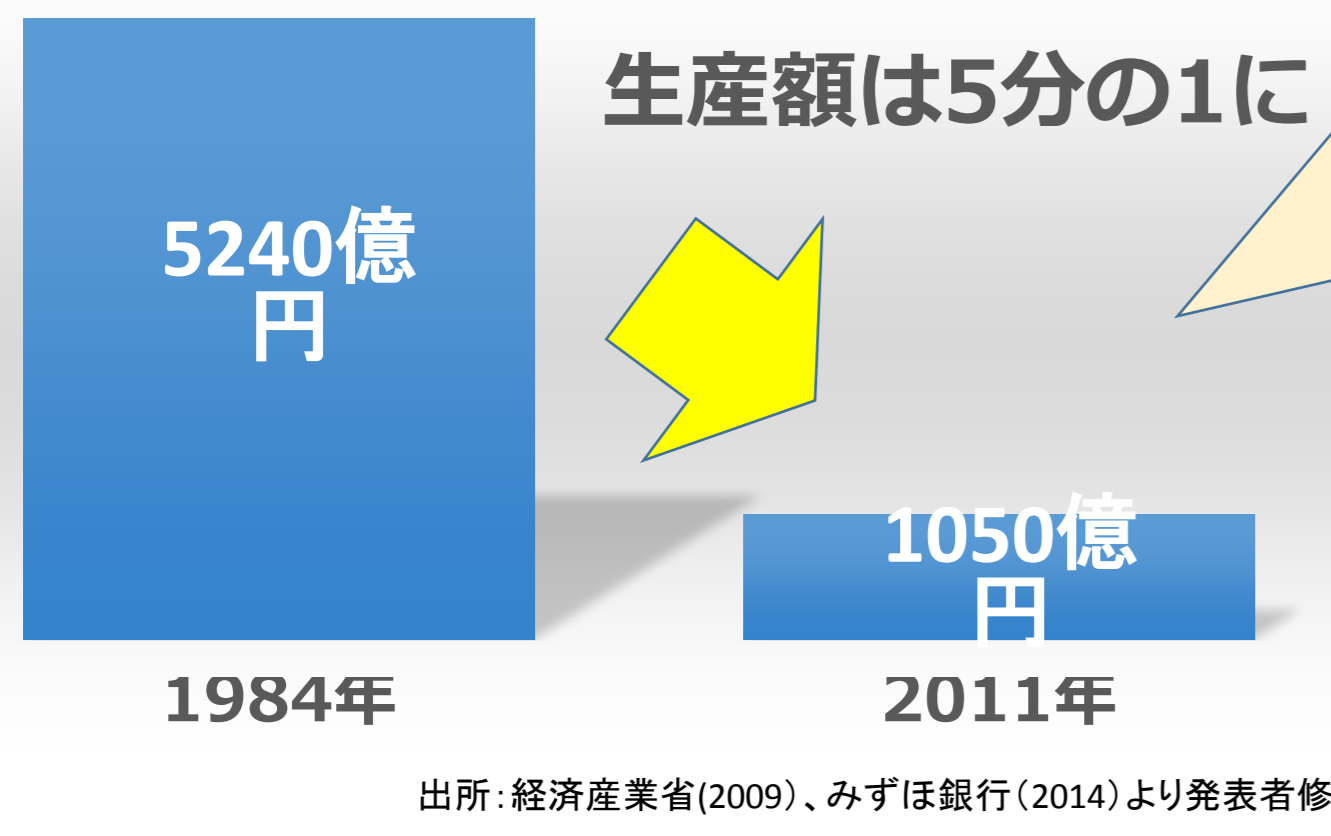


ブランド化における文脈再構成及びコミュニティ形成過程 伝統・地場産業の中小企業事例から

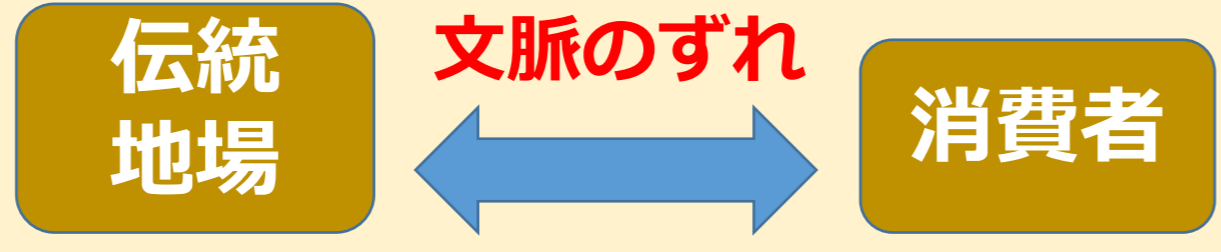
安居院 徹 (株)国際協力銀行 経営企画部 報道課長/神戸大学MBA修士論文

1. 問題と目的

◎伝統・地場産業の衰退と要因：



●消費者の価値観、ライフスタイルの変化



●中小企業の経営資源の制約



◎研究目的と着眼点：

- ① 伝統・地場産業の中小企業がブランド価値を生むプロセスとは？
- ② 消費者に訴えるブランド価値提案への文脈再構成、外部資源たるステークホルダーを含めたブランド・コミュニティ形成に着目

2. リサーチクエストと仮説モデル

【RQ1】文脈再構成の要素と考え方

⇒<仮説>

「コンテキスト訴求力」

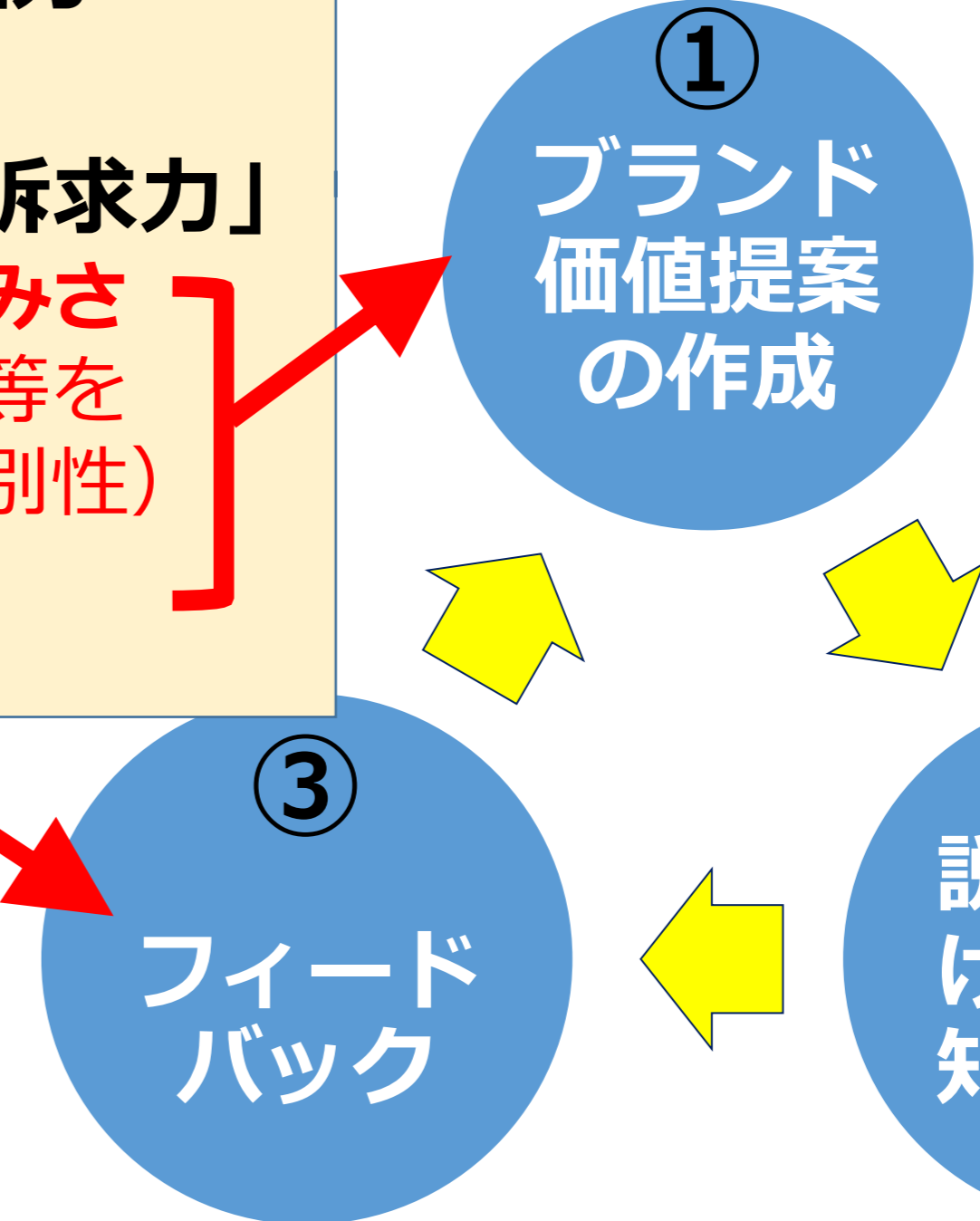
- 文脈設定の巧みさ (受け手の動機等を踏まえた差別性)
- 裏付けの強さ
- 適応力の高さ

【RQ2】コミュニティ形成促進要因

⇒<仮説>

「コンテキスト動員力」

- リーチの深さ (質の高い共創)
- リーチの広さ (幅広い共感)



【RQ3】成長ステージに応じた違い

3. ケース分析による仮説モデル検証

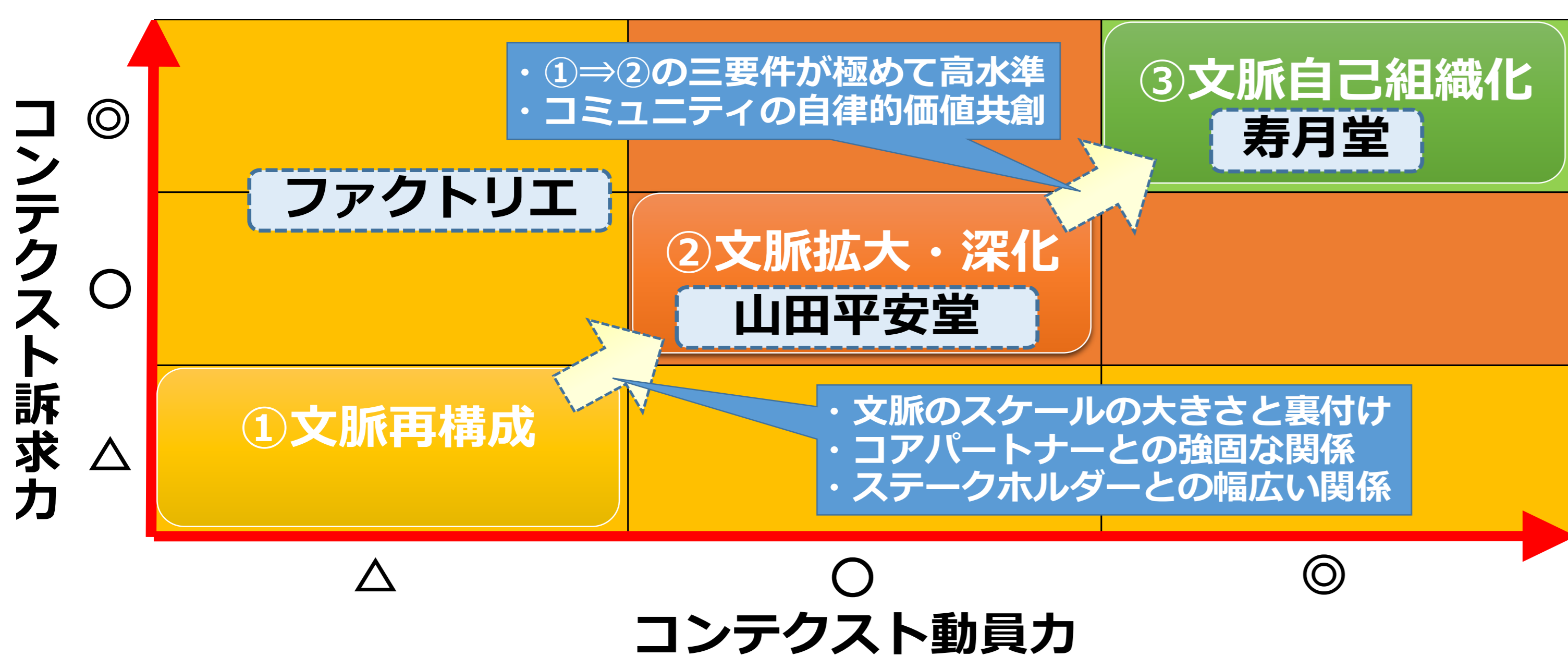
【凡例】◎：良く該当 ○：該当 △：あまり該当せず

ブランド(商品)	ケース1：ファクトリエ (アパレル)	ケース2：山田平安堂 (漆器)	ケース3：寿月堂 (日本茶)
事業の概要	◎日本初のファクトリーブランド専門ECサイト ◎地方アパレル工場の技術力+ファクトリエの開発・販売力。最高品質を、市価の1/3で工場直販 ◎2012年の創業から3年目で売上高4倍、会員数1万人。メディア取り上げ多数	◎創業1919年の漆器業界最大手、宮内庁御用達 ◎消費者の漆器離れで80年代から斜陽産業化・経営悪化 ◎1998年現社長就任後、新たなステージへ事業変革を断行、15年連続の増収へ。漆器メーカーとの製造合併設立、オリジナル商品徹底、異業種との用途開発等に成果	◎創業1854年の高級海苔の老舗、丸山海苔店が、次代の成長エンジンとして上げた高級日本茶ブランド ◎2008年にパリ進出。トップシェフなどプロから浸透、日本茶ブーム火付け役。文化発信の取組もメディアで注目。2013年、新歌舞伎座店にパリ方式を逆輸入
RQ1 文脈再構成 (訴求力)	巧みさ ○ ◎日本のアパレル工場は絶滅危惧種 ◎世界が評価する“メイドインジャパン”を守る ◎優良工場と消費者を繋ぎ、語れる物で日々を豊かに	◎漆器は品質良いが高価で使いにくい、晴れの器 ◎漆器店は敷居高い ◎漆器を日常のライフスタイルに身近な楽しい物へ ◎平安堂は100年後の漆器業界に責任を持つ	◎産地・単価表示のみの茶葉 ◎安いペットボトルのお茶、急須不要 ◎日本のもてなしの心や「茶禅」の精神を通じ、「癒しの空間」をもたらす飲物としての日本茶
	裏付け ○ ◎アパレル衰退を救う使命への共感 (社会的価値) ◎モノづくりストーリー発信 (情緒的価値) ◎欧米ブランドが認めた技術力。流通コスト削減分は、顧客と工場に還元 (機能的価値)	◎用途開発で漆・蒔絵の魅力発信 (情緒的価値) (例：スイス高級時計メーカーとの蒔絵時計) ◎漆器業界に対する危機感への共感 (社会的価値) ◎専属の職人×商品デザイン力 (機能的価値) ◎老舗の伝統、宮内庁御用達の実績 (組織連想)	◎日本文化体験の場を提供し原産国 (COO)訴求 (例：お点前体験/季節イベント、伝統品展示) ◎店舗設計、包装など空間の統一感 (情緒的価値) ◎茶葉・製法など品質のこだわり (機能的価値) ◎老舗の伝統 (組織連想)
	適応力 ◎ ◎「繋ぐ」文脈を柔軟に発展・軌道修正 ① オンライン通販で、顧客と工場を ② 工場見学で、リアルに顧客と工場を ③ アパレル地産地消の発想で、地元と工場を	◎顧客と文脈ギャップ拡大、柔軟な対処困難に ① 漆の安価な代替品 (ウレタン) の品質向上 →顧客の文脈と親和性低下、理解困難に ② 昔の保守本流イメージを持つ顧客層も混在	◎顧客との文脈ギャップに柔軟・迅速に適應 ① 抹茶を食材に使うとの業者アイデアに適應 ② お茶を無料で出す慣習を知り、「美味しいお茶で有料化」と使用文脈の提案を差別化 ③ B to Bは品質第一、日本茶の要素は補足材料
RQ2 コミュニティ形成 (動員力)	深さ ○ ◎コアパートナー(工場)との提携強化に注力 ◎工場の動機付けに工夫 (ダブルブランド、価格決定権とリスク共有、顧客交流で従業員活性化)	◎コアパートナー(産地企業)と合併、職人育成 ◎顧客との商品開発も実現 (プロトタイプングや、顧客勤務先への試作品提案からの商品化)	◎コミュニティ内の自律的な価値共創を誘発 ① 食のプロが商品開発に協力 (抹茶サブレ等) ② 顧客主導で東日本大震災復興チャリティ開催
	広さ △ ◎ステークホルダー (SH) 巻き込みは限定的 (ファッション業界著名人の指南役、メディア)	◎多様な異業種SHと緩やかに連携 (時計・ガラス・万年筆等の異業種企業、メディア)	◎豊富な交流機会提供、極めて幅広いSHと連携 (日仏食関係者、文化人、伝統工芸家、メディア)
RQ3 成長ステージ に応じた特徴	【創業・ブランド立上げ】 ◎新たな成長機会や課題に応じ、柔軟な文脈修正も可 ◎クラウドファンディング活用でロイヤルカスタマー化	【第二創業・ブランド活性化】 ◎製品・顧客層の新旧ギャップに対処する難しさ (モダン生活雑貨や異業種コラボ⇒伝統工芸・保守本流)	【多角化・ブランド拡張】 ◎丸山海苔店の企業ブランドの保証機能を活用 ◎ブランド間の相補性を満たし、組織能力に見合ったブランド戦略 (海苔のトップ攻略方式をお茶に横展開)

4. 文脈視点でみたブランド力と発展過程

◎文脈視点でのブランド力・マトリクス (3段階)

コンテキスト訴求力×動員力のマトリクス、促進要因の分析から、文脈視点のブランド力分析、相対比較、発展過程の考察が可能。



5. 結論・インプリケーション

◎文脈視点ブランド化過程の仮説モデルの妥当性が検証

- ① ブランド価値提案の文脈を、消費者に伝わるよう再構成する要素は、(a)設定の巧みさ (差別性)、(b)裏づけの強さ、(c)顧客による再コンテキスト化への適応力 (⇒「コンテキスト訴求力」)
- ② コミュニティ形成促進要因は、(d)顧客やステークホルダーへの交流の場の提供等により、質の高い共創を行うリーチの深さと、(e)幅広い共感を得るリーチの広さ (⇒「コンテキスト動員力」)
- ③ ブランド立上げ、活性化、拡張など成長ステージにより、採り得る選択枝や課題は異なる
- ④ 文脈視点のブランド力とその発展過程は、コンテキスト訴求力×コンテキスト動員力のマトリクス上に3段階で表すことが出来る。ブランド間比較も可能
- ⑤ 顧客の商品への文化的親和性が低い、又は理解力や知識に限界がある場合、顧客への使用方法や意味等の説明・教育が有用

【主要参考文献】
阿久津聡・石田茂 (2002) 『ブランド戦略シナリオ コンテキスト・ブランディング』ダイヤモンド社。
Brannen, M. Y. (2004) "When Mickey loses face: Recontextualization, semantic fit, and the semiotics of foreignness", *Academy of Management Review*, 29(4), pp. 593-616.
Muniz, A.M. Jr. & O'Guinn, T.C. (2001) "Brand Community", *Journal of Consumer Research*, 27(4), pp. 412-432.
Etgar, M. (2008) "A descriptive model of the consumer co-production process", *Journal of the academy of marketing science*, 36(1), pp. 97-108.