

# 時間軸と Third Party を組み込んだ ブランド・インキュベータ・コミュニケーション・ モデルの構築と分析

[継続研究]

常勤研究者の部



代表研究者 鈴木 和 宏

小樽商科大学  
商学部  
准教授

共同研究者

和田 充 夫

慶應義塾大学  
名誉教授

新 倉 貴 士

法政大学  
経営学部  
教授

西 原 彰 宏

亜細亜大学  
経営学部  
准教授

圓 丸 哲 麻

麗澤大学  
経済学部  
准教授

## 本研究の目的

マーケティングの黎明期と時を同じくしてブランドが登場し、いまやブランドは企業の競争優位を築く上で重要な戦略対象となった。しかしながら、これまでブランドがブランドとして価値を有するまでの過程、いわゆるブランド化に至るまでの生成・形成過程については深い議論がなされてこなかった。

われわれは、このブランドの生成・形成過程を経時的に、「時間軸」を持つプロセスとして捉えることが重要であると考え、ビジネスにおける段階別の育成・支援を意味するインキュベーション概念を基に、ブランド・インキュベーション（以下 BI）を着想した。BI という枠組みを持ち込むことで、ブランドはどのような段階を経て、誰によって、どのようにしてその価値が

生成・形成・強化されるのかを明らかにすること、これが本研究の問題意識である。この問題意識の下、本研究の目的は、供給主体がブランドの成長・発展段階ごとに様々な主体に働きかけ、そしてブランドの育成・支援に関わらせることを促すための施策立案に活用可能なブランド・インキュベータ・コミュニケーション・モデル (BICM) を構築することである。

本研究では、製品ブランドの6ブランドを対象にした事例分析を中心に、それぞれのブランド・インキュベーション・ストーリーの分析を行い、問題意識と対応させる形で、次の結論を得るに至った。すなわち、ブランドがブランド価値を生成・形成・強化されるためには、後述するブランド・インキュベーション (BI) 過程のそれぞれにおいて、供給主体や消費主体に加えてBITという主体による育成・支援行為が必要となるのである。

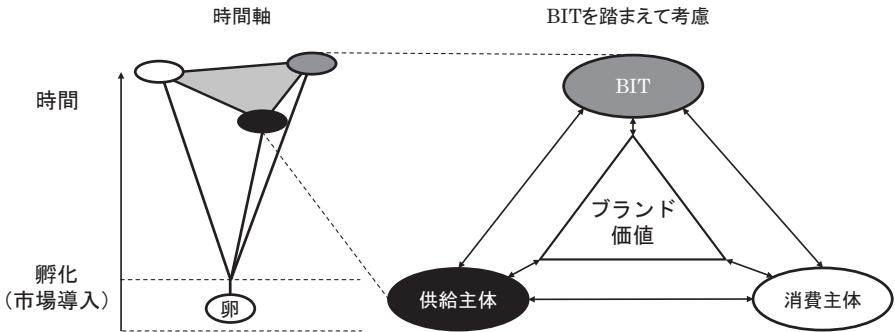
加えて、導出したBICMを基に、BI過程ごとに3主体それぞれのブランド育成・支援行為あるいはブランド価値へ寄与した行為に加え、3主体間のコミュニケーションの在り方を検討した。そして、探索的な定量調査を基に、3主体のブランドの育成意図を高める要素・要因として、(1)各主体の要素・要因、(2)各主体間の関係に関する要素・要因、そして、(3)ブランドの要素・要因を明らかにした上で、BI過程ごとに必要となる供給主体のコミュニケーション施策の検討を行った。

本研究の結果、既存研究で議論されているような供給主体と消費主体の二者間のダイアドの関係性に基づくブランド価値形成の視点では不十分であり、供給主体でも消費主体でもないわれわれがBITと名付けたBrand Incubation Third-Party (以下BIT)を交えた3主体でブランドを育成・支援する必要があることが示された。すなわち、ブランド価値共創に関わる主体間の関係を、供給主体と消費主体間によるダイアド関係から、供給主体を組み込んだトライアド関係、つまり、関係性の拡張を導き出した。

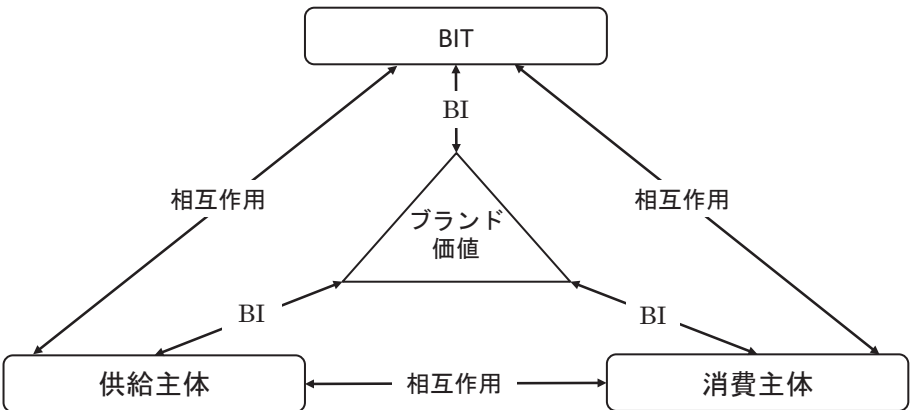
なお、BITとは「ブランド化およびブランド価値に作用するブランド供給主体、ブランド消費主体の外に存在する個人・集団・モノ・コト」である。このBITは、既存研究ではその一部の重要性が示唆されながらも、体系的にそしてその内実に関して十分に議論がなされてなかった。

図表1は、本研究の分析視点である。この図では、我々が着目した「時間軸」と、第三者および事物を含むBITが示されている。この分析視点を基にBI過程とそこで行われるBIを明らかにした。

図表 1 本研究の分析視点



図表 2 ブランド・インキュベータ・コミュニケーション・モデル (BICM)



### ブランド・インキュベーション (BI) と BI 過程

本研究で提示するブランド・インキュベーション (以下 BI) の着想を得たインキュベーション (incubation) とは、孵化を指すものであり、生物が卵からかえることである。実務や経営学領域におけるインキュベーションとは、主にビジネス・インキュベーションを指すものとして用いられてきた。

これらの議論を踏まえ、本研究で提唱する BI は、「ブランドの長期存続のために行われる、ブランドの構想前から撤退までを対象とした、ブランド価値形成支援システム」と定義される。この定義にもあるように、BI は経時的な視点

を持つ。それは、長期にわたり存続するブランドを創るという目的があるということであり、つまり、対象となるブランドに対する育成意図がまずその背景に存在する。更に、プロダクトを市場導入する前の開発段階から市場における定番化に至るまでの期間を対象に見据えるという特徴を持つ。

本研究を通じて抽出されたBI過程は、ブランド価値生成・形成の基本的なプロセスとなる、母体形成期、受精化期、孵化期、成体化期、さらに成体化期以降に発生する、変態期、衰退・回復期、維持期、活性化期、拡張期、そして普遍化である。更に本研究では、その各過程の定義とともに、供給主体、消費主体そしてBITの3主体がブランド価値にどのように作用しうるか、さらに各主体間の関係性についてもモデルを用いて整理した（図表3）。

図表3 BI過程

BI過程	母体形成期	受精化期	孵化期	成体化期
図				
BI期の内容	供給主体がプロダクト開発活動を開始する以前の、当該ブランド価値形成に関わる要因が醸成される時期	供給主体がプロダクト開発活動を開始し、市場にその商品を導入するまでの時期であり、ブランド価値の源泉となる商品やアイデアが具現化する時期	供給主体がブランドを立ち上げるためのマーケティング活動を実施し、ブランド価値の源泉となる商品が市場に導入される時期	ある限定されたセグメントの消費主体に、ブランドの価値が認知され評価されるまでの時期
BI過程	活性化期	拡張期	普遍化	維持期
図				
BI期の内容	既存のブランド価値に新たなブランド価値が付与される、もしくは、既存のブランド価値が強化される時期	消費主体においてセグメントを超えてブランドが認知され、そのブランド価値が評価されるまでの時期	供給主体・消費主体・BITで共有するブランド価値があり、そのブランド価値が保持され育成されるよう各主体が自律的に行動するようになること	ブランド価値に(大きな)変化がない時期

BI 過程	変態期	衰退・回復期
図		
BI 期の 内容	中心的なブランド価値 が変容・変態する時期	棄損したブランド価値 が復元される次期

## 本研究における調査方法

本研究における調査手法は、事例分析(ケース・スタディ)を中核に、Modified-Grounded Theory Approach (以下、M-GTA)、フォーカスグループインタビュー、テキストマイニングといった質的研究と、消費主体、供給主体、BIT の 3 主体に対する探索的量的調査である。本研究の中心となる事例分析においては、金子眼鏡、福光屋の加賀鷹、ゆめびりか、白い恋人、カリモク 60、吉田カバンのタンカーの 6 つの事例を対象にしている。

## ブランド価値の検討

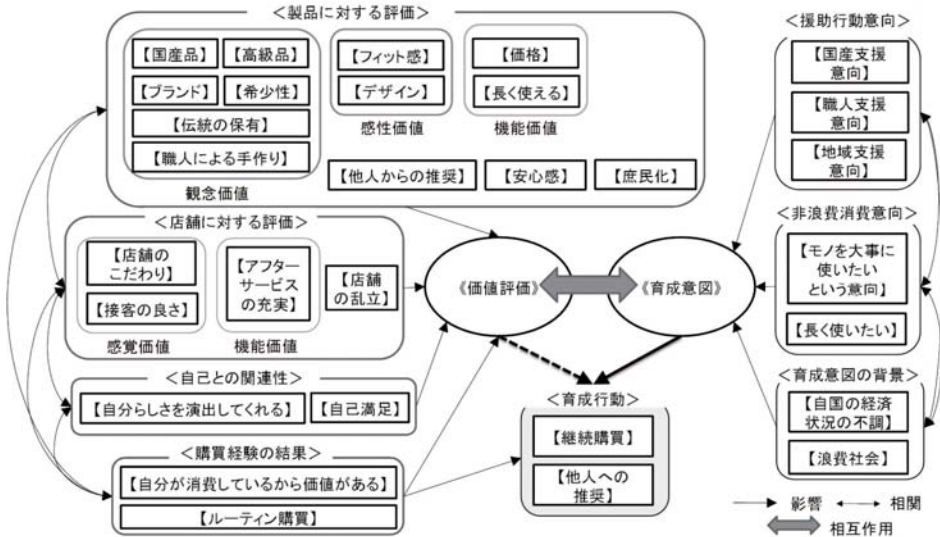
BI の目的変数はブランド価値であるため、まずはブランド価値の定義や類型、測定方法を検討し、その上で BI とブランド価値の関係について、本格的な分析に先立って、探索的な消費者調査を行った。先行研究における価値やブランド価値の定義より、本研究ではブランド価値を「ブランドから知覚されるベネフィットと知覚されるコストにより規定される全体的な評価」と捉えている。

本研究では価値の類型化を行うため、インターネットによる質問票調査により、ブランドに対する評価の自由記述データを消費主体から集めた。そしてテキストマイニングソフトを用いてこのデータを形態素解析にかけ、品詞別の単語の出現頻度を算出した後、抽出された単語を分類した。先行研究と照らし合わせながら抽出された単語を分類することでブランド価値の類型化を行った。最終的には、①基本価値、②機能価値、③感性価値、④観念価値、⑤関係価値の 5 つの価値を導出するに至った。それぞれの定義は下記である。

①基本価値はブランドが製品として存在するためになくてはならない価値である。②機能価値は機能的、実用的、物理的目的を果たす能力として（消費者に）知覚される効用である。顕著な機能、実用性、あるいは物的属性を介して獲得されるものであり、使用や購買における利便性も含む価値である。③感性価値は感情反応や五感への心地よさをもたらす価値である。④観念価値はブランドの世界観を象徴し、想像をかきたてる価値である。具体的にはブランドを持つ世界観を構成・象徴する事物が含まれる。さらに⑤関係価値はブランドと消費主体との関係から生じる連想による価値である。信頼などの自己とブランドとの関係に対する連想（信頼、安心など）と、他者とブランドとの関係に対する連想（ユーザーイメージ、評判など）に分かれる。和田（1998）のブランド価値類型や広くブランド論をレビューした田中（2017）の価値類型の視点、そして Sheth et al.（1991）の定義も参考に類型化と定義を行っている。

さらに、本格的な分析に先立ち、ブランド価値がBIに対してどのような関係であるのかを見るために、金子眼鏡を対象に、6名を1グループとして2グループに対し、フォーカスグループインタビューを行った。その結果、ブランド価値と育成意図の相互作用が抽出された（図表4参照）。その結果を受けて、ブランド価値が再購買意図、推奨意図やブランド育成意図に影響を与えるのか明らかにするため定量調査を行った。インターネット調査を通じて、6つのブランド刺激を用いた調査の結果、これらの意図に対してブランド価値が影響を与えていることが判明した。したがって、ブランド価値は消費主体にとって育成対象でもあり、一方で、育成意図に作用する要因でもある、すなわち両者には相互作用があることが推測された。また、それぞれの意図に対して正の影響を与えるブランド価値の種類は異なることが判明した。

図表 4 金子眼鏡のブランド価値と育成意図の関係



## BIT の類型化と消費主体への影響要因の検討

続いて、BIT の類型化と消費主体への影響について検討する。類型化を通じて膨大に存在する BIT を網羅的かつ事例横断的に検討し、類型化された BIT のカテゴリが消費主体に与える影響について考察する。

BIT の類型化は、各事例分析で抽出された主要な BIT を対象として検討した。M-GTA を採用し 2 パターンの類型化を行った。一つは主体による類型化（主体別類型）であり、もう一つは機能による類型化（機能別類型）である。主体による類型化は BIT が「何であるのか」に主眼を置いた類型化であり、機能による類型化は「何をしたのか」に基づく類型化である。主体別類型以外に機能別類型を行っている理由は、例えば、流通 BIT が販売だけでなく、製品開発への助言をしているなど、主体と機能（作用）が相互に関連してはいるものの主体だけの分類ではその BIT が何をしているのかが分かりにくいためである。

主体別類型では 13 カテゴリ、機能別類型では 11 カテゴリの BIT が抽出された。抽出された BIT のカテゴリは図表 5 の通りである。更に BIT の消費主体への影響を検討する際、今回は一意的に BIT を分類しやすい主体別類型を採用してさらなる分析を進めている。

図表 5 BIT の主体による類型(左)と機能による類型(右)

No.	カテゴリー	例	No.	カテゴリー	例
1	生産BIT	職人 生産者	1	育成システム	評判による供給主体とBITの意図強化 体制整備
2	流通BIT	小売店 セレクトショップ	2	ブランド開発	未発需要の喚起 新規事業の動機づけ
3	プロモーションBIT	雑誌 マスコミ	3	ブランド構想	着想 助言によるコンセプト形成
4	消費BIT	海外消費者 消費者	4	生産能力	助言による生産能力強化 生産量に直接寄与
5	有名人・キャラクターBIT	キャラクター 有名人	5	提携	コブランディング プロモーション採用
6	専門家BIT	専門家 デザイナー	6	普及	流通 販路拡大
7	業界・地域関連団体BIT	業界関連団体 地域関連団体	7	伝達	ブランド価値の伝達 店頭プロモーション
8	同業他社BIT	協業同業他社 競合	8	顧客間交流	体験価値の共有 顧客間の交流
9	非同業他社BIT	協業非同業企業 非協業非同業他社	9	需要促進	プームの生起 消費主体の誘致
10	顧客BIT	顧客 販売先	10	保証	客観性の付与 外部評価
11	支援先BIT	支援先	11	社会貢献	スポーツ支援の認知 外部評価
12	他ブランドBIT	サービスブランド プロダクトブランド			
13	BIFT	上記以外のモノ・コト 地域			

分析では主体別類型を用いて、BIT の事例横断的な出現率、出現パターンを明らかにした。さらにBIT が他のBIT や新たな消費主体を呼び込むなど「波及効果」ともいえる効果を持つことが明らかとなった。事例横断的な出現率や波及効果の観点から、特に重要となる主体別類型のBIT は、流通BIT、プロモーションBIT、専門家BIT、他ブランドBIT、BIFT (Brand Incubation Field and Things、ブランド価値に影響を与えるモノ・コト・場) 等であることが推測された。

主に上記の主体別BIT について、消費主体への影響を探索的に調査した。調査はインターネットによる質問票調査により実施した。対象ブランドは事例分析を行った6ブランドであり、それぞれ主要なBIT を8~9つほど抽出して、消費主体に影響の有無と、ある場合はその影響度、さらにBIT の特徴を評定してもらった。その結果、前述の主体別BIT は消費主体に好意、信頼性、専門性、ブランドや供給主体のイメージとの一致、客観性、有名性があると知覚される程度によって、消費主体が抱くブランド価値への影響度が高まることが重回帰分析の結果から示された。以上の検討結果をまとめると図表6の通りとなり、各BI 過程において重要となる主体別BIT とそのBIT の特徴が示された。



図表 6 BI 過程ごとに重要な BIT とその選定視点

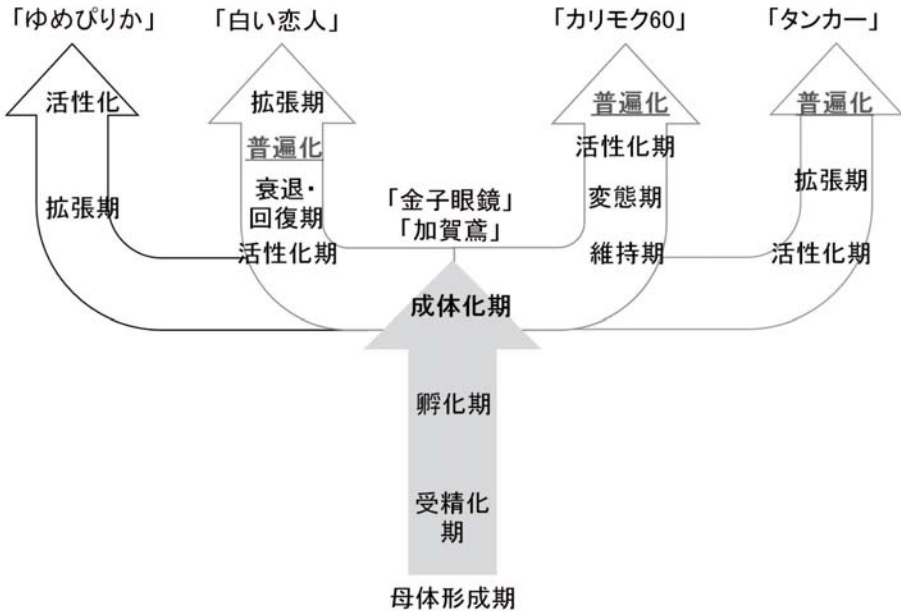
BI過程	重要となる可能性が高い主体別BIT					BIFT
	生産BIT	流通BIT	プロモーションBIT	専門家BIT	他ブランドBIT	
母体形成	○	△		△	△	○
受精化	○	○		△		○
孵化	△	○	△		△	
成体化	△	◎	△		△	○
拡張	△	○	△	△		△
活性化	△		○	○	△	○
変態			◎	◎		
衰退・回復			◎	◎		
維持		◎				
選定視点						
好意	✓	✓	✓		✓	✓
信頼性	✓	✓		✓		✓
専門性	✓	✓	✓			
ブランドイメージとの一致		✓	✓		✓	✓
客観性		✓		✓		
権威						✓
有名		✓	✓			
供給主体のイメージとの一致	✓					✓

◎～△：重要となる可能性の程度、✓：選定の際に用いる視点

### 詳細版ブランド・インキュベータ・コミュニケーション・モデル (詳細版 BICM)

本研究では、金子眼鏡、福光屋の加賀鳶、ゆめぴりか、白い恋人、カリモク60、吉田カバンのタンカーの6つの事例を対象に、それぞれのBI過程を分析することで、各過程で行われたブランドに対する育成・支援行動（ブランド価値へ寄与した行動）と、供給主体・BIT・消費主体の3主体間のコミュニケーション内容や作用を抽出した。事例分析の結果、すべてのブランドが一貫して母体形成期から成体化期までのBI過程を経ることがわかった。その後は、ブランドによって、それぞれのBI過程を経てインキュベーションされていた。

図表 7 各事例の BI 過程

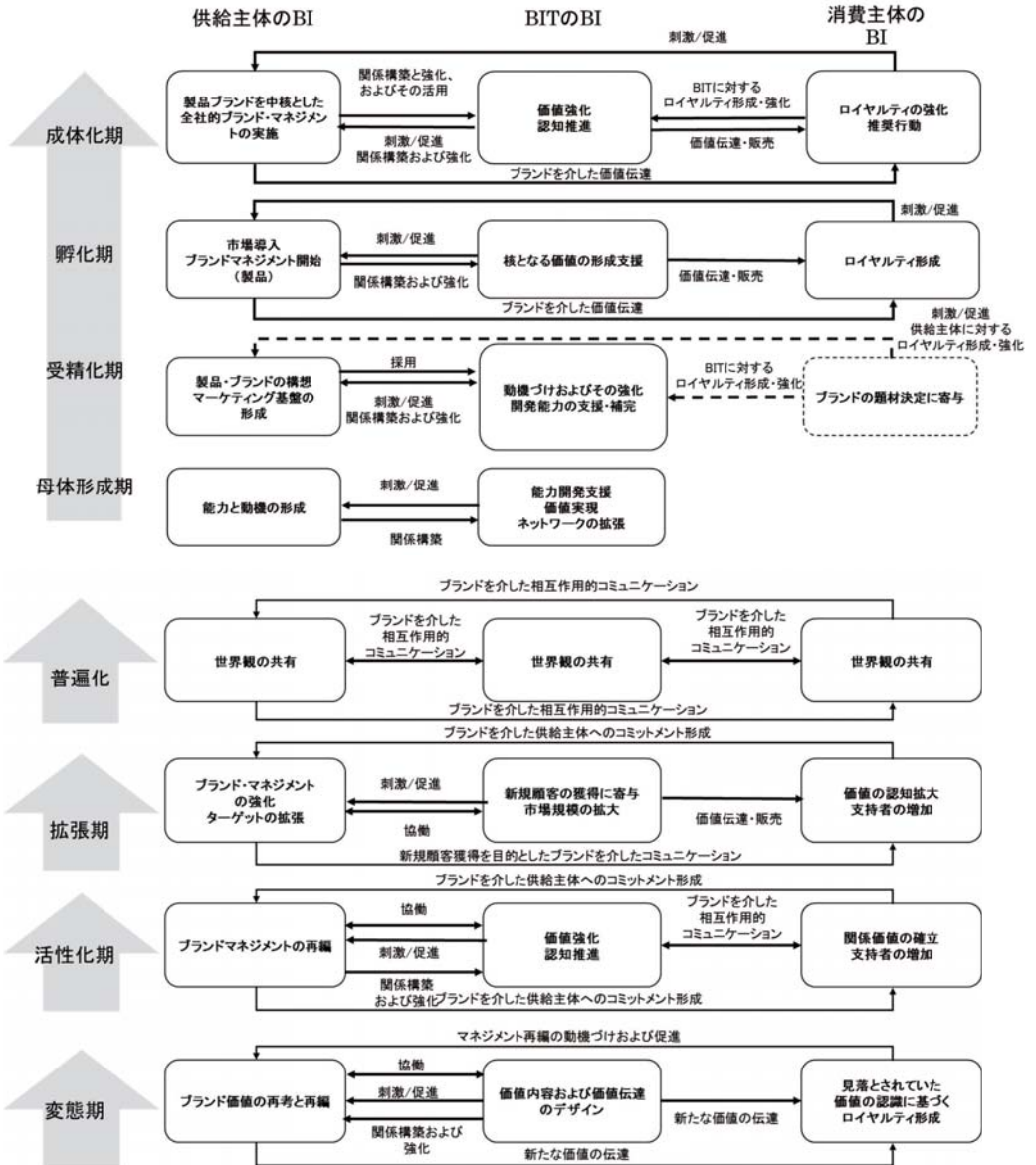


加えてわれわれは、6ブランドの事例分析を統合することで、事例横断的なBI過程に対応した詳細版ブランド・インキュベータ・コミュニケーション・モデル（詳細版BICM）を導出した（図表8）。

BICMでは、BI過程の各段階で、3つの主体がブランド価値の形成・構築・強化にどのように寄与し、そして3主体間でどのようなコミュニケーション内容や作用が行われているかを明示している。

事例横断的な分析を通じて、例えば母体形成期において、供給主体とBITが《関係構築》し、その《関係構築》されたBITが《能力開発支援、価値実現、ネットワークの拡張》をすることで供給主体が《刺激/促進》されて、《能力と動機の形成》をした時期であることがわかった。本研究では、同様の手続きを行い、BI過程の各段階における主体間におけるコミュニケーションとその作用のあり様を抽出した。

図表 8 詳細版 BICM



## 統合版ブランド・インキュベータ・コミュニケーション・モデル (統合版 BICM)

詳細版 BICM を駆動するためには、消費主体、BIT、供給主体のブランド育成意図を高める必要がある。その理由は、消費主体と BIT はブランドを育てる責務や義務が無いため、育てたいと思わなければ育てなくても良いからである。BIT や消費主体が自らの意思や意図によってブランドを育成する要素・要因を把握し、その要素・要因を刺激することでシステムとしての BI を機能させることが供給主体の最大の役目だろう。

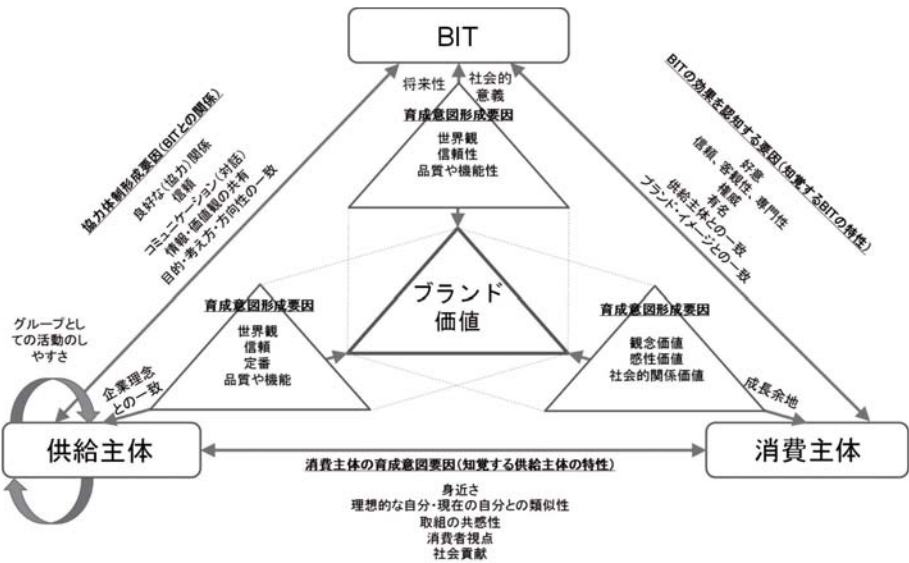
そこで、ブランド価値に寄与する供給主体、BIT (流通 BIT、プロモーション BIT)、消費主体への調査を実施し、この 3 主体におけるブランド育成意図の形成要因を整理し、詳細版 BICM を踏まえて、BI 過程ごとに必要となる供給主体のコミュニケーション施策の考察を行った。

3 主体のブランド育成意図の形成要因を統合したものが図表 9 である。これを統合版ブランド・インキュベータ・コミュニケーション・モデル (統合版 BICM) と本研究では名付ける。供給主体、BIT、消費主体それぞれの育成意図に対する形成要因の全体像や概要、その共通点や差異点について明記する。

まず、3 主体における差異点は、育成意図に影響するブランド価値の内容が異なる点である。中央に位置するブランド価値を投射するように、ブランド価値とそれぞれの主体との間に、3 主体それぞれの育成意図に影響を及ぼすブランド価値が示されている。また、ブランド価値とは異なるブランド要因には、例えば、供給主体でいえば企業理念とブランドやそのコンセプトとの一致などがある。

供給主体と BIT は、基本価値や機能価値と対応する品質や機能に加え、ブランド価値に対応するブランドの世界観といった要因が育成意図に影響するようである。そして、一定の取引の経験や満足度の結果として生起するような信頼が、共通して供給主体と BIT の育成意図に寄与すると考えられる。一方の消費主体は、観念価値が育成意図に正の影響を及ぼすことは供給主体や BIT と共通しているが、感性価値が育成意図に正の影響を及ぼすことが特徴的である。

図表 9 統合版 BICM



## BICMに基づくコミュニケーション施策の検討

詳細版 BICM と統合版 BICM に基づくコミュニケーション施策について検討する。BI 過程における初期の母体形成期においては、供給主体はプロダクト開発に必要な技術力の向上が必要となる。そして、受精化期ならびにその後の BI 過程において供給主体や BIT の育成型図に影響を及ぼす品質や機能を一定以上の水準を担保する必要がある。

こうした品質や機能の高さに比してブランドとしての評価が低い場合、BIT や消費主体はそれらを将来性や成長余地として捉えることで、育成型図の要因となる可能性がある。そのため供給主体は、ブランドの土台となる基本価値や機能価値を高い水準で構築し、品質改良や改善を行うなどの企業努力を継続する必要がある。

上記の議論は、基本的に品質や機能面に関してであるが、母体形成期ならびに受精化期における供給主体の思い入れ、受精化期におけるプロダクトやブランドコンセプトのモチーフに用いる〔他ブランド〕や〔モノ、コト、場〕といった、世界観の源泉となる BIT などが感性価値や観念価値の構築において重要となる。世界観や広くは観念価値が 3 主体の育成型図に正の影響を及ぼすし、

消費主体においては感性価値が育成意図に正の影響を及ぼすためである。

BITにおいても、そのプロモーションや流通に従事するといったBITの立場などにより異なる可能性があるが、そのプロモーションBITや流通BITにとってもそのブランドをブランドとして扱う理由を供給主体側が意識的に用意する必要がある。例えば、プロモーションBITの育成意図を高めるために、社会貢献や社会的意義がそのブランドを扱う際に必要とする可能性がある。それ以外にも、例えば流通BITにおいては、自社の品揃えの中で当該ブランドを取り揃えることに対するメリットがあることが重要となるだろう。

さらに消費主体は、ブランド価値以外にも主体間の関係によって、育成意図を高めることがある。供給主体は消費主体に親近感や類似性、共感性や社会貢献度合いを訴求することで、ブランドの育成意図を高めることができる。消費主体に知覚されるBITは、消費主体にとって好意や信頼性など何らかの魅力があること、そして、消費主体がブランドや供給主体のイメージとの一致を知覚することで、そのBITによるブランド価値への影響が大きくなる。この効果を利用することで、孵化期などブランドが導入されて間もない段階においても、観念価値や感性価値や社会的関係価値など上位の価値を育成することができる可能性がある。例えば、すでに消費者の好意が形成されているBIFTをブランドのテーマに活用することや、他ブランドのプロモーションに採用してもらうことなどが考えられる。

供給主体は、社内の他のグループ、BIT、消費主体に対してブランドを中心としたコミュニケーションを行っていく必要があるが、その際に、重要となってくるのがブランド自体、そして、ブランドの良さの伝わりやすさである。すなわち、ブランドが何者であり（アイデンティファイ）、何が他と違うのか（ディファレンシエイト）といったことをわかりやすく明文化する必要がある。この点、BI過程を経るに従い、消費主体やBITそして広くは世の中から当該ブランドがどのように認識されているかが明らかとなってくるため、そのブランドを自社内外で再認識させるために、共有を図る必要がある。

また、供給主体にとっては、企業理念に沿うブランドやブランドコンセプトであるほど、育成意図が高まる。ブランドとしてBITや供給主体と共に育てていくためには、まずは社内の協力体制・支援育成体制を構築する必要があり、一定の売上を上げる、そして継続的に売上を上げ続けるだけでなく、こうした企業理念との適合性についても考慮する必要があるだろう。

## 本研究の学術的・実務的貢献

本研究では定性・定量の両面から計十数回の多面的な調査・分析を行い、ブランド・インキュベーションの実態把握と理論産出を行った。

本研究の判明事項は、(1)ブランド育成には段階(BI過程)があり、事例横断的にある一定の段階までは共通するプロセスが存在すること、(2)ブランドの育成・支援には供給主体・消費主体に加えてBITと呼ばれる存在の作用があること、(3)BITは13種類に分かれ11種類の機能があること、(4)消費主体視点でブランド価値に影響があるBITには特徴があること、(5)BI過程ごとに供給主体・消費主体・BITが行う育成・支援行為や相互作用が事例横断的にあること、(6)供給主体・消費主体・BITのブランド育成・支援意図にはブランド要因と三つの主体の関係や特徴による要因があることである。

本研究で提示された結果は、①BI過程におけるThird-Partyの重要性を示した点、②ブランド育成過程(BI過程)を明示した点で既存のブランド研究に大いに貢献があるものとする。すなわち、既存研究で議論されているような供給主体と消費主体の二者間のダイアドの関係性に基づくブランド価値形成の視点では不十分であり、供給主体でも消費主体でもないBITを交えた3主体でブランドを育成・支援する必要があることが示された。さらに議論が不足していたブランド価値の育成段階において、その段階を提示した。本研究は理論産出が目的である。今後は前述の判明事項を他の事例で検証することで、ブランド・インキュベーション研究の精緻化や発展が望めるであろう。

実務的な貢献としては、自社ブランドの育成において消費主体だけではなくBITと価値を共創することの重要性を示した点である。さらに、具体論として①消費主体にとってどのようなBITがブランド価値に影響があるとみなされるのか、②ブランドの発展段階においてどのようなBITが必要であるのか、③消費主体とBITを価値共創の担い手にするにはどのような要因が必要であるのかを示した。実務では、BI過程ごとに必要となる消費主体やBITに向けて、育成・支援意図の要因となる内容を訴求するコミュニケーションを行うことが重要であるだろう。

## 研究の限界

最後に本研究の限界と課題について述べる。本研究では、(1)導出されたBI過程に応じた詳細版BICMの他事例への援用とその適合性に関する検討、(2)調

査に用いたブランド価値尺度の精緻化、(3) ブランド価値に関して現在のブランド価値について取得したデータを基に BI 区分ごとに形成されたブランド価値を推測している点、(4) 成体化期以降のBI 過程の検討、以上の4点が課題と限界である。また、本研究が提起した各概念についても精緻化の余地がある。最後に、本研究は育成意図を有した上での育成行為を中心に捉えているが、育成意図を有しない場合でも育成に寄与（ブランド価値形成に寄与）する場合があります、今後はこの点も含めて検討が必要である。