

Research Paper Series

No. 175

ケース：バルミューダのマーケティング・コミュニケーション

麻里 久<sup>†</sup>

2016年12月25日

---

<sup>†</sup> 首都大学東京大学院 社会科学部 社会科学研究科 経営学専攻 博士後期課程  
mari-hisashi1@ed.tmu.ac.jp

# ケース：バルミューダのマーケティング・コミュニケーション

首都大学東京大学院 社会科学部 経営学専攻 博士後期課程

麻里 久

## 要約（アブストラクト）

本稿では、インターネットが社会インフラとして普及した現在の日本の製造業におけるマーケティング・コミュニケーションの在り方を明らかにする。周知のように、インターネットの登場は社会の隅々まで様々な変化をもたらしている。IoT は製品そのものを変え、さらに EC が新たな商流を生み、価格にすら影響を及ぼすようになっている。もちろんプロモーションにおいても大きな影響を与えている。マーケティング・コミュニケーションの戦術のひとつにインターネット広告が加わり、日本ではテレビに次ぐ予算が投下されるメディアとなっている（株式会社電通、2016）。また、企業のウェブサイトやソーシャルメディアの活用も当たり前のものとなっている。極めて速いスピードで日夜変化が生じていることから、実務的には手探りの中、様々な成功や失敗を重ねながらこれらの変化への適応が行われてきた。一方、理論的には、数多くの意欲的な研究が進展しているものの、まだまだ体系的にまとめられるほどこの変化を捉えることができていない。そこで本稿では、その緒を探るべく、この領域における革新的な企業の事例について二次データを用いて分析を行い、議論する。

## キーワード

Internet, Computer Mediated Communication, Web Site, Social Media, Experience Economy

## 1. はじめに：マーケティング・コミュニケーションの新たな時代の幕開け

その企業の公式ウェブサイトは言葉数が少ない。代わりに、まるでインテリアショップのモデルルームのように洒落た空間に溶け込んだ製品の上質な写真が、製品の魅力を言葉以上に雄大に語っている。中には製品が写り込んでいないものすらある。同業他社と比較するとその違いは一目瞭然である。

また、その企業は、長らく広告を打ってこなかった。そこには、広告宣伝よりも、ものづくりに比重を置き、製品開発に経営資源を投入するという同社代表のポリシーがあった（守山ら編、2015, p. 93）。それでも、それぞれに独自の哲学を持つ同社の製品は、2016 年現在、売れに売れている<sup>1</sup>。

顧客とのコミュニケーションの中核には、自社の公式ウェブサイト<sup>2</sup>を置いているという（蓮田、

<sup>1</sup> 例えば、2015 年 6 月に発売したオープントースターは、発売から 1 年間で 10 万台以上を売り上げ、さらに 1 年以上経ってもなお入手 2 ヶ月待ちの状態が続いている（野中・勝見、2016, pp. 50-51）。

<sup>2</sup> <http://www.balmuda.com/jp/>

2016, p. 159; 守山ら編, 2015, p. 93)。そもそも投下できる資源が乏しいスタートアップ企業であり、選択と集中を行わざるを得なかったという事情もあろう。しかし、それでもなお、同社のマーケティング・コミュニケーション戦略は独特なものがある。これが、インターネットが発達した今世紀におけるマーケティング・コミュニケーションの新しい在り方なのであろうか。

企業の名は、バルミューダ株式会社（以下、バルミューダと記す）という。世界を放浪し、帰国後はミュージシャンを志して活動していたという異色の経歴を持つ創業者・寺尾玄氏が率いる日本のベンチャー企業であり、家電メーカー<sup>3</sup>である。

本稿では、同社のケースを通じて、情報通信技術が高度に発達した現代における企業のマーケティング・コミュニケーションの在り方について、理解を深めていくこととする。

## 2. イノベーターとしてのバルミューダ

バルミューダの独特なマーケティング・コミュニケーション戦略を理解するにあたって、まずは創業者であり、今なお強力なリーダーシップで同社を牽引し続けている、代表取締役の寺尾玄氏が、同社をいかにして創業し、現在まで経営を行ってきたのか、その変遷を確認しておく必要があるだろう。寺尾氏の経営哲学や同社の経営戦略は、当然、同社のマーケティング戦略（もちろんマーケティング・コミュニケーション戦略を含む）と密接に関わっていると考えられるためである。

同氏がマーケティング戦略に深くコミットしようとしていることは、ミュージシャンを辞め、バルミューダ株式会社の前身となる有限会社バルミューダデザインを創業するまでの間の述懐に垣間見ることができる。

音楽というフィールドを飛び出すと決めた時に、他人に大きなベネフィットを与えるものを造りたいと、思ったんです。

正確に言えば、ものづくりをしたいと思ったわけでも、デザインをしたいと思ったわけでもない。ものづくりからデザイン、そして販売までを手掛けるメーカーをつくりたいと思った。音楽って、ショービジネスなんですね。曲を通して自分を表現するだけではなく、どんな見せ方をしたら面白いかを考える。ものづくりもビジネスですから、考え方は同じ。物を造るだけではなく、デザインをしブランディングをし、どんな見せ方をしたらお客様に訴求するかを考える。そこまできちんとやるメーカーをつくりたかったんです。（荻原, 2010, pp. 4-5)

寺尾氏が言及するこれらのことは、マーケティング・コンセプトの中で、マーケティング・ミ

---

<sup>3</sup> ただし、同社の定款では、何でもできるようにあらゆる選択肢を持たせている（守山ら編, 2015, p. 150）。

ックスとして当たり前のこととして捉えられてきた(Kotler and Keller, 2006, 邦訳 pp.24-25)。しかしながら、とりわけ日本の製造業において、ここまで一貫通貫してマーケティングに取り組んでいる企業は少ないだろう。また、創業時には存在したはずの当たり前ことは、企業の成長に伴う組織の拡大とともに分業が進み、徐々に失われていくというのが定番のストーリーである。

創業時に3人だった従業員(バルミューダ株式会社, 2016a)は現在では65人<sup>4</sup>(バルミューダ株式会社, 2016b)にまで増えている。まだまだ大企業とは言えないが、少なくとも中小企業と呼ばれる存在には成長している。寺尾氏は将来を見据え、組織づくりに手を砕きながらも(守山ら編, 2015, pp.118-131)、いまだに、強いリーダーシップをもって創業前に志した「一貫通貫したマーケティング」を展開している。その様相を探るべく、まずは、同社の創業から今日までの歴史を追っていくこととしたい。

同社代表取締役の寺尾玄氏は、1990年に高校を中退し、わずかな着替えと本と筆記用具、ウォークマンを入れた鞆ひとつで地中海沿岸を一年間放浪する旅に出た(バルミューダ株式会社, 2016c)。一年後、日本に帰国した寺尾氏は、ロックスターを目指して音楽の世界に身をおいた。音楽事務所と専属アーティスト契約を結び、実績のあるプロデューサーの下、音源づくりに邁進していた(守山ら編, 2015, p.142)。しかし、不運は重なり、その夢は志半ばで叶わず、初めての挫折を味わうことになった(バルミューダ株式会社, 2016c)。

そんな折、オランダのデザイン誌『FRAME』を目にした寺尾氏は、プロダクトデザインに大きな関心を寄せるようになり(バルミューダ株式会社, 2016c; 守山ら編, 2015, p.144)、寺尾氏は独学でものづくりを学び始めることとなった。自分自身の可能性を模索して海外へと旅立ってから11年の歳月が過ぎた、2001年の出来事であった。

それからおよそ2年後となる2003年3月、寺尾氏はついに東京・小金井の地に有限会社バルミューダデザインを創業し、同社の第一号製品となるノートブック冷却台「X-Base」を発売する。Macのニュースサイトで取り上げられたX-Baseは、その紹介から1時間もしないうちに最初の注文が入り、予想以上の反響であったという。この反響を追い風に寺尾氏はさらにコンピュータやデスク周りの製品開発を進めていった(バルミューダ株式会社, 2016a)。

2003年、ケーブルオーガナイザー「Stream」、2004年、ノートブックスタンド「Floater」、ペーパー&ペンシルトレイ「Kite」、LEDデスクライト「Highwire」、2005年、ショーケース型ブックエンド「Read Me」、2006年、ノートブックスタンド「Lift」、ワークテーブル「Aero」、2007年、ケーブルオーガナイザー「Coiony」、LEDフロアライト「Silence」、2008年、LEDデスクライト「Airline」、iPhone用アプリ「NumberKey」、2009年、デスクライト「Hiwire Smooth」(バルミューダ株式会社, 2016d)とわずか5年余の間に立て続けに新製品を発表。いずれも寺尾氏が音楽活動を通じて感じるようになっていた「日常の道具の大切さ」を意識した、「かっこよくて機能的な道具」(バルミューダ株式会社, 2016c)であり、どれもがこだわり抜かれた究極の製品

---

<sup>4</sup> 平成28年12月現在

であった。

しかし、2008 年末のリーマンショックを発端とする世界的不況が同社を襲い、以降、同社も注文がまったくはいらなくなったという（バルミューダ株式会社，2016a）。これまでのものづくりの判断基準は「自分が買いたいと思うかどうか」だったが、そのとき初めて自分が理想とするものづくりと、一般的な消費者が欲しいものとは決して一致しないという事実気付いたという（守山ら編，2015，pp. 14-15）。不況の波に飲み込まれ、会社は倒産の危機を迎えた。そんな中、寺尾氏は「多くの人に必要とされ、喜んでもらえるようなものづくり」を目指さなければ、優れた商品を作ろうと実践してきたデザイン経営も生きないと考え、自分が欲しいと思うものづくりから、多くの人に必要とされるものづくりへの転換を目指すことにした（バルミューダ株式会社，2016a；守山ら編，2015，p. 115）。これはマーケティングの枠組みで言うところの「市場志向」への転換に相違ない。

経営の危機に瀕した寺尾氏は、製品開発の考え方を根底から見直す一方で、「ここで倒れるのなら、本当に作りたいものを作って、前に倒れよう」（桑原，2016，p. 65）と最後になるかもしれない製品の構想を練っていったのである。それが後にヒット商品となり、同社の危機的状況を救うこととなる（図 1）起死回生の商品「GreenFan」であった。

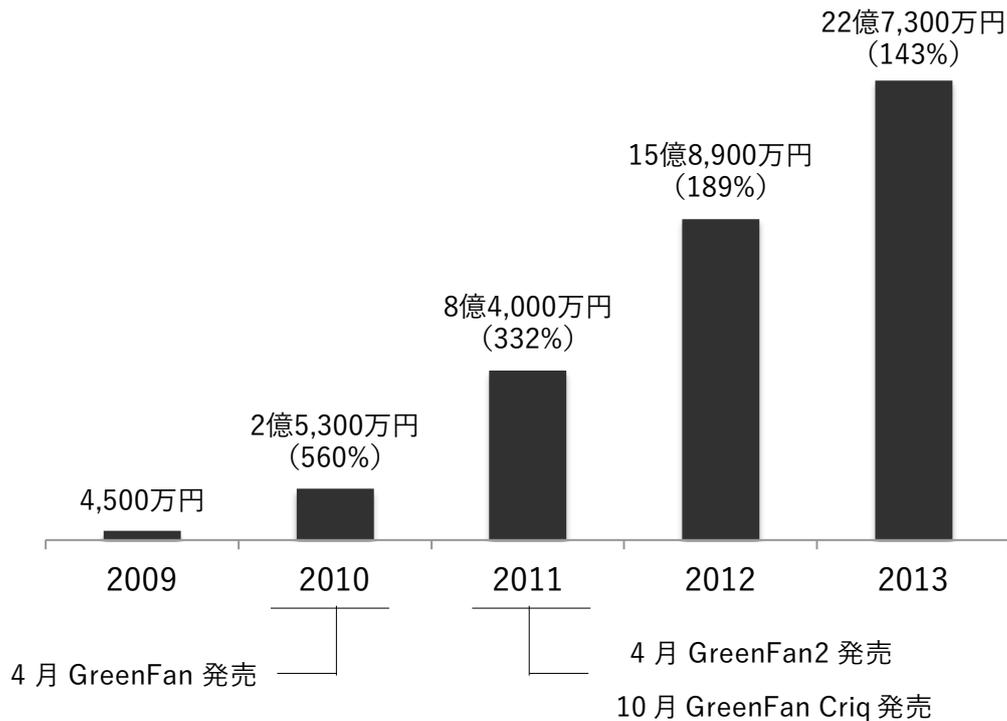
「GreenFan」は扇風機である。しかし、ただの扇風機ではない。独自の新技术「グリーンファンテクノロジー」を搭載し、最小の電力で静かに、自然界の風を送り出す扇風機（バルミューダ株式会社，2016e）である。

寺尾氏が扇風機に目をつけたのは曖昧な直感からではなく、理詰めの判断であったという（川岸，2012，p. 79）。現代において、冷房器具は各家庭の必需品で、しかも地球温暖化の影響で今後需要がますます高まることは間違いなく、さらに省エネやエコが高らかにうたわれる時代だから、エアコンに代わるものなら注目を集めるだろう（川岸，2012，p. 79）と寺尾氏は考えた。

基本構造が 100 年以上もの長い間変わっていない（荻原，2010，p. 6）扇風機に対して、工場の職人さんの「扇風機の風を壁に 1 回当てて跳ね返るようにすると、優しい風になる」という話をヒントに試行錯誤を重ね、ついに技術革新に成功。2010 年に税別 33,800 円（野中・勝見，2016，p. 51）というこれまでの扇風機の価格とは一線を画した強気のプライシングで販売を開始し、翌 2011 年に発生した東日本大震災後の節電意識の高まりの中で「GreenFan」は大ヒットを記録した。

2011 年に同社は現在の社名であるバルミューダ株式会社に社名を変更し、東京都武蔵野市へと事務所を移転する（バルミューダ株式会社，2016b）。同時に「GreenFan」をリニューアルした「GreenFan2」を、さらに 11 月にはサーキュレータータイプの「GreenFan Criq」を発売する（バルミューダ株式会社，2016f）。中でも「GreenFan Criq」は、生産が追いつかない程の売り上げを記録し（守山ら編，2015，p. 11）、その年のバルミューダの売り上げは、2 年前の約 19 倍にまで急伸した（野中，2016，p. 51）。

図1 バルミューダの売上高と対前年比伸び率



出典：守山ら編（2015， p. 17）を基に筆者作成。

そして2012年、バルミューダの成功を目の当たりにした数多くの家電メーカーが類似の商品を発表して追随したが、バルミューダはさらに1歩先を行き、別売りのバッテリーパックを内蔵すれば電源コードをつながずに使用できる小型扇風機の「GreenFan mini」を発売し、コードレスでどこにでも持ち運んで使用できるという新しい体験価値を提案した（守山ら編，2015，pp. 11-12）。その後も、純日本製の最新モデルである「GreenFan Japan」を発売するなどライバルを突き放しにかかっている（守山ら編，2015， p. 14）。

こうして、アイデアを起点に、これまでの各製品分野に関する既存技術を調べあげ、問題点を洗い出し、その解決法を考える（守山ら編，2015， p. 82）ことで、かつてなかった製品を企画するという現在のバルミューダの製品開発スタイルは徐々に確立されていった。クリエイティブとテクノロジーで「より良く生きるための道具」を目指すバルミューダは、さらなる空調家電の開発へと向かっていく（バルミューダ株式会社，2016e）。

これまでで最も強力に空気を吸引する空気清浄機「AirEngine」（発売当初の名は「Jet Clean」）（バルミューダ株式会社，2016f；バルミューダ株式会社，2016g）、翌2013年には、着脱式のタンクをなくし、やかん等で直接給水ができる加湿器「Rain」、ラジエーターに中空構造のアルミを使用することでヒーターの立ち上がりを早くした「SmartHeater」（バルミューダ株式会社，2016f）と矢継ぎ早に新製品を発表していった。

作り手（メーカー）が欲しい製品から、多くの人に必要とされる製品の開発を目指す、いわゆ

る「市場志向型のマーケティング」へと戦略の転換を行ったバルミューダであるが、一方で、同社はマーケットリサーチを実施したことがないという。「ユーザーの声を聞いたら迷うだけ」と考え、アイデアを育成し、方向性を定めていく基盤は、すべて自社内の議論によって行われている。最終的な判断は、自分たちが磨き抜いてきた感覚に委ねることとなる。(守山ら編, 2015, p. 83)

こうしてバルミューダらしい空調家電の製品ラインナップを揃えることには成功したものの、ヒットは続かなかった。多くが季節商品だったこともあり、売れずに在庫が積み上がり、赤字の月が続いた(野中・勝見, 2016, p. 52)。なぜ売れないのかを突き詰めていく中で、寺尾氏は再び自分たちの製品開発と市場とのギャップを認識することとなる。寺尾氏は言う。

自分たちはそれまでもものをつくっていたにすぎなかった。『GreenFan』は風の心地よさという体験を提供しましたが、それはたまたまで、私自身は『いちばんいい扇風機』をつくらうとしただけ。いいものをつくれば売れると思い、どんどん機能を上げていっても、お客様から見て、体験できる価値が認められなかった。ならば、どんな体験を提供すればいいのか。体験は五感を伴います。五感のすべてを使うのが「食」です。キッチン家電であれば、通年商品で経営の安定にも結びつく。私が毎朝パンを焼いて食べるトースト派だったことから、トースターの開発に行き着きました。(野中・勝見, 2016, p. 52)

このような考えのもとで試行錯誤を重ねて開発されたのが、2015年6月に発売された、バルミューダ初の調理家電となる「BALMUDA The Toaster」という名のオーブントースターであった。2,000円から買える製品カテゴリの中では群を抜いて高価格であると言える税別22,900円という値付けながら、1年間で10万台以上を売り上げる大ヒット商品となった(勝見・野中, 2016, p. 52)。

バルミューダは2015年に「クリエイティブな心で夢見た未来を、テクノロジーの力で実現して人々の役に立つ」というミッションを掲げた。クリエイティブの意味も以前は単に「新しいものを生み出す」ことだったが、「人々の人生をよりよくするための昨日と違う何かを生み出す工夫」と考えるようになった(野中・勝見, 2016, p. 54)。

今後は炊飯器なども投入して調理家電を拡充する(『日経産業新聞』2016.11.7, 20面)ほか、ロボット事業への進出も視野に入れている(野中・勝見, 2016, p. 54)という。常識破りのものづくり集団、バルミューダの挑戦はこれからも続く。

### 3. バルミューダのマーケティング・コミュニケーション

バルミューダは広告投資を積極的に行わない代わりに、製品開発に資源を集中させてきた。(坂東・長沢, 2016, p. 66)。例えば、GreenFan miniの開発において寺尾氏は次のように述べている。

箱を開けて組み立てるときに感じるちょっとした手触りの違いが、ブランドロイヤルティ

ーに大きな差を生む。商品とのファーストコンタクトで、どれだけの感動を与えられるか。1000万円、2000万円もの資金をどうせ使うなら、マーケティング<sup>5</sup>よりも細部にこだわって絶対的な品質を上げる方が、現在のバルミューダにとって間違いなくメリットになる。(守山ら編, 2015, p. 19)

製品開発に重きを置き、梱包から製品に触れた時の手触りまで徹底的に拘り抜くことにより、顧客に感動的な体験を提供し、強固なブランドを構築しようとしている同氏のマーケティング戦略が垣間見える。

しかし、いかに素晴らしい製品を開発したとしても、その素晴らしさが消費者に伝わらないことには製品が売れることはない。同社はこの課題に対してPR(パブリシティ)と公式ウェブサイトを駆使してコミュニケーションを図っている。寺尾氏は、本当にいい製品を開発すれば、自ずとメディアに取り上げられると考えており(坂東・長澤, 2016, p. 66)、その大前提のもと、自社の公式ウェブサイトが顧客とのコミュニケーションにおける極めて重要なメディアだと捉えている(蓮田, 2016, p. 159; 坂東・長沢, 2016, p. 66)のである。

#### 公式ウェブサイト

同社が公式ウェブサイトを顧客接点として重要視することには理由がある。そこには消費者行動に対する寺尾氏の考察がある。寺尾氏は言う。

メディアでBALMUDA The ToasterやGreenFan Japanなどの記事を見た消費者は、もっと深い情報がほしいと思ったとき、ネットで商品名や企業名を検索することが多い。検索結果の画面上位に表示されるのはバルミューダの企業サイトですから、ここで企業や商品と、より深く接することになります。そして、この接点でのコミュニケーションが、消費者の企業イメージを大きく左右すると考えています。(中略)企業サイトでどれだけ自社や商品のことをプレゼンテーションできるかが、ブランディングや販売促進の重要なポイント。企業のサイトそのものによって、企業イメージの半分以上がつくられていると考えています。(蓮田, 2016, p. 159)

日本では、インターネットが普及した以降の消費者のひとつの行動モデルとしてAISAS<sup>6</sup>が提唱されている(秋山・杉山, 2004, pp. 20-21)が、寺尾氏もそれに近い考え方を持っていることが推察される。

---

<sup>5</sup> マーケティング・コミュニケーション(プロモーション)の意であると考えられる。

<sup>6</sup> 積極的に情報検索や情報発信を行う消費者の行動特性をAttention(注意喚起)、Interest(興味)、Search(検索)、Action(購買行動)、Share(意見共有)の5階層にモデル化したものである(秋山・杉山, 2004, pp. 20-21)

同社の公式ウェブサイトには幾つかの特徴がある。第一に極端に言葉数が少ない。第二にそのほとんどがビジュアル（主に写真）で構成されている。第三に製品単体の写真がほとんどない。第四に作り手の想いや哲学が随所にコンテンツとして散りばめられている。これらは他の大手電機メーカーのウェブサイトと比較しても明らかに一線を画している。

基本的に同社の製品ページは画面横幅いっぱいレイアウトされた写真の連続であり、テキストはその合間か写真の上に極めて簡潔にまとめられている（図2）。写真も他社のサイトでは主役となる製品単体のカットがたくさん登場するが、同社の場合はほとんど製品単体のカットを見ることができない。洒落たインテリアの中に慎ましやかに溶け込む製品の姿が多く見られる（図3）。さらには、製品が写り込んですらいらない写真まで存在している。製品開発にあたる作り手の想い、哲学や物語がそれぞれの製品ごとにコンテンツとして盛り込まれているほか、同社の製品づくりに対するこだわりや経営哲学も物語風のコンテンツで読み物として用意されている。

図2 バルミューダの製品紹介ウェブサイト①

## 感動のトースター

BALMUDA The Toasterは、最高の香りと食感を実現する感動のトースター。  
バルミューダだけのスチームテクノロジーと完璧な温度制御が最高の味を実現しました。



出典：バルミューダ株式会社（2016h）。

図3 バルミューダの製品紹介ウェブサイト②



出典：バルミューダ株式会社（2016h）。

寺尾氏が意識したことは、「デザイン家電メーカーではなく、『技術屋』のサイトに見えるようにする」（守山ら編，2015，p. 93）ことであった。自社サイトに訪問するユーザーあるいは新規顧客が何を知りたいのかを真剣に考え、その用を満たせるようなコンテンツ（坂東・長沢，2016，pp. 66-67）を提供する。その際の表現的な解決策は、サイトの特徴に表れている。すなわち、技術屋らしい簡潔な表現であり、そうした簡潔な表現を支える、製品の雰囲気伝わる写真である。

いまでは定着しているこの表現フォーマットだが、最初からこの路線が採用されてきたわけではない。製品開発同様に会社の成長とともに紆余曲折があった。寺尾氏は会社設立から現在までを3つのフェーズに分類して分析している（守山ら編，2015，pp. 94-95）。

第1フェーズは2003年の創業から2010年のGreenFan発売までである。当時扱っていた商品はデスクライトのAirlineなどの嗜好性の高い製品ばかりで、ターゲットが絞られていたため、ウェブサイトのデザインもひたすら格好良さを追求すればよかったという。

しかし、2010年に生活家電である扇風機GreenFanを発売したことで、客層がこれまで対象としていなかった主婦や高齢者まで一気に広がり、第2フェーズにシフトした。それは、女性や高

年齢にも伝わるように「分かりやすく目を引く言葉遣い」を採用することであった。しかし、一方で、ターゲットに寄り添うことで「ブランドらしさ」を失うのではないかとの危惧をいだき始める。寺尾氏は言う。

自分の場合、自分の好きなブランドが向こうからすり寄ってくる態度を見せてきたら、そのブランドを嫌いになるだろう。バルミューダは高級ブランドではないが、技術を通して「新しい良さの提供」を目指してきた。良い商品を作るとそれなりに価格は高くなり、相応のブランドらしさが求められる（守山ら編，2015，pp. 94-99）

こうして、2年後の2012年に寺尾氏は第2フェーズの表現方針を見直すこととなる。気の利いた言い回しを用いて魅力的に感じてもらうのをやめて、分かりやすく、シンプルな表現を心掛けるようになったという。これが現在に続く第3フェーズである。

ユーザーに親近感を抱いてもらうとするアプローチは、バルミューダが本来持つべきブランド力を弱めかねないと、寺尾氏は気付いたのである。寺尾氏は次のように述べている。

もちろん製品を作る際には、ユーザー目線が欠かせない。でもコミュニケーションの姿勢や言葉遣いの面では、ユーザーから離れたほうがむしろ信頼感やあこがれを醸し出せる場合もある。（中略）我々が提供しているのはデザイン家電ではなく、新しい良さを生み出す機械であり、そこに求められるのは信頼性。工場のおじさんの無口な様子や実直な雰囲気や信頼感を醸し出すように、バルミューダのコミュニケーションには技術的な匂いが必要だと思った。（守山ら編，2015，p. 98）

このように寺尾氏は、ユーザーに寄り添った言葉や気が効いた言葉をあえて排除して、短く飾りのない言葉で、簡潔に内容を伝えるウェブサイトづくりを志向するようになった。とはいっても、ユーザーに対して強い訴求を行っていかねなければならない。そこで言葉を少なく、可能な限り画像等で視覚的に捉えてもらうことを意識している（坂東・長沢，2016，p. 67）。

最近では「ものではなく、体験を売る家電をつくりたい」という考えから、トースターの製品サイトでは、本体の写真を掲載せずに、美味しそうなピザトーストやクロワッサンなどの写真を掲載するなどの工夫も行っている（『日経産業新聞』2015.9.4，15面）（図2）。

同社の公式ウェブサイトは、すべて社内で制作しているという。寺尾氏が文章や絵コンテを考え、これを基に社内デザイナーが具体的なデザインを作り上げていく。重視する写真やムービーも、すべて社内デザイナーの手によるもの。オフィスの一画が、撮影スタジオになっている（守山ら編，2015，p. 99）。会社の規模が拡大した現在でも内製化を貫いている。その理由は、サイトのクオリティー確保にある。寺尾氏は次のように述べている。

できるだけ高いレベルまで、とことん追求していきたい。広告代理店などに外注するとやり直しに時間もコストもかかるので、こうした作業に対応できない。内製化にこだわっているのは、すべてを自社で手掛けると最後まで細かな変更が効くからだ。(守山ら編, 2015, p. 99)

寺尾氏の、ものづくりからデザイン、そして販売までを手掛けるメーカーをつくりたいという創業当初の想いはどこまでも徹底されている。

## PR・広告

バルミューダは2003年の創業から2014年4月に至るまでメディアを用いた広告は一切行っていない。創業当初はターゲットの狭い嗜好性が高い製品ばかりを扱っていたということもあろう。また、当然、資金的な問題もあったと思われる。しかし、GreenFanの投入により、客層がこれまで対象としていなかった主婦や高齢者まで一気に広がったことで、マスメディアへの露出が売り上げの増加に直結することを実感するようになっていた(守山ら編, 2015, p. 103)。

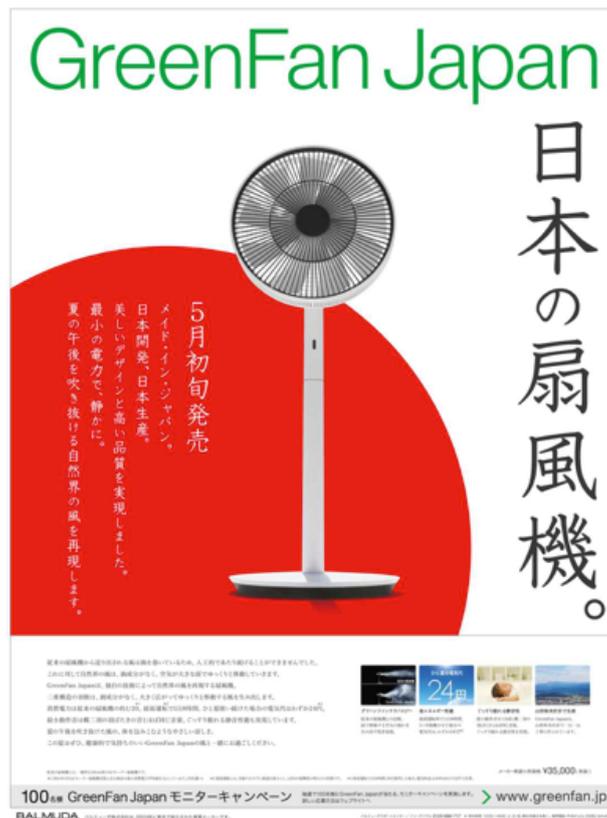
しかし、マスメディアのポテンシャルを実感した寺尾氏は、同時に、広告を出す必要はないと感じたようである。本当にいい製品を開発すれば、自ずとメディアで取り上げられてくれると考え、広告投資を行うよりも研究開発に資金を回し、製品力を圧倒的に高めることに集中し、製品性能は当然ながら、決して安価に感じさせない重量感や質感といった感性面にまでこだわるようになっていった(坂東・長沢, 2016, p. 66)。

こうしてバルミューダは、予算を継続的に製品開発に回し、消費者にはパブリシティによって広め、公式ウェブサイトに取り寄せて魅力を伝えるという一連の戦略をとった。一方で、2013年頃から寺尾氏は、パブリシティに特化したプロモーションの限界も感じ始める(守山ら編, 2015, p. 106)。パブリシティはコストをさほどかけず、宣伝することはできてもブランドの世界観を伝えるためには広告が必要である(坂東・長沢, 2016, p. 67)と考えるようになっていく。パブリシティは、雑誌やテレビなど媒体の作り手がそれぞれの視点で誌面や番組を制作するため、「バルミューダが伝えたい世界観をそのまま伝えることはできない」(守山ら編, 2015, p. 106)。寺尾氏は次のように述べている。

ブランドづくりには、微妙なニュアンスを伴った世界観を伝える作業が欠かせない。こうした世界観を伝えられるのは、やはり広告しかない。大手メーカーがなぜ広告を打つのか。最近になり、その意図がよくわかるようになった。(守山ら編, 2015, p. 106)

頭を切り替えた寺尾氏は2014年に初めて、予算の中に対売上2%の広告費を組み入れ、同年4月23日には日本経済新聞に初となる全15段広告を出した(図4)。2003年に創業して以来、初

図4 バルミューダ創業以来初となる新聞広告



出典：守山ら編（2015， p. 104）。

初めてのメディア広告である。

日の丸を想起させる背景に発表したばかりの新製品 GreenFan Japan の写真をレイアウトし、「日本の扇風機」というキャッチコピーを添えた。「年間の広告費を考えると、出稿できるのは1紙だけ。それも、ものすごい覚悟が必要だった。」（守山ら編，2015， p. 102）と寺尾氏は振り返る。1面広告に対し、読者からの反響はあった。しかし、その効果を正確に分析しきれないという歯がゆさも残ったという（守山ら編，2015， p. 102）。

そのほかのプロモーションにも力をいれた。2014年4月のGreenFan Japanの製品発表会は、JR原宿駅に近いクエストホールで開催し、社外デザインディレクターとして契約している和田智・SWdesign代表と寺尾氏の対談イベントを実施。その後、GreenFanの特設サイトで、別途行った2人の対談記事を公開した（守山ら編，2015， p. 107）。

こうした一連のプロモーションを通して寺尾氏が感じたのは、細かいコミュニケーションの積み上げの大切さである。寺尾氏は「こうした情報の細かな発信が、良いブランドイメージにつながっていく（中略）大きな広告を1発打ち上げることも必要だけれど、それを連続的に行うことはより大切になる。（中略）今は、『予算のなかでできる一番よい連続性』を実現していくことが大切だと考えている。」（守山ら編，2015， p. 107）と述べ、ユーザーを増やすためには、バルミ

ユーダ製品を検討対象に上げてもらう必要があるので、良いブランドとして認知度を高めることは重要になると考え、継続的なプロモーションに取り組んでいるところである。

#### 4. 小括

ここまで家電メーカーの異端児とも言えるバルミューダのマーケティング、なかでもマーケティング・コミュニケーション戦略への理解を深めてきた。本節では、考察を加えながら整理していくこととしたい。

バルミューダのマーケティング・コミュニケーションを検討するにあたっては、注目すべき2つの要素があると考えられる。第一に、本稿の関心でもあるインターネットの影響である。第二に、枯れた製品技術と製品カテゴリへの挑戦である。

インターネットの発達はマーケティングにも大きな影響を与えている。製品そのものはもちろんのこと、流通チャネルも価格もプロモーションも、マーケティング・ミックス全体に様々な変化をもたらしている。メディアとしてのインターネットの側面を見てみると、情報を自ら積極的に検索するだけではなく、自分でどんどん情報を発信していくアクティブ・コンシューマーと呼ばれる人々（秋山・杉山, 2004, p. 17）の存在がマーケティングの在り方を変えていると言える。

バルミューダのマーケティング・コミュニケーションの基本戦略は潔いほどシンプルである。枯れた製品技術を革新し、枯れた製品カテゴリにイノベーションをもたらすことで優れた製品を開発する。当然のように、マスメディアに取り上げられる。すると、それを見たアクティブ・コンシューマーが情報を検索し、公式ウェブサイトにとどり着く。家電メーカー（企業・組織）と言うよりは職人集団（人の集まり）としてのバルミューダに触れ、製品の素晴らしさと相まって魅力を感じ、製品を購入する。五感に訴える製品ゆえに周りに言いたくなる。そこからは、アクティブ・コンシューマーの本領発揮で情報発信が行われ、拡散のサイクルが完成する。メディアからの情報の流れがぐるりと周り、二周目からはユーザーの情報の流れも合流して、相互に作用し合いながら消費者の間に広まっていくという構図である。

今ではここにソーシャルメディアの影響も加わる。寺尾氏は『日経 MJ（流通新聞）』の取材に次のように答えている。

これまで扇風機や清浄機を作ってきましたが、発売直後に一番売れた後、緩やかに売れ行きは下がっていました。トースターは当社では初めての通年商品という側面もありますが、なぜ発売直後を上回る人気が出たのか。増産後、年末から年初に購入されたお客様の口コミの威力だと分析しています。ツイート数がすごく増えています。トースターは使って初めて驚きを実感できる商品。驚くと人に伝えたくくなります。あれ本物だよ、と口コミが広がり、購入者が増えたのでしょう。（『日経 MJ（流通新聞）』2016. 3. 21, 3面）

このようにデジタル・インフラによって企業と消費者の関係性が変質しつつある。企業は一方的に情報を発信する。消費者は一方的に情報を受容し、惹きつけられたり、時折それを嫌忌したり、邪魔者扱いしたりする、という関係から、間接ルートが出来たり、相互のインタラクションが生れたりしつつある。例えば、バルミューダのようにメディアという第三者を介して情報が消費者に届く、であるとか、他のユーザーを介して情報が消費者に届くといった具合である。

さらに、最近のバルミューダのソーシャルメディアの公式アカウントの書き込みを眺めてみると、企業と消費者や企業とメディア企業の直接的なインタラクションも観察することができる。このようになってくると、企業側の情報発信の中身にも変質が見られる。バルミューダの場合は、組織（企業）としてではなく、その中の人（職人集団）の言葉として情報を発信しているように見える。組織対人ではなく、人対人の構造をつくることで、相互のインタラクションが発生しやすくなり、こうして企業と消費者の間に関係性が築かれていく、というわけである。

このようなコミュニケーションに対応するためには組織的分業ではなく、組織的統合が必要となる。バルミューダは商品開発、デザイン、マーケティングなど部署を問わず、全社で認識を共有し、ミーティングを行っている（蓮田，2016，p. 158）という。また寺尾氏が製品のアイデアを考える一方で、公式ウェブサイトでの情報の発信の仕方まで一貫して考えていく。こういった組織づくりの工夫が同社のマーケティング並びにマーケティング・コミュニケーションの一貫性を支えていると言えるだろう。

とは言え、デジタル・インフラは、一見すると企業と消費者を結びつけたように見えるかもしれないが、実際のところはそれとは異なっている可能性もある。例えば、日本における最近のソーシャルメディアの利用目的は「交流」から「情報源」に変化しつつあるとの調査結果も示されている（『日経 MJ（流通新聞）』2016. 12. 19，2 面）。トラディショナルな広告が必ずしも消費者に受け入れられてきたわけではないということと同様に企業と消費者の間には少なからぬ溝が横たわっているものと考えられる。実際に消費者の行動を仔細に観察しながら、明らかにしていく必要があるだろう。

## 参考文献

Kotler, Philip and Keller, Kevin Lane (2006) *Marketing Management Twelfth Edition*,

Prentice-Hall. (恩藏直人監訳・月谷真紀訳(2008)『コトラー&ケラーのマーケティング・マネジメント 第12版』、ピアソン桐原。)

秋山隆平・杉山恒太郎(2004)『ホリスティック・コミュニケーション』、宣伝会議。

荻原博之(2010)「私が考えるものづくり 寺尾玄 バルミューダデザイン社長 メーカーをつくりたい」『日経ものづくり』、第671号、日経BP社。

川岸徹(2012)「キーパーソン インタビュー『無理だ』と簡単に言うのは毎日を真剣に生きていない証拠—寺尾玄」『日経ビジネスアソシエ』、第11巻、第9号、日経BP社。

桑原晃弥(2016)「急成長の家電ベンチャー・バルミューダのギャップを作る発想法 第1回 もう今の日本に『モノ』を買う人はいない」『The21』、第33巻、第10号、PHP研究所。

野中郁次郎・勝見明(2016)「野中郁次郎の成功の本質 Vol.85 BALMUDA The Toaster／バルミューダ」『Works』、第137巻、リクルートワークス研究所。

蓮田修一(2016)「経営トップ販促発想の着眼点 (21) 3万円のオープントースターが販売数10万台」『Top promotions 販促会議』、第220号、宣伝会議。

坂東祐治・長沢伸也(2016)「ハイエンド型破壊的イノベーションの提案と事例検証—新興ブランド『BALMUDA』の事例を基に—」『早稲田国際経営研究』、第47巻、早稲田大学WBS研究センター。

守山久子・日経BP社編(2015)『バルミューダ 奇跡のデザイン経営』、日経BP社。

## 参考資料

株式会社電通(2016)「2010年 日本の広告費 | 媒体別広告費」、  
[http://www.dentsu.co.jp/knowledge/ad\\_cost/2010/media.html](http://www.dentsu.co.jp/knowledge/ad_cost/2010/media.html)(閲覧日:2016年12月24日)。

バルミューダ株式会社(2016a)「バルミューダ株式会社について」、  
<http://www.balmuda.com/jp/about/>(閲覧日:2016年12月24日)。

バルミューダ株式会社(2016b)「モノ作りの現場から始まる | ストーリー」、  
<http://www.balmuda.com/jp/about/story/001>(閲覧日:2016年12月24日)。

バルミューダ株式会社(2016c)「こだわりのデスクライトを開発 | ストーリー」、  
<http://www.balmuda.com/jp/about/story/002>(閲覧日:2016年12月24日)。

バルミューダ株式会社(2016d)「バルミューダの軌跡」、  
<http://www.balmuda.com/jp/about/history>(閲覧日:2016年12月24日)。

バルミューダ株式会社(2016e)「『GreenFan』開発の背景 | ストーリー」、  
<http://www.balmuda.com/jp/about/story/003>(閲覧日:2016年12月24日)。

バルミューダ株式会社(2016f)「クリエイティブを支えるチーム | ストーリー」、  
<http://www.balmuda.com/jp/about/story/004>(閲覧日:2016年12月24日)。

バルミューダ株式会社(2016g)「バルミューダ | 製品」、<http://www.balmuda.com/jp/products/>  
(閲覧日:2016年12月24日)。

バルミューダ株式会社(2016h)「BALMUDA The Toaster (バルミューダ ザ・トースター) | 感動のトースター | バルミューダ」、<http://www.balmuda.com/jp/toaster/>(閲覧日:2016年12月24日)。