

## ロングセラー・ブランド化の条件と課題<sup>1)</sup>

学習院大学教授 青木幸弘

### I. はじめに：問題の所在

1990年代も残り僅かとなったが、この間、広告・マーケティングの分野において、多くの人々の興味・関心を集め、そして、最も活発に議論されてきた話題を挙げるなら、その1つは間違いなくブランド問題であろう。

すなわち、所謂「ブランド・エクイティ」(brand equity)の概念の登場は、多くのマーケター達に対して、個別ブランドごとにその資産的価値を把握し、それを維持・管理することの重要性を再認識するキッカケを与えた。そして、特に、Aaker教授の著書が出版されて以降(Aaker 1991)、ブランドとその資産的価値の問題は、最も重要且つホットな話題として、多くの実務家・研究者の関心を集めてきたのである。

しかしながら、最近のブランド問題に関する議論の焦点は、ブランドに資産的な価値があることを十分に認識した上で、その価値を維持・強化していくための具体的な方法論、あるいは枠組みづくりへと、急速に移りつつある。すなわち、実務家は元より、研究者の関心も、今や「いかにして強いブランドを構築するか」(Aaker 1996)といった実践論、具体論へと向けられるようになってきていると言える(青木 1998a, b)。

ところで、一口に強いブランド、あるいはブランドの強さといっても、その捉え方は、視点や立場の違いによって多種多様である。例えば、売上高や市場シェアなどの市場成果を問題とする立場、あるいはブランドの知名度やロイヤルティといった消費者の反応を重視する視点、更には、イメージの強さや拡がりといった事柄を問題とする立場、等々。

だが、中でも、当該ブランドが「どれだけ長生き・長続きしているか」という視点を取る場合、ここではブランドの強さとして、持続的な競争優位が問題とされることになる。言うまでもなく、多大なコストをかけて上市されるブランドが決して短命で良からうはずもなく、ブランドの構築と育成における1つの理想形として、ロングセラー・ブランドが注目される所以である<sup>2)</sup>。

そこで、以下、本稿においては、商品ジャンルを異にする幾つかのブランドの事例分析を通して、ロングセラー・ブランド化の条件と課題について検討していくことにしたい<sup>3) 4)</sup>。

### II. ブランドの一貫性：不変的部分と可変的部分

上述のように、本稿の目的は、ロングセラー・ブランドの事例分析を通して、その条件と課題を明らかにすることにある。そこで、まず議論の出発点として、シャンプーと飲料という異なる商品ジャンルでの2つの事例を比較することにより、ロングセラー・ブランドに共通して見られる特性について整理・検討することから始めよう<sup>5)</sup>。

#### [ケース1] 花王「メリット」<sup>6)</sup>

花王の「メリット」は、1970年の発売、今年で28年目を迎える超ロングセラー・ブランドである。約2,000億円といわれるシャンプー&リンス市場は、量的にはもはや飽和状態にあり、且つまた、シェア3%程度の小規模ブランドが多数ひしめく、極めて細分化された市場。その中にあって、「メリット」は、今でも10%内外のシェアを維持し、同社の基幹ブランドの1つとなっている。一体、このようなブランドの強さとロングセラー化の背景

には、どのような構造的要因が存在するのであろうか。

まず第1に、商品の機能的側面から見た場合、「メリット」の商品特長として指摘できるのが、「フケ・カユミを防ぐ」という効果・効能である。このような効果は、直接頭皮に作用してフケを抑える「Zpt」（ジンクピリチオン）という配合成分によってもたらされるが、これにより「メリット」は、わが国初の医薬部外品のシャンプーとしての承認を受けている。また、当時、Zptの分散技術は、世界でも花王とP&Gしか持っておらず、このような技術的優位性（国内的には技術独占）が、その後の長期間にわたる独走態勢を可能にしたと言える。

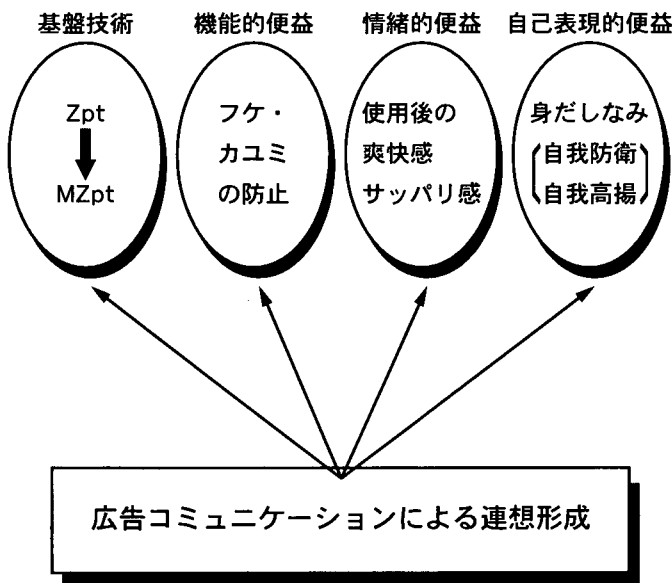
さて、ブランドのモノづくりの面において、いかに優れた技術的基盤があるとしても、それが商品の品質・特長として消費者に理解されなければ意味がない。この点、花王は、「メリット」の発売当初より、フケとシャンプーとメリットとを結び付ける啓蒙プログラムに注力し、また、広告コミュ

ニケーションの面でも、フケ・カユミ→Zpt→メリットという連想形成、あるいは機能的便益（フケ・カユミの防止）を情緒的便益（爽快感）や自己表現的便益（身だしなみの良さ）へと高めていくための努力を継続的に行ってきたのである（図表-1参照）。

このような独自技術に根ざした商品特長と、それを消費者に伝えるコミュニケーション努力とが相まって、「メリット」の売上とシェアとは発売後3年目から急速に伸びていく。そして、その後の安定的な成長を可能にしたのが、品質やパッケージの絶えざる改良、あるいは、リンスやリンス・イン型といったカテゴリーへの拡張を通したブランド育成の努力であった。

例えば、「メリット」は、ボトル・デザインの変更を伴うような改良を過去10回ほど行っているが、中身の成分に関する改良はより頻繁に行っており、常に品質面の優位性を確保するために大きな努力を払ってきた。中でも、1985年の改良時に取り組んだZptのマイクロ化（MZpt化）では、フケ取り効

図表-1 広告による基盤技術と顧客便益とのリンケージ（メリットの例）



果が格段に高まるとともに処方自由度も上がり、その後の改良や拡張に大きく寄与した。また、この85年のリニューアルでは、ファミリー・ユース向けに、新たにポンプ・タイプも投入されている。この他、1992年に投入された一体型の「リンスのいらぬメリット」など、「メリット」は、常に、市場における簡便性の流れにも積極的に対応してきたブランドである（図表-2参照）。

ところで、商品開発とブランド戦略との対応関係を考えた場合、そこには大別して、①新しい技術や新しいタイプの商品を、新規ブランドとして上市する方法と、②技術革新の成果を常に既存の強固なブランドに注入し、更に、そのブランドの競争力を高めていく方法、という2つのパターンが存在する。言うまでもなく、花王が「メリット」で採用した戦略は、明らかに後者のパターンに属するものであり、そこに継続的な技術革新の成果を注入することによりブランドの競争基盤を一層強固なものとする、同社の戦略的意図を読みとることができる。そして、このような戦略の背景に

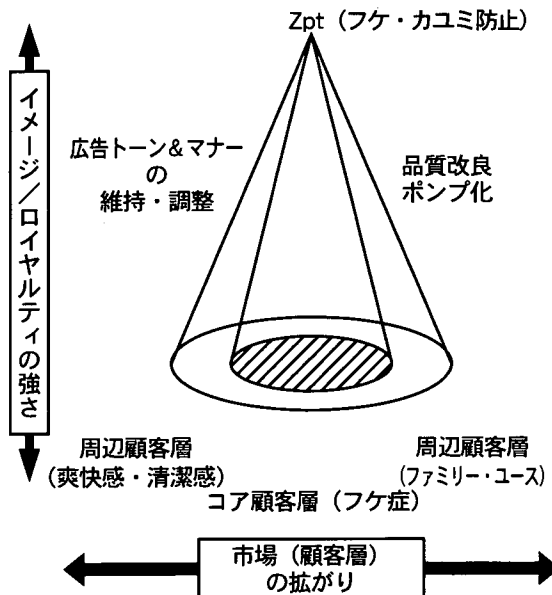
は、ブランドが単なるネームとしてではなく、技術革新に裏付けられた品質改良、あるいは広告による意味づけといった企業努力の成果を、保持・蓄積していくための受け皿として捉える考え方が存在している<sup>7)</sup>。

【ケース2】大塚製薬「ポカリスエット」<sup>8)</sup>

大塚製薬の「ポカリスエット」は、1980年の発売以来、毎年多くの新製品が出ては消えていく飲料市場において、18年間の長きにわたって売れ続け、且つ着実に売上を伸ばしてきたパワー・ブランドである。徹底してブランドを育てるという企業姿勢では定評のある同社。「ポカリスエット」の他、食物繊維飲料の「ファイブミニ」やバランス栄養食品の「カロリーメイト」など、同社が開拓・育成してきた市場とブランドは少なくない。その大塚製薬において、その後のブランド開発の雛形ともなったと言われる「ポカリスエット」は、一体、どのような経緯で開発され、育成されてきたブランドなのであろうか。

そもそも「ポカリスエット」の開発は、既に1973

図表-2 メリットに見られる支持顧客層の拡がり構造



年頃には着手されていたと言われており、その契機となったのは、海外旅行中に大塚明夫社長が思いついた「汗みたいな飲み物はできないものか」というアイデアであったという。人間の体の仕組みとしては、発汗によって体液が失われると、生理的な欲求として口渇が生じる。もし、この汗として失われる体液と非常に近い成分の飲料できれば、そして、それが美味しければ申し分がないはずである。だが、普通の水と違って、人間の体液には、いわゆる「電解質」（ナトリウムやカリウム、等）が含まれているので、口渇を止めるためには、水分と共に電解質も補わなければならない。ここに、「点滴液」（電解質輸液）のトップメーカーとしての自社技術の活用という同社の思惑が重なり、ある意味では究極の止渴飲料とも言える「飲む点滴液」という「ポカリスエット」の基本コンセプトが形作られたのである。

ところで、前述の「メリット」の場合と同様に、いくら「飲む点滴液」というコンセプトが明解であり、且つ、それを製造する技術があるからといって、そのベネフィットが消費者に対して十分に伝わらなければ売れようはずもない。また、当時、スポーツ・ドリンクとして先行していた「ゲータレード」等の他社ブランドに対して、どのようにして差別化し、自らのポジショニングを行っていくのか。更には、継続的に購入・飲用してもらうための味づくりやチャネルづくりなど、上市するに当たっては、様々な課題が山積されていたのである。

先行ブランドに対する価格やパッケージ上の差別化に始まり、飲用経験を高めるための大量サンプリングや流通チャネルの整備など、「ポカリスエット」の起ち上げにおいて大塚製薬が用いた施策は多岐にわたる。そして、結果論的に言えば、敢えてスポーツドリンクという狭い枠に押し込まず、発汗によって体液が失われるような様々な場面での水分および電解質の補給飲料としてポジショニングしたことが功を奏し、「ポカリスエット」は競争熾烈な飲料市場において、一定の地歩を確立す

ることができたのである。

だが、このブランドのロングセラー化においてより特筆すべき点は、その後、「ポカリスエット」が、そのポジショニングを次第に変化させながら、積極的に市場拡大を図っていったことである。例えば、「アイソトニック・ドリンク」（1980～83年）から「イオンサプライ」（1984～92年）、そして、「リフレッシュメント・ウォーター」（1993年～）へとというショルダー・タイトルの変化は、「ポカリスエット」の訴求点が「体液との等張性」や「電解質補給」といった喉や体の渇きを癒す上での特性から、心の渇きを癒す飲み物へと変化してきたことを物語っている。言うまでもなく、その背景には、飲用場面の拡大や最大ユーザーとしての若年層の取り込みといった狙いがあるが、「ポカリスエット」は、これと合わせて広告表現を適宜変更することでポジショニングを変化させ、ブランドのロングセラー化に取り組んできたのである<sup>9)</sup>（因に、図表-3は、「ポカリスエット」のコミュニケーション展開の変遷を整理したものであるが、同図を見れば、市場浸透から市場拡大という大きな流れの中での、ポジショニング自体の変化と、それを実現するための広告表現の変化とを理解することができる）。

このように見てくると、上述の花王の「メリット」が、「フケ・カユミを防ぐ」という独自のポジショニングを終始一貫して守りながらも、中身の改良や使い勝手の向上によりロングセラー化に取り組んできたブランドであるのに対して、大塚製薬の「ポカリスエット」は、中味やパッケージには手を付けず、むしろ、そのポジショニングを積極的に変化させることでロングセラー化を遂げてきたブランドだと言える。そして、ここに同じくロングセラー・ブランドと言いつつも、その成り立ちを異にする2つのパターンがあることを確認することができるのである（図表-4参照）<sup>10)</sup>。

以上、花王の「メリット」と大塚製薬の「ポカリスエット」という、2つのロングセラー・ブラ

図表-3 ポカリスエットのコミュニケーション展開の変遷

	広告目的	テレビCMの変遷					
		表現内容		タレント	キャラクター		
1980	第1期 ポカリスエットの誕生	●市場参入 ●水分補給飲料の地位確立	【Aイメージ編】 ・ハイセンスな飲用場面の提案 ・汗/渴き/お酒の後のイメージ ・外人タレント/地中海ロケによる高級感演出		フランチェスカ アルカリイオン飲料		
83.10	第2期	●シェア奪回および市場拡大 ●2本立てCM展開(イメージ訴求/機能的訴求)	【Bイメージ編】 ・スケール感のあるイメージ訴求 ・シズル感の訴求	タレント エバ・ソフ、マゴ・ヘミングウェイ、シンディ・クロフォード	【C機能コント編】 ・コント型対話による解說的機能的訴求	石原真理子 糸井重里	ク ト アイ 飲 料 ニ ッ
85.12	競合商品との機能性訴求の時代					森高千里 糸井重里	イオンサプライ
86.10						宮沢りえ	
88.9	第3期 ブランドへの道	●商品イメージの若返り ●キャンペーンの方向転換	【D宮沢りえ編】 ・イメージ訴求からの転換→若者ターゲットへの徹底訴求 ・新人タレントを起用、アニメーションを併用したポップな映像		宮沢りえ		
91.12	第4期	●セカンダリー・ドリンク市場への拡大 ●若い世代への定着	【E一色紗英編】 ・ストーリー提示による機能的/シズル感の訴求 ・若者ターゲットへの定着 ・日常的飲料への拡大	一色紗英 中山エミリ	リフレッシュメント・ウォーター		
94 95.3	国民的飲料へ				【F中山エミリ編】	ウォーターチャージ	

図表-4 「メリット」と「ポカリスエット」の比較

	メリット	ポカリスエット
〔商品ジャンル〕	シャンプー・リンス	飲料
〔組成・内容〕	頻繁に改良	変更せず
〔パッケージ〕	数回変更	変更せず
〔広告表現〕	変更せず	大きく変更
〔ライン拡張〕	最小限の拡張	最小限の拡張

ンドの歴史を紐解きながら、その構造や戦略上の特徴について検討してきたが、この2つのブランドには、商品ジャンルの違いを超えた幾つかの共通性が存在することが確認できる。そこで、以下、この共通性を1つの手がかりとして、ロングセラー・ブランド化の条件と課題について、その一端を読み解いていくことにしたい（図表-5参照）。

まず、第1の共通性として、これら2つのブランドについては、共に、明確な形でコア・ベネフィットが規定されている、という点が指摘できる。例えば、「メリット」の場合、その提供便益は、発売当初より「フケ・カユミの防止」として明確に規定されており、一方の「ポカリスエット」に

ついても、「発汗時の水分・電解質補給」という基本設定に変化はない。言うまでもなく、核となる顧客便益の規定は、ブランド構築の根幹部分を成すものであり、それが明確な形で行われ、その結果として、当該ブランドが製品カテゴリー内に独自のポジションを確保しているか否かは、ロングセラー化のための重要な条件の1つであると考えられる。

次に、共通性の第2点目としては、いずれのブランドも独自技術による十分な裏付けを持ち、それが競争優位性の基盤となっている点が挙げられる。例えば、「メリット」については、花王独自のZpt（あるいは、それをマイクロ化したMZpt）の分散技術が「フケ・カユミを防ぐ」というコア・ベ

図表-5 ロングセラー・ブランドに見る共通項

- **明確なコア・ベネフィットの存在**  
 : ロングセラー・ブランドは、明確なコア・ベネフィットとコア・カスタマーを有している  
 (→製品カテゴリー内のポジションが明確)
- **独自技術を基盤とした優位性**  
 : ロングセラー・ブランドは、独自技術等をベースとしたコスト面や品質面での持続的な競争優位性を有している
- **便益を伝える優れたコミュニケーション**  
 : ロングセラー・ブランドは、独自技術と機能的特質とを結び付け、また、機能的便益、情緒的、あるいは自己表現的便益を結び付ける優れたコミュニケーションによって支えられる
- **アイデンティファイアの一貫性**  
 : ロングセラー・ブランドにおいては、当該ブランドを識別する上で手掛かりとなるアイデンティファイア（ブランド名、ロゴ、デザイン、等）が継続して使用され、その一貫性が守られている
- **市場変化への積極的対応**  
 : ロングセラー・ブランドは、そのコア・アイデンティティ（不変部分）を頑なに維持しながらも、周辺部分（可変部分）によって市場変化に積極的に対応している

ネフィットのベースにあり、また、「ポカリスエット」は、体液や電解質に関する研究成果や輸液の製造技術といった大塚製薬の独自能力を活かして商品化されたブランドである。従って、自明のことではあるが、単に明確な形でコア・ベネフィットを持つだけでは事は足りず、それが独自技術によって裏付けられ、何らかの形で競争上の優位性が存在するか否かも、ロングセラー化のための重要な条件であろう。

ところで、上述のように、いかに優れた技術が基盤にあったとしても、それが商品の品質・特長として消費者に理解されなければ意味がない。この点、「メリット」では、フケ・カユミ→Zpt→メリットという連想形成、あるいは機能的便益（フケ・カユミの防止）を情緒的便益（爽快感）や自己表現的便益（身だしなみ）へと高めていくためのコミュニケーション努力が継続的に行われ、それが結果として、ブランドのアイデンティティの確立に役立っている。同様のことは、様々な飲用場面の提示と基本的便益の訴求を繰り返し行っている「ポカリスエット」についても言え、このようなコア・ベネフィットを明確に伝えるための優

れた広告コミュニケーションとその継続的な実施が、ロングセラー化のための3番目の条件として考えられる。

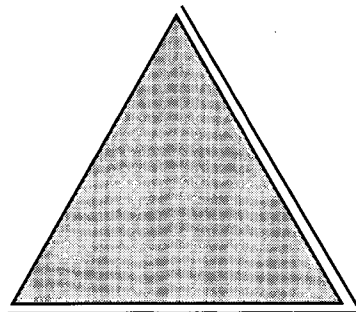
更に、2つのブランドに共通する第4のポイントとして、消費者にとって、当該ブランドを識別・同定する際の手がかりとなる「ブランド識別子」(brand identifier) が、意識的に保持されている点が挙げられる<sup>11)</sup>。例えば、「メリット」の場合、社内ではメリット・グリーンと呼ばれるパッケージの色や形状、ラベルの図案は、過去10回のリニューアルを経た今も、大筋ではほとんど変化していない。同様に、「ポカリスエット」についても、容器の色・ロゴ・デザインは、27年間、変わっていない。

言うまでもなく、ブランド識別子は、コア・ベネフィットをはじめとする当該ブランドの様々な連想イメージと結びつき、その活性化の手がかりとなってこそ意味を持つ。それ故、ロングセラー化の条件としては、単に、ブランド識別子の一貫性を維持するだけだけではなく、それを頂点とした強固なイメージ構造(筆者は、これを「ブランド・トライアングル」と呼んでいる)を形成し得るか否かが鍵となろう(図表-6参照)。

図表-6 ブランド・トライアングル

アイデンティファイア

(ブランド名、ロゴ、デザイン、等)



コア・ベネフィット  
〔機能的、情緒的、自己表現的便益〕

連想イメージ要素  
〔カテゴリ、属性、使用状況、ユーザーイメージ、等〕

最後に、これら2つのブランドは、コア・ベネフィットやブランド識別子とは対照的に、むしろブランドの周辺部分においては、市場変化へ積極的に対応する形で、様々な変更を行っている点でも、共通している。例えば、「メリット」における容器のポンプ化やリンス・イン化、あるいはポカリスエットの場合の350ml缶やペットボトルの導入などがこれに当たる（また、考え方によっては、ファミリー・ユース化や若年層を狙った形での広告表現変更なども、このような対応の1つに該当しよう）。このように、市場変化への積極的対応を怠らないという点も、ロングセラー化のための重要な条件である。

以上を総合するに、これら2つのロングセラー・ブランドは、共に、一方では、当該ブランドのコア・アイデンティティを形成する諸要素の一貫性を頑なまでに維持しながら、他方では、使い勝手の面などで市場変化に積極的に対応していくという二面性を合わせ持っていることが判る。実は、このような「変えざる（不変）部分」と「変えるべき（可変）部分」とを明確な形で切り分け、ブランドの一貫性を保持しつつ市場変化に対応していくことこそが、ロングセラー・ブランドを構築・維持する上での最大の課題であると言えよう<sup>12) 13)</sup>。

### Ⅲ. ブランドの適応性：拡張による市場適合

ところで、どんなに優れたブランドであっても、単一のアイテムだけで、総ての市場変化や市場課題に対応することは不可能であり、ここに、適切な形でのブランド拡張を通じたアイテムないしはカテゴリーの計画的拡大、すなわち、メガ・ブランド化による市場変化への適合の必要性が認められる<sup>14)</sup>。

そこで、以下においては、このようなブランド拡張（ライン拡張とカテゴリー拡張）を通じた2つのメガ・ブランド化の事例を取り上げ、そのロングセラー・ブランドの構築における意味と意義について考えてみたい。

#### [ケース3] 江崎グリコ「ポッキー」<sup>15)</sup>

江崎グリコの「ポッキー」は、1966年の発売、今年で32年目を迎えるロングセラー・ブランドの代表格である。「ポッキー」が提示した「持つところのあるスティック状のチョコスナック」というコンセプトは、今ではすっかり市場に定着し、戦略上の焦点は、味の多様化・高付加価値化の段階を経て「好付加価値化」へと向けられつつある。発売以来の「赤箱ポッキー」を核に、巧みなマーケティングでブランド拡張を続ける「ポッキー」は、正に、メガ・ブランド化の条件を考える上で、最も適切な事例の1つであろう。

さて、「ポッキー」の歴史を辿ると、それは大きく分けて、「導入期」（1966～71年）、「拡大期」（1972～84年）、そして「多様化期」（1985年～）の3つに区分されるが、この内、ブランド拡張（ライン拡張）が始まるのは「拡大期」以降のことである（図表-7参照）。

すなわち、まず最初の「導入期」は、出発点となった「赤箱」のみにアイテムを限定し、チョコの雑味を取って純度を増すといった品質アップなど、味や技術面での基盤づくりが行われた時期であった（因に、赤箱の全国展開が終了したのは1968年である）。

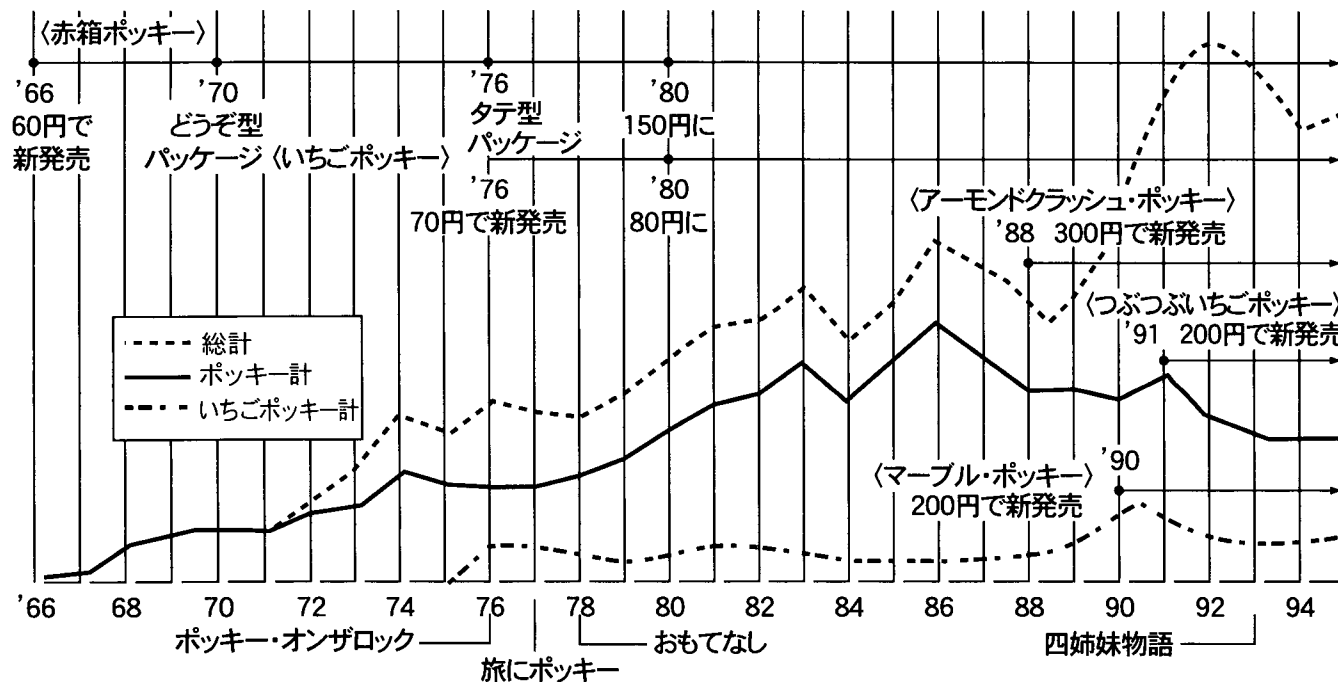
続く「拡大期」においては、味のバリエーションの拡大と、食シーン・食機会の拡大の両面を通して、ターゲット層の拡大が図られていった。例えば、味のバリエーションとして、1972年に「アーモンド・ポッキー」、続く76年には「いちごポッキー」が発売され、単なるチョコ味に飽きたらない人やチョコの苦手な子供の取り込みが図られた。また、一方では、子供だけでなく、ヤング層や大人をも積極的に取り込むために、「ポッキー・オンザロック」や「旅にポッキー」などのキャンペーン展開により、食シーンの拡大や食用途とターゲットの拡大が図られたのも、この時期である。

次に、第3期の「多様化期」では、更なる味の多様化に加えて、「高付加価値化」路線が展開され



図表-7 ポッキーにおけるブランド拡張の歴史とグループの売上推移

■導入期	■拡大期	■多様化期		好付加価値化
<b>市場導入</b> '66 ポッキーチョコ (現・赤箱) 発売 '68 同上 全国展開完了	<b>消費者の拡大「味の幅の拡大」</b> '72 アーモンド・ポッキー発売 '76 いちごポッキー発売  <b>消費者の拡大「食シーン・食機会の提案」</b> '76~ 「ポッキー・オンザロック」キャンペーン展開 '77~ 「旅にポッキー」キャンペーン展開 '78~ 「おもてなし」キャンペーン展開	<b>味の多様化</b> '86 ポッキービター発売 '86 リトルポッキー発売 '88 アーモンドクラッシュ・ポッキー発売 ('91全国)	<b>高付加価値化</b> '89 ジャイアントポッキー発売 '90 つぶつぶいちごポッキー発売 ('93全国) '90 マーブル・ポッキー発売 ('93全国) '93 「四姉妹物語」キャンペーン展開	



ていった。例えば、その先鋒を切った「アーモンドクラッシュ・ポッキー」(1988年テスト発売、1991年に全国展開終了)では、上質な原料を用いて美味しさを高めるだけでなく、「分包」方式を採用して高級感を醸成し、また、価格も赤箱の2倍の価格を付けて、一気に差別化を図った。次いで、1990年には、ターゲット層を補完する意味もあって、「つぶつぶいちごポッキー」と「マーブル・ポッキー」を発売(1993年に全国展開終了)、これらの売上が従来の赤箱の売上にオンされる形で、ポッキー・グループ全体の売上は急速に伸びていったのである。

ところで、通常、このように同一ブランドでのライン拡張を行おうとする場合、アイテム間でのカニバリ(共喰い)が懸念されるところであるが、同社は、主要4アイテム(赤箱、アーモンドクラッシュ、マーブル、つぶつぶ)について、ターゲットや食シーンの明確化と棲み分けを行い、その防止に注力した。例えば、1993年から3年間行われた「四姉妹物語」キャンペーンでは、4人のタレントを四姉妹として設定し、それぞれの姉妹の性格に主要4アイテムの商品イメージを重ねて訴求することによって、積極的に棲み分けを図っていったのである。

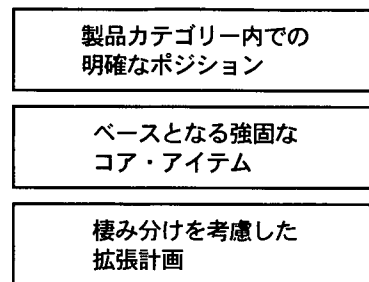
このように「ポッキー」は、巧みなライン拡張を通してメガ・ブランド化を遂げてきたブランドであるが、その成功要因について見ていくと、まず第1に「持つところのあるスティック状のチョコ(あるいは、クリーム)スナック」という独自のコンセプトが、スナック菓子市場において明確なポジションを占めている点、また、「ポッキー」グループの中核をなす「赤箱」という強固なアイテムの存在、更に、アイテム間の棲み分けを十分に考えたポジショニングやコミュニケーション活動など、メガ・ブランド化のための幾つかの重要な要件が浮かび上がってくる(図表-8参照)。

#### [ケース4] 武田薬品工業「アリナミン」<sup>16)</sup>

武田薬品工業の「アリナミン」は、1954年の発売、今年で44年目を迎える正真正銘の超ロングセラー・ブランドである。「フルスルチアミン」という脂溶性のビタミンを主成分とし、そのシャープな薬効感でビタミンB<sub>1</sub>製剤市場に揺るぎ無い地位を築き上げた「アリナミン」は、永らく錠剤という剤型に限定されたブランドであった。しかしながら、近年、同社は、主力の「アリナミンA」(錠剤)に加えて、ミニ・ドリンク剤の「アリナミンV」や「アリナミンV&V」、ドリンク剤の「アリナミン・ダイナミック」など、カテゴリー横断的なブランド拡張を積極的に行い、また、錠剤の分野でも「アリナミンEX」を投入してライン拡張を行うなど、メガ・ブランド化に取り組んでいる。果たして、その背景には、如何なる戦略的意図があったのであろうか。

そもそも、武田が「アリナミン」のドリンク剤化を検討し始めたのは、1980年代に入ってからであった。テレビ媒体の黎明期より積極的にマス広告を展開し、ビタミン剤市場の拡大と「アリナミン」ブランドの確立に注力してきた同社であったが、この頃になると錠剤の「アリナミンA」の売上も、その伸び率が鈍化し始め、また、核となるユーザー層の年齢が持ち上がるなど、所謂「ブランドのエイジング(加齢化)」の兆しが見え始め

図表-8 メガ・ブランド化のための条件



てきた<sup>19)</sup>。一方、「ユンケル」(佐藤製薬)や「リポビタミンD」(大正製薬)等に代表される「薬系ドリンク剤」市場は、80年代に入り好景気の追い風もあって好調に推移しており、また、若年層のユーザーも多いことから、ブランドの活性化とエイジング(加齢化)対策の両面において、薬系ドリンク剤へのブランド拡張が不可欠なものと考えられたのである。

以上のような判断から、武田は、1982年よりミニ・ドリンク剤の開発に着手し、その結果、5年の歳月を経て1987年に上市されたのが、「アリナミンV」(50ml280円)であった。その後、同社は、1992年に、少し高い価格帯で、同じくミニ・ドリンク剤の「アリナミンV&V」(50ml583円)を発売、また、ドリンク剤の製造規制緩和を受けて、1996年には「アリナミン・ダイナミック」(100ml280円)を発売している(こうしたドリンク剤へのブランド拡張は、懸念された錠剤とのカニバリを引き起こすこともなく、そればかりか、ドリンク剤を経由して錠剤の服用に至るというユーザーも一部には見られ、ブランド全体の若返りとその活性化に大きく貢献したのである)。

一方、この間に、錠剤においてもライン拡張が行われ、新たなサブ・ブランドとして、1993年に「アリナミンEX」が上市された。この「アリナミンEX」は、ビタミンB<sub>1</sub>に高単位のビタミンB<sub>6</sub>、B<sub>12</sub>およびEを配合し、「目・肩・腰の痛みの緩和」に効能を絞込んだ点に特長があり、保健栄養薬的な従来の「アリナミンA」に対して、目・肩・腰の痛みを緩和する「治療薬的な保健薬」として明確な棲み分けがなされた。また、この「目・肩・腰の痛みの緩和」を強調したことにより、従来は錠剤のユーザーではなかった20~30歳代のOL層の取り込みにも成功し、錠剤市場における「アリナミン」ブランド全体のパワーも再活性化されることとなった。この結果、もはや大きな成長は期待できないと考えられてきたビタミンB<sub>1</sub>製剤市場が、一挙に倍近くにまで拡大したのである。

これら一連のブランド拡張(ライン拡張とカテゴリー拡張)の結果として、現在、「アリナミン」ブランドは、「アリナミンA」というコア・ブランドを中核に、「V」、「V&V」、「ダイナミック」、そして「EX」という4つのサブ・ブランドが適切に配置され、それぞれが相互に補完し合う形でブランド全体としてのパワーを高めるという、典型的な形でのメガ・ブランドの構造が出来上がりつつあると言える。

以上、江崎グリコの「ポッキー」と武田薬品工業の「アリナミン」という2つのメガ・ブランドの成立過程を見てきたが、われわれは、この2つの事例から、「如何にしてブランドの適応性を高め、市場変化に積極的に対応していくか」という、ロングセラー化に取り組む際の2つ目の課題を抽出することが出来る。

ところで、Aaker(1996)は、ブランドの経時的管理における主要な課題として、「ブランド・エクイティの主要な構成要素である既存のアイデンティティから離れることなく、環境変化に適応することやブランド・アイデンティティを時代に合わせること」(邦訳書304-305頁)を挙げているが、上述のように、単一のアイテムないしは単一のカテゴリーだけでは、次々に起こる市場変化や様々な市場課題に十分に対応することは不可能であり、ここにメガ・ブランド化を通じた市場適合ないしは市場拡大の必要性が認められるのである。

因に、Loden(1992)の定義によれば、メガ・ブランド(megabrand)とは、「ある確立された基盤ブランド(established base brand)を中心に構築された支配的な製品ラインであって、ある製品便益を核として消費者に一定のバリエーションを提供しつつも、一貫性と補完性を持つような形で上市されるもの」(p. 39)を指すが、この「ある便益を核として提供されるバリエーション」こそが、ニーズの多様性や市場変化へのブランドの適応力を生み出す本質的部分である(例えば、「ポッキー」の場合の味の多様化や「アリナミン」の場合の剤

型変化は、正に、このバリエーションの一形態だと考えられる。

しかし、ここで銘記されるべきは、拡張によるバリエーション(=適応力)の増大は、ややもするとブランド・アイデンティティの希薄化ないし喪失という副作用を伴う、ということである<sup>18)</sup>。

このため無限定なメガ・ブランド化というものはありません。常に、拡張の範囲(ブランドの可能性と限界)が明確に意識されてしかるべきなのである(事実、「ポッキー」は「クリーム・コーティングされたスティック菓子」、そして、「アリナミン」は「フルスルチアミンを主成分としたビタミンB<sub>1</sub>製剤」という範囲内に、その拡張を限定している)。

この他、メガ・ブランド化のため条件としては、前述のように、①製品カテゴリー内での明確なポジション、②ベースとなる強固なコア・アイテムの存在、③棲み分けを考慮した拡張計画、といった点も合わせて考慮されるべきあるが(Loden 1992、恩蔵 1995)、ここでは、これ以上深くは立ち入らない。

#### IV. ブランドの革新性：カテゴリー創造の意義

これまで見てきたように、多くのロングセラー・ブランド(ほとんど総てと言ってもよいが)は、ユニークな特長を持った新製品として発売され、その後の継続的なマーケティング努力の結果として、新たな製品カテゴリーないしはサブ・カテゴリーの創造に成功したブランドである。その意味では、当該ブランドの持つ革新性こそが、当該ブランドをロングセラー化のための重要な初期条件なのかも知れない。

そこで、以下、ブランド開発における2つのユニークな事例を通して、この問題をカテゴリー創造という視点から検討していくことにしたい。

##### [ケース5] マンダム「ルシード」<sup>19)</sup>

マンダムの「ルシード」は、1989年の発売、「化粧品に香りがあるのは当たり前」という常識に挑

戦し、「無香料化粧品」という新カテゴリーを創造したユニークなブランドである。その後、1993年に上市した女性向けの「ルシードL」にとどまらず、最近では、中高年男性用のアイテムへも拡張し、まさに「老若男女」のブランドといった観すらある。

ところで、新製品開発の切り口として、多くの企業は、付加価値の追加に躍起となるが、消費者がそれらの価値を常に認めてくれるという保証はない。いま仮に、様々な付加機能、デザイン、香りで競う従来型の開発手法を足し算型と呼ぶならば、この「ルシード」の開発姿勢は、差詰め引き算型とでも呼ぶべきものである。そして、特定年齢層にアピールする付加価値やイメージを志向するのではなく、生活者全般にとっての基本的価値を中心に据え、場合によっては「香り」までも取り去るという斬新な開発思想があったればこそ、反対に、年齢・性別を越えた共通項となり得る「無香料」というコア・ベネフィットを提供できたのかも知れない。

勿論、この「ルシード」も、前述した成功ブランドやロングセラー・ブランドに共通する条件を総て満たしている。すなわち、①明確なコア・ベネフィットの存在(無香料)、②技術基盤に依拠した優位性(脱臭技術)、③ベネフィットを伝える巧みな広告表現、等々。しかしながら、この事例のポイントは、「無香料」という基本コンセプトに総てを収斂させつつ、そこから可能な限り様々な拡張を試みようとする発展パターンにある。

とかく、性別・年齢を基軸としたセグメント化が一般的な化粧品市場、また、それらセグメントに限定したブランドが数多い中、新ブランドによるカテゴリー創造と性別や年齢に限定されない普遍的ブランドづくりに取り組んだ「ルシード」の事例は、ある意味で興味深い。

##### [ケース6] サントリー「ザ・カクテルバー」<sup>20)</sup>

サントリーの「ザ・カクテルバー」は、1993年

の発売。これまで取り上げてきた他のブランドと比べると、まだ、その歴史は浅く、押しも押されぬロングセラーとは言い難い。しかし、従来、単発的なヒットしか生まれにくく、また、商品寿命が短いと言われてきた低アルコール市場において、ロングライフ化を明確に意識する形で開発され、また、様々な手法を駆使してロングライフ化に挑戦してきたブランドとして注目される。

上述のように、「ザ・カクテルバー」は、今後成長が見込める低アルコール市場向けの新製品として、1993年にサントリーが上市した瓶入りカクテルの新シリーズである。アルコール度数こそ6~7度と低めに設定してあるものの、「本格的カクテルの味が手軽に家庭でも楽しめる」という、その手軽さと本格感が消費者に評価され、これまで着実に売上を伸ばしてきた。一方、商品のラインアップも、発売当初は3アイテムであったものが、その後、3~4ヵ月に1度の間隔で2~3品目を投入し、結果的に、合計19品目にまで拡大している。

ところで、従来の低アルコール市場においては、若い女性を強く意識した商品開発が主流であり、80年代よりフルーツ・フレーバーなどを取り入れた単品が各社から次々と発売されてきたが、どれもそのライフサイクルは短かった。すなわち、女性を主なターゲットとした場合、「発売当初や広告を大量投入している期間は爆発的にヒットするものの、すぐにピークを迎えて売上が先細る」という悩みを抱えていたのである。

これに対して、「ザ・カクテルバー」は、味の本格感で男性層をも取り込みつつ、また、シリーズ化して一定間隔で次々と新アイテムを投入することにより、「単品」の枠を超えて新たな「カテゴリー」需要の創造に挑戦したブランドである。

幸い、新規に投入したアイテムが既存のアイテムとの間で深刻なカニバリを起こすといったこともなく、この商品は顧客に対して「様々なカクテルの中から選択する楽しさと手軽さ」という価値を提供しながら、低アルコール市場における新た

なカテゴリーを創り出していった。そして、その後、「ザ・カクテルバー」は、パーティー・サイズの発売といったライン拡張の第2段階を経て、ビール・ベースの「ビア・カクテル」の発売といったカテゴリー拡張の段階へと入っているのである。

以上、マンダムの「ルシード」とサントリーの「ザ・カクテルバー」という2つのブランドの開発経緯を辿りながら、ブランド構築におけるカテゴリー創造の意味と意義について考えてきた。

よく言われるように、マーケティング競争は消費者の知覚を巡る競争であり、彼(女)らの頭(心)の中に競争相手より先に入り込むことが、何にもまして重要なことだとされる(Rise and Trout 1993)。すなわち、そこには、ある製品市場に真っ先に参入したブランドは、当該製品カテゴリーとの間に強い結び付き(ブランド連想の形成)を生み出すことができ、それが一種の参入障壁となって、後発ブランドに対して優位に立てる、という論理が存在するのである(恩蔵 1995、19頁)<sup>21)</sup>。

但し、ここで重要なことは、現実のブランド構築においては、消費者の知識変容(新たなカテゴリー知識の獲得)を生み出すのに十分なだけの継続的なマーケティング努力(特に、コミュニケーション努力)の投入が必要となる、ということである。例えば、マンダムの「ルシード」が、無香料という消費者にとって未知のコンセプトを伝えるために、かなりの広告投資を行い、また、サントリーが「ザ・カクテルバー」において繰り返しアイテムの追加投入を行ったように、消費者が新たなカテゴリー知識を獲得し、それを当該ブランドと結び付けるようになるためには、相当程度のコミュニケーション努力が必要となるのである(新倉 1998)<sup>22)</sup>。

ある意味では、ブランド自体の革新性がカテゴリー創造の決め手になるが、それ以上に、新たなカテゴリーを創り出そうとする企業の戦略的意図とカテゴリー育成のための継続的努力が、何にも増して重要である。

しかしながら、新たなカテゴリー知識と強固に結び付くことで安定したブランドの認知的基盤が形成される以上、カテゴリー創造への挑戦は、今後とも、ブランド構築における最重要な課題であり続けるであろう。

## V. ブランドの継続性：「絆」と「鮮度」の維持

改めて言うまでもなく、新たにブランドを起ち上げ、それを市場に定着させるためには、並々ならぬエネルギーを要し、また、実際に費消される。とりわけ、新たなカテゴリー創造を目指してブランド構築が行われる場合、そこで必要とされるマーケティング努力が相当量なものとなることは前述の通りである。無論、こうしたマーケティング努力が、無秩序・無計画に行われて良からうはずはなく、そこには、経時的な意味での一貫性と継続性が強く求められるところである。

そこで、最後に、この節においては、主に、広告コミュニケーション活動の一貫性と継続性の問題に焦点を当てながら、この問題について考えてみることにする<sup>23)</sup>。

### 【ケース7】味の素「ほんだし」<sup>24)</sup>

味の素の「ほんだし」は、1970年の発売。今や風味調味料の定番となったロングセラー・ブランドである。不断の努力で品質改良やブランド拡張を行う一方で、積極的な広告展開を行ってきた同社。13年間続いた「ほんだし女房」シリーズや近年の「ちゃんと、ちゃんと」や「野菜応援団」キャンペーンなど、その一貫した広告のトーン&マナーが、ブランドの定着と育成において果たしてきた役割は小さくない。

改めて言うまでもなく、ブランドの構築と育成において広告が果たす役割は多岐にわたる。すなわち、新発売の告知に始まり、USPの訴求、使用シーンや用途の展開、等々。だが、これらを断片的に行ったのでは意味がなく、如何にして、広告キャンペーンの一貫性と継続性を確保していくか、

そして、ブランドのアイデンティティを明確化していくかが問題となる。まさに、ブランド形成において、広告のトーン&マナーの重要性が強調される所以である。

この点、味の素の「ほんだし」の場合、その秀逸なネーミングもさることながら、「かつお風味のほんだし」と実に17年間も謳い続けたことが、確固たるイメージ資産の形成に大きく寄与したと考えられる。また、近年においては、毎年の広告目的を、存在感強化、ブランド・ロイヤルティの向上、リニューアル告知、総市場の活性化、というように明確に設定し、絆と鮮度の維持に注力している〔図表-9参照〕。

元より、不断の努力で品質改良やブランド拡張を行い（過去5回のリニューアルや「いりこだし」や「こんぶだし」等をはじめとする拡張を行っている）、今や風味調味料の定番になった「ほんだし」であるが、それを側面から支援してきたのは、終始一貫した広告コミュニケーションであったと言える。

昨今、他ブランドとの差別化や鮮度の維持に気を取られるあまり、いたずらに広告表現を変更し、結果として、せっかく築き上げてきたブランドのイメージ資産を台無しにするケースをよく目にする。その意味では、自らのアイデンティティを明確に意識し、それを守り抜こうとする「ほんだし」の姿勢は、われわれにブランドの何たるかを、また、ブランド構築における広告の役割の重要性を教えてくれる。

この「ほんだし」の事例からも明らかなように、ブランドの構築と維持（初期の起ち上げと、その後の維持・活性化）のためには、マーケティング努力の継続的な投入が必要不可欠である。特に、消費者が反復的に購入するような商品ジャンルにおいては、この種の継続的なマーケティング努力は、顧客とブランドとの間の絆の形成に大きく寄与すると考えられる。但し、絶え間なく続く新ブランドの参入やその挑戦、あるいは、消費者の飽きの

問題を考えると、単に絆の形成のみでは事は足らず、鮮度の保持も重要な課題として念頭に置く必要があると言える。

中谷（1996）によれば、ブランド管理においては、過去のマーケティング活動の結果としてストックされた資産（絆）だけでなく、未来に向けてのブランドの勢い（鮮度）を含めた形で、多面的にブランドの力を把握する必要があると言う<sup>25)</sup>。

図に、図表-10は、このような絆と鮮度という2つの基本軸を用いて、ブランドのライフサイクル仮説を描いたものであるが（中谷 1996、151頁）、特に、ロングセラー・ブランドの管理においては、一方で、信頼と実績をベースに絆を維持しつつも、他方では、広告等により如何にして鮮度の保持とアップを図っていくかが問題となる（但し、前述の通り、鮮度アップを優先し過ぎるとブランドの

図表-9 ほんだしの広告コミュニケーションの変遷

マーケティング目的の変遷	ほんだし本品の内容・パッケージの改定	コミュニケーション目的の変遷	広告表現の変遷
第1期 (1970-87) 風味調味料の市場 育成期	1970 ・新発売	第1期 (1970-87) 「かつお風味のほんだし」 ・和食啓蒙 ・風味調味料の定着 ・展開効用	1970-72 「日本の朝ほんだしの香り」 1970 新発売告知 1971 USP訴求 1972 用途展開
	1975 ・パッケージ改定		1973-85 「ほんだし女房」 タレント：池内淳子
	1983 ・縦字体で新登場		1986 CMエンドカットの見直しタレント使用休止 1987 「食卓に和がある」 タレント：南こうせつ
第2期 (1988-91) 定着拡大期	1988 ・赤丸デザインで新登場 ・NACSの使用開始	第2期 (1988-95) ・商品価値の向上 ・「伝統をふまえた現代のほんだし」訴求 ・展開効用 ・ロイヤルティ向上 (1994-)「削りたて香るほんだし」	1988-91 「お箸の国の人だもの」 タレント：三田佳子 1992 「日本の新しいおはようの香りです」 タレント：三田佳子 1993 「元気です」 タレント：三田佳子 1994 「我が家の春は台所から」 タレント：三田佳子
第3期 (1992-) 多様拡張期	1992 ・品質改良 ・パッケージ改定 ・「ちゃんと、ちゃんと」キャンペーン開始 1995 ・品質改良 ・パッケージ改定 ・パッケージにも「削りたて香る」	第3期 (1996-) ・リレーション ・マーケティングの展開	1996 「食べるみそ汁はじめました」 タレント：三田佳子

アイデンティティが損なわれる危険がある)。

法政大学の田中洋教授は、市場において長く生き残っているブランドを、①鮮度や付加価値のアップに成功し、一定の存在感 (presence) を維持している「successful matured brand」と、②それに失敗し埋没している「failing aged brand」とに分類しているが(青木・田中 1997、112頁)、正に、真の意味でのロングセラー・ブランド化とは、前者の「successful matured brand」を目指して行われる、継続的且つ統合的なマーケティング活動である必要があろう。

## VI. ブランディングの本質：結びに代えて

以上、本稿においては、商品ジャンルを異にする幾つかの事例分析を通して、ロングセラー・ブランド化の条件と課題について検討してきた。

元より、まだ事例の数は少なく、ここから過度な一般化を行うことは禁物であるが、ロングセラー・ブランド化のための条件という視点から見たマーケティング上の課題について、一定の仮説的イメージは描けたかと思う<sup>26)</sup>。特に、ロングセ

ラー化のための初期条件としての「革新性」、アイデンティティ確立のための「一貫性」の保持、市場変化に対応するための「適応性」、そして、維持・育成のための「継続性」という4大条件を確認したことが、本稿における事例分析からの一応の帰結である。

ところで、多くの論者が指摘しているように、ブランディングという行為には、単なるネーミングを超えた意味と意義とがある。

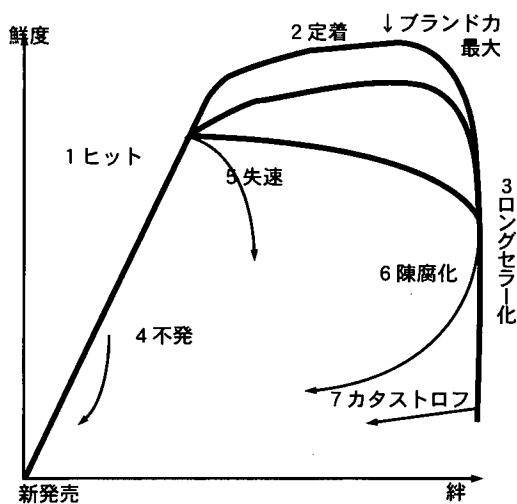
確かに、ブランドの第一義的な機能は、識別や品質保証のための印といった役割に求められよう。だが、一方で、ブランドは、技術革新によって裏付けられた品質改良、あるいは広告による意味付けといった企業努力の結果を保持・蓄積するための受け皿であり、それらを顧客の維持・獲得といった市場成果へと結び付けていくための装置でもある<sup>27)</sup>。

言うまでもなく、前者の立場に立てば、ブランドとは、単に、製品に事後的に付けられるべき名前やロゴに過ぎない。だが、後者の視点からすれば、戦略策定の前提ないしは中核として、事前に設計・構築されるべき仕組み・仕掛けなのである<sup>28)</sup>。

勿論、強固なブランドは一朝一夕には出来ず、また、ブランドのロングセラー化のためには数多くの困難に立ち向かわねばならない。だが、一度、そのようなブランドが構築できれば、それが大きな資産となり、また、武器ともなることを多くの事例は物語っている。その意味で、このブランドという装置の設計と構築、そして維持と運用における創意と工夫が、いま多くのメーカーに強く求められているのである。

〈付記〉本稿におけるケース分析のベースとなった各記事・論文の執筆に当たっては、取材にご協力頂いた各企業の方々に加えて、事前の資料収集等で、㈱電通の広報室およびマーケティング統括局商品開発研究部の方々の協力を得た。また、取材および資料

図表-10 絆・鮮度ポートフォリオ



出所) 中谷(1996)151頁



整理の段階では、学習院大学大学院研究生の乳井瑞代さんの協力を得た。ここに、記して感謝の意を表する次第である。但し、本文中に散見されるであろう誤りは総て筆者の責めに帰すべきものである。

[注]

- 1) 本稿は、青木 (1998d) をベースに、加筆・修正したものである。
- 2) 例えば、Aaker (1991) においては、幾つかの研究例を引用する形で、ロングセラー・ブランドのパワーと価値が、そのブランド認知に対する影響力との関係において、検討されている (邦訳書、95-97頁)。
- 3) 所謂「ロングセラー商品」を扱った書籍は数多く存在する (例えば、平林 1991、日本経済新聞社 1992、遠田 1993、西田 1997)。しかし、ここでの分析視点は、後述するように、あくまでもブランド論の立場をベースにしている。尚、「製品」、「商品」、および「ブランド」といった分析視点の違いが持つ意味については、片岡 (1997) を参照のこと。
- 4) ロングセラー・ブランドの条件に関する先行研究としては、例えば、上原・福田 (1995) がある。この研究は、買い手の側からの論理をベースに導かれたロングセラー化のための戦略仮説を、新聞記事の内容分析を通して検証しようとしたものである。これに対して、本稿での議論の目的は、幾つかのロングセラー・ブランドの事例分析を通して、そこから帰納的にロングセラー化のための条件仮説を抽出しようとするものである。尚、上原・福田 (1995) の研究においては、「先発性」や「革新性」といった8つの変数を含む6つの戦略仮説が提示されている。
- 5) 先の上原・福田 (1995) の研究においては、ロングセラーを「長い期間にわたって市場に存在し、なおかつ収益を得ているブランド」として定義した上で、その期間を5年以上としている。勿論、期間の取り方は、商品ジャンルによって

も当然異なるであろうが、ここでは、基本的に、この定義を踏襲して議論を進めることにする。

- 6) 花王のメリットに関する以下の記述は、(株) 電通広報室が発行している『月刊アドバタイジング』における連載企画「ブランド・エクイティ」の第4回目、「花王メリット」(1996年7月号所収) に基づいている。尚、この記事は、筆者がインタビューとして取材した内容をまとめたものである (以下同様)。
- 7) このような商品開発とブランド戦略との対応関係については、石井 (1995) の次のような言明が極めて示唆的である。

「ヒット商品は偶然に生まれることはあっても、長期にわたって安定成長を遂げるロングセラー商品は偶然ではない……ヒット商品がロングセラー商品となるためには、その商品に焦点を絞って、関連した新ニーズを発掘し、新顧客を開拓し、そしてまた新しい技術を商品の中に次々に導入しなければならない。それは決して偶然の作業ではない……ロングライフ商品は、企業の戦略的な意図に基づいた必然的な創造物なのだ。」(8頁)

「たまたま消費者の人気を呼びそして長い時間残ったものがロングライフ商品だという考えが少なくない。しかし、企業側に、ブランドとして育てるという意識なしに、そしてその意識の下に焦点のあったマーケティングを行うことなしに、自然にロングライフ商品＝ブランドが生まれることはありえない。」(13頁)

「ブランドは、プロダクトに意味や方向づけ、つまりコンセプトやターゲットやポジショニングの枠組みを与える……つまり、ブランドは、プロダクトの単なるネームではなく、プロダクトの基盤となるのだ……その一方で、プロダクトはブランドに新しい意味を与えて、ブランドを活性化させたり再生させたりする……(このように) ブランドに絶えざる新鮮な意味を供給するひとつの切り札は、プロダクトなの

- だ。」(14頁)
- 8) 以下の記述は、「大塚製薬ポカリスエット」(『月刊アドバイジング』1996年8月号所収)に基づいている。また、ポカリスエットのブランド戦略に関しては、小川孔輔「先憂後楽のブランド・マーケティング：大塚製薬“ポカリスエット”(前・後編)」(『ブレーン』1998年4・5月号所収)も参照のこと。
- 9) 石井(1995)も、「プロダクト自体の内容は、機能的にも特性的にも、さまざまに変わる。あるいはプロダクトのターゲットもコンセプトも、広がったりせばまったり、いろいろに変わる。」(13頁)と述べているように、製品の機能・特性とコンセプトやターゲットは変化し得るが、その際に、不変的部分(「ポカリスエット」の場合には、製品の組成)がブランド・アイデンティティの核を形成する。
- 10) このような違いは、多分に、常にコスト・パフォーマンスの向上が要求されるトイレタリー商品と、消費者が味に対してある種の保守性を示す飲料品との間の商品特性上の違いを反映しているように考えられる。その意味では、ブランドの機能と商品特性との関連性についての検討が必要とされるが、これについては稿を改めて論じることにした。
- 11) ここで言う「ブランド識別子」とは、ブランド名、ロゴ、パッケージといった、消費者が当該ブランドを識別・同定する際の手掛かりとして用いるような諸要素のことを指す。尚、Keller(1998)は、これらのことを「ブランド要素」(brand element)と呼んでいる。
- 12) 先に注9で述べたように、この不変的部分という考え方は、Aaker(1996)が言うところの「核となるアイデンティティ」(core identity)の概念に近い。また、同様の洞察として、Kapferer(1997)は、ブランドには絶対に変更してはいけない(変えれば別のブランドになってしまうような)核となるアイデンティティ(例えば、遺伝子記号のようなもの)が存在するという前提に立った上で、一方では、消費者のライフスタイルの変化や技術革新などの環境変化も著しく、それらに対して、絶えず、製品面やコミュニケーション上の調整・対応を行っていかねばならないとし、その際に、場当たりの対応を防ぎ、中核的アイデンティティとの整合性と時間的な一貫性を持たせるための媒介項として、ブランドの「コード」(code)、「スタイル」(style)、および「トーン」(tone)という3つの側面を提示している。
- 13) ここで言う「一貫性」(consistency)の概念には、「内的整合性」(ブランド要素間の整合性)と「経時的な一貫性」(時を越えた一貫性)の双方が含まれる。尚、この内、前者の「内的整合性」とは、Fujimoto and Clark(1990)が言うところの「integrity」(統合性)に近い概念である。
- 14) 恩蔵(1995)は、ここで言う「メガ・ブランド戦略」を、ブランド資産を考慮した戦略の分類型として位置づけた上で、それを「出発点となるあるブランドのラインを拡張することで強力なブランドへと発展させる戦略」とであると定義した上で、あるブランドがメガ・ブランドへと発展するための条件として、①製品ラインの拡張、②出発点となる確立された製品の存在、③中核となる便益の発展可能性、の3つを挙げている。
- 15) 以下の記述は、「江崎グリコ ポッキー」(『月刊アドバイジング』1996年10月号所収)に基づいている。尚、ポッキーが商品としてヒットし、また、ブランドとしてロングセラー化した理由については、石井(1995)の考察が参考になる。
- 16) 以下の記述は、「武田薬品工業アリナミン」(『月刊アドバイジング』1997年8月号所収)に基づいている。尚、近年におけるアリナミンのブランド拡張(錠剤内でのライン拡張とドリンク剤へのカテゴリー拡張)の詳細については、乳井・青木(1998)を参照のこと。

- 17) 一般的に、ブランドのエイジングには、①当該ブランドのアイデンティティや便益が時代に適合しなくなる、②当該ブランドのコア・ユーザーが時間と共に固定化ないしは高齢化し、一方で新規顧客が獲得できなくなる、③当該ブランドのユーザー・イメージが高齢化し、若年層の見込みユーザーから敬遠される、等々、といった様々なタイプや理由が考えられる。これらの理由は、多分に、商品ジャンルないし商品特性と関連していると考えられるが、紙幅都合上、その議論は別の機会に譲ることにする。
- 18) 例えば、Rise (1996) は、総花的なメガ・ブランド化を批判し、焦点 (focus) を持ったブランド戦略の重要性を説いている。
- 19) 以下の記述は、「マダム ルシード」(『月刊アドバタイジング』1996年11月号所収) および拙稿 (1995) に基づいている。
- 20) サントリーのザ・カクテルバーの開発経緯とそのロングセラー化に向けての取り組みの詳細については、拙稿 (青木 1997a) を参照のこと。
- 21) Rise and Trout (1993) は、次のような例を用いて、この消費者の知覚を巡る戦いについて説明している。すなわち、ほとんどの米国人は、大西洋を最初に単独横断飛行した人物がリンドバーグであることを知っているが、二番目に、より短い時間と燃料で飛行したヒンクラーのことを知らない(『一番手の法則』)。だが、ヒンクラーのことを知らない人でも、三番目に飛んだエアハートのことは知っている。しかし、それは大西洋を最初に単独横断飛行した女性として知っているのである(『カテゴリーの法則』)。
- 22) 新倉 (1998) においては、「ブランドとしてのカテゴリー」という概念を用いて、ブランド・コミュニケーションとカテゴリー知識獲得との関係についての議論がなされている。尚、類似した視点として、Boush (1993) の「カテゴリーとしてのブランド」(brand as category) という概念についても参照のこと。
- 23) ブランドのロングセラー化においては、継続的・定期的な製品改良としての「リニューアル」(renewal) の問題も重要であるが、紙幅の関係から、その議論は別の機会に譲ることにする。
- 24) 以下の記述は、「味の素ほんだし」(『月刊アドバタイジング』1997年1月号所収) に基づいている。
- 25) より詳しくは、現在の市場におけるブランド力は購入意向や選好度によって示されるとし、ブランド力の現在完了形としての「絆尺度」、現在形としての選好度、現在進行形としての「鮮度尺度」の3つからブランド力を考察することを提唱している (中谷 1996、150頁)。
- 26) 片平 (1998) では、12のパワー・ブランドに関する事例分析に基づき、「夢の法則」、「一貫性の法則」、「革新性の法則」などの9つの法則が提示されている。但し、同書で取り上げられたパワー・ブランドは、そのほとんどが企業ブランドであり、結果として、個別ブランドの分析を対象とした本稿の議論とは、必ずしも重なり合わない部分もある。
- 27) この点においても、石井 (1995) の次のような指摘は示唆に富んでいる。
- 「プロダクトとブランドとの違いははっきりしている。プロダクトは、技術や製法などの意味で「企業の内にある、企業にとって目に見える財産」である一方、ブランドは「顧客の心の中、つまり企業の外にある目に見えない財産」なのだ。」(10頁)
- 「長期にわたって安定した企業経営というものを重視するとき、第一に優先権を与えられるのはブランドなのだ。そして、マーケティングの焦点もプロダクトではなくブランドに置かれる。ブランドを意識したプロダクトが開発され、消費者へのコミュニケーションもプロダクトの記述ではなくブランドの構築に焦点が定まる。そうした活動を通じて、ブランドは長期にわたる企業の財産となる。」(10頁)

28) かつて慶應義塾大学の嶋口充輝教授は、マーケティングをして「売れる仕組みづくり」と簡潔に定義されたが(嶋口 1994)、これに倣うなら、ブランド構築とは、正に、「売れ続ける仕組みづくり」なのかも知れない。

#### 【参考文献】

青木幸弘 (1998a)、「ブランド・マネジメント論の変遷と課題」、『DIAMONDハーバード・ビジネス』、98年2-3月号、78-85頁。

青木幸弘 (1998b)、「ブランド問題の現在・過去・未来」、『月刊アドバタイジング』、第501号、32-37頁。

青木幸弘 (1998c)、「ヤング男性のニーズを狙う：(株)マンダム、嶋口充輝・竹内弘高・片平秀貴・石井淳蔵編、『マーケティング革新の時代』(第1巻顧客創造)、近刊。

青木幸弘 (1998d)、「ロングセラー・ブランド化の条件と課題」、『マーケティング・ジャーナル』、第69号、43-61頁。

青木幸弘 (1997a)、「ロングセラー・ブランド化への挑戦：「ザ・カクテルバー」にみる新カテゴリー創造の商品開発」、『マーケティング・ジャーナル』、第63号、75-92頁。

青木幸弘 (1997b)、「ロングセラー・ブランドの条件」、『月刊アドバタイジング』、第489号、28-33頁。

青木幸弘 (1995)、「常識への挑戦：無香料化粧品「ルシード」にみる引き算型の商品開発」、『マーケティング・ジャーナル』、第58号、61-70頁。

青木幸弘・小川孔輔・亀井昭宏・田中洋編著(1997)、『最新ブランド・マネジメント体系』、日経広告研究所。

青木幸弘・陶山計介・中田善啓編著 (1996)、『戦略的ブランド管理の展開』、中央経済社。

青木幸弘・田中洋編(1996)、『日本型ブランド・マーケティング戦略の研究』(1995年度研究会報告書)、日本マーケティング協会。

青木幸弘・田中洋編(1997)、『日本型ブランド・マーケティングの研究』(1996年度研究会報告書)、日本マーケティング協会。

石井淳蔵 (1995)、「ブランドだけがブランドの現実を説明できる」、『マーケティング・ジャーナル』、第55号、4-15頁。

上原征彦・福田亮 (1995)、「ロングセラーの論理とその戦略」、『マーケティング・ジャーナル』、第59号、6-15頁。

遠田燁彦 (1993)、『ロングセラー商品長生きの秘密』、エール出版社。

恩蔵直人 (1995)、『競争優位のブランド戦略』、日本経済新聞社。

片平秀貴 (1998)、『パワー・ブランドの本質』、ダイヤモンド社。

片岡寛 (1997)、「商品の寿命」、『マテリアルライフ』、第9巻第3号、99-111頁。

嶋口充輝 (1994)、『顧客満足型マーケティングの構図』、有斐閣。

中谷吉孝 (1996)、「ブランド絆尺度の概念、そして鮮度尺度への挑戦」、青木幸弘・陶山計介・中田善啓編著 (1996)、『戦略的ブランド管理の展開』、中央経済社、134-160頁。

新倉貴士 (1998)、『カテゴリー化概念の可能性を求めて』、博士論文、慶應義塾大学。

新倉貴士 (1995)、「消費者情報処理研究の新展開：カテゴリー化概念の登場」、『マーケティング・ジャーナル』、第58号、44-52頁。

西田弘 (1997)、『ヒット商品を生みベストセラー、ロングセラーにするための条件』、産能大学出版部。

日本経済新聞社編 (1992)、『長生き商品の秘密』、日本経済新聞社。

乳井瑞代・青木幸弘 (1998)、「メガ・ブランド化への挑戦：「アリナミン」にみる市場変化への対応戦略」、『マーケティング・ジャーナル』、第69号、84-100頁。

平林千春 (1991)、『定番商品のマーケティング』、

ビジネス社。

- Aaker, D. A. (1991), *Managing Brand Equity*, Free Press (陶山計介・中田善啓・尾崎久仁博・小林哲訳、『ブランド・エクイティ戦略』、ダイヤモンド社)。
- Aaker, D. A. (1996), *Building Strong Brands*, Free Press (陶山計介・小林哲・梅本春夫・石垣智徳訳、『ブランド優位の戦略』、ダイヤモンド社)。
- Boush, D. M. (1993), Brands as Categories, in D. A. Aaker and A. L. Biel (eds.) *Brand Equity and Advertising*, Lawrence Erlbaum Associates, pp. 299-312.
- Fujimoto, T. and K. B. Clark (1990), "The Power of Product Integrity," *Harvard Business Review*, November-December, pp. 107-118 (坂本義実訳、『製品統合性の構築とそのパワー』、『DIAMONDハーバード・ビジネス』、1991年2-3月号、4-17頁)。
- Kapferer, J. N. (1997), *Strategic Brand Management (2nd ed.)*, Kogan Page.
- Keller, K. L. (1998), *Strategic Brand Management*, Prentice-Hall.
- Loden, D. J. (1992), *Megabrands*, Business One Irwin.
- Rise, A. (1996), *Focus*, HarperCollins Publishers (島田陽介訳、『フォーカス』、ダイヤモンド社)。
- Rise, A. and J. Trout (1993), *The 22 Immutable Laws of Marketing*, HarperCollins Publishers (新井喜美夫訳、『マーケティング22の法則』、東急エージェンシー)。
- Trout, J. (1996), *The New Positioning*, McGraw-Hill (新井喜美夫監訳、『ニューポジショニングの法則』、東急エージェンシー)。