

《論 文》

現代マーケティングにおける 新たなロングセラー・ブランドの提起

沼 賢 二

はじめに

戦後わが国では豊かさとともに多くの製品ブランドが生み出された。私たち消費者は多種多様な製品ブランドを長きにわたって消費しているが、市場が成熟期を迎えるとともにブランドのライフサイクルは短命化し、品質・機能の優位性が失われてコモディティ化した。多くの製品ブランドが消えていくなかで、勝ち残った一部のブランドが一定期間比較優位を築いたことから、1990年後半にはロングセラー・ブランド(青木, 1998)として脚光を浴びた。しかしロングセラー・ブランドは比較優位を長くは維持できずに、ブランド価値を失うこととなった。なぜロングセラーがマーケティングの一翼となり、その輝きを失ったのだろうか。ロングセラー・ブランドが失速した後もわが国では市場の停滞が続き、コモディティ化に拍車がかかっている。この間に企業は新たなマーケティングを駆使して脱コモディティ化を図るが、満足する成果は得られていないと言える。一方で学術から消えたはずのロングセラー商品が、雑誌や書籍の定番企画として根強い人気があることから、ロングセラー視座による脱コモディティの可能性について検討する余地がある。

そこで本論究の第一の目的は、ロングセラー・ブランドが失速した理由の手掛かりとしてこれまでのロングセラー研究を考察し、ロングセラー・ブランドの問題点を指摘することにある。次に第二の目的は、現代マーケティングにおけるロング

セラーの意義を検討し、脱コモディティ化のための実践的マーケティングの枠組みを提起することにある。

1. ロングセラー・ブランド

(1) ロングセラーの本質的概念

日常生活のなかでロングセラーを耳にすることは多く、精選版日本国語大辞典によると、ロングセラーの語源は英語の“Long”と“Seller”からなる造語で、「長期にわたって売れ続けるもの」を意味する用語として使用されている。ロングセラーは1960年代には書籍に頻繁に使用されるようになったが、1980年代になるとロングセラーは消費財の定番商品として、ヒット商品の対立概念として、さらには伝統商品を総称してロングセラー商品と呼ばれるようになった。ロングセラー商品の文脈には、創業や老舗の伝統的性質、習慣に基づく文化的性質、信用や信頼による社会的性質、ノスタルジックな記憶による懐古的性質が含まれ、これら4つの性質が相互に絡み合うことで深みが増すものと考えられる。ロングセラー商品は近代大衆文化などの俗的なイメージとの結びつきが強く、不変の価値を創業者や創業時の製品開発などの歴史にまつわる個性的なエピソードによって語られている。熊沢(1989)は、ロングセラーとはバブル時代の相対主義からの脱皮、生活の質とレベルの追求、精神性への傾斜というわが国の消費社会の新たな潮流を受け止めるシンボリックなもので、新しい生活スタイルの可能性をひら

くものと語っている。遠田(1993)は、ロングセラーに共通する特徴が世代間の継承であって、一時的ブームのバブル商品とは異なり、消費者が本当に必要とするものに限られるものと説明している。熊沢(1996)は、ロングセラーの魅力を、良質で機能的な商品、なくなならない安心感、安定した商品がもたらすほっとした気持ち、前進し続ける凛とした気持ち、豊かな自分らしい世界を作り出すことだと説明している。

表1はロングセラー商品と後述するブランドパワー調査の上位ブランドの年数を比較した表である。左側のロングセラー商品は、1991年から2013年に出版された書籍のなかで、掲載回数が多いものを上から順に並べており、共通した特徴が、長寿命である、半数以上が戦前や戦後復興期に誕生している、製品カテゴリーの代名詞である、馴染みが深い、成熟期から衰退期として見いだせる。そこで商品年数に着目すると、ロングセラーとして認知されるまでには少なくとも25年、通常40年(年数の中央値)もの長い時間が経過していることから、ロングセラー商品は消費者の生活文化に深く浸透し、親子間、子孫へと継承し、社会や世相の変化に対して影響を受けにくい点に強みを見いだすことができる。

(2) Aaker 理論に基づくロングセラー・ブランド研究

ロングセラーが一躍脚光を浴びるのは、1990年初頭のバブル経済の崩壊による消費の低迷期で、この時代にAakerのブランド・エクイティがわが国にもたらされ、市場の停滞から脱却する切り札としてブランド資産に注目が集まった。その際に着目されたのは米国ブランドの寿命の長さ⁽¹⁾で、わが国の個別ブランドの優位性を、ブランド年数に投影して比較優位を見いだそうとした。これに際して、田中(1993)は、米国企業との比較によってわが国のマーケティングの特徴を、シェア防衛の重視、シェア優先主義による新製品の多発、同質性の高い市場環境での早い生産サイクル、製品多様化として、以上の4点がわが国の競争上の差別化要因であると説明している。小川(2004)は、

欧米に比べるとわが国のブランド寿命は明らかに短命で、その原因は消費者の買い物行動、流通システム、市場競争の熾烈さにあると解説した。以上の点からわが国のブランド寿命の短命化は、前述した日本型マーケティング行動に原因があることが通説化している。

続いてブランド・エクイティに基づくブランドパワー調査が、1993年に日経消費産業研究所によって実施され、18消費財カテゴリーの合計149ブランドを対象に、製品ブランドを、知名度、ブランド・ロイヤルティ、ブランド連想、イメージ、知覚品質の5つの要素に分割し、各々の得点の加重平均をブランドパワーとした(日本経済新聞社・日経産業消費研究所[編],1994)。ブランドパワー調査は、5つの要素を尺度化することでブランドパワーの可視化に成功したが、カテゴリー選定条件、ブランド抽出条件、加重平均値の妥当性において内包的課題があった。それでも測定の上位ブランドが比較優位ブランドと一致している点から測定の信頼度は高いと言える。さらにブランドパワー調査は、カテゴリー間パワーの比較の点で副次的な効果をもたらした。本論究ではブランドパワー調査による上位のブランドを、「強力ブランド」と呼ぶ。

ブランド資産(Aaker,1991)に基づくロングセラー・ブランド研究は、1990年中頃から後半にかけて見られる。上原・福田(1995)は、ロングセラーとは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で、最低でも5年以上と定義し、その要件として、想起集合のなかに入っている、消費者が反復購買している、ブランド・スイッチの流入が流出を上回る、製品特性に合った情報処理のプロセスの4点を挙げている。上原・福田は、ロングセラー化のための戦略を論点とし、その戦略条件が、積極的なマーケティング、品質の安定、製品の複雑性の排除、製品の改良・改善、製品のバリエーション、製品の露出度であると説明した。石井(1995)は、ロングライフ商品がブランドに他ならず、プロダクトの機能や特性には還元できない「何か」を含むものと定義し、プロダクトの機能、特性、ターゲット、

現代マーケティングにおける新たなロングセラー・ブランドの提起

表1 ロングセラー商品と強力ブランドの年数比較

ロングセラー商品				強力ブランド			
頻度	商品名(ブランド名)	発売開始	年数	順位	商品名(ブランド名)	発売開始	年数
5	金鳥の渦巻	1890	102	1	クリネックス	1963	30
5	カルピス	1919	73	2	アタック	1987	6
5	かっぱえびせん	1964	28	3	ウイスパ	1986	7
5	リカちゃん人形	1967	25	4	カップヌードル	1971	22
4	キューピーマヨネーズ	1925	67	5	メリット	1970	23
4	バスクリン	1930	62	6	キリンラガービール	1989	4
4	江戸むらさき	1950	42	7	キリン一番搾り	1990	3
4	サランラップ	1960	32	8	スコッティ	1964	29
4	のりたま	1960	32	9	パブロン	1955	38
4	ボンカレー	1968	24	10	ソフィーナ	1982	11
3	養命酒	1602	390	11	チャーミーグリーン	1982	11
3	龍角散	1871	121	12	デンターTライオン	1982	11
3	三ツ矢サイダー	1884	108	13	ホワイトアンドホワイト	1970	23
3	文明堂のカステラ	1900	98	14	ファミリーフレッシュ	1981	12
3	ホッチキス	1946	46	15	ソフィーサラ	1988	5
3	お茶づけ海苔	1952	40	16	ルル	1951	42
3	マジックインキ	1953	39	17	アサヒスーパードライ	1987	6
3	味ぼん	1964	28	18	リボビタミンD	1962	31
3	オロナミンCドリンク	1965	27	19	エリエール	1979	14
3	シャチハタネーム	1968	24	20	UCC 缶コーヒーオリジナル	1969	24
3	カップヌードル	1971	21	21	ハイトップ	1962	31
3	ごきぶりホイホイ	1973	19	22	ネピア	1971	22
	最古	1602	390		最古	1951	42
	中央	1953	40		中央	1975	18
	最新	1973	19		最新	1990	3
	平均	1926	66		平均	1975	18

- (注) (1) ロングセラー商品は7冊の書籍に掲載される国内ブランドを抽出した結果173ブランドあり、その内3回以上掲載された上位22ブランドを挙げた。
(2) ロングセラー商品の「年数」は、最初に掲載された時点のブランド年数としている。
(3) ロングセラー商品の「頻度」は掲載回数が多い順に、同じ回数の場合は発売開始の古い順に記載している。
(4) ブランド・パワー調査対象の全18カテゴリーのうち非耐久消費財「シャンプー」「衣料用洗剤」「台所用洗剤」「生理用品」「練り歯磨き」「化粧品」「ティッシュペーパー」「カゼ薬」「カップめん」「ビール」「缶コーヒー飲料」「ドリンク剤」の12カテゴリーにおける上位22ブランドに掲載した。
(5) 強力ブランドの掲載順位は「ブランド・パワー調査」のスコア順としている。
(6) 強力ブランド掲載の「年数」は、測定時点(1993年)のブランド年数としている。
(7) 「デンターTライオン」は「デンターライオン」に、「ソフィーサラ」は「ソフィー」にそれぞれ名称変更している。
(出典) 平林(1991)「定番商品のマーケティング—ロングセラーのケーススタディ18」, 日本経済新聞社[編](1992)「長生き商品の秘密」, 遠田(1993)「ロングセラー商品 長生きの秘訣」, 平成くらしの研究会[編](1998)「ロングセラー商品—愛される秘密」, 齋藤(2008)「ロングセラーの発想力—売れる! アイデアが身につく」, 成美堂出版編集部[編](2010)「ロングセラーの舞台裏」, 日経デザイン[編](2013)「ロングセラー商品のデザインはここが違う!」日本経済新聞社・日経産業消費研究所[編](1994)「ブランドパワーの研究」より筆者作成

コンセプトでもない「何か」で、ブランド・アイデンティティとしか言いようがないと解説している。石井の論点はブランド創出の仕組みにあり、企業側がブランドを育てる意識と、焦点の合ったマーケティングの実行によりロングライフ商品が生まれるとし、ブランド（アイデンティティ）とプロダクト（機能、特性、パッケージ、生産、技術、コミュニケーション、テーマ）との相互作用を基本的枠組みとして提示した。

青木（1998）は、ロングセラーを持続的競争優位によるブランドの強さと定義している。青木の論点はロングセラー化のための戦略条件にあり、ロングセラー化のイメージ構造を、アイデンティファイアー（ブランド名、ロゴ、デザイン等）、コア・ベネフィット（機能的便益、情緒的便益、自己表現的便益）、連想イメージ要素（カテゴリー、属性、使用状況、ユーザーイメージ等）の3点からなるブランド・トライアングルとして提示した。青木の研究のなかで最も注目されるのは、ロングセラー・ブランドとしての概念を、企業のマーケティング行動によって、製品ブランドの機能的便益が情緒的ならびに自己表現的便益による好ましいイメージにリンクし、比較優位と長寿命を実現するモデルとして提示した点にある。青木が提示した事例には5年の製品ブランドが含まれ⁽²⁾、前述した上原・福田（1995）の5年以上の年数基準と一致している点から、ロングセラー・ブランドは一般に5年以上のものを指すと考えられる。また表1の右側に記載された強力ブランドは、前述のブランドパワー調査（1993）から抽出する非耐久消費財の上位22ブランドであるが、ロングセラー・ブランドとの比較において年数が近似し、ブランド測定においても機能的便益に加え、情緒的ならびに自己表現的便益を測定変数に含んでいる点から、強力ブランドはロングセラー・ブランドと類似の概念で、重複傾向がみられる。

以上の議論から、上原・福田（1995）、石井（1995）、青木（1998）のロングセラー・ブランドは、マーケティング行動によって機能的便益を情緒的ならびに自己表現的便益にリンクする点から、「機能的便益をイメージ化する比較優位な長寿命

ブランド」と定義する。

2. ロングセラー・ブランドの問題点

(1) 日本型マーケティングの概念

前述した日本型マーケティングについて、高嶋（2000）は、日本企業による日本市場でのマーケティング行動には、欧米の企業や市場におけるマーケティング行動とは明らかに異なる特徴が見られ、日本的な消費者行動、企業行動、流通・取引のいずれかの要因によって規定されると論じている。池尾（1999）は、戦後のわが国の消費者を米風化という豊かさの追求から、「未熟だが関心の高い消費者」と捉え、消費者のリスク回避行動に適合する人的情報源の重要性を指摘し、この消費者行動を基盤とした日本型マーケティングの要素を、流通系列化、企業名ブランド、同質的マーケティング、連続的新製品投入とした。以上の点を踏まえ、日本型マーケティングを、「国内市場における日本企業の特徴的なマーケティング行動」と定義し、本論究ではブランドと密接な関係にある消費者行動を視座とする、池尾（1999）の理論を支持する。

(2) ロングセラー・ブランドの構造的課題

わが国では1980年後半になると、日本型マーケティングの特徴である同質的マーケティングと連続的新製品投入（池尾、1999）の拍車によって、企業の開発技術が高度化して技術水準が頭打ちになり、企業間での技術の均質化と製品の同質化によって市場での比較優位が失われるようになった。そこで比較優位の維持を主眼にブランドの高度化が図られ、長寿命化と比較優位を実現した。これこそがロングセラー・ブランドである。しかし1990年後半になると低価格志向が到来し、消費者のさらなる「バリュー・フォー・マネー」（池尾、1999）の重視に対して、品質・機能の改善や多機能化がもはや困難となり、値下げ販売による価格水準の低下によって知覚品質が低下し、ブランド・イメージが毀損してコモディティ化したのである⁽³⁾。

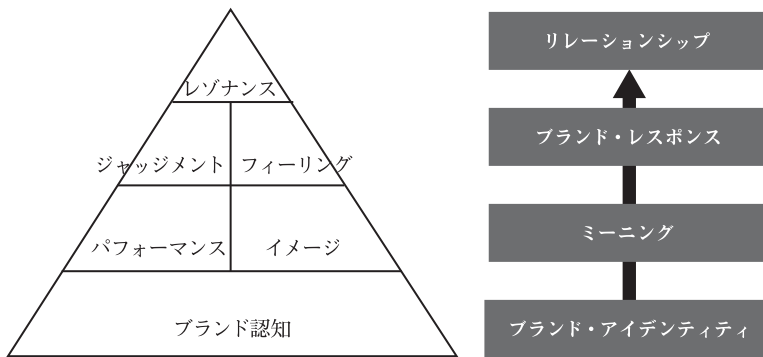
以上の議論を考察すると、ロングセラー・ブランドの問題は、消費者のバリュー・フォー・マネーの重視に対する機能不全の構造にあり、知覚品質低下を抑止できない点だと言えよう。日本型マーケティングは製品ブランドの機能的便益を促進して比較優位に貢献し、製品ブランドは技術の高度化と製品の同質化にともないロングセラー・ブランドへと昇華したが、長期的不況による低価格志向と日本型マーケティングの限界によって、高度なブランド価値は崩壊に至ったと見られる。表2はロングセラー商品、ロングセラー・ブランド、

強力ブランドの各特徴と、日本型マーケティングとの関係についてまとめている。

次に Keller (2003) は、機能的便益と情緒的ならびに自己表現的便益⁽⁴⁾を、顧客ベースのブランド・ビルディング・ブロックによって区分し、それぞれの性質を明らかにした。図1のモデルは、ブランドが構築されるまでの4つのステップを、6つのビルディング・ブロックからなるピラミッドに例えている。即ち2段目のミーニングと3段目のブランド・レスポンスを左右に区分し、左半分を実用的なニーズを満たす「理性」の要素とし

表2 ロングセラー商品、ロングセラー・ブランド、強力ブランドの比較表

	ロングセラー商品	ロングセラー・ブランド	強力ブランド
年代	主に1980年代～現在	1990年中頃～後半	1990年中頃～後半
時代の背景	バブルの世相・個性化・多様化	バブルの崩壊・市場停滞	バブルの崩壊・市場停滞
理論の主体	メディア(雑誌)	学術研究	メディア(雑誌)と学術研究
価値の源泉	創業者や創業時のエピソード	ブランド資産	ブランド資産
ブランド属性	機能的便益と伝統・信用	機能的便益と好ましいイメージ	機能的便益と好ましいイメージ
ブランド効果	流動性や不確実性に対する耐性 知覚品質低下の抑止機能	市場における比較優位 ブランドの長寿命化	市場における比較優位 (ブランドの長寿命化)
年数の基準(測定平均)	推定25年以上(通常40年)	推定5年以上(測定平均23年)	ない(測定平均18年)
競争優位性/差別性/持続性	ほとんどない/高い/ 非常に高い	高い/高い/高い・実態は低い	非常に高い/高い/実態は低い
市場の形態/ライフサイクル期	回避型/成熟～衰退期	競争型/成熟期	競争型/成熟期
日本型マーケティング	関係性は低い	ブランド価値の形成を阻害する 流通依存度低下の状況下で 促進する	促進する 技術の高度化と製品の同質化に よりブランド価値が低下する



(出典) Keller, 邦訳(2003), 82頁より筆者作成

図1 顧客ベースのビルディング・ブロック

て、右半分を心理的ならびに感情的な要素を満たす「感性」のニーズとして分類し、双方の組み合わせによって確固たるブランド・ポジションが築かれると説明している。恩蔵（2007）は、Kellerのモデルを日本版の「ブランド構築のピラミッド・モデル」に精緻化し、ブランド構造が理性から上段の理性へ、感性から上段の感性へ積み重なるだけでなく、感性から上段の理性へ、理性から同段の感性へ向かう流れを突き止め、ブランドが理性と感性の相互作用によって構築されることを立証した。

以上の議論から Keller ならびに恩蔵モデルは、ロングセラー・ブランドが機能的便益を情緒的ならびに自己表現的便益による好ましいイメージにリンクする、「高度なブランド価値」であることを追認したが、両者は即時の測定モデルであるため、長寿命化に繋がる知覚品質低下の抑止機能を解明することは難しく、別の視座によるアプローチが求められる。

(3) ブランド概念の変遷

日本型マーケティングが限界に向かう1980年頃から2000年代にかけて、新たなブランド理論が台頭した。その流れはブランド・ロイヤルティ・マネジメント（和田，1984）からブランド・エクイティ（Aaker, 1991）、（Keller, 1998）、ブランド・アイデンティティ（Aaker, 1996）を基盤として、ブランド・エクスペリエンス（Pine & Gilmore, 1999）、（Schmitt, 1999）へと変遷している（高橋，2010）。この間にブランドの価値次元は機能的便益から情緒的ならびに自己表現的便益へと転換し、ブランドにおける「属性」が「経験」へ、「一方向の価値提供」が「双方向の関係性」及び「価値共創」へとパラダイム・シフトしたのである。なかでも Vargo & Lusch（2004）は、マーケティング領域におけるこれまでの「モノ」と「サービス」からなる二元論を、モノはサービスに包括され、製品の属性ではなく使用経験や様々な文脈のなかで、企業と消費者間との共創によって価値が生み出されるとして、S-D（サービス・ドミナント）ロジックへの転換を提唱した。

和田（2002）はブランド・ロイヤルティ研究において、低関与のコモディティ製品を分析対象とし、基本価値と便宜価値を測定したことに根本的な誤りがあったと言及した。和田は、花王の「アタック」とライオンの「トップ」は基本価値と便宜価値を内包しているが、これらはブランド価値ではなく、ブランド価値とは感性に基づく感覚価値と観念価値が融合されたものと説明した。一方で「アタック」や「トップ」のシェアが高い理由について、「あえて言うなら信頼というブランド価値であり、特定製品に対する信頼は長年にわたって培われてきた企業に対するもので、当該製品の消費・使用の繰り返しのなかで、消費者が形成する品質期待に対する、パフォーマンス実績の積み重ねによって生まれる、メーカーのかぎりない品質向上努力の賜物」（和田2002, 27頁）と解説した。和田は信頼というブランド価値が、その製品の「商品力」に基づくと説明している点から、信頼というブランド価値は、ロングセラー概念に通じていると言えよう。

現代のブランド理論は劇的なシーンである消費体験に焦点を当てているため、購買の手掛かりとなる機能的便益をブランド価値から排除しているものと思われる。加えて機能・品質の均質化によってコモディティ化を招いたことも、現代のブランド理論が機能的便益を排除する動機だと思われる。一方ブランド・エクイティや、これを依拠するロングセラー・ブランド、強力ブランド、ブランド構築のピラミッド・モデルは、消費者情報処理（認知、記憶、想起、態度、消費体験）を通じた統合的なブランド知識を基軸とするため、購買の手掛かりである機能的便益をブランド内部に含めているものと思われる。機能的便益をブランド価値に含むのかについての議論を本論究では避けるが、仮にブランド価値が消費体験を前提とする場合でも、消費体験から湧き起る感情に機能的便益の要素を否定し得ないことから、本論究ではブランド概念に機能的便益を含めて議論を展開する。

3. 新たなロングセラー・ブランドの提起

コモディティ化が深刻となるなか、脱コモディティ化を背景に消費体験や使用文脈に注視することで価値次元を不可視化し、比較優位の長期化を図る新たな理論的枠組み (Pine & Gilmore, 1999), (Schmitt, 1999), (楠木・阿久津, 2006), (恩蔵, 2007) が提示され、機能・品質はもはやコモディティであることが定説となりつつある。近年、機能・品質に着目するブランド研究が衰退するなか、和田 (2002) は、コモディティ製品の高いシェアの要因が信頼価値だとして、商品力を背景とする消費者の信用と反復消費による信頼価値の形成過程を提示した。信頼価値はロングセラー商品に通じる概念であることから、コモディティ化対抗として期待される。一方で消費者は消費体験によって製品・機能に対する評価と態度を決めると、消費の反復から製品への信頼を高め、知覚品質を高いレベルの状態に記憶するものと思われる。さらに消費者の製品カテゴリーへの関心は低下し、新たな製品の探索や対抗製品との比較の動機が失われるものと考えられる。Keller (2003) は製品の信頼性を図 1 左側のパフォーマンスに、恩蔵 (2007) は信頼性を図 1 左側のジャッジメントとして位置付けている点から、信頼価値が知覚品質低下の抑止機能を持ち、ブランドの長寿命化を形成する理論的枠組みを後押しする。

前述の通りロングセラー・ブランドは高い知覚品質と機能的便益を内包し、好ましいイメージにリンクすることで比較優位と長寿命化を実現する。しかしロングセラー・ブランドの課題は、知覚品質低下の抑止機能をいかにブランド内部に取り込むかである。この点に関してロングセラー商品は、消費者の反復経験により形成される信頼を基盤に、知覚品質が高いレベルに保存されることで、製品やカテゴリーへの関心と関与が低下していく。この一連の価値次元の保存こそが、知覚品質低下の抑止機能である。本論究ではロングセラー・ブランドとロングセラー商品を異なる概念に位置付け

て議論してきたが、一方のロングセラー・ブランドがもつ「品質・機能によるイメージ化」に、他方のロングセラー商品の「知覚品質低下の抑止機能」を掛け合わせることで、ロングセラー・ブランドの課題である知覚品質低下の抑止機能を補完し、長寿命化を実現するものと予想する。以上の議論から、「高度なブランド価値」と「知覚品質の保存」に秀でた「両利きのブランド」を、コモディティ課題を解決する新たなマーケティングの枠組みとして提起する。

4. 両利きのブランド事例

(1) 「サランラップ」ブランドの特徴

ここでは両利きのブランド事例を考察し、信頼価値による知覚品質低下の抑止機能の検証とその要素を提示する。事例の抽出の手掛かりとなる表 1 左側のロングセラー商品のなかから、ブランドパワーの測定の対象から外れた「サランラップ」に着目する。筆者が「サランラップ」を強力ブランドに推す理由は、1990 年代に「衣料用洗剤」や「ティッシュペーパー」の強力ブランドと並んで比較優位を築いていたからである。加えて、「サランラップ」は既にロングセラー商品として広く浸透していた点から (日本経済新聞社 [編], 1992), (遠田, 1993), 最も早期の両利きのブランドと思われる。即ち、最寄品がロングセラー・ブランドとして活躍する 1990 年代に、「サランラップ」は知覚品質低下の抑止機能を備えていたとされる点を重視し、両利きのブランドの事例として「サランラップ」を選定する。

「サランラップ」⁽⁵⁾ は、国内初の食品包装用ラップとして「クレラップ」が誕生する半年後の、1960 年 11 月に生産が開始された。発売当初は使用用途が乏しく、販売に苦戦を強いられたが、1960 年中頃から電気冷蔵庫の普及とともに販売を拡大し、1980 年代には電子レンジの普及と、電気冷蔵庫の大型化によって販売を大きく拡大させた⁽⁶⁾。スーパーマーケットへの参入後の 1968 年に「クレラップ」をシェアで抜き (松尾, 1980), 以降現在に至るまでトップシェアを続けてい

る⁽⁷⁾。また消費者がもつブランド・イメージについても、1980年後半には「クレラップ」に対する優位性をもっていた⁽⁸⁾。

「サララップ」の形成過程は、日本型マーケティング（池尾，1999）との比較において、個別ブランド、差別化マーケティング、単一製品による改良・改善に特徴が見られる。そこで3つのキーワードをもとに「サララップ」を物語風に要約すると、「単一ならびに個別ブランドの漸次的品質改良によって知覚品質を高め、差別化マーケティングの反復と継続によってマス市場を創造し、機能的便益を豊かで明瞭なブランド・イメージに育成して、30年でお茶の間の代名詞となった、比較優位の長寿命ブランドである」。以下では「サララップ」の長寿命化の分析をもとに、両利きのブランド概念である品質・機能によるイメージ化と、知覚品質低下の抑止機能の獲得への重要な要素を提示する。

(2) 「サララップ」の事例分析

長寿命化を規定する第一の要因は、マス市場の創造である。Golder (1993), Tellis & Golder (2002) は、長期的な市場リーダーには、企業のビジョン、持続力、革新力、資金充满意欲、資産の5つの要素が欠かせないとし、その原動力が「意思とビジョン」に収斂すると説明している (Tellis & Golder, 2002)。この点で「サララップ」は当初からマス市場へのビジョンをもっていたのに対して、「クレラップ」は「サララップ」への競争志向が高く、百貨店を中心に販売チャネルの基盤を次々に構築したが、マス市場化の足掛かりとなる有望なチャネル、即ちスーパーマーケットへの参入に対しては、既存チャネルへの配慮と価格低下への懸念から好機を逃した (呉羽化学工業(株)社史編纂室, 1995)。一方で発売当初不採算であった「サララップ」は、事業部長と販売部長がリーダーとなって、マス・メディア広告や新聞広告、サンプリング配布、製品の品質改良に多額の資金と人財を投入して、1960年後半にはスーパーマーケットでの優越的地位を築いたことで、収益事業へと変貌を遂げた。さらに1970年代に

は原料から最終製品までの一貫生産によって、品質の向上、生産の拡大とコストダウンを実現し、加えてチャネルと販売体制の構築によってマス市場への基盤を確立したのである⁽⁹⁾。

長寿命化を規定する第二の要因は、流通企業への過度な依存の抑制である。「サララップ」を製造販売する旭ダウ株式会社（以下、旭ダウ）は、原料メーカーの特性から技術志向が高く、このことが流通企業への過度な依存を抑制し、「サララップ」を漸次的品質改良へ向かわせたと思われる。高嶋（2000）は、製品の多様化や頻繁な新製品開発は、消費者特性よりも製造企業による流通企業との継続的で包括的な取引関係の維持と強化、即ち流通企業への過度な依存に原因があると説明している。この流通志向は、流通企業や小売企業に対する便宜性の重視によって同質的な新製品を生み出しやすく、消費者行動に適合するとは言いがたい。その点で旭ダウは、技術志向の高さから安易な製品の多様化と新製品の多発を抑制し、「サララップ」への継続的な投資を戦略化したものと考えられる。

また旭ダウは、品質・機能を利便性の価値として提供することで、「サララップ」が核家族や共働き夫婦の若い世代層に支持されたとみられる。即ち彼女ら・彼らは、盛りつけたお皿に「サララップ」を被せて（ラップして）、電子レンジで加熱する（チンする）ことで、美味しく温かい料理を手早く食卓に提供することを学習し、反復経験のなかでラップする作業を、「やさしさ・家族への愛情」という豊かなイメージに結び付けたと思われる。他方で「サララップ」のマーケティングの一貫性は、ブランドのスクラップ&ビルドによらない漸次的品質向上の積み上げによって、消費者の信頼を積み重ねたと考えられる。さらに消費者の「サララップ」への購買志向が、「サララップ」と流通企業との継続的な関係の基盤となって、流通企業への過度な依存の回避を促したとみられる。

長寿命化を規定する第三の要因は、「食品保存」と「電子レンジ調理」によるカテゴリー・イメージの創造と拡張である⁽¹⁰⁾。1980年代には市場の

細分化が進み、購買の選択幅は広がったものの、消費者の購買行動はこのような規定的空間ではなく、曖昧な生活シーンのカテゴリー化によって実践されると考えられる。そのため消費者は炊事の課題の解決方法として、カテゴリーを創造した「サランラップ」を第一に認知したものと考えられる。「食品保存」から「電子レンジ調理」へのカテゴリーの拡張は、消費者の「サランラップ」の認知をさらに推し進め、反復経験から「サランラップ」をラップの代名詞に位置付けることで、「クレラップ」との比較と選択の幅を狭め、知覚品質が保存されたと考えられる。

長寿命化を規定する第四の要因は、不況期での価格維持である。オイルショックによる買い控えや節約志向のなか、スーパーマーケットでは日用雑貨の特売によって製品ブランドの価格水準が低下し、衣料用洗剤では外資の参入による価格競争を背景に店頭価格が下落した (Ryan, 1996)。一方で「サランラップ」は流通企業や小売企業による値下げ要請に耐え、原料および製造コストの上昇を背景に4度の値上げを実施し、そのことでメーカーの新規参入による市場の浸食からシェアが低下したが⁽¹¹⁾、他方で「サランラップ」はマス・メディアを中心に品質と機能を訴求し、電子レンジ用途の反復啓蒙の奏功から1980年代には高品質イメージが定着し、電子レンジの普及とともに販売を大きく拡大させた。即ち、「サランラップ」は消費者志向に基づく過度な流通依存の回避から、価格水準を維持してブランド価値を高めたのである。対照的に「クレラップ」は社内外の圧力による値崩れにより、廉価品と低品質のイメージが定着したのである⁽¹²⁾。このような価格水準の低下と過剰な値引き販売が、消費者のバリュー・フォー・マネーの要望を満たすのではなく、ブランド・イメージと知覚品質を低下させ、コモディティ化を促進するものと考えられる。

以上の考察から、「サランラップ」の高度なブランド価値の形成には、漸次的品質向上を基盤とするマーケティング行動の一貫性が重要な要素であることが解る。この点に関して旭ダウは、技術志向の高さによって安易な製品の多様化と新製品

の多発を抑制し、「サランラップ」への継続的投資を基盤に据え、消費者行動に適合する品質・機能による価値の提供と、消費者による好意的な反応との相互作用によってブランド価値を醸成し、流通企業への過度な依存を抑制した。このように「サランラップ」はロングセラー・ブランドの先駆けで、消費者の反復経験によって信頼価値を高め、知覚品質を高いレベルに維持することで、「ラップの代名詞」と呼ばれる1980年代に両利きのブランドとなった。両利きのブランドの重要な要素が、消費者行動に適合する製品戦略と、信頼を積み重ねる一貫したマーケティング行動に見られることから、両利きのブランドの要諦は消費者志向であり、流通志向から生じるノイズを除去することである。

結 論

本論究における第一の問いは、1990年後半に失速したロングセラー・ブランドの問題点とは何かである。この問いに対する回答は、ロングセラー・ブランドが知覚品質低下の抑止機能を内包していないことにあり、ブランド要素の構造的欠落であった。

本論究における第二の問いは、脱コモディティ化のための実践的なマーケティングの枠組みがいかなるものかである。この問いに対する回答は、ロングセラー・ブランドがもつ品質・機能のイメージ化に、ロングセラー商品がもつ知覚品質低下の抑止機能を掛け合わせた、「両利きのブランド」の枠組みである。即ち、ロングセラー・ブランドに信頼価値を付与することで、知覚品質低下の抑止機能を補完し、比較優位と長寿命化の実現を目指すものである。

両利きのブランドの事例として、最も早期の「サランラップ」に焦点を当てた。「サランラップ」は日本型マーケティングの特徴である、流通系列化、企業名ブランド、同質的マーケティング、連続的新製品投入に対して異なる特徴をみせる。そこで「サランラップ」のブランドの特徴を、日本型マーケティングと比較して提示する。まず一つ

目の流通系列化では、流通企業との関係を重視するわが国の取引慣行とは異なり、高い技術志向と消費者志向を背景とするブランド価値によって流通との良好な関係を構築した。二つ目の企業名ブランドでは、原料樹脂の商標で品質の証しである「サラン」を由来とする個別ブランドを採用した。三つ目の同質的マーケティングでは、漸次的品質向上では同質であるが、消費者の利便性、快適性や安全性の追求、即ち消費者志向を主眼にしていた点が異質である。最後の連続的新製品投入では、高い技術志向を基盤とする単一製品による漸次的品質向上を製品戦略の柱とした。以上の議論から、「サランラップ」に関するマーケティングの特徴は、高い技術志向による品質・機能の向上意欲やその情熱を消費者志向に傾けた点にあり、「サランラップ」ブランドに内在するのは、消費者との相互作用によって結ばれた、「つつむ＝やさしさ」を絆とする信頼価値である。このように「サランラップ」は、日本型マーケティングの特徴とは異なる消費者志向のマーケティングの実践によって、最も早期の両利きのブランド、即ち真のロングセラー・ブランドとなったのである。

これに対して一般的なロングセラー・ブランドは、日本型マーケティングを前提に、市場の成熟化と技術の高度化、製品の同質化による消費者志向への転換のなかで形成されたものである。より重要なのは、好ましいブランド・イメージが、メーカーが用意した価値の提供によるのか、それとも消費者との相互作用によって創造されたのかの違いで、異なるブランド・イメージの形成過程が、消費者志向に対する一貫したマーケティング行動を規定すると思われる。即ち、さらなるバリュー・フォー・マネーの重視に際して、前者は流通企業への押し込みや値引き販売などから消費者との良好な関係を断ちやすく、後者はブランド・イメージの共有という絆を守ることによって信頼を深めていくと考えられる。

最後に、本論究では両利きのブランドの形成過程を、「サランラップ」の事例をもとに論述したが、「サランラップ」と消費者との絆や信頼の構築過程について、字数の規定から十分に論述でき

ていないため、別稿で詳述する。

《注》

- (1) Tellis & Golder (2002) は、多くのアナリストが“Advertising Age Yearbook 1983”に掲載された消費財ブランドの実態調査から、企業の生存確率とシェアが市場参入順位に比例し、これが長く経営の理論と実践における原理原則であったと説明している。
- (2) 対象ブランドは「メリット」、「ポカリスエット」、「ポッキー」、「アリナミン」、「ルシード」、「ザ・カクテルバー」、「ほんだし」である。平均年数(当時)は23年で、10年未満の「ルシード(9年)」、「ザ・カクテルバー(5年)」の2ブランドが含まれている。
- (3) 青木(1998)の事例にある「アリナミン」、「ザ・カクテルバー」、「ほんだし」は、いずれも市場での絶対的地位の低下がみられ、「メリット」は市場での相対的地位の低下がみられる。このことは、強力ブランドの「ティッシュペーパー」、「台所用洗剤」、「生理用品」、「練り歯磨き」、「シャンプー」の上位ブランドでも同様の傾向がみられる。
- (4) Keller (1998) はブランドのベネフィットを「機能的ベネフィット」、「経験的ベネフィット」、「象徴的ベネフィット」の3分類、Aaker (2014) は便益を「機能的便益」、「情緒的便益」、「自己表現便益」、「社会的便益」の4分類、青木(1998) はコア・ベネフィットを「機能的便益」、「情緒的便益」、「自己表現的便益」の3分類、和田(2002) はブランド価値を「基本価値」、「便宜価値」、「感覚価値」、「観念価値」に4分類しており、いずれも共通点や重複が見られるために精査をした結果、本論究では青木(1998)の分類に従った。
- (5) 「サランラップ」のフィルムはポリ塩化ビニリデン製で、「クレラップ」も同じ素材である。厚みは11 μ mと薄いですが、適度なハリやコシがあって丈夫で破れにくく、密着性とフィルムのカット性に優れる。耐冷性と耐熱性にも優れていることから冷凍保存から電子レンジ加熱までの広い温度帯での使用が可能で、ポリエチレン製や塩化ビニール製に比べて分子密度が高くバリア性に優れている点から、食品を酸化や乾燥から守り、保存用途に大変適している。形状は筒状の紙管に巻き付けたフィルムを化粧箱に格納し、フィルムをカットするための金属刃が蓋の内側(発売時は外側)に付いている。規格は3種類の幅(15 cm, 22 cm, 30 cm)と2種類の巻尺(20 m, 50 m)を掛け合

わせた6種類を基本とする。

- (6) 電気冷蔵庫の普及とサランラップとの関係については、旭ダウ [編] (1982), 278-280 頁。電子レンジ、冷蔵庫の大型化とサランラップとの関係については、同 284-285 頁。なお、(株)富士経済「トイレタリーグッズマーケティング要覧(各年度の集計)」によると、ラップ全体の販売本数は、1975年に1.3億本、以降5年毎に1.6億本、2.1億本、2.5億本、3.0億本、2000年には3.8億本と推移し、1975年からの15年間で1.9倍に増加している。これは電子レンジの普及率と密接に関わっており、内閣府消費者動向調査によると1975年の電子レンジの普及率は15.8%で、以降5年毎に、33.6%、42.8%、69.7%、87.2%、2000年には94.0%に上昇しており、1975年からの15年間で4.4倍に拡大している。
- (7) 注(6)の富士経済の調査集計から、「サランラップ」と「クレラップ」との販売シェアは、1976年は54.3%:26.1%、1985年は48.2%:35.9%、以降10年毎に33.7%:30.3%、35.9%:34.4%、38.8%:33.4%と、常に「サランラップ」が「クレラップ」を上回っている。
- (8) 新津・佐藤(1986)に掲載の、高千穂商科大・読広POSシステムプロダクトの調査(1986)によると、ブランドの選択要因について「サランラップ」は「クレラップ」に対して、習慣性(買い慣れている、使い慣れている)、イメージ(以前使った良かった、テレビで見る/広告で見る)、信頼性(一応名が売れている、間違いないメーカー)で上回る。
- (9) マーケティング政策とチャネル・販売体制については、旭ダウ [編] (1982), 278-287 頁。石尾(1986)および中尾(2000)は品質改良に関して、安全衛生上の問題が発生しないこと、樹脂の特性を活かすこと、使い勝手に優れていることの3点を設計指針としていたと説明している。スーパーマーケットへの参入は、松尾(1980), 163-166 頁を参照。
- (10) 流通パンフレット「おかげさまで25年—サランラップ®」によると、「サランラップ」の広告およびセールスプロモーションは、1960年代は冷蔵保存、1970年代は冷蔵及び冷凍保存と品質差訴求、1980年代は電子レンジ調理をテーマに展開していたと紹介している。インターワイヤード(株)が運営するネットリサーチ(調査期間:2015年8月20日~28日、DIMSDRIVEモニター4,338人が回答)によると、「サランラップ」のお気に入りの理由に17.9%の女性が、「レンジに向
- いている」と回答している。食品保存アイテムのトップはラップ(83.7%)で、保存容器(49.1%)、保存バッグ(48.5%)を大きく引き離している。
- (11) 注(6)の富士経済の調査各年度から、「サランラップ」の消費者価格(希望小売価格)が、1973年に190円から200円、1976年に230円、1979年に240円、1980年に280円に改定され、代理店への値上げも実施されていることが解る。メーカーの新規参入によるラップ市場の価格水準の低下と、「サランラップ」の価格維持戦略については、1977年版No.2および1980年版No.3を参考にしている。
- (12) 注(8)の調査によると、「サランラップ」のブランド選択が、品質の良さ、普段から購入しているのに対して、「クレラップ」は値段の手頃さ(特売時の購入)を重視している。

参考文献

- Aaker, David A. (1991) *Managing Brand Equity: The Free Press*. (陶山計介・中田善啓・尾崎久二博・小林哲邦訳 [1994]『ブランド・エクイティ戦略—競争優位をつくりだす名前、シンボル、スローガン』ダイヤモンド社。)
- Aaker, David A. (1996) *Building Strong Brands: The Free Press*. (陶山計介・小林哲・梅本春夫・石垣智徳邦訳 [1997]『ブランド優位の戦略—顧客を創造するBIの開発と実践』ダイヤモンド社。)
- Aaker, David A. (2014) *Aaker on Branding: 20 Principles That Drive Success: The Free Press*. (阿久津聡邦訳 [2015]『ブランド論—無形の差別化をつくる20の基本原則』ダイヤモンド社。)
- Golder, Peter N, Tellis, Gerard J. (1993) *Pioneer Advantage: Marketing Logic or Marketing Legend?: Journal of Marketing Research*, Vol. 30, No. 2, pp. 150-170.
- Keller, Kevin L. (1998) *Strategic Brand Management: Prentice-Hall*. (恩蔵直人・亀井昭宏邦訳 [2000]『戦略的・マネジメント』東急エージェンシー。)
- Keller, Kevin L. (2003) *Brand Management and Best Practice in Branding Cases: Pearson Education*. (恩蔵直人研究室邦訳 [2003]『ケラーの戦略的ブランディング』東急エージェンシー。)
- Pine, B. Joseph II, Gilmore, James H. (1999) *The Experience Economy: Harvard Business School Press*. (岡本慶一・小高尚子邦訳 [2005]『【新

- 約】経験経済——脱コモディティ化のマーケティング戦略』ダイヤモンド社。)
- Ryan, John. (1996) 「P&Gの日本市場におけるマーケティング活動, 1972-1985(2)」『京都大学経済学会経済論叢』第157巻第4号, 55-75頁。
- Schmitt, Bernd H. (1999) *Experiential Marketing: The Free Press.* (嶋村和恵・広瀬盛一邦訳 [2000] 『経験価値マーケティング』ダイヤモンド社。)
- Tellis, Gerard J, Golder, Peter N. (2002) *Will and Vision: How Latecomers Grow to Dominate Markets: The McGraw-Hill Companies.* (伊豆村房一邦訳 [2002] 『意思とビジョン——マーケット・リーダーの条件』東洋経済新報社。)
- Vargo, Stephen L, Lusch, Robert F. (2004) *Evolving to a New Dominant Logic for Marketing: Journal of Marketing*, Vol. 68, No. 1, pp. 1-17.
- 青木幸弘 (1998) 「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。
- 旭ダウ株式会社 [編] (1982) 『旭ダウ 30年の歩み』化学工業日報社。
- 池尾恭一 (1999) 『日本型マーケティングの革新』有斐閣。
- 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。
- 石尾忠史 (1986) 「うまさと鮮度を包む膜サララップ (開発物語——CMをにぎわすヒット化学商品〈特集〉それはどのように生まれ育ったか)」『化学/化学同人』第41巻第12号, 808-809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 長生きの秘訣』エール出版社。
- 小川孔輔 (2004) 「継続研究 長寿命商品は, こうして生み出せ」『先見経済』2004年6月第3週号, 12-14頁。
- 恩蔵直人 (2007) 『コモディティ化市場のマーケティング論理』有斐閣。
- 楠木健・阿久津聡 (2006) 「特集/強いブランドをつくる組織 カテゴリー・イノベーション——脱コモディティ化の論理」『組織科学』第39巻第3号, 4-18頁。
- 熊沢孝 (1989) 『ロングセラーに帰る消費者たち——市場再構築のニュー・パラダイム』ダイヤモンド社。
- 熊沢孝 (1996) 「特集 ヒットの理由 ロングセラーの理由」『日本郵政公社広報部門広報部』1996年8月号, 20-22頁。
- 呉羽化学工業株式会社 社史編纂室 (1995) 『呉羽化学五十年史』株式会社千修。
- 齋藤孝 (2008) 『ロングセラーの発想力——売れる! アイデアが身につく』ダイヤモンド社。
- 成美堂出版編集部 [編] (2010) 『ロングセラーの舞台裏』成美堂出版。
- 高嶋克義 [編] (2000) 「日本型マーケティング」千倉書房。
- 高橋広行 (2010) 「消費者行動とブランド論(2)——ブランド論の変遷と位置づけの整理」『関西学院商学研究』第62巻, 17-49頁。
- 田中洋 (1993) 「ブランド形成の日米国際比較——日本のマーケティングの一考察」『女子美術大学紀要』第24号, 173-190頁。
- 中尾卓 (2000) 「サララップ®—おいしさ包んで40年」『化学と工業』第53巻第6号, 670-673頁。
- 新津重幸・佐藤研司 (1986) 『商品力時代のニュー・マスマーケティング』誠文堂新光社。
- 日経デザイン [編] (2013) 『ロングセラーのデザインはここが違う!』日経BP社。
- 日本経済新聞社 [編] (1992) 『長生き商品の秘密——ロングセラー』日本経済新聞社。
- 日本経済新聞社・日経産業消費研究所 [編] (1994) 『ブランドパワーの研究』日本経済新聞社。
- 平林千春 (1991) 『定番商品のマーケティング——ロングセラーのケーススタディ18』ビジネス社。
- 平成暮らしの研究会 [編] (1998) 『ロングセラー商品——愛される秘密』夢文庫。
- 松尾博志 (1980) 『日米ジョイントベンチャー成功の秘密——旭ダウ物語』日本工業新聞社。
- 和田充夫 (1984) 『ブランド・ロイヤルティ・マネジメント』同文館。
- 和田充夫 (2002) 『ブランド価値共創』同文館。