

博士学位論文

論文題目：

ロングセラー・ブランドに包括するブランド価値の探究

—「サランラップ」ブランドの歴史研究—

埼玉大学大学院

人文社会科学部 経済経営専攻

学籍番号： 16GD511

氏名： 沼 賢二

主指導教官： 井原 基 教授

副指導教官： 大石 直樹 准教授

副指導教官： 石 瑾 准教授

副指導教員： 川端 庸子 准教授

目次

序章 本論文の概要.....	11
1. 研究の課題と目的.....	11
2. 本論文の構成.....	12
第1章 ロングセラー・ブランド概念.....	15
第1節 先行概念としてのロングセラー商品.....	15
1. ロングセラー商品の概念と特徴.....	15
2. 定番商品の概念と特徴.....	16
第2節 ロングセラー・ブランド研究の概観.....	20
1. ロングセラー・ブランド研究の勃興.....	20
2. ブランド測定と強カブランドの概念.....	22
3. ロングセラー・ブランドの中核的研究.....	25
4. 典型的なロングセラー・ブランドー花王「メリット」の事例.....	27
5. 4つのブランド概念の整理.....	29
第3節 ロングセラー・ブランドのテイクオフ.....	31
1. 広告コミュニケーションにおける3つの役割.....	31
2. テイクオフ.....	32
3. カテゴリーの創造と構造化.....	33
4. ロイヤルティの形成.....	36
第4節 先発の優位性とブランドの長期的管理.....	37
1. パイオニアの優位性とマス市場の創造.....	37
2. 企業の組織化とマス市場の創造.....	40
3. 長期的ブランド管理の概念と特徴.....	42

4. ブランド管理の一貫性—「コカ・コーラ」の事例.....	43
5. ワンブランド戦略—「リグレー」の事例.....	44
第5節 ロングセラー・ブランド形成のフレームワーク	46
第6節 本章の小括.....	48
第2章 ロングセラー・ブランドの課題と新たな提起	51
第1節 日本型マーケティングの要因.....	51
1. 日本型マーケティングの分類	51
2. 本論文における日本型マーケティングの概念.....	52
第2節 ロングセラー・ブランドの崩壊.....	54
1. 新製品開発と低価格志向.....	54
2. 参照価格と知覚品質.....	55
3. 低価格競争—「クリネックス」の事例	57
4. ロングセラー・ブランド崩壊のシナリオ.....	63
第3節 ロングセラー・ブランドの関係性と信頼性	64
1. ブランド理論の発展経過.....	64
2. 関係性とブランド信頼性.....	65
3. 認知的信頼と感情的信頼.....	68
4. 関係性の課題と関係性の異なる概念.....	70
5. 2つの絆の概念	71
第4節 消費者行動視座によるアプローチ.....	73
1. ブランド概念の整理—知識型と体験型	73
2. 消費者情報処理—記憶の過程	74

3. 購買意思決定—反復購買.....	76
4. 消費者行動を視座とする真のロングセラー・ブランドの概念.....	77
第5節 日本型マーケティング視座によるアプローチ.....	80
1. 流通系列化—チャンネル志向のマーケティング行動.....	80
2. 消費者志向のマーケティング行動によるチャンネル依存の低減.....	82
3. 流通系列化の変遷.....	85
4. チャンネルの閉鎖・開放の類型化と変遷.....	87
第6節 真のロングセラー・ブランドの構図.....	90
1. 真のロングセラー・ブランドのフレームワーク.....	90
2. 評価のための指標—4つの条件.....	94
3. 特定事例の歴史分析の意義.....	97
4. リサーチ・デザインと事例選択.....	98
第7節 本章の小括.....	102
第3章 「サランラップ」の事例—成長・発展期（1960～1988年）.....	105
第1節 「サランラップ」の事例研究.....	105
1. 食品包装用ラップ市場の概要，シェアの概念と「サランラップ」の差別化.....	105
2. 記述の基準と形式.....	109
第2節 「サランラップ」前史（1906～1959年）.....	110
1. 企業化の背景—塩素の高度利用.....	110
2. わが国の塩化ビニリデン開発.....	112
3. 米国ダウ・ケミカル社からの技術導入.....	114
4. 「サランラップ」の発売.....	116

第3節 「サランラップ」の誕生期（1960～1965年）	120
1. 誕生期の広告戦略—常温保存の訴求	120
2. 誕生期の流通戦略—販売ルート開拓	122
3. 誕生期の製品・価格戦略—コア・ベネフィットの設計	123
3.1 「サランラップ」の特長	123
3.2 「サランラップ」の品質課題	124
3.3 コア・ベネフィットの設計	126
3.4 発売当初の販売価格	127
第4節 「サランラップ」の成長期（1966～1973年）	127
1. 成長期の広告戦略—冷蔵・冷凍保存の訴求・啓蒙	127
1.1 「サランラップ」の販売動向	127
1.2 用途訴求の変遷	129
2. 成長期の流通戦略—新たなチャネルへの展開	132
2.1 スーパーマーケットの興隆	132
2.2 スーパーマーケットへの参入	133
3. 成長期の製品・価格戦略—技術革新とコストダウン	134
3.1 品質ならびに生産性の向上	134
3.2 「サランラップ」の一貫生産体制の構築	135
3.3 初のリニューアル	137
第5節 「サランラップ」の停滞・発展期（1974～1988年）	139
1. 停滞・発展期の広告戦略—電子レンジ調理の訴求・啓蒙	139
1.1 「サランラップ」の再成長の軌跡	139
1.2 電子レンジ調理における品質訴求と啓蒙活動	141
2. 停滞・発展期の流通戦略—流通取引の強化	143
2.1 緻密に設計された流通政策	143
2.2 広範なチャネル網の構築	145

2.3	物流と包装の効率化.....	145
3.	停滞・発展期の製品・価格戦略—一貫生産体制の推進と収益性の維持.....	146
3.1	一貫生産体制と増産体制の推進.....	146
3.2	姉妹品の発売.....	147
3.3	価格体系の変遷.....	148
第6節 本章の小括.....		152
第4章	「サランラップ」の事例—転換・成熟期（1989～2020年）.....	156
第1節	「サランラップ」の転換期（1989～2000年）.....	156
1.	転換期の広告戦略—市場の環境変化への対応.....	156
1.1	「NEWクレラップ」の誕生.....	156
1.2	安全・衛生問題への対応.....	159
1.3	新「サランラップ」の新たな機能の訴求.....	160
2.	転換期の流通戦略—小売業態の多様化への対応.....	161
3.	転換期の製品・価格戦略—新「サランラップ」の誕生.....	163
3.1	新「サランラップ」の特徴.....	163
3.2	製造設備の増強による「サランラップ」一貫生産体制の確立.....	166
3.3	「サランラップ」の価格維持政策と「ジップロック」の推進.....	167
第2節 「サランラップ」の成熟期（2001～2010年）.....		168
1.	成熟期の広告戦略—「断トツ No.1」へのステップ.....	168
1.1	「サランラップ」の再始動.....	168
1.2	競争環境の変化.....	169
1.3	新たな「サランラップ」の広告コミュニケーション.....	171
1.4	ブランド統合型セールス・プロモーション.....	172
1.5	エリア・マーケティングの実践.....	174

2.	成熟期の流通戦略—小売企業の巨大化・広域化への対応	175
2.1	流通の広域化に対応した販売体制.....	175
2.2	ドラッグストア業態に対する販売戦略	177
3.	成熟期の製品・価格戦略—ユーザビリティ視座の技術革新.....	178
3.1	ユニバーサルデザインの「サランラップ」の誕生.....	178
3.2	ユーザビリティの「サランラップ」の誕生	180
3.3	安全・衛生課題に対する品質改良.....	182
3.4	製造品質の向上とコストの削減.....	183
3.5	「サランラップ」の価格改定.....	184
第3節 新たな競争時代の幕開け（2011～2020年）		185
1.	新時代の広告戦略—最良価値の提供.....	185
1.1	東日本大震災による市場への影響.....	185
1.2	次世代「サランラップ」の広告コミュニケーション	188
2.	新時代の流通戦略—E コマースへの対応.....	190
3.	新時代の製品・価格戦略—知覚品質とブランド価値	191
3.1	第1弾・次世代「サランラップ」の誕生.....	191
3.2	第2弾・次世代「サランラップ」の誕生.....	192
3.3	「サランラップ」新工場の竣工.....	197
3.4	新たな競争時代の価格戦略	197
第4節 本章の小括.....		199
第5章 事例の分析・考察による真のロングセラー・ブランドの評価		203
第1節 分析と考察.....		203
1.	ロングセラー・ブランド形成のフレームワークに関する分析・考察.....	203
2.	知覚品質の維持に関する分析・考察.....	206
3.	真のロングセラー・ブランド価値の創造に関する分析・考察	210

4. 技術革新による長寿命化に関する分析・考察	213
第2節 評価.....	215
1. ロングセラー・ブランド形成のフレームワークに関する評価	215
2. 知覚品質の維持に関する評価.....	217
3. 真のロングセラー・ブランド価値の創造に関する評価.....	218
4. 技術革新による長寿命化に関する評価	220
第3節 その他のブランド事例の評価.....	221
1. 「NEW クレラップ」の評価	221
2. 「クリネックス」の評価.....	222
終章 本論文のまとめ	224
1. 本質的な問い、ならびにリサーチ・クエスチョンへの回答	224
2. 本論文で発見した5つの知見	226
3. 「サランラップ」事例の含意.....	228
4. 本論文の結論—真のロングセラー・ブランドの最終条件	229
5. 本論文の総括と残された課題.....	230
謝辞	232
参考文献一覧.....	233

図表一覧

【第1章】

図表 1-1：書籍に掲載されたロングセラー商品の上位一覧.....	16
図表 1-2：商品力の評価・結果.....	18
図表 1-3：定番購入と特売購入の上位商品.....	19
図表 1-4：日用品のリーダーとチャレンジャーによるブランド選択要因の比較.....	20
図表 1-5：1923年時点の米国消費財リーダー・ブランドの60年後の市場順位.....	21
図表 1-6：ブランドパワー調査による上位30の強力ブランド.....	23
図表 1-7：ロングセラー商品と強力ブランドの比較.....	24
図表 1-8：ロングセラー・ブランドの事例・一覧.....	27
図表 1-9：シャンプー／ブランドパワー調査によるブランド力の格付け.....	28
図表 1-10：ロングセラー商品，定番商品，強力ブランド，ロングセラー・ブランドの特徴.....	30
図表 1-11：プロトタイプ，エグゼンプラーと境界ブランド.....	34
図表 1-12：ブランド・エクイティ構築のマトリックス.....	35
図表 1-13：圧倒的ブランドが交差する立体イメージ.....	36
図表 1-14：米国消費財50カテゴリーの製品ならびに市場のパイオニアと、現在のリーダー.....	39
図表 1-15：ロングセラー・ブランド形成のフレームワーク.....	47

【第2章】

図表 2-1：過去40年間のティッシュペーパーの市場シェアの推移.....	58
図表 2-2：ティッシュペーパーにおける商品力の評価・結果.....	60
図表 2-3：【ティッシュペーパー】定番購入と特売購入の上位商品.....	59
図表 2-4：ティッシュペーパーにおけるブランド選択要因の比較.....	60
図表 2-5：【ティッシュペーパー】 【シャンプー】ブランドパワー調査結果.....	60
図表 2-6：世界の「クリネックス」ティッシュペーパー・ボックスタイプの価格帯.....	61

図表 2-7：ティッシュペーパーに関する消費者の購買行動.....	62
図表 2-8：ロングセラー・ブランド崩壊の過程	64
図表 2-9：製品の価値構造と形態.....	70
図表 2-10：顧客ベースのブランド・ビルディング・ブロック	73,93
図表 2-11：真のロングセラー・ブランドの概念図.....	79
図表 2-12：チャネル志向と消費者志向の対比関係図	84
図表 2-13：チャネル志向のマーケティング行動と消費者志向のマーケティング行動の比較	85
図表 2-14：業界別流通チャネルの種類	88
図表 2-15：家電業界と日用品業界における流通チャネルの種類とブランド形態の変遷 ..	90
図表 2-16：真のロングセラー・ブランドのフレームワーク	91
図表 2-17：リサーチ・デザインの推定技法の基本形の分類.....	99

【第3章】

図表 3-1：過去 45 年間の食品包装用ラップの市場推移.....	106
図表 3-2：過去 45 年間の上位ブランドの対比.....	106
図表 3-3：製品ジャンルを代表する一般名称化した 5 つのブランド	107
図表 3-4：「ウレコン」ラップフィルム『売れ筋ランキング』上位 20 銘柄.....	108
図表 3-5：1950 年代の米国 “Saran Wrap” の広告	118
図表 3-6：電気冷蔵庫・電子レンジの普及率と「サランラップ」の伸長率	119,128,139
図表 3-7：1960 年代の「旭味」ギフトセットに見られる発売当初の「サランラップ」	122
図表 3-8：食品包装用ラップのフィルムの性能比較表.....	123
図表 3-9：「サラン」ポリマーの製造工程	125
図表 3-10：「サランラップ」の製造工程.....	126
図表 3-11：サファイア原石が当る！サランラップ®セールと保存法訴求のチラシ広告	130
図表 3-12：「サランラップ」広告コミュニケーション，消費者キャンペーンの変遷 ...	131
図表 3-13：小売業の業態別の業容拡大推移	132

図表 3-14：旭化成工業・旭ダウ「サラン」ポリマーの生産工程.....	136
図表 3-15：2代目「サランラップ」と2代目「クレラップ」.....	138
図表 3-16：「サランラップ」と「クレラップ」の消費者キャンペーン企画の比較表...	143
図表 3-17：「サランラップ」と「クレラップ」の流通価格体系の推移.....	150
図表 3-18：【食品包装用ラップ】定番購入と特売購入の上位商品.....	151
図表 3-19：食品包装用ラップにおける商品力の評価・結果.....	151
図表 3-20：食品包装用ラップにおけるブランド選択要因の比較.....	151

【第4章】

図表 4-1：「クレラップ」と「NEWクレラップ」のデザイン比較.....	158
図表 4-2：過去45年間の上位ブランドの対比（再掲載）.....	158
図表 4-3：1990年代の業態別店舗数と売上高の推移.....	162
図表 4-4：1990年代の洗剤・化粧品卸売業・年間売上高上位10社.....	163
図表 4-5：新「サランラップ」と「NEWクレラップ」のデザイン比較.....	165
図表 4-6：成熟期における食品包装用ラップ市場の推移.....	170
図表 4-7：新「サランラップ」増量品.....	173
図表 4-8：2000年以降のドラッグストア業態の店舗数と販売金額の推移.....	177
図表 4-9：新たな「サランラップ」と「NEWクレラップ」との比較.....	179
図表 4-10：新旧「サランラップ」と「NEWクレラップ」との比較.....	181
図表 4-11：東日本大震災前後における食品包装用ラップ市場の推移.....	187
図表 4-12：直近15年間の食品包装用ラップ市場のシェアと販売数量の推移.....	187
図表 4-13：第1・2弾の次世代「サランラップ」と「NEWクレラップ」との比較.....	188
図表 4-14：カラフル3色の次世代「サランラップ」.....	189
図表 4-15：ブランド別・男女別 お気に入りラップの割合.....	194
図表 4-16：お気に入りのラップの理由に関する調査結果.....	195
図表 4-17：「サランラップ」と「NEWクレラップ」の開発推移の比較.....	196

序章 本論文の概要

1. 研究の課題と目的

本論文は、消費財に関するブランド研究である。先ず消費財ブランドについて概説すると、わが国の製造業者は戦後の豊かさを背景に多種多様な新製品を産み出し、多くの消費者が特定の新製品を認知・購入・消費することでヒット商品となり、これらのサイクルを繰り返すことで一部のヒット商品はブランド化していった。高度経済成長が進むに連れて製造業者が産み出す新製品は質・量ともに膨張し、1980年代の成熟期になると製造業者間の開発競争が激化して新製品の誕生サイクルが加速したが、その反面製品ライフサイクルは短命化した。ところが製品ブランドの一部は競争優位を築いて長寿命化し、1990年代後半にはロングセラー・ブランドとしてわが国のブランド研究の一躍を担うまでに成長したが、その輝きは長くは続かずわずか5年ほどでその幕を閉じた。ロングセラー・ブランドが失速して以降、コモディティ化、すなわち「企業間の技術的水準が次第に同質的となり、供給される製品やサービスの本質的部分での差別化が困難で、顧客側からはほとんど違いを見出すことが出来ない状況¹⁾はより深刻さを増している。しかし一部のロングセラー・ブランドは今なお健在で、量販店のマーチャンダイジングでは売れ筋の観点から特定カテゴリー内で製品ブランドが明確に格付けされ、棚割や価格プロモーションにおいて優越的に扱われている実態がある。加えてロングセラーの用語はロングセラー商品（あるいはロングセラー・ブランド）として専門雑誌、一般雑誌、インターネット記事の特集²⁾や書籍³⁾を賑わせており、ロングセラー商品のフレーズは絶えず読者の耳目に触れている。以上の理由からロングセラー商品の概念は既に一般化しているが、学術研究においてロングセラー・ブランドへの関心が薄れ、消費財は全般にコモディティ化したものと認識されており、ロングセラーの本質は隠れたまま現在に至っている。一方で消費体験や消費者の感情を背景とする近年のブランド理論は、品質や機能を基盤とする消費財の属性や便益に適合しているとは言えず、理論効果は限定的と思われる。

近年コモディティ化に関する研究は消費者行動論や特定のブランド論などの領域におい

¹⁾ 恩蔵（2007）背表紙。恩蔵は技術革新、規制緩和、国際化が進む今日、コモディティ化はあらゆる産業において無視できない重要課題となったと語っている。

²⁾ 例えば、「宣伝会議」では現在に至るまで10年以上にわたり135ブランドが紹介されている。（宣伝会議『ロングセラーブランドのコミュニケーション戦略』（<https://mag.sendenkaigi.com/feature/sendn/long-selling-brand/>、2020年12月25日最終確認）。また「NTTコムウェア」では2015年3月まで12年にわたり131ブランドが紹介されている。（NTTコムウェア『ニッポン・ロングセラー考』（https://www.nttcom.co.jp/comzine/pulldown/long_seller/index.html、2020年12月25日最終確認）。

³⁾ 例えば、齋藤孝『ロングセラーの発想力』ダイヤモンド社、2008年、新星出版社編集部[編]『ロングセラー商品のパッケージデザイン』新星出版社、2010年、成美堂出版編集部[編]『ロングセラー商品の舞台裏』成美堂出版、2010年、日経デザイン[編]『ロングセラー商品のデザインはここが違う！』日経BP社、2013年。

て蓄積されつつあり、特にブランド論の多くはコモディティ化に立ち向かうことの出来る有力な手段であるとの認識のもとに展開されている⁴。そこで本論文ではロングセラー・ブランド理論の課題を解明し、現代マーケティングの要請、すなわち消費財における脱コモディティ化に応える理論的枠組みを提起する。以上の議論を踏まえて本論文の本質的な問い、すなわち問題意識を次の3点に要約する。第1に、「ロングセラー・ブランドはどうして崩壊したのだろうか」であり、言い換えれば消費財におけるコモディティ化の原因を究明することである。第2に、「ロングセラー・ブランドの課題はどこにあったのだろうか」であり、言い換えればロングセラー・ブランド理論の問題点を表層化することである。第3に、「ロングセラー・ブランドの課題を解決するための要素は何だろうか」であり、言い換えれば新たなブランド概念を探索することである。

2. 本論文の構成

上述の3つの本質的な問い（問題意識）に対して、研究課題（リサーチ・クエスチョン）、理論、推定技法、データからなるリサーチ・デザインの概略について説明する。まず、一般に取り上げられているロングセラー商品（あるいはロングセラー・ブランド）のなかには長期間にわたって競争優位を維持しているものが見られ、この点に着目すると、これらロングセラー商品あるいはロングセラー・ブランドには従来のブランド理論では語られていない競争優位を持続させる何らかのブランド価値が包括されていると予想される。従来のロングセラー・ブランドは、寿命の長い多数のコモディティ・ブランドと競争優位を維持し続けている少数のロングセラー・ブランドとに二分化していることから、後者のロングセラー・ブランドをコモディティ・ブランドならびに従来のロングセラー・ブランドと区別する意味から本論文では「真のロングセラー・ブランド」と呼び、従来のロングセラー・ブランドを単に「ロングセラー・ブランド」と呼ぶことにする。以上の議論を踏まえて本論文の研究課題（リサーチ・クエスチョン）の1つ目は、「真のロングセラー・ブランドは、消費者にとっていかなるブランド価値があるのか」についての問いである。次に、真のロングセラー・ブランドは現代マーケティングの課題、すなわちコモディティ化の課題を解決するための理論的枠組みとして期待を背負うと予想される点から、本論文の研究課題（リサーチ・クエスチョン）の2つ目は、「真のロングセラー・ブランドはわが国の成熟社会において、いかなる理由で有効なブランド理論になり得るのか」についての問いである。

続いて、本論文における理論について以下のプロセスをもって展開する。第1章でロングセラー・ブランド概念とロングセラー・ブランド形成のフレームワークを導出する。先ず第1節、第2節では、ロングセラー商品とロングセラー・ブランドを明確に区分し、ロングセラー・ブランドに関する幾つかの先行研究をレビューした上で本論文におけるロングセラー・ブランド概念を定義する。次に第3節から第5節では、ロングセラー・ブランドの形成

⁴ 恩蔵（2007）39頁。

において影響を持つ既存研究や既存理論をレビューし、新製品がロングセラー・ブランドに発展するための必須の要素を抽出し、これらの要素を消費者行動を起点とする周辺理論に結合させて「ロングセラー・ブランド形成のフレームワーク」の導出を試みる。

第 2 章では、ロングセラー・ブランドの課題を設定し、この課題を克服するための要素、すなわち知覚品質の普遍化を抽出して真のロングセラー・ブランド概念を導出する。先ず第 1 節、第 2 節では、ロングセラー・ブランドが崩壊に至った原因とその要素を日本型マーケティングと消費者行動の 2 つの視座から探索する。次に第 3 節、第 4 節では、ブランド関係性や信頼性、関係性マーケティングなどの近年のブランド・マーケティング理論と、記憶・知覚に関する消費者情報処理、態度に関する購買意思決定、消費者のモチベーションを基盤とする伝統的な消費者行動理論を結合させて真のロングセラー・ブランド概念を導出する。第 5 節では、日本型マーケティングの流通系列化を視座に製造業者のチャネル志向と消費者志向の相反性の視座から真のロングセラー・ブランドの阻害要因を探索し、その原因を究明する。第 6 節では、真のロングセラー・ブランドの育成に必要な「ロングセラー・ブランド形成のフレームワーク」、「ロングセラー・ブランドの課題を克服するための要素」、「真のロングセラー・ブランドの価値」を提示し、続いて真のロングセラー・ブランドに必須の 4 つの条件と 10 の付帯要素を導出する。なお導出された要素は研究課題（リサーチ・クエスション）に対して筆者が提起する真のロングセラー・ブランドの戦略仮説に相当する。

本論文の事例分析について、第 2 章第 6 節で特定事例の歴史分析の意義について説明し、本論文で援用する単独事例の歴史分析を枠組みとする物語アプローチについて言及する。事例の選定にあたっては、第 1 に真のロングセラー・ブランドの概念に該当し、第 2 に筆者自身が当該事業に 10 年以上にわたって直接関与し、消費財と流通事情に精通している点から本論文では日用品・家庭用品の「サランラップ」を採用する。

事例の記述について、第 3 章では「サランラップ」の企業化を起点に、その誕生の前後からロングセラー・ブランドに駆け上がるまでの約 40 年間（1988 年まで）について詳述する。順を追って説明すると、先ず第 1 節では、「サランラップ」の差別性と食品包装用ラップ市場の概要ならびに競争優位の 1 つの指標である市場シェアに対する筆者の基本的視点について説明する。第 2 節では、「サランラップ」誕生の背景とその経緯について、親会社・旭化成工業の系譜ならびにライバル企業・呉羽化学工業との関係を基軸に展開する。第 3 節では「サランラップ」の誕生期（1960～1965 年）、第 4 節では成長期（1966～1973 年）、第 5 節では停滞・発展期（1974～1988 年）といったように、「サランラップ」ブランドの発展過程をその成長速度に応じて 3 分割する。同時に各期の記述においては、企業の製品開発ならびにマーケティング活動の経過をつぶさに観察し、これらの活動に対する消費者の反応に注視する。

次に、第 4 章では「サランラップ」の成長速度が鈍化し、現在に至るまでの約 30 年の成熟期について詳述する。第 1 節では「サランラップ」の転換期（1989～2000 年）、第 2 節では「サランラップ」の成熟期（2001～2010 年）、第 3 節では新たな競争時代（2011～2020 年）といったように、「サランラップ」に取り巻く環境の変化に応じて 3 分割する。同時に

「NEW クレラップ」との覇権争いが激化するなか、「サランラップ」のブランド価値はどのように維持・向上したのか、どのような理由で真のロングセラー・ブランドの発展に至ったのかといった流れを、企業のマーケティング戦略（Marketing Strategy）と消費者行動（Consumer Behavior）の2軸を視座から追跡し展開する。

第5章第1節では、「サランラップ」ブランド物語を前述の真のロングセラー・ブランドの4つの条件と10の付帯要素を手掛かりに分析・考察し、第2節では真のロングセラー・ブランドとして「サランラップ」を評価する。第3節では真のロングセラー・ブランドとコモディティ・ブランドとの対比を念頭に置き、「NEW クレラップ」と「クリネックス」の評価によるコモディティ・ブランドの考察を行う。

終章では第1に、本論文の締めくくりとして本質的な問い（問題意識）と2つの研究課題（リサーチ・クエスチョン）に対する筆者の回答を提示する。第2に、既存研究のレビューから発見したロングセラー・ブランドと真のロングセラー・ブランドの知見について言及する。第3に、「サランラップ」のブランド物語から導出した含意について言及する。第4に、これら知見と含意を真のロングセラー・ブランドに必須の4つの条件・10の付帯要素に統合し、本論文の結論として真のロングセラー・ブランドの5つの最終条件と13の付帯要素を提示する。第5に、本論文を総括し、残された課題について言及する。

第1章 ロングセラー・ブランド概念

第1節 先行概念としてのロングセラー商品

1. ロングセラー商品の概念と特徴

日常生活のなかでロングセラーのフレーズを耳目にすることは多く、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」を意味する一般用語とされている。ロングセラーは1960年代には書籍や演劇に使用され、1980年代になると消費財、特に日用品の定番商品と同義の用語として使用された。同時にロングセラーは同時期のヒット商品の対立概念として論じられ、伝統的商品を総称するロングセラー商品と呼ばれるようになった。ロングセラー商品を扱った書籍⁵を紐解くと、その文脈には、創業や老舗の伝統的性質、風習に基づく文化的性質、習慣や信用に基づく社会的性質、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さらに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世的なイメージとの結びつきが強く、普遍性の価値を創業者や創業時の開発秘話などの社史や個人的エピソードとして語っている。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切り開くものと語っている⁶。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、それは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と説明している⁷。熊沢（1996）は、ロングセラーの魅力は、良質で機能的な商品、なくならない安心感、安定した商品がもたらすほっとした気持ち、前進し続ける凜とした気持ち、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⁸。以上のロングセラー商品に関する研究では、商品に対する「安心感」、「信頼感」、「親近感」といった消費者の「内もの化」の価値として捉えている点に特徴が見られる。

図表 1-1 は、1991 年から 2013 年にかけてロングセラー商品を扱った代表的な 9 冊の書籍のなかから、特に掲載回数が多い銘柄をリスト化したものである。ロングセラー商品に共通する第 1 の特徴は長寿命であり、リスト化された 15 件の銘柄うち 8 件が戦前あるいは戦後復興期に誕生している。第 2 の特徴は製品カテゴリーの代名詞であり、馴染み深く、商品名を聞くだけで消費者がイメージできる商品である。第 3 の特徴はライフサイクルが成熟期または衰退期に差し掛かり、ひと昔、懐かしいといったレトロな印象を与える商品である。この 15 件のロングセラー商品なかで初めて書籍に掲載された時点の年数（年齢）に着目する

⁵ 例えば、遠田（1993）。

⁶ 熊沢（1989）3-6 頁。

⁷ 遠田（1993）176 頁。

⁸ 熊沢（1996）20-22 頁。

と、25年以上が12件、そのうち40年以上が過半数の7件あることから、ロングセラー商品として認知されるまでには早くても25年、通常は40年ほどの年数を要するものと考えられる。このようにロングセラー商品は長い時間をかけて消費者の生活文化に深く浸透し、親子間、子孫間へと継承している姿が想像されるため、ロングセラー商品は安定感があり、社会の変動や世相の変化に対して影響を受けにくい点が最大の特長だと言える。

図表 1-1：書籍に掲載されたロングセラー商品の上位一覧

順位	掲載数	商品名(ブランド名)	発売開始	初めて掲載された時点の年数	1991年	1992年	1993年	1998年	2001年	2008年	2010年-①	2010年-②	2013年
1-3	7	金鳥の渦巻	1890	102		●	●	●	●	●	●	●	
		カルピス	1919	73		●	●	●	●	●	●	●	●
		リカちゃん人形	1967	24	●	●	●		●	●	●	●	●
4-5	6	キュービーマヨネーズ	1925	67		●	●	●	●	●	●	●	
		かっぱえびせん	1964	27	●	●	●	●	●		●		
6-10	5	三ツ矢サイダー	1884	108		●		●	●	●		●	
		バスクリン	1930	62		●	●		●	●	●		
		江戸むらさき	1950	42		●	●		●	●	●		
		のりたま	1960	32		●			●	●	●		
		ボンカレー	1968	24		●			●	●	●		
11-15	4	ミルクイ	1951	42			●		●	●		●	
		お茶づけ海苔	1952	39	●				●	●	●		
		サラシラップ	1960	32		●	●			●	●		●
		オロナミンCドリンク	1965	26	●	●			●	●			
		カップヌードル	1971	20	●				●	●	●		
		掲載ブランド数			18	52	17	83	45	35	36	27	18
		最古:年数			45	390	86	396	119	406	153	126	85
		中央:年数			26	36	53	42	71	49	53	50	42
		最新:年数			9	14	25	12	30	8	37	23	24
		平均:年数			24	55	54	59	69	69	65	57	44
		最古:発売開始年			1947	1602	1907	1602	1882	1602	1857	1884	1928
		中央:発売開始年			1966	1957	1940	1956	1930	1959	1958	1960	1972
		最新:発売開始年			1983	1978	1968	1986	1971	2000	1973	1987	1989
		平均:発売開始年			1968	1937	1939	1939	1932	1939	1945	1953	1969

(注) (1) 9冊の書籍に掲載される国内消費財を抽出した結果、延べ198ブランドに及んだ。内訳は、掲載回数7回:3 6回:2 5回:5 4回:5 3回:19 2回:32 1回:132。

(2) 掲載回数が多いブランド、同じ回数の場合は発売開始の古いブランドを上から順に記載している。

(3) 下段は掲載ブランドの年数(当時)ならびに発売開始年の最古、中央、最新、平均を記載している。

(出典) 平林(1991)「定番商品のマーケティング」、日本経済新聞社[編](1992)「徹底分析 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)「ロングセラー商品一愛される秘密」、齋藤(2008)「ロングセラーの発想力ー売れる! アイデアが身につく」、竹内書店新社編集部(2001)「超ロングセラー大図鑑」、成美堂出版[編](2010)「ヒットを続けるには理由があるーロングセラーの舞台裏」、新星出版編集部(2010)「ロングセラー商品のパッケージデザイン」、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!」

2. 定番商品の概念と特徴

定番商品とはコンスタントに一定の売上が期待でき、比較的長期にわたって自動的な反復仕入れがなされ、恒常的に在庫・陳列される商品⁹である。平林(1991)は定番商品の特徴とその形成過程について次のように論じている。第1に、定番商品は通常市場シェアが高いため存在し続けているが、消費者が容易に定番商品を放棄しないのは生活行動のなかに独自のポジションを占めているからで、定番商品が一定の有効性を保っているからにほかならない。すなわち定番商品は人々の行動と切っても切れない関係に依存する、言い換えると定番商品は対応する生活行動と一対になることで成立し、その生活行動が存在し続ける限り定番商品も安定した市場を維持し続ける。第2に、定番商品は単に市場で売れ続けている商品で

⁹ 伊東, 宮澤・亀井[監修](2003) 182頁。

はなく、多くの場合その商品領域を切り開いたパイオニア商品である。すなわちその商品の登場によって新たな生活シーンが形作られ、生活者の常識として日常生活のなかに溶け込んでいるものである¹⁰。平林(1991)が定番商品の事例として提示した18商品¹¹を分析すると、商品年齢は最長45年、最短9年、平均24年であり、そのうち高度経済成長期に誕生したものが10商品、その後の安定成長期に誕生したものが6商品も含まれている点から、定番商品は高度経済成長期以降に誕生した新たなカテゴリーのパイオニア商品、または既存カテゴリーでヒットした革新的商品と考えられる。定番商品はロングセラー商品と似ているが、ロングセラー商品と異なる点は競争業者や新規参入業者による激しい競争環境に晒されている点にある。この時期の消費者の嗜好性と情報入手の多様化、買い物行動とライフスタイルの変化を考えると、企業の広告コミュニケーションやセールス・プロモーションを無くして定番商品化を実現することは困難であった。

図表1-2は高千穂商科大学・読広POSシステム開発プロジェクトが1986年に実施した商品力調査の調査結果を全56商品の大部分を抜粋して記したものである¹²。この調査では主婦が日常的に買い物する際の「最寄品」に対する選択基準を念頭に置き、商品ジャンルは食品、日用品と肌着などの軽衣料が中心で、季節性のある商品を除いた商品種類ごとに選択理由を挙げている。大半の主婦の各商品に共通した選択理由を23項目にまとめられ、結果の分析・考察からカテゴリー・リーダーについて以下の特徴が浮かび上がる。1つ目は「品質と使い慣れ」が購入選択の主な理由であることで、消費者はリーダーの商品力を重視している状況が読み取れる。2つ目は「買い慣れ」であり、消費者はリーダー商品を反復購買している状況が読み取れる。以上の点からカテゴリー・リーダーは品質に対する評価やロイヤルティが高い。一方チャレンジャーは「価格が手頃」に特徴が見られることから、特売セールでの価格評価が高く、リーダーの商品力とは対照的にチャレンジャーの価格力が鮮明化した。

次に、図表1-3は高千穂商科大学・読広POSシステム開発プロジェクトが1986年に実施した商品力調査の全56商品のうち、購入経験ベスト10と特売購入ベスト10を記している。調査結果から推察されることは、第1に購入経験の高いブランドはいずれもカテゴリー・リーダーである。第2に図表1-2の「買いなれている」スコアの高いリーダーが図表1-3の「購入経験」の上位を独占している¹³のは当然であるが、より重要なのは日用品において図表1-

¹⁰ 平林(1991) 214-216頁。

¹¹ カルビー「かっぱえびせん」、タカラ「リカちゃん人形」、トヨタ「カローラ」、ハウス「バーモントカレー」、ソニー「ウォークマン」、NEC「PC-98シリーズ」、キャノン「オートボーイ」、理想科学「プリントゴッコ」、マックス「ホッチキス」、ライオン「デンターTライオン」、花王「メリット」、ジョンソン&ジョンソン「バンドエイド」、呉羽化学「クレラップ」、めいらく「スジャータ」、日清食品「カップヌードル」、永谷園「お茶づけ海苔」、ミツカン「味ぽん」、大塚製薬「オロナミンC」の全18商品であり、内訳は食品が7商品、日用雑貨が5商品、玩具が1商品、耐久消費財が5商品である。

¹² 新津・佐藤(1986) 83頁、高千穂商科大学・読広POSシステム開発プロジェクト(1987) 173頁。

¹³ 例えば、家庭用品・日用品の「サランラップ」、「クリネックス」、食品の「スプーン印砂糖」、「紀文ちくわ」、「カゴメケチャップ」、「キッコーマンしょう油」、「キューピーマヨネーズ」、「雪

2の「品質がよい」、すなわち商品力を持ったリーダーが、図表1-3の購入経験の上位を占めている点である¹⁴。第3に図表1-3の特売購入の高い商品、すなわち価格力を背景にする商品はチャレンジャーに多く見られ、特に日用品はその傾向が強い¹⁵。

図表1-2：商品力の評価・結果

ブランド名 上段：リーダー、 下段：チャレンジャー	品質がよい	使いなれて いる	昔から使 っている (味に慣 れている)	以前買 ってよ かった	店で見 かけ る	よくレ ビで 見る	値段が 手ご ろ	子供に せが まれる	間違 いの ない メー カー	一 応 名 が 売 れ て い る
日用品・肌着	28.4	29.6	5.6	10.3	13.7	8.6	6.3	0.4	9.4	10.1
トップ	22.3	33.5	5.1	11.1	15.0	14.4	7.4	0.2	9.2	10.9
みよし粉石鹸	7.6	4.3	0.5	3.1	8.7	2.1	7.9	0.2	3.5	5.1
クリネックスティシュー	51.3	41.6	9.2	10.7	15.8	7.1	4.8	0.5	9.7	10.7
ネピアティシュー	25.4	28.7	4.8	8.6	20.3	4.6	8.3	0.3	5.6	10.4
サララップ	49.7	48.0	9.9	12.9	13.9	8.1	4.1	0.3	11.1	9.6
クレラップ	23.3	36.3	4.8	9.2	16.3	5.6	11.4	0.3	6.6	8.7
ピコレット	7.9	18.2	2.5	11.2	15.8	19.3	5.4	1.3	2.6	9.1
キンチョール	17.2	33.5	8.1	10.2	12.7	18.0	3.3	0.5	10.2	11.4
グンゼの下着	47.9	30.5	7.3	14.4	9.6	3.3	5.0	0.5	19.5	11.4
レナウンの下着	31.0	21.0	3.8	11.6	9.2	3.6	5.3	0.3	16.0	13.2
加工食品・調味料・菓子	19.0	29.8	18.9	8.5	15.4	8.6	9.0	3.4	10.7	10.4
はごろもシーチキン	19.1	39.6	17.0	15.8	25.9	16.2	18.3	3.5	12.0	12.9
いなばライトツナ	7.3	18.2	6.1	6.6	16.8	4.1	22.1	1.7	4.5	5.9
紀文のちくわ	29.9	38.9	20.3	8.7	20.0	5.8	12.2	1.0	20.0	14.9
ニッスイのちくわ	9.9	22.4	8.1	6.3	21.6	3.8	15.5	0.5	9.6	9.6
サッポロ一番	8.3	29.9	28.2	13.0	16.7	13.9	13.5	6.9	7.6	10.7
ハウスうまかつちゃん	4.1	4.1	1.3	3.6	8.7	10.2	8.3	4.8	4.5	6.8
ハウスバーモンドカレー	11.4	32.5	24.6	12.2	13.0	13.4	10.9	7.3	7.8	9.1
SBゴールドカレー	16.8	35.1	25.2	12.7	13.2	7.3	8.7	1.5	9.7	8.4
キューピーマヨネーズ	30.4	41.3	39.8	9.7	14.4	6.4	5.8	0.7	15.5	11.2
味の素マヨネーズ	19.0	26.2	17.3	7.4	14.0	7.9	7.1	0.7	13.4	10.4
カゴメケトマトチャップ	22.3	45.9	34.3	7.6	14.7	5.3	5.4	1.7	14.7	10.4
デルモンテトマトケチャップ	18.6	31.4	21.6	6.3	15.5	4.8	5.3	1.0	12.2	9.9
キッコーマンしょう油	32.0	48.5	38.6	7.8	12.9	4.1	5.8	0.3	17.5	11.1
ヤマサしょう油	20.0	27.7	19.5	7.6	13.4	2.6	7.6	0.2	12.4	12.0
マルコメみそ	15.0	24.6	14.4	8.4	17.7	19.8	8.7	0.2	8.4	13.2
ハナマルキみそ	12.2	22.1	10.4	7.6	16.5	17.3	7.9	0.2	7.3	12.7
スプーン印砂糖	25.9	50.7	19.1	6.8	19.3	3.3	5.9	-	9.9	7.9
バラ印砂糖	12.9	19.6	5.1	3.1	14.4	2.5	8.1	-	6.8	8.4
ネスカフェゴールドブレンド	26.4	38.9	27.2	10.2	13.7	13.9	8.1	0.3	13.5	10.7
AGFマキシム	14.4	17.7	9.7	7.9	14.0	12.7	5.0	0.3	10.6	11.2
雪印バター	41.7	39.8	29.4	9.4	10.7	5.3	3.3	0.8	15.7	10.2
小岩井バター	25.1	11.9	5.9	8.1	6.6	4.1	2.6	0.2	10.2	10.7
カルビーポテトチップス	13.9	26.6	15.7	8.3	19.3	13.4	10.2	21.5	6.4	10.4
湖池屋ポテトチップス	18.3	21.8	15.8	9.6	16.7	8.6	8.6	18.8	5.8	9.9
TOTAL 平均	20.0	28.9	12.1	9.2	14.7	9.9	7.7	1.8	9.7	10.3

(出典) 新津・佐藤(1986), 83頁、高千穂商科大学・読広POSシステム開発プロジェクト(1987), 173頁より筆者作成

印バター」, 「はごろもシーチキン」が該当する。

¹⁴ 例えば、「サララップ」, 「クリネックス」, 「グンゼ下着」が該当する。

¹⁵ 例えば、「みよし粉石鹸」, 「クレラップ」, 「ネピア」が該当するが、リーダーの「クリネックス」は特売購入頻度が高いことから、ティッシュペーパー・カテゴリーは日常的に特売傾向が強かったものと考えられる。

図表 1-3：定番購入と特売購入の上位商品

購入経験ベスト10（普段買っている／買っても良いと思う）					
東京			静岡		
1	サランラップ	93.6	1	カゴメトマトケチャップ	94.6
2	紀文ちくわ	91.7	2	はごろもシーチキン	94.1
	スプーン印砂糖		3	日清サラダ油	92.7
4	日清サラダ油	91.6	4	クリネックス	89.3
5	クリネックス	90.9		サランラップ	
6	カゴメトマトケチャップ	90.1	6	キッコーマンしょう油	88.8
7	キッコーマンしょう油	89.8	7	カルビーポテトチップス	88.3
8	キューピーマヨネーズ	86.5	8	キューピーマヨネーズ	87.3
9	雪印バター	86.3	9	グンゼ下着	86.3
10	雪印ネオソフト	84.3		キンチョール	

特売購入ベスト5（特売の時にしか買わない）					
東京			静岡		
1	みよし粉石鹸	31.4	1	みよし粉石鹸	33.2
2	バラ印砂糖	28.4	2	ハウスうまかつちゃん	31.2
3	クレラップ	28.1	3	クレラップ	30.2
4	エメロンシャンプー	27.4	4	ネピア	
	ネピア		5	バラ印砂糖	29.8
6	ハウスうまかつちゃん	26.7	6	クリネックス	28.3
7	いなばライトツナ	25.1	7	いなばライトツナ	27.3
	AGFマキシム			スプーン印砂糖	
9	クリネックス	24.9	9	味の素マヨネーズ	25.4
10	アクアフレッシュ	24.8		ハナマルキみそ	

(出典) 新津・佐藤(1986), 83頁、高千穂商科大学・読広POSシステム開発プロジェクト(1987), 171-172頁より筆者作成

図表 1-4 は高千穂商科大学・読広 POS システム開発プロジェクトが 1986 年に実施した商品力調査のなかで、リーダーとチャレンジャーとの商品選択理由の違いを日用品カテゴリーに限定して表記したものである。その結果、日用品のリーダーは総じて「イメージ（ブランド評価）」は高いが、イメージの高さが必ずしも「習慣性（ロイヤルティ）」に繋がっている訳ではない。一方で、習慣性と汎用性（買いやすさ）には相反の関係が見られる。例えば「グンゼ下着」は「習慣性」、「イメージ」、「信頼性（知名度）」が強く、「汎用性（買いやすさ）」が非常に弱い点から、消費者の選択視点における「グンゼ下着」の商品力が総合的に高い状況を示している。同様に「サランラップ」では「習慣性」と「イメージ」が強く、「汎用性」が正負のいずれでもない点、「キンチョール」では「イメージ」、「信頼性」が強く、「汎用性」が非常に弱い点から、両ブランドも消費者の選択視点における商品力の総合的な高さが読み取れる。

以上の議論から、1980 年代の定番商品は市場の成熟とともに商品力と価格力¹⁶の 2 極化が進み、カテゴリー・リーダーは商品力を背景にして、チャレンジャーは価格力を背景して両

¹⁶ 筆者は本論文における商品力の定義を、「価格の優劣を除く製品の品質・機能を基盤とする商品の魅力度」とし、価格力の定義を「一定の品質・機能が担保された状況での価格の優位性を基盤とする商品の魅力度」と定義する。

者が市場で激しくぶつかる状況が読み取れる。多くのカテゴリー・リーダーが商品力を背景に競争優位を構築している点から、1980年代中盤の消費財市場では全体的に商品力が価格力を凌駕している状況がうかがえる。

図表 1-4：日用品のリーダーとチャレンジャーによるブランド選択要因の比較

ブランド	習慣性 (ロイヤルティ)	イメージ (ブランド評価)	信頼性 (知名度)	汎用性 (買いやすさ)
クリネックスティシュー		◎		
ネピアティシュー	▼			○
サランラップ	○	◎		
クレラップ				◎
ホワイト&ホワイト		◎		
アクアフレッシュ	▼		×	×
メリットシャンプー・リンス		◎	×	▼
エメロンシャンプー・リンス	▼		×	
トップ		◎		
みよし粉石鹸		×	×	▼
ソフラン	▼	◎		
ハミング		◎		
バスマジックリン		○		▼
バスピカ	×			
サワデー	×	◎	▼	
ピコレット	×	◎	▼	
キンチョール	▼	○	◎	×
大正殺虫ゾル	×	▼	○	▼
ロリエ		◎		▼
チャームナップミニ		◎		
グンゼ下着	○	◎	◎	×
レナウン下着	▼		◎	×

(注) (1) 表の◎は非常に強い、○は強い、▼は弱い、×は非常に弱い、空欄は普通の評価を指している。

(2) 習慣性とは、いつもこの銘柄に決めている、他の銘柄を買ったことがない、昔から使っている／慣れている、買い慣れている／使い慣れている、を指す。

(3) イメージとは、以前使って良かった、評判が良い、イメージが良い、テレビで見る／広告をよく見る、を指す。

(4) 信頼性とは、一応名が売れている、間違いのないメーカー、を指す。

(5) 汎用性とは、用途が広い、値段が手ごろ、を指す。

(出典) 新津・佐藤(1986), 83頁、高千穂商科大学・読広POSシステム開発プロジェクト(1987), 176-177頁より筆者作成

第2節 ロングセラー・ブランド研究の概観

1. ロングセラー・ブランド研究の勃興

ロングセラー・ブランドが学術研究として脚光を浴びるのはバブル経済崩壊後の消費の低迷期であるが、その少し前のバブル経済崩壊時に米国からブランド・エクイティ概念がわが

国にもたらされ、わが国では市場低迷から脱却するための手段として研究者や実務者の間でブランド資産に注目が集まった。図表 1-5 は “Advertising Age Yearbook 1983” に記載された 1923 年のトップブランドによる 60 年後（1983 年）の市場順位をまとめた表である。

図表 1-5：1923 年時点の米国消費財リーダー・ブランドの 60 年後の市場順位

No.	Category	Brand	1923 rank	1983 rank
1	Cereal	Kellogg's corn flakes	1	3
2	Cameras	Eastman Kodak cameras	1	1
3	Canned fruit	Del Monte canned fruit	1	1
4	Chocolate	Hershey's chocolate	1	1
5	Vegetable shortening	Crisco shortening	1	2
6	Canned milk	Carnation canned milk	1	2
7	Chewing gum	Wrigley chewing gum	1	1
8	Flashlight batteries	Eveready flashlight batteries	1	1
9	Safety razors	Gillette razors	1	1
10	Sewing machine	Singer sewing machine	1	1
11	Soft drinks	Coca-Cola soft drinks	1	1
12	Tires	Goodyear tires	1	1
13	Bacon	Swift Premium Bacon	1	1
14	Crackers	Nabisco biscuits	1	1
15	Flour	Gold Medal flour	1	1
16	Mint candy	Life Savers mint candy	1	1
17	Paint	Sherwin-Williams paint	1	1
18	Paper	Hammermill paper	1	1
19	Pipe tobacco	Prince Albert pipe tobacco	1	1
20	Shirts	Manhattan shirts	1	top 5
21	Soup	Campbell soup	1	1
22	Soap	Ivory soap	1	1
23	Tea	Lipton tea	1	1
24	Toothpaste	Colgate toothpaste	1	2
25	Toilet soap	Palmolive toilet soap	1	2

(出典) Golder, Tellis (1993), pp.161 より筆者作成

この調査結果から、多くの研究者たちは米国の消費財ブランドが長期的な競争優位を形成していると理解し、先発の優位性の論理を展開するようになった¹⁷。わが国のブランド研究者も同様の視点から消費財ブランドの長寿命を普遍的に捉えることで市場における競争優位の論理を見出そうとし、日本企業と米国企業の特徴とその違いを比較して、わが国のブランド寿命の短命化についての原因を探った。例えば田中（1993）はわが国のマーケティングの特徴を米国との比較から、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、製品多様化の 4 つを提示し、これら 4 つのマーケティングの特徴が企業間競争における差別化の源泉であり、競争優位性を規定すると説明し

¹⁷ Golder, Tellis (1993)、Golder (2000)、Tellis, Golder (2002) は、多くのアナリストが “Advertising Age Yearbook 1983” に掲載された「25 の市場リーダーのうち、19 が少なくとも 60 年間リーダーを続けている」記事を引用し、「市場参入順位が製品ブランドの生存確率とシェアの高さが規定し、このことが経営の理論と実践における原理原則となった」と説明している。

ている¹⁸。小川（2004）はわが国のブランド寿命について、「欧米に比べると明らかに短命で、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」と説明した¹⁹。これらの研究は、わが国のブランド寿命の短命化の原因が日本特有のマーケティング行動に起因することを強く示唆しており、現在ではこの論理が通説となっている。

わが国のブランド研究はその対象を新製品と既存製品に2分されたことから、新製品の成功確率の改善を志向する新ブランド研究と、ブランド資産に着目し、競争優位の構築を志向する既存ブランド研究が同時に勃興した。ロングセラー・ブランド研究は既存製品を対象とすることからスタートし、次いで新製品へとその対象を拡張したことで2つのロングセラー・ブランド研究は統合化に向かうと思われたが、実務においてロングセラー・ブランドそのものの勢いが急速に失われたことから、ロングセラー・ブランド理論の統合化は完成を見ないまま現在に至っている。

2. ブランド測定と強カブランドの概念

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年に日経産業消費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て算出した²⁰。図表1-6は日経産業消費研究所が実施した1993年の第1回ブランドパワー調査の上位30のスコアである。このリストのなかには非耐久消費財が24を占めている点の特徴で、非耐久消費財は耐久消費財に比べて消費経験の回数と頻度に勝ることから相対的に知名度とブランド・ロイヤルティが高く、ブランドパワーの相対的な優位さに作用している。次にトップ5ブランド（日用品4，加工食品1）の特徴をみると、ブランド・ロイヤルティ，ブランド連想，知覚品質の数値が下位に位置するブランドに比べて極めて高く、消費者の品質・機能の高い評価が、特定ブランドの好意的なイメージと反復購買に結実しているものと推察される。ブランドパワー調査は5つのブランド要素を変数化することでブランドパワーの可視化・数値化を実現したが、ブランド対象がごく一部の製品カテゴリーの限定されている点，ブランド抽出条件の規則性が曖

¹⁸ 田中（1993）188頁。

¹⁹ 小川（2004）14頁。

²⁰ ブランド測定の変数のうち、「知名度」は「知っているブランドである」，「単に知っているだけでなく、特徴や内容についてもある程度知っている」の2つの項目を満たす消費者の知識に関する変数、「ブランド・ロイヤルティ」は反復購買意向としてロイヤルティ指数を算出した変数、「ブランド連想」は「〇〇といった時に、あなたが先ず思い浮かぶブランドはどれですか」を質問し、1つのブランドのみを選ぶ消費者の想起に関する変数、「イメージ」は「親しみを感じる」，「センスが良い」，「一流だと思う」の質問を3点満点に換算した消費者イメージに関する変数、「知覚品質」は「安心できるブランドである」と「品質に間違いがないブランドである」という2つの項目を同時に満たす消費者評価に関する変数として設定されている。詳しくは日経産業消費研究所[編]（1994）を参照されたい。

味な点、各属性の加重平均をブランドパワーの測定値とすることの妥当性が十分に検討されていない点など、ブランドの選択基準や測定基準に関する幾つかの課題が残されている。それでも上位ブランドがカテゴリーの中心的地位にあって競争優位や高い市場シェアを有している点から、ブランド測定として一定の信頼性が担保されている。ブランドパワー調査は、個別ブランドの測定以外にもカテゴリーパワーの比較を容易にするといった副次的効果をもたらした。特にティッシュペーパー、衣料用洗剤、台所用洗剤、シャンプー、生理用品、かぜ薬、練り歯磨き、ビール、カップめんなどの日用品カテゴリーにおいて、複数のブランドが上位 30 にランクインするなど高いブランドパワーを示している。本論文ではブランド概念の混乱を避けるため、ブランドパワー調査による上位 30 にランクインしたブランドを、便宜上「強カブランド」と呼ぶことにする。

図表 1-6：ブランドパワー調査による上位 30 の強カブランド

順位	ブランド名(メーカー名)	カテゴリー	ブランド・パワー	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
1	クリネックス(十條キンパリー)	ティッシュペーパー	82.2	62.3	90.5	81.8	83.6	92.9
2	アタック(花王)	衣料用洗剤	76.5	64.2	88.1	86.8	69.3	73.9
3	ウイスピー(P&G)	生理用品	73.4	71.8	89.2	67.4	63.9	74.9
4	カップヌードル(日清食品)	カップめん	72.3	68.7	71.7	84.1	68.9	68.0
5	メリット(花王)	シャンプー	71.1	73.1	83.5	71.0	58.6	69.3
6	麒麟ラガービール(麒麟ビール)	ビール	70.6	60.4	72.2	67.8	73.7	79.1
6	麒麟一番搾り(麒麟ビール)	ビール	70.6	63.7	74.9	62.4	76.5	75.6
8	画王(松下電器産業)	カラーテレビ	66.5	55.3	49.7	85.7	72.7	68.9
9	スコッティ(クレシア)	ティッシュペーパー	66.0	56.8	68.9	55.6	70.5	78.0
10	パブロン(大正製薬)	かぜ薬	65.8	62.2	73.8	69.1	59.3	64.7
11	霧ヶ峰(三菱電機)	エアコン	65.7	56.7	57.3	82.9	68.5	63.1
12	ソフィーナ(花王)	化粧品	65.7	62.2	73.5	69.8	61.6	61.2
13	チャーミーグリーン(ライオン)	台所用洗剤	63.7	58.8	65.4	64.6	69.3	60.2
14	デンターTライオン(ライオン)	練り歯磨き	62.8	61.2	66.9	60.3	58.7	66.8
15	ホワイトアンドホワイト(ライオン)	練り歯磨き	62.7	64.5	63.7	60.5	61.4	63.5
16	ファミリーフレッシュ(花王)	台所用洗剤	61.9	57.7	66.1	65.6	59.4	60.9
17	ソフィーサラ(ユニ・チャーム)	生理用品	61.3	65.2	70.0	55.7	54.3	61.2
18	愛妻号(松下電器産業)	洗濯機	61.1	53.1	52.8	74.1	64.1	61.5
19	ルル(三共)	かぜ薬	60.7	59.8	59.8	65.1	59.3	59.3
20	アサヒスーパードライ(アサヒビール)	ビール	60.6	61.0	60.0	54.5	62.1	65.6
21	リボビタン(大鵬薬品)	ドリンク剤	60.3	58.2	61.3	71.2	55.4	55.2
22	クラウン(トヨタ自動車)	乗用車	59.4	60.4	47.3	52.2	71.0	66.3
23	エリエール(大王製紙)	ティッシュペーパー	59.2	54.8	59.0	53.0	62.3	67.0
24	UCC缶コーヒーオリジナル(UCC上島珈琲)	缶コーヒー飲料	59.0	56.5	58.1	67.2	57.4	56.0
25	ハンディカム(ソニー)	ビデオカメラ	58.9	52.0	52.7	69.1	61.6	59.0
26	マークII(トヨタ自動車)	乗用車	58.3	61.4	48.7	55.3	65.2	61.0
27	ハイトップ(ライオン)	衣料用洗剤	58.1	57.0	61.7	54.7	55.5	61.6
28	ネピア(王子ネピア)	ティッシュペーパー	57.7	54.2	53.3	52.3	61.5	67.3
29	マルちゃん赤いきつね(東洋水産)	カップめん	57.7	66.0	57.2	50.3	58.8	56.2
30	ロリエ(花王)	生理用品	57.6	61.8	57.8	56.7	52.9	58.9

- (注) (1) 首都圏40km圏内に住む15歳から69歳の男女1,560人を対象として1993年に実施された。
(2) 有効回答は864票で対象製品は、「練り歯磨き」「シャンプー」「ビール」「乗用車」「かぜ薬」を筆頭に18製品カテゴリーでブランドの総数は149。
(3) 調査対象ブランドは各製品カテゴリーに含まれている売上高または販売数量の上位5社の主要3ブランドを原則的に抽出している。
(4) (3)の基準以外の場合でも、知名度などを考慮しつつ必要と判断された幾つかのブランドが追加されている。
(5) ブランド・パワーは知名度、ブランド・ロイヤルティ、ブランド連想、イメージ、知覚品質の平均値で算出されている。
(出典) 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」より筆者加工

次に、図表 1-7 は前述のロングセラー商品と強カブランドを比較した表である。ロングセラー商品と強カブランドの双方に該当している「カップヌードル」を除いて共通するブランドは存在せず、そのため両者は異なる特徴であることが予想される。ロングセラー商品と強カブランドの年数（年齢）に着目すると、ロングセラー商品は前述したように戦前や戦後直後に誕生したレトロな商品である。一方、強カブランドはロングセラー商品よりも時代が新しい。次に定番商品（平林，1991）と強カブランドとの比較において、定番商品の発売年次が 1960 年以前が 4 商品，1960 年代が 8 商品，1970 年代が 5 商品，1980 年代が 1 商品であるのに対し、上位 15 の強カブランドは 1960 年以前が 1 商品，1960 年代が 4 商品，1970 年代が 1 商品，1980 年代が 9 商品であることを考慮すると、定番商品は 1980 年以前に誕生し、強カブランドは 1980 年以降に誕生している点を読み取れる。もっとも定番商品と強カブランドを同一条件・同一カテゴリで比較している訳ではないが、消費財という大きな括りで捉えた場合、定番商品から強カブランドへ時系列に発展していると解釈することが可能である。以上の議論から、定番商品は 1960 年代ならびに 1970 年代に誕生したカテゴリのパイオニアを特徴とするのに対し、強カブランドは 1980 年代における既存カテゴリの後発参入ブランドあるいは後継ブランドであり、強カブランドはわが国の製造業者の技術革新によってパイオニアの定番商品をリーダーから追い落とし、代わって競争優位を構築して市場シェアとブランド価値を同時に高めたものと推察される。

図表 1-7：ロングセラー商品と強カブランドの比較

ロングセラー商品				強カブランド			
掲載数	商品名 (ブランド名)	発売開始 (年)	年数	順位	商品名 (ブランド名)	発売開始 (年)	年数
7	金鳥の渦巻	1890	102	1	クリネックス	1963	30
	カルビス	1919	73	2	アタック	1987	6
	リカちゃん人形	1967	24	3	ウイスパー	1986	7
6	キューピーマヨネーズ	1925	67	4	カップヌードル	1971	22
	かっぱえびせん	1964	27	5	メリット	1970	23
5	三ツ矢サイダー	1884	108	6	キリンラガービール	1989	4
	バスクリン	1930	62	7	キリン一番搾り	1990	3
	江戸むらさき	1950	42	8	スコッティ	1964	29
	のりたま	1960	32	9	バブロン	1955	38
	ボンカレー	1968	24	10	ソフィーナ	1982	11
4	ミルキー	1951	42	11	チャーミーグリーン	1982	11
	お茶づけ海苔	1952	39	12	デンターTライオン	1982	11
	サランラップ	1960	32	13	ホワイトアンドホワイト	1970	23
	オロナミンCドリンク	1965	26	14	ファミリーフレッシュ	1981	12
	カップヌードル	1971	20	15	ソフィーサラ	1988	5
	最古	1884	108		最古	1955	38
	中央	1952	39		中央	1982	11
	最新	1971	20		最新	1990	3
	平均	1944	48		平均	1977	16

(注) (1) ロングセラー商品は9冊の書籍に掲載される国内ブランドを抽出した結果198ブランドあり、その内4回以上掲載された上位15ブランドを取り上げた。

(2) ロングセラー商品の「年齢」は、最初に掲載された時点の年数としている。

(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カテゴリにおける上位15ブランドに掲載した。

(5) 強カ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) 強カブランド掲載の「年数」は、測定時点(1993)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」, 日本経済新聞社【編】(1992) 「徹底分析 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) 「ロングセラー商品一愛される秘密」, 齋藤(2008) 「ロングセラーの発想力一売れる! アイデアが身につく」, 竹内書店新社編集部 (2001) 「超ロングセラー大図鑑」, 成美堂出版【編】(2010) 「ヒットを続けるには理由があるーロングセラーの舞台裏」, 新星出版編集部(2010) 「ロングセラー商品のパッケージデザイン」, 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」

3. ロングセラー・ブランドの中核的研究

ブランド・エクイティが 1990 年代初期に米国からもたらされ、わが国でもブランド資産に着目する研究が勃興すると同時に、ロングセラー・ブランドを対象とするブランド研究が活況を呈すようになった。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、その期間は最低でも 5 年以上と定義した²¹。上原・福田は消費者行動の視座からロングセラー・ブランドの要件に、長い期間にわたり多くの消費者の想起集合のなかにある、一定期間に多くの消費者が反復購買する、当該ブランドから他ブランドへのスイッチがあってもそれに見合う量の自ブランドへのスイッチがあるという 3 つの要素を挙げている²²。上原・福田の論点はロングセラー化のための戦略にあり、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、製品の露出であると説明した²³。

石井（1995）は、ロングライフ商品（ロングセラー・ブランドと同義）がブランドに他ならず、プロダクト（製品）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た。ブランドの「何か」とは、プロダクトの機能、特性、ターゲット、コンセプトではなくブランド・アイデンティティだと石井は説明している²⁴。石井のロングライフ商品に関する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説明している。さらに石井はブランド、すなわちブランド・アイデンティティと、プロダクト、すなわち機能、特性、パッケージ、生産、技術、コミュニケーション、テーマといった様々なブランド要素との相互作用をロングライフ商品の基本的枠組みとして提示した²⁵。

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、デザインなど）、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²⁶）、連想イメージ要素（カテゴリー、属性、使用状況、

²¹ 上原・福田（1995）7 頁。

²² 上原・福田（1995）8-9 頁。

²³ 著者によると、①積極的マーケティングとは、差別化製品を先発市場に導入し、これを消費者に認知させることを目的とする。②品質の安定とは、ひとたび大きな市場を確保した製品はその製品コンセプトをより明確にしつつ、変えることなく品質の安定を図ることである。③製品の複雑性の排除とは、なるべく使い勝手がよくなるように単純化することである。④製品の改良・改善とは、製品コンセプトを変えずに消費者の変化に合わせて品質の安定性を維持する範囲内で改良・変更を施すことであり、これには消費者に気づかれない程度の範囲での微妙なマイナーチェンジの施しも含まれる。⑤製品のバリエーションとは、消費の個性化・多様化に対処するために同一コンセプトのもとでバリエーションをつけることである。⑥製品の露出とは、ロングセラー化のためのシェア拡大を目指すことである（上原・福田，1995，10-15 頁）。

²⁴ 石井（1995）13 頁。

²⁵ 石井（1995）13-15 頁。

²⁶ 『マーケティング用語辞典』（2005）によると、機能的便益（functional benefits）とは、ブラ

ユーザーイメージなど)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²⁷。青木の研究で最も注目されるのは、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し、ロングセラー・ブランドを競争優位と長寿命の実践モデルとして提示した点にある。図表1-8は青木(1998)が解説するロングセラー・ブランドの一覧表で、7つのブランド全てが上原・福田が言及する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・ブランドの年数(年齢)は一般に5年以上を指しているものと考えられる。ロングセラー・ブランドと強力ブランド(図表1-7を参照)は時代に前後が見られる(ロングセラー・ブランドの方が5年新しい)ものの、発売開始年次がほぼ同じ(ロングセラー・ブランドは1975年、強力ブランドは1977年)であることから、強力ブランドとロングセラー・ブランドは重複している可能性がある。加えて両ブランドには機能的便益、情緒的便益、自己表現的便益を表すような類似の変数が含まれている点から、強力ブランドはロングセラー・ブランドと同義の概念と捉えることが可能であるかも知れない。しかし強力ブランドは消費者の品質・機能がブランドイメージとロイヤルティに繋がり、機能的便益を高めることでブランドパワーが向上している。一方、ロングセラー・ブランドは機能的便益を情緒的便益ならびに自己表現的便益にリンクしている点を考慮すると、ロングセラー・ブランドは強力ブランドをより高度なブランド価値へと発展としたブランドで、2つのブランド間には連続的な関係性が見られる。

以上の石井(1995)や青木(1998)が議論するロングセラー・ブランドは、企業のマーケティング行動によって品質・機能を基盤とする機能的便益を情緒的ならびに自己表現的便益による個人の感情や感性にリンクさせている点を考慮し、筆者はロングセラー・ブランドを「機能的便益をイメージ化する高度かつ競争優位の長寿命ブランド」と定義する。

ンドが消費者に提供する便益の1つで、顧客(消費者)が享受する製品属性に基づいた物理・機能的な効果である。情緒的便益(emotional benefits)とは、特定のブランドの購買や使用、所有という経験に際し、顧客(消費者)に対して豊かさや深みなどといった肯定的な感情を与えるものである。自己表現的便益(self-expensive benefits)とは、自分自身がどのような人間であるかについて、自らが抱いている自己概念あるいは自己イメージを、ブランドが顧客(消費者)に伝達する方法を提供することによってもたらされる便益である。ブランドの便益における同様の概念として、Keller(1998)は「機能的便益」、「経験的便益」、「象徴的便益」に3分類し、Aaker(2014)は「機能的便益」、「情緒的便益」、「自己表現便益」、「社会的便益」に4分類し、青木(1998)は「機能的便益」、「情緒的便益」、「自己表現的便益」に3分類し、和田(2002)はブランド価値として「基本価値」、「便宜価値」、「感覚価値」、「観念価値」に4分類している。これらの便益・価値には全てに共通した概念が含まれていることから、それぞれの便益・価値を精査した結果、筆者は青木(1998)の3分類が全体を捉えていると判断した。

²⁷ 青木(1998)47-48頁。

図表 1-8： ロングセラー・ブランドの事例・一覧

	ブランド名	社名	発売開始(年)	年数
1	アリナミン	武田薬品工業	1960	38
2	ポッキー	江崎グリコ	1966	32
3	メリット	花王	1970	28
4	ほんだし	味の素	1970	28
5	ポカリスエット	大塚製薬	1980	18
6	ルシード	マンダム	1989	9
7	ザ・カクテルバー	サントリー	1993	5
	最古		1960	38
	中央		1970	28
	最新		1993	5
	平均		1975	23

(注) (1) 事例として掲載された7つのブランドを記載した。

(2) 社名は掲載当時の社名を記載した。

(3) 年齢は掲載当時の年数を示している。

(出典) 青木(1998)「ロングセラー・ブランド化の条件と課題」より筆者作成

4. 典型的なロングセラー・ブランド—花王「メリット」の事例

定番商品（図表 1-4 を参照）、強力ブランド（図表 1-6, 図表 1-7, 図表 1-9 を参照）、ロングセラー・ブランド（図表 1-8 を参照）にリスト化されたシャンプー・リンスの「メリット」は、1970 年に花王石鹸が発売し、現存するロングセラー・ブランドである。シャンプーの歴史を紐解くと、1955 年に花王石鹸が発売したわが国初の「フェザーシャンプー」を発端に、1958 年から 1959 年にかけて「牛乳シャンプー」、「ミツワウェーブシャンプー」、「資生堂シャンプー」が次々に誕生した。時代が経過して 1965 年にライオン油脂が「エメロンシャンプー」を発売したことを契機に、花王石鹸「フェザー」とライオン油脂「エメロン」による激しい市場競争が繰り広げられた。2 大ブランドによる競争環境に楔を打つ形で登場したのが花王石鹸の「メリット」であった²⁸。

乳井（2000）は「メリット」のブランド便益について次のように説明している。第 1 に、花王は広告のマナー&トーンを一貫して守りながら徹底した便益の訴求を通じて、「フケ・カユミ」→「Zpt」→「メリット」という強固なブランド連想を形成した。第 2 に、花王は清潔感溢れる若手女性タレントの起用やロングヘアを払う仕種の広告表現を通じて、「メリット」の機能的便益（フケ・カユミの防止）を情緒的便益（爽快感や清潔感）と自己表現的便益（身だしなみの良さ）へと高めるための努力を惜しみなく実践した。この努力の甲斐あって「メリット」は強固なイメージ資産を構築することに成功した²⁹。以上の議論から、「メリット」は広告コミュニケーションを通じて、油脂技術を基盤に顧客便益を強固にリンクした高度な価値を持つロングセラー・ブランドに成長したと評価される。すなわち前述のブランドパワー調査（図表 1-9 を参照）が示す通り、「メリット」はシャンプー・カテゴリーのなかで突出したブランドパワーを持っており、これに好ましいブランドイメージを付与することでロングセラー・ブランドへの発展を遂げたと推察される。

²⁸ 近藤（1973）145-176 頁。

²⁹ 乳井（2000）310 頁。

図表 1-9：シャンプー／ブランドパワー調査によるブランド力の格付け

順位	ブランド名（メーカー名）	カテゴリー	ブランド・パワー	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
5	メリット（花王）	シャンプー	71.1	73.1	83.5	71.0	58.6	69.3
47	スーパーマイルド（資生堂）	シャンプー	52.0	53.3	53.7	48.3	54.8	49.7
56	ラックス（日本リーバ）	シャンプー	50.7	50.8	53.6	47.8	52.4	49.1
62	ティモテ（P&G）	シャンプー	49.5	55.1	48.2	46.8	49.6	47.8
66	エッセンシャル（花王）	シャンプー	49.2	53.3	50.0	48.1	46.7	48.0
75	植物物語（ライオン）	シャンプー	47.8	51.9	44.9	43.9	49.4	48.8
83	リジョイ（P&G）	シャンプー	47.2	53.4	49.3	45.3	43.8	44.0
91	ソフトインワン（ライオン）	シャンプー	46.3	53.5	44.5	44.1	46.1	43.4
101	バンテーン（P&G）	シャンプー	44.6	43.5	47.2	43.9	44.8	43.5

(注) (1) 首都圏40km圏内に住む15歳から69歳の男女1,560人を対象として1993年に実施された。
 (2) 有効回答は864票で対象製品は、「練り歯磨き」「シャンプー」「ビール」「乗用車」「カゼ薬」を筆頭に18製品カテゴリーでブランドの総数は149個。
 (3) 調査対象ブランドは各製品カテゴリーに含まれている売上高または販売数量の上位5社の主要3ブランドを原則的に抽出している。
 (4) (3)の基準以外の場合でも、知名度などを考慮しつつ必要と判断された幾つかのブランドが追加されている。
 (5) ブランド・パワーは知名度、ブランド・ロイヤルティ、ブランド連想、イメージ、知覚品質の平均値で算出されている。
 (出典) 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」より筆者加工

その後シャンプー市場が様変わりし、「フケ・かゆみ防止」カテゴリーが消費者の洗髪習慣の変化によって細分化市場の一つに過ぎなくなったため、「メリットと言えば、フケ・かゆみ防止」というあまりに強固な連想はブランドの位置づけを極めて限定的なものにしかねないとの意味での諸刃の剣となった。そこで花王は「メリット」というブランドのコア・アイデンティティを見直した上で、その優れたコア・ベネフィットを陳腐化せず今日的な価値へと昇華させるために、「フケ・カユミ防止」という便益をより普遍的で上位の価値へと拡張し、「清潔」という価値の訴求に注力すべくコミュニケーション努力が重ねられた³⁰。また「メリット」はブランドイメージの偏りによる課題とエイジング問題に直面した。「メリット」のブランドイメージは前述の「清潔」ならびに「フケ・かゆみ」を防ぐという2点に収斂するため、「メリット」のブランド支持層は「体育会系かつ男性」で、「ファミリー層かつ母親」とは大きくかけ離れており、従って「メリット」には「フケ・かゆみを止めるという特長の対極に形成された「薬臭さ」, 「成分が強い」といったネガティブな品質イメージとエイジングによる「古くささ」が付きまとった³¹。そこで、花王は「メリット」をファミリーユースに見直すことにした。最初にライト・ユーザーである母親が子供に「メリット」を使わせることへの不安感が、母親の子供に対するアレルギーや敏感症意識の高まりにあるとマーケティング担当者は認識した。一方で「メリット」を基盤に消費者の「地肌」へのケア意識は確実に向上し、この「地肌ケア」と「子供に使える安心感」の両特性を繋ぐため、花王は「メリット」を「弱酸性」に改良した。既存のロイヤル・ユーザーの男性支持層については、「弱酸性」による低刺激がかえって抜け毛予防に良いとのイメージにリンクしたことから、彼らの支持を得ることに成功した。花王は新しい「弱酸性メリット」の便益を消費者に伝達するため、テレビCMにタレント夫婦を起用し、「弱酸性」を強調して親子シャンプーを訴求し、見事ファミリー・ユーザーの獲得に成功した。花王の社内では弱酸性を処方とする新機能に

³⁰ 乳井 (2000) 312-313 頁。

³¹ 辻明夫 花王パーソナルケア事業本部ヘルスケア1グループ・プロジェクトマネージャー(2003) 64-65 頁。

対して新たなブランドを付与するという動きもあったが、P&G やユニリーバなどとの激しい市場競争を続けるなか、限られたマーケティング資産を既存ブランドの強化に集中すべき状況下で、「弱酸性」のみを売り物にする新ブランドの立ち上げを行うべきではないとの結論に至った³²。辻明夫・花王パーソナルケア事業本部ヘルスケア 1 グループ プロジェクトマネージャー（当時）は「メリット」ブランドの継続性について次の通り語っている³³。

ブランド・エイジングが進むなか、マーケティング担当者の頭のなかで『『メリット』を新しい商品に生まれ変わらせたい』との野心を持つ者も多かったが、「ブランドは消費者とメーカーとが共有するもの」、「ブランドイメージは資産として継承していくもの」の観点に立つことでブランドの根幹を守り続け、「メリット」のロイヤル・ユーザーをがっちりと掴んできた。

次に、ブランド変更に対するマーケティング担当者の誘因について田中（1997）は次のように説明している³⁴。

「新たなブランドの担当者の思惑として、前任者から受け継いだブランドの理念をそのまま継続することが自分の力量を発揮するうえでの障害と考えがちで、長年維持されたブランド理念は一挙に変更されることが多いが、これはブランド理念を中心とせず、担当者の思惑を優先させがちな意思決定による」。

以上の議論から、「メリット」がロングセラー・ブランドとなるための要因を要約すると、第1に、「メリット」は「フケ、かゆみを防ぐ」というコア・ベネフィットを基盤にした機能的便益を、「清潔感や爽快感」といった情緒的便益、「身だしなみの良さ」という自己表現的便益にブランドイメージを拡張した。第2に、花王はブランドのエイジングの課題に対して「弱酸性」という新たな技術から、「弱酸性」成分と親子の対話シーンを広告コミュニケーションを通じてファミリー層に訴求した。花王による「弱酸性メリット」の訴求によってファミリー層は「メリット」を好意的に受け入れ、花王「メリット」はファミリーユースという新たな価値と確固たる地位を手に入れた。以上の議論から「メリット」はお手本とも言うべきロングセラー・ブランドの成功事例と考えられる。

5. 4つのブランド概念の整理

第1節ならびに第2節では、長寿命ブランドの特徴について時系列に論じてきた。第2節の締めくくりとして、それぞれのブランドの特徴を図表 1-10 に示す。

³² 辻明夫、前掲書、64-65 頁。

³³ 「シャンプー・メリット VS スーパーマイルド VS ソフトインワン」『週刊ダイヤモンド』1999 年 11 月号、48-49 頁。

³⁴ 田中（1997）129 頁。

図表 1-10：ロングセラー商品，定番商品，強力ブランド，ロングセラー・ブランドの特徴

	ロングセラー商品	定番商品	強力ブランド	ロングセラー・ブランド
登場年代	戦前～1970年代前半	1970年代～1980年代	1980年代後半～1990年代中盤	1990年代中盤～2000年初頭
時代背景	高度経済成長期～安定成長期 消費者の個性化，多様化	安定成長期 消費者の個性化，多様化	バブル経済の崩壊 市場の成熟化，消費の低迷	デフレ経済 技術の高度化，製品の均質化
研究の主体、媒体	専門雑誌，書籍	専門雑誌，書籍	専門雑誌，書籍，一部の学術研究	主に学術研究，専門雑誌
特徴	伝統，老舗，風習	パイオニア，普及化，競争優位	革新性，高機能・高品質，競争優位	ブランド資産，競争優位・長寿命
価値	信用，信頼，馴染み	慣習化，商品力・価格力	機能的便益	情緒的便益・自己表現的便益
概念	戦前あるいは戦後復興期に誕生した老舗の商品で、伝統的、文化的、社会のおよび懐古的性質を商品の価値に包括し、数十年、数百年かけて社会や生活文化のなかで育まれたもの	カテゴリーのパイオニアで、テレビ・コマースや量販店などのセールス・プロモーションを基軸に、生活の習慣化によって日本国中に普及した商品	製品技術や製造技術の革新を基盤に、革命的なヒット商品と広告を基軸とする様々なマーケティング手法によって定番商品を追い落とし、トップに君臨した競争優位ブランド	機能的便益を好ましいイメージにリンクさせた高度な価値を持つブランドで、日本型マーケティングとブランド・エクイティをミックスさせた日米合作の究極のブランド
利点	長寿命 社会・世相の変化や不確実性への耐性	一般性 カテゴリーを創造したパイオニア 市場の優越的地位	競争優位 高い知覚品質 市場の優越的地位	競争優位と長寿命 豊かで好ましいイメージ 市場における差別化
年数・基準	25年	ない	ない	5年
年数・平均	40年	24年	16年	23年
独自性	高い	やや高い	やや高い	高い
競争性	どちらでもない	やや高い	高い	高い
持続性	高い	どちらでもない	やや高い	高い
競争	回避型	競争型	競争型	回避型
ライフサイクル時期	成熟～衰退期	成長～成熟期	成熟期	成熟～衰退期
日本型マーケティングとの関係	日本型マーケティングが活性化する以前に誕生しているため、日本型マーケティングの影響をほとんど受けていない	高度経済成長期の日本型マーケティングの影響を受け、カテゴリー創造に成功した市場のパイオニアで、商品力と価格力のせめぎ合いのなか、多くは強力ブランドに追撃された	日本型マーケティングの特長である漸進的な技術革新とマーケティング戦略を結集し、知覚品質と機能的便益を高めて差別化を実現した	日本型マーケティングの特徴である漸進的な技術革新による差別化が限界となり、既存製品をマーケティングによって豊かで好ましいイメージに醸成し、ブランド価値を高めることで差別化を実現した

(出典) 筆者作成

ロングセラー商品は、その多くが戦前あるいは戦後復興期に誕生した老舗の商品で、伝統的、文化的、社会のおよび懐古的性質を商品の価値に包括し、数十年、数百年かけて社会や生活文化のなかで育まれたものである。ロングセラー商品は社会の変動や不確実性の影響をほとんど受けていない点で、普遍性を持った情緒あるレトロな商品である。

定番商品は、1960年代から1970年代にかけて誕生したカテゴリーのパイオニアで、1980年代になって市場に定着した商品である。これらの多くはテレビ・コマースや量販店などのセールス・プロモーションを基軸に、生活習慣化によって日本国中に普及した商品である。定番商品は初期段階において商品力（企業の技術力）を基盤に競争優位を築いたが、後発商品やヒット商品の相次ぐ誕生によって競争が激化してからは、商品力を基盤とするリーダーと価格力を基盤とするチャレンジャーに2分化した。

強力ブランドは、1980年以降に誕生した既存カテゴリーの後発ブランドで、製品技術や製造技術の革新を基盤に、ヒット商品に見られる革新性と広告を基軸とするマーケティング手法によって消費者を刺激し、定番商品を追い落としてトップに君臨した競争優位ブランドである。強力ブランドの標的には自社ブランドのケースもあり³⁵、このような製品ブランドのスクラップ&ビルドがブランド寿命の短命化に影響を与えた。強力ブランドの多くは高い技術力と広告コミュニケーションを基軸に消費者の認知と知覚品質を高め、機能的便益が向上

³⁵ 近藤（1973）によると、トイレタリーと呼ばれる衣料用洗剤や食器用洗剤カテゴリーでは早くから花王石鹸やライオン油脂などによるマルチブランド化が進み、企業のマーケティング戦略では既存ブランドの挺入れ（改良・改善）よりも新製品開発に力点が置かれていた。またマルチブランド化は企業を一単位とする市場占有の維持・拡大が念頭に置かれていた。

することでブランド価値を高めて競争優位を構築した。以上の点を踏まえると、強力ブランドは日本型マーケティング³⁶の強い影響を受けて形成したブランドであると理解される。

ロングセラー・ブランドは、1990年代初頭のバブル経済の崩壊による消費者の低価格志向を背景に、機能的便益を好ましいイメージにリンクした高度な価値を持つブランドで、広告コミュニケーションを駆使して競争優位と長寿命化を実現した。ロングセラー・ブランドが強力ブランドと異なる点は、ブランドをスクラップ&ビルドするのではなく、ブランド資産を活用した差別化の戦略にあった。ロングセラー・ブランドは従来の品質・機能の差別化とは異なり米国由来のブランド・エクイティを視座に構築されたが、マーケティング手法（広告のマナー&トーン）やブランドの形成過程がわが国独自の特徴を持っている点から、ロングセラー・ブランドは日本型マーケティングの延長線上にある日米合作ブランドである。

以上の分類を整理すると、長寿命ブランドにはロングセラー商品を除いて、定番商品→強力ブランド→ロングセラー・ブランドという時系列の形成過程が確認される。これら長寿命ブランドの変遷には、戦後の製造業者の製品・製造技術の革新や市場の動向に適合するマーケティング手法によって製品価値の最大化が図られ、ブランド・エクイティの導入によってわが国独自の高度なブランド価値へと発展・収斂したものと考えられる。

第3節 ロングセラー・ブランドのテイクオフ

1. 広告コミュニケーションにおける3つの役割

初期のロングセラー・ブランド研究では、もっぱら既存の製品ブランドに焦点を当て、その後ロングセラーを扱う研究は新製品の長寿命化をテーマとする研究へと発展した。乳井（2000）によると、新製品は一定期間に一定数量の売上げを達成しないと店頭で継続して置いてもらえないといった厳しい流通環境では、製品ブランドが独自の成長速度で発展することはもはや許されないため、ロングセラー化には何らかの形で上市時の初速スピード、あるいは打ち上げの高さを高めることが大切で、有効なブースターの機能を果たすのがカテゴリー創造である³⁷。カテゴリーを創造するためには消費者の頭のなかに強固なブランド知識を早期に形成することが必要不可欠で、そのために重要な役割を果たすのが広告コミュニケーションである³⁸。マーケティング競争は消費者の知覚を巡る競争で、消費者の頭のなかに競争相手よりも先に入り込むことが重要³⁹で、ある製品カテゴリーに最初に参入したブランド

³⁶ 日本型マーケティングの特徴を第2章第1節で詳述するが、概説すると、わが国の市場における日本企業特有のマーケティング行動を特徴とし、流通系列化、企業名ブランド、同質的マーケティング、連続的新製品投入の4つの特徴が指摘されている（池尾，1999，48-61頁）。

³⁷ 乳井（2000）324-325頁。カテゴリーの定義については後述するが、一般的なカテゴリーは、新倉（2005）、新倉（2010）が示している分類学上の上位レベルの「飲料」、基礎レベルの「お茶」、下位レベルの「緑茶」を分類階層として捉えるとイメージがしやすい。

³⁸ 乳井（2000）324-325頁。

³⁹ Ries, Trout（1993）12頁、青木（1998）53-55頁。

は当該製品カテゴリーとの間に強い結びつき（ブランド連想）を創出し、このことが参入障壁となって後発ブランドに対する競争優位を構築する（恩蔵，1995）⁴⁰。さらに強いブランドの要素を「長生き」という視点から捉えた場合、短期集中的な広告コミュニケーションは重要であるが、一時的に高いブランド認知が得られれば終わりではなく、長期的なブランド視点に立ち、継続的かつ多面的なコミュニケーション支援によってブランドの鮮度を維持し、顧客とブランドとの関係性を維持・強化することが重要である。そのために消費者に混乱を与えないよう、広告のマナー&トーンやブランド・アイデンティファイアの一貫性を維持する必要がある⁴¹。

以上の議論から、ロングセラー・ブランドの形成過程に必要なテイクオフ、先発の優位性、ブランドの長期的管理の3点において、広告コミュニケーションが主体的な役割を果たす、あるいは深く関連づいていることを示唆している。

2. テイクオフ

新製品のテイクオフについて Tellis, Golder (2002) は、成功のタイミングとその可能性について、相応しい価格、市場への浸透、発売後の経過時間の3つの要因を挙げ、テイクオフから市場浸透への軌跡を次のように説明している。先ず発売された時点では売上は少なく、発売後の数年間に限ると僅かに伸びる程度で、その理由は消費者が新製品の価格の魅力や利点を成熟した製品に比べて劣っていると評価するからである。ところが次第に品質は改善され価格は着実に下落し、新製品の市場での優位性が到達点に達すると売上が急増して新製品はテイクオフする。売上は1年で4倍以上増加し、売上げの増加は数年間にわたり劇的に伸び続け、この結果新製品は急速に市場に浸透する。その後、品質改善は小幅となって市場浸透も一段落し、成長速度がスローダウンしてライフサイクルの初期成熟段階に突入する⁴²。Tellis, Golder (2002) はテイクオフの特徴について次の数値を用いて説明している。第1に、テイクオフするまでの時間はここ数十年で大きく短縮されている。すなわち、第二次世界大戦以前にはテイクオフするまでの期間に18年を必要としたが、第二次大戦後は約6年に短縮し、近年では約5年に縮小している。第2に、テイクオフ時の市場浸透率は平均約3%である。すなわち、第二次世界大戦以前には約4%だったのが、大戦後は約2%へ低下し、現在ではテイクオフ時の市場浸透率は極めて低い水準となっている。第3に、価格についてはテイクオフ前であっても発売時に比べて確実に下落し、直近の十数年ではテイクオフ時の価格は発売時に比べると63%となっており⁴³、従って発売からテイクオフする約5年の間に価格が3分の2以下に下落していることが解る。

以上の議論から、テイクオフの初速スピード、すなわちテイクオフにかかる期間の短縮と

⁴⁰ 乳井 (2000) 329 頁。

⁴¹ 乳井 (2000) 302-303 頁。

⁴² Tellis, Golder (2002) 185-187 頁。

⁴³ Tellis, Golder (2002) 185-187 頁。

打ち上げの高さを十分に満たすためには、市場浸透率の向上が必要であることが解る。さらに新製品の開発コスト、販売コストならびにマーケティング関連コストと、テイクオフの失策コストを最小限に抑えるためには、集中的な経営資源の投入が求められる。この条件を満たすものがロングセラー・ブランド戦略で、新製品が長寿命化することによって新製品への投資費用を長い期間にわたって回収することが出来る。そこでロングセラー・ブランド戦略の第 1 の関門であるテイクオフに対して重要な鍵概念となるのがカテゴリーの創造である。

3. カテゴリーの創造と構造化

新倉 (2005) はカテゴリーを、「意味を見いだす認知プロセスの肝要な部分で (Peter, Olson, 1987)、既成の範疇や分類枠に対象を出し入れする行為だけでなく、消費者が自由に創造的にカテゴリーを設け、意味づけして自らの世界を解釈する情報処理行為である」と定義している⁴⁴。また新倉はカテゴリー化する理由について情報理解の促進⁴⁵と円滑なコミュニケーションの促進を挙げている⁴⁶。

次に新倉 (2005)、新倉 (2010) は、カテゴリー化の分類として分類学上のカテゴリー構造、典型性に基づくカテゴリー構造、消費者のコンテキストに依存するアドホック・カテゴリー構造を挙げている⁴⁷。1 つ目の分類学上のカテゴリー構造とは、カテゴリー間の差異を明確化する「定義的特性」で、上位レベル、基礎レベル、下位レベルからなる 3 つのレベルの階層化である。2 つ目の典型性に基づくカテゴリー構造とは、カテゴリーを代表する認識の度合いによってカテゴリーの構造を捉えるものである。3 つ目のアドホック・カテゴリー構造とは、消費者が持つカテゴリー構造が消費者が購買状況や消費シーンに直面した時に初めて構造化されるものである。本論文でのカテゴリー構造について、筆者は消費者行動に最も適合する「典型性に基づくカテゴリー構造」に関する議論を深めていくことにする。

典型性に基づくカテゴリー構造では、図表 1-11 で示している通り、カテゴリーにとって代表的で典型的な製品やブランドがカテゴリーの中心に位置づけられ、その他のメンバーは中心から順に遠ざかって認識される。カテゴリーの中心的な典型事例としては、プロトタイプとエグゼンプラーという 2 つの概念があり (図表 1-11 を参照)、プロトタイプはカテゴリー

⁴⁴ 新倉 (2005) 87 頁。

⁴⁵ 新倉 (2005) 87-88 頁。新倉 (2005) によると、情報理解の促進とは認知的努力を最小にして最大価値の情報を獲得しようとする認知的経済性であり (Rosch, 1975, pp,224-227)、未知の対象を既存のカテゴリーと結びつけることにより消費者は複雑な環境を単純化する。またカテゴリー化によって消費者はその対象についての理解を促進し (Peter, Olson, 1987)、ある新製品を「健康飲料」に関する知識内容に基づきその特徴の多くを理解する。

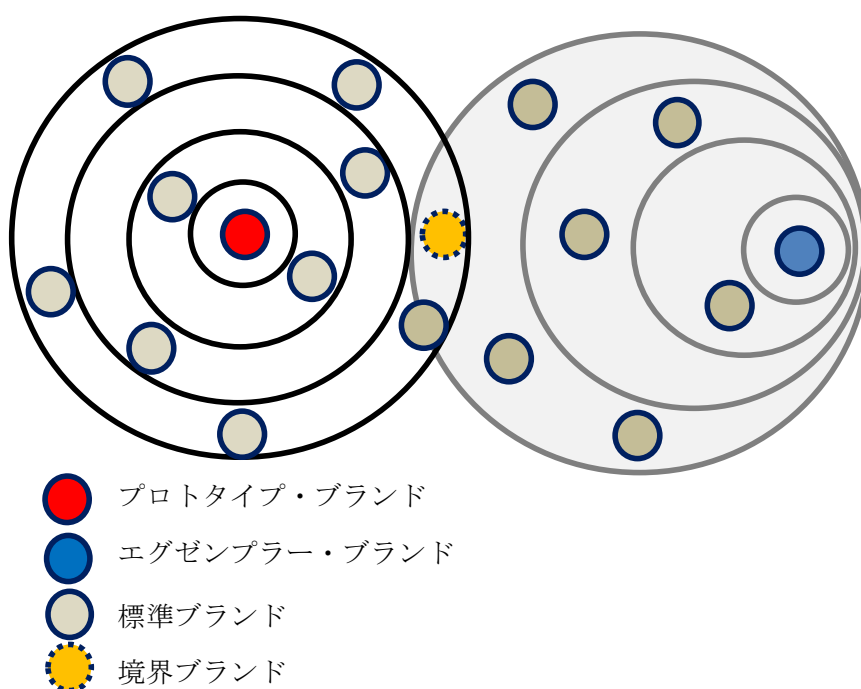
⁴⁶ 新倉 (2005) によると、消費者間のコミュニケーションを円滑に進めるための手段として、消費者相互の共通事項となるカテゴリーが創造される。創造されたカテゴリーを巡って相互の共有認識が生まれ、共有認識となるカテゴリーが連鎖的に別の消費者との間で共有されるに伴い、そのカテゴリーが社会性を持ち始める。

⁴⁷ 新倉 (2005) 28-29 頁、新倉 (2005) 232-235 頁。

に横断的な共通特性を持ち、当該カテゴリー全体あるいは中心を表すような表象である。一方、エグゼンプラーは必ずしも当該カテゴリーの平均や中心に位置するのではなく、当該カテゴリーにおいて鮮明な実態として認識される具体像である。各カテゴリー内にランダムに位置するその他メンバー、すなわち標準ブランドは、プロトタイプ・ブランドから心的距離を隔てた位置にポジショニングされている。さらにこれらのカテゴリーをまたぐ接点の位置にポジショニングされているのが境界ブランドである⁴⁸。

図表 1-11：プロトタイプ、エグゼンプラーと境界ブランド

【プロトタイプ・カテゴリー】 【エグゼンプラー・カテゴリー】



(出典) 新倉執筆 (2010) , 239-240頁より筆者作成

新倉はカテゴリーの典型性に基づいてブランド・エクイティの構築方法を分類している。1 つがカテゴリー全体を抽象化する表象的なブランドづくりをめざす「プロトタイプ型エクイティ構築」で、もう 1 つがカテゴリーを特定化する具体的事例となるようなブランド構築を意図する「エグゼンプラー型エクイティ構築」である。図表 1-12 は上述の 2 つのエクイティ構築に関するマトリックスである。この分類は 2 種類のブランド・エクイティが構築されているか否かを判断基準の目安とし、どちらのエクイティも構築されていない「標準的ブランド」、片方のエクイティのみが構築されている「プロトタイプ・ブランド」と「エグゼン

⁴⁸ 新倉 (2010) 240-242 頁。

プレー・ブランド」、双方のエクイティが構築されている「圧倒的ブランド」に 4 分類される。このなかで圧倒的ブランドとは競争上他のブランドに対して圧倒的な市場の認知支配の状態を意味し、エグゼンプラー・ブランドと異なる点はそのカテゴリー全体の「ど真ん中」を支配している点であり、プロトタイプ・ブランドと異なる点はその具象性に根づいた「明確な実態」を認識させている点である。新倉は「圧倒的ブランド」の事例として、「コカ・コーラ」や「スーパードライ」を挙げている⁴⁹。

図表 1-12：ブランド・エクイティ構築のマトリックス

		プロトタイプ型エクイティ構築	
		NO	YES
エグゼンプラー型エクイティ構築	NO	標準的 ブランド	プロトタイプ・ ブランド
	YES	エグゼンプラー・ ブランド	圧倒的 ブランド

(出典) 新倉 (2010) , 241頁より筆者作成

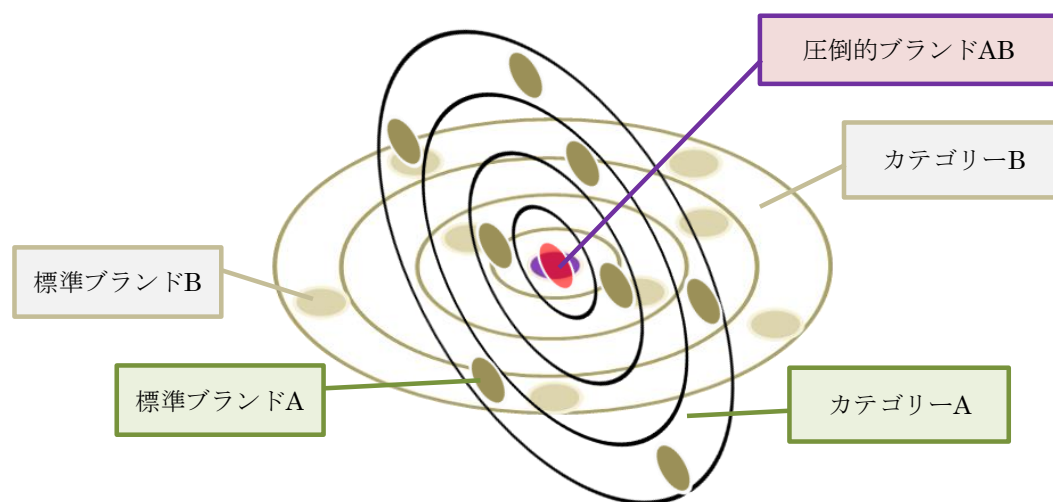
このように、典型性に基づくカテゴリー構造のなかで最も強いブランドは、カテゴリーの中心的イメージのプロトタイプ・ブランドと強烈な個性を放つエグゼンプラー・ブランドをミックスした二次元で構成される圧倒的ブランドであり、企業が目指すべき理想のブランド形態だと考えられる。この理論を応用して、仮にあるカテゴリーの圧倒的ブランドが同時に別のカテゴリーの圧倒的ブランドである三次元構造を仮定してみると (図表 1-13 を参照)、2つのカテゴリーの中心が1点に収斂する。この場合、圧倒的ブランドはさらに強力なブランド連想を獲得するものと推察される。この三次元カテゴリー構造は、消費者の認知を基盤とする典型性に基づくカテゴリー構造として捉えた場合に発現する可能性が極めて高く⁵⁰、

⁴⁹ 新倉 (2010) 239-240 頁。

⁵⁰ 分類上のカテゴリー構造は、一般に卸売業者や小売業者が店頭での商品管理を目的に明確に規定されているため、ある製品ブランドが複数のカテゴリーにまたがることはない。アドホック・カテゴリー構造は、製品ブランドによって複数のカテゴリーを横断する可能性は考えられるが、典型性に基づくカテゴリー構造に見られる消費の反復性や継続性に乏しく、突発性や不定期性の

この三次元構造が顧客ベースのブランド・エクイティの強く、好ましく、ユニークなブランド連想⁵¹に合致するものと予想される。従って典型性に基づくカテゴリーの概念は、テイクオフの成功確率の向上、引いてはロングセラー・ブランドの育成に対しての重要な鍵概念であるという仮説を支援する。

図表 1-13：圧倒的ブランドが交差する立体イメージ



(出典) 筆者作成

4. ロイヤルティの形成

上原・福田（1995）はロングセラー・ブランドの初期購買について、消費者の購買行動視座から次のように説明している。「消費者がある製品ブランドを想起集合に入れるためには、拡大情報処理（探索，認知，比較，評価など）を行う必要がある。これは必要時に購買行動に結びつけるよう長期記憶のなかに強くそのブランドを位置づける行為で、高関与の状態を作り出すことである⁵²」。

続いて上原・福田（1995）は新製品の継続購買への移行について、次のように説明している。「想起集合からそのブランドが選択されるためには、消費者が何らかの差別性を認識する必要があり、差別性の認識とは長期記憶のなかに優位に引き出されるための位置の占有であり、そのブランドの購入が一つの習慣になることで他のブランドに目を向けない優位な情報のみを引き出せる状態である。常にそのブランドが選ばれるためには、仮に想起集合内で他のブランドが入れ替わったとしても当該ブランドは想起集合内に占有し続ける必要があり、そのため当該ブランドに自己の主張や信念に何らかのこだわりを持つことで他のブランド

カテゴリー概念であるため、ブランド連想を高めることに限界がある。

⁵¹ Keller（1998）46-52 頁。

⁵² 上原・福田（1995）8 頁。

へのスイッチを抑制する状況を作り出すことが出来る⁵³」。

上原・福田の論点は、新製品がロングセラー・ブランド化するための条件が、消費者の高関与から低関与への移行と想起集合（記憶）に基づく反復購買とロイヤルティの形成にある⁵⁴。これら一連の過程はあるブランドの擬似体験、すなわち製品の探索・認知と、消費体験を通じた消費者情報処理、すなわち製品の知覚と評価によって消費者が自己のブランドとして特定化する過程だと言い換えることが出来る。裏を返せば新製品がテイクオフし、ロングセラー化するためにはより多くの消費者がそのブランドに関わり、当該カテゴリーがマス市場化していく必要がある。従って前述のカテゴリー内のポジショニング議論に加え、カテゴリーそのものの強靱さがロングセラー・ブランドのテイクオフ並びにその成功確率を規定しているものと考えられる。

第4節 先発の優位性とブランドの長期的管理

1. パイオニアの優位性とマス市場の創造

前節では、ロングセラー・ブランドの形成過程の3つの要素のなかで、テイクオフについての議論を重ねてきたが、本節では残りの先発の優位性とブランドの長期的管理について議論する。ここでは先発の優位性についての理解を深める。先発の優位性については第2節で説明しているように、Golder, Tellis (1993), Golder (2000), Tellis, Golder (2002) は、多くのアナリストたちが“Advertising Age Yearbook 1983”に掲載された「25の市場リーダーのうち、19が少なくとも60年間リーダーを続けている」主旨の記事(図表1-5を参照)をもとに、市場参入順位によって製品ブランドの生存確率とシェアの高さが規定され、このことが経営の理論と実践における原理原則になったと説明している。Golder, Tellis (1993)によると、いくつかの調査はパイオニアが長年にわたって市場シェアの優位性を保持していることを示しており⁵⁵、研究者の一部にはこれらの調査結果を受けて、最初の参入者が市場リーダーの証拠だと解釈しており、例えば Scherer (1980) は医薬品におけるプレミアム価格ならびに市場シェアの維持の点で、パイオニアの優位性は一般的現象であると説明した⁵⁶。ところが Golder, Tellis (1993) はパイオニアの優位性についての多くの研究者の支持に疑問を持ち⁵⁷、前述の25ブランドを含む当初の調査対象範囲の50製品カテゴリーについて過

⁵³ 上原・福田 (1995) 8-9頁。

⁵⁴ 同様に Keller (1998) も顧客ベースのブランド・エクイティによる最終的なベネフィットの一つに強いロイヤルティを挙げている。

⁵⁵ 例えば Bond, Lean (1977)、Lambkin (1988)、Parry, Bass (1990)、Robinson (1988)、Robinson, Fornell (1985)、Urban, Carter, Gaskin, Mucha (1986)

⁵⁶ Scherer (1985) p.83.

⁵⁷ その理由として Golder, Tellis (1993) は3つの懸念を示している。第1に過去の調査に使用された2つの主要なデータベースである PIMS と ASSESSOR (Urban, Carter, Gaskin, Mucha, 1986 を参照) は、生存ブランドのみ対象とするサンプル面のバイアスの問題がある (Day,

去の文献等に遡って調査したところ、パイオニアが長期にわたって市場リーダーであるといった命題は4つの事例に過ぎず、“Advertising Age Yearbook 1983”に掲載された25リーダー・ブランドのうち、パイオニアであったのはショートニング・カテゴリーの「Crisco」のみであった(図表1-14⁵⁸を参照)。Golder, Tellis (1993)は、パイオニアの優位性を棄却した理由としてパイオニアそのものの定義の曖昧さを挙げている。すなわち、“Advertising Age Yearbook 1983”におけるパイオニアの定義は「市場のパイオニア」としているが、「製品のパイオニア」が検討されていない⁵⁹。また「市場のパイオニア」についても企業が意図して自社のブランドに書き換えたり、時間の経過と共に担当者の記憶が風化し、誤った事実を後世に伝えるといった情報バイアスの問題があると指摘している⁶⁰。

以上の点から Golder, Tellis (1993) は、先発の優位性とは製品ならびに市場の参入順位によるのではなく、強いカテゴリーの創造という意味での市場機会を発見する能力と市場を発展させる巨額な資源の投入意志を持った企業によるものとし、製品ライフサイクルの成長段階の開始は先発リーダーの市場構築努力に起因すると説明している⁶¹。言い換えると、Golder, Tellis は来たる大量生産に対する適切な資源のコミットメントへの意思と企業によるマス市場への創造意欲が、市場リーダーの成否に深く関わっていると主張する。そこで Tellis, Golder (2002) は、トップ企業になるための「意志」と「ビジョン」について次のように言及している。トップ企業はマス市場について革命的で人の心を動かす「ビジョン」、すなわちダイナミックかつ進化し始めたニーズを伴ったマス市場に焦点を当て、マス市場で商売をするユニークな視点を持ち、「ビジョン」を実現するための不屈の「意志」を示すと説明している。すなわちその「ビジョン」を実現するための「意志」とは、いかなる逆境にも耐え、絶えず革新に燃え、資金をつぎ込む意欲と資産リスクを冒す勇気を持つことで、企業の持続力、革新力、資金充当力、資産レバレッジからなる4つの「意志⁶²」を持ち続けることがトップ

Freeman, 1990, p.43)。第2に PIMS および ASSESSOR データは、パイオニアを分類するために単一の情報提供者の自己報告のみに依存している。第3に PIMS のパイオニアの定義は、調査者による用語の使用と矛盾があり、PIMS はパイオニアの優位性ではなく先発参入の優位性のみを結論づけている。

⁵⁸ 図表1-14は Golder, Tellis (1993) が調査した25のリーダー・ブランドに該当する製品カテゴリーに関する製品ならびに市場のパイオニア一覧表である。Golder, Tellis は1993年時点の25のリーダー・ブランドのうち、市場のパイオニアは上述の「Crisco」ただ1つで、製品のパイオニアに至っては約半数が伝統的な非ブランドのコモディティ商品だと説明している。

⁵⁹ Golder, Tellis (1993) によると、製品のパイオニアとは「新しい製品カテゴリーでの実用モデルまたはサンプルモデルを開発した最初の企業」と定義し、市場のパイオニアとは「新しい製品カテゴリーで販売する最初の企業」と定義している。そこで Tellis, Golder (2000) は、パイオニアに対する曖昧な解釈を排除するために、パイオニアとは「新しい市場に最初に製品を商品化した企業」と定義した。

⁶⁰ Golder, Tellis (1993)、Golder (2000)、Tellis, Golder (2002)

⁶¹ Golder, Tellis (1993) p.167.

⁶² Tellis, Golder (2002) は、意志に関する4つの要素を次のように説明している。1つ目の持続力とは、良い資産を持つライバル企業と競争しつつ、巨大な障害を何年もかけて克服する粘り強さである。2つ目の革新力とは、最も強固な地位にある企業が技術や市場の変化に適応し、市場

企業を長く続ける要因であると説明している⁶³。

図表 1-14 : 米国消費財 50 カテゴリーの製品ならびに市場のパイオニアと、現在のリーダー

	Category	Product Pioneer	Market Pioneer	Current Leader(1993)
1	Cereal	Granula (1863)	Granula (1863)	Kellogg (1906)
2	Cameras	Daguerrotype (1839)	Daguerrotype (1839)	Kodak(1888)
3	Canned fruit	Libby, McNeill, Libby (1868)	Libby, McNeill, Libby (1868)	Del Monte (1891)
4	Chocolate	Whitman's (1842)	Whitman's (1842)	Hershey (1903)
5	Vegetable shortening	Crisco (1911)	Crisco (1911)	Crisco (1911)
6	Canned milk	Borden (1856)	Borden (1856)	Carnation (1899)
7	Chewing gum	Black Jack/ American Chicle (1871)	Black Jack/ American Chicle (1871)	Wrigley (1892)
8	Flashlight batteries	Bright Star (1909)	Bright Star (1909)	Eveready (1920)
9	Safety razors	Star (1876)	Star (1876)	Gillette (1903)
10	Sewing machine	Elias Howe (1842)	4 firms (1849)	Singer (1851)
11	Soft drinks	Vernors (1866)	Vernors (1866)	Coca-Cola (1886)
12	Tires	Hartford Rubber Works (1895)	Hartford Rubber Works (1895)	Goodyear (1898)
	Category	Long-lived market leader	Pioneer/early entrant	
13	Bacon	Swift (1887)	Largest hog packers sold from Cincinnati prior to Civil War; Armour largest in Chicago in 1870s	
14	Crackers	Nabisco (1890s)	Cracker bakery in Massachusetts in 1792; first brand to become No. 1 for Nabisco was Uneeda, and Ritz later became No. 1	
15	Flour	Gold Medal (1880)	Largest flour mills in New York City and Chesapeake Bay area in 1700s	
16	Mint candy	Life Savers (1913)	Large-scale U.S. production from mid-1800s	
17	Paint	Sherwin Williams (1870)	Paints have been sold for hundreds of years	
18	Paper	Hammermill (1898)	Rittenhouse Mill in Philadelphia in 1690	
19	Pipe tobacco	Prince Albert (1907)	Bull Durham, Lone Jack, and Killickinnick brands since 1860s	
20	Shirts	Manhattan (1857)	Ready-made clothing in U.S. since late 1700s	
21	Soup	Campbell (1897)	Soup dates back hundreds of years; Campbell dominated market with condensed soups	
22	Soap	Ivory (1879)	Soap dates back hundreds of years; Pears since 1789; Colgate Cashmere Bouquet since 1872	
23	Tea	Lipton (1893)	Sold in Boston by two dealers in 1690; forerunner of Great Atlantic and Pacific Tea Co. (A&P) formed in 1859	
24	Toothpaste	Crest (1955)	Colgate dominated market before P&G entered with Gleem (1952) and Crest	
25	Toilet tissue	Scott (1890)	First sold by Joseph Gayetty in 1857; Charmin (1957) is current leader	

(出典) Golder, Tellis (1993) , pp.164-165 より筆者作成

マス市場を創造し、競争優位を続ける企業にとっては絶えず企業を取り巻く外部環境の不確実性や企業内部の制約が伴うものであるが、企業の「ビジョン」が大きければ大きいほど、その「意志」が強ければ強いほど、成功を収める際の見返りが指数関数的に増加するため、マス市場は企業にとって魅力ある広大な耕地と捉えることができる。企業はこの広大な耕地から収穫を得るためにいかに強靱なカテゴリーを創造し、圧倒的ブランドを育成するかといった典型性に基づくカテゴリー構造でのブランド・エクイティの命題に突き当たる。

のリーダーシップを維持するために絶えず革新することである。3 つ目の資金をつぎ込む意欲とは、長期的な市場リーダーはビジョンを実現するために、自らの資金や外部からの資金を惜しみもなくつぎ込むことである。4 つ目の資産レバレッジとは、資産を基盤に新業種で支配的な地位を確立するためには、ブランド名、経営手腕、製品、流通ネットワークなどの有用な資産の活用が必要で、長期的なトップ企業は資産リスクを進んで冒すものである。

⁶³ Tellis, Golder (2002) 74 頁, 84-93 頁。

2. 企業の組織化とマス市場の創造

大量販売の組織化の目的と成果について、Tedlow (1990) は米国市場を例に次のように述べている。大量販売による利益獲得戦略は米国マーケティングの中核部分を占め、米国の企業化たちは大量販売による利益獲得競争を実行するなかで、市場関係に依存するだけでは戦略遂行が不可能だと気がつき、製造とマーケティングの調整組織を作って一定の環境下で大きな利益を生み出した。この組織は競争者の新規参入に対して障壁として作用し、後発参入者は先発者の成功モデルを模倣するか、新たな競争方法を見つけ出すかの選択に迫られた。このように長期にわたって成功を続ける企業は、市場や社会の変化に対応して組織の能力を管理することに長けている⁶⁴ことを強く示唆する。

また Tedlow は Golder と同様に、企業化のビジョンにはマス市場の創造とそのための組織化が不可欠で、大量生産はマス・マーケティングを必要とするため、この垂直的關係を調整することが経営者の責任であると説明している⁶⁵。具体的には、工場がマス・マーケティングによってフル稼働すると製品原価は低下を続け、これに応じて製品価格が引き下がり、製品が売れて市場シェアが拡大する。市場シェアが拡大するに連れて競争業者の振るい落としが始まり、やがて寡占市場になる。これは投資とイノベーションによる生産量の急速な拡大と新製品の導入によって達成されるものである⁶⁶。

次に、Chandler (1990) は 1959 年に、マス市場に対応した組織の構築の背景とその経緯について次のように説明している。比較的新しい都市市場向けの製品を販売する製造業者は、先ず流通組織を構築し、その後製造設備を拡張して購買部門を構築する。また起業家は垂直統合戦略を実行する際にあらゆる機能に細かく関与し始め、本業である製造以外の原材料の購入やその生産、完成品の流通とマーケティング、財務と組織ニーズや組織管理手法について理解する必要が生じ、製品流通を調整する新たな経済機能を実行するための手段を考え出す必要があった⁶⁷。完成品の流通とマーケティングについて、National Biscuit Company は自社の販売形態を従来の一括販売から卸店販売へと方針転換し、小売業者に対して個包装をマーケティングし、様々なユニーク・ビスケット・ブランドを開発した。同社は 1901 年の年次報告書に自らのマーケティング思想とこれまでの実績ならびに今後の目標について次のように説明している⁶⁸。

先ず、私たちは事業の内部管理の改善、大量の原材料購入からの最大限の利益の獲得、製造コストの経済化、販売部門のシステム化、レンダリングに注意を傾け心血を注いだ。何よりも私たちの商品や品質が消費者に到達するための条件を改善する。そのため競合他社を買収しな

⁶⁴ Tedlow (1990) 16 頁。

⁶⁵ Tedlow (1990) 19 頁。

⁶⁶ Tedlow (1990) 435-436 頁。

⁶⁷ Chandler (1990) pp.66-67.

⁶⁸ Chander (1990) p.68.

いことが会社の解決方針となった。私たちの次の目標は、消費者が何を望んでいるかを考え、そのことを消費者にアドバイスすることであり、私たちは広範な広告によってこれを実践する。私たちは、購入、製造、販売および財務といった機能部門の大規模な集中型組織によって、今や価格ではなく広告、パッケージおよび製品による差別化、すなわち現代的な手法で市場競争を展開する。

和田（1998）は、わが国の高度経済成長期におけるマス・マーケティングについて次のように説明している。高度経済成長期の需要が供給を大きく上回り、需要プルが強く働いている状況での企業の対応は、より多くの人々が求める製品コンセプトをいち早く察知して製品化し、他社に先駆けて供給力を高めることで、自社製品の標準的モデル化に努めると同時に、製品価格を下げ、圧倒的な広告露出によってブランド知名度を高め、営業拠点・営業マン数の加速的な増加によってユーザー・カバー率、流通カバー率、店頭シェアを拡大し、確実に需要を吸収していくことである。このような戦略の量的な拡大が功を奏すとマス・マーケティングは好循環を生み、ブランド知名度の高まりと流通カバー率の拡大によって自社製品が売り上げを一層拡大し、そのことで生産効率・マーケティング効率が向上して製品コストが低下し、より一層の自社製品の普及が促進される⁶⁹。例えばキャノンのカメラの事例では、キャノンが基礎技術である光学技術と精密機械技術にエレクトロニクス技術を加え統合することで消費者のニーズに合った製品の開発を実現し、生産のオートメーション化による品質の安定化と大量生産、広告販促活動によるブランド力の強化、直販体制に基づく販売力の強化によって他社の追従を許さない市場地位を築き上げるに至った。言い換えれば、市場からの発想をスタートラインとした、まさに力のマーケティング、量のマーケティングがここに実現したことになる⁷⁰

木下（2011）は、大量販売はマス市場を基礎とし、マス・マーケティングを通じてブランドが生成・発展するという Chandler（1977）の理論⁷¹を支持した上でアパレル業界におけるマス市場のブランド構築の過程について以下の6点を挙げている。第1に、アパレル企業は1950年代から1960年代初頭にかけて商標登録によるブランド化を推進し⁷²、商品企画への投資と小売業者への直接販売に乗り出し、1960年代には海外の設計・製造技術を学習し、紳士服や紳士・婦人コートの品質水準を高め、東京、大阪の都心部の百貨店を販路とした。第2に、アパレル企業はブランドを基盤に全国の都心部へ販路を広げ、1970年代から1980年代にかけて基幹ブランドをコーナー展開、ショップ展開によって大量販売し、マス・マーケ

⁶⁹ 和田（1998）13-14頁。

⁷⁰ 和田（1998）15頁。

⁷¹ 詳しくは Chandler（1977）第四部を参照。

⁷² アパレル業界の主要5社では、レナウンの「メリアス」（1923）を除いて、樫山の「オンワード」（1951）、三陽商会の「サンヨーレインコート」（1951）、糸金商事の「イトキン」（1955）、ワールドの「ワールド」（1959）のように、各社は1950年代に全国的な市場開拓のためにブランド化を推進した。括弧内の数字は発売年次を示している。

ディングの創造を進めていった。第3に、アパレル企業はブランドと製品との関係において、従来は特定の服飾と結びついたブランドが支配的であったものを、1960年代後半からは多様な服種を含んだ多製品をコーディネート・ブランドとして拡張した。第4に、アパレル企業はブランドと小売との関係において、1970年代には製品ブランドの小売機能の包摂による製品・小売ブランド化を進め、製品レベルから小売までの統合的なブランド提案を進めていった。第5に、アパレル企業は企業内のブランド体系を構築し、ブランドごとのポジショニングを競合ブランドや自社内のブランドとの関係のなかで構築し、既存の企業ブランド⁷³と新たな個別ブランドとの分化を促進した。第6に、アパレル企業は1980年代にブランドに取り巻く内部環境や外部環境を踏まて顧客を分析し、新たな市場を設定する戦略的なブランド開発を実践し、同時にブランド体系を管理した⁷⁴。

以上の議論から、製造企業におけるマス市場の創造を目的とする製品ブランド戦略は、製造とマーケティングを基盤とする企業の組織化を伴い、経営層は率先してこれらの複雑・煩雑な組織体系を管理・運営することが必然であったことを物語っている。従ってマス市場を時系列に考察すると、時間経過によって当初の想定範囲外の市場動向に対して企業は柔軟に対応することが求められ、経営層は率先して自社の組織を改編し、管理・運営を行う必要がある。

3. 長期的ブランド管理の概念と特徴

ここではロングセラー・ブランドの形成過程の3つの要素のうち最後の長期的ブランド管理について議論する。田中（2002）はブランド管理を「ブランドの理念を基準としてマーケティング意思決定を行う過程である」と定義し、ブランド管理で行うべきことは従来から行われてきたマーケティング戦略を「ブランド理念」を基盤に意思決定し、計画を立てて実行していくことに過ぎないと説明している⁷⁵。田中はブランド担当者が実践すべきブランド・マネジメントを3つの階層に分解した。第1の階層は登録商標、ブランドデザイン、ニセブランドを管理するトレード・マネジメントである。第2の階層は損益の算出、ブランドの育成と戦略的マネジメントを実行するブランド単位のマーケティング・マネジメントである。第3の階層はブランド価値マネジメントで、ブランド価値マネジメントとはブランド価値を高め、顧客の知覚を管理し、製品が売れ続ける仕組みを策定することであり、価値のある、プレミアム価格が取れるブランドを創出し、長期的に売れ続けるロングセラー・ブランドを育てることがその最大の目的である⁷⁶。

⁷³ 安（1999）によると、アパレル企業において1960年代後半から1970年代にかけての商品多角化と事業の多角化によるブランド拡張（水平的拡張）と百貨店市場への進出（垂直的拡張）によって企業ブランドが定式化された。本文における第2ならびに第3の時期に相当する。

⁷⁴ 木下（2011）297-303頁。

⁷⁵ 田中（2002）38頁。

⁷⁶ 田中（2002）27-32頁。

岸（2002）は長期的ブランド管理の意義を広告・消費者間の超長期記憶の視座から次のように論じている。ブランド育成を図るためにはその導入時にブランド知識の基盤を形成し、その後一貫性のあるコミュニケーションを実施することが肝要で、広告記憶は断片に留まらずより強固なブランド知識へ発展する⁷⁷。超長期記憶の役割の1つはロングセラー・ブランドの最初の関門であるカテゴリー創造のための強固なブランド知識の形成で、もう1つは継続的なコミュニケーション支援による消費者との関係性の維持・強化である。

原田（2010）は全社的（職能横断型）ブランド管理について、製品ブランド管理の目的を「製品に付与されたブランドの競争優位性の確保」と規定し、その目的がブランド・アイデンティティを中心に、製品開発から販売までのマーケティング政策の管理を行うことであることを指摘した⁷⁸。

以上の議論から、従来のブランド管理のトレード・マネジメントとブランド単位のマーケティング・マネジメントは、ブランド・マネージャーの役割と立場が経営層（社長または事業部長など）を頂点とするピラミッド組織に紐づいたマーケティング部門の一業務または付帯的に位置づけられているのに対し、長期的ブランド管理はブランドを一単位とする企業の戦略方針に従って、ブランド・マネージャーは既存の組織またはマーケティング部門から独立し、ブランドに関わるすべての組織を管理・統合するための責任と権限が与えられる。このようにブランド・マネージャーは自らの権限を集中・強化することによって初めてロングセラー・ブランドの育成方針にコミットメントすることが出来る。

4. ブランド管理の一貫性—「コカ・コーラ」の事例

ブランド管理の一貫性の議論では、「コカ・コーラ」の事例を使用するケースが多く、本論文においても Tedlow（1990）の「コカ・コーラ」の事例⁷⁹を引用して、ブランド管理の一貫性とロングセラー・ブランドの育成効果について議論する。「コカ・コーラ」の一貫性の要因に触れると、ロバート・W・ウッドラフのリーダーシップ、コカ・コーラ社の変えない戦略、ワンブランドへの集中投資の3つの戦略が度々指摘され、これら3つの戦略はウッドラフの経営者としての俗人性によって説明されている。ウッドラフはジョージア州コロンバスで誕生し、1923年にコカ・コーラ社の社長に就任して1985年に95歳で亡くなるまでの60年以上の間コカ・コーラ社のCEOであり、黒幕であり、偶像であり、「コカ・コーラ」の偉人でもあった。ウッドラフが長年実践したことは多岐にわたるが、数少ない実践しなかったことの1つが製品の変更であり、ウッドラフは「コカ・コーラ」について変える意志を持たなかったと言われている。コカ・コーラ社は製品の多様化による展開、すなわち「コカ・コーラ・チューインガム」や「コカ・コーラ・タバコ」の販売を試みたが、経営陣は「コカ・コ

⁷⁷ 岸（2000）14頁。

⁷⁸ 原田（2010）3-4頁。

⁷⁹ Tedlow（1993）23-129頁。

ーラ」のみに経営資源を集中投資することを決定し、コカ・コーラ以外の製品は市場から撤退した。1960年代の多角化時代にあっても、同社は組織（人財）と広告資源をコカ・コーラ以外に移転するブランド拡張を認めなかった。ウッドラフが実践しなかったもう1つが広告内容の変更であり、「コカ・コーラ」の広告は長年にわたって一貫している。ウッドラフが社長に就任した直後の1925年の「1日600万回（愛飲されている）」というコカ・コーラのスローガンは、社長就任以前の1917年の「1日300万回」と同じトーンであった。時代が進んで1950年代にも「1日5000万回」の広告を流し続けていた。コカ・コーラ社はライバルブランド「ペプシ」の参入による激しい競争環境のなかでもブランド・アイデンティティを変える意思は無かったと言われている。

次に、コカ・コーラ社がワンブランドにこだわっている点について、その理由の1つが「コカ・コーラ」の歴史に垣間見られる。同社は先発リーダーの優位性を競争業者に対する参入障壁とすることでリーダー地位を維持していると言われ、コカ・コーラ社の戦略要素は次の3つに収斂している。1つ目はブランドの信用で、これは同社の戦略の基本原則であり、コカ・コーラ社は集約的な流通機構の構築と多額の広告の投資によって「コカ・コーラ」の名がいち早く全米に普及・浸透した。2つ目は流通チャネルの支配で、コカ・コーラ社はジョバーや十数万ものソーダ・ファウンテン業者のもとへ、1900年以降は何百ものボトラーとの取引を目的に町から町へと巡回し、ファウンテン店舗に対し「コカ・コーラ」の専売条件と引き換えに赤い「コカ・コーラ」販売機の設置を認めた。当時はコカ・コーラ社だけが全米中に教育と知識を身につけた自前のサービス部隊を抱えており、彼らは販売機の保守点検とその使用方法をファウンテン経営者たちに啓蒙した。またボトリング会社が「コカ・コーラ」をビン詰めする場合、ボトラー契約によって他社のコーラのビン詰め行為を禁止していた。3つ目は法的手段で、コカ・コーラ社はライバル企業の侵害行為に対して商標の保護によって消費者の愛顧を繋ぎとめた。

以上の議論から、コカ・コーラ社はマス市場の創造という大きな「ビジョン」を掲げ、ブランド信用と流通支配による力のマーケティングと、全土展開という量のマーケティングの両輪を基軸にライバル企業に対する高い参入障壁を築き、変えない「意志」を貫くことでメガブランドとして長期的に競争優位を発揮した。コカ・コーラ社は敢えて市場を細分化せず、その「意志」を貫くことで消費者の支持を長く維持してきたものと考えられる。

5. ワンブランド戦略—「リグレー」の事例

次に、ワンブランド戦略によって長くリーダーの地位を維持しているチューインガム・カテゴリーの「リグレー」に焦点を当てる。「リグレー」は前述の“Advertising Age Yearbook 1983”に記載された25のパイオニア・ブランドの1つに数えられ、120年を優に超える長寿命ブランドである。実のところ「リグレー」はパイオニアではなく、製品ならびに市場のパイオニアは1871年発売の「ブラック・ジャック」である（図表1-14を参照）。「リグレ

一」が90年以上にわたって市場を支配してきた要因について、Golder（2000）はライバルのアメリカン・チクル社が複数のガム会社との統合から「チクル」へのマーケティング・コストを最小限に抑制することを余儀なくされたのに対し、リグレー社は初期段階において「リグレー」に対して広範な広告投資を通じて強力なブランド構築に努めた点を挙げている。Golderは「リグレー」の長きにわたる成功の要因として、強力なブランドの維持・構築、単一製品への焦点、不変・普遍のカテゴリーの3点を挙げ、エピソードを交えて次のように語っている⁸⁰。

第1に、強力なブランドの維持・構築について、1970年代に全米で無糖ガムと風船ガムが普及した際、リグレー社は「リグレー」ブランドの拡張を行わず、無糖ガムへの本格的な取り組みも1984年発売の「エクストラ」まで実践しなかった。風船ガムのケースでは、「リグレー」ブランドは元々成人をターゲットにしていたため、同社は子会社を通じて風船ガム「ハバババ」を導入し、「リグレー」と子供との関連づけを排除している。同様に同社は1998年にカフェイン入りのチューインガムの研究を子会社を通じて行った。第2に、単一製品への焦点について、リグレー社は1960年代にビジネス界のトレンドであった多角化を醜悪と見なして他事業への拡張を行わない意思を表明し、ワーナー・ランバートやスクイブといった医薬企業がリグレー社の主な競合相手を買収するなか、リグレー社はコングロマリットのアメリカン・ホームプロダクツからの参加の誘いを断った。結果は好転し、リグレー社は単独経営で単一製品の企業として国内外で成長して繁栄を続け、成熟市場においてリグレー社の売上は10年間で10%近く成長した。第3の不変・普遍のカテゴリーについて、チューインガムの属性は長年ほとんど変化がなく、市場はむしろ簡素化に向かった。1920年代には少なくとも25種類のフレーバーが存在していたが、現在ではミント風味に集約し、ミント風味だけで売上の大多数を占めるまでに至り、このような市場の簡素化・集約化が後発参入の障壁となっている。近年チューインガムの仕様の変更は少ないものの、リグレー社は「リグレー」の品質改良とパッケージ改善の不断の研究開発を続けている。

「リグレー」のワンブランド戦略は「コカ・コーラ」と同様に、ブランド資産を活用したブランド拡張⁸¹に対峙する孤独・孤立の戦略である。しかしワンブランド戦略は以下の点で合理性が高い。1つ目は、リグレー社のような比較的小規模な製造業者が事業の継続を目的に特定ブランドに対して経営資源を集中させることは、投資とリターンとの関係において効率・効果的で、投資に対する最大の利益効果を生み出す可能性が高い。2つ目は、基幹ブランドへの継続的な経営資源の集中投資は、カテゴリーの代表ブランドとして市場に深く浸透し、消費者の認知と高い支持を獲得する可能性が高い。3つ目は、市場の細分化のなかで基盤ブランドの拡張を抑制することでカニバリゼーションを防止し、ブランドイメージの希薄化を回避することが出来る⁸²。

⁸⁰ Golder (2000) pp.165-166.

⁸¹ Aaker (1991)、Keller (1998)

⁸² わが国のラップ・ホイル市場において、旭化成ホームプロダクツは食品包装用ラップに基幹ブランドの「サランラップ」、食品保存袋に「ジップロック」、オープンシート「クックパー」を使

第5節 ロングセラー・ブランド形成のフレームワーク

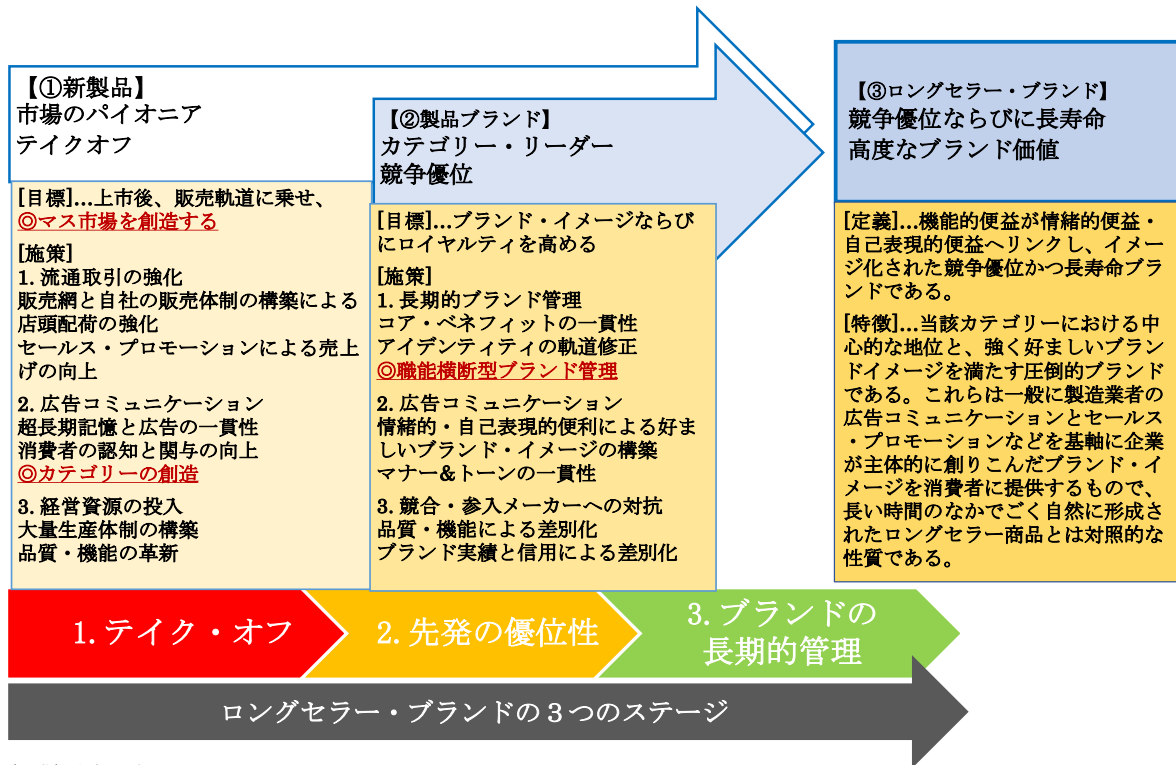
初期のロングセラー・ブランド研究は、ブランド資産の活用を視座にした既存ブランドの競争優位と長寿命化が命題であり、この命題は新製品ブランドのテイクオフの課題へと拡張した。その後ロングセラー・ブランド研究は停止し、統合を見ないまま現在に至っている⁸³。そこで本節では残されたロングセラー・ブランド研究の統合を視野に入れてロングセラー・ブランド形成のフレームワークを導出する。

これに先立ち、本章の第3節と第4節において、広告コミュニケーションによって規定されているロングセラー・ブランドの形成に関わるテイクオフ、先発の優位性、ブランドの長期的管理の3つの役割とこれらに内包する課題について議論を重ねた。第1のテイクオフではカテゴリ創造を論点とし、典型性に基づくカテゴリ構造がロングセラー・ブランドと深く結合し、その中心に位置するプロトタイプと強い個性のエグゼンプラーの双方のエクイティの特長を満たす圧倒的ブランドが消費者の知覚を刺激する。また新製品に対する消費者の高関与・拡大情報処理はその後の消費経験に伴って低関与・限定情報処理に転換し、ブランド・ロイヤルティをもたらしている。第2に先発の優位性ではマス市場の創造を論点とし、経営者のビジョンとこれを実行する強い意志がロングセラー・ブランドに必須の要件で、マス市場を創造するための大量生産、品質の向上、コストの削減とこれら3つの要素を実現するための経営者による組織の統合・管理や流動的な市場環境に適合する積極的な組織改編が求められる。3つ目の長期的ブランド管理では、事業を一単位とする事業戦略からブランドを一単位とするブランド戦略への移行に伴い、ブランド・マネージャーの地位と権限の強化が求められる。またブランド・マネージャーの最大の役割であるブランド価値マネジメントは、ブランド価値の最大化と長寿命化を命題にしている点から、ブランド・マネージャーはブランドに関わるあらゆる組織を統合し、その中核を担って組織を管理・運営することが求められる。以上の視点を踏まえ、ロングセラー・ブランド形成のフレームワークを図表 1-15 に示した。

用し、食品保存・調理のカテゴリ内において用途別にブランドを設定している。クレハは食品包装用ラップに基幹ブランドの「NEW クレラップ」を使用し、それ以外の保存・調理のカテゴリにはブランド共通の「キッチンとさん」をシリーズ化している。対照的にライオンは「リード」ブランドのみを食品保存・調理カテゴリを横断する共通ブランドとして使用している。なお、旭化成ホームプロダクツは母体が総合化学メーカー旭化成であるものの、日用消費財を統括する小規模の子会社で、「リグレー」の事例で見られるワンブランド戦略、基幹ブランドへの経営資源の集中が特徴である。「サランラップ」の事例については第3章と第4章で詳述する。

⁸³ ロングセラー・ブランド研究が停止した理由については第3章で詳述するが、わが国の消費財市場が消費の低迷と消費者の低価格志向に直面し、製造業者が価格競争を強いられたことでブランド価値を維持できず、コモディティ化に至ったことと関連している。

図表 1-15：ロングセラー・ブランド形成のフレームワーク



(出典) 筆者作成

ロングセラー・ブランドの形成は、新製品、製品ブランド、ロングセラー・ブランドの3つのステージから構成される。第1ステージの新製品の命題はテイクオフであり、新製品を軌道に乗せてマス市場を創造することを目標とする。この目標を達成するための1つ目の施策は流通取引の強化で、製造業者は流通網と販売体制の構築によって新製品の店頭配荷を強化し、セールス・プロモーションを駆使して売上の拡大を図る。2つ目は広告コミュニケーションを基盤に消費者のブランド認知と製品ならびに購買関与を高めることで、そのための仕掛けが強靱なカテゴリーの創造である。3つ目は新製品に対する経営資源の集中的投入で、品質・機能の革新、大量生産体制の構築、企業の組織化と統合化が鍵になる。

第2ステージの製品ブランドではリーダー地位の獲得と競争優位を命題とし、ブランドイメージの醸成とロイヤルティの向上を目標とする。1つ目の施策は長期的ブランド管理によってコア・アイデンティティを維持しつつ消費者ニーズの変化に応じてアイデンティティの修正を図ることである。2つ目は広告コミュニケーションによってブランドの機能的便益を情緒的ならびに自己表現的便益へリンクし、豊かで好ましいブランドイメージに向上することである。3つ目がライバル業者や新規参入業者に対する対抗で、品質・機能の差別化とブランド実績やブランド信用、流通網と広告コミュニケーションを基軸に徹底的な差別化を図ることである。以上の第1ステージと第2ステージをクリアすることで漸く第3ステージのロングセラー・ブランドの領域にたどり着くのである。ロングセラー・ブランドは前述した

ように機能的便益を情緒的便益ならびに自己表現的便益にリンクしてイメージ化したもので、典型性に基づくカテゴリー構造でのプロトタイプとエグゼンプラーの双方のエクイティの特長を合わせ持つ圧倒的ブランドであると共に、企業が広告コミュニケーションを通じて短期間のうちに精巧かつ人為的に創り込んだ高度な価値を持つブランドである。

第6節 本章の小括

本章の第1節、第2節では、1990年代後半に学術研究の対象であったロングセラー・ブランドがいかなるものであるかを、高度経済成長期以降の消費財における製品価値の変遷を視座に詳述した。消費財が時代の変化に応じて製品価値を高め、ロングセラー・ブランドへと発展していく過程を以下に記す。

わが国で戦前あるいは戦後復興期から存在する伝統的な商品を一般にロングセラー商品と呼ぶようになったのは1970年頃である。ロングセラー商品は、高度経済成長期における消費者の旺盛な購買意欲を背景に製造業者の開発技術や製造技術の革新によって誕生したヒット商品の対立概念として、普遍性の価値を伴った情緒的でレトロな商品として位置づけられた。一方でヒット商品は新たなカテゴリーを創造し、時間の経過と共に広く日本国内に浸透し、日常生活の必需品としてあらゆる小売業者の売場に並べられたことから定番商品と呼ばれた。わが国の消費財市場では2度目のオイルショック後の1980年初頭に成熟期を迎え、これとは対照的に後発業者・後発商品による新規参入の勢いが加速したため競争が激化し、定番商品は商品力を基盤にするリーダーと、価格力を基盤にするチャレンジャーとに2分化した。2分化された市場のなかで新たな商品や一部の定番商品は価格競争から一歩抜け出すために新たな技術によるイノベーションや品質・機能の漸進的な改良・改善に注力し、広告コミュニケーションとセールス・プロモーションを駆使して消費者関与と知覚品質を高めた。このように1980年代後半には製品の属性や機能的便益を基盤に定番商品を追い落とし、ライバル業者との差別化に成功した強カブランドが新たにリーダー地位を獲得し、競争優位を構築した。続いて1990年代にはバブル経済の崩壊による消費の冷え込みから消費財市場では価格競争が進展し、製造業者は価格競争による消耗戦を回避するためにさらなる差別化を模索した。折しもブランド・エクイティ概念が米国からもたらされ、製造業者はブランド資産を視座とするブランド戦略へ舵を切ったことからロングセラー・ブランドが誕生した。ロングセラー・ブランドはブランド資産を梃子とする新たなマーケティングによって機能的便益を情緒的便益ならびに自己表現的便益へと高め、製品ブランドの豊かで好ましいイメージ化を実現し、この高度なブランド価値によって競争優位と長寿命化を実現した。

次に第3節、第4節、第5節では、ロングセラー・ブランド形成に関わる先行研究をレビューし、その論点を整理した上でロングセラー・ブランド形成に必要な要素を抽出し、先行研究と関連理論と統合することで、ロングセラー・ブランド形成のフレームワークを導出した。ロングセラー・ブランドに欠かせない広告コミュニケーションの役割が、テイクオフ、

先発の優位性、ブランドの長期的管理の3点に収斂することを確認した。以上の3点を手掛かりとして、ロングセラー・ブランド形成に必要な要素を下記のプロセスを通じて導出した。

まず1点目のテイクオフはロングセラー・ブランド形成の第1段階に相当し、新製品を軌道に乗せるためには強いカテゴリーを創造することが条件となる。典型性に基づくカテゴリー構造は消費者の認知と行動が基盤となるため、消費者視点での品質・機能の訴求と用途の啓蒙が重要な鍵となる。強いカテゴリー構造は消費者の高関与・拡大情報処理を促し、購買・消費サイクルによって低関与・限定情報処理へと移行して、ブランド・ロイヤルティが向上する。次に2点目の先発の優位性に適合するのは、製品ライフサイクルの初期成長段階の市場リーダーで、マス市場の創造をビジョン化し、強い意志を持って実行し続けるパイオニア企業である。このビジョンを達成するために必要な行動の1つは生産の組織化を基盤とする大量生産、品質・機能の向上ならびにコストダウンの実践と流通の組織化である。企業の組織化と流通の組織化は、ブランドの信用と一体に後発企業に対する参入障壁となるため、企業の経営層は競争優位を持続させるために市場環境の変化に対応する適時適切な組織改編の実行が求められる。最後に3点目の長期的ブランド管理について、企業の組織体系は市場の変化に応じて事業単位からブランド単位へと移行し、ブランド・マネージャーは、ブランド価値マネジメントとロングセラー・ブランドの育成へのコミットメントが求められる。ブランド・マネージャーはブランドに関するあらゆる組織を統合し、ブランド戦略の中心的役割を引き受ける代わりに、既存組織から干渉されない地位と権限が保証される必要があり、そのための組織改編が求められる。前述の「コカ・コーラ」と「リグレー」の事例はワンブランド戦略に基づく長期的ブランド管理の高い成果を示しており、双方のブランドはマーケティングの一貫性を基盤に競争優位と長寿命を実現している。すなわち、「コカ・コーラ」と「リグレー」のワンブランド戦略は、競争優位と長寿命化を目的とするロングセラー・ブランドの命題に対し、企業の規模によらない経営資源の集中投入の合理性を示しており、極めて有効な戦略であることを「コカ・コーラ」と「リグレー」の歴史が物語っている。

以上の議論に従ってロングセラー・ブランド形成のフレームワーク（図表 1-15）を導出した。この枠組みの論点は新製品からスタートするロングセラー・ブランドの形成過程が、新製品・製品ブランド・ロングセラー・ブランドの3つのステージから構成し、ステージ毎にその目的、課題と戦術を明文化したことである。第1ステージのテイクオフではマス市場の創造を目的とし、カテゴリーの創造、パイオニアの優位性は広告コミュニケーション、企業の組織化、流通の組織化を基軸に消費者関与と消費者の認知を高めることで達成する。第2ステージの製品ブランドでは、リーダー地位の獲得による競争優位を目的とし、長期的ブランド管理、広告コミュニケーションを基軸にブランド価値を形成し、これを高めることで達成する。以上の2つのステージをクリアすることで第3ステージのロングセラー・ブランドの領域に到達する。ロングセラー・ブランドは製造業者自らが創り出すブランドイメージを消費者に提供している点から人為的な創作ブランドで、短期的かつ集中的に他社との差別化を図ることを可能とする戦略的かつ実践的なブランドである。一方、消費者にとっては製造

業者から提供される豊かで好ましいブランドイメージが刺激になって強い購買意欲を掻き立てるため、価値提供を好意的に受け止める。以上の点を考慮すると、ロングセラー・ブランドは企業と消費者の双方に利点をもたらす高度な価値を有し、わが国の高い製品・製造技術力に米国のブランド概念を統合した日米合作の究極のブランドであると評価される。

第2章 ロングセラー・ブランドの課題と新たな提起

第1節 日本型マーケティングの要因

1. 日本型マーケティングの分類

本章では、前章で議論した高度な価値を持つロングセラー・ブランドが、いかなる状況のもとでいかにしてその高度な価値を失い、コモディティ化したのかについて詳述する。さらにロングセラー・ブランドの課題を分析・考察し、コモディティ化の課題を克服するための必要な要素について提起する。

まず、本節ではロングセラー・ブランドが抱えている課題に深く関係している日本企業のマーケティング行動の特徴について議論する。日本企業のマーケティングの特徴については第1章第2節で議論したように、欧米と比較したわが国のブランド寿命の短命化の原因として消費者の買い物行動、流通システム、市場競争の熾烈さ、すなわち日本市場の固有性が指摘されている。そこで日本型マーケティングについて幾つかの理論を概観する。

高嶋（2000）は、日本型マーケティングが欧米企業のマーケティング行動とは明確に異なる特徴を持つ点から「日本企業による日本市場でのマーケティング行動」と定義し、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ている点に言及し、日本型マーケティングの3つ要因について次のように説明している⁸⁴。1つ目の消費者行動視座では、わが国の消費者は同質的な文化的背景を持ち⁸⁵、集団内部での相互作用によってシンボルや価値観を共有する高コンテクスト社会に所属するため、非言語的感性に訴える情緒的なコミュニケーションが多くなる⁸⁶。2つ目の企業行動視座では、日本企業は長期的で緊密な組織間ネットワーク⁸⁷や雇用安定のために短期的な投資効率を基準とする機動的な資源配分が行われず、企業の売上規模の維持・拡大に直結する市場占有率が重視される。またわが国が流動的な労働市場と開放的な株式市場を持たないことが日本企業をこのような企業行動に縛りつけ、固定化かつ下方硬直的な生産・開発システムは稼働率を維持するマーケティング行動、すなわち最終需要の管理、製品ラインの拡大と製品革新による需要の刺激、少量多品種、販売体制による流通への適応力を伴って展開される⁸⁸。3つ目の流通・取引視座では、日本型流通システムに関して小規模で多段階に介在する流通業者に関する流通構造（系列店としての排他的なチャンネル管理）と、製造業者間や製造業者と流通業者間で形成される継続的な取引関係（長期志向的かつ中間組織的な取引によるあいまいな取引契約のもとでの条件適応的な話し合い）を特徴に持ち、このような日本型取引が取引の蓄積性に基づく先発

⁸⁴ 高嶋（2000）3-7頁。

⁸⁵ 和田（1990）34-36頁。

⁸⁶ 成生・山本（1994）634-635頁、藤沢（1997）28頁。

⁸⁷ 加護野・野中・榊原・奥村（1993）108-113頁。

⁸⁸ 石井（1993）68-71頁。

企業の優位な側面と、密接でパーソナルな関係を築く上での地域、言語、文化的な背景に基づく絶対的な費用格差の2点において外国企業にとっての参入障壁となる⁸⁹。

2. 本論文における日本型マーケティングの概念

高嶋（2000）は、上述した3つ目の流通・取引の視点からわが国のマーケティング行動をチャネル志向と規定し、その要因を次のように説明している。製造業者と流通業者との関係が継続的で包括的な取引関係であることは、わが国の多くの産業に共通して見られる特徴である。このような取引形態から、頻繁な新製品開発と製品多様化、情緒的表現かつ企業イメージによって店頭販促を支援する広告、流通業者に向けた物流や情報提供などのサービス活動、流通業者に依存するチャネル戦略が導かれる。このような日本的な取引形態とマーケティング行動の関連性を基軸として、日本的な消費者行動、企業組織、流通構造を伴った複合的な影響が想定される。すなわち、日本の高コンテクスト社会が製品選択、広告知覚、店舗選択などに関わる消費者行動や企業組織における情報共有的な行動を通じて、マーケティング行動を支持・強化する基盤の1つとなっている⁹⁰。

和田（1990）は、日本企業が同質的競争を展開する背景として日本の物理的環境、国民の平準化、生活基盤の形成を提示し、その要因がわが国の国土の狭隘さと自然資源の少なさ、ほぼ単一な民族と言語、所得分布の平準化と教育レベルの高さにあると説明している。和田は消費者行動の視座から、第二次世界大戦による生活基盤の崩壊ならびに経済的不足状況下での生活基盤形成財取り揃えの必然性と、戦後復興期から高度経済成長期にかけての技術革新による新製品開発とコストダウンによって、生活基盤形成財の取り揃えが加速したと説明している⁹¹。

池尾（1999）は、戦後のわが国では米国の強い影響力のもとで消費者は米風化の方向で豊かさを追求してきたと説明している。米風化の消費生活は日本のこれまでの伝統生活とは異なるもので、消費者はこのような消費生活に関する情報の蓄積がなく、親の世代や知人からその情報を獲得することが出来ない。そのためわが国の消費者の行動特性は、購買後の不満足を避ける購買リスクの回避であり、購買の未熟さと関心の高さ、すなわち低製品判断力と高購買関与という2つの特性の掛け合わせによって形成された⁹²。

以上のわが国のマーケティングに関する議論は、全て日本固有の状況を踏まえている点から、本論文では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」と規定する。本論文でロングセラー・ブランド理論の統合を図るためには、消費者行動の歴史視座による分析・考察が必然と考えられるため、わが国の消費の特徴を消費者行動に関連づけた池尾（1999）の理論を支持し、さらに議論を深めていく。

⁸⁹ 詳しくは田村（1986）第5章「日本型取引と参入障壁」を参照。

⁹⁰ 高嶋（2000）15-16頁。

⁹¹ 和田（1990）34-36頁。

⁹² 池尾（1999）39-42頁。

池尾（1990）の理論に着目すると、戦後わが国で展開されたマーケティングは「未熟だが関心が高い」という消費者行動特性を反映し、流通系列化、信頼のブランドとしての企業名ブランドの強調、製品に代表される同質的マーケティング、連続的新製品投入の特質を持つに至ったと説明している。以下4つの特質を詳述する⁹³。

まず、流通系列化の代表的形態の1つは製造業者による卸売段階までの系列化で、川下の卸売業者と小売業者との関係は売買取引に委ねられている。系列化の方法は独立した卸売業者の場合と、製造業者直営の販売会社あるいは卸売業者と共同出資して設立した販社がある⁹⁴。もう1つの形態は製造業者による小売業者の直接系列化である⁹⁵。系列化小売店は地元にいる身近な専門家としての店主や店員による商品説明や推奨がきわめて効果的で、人間関係や継続的取引による信頼関係、特定の製造業者との関係以外には転用不可能な資源投資による良好な関係により、第三者の割り込みによるパートナーの組み替えの危険性を抑止した。系列化小売店はサービス提供や情報収集の手段としても効果的であり、また特定大手製造業者の看板を掲げることで企業名ブランド志向の消費者に大きな安心感を与えた⁹⁶。

企業名ブランドは、上述の系列化小売店にとっての信用担保の役割と、消費者購買にあたっての漠然とした不安を解消するリスク回避の手立てであり、大手製造業者の製品という漠然とした安心感と信頼感は消費者のリスク回避行動を支援する点で合理的な方法であった⁹⁷。

同質的マーケティングは、「未熟だが関心が高い」消費者への対応として、消費者の信頼に見合う間違いのない製品を生産し、風変わりな特性を排除することである。各社は新製品開発において、劇的な差別化は少なく小規模の改善が中心であることが極めて同質的で、企業にとってのリスク回避が消費者のリスク回避の特性に適合するものであった。企業の開発は技術的に低いレベルからスタートし、短期間で欧米企業にキャッチアップしたため、製品開発における技術進歩のスピードはより速いものであった⁹⁸。

最後の連続的新製品投入では、前述の同質的マーケティングによる企業間競争はより激しさを増し、新製品開発に基づく競争環境が形成されると、消費者や卸売業者、小売業者はこ

⁹³ 池尾（1999）48-61頁を参照。なお和田（1990）は、日本企業のマーケティング戦略の特徴を、①市場シェアの拡大を設定するマーケティング目標、②新製品開発頻度の高さ、③小売指示価格の維持を基盤とする製品政策、④エモーショナルでテレビに傾斜配分された広告政策、⑤小規模多数の卸店に対する流通系列化と大規模少数の卸店に対する経済合理性の取引が存在するマルチ・チャンネル構造を挙げている。②⑤については、池尾理論の「流通系列化」「製品に代表される同質的マーケティング」、「連続的新製品投入」の3つの要素と重なる。

⁹⁴ 例えば、三強主義を掲げるライオン油脂は前者、販社（花王販売）を統合化する花王石鹸は後者であり、対照的な流通形態が同一市場・同一カテゴリー内で併存している。

⁹⁵ 例えば、自動車業界ではメーカーがディーラー（販売会社）を直接系列化することで、全国販売を可能にした。家電業界ではナショナルショップ、東芝ストア、日立チェーンストール、サンヨー薔薇チェーン、三菱電機ストアなど、メーカーが次々に街の電器販売店を系列化した（中嶋，2011，92-93頁を参照）。

⁹⁶ 池尾（1999）51-53頁。

⁹⁷ 池尾（1999）54-56頁。

⁹⁸ 池尾（1999）56-57頁。

の環境に慣れ、製造業者は常に新製品の開発に追われた。製造業者は新製品と市場との齟齬を埋め、予想外の好ましい機能を掲げた競合製品への対抗のため、改良・改善を視座とする新製品の投入が加速した。この短いリードタイムでの連続的新製品投入は、1970年代後半以降の日本企業の優れた品質管理や高い生産性と共に、日本型の競争力の主たる要素の1つとして国際的にも注目を集めた⁹⁹。

第2節 ロングセラー・ブランドの崩壊

1. 新製品開発と低価格志向

高度経済成長期以降のわが国の消費財業界の発展は、日本企業による日本市場のマーケティング行動、すなわち日本型マーケティングを基盤とし、同質的マーケティングと連続的新製品の投入が企業の競争力の源泉となった。わが国の未熟だが関心が高い消費者行動特性は時代の経過や市場の成熟と共に変化し、消費者が消費体験を重ねるなかで製品判断能力が向上すると製品のバリュー・フォー・マネーに対する消費者のこだわりがより一層強くなり、消費者の製品関与が低下するに従って消費者は製品の微細な改善・改良に反応しなくなる。裏を返すと、消費者の製品関与の低下、製品判断力の向上、バリュー・フォー・マネーの重視の3つの要素が1点に重なることで、連続的な製品の改善・改良による新製品の差別化効果が低下し、製造業者は膨大な開発費用の回収が困難となって収益が悪化した。

消費者の製品関与の低下と製品判断力の向上はバブル経済崩壊後に突如として始まったのではなく、1960年代には萌芽的に見られ、1970年代前半のオイルショック時に本格化し、1990年代のバブル経済崩壊後に大規模な形で表面化した。バブル経済崩壊後はより深刻な価格破壊が生じ、具体的には衣料品や家電製品などにみられるディスカウンターの増大、製造業者間の激しい価格競争¹⁰⁰、低価格を売り物にするプライベート・ブランドの台頭、円高を背景にした低価格の輸入品など価格の話題には枚挙に暇がない¹⁰¹ほどコモディティ化が深刻化した。このように消費者の低価格志向を後押ししたのは製配販を包括した業界全体であるが、消費者が本当に求めていたのは単に低価格ではなく「バリューフォー・マネー」の適切さであった。学術や実務の双方においてこの点を見誤り、あるいはあえて無視した一部の

⁹⁹ 池尾（1999）57-59頁。

¹⁰⁰ 例えば、1990年代の食器用洗剤市場では、多種多様なブランドがひしめくなか、花王の「ファミリーフレッシュ」とライオンの「チャーミーグリーン」の2大ブランドが「手肌の優しさ」によるソフト・イメージから消費者の高い支持を集めたが、1995年にP&Gファアー・インク（現在のP&Gジャパン）がコンパクトタイプ300ml「ジョイ」を発売し、「油污れへの強さ」をキャッチコピーに価格プロモーションを展開すると、翌年には上位2つのブランドを追い抜き一足飛びにトップブランドとなった。同社は1998年に「スポンジの除菌ができるジョイ」を発売すると、P&Gは花王とライオンを追抜いて市場リーダーに躍り出た（慶応義塾大学ビジネス・スクール、2011、3-7,23頁。）

¹⁰¹ 池尾（1999）155-156頁。

論者による低価格議論は全く現実的妥当性を欠いていた¹⁰²と一部で批判を受けている。

清水（2006）、（2008）は、ロングセラー・ブランドの支持者と上位ブランドの支持者との行動特性の違いについて次の3点をまとめている。1点目は、ロングセラー・ブランドの支持者は「他の商品より多少高くても購入したい」、「値引きがされていなくてもこの商品を購入したい」といった感情的コミットメントの高い消費者が多く、購買履歴データから彼ら・彼女らの行動を分析すると、当該ブランドを含めた全ての商品を購入する際に、プロモーションでの購入は特に多くないという点が明らかにされた。2点目は、シェア上位ブランドの支持者は購買履歴データからエンド陳列、チラシ掲載、特売時などの価格プロモーションでの購入割合が高く、調査データからは感情的コミットメントは有意に検出されないことが明らかにされた。3点目は、新製品のなかで市場に定着するブランドは発売当初から感情的コミットメントが高い消費者に支持され、対照的に市場から撤退するブランドは感情的コミットメントが低く、価格プロモーションに反応しやすい消費者に支持されることが明らかにされた。以上の3つの結果から、市場シェアの獲得を目的とする場合は価格プロモーションに反応する消費者の支持を得ることが効果的で、ロングセラー・ブランドの形成を目的とする場合は感情的コミットメントの高い消費者の支持を得ることが効果的である。以上の議論から価格プロモーションはロングセラー・ブランドの形成に役立たないと結論づけられた¹⁰³。

2. 参照価格と知覚品質

清水（2008）は低価格と感情的コミットメントとの相反関係について、ブランドの低価格購入が消費者の感情的コミットメントを低下させる点に言及し、その論理を次の手順で解説している。まず、特売は低価格の面で消費者の満足度に正の効果を与えるが、ここで言う満足は「安さ」に対する利得感情から来ており、感情的コミットメントとは無関係である。言い換えると、感情的コミットメントの低い消費者は特売（低価格）に反応しやすく、彼ら・彼女らが特売購入を続けると当該ブランドに対する僅かな感情的コミットメントが益々低下する。対照的に感情的コミットメントの高い消費者は定番（通常価格）で購入しやすく、彼ら・彼女らが定番（通常価格）で購入しても感情的コミットメントは影響を受けない¹⁰⁴。以上の議論をロングセラー・ブランドに重ねると、過剰な価格プロモーションによってブランド価値が毀損し、長寿命を阻害するという仮説論理は、「低価格での反復購買が消費者の感情的コミットメントを低下させる」ことを実証した清水の研究によって裏づけされる。

ある製品が機能的便益を高め、ブランドの形成過程において中心的役割を果たすのが知覚品質である。マーケティング辞典改訂版（2003）によると、知覚品質とは顧客の知覚に基づく総合的な品質で、その様々な特徴に対する消費者の優先順位や選好が織り込まれている。

¹⁰² 青木（2000）97頁。

¹⁰³ 清水（2006）13-16頁。清水（2008）13-14頁。

¹⁰⁴ 清水（2008）14-15頁。

製品手掛かりの評価は、状況要因や個人要因（パーソナリティ、ニーズ、選好）に基づいてウェイトづけられ、消費者は知覚品質をそれぞれの受け取り方に従って実感として把握する。知覚品質には製品やサービスの品質に関する情報の他に、広告、価格、ブランド名といった多くの要素が影響を与える。高い知覚品質は顧客に購入理由を提供するため、企業は価格プレミアムを実現し、ブランド拡張、差別化、ポジショニング手段として活用する。一方で、長年にわたる絶え間ない製品改良が品質に対する消費者の期待水準を上昇させて来たことで高い知覚品質の達成は益々困難になっている¹⁰⁵。このように知覚品質とは顧客が知覚できる品質を指し、実際の品質や客観的に知覚できる品質とは異なるものである。知覚品質が有効性を持つのは、品質の違いが余り見られない製品カテゴリーで、特に多くの消費財分野では品質の違いがわかりやすく、品質の違いはむしろテイストの違いに過ぎない場合も多い¹⁰⁶。

価格と知覚との関係について、Urbany, Bearden, Weilbaker (1988) は広告参照価格¹⁰⁷、すなわち小売店によって広告された価格が、消費者の価格に対する知覚に影響すると説明している。具体的には消費者が予想する最低市場価格は、広告参照価格が高まるに連れて上方に置換される。外的参照価格と内的参照価格が近似している場合には消費者は双方の参照価格を「同化」として、乖離する場合は「対比」として製品価格を評価する¹⁰⁸。消費者は価格の評価に際して参照価格を同化させる傾向が強いと指摘されていることから、過度な価格プロモーションは外的参照価格を引き下げ、参照価格の同化効果によって内的参照価格、すなわち安売りイメージが定着する。

知覚品質と価値の認知について、Suri, Manchanda, Kohli (2000) は販売の固定価格と割引価格¹⁰⁹が消費者の知覚品質に与える影響について次のように説明している。直近の価格プロモーションの割引率が以前の割引率の高低に関わらず、価格情報が固定価格として提示されると、割引価格として提示された場合に比べて品質と価値の認知が有意に高い。一方、価格が割引価格として提示された場合、消費者の犠牲の認識、すなわち「もう少し待てば安くなるかも知れない」との誘惑と後悔の観念が極めて強い。従って固定価格の表示は消費者による製品の品質や価値の認知を高めるが、一方の割引価格は購入時の金銭的犠牲に対する消費者の感応性を高め、割引価格の表示による価格感応性は知覚価値の低下を引き起こす¹¹⁰。

これまでの議論を総合すると、過度な価格プロモーションは消費者の感情的コミットメン

¹⁰⁵ 阿部, 宮澤・亀井[監修] (2003) 173 頁。

¹⁰⁶ 田中 (2002) 120-121 頁。

¹⁰⁷ 参照価格とは「消費者が考慮する実際の製品価格を評価する基準」と定義され、参照価格には個々の消費者の記憶に蓄えられている「内的参照価格」と、実際の購入環境で通常価格などの刺激として提示される「外的参照価格」がある (青木, 宮澤・亀井[監修], 108 頁)。従って本文における広告参照価格は後者の「外的参照価格」に該当する。

¹⁰⁸ Urbany, Bearden, Weilbaker (1988) p.96, pp.102-107.

¹⁰⁹ 固定価格では、企業から提供された価格が交渉不可能であるかあるいは常に一定であり、固定価格の提示はその製品がプロモーションや割引価格から除外されることを意味する。割引価格はプロモーションが有効期間の明示的または暗黙的な規定に関連づけられ、プロモーション終了後には継続しない特別価格であるとされている (Nagle, Holden, 1994, p.91.)。

¹¹⁰ Suri, Manchanda, Kohli (2000) pp.199-200.

ト、内的参照価格、知覚品質に重大な負の影響を与えることを示唆する。価格水準、知覚品質、感情的コミットメント（あるいはロイヤルティ）の間には高い相関性が見られ、過度な価格プロモーションが消費者の内的参照価格と知覚品質を引き下げ、感情的コミットメント（あるいはロイヤルティ）を低下させるといったように時系列に捉え直すと、過度な価格プロモーションがブランド価値を毀損させる可能性が極めて高いことを示唆している。

3. 低価格競争—「クリネックス」の事例

価格と知覚品質との関係を端的に示す事例が、わが国のティッシュペーパー・カテゴリーである。ティッシュペーパーは汚れなどを拭き取ったり包んだりするための薄くて柔らかい使い捨てちり紙¹¹¹で、知らない人はいないと言っても過言ではないほど日常生活に深く浸透している。ティッシュペーパーはその形態によってボックスティッシュ（日常用）とポケットティッシュ（携帯用）に分類され、日常生活で多用されるボックスティッシュは上部の穴から2枚1組を取り出して使用する。わが国で初めてボックスティッシュが登場したのは1964年で、山陽スコット（スコットペーパー社と山陽パルプとの合弁会社）が「スコッティ」を発売し、その4ヶ月後に十条キンバリー（キンバリー・クラーク社と十条製紙の合弁会社）が「クリネックス」を発売した¹¹²。1980年代のティッシュペーパー市場は、先発3社である山陽スコット、十条キンバリー、王子ティッシュ販売（王子製紙の子会社で、1971年に「ネピア」ブランドを発売）に、準大手（大王製紙、ホクシー、日清紡績）が続き、大手・準大手を囲む形で中小企業が続いている¹¹³。

図表2-1は富士経済「トイレタリーグッズマーケティング要覧、各年度版」による市場の企業別売上推移を表している。1979年の市場規模は販売数量が約21万8千トン、販売金額が約600億円で、先発の「クリネックス」が市場リーダーであった。10年後の1989年には販売数量が約43万9千トンと倍増し、1999年の約54万トンをピークに一転して減少を続けている。販売金額は1989年の約1,260億円をピークに減少に転じ、その後も微減の状況が続いている¹¹⁴。1989年からの10年間にティッシュペーパーの販売数量が23%増加しているのに対し、販売金額は3%減少としている点から価格単価の下落が浮き彫りとなり、この引き金を引いたのが大王製紙の「エリエール」だとされる。この点について月間経済（1987）の記事によると、日本のティッシュペーパーの年間総生産量は米国のそれに匹敵し、日本の

111 ティッシュペーパーが発売されるまでは「ちり紙」が主流であった。ティッシュペーパーは天然パルプで作られた高級品であったが、肌触りが良いのが特徴であることから、幾つかの製造業者が参入を果たすと共に瞬く間に日常生活に浸透していった。

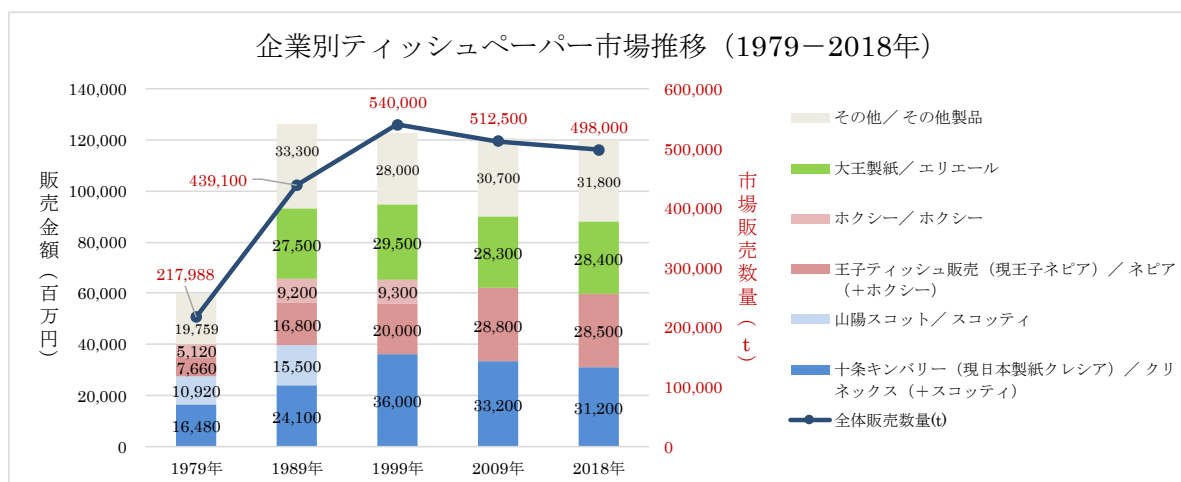
112 NTTコムウェア『ニッポン・ロングセラー考』（https://www.nttcom.co.jp/comzine/no015/long_seller/index.html、2021年4月12日最終確認）。

113 「危険水域ティッシュ市場—原因は大王製紙のダンピングか」『月間経済社』、1987年7月、37頁。

114 2017年のわが国のティッシュの年間消費量は国民1人あたり約3.5kgで、180組入り「クリネックス」約17ボックスに相当する（日本製紙クレシア(株)、2020、69頁）。

1人あたりの年間消費量は約2.76kgと米国の1.46kgの約2倍に相当する。この背景には製造業者間の過当競争による廉価販売があり、かつてはティッシュペーパーの希望小売価格が1箱200円以上で売られていたのが、スーパーマーケットなどの定番で158円前後、特売では98円～116円、なかには5箱1パックで398円（1箱換算約80円）のケースもあった。先発大手3社の市場シェアが20%程度低下するなかトップに君臨したのが1979年に登場した大王製紙の「エリエール」である。大王製紙は1985年頃から低価格販売を仕掛け、これに危機感を持った先発大手は翌年に価格のリミッター（3桁の売価）を外し、先ず王子ティッシュ販売と山陽スコットが2桁台の売価に突入し、十条キンバリーもこれに続いた¹¹⁵。

図表 2-1：過去 40 年間のティッシュペーパーの市場シェアの推移



- (注) (1) クレシア (1993年に山陽スコット(株)から改称) と十条キンバリー(株)が1996年に合併して(株)クレシアとなり、2006年に日本製紙クレシア(株)に社名変更となっている。
 (2) 上記の表は企業別の販売金額を表示しているため、1999年以降の「スコッティ」の販売金額は「クリネックス」と合算されている。
 (3) (株)王子ネピアは2003年にホクシー(株)と合併し、王子ネピア(株)に社名変更している。
 (4) 2009年以降の「ホクシー」の販売金額は「ネピア」と合算されている。
 (5) 大王製紙は「エリエール」を1979年に発売したため、1979年の主要企業の対象とはなっていない。
 (出典) (株)富士経済「トイレタリーグッズマーケティング要覧」各年度版より筆者作成

図表 2-2、図表 2-3、図表 2-4 は前掲の商品力調査 (図表 1-2、図表 1-3、図表 1-4) をティッシュペーパー・カテゴリーに再編集した表である。「クリネックス」は図表 2-3 から購入経験の高さと図表 2-2 と図表 2-4 から反復購買性の高さや品質・イメージの良さから商品力ならびにロイヤルティが高い。もともと「クリネックス」は「高級化粧紙」として発売され、当初は高額がゆえに販売に苦戦したが、十条キンバリー社は「米国生まれの万能紙ハンカチ」

¹¹⁵ この記事によると、当時十条キンバリーは「クリネックス」の採算ラインが1箱98円と言及していることから、同社にとって2桁台の価格対応には苦渋の決断があったと思われる。同社が価格の対応を決断した背景に、親会社・十条製紙と十条キンバリー社による「クリネックス」の一貫生産が強く影響していると筆者は推察する。すなわち、ティッシュペーパー市場が一気に拡大し、「クリネックス」がティッシュペーパー市場の多くを占有したことで、十条製紙は「クリネックス」の販売予測をもとに原料パルプの生産計画を立て、これをもとに製造コストと販売価格を算出していたものと考えられる。従って「クリネックス」の販売量の低下は原料パルプのコストの上昇に関わることから、十条製紙にとって看過できない問題であったと推察される。

として様々な用途を提案し、機能の向上、ラインナップの拡充、販売員の努力、広告宣伝が奏功し、家庭紙業界のパイオニアとして差別化に成功した¹¹⁶。一方で「クリネックス」は「ネピア」ほどでないにしても、図表 2-3 の特売頻度の高さから店頭での価格プロモーションの実態が浮かび上がる。次に図表 2-5 は前掲のブランドパワー調査からティッシュペーパー・カテゴリーとシャンプー・カテゴリーの各ブランドを抽出し、比較した表である。カテゴリー視点で比較すると、1990 年代のティッシュペーパーはシャンプーに比べてブランドパワーが高く、そのなかでも「クリネックス」は抜き出た存在で、消費財全 149 ブランドのなかでの No.1 の強力ブランドである。ティッシュペーパー市場において商品力調査と市場シェアから読み取れることは、「クリネックス」が商品力とブランド力を背景に競争優位を築きながらも販売面では低価格戦略の「エリエール」に凌駕され、ティッシュペーパー・カテゴリーは商品力と価格力がせめぎ合う成熟市場のなかで価格力が凌駕している状況を如実に示しており、この事実は商品力、イコール市場シェアの構図が既に崩壊している状況を表している。

図表 2-3：【ティッシュペーパー】定番購入と特売購入の上位商品

購入経験ベスト10（普段買っている／買っても良いと思う）					
東京			静岡		
1	サランラップ	93.6	1	カゴメトマトケチャップ	94.6
2	紀文ちくわ	91.7	2	はごろもシーチキン	94.1
2	スプーン印砂糖	91.7	3	日清サラダ油	92.7
4	日清サラダ油	91.6	4	クリネックス	89.3
5	クリネックス	90.9	4	サランラップ	89.3
6	カゴメトマトケチャップ	90.1	6	キッコーマンしょう油	88.8
7	キッコーマンしょう油	89.8	7	カルビーポテトチップス	88.3
8	キューピーマヨネーズ	86.5	8	キューピーマヨネーズ	87.3
9	雪印バター	86.3	9	グンゼ下着	86.3
10	雪印ネオソフト	84.3	9	キンチョール	86.3

特売購入ベスト5（特売の時にしか買わない）					
東京			静岡		
1	みよし粉石鹸	31.4	1	みよし粉石鹸	33.2
2	バラ印砂糖	28.4	2	ハウスうまかっちゃん	31.2
3	クレラップ	28.1	3	クレラップ	30.2
4	エメロンシャンプー	27.4	3	ネピア	30.2
4	ネピア	27.4	5	バラ印砂糖	29.8
6	ハウスうまかっちゃん	26.7	6	クリネックス	28.3
7	いなばライトツナ	25.1	7	いなばライトツナ	27.3
7	AGFマキシム	25.1	7	スプーン印砂糖	27.3
9	クリネックス	24.9	9	味の素マヨネーズ	25.4
10	アクアフレッシュ	24.8	9	ハナマルキみそ	25.4

(出典) 新津・佐藤(1986), 83頁、高千穂商科大学・読広POSシステム開発プロジェクト(1987), 171-172頁より筆者作成

¹¹⁶ 日本製紙クレシア(株) (2020) 68 頁。正確にはボックスティッシュのパイオニアである。

図表 2-2： ティッシュペーパーにおける商品力の評価・結果

ブランド名 上段：リーダー、 下段：チャレンジャー	品質がよい	使いなれて いる	昔から使 っている	以前買 つてよ かった	店で目 につ く	よく テレビ で見 る	値段が 手ご ろ	子供に せが まれる	間違 いの ない メー カー	一 応 名 が 売 れ て い る
日用雑貨, 肌着 平均	28.4	29.6	5.6	10.3	13.7	8.6	6.3	0.4	9.4	10.1
クリネックスティシュー	51.3	41.6	9.2	10.7	15.8	7.1	4.8	0.5	9.7	10.7
ネピアティシュー	25.4	28.7	4.8	8.6	20.3	4.6	8.3	0.3	5.6	10.4

(出典) 新津・佐藤(1986), 83頁、高千穂商科大学・読広POSシステム開発プロジェクト(1987), 173頁より筆者作成

図表 2-4： ティッシュペーパーにおけるブランド選択要因の比較

ブランド	習慣性 (ロイヤルティ)	イメージ (ブランド評価)	信頼性 (知名度)	汎用性 (買いやすさ)
クリネックスティシュー		◎		
ネピアティシュー	▼			○

(注) (1) 表の◎は非常に強い, ○は強い, ▼は弱い, ×は非常に弱い, 空欄は普通の評価を指している。

(2) 習慣性とは、いつもこの銘柄に決めている、他の銘柄を買ったことがない、昔から使っている／慣れている、
買い慣れている／使い慣れている、を指す。

(3) イメージとは、以前使って良かった、評判が良い、イメージが良い、テレビで見る／広告をよく見る、を指す。

(4) 信頼性とは、一応名が売れている、間違いのないメーカー、を指す。

(5) 汎用性とは、用途が広い、値段が手ごろ、を指す。

(出典) 新津・佐藤(1986), 83頁、高千穂商科大学・読広POSシステム開発プロジェクト(1987), 176-177頁より筆者作成

図表 2-5：【ティッシュペーパー】【シャンプー】ブランドパワー調査結果

順位	ブランド名(メーカー名)	カテゴリー	ブランド・ パワー	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
1	クリネックス(十條キンバリー)	ティッシュペーパー	82.2	62.3	90.5	81.8	83.6	92.9
5	メリット(花王)	シャンプー	71.1	73.1	83.5	71.0	58.6	69.3
9	スコッティ(クレシア)	ティッシュペーパー	66.0	56.8	68.9	55.6	70.5	78.0
23	エリエール(大王製紙)	ティッシュペーパー	59.2	54.8	59.0	53.0	62.3	67.0
28	ネピア(ネピア)	ティッシュペーパー	57.7	54.2	53.3	52.3	61.5	67.3
47	スーパーマイルド(資生堂)	シャンプー	52.0	53.3	53.7	48.3	54.8	49.7
56	ラックス(日本リーバ)	シャンプー	50.7	50.8	53.6	47.8	52.4	49.1
62	ティモテ(P&G)	シャンプー	49.5	55.1	48.2	46.8	49.6	47.8
66	エッセンシャル(花王)	シャンプー	49.2	53.3	50.0	48.1	46.7	48.0
75	植物物語(ライオン)	シャンプー	47.8	51.9	44.9	43.9	49.4	48.8
83	リジョイ(P&G)	シャンプー	47.2	53.4	49.3	45.3	43.8	44.0
91	ソフトインワン(ライオン)	シャンプー	46.3	53.5	44.5	44.1	46.1	43.4
101	パンテーン(P&G)	シャンプー	44.6	43.5	47.2	43.9	44.8	43.5

(注) (1) 首都圏40km圏内に住む15歳から69歳の男女1,560人を対象として1993年に実施された。

(2) 有効回答は864票で対象製品は、「練り歯磨き」「シャンプー」「ビール」「乗用車」「カゼ薬」を筆頭に18製品カテゴリーでブランドの総数は149。

(3) 調査対象ブランドは各製品カテゴリーに含まれている売上高または販売数量の上位5社の主要3ブランドを原則的に抽出している。

(4) (3)の基準以外の場合でも、知名度などを考慮しつつ必要と判断された幾つかのブランドが追加されている。

(5) ブランド・パワーは知名度、ブランド・ロイヤルティ、ブランド連想、イメージ、知覚品質の平均値で算出されている。

(出典) 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」より筆者加工

さらに 1990 年代後半になると「クリネックス」は市場シェアを落とし、積極的な価格攻勢を続ける「エリエール」がシェアをさらに伸ばしてリーダー・ブランドに君臨した¹¹⁷。スーパーマーケットやドラッグストアの店頭では、ブランドの種類を問わず常に 5 個入りパックのティッシュペーパーが 200 円台で並べられるようになり、このような低価格競争の実態をある量販店バイヤーは次の通り語っている¹¹⁸。

「エリエール」は、(大手では) 最も後発に参入しただけに当然彼らは価格攻勢を掛けてくる。その際の (大王製紙の) 取引条件が他社比べて魅力があるため、私たちの店では「クリネックス」よりも 1.5 倍は多く「エリエール」のセールス販売を実施する。ティッシュペーパーはエンド・コーナーに置くブランドでティッシュペーパーの全売上の 80% 占め、(その期間) そのスペースには他のブランドは置けなくなる。

図表 2-6 は国際的ブランドの「クリネックス」の店頭価格を国別 (日本, 米国, 英国, 仏国) で比較した表である。組数と箱数に関する国ごとの違いを考慮し、1 組 (2 枚) あたりの価格を算出している点に着目する。これによると 1 組 (2 枚) あたりの単価が日本に比べて米国では 3.58 倍、仏国では 5.71 倍、英国では 11.93 倍であり、日本のボックス・ティッシュの店頭価格は欧米に比べてかなり低い水準であることが読み取れる。

図表 2-6 世界の「クリネックス」ティッシュペーパー・ボックスタイプの価格帯

国名	販売店	1組当たりの価格 円	セット 価格 現地通貨	通貨	箱数	1箱の 入数 単位:組	為替 換算	商品名	検索日時
日	西友 オンライン	0.31	279	円	5	180	1	クリネックスディズニーティッシュ-5箱パック 【ネットスーパー便】	
米	Walmart	1.11	5.87	ドル	3	210	118.99	Kleenex Tissues 210 cheets pack of 3	2015年4月4日 16時15分
英	Tesco	3.70	3	ポンド	2	72	177.55	Kleenex Tissues White 3Ply Regular Twinpack	2015年4月4日 16時15分
仏	Carrefour	1.77	1.90	ユーロ	1	140	130.57	BOITE MOUCHOIRS FAMILY-KLEENEX	2015年4月6日 0時15分

(注) 上記は、各国、主要なスーパーマーケットのオンラインストアでの価格を比較したものである。検索日時の為替レート (Y!ファイナンス参照) で換算している。

(出典) From プラネット Vol11 https://www.planet-van.co.jp/pdf/fromplanet/fromplanet_11.pdf

「世界ブランドであるクリネックス(Kleenex)ティッシュペーパーの価格を比較 ボックスタイプ」より筆者作成

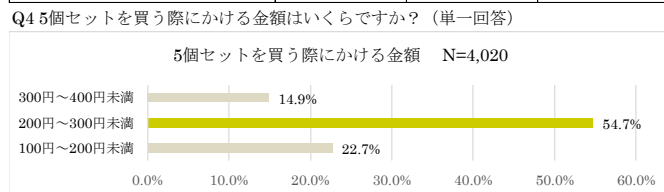
117 「ティッシュペーパー・クリネックス VS エリエール VS ネピア」『週刊ダイヤモンド』1999 年 11 月号, 50-51 頁。この記事によると市場シェアのトップは「エリエール」22%, 2 位は「ネピア」17%, 3 位は「クリネックス」16%, 4 位は「スコッティ」14%であり、前掲の富士経済の 1998 年の市場データでは「エリエール」は 24%, 「ネピア」は 16%, 「クリネックス」と「スコッティ」の合計 28%の結果と近似する数値を示した。

118 「ティッシュペーパー・クリネックス VS エリエール VS ネピア」『週刊ダイヤモンド』1999 年 11 月号, 50-51 頁。

図表 2-7 はディムズドライブが 2015 年に実施したネット調査で、ティッシュペーパーの購入場所、購入する際に重視する視点、製品形態と購入金額に関する調査結果の一覧である。主要な購入ルートはドラッグストア、スーパーマーケット、ホームセンターの 3 業態であり、有店舗での購買行動が示されている。次に購入理由について、複数回答のケースでは価格がトップを占め、続いて入数（組数）、やわらかさ、メーカー名、商品ブランド、箱の数、箱のサイズ・高さが続いている。最も重視する単一回答のケースでは価格が圧倒的に強く（67.6%）、5 個セットを 200 円台で購入する傾向が強い（95.0%）。入数（組数）（10.3%）、やわらかさ（8.5%）、メーカー名（3.5%）、商品ブランド（5.1%）を最重要とする回答者は少数である。

図表 2-7：ティッシュペーパーに関する消費者の購買行動

Q1 あなたはボックスティッシュペーパーをどこで購入しますか？（複数回答）				Q3 購入する際に①重視する、②一番重視する点は何ですか？		
	N=5,028	男性 N=3,040	女性 N=1,988		①複数回答 N=4,230	②単一回答 N=4,128
ドラッグストア	60.3%	52.7%	71.9%	価格	84.5%	67.6%
スーパー	45.2%	43.9%	47.1%	入数（組数）	42.7%	10.3%
ホームセンター	30.3%	30.3%	29.8%	やわらかさ	26.3%	8.5%
生協等（店舗・配達）	4.7%	3.1%	7.1%	メーカー名	21.1%	3.5%
ネット通販	3.0%	2.6%	3.6%	商品ブランド	17.8%	5.1%
コンビニ	1.7%	2.3%	0.8%	箱の数	16.0%	1.2%
100円ショップ	0.5%	0.7%	0.2%	箱のサイズ・高さ	14.3%	1.2%
会員制量販	0.5%	0.6%	0.4%	保湿度	6.9%	1.1%
調剤薬局	0.1%	0.2%	0.0%	原産国	3.6%	0.7%
その他お店	0.1%	1.1%	0.8%	パッケージデザイン	2.9%	0.3%
自分では購入しない	15.9%	20.8%	8.4%	高級感	2.0%	0.2%
スティッシュペーパーを購入しま				香り	1.3%	0.0%
（複数回答）	合計N=4,230	男性N=2,408	女性N=1,822	水に溶けるかどうか	1.1%	0.0%
5個セット	95.0%	94.2%	96.2%	色	1.0%	0.6%
3個セット	5.0%	5.5%	4.4%	その他	0.6%	0.3%
1箱ずつ	3.0%	3.2%	2.8%	購入の際重視する点はない	2.4%	0.0%
その他	0.6%	0.4%	0.8%			



（出典）ディムズドライブ ネットリサーチ
「ボックスティッシュ（箱ティッシュ）」に関するアンケート
<http://www.dims.ne.jp/timelyresearch/2015/150408/>
2020年8月20日アクセス
調査方法：インターネットを利用したアンケート調査
調査期間：2015年3月13日～3月18日
調査対象者：DIMSDRIVEモニター 5,180人
男性(N=3,147) 女性(N=2,033)
年代 20代以下:154(3.0%) 30代:663(12.8%) 40代:1,505(29.1%)
50代:1,564(30.2%) 60代:909(17.5%) 70代以上:385(7.4%)
回収方法：DIMSDRIVEのモニターサイトにURL記載（配信なし）

以上の議論からティッシュペーパー・カテゴリーに関する重要な視点の1つは、大王製紙の「エリエール」が仕掛けた低価格戦略が消費者の購入と消費を促進した事実である。より重要と思われるもう1つの視点は、大王製紙に見られる他社よりも魅力的な条件で量販店と取引する企業が売場を優先的に獲得し、消費者にとって量販店が優先するブランドの購入機会が圧倒的に高いという歴史的な真実である。一方、他社によって仕掛けられた低価格戦略に対して消極的にせよ同調した十条キンバリー・クレシアは、ある時期まで「クリネックス」の強固な商品力とブランド力を背景に競争優位を保持したものの、競争軸が価格に移ると「クリネックス」の強固な商品力を十分に発揮できずに製品の露出が減り、価格水準の低下と製品の同質化によって「クリネックス」の高い知覚品質と強力なブランドパワーは急速に失われた。ティッシュペーパー市場がコモディティ化している本質的な原因は、チャレンジャーの大王製紙が仕掛けた価格競争に対し、リーダーの十条キンバリー・クレシアが取った対応が同じく価格戦略だった点にある。裏を返すとリーダー企業の価格対応がコモディティ化を規定する、あるいはこれを助長するものと推察される。

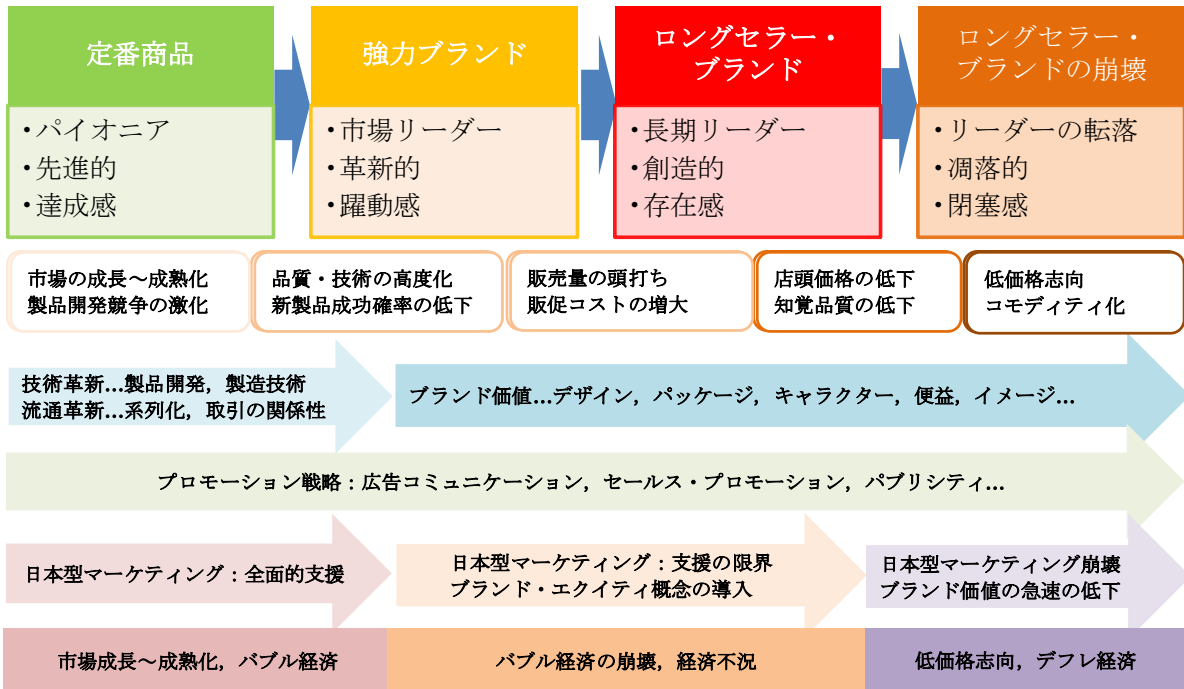
4. ロングセラー・ブランド崩壊のシナリオ

わが国の消費財産業は 1980 年代後半から 1990 年代に差し掛かると、同質的マーケティングと連続的新製品投入に拍車がかかり、自社の製造技術や開発技術が一気に高度化し、かつ高止まりして、技術の均質化や製品の同質化による他社製品のキャッチアップから自社製品の競争優位を失う危機が生じた。そこで製造業者は米国の新たなブランド理論を取り入れて自社製品のブランド価値の高度化を推し進め、これが奏功して競争優位と長寿命化を実現した。これこそが 1990 年代後半に注目されたロングセラー・ブランドである。しかし同時に消費者の低価格志向が加速し、消費者のさらなるバリュー・フォー・マネー要望に対して、品質・機能の改善・改良、製品の多機能化、市場の細分化ではもはや課題の克服が困難な領域にまで達していた。そこで製造業者は過度で同調的な価格プロモーションを繰り返し、低価格が定着することで消費者の内部参照価格と知覚品質が低下した。消費者の知覚品質の急速な低下はブランド価値を毀損し、ロングセラー・ブランドは競合ブランドと共に同質化してコモディティ化した。

ロングセラー・ブランドは日本型マーケティングによって構築された強力ブランドを、米国のブランド・エクイティ概念に基づいて感覚・感情的な豊かで好ましいイメージ化の転換に成功した高度な価値を持つブランドである。従ってロングセラー・ブランドは日本型マーケティングの延長線上にある日米合作のブランド形態で、極めて高度なブランドとして発展を遂げたのである。この極めて高度な価値を持つロングセラー・ブランドであっても、消費者の低価格志向と製造業者間の価格競争の前ではブランド価値を維持することが困難であったことを歴史が物語っている。ロングセラー・ブランドの課題は消費者のバリュー・フォー・マネー要請に応えられず、消費者の知覚品質の低下を抑止できない機能不全のブランド構造にあったと筆者は推察する。図表 2-8 は新製品がロングセラー・ブランドに発展し、崩壊していく過程を時代背景を踏まえて時系列に示している。前述の通りロングセラー・ブランドは日本型マーケティングを基盤に、1980 年代の定番商品、1990 年代前半の強力ブランド、1990 年代後半のロングセラー・ブランドへと発展し、その間一貫したリーダー・ブランド数は少なく、リーダー地位が時代と共に変遷していく状況が伺える。この背景には日本企業が個別ブランドではなく企業名ブランドを重視している点がしばしば指摘されている。わが国の製造業者は企業力の証しとして市場占有（メーカーシェア）の発想を持ち、製造業者は自らの開発力、技術力、組織力を極め、これらを科学的なマーケティングと結合させて事業を拡張させた自負がある。従って製造業者は業界での名声や存在を誇示するため、革新的なイメージと高い市場占有を念頭に置いたスクラップ&ビルド型のマルチブランド戦略を重視していたものと筆者は推察する¹¹⁹。

¹¹⁹ 衣料用洗剤や食器用洗剤、シャンプー・リンス市場ではメーカーシェアを争点に、同一製造業者による個別ブランドのマルチブランド化と頻繁なスクラップ&ビルドが戦略的に実践された。

図表 2-8：ロングセラー・ブランド崩壊の過程



(出典) 筆者作成

第3節 ロングセラー・ブランドの関係性と信頼性

1. ブランド理論の発展経過

わが国の消費財市場が高度化を迎える 1980 年代中盤から 2000 年代にかけて、新たなブランド理論が台頭した。ブランド研究の流れを概説すると、1980 年代にブランド・ロイヤリティ・マネジメント¹²⁰研究が発芽的に始まり、1990 年代に入るとブランド資産に着目したブランド・エクイティ¹²¹やブランド・アイデンティティ¹²²などの企業戦略を視座とする研究に、さらに 1990 年代後半にはブランド・エクスペリエンス¹²³などの顧客の経験に基づく感覚・感情に着目するブランド研究へと発展を遂げている¹²⁴。この間にブランドの価値次元は機能的便益から情緒的便益ならびに自己表現的便益へと転換し、ブランド価値の概念も品質・機能を中心とする「属性」から消費経験や消費体験を通じた「感覚と感情」へと発展を遂げ、マーケティング・パラダイムは企業から消費者への片方向的「価値提供」から、企業と消費者との双方向的「価値共創」へと大きく転換した。この点に関して Gummesson (1995) は、顧客は商品やサービスを購入するのではなく、「価値を生み出すサービス」を提供する製品を

¹²⁰ 和田 (1984) を参照。

¹²¹ Aaker (1991)、Keller (1998)

¹²² Aaker (1996)

¹²³ Pine, Gilmore (1999)、Schmitt (1999b)

¹²⁴ 高橋 (2010) 17 頁。

購入していると主張し、サービスの焦点は手段から利用状況へ、生産者から顧客の視点へシフトしていると説明している¹²⁵。Grönroos (2000) は、顧客の価値が顧客と供給者またはサービス提供者との相互作用の一部として顧客との関係性を通じて生成されるとし、顧客の価値を顧客自身が認知する「価値創造プロセス」だと説明している。Grönroos はマーケティングの焦点が価値の分配ではなく価値の創造で、従って企業の役割は単に顧客に既製価値を流通するのではなく、顧客の価値創造プロセスを促進・支援することだと説明している¹²⁶。Vargo, Lusch (2004) は、マーケティングがその支配的な論理である有形物の交換におけるオペラント資源¹²⁷の焦点から離れ、無形資産、専門的なスキルと知識、プロセスの交換におけるオペラント資源¹²⁸の焦点にシフトし、製品をサービスに統合することでマーケティング思想と実践が発展・拡張するといったサービス優位の視点の「サービス・ドミナント・ロジック (通称 S-D ロジック)」を提唱した。Vargo, Lusch は交換における関係性について次の4点を解説している。1点目は、消費者は自らのニーズを満たすサービスを必要とし、サービスは継続的な社会的契約と暗黙の保証を伴う。2点目は、交換関係は多くの場合で長期間にわたって価値のあるサービスを提供する約束と保証で、契約は部分的には提供企業のブランドによって示される。3点目は、サービス提供に対する報酬の一部はブランド・エクイティの創造と蓄積である。4点目は、サービスの提供が取引的か間接的にせよ、価値が共同の創作であり、すべての有形財においてサービスの提供と価値の共創は交換が関係的であることを意味する¹²⁹。

以上の議論から明らかになったことは、1990年代から2000年代にかけて世界のマーケティング・パラダイムが消費、サービス、関係性、双方向性へと大きく舵が切られたことに呼応して、価値の対象が従来の購買と製品属性を基軸とする「理性 (の価値)」から、経験と感情を基軸とする「感性 (の価値)」へと変化を遂げたという歴史的事実である。

2. 関係性とブランド信頼性

和田 (1998) は、関係性マーケティングとは需要を供給者側と生活者側が相互支援しながら創っていく意味での交互作用 (インタラクト) から発生するもので、企業と生活者は交互作用的、双方向的なコミュニケーション活動によって融合し、両者が一体化して相互に支援動機を包摂すると説明している。和田は企業と生活者との一体化プロセスが、双方向的なコ

¹²⁵ Gummesson (1995) pp.250-251.

¹²⁶ Grönroos (2000) pp.24-25.

¹²⁷ オペラント資源とはある効果を生み出すために活動や行為が行われる資源で、有形で、静態的で、有限の特徴を持っており、具体的には土地、鉱物、動植物、その他天然資源である (Vargo, Lusch, 2004, p.2.)。

¹²⁸ オペラント資源とは効果を生み出す資源で、無形で、動態的で、無限の特徴を持っており、オペラント資源や他のオペラント資源に影響を及ぼすもので、具体的には技術、知識、ノウハウ、関係性などである (Vargo, Lusch, 2004, p.2.)。

¹²⁹ Vargo, Lusch (2004) pp.11-12.

コミュニケーションのなかで双方が感動、共感・共鳴、さらに深い相互作用を継続することで双方に革新が生じ、これらのプロセスの繰り返すことで企業と生活者が融合化・一体化するものとし、最終的には企業にとっての「マス・カスタマー」、生活者にとっての「マイ・カンパニー」、「マイ・ブランド」が誕生すると説明している¹³⁰。

続いて、Duncan, Moriarty (1997) は、リレーションシップ・マーケティングに関する議論や分析のほとんどは企業間取引や流通業 (B to B) に関するものだと説明した上で、強力なブランド・リレーションシップに最もよく見られる7つの要素を提示している。それらは、①信頼性、すなわち企業は約束を必ず実行しているか、製品は正常に機能しているか、従業員は誠実か、②一貫性、すなわち製品の機能やサービスは予測可能か、企業の方針や手続きには一貫性があるか、③アクセスのしやすさ、すなわち簡単にその企業に連絡出来るか、④顧客への対応、すなわち質問、問い合わせ、クレームは、迅速かつ完全に処理されているか、⑤コミットメント、すなわちその企業はどの程度本気で顧客に関心を持っているか、⑥愛着、すなわち顧客はその企業またはブランドとの一体感を感じているか、顧客は同じブランドを使っている他の顧客と何らかの関係を持っているか、⑦強み、すなわちステークホルダーはその企業と関係づけられていることを喜んでいるか、ステークホルダーはその企業またはブランドが実行していることやそれらが意味していることが好きか、である¹³¹。以上のリレーションシップに内在する信頼性、一貫性、アクセスのしやすさ、顧客への対応、コミットメント、愛着、強みの7つの要素は、B to BにとどまらずB to C、すなわち企業と消費者とのリレーションシップとして適応することが十分に可能だと思われる。すなわちB to Cにおいて、①信頼性、②一貫性、③アクセスのしやすさ、④顧客への対応には消費者の企業に対する取引的な信頼関係が見られ、⑤コミットメント、⑥愛着、⑦強みには消費者の企業に対する取引関係を越えた感情的な信頼関係が見られる。

最後に、Şahin, Zehir, Kitapçı (2011) は、ブランド経験に基づいた関係性と信頼性の構築について次の4つの視点から説明している¹³²。1つ目に、21世紀に経験経済が展開されるなか、ブランド・マーケティング担当者はブランド経験をステージ化することによって消費者との絆、すなわち関係性や信頼性を深める必要がある¹³³。2つ目に、ブランド経験は主観的な内部消費者反応（感覚、感情、認知）と、ブランド・デザインとブランド・アイデンティティ、パッケージング、コミュニケーション、および環境の一部である関連刺激ブランドによって引き起こされる行動反応に概念化される。3つ目に、ブランド経験は消費者の満足度、ブランド・ロイヤルティ、ブランド信頼性に正の効果を持つ¹³⁴。4つ目に、ブランド・ロイヤルティは信頼性によって生み出された価値ある重要な関係性を維持・発展するプロセスで、ブランドを信頼する消費者は忠実であり続け、ブランドに対してプレミアム価格を支

¹³⁰ 和田 (1998) 73-74 頁。

¹³¹ Duncan, Moriarty (1997) 70-71 頁。

¹³² Şahin, Zehir, Kitapçı (2011) pp.1288-1290.

¹³³ Schmitt (1999a)、Pine, Gilmore (1999a)

¹³⁴ Zarantenello, Schmitt (2010) p.66、Ha, Perks (2005) pp.447-449.

払い、既存および新規カテゴリーで導入された新製品を購入し、自分の趣味、好み、行動に関する情報を喜んで共有する¹³⁵。

一般的にブランド信頼性とは「平均的な消費者が、ブランドがその機能を果たす能力を信頼する意思があること」と定義されている¹³⁶。Chaudhuri, Holbrook (2001) は、ブランド信頼性に内在する4つの特徴を示している、1つ目に、消費者は信頼できるブランドに依存する傾向があり、ブランド信頼性は脆弱と感じる環境の不確実性を軽減する。2つ目に、ブランド信頼性の構築には対象者またはブランドがその義務を継続して果たしうる能力と、コストの見込みに基づく「計算プロセス」が含まれる¹³⁷。3つ目に、ブランド信頼性は共有された目標と価値観に基づいて顧客の最善の利益のために行動する企業の奉仕の精神が含まれる。4つ目に、ブランド信頼性はよく考えられて慎重に検討された偶然ではない意図的なプロセスを伴っている¹³⁸。Zehir, Şahin, Kitapçı, Özşahin (2011) はブランド信頼性とは、取引相手の専門知識、信頼性、志向性を起因する取引相手の信頼度に対する信念、感情、期待であり、ブランド信頼性は高い価値の取引関係性を創造する点から、ブランド・ロイヤルティやコミットメントに繋がる¹³⁹と説明している¹⁴⁰。Şahin, Zehir, Kitapçı (2011) は、信頼できるブランドとは、製品の開発、生産、販売、サービス、宣伝手法によって何らかのブランド危機が生じた状態悪化の時期でさえ、消費者に価値の約束を一貫して維持・保証するブランド¹⁴¹であると説明している¹⁴²。

Tümer, Kocak (2012) は、ブランド信頼性における企業と消費者の便益について次のように説明している¹⁴³。企業のマーケティング担当者視点では、ブランド信頼性とは取引相手への関係性の投資の安全管理、すなわち長期的な利益、リスク回避¹⁴⁴、戦略的パートナーシップの礎¹⁴⁵である。一方消費者の視点では、ブランド信頼性とは企業との関係性において不可欠な資産で、消費者の行動反応の根底にある主要な要因であり¹⁴⁶、ブランド信頼性は消費経験に基づく消費者の思考と考慮によって生成された長期間のプロセスであるため、感情的

¹³⁵ Chaudhuri, Holbrook (2001) pp.82-83.

¹³⁶ Moorman, Zaltman, Deshpande (1992) p.315, Morgan, Hunt (1994) p.23, Chaudhuri, Holbrook (2001) p.82, Şahin, Zehir, Kitapçı (2011) p.1291, Zehir, Şahin, Kitapçı, Özşahin (2011) p.1220, Tümer, Kocak (2012) p.81.

¹³⁷ Doney, Cannon (1997) p.37.

¹³⁸ Chaudhuri, Holbrook (2001) p.82.

¹³⁹ Morgan, Hunt (1994) pp.22-26, Chaudhuri, Holbrook (2001) p.90.

¹⁴⁰ Zehir, Şahin, Kitapçı, Özşahin (2011) pp.1220-1221.

¹⁴¹ Delgado, Munuera, Yagüe (2003) pp.11-12, Doney, Cannon (1997) p.39, Ganesan (1994) p.5, Morgan, Hunt (1994) p.23.

¹⁴² Şahin, Zehir, Kitapçı (2011) p.1291.

¹⁴³ Tümer, Kocak (2012) p.80.

¹⁴⁴ Morgan, Hunt (1994) p.24.

¹⁴⁵ Spekman (1988) p.79

¹⁴⁶ Caceres, Papparoidamis (2007) pp.845-846.

反応をも包括する認知的構成要素である¹⁴⁷と説明している¹⁴⁸。そこで Tümer, Kocak (2012) は、消費者にブランド認知を形成させるためには、企業は消費者とブランド間のユニークな体験を作り出す必要があるとし、広告、価格、パッケージ、シンボル、ロゴ、スローガン、店舗などのマーケティング・コミュニケーション要素の適切な調整を通じたブランドの疑似体験を推奨している¹⁴⁹。

3. 認知的信頼と感情的信頼

和田 (1988) は信頼には 2 つの異なる価値があると主張し、その 1 つが認知的信頼でもう 1 つが感情的信頼である。先ず認知的信頼について言及すると、「信頼」という概念を効用的あるいは認知的にとらえた場合に、対効果報酬という「交換」の概念が浮き彫りになる。信頼概念に対するこの認識はきわめて効用的・認知的で、信頼概念は決して「交換価値」を超えるものではない¹⁵⁰。次に、感情的信頼とは自分と相手との相互作用によって形成されるもので、ここでいう相互作用とは現実の 2 者間の相互作用的な行為のほかに 2 者間の相対的関係を含んでおり、その典型は 2 者間のプロフィールや価値観・ライフスタイルの類似性である。信頼強化のメカニズムは前述の認知的信頼と感情的信頼との相互作用で、認知的信頼の形成がやがて感情的信頼を生み出し、感情的信頼がさらに認知的信頼を強化する¹⁵¹。和田は信頼の概念を「2 者間のダイナミックな状況にあって、双方が期待やパフォーマンスに対する裏切りのリスクを認識しつつも、交換行為の継続の意思を持ち続け、あるいは期待パフォーマンスに対する裏切りという現実にもそれを容認する広い心を双方が持っている状況」と定義している¹⁵²。

和田は、ブランド信頼性に関するこれまでの研究は全て認知的信頼に基づく関係性であるとして、認知的信頼とロイヤルティに関わる危険性について次の通り説明している。消費者はある製品を購入する前に期待効用を抱き、実際にその製品を消費してパフォーマンスの経験・満足を得ることで同一製品のリピート購入の動機が起こる。消費者はこのようなプロセスを何度も繰り返すことで同一製品に対して綿密な情報処理を省略し、繰り返し購入する。これは一般にブランド・ロイヤルティの高い状態を意味し、消費者は品質に対する信頼を確固たるものとする。従って、競合の各製品に画期的な差別性が示されない限りその製品に対する消費者の「信頼」を打つ破ることは出来ない。ところが消費者のブランド・ロイヤルティが高い状況であっても、画期的で差別性のある新製品が発売されたり、消費者が様々な情報に触れてその新製品を認知した場合、あるいは長年のルーティンな購入行為に飽きた場合、

¹⁴⁷ Casalo, Flavin, Guinaliu (2007) p.2.

¹⁴⁸ Tümer, Kocak (2012) pp.80-81.

¹⁴⁹ Tümer, Kocak (2012) p.85.

¹⁵⁰ 和田 (1998) 89 頁。

¹⁵¹ 和田 (1998) 93-94 頁。

¹⁵² 和田 (1998) 94-95 頁。

新製品をトライアルする可能性が高く、消費者が新製品に差別性を認めた場合にはブランド・スイッチが生じる。消費者は時として他のブランドに浮気する傾向があり、ロイヤル・ブランドと浮気したブランドとの間に機能・品質の差別性が認知されないと、ダブル・ブランド・ロイヤルになる危険性がある¹⁵³。

和田は（2002）は、消費者が認知する製品価値が下位層から上位に向かって積み上がり、上位層に行くほど価値の重要さが増すとして、製品の価値構造を逆ピラミッドに例えて説明している（図表 2-9 を参照）。この価値構造はマズローの欲求段階説に類似して上位に積み上がるほど高度な次元となり、基本価値、便宜価値、感覚価値、観念価値¹⁵⁴の 4 層から構成されている。和田（1998）、和田（2002）は自身のブランド・ロイヤルティ研究を低関与のコモディティ製品を分析対象にし、ロイヤルティの尺度として基本価値と便宜価値をもとに測定したことに根本的な誤りがあったと説明している。具体的には、和田は衣料用洗剤の花王「アタック」とライオン「トップ」に内在する基本価値と便宜価値はブランド価値とは言えず、ブランド価値とは感性に基づく感覚価値と観念価値を融合したもので、「アタック」と「トップ」の市場シェアが高い理由に信頼価値を挙げ、和田は信頼価値について次のように説明している¹⁵⁵。

「アタック」と「トップ」に内在するのは信頼というブランド価値で、これら特定製品に対する信頼は、長年にわたって培ってきた企業に対するもので、当該製品の消費と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た企業の限りない品質向上努力の賜物である。

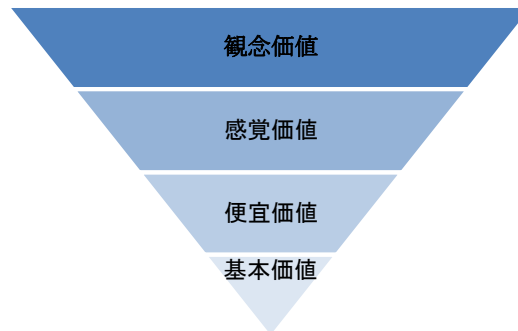
以上の議論に従うと、消費者と花王・「アタック」またはライオン・「トップ」との関係は、認知的信頼によって構築されたロイヤルティによって成立していると読み取れる。このような認知的な関係性は消費者のリスク回避行動や情報探索・意思決定の簡素化という消極的な動機によって「指名買い」に結合するが、消費者が消費や購入に飽きるといった意図せぬ動機によってロイヤルティが容易に崩れる危険性を示唆する。対照的に感情的信頼は俗人的で緊密な共感（レゾナンス）によって構築されるため、この積極的な動機による「指名買い」では消費者が飽きるという単純な理由でブランド・スイッチが行われることは考えられない。

¹⁵³ 和田（1998）209 頁。

¹⁵⁴ 最下層の基本価値とは製品がカテゴリーそのものとして存在するためにはなくてはならない価値、2 層目の便宜価値とは製品を便利に、楽しく、たやすく購入・消費することの出来る価値、3 層目の感覚価値とは購入や消費に際して楽しさを与え、五感に訴求する価値、最上層の観念価値とは製品コンセプトが生む出す意味論や解釈論の世界としての製品価値を指している。

¹⁵⁵ 和田（1998）211-212 頁、和田（2002）25-27 頁。

図表 2-9：製品の価値構造と形態



(出典) 和田 (2002), 19頁より筆者作成

4. 関係性の課題と関係性の異なる概念

現代のマーケティングにおける企業と顧客との良好な関係性はブランド価値を高め、これを長く維持するための重要な鍵概念となっている。問題は顧客が特定企業なのか、それとも不特定の消費者なのかによって関係性の議論は異なってくる。本節でレビューしている海外研究では、関係性の主体が「企業と顧客・消費者」なのか「企業と製品ブランド」なのかを明確に区分せず、顧客・消費者と製品ブランドを混在して議論を展開している傾向が多く見られる。例えば **B to B** (生産財領域)、すなわち企業・企業 (顧客) 間の固定化された特定取引では、契約、リベート、技術・知識・スキルの伝達と共有を基軸とした取引関係的な認知的信頼と、企業のトップ同士や担当者同士の俗人的な感情的信頼が関係性の基軸であるため、関係性の主体を企業と企業 (顧客) 間とするのが一般的である。一方、**B to C** (消費財領域)、すなわち企業と消費者との間に開かれた不特定取引では、企業は取引対象の製品ブランドをマス・マーケティング (広告コミュニケーション, セールス・プロモーション) を通じて訴求・啓蒙し、消費者との認知的信頼やロイヤルティを構築するため、企業と消費者を関係性の主体にするか、消費者と製品ブランドにするのかは研究者によって意見が分かれる。

ブランド・リレーションシップの研究領域では関係性の主体を消費者とブランドして捉えるのが一般的である。畑井 (2004) は消費者とブランドとの強固な関係性には、ブランドが消費者に便益を提供し、これら便益を消費者が享受するというブランドから消費者への片方向の関係性だけでなく、消費者がブランドに意味を付与するといった双方向の関係性が存在すると説明している¹⁵⁶。しかし筆者は以下の点において、**B to C** の関係性の主体がブランドではなく企業であると考え。1 つ目は、ブランドが主体であるためには、ブランド自身が意思決定しなくてはならない点である。裏を返すと消費者がブランドに意味を付与する行為に対して、ブランドが主体的に評価・判断し、消費者に反応しなくてはならない。例えばブランド・アイデンティティを維持するか修正するかの場合、この意思決定の裁量は勿論ブランドにはなく、実際には企業の経営層やマーケティング担当者が市場動向や

¹⁵⁶ 畑井 (2004) 18 頁。

社内環境を踏まえて戦略的に意思決定する。2 つ目は、ブランドは消費者の頭のなかにあることを前提とした場合、消費者と消費者の記憶・認知が関係性として成立するのかが疑問視される点である。3 つ目は、逆説的に企業と消費者を主体にし、消費者がブランドを介して企業との関係性を構築していると捉えた場合、感情的信頼の概念が理解しやすい点である。例えば、環境意識の高いユーザーがハイブリッド車「プリウス」を介して排ガスの抑制、すなわち地球環境問題に積極的なトヨタ（企業）に感情的信頼を置くケースがこれに該当する。以上の議論から、本論文における関係性の主体を企業と消費者に規定し、企業をより詳細に規定すると、ブランドイメージが企業イメージにリンクする場合は企業あるいは企業社員とし、リンクしない場合は消費者の認識可能な範囲の事業組織あるいは事業社員とする。

以上の議論から明らかなことは、ブランド信頼性に関する既存研究の多くが認知的信頼による取引関係によって規定され、これはマーケティング・旧パラダイムの概念で、感情的信頼を基盤とする新たなパラダイムとは対極的である。次にロングセラー・ブランドに焦点を移すと、花王・「アタック」とライオン・「トップ」の事例で見られる日用品ブランドの競争優位と長寿命化が、品質・機能を基盤とする認知的信頼によって説明され、このことが日用品ブランドをコモディティ・ブランドに縛り付けている理由であると筆者は推察する。日用品ブランドの競争優位に関して少し視点をずらすと、花王・「アタック」を始めとする日用品ブランドには認知的信頼とは異なる価値が浮かび上がる。田中（1997）は、消費者がブランドを通じて何らかの価値を認知して購入し、反復購買に従ってそのブランドと自分自身とをより関係づけており、ブランドが持っている何らかの価値が購入と接触の過程を経て絆として転化した結果が（感情的信頼の）関係性である説明している¹⁵⁷。この絆の概念は認知的信頼を超えた消費者の深い動機による何らかの価値を伴って成立し、消費者が日用品ブランドを購入し消費する背景には消費者の深い動機と感情が内在し、何かを切っ掛けにして絆の関係性に転化しているものと予想される。

5. 2つの絆の概念

中谷（1986）、（1996）はブランド・ロイヤルティの指標として信頼感、疎通感、親近感、存在価値の認知からなる絆尺度を提示し、この絆尺度がわが国の消費者特性である情緒、流行好きの社会的のれん、信頼を重んじる文化論的指標であると説明している¹⁵⁸。中谷は当該ブランドに対する長年にわたる熟知感、ゆるぎない信頼感、親近感を含んだ消費者の内もの化の延長線上に絆が成立すると指摘し、内もの化がブランド・ロイヤルティの核心であると結論づけている¹⁵⁹。中谷はトップブランドには絆を創るブランドと絆を創らないブランドがあり、絆を創るブランドとは他ブランドによる攻撃への耐性が高く、ブランド・スイッチを防ぐ心理的バリアとして結論づけているが、一方で絆をその語源である「馬が逃げないよう

¹⁵⁷ 田中（1997）124頁。

¹⁵⁸ 中谷（1996）138頁。

¹⁵⁹ 中谷（1996）137頁。

に縛りつけるための紐」に例えている¹⁶⁰。中谷の視点を考察すると、この絆の概念はマーケティングの旧パラダイム上にある取引関係性やロイヤルティを基軸とする認知的かつ取引的な信頼関係の議論に留まっている。

次に、Cross, Smith (1996) は絆の 5 段階による形成過程を次の通り示している¹⁶¹。第 1 段階は認知で、そのブランドが顧客の選択肢に加わることである。第 2 段階はアイデンティティで、顧客はそのブランドを自慢して周囲に見せることである。第 3 段階は関係で、顧客が反復して同じブランドの製品を購入する際、企業とのコミュニケーションを創ることである。第 4 段階はコミュニティで、顧客同士がそのブランドについて話し合うことである。第 5 段階は顧客が消費者にそのブランドを推奨することである¹⁶²。5 段階に及ぶ絆の形成過程は、顧客とそのブランドとの関係性が段階を経て深まっていく状態を表している。この絆の過程は Keller (1998) が提唱する顧客ベースのブランド・エクイティを基盤とするブランド・ビルディング・ブロック¹⁶³や、これを日本版に改定したブランド構築のピラミッド・モデル¹⁶⁴の頂点に位置するレゾナンス (図表 2-10 を参照) の顧客育成のプロセスと重なる。レゾナンスとはリレーションシップの質、すなわち顧客が当該ブランドに同調し、心理的に強い絆を有している状態であることを意味し、顧客の行動上のロイヤルティが態度上の愛着、コミュニティ、積極的な関わりへと進展することで形成される¹⁶⁵。企業にとってレゾナンスとはリピート顧客をクライアント、信奉者、パートナーに育成することを意図する。

以上の議論から明らかなことは、絆には認知的信頼を基盤とするロイヤルティを最終到達点に置いたブランド関係性の研究と、感情的信頼を基盤とするレゾナンスを最終到達点に置いたブランド関係性の研究が併存し、筆者は Cross, Smith (1996) が絆を顧客視点から高次なブランド関係性として提示した点を重視し、本論文における絆の関係性を感情的信頼を基盤とするレゾナンス (共感) の概念と捉えて議論を進める。

¹⁶⁰ 中谷 (1986) 76 頁。

¹⁶¹ Cross, Smith (1996) pp.54-55, Duncan, Moriarity (1997) 72 頁。

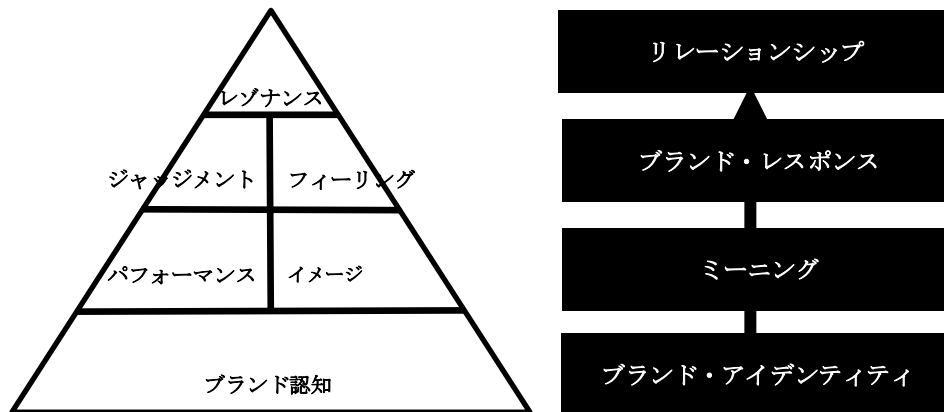
¹⁶² Duncan, Moriarity (1997) 70-72 頁。

¹⁶³ Keller (1998)

¹⁶⁴ 恩蔵 (2007)

¹⁶⁵ 恩蔵によると、1 つ目の行動のロイヤルティとは、当該ブランドがどれくらいの量が購入されているのか、どれくらいの頻度で購入されているのか、どれくらいのペースで消費されているのかといった消費者の反復購入とロイヤルティがその指標となる。2 つ目の態度上の愛着とは、例えば缶コーヒーを購入する時に当該ブランドが最寄りの自動販売機に置かれていない場合、離れた自動販売機まで行ってまで購入するほど消費者から慕われ、熱望され、愛されているブランドである。3 つ目のコミュニティとは、文字通り当該ブランドに愛着を持つ者同士の結びつきで、ブランドの一体感や親近感を生み出す「ハーレー・ダビッドソン」が好例である。4 つ目の積極的な関わりとは、顧客が支持するブランドに対して時間や労力を惜しみなく費やすことで口コミによって好ましい情報を周囲に伝達し、企業に対して製品やサービスの助言や改善の提案を積極的に行なう点から、双方向での共創的な関係性が特徴である。

図表 2-10：顧客ベースのブランド・ビルディング・ブロック



(出典) Keller, 邦訳 (2003), 82頁より筆者作成

第4節 消費者行動視座によるアプローチ

1. ブランド概念の整理—知識型と体験型

現代のブランド理論は、消費者が製品ブランドと関わるなかで最も劇的な消費シーンに焦点を当て¹⁶⁶、消費者購買の手掛かりとなる品質・機能を基盤とする属性や機能的便益、疑似体験のためのアイデンティファイヤー（ブランド識別子）をブランド概念から排除している。この背景には品質・機能・技術の均質化や製品の同質化から生じる実務上のコモディティ化があり、加えてサービス、消費体験、双方向的関係性、価値共創といった学術におけるマーケティング・パラダイムの一大転換がこれに追い打ちをかけ、消費者の購買を視座とする従来のブランド理論を旧パラダイムの象徴に位置づけた。

一方、Aakerのブランド・エクイティ¹⁶⁷を系譜に持つ顧客ベースのブランド・エクイティ¹⁶⁸、ブランド・ビルディング・ブロック¹⁶⁹、ブランド構築のピラミッド・モデル¹⁷⁰、ブランドパワー調査¹⁷¹、ロングセラー・ブランド¹⁷²の各研究と各理論は、消費者の情報探索、認知、評価、記憶に基づく情報処理プロセスとブランド想起、態度、選好に基づく購買意思決定プロセスによって構築されるブランド知識を基盤とし、その手掛かりとなる品質・機能、アイデンティファイヤー、属性や機能的便益を排除することはない。機能的便益とブランド価値

¹⁶⁶ 例えば、Pine, Gilmore (1999b)、Schmitt (1999b)

¹⁶⁷ Aaker (1991)

¹⁶⁸ Keller (1998)、Keller (2003)

¹⁶⁹ Keller (1998)

¹⁷⁰ 恩蔵 (2007)

¹⁷¹ 日経産業消費研究所[編] (1994)

¹⁷² 上原・福田 (1995)、青木 (1998)

との関係を消費体験の視座で捉えると、消費者は消費シーンにおいて品質・機能から生じる何かしらの楽しさ、達成感、安心感、爽快感、躍動感、共感・共鳴、自尊心などの情緒的ならびに自己表現的な感情が伴っている。裏を返すと、消費者は機能的・情緒的・自己表現的な感覚や感情を得るために、消費財をブランドとして評価・記憶・想起・購買・消費するものと予想される。従って機能的便益を消費体験に基づく（現代の）ブランド価値に包括することに矛盾が生じない。このように消費者行動を視座とする知識型ブランドにおいても、理性のブランド要素・属性や機能的便益が消費体験を通じて情報処理プロセスや意思決定プロセスに反映し還流しているため、知識型ブランドの概念がマーケティング・旧パラダイムの象徴と見なすことに違和感がある。以上の点から知識型ブランドと体験型ブランドは消費シーンという共通の視座を有している点を考慮し、本論文では製品の品質・機能・技術、アイデンティファイアー、属性・機能的便益をブランド価値に包括して議論を進める。

コモディティ化が深刻化するなか、脱コモディティを視座に消費体験や使用文脈に着眼してブランド価値を高め、価値次元を不可視化し、恒常的な競争優位の構築を試みる理論的枠組みが誕生した。新たなブランド理論はマス・カスタマイゼーション¹⁷³、経験価値¹⁷⁴を皮切りに、カテゴリー・イノベーション¹⁷⁵、経験価値戦略¹⁷⁶、カテゴリー価値戦略、ブランド・レバンス¹⁷⁷へと発展・拡張している。新たなマーケティング・パラダイムによる近年のブランド理論の潮流のなかで、既存の消費財ブランドは既にコモディティ化しているとの認識が定説化され、ロングセラー・ブランドの熱心な研究者でさえも消費財ブランドへの関心を失ったように見える。この状況にあって和田（1998）、（2002）は長期的かつ競争優位の日用品ブランド（「アタック」や「トップ」）の存在を直視し、その要因を認知的信頼に基づく信頼価値に置いている。しかし信頼価値とは和田自身が主張する認知的信頼と感情的信頼との相互作用によって形成される感情的価値の要素を指しており、普遍性を持ったロングセラー商品の価値に通じるものである。従って消費財ブランドの感情的信頼の本質を探究し、その所在とプロセスを解明することが真のロングセラー・ブランド概念の導出¹⁷⁸に繋がる。

2. 消費者情報処理—記憶の過程

古くから消費者行動研究の焦点は、関連する全てのブランド情報が外部に存存する場合でのブランド評価による刺激ベースでの判断であったが¹⁷⁹、Lynch, Srull（1982）はブランド

¹⁷³ Pine, Gilmore（1999b）

¹⁷⁴ Pine, Gilmore（1999b）、Schmitt（1999b）

¹⁷⁵ 楠木・阿久津（2006）

¹⁷⁶ 恩蔵（2007）

¹⁷⁷ Aaker（2011）

¹⁷⁸ 序章で論じたように「真のロングセラー・ブランド」とはロングセラー・ブランドが2分化するなかで、コモディティ化せずに競争優位を維持し続けているロングセラー・ブランドを指し、本論文では従来のロングセラー・ブランドとは異なった、対比的な概念の導出を試みる。

¹⁷⁹ Lynch, Srull（1982）pp.19-20、Holden, Lutz（1992）pp.100-101。また、松江（1989）に

情報が外部に存在しない場合、過去の経験、他人の選択に関する知識および他の要因など、自分の頭のなかに格納する情報に基づき実行する記憶ベースの判断を概念化した¹⁸⁰。Lynch, Marmorstein, Weigold (1988) によると、社会認知研究¹⁸¹と消費者情報処理研究¹⁸²においては、消費者によってブランドの全体評価の認知的表現がいったん形成されると、特定の属性情報とは無関係に関連する記憶ベースの判断がなされるとされており、消費者のブランド選択において高い確率で記憶が使用されることを示唆する¹⁸³。消費者が記憶している情報は特定判断の前段階で検索される必要があり、そのために消費者による情報の利用可能性と到達可能性が区別され¹⁸⁴、消費者のブランド選択が記憶ベースである場合、考慮集合¹⁸⁵の構成を決定するのはブランドの到達可能である¹⁸⁶。消費者が記憶ブランドに関する特定の属性情報に依存するのはそれらが到達可能な場合のみで¹⁸⁷、利用可能な情報のうち常に到達可能であるのはほんの一握りである¹⁸⁸。そこでブランド到達可能性を高める要因として、ブランド概念の活性化、ブランド概念と他の活性概念との関連づけ、検索手掛かりの利用可能性、競合情報の学習量であり¹⁸⁹、検索手掛かりにおける有益な情報はカテゴリー、ブランド、属性の組み合わせであることが示されている¹⁹⁰。

ブランド記憶は想起と評価から構成され、評価は想起されたブランドのみが評価されるという意味で想起に依存する¹⁹¹。またブランド記憶とは連想ネットワークによって構成された消費者の記憶であり¹⁹²、ブランド属性（ブランド独自の属性と全て共通の属性、あるいはメンバーであるカテゴリー内のほぼ全てのブランド属性）、便益、態度、製品カテゴリー、および選択状況（購入状況と消費状況）へリンクする連想ネットワークである¹⁹³。想起には異なるブランドの使用状況においてその違いが見られる点や¹⁹⁴、想起自体が特定状況における手

よると、Howard と Sheth は Hull の学習理論をもとに刺激・反応モデルを開発し、Engel, Kollat, Blackwell (1968) も同様のモデルを発表し、彼らの成果によって消費者行動研究が急速に発展した。

¹⁸⁰ Lynch, Srull (1982) pp.19-20, Holden, Lutz (1992) p.101.

¹⁸¹ Carlston (1980) p.304, Lingle, Geva, Ostrom, Lieppe, Baumgardner (1979) p.67, Lingle, Ostrom (1979) p.181.

¹⁸² Lichtenstein, Srull (1985) p.12.

¹⁸³ Lynch, Marmorstein, Weigold (1988) p.170.

¹⁸⁴ Tulving, Pearlstone (1966) p.382, Lynch, Srull (1982) p.20, Nedungadi, (1990) p.264.

¹⁸⁵ Nedungadi (1990) によると、消費者の考慮集合はブランドの考慮（考慮集合の検索と構成）とブランドの評価（考慮集合内のブランド選択の検討）の2段階からなる選択プロセスに使用される。

¹⁸⁶ Tulving, Pearlstone (1966) p.381, Nedungadi (1990) p.264.

¹⁸⁷ Lynch, Marmorstein, Weigold (1988) p.177.

¹⁸⁸ Lynch, Srull (1982) p.20.

¹⁸⁹ Lynch, Srull (1982) p.20, Nedungadi (1990) p.264.

¹⁹⁰ Nedungadi, (1990) p.264.

¹⁹¹ Holden, Lutz (1992) p.104.

¹⁹² Anderson (1983) pp.27-28, Collins, Loftus (1975) p.408.

¹⁹³ Holden, Lutz (1992) p.104.

¹⁹⁴ Ratneshwar, Shocker (1991) p.281.

掛かりである点を考慮すると、特定ブランドに想起機会が集中する理由は他のブランドに比べてより強いリンクを持っているからだと説明される¹⁹⁵。

以上の議論を踏まえると、ブランド記憶の強さは消費者情報処理における特定ブランドの強い連想とこれによる高い評価にリンクする。具体的にはブランド記憶は消費者が製品ブランドの品質・機能を高い知覚品質として認知し、決定する機会であり、同時に特定ブランドを消費者自身の頭のなかの優先的な位置に固定化する行為である¹⁹⁶。言い換えると、特定ブランドが典型性に基づく強靱なカテゴリ構造の圧倒的ブランドとして消費者に記憶されることは、検索の手掛かりとしてのブランド連想の幅を広げるだけでなく、知覚品質を高い状態で長期にわたり固定化することを意味する。以上の議論から、ブランド記憶は知覚品質の維持・拡大を命題とする真のロングセラー・ブランドの形成において重要な鍵概念となる。

3. 購買意思決定—反復購買

松村（1989b）は購買意思決定プロセスを、情報の組織化あるいは統合化、意思決定基準の設定、意思決定の3つの段階を経て、複数の代替製品から1つを選択する過程だと説明している¹⁹⁷。1つ目の情報の組織化あるいは統合化とは、情報探索活動と評価プロセスによって取得する情報を問題解決のための分析可能な内容に変換し、有効な意思決定データに生成することである¹⁹⁸。2つ目の意思決定基準の設定は、消費者が意思決定を行なうために代替製品の各々の製品属性や使用価値の比較基準の生成を指し、これにはコスト基準、パフォーマンス基準、適合性基準、便宜性基準の4つの基準が存在する¹⁹⁹。一方で松村（1989a）は情報探索とは環境に対する心理的相互作用による現実的な思考方法で、環境との相互関係に基づく意思決定である獲得、変換、利用の3つに区分される。獲得とは刺激を知覚し解釈することであり、変換とは自己の目的志向によって評価する心理的行動、心理的態度と評価プロセスであり、利用とは情報の共有であり意思決定そのものであると松村は説明している²⁰⁰。獲得、変換、利用の3つのステージからなる情報探索が、松村（1989b）が主張する購買意思決定そのものである点から、消費者の購買意思決定において最も重要なのは情報探索活動ということになる。

次に購入後のプロセスについて、松村（1989b）は消費者が製品やサービスを購入した後、自己の購買意思決定が妥当か否かを評価すると説明している²⁰¹。その手順として消費者は記憶集合を拡大して店舗選択あるいは製品選択を行い、製品への期待水準と製品パフォーマンス

¹⁹⁵ Holden, Lutz (1992) p.105.

¹⁹⁶ 上原・福田 (1995) 8-9 頁。

¹⁹⁷ 松村 (1989b) 164 頁。

¹⁹⁸ 松村 (1989b) 164-165 頁。

¹⁹⁹ 松村 (1989b) 165 頁。

²⁰⁰ 松村 (1989a) 150 頁。

²⁰¹ 松村 (1986b) 172 頁。

スとの比較によって評価する。もし獲得されたパフォーマンスが期待水準を上回っていれば消費者は満足し、著しく下回ると不満の状態になることから、消費者満足あるいは消費者の報酬は継続的な購買意思決定の要因になり得る。すなわち購買態度は同類の刺激による強化によって学習されて購買ルーチン化し、これらが肯定的に強化されるに従って消費者は同一ブランド購買を継続し、ブランド・ロイヤルティが形成される²⁰²。消費者のこのような行動について松村（1989b）は、学習された購買行動によって情報探索活動の範囲が狭小化し、この場合は情報探索の必要性がほとんどなく、消費者は仮に問題認識を抱いても外部情報探索活動を行なうことはほとんどないと説明している²⁰³。

田中（1997）は顧客の反復購買とブランド関係性について次のように説明している。顧客はブランドを通じて価値を認めて購入に至るが、リピート購入を続けるに従ってその商品と自分自身とをより関係づけ、次第に購入決定のプロセスが自動的に変わる。関係とは価値が購入や情報接触の過程を経て絆に転化した結果である²⁰⁴。

以上の議論から、消費者は情報処理プロセス、購買意思決定プロセス、再び情報処理プロセスのサイクルを繰り返すなかで、特定ブランドに対する知覚品質を高いレベルに固定化すると共に製品購買関与が低下する。同時に消費者は当該ブランドとの「絆」の関係性、すなわち高関与な状態を形成している点から、真のロングセラー・ブランドの形成において記憶・購買・消費・学習の反復による知覚品質の固定化と絆の関係性の連続性は重要視点になる。

4. 消費者行動を視座とする真のロングセラー・ブランドの概念

ここでは前述の記憶と反復購買の論点から、感情的信頼と絆の関係性による新たな次元のブランド価値、すなわち真のロングセラー・ブランド概念の導出を試みる。図表 2-11 は消費者行動理論の消費者情報処理と購買意思決定を視座に作成した真のロングセラー・ブランドの概念図である。まず、左側の図は消費者が新製品あるいは既存製品の使用を開始してからロイヤルティを形成するまでの過程を時系列に描いており、消費者は特定ブランドの消費体験とその反復によって企業に対する認知的信頼を醸成し、ロイヤル・ユーザーとなる過程である。第 1 に消費者は当該ブランドを①認知、②評価し、③連想ネットワークのなかに記憶する。第 2 に消費者は購買においてブランドを④考慮し、⑤情報の組織化・統合化と他のブランドとの比較・検討を経て、⑤購買の意思決定を下す。第 3 に消費者は⑥購買後の消費体験によって自身の意思決定に対する評価を下す。第 4 に消費者は評価結果に従って、再び①認知、②評価のプロセスに戻り、③記憶を更新する。消費者はこのようない連の情報処理・意思決定・情報処理の反復サイクルのなかで特定ブランドの購買と消費をルーチン化し、製品購買関与を低下させる同時に、当該ブランドを強く・好ましく・豊かなイメージに記憶し、

²⁰² 松村（1989b）162 頁。

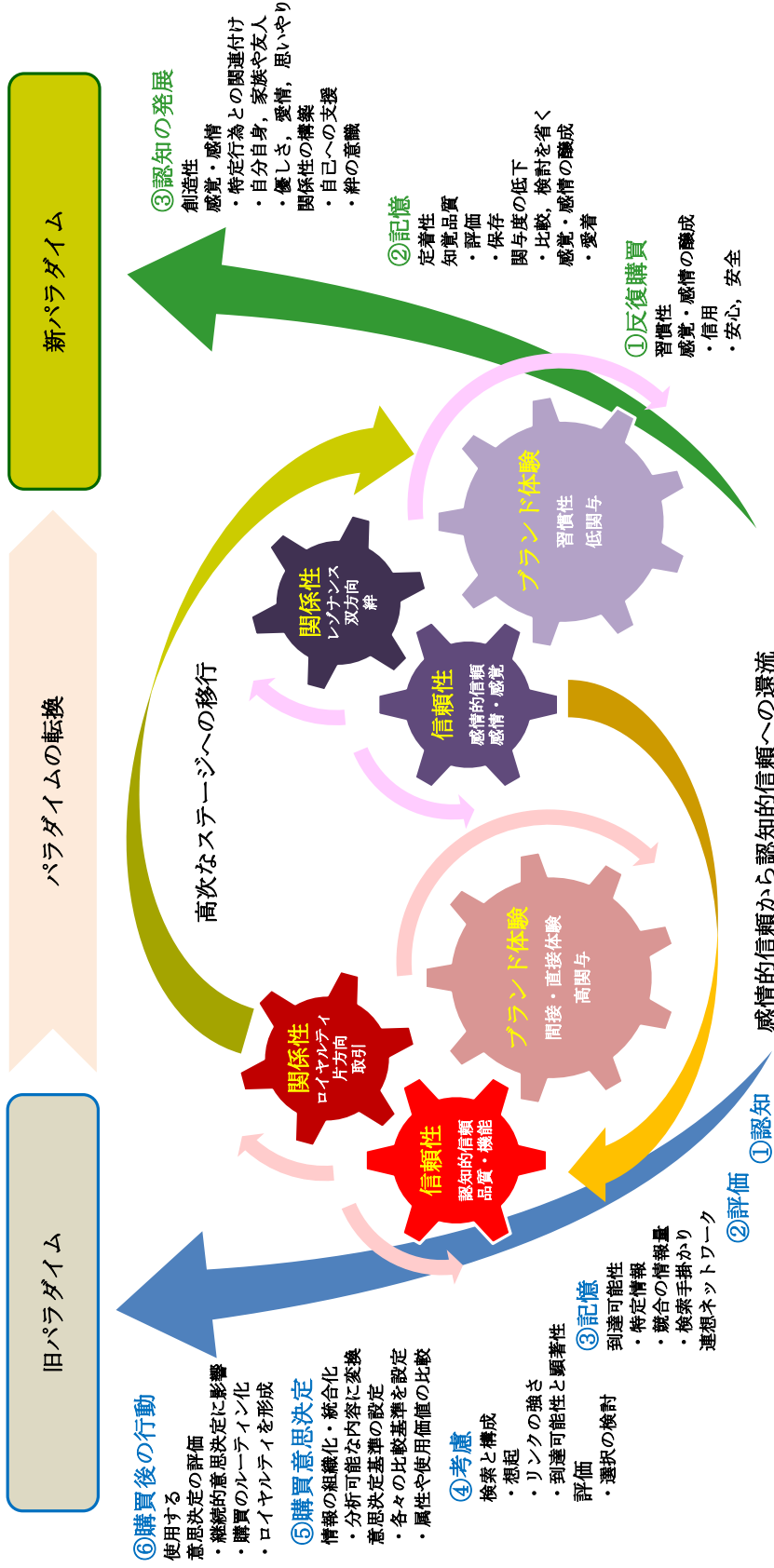
²⁰³ 松村（1989b）162 頁。

²⁰⁴ 田中（1997）124 頁。

⑥ロイヤルティを形成する。一連のサイクルのなかで重要な要素は典型性に基づくカテゴリー構造であり、カテゴリー内でのブランドの強靱さが記憶の程度（高さ）を規定し、記憶の高さがブランド想起（到達可能性）を規定する。従って強靱なカテゴリーの圧倒的ブランドが、製品ブランドをロングセラー・ブランドへと優先的に推し上げるものと考えられる。

一方、右側の図はロングセラー・ブランドを真のロングセラー・ブランドに転換する過程を時系列に描いており、左側の認知的信頼・ロイヤルティの関係性が、右側の感情的信頼・レゾナンスの関係性に発展していく過程を示している。第1に消費者は当該ブランドの①反復購買・消費体験を繰り返すなか、②品質・機能に対する高評価を知覚品質として固定化し、記憶する。第2に消費者は当該ブランドを、③自己の目的を実現するための不可欠なツールとして認知・記憶する。自己の目的とは消費者の深い動機に基づく潜在的な感情を指し、例えば家族・友人知人・教え子に対する優しさ、愛情、思いやりなどの日常生活の些細で高次の感情である。消費者は消費体験を繰り返すなかで自身の動機と目的を達成するため、製品価値（属性や機能的便益）を提供し、かつ自身を支援し続けてくれる企業に対して感情的信頼を寄せるようになり、消費の反復によってブランドを媒介にして企業との絆の関係性を構築する。また、消費者は自身の潜在的な深い動機と目的を消費シーンに関連づけることで製品ブランドに対して自らの好意的なイメージを創出する。このように認知的信頼を基盤とするロングセラー・ブランドは、企業による製品価値の提供、消費者の潜在的な動機や感情、消費体験、ブランドイメージの創出、ブランド価値の共創のサイクルを通じて、感情的信頼を基盤とする真のロングセラー・ブランドに発展していく過程であることを示唆する。

図表2-11：真のロングセラー・ブランドの概念図



(出典) 筆者作成

第5節 日本型マーケティング視座によるアプローチ

1. 流通系列化—チャネル志向のマーケティング行動

第2章第1節で筆者は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、その特徴である流通系列化、企業名ブランドの強調、同質的マーケティング、連続的新製品投入²⁰⁵について言及した。第2章第4節で筆者はロングセラー・ブランドが崩壊に至った一連の過程について、日本型マーケティングの4つの特徴のうち同質的マーケティングと連続的新製品投入を視座に議論した。本節では残された流通系列化と企業名ブランドを視座に、真のロングセラー・ブランドの形成における課題とその要因について議論する。わが国の製造業者のチャネル戦略の特徴とマーケティング行動との関係について高嶋（2000）は次のように説明している²⁰⁶。

わが国では製造業者と卸売業者、卸売業者と小売業者の取引関係は長期的視点に基づいており、取引される全ての製品あるいはサービスを含めて取引の評価と判断がなされ、この日本的な取引はマーケティング行動をチャネル志向にしている。チャネル志向のマーケティング行動は有力な小売業者や卸売業者との取引関係を構築し維持することを最大の目標とし、この行動はチャネルだけでなく製品開発や広告などのその他のマーケティング活動をも強く規定する。

高嶋（2000）は、製造業者のチャネル志向のマーケティング行動には製品戦略、広告戦略、物流や情報提供、流通業者への依存の4つの側面を持っていると指摘している。1つ目の製品戦略の特徴は次の3点に集約する。1点目は、製造業者の製品開発は流通業者との継続的で包括的な取引関係を維持・強化するため、製品の多様化や頻繁な新製品開発が実施される。2点目は、製造業者は競合する製造業者に対抗して類似の製品を開発し、製品種類を増加させる。同時に製造業者は流通業者の要望に合わせて頻繁に製品を改良し、新製品として供給することで卸売業者による販売促進や小売業者による製品取り扱いと商品陳列を促進する。3点目は、製造業者はチャネル志向の製品開発において競合する製造業者と同質的な製品を開発しがちであるため、頻繁なモデル・チェンジに見られる製品改良が実施されやすい²⁰⁷。

次に2つ目の広告戦略の特徴は次の2点に集約する。1点目は、製造業者は広告活動を流通業者との継続的で包括的な関係の維持・強化を視野に入れて展開し、卸売業者は小売業者に容易にスイッチされないよう製造業者に対して広告・販促活動の積極的な展開を要求し、能力のある製造業者と長期的な関係を結ぼうとする。2点目は、製造業者はチャネル志向によって製品ラインの充実化、頻繁な新製品開発、競合企業との比較的同質的な製品開発を実

²⁰⁵ 池尾（1989）48-59頁。

²⁰⁶ 高嶋（2000）8頁。

²⁰⁷ 高嶋（2000）9-11頁。

施しがちな点から、広告の内容が企業イメージを強調し、これは企業や製品ラインへの信頼性を高める方が企業にとって都合が良いからで、その結果イメージ的かつ情緒的な広告が用いられる²⁰⁸。

3つ目の物流や情報提供は次の2点に集約する。1点目は、製造業者は欠品がなく、迅速で多頻度小口での配送体制や、受発注システムの洗練化に伴う物流サービスを含む包括的条件が流通業者に考慮されることで取引関係を切り替えづらくする。2点目は、製造業者の流通業者に対する製品に関する情報提供や、店頭での販促や陳列などの作業支援のサービス活動、すなわち店頭マーケティング²⁰⁹が卸売業者や小売業者に対して提供される²¹⁰。

4つ目の流通業者への依存は次の4点に集約する。1点目は、製造業者と卸売業者、卸売業者と小売業者との取引関係は継続的傾向が強く、製造業者は新たな取引先の開拓コストや時間を節約することが出来る。もし製造業者が直接小売業者へのチャネルを開拓する場合、既存の卸売業者と小売業者による継続的で包括的な取引関係によって抵抗を受けてコストと時間を浪費する。2点目は、製造業者は多数の有力小売業者との取引関係を保有する卸売業者を選定して関係の維持と強化に努め、そのチャネルを利用して多数の取扱店舗を開拓する。3点目は、製造業者が小売業者に対する高いレベルの地域密着と労働集約的なサービスを提供するためには卸売業者の協力が必要で、製造業者が小売業者を通じて情報を収集し、適時・適切な対応を行うためには卸売業者に委ねることが有効である。4点目は、卸売業者が製造業者に対してチャネル志向のマーケティング行動を求める理由は、卸売業者が小売業者との間に継続的で包括的な関係を形成し、卸売業者がこの関係の維持・強化を図るため、従って卸売業者は小売業者の要望を代弁する傾向が強い²¹¹。

チャネル志向のマーケティング行動の特徴と傾向を考察すると、チャネル志向を規定するマーケティング行動は製造業者・卸売業者間と卸売業者・小売業者間を統合した製配販による産業全体での継続的で包括的な取引関係の維持・強化が基盤であり、同質的マーケティング、連続的新製品投入、イメージ的かつ情緒的な広告の特徴の全てがわが国の消費財メーカーに一律に適合している点から、わが国の消費財メーカーは継続的で包括的な取引関係を規定するチャネル志向と言っても過言ではない。しかし現実には製造業者は小売業者のバイヤーとの直接商談、店舗担当者への直接的な情報提供²¹²、店頭プロモーション²¹³、セールス・

²⁰⁸ 高嶋（2000）11頁。

²⁰⁹ 『最新商業辞典』（1995）によると、店頭マーケティングとは製造業者が製品訴求と小売店プッシュの双方を円滑に行う目的で、小売業者と共同して店頭から消費者情報を収集し、消費者に発信する店頭重視の販売促進の仕組みづくりである。店頭マーケティングの特質は、製造業者が主体となってマス広告のアンチテーゼとして位置づけられる消費者および流通業者へのコミュニケーション活動で、店頭重視の販売促進の仕組みである（大槻，1998，30頁）。

²¹⁰ 高嶋（2000）12頁。

²¹¹ 高嶋（2000）12-14頁。

²¹² 製造業者・販売担当者から店舗担当者への情報提供には、リージョナル・エリア生活圏の様々な情報、他社品の含めた商品情報、消費者購買を促す店頭陳列や演出技法など、製造業者がもたらす情報とノウハウが含まれている（永井，1999，38頁）。

²¹³ 店頭プロモーションには、知覚刺激型店頭プロモーションと利得誘因型店頭プロモーション

プロモーション、年間契約²¹⁴、棚割²¹⁵、商品陳列²¹⁶、推奨販売²¹⁷などの特定小売業者に対する様々な取引条件の提示やサービス活動を卸売業者と共に、あるいは卸売業者を飛び越して実践しているケースも多く見られる。

2. 消費者志向のマーケティング行動によるチャネル依存の低減

上述の製造業者による流通業者との継続的で包括的な取引関係を基盤とするチャネル志向のマーケティング行動は、以下の5つの消費者バイアスによって消費者不在の論理に陥る危険性がある。1点目は適合性のバイアスで、過度にチャネルに依存する製造業者は流通事情を過剰に配慮しがちで、消費者が真に必要としている機能、価格、サイズの適合を妨げる。2点目は革新性のバイアスで、過度にチャネルに依存する製造業者は、消費者の期待を大きく上回るあるいは消費者の感動を得るような革新的な製品の開発を妨げる。3点目は創造性のバイアスで、過度にチャネルに依存する製造業者は卸売業者や小売業者がもたらす情報を重視しがちで、そのことで消費者の潜在ニーズに鈍感になって新たなアイデアの創造を妨げる。4点目は情報性のバイアスで、過度にチャネルに依存する製造業者は優先的な取り扱いを受けるために卸売業者や小売業者に有利な取引条件を提示して取引コストが増大し、そのしわ寄せが消費者とのコミュニケーション機会の削減に繋がり、消費者が求める情報を遮断する。5点目は期待性のバイアスで、過度にチャネルに依存する製造業者は卸売業者や小売業者との関係性の維持から店頭の売行きを優先するため、競合する製造業者との低価格競争に拍車がかかりやすく、消費者が期待・評価するブランド価値を失墜させる。

次に、市場が高度化し、バブル経済が崩壊した1990年代において消費者の低価格志向とさらなるバリュー・フォー・マネーに対する製造業者が採るべき戦略について、商品力と価格力の2軸の視座で考察する。先ず商品力の視点では、開発技術の高度化や製品の同質化の状況で製造業者の技術志向のみではもはや差別化の余地は残されておらず、品質・機能・技

に分類される。前者はブランド価値の認知を徹底する機能であると同時に、ブランドを消費者の長期記憶に入れ込む効果が期待できる。一方、後者は消費者の購買を誘うための特売や値引きなどの価格プロモーションが中心で、短期的な動機づけとして規定される（大槻，1997，7-8頁）。

²¹⁴ 小売業者向けのセールス・プロモーションの1つで、大槻（1986）は製造業者が小売業者と年間契約を結ぶ目的に、①販売促進 ②売場の安定的確保 ③バイヤーの説得と量販店との接触 ④年間販売量の予測 ⑤生産計画の立案の5点を挙げている（前掲書，110-111頁）。

²¹⁵ 1つの陳列ケースにおいて、どの棚にどの商品をどのくらいのスペースで配置するかを決めるもの（篠原，2003，238頁）で、数千数万にもものぼる品目を扱う小売業者は個々の製品群の棚割についての十分なノウハウを蓄積しているとは限らず、小売業者は個々の製品群についてのノウハウに優れた製造業者に任せる傾向があり（池尾，1999，229-230頁）、近年では小売業者がカテゴリーごとに担当メーカーを任命し、小売業者のPOSデータを開示して全店舗・カテゴリーの棚割提案を行なう仕組みを導入する小売業者も増え始めている（和田・日本マーケティング協会[編]，2005，143頁）。

²¹⁶ 店舗売場において買物客に購買して貰うために商品をディスプレイすることである。

²¹⁷ 「マネキン」と呼ばれる店舗あるいは製造業者から派遣されたスタッフによって、試食や使用方法の啓蒙を通じて商品を推奨し、買物客にその商品の購買と消費を促すことである。

術をマーケティングによってブランド価値を高め、消費者の知覚品質を普遍化する必要がある。次に価格力の視点では、競合する製造業者との価格の消耗戦によって低価格に魅力を感じる一部の消費者からの支持が得られるものの、店頭価格の下落は消費者の内的参照価格を下落させると共に消費者の知覚品質、ブランドイメージ、ロイヤルティも低下させる。一度低下した知覚品質はその回復が容易ではないことはコモディティ化した現実が物語っている。従ってコモディティ化の課題を解決するためには、知覚品質の阻害要因である価格戦略とその背景にあるチャンネル志向を直視し、過度なチャンネル依存による消費者バイアス問題を解決するもう1つの志向性、先取りすると消費者志向マーケティング行動が求められる。そこで筆者が主張する消費者志向のマーケティング行動概念を説明する。

消費者志向とは一般に製造業者の発想の起点を消費者のニーズに求めるマーケティング行動であり²¹⁸、生産を発想の起点とする生産志向とは対義的な意味で使用される。筆者は本論文での消費者志向をチャンネル志向と対極的な視点で捉えるため、チャンネル志向と消費者志向との対立関係について以下の通り説明する。

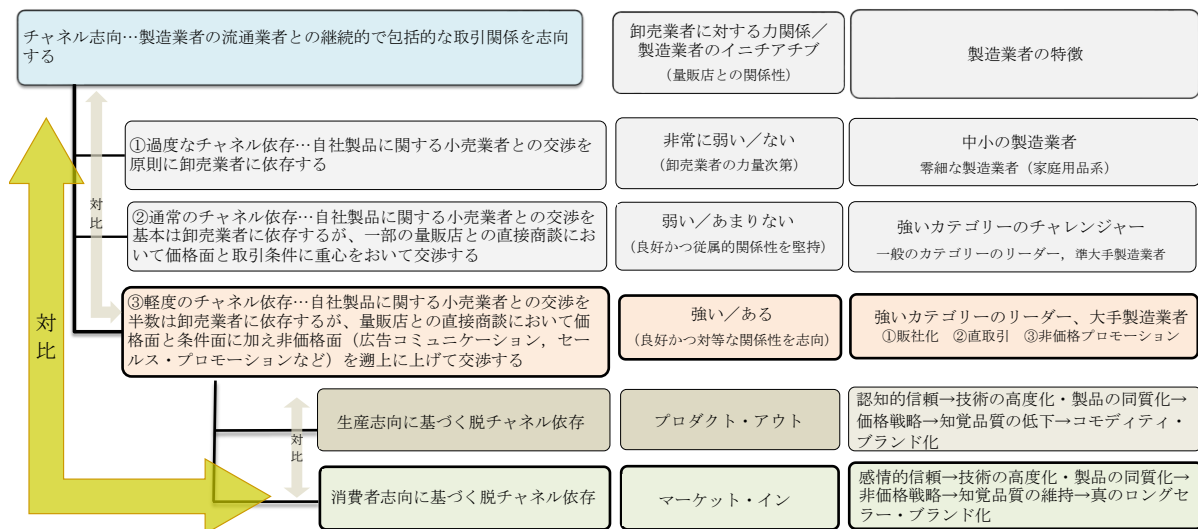
まず、製造業者は自社製品を（消費者に）販売する行為を小売業者に委託し、自社製品の店頭への配荷を卸売業者に依存していることから製造業者は一律にチャンネル志向である。製造業者の卸売業者への依存関係は、依存度によって過度なチャンネル依存、通常のチャンネル依存、軽度のチャンネル依存に分類される（図表 2-12 を参照）。1つ目の過度なチャンネル依存とは、小売業者との交渉を原則的に卸売業者に依存する関係である。2つ目の通常のチャンネル依存とは、小売業者との交渉を基本的には卸売業者に依存する関係であるが、一部の量販店に対しては製造業者が直接交渉し、価格条件と取引条件に関する交渉に重心が置かれる。3つ目の軽度のチャンネル依存とは、小売業者に対する交渉の半分を卸売業者に依存する関係で、製造業者は残り半分の量販店に直接交渉し、価格条件・取引条件に加えて企画（広告コミュニケーション、セールス・プロモーションなど）が交渉の遡上に置かれる。チャンネル志向においてはチャンネルの依存度を低減するに連れて卸売業者への影響度が増し、小売業者との関係性が強化される。特に軽度のチャンネル依存（脱チャンネル依存）では卸売業者の垂直統合化（花王の販社化）、流通の系列化（ライオンの三強政策）、小売業者との直接取引（P&G ファーインクの取引制度）、直接的プロモーション（旭ダウ・サランラップ販売の非価格戦略）などを基軸に小売業者との対等な関係性が志向される。以上の議論から、軽度のチャンネル依存では意図的に流通業者への依存度が低減され、典型的なチャンネル志向と対極・対比の関係であることが解る。

次に、軽度のチャンネル依存は生産志向に基づく脱チャンネル依存と消費者志向に基づく脱チャンネル依存に2分類化される。前者は製造業者のプロダクト・アウトの発想を基盤に消費者との認知的信頼を構築し、技術の高度化・製品の均質化においては生産の都合による売上重

²¹⁸ 製造業者の発想の起点を使用状況に焦点を当てる「生活者志向」を、購買過程に焦点を当てる伝統的な「消費者志向」と区別する議論もあるが（例えば田村，1996，67-70頁、栗木，1998，78-81頁）、筆者は消費者の消費に関するあらゆる行動（記憶，想起，購買，消費，廃棄）を対象にしている点から、消費者志向を消費シーンを含んだ統合的な概念に捉えている。

視によって価格プロモーションに踏み出しやすいため、価格水準と知覚品質の低下によってコモディティ化する危険性が高い。後者はマーケット・インの発想を基盤に消費者との感情的信頼関係を構築し、技術の高度化・製品の均質化においても非価格プロモーションや消費者との良好な関係性によって価格水準と知覚品質を維持するため、真のロングセラー・ブランドに発展する可能性が高い。このように生産志向に基づく脱チャネル依存と消費者志向に基づく脱チャネル依存は知覚水準の維持とブランド価値の発展において対比の関係にある。以上のチャネル志向と軽度のチャネル依存との対比、生産志向に基づく脱チャネル依存と消費者志向に基づく脱チャネル依存の対比関係の議論から、チャネル志向と消費者志向は製造業者の発想の起点において対極・対比的な関係として捉えることが出来る。

図表 2-12：チャネル志向と消費者志向の対比関係図



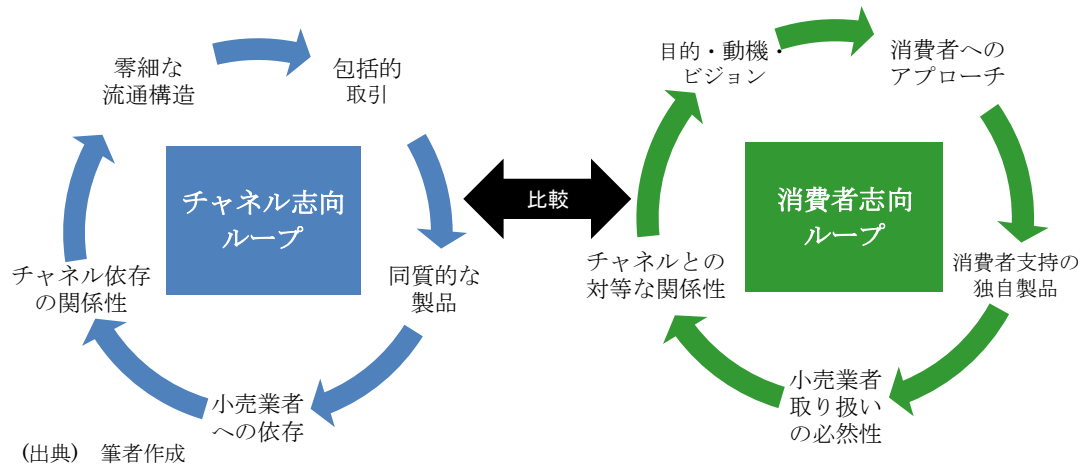
1. チャネル志向を大きく分けて、チャネルに依存する①②のグループ vs 脱チャネル依存を志向する③のグループ
2. ③のグループをさらに分類した、生産志向のグループ vs 消費者志向のグループ

(出典) 筆者作成

図表 2-13 は、チャネル志向のマーケティング行動と消費者志向のマーケティング行動の形成過程とチャネル依存度を比較した図である。左側は一般的なチャネル志向のループで、この特徴は、第 1 に製造業者は流通業者との包括的な取引関係を基盤とし、第 2 に同質的な製品開発と過度なチャネル依存によって製品を店頭配荷し、第 3 に流通業者との依存関係を深めるに従って零細な流通構造が次々に形成してより継続的な取引関係へと発展する。右側は筆者が新たに提示する消費者志向のループで、この特徴は、第 1 に製造業者は事業の目的と動機を明確化し、第 2 に消費者に直接アプローチすることで消費者の高い支持を獲得し、第 3 に消費者の高い支持を基盤に小売業者の高関与状況を創出し、第 4 に商品力を基盤に卸売業者との良好で対等な取引関係を構築する。第 5 に製造業者はマス市場を創造した後、事業の目的と動機に齟齬が生じていないかをチェックして再び消費者にアプローチを掛ける。

このゴールの见えない消費者志向ループの長年にわたる積重ねがブランド価値を高め、消費者との感情的信頼と絆の関係性を構築し、知覚品質が高いレベルに向上し普遍化することで競争優位と長寿命化を実現する。

図表 2-13：チャンネル志向のマーケティング行動と消費者志向のマーケティング行動の比較



3. 流通系列化の変遷

和田（1990）によると、わが国の流通系列化は多数の零細小売業者とそれに対応する小規模多数の卸売業者が多段階に存在し、他方では少数の大規模小売店舗とそれに対応する少数の大規模卸売業者が存在するマルチ・チャンネル構造を成している。前者は卸売業者あるいは小売店舗を対象とした流通系列化，準組織化のチャンネルで、後者は経済合理性によって取引が維持されることが多く、このようなマルチ・チャンネル構造の維持は消費財メーカーが両チャンネルのパワー均衡を図ることによって有効となるものである²¹⁹。

池尾（1999）によると、消費財産業における流通業者の状況において、戦時中および終戦直後は経済統制のなかで卸売業者の活動が制約を受けると同時に相対的な影響力の低下を余儀なくされたが、経済統制が解除されるに連れて再び卸売業者が流通のなかで大きな役割を果たし、マーケティングが導入され始めた 1950 年末では卸売業者主導型の流通はかなりの範囲に及んだ。一方、小売段階では大都市や一部の地方都市の百貨店を除けばほとんどは中小小売店によって占められ、卸売業者を中心にした中小小売店からなる流通チャンネルは一般に極めて複雑な構造を特徴とし、自動車や家電製品などの新興消費財分野は産業の成長の見通しを考えると小売店の絶対数が不足していた²²⁰。

その後のわが国の消費財産業の系列化は産業構造の変化に伴って大きく 3 つの形態を生み

²¹⁹ 和田（1990） 31-32 頁。

²²⁰ 池尾（1999） 48-49 頁。

出した。1 つ目は、卸売業者から小売業者へのパワー・シフトに対応する製造業者による卸売段階までの系列化である。1960年代から零細な食料品店がスーパーマーケットとして次々に大規模チェーン化するに従い、製造業者はスーパーマーケットでの販売を起点に販売量を拡大し、一方でスーパーマーケットによる廉価販売に悩まされ、その対策として卸売業者を系列化して価格の統制を図った。この代表事例はライオン油脂の三強政策（資本関係を伴わない系列化）と花王石鹼の販社制度（資本関係を伴う系列化・統合化）に見られる。2 つ目は、耐久消費財における小売段階までの系列化で、家庭用電化製品の三種の神器（白黒テレビ、電気洗濯機、電気冷蔵庫）が国民の生活水準を引き上げて生活文化に変化をもたらした。当時三種の神器はかなりの高額製品で、消費者は製品知識をほとんど持たず、これら高額家電の購買にあたり漠然とした不安を抱いていた。そこで消費者の不安を解消するための手段として、大企業の製品（企業名ブランド）による漠然とした安心感と、店主や店員による製品の説明や推奨が極めて効果的であった²²¹。そのため製造業者は他社製品を併売する街の電気店を自社の専売店に転換するために次々に系列化した²²²。自動車業界の大手製造業者はディーラーを一から育成し、系列化して全国展開を図った。3 つ目は、アパレル業界における小売の委託販売による垂直統合化である²²³。アパレル業界の大手企業各社は商品企画への投資と個別ブランドのマルチブランド化を背景に、積極的に小売機能（百貨店）を包摂し、全国展開を伴ってマス市場を形成した²²⁴。

小売業界では1980年代以降にホームセンター、コンビニエンスストア、ドラッグストア、カテゴリー・キラーなどの新たな業態と量販店が矢継ぎ早に誕生し、1990年代には小売業態の融合化、すなわち双方の業態が同じカテゴリーを相互に所有する状況が生じた。チェーンストア化された大規模小売業者同士による、特定エリアでの顧客獲得を巡る激しい販売競争が激化し、それぞれの量販店がさらなる売上拡大を目指して製品カテゴリーの拡張と販売エリアの拡大を実践したことで業態の融合化はより一層進展した²²⁵。製造業者と卸売業者はチェーンストア間の競争の煽りを受けて、小売業者との取引条件や製品の店頭配荷を巡り業態内の競争がより一層激化した。同時に中小の卸売業者は多様化・全国チェーン化に拍車が掛かるチェーンストアの動向に円滑に対応するため、他の卸売業者と連携・統合を図ることによって流通の広域化を実現し、製造業者は広域化する卸売業者との取引関係をより一層重視するようになった。

家電業界においては、1980年前後に家電量販店主導による家電市場が形成すると、製造業者は各地域に販売会社を設立して家電量販店との関係を強化し²²⁶、家電量販店との有利な取

²²¹ 池尾（1999）51頁。

²²² 中嶋（2011）92頁。

²²³ アパレル業界の発展の経緯については第1章第4節を参照されたい。

²²⁴ 木下（2011）297-299頁。

²²⁵ 和田（1998）59頁。

²²⁶ 中嶋（2011）によると、家電量販店、カメラ系量販店の台頭によって系列店の販売量が低下し、系列店の減少に伴って販売会社による系列店に向けての経営指導の機会が減少した。そこで製造業者は販売のインフラ整備に経営資源を投下し、これにより販売会社の営業マンはより広範

引関係の構築を巡って製造業者間の競争が日増しに激しくなった。そこで製造業者は家電量販店との関係強化と自社製品の販売訴求を目的に委託販売員を店舗に常駐させるなど、店頭マーケティングの強化に乗り出した。

4. チャネルの閉鎖・開放の類型化と変遷

戦前・戦後の日用消費財における小売業者と小規模の卸売業者間の取引、例えば資生堂の販売会社、石鹼配給統制、ライオン歯磨と仁丹歯磨による共販会社、戦後のライオン歯磨販売などに見られる流通の組織化²²⁷は閉鎖的流通機構を特徴としていた。高度経済成長期にはスーパーマーケットのチェーン化と広域化によって流通チャネルが開放され、ホームセンター、コンビニエンスストア、ドラッグストアに見られる新業態の勃興、すなわち小売業態の多様化に伴って流通チャネルはより一層開放された²²⁸。わが国の主要なアパレル企業は、1950年代に自社の専門性と商標を基盤に小売業者への直接販売を開始した。アパレル企業は1960年代には商品企画（デザインとパターン）の強化と蓄積、海外技術の導入によって製品の品質水準を高めた。1970年代から1980年代にかけてアパレル企業はコーディネート・ブランドによってコーナー展開やショップ展開、さらに百貨店の委託販売によって小売機能を包摂した。このようにアパレル業界は、当初の流通チャネルに伝統的な集積地問屋や地方の卸売業者を活用したが、小売機能を包括するに従って小売ルートを開放し、反対に卸売ルートを開鎖した。家電業界の販売会社は1960年代中盤から1970年代初頭にかけて家電メーカーの主導のもとで系列化していった。1970年代から1980年代における家電量販店の急速な成長と拡大によって、家電メーカーの小売ルートの重心は伝統的な系列販売店から家電量販店へとシフトした。21世紀に入りインターネットが一般家庭に普及すると、わが国でもインターネット・チャネルが急速に普及し、消費者はパソコンの画面上での情報の収集と性能・価格の比較によって製品の選択や購入を手軽に行えるようになった。このように家電業界ではインターネットの普及から消費者はインターネットサイトによる価格の比較をより重視し、製品の多様化とカテゴリー内のブランド化のなかで信頼を担保する企業名ブランドの役割は低下し、代わってブランドイメージを表象する個別ブランドの役割がより一層高まっている。以上の業界毎の流通機構の変遷を踏まえ、自動車業界、日用品業界、家電業界、アパレル業界におけるチャネルの類型を図表2-14に示した。

な販売エリアをカバーできるようになった（前掲書、95頁）。

²²⁷ 詳しくは佐々木（2007）を参照。

²²⁸ 但し、花王石鹼の扱社は卸売業者の統合化を進めた閉鎖型チャネルの典型例で、日用消費財において非常に稀な事例である。

図表 2-14：業界別流通チャネルの類型

		卸売業者	
		閉鎖型	開放型
小売業者	閉鎖型	自動車業界 限定型チャネル	日用品業界 単一型チャネル
	開放型	アパレル業界 家電業界 限定型マルチ・チャネル	広汎型チャネル

(出典) 筆者作成

図表 2-14 は製造業者の流通チャネルについて、卸売ルートを選択を閉鎖型と開放型に、小売ルートを選択を閉鎖型と開放型にそれぞれ分類し、2 x 2 による 4 つの類型をマトリックスにまとめた。第 1 象限は卸売ルートが開放型で小売ルートが閉鎖型からなる単一型チャネルと呼ぶことにする。第 2 象限は卸売ルートが閉鎖型で小売ルートも閉鎖型の限定型チャネル、第 3 象限は卸売ルートが閉鎖型で小売ルートが開放型の限定型マルチ・チャネル、第 4 象限は卸売ルートが開放型で小売ルートも開放型の広汎型チャネルと呼ぶことにする。4 つの象限から構成されるマトリックス表に前述の自動車業界、日用品業界、家電業界、アパレル業界のチャネル類型の変遷を矢印の方向に向けて表現している。第 1 に、自動車業界では自動車メーカー自らがディーラーを育成して系列化し、現在でもメーカーとディーラーとの関係にほとんど変化が見られないことから限定型チャネルを特徴とする。第 2 に、日用品業界は早くから流通の組織化を進め、スーパーマーケットの興隆と小売ルートの多様化に従って卸売ルートを開放したことから、限定型チャネル型から単一型チャネルを経由して広汎型チャネルへと変遷した。第 3 に、アパレル業界は伝統的な集積地問屋や地方の卸売業者を活用し、その後小売業者への直接販売を開始して小売機能を包摂し、百貨店などへ展開したことから、単一型チャネルから限定型チャネルを経由して限定マルチ・チャネルに変遷した。第 4 に、家電業界は系列販売店と販売会社を組織化し、その後家電量販店に重点をシフトし、インターネット販売へ小売ルートを拡張したことから、単一型チャネルから限定型チャネルを経由して限定型マルチ・チャネルへと変遷している。以上の流通チャネルの類型に関する議論から明らかなことは、自動車業界を除く 3 つの業界のチャネル類型に共通する特徴は、

時代と共に変化する小売業態の多様性に従って小売ルートを開鎖型から開放型へと転換している点である。

次に4つの業界のなかから家電業界と日用品業界に焦点を当て、流通チャネルの種類とブランド形態の変遷との関係を業界別に比較したのが図表 2-15 である。右側の日用品業界の流通チャネルは小売業者のチェーン化・広域化と多様化に応じて単一型チャネルから広汎型チャネルへと変遷し、個別ブランドを基盤に市場の浸透と販売の拡大を図った。一方、左側の家電業界は販売店を系列化して限定型チャネルとし、家電量販店とネット販売の拡張に対応する形で限定マルチ・チャネル型へと変遷し、この変遷のなかで製造業者の製品ブランド名称は企業名から個別名へと転換した。売場（リアル）にせよパソコン上（ネット）にせよ、小売業態が多様化すればするほど消費者はブランド間の機能・価格の比較が容易になり、情報処理プロセスの時間と労力を短縮・軽減する。小売業態の多様化と消費者の情報処理手段の発達によって、企業にとっての信用担保を目的とする企業名ブランドの役割が低下し、ブランドイメージによる差別化や、消費者購買の手掛かり（認知、想起、比較、態度など）としての個別ブランドの意義が益々高まっている²²⁹。近年の薄型テレビやパソコンでは、漸進的な技術・機能の改良を新製品に見立てる新たなブランド展開を行わず、ブランド価値のさらなる向上を目的に新機能を既存ブランドに付与している点から、家電業界においてブランド資産に基づくマーケティング戦略が既に定着している実態が浮かび上がる。このように家電業界の既存の個別ブランドが新たなイノベーションを包摂し、継承している点を考慮すると、製品ライフサイクルが短命化していると言われて久しい耐久消費財において、真のロングセラー・ブランドを創出する素地は十分に整っているものと考えられる。

²²⁹ 小売業態の多様化に伴い個別ブランドが重視される論理は、アパレル業界の企業名から個別ブランドかつマルチブランド化による小売機能の包摂の事例に適合する。例外的に自動車業界では競合メーカーとの差別化を目的に企業名ブランドを重視し、個別ブランド名は企業内でのフルラインアップ、すなわち高級車、アッパーミドル、ミドル、コンパクト、軽自動車などの排気量や装備によるグレード間の識別として設定され、特定グレードの車種にファミリーブランド（企業名ブランド）+サブブランド（個別ブランド）が与えられた（例えば「トヨタ・クラウン」、「トヨタ・カローラ」、「日産センチュリー」、「日産サニー」）。現在では自動車の種別がエコカーやファミリーカーなど多軸化しているが、消費者が認知・記憶しているブランド名は相変わらず企業名+個別ブランドである（例えば「トヨタ・プリウス」、「日産セレナ」）。

図表 2-15：家電業界と日用品業界における流通チャネルの類型とブランド形態の変遷

類型	単一型 → 限定型 → 限定型マルチ・チャネル	限定型 → 単一型 → 広汎型チャネル
業界	家電業界	日用品業界
チャネル 類型の 変遷	① 伝統的な流通体系（単一型チャネル）1950年代前半まで ② 単一型から限定型チャネルへ移行 1950年代中盤～ ・製造業者によるチャネルの統合、ナショナルショップ、東芝ストアー… ・製造業者による販社化、1地域1販社 ③ 限定型マルチ・チャネルへの移行 1960年代後半～ 1. 東京・秋葉原、大阪・日本橋の電気街 2. 家電量販店、大型スーパーマーケット、ホームセンター、通販 3. 販売会社の統合化（資本化） 4. 系列店の販売比率の低下、系列店数の減少 5. 製造業者による物流網の構築 ④ インターネットによるチャネルの多様化 2000年代～ 1. インターネット専門小売店、Amazon、家電量販系、通販系… 2. 業態別販社化から販社の完全統合	① 伝統的な流通体系（限定型チャネル）1950年代 ② 単一型・広汎型チャネルへ移行 1950年代後半～ ・鮮魚・精肉・卵・青果・雑貨・金物・薬局…の販路の拡張 ・百貨店 ③ 広汎型チャネルに本格的に移行 1960年代後半～ 1. スーパーマーケットの成長、チェーンストア化による全国展開 2. ホームセンター、コンビニエンスストア、ドラッグストアの誕生 3. 製造業者の流通系列化、ライオン油脂の三強政策、花王石鹸の販社 4. 卸売業者ならびに小売業者の統合化（M&A、グループ企業） 5. 製造業者による物流網の構築、出荷・販売データのオンライン化 ④ 多業態とインターネットによるチャネルの多様化 2000年代～ 1. 小売店間競争が激化し、業態内競争から業態間・地域内競争へ発展 2. インターネット専門小売店、Amazon、LOHACO、AEON、7&i…
個別 ブランド 化 の変遷	① ブランドの短寿命化【製品寿命＝ブランド寿命】 ② 2000年以降、限定型マルチ・チャネルへの移行により個別ブランド化を推進 TV…「レグザ」「ブラビア」「アクオス」「ビエラ」「ウー」 PC…「レッツノート」「ダイナブック」「バイオ」「FMV」 ③ 競争優位を目的にブランドの資産化・戦略化 【製品延命<ブランド寿命】	① ブランドは長い短寿命化の傾向 ② 1960年代の広汎型チャネルへの移行により企業＋個別ブランド化を推進 「花王石鹸」「サンスター・トニックシャンプー」 「ビットウィーン・ライオン」… ●スクラップ&ビルドによるブランドの加速化と、ライフサイクルの短寿命化 ③ 1990年以降、個別ブランドがロングセラー・ブランド化 ④ 2000年以降、ブランドの集約と集中投資による一層の長寿命化 シャンプー…「メリット」「エッセンシャル」「TSUBAKI」…

（出典）筆者作成

第6節 真のロングセラー・ブランドの構図

1. 真のロングセラー・ブランドのフレームワーク

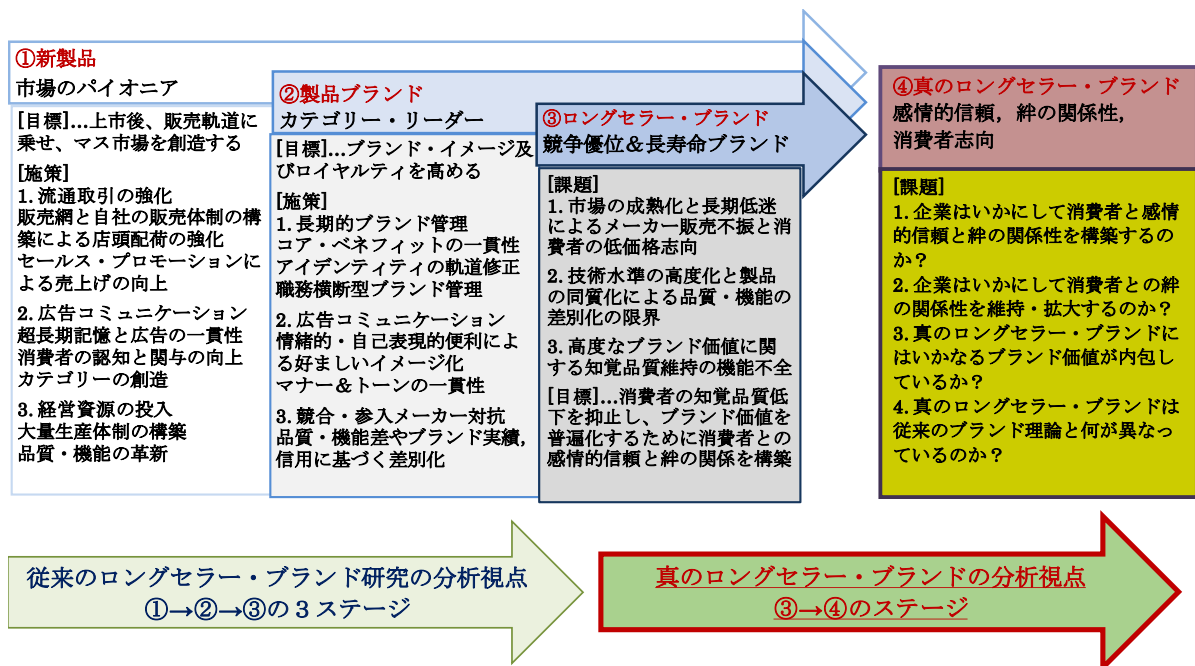
本節では、本章でこれまで積み重ねてきた議論に基づいて真のロングセラー・ブランドのフレームワークとその条件ならびに条件を満たす要素を提示し、リサーチ・デザインと本論文で扱う事例について解説する。

まず真のロングセラー・ブランドのフレームワークを導出するための第1段階として、筆者は第1章第5節でロングセラー・ブランド形成のフレームワークを提示し、本章第2節でロングセラー・ブランドが抱える以下の課題を抽出した。

- I. 市場の成熟化と経済不況による製造業者の販売不振と消費者の低価格志向の課題。
- II. 技術水準の高度化と製品の同質化による品質・機能の差別化の限界についての課題。
- III. I IIの状況において消費者の知覚品質を維持するためのブランド価値の機能不全の課題。

次に、ロングセラー・ブランドのこれら3つの課題を解決する手掛かりとして、筆者は本章第4節で消費者行動視座（消費者情報処理，購買意思決定，モチベーション）から消費者の認知的信頼が感情的信頼に転換し、この感情的信頼と絆の関係性を基盤とする真のロングセラー・ブランドの高次のブランド価値を提起した。また本章第5節でわが国の製造業者のチャネル志向と対極に位置する消費者志向のマーケティング行動を提示した。真のロングセラー・ブランドは従来のロングセラー・ブランドとは異なり、言うなれば両者はマーケティングの新旧パラダイムに象徴される対比の概念で、真のロングセラー・ブランドの概念図（図表2-12）で表している左側（ロイヤルティ）から右側（レゾナンス）にスピノフする連続的な関係である。以上の議論から真のロングセラー・ブランドのフレームワークを図表2-16に示す。このフレームワークは「新製品」、「製品ブランド」、「ロングセラー・ブランド」、「真のロングセラー・ブランド」の連続した4つのステージから構成し、第3ステージのロングセラー・ブランドから第4ステージの真のロングセラー・ブランドへ次元上昇するための鍵概念が、認知的信頼から感情的信頼への転換、チャネル志向のマーケティング行動から消費者志向のマーケティング行動への転換、まさにパラダイム転換そのものである。

図表 2-16：真のロングセラー・ブランドのフレームワーク



(出典) 筆者作成

以上の議論を要約すると、ロングセラー・ブランドに関する3つの課題は、製造業者によるチャネル志向のマーケティング行動が規定する同質的マーケティングと連続的新製品投入の弊害であり、これらの弊害は高度なブランド価値の脆弱さと消費者の知覚品質の低下に連結していることから、消費財市場のコモディティ化課題についての解決策はロングセラー・ブランドに見られる片方向・価値提供型のマーケティング手法を見直して、双方向・価値共創型のマーケティング手法を開発することである。そこで真のロングセラー・ブランドに対する課題と疑問について実務と学術の2つの視点からあらためて整理すると、以下の4点に要約される。

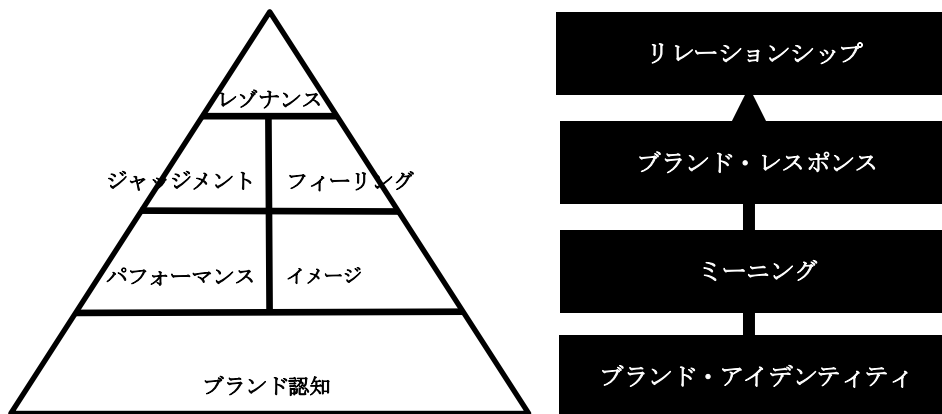
- I. 企業はいかにして消費者と感情的信頼と絆の関係性を構築するのか。
- II. 企業はいかなる方法で消費者との感情的信頼と絆の関係性を維持・拡大するのか。
- III. 真のロングセラー・ブランドは消費者にとっていかなるブランド価値があるのか。
- IV. 真のロングセラー・ブランドは従来のブランド理論と根本的に何が異なっているのか。

消費者行動を視座にブランド価値を尺度化するモデルが前述の Keller の顧客ベースのブランド・ビルディング・ブロック（図表 2-10）と、これを日本版に改定した恩蔵のブランド構築のピラミッド・モデルである。Keller のモデルは機能的便益に基づいた理性の価値と、情緒的便益ならびに自己表現的便益に基づいた感性の価値をその特徴、消費者の受容、消費者の反応に応じて左右・上下に区分し、ブランド価値が下から上へと積み重なる過程を示しているのと同時に、それぞれのブロックの特徴を明確にしている。第1に、Keller はブランド構造をブランド・アイデンティティ、ミーニング、ブランド・レスポンス、リレーションシップの4つのステップを含めた6つのビルディング・ブロックから構成するピラミッド構造に例えている。第2に、Keller は2段目のミーニングと3段目のブランド・レスポンスを左右のブロックに区分し、左側ブロックのパフォーマンス（2段目）とジャッジメント（3段目）を実用的なニーズを満たす理性の要素として、右側ブロックのイメージ（2段目）とフィーリング（3段目）を心理的ならびに感情的なニーズを満たす感性の要素として分類している。第3に、Keller は左右のジャッジメントとフィーリングを組み合わせることで最上位のレゾナンス（共感）という確固たるブランド・ポジションが築かれると説明している²³⁰。恩蔵はブランド構造が2段目の理性の価値であるパフォーマンスから3段目のジャッジメントへ、同じく2段目の感性の価値であるイメージから3段目の感性の価値であるフィーリングへと単純に積み上がるだけでなく、2段目のイメージ（感性）から3段目のジャッジメント（理性）へ、3段目のジャッジメント（理性）から同じく3段目のフィーリング（感性）へ左右に向かうパスを突き止め、ブランド価値が理性と感性の相互作用によって構築されることを明らかにした²³¹。

²³⁰ Keller (1998) 82 頁。

²³¹ 恩蔵 (2007) 154 頁。

図表 2-10：(再掲載) 顧客ベースのブランド・ビルディング・ブロック



(出典) Keller, 邦訳 (2003), 82頁より筆者作成

上述の Keller モデルと恩蔵モデルは、共にロングセラー・ブランドが機能的便益を情緒的便益ならびに自己表現的便益による豊かで好ましいイメージにリンクする「高度なブランド価値」であることを裏づけている。本章第3節で議論した信頼性について、Keller は2段目のパフォーマンスの要素に、恩蔵は3段目のジャッジメントの測定項目として位置づけている点から、わが国における信頼性の概念は米国に比べると消費者の積極的で好意的な反応を伴っていることが解る。恩蔵は3段目のジャッジメントとフィーリングを経由して最上段のレゾナンスのステージに昇段し、最上段では顧客の行動上のロイヤルティが態度上の愛着、コミュニティ、積極的な関わりへと進展し、レゾナンスが形成されると主張している点から、信頼性はロイヤルティの途上の認知的信頼に位置づけられるかも知れない。しかしジャッジメントには信頼性に並んで顧客理解性の測定項目が含まれており、顧客理解性とは感情的信頼の要件に近いことから、顧客理解性と並列する信頼性にも感情的信頼の概念が含まれているものと思われる。従って最上段のロイヤルティからレゾナンスへの発展過程において、3段目のジャッジメントとフィーリングも同時に強化されていると解釈され、ブランドがロイヤルティからレゾナンスへと次元上昇するのと同様に、消費者の認知的信頼が感情的信頼へと転換していると考えられる。以上の点から Keller と恩蔵のピラミッド・モデルは感情的信頼、レゾナンス、絆の関係性を基盤とする真のロングセラー・ブランドの理論的枠組みを後押しする。但し Keller モデルと恩蔵モデルに見られるブランド測定が共にスナップショット的であり、時系列のブランド測定を無くして認知的信頼から感情的信頼への転換点を追跡し、特定化することは難しい。そこで有効な方法と考えられるのは時系列を視座とする歴史分析手法で、特定ブランドの形成過程を追跡・分析・検証することで転換点を特定し、感情的信頼に繋がる所在とその要素を抽出することが可能となる。

真のロングセラー・ブランドのフレームワークを整理するにあたり、今一度ロングセラー・ブランドの概念とその課題を確認すると、ロングセラー・ブランドは機能的便益を基盤とし、機能的便益を豊かで好ましいイメージにリンクすることで競争優位と長寿命化を実現する。

他方でロングセラー・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にあり、課題解決のヒントはロングセラー商品が持っている普遍性の価値と消費者のブランド記憶のメカニズムにある。言い換えると、消費者は特定ブランドの消費経験の繰り返しと何かしらの切っ掛けから企業に対する認知的信頼を感情的信頼に転換し、知覚品質を高いレベルのまま記憶のなかに保存する。この段階に至ると消費者は購買の比較動機を喪失するが、これは特定ブランドへの関心・関与の低下を意味するのではなく、むしろ感情的信頼によって製品への関心・関与が高いレベルに維持されている状態を意味する。次に感情的信頼による関係性のメカニズムについて筆者の仮説を提起すると、第1に、企業が特定ブランドの製品価値（品質・機能、用途、属性、便益）を消費者に提供し、製品価値を受け取った消費者は自身の潜在的な動機や感情を消費シーンに投影し、特定カテゴリーにリンクすることで消費者自らがブランドイメージを創出する。第2に、企業は消費者が創出したブランドイメージを受け取って共有し、この共有の過程を経てブランド価値が共創し、ブランド価値を両者が維持・拡大することで感情的信頼と絆の関係性を構築する。以上の議論から、筆者は真のロングセラー・ブランドを「消費者自らが創出するブランドイメージと、ブランド価値の共創・共有によって感情的信頼と絆の関係性を構築し、知覚品質を普遍化する、高次元かつ競争優位の長寿命ブランド」と定義する。言い換えると、真のロングセラー・ブランドとはロングセラー・ブランドが持つ「高度なブランド価値」にロングセラー商品が持つ「普遍的な信頼価値」を掛け合わせることで知覚品質低下の抑止機能を獲得するものと予想される。以上の学術理論と実務概念を統合した真のロングセラー・ブランドの概念を「両利きのブランド」と名付け、現代マーケティングの課題である脱コモディティ化に対する新たな理論的枠組みとして提示すると同時に、「両利きのブランド」が内包するブランド価値の所在と要素の解明は、企業が差別化戦略を策定する上での新たな視点を提供する。

2. 評価のための指標—4つの条件

本節で提示した真のロングセラー・ブランドのフレームワークについて第3章と第4章で詳述するロングセラー・ブランドの事例を分析・考察するため、その分析視点として4つの条件とそれぞれの条件を満たす要素を提示する。第1の条件はロングセラー・ブランド形成のフレームワークに相当し、第2の条件はロングセラー・ブランドの課題である知覚品質の維持に相当し、第3の条件は真のロングセラー・ブランド価値に相当し、第4の条件は日本型マーケティングが真のロングセラー・ブランドのフレームワーク全体に影響を与える条件に相当する。

第1の条件について、第1章第3節で議論した広告コミュニケーションにおけるロングセラー・ブランドの3つの要件であるテイクオフ、先発の優位性、ブランドの長期的管理では、マス市場の創造、強靱なカテゴリー構造、職能横断型ブランド管理をロングセラー・ブランド形成の要素として提示した。図表 1-15 ならびに図表 2-16 のフレームワーク図が示すよう

に、マス市場の創造はロングセラー・ブランド形成における第1ステージの新製品、第2ステージの製品ブランドに必須の要素で、マス市場を創造する市場リーダーは市場創造に対する強い意思とビジョンを持っていると考えられる。次に、企業がマス市場を創造するためには強靱なカテゴリー構造が必要で、あるブランドが2つ以上の強靱なカテゴリーの中心的地位を兼ね備える場合、そのブランドはマス市場における圧倒的な競争優位ブランドへと成長し、ブランド価値が高度化し、長寿命化していくと予想される。最後に、長期的ブランド管理では製品ブランドに関わるあらゆる組織を統合し、ブランドマネージャーが中心となって組織を管理・運営する役割が期待され、不透明な市場環境において消費者利益を優先し、努めてブランドの一貫性を維持していくものと考えられる。以上の議論から、

【条件1】ロングセラー・ブランドは、「市場創造に意欲的な企業」、「2つ以上の強く、好ましく、ユニークなカテゴリー構造」、「ブランドを基軸にした職能横断型のブランド管理」の3つの要素を満たすことによって形成される。

第2の条件について、第2章第2節ではロングセラー・ブランドの課題として知覚品質を取り上げた。知覚品質が低下する原因は、過度な価格プロモーション（値引き）によって消費者の内的参照価格が下落し、消費者の知覚に負の影響を与える点にある。加えて過度な価格プロモーションは消費者の感情的コミットメントを低下させ、コミットメントが低下した消費者はより低価格志向を強める。また、第2章第5節で議論したチャネル志向のマーケティング行動は、流通業者との包括的で継続的な取引関係の維持・拡大が最大の目的であるため、製品戦略、広告戦略、物流や情報提供、流通業者への過度の依存は、全て製造業者のチャネル志向に規定される。成熟かつ経済不況の環境下では、チャネル志向の製造業者は流通業者との取引関係をより一層強化（依存）することから、製造業者は低価格の受容あるいは積極的・消極的な値引き行動に走りがちである。これに対してチャネル依存を低減する消費者志向の製造業者は消費者との信頼関係を構築し、流通業者との対等な関係性を志向して価格水準を維持すると考えられる。以上の議論から、

【条件2】真のロングセラー・ブランドは、「価格水準の低下を抑止する」ことによって知覚品質を維持し、これらは「消費者志向のマーケティング行動」によって規定される。

第3の条件について、第2章第3節と第4節では、真のロングセラー・ブランドの高次元の価値が、企業と消費者との感情的信頼と絆の関係性を基盤とする普遍性の価値であることを提示した。高次元のブランド価値の所在は、企業が提供する製品価値に対して消費者が自身の動機や感情を消費シーンに投影するなかで自ら創出するブランドイメージであり、このイメージは企業が創作するイメージとは異なり共創的で、社会性や公共性など普遍的性格を持っているため、企業は消費者のブランドイメージを尊重し、これを基盤に消費者との感情的信頼と絆の関係性を強固にしていると考えられる。次に学術研究において消費財のブランド価値は機能的便益や認知的信頼に位置づけられ、一般にコモディティ・ブランドとして定

説化しているが、消費財のなかには競争優位を継続している真のロングセラー・ブランドが存在しているため、消費財をコモディティ・ブランドと一元的に結論づけるのは尚早である。そこで真のロングセラー・ブランドのブランド価値において消費者の動機に着目すると、消費者は購買・消費サイクルのなかで、日常的で些細な消費者の潜在意識にある深い動機と感情、具体的には家族・友人知人・教え子に対する優しさ、愛情、思いやりなどが消費シーンを通じてイメージ化している可能性に気がつく。以上の議論から、

【条件 3】真のロングセラー・ブランドは、「消費者の深い動機と感情によって創出されたブランドイメージ」と、「企業と消費者による感情的信頼と絆の関係性」を包括しており、両者は「これらの要素を共有する」ことでブランド価値を普遍化している。

第 4 の条件について、第 1 章第 2 節では、わが国のロングセラー・ブランドはコア・ベネフィットを基盤に広告コミュニケーションを通じて機能的便益を情緒的便益ならびに自己表現的便益にリンクする高度なブランドで、日本型マーケティングの延長線上にある日米合作の究極のブランドである点を指摘した。日本型マーケティングの有効性そのものは失われたが、花王の「メリット」の事例が示すように、日本型マーケティングの特徴の 1 つである漸進的な技術革新が新たなブランドイメージの創出と強靱なカテゴリーの形成に寄与している。同時に漸進的な技術革新は消費者の知覚品質の維持ならびに企業・消費者間の感情的信頼や絆の関係性の構築に貢献している可能性が強く、真のロングセラー・ブランドのフレームワークを支援しているものと考えられる。以上の議論から、

【条件 4】真のロングセラー・ブランドは、「コア・ベネフィット」を基盤にした「漸進的な技術革新」によってブランドイメージやカテゴリーを強化し、知覚品質を維持することで企業・消費者間の感情的信頼や絆の関係性が構築される。

本論文の研究課題（リサーチ・クエスチョン）に対する回答の手掛かりを探索する意味での重要な概念は、企業と消費者との感情的信頼、双方向的関係性、価値共創であり、これらの関係性を分析・考察するために企業側と消費者側との 2 軸の分析視座が必要となる。従ってブランドリレーションシップの分析視点では視点のバイアス（主体と客体）によって両者の関係性を正確に読み取ることは難しく、マーケティング戦略など企業側に固定化された分析枠組みでは双方向の関係性を解明することは難しい。そこで重要なのはマーケティング戦略の変遷からその対象である消費者の反応を文脈として読み取ることであり、これを可能にするのが歴史分析である。歴史分析の利点は企業マーケティングを視座にその変遷から消費者が主体的に創出するブランドイメージとブランド価値の醸成経路を追跡し、これに分析と考察を加えることで関係性の所在とその要素を推論できる点である。

3. 特定事例の歴史分析の意義

歴史分析について、Golder (2000) によると歴史分析とは過去の記録を組み立て、批判的に調査し、要約するプロセスである²³²。歴史分析の定義は過去から収集、検証、解釈および証拠を提示するプロセス²³³であり、この調査方法は経営においてほとんど使用されないが、僅かに使用されたなかの最も代表的な研究者は Chadler (例えば 1990) である²³⁴。Golder, Tellis (1993) によると、歴史分析の特徴は新しい製品カテゴリーが出現した際に収集された情報に焦点をあて、情報は製品カテゴリー誕生時の記録に基づくことから先駆的展望を提供する。加えて市場の報告者、専門家、学生などの中立的な観察者の複数の説話を活用するため、解釈的ではない事実に基づいたデータが収集されている可能性が高い²³⁵。そこで Golder (2000) は歴史手法の有用性について次の 3 点を示している。1 点目は、長期的な分析のためのデータ収集と評価に役立つ、戦略上の問題を理解するのに役立つことである。2 点目は、既存のデータからの発見の確証に、または定量モデルの構造の新たな、あるいはより正確な尺度に使用できることである。3 点目は、実験室やすぐに利用可能なデータでは十分な検証ができない複雑な事象に対処するためのアプローチを提供することである²³⁶。以上に挙げた Chandler (1990), Golder, Tellis (1993), Golder (2000), Tellis, Golder (2002) の研究は、特定ブランドについて予め設定された独立変数や媒介変数を、書物や雑誌、論文などの多様な歴史資料を通じて検索、抽出、比較、検討を行ない、従属変数の数値化（例えば年数化、比率化）をもとに仮説を検証している

畑井 (2004) は消費者とブランドの関係性の構造を検討し、関係性の質を測定するため、この尺度開発を行なうための理論的枠組みとして、社会心理学研究における対人関係の規定要因を消費者とブランドとの関係性に適用し、ブランドをパートナーとして捉えてその測定指標に信頼、愛着、親しみ、自己表現、興味の 5 つの質を抽出した²³⁷。畑井は関係性における歴史手法の有用性について、関係性がどのように生まれ、どのように発展していくのかについての示唆を得ることは、ブランド・マネジメントの問題において重要な視点であると説明している。加えて畑井は消費者が生活するなかでの上述の 5 つの質の時系列な変化を明らかにすることで、関係性の発展過程に適合したマーケティング・アプローチに対しての重要な示唆が得られると説明している²³⁸。

本論文における真のロングセラー・ブランドの構成要素について、感情的信頼や絆の関係性は消費者の日常の行動であればあるほど表層化しやすく、むしろ穏やかな感情として無意

²³² Gottschalk (1969)

²³³ Golder, Tellis (1993) p.162, Golder (2000) p.157.

²³⁴ Golder, Tellis (1993) p.162.

²³⁵ Golder, Tellis (1993) p.162.

²³⁶ Golder (2000) p.157, p.167.

²³⁷ 畑井 (2004) 32 頁。

²³⁸ 畑井 (2004) 33 頁。

識のもとに収納されている。消費者は日用消費財のブランド価値について、潜在意識にあって決して表層化しない何かしらの強い動機（家族・友人知人・教え子への優しさ、愛情、思いやりなど）を伴った感情的価値よりも、品質・機能などの可視化しやすい理性的価値を検索し、評価を下す傾向がある。そのため消費者の潜在的な動機と感情を定量的に調査し、ブランド価値を数値として把握することは難しい。一方で消費者の動機や感情を洞察し、企業のマーケティング戦略における歴史分析から感情的価値を文脈として読み取ることが効果的である。真のロングセラー・ブランドは多年・多様な企業マーケティングの実践と消費者の長年の消費経験との相互作用によって形成されていることから、特定のブランドをその誕生から時系列に観察し追跡することは、企業と消費者との感情的信頼と絆の関係性やその過程の把握と理解を促進する。このように特定事例の歴史分析によるブランド価値の探究は、消費財ブランドのブランド価値を見直し、これを高める新たな機会を提供する。

4. リサーチ・デザインと事例選択

本論文の目的は、現代マーケティングの課題である消費財ブランドのコモディティ化を解決するためのマーケティング戦略の枠組みを構築することである。筆者は第1章第5節でロングセラー・ブランド形成のフレームワークを導出し、第2章第2節でロングセラー・ブランドの課題を知覚品質の低下に設定した。そこで知覚品質の低下を解決するための概念として、筆者は第2章第4節で真のロングセラー・ブランドに昇華するための感情的信頼と絆の関係性を導出し、第6節でこの概念をロングセラー・ブランドのフレームワークに統合した真のロングセラー・ブランドのフレームワークを提起し、そのための4つの条件を提示した。

ここでは本論文におけるリサーチ・デザインについて詳述する。田村（2006）は、リサーチ・デザインが研究課題、理論、データ、推論技法の4つの要素から構成され²³⁹、リサーチ・デザインの推定技法の基本形は定性的研究と定量的研究の2つに分類されているが²⁴⁰、より詳細に分類すると事例研究²⁴¹、比較事例研究、サーベイ研究、データマイニング、テキスト

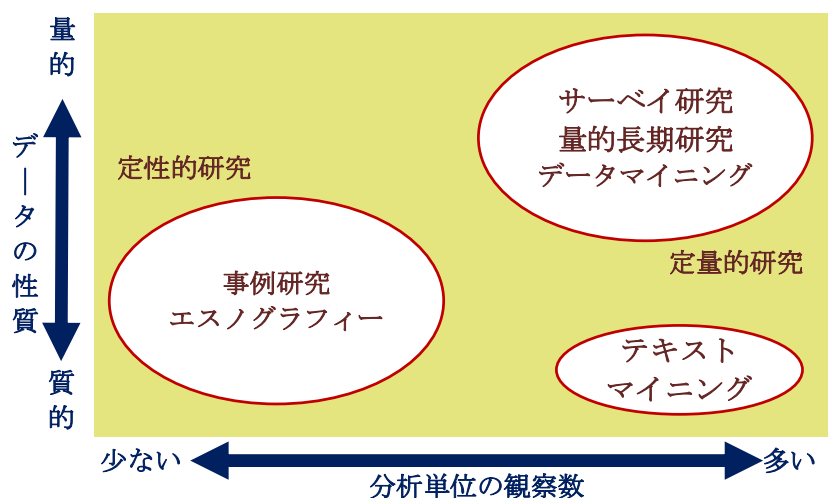
²³⁹ すなわち、研究課題とは「どのような問題を、何を目的にしてリサーチするのか」、理論とは「リサーチの枠組みとしてどのような理論を使うのか」、データとは「実証のためどのようなデータを使うのか」、推論技法とは「データから推論するためにはどのような技法を使うのか」である（田村，2006，7頁）。

²⁴⁰ すなわち、定量的研究には次の4つの特徴があり、1つ目は数値的な研究で量的変数を扱う。2つ目は観察数が統計分析に十分なほど多く、30以上の観察数がある。3つ目はデータ入手可能性が高くなるに連れて観察数は多くなる。4つ目は理論化水準が高い場合、使用変数のほとんどが定量的変数である。同様に定性的研究の特徴は次の4つで、1つ目は定量的研究以外の残り全てのリサーチ・デザインを包括する残余カテゴリーとして使われ、質的変数を扱う。2つ目は観察数が少なく、観察数がただ1つということもある。3つ目はデータ入手可能性が低いと観察数は少なくなる。4つ目は理論化水準が低い場合、使用変数のほとんどは定性的変数である（田村，2006，32-33頁）。

²⁴¹ Yin（1994）は、事例研究は実際の生活文脈の中での現象を調査し、特に現象と文脈との境界が明確な証拠とならない場合に利用されると説明している（Rowley, Jennifer, 2002, p.18）。

マイニング、エスノグラフィー²⁴²、長期研究の7つの基本形が存在する。図表 2-17 はリサーチ・デザインの推定技法を分析単位の観測数が多いか・少ないかの横軸と、データの性質が量的か・質的かの縦軸を2次元にプロットした図である。事例研究はより広範な現象を研究するための方法として個別事例に関するデータを収集・分析しているため、分析単位の観測数が少なく、データの性質が質的な状況において有効な分析手法である。定性的研究は理論化水準が低い場合には単独事例研究²⁴³からスタートし、次第に他の事例に拡大して比較事例研究に発展するケースが多い²⁴⁴。

図表 2-17：リサーチ・デザインの推定技法の基本形の分類



(出典) 田村 (2006), 34頁より筆者作成

田村 (2006) によると、単独事例の推論技法には適合法、反事実分析、過程追跡の3つの手法がある²⁴⁵。適合法とは、その理論が特定事例の結果を予見できるかどうかを評価する手法で、理論によって設定される因果関係を検証するものである。反事実分析とは、観測数の不足を架空事例の設定によって補い、実際に起こった事例を各事例と比較して因果推論を行う手法である。過程追跡とは、特定の単独事例の従属変数の結果を生み出す因果過程の諸段階を、歴史的な文脈において識別する手順であり、因果過程の各局面を連結し、出来事の時間的生起のパターンの分析によってある結果が生じた原因を明らかにする手法である。過程追跡は他の推論技法と異なる分析戦略で、分析の焦点を説明変数ではなく、出来事の時間

²⁴² エスノグラフィーとは、参与観察といったフィールドワーク（研究者自身が研究対象の場に身を置くこと）を通じて対象者が世界をどのように捉え、どのような行動を採るのかについて理解する調査手法である（和田・日本経済新聞出版社，2005，32頁）。

²⁴³ Rowley (2002) は単独事例研究が有効な場合を、事例が十分に確立した理論に対して批判的な結果を提示する場合、極端で独自性がある場合、明確化のための特別な何かを有する場合と説明している。ただし Rowley は複数の事例設計を推奨し、複数の事例は理論の確立または否定に与える影響に対してより堅牢な結果をもたらすと説明している (Rowley, 2002, pp.21-22)。

²⁴⁴ 田村 (2006) 47-48 頁。

²⁴⁵ 詳しくは田村 (2006) 第8章「単独事例での因果推論技法」を参照。

的系列からなる物語に置く戦略である²⁴⁶。

物語についてさらに詳述すると、過程追跡のより効率的なアプローチが物語アプローチで、物語アプローチは、第1に、その事例の結果に関連すると思われる出来事への着目、すなわち変数の観点から言えば出来事は実際に経験的に発生したある変数の値の時間的変化や、複数の変数の値の組み合わせであり、実際に観測される位置のみを取り上げる。第2に、各出来事が因果的にどのように関連しているかへの着目、すなわち実際ある出来事を物語るということは、時間的前後関係にあるその他の出来事とのコンテキストのなかでその出来事に関連づける記述である。第3に、物語文によって1つの出来事はその前後で生じる様々な出来事との間の関係のネットワークのなかに組み込まれていく。第4に、物語文は原則的に因果関係を表す文に書き直すことができ、ある事例について全体的な物語はそれを構成する出来事のネットワークによって表される²⁴⁷。次に、物語を完成させるための作業として、第1の作業は出来事年代記の作成、すなわち出来事コンセプトによる基本文型の各要素の抽出である。第2の作業は出来事構造の作成、すなわち出来事の因果関係的な連結によるネットワーク構造の明確化と出来事間構造の推論技法で、言い替えれば出来事の産出と客観的なモノ又は主観的な人の心理的变化への焦点による解釈である²⁴⁸。また、出来事構造が意味する物語には主要な筋、つまり物語を貫く主要な因果関係があり、この筋を発見するために経路依存性と転換点の概念が有用となる。経路依存性とは事態の発展、つまり出来事系列は初期条件に敏感に反応し、その条件に依存することで発展経路がロックインされ、事態が進展するに連れてこの初期条件が拘束する発展の軌道は益々強固となる。転換点とは軌道が設定している全体的方向や体制の決定的変化を引き起こすもので、これまでの安定的な軌道や体制であったものに不規則性が発現することである²⁴⁹。

以上の単独事例による物語アプローチによる議論から、歴史手法によってロングセラー・ブランドの関係性に関わる文脈を読み取り、その形成・発展過程を分析・考察するためには、単独事例の過程追跡による因果推論技法が有力と考えられるため、単独事例による歴史分析手法を本論文における事例研究の分析枠組みとする。

田村(2006)は、事例を選択する際に問題の所在と研究目的を文献展望などを通じて明確化すべきだと説明している。すなわち先行研究の発展段階を評価し、研究目的が理論の構築、理論の検証、理論の適用条件、新変数、新しい因果メカニズムの発見のいずれにあるのかを明確にすることである。同時に田村は事例選択において重視すべき点として、最適事例に関するデータの収集²⁵⁰が可能であることや²⁵¹、選択バイアスを軽減する類型化技法の理想化と

²⁴⁶ 田村(2006) 172-173頁。

²⁴⁷ 田村(2006) 173-176頁。

²⁴⁸ 田村(2006) 174-176頁。

²⁴⁹ 田村(2006) 176-188頁。

²⁵⁰ 例えば、歴史研究では文書、アーカイブ記録、インタビュー、直接観察、参加者観察、アーティファクトなど複数の証拠の情報源を利用することで事実の確認や新たな発見を裏づけ(Golder, 2000、Rowley, 2002)、新鮮な洞察を与える(Golder, 2000、Tellis, Golder, 2002)。

²⁵¹ データのアクセス可能性に加えて資源の利用可能性、すなわち旅費およびその他のデータ取

その強調点の明確化²⁵²を挙げている。以上の視点を踏まえて、本論文でのリサーチ・デザイン事例選択の要件は、事例がより一般的な理論カテゴリーの事例²⁵³のなかの代表事例かつ原形事例であること、引き出される母集団が明確であること、事例観察の始めと終わりが明確なことである²⁵⁴。

次に事例の選択にあたりその前提となる製品の差別化とブランド化について言及する。Levitt (1980) は「商品にコモディティは存在せず、全ての商品は差別化が可能で、差別化とは顧客の期待や予期せぬ便益を含み、企業のマーケティング活動によって実現されるもの²⁵⁵」と語っている。Kotler, Keller (2007) は上述の Levitt の論文を引用し、「コモディティと見なされていた多くの製品がカテゴリーでの強力なブランド、例えば Maxwell (coffee), Gold Medal (flour), Budweiser (beer), Chiquita (bananas), Dole (pineapples), Morton (salt) が出現するにつれて高度に差別化され、ブランディングの力は非常に大きい²⁵⁶」と解説している。以上の議論を念頭に置き、真のロングセラー・ブランドの事例として、ブランドによる差別化と競争優位を特徴に持つ「ロングセラー・ブランド」と、普遍性の価値を持つ「ロングセラー商品」の 2 つの特長を満たす「両利きのブランド」を選択条件とする。本論文におけるロングセラー・ブランドは非耐久消費財のなかで日用品を中心に議論されていることから、真のロングセラー・ブランドの選択条件を日用品あるいは生活用品カテゴリーに限定する。2 つの選択条件をもとに、先ず「両利きのブランド」の片側にある「ロングセラー商品」(図表 1-1) に該当し、かつ日用品・生活用品の現存ブランドは、「金鳥の渦巻」, 「バスクリン」, 「サランラップ」の 3 つに絞られる。次に 3 つのロングセラー商品のうち、さらに片側の「ロングセラー・ブランド」については「サランラップ」が相応しいと思われる。その理由は「サランラップ」が長年にわたって食品包装用ラップ市場(カテゴリー)における競争優位を形成しているからで、具体的には 1980 年代中盤の商品力調査(図表 1-3、図表 1-4)に見られるロイヤルティ、イメージ、信頼性と消費者の購入経験率(商品力)が高い点、1990 年代中盤に強力ブランドの代表格であるシャンプー「メリット」、ティッシュペーパー「クリネックス」、衣料用洗剤「アタック」、台所用洗剤「チャーミーグリーン」, 「ファミリーフレッシュ」と並んで日用品業界の代表的ブランドに位置していた点、さらに現在においても他の食品包装用ラップと差別化され、消費者のイメージや評判が肯定的である点

集や分析に掛かるコストと時間の取得可能性、すなわち時間が制約される場合の中小企業あるいは大組織内による分析単位化も重要である (Rowley, 2002, p.19)。

²⁵² すなわち、この強調点から見て個別事例が持つべき特徴点を明確化し、その特徴点を完備している事例を理想型とする (田村, 2006, 89-95 頁)。

²⁵³ このような事例は理論事例と呼ばれ、理論事例には①先端事例(代表事例になると期待される事例)、②代表事例(そのカテゴリーの代表事例)、③逸脱事例(基本パターンへの例外事例)、④原形事例(そのカテゴリーの創造事例)、⑤適合事例(理論の仮定条件に適合する事例)、⑥不適合事例(理論の仮定条件に不適合な事例)がある (田村, 2006, 79-88 頁)。

²⁵⁴ 田村 (2006) 78-79 頁。

²⁵⁵ Levitt (1980) pp.83-88.

²⁵⁶ Kotler, Keller (2007) 179 頁。

から、「サランラップ」はロングセラー・ブランドの条件や特徴を満たしているものと推察される。同時に「サランラップ」は 1990 年代初頭にはキッチンの代名詞としてわが国の生活文化に広く浸透していた点からロングセラー商品の普遍性の価値を併せ持ち、典型的な「両利きのブランド」でその先駆けであることを示唆する。以上の点から、第 5 章では「両利きのブランド」の代表事例である「サランラップ」において、真のロングセラー・ブランドの象徴である企業と消費者との感情的信頼や絆の関係性がどのように投影されているのか、これらの関係性は何であり、どのように創られ、どのように維持されているかについて、歴史分析視座の物語アプローチに基づいて分析・考察し、4 つの条件と 10 の付帯要素に照らし合わせて真のロングセラー・ブランドのフレームワークの評価を試みる。

第 7 節 本章の小括

本章の第 1 節と第 2 節では、1990 年代後半におけるわが国のロングセラー・ブランドの崩壊を日本型マーケティングに関係づけて議論した。筆者は日本型マーケティングに関する幾つかの研究をレビューするなかで、日本型マーケティングを「日本企業による日本市場でのマーケティング行動」と定義し、わが国の消費者行動の戦後史を視座に、「未熟だが関心が高い」消費者像に適合する流通系列化、企業名ブランドの強調、同質的マーケティング、連続的新製品投入の 4 つの特徴を基盤にしている池尾（1999）の理論を支持した。次に筆者はロングセラー・ブランドの崩壊の 3 つの要因、すなわち 1 つ目がバブル経済の崩壊による消費の低迷、2 つ目が日本型マーケティングの発展の先にある技術の高度化と製品の均質化による差別化戦略の限界、3 つ目が消費者関与の低下と低価格志向によるバリュー・フォー・マネーのさらなる要請を提示した。これら 3 つの要因は企業の競争視点と市場における競争環境を低価格へと変容させ、過度な価格プロモーションや値引き販売の加速によって消費者の内的参照価格と知覚品質が低下した。ロングセラー・ブランドはその豊かで好ましいブランド価値が知覚品質の低下によって毀損してコモディティ化に至った。従ってロングセラー・ブランドの課題は、いかに高度な価値を有したとしても消費者の知覚品質の低下を抑止することが出来ない機能不全のブランド構造にあった。

第 3 節と第 4 節では、筆者はマーケティング・パラダイムの転換による新たなブランド理論を基軸にロングセラー・ブランドの課題に対する解決策を模索し、消費者行動論を視座に真のロングセラー・ブランド概念を導出した。マーケティングの新たなパラダイムではブランド価値の次元が購買から消費、認知的信頼から感情的信頼、片方向的関係性から双方向の関係性、価値提供から価値共創、ロイヤルティからレゾナンスへと転換したため、新たなパラダイムに乗り遅れたロングセラー・ブランド理論は旧パラダイムを象徴するコモディティ・ブランドに位置づけられた。ブランド信頼性や関係性に関する近年の海外研究の多くはその到達地点をロイヤルティに設定し、関係性の所在を企業間の取引関係に規定している点から、ブランド信頼性とは交換価値に基づく認知的信頼を基盤としたマーケティングの旧パ

ラダイムの概念であった。一方、新たなパラダイムに適応する信頼性とは企業と顧客との属人的な関係によって結びついた感情的信頼であり、前述の認知的信頼は感情的信頼との相互作用によってより一層高められる。本論文における関係性は企業と消費者を主体とする感情的信頼を基盤にしており、製品ブランドの役割は両者の橋渡しや関係性を映し出す鏡である。これまでの絆の理論はその到達地点をロイヤルティに置いた認知的な概念であり、本論文では新パラダイムに適合するよう絆の関係性の到達点をレゾナンス（共鳴）に置いた。そこで筆者は真のロングセラー・ブランドに包括する知覚品質の普遍化と感情的信頼や絆の関係性の所在を探索し提示するため、消費者情報処理での記憶・想起，購買意思決定での態度，モチベーションからなる消費者行動理論を援用した。ブランド記憶は属性，便益，カテゴリ，態度，選択情報などへリンクした連想ネットワークによって構成される消費者の記憶であり、そのブランドが強靱なカテゴリ構造を伴うことで、消費者のブランド想起が拡大する点を明らかにした。真のロングセラー・ブランドの構造は2段階に及び、第1に消費者は特定ブランドの購買・消費の繰り返しによってロイヤルティを形成し、情報探索活動の範囲を狭小化して次第に購入決定プロセスがルーチン化する。第2に消費者はそのブランドを自分自身に関連づけており、この背景には消費者の潜在意識にある深い動機と感情が横たわり、消費者は自らの動機と感情を消費シーンに投影することでブランドイメージを創出し、製品価値を提供しブランド価値を共創・共有してくれる企業に対し、感情的信頼を抱いて絆の関係性を形成するものと考えられる。

第5節では、チャネル志向のマーケティング行動，日本型マーケティングの流通系列化と企業名ブランドを視座にロングセラー・ブランドの課題について考察した。チャネル志向のマーケティング行動は製品戦略，広告戦略，物流や情報提供，流通業者への過度の依存の4つの特質を持ち、製造業者による流通業者との継続的で包括的な取引関係の維持・強化が基盤となっている。チャネル志向のマーケティング行動は日本型マーケティングの流通系列化，同質的マーケティング，連続的新製品投入を規定している点から、ロングセラー・ブランドの崩壊によるコモディティ化の要因の1つに数えられている。そこでコモディティ化の対抗として想定されるのはチャネル依存の低減で、製造業者は消費者志向に基づくマーケティング行動に転換し、これをループ化してブランド価値を高め、消費者との感情的信頼と絆の関係性を構築することで知覚品質を普遍化する。次にブランド形態（名称）が流通チャネルとどのように関連しているのかについて分析と考察を行った。先ず販売ルートを卸売業者と小売業者に分割し、さらにルートの特徴を開放型と閉鎖型に2分類した二次元マトリックスによって流通チャネルとブランド名称の変遷を追跡した。その結果、わが国のブランド名称の「企業名から個別への潮流」は、小売ルートが閉鎖型から開放型へと一律に変遷している歴史的動態に規定されていることが解った。小売業態の多様化（開放化）は時代が進むにつれて加速し、消費者は複数の異なるチャネルから同一ブランドの性能や価格を比較・購買している実態から、従来の信用担保を目的とする企業名ブランドの役割は低下し、消費者のブランド探索の手掛かりとなる個別ブランドの役割がより重視されている。製造業者は技術革新

の度に新ブランドを立ち上げるよりも、既存ブランドに新たな機能を付与する方が戦略的合理性が高いと理解し始め、家庭用電化製品や通信機器などの耐久消費財においてもブランド寿命が延命している点から、耐久消費財において真のロングセラー・ブランドを創出する素地は十分に整っている。

第6節では、真のロングセラー・ブランドのフレームワークを導出し、消費者行動を視座とする真のロングセラー・ブランド概念をマーケティング戦略を視座とする両利きのブランド概念に変換した。両利きのブランドはロングセラー・ブランドの課題である知覚品質の抑止機能をロングセラー商品が持つ普遍性の価値によって補完する概念である。次に真のロングセラー・ブランドのフレームワークを評価する指標として4つの条件と10の付帯要素を提示した。第1の条件では、ロングセラー・ブランド形成におけるマス市場の創造、強靱なカテゴリー構造、職能横断型ブランド管理の視点から3つの要素を導出した。第2の条件では、ロングセラー・ブランドの知覚品質低下の原因として、過度な価格プロモーション（値引き販売）による知覚品質の低下と、チャネル志向のマーケティング行動（過度なチャネル依存）を特定化した。一方チャネル志向と対極にある消費者志向のマーケティング行動は、製造業者が流通業者との対等な関係を志向し、非価格戦略を基軸に価格水準を維持していると予想される点から、2つの要素を提示した。第3の条件では、真のロングセラー・ブランドの高次元の価値が、企業と消費者との感情的信頼と絆の関係性を基盤とする普遍性の価値であることを提示した。この高次元のブランド価値は企業が提供する製品価値に対して、消費者が自身の潜在的な動機や感情を消費シーンに投影して創出するブランドイメージを前提とし、企業は消費者のブランドイメージを尊重し、両者によって共創されたブランド価値を共有することで企業と消費者との感情的信頼と絆の関係性をより強固にしていると予想される点から3つの要素を提示した。第4の条件では、わが国のロングセラー・ブランドはコア・ベネフィットを基盤に広告コミュニケーションによって機能的便益を情緒的便益ならびに自己表現的便益にリンクした高度な価値を持つブランドで、日本型マーケティングの延長線上にある日米合作の究極のブランドであることを提示した。続いてコア・ベネフィットを基盤とする漸進的な技術革新は新たなブランドイメージの創出と強靱なカテゴリーの構築に寄与し、消費者の知覚品質の維持や感情的信頼や絆の関係性の維持・拡大に貢献していると予想される点から2つの要素を提示した。

最後に、本論文では事例研究の対象として日用品の代表格であり、典型性に長け、最も早期の両利きのブランドである「サランラップ」を選定し、第5章では本章第7節で提示した単独事例研究の歴史分析を視座とする物語アプローチを援用し、真のロングセラー・ブランドに必要な4つの条件と10の付帯要素を手掛かりにして、「サランラップ」ブランドの分析と考察を行い、真のロングセラー・ブランドのフレームワークを評価する。

第3章 「サランラップ」の事例—成長・発展期（1960～1988年）

第1節 「サランラップ」の事例研究

1. 食品包装用ラップ市場の概要、シェアの概念と「サランラップ」の差別化

第3章と第4章では、「サランラップ」の誕生前後から現在までの60有余年にわたるブランド構築の軌跡を2章に分けて記述する。本節では事例の記述にあたって、「サランラップ」の全体的な特徴、食品包装用ラップ市場の概要と「サランラップ」の差別性について概説し、事例を記述する上での基準と形式を提示する。

まず「サランラップ」の特徴について説明すると、「サランラップ」は食品包装用ラップのカテゴリーに分類²⁵⁷される日用消費財である。「サランラップ」のフィルム素材はポリ塩化ビニリデン製で、ラップフィルムの厚みは11 μ mと非常に薄いのが、適度なハリやコシがあって丈夫で破れにくく、密着性とラップフィルムのカット性に優れた特徴を持つ。「サランラップ」は耐冷性と耐熱性にも優れていることから冷凍保存(-60℃)から電子レンジ加熱(140℃)までの広い温度帯の使用を可能とし、分子構造が密でバリア性に優れていることから、食品を酸化や乾燥から保護する点で食品保存用途に適している。製品の形状は筒状の紙管に巻き付けられたラップフィルムを化粧箱に格納し、ラップフィルムをカットするための金属刃が蓋の内側に取り付けられている。製品の規格は3種類の幅(15cm, 22cm, 30cm)と2種類の長さ(20m, 50m)を掛け合わせた6種類を基本とする。わが国では1960年に旭ダウ(旭化成工業とダウ・ケミカル社との合弁会社)が「サランラップ」の製造・販売を開始し、1965年に市場パイオニアの「クレラップ」(当時呉羽化学工業が製造・販売)に市場シェアで追い抜き、以降は現在に至るまでトップシェアを続けている(図表3-1, 図表3-2を参照)。「サランラップ」は市場において最もコスト競争力が高く、スーパーマーケットでは「競合ブランドと同じ売価であれば『サランラップ』が売れる」²⁵⁸と言われるほど明確に差別化されている。加えて「サランラップ」は発売以降60年にわたっては同一ブランドを貫き、「サランラップ」は一般名称化し(図表3-3)、ラップと言えば「サランラップ」と呼ばれるキッチン用品の代名詞となっている。競合の「NEWクレラップ²⁵⁹」もポリ塩化ビニリデン製で、食品包装用ラップ市場は「サランラップ」と「NEWクレラップ」が市場の約74%(2018年)

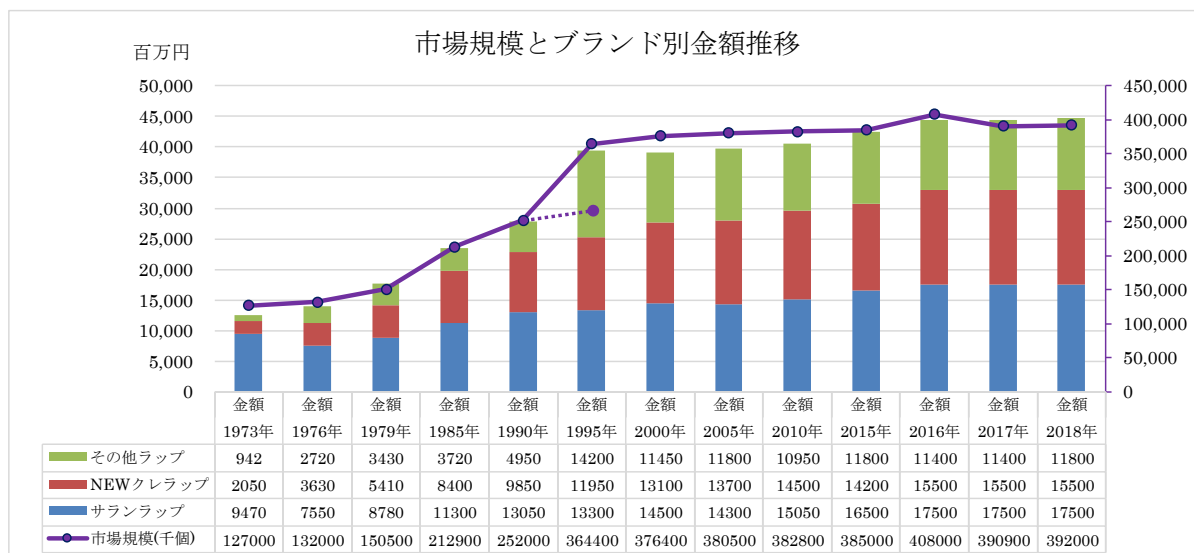
²⁵⁷ (株)インテージは「食品包装用ラップフィルム」、富士経済とウレコンは「ラッピング市場」と呼んでいるが、本論文では製品の機能、特徴、属性を端的に示し、一般に使用されている「食品包装用ラップ」の呼称に従う。食品包装用ラップはカテゴリー分類上の基礎レベルに相当し、下位レベルに「サランラップ」、「クレラップ」が位置づけられる。

²⁵⁸ 筆者が2012年に首都圏の某スーパーマーケットの売場担当者とバイヤーに対して実施したインタビューに基づいている。

²⁵⁹ 「クレラップ」は1989年のリニューアルに伴い、「NEWクレラップ」に商号を変更した。

を形成する寡占市場となり、残り約 26%にポリエチレン製、ポリ塩化ビニル製、複合素材系ラップなどの多数のナショナル・ブランドやプライベート・ブランドがひしめく状況にある（図表 3-1 を参照）。

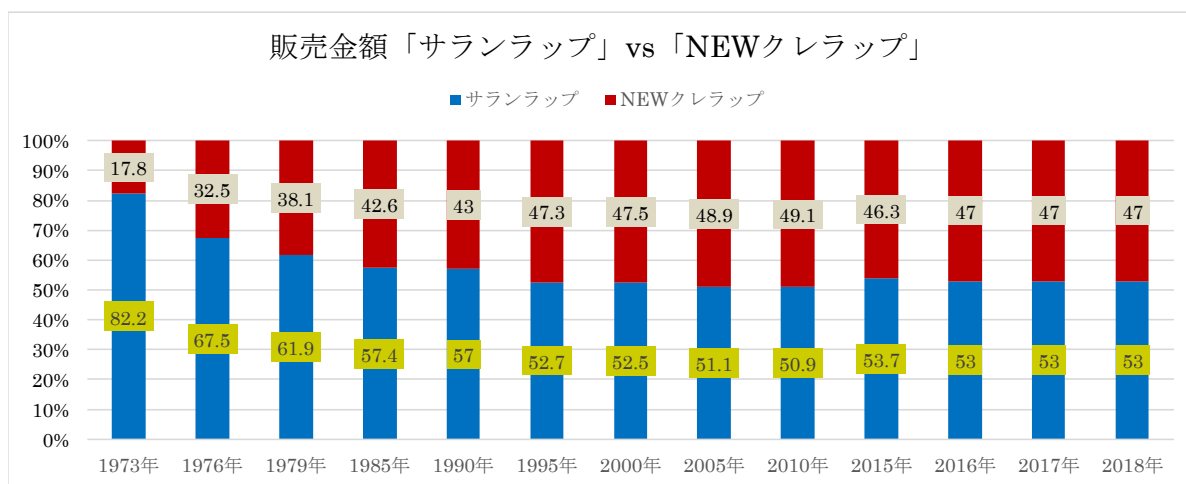
図表 3-1：過去 45 年間の食品包装用ラップの市場推移



- (注) (1) 「クレラップ」は1989年に「NEWクレラップ」に商号を変更している。
 (2) 市場規模の見直しにより、1995年以降は呉羽化学工業の販売実績ならびにその他の販売実績が加算修正されている。
 (3) 「NEWクレラップ」に加算されたのは「コーブラップ (PB)」と思われるが、加算の多くは「その他ラップ」である。
 (4) 1995年の従来ベースの販売金額は32,800百万円で、1990年対比117.8%であった。

(出典) (株)富士経済 「トイレタリーグッズマーケティング要覧」各年度版より筆者作成

図表 3-2：過去 45 年間の上位ブランドの対比



- (注) (1) 「クレラップ」は1989年に「NEWクレラップ」に商号を変更している。
 (2) 市場規模の見直しにより、1995年以降は呉羽化学工業の販売実績が加算修正されている。
 (3) 「NEWクレラップ」に加算されたのは「コーブラップ (PB)」と思われる。

(出典) (株)富士経済 「トイレタリーグッズマーケティング要覧」各年度版より筆者作成

図表 3-3：製品ジャンルを代表する一般名称化した 5 つのブランド

一般名称	ブランド名	企業名	当てはまる	まあ 当てはまる	あまり 当てはま らない	まったく 当てはま らない	よく わからない	肯定的	否定的	差
宅配便	「宅急便」	ヤマト運輸	40%	22%	25%	8%	5%	62%	33%	29%
温水洗浄便座	「ウォシュレット」	TOTO	57%	26%	12%	2%	3%	83%	14%	69%
食品用ラップフィルム	「サランラップ」	旭化成	51%	21%	16%	11%	1%	72%	27%	45%
ツ缶	「シーチキン」	はごろもフーズ	56%	26%	11%	7%	0%	82%	18%	64%
コンパクトデジタルカメラ	「デジカメ」	SANYO	84%	8%	6%	1%	1%	92%	7%	85%

(出典) トライベック・ブランド戦略研究所のブランド戦略通信「ブランド何でもランキング—第47回：製品ジャンルを代表するブランド」

<https://japanbrand.jp/ranking/nandemo/47.html>より筆者作成

対象：全国20歳以上男女のインターネットユーザー、サンプル数：100、期間：2011年6月10日～2011年6月11日 質問方法：上記掲載のメーカーのブランド名を一般名称のように用いているかどうか尋ねた。例えば、「ヤマト運輸以外の『宅配便』を『宅急便』と呼ぶことがあるか」の質問に対して、当てはまる、まあ当てはまる、あまり当てはまらない、まったく当てはまらない、よくわからないの5つの選択肢から回答を得たものを集計している。右端の欄には肯定的（あてはまる、まああてはまる）の回答と、否定的（あまり当てはまらない、まったくあてはまらない）回答および、その差を表示している。

市場シェア²⁶⁰について、筆者は実務経験から市場シェアの数値的傾向は、データ源と収集方法によって特徴づけられるとの知見を有している。そこで代表的な調査会社が提供する市場シェアの特徴と、本論文における市場シェアの援用について解説する。「サランラップ」の市場シェアには大きく 3 つのタイプの測定方法があり、1 つ目は、POS あるいは ID-POS²⁶¹ に基づく統計的手法であり、インテージの SRI やウレコンの True Data がこれに該当する。このタイプは大量のデータを多種多様な量販店から収集するため、顧客属性、地域、業態の偏りが少なく、全てのブランドの購買数量と購買単価が正しく反映されるといった利点を持つ。一方で POS データや ID-POS データを提供しない量販店のデータは常に欠損することから、これら欠損データの母数への影響が調査の信憑性を左右する。SRI はインテージが特定企業との有償契約によってデータを提供しているため、一般にアクセスするのが難しい。一方 True Data は Web 上で一般に公開されているためアクセスは容易であるが、上位の銘柄情報と特定期間に限定されているため、時系列に情報収集することが難しい。2 つ目は消費者パネル調査で、これはわが国で伝統的に行われている手法で、インテージの SCI がこれに該当する。消費者パネル調査はモニターの人たちが調査会社に対して購買銘柄、数量、単価を定期的に報告するもので、調査会社はモニター属性を統制することでデータ収集バイアスを解消したり、多種多様な銘柄の購買情報を効率的・広範囲に収集することが出来る。一方でモニター報告のバイアス、すなわちモニターの価格を意識した購買行動が特売セール銘柄を購買情報として強く反映させる。加えてインテージの SCI は SRI と同様に一般のアクセスが難しい。3 つ目が取材調査で、調査会社の調査員が企業（製造業者、卸売業者、小売業者）に対して直接聴き取りを行い、調査員が集計したデータを多角的視点から推計する

²⁶⁰ 市場占有、あるいはマーケット・シェアとも言う。

²⁶¹ POS とは Point of Sales（「販売時点情報管理」）の頭文字を取ったもので、商品の売上を単品単位で管理するためのシステムである。POS システムは、売上情報を単品別・部門別などの商品軸、あるいは時間帯別・日別などの時間軸で集計する機能を備えたコンピューターや、店舗別に収集したデータを蓄積するデータベースなどで構成されている（流通経済研究所[編]、2016、3 頁）。ID-POS とは顧客に会員カードを発行し、顧客がレジ決済時に提示した会員カード ID をジャーナルデータに付与することで、誰が購入したものを管理するシステムで、FSP（Frequent Shopper Program）と連動するため FSP データとも呼ばれている（前掲、4 頁）。

方法で、富士経済の調査がこれに該当する。富士経済の市場調査はカテゴリーによっては1970年前後から現在まで同一方法でデータを収集しており、調査手法に一貫性が見られることから過去に遡って市場の動態を観測することが出来る。富士経済の市場データは国立国会図書館で閲覧できることからアクセス性にも優れている。一方で小売店の調査において、小売業者は特売セール時のようなデリケートな価格情報について正確に報告せず、一般の単価（定番価格など）を報告する傾向が強い。従って特売セールの頻度の高い銘柄ほど金額ベースでの市場シェアが上方に跳ね上がる傾向があることから、富士経済の調査は金額シェアの正確性が総じて低く、数量シェアの傾向値として把握・理解・活用することが好ましい。

以上4つの市場調査を食品包装用ラップ市場のシェアの実態に当てはめると、SRIとTrue Data（図表3-4を参照）では、「サランラップ」が50%前後、「NEWクレラップ」が35～40%、その他ラップが10～15%である²⁶²。

図表 3-4：「ウレコン」ラップフィルム『売れ筋ランキング』上位20銘柄

順位	前回順位	ブランド/銘柄名	平均価格 (税抜)	市場シェア	リピート率
1位	1位	サランラップ ミニ徳用 22cm×50m	267円	23.61%	18.48%
2位	2位	NEWクレラップ ミニ 22cm×50m	264円	17.36%	15.53%
3位	3位	サランラップ レギュラー 徳用 30cm×50m	357円	13.11%	16.67%
4位	4位	NEWクレラップ お徳用 レギュラー 30cm×50m	358円	11.55%	15.09%
5位	5位	サランラップ レギュラー 30cm×20m	151円	7.91%	20.50%
6位	6位	NEWクレラップ レギュラー 30cm×20m	153円	6.42%	17.91%
7位	7位	サランラップ ミニ 22cm×20m	146円	4.17%	14.63%
8位	8位	NEWクレラップ ミニ 22cm×20m	150円	2.68%	11.53%
9位	12位	NEWクレラップ ミニ 60周年記念 22cm×60m	266円	2.24%	2.75%
10位	9位	宇部 NEWポリラップ 30cm×40m	96円	2.07%	25.57%
11位	10位	NEWクレラップ ミニミニ 15cm×50m	253円	2.04%	9.72%
12位	11位	サランラップ ミニミニ徳用 15cm×50m	262円	1.94%	10.49%
13位	13位	宇部 NEWポリラップ 22cm×50m	95円	0.95%	16.74%
14位	14位	宇部 NEWポリラップ 30cm×100m	267円	0.53%	11.31%
15位	17位	サランラップ ミニミニ 15cm×20m	136円	0.41%	8.25%
16位	15位	リケンラップ たっぷりミニ 22cm×100m	262円	0.40%	14.23%
17位	16位	リケンラップ たっぷり 100m 30×100m	281円	0.39%	14.47%
18位	18位	宇部フィルム NEWポリラップミニ 22cm×40m	98円	0.37%	23.75%
19位	19位	宇部フィルム NEWポリラップ 30cm×50m	129円	0.32%	14.80%
20位	20位	宇部 NEWポリラップ 30cm×20m	76円	0.26%	14.03%
		その他ラップ	—	1.27%	—
		上記、サランラップ各種 合計		51.15%	—
		上記、NEWクレラップ各種 合計		42.29%	—

(出典) 「ウレコン True Data」 <https://urecon.jp/> 集計期間:2020年6月1日～2020年8月31日 より筆者作成

²⁶² SRI は 2018 年 5 月 9 日の日刊工業新聞の記事と筆者の経験的観測に基づいている。True Data は 2020 年 6 月～8 月の 3 ヶ月間のデータ（図表 3-4）に基づいている。

一方 SCI と富士経済では、「サランラップ」が 40%前後、「NEW クレラップ」が 30～35%、その他ラップが 25～30%である²⁶³。前者の POS や ID-POS に基づく市場シェアの傾向と、後者のパネル調査や企業への取材に基づく市場シェアの傾向との違いは、データ源と収集方法によって市場シェアの数値的傾向が特徴づけられる筆者の経験的観測を支援する。本論文では、歴史手法に従って単一事例の「サランラップ」ブランドに関する分析と考察を行なうことから、データの入手可能性と時系列での市場シェアの追跡を優先し、富士経済が提供する市場シェアのデータを援用する。

2. 記述の基準と形式

本章と次章における事例の記述の意図は、真のロングセラー・ブランドのフレームワークを評価するための「サランラップ」ブランド物語を作成することである。真のロングセラー・ブランドは消費者の表層化しない深い動機と感情に結びついた高次元の価値で、企業と消費者との感情的信頼と絆の関係性を包括している。消費者はこの高次元のブランド価値を自ら説明したり表現したりすることが難しく、歴史分析視座から「サランラップ」に対する消費者反応を捉え、その文脈を読み取る必要がある。

そこで、「サランラップ」についての多年で膨大な企業活動をロングセラー・ブランド物語に要約するため、本論文では「サランラップ」の競争戦略を前提に置いたマーケティング 4P²⁶⁴を基準にして記述する。1つ目の **Promotion** は広告戦略で、マス・マーケティングとリレーションシップ・マーケティングに分類される。前者は広告コミュニケーション（テレビ・ラジオのコマーシャル、新聞・雑誌広告、パブリシティ）、セールス・プロモーション（チラシ販売、山積みセール、月間特売、店頭マーケティング、推奨販売、消費者キャンペーン、粗品）が該当し、後者は雑誌や書籍（一般書籍、一般情報誌、自費出版書籍、季刊情報誌）、料理教室（主催あるいはタイアップ）、Web サイト、お客様相談室（消費者対応、苦情の相談窓口）が該当する。2つ目の **Place** は流通政策で、チャネル政策（代理店政策、特約店政策、取引条件、価格条件）、物流政策（物流拠点、オンライン化）が該当する。3つ目の **Price** は価格戦略で、上代、定番価格、価格戦略、価格維持戦略、流通対策、競合対策、製品原価が該当する。4つ目の **Product** は製品戦略で、製品技術（技術開発、用途開発、品質の改善・改良）、製造技術（生産技術、生産体制、原料の調達、コスト削減、内製化・外注化、一貫生産体制）、上市（新製品、リニューアル）が該当する。

次に、本章と次章における事例の形式は、第 1 にマーケティング部門が主体の広告戦略、第 2 に営業部門が主体の流通戦略、第 3 に営業・マーケティング・開発・製造・物流・生産管理・経理などのあらゆる部門が関与する製品と価格を統合した製品・価格戦略の 3つの戦

²⁶³ SCI は筆者の経験的観測に基づいている。富士経済はトイレタリーグッズマーケティング要覧の各年度版の数値に準拠している。

²⁶⁴ マーケティングの 4P は Product, Price, Place, Promotion の頭文字から取った造語で、McCarthy (1960) が提唱し、主マーケティング・ミックスに使用する戦略ツールである。

略から構成される。なおこの3つの戦略には「サランラップ」についての競争戦略の具体的な施策が盛り込まれていることに注目して頂きたい。年代区分については「サランラップ」の製品ライフサイクルを基準とし、このライフサイクルを2分し、第3章では「サランラップ」の成長・発展期を、第4章では「サランラップ」の成熟期を記述する。第3章の成長・発展期では、「サランラップ」の高い成長と市場の浸透を視座に、前史、誕生期、成長期、停滞～発展期からなる4つの時代に区分し、第4章の成熟期では「NEWクレラップ」とのブランド競争を視座に、転換期、成熟期、新たな時代の3つの時代に区分する。最後に長年にわたり食品包装用ラップ市場に影響を持つ「NEWクレラップ」やその他ラップ（ポリエチレン製、ポリ塩化ビニル製、複層素材系など）を物語のキャストに起用し、「サランラップ」と「NEWクレラップ」が認知的信頼あるいは感情的信頼のいずれの関係性に重心を置いているのかを明確にするため、これにまつわる文脈に焦点を当てる。これにより「サランラップ」の感情的信頼と絆の関係性を包括する高次元のブランド価値の所在やその要素を鮮明化し、真のロングセラー・ブランド概念の理解が促進する。

第2節 「サランラップ」前史（1906～1959年）

1. 企業化の背景—塩素の高度利用

本節では、「サランラップ」が誕生する背景とその経緯について、以下の3冊の社史「旭化成八十年史：資料編（2002），日本経営史研究所[編]，「旭ダウ30年の歩み（1982），化学工業日報社」，「呉羽化学五十年史（1995），日本経営史研究所・呉羽化学工業株式会社社史編纂室[編]」と、以下の2冊の書籍「産業フロンティア物語—合成繊維<旭化成工業>（1968），ダイヤモンド社[編]」，「産業フロンティア物語—塩素利用工業<呉羽化学>（1969），ダイヤモンド社[編]」に記述された旭化成工業と呉羽化学工業の事業の変遷をもとに、わが国で「サランラップ」が誕生する背景とその経緯を「クレラップ」との比較から、「サランラップ」物語の前史として要約する。

旭化成工業の起源を遡ると、1906年に実業家の野口遵が鹿児島県に設立した曾木電気にあたる。曾木電気は牛尾，大口，新牛尾の三鉦山に対して水力発電によって電力を供給し、余剰電力の有効活用を目的に日本カーバイド商会在設立し、熊本県水俣村にカーバイドの量産工場が建設された。折しも野口は、ドイツでカーバイドを原料に空気中の窒素を吸収化合する空中窒素固定法による石灰窒素の生成に成功したとの情報を聞きつけ、古河財閥との特許権の獲得競争に参入した結果、見事勝利を収めた。これを契機に野口は1908年に曾木電気と日本カーバイド商會を統合し、石灰窒素とカーバイドを製造する日本窒素肥料（現在のチッソ）を設立した。続いて1921年に野口は、イタリアのフランク・カロー工場を訪れた際にアンモニアの合成実験に目を奪われた。この製法は水の電気分解によって水素を取り出

し、空気中から取り出した窒素を合成し、高圧にかけて触媒し、これを化合してアンモニアを製造する画期的なアンモニア合成技術であった。野口はこのカザレー式アンモニア合成法の特許実施権を高額な費用と引き換えに自らの手中に収めた。

野口はイタリアのスニア・レーヨン社の工場を見学したことを切っ掛けに、レーヨン²⁶⁵産業に関心を向けるようになった。レーヨンの工業化は 19 世紀末に欧州で絹の代替品として始まり、化学工業技術の進歩に伴ってレーヨン糸の品質は急速に向上していた²⁶⁶。そこで野口はカザレーとの契約で再渡欧する際に欧州のレーヨン産業を視察し、1921 年にドイツのグランツシュエトフ社のビスコース・レーヨンの特許実施権を手に入れた。

欧州から帰国した野口は、カザレー式アンモニア合成法による新工場の建設地を誘致に熱心であった宮崎県恒富村（現在の延岡市）に決定した。1923 年にはアンモニアの操業が開始し、年産量は大幅に増加し、変成硫酸の製造費は従来約半分と大幅に低下した。野口はビスコース法の特許をもとに日本綿花（後のニチメン、現在の双日）の喜多又蔵と提携し、喜多の経営していた旭人造絹糸膳所工場を譲り受け、1922 年に旭絹織を創設した。次いで野口は 1928 年に、ドイツのベンベルグ社が持つ銅アンモニア法による「ベンベルグ」²⁶⁷製造の特許使用権を取得・契約し、翌年に日本ベンベルグ絹糸を創設し、1931 年に日本窒素肥料延岡工場の隣接地に「ベンベルグ」工場が完成した。同年に日本窒素肥料延岡工場が独立し、延岡アンモニア絹糸（旭化成工業の前身）が設立した。1933 年に延岡アンモニア絹糸は、旭絹織、日本ベンベルグ絹糸と統合し、アンモニア製造（川上の原料）からレーヨン、「ベンベルグ」（川下の製品）を製造する旭ベンベルグ絹糸が設立した。同年に延岡レーヨン工場が完成し、「ベンベルグ」工場が増設され、加えて電解ソーダ工場の完成によって苛性ソーダの生産が開始して、電解工場から延岡レーヨン工場へ苛性ソーダを送液するためのパイプが通された。延岡アンモニア絹糸は戦前期に早くもアンモニア、苛性ソーダ（原料）²⁶⁸からレーヨン、「ベンベルグ」（製品）に至る一貫生産体制を構築した。

第二次世界大戦中の「ベンベルグ」とレーヨン（平和産業の象徴）は、軍需優先のもとで生産規模の大幅な縮小を余儀なくされ、人手や原料の不足、生産設備や鉄材の供出、政府の

²⁶⁵ レーヨンは絹に似せて作った再生繊維で、人絹（長繊維）とスフ（短繊維）に分かれる（井本、1958, 49 頁）。レーヨンの一般的な製造法は、原材料のパルプなどのセルロースを苛性ソーダ（水酸化ナトリウム）などのアルカリと二硫化炭素に溶かしてビスコース（中間生成）にし、酸の中で紡糸して製造するものである（井本、1958, 61 頁）。

²⁶⁶ 一方、日本における化学繊維工業は大正初期に久村清太と米沢高等工業学校教授の秦逸三との共同研究が始まりとされ、1915 年に米沢人造絹糸製造所（現在の帝人）が設立されたのを皮切りに、大正の終わり頃から大工場が操業するようになった（井本、1958, 10 頁）。

²⁶⁷ 「ベンベルグ」は再生繊維のキュプラとも呼ばれるもので、光沢のある繊維として知られている。「ベンベルグ」の一般的な製造法は、原材料のコットンリントールを銅アンモニア溶液に浸して溶解し、水中で押し出し紡糸して製造する（井本、1958, 66-67 頁）。

²⁶⁸ 苛性ソーダ（水酸化ナトリウム）はレーヨンの原材料パルプを溶解する際に大量に使用するため、苛性ソーダの内製化はレーヨンの製造コストを引き下げる点でコスト優位に繋がる。同様にアンモニアは「ベンベルグ」の原材料であるコットンリントールを溶解する際に大量に使用するため、アンモニアの内製化は「ベンベルグ」の製造コストを引き下げる点でコスト優位に繋がる。

統制、普通糸生産の全面的停止によって、僅かに軍服用のレーヨン糸とパラシュートのための「ベンベルグ」糸のみが細々と操業を続ける状態であった。1943年に旭ベンベルグ絹糸は日本火薬（火薬、雷管を生産）を統合して日窒化学工業と改称したが、同年の大洪水による工場施設の被害、1944年の創業者で社長の野口遵の死去、1945年の延岡空襲による工場施設の被害、戦後の連合軍最高司令官総司令部（GHQ）指導のもとでの日本窒素肥料の解体など、立て続けに訪れる試練と苦難のなかで1946年に日窒化学工業は旭化成工業に改称し、日本窒素肥料との資本関係を断って単独経営の道を歩むことになった。

旭化成工業は早くもレーヨンと「ベンベルグ」の生産能力の拡大と生産設備の増強に着手し、化繊事業のなかでも特にレーヨンが旭化成工業を飛躍させる要因となった。レーヨンの生産に欠かせない電解工業では、塩水の電気分解によって得られる苛性ソーダと共に塩素と水素の副産物が生成されるため、特に大量に生成される塩素の高度利用がレーヨンの製造コストに影響を与えた。戦前・戦時期には副産物の塩素から薬品（塩酸）、晒粉（漂白剤）、食品（「旭味」・グルタミン酸ナトリウム）などを生産していたが、戦後のレーヨンの急激な生産拡大にあって、電解工業では苛性ソーダに対する旺盛な需要に見合うだけの塩素のさらなる高度利用が求められていた。

2. わが国の塩化ビニリデン開発

旭化成工業は1946年10月、延岡工場の研究部でアセチレンをもとに塩化ビニリデンの研究を僅かに開始し、1948年8月には研究を本格再開させた。折しもわが国では1948年10月に政府によって公表された「経済復興五か年計画」の一環として合成繊維工業の育成方針が打ち出され、翌年の5月には「合成繊維工業の急速確立に関する件」が商工省によって省議決定された。多くの化学繊維系の企業が戦後の有望な成長産業への進出を画策するなか、これらの企業が塩素を利用した新しい工業分野の開拓を目指すなかで、同社では合成繊維として有望なナイロンか自社技術との適合性が高いと考えられる塩化ビニリデンかという二者択一のなかで社内の意見が真っ二つに分かれた。同社は幹部による公開討論会を経たのち、塩化ビニリデンが低コストで供給可能な点、米国のダウ・ケミカル社が企業化に成功している点、糸にも織物にもなりかつプラスチックとしての普及が予想された点、加えて片岡社長と宮崎常務（後の社長）、研究部角田次長（後の常務、旭ダウ社長）が塩化ビニリデンを推し、「二番煎じはやるな」という野口遵の教えが片岡社長らの後押しとなって塩化ビニリデンの企業化が決定された²⁶⁹。

旭化成工業は1949年秋に塩化ビニリデンの開発に着手したが、重合によるポリマーの品質、紡糸技術、着色の問題を抱え、塩化ビニリデンの企業化を早期に進めるためにはダウ・ケミカル社から技術導入を図る必要があるとの結論に達した。そこで同社は翌年1月に米国ミシガン州ミッドランドにあるダウ・ケミカル社へ宛てた書簡のなかで、試作したポリマー

²⁶⁹ 松尾（1980）105-106頁。

のサンプルを添えて送信し、「サラン」に関する技術の供与と提携の申し入れを行った。ダウ・ケミカル社は旭化成工業の申し入れに対して即座に応じなかったが、サンプルの交換と書簡のやり取りが続けられて両社の親交が深まり、宮崎常務が戦後初の遺米労働関係視察団の一員として渡米した際、角田研究部長と煙石渉外部長を随えてダウ・ケミカル社に交渉の旨を申し入れた結果、同年 10 月に初の会談がダウ・ケミカル社のミッドランド本社で実現した。その席上で旭化成工業の宮崎らは「サラン」繊維技術の提携を提案し、交渉の結果、旭化成工業の技術者をダウ・ケミカル社へ派遣し、「サラン」繊維の紡糸技術の習得にあたること、ダウ・ケミカル社が推奨する紡糸機 2 台を購入すること、ダウ・ケミカル社から「サラン」ポリマーを月間 1.5t 購入すること、前述の紡糸機を使って試験紡糸を進めること、試作した繊維の品質がダウ・ケミカル社に認められることを条件に、「サラン」商標の使用を認める旨の合意が成立し、合意事項は着実に実行に移された。

一方の呉羽化学工業も旭化成工業と同様に塩素の高度利用の課題を抱え、塩化ビニリデンの企業化を画策していた。呉羽化学工業による塩化ビニリデンの企業化の背景を同社の事業系譜から紐解く。呉羽化学工業の前身は 1934 年に福島県錦村に創設された昭和人絹で、翌年に電解工場とレーヨン工場の操業を開始し、苛性ソーダの副産物の塩素の高度利用のために化成品（過磷酸石灰，合成塩酸，晒粉，苛性カリ）の生産を開始した。翌年に昭和人絹は国光レーヨンを合併し、1937 年に龍山人絹（呉羽紡績の子会社）を吸収合併し、呉羽紡績（後に東洋紡に吸収される）が昭和人絹の大株主となった。1938 年に昭和人絹は三重人絹を合併して規模の拡大を図ったが、戦時色が色濃くなるなか同社は呉羽紡績に自ら申し出て吸収合併され、呉羽紡績の錦工場となった。1943 年になると錦工場はレーヨン（人絹）、スフの生産の一切を打ち切られ、軍需工場として苛性ソーダ，二硫化炭素，合成塩酸，晒粉，硫化ソーダ，過磷酸石灰，配合肥料などの化成品の生産に特化し、塩素の高度利用が一層進展した。翌年に海軍当局の要請で呉羽紡績の錦工場は呉羽紡績の子会社として呉羽化学工業に改称し独立した。1946 年に同社は民需路線に転換し、1948 年に水銀 A 電解槽を開発したことから苛性ソーダの生産量は戦前水準を突破し、塩素の高度利用を目的として塩化ビニルならびに塩化ビニリデンの研究に着手した²⁷⁰。

呉羽化学工業は 1950 年 7 月に塩化ビニルモノマーの合成工程の運転を成功した。同年 10 月には塩化ビニルモノマーと塩素からトリクロロエタンを造りこれを脱塩酸し、塩化ビニリデンモノマーを完成させると共に、塩化ビニリデンポリマーを用いた紡糸実験を行うために錦工場内に「呉羽紡績錦研究所」を開設した。その際溶解紡糸作業には独自で開発した 5 鍾

²⁷⁰ わが国では 1947 年から 1952 年までの 6 年間に、18 社 22 工場で塩化ビニルの生産を開始した（岡本，1991，159 頁）。塩化ビニルの生産を開始した企業は、原料であるカーバイドやアセチレンを製造する化学工業、塩素を製造するソーダ工業（電解工業）、外資との合併企業が占めている（岡本，1991，1993）。呉羽化学はソーダ工業から塩化ビニルの企業化を志向し、その後一転して塩化ビニリデンの企業化に特化した理由は、塩化ビニリデンは塩素をより多く必要する点、親会社の呉羽紡績が塩化ビニリデン繊維に興味を持った点が挙げられる。この時期塩化ビニリデンの企業化を目指したのは、旭化成工業，呉羽化学工業，東亜合成，鐘淵化学工業の 4 社のみであった（日本経営史研究所・呉羽化学工業(株)編，1995，144 頁）。

の紡糸機（5 個の押出機）を連ねた製造機械が用いられたが、温度制御は手動式でスクリーンの加工精度も悪く、優れた変則モーターもなかったため完成には程遠い状態であった。加えてポリマーの品質にばらつきが多く押出量が各錘で異なるために糸の太さを合わせる事が容易ではなかったが、ひとまず塩化ビニリデンポリマーの商品名を「クレハロン」と命名した。「クレハロン」の初年度のポリマーの生産量は 12 t・売上 1,100 万円で、翌年の生産量は 75.9 t・売上 1 億 2,000 万円を計上し、錦工場のパイロットプラントは順調な滑り出しを見せた。この時期より呉羽化学工業はダウ・ケミカル社の製品用途を参考に需要開拓を推し進め、同年 12 月に呉羽紡績錦研究所で試作した「クレハロン」糸を同社が富山漁網で試網するために初出荷したのを皮切りに、濾布試作のため東洋繊維・尾道工場へ、モケット試作のため日本シールへ「クレハロン」を出荷した。同社ではさらなる需要の拡大を見込んで錦工場のパイロットプラントを月産 30 t へ拡張する計画が決定された。その矢先に旭化成工業とダウ・ケミカル社との間で「サラン」技術導入に関する交渉が進行しているとの情報が呉羽化学工業に飛び込んできた。

3. 米国ダウ・ケミカル社からの技術導入

呉羽化学工業は塩化ビニリデンを自力で企業化する方針であったため、外資技術の導入を考えていなかったが、旭化成工業がダウ・ケミカル社から「サラン」の技術導入によって「サラン」繊維の生産を始めた場合、特許が明確にならない限り「クレハロン」計画が実現不可能になると考えた。呉羽化学工業は「サラン」の一定のシェアを確保することを最低目標に掲げ、直ちにダウ・ケミカル社との交渉に入ることを決定し、パイロットプラントの拡張計画については既定方針通り推進した。1951 年 3 月にソーダ工業会からの推薦で渡米していた山本専務は、本社からの国際電話で旭化成工業・ダウ・ケミカル社間で「サラン」の提携交渉が進んでいる情報を入手し、山本専務は即座に「ダウ・ケミカル社と交渉するように」との指示を受けた。そこで山本専務はニューヨーク駐在の伊藤忠商事・宮内氏の協力を仰ぎ、ナショナル・シティ銀行の紹介を得て同年 5 月にダウ・ケミカル社・幹部との会談に成功した。その際、山本専務は錦工場のパイロットプラントで造った「クレハロン」糸をダウ・ケミカル社に提示して技術提携を申し入れた。この申し入れに対するダウ・ケミカル社の回答は、「近く担当者を日本に派遣してその結果を見てから最終決定する」ものであった。

こうしたなか 1951 年 7 月 28 日付の産業経済新聞の記事に、「呉羽紡績一新化繊サランでダ・ケ社と提携」との見出しが掲載され、この記事によると同年 8 月末にダウ・ケミカル社の視察団が来日し、呉羽紡績と「サラン」繊維の提携契約に調印し、合弁会社を立ち上げるといった前のめりな内容が書かれていた。旭化成工業はダウ・ケミカル社に対して書簡でその真偽を確認したところ、ダウ・ケミカル社からは「呉羽化学工業の首脳とミッドランドで意見交換したことは事実であるが、同社と契約はしていない」、「日本の状況をより詳しく調査するため、1951 年後半に選任者を日本に派遣したい」、「旭化成工業側でも共同事業の形態

について検討しておいたらよいのではないか」といった合弁にむけての前向きとも受け取れる返答が返ってきた。当時ダウ・ケミカル社はライバルのデュポン社に比べて海外進出が遅れていたことから、旭化成工業と呉羽化学工業からの合弁提携の申し入れを契機にわが国に強い関心を抱くようになった。同社はわが国の塩化ビニリデン繊維の潜在需要と2社の潜在的な開発技術と製造技術を天秤に計り、パートナーを選定するためプラスチック研究所長のチェンバレン (L.C. Chamberlain, Jr) を日本に派遣することを決定した。

同年10月28日に来日したチェンバレンは、翌29日に旭化成工業の東京事務所を訪問し、2日後の31日に呉羽化学工業・首脳と会談した。チェンバレンは名古屋の東洋組網工業の編網設備を見学した後、旭化成工業の大阪本社を訪問し、11月6日から8日にかけて旭化成工業・延岡地区の各工場と塩化ビニリデン繊維の工業化試験設備や研究部(月産5t)を視察した。その後呉羽化学工業・錦工場や月島研究所と猪名川工場を見学し、11月17日に帰国の途に着いた。旭化成工業との会談では、合弁会社を設立した際の出資方法や米国への配当の送金の可否などに関する合弁にむけての課題や障壁についての具体的な議論が交わされた。一方、呉羽化学工業との会談では同社からはポリマーや繊維に関する全面的な技術援助の要請と合弁会社設立の申し入れやその具体案が提示されたものの、ダウ・ケミカル社の特許の独占的実施権については強く求めなかった。この時、呉羽化学工業は「クレハロン」の継続を念頭に置きつつダウ・ケミカル社からの「サラン」の供給を目的に合弁交渉に臨んだが、チェンバレンは日本の小市場では「サラン」の生産を1社に限定すべきとの認識を持っており、呉羽化学工業・幹部の思惑とチェンバレンの認識には大きな隔たりがあった。チェンバレンは日本訪問で得た各種の情報を整理し、社内への報告書を次の4点にまとめた。

第1に日本では塩化ビニリデンポリマーに関する安定剤と可塑剤の開発が特に遅れている。

第2に日本における塩化ビニリデン繊維の用途は米国にはない漁網分野が有望である。

第3に日本経済は再建へ強力な歩みを始めており、優れた技術咀嚼力を有している。

第4に日本企業との提携を推進し、提携先として旭化成工業を選択すべきである。

後にチェンバレンは呉羽化学工業に送信した書簡のなかに旭化成工業の工場設備が充実している点を挙げている。一方でチェンバレンは旭化成工業・延岡工場を訪問した際に、同社に対して延岡工場の設備が「だいぶ古い」との感想を述べている点から、チェンバレンはわが国の生産設備は戦争によって荒廃し、米国に比べて立ち遅れているとの認識があったものの、旭化成工業の技術開発力や提携の意欲を高く評価したものと思われる。

ダウ・ケミカル社・首脳はチェンバレンの報告書をもとに1952年1月に旭化成工業・首脳の来訪を求め、同年2月に同社との交渉を開始した。ダウ・ケミカル社は呉羽化学工業に対して2月18日付の書簡を送り、旭化成工業と提携にむけた交渉に入るために呉羽化学工業との提携の意思がない旨を伝えた。この回答を受けた呉羽化学工業と呉羽紡績・幹部は、伊藤忠商事・宮内氏を通じてダウ・ケミカル社の方針を確認し、事態への対応を協議した。

その結果ダウ・旭化成工業による合弁会社から「サラシ」ポリマーの供給を受けつつ、紡糸加工事業を継続する方向で交渉する方針を固めた。呉羽化学工業の意を受けた宮内氏はダウ・ケミカル社・首脳と協議を重ね、3月18日に正式に条件を提示してダウ・ケミカル社との意見交換を図ったが、ダウ・ケミカル社と旭化成工業との提携合意が既に3月10日付でなされていた。宮内氏による申し入れの事実はダウ・ケミカルズ社から旭化成工業にもたらされ、呉羽化学工業が後からダウ・ケミカル社との提携交渉に割り込み、決着がついても食い下がる態度を旭化成工業が「執拗」に感じていることを察した呉羽化学工業・呉羽紡績は、4月上旬に宮内氏に対してダウ・ケミカル社への交渉停止の意思を伝え、呉羽化学工業・呉羽紡績は正式にダウ・ケミカル社との提携交渉を打ち切った。

4. 「サラシラップ」の発売

旭ダウは1952年7月19日の設立後、直ちに製造工場の建設に取りかかり、「サラシ」ポリマーの製造工場を旭化成工業・延岡工場の一部を賃借して建設した²⁷¹。同社は紡糸工場を製織メーカーや加工メーカーとの緊密な連携が可能な消費地である三重県鈴鹿市の旧海軍工廠跡に建設し、1953年5月にダウ・ケミカル社から輸入した「サラシ」ポリマーを原料に日産能力5tによる「サラシ」繊維の生産を開始した。同年9月に延岡のポリマー工場（日産能力5t）が完成すると、「サラシ」ポリマーから「サラシ」繊維に至る一貫生産体制が確立した。塩化ビニリデン繊維は水にも化学薬品にも強いという長所はあるが、比重が重く染色が難しく衣料には不向きであった。米国では「サラシ」繊維が自動車、地下鉄車両の座席シート、テント材料として使用されたが、日本は米国に比べて生活水準が10年以上も遅れたことからこれらの用途は期待できず、また「サラシ」繊維は熔融温度が低い摩擦に弱く糸切れを起こしやすいという欠点もあった。そこで同社は強度があまり要求されず、腐食しにくく、比重が重いという「サラシ」繊維の特長を活かす用途として定置網（漁網）に狙いを定めた²⁷²。同社は漁網分野で「サラシ」繊維の販売を拡大したが、自動車の座席シート地、防虫網、濾布、カーテン・テントなど各種工業製品、装飾家具、各種装身具、テキスタイルなどの用途開発のほとんどが成功しなかった²⁷³。「サラシ」工場や営業所の倉庫には在庫の山

²⁷¹ 一方の呉羽化学は、旭ダウが日本で塩化ビニリデンに関する特許の独占的な実施権を持つと、「クレハロン」がその特許権を侵害する危険性があると考え、ダウ・ケミカル社の日本での特許を1件ずつ慎重に確認・検討した結果、抵触する恐れはないとの結論に達した。特許の問題はさらに続き、1949年9月1日に施行された「連合人工業所有権戦後措置令」によって、太平洋戦争開始の1941年12月8日の1年前後に、連合国がいずれかの国で最初に特許の出願していた場合に、改めて特許を申請すれば特許出願日を以前の出願日として扱うことが規定されていた。呉羽化学工業の企画部は塩化ビニリデンポリマーに関する基本特許3件がいずれも「戦後措置令」の対象ではないことを確認し、「クレハロン」の企業化を存続させた（前掲、『呉羽化学五十年史』、160-161頁）。

²⁷² この時期、呉羽化学工業でも「クレハロン」の用途として濾布と漁網（定置網）を開拓していた（前掲、『呉羽化学五十年史』、188-189頁）。

²⁷³ 具体的な用途は、ブラインド、椅子張り用ベルト、婦人用ベルト、壁張り地、袋物（ハンドバ

が築かれ、創業開始後3年間の累積赤字は7億円を超え、この損失を親会社・旭化成工業が被った。この状況を重く見たダウ・ケミカル社は旭ダウにスタイロンを推奨し、ダウ・ケミカル社の技術指導のもとでスタイロン事業が立ち上がると、旭ダウの事業は漸く間に軌道に乗り始め、累積赤字の苦境から解放された。

塩化ビニリデンの歴史について米国に目を移すと、ダウ・ケミカル社は1933年にドライクリーニング用の塩素系溶剤を開発している最中に偶然にも塩化ビニリデン・モノマーの発生を確認し、6年にわたる研究期間を経て塩化ビニリデンポリマーを開発し、繊維とフィルムを企業化した²⁷⁴。「サラン」と名づけられたこの合成樹脂は第二次世界大戦において用途が拡大し、「サラン」繊維ではマラリアを媒介する蚊から身を守る蚊帳やテント、兵士の足を水虫から守る靴の中敷として、また「サラン」フィルムでは機関銃や弾丸を錆から守る包装用フィルムとして主に米軍の太平洋戦線で使用された。第二次世界大戦が終結すると、「サラン」フィルムはナチュラルチーズの包装以外に新たな用途が見つからなかった²⁷⁵。店頭では「サラン」フィルムが売れ残る状況で、ある日、自社工場の製品スクラップの山から厚み15 μm の極めて薄い製造品（失敗作）をフィルム製造会社の1人の職長が自宅に持ち帰り、翌日彼の妻がサラダ用のレタスをこの「フィルム」に包んでピクニックに持参したところ、レタスがパリッとしていたことが瞬く間に話題となり、妻たちがこの失敗作を「ラップ」と呼んでいたことをヒントに食品包装のアイデアを思い付き、翌朝に上司に報告してその場で企業化が決定した。このフィルム製造会社の2人の職長であるR.C.ラドウィグとC.R.アイアンのそれぞれの妻のファースト・ネーム「Sarah」と「Ann」から「Sran Wrap」と名づけられた（当時の“Saran Wrap”のデザインは図表3-5を参照）²⁷⁶。

ッグ、ポストンバッグ、ショルダーバッグ、学童用手提げカバン、学生服、婦人用草履、サンダル、スリッパ、夏帯、デッキチェア（スクリーン）、蚊帳、ベンチコート、ケーブルしばり紐、ネクタイ、敷物（畳表状）、籐製品、クッション材、歯ブラシ、タワシ、モケット、レースカーテンなどであった（前掲、『旭化成八十年史』、105-107頁）が、いずれもポリエステルやアクリル繊維、ポリプロピレンなどの後発の合成繊維が主要材料となったことで、「サラン」繊維の需要は減退した。現在「サラン」繊維は、ドールヘア、人工芝、インソール（靴の中敷）、フィルター、排水処理などの用途に使用されている（旭化成ホームプロダクツ株式会社「サラン®・製品一覧」、<https://www.asahi-kasei.co.jp/sarannet/>、2020年12月24日最終確認）。

²⁷⁴ 佐藤（1994）16-17頁。

²⁷⁵ 第二次世界大戦直後の「サラン」フィルムは黄色く変色して油臭かったため、使用用途を見出せなかったが、ウィスコンシン大学農学部を中心に、無色、無臭、無害の透明フィルムを1947年に開発し、ナチュラルチーズの包装用途を見出した（遠田、1993、128頁、『社報あさひ』No.875、1983、1頁）。

²⁷⁶ 「サランラップ」の由来には諸説があり、例えば *Dow Story: The History of the Dow Chemical Company*, 1983, p.194 には、“The gleaming magic word, Saran. What did it mean? Nothing, obviously.”、「魔法の言葉『サラン』へのきらめき。それは何を意味していたか？明らかなことは何もない」との記載がある。これとは別に、前掲、1頁にはラドウィグ家の地下室を改造したラップ工場の裏手にユダヤ教会があり、「Sarah」と「Ann」はヘブライ語で「Princess」と「Grace」（英語）を意味し、「サランラップ」は2つの単語をから成る「華麗なる王女」をユダヤ教会（ヘブライ語）に重ねたとの記述がある。筆者が調査した限り、ダウ・ケミカル社の公式な見解は不明で、旭化成・旭化成ホームプロダクツの公式見解は本文の「Sarah」と「Ann」のピクニックの

図表 3-5 : 1950 年代の米国 “Saran Wrap” の広告



(出典) 1950年代の米国のアンティーク雑誌の広告よりそれぞれ抜粋 筆者所蔵

呉羽化学工業は 1952 年に旭ダウに先立って「クレハロン」フィルムの開発を計画し、1954 年の後半にはフィルムの押出加工と押出機の開発ならびに用途開発に取り組み、同年末にフィルム押出機「横型第 1 号」を試作した。さらに同社は機械の改良と原料ポリマーの配合や運転条件に関する研究に取り組み、翌年 7 月頃にはインフレーション²⁷⁷が 60 分程度継続するようになった。そこで呉羽化成²⁷⁸は、「クレハロン」フィルムの用途として魚肉ソーセージとハムのケーシング分野を軌道に乗せた²⁷⁹。呉羽化成の技術部では、1957 年から翌年にかけて営業部フィルム課を中心に「クレハロン」フィルムの用途開発の一端として家庭用分野への進出を検討した。わが国の家庭用・食品包装用ラップの事情は米国のそれとは異なり、電

逸話である。

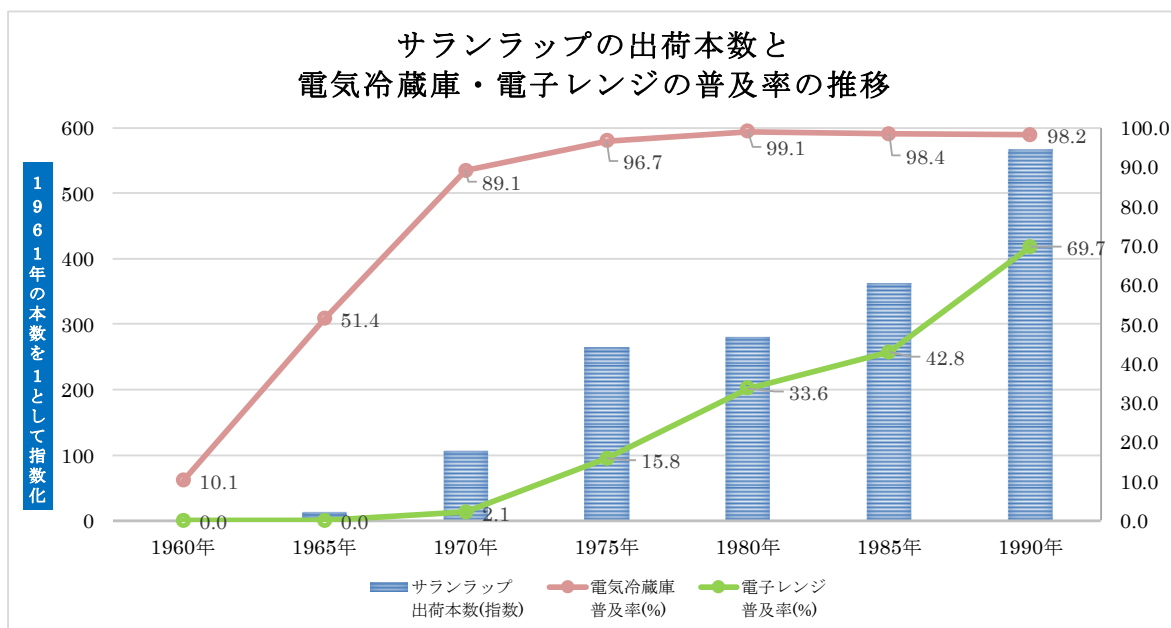
²⁷⁷ プラスチックフィルムの製造法の 1 つで、リング状の円形ダイからプラスチックを押し出すと同時に圧搾空気を吹き込んでチューブ状のフィルムを作る方法である（プラスチックフィルム研究会[編], 1971, 44 頁）。インフレーション成膜方式には、フィルムの吹き出し方法の違いにより上向き、水平および下向きに分類され、これらの各成膜方式はそれぞれのプラスチックの特性、成膜効率、フィルムサイズなどによって使い分けられており（前掲, 49-50 頁）、「クレラップ」や「サランラップ」の製造では水平方式が採用されている。

²⁷⁸ 同社は「クレハロン」と塩化ビニルの製造販売を目的に、1953 年 9 月に呉羽紡績と呉羽化学工業の合弁会社として設立した。同社は 1962 年 5 月に呉羽化学工業によって完全吸収された（前掲, 『呉羽化学五十年史』, 185 頁、262-264 頁）。

²⁷⁹ 従来魚肉ソーセージの包装材料は主に塩酸ゴム「ライフアン」が使用されていたが、魚肉ソーセージの生産量の拡大に「ライフアン」の生産が追いつかなくなったこと、従来の結紮作業が手作業で衛生管理上のデメリットを指摘されたことから、「クレハロン」フィルムは「ライフアン」に代替し、結紮機「クレハパッカー」の普及によって次第に生産量を拡大した（前掲, 『呉羽化学五十年史』, 195-197 頁）。

電気冷蔵庫の普及率はまだ 10%に満たず（図表 3-6 を参照）、一般家庭での食品保存の需要は見込めなかった。しかし呉羽化成の首脳陣は米国市場における「サランラップ」の伸長から、旭ダウが必ず食品包装用ラップの事業化に踏み切ると予想して家庭用ラップの製品開発に乗り出し、1960 年 7 月に遂にわが国初の食品包装用ラップ「クレラップ」が誕生した。

図表 3-6：電気冷蔵庫・電子レンジの普及率と「サランラップ」の伸長率



(出典) 旭化成工業㈱ 「おかげさまで25年—サランラップ®」 『キッチンの発展とともに伸びるサランラップ®』
 旭化成工業㈱ 「おかげさまで30年—サランラップ®」 『キッチンの発展とともにサランラップ®—品質・販売・宣伝の3つの総合力』より筆者加工作成

一方、旭ダウでは 1960 年 1 月に平岡社員と他 1 名が「サラン」フィルムに関する技術の習得のために渡米した際、「サランラップ」が「サラン」フィルムと同規模の市場であることを知った。そこで平岡氏は当初の予定にはなかった「サランラップ」の製造工程をダウ・ケミカル社に懇願して見学し、ダウ・ケミカル社が開発した「サランラップ」専用の巻取機「シュルツ・マシン」の購入を即座に旭ダウ本社に具申した。この巻取機は極めて高速にフィルム原反を紙管に巻取って製品化するもので、「サランラップ」の製造技術の根幹の 1 つである。「サラン」フィルムと「サランラップ」を比較すると、フィルムの厚みは異なる（「サランラップ」の方が薄い）が、製造技術の根幹の 1 つである成膜技術（インフレーション）は同一であるため技術的なハードルは低い。一方「サランラップ」専用の巻取機は「サランラップ」の製造以外に転用が不可能であったが、「シュルツ・マシン」の購入は「サランラップ」を製造する上での技術的知見となった。旭ダウは即座に「サラン」フィルムと並行して「サランラップ」の事業化を決定し、同年 11 月に鈴鹿工場で「サランラップ」の生産を開始した。わが国で 2 番目の食品包装用ラップの誕生である。

第3節 「サランラップ」の誕生期（1960～1965年）

1. 誕生期の広告戦略—常温保存の訴求

本節では、「サランラップ」の誕生期の広告戦略、流通戦略、製品・価格戦略について、「旭化成八十年史：資料編（2002）, 日本経営史研究所[編]」, 「旭ダウ 30年の歩み（1982）, 化学工業日報社」, 「呉羽化学五十年史（1995）, 日本経営史研究所・呉羽化学工業株式会社社史編纂室 [編]」, 「鈴鹿地区 60年史（2013）, 鈴鹿地区 60年史編集委員会」を基軸に、書籍、専門雑誌、旭化成工業が発刊する各資料に基づく記事や記録を照会し、「クレラップ」との比較から、「サランラップ」のテイクオフへの軌跡にまつわる「サランラップ」物語の誕生期を要約する。

「サランラップ」の生産と発売が開始された頃は電気冷蔵庫の普及率が 10%程度と低く、国民の多くは氷冷蔵庫を使用し、氷冷蔵庫は氷が溶けるに従って庫内の温度が高くなるため庫内を冷やすためには毎日氷を供給する必要があり²⁸⁰、従って現在のように生鮮食品を冷蔵保存する習慣はなく、自宅の暗所や床下などの冷所に野菜や果物を保存していた。そこで旭ダウは「サランラップ」を使用した食品保存の利便性を消費者に理解して貰うために、「食品の鮮度を包む『サランラップ』」²⁸¹をキャッチコピーに、常温での食品の鮮度保存に求められる空気の遮断、水分と香りの保持を切り口に「サランラップ」の品質・機能を訴求した。次に宣伝媒体について、同社は「サランラップ」の商品知識を普及させることを目的にテレビ、新聞、週刊誌、婦人雑誌の各媒体を活用し、テレビでは TBS 番組の「江上とみ料理教室・味八丁」に「旭味」に続いてスポンサー参加した。当時の「サランラップ」のターゲット層は月収 3 万円以上の世帯で、大都市圏や専業主婦の多いホワイトカラー層であった。そこで同社は旭化成工業の独占提供で人気番組の「スター千一夜（フジテレビ系列、月～金の 15 分番組²⁸²）」に、「サランラップ」の commercials を提供した²⁸³。同社はその他のテレビ・commercials に対して大都市圏の東京、大阪、名古屋、福岡の 4 局ネットに絞って提供し、ターゲ

²⁸⁰ 村瀬（2005）96 頁。

²⁸¹ 『流通企業向けパンフレット・おかげさまで 30 年—サランラップ®』, 1990 年。

²⁸² 「スター千一夜」は 1959 年 3 月 1 日（開局当日）から 1981 年 9 月 25 日までに放送されたゴールデンタイムのトーク番組で、放送回数は 6,417 回を数える（前掲、『旭ダウ 30年の歩み』, 285 頁）。1962 年 7 月時点で「スター千一夜」のネットワークはフジテレビをキー局とする系列 5 局に加えて、日本テレビ系の 3 局と TBS 系 9 局の計 17 局となっており、放映日時は局ごとに異なっていた。commercials は旭化成工業とグループ会社の旭ダウ、東洋醸造の 3 社交替とし、月曜日は東洋醸造、火曜日と水曜日は旭化成工業の「ベンベルグ」と「カシミロン」、木曜日は同社の「ベンベルグ」、金曜日は旭ダウの「サランラップ」、土曜日は旭化成工業の「旭味」を提供した（『社報あさひ』No.425, 1962, 2 頁）。

²⁸³ 「スター千一夜」は若年層が視聴する番組で、必ずしも「サランラップ」の主要ユーザー（主婦層）とは一致しないが、テレビ番組の視聴を家族ユニットと捉えて commercials の放映に踏み切った（茨木、清水・三上・坂本・徳永[編], 1963, 364 頁）。

ット層の新聞購読特性を分析して朝日新聞の夕刊に広告を掲載し、専業主婦の多い団地向けに料理講習会を開催することで「サランラップ」を活用した食品の常温保存法を啓蒙した。今福事業部長（当時）は広告投資について次のように語っている。

何しろ「サランラップ」の収益性はまだまだ良くなかったから、テレビ宣伝には反対が多かった。私は「サランラップ」が消費者に直結する当社（旭ダウ）唯一の製品であるので、テレビ宣伝が是非とも必要であると考え、腹を切るつもりでやろうと決断した。こうして「スター千一夜」への参加が実現し、宣伝費は（旭ダウ）全社で捻出した。

セールス・プロモーションについて、旭ダウは1962年にグリーンに塗装された62年式のセドリック・ライトバンを宣伝カーとして配置し、流通向けでは同年7月から8月にかけて全国の小売店への「夏期謝恩セール」として「サランラップ」の景品企画²⁸⁴を実施し、消費者向けでは同年12月からプレゼントセールとして「スピードくじつき『サランラップ』」を発売した²⁸⁵（景品の1つである「旭味」ギフトセットにセットされた発売当初の「サランラップ」は図表3-7を参照）。同社は1964年に流通と消費者向けのプロモーションを一体化した「東京オリンピック・キャンペーン」を実施し、京浜と京阪神地区を中心に同社の販売員が代理店の販売員と同行して小売店への販売促進に努め、消費者に向けては懸賞や景品付きの「サランラップ」²⁸⁶を販売した。

「サランラップ」の販売組織とマーケティング組織について、旭ダウは1961年に営業部「サラン課」を「サラン第一課」と「サラン第二課」2分割し、営業部付を新設した²⁸⁷。同社は翌年12月に、東京と大阪にそれぞれ「東京サランフィルム課」と「大阪サランフィルム

²⁸⁴ この企画は「サランラップ」一般用、徳用、業務用の計1万ケースに対して各点数（一般用30本入り/ケース:3点、同100本入り/ケース:10点、徳用30本入り/ケース:5点、同100本入り/ケース:17点、業務用12本入り/ケース:5点）を設け、この仕入高に応じて景品を進呈するもので、10点の場合は「旭味詰合せセット」または「カシミロン婦人用肌着」、15点の場合は「旭味詰合せセット」または「ベンベルグスリッパ」、20点の場合は「カシミロンメリヤス紳士肌着上下セット」、25点の場合は「カシミロンスポーツウェア」、30点の場合は「ベンベルグペチペア（スリッパ、ペチコート、キャミソール）」、40点の場合は「カシミロンパイルケット」ならびに「ベンベルグシート詰合せ」、50点の場合は「カシミロン毛布」となっている（『社報あさひ』No.427, 1962, 1頁）。なお、1万ケース単位は流通にとって相当高いハードルで、従って単位に誤りがあると思われる。いずれにしても夏の需要期に代理店や特約店へインセンティブを供与することによって販売の拡大が図られている状況が伺える。なお「旭味」、「ベンベルグ」、「カシミロン」は全て旭化成工業(株)商標（当時）、すなわち自社製品である。

²⁸⁵ 「サランラップ」の化粧箱の中にスピードくじが封入され、景品は1千円のギフトチェック（2,000名）で総額200万円の大規模な懸賞企画であった（『社報あさひ』No.436, 1963, 1頁）。

²⁸⁶ 懸賞と景品に関する記録は残されていないが、「東京オリンピック・キャンペーン」は、旭ダウが小売業者を消費者キャンペーンに巻き込んだ初の大型プロモーションで、その後同社が長い期間にわたって実践する店頭連動型消費者キャンペーンの原形であった。

²⁸⁷ 『社報あさひ』No.399, 1961, 1頁。

課」を新設し、「サランラップ」と「サラン」フィルムの販売促進体制を整備した²⁸⁸。「サランラップ」の広告コミュニケーションは原則営業部付が担当し、業界広告誌やパンフレットは販売課が担当した²⁸⁹。

図表：3-7：1960年代の「旭味」ギフトセットに見られる発売当初の「サランラップ」



- (注) (1) 1960年代前半に旭化成工業が販売してしたギフトセットの一部である
 (2) M20 ¥2,000に発売当初の「サランラップ30cmx7m巻き」の白いパッケージが掲載されている。
 (出典) 旭化成工業㈱「旭味ギフトセット・パンフレット」より抜粋、筆者所蔵

2. 誕生期の流通戦略—販売ルートの開拓

前述の通り、わが国の食品包装用ラップの市場パイオニアは「クレラップ」で、2番目の「サランラップ」に対して約半年ほど早く誕生し、半年の時差は「クレラップ」のチャンネル構築に有利に作用した。呉羽化成は主要ターゲット層を電気冷蔵庫を購入する高所得者層に選定し、同社は販売促進を目的に百貨店との取引を開始して三井物産を総代理店に起用し、酒販問屋の国分（関東以北）と松下商店（関西）を代理店に選定した。同社は百貨店以外のチャンネルとして金物問屋の湯浅金物と山ア商事との代理店契約を締結したが、雑貨ルートの開拓に遅れたため、1965年に関東の鎌田商店と関西の児玉兄弟商會を総代理店に選定した²⁹⁰。一方、旭ダウは呉羽化成によって有力な販売チャンネルを次々と掌握されたことから呉羽

²⁸⁸ その後1963年10月に「サラン事業部」の設置とその傘下の「サラン販売部」が新設され（前掲、『旭ダウ30年の歩み』、287頁）、1966年11月に「サランラップ」は新設の「サラン製品課」の直轄となった（『社報あさひ』No.523、1966、1頁）。「サラン製品課」は1970年4月に「東京サランラップ課」と「大阪サランラップ課」に分割され、旭ダウは「サランラップ」の取引の拡大に伴い、「サランラップ」の更なる拡販体制の強化を目的に販売組織を拡充した（『社報あさひ』No.595、1970、1頁）。1971年10月に同社は「サラン事業部」を「樹脂事業部」と「製品事業部」に分割し、「サランラップ」事業は「製品事業部」傘下の「消費財販売部」に編入された（前掲、『旭ダウ30年の歩み』、287頁）。

²⁸⁹ 茨木、清水・三上・坂本・徳永[編]（1963）363頁。

²⁹⁰ 鎌田商會はパラゾール・メーカーの白元本舗であり、児玉兄弟商會は蚊取線香「南州香」のメ

化成の間隙を縫って雑貨ルートと百貨店を中心にチャンネルを構築した。同社は蝶理を総代理店に据え、雑貨ルートに加藤ゴムを、百貨店ルートに京洛興業（京都市）と井草実業（東京都台東区）をそれぞれ代理店として起用した。

旭ダウは「サランラップ」の販売促進のため、1962年10月に三越本店で開催された「東京ガス展」の来場者に「サランラップ」15万本を無料配布し、これを契機に有名百貨店での積極的なサンプリング配布を実施した。同社は家電メーカー向け（冷蔵庫の購入客に「サランラップ」をサンプル提供する）と料理教室向けに「サランラップ」を無償あるいは有償で積極的にサンプリング提供した。同社は流通業者向けとして東京会館に明治屋傘下の問屋50社を招待し、「サランラップ」の説明会を実施して米国での「サランラップ」の売行き・消費の状況や「サランラップ」の使用方法を教育・啓蒙し、卸売業者・担当者の「サランラップ」に関する知識と販売意欲が向上した。

3. 誕生期の製品・価格戦略—コア・ベネフィットの設計

3.1 「サランラップ」の特長

図表3-8は「サランラップ（ポリ塩化ビニリデン製ラップ）」と他の素材ラップとの性能比較表で、この比較表から「サランラップ」の食品保存に関する5つの特長が浮かび上がる。

図表3-8：食品包装用ラップのフィルムの性能比較表

[単位]	表の見方	サランラップ® ポリ塩化ビニリ デ製ラップ	ポリエチレン製 ラップ	ポリ塩化ビニル 製ラップ	ポリメチルベン テン製ラップ	ポリエチレン/ ポリプロピレン 製多層ラップ	測定方法
試料平均厚み [μm]	-	11	10	8	10	10	JIS ^{注1} 準拠
引張弾性率（ハリコシ 性）[MPa]	数字の大きい方がしっか りしていて扱いやすい。	470	220	260	200	300	ASTM ^{注2} 規格準拠 （縦横方向平均、23°C）
密着性（くっつき性） [mJ]	数字の大きい方がつきが よく、はがれにくい	2.1	1.0	1.5	0.8	1.0	旭化成法 （仕事量/25cm ² 、23°C）
酸素ガス透過度 （酸素バリア性） [cc/m ² ·day·atm]	数字の小さい方が酸素を 通しにくい。	60	13,000	15,000	50,000以上	20,000	ASTM ^{注2} 規格準拠 （23°C、65%RH）
透湿度（水分バリア性） [g/m ² ·day]	数字の小さい方が水分を 保ちやすい。	12	30	150以上	150以上	45	ASTM ^{注2} 規格準拠 （38°C、90%RH）
耐熱温度（耐熱性） [°C]	数字の大きい方が耐熱性 がある。	140	110	130	180	150	東京都消費生活条例の 品質表示実施要領
耐冷温度（耐冷性） [°C]	数字（マイナス）の大き い方が耐冷性がある。	-60	-60	-60	-30	-60	東京都消費生活条例の 品質表示実施要領
引裂強さ（カット性） [mN]	数字の小さい方が抵抗が 少なく、切りやすい。	30	1,500	300	100	4,500	ASTM ^{注2} 規格準拠 （横方向、23°C）
くもり度（透明性） [%]	数字の小さい方がより透 明である。	0.3	0.6	0.8	0.3	1.2	ASTM ^{注2} 規格準拠 （23°C）

(注) (1) 日本工業規格

(2) 米国材料試験協会

(出典) 旭化成ホームプロダクツ(2014)、「サランラップ®ハンドブック—便利にお使いいただくために」より筆者作成

一カーで、ともに自社製品を雑貨問屋に卸すルートを持っていた（前掲、『呉羽化学五十年史』、208頁）。

1点目は酸素ガス透過度と透湿度、すなわち酸素バリア性と水分バリア性の良さで、「サランラップ」は酸素や水分を通しにくいいため、食品の鮮度や香りを保つことができる。2点目は密着性、すなわちくっつき性の良さで、「サランラップ」の表面はとても平滑で粘着性があり、表面の滑らかなガラスや陶磁器にピタッと密着する。3点目は引裂弾性率、すなわちハリコシ性で、「サランラップ」を引き出したり器に被せたりする際に扱いやすい。4点目は耐熱温度の高さと耐冷温度の低さ、すなわち耐熱・耐冷性で、「サランラップ」は冷凍保存から電子レンジ加熱まで使用できる。5点目は引き裂きの強さ、すなわちカット性で、「サランラップ」はラップフィルムを容易にカットすることが出来る。その他に耐薬品性があり、「サランラップ」は塩分の強い梅干しや味噌、酸の強いレモンを包むのにも適している。

3.2 「サランラップ」の品質課題

「サランラップ」の基本的な製造工程について、「サラン」ポリマーの製造工程と「サランラップ」の製造工程とに分けて説明する。図表 3-9 は発売当初の「サラン」ポリマーの製造工程を図示したものであり、先ず原料のカーバイドをアセチレン発生器にかけてアセチレンを生成し、これを水素と塩素からなる無水塩素を塩化ビニル反応器で混合して塩化ビニルモノマーを生成する。生成された塩化ビニルモノマーと塩素ガスをトリクロロエタン反応器で化合し、生成されたトリクロロエタンを脱塩酸することで塩化ビニリデンモノマーが生成する。最後に、塩化ビニリデンモノマーと塩化ビニルモノマーとを重合機で共重合させて乾燥すると「サラン」ポリマーが完成する。

次に図 3-10 は「サランラップ」の製造工程を図示したものであり、延岡の旭ダウ・サラン工場で製造された「サラン」ポリマーを同社の鈴鹿工場に輸送するところから始まる。「サランラップ」の製造工程は輸送された「サラン」ポリマーを押出機でインフレーションする「成膜工程」、成膜されたフィルムを巻き取る「ワインド工程」、巻き取ったフィルムを適切な幅にスリットして巻き取る「リワインド工程」、再び巻き取ったフィルムを適切な長さに裁断し、紙管にラップフィルムを巻きつける「巻き返し工程」、ロールを化粧箱に格納する「箱詰め工程」、最後に製品を段ボールに詰める「梱包工程」に分類される。「サランラップ」の製造工程は操業当時から「箱詰め」と「梱包工程」を除いて自動化が進んでおり、鈴鹿工場でのこの工程に従事していたT氏は当時を次のように振り返っている²⁹¹。

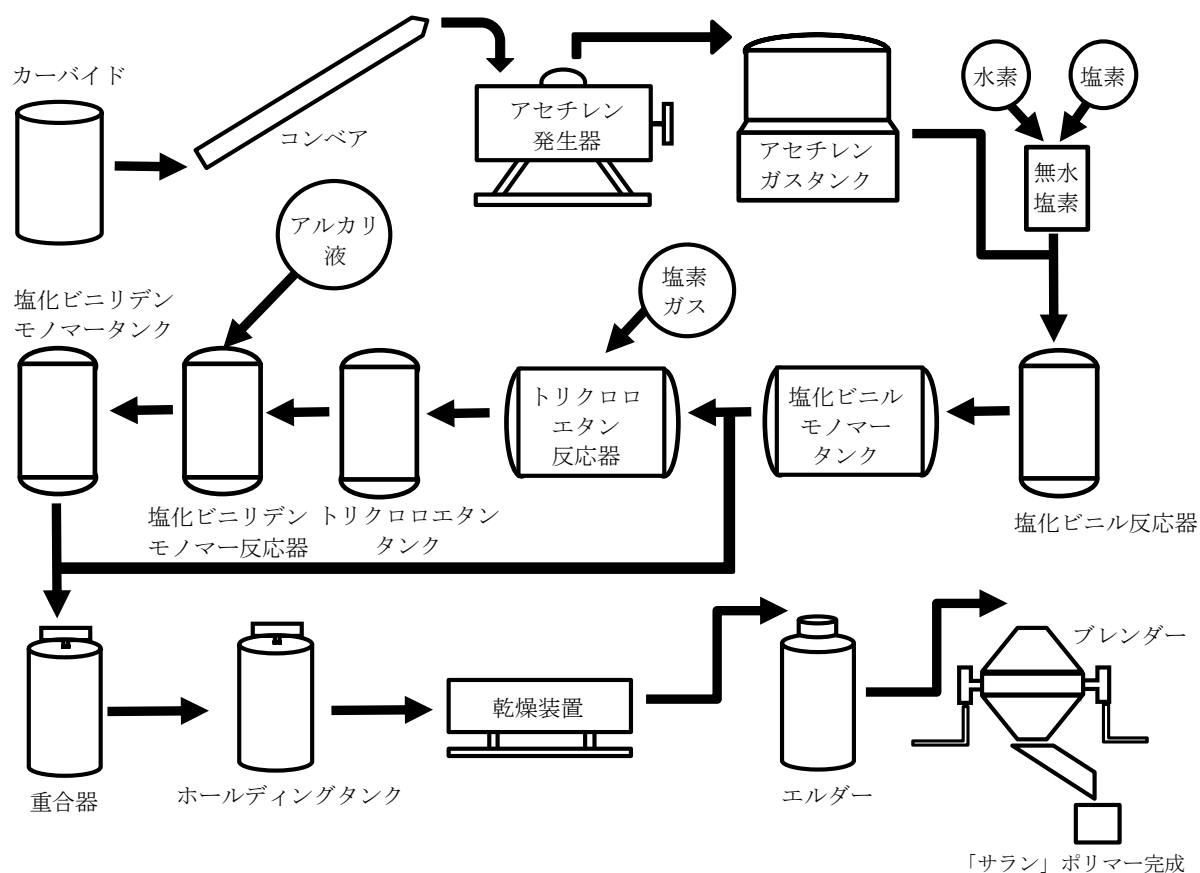
「サランラップ」の立ち上げ時は米国製の機械を扱うのが初めてだったため試行錯誤の連続で、製造が本格稼働に入ると従業員がラインの工程ごとに立って作業を行ない、機械は米国仕様のために背が高く、足元の踏み台に乗って作業していた。

「サラン」ポリマーの製造と「サランラップ」の製造における品質への影響について説明

²⁹¹ 前掲、『鈴鹿地区 60 年史』, 32 頁。

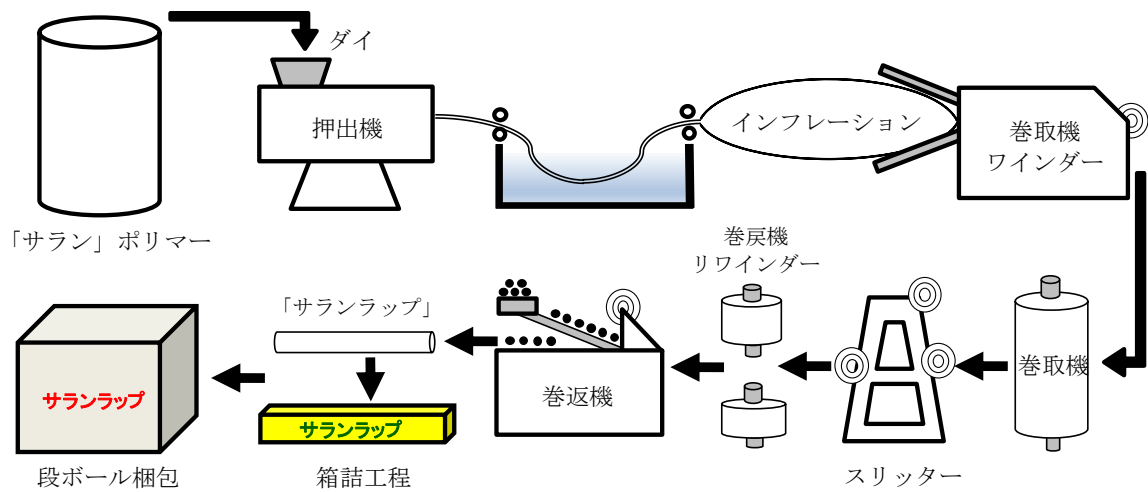
する。第1の「サラン」ポリマーの製造段階では、塩化ビニリデンの重合度（塩化ビニリデンモノマーと塩化ビニルモノマーの比率）がフィルムの品質を左右する²⁹²。すなわち製膜工程を経たフィルムは分子レベルの制御によって品質（厚みや強度）が決定され、分子量が小さ過ぎるとフィルムが切れやすく、分子量が多過ぎるとフィルムがゴワゴワするため常に最適な分子量が求められる。第2の「サランラップ」の製造工程における押出工程では押出直後のフィルムの分子の配向はバラバラで、インフレーション成型による延伸によって分子が縦軸と横軸方向に配向する。分子の縦横への配向は「サランラップ」の基本特性、すなわち第1にフィルムの剛性を高めることでハリとコシが出て、第2にフィルムの強度を高めることで丈夫になり、第3にフィルムの伸度を低下させることでカット性が良くなり、第4にフィルムの厚みを均一にかつ表面を平滑にさせることで密着性が向上し、第5にフィルムの結晶化度を高めることでバリア性が高くなる。フィルムの表面を平滑にするためには柔軟剤（脂肪酸誘導体）の処方が必要であり、「サラン」ポリマーを熔融する際には熱安定剤（エポキシ化植物油）が必要であるため「サランラップ」の品質を安定させるためにはこれら添加剤の最適な組成が求められる。

図表 3-9 : 「サラン」ポリマーの製造工程



(出典) 旭ダウ(1982), 86頁「サラン」ポリマーの製造工程 より筆者作成

図表：3-10：「サランラップ」の製造工程



(出典) 旭ダウ(1982), 267頁「サラン」フィルム, 「サランラップ」の製造工程 より筆者作成

3.3 コア・ベネフィットの設計

発売当初の「サランラップ」は消費者の目から見て、臭い、黄ばみがある、破れやすいなどの品質面で欠点を抱えており、開発担当者は「食品を包むラップはどうあるべきか」との基本問題に立ち返って激論を戦わせた²⁹³。こうして導き出された結論から、安全衛生上問題がないこと、「サラン」ポリマーの特徴を活かしきること、「サランラップ」で包むデメリットを出さないこと、使い勝手に優れていることの4点を品質課題とした。

1点目の衛生面では、「サラン」ポリマーは押出加工の際に分解しやすい欠点があり、熱安定剤と可塑剤の添加を必要とする反面、この添加剤が安全衛生面で問題にならないことを指針とした。2点目の特性面の活用では、水分保持性（鮮度保持）に優れ、酸素を通しにくいことに加え、風味を大切にする日本人の特性に合わせて「香り」や「におい」を完全に閉じ込め、ポリマーの再設計において添加剤を極限まで減らすことを指針とした。3点目のデメリットの封鎖では、添加剤の選択においてフィルムを透明の状態にするために素材や添加剤の透明性に加え、押出加工とフィルム製膜時のポリマー制御を指針とした。4点目の使い勝手では、適度なハリ、コシ、強さがあり、切りたい所でスムーズに切れ、容器とラップフィルムがよく密着し、冷蔵庫の低温保存でも性能を十分に発揮できることを指針とした。4点目の指針は1点目の衛生面と3点目の特性面の指針に見られる添加剤処方と相矛盾する指針であるが、この矛盾を含めて全ての指針を満たさなければならなかった²⁹⁴。

このように「サランラップ」の開発には重合方法の検討を含むポリマー分子設計に加え、適正な添加剤の検討、加工技術（結晶状態の制御、フィルムの低温延伸による強度などの向

²⁹³ 石尾（1986）809頁、中尾（2000）671頁。

²⁹⁴ 石尾（1986）809頁、中尾（2000）672-673頁。

上、低添加剂量に耐える押出加工装置の検討など)、「使い勝手」を良くするための「特性面」と安全に使用するための「衛生面」の相矛盾する指針を満たすために、同社は多岐にわたる研究ならびに技術開発に取り組むことになった。

3-4. 発売当初の販売価格

旭ダウは1960年9月に「サランラップ」を発売し、同年11月に生産を開始した。「サランラップ」が店頭に出たのは1961年の春頃で²⁹⁵、「クレラップ」に比べて僅かに遅れをとっていた。同社は、幅30cm x 7m巻き・一般用「サランラップ」の小売価格を100円に設定し、幅30cm x 20m巻き・徳用「サランラップ」の販売価格を190円に設定した。同社が一般用を7m巻きにした理由は小売価格を予め100円に設定しそこから逆算したからで、「クレラップ」も同じく幅30cm x 7m巻きを100円に設定していた。当時の100円を現在に換算すると1,000円以上であり、現在の20m巻き換算では2,000円以上に相当する。現在の「サランラップ」の幅30cm x 20m巻きの実勢価格がおよそ130円~150円(税別)であることを考慮すると、発売当初の「サランラップ」がいかに高価であったかが容易に想像できる。当初「サランラップ」は一般用が売れていたが、「サランラップ」の消費が拡大するに従って徳用の方が売れるようになった²⁹⁶。しかし電気冷蔵庫の普及率が低調であったことに加え、主要チャネルの酒販店ルートと金物店ルートが「クレラップ」に支配されていたため、「サランラップ」の成長ペースは「クレラップ」に比べて緩やかで、販売費用やマーケティング費用が回収できずに赤字が累積していた。しかし旭ダウは「サランラップ」のさらなる需要の拡大を見込んで1961年10月に「サランラップ」の増設工事に着手し、1965年5月に設備が稼働し、延岡工場でも「サラン」ポリマーの設備増設に踏み切った。

第4節 「サランラップ」の成長期(1966~1973年)

1. 成長期の広告戦略—冷蔵・冷凍保存の訴求・啓蒙

1.1 「サランラップ」の販売動向

本節では、「サランラップ」の成長期の広告戦略、流通戦略、製品・価格戦略について、「旭化成八十年史：資料編(2002)」、日本経営史研究所[編]、「旭ダウ30年の歩み(1982)」、化学工業日報社、「呉羽化学五十年史(1995)」、日本経営史研究所・呉羽化学工業株式会社社史編纂室[編]、「鈴鹿地区60年史(2013)」、鈴鹿地区60年史編集委員会」を基軸に、書籍、専門雑誌、旭化成工業が発刊する各資料に基づく記事や記録を照会し、「クレラップ」との比

²⁹⁵ 実業往来社[編](1963)98頁。

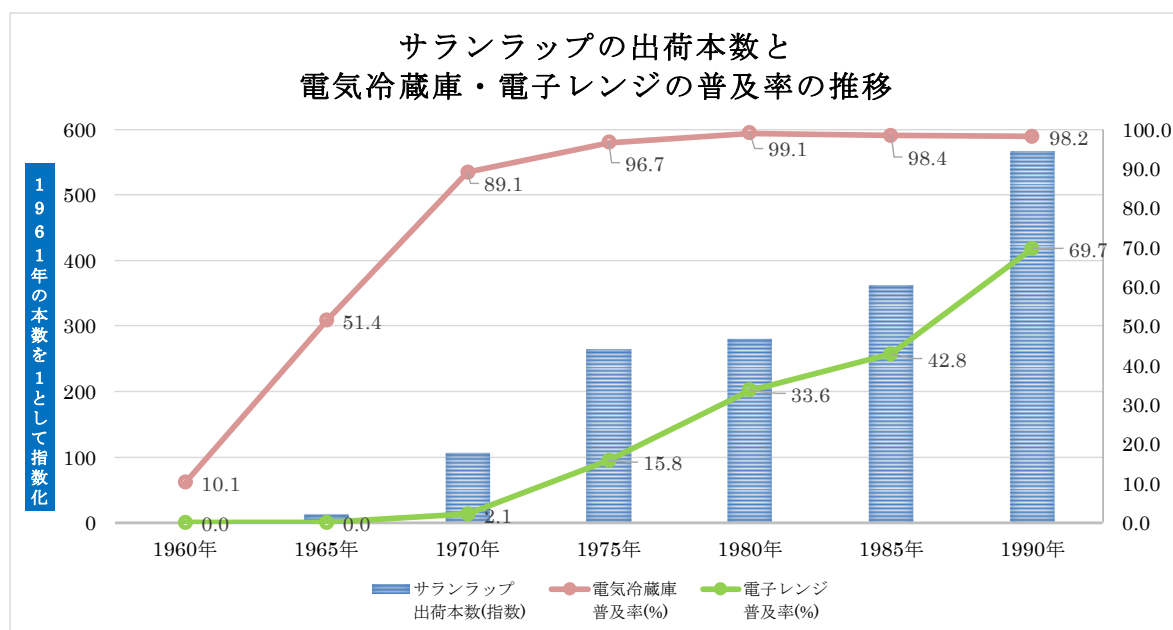
²⁹⁶ 実業往来社[編](1963)99頁。

較から、「サランラップ」のテイクオフの前後に相当する「サランラップ」物語の成長期を要約する。

まず、成長期における「サランラップ」の販売動向について説明する。前述の図表 3-6 は電気冷蔵庫、電子レンジの普及率と「サランラップ」の出荷指数を年代別に示したグラフである。電気冷蔵庫の普及率は「サランラップ」が発売された 1960 年には約 10%であったが、5 年後の 1965 年には 51.4%に拡大し、1970 年に 89.1%，1975 年に 96.7%となってほぼ全世帯に普及した。電気冷蔵庫が半数世帯に普及する 1965 年からほぼ全世帯に普及する 1975 年までの 10 年間に「サランラップ」の出荷本数が約 20 倍に伸長している点から、「サランラップ」は発売 6 年目の 1965 年頃にテイクオフを果たし、第 1 の成長期を迎えた。

旭ダウは発売当初、主要チャネルである酒販店ルートと金物店ルートを呉羽化学工業に掌握されていたことから、市場の 70%を「クレラップ」が支配し、残りの 30%を「サランラップ」が支配した。ところが「サランラップ」は発売 6 年目には「クレラップ」を逆転し、その後もシェアの格差はさらに広がり、1968 年では「サランラップ」80%、「クレラップ」10%、その他ラップ 10%となった。

(再掲載) 図表 3-6：電気冷蔵庫・電子レンジの普及率と「サランラップ」の伸長率



(出典) 旭化成工業㈱ 「おかげさまで25年—サランラップ®」 『キッチンの発展とともに伸びるサランラップ®』

旭化成工業㈱ 「おかげさまで30年—サランラップ®」 『キッチンの発展とともにサランラップ®—品質・販売・宣伝の3つの総合力』より筆者加工作成

1.2 用途訴求の変遷

一般家庭における電気冷蔵庫の本格的な普及が進むと、旭ダウは消費者に対して「サランラップ」の冷蔵保存法を啓蒙した。1965年から1970年頃の「サランラップ」のキャッチコピーは「味も香りもそっくり包む『サランラップ』」²⁹⁷で、同社は冷蔵庫内の乾燥から食品の水分を保持する「バリア性」と魚から野菜への臭い移りを防止する「保香性」を訴求し、「サランラップ」による食品の冷蔵保存法を消費者に啓蒙した。同社の宣伝媒体はこれまでと同様にテレビ・コマーシャルを中心に、1964年1月と1966年4月にスポット・コマーシャルを強化し、1966年にはテレビ・コマーシャルに人気タレントとの専属契約を果たした。旭化成工業が独占提供している「スター千一夜」は従来の6局提供が1968年には全国16局に拡大し、1971年に22局、1972年に24局へとさらに拡大して全国ネットはほぼ完成した。

1970年代には9割以上の世帯に電気冷蔵庫が普及し、冷凍食品の普及²⁹⁸と冷蔵庫メーカーによる冷凍室保存の啓蒙によって、消費者は2ドア式の大型冷凍冷蔵庫を買い替えるようになった。消費者によるフリージングの習慣化を受けて、旭ダウは消費者に対して「サランラップ」の冷凍保存法を啓蒙した。1971年から1975年にかけての「サランラップ」のキャッチコピーは「やはりピタリの『サランラップ』」²⁹⁹で、同社は電気冷蔵庫の冷凍スペースの増大とフリージング需要の増大に合わせて「サランラップ」の耐冷性を訴求し、「サランラップ」による食品の冷凍保存法を消費者に啓蒙した。

次に、セールス・プロモーションについて、旭ダウは1968年に消費者を対象にした初の消費者キャンペーンである「サファイア原石が当たる！サランラップ®プレゼントセール」を実施し（図表3-11）、1971年からは毎年1回または夏・冬の2回にわたり全国キャンペーンを実施した³⁰⁰（図表3-12を参照）。このように長きにわたる消費者キャンペーンの実施は、消費者の「サランラップ」に対する興味・関心や理解・認知度を高め、旭ダウは消費者との認知的な関係性を構築し、キャンペーンを定番化することで感情的な関係性を深めていった。

²⁹⁷ 『流通企業向けパンフレット・おかげさまで30年—サランラップ®』、1990年。

²⁹⁸ 詳しくは村瀬（2005）213-215頁を参照。

²⁹⁹ 『流通企業向けパンフレット・おかげさまで30年—サランラップ®』、1990年。

³⁰⁰ 全国キャンペーンが始まった当初の景品は高級「カシミロン」製品が通例であったが、消費者の関心を集め、飽きさせない目的で、「電子レンジ」、「こたつケット」などその時代の話題になる景品へと変遷した。

図表 3-11：サファイア原石が当たる！サランラップ®セールと保存法訴求のチラシ広告



- (注) (1) 上段左側の写真は旭ダウが1968年に実施した初の消費者キャンペーンの消費者告知用のチラシ広告である。
 (2) 上段右側と中段の右側の写真は同じく会社が消費者向けに配布したチラシ広告の表裏である。
 (3) 下段の左側と中央の写真は会社が卸売業者向けに食品や料理の様々な保存法を訴求したチラシ広告の表・裏である。
 (出典) 旭ダウ(株)「1968年消費者向けキャンペーン・チラシ広告」, 「消費者向け保存法の訴求・啓蒙チラシ」
 「1968年流通業者向けキャンペーン・チラシ広告」筆者所蔵

図表 3-12 : 「サランラップ」 広告コミュニケーション, 消費者キャンペーンの変遷

年	製品/雑誌・書籍・冊子	用途対象	キャッチコピー ・時代背景と☆訴求ポイント	宣伝内容・媒体	CMタレント	全国消費者キャンペーン				
1960	●「サランラップ」発売開始 30cmX7m, 30cmX20m	電気冷蔵庫 (冷蔵保存)	食品の鮮度をつつむサランラップ ☆常温における食品の鮮度保存を啓蒙 空気の遮断 水分と香りの保持	発売とともにテレビの料理番組「江上とみ料理教室・味八丁」を提供し、あわせて週刊誌・婦人誌などで、商品知識を家庭の主婦に普及。	江上とみ					
1961										
1962										
1963										
1964										
1965										
1966	●パッケージ・リニューアル 30cmX10m, 30cmX20m	大型冷蔵庫 (冷凍保存)	やっぱりビタリのサランラップ ・冷凍庫つきの2ドアの冷蔵庫の本格化 ・冷凍食品やホームフリージング需要 ☆食品の冷凍保存を訴求・啓蒙	昭和39年より東京・大阪を中心にテレビCMを開始。当時、高視聴率を誇っていた「スター千一夜」に参画。	川崎敬三 ともこ	サファイア原石プレゼント/初のキャンペーン				
1967										
1968										
1969										
1970	○「サランラップミニ」発売 22cmX20m	大型冷蔵庫 (冷凍保存)	やっぱりビタリのサランラップ ・冷凍庫つきの2ドアの冷蔵庫の本格化 ・冷凍食品やホームフリージング需要 ☆食品の冷凍保存を訴求・啓蒙	昭和39年より東京・大阪を中心にテレビCMを開始。当時、高視聴率を誇っていた「スター千一夜」に参画。	川崎敬三 ともこ	冬 カシミロン毛布プレゼント				
1971										
1972										
1973										
1974										
1975										
1976										
1977										
1978	○パッケージデザイン一部変更					ついで差がつくサランラップ ・ラップが全国の家庭に浸透 ☆品質差の訴求 バリア性 水分保持 保香 酸素遮断			岡まゆみ	夏 白いバッグプレゼント
1979										
1980	発売20周年 くらしをつつむアイデアの本 発売	電子レンジ (加熱・調理)	電子レンジにはサランラップ ・電子レンジの登場 ☆電子レンジの加熱・調理を啓蒙 品質差の訴求 耐熱性(ラップの中で最も優れる)	昭和56年10月にスタートした「なるほどサ・ワールド」に参画。「なるほど」と品質の良さをわかりやすく紹介する「なるほどCM」シリーズを放映	佐久間良子	夏 旅行券20万円プレゼント				
1981	○「サランラップミニ15」発売 15cmX20m									
1982										
1983										
1984	流通向け季刊誌「さんさん」開始									
1985										
1986										
1987	ハート・クッキングVol.1 創刊									
1988										
1989										
1990	発売30周年 ハート・クッキングVol.2 発売					フリージングから電子レンジまで ・電子レンジの普及率の高まり ・冷蔵庫の大型化 ・フリージング文化の定着 ☆電子レンジレシピの開発と訴求 ☆多様化へ対応した要素の啓蒙			マリアン	夏 旅行券30万円プレゼント
1991	○30cmx50m, 22cmx50mを発売									
					桜井幸子	冬 びっくりカンカンプレゼント				
						夏 びっくりカンカンプレゼントPart2				
						冬 びっくりカンカンプレゼントPart3				
						夏 びっくりカンカンプレゼントPart4				
						冬 びっくりカンカンプレゼント				
						夏 びっくりカンカンプレゼントPart2				
						冬 ねこ缶バッグプレゼント				
						夏 ラッキーギフトキャンペーン				
						冬 エーガ海・アテネ・ローマの旅行券プレゼント				
						冬 うれしい木箱プレゼント				
						夏 夢いっぱい藤カゴプレゼント				
						冬 世界各国名品プレゼント・パート1				
						夏 オリジナルの旅ほかにプレゼント				
						冬 世界各国名品プレゼント・パート2				
						夏 豪華一泊グルメの旅プレゼント				
						冬 わが家の木箱プレゼント				
						夏 ヨーロッパ豪華グルメの旅プレゼント				
						夏 旬を楽しむ豪華一泊グルメの旅ペアでプレゼント				

(出典) 旭化成工業「おかげさまで25年—サランラップ®」、旭化成工業「おかげさまで30年—サランラップ®」、富士経済(1977)「トイレットリーダグツマーケティング要覧 NO.2」133頁。
富士経済(1986)「トイレットリーダグツマーケティング要覧 NO.2」51-52頁、化学経済[編](1986)「日本の食文化を支えるサランラップ®」『化学経済』2017年6月号 30-31頁。
「社報あさひ」第399号(1961)1頁、第523号(1966)1頁、第595号(1970)1頁、第698号(1975)1頁、第789号(1979)1頁、第866号(1982)1頁、第964号(1990)10頁。

2. 成長期の流通戦略—新たなチャネルへの展開

2.1 スーパーマーケットの興隆

「サランラップ」の成長期における成長戦略に最も影響を与えたのはスーパーマーケットである。スーパーマーケットの先駆けは1953年12月に東京都港区北青山で開店した「紀ノ国屋」が第1号とされている。1957年には大阪市城東区の京阪電鉄千林駅に「主婦の店ダイエー」が開店し、ダイエーは翌年7月に神戸市三宮に新店が開店したのを皮切りに全国チェーン化を進めた。1965年以降になるとわが国でもスーパーマーケットの本格的な普及が始まり、高度経済成長期における個人消費の拡大による都市構造の変化と巨大都市圏の形成によって人口が都市部へ流入し、人の移動を追ってスーパーマーケットが増加した。図表3-13は通商産業大臣官房調査統計部の「セルフサービス店統計表」から編集した表で、1964年から1979年までの2年毎（1976年から1979年は3年）の小売業態別・規模拡大の推移を表している。スーパーマーケットを含むセルフサービス店の全小売業に占める売上高の構成比を見ると、1964年時点で4.7%であったものが1972年には8.7%となって百貨店の8.4%を抜き、1974年には10.8%に拡大した。この間セルフサービス店の売上高は急拡大し、1964年から1974年にかけての伸びが、百貨店と一般小売店では4.5倍であるのに対して、セルフサービス店では10.8倍にのぼり、さらに1979年までの5年間で2.6倍拡大している。この間百貨店は1.6倍、一般小売店は1.8倍拡大しているが、これらと比較してセルフサービス店の成長がわが国の消費文化の創造にいかに関わりを持っていたかが推察される。

図表3-13：小売業の業態別の業容拡大推移

年次	セルフサービス店				百貨店			一般小売店			小売業 売上高 合計（億円）
	店舗数	売上高 （億円）	売上高 指数	構成比 （%）	売上高 （億円）	売上高 指数	構成比 （%）	売上高 （億円）	売上高 指数	構成比 （%）	
1964	3,620	3,924	1.0	4.7%	7,964	1.0	9.5%	71,608	1.0	85.8%	83,496
1966	4,790	5,811	1.5	5.4%	9,710	1.2	9.1%	91,135	1.3	85.3%	106,836
1968	7,062	10,286	2.6	6.2%	12,861	1.6	7.8%	141,926	2.0	86.0%	165,073
1970	9,403	16,125	4.1	7.4%	17,711	2.2	8.1%	183,898	2.6	84.5%	217,734
1972	10,635	24,476	6.2	8.7%	23,819	3.0	8.4%	234,632	3.3	82.9%	282,927
1974	12,034	42,535	10.8	10.6%	35,628	4.5	8.8%	324,836	4.5	80.6%	402,999
1976	14,543	67,502	17.2	12.0%	46,134	5.8	8.2%	446,655	6.2	79.7%	560,291
1979	19,172	109,377	27.9	14.9%	56,999	7.2	7.7%	569,580	8.0	77.4%	735,956

(注) (1) 原典：通商産業大臣官房調査統計部編「セルフサービス店統計表」

(2) セルフサービス方式採用店は必ずしもスーパーマーケットと同じではないが、スーパーマーケットの統計がないのでそれに近似するものとして収録した。

(3) 「構成比」は、小売業売上高合計に占める各業態の構成比を示している。

(4) 「売上高指数」は各業態において1964年の売上高を1.0とした場合の各年次売上高の指数を示している。

(出典) 旭ダウ(1982), 282頁「セルフサービス店の業容拡大推移」より筆者作成

2.2 スーパーマーケットへの参入

新興のスーパーマーケットはセルフサービスとディスカウントを特徴に持ち、製造業者はスーパーマーケットを販売拡大の機会と捉えている反面、自社製品をスーパーマーケットによって目玉商品として乱売された経験を少なからず持っていたため、スーパーマーケットの安売りを販売リスクとして危惧し、同時に一般小売店への気兼ねから多くの製造業者はスーパーマーケットとの取組みに対して日和見的な姿勢を取っていた³⁰¹。一方で旭ダウは1962年に早くもスーパーマーケットでの「サランラップ」の販売を検討し、翌年ダイエーで販売を開始した。同社の社内には「良いものを安く」提供することを第1の目標に掲げるスーパーマーケットに対して安売店の負のイメージを持ち、当時のスーパーマーケットは百貨店や一般小売店に比べて経営基盤が弱く、大手製造業者や卸売業者はスーパーマーケットでの販売に消極的であったことから、同社の幹部がスーパーマーケットで販売する方針を打ち出した際には社内のみならず代理店からの慎重論も強かった。同社の神森サラン販売部長（当時）は、「サランラップ」の事業拡大を図るためにはターゲット・ユーザー（主婦層）の買い物行動の適合するスーパーマーケットでの販売は避けて通れないとの認識からスーパーマーケットでの販売に踏み切った。同部長の英断の背景には次の説明がある。1964年秋に欧米各国を視察して帰国した神森サラン販売部長は次のように述懐している³⁰²。

欧米ではスーパーマーケットで食品包装用ラップが販売され、主婦が気軽に売場から（食品包装用）ラップを買っているのを見てわが国でもスーパーマーケット主体の販売方法を採用すべきと考えた。スーパーマーケットのこれほどの急成長は想像以上だったが、欧米各国を回るなかで「サランラップ」をスーパーマーケットで売って貰ったら伸びるかも知れないと考え、思い切ってここを主力に販売していく方針を固め、（旭ダウの）トップを説得した。

呉羽化学工業はいち早く金物店や酒販店の販売ルートを掌握したことで「クレラップ」の売上高は発売後の10年間で約50倍に伸長し、1967年までは卸価格を当初の建値に維持していた。同社は「サランラップ」がスーパーマーケットの拡販政策に成功するまでの間、値崩れを嫌ってこのチャンネルには参入しない方針に固執し、1968年時点で「クレラップ」と「サランラップ」との市場シェアは70%の格差がついた³⁰³。同年に深江クレハロン部長は、スーパーマーケットへの参入について社内での激論を交わした結果、このチャンネルで「クレラップ」を販売することを上層部に認めさせ、ダイエー、西友、忠実屋などの小売ルートを

³⁰¹ ダイヤモンド・ビジネス企画[編]（1970）24-25頁。

³⁰² 前掲、『旭ダウ30年の歩み』、280頁。

³⁰³ 食品包装用ラップにおける市場シェアの残りの10%のその他ラップについて、前掲、『呉羽化学五十年史』（1995）には詳しい記述はない。富士経済（1974）によると、「クレラップ」、「サランラップ」以外に、1966年発売の「ハイエスラップ」（ポリ塩化ビニル製／日本カーバイドより発売、1970年に生産が中止）の記載があった（前掲、1974、83頁）。

開拓した。1970年7月に「クレラップ」の生産が新規稼働したばかりの呉羽プラスチックス³⁰⁴で検品管理の不徹底による不良品が流通し、これによる「クレラップ」のイメージダウンとスーパーマーケットでの店頭価格の下落によって、売上高は年率130%を計上したにも関わらず「サランラップ」との市場シェア格差は縮小しなかった。

3. 成長期の製品・価格戦略—技術革新とコストダウン

3.1 品質ならびに生産性の向上

旭ダウは「サランラップ」の製造を開始した直後、インフレーション時のフィルムのパンクや膜厚変動によって生じる生産精度と生産効率の2重の課題を抱え、加えて第3節で説明した「サランラップ」の臭気成分に関わる添加剤の不純物濃度などの多くの品質課題が山積みとなっていた。前者の生産精度と生産効率の課題について、同社は「サランラップ」の製造における押出時のスクリュウの改良によって押出条件を最適化するなど、継続的な対策に取り組んだ。後者の品質課題について、同社は「サランラップ」の再設計とその指針に従ってラップフィルムの密着性、色調（透明性）、臭気（無臭）など多くの改良を加えた。第1に「サラン」ポリマーについて、同社は1960年代から1970年代にかけてポリマー組成、分子量の検討、重合処方に関する独自のポリマー技術の知見を確立した。第2に「サランラップ」の密着性と臭気の課題について、同社は1960年代からポリマー組成の変更と添加剤の検討やブリード制御の各工程において一つひとつ対策を講じた。第3の色調について、同社はポリマー組成の変更によって透明性を実現した。

次に「サランラップ」の生産について、以下の設備増設・増強によって生産性が向上した。1点目はリワインド工程の全自動化で、1963年秋に紙管を化粧箱に挿入する工程の自動化、1968年に箱詰め工程の自動化、1968年から1971年にかけて巻戻機と押出機の増設、1974年に巻取機の新鋭機を導入した。2点目は紙管コストの削減で、1969年9月に紙管メーカーが鈴鹿「サランラップ」工場内で製造を開始し、運搬費の削減と「サランラップ」の生産に合わせた紙管の製造によって「サランラップ」の生産性が向上した。3点目は設備拡張による生産能力の向上で、1970年に旭ダウは東日本市場に出荷するための「サランラップ」の仕上げ工程と箱詰め工程を、旭ダウの子会社「日本ポリフレックス³⁰⁵」上尾工場に委託し、「サランラップ」の仕上げコストおよび物流費を削減した。

³⁰⁴ 呉羽プラスチックスは呉羽化学工業・錦工場にあった加工部門を分離し、1969年2月に茨城県新治郡玉里村（現在の茨城県小美玉市）に設立し、2010年4月にクレハに吸収合併された。

³⁰⁵ 日本ポリフレックスは、1963年12月に旭化成工業、積水化学工業、大日本印刷、旭ダウの共同出資によって設立されたポリエチレンの加工会社で、各種のポリエチレン製品が製造された。1966年4月に旭化成工業20%、旭ダウ80%の出資の子会社となり、1969年6月に旭ダウ100%出資の子会社となった（前掲、『旭ダウ30年の歩み』、年表473-479頁）。現在は旭化成パックス（旭化成100%出資）の上尾工場となっている。

3.2 「サランラップ」の一貫生産体制の構築

「サランラップ」の主要な中間原料である塩化ビニルモノマーは、前節の「サラン」ポリマーの製造工程で示したようにアセチレン法によって生成していたが、高度経済成長期での石油化学工業の急速な発展と、「サランラップ」の販売拡大を受けて旭ダウはよりコスト面で有利なエチレン法への切替えを志向した。1968年前後に旭ダウでは川崎工場生産していたスチレン系製品と旭化成工業が同敷地で生産していたアクリロニトリルの設備増強が川崎工場の手狭な敷地では限界に近づいたため、新たな生産拠点として供給が逼迫している西日本に設ける必要性に迫られた。旭化成工業がこれまでに掲げていた誘導品主導の石油化学戦略に目途が立ったこともあって、エチレンセンターを含む石油化学コンビナートの建設への具体的な検討に入った。以上の状況を踏まえて旭化成工業は旭ダウと一体となって岡山県水島臨海工業地域への立地の検討を開始した。旭化成工業によるエチレンプラントの立ち上げの経緯は次の通りである。1967年12月、旭化成工業は日本鉱業、日産化学工業、旭ダウとの連名でエチレン年産能力30万トンから誘導品に至る水島地区石油化学計画書を通商産業省に提出し、翌年3月、旭化成工業、日本ゼオン、チッソの共同出資により山陽モノマー³⁰⁶が設立した。同年4月、三菱化成工業と旭化成工業によって水島石油化学計画の締結に関する基本契約が調印され、同年7月、旭化成工業と日本鉱業の共同出資により山陽石油化学が設立した。同月、山陽石油化学と三菱化成工業との折半により水島第1エチレンプラントを担当する水島エチレン（ナフサ分解会社）が設立し、同社は1971年7月にエチレン年産30万トンの生産を開始した。1970年11月、山陽石油化学と三菱化成工業との折半出資により、水島第2エチレンプラントを担当する山陽エチレン（ナフサ分解会社）が設立し、同社は1973年4月にエチレン年産30万トンの生産を開始した³⁰⁷。こうして旭化成工業はナフサ分解から誘導品に至るまでの一貫生産体制を構築し、当時の誘導品メーカーが石油化学工業に進出する事例は非常に稀であったと言われている。

次に「サラン」ポリマーの一貫生産工程を図表3-14に記す。水島臨海工業地域における旭化成工業のエチレンプラントの立ち上げによって、旭ダウは塩化ビニルモノマー（以下VCM）の内製化を推進した。同社はこれまでVCMをグループ外から購入していたが、エチレン（水島エチレンと山陽エチレンが生産）、乾燥塩素（旭化成工業・子会社の岡山化成³⁰⁸が生産）な

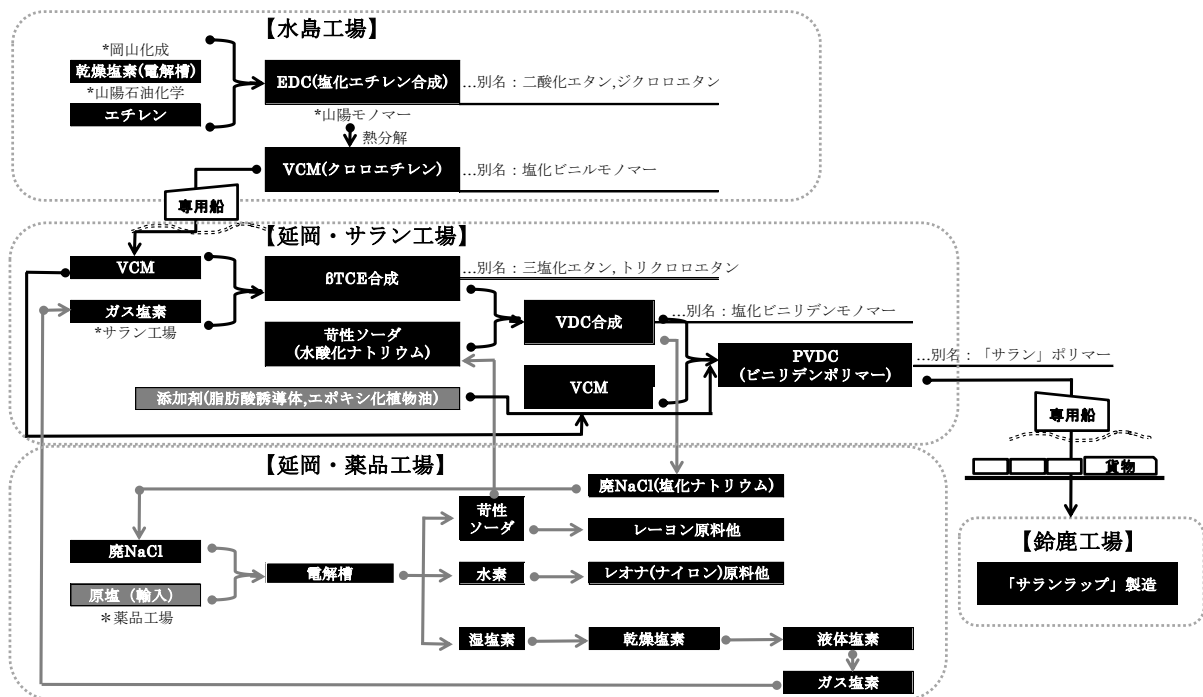
³⁰⁶ 山陽モノマーの生産工場は1970年9月に完成し、同工場で塩化ビニルモノマーの生産を開始した。塩化ビニルモノマーはエチレン消費の柱の1つに位置づけられた。この設備で生産された塩化ビニルモノマーは船で旭ダウ・延岡工場に運ばれた（『社報あさひ』No.603, 1970, 1頁）。

³⁰⁷ 第1プラントの水島エチレンは三菱化成工業の敷地に、第2プラントの山陽エチレンは旭化成工業の敷地に建設され、エチレンプラントは共同輪番投資によって立ち上げられた（前掲、『旭ダウ30年の歩み』、年表478-480頁、前掲、「旭化成八十年の歩み」、371頁）。

³⁰⁸ 岡山化成は1968年12月に、旭化成工業と大阪曹達との折半によって大阪市西区に設立し、1970年8月に水島地区でイオン交換膜法による電解槽で苛性ソーダと塩素の操業を開始した。2012年には合弁が解消し、現在では大阪ソーダの完全子会社となっている。同社は設立当初は山陽モノマーへの塩素の供給、大阪曹達が水島地区で企業化する塩素系の誘導品への塩素の供給を

らびに VCM (山陽モノマーが生産) の各工程を内製化した³⁰⁹。水島工場内で製造された VCM は延岡のサラン工場に輸送され、「サラン」ポリマーの製造工程では一部を除いてほぼすべてが内製化した³¹⁰。旭ダウは旭化成工業の石油化学事業における重要な供給先に指定されると共に、エチレン、塩素、VCM の内製化によって原料から「サラン」ポリマー、「サランラップ」に至る川上、中間、川下製品の一貫生産体制を構築し、市場の旺盛なラップ需要に対応して「サランラップ」の安定供給を図ると共に、製造コストの大幅な低減を実現した。

図表 3-14：旭化成工業・旭ダウ「サラン」ポリマーの生産工程



(注) (1) 旭ダウが内製化が進めた1970年代の「サラン」ポリマーの製造工程図を描いている。
 (2) 上記の生産工程における循環については、旭化成公開の資料(社史・社内報等)に基づき筆者の考察のもとでまとめたものである。従って多少の誤りがある点はご容赦頂きたい。
 (3) 黒の四角はグループ企業(合併会社)による製造・製品の内製化を、灰色の四角は外注を示している。
 (出典) 筆者作成

事業の目的としていた(『社報あさひ』No.603, 1970, 1頁)。

³⁰⁹ 旭ダウが VCM をエチレン法に切替えた時期とその供給元は不明である。同社の VCM の内製化の効果は絶大で、1973 年末のオイルショックにおいて、エチレンと VCM の内製化は原材料の確保の面と原材料コストの抑制の面において呉羽化学工業に比べて極めて優位であったと考えられる。

³¹⁰ 「サラン」ポリマーを生成する際に使用する苛性ソーダ(水酸化ナトリウム)は旭化成工業・延岡工場の電解槽によって生成されているが、原料の原塩についてはメキシコ、豪州など海外から輸入している。「サラン」ポリマーに処方する添加剤の脂肪酸誘導体(柔軟剤)とエポキシ化植物油(熱安定剤)についての内製・外注の記述がなく、添加剤の供給元は不明である。

3.3 初のリニューアル

旭ダウは1966年4月、初の「サランラップ」のリニューアルを実施した。同社はラップ需要の拡大から従来の7m巻きを廃止し、幅30cm x 10m巻きの徳用を「一般用」に、新たに幅30cm x 20m巻きを「徳用」に設定し、業務用として幅30cm x 50m巻きと、幅45cm x 50m巻きを新たに発売した。同社は化粧箱を従来の白を基調とするデザインを団地のキッチンに相応しい黄色のデザインに一新し³¹¹（図表3-11，図表3-15を参照）、1970年に小皿の用途として幅22cm x 20m巻きの「サランラップミニ」を新たに発売した。食品包装用ラップ市場の拡大と地方に拡張する販売チャネルに対応するため、同社は1970年に東京に「東京サランラップ課」を、大阪に「大阪サランラップ課」をそれぞれ設置し、1975年までに札幌，名古屋，福岡に営業拠点を拡張した。旭ダウの価格政策は原則的な建値の維持であり、幅30cm x 20m巻きでは流通段階で5円～10円の価格差が見られるものの、概ね建値を維持していた。この背景にはスーパーマーケットによる安売り販売への対策として、景品つき「サランラップ」，消費者キャンペーン，広告宣伝を基軸とした強靱な価格統制の施策があった。

呉羽化学工業は1972年3月に「クレハロン部」から「クレラップ」事業を独立させて「クレラップ部」を設置し、「クレラップ」の販売と宣伝政策の強化を図った。「クレラップ」の製品政策について、同社は1973年に「クレラップ」をリニューアルし、花柄デザインの採用，化粧箱の強度の改良，金属刃の材質の強化を行なった（図表3-15を参照）。流通政策について、同社はスーパーマーケットや小売店への販売ルートを太く短くする基本方針のもと、販売員を増員し、石鹼・化粧品系卸の中央物産をはじめ直接取引の代理店を増やし、卸売業者に対する「クレラップ」の品質訴求と販売強化を実践した。価格政策について同社は代理店に対して年率1～2%の一律リベート体系を組み、これをインセンティブにしてスーパーマーケット・チャネルの開拓を実践したが³¹²、既存の販売ルートに対する気兼ね，既存小売店の重視，優れた製品には適正価値で販売するとの企業姿勢から、当初はスーパーマーケットに対して踏み込んだ取引姿勢（価格戦略）を見せなかった³¹³。

食品包装用ラップ市場の拡大は石油化学の誘導品メーカーの相次ぐ参入を促し、オイルショックを契機にこの流れが加速した。今一度食品包装用ラップの歴史を振り返ると、1960年にわが国初の「クレラップ」が誕生し、数ヶ月遅れて「サランラップ」が発売された。1966年に日本カーバイドから「ハイエスラップ（ポリ塩化ビニル製）」，1969年に十条キンバリーから「ワンラップ（ポリエチレン製）」，三井東圧化学から「ハイラップ（ポリ塩化ビニル製で後にポリエチレン製に転換）」が発売された。第1次オイルショック後の1975年に中国レジンから「ポリラップ（ポリエチレン製）」，理研ビニル工業から「リケンラップ（ポリ塩化ビニル製）」，三菱アルミニウムから「ダイヤラップ（ポリ塩化ビニル製）」が参入し、1976年

³¹¹ 日経デザイン[編]（2013）132頁。なお図表3-11の左側の広告チラシにリニューアル当初の「サランラップ30cm x 10m」と「サランラップ30cm x 20m」のデザインが掲載されている。

³¹² 富士経済（1974）90頁。

³¹³ ダイヤモンド・ビジネス企画[編]（1970）24-25頁。

には東京三景工業から「ローズラップ（ポリエチレン製）」、信越ポリマーから「信越ラップ（ポリ塩化ビニル製）」が参入し³¹⁴、その後も誘導品メーカーや消費財メーカーによる市場参入が相次ぎ、1970年代後半には30銘柄に及ぶ食品包装用ラップが乱立していた³¹⁵。このように1970年代の食品包装用ラップ市場は、80%を占める「サランラップ」「クレラップ」のパイオニアの塩化ビニリデン・ラップ陣営と、20%からなる後発のその他ラップ陣営といった現在に近似した勢力図が形成されていた³¹⁶。

図表 3-15：2代目「サランラップ」と2代目「クレラップ」



- (注) (1) 上の写真は店頭で陳列する際に見える正面のデザインである。
 (2) 下の写真は裏面or底面で、電子レンジ用途が記載され、金属刃が外部に設置されている。
 (3) 写真の「サランラップ」と「クレラップ」は共に1980年代後半の製品と推定される。
 (出典) 筆者が所蔵しているラップを筆者が2021年2月7日に撮影した。

³¹⁴ 富士経済（1977）127頁。

³¹⁵ 食品包装用ラップの後発参入の多くが、ポリ塩化ビニル製またはポリエチレン製ラップであった。ポリ塩化ビニリデン製ラップによる後発参入の実例がない理由は、全世界で塩化ビニリデンポリマーを製造している企業がダウ・ケミカル社、旭ダウ、呉羽化学工業の3社だけであり（富士経済，1980a）、ダウ・ケミカル社と旭ダウは同一陣営で、共に「サランラップ」商標を所有し、呉羽化学工業を含めた3社がポリ塩化ビニリデン製ラップを製造・販売していた点にある。ポリ塩化ビニリデンは化成品としての汎用性に乏しい点から、後発企業がポリ塩化ビニリデン製ラップを製造・販売するのはハイリスクで、これが参入障壁の決め手となった。

³¹⁶ 富士経済（1980）46頁。

第5節 「サランラップ」の停滞・発展期（1974～1988年）

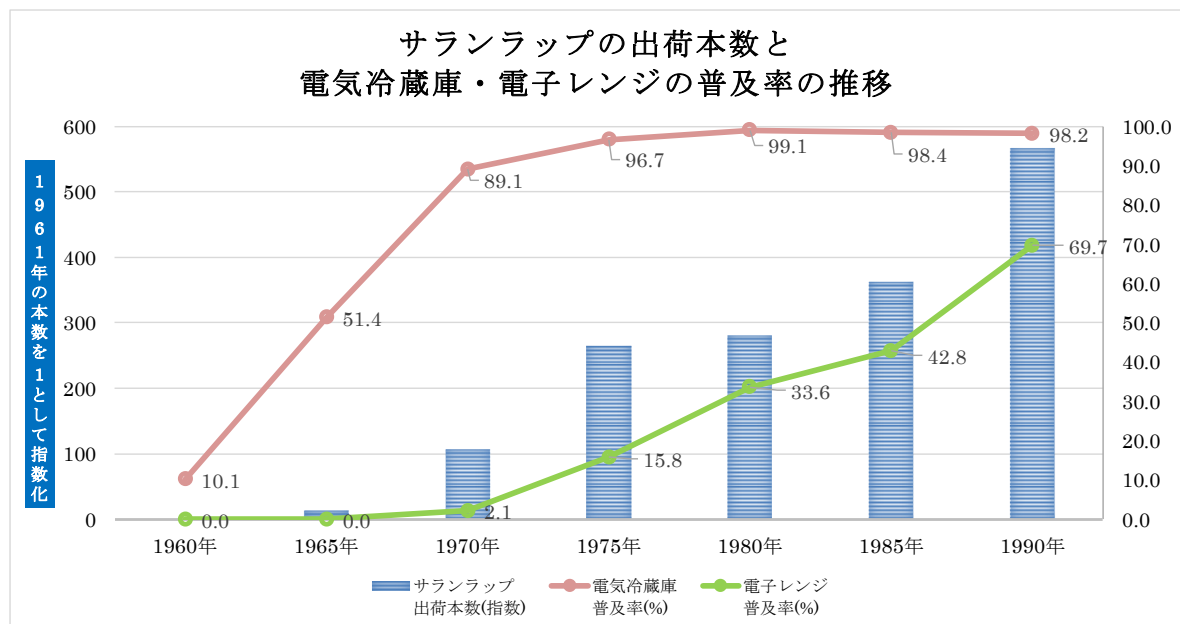
1. 停滞・発展期の広告戦略—電子レンジ調理の訴求・啓蒙

1.1 「サランラップ」の再成長の軌跡

本節では、「サランラップ」の停滞・発展期の広告戦略、流通戦略、製品・価格戦略について、「旭化成八十年史：資料編（2002）、日本経営史研究所[編]」、「旭ダウ 30年の歩み（1982）、化学工業日報社」、「呉羽化学五十年史（1995）、日本経営史研究所・呉羽化学工業株式会社社史編纂室 [編]」、「鈴鹿地区 60年史（2013）、鈴鹿地区 60年史編集委員会」を基軸に、書籍、専門雑誌、旭化成工業が発刊する各資料に基づく記事や記録を照会し、主に「クレラップ」との比較から、「サランラップ」の第2の成長による定番商品から強カブランドへの軌跡を描く「サランラップ」物語の停滞・発展期を要約する。なお、文中の市場シェアは富士経済の「トイレタリーグッズマーケティング要覧」1974年下版、1977年版、1980年版、1986年版、1988～1990年の各年度版を使用する。

冒頭で、「サランラップ」の停滞・発展の背景について、図表 3-6 に示している「サランラップ」の販売指数を市場シェアの動向に照合して説明する。

（再掲載）図表 3-6：電気冷蔵庫・電子レンジの普及率と「サランラップ」の伸長率



（出典）旭化成工業㈱ 「おかげさまで25年—サランラップ®」 『キッチンの発展とともに伸びるサランラップ®』
旭化成工業㈱ 「おかげさまで30年—サランラップ®」 『キッチンの発展とともにサランラップ®—品質・販売・宣伝の3つの総合力』より筆者加工作成

1973年10月の第4次中東戦争を発端とする第1次オイルショックは、石油関連製品の値上げに直結して物価は瞬く間に上昇し、急激なインフレーションによってわが国の経済活動にブレーキが掛かり、長く続いた高度経済成長期は終焉を迎えた。続いて1978年末から始まる第2次オイルショックは再び物価上昇を引き起こし、わが国の経済成長を減速させた。石油化学業界の経済不況が深刻化するなか、多くの誘導品メーカーが食品包装用ラップ市場に相次いで参入し、新規参入ラップの低価格に大型冷蔵庫の買換え需要も相まって、食品包装用ラップ市場は1973年から1979年までの6年間で販売金額が1.41倍に伸長し、その後の電子レンジの普及と共に1988年までの9年間で販売金額が1.50倍に伸長した³¹⁷。「サランラップ」と「クレラップ」を比較すると、1973年から1979年までの6年間の販売金額がそれぞれ0.93倍、2.64倍と対照的な伸長傾向を示し、続く9年間の販売金額がそれぞれ1.41倍、1.68倍とこちらは市場の1.50倍とほぼ同様の伸長傾向を示した³¹⁸。市場シェアにおいて「サランラップ」、「クレラップ」、「その他のラップ」が、1973年には76.0%：16.5%：7.6%、1979年には49.8%：30.7%：19.5%、1988年には46.6%：34.5%：18.9%³¹⁹と「サランラップ」と「クレラップ」の市場シェアは均等に向かって縮小した。「サランラップ」は2度のオイルショックによる新興ラップの相次ぐ参入ならびに消費者の低価格志向を背景に展開された価格競争に一線を引いたことから、新規需要が取り込めずに停滞し、市場シェアが低下した。一方で旭ダウは他のラップの動向とは異なり、「サランラップ」の建値を維持することで店頭価格の下落を防止し、1980年代中盤の食品包装用ラップ市場は高品質・高価格でカテゴリー・リーダーの「サランラップ」と、低価格でチャレンジャーの「クレラップ」ならびに低品質・超低価格のその他ラップから成る「商品力」と「価格力」の2極化が鮮明となった。本節の「サランラップ」の停滞・発展期は安定成長期のなかで2度のオイルショックに挟まれた1974年から1981年までの7年間で停滞期に、オイルショック後の1982年から1988年の7年間で発展期に分割する。先取りするが「サランラップ」は一般家庭の電子レンジの普及に合わせて販売量が再びV字に拡大した。電子レンジの普及率は1970年の2.1%を皮切りに1975年の15.8%、1980年の33.6%と一気に伸長し、1985年の42.8%、1990年の69.7%といったように一途に拡大を続け、1980年代になると電子レンジは一般家庭の消費生活に浸透していった。以上の点から、結論を先取りすると「サランラップ」はオイルショックの終焉以降の電子レンジの一般家庭への普及と歩調を合わせるようにして、2度目の成長期（発展期）を迎えた（図表3-6を参照）。

³¹⁷ 富士経済の調査の対象製品が1993年に追加され、1992年対比でその他ラップの合計・販売金額が、51億円（62%）増加していることから、1979年から1988年までの9年間で食品包装用ラップ市場は実際には1.5倍を超えて伸長していたものと考えられる。

³¹⁸ 『流通企業向けパンフレット・おかげさまで30年—サランラップ®』、1990年によると、「サランラップ」の出荷指数は1975年から1980年の5年間で約1.1倍、1990年までの10年間で約1.7倍に伸長し、これには業務用と粗品・ノベルティ用途（推定10～20%）が含まれているものと思われる。

³¹⁹ 実際には上位2社のポリ塩化ビニリデン製ラップ陣営とその他ラップ陣営とのシェア差はさらに縮まっていたものと考えられる。

1.2 電子レンジ調理における品質訴求と啓蒙活動

第1次オイルショックを契機に、石油化学業界の誘導品メーカーを中心にポリ塩化ビニル製やポリエチレン製などその他ラップの相次ぐ新規参入を目の当たりにした旭ダウは、低価格を梃子とする新興ラップへの対策として「サランラップ」の品質訴求を強めた。この時期（1976～1980年）のキャッチコピーは「つつんで差がつく『サランラップ』」で、同社は「サランラップ」の強みであるバリア性、水分保持性、保香性、酸素遮断性を繰り返し訴求した。テレビ・コマーシャルでは嗅覚に優れた警察犬やカブトムシを使って臭いを嗅ぎ分けるといったラップフィルムの比較実験によって「サランラップ」の優れた保香性をアピールした。「サランラップ」の保香性を視覚に訴えることは、カラーテレビ時代に適合し、消費者の注意と感心を惹きつける新時代のコミュニケーション手法であった。続いて旭ダウは電子レンジの普及に合わせて「サランラップ」のキャッチコピーを「電子レンジには『サランラップ』（1980～1985年）」とし、電子レンジの使用におけるラップフィルムの品質差を表す水分保持性と耐熱性を訴求し、簡便な電子レンジ調理法を消費者に訴求した。さらに同社は1985年に「サランラップ」のキャッチコピーを「フリージングから電子レンジまで」へと拡張し、冷凍保存から電子レンジ加熱に至る一連の調理工程に「サランラップ」を使用することで、安全・快適・便利な電子レンジ調理法を消費者に啓蒙した³²⁰。同社は、電気冷蔵庫の大型化と消費者のフリージング習慣に合わせて電子レンジ調理レシピを開発し、「サランラップ」の多様な用途、すなわち常温保存、冷蔵保存、冷凍保存、電子レンジ調理を全て「サランラップ」1本（1枚）で賄えることを消費者に訴求した。

宣伝媒体について、長寿命テレビ番組の「スター千一夜」が1981年10月に終了し、旭ダウは旭化成工業と共に同年10月からスタートした「なるほど！ザ・ワールド」（旭化成グループ1社独占提供番組）にコマーシャルを提供した。同社は「サランラップ」の品質を「なるほど！」と分かりやすく紹介する「なるほどCM」をシリーズ化し、番組の高視聴率を背景に長期にわたって「サランラップ」の品質訴求と用途の啓蒙を実施した。コマーシャル・タレントには賢い主婦のイメージを持つ佐久間良子氏を起用し、親子の演出では桜井幸子氏を娘役にし、人気沸騰のマリアン氏を起用するなど消費者の注意を惹き関心を高める様々な思考を凝らしたコマーシャルを次々に制作した³²¹。1991年5月に料理番組「栗原はるみのなるほどクッキング」の5分間番組が全国4局ネットでスタートし、「サランラップ」と「クックパー」クッキングシートを使った美味しく手軽な料理を紹介した³²²。

印刷媒体による広告について、旭ダウは1976年に「主婦の友」、「週刊テレビガイド」、「ク

³²⁰ 『流通企業向けパンフレット・おかげさまで30年—サランラップ®』, 1990年。

³²¹ 『流通企業向けパンフレット・おかげさまで30年—サランラップ®』, 1990年。

³²² この番組は料理研究家の栗原はるみ氏と西田あつし氏とのアットホームな掛け合いによって1品料理を紹介するもので、テレビ新広島が製作し、仙台放送、新潟総合テレビ、テレビ愛媛が放映する4局ネットの番組で、1992年4月からはテレビ宮崎、テレビ静岡の2局が加わった（『社報あさひ』No.988, 1992, 10頁）。

ロワッサン」などの主婦が購読する雑誌を中心に広告を掲載し³²³、印刷媒体では全広告の15%程度ではあるものの、呉羽化学工業の印刷媒体が新聞程度であったことと比較すると、旭ダウは多様な広告媒体を通じて「サランラップ」の品質訴求と用途の啓蒙を行なったと理解される。1980年代には主な婦人雑誌に「サランラップ」を使用した電子レンジ料理シリーズ広告を展開した。1984年初刊の「さんさん」はサランラップ販売が年2回のペースで電機メーカー、料理教室、キャンペーン当選者などに向けて刊行した情報誌で、特定の食材を使った料理レシピや世界各国の料理の紹介、「サランラップ」の使用方法に関するQ&A、新製品の紹介、購読者の感想や意見などの話題が盛り込まれている。同社が1987年初刊した「レモンサークル」は流通（主に店舗）向けに年4回のペースで刊行した情報誌で、「サランラップ」の陳列方法、消費者キャンペーンの告知、「サランラップ」姉妹品の紹介など小売店店舗の販売に有用な情報が提供されている。同社が発刊した「ハート・クッキング（1987年3月発売）」、「ハート・クッキングVOL.2（1990年3月発売）」³²⁴、「ハート・クッキング料理がもっと好きになる（1993年1月発売）」は、主に新婚夫婦向けの電子レンジ料理シリーズ本で書店で販売された。この本は同社が食品保存と電子レンジ調理に関してこれまでに蓄積したノウハウをもとに、新婚夫婦に対して新たな料理文化の啓蒙と「サランラップ」使用の啓蒙を図り、新規ユーザーの開拓を目的とするものであった。「サランラップ」の広告宣伝投資は販売金額の4~5%³²⁵と見られる点から大雑把に試算して1985年の同社の広告宣伝費は推定6億円で、広告宣伝費は「サランラップ」の拡大に伴って増額されたと考えられる。「サランラップ」の広告媒体の多様性と広告の投入量は「クレラップ」を凌駕し、同社は消費者とのコミュニケーションにおいて呉羽化学工業よりも優位な立場であったものと推察される。

セールス・プロモーションでは夏冬年2回の消費者キャンペーンが定番化し、景品はバッグ、衣料品、旅行券、グルメ旅行や海外旅行などバラエティに富んでいる（図表3-12を参照）。一方、「クレラップ」は1973年に初の消費者キャンペーンを実施し、当初は「サランラップ」のキャンペーンと同時期に実施していたが、その後は微妙に時期をずらしている。図表3-16は「サランラップ」と「クレラップ」の消費者キャンペーン内容を比較した表で、一見すると同じような企画に見えるが、キャンペーンの規模、すなわち景品総額の視点で見ると、1980年の「サランラップ」の景品は「ギフト旅行券20万円」が100名であることから景品総額は2,000万円である。一方、「クレラップ」の景品はA賞からC賞の総額が400

³²³ 富士経済（1977）135頁。

³²⁴ サランラップ販売は若い女性層をターゲットに、「サランラップ」の「ふたり」の料理の本「ハート・クッキング」を10万部発行し、その反響の大きさから「ハート・クッキングVOL.2」を発売した。第2弾はA4判のオールカラー印刷で120頁からなり、若いカップルのライフスタイルをイラストとポエムで描きながら、ふたりの食事のシチュエーションにあわせて約110品の料理を展開する構成となっている。料理には「サランラップ」と電子レンジを使用したレシピを中心に、日常の料理を始めパーティー料理、世界の料理など手軽に作れておしゃれなメニューが盛り込まれている。さらに料理の基礎知識やフリージングと電子レンジ調理の知識を解りやすく解説した内容も盛り込まれている（『社報あさひ』No.964, 1990, 10頁）。

³²⁵ 富士経済（1986）52頁。

万円、D 賞のエプロンが仮に 2,000 円と考えると総額で 800 万円となり、「サランラップ」のキャンペーンの規模は「クレラップ」の 2.5 倍の計算となる。消費者キャンペーンの全体規模は、対象期間における対象商品の販売金額と企業の販売促進費（予算）によって左右され、「サランラップ」は「クレラップ」に対して販売金額だけでなく販売促進費用においても潤沢で、従ってここでも「サランラップ」の収益性が高さが読み取れる。

図表 3-16：「サランラップ」と「クレラップ」の消費者キャンペーン企画の比較表

年次	実施期間 (月日)	旭ダウ・旭化成工業・サランラップ販売／「サランラップ」	実施期間 (月日)	呉羽化学工業／「クレラップ」
1973	6/15-8/31 5回に分けて 抽選	「サランラップ カシミロン肌ふとんプレゼント」 応募要項 「サランラップ」20m巻の切り取り部分1枚1口 金賞 カシミロン肌ふとん 3,000名 銀賞 ビエールカルダンハンカチ 10,000名	6/1-7/15	「花のクレラップ クイズ」 応募要項 「クレラップのパッケージは、Oのデザインです いちだんとOOOOOになりました」兼書1枚1口抽選 A賞 カラーテレビ 50台 B賞 花時計 500台
	11/1-12/31 4回に分けて 抽選	「サランラップ カシミロン毛布プレゼント」 応募要項 「サランラップ」20m巻の切り取り部分1枚1口 金賞 カシミロン肌ふとん 3,000名 銀賞 サランラップエプロン 10,000名	11/1-11/30	「花のクレラップ クックマスター（耐熱ガラス鍋） プレゼント」 応募要項 ラップちゃんマークを兼書に貼って1枚1口 抽選で クックマスター（耐熱ガラス鍋）3,000名
1976	7/1-8/15 3回に分けて 抽選	「サランラップ 白いバッグプレゼント」 応募要項 「サランラップ」20m巻の赤い矢印の付いた切り取り部分 1枚1口 金賞 コットン、キャンバス他レジャーバッグ 3,000名 銀賞 コットン地のチュウリップハット白・標準サイズ 6,000名	6/10-7/14	「花のクレラップ ohワンダフルプレゼント 王選手サイン入り 応募要項 「クレラップ」のパッケージについているラップちゃん マークを送付 1枚1口 抽選で A賞 エアマット 2,000名（毎週 400名） B賞 ビーチボール 5,000名（毎週 1,000名）
1980	6/10-7/20	「この夏、いい旅」プレゼント・キャンペーン」 応募要項 サランラップハイパリアークイズの解答を官製はがき で送付 抽選で 「ギフト旅行券（日本交通公社）」20万円 100名	6/15-7/26	「クレラップ 20周年記念美さまごナサプレゼント」 応募要項 花のクレラップクイズの解答を官製はがきまたは 店頭備付の応募はがきに書いて送付 抽選で A賞 100万円 2名 B賞 50万円 2名 C賞 5万円 20名 D賞 ビエールカルダンのサロンエプロン 2,000名
1991	5/15-7/15	「クイズで当たる！ 旬を楽しむ豪華一泊グルメの旅」 クローズ懸賞 金賞 旬を楽しむ豪華一泊グルメの旅 各コース抽選でペア10組(20名) Aコース 銀鱈荘(北海道、小樽) Bコース 佐勘(宮城、秋保温泉) Cコース 好みこーた(東京) Dコース 海石榎(奥湯温泉) Eコース 那古野(伊東) Fコース 鳥羽国際ホテル(三重) Gコース ペにや(福井、芦原温泉) Hコース 終家旅館(京都) Iコース 道後館(愛媛、道後温泉) Jコース 玉の湯(大分、湯布院) 銀賞 サランラップのギフトセット 2,500名	3/21-5/20	「選んで嬉しいミセスのトレンドドライブ30万円相当プレゼント」 クローズ懸賞 特賞 30万円相当の製品 30名(組み合わせ自由) ①ハンディビデオカメラ ②ポータブルCDプレーヤー ③ファジイオープンレンジ ④コードレスクリーナー ⑤ティータムセット ⑥コードレス電話付ファクシ ⑦旅行券(10万円) ⑧ファジイ炊飯ジャー ⑨大型冷蔵庫 ⑩ドレッサー ⑪BSバズーカ(29型) ⑫充電式吸塵器 クレハ賞 クレハジャパン・モーニング(朝シャンタオル) 200名

(出典) 富士経済(1974)『バラエティグッズマーケティング要覧1974年下』、富士経済(1977)『77トイレタリーグッズマーケティング要覧 NO.2』
富士経済(1980)『80トイレタリーグッズマーケティング要覧 NO.3』、富士経済(1991)『91トイレタリーグッズマーケティング要覧 NO.1』より筆者作成

2. 停滞・発展期の流通戦略—流通取引の強化

2.1 緻密に設計された流通政策

スーパーマーケットのチェーン化に加え、2度のオイルショックを起因とする消費者の低価格志向と石油化学誘導品メーカーによる食品包装用ラップ市場への低価格を基軸とした新規参入によって市場の価格競争は激化した。この状況のなか旭ダウは1979年3月に総代理店の蝶理と共同出資して「サランラップ販売」³²⁶を設立し、量販店との交渉や代理店との関係強化を視野に入れて販売体制の強化を図り、顧客に密着した新製品開発を推進した。

「サランラップ」の価格体系について詳細な推移は本節の製品・価格戦略に紙面を譲るが、1980年以降の価格体系を見ると、主要の「サランラップ 30cm x 20m」では、代理店価格 180

³²⁶ サランラップ販売は資本金 10 億円，出資比率は旭ダウ 80%，蝶理 20%で、同社は本店を東京、支店を大阪、営業所を札幌，名古屋，福岡に設置した。同社は営業本部の下部組織として東京営業部，大阪営業部，マーケティング部を設置し、その他に総務部を設置した（『旭ダウ 30 年の歩み』，1982，396-397 頁）。

円、小売店価格 196 円、店頭価格 280 円に設定されている³²⁷。同じ規格の「クレラップ」は代理店価格 165 円、小売店価格 185 円、店頭価格 280 円となっており、両銘柄を比較すると、「クレラップ」は「サランラップ」に比べて代理店価格で 15 円、小売店価格で 21 円安く、代理店マージンで 4 円 (2.6%)、小売店マージンで 11 円 (3.9%) 高く設定されていることから、「クレラップ」は流通業者に対して「安く仕入れ、多く儲ける」手厚い価格体系を設定しており、この点において呉羽化学工業のチャネル依存度の高さが伺える。

次に旭ダウ・サランラップ販売の代理店リベートについて、「サランラップ 30cm x 20m」の場合、都度引きが 5 円/本³²⁸、帳合料 5 円/本³²⁹に加えて取引状況によって一括リベートが 1~1.5%³³⁰、取引量に即した数量リベート 5 円/本³³¹、その他マーケティングリベート (目標達成リベートと協力リベート) 3~7 円/半期が代理店に対して支給される³³²。この情報をもとに代理店の実勢価格を試算すると、代理店価格 180 円ー都度引き 15 円ー帳合料 5 円ー一括リベート 1.8 円~2.7 円ー数量リベート 5 円ーマーケティングリベート 3~7 円=145~150 円となり、代理店リベートが最大に支給された場合での代理店の実勢価格は 145 円となる。同社は量販店に対して 1980 年時点で最低小売価格を 188 円、特売価格を 158 円とし、特売の際にはその回数を取り決め、新聞折り込み費用の一部として 1 回 5,000 円~10,000 円を量販店に協賛し³³³、また量販店向けの数量リベートでは 5 円/本を設定した。同社東日本地区では季節特売として山積キャンペーンを実施するため、山積費用やビール券、自転車、布団乾燥機、バイクを景品として代理店・量販店に協賛していたという記録が残っている³³⁴。

一方、「クレラップ 30cm x 20m」の場合、代理店リベートは最大で一律 3% (5 円/本) である³³⁵ことから、代理店の実勢価格は 160 円となる。ところが 1977 年の末端の販売価格は 124 円程度³³⁶で、1980 年代のスーパーマーケットの定番価格が 218 円に対してセール時には 100 円台で販売されている³³⁷状況を考慮すると、呉羽化学工業は建値を下げる、あるいは協賛金を支払って差額を補填するかの選択に迫られたものと思われる。食品包装用ラップは量販店の目玉商品として安価で売られる傾向があるなかで、「サランラップ」は価格体系が比較的良く守られていた³³⁸事実から、旭ダウ・サランラップ販売は複雑なりべと体系と非価

³²⁷ 富士経済 (1986) 49 頁、富士経済 (1988) 57 頁。

³²⁸ 都度引きは代理店が特約店を通す場合のリベートである (富士経済, 1980b, 73 頁)。なお 1986 年には都度引きが 15 円に増額されている (富士経済, 1986, 50 頁)。

³²⁹ 代理店が特約店を通した場合の代理店のマージンに相当する。

³³⁰ 代理店や特約店が 10 月 1 日に一括して製品を引き取る場合に代理店に対して支払われる。

³³¹ 特約店と量販店に対して支払われる (富士経済, 1980b)。

³³² 富士経済 (1980a) 48 頁、富士経済 (1980b) 73 頁、富士経済 (1986) 50 頁。この複雑な価格体系は 1976 年 2 月に設定された (富士経済, 1977, 132 頁)。

³³³ 富士経済 (1980b) 73 頁。

³³⁴ 富士経済 (1977) 134 頁。

³³⁵ 富士経済 (1977) 132 頁、富士経済 (1980a) 48 頁、富士経済 (1986) 50 頁。

³³⁶ 富士経済 (1977) 132 頁。

³³⁷ 富士経済 (1986) 50 頁。

³³⁸ 富士経済 (1980a) 46 頁。

格の店頭プロモーションを駆使して建値を維持し、量販店のさらなる値下げ要請に対してはこの仕組みによって歯止めを効かせていたものと推察される。

2.2 広範なチャネル網の構築

旭ダウ・サランラップ販売の1970年代の主要代理店は井田両国堂、青木正雄商店、フジモト三和商店、山和商会、伊藤伊、ヒルコ、大丸藤井、ダイカ、フェザー商事、マルケー、雪印物産の名が挙がり³³⁹、代理店数は100社を数える³⁴⁰。1986年の同社の代理店数は100社と変わらないがその90%を石鹼洗剤系と雑貨系の卸売業者が占め、同社は化粧雑貨系、薬系、紙系などの種々の卸売ルートを採用した。同社の二次店のなかで代理店が特約店契約を締結している卸売業者が300社で、締結していない1,000社を加えると1,300社もの二次店を採用していたことになる。「サランラップ」を取り扱う末端小売店は全国でおよそ10万店舗に登り、そのうち量販店は60%強と極めて高かった³⁴¹。

呉羽化学工業は総代理店を三井物産、錦商事、国分、湯浅金物、児玉の5社³⁴²から三井物産と錦商事の2社に絞り込み³⁴³、チャネルの太く短くを実行に移した。同社の主要代理店はパルタック、中央物産、野村商事、ヤナギホームズ、中山福など³⁴⁴で二次店を合わせると僅か150社であり³⁴⁵、代理店が二次店を通すルートは10%しかなかった³⁴⁶。同社の代理店は80%を占める石鹼洗剤系、化粧雑貨系と、残りの荒物雑貨系、医療機器系、紙系の卸売業者によって構築されていた³⁴⁷。両ブランドの卸売ルートを比較すると石鹼洗剤系を代理店に置いている点では共通するが、主要の代理店はそれぞれ棲み分けられている。

2.3 物流と包装の効率化

旭ダウは物流の効率化を目的に、1979年に物流事務のオンライン・システム化を実現した。同社は鈴鹿工場にある既設のコンピューターを基盤に、鈴鹿工場と営業支社では従来の端末を使用し、一方東京物流担当と大阪物流担当では計5台の端末を新設し、各地区の工場は旭化成グループの通信回線網を使用してそれぞれの端末を繋ぎオンライン化を実現した。この物流システムの構築によりこれまでバッチ方式で1日2回にまとめて処理していた出荷指図や出荷通知などの物流データは、取引の発生の都度・即時に処理することを可能とし、

³³⁹ 富士経済（1977）131頁、富士経済（1980b）73頁。

³⁴⁰ 富士経済（1976）90頁、富士経済（1980a）47頁、富士経済（1980b）73頁。

³⁴¹ 富士経済（1986）49頁、富士経済（1988）57頁。

³⁴² 富士経済（1977）131頁、（1980a）47頁。

³⁴³ 富士経済（1986）49頁。

³⁴⁴ 富士経済（1977）131頁。

³⁴⁵ 富士経済（1980）47頁、富士経済（1986）49頁。

³⁴⁶ 富士経済（1986）49頁。

³⁴⁷ 富士経済（1986）49頁、富士経済（1988）57頁。

出荷倉庫に対してより正確にかつ迅速に出荷指図を行えるようになった³⁴⁸。これにより顧客への出荷サービス水準が大幅に向上し、物流事務の水準が飛躍的に引き上げられたことで業務の効率化と人員の削減が推進された。

包装の効率化について、旭化成工業は1985年10月に全社包装効率化活動を開始し、各工場地区では包装効率化の活動組織が発足した³⁴⁹。鈴鹿・サランラップ工場でも「サランラップ」の包装と物流の効率化を推進するための委員会が発足し、段ボール、化粧箱、紙管の効率化、つまり資材調達を通じた副資材のコストダウンへの取り組みが開始された³⁵⁰。サランラップ工場では「サランラップ」の保管倉庫の増設に合わせてパレット寸法を変更し、段ボールもKライナーからK'ライナーへの規格変更が検討され、1988年10月にK'ライナーへの切替によって600万円もの効率化を実現した。同工場では同年12月に化粧箱の原紙サイズの変更によって4,000万円もの大幅なコストダウンを実現した。これは化粧箱のサイドフラップの形状と位置を変更したことで、1枚の原紙から化粧箱の型抜きを10%増加したことに起因する³⁵¹。続いてサランラップ工場では紙管の材質の変更などによる生産性の向上にも取り組んだ。

3. 停滞・発展期の製品・価格戦略——一貫生産体制の推進と収益性の維持

3.1 一貫生産体制と増産体制の推進

2度のオイルショックは世界の化学工業の事業環境を悪化させ、米国のダウ・ケミカル社は1980年に入ると収益の低下に伴って市場格付けが低下した。自己資本比率が高い一般的な米国企業とは異なって同社は借入によって成長戦略を続けていたため、市場格付けの低下は同社にとって痛手であった。そこで同社は借入依存率の目標を47.5%から40%に引き下げ、1982年2月に株式の増資に踏み切って社債の償還に充当し、財務体質を強化するために基礎化学品の投資を抑制し、一部の海外事業（韓国、サウジアラビア、豪州）から撤退して売掛品、買掛金、棚卸資産などの管理強化に踏み切った。旭化成工業はダウ・ケミカル社が旭ダウから撤退する事態を予想し、加えてわが国の石油化学工業が取り巻く厳しい環境のなかでエチレン事業と旭ダウの誘導品事業との一体運営による強固な事業基盤の確立が必要と考え、その結果ダウ・ケミカル社に対し旭ダウの吸収合併の申し入れを行なった。両社が合弁解消の交渉を重ねた結果、1982年3月2日に合弁解消の合意が成立し、同年6月1日に旭ダウは旭化成工業全額出資の子会社となり、同年10月1日に旭化成工業に完全吸収された。合弁の解消にあたって、旭ダウは板状ポリスチレン事業の「スタイロフォーム（板状発砲ポリスチレン）」と「ウッドラック（ポリスチレンの低発砲による押出發泡材）」をダウ・

³⁴⁸ 『社報あさひ』No.793, 1979, 1頁。

³⁴⁹ 『物流』No.11, 1987, 14頁。

³⁵⁰ 『物流』No.13, 1988, 14-15頁。

³⁵¹ 『物流』No.12, 1988, 16-17頁、『物流』No.13, 1988, 14頁。

ケミカル社(ダウ化工)に移管し、「サランラップ」やその他の事業は旭化成工業が継承した。旭化成工業は「サランラップ」、「サンテック(ポリエチレンフィルム)」の樹脂加工製品の移譲を受けたことで、川下製品の強化による石油化学事業の再活性化を図ることが出来た。

サランラップ販売は電子レンジの急速な普及に合わせた「サランラップ」の耐熱性と水分保持性の訴求、料理レシピの開発、食品保存から電子レンジ調理までの統合的な提案が奏功し、1982年以降に毎年販売量が増加したことで、サランラップ工場では増産に次ぐ増産が続いた。そこでサランラップ工場ではワインダー機と押出機の増設と、「サランラップ」の高生産プロセスを開発した。1982年から4年間をかけてサランラップ工場では製造設備の近代化と高度化へ精力的に取り組み、1986年に一連の設備増強工事の最後となる新たなワインダー機が完成した。生産性については増設前と比較して格段に改善し、それでも市場の旺盛な需要に応えることは難しく、1988年と1990年に新たな大型押出設備を立ち上げた。また同社は一連の生産増強に合わせて1988年に「サランラップ」を保管する新たな倉庫を建設した。製造課Y氏は当時を次のように振り返っている³⁵²。

新たな大型押出機による「サランラップ」の高生産プロセスの開発は、「サラン」ポリマーのセオリー「素早く均一に溶かしながらサッと出す」とことと相矛盾する要求を実現させることであり、高生産プロセスを実現するために押出機のスクリーを削っては作り、バレルの分解と清掃を何度も繰り返した。夜明けまでの議論、出口の見えない日々…(中断)それでもひたすら前に進み続けることが出来たのは、苦楽をともにできる上司や仲間が居たからで、苦しい時にこそ「何とかなる」という感覚が大切である。

3.2 姉妹品の発売

旭ダウは家庭用「サランラップミニ・22cm x 20m (1970年発売)」に続いて、小皿用として「サランラップミニ 15・15cm x 20m」を1981年に発売した。これらの規格は呉羽化学工業の「クレラップミニ・22cm x 20m (1978年発売)」と「クレラップミニミニ・15cm x 20m」(1980年発売)と同一である。サランラップ販売は発売30周年を迎えた1990年12月にパッケージをリフレッシュし、デザインを従来の基本イメージを基調に色調や書体をマイナーチェンジして明るくスマートなイメージに変更した。同社は機能面でもラップフィルムの飛び出しと巻き戻りを防止する2つのストッパーを設置し、高品質・高機能の「サランラップ」に使いやすさを追求した機能の改良が加えられた³⁵³。

旭ダウは「サランラップ」の姉妹品として1963年に「サラン」繊維を使用したキッチン編みタワシ「サラッシュ」を、1973年に薄くて強いポリ袋「シュパック」を³⁵⁴、1974年に

³⁵² 『鈴鹿地区60年史』, 2013, 42頁。

³⁵³ 『社報あさひ』No.973, 1991, 23頁。

³⁵⁴ 『社報あさひ』No.661, 1973, 1頁。

プラスチック用クリーナー「クリンボーイ」を発売し³⁵⁵、これらの新製品を「サランラップ」の流通チャンネルに乗せ、「サランラップ」で培った営業力を基盤に市場の開拓を図った。同社の新製品に共通しているのは自社技術を活用した点にある。サランラップ販売は 1983 年に冷蔵・冷凍用の保存袋「サンフリーズ」³⁵⁶、1988 年に「スーパーサンフリーズ」、野菜・果物用保存袋「シュパック V」、キッチンペーパーシリーズとして油吸収の「フライパー」とオーブンシートの「クックパー」クッキングシートを発売し³⁵⁷、ポリ袋の口を止める「口止めくん」、水切り専用袋「ごみっこポイ」などの自社技術に依存しないキッチンの関連製品を開発した。1990 年頃には同社は旭化成工業のナイロン技術を使用した「レオナ 66」パンティストッキングや電気掃除機用の紙パック「ごみっこ Q」³⁵⁸を発売し、キッチン関連以外の日用品・家庭用品カテゴリーにも積極的に新製品を展開した。

3.3 価格体系の変遷

「サランラップ」の価格体系については本節の流通戦略の冒頭で説明しているが、ここでは「サランラップ」の価格体系の変遷から旭ダウ・サランラップ販売の価格戦略について詳述する。図表 3-17 は富士経済の資料をもとに「サランラップ」の価格体系の推移を時系列に示し、「クレラップ」とその他のラップの「ワンラップ」、「ハイラップ」との比較を行った。

「サランラップ」は 2 度のオイルショック（1973 年、1978 年）による原材料、副資材、物流費用の高騰から、代理店・小売店・消費者価格を 1973 年 11 月、1976 年 2 月、1979 年 8 月、1980 年 4 月の 4 度にわたって改訂した³⁵⁹。「サランラップ」の値上げ推移を「クレラップ」と比較すると、先ず「クレラップ」は 1973 年から 1980 年にかけて 3 度の値上げを実施しており、1 度目は「サランラップ」と同じく店頭価格を 10 円値上げし、2 度目は店頭価格を 20 円値上げしているものの、小売店価格の上げ幅は 5 円で代理店価格に至っては価格を据え置きにしていた。この背景には「ワンラップ」や「ハイラップ」などの後発参入ラップとの価格競争が垣間見られ、「クレラップ」の値上げは半ば形骸化していたと思われる。3 度目は店頭価格を「サランラップ」と同様に 280 円まで（60 円）引き上げているが、前述の通り代理店価格では「サランラップ」よりも 15 円安く、小売価格でも 21 円安く、一方代理店マージンでは 4 円多く、小売マージンでも 11 円多いため、代理店・小売店に対する手厚い配慮と流通依存度の高さが伺える。特売価格について、1976 年の「サランラップ」の下限価格は 158 円、「クレラップ」の末端販売価格 124 円と、両ブランドの末端販売価格差は 34 円の開きが見られ、一方で「クレラップ」の末端販売価格は「ワンラップ」の末端販売価格の 115 円に近づいている。1979 年の「サランラップ」の特売下限価格は 168 円で、「クレラッ

³⁵⁵ 『社報あさひ』 No.691, 1974, 1 頁。

³⁵⁶ 『社報あさひ』 No.881, 1983, 2 頁。

³⁵⁷ 『社報あさひ』 No.939, 1988, 4 頁。

³⁵⁸ 『社報あさひ』 No.981, 1911, 10 頁。

³⁵⁹ 富士経済（1974）90 頁、（1976）90 頁、（1980a）44 頁、（1980b）72 頁

プ」の目玉価格が 100 円台であること比べると、特売時の価格差は一層の開きが見られる。また「ワンラップ」においては値上げの兆候は見られず、「クレラップ」は「ワンラップ」などのその他ラップと激しい価格競争に晒されていた状況が伺える。一方「サランラップ」は「クレラップ」とその他ラップとの間で展開された価格競争に一線を引き、消費者の多くは「サランラップ」に対して「値段は高いが品質は良い」と評価し、繰り返し「サランラップ」を購入し続けたものと思われる。

「サランラップ」と「クレラップ」の価格における 2 極化を前述の商品力調査（1986）に照らし合わせると、「クレラップ」は図表 3-18「特売購入経験」の高さ、図表 3-19「価格が手ごろ」、「店で目につく・よく見かける」、図表 3-20「汎用性（買いやすさ）」から、消費者は「クレラップ」をスーパーマーケットなどでスポット的に購入する傾向が強く、価格の安さに魅力を感じていたものと思われる。一方「サランラップ」は図表 3-18「購入経験」の高さ、図表 3-19「品質が良い、使い慣れている・買いなれている、昔から使っている、以前買って良かった、間違いのないメーカー」、図表 3-20「習慣性（ロイヤルティ）、イメージ（評価）」の高さから、消費者は「サランラップ」に対する高い知覚品質と使用の満足によって反復購買している状況が伺える。食品包装用ラップ市場は商品力の「サランラップ」が価格力の「クレラップ」ならびにその他ラップを凌駕していることは以上の点からも明らかである。一方、第 2 章第 2 節で議論したティッシュペーパー市場は価格力の「エリエール」が商品力の「クリネックス」を凌駕している点を考慮すると、1980 年代中盤には「商品力か？価格力か？」といった市場リーダーを巡る命題に対し、食品包装用ラップ市場とティッシュペーパー市場は対照的な答えを示しており、どちらの極に向かうかは市場リーダーの販売戦略、すなわち価格戦略と非価格戦略の何れを選択するかによって規定されているものと推察される。

図表 3-17 「サランラップ」と「クレラップ」の流通価格体系の推移

年次	商品名	規格	代理店 価格	小売店 価格	店頭 価格	詳細説明
1974	サランラップ	30cm x 20m	130	140	200	1.代理店、小売店とも価格体系はあくまで建値で実際には5~10円の差がある 2.前年に店頭価格が190円から200円と10年値上がりしている。
	クレラップ	30cm x 20m	130	140	200	1.代理店に対して年に1~2%のリベートがついている。 2.前年に店頭価格が190円から200円と10年値上がりしている。
年次	商品名	規格	代理店 価格	小売店 価格	店頭 価格	詳細説明
1977	サランラップ	30cm x 20m	150	160	230	1.総代理店は蝶理、主要代理店はフジモト、伊藤伊、ヒルコ、大丸藤井、ダイカ、フェザー商事、マルケー、雪印物産など50~60社が設定され、特約店を含めると107社となっているが、実数的には100社を割っている。 2.代理店から特約店を通す場合、代理店は5円/本の帳合料を設け、特約店に対しては3ヶ月毎の契約時に都度引5円/本が行われている他、10月1日には一括して商品を引き取った場合の一括取引リベートがあり1~1.5%となっている。 3.量販店向けには量販リベートは5円/本であり、車引き、マーケティングリベート、販売先リベートなどあわせて16円~25円/本が上乗せされている。 4.この様な複雑な価格体系を採用しているのは、流通業者の販売面での努力を評価し、ルートの活性化を図るためであり、これらの体系は76年2月より採用された。 5.1976年2月には店頭価格が200円から230円に改定され、1979年8月21日からさらに240円に価格改定されている。 6.印刷媒体としては雑誌が中心で、主婦の友、週刊テレビガイド、クロワッサンなどを採用している。 7.プレミアムキャンペーン時の印刷媒体として、ショッピング、お味はいかが、週刊平凡、主婦の友、週刊テレビガイド、読売新聞など約1000部を発行しており、キャンペーン期間中にはスター千一夜以外のローカル番組を採用し、スポット的にCMを放映を流している。
	クレラップ	30cm x 20m	130	145	220	1.総代理店は、三井物産、錦商事、湯浅金物、児玉、代理店は化粧雑貨系と金物雑貨系問屋を採用しており、主要代理店は、バルタック、中央物産、野村商事、ヤナギホームズ、中山福などが数えられている。 2.代理店向けにリベートが最高3%まで支給される形となっている。 3.末端の販売価格は124円程度で販売されているのが現状である。 4.印刷媒体は新聞程度に過ぎない。
年次	商品名	規格	代理店 価格	小売店 価格	店頭 価格	詳細説明
1979	サランラップ	30cm x 20m	160	170	240	1.1979年8月に10円の値上げを実施した。 2.特売下限価格を10円値上げ(168円)した。
年次	商品名	規格	代理店 価格	小売店 価格	店頭 価格	詳細説明
1980	サランラップ	30cm x 20m	180	196	280	1.サランラップ販売(株)は1979年3月31日に設立され、旭ダウ80%、蝶理20%の共同出資による共同会社で、旭ダウの販売会社である。従業員は50名を数える。 2.ラップフィルムは量販店の目玉商品として極めて安価で売られがちな商品であるが、サランラップは価格体系が割とよく守られており、売上と利益を稼いでいる。 3.都度引は5円/本、一括取引リベートは1~1.5%、数量リベート、マーケティングリベート(目標達成リベート、協力リベートは半期3~7円/本)、帳合料は5円/本である。 4.「この夏、いい旅」プレゼントキャンペーン(1986年6月10日~7月20日)中に行われた広告宣伝は以下の通りである。 「スター千一夜」全国24局ネット ○北海道、関東、中京、近畿、北九州TVスポット ○読売新聞、朝日新聞、北海道新聞、河北新報、静岡新聞、中日新聞、中国新聞、西日本新聞 ○週刊テレビガイド、おあじはいかが、クロワッサン、週刊女性、チェーンストアエイジ、業界紙各種
		22cm x 20m	141	154	220	
1980	クレラップ	30cm x 20m	165	185	280	1.30cmx20mの量販店の通常小売価格は218円である。 2.総代理店は、三井物産、錦商事、国分、湯浅金物、児玉の5社が設定され、代理店としては一次店と二次店を合わせて150社起用している。 3.代理店には最高3%までのリベートが支給される。
		22cm x 20m	130	145	220	
年次	商品名	規格	代理店 価格	小売店 価格	店頭 価格	詳細説明
1985	サランラップ	30cm x 20m	180	196	280	1.起用代理店は100社で、石鹸洗剤系、雑貨系の代理店がそのうちの90%を占めている。その他では化粧雑貨系、薬系、紙系まで種々の卸店を起用している。 2.二次店のなかで特約店契約を結んでいる卸店は約300社、それ以外が1,000店と、計1,300店の二次店を起用している。 3.代理店に支給されるリベートは、一律に都度引き15円/本、帳合料5円/本である。さらに取引状況に応じて一括取引リベートが1~1.5%、取引量に応じた数量リベートやその他マーケティングリベート(目標達成リベートと協力リベート)が半期3~7円/本の割合で支給される。
		22cm x 20m	141	154	220	
		15cm x 20m	116	126	180	
1985	クレラップ	30cm x 20m	165	185	280	1.総代理店制度を採用し、三井物産、錦商事の2社が総代理店となっているが、総代理店を経ないで直接代理店に販売するルートもあり、このウェイトが65%に高まっている。 2.代理店数は一次店、二次店を含めて150社を起用している。二次店を通すルートはウェイトが低く10%程度である。 3.代理店の系列としては石鹸洗剤系、化粧雑貨系の代理店のウェイトが約80%を占めており、それ以外は荒物雑貨系、医療機器、紙系の代理店を起用している。 2.30cmx20mが店頭280円がスーパーの定番では218円に設定され、売り出し期間中は100円台の格安の状態販売されている。 3.ただし3位以下のメーカーでは、定番が150円以下で実勢価格も100円に近い価格になっており、これらのメーカーでは価格体系そのものが形骸化している。 4.都度引きは行わず、代理店は年間取引額に応じて報奨金が最大3%まで支給される。
		22cm x 20m	130	145	220	
		15cm x 20m	100	111	170	

(出典) 富士経済(1974)「パライティグッズマーケティング要覧1974年下」、富士経済(1977)「77トイレタリーグッズマーケティング要覧 NO.2」
富士経済(1980)「80トイレタリーグッズマーケティング要覧 NO.3」、富士経済(1986)「86トイレタリーグッズマーケティング要覧 NO.2」より筆者作成

図表 3-18：【食品包装用ラップ】定番購入と特売購入の上位商品

購入経験ベスト10（普段買っている／買っても良いと思う）					
東京			静岡		
1	サランラップ	93.6	1	カゴメトマトケチャップ	94.6
2	紀文ちくわ	91.7	2	はごろもシーチキン	94.1
2	スプーン印砂糖	91.7	3	日清サラダ油	92.7
4	日清サラダ油	91.6	4	クリネックス	89.3
5	クリネックス	90.9	4	サランラップ	89.3
6	カゴメトマトケチャップ	90.1	6	キッコーマンしょう油	88.8
7	キッコーマンしょう油	89.8	7	カルビーポテトチップス	88.3
8	キューピーマヨネーズ	86.5	8	キューピーマヨネーズ	87.3
9	雪印バター	86.3	9	グンゼ下着	86.3
10	雪印ネオソフト	84.3	9	キンチョール	86.3

特売購入ベスト5（特売の時にしか買わない）					
東京			静岡		
1	みよし粉石鹸	31.4	1	みよし粉石鹸	33.2
2	バラ印砂糖	28.4	2	ハウスうまかつちゃん	31.2
3	クレラップ	28.1	3	クレラップ	30.2
4	エメロンシャンプー	27.4	3	ネピア	30.2
4	ネピア	27.4	5	バラ印砂糖	29.8
6	ハウスうまかつちゃん	26.7	6	クリネックス	28.3
7	いなばライトツナ	25.1	7	いなばライトツナ	27.3
7	AGFマキシム	25.1	7	スプーン印砂糖	27.3
9	クリネックス	24.9	9	味の素マヨネーズ	25.4
10	アクアフレッシュ	24.8	9	ハナマルキみそ	25.4

(出典) 新津・佐藤(1986), 83頁、高千穂商科大学・読広POSシステム開発プロジェクト(1987), 171-172頁より筆者作成

図表 3-19：食品包装用ラップにおける商品力の評価・結果

ブランド名 上段：リーダー、 下段：チャレンジャー	品質がよい	使いなれて いる	昔から使 っている	以前買 ってよ かった	店 で目 につ く	テ レ ビ で 見 る	値 段 が 手 ご ろ	子 供 に せ が ま れ る	間 違 い の な い メ ー カ ー	一 応 名 が 売 れ て い る
日用雑貨、肌着 平均	28.4	29.6	5.6	10.3	13.7	8.6	6.3	0.4	9.4	10.1
サランラップ	49.7	48.0	9.9	12.9	13.9	8.1	4.1	0.3	11.1	9.6
クレラップ	23.3	36.3	4.8	9.2	16.3	5.6	11.4	0.3	6.6	8.7

(出典) 新津・佐藤(1986), 83頁、高千穂商科大学・読広POSシステム開発プロジェクト(1987), 173頁より筆者作成

図表 3-20：食品包装用ラップにおけるブランド選択要因の比較

ブランド	習慣性 (ロイヤル ティ)	イメージ (ブランド評 価)	信頼性 (知名度)	汎用性 (買いやすさ)
サランラップ	○	◎		
クレラップ				◎

(注) (1) 表の◎は非常に強い、○は強い、▼は弱い、×は非常に弱い、空欄は普通の評価を指している。

(2) 習慣性とは、いつもこの銘柄に決めている、他の銘柄を買ったことがない、昔から使っている／慣れている、買い慣れている／使い慣れている、を指す。

(3) イメージとは、以前使って良かった、評判が良い、イメージが良い、テレビで見る／広告をよく見る、を指す。

(4) 信頼性とは、一応名が売れている、間違いないメーカー、を指す。

(5) 汎用性とは、用途が広い、値段が手ごろ、を指す。

(出典) 新津・佐藤(1986), 83頁、高千穂商科大学・読広POSシステム開発プロジェクト(1987), 176-177頁より筆者作成

第6節 本章の小括

第1節では本論文の事例として取り上げる「サランラップ」の特長や差別化の要因と食品包装用ラップ市場の概要について言及し、本論文で採用する市場シェアの筆者の考え方について詳述した。「サランラップ」は「NEWクレラップ」と共にポリ塩化ビニリデン製ラップで、ハリコシ性、くっつき性、酸素バリア性、水分バリア性、耐冷性、耐熱性、カット性、透明性に優れた特長を持ち、ポリ塩化ビニル製ラップやポリエチレン製ラップに比べてフィルムの特長が優れた点を活かし、2つの先行ラップは市場の4分の3を占める寡占市場となった。次に市場シェアについて、POSやID-POSに基づく統計的手法、消費者パネル調査に基づく手法、取材調査に基づく手法の概説とそれぞれの利点・欠点に言及し、本論文では「サランラップ」の市場シェアを過去に遡って時系列に追跡することを目的に、「富士経済」のデータの援用を提示した。次に事例の記述の基準・形式について、「サランラップ」ブランドの形成過程を物語として要約するため、第1に競争戦略を前提とするマーケティング4PをPromotion, Place, Product & Priceの3つの戦略に区分し、第2に時代のタームを製品ライフサイクルでの成長速度に応じて2つに分割した。第3章の「サランラップ」誕生期・成長期では、前史、誕生期、成長期、停滞～発展期を、第4章の成熟期では転換期、成熟期、あらたな時代に区分し、ブランド物語に「クレラップ」とその他ラップ（キャスト）を比較対象として登場させることで、「サランラップ」の感情的信頼と絆の関係性を包括する高次元のブランド価値の所在とその要素を鮮明化し、真のロングセラー・ブランド概念の理解が促進されることを示した。

第2節で筆者は「サランラップ」が誕生する背景と経緯を旭化成工業の系譜と呉羽化学工業の動向を踏まえて記述した。「サランラップ」の企業化の要因の1つは戦後の高分子化学分野の発展で、もう1つは同社の電解事業における塩素の高度利用であった。後者の電解事業は旭化成工業のルーツの1つであるレーヨン事業を源流とし、この電解設備とレーヨン製造設備が立地する延岡工場は1923年にカザレー式アンモニア法によってアンモニア操業を開始した旭化成工業発祥の地である。同社は海外の技術導入によるアンモニア生成、レーヨンや「ベンベルグ」の企業化に積極的で、戦前期において早くもアンモニアと「ベンベルグ」、苛性ソーダとレーヨンによる一貫生産体制を構築した。戦後の新生・旭化成工業は塩素のさらなる高度利用を目的に塩化ビニリデンの企業化を目指して研究を開始し、1950年1月に米国ダウ・ケミカル社に対して技術提携を申し入れた。呉羽化学工業も既に「クレハロン」の研究と生産に着手し、旭化成工業とダウ・ケミカル社による提携交渉の情報を聞きつけて両社の交渉に割って入ったが、ダウ・ケミカル社は旭化成工業を提携パートナーに選定し、それ以降呉羽化学工業は自力での企業化を目指すこととなった。1952年7月に旭化成工業とダウ・ケミカル社の合弁会社・旭ダウが誕生し、同社は「サラン」繊維の企業化を推進したが、この分野は思わぬ事業の不振に遭ったため、同社はフィルム分野を開拓した。1960年1月に同社の技術者がフィルムの製造技術の習得を目的に米国ダウ・ケミカル社を訪問した

際、米国「サランラップ」の市場規模が「サランフィルム」の市場規模と同程度であることに驚きを感じ、ダウ・ケミカル社に懇願して「サランラップ」製造工程を見学し、「サランラップ」専用の巻取機「シュルツ・マシン」の購入を旭ダウ本社に具申すると同社は「サランラップ」の企業化を即座に決定した。

第3節では「サランラップ」誕生期（1960～1965年）を記述した。わが国の食品包装用ラップ市場のパイオニアは「クレラップ」であり、その数ヶ月後に「サランラップ」が2番手として製造・販売を開始した。先発の呉羽化学工業は数ヶ月の先行期間に旭ダウに先んじて主要な酒販・金物ルート、百貨店を抑えたため、旭ダウは雑貨ルートと残る百貨店を中心に販売チャネルを構築した。発売時の「サランラップ」は一般用 30cm x 7m（小売価格 100円）と徳用 30cm x 20m（小売価格 190円）の2種類で、一般用の販売価格の 100円は現在価値に置き換えると 1,000円以上に相当する高価な製品であった。まだ一般家庭に電気冷蔵庫の普及が進んでいなかった当時、旭ダウは「サランラップ」の酸素バリア性と水分バリア性を訴求した食品の常温保存法を消費者に啓蒙した。同社はテレビ、ラジオ、新聞、週刊誌、婦人雑誌の広告媒体を中心に、大都市圏（東京、大阪、名古屋、福岡）のホワイトカラーの専業主婦層をターゲットに積極的な広告投資を行なった。発売当初の「サランラップ」は品質が悪く、鈴鹿の技術者は「サランラップ」の品質課題として衛生面、特性面、デメリットの封鎖、使い勝手の4点を品質課題に設定し、「サラン」ポリマーの分子設計、添加剤の検討に加え、「サランラップ」製造時の加工技術（結晶状態の制御、低温延伸、押出加工装置）の改良に取り組んだ。

第4節では「サランラップ」成長期（1966～1973年）を記述した。1970年初頭にはほぼ全ての家庭に電気冷蔵庫が普及し、「サランラップ」の出荷本数は1965年からの10年間で約20倍に拡大し、先行する「クレラップ」を追い抜いて市場の76%を占有した（富士経済、1974）。市場占有の背景には1960年代中盤以降のスーパーマーケットの急激な成長があり、スーパーマーケットは製造業者にとって販売拡大の機会である反面、安売りされるリスクが伴うため、製造業者の多くはこのチャネルを敬遠しがちであった。旭ダウ首脳は若い主婦層が高く支持しているスーパーマーケットでの販売は「サランラップ」の成長において避けて通れないとの判断から、いち早く参入を決断した。電気冷蔵庫の普及率の高まりに呼応して旭ダウは「サランラップ」の高い水分バリア性や保香性を訴求し、食品の冷蔵保存法を消費者に啓蒙した。同社は1970年頃から本格化する電気冷蔵庫の大型化とフリージング習慣に合わせて「サランラップ」の高い耐冷性を訴求し、食品の冷凍保存法を消費者に啓蒙した。この時期同社の広告媒体はテレビ・コマーシャルが中心であり、フジテレビの開局から続き、高い視聴率を誇る「スター千一夜」の提供ネットは1972年時点で24局に広がり、金曜日のゴールデンタイムには「サランラップ」のコマーシャルがお茶の間に流れ、「サランラップ」の品質訴求は全国のファミリー層の耳目に触れた。消費者キャンペーンについて、同社は1964年に流通業者を巻き込んだ「東京オリンピック・キャンペーン」を実施し、新たなプロモーションの領域を切り開いた。「サランラップ」の品質課題について、旭ダウの開発、製造

部門は 10 年以上の歳月をかけて「サラン」ポリマーの組成、添加剤を含む分子量の検討から重合処方におけるポリマー技術とこれらの知見を確立し、フィルムの高密着性の向上と無臭化・透明化を実現した。また、同部門は押出時のスクリュウの改良による押出条件の最適化によってパンクを低減し、生産効率が向上した。生産体制について、鈴鹿工場では 1960 年代後半にラップ需要の増大に合わせたリワインド、巻き返し、箱詰め各工程の自動化によって「サランラップ」の生産効率を高め、1970 年代前半にワインダーと押出機の増設、リワインダーの新設と仕上げ工程・箱詰め工程をグループ会社の日本ポリフレックスに委託することで生産規模を拡大した。旭化成工業による岡山・水島臨海工業地域での水島エチレンの稼働（1971 年）と山陽エチレンの稼働（1973 年）を皮切りに、旭ダウはエチレン（山陽エチレン）、塩素（岡山化成）、塩化ビニルモノマー（山陽モノマー）の製造工程を内製化し、水島地区の塩化ビニルモノマー、延岡地区の「サラン」ポリマー、鈴鹿地区ならびに上尾地区「サランラップ」製造からなる、原料、中間原料から最終製品に至る「サランラップ」の一貫生産体制を確立し、食品包装用ラップ市場の需要拡大に即した「サランラップ」の安定供給と製造コストの大幅な低減が実現した。

第 5 節では「サランラップ」の停滞・発展期（1974～1988 年）を記述した。この時期 2 度のオイルショックによって石油関連製品が高騰し、多くの石油化学誘導品メーカーが食品包装用ラップ市場に低価格ラップを携えて参入した。食品包装用ラップ市場は電気冷蔵庫の大型化とフリージング習慣によって拡大の一途を続けていたが、消費者の低価格志向が進むに連れて高価な「サランラップ」の成長は止まり、市場シェアは徐々に下落し、代わって安価なポリエチレン製ラップ・ポリ塩化ビニル製ラップやこれら新興ラップとの価格競争を強いられた「クレラップ」は、価格戦略を基軸に市場シェアを拡大した。旭ダウは 2 度のオイルショックの間に原材料、副資材、物流・運搬費の高騰に合わせて「サランラップ」を 4 度にわたって値上げ（販売価格 190 円から 280 円）したが、呉羽化学工業は「クレラップ」の 3 度の値上げに際し「サランラップ」と比べて代理店価格が 15 円安くなり、代理店マージンは 4 円多く、特売価格においては価格差が一段と広がった。旭ダウは店頭価格の維持を図るため卸売業者に対して緻密なリベート体系を構築し、量販店の特売・値下げ要請に対して限定的な協賛金を駆使して特売価格とその数量を統制し、消費者キャンペーンやセールス・プロモーションを基軸にした非価格戦略によって値崩れを防止した。この時期旭ダウは他社の価格競争に一線を引き、新興ラップとの差別化のために「サランラップ」の品質訴求を強めた。テレビ・コマーシャルではカラーテレビ化に即してフィルムの保香性を視覚に訴えるなど、工夫を凝らした演出によって消費者の注意と関心を惹きつけた。日本経済が再び好転すると共に一般家庭における電子レンジの普及が本格化し、旭ダウ・サランラップ販売は電子レンジを活用した「サランラップ」による簡便な電子レンジ調理法を消費者に啓蒙することで、1982 年頃から「サランラップ」の販売金額は V 字に成長した。続いて同社は電子レンジを使用する際の「サランラップ」の水分バリア性と耐熱性を訴求すると共に、食品の冷凍保存から電子レンジ加熱に至る調理過程に「サランラップ」1 枚を使用した安全・快適・便

利な電子レンジ調理法を消費者に啓蒙した。広告宣伝について、旭化成工業は長寿番組「スター千一夜」の終了に伴って人気番組となる「なるほど！ザ・ワールド」にコマーシャルを提供し、同社は番組の高視聴率を背景に長期間にわたって「サランラップ」の品質訴求と用途の啓蒙を実施し、「電子レンジには『サランラップ』」のフレーズが定着した。同社は広告媒体として季刊誌や書籍にも注力し、1984年初刊の「さんさん」や、1987年初刊の「レモンサークル」、1987年から3度にわたる電子レンジ料理シリーズ本の発売など、多様な印刷媒体を活用した「サランラップ」の啓蒙活動を実践した。また年2回の消費者キャンペーンはすっかり定着し、同社は景品に嗜好を凝らしながら消費者の注意と関心を惹きつけ、消費者との関係性を強化した。1980年代の「サランラップ」の景品総額は「クレラップ」の2.5倍の規模であり、「サランラップ」と「クレラップ」との間には販売規模と販売促進費、その原資となる収益性の格差が生じている実態を裏づけた。旭化成工業は1982年に旭ダウを吸収し、「サランラップ」事業は同社による一貫生産体制に組み込まれ、石油化学事業を支える川下事業としてより重視されるようになった。鈴鹿の「サランラップ」工場では毎年続く「サランラップ」の需要拡大を念頭に置き、1980年代中盤以降ワインダー、押出機の新設とこれらによる高生産プロセスを開発し、「サランラップ」の生産量は拡大した。同時に副資材や物流費用の削減など、生産プロセス以外のコスト削減が進められ、これらのコスト削減活動は「サランラップ」の収益性を押し上げた。同社は「サランラップ」の収益力と消費者の消費スタイルの多様化を念頭に置いた「サランラップ」のシリーズ展開（22cm x 20m, 15cm x 20m の発売）を図り、自社技術を基盤とする「サンフリーズ」、サラッシュ、自社技術にこだわらない「クックパー」クッキングシート、「ごみっこポイ」などのキッチン関連の姉妹品を開発し、これらの新製品を「サランラップ」の販売組織と流通チャネルを通じて市場の浸透を図った。

第4章 「サランラップ」の事例—転換・成熟期（1989～2020年）

第1節 「サランラップ」の転換期（1989～2000年）

1. 転換期の広告戦略—市場の環境変化への対応

1.1 「NEW クレラップ」の誕生

本節では、「サランラップ」の転換期の広告戦略、流通戦略、製品・価格戦略について、「鈴鹿地区60年史（2013）、鈴鹿地区60年史編集委員会」、書籍、専門雑誌、一般雑誌、旭化成工業が発刊する各資料に基づく記事や記録を照会し、「NEW クレラップ」との比較から、いよいよ成熟を迎える「サランラップ」物語の転換期を要約する。なお、文中の市場シェアは富士経済「トイレタリーグッズマーケティング要覧」各年版を使用する。

冒頭に、食品包装用ラップ市場において革命的な出来事で、「サランラップ」ブランドの今後の展開に強く影響を与える呉羽化学工業の動向についての記述から始める。呉羽化学工業は1989年3月に「クレラップ」をリニューアルして「NEW クレラップ」を発売した。同社のリニューアルの背景には、消費者の「クレラップ」に対する不満と「サランラップ」とのブランド力の格差に対する強い危機感があった。前者の消費者の不満とは、同社のお客様相談室に寄せられた消費者による「ラップがまとわりついて上手く切れない」、「巻き戻って使いにくい」、「ロールがカートン（化粧箱）から飛び出してしまう」といった不満の声であった³⁶⁰。そこで同社は800人に及ぶ消費者調査を実施し、「クレラップ」に関する不満が「箱からラップフィルムを摘み出し、適量の長さのカットする」といった基本的な使い方であることを特定し、「取り出しにくい³⁶¹」、「切りにくい³⁶²」、「包みにくい³⁶³」、「危険³⁶⁴」、「化粧箱が良くない³⁶⁵」という5つの課題を抽出した³⁶⁶。後者のブランド力の格差とは「サランラップ」に対して市場シェア、販売単価、ブランド・ロイヤルティで劣っている点である。このあたりの事情について、同社の花山リビング用品開発部長は次のように説明している³⁶⁷。

³⁶⁰ NTTコムウェア『ニッポン・ロングセラー考』（https://www.nttcom.co.jp/comzine/no056/long_seller/index.html, 2021年4月12日最終確認）。

³⁶¹ 「取り出しにくい」とは、ラップフィルムの巻数が少なくなった際に芯が箱に引っ掛かって引き出しにくくなる、あるいはラップフィルムの切り口がロールに貼りつく現象を指す。

³⁶² 「切りにくい」とは、ラップフィルムを切るための金属刃が箱の底面部に設置されていることに起因し、ラップフィルムを大きく引き出してもぎ取るように切る動作から、「真っすぐに切れない」、あるいは「途中でラップフィルムがまとわりつく」現象を指す。

³⁶³ 「包みにくい」とは、ラップフィルム同士がまとわりつきやすい現象を指す。

³⁶⁴ 「危険」とは、金属刃を衣服や家具に引っ掛け、カットの際に手を傷つける現象を指す。

³⁶⁵ 「化粧箱が良くない」とは、蓋かきちんと閉まらない機能面とデザイン性の悪さを指す。

³⁶⁶ 内呂・販売革新編集部（1989）221-222頁。

³⁶⁷ 内呂・販売革新編集部（1989）221-222頁。

先手を打って市場を確保しようと開発を急いだ先人たちの努力は水泡に帰すことになり、特に1980年代後半は「サランラップ」に市場シェアを大きくあけられ、ブランド力で差がつき、価格も「サランラップ」の6掛け以下の安値に設定されることが珍しくない状況になり、「クレラップ」事業は赤字に陥っていた。

頭師リビング用品部長（当時）は呉羽化学工業が「クレラップ」の大幅リニューアルに踏み切った最大の理由を次のように語っている³⁶⁸。

「クレラップ」がリニューアルに踏み切った理由は、「サランラップ」よりもブランド・ロイヤルティが低く、安売りされていることが多かったため、安売りの克服なしにはシェアの奪回はありません、こうした気持ちからチャレンジャーとしての立場を明確にした。

そこで同社は1989年3月に「3年で黒字転換」を目標に掲げ、「クレラップ」の刷新に乗り出した³⁶⁹。リニューアルされた「NEWクレラップ」の改良点は金属刃の取り付け位置の変更³⁷⁰、V字型金属刃の採用³⁷¹、蓋が被る化粧箱の中央部分にストッパー（粘着剤の塗布）を設置³⁷²、化粧箱の形状をボックスタイプに変更³⁷³、デザインに果物の写真を使用（図表4-1を参照³⁷⁴）の5箇所³⁷⁵、「取り出しにくい」、「切りにくい」、「包みにくい」、「危険」、「化粧箱が良くない」という従来品の5つの課題を解決した。「NEWクレラップ」誕生後の市場シェアについては、翌年1990年の「サランラップ」と「NEWクレラップ」の両ブランド間の販売金額の比率が57.0%：43.0%であったのが、これを底にして5年後の1995年には52.7%：47.3%と実に8.6%も縮まって両ブランドは市場シェアにおいて拮抗するようになった³⁷⁶。食品包装用ラップ市場は1980年代には電子レンジの一般家庭への普及という追い風

³⁶⁸ 平林（1990）204頁

³⁶⁹ 新井（2016）142-143頁。

³⁷⁰ 刃を化粧箱の蓋の内側に設置することによって、ラップフィルムを化粧箱の上から親指で押さえて（固定して）切ることが出来るようになった。そのため手や家具を傷つけるといった懸念を大幅に改善した。

³⁷¹ 呉羽化学工業(株)リビング用品部長・頭師忠氏（当時）によると、V字型刃を考案するのに2年以上を要したが、これによってラップフィルムが真ん中から切れるようになって、まとわりつきとカットの失敗が減った。さらに金属刃の取り付け位置の変更との組み合わせにより、「ワンタッチ」ラッピングが可能になった（平林，1991，155頁）。

³⁷² 切ったあとのラップフィルムの端が化粧箱に貼りつき、簡単に摘み出せるようになった。

³⁷³ ラップフィルム（ロール）が芯ごと飛び出してしまう現象を改善し、ラップフィルムの端を露出させない（外気に触れさせない）改善によって衛生面の強化に繋がった。

³⁷⁴ 新鮮でみずみずしいイメージを創出し、キッチンに置くのに相応しいデザインとなった。サイズごとに果物の種類と色調を変え（30cm幅は黄：レモン，22cm幅は赤：いちご，15cm幅は黄緑：マスカット）、サイズの使い分けを訴求した。

³⁷⁵ 内呂・販売革新編集部（1989）222頁、平林（1990）205頁、平林（1991）154-155頁。

³⁷⁶ 富士経済の市場シェアは販売単価差が正しく反映されているとは言えず、数量シェアとして

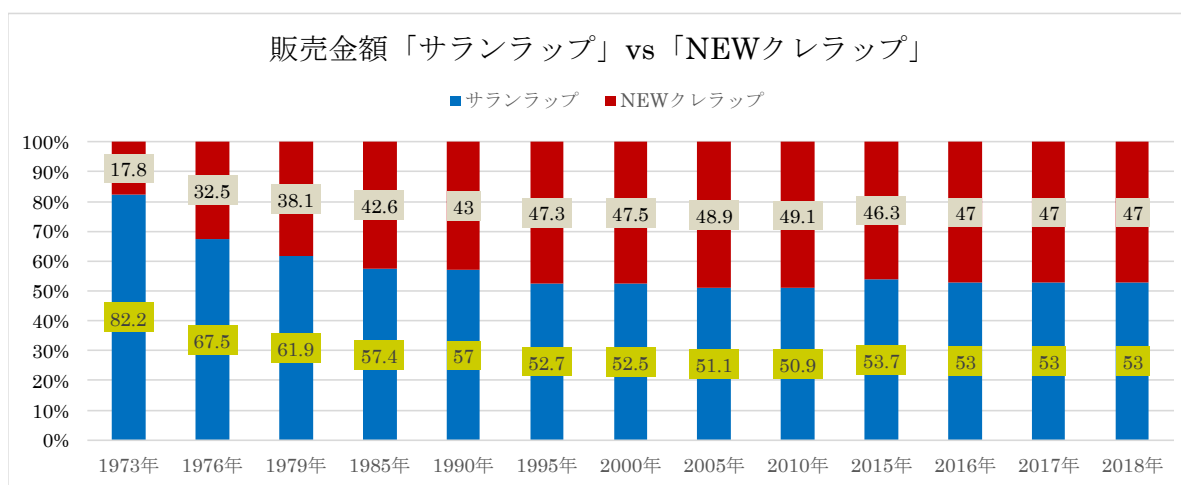
に乗って他の日用品が成熟化しているのをよそ眼に市場規模を伸長させていた。しかし電子レンジの普及率が1995年に87.2%、2000年に94.0%とほぼ全ての家庭に行き渡ると、市場の成長は鈍化し³⁷⁷、1990年代後半にはいよいよ本格的な成熟期を迎えるに至った。

図表 4-1 : 「クレラップ」と「NEWクレラップ」のデザイン比較



- (注) (1) 写真は下から上に向かって新しい年代の製品になっている。
 (2) 下の写真は1980年代の「クレラップ」である。
 (3) 中央の写真は1990年代初頭の初期の「NEWクレラップ」である。
 (4) 上の写真は2000年頃のマイナーチェンジされた「NEWクレラップ」である。
 (出典) 筆者が所蔵している「(NEW) クレラップ」を2021年2月7日に撮影した。

図表 4-2 : 過去 45 年間の上位ブランドの対比 (再掲載)



- (注) (1) 「クレラップ」は1989年に「NEWクレラップ」に商号を変更している。
 (2) 市場規模の見直しにより、1995年以降は呉羽化学工業の販売実績が加算修正されている。
 (3) 「NEWクレラップ」に加算されたのは「コーブラップ (PB)」と思われる。
 (出典) (株)富士経済「トイレタリーグッズマーケティング要覧」各年度版より筆者作成

理解するのが望ましい。

³⁷⁷ 富士経済・各年度版によると、食品包装用ラップの販売本数は1990年から1995年までの5年間に1.19倍に伸長したが、1995年から2000年までの5年間では1.03倍とほぼ横ばいになった。

1.2 安全・衛生課題への対応

食品包装用ラップ市場が成熟期に差し掛かる頃、市場を震撼させる 2 つの社会問題が発生し、その 1 つはダイオキシン問題で、もう 1 つは環境ホルモン問題である。ダイオキシン問題は 1997 年代後半からマスメディアに大々的に取り上げられ、塩素を含む製品の全般に対する風当たりが強くなり、「サランラップ」はその知名度の高さから世間の矢面に立たされ³⁷⁸、消費者団体による不買運動³⁷⁹や一部のチェーンストアにおける販売自粛³⁸⁰など、旭化成工業とサランラップ販売を取り巻く環境は厳しさを増した³⁸¹。そこで旭化成工業、呉羽化学工業、その他の関連企業が加入する塩化ビニリデン衛生協議会が主体となり、生ごみを燃焼する場合の焼却炉から発生するダイオキシン類について、含塩素プラスチックの有無でのダイオキシン類の発生の差異、食品由来の塩やしょう油からの影響、焼却炉の燃焼温度を変更した際のダイオキシンの発生量などを技術的かつ科学的に研究・検証し、その結果を論文にまとめて積極的に発信した。旭化成工業とサランラップ販売は「サランラップ」の廃棄の際に発生するごみの分別を促進するため、化粧箱に「使い終わったラップは家庭では燃やさず、プラスチックごみとして各自治体の定めに従って廃棄してください」との一文を掲載した。同社は消費者に対して「サランラップ」の分別廃棄の注意喚起と啓蒙を行なうと同時に、安全に使用して貰うことを念頭に、「サランラップ」の上手な切り方、使用上ならびに保管上の注意、フィルム同士がくっついた際の修繕方法、お客様相談室の住所・電話番号（東京と大阪）・時間帯などを化粧箱に明記した。同社と呉羽化学工業はダイオキシン問題の解決策の 1 つである 800°C 以上の高温焼却によるダイオキシン発生の抑制を流通を通じて発信し、実際には高温焼却炉がごく短期間で全国に普及したことで空気中のダイオキシン類の発生濃度は著しく低下し、ダイオキシン問題がメディアで取り上げられる頻度も激減して 2002 年頃にはダイオキシン問題はほぼ沈静化した。

安全・衛生に関するもう 1 つの問題は、塩化ビニル製ラップに使用されていた可塑剤や熱

³⁷⁸ 例えば、日本消費者連盟など約 90 の市民団体でつくる「環境ホルモン全国市民団体テーブル」は、全国各地から集めた塩化ビニリデン製ラップ合計約 21,500 本を対象企業の 2 社に返品し、両社に対して製造中止などを申し入れた。これに対しメーカー側は、景品、贈答品などの非売品で未開封のものに限り返品に応じるとの異例の対応に踏み切った（『朝日新聞』1999 年 11 月 17 日夕刊）。京都府内の消費者関連団体「生活協同組合エル・コープ」と「安全農産供給センター」は、塩素系ラップの回収運動をスタートさせる方針を打ち出した（『朝日新聞』1999 年 10 月 18 日朝刊）。福岡市の「グリーンコープ連合」は「サランラップ」12,600 本と「NEW クレラップ」8,858 本を製造元の旭化成工業と呉羽化学工業の倉庫に返送し、製造の中止を求める要望書を両社に手渡した（『朝日新聞』1999 年 11 月 20 日夕刊）。

³⁷⁹ 丸江・食品と暮らしの安全編集部（1997）16 頁を参照。

³⁸⁰ 丸江・食品と暮らしの安全編集部（1998）10 頁を参照。『朝日新聞』1998 年 8 月 26 日朝刊。

³⁸¹ 呉羽化学工業や多くのポリ塩化ビニル製ラップの製造業者も同様の状況で、呉羽化学工業では日本生活協同組合連合会向けの「コープラップ」の生産中止を余儀なくされた（『朝日新聞』1998 年 8 月 26 日朝刊）。家庭用ラップの影響は限定的で、厨房むけの業務用ラップや銀行向けなどのノベルティ製品の影響はより深刻な状況であった。

安定剤などの添加剤が、1998年にマスメディアに頻繁に取り上げられた「外因性内分泌かく乱作用（通称環境ホルモン問題）」の疑いがあることに起因していた。すなわち塩化ビニル製ラップに使用された可塑剤であるフタル酸エステル類が、「サランラップ」や「NEWクレラップ」に使用される添加剤であると誤認されたことからこのような懸念が広がった。そこで塩化ビニリデン衛生協議会は自主的に専門の試験機関に依頼し、塩化ビニリデン製ラップの「内分泌かく乱作用」に関する検討と検証を行ない、その作用が生じないことを立証した。

1.3 新「サランラップ」の新たな機能の訴求

サランラップ販売は1993年10月に「サランラップ」を一新し、新「サランラップ」を発売した。新「サランラップ」の開発経緯と機能の詳細については、製品・価格戦略に紙面を譲るが、ここでは新「サランラップ」の広告方法に焦点を当てる。新「サランラップ」は同社にとっておよそ27年振りとなる大型リニューアルで、同年3月に関東地区で先行発売し、同年10月までに全国発売を開始した。広告媒体はテレビ・コマーシャルを中心に新「サランラップ」の発売告知と機能の向上（フィルムのカット性に関する改良）を訴求し、コマーシャル・タレントには女性と男性から人気の高い竹下景子氏を起用して製品イメージの一新を図った。新「サランラップ」のキャッチコピーは「ピットピタリの『サランラップ』」で、同社は「サランラップ」の酸素バリア性、水分バリア性、保香性、密着性、耐冷性、耐熱性の基本性能を繰り返し消費者に訴求し、食品包装用ラップとしての最適さをアピールしつつ、料理レシピを提供しながら電子レンジ調理を啓蒙し、「サランラップ」の使用頻度を拡大させることでより一層の消費の拡大を図った。テレビ・コマーシャルではフジテレビ系の「なるほど！ザ・ワールド」³⁸²やJNN系列の「すてきな出逢い、いい朝8時」に提供し、朝日や読売などの全国紙や、「オレンジページ」、「すてきな奥さん」、「ESSE」、「LEE」、「レタスクラブ」、「クロワッサン」など主要な婦人雑誌を中心に広告宣伝を行なった³⁸³。

消費者とのコミュニケーションについて、サランラップ販売は同社が発刊する「さんさん」を基盤に、「さんさん」が終刊・発展する形で1998年4月に「おいしさ保存研究所」を立ち上げた。同研究所の設立の背景には、共働き夫婦の増加、個食化、食材のまとめ買いなどが国の社会構造と生活様式の変化や、加工食品や調理済み総菜の普及と海外からの新たな食材の流入による家庭内で保存する食材の種類と量の増加があった。そこで同社は消費者が食材を最後までおいしく食べきるための保存法の研究と、食卓を豊かにするための「おいしさ保存」の情報提供を視野に入れ、同研究所の設立に踏み切った³⁸⁴。同研究所は「オレンジページ」の公募で選んだ全都道府県470名の主婦モニターによる食品保存実態を社内研究員21名と社外学識研究者4名の知見から「おいしさ保存」のノウハウを科学的に研究し、その成

³⁸² 14年6ヶ月間続いた「なるほど！ザ・ワールド」は1996年3月26日に終了し、旭化成工業は後継番組の「メトロポリタンジャーニー」に独占提供を続けた。

³⁸³ 富士経済（1994）40頁。

³⁸⁴ 『社報あさひ』No.1062, 1988, 5頁、『朝日新聞』1998年4月21日朝刊。

果を情報誌「おいしさネット主婦会議」、あるいは「おいしさ保存研究所報（同社刊行）」や「おいしさ保存白書（同社刊行）」に掲載し報告することになった³⁸⁵。

セールス・プロモーションについて、サランラップ販売は長年実施している消費者キャンペーン³⁸⁶に加え、個々の量販店の山積みセールやタイアップ・キャンペーン企画をもとに量販店バイヤーとの直接商談を実施し、「サランラップ」の店頭への優先的な導入を実践した³⁸⁷。同社のフィールド・スタッフは「サランラップ」の導入店舗を巡回し、売場を創造・演出することで買い物客の注意と関心を惹きつけ、店舗の売上実績を積み重ねた。同社はこの成果によって量販店バイヤーの信頼を勝ち取り、量販店との良好な取引関係を構築した。また東京と大阪地区ではスポット的なクーポン企画を実施し、東京・大阪地区の朝日新聞・読売新聞の紙面の掲載広告に割引クーポン（2本で50円引き）を掲載した³⁸⁸。

2. 転換期の流通戦略—小売業態の多様化への対応

図表 4-3 は 1990 年代の小売業者の業態別店舗数と販売金額を表し、住関連スーパーにホームセンター以外の業態も含まれることから、日本 DIY・ホームセンター協会から引用したホームセンターの数値を併記した。1990 年代は住関連スーパーが店舗数と販売金額を大きく伸ばし、その中心であるホームセンターの伸長率が高い。「サランラップ」の従来の販売チャネルは食品スーパーと総合スーパーが中心であったが、ホームセンターによる日用雑貨の取扱い品目の増加とホームセンター業態の拡張化・広域化によってサランラップ販売はホームセンター業態を重視した。同社は東西の 2 営業部体制のもと、東日本では札幌、仙台、東京に、西日本では名古屋、大阪、福岡に営業拠点を設け、全国約 40 名の販売員が地域代理店との関係を構築し³⁸⁹、多様化・拡張化する量販店に「サランラップ」の配荷を促進した。

³⁸⁵ 『さんさん』第 52 号，1997，4 頁。

³⁸⁶ 例えば 1994 年の「バーバパパ・グッズ プレゼントキャンペーン」（期間 4 月 15 日～6 月 30 日）では、クイズ形式によるオープン懸賞で、景品は金賞「バーバパパ・グッズ 10 点セット」500 名、銀賞「バーバパパ・オリジナルテレホンカード」3,000 名となっている。なお、キャンペーンの告知媒体は、テレビのスポット CM（4 月 15 日～5 月末）、新聞広告（首都圏は読売・朝日新聞に合計 750 万部、大阪地区は読売新聞に 95 万部）、雑誌広告（「オレンジページ」、「すてきな奥さん」、「ESSE」、「LEE」、「レタスクラブ」、「クロワッサン」）、店頭チラシが媒体となっている（富士経済，1994，40-41 頁）。

³⁸⁷ 東日本第一営業部第一課の S 氏（当時）によると、「量販店のバイヤーとメーカーの営業担当者の間では、納入価格の 1 円を巡る厳しい攻防があり、営業の仕事はいかに競合商品を押しのけ有利な売場に自社製品を置いて貰うか、あるいは特売チラシに大きく掲載して貰うかの交渉であるため、量販店のバイヤーと深く関わらなければ商品が動かない」（『A-SPIRIT』No.1080，1999，15-16 頁）と言及していることから、1990 年代後半には、「サランラップ」の販売員と量販店のバイヤーとの間で日常的に激しい価格交渉が行なわれたものと推察される。

³⁸⁸ 利用者はクーポンを切り取って販売店に持っていき、清算時に割引を受けることができる。割引額はサランラップ販売が負担し、販売店は一括して同社に郵送し、清算を受ける仕組みとなっている（富士経済，1994，41 頁）。

³⁸⁹ 富士経済（1996）88 頁。

図表 4-3：1990 年代の業態別店舗数と売上高の推移

	横：年次	1991	1994	1997	1999	1999/1991 対比
	縦：上段：店舗数 下段：販売金額（百万円）					
1	食品スーパー	14,761	16,096	17,623	18,707	127%
		11,296,961	13,197,669	14,768,134	16,747,995	148%
2	総合スーパー	1,683	1,804	1,888	1,670	99%
		8,495,701	9,335,933	9,956,689	8,849,658	104%
3	コンビニエンス・ストア	41,847	48,405	36,631	39,628	95%
		3,125,702	4,011,482	5,223,404	6,134,896	196%
4	住関連スーパー (ホームセンター含む)	3,829	5,694	10,037	12,004	314%
		1,980,749	3,045,831	4,518,089	5,710,834	288%
5	ホームセンター	2,400	2,950	3,430	3,650	152%
		2,220,000	2,920,000	3,432,000	3,650,000	164%

(注) (1) 「商業統計表業態別統計編各年」の『業態別店舗数の推移』と『業態別年間販売額の推移』は上記1～4の業界を対象としている。

(2) この統計表では1997年に専門スーパー（衣料品スーパー、食品スーパー、住関連スーパー）とコンビニエンス・ストアが定義変更となっているとの補足説明がある。

(3) ホームセンターの売上高が1991年に住関連スーパーの売上と逆転しているが、データソースが異なるため原因が不明である。本節では業態間の規模の比較を視野に入れていないことから、細かな議論には立ち入らない。

(出典) 松原(2002) 5頁、『業態別店舗数の推移』ならびに『業態別年間販売額の推移』

原典：「商業統計表業態別統計編」各年版

日本DIY・ホームセンター協会「年間総売上高とホームセンター数の推移（推計値）」

<https://www.diy.or.jp/i-information/association/jigyo/transition.html>

図表 4-4 は日経 MJ（日経流通新聞）の記事に基づいた 1990 年代の洗剤・化粧品卸売業年間売上高の上位企業を示している。この表によると 2000 年 1 位のパルタックの売上高は 1991 年の売上高に対して 2.1 倍、2 位ダイカは 2.7 倍、3 位中央物産は 2.0 倍に伸長し、日用品メーカーは積極的にこれらの日用雑貨系卸売業者を活用した³⁹⁰。売上高 1 位で大阪を拠点とするパルタックは 1990 年代後半より北陸、神奈川、青森、山形、長野の卸売業者との合併あるいは営業権の譲渡を受けて全国展開に向けての土台作りを行なった。売上高 2 位の北海道を拠点とするダイカは 1990 年代に青森、秋田、東京の卸売業者を合併し、東日本から北日本にかけて販売拠点を包括した。売上高 9 位の東流社は青森、岩手、宮城、福島卸売業者 4 社による協同組合を発展・統合し、東北全域をカバーする広域卸売企業である。このように 1990 年代の卸売業界では長く冷え込む市場環境のもとで生き残りをかけた業界の淘汰が繰り返され、卸売業者は経営基盤の強化と量販店の多様化・全国チェーン化への対応を視座に流通構造そのものを大きく変えた。

サランラップ販売は小売業態の多様化と広域化の潮流のなかで、全国あるいは広域をカバーし、量販店との太いパイプを持つ日用雑貨大手のパルタック、荒物・雑貨系の友和、医療・医薬系のピップフジモトやピップトウキョウとの取引関係を強化した。同社は量販店を「点」、中小の小売店を「面」に捉え、「点」を広域卸売業者の販売力と量販店との直接商談によって、「面」を地域卸売業者が持つネットワークの活用によって「サランラップ」の全国の配荷網を強化し、網羅することで食品包装用ラップ市場における影響力を行使した。

³⁹⁰ 松原（2007）78 頁。

図表 4-4 : 1990 年代の洗剤・化粧品卸売業・年間売上高上位 10 社

横：年次 縦：順位	1991		1994		1997		2000	
1	パルタック	135,407	パルタック	170,386	パルタック	216,618	パルタック	284,880
2	中央物産	54,775	ダイカ	60,841	ダイカ	73,974	ダイカ	139,605
3	ダイカ	50,978	井田両国堂	52,431	サンビック	67,299	中央物産	109,207
4	小川屋	47,644	伊藤伊	52,149	伊藤伊	57,073	サンビック	81,263
5	伊藤伊	46,718	中央物産	51,507	中央物産	56,250	伊藤伊	78,028
6	サンビック	43,745	サンビック	50,581	井田両国堂	56,230	東京堂	64,871
7	井田両国堂	41,600	タナカ	36,485	東流社	51,036	井田両国堂	55,212
8	東京堂	33,530	東京堂	35,518	東京堂	49,509	小川屋	51,473
9	アオキコーポレーション	32,786	チヨカジ	35,494	チヨカジ	35,479	東流社	47,399
10	チヨカジ	32,437	アオキコーポレーション	32,500	広島共和物産	27,724	大山	39,968

(注) 原典：日経MJ(日経流通新聞)編『トレンド情報源(前・流通経済の手引)』日本経済新聞社
 (出典) 松原(2007)78頁、『洗剤・化粧品卸売業年間売上高上位企業推移』より筆者作成 単位：百万円

3. 転換期の製品・価格戦略—新「サランラップ」の誕生

3.1 新「サランラップ」の特徴

サランラップ販売は、1980年代後半から1990年代初頭の食品包装用ラップの消費拡大を背景に、競合の「NEW クレラップ徳用・30cm x 50m」と「NEW クレラップミニ徳用・22cm x 50m」の発売に続き、1991年に「サランラップ・30cm x 50m」と「サランラップ・22cm x 50m」を発売した。続いて同社は1993年に27年振りに機能の改善・改善とデザインの大規模な変更を伴ったリニューアル(30cm x 20m, 22cm x 20m, 15cm x 20mの3品目)を行った。同社のリニューアルの背景には食品包装用ラップの一大イノベーションとも呼ばれる「NEW クレラップ」の脅威があった。呉羽化学工業は従来の金属刃と化粧箱の形状を変更することでラップフィルムのカット性を大きく改善し、このことが消費者の「NEW クレラップ」に対する高評価や支持に繋がっていた。呉羽化学工業は「NEW クレラップ」の発売と同時に販売価格を引き上げたにも関わらず、発売2年目にして「NEW クレラップ」の販売数量と市場シェアは上昇を始めた³⁹¹。

サランラップ販売に視点を移すと、同社の「ラップメイト」³⁹²は、月1回の割合で首都圏の主婦モニターが一同に会して「サランラップ」に関するざっくばらんな意見を出し、会社

³⁹¹ 呉羽化学工業は「NEW クレラップ」の発売と同時に定番価格を「サランラップ」と同水準に引き上げた。「NEW クレラップ・30cm x 20m」では、代理店原価：168円、小売店原価：182円、店頭価格280円となっている(富士経済, 1991, 39頁)。

³⁹² ラップメイトの定員は12名で毎年メンバーの入れ替えがあり、OG組織は200名以上にのびている(日本経営協会編集部, 1995, 24頁)。

側がその意見を吸い上げて「サランラップ」の品質・機能の改善に役立てるためのメンバー組織³⁹³で、同社は新「サランラップ」の開発に際してラップメイトや多くの消費者の声を活用した³⁹⁴。新「サランラップ」は「NEW クレラップ」への対策を発端としているが、開発者は「NEW クレラップ」の単なる模倣でなく、独自の開発指針を積極的に打ち出した。

新「サランラップ」の開発指針は「安全で」、「使い勝手が良く」、「誰でも使える」ことであり、初めに技術者らは「サランラップ」の現状の課題を抽出した。1点目は安全性であり、「サランラップ」の化粧箱は角に金属刃が露出している形状のため、消費者が化粧箱を慌てて掴んだり、化粧箱を落とした際に指や足に怪我をすることがあった。2点目は使い勝手であり、「サランラップ」の廃棄の際に金属刃と化粧箱を分別廃棄する地域が増加し、同社の独自調査によると、都市圏（首都圏、大阪、名古屋の主婦 320 人を対象）の 70%の主婦が金属刃を化粧箱から剥がすのに苦勞し、怪我をしやすいつと感じていた。3点目はデザイン性であり、一部の若年主婦層から「サランラップ」はスーパーマーケットの店頭でよく目立つが、キッチンの雰囲気には合わないとのネガティブな印象を持たれていた。そこで開発者は消費者のデザイン性に対する不満の声を汲み取り、「サランラップ」を調理場の道具としてではなく、現代の生活空間に相応しく、キッチンを明るい場に演出することを開発指針に加えた。同社は使用者の「安全」、「使い勝手」、「誰にでも使えること」を第1に捉え、世界中で使われている 200 種類ものラップやアルミホイルを収集し、化粧箱の品質・機能・外観を分析して独自の工夫を盛り込んだ新「サランラップ」の化粧箱を設計した。開発者は化粧箱の設計を数年を掛けて検討し、鈴鹿・サランラップ工場、樹脂部門、特許部、エンジニアリング本部などの多くの技術者や専門家がこの開発に参画し、化粧箱の技術開発や新「サランラップ」の生産技術が向上した。同時に営業やマーケティング部門でも消費者と卸売業者のニーズを独自に調査するなど、新「サランラップ」の関係者が総力をあげて開発に取り組んだ³⁹⁵。

次に技術者たちは「デザインの一新」に加えて「化粧箱の形状の変更」、「金属刃の取り付け位置の変更」、「金属刃の両端の赤いテープの付帯」からなる 4 つの開発指針を打ち出した。1点目の「化粧箱のデザイン」について、旭化成工業・サランラップ販売は日本パッケージデザイン界のトップデザイナー・木村勝氏にデザインを依頼し、グッドイエローを基調とした地柄に野菜のシルエットを浮き上がらせるシンプルなデザインを設計し、高級感を醸し出すことで家庭の生活空間をより美しく演出したい女性のニーズに応えた³⁹⁶（図表 4-5 を参照）。

³⁹³ 遠田（1993）131-132 頁、日本経営協会編集部（1995）24-25 頁。

³⁹⁴ 日本経営協会編集部（1995）24-25 頁。

³⁹⁵ 『社報あさひ』No.998, 1993, 2-3 頁。

³⁹⁶ 新「サランラップ」は 1993 年の通商産業省選定のグッドデザイン賞・日用品部門に選ばれた。グッドデザイン賞はデザインだけでなく、商品の機能性や品質などの総合的な評価をもとに優良商品が選定され、ラップ・ホイルの業界から選ばれたのはこの制度が始まって以来初の快挙で、旭化成グループでは 2 例目であった。「サランラップ」の新たなデザインは消費者からの反応も大きく、特に女性からは「デザインがかわいい」、「軽い力でピッと切れる」など人気を呼び、首都圏では 20 代女性の市場シェアが発売後数ヶ月で 10%以上も伸長した（『社報あさひ』No.1006, 1993, 20 頁）。

2点目の「化粧箱の形状」について、同社は化粧箱の形状をボックス型に変更し、丈夫な蓋を取り付けることでピッタリと蓋が閉まる設計に改善した。この設計では化粧箱に蓋が付くことで虫やほこりが化粧箱の内部に入りずらくし、より衛生的になった。化粧箱の両側には「飛び出し防止ストッパー」が設置され、側面内側のストッパーを指で化粧箱の内側に折り込むことで紙管にストッパーがかかり飛び出しを防止した。加えてラップフィルムの巻き戻りを防止するために「巻き戻り防止ストッパー」を設置した。3点目の「金属刃の取り付け位置」について、同社は金属刃の位置を蓋の内側に一直線に設置し、これによりラップフィルムが軽い力で「ピッ」と気持ちよく切れ、どのような切り方でも力を入れずにカット出来るようになった。金属刃は刃の先端部に平坦がある「ノッチレス」型に工夫し、ラップフィルムの縦裂けの原因となるノッチ（微小破れ）の発生を抑制した。4点目の「赤いテープの付帯」について、金属刃を分別廃棄する際に赤いテープを引っ張ることで金属刃を化粧箱から剥がしやすくなるように工夫を凝らした³⁹⁷。

図表 4-5：新「サランラップ」と「NEWクレラップ」のデザイン比較



- (注) (1) 2段に重なるラップのうち、上段が新「サランラップ」下段が「NEWクレラップ」である。
 (2) 上の写真は売場で陳列する際の正面であり、新「サランラップ」では厳密には天面である。
 (3) 裏面の化粧箱下の部分を ← (矢印) の方向に引き剥がすと、内側に設置されている金属刃が露出する。
 (4) 下段の「NEWクレラップ」の赤い点線がV字型刃の形状を示している。

(出典) 筆者が所蔵しているラップを筆者が2021年2月9日に撮影した。

³⁹⁷ 『社報あさひ』 No.998, 1993, 2-3 頁、日本経営協会編集部, 1995, 24-25 頁、『鈴鹿地区 60 年史』, 2013, 45 頁。前掲のモニター調査では、92%の主婦が刃の両端に赤いテープを付帯することで簡単に剥がせると回答した (前掲, 1993, 2-3 頁)。

旭化成工業・サランラップ販売は 1994 年、消費者が蓋を閉めてラップフィルムを切るように視角で訴えるために「波線」を付け、巻き戻っても直ぐにラップフィルムを引き出せるように「黄色いフリップ」を化粧箱背面の上部に取り付けた。同社は 1997 年に「サランラップコンパクト 50（幅 30cm x 50m 巻きと幅 22cm x 50m 巻きの 2 銘柄）」を発売し、長期間の使用に耐えられる「化粧箱の強度の向上」、女性の手でも握りやすい「化粧箱の小径化」、「飛び出し防止ストッパーの自動セット」、化粧箱をしっかりと押さえるための「化粧箱外側側面の凸面加工」、ラップフィルムの摘み易くするために化粧箱内側側面に施した「3つの凹凸加工」、巻き戻り防止を強化する「金属刃位置の下方移動」の合計 6 つの改良を施した。このように新「サランラップ」は化粧箱のデザイン性と漸進的な改良によって 20 代・30 代の女性層の支持を獲得することに成功した。同社は 2000 年に「サランラップ」40 周年を記念し、「サランラップ」の公式キャラクター「バーバパパ」の記念パッケージを発売した。

3.2. 製造設備の増強による「サランラップ」一貫生産体制の確立

旭化成工業・鈴鹿工場では、1980 年代から 1990 年代中盤の製造設備の増設ラッシュのなか、新鋭設備の導入によって「サランラップ」の生産性の向上と品質改善を実現し、使いやすさの向上を目的とするパッケージの一新、きめ細かい顧客対応、「サランラップ」独自の管理体制を強化するためのサランラップ工場の発足などを社内外の優れた技術者のサポートを受けながら実践した。旭化成工業・樹脂製品事業部は 1992 年 2 月に鈴鹿のあるサランラップ工場を独立させて、「サランラップ」製造課、品質管理課、製品開発課を設置することでよりきめ細かく専門的な管理体制を構築した³⁹⁸。サランラップ工場では「サランラップ」の販売量の増加への対応と競争力の強化を目的に、1994 年 9 月に大型の最新鋭押出機が本格稼働し、包装ラインにおいても巻取機を中心に設備の増設が行われた³⁹⁹。

「サラン」ポリマーの製造工程について、旭化成工業は同社の延岡支社・薬品工場にある「サラン」モノマー工場（1953 年稼働）の老朽化と将来のモノマー不足を予測し、1993 年 2 月に既存工場の隣接地にスクラップ&ビルドの形で新たな「サラン」モノマー工場を立ち上げた。新たな工場は、反応機類の削減、エネルギーの効率化、プロセスの合理化、設備の近代化による人員の削減によって品質向上、品質安定化とコストダウンを実現した⁴⁰⁰。

樹脂製品事業部・サランラップ販売は、1993 年に旭化成工業の有功賞特級感謝状を受賞した。受賞の要因は、「サランラップ」の発売後 30 年以上が経過するなかで、「サランラップ」の売上高と販売量が大型事業へと成長し、わが国の数ある消費財のなかで単一製品としては最大級の規模に発展した成果を経営層が高く評価したことである。この間に生産部門と研究部門は生産技術の向上、品質の改善、コストダウン、新パッケージの開発などに注力し、販

³⁹⁸ 『鈴鹿地区 60 年史』, 2013, 44 頁。

³⁹⁹ 『社報あさひ』 No.1020, 1994, 7 頁。

⁴⁰⁰ 『社報あさひ』 No.999, 1993, 1 頁。

売部門は販売ルートの育成強化ときめ細かい販売活動を実践した⁴⁰¹。こうした多くの社員の努力が安定事業体制の確立と有功賞特級感謝状の受賞に実を結んだ。

3.3. 「サランラップ」の価格維持政策と「ジップロック」の推進

「サランラップ」の価格政策について、1990年代前半は新「サランラップ」のリニューアル、広告宣伝、セールス・プロモーションを基軸にした非価格戦略と「NEW クレラップ」の実質的な値上げを追い風に、サランラップ販売は呉羽化学工業との過度な価格競争を回避することが出来た。ここでの非価格戦略とは製造業者が頻繁に使用する販売戦略上の概念で、取引コストや価格プロモーションなどの値引き条件を除く、あるいはこれらと対極に位置する企画提案に基づく販売戦略である。具体的には新製品、広告コミュニケーション、セールス・プロモーション、その他消費者との対話に繋がる企画が含まれる⁴⁰²。1990年代後半になると市場成長の鈍化⁴⁰³、消費者の低価格志向、量販店のチェーン数と店舗数の増加、チェーンストア同士の市場競争、ダイオキシン問題やこれを起点とするナショナル・ブランドとプライベート・ブランドの相次ぐ参入によって市場の価格水準が下落を始めた⁴⁰⁴。呉羽化学工業が市場成長の鈍化と価格水準の低下から再び「NEW クレラップ」の価格のリミット外すと、流通業者の「サランラップ」に対する値引き要請が再び強まったが、サランラップ販売は価格維持を志向して低価格競争に対抗し得るより強い販売政策に活路を求めた。そこで同社は量販店に向けてのタイアップ・キャンペーン、陳列コンクール、推奨販売、棚割提案、販売応援、陳列応援、その他非価格となり得るあらゆる販売政策を実践し、同時に量販店の開拓や有望な小売店の販売強化に乗り出した。そこで同社は多種・多様で広大な販売チャネルを前述した「点」と「面」に捉え、「点」はターゲットの量販店を指し、販売担当者はバイヤーとの直接商談と様々な販売政策、すなわち地上戦によって大票田を攻略した。「面」は中堅・中小の小売業者を指し、販売担当者はこれら小売業者との商談を卸売業者に委託（間接商談）しつつ、本社のマーケティング政策（空中戦）の支援を受けてこの零細かつ広大な市場を占拠した。この地上戦と空中戦による「点・面」作戦によって、各地域に常駐している少数精鋭の販売担当者はその地域のほぼ全ての販売チャネルをカバーすることに成功した。

サランラップ販売はキッチン関連の「サランラップ」姉妹品を1980年代から1990年初頭

⁴⁰¹ 『社報あさひ』No.1009, 1994, 18-19頁、『鈴鹿地区60年史』, 2013, 45頁。

⁴⁰² 広告コミュニケーションはテレビ・コマーシャル、消費者キャンペーンを指し、セールス・プロモーションは推奨販売、棚割、テーマ陳列、関連販売、店頭POPを指し、その他企画は料理教室、雑誌広告、ホームページに掲載するレシピなど消費者との対話を目的とする企画を指す。「対話」は同社による「サランラップ」のブランド・アイデンティティと消費者のブランドイメージを共有する場であり、両者は互いのコンテキストの理解を深めている。

⁴⁰³ 富士経済によると、食品包装用ラップ市場の販売金額は1997年の407.5億万円をピークに、2001年の380億円に至るまで4年連続して減少し、2004年までは横ばい状態であった。

⁴⁰⁴ 1990年時点のラップ1本あたりの平均販売単価は110.5円であったが、1995年には108.3円、2000年には103.7円に下落している。

にかけて「サランラップ」とは別のブランドでシリーズ展開した⁴⁰⁵。1996年に同社はダウ・ブランド社が製造・販売する食品保存袋「ジップロック」⁴⁰⁶の日本における販売権を取得し、同年10月に「ジップロック・フリーザーバッグ大15枚入」、「同・ストックバッグ大20枚入」、「同・ベジタブルバッグ大15枚入」、「同・レンジバッグ6枚入」の4シリーズを発売した⁴⁰⁷。同社は1999年10月に食品の冷蔵・冷凍保存と電子レンジ調理の新たな需要開拓を目指し、蓋ごとレンジが可能で、重ねて収納できる「ジップロック・コンテナー角型大2個入」、「同・角型中3個入」、「同・丸型大2個入」、「同・丸型中3個入」、「同・丸型小4個入」を発売し⁴⁰⁸、サランラップ販売は「ジップロック」・「ジップロックコンテナー」を「サランラップ」に次ぐ第2の食品保存ブランドとして育成する方針を立てた。

第2節 「サランラップ」の成熟期（2001～2010年）

1. 成熟期の広告戦略—「断トツ No.1」へのステップ

1.1 「サランラップ」の再始動

本節では、「サランラップ」の成熟期の広告戦略、流通戦略、製品・価格戦略について、筆者自身の業務経験⁴⁰⁹、「鈴鹿地区60年史（2013）」、「鈴鹿地区60年史編集委員会」、書籍、専門雑誌、一般雑誌、旭化成が発刊する各資料に基づく記事や記録を照会し、「NEWクレラップ」との比較から、2大ブランド時代に向かう「サランラップ」の成熟期を要約する。なお、文中の市場シェアは富士経済「トイレタリーグッズマーケティング要覧」各年版を使用する。

前節のダイオキシン問題で、「サランラップ」は塩素を大量に消費する環境悪の代表格として世間の矢面に立たされ、旭化成工業は企業イメージに与える負の影響（風評）を懸念していたことが、同社の懇談会での山本社長（当時）の以下の談話から伺える⁴¹⁰。

⁴⁰⁵ 例えば「保存・冷凍用フリーザーバッグ」、「クックパー」クッキングペーパーなど。

⁴⁰⁶ その後「ジップロック」の製造・販売はSCジョンソン社に移譲され、現在では同社が「ジップロック」の製造・販売を行っている。

⁴⁰⁷ 『社報あさひ』No.1042, 6頁。この記事によると、ジッパー付き保存袋は米国では1970年代から普及し始め、市場規模は約600億円に達している。わが国では食文化の違いもあり1人あたりの消費量は1996年時点で米国の10分の1程度であったが、市場が急速に拡大するなか成長分野として期待された。1995年の食品保存袋市場の販売金額は23.5億円で、2000年には38.5億円、2010年には58億円、2018年には75.5億円に伸長し、2018年の「ジップロック・バッグ」の販売金額は47億円、市場シェア62.3%に至っている（「富士経済」各年版）。

⁴⁰⁸ 『社報あさひ』No.1078, 19-20頁。

⁴⁰⁹ 筆者は2005年10月よりサランラップ販売(株)・旭化成ホームプロダクツ(株) 東日本営業本部 仙台営業所で5年6ヶ月にわたって販売業務とエリア・マーケティング業務に従事した。

⁴¹⁰ 『社報あさひ』No.1084, 9頁。

「サランラップ」は業界のトップ商品で、バリア性や密着性などの機能、性能面で全てが（他に）置き換えられるとは到底考えられないが、昨今の（ダイオキシン）問題を背景に考えると、消費者が今後望むであろう全ての種類のラップを当社は用意しなくてはならない。ラップのトップメーカーとしてすべきことは、顧客のウォンツ（要望）に応じた新しい商品を揃えること、便利な使い勝手の開発を常に行なうこと、プロセスイノベーションを絶えず実施してコストを下げることで、以上3つが重要である。…（中断）。いつまでも「サランラップ」の成功体験に浸るべきではない。明日に向かって新たな挑戦を続けていくべきである。

社長の談話に対して同社・ホームプロダクツ事業部のリーダー社員の回答は、「当社が『サランラップ』以外に単に非塩素系素材であるだけのラップを発売する必要が本当にあるだろうか。」⁴¹¹という内容であった。この一連のやり取りでは、山本社長がダイオキシン問題を契機に消費者の別のニーズ（環境問題）へ対応するよう新たな食品包装用ラップ（ポリエチレン製）の開発を促したのに対し、事業部リーダー社員は、「サランラップ」こそが消費者の食品包装用ラップの真のウォンツを満たす唯一無二のブランドで、このことが事業部員の総意であると経験的に理解していたことから、社長の厳しい意見に対して即座に反論し、「サランラップ」への情熱に火がついたと考えられる。社長と事業部リーダーによる激しい応酬と胸襟を開いたオープンな議論は、かつて塩化ビニリデンの企業化にあたっての公開討論会に見られた旭化成工業きっての伝統と社風であり、宮崎イズムの伝承の一面が垣間見られた瞬間であった。サランラップ販売はダイオキシン問題に対して「サランラップ」の使用を終えた際の分別廃棄を習慣化するように消費者に啓蒙し、塩化ビニリデン衛生協議会は高温焼却炉によるダイオキシン類の発生抑制を積極的に業界と社会に提起した。その後、高度焼却炉が急速に普及したことでダイオキシン問題は沈静化し、「サランラップ」は新たなスタートを切ることが出来た。同時に旭化成工業は「サンテック（ポリエチレン・フィルム）」を基盤にポリオレフィン系素材の研究開発を進め、この開発は「サランラップ」に続く新製品には繋がらなかったが、他の用途やOEMなど新たな事業領域を切り開く原動力となった。

1.2 競争環境の変化

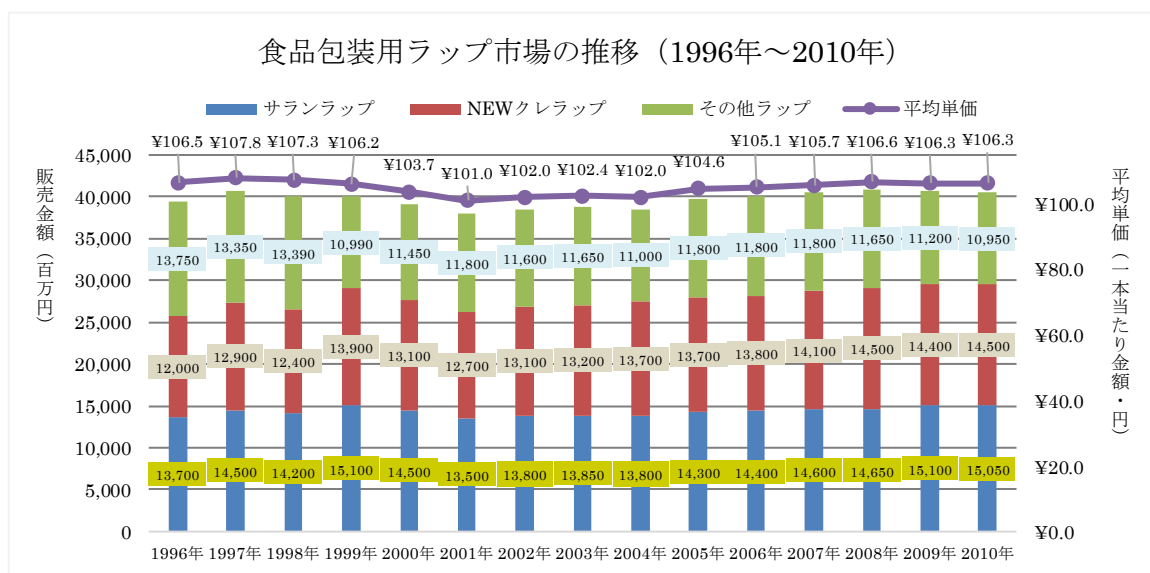
食品包装用ラップ市場は1990年代中盤まで「NEWクレラップ」と新「サランラップ」のイノベーションによって市場が大いに活性化したが、1990年代後半には電子レンジがほぼ全ての家庭に普及して市場は完全に成熟化した。加えてダイオキシン問題によって両ブランドとポリ塩化ビニル製ラップが低迷したのとは対照的に、非塩ビ系のポリエチレン製ラップやポリオレフィン系の多層ラップ⁴¹²が登場したことで製造業者間の価格競争が激化し、消費

⁴¹¹ 『A-SPIRIT』No.1084, 2000, 10頁。

⁴¹² 三菱樹脂（現三菱ケミカル）「ダイヤラップエコぴたっ!」、ライオン「リードラップ」、日立化成「ビューラップ5」はナイロンとポリエチレンからなる複層素材ラップである。日本紙パック（現日本製紙クレシア）「耐熱ワンラップ」はポリエチレンとポリプロピレンからなる複層素材

者の低価格志向や業態間を巡るチェーンストア同士の価格競争（過度な価格プロモーション）が加わって食品包装用ラップの販売水準と価格水準が低下し、この状況は2004年まで続いた。2005年になると食品包装用ラップ市場の販売水準は再び上昇に転ずるものの、僅かな市場成長も2008年には再び頭打ちとなった（市場の推移は図表4-6を参照）。

図表4-6：成熟期における食品包装用ラップ市場の推移



（出典）富士経済「トイレタリーグッズマーケティング要覧」各年度版より筆者作成

製造業者間の価格競争について、1980年代は主に「クレラップ」とその他ラップとの間で価格競争が繰り広げられたが、2000年代になると呉羽化学工業は「NEWクレラップ」の商品力を背景に、市場リーダーの「サランラップ」を標的にしたトップシェア獲得を視座とする価格プロモーションを強化し、これを迎え撃つ「サランラップ」との間で過去に例がないほどの激しい価格プロモーションとセールス・プロモーションが店頭で展開された。この背景にはパイオニアの呉羽化学工業が至上命題ともいえるべき市場リーダーの復権に対し、「NEWクレラップ」の開発によって「サランラップ」に挑戦する機会を得たことにある。すなわち同社は「NEWクレラップ」のV字型刃とパッケージの新鮮さによって機能性とデザイン性を高め、商品力を伴った「NEWクレラップ」は「クルリちゃん（架空のキャラクター）」を活用した広告コミュニケーションから「NEWクレラップ」の好ましいイメージが特に若い主婦層に広がりファンが急増したのである⁴¹³。そこで同社はこれまでの価格維持戦

系ラップで、ダイオキシソ類が発生せず環境に優しい点や耐熱温度が150℃で電子レンジ加熱により適する点を訴求した。ハリコシ性、くっつき性、酸素ガス透過性、水分バリア性、カット性、透明性は大きく改善されておらず、塩化ビニリデン製ラップに対して劣勢であるため、「サランラップ」、「NEWクレラップ」を凌駕するには至っていない。

⁴¹³ 「くるりちゃん」とは「NEWクレラップ」のCMに登場する架空の女の子で、「NEWクレラップ」を使って（ラップして）家でいたずらをするなど、少女のあどけなさが視聴者の目

略を一転し、既存の販売チャネルでの価格プロモーションとセールス・プロモーションを強化・推進した。加えて同社は新興のドラッグストアに対しても価格戦略による攻勢から売場を次々に占拠し、食品包装用ラップ・カテゴリーのリーダーに躍り出るかに思われた。

1.3 新たな「サランラップ」の広告コミュニケーション

旭化成ライフ&リビング⁴¹⁴・サランラップ販売⁴¹⁵は、新「サランラップ」発売 11 年後の 2004 年 3 月にユニバーサルデザインを追求した新たな「サランラップ」を発売し、その 4 年後の 2008 年の 3 月に生活者のユーザビリティを重視した「サランラップ」を発売した。この 2 つの「サランラップ」のリニューアルについての経緯と詳細な内容については後述の製品・価格戦略に紙面を譲るが、2 つの「サランラップ」のリニューアルに共通する指針は「誰であっても、どのような使い方においても扱いやすい」製品の開発であった。すなわち同社は「サランラップ」のコア・ベネフィット（ラップフィルムの特性）に「使い勝手」を包摂した究極の品質・機能をベンチマークに置き、2 度のリニューアルでは改良の余地が残されていた化粧箱と金属刃に関する技術開発を段階的に実践した。

広告コミュニケーションについて、サランラップ販売は 2004 年のリニューアルに際してコマーシャル・タレントに原田知世氏を起用し⁴¹⁶、一新した「サランラップ」を PR した。同社は食品保存と電子レンジ調理において「サランラップ」と「ジップロック・フリーザーバッグ」、「ジップロック・コンテナ」の使い分けを訴求することで、冷凍保存から電子レンジ調理に至る安全・快適・便利な電子レンジ調理法を強化し、「サランラップ」と「ジップロック」による効果的な保存・調理法を消費者に啓蒙した。同社は 2007 年からテレビ・コマーシャルに男性タレント起用し、オダギリジョー氏の「SHINSEN『サランラップ』(2007 年～2008 年放映)」、山口智充氏の「つつむって、やさしさ『サランラップ』(2008 年～2009 年放映)」をキャッチコピーに、「サランラップ」のエイジング対策として若い主婦層の支持獲得を念頭に置き、「サランラップ」の使用による野菜の新鮮保存を「サランラップ」の新鮮なイメージにリンクして繰り返し消費者に訴求した。そして同社は 2008 年の「つつむって、やさしさ『サランラップ』」のキャッチコピーについて次のメッセージを発信した⁴¹⁷。

に可愛く映り、お茶の間の人気キャラクターとなった。

⁴¹⁴ 旭化成工業(株)は 2001 年 1 月に旭化成(株)に商号変更してカンパニー制に移行し、2003 年 10 月にカンパニー制から分社・持株会社制に移行して同社・生活製品カンパニー（旧生活製品事業部）は旭化成ライフ&リビング(株)に継承された。その後旭化成ライフ&リビング(株)は 2007 年 4 月に旭化成ケミカルズ(株)に統合された。旭化成(株)は 2016 年 4 月に事業持株会社に移行して、旭化成ケミカルズ(株)は旭化成(株)に再統合され現在に至っている。

⁴¹⁵ サランラップ販売(株)は 2007 年の旭化成ケミカルズ(株)による旭化成ライフ&リビング(株)の統合によって旭化成ホームプロダクツ(株)に改編し、現在に至っている。

⁴¹⁶ 同社が原田知世氏を起用した理由は、「優しい」、「心地良い」同氏のイメージが「サランラップ」の蓋を閉じる際の「カチッ」と音がする心地良さに重ねり、さりげなく心地良さを提供する「サランラップ」のイメージに合致したためである（『A-SPIRIT』No.1130, 2004, 17-18 頁）。

⁴¹⁷ 『流通企業向けパンフレット・2008 年春新商品のご案内』, 2008 年。

「サランラップ」で料理をつつむということ。それは大切な方にいつでもおいしく食べてもらいたいというお使いになる方のやさしい気持ちです。品質の良い「サランラップ」だから、料理のおいしさとともに、大切な人へのやさしい気持ちが伝わる、という思いを込めています。また、新デザインと新機能が加わって、お使いになる方にやさしい使い心地を感じていただけることも表現しています。

同社は消費者と流通業者へのメッセージとして、長年にわたる消費者との対話によって構築された「サランラップ」に籠められる「つつむやさしさ」が、「大切な方へのやさしさ」という慈愛に満ちた家族的価値であること表明した。

1.4 ブランド統合型セールス・プロモーション

サランラップ販売は、2002年に「ジップロック・イージージッパー」、「クックパー・フライパン用きれいにはがせるホイル」を発売し、2003年にキッチンスポンジ「ズビズバ」の新たなブランドの立ち上げを契機に製品開発を加速し⁴¹⁸、旭化成ホームプロダクツは事業戦略として、おいしさ保存「サランラップ」・「ジップロック」、ヘルシー簡単調理「クックパー」、清潔快適キッチン「ズビズバ」の3つの領域のキッチンカテゴリーによる総合価値の提供と全てのブランドの「品質・使いやすさ No.1」を打ち出し、これを基盤にアジアへの本格展開とウェルネス事業⁴¹⁹の新領域を戦略化した⁴²⁰。同社は「サランラップ」を軸に「ジップロック」、「クックパー」、「ズビズバ」を統合し、販売担当者は量販店バイヤーに対して季節やテーマごとの山積み提案、関連販売、推奨販売、DJ推奨販売⁴²¹などのセールス・プロモーションを次々に企画・提案し、バイヤーとの合意形成に基づく企画内容を遅滞なくフィールド・

⁴¹⁸ 「クックパー」は旭化成ホームプロダクツのオリジナルブランドであるため、同社が開発するキッチン関連の新製品の多くが「クックパー」ブランドに包括されている。

⁴¹⁹ 新規のウェルネス事業について、旭化成ホームプロダクツはドイツのウェルナー&メルツ社から「フロッシュ」ブランドの日本国内における独占販売権を取得し、2012年2月に食器用洗剤「フロッシュ」の発売が決定した（「旭化成プレスリリース」、2011年12月12日）。

⁴²⁰ 『A-SPIRIT』No.1167, 2010, 27頁。

⁴²¹ DJ推奨販売とはサランラップ販売のM氏（当時）が開発した販売手法で、店内放送を流し、これを聴いて特設売場に集まった買物客に対し、同社の特別販売員がマイクを使ってリズムカルに掛け合いながら製品を訴求するもので、集まった買い物に風船や試供品を手渡し、購入した買物客に対して景品を進呈するなど、対話を意識したプロモーションである。2005年6月25・26日には西友・リヴァン光が丘店で「夏だ！『サランラップ』祭り」と称したDJ推奨販売が開催し、忍者姿に扮した能村社長が「サランラップ」などの活用法が書かれた巻物を持ちながら紙芝居を読み上げ、ゲームをしながら買物客に景品を手渡すなどして、特別販売員と共に大いに場を盛り上げた（『A-SPIRIT』No.1140, 2005, 31頁）。能村社長のDJ推奨販売の様子について、「サムライか？旭化成（ライフ&リビング）社長、ラップ販売店頭で指揮」『朝日新聞』2003年7月5日夕刊、「道化役衣装で社長自ら店頭」『朝日新聞』2003年8月8日朝刊、などが報じられている。

スタッフに伝達し、フィールド・スタッフは販売担当者からもたらされた情報に基づき対象店舗を巡回し、売場担当者との売場交渉と商品陳列・販促物の設置によって販売担当者を支援した。同社は「サランラップ」、「ジップロック」の販売力を背景に新製品を高い確率で定番棚に導入するなどラップ・ホイルのカテゴリー・リーダーとしての強い影響を行使し、フィールド・スタッフは販売担当者からの棚割情報に基づいて新製品を店舗担当者へ告知し、買い物客に注目して貰えるよう売場の確保と販促物（POP）の設置を行った。

新製品開発や機能の改良・改善について、旭化成ホームプロダクツではフィールド・スタッフが売場担当者から入手する消費者情報や、お客様相談室に寄せられる消費者の苦情、意見、要望を参考にしており、同社は製品開発において消費者との対話と共創を実践している。同社は全国各地のバレーボール教室に協賛し、特設会場で開催する料理教室で「サランラップ」、「ジップロック」、「クックパー」による安全・快適・便利な電子レンジ調理法を啓蒙し、料理教室では「旭化成スパーキッズ（当時Vリーグ所属）」の選手が消費者と対話を図るなど、同社や同社製品へのファン獲得に貢献した。料理レシピについて、同社は店頭販促物を製作して店頭を設置し、同社のホームページに掲載してこれをシリーズ化した。消費者向けの企画として長年にわたる全国キャンペーンは定番企画として維持しつつ、保存の需要期の夏場と冬場には「サランラップ」スピードくじ付きや「サランラップ」増量品（図表 4-7 参照）などの企画品を限定販売し、消費者の注意の喚起と消費の啓蒙を促した⁴²²。

図表 4-7：新「サランラップ」増量品



- (注) (1) 上記の写真は2003年まで発売されていた新「サランラップ」の増量品である。
(2) 増量品は2004年発売の新たな「サランラップ」にも引き継がれている。
(3) 新たな「サランラップ」では30cm x 50+5m, 22cm x 50+5mなども企画されている。
(出典) 筆者が所蔵しているラップを筆者が2021年2月17日に撮影した。

⁴²² 2008年以降は「サランラップ」の新パッケージの浸透を念頭に、旭化成ホームプロダクツは同年9月に30cm x 20mの2本パックと30cm x 50m, 22cm x 50m, 15cm x 50mのスピードくじ付きを全国発売した（旭化成ホームプロダクツ(株)「プレスリリース/2008年8月27日」, <https://www.asahi-kasei.co.jp/asahi/jp/news/2008/li080827.html>, 2020年12月26日最終確認）。同社は2009年11月と2010年6月に「50周年の愛顧に感謝」の30cm x 55mと22cm x 55m（共に増量品）を、2010年11月には「品質を大切に50年」の30cm x 55mと22cm x 55m（共に増量品）を全国発売した。

1.5 エリア・マーケティングの実践

エリア・マーケティングについて、サランラップ販売・旭化成ホームプロダクツは市場の成長が頭打ちになるなか、2006年に非価格戦略⁴²³を基軸に市場の拡大方針に基づくエリア強化策を打ち出した。強化エリアは劣勢あるいはクレハ⁴²⁴と拮抗している東北地方や四国地方であったが、後に北海道や近畿地方に拡張した。エリア強化策は大きく分けると広告宣伝の集中投入（広告コミュニケーション）と地域限定「サランラップ」の販売（セールス・プロモーション）である。前者の広告の集中投入について、東北地方では年2回東北6県のテレビ局やラジオ局に「サランラップ」のスポットCMを提供し、主要な量販店で実施するDJ推奨販売の1コマをラジオ番組でライブ中継し、「サランラップ」に対する消費者の注意や関心を惹きつけるもので、この企画は2011年の東日本大震災まで続けられた。

後者の地域限定は「ふるさと自慢」と銘打ったオリジナル「サランラップ」の限定販売で、2006年7月の「ふるさと自慢」第1弾において、東北地方では「サランラップ」の化粧箱に東北6県のお祭りの写真が入った「サランラップ」が、四国地方では3種類のサイズに県のお祭りの写真が入った合計8銘柄の「サランラップ」が発売された⁴²⁵。同年の第2弾において、東北地方ではそれぞれのサイズに「白神山地」と「松島」の風景写真が入った2銘柄の「サランラップ」が、四国地方ではそれぞれのサイズに「鳴門の渦巻」、「瀬戸内海と瀬戸大橋」、「石鎚山」、「桂浜」の風景写真が入った合計8銘柄の「サランラップ」が発売された⁴²⁶。2007年8月の第3弾において、東北地方では「中尊寺金色堂」、「伊達政宗騎馬像」の名所・旧跡の写真が入った銘柄、「奥入瀬溪流」、「中尊寺金色堂」、「磐梯山」の景勝地・旧跡の写真が入った銘柄、「伊達政宗騎馬像」、「角館武家屋敷」、「月山」の景勝地・旧跡・名所の写真が入った3つの銘柄の「サランラップ」が、四国地方では2つの銘柄に「四国アイランドリー

⁴²³ 繰り返しになるが、非価格戦略とは価格戦略と対極にある企画に基づく販売戦略である。しかし現実には店頭ではEDLP、月間特売、チラシセール、山積セールなどの価格プロモーションが常態化し、製造業者のチャネル戦略は小売業者によるこれらの価格戦略を受容し活用しているため、厳密には価格条件ゼロでの非価格戦略ではないが、製造業者が価格戦略に対義する意図として使用する概念である。非価格戦略は2タイプに分かれ、1つ目が製造業者による拡販施策としての「攻撃的な戦略概念」で、2つ目はバイヤーによる値引き要求への対応や競合業者への対策としての「防御的な戦略概念」で、これら2つの戦略概念を統合して非価格戦略と呼んでいる。本論文では非価格戦略を「現状において、製造業者の値引きによらない企画に基づく販売戦略」と定義する。

⁴²⁴ 呉羽化学工業(株)は2005年10月に(株)クレハに社名変更を行なった。

⁴²⁵ 東北地方のお祭りは「青森ねぶた」「盛岡さんさ踊り」「仙台七夕まつり」「秋田竿灯まつり」「山形花笠まつり」「相馬野馬追」で、四国地方のお祭りは「阿波踊り」「さぬき高松まつり」「松山まつり」「よさこい祭り」で、共に各県を代表する夏祭りの写真をパッケージに表現した(旭化成ライフ&リビング(株)・サランラップ販売(株)「プレスリリース/2006年6月21日」<https://www.asahi-kasei.co.jp/asahi/jp/news/2006/li060621.html>, 2020年12月26日最終確認)。

⁴²⁶ 旭化成ライフ&リビング(株)・サランラップ販売(株)「プレスリリース/2006年11月6日」(<https://www.asahi-kasei.co.jp/asahi/jp/news/2006/li061106.html>, 2020年12月26日最終確認)。

グ」の各球団のチーム名⁴²⁷とキャラクターが入った「サランラップ」が発売された⁴²⁸。2007年11月の第4弾において、四国地方ではそれぞれの銘柄に「脇町うだつの町並」、「金刀比羅宮」、「内子町の町並」、「四万十川」の旧跡・景勝地の入った「サランラップ」が発売された⁴²⁹。旭化成ホームプロダクツは2008年に「サランラップ」をリニューアルして以降、新パッケージの浸透を優先したことで、各地方では「ふるさと自慢」に代わってスピードくじ付きの「地域限定サランラップ」を販売した。先ず2008年7月に東北地方で「楽天イーグルスキャンペーン（3銘柄）」⁴³⁰、2009年5月と2011年3月に近畿地方で「まいどおおきにキャンペーン（2銘柄）」が発売された⁴³¹。北海道では同社が北海道日本ハムファイターズとタイアップし、2009年4月ならびに2010年4月に「ファイターズ応援キャンペーンパッケージ（2銘柄）」⁴³²が、2011年4月にはスピードくじ付き（2銘柄）が発売された。

東北地方では、「地域限定サランラップ」をラジオ・テレビCMならびにパブリシティを活用して同社が地域に根ざしている姿勢をPRすることで消費者の注意や関心を惹きつけ、「NEWクレラップ」ユーザーの一部は「サランラップ」にブランド・スイッチした。「地域限定サランラップ」は流通業者に好意的に受け入れられ、同地方における製配販による「サランラップ」の強固な販売網が構築された。

2. 成熟期の流通戦略—小売業界の巨大化・広域化への対応

2.1 流通の広域化に対応した販売体制

わが国のチェーンストアは、2000年頃から広域化と急速な統合化の動きを見せた。以下、イオン、セブン&アイ・ホールディングス、DCM ジャパンの事例を説明する⁴³³。

⁴²⁷ 四国アイランドリーグは「徳島インディゴソックス」「香川オリーブガイナーズ」「愛媛マンダリンパイレーツ」「高知ファイティングドッグス」の4球団から構成されている。

⁴²⁸ 旭化成ホームプロダクツ(株)「プレスリリース／2007年7月5日」(<https://www.asahi-kasei.co.jp/asahi/jp/news/2007/li070705.htm>)、2020年12月26日最終確認)。

⁴²⁹ 旭化成ホームプロダクツ(株)「プレスリリース／2007年10月24日」(<https://www.asahi-kasei.co.jp/asahi/jp/news/2007/li071024.html>)、2020年12月26日最終確認)。

⁴³⁰ 旭化成ホームプロダクツ(株)「プレスリリース／2008年7月1日」(<https://www.asahi-kasei.co.jp/asahi/jp/news/2008/li080701.html>)、2020年12月26日最終確認)。

⁴³¹ 旭化成ホームプロダクツ(株)「プレスリリース／2009年2月12日」(<https://www.asahi-kasei.co.jp/asahi/jp/news/2009/li090212.html>)、2020年12月26日最終確認)。

⁴³² (株)北海道日本ハムファイターズ「ニュース一覧／2009年3月26日」(<https://www.fighters.co.jp/news/detail/579.html>)、2020年12月26日最終確認)、同「ニュース一覧／2010年3月16日」(<https://www.fighters.co.jp/news/detail/1197.html>)、2020年12月26日最終確認)。

⁴³³ イオン(株)については同社のホームページ(イオン株式会社「企業沿革」、<https://www.aeon.info/company/history/>)、2020年12月26日最終確認)を、セブン&アイ・ホールディングスについては同社のホームページ(セブン&アイ・ホールディングス「グループ会社」、<https://www.7andi.com/group.html>)、2020年12月26日最終確認)を、DCM ジャパンについては、DCM ホールディングスのホームページ(DCM ホールディングス「沿革」、<https://www.dcm-hldgs.co.jp/com>)

1つ目のイオンについて、ジャスコは2001年8月にイオンに社名を変更した後、2003年11月にポスフル（後のイオン北海道）と提携し、2003年11月にマイカルを完全子会社化した。イオンは2007年3月にダイエー、丸紅と提携し、同年4月には旧ジャスコの店舗を中心とする基幹小売店のイオンリテールが誕生した。イオンは関連するスーパーマーケットを統合し、2000年8月にマックスバリュ西日本、同年10月にマックスバリュ北海道、2002年3月にマックスバリュ九州が誕生した。同社はスーパーマーケットのマルエツ、いなげや、ベルク、カスミ、光洋、コンビニエンスストアではミニストップ、ホームセンターではサンデー、ドラッグストアではツルハ、CFS コーポレーション、ウエルシア薬局、クスリのアオキなど多くのチェーンとの提携を果たし、一躍巨大小売グループに成長した。

2つ目のセブン&アイ・ホールディングスについて、セインイレブン・ジャパン、イトーヨーカ堂、デニーズジャパンは、2005年9月に3社による株式移転によってセブン&アイ・ホールディングスを設立した。同ホールディングスは2006年6月にミレニアムリテイリング（そごうと西武百貨店の親会社）を、同年9月にヨークベニマルを完全子会社化し、スーパーマーケットではイトーヨーカ堂、ヨークマート、ヨークベニマル、コンビニエンスストアではセブンイレブン・ジャパン、百貨店ではそごうと西武百貨店、雑貨店ではロフトなどの高い販売力や収益力を誇る多様なチェーンを次々と傘下に収めた。

3つ目のDCM ジャパンについて、2003年にカーマ、ダイキ、ホームマックのホームセンター・チェーンと三井物産の出資によって共同物流会社のDCM Japan が設立し、2009年にDCM ジャパンに改称した。

以上のチェーンストアの提携とM&Aによる巨大化・広域化に伴って、卸売業者の統合化と広域化が加速した。2005年の洗剤・化粧品卸売業における年間売上の上位企業は、あらた、パルタックの順であり、あらたは2002年にダイカ、伊藤伊、サンビックの統合による持株会社として誕生し、2004年に徳倉（徳島県）と野村商事（千葉県）を吸収した。一方パルタックは2003年に小川屋（群馬県）と加納商事（滋賀県）を吸収し、全国に支店を設置した。同社は2005年にメディセオ・ホールディングスの株式交換による同ホールディングスの完全子会社となり、2009年4月にPALTACに商号変更した。洗剤・化粧品卸売業界ではあらたとPALTACの2社が広域化する巨大小売グループの動向に迅速に対応し、そこに第3陣営のJ-NETが加わった。J-NETは2006年3月に東流社、中央ホームズ、西日本共和の共同業務として発足し、2007年2月に3社共同出資によって法人化した⁴³⁴。

サララップ販売・旭化成ホームプロダクツはチェーンストア化の潮流のなか、あらたやPALTAC、荒物・雑貨系の友和、2008年にピップフジモトとピップトウキョウを統合したピ

pany/company/company-history.html, 2020年12月26日最終確認)を参考にした。

⁴³⁴ あらた、PALTAC、J-NETの統合化の動きについては、松原(2007)78-81頁、(株)あらた「沿革」(<https://www.arata-gr.jp/company/history/>, 2020年12月26日, 最終確認)、(株)PALTAC「沿革」(<http://www.paltac.co.jp/today/history/index.html>, 2020年12月26日, 最終確認)、J-NET(株)「沿革」(<http://www.jnet-gp.co.jp/company/index.html>, 2020年12月26日最終確認)を参考にした。

ップとの取引関係を強化し、クレハはあらた、PALTAC、中央物産、友和を主要ルートとしたことで両社が同一帳合の同一担当者との緊密な関係を深めるといった新たな状況が生まれた。チェーンストアの広域化は仕入・調達の一元化による効率的かつ集約的な組織運用をもたらした。帳合の集約化と窓口の一元化が加速した。サララップ販売・旭化成ホームプロダクツの販売担当者にとってチェーンストア・バイヤーと帳合の卸売業者・担当者との緊密な取引関係を構築することが何よりも重要で、チェーンストアの本部担当者はバイヤーとの商談で合意形成された企画を地区担当者に伝達し、一律に企画を実行するための中央集権な指揮系統がチェーンストア毎に組織された。一方本部担当者から企画情報を受信した地区担当者は、卸売業者の同席のもと地域バイヤーやスーパーバイザーと商談し、企画日程、製品、数量、発注方法、納品方法を個別に交渉した。地区担当者は本部企画に加え、地域限定「サララップ」、推奨販売、その他多様な地域の企画を地域バイヤーやスーパーバイザーと商談し、「サララップ」、「ジップロック」、「クックパー」の店頭配荷とフィールド・スタッフによる販売支援によって買物客（消費者）との接点（売場）を演出した。このように同社の地区担当者は地域における関係性マーケティングの実務的役割を担っていた。

2.2 ドラッグストア業態に対する販売戦略

21世紀に入りわが国の小売業態で急激に成長したのはドラッグストア業界である。図表4-8は日本チェーンストア協会の資料に基づく、2000年代のドラッグストアの店舗数、販売金額ならびに日用雑貨の販売金額の推移を示している⁴³⁵。

図表 4-8：2000 年以降のドラッグストア業態の店舗数と販売金額の推移

横：年次	2002	2005	2008	2011	2011/2002 対比
店舗数	13,343	14,725	15,625	16,815	126%
販売金額（億円）	34,936	44,568	52,336	58,026	166%
内、日用雑貨の販売金額（億円）	8,035	10,162	11,880	12,669	158%

(注) 原典：日本チェーンストア協会『日本のドラッグストア実態調査』、ドラッグストアの売上高・店舗数の推移ならびにカテゴリー別売上高構成比の推移

(出典) 経済産業省、2014年11月7日「セルフメディケーション推進に向けたドラッグストアのあり方に関する研究会(第1回)」資料5『ドラッグストア業界の現状及び業界を巡る環境の変化について』より筆者作成

https://www.meti.go.jp/committee/kenkyukai/shoujo/self_medichation/pdf/001_05_00.pdf

⁴³⁵ なお、日経 MJ[編]「トレンド情報源」によると、2005 年度の企業別年間売上の上位 10 社は、マツモトキヨシ、カワチ薬品、サンドラッグ、CFS コーポレーション（ハックドラッグ）、ツルハ、スギ薬局、富士薬品（ドラッグセイムス）、クリエイト・デー、セガミメディックス、コスモス薬品である（松原、2007、85 頁）

2011年の数値を2002年と比較すると、店舗数では約3,500店舗増(+26%)で、販売金額は+66%(内日用雑貨は+58%)となっている。日用雑貨の販売金額の増加はドラッグストアによる日用品の積極的な取扱いによるもので、2009年6月の販売登録者制度に見られる他業態による一般用医薬品の取扱いと交差する形で同一商圈内の業態間競争は激しさを増した。ドラッグストアでは調剤や一般医薬品の高い利益率を原資に日用雑貨を低価格で(おとりとして)客寄せし、衣料用洗剤や食品包装用ラップなどの日用品が店舗前で段ボールで積み上げられる姿が日常的に見かけるようになった。クレハはドラッグストア・チャンネルの構築に力を入れ、サランラップ販売・旭化成ホームプロダクツの手が出ない特売志向の量販店に対して価格プロモーションを推進し、クレハは3つの低価格リスク、すなわち1つ目が消費者の内的参照価格の下落による、ブランド価値と知覚品質低下のリスク、2つ目が特定小売業者の販売価格の下落による、他の小売業者との関係悪化のリスク、3つ目が取引コストの増大による、収益性悪化のリスクを抱えながらも、「NEWクレラップ」の販売数量は着実に伸長し、2004年には「サランラップ」との市場シェア差が0.2%のところまで接近した⁴³⁶。一方、サランラップ販売・旭化成ホームプロダクツではドラッグストア業態の高い成長性と特価販売を天秤に計り、過剰な価格プロモーションを回避しつつこれらのチェーンとの良好な関係性を限定的で統制可能な価格プロモーションとセールス・プロモーション(非価格戦略)ならびに「サランラップ」の高価格・高品質イメージを基軸に構築した。

3. 成熟期の製品・価格戦略—ユーザビリティ視座の技術革新

3.1 ユニバーサルデザインの「サランラップ」の誕生

旭化成ライフ&リビング・サランラップ販売は2004年3月、11年振りに「サランラップ」をリニューアルした⁴³⁷。新たな「サランラップ」のコンセプトはユニバーサルデザインで、ユニバーサルデザインとは1980年代に米国ノースカロライナ州立大学のRonald, Maceによって「できるだけ多くの人が利用可能であるように製品、建物、空間をデザインすること」と定義され、「誰にでも公平に利用できる」、「使う上で柔軟性に富む」、「簡単に直感的に利用できる」、「必要な情報が簡単に理解できる」、「単純なミスが危険に繋がらない」、「身体的な負担が少ない」、「接近して使える寸法や空間になっている」による7つの原則が提唱された⁴³⁸。同社はユニバーサルデザインの設計思想に基づき「全てのユーザーが使用できるように

⁴³⁶ 「富士経済」各年度版によると、「サランラップ」と「クレラップ」の市場シェアの推移は、1999年が37.8% : 34.8% (3.0%差) から2004年には35.8% : 35.6% (0.2%差) に接近している。なお2009年には37.1% : 35.4% (1.7%差) と再びその差が開いた。

⁴³⁷ 旭化成ライフ&リビング・サランラップ販売は「サランラップ」のリニューアルに先立ち、全国の代理店に向けて仙台、東京、大阪、名古屋、福岡の5拠点による営業方針説明会を開催し、新製品、今後の展開、取引制度、各製品の戦略について説明した(『A-SPIRIT』No.1130, 2004, 21頁)。

⁴³⁸ 日経BP社(2004)26頁。

最大限に配慮された製品設計」を視座に、「サランラップ」に7つの改良を施した。1つ目は、化粧箱内側側面の上部に蓋を閉じるとカチッと音がする機構を設け⁴³⁹、蓋をカチッと閉めることでラップフィルムを切りやすくし、巻き戻りを防止した。2つ目は、全銘柄を対象に化粧箱内側側面の中央部の飛び出し防止ストッパーを紙管のなかに予め折り込み、紙管の飛び出しを抑制した。3つ目は、化粧箱外側背面に親指の押さえ位置を表示し、左右どちらの手でも心地よくラップフィルムをカットできるようにした。4つ目は、化粧箱内側背面に凹凸加工とニス塗布を施し、使用時にラップフィルムを掴みやすくした。5つ目は、化粧箱の底面に使用方法やお客様相談窓口の文字とイラストをより読みやすいように表示した。6つ目は、手の小さな女性の手でも持ちやすいよう縦横3mmずつ縮める化粧箱のコンパクト化を実現した⁴⁴⁰。7つ目は、買物客が「サランラップ」を店頭で視認しやすいよう化粧箱の前面と天面に「サランラップ」のロゴと巻数を大きく表示した（図表4-9を）⁴⁴¹。

図表 4-9：新たな「サランラップ」と「NEWクレラップ」との比較



- (注) (1) 2段に重なるラップのうち、上が新たな「サランラップ」下が「NEWクレラップ」である。
 (2) 画像の「NEWクレラップ」は新たな「サランラップ」同時期のモデルである。
 (3) 新たな「サランラップ」は金属刃が前回に続き直線形状である。
 (4) 新たな「サランラップ」は左右どちらの手でも快適にカットできるよう左右の親指の位置を表記している。
 (出典) 筆者が所蔵しているラップを筆者が2021年2月9日に撮影した。

今回の「サランラップ」のリニューアルは旭化成ライフ&リビング・サランラップ販売が消費者の声に注意深く耳を傾け、3年間をかけて筋電図、脳波、心電図の生理値をストレスのない使いやすさの設計に反映させたもので、新しい「サランラップ」は2004年の日本生

439 ホームプロダクツ技術部の T 氏（当時）は、「カチッ」という音を出すための指針として、「100%の確率で音を出すことと均等な良い製品」を挙げ、快適で心地よい音を出すために「1箱につき200回の開閉を数百箱にわたって試し、早朝や休日など人がいない時にパッケージに耳を当てながら音の違いを聞き分けて最良のカチッと音を探った」と語っている。

440 小径化の対象は20m巻きで、従来の48mm x 47mmから45mm x 44mmに変更した。

441 生活情報センター編集部[編]（2005）211頁、『鈴鹿地区60年史』，2013，110-111頁。

理学会認定の PA デザイン賞と 2006 年の国際 PA デザイン賞をダブル受賞した。PA デザイン賞とは、ヒトの生理作用の多面的な特徴を理解して、その特徴を活用、考慮、評価の基準によってデザインされた製品に対し日本生理人類学会が認定するものである。旭化成ライフ & リビングは新パッケージの「サランラップ」をその開発段階において、消費者にとって最も安全で、快適で人にやさしく利便性の高いパッケージに改善するために、「切る動作によって引き起こる腕の筋肉の疲労が親指の位置によって変化する」、「新パッケージの各機能が筋肉に与える負担や快適な使い心地に効果を与える」の 2 つの視点から生理学的調査を行なった。同社はこのような生理学的調査を高く評価され、PA デザイン賞の受賞に至った⁴⁴²。

国際 PA デザイン賞とはユーザーの身体的特性を尊重する製品の発展を促し、健康で快適かつ感性豊かな生活環境の構築に貢献することを目指し、生理人類学的発想、方法、評価が十分に認められる製品に国際生理人類学連合⁴⁴³が認定する賞である。今回の受賞は九州大学・芸術工学研究院の綿貫教授の協力のもと、実際に被験者が「サランラップ」をカットする実験を行い、化粧箱を持つ際の親指位置を変えて採取した生理データから有意に負荷の少ない親指位置が中央より 1cm 外側にずれた位置にあること、リニューアル・パッケージ品の生理データが旧パッケージ品や競合品の生理データと比較して有意に負荷が少ないことを客観的に実証したことが審査によって認められ、これが受賞の決め手となった⁴⁴⁴。

新しい「サランラップ」は 1991 年発売の新「サランラップ」の設計思想を受け継ぎ、旭化成ライフ & リビング・サランラップ販売が「サランラップ」の使い勝手をさらに深化させる意思を明確に示した点が消費者に支持・評価され、拮抗している「NEW クレラップ」との市場シェア差を再び引き離す⁴⁴⁵要因になったと考えられる。

3.2 ユーザビリティの「サランラップ」の誕生

旭化成ホームプロダクツは 2008 年 3 月に「サランラップ」をリニューアルした⁴⁴⁶。リニューアル・「サランラップ」のコンセプトはユーザビリティで、同社は使い勝手の向上、すな

⁴⁴² 『A-SPIIT』 No.1133, 2004, 37 頁。

⁴⁴³ 国際生理人類学連合とは、日本、ドイツ、クロアチア、英国、韓国、米国など世界各国の人類学会、生物人類学会、人間生物学会、生理人類学会で組織された国際的連合で、生理人類学に関する研究を推進し、国際的研究交流を推進することを視野に入れて活動し、2 年に 1 回の頻度で国際会議を開催している。

⁴⁴⁴ 旭化成ライフ & リビング(株)・サランラップ販売(株)「プレスリリース/2006 年 10 月 23 日」, (<https://www.asahi-kasei.co.jp/asahi/jp/news/2006/li061023.html>, 2020 年 12 月 26 日最終確認)、『A-SPIIT』 No.1148, 2007, 56 頁。

⁴⁴⁵ 「サランラップ」と「クレラップ」の市場シェアの差は、2004 年の 35.8% : 35.6% (0.2% 差) から翌年の 2005 年には 37.1% : 34.2% (2.9% 差) と 2.7% 広がった

⁴⁴⁶ なお、旭化成ホームプロダクツは「サランラップ」のリニューアルに先立ち、全国の代理店と特約店に向けた札幌、仙台、東京、大阪、名古屋、福岡の 6 箇所による営業方針説明会を開催し、新製品「サランラップ」、「ジップロック・フリーザーバッグ」、新製品の価格体系、今後の展開、各製品の戦略についての詳細な説明を行った。

わちラップフィルムの引き出しからカットするまでの一連のスムーズな動作、解りやすく視認性に優れた表示の工夫、「清潔さ」「さわやかさ」を表現したパッケージデザイン（図表 4-10 を参照）を念頭に置き、以下の 6 点を改良した。

図表 4-10：新旧「サランラップ」と「NEW クレラップ」との比較



(注) (1) 3段あるラップのうち、上の2つが新旧「サランラップ（上が新）」、下が「NEWクレラップ」である。
 (2) 新たな「サランラップ」では親指位置の表記がなく、金属刃の位置を注意喚起する青い▲印が目立つ。
 (出典) 筆者が所蔵しているラップを筆者が2021年2月9日に撮影した。

1 点目は蓋が閉まったことを確認できるマークの付与で、化粧箱外側背面の青い三角印と内側側面の赤い波線が重なることで蓋が閉まっていることを視覚的に確認出来るようにした。2 点目はラップフィルムを掴みやすくする「波型フラップ」の新設で、前回のリニューアル時に化粧箱内側背面に改良した凹面のエンボス加工は紙の厚みの限界から掴みやすさに限界があったため、これをフラップ形状に変更し化粧箱の背面から浮かせることでフラップへのラップフィルムの密着と剥離（掴み）を容易にした。3 点目はラップフィルムの巻き戻りを防ぐ白いフラップで、化粧箱内側背面の蓋に（波型フラップと一体に）折り返しのフラップを設置することで、ラップフィルムが巻き戻ってフィルム同士が密着することを防いだ。4 点目は金属刃の位置を示す安全に配慮したデザインで、金属刃の取り付け位置に青い三角印と「刃に注意」の文字を表示し、使用時の金属刃の注意を喚起した（図表 4-10）。5 つ目はラップフィルムの密着性の改良で、温度変化による密着性のばらつきを制御することで、夏の暑さや冬の寒さなど保管温度に影響されにくいより安定した性能を実現した。6 つ目は家事が楽しくなるパッケージデザインで、「家事を楽しみたい」という消費者のニー

ズに合わせて、ベースカラー（黄色）の上下にパステル調のカントリー柄を配すことで「清潔さ」、「さわやかさ」を演出した（図表 4-10）⁴⁴⁷。特に 2 点目の波型フラップはクレハの開発者や販売担当者が感心するほどの画期的な機能で、波型フラップの中央部を短くすることでラップフィルムが波型フラップから浮き出た状態となり、ラップフィルムを引き出す（摘み出す）起点となる。同社の摘みやすさ調査では、従来品よりも良いと回答した被験者の割合は 22%から 78%に増加し、満足しない（どちらでもない、やや悪い、悪い）割合は 28%から 6%に減少した⁴⁴⁸。他社においては黄色の配色やパステル柄を採用するものも見られ、「サランラップ」の化粧箱は食品包装用ラップのデザインの方向性に影響を与えている⁴⁴⁹。

3.3 安全・衛生課題に対する品質改良

「サランラップ」の添加剤について、旭ダウ・サランラップ販売は FDA（米国食品医薬局）リストに準じて組成設計を行ってきたが、2001 年 1 月に「EU Directive」にポジティブリスト（EU-PL）が発行されると、同社は 2008 年のリニューアルに合わせて添加剤の組成設計を見直し、より安全が確認されている EU-PL に適合する組成に変更した。

クレハは 2008 年 4 月に「NEW クレラップ」の金属刃を植物由来（ポリ乳酸）のプラスチック刃（通称プラ刃）に全面切替えを行なった。同社がプラ刃を採用した背景には、「NEW クレラップ」の廃棄の際、化粧箱から金属刃が取り外しにくいとの消費者の不満の声があり、消費者は金属刃で手を傷つける恐れもあった。そこで同社は消費者に「NEW クレラップ」を安心して使用して貰うことを念頭に置き、より安全な素材に替えたいとの発想からカット性と安全性の双方を満たす素材の検討を 10 年前から行っていた。同社は紙の素材からポリプロピレン、ポリスチレン、ポリエチレンテレフタレート、ポリグリコール酸からポリブチレンサクシネートなどのバイオマスに至る様々な材料を試した結果、耐久性、強度、曲げ剛性などの面から比較検討し、最終的にプラ刃を採用した。プラ刃はコストが高い上に強度を持たせるためには板紙を厚くする必要のあることから製品原価の上昇は必至で、加えてプラ刃のカット性と耐久性は消費者の許容範囲であるものの、金属刃に比べると性能が劣っていた。しかし同社はバイオ素材が「環境にやさしい」イメージである⁴⁵⁰点と、手を怪我しないという安全性に繋がる面から消費者に必ず受容されると判断し、リニューアルに踏み切った。

一方、旭化成ホームプロダクツでもプラ刃への検討を開始し、2008 年 4 月には生協の共同購入ルートとコープさっぽろの店舗に限定して「30cm x 20m・プラ刃」と「同 22cm x 50m・プラ刃」の主要 2 銘柄を販売し、コープ九州と東北サンネットに展開した。同社のプラ刃の

447 『流通企業向けパンフレット・2008 年春新商品のご案内』、2008 年、田中・旭化成ホームプロダクツ(株) (2008) 277-280 頁。

448 田中・旭化成ホームプロダクツ(株) (2008) 278-279 頁。

449 他社の「ピタッ!とくっつきおいしさをつつむーレンジでチン&保存ラップ」ブランドは、キャッチコピー、コンセプト、デザイン、配色の全てが「サランラップ」に酷似していた。

450 バイオプラスチック協会[編] (2009) 6 頁。

開発目的は消費者が「サランラップ」をより安全に使用し、使用後の分別がしやすいことであつた。そこで同社は製品化にあたり組合員の評価と反応を見て判断するとして、「サランラップ・プラ刃」にアンケートはがきを封入し、組合員によるプラ刃の受容性の評価を行った⁴⁵¹。その結果、プラ刃の最大の懸念であつたカット性への評価は懸念したほどではなかつたが、安全性や環境性に対する評価についても期待したほどの高さではなかつた。すなわち組合員の「サランラップ」に対する期待と評価は安全性、環境性よりも、(分別の容易さを含む)品質・機能・使い勝手であり、殊に環境性においてはプラ刃よりも(塩素を含む)ラップフィルムに消費者の関心が向けられたものと思われる。現行の「サランラップ」はラップフィルムをカットする際のスムーズさと音や振動の心地よさがプラ刃とは比較にならないほど優れており、同社は PA デザイン賞や国際 PA デザイン賞を受賞した知見と経験から「サランラップ」のカット性を重視し、カット性を損なう改良を実践しなかつた。これに対してクレハは「NEW クレラップ」の V 字型刃によるカット性の向上を背景に商品力と消費者の支持を高めたが、V 字型刃は中央部が突出し(尖つており)、金属刃では「サランラップ」に比べて消費者が手を傷つける危険性が高く⁴⁵²、この点を重く受け止めたものと思われる。

3.4 製造品質の向上とコストの削減

鈴鹿・サランラップ工場では、1990 年代後半から生産効率とコスト削減に取り組んだ。押出工程では、1990 年代前半までは生産増強のための増設を継続的に行っていたが、2000 年以降は押出条件の最適化による生産の安定化が図られ、押出効率は飛躍的に向上した。押出工程で生産性を規定するのは「サラン」ポリマーの劣化によるパンクとダイの汚れで、同工場では 1970 年代にダイ汚れ削減のための真空化技術を開発して気泡パンク削減のための新規ダイを導入し、1980 年代に熱安定性が向上するためのポリマー添加剤とスクリュウ設計の改良を施してパンクとダイ汚れを低減した。同工場は 2000 年以降に熱安定性以外の課題に着目し、延伸条件の最適化と設備の維持管理の観点から対策を講じた。同工場はワインド工程においてチョコ停(ちょこっと停止・小さなトラブルでの停止)を品質不良、安全運転を評価する指標に設定し、2002 年に設計と製造を一体化したプロジェクトが発足し、新たなワインダー系列をモデルに設定して対策を講じ、2003 年以降は他の系列にこのモデルを水平展開して大幅なコスト削減効果をもたらした。スリット工程では、同工場で 1980 年代から自動化の検討がなされ、2000 年代前半に導入された原反自動排出機の設置によって大幅な省力化を実現した。リワインド工程では操業当時からある程度自動化がなされ、1963 年に紙管を化粧箱に挿入する工程の自動化と 1968 年に箱詰め工程の自動化を実現し、1974 年に新鋭機の導入によって生産性の向上を図った。同工場は 1995 年に自社設計のリワインダー

⁴⁵¹ 旭化成ホームプロダクツ(株)「プレスリリース/2008 年 4 月 22 日」(<https://www.asahi-ka sei.co.jp/asahi/jp/news/2008/li080422.html>, 2020 年 12 月 28 日最終確認)。

⁴⁵² 一方「サランラップ」は鋭利な金属刃であるが、刃の形状が一直線で刃先がノッチレス型(平坦)であるため、刃に触れることで簡単に手を怪我する危険性はそれほど高くなかつた。

を開発し、1997年以降の当該機の展開によって高速かつ高稼働を推進し、2007年7月までに全てのリワインダーを新型機に置き換えた。このリワインダーは先端の電子制御によって従来の1.5倍の生産性を実現すると共に、リwind時にフィルムに入る皺や傷を大幅に抑制するなど、製品品質が飛躍的に向上した。異物対策として、同工場は高速シートシャッターによる搬入口や出入り口の防虫対策、1990年代からのwind工程での欠点検査装置の導入、2007年のレーザーマーカによる紙管内側のロットナンバーの印字によるトレーサビリティの向上によって製品品質の向上を図った。また埼玉県上尾市での仕上げ工程と箱詰め工程を鈴鹿・サランラップ工場に一元化し、さらなる生産性の向上と製造コストの削減を実現した。

以上の鈴鹿・サランラップ工場による漸進的な製造技術の革新は、「サランラップ」の品質の向上と製造コストの継続的な削減を実現した。市場における激しい価格競争によって「サランラップ」の価格水準が徐々に低下するなか、製造技術の革新は「サランラップ」の収益性の維持を支援する役割を果たし、これによって得られた収益は「サランラップ」への再投資、すなわち広告宣伝、セールス・プロモーション、設備投資、製品開発の原資に還元される。製造技術の革新を起点とする「サランラップ」事業のサイクルは、技術力とブランド力を背景に食品包装用ラップ市場のリーダーを維持する同社のコア・コンピタンスとなった。

3.5 「サランラップ」の価格改定

旭化成ホームプロダクツは2017年11月、28年振りに「サランラップ」の一斉値上げを発表し、2008年3月のリニューアルと同時に販売価格、すなわち定番価格・特売価格・チラシ価格を7%引き上げた⁴⁵³。値上げの背景には原料ナフサが3年前の2倍にあたる1kl=6万円台に到達し、紙管、化粧箱、段ボールなどの副資材の高騰も製品コストを押し上げており、消費財業界では各メーカーによる値上げが行われていた。一方、クレハも2017年12月に値上げを発表し、2008年3月より「NEWクレラップ」の販売価格を7~13%引き上げることを表明した⁴⁵⁴。しかし同社は「サランラップ」とは事情が異なり、現行品での値上げは流通業者、特に小売業者にとって受け入れ難い理由⁴⁵⁵から、クレハの値上げ交渉は流通業者の抵抗にあって難航し、半年を経過しても「NEWクレラップ」の店頭価格は維持されたままであった⁴⁵⁶。

旭化成ホームプロダクツはリニューアル・「サランラップ」を発売したものの、「NEWク

⁴⁵³ 『朝日新聞』2007年11月27日朝刊。

⁴⁵⁴ 『朝日新聞』2017年12月22日朝刊。

⁴⁵⁵ 現行品での値上げを小売業者が拒む理由は、1つ目が値上げに対する抵抗で、2つ目が顧客を説得しづらい点であり、3つ目が同一のJANコード(バーコード)での価格の変更が、作業の上で煩雑で、店舗担当者の負担を強いる点である。

⁴⁵⁶ クレハが「NEWクレラップ」の値上率に幅を持たせたのは、値上げの対象を定番価格よりもチラシ価格などの目玉価格の是正に重心を置いていたため、現実には量販店との値上げ交渉において特売価格の値上げと引き換えに定番価格を維持せざるを得なかったものと推察する。

レラップ」との価格差が広がり、リーマンショックを発端とする消費の低迷が重なったことで「サランラップ」の販売数量は落ち込み、2008年の「サランラップ」と「NEWクレラップ」の市場シェアは35.9%：35.5%と再び0.4%差に接近した。旭化成ホームプロダクツが値上げを貫徹し、クレハが値上げを貫徹できないといった両社の対照的な価格政策は、値上げの対象が「現行品」なのか「リニューアル品」なのかの違いに加え、市場シェア（数値）では測ることの出来ない両者の「ブランド力」と「流通支配力」が背景にあったことが容易に想像される。すなわち「サランラップ」は高品質イメージと流通業者との対等な関係から値上げに対する流通業者の受容性が高く、「NEWクレラップ」は低価格イメージと流通業者との依存関係から流通業者の受容性が低かったものと考えられる。

第3節 新たな競争時代の幕開け（2011～2020年）

1. 新時代の広告戦略—最良価値の提供

1.1 東日本大震災による市場への影響

本節では、「サランラップ」の直近10年間の広告戦略、流通戦略、製品・価格戦略について、筆者自身の業務経験⁴⁵⁷、「鈴鹿地区60年史（2013）, 鈴鹿地区60年史編集委員会」, 書籍, 専門雑誌, 一般雑誌, 旭化成が発刊する各資料に基づく記事や記録を照会し、「NEWクレラップ」との比較から、現在から未来へと続く「サランラップ」物語の新たな競争時代を要約する。なお、文中の市場シェアは富士経済「トイレタリーグッズマーケティング要覧」各年版を使用する。

2011年3月11日午後2時46分、宮城県太平洋沖を震源とするマグニチュード9.0, 最大震度7の巨大地震が発生し、連続する大地震によって東北から関東の太平洋沿岸を中心に広範囲に及ぶ大規模災害へと発展した。この震災では人的被害もさることながら、家屋, ライフライン, 交通インフラや企業の製造設備は地震の揺れと大津波によって甚大な被害を被った。「クレハロン」を製造するクレハ・いわき事業所（福島県いわき市）と「NEWクレラップ」の製造と箱詰を行うクレラップ第一製造部（茨城県小美玉市）では設備に甚大な被害が生じ、数ヶ月にわたって操業停止を余儀なくされた⁴⁵⁸。一方、クレラップ第二製造部（兵庫県丹波市柏原）の設備には支障はなかったが、同製造部の生産規模は全体の2割程度であった点と、「クレハロン」の生産再開に時間を必要としたため、それまでは在庫品で凌がざるを

⁴⁵⁷ 筆者は2011年4月より、旭化成ホームプロダクツ(株)・営業統括本部東日本営業部（東京）にて4年6ヶ月にわたり首都圏の販売兼エリア・マーケティング業務に従事し、その後3年間は業務用営業部（東京・大阪）で業務用とノベルティの販売兼マーケティング業務に従事した。

⁴⁵⁸ (株)クレハ・「プレスリリース/2011年3月22日」(https://www.kureha.co.jp/newsrelease/information/detail/post_71.html, 2021年3月19日最終確認)。

得ない事情から「NEW クレラップ」の生産量は大きく減退し、詳細な被災状況が確認された3月末時点では回復の見通しも不透明であった。市場の3割超を占める「NEW クレラップ」の生産量の減退⁴⁵⁹、災害によるラップ需要の急激な増加に加え、「サランラップ」・「NEW クレラップ」が共に緊急支援物資に指定された⁴⁶⁰ことから、「NEW クレラップ」の代替として「サランラップ」の需要が急増し、そのため旭化成ホームプロダクツは代理店から通常では考えられない数量の発注書を連日にわたり受信した。旭化成・延岡工場の「サラン」ポリマー工場と鈴鹿事業場の「サランラップ」工場は通常通りに稼働していたが、東北・関東の物流拠点の被災による在庫の喪失、交通事情・インフラの悪化と深刻なガソリン不足、高速道路での緊急車両の優先的通行などから北関東以北への物流網が遮断され、このエリアの納期が大幅に遅延すると共に、瞬く間に在庫が逼迫した。同社は代理店からの受注数量と納期を代理店との交渉によって調整し、販売促進に繋がる広告コミュニケーションとセールス・プロモーションの一切を停止し、まずは「サランラップ」の安定供給に注力した⁴⁶¹。

旺盛な需要に対する旭化成ホームプロダクツの選択肢が、増産による市場のさらなる寡占と予想する業界関係者も少なからず存在したが、「サランラップ」は既に高稼働生産にあり、生産設備の増設には数年単位を要するため、寡占の選択肢は決して容易ではなかった。クレハは被災直後にいわき事業所の「クレハロン」の生産再開の意思とクレラップ第一製造部の早期の復旧と操業再開の意思を表明していたため、鈴鹿事業所では現状の製造ラインでの最大限の生産に注力し、「サランラップ」くじつきや増量品などの企画品の製造販売を一時的に凍結し、代わりに生産効率の高い長尺タイプの「幅 30cm x 50m 巻き」と「幅 22cm x 50m 巻き」の通常品の生産を強化した。同社は代理店や量販店からの「サランラップ」のさらなる要望に対して粘り強く交渉し、「NEW クレラップ」の早期の生産・販売の再開を待ち望み、半年後に再開が決定した際には「NEW クレラップ」の復活を歓迎した。

市場の推移を概観すると、食品包装用ラップの市場規模はわが国での個食化の加速と単身世帯の増加に伴い、2010年から2018年にかけて販売金額で43億円増(+10.6%)、販売数量で100万本増(+2.8%)、単価は+8.0円上昇した(図表4-11を参照)⁴⁶²。販売単価上昇の要因として、第1に震災による「サランラップ」,「NEW クレラップ」のチラシ特売の凍結、第2に「サランラップ」,「NEW クレラップ」双方の長尺タイプ(50m巻き)の販売比率の

⁴⁵⁹ 日本紙パックの石巻工場も津波によって被害が発生し、「ワンラップ」や「耐熱ワンラップ」の生産が滞ったことで、市場の30%を占めるその他ラップ全体の供給量も減退していた。

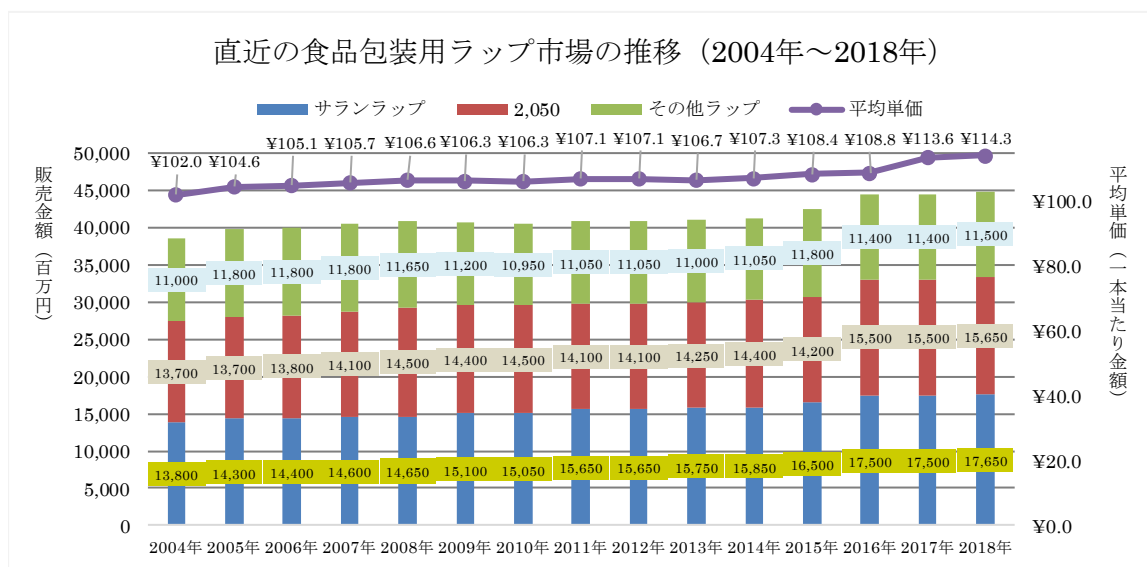
⁴⁶⁰ 旭化成・旭化成ホームプロダクツは「サランラップ」50万本の無償支援を行なった(『朝日新聞』2011年3月25日朝刊)。

⁴⁶¹ 「ジップロック」の中間品(米国からの輸入)は潤沢で、製造は通常通り稼働していた。しかし「ジップロック」は製品の形状と機能の違いから「サランラップ」の代替にはならなかった。

⁴⁶² マーチャンダイジング・オンが提供するラップフィルムの統計資料によると、販売チャンネル別の平均単価は、SMは2010年:166.4円, 2011年:170.8円, 2012年:175.0円と2年間で8.6円上昇し、Dg.Sは2010年:139.4円, 2011年:147.5円, 2012年:155.7円と2年間で16.3円上昇していることから、特に特売傾向の強いDg.Sで震災後の単価上昇が顕著に見られる(「消費をリードするカテゴリー2013秋冬」『販売革新』第51巻第11号, 2013年11月, 114頁)。

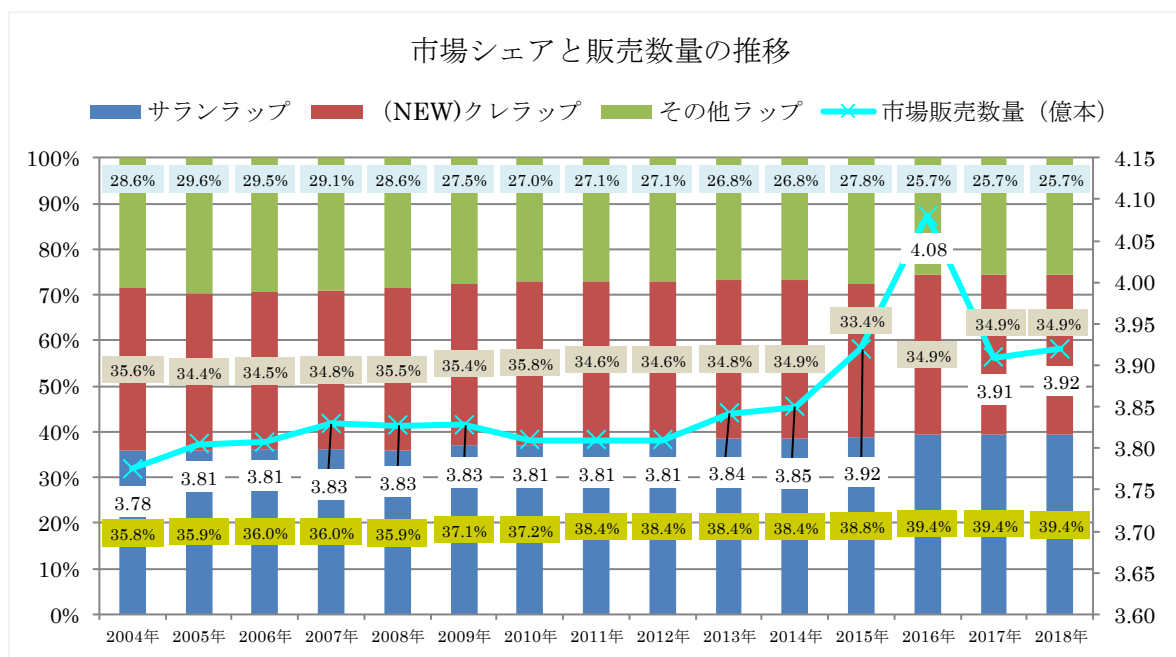
上昇、第3に2015年11月の「NEWクレラップ」の一斉値上げがあった。震災以降の「サランラップ」と「NEWクレラップ」の市場シェアは、2010年の37.2%：35.8%（1.4%差）が2018年には39.4%：34.9%（4.5%差）と広がり、一方で「サランラップ」と「NEWクレラップ」（ポリ塩化ビニリデン製）の寡占化は+1.3%進んだ（図表4-12を参照）。

図表4-11：東日本大震災前後における食品包装用ラップ市場の推移



(出典) 富士経済「トイレタリーグッズマーケティング要覧」各年度版より筆者作成

図表4-12：直近15年間の食品包装用ラップ市場のシェアと販売数量の推移



(出典) 富士経済「トイレタリーグッズマーケティング要覧」各年度版より筆者作成

1.2 次世代「サランラップ」の広告コミュニケーション

旭化成ホームプロダクツは「サランラップ」に関するこれまでの使い勝手と機能を重視したユーザー視点の製品設計に加え、楽しさや心地よさといった情緒的価値にこだわるコンセプトを備えた次世代「サランラップ」を2014年6月と2018年3月の2回に分けて発売した。(図表4-13)。次世代「サランラップ」の開発経緯と特徴については同節の製品・価格戦略に紙面を譲り、ここではマーケティング戦略に焦点を絞って詳述する。

図表4-13：第1・2弾の次世代「サランラップ」と「NEWクレラップ」との比較



- (注) (1) 3段のうち中央が第1弾・上が第2弾「サランラップ」で、下が現在の「NEWクレラップ」である。
 (2) 第1弾「サランラップ」金属刃は直線形状で、第2弾「サランラップ」の金属刃はM字形状である。
 (3) 「NEWクレラップ」はV字型刃(ブラ刃)を採用している。
 (3) 正面の「サランラップ」を黄色く囲む線が1重か2重かで第1弾と第2弾が判別できる(1重が第1弾)。
 (出典) 筆者が所蔵しているラップを筆者が2021年2月9日に撮影した。

2014年6月の次世代・第1弾「サランラップ」のキャッチコピーは「みずみずしい毎日を、ずっと」であり、「サランラップ」が身近にあることの楽しさと心地よさを表現し、2018年3月の第2弾のキャッチコピーは「もっと切りやすく、もっと使いやすく」であり、「サランラップ」のラップフィルムをカットする楽しさと心地良さを表現している。広告コミュニケーションについて、旭化成ホームプロダクツは今回のリニューアルではタレントを起用せず、「サランラップ」史上初の架空のオリジナル・キャラクター「たぶん、くま」を採用し、

テレビ・コマーシャルでは「たぶん、くま」のカラフル3色（緑、赤、青）と「サランラップ」の化粧箱の3色（幅30cm：緑、幅22cm：赤、幅15cm幅：青、図表4-14を参照）に例えて、次世代「サランラップ」に出会い「サランラップ」に包まれた毎日を彩り豊かで温かい生活シーンを演出した。2014年夏の消費者キャンペーンではオープン懸賞として3色のカラーダイヤモンドを景品に選定し、同年冬のキャンペーンでは同じくオープン懸賞として3色のブリザード・フラワーを景品に選定して、カラフルな3色の「サランラップ」を思う存分PRした。

図表4-14：カラフル3色の次世代「サランラップ」



- (注) (1) 写真は現行の第2弾「サランラップ」である。
 (2) 3色の選定にあたり、旭化成ホームプロダクツは色に関する事前調査（人気色）を参考にした。
 (出典) 筆者が所蔵しているラップを筆者が2021年2月20日に撮影した。

旭化成ホームプロダクツは、2017年7月に「サランラップ」のラップフィルムに直接イラストやメッセージが書ける専用ペン「サランラップに書けるペン」を発売した⁴⁶³。この新製品はキャラ弁ブームを発端にし、SNSなどのコミュニケーション・ツールが人気を集めると同時に温もりを感じるコミュニケーションを求める声も聞かれ、「サランラップに書けるペン」の話題はSNSの口コミによって広がった⁴⁶⁴。このペンの特徴はインクが透けずにイラ

⁴⁶³ 「サランラップに書けるペン」は「赤・青・黒・緑・黄・白の6色セット」（希望小売価格税別980円）、「赤・青・黒の3色セット」（同540円）、「緑・黄・白の3色セット」（同540円）の3種類で（旭化成ホームプロダクツ(株)「プレスリリース／2016年7月5日」, <https://www.asahi-kasei.co.jp/asahi/jp/news/2016/li160705.html>, 2020年12月28日最終確認）、2017年8月に「ピンク・オレンジ・黄緑の3色セット」（同540円）が追加発売された（旭化成ホームプロダクツ(株)「プレスリリース／2017年8月17日」, <https://www.asahi-kasei.co.jp/asahi/jp/news/2017/li170817.html>, 2017年12月28日最終確認）。

⁴⁶⁴ 同社の調査によると、使用者から「今までありそうでなかった商品で、見た瞬間すごく欲しいと思った」、「実際に使用してみて思った通りすごく楽しめて、もうこれなしではラップは使えないと思った」、「絵はあまり得意ではないが、実際に使ってみたらきれいに書けるし楽しくって、使う前よりいろいろ使ってみたいな！という気持ちになった」、「子供もお絵かきするのを楽しんでいて、ランチづくりが楽しくなった」、「パパへのメッセージも子供が喜んで書いている。日常

ストやメッセージがはっきり見えるため、カラフルで綺麗に描くことが可能で、小さな子供向けにキャラ弁やデコ弁の代用として、あるいは家族との食事時間が合わずコミュニケーションが不足がちな家庭でのコミュニケーション・ツールとして様々な用途に使用することが念頭に置かれている。同社は「サランラップに書けるペン」ユーザーの口コミから次世代「サランラップ」へとユーザーの関心をリンクし、次世代「サランラップ」のソフトなブランドイメージを引き出すことを狙いにしている。広告媒体について、多くの企業がデジタル・トランスフォーメーションの潮流に従って広告媒体の重心をテレビからインターネットへ移すなか、同社は視聴者層とターゲット層との整合性や「サランラップ」の広告の効果を見極めるため、デジタル広告に対する参入の本格的な調査・検討段階に入っている⁴⁶⁵。

2. 新時代の流通戦略—E コマースへの対応

東日本大震災では食品包装用ラップは未曾有の逼迫状態となり、旭化成ホームプロダクツは流通業者の旺盛な需要に対して公正・公平に「サランラップ」を供給する方針を流通業者に伝達し、理解と協力を仰いだ。特に「NEW クレラップ」をメインに扱っている量販店からの要望は強く、この点においても販売担当者は公平かつ安定供給の原則に立ち、現状やこれまでの取引を踏まえて「サランラップ」の安定供給を実践した。

次に新たなチャネルについて、小売店は店舗型と無店舗型に2分し、従来の「サランラップ」の販売チャネルは店舗型が圧倒的に強く、無店舗型は僅かに生協の共同購入、個人宅配、カタログ販売に限定されていた。2000年以降のインターネットにおける一般家庭への普及と配送業者による個人宅配の目まぐるしい発展は、電子決済による購買の手軽さから年々無店舗型のインターネット市場は拡大し、Amazon、楽天市場、LOHACO、爽快ドラッグ、量販店のEコマース、製造業者・卸売業者のEコマースが家庭用電化製品、衣料品、化粧品、書籍、玩具、旅行、宿泊、食品、飲料、日用雑貨、家庭用品などの多種多様な製品を取り扱うようになった。わが国のリアル店舗の商圏は米国や中国などのネット先進国に比べて地理的に狭く、Eコマースの優位性はリアル店舗の不便性や不満の解消に役立つ分野に限られ、リアル店舗と無店舗は棲み分けられている⁴⁶⁶。わが国の消費者がインターネットを通じたEコマースの手軽さに慣れるに従い、同一ブランドの価格差がより鮮明になり、近年ではEコマースとリアル店舗は10円・100円を巡る価格競争へと進展している⁴⁶⁷。Eコマースはリ

が楽しくなった」など、驚きや感動といった好意的な声が多数寄せられた（前掲、旭化成ホームプロダクツ(株)「プレスリリース/2016年7月5日」）。

⁴⁶⁵ 藤井・化学経済編集部（2017）32頁。

⁴⁶⁶ 筆者が2012年に取材した新潟の大手ホームセンターでは、Eコマースでよく売れる製品の特徴が、コンクリート・ブロックやペットポトル・肥料など重い・嵩張る・臭う製品に限定されるとの説明を受けた。千葉県某チェーンストアの取材では、Eコマースを開始したばかりで、所轄の店舗の担当者が受注製品を店頭からその都度オリコンに詰めるため、業務効率が非常に悪く、収益性に乏しいとの説明を受けた。

⁴⁶⁷ 旭化成ホームプロダクツでは、多数の消費者が軽くて嵩張らない「サランラップ」をリアル

アル店舗に見られる業態別の製品構成や家庭用・業務用の垣根を超えるため、同社は将来確実に成長する E コマースの商取引において、「サランラップ」、「ジップロック」、「クックパー」における家庭用・業務用製品のカニバリゼーションと既存チャネルの軌轢を想定し、E コマースでの製品戦略（規格・シリーズ）、販売戦略（チャネル・価格）、販売体制（エリア・家庭用 or 業務用）、物流体制（在庫・発注・出荷ロット・納品）に関する検討を進めており、LOHACO では既にウェブ限定デザインの「サランラップ」が発売されている。

3. 新時代の製品・価格戦略—知覚品質とブランド価値

3.1 第 1 弾・次世代「サランラップ」の誕生

旭化成ホームプロダクツは 2014 年 6 月、6 年ぶりに「サランラップ」をリニューアルした。今回のリニューアルは、キッチンに置いてあるだけで気持ちが華やぐような鮮やかなデザインをコンセプトにしており、「料理作りひとつにも、自分の喜びや輝きを大切にしたい」、「使う人の毎日が心まで新鮮に輝くものであって欲しい」⁴⁶⁸という願いを込めたパッケージデザインとなっている。「サランラップ」のリニューアルの背景は、2008 年のリニューアルでは使い勝手の向上（波型フラップの設置）に対する消費者の評価は高かったが、食品包装用ラップにおける「サランラップ」の第一想起率の低下が特に若年層で顕著に見られ、同社はその原因が「サランラップ」のデザイン評価の低さであることを突き止めた⁴⁶⁹。「サランラップ」は 1993 年、2004 年、2008 年のリニューアルの際に化粧箱の黄色のベースカラーを継承し、他社もこの動きに追随したことで消費者は食品包装用ラップのカラーを黄色と連想し、「サランラップ」のデザイン性は次第に埋没していった。そこで同社は将来の主要ユーザーである若年層に「サランラップ」を第一想起して貰うよう敢えて黄色のベースカラーを捨て、新色の採用によるデザイン性の一新によって若年層を含む全ての消費者に新たな価値を提供しようと決意した。

そこで旭化成ホームプロダクツは、若年層の心に届くようにカラフル 3 色のベースカラーのなかに食材の絵柄を配置し、「売場で手に取りたい、キッチンに置きたい」と感じるデザインに変更した⁴⁷⁰。一方で同社は中高年の主婦層を基盤とする「サランラップ」のロイヤルユーザーを維持することを念頭に置き、「サランラップ」のロゴを黄色（従来ベースカラー）で表示し、ロゴの周りを四角で囲うことでブランド名を前面に押し出し、高品質で信頼でき

店舗で（食品などの）ついで買いをするため、E コマースの販売担当者はリアル店舗との軌轢を避けるため、販売価格に気を配っている。

⁴⁶⁸ 旭化成ホームプロダクツ(株)「プレスリリース／2014 年 3 月 13 日」(<https://www.asahi-ka sei.co.jp/asahi/jp/news/2013/li140313.html>, 2020 年 12 月 28 日最終確認)。

⁴⁶⁹ 佐々木・旭化成ケミカルズ(株) (2015) 268-269 頁。

⁴⁷⁰ 旭化成ホームプロダクツ(株)「プレスリリース／2014 年 3 月 13 日」(<https://www.asahi-ka sei.co.jp/asahi/jp/news/2013/li140313.html>, 2020 年 12 月 28 日最終確認)。

る「サランラップ」の印象を馴染みのある黄色のロゴによって強調した。以上のパッケージデザインの変更により、「サランラップ」に過去にはない情緒的な雰囲気を感じるといった狙い通りのモニター結果が、若年層、中高年層を問わず獲得することに成功した⁴⁷¹。

今回のリニューアルにおける使い勝手の向上の改善点は、「化粧箱底面のエンボス加工の設置」、「金属刃の形状変更」、「ミシン目の位置と間隔の変更」の3点である。1点目の「底面のエンボス加工」について、ユーザーが左右どちらの手で化粧箱を握ってもフィットするように底面のエンボス加工がセンターを中心に左右4本ずつ設置された⁴⁷²。2点目の「金属刃の形状」について、ラップフィルムが裂けるトラブルを改善するため、刃の先端の形状を変更し、切断性能は従来のままにカット端面の引き裂き強度が引き上げられ、そのことで意図しない方向への縦裂け現象を抑制した。3点目の「ミシン目の位置と間隔の変更」について、これまで使用者が「サランラップ」の化粧箱外側背面に設置しているジッパーを剥がす際に途中でちぎれるトラブルがあり、これを防止するためにジッパーのミシン目を従来の等間隔からずらす（図4-13）ことでジッパーのちぎれ現象を抑制した⁴⁷³。

3.2 第2弾・次世代「サランラップ」の誕生

続いて、旭化成ホームプロダクツは2018年3月に再び「サランラップ」をリニューアルした。今回のリニューアルは「もっと切りやすく、もっと使いやすく」をコンセプトに、「サランラップ」を使い始めるユーザーと「サランラップ」の既存ユーザーに気持ちよく使用して貰うことを念頭に置き、「金属刃の改良」、「引き出しテープの改良」、「化粧箱の小径化」の3つの改良が施された⁴⁷⁴。1点目の「金属刃の改良」とは、従来の一直線の形状からM字形状への変更であり、刃の全体形状を曲線化することでラップフィルムをカットする際に刃にかかる範囲が広がり、このことで使用者はより軽い力でラップフィルムをカットすることが出来るようになった⁴⁷⁵。また化粧箱を大きく傾けて使用する場合でも、使用者は従来よりも

⁴⁷¹ 佐々木・旭化成ケミカルズ(株) (2015) 269-270 頁。旭化成ホームプロダクツによる新しいパッケージデザインに関する調査によると、「あざやかになった」の評価（強くなった、やや強くなった）が88%（内訳56%、32%）、「売場で手に取りたい」が87%（48%、39%）、「キッチンに置きたくなる」が84%（47%、37%）、「斬新だ」が84%（40%、44%）、「元気になる」84%（43%、41%）、「個性がある」82%（50%、32%）となっている。この結果は消費者が「サランラップ」のデザイン色に驚きと新鮮さを以って肯定的に感じ取っている状況が伺える。

⁴⁷² 「サランラップ」の持ちやすさに関する調査を旭化成ホームプロダクツの社内で実施したところ、化粧箱の持ちやすさ（握りやすさ）と閉めやすさが従来の「サランラップ」に比べて高い評価結果が得られた（佐々木・旭化成ケミカルズ(株), 2015, 271 頁）。

⁴⁷³ 佐々木・旭化成ケミカルズ(株) (2015) 271 頁。

⁴⁷⁴ 旭化成ホームプロダクツ(株)「プレスリリース／2018年3月1日」(<https://www.asahi-kasei.co.jp/asahi/jp/news/2017/li180301.html>, 2020年12月28日最終確認)。

⁴⁷⁵ M字刃は中央に向けて突がった形状で、中央部のカット性が向上し、同時に安全性を配慮したノッチレス形状に設計しているが、この点について同社は積極的なPRをしていない。

軽い力でラップフィルムをカット出来ることが実証されている⁴⁷⁶。2点目の「引き出しテープの改良」とは、予めラップフィルムの両端を織り込み、使用開始時にラップフィルムを引き出すための引き出しテープを太く短くすることで、使用者はラップフィルムをスムーズに引き出せるようになった。3点目の「化粧箱の小径化」とは、同社は女性ユーザーによる「サランラップ」の握りやすさの向上を目的に、男性の握りやすさの限界値の43mm角まで小径化し、化粧箱が従来に比べて縦横各2mmずつ縮まったことで化粧箱の開け閉めの動作がよりスムーズになった⁴⁷⁷。

次に、インターワイヤードが2015年に調査した食品包装用ラップに関するネットリサーチ（図表4-15を参照）によると、消費者のお気に入りのラップについて男性の半数が「サランラップ」と回答しているのに対し、女性では「サランラップ」が「NEWクレラップ」を3.9%上回るに留まっている。食品包装用ラップの主要ユーザーが女性である点を考慮すると、この結果は市場の競争状況を端的に表している。図表4-16はお気に入りの理由に関する調査をもとに筆者がブランド間の比較を視座に編集したものである。「サランラップ」、「NEWクレラップ」の評価について、ラップフィルムの機能（強靱性、伸縮性、剥離性、バリア性、耐熱・耐冷性）では「サランラップ」が凌駕し、化粧箱のデザイン性、カット性と廃棄の簡便性、経済性（買い求めやすい価格）では「NEWクレラップ」が凌駕している。すなわち消費者はラップフィルムの品質・機能において「サランラップ」を評価しているのに対し、デザイン性とカット性では「NEWクレラップ」を評価しており、両ブランドの差別化ポイントの違いを明確に示している。「サランラップ」vs「NEWクレラップ」の競争関係は、1980年代の「商品力 vs 価格力」の単純な図式から、現在では「商品力（ラップフィルムの品質・機能とブランド力⁴⁷⁸） vs 商品力（デザイン性・カット性）+ 価格力」のより複雑な構図へと変容し、「NEWクレラップ」の化粧箱とV字型刃による差別化が、両ブランドの市場シェア差の接近に価格以外の要因として作用していることを物語っている。

図表4-17では1989年から現在に至るまでの成熟期の「サランラップ」と「NEWクレラップ」に関するリニューアルの実践とイノベーションの変遷の特徴を比較している。呉羽化学工業・クレハは食品包装用ラップ業界の一大イノベーションと呼ばれるV字型刃と化粧箱のボックス化を基盤に、2004年以降「一番うれしいラップになろう」をスローガンに、主に化粧箱の品質・機能の改善・改良を毎年のごとく実践してきた実績から、漸進的イノベーションによる商品力の向上を基盤に「NEWクレラップ」のブランド価値を高めた。一方、サ

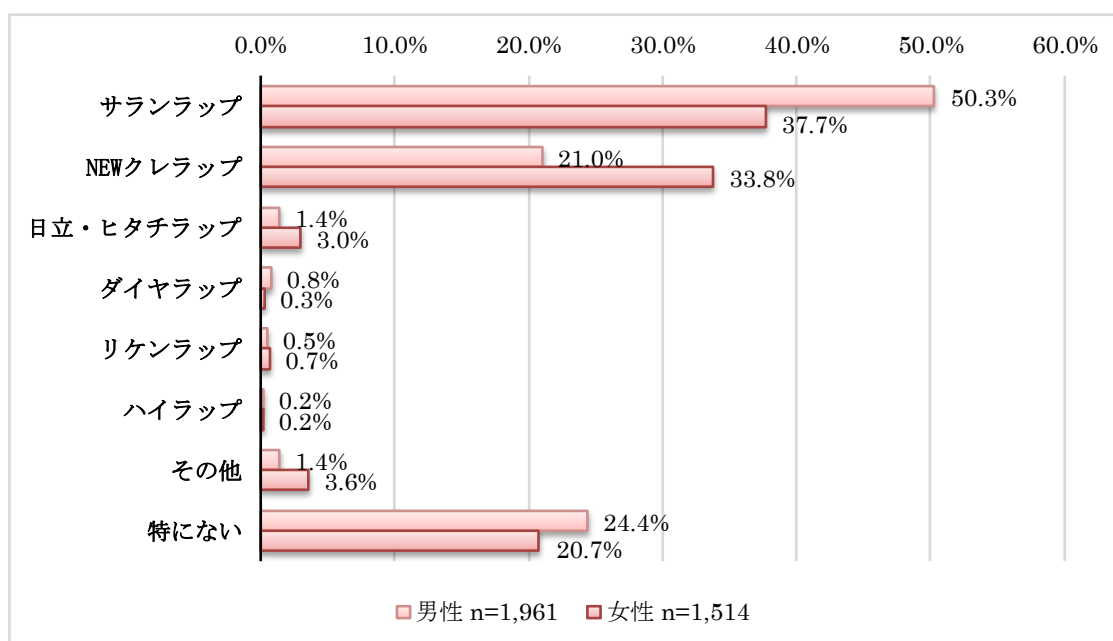
⁴⁷⁶ 同社によると、ラップフィルムを30cm引き出し、①箱を50°傾けた場合、②傾けない場合、③ラップフィルムを15cm引き出して箱を50°傾けた場合（全て水平25°にラップフィルムを引っ張ることが条件）、カットする際にラップフィルムにかかる力は、従来の①60%減、②69%減、③59%減となった（前掲、旭化成ホームプロダクツ(株)「プレスリリース/2018年3月1日」）。

⁴⁷⁷ ホームプロダクツ技術開発部では「サランラップ」の小径化に当たり、紙管の小径化やラップフィルムと化粧箱との接触の防止など多く課題解決に向けての検討を重ねた。化粧箱の小径化は紙管・段ボールなどの副資材のコスト削減にも貢献している。

⁴⁷⁸ 「サランラップ」がリーダー・ブランドで店頭価格が競合ブランドよりも高く、既に一般名称化したラップの代名詞であることからブランド認知・想起が高く、これらの点を考慮した。

ランラップ販売・旭化成ホームプロダクツは「NEW クレラップ」の誕生による同社の危機意識が製品開発の動機となり、「サランラップ」の設計指針を使い勝手やユーザービリティに設定し、ラップフィルムと化粧箱を一体に捉えた「サランラップ」の品質・機能の改良・改善に取り組んだ。同社は1993年に新「サランラップ」を発売したのを皮切りに、2004年のユニバーサルデザインの「サランラップ」、2008年のユーザービリティと波型フラップの「サランラップ」、2014年のカラフル3色の次世代「サランラップ」、2016年のM字刃の次世代「サランラップ」など、ラップ業界を先導する品質・機能やデザインの大規模な改良・改善を数年おきに実践していることから、段階的なイノベーションによって絶えず消費者の注意と関心を惹きつけ、ラップ市場や流通業界に驚きや衝撃を与えている。第1弾の次世代「サランラップ」の「カラフルな3色デザイン」と第2弾の「M字刃」は、「NEW クレラップ」との比較において、デザイン性とカット性に劣っていると評価された「サランラップ」の負のイメージを払拭し、これを覆す勝負の一手であり、正にその盤面を迎えている。近年の食品包装用ラップ市場は内食化・個食化によって需要の高まりを見せているが、市場リーダーの旭化成ホームプロダクツの指し手が震災後の生産設備の増設による市場占有という小さな勝利、すなわち短期的な売上・利益の獲得ではなく、段階的なイノベーションの実践による大きな種まき、すなわち将来を見据えたブランド価値の向上と断トツNo.1の確立である。

図表 4-15：ブランド別・男女別 お気に入りラップの割合



(出典) From プラネット Vol.22

https://www.meti.go.jp/committee/kenkyukai/shoujo/self_medichation/pdf/001_05_00.pdf

インターワイヤー株式会社が運営するネットリサーチ『DIMSDRIVE』実施アンケート

質問は、「あなたが最も気に入っているラップフィルムはどれですか？」について、

IMSDRIVE モニター男性1,961人、女性1,514人が回答

調査期間：2015年8月20日～8月28日

図表4-16:お気に入りへのラップの理由に関する調査結果

横：ラップの特性	フィルム										刃と化粧箱				コスト		その他			
	拘り	強靱性	伸縮性	カット性	密着性	附離性	バリア性	耐冷性	耐熱性	安全性	簡便性	意匠性	経済性	他要因	その他					
縦：ブランド名	フィルム の素材	ラップの 丈夫さ	繰り返し 使える	ラップの 伸縮性	ラップの 切りやすさ	狭い場所 でもラップ が切れる	お皿から 剥がしやす い	臭いが 漏れにくい	冷凍に 向いている	熱に強い・ 溶けない	レンジに 向いている	刃の形状	刃が危なく ない	巻き戻りが ない	刃を分別 して捨てる 必要がない	パッケージ デザイン	価格	量が多い・ 長い	その他	特にな い
全ラップ	15	2	19	10	1	18	3	13	8	12	6	5	7	16	9	14	4	11	20	—
平均スコア	6.1%	34.7%	3.5%	8.8%	52.9%	3.7%	29.2%	8.1%	8.9%	8.4%	12.7%	14.4%	10.5%	4.1%	9.6%	7.6%	22.1%	8.7%	1.6%	10.9%
「サラララップ」	15	2	16	12	1	17	3	10	6	11	5	4	9	19	7	13	7	14	20	—
平均スコア	5.4%	51.4%	4.4%	9.3%	61.4%	3.5%	36.5%	9.6%	13.5%	9.5%	15.4%	17.9%	11.2%	1.8%	11.8%	8.6%	11.8%	6.5%	0.4%	4.2%
「NEWクレラップ」	17	2	18	16	1	18	3	10	12	14	8	7	6	13	5	9	4	10	20	—
平均スコア	5.1%	38.1%	2.9%	6.6%	72.5%	2.9%	26.2%	9.0%	8.8%	7.4%	13.1%	13.5%	13.7%	8.0%	15.6%	10.5%	21.9%	9.0%	1.4%	4.7%

(注) 金色の網掛けは「NEWクレラップ」の全ラップと「NEWクレラップ」に比べて数字が上回っている項目で、消費者の高い評価を示している。

銀色の網掛けは「NEWクレラップ」の全ラップと「サラララップ」に比べて数字が上回っている項目で、消費者の高い評価を示している。

優先度は消費者のお気に入り評価の高い順位を示しており、その制約と数字から全ラップ、「サラララップ」、「NEWクレラップ」の機能的便益や知覚品質の所在ならびにその程度(大きさ)が推察できる。

(出典) From プラネット Vol22 https://www.planet-van.co.jp/pdf/fromplanet/fromplanet_22.pdf

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4,388 人が回答)

「サラララップ」の回答は女性のみn=570, 「NEWクレラップ」の回答は女性のみn=512

図表 4-17: 「サランラップ」と「NEWクレラップ」の開発推移の比較

	「サランラップ」の製品改良・リニューアルの推移		「NEWクレラップ」の製品改良・リニューアルの推移	
1989			リニューアル	デザインを一新、V字型刃、巻き戻り防止ストッパー
1990	リニューアル	パッケージをリフレッシュ、巻き戻り防止ストッパー、飛び出し防止ストッパーの改良		
1991				
1992				
1993	リニューアル	デザインを一新、内刃(直線)、刃の両端に赤いテープの付与、飛び出し防止ストッパー、表記の改良		
1994	リニューアル	化粧箱の波線、黄色いフラップの設置	リニューアル	折り返しフラップ、ミシン目追加
1995			リニューアル	飛び出し防止フラップ
1996				
1997	リニューアル	コンパクト50(30cm幅×50m, 22cm幅×50m)の発売 飛び出し防止ストッパーの自動セット、3つの凸面加工など	リニューアル	巻き戻り防止ストッパーの改良、切り口の親指マークのエンボス化
1998				
1999				
2000	企画品	40周年記念「サランラップ」の限定生産		
2001				
2002			リニューアル	デザインの変更、化粧箱の強度の向上、巻き戻り防止ストッパーの改良
2003				
2004	リニューアル	デザインを一新、カチッとロック、コンパクト化、飛び出し防止ストッパーの改良、凹面加工とニスの塗布、表記の改良	リニューアル	デザインの変更、つまめるフラップ、巻き戻り防止ストッパーの機能強化
2005			リニューアル	飛び出し防止ガード、コンパクト化、化粧箱のUVコート
2006	企画品	ふるさと自慢：北海道、東北第一第二弾、四国第一第二弾)	リニューアル	きちんとキレ窓、巻き戻り防止ストッパーのエンボス化
2007	企画品	ふるさと自慢：北海道：プロ野球球団とのコラボレーション、東北第三弾、四国第三第四弾	リニューアル	きちんとキレ窓のオープン化、クラッシュプル機能、刃の取り出しやすさの改良
2008	リニューアル 限定品	デザインを一新、波型フラップ、巻き戻り防止フラップ、フィルム密着の安定性向上、EU-PL対応、ブラリ限定生産	リニューアル	植物由来プラスチック刃の採用、巻き戻り機能の変更
2009			リニューアル	デザインおよびロゴの変更、エンボス加工
2010			リニューアル	デザインの変更、上蓋縦エンボス加工、底エンボスの改善
2011			リニューアル	つまめるフラップの大型化、化粧箱の天面・正面のエンボス加工、サイドフラップの改良
2012			リニューアル	デザイン変更、つまめるフラップの改良とニスの塗布、化粧箱の天面ニスの改良
2013			リニューアル	デザイン変更、化粧箱の天面・前面のエンボス加工、フラップ部のニスの改良
2014	リニューアル	デザイン一新、金属刃の形状の改良、ミシン目の改良	リニューアル	表記の変更、化粧箱の天面・全面にトッドニス加工、フラップ部のニスの改良
2015			リニューアル	表記の変更、蓋の端部の形状変更、つまめるフラップの形状変更
2016				
2017			リニューアル	デザインの変更、巻き戻り防止ストッパー・ニスの変更
2018	リニューアル	M字型刃の採用、引き出しテープの改良、コンパクト化		
2019				
2020			企画品	60周年記念「NEWクレラップ」の限定生産

(注) (1) 「サランラップ」の化粧箱の表記の細かな変更や銘柄を限定した小径化など漸進的な改良については省略している。

(2) 「NEWクレラップ」は2004年から2015年にかけて毎年リニューアルを実施しており、クレハはこの点を強く訴求している。

(出典) (株)クレハニュースリリース、内呂・販売革新編集部(1989)、平林(1990)、中村(1998)、NTTコムウェア【編】(2008)、佐藤(2008)、日本バイオプラスチック協会【編】(2009)、新生出版社編集部【編】(2010)、成美堂出版編集部【編】(2010)、旭化成(株)プレスリリース、A-SPIRIT各号、遠田(1993)、消費と生活者【編】(1993)、日本経営協会編集部(1995)、生活情報センター編集部(2005)、田中(2008)、日経デザイン【編】(2013)、鈴鹿地区60年史(2013)、佐々木(2015)、流通向けパンフレット(2018)よりリニューアル・製品改良に関する情報を筆者が照合・勘案し、作成した。

3.3 「サランラップ」新工場の竣工

旭化成・鈴鹿事業場のサランラップ工場は操業以来 50 年近くが経過し、建屋が老朽化していたことから同社はさらなる生産性の向上と品質管理の一層の強化が必要と判断し、2010 年 7 月に建屋の建設工事に着手し、2012 年 5 月に建屋が完成した⁴⁷⁹。同社は新工場に 44 億円を投じ、外壁に断熱性と耐火性に優れた軽量気泡コンクリート「ヘーベル」を使用し、同社が開発した長期耐久性と防汚性に優れた光コーティング「デュラ光」による外装塗装や、省エネ性能に優れた LED を使用した外観照明などの最新技術を結集した⁴⁸⁰。同事業場では「サランラップ」の生産ラインを順次新たな建屋に移設し、2014 年に全ての移設作業が完了した新たな建屋では、従来よりも一層の衛生管理が施され、同社はこれまでに培った生産ノウハウを活用し、建屋内のレイアウトや動線を最適化することで作業性と安全性、機器メンテナンス性の向上を図り、中間品の保管機能の充実による柔軟な生産体制を構築した。建屋内には地域住民や取引企業向けの安全に配慮した見学コースが設けられ、通路には鈴鹿市の歩みと同市に深く根づいた「サランラップ」の歩みを説明するボードや、「サランラップ」の製造工程の説明ボードや「サラン」ポリマーの実物サンプルが展示され、見学者は 2 階の見学コーナーから押出（インフレーション）工程ならびにワインド工程を、3 階の見学コーナーから箱詰め工程を安全に見学できるよう配慮されている。「サランラップ」の化粧箱を印刷・加工している山下印刷紙器は⁴⁸¹、同社の大阪工場と鈴鹿事業所の製造工程、すなわち化粧箱の印刷工程と刃付け工程を統合するために、2019 年 4 月に旭化成・鈴鹿事業場内に建設した新工場を稼働させた⁴⁸²。これにより同社は化粧箱の発注から納品までのリードタイムを短縮し、「サランラップ」の柔軟な生産計画と生産体制の構築を支援している。

3.4 新たな競争時代の価格戦略

ここでは先ず「NEW クレラップ」の価格改定について詳述する。クレハは 2014 年 11 月より「NEW クレラップ」の納品価格を現行の 10～20%値上げすることを表明した⁴⁸³。同社が値上げを表明した背景に、原材料、副資材、物流費用の高騰と市場への「NEW クレラッ

⁴⁷⁹ 『朝日新聞』三重版 2012 年 3 月 5 日朝刊。

⁴⁸⁰ 旭化成ケミカルズ(株)「プレスリリース／2012 年 5 月 25 日 (<https://www.asahi-kasei.co.jp/asahi/jp/news/2012/ch120525.html>, 2020 年 12 月 28 日最終確認)。

⁴⁸¹ 山下印刷紙器は、家庭用・業務用の「サランラップ」の他、名入れやオリジナルデザインの「サランラップ」の刃付けと化粧箱の印刷・加工を旭化成ホームプロダクツから請け負っている（山下印刷紙器(株)「製品技術—紙器」, <http://www.yamashita-pac.com/products/paper.html>, 2020 年 12 月 28 日最終確認を参考にした）。

⁴⁸² 伊勢新聞「地域活性化で包括協定—鈴鹿市, 山下印刷紙器, 旭化成と三重／2018 年 8 月 23 日 (<https://www.isenp.co.jp/2018/08/23/21912/>, 2020 年 12 月 28 日最終確認)。

⁴⁸³ (株)クレハ「プレスリリース／2014 年 8 月 1 日 (<https://www.kureha.co.jp/newsrelease/uploads/20140801.pdf>, 2020 年 12 月 28 日最終確認)、『朝日新聞』2014 年 8 月 2 日朝刊。

プ」の安定提供があった。今回の値上げはクレハ社内において過去に見られないほどの徹底した意思疎通と意思統一が図られ、店頭の設定価格・特売価格・チラシ価格に関わらず販売担当者は強い意志と勇気を持って一斉値上げを敢行した。同社が値上率に10%の幅を持たせた理由は、陥没価格を解消し、「NEW クレラップ」の低価格イメージを払拭させる意思の表れであり、陥没価格の大幅な改善は流通業者からの反発を招き、一部の量販店では棚割や企画（プロモーション）の一部が「サランラップ」に切り替わり、「サランラップ」と「NEW クレラップ」の市場シェアは2014年の38.4%：34.9%（3.5%差）が翌年には38.8%：33.4%（5.4%差）へとその差が1.9%広がった。同社の山田執行役員はクレハの徹底した値上げの内情について次のように語っている⁴⁸⁴。

過去クレハの営業はシェア・ナンバーワンを取ろうとあの手この手で努力してきた。例えば小売チェーンの売場提案や企画提案などである。結果として10年以上（市場）勢力図は変わらなかった。（すなわち）売場獲得競争は価格の引き下げばかりを引き起こしていた。一方商品改良、すなわち（同社は）「ラップを切りやすくする」、「くっつかないようにする」などの様々な工夫を重ねて来ている。（同社は）こうした改良を毎年春に行っていることから、パッケージに“NEW”クレラップと入れている。いつでも“NEW”、いつまでも“NEW”という想いを込めてである。しかしこの品質と使い勝手の改良が、そのまま市場シェア獲得に必ずしも繋がっているわけではない。

2000年以降クレハは「NEW クレラップ」の商品力（デザイン性・カット性）と価格力を背景にラップの併用（非ロイヤル）ユーザーの獲得を目指してきたが、2011年の東日本大震災による原料・製品の逼迫や生産・販売の停止を契機に、「NEW クレラップ」のブランド価値を見直した。同社は2013年にシェア拡大政策を改め、ロイヤルユーザーの育成によるブランド価値の向上に方針を転換した。そこで同社は「クレラップコミュニティ」を2014年春に開設し、開設2年目にして登録会員数が2万人超え、会員のコメントが年間で5千～1万件ほど投稿されるようになった。すなわちコミュニティ開設後の「NEW クレラップ」の学習テーマを切っ掛けにコミュニケーション量が増加し、コミュニティ活動を通じて会員の「NEW クレラップ」やクレハに対する理解と愛着が徐々に深まり、「NEW クレラップ」の購買意欲の向上に繋がっている⁴⁸⁵。

一方、旭化成ホームプロダクツでは、「NEW クレラップ」の値上げ時期が第1弾・次世代「サランラップ」発売直後で、消費者認知とブランド浸透が最重要時期であったことに加え、2008年の一斉値上げによって原料・副資材・物流費の高騰を吸収していたため、同社は「サ

⁴⁸⁴ ダイヤモンド・オンライン「広告企画 事例で見る 企業×コミュニティ—NEW クレラップ®しか買わないファンを育てたクレハの戦略 クオン株式会社／2016年7月20日」（<https://diamond.jp/articles/-/95406>, 2020年12月28日最終確認）。

⁴⁸⁵ 前掲, ダイヤモンド・オンライン「広告企画 事例で見る 企業×コミュニティ—NEW クレラップ®しか買わないファンを育てたクレハの戦略 クオン株式会社／2016年7月20日」。

ランラップ」の値上げを意図的に回避した。一部の小売業者は「NEW クレラップ」から「サランラップ」に商品政策を切り替える動きを見せたが、同社は「NEW クレラップ」の受け皿になることを選ばず（あるいは選べず）、結果的に食品包装用ラップ市場における両ブランドのシェア・バランスに大きな変化は生じなかった。このように 20 年有余年にわたる「サランラップ」と「NEW クレラップ」との間の、市場シェアの「防衛」・「奪取」を巡る価格プロモーションとセールス・プロモーションを織り交ぜた激しい市場競争は終焉を迎え、代わって商品力・ブランド力とマーケティング力を基軸とするブランド競争へと進展している。「サランラップ」は次なるイノベーションから、「NEW クレラップ」はブランド価値の向上から、それぞれ知覚品質や消費者との信頼関係を維持・拡大し、2020 年代の市場環境、すなわち人口・世帯の減少によって先細りする市場環境のなかで両社が切磋琢磨することで、真のロングセラー・ブランドとして市場と業界をリードしていくことが切望される。

第 4 節 本章の小括

第 1 節では、1980 年代に商品力を背景とする「サランラップ」の発展と圧倒的な地位は、1990 年代中盤以降の電子レンジの普及率の高止まりによる市場の成熟化、呉羽化学工業が開発するボックス形状の化粧箱と V 字型刃を基盤とする「NEW クレラップ」の革新、ダイオキシン問題と環境ホルモンを発端とする非塩ビ系ラップの参入による価格競争の激化によって脅かされるようになった。そこで旭化成工業・サランラップ販売は「サランラップ」の「リニューアル」、「製造品質の向上」、「消費者とのコミュニケーション」、「姉妹品シリーズの拡充」、「環境・衛生問題への積極的対応」により、食品の冷蔵・冷凍保存と簡便な電子レンジ調理カテゴリーにおける圧倒的リーダーの礎を築いた。1 つ目の「リニューアル」について、同社は安全で、使い勝手が良く、誰でも使えるといったユーザー視点を開発指針とし、化粧箱のデザインの一変、化粧箱のボックス化、飛び出し防止ストッパーと巻き戻り防止ストッパーの設置、金属刃の取り付け位置の変更、金属刃のノッチレス化、金属刃の両端に赤いテープの付帯による切りやすさ、扱いやすさ、廃棄のしやすさを改善する新「サランラップ」を発売した。2 つ目の「製造品質の向上」について、同社は新鋭設備の導入、管理体制の強化、延岡支社薬品工場の「サラン」モノマー工場の建て替えによって「サランラップ」の生産性と品質が向上し、製造コストが低減した。3 つ目の「消費者とのコミュニケーション」について、同社は「おいしさ保存研究所」を設立し、共働き家族の増加、個食化、食品のまとめ買いなどの社会構造と生活様式の変化や、加工食品や調理済み総菜の普及と海外からの新たな食材の流入による家庭内で保存する食材の種類と量の増加を課題に捉え、食材を最後までおいしく食べきるための保存法を消費者に情報提供した。4 つ目の「姉妹品シリーズの拡充」について、同社は「ジップロック」の国内販売権を取得し、食品保存バッグと保存容器を梃子とする新たな需要開拓によって食品の冷蔵・冷凍保存カテゴリーと簡便電子レンジ調理カテゴリーを強化し、完成させた。5 つ目の「環境・衛生問題への積極的な対

応」について、第1にダイオキシン問題では塩化ビニリデン衛生協議会が主体となって高温焼却炉によるダイオキシン類発生の抑制を提起し、旭化成工業・サランラップ販売は「サランラップ」を廃棄する際のごみの分別を化粧箱に記載するなど消費者にごみの分別廃棄を啓蒙した。第2に環境ホルモン問題では塩化ビニリデン衛生協議会が主体となって塩化ビニリデン製ラップに内分泌かく乱作用がないことを立証した。

第2節では、市場の成熟化と消費者の低価格志向のなかで、クレハはV字型刃による「NEWクレラップ」の商品力（デザイン性・カット性）を訴求し、トップシェアの獲得を目的に価格プロモーションとセールス・プロモーションを基軸にして「サランラップ」に競争を仕掛けた。これに対して旭化成ライフ&リビング・サランラップ販売は、「新たな『サランラップ』の開発」、「セールス・プロモーション」、「エリア・マーケティング」、「流通チャネルの強化」、「製造品質の向上」、すなわち「サランラップ」の品質・機能、ブランド力、非価格戦略に基軸に消耗戦を巧みに回避し、カテゴリー断トツ No1 を掲げて「NEWクレラップ」に対抗した。1つ目の「新たな『サランラップ』の開発」について、同社はこの10年間で2度のリニューアルを行ない、1度目のユニバーサルデザインの「サランラップ」では、消費者の声に注意深く耳を傾け、筋電図、脳波、心電図の生理値をストレスのない製品設計に反映させるものであった。例えば、蓋を閉じるとカチッと音がする機構や、親指の押さえ位置を表示して左右のどちらの手でも心地よくラップフィルムをカットできるような工夫を施した。同社はユニバーサルデザインの「サランラップ」の開発によって業界では異例のPAデザイン賞と国際PAデザイン賞をダブル受賞した。2度目のユーザビリティの「サランラップ」では、「サランラップ」の機能面の改善によって使い勝手をより一層高めた。このリニューアルの最大のポイントは巻き戻りの抑制にあり、新たに設置した波型フラップと白いフラップによる巻き戻り防止機能や、消費者が蓋を閉めて使用するよう視覚的な注意喚起を促すことで巻き戻り課題を改善した。2つ目の「セールス・プロモーション」について、これはクレハの価格戦略に対する非価格での対抗策で、「サランラップ」、「ジップロック」、「クックパー」、「ズビズバ」を統合した他社が真似できない山積み提案、関連販売、推奨販売、DJ推奨販売を量販店バイヤーに提案し、マーケティング部による広告の支援とフィールド・スタッフによる売場づくりや販促物の設置により、機動的で鮮度の高いセールス・プロモーションを実践した。3つ目の「エリア・マーケティング」について、同社は「サランラップ」の市場拡大策の1つにエリアの強化を掲げ、東北地方と四国地方にマーケティング資源を投入した。東北地方では東北6県にテレビとラジオ広告を流し、DJ推奨販売をラジオの番組中にライブ中継するなど、「サランラップ」に対する消費者の注意と関心を惹きつけた。東北地方と四国地方では地域限定「サランラップ」を発売し、ふるさと自慢と銘打って地元密着感を強調し、消費者の注意と関心を惹きつけると同時に、多くの流通業者に好意的に受け入れられることで地域における製配販による「サランラップ」の販売網を強化した。4つ目の「流通チャネルの強化」について、わが国の小売業界は2000年代にイオンやセブン&アイ・ホールディングスなどを基軸とする巨大小売グループが誕生し、量販店の巨大化・広域化を追いかけ

た石鹼・化粧品卸売業界では企業の統合が加速し、あらた、PALTAC, J-NET の 3 大卸売勢力が形成した。サランラップ販売・旭化成ホームプロダクツはこれら 3 大卸売企業に加えて荒物・雑貨系の友和、医療・医薬系のピップなど広域卸売企業との取引関係を強化した。またチェーンストア本部と地域との関係は同社の販売体制に影響を与え、同社はチェーンストア毎に本部担当者とエリア担当者に機能を分割・配置し、連携を図った。5 つ目の「製造品質の向上」について、サランラップ工場では「サランラップ」の製造過程での押出条件の最適化、延伸条件の最適化、ワインダー系列のモデル化、原反自動排出機の設置、ロットナンバーの印字などによって「サランラップ」の製造品質の向上と製造コストの削減を実現した。製造品質の向上と製造コストの削減による「サランラップ」の品質と収益性の向上は、「サランラップ」の広告宣伝、セールス・プロモーション、設備投資、製品開発の再投資を可能にし、「サランラップ」の差別化のコア・コンピタンスとなった。

第 3 節では、東日本大震災による「NEW クレラップ」の生産・販売の停止と震災後のラップ需要の高まりによって食品包装用ラップ市場は大きな危機と転換を迎え、長年にわたり価格戦略（値引き）と非価格戦略（企画）を織り交ぜた市場シェア獲得競争から、商品力・ブランド力とマーケティング力を基軸とするブランド競争への転換について詳述した。ブランド競争への転換の 1 つの要因が次世代「サランラップ」の開発であり、もう 1 つが「NEW クレラップ」のブランド価値の見直しであった。1 つ目の次世代「サランラップ」の開発について、旭化成ホームプロダクツは 2 度に分けて「サランラップ」のリニューアルを行ない、第 1 弾では「料理作りひとつにも、自分の喜びや輝きを大切にしたい」、「使う人の毎日が心まで新鮮に輝くものであって欲しい」といった消費者の内面や感情にフォーカスし、同社は敢えて黄色のベースカラーを捨て、「売場で手に取りたい」、「キッチンに置きたい」といった生活空間の視座から化粧箱のデザインを食材絵柄を施したカラフル 3 色（30cm 幅は緑、22cm 幅は赤、15cm 幅は青）に変更し、ロイヤルユーザーに対して「サランラップ」の品質・機能や信頼感を担保する意図から「サランラップ」のロゴに従来のベースカラーである黄色を採用した。このリニューアルは「サランラップ」の質実な印象を和らげるため、同社は広告コミュニケーションで「たぶん、くま（キャラクター）」を採用し、「サランラップに書けるペン」を使ったデコ弁のロコミなど、消費者が温もりを感じるようなコミュニケーションによって次世代「サランラップ」の情緒的イメージの醸成を支援した。第 2 弾では「もっと切りやすく、もっと使いやすく」をコンセプトに、金属刃の改良、引き出しテープの改良、化粧箱の小径化を行なった。このリニューアルの最大のポイントは金属刃の改良で、同社は M 字刃を新たに開発した。M 字刃は従来の直線刃よりもラップフィルムに刃が広く掛かることからより軽い力でカットすることを可能にした。この M 字刃は新たなカラフル 3 色の化粧箱デザインと一体となることで、（V 字型刃による）カット性と（化粧箱の）デザイン性に優れた「NEW クレラップ」に対するこれまでの劣勢イメージを覆す攻めの一手を投じた。同社は、震災による「クレハロン」、「NEW クレラップ」の製造設備の被災による供給能力の大幅ダウンとラップ需要の急速な高まりに対して、製造ラインの増設による眼前の売上・利益

の獲得には目もくれず、イノベーションに基づくブランド価値の最大化を意思を以って実行した。2つ目の「NEW クレラップ」のブランド価値の見直しについて、クレハは市場リーダーの復権という同社の至上命題に対して、これまでの商品力（デザイン性・カット性）と価格力（価格プロモーション）と同質的な非価格戦略（広告コミュニケーションとセールス・プロモーション）を基軸とするシェア獲得競争が限界に来ていることを悟り、「一番うれしいラップになろう」という同社のスローガンに立ち返ってブランド価値を見直した。具体的には、同社は2014年12月にこれまで日和見であった「NEW クレラップ」の一斉値上げを強い意思を以って実行し、「NEW クレラップ」の店頭価格水準と収益性が向上した。次に同社は「クレラップコミュニティ」を開設し、会員との対話を通じた「NEW クレラップ」のブランド価値の向上とロイヤルユーザーの育成に真摯な姿勢で取り組み始めた。このようにブランド戦略に舵を切ったクレハ・「NEW クレラップ」は真のロングセラー・ブランドのスタートラインに立ち、その一歩を踏み出した。「NEW クレラップ」は2020年代のさらなる成熟化のなかで盟友である「サランラップ」と共にブランド価値の向上に向けて切磋琢磨し、真のロングセラー・ブランドとして食品包装用ラップ市場に留まらず、日用品業界をリードしていくことが切望されている。

第5章 事例の分析・考察による真のロングセラー・ブランドの評価

第1節 分析と考察

1. ロングセラー・ブランド形成のフレーム・ワークに関する分析・考察

本節では、第2章で提示した真のロングセラー・ブランドのフレームワークの第1の条件「ロングセラー・ブランド形成のフレームワーク」における「市場創造に意欲的な企業」、「2つ以上の強く、好ましく、ユニークなカテゴリー構造」、「ブランドを基軸にした職能横断型のブランド管理」と、第2の条件「知覚品質を維持する」ための「価格水準の維持」、「消費者志向のマーケティング行動」と、第3の条件「真のロングセラー・ブランド価値の創造」における「消費者の深い動機と感情によって創出されたブランド・イメージ」、「両者（企業と消費者）によるブランド価値の共有」、「企業と消費者による感情的信頼と絆の関係性」と、第4の条件である全て過程に影響する「製品のコア・ベネフィット」、「漸進的な技術革新」について、第3章ならびに第4章の「サランラップ」ブランド物語からそれぞれ分析と考察を行い、次節で真のロングセラー・ブランドの概念とそのフレームワークの確度を評価する。

まず、本論文における「ロングセラー・ブランド形成のフレームワーク」の条件とそのための要素は以下の通りである。

【条件1】ロングセラー・ブランドは、「市場創造に意欲的な企業」、「2つ以上の強く、好ましく、ユニークなカテゴリー構造」、「ブランドを基軸にした職能横断型のブランド管理」の3つの要素を満たすことによって形成される。

【条件1】の第1要素である「市場創造に意欲的な企業」を満たす事由は3つあり、第1の事由は旭ダウの強い市場創造意欲である。これには3つの要点があり、1つ目は冷蔵保存市場の予見である。この点に関して旭ダウの平岡氏が「サラン」フィルムの技術習得のために渡米した際、「サランラップ」が「サラン」フィルムと同規模の市場であることを知り、日本でも電気冷蔵庫が普及すると予感したことから、「サランラップ」の製造工程をダウ・ケミカル社に懇願して見学させてもらい、即座に「サランラップ」専用の巻取機の購入を本社に具申した。2つ目は経営層の強いリーダーシップである。今福事業部長は「サランラップ」の発売当初、必要な量の広告宣伝を確保するために社内を説得し、テレビ・コマーシャルを媒体にした品質・機能の訴求と保存用途の啓蒙という「サランラップ」の根幹的なマーケティング手法を生み出した。神森サラン販売部長は、欧米では主婦が気軽にスーパーマーケットの売場からラップを購入している状況を目の当たりにし、同社でも「サランラップ」をスーパーマーケット・チャンネル主体の販売方法を採用すべきと社内に強く主張した。しかし当時の製造業者の多くがスーパーマーケットの安売イメージによる低価格リスクを危惧し、加

えて既存の小売業者への気兼ねと配慮からスーパーマーケットでの拡販に対して日和見的な態度を採っていた。そのため同社では社内や代理店から慎重論を唱えられたが、同氏はターゲット・ユーザー（主婦層）の買い物行動に適合するスーパーマーケットでの販売は避けて通れないとの判断から、このチャンネルでの販売に踏み切った。3つ目は2つ目のスーパーマーケットへの参入におけるチャンネルのしがらみの断絶で、同社は主要な酒販ルートと金物ルートを呉羽化学工業に支配されていたことから、既存ルートに気兼ねなくスーパーマーケットとの取引実績のある卸売業者を代理店や特約店に指名し、新たなチャンネルを構築した。

第2の事由は「サランラップ」の生産体制ならびに技術知見の確立である。これには2つの要点があり、1つ目は「サランラップ」の生産技術の確立と一貫生産体制の構築である。

「サランラップ」の発売当初の生産体制は、「サラン」ポリマー製造の延岡工場と「サランラップ」製造の鈴鹿工場による2拠点体制であった。その後、旭ダウは「サランラップ」の成長期にリワインド工程の自動化、巻き返し工程の自動化、箱詰め工程の自動化、リワインダーの増設と新設、押出機の増設、一部の仕上工程の委託によって「サランラップ」の生産規模を拡大した。さらに旭化成工業・水島工場のエチレン製造を起点とする原料、水島地区・延岡工場を中心とする中間財、さらには鈴鹿工場を拠点とする最終消費財に至る「サランラップ」の一貫生産体制を構築し、「サランラップ」の製造コストを大幅に低減した。同社は「サランラップ」の発展期にリワインダーと押出機の新設による高生産プロセスを確立することで旺盛な「サランラップ」の需要に対応し、さらに副資材や物流費の削減を実現したことで「サランラップ」の製造コストをさらに低減した。2つ目は製品品質の革新である。発売当初の「サランラップ」には臭い、黄ばみ、破れやすいといった深刻な品質問題が発生し、旭ダウの技術者は品質問題への対策として安全衛生、特性の発揮、デメリットの封鎖、使い勝手を品質課題として抽出・設定し、ポリマーの分子構造、添加剤の検討、加工技術の改良を施した。同社は「サランラップ」の成長期にポリマー技術とこの知見を確立したことでラップフィルムについての品質課題を解決した。また同社は市場が成熟期を迎える「サランラップ」の転換期に使い勝手重視の設計思想に転換し、ラップフィルムと化粧箱を一体に捉えた「サランラップ」の改善・改良を推進し、新「サランラップ」、ユニバーサルデザインの「サランラップ」、ユーザビリティの「サランラップ」、次世代「サランラップ」へと20年有余年にわたる段階的なイノベーションを実践している。

第3の事由は流通の組織化で、流通機構の変化や多様化に対応する柔軟な組織の構築である。旭ダウは「サランラップ」の成長期から停滞・発展期にかけて蝶理を総代理店に据えて代理店・特約店を組織したが、スーパーマーケットがチェーン化するに従い、これらチェーンは旺盛な購買力を背景に卸売業者に対してより強い購買力を持ったため、製造業者にとって量販店バイヤーとの直接商談がより重要となった。そこで同社は総代理店の蝶理を統合し、新たに販社のサランラップ販売を設立して量販店への関与を強めた。成熟期になると量販店の広域化が加速し、この流れに呼応して石鹼・化粧品卸売業界ではあらた、PALTAC, J-NETの3大卸売企業が誕生した。そこでサランラップ販売・旭化成ホームプロダクツはこれら3

大卸売企業と荒物・雑貨系，医療・医薬系の広域卸売企業との取引関係を強めた。同社はチェーンストア（広域化）に対する販売体制をその組織化に合わせて本部商談機能と地区商談機能に分割し、双方の連携を強めた。

【条件 1】の第 2 要素である「2 つ以上の強く，好ましく，ユニークなカテゴリー構造」を満たす事由は 3 つあり、第 1 の事由は食品の冷蔵・冷凍保存である。わが国では高度経済成長期まで食品を保存する習慣が乏しく、旭ダウは「サランラップ」の用途を消費者に啓蒙することから始めなければならなかった。家庭用電気冷蔵庫の普及が進まないなか、同社は消費者に対して「サランラップ」の酸素バリア性と水分バリア性の高さを訴求し、食品の常温保存法を啓蒙した。同社は電気冷蔵庫の普及が広がる「サランラップ」の成長期に、「サランラップ」の水分バリア性と保香性を消費者に訴求し、食品の冷蔵保存法を啓蒙した。続いて同社は家庭用冷蔵庫の大型化とフリージング習慣が広まる同じく成長期に、消費者に対して「サランラップ」の耐冷性を訴求し、食品の冷凍保存法を啓蒙した。このように一般家庭で常温・冷蔵・冷凍保存法が定着すると共に「サランラップ」は食品保存ラップの代名詞として大きく飛躍した。

第 2 の事由は電子レンジ調理である。サランラップ販売は電子レンジの普及が広がる「サランラップ」の停滞期から発展期に、「サランラップ」の水分バリア性，耐熱性を消費者に訴求し、簡便な電子レンジ調理法を啓蒙した。同社は他社に先駆けて電子レンジ調理法を広告コミュニケーションや料理教室など消費者との対話を通じて反復・啓蒙することで、消費者は電子レンジ調理の際に「サランラップ」を使って「チン！」する習慣を身に付けた。

第 3 の事由は冷凍保存と電子レンジ調理の統合である。「サランラップ」の停滞期から発展期にかけてポリエチレン製ラップやポリ塩化ビニル製ラップなど数多くのラップが登場するなか、サランラップ販売は差別化を視座に「サランラップ」による冷凍保存と電子レンジ調理を 1 つの調理工程に統合した安全・快適・便利な電子レンジ調理法を確立した。同社は「サランラップ」の転換期に「ジップロック」と「ジップロックコンテナ」を導入してシリーズ展開し、この調理法をより一層普及させることに成功した。「サランラップ」の成熟期になると食品保存と電子レンジ調理における「ジップロック」の地位が確立し、同社による「サランラップ」と「ジップロック」および「クックパー」による統合的なマーケティング手法は、それぞれのブランドの浸透やブランド力の向上に相乗効果をもたらした。

【条件 1】の第 3 要素である「ブランドを基軸にした職能横断型のブランド管理」を満たす事由は 2 段階のブランド管理であり、第 1 の段階は経営層主体のブランド管理である。「サランラップ」の誕生期から発展期にかけて、旭ダウ・経営層は「サランラップ」に関する事業計画や中長期戦略の策定，社内資源（ヒト・モノ・カネ・情報）の配分に関する決定権を握り、部門間のコンフリクトの調整役を担った。同社の開発，製造，物流，マーケティング，販売部門は、市場の高い成長性を背景に「サランラップ」事業の拡大と収益性の向上という

共通ベクトルに向かってそれぞれのタスクや目標に取り組んだ。また品質の改善・改良，製品開発，セールス・プロモーションのように複数の部門を横断するタスクや目標に対しては部門間が連携して成果をあげた。この時共通タスクの実践において部門間の共通言語となったのが正にトップブランドの「サランラップ」であり、ワンブランドの強みが部門間のコミュニケーションに正の効果を与えていたと思われる。

第 2 の段階は「マーケティング主体のブランド管理」である。成熟期に差し掛かると、「NEW クレラップ」のイノベーション（デザイン性とカット性）によって消費者は品質・機能，ブランドイメージに敏感に反応するようになったため、サランラップ販売は消費者行動を視野に入れたマーケティング行動に転換する必要性が生じた。そこで同社はラップフィルムの品質・機能を基盤に食品の冷蔵・冷凍保存法と簡便な電子レンジ調理法を啓蒙してきた従来型の技術志向のマーケティングから、「NEW クレラップ」をベンチマークに置き、ユーザー視点によってラップフィルムと化粧箱を一体に捉えた製品の改善・改良によって総合的な差別化（ダントツ No.1）を図ろうとする市場志向のマーケティング行動へと転換した。「ジップロック」ならびに「クックパー」が軌道に乗って成長を遂げるなか、同社のマーケティング部門はブランドを単位とするブランド管理へ転換した。新たなブランド担当者は広告宣伝，ブランドイメージの管理，市場シェア，製造・販売コストと売上・利益の管理責任を負い、加えてブランド戦略の策定，中長期計画案の作成，新製品開発・調達・生産計画など広範な職能に関与するようになった。そのためブランド担当者の権限はより集中・強化され、職能を横断し、部門間を繋ぐハブ的役割を果たしている。一方、経営層の職務はブランドを統合した全体管理であり、ヒト・モノ・カネ・情報の社内資源の配分と、より重要なのは基幹ブランド「サランラップ」を基盤とする同社の事業方針を各部門へ発信すること、言い換えると「断トツ No.1」を視野に入れ、非価格戦略によってブランド価値の最大化を図る、トップによる大号令であった⁴⁸⁶。

2. 知覚品質の維持に関する分析・考察

次に、本論文における「知覚品質を維持する」ための条件とそのための要素は以下の通りである。

【条件 2】 真のロングセラー・ブランドは、「価格水準の低下を抑止する」ことによって知覚品質を維持し、これらは「消費者志向のマーケティング行動」によって規定される。

【条件 2】 の第 1 要素である「価格水準の低下を抑止する」を満たす事由は 3 つあり、第 1 の事由は非価格戦略である。繰り返しになるが非価格戦略とは価格戦略と対極の企画に基

⁴⁸⁶ 上原営業統括本部長（後の旭化成ホームプロダクツ(株) 副社長）は、「断トツ No.1」を合言葉にあらゆる部門と組織との緊密な交流を図り、同社の事業の方針を具現性を以って発信し、これを組織全体に浸透を図ったことで部門間・組織間の連携はより強く強固となり、担当者は自発的・能動的な行動を実践するようになった。

づく販売戦略である。しかし、現実にスーパーマーケットなどの店頭では EDLP, 月間特売, チラシセール, 山積セール, ポイント還元セールなどの種々の価格プロモーションが常態化し、製造業者はこれら量販店による価格戦略を受容し、一部で協力しているため、価格条件をゼロとする厳密な意味での非価格戦略はほとんどないのが実態である。次にスーパーマーケットにおける非価格戦略を 2 つに分類すると、1 つ目が、現状（量販店による価格プロモーションの状況）において製造業者が拡販を目的とする場合の、値引きを除いた企画による「攻撃的」な販売戦略である。2 つ目は、現状において製造業者がバイヤーによる値引き要求への対応、あるいは競合の製造業者への対抗を目的とする場合の、値引きを除いた企画による「防御的」な販売戦略である。従って第 1 要素を満たす非価格戦略は後者の「防御的」な販売戦略を指している。旭ダウは低価格リスクが高いスーパーマーケットに早期に参入し、量販店のバイイング・パワーへの対策、すなわちさらなる値引き要請に対して代理店へのリベート・協賛金や小売業者へのチラシ協賛金を名目にした限定的かつ統制可能な価格プロモーションと、「サランラップ」の商品力, リニューアル, 消費者キャンペーン, セールス・プロモーションなどの圧倒的多数の非価格プロモーションによって店頭価格の下落を防止した。同社は非価格戦略を推進するために消費者キャンペーン（主にマス・プロモーション）とセールス・プロモーション（主に店頭プロモーション）を連動した大規模プロモーションや DJ 推奨販売などによる消費者との対話から、店頭価格の下落を防止しつつ需要を喚起する独自のプロモーション手法を開発した。同社による非価格戦略の成果は、「サランラップ」が市場リーダーを維持し続けている実態に加え、安定的な収益性に裏打ちされている。

第 2 の事由は価格改定の実践である。旭ダウは 2 度のオイルショックによる原料ナフサの高騰に際して、「サランラップ」の卸売・小売価格を 7 年間で 4 度、店頭価格にして約 50% の値上げを実施した。消費者の低価格志向と市場の成熟化, 製造業者間の競争の激化にあって日用品の多くが価格競争によって値崩れするなか、同社はこれら日用品の低価格化をよそ眼に非価格戦略によって店頭価格を維持した。近年では 2007 年に原料ナフサと紙管・化粧箱・段ボールなどの副資材の高騰に物流費用の増加が重なったことで「サランラップ」の製造コストが増加して収益を圧迫する事態に陥った。そこで旭化成ホームプロダクツは「サランラップ」の定番価格・特売価格・チラシ価格に関わらず小売価格を一斉に 7% 値上げして収益性を維持した。安定的な収益は成熟市場において競争優位を続けるための前提条件であり、継続的な広告コミュニケーション, セールス・プロモーション, 製品開発への投資のための重要な財源である。このように「サランラップ」の長年の安定した収益性によってブランド価値が維持・向上し、「サランラップ」事業の主たる原動力となった。

3 つ目の事由は継続的なコストダウンである。当初の「サランラップ」の生産体制は「サラン」ポリマーを製造する延岡工場と「サランラップ」を製造する鈴鹿工場の 2 拠点体制であった。旭ダウは「サランラップ」の成長期にリワインド, 巻き返し, 箱詰め工程の自動化, リワインダーの増設と新設, 押出機の増設, 一部仕上工程の委託によって「サランラップ」の生産規模を拡大した。また同社は旭化成工業・水島工場のエチレン製造を起点とする原料,

水島地区・延岡工場を中心とする中間財、鈴鹿工場を拠点とする最終製品に至る一貫生産体制を構築し、「サランラップ」の製造コストを大幅に低減した。同社は「サランラップ」の発展期にリワインダーと押出機の新設による高生産プロセスを確立して旺盛な需要に対応し、副資材や物流費の削減を図った。「サランラップ」の転換期に鈴鹿工場では「サランラップ」製造の新鋭設備の導入と管理体制の強化によるパンクの低減により、また延岡工場では新鋭の「サラン」モノマー工場の稼働によって「サランラップ」の製造コストを低減し、年々増大する非価格戦略に要する広告宣伝費、販売促進費、流通対策費を吸収する形で「サランラップ」の収益性を下支えし、一貫生産体制における品質管理によって「サランラップ」の品質の向上と供給の安定化を実現した。その結果、現在では多くの消費者が『サランラップ』は『NEWクレラップ』より値段は高いが品質は良いと」感じている。

【条件2】の第2要素である「消費者志向のマーケティング行動」を満たす事由は7つあり、第1の事由はコア・ベネフィットの確立である。米国由来の技術と品質管理に基づいた発売当初の「サランラップ」は、臭い、黄ばみ、破れやすいといった品質問題が発生したため、旭ダウの技術者は品質問題への対策として安全衛生、特性の発揮、デメリットの封鎖、使い勝手の4つの視点を品質課題に設定し、ポリマーの分子構造、添加剤の検討、加工技術の改良を施して、消費者が期待・満足する無臭・透明で安全な「サランラップ」に改良した。

第2の事由は食品保存文化の創造である。旭ダウは「サランラップ」の酸素バリア性、水分バリア性、保香性、耐冷性を消費者に訴求し、電気冷蔵庫を使用した食品の冷蔵保存法と冷凍保存法を啓蒙し、「サランラップ」を使用する食品保存文化が一般家庭に定着した。

第3の事由は簡便な電子レンジ調理法の確立である。サランラップ販売は「サランラップ」の水分バリア性、耐熱性を消費者に訴求して電子レンジ調理法を啓蒙し、一般家庭では電子レンジ調理の際に「ラップしてチン！する」行為が一般化した。同社は冷凍保存から電子レンジ調理に至る安全・快適・便利な電子レンジ調理法を消費者に啓蒙し、「ジップロック」、「ジップロックコンテナ」と「クックパー」をシリーズ化することで安全・快適・便利な電子レンジ調理法が完成した。

第4の事由は広告コミュニケーションとセールス・プロモーションによる消費者との対話である。旭ダウ・サランラップ販売・旭化成ホームプロダクツは1つ目のコア・ベネフィット、2つ目の食品保存文化の創造、3つ目の安全・快適・便利な電子レンジ調理法を、広告宣伝、消費者キャンペーン、店頭プロモーションなどのマス・プロモーションと、料理教室、推奨販売、DJ 推奨販売などの個別プロモーションを通じた消費者との直接・間接の対話を通じて継続的に実践した。

第5の事由は使い勝手の向上を念頭に置いた製品設計である。サランラップ販売・旭化成ホームプロダクツは1993年以降ラップフィルムと化粧箱を一体に捉えた品質・機能の改善・改良を5度にわたって実践した。「サランラップ」の段階的なイノベーションは、消費者による購買から消費・廃棄に至る全ての過程において、使い勝手重視、ユーザビリティ、ユニバ

ーサルデザインに配慮している。しかし、1989年に誕生した「NEWクレラップ」はボックス形状の化粧箱とV字型刃を基盤にデザイン性とカット性において「サランラップ」を凌駕し、若年層はデザイン性・カット性に勝る「NEWクレラップ」を支持した。そこで同社は「サランラップ」のデザイン性・カット性の改善を目的に、オープンなキッチンでの使用シーンをイメージした「カラフル3色デザイン」と、より小さな力でラップフィルムをカットすることが出来る「M字刃」の開発を統合した次世代「サランラップ」を発売し、「サランラップ」のデザイン性とカット性のこれまでの劣勢の克服とエイジング対策（若年層の支持獲得）を満たすブランドイメージの構築に本格的に取り組んでいる。

第6の事由は環境衛生問題への対応である。1990年代後半のダイオキシン問題では、「サランラップ」は塩素を大量に消費する代表的な日用品として世間の矢面に立たされ、塩化ビニリデン衛生協議会は主体的に高温焼却法によるダイオキシン類の発生抑制を提起し、旭化成工業・サランラップ販売はごみの分別を「サランラップ」の化粧箱へ記載するなど消費者に対する積極的な啓蒙活動を実施した結果、「サランラップ」に対する安全への疑念はほぼ解消し、消費者の信頼を繋ぎ止めた。環境ホルモン問題では、塩化ビニリデン衛生協議会が主体的にポリ塩化ビニリデン製ラップに内分泌かく乱作用がないことを証明し、消費者に安心と信頼を供与した。旭化成工業・山本社長（当時）はダイオキシン問題に直面した際に事業部リーダーに対して非塩ビ系ラップへの転換を迫ったが、事業部リーダーは「サランラップ」は消費者ベネフィットが高いと反論した。同社は消費者との持続的なパートナーシップを発展していくことを念頭に置き、「サランラップ」事業の一層の推進を決意した。

第7の事由は製品の安定供給である。2011年3月11日発生 of 東日本大震災がもたらした食品包装用ラップの生産・供給への大きな打撃は、流通業界による「サランラップ」の高い需要と強い要望が相まって、「サランラップ」のシェア拡大の機会と考えられた。ところが旭化成ホームプロダクツは性急な設備増設に踏み切らず、現行設備のフル稼働と長尺タイプの集中生産、広告プロモーションとセールス・プロモーションの一時的な停止によって「サランラップ」の安定供給と需要の充足に努めた。同社が性急な設備増設に踏み切らなかった理由は、設備増設には年単位の時間を要すること、増産体制が構築するまでに需要が落ち着く可能性があること、クレハの「クレハロン」と「クレラップ」の生産設備が被災した直後、同社が即座に設備を復旧させる意思を表明したことにあった。当時旭化成ホームプロダクツでは次世代「サランラップ」の開発が進行中で、同社は設備増強による増産体制の構築と新製品開発の推進という2つの選択肢のなかで後者を選択した。すなわち同社は数年間の売上・利益の拡大よりも、将来を見据えたブランド価値の向上を優先した。食品包装用ラップ業界は生産と供給において一時的であるにせよ大きな危機を迎えたが、各社が努力することで消費者に不安を感じさせることなくこれらの危機を乗り越えた。

3. 真のロングセラー・ブランド価値の創造に関する分析・考察

本論文における「真のロングセラー・ブランド価値の創造」の条件とその要素は以下の通りである。

【条件 3】真のロングセラー・ブランドは、「消費者の深い動機と感情によって創出されたブランドイメージ」と、「企業と消費者による感情的信頼と絆の関係性」を包括しており、両者は「これらの要素を共有する」ことでブランド価値を普遍化している。

消費者に対する「サランラップ」の価値提供は、品質・機能の訴求と用途の啓蒙である。旭ダウ・サランラップ販売は「サランラップ」の品質・機能を基盤に、広告コミュニケーション、セールス・プロモーションにおいて消費者との対話を設け、消費者との認知的信頼によるロイヤルティの関係性から感情的信頼に基づくレゾナンスの関係性へと次元が上昇した。「サランラップ」の品質・機能を基盤とする消費者との感情的信頼の関係性の背景には、コア・ベネフィットの確立、消費者の利便性を追求した用途の啓蒙、消費者との直接・間接による対話、使い勝手重視とユーザービリティに基づく製品設計、製造技術の革新、コストダウン、安定供給体制の構築があり、消費者志向に基づくマーケティング活動が首尾一貫していた点が感情的な信頼関係を構築する最大の要因であったと思われる。そこで旭ダウ・サランラップ販売・旭化成ホームプロダクツの価値提供に対する消費者の反応から、関係性の構築の経緯を広告プロモーションと店頭プロモーションの 2 つの視点から分析・考察する。

1 つ目に、広告コミュニケーションではテレビ・コマーシャル、消費者キャンペーン、情報誌と書籍、料理教室などが同社と消費者との対話である。第 1 に「サランラップ」はテレビ・コマーシャルを基盤に食品の冷蔵・冷凍保存と簡便な電子レンジ調理におけるカテゴリー・リーダーとなり、消費者は「サランラップ」を 2 つのカテゴリーの圧倒的ブランドとして認知・記憶し、想起・態度・消費のサイクルを繰り返すなかで同社との認知的信頼の関係を構築した。第 2 に同社は消費者キャンペーンによって消費者に「サランラップ」の購買を喚起することで消費者は「サランラップ」を想起し、消費を重ねることで同社との認知的信頼の関係を深めた。第 3 に同社は情報誌・書籍によって「サランラップ」の活用術、製品の詳細情報、消費者キャンペーンに関する情報を消費者に提供することで、消費者は「サランラップ」の知識を深め、消費経験を繰り返すことで同社との認知的信頼の関係をより身近に感じる感情的信頼の関係性へと高めた。第 4 に同社は料理教室を開催し、「サランラップ」の品質・機能の訴求、用途の啓蒙、「サランラップ」の活用術、製品の詳細情報を消費者に提供することで、消費者は知識の習得や同社との対話によって感情的信頼の関係を一層と高めた。

2 つ目に、店頭プロモーションは店頭における消費者との対話であり、旭ダウ・サランラップ販売・旭化成ホームプロダクツは「サランラップ」の食品の冷蔵・冷凍保存法、簡便な電子レンジ調理法、これらを統合した安全・快適・便利な電子レンジ調理法を店頭プロモ-

ション、具体的には「ジップロック」、「クックパー」を統合した売場づくり、店頭 POP の設置、消費者キャンペーン、推奨販売や DJ 推奨販売によって消費者に啓蒙した。すなわち、第 1 に同社は「ジップロック」、「クックパー」を統合したテーマ別の売場を演出し、消費者は売場のなかから特定のブランドを食品の冷蔵・冷凍保存や電子レンジ調理に最適なブランドとして認知・記憶し、想起・態度・消費を繰り返すなかで消費者は同社との間に認知的信頼あるいは感情的信頼の関係性を構築する。言い換えれば、売場でのテーマ訴求は「サランラップ」ユーザーに対する購買喚起であると共に、安全・快適・便利な電子レンジ料理法を消費者が記憶から再生する機会でもある。一方、新規ユーザーにとっては「サランラップ」の品質・機能の訴求と用途の啓蒙であり、同社は売場のテーマ訴求を常に更新し続けることで、他のブランド・ユーザーや新規ユーザーを獲得することが出来る。第 2 に同社は定番棚に品質・機能や用途を訴求・啓蒙する POP や料理レシピを設置することで、消費者は「サランラップ」についての新たな知識や活用術を学習し、消費経験のなかで同社との認知的信頼を感情的信頼の関係性へと高める。第 3 に消費者キャンペーンによる空中戦とセールス・プロモーションによる地上戦とを連動することで、消費者は「サランラップ」に注目する機会が格段に向上し、購買態度と消費経験を繰り返すなかで同社に対して身近で好意的な感情を醸成し、感情的信頼の関係性を一段と高める。第 4 に同社は推奨販売や DJ 販売セールを定期的実施することで消費者との対話を促し、消費者は知識の習得や同社に対する要望や提起を通じてブランド価値を共有し、同社との感情的信頼の関係性を深める。

次に、旭ダウ・サランラップ販売・旭化成ホームプロダクツによる「サランラップ」の価値提供に対する消費者の反応を、ブランド知識（消費者便益）を 5 つの視点から分析・考察する。1 つ目に「サランラップ」の食品の冷蔵・冷凍保存法、簡便な電子レンジ調理法、安全・快適・便利な電子レンジ調理法は共働き夫婦にとって家事効率が向上する点から「サランラップ」は機能的便益が高く、専業主婦（主夫）にとって家事労働を軽減する点から機能的便益が高い。2 つ目に主婦（主夫）は「サランラップ」を使用することで食材と食品の鮮度を維持し、廃棄のロスを減らす点から「サランラップ」は機能的便益が高く、エコ意識に優れた主婦（主夫）の自覚に繋がる点から自己表現的便益も高い。3 つ目に戦後のわが国の社会構造や生活様式の変化によって家族の夕食時間がばらばらになり、残業で帰宅時間が遅い夫（妻）や部活・学習塾からおなかを空かせて帰ってくる子供たちに対し、手早く温かい手料理を提供することに役立つ点から、「サランラップ」を活用した電子レンジ調理は料理の簡便性と時間の節約性において機能的便益が高く、「ラップしてチンする！」ことは家族に対する愛情や思いやりが籠もった行為で、夫（妻）やわが子を支援するポジティブな感情が背景にあるものと見られる。筆者はこのような家族に対する愛情や思いやりを満たした消費者便益を「慈愛的便益」、家族に対する自発的支援の感情を満たした消費者便益を「家族支援的便益」と名づける。4 つ目に、「サランラップ」は食品包装用ラップの一般名称と呼ばれるほどキッチンの必需品として無くてはならない身近なブランドである点から、消費経験が深まるに連れて個人の情緒的便益が家族に対する慈愛的便益に転換していくものと思われる。5 つ目に

個食時代の単身者・特に高齢単身者は「サランラップ」を手軽さや使い勝手の良さとしての機能的便益、馴染み・愛着・内もの化としての情緒的便益、エコ意識としての自己表現的便益に留まらず、彼女ら・彼ら自身が家族生活なかで経験し、学習した慈愛的便益や家族支援的便益などの家族的価値を記憶し、想起・再生しているものと考えられる。

以上の議論から、1つ目の食品の冷蔵・冷凍保存法、簡便な電子レンジ調理法、安全・快適・便利な電子レンジ調理法と2つ目の食材廃棄ロスの低減は、いずれも「サランラップ」の価値提供による消費者の認知的反応を基盤としている。一方、3つ目の電子レンジ調理シーンに籠められた家族への愛情・思いやりや支援、4つ目のキッチンの必需品、5つ目の単身者・単身高齢者の家族的価値の記憶と想起・再生は、いずれも消費者の感情的反応を基盤し、消費者自らが創出するブランド・イメージが源泉であると考えられる。以上の「サランラップ」に関するブランド価値の議論から、【条件3】の第1要素「消費者の深い動機と感情によって創出されたブランド・イメージ」、第2要素「両者（企業と消費者）によるブランド価値の共有」、第3要素「企業と消費者による感情的信頼と絆の関係性」について要約する。

【条件3】の第1要素である「消費者の深い動機と感情によって創出されたブランド・イメージ」を満たす事由は、消費者自らが創出する「サランラップ」のブランドイメージである。これは旭ダウ・サランラップ販売・旭化成ホームプロダクツによる「サランラップ」の品質・機能の訴求と安全・快適・便利な電子レンジ調理法の啓蒙に対する、消費者の（消費シーンにおける）感情的反応であり、感情的反応のなかには「手早く・温かい手料理を食べさせてあげたい」という夫（妻）やわが子への深い愛情・思いやりの感情と、彼ら（彼女ら）を支援するポジティブな感情が籠められている。加えて、同社と消費者との対話が「サランラップ」の「包むやさしさ、温かさ」のブランドイメージの創出を支援している。

【条件3】の第2要素である「両者（企業と消費者）によるブランド価値の共有」を満たす事由は、ブランド価値の共創である。旭ダウ・サランラップ販売・旭化成ホームプロダクツは「サランラップ」のコア・ベネフィットや技術革新に裏付けされた信頼性・利便性・有用な情報を消費者に提供し、一方的なブランドイメージを押し付けたりはしない。そのため消費者自らがブランドイメージを創出する余地が残されている。言い換えれば同社は消費者に対して「サランラップ」の機能・属性を提供し、消費者は家族への想いを電子レンジ調理シーンに投影し、消費のなかから自らブランドイメージを創出している。広告コミュニケーションと店頭プロモーションにおける両者の対話は、ブランドイメージやブランド価値を共有する格好の機会となっている。加えて同社は消費者起点の消費用途、例えば災害時など水が使えない状況で紙皿に「サランラップ」を被せて料理を盛り付ける方法、「サランラップ」を使っておにぎりを握り、そのまま行楽に持参する方法などを積極的に推奨している点から、同社が消費者の発想に耳を傾け、消費者を理解し尊重する様子が伺える。

【条件3】の第3要素である「企業と消費者による感情的信頼と絆の関係性」を満たす事由は、【条件3】の第2要素に見られるブランドイメージの共有である。「サランラップ」のブランドイメージには消費者の潜在的な深い動機、すなわち「夫（妻）や子供に料理を手早く温めて提供してあげたい」という愛情・思いやりと支援の想いが内包されている。この深い感情は「ゴージャス」、「エモーショナル」、「パッション」など消費者の魂を揺さぶる一時的な感情とは性質を異にし、日常生活の消費シーンにおいて自らが創出したイメージを日常的に繰り返し想起するもので、消費者は「サランラップ」への信頼感・身近感・愛着感といった高製品関与の状態を創り出しているのと共に、低購買関与の状態を創り出している。一方、旭ダウ・サランラップ販売・旭化成ホームプロダクツはコア・ベネフィットと消費者のブランドイメージを基盤に、消費者の使い勝手を視座とする「サランラップ」のリニューアルを段階的に実践し、品質・機能の訴求や用途の啓蒙を広告コミュニケーションやセールス・プロモーションなど消費者との対話を通じてブランド価値へと繋げている。このような両者の対話を通じたブランドイメージの共有とブランド価値の共創を基盤とする同社と消費者との長い年月にわたる信頼関係は、取引的かつ認知的なロイヤルティの関係性をより高次元の感情的なレゾナンス、絆の関係性へ発展を遂げている。

4. 技術革新による長寿命化に関する分析・考察

最後に、本論文における真のロングセラー・ブランドの全てのステージに関与し、ブランド価値の創造に深く関わっているわが国特有の条件とその要素は以下の通りである。

【条件4】真のロングセラー・ブランドは、「コア・ベネフィット」を基盤にした「漸進的な技術革新」によってブランドイメージやカテゴリーを強化し、知覚品質を維持することで企業・消費者間の感情的信頼や絆の関係性が構築される。

【条件4】の第1要素である「コア・ベネフィット」を満たす事由は3つあり、第1の事由は「サランラップ」のフィルム素材である。「サランラップ」のラップフィルムはポリ塩化ビニリデン製で、その特性としてのハリコシ性、くっつき性、酸素バリア性、水分バリア性、耐冷性、耐熱性、カット性、透明性に優れた特長を持ち、ポリ塩化ビニル製やポリエチレン製に比べて食品の冷蔵・冷凍保存や電子レンジ調理用途に対して機能面で優勢である。

第2の事由は品質課題の設計である。発売当初の「サランラップ」は消費者の目から見て、臭い、黄ばみがある、破れやすいなどの欠点を抱え、旭ダウ・開発担当者は食品を包むラップのあり方について議論を重ねた結果、安全衛生上問題がないこと、「サラン」ポリマーの特徴を活かきること、「サランラップ」を包むデメリットを出さないこと、使い勝手に優れていることの4つの品質課題を設定した。同社はポリマー分子設計、適正な添加剤、加工技術を確立し、以降は使い勝手に規定される「特性面」と安全使用に規定される「衛生面」による、この相矛盾する指針を同時に満たすために多岐にわたる研究と技術開発を積み重ねた。

第3の事由は実質的な競合企業が呉羽化学工業1社のみで、市場の動向にあまり左右されない安定した点である。ポリ塩化ビニリデン・ポリマーを製造している企業は世界的にダウ・ケミカル社、旭ダウ、呉羽化学工業のみで、各社は共にポリ塩化ビニリデン製ラップを製造・販売しており、加えて食品包装用ラップでは一貫生産体制による高品質とコストダウンが求められるため他社にとって参入障壁が高かった。ポリ塩化ビニリデンはフィルムとしての性能に優れているが、性能の卓越性から反って繊維やプラスチック用途が限られ、ナイロン、ポリエステル、ポリエチレン、ポリ塩化ビニル、ポリスチレン、ポリプロピレンなどの他の繊維・プラスチック系の樹脂に比べて汎用性に欠けている点も参入障壁の一因である。

【条件4】の第2要素である「漸進的な技術革新」を満たす事由は2つあり、第1の事由はラップフィルムの品質向上である。これには2つの要点があり、1つ目はコア・ベネフィットの確立である。旭ダウの開発、製造部門が発売当初の「サランラップ」の品質課題を原点に製品設計を行い、10年以上の歳月をかけて「サラン」ポリマーの組成、添加剤を含む分子量の検討から重合処方におけるポリマー技術とこれらの知見を確立し、フィルムの密着性の向上と無臭化・透明化を実現して、今日の「サランラップ」の技術基盤を構築した点である。2つ目は「サランラップ」の段階的な技術革新である。サランラップ販売・旭化成ホームプロダクツは「NEW クレラップ」のイノベーションを契機に使い勝手重視の設計思想に転換し、ラップフィルムと化粧箱を一体に捉えた「サランラップ」の改善・改良を推進し、新「サランラップ」、ユニバーサルデザインの「サランラップ」、ユーザビリティの「サランラップ」、次世代「サランラップ」へと20有余年にわたるイノベーションを実践した。特に化粧箱と金属刃については段階を経るたびに機能が向上し、海外の居住・滞在歴のある消費者からは現地のラップと比較して格段に優れている点が指摘・評価されている。

第2の事由は製造品質の向上である。これには3つの要点があり1つ目は「サランラップ」の製造技術の革新である。旭ダウ・鈴鹿工場では1970年代にダイ汚れ削減のための真空化技術を開発して気泡パンク削減のための新規ダイを導入し、1980年代に熱安定性を向上させるためのポリマー添加剤とスクリー設計の改良を施してパンクとダイ汚れを低減した。2000年以降は押出条件の最適化による生産の安定化が図られ、押出効率が飛躍的に向上した。同時に延伸条件の最適化と設備の維持管理の視点からワインド工程においてチョコ停を品質不良、安全運転の評価指標に設定し、設計と製造を一体にしたプロジェクトを発足させて新たなワインダー系列をモデル化し、このモデルを水平展開した。2つ目は継続的な設備投資である。同社・鈴鹿工場では1960年代後半よりラップ需要の増大に合わせてリワインド、巻き返し、箱詰め各工程を自動化し、1970年代にワインダーと押出機の増設、リワインダーの新設と仕上げ工程の一部移転を実現し、1980年代後半から現在にかけて新鋭機の導入とワインダー系列のモデル化、「サラン」モノマー工場の建て替え、原反自動排出機の設置、「サランラップ」工場の建て替え、化粧箱の印刷・加工会社の鈴鹿工場への誘致など、生産設備の増強と更新によって製造品質が向上し、継続的なコストダウンを実現した。3つ

目は一貫生産体制の確立で、1970年代の旭化成工業・水島工場のエチレン製造を起点とする原料、水島地区ならびに延岡工場を中心とする中間財、さらには鈴鹿工場を拠点とする最終消費財に至る「サランラップ」の一貫生産体制を構築し、製造品質の向上と大幅なコストダウンを実現し、消費者の旺盛な需要と厳しい品質要求に応える形で大量消費（マス）市場を長年にわたって支えている。

第2節 評価

1. ロングセラー・ブランド形成のフレームワークに関する評価

本節では、真のロングセラー・ブランドのフレームワークの第1の条件「ロングセラー・ブランド形成のフレームワーク」における「市場創造に意欲的な企業」、「2つ以上の強く、好ましく、ユニークなカテゴリー構造」、「ブランドを基軸にした職能横断型のブランド管理」と、第2の条件「知覚品質を維持する」ための「価格水準の維持」、「消費者志向のマーケティング行動」と、第3の条件「真のロングセラー・ブランド価値の創造」における「消費者の深い動機と感情によって創出されたブランド・イメージ」、「両者（企業と消費者）によるブランド価値の共有」、「企業と消費者による感情的信頼と絆の関係性」と、第4の条件である全て過程に影響する「製品のコア・ベネフィット」、「漸進的な技術革新」を、前節で行った「サランラップ」ブランド物語の分析と考察をもとに評価を行う。

先ず、【条件1】の第1要素「市場創造に意欲的な企業」について、旭ダウは経営層の強いリーダーシップのもと、開発、製造、物流、マーケティング、販売の各部門が事業拡大と収益化のベクトルに向かって、「サランラップ」の製品・製造技術の革新、消費者への品質・機能の訴求と用途の啓蒙、大量生産体制の確立と強固な流通チャネルの構築によって、食品の冷蔵・冷凍保存と簡便な電子レンジ調理ならびにこれらを統合した安全・快適・便利な電子レンジ調理カテゴリーと食品包装用ラップ市場を創造し、長らく先導・牽引してきた。市場創造の起点となったスーパーマーケットへの参入は低価格リスクを伴うため、同社は低価格リスクを抱えながら巧みにリスクを回避する独自のマーケティング手法を構築し実践した。一方、呉羽化学工業は旭ダウに先んじて参入を果たしたものの、その狙いが旭ダウの先手を取ることであり、先発参入によるチャネルの支配と既存チャネルへの気兼ねからスーパーマーケットへの参入に躊躇し、「サランラップ」との決定的な販売格差が生じた。このようにマス市場の創造は市場参入順位によるのではなく、新たなカテゴリーの創造と強固なチャネルの構築に規定されている事実を踏まえ、【条件1】の第1要素は正に評価される。

【条件1】の第2要素「2つ以上の強く、好ましく、ユニークなカテゴリー構造」について、旭ダウ・サランラップ販売は当初の食品の常温保存法を電気冷蔵庫の普及と消費者のフ

リージング習慣に従って冷蔵・冷凍保存法へと拡張し、この普及を経て「サランラップ」は食品の冷蔵・冷凍保存カテゴリーを創造した。同社は電子レンジの普及に応じて簡便な電子レンジ調理法の啓蒙とその普及から簡便な電子レンジ調理カテゴリーを創造した。食品の冷蔵・冷凍保存と簡便な電子レンジ調理の2つのカテゴリーは安全・快適・便利な電子レンジ調理カテゴリーに統合し、同社は「サランラップ」、「ジップロック」、「クックパー」による統合的マーケティングによって安全・快適・便利な電子レンジ調理カテゴリーをより一層強化した。一方、ティッシュペーパー市場の「クリネックス」は「上質なちり紙」、「高級なティッシュ」という2つのカテゴリーを持ちながら、「上質・高級」価値が低価格との交互関係にあったため、成熟市場の低価格志向のなかで「上質・高級」イメージは次第に埋没し、上質・高級を意図するカテゴリーは市場の価格競争のなかで脆弱さを露呈した。対照的にシャンプー・リンス市場の「メリット」は、「Zpt・強い洗浄力」と「弱酸性・地肌へのやさしさ」の2つのカテゴリーが「親子（が対話する）シャンプー」という強いカテゴリーに融合した。以上の議論から【条件1】の第2要素は正に評価され、2つのカテゴリーが融合し、強靱なカテゴリーに発展することによって非価格戦略の効果が増幅し、知覚品質のより一層の維持・向上が図られる。

【条件1】の第3要素「ブランドを基軸にした職能横断型のブランド管理」について、旭ダウは「サランラップ」の成長期に、経営層の強いリーダーシップと「サランラップ」の事業の収益化をベクトルに、単独の部門では解決が困難な課題に対して複数の部門が連携することで成果を上げてきた。サランラップ販売・旭化成ホームプロダクツは競争が激しい成熟期に市場動向に柔軟に対応するために市場志向に転換し、異なる保存・調理機能を備えたマルチブランドの管理に対応するための新たなブランド組織を構築した。特定ブランドの専任となったブランド担当者は自らの職務と権限を拡張し、あらゆる部門を繋ぐハブ的な役割を果たすようになった。以上の推移から、旭ダウは当初からブランド管理を意図していたのではなく、同社の事業戦略が「コカ・コーラ」や「リグレー」と同様にワンブランドの「サランラップ」に資源を集中し、広告コミュニケーションとセールス・プロモーションによる消費者との対話を通じてブランド価値を高めた手法が、振り返ってみるとブランド管理やブランド戦略に相当するものであった。「サランラップ」のブランド拡張を伴わないワンブランド戦略は、中小規模の製造業者が経営資源を1点集中することでロングセラー・ブランドの育成を可能にすることを示唆している。以上の点を勘案し、成熟期における市場志向への転換と、異なる形態・機能を拡充するマルチブランドの支援において【条件1】の第3要素は正に評価される。

2. 知覚品質の維持に関する評価

次に、【条件2】の第1要素「価格水準の低下を抑止する」について、旭ダウ・サランラップ販売・旭化成ホームプロダクツは、消費者の低価格志向、市場の成熟化、製配販それぞれの企業間競争が激化するなか、リベート・協賛金などを名目とする限定的かつ統制可能な価格プロモーションと、広告コミュニケーション、セールス・プロモーション、製品開発を基軸とする非価格戦略と、原料や副資材の高騰など物価上昇時に値上げすることによって価格水準を維持した。同社は設備投資による「サランラップ」の製造コストの継続的な削減によって収益性を維持し、これを財源に消費者とのコミュニケーションや製品開発に再投資して「サランラップ」のブランド価値や知覚品質を普遍化した。「サランラップ」の知覚品質の普遍化は、「サランラップ」のロイヤルユーザーの「価格よりも品質・機能をより重視している」といった感情的コミットメントに表れている。対照的に「クリネックス」の事例は、十条キンバリー・クレシアが大王製紙や王子ネピアとの市場シェア争いを同質的な価格戦略、すなわち過度な価格プロモーションに同調したことで店頭価格水準と消費者の内的参照価格が低下し、知覚品質の急速な低下から高級・高品質のブランド価値が毀損してコモディティ化したものと考えられる。以上の点を勘案し、【条件2】の第1要素は正に評価される。

【条件2】の第2要素「消費者志向のマーケティング行動」について、第1に、旭ダウ・サランラップ販売は「サランラップ」のコア・ベネフィットを基盤に、食品の冷蔵・冷凍保存法と電子レンジとレシピに基づく簡便な電子レンジ調理法を消費者に啓蒙した。簡便な電子レンジ調理法は、共働き夫婦の家事効率化と専業主婦（主夫）の家事軽減、単身者や特に高齢者の個食化に適合したものである。第2に、同社は使い勝手とユーザビリティを視座に段階的に「サランラップ」のリニューアルを実施し、製品技術の革新、品質の向上、非価格戦略、消費者との対話を基軸に、消費財市場で常態化する価格競争から一線を引いた。第3に、同社は東日本大震災でのラップの供給が逼迫するなか「サランラップ」の安定供給を優先し、市場の安定化を図ることで、消費者のラップ不足の不安感を払拭した。

対照的に「クリネックス」の事例について、「クリネックス」の「上質なちり紙」と「高級ティッシュ」カテゴリーは価格競争による価格水準と知覚品質の低下によって上質・高級のブランドイメージは壊れた（【条件2】の第1要素）。クレシアが価格戦略に同調した理由の1つはカテゴリーの脆弱による差別化の限界で（【条件1】の第2要素）、もう1つはクレシアの生産志向に起因している（【条件2】の第2要素）。ティッシュ市場の競争環境が売場の占有を標的とする市場シェアの維持・拡大にあり、十条キンバリー・クレシアは価格水準の低下リスクを背負ってライバル会社の同質的な価格戦略に同調した。その背景には原料・製品の製造稼働率の維持・拡大という一貫生産体制特有の事情があった。ティッシュペーパー業界では同社に限らず多くの製造業者が生産志向（プロダクト・アウト）であり、これが仇となって過度な価格競争に拍車が掛かったものと思われる。他方で「サランラップ」の事例

では、呉羽化学工業・後発参入業者が共に価格攻勢を強めるなか、旭ダウ・サランラップ販売は消費者への用途の啓蒙による需要創造と非価格戦略による消費者との対話、すなわち消費者志向（マーケット・イン）によって「サランラップ」の販売数量と原料・製品の製造稼働率を維持した⁴⁸⁷。同社が同質的な価格競争を選択しなかった背景には 5 つの要因があり、1 つ目は技術志向が強く「サランラップ」の優れた製品価値を店頭価格水準や収益性で評価していた点である。2 つ目は「サランラップ」はお茶の間の代名詞となって一般名称化するほど家庭に深く浸透し、消費者は「サランラップ」の品質・機能や知名度を重視して購入する傾向が強く、「NEW クレラップ」よりも高い価格で「サランラップ」を購入していた点である。3 つ目は実質的な競合ブランドが「NEW クレラップ」のみであったため、非価格戦略がより効果を発揮した点である。4 つ目は以上の 3 つの要因が同社の消費者志向を維持するための動機を満たす十分な要因であった点である。5 つ目は「サランラップ」の社会的・文化的な意味や旭化成グループの顔としてのステータスが高いモチベーションとなり、「サランラップ」のブランド価値のさらなる向上が歴代の経営者と事業組織全体に深く浸透していた点にある。以上の点を勘案し、製造業者において経営者を含む研究・開発・製造・マーケティング・販売の全て部門が消費者志向によるマーケット・インの思想に統制されていることを前提に、【条件 2】の第 2 要素は正に評価される。

3. 真のロングセラー・ブランド価値の創造に関する評価

続いて、【条件 3】の第 1 要素「消費者の深い動機と感情によって創出されたブランドイメージ」について、消費者はおなかを空かせて帰宅する家族に対し、温かい手料理を直ぐに提供したいという家族に対する愛情や家族支援の動機と感情から、盛り皿を「サランラップ」で包んで電子レンジで温める行為、すなわち「ラップして、チン！」を「包むやさしさ、温かさ」といった家族を包み込む温かいイメージに転換している。この点に関して衣料用洗剤「アタック」に対する動機には「家族の衣服を白く清潔に洗ってあげたい」という主婦（主夫）の願いが籠められており、消費者は自身のスプーン一杯の計量行為を通じて「洗う清らかさ、やさしさ」の慈愛と支援に満ちた優しいイメージに転換している。同様に「メリット」

⁴⁸⁷ マーケット・インによって需給バランスは必ずしも整合した訳ではなく、現実には同社は余剰の在庫を抱えていた。図表 3-17 が記すように、1977 年～1985 年において、旭ダウ・サランラップ販売は代理店・特約店に対して 10 月 1 日付の一括取引リベート（1～1.5%）を設定していることから余剰在庫を一掃していたことが確認される。1980 年代前半は「サランラップ」の店頭価格が維持されていたため、小売業者に対して期間を限定したカス抜き効果として一括リベートが位置づけられ、市場への影響は最小限であった。当時の卸売業者は長期間在庫をするのが通例で、10 月 1 日を狙って「サランラップ」を仕入れる卸売業者も存在し、その一部は卸売業者間の売買に活用された。しかし 1980 年代に強い購買力を持った量販店が多品種・小ロットの取引を卸売業者との間で結ぶようになると、卸売業者にとって長期間の在庫が負担となり、一括引き取りの有効性は薄れていった。サランラップ販売においても量販店への関与（直接商談）を強めたことで製品の流通と価格の統制を強める必要が生じ、一括引き取りの意義は次第に失われた。

は「子供の髪をきれいさっぱりと洗ってあげたい、肌の刺激を少なくしたい」、「お風呂で子供と対話したい」といった父親・母親の愛情・思いやりや願いが籠められており、「メリット」のブランドイメージは「ふれるやさしさ、温かさ」という愛情に満ち溢れたイメージに転換している。「サランラップ」、「アタック」、「メリット」の事例は、ファミリー・ユースに内包する慈愛的便益や家族支援的便益による家族的価値が見え隠れする。またファミリーを伴わない単身者、特に単身高齢者にとっても、家族との暮らしのなかで醸成する家族的なイメージを消費シーンとセットに記憶し、購買・消費の際には動画として想起・再生しているものと思われる。以上の議論を勘案し、【条件3】の第1要素は正に評価される。

【条件3】の第2要素「両者（企業と消費者）によるブランド価値の共有」について、「サランラップ」のブランド価値は、旭ダウ・サランラップ販売・旭化成ホームプロダクツによる「サランラップ」の品質・機能の訴求、食品の冷蔵・冷凍保存法と簡便な電子レンジ調理法の啓蒙という価値提供に対して、夫（妻）や子供への愛情や家族支援といった消費者の深い動機や感情を消費シーンに投影し、自らが創出する家庭的イメージによって形成されている。この両者の役割分担によってブランド価値が共創し、広告コミュニケーションや店頭プロモーションなどの直接・間接の対話を通じたブランドイメージの確認・修正によってブランド価値が共有される。以上の議論を勘案し、【条件3】の第2要素は正に評価される。

【条件3】の第3要素「企業と消費者による感情的信頼と絆の関係性」について、筆者は「サランラップ」の【条件3】の第1・第2要素の評価から、ロングセラー・ブランドが認知的な個人的価値に留まってそのままコモディティ・ブランドに移行するのか、あるいは感情的な家族的価値を醸成して真のロングセラー・ブランドに発展するのかの違いは、企業と消費者との関係性に規定されると強く主張する。次に「サランラップ」の事例では、消費者は製品価値を絶えず提供し、かつ共創パートナーである旭化成ホームプロダクツや「サランラップ」の関係社員に対して身近な感情を抱いており、加えて消費者自身が主体的に「サランラップ」の価値創造に関わっている点を勘案すると、消費者が同社との感情的信頼によって結ばれた絆を容易に断つとは考えにくい。一方、旭ダウ・サランラップ販売・旭化成ホームプロダクツは当初から消費者志向（【条件2】の第2要素）である点や、「サランラップ」の家族的価値が社会性や普遍性に富み、これらが同社のミッションステートメントや企業スローガン⁴⁸⁸、旭化成グループ理念⁴⁸⁹に通じている点から、ブランドイメージを一方的に操作

⁴⁸⁸ 同社のミッションステートメントは、「おいしい料理をつくりたい。清潔な暮らしを守りたい。そんな健康と幸せを日々願う人々の気持ちを、想像すること。そして私たちができることは何かを、考えること。そのアイデアを実現するまで、決してあきらめないこと」である。また、企業スローガンは「まいにちを、たいせつに」（旭化成ホームプロダクツ株式会社「ミッションステートメント」、https://www.asahi-kasei.co.jp/saran/corporate_info/mission.html/、2021年5月14日最終確認）である。このように同社はコンシューマー・インサイトを強く意識し、消費者志向のマーケティング行動を実践している様子が伺える。

⁴⁸⁹ 同グループのグループ理念は「世界の人びとの“いのち”と“くらし”に貢献」することであ

し、あるいは変更するとは考えられない。このように感情的信頼とレゾナンスの関係性によって結びついた両者の絆は真のロングセラー・ブランドの証しであり、絶対条件だと考えられる。以上の議論を勘案し、【条件 3】の第 3 要素は正に評価される。

4. 技術革新による長寿命化に関する評価

最後に、【条件 4】の第 1 要素「コア・ベネフィット」について、「サランラップ」は前述の通り食品保存に必要な数多くの品質・機能を有しているが、発売当初の「サランラップ」は消費者の目から見て臭い、黄ばみがある、破れやすいなど使用面における重大な品質問題を抱えていた。旭ダウはダウ・ケミカル社の製造技術を国内に移転して「サランラップ」の標準化を試みたものの、わが国の消費者は米国由来の品質に対して厳しい評価を下したため、同社は消費者の期待に応えるための現地適合理化、すなわち消費者志向を視座とする品質の改善・改良を選択した。この点について親会社・旭化成工業は同社の黎明期に見られる空中窒素固定法、カザレー式アンモニア合成法、ビスコース・レーヨン法、ベンベルグの銅アンモニア法などの海外特許技術を積極的に導入し、これらの技術を高めることに長けていた。また旭ダウは外資系合弁会社にも関わらず、経営の主導権と現場を旭化成側が掌握していた点が安全、機能、使い勝手重視の製品開発を推進することに深く寄与した。さらに「サラン」ポリマーの分子設計、添加剤処方や加工技術の多くが非公開（企業秘密）にされた点や、原料・中間財・最終製品に至る一貫生産体制の構築がポリ塩化ビニリデン製ラップの原料調達、品質、コスト面における極めて大きな参入障壁となった。このように旭ダウは当初の痛い失敗を教訓に旭化成工業引いてはわが国の固有の技術志向を基盤に、消費者志向のマーケティング行動（【条件 2】の第 2 要素）によってコア・ベネフィットを確立した。「サランラップ」のコア・ベネフィットはその後の技術革新や一貫したマーケティング行動に影響を及ぼしている点から【条件 4】の第 1 要素は正に評価される。

【条件 4】の第 2 要素「漸進的な技術革新」について、旭ダウは前述のコア・ベネフィットの確立に際して 10 年以上の歳月を費やしており、近年においても EU-PL に適合した添加剤の組成変更や季節による密着性のばらつきを改善するなど、ラップフィルムに対する改良・改善を多年にわたって漸進的に実践している。加えて、1993 年発売の新「サランラップ」以降、使い勝手やユニバーサルデザイン・ユーザビリティ・生活空間設計・カット性・デザ

り、同グループの理念には次の説明がある。「旭化成は人類の幸福への願いを胸に、『人びとがよりよい生活が実現できるよう、最も良い生活資材を、豊富に低価格で提供すること』を目指して創業し、それから約一世紀、時代環境によって社会が求めるものは変わったが英知でこれに応えてきた。社会の変化を先取りして挑戦すること、そして自らも変化していくこと、それが創業以来変わることのない旭化成のあり方である。」（旭化成株式会社「グループ理念」、<https://www.asahi-kasei.com/jp/company/vision/>、2021 年 5 月 14 日最終確認）。このように「サランラップ」の家族的価値は、操業以来「いのちとくらし」を想い続ける旭化成の企業理念に重なっている。

イン性の向上を視座に、ラップフィルムと化粧箱を一体に捉えた大型リニューアルを 2004 年、2008 年、2014 年、2016 年と段階的に実践している。製造品質については開発設計された品質・機能を実現するため、1970 年代から現在にかけて革新の痕跡が随所に見られ、設備の増設・高度化・刷新ならびに一貫生産体制の確立による品質の改善・改良と製造コストの低減に大きく寄与している。このように「サランラップ」の段階的な製品開発や漸進的な製造・製品技術の革新は緩やかな速度であるものの、消費者の品質に対する期待水準やバリュー・フォー・マネーを満たすには十分な要素であり、店頭価格水準低下の抑止と知覚品質の維持・向上に対して効果的に作用している（【条件 2】の第 1 要素）。同時に「サランラップ」の段階的な製品開発は消費者の製品関与を刺激し、消費者との感情的信頼や絆の関係性の構築を繰り返し支援している点から、【条件 4】の第 2 要素は正に評価される。

第 3 節 その他のブランド事例の評価

1. 「NEW クレラップ」の評価

ここでは「サランラップ」の比較事例として登場した「NEW クレラップ」に関する評価を試みる。「NEW クレラップ」を真のロングセラー・ブランドの 4 つの条件に照合すると、呉羽化学工業・クレハは【条件 1】の 3 つの要素のうち、第 1 要素「市場創造への意欲」と第 2 要素「2 つ以上の強く、好ましく、ユニークなカテゴリー構造」を満たしておらず、【条件 2】の第 2 要素に対立する「チャンネル志向のマーケティング行動」による「低・価格戦略」によって「クレラップ」の価格水準（内的参照価格）と知覚品質が大きく低下し、長く安物ブランドのレッテルが貼られた。この事実は第 4 章第 3 節で詳述した食品包装用ラップ市場における「商品力 vs 価格力の単純な図式」を投影し、「クレラップ」のブランド力は極めて脆弱で、言うなればコモディティ・ブランドであった。

同社は 1989 年に V 字型刃とボックス型化粧箱の開発に成功し、これを製品化した「NEW クレラップ」は、主要機能の一部、すなわちデザイン性とカット性において「サランラップ」を凌駕し、これを基盤に 2004 年からの漸進的な（毎年の）技術革新によって「NEW クレラップ」の商品力は格段に向上した。同社の CM キャラクターには「クルリちゃん」、「クルミちゃん」の愛くるしい架空姉妹が登場し、彼女たちが変幻自在にラップフィルムをカットする愛くるしいシーンがふんだんに放映され、「NEW クレラップ」の優れたカット性が家庭の団らんにリンクして若年ファミリー層を中心に「NEW クレラップ」ファンが増加した。若年ファミリー層をターゲットにしたクレハのマーケティング手法は「サランラップ」の全方位的な手法とは異なる特徴を見せており、「NEW クレラップ」は真のロングセラー・ブランドの【条件 3】の第 1 要素「消費者主体のブランドイメージの創出」、【条件 4】の第 1 要素「コア・ベネフィット」、同条件の第 2 要素「漸進的なイノベーション」を満たしている。

敢えて「NEW クレラップ」の課題を指摘すると、クレハは「NEW クレラップ」誕生以降、

至上命題とも言うべき市場リーダーの奪還を視野に入れた価格戦略を仕掛け、「クレラップ」の価格戦略は【条件 2】の「知覚品質とブランド価値の維持・向上」の最大の障害となり、「サララップ」に比べて知覚品質に劣り、低価格イメージを払拭出来ない原因が【条件 2】の第 2 要素の「消費者志向のマーケティング行動」に徹してきれない点、すなわち既存チャネルや新興のドラッグストア・チャネルに販売を依存し過ぎたためだと筆者は分析する。このことは第 4 章第 3 節で言及した「商品力（ラップフィルム品質・機能とブランド力）vs 商品力（デザイン性・カット性）+ 価格力の構図」、すなわちブランド力の格差を投影している。従ってクレハの価格戦略は【条件 3】の第 3 要素にある消費者との「感情的信頼と絆の関係性」の構築を阻害しており、「NEW クレラップ」は確かにかつてのコモディティ・ブランドを脱しているが、真のロングセラー・ブランドの領域には到達していない。2013 年にクレハはブランド戦略への転換を表明して全面的な価格改定を実践し、これを契機に「NEW クレラップ」の店頭価格水準は上昇した。同社は消費者とのコミュニティを開設し、対話による関係性の構築に取り組み始めている。

今後クレハは【条件 2】の第 2 要素「消費者志向のマーケティング行動」に基づく消費者との対話と【条件 4】の第 2 要素「漸進的な技術革新」を実践し、【条件 3】の第 2 要素「より好ましいブランド価値の醸成と消費者との共有」によって【条件 3】の第 3 要素「消費者との感情的信頼と絆の関係性」を構築し、これによって「NEW クレラップ」は真のロングセラー・ブランドに発展していくものと筆者は期待している。

2. 「クリネックス」の評価

真のロングセラー・ブランドに発展せず、コモディティ・ブランドに移行した代表的な事例が「クリネックス」であると筆者は考えている。「クリネックス」の課題は 2 つの要素に見られ、先ず 1 つ目が【条件 1】の第 2 の要素「2 つ以上の強く、好ましく、ユニークなカテゴリー構造」を満たしていない点で、2 つ目が【条件 2】の第 1 要素の対立概念である「過度な価格プロモーション」によって知覚品質が低下し、「高品質・高級品」のブランド価値が損なわれた点である。ここでの課題は 2 点あり、先ず 1 点目は「高品質・高級品」の価値が価格戦略と相反することであり、「高品質・高級品」の価値を含んだ「上質・高級」カテゴリーは価格の安さを基軸に展開する市場競争においては脆弱な点である。次に 2 点目は「上質・高級」カテゴリーは【条件 3】の第 1 要素「消費者が自ら創出するブランドイメージ」に結び付かない点である。これらの原因は【条件 2】の第 2 要素の「消費者志向」に対立する「生産志向のマーケティング行動」にあり、十条キンバリー・クレシアは原料ならびに製品の製造稼働率を維持する施策として、売場の維持・拡大と価格戦略による短期間での売上確保を求めたため、消費者のブランドイメージの創出やブランド価値を共創するための機会を犠牲にした。消費者と十条キンバリー・クレシアとの認知的な関係性も希薄となり、「クリネックス」の高品質・高級品の価値は失われ、機能的便益、情緒的便益ならびに自己表現的便益で

さえも無に返す状態に陥ったのである。

以上の議論を逆説的に捉えると、もし十条キンバリー・クレシアが消費者志向の視点で、母親（父親）が「クリネックス」1組を取り出す行為を「親子の深い感情」にリンクするような用途を探索し、これを消費者に啓蒙をしていたとすると、同社はライバル企業の価格戦略には同調せず非価格戦略を通じて差別化に成功し、【条件3】の第3要素「消費者との感情的信頼と絆の関係性」を構築して真のロングセラー・ブランドに発展していたかも知れない⁴⁹⁰。

以上の議論から、「クリネックス」において明暗を分けた「2つのカテゴリーを融合した強靱なカテゴリー構造」と「非価格戦略」の2つの課題要素は、【条件2】の第2要素「消費者志向のマーケティング行動」が源流である。さらに元を辿ると【条件1】の第1要素「市場創造に意欲的な企業」、すなわち企業経営者の「意思とビジョン」に収斂するものと思われる。十条キンバリーが「市場創造に意欲的な企業」であったか否かの評価については、歴史視座による分析・考察とこれによる検証が待たれる。

⁴⁹⁰ 但し、日本製紙クレシアは2017年に「クリネックス」を全面的にリニューアルし、「加工技術の革新」によって紙表面の平滑性が向上した（日本製紙クレシア（株）『『クリネックス』商品情報報』<https://kleenex.crecia.jp/kleenex/> 2021年6月15日、最終確認）。グローバルで伝統ブランドである「クリネックス」が、「より柔らかく、なめらかな肌触り」という機能的便益を生活者の消費シーンにおいていかなるブランドイメージにリンクしていくのか、そしていかにブランド価値を高めるかといった今後の「クリネックス」のブランド動向に筆者は注目している。

終章 本論文のまとめ

1. 本質的な問い、ならびにリサーチ・クエスチョンへの回答

本章は、第1に、序章で言及した本質的な問い（問題意識）と研究課題（リサーチ・クエスチョン）への回答を行なう。第2に、主に先行研究から得られた知見について言及する。第3に、事例の分析・考察と評価によって得られた含意について論述する。第4に、本論文の結論として、真のロングセラー・ブランドの最終条件とその要素を提示する、第5に本論文を総括し、残された課題について言及する。

先ず本論文の本質的な問い（問題意識）は3点あり、1点目は「ロングセラー・ブランドはどのように崩壊したのだろうか」、すなわち消費財ブランドのコモディティ化の原因究明である。この問いに対する回答は、ロングセラー・ブランドがいかに高度なブランド価値を有していたとしても、知覚品質の低下を抑止できない機能不全のブランド構造に課題があった。製造業者は品質・機能の高度化と製品の同質化、市場の成熟化と経済不況に加えて、チェーンストア間の価格競争、消費者の低価格志向とバリュー・フォー・マネーのさらなる要求から、売上とシェアの維持・確保と引き換えに価格競争を強いられた。製造業者の過度な価格プロモーションは店頭価格水準と消費者の内的参照価格を引き下げ、これによって知覚品質が低下し、ロングセラー・ブランドの高度な価値が毀損してコモディティ化に至った。2点目は「ロングセラー・ブランドの課題はどこにあったのだろうか」、すなわち既存のブランド理論に対する課題の解明である。この問いに対する回答は、従来のロングセラー・ブランド理論は、企業あるいは消費者のいずれかの視座のみで分析・考察が行われ、企業と消費者との関係性を認知的信頼やロイヤルティに固定化した点にあった。すなわちロングセラー・ブランド理論はマーケティングの旧パラダイムの概念で、この理論が新パラダイムに移行出来なかった点に限界があった。3点目は「ロングセラー・ブランドの課題を解決するための要素は何だろうか」、すなわち真のロングセラー・ブランド理論の探求である。この問いに対する回答はマーケティングの新パラダイムに適合するブランド価値であり、この点については研究課題（リサーチ・クエスチョン）を設定しているため、次項で詳細に論述する。

本論文の研究課題（リサーチ・クエスチョン）の1つ目は、「真のロングセラー・ブランドは、消費者にとっていかなるブランド価値があるのか」であり、既存のブランド理論との違いについての問いである。この問いに対する回答は3つの視点から導出される。1点目はブランド価値に関することで、従来のロングセラー・ブランドは機能的便益、情緒的便益、自己表現的便益など個人的かつ認知的な価値であるのに対し、真のロングセラー・ブランドは慈愛的便益、家族支援的便益など高次元の家族的価値を内包している。2点目は信頼性と関係性に関することで、従来のロングセラー・ブランドは企業自らが創作したブランドイメー

ジを消費者に提供するため、消費者は提供されたブランドイメージを好意的に受けとめながらも消費者自身の意思や都合でブランド・スイッチを引き起こしがちで、企業も企業側の意思や都合でブランドイメージを容易に変更する。従って、ロングセラー・ブランドは企業と消費者との認知的信頼に基づく取引関係性の概念であるため、コモディティ・ブランドに至ってしまうと認知的信頼の関係性が形骸化する、あるいは崩壊する。これに対して真のロングセラー・ブランドは、企業から価値提供を受けた消費者が、消費者自身の動機と感情を消費シーンに投影することで自らがブランドイメージを創出し、両者は対話によってブランド価値を共創し、これを共有することで感情的信頼と絆の関係性に発展する。3点目は日本型マーケティング行動に関することで、ロングセラー・ブランドがコモディティ・ブランドに移行するか、あるいは真のロングセラー・ブランドに次元上昇するかは、企業のマーケティング行動がチャンネル志向か、あるいは消費者志向かによって規定される。すなわち、従来のロングセラー・ブランド理論では製造業者を一律にチャンネル志向と捉えているのに対し、真のロングセラー・ブランドのフレームワークは製造業者の消費者志向を基盤に企業と消費者との感情的信頼と絆の関係性を志向する。以上の3つの視点を要約すると、真のロングセラー・ブランドは、第1に企業が消費者志向のマーケティング行動を視座に消費者に製品価値（機能・属性・便益）を提供し、これを受け取った消費者は自身の深い動機と感情を消費シーンに投影し、消費者自らが家族的なブランドイメージを創出する。第2に企業は消費者の家族的なイメージを尊重し、消費者との対話によって慈愛的便益や家族支援的便益を内包する家族的なブランド価値を共創する。第3に企業と消費者は両者の対話によってブランド価値を共有することで、感情的信頼と絆の関係性を包括した真のロングセラー・ブランドの次元へと移行する。

本論文の2つ目の研究課題（リサーチ・クエスション）は、「真のロングセラー・ブランドはわが国の成熟社会において、いかなる理由で有効なブランド理論になり得るのか」であり、ロングセラー・ブランド研究の意義についての問いである。この問いに対する回答は3つの視点から導出される。1点目は「非価格戦略」に関することで、筆者はロングセラー・ブランドがコモディティ化する原因を知覚品質の低下に特定した。すなわち製造業者の価格戦略による過度な価格プロモーションによって外的参照価格が低下し、これによって消費者の内的参照価格と知覚品質が低下してブランド価値が毀損する。対照的に非価格戦略の広告コミュニケーションやセールス・プロモーションは消費者の内的参照価格と知覚品質を維持し、引いてはブランド価値に対して正の効果を及ぼす。2点目は「対話」に関することで、真のロングセラー・ブランドは消費者自らが創出するブランドイメージを企業が尊重し、企業と消費者が対話するによってこれを確認・修正してブランド価値を共創し、ブランド価値を共有することで感情的信頼と絆の関係性を構築する。3点目は「技術革新」に関することで、コア・ベネフィットを基盤とする漸進的な技術革新は、消費者の学習効果に基づく品質の期待に応えるため、知覚水準の維持・拡大に対して正の効果を発揮する。同時に漸進的な技術革新は消費者の当該ブランドに対する高関与を引き出し、対話の機会を提供するため、真の

ロングセラー・ブランドに包括する企業と消費者との感情的信頼と絆の関係性の維持・拡大を支援する。従って感情的信頼と絆の関係性の維持・発展についての要諦は、いかに知覚品質を維持し、消費者の高製品関与を引き出し続けられるかに収斂する。以上の議論を要約すると、企業は非価格戦略、消費者との対話、漸進的な技術革新を通じて知覚品質を維持し、消費者の高製品関与を引き出してブランド価値を普遍化し、自社の新製品や既存ブランドを真のロングセラー・ブランドに育成する。真のロングセラー・ブランドにはわが国の製造業者が得意としているコア・ベネフィットを基盤とした漸進的な技術革新が色濃く反映しており、真のロングセラー・ブランドのフレームワークはわが国だけでなく、日本発のブランド理論として成熟化を迎える世界の国や地域に発信していく可能性を秘めている。

2. 本論文で発見した 5 つの知見

本論文において筆者が新たに発見した 5 つの知見について説明する。まず、筆者は 1 つ目の本質的な問い「ロングセラー・ブランドはどうして崩壊したのだろうか」、2 つ目の本質的な問い「ロングセラー・ブランドの課題はどこにあったのだろうか」に回答するために、第 1 の知見「ロングセラー・ブランド形成のフレーム・ワーク」と第 2 の知見「知覚品質低下を抑止するための条件」の 2 つの知見を発見した。

第 1 の知見について、ロングセラー・ブランドの形成における重要な要素として、筆者は「マス市場の創造」、「2 つ以上のカテゴリーを融合した強靱なカテゴリー構造」、「職能横断型ブランド管理」の 3 つを概念を抽出した。これら 3 つの概念を「サランラップ」の事例に落とし込むなかで発見したことは、「マス市場の創造」と「2 つ以上のカテゴリーを融合した強靱なカテゴリー構造」が一体となって発展・形成している点である。旭ダウ・サランラップ販売は「サランラップ」の品質・機能の訴求と用途の啓蒙によって食品の冷蔵・冷凍保存カテゴリーを創造し、わが国の消費社会にラップ文化が定着するのに従い、食品包装用ラップ市場が拡大した。同社は簡便な電子レンジ調理カテゴリーを創造してラップ市場はさらに拡大し、2 つのカテゴリーを安全・快適・便利な電子レンジ調理法に統合することで、「サランラップ」はラップの代名詞として一般名称化した。次に「職能横断型ブランド管理」について、同社は市場の成熟化と競争環境の進展に従って「NEW クレラップ」をベンチマークに置いた市場志向へ転換し、「ジップロック」、「ジップロックコンテナ」、「クックパー」・ブランドを統合して安全・快適・便利な電子レンジ調理カテゴリーを強化し、ブランドを一単位とするブランド管理体制を組織した。ブランド担当者はブランドに関するあらゆる職能やタスクに関与し、関連部署から情報収集し、関連部署へ意思や方針の伝達を行うといった関連部門をスポークで繋ぐハブ的役割を果たしている。今後の課題は「ジップロック」、「クックパー」の両ブランドの強化によって、安全・快適・便利な電子レンジ調理カテゴリーでのカニバリゼーションを統制するためのブランド戦略と、無店舗（インターネット）とリアル店舗の軋轢を回避し、棲み分けするための販売戦略の構築である。

第2の知見における「知覚品質を維持するための条件」について、筆者は日本型マーケティングの特徴であるチャネル依存を排した「消費者志向のマーケティング行動」を提示した。「消費者志向のマーケティング行動」は企業が消費者に直接アプローチして良好な関係性を構築し、これを発展させることを目的としている。筆者は企業の消費者志向に基づくマーケティング行動と消費者の動機・感情の2つの視座から企業と消費者との感情的信頼と絆の関係性の概念を提示した。この概念はマーケティングの旧パラダイムに見られる認知的・取引的な関係性を超えた新パラダイムの概念に合致し、両者は継続的な対話によってブランドイメージを確認・修正し、ブランド価値を共有する。この絆の次元に到達すると両者は感情的な関係性を発展しようと努力し、企業はマーケット・インの視座よる漸次的な技術革新から製品価値を高め、消費者は自ら創出するブランドイメージを重視して安易なブランドスイッチを抑制する。筆者は企業と消費者の共創・協調的な行動によって知覚品質とブランド価値が普遍化していくメカニズムを発見した。

次に、本質的な問いの3つ目「ロングセラー・ブランドの課題を解決するための要素は何だろうか」および、研究課題の1つ目「真のロングセラー・ブランドは、消費者にとっていかなるブランド価値があるのか」ならびに研究課題の2つ目「真のロングセラー・ブランドはわが国の成熟社会において、いかなる理由で有効なブランド理論になり得るのか」の3つの問いに答えるために第3の知見の「真のロングセラー・ブランドの価値」を導出した。

第3の知見の真のロングセラー・ブランドの価値について、筆者は日用消費財における消費者の潜在的な深い動機と感情が、「家族への愛情や思いやり」、「家族を支援する気持ち」であることを発見した。真のロングセラー・ブランドは慈善的便益と家族支援の便益による高次元の家族的価値を内包している。家族的価値は消費者が企業から受け取る製品価値を元手に、消費者自身の深い動機と感情を消費シーンに投影して自ら創出するブランドイメージを基盤にしており、企業と消費者との価値共創によってブランド価値が構築する。筆者は「サランラップ」の家族的価値が、消費者の「ラップしてチン！」する何気ない行動を「包むやさしさ、温かさ」の家族的なイメージに転換していることを発見した。従って消費者は単に「サランラップ」をロゴ・ジングル・デザインとして記憶の内部に収納しているのではなく、「サランラップ」の家族的イメージを消費シーンとセットにして記憶の内部に収納し、ロゴ・ジングル・デザインを読み込み、記憶にリンクすることで、動画として「サランラップ」を想起・再生している。従って消費者の記憶の再生回数と再生確率は、カテゴリー構造の強靱さや消費者自身の動機や感情の深さに比例しているものと考えられる。

第4の知見について、筆者は「真のロングセラー・ブランドのフレームワーク」の全てのステージに影響を与える要素に「コア・ベネフィット」と「漸進的な技術革新」を提示した。第1に筆者は先行研究のレビューから、製造業者はコア・ベネフィットを基盤に漸進的な技術革新を起点とした機能的便益を、広告コミュニケーションを通じて情緒的便益ならびに自己表現的便益へと拡張し、高度なブランド価値を伴ったロングセラー・ブランドに発展していく過程を確認した。第2に企業の漸進的な技術革新は知覚品質の維持・拡大に貢献するに

留まらず、消費者の製品関与を高め、企業と消費者との対話を促して両者の感情的信頼の関係性の維持・拡大を支援し、この過程を通じてブランド価値が普遍化する仕組みを発見した。

最後に第5の知見として、筆者は製品ブランドの競争優位と長寿命化を実現する「ロングセラー・ブランド」概念と、わが国の消費文化や消費者自身の愛着・内もの化として普遍的価値を醸成する「ロングセラー商品」の、2つの異なる概念を掛け合わせた「両利きのブランド」を導出した。「両利きのブランド」とは「真のロングセラー・ブランド」を実務者視点に置き換えた実践的かつ戦略的な概念で、技術者やマーケティング担当者は、ロングセラー商品に内在する消費者の安心感、親近感、馴染みなどの友好的かつ感傷的な感情にフォーカスし、「消費者はいかなる理由でこれらの感情を醸成しているのか」について洞察・分析・考察（コンシューマー・インサイト）して戦略課題を設定することを促すものである。「サランラップ」が両利きのブランドである理由の1つは、製造・開発・物流・マーケティング・販売の各部門・各担当者の自発・自立の行動が、消費者志向とワンブランド・ワンベクトルに基づいており、このことはブランド実績を積み上げた歴史事実に裏づけされている。消費者志向のマーケティング行動における消費者の行動分析の要諦は、消費者の表層に現れる感情を直視することではなく、むしろ日常的に潜んでいる生活者の穏やかで深い感情にフォーカスすることであり、これにより家族的価値という普遍性を伴ったブランド価値が導き出されることを「サランラップ」の歴史が物語っている。

3. 「サランラップ」事例の含意

「サランラップ」物語から導き出された真のロングセラー・ブランドの含意について論述する。筆者はマーケティング理論、ブランド理論、消費者行動理論に関する国内・海外の先行研究から、真のロングセラー・ブランドに包括するブランド価値に消費者の家族的価値と、企業と消費者との感情的信頼と絆の関係性を見出した。次に筆者は新製品が真のロングセラー・ブランドに発展するために必要な4つの条件と10の付帯要素を提示した。これをもとに「サランラップ」が真のロングセラー・ブランドに発展するための要点を整理する。

1つ目は旭ダウの市場創造意欲、すなわち企業経営者の意思とビジョンである。第1に、同社は当初の事業のつまずきから「サランラップ」に活路を見出し、技術者と経営幹部による欧米市場の視察を切っ掛けに食品包装用ラップ事業の大きなビジョンを描いた。同社の強い意思は赤字覚悟の大量の広告投資に基づいた「サランラップ」の品質訴求と食品の常温・冷蔵・冷凍保存法の啓蒙、ならびにスーパーマーケットの早期参入に垣間見られる。第2に、同社は継続的な設備投資によって生産規模を拡大し、品質向上とコストダウンを図ることで販売数量と収益を拡大し、マス市場の基盤を構築した。

2つ目は強靱なカテゴリー構造である。第1に、同社は「サランラップ」の誕生期から成長期にかけて食品の冷蔵・冷凍保存と簡便な電子レンジ調理の2つカテゴリーを創造した。第2に、同社は2つのカテゴリーを統合し、食品の冷凍保存から電子レンジ加熱に至る安

全・簡単・便利な電子レンジ調理カテゴリーを創造した。第3に、同社は「ジップロック」、
「クックパー」の異なる保存・調理機能を備えたマルチブランドを統合し、安全・快適・便
利な電子レンジ調理カテゴリーを完成させた。

3つ目は消費者志向である。第1に、旭ダウは「サランラップ」の品質課題をわが国の消
費者が納得するより高いレベルに設定し、消費者の利益を優先して品質の改良・改善に取り
組み、コア・ベネフィットを確立した。第2に、サランラップ販売・旭化成ホームプロダク
ツは、消費者の使い勝手やユーザビリティの視点から段階的に「サランラップ」をリニュー
アルした。第3に、同社は「サランラップ」の品質訴求と用途の啓蒙を消費者との直接・間
接の対話を通じて実践し、消費者にブランドイメージの創出とブランド価値の共創機会を提
供した。第4に、同社は非価格戦略によって知覚品質を高め、漸進的かつ段階的な技術革新
によって消費者の製品関与を高め、消費者との対話を通じてブランド価値を普遍化した。

4つ目はワンブランド戦略である。同社は限られた経営資源をワンカテゴリーの「サラン
ラップ」に1点集中して強靱なカテゴリーを創造し、市場を拡大しテイクオフを果たして競
争優位を形成した。同社は一貫した広告コミュニケーション、セールス・プロモーション、
統合的マーケティング、職能横断型ブランド管理による消費者との対話と非価格戦略を基軸
に他社との差別化を図り、「サランラップ」を真のロングセラー・ブランドに育て上げた。

4. 本論文の結論—真のロングセラー・ブランドの最終条件

筆者が先行研究から導出した真のロングセラー・ブランドの4つの条件と10の付帯要素
を軸に、本論文の研究課題（リサーチ・クエスチョン）への回答、本論文で発見した5つの
知見、「サランラップ」事例の分析・考察・評価に基づく4つの含意を統合し、本論文の結論
として、真のロングセラー・ブランドを形成するために必要な5つの条件とこれに付帯する
13の要素を提示する。

【最終条件1】真のロングセラー・ブランドは、「市場創造に意欲的な企業」、「2つのカテゴリー
を融合した強靱なカテゴリー構造」、「ブランドを基軸にした職能横断型のブランド管理」の
3つの要素を満たすことによって形成される。

【最終条件2】真のロングセラー・ブランドは、「消費者志向のマーケティング行動」に基づく
「非価格戦略」によって価格水準と知覚品質を維持し、チャンネル志向あるいは生産志向のマー
ケティング行動では価格水準と知覚水準を維持することは難しい。

【最終条件3】真のロングセラー・ブランドは、家族への愛情や支援といった「消費者の潜在的な深い動機や感情」を消費シーンに投影し、「消費者自らが創出するブランドイメージ」を基盤にした「慈愛的便益と家族支援的便益の家族的価値」を内包している。

【最終条件 4】真のロングセラー・ブランドは、「企業と消費者によるブランド価値の共創」と「直接・間接の対話を通じたブランド価値の共有」によって「感情的信頼と絆の関係性」を構築し、これらの関係性が発展するに従ってブランド価値が普遍化する。

【最終条件 5】真のロングセラー・ブランドは、消費者志向と「コア・ベネフィット」を基盤に「品質・機能、技術の漸進的な技術革新」によって知覚品質を維持し、同時に消費者の製品関与を高めることで「企業と消費者との感情的信頼と絆の関係性」が深まっていく。

最後に「サランラップ」に見られるワンブランド戦略はわが国において少数事例であるため、真のロングセラー・ブランドの一般的な条件にはならない。しかし「コカ・コーラ」や「リグレー」と同様に、「サランラップ」のワンブランド戦略が真のロングセラー・ブランドの育成に有意義な示唆を与えており、この点を考慮して限定条件を提示する。

【限定条件】ワンブランド戦略は、中小の製造業者が「自社の限られた経営資源をワンカテゴリーのワンブランドに集中投資」し、「一貫した広告コミュニケーションとセールス・プロモーション」を通じて真のロングセラー・ブランドを育成する。

5. 本論文の総括と残された課題

本論文においてブランド研究の対象にロングセラー・ブランドを取り上げた背景に、実務において明確に格付けされている消費財ブランドが学術では概してコモディティと解釈されている実態がある。筆者はこれを課題に認識し、再びロングセラー・ブランドをブランド研究の遡上に上げて実務と学術とのインタラクティブな議論を促し、両者の溝を埋めようと考えた。そのため本論文ではロングセラー・ブランドをマーケティングの新パラダイムに適合することを視座にブランド価値を探索した。これまでのロングセラー・ブランド研究は、マーケティングの旧パラダイムの購買、価値提供、片方向的関係性、認知的信頼、ロイヤリティなどの認知的かつ取引的な関係性に固定化し、ロングセラー・ブランドの機能的便益、情緒的便益、自己表現的便益などの高度なブランド価値は総じてコモディティの要素に位置付けられ、この点がロングセラー・ブランド理論の発展を阻害する要因であった。筆者はマーケティングの新たなパラダイムにおける消費体験、価値共創、双方向的関係性、感情的信頼、レゾナンスなどの感情的な関係性を視野に入れ、これらの概念に適合するブランド価値を模索した。筆者は第1に、消費者の潜在意識に横たわる深い動機と感情（愛情・思いやり、家族支援）に着目し、消費者が自身の動機や感情を消費シーンに投影することで自らが創出する家族的イメージを見出し、第2に、消費者自らが創出した家族的イメージを企業と消費者の対話と共有によってブランド価値が共創し、この過程を何度も繰り返すことで感情的信頼と絆の関係性を包括する真のロングセラー・ブランドが形成される過程を示した。

本論文で取り上げた「サランラップ」の事例は真のロングセラー・ブランド概念と真のロングセラー・ブランドのフレームワークについての肯定的な評価に貢献している。しかし単一事例の評価のみで理論化することには限界がある。この点において本論文で度々登場するシャンプー・リンスの「メリット」と衣料用洗剤の「アタック」は、第5章第2節で言及したように家族的価値を伴った真のロングセラー・ブランドだと推察される。一方、第5章第3節でコモディティ・ブランドの代表事例として取り上げた十條キンバリー・クレシアの「クリネックス」の生産志向は、ロングセラー・ブランドがコモディティ・ブランドに移行するか、あるいは真のロングセラー・ブランドに発展するかの分岐点を示唆し、この点からコモディティ・ブランドの分析・考察の意義が見出される。今後の課題は、真のロングセラー・ブランドとコモディティ・ブランドの双方の分析・評価・検証の積み上げから、真のロングセラー・ブランドのフレームワークを理論モデルとして精緻化していくことである。

残されたもう1つの課題は、非耐久消費財におけるパーソナルユース・ブランドである。個人消費かつ嗜好性の低い日用品ブランド、例えばボディーケアの「ニベア」、スキンケアの「アトリックス」や「メンソレータム」、絆創膏の「バンドエイド」などのパーソナルユースからスタートし、その後ファミリーユースに拡張した消費財ブランドは、家族的価値を内包する真のロングセラー・ブランドのフレームワークの適用が可能であるかも知れない。しかし、ファミリーユースに拡張していないパーソナルユース・ブランド、例えば基礎化粧品の「ソフィーナ」、UV スキンケアの「アネッサ」、制汗剤の「シーブリーズ」などは真のロングセラー・ブランドのフレームワークをそのまま適用することが難しく、パーソナルユースに適合する（家族的価値とは異なる）新たなブランド価値を探索する必要がある。そこで消費者が自分自身に向けている深い動機や感情を洞察し、そこから見出されたブランドイメージを企業と消費者との感情的信頼や絆の関係性に適合するためのロジックが必要となる。この課題のヒントは、長期記憶⁴⁹¹、エピソード記憶・自伝的記憶⁴⁹²など個人の発達段階における鮮明な記憶にフォーカスすることだと筆者は考えている。高次元の個人的価値の探索と発見は、パーソナルユースの非耐久消費財のみならず、耐久消費財の家電業界やアパレル業界にも真のロングセラー・ブランドのフレームワークが拡張し得ることを示唆する。

以上のファミリーユースの事例検証とパーソナルユースにおける高次元な個人的価値の発見と検証によって真のロングセラー・ブランドのフレームワークを理論化し、これによってコモディティ課題を抱えている多くの企業が脱コモディティ化を果たし、高度な成熟社会が進むなかで豊かな消費文化が育まれるよう筆者自身も貢献していきたい。

⁴⁹¹ 長期記憶は容量に限りがなく情報を半永久的に貯蔵する記憶で、必要に応じて検索することが可能である。長期記憶は情報を相互に関連づけることで構造化した知識として保存される（和田・日本マーケティング協会[編]、2005、150頁）。

⁴⁹² エピソード記憶と自伝的記憶は共に個人の経験と深い感情を含む人生の出来事に関する個人的な記憶であり、エピソード記憶は時間と空間を詳細に記憶しているのに対し、自伝的記憶は自分自身の経験や深い感情を空間として記憶している点に双方の概念の違いが見られる（細谷、2020、第3章を参照）。

謝辞

本論文を執筆するにあたり、長い期間にわたってご指導を頂きました先生方に深く感謝の意を表したいと思います。

主旨導教員の井原基先生（埼玉大学人文社会科学研究所教授）には、筆者の入学から現在に至るまで長く深くご指導を頂きました。井原先生には筆者の研究への想いや実務家視点を尊重して頂き、研究課題の分析視角から執筆における礼儀作法まで、手取り足取り指導して頂きました。この間、幾度となく挫けそうな筆者の心の内を察して頂き、温かく、時に厳しく励まして下さったことが筆者の執筆への原動力となり、本論文を書き上げることができました。あらためて井原先生に深く感謝申し上げます。

副指導教員の大石直樹先生（埼玉大学人文社会学研究科准教授）からは、日本経営史の講義のなかで日本産業が時代に分断されず継続している意義と視点をご教授頂いたことが、本論文の歴史分析にとっても役立ちました。筆者の至らなさによる間違っただ認識や視点の欠如についても丁寧にご指導を頂きました。あらためて大石先生にお礼申し上げます。副指導教員の石瑾先生（埼玉大学人文社会科学研究所准教授）からは、研究に対するクリティカルな視点と論文の明瞭さについて教わりました。筆者は石先生にご教授頂いた基本姿勢を念頭に置き、最後まで本論文を書き進めることができました。石先生に深くお礼申し上げます。副指導教員の川端庸子先生（埼玉大学人文社会科学研究所准教授）からは、多くの分析視角をご教授頂きました。特にブランド価値と技術革新の関係についての鋭いご指摘は、筆者の欠けていたパズルのピースが埋める重要な視点でした。川端先生に深く感謝申し上げます。

薄井和夫先生（現、埼玉学園大学経済経営学部教授）には、薄井研究会で発表機会を頂いた上、貴重なご意見をうかがえたことが本研究のモチベーションになりました。薄井先生に深く感謝申し上げます。また同研究会の院生の方々からも多くのご意見を頂きました。皆様に深くお礼を申し上げます。

博士課程の同期生で、研究者では先輩の菅田浩一郎先生（常磐大学国際学部教授）には、研究者と同期生の立場から多くのご意見と励ましのお言葉を頂きました。研究に対して真摯に向き合われる菅田先生の研究スタイルは院生の鏡でありましたし、研究者の目標でもあります。あらためて菅田先生にお礼申し上げます。

本論文の執筆を支援して頂いた職場関係者の皆さんに感謝の意を表します。先ずアーカイブ資料を提供して頂いた広報部の皆さんと、研究活動を業務の一環として認定し、サポートして頂いた人事室の皆さんに感謝いたします。次に「サランラップ」に関する知識や情報を様々な角度と立場からご教示頂いた職場の皆さんと関係部署の皆さんに感謝いたします。

最後に、これまで温かく応援してくれた妻、家族、友人、亡き愛犬に、この場を借りて心から感謝いたします。こうした身内の人たちの応援の甲斐あって、本論文を無事に書き終えることができたことを嬉しく思っております。ありがとうございました。

<参考文献 (外国語資料)> 著者名をアルファベット順に記載

- Aaker, David A. (1991) *Managing Brand Equity*, NY : 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—競争優位をつくり出す名前、シンボル、スローガン』ダイヤモンド社。)
- Aaker, David A. (1996) *Building Strong Brands*, NY : 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. (2011) *Brand Relevance*, SF : John Willy & Sons, Inc. (阿久津聡[監訳], 電通ブランド・クリエイション・センター邦訳[2011]『カテゴリー・イノベーション—ブランド・レバンスで戦わずしてかつ』日本経済新聞社。)
- Aaker, David A. (2014) *Aaker on Branding: 20 Principles That Drive Success*, NY : 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。)
- Anderson, John R. (1983) *The architecture of cognition*, Cambridge, MA : Harvard.
- Bond, Ronald. S., Lean, David F. (1977) *Sales, Promotion, and Product Differentiation in Two Prescription Drug Markets*, Washington, DC : Federal Trade Commission.
- Caceres, Ruben C., Paparoidamis, Nicholas G. (2007) Service Quality, Relationship Satisfaction, Trust, Commitment and Business-to-Business Loyalty, *European Journal of Marketing*, Vol.41, No.7-8, pp.836-867.
- Carlston, Donal E. (1980) The Recall and Use of Traits and Events in Social Inference Processes, *Journal of Experimental Social Psychology*, Vol.16, No.4, pp.303-328.
- Casalo, Luis V., Flavian, Calos, Guinaliu, Miguel (2007) The Influence of Satisfaction, Perceived Reputation and Trust on a Consumer's Commitment to a Website, *Journal of Marketing Communications*, Vol. 13, No.1, pp.1-17.
- Chandler, Alfred D. (1977) *The Visible Hand : The Managerial Revolution in American Business* : Cambridge, MA : the Belknap Press of Harvard University Press. (鳥羽欽一郎・小林袈裟治邦訳[1979]『経営者の時代 上・下』東洋経済新聞社。)
- Chandler, Alfred D. (1990) Integration and Differentiation as Business Strategies in Historical Analysis, *Business and Economic History, Second Series*, Vol.19, pp.65-73.
- Chaudhuri, Arjun, Holbrook, Moris B. (2001) The Chain of Effects From Brand Trust and Brand Affects to Brand Performance: The Role of Brand Loyalty, *Journal of Marketing*, Vol.65, No.2, pp.81-93.
- Collins, Allan. M., Loftus, Elizabeth F. (1975) A Spreading-Activation Theory of Semantic Processing, *Psychological Review*, Vol.82, No.6, pp.407-428.
- Cross, Richard H., Smith, Janet (1995) *Customer Bonding : Pathway to Lasting Customer Loyalty*, IL : NTC.

- Day, George S., Freeman, Jonathan S. (1990) *Burnout or Fadeout : The Risks of Early Entry Into High Technology Markets, Strategic Management in High Technology Firms*, Michael W. Lawless and Luis R. Gomez-Mejia, eds. Greenwich, CT : JAI Press, Inc, pp.43-65.
- Delgado-Ballester, Elena, Munuera-Aleman Jose L., Yagüe-Guillen Maria J. (2003) Development and Validation of a Brand Trust Scale, *International Journal of Market Research*, Vol.45, No.1, pp.35-53.
- Doney, Patricia M., Cannon, Joseph P. (1997) An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships, *Journal of Marketing*, Vol.61, No.2, pp.35-51.
- Duncan, Tom, Moriarity Sandra, E. (1997) *Drive Brand Value*, NY : The McGraw-Hill Companies. (有賀勝邦訳[1999]『ブランド価値を高める 統合型マーケティング戦略』ダイヤモンド社。)
- Duncan, Tom, Moriarity Sandra, E. (1998) A Communication-Based Marketing Model for Managing Relationships, *Journal of Marketing*, Vol.62, No.2, pp.1-13.
- Engel, James F., Kollat, David T., Blackwell, Roger D. (1968) *Consumer Behavior*, NY : Holt, Rinehart and Winston.
- Ganesan, Shanker (1994) Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships, *Journal of Marketing*, Vol.58, No.2, pp.1-19.
- 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.
- Golder, Peter N. (2000) Historical Method in Marketing Research with New Evidence on Long-Term Market Share Stability, *Journal of Marketing Research*, Vol.37, No.2, pp.156-172.
- Gottschalk, Luis (1969) *Understanding History : A Primer of Historical Method*, NY : Knopf, Alfred A.
- Grönroos, Christian (2000) *Service Management and Marketing : A Customer Relationship Management Approach*, West Sussex, UK : John Wiley & Sons.
- Gummesson, Evert (1995) *Relationship Marketing : Its Role in the Service Economy, Understanding Services Management*, William J. Glynn and James G. Barnes, eds. NY : John Wiley & Sons, pp.244-268.
- Ha, Youl-Hong, Perks, Helen (2005) Effects of Consumer Perceptions of Brand Experience on The Web: Brand Familiarity, Satisfaction and Brand Trust, *Journal of Consumer Behavior*, Vol. 46, pp.438-442.
- Holden, Stephan S., Lutz, Richard J. (1992) Ask not what the brand can evoke; ask what can evoke the brand ? , *Advances in Consumer Research*, Vol.19, pp.101-107.
- Howard, John A., Sheth, Jagdish N. (1969) *The Theory of Buyer Behavior*, NY : John Willy

& Sons.

- Keller, Kevin L. (1998) *Strategic Brand Management*, NJ : Prentice-Hall, Inc. (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*, NJ : Prentice-Hall. (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。)
- Kotler, Philip, Keller, Kevin L. (2007) *A Framework of Marketing Management third edition*, NJ : Prentice-Hall. (月谷真紀邦訳[2014]『コトラー&ケラーのマーケティング・マネジメント基本編 第3版』ピアソン桐原。)
- Lambkin, Mary (1988) Order of Entry and Performance in New Markets, *Strategic Management Journal*, Vol.9 (summer), pp.127-140.
- Levitt, Theodore (1980) Marketing Success Though Differentiation—of Anything, *Harvard Business Review*, January-February, pp.83-91.
- Lichtenstein, Meryl, Srull, Thomas K. (1985) *Conceptual and Methodological Issues in Examining the Relationship Between Consumer Memory and Judgment, Psychological Processes and Advertising Effects: theory, Research, and Applications*, Alwitt, Linda F., Mitchell, Andrew A., NJ : Lawrence Erlbaum Associates Inc, pp.113-128.
- Lingle, John H., Geva, Nehamia, Ostrom, Thomas M., Lieppe, Michael R., Baumgardner, Michael H. (1979) Thematic Effects of Person Judgments on Impression Organization, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.37, No.5, pp.674-687.
- Lingle, John H., Ostrom, Thomas M. (1979) Retrieval Selectivity in Memory-Based Impression Judgments, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.37, No.2, pp.180-194.
- Lynch, John G., Marmorstein, Howard, Weigold, Micheal F. (1988) Choices from Sets Including Remembered Brands: Use of Recalled Attributes and Prior Overall Evaluations, *Journal of Consumer Research*, Vol.15, No.2, pp.169-184.
- Lynch, John G., Srull Thomas K. (1982) Memory and Attentional Factors in Consumer Choice : Concepts and Research Methods, *Journal of Consumer Research*, Vol.9, No.1, pp.18-37.
- Moorman, Christine, Zaltman, Gerald, Deshpande, Rohit (1992) Relationships Between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust Within and Between Organizations, *Journal of Marketing Research*, Vol.29, pp.314-28.
- Morgan, Robert M., Hunt, Shelby D. (1994) The Commitment-Trust Theory of Relationships Marketing, *Journal of Marketing*, Vol.58, No.3, pp.20-38.
- Nagle, Thomas T., Holden, Reed K. (1994) *The Strategy and Tactics of Pricing : A Guide to Profile Decision-Making*, NJ : Prentice-Hall, Englewood Cliffs.

- Nedungadi, Prakash (1990) Recall and Consumer Consideration Sets : Influencing Choice without Altering Brand Evaluations, *Journal of Consumer Research*, Vol.17, No.3, pp.263-276.
- Parry, Mark, Frank M. Bass (1990) When to Lead or Follow? It Depends, *Marketing Letters*, Vol.1 (November), pp.187-198.
- Peter, J. Paul, Jerry C. Olson (1987) *Consumer Behavior: Marketing Strategy Perspectives*, Homewood, IL : Irwin.
- Pine II, Joseph B., Gilmore, James H. (1999a) *The Experience Economy: Work is Theater and Every Business a Stage*, Cambridge, MA : Harvard Business School Press.
- Pine II, Joseph B., Gilmore, James H. (1999b) *The Experience Economy*, MA : 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。)
- Ratneshwar, Ratti S., Shocker, Allan D. (1991) Substitution in Use and the Role of Usage Context in Product Category Structures, *Journal of Marketing Research*, Vol.28, No.3, pp.281-295.
- Ries, Al, Trout, Jack (1993) *The 22 Immutable Laws of Marketing* : NY : Hoper Collins Publishers. (新井喜美男邦訳[1994]『売れるもマーケ，当たるもマーケ—マーケティング 22 の法則』東急エージェンシー。)
- Robinson, William T. (1988) Sources of Market Pioneer Advantage: The Case of Industrial Goods Industries, *Journal of Marketing Research*, Vol.25, No.1, pp.87-94.
- Robinson, Willian T., Fornell, Claes (1985) Sources of Market Pioneer Advantage in Consumer Goods Industries, *Journal of Marketing Research*, Vol.22, No.3, pp.305-317.
- Rosch, Eleanor (1975) Cognitive Representations of Semantic Categories, *Journal of Experimental Psychology*, General, No.104, pp.192-233.
- Rowley, Jennifer (2002) Using Case Study in Research, *Management Research News*, Vol.25, No.1, pp.16-27.
- Şahin, Azize, Zehir, Cemal, Kitapçı, Hakan (2011) The Effect of Brand Experience, Trust and Satisfaction on Building Brand Loyalty; An Empirical Research on Global Brands, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, Vol.24, pp.1288-1301.
- Scherer, F. M. (1985) Editorial : Post-Patent Barriers to Entry in the Pharmaceutical Industry, *Journal of Health Economics*, Vol.4, No.1, pp.83-87.
- Schmitt, Bernd H. (1999a) Experiential Marketing, *Journal of Marketing Management*, Vol.15, No.1-3, pp.53-67.
- Schmitt, Bernd H. (1999b) *Experiential Marketing*, NY : 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。)
- Spekman, Robert E. (1988) Strategic Supplier Selection : Understanding long term buyer

- relationships, *Business Horizons*, No.31, Vol.4, pp.75-81.
- Suri, Rajneesh, Manchanda Rajesh, V., Kohli, Chiranjeev S. (2000) Brand Evaluations: A Comparison of Fixed Price and Discounted Price Offers, *Journal of Product & Brand Management*, Vol.9, No.3, pp.193-207.
- Tedlow Richard S. (1990) *New and Improved : The Story of Mass Marketing in America*, NY : Basic Books, Inc. (近藤文男監訳[1993]『マス・マーケティング史』ミネルヴァ書房。)
- Tellis, Gerard J., Golder, Peter N. (2002) *Will and Vision : How Latecomers Grow to Dominate Markets*, NY : 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。)
- Tulving, Endel, Pearlstone, Zena (1966) Availability Versus Accessibility of Information in Memory for Words, *Journal of Verbal Learning and Verbal Behavior*, Vol.5, No.4, pp.381-391.
- Tümer Kabadayi, Ebru, Kocak Alan, Alev (2012) Brand Trust and Brand Affect: Their Strategic Importance on Brand Loyalty, *Journal of Global Strategic Management*, Vol.6, No.1, pp.80-88.
- Urban, Glen L., Carter, Theresa, Gaskin, Steven, Mucha, Zofia (1986) Market Share Rewards to Pioneering Brands: *An Empirical Analysis and Strategic Implications*, *Management Science*, Vol.32, No.6, pp.645-659.
- Urbany, Joel E., Bearden, William O., Weilbaker, Dan C. (1988) The Effect of Plausible and Exaggerated Reference Prices on Consumer Perceptions and Price Search, *Journal of Consumer Research*, Vol.15, No.1, pp.95-110.
- 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.
- Whitehead, Don (1983) *Dow Story : The History of the Dow Chemical Company*, NY : McGraw-Hill Companies.
- Yin, Robert K. (1994) *Case Study Research 2/e*, CA : Sage Publication, Inc (近藤公彦邦訳[2011]『新装版 ケース・スタディの方法 [第2版]』千倉書房。)
- Zarantenello, Lia, Schmitt, Bernd H. (2010) Using the Brand Experience Scale to Profile Consumers and Predict Consumer Behavior, *Journal of Brand Management*, Vol.17, No.7, pp.532-540.
- Zehir, Cemal, Şahin, Azize, Kitapçı, Hakan, Özşahin, Mehtap (2011) The Effects of Brand Communication and Service Quality In Building Brand Loyalty Through Brand Trust: The Empirical Research on Global Brands, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, Vol.24, pp.1218-1231.

<参考文献（日本語資料）> 著者名を五十音順に記載

- 青木道代（2003）『マーケティング辞典—改訂版』宮澤永光・亀井彰宏[監修]同文館出版。
- 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。
- 阿久津聡・石田茂（2002）『ブランド戦略シナリオ—コンテクスト・ブランドディング』ダイヤモンド社。
- 旭ダウ株式会社[編]（1982）『旭ダウ 30年の歩み』化学工業日報社。
- 阿部いくみ（2003）『マーケティング辞典—改訂版』宮澤永光・亀井彰宏[監修]同文館出版。
- 安賢貞（1999）「ブランド中心マーケティングとブランド・システム—ワコールのブランド構築期を事例に—」『京都大学経済論叢別冊 調査と研究』第17号，59-74頁。
- 池尾恭一・青木幸弘[編]（2010）『日本型マーケティングの新展開』有斐閣。
- 池尾恭一・青木幸弘・南知恵子・井上哲浩（2010）『マーケティング—Marketing: Consumer Behavior and Strategy』有斐閣。
- 石井淳蔵（1993）「日本的競争概念」伊丹敬之・加護野忠男・伊藤元重[編]『日本の企業システム 第2巻 組織と戦略』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「うまさと鮮度を包む膜サランラップ®（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』第41巻第12号，808-809頁。
- 伊東洋晃（2003）『マーケティング辞典—改訂版』宮澤永光・亀井彰宏[監修]同文館出版。
- 茨木弥一・旭ダウ株式会社営業部付「新製品のブランド決定と市場テスト—Case 5 旭ダウ『サランラップ』の例 新製品を知らせる広報活動」（1963）清水晶・三上富三郎・坂本清・徳永豊[編]『新製品開発の戦略』同文館。
- 井本稔（1958）『化学繊維 [改訂版]』岩波新書。
- 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。
- 大槻博（1986）『店頭マーケティング—メーカーの<量販店>演出法』中央経済社。
- 大槻博（1991）『店頭マーケティングの実際』日本経済新聞社。
- 大槻博（1997）「店頭からのブランド・プロモーションの戦略的枠組み」『経済・経営研究 多摩大学研究紀要』No.2, 3-12頁。
- 大槻博（1998）「日用消費財メーカーのプロモーション戦略の変化 1980-1985—マス広告から店頭マーケティングへ」『経済・経営研究 多摩大学研究紀要』No.2, 27-42頁。
- 岡本利生（1991）「日本における塩化ビニール産業の勃興とその影響—1945-60年」『経済論叢（京都大学）』第148巻第1-2-3号，155-183頁。
- 岡本利生（1993）「日本における塩化ビニール産業の基盤形成とその諸要因—1945-60年」『経

- 済論叢 (京都大学)』第 152 巻第 4-5 号, 102-129 頁。
- 小川孔輔 (1997) 「なぜ、いま『ブランド』なのか？」青木幸弘・小川孔輔・亀井昭宏・田中洋
[編]『最新 ブランド・マネジメント体系—理論から広告戦略まで』日本経済新聞出版。
- 恩蔵直人 (1995) 『競争優位のブランド戦略—多次元化する成長力の源泉』日本経済新聞社。
- 恩蔵直人 (2007) 『コモディティ化市場のマーケティングの論理』有斐閣。
- 加護野忠男・野中郁次郎・榊原清則・奥村昭博 (1993) 「日米企業の戦略と組織」伊丹敬之・加
護野忠男・伊藤元重[編]『日本の企業システム 第 2 巻 組織と戦略』有斐閣。
- 岸志津江 (2000) 「ロングセラー・ブランド化における広告の役割」青木幸弘・岸志津江・田中
洋[編]『ブランド構築と広告戦略』日本経済新聞社。
- 木下明浩 (2011) 『アパレル産業のマーケティング史—ブランド構築と小売機能の包摂』同文
館出版。
- 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。
- 栗木契 (1998) 「対話のパラドックス—市場との対話における自己準拠的關係」『消費者行動研
究』第 5 巻第 2 号, 77-90 頁。
- 慶応義塾大学ビジネス・スクール (2004) 「P&G『ジョイ』の攻勢と花王・ライオンの対応」
コンテンツワークス, 1-24 頁。
- 近藤礼一 (1973) 『花王対ライオン油脂の市場競争—新製品開発をめぐる熾烈な戦い』評言社。
- 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。
- 佐々木聡 (2007) 『日本的流通の経営史』有斐閣。
- 佐藤正弥 (1994) 「技術史シリーズ第 8 回—ポリ塩化ビニリデンフィルムの社会史」『化学史研
究』第 21 巻第 3 号, 234-249 頁。
- 佐藤正弥 (1996) 「技術史シリーズ第 17 回—国産技術によるポリ塩化ビニリデン樹脂の製造・
加工の企業化」『化学史研究』第 23 巻第 3 号, 235-250 頁。
- 佐藤正弥 (1997) 「技術史シリーズ第 24 回—塩化ビニリデン樹脂技術開発の二つの系譜」『化
学史研究』第 24 巻第 1 号, 33-41 頁。
- サラップ販売株式会社[編] (1988) 『彼とわたしのおしゃれなダイニング・テーブル ハー
ト・クッキング VOL.1』読売広告社。
- サラップ販売株式会社[編] (1990) 『もっと素敵に ふたりのおいしい時間 ハート・クッキ
ング VOL.2』読売広告社。
- サラップ販売株式会社[編] (1993) 『ハート・クッキング 料理がもっと好きになる』読売
広告社。

- 篠原一壽 (2003) 『マーケティング辞典—改訂版』 宮澤永光・亀井彰宏[監修]同文館出版。
- 清水聰 (2006) 「特集 消費者態度／購買行動の融合データの活用—消費者の態度とブランド力」 『流通情報』 第 440 号, 11-17 頁。
- 清水聰 (2008) 「テーマ掲載: コミットメントがつくる新しいプロモーション戦略(5)—コミットメント研究の今後の可能性」 『流通情報』 第 472 号, 12-18 頁。
- 新星出版社編集部[編] (2010) 『ロングセラー商品のパッケージデザイン』 新星出版社。
- 鈴鹿地区 60 年史編纂委員会[編] 『鈴鹿地区 60 年史』 牧歌舎。
- 生活情報センター編集部[編] (2005) 「旭化成ライフ&リビング サランラップ®—ユーザーニーズが作り出した究極のラップ文化」 『続創業の逸品—日本の食と生活を彩る厳選の 108 品』 生活情報センター。
- 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。
- 園田豊久・旭ダウ株式会社 (1961) 『プラスチック材料講座 13 塩化ビニリデン樹脂』 日刊工業新聞社。
- ダイヤモンド社[編] (1968) 『産業フロンティア物語 合成繊維 <旭化成工業>』 ダイヤモンド社。
- ダイヤモンド社[編] (1969) 『産業フロンティア物語 塩素利用工業 <呉羽化学工業>』 ダイヤモンド社。
- 高嶋克義 「日本型マーケティングの分析視角」 (2000) 高嶋克義[編] 「日本型マーケティング」 千倉書房。
- 高千穂商科大学総合研究所[編] (1987) 『POS システムプロジェクト研究報告書』 高千穂商科大学総合研究所。
- 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。
- 竹内書店新社編集部[編] (2001) 『超ロングセラー大図鑑—花王石鹼からカップヌードルまで』 竹内書店新社。
- 田中洋 (1993) 「ブランド形成の日米国際比較—日本的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。
- 田中洋 (1996) 「ブランド形成の日米国際比較」 青木幸弘・陶山計介・中田善啓[編] 『戦略的ブランド管理の展開』 中央経済社。
- 田中洋 (1997) 「ブランド主導型マーケティング・マネジメント論」 青木幸弘・小川孔輔・亀井昭宏・田中洋[編] 『最新 ブランド・マネジメント体系—理論から広告戦略まで』 日本経済新聞出版。
- 田中洋 (2002) 『企業を高めるブランド戦略』 講談社現代新書。
- 田村正紀 (1986) 『日本型流通システム』 千倉書房。
- 田村正紀 (1996) 『マーケティングカー—大量集中から起動集中へ』 千倉書房。
- 田村正紀 (2006) 『リサーチ・デザイン—経営知識創造の基本技術』 白桃書房。

- 辻明夫 (2003) 「花王 『弱酸性メリット』 でイメージ一新」 日経産業消費研究所[編] 『2003年度版 日本企業のブランドマネジメント—有力企業の動向と事例』 日本経済新聞社。
- 永井幸雄 (1999) 『フィールドマーケティングの実践—メーカーの店頭戦略と売れる商品づくり』 同文館出版。
- 中尾卓・旭化成工業株式会社 生活製品技術センター ホームプロダクツ技術グループ (2000) 「サランラップ®—おいしさ包んで 40 年」 『化学と工業』 第 53 巻第 6 号, 670-673 頁。
- 中嶋嘉孝 (2011) 「家電メーカーにおけるマーケティングチャネルの変遷」 『大阪商業大学論集』 第 7 巻第 1 号, 89-108 頁。
- 中谷吉孝 (1997) 「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] 『戦略的ブランド管理の展開』 中央経済社。
- 成生達彦・山本ジェリー (1994) 「広告の日米比較」 『南山経営研究』 第 9 巻第 2 号, 623-639 頁。
- 新倉貴士 (2005) 『消費者の認知の世界—ブランドマーケティング・パースペクティブ』 千倉書房。
- 新倉貴士 (2010) 「市場, カテゴリー, ブランドのミッシングリンク—2つのブランド・マーケティングという視点」 池尾恭一・青木幸弘[編] 『日本型マーケティングの新展開』 有斐閣。
- 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。
- 日経産業新聞[編] (1986) 『あなたの会社は業界何位か—市場占有率 主要 150 品目全調査ブック・オブ・シェア'86』 文藝春秋。
- 日経デザイン[編] (2004) 『ユニバーサルデザイン事例集 100』 日経 BP 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。
- 日本経営史研究所[編] (2002) 『旭化成八十年史: 資料編』 化学工業日報社。
- 日本経営史研究所・呉羽化学工業株式会社社史編纂室[編] (1995) 『呉羽化学五十年史』 化学工業日報社。
- 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。
- 乳井瑞代 (2000) 「ロングセラー・ブランド化における広告の役割」 青木幸弘・岸志津江・田中洋[編] 『ブランド構築と広告戦略』 日本経済新聞社。
- 畑井佐織 (2004) 「消費者とブランドの関係の構造と測定尺度の開発」 『消費者行動研究』 第 19 巻第 1・2 号, 17-41 頁。
- 原田将 (2010) 『ブランド管理論』 白桃書房。
- 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。
- 富士経済[編] (1974) 『バラエティグッズマーケティング要覧 1974 下』 富士経済
- 富士経済[編] (1977) 『'77 トイレタリーグッズマーケティング要覧 No.2』 富士経済。

- 富士経済[編] (1980a) 『'80 トイレタリーグッズマーケティング要覧 No.3』 富士経済
- 富士経済[編] (1986) 『'86 トイレタリーグッズマーケティング要覧 No.2』 富士経済。
- 富士経済[編] (1988) 『'88 トイレタリーグッズマーケティング要覧 No.2』 富士経済。
- 富士経済[編] (1990～2019) 『トイレタリーグッズマーケティング要覧』 富士経済。
- 富士経済[編] (1976) 『トイレタリーグッズマーケティング戦略—代表 50 社のセールスプロモーション』 富士経済。
- 富士経済[編] (1980b) 『トイレタリーグッズマーケティング戦略—代表 50 社の市場戦略展開』 富士経済。
- 富士経済[編] (1996) 『トイレタリーグッズマーケティング戦略 1996』 富士経済。
- 藤沢武史 (1997) 「国際広告戦略の世界標準化対現地適合化」『関西学院商学研究』 第 44 巻第 3 号, 13-38 頁。
- 細谷正人 (2020) 『ブランドストーリーは原風景からつくる』 日経 BP 社。
- プラスチックフィルム研究会[編] (1971) 『プラスチックフィルム—加工と応用』 技報堂出版。
- 松江宏 (1989) 「マーケティングの発展と消費者行動」松江宏[編] 『現代マーケティングと消費者行動論』 創成社。
- 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。
- 松原寿一 (2002) 「わが国における小売業態開発の変遷と課題」『中央学院大学商経論叢』 第 16 巻, 3-15 頁。
- 松原寿一 (2007) 「わが国の日用雑貨流通における卸売業の合併の方向性」『中央学院大学商経論叢』 第 21 巻第 1・2 号, 75-89 頁。
- 松村幸廣 (1989a) 「消費者行動の社会的アプローチと心理学」松江宏[編] 『現代マーケティングと消費者行動論』 創成社。
- 松村幸廣 (1989b) 「消費者行動のプロセス」松江宏[編] 『現代マーケティングと消費者行動論』 創成社。
- 村瀬敬子 (2005) 『冷たいおいしさ誕生—日本冷蔵庫 100 年』 論創社。
- MOC 編集部[編] (2003) 『モノ知り学のスズメ第 4 巻』 日刊工業新聞社。
- 流通経済研究所[編] (2016) 『店頭マーケティングのための POS・ID-POS 分析データ』 日本経済新聞出版社。
- 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 (1990) 「日本市場のマーケティング戦略」吉原英樹・和田充夫・石田英夫・古川公成・高木晴夫・鈴木貞彦 『グローバル企業の日本戦略』 講談社。
- 和田充夫 (1998) 『関係性マーケティングの構図—マーケティング・アズ・コミュニケーション』 有斐閣。
- 和田充夫 (2002) 『ブランド価値共創』 同文館。
- 和田充夫・日本マーケティング協会[編] (2005) 『マーケティング用語辞典』 日本経済新聞社。

<新聞・雑誌記事> 新聞名・雑誌名の順に五十音順に記載

- 「おいしさ保存研究所設置 サランラップ販売『朝日新聞』1998年4月21日朝刊。
- 「非塩素系に次々に切替え スーパー・コンビニ、ラップを見直し」『朝日新聞』1998年8月26日朝刊。
- 「塩素系ラップ2万本、大手2社に返品『ダイオキシン発生の恐れ』『朝日新聞』1999年10月17日夕刊。
- 「塩素系ラップ返品を ダイオキシン対策で消費者団体取り組み／京都」『朝日新聞』京都版1999年10月18日朝刊。
- 「ダイオキシンが心配 家庭用ラップ、塩ビ系に寒風『朝日新聞』1999年11月20日夕刊。
- 「サムライか？旭化成社長、ラップ販売店頭で指揮」『朝日新聞』2003年7月5日夕刊。
- 「道化役衣装で社長自ら店頭」『サランラップ販売』能村さん『朝日新聞』宮崎版2003年8月8日朝刊。
- 「(値上げラッシュ) サランラップ、28年ぶり」『朝日新聞』2007年11月27日朝刊。
- 「(情報フラッシュ) クレラップも値上げ クレハ」『朝日新聞』2007年12月22日朝刊。
- 「被災地支援、企業が知恵 携帯代わりに無線機・水不要のシャンプー 東日本大震災」『朝日新聞』2011年3月25日朝刊。
- 「新工場、5月稼働へ整備中 旭化成ケミカルズ鈴鹿事業場」『朝日新聞』三重版2012年3月5日朝刊。
- 「クレラップ®の卸価格値上げへ クレハ」『朝日新聞』2014年8月2日朝刊。
- 日本経営協会編集部「超ロングセラー商品の秘密 ⑤旭化成工業・サランラップ販売／サランラップ®—冷蔵庫、電子レンジとともにキッチンの必需品として定着」『Omni-Management』第4巻第5号, 1995年5月, 22-25頁。
- 藤井慎一・化学経済編集部(2017)「特集 化学企業のB to C ビジネス—旭化成 日本の食文化を支えるサランラップ®」『化学経済』第64巻第7号, 2017年6月, 28-33頁。
- 月間経済社[編]「危険水域ティッシュ市場—原因は大王製紙のダンピングか」『月間経済』第34巻第7号, 1987年7月, 37頁, 月間経済社。
- 中谷吉孝「絆鮮度—ロングセラー・ブランドの心理的ロイヤルティの測定」『広告』第27巻第5号, 1986年9月, 74-79頁。
- 実業往来社[編]「サランラップ」『実業往来』第141号, 1963年7月, 98-100頁。
- 実業往来社[編]「サランラップ」『実業往来』第150号, 1964年4月, 97-99頁。
- 週刊ダイヤモンド[編]「シャンプー メリット VS スーパーマイルド VS ソフトインワン—上位ブランドの顔ぶれ不動「継続」が長寿の秘訣(全解明 売上げ・利益を伸ばすブランド価値)／(店頭調査 商品別ブランド競争力徹底比較)」『週刊ダイヤモンド』第87巻第46号, 1999年11月, 48-49頁。
- 週刊ダイヤモンド[編]「ティッシュペーパー クリネックス VS エリエール VS ネピア—価格競争に勝てないクリネックスのブランド価値(全解明 売上げ・利益を伸ばすブランド価値)／

- (店頭調査 商品別ブランド競争力徹底比較)『週刊ダイヤモンド』第 87 巻第 46 号, 1999 年 11 月, 50-51 頁。
- 新井美江子「ものつくるひと 第 24 回『NEW クレラップ®の改良・進化』花山剛志・クレハリビング用品開発部長」『週刊ダイヤモンド』第 104 巻第 12 号, 2016 年 3 月, 142-143 頁。
- 丸田晴江・食品と暮らしの安全編集部「ダイオキシン問題・花井先生に聞く—『サララップ』、『クレラップ』の使用自粛を」『食品と暮らしの安全』第 100 号, 1997 年 8 月, 16 頁。
- 丸田晴江・食品と暮らしの安全編集部「特集 3 ダイオキシン—塩ビより危険『サララップ』・『クレラップ』販売自粛 マイカル(業界 4 位)が 9 月から」『食品と暮らしの安全』第 114 号, 1998 年 10 月, 10-11 頁。
- ダイヤモンド・ビジネス企画[編]「■特別調査■ メーカー別 30 社の量販店接近度」『セールスマネージャー』第 6 巻第 9 号, 1970 年 8 月, 7-31 頁。
- 小川孔輔「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。
- 田中康成・旭化成ホームプロダクツ株式会社 サララップ技術部「サララップ®パッケージの新機能(第 46 回 全日本包装技術研究大会;生活者包装部会)」『全日本包装技術研究大会:研究事例発表資料 46』, 2008 年 12 月 9 日, 277-280 頁。
- 日本バイオプラスチック協会[編]「NEW FACE of BIOPLA 35—PLA 刃を採用した NEW クレラップ®/株式会社クレハ」『バイオジャーナル』第 9 巻第 3 号, 5-9 頁。
- 内呂民世・販売革新編集部「ラップの“常識”を変えた?!—ニュー・クレラップ 29 年振りのリモデル」『販売革新』第 27 巻第 6 号, 1989 年 6 月, 220-223 頁。
- 平林千春「リニューアルでブランド・ロイヤリティ向上!—新需要開拓に成功した呉羽化学『クレラップ』」『販売革新』第 28 巻第 10 号, 204-207 頁。
- 商業界[編]「消費をリードするカテゴリーリーダー2013 秋冬—ラップフィルム」『販売革新』第 51 巻第 11 号, 114 頁。
- 中山詞勝・旭化成工業株式会社 物流企画管理部副参事「全社効率化活動の展開—全社包装効率化活動の動き(PIC プロジェクト)」旭化成工業株式会社・物流企画部[編]『物流』No.11, 1987 年 11 月, 14-15 頁。
- 中山詞勝・旭化成工業株式会社 物流企画管理部副参事「全社効率化活動の展開—全社包装効率化活動の動き(PIC プロジェクト)」旭化成工業株式会社・物流企画部[編]『物流』No.12, 1988 年 5 月, 16-17 頁。
- 中山詞勝・旭化成工業株式会社 物流企画管理部副参事「全社効率化活動の展開—全社包装効率化活動の動き(PIC プロジェクト)」旭化成工業株式会社・物流企画部[編]『物流』No.13, 1988 年 12 月, 14-15 頁。
- 佐々木美子・旭化成ケミカルズ株式会社 樹脂総合研究所 ホームプロダクツ技術開発部「サララップ®パッケージのリニューアルについて(特集 第 52 回 全日本包装技術研究大会優秀発表)」『包装技術』第 53 巻第 3 号, 2015 年 3 月, 268-271 頁。

日本製紙クレシア株式会社「新春企画 東京五輪とパッケージ—東京オリンピックが開催された 1964 年から今も現役のロングセラー品 クリネックス®ティッシュ」『包装技術』第 58 巻第 1 号, 2020 年 1 月, 67-69 頁。

関孝幸・株式会社クレハ 技術部「特集:クセになる包装—NEW クレラップ® まん中からクルッと簡単!! “クレハカット”」『包装技術』第 58 巻第 11 号, 2020 年 11 月, 846-849 頁。

<社内報・季刊誌・パンフレット> 社内報・季刊誌・パンフレットの順に五十音順に記載

「サラン課を二分化—営業部付も誕生」『社報あさひ』No.399, 1961 年 8 月 11 日, 1 頁。

「全国 18 局から包装—千一夜を迎えた『スター千一夜』」『社報あさひ』No.425, 1962 年 7 月 18 日, 2 頁。

「小売店へ謝恩売り出し—『サランラップ』に景品」No.427, 1962 年 8 月 18 日, 1 頁。

「サランラップに“くじ”—2 月までプレゼントセール」『社報あさひ』No.436, 1963 年 1 月 18 日, 1 頁。

「旭ダウ 加工販売部新設—サラン販売部に製品課も」『社報あさひ』No.523, 1966 年 11 月 18 日, 1 頁。

「旭ダウが一部組織改正—東京・大阪にサランラップ課」『社報あさひ』No.595, 1970 年 5 月 18 日, 1 頁。

「塩ビモノマーを生産—山陽モノマーの工場完成、エチレン消費の一つの柱に」『社報あさひ』No.603, 1975 年 9 月 18 日, 1 頁。

「旭ダウ 生ごみ消臭袋を開発—『シュパック』の名で発売」『社報あさひ』No.661, 1973 年 8 月 3 日, 1 頁。

「旭ダウ 新たに三品種を発売—クリーナー関係に新製品」『社報あさひ』No.691, 1974 年 11 月 18 日, 1 頁。

「旭ダウ 物流オンラインシステムが稼働」『社報あさひ』No.793, 1979 年 7 月 3 日, 1 頁。

「あさひ随想—一本の『サランラップ』から」『社報あさひ』No.875, 1983 年 7 月 1 日, 1 頁。

「冷凍冷蔵に専門袋—『サンフリーズ』などを発売」『社報あさひ』No.881, 1983 年 9 月 1 日, 2 頁。

「もっと便利にもっとおいしく—新発売 『サランラップ』姉妹品シリーズ」『社報あさひ』No.939, 1988 年 2 月 1 日, 4 頁。

「NEWS・FLASH—サランラップ販売株式会社—『ハート・クッキング VOL.2』発刊」『社報あさひ』No.964, 1990 年 4 月 1 日, 10 頁。

「NEWS・FLASH—『サランラップ』新パッケージで登場—使いやすさアップ、明るくスマートな外観に」『社報あさひ』No.973, 1991 年 1 日, 23 頁。

「NEWS・FLASH—電気掃除機用紙パック『ごみっこ・Q』を新発売」『社報あさひ』No.981, 1991 年 9 月 1 日, 10 頁。

「NEWS・FLASH—料理番組『栗原はるみのなるほどクッキング』」『社報あさひ』No.988,

1992年4月1日, 10頁。

「NEW DESIGN—『サランラップ』パッケージを一新 安全と使い勝手などを大幅に向上」『社報あさひ』No.998, 1993年2月1日, 2-3頁。

「『サラン』モノマープラントが完成—老朽化と需要増で新プラントを建設」『社報あさひ』No.999, 1993年3月1日, 1頁。

「好評の新『サランラップ』—G マークにも選定、いよいよ全国展開」『社報あさひ』No.1006, 1993年10月1日, 20頁。

「SUZUKA in MIE—サランラップ事業の拡大発展に挑戦 サラン工場製造課」『社報あさひ』No.1009, 1994年1月1日, 18-19頁。

「あさひ経営ニュース—『サランラップ』の能力増強工事が完成—最新鋭の設備を導入して競争力を強化」『社報あさひ』No.1020, 1994年12月1日, 7頁。

「あさひ経営ニュース—「樹脂製品事業部・サランラップ販売(株)が『ジップロック』の販売を開始」『社報あさひ』No.1042, 1996年10月1日, 6頁。

「あさひ経営ニュース—サランラップ®『おいしさ保存研究所』を設立」『社報あさひ』No.1062, 1998年6月1日, 5頁。

「ホームプロダクツ事業部・サランラップ販売(株)『ジップロック』に新製品登場—新製品『ジップロック』コンテナ—十月発売」『社報あさひ』No.1078, 1999年10月1日, 19-20頁。

「Stylish Sales fileNO.19」『A-SPIRIT』No.1080, 1998年12月1日, 15-16頁。

「維新フォーラム 第7回 生活製品事業部門のメンバーで開催」『A-SPIRIT』No.1084, 2000年4月1日, 9-10頁。

「11年ぶりにパッケージをリニューアル—ユニバーサルデザインの『サランラップ』」『A-SPIRIT』No.1130, 2004年3月1日, 17-18頁。

「News Flash—旭化成ライフ&リビング 新パッケージの『サランラップ』がPA デザイン賞を受賞」『A-SPIRIT』No.1133, 2004年7-8月, 37頁。

「News Flash—旭化成ライフ&リビング・サランラップ販売(株) 西友リヴァン光が丘店 DJ 推販で、売上が大幅にアップ！」『A-SPIRIT』No.1140, 2005年9-10月, 31頁。

「News Flash—旭化成ライフ&リビング 「サランラップ」が国際PA デザイン賞を受賞！」『A-SPIRIT』No.1148, 2007年3-4月, 56頁。

「ピットとピツタリ、明日もおいしく。『サランラップ』は今年で50周年！」『A-SPIRIT』No.1167, 2010年3-4月, 27-28頁。

「おいしさ保存研究所」『さんさん』No.52, 1997年12月, 4頁。

「サランラップ®ハンドブック—便利にお使いいただくために」, 2014年4月。

「流通企業向けパンフレット『おかげさまで25年—サランラップ®』」, 1985年。

「流通企業向けパンフレット『おかげさまで30年—サランラップ®』」, 1990年。

「流通企業向けパンフレット『2008年春新商品のご案内』」, 2008年。

<インターネット・アクセス> 団体名を五十音順に記載（但し旭化成は年代順に記載）

旭化成株式会社「グループ理念」(<https://www.asahi-kasei.com/jp/company/vision/>, 2021年5月14日最終確認)。

旭化成ライフ&リビング株式会社・サランラップ販売株式会社「プレスリリース／2006年6月21日」(<https://www.asahi-kasei.co.jp/asahi/jp/news/2006/li060621.html>, 2020年12月26日最終確認)。

旭化成ライフ&リビング株式会社・サランラップ販売株式会社「プレスリリース／2006年10月23日」(<https://www.asahi-kasei.co.jp/asahi/jp/news/2006/li061023.html>, 2020年12月26日最終確認)。

旭化成ライフ&リビング株式会社・サランラップ販売株式会社「プレスリリース／2006年11月6日」(<https://www.asahi-kasei.co.jp/asahi/jp/news/2006/li061106.html>, 2020年12月26日最終確認)。

旭化成ホームプロダクツ株式会社「プレスリリース／2007年7月5日」(<https://www.asahi-kasei.co.jp/asahi/jp/news/2007/li070705.htm>), 2020年12月26日最終確認)。

旭化成ホームプロダクツ株式会社「プレスリリース／2007年10月24日」(<https://www.asahi-kasei.co.jp/asahi/jp/news/2007/li071024.html>), 2020年12月26日最終確認)。

旭化成ホームプロダクツ株式会社「プレスリリース／2008年4月22日」(<https://www.asahi-kasei.co.jp/asahi/jp/news/2008/li080422.html>, 2020年12月28日最終確認)。

旭化成ホームプロダクツ株式会社「プレスリリース／2008年7月1日」(<https://www.asahi-kasei.co.jp/asahi/jp/news/2008/li080701.html>, 2020年12月26日最終確認)。

旭化成ホームプロダクツ株式会社「プレスリリース／2008年8月27日」(<https://www.asahi-kasei.co.jp/asahi/jp/news/2008/li080827.html>, 2020年12月26日最終確認)。

旭化成ホームプロダクツ株式会社「プレスリリース／2009年2月12日」(<https://www.asahi-kasei.co.jp/asahi/jp/news/2008/li090212.html>, 2020年12月26日最終確認)。

旭化成ケミカルズ株式会社「プレスリリース／2012年5月25日」(<https://www.asahi-kasei.co.jp/asahi/jp/news/2012/ch120525.html>, 2020年12月28日最終確認)。

旭化成ホームプロダクツ株式会社「プレスリリース／2016年7月5日」(<https://www.asahi-kasei.co.jp/asahi/jp/news/2016/li160705.html>, 2020年12月28日最終確認)。

旭化成ホームプロダクツ株式会社「プレスリリース／2017年8月17日」(<https://www.asahi-kasei.co.jp/asahi/jp/news/2017/li170817.html>, 2020年12月28日最終確認)。

旭化成ホームプロダクツ株式会社「プレスリリース／2018年3月1日」(<https://www.asahi-kasei.co.jp/asahi/jp/news/2017/li180301.html>, 2020年12月28日最終確認)。

旭化成ホームプロダクツ株式会社「サラン®・製品一覧」(<https://www.asahi-kasei.co.jp/saranet/>, 2020年12月24日最終確認)。

旭化成ホームプロダクツ株式会社「ミッションステートメント」(https://www.asahi-kasei.co.jp/saran/corporate_info/mission.html/, 2021年5月14日最終確認)。

旭化成ホームプロダクツ株式会社「おしらせー『サランラップ®の歴史』を公開」(<https://ahp-web.jp/saranwrap-60th/>, 2021年1月12日最終確認)。

株式会社あらた「沿革」(<https://www.arata-gr.jp/company/history/>, 2020年12月26日, 最終確認)。

イオン株式会社「企業沿革」, <https://www.aeon.info/company/history/>, 2020年12月26日最終確認)。

伊勢新聞「地域活性化で包括協定ー鈴鹿市, 山下印刷紙器, 旭化成と三重／2018年8月23日」(<https://www.isenp.co.jp/2018/08/23/21912/>, 2020年12月28日最終確認)。

ウレコン「True Dataーラッピングフィルム」(<https://urecon.jp/categories/>, 2020年12月28日最終確認)。

NTTコムウェア「ニッポン・ロングセラー考」(https://www.nttcom.co.jp/comzine/no015/long_seller/index.html, 2021年4月12日最終確認)。

NTTコムウェア「ニッポン・ロングセラー考」(https://www.nttcom.co.jp/comzine/no056/long_seller/index.html, 2021年4月12日最終確認)。

株式会社クレハ「プレスリリース／2011年3月22日」(https://www.kureha.co.jp/newsrelease/information/detail/post_71.html, 2021年3月19日最終確認)。

株式会社クレハ「プレスリリース／2014年8月1日」(<https://www.kureha.co.jp/newsrelease/uploads/20140801.pdf>, 2020年12月28日最終確認)。

経済産業省「2014年11月7日『セルフメディケーション推進に向けたドラッグストアに関する研究会(第1回)』ー資料5『ドラッグストア業界を巡る環境の変化について』」(http://www.meti.go.jp/committee/kenkyukai/shoujo/self_medichation/pdf/001_05_00.pdf, 2021年2月3日最終確認)。

J-NET株式会社「沿革」(<http://www.jnet-gp.co.jp/company/index.html>, 2020年12月26日最終確認)。

商業界・宣伝会議「ロングセラーブランドのコミュニケーション戦略」(<https://mag.sendenkaigi.com/feature/senden/long-selling-brand/>, 2020年12月25日最終確認)。

セブン&アイ・ホールディングス「グループ会社」(<https://www.7andi.com/group.html>, 2020年12月26日最終確認)。

ダイヤモンド・オンライン「広告企画 事例で見る 企業×コミュニティーNEW クレラップ®しか買わないファンを育てたクレハの戦略 クオン株式会社／2016年7月20日」(<https://diamond.jp/articles/-/95406>, 2020年12月28日最終確認)。

DCM ホールディングス「沿革」(<https://www.dcm-hldgs.co.jp/company/company/company-history.html>, 2020年12月26日最終確認)。

トライベック・ブランド戦略研究所「ブランド戦略通信ーブランド何でもランキング 第47回: 製品ジャンルを代表するブランド」(<https://japanbrand.jp/ranking/nandemo/47.html>, 2020年12月28日最終確認)。

日本製紙クレシア（株）『『クリネックス』商品情報』（<https://kleenex.crecia.jp/kleenex/>，2021年6月15日最終確認）。

日本DIY・ホームセンター協会「年間総売上高とホームセンター数の推移（推計値）」（<https://www.diy.or.jp/i-information/association/jigyo/transition.html>，2021年2月3日最終確認）。

株式会社PALTAC「沿革」（<http://www.paltac.co.jp/today/history/index.html>，2020年12月26日，最終確認）。

Beach「クレライフ・コミュニティ」（<https://www.beach.jp/community/KUREHA/index>，2021年1月12日最終確認）。

株式会社プラネット「From プラネット Vol.11—世界一安い日本のティッシュは1組0.31円」（https://www.planet-van.co.jp/pdf/fromplanet/fromplanet_11.pdf，2020年12月28日最終確認）。

株式会社プラネット「From プラネット Vol.22—食品用ラップに求められるのは『丈夫さ』と『切りやすさ』」（https://www.planet-van.co.jp/pdf/fromplanet/fromplanet_22.pdf，2020年12月28日最終確認）。

ブランド戦略研究所「ブランドなんでもランキング—第47回：製品ジャンルを代表するブランド」（<https://japanbrand.jp/ranking/nandemo/47.html>，2021年1月12日最終確認。）

株式会社北海道日本ハムファイターズ「ニュース一覧／2009年3月26日」（<https://www.figthers.co.jp/news/detail/579.html>，2020年12月26日最終確認）。

株式会社北海道日本ハムファイターズ「ニュース一覧／2010年3月16日」（<https://www.figthers.co.jp/news/detail/1197.html>，2020年12月26日最終確認）。

山下印刷紙器(株)「製品技術—紙器／2018年8月23日」（<http://www.yamashita-pac.com/products/paper.html>，2020年12月28日最終確認）。