

2000年度食のライフスタイル研究



「ブランドを通して見た 食ライフスタイル変化」

研究者

学習院大学大学院
経営学研究科博士後期課程

乳井 瑞代

目次

はじめに: 1

第1章: 本研究の目的と位置づけ 2

第2章: 「ブランド起点アプローチ」のための3つの視点 5

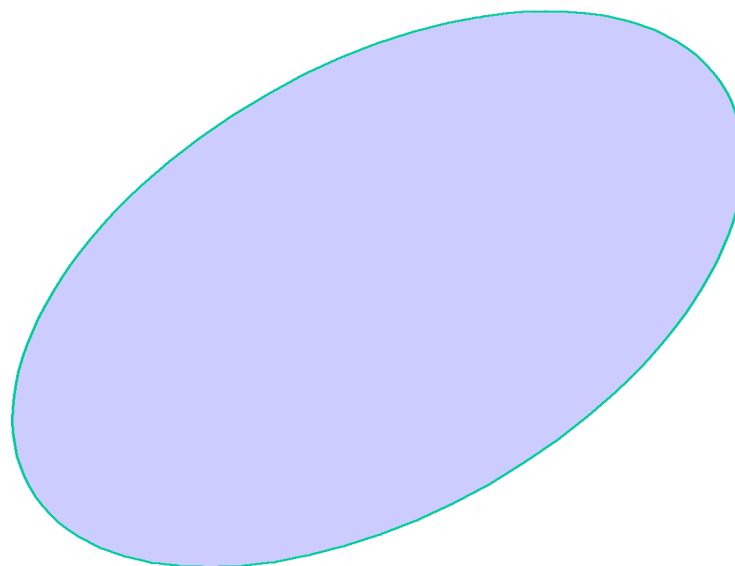
第3章: 事例考察「ブランドを通して見た食ライフスタイル変化」 13

第4章: インプリケーションに代えて 30

事例A: 味の素「ほんだし」 33

事例B: 大塚製薬「ポカリスエット」 43

アペンディクス: 「チャートで読み解く食ライフスタイル変化」 56



はじめに

本研究の進捗過程で、我々人類は（という言い方が大袈裟に過ぎれば、我々日本人は）世紀の境を一つ踏み越えた。前世紀、「21世紀になったら」「来るべき21世紀には」と枕詞のように謳っていた未来がとうとう現実のものとなったのである。

しかし、21世紀のライフスタイル、とりわけ、本研究がテーマとしている食のライフスタイルがいかなるものか、どうあるべきかについては、多くの研究者や識者によって、1990年代後半、様々に議論されてきたものの、どこか未だ遠い将来のこととして、明確な言及が保留にされてきた感がある。

だが、未来は現実となった。現実であるからには、直面する課題を放置しておくわけにはいかず、可能な限り速やかに現状を把握し、それに対処していかなくてはならない。

そこで、「21世紀の食のライフスタイル像」を把握する縁（よすが）ともなるべき、幾つかの仮説を提示するため、3年前（1997年度時点）で一旦の終息を見た食のライフスタイル研究を復活するに至った。

無論、この「第2次食のライフスタイル研究」はようやくその緒に着いたに過ぎないが、以下に述べるような3ケ年間の研究を終えた後には、何かしらの形で、「21世紀の食のライフスタイル像」に言及できればと考えている。

2001年3月

筆 者

第1章

本研究の目的と位置づけ

第1章：本研究の目的と位置づけ

1. 目的

21世紀を迎えて、日本人の食をとりまく環境は、緩やかながらも日々確実な変化を見せている。

本研究においては、そうした環境変化の中であって、食の送り手・作り手である食品産業(生産者・メーカー・流通業者・外食・中食産業等)の現場、そして、受け手である消費者(生活者)の食に対する意識やライフスタイル(志向や嗜好)はどのように変化し、また、どこに向かおうとしているのかを探り、今後(21世紀)の食のライフスタイルの方向性を示唆する仮説を導きたいと考える。

2. 研究ステップ

21世紀の食ライフスタイルの方向性を示唆する仮説を導くためには、短期的な研究では十分な成果が得られないと考えるため、本研究では中長期的な視点を重視し、以下のようステップに即して3年間に渡る継続的な研究を蓄積していくこととする。

当面想定している研究ステップは以下の通りである。

初年度(2000年度): 食のライフスタイル変化を探るための仮説抽出作業(詳細次節)

- ・ まず、食の現状を把握するため、初年度は、食の送り手・作り手側に取材し、食市場や食ライフスタイルの変化を示唆する仮説やキーワードを探る。
- ・ 特に、「ブランド起点アプローチ」によって、これまでの食ライフスタイルの変化を再度整理し、独自の研究枠組みを構築する。

2年目(2001年度): 仮説検証のための消費者研究

- ・ 1年目に得られた仮説を検証するため、対消費者調査や市場観察を行う。

3年目(2002年度): 研究成果のとりまとめ作業と補完研究

- ・ 1～2年目までの成果をとりまとめ、シンポジウムや出版といった形で発信することも視野に入れて、研究成果の総括を行う。

*尚、研究報告書は3年目のみではなく、毎年度、その年の成果はとりまとめる。

3. 初年度(2000年度)の研究テーマ

テーマ：「ブランドを通して見た食ライフスタイル変化」

～食のライフスタイル変化を探るための仮説抽出作業～

研究のスタンス

現在ましてや未来を知るためには、まずは過去の歴史について正しく認識することが肝要である。このため、まず最初に、筆者を含む1995～1997年度の「ライフスタイル・プロジェクト」の研究成果である「日本の食文化にみるライフスタイル研究」(1995～1996年度)及び、その補完調査である「食に対する意識調査」(1997年度実施)をベースとしながらも、「食市場の変化」といった視点から、再度、昭和戦後から現在に至るまでの食ライフスタイルの変化を俯瞰した。

次に、筆者の本来の研究フィールドであるブランド研究で得られた知見を活用し、食のライフスタイルをブランドを起点として再整理することを試みた。この「ブランド起点アプローチ」のベースとなる考え方や視点については第3章で詳しく述べるが、ごく簡単に紹介すると、以下のような3つの視点から個々のブランド事例を掘り下げ、ブランドを基軸として(即ち、メーカー側の視点に立って)、食ライフスタイルの変化を捉え直そうというものである。

- 【視点】: 食ライフスタイルの変化に合わせたブランド変容の事例
- 【視点】: ブランド自体は変わらないが、市場変化によって、そのポジショニングや消費のされ方が変容した事例
- 【視点】: 新たなカテゴリーの創造もしくはカテゴリーのボーダレス化の事例

元より、食ライフスタイルの変化は、フードシステム¹を構成する全ての供給者(即ち、生産者やメーカー、流通業、外食業等)及び需要者(即ち、生活者)の変化の相互作用によって生じるものであるため、ブランド(=メーカー)側の視点からだけでは、十分な考察に至らないことは承知しているが、中期的な研究の足がかりとして、初年度はまずここからスタートすることとした。

このため、単なる文献研究ではなく、実際の食品産業関係者(特に、初年度はブランドの開発主体であるメーカー)に対してインタビューを行い、当該ブランドの開発の背景に

¹ この概念についてはアペンディクスを参照されたい。

あった食意識やライフスタイルの変化を把握すると共に、現在、送り手として実感・直面している変化の予兆についても意見交換をし、仮説導出へと繋げていくこととした。

研究方法

1) 食品メーカー・インタビュー

- ・ 代表的な食品メーカー数社に取材し、上記3つの視点に即したブランド事例を収集すると共に、食ライフスタイル変化のキーワードを探った。
- ・ 事例によっては、今年度中に直接の取材が叶わなかった事例もあるが、それらは、他研究機関主催の当該ブランドに関する講演録や、学習院大学経済学部青木幸弘教授²と共に筆者が数年に渡り蓄積してきたブランド事例によって補完した。
- ・ このように、事例の掘り下げ方の深さ、また本稿での取り上げ方に程度差こそあるが、本稿執筆に関連して参考とさせて頂いた主な企業は以下の通りである。
- ・ ここで、個人名を列記することは控えさせて頂くが、取材や資料提供にご協力頂いた各社のご関係各位に対して、この場を借りて心から御礼を申し上げる次第である。

味の素 / 江崎グリコ / 大塚製薬 / カゴメ / キッコーマン / サントリー /
ハウス食品 / 雪印乳業 (五十音順)

2) ブランド事例収集と再整理

3) 関連文献レビュー

4) 食文化研究及びブランド研究に関する既存研究のレビューと理論構築

5) 関連データ及び新聞・雑誌記事の収集

本報告書のまとめ方

今年度の研究の主眼は、あくまで次章で詳しく述べる「ブランド起点アプローチ」であり、ここに食ライフスタイル変化のレビューを盛り込むと、論点が散漫になる恐れがあるため、本文中での言及は最低限度に留めた。その代わりに、「**チャートで読み解く食ライフスタイルの変化**」と題したアペンディクスを巻末に付したので、過去・現在・未来の食ライフスタイル変化を読み解くための視点については、そちらを参照されたい。

² 青木教授には、本研究の過程でも逐次適切なアドバイスを頂いた。この場を借りて、心から御礼を申し上げる次第である。

第2章

「ブランド起点アプローチ」
のための3つの視点

第2章：「ブランド起点アプローチ」のための3つの視点

1. アプローチの視点

「ブランド（商品） - 流通 - 消費者」三位一体のダイナミズム

日本における戦後の食ライフスタイルの変化について、また、食ライフスタイル上の今日的課題についてはアペディクスを参照されたいが、本章では、「メーカーのブランド戦略視点」から、戦後の食ライフスタイルの変化を掘り下げて考察していきたい。ここで、敢えて、ブランドを起点とした考察を行うのは、以下のような理由からである。

まず、第1に、メーカーのブランド戦略には、少なからずその時代時代の消費者ニーズ、即ち、食ライフスタイルの変化が反映されているからである。また、第2として、或るブランドが上市されることによって（特に、それが従来になかった新しい食品であるような場合には）、それ以降の食ライフスタイルに何かしらの影響を及ぼす。従って、ブランドの歴史を辿っていけば、自ずとそれがポジショニングされている市場の状況、ひいては食ライフスタイルが凝集力を持って浮かび上がってくることになる。

青木は、消費者ニーズ（＝ライフスタイル）の変化が新たなブランド（商品）を生み、新たなブランド（商品）の誕生によってライフスタイルが変化するというこのダイナミズムに、さらに流通との相互作用を付け加えて、「商品 流通 - 消費者間のインタラクション」と称する理論仮説を提示している（図2-1）。

同図でも例示されているが、近年のニア・ウォーター・ブームなどは、まさにこのインタラクションの典型的な事例である。ざっとこの事例を俯瞰してみよう。

小事例：ニア・ウォーター・ブーム

日本に初めてコンビニエンスストア（以下、CVS）が誕生したのは1974年のことだが¹、以来、CVSは、清涼飲料メーカーにとっては自販機に次ぐ重要なベンダーとして、一方、消費者（とりわけ若年単身者）にとっては、自宅の冷蔵庫代わりとして、食生活に欠かすことのできない重要なチャネルとなった。このCVSの登場によって、いつ行っても飲み頃に冷やされた飲料を、自販機よりも多様な品揃えの中から選択し購入することが可能となったため、飲みたい時に購入するという「当用買い」が促進されたわけである。

ベンダーとしてのCVSの普及は、メーカーに多様な容器展開の機会を提供した。日本で初めてPETボトル入り飲料が発売されたのは、CVSの誕生から10年近く経った1982年であったが²、当初は環境問題に配慮した業界自主規制により、1L以上の大型ボトルし

¹ 1974年、東京の豊洲に、セブンイレブンの第1号店が開業した。

² PETボトル入り清涼飲料の第1号は、サッポロの「リボンおれんじつつぶ」とのことである。

か展開されていなかった。ところが、90年代に入ると、500ml P E Tボトル入りの輸入ミネラルウォーターが人気を博し始めたことを受け、1996年には国内メーカーに対しても小型P E Tボトルが解禁され、一挙に清涼飲料市場が活気づいたのである。

この500ml P E Tボトルの登場は、飲料の飲用のし方を大きく変えた。それまでの当用買いの対象は専ら350ml缶であり、開栓したら即時に飲み切らねばならなかったため、その時代の飲用スタイルとは「喉の渴きを癒すため一気にゴクゴク飲む(=止渴)」であり、求められる味覚は、「一気に飲み干して美味しい味」であった。

ところが、500ml P E Tボトルの場合、携帯も容易であり、且つ、一旦開栓してもリキャップが可能のため、飲みたい時に飲みたい量を少しずつ飲用することができる。このようなチビチビ分割して飲用する飲み方は、「リキャップ飲用(リシール飲用)」などと称され、今ではすっかり定着しているが、そのような飲用スタイルが一般的になったのは僅かここ5年のことである。

飲み方のスタイルがリキャップ飲用へと変容したことを受けて、求められる味覚も、「ぬるくなっても美味しさが変質せず、断続的に飲んでも飽きない味」へと変化した。当然のことながら、甘味や酸味の強いものや、時間が経つと気が抜けてしまう炭酸飲料のようなものは、この飲用スタイルにそぐわないものとして飲用頻度の低下を招いた。その反対に、活況を呈したのがミネラルウォーターや茶系飲料市場であり、さらには、新たなカテゴリーとして「ニア・ウォーター系飲料」と呼ばれる市場が誕生したのである。

実は、この「ニア・ウォーター系飲料」には明確な定義があるわけではない。最初は、「ローor ノンカロリー³で甘さを抑えた、さっぱりした飲み心地の透明な液色をした飲料」のことを、消費者が何となく感覚的に「ニア・ウォーター」としてカテゴライズしていたようである。しかし、各ブランドの出自を細かく見てみると、「サブリ」(キリンビバレッジ)等に代表される機能性飲料カテゴリーから派生してきた一群、「桃の天然水」(JT)に代表される果汁感やフレーバー感を訴求した一群、そして、最近では、透明ではない乳性飲料のようなものまで「ニア・ウォーター系飲料」の仲間として識別されている。

このように、「ニア・ウォーター系飲料」の参入経緯を辿ると、流通や商品の変化が飲用のスタイルを変え、結果、従来の際間を埋めるような新たな飲料のカテゴリーが創出される、という三位一体の変化ダイナミズムが生き生きと見えてくる。

そこで、本章では、この「ニア・ウォーター系飲料」のような、食ライフスタイル変化のダイナミズムを探るに足る典型的な事例を取り上げ、その変化を歴史的に考察すると共に、そこから、今後の商品開発のヒントとなるような先見性のあるトレンドを抽出していきたい。

³ 通常、飲料業界では、100ml 当り 20kcal 以下の飲料を「ノンカロリー」もしくは「カロリーオフ」と称している。

事例抽出の3つの視点

前章でも簡単に触れたが、事例抽出に際し、以下の3つの視点を定めた。次章では、各視点毎の概要について解説した後に、ブランド・ヒストリーまで遡って深掘りをする典型的なブランド事例を幾つか添付する。また、章立てを分けてはいないが、本文中にも「小事例」と題した簡単な事例紹介を織り込んでいるので、併せて参照されたい。

- [視点]: 食ライフスタイルの変化に合わせたブランド変容の事例
- [視点]: ブランド自体は変わらないが、市場変化によって、そのポジショニングや消費のされ方が変容した事例
- [視点]: 新たなカテゴリーの創造もしくはカテゴリーのボーダレス化の事例

【事例A】: 味の素(株)「ほんだし」

【事例B】: 大塚製薬(株)「ポカリスエット」

なぜ、このような3つの視点を設定したかについては、次節以降、追々明らかにしていきたい。

2. 食品特有のロングセラー化遺伝子

ところで、食品業界には、非常に多くの長寿ブランド（筆者らは通常、「ロングセラー・ブランド」と称している）が存在する。「カゴメ・トマトケチャップ」（1906年）⁴、「味の素」（1909年）、「カルピス」（1919年）等は、遙か昔、明治から大正期に誕生した百歳前後の超ロングセラー・ブランドであるし、昭和の戦前に生まれた「キューピー・マヨネーズ」（1924年）、「キッコーマンしょうゆ」（1927年）⁵も早70～80歳。戦後生まれとはいえ、「永谷園お茶漬け海苔」（1952年）、「丸美屋のりたま」（1959年）、「ハウス・パーモントカレー」（1963年）、「グリコ・ポッキー」（1966年発売）等も、団塊世代同様、既に壮年期を迎え、

⁴（ ）内は発売年。

⁵ キッコーマン(株)のルーツを辿ると、永禄年間（1558～1570年）には既に、創業者一族（正確には、一族八家）の祖先が野田で醤油の醸造を開始していたと言われ、江戸時代には野田は醤油の一大産地となったが、それら一族八家が統合され、キッコーマン(株)の前身である「野田醤油(株)」が設立されたのは1920（大正9）年のことである。

しかし、当時同社には、一族八家がそれぞれに持っていた211種もの印（今で言うブランド）があったため、これらを1927（昭和2）年に「キッコーマン」という1つのブランドに統一したのである。ここでは、その年次を記した。

当時はその革新的な加工技術によって食ライフスタイルに大きな変化をもたらした「大塚ボンカレー」(1968年)、「日清カップヌードル」(1971年)でさえも、最早30代に突入している。

青木(1998)は、業界を越えた豊富な事例研究の蓄積を元に、「ロングセラー・ブランドに見られる共通項」を図2-2に掲げた5つの項目に整理しているが、上記のブランドにも同様の共通項を見て取ることができる。さらに踏み込んで、上記のブランドの共通項を抽出すると、これらは全て、それらが現在属しているカテゴリーを創出したブランドであり、且つまた、その多くが今尚カテゴリーNo.1の座に在り続けているブランドであることが分かる。

このことは、時子山・荏開津(1998)が指摘する「食品の商品としての特徴」、とりわけ、食品特有の「習慣性」に大きく起因している。即ち、個人の味覚の基準は幼少期に形成され習慣化されるため、ブランド・スイッチが容易には起こりにくく、このことが、一旦確立されたブランドの優位性を継続的に強化するのである(図2-3)。

青木をはじめとしたブランド研究者達の多くが、強固なブランドを構築するためには、そのカテゴリーの代名詞になることが重要だと述べているが、食品の場合、それは単なる認知や知識の問題に止まらず、「味覚」という生理的・官能的な知覚において「典型」となることが、カテゴリーのセントラル・ポジションを構築もしくは奪取する上で重要になってくるのである。

筆者はかつて、或る飲料の新製品開発のためのグループ・インタビューにモデレータとして参画したことがあるが、その際に、この「味覚典型」なるものの偉大さをまざまざと経験した。被験者の多くは、ブラインドの試飲テストにおいて、既存品Aよりテスト品が明らかに美味しいと感じていたが、彼(女)らは味わっただけで既存品Aが「ブランドY」であることを的確に察知し、次のように評価したのである。

「大人としての僕は、テスト品の方が間違いなく美味しいと感じているんですが、子供の頃から「既存品A = ブランドY」の味に慣れているんで、やっぱり「ブランドY」の方が好き。「ブランドY」が飲みたい気分は、「ブランドY」でしか満たせないんです」と。

さて、ポストモダニストなら、この発言からどのようなインサイトを導き出すであろうか。

余談はさておき、このように、食品のブランドは食品特有のロングセラー化遺伝子を持って生まれていると言えるが、昨今のような熾烈な市場環境の中でロングセラーで在り続けるためには、並大抵のブランド育成努力では事足らない。では、冒頭で列挙した多くのブランドは、どのようにしてロングセラー化を成し遂げ今日に至っているのだろうか。

3. 適切な市場変化対応 [視点]・[視点]の設定理由

図2-4は、青木(1998)による「ロングセラー化に見る共通項」を、「初期要件」と「維持要件」という視点から再整理したものである。同図自体の詳しい議論は、乳井(2000)を参照されたいが、要するに、ロングセラー化のためには、「初期要件」もさることながら、「維持要件」を満たすことが極めて重要だということである。中でも、第5の共通項である「市場変化への積極的対応」を巧く成し遂げられるか否かが、ブランドのエイジング(加齢化・陳腐化)に打ち勝ち、単に長生きしているばかりでなく、今なお、元気潑刺なブランドで在り続けるための秘訣である。本研究において、[視点][視点]を設定したのは、実は、このことの重要性を実例で示したかったからである。

市場変化への対応策としては、様々なアプローチが考えられる。主な対応策としては、ブランドそのもののリニューアルやリポジショニング、「ブランド拡張」⁶を通じた対応、コミュニケーションを通じたリポジショニング、等が一般的である。[視点]とはまさに、こうした営為についてトレースをするものである。

一方、[視点]は、変わらないと思っていたブランドのポジションが、消費者ニーズの変化や競争環境の変化の中で、良い様にも悪い様にも相対的に変わってしまうことを示すために設定した。筆者らはよく、この状況を舞台装置になぞらえる。舞台の真ん中で、スポットライトを浴びていた大女優も、舞台回りが変わればライトが当たらなくなるし、例え名演技でも一日千秋の如く同じ演技を繰り返していれば、観客にも飽きられ、前途有望な新人女優に主演の座を追われることになる。

ブランドのロングセラー化の営為もまた、こうした危険を内包しているのであり、だからこそ、適時適切にリニューアルやリポジショニングが必要なのである。特に、食品の場合には、食に対する意識や嗜好等の変化を、常に注意深くウォッチしていかなければならない。そして、その変化が一時的なものか、それとも、今後の食ライフスタイルを根底から変えるような大きな変化なのかを見極めることが重要になってくる。

4. カテゴリー創造の重要性 [視点]の設定理由

さて、食品のロングセラー・ブランドの多くが、それらが誕生する以前にはなかった新しい食品、即ちカテゴリーの創造者であり、その新たな食品の味覚や便益・食べ方等を地道なコミュニケーション活動や啓蒙活動を通して普及・定着させ、今尚そのカテゴリーの味覚典型として揺るぎないセントラル・ポジション⁷の座に君臨し続けていることは、第2節でも指摘した通りである。

⁶ 「ブランド拡張」には、単にサイズやフレーバー、価格帯を追加(伸張)していく「ライン拡張」と、カテゴリー横断型の狭義の「ブランド拡張」の2通りがある。

⁷ 平たく言えば、「カテゴリーNo.1」ということである。

昨今、この「カテゴリー創造」の重要性は、ますます高まっている。というのも、食品に限らず、1970年代くらい迄は、競争環境も比較的穏やかな時代であり、メーカー側にも流通側にも、一旦、上市したブランドを手塩にかけてじっくり育てる余裕があった。ところが、80年代に入ると、フードシステムに限らず、日用品のサプライチェーンにおいては、POSデータ等の情報力を武器として、組織小売業の支配力が増大し、メーカーの戦略意図通りに、時間をかけてブランドを育成することができにくくなったのである。

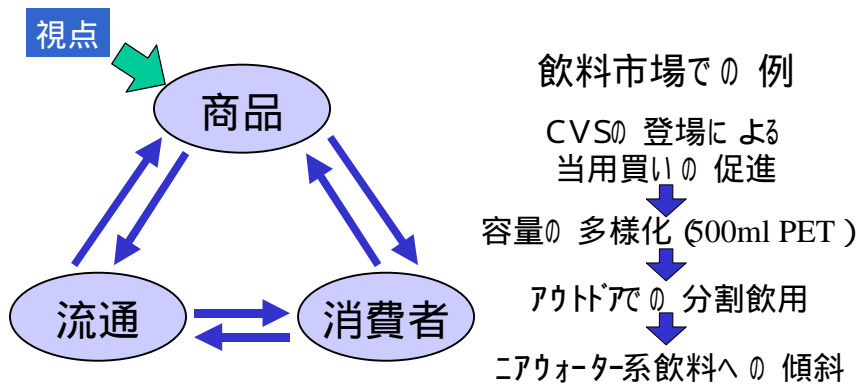
特に、CVS等では、衆知の通り、新発売後早期に一定の販売量を達成しない限り、即座に商品カットの憂き目に遭い、消費者の評価を待つまでもなく、市場からの撤退を余儀なくされる。こうした流通の強大な圧力に対抗し、ロングセラー化の素地を築く1つの有効な方法が「カテゴリー創造」なのである。

詳しくは次章で述べることにしたいが、人々が想像も及ばないような真の意味での新たなカテゴリーを創出することは難しいとしても、既存のカテゴリーとカテゴリー間、即ち隙間を狙ったブランドの開発やカテゴリーの境界破壊（即ち、ボーダレス化）等、比較的挑戦しやすい「カテゴリー創造」もある。肝心なのは、それを単なる一時的な「スキマ商品」として終わらせるのではなく、今後の消費者ニーズや食ライフスタイルを的確に掴むことを通して、他ブランドの参入をも喚起するような市場拡大可能性の高いカテゴリーを創造し、発売後は、それをカテゴリーとして定着させる努力を重ねることである。

次章では、具体的な事例を通しながら、1つのブランドが消費者ニーズの変化や市場変化をどのように捉え、対応してきたかについて、また、どのようにして新たなカテゴリー創造してきたかを見ていくことにしたい。そして、繰り返し述べているように、このことはまた、食ライフスタイルの変化の通史を、ブランドという1つの起点を定めて定点観測することに他ならないのである。

図2-1]ブランド(商品)-流通-消費者間のインタラクション

消費者の行動は固定的なものではなく、様々な相互作用の中で変化していく。



*青木による理論仮説

図2-2]ロングセラー・ブランドに見る共通項

明確なコア・ベネフィットの存在

独自技術を基盤とした優位性

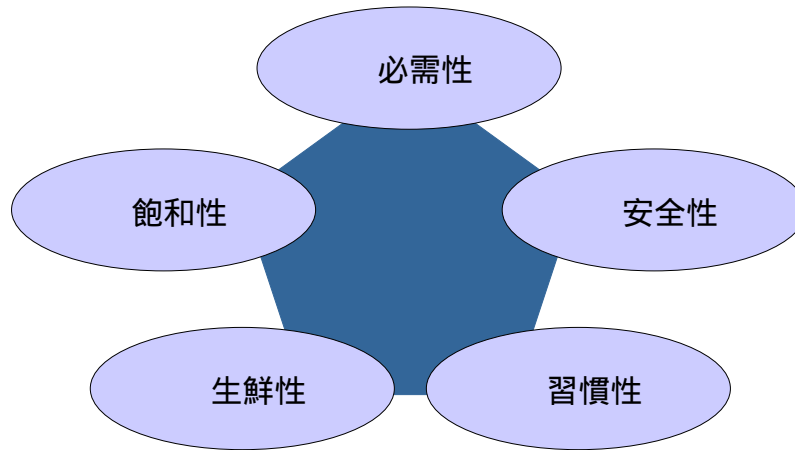
便益を伝える優れたコミュニケーション

アイデンティファイアーの一貫性

市場変化への積極的対応

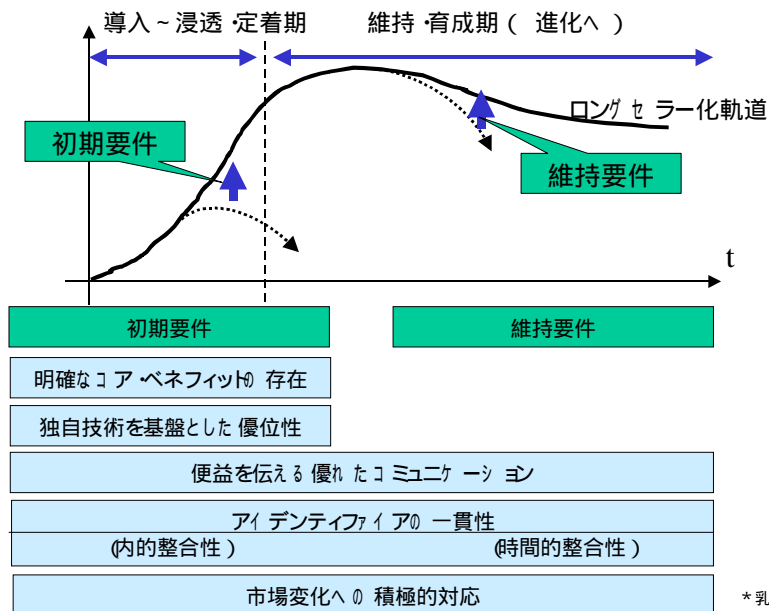
*青木(1998)

【図2-3】食品の商品としての特徴



*時子山 荏開津 (1998)より作成

【図2-4】ロングセラー・ブランドにみる共通項の再整理



*乳井 (2000)

第3章
事例考察
「ブランドを通して見た
食ライフスタイル変化」

第3章：事例考察「ブランドを通して見た食ライフスタイル変化」

1. [視点]：食ライフスタイルの変化に合わせたブランド変容の事例

食ライフスタイルの変化に合わせてブランド自体を変容させていった事例は、枚挙に暇がない。乱暴に言ってしまうと、現存する食品のロングセラー・ブランドのほとんど全てが何らかの形で市場の変化に対応しながら、リニューアルやリポジショニングを重ねてきている。ただ、その変え方に幅があるのである。

大まかにその変化の幅（パターン）を示すと、

- { [パターン1] コア・ブランドをほとんど変えない。
- { [パターン2] コア・ブランドは余り大きく変えないが、積極的なブランド拡張によって変化やニーズの多様性に適応する。
- { [パターン3] コア・ブランドの積極的なリニューアルによって変化に対応する。
- { [パターン4] (企業ブランド起点で見た場合) 時代の変化と共に、事業の屋台骨を支える基幹ブランドが大きく変わる。

まず、[パターン1]であるが、これに相当するのが、【事例B】に詳述した1999年春時点までの「ポカリスエット」の事例である。これについては、次節で詳しく述べるため、ここでは省略するが、このパターンを選択した場合、よほどユニークで独占的なブランドでない限りは、早晚ブランドのエイジング（加齢化・陳腐化）という壁に突き当たることになる。「ポカリスエット」の場合にも、最終的にはサブ・ブランドを上市することで、この危機を回避した。

【パターン2】の小事例 「日清カップヌードル」「ポッキー」

次の【パターン2】は、戦略的か否かは別にして、最も頻繁に見られる市場適応パターンである。この典型的な成功事例が、「日清カップヌードル」や「ポッキー」、そして、【事例A】で示した「ほんだし」である¹。

ご存知のように、日清食品のカップヌードルの場合、コンソメ（ブレン）、カレー、シーフードの定番3品については大きな変更を行わない一方で、この3品（特に、コンソメ）を他社の追撃から防御するため、短命を承知で、シーズン毎に多様なフレーバーを波状攻撃的に投入している。

江崎グリコの「ポッキー」もまた、1966年の発売以来、メインの赤箱を中心に、多様な

¹ これらのブランドの詳細については、青木・電通（1999）を参照のこと。

サブ・ブランドを適時適切に配置することで、ブランドの鮮度の維持に成功しているブランドである（図 3-1・図 3-2：詳細は青木・電通 1999 を参照のこと）。特に、2000 年 9 月、満を持して再発売された「ムース・ポッキー」²は、新たな顧客の取り込みに成功し、次世代の赤箱としての期待が大きい。

〔パターン 2〕及び〔パターン 4〕の事例 味の素「ほんだし」

詳細は【事例 A】をご覧頂きたいが、「ほんだし」の事例は、多くの含意に富んでいる。「ほんだし」の場合、コア・ブランドの適時適切なりニューアルと優れたコミュニケーションを通して、風味調味料という従来にはなかった食品を、今では「だし」と言えば「ほんだし」と即答する主婦が一般的になるほど、日本人の食ライフスタイルの中にブランドを定着させる一方で、ヨリ簡便に手作りを楽しみたいという消費者ニーズや、90 年代以降の和食回帰の流れに対応すべく、第 3 期の「多様化期」以降は、液体調味料や合わせだし等へと積極的にブランド拡張を果たしている。

これは、コア・ブランドの「ほんだし本品」を起点に見れば、〔パターン 2〕の典型的な事例であり、また、企業ブランド「味の素」を起点として考えれば、同社の調味料の基幹ブランドは、「商品味の素」から「ほんだし」へと大きく移行し、さらには今後、液体調味料やその他の調味料へと姿を変えていく可能性を孕んでいる。即ち、〔パターン 4〕の事例として見ることもできるわけである。

言わずもがな、その背景には、【事例 A】で示したような食ライフスタイルの大きな変化があった。とりわけ、アベンディクスでも詳しく触れるが、1970 年代前半迄には完了していたとされる「アメリカ型食生活」への移行が、加工食品メーカーに与えたインパクトは大きかった。さらに、この時期を境に、食の簡便化・外部化はさらに進行し、家庭内食の荒廃や崩壊が顕在化する。「ほんだし」の歴史とは、まさに、この前者に答え、後者に歯止めをかけてきた過程なのである。その結果、最近では、例の粗食ブームの助けも借りて、再び和食を見直す機運が高まっている。このように、食ライフスタイルの変化がブランドを変容させ、変容したブランドによって食ライフスタイルがさらなる変化を遂げる。「ほんだし」の事例は、そのダイナミズムを如実に物語るものである。

〔パターン 3〕の事例 カルピス食品「カルピス」

〔パターン 2〕の解説に紙幅を費やしたが、最後に、〔パターン 3〕の事例を簡単に紹介しておきたい。筆者が知る最も典型的な事例は、「カルピス」である。「カルピス」が 1919（大正）年に、最初は滋養のための薬のような飲料として発売されたことは、筆者らによ

² ムース・ポッキー」は、一度 2000 年 1 月に関東地区で先行発売されたが、瞬時に初期の計画数を遙かに上回る爆発的なヒットとなったため、生産が追いつかず、僅か 10 日間で売り止めとなった。その時の反省を経て、同年 9 月、満を待して再発売されたのである。

る 1996 年度の報告書でも紹介した。以来、濃縮液を水で希釈して飲用するという独特の飲用スタイルと、「初恋の味」と称された甘酸っぱい味が人気を博し、1960 年代には電器冷蔵庫の普及と共に、一般家庭で必ずや常備されている国民的な飲料であった。

ところが、70 年代に入ると、自販機の普及と共に、缶入りの飲料が続々と市場に登場し、戸外での飲用が一般化した。さらに、女性の社会進出の進行によって、お母さんが子供達にカルピスを作ってあげる、という幸せな家族の光景は、最早過去のものとなった。さしもの「カルピス」も、こうした食ライフスタイルの本質的な変化の前には、「希釈」というカルピスのアイデンティティとも言える飲用スタイルを変容させざるを得なかった。こうして、カルピスは、1991 年に「カルピスウォーター」という予め程よい塩梅に希釈された缶飲料として生まれ代わり、2000 万箱を超える大ヒットを創出した。そして、さらに、近年では、500ml PET 入りのニア・ウォーター市場にも参入するなど、積極的なブランド拡張を行いブランドの活力の維持に成功している。

2 . [視点] : ブランド自体は変わらないが、市場変化によって、そのポジショニングや消費のされ方が変容したもの

これは、前節で示した【パターン1】に相当する。勿論、長い年月の間には、商品の中味やパッケージ・デザイン、また、広告コミュニケーション等は少しずつ変わっているが、そのブランドの本質部分は大きく変わっていない。

例えば、「カゴメ・トマトジュース」(1952 年発売)や「永谷園あさげ」(1974 年)などは、長い歳月を経ているブランドであるが、その商品としての本質にダイナミックな変化はない。変わったのは、市場での受け止められ方、即ちポジショニングである。

【パターン1】の小事例 「カゴメ・トマトジュース」

例えば、「カゴメ・トマトジュース」の場合、発売当初は、一部の成人男性に強固な支持者を持つ、どちらかと言えば、酒やコーヒー同様、嗜好性の強い飲料であった。ところが、1970 年代に入ると(前研究の「価値多様化期」に相当)、当時の健康食品・自然食品ブームの中で健康飲料として注目を集め、80 年にかけて市場が一挙に拡大する(図 3-3)。その後、「成熟消費期」「バブル消費期」³には、高級志向・情報消費志向からは縁遠いカテゴリーであったのか、需要が低迷し業界全体が冷え込むが、90 年代後半以降、健康志向・自然志向がいよいよ本格化する中で、再び活況を呈している。

実は、90 年代に入ると、トマトジュースの周辺市場とも言える「野菜果汁ミックス飲料」と呼ばれるカテゴリーが新たに創出され⁴、その飲み易さ等から、従来 of トマト or 野菜飲料

³ これらの時代区分については、アペンディクス中の図 Ap-1 を参照されたい。

⁴ 代表的なブランドとしては、「気になる野菜」(ヤクルト・1991 年)、「カゴメキャロット&フルーツ」(1992 年発売)、「充実野菜」(伊藤園・1992 年)、「野菜生活 100」(カゴメ・1996 年)等がある。

では取り込み切れなかった若年女性等へと飲用者層が一挙に拡大した。本来ならば、カテゴリー間、ブランド間でシェアを喰い合っただけであるべきところであるが、健康・自然志向の定着を受けて、相乗的に市場を拡大したのである。

特に、「カゴメ・トマトジュース」の場合、同社の創業 100 周年である 1999 年に、「新・創業計画」を掲げ、同社の事業ドメインを「トマトと野菜」にフォーカスし、企業ブランドのアイデンティティを明確化したことも、トマトジュースの復調にも奏功している。さらには、若者に人気のタレントを起用した広告コミュニケーションも、ファーストフードで育ちながらも、なぜか健康と美容を過剰に気遣う、今時の若年消費者の共感を呼び、新たなユーザーの獲得に貢献した。

〔パターン1〕の小事例 永谷園「あさげ」

一方、某広告会社の社員を起用したテレビ広告で話題をさらった永谷園の「あさげ」もまた、商品それ自体は大きく変わっていないにも関わらず、その見え方が随分と変わってきたブランドである。1972 年の発売当初は、インスタント食品の極みであり、賢明な主婦からは手抜き料理の最たるものとして時に非難もされた。しかし、である。至るところに簡便な食品が溢れ、一汁三菜はおろか、主食と副食という最低限の食事の形式さえもが崩壊している今日にあっては、白いご飯と味噌汁が並んでいるだけで、何と健康的な食生活かと感動してしまうから不思議である。時代という舞台回りが変わっただけで、簡便志向に対応すべく開発された商品が、健康志向や和食回帰の流れの中で再活性化されたわけである。本稿の主題ではないが、この事例などは、ブランドのロングセラー化（または、リポジショニング）に果たす広告コミュニケーションの役割を考察する事例としても大変興味深い。

さて、上記 2 例は、食ライフスタイルの変化が、結果的にそのブランドにとっての追い風となった事例であるが、世の中そう甘いことばかりではない。多くの場合、時代変化はブランドのロングセラー化にとって逆風となる。その逆風にいかんにして対応したのかを示す事例が【事例 B】で取り上げた「ポカリスエット」である。

〔パターン1〕の事例 大塚製薬「ポカリスエット」

【事例 B】で詳述した通り、1980 年生まれの「ポカリスエット」は、点滴液をベースに開発された極めてユニークな飲料であり、同社はそれを既存のスポーツドリンクに押し込めずに、「水分補給飲料」という新たなカテゴリーの商品として上市した。当時の消費者に、この究極の止渴飲料としての便益がどこまで理解されていたかは定かではないが、甘さを抑えた独特の味は、従来の飲料とは明らかに異なる飲料であることを、消費者に知らしめるのに十分であったに違いない。何せ、当時の清涼飲料と言えば、炭酸飲料や果実飲料といった子供や若者が好む甘い飲料だらけであったのだから。

そして、大塚製薬(株)は、そのユニークな組成と味を、同社の商品開発哲学とブランド自体の圧倒的な差別優位性故に、発売以来少なくとも19年間の間、一切変えることをしてこなかった。余談であるが、筆者が知る限りのロングセラー・ブランドの中で、ここまで徹底して商品(の中身)自体を変えてこなかったブランドは、業界を問わず稀である。

ところが、市場環境、とりわけ、流通環境と消費者の味覚は変化してしまったのである。いかなる変化であったかは、【事例B】と第3章で詳しく触れたが、その様子が図B-1に象徴的に示されているので、まずはそちらをご覧頂きたい。要するに、発売から15年余り経ってみると、周りをすっかり「ライトで健康的な飲料」に包囲されており、しかも、消費者の知覚の中では、決してポカリスエットがその真ん中には位置づけられていなかったのである。このため、同社は、1999年春に「新ステビア」という大型のサブ・ブランドを導入し、ニア・ウォーター系飲料の台頭の背景にある消費者の嗜好の本質的な変化に対応したのである。

筆者はこの「ポカリスエット」の事例を、市場変化に対応に遅れた失敗事例として取り上げたかったわけではない。その証拠に、「ポカリスエット」は、中身を一切変えずとも、短命商品が熾烈な競争を繰り広げる飲料市場の中で、19年間もの間市場を拡大し続け、1600億円(小売ベース)にまで成長してきた。しかし、その「ポカリスエット」でさえも、ある種の軌道修正を余儀なくされるほど、昨今の飲料市場の変化はめざましく、また、消費者の健康志向やライト志向も一部のユーザーや一時のファッドに止まるのではない、本質的な変化であることを指摘したかったからである。そして、その抜本的な変化を謙虚に受け止め、適切な対応をした同社の姿勢に多くを学んだからである。

以上、見てきたように、ブランドそれ自体が変わらなくても、市場環境や食ライフスタイルの変化によって、その消費のされ方や相対的なポジションは変化する。だからこそ、いかにして、その変化を察知するかがロングセラー化への重要な布石となるのである。

3.[視点]: 新たなカテゴリーの創造もしくはカテゴリーのボーダレス化の事例

第2章でも簡単に触れたが、青木が常々指摘しているように、昨今の市場環境下においてロングセラー化を成し遂げるためには、何らかの形で初速時のスピード(あるいは、打ち上げの高さ)を高めてやる必要があり、そのための有効なブースター機能を果たすのがブランドによる「カテゴリー創造」である(乳井2000)。

全く新しいカテゴリーの創造

一口に「カテゴリー創造」といっても、いろいろなアプローチの仕方がある。その1つ

が、人々が従来思いもつかなかった新しい食品を生み出すこと。即席麺やカップ麺のパイオニアである日清食品の「チキンラーメン」(1958年)や「カップヌードル」、また、レトルト食品の先駆けとなった大塚食品の「ボンカレー」(1968年)といった革新的な食品加工技術を基盤として開発された往年のブランドたちが、まずはその典型である。

しかし、多くの業界同様、画期的な技術革新が見込めない近年にあっては、ブランド・コンセプトや食べられ方といったソフトの側面から、カテゴリー創造の切り口を見出すことも重要である。

この巧者が、先に触れた「ポカリスエット」の開発主体である大塚製薬(株)である。同社は本来が医薬品メーカーであるため、一般の食品・飲料メーカーとは全く異なる開発発想に立つ企業である。彼らの最大の関心事は、「いかにして栄養素を食品として摂取させるか」ということであり、栄養補助食品カテゴリーを切り拓いた「カロリーメイト」(1983年)も機能性飲料の「ファイブミニ」(1988年)も、煎じ詰めれば全て上記の発想に帰着する。

カテゴリーのボーダレス化



さて、今述べたように、おそらく大塚製薬(株)としては、企業の出自故にごく自然に発想したブランドであったであろうが、結果的に、これらのブランドの上市を機に、食品と医薬品を跨るような健康食品の類が次々と生み出されていった。古くから、「医食同源」という言葉があるくらいだから、こうした境界領域のカテゴリーが出現するのは至極当然のことかもしれないが、栄養補助食品、サプリメント、栄養ドリンク、機能性飲料等々のカテゴリーには、加工食品メーカー、菓子メーカー、清涼飲料メーカー、酒類メーカー、医薬品メーカー、さらには、化粧品やトイレタリーのメーカーまでが挙って参入し、まさに群雄割拠の様相を呈している。


昨年「ピュア・イン」という健康食品のシリーズ・ブランドを上市したハウス食品では、同ブランドを所管しているマーケティング部門を、その名も「HBAグループ」と称している。これまで、HBA(Health and Beauty Aids)という、健康と美容の融合(あるいは境界)領域を示す言葉は、どちらかと言うと、医薬品メーカーや化粧品・トイレタリーメーカーの間で使われることの多かった用語であったが、それが、今では食品メーカーの間でも一般的になりつつあることの象徴的な事象だと言えよう。



このように、それが意図的であれ結果的にであれ、既存のカテゴリー間の境界領域には、新たなカテゴリー創造に繋がるヒントが隠されている。「カテゴリーのボーダレス化」、これこそが、カテゴリー創造への2つ目の道である。

この2つ目の道筋について、例の三位一体のダイナミズムを念頭に、もう少し詳しく見ていくことにしたい。

「ボーダレス化の小事例」 酒類業界のS化

報道等を通してよく知られているところであるが、昨今、ビールメーカー各社は、基幹商品のビールだけではなく、発泡酒をはじめ、チューハイや低アルコール飲料、さらには清涼飲料と、グループ子会社をも総動員した熾烈な総力戦を展開している。その背景には、2003年に「酒販免許緩和」という同業界にとっての流通ビックバンが控えていることと、近年より顕著になっている酒類に対する消費者の購買行動の変化がある。紙幅の関係から、それぞれの詳しい解説は省くが、その変化の概要が、 3-4 と  3-5 に示されている。

この結果、ビールメーカーをはじめとする酒類業界は、「7つのS化」と筆者が命名したマーケティング・パラダイム上のシフトに速やかに対応することが余儀なくされたのである。中でも重要なのが、7つ目のSである「サブ・カテゴリー化 (Sub Categorization)」である ( 3-6)。

実は、サントリーの「ホップス」(1994年発売)を先駆とした「発泡酒市場」の出現は、当初はあくまで税法上の対応策に過ぎなかったが、結果的に、S化対応策としての役割も果たし、同時にS化の促進要因ともなっているのである。なぜなら、発泡酒の参入によって、従来はビールより安価であったチューハイとの競争が生じ、チューハイのさらなる低アル化やスイート化によって、フルーツ系チューハイやカクテル、ワイン等との派生的な競合状況が生じ、各カテゴリー間の境界がドミノ倒しの如く一挙に崩されてしまったのである ( 3-7・ 3-8)。

無論、酒税法上の問題は依然として残るので、今日明日訪れる変化ではないが、大学生のアルコール離れを間近で見ていると、早晩、低アルコール飲料と清涼飲料との垣根も突き崩されるに違いないことを確信する。マーケティング巧者のビールメーカー各社は、既にそうしたシナリオを織り込み済みで、将来に備えたマーケティング投資を今行っていると考えるのは穿った見方であろうか。

酒類業界に限らず、食品の分野では、今後ますますこうしたボーダレスな競争が激化することは想像に難くない。その競争に打ち勝ち、ブランドをロングセラー化するためには、自らがその境界を見出し、カテゴリーの創造者になることである。

カテゴリーとしてのブランドの創造

最後にもう1つだけ、カテゴリー創造への道筋を示して終わりたい。それは、最初から、カテゴリーとしてブランドを創造することである。ブランド研究者間では、このことを「カテゴリーとしてのブランド (Brand as Category)」と呼んでいる。

前述した「カロリーメイト」や「ファイブミニ」のように、最初は単品でもカテゴリーを創造できるブランドもあるが、その場合には、圧倒的なユニークネスが必要となる。そこまでのユニークネスが強調できない場合には、まずは、複数のアイテムを擁するまとま

りとしてブランドを上市し、文字通り、売場や消費者の頭の中に「場所 (= ポジション)」を確保することである。

細かく言えば、このまとまりの作り方にも、ブランド拡張同様、ある1つのカテゴリー内で複数のアイテムを展開するパターンと、少し混乱を招くかもしれないが、既存のカテゴリーを横断しながら、1つのブランドとして見せていくパターンの2通りがある。前者の好例がサントリーの「ザ・カクテルバー」(1993年)であり、昨年発売されたカゴメの「アンナマンマ」や、企業自体の不祥事によって不運な結末を迎えたが、それ以前までは極めて順調に成長していた雪印乳業の「毎日骨太」等が後者の好例である。以下では、それぞれの事例を簡単に紹介しておきたい。

「カテゴリーとしてのブランド」の小事例 サントリー「ザ・カクテルバー」

この事例の詳細については青木(1997)及び乳井(2000)を参考にされたいが、同ブランドは、1993年の上市以来、単発的なヒットしか生まれにくく、しかも、先ほど述べたようなカテゴリーを超えた熾烈な競争を展開している低アルコール市場において、ロングセラー化に挑戦し続けているブランドである(図3-9)。

同ブランドは最初3アイテムからスタートしているが、その後、ほぼ季節毎に1~2品のアイテム追加を行いながら、最大時には19アイテムを擁する一大ブランドへと発展した。特に、1995年には延べ11アイテムが出揃い、それによって、発売当初からカテゴリー創造の一つの目安とされていた、CVSのリーチインクーラーの一段占拠が達成された。ここで「目安」と書いたが、このカテゴリー創造は、途中、消費者との直接的な対話の中から「色」の重要性に気づいたという、偶発的な相互作用があったこともさることながら、実は、精緻なブランド戦略の下、かなり周到に積み上げられたロングセラー化努力の結実であったのである。

まず、各アイテムへのライン拡張や、「パーティー・サイズ」「ピア・カクテル」「フローズン・カクテル」等へのカテゴリー拡張のタイミングが、極めてセンシティブにコントロールされた。また、カテゴリー創造の実現のためには、「店頭」という顧客接点が非常に重要であることを早くから認識し、ブランドの視認性の向上や、シリーズとしての存在感やカラー・コーディネーションに配慮した。本書の目的からは外れてしまうので、詳しい言及は避けるが、この意味で、「経験価値マーケティング」の観点からも興味深い事例である。

このように、「ザ・カクテルバー」の場合、ロングセラー化への明確な意志を持ち、それをカテゴリー創造を通して実現したのである。

「カテゴリーとしてのブランド」の小事例 雪印乳業「毎日骨太」

昨年事故の結果、優れたブランドが全くの様変わりを見せてしまったことに対しては、一研究者としても一消費者としても全く遺憾に思う次第であるが、それ以前の「毎日骨太」は、カテゴリー創造の意義を説明する格好の事例であった。

実は、このブランドはカテゴリーの先発ブランドでもなく、かといって極めてユニークな特徴を有していたかということそうではない。詳しくは青木・電通（1999）を参照されたいが、このブランド戦略の眼目は、「1本で1日分のカルシウム」という基本コンセプトの下、機能性強化乳にはじまりヨーグルトやチーズ等、従来の乳業メーカーのカテゴリー区分では4つのカテゴリーに跨るブランド拡張を行い、「毎日骨太」という新たなカテゴリーを築いたことにある（図3-10）。同社ではこれを「“乳”をベースとした群的商品開発」と呼んでいるが、これこそが、「カテゴリーとしてのブランド」の真骨頂である。

「カテゴリーとしてのブランド」の小事例 カゴメ「アンナマンマ」

1999年に発売された「アンナマンマ」は、食ライフスタイルの今後の方向性を探る上でも非常に興味深い事例である（図3-11）。

同ブランドを開発するにあたってカゴメでは、現在の日本人の食生活が抱える問題点を根底から洗い直したという。その作業から抽出されたのが、「食の北米化がもたらした栄養摂取の偏り（＝からだの問題）」と、「食の外部化・孤食化・個食化による家族の食卓の崩壊（＝こころの問題）」という二大問題点であった。これに対する解決策を、カゴメのコア・コンピタンスである「トマト」に立ち返って探っていた時に開発者の目に留まったのが、イタリア、特に南イタリアの食生活であった。

かつて「バブル消費期（1986～90）」には「イタ飯ブーム」と呼ばれ、当時は一過性のファッドに過ぎないと思われていたイタリア料理であるが、あにはからんや、フランス料理等と比べた時に、食材が健康的であることや、素人にも比較的手軽に調理できる点等を受けて、最近では「和洋中」どころか「和伊中」と言われるほど、外食は元より家庭内食としても日本の食ライフスタイルにすっかり定着している。加えて、ワインやチーズ、オリーブオイル、ハーブ等の食品がそれぞれにブームを呼ぶほど、関連消費の喚起力も大きく、市場として見た時にも、さらに「トマト」をベースに考えても、同社がイタリア料理に着眼するのは至極当然の帰結であった。

そこで、日本人の食生活の問題と対比させながら、イタリア料理の魅力を再整理してみると、思っていた以上に、それが大きな解決策を提示してくれていることが分かってきたのである。まず、前者のカラダの問題に対しては、1980年代頃からヨーロッパやアメリカで注目を集めていた「地中海式ダイエット」⁵という考え方が1つのヒントとなった。一方、ココロの問題に対しては、お母さん（マンマ）の作ったパスタを大家族で囲むという南イタリア式の家族主義が、崩壊している日本の家族の食卓に一石を投じ、さらには、時間をかけてゆっくり食べるというスタイルが、ファーストフードに対するアンチテーゼ⁶を標榜

⁵ ここでは詳述を省くが、1970年半ばに或るアメリカの生理学者が、その著書の中で、「地中海式の食生活は、ローカロリー且つ栄養バランスにも優れた健康的な食生活のモデルである」と説いたことや、80年代初めに、イタリアの栄養士の手によって、その名もズバリ「地中海式ダイエット」という本が著されたことが契機となり、早くから健康志向の欧米人の関心を集めていたという。

⁶ 「アンナマンマ」は、「スローフード」というコンセプトを掲げ、消費者に食習慣の変革を促している。

するに他ならないことに思い至ったのである。こうして、カラダとココロの問題を両方同時に解決してくれる「南イタリアの健康な食卓」を基本コンセプトとした新たなブランド創りが始まったのである（図 3-12）。

このように、「アンナマンマ」の事例は、今後の食ライフスタイルの方向性を探る意味でも示唆に富む事例であるが、それと同時に、本節の主題であるカテゴリー創造の観点からも非常に優れている。なぜなら、「黄金のトライアングル」（図 3-13）と呼ばれるイタリア料理の3大基本食材（＝パスタ・トマト・オリーブオイル）をベースにおいたライン展開とメニュー提案によって、「アンナマンマ」というカテゴリーとして上市したからである。

さらに、興味深いのは、パスタやトマトソース、オリーブオイルといった各アイテムの生産を、イタリア有数のそれぞれの専門メーカーに委託している点である。カテゴリー毎に製造元が異なりながらも1つのブランドとして束ねるというやり方は、グローバル展開をしているファッション・ブランドではよく見られることだが、国内の食品メーカーのブランド構築としては極めて先駆的な試みと言える。これもまた、「カテゴリーとしてのブランド」の究極の姿なのである。

以上、3つの視点に即して、具体的な事例を探ってみた。そこには、ブランドの構築や維持・育成の過程で、各社がどのような努力を重ねてきたかが示されていると共に、その前提として、時代変化（この場合は、食ライフスタイルの変化）を読み解くことが重要であり、各社がどのような変化・シフトを察知してブランド創りを行ってきた（いる）かが、少しはお分かり頂けたのではないかと思う。

但し、ここでは、あくまで「ブランド起点アプローチ」による事例考察を試みたため、食ライフスタイルの変化について、必ずしも十分な言及ができなかったかと思う。そこで、これらのブランドの開発背景にあった重要な食ライフスタイルの変化について、巻末に簡単なアペンディクスを付したので、こちらを参照されたい。

図3-1 江崎グリコ「ポッキー」(1966年発売)

図3-2 「ポッキー」におけるブランド拡張の歴史

(BB0 時代p.84にピー添付)

*青木・電通(1999)

【図3-3】トマド ユースの市場規模推移

* 『酒類・食品産業on GRAPHICS』(2000) p.106

【図3-4】酒類業界が直面する構造変化のキーファクター

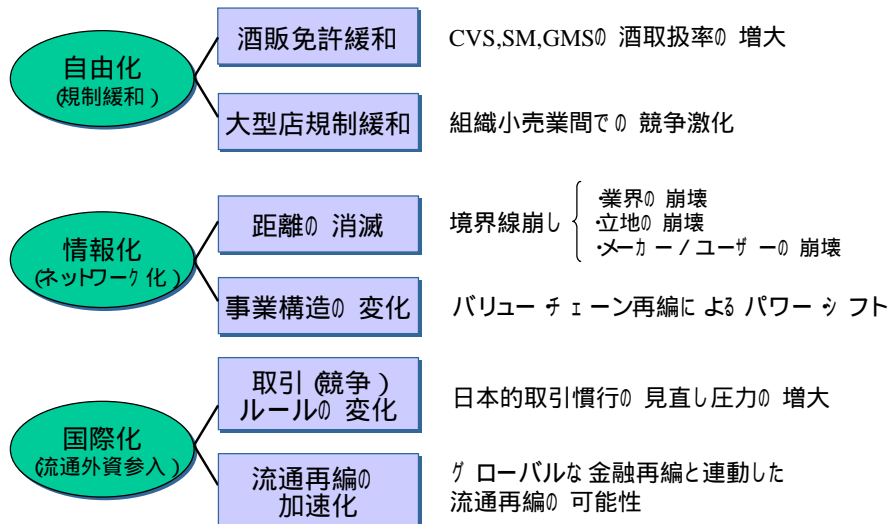


図3-5]酒類の 購買行動の 変化

1)セルフ購買の 増加

選択時間の 短縮 ブランド志向
都度購買の 増加

2)業態の 使い分け

新製品 情報探索型業態 (CVS)
量 価格志向業態 (DS・GMS)

3)バリエーティシ ーキングの 増加

図3-6]酒類市場における 7つの S化

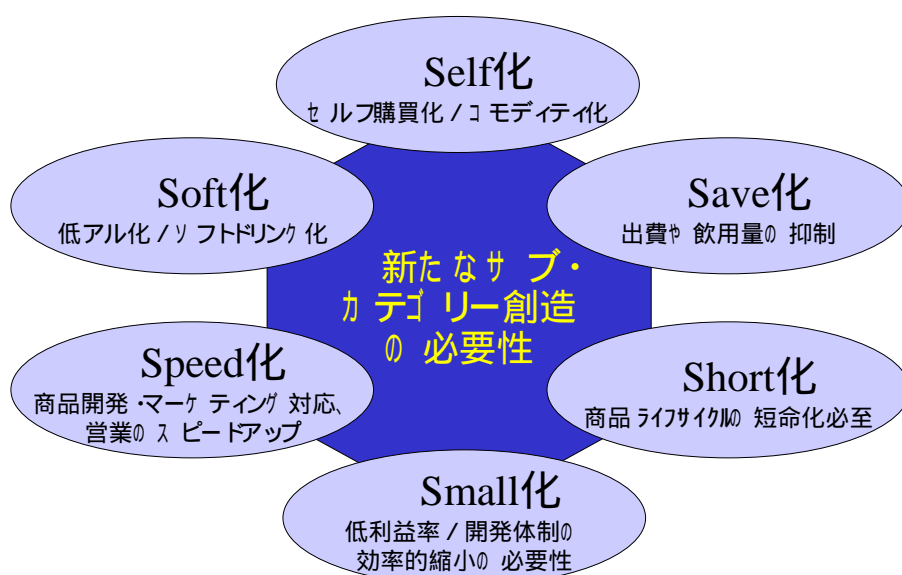


図3-7]S化に伴う酒類市場のボーダレス化

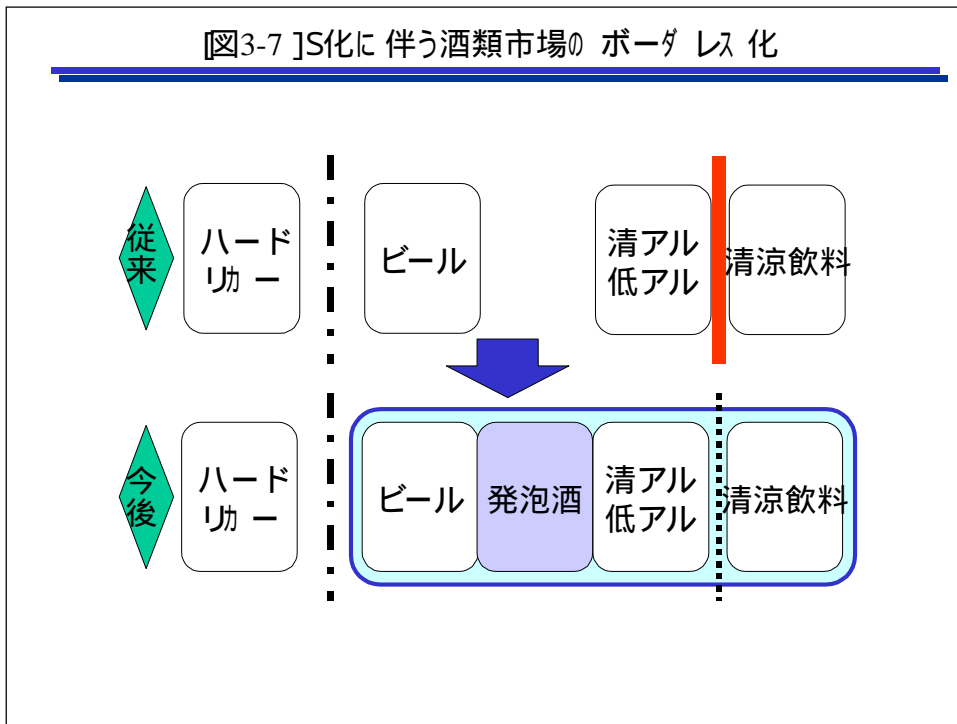
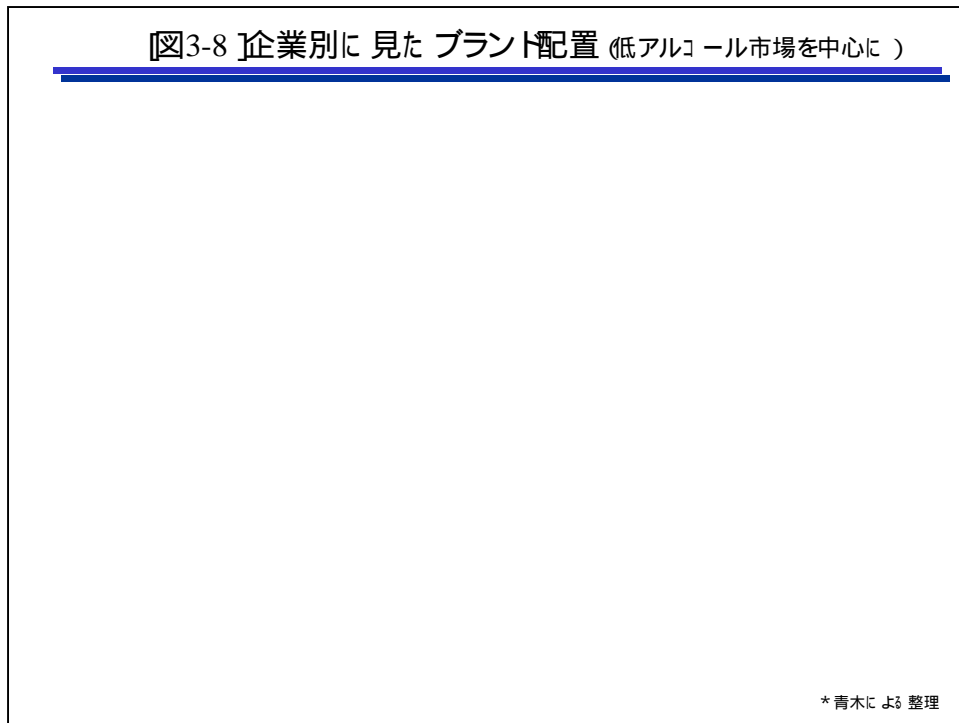


図3-8 企業別に見たブランド配置 (低アルコール市場を中心に)



*青木による整理

図3-9]「ザ カクテルバー」の アイデンティファイア

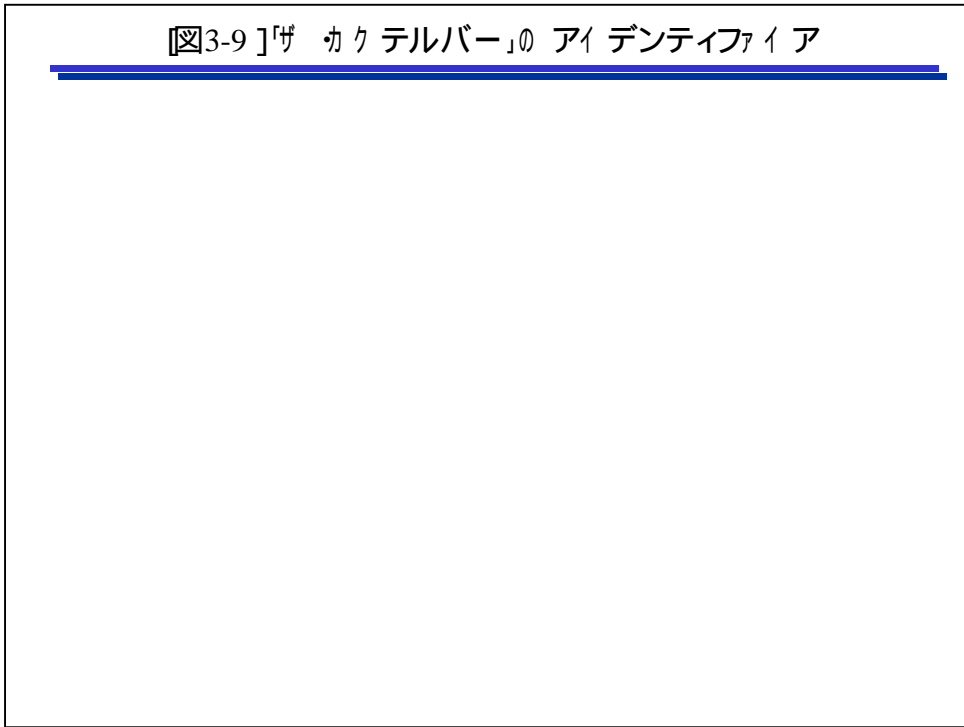


図3-10]「毎日骨太」の「乳」をベースとした 群商品開発

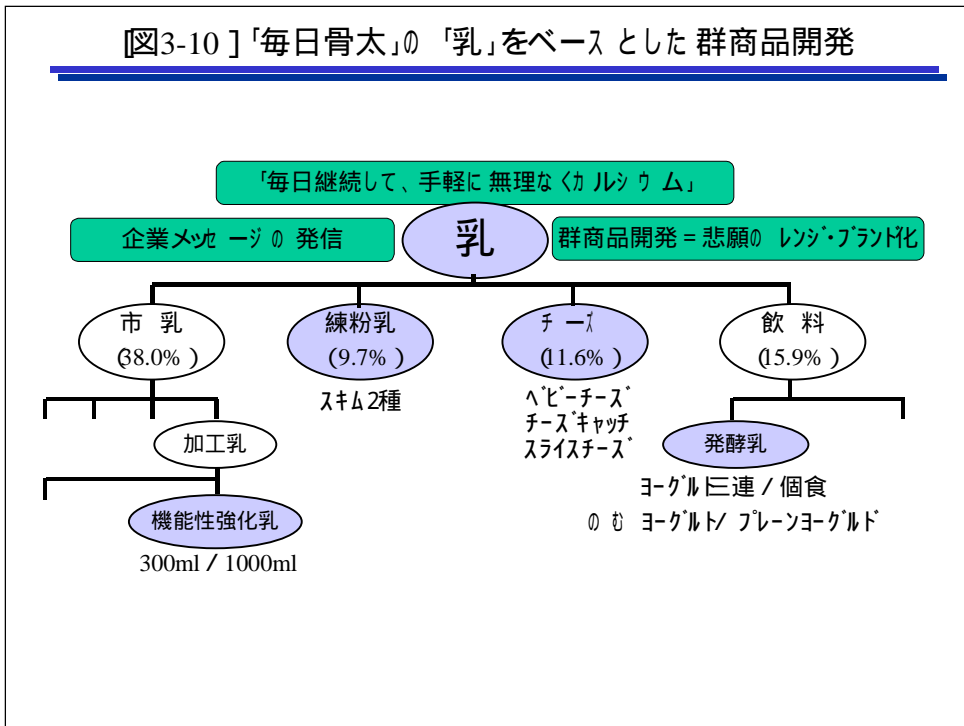


図3-11 カゴメ「アンナマンマ」(1999年発売)

図3-12]「アンナマンマ」開発の 基本的な考え方

*カゴメ提示資料より

図3-13 黄金のトライアングル

*カゴメ提示資料より

第4章

インプリケーションに代えて

第4章：インプリケーションに代えて

以上、「ブランド起点」アプローチを通して、戦後の食ライフスタイルの変化を見てきたが、最後に、そこから導出された幾つかのファインディングと、次年度以降の研究課題として検討を要するものを列記して、インプリケーションに代えたい。

ブランド戦略としてのファインディングス

これまで見てきた通り、本研究では、第2章で示した3つの視点から、様々なブランドを考察してきたが、その多くが、ロングセラー化を成し遂げ、今尚カテゴリーのセントラル・ポジションに在り続けているブランド、または、そうありたいと継続的な努力を重ねているブランドであった。

それらに共通して見られるロングセラー化の秘訣には、青木による業界を超えたブランド共通の要件（図2-2）に加えて、食品特有の要件があることを見出すことができた。本文中で十分に言及できなかったものもあるので、あらためて列挙すると、

- ・ そのカテゴリーの味覚典型となること。
- ・ 圧倒的なユニークネスを伴うかどうかは別としても、何らかの形で従来にはない食品のカテゴリーを創造すること。
- ・ その際には、次節で挙げるような、食ライフスタイルの本質的な変化を読み解き、それに対するソリューションを提供したり、
- ・ 既存カテゴリーの境界領域に着目し、新たなサブ・カテゴリーを創造するか、カテゴリーのボーダレス化を図ること。
- ・ 競争上の差別化ばかりを優先するのではなく、現代の日本の食ライフスタイルが直面している課題を解決し、長期的に食ライフスタイルの変革を促せるようなブランドを開発し、継続的なコミュニケーション活動や啓蒙活動を通して、浸透・定着を図っていく、即ち、「導き」としてのブランド開発を行うこと。

等が指摘できよう。

最後の視点については、本文中であまり触れることができなかったが、筆者が出会った賢明なブランド担当者達の多くが、こうした使命感を抱いていた。なぜなら、食生活ほど、進歩や発展の影で、失ってきた何かを痛感する生活分野はないからである。メーカーは、自分達が生み出してきた物の集積が、日本人にとって大切な何かを失わせてしまったかもしれないという反省を胸の内に抱いている。

このため、従来はどちらかと言うと、消費者ニーズ対応型のブランド開発が主流であっ

たが、食ライフスタイルのあるべき姿を自ら提示するような、ブランド創り（またはコミュニケーション活動）が近年少しずつ見え始めている。「ほんだし」や「アンナマンマ」の事例を、もう一度こうした観点から振り返ってみるのも面白いかもしれない。

今後、注目すべき食ライフスタイル変化

今年度の研究は、限られたブランドを起点として、食ライフスタイルの変化をトレースするに止まったので、包括的な議論はできなかったが、筆者として重要に感じた変化については、ランダムであるがアペンディクスに収録したので、個々についてはそちらをご覧ください。

前研究から4年余りのブランクを経て、今回再び食ライフスタイルの変化を俯瞰してみたら改めて感じたのは、ここ数年は、70年代初期までに完了した「アメリカ型食生活」への移行の代償として獲得した「負の資産」と、拡大してしまったフードシステムが孕む問題にどう取り組むかという、棚卸しの期間ではなかったかということである。

こう書いてしまうと、非常に悲観的に映ってしまうが、簡便性や情報性を享受しつつも、いかにしたら失ってしまった大切なもの（健康であったり、安全性であったり）を取り返すことができるのか。その答え探しの努力が少しずつ始められているという点では、かなり前向きな時代だと言えよう。

実は、筆者には今年度の研究で、重要性を認識していながら取って避けてきた作業がある。それは、1996年以降の食ライフスタイル変化の総括である。そのためには、もう少しいろいろな角度から掘り下げてみる必要があるので、次節に掲げる他の課題と併せて、次年度以降の宿題としたい。

今後の研究課題

最後に、次年度以降の課題を列挙して終わりたい。アペンディクスでも少し触れたが、本年度の研究はフードシステム全体の中のほんの一部の変化を取り上げたに過ぎない。次年度はまず、消費者視点、そして、サプライヤー側では、流通やフードサービスの担い手側からも検討を重ねていきたい。

さらに、今年度の研究に引き続き、ブランド起点からの検討も継続的に行っていくつもりである。そして、できれば、来年度中には、1996年以降の食ライフスタイルの変化を自分なりに総括してみたいと考える。

〔参考文献〕

食関連

足立己幸・武見ゆかり（1995）『アメリカのFood Guide Pyramid に学ぶ』、全国食糧振興会。
食品流通情報センター編（2001）『食生活データ・総合統計年報 2001年版』、食品流通情報センター。
時子山ひろみ・荏開津典生（1998）『フードシステムの経済学』、医歯薬出版。
日刊経済通信社調査出版部編集・発行（2000）『DATA500 酒類・食品産業 on GRAPHICS ～21世紀への設計～』。

協力各社関連

味の素株式会社編纂・発行（1990）『味をたがやす～味の素の八十年史～』。
カゴメ株式会社編集・発行（1988）『先進志向～カゴメ最近10年史』。
キッコーマン株式会社編集・発行（2000）『キッコーマン株式会社八十年史』。
各社提供資料及びホームページ。

研究機関報告書関連

（財）ハイレライフ研究所 ライフスタイル研究プロジェクト報告書（1995～1997年）
（財）流通経済研究所 及び（社）日本マーケティング協会 等の諸機関におけるブランド研究関連の講演及びその議事録

ブランド研究関連

青木幸弘（1997）「ロングセラー・ブランド化の挑戦～『ザ・カクテルバー』にみる新カテゴリー創造の商品開発～」、『マーケティング・ジャーナル』第63号、75 - 92頁。
青木幸弘（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。
青木幸弘（1999）「ブランド構築と広告戦略～ロングセラー・ブランドの事例を中心に～」、『広告月報』（朝日新聞社）99年9月号、6 - 10頁。
青木幸弘・岸志津江・田中洋編著（2000）『ブランド構築と広告戦略』、日経広告研究所。
青木幸弘・電通ブランドプロジェクトチーム（1999）『ブランド・ビルディングの時代～事例に学ぶブランド構築の知恵～』、電通。
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・岸・田中編著『ブランド構築と広告戦略』第12章に所収。
乳井瑞代・青木幸弘（1999）「ブランド進化への挑戦～『ポカリスエット』にみる自己変革のブランド戦略』、『マーケティング・ジャーナル』第73号、74 - 92頁。

事例A

味の素「ほんだし」

【事例A】味の素「ほんだし」

1. 味の素のアミノ酸研究

美味しさとは、単純に味覚だけではなく、香りや歯触り等、様々な五感を伴って構成されるものだが、その中核を成しているのが、甘味・酸味・塩味・苦味・うま味の5つである。これらは各々、相互に混ぜ合わせても作ることでできない独立した味であるため、厳密には「基本味」と呼ばれている（図 A-1）。この内の「うま味」が、和食の調味の決め手である「だし」や、醤油・味噌等の日本古来の発酵食品の味覚のベースであり、且つまた、その成分が「アミノ酸」であることは、今ではよく知られているところである。

この「うま味」の素である「アミノ酸」を食品から抽出することに日本で初めて成功したのは、池田菊苗博士であった¹。池田博士は、1908（明治41）年に、昆布の美味しさの素がグルタミン酸であることを発見し、これが塩化しグルタミン酸ナトリウム等になった時に感じる独特の味を「うま味」と命名した。その後、他の研究者らの手によって、鰹節のうま味成分がイノシン酸、干しシイタケのそれがグアニル酸であること等々、和食の基本である「だし」の正体が、次々と科学的に明らかにされていったのである。

味の素(株)（当時は鈴木製薬所）は、このアミノ酸研究のパイオニアである池田博士と共同でグルタミン酸を主成分とする調味料の工業化に着手、1909（明治42）年には世界初のうま味調味料「味の素」（以下では、「商品味の素」と称する²）が発売された。以来、同社は、アミノ酸発酵技術をキーテクノロジーとした様々な食品や医薬品の開発に取り組んでいるが、第2次世界大戦以前までは、消費者向けの最終商品としては「味の素」の専業メーカーであったと言っても過言ではなく、今日のような総合食品メーカーとして大きな発展を遂げるのは戦後のことである。

2. 「ほんだし」の開発経緯と時代背景

その味の素(株)の戦後の発展を支え、今尚同社の基幹ブランドとして揺るぎない地位を確立しているのが、本章で紹介する「ほんだし」（1970年発売）である。この「ほんだし」の発売を契機に、同社の事業展開は新たな時代を迎えたのであり、同時に、日本の食ライフスタイルもまたは大きな転換期を迎えていたのである。

先述したように、青木による「変化の三位一体ダイナミズム」に拠れば、商品やブランドはそれ自体が独立的に誕生したり変容したりするわけではなく、消費者、流通、商品（ブランド）の3者が相互に作用し合うダイナミズムの中で変化する。その説を逆説的に捉えれば、「商品味の素」から「ほんだし」に至るまでの60年間は、新たな調味料の発売を必要とされるほど食生活や食ライフスタイルに抜本的な変化が生じなかったという見方をすることができるわけである。

事実、筆者らが前研究で見てきたように、明治末期から昭和戦前に至るまでの時代は、洋食の大衆化が進行したとはいえ、あくまで家庭内食の基本は和食であり、家電もまだ一部の中流以上の家庭に普及したばかりで、一般家庭における台所環境（特にインフラ面）の革新的な変化には到底至らなかった。ところが、1960年代以降、即ち、「消費欲求煽動期（1960～65）」「大衆消費期（1966～72）」に入ると、食をとりまく環境は大きく一変する。

以下では、「ほんだし」を生み出す背景ともなった当時の食ライフスタイルの変化を、消費者サイドと流通・商品開発サイドの両面から確認しておくことにしたい。

消費者サイドの変化

アペンディクスにも詳しいように、60年代後半以降、即ち、高度成長期における食ライフスタイル上の大きな変化として挙げられるのが、「アメリカ型食生活」への移行をベースとした「和食離れの進行」と「簡便志向の拡大」である。この背景には、以下に挙げるような幾つかの要因が複合的に絡み合っている。

その要因の1つ目は、核家族化の進行（＝家族人数の減少）である。これによって、家庭内の家事の担い手は主婦一人となり、従来のような母－娘、姑－嫁間での調理分担や調理法やコツの伝授が行われにくくなり、「おふくろの味」と言われた和食の伝承が困難になっていった。しかも、この核家族化の進行は、戦後の「American way of life 志向」と相まって、子供の好む料理への傾斜、即ち、家庭内食の洋食化（正確には、欧米食化もしくは北米食化）を加速させたのである。

2つ目の要因として考えられるのが、住宅環境の変化である。周知の通り、この時期、都市部近郊においては、近代的なダイニングキッチンを備えた団地が盛んに建設された。このことによって、衛生的で合理的な調理スペースの実現が果たされたわけだが、いかにせん、所謂「うさぎ小屋」故の手狭な住居の台所では、従来、和食の下ごしらえには欠かせなかった鰹節削り器やすり鉢といった多様な調理器具の収納スペースや使用スペースを十分に確保することは叶わなかった。既存研究では、取り立てて指摘されてはいないが、このことも和食離れの一つの遠因となったのではないだろうか。

3つ目の要因として挙げられるのは、「女性の社会進出」である。これが本格化するの、1970年代半ば以降のことだが、当時既に都市部では、高度成長に伴う雇用機会の拡大の中で、女性（主婦）のパート就労も増加し始め、そのことの反作用として、家事時間の節約や家事労働の軽減が求められるようになったのである。こうした主婦の生活環境や生活時間の変化を受け、今で言うところの簡便ニーズ・時間節約ニーズに着目して著しい市場拡大を果たしたのが、家電製品市場であり加工食品市場であった。ここで紹介する「ほんだし」もまた、そうした簡便志向・時間節約志向に対応すべく生まれてきたブランドの一つと言えよう。

今でこそ、「だし」と言えば「ほんだし」と答える消費者が大半を占めるほど、すっ

かり家庭の定番調味料となった味の素の「ほんだし」であるが、同ブランドが発売された1970年当時はまだ、各家庭で鰹節を削って「だし」を取るのが一般的であった。筆者にも幼少時に母の手伝いをさせられた記憶があるが、この鰹節を削るという作業は存外に手間のかかるものであり、夕食の支度を手早く済ませたい時などには真っ先に省かれる作業であったし、また、良質の素材を得て手間暇を惜しまなかったからといって、いざ「だし」を取る際に鰹節を引き上げるタイミングがまずければ、味を損ね、せっかくの苦労も水泡に帰してしまうほど、デリケートな調理プロセスであった。

こうした和食に付き物の「手間」が、家事労働の軽減と調理時間の短縮を求める主婦から疎まれ、和食離れに一層の拍車をかけることになったとも言える。

流通・商品開発サイドの変化

以上のような消費者サイドの変化と並行して、1960年代後半以降、流通サイドにも大きな変化が起こっていた。「流通革命」の波に乗って、全国各地にスーパーマーケット等の大規模小売店が登場・定着し、それに伴って本格的な大量生産・大量流通・大量消費の時代が到来した。

大量仕入れ、大量販売、さらには総花的品揃えという、規模の経済を前提とするスーパーマーケットのシステムは、生産の仕組みをも変容させていった。即ち、ヨリ保存性に優れ、加工度が高く、物流上または店頭での管理がしやすく（全国的な物流が可能であったり、形状が画一化されていたり、陳列しやすいといった）、さらには、大量陳列映えし、特売の目玉になりやすい商品の開発を促進していったのである。これにより、生鮮食品やチルド食品を除いた所謂グローサリー（加工食品や乾物、飲料等）の分野では、大型のナショナル・ブランドが続々と登場するようになったのである。

一方、メーカー側に目を転じてみると、60年代以降、インスタント食品や冷凍食品、さらにはレトルト食品等、食品加工技術が飛躍的に進歩し、従来にはなかった新たなカテゴリーの食品が次々に登場し、消費者の側にも、そうした目新しい食品を購入・消費することへの抵抗感が次第に薄れていった時代に入っていたと言える。このように、商品開発サイドの変化もまた、「ほんだし」をはじめとする packaged goods としての加工食品の誕生や定着を促進する素地ともなっていたのである。

以下では、今見てきたような食ライフスタイル上の大きな変化を背景に、1970年に発売された「ほんだし」の新発売から現在に至るまでのブランドの歴史を紐解きながら、同ブランドがいかにして食生活や食のライフスタイルの変化に合わせて、そのポジショニングを変容させてきたかを考えていくこととしたい。

3. 「ほんだし」のブランド・ヒストリー

「ほんだし」の歴史は、**図 A-2** 及び**図 A-3** で示したように、大きく4つの時代に区分することができる。

第1期（1970～87年）風味調味料の市場育成期

まず、「第1期（1970～87年）風味調味料の市場育成期」では、1970年11月発売の「ほんだし」本品（かつお風味）を中心に、風味調味料の啓蒙・定着と天然だしからのシフトの促進を図った時期である。

実は、「風味調味料」と呼ばれる新しい調味料の市場は、「ほんだし」の発売から遡ること約10年、1962～63年頃からシマヤ「だしの素」等の先発ブランドによって創出された市場だが、当初の市場規模は1億円にも満たないものであった。その後、シマヤによる組織的な販促活動や、ヤマキやにんべんといった老舗鰹節メーカーの参入によって徐々に市場が拡大していたが、真の意味での風味調味料の定着と市場活性化に至るのは、「ほんだし」の発売を経てのことであった（**図 A-4**）。

後発ブランドとして参入するからには、多くの先発ブランドに勝るベター&ディファレンスを目指す必要があると感じた味の素(株)の開発陣は、鰹節の風味を生かすために鰹節そのものの研究を徹底的に行ったばかりでなく、いかにして品質を劣化させず、天然の風味を加工するかに腐心したという。その結果、「ハイミー」（1962年発売）を通して蓄積された同社独自の顆粒（造粒）技術を活かして、鰹節の風味を顆粒状に封じ込めることに成功したのである。この結果、品質（＝おいしさ）、保存性、簡便性、経済性の4つの点で、先発ブランドを凌ぐ圧倒的な優位性を築くことができたという。

しかしながら、既に様々な先発ブランドが上市されていたとはいえ、当時はまだまだ、家庭で鰹節を削ってダシを取るのが一般的であったから、風味調味料というカテゴリーが市民権を得るためには、様々なコミュニケーション・ツールを通じて徹底的な商品啓蒙を行う必要があった。そこで、同社では、この第1期において、13年間に渡って同一のタレントを起用し続けたばかりが³、「かつお風味のほんだし」という商品スローガンを15年間もの間謳い続けることによって、ブランドの浸透・定着と確固たるイメージ資産の形成に注力した。

尚、この時期には、エリアによる嗜好の違いに配慮し、「とり風味」や「いりこだし」等へのライン拡張も試みられたが、基本的には、「ほんだし」本品の普及と定着に重点が置かれた戦略が取られた。

第2期（1988～91年）定着拡大期

第1期のブランド育成努力の結果、1980年代までには十分な認知と使用経験を獲得し、ブランドの浸透と定着を果たした「ほんだし」は、第2期に入ると、次なるブランド育成目的として「ブランド価値とロイヤルティの向上」を掲げ、1988年に、本品の製品内容、パッケージ共に抜本的なリステージを行った⁴。これを受けて、コミュニケーション面での大幅な刷新も行われ（但し、基本的なトーン＆マナーは継承されている）、三田佳子を起用した新登場感のある広告シリーズが展開された⁵。さらに、この頃から、「伝統を踏まえた、現代のだし」というブランド・コンセプトが明確に意識化され始め、広告・パッケージ・販促活動等の全てのコミュニケーション活動が、そのコンセプトに基づいて凝縮的に連携されていったのである⁶。

第3期（1992～97年）多様拡張期

図A-4からも明らかなように、80年代後半以降、風味調味料は日本人の食生活の中にすっかり定着し、市場は明らかな成熟期を迎えていた。しかし、その一方で、めんつゆや焼肉のタレ、ぼん酢しょうゆ等といった、「合わせ調味料」（もしくは「複合調味料」）の市場が活況を呈し、しょうゆメーカーや食酢メーカー等も積極的に周辺市場への多角化に乗り出していた。

この背景には、大きく次のような要因が考えられる。1つは、筆者らが前研究で指摘したように、バブル崩壊以降、健康志向や粗食志向が高まる中で、和食の価値が見直され始めていたこと。さらには、2つ目として、味の素(株)が行った意識調査から抽出された、調理にあまり手間暇をかけたくはないが手作りのぬくもりは大切にしたいという、「楽々手作り派」と呼ばれる主婦が増えてきたこと、等を指摘することができる。

こうした消費者ニーズの変化を受けて、「ほんだし」もこの第3期には、本品の適時適切なりリニューアルを行うと同時に、「かつお・こんぶだし」や「どんでん」、さらには液体調味料の「鰹まる」や「煮物上手」といったサブ・ブランドの発売によって積極的なブランド拡張を行い、多様化する消費者ニーズへの対応とブランドの鮮度アップを図っていったのである。

また、コミュニケーション戦略においては、第3期の後半からは、「食べるみそ汁、はじめました」という、昨今の生活者の食や健康意識の高まり（特に、野菜への関心）に呼応する広告シリーズを開始し、ブランドを直接売り込むのではない、どちらかという食生活トータルに対する啓蒙的な色彩の濃いコミュニケーションへのシフトが図られた⁷。

「ほんだし」本品の場合、後に述べる「ポカリスエット」のように明確な形で本品のリ・ポジショニングが押し進められてきたわけではないが、広告コミュニケーションやパッケージ・デザインの一貫性と鮮度維持の巧みな両立によって、時代変化の中で、常に今日的

なブランド価値を提供することに成功してきたと言える。

第4期（1998年～）食文化形成期

第4期には、ヨリ本格的な味覚を求める消費者のニーズを満足させ、和食回帰にさらなる拍車をかけるため、1999年に「ほんだし鯉極」を発売した。これは、同社の造粒技術の粋を存分に発揮した高品質且つ高価格なサブ・ブランドであり、いうなれば「ほんだし」本品の上方伸張である。これによって、あらためて、風味調味料における「ほんだし」の地位を盤石なものとしたばかりでなく、簡便でありながらも本格的な味を家庭でも実現できることを、あらためて消費者に知らしめることに成功した。

さらに第4期には、第3期から見え始めたコミュニケーションにおける啓蒙的なトーンがますます強まり、「新・食生活習慣」というスローガンの下、樹木希林と田中麗奈を母娘役で起用した広告シリーズが展開されている。ここには、「食生活や健康に関する正しい情報や知恵を、母から娘へときちんと継承し、これからの食のあり方を一緒に考えていって貰いたい」という企業の思いが、「ほんだし」という1つのブランド広告の姿を借りて発信されている。

考えてみれば、「ほんだし」の機能的便益は、顆粒状の風味調味料という点においては、発売以来、大きく変わってはいないであろう（勿論、製品の組成の弛まぬ向上は重ねられているが）が、「伝統を踏まえた、現代のだし」というコンセプトが指し示すところの「現代性」の意味は、時代の経過と共に大きく変わってきている。そのブランドの現代（今日）的価値、ひいては社会的価値の向上を、適時適切なブランド拡張と優れた広告コミュニケーションによって実現してきたのが「ほんだし」なのである。

¹ 世界で初めて、天然物中からアミノ酸の発見に成功したのは、フランスの化学者、L.N.Vauguelin と R.J.Robiguet である。彼らは1806年に、アスパラガスの芽の抽出物から、アミノ酸を結晶として取り出すことに成功し、これを「アスパラギン」と名付けた。

² 味の素(株)社内では、企業名とうまみ調味料の「味の素」を区別するため、後者を「商品味の素」と呼んでいる。

³ 発売4年目の4年目の1973年から85年迄の13年間に渡り、池内淳子を起用した「ほんだし女房シリーズ」を展開し、日本料理の季節感溢れるビジュアル表現と共に、「ほんだし - 味噌汁 - お母さん」というほんだしの世界感を強固に創出した。同一のタレントをこれだけの長期に渡り継続起用した例は、業界を超えても他に例を見ない（桃屋の三木のり平のような声優としての起用は除く）。「ほんだし」の場合は、その後も原則として、三田佳子等、同一タレントを比較的長期に渡って継続起用している。

⁴ この時に登場したのが、現在まで続く「ほんだし」のパッケージの原型とも言える「赤丸デザイン」である（〔図8〕参照）。「アイデンティファイアの一貫性」を例証する典型例として、このパッケージ・デザインの改訂経緯についても詳しく触れたいところだが、紙幅の関係上、ここでは省略する。1996年迄の経緯であれば、『ブランド・ビルディングの時代』を参照されたい。

⁵ 具体的には、1988～91年にかけては「お箸の国の人だもの」シリーズを展開し、四季折々のシズル感溢れる日本料理とブランドの強固な結びつきを促進した。さらに、第3期に入ってから三田佳子を継続起用し、「母のあたたかさ」と「家族の絆」をテーマにした、「おはよう」シリーズ等の家族シリーズが次々と展開された。

⁶ 1992年頃から、広告のサウンド・ロゴとして先行的に使用し始めた「削り立て香る」という商品スローガンを、95年からは、パッケージのショルダー・タイトルとして組み込む等、広告や商品・店頭等が一体

となったコミュニケーションが展開された。

⁷「ほんだし」の場合、風味調味料市場における圧倒的なガリバー・ブランドであるという立場上、「ほんだし」が消費者の求める今日的なベネフィットや価値を提供し続けられない限り、市場そのものがシュリンクしてしまい兼ねないという事情もあって、1ブランドというより市場全体の需要の再活性化、ひいては食生活や食意識トータルに働きかけるコミュニケーションが図られている。

味の素「ほんだし」(1970年発売)

図A-1]食べ物のおいしさ *味の素(株)ホームページより作成

図A-2 ほんだしのブランド拡張ヒストリー

(ブランド・ビルディング p.72にピー添付)

*青木・電通(1999)p.72

図A-3 ほんだしの広告コミュニケーション・ヒストリー

図A-4 風味調味料の市場規模推移

* 『酒類・食品産業 on GRAPHICS』(2000) p.186

事例B

大塚製薬「ポカリスエット」

【事例B】大塚製薬「ポカリスエット」

1. 大塚製薬の企業風土

「ポカリスエット」は、大塚製薬(株)が、「オロナミンC」(1965年発売)に次ぐ同社第2の消費者向け製品¹として、1980(昭和55)年に発売したブランドである。「水分補給飲料」という、ある意味では飲料の本質とも言えるコンセプトとベネフィットを持って上市されたこの飲料は、発売以来着実に市場を拡大し、1987年には、国内の清涼飲料史上3番目に売上高1000億円(小売ベース)を達成した。

さらに、その後も巧みなコミュニケーション戦略を通してブランドのポジショニングを変化させながら、安定的に市場を拡大し続け、1998年には1600億円(小売ベース)までに成長、短命商品の多い清涼飲料市場において異例のロングセラー化を成し遂げると共に、老若男女を問わず幅広く支持される、国民的な飲料としての揺るぎない地位を獲得している。

このポカリスエットが、医療用の点滴液をヒントに開発されたものであることは、今では広く喧伝されているところであるが、こうした従来の飲料にはない開発発想の下で、極めてユニークな商品が生み出された背景には、以下のような同社の企業風土がある。

同社では、「Otsuka people creating new products for better health worldwide. (= 大塚製薬は、世界の人々のより健康に役立つ革新的な製品を創り出します)」という企業理念の下に、製品開発の方向性を、

1. 「worldwide」= 大塚の製品は全てグローバル化を目指す
2. 「for better health」= 事業は健康分野に明確化
3. 「creating new products」= 物真似をせず、消費者に貢献できる新しい製品を創っていく

という3つのキーワードで規定している。

このため、飲料や栄養補助食品のような一般の消費者向けの製品であっても、全てこの理念に基づいて開発されており、こうした明確な理念に裏打ちされた組織風土が、従来の飲料や食品にはなかったような新しいカテゴリーの創造を可能にし、また、ユニークかつ明確にポジショニングされた数多くのブランドを育んできたのである。参考までに同社では、このような自社のマーケティングの有り様について、**図 B-1** のような形で整理している。

2. 「ポカリスエット」の開発経緯と時代背景

今でこそ、清涼飲料市場は多様なサブ・カテゴリーに細分化され、年間500種とも言われる夥しい数の新製品が凌ぎを削る大市場に成長しているが、あらためてポカリスエットが発売された1980年以前の市場の概況を見てみると、炭酸飲料や果実飲料といったごく限

られたジャンルの製品しか上市されていない小さな市場であったことが見て取れる（図 B-2）。

とりわけ、当時は、コーヒー飲料や茶系飲料、ミネラルウォーター等、現在の清涼飲料市場の過半を占めるジャンルの製品群が、まだカテゴリーとして認知されるほどには育ってはおらず、僅かな先駆的な製品が単品として存在するだけであった。

こうした時代背景の下で、1980年に発売されたのが本項で紹介するポカリスエットである。

「飲む点滴液」ポカリスエットの開発経緯

ポカリスエット開発の原点は、大塚明彦元社長が、海外出張の際、飛行機の機内で、「喉が渴くのは汗をかくからで、ならば、何とかして汗みたいな飲み物はできないだろうか」と思いついたことにあったという。同社は、輸液（点滴液）のトップメーカーでもあることから、電解質輸液の生産技術、そして、口渇や脱水のメカニズム等に関する生理学的な研究等の豊富な蓄積があったため、そうしたノウハウを活かして飲料を開発しようと、1973年頃から、社長直々の指揮の下、「飲む点滴液」の開発が開始された。

そして、「KN補液4B」という既存の輸液を原型として、これを「飲料としてお金を出して継続的に飲んでいただけるような味」、しかも「発汗時における美味しい味」に仕立てるために、約7年に渡って技術陣の試行錯誤が繰り返された。

こうして開発された「飲む点滴液」は、「ポカリスエット」と命名され、1980年4月に245ml 缶 120円で発売されたのである。

3. 「ポカリスエット」のブランド・ヒストリー

ポカリスエットの歴史は、図 B-3 で示したように、大きく4つの時代に区分することができる。

第1期（1980年～）導入時：新カテゴリー創造のための導入戦略

ポカリスエットのブランド戦略の最もユニークな点は、導入に際して、「『スポーツドリンク』という狭いカテゴリーに押し込まない」というポジショニングを取った点にある。

前述の如く「飲む点滴液」として開発されたポカリスエットは、「発汗に伴う口渇（及び脱水）を補うため、水分と電解質を補給する」という、飲料としての本源的な価値をコア・ベネフィット²に据えたブランドであるため、スポーツ後だけでなく、入浴後や飲酒後、起床時等、発汗に伴う口渇が生じるあらゆる生活場面で飲用される飲料として位置づけたのである。このため、当時、ポカリスエットに先駆けて市場参入していた既存のスポーツ

リンク³とは、飲料の形態や味、容器の形状や色、及び価格面において、徹底した差別化を図った⁴。

そして、「水分補給飲料」という新しいコンセプトとベネフィットの理解・浸透を促進し、従来の飲料にはなかった味に慣れ親しんで貰うために、大量のマス広告⁵、大量サンプリング、集中的な営業活動⁶、オピニオンリーダーへの啓蒙活動⁷と、同社の持てるマーケティング力を全てを、ポカリスエットの導入のために集中的に注ぎ込んでいったのである。その結果、当時の消費者の中に、徐々にではあるが「水分補給飲料」という新しいカテゴリーが確実に浸透していったのである。

尚、この〔第1期〕においては、一切のライン拡張、ブランド拡張は行われていない。

第2期（1983年～）定着期：競合品の登場による市場の活性化と拡大

この時期は、競合ブランド「アクエリアス」（1983年発売：日本コカ・コーラ）の参入によって市場が活性化し、競合と対抗する中で、いわゆる一般に「スポーツドリンク市場」と呼ばれる⁸カテゴリーが飛躍的に拡大していった時代である。（図B-4）

また、この頃になると、「伊藤園の缶入りウーロン茶」（1981年2月）や「サントリーの烏龍茶」（1981年12月）等を皮切りに、後に「無糖茶飲料」と呼ばれる一大カテゴリーを築くことになる、無糖の中国茶や日本茶飲料の市場が徐々に拡大しつつあった。さらに、1983年にハウス食品から「六甲のおいしい水」が発売されたことを受け、「第1次ミネラルウォーター・ブーム」が起こり、清涼飲料市場、とりわけ健康志向と合致した無糖の飲料の市場が一気に活況を呈した。

こうした追い風に乗りながら、競合への対抗努力とさらなるブランド理解の徹底が図られたことによって、約5年間で市場規模を一挙に4倍近くまで拡大し、87年には、我が国の清涼飲料史上第3番目に、1000億円（小売ベース）に到達するという快挙を成し遂げた。

因みに、この間も、価格変更⁹とサイズの追加¹⁰以外は、一切のブランド拡張は行われていないが、同社内で「2本立て広告展開」¹¹と称されている巧みな広告コミュニケーション戦略によって、飛躍的な市場拡大を果たしたのである（図B-5・図B-6a・図B-6b）。

第3期（1988年9月～）転換・拡大期：ポカリスエットのリ・ポジショニング セカンドリー・ドリンクへの拡大

〔第3期〕に入ると、ポカリスエットは、競合の猛追をかわし、1000億円からのさらなる市場拡大を目指すため、ブランドの抜本的なリ・ポジショニングを図った。

リ・ポジショニングの目的は、飲用場面を、従来の「プライマリー・ドリンク」から「セカンドリー・ドリンク」へと広げることで、飲用量やユーザー層の拡大に繋げていこうというものであり、中でも、容器上のシールド・タイトルの変更と、広告コミ

コミュニケーション上のターゲットを、一挙に清涼飲料のヘビーユーザー層である若者層に絞り込んだ点が、戦略上の大きな転換点であった。

具体策としては、まず、1992年に、パッケージのショルダー・タイトルを「リフレッシュメント・ウォーター」へと変更し、日常的なリフレッシュメント、ひいては心の渇きを癒す飲料へ、という「セカンダリー・ドリンク」へとポジショニングを転換することの明確な意志表明を行った¹²。

ショルダー・タイトルと並んで、リ・ポジショニングに大きく貢献したのが、広告コミュニケーションであった。ポカリスエットの場合、あらゆる年代層のあらゆる水分補給ニーズに対応するというのが、ブランドの基本的なスタンスであったため、これまではユーザーを特定の層に絞り込むことはして来なかった。しかし、競合ブランドの追い上げや、1980年代後半以降の無糖茶飲料やミネラルウォーター等の台頭の中で、コミュニケーション上のターゲットを明確化していく必要が生じ、発汗量も多く必然的に消費量も最大で、かつ、競争上最もシェア争いが熾烈な若者層に照準を合わせた広告¹³へと戦略転換が図られたのである。この結果、若者層を核としてユーザーの裾野が広がり、一時足踏み状態にあった売上も再び増加傾向に転じ、一挙に売上高1500億円（小売りベース）の大台を超えるまでに成長した。

また、この時期には、容器・容量面でのライン拡張も積極的に行われている。まず、1988年には、大容量止渴ニーズのさらなる高まりを受けて、アメリカン・サイズが市場の主流となったため、340ml缶を発売。続いて、90年には1.5LのPETボトルを発売し、これによってファミリー・ユースが増大した。さらに、97年には、飲料業界が500mlPETボトルの解禁に踏み切ったことを受けて、他飲料メーカーから挙って500mlPETボトルが出されたため、ポカリスエットもこれに追随した。

さらに、この時期ポカリスエットは、様々な年代の、多様な水分補給を必要とする場面に対応していくために、3つの姉妹ブランド¹⁴、カロリーの気になるティーンやヤング女性向けの水分補給飲料「ステビア」（1990年発売）¹⁵、乳児向けのイオン飲料「ビーンスターク・ポカリスエット」（1992年発売）、冬場の水分補給のためのお湯に溶かして飲む全く新しいタイプの飲料「ホットポー」（1996年発売）を発売し、国民的飲料層の拡大を図っている。

こうしてポカリスエットは、〔第3期〕迄の間、短命ブランドの多い清涼飲料市場にあって、ロングセラー化を果たしてきたばかりか、途中、一時的な停滞はあったものの、発売から実に17年もの間、市場を拡大し続けるという偉業を成し遂げてきたのである。

第4期（1997年4月～）再構築期：「新ステビア」の導入　ブランド拡張による新たな世界の創出

ニア・ウォーター系飲料の台頭による市場環境変化

前述のような経緯でロングセラー化を果してきたポカリスエットであるが、1990年代後半以降、ポカリスエットを取り巻く市場環境は大きく変わり、その中で、ポカリスエットのポジショニングも少しずつ変わってきている。

その第1が、80年代半ば以降の、無糖茶飲料やミネラルウォーター、ビタミン系飲料等に代表される「健康&ライト化」志向の飲料の増加と、カテゴリーの多様化である。特に、ここ1～2年、〔ニア・ウォーター系〕飲料¹⁶と呼ばれるカテゴリーが台頭する中で、ポカリスエットは相対的に甘い飲料と感ぜられるようになり¹⁷、本来は、「健康&ライト化」志向飲料の知覚上のセントラル・ポジションを確保していたはずのポカリスエットの地位が、次第に揺らぎ始めてきたのである（図B-7）。

第2の大きな環境変化は、1997年に解禁された500mlPETボトルの登場であり、これが〔ニア・ウォーター系〕飲料の活況に拍車をかけることとなった。なぜなら、500mlPETボトルの登場によって、清涼飲料の飲用スタイルが、従来の「喉の渇きを癒すため一気にゴクゴク飲む」というスタイルから、「携帯しながらチビチビ飲む」というリキャップ型の飲用スタイルに変わってしまったからである。この結果、求められる味覚も、「ぬるくなくても変質せず美味しく、断続的に飲んでも飽きない味」へと変わり、当然のことながら、甘味や酸味の強いものや、時間が立つと気が抜けてしまう炭酸飲料のようなものは、この飲用スタイルにそぐわないものとして、飲用頻度の低下を招くことになった。また、今のところ自販機での販売はごく一部に限られているため、必然的に、購入場所はCVSに集中し、流通上の競争環境も一変してしまうことになった。

このように、容器の形状変化に端を発した飲用スタイルの変化が〔ニア・ウォーター系〕飲料にとっての追い風となり、また逆に、こうした飲用スタイルの変化に対応して〔ニア・ウォーター系〕カテゴリーが確立されたと言ってもよく、まさに、容器、飲用スタイル、製品の変化の連鎖の中で、競争環境が変化してきたのである。

こうした市場環境の変化の中で、ポカリスエット自身は従来通りのポジショニングを維持していたつもりでも、消費者の知覚における相対的なポジショニングは大きく変容してしまい、ポカリスエットは、スポーツドリンクという狭いカテゴリーに押し込まれるか、もしくは、「健康&ライト化」飲料のワン・オブ・ゼムかという、ポジショニングの二極分化ともいえるべき状況に陥ってしまったのである。

「新ステビア」の上市によるリポジショニングへの挑戦

こうした事態を打開するため、1996年秋冬期から、まずは広告コミュニケーション上でのリポジショニングが試みられたが抜本的な解決には至らず¹⁸、最終的に、1999年春に「新

ステビア」¹⁹というサブ・ブランドを導入することで、ブランドの再構築が図られることになった。

「新ステビア」導入の第一義的な目的は、ポカリスエットでは取り切れなかったユーザーの獲得と、昨今の市場変化への積極的適合を行い、その分、ポカリスエット本品を本来の位置に戻して、従来からのロイヤル・ユーザーを維持していこうという点にあった。さらには、ポカリスエット本品と「新ステビア」の2品トータルで、「水分とイオンの補給飲料」というポカリスエットの全体的なブランド価値の強化を図ることをも狙いとしている。

この「新ステビア」は、1990年に発売された「ステビア」の甘さをさらに抑え、カロリーもギリギリまで抑えて（100ml 当り 11kcal）、「ウォーター感覚のイオン飲料」として改良新発売したものであり、味も500mlPETボトルでのリキャップ飲用にも耐え得るよう、さっぱりして喉ごしでスッキリした後味に仕立てた。

ポジショニング的には、日常生活の気づかない渴きを癒す「SMOOTH WATER」と位置づけ、端的に言えば、甘さ等を理由にポカリスエットからニア・ウォーター系飲料へと流出してしまいがちな20代女性をコア・ターゲットとして発売した。このため、店頭では「新ステビア」を、できる限りポカリスエットの隣には陳列せず、既存ニア・ウォーター飲料の一番端に陳列して貰うよう徹底している。

さらに、ポカリスエット本品は、本来のプライマリー・ドリンクに対応した中でも「身体が意識する渴き」を癒す飲料として、一方の「新ステビア」は、同じプライマリー・ドリンクでも、どちらかというところ「日常生活の中の気づかない渴き」を癒す飲料、ひいては、セカンダリー・ドリンク的な飲用までをも射程に入れた飲料として2品を明確に棲み分け²⁰、それによって、スポーツドリンクでもニア・ウォーターでもない、喉の渴きだけでなく人間の身体の渴きを癒す飲料としての本源的な価値を、ブランド・トータルで強化していくことを狙っている(図B-8)。

以上、見てきたように、ポカリスエットの場合、発売以来、製品それ自体は大きく変わってはいないが、消費者ニーズや流通の変化の中で、その相対的な位置づけが変容したため、広告コミュニケーションやブランド拡張を通して、市場変化に対応してきたブランドである。

¹ 同社の事業分野は、大きく、病人の健康回復を願って開発された製品群からなる「医薬品・診断分野」と、健康人の健康維持増進を願って開発された「消費者製品分野」の二つに分かれており¹、前者が売上の約45%、後者が約55%を占めている。

前者の医薬品はさらに、輸液及び治療薬を中心とする「医療用医薬品」と、「オロナインH軟膏」や「ウレパールプラスローション」等に代表される「一般用医薬品」とに分けられており、特に、輸液は、国内シェア第1位（シェア約40%）を誇る、同社のこの分野にとっての基幹商品となっている。

一方、消費者製品には、飲料や栄養製品、乳児用製品等が含まれているが、この分野の屋台骨を支えているのが本稿で取り上げたポカリスエットである。

²大塚製薬(株)では、人間の飲水行動を、「プライマリー・ドリンク」と「セカンダリー・ドリンク」の2つのタイプに分けて捉えている。前者は、発汗(脱水)に伴う口渇を補うという、人間の本源的な生理的欲求に基づく飲水行動であり、ポカリスエットのコア・ベネフィットはまさに、このための水分と電解質補給にあった。

一方、人間には、喉が渇いていなくても、リラックスしたりリフレッシュしたりするためにコーヒーや緑茶等を飲む、という飲水行動があり、これが後者の「セカンダリー・ドリンク」に相当する。

³アメリカのクエーカーオーツ社の「ゲータレード」が、ライセンス契約によって雪印乳業から販売されていた。

⁴特に、製品コンセプトを優先し、当時の食品・飲料業界においてはタブーであった「青色」を配した缶容器⁴と、245ml 缶 120 円という価格は、ポカリスエットのユニークネスを印象づけたのである。

⁵例えば、広告表現においては、それまで同社唯一の消費者向け製品であったオロナミンCのイメージとの切り分けを図るため、同社としては初めて外国人タレントを起用し、海外ロケによる高級感溢れる洗練されたイメージで、新しい飲料のイメージ訴求を行うと共に、「発汗に伴う口渇が生じるあらゆる生活場面で飲む飲料」というブランドのポジショニングを理解・浸透させるために、スポーツだけでなく、入浴後や飲酒後等の多様な飲用場面の訴求に努めた。

⁶流通戦略面では、同社がこれまで医薬品やオロナミンCの販売を通して培った販売網や自販機ルートを活かして、早期に徹底した配荷を図り、消費者にとって、口渇が生じた時には、いつでもどこでもすぐにポカリスエットが手に入るよう、営業部門の総力を上げてポカリスエットの浸透作業に集中した。

⁷医師やスポーツ指導者、熱中症の危険のある工場関係者等に対する徹底した啓蒙活動を行い、水分補給の重要性と「水分補給飲料」としてのポカリスエットの価値の理解・浸透に努め、このことが以降のロングセラー化を支える顧客基盤創りにも繋がっていった。

⁸大塚製薬(株)自身としては、ポカリスエットを決してスポーツドリンクに位置づけてはいないが、二次的な統計データ上では、一般にスポーツドリンクに分類されている。

⁹アクエリアスが100円で発売されたのを受けて、発売当初は敢えて高価格に設定していたポカリスエットの価格を100円に引き下げ(1984年)競合の追従に対抗した。結果的には、このことが取扱店率(口座数・自販機台数共に)の大幅な増大に繋がり、これが契機となって市場規模が急速に拡大していったのである。

¹⁰1985年には、若年男性を中心とした、喉の渇きを癒すため一気にゴクゴク飲みたいという、大容量止渴ニーズに応えるため「570mlの瓶ボトル」¹⁰を発売するなど、容量面でのバリエーション展開も図られ、市場拡大を後押しした。

¹¹この時期は、アクエリアスとの差別化のためにも、「水分補給飲料」または「イオン飲料」の機能的ベネフィットを徹底的に訴求していく必要があったため、夏場にはシズル感溢れる「イメージ訴求広告編」¹¹、飲用量が減少する冬場には、飲用習慣と製品特徴の啓蒙を意図した「機能訴求広告編」¹¹といった、「2本立て広告展開」を行った。

「イメージ訴求広告編」では、基本的に〔第1期〕のトーン&マナーを継続しながらも、マーゴ・ヘミングウェイやシンディ・クロフォードといった大物外人モデルを起用することで、ポカリスエットの存在感やスケールをアピールし、一方の「機能訴求広告編」では、飲用習慣と飲用場面及び製品特徴の徹底的な理解を図るため、コピーライターの糸井重里+女優というコンビを登場させ、コント形式の対話の中で、発汗や脱水が生じる(身体が渇く)場面やポカリスエットの持つ機能的なベネフィットを分かり易く説明している(詳しくは図 参照のこと)。

¹²これまでもポカリスエットは、本品の味や中身、そして容器の基本的なトーン&マナーは一切変えずに来た一方で、唯一、ショルダー・タイトルを変更することで、その都度、ブランドの機能的なベネフィットを新しい切り口で提案してきたが、今回の変更は、従来以上に大きな意味合いを持つものであった。

¹³このため、広告表現のトーン&マナーを大幅に刷新し、宮沢りえ、一色紗英、中山エミリといった旬の若手タレントを起用した、若者の共感性の高い広告表現によって、ブランドの鮮度アップを図ると共に、喉の渇きだけでなく心の渇きをも癒してくれる飲料としてのリ・ポジショニングを行った。

¹⁴社内的に、これらは単純なブランド拡張とは捉えられていないため、ここでは敢えて「サブ・ブランド」という言い方を避けた。この時期のブランド拡張の考え方についての詳細は、乳井・青木(1999)を参照のこと。

¹⁵ステビア(1990年発売) 80年代半ば頃から、ウーロン茶やミネラルウォーター等の登場によって、清涼飲料の低カロリー化や無糖化が進むと同時に、消費者の健康やダイエットへの関心が高まる中で、発売当初は、最も低カロリーで甘くない飲料だったはずのポカリスエットを、相対的に甘い飲料と感じるユ

ーザーが散見されるようになった。

しかし、ポカリスエットの糖質は、単に味のためだけでなく、吸収スピード上必要なものであるため、糖質は残したまま何とかカロリーを抑えたいと考え、「ステビアサイド」という、同量で砂糖の300倍ほどの甘さを持つ植物由来の甘味料に着目。その名も「ステビア」と名付け、ダイエット等への関心が高くカロリーの気になるティーンやヤング女性向けの水分補給飲料と位置づけて発売した。

¹⁶ この〔ニア・ウォーター系〕飲料とは、明確な定義付けがされている飲料ではなく、「ローor ノンカロリーで、甘さを抑え、さっぱりした飲み心地の、透明な液色をした飲料」のことを、消費者は何となく感覚的に〔ニア・ウォーター〕とカテゴライズしている。こうした〔ニア・ウォーター系〕飲料の背景には、消費者、特に若年女性層における根強い「健康」「ライト化」志向があるわけだが、彼女らが求めているのは、決して厳密な意味での「健康」ではなく、「何となく体によさそう」とか「太らなそう」といった、極めて感覚的なニーズであり、それが、〔ニア・ウォーター系〕飲料の持つ曖昧な健康イメージに合致したのだと言えよう。

¹⁷ 消費者の中では、「甘い=カロリーが高い」という連想が出来上がってしまっている。

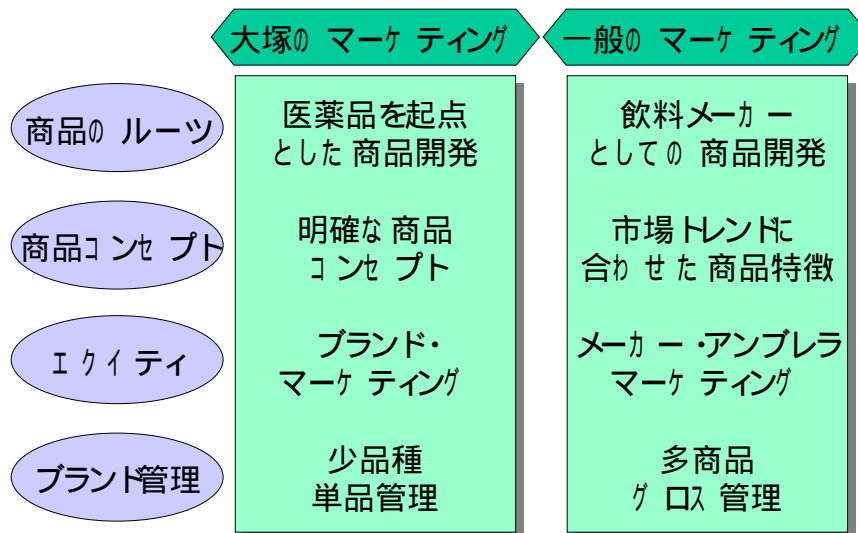
¹⁸ この経緯の詳細については、乳井・青木（1999）を参照のこと。

¹⁹ 正式なサブ・ブランド名は「ステビア」だが、1990年に発売された「ステビア」をリニューアルしたものであるため、前品と区別する意味で本稿においては「新ステビア」と記述している。

²⁰ ショルダータイトル上も、ポカリスエットは「BODY REQUEST」、新ステビアは「SMOOTH WATER」と、明確な区別を図っている

大塚製薬「ポカリ」(1980年発売)

図B-1 大塚製薬のマーケティング



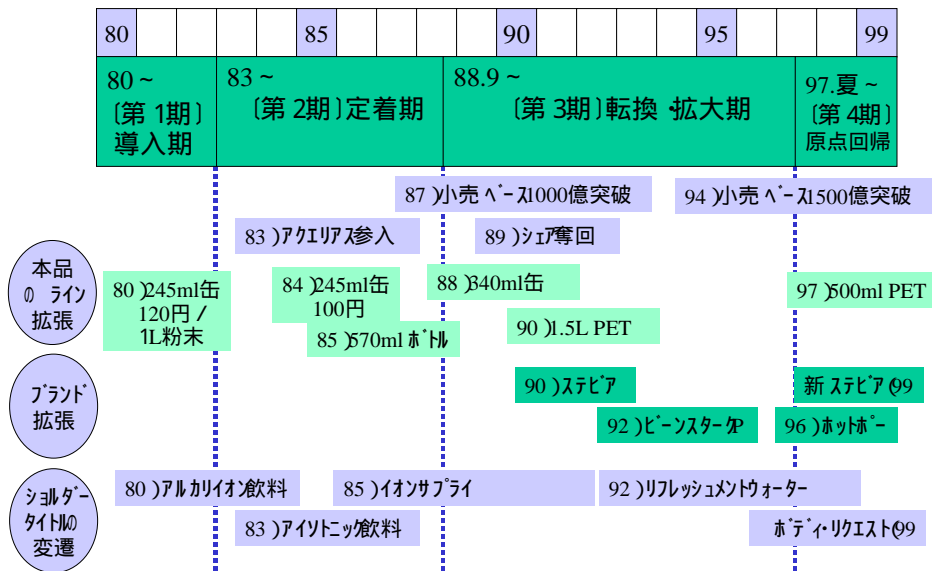
* 乳井 青木・(1999) p.76

図B-2 清涼飲料市場全体の市場規模推移

(酒類・食品産業 p.86上コピー添付)

* 酒類・食品産業 on GRAPHICS, 2000 p.86

図B-3 ポカリスエットのブランド・ヒストリー



* 乳井 青木・(1999) p.77

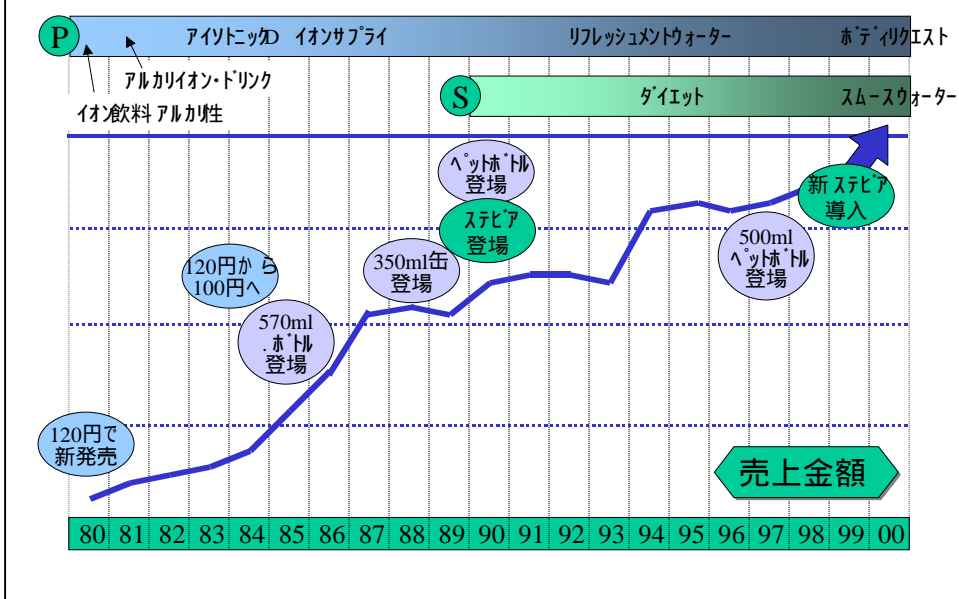
図B-4 Ⅱ スポーツドリンクの市場規模推移

(酒類・食品産業 p.116 コピー添付)

注 大塚製薬側としては、ポカリエッセを決定してスポーツドリンクに位置づけてはいないが、一般の二次的な統計データ上では、スポーツドリンクに分類されている。

* 『酒類・食品産業 on GRAPHICS』(2000) p.116

図B-5 Ⅱ ポカリエッセの20年の歩み



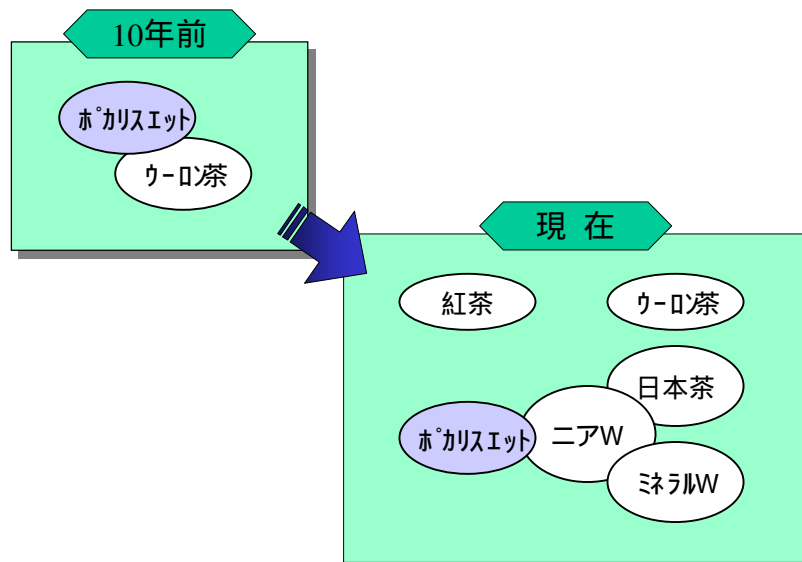
図B-6a ポカリエットの広告コミュニケーション・ヒストリー

	広告目的	イメージ訴求CM		機能訴求CM		ショルダー・フレス
		訴求ポイント	タレント	訴求ポイント	タレント	
第1期 導入期 80～	市場参入 水分補給 飲料の確立	高級感訴求 健康感訴求 飲用シーン提案	80～フランチェスカ	81夏～ テレビセミナー	堺屋太一 広中平祐他	80～ イオン飲料アルカリ性 アルカリイオン飲料
第2期 定着期 83～	シェアの拡大 及び 市場拡大	・スケール感訴求 ・シスル感訴求	83-M. アミンクウイ 84-IL 85-ソフィー 87-S. クロフォード	83秋冬～87 対話による 解説的訴求	糸井重里 石原真理子 斎藤慶子 森高千里	83～ アイトニック飲料 84～ イオンサプリ
第3期 転換・ 拡大期 88.9～	・商品イメージ の若返り ・セカタリー・ ドリンク への拡大 若い世代 への定着	若者ターゲット への訴求 鮮度アップ ・日常感訴求 ・シスル感訴求	88～宮沢りえ 91～一色紗英 95～中山エミ	96秋冬～ 半ドキュメンタリー タッチ	三谷幸喜 坂上みき 呉田武司	92～ リフレッシュメント ウォーター
第4期 再構築期 97.4～	・本質的 価値の 再訴求 ・リノベーション の強化	若者ターゲット 男性への訴求 ・身体が求める 渴き訴求	97～金城武 98～後藤理沙	97秋冬～ 飲用シーン訴求	金城武 鮎川誠+ 後藤理沙	99～ ボディ・リクエスト

* 乳井 青木・(1999) p.79

図B-6b ポカリエットの広告表現

図B-7 健康& ライト化志向飲料の推移



*乳井 青木・(1999) p.82

図B-8 ポカリスエットとステビアの棲み分け

アペンディクス
「チャートで読み解く
食ライフスタイル変化」

【図Ap-1】戦後の食ライフスタイルの変化レビュー

戦後復興期 (1945-1952)	・食糧難の中、アメリカ型食生活に憧れた時代
経済復興期 (1953-1959)	・アメリカ型食生活と消費スタイル導入の時代
消費欲求煽動期 (1960-1965)	・アメリカ型食生活の実践を目指し、消費が喚起された時代
大衆消費期 (1966-1972)	・中流意識に基づく食消費全盛の時代
価値多様化期 (1973-1979)	・消費者主導型食ライフスタイルへの転換時代
成熟消費期 (1980-1985)	・価値意識・志向の高揚と食ライフスタイルの個性化と充実の時代
バブル消費期 (1986-1990)	・食の個人消費・情報消費の拡大と高級化・グローバル化進行の時代
価値再考期 (1991-1995)	・普遍的価値と自己実現を一致させ、食文化として実践する志向の萌芽が見られる時代

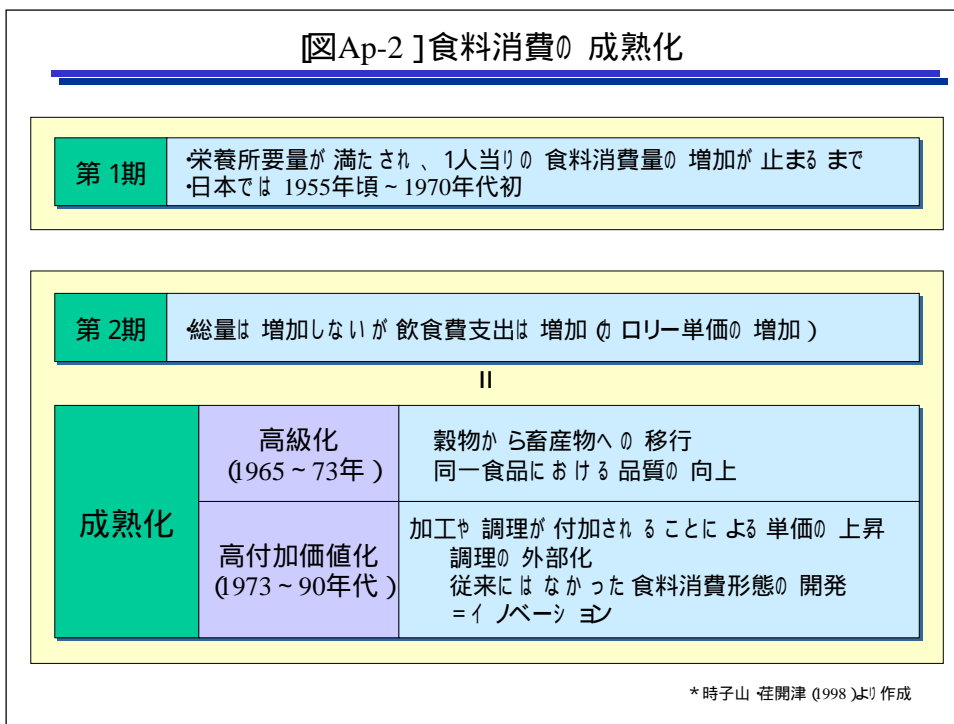
同図は、筆者らによる 1996 年度の報告書の中から、昭和戦後以降の食ライフスタイルの総括を列記したものである。各時代に起こった具体的な事象については、同報告書をご覧頂きたいが、あらためて振り返ると、「消費欲求煽動期」までのタイトルに「アメリカ型食生活」という言葉が繰り返し使われていることが分かる。いかに戦後の日本が「アメリカ型食生活」を目指していたかを象徴するものである。

では、タイトルからその言葉が消えた 期以降は、「アメリカ型食生活」から脱皮したのか、と言うと全くその逆である。「アメリカ型食生活」はすっかり日本の食ライフスタイルに定着したのであり、もっと言えば、日本の食ライフスタイルがアメリカ型のそれに飲み込まれてしまったのである。

筆者が出会った食品メーカーのブランド担当者の多くが、この食生活の欧米化（厳密には北米化）が戦後最大の変化であり、今日の食料（食品）消費行動は、全てこれを前提としている、という共通の認識に立っていた。そして、「アメリカ型食生活」の定着はおおよそ 70 年代前半（図中に点線で示した）に完了した、という点でも共通の見解を示した。

奇しくも、この時期は、次に紹介する「食料消費の成熟化」が始まった時期と重なっており、さらには我々もまた丁度そこで一区切りを付けており、どうやら 1973 年という年が、日本の食ライフスタイル上の重大なターニング・ポイントであったということが見てとれる。

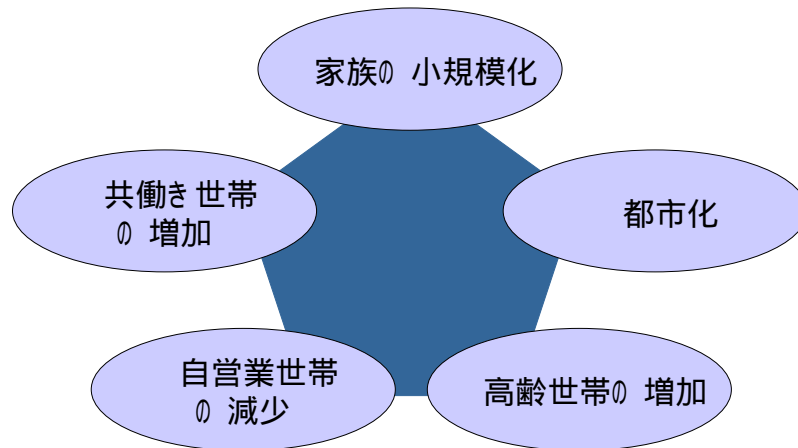
[図Ap-2] 食料消費の成熟化



時子山・荏開津(1998)によれば、「食料消費の成熟化」には2つのフェーズがあると言う。一般に、成熟化と呼ばれているのは、同図でいう第2期、即ち、消費量は最早増加しないが、消費支出の増加やより質の高いものへの移行は引き続き進行する。

さらに、この第2期の成熟化には、「高級化」と「高付加価値化」の2つの側面があり、これが1973年以降の食ライフスタイルの基調となっているのである。

【図Ap-3】世帯構成の変化



* 時子山 荏開津 (1998) より作成

「アメリカ型食生活」がある種、食ライフスタイルの変化に影響を及ぼす外圧であるなら、デモグラフィック上の変化は内圧と言える。この両者が相まって、戦後の変化を生み出してきたのである。

ここでは、各項目についての詳述は割愛するが、今後もこうしたデモグラフィック上の変化を丹念に追跡していくことが、新たな変化の兆しを発見するベースとなる。

【図Ap-4】食料消費パターンの変化

高級化	<p><u>所得の上昇によって起こる変化</u> カロリー単価の低い食品群 高い食品群 同種の食品群の中で、ヨリ単価の高いものへの移行 同一食品の中で、ヨリ単価の高いものへの移行</p>
簡便化	<p><u>調理の外部化によって起こる変化</u> 家庭内での調理費用の大きい食品 低い食品 調理の直接的な外部化</p>
多様化	<p><u>いろいろな食品が利用されることになることで起こる変化</u> 同種の食品の少品目大量消費 多品種少量消費 これまでになかった食品の参入 製品差別化による多様な食品の利用</p>
健康・安全指向	<p><u>超高齢化と食生活の成熟化がもたらした変化</u> 健康によい食品の増加 同一食品の中で、健康や安全性に配慮した食品への移行</p>

* 時子山 荏開津 (1998) より作成

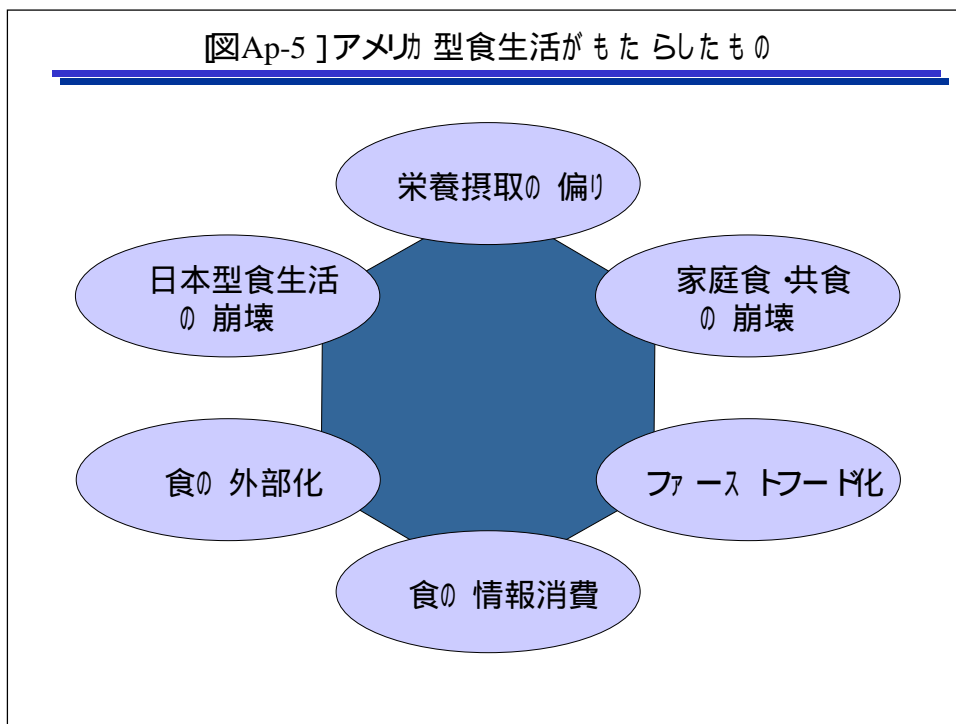
時子山・荏開津（1998）は、デモグラフィック特性の変化や、食料消費に関連する様々な経済指標を分析することを通して、第2期成熟期以降により顕著な食料消費のパターンを上記の4つに整理した。

統計データからはなかなか見えてこないことだが、筆者としては、「情報化」という変化もこれらに次ぐ重要な変化だと考える。

タイトルを正確に記憶していないが、一時、朝日新聞紙上で、「耳で聴いてお腹いっぱい」という記事が連載されていたことがある。生活者は、食に関連する様々な情報（特に、健康や安全、環境問題、食のトレンド等）に翻弄され、自らの判断力や選好を見失っているというのである。消費者行動研究の分野では、これを「情報過負荷」と呼んでいるが、テレビ番組で紹介された食品が、その日の夕方スーパー店頭で山積みされるという光景が最早日常的になった今、今一度、正しい情報の理解力を生活者に啓蒙する必要がある。

但し、言わずもがな、「情報化」は負の変化ばかりではない。食にまつわる知識や情報を消費するということは、取りも直さず食をモノとしてだけでなく、コトとして享受していることに他ならないため、それだけ豊かな食生活を営んでいる証拠なのである。

【図Ap-5】アメリカ型食生活をもたらしたもの



繰り返し述べているように、戦後の食ライフスタイルの最大の変化は、やはり「アメリカ型食生活」への移行であったといっても過言ではないように思う。勿論、そのことによって、我々の食生活は確実に豊かなものになった（無論、豊かさの定義にも拠るが...）

しかし、ここでは敢えてクリティカルな眼差しで捉えて、「アメリカ型食生活」をもたらした負の側面について列挙した。その各々が相互に作用しているため、これらは独立的な特徴ではないが、現在の食ライフスタイルが抱える大いなる課題である。

昨今、加熱気味の健康志向は、まさに「栄養摂取の偏り」故であるし、それは取りも直さず、世界的に最も栄養バランスがよいとされていた「日本型食生活を放棄」したための手痛い代償である。

また、と相まって「家庭食・共食の崩壊」は、最早、社会的な大問題である。人と食事を共にすることを好まない子供や若者の出現や、ご飯に肉まんといった、主食と副食、食事と間食の区別もつかない料理を平気で食卓に出す主婦が、決して特殊な例ではなくなった昨今の食ライフスタイルを、どう受け止めたらよいか。

マーケターの立場で言えば、この流れに乗るもビジネス・チャンス（＝迎合的適応） 反るもビジネス・チャンス（＝問題解決的適応）であるが、見識ある食品メーカーの多くは、後者の立場から、新たな日本型食ライフスタイル構築の道を模索している。

【図Ap-6】5つの「食」

*キッコーマン吉田節夫氏の整理

筆者の所属する大学では、一昨年、現在キッコーマン(株)の特別顧問をしておられる吉田節夫氏を招聘し、食品業界に関する半年間の講義をして頂いた。本図は、その講義の中で同氏が示された非常に分かりやすい整理である。

「個食」と「孤食」という言葉は、かなり一般的に使用されているので解説を省くが、その他の3つについて簡単に紹介しておきたい。

- 「戸食」: これには、「アウトドアでの食事」ひいては「食の外部化」という意味が込められている。
- 「小食」: これは、ダイエット志向等から、食事の量を極端に抑える若者等が増えていることを指す。
- 「五食」: しかし、1度に少ししか食べなければ、当然、小腹がすくわけで、その結果、食事とも間食ともつかず1日に何度も食事を摂る食ライフスタイルが生まれてくる。だから「五食」なのである。

【図Ap-7】内食・中食・外食の概念

		食事の場	
		家庭内	家庭外
調理の場	家庭内	<p>内食</p> <p>主に主婦が家庭で調理したものを、家庭内で食べる</p>	
	家庭外	<p>中食</p> <p>家庭外の人によって家庭外で調理されたものを、家庭内で食べる</p>	<p>外食</p> <p>家庭外の人によって家庭外で調理されたものを、家庭外で食べる</p>

*時子山 荏開津 (1998)より作成

食料消費の成熟化の1つの顕著なパターンが「食の外部化」であることは、これまで見てきた通りである。

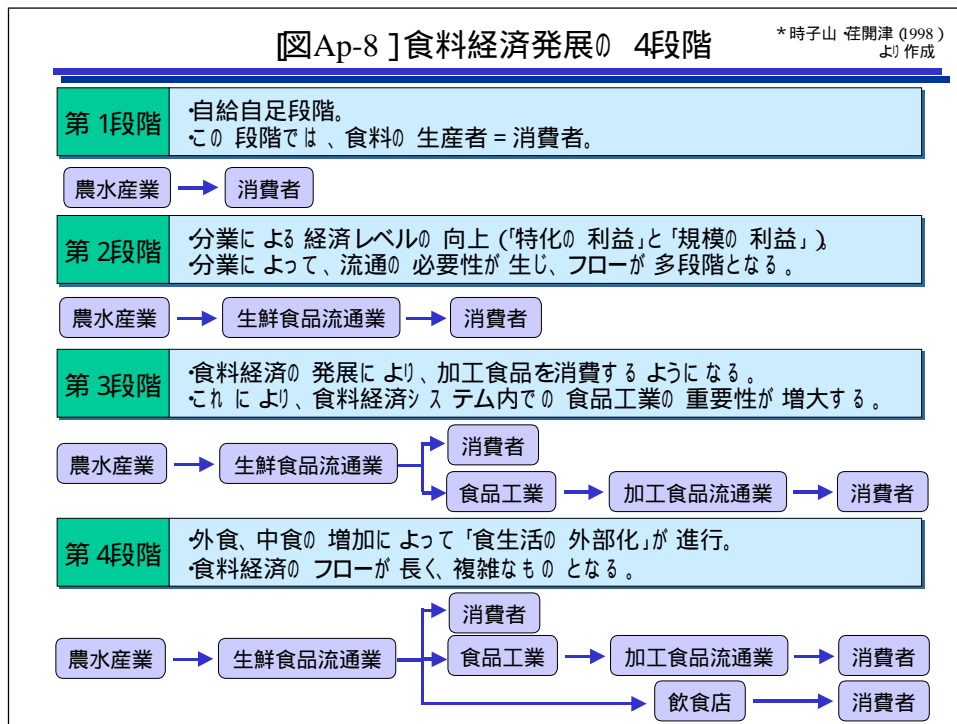
未だに「ナカシヨク」と呼ぶ人と「チュウシヨク」と呼ぶ人と二手に分かれるくらいだから、真の意味でこの言葉が浸透したかどうかは疑問であるが、「中食」という言葉が言われ出したのが、【図 Ap-1】で示した「バブル消費期」であるから、今ではすっかり市民権を得た概念である。

特に、90年代後半には、アメリカから「MS (Meal Solution)」「HMR (Home Meal Replacement)」という概念が移入され、中食市場は引き続き活況を呈している。しかし、流通業界やフードサービス業界においては、どうも「MS」「HMR」という概念の1つの側面、即ち、「時間節約型ニーズに対応した食の外部化」の側面にばかりに光が当てられがちで、本当の意味での解決策の提供には至っていないという印象を抱く。

今、再構築されようとしている新日本型食ライフスタイルの中で、実現されるべき「MS」「HMR」はいかなる姿であるのか。今後さらなる検討が必要である。

【図Ap-8】食料経済発展の4段階

*時子山 荏開津(1998)より作成

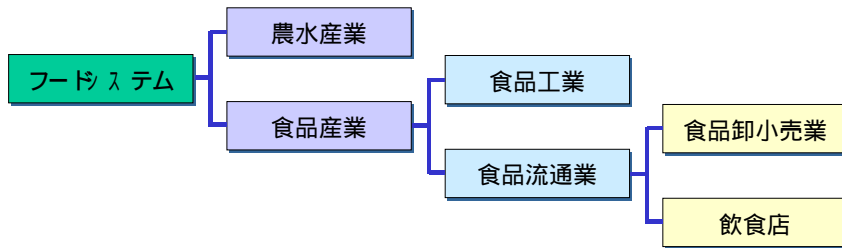


本文では、「ブランド起点」という、どちらかと言えばメーカーサイドの視点から議論を展開してきたにも関わらず、アペンディクスでは、専ら需要サイド、即ち、生活者の変化について紹介してきたので、ここで再び、メーカーを含む食の供給サイドの問題に目を転じてみよう。

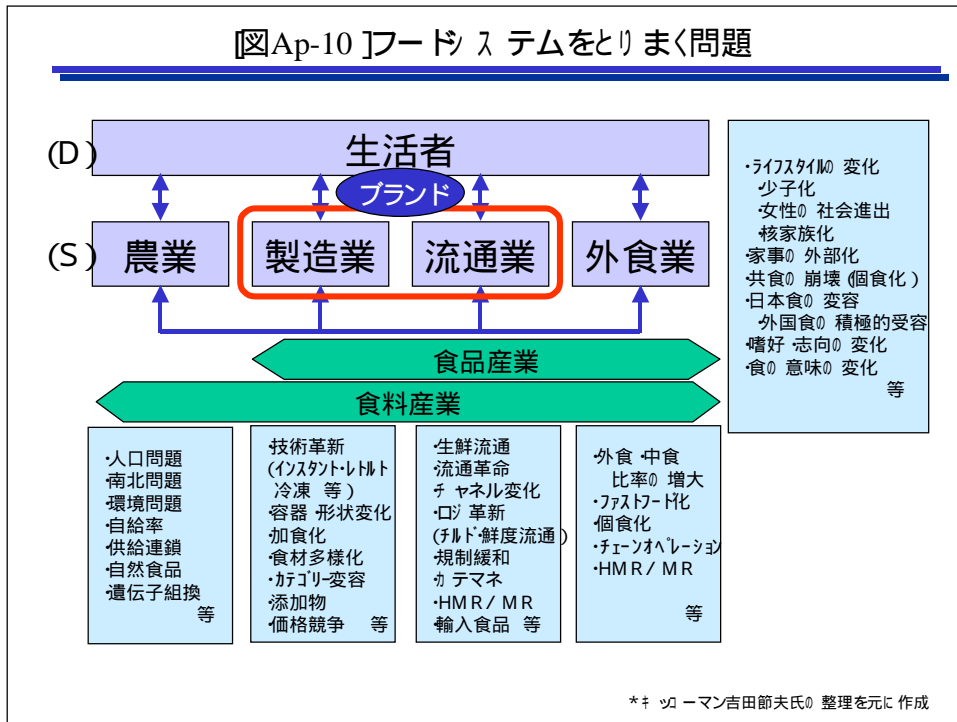
本図と次図は、食料経済の発展に応じて、食料の供給サイドがどのように拡大発展してきたかを示したものである。時子山・荏開津（1998）はこのサプライチェーンを「フードシステム」と呼んでいるが、需要サイドの変化同様、供給サイドの構造変化もまた食ライフスタイル変化の重要な要因となってくる。

【図Ap-9】フードシステムの構成

* 時子山 荏開津 (1998) p. 4



【図Ap-10】フードシステムをとりまく問題

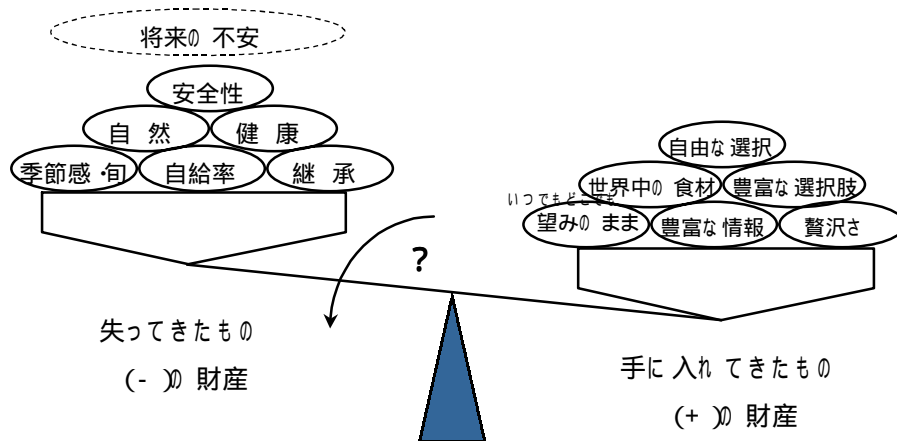


これは、吉田氏によって再整理された「フードシステム」のフローに、筆者が、さらなる加筆・修正を施したものである。

ご覧頂いてお分かりのように、筆者による本年度の研究は、「フードシステム」が直面する問題のほんの一部分に焦点を当てているに過ぎない。21世紀の食ライフスタイルを予測するためには、まだまだ多様な検討が必要であり、次年度以降の研究を通して、引き続き検討していきたいと考える。

【図Ap-11】豊かさの危うさ

— かるうじて「豊かな」今の日本の食生活 —



*96年度報告書より

最後に、1997年度の報告書で筆者自ら提示した天秤の絵に立ち戻って終わりたい。

アメリカ型食生活への憧れを胸にスタートした戦後日本の食生活は、50年近い歳月を経た今、その正の財産（今を思えば「資産」という言葉の方が適切かと考えるが）と、負の財産とのバランスの上に成り立っている、という認識は4年前から変わっていない。

しかし、景気の低迷という逆風はあるものの（考えようによっては、それも追い風となっているかもしれない）、直面する問題に対する正しい認識と、それに対する真摯な対応が、一部の賢明なサプライヤーを中心に行われつつあることは4年という時間がもたらした成果である。

この天秤の傾きは、果たしてこの先どうなっていくのか。

それについては、次年度以降も引き続き検討していくこととしたい。