

Title	ブランド製品における技術開発駆動型の製品ライン拡張
Author(s)	清水, 孝敏
Citation	年次学術大会講演要旨集, 26: 304-307
Issue Date	2011-10-15
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	http://hdl.handle.net/10119/10126
Rights	本著作物は研究・技術計画学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Science Policy and Research Management.
Description	一般講演要旨

ブランド製品における技術開発駆動型の製品ライン拡張

○清水孝敏（東京理科大学）

1. はじめに

消費者は多様化に向かって変化しつつある(1)。小売店の棚を見渡すと、多種多様な製品が陳列されている。リグビーら(2)は、大手小売チェーンが消費財市場において“脱標準化”を推し進めていると指摘した上で、消費財メーカーは小売店からの「製品ラインの多様化圧力」に応じる事を求められるようになるとした。

このような市場環境の変化は、消費財メーカーの長期志向の経営を困難にしている。消費者の多様化に対応できなければ、時代の流れから取り残されてしまう。小手先の戦術に終始しては、多様性を求める消費者の需要に応える続ける事はできない。

多くの消費財メーカーは、長期的視点に立った志向の経営を進めるための戦略を模索している。スタドラー(3)は、創業100年以上のヨーロッパの成長企業の調査から、既存のものを活用せよ、事業ポートフォリオを多様化せよ、過去の過ちを忘れるな、改革には慎重であれ、という「持続的成功の四原則」を示した。

一方、石井(4)は、トップ・ブランドが長期に渡ってその地位を確保している事を指摘した上で、現代の資本主義にあっては富の基本形態がブランドにあると論じた。そして、ブランドが、厳しい競争環境の中で長期に渡り消費者のロイヤルティを獲得し、企業に成長性と収益性を与えてきたとした。

これらの議論を踏まえると、アーカー(5)が「ブランドの長期戦略」で示した指針は、ブランドを擁する消費財メーカーの長期的成長に有効であると考えられた。本研究では、「ブランドの長期戦略」を有効に機能させるために、消費財メーカーは何に取り組むべきなのか、どの様なフレームワークに沿って活動すべきなのかについて、アーカーの指針を起点として議論する。

2. 本研究の目的

本研究の目的は、消費者のニーズが多様化する中、ブランド製品を擁する消費財メーカーが長期的に成長し続けるために、何を経営の核とすべきなのかを、「ブランドの長期戦略」の立場から明示する事にある。今回は、消費財の多様化が進みつつある事を受け、特に「ブランド製品のライン拡張」を取り上げる。この中で、技術的イノベーションの創出と活用が、「ブランド製品のライン拡張」を成功させるための鍵とな

る事を示す。さらに、ブランドの長期戦略を踏まえた「ブランド製品のライン拡張」を進めるための枠組みを導出する。

3. 先行研究

アーカー(5)は、ブランドの長期戦略について幾つかの指針を示した。第一に、長期にわたる首尾一貫した戦略の選択を挙げた。これにより、ポジションの占有、アイデンティティ・シンボルの占有、コミュニケーションに関するコスト効果を示した。第二に、ブランド・アイデンティティの「進化」と「拡大」を挙げた。「進化」の側面では、シンボル、名前、スローガン、新製品の利用を示した。「拡大」の側面では、ユーザー・イメージの付加、製品拡張、情緒的便益の付加、サブ・ブランドの使用を示した。また、既存のブランド・エクイティを、「進化」と「拡大」のための基礎として踏み台にするべきであるとした。

これらの指針は、ブランド製品を擁する消費財メーカーにとって貴重な道標となる。しかし、長期戦略をどのように実現してゆくのかについて、具体的な施策は示されていない。

長期的な視点で技術開発に取り組む事の重要性は、技術経営においても議論されている。延岡(6)は、技術、顧客、競争環境の3つの不確実性が存在する中、技術経営の最大の役割が、長期的な付加価値創造を最大化することだとした。その上で、価値創造と価値獲得の重要性を指摘した。また延岡は、顧客価値の多義性を踏まえ、製品開発を進める中で「意味的価値」を創出する事の必要性を論じた。石井(4)は、意味世界を創造する効果が、ブランドに存在していることを指摘している。しかし、これまでの研究で、ブランドと技術的イノベーションとを関連づける研究は十分なされていない。

今後、技術的イノベーションをブランド製品に積極的に活用する事は、ブランドの長期戦略を考える上で有効な道筋となると期待される。そのためには、技術的イノベーションの創出と活用が、ブランド研究において、明確に位置付けられるべきものと考えられる。

4. 研究方法**4-1) 方法**

本研究は、事例研究による仮説構築型のアプローチをとった。仮説構築型の研究を進める場合、単一事

例から論理を導き出すか、あるいは複数の事例を用いるかについては議論が分かれるところである。本研究では、単一の代表事例を精査する事によって仮説を組み立て、これを一般化することを試みた。

4-2) 調査領域

本研究では、清涼飲料産業を調査領域とした。その背景としては、清涼飲料は長い歴史をもち、消費者の身近にある製品である。また、製品が多様化しており、ブランド製品のライン拡張も進んでいる。さらに、清涼飲料産業の規模は大きく、食品市場で確固とした地位を築いている。これらから、本研究から導出される成果には、高い汎用性と拡張性が期待される。

4-3) 研究事例

本研究では、ライン拡張が積極的に実施された代表的なブランド製品として、「カルピス」を事例研究の対象とした。「カルピス」は白色の乳性飲料で、5倍に希釈して飲用に供する。本製品は、1919年に発売され、90年以上の歴史を持つ。この長い歴史の中で、「ブランド製品のライン拡張」が進められてきた。代表的な派生ブランド製品には、「フルーツカルピス」、「カルピスソーダ」、「カルピスウォーター」、「カルピスサワー」、「カルピス酸乳/アミールS」などがあり、いずれも定番製品となっている。さらに、フルーツフレーバーの展開も、積極的に進めている。

4-4) 資料

清涼飲料産業全体の歴史については、「清涼飲料50年の歴史」(7)を参照した。「カルピス」ブランド製品に関わる情報は、カルピス社の社史、会社案内、商品カタログ、ホームページに依った。技術情報は、「ソフトドリンクス」(8)を参照した。

5. 事例調査の結果

5-1) 「カルピス」の開発と製造

「カルピス」は、創業者・三島海雲によって開発された。三島海運は、蒙古を訪ねた折、遊牧民たちが毎日飲んでいた「酸乳」に出会い、それをヒントに事業を興した。そして、乳酸菌を利用した商品の開発を進め、1919年、「カルピス」を発売した。この「カルピス」の特徴は、概ね以下の通りである。

まず、牛乳から脂肪を分離し脱脂乳を得る。次いで、この脱脂乳を独自の乳酸菌と酵母で発酵する。この発酵は、二段階で進められる。第一次発酵では乳酸菌が働き、爽やかな酸味が作り出される。二次発酵では酵母が働きにより、豊かな香気が生産される。発酵終了後、砂糖と香料が加えられ、容器に充填する。

発酵終了後の砂糖添加には、いくつかの意義がある。主な目的は、酸味と甘味のバランスを整える事にある。一方、「カルピス」中の乳タンパクの安定化にも貢献している。この乳タンパクは分散状態にあるが凝集しやすい。砂糖は、乳タンパクとの親和性が高く分散性を高める。また、砂糖を添加する事で「カルピス」の粘度が高まり、乳タンパクの沈殿が抑制される。

5-2) 「カルピス」の特徴

カルピス社の商品説明によると、「カルピス」が長く飲み続けられてきた理由は、「おいしさ」、「健康感」、「安心感」、「経済性」、「自在性」、「汎用性」にある。この中で、「自在性」(自分の好みの味を作ることができると「汎用性」(料理やデザートにも応用がきく)は、他の清涼飲料では訴求されておらず、「カルピス」の特徴のひとつと言える。「カルピス」は、水でうすめる以外に、牛乳割り、炭酸割り、デザート、カクテルなど、アイデア次第でいろいろなおいしさが楽しめる事を指している。

製品から見た特徴は、甘酸っぱい独自の風味(初恋の味)を持った白濁した飲料で、水などで希釈して飲むことである。

5-3) 「フルーツカルピス」の開発

1950年の価格統制撤廃で、清涼飲料の諸統制が解除された。これを受け、1951年、アメリカのゼネラル・フーズ社と日本の朝日麦酒株式会社は、果実飲料「バヤリースオレンジ」を発売した。この果実飲料は人気を集め、爆発的なブームとなった。このように果汁飲料に対するニーズが高まる中、カルピス社は、1957年、製品多様化に取り組み、1958年、「濃縮オレンジカルピス」を発売した。さらに、1961年、パイナップル、グレープなどのフルーツ・パリエーションを発売した。これらの「フルーツカルピス」(希釈用)は、消費者からの好評を得、その後、飲料市場において定番化した。

「フルーツカルピス」の製品化は、「カルピス」に果汁を加える技術を開発したことによる。「フルーツカルピス」は、「カルピス」に果汁を加え、これらを混合することにより、新しい価値を創出しようとしたものである。しかし、「カルピス」に果汁をそのまま混合すると、「カルピス」の中の乳タンパクが不安定になり、凝集沈殿を起こしやすくなる。

これを受け、製品開発者は、「カルピス」と果汁を混合した時の凝集物発生に関するメカニズムを研究し、果汁中に乳タンパクと反応し、凝集物を発生させる成分が含まれている事を明らかにした。そこで、あらかじめ果汁中に含まれる凝集沈殿の発生原因成分を除去した後に、「カルピス」と混合するという技術(果汁混合技術)を開発した。あらかじめ処理した果汁は、「カルピス」との反応性が低減されているため、混合しても凝集沈殿は発生しない。

5-4) 「カルピスソーダ」の開発

1955年、日本はGATTに加盟し、1959年に日本の輸入制限が議論された。1960年、「貿易、為替自由化計画大綱」が決定され、1961年にコーラの原液輸入が完全自由化された。これに伴い、コカ・コーラ社とペプシ・コーラ社はフランチャイズ方式で全国にボトラー展開を進め、1962年に自動販売機の設置が開始された。これにより、コーラ飲料の販売は大きく増加した。1965年、コカ・コーラ社は、日本初の缶入り炭酸飲料を発売した。このような経緯を経て炭酸飲料

へのニーズが高まり、市場が急速に拡大する中、1973年、カルピス社は炭酸入り「カルピスソーダ」を発売した。

この製品は白色で、発泡性があり、うすめずそのまま飲める。これらの特徴は消費者から高い評価を得、定番製品として市場に広く定着した。

「カルピスソーダ」の開発には、乳タンパクの安定化に関する技術的イノベーションが寄与した。そのまま飲める「カルピス」への要望は、社内外から挙がっていた。しかし、それには課題があった。うすめずそのまま飲める「カルピス」の状態、乳タンパクをいかにして分散した状態で安定的に維持するかというものである。前述の砂糖による分散技術は適用できない。

そこで新しい乳タンパク安定化技術を開発する必要がある。研究開発部門は、この課題に取り組み、乳タンパクを微細粒子化する技術(微細粒子化技術)を見出した。この技術を活用することで、「カルピス」の特性を継承しつつ、新しい特異的知覚品質を持った製品が開発された。

5-5)「カルピスウォーター」の開発

1980年代から1990年前半にかけて、炭酸を含有しない清涼飲料の多様化が進んだ。1980年、大塚製菓が「ポカリスエット」を発売した。1983年、ハウス食品が「六甲のおいしい水」を発売した。伊藤園は、1985年に缶入り緑茶飲料「おいお茶」を発売した。キリンビールの「午後の紅茶」(缶)は、1988年に躍進した。この様な市場環境の中、カルピス社は、1991年、おいしい純水で仕上げた、うすめずそのまま飲める乳性飲料「カルピスウォーター」を発売し、空前のヒットとなった。

乳タンパク安定化技術は、「カルピスウォーター」の開発においても鍵となった。ここで活用した技術の原型は、「カルピスソーダ」で培った微細粒子化技術であった。しかし、この技術をそのまま利用することはできなかった。炭酸には汚染微生物の増殖を抑える効果がある。従って、炭酸飲料の場合、低温殺菌が可能である。一方、炭酸を含有しない飲料の場合、炭酸の効果がないため、高温での殺菌が必要となる。しかし、高温殺菌を施すと、乳タンパク同士が結合し沈殿を生じ、風味の低下をまねく恐れがあった。この様な中、製品開発者は、乳タンパク質同士の結合を抑えつつ、高温殺菌が可能となる条件を見出すことに成功した。この技術的進歩により、「カルピス」の継承的知覚品質を維持しつつ、新規の特異的知覚価値を備えた製品を開発することができた。

5-6)その他の派生ブランド製品の開発

商品案内によると、カルピス社は、上述の製品のほか、低アルコール飲料「カルピスサワー」、特定保健用食品「カルピス酸乳/アミールS」など、「カルピス」の継承的知覚価値と新規の特異的知覚価値を持った、派生ブランド製品を飲料市場に投入し定番化している。また、果汁混合技術を展開し、様々なフルーツ風

味を有する派生ブランド製品も展開している。さらに、高甘味度甘味料を活用したカロリー訴求製品も品揃えしている。

6. 考察

6-1) ブランド製品のライン拡張の様相

カルピス社は、「カルピス」を初発ブランド製品に据え、その下でライン拡張を進めてきた。その結果、多様な派生ブランド製品が市場に提供された。それらの派生ブランド製品は、初発ブランド製品や先行する他の派生ブランド製品と棲み分けつつ、消費者から高い需要を獲得した。さらに、初発ブランド製品と複数の派生ブランド製品は、ともに消費財市場で定番化している。

「カルピス」は、自在性、汎用性を訴求することで、既存の派生ブランド製品の存在意義説明し、新しい将来の可能性を消費者に予感させている。一方、派生ブランド製品の開発は、その将来の予感を製品として具現化してゆこうとするプロセスとなっている。

この「カルピス」ブランド製品のライン拡張は、一朝一夕に成されたものではない。カルピス社は、「カルピス」を発売して以降、多様化する消費者のニーズに合わせ、継承的知覚価値と特異的知覚価値の両面を備えた派生ブランド製品を、長年にわたり、一つ一つ開発し積み上げてきたという実績に裏付けられている。

6-2) 技術的イノベーションの役割

「カルピス」におけるブランドの長期戦略は、ブランド製品のライン拡張に沿って進められてきた。「カルピス」ブランドを持つ派生製品は、「カルピス」からの継承的知覚価値と、果汁入り、炭酸入り、うすめずそのまま飲めるなど、新たに付与された特異的知覚価値とを合わせ持つ。これらの派生ブランド製品の開発は、乳タンパク安定化技術の創出、深耕、活用とともに進められてきた。

この乳タンパク安定化技術のコンセプトを見ると、派生ブランド製品の開発に向け、「カルピス」の持つ特徴を継承したいという側面と、新しい特異的知覚価値を付与したいという側面を兼ね備えている。果汁混合技術は、「カルピス」に果汁を混合したいという技術であり、微細粒子化技術は、「カルピス」をうすめずそのまま飲めるようにするための技術である。つまり、初発ブランド製品である「カルピス」が主軸に置かれ、これに新しさを付与しようとしている。

この事から、ブランド製品のライン拡張を進めるための核となる技術的イノベーションには、温故知新の志向が必要であると言える。

6-3) ブランド製品のライン拡張の是非

クエルチとケニー(9)は、製品ライン拡張において派生商品が乱立することに対し、無節操な製品ライン拡張の時代は終わったと論じた。

これに対し、アーカーら(5)は、製品ライン拡張に大きなリスクはともなうものの、その実施には積極

的な見解を示している。ファリス(9)は、製品ライン拡張が、コア・ブランドの維持につながるとした。また、ビール(9)は、製品ライン拡張は親ブランドのイメージを向上させるとした。

石井(4)は、グリコ「ポッキー」、日清「チキンラーメン」を取り上げ、ヒット商品がロングセラー商品になるためには、その商品に焦点を絞って次々に新機軸を商品の中に導入する試みが不可欠とした。さらに、新しいニーズを発掘し、新規顧客を開拓し、新しい技術を商品の中に導入し続ける事の必要性を論じた。さらに、石井(10)は、コカ・コーラでさえ、ダイエット、カロリーオフ、ビタミン入りと、ブランド名を被せた商品が増えていることも指摘している。

今回の事例調査の結果は、アーカー(5)、ファリス(9)、ビール(9)、石井(4)(10)を支持するものだった。ただし、ブランド製品のライン拡張の背後には、継承的知覚価値と特異的知覚価値の両立を実現するための技術的イノベーションの存在が鍵となる。

6-4) ブランド製品のライン拡張のモデル化

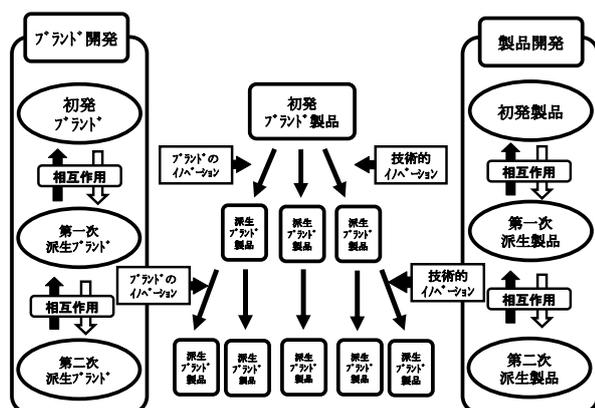
今回の「カルピス」に関する事例研究から、「ブランド製品のライン拡張」のプロセスを、ブランドの長期戦略を念頭に置いた上でモデル化した(下図)。

ブランド製品の開発は、ブランド開発と製品開発の2側面からなる。製品については、初発ブランド製品を起点におき、派生ブランド製品の開発は、そこから滝が流れる様に一方向に進む。

プロセスが下方に進む時、ブランド開発と製品開発は同時に進む。その際、ブランドのイノベーションと技術的イノベーションが機能する。この時のブランド開発と製品開発は、先行するブランド資産を活用しつつ、継承的知覚価値と特異的知覚価値の両立を模索しながら、相互作用の中で進む。そして、初発ブランド製品と派生ブランド製品が消費財市場に定着し定番化することで、ブランド製品のライン拡張が成立する。

ブランド製品のライン拡張が成立した場合、ブランド製品全体が構造化し、頑強となる。ブランド製品は多様化し、消費者の多様化に応じられる。この事によって、消費者との長期に渡る関係を構築することができるのではないだろうか。

7. まとめ



消費者のニーズが多様化する中、ブランド製品を擁する消費財メーカーが長期的に成長しつづけるために、

- ① 「ブランド製品のライン拡張」は、多様化する消費者ニーズに対応し続ける上で、有効に機能する。
- ② 「ブランド製品のライン拡張」は、技術イノベーションを創出・活用し、ブランドのイノベーションと相まって、継承的知覚価値と特異的知覚価値を派生ブランド製品に付与するプロセスにより、ダイナミックに駆動する。
- ③ 未来の「ブランド製品のライン拡張」に向けて、技術イノベーションは、研磨され続けなければならない。

8. 参考文献

- (1) 中村隆英, 統審議第4号, ” 諮問第242号の答申-統計行政の新生・長期構想”(平成7年3月10日)
- (2) ダレル K. リグビー, ビジュー・ビシウナス, “「脱」標準化のマーケット戦略”, DIAMIND ハーバード・ビジネス・レビュー July, 2007, 7
- (3) クリスチャン・スタドラー, “ヨーロッパ企業の興亡に学ぶ グレート・カンパニーの条件”, DIAMIND ハーバード・ビジネス・レビュー Dec, 2007, 12
- (4) 石井淳蔵, “ブランド—価値創造—”, (株)岩波書店, 2009年9月4日第19刷発行
- (5) デービット・A・アーカー, “ブランド優位の戦略-顧客を創造するBIの開発と実践-”, ダイアモンド社, 2007年5月31日 第10刷発行, (邦訳, 陶山計介, 小林哲, 梅本春夫, 石垣智徳)
- (6) 延岡健太郎, 「MOT [技術経営]入門」, 日本経済新聞出版社, 2007年3月13日
- (7) 社団法人・全国清涼飲料工業会, 「清涼飲料の50年」, 2005年7月
- (8) 全国清涼飲料工業会, 日本炭酸飲料検査協会, 「新版・ソフトドリンクス」, 昭和56年, 株式会社光琳
- (9) Harvard Business Review, 「ブランド・マネジメント」, ダイアモンド社, 2001年2月8日
- (10) 石井淳蔵, “マーケティングを学ぶ”, (株)筑摩書房, 2010年7月15日(第三刷発行)