

【論文】

加工食品企業の多角化とブランド戦略

木島 実*

1. はじめに

食品は消費者の所得向上にともなって、簡便性を兼ね備えた加工食品の消費量が増加し、しかもその需要は、高級化、多様化してきた。食品企業では、多様化してきた消費者需要の動きに対応して、近年では多品目の新製品を市場に導入するため多角化する動きが顕著である。このような新製品の導入によって持続的発展を求める食品企業では、マーケティング面での多角化戦略も重要な課題となっている。加工食品には、自社製品への反復的購入を定着させるために、商標、すなわちブランドがつけられる。現在のように需要が成熟した段階にある加工食品市場では、ブランドに単なる製品名以上の機能として、①自社製品を他社製品から識別する手段、②信頼のマーク、③製品に付加的価値をもたらす役割の3者が強く求められている。

食品企業は、市場において優位性をもつ先駆的な自社製品に対して、多くの広告費を継続的に投入し、ブランド・イメージをよりいっそう高め、トップ・ブランドとなる製品の創出に努力する。ここでいうトップ・ブランドとは、企業の特定制品販売額の市場占有率が首位にあるブランドをいう。食品企業のトップ・ブランドは、他の自社製品販売額を高める効果があり、マーケティング戦略上重要な役割を果たすといえることができる。

ところで食品企業のマーケティング戦略に関する研究は、これまで広告の果たす機能を重視し、製品差別化の手段として分析が進められてきた¹⁾。しかし、消費者と食品企業および製品をつなぐコミュニケーションの役割を果たすブランドは、どのような名前を付けるのか、トップ・ブランドによって確立された消費者のブランド・ロイヤリティは、経営戦略やマーケティング戦略のなかでどのように作用しているのかなどについてはほとんど明らかにされていない。このような研究状況のなかで、近年、わが国でも「ブランド・エクイティ（ブランド資産）の重要性」や「いかにして強いブランドを構築するか」といった議論が展開され始めているが、食品産業界を対象としたこのような研究成果は皆無に等しい。

* 当学科専任講師

そこで小論の課題は、食品企業が多角化しながら展開するブランド戦略の性格を解明することである。この課題に接近するためにつぎの2節では、大規模加工食品企業について、トップ・ブランドの継続性と製品多角化の実態を明らかにする。3節では大規模加工食品企業のトップ・ブランドは、他の自社製品カテゴリーや事業に適用することによって、シナジー効果が得られることを実証する。4節では、製品のブランディングを類型化し、食品メーカーのその性格を考察する。

2. 加工食品企業のトップ・ブランドと製品多角化

加工食品市場では外見上類似した製品が多品目供給されるために、製品特性による消費者の訴求だけでは、他社製品との差別化が困難である。そのため食品企業は、製品差別化に当たってブランディングに大きな期待をかけ、消費者のブランド・イメージを高めることに努める。とくに企業を代表するトップ・ブランドの市場シェアは、消費者の反復購入度合いによって表されるブランド・ロイヤリティの指標とみることができる²⁾。そこでここでは、加工食品企業のトップ・ブランドとその売上高構成を分析する。

表1は、売上高が100億円以上の業種でマーケットシェアが40%以上の市場を対象に、市場シェアのもっとも高いブランドを順に並べた毎年の調査集計結果から³⁾、1978～1996年までの1年おき（1978、1980、…1996年の10期）に、トップ・ブランドの地位を確保した企業数を登場回数別企業数として表示している。

表1 トップ・ブランドとしての登場回数別企業数

登 場 回 数	企 業 数
10 期	19 社
9	2
8	0
7	1
6	4
5	4
4	5
3	2
2	2
1	6
合 計	45

資料：日刊経済通信社編『酒類食品産業の生産・販売シェア―需給の動向と価格変動―』日刊経済通信社、各年版より作成。

注：1978年から1996年までの2年おきに集計したもの。登場企業数は45社。

この10期にトップ企業であった企業総数は45社であり、このうち10期のすべてにトップ・ブランドを有した企業は19社（企業総数45社の42.2%）ある。この19社という値は非常に高い値であり、トップ・ブランドの企業としての登場が9期以下の企業数が0～6社であることに比べると、この19社のブランド・イメージの強さがうかがわれる。

表2には10期のすべてに登場した企業各社の設立年次と年次別トップ・ブランド数の年次推移を示している。同表によればこれらの企業の設立年次は、1911（明治44）年以前1社、1912（大正元）～1925（同14）年7社、1926（昭和元）～1945（同20）年2社、1946（昭和21）～1965（同40）年9社となっている。このように半数以上の企業が、戦前に設立された長い歴史を有する企業である。この期間にトップ・ブランド（または社名）をもっとも多く確保してきた企業はサントリーであり毎年6～8個、期間計71ブランドである。次いで多いのが味の素の毎年4～6個、期間計43ブランドであり、3位以下の企業はトップ・ブランド数がこれらと比べて大きく低下する。

サントリーと味の素は、このように長期にわたり3業種以上の市場でトップ・ブランドの地位を確保している企業である。洋酒製造を主力事業としているサントリーは、ブランデーとウイスキーの（アルコール成分の度数別に分類された）6～8業種で、また調味料業界最大手の味の素は、調味料、インスタントスープの4～6業種で、それぞれトップ・

表2 各企業のトップ・ブランド数の年次推移（1978～1996年）

企 業 名（設立年）	1978	80	82	84	86	88	90	92	94	96	合計
サントリー(1921)	8	8	8	8	7	8	6	6	6	6	71
味の素(1925)	5	5	5	4	6	6	6	4	4	6	43
ハウス食品(1947)	2	2	2	3	2	2	2	3	2	2	22
カゴメ(1949)	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3	22
日本コカ・コーラ(1957)	2	2	2	1	1	3	2	1	2	4	20
はごろもフーズ(1931)	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20
キューピー(1919)	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	19
大塚製薬(1964)	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	15
雪印乳業(1950)	4	3	1	1	1	1	1	1	1	1	15
宝酒造(1925)	1	1	1	2	1	1	1	2	2	2	14
永谷園(1953)	1	1	1	1	2	2	2	1	1	2	14
カルピス食品工業(1917)	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	13
日清食品(1948)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	13
森永乳業(1949)	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11
養命酒製造(1923)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
ネスレ日本(1933)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
麒麟ビール(1907)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
ロッテ(1948)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
中埜酢店(1923)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10

資料：表1と同じ。

ブランドの地位を確保している。この2社の業績を1978年と1996年の売上高でみると、サントリーは6,309億円（食品メーカーの売上高の順位は3位）から7,404億円（同3位）へと1.2倍、味の素は4,600億円（同8位）から5,970億円（同5位）へと1.3倍の伸びをそれぞれ示し、売上高の順位では常に上位にランクされている。この2社のように複数の業種でトップ・ブランドを維持し続けることは、持続的成長が要求される企業行動にとって重要な企業戦略の1つである。

各社が確保してきたトップ・ブランド数の年次変化から、①複数のトップ・ブランドを常に安定的に確保してきた企業（サントリー、味の素、ハウス食品、カゴメ、はごろもフーズ）、②単一のトップ・ブランドを安定的に確保してきた企業（養命酒製造、ネスレ日本、キリンビール、ロッテ、中埜酢店）、③トップ・ブランドの数に増減がみられる企業（日本コカ・コーラ、キューピー、大塚製薬、雪印乳業、宝酒造、永谷園、カルピス食品工業、日清食品、森永乳業）の3つのパターンに分けられる。以下では、この19社のなかで複数のトップ・ブランドを確保し、食生活の多様化にともなう製品の需要変化に対応し総合食品メーカーとして経営多角化戦略を図ってきた味の素、ハウス食品、カゴメの1978年と1996年における事業別売上高構成比をみることにする。サントリーも経営多角化を図っている企業であるが、データの都合によりここでは省略する⁴⁾。

味の素の売上高構成比は、1978年には調味料23%、油脂製品21%、食品34%、アミノ酸6%、その他16%であり、経営多角化の志向がすでにみられるものの、創業時からの主力事業である調味料事業の比率が2割強を占めていた。1996年になると調味料19%、油脂製品12%、食品55%、医薬品・アミノ酸・化成品10%、その他4%と、食品事業が5割以上のウエイトを占め、調味料事業は2割以下の比率となっている。この1996年の食品事業としては、加工食品（スープ、マヨネーズ、冷凍食品）と飲料・乳製品（飲料・チルド乳製品・コーヒー）に細分されており、製品多角化がよりいっそう進んでいるといえる。

ハウス食品の事業別売上高構成比は、1978年には香辛食品44%、ドライフーズ28%、小麦食品15%、レトルト食品他13%であったのが、1996年には香辛食品36%、ドライフーズ27%、小麦食品12%、レトルト食品他25%へと変化しており、香辛食品（カレールウ、スパイス&シーズニング）を中心としたフルライン戦略による多品目少量生産と、新規性の高い電子レンジ対応製品も開発し、製品の多角化を進めていることがわかる。

カゴメの売上高構成比は、1978年にはトマト製品41%、ジュース製品39%、ソース製品15%、その他5%であったが、1996年にはトマト製品26%、飲料製品57%、ソース製品16%、その他1%へと変化している。このようにカゴメでは主力製品であるトマトケチャップを中心としたトマト製品事業の売上げが低下し、トマトジュース以外のジュースや「六

条麦茶」を含む飲料製品事業の売上げが伸びている。

このように3社はいずれも総合食品メーカーとして経営多角化を進めて、新分野を含む製品の多様化が図られており、そのため創業以来の各社の主力製品であった「調味料（味の素）」、「カレールウ（ハウス食品）」、「トマト製品（カゴメ）」の売上高シェアが低下している。このような各社の主力製品の地位が低下したことにともない、たとえば、味の素では（うまみ）調味料、ハウス食品では（バーモント）カレー、カゴメではトマトケチャップというブランド力が象徴する製品力（＝製品力）に、どのような影響を与えるのであろうか。この点を解明するために、次節でこれら加工食品企業のブランド戦略について考察する。

3. ブランドのシナジー効果

成熟した産業にいる企業は、既存の事業で蓄積した生産技術やマーケティング手法などの経営資源が有効に活用できるように経営多角化戦略を志向し、企業の継続的発展が可能となるような経営資源のシナジー効果（プラスのシナジー）を追求する。この経営多角化によるシナジー効果には製造施設や流通経路などの相互作用のほかに、ブランド⁵⁾を共有することによるシナジー効果もマーケティング戦略上重要なものとなる。

ブランドのシナジー効果とは、ある成功した製品のブランド名を他の製品カテゴリーや事業に用いることによって得られるもので、さらにブランド拡張戦略として展開される。

最近、トップ・ブランドを1ブランドから3ブランドに拡張した典型的事例は日清食品であり、食品企業におけるブランドのシナジー効果の一つの事例として日清食品のブランド拡張戦略が挙げられる。

日清食品は、すでに20年以上前に袋めんでは代表的なブランド名の「チキンラーメン」が、スナックめんではトップ・ブランドの「カップヌードル」というブランド名が浸透し、ブランド・ロイヤリティが確立してきた。この二つのブランドは、近年ではそれぞれの製品カテゴリーで使用しながら、スナック菓子分野の製品でも用いられているが、スナックめんカテゴリーに属する「やきそばUFO」や生タイプめんカテゴリーの「日清ラ王」というブランド名を冷凍めん分野でも用いている。こうして同企業はブランドのシナジー効果によって、スナックめんのほか、生タイプめんと即席めん類（袋めんとスナックめんの合計）の二つのトップ・ブランドを形成することができたのである。

このようなブランド拡張戦略の効果について恩蔵氏は「…1980年に業界第1位を占めていたブランドは、10年経っても首位であることが多く、むしろ、その地位を強化しているブランドさえある。つまり、高いリスクを冒して新ブランドを導入するよりも、既存ブラ

表3 企業にみたトップ・ブランドの業種とその市場シェア

企 業 名	1978		1996	
	業 種	シェア	業 種	シェア
サントリー	ブランデー特級	93.6	ブランデー合計	88.6
	ウイスキー特級	88.9	ブランデー40度以上	88.1
	ウイスキー一級40度	84.3	ウイスキー40度以上	79.9
	ブランデー合計	79.0	ウイスキー合計	79.4
	ウイスキー合計	75.9	ウイスキー40度未満	75.7
	ウイスキー二級39度	61.2	甘味ブドウ酒	66.4
	甘味果実酒	59.2		
	ウイスキー二級37度	49.6		
味の素	複合調味料 低核酸	87.6	インスタントスープ	78.6
	グルタミンソーダ	60.0	核酸調味料	65.5
	風味調味料	54.9	風味調味料	63.4
	複合調味料 高核酸	41.7	うまみ調味料	61.5
			洋風スープ家庭用	52.7
ハウス食品	シチューの素	82.1	複合調味料	42.9
	即席カレー	62.8	シチューの素	73.5
カゴメ	トマトケチャップ	63.9	即席カレー	61.8
	缶詰トマトジュース	51.5	トマトケチャップ	57.8
日本コカ・コーラ			トマトジュース	45.0
	コーラ飲料	89.8	トマトミックスジュース	43.7
	フルーバー系炭酸飲料	71.4	コーラ飲料	85.7
			缶入炭酸飲料	54.7
			混合茶ドリンク	57.3
はごろもフーズ	まぐろ類油漬缶詰	60.4	缶コーヒードリンク	41.1
	まぐろ・かつお缶詰	47.0	まぐろ類油漬缶詰	60.2
キューピー	マヨネーズ類	72.0	まぐろ・かつお缶詰	53.8
			マヨネーズ類	61.1
大塚製薬	小瓶ドリンク	80.0	液状ドレッシング類	50.4
			スポーツドリンク	54.9
雪印乳業	バター	53.2	家庭用マーガリン	48.5
	家庭用マーガリン	48.7		
	チーズ	48.6		
	粉乳	43.0		
宝酒造	本みりん	61.2	本みりん	50.9
			チューハイ	46.4
永谷園	即席みそ汁	58.7	お茶漬け	70.0
			即席みそ汁	52.5
カルピス食品工業	濃厚乳性飲料	85.1	濃厚乳性飲料	97.5
			ストレート乳性飲料	42.1
日清食品	スナックめん	45.8	スナックめん	49.0
			生タイプカップめん	68.5
			即席麺類合計	40.4
森永乳業	ICP*	52.8	ココア	54.3
	ココア	46.7		
養命酒製造	薬味酒・薬用酒	84.0	薬味酒・薬用酒	93.5
ネスレ日本	インスタントコーヒー	63.9	インスタントコーヒー	65.9
キリンビール	ビール	62.1	ビール	45.7
ロッテ	チューインガム	51.2	チューインガム	61.6
中埜酢店	食酢	47.5	食酢	46.6

資料：表1と同じ。

注：森永乳業のICP*とは、インスタント・クリーミングパウダーのこと。

ンドからの拡張による成長のほうが有効であることが確認されはじめています」⁶⁾と述べ、過去に確立されたブランド資産を利用して新製品を市場導入する戦略が採用されるようになったと指摘している。

これに関連して前述の19社が確保するトップ・ブランドの食品業界における変化を表3からみることにする。

この1978年と1996年を比較してみると、19社がトップ・ブランドを確保している業種では、18年間ほとんどの企業が同じ業種で首位を維持している。しかもサントリーは「甘味ブドウ酒」、はごろもフーズは「まぐろ・かつお缶詰」、カルピス食品工業は「濃厚乳性飲料」、養命酒製造では「薬味酒・薬用酒」、ロッテは「チューインガム」のそれぞれの業種で、市場シェアを高めている。

このことから、恩蔵氏の指摘にある「トップ・ブランドの地位の継続性」が食品業界でも確認できたといえる。この19社のトップ・ブランドが継続的な優位性を確保できた理由の一つとして、創業以来、長い歴史を通じて多額の広告費を継続的に投下し参入障壁の形成を図ってきたことが挙げられる。このことは、表4からも明らかなように食品製造業の広告宣伝費比率（広告費／売上高）が、一般製造業（上場企業平均）の0.9%より高く、このことは、すでに指摘されている。

表4 主な加工食品企業の広告費比率

（単位：百万円、%）

企 業 名	1996		
	売上高 (A)	広告宣 伝費(B)	B / A
サントリー	740,444	39,458	5.33
味の素	597,069	25,346	4.25
ハウス食品	180,182	14,477	8.03
カゴメ	102,018	3,963	3.88
キューピー	243,029	7,063	5.54
大塚製薬	378,015	12,852	3.40
雪印乳業	555,619	8,615	1.55
宝酒造	185,822	11,501	6.19
永谷園	53,988	5,114	9.47
カルピス食品工業	99,119	4,510	4.55
日清食品	236,395	13,584	5.75
森永乳業	425,493	5,552	1.30
養命酒製造	19,138	5,268	27.53
キリンビール	1,331,422	33,288	2.50

資料：日経広告研究所『有力企業の広告宣伝費〈平成9年版〉』より作成。

注：B/Aが広告宣伝費比率。

このように加工食品企業のトップ・ブランドの拡張戦略⁷⁾は、マーケティング戦略のなかで、そのブランド力＝製品力と良好な企業イメージを活用しながら確立されている。

加工食品企業は、いずれも近年における消費者の食品需要の多様化に対応して、多品種少量生産を強めているが、それらの製品販売ではトップ・ブランド拡張戦略によって、消費者の信頼をいっそう高めようとしているのである。

4. 加工食品企業における商品広告としてのコーポレート・ブランド（社名ブランド）

商品広告に用いられるブランドは、4つのパターンに大別することができる。1つは企業名がブランドとして認知され商品類にも用いられる「コーポレート・ブランド（社名＝ブランド）」、その2は社名などの統一的なブランドと個々のブランドをつける「ダブル・ブランド（コーポレート・ブランド＋個別ブランド）」、その3はある事業におけるすべての製品ラインに同一ブランドをつける「アンブレラ・ブランド（ファミリー・ブランド）」、その4は製品ライン別に異なったブランドをつける「個別ブランド（単独ブランド）」である。

これらのブランディングのうちわが国産業界では、社名をブランディングする第1のコーポレート・ブランドや第3のアンブレラ・ブランドを多くの企業が採用している。その要因の1つとして池尾恭一氏は「…未熟（消費者の商品知識が、木島注）で関心が高い戦後のわが国の消費者は、製品の購買に当たって漠然とした不安をもち、この漠然とした不安を解消するための手立てとして、大企業の製品といった漠然とした安心感に頼る傾向にあった。その結果、企業側のブランド戦略においても、驚くほどの比率で、アンブレラ・ブランドとしての企業名ブランドが採用された」と指摘している⁸⁾。表5は、前掲19社のなかからいくつかの企業の主要ブランドを4つのパターンに分類したものであり、同表からも企業名を何らかの形で表したネーミングが多いことがうかがえる。その一方で、経営多角化にともなう新分野への進出により個別ブランドをネーミングに使用している企業も多い。

つぎに1996年度における54業種（輸入ビールを除く）のトップ・ブランドのブランディングについてみると（表1から3の元資料から）、多くの企業がブランド・ロイヤリティが確立しているコーポレート・ブランドを採用しており⁹⁾、製品ライン別にブランドを用いる個別ブランドは、日本コカ・コーラの「爽健美茶」（混合茶ドリンク）と「ジョージア」（缶コーヒードリンク）、大塚製薬の「ポカリスエット」（スポーツドリンク）、中壱酢店の「ミッカン」（食酢）、愛媛青果連の「ぼん」（瓶詰天然果汁100%）の5ブランド（業種）だけである。

表5 加工食品企業のブランディングの一例

	ブランド名	企業名		ブランド名	企業名
コーポレート・ブランド	「味の素」 「カルピス」 「養命酒」 「コカ・コーラ」	味の素 カルピス 養命酒製造 コカ・コーラ	アンブレラ・ブランド	「クノールスープ」シリーズ 「ハウスパーモントカレー」シリーズ 「松竹梅」シリーズ 「タカラCANチューハイ」シリーズ 「フルーツカルピス」シリーズ 「カップヌードル」シリーズ 「キリンラガービール」シリーズ	味の素 ハウス食品 宝酒造 宝酒造 カルピス 日清食品 麒麟麦酒
ダブル・ブランド	「味の素KK丸鶏使用がらスープ」 「味の素KKオリーブオイル」 「ハウスシャービック」 「ハウスつるるん小町」 「雪印北海道カマンベール切れてい るタイプ」 「雪印ねるじゅらバニラ」 「宝焼酎純」 「タカラ本みりん」 「味わいカルピス」 「日清ラ王」 「日清Spa王」 「キリン一番搾り」	味の素 味の素 ハウス食品 ハウス食品 雪印乳業 雪印乳業 宝酒造 宝酒造 カルピス 日清食品 日清食品 キリンビール	個別ブランド	「HOT-1」(冷凍食品) 「六甲のおいしい水」 「うまいっしょ」(即席めん) 「鹿児島ソースとんかつ」(冷凍食品) 「すりおろしりんご」(清涼飲料) 「Blendy」(缶コーヒー) 「エビアン」(ミネラルウォーター) 「北海道のコーンクリームスープ」 「ジョージア」(缶コーヒー) 「爽健美茶」(混合茶ドリンク) 「ポカリスエット」(スポーツドリンク) 「ぼん」(瓶詰天然果汁100%) 「ミツカン」(食酢) 「ポップス」(発泡酒)	味の素 ハウス食品 ハウス食品 雪印乳業 宝酒造 カルピス カルピス 日清食品 コカ・コーラ コカ・コーラ 大塚製薬 愛媛青果連 中塾酢店 サントリー

資料：各社の『有価証券報告書』および日刊経済通信社編『酒類食品産業の生産・販売シェア需給の動向と価格変動』から、木島がブランディングの4パターンに分類した。

注：カルピスはカルピス食品工業の、コカ・コーラは日本コカ・コーラの略称である。

個別ブランドを用いるパターンには2つあり、その一つは日本コカ・コーラと大塚製薬の場合のように、過去に築きあげられた企業のイメージとは、新製品のイメージが結びつかず、たとえ新製品で失敗してもそれが企業イメージを傷つけないために用いる場合である。

日本コカ・コーラは清涼飲料市場（ブランド名は「コカ・コーラ」）の販売を主力事業とする企業であるが、混合茶ドリンク市場（ブランド名は「爽健美茶」）と缶コーヒードリンク市場（ブランド名は「ジョージア」）でもトップ・ブランドを確保し、製品多角化による新製品には個別ブランドを用いている。その理由は「コカ・コーラ」の〈スカッとさわやか、コカコーラ〉というキャッチフレーズでは炭酸飲料の爽快感をイメージさせており、これがお茶やコーヒーの商品イメージにつながるものではないからである。また、スポーツ飲料市場でトップ・ブランドの「ポカリスエット」を有する大塚製薬が個別ブランドを用いる理由は、1965年に栄養ドリンクと成分的にはほとんど異なる小瓶入り清涼飲料を「オロナミンC」というブランド名で発売しており、その後1980年に「ポカリスエット」¹⁰⁾

というブランド名のスポーツドリンクを発売し、清涼飲料市場でのヒット商品であった「オロナミンC」と競合しないスポーツ飲料市場という新たな製品カテゴリーの確立を意図していたからである。もう一つは、中埜酢店の「ミッカン」(食酢)や愛媛青果連の「ぼん」(瓶詰天然果汁100%)の場合であり、ユニークな製品の開発によって一つの企業の創業に結びつけたい場合に用いられるといわれている¹¹⁾。

加工食品企業においてコーポレート・ブランドやダブル・ブランド、アンブレラ・ブランドを用いる企業が多いのは、池尾氏が指摘するように、戦後日本における消費者の購買心理への対応も指摘できるが、自動販売機やスーパー・マーケットなどにおけるセルフサービス方式の普及といった流通チャネルが複雑化してきたなかで、信頼(安全)のマークとしてのコーポレート・ブランド(ブランド力=製品力=安全性)が、企業のマーケティング戦略として定着してきたからであり、企業名を消費者に伝える役割を果たすことで共通しているからである。

また、その他の要因として高度経済成長期における加工食品企業の新製品開発競争も挙げられる。食品企業は消費者ニーズに対応し、市場細分化戦略による同質的なマーケティング戦略を展開してきたが、そこでの企業間競争はプロダクト・ライフサイクル(PLC)の短縮化をもたらし、画期的な新製品開発の遅れやPOSシステムによる定番商品の定着率低下にともなうPLCの短縮化が、食品企業に製品ラインの多様化や事業の多角化による多品種少量生産を余儀なくさせた。これら新製品のネーミングには、すでにブランド・イメージが確立している社名(ブランド力=製品力=安全性)を用い、創業以来の主力事業(製品)のブランド名を他の製品ラインにまで拡張し、強力なブランドへと発展させるメガ・ブランド戦略¹²⁾が展開され、ある製品でこれまでに築き上げられたブランド資産が利用されたのである。

5. おわりに

本稿では加工食品企業における大企業が、製品多角化の条件下で展開する製品ブランドの販売戦略を分析して、トップ・ブランドの継続性とその要因およびブランディングの性格を考察した。ここで明らかにした点は、要約すると下記のとおりである。

- (1) 成熟段階にあり類似商品の多い加工食品市場では、加工食品企業は製品の差別化をする際にブランド力に大きな期待をかけ、企業はブランド・イメージを高めることに努めている。
- (2) トップ・ブランドを長期間確保している企業は、その多くが戦前に設立された長い歴史を有する企業であり、多額の広告費を継続的に投下し参入障壁の形成を図ってき

た。

- (3) この18年の間、トップ・ブランドを確保している加工食品企業をみると、そのほとんどの企業が同じ業種で首位を維持しており、食品業界においても「トップ・ブランドの地位の継続性」が確認できた。
- (4) 加工食品企業は、いずれも近年における消費者の食品需要の多様化に対応して、多品種少量生産を強めているが、それらの製品販売ではトップ・ブランド拡張戦略によって、そのブランド力＝製品力と良好な企業イメージを活用しながら、消費者の信頼をいっそう高めようとしている。
- (5) 加工食品企業で企業名を消費者に伝えるブランド（コーポレート・ブランドやアンブレラ・ブランド）が多く用いられるのは、つぎのような理由による。
 - ① 消費者の商品知識が未熟であること。
 - ② 食品の流通チャネルが複雑で、大部分は自動販売機やスーパー・マーケットなどのセルフサービスで販売されていること（消費者に商品情報が提供できないため、信頼のマークとして企業名を使用する）。
 - ③ 食品企業成長の主要な手段が継続的な新製品開発であること（新製品を消費者に普及させる手段として、企業のブランド資産が利用される）。

注

- 1) たとえば、つぎのような研究成果が挙げられる。
加藤譲「食品工業における生産集中とその要因」日本大学農獣医学部食品経済学科編『現代の食品産業』農林統計協会、1989年、pp.3～21。木島実「食品産業における新製品販売と広告の機能－即席めん業界の事例－」『日本大学農獣医学部学術研究報告45号』1988年、pp.255～263。
- 2) ブランド・ロイヤリティ（銘柄忠実度）は市場占有率の将来予測や、それと現時点におけるメーカーあるいは消費者特性との関連の調査などに用いられる。広告用語事典プロジェクトチーム編『広告用語辞典』電通、1985年。
- 3) 酒類・食品市場におけるトータルマーケットが100億円以上の業種で、マーケットシェアが40%以上のトップ・ブランド（または社名）は、日刊経済通信社編『酒類食品産業の生産・販売シェア－需給動向と価格変動－』日刊経済通信社、各年版に示されている。
- 4) 未上場企業であるサントリーの1980年前後の売上高構成に関する資料が得られなかったので省略する。サントリーは、1996年の洋酒業界で多くのトップ・ブランドを有し平均シェア80%を確保している。事業別の売上高構成比は洋酒50%、ビール25%、食品24%、その他1%である。このようにサントリーは全事業に占める洋酒事業の売上高は5割に過ぎず、ビール（モルツ）や発泡酒（スーパー・ホップス）事業、食品事業（清涼飲料）を中心に多角化を図っている。
- 5) 土屋守章『現代経営学入門』サイエンス社、1994年、p.108。

- 6) 恩蔵直人『競争優位のブランド戦略』日本経済新聞社、1995年、p.89では、ブランド拡張が盛んな要因としては、食品産業界での新製品開発の遅れとその成功率の低さが挙げられている。
- 7) ブランド拡張には、ある製品の失敗が別の製品に波及することもある（マイナスの波及効果）と、指摘されている。恩蔵直人『前掲書』1995年、p.92を参照。
- 8) 池尾恭一「消費社会の変化とブランド戦略」青木幸弘・小川孔輔他編『最新ブランド・マネジメント体系－理論から広告戦略まで－』1997年、p.20を参照。ここで池尾は、欧米では、1つの企業が企業名と分離した形で多くのブランドを有しているケースが珍しくないことも指摘している。このブランド戦略における日本と欧米の違いの解明は今後の課題としたい。
- 9) この資料では、企業によるブランディングの多様性としてコーポレート・ブランドと個別ブランドの2つのパターンに大別して掲載してあるが、実際にはダブル・ブランドやファミリー・ブランドのパターンも含まれている。
- 10) 大塚製薬の「ポカリスエット」は、発売当初「アイソトニック・イオン飲料」というブランド名で発売され医薬品をイメージさせるネーミングであったが、コンセプト・ターゲットを広げたことによって、幼児から高校生の飲料にもなっている。
- 11) 恩蔵直人『前掲書』1995年、p.45と陸正「ブランド戦略の今日的課題を考える」青木幸弘・小川孔輔他編『前掲書』1997年、p.108を参照のこと。
- 12) 恩蔵直人「ブランド資産を考慮したブランド戦略」青木幸弘・小川孔輔他編『最新ブランド・マネジメント体系－理論から広告戦略まで－』1997年、p.137を参照。