

GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION

KOBE UNIVERSITY

ROKKO KOBE JAPAN

Current Management Issues

専門職学位論文

飲料メーカーのチャネル対策としての ブランド変更の意味について

2004年8月24日

神戸大学大学院経営学研究科

南知恵子研究室

現代経営学専攻

学籍番号 039B251B

氏名 宮入 康

飲料メーカーのチャネル対策としての ブランド変更の意味について

学籍番号 039B251B

氏 名 宮入 康

目次

序 章 . はじめに

- 1 . はじめに (問題意識) 1
- 2 . 本研究の目的 1
- 3 . 本研究の対象 2
- 4 . 本研究の構成 2

第 1 章 . ブランド論におけるブランド変更の役割

- 1 . ブランドとは - ブランドに関する議論の系譜 - 4
- 2 . ブランド要素 6
- 3 . ブランド変更の定義 7
- 4 . ブランド・アイデンティティ論におけるブランド変更の
必要性と手法 14

第 2 章 . ブランド変更に影響を与える流通チャネル

- 1 . 日本の流通業界の伝統的な特徴 19
- 2 . 日本の流通業界の変化 (1950 年代 ~ 1970 年代) 20
- 3 . 日本の流通業界の変化 (1980 年代 ~) 21
- 4 . チャネル・リーダーシップの移行 - 小売流通の支配力向上 - 23
- 5 . メーカーの商品開発方針の変化 25

第 3 章 . 仮説

- 仮説 27

第 4 章 . 仮説の検証 (調査結果)

- 1 . 調査概要 29
- 2 . 小売流通側のアンケート結果 29
- 3 . メーカー側のアンケート結果 30
- 4 . 小売流通の意識に関する回帰分析結果 31

第5章．結果の考察

考察	35
----	----

終章．結論とまとめ

1．本研究の成果	37
2．今後の課題	38

備考・参考文献

備考（参考データ）	39
参考文献	39

別添資料

調査結果数表	41
アンケートシート	48

序章．はじめに

1．はじめに（問題意識）

ブランド・マネジメントにおける重大な鉄則の一つに「一貫性の法則」(Al Ries and Laura Ries, 1998)がある。それは、ブランドは何年単位でなく何十年にもわたる一貫性を伴った境界の設定によって構築され、その間に市場は変化するかもしれないが、その本質的な特徴が人々の頭の中にしっかり根を下ろしている以上断じてブランドを変更してはならない、と主張する。

しかしながら、今日の市場を見てみると、実に多くのブランドが生まれては消え、リニューアルは頻繁に行われている。国内の飲料業界を例にすると、2003年度(4月～3月)において売上が1000万ケースを超えた41ブランドのうち、23ものブランドが前年よりも実績を落とし、2年連続で売上を伸ばしたものはわずか6ブランドだった¹。また、発泡酒・ビール・チューハイカテゴリーで、1999年の春(1月～3月)に新発売あるいはリニューアル発売された115商品のうち、1年後に何らかの形で終売(コード変更含む)となったものは20%に達し、これが2年後には47%、3年後には60%となる。そして、5年後の2004年春(1月～3月)に同じ商品として販売され続けているものはわずか9.6%(11アイテム)に過ぎない。同様に1999年春に発売された別カテゴリーの商品で5年後の生存率を見ても、缶コーヒー(0%)、緑茶・ウーロン茶(12.5%)と極めて低いことが分かる²。

これらは新製品が生き残りにくいことと、定番となっている既存品でさえ短期間で終売に追い込まれてしまうことの現れと言えるが、このことは同時に、製品スペックをほとんど変更することなくブランド・ネームやその他のブランド要素の変更を繰り返すメーカーの行動につながっているように思える。わが国の飲料業界には、ブランドの一貫性・永続性が通用しにくい独自の事情が存在するのではないかと考えたことが、本研究の発端である。

2．本研究の目的

恩蔵(1995)は、ブランド・マネジメントに際する基本方針として、「ブランドの基本戦略」を示している。これは対象とする市場が既存なのか、新規なのか、採用するブランドが既存なのか、新規なのか、という2つの次元によって整理し、「ブランド強化」「ブランド開発」「ブランド・リポジショニング」「ブランド変更」という4つの戦略の方向性を示している。

この中で「ブランド変更」は、マネジメント側がそのブランドについて否定的な結果を認めてはじめて行われるべきものとされている。ディスカウント販売等でブランドが痛んだ場合、時代の変化によってブランドが陳腐化し魅力度が低下した場合、そして、既存のブランドがもはやその企業の事業を反映していないことなどがその例である。また、会社名であれ、製品名であれ、名前やシンボルマークは、事業運営やマーケティング活動の中

心にあつて、企業経営に求心力を与える役目を果たしているため、これらを変更することは、ブランドや事業に対するアイデンティティが問われているということでもある(小川, 1994)。

しかしわが国の飲料業界においては、マネジメント側の評価を待たずに、あるいはマネジメント側の意思に関わらずブランドが変更されるケースがあるように思う。それは、飲料メーカー各社から発売される新商品やリニューアル品の多くが春(3月、4月)と秋(9月、10月)に集中し、一方でその時期に多くの商品が終売かリニューアルに追い込まれていることから推測できる³。これは日本特有の四季に対応して大きく棚割を変更する小売流通チャンネルに合わせた動きと考えられ、従ってブランド変更はメーカー側の意図だけではなく、棚割を行う小売流通の意図に強く引きずられて行われているという仮説が生まれる。このことは、ブランド・マネジメントの重要性を説く米国の理論を、そのまま日本市場に適用することの難しさを示すことになるかもしれない。本研究は国内飲料市場をケースとして、ブランド・マネジメントにおけるブランド変更の意味を解明することを目的とする。

3. 本研究の対象

本研究はブランド・マネジメントの中のブランド変更をテーマとし、国内における家庭用飲料業界を研究の対象とする。この業界は、これまで消費者の嗜好の変化とともに新市場を開拓するという歴史が繰り返され、従ってブランド変更のケースも豊富である。

飲料業界は、炭酸飲料、果実飲料、茶系飲料、スポーツドリンクなど様々なカテゴリーを含み、全国清涼飲料工業会が発表した2003年度(1~12月)の総生産量は16,162,000klであった。この業界は近年の数量市場規模の変動は少ないが、カテゴリーによって増加と減少傾向が明確に分かれる。例えば、炭酸飲料や果汁入り清涼飲料はここ数年減少しているのに対し、緑茶飲料やスポーツ飲料は堅調に伸びているといった傾向が挙げられる⁴。そして、多くの商品が市場に投入されており、2003年度(1~12月)には2,147もの新商品やリニューアル品が発売された⁵。これを流通させる数多くの流通チャンネル(小売店、卸店)が存在している。減少傾向にあるものの、国内における飲食料品を取り扱う小売店(スーパー、コンビニエンス・ストアなど)の数は466,590店、卸店は83,597店(いずれも2002年末時点)にも上る。一方飲料メーカーは689社存在する(2001年末時点)が、上位10社で市場の88.2%の売上シェアを占めており、上位20社では98.3%ものシェアになる寡占業界である⁶。

4. 本研究の構成

本研究は序章を含め7つの章で構成される。第1章で本研究のテーマである「ブランド変更」の定義を行う。また、先行研究に基づいてブランド変更が行われるべき状況とその手法についてまとめる。そして第2章では、本研究が対象とする国内飲料業界においてブランド変更に影響を与えていると考えられる小売流通に関する先行研究をまとめる。日本の市場で独自の発展を遂げた小売流通が、メーカーの商品開発にどのような影響を与えて

いるかを論じ、第3章の仮説導出へとつなげる。第3章では、飲料メーカーが小売流通との関係の中でブランド変更を行う背景として3つの仮説を提示する。

第4章では、仮説を検証するために実施したアンケート調査の概要とその結果について記述する。アンケート調査は小売流通の飲料担当バイヤーと飲料メーカーの商品企画担当者に対して、それぞれブランド変更をどのように考えているかを確認する形で実施した。その結果を第5章で考察し、飲料メーカーのブランド変更には、どのような背景があるのかを明らかにする。

最後に終章ではこれら一連の調査の分析、考察から得られた結論を要約した上で、本研究における中心的主張を述べる。そして結論から導き出す含意を提示する。

第1章．ブランド論におけるブランド変更の役割

1．ブランドとは - ブランドに関する議論の系譜 -

まずは、本研究のベースとなる「ブランド」について明らかにする。数世紀もの間、ブランドはある生産者の製品を他の生産者の製品と区別するための手段であった。アメリカ・マーケティング協会によれば、ブランドとは「ある売り手あるいは売り手の集団の製品およびサービスを識別し、競合他社の製品およびサービスと差別化することを意図した名称、言葉、サイン、シンボル、デザイン、あるいはその組み合わせ」である。これより青木・岸・田中（2000）がまとめたブランドに関する議論の系譜を追い、その誕生の背景と展開を整理する。

1.1．初期のブランド研究とその系譜

ハーバード大学の R. S. Tedlow によれば⁷、米国のマーケティング史上、全国ブランド (national brand) の登場は、まさに一大画期をなす出来事であったという。すなわち19世紀末の時期、輸送や通信といったインフラの整備に伴い、それまでの分断された市場（分断の時代）が、次第に全国市場へと統一されていく中（統一の時代）、標準化された商品を全国市場に対して大量に流通させる上での決め手となったのがブランドであったという。有名な P & G のアイボリー石鹸（1876年発売）の事例でも知られるように、個別包装（packaging）とブランド化（branding）、そして全国広告（advertising）の三位一体化が、マス・マーケットの成立を強く促し、そしてマーケティングが体系化されていく契機となったのである。このように、いまや百年を超えるマーケティングの歴史はブランドとともに始まり、そしてブランドとともに発展してきたといっても過言ではない。

その後、ブランドに関する学問的研究は、1950年代のブランド・ロイヤルティ研究やブランド・イメージ研究など各論で活発化してきた。実務面でも、ブランド・マネージャー制に関する議論に代表されるように、ブランドは常にマーケティング管理上の基本的単位として注目され続けてきたという経緯がある。しかしながら、1980年代にエクイティ論が登場する以前は、たとえブランドの重要性が十分に認識されていたとしてもそのとらえ方はややもすると断片的なものであり、またマーケティング上の位置づけも単なるネーミングの域を出ない「手段としてのブランド」という認識が一般的であった。

1.2．ブランド・エクイティ論

近年においてブランド問題への関心が高まる契機になったのが、1980年代に米国において登場し90年代前半までの間に整理、体系化されていったブランド・エクイティの概念であった。このエクイティ概念の登場は多くのマーケターに対して個別ブランドごとにその資産的価値を把握し、それを維持、管理することの重要性を再認識するきっかけを与え、以降様々な形でブランド問題が議論されるようになっていったのである。

元来は財務・会計上の用語である「エクイティ」(equity)とは、資産額からそれを取
得するのに擁した負債額を差し引いた「正味資産」ないし「持分」のことであり、このよ
うな意味から「ブランド・エクイティ」は「ブランド資産」ないし「ブランド資産価値」
と訳されることが多い。D. A. Aaker (1991) の定義によれば、ブランド・エクイティとは
「あるブランド名やロゴから連想されるプラスの要素とマイナスの要素との総和(差し引
いて残る正味の価値)」であり、いわば「同種の製品であっても、そのブランド名がついて
いることによって生じる価値の差」であるという。

ブランド・エクイティ論の意義は、それまで別個に議論されることの多かったブランド
に対する認知やロイヤルティ、あるいは連想イメージなどの諸概念を、ブランド・エクイ
ティ概念の構成次元として包括的に取り扱った点にある。Aaker によれば、ブランド・エ
クイティの構成次元として、ブランド・ロイヤルティ、ブランド認知、知覚品質、ブラン
ド連想、その他のブランド資産(特許、商標、流通チャネル等)の5つがあげられている。
もとより、これらの構成次元一つ一つは個別に見れば何ら新しいものではない。だが、そ
れらの諸概念をブランド・エクイティの名の下に整理、体系化し、かつそれらが一体とな
って相互に関連し、顧客や企業に様々な価値をもたらすことを例示したことが、当時極め
て斬新な考え方として多くの研究者に受け止められたポイントなのである。

1.3. ブランド・アイデンティティ論

ブランド・エクイティ論は、ブランドの資産的価値の重要性を強調することで、従来か
らのブランド研究の様々な流れに一定の枠組みを与え、またマーケティング戦略上の新た
な視点を提起したが、その後の研究や議論の焦点は、ブランドの「エクイティ」から「ア
イデンティティ」へとシフトしていった。

この背景の一つとして、エクイティ論が必然的に直面するところの「ブランドの価値評
価」という困難な問題があり、現実的にはこれをひとまず棚上げにした上でブランド問題
のより本質論に迫ろうとする研究者サイドの狙いや思いが働いていたといえる。また、一
方実務サイドにおいてもブランドの資産的価値の重要性を十分に認めた上で、それを維持
し高めていくための具体的、実践的な方法論が次第に問われ始めるようになり、これら二
つの流れが相まって新たな議論の展開につながっていったと考えられる。

Aaker (1995) の著書である“Building Strong Brands”は、まさにこのようなブラン
ド論の潮目の変化を端的に示すものであり、同書では強いブランドを構築するための枠組
みや戦略課題についての掘り下げた議論が展開されている。また、議論の中心がエクイ
ティからアイデンティティへと移るとともに、ブランド体系の構築と維持、強化、あるいは
ブランド管理の組織といった話題も取り上げられるなど、これまでに無かったより全社の
なブランド・マネジメントの重要性が強調されている点も大きな特徴である。

Aaker によれば、ブランド・アイデンティティとは、当該ブランドが「どのように知覚
されているか」という結果論としてのイメージとは異なり、むしろ戦略立案者が当該ブラ
ンドを「どのように知覚されたい(知覚されるべき)」と考えるかという、当該ブランドの
目標ないし理想像としてとらえられており、それを明確化することの重要性が強調されて
いる。すなわち、このような「ブランドはどうあるべきか」という信念や哲学が常にブラ

ンド構築のベースにあるべきであり、アイデンティティの明確化こそが強いブランドを構築する上での必須条件だということになる。その意味では、ブランドは単にマーケティングの結果としてのみとらえられるべきものではなく、むしろその起点としてとらえられるべきだとするのが、Aakerの主張するところである。

さらに石井(1999)は、ブランド・アイデンティティを「ブランドの普遍的統一性」というより強い意味で「ブランドの価値の源泉」またはブランドの他にかわりうるものがない「絶対的な本来の価値(意味)」と定義している。製品名が製品から自立しスタイル、さらにフィロソフィまで包含し、それが「メタ化⁸」していく。ブランドの「メタ化」が続くことは、ブランドの絶対的な本来の価値を求める運動の一環であり、統一性を確保しながらこの無限の道を歩むのは至難の業であると彼は論じ、これをブランドの理想の姿としている。

2. ブランド要素

次に、ブランドを構成する個別の要素である「ブランド要素」と、その運用に関する先行研究を整理する。

K. L. Keller(1998)は、ブランドと製品とを次のように区別して説明している。製品は「注目、取得、使用、消費を求めて市場へ提供されうるもので、ニーズあるいは欲求を充足すると考えられるあらゆるもの」と定義され、有形財、サービス、小売店、人、組織、場所、あるいはアイデアが含まれる。一方、ブランドは製品であるが、「同一のニーズを充足するようにデザインされた他の製品と何らかの方法で差別化するための次元を伴ったもの」である。従って、名称、言葉、シンボル、デザインなど、ある製品を別の製品と識別させる他の属性を選定することがブランド創造における鍵になる。Kellerはこれらを「ブランド要素」と呼び、これを選定し運用するにあたって以下のように論じている。

ブランド要素は、ブランドを識別し差別化するのに有効で商標登録可能な手段である。主なブランド要素は、ブランド・ネーム、ロゴ、シンボル、キャラクター、スローガン、ジングル、そしてパッケージである。ブランド要素はブランド認知を高め、強く、好ましく、そしてユニークなブランド連想の構築を促進するために選定される。

ブランド要素を選択しデザインする上では、5つの基準が特に重要である。第一に、ブランド再生とブランド再認という点で本質的に記憶可能なものであること。第二に、製品カテゴリーの性質や、ブランド固有の属性とベネフィットに関する情報を伝達するような、本質的に意味豊富なものであること。第三に、製品カテゴリー内および製品カテゴリー間、地理的境界間および文化的境界間、そして市場セグメント間で移転可能なものであること。第四に、長期にわたり適用可能で柔軟なものであること。第五に、法律によって保護可能で競争上においても防御可能なものであることである。しかし、これら異なった基準の全てを満たす一つのブランド要素を見出すことは不可能である。従って、一般には多数のブランド要素が組み合わせて用いられている。

様々なブランド要素はブランド・エクイティを構築する上で異なる役割を演じているので、ブランド・エクイティを最大化させるためには、ブランド要素を「ミックスしマッチさせる」ことが重要である。ブランド要素は、多様な目標を達成するようにさまざまなブ

ランド要素を選択することで「ミックスされる」。また、相互に強化しあい、意味を共有するように、いくつかのブランド要素をデザインすることで「マッチされる」。

また、Keller もブランドの「一貫性」の重要性を説き、ブランドは長期的視点に立って管理され強化されるべきであると主張している。ブランドの強化に際して最も重要なことは、ブランドに対するマーケティング支援の量と質が一貫していることであり、ブランド連想の強さと好ましさを維持する上でブランドの一貫性は極めて重要である。過去 50 年から 100 年の間ずっと市場リーダーであったブランドには、一定したブランド・ポジションの優位性が読み取れることが多い。

Keller は、この代表的な例として、フィリップ・モリス社を挙げている。同社はたばこの「マルボロ」に対するマーケティング・コミュニケーションにおいて一貫してウエスタン・カウボーイのイメージにこだわり続けてきた。マルボロはかつて女性をターゲットとしたブランドであった。1920 年代、口紅がついても目立たないように、マルボロの吸い口はばら色に着色されており、当時のマルボロ・ブランドの広告には「春のようにマイルド」というスローガンが用いられてきた。その後、1950 年代にフィルター付きタバコの人気が高まり、同社は苦戦しているマルボロのリニューアルに踏み切った。パッケージはトレードマークとなる赤と白の図柄が印刷された革新的なフリップ・トップ式の箱に改められた。そして西部の大牧場で働く本物のカウボーイを広告に起用することによって、本格的なウエスタン・イメージを確立した。

逆にマーケティング・プログラムの一貫性に欠けたブランドの例として、Keller は「ミケロブ」を取り上げている。それは度重なるリニューアルにも関わらず売上を回復させることができなかったブランドである。1996 年に 100 周年を迎えたミケロブは、常に高級なプレミアム・ビールとしてポジショニングされてきた。1970 年代にミケロブは若いエリートが自信に満ちた口調で「あなたの目指すもの、それはミケロブ」と語る広告を流した。次のキャンペーンでは、前回のキャンペーンで確立された強いユーザー・イメージから遠のき、「週末はミケロブのためにある」というスローガンが用いられた。その後、売上の不振を打開するために、広告のテーマが「仕事の後に、ミケロブでちょっとした週末を」に変更された。さらに 1980 年代半ばには、ソフトなロック・ミュージックに「夜はミケロブのためにある」と語る洗練された人々を用いた広告が流された。どのキャンペーンも売上の減少を止めることはできなかった。1994 年のミケロブの販売量は、最高であった 1980 年の 810 万バレルに対してわずか 230 万バレルであった。

このようにブランドの一貫性が重要であると主張する先行研究は多いが、しかし、現実には多くのブランド変更事例が存在する。それはどのような理由によるものなのか。次節でブランド変更に関するいくつかの事例を示し、その定義を行うことにする。

3 . ブランド変更の定義

ブランド変更の定義を行うにあたり、大きくマネジメント側と消費者側という異なる視点でブランド変更の具体的事例をとらえる。そして本研究がどちらの立場を取るかを明確にした上でブランド変更の定義を行う。

3.1. マネジメント側の視点から見たブランド変更事例

まずはマーケティング戦略においてブランドに焦点を絞り込んだ戦略定石として、恩蔵（1995）が説明する「ブランドの基本戦略」を概観する。

恩蔵は、企業のマーケティング戦略における戦略定石である、P. Doyle（1976）の製品ライフサイクルの段階に応じた戦略定石や、P. Kotler（1980）の市場シェアの地位に応じた戦略定石など⁹とは別視点の、ブランドに焦点を絞り込んだ定石を論じている。

「ブランドの基本戦略」とは、ブランド自体に関わる次元と、対象市場に関わる次元の二軸で整理するものである（【図表】参照）。

一つ目のブランドの次元は、新たなブランドを開発するか、既存ブランドを変更するのか、あるいはブランドは変更しないのか、といったブランド自体に関わるものである。そして対象市場の次元は、当該ブランドが新市場に向けられているものなのか、既存市場をターゲットにするものなのかというものである。

【図表】ブランドの基本戦略

市場	新規	ブランドリポジショニング	ブランド開発
	既存	ブランド強化	ブランド変更
		既存	新規

ブランド

出所：恩蔵（1995）P.35 に加筆

「ブランド強化」とは、対象市場もブランドも変更しない戦略である。従来の戦略の強化・延長であり、最もリスクの少ない戦略である。市場への浸透が不十分であったり、競争が激しくなったりした場合、広告、セールス・プロモーション、流通面での支援が行われる。いわゆるマーケティング・ミックスにおける「勝ちの組み合わせ（winning combination）」を展開することが、ブランド強化戦略におけるポイントである。長期的にブランドを育成する場合や、ブランドのコンセプトに問題はないが、消費者における認知率が低いブランドや、店頭でのフェイスが確保されていないブランドで採用されるべき戦略である。

この例として恩蔵は、サントリーの「角」や「オールド」を挙げている。これらのブランドは、基本的なコンセプトを保ちながら徐々に品質面でのグレードアップが進められている。今日の「オールド」と十年前の「オールド」を飲み比べることができるならば、はるかに今日の「オールド」の方が味や香りにおいて優れているという。この戦略の最大の課題は、流通やプロモーションの見直しである。しかし、もしブランドの属性やパッケージ面における微調整が伴うならば、心理学論の丁度可知差異を考慮する必要がある（恩蔵、1991）。消費者にブランドの実態が著しく変わったと実感されないように、属性やパッケージを修正しなければならないからである。

これに対し、新しいブランドで新しい市場を狙う戦略が「ブランド開発」である。それは、新しい市場に向けて新しいブランドを導入することで組織に刺激を与え、競争優位を獲得しようとする狙いがある。飲料業界においては、大塚製薬における「ポカリスエット」や「ファイブミニ」などが例に挙げられる。「ポカリスエット」は、缶入りスポーツドリンク飲料の市場を、「ファイブミニ」は機能性飲料の市場を開発した。経験のない市場へ、消

費者に知られていないブランドで参入するので、最もリスクの高い戦略といえる。もし先発であれば、当該ブランドと製品カテゴリーとを結び付ける連想戦略を進めると良い。逆に後発であれば、先発ブランドといかにして差別化するかが問題となる。

一方、「ブランド・リポジショニング」は、既存のままのブランドで新しい市場を狙う。対象市場を思い切って新しいセグメントへと変更し、売上高の増加を狙う戦略である。例えば「7UP」がコカ・コーラとの競争を避けるためにノン・カフェイン飲料へとリポジショニングしたような例や、サントリーの「ロイヤル」が、ギフト市場中心から業務市場へとメインの対象市場をシフトさせた例、先述の「ポカリスエット」がスポーツ飲料として投入された後に、普通の清涼飲料へとリポジショニングし市場拡大に成功した例などがある。

そして「ブランド変更」は、本質的には同一市場をターゲットとするがブランドを新規なものへと変更する戦略である。値崩れしてきたブランドを廃棄したり、消費者に新しいブランドで鮮度を訴えたりすることができる。反面、築き上げてきたブランド・ロイヤリティ、ブランド認知、ブランド連想といった様々なブランド資産を放棄し、再びゼロからスタートしなければならないだけに、ある程度のリスクを伴う。この事例として、1993年3月にアサヒビール飲料（現アサヒ飲料）の「香る紅茶」が「ティークオリティ」に変更したケースがある。これは、ライバルブランドであるキリンビバレッジの「午後の紅茶」が好調であったのに対して自社ブランドの売上が伸び悩んでいたための対抗策であった。同じ缶入り紅茶市場にとどまりつつ、過去のイメージを一掃し、高級感を打ち出すためにブランド変更戦略を行ったのである。一般に、企業ブランドと個別ブランドが一体となったブランド・ネームが採用されていて、その個別ブランドだけを変更する場合には、企業ブランドで市場浸透が促進されるので、比較的ブランド変更戦略が採用しやすい。ブランド変更戦略での課題は、市場が既に存在しているので、そこへの迅速なブランド浸透と過去のブランド・イメージとの明確な切り離しである。

また、Aaker（1994）は、ブランド・エクイティは維持され、強化されなければならないという考えのもと、マネジメントを行う企業側の視点で、育成、維持、修正といったブランド構築活動を説明している。

Aaker は、ブランド変更は企業の戦略やビジョンの変更の現れであると説く。ある名前が損失または制約を与えるような連想を持っていたら、あるいは古い名前と両立しない新しい連想が必要になったら、新しい名前が必要になる場合がある。事実、多くの企業名が毎年変更されているが、その主な原因は、放棄された名前がもはやその企業の事業を反映していないことである。名前の変更に対して株式市場は概して肯定的に反応したが、それは企業ブランドの変更がその企業のビジョンないし戦略の変更のシグナルになったことが大きな理由となっているだろう。

具体的事例として、アメリカにおける「DATSUN」から「NISSAN」へのブランド変更をAakerは紹介している。1981年、米国日産自動車は、アメリカ人に長く親しまれてきた車名「DATSUN」（ダットサン）を「NISSAN」に変更する決断を下した。この背景には、世界の一流自動車メーカーとして、国際的にブランド名を統一したいという東京本社の意思があった。アメリカで「トヨタ」と「ホンダ」が周知の言葉になって行くのに対して「日産」の

名前は知られておらず、日産の重役達は自社の活躍を世間に知らしめたいという欲求があったのだ。また、ブランド・ネームを変更すればアメリカで株式や社債の発行が有利になるという動機もあったようだ。

1981年時点の車名「DATSUN」の知名度は約84%であった。この高いブランド知名度は、変更の直前まで全米でオンエアされていた広告キャンペーン“Datsun: We Are Driven”(ダットサン - 駆り立てられるその走り)の成功によるものであった。好評を博したCFのおかげで、ブランド知名度だけでなく、好意度も高いレベルであった。これに対して「NISSAN」の認知という使命を負ったキャンペーンは“The Name Is NISSAN”(その名は日産)というキャッチコピーのもと展開された。米国内で新車名「NISSAN」を浸透させるために、「DATSUN」時代を上回る広告費が継続的に投入された。さらに看板を付け替えたり商標デザインを修正したりといった事務経費にも膨大な費用が費やされたといわれている。

車名の変更を決断した時点で、過去数十年間にわたって旧ブランド名「DATSUN」に投資してきた広告費用のほとんどが無駄になった。さらに、1988年春、「DATSUN」という名前が5年間広告の場から事実上姿を消した後の調査でも「DATSUN」という名前が「NISSAN」という名前と同等に認知され評価されていた。

また、名前変更の最大の潜在コストは販売量の減少であった。日産のシェアは、1982年に5.9%、1983年に5.5%、1984年に4.5%へと下降した。これは同時期にトヨタが0.9%シェアを落としたことと比較して1.4%もの大幅な低下であった。この時期は輸入規制、日産車の品質問題、ホンダ車の攻勢という事態が絡んでいるため、日産のシェア低下にどの程度名前の変更による混乱が影響しているかは把握しにくい、一因であることは確かである。

この事例は、製品ブランド・ネームの変更を行う際に障害となり得るポイントを示している。それは変更前の製品に対する消費者のブランド認知である。変更前の製品のブランド認知が高ければ高いほど、そのブランド・ネームを変更することは容易ではなくなるだろう。

3.2. 消費者側の視点から見たブランド変更事例

Al Ries and Laura Ries (1998) は、ブランド・マネジメントにおける「変更の法則」を論じている。彼らも、「一貫性」などを原則とするブランド・マネジメントにおける「最大の例外」としてブランド変更を説明しているが、変更すべきかそうでないかの判断を左右するのは「消費者の頭の中」がポイントであるという議論を展開し、消費者がそれを認識できるものは全てブランド変更とみなしている。つまり、ブランド要素が特に変更されなくとも、例えば価格が下がることで、消費者がそのブランドに対して抱く印象が変わることもその一つとみなしている。彼らはブランド変更が可能な状況を大きく三通り示している。

まず一つ目は、「ブランドが弱体であるか、消費者の頭の中に存在しない場合」である。このような状況であれば基本的にブランドが存在していないに等しいので、ブランド名を思いのままに処理することができる。あるいは、全く異なるカテゴリーの全く異なる商品にその名前を転用することも可能である。

この事例として「インテル」のブランドを紹介している。1985年、インテルは同社が発明した製品のマイクロプロセッサに焦点をあわせるため、D-RAM（ダイナミック・ランダム・アクセス・メモリー）チップを市場から締め出すという劇的な決定を下した。この過程でインテルはその名前をマイクロプロセッサの中で世界一よく知られたブランドに育て上げた。「インテル・インサイド」は抜群のパワーを持つブランド構築プログラムのテーマとなった。インテルは自社ブランドをD-RAMからマイクロプロセッサに移した。が、少数のコンピュータ会社幹部や購入担当者を除けば、かつてインテルがD-RAMの代名詞だったことを誰も知らないだろう。

二つ目は、「ブランドの価格帯を下げて利益を確保する場合」である。ブランドの価格を永続的に下げる場合には、ブランドを損なわずにブランドの価格帯を引き下げることが可能となる。顧客はそのブランドを購入することで大いに得をした気分になるだろう。マルボロはタバコの価格を下げて市場シェアを伸ばした。逆に価格帯を上げることは不可能ではないにしろかなり困難である。ホリデーイン・クラウン・プラザが、社名から「ホリデーイン」を削除するまでは売り込みに苦労したことからもそれは推察できる。

そして三つ目が「ブランドがうまみの乏しい市場にあって、いずれは変化が起こりそうな場合」である。25年前、シティコープは80%が法人向け、20%が消費者向けの取引をしていたが、その後この割合はほぼ逆転した。シティコープはシティバンク・ブランドを、法人のものから消費者ものへとうまくシフトさせている。ここで留意すべき肝心な点は、顧客の頭の中では実際はほとんど変化が起こっていないということである。顧客の頭を変えるかわりにシティコープは、「忘却」という自然現象が起こるまでたっぷり時間をかけていたのである。

このように、ブランドを変更したいと考える際は、まず消費者の頭の中を覗き込むことが重要である。そのブランドはどこにあるのか、それが見つからないようならば直ちに変更に取り掛かることができる。しかし、もしそのブランドが顧客の頭の中で重要な位置を占め、ユニークで明白な認知を得ている場合には、ブランドの変更にはリスクが伴う。それは長く、困難な、金のかかる、あるいは不可能な作業になるかもしれない。

また Keller (2000) は、マネジメントを行う企業側の立場でブランド変更を論じているが、その背景には彼が主張する「顧客ベースのブランド・エクイティ」という考えに基づく、消費者のブランド認知、ブランド・イメージがある。つまり、ブランド変更が必要になる理由として消費者の既存品に対する連想の強さ、間違っただ連想などがあると彼は述べている。このことを、彼は企業ブランドのいくつかの変更事例をもとに説明している。

企業ブランドと企業イメージは、複数のオーディエンスや標的市場に対して様々な機能を果たすことができる。従って社名変更は多種多様な理由によって変更されることがある。

一つの理由として、合併や買収があるが、それは企業の新しい能力を表すために、従来とは全く異なる名称が選ばれることによるものである。例えば、ユニシス社（ラテン語を語源とし、情報システムという意味を有する）は、スペリー社とパロー社が合併したものである。合併や買収による新しい社名が、従来2つの社名の単なる組み合わせという場合もある。例えば、グラクソ社とパロー・ウェルカム社が合併して、グラクソ・ウェルカム社に、ロッキード社とマーティン・マリエッタ社が合併してロッキード・マーティン社

になった、などである。

また、社名変更しなければならない別の理由に、企業分割、レバレッジド・バイアウト、資産分割などがある。例えば農作機械やトラックのメーカーであり、創業 155 年を誇るインターナショナル・ハーベスト社は、1984 年に農作機械部門をインターナショナル・ハーベストという名称と「IH」のロゴとともに売却した。そのため法的には 5 年以内の社名変更が求められていた。多くの調査がなされた後、新しい社名として「ナビスター」が選ばれた。

さらに、企業のビジネスの性質に関して一般の人々が誤解している場合にも社名変更が求められる。例えば、欧州の食品会社である B S N 社は、新鮮な乳製品として成功している同社の「ダノン」ブランドにちなんで社名変更した。なぜなら多くの消費者は B S N が何を意味するのか知らなかったからである。

最後に企業戦略の大きな変更の際し、社名変更が必要になることもある。例えば、U S スチールは、製品群における鋼鉄と金属の比重の低下を受けて、U S X に社名変更した。アルゲーニー航空は、地方路線の航空会社から全国的な航空会社へ発展する際に U S エアに社名変更し、その後世界進出を目指して U S エアウェイズへと変更した。

いずれの場合においても、社名変更の際に前提となるのは既存ブランドの連想が強さ、好ましさ、そしてユニークさを有していないことと、新しく選ばれる名称が望ましいイメージをよりよく伝達できていることである。社名変更は企業イメージ・キャンペーンを伴うことが多い。しかしながら社名変更は一般に、複雑で、時間がかかり、費用もかさむため、無視することのできないマーケティング上あるいは財務上の問題がはびこるとともに、適切な支援的マーケティング・プログラムが実施可能な場合にのみ行われるべきである。新しい社名によって製品やマーケティングの欠点が覆い隠されるわけではない。それほど有名でない企業でさえ、C I を変更するための調査、広告、そして他のマーケティング・コスト（例えば、新しい看板、文具、名刺など）として 500 万ドルを要し、有名な企業ともなれば、それらの費用は 1 億ドルにも及ぶだろう。

そして、一度新しい社名が選ばれたならその社名を従業員、顧客、供給業者、投資家、そして一般大衆に広く「売り込む」ため、多大な努力がなされなければならない。変化への抵抗感のために、当初、新しい社名に対する人々の反応は否定的であることが多い。例えば、ニューヨーク・テレフォンとニューイングランド・テレフォンが合併して N Y N E X に社名変更したとき、批評家達は有名な便秘薬の「エクストラクス」のようであるとその社名を否定した。しかし、適切に選択され正しく扱われることにより、新しい社名もいずれは親近感が得られ、人々に受け入れられるようになる。ブランド名の変更を効果的に実施するためには、当該ブランドの外観や使用の一貫性を維持するガイドラインが必要である。

3.3. 本研究の視点

いくつかのブランド変更の事例を見て分かるように、マネジメント側の視点と、消費者側の視点とではその意味合いが異なる。本研究は、ブランド・マネジメントにおけるブランド変更の意味の解明をテーマとするものであるため、マネジメント側がブランドをどの

ように知覚されたいかという意思の方に焦点を当ててブランド変更を論じる。

3.4. ブランド変更の定義

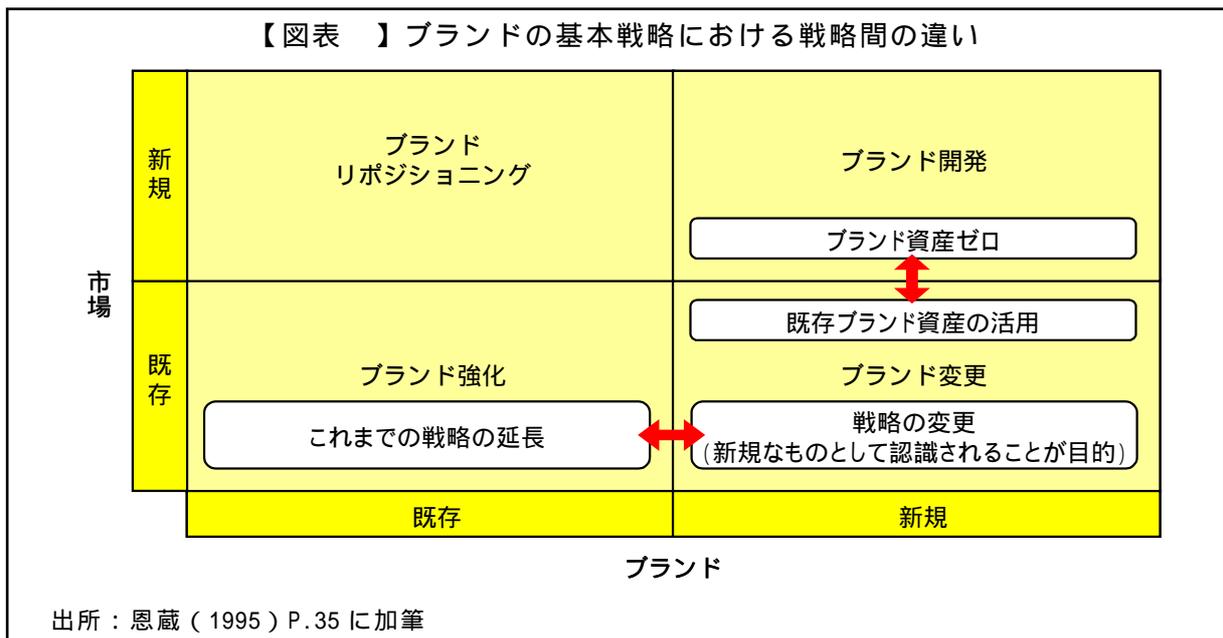
前述の視点に基づき「ブランド変更」の定義を行う。ベースは恩蔵の定義を採用する。すなわち、

「ブランド変更」とは、同じ市場をターゲットとし続けるが、ブランドを新規なものへと変更する戦略

である。この中の「ブランド」は「ブランド・ネーム」のみを指す訳ではない。前述の通り、ブランド・エクイティの構築には、「ブランド・ネーム」のみならず、ロゴ、シンボル、キャラクター、スローガン、パッケージ等、他のブランド要素も複雑に絡んでいる(Keller, 2000)ため、他のブランド要素が変わったとしても消費者の受ける印象が変わることがあると考えられるためだ。

さらに詳細にブランド変更を定義するために、ブランドの基本戦略における他の戦略との違いを明らかにする。まず、同じ既存市場を対象とする「ブランド強化」との違いについて、同戦略は「これまでの戦略の延長」と恩蔵は位置づけている。すなわち、戦略の変更というマネジメント側の意思が加わっていることが「ブランド変更」の要件ということになる。例えば、同じパッケージリニューアルという現象でも、マネジメント側がこれを新規なものとしてブランドを認識して欲しいと意図するものは「ブランド変更」になる。

次に新規ブランドを投入する「ブランド開発」との違いについてであるが、これは「ブランド資産ゼロからのスタート」と恩蔵は説明している。つまり、既存のブランド資産を活用したアプローチであることが「ブランド変更」の要件ということになる。例えば、同じ新規ブランドの投入であっても、既存品の認知、連想といったブランド資産が活かされている場合は「ブランド変更」にあたる。以上の違いを図で整理すると【図表】のようになる。



これを踏まえ、詳細に「ブランド変更」を定義すると次のとおりになる。

ブランド変更とは、当該ブランドがもつブランド資産を活用しながら、新規なものとして認識されることを目的として、マネジメント側が当該製品のブランド要素（ブランド・ネーム、ロゴ、シンボル、キャラクター、スローガン、パッケージ）のいずれかあるいは全てを変更する戦略

ブランド変更はブランド・マネジメントの一手法であり、マネジメント側が当該製品をこれまでとは異なる新規なものとして知覚されるために、既存品のブランド要素を変更することである。

4. ブランド・アイデンティティ論におけるブランド変更の必要性と手法

これまでの論述により、ブランド変更がブランド・マネジメントの一手法であることを整理した。前述のブランド・アイデンティティ論においては、ブランド構築にあたっての信念や哲学を曲げる行為であるブランド変更は望ましくないものということになる。その中でブランド変更が必要な状況とはどのような場合か。先行研究に基づき以下に記す。

4.1. 首尾一貫性のメリットと困難性

まずは、ブランド・マネジメントにおける原則とも言える「首尾一貫性」のメリットについて論じる。時とともに変化するのは、必ずしも必然的なことではない。成功しているブランドの多くは首尾一貫したアイデンティティや実施方法に関して特筆に値する歴史を持っている。

変更は場合によっては適切であり、また必要でさえあるが、ポジションや実施方法がすたれたり飽きられたりすることなく持続するような効果的なアイデンティティの創造が第一目標であることは言うまでもない。これによって長期にわたり首尾一貫した意味やメッセージを提供することが可能となり、ポジションやアイデンティティ・シンボルの占有、コスト効率の上昇など、強力な競争優位を提供するために必要なものが得られるのである。

ブランド・アイデンティティ、ポジション、ビジュアル・イメージ、テーマやスローガンが長期に渡り首尾一貫していることが強いブランドの鍵となることは明白である。この論理は誰にでも理解できるものであり、その戦略も単純であるのだが、これがスムーズに実践されているケースは少ない。そして、首尾一貫したアイデンティティを維持することから遠ざけ変更へと向かわせる圧力が存在する。

その一つは、ブランド・マネジャーのブランドに関わる意思決定に影響を与える心理的要因に関するものである。それは、現在のブランドに関する問題解決および行動に対する志向であり、ブランドの成果を向上させたいという強い野心であり、前任者のアイデンティティや実施方法に対する執着のなさなどである。

もう一つは、戦略の誤認または既存のブランド・アイデンティティ及び実施方法に対する誤った想定によるものである。例えば、アイデンティティや実施方法の効果がないと早期に判断してしまうことや、新しいパラダイムは新しいアイデンティティや実施方法を必

要とすると思い込んでしまうこと、顧客が使い古されたあるいは古臭いアイデンティティや実施方法に飽きていると考えてしまうこと、などがある。

4.2. 長期的ブランド管理におけるブランド変更の意義

このような環境において、ブランドを構築することは容易ではない。前述のような「ブランド変更に向かう偏向」の結果、ブランド・エクイティの基盤が弱まり、その確立が困難になることも多い。アイデンティティ、ポジション、実施方法のどれ一つをとっても、それを変更することは費用のかかることであり、ダメージを与える可能性を潜在的に有している。アイデンティティを変更することは根本に関わる問題であるが、ポジションや実施方法の変更も同様に混乱を引き起こす原因になり得る。

しかし、実際には欠陥のある効果のない戦略を継続することで被害を受ける場合など、アイデンティティ、ポジション、実施方法を変更しなければならない状況が存在する。長期的にブランドを管理する際の主要な課題は、アイデンティティ、ポジション、実施方法の変更に関する意思決定にある。以下、変更を必要とする主要な5つの合理的理由をまとめる。

理由1 - アイデンティティや実施方法が貧弱な場合

不適切な、あるいは的を外れたアイデンティティや実施方法は、通常顧客の興味、ブランドの認知、ブランドに対する態度、そして売上を測定することで早期に診断することが可能である。売上やシェアの傾向が期待はずれの場合は、特に強いシグナルになる。

アイデンティティ、ポジション、または実施方法に明らかに欠陥がある場合が時にある。例えば、AT&Tの「」プログラム（受信者指定通話サービス）は、付加価値を提供し顧客との関係の基盤となることが期待されていた。しかし、このプログラムは結果として単に混乱を生み出しただけであり、一年を待たずして中止された。「君臨するウォッカ」シリーズなど、スミノフのキャンペーンのいくつかも効果が得られず、短命に終わった。

理由2 - 既存のアイデンティティや実施方法が効力を失った場合

たとえブランド・アイデンティティや実施方法がうまく機能していたとしても、市場は静止しておらず、ブランドを取り巻く状況は変わる可能性がある。顧客の志向や企業文化は進化し、技術は新たな挑戦をもたらし、新たな競争相手が市場に参入したりあるいは市場から撤退する。事実、ブランド環境の根本的なパラダイム・シフトの結果、かつて成功していたアイデンティティや実施方法が役に立たなくなることがある。

例えば、ケンタッキー・フライドチキン、ハーブや香辛料を使った秘伝の方法でフライドチキンを調理した、古きよき南部の出身者であるカーネル・サンダースに基づくアイデンティティによって大成功を収めたブランドである。しかし、1980年代の中ごろ、健康に気を配る消費者が増え、彼らはケンタッキー・フライドチキンから高脂肪・高コレステロールを連想し、よりヘルシーなチキンを提供するレストランを鼻屑にしはじめたのである。ケンタッキー・フライドチキンはそのメニューにローストしたチキンを追加することで価値のあるポジションへ移行することを目指した。同時に油で揚げた食べ物という

連想を取り除くため、名前をKFCに縮めたのである。

理由3 - アイデンティティや実施方法が限られた市場にしか到達しない場合

ブランドのアイデンティティや実施方法は機能しているが、それが限られた市場あるいは縮小傾向にある市場に向けられている場合、より幅広い市場に到達するにはアイデンティティを変える必要がある。ジョンソン&ジョンソンがそのベビー・シャンプーを毎日使用できるマイルドなシャンプーを求める人々の製品として再定義したことから明らかなように、他のセグメントに到達するためブランドをリニューアルすることは有効な手段となる。また、アーム&ハンマーがベイキング・ソーダを冷蔵庫の脱臭剤として使用したという古典的な事例に見られるように、新たな使用方法を確立することで市場を拡大することも可能である。

理由4 - アイデンティティや実施方法が時代にあっていない場合

ブランド・アイデンティティがいまだに適切でありまた意味あるものであったとしても、時代遅れで古臭いものに見える場合がある。ゼネラル・エレクトリック（GE）社は事業の多角化を推進した1960年代に、電気がもはや技術や革新を表さない時代遅れのコンセプトになったことを受け、その名前やスローガンから電気という言葉を削除し異なる価値提案を示すことでこれを解決しようとした。この過程で、GEのコア・アイデンティティ要素であった電気システムや、人々の生活におけるその役割といったコンセプトが段階的に廃止されていったのである。また、スミノフは1946年から1994年の間に異なるテーマとビジュアル・イメージを持つ14もの広告キャンペーンを行ったが、これらのいくつかはブランドを時代にあったものにするための努力であった。

理由5 - アイデンティティや実施方法が飽きられている場合

長期にわたり単一のブランド・アイデンティティや実施方法を展開する際に起こる最後の問題は、たとえ実施方法に多様性を持たせたとしても、それが顧客にとって退屈なものになってしまうことである。その結果、注目を得ることに失敗し、最終的にその力を失うことになる。さらに、長期にわたりアイデンティティが同じ場合、そのアイデンティティを効果的に表現するためのアイデアが枯渇してくることもある。その結果、より刺激的なアイデンティティや顧客に対するコミュニケーション方法を有する競争相手が優位に立つことになる。スミノフはクリエイティブ活動に何の拘束も与えなかったことで、ある程度人目を引く広告をつくることができたといえよう。

アイデンティティや実施方法の変更はニュースになる。ブランドの変更に成功した企業はニュースの見出しになりやすく、従ってブランドに対するマーケティング支出を増やすことと同じ効果を得ることができる。一般メディアが注目したマーケティング活動として、ウェンディーズの「ビーフはどこ？」キャンペーン、女性シンガーのマドンナを出演させ物議をもたらしたペプシのテレビ広告、いすゞ自動車がうそつきのディーラーをスポークスマンとして使用したものなどが挙げられる。

4.3. ブランド変更の手法

ブランド変更が必要な場合、最も難しいのは、冷静かつ分析的にそれを行うことである。市場がそれを求めていると推察されたり、あるいは売上が低下している場合は特にそうである。長期にわたって反映し続けるようなブランド・アイデンティティに生まれかわろうとする際に、軽率で性急な行動は危険である。

一般的に、多くのブランドにとっての課題は、ブランド・エクイティの主要な構成要素である既存のアイデンティティから離れることなく、環境変化に適応することや、ブランド・アイデンティティを時代に合わせることである。ブランドを最新のものにすることは、歴史のあるヘリテージ・ブランドにとって特に重要な課題である。

ヘリテージ・ブランドは、二つの異なる問題を抱えている。一つは、ジェローヤリーバイスといった、より若い世代にアピールしなければならない消費者向けブランドに関わるものである。アイデンティティの拘束をほとんど受けない競争相手が、全力で若い世代に対応しようとしていることから、これらの製品カテゴリーのブランドにとっては特に、時代遅れだと思われることは致命的である。もう一つは、ハイテク製品や耐久財を提供している企業が典型的に直面する問題である。これらの企業は、往々にして技術に遅れることが大きなハンディキャップになる市場において、単に古くからあるというだけで最先端企業ではないとみなされるのである。

これらの問題に対応するためには、古い家を壊して新しい家を建てるようなことよりも、まだ有益だと思われるものを使って古い家を改築する方が、費用がかからずリスクが低いと言える。改築の方法の一つは単純に改装することであり、これはアイデンティティを「進化」させることに相当する。ブランドは段階的に進化することで、親しみを維持しつつ時代に合わせることができる。進化は単に拡張アイデンティティに関する場合もあれば、コア・アイデンティティに関わる進化が必要となる場合もある。時代に合うようにするためアイデンティティを進化させる方法は数多く存在する。その方法として、シンボル、名前、スローガンといったブランド要素を利用したもの、そして新製品を利用したものが挙げられる。例えば、シンボルについて、意味を変更させることなく時とともに段階的に変更させることは、ブランドの伝統を示し続けるので「進化」に過ぎない。名前については、ブランドの進化したアイデンティティがより反映されるよう、時代遅れになったブランド・ネームを変えることができる。また、新製品（新規ラインアップ）を投入することにより古臭くなったブランドに活力を与え、根本から新しいものにすることも有効である。

もう一つの方法は、部屋を大きくしたり別の部屋を追加することである。これはブランド・アイデンティティの「拡大」とみなす事ができる。これは、拡張アイデンティティ要素あるいはコア・アイデンティティ要素を新たに加えることにより、既存のアイデンティティを保持しつつ、それを拡大することである。異なる属性やパーソナリティ特性、新しい市場セグメント、新しいユーザー・イメージ、製品拡張、新しい情緒的便益など、多くの多様な次元を加えることが可能である。

4.4.まとめ

長期にわたって存続しているブランド・アイデンティティが、大幅にあるいは強制的に

変更される場合、受け継がれてきたアイデンティティが失われたり、その影響力が弱まる危険性がある。従って、問題はどのようにして受け継がれてきたアイデンティティを強化しながら変更するかにある。

ブランドの目標は、長期にわたって使用可能な価値あるエクイティを確立することにある。従って既存のブランド・アイデンティティが有するエクイティは、その根底にある価値を放棄したりそぎ落としたりすることなく、進化あるいは拡大のための基礎として使用されるべきである。変更することで得られる価値は、首尾一貫性によって得られる価値や、なかなか得ることのできない伝統が有する価値と、常にうまくバランスさせる必要がある。

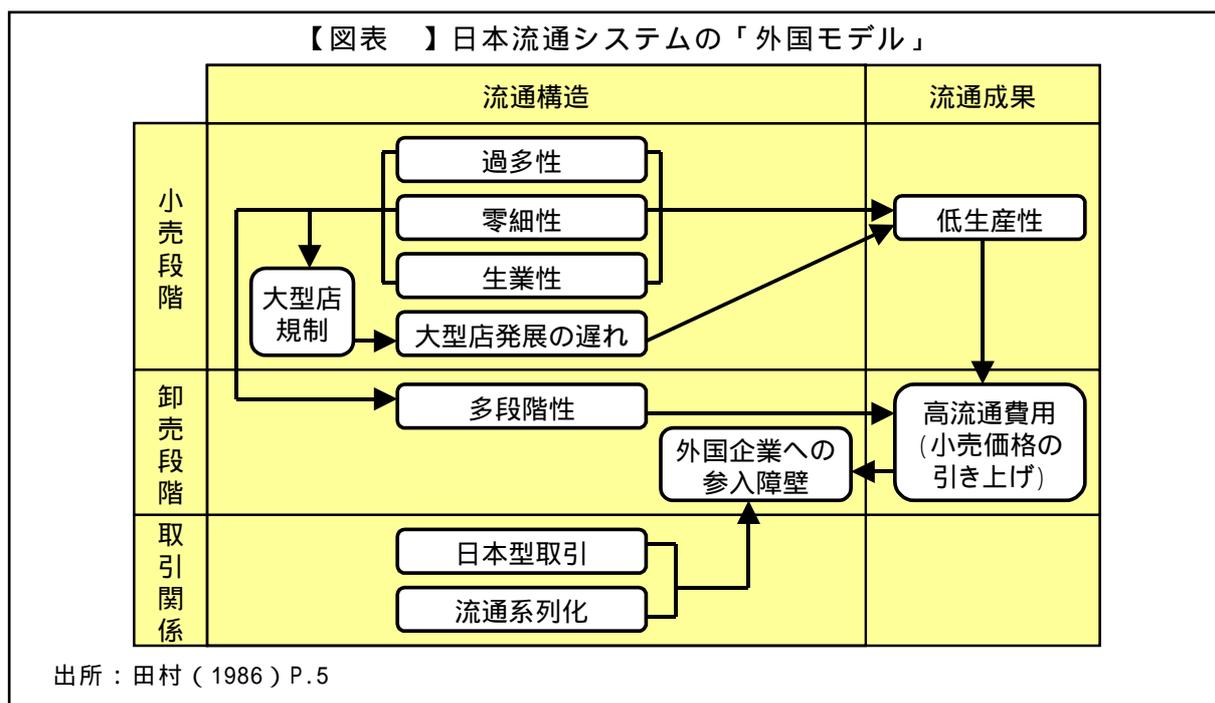
このように、ブランドはある程度の期間をおいて慎重に変更するか否か判断されるべきものである。しかし、冒頭に紹介したように一年を待たずしてリニューアル、あるいは終売に追い込まれる商品が多数存在する日本の市場において、ブランド変更はどのような意味を持っているのか。次章でブランド変更に影響を与えていると考えられる流通チャネルについて詳細に論じる。

第2章．ブランド変更に影響を与える流通チャネル

冒頭で述べたように、飲料カテゴリーの商品開発は小売流通の棚割時期を意識して行われることが多い。このことから日本の市場では、飲料メーカーの小売流通との関わりがブランド変更に大きく影響を与えていると考えられる。これより、日本の流通業界の歴史と特徴を確認し、それがメーカーのブランド・マネジメントにどのような影響を与えているかをまとめる。

1．日本の流通業界の伝統的な特徴

わが国における流通業界の特徴はいくつかある。田村（1986）は外国から見た日本の流通システム概念図として「外国モデル」を提示している。これはわが国の流通システムが、構造的には小売段階の「過多・零細・生業的」であるところと、卸売段階の「多段階」であるところに加え、取引関係の「日本型取引」と「流通系列化」という特徴を示した上で、流通成果を示したものである。これは、【図表】のように示される。



「外国モデル」は、小売段階における過多性・零細性・生業性からくる低生産性と、卸売段階における多段階性が高流通費用を生み出し、また流通システムにおける取引関係としての流通系列化（メーカーやその傘下の卸店による小売流通の支配）や日本型の取引関係（長期的な取引による排他的な関係）が外国企業による日本市場への参入障壁になっているとしている。

このような特徴は、時の流れとともに薄まりつつも今日も日本の流通事情を説明するキーワードとして使われ続けている。和田・恩蔵・三浦（2000）は、最近のデータから小売段階の「過多・零細・生業」的な点と、卸売段階の「多段階」的な点を説明している。

まず小売段階の「過多・零細・生業的」という意味は、わが国の小売店舗の多くが売上規模、店舗規模がきわめて小規模であり、しかも店舗数が過多であるということである。さらにこれらの小売店の多くはその経営形態がいわゆる「パパママ・ストア的」であり、企業や組織の形をなしていない。事実、1997年調査の商業統計でも、わが国の人口およそ1億2000万人に対して142万店舗の小売店が存在し、そのうち従業員4人以下の小売店が74.6%を占めている。また1店舗あたりの店舗面積も90.1㎡、年間売上規模も1億407万円である。つまりわが国の小売店の多くは27坪程度の売場で1日28万円ほどの売上を上げており、夫婦2人で小売店を営み、子供や多少のアルバイトを使って朝から晩まで店を開け、家計と営業収入の区別がはっきりしないままに営業を続けているということになる。

そして、卸売段階の「多段階性」については、W/R比率という流通経路の長さを表す尺度で説明している。Wとは卸売業(wholesale)、Rとは小売業(retail)のことであり、卸売業の販売額合計を小売業の販売額合計で割った比率のことである。日本のW/R比率は、経済産業省の商業統計から算出することができる。その値はピークの1982年においては2.93倍であった。すなわち卸売り取引が3段階あるということになる。

この背景には日本特有の社会事情がある。Kotler(2003)は、チャネル・システムは国によって大きく異なると論じ、日本の流通システムの特徴を「数が多い」と評している。日本の流通システムは家内工業と急激に増加した都市人口から商人階級が発生した17世紀初頭に生まれ、その後日本が経済的な成功を収めたにもかかわらず流通システムは旧式の制度を忠実に踏襲していると彼は指摘する。しかし、無数の小売業者と卸売業者が支えるこのシステムは非効率的かつ煩雑ではあるが、日本の顧客には重宝されているとも彼は述べている。日本の住宅事情から、ほとんどの主婦は一週間に何度も買い物に出かけるため、便利な近所の店が好まれていることがその大きな理由である。

2. 日本の流通業界の変化(1950年代~1970年代)

しかし、このような特徴を残しつつも、日本の流通業界は戦後から大きな変化を続けてきた。青木・斎藤・青山(2000)は、戦後の流通産業の発展を「戦後復興期」(1950年代)、「高度経済成長期」(1960年代)、「経済的激動期」(1970年代)、「構造転換期」(1980年代)、「大競争時代」(1990年代)と、大きく5つの時代に区分してこれを説明している。

まず1950年代には、個人消費が回復していく中で百貨店の新設が活発になり、池袋には西武百貨店が開業したほか、阪急百貨店、大丸といった関西の百貨店が東京に進出するなど、百貨店が経済成長に効果的な役割を果たしていた。この当時の流通産業の構造は大別して百貨店と町の中小零細小売店という「すみ分けの構図」を特徴としていた。百貨店は高級商品の販売店として活躍の場が与えられ、他方で日常的に大衆的な生活必需品の販売店として零細小売店があった。

そして1960年代の高度経済成長がもたらしたのは、大量生産・大量消費というアメリカ型の経済構造であった。このような中で、1957年にダイエー、1958年にイトーヨーカ堂、1963年に西友ストア(現在の西友)など、総合スーパー各社が登場し急成長していった。当時の百貨店は規模拡大のために地方の中堅百貨店を自己の傘下に引き入れたり、子会社

を設立したりしてグループ化を図り、大手スーパーも同様に経営の多角化や同業他社の吸収・合併を図るなどしてグループ化を進め、企業規模の拡大を追求した。

1970年代はそれまでの高度経済成長から低成長への移行時期である。それはまた、流通業界における競争構造の変貌を促す時期でもあった。この時点で競争の舞台には、これまでの百貨店と零細小売店に加えて、新たにスーパーが登場している。そして規模的な拡大が進むこれら大規模小売業に対する規制の必要性が強調されることになった。大規模小売店舗法（以下大店法という）による規制はこうしてスタートする。また、この時期の流通業界は、グループ経営による大型化と資本蓄積の強化も特徴としていた。企業間競争からグループ間競争へのシフトは、急激な経営環境の変化への対応という側面を併せ持つものといえる。また、この時期にコンビニエンス・ストアが誕生している。

これまで、1950年代から1970年代の流通業界の変遷をまとめてきて、様々なチェーン・ストアが登場したことを述べてきたが、初期のわが国のチェーン・ストアはアメリカのそれを真似したに過ぎないとも言える。つまり、わが国においては、欧米において新業態が出現した際の革新性、たとえば経費削減のための営業革新や組織改革といった本質的な部分はないがしるにしたまま、表面的な姿を真似しただけで、もっぱら規模の拡大のみを指向したようなチェーン・ストアが少なくなかった。

3. 日本の流通業界の変化（1980年代～）

しかし、1979年の大店法の改正を機に日本の流通業界に質的な変化が訪れた。大型店の出店攻勢にさらされた中小小売業が、大店法による規制強化を要請し、改正に至ったものである。その内容は、第一種大規模小売店を1500㎡以上、第二種大規模小売店を500㎡以上とし、いずれも規制対象とするものであり、出店にあたっては地元商業者、消費者、学識経験者で構成される商業活動調整協議会で審議し、その後最終調整した後に出店が可能になるというものである。

このように極めて煩雑な手順を踏んではじめて出店が可能になる大店法の改正は2つの大きな意味を持っていた。一つは、出店が困難になることで大型店同士の競争が阻害されるということであり、もう一つは小売業のこれまでの成長戦略であった出店による成長を困難にしたことである。しかし、このことが結果として小売業の新しい成長戦略を模索するきっかけとなった。

具体的には、出店による外への拡大戦略にブレーキがかかったことから新たな方向として、既存店の売上拡大による事業拡大、既存店の効率化による収益拡大、規制対象外の規模の店舗による業態開発と出店という3方向の戦略が検討されるようになった。このうち、既存店の活性化は、これまでの「外への戦略」に対して「内への戦略」と言えるものである。そして、規制対象外の店舗とは小型店の出店であり、具体的にはコンビニエンス・ストア（以下CVS）の拡大を指す。

こうして、1980年代より量販店各社が「業務改革」「業務革新」に取り組むことになる。この中でイトーヨーカ堂の業務革新は成功事例として有名である。野澤（2002）は同社の業務革新をいくつかのステップにまとめている。

イトーヨーカ堂において、1980年以降、これまで順調に伸ばしてきた業績にかげりが見えはじめた。当時中期経営計画の策定作業に入っていた同社は、1982年に組織改正を行い同時に「業務改善プロジェクトチーム」を発足させた。彼らがまず行った改革は、「死に筋商品のカット」であった。これまでのマーチャダイジングは、メーカーがつくったものを卸売業が仕入れ、卸売業が仕入れたものを本部の商品部が仕入れ、それを陳列販売するというものであった。つまり「仕入れた商品を売る」ということであるが、今までのようにこれで自然に売れていた時代が過ぎ去り、イトーヨーカ堂は「売れる商品を仕入れる」という方針に改めた。死に筋商品をカットすることにより、店舗におけるロスを排除し、さらに在庫の削減を実施しようとした。

その一方で、売れ筋商品については、欠品や遅納をなくするための適正な陳列量と発注量の設定、デリバリーのあり方を整備するようにした。この流れで、1985年には全店一斉にPOS (point of sales) システムを導入し、本格的情報システムの確立へと進むことになる。以前は「品種」という単位で商品の仕入れを考えていたので、欠品した商品があったとしても代替品で間に合わせていたものを、同社は「単品」という発想に転換し、これを全社に徹底していった。それはPOSデータを通して商品の「入り」と「出」をチェックすることで可能になり、死に筋商品の発見も迅速にできるようになった。

1990年代には、大店法の規制緩和が段階的に進められ、大型店の出店が活発化した。そして、バブル崩壊に伴う不況が本格化すると、大手総合スーパーによる低価格のプライベート・ブランド(PB)商品の開発が盛んになり、また低価格で販売するディスカウント・ストアの台頭により「価格破壊」が進展するなど、流通業界をとりまく環境はまた大きく変化した。不況が深刻になる中で、消費者は所得の伸び悩みに直面し、必要なもの以外は購入しなくなったり、購入が必要な場合でも選択して商品を購入したりするようになった。さらに、90年代半ば以降、流通外資の国内への参入が相次ぎ、生き残りのための競争は一層激しいものになった。

このような中でも成長を続けたのがCVSである。野澤(2002)は、CVSビジネスを、情報システムを軸とした全く新しい小売ビジネスとして構築した事例として、セブン・イレブンを紹介している。また緒方(2000)は、単品管理の技術を追求した同社の進化を説明している。

今日、大手小売チェーンの間ではEOS (electronic ordering system) による発注はごく当たり前になっているが、このシステムの皮切りになったのはセブン・イレブンであった。1982年の「店舗総合情報システム」と名づけられた同社の新しい取り組みの一環として、POS導入と前後する形で導入された新しい「EOB (Electronic Order Book) 発注端末機」とそれを組み込んだ全く新しい発注の仕組みがそれである。これと同時に各店には本部と接続する「ターミナルコントローラー」と「POS端末機」が導入された。

EOBは女性が片手に持って操作できるコンパクトな端末機である。従来は、発注担当者はオーダーブックを持って売場に出ていたが、新システムではEOBを持って売場に出て、各商品の情報を見ながら発注を行うのである。その際の情報は、商品名、売価、粗利益率、納品指定曜日、入荷形態(一便か二便か)、発注単位、最低発注量、商品の重要度ランク、その店での最低発注量、過去の発注・販売実績、発注に必要なポイント情報(休日

や祭日の存在等)といったものである。これらの情報をもとに、担当者は全ての商品の発注を行い、ターミナルコントローラーにE O Bを接続させることで発注は完了する。この段階では、発注に関わる業務の合理化に大きな比重が置かれており、発注精度を含めた発注の質の向上にはあまり取り組みがなされていなかった。

しかし、同社が1990年に導入した「G O T (Graphic Order Terminal)」は、E O Bとは比べ物にならない高度な機能を持っていた。これはA 4版くらいの大きさで、E O Bの代わりとして各店に導入された発注端末である。E O Bで提供される単品発注のための情報は、発注のための最もベーシックなものであったが、このG O Tには商品特性からその市場性、扱い方から発注・販売にあたって留意すべきポイントなどが細かく表示されている。

さらに同社は、毎日の天候や消費者の動向などに応じて仮説を立てて発注を行い、その成果をデータで検証しながら次の発注の精度を上げていくという単品管理の手法を取るようになった。1998年4月までに全店で導入されたシステムは、動画、静止画、文字、数値を駆使して店舗に情報を提供した。発注の際はG O T画面で個々の商品のP O Sデータはもちろん、天気情報や地域の催事、商品のキャンペーン情報なども参照することができるようになっている。

セブン・イレブンではG O T以前にも、本部から加盟店に対し「商品情報」の伝達を積極的に行ってきた。その一つはカラー写真付きの「商品案内」であり、これは1週間に1度ずつ各店に送られていた。それだけ頻繁に新商品が導入され、加盟店に推奨商品として紹介されていたわけである。それは市場におけるメーカーの新商品の開発ラッシュや、商品の寿命の短命化に符合するものでもある。頻繁な商品の差し替えは、はげしく変化するこの市場状況に常に加盟店が即応し、売れなくなったものをカットし、可能性のある新しいものと入れ替え、品揃えの硬直化を排除し、鮮度を保っていけるよう、本部から指導があることを物語っている。

4. チャネル・リーダーシップの移行 - 小売流通の支配力向上 -

このような小売流通の変化は、メーカーとの取引関係にも影響を及ぼす。田村(1986)は、高度経済成長を終えて安定経済成長に移行した後の日本の流通問題は、大きく流通システムにおける二種の流通支配力の発生とそれらが生み出す影響を中心に展開してきたと論じる。

その一つは、メーカーのマーケティングを通じて発生した流通支配力である。特に卸売段階への垂直統合は日本型流通構造の特質の一つである卸売の多段階性を解消させる力の一つとして機能した。メーカーはこれによって流通支配力を小売段階まで及ぼすことに成功した。他の一つは、これまで論じてきたスーパーマーケットを中心にした大型店の急成長である。大規模小売流通の品揃えがこのようなメーカーの商品を含むようになると、これら二つの流通支配力がぶつかり合うことになる。

小林・南(2004)は、この流通支配力のぶつかり合いとリーダーシップ争いについて次のように説明している。

もともとチャネルにおける企業間の関係は、取引関係を基礎にしている。そのため、チ

チャネルがいくら統一的なシステムであるかのように運営されているとしても、売り手はできるだけ高く売りたい、買い手はできるだけ安く買いたいという対立的な利害関係が発生する。この売買関係の対立性を根底において、構成員間で目標や現状認識の不一致、役割分担の未調整などが顕在化すると、チャネルにおいて衝突（コンフリクト）が発生することになる。従って、チャネル・リーダーがチャネルを円滑に管理・運営していくためには、他のチャネル構成員に対してリーダーシップを発揮し、コンフリクトを制御していかねばならない。

チャネル・リーダーは他のチャネル構成員に対しパワー関係で勝っている。パワー関係とは、チャネル・リーダーがパワーの基盤となる資源（パワー資源）をどの程度持っているかと、リーダーと他の構成員との依存関係がどのようになっているかによって規定される。

まずパワー資源とは、報酬、制裁、正統性、一体化、専門性と情報の5つに分類される。報酬は有利なマージンやリベート、販売促進費の提供、優先的販売権の付与、新商品やヒット商品の優先的配荷などからなる。メーカーの商品に高いブランド力がある場合には、それ自身が報酬のパワー資源になる。逆に制裁は、マージンやリベートの縮小、優先的販売権の廃止、取引停止などからなっている。また、正統性はチャネル・リーダーに対して他のチャネル構成員が従う義務があると考ええる雰囲気や状態を作り出す能力のことである。そして一体化とは、メーカーと系列小売店との関係に見られるような、ブランド・イメージや評判によってチャネル・リーダーに対して他のチャネル構成員が強い結びつきを求める意識のことである。最後に、専門性と情報とは、他のチャネル構成員にとって重要な専門的知識や情報を収集・蓄積していることであり、製品や技術に関する情報、POSデータなどに基づく市場情報、カードなどから得られる顧客情報などが挙げられる。

チャネル・リーダーは、こうした多様なパワー資源を駆使して他の構成員の行動を制御・統制することによって、チャネルを円滑に管理・運営していくことができるわけである。

次にチャネル依存関係については、一般に取引主体それぞれにとっての当該取引の重要性と、取引相手が持つ資源に対する依存度によって規定されている。

このうち取引の重要性は、取引依存度という尺度で定量的に測定することができる。この取引依存度は、売り手の買い手に対する販売依存度と、買い手の売り手に対する仕入依存度とに分けて考えられる。直接取引するメーカーA社の総販売額S、小売業B社の総仕入額Bとすし、両社の取引金額をMとすると、A社のB社に対する販売依存度は M/S となり、B社のA社に対する仕入れ依存度は M/B となる。もし $S > B$ であるならば、 M/S は M/B を下回り、B社のA社に対する依存の方がA社のB社に対する依存よりも強くなることになる。メーカーA社の総販売額が小売業B社の総仕入額を上回れば、パワー関係でA社はB社に対して有利な立場に立てるということになる。

しかし、依存関係は取引依存度だけで決まるわけではない。自社が必要とする資源を取引相手がどの程度持っているかによっても規定される。こうした見方を資源パースペクティブという。取引相手が持つ資源への依存度は、その資源が自社にとっての希少性が高ければ高いほど、また他組織からの調達などによる代替可能性が低ければ低いほど高くなる。例えば、メーカーにとっては商品のブランド力や差別性が高ければ高いほど、小売業はそ

の商品を品揃えから排除できなくなることから、たとえその商品の取引金額が相対的に小さいとしても小売業による依存度は高くなる。また、市場情報や競合商品情報に基づいた陳列・棚割りなどの提案力の高さもメーカーにとって重要な資源になる。

逆に小売業にとって重要な資源となるのは、展開している店舗の成長性や差別性といった要素である。これらが高ければ、たとえ現在の取引金額が小さくてもメーカーはその小売業との取引を重視せざるを得なくなり、メーカーの小売業への依存度が強まることになる。さらに、小売業がメーカーの商品開発などに役立つ情報を持ち、具体的な提案ができるのであれば、その情報は小売業にとって重要な資源となる。POSデータや顧客データに基づいてメーカーの商品開発などを先導する提案を行うようになればなるほど、メーカーの小売業に対する依存は強まるのである。

近年の大規模小売業の成長と上位集中化に伴い、チャンネルにおけるリーダーシップの所在がメーカーから小売側に移行しつつある。これを流通におけるパワー・シフトという。この結果、前述のパワー資源の重要度と依存関係への対応方法に変化が生じる。

まず前者については、従来パワー資源の中心として位置付けられてきたのは報酬と制裁という経済的パワー資源であった。メーカーは多くの場合、これらによって他のチャンネル構成員とのコンフリクトを有効に制御できた。しかし、大規模小売業の成長と上位集中化に伴って、メーカー側の報酬と制裁のパワー資源が通用しにくくなる一方で、逆に小売側がバイイング・パワーを背景にして報酬（大量仕入れなど）と制裁（取引停止など）のパワー資源を握るとともに、POSデータや顧客データを蓄積・活用することによって、専門性と情報のパワー資源を手にするようになった。また、後者については、大規模小売業の成長によって、総仕入額が拡大していくことによって取引依存度からみたパワー関係はますますメーカーにとって不利な状況に向かいつつある。

5. メーカーの商品開発方針の変化

このような状況においてメーカーがリーダーシップを発揮するためには、小売側を上回る専門性と情報のパワー資源を持つことや、ブランド力や差別的優位性の強化という対応が必要である（小林・南，2004）。従って、確固たるブランド・アイデンティティを確立するための長期的なマーケティング活動が求められる。しかし、小売流通の支配力が強まっている現在、このような時間的猶予は減少している。

新製品をヒットさせることができない企業はパワー関係がますます不利になる。しかし、新製品開発にも大きなリスクが伴う。新製品開発には莫大な費用がかかるだけでなく、失敗の確率が高いためだ。特に飲料業界は新商品がヒットする確率が低く「多産多死」の業界として知られている¹⁰。多くの商品を提案しても何がヒットするか分かりにくい業界なのである。

Kotler（2002）は、新製品を6つのタイプに分けて説明している。それは、「これまでにない新製品」、「新しい製品ライン」、「既存製品ラインの追加」、「既存製品の改良や変更」、「リポジショニング」、「コスト削減」である。この中で「これまでにない新製品」は全体の10%に満たず、新製品を開発する活動の大半は既存製品の改良に向けられていると彼は述べている。

ブランド変更は既存製品の改良の一手段であるが、その際に障害となるのは消費者の既存品へのブランド認知である。しかし、ブランド認知が低い段階であればその障害は低い。また、ブランド変更の方がこれまでになく新製品を開発するよりも低コストで、失敗の確率も低い。このことから、ブランド寿命が短い日本の飲料業界においては、新製品だけでは流通への提案をまかないきれないので、リスクも開発コストも低いブランド変更品も合わせて提案し、その中でいずれかの商品がヒットすればそれを育成していくという商品開発のスタイルがあるのではないだろうか。

第3章．仮説

前述のように、日本には伝統的に多数の小売店とそれをフォローする多段階的な卸店が存在し、消費者の頻繁な買い物行動をバックアップしている。小売流通はさらに頻度高い来店を促すために、品揃えについても常に新奇性を出すためにきめ細かいメンテナンスをしようとする。

特に飲料カテゴリーにおいては、商品寿命が短く「多産多死」の傾向が強いため、小売流通は頻繁に棚を入れ替える必要に迫られる。その際、POSデータなどが「死に筋商品」と「要品揃え商品」を迅速に判断する有効なツールになっている。

一方飲料メーカー側は、「ブランドはどうあるべきか」という信念や哲学をブランド構築のベースとし、ブランド要素の選定を慎重に行い長期的な育成を図ろうという意思を持っていたとしても、その信念や哲学と小売流通の取り扱い意思が合致しない場合もある。その際に、チャンネル・リーダーの地位が小売流通にシフトしている中、パワー関係で勝るのは小売流通であることが多く、メーカーは小売流通の棚割によって育成すべきブランドを制限され、棚割の度に新たな商品提案を小売流通から迫られることになるのである。

ここで、いくつかの仮説が提示できる。まず前提としてヒット商品が出にくいという業界特性があり、その中でメーカーと小売流通それぞれについて

仮説1：小売流通は、飲料カテゴリーについてはブランドを育成するという意識は希薄で、短期的な評価によって（一部の定番商品を除き）頻繁に商品を入れ替えようとしている。

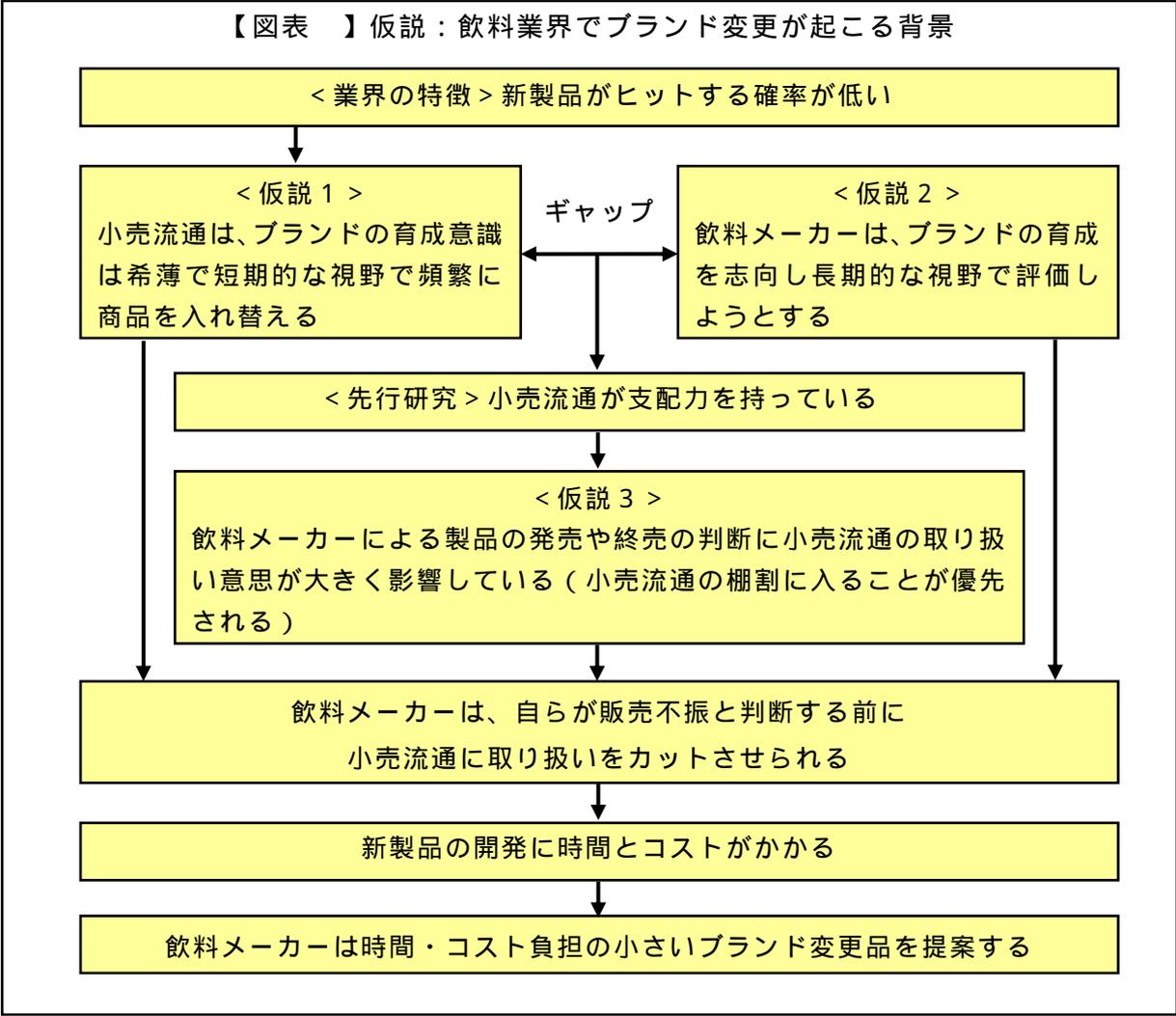
仮説2：飲料メーカーはブランドの育成を志向し、長期的な視野でその実績を評価しようとしている。

という仮説が考えられる。この際に、飲料メーカーと小売流通のブランドに対する意識のギャップから衝突(コンフリクト)が発生するが、この力関係は小売流通が支配的である。従って、飲料メーカーが自らの商品の売れ行きを評価する前に小売流通から取り扱いのカットを言い渡されることも生じる。このような中、メーカーの商品開発にあたって以下のような仮説が派生する。

仮説3：飲料メーカーによる製品の発売や終売の判断に小売流通の取り扱い意思が大きく影響している（小売流通の棚割に入ることが優先される）

こうして小売流通の意思によって販売不振と判断された既存品の終売が告げられると、その都度メーカーに代替品を提案する機会が発生する。新製品の開発には時間とコストがかかるため、結果として新製品だけでなくブランド変更品が頻繁に提案されるのである。

以上のことを図で示すと、【図表】のようになる。



次章では、仮説を検証するために実施したアンケートとその結果について記述する。

第4章．仮説の検証（調査結果）

前章で掲げた仮説を検証するために、メーカー、小売流通双方に対して、ブランドの育成と変更をどのようにとらえているかを確認するアンケート調査を行った。小売流通はスーパー（SM、GMS）およびCVSを対象にし¹¹、メーカーはドライ飲料メーカーを対象にして¹²、それぞれの立場で同様の主旨を聞くアンケート調査を行い、その結果を対比、分析した。

1．調査概要

小売流通に対しては、スーパー、CVSのバイヤーを対象に同内容のアンケートを郵送で配布し調査を行った。調査項目は、棚割の現状（棚割変更の頻度、棚割ごとにカットする商品の割合、新商品・リニューアル品の提案数、新商品・リニューアル品の寿命等）を聞くものと、棚割の考え方（定番継続とカットの判断基準、新商品・リニューアル品の導入方針、メーカーの商品開発に望むこと等）を聞くもので構成され、設問に対する回答からブランドをどのようにとらえているかを確認した¹³。

飲料メーカーに対しても、商品企画担当者を対象にブランドへの考え方を聞くためのアンケートを郵送で配布した。調査項目には、新商品・リニューアル品の開発の現状（発売商品における新商品とリニューアル品の比率、発売後のリニューアル状況等）を聞くものや、新商品・リニューアル品の開発方針（商品企画時に重視すること、小売流通の商品導入に対する意見等）を聞くものがある。¹⁴

小売流通からは合計52社（スーパー28社、CVS24社）、飲料メーカーからは7社の回答を得た。以下、それぞれのアンケート結果を記す¹⁵。

2．小売流通側のアンケート結果

まず、棚割状況についてはCVSが平均2.98ヶ月ごと、スーパーが平均4.96ヶ月ごとに棚割の見直しを行っている。CVSでは毎週棚割を見直す企業もある（2社）が、全体52社の中では6ヶ月ごとに棚割を行う企業が半数（26社）に及び最も多い。棚割時には、CVSでは48.21%もの商品が、スーパーでは23.21%の商品がカットされる。CVSは棚割の見直しも頻繁なうえ、カットされる商品も多数に及んでいると言える。棚割時以外にも、CVSの9割以上、スーパーの7割以上が販売不振の商品を随時カットしているという現状が把握できた。

そして、メーカーから提案される商品は年間でおおよそ300アイテムにも及ぶ（CVSで平均307.33アイテム、スーパーで平均299.85アイテム）。そのうちリニューアル品が3割程度含まれ（CVSで24.71%、スーパーで35.00%）、さらにその中の約3割がブランド・ネームを変更した商品（CVSで28.58%、スーパーで30.47%）である。しかし、発売された商品が1年後に棚割に残っている割合は2割にも満たない（CVSで14.04%、スーパーで16.43%）。一方で発売後5年以上継続して取り扱われているブランドがCVSの棚

割の 28.22%、スーパーの 46.79%を占めている。一部のロングセラー商品を除き、頻繁に商品が入れ替えられていることが分かる。

次に商品の取り扱いやカットに関する方針を確認した結果を記す。まず取扱商品の継続あるいはカットの判断基準としては、CVS、スーパーともに販売数量を極めて重視する結果が出た。販売数量が基準よりも下回るアイテムはカットにすると回答した企業はスーパー、CVS 合計 52 企業のうち、ほぼ全ての企業が当てはまる（36 企業）、やや当てはまる（14 企業）と回答した。また、長期にわたり定番を維持するブランドに対しては、その安定的な売上を強く評価している（52 社のうち 22 社が当てはまる、25 社がやや当てはまると回答）。

新商品やリニューアル品の採用基準については、CVS、スーパーともに自社の顧客ニーズに合致するものを重視する（52 社のうち 29 社が当てはまる、21 社がやや当てはまると回答）とともに、これまでに無い特徴の商品を期待する結果（52 社のうち 25 社が当てはまる、22 社がやや当てはまると回答）が出た。

メーカーに求める商品開発の方向性についても、これまでに無い特徴の商品（52 社のうち 32 社が当てはまる、16 社がやや当てはまると回答）や、利益単価の高い商品（52 社のうち 30 社が当てはまる、16 社がやや当てはまると回答）を望んでいる。差別化ポイントがしっかりしている商品は値崩れがしにくく、利益をしっかりと確保できるという考えがあるようだ。その一方で、商品の提案数に対する期待は低く（52 社のうち 5 社が当てはまる、15 社がやや当てはまると回答）、提案の量よりも質を重視する傾向にある。

最後にブランド変更とブランド育成に対する考えを確認した結果を記す。ブランド・ネームのみの変更は歓迎しない傾向（52 社のうち 24 社が当てはまる、15 社がやや当てはまると回答）、安易なリニューアルよりもブランドは育成すべきであると考えられる傾向（同じく 15 社が当てはまる、20 社がやや当てはまると回答）が確認された。そして、メーカーのブランドリニューアルの理由に納得できるものが少ないという考えもあり（同じく 6 社が当てはまる、22 社がやや当てはまると回答）、ブランド変更に対しては否定的な見解が目立った。

3. メーカー側のアンケート結果

飲料メーカーが商品を流通させる上で、注力しているチャネルはCVS、スーパー（SM、GMS）に集中した。そして商品企画に際しては、販売数量が多く見込める商品（7 社のうち 1 社が当てはまる、5 社がやや当てはまると回答）、価格競争に巻き込まれない商品（同じく 1 社が当てはまる、4 社がやや当てはまると回答）よりも、これまでにない特徴を持つ商品を開発しようという狙いが強く（同じく 5 社が当てはまる、2 社がやや当てはまると回答）、これは流通も大きく期待するポイントである。また、消費者ニーズを踏まえて開発する（同じく 3 社が当てはまる、3 社がやや当てはまる）とともに、小売のニーズを踏まえて開発する（同じく 5 社がやや当てはまると回答）という結果も出ている。

リニューアルに際しては、差別化を強化するため（7 社のうち 4 社が当てはまる、3 社がやや当てはまると回答）と、消費者ニーズの対応強化（同じく 1 社が当てはまる、5 社がやや当てはまると回答）という狙いがある。また、販売不振のために実施（同じく 5 社

がやや当てはまると回答)、小売店の棚割を意識して実施(同じく4社がやや当てはまると回答)という考えもある。リニューアルについても、消費者と小売流通双方への対応を意識しているようだ。

小売流通からは、これまでに無い特徴の商品開発(7社のうち4社が当てはまる、3社がやや当てはまると回答)とともに、商品提案の質の向上(同じく3社が当てはまる、3社がやや当てはまると回答)も期待される一方で、商品提案を常に求められる(同じく2社が当てはまる、5社がやや当てはまると回答)という現実があるようだ。そして、自らが売れ行きを判断する前に小売流通から取り扱いをカットされる(同じく2社が当てはまる、3社がやや当てはまると回答)ため、自社の別商品を導入してもらうよう要請する(同じく1社が当てはまる、4社がやや当てはまると回答)ことにつながっているようだ。従って飲料メーカーは、小売流通に対してもっと商品を育成して欲しい(同じく1社が当てはまる、6社がやや当てはまると回答)という考えを持っていると考えられる。

ブランド変更については、定番をカットされた商品の中身をあまり変えずにブランド名のみの変更で導入されるケースは少なく(7社のうち1社が当てはまらない、5社があまり当てはまらなると回答)これは前述の流通側の否定的な反応を反映するものであるといえる。

4. 小売流通の意識に関する回帰分析結果

さらに小売流通のアンケート結果から、商品取り扱いに関する意識や方針を説明するいくつかの要因の説明力を検証し、小売流通のどのような意識がメーカーの商品開発に影響を与えているのかを考察した。

まず小売流通全体(スーパー、CVS)について、棚割や商品取り扱いの方針を回帰分析で確認した結果を示す。【図表】は、メーカーに要望する事項が棚割の見直し頻度にどの程度影響を与えているかを確認したものである。まず、これまでに無い特徴の商品に期待すればするほど、棚割を見直す期間が短くなっていることが分かる。また、広告投下の強化、自社オリジナルブランドの開発に対する要望の強さも棚割期間を短くする要因となっているようだ。一方で、利益単価の高い商品への要望の強さは棚割見直し期間を長くする方に影響を与えていると言える(いずれも5%水準で有意)。

次に【図表】は、ブランド変更への評価と意識が随時商品をカットする方針に影響を与えているかを検証した結果である。こちらは、メーカーのリニューアルに納得できないという意識の強さ、また安易なリニューアルよりもブランドを育成すべきという意識の強さが既存品育成への注力度合いに影響を与えているという結果が出た(いずれも5%水準で有意)。

【図表】メーカーへの要望の強さが棚割見直し頻度に与える影響

従属変数：棚割見直し頻度（0.25ヶ月ごと～6ヶ月ごと）

独立変数：メーカーへの要望事項（1：当てはまる～5：当てはまらない）

独立変数	回帰係数	標準回帰係数	t 値
商品の提案数増加	0.232	0.117	0.819
これまでに無い特徴の商品の開発	1.796	0.539	3.240**
高利益商品の開発	-1.615	-0.528	-2.456**
低価格商品の開発	8.584E-02	0.039	0.284
店頭販促の充実	-0.479	-0.233	-1.518
広告の充実	0.825	0.394	2.160**
自社オリジナルブランドの開発	0.461	0.292	2.237**
R ² 乗	0.324		
F 値	2.942		

**：5%水準で有意

【図表】ブランド変更への評価と意識が既存品の育成方針に与える影響

従属変数：既存品の育成に注力している（1：当てはまる～5：当てはまらない）

独立変数：ブランド変更についての評価と意識（1：当てはまる～5：当てはまらない）

独立変数	回帰係数	標準回帰係数	t 値
カット対象アイテムでもリニューアルもするのであれば定番に残す	4.693E-02	0.051	0.341
一度カットした商品はブランド変更しないと導入しない	4.612E-02	0.059	0.412
メーカーのリニューアルに納得できるものが少ない	0.293	0.306	2.195**
ブランド・ネームのみのリニューアルはして欲しくない	9.286E-02	0.119	0.897
新商品より既存品の良いところをいかしたりリニューアル品を提案して欲しい	0.174	0.188	1.278
ブランドの鮮度が低下する前に頻繁にリニューアルすべきだ	3.101E-02	-0.036	-0.255
安易なりニューアルはせずブランドを育成すべきだ	0.328	0.320	2.333**
R ² 乗	0.251		
F 値	2.108		

**：5%水準で有意

次に、小売流通の業態ごとに回帰分析をした結果を示す。

スーパーについてはまず【図表】より、メーカーのリニューアルに納得できるものが少ないという意識、頻繁にリニューアルすべきという考えが強いほど、棚割を見直す期間が短くなる傾向が確認できた。また、安易なりニューアルよりもブランドは育成すべきという考えが強いほど、棚割を見直す期間を長くする影響が出ている（いずれも5%水準で有意）。次に【図表】は、スーパーが新商品およびリニューアル品の提案数増加を求める意識に、新商品・リニューアル品の採用基準がどのように影響を与えているかを確認したものである。これまでに無い特徴を持つ商品を採用しようという意識の強さが、商品の提

案数をさらに求めようとすることに影響を与えていることが分かる（5%水準で有意）。

【図表】ブランド変更への評価と意識が棚割見直し頻度に与える影響

従属変数：棚割見直し頻度（0.25ヶ月ごと～6ヶ月ごと）

独立変数：ブランド変更についての評価と意識（1：当てはまる～5：当てはまらない）

独立変数	回帰係数	標準回帰係数	t 値
カット対象アイテムでもリニューアルもするのであれば定番に残す	-0.356	-0.161	-0.900
一度カットした商品はブランド変更しないと導入しない	2.566E-02	0.019	0.108
メーカーのリニューアルに納得できるものが少ない	0.625	0.350	2.137**
ブランド・ネームのみのリニューアルはして欲しくない	8.111E-02	0.054	0.327
新商品より既存品の良いところをいかしたリニューアル品を提案して欲しい	-0.193	-0.117	-0.594
ブランドの鮮度が低下する前に頻繁にリニューアルすべきだ	0.752	0.417	2.284**
安易にリニューアルはせずブランドを育成すべきだ	-0.855	-0.436	-2.476**
R ² 乗	0.486		
F 値	2.706		

**：5%水準で有意

【図表】商品の採用方針が商品提案数の増加要望に与える影響

従属変数：商品の提案数を増やして欲しい（1：当てはまる～5：当てはまらない）

独立変数：新商品・リニューアル品の導入基準（1：当てはまる～5：当てはまらない）

独立変数	回帰係数	標準回帰係数	t 値
これまでに無い特徴を持つ	0.811	0.648	2.745**
低価格であること	-7.933E-02	-0.060	-0.331
高価格であること	-0.299	-0.227	-1.130
店頭販促が充実している	6.862E-02	0.053	0.200
広告が充実している	0.254	0.226	0.815
自社顧客ニーズに合致している	-0.363	-0.169	-0.664
R ² 乗	0.323		
F 値	1.669		

**：5%水準で有意

CVSについては、【図表】および【図表】で説明する。まず【図表】は、ブランド変更への評価と意識が随時商品をカットする方針に与える影響を検証した結果である。メーカーのリニューアルに納得できるものが少ないという考え、新商品よりも既存品の良いところを受け継ぐリニューアルをすべきという考えの強さが随時取扱商品をカットするという意識の強さに影響を与えている（いずれも5%水準で有意）。そして【図表】は、ブランド変更への評価と意識がメーカーに対する商品提案数への要望に与える影響を検証した結果である。これによると、ブランドを育成すべきという考えが弱いほどメーカーに

商品提案数を求めるようだ(5%水準で有意)。また参考値ではあるが、ブランド・ネームのみのリニューアルに否定的な考えが強いほどメーカーに商品提案数を求めない(10%水準で有意)傾向がある一方で、一度カットした商品はブランド名の変更が導入の条件であるという考えが強いほど、メーカーに商品提案数を求める(10%水準で有意)傾向がある。

【図表】

ブランド変更への評価と意識が随時商品をカットする方針に与える影響

従属変数：棚割に関わらず随時商品をカットしている(1：当てはまる～5：当てはまらない)

独立変数：ブランド変更についての評価と意識(1：当てはまる～5：当てはまらない)

独立変数	回帰係数	標準回帰係数	t 値
カット対象アイテムでもリニューアルもするのであれば定番に残す	-0.215	-0.240	-0.859
一度カットした商品はブランド変更しないと導入しない	-8.448E-02	-0.090	-0.371
メーカーのリニューアルに納得できるものが少ない	0.688	0.626	2.442**
ブランド・ネームのみのリニューアルはして欲しくない	7.486E-04	0.001	0.004
新商品より既存品の良いところをいかしたリニューアル品を提案して欲しい	-0.773	-0.681	-2.741**
ブランドの鮮度が低下する前に頻繁にリニューアルすべきだ	0.151	0.163	0.662
安易にリニューアルはせずブランドを育成すべきだ	0.306	0.264	1.189
R ² 乗	0.136		
F 値	1.518		

**：5%水準で有意

【図表】

ブランド変更への評価と意識が商品提案数の増加要望に与える影響

従属変数：商品の提案数を増やして欲しい(1：当てはまる～5：当てはまらない)

独立変数：ブランド変更についての評価と意識(1：当てはまる～5：当てはまらない)

独立変数	回帰係数	標準回帰係数	t 値
カット対象アイテムでもリニューアルもするのであれば定番に残す	0.319	0.347	1.385
一度カットした商品はブランド変更しないと導入しない	0.371	0.380	1.770
メーカーのリニューアルに納得できるものが少ない	-8.530E-02	-0.077	-0.330
ブランド・ネームのみのリニューアルはして欲しくない	-0.314	-0.354	-1.861
新商品より既存品の良いところをいかしたリニューアル品を提案して欲しい	-0.194	-0.171	-0.750
ブランドの鮮度が低下する前に頻繁にリニューアルすべきだ	-0.336	-0.335	-1.575
安易にリニューアルはせずブランドを育成すべきだ	-0.600	-0.497	-2.404**
R ² 乗	0.306		
F 値	2.387		

**：5%水準で有意

第5章．結果の考察

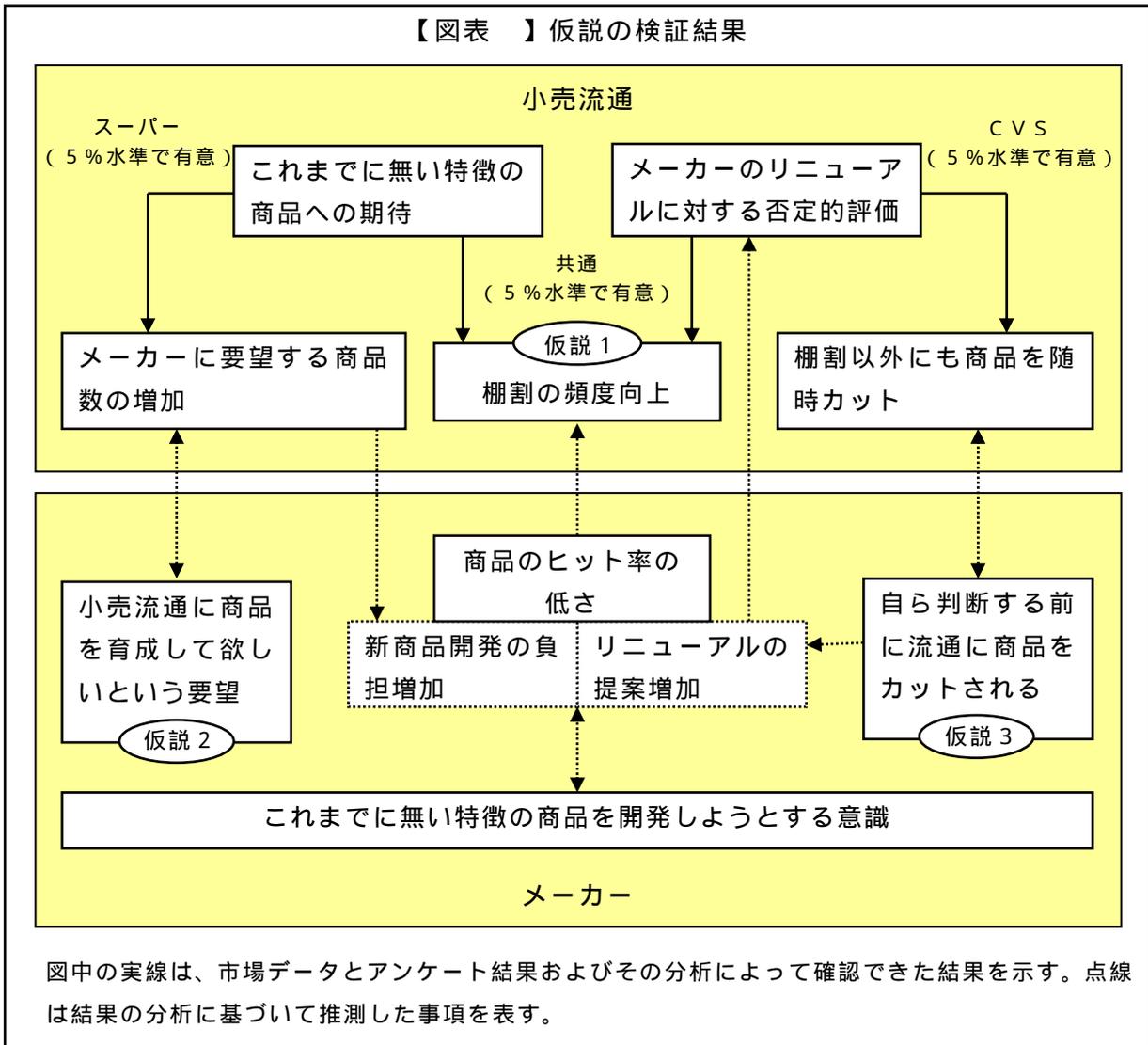
アンケートの集計結果より、小売流通（スーパー、CVS）は「これまでに無い特徴の商品」や「利益単価の高い商品」を期待しつつも、評価にあたっては販売数量を重視している。そして棚割の見直しを頻繁に行い、その際には一部のロングセラーブランドを除き多くの商品がわずかな販売期間でカットされるという傾向が見受けられた。

そして棚割の見直しを頻繁に行う背景には、「これまでに無い特徴の商品」に対する期待と、飲料メーカーのリニューアルに対する否定的な意識があることが回帰分析の結果から考察できた。特にスーパーについては「これまでに無い特徴の商品」に対する期待が、メーカーに商品提案数を多く求める結果につながることで、CVSについてはメーカーに商品提案数を多く求める背景にブランドを育成するという意識の希薄さがあることも分かった。また、棚割の変更が特に頻繁なCVSについては、棚割時以外にも随時商品の入れ替え（カット）を行う背景にメーカーのリニューアルに対する否定的な意識もあることが分かった。つまり、小売流通はメーカーに新たな特徴を持つ商品提案をまず期待しており、リニューアルは期待していない。このような意識が強い流通ほど頻繁に定番棚の入れ替えを行っているようである。

一方、飲料メーカーは商品を流通させる上でCVS、スーパーに注力しており、そのニーズも踏まえて商品開発を行おうとする意識がある。その小売流通からは「これまでに無い特徴の商品」と、「商品提案の質の向上」を期待されていることも理解しているが、常に商品提案を求められている。その理由は、小売流通による頻繁なカットである。「これまでに無い特徴の商品」が発売されたとしても、そのヒット率が低い業界においては育成を志向するメーカーの意図に反して小売流通から突然取り扱いをカットされてしまうことがある。その時に代替品の提案機会が発生するが、開発期間が短い中でその都度「これまでに無い特徴の商品」を提案することは困難である。従って新商品の開発負担が増加するとともに、名称変更品に代表されるブランド変更品というリニューアルの提案が増加する。しかし、これらリニューアル品に対する小売流通の評価は低く、棚割の頻度は向上し、また新たな商品提案を求められるという悪循環に陥ると考えられる。

これらをまとめると【図表】のようになる。飲料メーカーと小売流通には、これまでに無い（新たな）特徴を持つ商品を開発し消費者需要を刺激したいという共通の思いがある。しかし、流通はこの思いが常に新商品を期待する意識に向いているため、メーカーは小売流通に商品を育成して欲しいと考えつつも自らが判断する前に商品のカットを宣告され、また商品の開発に追われるという流れになっている。

【図表】 仮説の検証結果



以上により、仮説1から仮説3についてはアンケート結果およびその分析によって検証され、その関係性を示すことができた。

終章．結論とまとめ

1．本研究の成果

本研究は、ブランドが短命に終わる傾向が強い飲料業界をケースとして、ブランド・マネジメントの難しさをブランド変更という切り口をもとに論じた。

冒頭で述べたとおり、国内飲料市場においては新商品やリニューアル品が次々に提案されては消えていくことが常態化している。そしてこの背景には、ブランドを世に広める役割を担う小売流通の取り扱い方針が少なからず影響しているということが仮説として導かれた。メーカーと小売流通のチャネル・リーダー争いの中で、「ブランド力」や「差別性」がメーカーのパワー資源となり得るが、これが日本の市場ではあまり有効に機能しない傾向にある。小売流通によってブランドが確立する前に棚割から外されてしまうことが多いためだ。

小売流通が頻繁に定番棚の商品を入れ替えるのは、日本の消費者特有の買い物行動に対応するためである。小売流通にとって、消費者の購買機会が多く嗜好の変化が激しい飲料カテゴリーは、ブランドを育成するよりも頻繁に入れ替えを行うことで売場の鮮度を維持することの方が重要である。特に来店頻度が高いCVSに関しては、本研究における調査結果からブランドを育成すべきという意識が希薄であるほど、メーカーに対して商品提案数を求めるという構図が明らかにされた。

メーカーにとって小売流通はブランド育成の場ではなくなってきた。かつての小売流通においては、メーカーが創造したブランドが長期にわたって自然に育成されていた。育成するか撤退するかはメーカーが判断していたが、今日は小売流通の意思のもと、短期間で売れる商品とそうでない商品が判断され、メーカーの意思に反して商品がカットされてしまうことも度々起こっている。

このような状況では、メーカーにとって商品を開発するリスク負担は大きい。メーカーは自らのパワー資源となり得る差別化ポイントが豊富な「これまでに無い特徴を持つ商品」の開発を志向し、小売流通もそれを求めていることは調査結果から把握できた。しかし、そのような狙いのもとに商品が発売されたとしても、それが市場に定着するだけの十分な時間は与えられずヒット商品として生き残る商品はごくわずかとなっている。このように「ブランドの基本戦略」における「ブランド強化」が困難な状況に陥った場合、同じカテゴリーで商品を提案する手段が「ブランド変更」である。

リニューアル品は、名称変更を含むブランド変更の結果である。小売流通に頻繁に商品提案を求められる状況においては、低リスクと低コストというメリットをもつリニューアル品の存在は大きく、調査結果からも小売流通に提案される商品に3割程度リニューアル品が含まれていることが確認できた。だが、これに対する小売流通の評価は概ね否定的であった。それは新たな商品特徴を持つ新商品への期待の裏返しであると推測される。

しかし、ブランド変更は完全に否定されているわけではない。既存品の良いところを受け継ぐようリニューアル、進化するためのリニューアルに対して小売流通は肯定的な評価をしている。ブランド変更の仕方が問題になっているようだ。

これまで論じてきた通り、ブランド変更は慎重に行われるべきものである。ブランドの目標は長期にわたって使用可能な、価値あるアイデンティティを確立することにある。従って、ブランド変更を行う際にも、既存のブランド・アイデンティティの根底にある価値を放棄せずに、進化あるいは拡大のための基礎として使用すべきである。つまり、どのように既存品のアイデンティティを強化しながら変更するかがポイントになる。

小売流通もロングセラーブランドを必要としていることが、調査結果からも把握することができた。ブランドの育成を小売流通に受け入れられるように行うためにも、ブランド要素あるいはブランド価値のいかすべきポイントと変更すべきポイントをしっかりと把握することが重要である。

本研究は、新たな視点に基づきブランド変更が必要になる状況を論じた。先行研究においては、ブランド・アイデンティティや実施方法が貧弱な場合や、既存のアイデンティティや実施方法が効力を失った場合など、マネジメント側が自らのマーケティング活動の結果を評価した後に行われるものとしてブランド変更は位置づけられていた。本研究は、自らの評価に基づいてブランド変更を実施できないとしてもブランド変更は有効である新たな状況を加えた。つまり、流通側がチャンネル支配力を持っており、頻繁に商品が入れ替えられるとともに常に商品提案が必要である状況においては、ブランド変更は開発コスト負担とリスク負担の軽減という意味を持っている。チャンネル対策の手段としてブランド変更の必要性を示すことができたことが本研究の成果である。

2. 今後の課題

本研究は、ブランド変更について小売流通と飲料メーカー双方に対するアンケート調査を行い、ブランド変更が必要になる新たな状況を示すことができた。

しかし、回答企業が限られていることとアンケート項目が限定されていることで、その解明は部分的なものに留まった。特に、飲料メーカーについては、市場の98%を占め、多くのブランドを取り扱う総合飲料メーカーのみにアンケート対象企業を限定したため、傾向をつかむことも困難であった。ブランド変更の背景にある飲料メーカーの意識など、詳細な分析を行うことができなかったほか、ブランド変更の有効な手法についても具体的な結論を導き出すには至っていない。これらを解明するためには、更なる調査、分析が必要であろう。

また、本研究はマネジメント側（メーカー）のチャンネル支配力が弱く、小売流通がチャンネル・リーダーになっている市場において、開発コストとリスクの軽減のためにブランド変更品の提案が有効な解決策となり得るという新たな論点を得たが、これは飲料業界でのみ確認した結果である。同じような特徴を持つ他業界においてこのような実証研究が行われることが今後望まれるところである。

備考・参考文献

備考（参考データ）

- 1：『飲料ビジネス』（2002年4月号～2004年3月号）より
- 2：日経テレコン 21「新商品情報／新商品サバイバル・ドロップアウトレポート」より
- 3：日経テレコン 21「新商品情報／新商品レポート」より。2003年の1月から12月に発売された飲料の新製品やリニューアル品 2147 アイテムのうち、48%が春（3月、4月）と秋（9月、10月）に集中している。
- 4：『酒類食品統計月報』（2003年12月号、2004年3月号）より
- 5：日経テレコン 21「新商品情報／新商品レポート」より。
- 6：『酒類食品産業の生産・販売シェア - 需給の動向と価格変動』（平成15年度版）より
- 7：R. S. Tedlow（1990）*New and Improved: The Story of mass Marketing in America*, Basic Books（近藤文男監訳『マス・マーケティング史』ミネルヴァ書房、1993年）より
- 8：石井（1999）は、ブランドの持つ「フィロソフィ（哲学）」が新たに実体化された時、そのフィロソフィ以外の別種のフィロソフィが存在することになり、相対化されることになる。その際にその新しいフィロソフィを包含する新たなフィロソフィ（メタ・フィロソフィ）が誕生する。これをフィロソフィの「メタ化」と称している。
- 9：Peter Doyle（1976）*The Realities of the Product Life Cycle*, Quarterly Review of Marketing, Vol.2, Summer, PP.1-6 および、Philip Kotler（1980）*Marketing Management, 4th edition*, Prentice Hal, Inc.より
- 10：『週刊東洋経済』2003年9月27日売、『日経金融新聞』2003年1月21日売、『日経流通新聞』2002年10月8日売などで、飲料市場でヒット商品が生まれる確率が低いことが「千三つ」と表現されている。
- 11：スーパーについては『2004年版日本スーパー名鑑』（商業界、2003年）を参照し、同書が区分する関東エリアならびに関西エリアで10店舗以上を展開するスーパー123チェーンを対象に、コンビニエンス・ストアについては『CVSマーケット年鑑2004年版』（流通企画、2003年）を参照し、全国の中から10店舗以上を展開するコンビニエンス・ストア71チェーンを対象にアンケート票を郵送して実施した。
- 12：『全国清涼飲料工業会会員名簿』（2004年）に加盟しているドライ飲料メーカー16社に対してアンケート票を郵送して実施した。
- 13：調査票の内容は69ページを参照
- 14：調査票の内容は71ページを参照
- 15：アンケート結果の数表は56ページを参照

参考文献

- Al Ries and Laura Ries（1998）*The 22 Immutable Laws of Branding*, New York: Harper Business.（片平秀貴訳『ブランディング 22の法則』東急エージェンシー出版部、1999年）

- David A. Aaker (1991) *Managing brand equity*, New York: Free Press. (陶山計介、中田善啓、尾崎久仁博、小林哲訳『ブランド・エクイティ戦略』ダイヤモンド社、1994年)
- David A. Aaker (1995) *Building strong brands*, New York: Free Press. (陶山計介、小林哲、梅本春夫、石垣智徳訳『ブランド優位の戦略 - 顧客を創造する B I の開発と実践』ダイヤモンド社、1997年)
- Kevin Lane Keller. (1998) *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*, Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall. (恩蔵直人・亀井昭宏訳『戦略的ブランド・マネジメント』東急エージェンシー出版部、2000年)
- Philip Kotler (2002) *A Framework for Marketing Management, First Edition*, Prentice Hal, Inc. (月谷真紀訳、恩蔵直人監修『コトラーのマーケティング・マネジメント 基本編』ピアソン・エデュケーション、2002年)
- Philip Kotler, Gary Armstrong (2003) *PRINCIPLES OF MARKETING, NINTH EDITION*, Prentice Hal, Inc. (和田充夫訳『マーケティング原理 第9版』ダイヤモンド社、2003年)
- 青木幸弘・小川孔輔・亀井昭宏・田中洋 (1997)『最新ブランド・マネジメント体系 - 理論から広告戦略まで』日本経済新聞社
- 青木幸弘・岸志津江・田中洋 (2000)『ブランド構築と広告戦略』日本経済新聞社
- 青木幸弘・陶山計介・中田義啓 (1996)『戦略的ブランド管理の展開』中央経済社
- 青木俊昭・斎藤雅通・青山悦子 (2000)『流通』大槻書店
- 石井淳蔵 (1999)『ブランド 価値の創造』岩波書店
- 石原武政・池尾恭一・佐藤善信 (2000)『商業学〔新版〕』有斐閣
- 梅沢昌太郎編著 (2001)『マーケティング流通戦略 - 対立と解消 - 』白桃書房
- 岡田千尋・池永忠康・尾崎眞編著 (1995)『現代日本の商業構造』ナカニシヤ出版
- 緒方知行 (2000)『タンピンカンリ - セブン・イレブンにみる I T 革命の戦略的進化論 - 』イースト・プレス
- 小川孔輔 (1994)『ブランド戦略の実際』日本経済新聞社
- 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・亀井昭宏 [編] (2002)『ブランド要素の戦略論理』早稲田大学出版部
- 小林哲・南知恵子 [編] (2004)『流通・営業戦略』有斐閣アルマ
- 住谷宏 (2000)『利益重視のマーケティング・チャネル戦略 - 組織小売業対応を中心に - 』同文館出版
- 田村正紀 (1986)『日本型流通システム』千倉書房
- 野澤建次 (2002)『現代流通入門』(第2版)中央経済社
- 原田英生・向山雅夫・渡辺達朗 (2002)『ベーシック 流通と商業』有斐閣アルマ
- 矢作敏行 (1994)『コンビニエンス・ストア・システムの革新性』日本経済新聞社
- 和田充夫・恩蔵直人・三浦俊彦 (2000)『マーケティング戦略』〔新版〕有斐閣アルマ

別添資料：調査結果数表

1. 小売流通側のアンケート結果

1.1. 回答企業の業態（設問【1 - 】より）

全体	52社
スーパーマーケット（SM・GMS）	28社
コンビニエンス・ストア（CVS）	24社

1.2. 店舗数（設問【1 - 】より）

SM・GMS	～30店舗	18社
	31～50店舗	3社
	51～100店舗	5社
	101店舗～	2社
CVS	～30店舗	2社
	31～50店舗	3社
	51～100店舗	5社
	101～200店舗	4社
	201～500店舗	5社
	501～1000店舗	0社
	1001店舗～	5社

1.3. 棚割りの見直し状況～何ヶ月ごとに見直すか～（設問【2 - 】より）

SM・GMS	1ヶ月ごと	2社
	3ヶ月ごと	5社
	4ヶ月ごと	2社
	6ヶ月ごと	19社
CVS	～1ヶ月ごと	2社
	1ヶ月ごと	8社
	3ヶ月ごと	7社
	6ヶ月ごと	7社

1.4. 棚割り時における定番継続とカットの比率（設問【2 - 】より）

全体平均	定番継続：65.25%	カット：34.75%
SM・GMS平均	定番継続：76.79%	カット：23.21%
CVS平均	定番継続：51.79%	カット：48.21%

1.5. 一年間に案内される新商品・リニューアル品のアイテム数（設問【2 - 】より）

全体平均	303.37 アイテム
SM・GMS平均	299.85 アイテム
CVS平均	307.33 アイテム

1.6. 案内される商品における新商品とリニューアル品の比率（設問【2 - 】より）

全体平均	新商品：69.94%	リニューアル品：30.06%
SM・GMS平均	新商品：65.00%	リニューアル品：35.00%
CVS平均	新商品：75.29%	リニューアル品：24.71%

リニューアル品における名称変更とその他の変更（品質変更・パッケージ変更等）の割合

全体平均	名称変更：30.31%	その他の変更：69.69%
SM・GMS平均	名称変更：28.58%	その他の変更：71.42%
CVS平均	名称変更：30.47%	その他の変更：69.53%

1.7. 新商品の一年後の生存率～定番に残っている割合～（設問【2 - 】より）

全体平均	15.33%
SM・GMS平均	16.43%
CVS平均	14.04%

1.8. 五年以上継続して取り扱っている商品の割合（設問【2 - 】より）

全体平均	38.41%
S M・G M S 平均	46.79%
C V S 平均	28.22%

1.9. 定番継続とカットの判断基準（設問【3 - 】より）

	全体	S M・G M S	C V S
販売数量	当てはまる : 36 やや当てはまる : 14 どちらとも言えない : 1 あまり当てはまらない : 1 当てはまらない : 0	当てはまる : 20 やや当てはまる : 7 どちらとも言えない : 0 あまり当てはまらない : 1 当てはまらない : 0	当てはまる : 16 やや当てはまる : 7 どちらとも言えない : 1 あまり当てはまらない : 0 当てはまらない : 0
利益単価	当てはまる : 8 やや当てはまる : 15 どちらとも言えない : 9 あまり当てはまらない : 15 当てはまらない : 5	当てはまる : 6 やや当てはまる : 8 どちらとも言えない : 4 あまり当てはまらない : 7 当てはまらない : 3	当てはまる : 2 やや当てはまる : 7 どちらとも言えない : 5 あまり当てはまらない : 8 当てはまらない : 2
店頭販促	当てはまる : 3 やや当てはまる : 7 どちらとも言えない : 11 あまり当てはまらない : 13 当てはまらない : 18	当てはまる : 1 やや当てはまる : 4 どちらとも言えない : 6 あまり当てはまらない : 9 当てはまらない : 8	当てはまる : 2 やや当てはまる : 3 どちらとも言えない : 5 あまり当てはまらない : 4 当てはまらない : 10
広告	当てはまる : 15 やや当てはまる : 18 どちらとも言えない : 10 あまり当てはまらない : 6 当てはまらない : 3	当てはまる : 10 やや当てはまる : 10 どちらとも言えない : 4 あまり当てはまらない : 4 当てはまらない : 0	当てはまる : 5 やや当てはまる : 8 どちらとも言えない : 6 あまり当てはまらない : 2 当てはまらない : 3
価格対応	当てはまる : 4 やや当てはまる : 13 どちらとも言えない : 17 あまり当てはまらない : 12 当てはまらない : 6	当てはまる : 3 やや当てはまる : 10 どちらとも言えない : 8 あまり当てはまらない : 7 当てはまらない : 0	当てはまる : 1 やや当てはまる : 3 どちらとも言えない : 9 あまり当てはまらない : 5 当てはまらない : 6

1.10. 新商品・リニューアル品の導入基準（設問【3 - 】より）

	全体	S M・G M S	C V S
これまでに無い特徴	当てはまる : 25 やや当てはまる : 22 どちらとも言えない : 4 あまり当てはまらない : 0 当てはまらない : 1	当てはまる : 11 やや当てはまる : 14 どちらとも言えない : 2 あまり当てはまらない : 0 当てはまらない : 1	当てはまる : 14 やや当てはまる : 8 どちらとも言えない : 2 あまり当てはまらない : 0 当てはまらない : 0
低価格	当てはまる : 1 やや当てはまる : 3 どちらとも言えない : 19 あまり当てはまらない : 23 当てはまらない : 6	当てはまる : 1 やや当てはまる : 2 どちらとも言えない : 10 あまり当てはまらない : 14 当てはまらない : 1	当てはまる : 0 やや当てはまる : 1 どちらとも言えない : 9 あまり当てはまらない : 9 当てはまらない : 5
高価格	当てはまる : 0 やや当てはまる : 6 どちらとも言えない : 26 あまり当てはまらない : 13 当てはまらない : 7	当てはまる : 0 やや当てはまる : 3 どちらとも言えない : 14 あまり当てはまらない : 8 当てはまらない : 3	当てはまる : 0 やや当てはまる : 3 どちらとも言えない : 12 あまり当てはまらない : 5 当てはまらない : 4
販促計画	当てはまる : 10 やや当てはまる : 30 どちらとも言えない : 9 あまり当てはまらない : 3 当てはまらない : 0	当てはまる : 5 やや当てはまる : 17 どちらとも言えない : 3 あまり当てはまらない : 3 当てはまらない : 0	当てはまる : 5 やや当てはまる : 13 どちらとも言えない : 6 あまり当てはまらない : 0 当てはまらない : 0
広告計画	当てはまる : 22 やや当てはまる : 23 どちらとも言えない : 4 あまり当てはまらない : 3 当てはまらない : 0	当てはまる : 15 やや当てはまる : 9 どちらとも言えない : 1 あまり当てはまらない : 3 当てはまらない : 0	当てはまる : 7 やや当てはまる : 14 どちらとも言えない : 3 あまり当てはまらない : 0 当てはまらない : 0
顧客ニーズ	当てはまる : 29 やや当てはまる : 21 どちらとも言えない : 2 あまり当てはまらない : 0 当てはまらない : 0	当てはまる : 14 やや当てはまる : 14 どちらとも言えない : 0 あまり当てはまらない : 0 当てはまらない : 0	当てはまる : 15 やや当てはまる : 7 どちらとも言えない : 2 あまり当てはまらない : 0 当てはまらない : 0

1.11. ブランド変更についての評価と意識（設問【3 - 】他より）

	全体	S M・G M S	C V S
カット対象でもリニューアルするのならば定番に残す	当てはまる : 0 やや当てはまる : 4 どちらとも言えない : 2 4 あまり当てはまらない : 1 1 当てはまらない : 1 3	当てはまる : 0 やや当てはまる : 1 どちらとも言えない : 1 5 あまり当てはまらない : 9 当てはまらない : 3	当てはまる : 0 やや当てはまる : 3 どちらとも言えない : 9 あまり当てはまらない : 2 当てはまらない : 1 0
一度カットした商品はブランド変更しないと導入しない	当てはまる : 3 やや当てはまる : 4 どちらとも言えない : 1 3 あまり当てはまらない : 1 8 当てはまらない : 1 4	当てはまる : 2 やや当てはまる : 2 どちらとも言えない : 7 あまり当てはまらない : 9 当てはまらない : 8	当てはまる : 1 やや当てはまる : 2 どちらとも言えない : 6 あまり当てはまらない : 9 当てはまらない : 6
メーカーのリニューアルに納得できるものが少ない	当てはまる : 6 やや当てはまる : 2 2 どちらとも言えない : 1 7 あまり当てはまらない : 6 当てはまらない : 1	当てはまる : 3 やや当てはまる : 1 4 どちらとも言えない : 8 あまり当てはまらない : 2 当てはまらない : 1	当てはまる : 3 やや当てはまる : 8 どちらとも言えない : 9 あまり当てはまらない : 4 当てはまらない : 0
ブランド名のみの変更はして欲しくない	当てはまる : 2 4 やや当てはまる : 1 5 どちらとも言えない : 7 あまり当てはまらない : 4 当てはまらない : 2	当てはまる : 1 5 やや当てはまる : 7 どちらとも言えない : 2 あまり当てはまらない : 4 当てはまらない : 0	当てはまる : 9 やや当てはまる : 8 どちらとも言えない : 5 あまり当てはまらない : 0 当てはまらない : 2
既存品の良いところを受け継ぐリニューアル品が良い	当てはまる : 3 やや当てはまる : 1 3 どちらとも言えない : 2 1 あまり当てはまらない : 1 3 当てはまらない : 2	当てはまる : 2 やや当てはまる : 6 どちらとも言えない : 1 0 あまり当てはまらない : 9 当てはまらない : 1	当てはまる : 1 やや当てはまる : 7 どちらとも言えない : 1 1 あまり当てはまらない : 4 当てはまらない : 1
ブランドの鮮度が下がる前に頻繁にリニューアルすべき	当てはまる : 5 やや当てはまる : 1 5 どちらとも言えない : 1 9 あまり当てはまらない : 1 1 当てはまらない : 2	当てはまる : 3 やや当てはまる : 9 どちらとも言えない : 1 1 あまり当てはまらない : 5 当てはまらない : 0	当てはまる : 2 やや当てはまる : 6 どちらとも言えない : 8 あまり当てはまらない : 6 当てはまらない : 2

1.12. ブランド強化（育成）についての評価と意識（設問【3 - 】他より）

	全体	S M・G M S	C V S
ロングセラーブランドは高利益	当てはまる : 2 やや当てはまる : 5 どちらとも言えない : 2 3 あまり当てはまらない : 1 4 当てはまらない : 8	当てはまる : 1 やや当てはまる : 3 どちらとも言えない : 1 1 あまり当てはまらない : 6 当てはまらない : 7	当てはまる : 1 やや当てはまる : 2 どちらとも言えない : 1 2 あまり当てはまらない : 8 当てはまらない : 1
ロングセラーブランドは安定的売上	当てはまる : 2 2 やや当てはまる : 2 5 どちらとも言えない : 3 あまり当てはまらない : 2 当てはまらない : 0	当てはまる : 1 2 やや当てはまる : 1 4 どちらとも言えない : 2 あまり当てはまらない : 0 当てはまらない : 0	当てはまる : 1 0 やや当てはまる : 1 1 どちらとも言えない : 1 あまり当てはまらない : 2 当てはまらない : 0
ロングセラーブランドはリニューアルすべきでない	当てはまる : 0 やや当てはまる : 3 どちらとも言えない : 1 9 あまり当てはまらない : 1 5 当てはまらない : 1 5	当てはまる : 0 やや当てはまる : 2 どちらとも言えない : 9 あまり当てはまらない : 9 当てはまらない : 8	当てはまる : 0 やや当てはまる : 1 どちらとも言えない : 1 0 あまり当てはまらない : 6 当てはまらない : 7
ロングセラーブランドもリニューアルすべき	当てはまる : 2 0 やや当てはまる : 2 4 どちらとも言えない : 6 あまり当てはまらない : 1 当てはまらない : 1	当てはまる : 9 やや当てはまる : 1 5 どちらとも言えない : 3 あまり当てはまらない : 0 当てはまらない : 1	当てはまる : 1 1 やや当てはまる : 9 どちらとも言えない : 3 あまり当てはまらない : 1 当てはまらない : 0
定番品の育成に注力	当てはまる : 4 やや当てはまる : 1 7 どちらとも言えない : 2 5 あまり当てはまらない : 4 当てはまらない : 2	当てはまる : 3 やや当てはまる : 1 1 どちらとも言えない : 1 1 あまり当てはまらない : 2 当てはまらない : 1	当てはまる : 1 やや当てはまる : 6 どちらとも言えない : 1 4 あまり当てはまらない : 2 当てはまらない : 1
安易なりニューアルよりもブランドを育成すべき	当てはまる : 1 5 やや当てはまる : 2 0 どちらとも言えない : 1 5 あまり当てはまらない : 2 当てはまらない : 0	当てはまる : 1 0 やや当てはまる : 9 どちらとも言えない : 9 あまり当てはまらない : 0 当てはまらない : 0	当てはまる : 5 やや当てはまる : 1 1 どちらとも言えない : 6 あまり当てはまらない : 2 当てはまらない : 0

1.13. メーカーに期待すること（設問【3 - 】より）

	全体	S M ・ G M S	C V S
商品の提案数増加	当てはまる : 5 やや当てはまる : 15 どちらとも言えない : 22 あまり当てはまらない : 5 当てはまらない : 5	当てはまる : 4 やや当てはまる : 9 どちらとも言えない : 10 あまり当てはまらない : 3 当てはまらない : 2	当てはまる : 1 やや当てはまる : 6 どちらとも言えない : 11 あまり当てはまらない : 2 当てはまらない : 3
これまでに無い特徴の商品	当てはまる : 32 やや当てはまる : 16 どちらとも言えない : 4 あまり当てはまらない : 0 当てはまらない : 0	当てはまる : 15 やや当てはまる : 9 どちらとも言えない : 4 あまり当てはまらない : 0 当てはまらない : 0	当てはまる : 17 やや当てはまる : 7 どちらとも言えない : 0 あまり当てはまらない : 0 当てはまらない : 0
高利益商品の開発	当てはまる : 30 やや当てはまる : 16 どちらとも言えない : 6 あまり当てはまらない : 0 当てはまらない : 0	当てはまる : 16 やや当てはまる : 9 どちらとも言えない : 3 あまり当てはまらない : 0 当てはまらない : 0	当てはまる : 14 やや当てはまる : 7 どちらとも言えない : 3 あまり当てはまらない : 0 当てはまらない : 0
低価格商品の開発	当てはまる : 2 やや当てはまる : 3 どちらとも言えない : 23 あまり当てはまらない : 15 当てはまらない : 9	当てはまる : 1 やや当てはまる : 2 どちらとも言えない : 11 あまり当てはまらない : 9 当てはまらない : 5	当てはまる : 1 やや当てはまる : 1 どちらとも言えない : 12 あまり当てはまらない : 6 当てはまらない : 4
店頭販促の充実	当てはまる : 10 やや当てはまる : 17 どちらとも言えない : 18 あまり当てはまらない : 5 当てはまらない : 2	当てはまる : 6 やや当てはまる : 7 どちらとも言えない : 10 あまり当てはまらない : 4 当てはまらない : 1	当てはまる : 4 やや当てはまる : 10 どちらとも言えない : 8 あまり当てはまらない : 1 当てはまらない : 1
広告の充実	当てはまる : 17 やや当てはまる : 18 どちらとも言えない : 12 あまり当てはまらない : 4 当てはまらない : 1	当てはまる : 9 やや当てはまる : 10 どちらとも言えない : 5 あまり当てはまらない : 4 当てはまらない : 0	当てはまる : 8 やや当てはまる : 8 どちらとも言えない : 7 あまり当てはまらない : 0 当てはまらない : 1
自社オリジナルブランドの開発	当てはまる : 9 やや当てはまる : 15 どちらとも言えない : 12 あまり当てはまらない : 7 当てはまらない : 9	当てはまる : 3 やや当てはまる : 6 どちらとも言えない : 8 あまり当てはまらない : 6 当てはまらない : 5	当てはまる : 6 やや当てはまる : 9 どちらとも言えない : 4 あまり当てはまらない : 1 当てはまらない : 4

2. メーカー側のアンケート結果

2.1. 注力チャネル（設問【1 - 】より）

1位	CVS（4社）、GMS（2社）、その他（1社）
2位	CVS（2社）、GMS（2社）、SM（2社）、ドラッグストア（1社）
3位	SM（2社）、CVS（1社）、GMS（1社）、ディスカウントストア（1社）、ホームセンター（1社）、その他（1社）

2.2. 新商品企画時の基準・意識（設問【2 - 】より）

これまでに無い特徴の商品を開発	当てはまる : 5 やや当てはまる : 2 どちらとも言えない : 0 あまり当てはまらない : 0 当てはまらない : 0
販売数量が多く見込める商品を開発	当てはまる : 1 やや当てはまる : 5 どちらとも言えない : 1 あまり当てはまらない : 0 当てはまらない : 0
利益単価の高い商品を開発	当てはまる : 1 やや当てはまる : 2 どちらとも言えない : 4 あまり当てはまらない : 0 当てはまらない : 0
価格対応が可能な商品を開発	当てはまる : 0 やや当てはまる : 1 どちらとも言えない : 4 あまり当てはまらない : 2 当てはまらない : 0
価格競争に巻き込まれない商品を開発	当てはまる : 1 やや当てはまる : 4 どちらとも言えない : 2 あまり当てはまらない : 0 当てはまらない : 0
競合メーカーの動向を見て商品を開発	当てはまる : 0 やや当てはまる : 2 どちらとも言えない : 4 あまり当てはまらない : 1 当てはまらない : 0
消費者のニーズを踏まえて商品を開発	当てはまる : 3 やや当てはまる : 3 どちらとも言えない : 1 あまり当てはまらない : 0 当てはまらない : 0
小売店のニーズを踏まえて商品を開発	当てはまる : 0 やや当てはまる : 5 どちらとも言えない : 2 あまり当てはまらない : 0 当てはまらない : 0
卸店のニーズを踏まえて商品を開発	当てはまる : 0 やや当てはまる : 2 どちらとも言えない : 3 あまり当てはまらない : 1 当てはまらない : 1

2.3. リニューアル時の意識（設問【2 - 】より）

商品特徴の差別化強化のために実施	当てはまる : 4 やや当てはまる : 3 どちらとも言えない : 0 あまり当てはまらない : 0 当てはまらない : 0
コストダウンのために実施	当てはまる : 0 やや当てはまる : 3 どちらとも言えない : 4 あまり当てはまらない : 0 当てはまらない : 0
消費者ニーズへの対応強化のために実施	当てはまる : 1 やや当てはまる : 5 どちらとも言えない : 1 あまり当てはまらない : 0 当てはまらない : 0
小売店の棚割り時期を意識して実施	当てはまる : 0 やや当てはまる : 4 どちらとも言えない : 1 あまり当てはまらない : 2 当てはまらない : 0
販売不振のために実施	当てはまる : 0 やや当てはまる : 5 どちらとも言えない : 0 あまり当てはまらない : 2 当てはまらない : 0
卸店の要請により実施	当てはまる : 0 やや当てはまる : 1 どちらとも言えない : 2 あまり当てはまらない : 2 当てはまらない : 2
小売店の定番に残るために実施	当てはまる : 0 やや当てはまる : 2 どちらとも言えない : 2 あまり当てはまらない : 3 当てはまらない : 0

2.4. ブランド強化（育成）についての評価と意識（設問【2 - 】他より）

ロングセラーブランドは高利益である	当てはまる : 1 やや当てはまる : 4 どちらとも言えない : 1 あまり当てはまらない : 1 当てはまらない : 0
ロングセラーブランドは安定的な売上がある	当てはまる : 2 やや当てはまる : 3 どちらとも言えない : 2 あまり当てはまらない : 0 当てはまらない : 0
ロングセラーブランドはリニューアルすべきでない	当てはまる : 0 やや当てはまる : 2 どちらとも言えない : 2 あまり当てはまらない : 2 当てはまらない : 1
ロングセラーブランドもリニューアルすべきだ	当てはまる : 4 やや当てはまる : 3 どちらとも言えない : 0 あまり当てはまらない : 0 当てはまらない : 0
自社が判断する前に小売流通からカットされることがある	当てはまる : 2 やや当てはまる : 3 どちらとも言えない : 2 あまり当てはまらない : 0 当てはまらない : 0
小売流通はもっと既存品を育成して欲しい	当てはまる : 1 やや当てはまる : 6 どちらとも言えない : 0 あまり当てはまらない : 0 当てはまらない : 0

2.5. 小売流通から期待されること（設問【2 - 】より）

新商品・リニューアル品の提案が常に求められている	当てはまる : 2 やや当てはまる : 5 どちらとも言えない : 0 あまり当てはまらない : 0 当てはまらない : 0
新商品・リニューアル品の、提案の質の向上が求められている	当てはまる : 3 やや当てはまる : 3 どちらとも言えない : 1 あまり当てはまらない : 0 当てはまらない : 0
これまでに無い特徴の商品の開発が求められている	当てはまる : 4 やや当てはまる : 3 どちらとも言えない : 0 あまり当てはまらない : 0 当てはまらない : 0
低価格の商品の開発が求められている	当てはまる : 1 やや当てはまる : 1 どちらとも言えない : 2 あまり当てはまらない : 2 当てはまらない : 1
店頭販促の充実が求められている	当てはまる : 1 やや当てはまる : 1 どちらとも言えない : 5 あまり当てはまらない : 0 当てはまらない : 0
広告を投下することが商品導入の条件になっている	当てはまる : 0 やや当てはまる : 4 どちらとも言えない : 2 あまり当てはまらない : 1 当てはまらない : 0
小売流通のオリジナルブランドの開発が求められている	当てはまる : 0 やや当てはまる : 4 どちらとも言えない : 3 あまり当てはまらない : 0 当てはまらない : 0

2.6. ブランド変更についての評価と意識（設問【2 - 】他より）

定番をカットされた商品は同じブランド名のみでは導入されない	当てはまる : 1 やや当てはまる : 1 どちらとも言えない : 2 あまり当てはまらない : 1 当てはまらない : 0
定番をカットされた商品の、中身をあまり変えずにブランド名のみ変えて導入されることがある	当てはまる : 0 やや当てはまる : 0 どちらとも言えない : 1 あまり当てはまらない : 5 当てはまらない : 1

【1】貴社についてお聞きします。

【1 - 】貴社の業態についてお聞きします。該当する項目に印をつけてください。（複数の業態にまたがる場合、主に展開されている業態を選択ください。以下の設問については選択された業態に関してご回答ください）

GMS	スーパーマーケット	コンビニエンス・ストア	ディスカウントストア
生協	ホームセンター	ドラッグストア	その他

【1 - 】現在の貴社店舗数をご記入ください。

店

【2】ドライ飲料カテゴリーの棚割りの状況についてお聞きします。

【2 - 】ドライ飲料の定番棚の棚割りは、何ヶ月ごとに見直されていますか？（数値でご回答ください。1年以上の場合、あるいは1ヶ月未満の場合は月に換算してご記入ください。）

ヶ月ごと

【2 - 】棚割りごとに、どのくらいの割合の商品をカットしますか？定番継続とカットの比率をご記入ください。（全体を100%として数値でご回答ください）

定番継続	%	定番カット	%
------	---	-------	---

【2 - 】1年間に案内されるドライ飲料の新商品およびリニューアル品（パッケージの変更等も含む）はどの程度ありますか？おおよそのアイテム数をご記入ください（数値でご回答ください）

アイテム

【2 - 】その中で、新商品・リニューアル品の比率を記入ください。リニューアル品については名称変更のものその他（品質変更、パッケージ変更等）に分けてお答えください（全体を100%として数値でご回答ください）

新商品	%	リニューアル品	% (名称変更: %、その他: %)
-----	---	---------	--------------------

【2 - 】新商品の中で発売1年後も定番として残る割合は全体の何%くらいですか？（数値でご回答ください）

%

【2 - 】現在お取り扱いの定番品の中で、ブランド名が変わらずに5年以上継続して扱っている商品は、全体の何%くらいありますか？（数値でご回答ください。）

%

【3】ドライ飲料カテゴリーの新商品・リニューアル品の導入方針についてお聞きします。

【3 - 】定番継続、あるいはカットについて、どのような基準で判断されていますか？それぞれの項目について当てはまるものに印をつけてください。

	当てはまる ←	→	当てはまらない
販売数量が一定の基準を下回る商品はカットの対象になる			
利益単価が一定の基準を下回る商品はカットの対象になる			

店頭販促(POPなど)が充実している商品は定番として残す					
テレビコマーシャルなど、広告されている商品は定番として残す					
価格対応(特売価格の設定)が頻繁に可能な商品は定番として残す					
カットの対象になっていても、リニューアルをするのであれば定番として残す					
棚割りの時期に関わらず随時販売不振の商品はカットしている					

【3 - 】新商品およびリニューアル品の採用にあたって、どのようなことを重視されますか？それぞれの項目について当てはまるものに印をつけてください。

	当てはまる ←————→ 当てはまらない				
これまでにない特徴を持つ商品は導入するようにしている					
これまでよりも安い価格帯の商品を導入するようにしている					
これまでよりも高い価格帯の商品を導入するようにしている					
販促計画が充実している商品は導入するようにしている					
広告計画が充実している商品は導入するようにしている					
自社の顧客のニーズに合致すると思われる商品は導入するようにしている					
一度カットした商品は、ブランド名を変更しない限り導入しない					
メーカーがリニューアルを行う理由として納得できるものが少ない					
既存品の育成に注力している					

【3 - 】同じブランドで長期にわたって定番を堅持する「ロングセラーブランド」について、どのようにお考えですか。当てはまるものに印をつけてください。

	当てはまる ←————→ 当てはまらない				
ロングセラーブランドは高利益である					
ロングセラーブランドは安定した売上が見込める					
ロングセラーブランドはリニューアルすべきでない					
ロングセラーブランドであっても進化するためのリニューアルは必要だ					

【3 - 】今後メーカーに求める商品開発、提案の仕方についてご意見ございましたらお聞かせください。当てはまるものに印をつけていただき、その他のご意見がございましたら、自由にご記入ください。

	当てはまる ←————→ 当てはまらない				
新商品・リニューアル品の提案数を増やして欲しい					
これまでにない特徴を持つ商品を開発して欲しい					
利益単価の高い商品を開発して欲しい					
価格の安い商品を開発して欲しい					
店頭販促(POPなど)に注力して欲しい					
広告をもっと投下して欲しい					
中身はほとんど変更せずブランドの名称だけを変えるリニューアルはして欲しくない					
類似品でも棚が活性化されるので歓迎している					
全くの新商品よりも既存品の良いところを受け継いだリニューアル品を提案して欲しい					
ブランドの鮮度が低下する前に頻繁にリニューアルを行うべきだ					
安易にリニューアルするのではなく、ブランドの育成に注力すべきだ					
自社のオリジナルブランドの開発をして欲しい					

(その他ご記入欄)

【1】家庭用ドライ飲料カテゴリーの商品企画状況についてお聞きます。

【1- 】貴社では新商品、リニューアル品含めて、1年間に何アイテムくらい発売されていますか？（数値でご回答ください。容量違い、フレーバー違いなども1アイテムとしますが、JANコード変更を伴わないような、消費者に知覚されない程度のリニューアルは含みません。）

アイテム

【1- 】このうち、新商品とリニューアル品の比率をご記入ください。リニューアル品については名称変更のものその他（品質変更、パッケージ変更等）に分けてお答えください（全体を100%として数値でご回答ください）

新商品	%	リニューアル品	% (名称変更: %、その他: %)
-----	---	---------	--------------------

【1- 】新商品、リニューアル品を発売して1年後に、リニューアルせず販売を継続しているもの、リニューアルされるもの、終売するものの比率はどのようになっていますか？おおよその比率をご記入ください（全体を100%として数値でご回答ください）

継続	%	リニューアル	%	終売	%
----	---	--------	---	----	---

【1- 】現在販売している商品の中で、ブランド名を変更せずに5年以上継続して販売している商品は全体の何%くらいありますか？（数値でご回答ください。パッケージデザイン等を変更していても、商品名が変わっていなければこれに当てはまります）

%

【1- 】貴社の商品を流通させる上で、特に注力されている小売チャネルを以下の項目の中から順に3つ選択してください。（数値で回答ください。特に無い場合、3つ以下でも構いません）

GMS	スーパーマーケット	コンビニエンス・ストア	ディスカウントストア
生協	ホームセンター	ドラッグストア	その他

【2】ドライ飲料カテゴリーの小売流通への提案状況についてお聞きます。

【2- 】貴社が新商品を企画される際に、どのようなことを重視されていますか？それぞれの項目について当てはまるものに印をつけてください。

	当てはまる ← → 当てはまらない				
これまでにない特徴を持つ商品を開発するようにしている					
販売数量が多く見込めそうな商品を開発するようにしている					
利益単価の高い商品を開発するようにしている					
価格対応ができる商品を開発するようにしている					
価格競争に巻き込まれない商品を開発するようにしている					
競合メーカーの動向を見て商品を開発している					
消費者ニーズを踏まえて商品を開発している					
小売店のニーズを踏まえて商品を開発している					
卸店のニーズを踏まえて商品を開発している					

【2 - 】貴社が既存品をリニューアルする際に、どのようなことを意識されていますか？それぞれの項目について当てはまるものに印をつけてください。

	当てはまる ←————→ 当てはまらない				
商品特徴の差別化を強化する					
コストダウンを図る					
消費者ニーズにさらに対応するようにする					
小売店の棚割りのタイミングに合わせる					
既存品の販売動向が思わしくないためにリニューアルを行う					
卸店の要請によりリニューアルを行う					
小売店の定番に残るためにリニューアルを行う					

【2 - 】同じブランドで長期にわたって定番を堅持する「ロングセラーブランド」の位置づけについて、当てはまるもの全てに印をつけてください。

	当てはまる ←————→ 当てはまらない				
ロングセラーブランドは通常品よりも高利益である					
ロングセラーブランドは安定した売上が見込める					
ロングセラーブランドはリニューアルすべきでない					
ロングセラーブランドであっても進化するためのリニューアルは必要だ					

【2 - 】小売流通による、家庭用ドライ飲料商品のバイイングについてご意見ございましたらお聞かせください。当てはまるものに印をつけていただき、その他のご意見がございましたら、ご自由にご記入ください。

	当てはまる ←————→ 当てはまらない				
新商品やリニューアル品の提案が常に求められている					
新商品やリニューアル品の提案の質を上げるように求められる					
これまでにない特徴を持つ商品の開発を求められる					
価格の安い商品の開発を求められる					
店頭販促（POPなど）の充実を求められる					
広告を投下することが商品の導入の条件になっている					
定番をカットされた商品は、同じブランド名のままでは導入されない					
小売流通のオリジナルブランドの開発を求められる					
ヒット商品の類似品を提案しても導入してもらえない					
定番をカットされた商品でも、中身をあまり変えずにブランド名を変えて導入されることがある					
自社が売れ行きを判断する前に小売流通から取り扱いをカットされることがある					
取り扱いをカットされた場合、自社の別の商品を導入してもらうよう要請する					
既存品をもっと育成して欲しい					

(その他ご記入欄)

ワーキングペーパー出版目録

番号	著者	論文名	出版年
2003・1	園田 龍太郎 田中 亮偉 舟橋 洋明 渡邊 敏章	知的創造プロセスにおける主唱者の意図と信頼 新型目薬開発ケース分析	5/2003
2003・2	東條 伸一郎 福武 基裕 和田 昇 葭崎 真裕	キャリア形成におけるメンタリングの効果	5/2003
2003・3	高梨 寿 野村 佳子 皆川 真寛 吉岡 秀治	職務特性モデルにおいて成果変数に影響を与える因子に関する 考察 J 鉄道の乗務員職場二箇所の比較分析	5/2003
2003・4	安本 光朗	グローバル化時代のマーケティングと R&D の統合 製薬企業のグローバル戦略と製品開発事例による考察	6/2003
2003・5	佐竹 忠敏 中野 誠 大原 由利子 伊藤 和宣 清水 恭彦 猶本 良夫	Brand remodeling 再び輝き始めたブランド	7/2003
2003・6	香野 雄一郎	ブロードバンド時代の Web サイト戦略 証券会社の Web サイト分析	10/2003
2003・7	松本 米龍	技術提携における先行的人間関係の役割	10/2003
2003・8	野村 佳子	多能工化が客室乗務員に与える影響	10/2003
2003・9	東條 伸一郎	外資製薬メーカーにおける研究開発効率 研究者の人的資源管理の視点から	10/2003
2003・10	松本 行浩	製品開発におけるコンフリクトの所在と規定因	11/2003
2003・11	田中 康平	日本的生産システムにおける情報共有	12/2003
2003・12	松井 豊	医療事業マネジメントにおける ES 重視 CS 経営 (CS・ES 複合 型経営) の提案と社会的意義の考察	12/2003
2003・13	南條 大輔	わが国企業における経理教育の実態	12/2003

番号	著者	論文名	出版年
2004・1	村木 美紀子 澤田 明宏 藤田 清文 池田 周之 中井 雅章	ベンチャー企業の新規株式公開における企業価値評価について アンジェス・エムジー株式会社をモデルとして	9/2004
2004・2	澤田 明宏	不確実性下の発電設備の価値評価	3/2005
2004・3	河合 伸	情報システム導入時に発生する混乱の実態と解決の方向性	3/2005
2004・4	矢崎 和彦	- ERP に代表される業務パッケージの導入に着目した研究 - 持続的競争優位源泉としての経営理念とデザインシステム	3/2005
2004・5	柴原 啓司	- 志と顧客価値を結ぶ文化技術 - 東証マザーズ上場企業の財務パフォーマンスと資金調達 - ベンチャー・ファイナンス市場の活性化のために -	3/2005
2004・6	宮入 康	飲料メーカーのチャンネル対策としてのブランド変更の意味について	3/2005