

事例研究論文〔査読論文〕

創業時と成長期におけるブランド戦略の構築 ——「ファッション」と「食品」企業の事例を中心に——

畑中 艶子

立命館大学

尾崎 裕香

国立病院機構京都医療センター

キーワード：ファッション、食品、戦略、ブランド、創業

1. はじめに

総務省 2017 年度「二人以上の世帯のうち勤労者世帯の家計収支」のデータから見ると、食料品の支出は 23.8%、被服及び履物は 4.2%であり（総務省、2017、4 頁）、一般家庭では「衣」「食」に掛ける金額は約 30%で少なくない。

近年、日本のファッションや食品産業において、少子高齢化の影響を受け、国内市場が縮小しているが、グローバル化が進む中で、新たなビジネスチャンスが広がり、ファッションデザインや調理など手に職を持つ人が創業しようとする人は少なくない。しかし、起業を望む人、および創業して間もない人にとって、「よい商品を作ったとしても市場へ参入できるか、自社の商品ブランドを消費者に認知されるか」と問われると、明確に答えられるとは限らない。

本稿は、ファッションや食品企業を対象にその創業時と成長期における商品やブランドの構築に焦点をあて、ロングセラー商品を生み出す戦略について考察する。

本稿の構成は、ファッション関連企業には、製造直売小売業（Specialty store retailer of Private label Apparel、「SPA」と略する）のリーディングカンパニーである株式会社ファーストリテイリング（以下、ファーストリテイリングと称する、代表ブランド「UNIQLO（ユニクロ）」）、そして、四人の女性起業家により会社を興し、日本の子ども

服の有名ブランドを築いた 株式会社ファミリア（以下、ファミリアと称する、代表ブランド「familiar（ファミリア）」）の事例を取り上げる。食品関連企業には、世界初の調味料「味の素」を発見し、1 兆円企業まで成長した味の素株式会社（以下、味の素と称する、代表ブランド「味の素」）、そして、世界初のインスタントラーメンを開発した日清食品ホールディングス株式会社（以下、日清食品と称する、代表ブランド「カップヌードル」）の事例を取り上げる。食品企業 2 社は世界初の発見・発明によって商品を作りあげた。ファッション企業 2 社は、発明や発見による商品を作ったわけではないが、クリエイティブな発想で独自のブランドを創り上げたのである。

これらの企業は、独自の商品を開発・製造・販売のみならず、ブランドの構築にも力を注いでいる。このような企業のブランド戦略を分析することは、創業を希望する者、およびグローバル展開を考える経営者にとって参考になると考える。

2. 先行研究

起業に伴い何等かの製品ないしサービスを提供しなければならない。世の中に新しい製品ブランドの誕生は主に二通りがある。一つ目は、世の中に既に類似製品のブランドがあり、その既存製品ブランドを参照物として消費者に新たな付加価値を付与し提供するパターンである。この時、消費

者は既存製品ブランドから学習した製品への理解が停泊点となる。もう一つのパターンは世の中に元々存在しなかった製品が誕生した時、企業側が戦略的な製品ブランドを作り、停泊点を示しながら意図的に消費行動を誘導することができるというものである。

榊原は「停泊点というのは、もともと船が錨を降ろす場をさす言葉である。ここでは、物事を判断する際に基準として参照される事物を意味する言葉として使われている。」と述べている（榊原、1992、146-147頁）。また、特定の製品の意味は、それをつくる企業の手で一方向的に決められるものではない。むしろ買い手と企業との間のやり取りのなかからその意味は生まれてくる。つまり、意味創造のプロセスは本来的に相互作用的であると指摘されている（榊原、1992、129頁）。企業は、製品・サービスを介して、消費者に単なる製品の使用価値を提供するのみならず、消費者に感情価値、享受価値を同時に提供し、創造していくことが求められ、製品の意味の広がりと言える。意味の広がりとは従来の「意味」を越えて新しい意味を付け加え、創造していくことが企業のブランド戦略にとって重要である。

ブランドとは何か、石井は、『名前』は実体に従属した「あるいは実体をそのまま写しとる透明なメディア」と指すときに、「ブランド」はその名がメッセージ性を持った（あるいは、それが指示する実体に左右されない独自の価値をもった）ときに用いる」と言及されている（石井、1999、112頁）。ブランドが成り立つ時、最初は製品の記述名から始まり、実体と記述名は「一対一」に対応する。その後、製品の使用機能や技術に留まらず、より高次元の統一性（スタイル）や関係性のある商品を作り、一連の製品ラインを広げる。ブランドを創り出す瞬間からそのメッセージ効果、識別効果、新しい消費欲望の生成、社会的意味の創造が始まり、ブランドと製品群とはまさに相互に支えあって、一つの世界をつくりだしていく。

消費者にライフスタイルを提案するファッショ

ンや食品企業には、業種を横断して商品をミックスする動きが起こってくる。例えば、ファッションの場合は、服飾雑貨、さらには生活雑貨までも複合して提案するビジネスが成長し、食品企業は商品だけでなく、食べるシーンまで提案する。このようなトータルのブランドの構築は今日のライフスタイルの基礎を形成したのである。

3. 「UNIQLO (ユニクロ)」ブランド

「UNIQLO (ユニクロ)」ブランドを有するファーストリテイリングは2018年8月期の連結業績において過去最高を達成した。売上高が2兆1300億円、前期比14.4%増、営業利益が2362億円、同33.9%増、親会社の所有者に帰属する当期利益が1548億円、同29.8%増であった。特に、国内「UNIQLO (ユニクロ)」ブランド商品が好調な業績となったことと海外事業の大幅な増益が過去最高の業績につながった。ファーストリテイリングは、日本国内には全都道府県2068店舗、海外19か国1241店舗を有しインターネット販売も好調である。売上高、日本国内第1位、世界第3位の国内外を代表するファストファッション企業である。

ファストファッション企業とは、リアルタイムのトレンド商品を低価格、大量販売する企業である。マスマーケットを対象に、リアルタイムのトレンド商品を短いサイクルで大量生産し、しかも追加生産を行わない売り切り型で、コストダウンを図って低価格を実現する。

ファーストリテイリングの企業理念は「服を変え、常識を変え、世界を変えていく」である。そして「UNIQLO (ユニクロ)」ブランドのコンセプトは「いつでも、どこでも、だれでも着られる、ファッション性のある高品質なベーシックカジュアルを市場最低価格で継続的に提供する。」「自社に要望される顧客サービスを考え抜き、最高の顧客サービスを実現させる。」である。

ファーストリテイリングの前身は1949年、山口県宇部市で創業したメンズショップ小郡商事であ

る。そして1984年6月、「ユニーク・クロージング・ウェアハウス」の店名でユニセックスなカジュアルショップを開設したのが「UNIQLO (ユニクロ)」ブランドの始まりであった。店名の「ユニーク (独自の)」「クロージング (衣類)」「ウェアハウス (倉庫)」には、『お客様が自由に選び買することができる』という意味が込められている。同年9月、創業者の柳井等が会長に退き、柳井正が代表取締役役に就任した。1985年6月には山口県下関市に初のロードサイド店を出店し、ローカルチェーンとして展開していく「ユニクロ」の原型を築いた。当時はまだ量販メーカーから仕入れた安価な衣料品を販売するあまり特色のないカジュアル店に過ぎなかった。

しかし1986年に柳井が香港にジョルダノ社のジミー・ラウ会長を訪ねたことを契機にSPA (製造小売り) に触発され、まだ13店舗しかなかった1987年からPB開発に着手した。その後1991年に商号を小郡商事からファーストリテイリングに変更し、1994年広島証券取引所に株式を上場した。1997年頃から、アメリカの衣料品小売店、GAP (ギャップ) をモデルとしたSPAへの事業転換を進め、低価格・高品質商品の展開、広告代理店との提携を行い、日本全国に300店舗を超え国内No.1のチェーンとなった。

1998年には首都圏初の都心店舗である原宿店をオープンした。このとき「UNIQLO (ユニクロ)」ブランドの商品は「フリースキャンペーン」を展開した。フリースとは主に化学繊維である「ポリエステル」素材を使用した織物を起毛させて、織物ながらもフェルトのような折り目のない毛羽だった表面に加工したものを指す。「UNIQLO (ユニクロ)」ブランドはこのフリースを使用したジャケットを1900円という低価格で販売した。開店に合わせて駅の広告や電車の中吊り広告を展開し、ファッション雑誌にも掲載され若者の支持を得た。

その後フリースジャケットの人気は幅広い世代に広がりを見せ、販売数量も当初は数百万単位だったが、2000年秋冬には2600万枚という驚異的

な記録を達成した (小島、2010)。特に2000年度、2001年度に業績は売上高4000億円となり、急成長を遂げた。

しかしその後、ブームの反動による減収減益が数年間続いた。そこで柳井正社長は2005年に大きな改革に乗り出した。「良いビジネスと優秀な経営者の獲得」、「再ベンチャー化、グローバル化、グループ化の実現」、「グループ企業の企業統治体制の確立」を掲げた。また、従来の雇用型執行役員制度から委任型執行役員制度を導入、さらに社外取締役制度を導入し、コーポレートガバナンスを強化した。

2000年には東京にMD (マーチャンダイジング: 商品化計画) の拠点としてR & D (Research & Development = 商品開発) センターを設置した。2004年ニューヨーク、その後パリ、ミラノなどの世界の各主要都市にR & Dセンターを設置、顧客のニーズを分析し、常に顧客の目線を考えた商品開発を行っている。この企業努力がフリースをはじめスキニージーンズ、カシミアニット、ヒートテックなど様々な大ヒット商品を生み出し、さらに各国の市場にあわせた商品構成・編集を行っている。また2001年に英国に初出店し海外進出を果たした。2002年中国、2005年香港、韓国、2006年米国と海外への販路を次々と拡大した。結果、2006年度は再度4000億円の売上高を達成した。

このようにファーストリテイリングは、創業時PB商品の扱いは少なく安価な商品を提供するカジュアルファッション店だったが、その後SPAビジネスモデルを導入し、PB商品を独自の手法で売り出すための宣伝など戦略的にブランドを構築した。

「UNIQLO (ユニクロ)」ブランドの商品の約9割は中国で生産されている。コストと低価格の面から中国で商品を製造するメーカーや量販店は多いが、ファーストリテイリングは日本の繊維産業で30年上の経験をもつ「匠 (たくみ)」と呼ばれる技術者チームを工場に派遣し、原料・原糸や織目、染め、縫製、風合い、仕上がり、安全性など

に厳しく目をくばり適切なアドバイスを行っている。このように、積極的な技術サポートを含んだ独自のSPAモデルが、高品質なベシシックカジュアルの商品を市場最低価格で継続的に提供することを可能としている。

しかしながら、商品企画から販売まで1年程度を有する。そのため新商品が販売されたころには既に顧客のニーズと商品に相違が生じることが課題となる。そこでファーストリテイリングは2017年2月に、東京・有明倉庫の6階にワンフロア5000坪の有明本部を設置し、インターネットで蓄積した情報「ビッグデータ」や人工知能（AI）などを取り込み、顧客のニーズをいち早く反映した商品開発や在庫管理を実現し無駄をなくす有明プロジェクトを立ち上げた。同年4月のトップインタビューで柳井正会長兼社長は「お客様がご要望される商品をすぐに商品化できる「情報製造小売業」に、業態を転換し始めています。」と語っている。成長期の企業戦略であるSPAモデルは「UNIQLO（ユニクロ）」ブランド独自のビジネスモデルへと進化を続けている。

4. 「familiar（ファミリア）」ブランド

ファミリアは、兵庫県神戸市中央区に本社を置く子ども服・子ども向け用品・ベビー用品を中心とする子ども服メーカーである。神戸という地方都市に本社を置き、非上場企業ながら皇室御用達子ども服メーカーとして国内外に名前を知られている。直営店は全国27店舗（銀座本店・代官山店・神戸元町店・阪急うめだ本店など）、百貨店コーナーその他主要店舗は84店舗（三越伊勢丹、そごう・西武、大丸松坂屋百貨店、高島屋、阪急阪神百貨店など）を有する。売上高は112億4100万円（2018年1月決算期）である。

ファミリアの前身は1948年創業のベビーショップ・モトヤである。ベビーショップ・モトヤは神戸トア・ロードの角からセンター街に入ったところにあるモトヤ靴店の中の2台の陳列ケースから始まった。ケースに陳列された商品は、あかちゃん

の肌着やベビー服、アップリケや手刺しゅう入りのよだれかけ、エプロン、子ども服や手編みのレギンスやサックコートなど、どれも手作りのものであった。創業者はいずれも女性で、坂野惇子（佐々木八十八（佐々木営業部（レナウン）の創業者）の三女）を中心に、田村枝津子（後に「江つ子」と改名、榎並充造（バンドー化学社長）の次女）、田村光子（田村駒次郎（田村駒株式会社）の創業者）の長女）、村井ミヨ子（中井栄三郎（日本綿花・現双日の東京支店長、後に常務取締役）の長女）の4人であった。4人は何れも御令嬢であり既婚者、そして主婦であった。戦後の家父長制が支配的な時代にあり、女性に選挙権が与えられたまだ数年という時代の女性の起業は非常に珍しいことであった。

1946年、インフレ対策として新円の発行と預金封鎖が発表され、財産税が徴収されることになった。坂野惇子の資産にも相当な財産税が課せられたのだが、預金も封鎖されており困窮していた。そこで父の佐々木八十八に相談したところ、そこに居合わせた佐々木営業部の常務取締役の尾上清に「時代は変わった。自らの手で仕事をしなさい。」と働くことを勧められ、友人に声をかけて起業することにしたのである。4人は一流の先生に習い事を師事しており、洋裁、刺繍、編み物の腕前はプロ級であった。そして皆に育児経験があることからあかちゃんや子どものためのものを販売することにした。「お母さんの気持ちになって、ものづくりをしましょう」という精神で4人は商品を製作した。例えば子ども服の「へムしろ」（服の折り返しの布）を十分に取った。へムしろを十分に取ると必要とする生地は多くなりその分コストが上がることから既製品でそのようなことはしない。しかし子どもはすぐに大きくなるので縫い直すことで長い間着れるようにしたのである。このような良心的かつ良質な商品は戦後一番のベビーブームと相まって非常によく売れた。靴屋の一角では収まりきらなくなり、1949年モトヤ靴店の横の店舗が空いたのを機にそこに独立したお店をオ

オープンさせた。1950年にはベビーショップ・モトヤから株式会社ファミリアとして神戸市三宮に店を構えた。高品質な商品は阪急百貨店の目に留まり、大阪阪急百貨店にあかちゃん子ども服初の直営店をオープンした。そして「ファミちゃん」、「リアちゃん」が誕生する。ファミちゃん、リアちゃんは2匹の子熊のキャラクターである。2匹は双子でそれぞれお兄ちゃん、妹でキャラクター設定があり物語もある。ファミリアは創業期にいち早くストーリーマーケティングを用いていたのである。1956年には東京に進出し、数寄屋橋阪急に直営店をオープンした。坂野惇子の夫である坂野通夫がファミリア社長に就任し、会計・庶務・販売などを担い経営を支えた。また兵庫県神戸市の外国村で活躍していた外国人専門のベビーカー大々瀬久子がベビーコンサルタントとしてファミリアを支えた。

1950年代のファミリアはベストセラー商品を次々と生み出した。「デニムバッグ」、「子ども食器」、「ファミちゃんTシャツ」である。デニムバッグは元々、幼稚園～小学低学年向けのピアノのレッスン用かばんだったが紺や赤を基調にした薄手のデニム生地男の子や女の子、クマやウサギなどをかたどったフェルトのアプリケが手刺繍で施されているかばんは通称「ファミかばん」と親しまれ、子どもだけでなく、阪神間の女子高校のサブバックという存在になり、現在も人気のロングセラー商品となっている。

またファミリアはオリジナルの生地を作り出した。「ファミルトン」と「ファミリアチェック」である。ファミルトンは綿100%の生地が無地、縞、格子柄があり色も様々なものがあつた。ファミリアチェックはスコットランドのタータンチェックを基に考案されたものでウールだった。このファミリアチェックが人気となり、ファミちゃんリアちゃんとともに「familiar (ファミリア)」ブランドの顔となった。人気とともに綿、アクリル混、ポリエステルなどが作られ、フリース生地でも作られるようになった。

その後順調に売り上げを伸ばし1966年神戸元町店をオープンした。1970年にはスヌーピーの作者であるシュルツ氏ら販売権を得、スヌーピーを日本で初めて商品化し販売した。そして1976年には東京銀座に日本初の子ども百貨店「銀座ファミリア」をオープンさせた。1970年代はベビーブーム時の子どもたちが成長して結婚し子どもを儲けた時代で第2次ベビーブームであった。親子2代でファミリアを愛用するひともたくさんいた。

1981年には坂野惇子が「働く女性の地位向上に多大な貢献をした」として「経済界大賞フラワー賞」を受賞し、1986年には経済同友会に入会した。

ファミリアが創業時、企業成長期に打ち出した明確な企業戦略はない。創業メンバー4人が育った何不自由のない家庭環境、そのバックグラウンドからの経験、知識から創作される良質な商品そのものが創業期に評判となり長年愛されるベストセラーとなった。また創業メンバーのバックグラウンドと商品が、高級・上質という企業イメージとなり成長期の戦略となったといえるだろう。

1995年には阪神大震災が神戸を襲い、最大震度7の大地震で神戸の街は壊滅的な被害を受けた。しかし、ファミリアは1990年に物流センター機能を神戸市須磨区の神戸流通センターに移転しロジスティクスのオートメーション化を進めており本社の被害も比較的軽かったため、震災当日でも京都や名古屋のファミリアに催事用の商品を送ることができた。またファミリアの社員がファミリアの衣類や雑貨を被災した保育園や幼稚園へ訪問して手渡しというボランティアも行った。ファミリアは消費者に商品の使用価値を提供するだけでなく、常に顧客との関係性を維持した。

2015年、65周年を迎えたファミリアは「子どもの可能性をクリエイトする」という企業理念を掲げた。そして保育園「familiar PRESCHOOL 白金台」を開園し、その後も保育事業を拡大している。2017年には倉敷成人病センターと協業し新生児院内ウェアを共同開発した。また同年、英ロンドン

の商業施設と総合病院内、仏パリの百貨店に期間限定店をオープンした。海外事業を巡っては、1970～1980年代に米ハワイ、サンフランシスコに直営店を出店し、シンガポールの日系百貨店に商品を出していたが、バブル経済崩壊で1996年までに全面撤退していた。欧州に店舗を設けるのは初めてで、品質の高さをPRし「familiar（ファミリア）」ブランドの周知を図った。さらに中国の現地通販サイトとも提携し、販路を広げている。

日本の少子化に対応した企業戦略であるとともに、ファミリアは新たな創業期を迎えている。

5. 「味の素」ブランド

2011年、「味の素」ブランドが「Japan's Best Global Brands（日本のグローバル・ブランドTOP30）」の29位に初ランクインし、食品会社としては唯一のTOP30入りとなった。「味の素」ブランドの構築は実に100年前の創業時からすでに始まっていた。

1908年に昆布だしのうま味成分がグルタミン酸（アミノ酸の一種）であることを、日本人の科学者・池田菊苗博士が発見した。うま味調味料の発明や工業化により日本人の栄養不足を解消しようと考えた池田は、グルタミン酸の事業化を当時の鈴木製薬所（1946年、味の素（株）に商号変更）のオーナーである二代鈴木三郎助に依頼した。鈴木三郎助は調味料の事業化を見込み、池田に特許の共有を申し入れた。鈴木が1908年10月に、内務省東京衛生試験所より「味の素」の衛生上無害証明を受け、11月に即「味の素」の美人印商標登録をした。そして12月に逗子工場で「味の素」の製造を開始した（味の素グループ、2009、37-39頁、86-91頁、178頁）。

1909年4月に、東京上野で開催された第1回発明品博覧会に「味の素」が銅メダルを獲得したことは、5月20日の一般消費者向き販売の追い風となった。最初に販売されたのは瓶入り3品種の商品であった。小瓶の14g（40銭）入り、中瓶の30g（1円）入りと大瓶の66g（2円40銭）入り

であった。販売当初は容器に薬用の瓶を使っていたため、よく薬と間違えられ売れ行きは不振に陥った。これをうけ、「味の素」を食料品や酒類の販売店に持ち込んだ。一般消費者向けの販売を開始した6日後に、「東京朝日新聞」に初の新聞広告を出した。広告には「味の素」の調味料の特徴を説明し、その後「味の素」は単なる一つの調味料ではなく「美味しく食べて、健康づくり」とのコーポレートスローガンをもとに月に1回の頻度で広告を掲載した。さらに1910年からは掲載回数を月3～4回に増やした。当時の販売価格は大学卒のサラリーマンの初任給（35銭）よりも高い、奢侈品であったが、宣伝することにより「味の素」は徐々に売り上げを伸ばしていった。鈴木三郎助は創業当初から消費者の目を「味の素」に向けてもらうため、消費者に停泊点を提示する必要がある。つまり、「味の素」は奢侈品ではなく、一般家庭の日常生活の必須品であることを訴えた。生活必需品であることを訴えるため、より地域密着の販売網の構築が必要となり、①各地で支店や出張所を開設、②実物宣伝や広告活動の拡充、③業務用販路の開拓、④取扱店の販売意欲の促進をかかげた（味の素グループ、2009、89頁）。

味の素はマーケティング手法を存分に使うと同時に、海外に特約店の設置、特許の申請をした。鈴木三郎助の戦略はまず広範な市場確保を目指し、いわゆる創業当初から日本国内のみならず、海外も視野に入れブランド戦略を行ったのである。そこで、日本と類似の食文化を持つアジア諸国、とりわけ台湾と朝鮮市場に注目し輸出を始めた。1909年、台湾、朝鮮に特約店を設置し、フランスで特許を申請した。さらに1910年にイギリス、1912年アメリカで特許を取得した。台湾での売れ行きが予想を上回ったため、今度は中国各地に販売代理特約店を設置し、1918年に上海市の日本租界に出張所を開設した。また、中国での市場開拓の前に、アメリカ市場を視野に入れ、創業間もない1917年にニューヨーク事業所を開設し、「味の素」ブランドを確立した。当時、競争相手がいないま

ま先手必勝の形を取った。1940年まで調味料の「味の素」はすでに世界各地で販売されていた。

味の素の成長期におけるブランド戦略は、世界で有名ブランドを持つ数多くの会社との戦略的提携により他の商品領域への事業展開である。

戦略的提携によりブランドの構築は次の例を挙げる。1963年3月に始まったコーンプロダクツ(CPC International Inc. 以下、CP、同社について文末【注釈】に参照)との提携は、味の素のスープ事業を飛躍的に発展させた。CPにとっては、味の素の販売力は魅力的であった。1963年に両社は「クノールスープ」ブランドに関する契約を締結し、1969年3月時点では、「クノールスープ」商品は15品種があり、売上高は36億円であった。その後、カップスープや缶スープのフルラインを強化し、新製品も投入することで1971年には20品種にまで増加した。1962年に発売した「味の素コンソメ」や即席みそ汁などを加え、日本の家庭に定着したスープ事業は長く伸びることとなった。現在、海外では、ブラジル、韓国、台湾、マレーシア、香港において「VONO」ブランドの洋風ワンサーブスープも販売されており、各国のローカルな味にアレンジを施した商品が定着している(味の素グループ、2009、306-310頁、400-402頁、466頁)。2014年以後には、塩分控えめの「クノールカップスープ(コーンクリーム塩分40%カット)」も発売され、味の素の2016年3月期決算概要によると、日本の家庭用スープの市場規模は推定892億円(2015年度、消費者購入ベース)であり、そのうち、味の素の市場占有率は約37%である。

味の素の商品は、現在世界130の国・地域で広く使われ、世界で123の工場を持っている。2018年3月末現在の売上高は1兆1502億900万円であり、当期利益は687億9200万円に上る。従業員数は世界で3万4452人である。そのセグメントは、日本食品、海外食品、ライフサポート、ヘルスケアの四つに大きく分かれている。日本食品は3841億8500万円、海外食品は4647億1300万

円、ライフサポートは1342億8400万円、ヘルスケアは1042億8300万円、その他は627億4500万円である。2016年の時価総額は日本食品業界一位の149億ドルと推定され、世界では16位に位置している(蛸谷・河野・大竹、2016、29頁)。

6. 「カップヌードル」ブランド

世界ラーメン協会によると、2017年1年間(1-12月)世界でのインスタントラーメン年間総需要は1001億食であり、1位は中国(香港を含む)で389億7000万食、2位はインドネシアで126億食2000万食、3位は日本で56億6000万食である。3位の日本も含めた世界中の人々の食生活、食習慣、食文化に大きな変化をもたらしたのは、安藤百福が創立した日清食品である。

1958年に独創的な工夫によりインスタントラーメンの「チキンラーメン」(袋めん)を開発した日清食品は商品の発売年にトレードマーク商標登録をし、当初からブランド戦略を視野に入れた。1960年3月にテレビ番組「イガグリくん」の提供を開始し、同年9月に「チキンラーメン」PRカー100台を大阪地区の有力販売店100社に引き渡した。さらに、1960年10月にテレビ番組「ビーバーちゃん」の提供を始めた。現在もテレビ番組やSNSなどによる宣伝が続いている(日清食品株式会社広報部、1998、45-51頁)。

1971年、逆転の発想により「カップヌードル」の誕生は既存の商品やサービスとの連想を避け、まったく新しい概念、新しいスタイルの食品として登場した。強いて言えば、ちょっと気取った洋風のスナックのような感覚で食べてもらう商品としてそれは仕立てられた。

もともと百円という値段は、袋入りインスタントラーメンとの差別化を意識して、やや高めに設定された値段である。めんの量も、袋入りめんの約8割(65g)にとどめ、「腹八分目」のスナック的食べ物として提案した。パッケージも、袋入りインスタントラーメンとは違うバタ臭いものにした。ネーミングもまた「カップラーメン」ではなく「カ

ップヌードル」とし、ヌードルという目新しい言葉を選んだ（榊原、1992、152頁）。

「カップヌードル」は、買い手が製品を評価しその価値を決める際の停泊点を、メーカーの側でうまく提供できた例である。一方で、袋入りインスタントラーメンが停泊点になることを慎重に回避し、同時にまた他方で、洋風のスナック感覚のアイテムという停泊点を積極的に提供したという二重の意味で、メーカーが停泊点を操作できた事例である。

「カープヌードル」のような、世間に全くなかった新しい商品は、既存のものとの対比することが難しい。その時、企業は自ら停泊点を操作し、提示することが可能となる。そして商品を提供する側の意図に沿って消費者の消費行動を誘導することが叶うのである。日清食品が消費者に「チキンラーメン」や「カップヌードル」を提供する際、停泊点を自ら作りあげた。というのは、商品の機能や使用方法を提案するのみならず、その商品を使用する際の雰囲気、連想的なイメージ、創造的な空間づくり、場合によっては共感できる香りや臨場感も同時に提供していくことである。

日清食品は成長期においても一貫してブランド戦略を構築した。そのブランド・マネジャー（以下、BMと称する）制度はブランド構築の証である。1990年代以後、現社長である安藤宏基は創業者の安藤百福と共に、社内での組織改革を行い、BM制度の導入を機に、創業者1人の発明から全社組織でアイデアを競い合う形を作った。その代表事例で言えば、ブランドの失敗例や復活劇である。

1971年に「カップヌードル」の成功によって、安藤百福はそろそろ「米飯」の市場にも進出しようと考え始めた。だが、1975年当時の「カップライス」商品の主要原材料＝米の値段が高いため、「カップライス」の販売価格は一個あたり160-200円にも上った。一方「カップヌードル」の単価はわずか35円であった。「カップライス」は、最初の売れ行きは順調と言えたが、1か月後には注文

が途絶えてしまった。当時は、まだごはんは家で炊くものというライフスタイルが主流であり、しかも「カップライス」の価格が「カップヌードル」価格の4-5倍であったため、消費者がわざわざ「カップライス」を食べる価値はなかったのである。結局、約30億円の損失を出してしまい、失敗の原因は「カップヌードル」と「カップライス」の商品間の相互作用、そして商品と消費者間の相互作用が緊密に繋がっていなかったことにある。

しかし、30年以上姿を現さなかった「カップライス」は、2010年に若いBMの手により復活を遂げた。2009年に公募で選ばれた若手BMが「カップライス」に再挑戦した。このBMは社内のブランド買取り制度を使用し、「カップヌードル」のオーナーBMにブランド使用料を払い（売上の0.5%）、ブランドの使用許可をもらった。試行錯誤の末、今度のキャッチフレーズは“カップヌードルはごはんになった！”という「カップヌードルごはん」を復活させた。2010年に販売された「カップヌードルごはん」は、今までのごはんと違って、カップヌードルの味やコンセプトをそのままごはんに再現したわけである。その発想の転換は年間3800億円以上の市場規模のあるカップめんユーザーに新しい価値を提供することにある。

この企業全体のブランド力を向上させることにより、関連のあるブランド「日清王」（1992年）、「日清Spa王」（1995年）、具材に驚きを生んだ「日清具多GooTa」（2002年）などの新価値商品ブランドを次々と誕生させた。「GooTa」ブランドだけでも50以上の商品を販売している。日清食品のブランド戦略の展開は、商品アイテム数からもうかがえる。1958年に一つの商品から、現在はリニューアル商品を含め年間300アイテム以上の新商品を販売している（安藤、2009、135-139頁）。

日清食品は2018年3月決算期の連結売上高は5164億円、従業員は1万2102名である。2018年は即席めん発明から60周年を迎える年である。

7. おわりに

表1. 企業4社のブランド構築の比較

企業名	ファーストリテイリング	ファミリア	味の素	日清食品
創業年	1949	1948	1909	1948
主なブランド	「UNIQLO (ユニクロ)」	「familiar (ファミリア)」	「味の素」	「カップヌードル」
創業時商品の独創性	市場の類似商品	市場の類似商品 + 独自の発想	世界初	世界初
ブランド展開の特徴	主要市場ターゲット	若者	子ども	全世代
	創業時よりブランドの構築	×	×	○
	ユニークなネーミング	○	○	○
	停泊点	○	○	○
	宣伝広告	○	△	○
	ブランドの海外展開	○	△	○
成長期に他社ブランドとの提携	○	×	○	×

注:「○」「△」「×」は各業界内相対的な比較

出所:筆者作成

企業は絶えず進化しようとしているため、創業ということは狭義の設立年ではない。

ファーストリテイリングの第2創業時から現在に至るまでのブランド戦略の構築は、独自のSPAビジネスモデルと関係している。この独自のSPAモデルは、「安かろう悪かろう」という既存の常識を覆し、高品質・低価格の「UNIQLO (ユニクロ)」ブランドを生んだ。企業理念である「服を変え、常識を変え、世界を変えていく」を実現している。

ファミリアの創業時、成長期には明確なブランド戦略を掲げず、あるのはあかちゃんや子どものためによりよい物を提供するポリシーであった。このポリシーが企業の成長原動力となり、真摯なもののづくりがロングセラーにつながり「familiar (ファミリア)」ブランドを確固たるものとした。

味の素は創業時より特許の申請や商標登録、そして博覧会の参加、新聞での広告などを用いて消費者に商品の停泊点を示した。また、国内販売を拡大と同時に海外市場への事業所の設置を行った。さらに、成長期には国内外の他社とのブランド提携を積極的に実行した。

日清食品は創業時、成長期とも一貫して大量の広告を出し、意図的にブランド戦略を構築した。また、創業者の発明から全社レベルでのブランド

構築まで発展した。

今回、ファッションと食品関連企業4社の創業時、成長期のブランド戦略を調査し比較考察した。表1のとおりブランド展開の特徴において4社の共通点はユニークなネーミングと停泊点を示したことである。会社名や商品名はユニークでわかりやすく覚えやすいものであることが重要であるといえる。また創業時、成長期という時期は違っても、消費者に商品の停泊点を示し、各社独自のクリエイティブな発想からブランド商品を構築しロングセラー商品を生み出していることが共通していた。

本稿において、これから創業を目指す起業家にとっては、創業時、成長期いずれの時期においてもブランド戦略を構築することが欠かせないことが示唆された。

【注釈】「CPは、1906年に設立された、食用・工業用澱粉、コーンシロップ、コーンオイル等を製造するアメリカの企業であり、事業提携時の1963年には、世界的なスूपメーカーであるドイツ・クノール (C. H. Knorr A.G., Germany) やアメリカのマヨネーズ、マーガリン業界のトップであるベスト・フーズ (Best Foods Co.,Ltd.) 等を傘下におさめるなど、世界有数の規模を誇っていた。」(出所:味の素グループ (2009) 306頁)。

インタビュー調査

所属および役職はインタビュー当時のものである。

- 2015年7月14日、日清食品ホールディングス株式会社常勤顧問、カップヌードルミュージアム館長筒井之隆氏にインタビューした。
- 2016年5月31日、味の素株式会社の経営戦略やグローバル展開に携わった元OBの前田宏一氏にインタビューした。

参考文献

外国語文献

- Aaker, David A. (1991) Managing Brand

- Equity, Free Press. (陶山計介・中田善啓・尾崎久仁博・小林哲訳 (1994)『ブランド・エクイティ戦略』ダイヤモンド社)
2. Kapferer, Jean-Noel (1992) Strategic Brand Management: New Approaches to Creating and Evaluating Brand Equity, The Free Press.
 3. Keller, Kevin Lane (1998) Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand equity, Prentice Hall. (恩蔵直人・亀井昭宏 (2000)『戦略的ブランド・マネジメント』東急エージェンシー)
- 日本語文献
1. 味の素グループ (2009)『味の素グループの百年——新価値創造と開拓者精神: 1909→2009』味の素株式会社。
 2. 安藤宏基 (2009)『カップヌードルをぶつつぶせ! 創業者を激怒させた二代目社長のマーケティング流儀』中央公論新社。
 3. 安藤宏基 (2015)『勝つまでやめない! 勝利の方程式』中央公論新社。
 4. 安藤百福発明記念館 (2013)『転んでもただではおきるな!——定本・安藤百福』中央公論新社。
 5. 石井淳蔵 (1999)『ブランド 価値の創造』岩波新書。
 6. 尾原蓉子 (2016)『Fashion Business 創造する未来』織研新聞社。
 7. 大村邦年 (2017)『ファッションビジネスの進化——多様化する顧客ニーズに適應する、生き抜くビジネスとは何か——』晃洋書房。
 8. 木下明浩 (2011)『アパレル産業のマーケティング史 ブランド構築と小売機能の包摂』同文館出版。
 9. 小島健輔 (2010)『ユニクロ症候群』東洋経済新報社。
 10. 塚田朋子 (2005)『ファッション・ブランドの起源——ポワレとシャネルとマーケティング——』雄山閣。
 11. 富澤修身 (2003)『ファッション産業論——衣服ファッションの消費文化と産業システム——』創風社。
 12. 中野明 (2016)『ファミリア創業者 坂野惇子——「皇室ご用達」をつくった主婦のソーレツ人生』中央公論新社。
 13. 日清食品株式会社広報部 (1998)『日清食品創立40周年記念誌 食創為世』日清食品株式会社。
 14. 日清食品株式会社社史編纂プロジェクト (2008)『日清食品50年史 創造と革新の譜』日清食品株式会社。
 15. 畑中艶子 (2016)「インスタントラーメン企業の成長プロセス——ツリー型経営戦略の視点から——」『関西ベンチャー学会誌』Vol.8、29-39頁、関西ベンチャー学会。
 16. 松下久美 (2010)『ユニクロ進化論』ビジネス社。
 17. 安本隆晴 (2013)『ユニクロ監査役が書いた伸びる会社をつくる起業の教科書』ダイヤモンド社。
 18. 横田増生 (2011)『ユニクロ帝国の光と影』文芸春秋。
- ホームページ (HP)
1. 味の素株式会社 <http://www.ajinomoto.com/jp/>
 2. 日清食品ホールディングス株式会社 <https://www.nissin.com/jp/about/nissinfoods-holdings/>
 3. 株式会社 ファーストリテイリング <https://www.fastretailing.com/jp/>
 4. 株式会社 ファミリア <https://www.familiar.co.jp/>
 5. 世界ラーメン協会 (2018) <https://instantnoodles.org/jp/noodles/market.html>、20180625 閲覧。
 6. 総務省統計局 (2017)『平成29年(2017年)平均速報結果の概要について(要約)』4頁、<https://www.stat.go.jp/data/kakei/sokuhou/nen/pdf/gyoyoyaku.pdf>、2018年11月15日閲覧。