

## 製品戦略における他社ブランドの活用 ～サントリーにおけるペプシの事例

滝 本 優 枝

### はじめに

多くの製品カテゴリーにおいて市場が成熟している現在、新たな技術を背景に全く新しい製品やサービスを開発するのではなく、既にある成熟市場でさらなる成長を遂げる市場戦略を考えることが重要となっている。このような成熟市場で生き残りを図る一つの有効な手段として、ブランドマネジメントが重要である。実際、ヒット商品を生み出すのはますます困難となっており、毎年あらゆるカテゴリーで多くの新製品が発売されるが、そのほとんどが市場に残っていないという現実がある。つまり、今あり売れている、あるいは認知されている企業の保有するブランドを大切に育てていくことが非常に重要となっているのだ。

このようにブランドを育てることは消費財メーカーにとっての生命線であり、今日多くの消費財メーカーがブランド育成に力を注いでいる。そして実際、ブランド育成に関してビジネス誌でも数多くの事例が取りあげられ、多くの研究もなされている。しかしそれらのほとんどが「自前のブランドをいかにつくり育てていくか」というブランド育成の話なのである。

しかし、ここにもう一つの選択肢がある。それは既にある他社ブランドを買収したり、それと提携して再活性化するという方法である。たとえば小林製薬

は一度衰退しかけたブランドを買収し再活性化することでヒット商品を数々生み出している。カイロの「桐灰貼る」や、もとは日立造船のブランドで健康茶として注目を集めていた杜仲茶などがその一例である。あるいはルイ・ヴィトンを筆頭に巨大高級ブランドグループを築いているLVMH（ルイ・ヴィトン＝モエ・ヘネシー）はその名前からわかるようにルイ・ヴィトン、シャンパンのモエ・エ・シャンドン、ドン・ペリニオン、ブランデーのヘネシーをはじめ香水のパルファンクリスチャンディオール、ゲラン、高級服のセリーヌ、ジバンシー、高級宝飾のショーメ、フレッド、時計のタグ・ホイヤー、ゼニス、小売業のDFS（デューティーフリーショップ）など多くを買収し、買収した当時よりも価値を高めることに成功している。これらはほんの一例であるが、同様の成功事例が近年多く報告されている。

実際、新製品開発の速度は年々スピードアップし、さらに製品ライフサイクルも短縮化が加速している。このような状況において、自社のリソースだけでは競争の激しい市場において十分対応していくことはできない。本稿ではこのような今日の成熟市場で競争に打ち勝っていくための一つの選択肢として、既存の他社ブランドを育成することの長所、短所を考察する。ここではコーラ飲料で有名なペプシ・コーラの事例を取りあげるが、サントリーを事例に選んだのは次の理由による。それはサントリーとの提携でペプシは売上・シェアを大幅に向上させることに成功したからだけでなく、サントリー自身にとってもコーラ事業に効率的に参入できたこと、自動販売機のフル・ラインナップを完成させたこと、新販路の開拓、ライバルであるコカ・コーラ社のビジネスシステムの理解を深めることを可能にしたからである。つまり、買収・提携を通じ他社ブランドを活用することのメリット・デメリットを議論、考察できると考えたからである。

## 1 サントリーとペプシとの提携

サントリーは1998年1月に米ペプシコの日本法人である日本ペプシと提携し日本におけるペプシのマスターフランチャイズ権を獲得した。サントリーが日本総代理権を獲得する前は、ペプシの当時の日本での売上はコカ・コーラに対して非常に弱かった。実際、ソフトドリンクのうち炭酸飲料が占めていた割合は約15%で、そのうちコーラ飲料は5%の市場規模しかなかった。その大きなパイのうちペプシはコカ・コーラに対して7%程度しか売上がなかったが、それがサントリーによる提携後、ペプシの売上は飛躍的に伸びた<sup>1</sup>。しかし上で述べたように、ペプシとサントリーとの提携はその売上の伸び以上のプラスの効果を生み出している。では、サントリーとペプシの提携がどのようにすすめられ、これらのプラスのインパクトがもたらされたのか、順に考察していく。

### ペプシ買収の背景とペプシが抱えていた問題

サントリーは当時ソフトドリンク分野の将来の伸びを見通して当該分野に力を入れていくとしていたが、同時に自社の炭酸飲料部門の弱さも分析していた。当時、サントリーの炭酸部門ではCCレモンしか強いブランドがなかったが、ソフトドリンクにおいては「嗜好の壁」が厚く、数量を普及させるのはたいへんむづかしいという。たとえば多くの資金・人材を投入し、製品開発・広告宣伝をおこなった商品でも、必ずヒット商品にむすびつくとは限らない。また仮にヒットしたとしても、その商品が消費者の愛顧を得られつづけることができるとは限らない<sup>2</sup>。そこで、「ペプシ」という既にある、ある程度消費者に認知

---

1 例えば2001年7月現在で既に20%を超え、現在では30%強にまで成長している（2006年現在）。

2 例えばサントリーが97年7月に市場に出した「のほほん」、99年7月の「続のほほん（たんぼぼ）」というお茶は当時は広告がうけてヒットしたが、その後それぞれ2年くらいで市場から姿を消している。このような商品はソフトドリンクの分野では頻繁に起こっている。

されたブランドを買収することでサントリーは自動販売機の品揃えを強化し、それによって競合他社の攻勢に打ち勝とうという戦略をとったのである<sup>3</sup>。

具体的にはサントリーは97年10月に米ペプシコの日本法人である日本ペプシと提携し、日本におけるペプシのマスターフランチャイズ権<sup>4</sup>を取得した<sup>5</sup>。これによりサントリーがペプシコーラ、ダイエットペプシ、セブンアップなど4つのブランドの営業・販売権の他、ペプシの保有していたボトラーシステム(エリア独占販売権と工場)の独占契約権、つまり製造販売の拠点とペプシの保有していた自動販売機数万台を購入することとなる。そしてサントリーは日本におけるペプシの商品開発(新しいデザイン開発なども含む)、販売戦略、サービス戦略を担当することになった。これと引き替えに、ペプシ側はサントリーの自動販売機その他のネットワークによる販売拡大を得ることになった。

サントリーとペプシとの提携当時、ペプシは日本での売上、販売力(自動販売機数量、物流面)においてコカ・コーラに対して大きな遅れをとっていた。だがそれだけではない。ブランドイメージについても遅れをとっていた。コカ・コーラは老若男女問わず全ての消費者に向けた宣伝やイベントなど様々な戦略を実行しており、それによってコカ・コーラに対する強力なプラスのブランドイメージが構築されていた<sup>6</sup>。それに対し、ペプシは「若者」をターゲットに絞り特化していきこうという全世界的なブランド方針がとられていた。特に日本ではストリート系などの「メジャーでない」若者にターゲットを絞ったマーケティング戦略がとられていたため、それがさらに地味で暗いマイナーなイメージに結びつき、ブランドイメージが低かった。またペプシはいわゆる安売りや「コカ・コーラと同じ値段で内容量が多いもの」という販売のされ方が多

3 サントリーの vittel, contrex などのミネラルウォーター事業は北米ではネスレに次いで第2位の地位にまでなっている。これも買収による事業展開であり、このようにサントリーは買収による商品展開に当時から消極的ではない。

4 マーケティング及び製造販売総代理権。

5 それに先だってサントリーは1980年10月にペプシ系ボトラー会社であるペプシコム社を買収。また1997年7月に、サントリー65%、ペプシ35%の出資によりアメリカノースキャロライナ州にペプシボトリングベンチャーズを設立している。

6 世界でもコカ・コーラは常に「トップブランドランキング」で上位を維持しつづけており、しばしば一位にランキングされる。

く、「ペプシは安いもの」というイメージが定着していたという。イメージや売上総量も含め、ライバルのコカ・コーラとは対比出来ないような状況であった。

ではこのような苦しい状況で、サントリーはペプシに対してどのようなマーケティングをおこない、先にあげたプラスの効果をもたらすことができたのだろうか。以下にサントリーによるペプシブランドの再活性化を考察する。

## 2 サントリーによるマーケティング戦略

サントリーはまず「ペプシをコカ・コーラと同じ土俵の上にのせる」ということをめざした。つまり広告やキャンペーンによって消費者の認知を高めること、さらにそれらの消費者がペプシを購入しようと出向いたときに確実に手にすることができるように店頭や自販機にきちんと置く<sup>7</sup>ということなどである。広告やキャンペーンなどのプロモーションでは、飲料部門にはサントリーウーロン茶など他に支えているブランドが数多くある中、ペプシを早く開花させようと相当の広告宣伝費と販促費が割り当てられた。たとえば当時売上が年間約3600万本で利益でも数字上でもまさに食品事業を支えていたBOS S<sup>8</sup>に比べ、ペプシはまだ売上が1600万本程度であったが、それよりも大きな予算が充てられた。この「コカ・コーラと同じ土俵の上にのせる」ためにサントリーがおこなったマーケティングは①キャンペーン②広告戦略の変更③味のバリエーション④流通・営業などの自社資源の活用の4つである。

### ①キャンペーン

広告を中心としたサントリーによるマーケティング努力によって、ペプシは

---

7 自動販売機についてはサントリーがもともと保有していた自販機にペプシが入り、ペプシのもともと保有していた自販機とあわせて当時では20万台強、それはコカ・コーラの約半数になった。

8 1992年より発売されたサントリーを代表するコーヒー飲料のブランド。

消費者にある程度認知されるようになっていたが、プラスのイメージはまだ形成されていなかった。そこでペプシのマイナーなイメージを払拭し消費者の実際の購買につながるように、次のようなキャンペーンをおこなった（下記表1）注。

キャンペーンの変遷 表1

1998年	1999年	2000年	2001年
<p>キャンペーン内容</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-ペプシマン(TVCF)</li> <li>-宇宙(プロモーション)</li> </ul> 	<p>キャンペーン内容</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-SW、高橋(TVCF)</li> <li>-SW(プロモーション)</li> </ul> 	<p>キャンペーン内容</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-ペプシマン(TVCF)</li> <li>-ペプシマン(プロモーション)</li> </ul> 	<p>キャンペーン内容</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-高橋、チャレンジ(TVCF)</li> <li>-猿の惑星(プロモーション)</li> </ul> 
<p>目的</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>①配荷の促進</li> <li>②登場感の醸成</li> <li>③メジャー感の醸成</li> </ul>	<p>目的</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>①配荷の促進</li> <li>②より多くの人に味を体験してもらおう</li> <li>③メジャー感の醸成</li> </ul>	<p>目的</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>①獲得した配荷の維持</li> <li>②ペプシユーザーの拡大</li> </ul>	<p>目的</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>①テイストイメージアップ</li> <li>②ブランドスイッチ誘因</li> </ul>

(サントリー資料より作成)

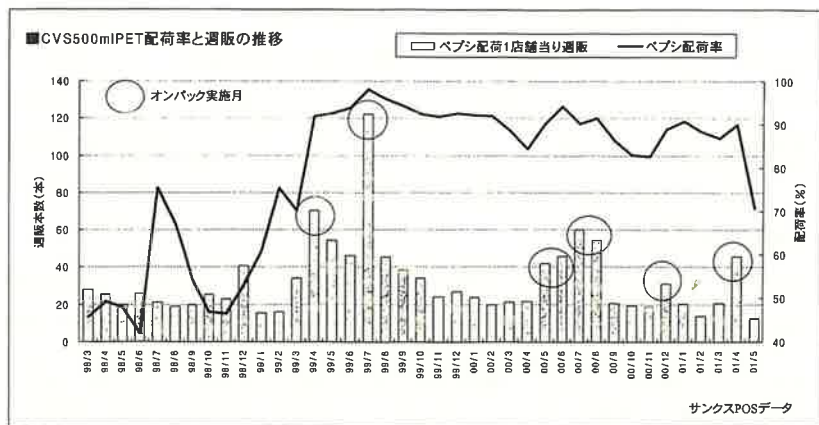
図にみるようにペプシマン、宇宙の旅、スターウォーズ・キャンペーンが順次実施された。「宇宙の旅」キャンペーンまでは、話題になることはあったが消費者の実際の購買につながることはなかった。コンビニエンス・ストアに商品を置くことでブランドのメジャー感が出て、それに伴って自動販売機での購買につながる。その意味でコンビニはソフトドリンクを扱う企業にとって非常に重要である。そこでコンビニである程度売れることでコンビニでの配荷を保てるようなキャンペーンを実施した。それが1999年の「スターウォーズ・キャンペーン」である。

注 サントリーよりの資料提供にもとづく。以下本稿で使用される表、データもサントリーの資料提供によるものである。

## 製品戦略における他社ブランドの活用～サントリーにおけるペプシの事例

コカ・コーラの味とペプシの味は同じようで違う、という。コカ・コーラを継続飲用しているとペプシはおいしくないという評価になるため<sup>9</sup>、まず「飲み続けてもらう」ことが重要で、継続飲用によってブランド・スイッチを起そうという意図があった。そこで継続飲用してもらえようようなキャンペーンであるスターウォーズ・キャンペーンを実施した。具体的にはペットボトルにスターウォーズのおまけをつけ（オンパックという）、それをコレクションできるようにになっているものである。1本買ったならそれでおわり、というのではなく5本、10本と購入してもらえようような仕掛けで、キャンペーン商品を集めるために飲みすすめていくうち、ペプシの味にも慣れて最終的にはブランドユーザーになってもらう意図であった。結果、オンパックを行った月はセールス、配荷率とも上昇した。赤字ではあったがキャンペーンを通じ「ロスリーダーとしてはじめて、その中からユーザーが定着してくれればよかった」（当時のペプシ担当Y氏）とし「三年くらいで大きな山をつくってその中からユーザーを定着させる」という当初の予定であったが、うまくいかず2001年秋から方針を転換することになる（データ1、表2）。

データ1



(資料；サントリー)

表 2

(2001年7月現在)		ペプシ	ココロ	対コカ指数
販売数量	レキ'ユラ'ハ'ッケージ'計	14,750	67,600	22
	500m'パ'ット	3,850	13,000	30
	サックス'過販'ハ'スセ'ル	16	45	36
ブ'ランド コンデ'イション	純粹'想起'炭酸'ハ'ス	50%	92%	54
	1ヶ月'飲用'経験	30%	71%	42
	主飲+併'飲率	25%	85%	29
	飲用'意向	48%	70%	69
	ブ'ランド'好意度	54%	78%	69

(サントリー資料より作成)

サックスのPOSデータから読み取れるのは、ペプシは話題性があり大きなセールスを期待できるオンパックによって一時的に配荷を拡大させているが、99年4月～00年3月の平均配荷率は92%、00年4月～01年3月の平均は85%と配荷率が低下傾向にある。

## ②広告戦略の変更

コーラ飲料というのはどのようなベネフィットで見ても物性面での差はつきにくく、買い回り商品でもないため、確実に店頭に商品を並べることが第一条件となる。そして物性面以外のイメージも重要である。サントリーが提携を決めてから、まずコンビニ店頭でペプシを置いてもらえるよう、「しっかりしたブランド」というイメージを出すためにコマーシャルをうち<sup>10</sup>、ペプシはある程度消費者に認知されるまでになっていた。しかし、ペプシは認知されてはいてもマイナスイメージが払拭できていなかったため、ブランド育成をめざして広告戦略を変更した。

00年6月～01年5月の直近(当時)1年間の調査では「好意度」「明るい雰

9 サントリーはペプシに関する継続飲用調査を行った。一週間、ペプシとコカ・コーラをそれぞれ飲用してもらい、嗜好がどのように変化するかという実験である。結果は、「最初の一週間はコカ・コーラはおいしくてペプシは不味い、という結果だったが、飲み続けるうちにペプシでも全然OKでコカ・コーラよりもむしろおいしい(担当者)」という評価を得たという。

10 1999年のスターウォーズキャンペーン告知のコマーシャル。



製品戦略における他社ブランドの活用～サントリーにおけるペプシの事例

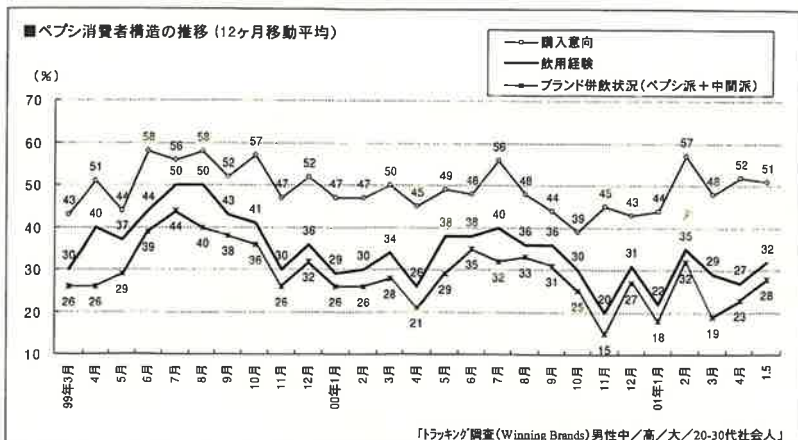
困気がする」「楽しい」の3指標のブランドイメージが上昇し、「メジャー感」は下降したものの62%と依然高い。ペプシが過去に持っていたマイナスイメージは払拭され、「明るい」「楽しい」など新たなブランドイメージが形成されている(表3)。このように数年間のペプシのイメージ推移を見ると、ペプシのブランドイメージは上がっているにもかかわらず、飲用者自体は減少している(データ2)。「ウリそのものはつくったがブランドとしてはなかなかうまくい

ブランドイメージ推移 表3

上昇傾向の指標	調査開始後1年間の平均 (99年3～00年2月)		差
	調査開始後1年間の平均 (99年3～00年2月)	直近1年間の平均 00年6月～01年5月	
好意度	44%	54%	10%
明るい雰囲気がある	54%	58%	4%
楽しい感じがする	51%	55%	4%
下降傾向の指標			
メジャーなブランド	73%	62%	-11%
カッコいい	50%	42%	-8%
自分達の世代に合う	54%	48%	-6%
おいしい/うまい	62%	57%	-5%
身近な/親しみのある感じ	56%	53%	-3%
横ばい傾向の指標 (±2%以内)			
自分に合う	42%	41%	-1%
心地良い刺激がある	60%	58%	-2%
爽快感がある	58%	58%	0%
リラックスできる	37%	38%	1%

「トランキング調査(Winning Brands)男性中/高/大/20-30代社会人」

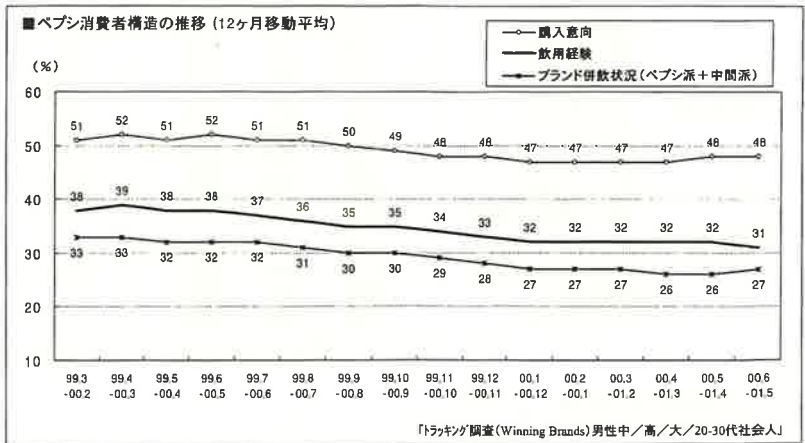
ペプシ消費状況の推移 データ2



(資料；サントリー)

かず」(Y氏) コカ・コーラとの対比でブランドインデックスでは思ったほどとれなかった、というのがサントリーによる種々のマーケティング活動の結果であった。スターウォーズ・キャンペーンなどおまけつき商品を出すことでコンビニでの配荷が広がり、コカ・コーラに対するネガティブなブランドイメージは払拭できた。しかしこの種のプロモーションはいわば「劇薬」で、最初はウケても次第に消費者は慣れてしまうため、徐々に売上の伸びが鈍化したのだ(データ3)。マイナスイメージを払拭し「悪くないブランド」にまで成長さ

ペプシ消費者構造の推移 データ3



(資料；サントリー)

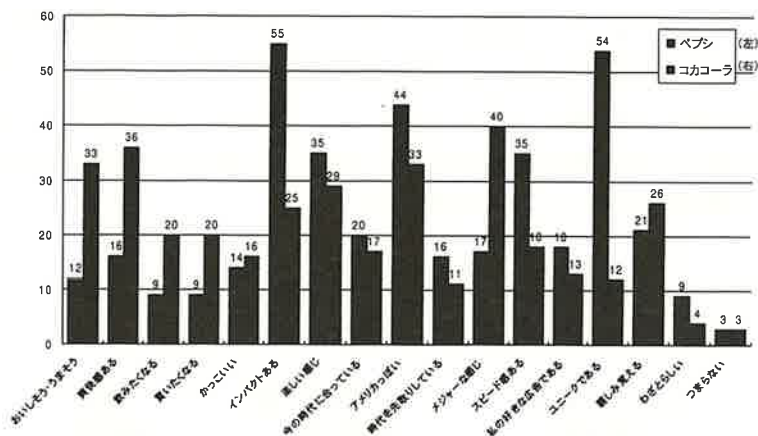
せたが、おまけが付いているから買うというのではなくブランドが好きで買うという消費者を育てること、つまりブランドユーザーの育成までには至らず、積極的にペプシを選択するという強い後押しをするようなブランドイメージを構築するまでにはならなかった。当時の担当者は「プロモーション中心から、積極的にペプシを選択するというようなブランドを育成していかなければならない、メジャー感を獲得したがその後、きちんと手にとって飲んでもらう、というところまでブランドを育成していかなければならない」と分析し、2001年頃からマーケティング戦略を次のように変更した。

製品戦略における他社ブランドの活用～サントリーにおけるペプシの事例

コカ・コーラ、ペプシのそれぞれのイメージは、コカ・コーラは「おいしそう、爽快感がある、メジャーな感じ」というものに対し、ペプシは「アメリカっぽくてユニーク」というものである（データ4）。ペプシのイメージはこの時点でマイナスが払拭されて悪いものではないが、飲料である以上、コカ・コーラのように「おいしそう」などのイメージを獲得していかなければ購買につながらない（データ5）。おもしろくてインパクトがあるだけだとCMがおもしろ

データ4 広告評価比較

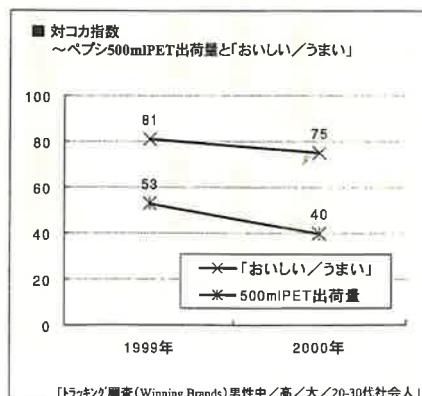
■ 広告評価比較(2000年5月)



データ5 購入意向と各指標の相関指数

■ 「購入意向」と相関係数ランキング

1	おいしい/うまい	0.63
2	自分に合う	0.61
3	爽快感が得られる	0.55
4	心地よい刺激がある	0.54
5	リラックスできる	0.50
6	身近/親しみのある感じ	0.49
7	自分達の世代に合う	0.42
8	明るい雰囲気がある	0.41
9	かっこいい	0.40
	楽しい感じがする	0.40
11	万人向け	0.38
12	メジャーなブランド	0.36
13	今の時代に合っている	0.34

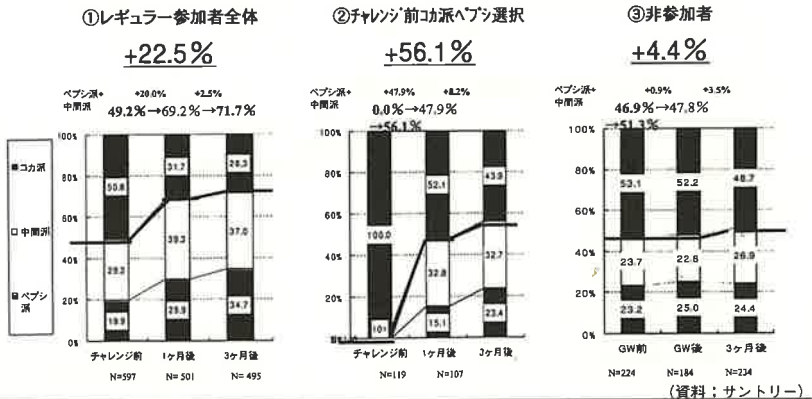


(資料：サントリー)

ろい、でおわる。それまでのキャンペーンではブランドとしての認知度は上がったが中身がついてきていないという反省があり、「おいしそう」のストーリーを継続的にすすめるために2001年秋から広告戦略を変えたのだ。具体的にはそれまでペプシマンから始まってスターウォーズ、猿の惑星、などのエンターテインメント系の広告で「おもしろいブランド」というイメージを作り上げマイナスイメージを払拭してきたが、以後はもう少し直接的にターゲットの共感を取り込むものに変化させている。当時のターゲットは高校生であり、彼らの共感を取り込むべく野球選手のイチローをつかった広告を実施した。それと同時にコーラ飲料のおいしさにつながるようなものをめざし、味訴求として「ペプシテイストチャレンジ」と銘打ってコカ・コーラとペプシの飲み比べキャンペーン活動を地道におこなった。消費者100万人にコンタクトすることで10万人<sup>11</sup>の新規ユーザー獲得（ブランドスイッチ）を起こすこととターゲット層拡大を目的に、北は札幌から南は福岡まで全国7つの大都市で、2002年4月から3ヶ月間実施されたとう（その結果はデータ6）。

ペプシテイストチャレンジ ブランド飲用の変化 データ6

■ブランド飲用の変化【コーラ飲用者】



11 コンタクトする100万人のうち70%が炭酸ユーザー、そのうち80%である56万人がコーラユーザーとして、その18%の10万人がブランドスイッチするだろうという試算。

### ③味のバリエーション

サントリーは2000年ダイエットペプシを発売した。世間では当時から健康志向やダイエット志向が強く、これはかなりの成功をおさめた（データ7）。これまでコカ・コーラもダイエットコークを発売していたが、あきらかに「味」が悪いため売れ行きがよくなかったという<sup>12</sup>。そこでペプシは「おいしいカロリーゼロ」（サントリー）である、ペプシネクスというカロリーゼロでありながらこれまでのスタンダードコーラの味を実現したダイエットコーラ飲料を発売した。ダイエットというと一般的にターゲットは女性であるが、ペプシネクスは男性も飲めるダイエットという機能性コーラである。これを発売することで「違う意味でのおいしさの提供」（サントリーY氏）と若者をターゲットにした先進的なペプシ、というメッセージの発信に成功した。この成功でコカ・コーラのダイエットコークやオリジナルコークを飲用していた消費者の多くがペプシに移行してきたという<sup>13</sup>。

製品軸での新しいメッセージを出していかなければ「おいしい、かけがえない」というブランドインデックスを獲得できないが、これらを獲得してはじめてコカ・コーラに対する差別優位を獲得できる。このような状況分析のもと2003年、新製品のペプシツイストを発売することになった。ペプシツイストはペプシのバリエーションの1つで、レモンフレーバーのコーラ飲料である。ペプシツイストはサントリーが携わる前にも発売されたことはあったが、それは完成度が高くなかったためサントリーが味を作り直し、サントリーの炭酸飲料「CCレモン」に似た味でペプシツイストを発売し直した。そして「明らかにコカ・コーラとは違うレモン味のコーラ」を出すことに成功した結果、売上が激的に伸びた<sup>14</sup>。2003年には1億本を突破する結果を出した。さらに2006年にはサントリーオリジナルのペプシの新ブランドであるペプシネクスを発売し、順調な売れ行きを見せている。

---

12 ダイエット飲料は基本的に砂糖を使わない加糖、あるいは人口甘味料を使用することが多いが、これは砂糖を使用するより味が劣るといふ。それはコーラユーザーといふのは基本的に機能性よりも味を重視する傾向があるためだといふ。

13 2006年にはその成果でペプシははじめてプラスに転じた。



あると考えられる。ペプシのような世界企業は同じ商品であれば全世界的に同じマーケティングをとることが多い。例えばサントリーが携わる前に発売されたペプシツイストは、日本だけでなく全世界的に発売されマーケティングが実施された商品であるが、日本独自のマーケットにあったマーケティング戦略がとられていたわけではない。ペプシのような世界的巨大企業であっても、各国の支社は独立採算であることが多く、独立採算であるがゆえに、日本での既存のマーケット規模が小さいとその範囲内でマーケティング予算が設定される。ペプシの場合、日本での将来の伸びを期待して当面の採算を度外視した大規模なマーケティングが組まれることはなく、そのため日本のマーケットに合致したマーケティングを実施することはできなかった。サントリーは当然、この特殊な日本市場に精通しており、提携後は日本のマーケットに合致したマーケティングを実施できたことになる。

第二に、ペプシ単独では日本の複雑な流通に組み込んでいくことは困難であった。ペプシがすばらしい商品であっても、ペプシの入った自動販売機が非常に少なく店舗にもほとんど置いていない。特に近年成長してきたコンビニではほとんど売られていないなど、消費者が買おうと思っても買えないような状況であった。このような状況でまず実施しなければならないことは、消費者の手に確実に届くよう流通面ではたらきかけていくことであるが、ペプシコーラ以外の主力商品がなく、日本の流通業者とこれまでの取引も薄いペプシが日本の流通に入り込んでいくことは非常に困難であった。このような状況下で、サントリーは営業と流通という自社資源を使用することで確実に効果をあげていった。具体的には、サントリーが担当するようになってから、営業担当者が「うち（サントリー）がやりますからお願いします」とコンビニをはじめとした各流通業に取り扱いをはたらきかけた。ペプシをどのように育てるつもりで、どれだけの資金を投下してサポートするつもりなのか、どのような広告をしていき、どのようにバックアップするのかなどを詳しく説明し説得したのだ。このようにサントリーの営業力、セールスパワーを動員することで、各流通業者はサントリーの配荷力とシステム力を根拠にペプシの取り扱いを増やしていった。また、自動販売機で販売されるペプシの数はサントリーの保有していた自

動販売機の台数分そのまま増加することになり、サントリーの保有していたコンビニヤスーパーなど流通企業への販売力も活用されたことになる。

### 3 ペプシのマーケティング課題

サントリーはこのようにキャンペーン、広告の変更、味のバリエーション、営業・流通などの自社資源の活用等により、ペプシの売上増大やイメージアップなど一定の効果をあげてきた。しかし課題が全くなくなったわけではない。サントリーによる種々のマーケティングの実施によって、ペプシの持っていたマイナスイメージを払拭することはできても、消費者がペプシを積極的に選択するまでには至らず、まだ十分であるとはいえなかったのである。このペプシが持つコカ・コーラに対する劣位を解消するのは簡単ではなかった。数年間のペプシの推移は、データ上ではペプシのブランドイメージは上がっているが飲用者自体は減少していた（前出表3、データ3）。「ウリそのもののはつくったがブランドとしてはなかなかうまくいかない」、コカ・コーラとの対比でブランドインデックスが思ったほどとれていないという結果であった（表4、5）。

表4

#### ■ブランドコンディション [ブランドバリュー指標]

(2001年7月現在)		ペプシ	コカ・コーラ	対比指数		「飲用意向」 との 相関係数
功と差のない 指標	楽しい感じがする	56%	55%	102	ブランドの 「雰囲気」ま わりの指標	0.40
	カッコいい	48%	48%	100		0.40
	明るい雰囲気がある	57%	60%	95		0.41
功と大きく差 のついている 指標	おいしい/うまい	56%	78%	72	「味」まわり の指標	0.63
	心地よい刺激がある	57%	78%	73		0.55
	爽快感が得られる	57%	74%	77	0.55	
	自分に合う	41%	62%	66	消費者の 「感情」まわ りの指標	0.61
	身近な/親しみのある	51%	74%	69		0.49
メジャーなブランド	42%	79%	53	0.36		

(サントリー資料より作成)



表 5

コカを上回っている、もしくは差がほとんどない指標 (2000年平均)				
	ペプシ	コカ	対コカ指数	ブランドの雰囲気 まわりの指標
楽しい感じがする	52%	51%	103	
明るい雰囲気がある	56%	59%	94	
かっこいい	43%	47%	92	
コカと大きな差がついている指標 (2000年平均)				
おいしい/うまい	58%	78%	75	製品まわりの指標
心地良い刺激がある	58%	72%	81	
爽快感が得られる	58%	73%	79	
リラックスできる	37%	48%	76	
自分に合う	41%	61%	67	消費者の感情まわりの指標
身近な/親しみのある感じ	53%	73%	73	
自分達の世代に合う	49%	57%	85	
メジャーなブランド	63%	78%	81	

「トランプ調査(Winning Brands)男性中/高/大/20-30代社会人」

(資料：サントリー)

Y氏によると新商品ではない「いろいろ手あかのついたブランド<sup>16</sup>」を扱うのは非常にむづかしかったという。おまけつきのキャンペーンを実施しても、最初の約3年間はユーザー定着という思惑どおりにはいかなかった。98年から約2年のキャンペーンによってペプシのイメージを「明るい」というところまで持っていくことは出来たが、それが購買へとつながらない。おまけつき商品を出すことでコンビニでの配荷が広がり、コカ・コーラに対するネガティブなブランドイメージは払拭できたが、最初はウケても、徐々に伸びが鈍化した。ブランドが好きで買う、ブランドユーザーの育成までは出来ていない<sup>17</sup>。あえてペプシを選ぶ理由をどう与え、どのようなブランドイメージにしていくのかということが課題となっている<sup>18</sup>。このような頭打ち感があるのも事実である<sup>19</sup>。

16 ペプシの「暗い」「マイナー」などのイメージのこと。

17 ペプシマンやスターウォーズ・キャンペーン当時にターゲットとしていた小学5～6年生の消費者は現在中高生に成長しており、彼らが持つペプシのイメージは現在、悪くはないが、彼らがコーラ飲料を購入する際にペプシをあえて取る、という状況にまで育てることができていない。彼らはペプシも嫌いじゃないけどコカ・コーラも嫌いじゃないという状況で「コカじゃなくてペプシ」という積極的な理由を与えるまでには至っていない。

このようにある意味苦戦はしてきたが、サントリーだからこそ提携後一貫して赤字であった、業績のいいとはいえないブランドに相当の資源配分を可能とすることができた<sup>20</sup>。ただサントリー社内でもプレッシャーがないわけではない。事実、ペプシの販売権購入当時は食品事業全体、特に清涼飲料が大きく成長しており、ペプシ以外の飲料の利益をペプシに投資することに対してそれほどプレッシャーはなかった。しかし現在では清涼飲料市場はある程度成熟し「伸びしろ」が少ない。CCレモンやBOSSなど、サントリーは飲料のほとんどのカテゴリーでブランドを確立してしまった中、ペプシがいまだに強力なブランドとして確立されていないというのは許されない状況になりつつある。売上・シェアも含めて利益をどう獲得するかというのが非常に大きな命題になってきている。

#### 4 提携による効果

このように課題は少なからずあるが、サントリーによる提携を行わなかった方がペプシとサントリー双方にとってよかったのかというとそうではない。ペプシがサントリーと提携することによる効果は確実にあったのだ。ペプシは数字だけでみると、サントリーの数あるブランドの中でもたしかに厳しい状況ではあった。しかし、炭酸飲料部門においてはペプシはブランドとしてまだ十分

18 それとは対照的に90年代からコカ・コーラはペプシのターゲットより上の年齢層も含めた消費者にアプローチしていた。その結果、ペプシ世代より上の年齢層はペプシに対してよくないイメージを持っているという。このようなイメージが凝り固まった消費者に対してはいくらはたらきかけても相当難しいというが、年月を経てペプシ世代が年齢を上げていくにしたがって、そう悪くないイメージを多数占めると担当者は分析している。ただ、ペプシのイメージに対する最初のアプローチが間違っていた、と当時の担当者はいう。

19 そのため2001年頃からマーケティング戦略を変更しているが、まだ成果をあげているとはいえない。

20 例えば松下電器産業では、2年間黒字にならなかつたらその製品から撤退するという。サントリーには赤字であったビール事業を40年以上もやりつづけてきた、という風土がある。

に育成されているとはいえないが、それ以外の部分においてもサントリーの食品事業全体に非常に大きなプラスのインパクトを与えている。それが重要なポイントである。

提携による効果は大きく分けて4つあった。第一に、コーラ飲料への参入にとって一番の障害となっていた「コーラはアメリカのもの」という消費者の認識がアメリカ生まれのブランドであるペプシとの提携によって解消されたことである。サントリーは清涼飲料でコカ・コーラに次いで第二位のシェアにあった。そのサントリーが飲料分野でコカ・コーラと互角に戦っていくためには、コーラ飲料を投入することでフル・ラインナップを揃える必要がある。しかし実際にサントリーが一からコーラ飲料を開発できるかという、それは非常に難しいことであった。実際、当時の担当者も次のようにいう。

「サントリー・コーラじゃどうしても……。やはりコーラ飲料は『アメリカのもの』ということで、これまでもありましたが、あちこちからコーラ飲料を出しても『まがい物のコーラ』<sup>21</sup>として終わってしまうんです。そこにサントリーブランドとしていろいろと投資していくことを考えたら、ある程度コーラとしてブランドが確立されているペプシを買ってくる方が効率的だろう、という判断だったんです。コーラはアメリカのものだという意識が消費者はすごく強く、やはり和製コーラではない、コーラだけはアメリカのものでないと、そうなるともうコカ（コーラ）に対してペプシしかない。」

「コーラはアメリカのもの」というイメージが消費者の中に一旦出来上がってしまうと、その状況からブランドを一から作り上げていくのは非常に難しい。例えばサントリーは紅茶のブランドを長年開発してきたが、キリンの「午後の紅茶」に勝つことはできなかった。そこで最終的にはリプトンと提携し、それをサントリーの紅茶飲料として発売している。緑茶も各社がこれまで数多くの製品を発売してきたが、それらのほとんどはお茶の老舗ブランドである「おいしいお茶」（伊藤園）に迫ることはなかった。緑茶分野でもサントリーは老舗感をつくらうとさまざまなマーケティングをおこなったが、やはり難しかったと

21 例えばアサヒ飲料などもアサヒ・コーラを発売した過去がある。

いう。特に老舗としての安心感や信頼感をどう担保するかというところを自社で一からつくっていくには限界があったという。そこで最終的にはお茶の老舗である京都福寿園と提携することで「伊右衛門」ブランドのお茶を発売し、さまざまなマーケティングによってお茶としてのバリューアップを図り、大ヒットにつなげた。その他にもこのような例は多い。ダンキンドーナツ、マクドナルド、ピザハットなどは「アメリカのもの」というイメージが定着しており、そのイメージがそれ以降に日本発として参入したものの大きな障壁になっている。このように消費者の中である程度できあがってしまったイメージがある一方で全く新しいブランドを一から作り上げていくのは非常にむづかしく、ブランドを購入してくる、というのはその一つの解決方法であるといえよう。

第二に、提携によって新しい販路の開拓が可能となったという効果が大きい。サントリーはペプシの自動販売機、ファンテンビジネスなどシステム全体として提携した。それが、ペプシ飲料としての売上以上の効果をもたらし、食品事業全体にとって大きなプラスとなっている。まずはファンテンビジネスである。ファンテンビジネスとは映画館などの飲料コーナーにある、濃縮された液体を炭酸や水で割って飲料をつくるシステムである。これまでサントリーはファンテン事業に参入していなかったが、ペプシとの提携によって、ペプシが保有するファンテンビジネスの小さくないシェアを引き継ぐこととなった。これはサントリーの他の飲料ブランドに対しても大きな意味を持つ。これまではコーラかペプシがファンテン事業のほとんどのシェアをもっていたが、この提携でサントリーがペプシのファンテンビジネスを引き継いだことにより、サントリーの保有する他のブランド、例えばサントリーウーロン茶や伊右衛門、Cレモンなどの商品を新たな販売ルート（ファンテン）で消費者の手に届けることができるようになった。新たな販売ルートの獲得、という意味において大きな効果があったのだ。

第三に自動販売機の完成度が上がったことによる売上の増大があげられる。サントリーの自動販売機はコーラ飲料を入れることで完成度が上がり、それによってサントリーの他の飲料ブランドの売上も増大した。しかしそれだけでは

ない。サントリーはペプシの日本販売権取得によってペプシが保有していた自動販売機数万台を取得したが、この自動販売機拡大によってサントリーのこれまで保有していた既存ブランドの売上増大にもつながっている。自動販売機は、日本では自動販売機オペレータという会社が別であり、そこから自動販売機を借りて商品を販売する、というシステムを取ることが多い。そうすると自動販売機の借り主は自動販売機一台を借りて商売することになるため、一台の自動販売機の中にできるだけ多くのブランドが入っていた方が好ましい。そこでは借りる自動販売機がどれだけ「売れるブランド」をもっているか、ということが重要になる。多くのブランドを開発することで自動販売機オペレータがつけががるような商品ラインナップを揃えることで、結果として自動販売機が多く設置されることになる。従来のビジネスシステムのあり方でサントリーの自動販売機の設置台数はしばらくは伸びていたが、ペプシ提携前の頃からその伸びが頭打ちとなってきていた。一方、コカ・コーラはこのようなシステムをとらず、ボトラーが直接自動販売機を設置する。コカ・コーラはこのようにサントリーとは違ったビジネスシステムを取っていた。サントリーはコカ・コーラと同じようなシステムをとっていたとされるペプシと提携することで、サントリーのこれまでのビジネスシステムとは異なるシステムを獲得し、これまでの頭打ちを打開するという意味で食品事業全体にとって大きなプラスとなった。

第四に、ペプシとの提携によってコカ・コーラ社のマネジメントシステムを学習できたことはサントリーにとって非常に大きな効果をもたらした。サントリーはペプシの日本代理権を獲得する時でさえ、ペプシのブランド評価をほとんどおこなわなかったという。ボトラーの評価、システムの評価はしたというがブランド評価は行わず、「ペプシだったらウチがやったらできるだろう」と提携を決めた。サントリーはペプシとの提携以前のマネジメントのほとんどがそのようなやり方であったという。それがペプシと提携したことでペプシのマネジメントシステムを学び、さらにペプシのシステムを学習するために、コカ・コーラのマネジメントシステムを学習することになった。ペプシをマネジメントしていくにあたり、ペプシのマネジメント手法というよりもむしろコカ・コーラのマネジメントを様々な方面から調査し研究したという。ペプシを扱っ

ていくうちに「コカ・コーラが何をやっているのか」ということを研究し、それによってブランドマネジメントシステムというものを徐々に理解していったのだ。そのマネジメントのあり方はサントリーの食品事業部の従来のやり方とは全然違っていった。例えばきちんとユーザーを見て、ブランドのバリュー構造を考え、それらのどこを達成したりできていないのかをレビューし、ブランドをマネジメントする。資料によるブランドの詳細な分析などこのマネジメントのあり方は基本的にはサントリーの風土にはなじまないものであったというが、取り入れるようになったのだ。例えばそれまでのサントリーではブランド調査を実施していたが「こんな結果でした」でおわり、レビューについては「そんなやる前に次」という風土であった<sup>22</sup>。食品事業全体のブランドマネジメントシステムがいわば「当たるも八卦」で、このコカ・コーラのマネジメントシステムの学習がどのようにペプシブランドをマネジメントしていくかということをはじめて考えるきっかけになったという。そしてそのような風土の中、部分的には今回獲得したマネジメントのあり方が食品事業全体に引き継がれているという。このようにコカ・コーラのビジネスシステムについても理解を深められたことは大きな収穫であったという。

## 小 括

まとめよう。サントリーはペプシの販売代理権取得によって単純にペプシの販売権と自動販売機（追加の販売ルート）を獲得しただけでなく、これらの4つを同時に獲得した。一つはブランドイメージであった。消費者の中には「コーラはアメリカのもの」というイメージが完成されており、完成されたイメージがあるとそのカテゴリーで一から製品開発するのはむづかしいが、ペプシとの提携という形でこの一番の障害を乗り越えることができた。またこれに補足的に、モチベーションも獲得した。ペプシブランドは日本ではそれほど販売力は

22 サントリーの有名な「やってみなはれ」精神で、やってみてそれが当たればいいが、当たらないとレビューせず次に行くという具合であったという。

なかったが個性的なブランドイメージをもち、ブランドに対して強い思い入れのあるクリエイターが存在する。これらのクリエイターの強力なモチベーションを駆使しながらマーケティングをすすめることを可能とした。二つ目は新販路開拓である。提携によってファンテン事業に参入しただけでなく、自動販売機についても新たなビジネスモデルを取得し、頭打ちを打開した。それと共に、自動販売機におけるコカ・コーラのビジネスモデルの理解も深まった。三つ目はコーラ飲料を揃えることで自動販売機のフル・ラインナップを完成させ、業界第一位のコカ・コーラと同じ土俵の上に立つようになったことである。最後に、新たなビジネスシステムの学習と、その社内への浸透である。ペプシとの提携に際してペプシのビジネスシステムの学習、それ以上に業界第一位であるコカ・コーラ社のビジネスシステムの研究を徹底した。それによりこれまでのサントリーにはなかったブランドマネジメント手法を獲得し、それをソフトドリンクだけでなく食品事業全体に広めたことが大きな収穫であった。

ここではメリットだけを議論してきたが、もちろん他社ブランド活用のデメリットも考えられる。それは例えば第一に、消費者がそのブランドに対して既に何らかのイメージをもっている時、そのイメージを刷新してまで何かをするのはむつかしさを伴う。このペプシの事例においても、それが発端となってコカ・コーラとの関係をひっくり返すまでには至っていないのが現状である。また第二に、もともとともつ経営資源との補完性が重要である。ペプシとサントリーの場合、ペプシの持つアメリカというイメージ、違うビジネスモデルと、サントリーの自動販売機、営業力、流通などが補完し合っていた。しかしその読みを間違えると、そもそものブランドよりも悪くなってしまうかもしれない。それは、そもそも「悪くなっている」状態のブランドを買収したり提携してくるからである。このような状態のブランドの再生を常に成功させることができるとは限らないのである。こうしたデメリットを考察するには、他事例も含めた考察がもとめられる。それを今後の課題としよう。

〈参考文献〉

- 石井淳蔵『ブランド』岩波新書、1999年。  
石井淳蔵『マーケティングの神話』日本経済新聞社、1991年。  
磯山友幸『ブランド王国スイスの秘密』日系B P社、2006年。  
小川進『競争的共創論』白桃書房、2006年。  
加藤芳夫、サントリーデザイン部『なっちゃん秘密』六耀社、2001年。  
金井優枝（1999）「ブランド管理におけるシークエンスという視角」『六甲台論集』第46巻第1号。  
金井優枝（2002）「ブランド・アイデンティティとシークエンスー4事例の統合分析」『経済学論集』第25巻第3号。  
デービッド・A・アーカー/陶山計介、小林哲他訳『ブランド優位の戦略』ダイヤモンド社、1997年。  
秦郷次郎『私的ブランド論 ルイ・ヴィトンと出会って』日本経済新聞社、2003年。  
ベルナルド・アルノー/杉美春訳『ベルナルド・アルノー、語る ～LVMHをつくった男』日系B P社、2003年。  
峰如之介『なぜ、伊右衛門は売れたのか。』すばる舎、2006年。  
山田正和『がぶり！サントリー』明日香出版社、2004年。

本稿執筆にあたり、サントリー食品事業部、当時のペプシ担当の方にインタビューおよび資料提供など多大なご協力をいただいた。ここに記して感謝したい。