

ケーススタディ：後発ブランド「エルモア」

梶原 勝美

目次

- 1、はじめに
- 2、商品ブランドと地域ブランド
- 3、ティシューペーパー
- 4、ブランドの誕生
- 5、「エルモア」のブランド・マーケティング
- 6、おわりに

1、はじめに

2013年2月24日(日)から27日(水)にかけて専修大学社会科学研究所主催で行われた四国の愛媛県と徳島県の実態調査研究に参加した。

その際最も興味をそそられたのが紙の町を宣言している四国中央市での実態調査である。まず初めに、これまで不勉強のためか、その存在自体を知らずにいた同市の名前に関心をもった。同市は2004(平成16)年4月に愛媛県の東端に位置する川之江市・伊予三島市・宇摩郡土居町・宇摩郡新宮村が合併して、新しくできた市であり、その際に四国の中心であり、将来、道州制が導入される場合の道庁所在地ないし州都になることを目指して付けられたものようである^(注1)。

同市は全国屈指の紙の産地であることから2008(平成20)年に始まった「全国高等学校書道パフォーマンス選手権大会」通称「書道パフォーマンス甲子園」をもとにして製作された映画「書道ガールズ!! 私たちの甲子園」の舞台になったところである^(注2)。

今回実態調査研究で同市を訪れた際に、同市産業活動部産業支援課課長補佐(兼)産業支援係長の宮崎修から同市の歴史と現状の詳しい説明があったが、当初想定していた「地域ブランド」の話が全く出ないことに驚いた。通常地方に伺えば、必ずといっていいほど地域ブランドを作り、展開の最中ということになるが、期待に反して、彼の話から、四国中央市はそうではないことがわかった。そこで、ますます、同市に興味を持った。同市は、製紙、紙加工において日本屈指の生産量を誇り、紙製品の出荷額が6年連続日本一であり、大王製紙株式会社やユニ・チャーム株式会社といった上場企業をはじめとして、多くの紙製品の企業の本社、本店、工場があり、中堅の製紙、紙加工のメーカーも数多くある。同市はまさに紙の町である。

同市ではいくつかの企業を訪問したが、なかでも最も興味を持ったのがエルモア株式会社本社工場を訪問したことである。同社は非上場企業であるが年商 1,022 億円(平成 24 年 6 月期)のカミ商事株式会社^(注 3)の子会社に当り、ティシューペーパー^(注 4)のブランド「エルモア」の生産を担っている企業である。そこでは、かねてより不思議なことと思っていたティシューペーパーのポップアップ‘Pop-up’を含め箱詰め、5 箱セットのパックまで、ほぼすべてが完全自動化され、ティシューペーパー4000 t/月、ティシューカートン 2,000 万枚/月の生産^(注 5)を誇るティシューペーパーの生産システムとロボットによる無人物流配送システムの一端を見学することができた。ティシューペーパーの大量生産と出荷を行っているにもかかわらず、工場には人影はまばらであった。

同社工場長の伴野宏夫の説明では、「エルモア」はティシューペーパーの有力なブランドのひとつであるということであった。私はこれまでティシューペーパーのブランドは「クリネックス」、「スコッティ」、「ネピア」、「エリエール」はブランド認識していたが、不覚なことに「エルモア」についてはそのほかの多くのティシューペーパーのブランドと同様にモノ認識をしており、換言すれば、街角において無料で配られているティシューペーパーと同じティシューペーパーというモノ認識であり、まったくブランド認識をしていなかった。

そこで、本稿では、今回のエルモア株式会社への訪問を契機として関心を持ったブランド「エルモア」の事例研究をブランド・マーケティングの観点から試みることにしたい。

2、商品ブランドと地域ブランド

マーケティングの研究をしているといまだに多くの誤解があることを痛感するが、そのひとつが商品ブランドと同じもののように誤解されている地域ブランドであり、かつては産地ブランドといわれていたものである^(注 6)。当初、ブランド「エルモア」についての知識がなく、四国のローカル・ブランドあるいは地域ブランドかもしれないと大いなる誤解をしていた。

そこで、ここでは商品ブランドと地域ブランドについて考えてみることにしたい。何年前か、宮崎県知事に芸能人出身者が当選し、盛んに宮崎ブランドを声高々に吠えまくっていたが、果たして宮崎ブランドとは何であろうか。通常、「宮崎ブランド」とは、宮崎県の地域ブランド、産地ブランドを表しているとみなされている。元芸能人知事は、どこに行くにも宮崎産の産物を持参し、宮崎ブランドを PR していた。なかには自分の似顔絵をキャラクターにしたワッペンを商品に貼り付けたりしていたのである。一時大変な人気となったようであった。ところが、事件が起こった。

それは、彼のいう宮崎ブランドの地鶏が鳥インフルエンザに汚染されてしまった時である。

それまで、宮崎の地鶏はおいしいと盛んに宣伝していた知事は、「どうもすいません。業者には十分指導と注意をしておきます。」と自分には責任がなく、他人事のように発言したことを覚えている。実は、この無責任のようにみえる彼の答えのなかに地域ブランド、産地ブランドの本質がみてとれるのである。強力なブランド力を持っていた雪印が乳製品の食中毒から社長は辞任、長年築きあげてきたブランド「雪印」も放棄せざるをえなくなったのと比べれば明白である^(注7)。つまり、地域ブランド、産地ブランドには責任の所在が明確ではなく、それが商品ブランドとの一番大きな違いである。宮崎県の知事を含め多くの人は、ブランドとは有名な商品を意味するものであるという大きな誤解があり、従来の名産品、特産品という言葉ではなく、それを表す今風な言葉としてブランドを使っているにすぎない。もちろん、知事がもし「宮崎県何々市の地鶏加工の何々会社の何々ブランドはおいしく大変好評であるので是非買ってください」という趣旨の発言をしたならば、それこそ宮崎県の個別企業が展開しているブランド、すなわち、ローカル・ブランドの PR を公職にある者がしていたということになり、別の意味で大問題になったかもしれない^(注8)。

したがって、ブランド所有者、展開者が個別企業の場合には責任の所在が明確となり、当然ブランドとみなすことができるといえるが、この「宮崎ブランド」の「地鶏」、「マンゴウ」に代表される「産地ブランド」ないし「地域ブランド」は一見ブランドのようであるが、厳密に言えば、商品ブランドとは似て非なるものであり、敢えていうならば、「擬似ブランド」というべきものである。

同様な地域（産地）ブランドとして、「静岡茶」や「深谷ねぎ」があげられるが、それらを買う消費者は当然おいしいことを期待するが、もし何かの事情でおいしくなければ、消費者はどうなるのであろうか。ある消費者はあきらめる、またある消費者はそれを買った店にクレームをいうかもしれないが、いずれにせよ泣き寝入りが関の山である。つまり、責任の所在が不明確であり、多くの消費者は地域ブランド、産地ブランドといってもそれは責任の所在が明確な商品ブランドとは同じではないということを無意識のうちに理解しているのである。

次に、日本で農産物でありながら、アメリカの農産物ブランド「サンキスト」に一番近いと思われるイチゴのブランド、しかも最近では海外市場へ輸出され、評判が高い「あまおう」について考えてみたい^(注9)。当初、「あまおう」は待ちに待った日本で初めての農産物ブランドかと思っていたが、どうもブランドではなく、福岡県の産地ブランドであり、したがって、商品ブランドではなく擬似ブランドというべきものであるといわざるをえない。確かに「あまおう」は登録されているが、それは福岡県農業総合試験場が開発した品種の登録であり^(注10)、その所有者は福岡県の県農協である JA グループ福岡ということであり、その傘下の地域農協がそれぞれ個別に生産農家を指導し、生産された「あまおう」イチゴを集荷し、販売しているが、「あ

まおう」を称している主体が複数あり、それぞれの生産者、生産地で甘さ、大きさなど独自に標準化を試み、一見ブランドのようであるが、すべての「あまおう」に対する統一的な標準化は行われてはいず、やはり産地ブランドである擬似ブランドとみなさざるをえない。また、今回の実態調査研究の対象のひとつとなった徳島県上勝町の「彩（いろどり）」も当初は山間部の一部の農民が農協の指導のもとに共同して創造し、展開を始めたブランドのごとく思われたが、結局は、東とくしま上勝農協が保有している地域団体商標のブランドということであり、しかも「彩」のモノに対する責任とリスクはブランド所有者、展開者である農協ではなく、葉っぱの出荷者が個々に負うということである。やはり農協が主体では、企業が創造、展開する通常の一般的な商品ブランドとは大きく異なり、擬似ブランドとみなさざるをえない^(注11)。同様に兵庫県と県物産協会が立ち上げる「五つ星ひょうご」も擬似ブランドであり、ブランドではない^(注12)。

もちろん、長い歴史のある伝統工芸品などの地場産業に地名などが付加されている産地ブランドは、生産者が小規模、多数であり、ある程度の標準化はなされているが、個別企業のブランドではなく、「擬似ブランド」と考えられる。ただし、日本各地に存在する地酒は産地ブランドではなく、地方ブランド、ローカル・ブランドであるのはいうまでもない（なかには、焼酎の「イイチコ」のように地方ブランドから今や全国ブランド化したものもある^(注13)）。

なお、「地名+産物」からなる「産地ブランド」に代わり、最近、「地域ブランド」という言葉によく接するようになってきた。これまで、「地域ブランド」とは、産地ブランドを意味する場合と地方ブランド（ローカル・ブランド）を意味する場合があると単純に考えていたが、今や拡大解釈され、しかも新たな地域ブランドの提唱がいくつか試みられている。

その背景には、平成の市町村の大合併があり、2006年の商標法の一部改正により、「地域団体商標制度」の新たな導入があげられる^(注14)。したがって、「地域名+商品名」からなる新たな「地域団体商標」イコール「地域ブランド」へと従来の「商標」イコール「ブランド」という論理がここでまた復活したようである。その上、「地域ブランド」の拡大解釈が始まったのである^(注15)。

これらの新たな試み^(注16)の趣旨については大いに賛同すべきことではあるが、なぜ、地域ブランドと名付けたのが理解できない。したがって、地域ブランドと敢えてブランドを冠するよりは、地域特産、地域名物、地域発見、地域創造、等々のネーミングのほうが適切であると考えるをえない。

なお、ここでいわれている「モノの地域ブランド」を中国で知らないうちに商標登録される前に、地域団体商標として、「地域ブランド」を登録することは今や大流行であるが、それらはまぎれもなく擬似ブランドである「産地ブランド」に他ならない。ある特定の地域の特産品を一流ブランドのように有名にするために情報発信したいという意図は理解ができるが、それら

「地域ブランド」は擬似ブランドであると考えざるをえない^(注17)。

そもそも「地域ブランド」とは、本来、市場がある一定の地域に限定されたブランド、すなわち「ローカル・ブランド」、「地方ブランド」を意味するものであり、この場合の「地域ブランド」は当然商品ブランドであり、ただその市場が限定された一定の地域市場であるということである。すでにみたように^(注18)、多くの商品ブランドは当初はローカル・ブランド、すなわち、地域ブランド、地方ブランドから発展するものであり、本来、「地域ブランド」とはまだナショナル・ブランド、全国ブランドにまで発展していないブランドを意味するものである。しかしながら、このところ地域ブランドを拡大解釈し、なんでもブランドの状態が生まれてきている。したがって、ここでもう一度明確に区分けをすれば、産地ブランドは擬似ブランド、同様に地域ブランドも当然擬似ブランドであり、その一方、産地ブランド、地域ブランドが、ある特定の地域でその地の個別の企業が創造、展開、管理しているローカル・ブランド、地方ブランドを意味する場合には、もちろん、それはまさしく商品ブランドである。

このように商品ブランドと地域ブランドを理解すれば、四国中央市で誕生したブランド、「ユニ・チャーム」、「エリエール」、「エルモア」は地域ブランド、産地ブランドではなく、当初より個別企業の商品ブランドであり、「ユニ・チャーム」は今やリージョナル・ブランド (RB)^(注19)へと展開中であり、「エリエール」と「エルモア」はすでにナショナル・ブランド (NB) となっており、今後、リージョナル・ブランドを目指すことと思われる。したがって、同市の宮崎修課長補佐の説明の中に地域ブランドについての言及がないのは十分な理由があることなのである。

3、ティシューペーパー

ティシューペーパーはアメリカ生まれである^(注20)。ティシューペーパーの出現は第1次世界大戦中にアメリカで進められた綿花の代用になる医療用材料をパルプから作ろうという軍事目的の研究の産物だった。その後、品質改良を繰り返し、1924年、アメリカのキンバリークラーク社「Kimberly-Clark Corporation」によって、「Kleenex」というブランドが誕生したのがティシューペーパーの始まりである。なお、現在のような紙が1枚ずつ出てくるポップアップの機能が開発されたのは1929年である。

日本では、1963(昭和38)年アメリカのキンバリークラーク社と日本の十條製紙が合弁企業、十條キンバリー株式会社を設立し、翌1964(昭和39)年に「クリネックス」が販売され、ほぼ同時期にアメリカのスコット・ペーパー社と日本の山陽パルプが合弁企業、山陽スコット(株)を設立し、「スコット」の展開を始めている。それまで、ほとんどちり紙や京花紙が家庭用の薄

葉紙の中心であった日本市場であったが、化粧落としという新しい用途の製品として宣伝するようになってから急速に普及し、アメリカ生まれのティシューペーパーが現在のような日常の必需品となり、世界でも類を見ないティシューペーパーの大量消費を今日まで続けているのである。

ティシューペーパーは独特なモノである。東京では毎日のように盛り場の駅周辺で広告入りのものが無料で配られている。無料、すなわち、ただにもかかわらず、その品質は決して悪くはない。知り合いの外国人から日本人は不思議であるといわれた。それは無料であるにもかかわらず、多くの日本人は街中でのティシュー配りをわざわざ避けて歩いているのが理解できないというものである。彼らの母国の多くでははまだ質のいいかつ安価な紙が入手できないことがその背景にあると考えられる。一方、日本では家庭だけではなく、どこへいってもティシューペーパーが見受けられる。無料配布があることから明らかなように、空気、水、それらに次ぐどこにでもありふれたモノとして認識されているのかもしれない。

ティシューペーパーは現在の生産技術をもってすれば、参入障壁となる特許、ノーハウなどはほとんどなく、だれでもが簡単に新規参入が可能な商品である。また、エルモア本社工場長のいうように差別化が困難な商品でもある。それにもかかわらず、一部の消費者には明らかにブランド志向が見受けられる。ティシューペーパーに対する消費者の態度は、一部には、たとえば、「スコッティ」のティシューペーパーでどうしても鼻をかみたいといい、また、多くの消費者はブランドはいつでもよく鼻をかめさえすればそれでよしというように二極分化しているものと考えられる。

ティシューペーパーが誕生してから数十年間経つが、それまで新聞紙、古紙、その他の紙、あるいはハンカチーフをはじめとした布といった代用品で済ましていた消費者に、ティシューペーパーはその手軽さ、便利さをアピールすることにより成長してきたといえるであろう。しかしながら、その市場は日本をはじめとする先進国ではほぼ飽和に近付いているかもしれない。もはや価格が安くなっても需要は増えないという市場構造のもとになってきたのである^(注21)。

4、ブランドの誕生

ここから本題に戻り、「エルモア」について論じることとする。しかしながら、調べたところ、「エルモア」についての研究がこれまで全くなく、また、同ブランドについての文献もなく、しかもブランド展開企業のカミ商事株式会社の社史もない中で論を進めざるをえない。

周知のように「エルモア」は「クリネックス」、「スコッティ」といったパイオニア・ブランド、そして、両ブランドを追隨した「ネピア」、「エリエール」といった有力ブランドがひしめ

く中、遅れて創造され、展開されてきた最後発の追随ブランドのひとつである。

「エルモア」というブランドは、フランス語で「彼女」という意味の「エル=elle」、「私」という意味の「モア=moi」を組み合わせた造語であり、「彼女と私」という意味である^(注22)。このブランド「エルモア」はカミ商事が所持しているティッシュペーパー、トイレットペーパー等の統一ブランドである(本稿では、「エルモア」はティッシュペーパーのブランドとして論を進める)。

しかしながら、ほとんどの消費者にとって、「エルモア」、すなわち、「彼女と彼」とティッシュペーパーとの間には何も連想されることがない。まず、フランス語での音の響きがいいかもしれないが、意味がわからない。その説明ないし説得のコミュニケーションが不足しているのかもしれない。そもそもブランド・ネームは単なる名前ではなく、それ以上のものである。何らかのイノベーションを反映したり、消費者への強いメッセージを意図したものでなければならない。その結果、残念ながら、「エルモア」は私ばかりか多くの消費者には何も特別な情報を訴えることができていない。

ここで「エルモア」と実態調査で今回訪問したエルモア株式会社との関係を簡潔に記せば、エルモア株式会社は原料調達から研究・開発、製造、加工、販売、物流までを手掛ける紙の総合商社かつ「エルモア」のブランド保有、展開企業であるカミ商事株式会社を中核とするグループの加工を担当している生産子会社で、同様な役割を担うのが、関東・首都圏をターゲットにしているエルモア関東株式会社(本社/東京都、工場/栃木県佐野市)である^(注23)、ということになる。したがって、「エルモア」は昔風にいえば卸に相当するブランド展開企業であるカミ商事(株)が、生産を子会社のエルモア株式会社に委託しているプライベート・ブランド(PB)であるとも考えることもできるが、両社を一体と考えれば、メーカー・ブランド(MB)とみなすこともできる。なお、現代では、MBもPBもその垣根が低くなり、両者の区分はそれほど意味をなさなくなっている。

5、「エルモア」のブランド・マーケティング

前述したように、私はこれまで「クリネックス」、「スコッティ」、「ネピア」、「エリエール」については辛うじてブランド認識があり、それらの広告情報に接したことがあるが、その一方、「エルモア」についてはまったく知らなかった。そこで知り合いの範囲で「エルモア」について聞いてみた。ある人(複数)は知らないといい、また、ある人(複数)は「エルモア」のブランド認識を持っているが、彼らにさらに聞いてみるとティッシュペーパーの安いモノという認識であった。また、彼らの多くは「エルモア」が何を意味するかも知らなかった。したがっ

て、「エルモア」のブランド・コミュニケーションが不十分であることは間違いのないことである。

それにもかかわらず、「エルモア」は、エルモア株式会社本社工場長がいうように市場で評価されているブランドであるということは、実は、ブランドとしてではなく、低価格のモノ商品としての訴求に成功している商品の単なる名前に他ならないと考えられる。今日では、ある一定以上の規模のスーパー・マーケット、ドラッグストアには「エルモア」は必ずといっていいほど棚に置かれており、しかも多くの店では店頭のディスカウント品としての役割を果たしている。この「エルモア」の誕生から今日までの発展のプロセスについては、ブランド企業のカミ商事（株）の社史もなく、「エルモア」について記された資料、文献もなく、四国中央市に問い合わせたがわからないということであった。したがって、気が付いてみたら、ティッシュペーパーのブランド、「エルモア」があったということになるのであろうか。

ちなみに近くのスーパーでティッシュペーパーのブランドの価格調査を試みた（スーパー・ライフ向ヶ丘遊園駅前店、2013年3月2日、調査）。

「エルモア」	200組+20組×5P（パック）	298円
「スコッティ」	160組×5P	278円
「クリネックス」	180組×5P	278円（本日限りの特売品）
「エリエール」	200組×5P	298円

（なお、参考までにコンビニのセブンイレブン^(注24)とスリーエフ^(注25)で調査したところ、どちらにも「エルモア」は棚には置かれていなかった）。

その結果、「エルモア」はライバル・ブランドより価格が10%以上安いことが明らかである。現在の生産技術水準からみれば、各ブランド間にモノとしての品質には大きな差異は考えられず、「エルモア」は低価格を武器に競争してきたのはいうまでもない。したがって、「エルモア」は価格訴求のブランドであることが分かる。さらにいえば、ブランドに近いモノ、すなわち、ブランドというよりはモノ商品として認識されているものといえるかもしれない。

多くの消費者にとっては、単なる安いモノ商品に「エルモア」と名付けたものにすぎないという認識をされたならば、今後より一段と増えると思われるPBおよび新規参入の新たなライバル・ブランドの出現により、ますます競争にさらされることとなり、店頭販売でもネット販売のいずれにもみられるような低価格アピールを継続しなければならなくなり、いずれはティッシュペーパーの「サムスン」として、常にライバル・ブランドとの価格訴求に活路を見出し続けなければならなくなるであろう。しかしながら、今後、「エルモア」が後発の追随ブランド

でありながら今や世界最強を誇るグローバル・トップ・ブランドとなっている「サムスン」のようなグローバルな存在になれるのであれば、それはひとつの大きな成功事例といえるであろう^(注26)。

そうなるには、ティッシュペーパーの商品特性から明らかなように、「エルモア」が日本のティッシュペーパーの「サムスン」を目指すならば、さらなるコスト志向、すなわち、物流費のコスト・カットのために大量消費市場の近くに工場立地しなければならない。したがって、何も四国中央市で大量生産する必然性があるとはいえない。日本でいえば、栃木県にもうひとつの工場があるが、九州と北海道にも工場の進出が必要となるかと思われる。さらにいえば、「エルモア」が低価格を武器にリージョナル・ブランド、グローバル・ブランドへと発展するには、中国をはじめとして世界中の消費市場の近隣に生産基地を作る必要がある。

したがって、「エルモア」はブランド・マーケティングではなく、あくまでも低価格での大量販売のために生産志向を貫くことになるのであろうか。その戦略は、同じ品質のブランド間では価格が最も安く、同じ価格のブランド間では数量が最も多いという限りなくモノ商品に近づくものとならざるをえない。

6、おわりに

これまでティッシュペーパーに対してモノ認識でブランド認識をしてこなかったが、本稿を纏めるに当たり、「エルモア」を中心にティッシュペーパーのブランドを考えてきた。まず、今回の実態調査研究でいくつかの企業、業者、NPO、等々を訪問したが、会議室や工場の片隅には必ずといっていいほどティッシュペーパーが置いてあり、よく見るとそのブランドのほとんどが「エルモア」であった（もちろん、大王製紙（株）の会議室だけは当然のように「エリエール」が置いてあった）。

すでに述べたように、「エルモア」のブランド・マーケティングは、ブランド・マーケティングではなく、実は、プロダクト・マーケティングであり、あえていえば、マーケティングというよりは販売戦略であり、その中核は低価格販売という価格戦略にすぎないということになる。それでは、今後、改めて「エルモア」のブランド・マーケティングをドラスティックに展開することは果たして可能であろうか。もはやティッシュペーパーのイノベーションは考えにくい現状の下では、「エルモア」の情報発信力を高めるには何らかの情報の付加が必要である。しかしながら、現時点ではそれも大変困難なことかもしれない。ただひとつ可能な手段としては、消費者に大量広告によって情報を伝達することがあげられるが、コスト・パフォーマンスを考えれば最適な経営判断とは必ずしもいえないであろう。結局、さらに生産コストを削減し、費

用のかかるブランド情報の展開コストも削減し、寡占市場となっているティッシュペーパーの市場で低価格訴求の戦略で生き残ることを目指す、すなわち、これまでの戦略を継続することにならざるをえないのであろうか。

したがって、「エルモア」はブランド・マーケティングのオーソドックスな事例であるとは必ずしもいえない。しかも円安が進み、ティッシュペーパーも値上げが目前に迫ってきている^(注27)。「エルモア」の低価格戦略はひとつのターニングポイントを迎える局面に入りそうである。

ティッシュペーパーの市場は、これまではハンカチを駆逐し、ちり紙、京花紙の市場を奪い、新たなライフスタイルを提案することによって成長してきたが、生産は寡占体制となり、イノベーションの余地は少ない^(注28)。市場には有力なブランドが存在し、しかも価格訴求のライバル、PBが数多く出現し、価格競争が激化し、「エルモア」の成長の余地は限られてきている。そこで、「エルモア」のブランド・マーケティングが必須となると思われるが、すでに触れたように、現状ではそれも考えにくい。あえていえば、「エルモア」が研究開発によって何かしらの技術的イノベーションを実現し、新たなパイオニア・ブランドとして消費者に評価されることがあげられるが、今回の訪問では生産の説明はあったが、研究開発、新技術、新製品といった話題は出なかった。そのような中で、「エルモア」が有力なブランドへと脱皮するには、オリジナリティのある情報の創造を行い、それを消費者に発信し、評価、支持されることだけでもいいが、現実ではまさしく困難なことかもしれない。追随ブランドの宿命を甘受することになるのである。

そうなると、「エルモア」の成長、発展の可能性は国外市場かもしれない。まだ品質的に十分満足のいくものではないティッシュペーパーが流通している国は世界には多く存在し、トップ・ブランドを目指して、それらの諸国へ進出すれば大きな成功を収めるかもしれない。しかしながら、日本のブランドだけではなく、世界のグローバル・ブランド（GB）との競争がそこには待っているかもしれない^(注29)。ブランドとして進出するのか、低価格を武器にモノ商品に近いブランドとして進出するのか、二者択一となるであろう。

最後に、ブランド・マーケティングの長い歴史が教えるところでは、「キッコーマン」や「コカコーラ」のようにブランド・マーケティングの成功により、グローバル・ブランド（GB）となり、世界中の消費者によって、評価、支持され、世紀を超える成長を続けているブランドはいくつかあげられるが、その反面、価格訴求、すなわち、安売りでは一時的に天下を、市場を、消費者を獲得することはできるが、それが長期にわたり継続したというブランドの成功事例については、私は知らない。心すべき課題となるであろう^(注30)。

- 注 1、<http://ja.wikipedia.org/wiki/> (2013/03/05 閲覧)。
- 注 2、http://shodo-performance.jp/?page_id=36 (2013/03/02 閲覧)。
- 注 3、「四国は紙国」II-5、一般財団法人シック産業・技術振興センター。
- 注 4、本稿では最近の慣例に従ってティシューペーパーと表記するが、詳しくは、『『ティッシュ』は日本工業規格(JIS)が定めた表記法。『ティシュー』は主にメーカーが使っていて、英語の tissue の発音はこれに近い。そして『ティッシュ』は口語あるいは俗語体。』-市川隆「ジャパナイゼーションの博物誌 第4回 万能衛生紙」p.118、グッツプレス、1996年8月。
- 注 5、カミグループ・パンフレット
- 注 6、もうひとつは、マーケティングは大量販売であるといったプロダクト・マーケティングである。詳しくは、梶原勝美『ブランド・マーケティング研究序説Ⅰ』創成社、2010年；梶原勝美『ブランド・マーケティング研究序説Ⅱ』創成社、2011年；梶原勝美『ブランド・マーケティング研究序説Ⅲ』創成社、2013年。
- 注 7、産経新聞取材班『ブランドはなぜ墜ちたか』pp.15-101、角川書店、平成13年。
- 注 8、もちろん知事は私心からではなく宮崎県の産業振興のために頑張って「宮崎ブランド」を連呼しているのであり、大変大きなPR効果をもたらしたのは事実である。
- 注 9、小寺均「アジアへ売り込もう!『福岡ブランド』あまおうを海外へ」、農業と経済編集委員会、「農業と経済」vol.72 No.10、pp.70-72、昭和堂、2006年。
- 注 10、<http://www.fs-fukuoka.com/pickup/amaou/area.html> (2009,8,25 閲覧)
- 注 11、農産物以外に最近では水産物ブランドがいわれ始めている。たとえば、「関サバ」、「大間のマグロ」などであるが、まず、「関サバ」についていえば、果たして標準化がどのようにして可能なものであるか、また、そのほかの産地のサバとの違いが何であるかといったことが、疑問である。最近、偽「関サバ」が出回っているという話をよく耳にする。いったい何をもって関サバというのであろうか。「関サバ」とは佐賀関町漁業協同組合のシールを張ったさばであり、市場流通と直販の両者の方法で販売されている。目利きの集合である魚市場のせりを必要とする市場流通に依存するならばそれはブランドではない。そもそもブランドとは目利きが必要ないということである。「大間のマグロ」についても同様である。ブランドとはその所有者が価格を決められるものであるが、「大間のマグロ」はその他のマグロと同様に魚市場で目利きである卸、仲介人がセリで価格を決めている。このような現状から、「関サバ」、「大間のマグロ」の両者とも養殖ではなく、天然の水産物であり、標準化が困難であることも加え、いずれも厳密にはブランドとはいえず、「擬似ブランド」である「産地ブラ

ンド」ないし「地域ブランド」といわざるをえない。

注 12、神戸新聞 2013（平成 25）年 2 月 28 日。

注 13、平林千春『奇跡のブランド「いいちこ」』ダイヤモンド社、2005 年。

注 14、清丸恵三郎『ブランド力』pp.348-366、PHP 研究所、2004 年；博報堂地ブランドプロジェクト『地ブランド』p.25、弘文堂、平成 18 年；「登録商標が決めて 海峡を挟んだサバ・アジ販売競争」、「週刊ダイヤモンド」1999 年 11 月 6 日号、pp.64-65、1999 年；山田敦郎『ブランド力』pp.126—137、中央公論新社、2002 年。

注 15、関満博、財団法人日本都市センター編『新「地域」ブランド戦略』pp.2-4、日経広告研究所、2007 年。なお、地域団体商標制度の導入前の地域ブランドについては、次を参照。星野匡、川上育子『成功するブランド・マーケティング』pp.192-197、日本経済新聞社、1995 年。一例をあげれば以下のようなになる。「たとえ合併を機にして『地域ブランド』を作ったところで、消費者が『欲しい』と思うところを明確に押さえた上でブランド化がなされなければ、世に出ても売れずに埋もれてしまう危険性があるということである。」（星野匡、川上育子『成功するブランド・マーケティング』p.29）

『「地域ブランド=地ブランド』という考え方です。地ブランドとは、ブランド論を、地域経営・地域作りに応用するものです。地ブランドは、3 つの領域で構成されます。1 つ目が、場に注目する観光地ブランド。2 つ目が、モノに注目する特産品ブランド。3 つ目が、そこに住む人、生活に着目する暮らしブランド。これは、行きたい価値=観光地ブランド、買いたい価値 =特産品ブランド、住みたい価値 =暮らしブランド、の 3 つと整理することができます。」（博報堂地ブランドプロジェクト『地ブランド』pp.13-15）

「地域ブランドとは、その地域が独自に持つ歴史や文化、自然、産業、生活、人のコミュニティといった地域資産を、体験の『場』を通じて、精神的な価値へと結びつけることで、『買いたい』『訪れたい』『交流したい』『住みたい』を誘発するまちと定義できる。つまり、地域ブランドは総合的な体系であって、単なるブランド品の構築ではないということである。」（電通 abic project 編、和田充夫、菅野佐織、徳山美津恵、長尾雅信、若林宏保著『地域ブランド・マネジメント』pp.iii—4、有斐閣、2009 年）

「かつての地域ブランドには、伝統工芸品や農林産物のように『地名＋産品』として考えられているものが多かった。この場合の地域ブランドの目的は、地域産品の競争力をつけるために、地域性を付加することによって『モノ（産品、サービス）』の価値を高めることにある。全く別の『地域ブランド』を提示する。『地域ブランド』とは、地域の本質的な価値の向上を目指すものである。地域の本質的な価値とは、そこに住む人が誇りと自信を持って住めることである。そのためには、『地域

固有の資源（自然、環境、景観、産業、技術、伝統、文化、人等）を活用して地域の魅力を創出、定着させることにより、地域住民が評価、支持する価値』を作ることが必要となる。もちろん、ブランド化を行う主体は、そこに住む地域住民である。訴求の対象も住民と、またその価値を居有する『共感者、支持者』である。そしてブランド化の最終目的は、地域の暮らしに対する住民の満足を生み出すことにある。『モノの地域ブランド化』が市場の競争原理に対応する手段であるのに対して、『地域ブランド』は、地域内部の自己実現のための手段といえる。」（財団法人東北開発センター「地域ブランド研究会」編『創造 地域ブランド 自立をめざしたまちづくり』pp.8-10、河北新法出版センター、2005年）。

注 16、たとえば、前述したように、合併した新しい市に四国中央市と名付けたのはある種の地域ブランドを意図したものかもしれない。

注 17、なお、特許庁は全国各地の特定食品「ご当地グルメ」の模倣などの被害から守るため商標法を改正し、これまで地域団体商標を登録できるのは農業協同組合、事業協同組合、漁業協同組合、酒造組合に限られていたが、商工会、商工会議所、NPO 法人などのご当地グルメ推進主体を登録主体として追加する法案を今国会に提出し、成立を目指す—http://headlines.yahoo.co.jp/hl?a=20130505_00000002-fsi-bu... 2013/05/06、閲覧）—との報道があり、ますますブランドは拡大解釈されることになりそうである。

注 18、梶原勝美「ブランドの発展モデルと事例研究」、商学研究所報第 41 巻第 3 号、専修大学商学研究所、2009 年。

注 19、同上。

注 20、市川隆、前掲論文、pp.117-120；日刊工業新聞社『モノづくり解体新書一の巻』pp.58-61、1992 年；「ティシューペーパーの歴史」公益法人紙の博物館所蔵のパンフレット；20 年誌編集委員会『山陽スコット 20 年誌』山陽スコット株式会社、1981 年；十條キンバリー株式会社 25 年史編纂委員会『十條キンバリー 25 年誌』十條キンバリー株式会社、昭和 63 年。なお、本稿をまとめるにあたり、公益財団法人紙の博物館の竹田理恵子司書・学芸員にお世話になった。記して、謝意を表するものである。

注 21、日本におけるティシューペーパーは競争激化のため製紙業界と同様に寡占化が一部でみられ、1993 年、「スコッティ」を展開していた山陽スコット（株）の親会社と「クリネックス」を展開している十條キンバリー（株）の親会社が合併したため、ティシューペーパーのブランド企業である両社も合併し、現在では、日本製紙クレシア株式会社として「クリネックス」と「スコッティ」のダブル・ブランドを展開する企業となっている。その一方、消費市場には多くのブランドが PB のかたちで新規参入し、

激しい競争が行われている。

注 22、<http://ja.wikipedia.org/wiki> (2013/02/15 閲覧)

注 23、カミグループ・パンフレット。

注 24、セブナイレブンにはメーカー・ブランド (MB) がなく、プライベート・ブランド (PB) に近い形でフェイシャルティッシュー320 枚 160 組×5P が 298 円、鼻にうるおい保湿なめらかゲル 200mm×225m 400 枚 (200 組) が一個 248 円で販売されている (2013/03/05 調査)。

注 25、スリーエフでは PB と 5P は販売されていず、MB 中心で、「スコッティ・ウルトラソフト」188mm×234mm 400 枚 200 組が 155 円、「カシミア EX200 スコッティ」214mm×218mm が 236 円で販売されている (2013/03/04 調査)。

注 26、「サムスン」は家電製品のブランド、すなわち、メカニズム・ブランドであり、高品質で低価格ならば消費者のブランド・スイッチがおこるが、一般ブランドである「エルモア」は品質の改善の余地が現在では少なく、低価格だけではいつまでも追随ブランドのままで「クリネックス」、「スコッティ」をはじめとする有力ブランドの地位を脅かすことは難しいといわざるをえない。

注 27、「製紙大手各社は、ティッシュペーパーやトイレットペーパーなど家庭紙の目上げに向け、スーパーや卸売業者との間で価格交渉を進めている。急速に進行した円安で海外から輸入する原料のパルプや木材のチップの価格が上昇し、収益を圧迫しているためだ。各社は工場から集荷する家庭紙の価格を 10～15%程度引き上げる方針だ。」

——http://headlines.yahoo.co.jp/hl?a=20130410-00000124-ji-j-bus_all (2013/04/10 閲覧)

注 28、イノベーションの余地が全くないわけではない。たとえば、古紙からティッシュペーパーをリサイクルで作る、洗って繰り返し再利用ができるティッシュペーパーの開発などエコロジーの観点からいくつかのものが考えられるが、それ以外にも新たな用途の開発など、いずれにせよ、パイオニアにならなければならない。

注 29、しかしながら、海外での競争の前に国内市場での競争が一段と激化している。多くの PB の出現だけではなく、輸入ティッシュペーパーの増加がある。円安にかかわらず輸入は増加し、年間 70,000 トンを突破する可能性がある。「輸入紙が 7 万トン台となれば、国内シェアでは日本製紙クレシア、大王製紙、王子ネピアに次ぐボリュームでカミ商事と同レベルとなる」一日刊紙業通信、平成 25 年 7 月 8 日 (日)。

注 30、今回の実態調査研究は、「エルモア」のブランド企業のカミ商事 (株) ではなく、子会社で生産に特化しているエルモア株式会社の工場見学であったため、ブランド・マーケティング研究の観点からいえば、十分なヒアリングができなかった。機会があ

れば、次回には是非カミ商事（株）を訪れ、さらなる研究を試みてみたい。