

# ロングセラーブランドのマネジメント

～日米のたばこブランドのケース分析を通して～

1130498

宮崎 彩子

高知工科大学マネジメント学部

## 1. 概要

ロングセラーブランドに必要なマネジメントの定義とは何かを提案する為に、近年喫煙者の減少などで市場内の競争が激化したり、消費者の嗜好の変化で市場が左右されやすい煙草ブランドに直面した。そこで、対象市場が全く異なりながら、お互いに長年煙草ブランドのトップに君臨する日米の二大ブランドである、日本たばこ産業株式会社（以下JT）の「マイルドセブン」とフィリップモリス社（以下PM社）の「マイルドセブン」のマネジメントをケース分析した。

そこで、全く違うブランドである両社は、それぞれのブランド戦略を行う中で、互いに一貫性を持ったブランドアイデンティティを守り続けているという共通点を発見したのである。

## 2. 背景

消費者の嗜好の変化や経済の不況など、ブランドを取り巻く変化は常に変化し続ける。その時代の変化にも屈せず売れ続けるロングセラーブランドとは、一体どのようにして生まれるのか。また、そのブランドを支えるマネジメントとは何かという議論は多く繰り返されている。

また、このようなロングセラーブランドの中でも、健康被害や生活環境への影響から近年ますます禁煙が進む世の中で、生き残りが激しくなるたばこブランドでは、世界トップを走り続けるフィリップモリス社（以下PM社）の「マールボロ」と、日本たばこ産業株式会社（以下JT）の「マイルドセブン」という二大ブランドが存在する。

「マイルドセブン」は販売市場のシェアが約79%日本にあるにも関わらず、世界ブランドの上位に君臨しているマイルドセブン。

一方「マールボロ」は世界各国で販売されており、多様なニーズが存在する市場の中で絶対的なブラン

ドイメージを確立し、長年トップブランドの地位を守り続けている。

本研究でこの日米を代表するたばこブランドのケース分析を通して、二大ブランドのマネジメントの共通点から、ロングセラーブランドのマネジメントに必要な定義を提案することを試みることにした。

## 3・目的

日米の煙草ブランドのトップであるJTの「マイルドセブン」とPM社の「マールボロ」のケース分析を通して、ロングセラーブランドのマネジメントに必要な定義とは何かを提案する。

## 4. 研究方法

本論文は、初めに煙草とは何であるか。また、煙草と人々とのこれまでの関係性について研究し、そこから、日米のケース別にそれぞれ深く分析していく。

まずはJTの「マイルドセブン」のマネジメントに触れる為、日本人と煙草の関係性から、「マイルドセブン」が開発されるまで、そして現在まで行われてきたマネジメントから、「マイルドセブン」がロングセラーブランドとなりえた所以について論じていく。また、同じようにPM社の「マールボロ」について分析を深めるとともに、「マイルドセブン」と「マールボロ」のマネジメントの共通点を模索していく。さらに、その模索した結果をもとに、「マールボロ」が現在のトップブランドとなり得た時代の出来事に触れ、当時ナンバーワンブランドであったR. Jレイノルズ社の「ウィンストン」の例に触れることで、さらに定義の重要性を証明していく。

## 5. 結果

### 5. 1 「マイルドセブン」のケース分析の結果。

「マイルドセブン」が日本で絶大な人気を受け、国内で最も売れているブランドである現在にいたる

までの分析を行ったところ、一貫した「喫味」へのこだわりがあった。「マイルドセブン」は、発売当初から徹底的に“吸いやすい喫味”を追及し、消費者のニーズ（嗜好）に応じてさまざまなバージョンのファミリー商品を展開しても、その“喫味”に対するこだわりを変えなかった。新鮮なものの中にも、常に“変わらない”部分を残し続けることを実現してきたのである。その“変わらない”部分こそ、「マイルドセブン」が持つ“軽い喫味”なのである。また、「マイルドセブン」はその喫味を“白いロングセラー”というキャッチフレーズや、広告やパッケージを“白と青の世界感”で統一することで消費者とコミュニケーションをはかってきた。時代の変化に合わせて姿や形を変えても、そのブランドアイデンティティの中に一貫性を持ち続けることで、消費者にその思いを伝えてきたのである。また、次節述べる「マールボロ」とは対照的に「マイルドセブン」はファミリー商品が多いが、これもまた“トップブランド”を持ちながら、毎年膨大なマーケティング調査を行い、ニーズの変化を読み取ってきたJTのマーケティング力の凄さが見受けられた。

#### 5-2 「マールボロ」のケース分析の結果

マールボロは、上記で述べた「マイルドセブン」とは対照的に、ファミリー商品は少ない。しかし、一貫した“カウボーイ”というブランドイメージを広告やパッケージデザインを通して、伝え続けていた。そして、その一貫性を守るために、多種多様なニーズの存在するアメリカ市場を細かなセグメントに分けることで、ニーズに合わせてブランドアイデンティティを左右することをせず、ブランドアイデンティティにあったセグメントを見極めるというマーケティング手法をとっていたのである。

このような一貫した“カウボーイ”のブランドイメージを、深く浸透させることで市場を勝ち取ってきたことは、1970年代当時アメリカの煙草市場のトップブランドであったR. Jレイノルズ社との1980年以降の明暗をみれば明らかであった。

“カウボーイ”という強いブランドイメージの「マールボロ」に対し、ウィンストンは“働く男”とい

うブランドイメージをうまくキャラクターとして浸透できなかった。また、喫味という“品質”においても、ウィンストンは一貫したこだわりを見せなかったことで、当時の愛煙家たちを多く失ったのである。

反対的に“喫味の品質”と“ブランドイメージ”を消費者に変わらず伝え続けた「マールボロ」にが、ロイヤリティを獲得できたことは言うまでもない。

#### 6. 対策と提案

ここまでのことを踏まえて、わたしが提案するロングセラーブランドのマネジメントに必要な定義を提案する。

##### 「ブランドアイデンティティの一貫性」

ここまでで述べてきたブランドアイデンティティとは、その商品がなんであるかを示し、自らを証明するための特徴や資質のことである。「マイルドセブン」であれば“軽い喫味”であり、「マールボロ」であれば“カウボーイ”を示す。ブランドアイデンティティがそれぞれ異なれば、消費者に対するコミュニケーションの方法も異なってくる。しかし、この二つのブランドの共通点は自らのブランドアイデンティティを一貫させ続け、ぶれなかったことにある。ブランドアイデンティティに一貫性さえあれば、消費者に多方向からのアプローチをしても“変わらない”ブランドとして愛され続けることができるのである。

「柔軟な組織づくりを支えるマーケティング力」、これは、JTであれPM社であれ、ニーズの変化に対する敏感さの根源である。常に市場の動向に目を向け、反応できるだけの柔軟さのためにはマーケティングは欠かせない。この柔軟な対応と一貫性の両方を持ち続けることが、重要であり困難であることがウィンストンの例からも見受けられる。しかし、この二点がロングセラーブランドのマネジメントに必要な定義であると私は提案する。

#### 参考文献

日本嗜好品アカデミー(2002)「煙草おもしろ意外史」文春新書。

伊佐山芳郎(1999)「現代たばこ戦争」岩波新書。