

製品リニューアルにおける、

ブランド再構築のプロセスとパッケージの重要性

～「キリンレモン」を例に～

1200489 西森千晴

高知工科大学 経済・マネジメント学群

1. 概要

優れたパッケージの商品は、広告やプロモーションに頼らずとも商品パッケージそのもののデザインによって消費者を惹きつけ、ヒット商品として注目を集めることがある。製品の容器や包装としてのパッケージも、ブランドの認知やイメージ形成に関わる重要なブランド要素であると言え、本来は、製品の保護や保管、使用面での容易性の提供がパッケージの機能であるが、ブランド要素としても重要な役割を果たしている。パッケージの形状、素材、意匠などを工夫することによって、ブランドの認知のみならず、その感性的な価値を高めることも可能である⁽ⁱ⁾。

こういった内容はまとめて「パッケージ・マーケティング」や「パッケージ戦略」と呼ばれているが、本研究ではその中でも特に、パッケージのリニューアルによって売り上げを伸ばした事例について注目し、例を用いて製品リニューアルにおけるパッケージ・デザインの変更の有効性や価値、そのプロセスを分析する。

リニューアルした新製品が消費者に受け入れられるには、品質が良いことはもとより、パッケージのデザインが優れているかどうかということも大きく関係していると言われている⁽ⁱⁱ⁾。

パッケージが持つ役割や重要性について再度確認、整理しながら、キリンビバレッジ株式会社から発売されている炭酸飲料である「キリンレモン」を

例に「どのように」パッケージデザインを変更したか、というパッケージリニューアルのプロセスや実態を明らかにすることを目的とする。

2. 背景

現在、あらゆる産業の中で急速にコモディティ化が進んでおり、従来以上に消費者にとって市場価格が主な購買理由となってきたように感じる。そのため低価格競争が余儀なくされているが、このような環境の中では「売れ続ける」仕組みづくりとしてのブランディングが重要であり、その中でも時代に合わせて既存の商品を変更していくという再生型戦略は、ブランドや商品の確立にとって大きな役割を果たしていると考えた。

リニューアルといっても、中身の変更、パッケージの変更、商品名の変更など様々であるが、近年「パケ買い」や「ジャケ買い」と言った、商品のパッケージを購入動機として商品を買うことを指した言葉が生まれているように、パッケージが消費者行動に直接影響を与える事例も多く、様々な業界でパッケージデザインの重要性が高まっていると考えた。

そのため、本研究では製品リニューアルの中でもパッケージデザインの変更という点に注目した。

3. 分析対象

本研究では、ペットボトル入り飲料というカテゴリーに注目し、具体例としてキリンビバレッジ株式会社から発売されている「キリンレモン」を選択し

た。このカテゴリーは競争が非常に激しく、多くのブランドが毎年のように製品をリニューアルしている⁽ⁱⁱ⁾。

「キリンレモン」は1928年（昭和3年）にキリンブランド初の清涼飲料として発売され、その後何度かリニューアルされている。その中でも2018年4月10日に、発売90周年の節目にリニューアルされた際、全てを新しくするのではなく逆に「原点回帰」の方針でリニューアルを行っており、内容に興味を持ったためこの事例を分析対象とした。

4. 目的

本研究では、ブランディングにおいて重要であると考えられる製品のリニューアル戦略の中でも、そのブランド要素であるパッケージに注目し、パッケージが持つ役割や重要性やその効果について、先行研究を用いて再度確認、整理する。そして、キリンビバレッジ株式会社から発売されている「キリンレモン」を例に「どのように」パッケージデザインを変更したか、というパッケージリニューアルのプロセスや実態をブランド構築の視点も踏まえて明らかにすることを目的とする。

5. 検証

I-1. ブランド概念

ブランド論の分野で著名なケラーは、自社の製品を識別し、他社の製品と差別化するための手段であるブランド・ネーム、ロゴ、シンボル、キャラクター、パッケージ、スローガンなどを一括してブランド要素と総称している。そして、これらのブランド要素によって製品を識別・差別化する行為と、ブランド化される製品自体とを区別している⁽ⁱⁱⁱ⁾。

- ① 製品は、ブランド要素によって識別・差別化されることによって、ブランド（ブランド化された製品）となる
- ② 製品をブランド化する際、適切なブランド要素の選択、統合、伝達が重要であり、そこではブランド要素の記銘力や意味性などが十分に検討されなければならない。
- ③ それらのブランド要素と実行戦略（マーケティング・ミックス）とが齟齬なく絡み合い、消費者の

頭の中にブランド要素を手がかりとした知識（ブランド知識）が形成される。

- ④ 形成されたブランド知識が、強固で他にはない構造や内容を持つ場合は「強いブランド」の構築が可能となる⁽ⁱⁱⁱ⁾。

I-2. ブランド価値構築のための基本デザイン

ブランド構築を行う際にはまず、当該ブランドの価値構造に関する基本的なデザインを行うことが必要であり、ブランドが提供する価値構造を、製品カテゴリーと機能領域、メインの顧客層、差別化とポジショニング、という三つの側面から規定する。これはアイデンティティと価値提案を具体化していくプロセスであり、基本的方向性を決定付ける。①領域設定→②中核顧客層の設定→③ポジショニング→④全体的価値提案の設定、といった流れとなる⁽ⁱ⁾。

I-3. ブランド要素の選択基準

ブランド要素は、ブランド認知を高め、強くて好ましくかつユニークなブランド連想を形成するために選択され、統合されなければならない。この目的を達成するためには、次の五つの要件が選択基準として考えられる⁽ⁱ⁾ ⁽ⁱⁱⁱ⁾。

① 記憶可能性（Memorability）

購買や消費の場面において当該ブランドの想起や再認を助成するようなブランド要素が選択されるべきである。また、単に「覚えやすい」（記銘性）だけでなく、「目を引き」「見つけやすい」（視認性）という点も重要であり、そのようなブランド・ネームやロゴタイプ等、あるいはその組み合わせを検討する必要がある。

② 意味性（Meaningfulness）

ブランド要素の選択においては、それがブランドの認知を高めるだけでなく、望ましいブランド連想の形成に寄与するような固有の意味を持っているか否かも重要である。

③ 移転可能性（Transferability）

当該ブランド要素が製品カテゴリーや販売地域、環境を超えて使用可能であるか。国や地域を超えて使用可能でなければグローバル・ブランドにはなり得ない。

④ 適合可能性 (Adaptability)

時間の経過とともに消費者の価値観が変わり、それに応じたブランド要素の修正や調整が必要になる。修正や調整が可能であるといった柔軟性や、時代に適したものに变化していく適応性といった点も重要な選択基準となる。

⑤ 防御可能性 (Protectability)

ブランド要素の中には、ブランド・ネームやロゴのように、商標法や意匠法などにより法的な保護が期待できるものがあるが、それ以外の場合にも他社が簡単には模範できないような工夫が必要となる。

ブランド要素	記憶可能性	意味性	防御可能性	移転可能性	適合可能性
ブランド・ネーム	ブランドの再生と再認を高める	時として間接的ではあるが、ほとんど全てのタイプの連想を強化できる	限界はあるが一般的に有効	やや限界がある	困難
ロゴ・シンボル	一般的に、ブランドの再認に有効	時として間接的ではあるが、ほとんど全てのタイプの連想を強化できる	優れている	優れている	デザインの変更が可能
キャラクター	一般的に、ブランドの再認に有効	一般的に製品属性外のイメージやブランド・パーソナリティ形成に有効	優れている	やや限界がある	場合によってはデザインの変更が可能
スローガン	ブランドの再生と再認を高める	ほとんど全ての連想を明示的に伝達する	優れている	やや限界がある	修正が可能
パッケージ	一般的に、ブランドの再認に有効	ほとんど全ての連想を明示的に伝達する	コピーされる可能性が高い	やや優れている	デザインの変更が可能

図1 「選択基準ごとにみたブランド要素の比較」⁽ⁱ⁾⁽ⁱⁱⁱ⁾

図1から明らかなように、各要素には長所、短所がある。全ての基準を満たすようなブランド要素は存在しないため、これらのブランド要素の適切な組み合わせや選択と統合に関する十分な検討が必要である。

II. ブランド価値と経験価値

II-1. ブランド要素としてのパッケージ

先述したが、ブランド要素とは、消費者がブランド知識を形成するための手がかりとなるものであり、パッケージの他にブランド・ネーム、ロゴ、シンボル、キャラクター、スローガン等がある。ブランド要素は、ブランド・アイデンティティとも呼ばれ、「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」と定義されている⁽ⁱⁱⁱ⁾。

そのためブランド要素の単体、もしくは組み合わせによる刺激の中から、消費者はそのブランド独自の知識を創り出し、それが持つ差別性的優位性がブランド・エクイティの源泉となる^(iv)。

また、パッケージの大きな特徴は、様々なブランド要素を取り込み、ブランドを体現していることである。パッケージは、ネームやロゴ、シンボルといった視覚的要素を含んでおり、ブランド要素の一貫性を目に見えるものとして体現している。そのため、パッケージはブランド要素の中でも極めて情報量の多い要素と言え、消費者はパッケージを通してブランドを直接的に知覚できる。

したがって、パッケージが優れていれば消費者に記憶され、ブランド固有の意味が伝達されやすくなり、ブランド・エクイティの強化に貢献できるのである。パッケージはブランド要素の中でも、ブランド構築において大変重要な役割を果たしていると言える^{(v)(vi)}。

II-2. ブランド価値とパッケージ

ブランド価値は、企業と消費者の長期的関係性を構築するための鍵となる概念である^(vii)。

Aaker^(viii)は、ブランドの提供する価値を、「機能的便益」「情緒的便益」「自己表現的便益」の三つに分類

している。和田^(ix)は、製品の価値構造を「基本価値」「便宜価値」「感覚価値」「観念価値」の四つに分類しており、ブランド価値が見出されるのは、製品力とも言える「製品価値」・「便宜価値」を基盤とした「感覚価値」と「観念価値」からであると主張している。

長崎^(x)は、以上のような価値構造論をもとに、パッケージ自体が価値を生み出すものと捉えることによって、パッケージの機能を再整理している。パッケージの「保護機能」、「取り扱い機能」、「情報提供機能」によって物理的価値が生み出されるとし、「意味付け機能」や「情緒的機能」によって精神的価値が生み出されるとした。

II-3. 経験価値とパッケージ

経験価値とはサービスや商品を利用する経験を通して得られる心理的な価値のことである。「ブランドの価値とは、消費者がそれを使用することによって知り得る、ブランドに与えられた便益（優秀性）のこと」^(xi)という指摘があるように、経験価値を通してブランド価値の本質が消費者に伝わる。和田^(ix)も「ブランド価値は『体験の世界』の中で創出される」と主張しており、ブランド価値を提供する五つの体験として、広告体験、イベント体験、ウェブ体験、空間体験とともに、デザイン&パッケージ体験を挙げている。すなわち、パッケージ体験（経験価値）を通して消費者がブランドの価値を創出すると言える。

II-4. 経験価値マーケティング

Schmit^(xii)は経験価値マーケティングを提唱し、経験価値の提供プロバイダーとしてブランドをとらえるべきであるとした。経験価値を構成する戦略的経験価値モジュール (SEM) には、SENSE(感覚的経験価値)、FEEL(情緒的経験価値)、THINK(想像的・認知的経験価値)、ACT(肉体的経験価値とライフスタイル全般)、RERATE(準拠集団や文化との関連づけ)があり、これらを組み合わせた「包括的な経験価値」がブランド価値を生み出すとした。

パッケージは先述したようにブランド要素の中でブランド価値を直接体験できるものなので、SENSE、FEEL、THINK、ACT、RERATE の価値を生み出すことができ（包括的な経験価値）、パッケージングに

力を入れることが結果としてさらなるブランド価値の創出につながると考えた。

III. パッケージ

III-1. パッケージとは

マーケティング領域では、容器や包装をデザイン、製造する活動全体を「パッケージング」、デザインされた容器・包装を「パッケージ」と呼び (xiii、パッケージは、「製品を保護し、プロモートし、輸送し、識別するために用いられる容器のこと」(xiv)と定義されている。

III-2. パッケージの機能と役割、重要性

Package (パッケージ) は、McCarthy が提唱したマーケティング・ミックスの 4 つの P、すなわち Product (製品)、Price (価格)、Place (流通)、Promotion (プロモーション) に次ぐ「第五の P」として、その重要性が指摘されている(xv)。

長崎 (x) は、パッケージ研究の中で国内のパッケージングに関する文献から、パッケージの機能を「保護性」と「取扱性」、「情報伝達性」の三つにまとめている。小川 (xvi) も、パッケージの機能として、「商品保護機能」、「情報伝達機能」、「単位化機能」、「可搬化機能」の四つをあげ、商品のロゴや効果効能を伝える「情報伝達機能」の重要性を指摘している。

また、Kotler and Keller (xvii) は効果的なパッケージングについて、①ブランドの識別、②記述的及び説得的情報の伝達、③製品輸送及び保護、④家庭での保管の容易化、⑤製品消費の促進 (簡便化)、の五つを挙げている。

この商品保護機能や可搬化機能、簡便化等の基本機能によってパッケージが消費者の生活の一部となった結果、我々はそのパッケージを特定の時間や場所と結びつけられるようになり、その結果としてブランドへの感情的愛着が生まれるとも述べられている (xviii)。

以上より、パッケージの基本機能もブランド・ロイヤルティ確立において重要な働きをしていると言え、パッケージの「情報伝達機能」だけでなく、そのものが持つ機能にも注意することでよりブランド価値を高めることができると考えた。

IV. 製品リニューアル

IV-1. 目的分類

メーカーがリニューアルを実施する目的は、その成果が出る時間軸によって、「短期」「中期」「長期」「再起」の四つに分類される。

「短期」は製品の売り上げを短期間で向上させるもので、発売した製品の評判が思わしくなく、長期間売り上げの低迷が続いている製品へのテコ入れや、売り上げの好調な製品のさらなる加速を目的としている。「中期」はロングセラー化を目指し、ブランド力を向上させるもので、製品の認知度を高め、シリーズ製品を拡充してブランドとしての基盤を確立し、ブランド力を蓄えることを目的としている。「長期」は、ブランドの鮮度を維持することが必要であり、新製品を投入しつつ人気ブランドを復活させ、市場に投入することを目的としている。

ブランドを形成するどの要素を維持するのか、あるいは改めるのかが重要なカギとなっている(xix)。

IV-2. 製品リニューアルの注意点

製品をリニューアルする際に、パッケージデザインを新たなものに変更することは、外見上の新しさをもたらし、新規顧客を獲得する機会になる。しかし、その一方で既存顧客のブランド・エクイティに影響を与え、当該製品に対する消費者の期待との不一致を引き起こし、既存顧客を離反させてしまう危険性も持っている(xx)。

IV-3. パッケージ・デザイン変更に関する先行研究

Schoormans and Robben(xxi) は、パッケージの色と形状の変更の程度が、どれだけパッケージへの全体的評価に関わるかという検証を行っており、実験結果としては、消費者の変更に対する知覚がある程度を超えるとパッケージ全体への評価が低下することが示されている。このことから、製品によって変化があるとは思いますが、大幅なパッケージ・デザインの変更は危険であり、注意する必要があると言える。

Garber et al. (xx) は、多くのパッケージ・デザインにはブランドを識別するための「アイデンティフィケーション要素」が盛り込まれていることに言及し、パッケージの色の変更と購買経験の有無との関係性

を検討している。結果としては、特定のブランドにロイヤルティが高い消費者は、パッケージの色の変更度が大きくなるに伴って当該ブランドを購入する可能性が低くなり、ロイヤルティが低い消費者においては高まることが示唆され、色の変更によるアイデンティフィケーション要素の喪失は既存顧客の混乱や離反につながる危険性があることが示されている。

そして、パッケージを変更する際、ブランドは現在の顧客が有するブランド・アイデンティフィケーションの要素を維持することが重要であり、それらの要素が失われると、既存顧客はブランドを見つけ出すことが困難になり、購買の可能性が減ってしまうことも示唆されている。

彼らは、パッケージ・デザインの変更による既存顧客の混乱や離反を防ぐために、徐々にデザインを変更し、顧客に新しい要素を学習させる機会を与える必要があると述べている一方、顧客に親しみが無いブランドや、シェアが小さなブランドは、変更の際に既存のパッケージ・デザインに囚われる必要はないと言及している^(xx^{xxii})。

この二つの研究は、パッケージデザインの変更度合いを研究することで、どのようにパッケージデザインを変更させるといいのかという点について重要な示唆を与えている。そして、パッケージ・デザインを構成する要素の変更度合いによって消費者のパッケージに対する反応が異なるということと、製品の購買経験やロイヤルティの高さのような個々の消費者が有する要因によって、消費者のデザインが変更されたパッケージに対して示す示唆が異なるということを指摘している。

ただ、この場合の消費者の反応は、架空のパッケージ・デザインと購買環境のもとで実験的に得られたものであるため、実際のリニューアルにおいてパッケージ・デザインを変更し、販売した場合、消費者から実験で示されたものと同様の反応が得られるとは限らない^(xx^{xxiii})。

V. 「キリンレモン」のケース

これより以下に出てくる「キリンレモン」についての情報は、キリン株式会社ホームページ^(xx^{xxiii})と

NIKKEI STYLE^(xx^{xxiv})というサイトから引用している。

「キリンレモン」は、キリンビバレッジ株式会社から発売されている無色透明の炭酸飲料である。1928年3月16日に発売され、今もなお人気がある、いわゆるロングセラー商品だ。長い年月の間に何度か製品リニューアルは行われているものの、誕生当時の「人工甘味料不使用」「着色料不使用」という品質にこだわったものづくりの基本理念は受け継がれている。

本研究では、その中でも2018年4月10日にリニューアルされ大ヒットした「キリンレモン」の事例を用いて、ブランド構築の流れを考察していこうと思う。それにあたって、2014年に行われた同商品のリニューアル事例も非常に重要であるため、同時に分析していく。

「キリンレモン」の場合、領域は清涼飲料類というカテゴリーで、無色透明炭酸飲料水という製品属性である。2018年のリニューアルでは着色料・人工甘味料不使用という品質の安全性に重点を置き、中核顧客層としてナチュラル志向、健康志向の強い20代～30代の女性を指定している。これにより、従来の「スーパーで大サイズのペットボトルを買って家族で飲む」といったファミリー層だけでなく、新たなユーザー層を取り込むことに成功した。

サイズバリエーションはペットボトルが450ミリリットルと1.5リットル、缶が190、350、500ミリリットルの計5種類であるが、小サイズのペットボトルの比率が大きく高まり、コンビニでも戦えるブランドとなった。

中核顧客層の絞り込みは、同時に当該ブランドの領域設定のさらなる明確化に繋がることや、当該ブランドのポジション設定に対して一定の方向性を与えることがわかった。

本研究で取り上げた「キリンレモン」の場合は清涼飲料類であり、その場で飲み切って廃棄されるケースが多い。そのため店頭でブランド情報をいかに伝えるかという情報価値要素が重要になってくる。この場合、特に伝えたいブランド情報というのは品質へのこだわりであると考察した。

1928（昭和 3）年にキリンブランド初の清涼飲料として発売されてから今に至るまで「無色透明」を前面に打ち出している。発売当時、清涼飲料の瓶には色がついていたが、無色透明であることをアピールするため、同商品は朝鮮半島から運ばれた特殊な砂を使って作られた無色の瓶に詰められていた。これは他社の類似製品との差別化ポイントである、「人工甘味料・着色料・保存料不使用」というこだわりをパッケージを通して消費者に伝えるためである。

「キリンレモン」は現在までリニューアルを繰り返しているが、80 周年（2008 年）のリニューアルではファミリー向けにかじを切り、その後 2014 年のリニューアルでは若年層にアピールしようと、パッケージを高校生と共同開発している。しかし、このパッケージは「子供向け」「ジャンク」といったイメージを顧客に与えてしまい、本来伝えたい品質へのこだわりがうまく伝わらなかった。

パッケージはブランド要素の中でも極めて情報量の多い要素で、消費者はパッケージを通してブランドを直接的に知覚する。言い換えると、様々なブランド要素を取り込み、ブランドを体現しているのである。このリニューアルでは情報価値要素がブランド・ロイヤルティに対してマイナスに働いてしまった。

このことから、パッケージはブランド要素の中でも、ブランド構築において大変重要な役割を果たしていることがわかる。

これを踏まえ、2018 年の発売 90 周年のリニューアルではメインターゲット層を 20 代～30 代の女性に大幅に変更している。この顧客層は健康志向が高く、また一人で飲用することが多い。この「健康志向」こそが、リニューアルの大成功に直接的につながったのではないかと考えた。「キリンレモン」が伝えたいブランド情報である「品質へのこだわり」が、中核顧客層の求める機能的便益に合致したのである。

この 2018 年のリニューアルの過程で、「キリンレモン」の商品開発チームは、現状の洗い出し、ブランド価値の根本的見直しを行なっている。では一体ど

のような見直し、改善を行なったのか。ここからは 2014 年に行われたリニューアルと 2018 年に行われたリニューアルの内容を用いてブランド構築の視点から考察していく。

2014 年に行われた「キリンレモン」のリニューアルについてブランド概念⁽ⁱⁱⁱ⁾を整理すると以下のようなになる。

① 「製品は、ブランド要素によって識別・差別化されることによって、ブランド（ブランド化された製品）となる。」

この場合のブランド要素とは主にパッケージとそれに含まれるロゴ・シンボル、ブランド・ネームである。

ロゴ（ブランドネーム）はカタカナで「キリンレモン」と大きく描かれており、パッケージデザインは、青・黄・水色の三色を生かしながら、「楽しさ」「開放感」がある現代的なパッケージに仕上がっており、以前には無かった「はちみつプラス」の文字も表記されている。中味が揺れ動くような波線をあしらったデザインで、炭酸ならではの躍動感を表現しているようだ。ブルーとイエローでボトル全体を覆うポップなデザインとなっている。（図 2）



図 2⁽¹⁾

¹ <https://www.kirin.co.jp/products/softdrink/kinlemon/>

② 「製品をブランド化する際、適切なブランド要素の選択、統合、伝達が重要であり、そこではブランド要素の記憶力や意味性などが十分に検討されなければならない。」

約半年間、現役高校生を中心としたティーンからリアルなライフスタイルや価値観を直接聞きながら、飲用シーン、中味、パッケージについて、好みやアイデアをふんだんに取り入れた。新たにはちみつが加えられたのも、これまでの「すっきり」といった大人向けのイメージを変えるためではないかと考える。

今回のメインターゲットが「高校生」だった為、パッケージやロゴのデザインなどの各ブランド要素が、先ほど述べたようにポップで「楽しさ」や「開放感」を感じさせられるものとなっている（記銘性・意味性の部分）。

商品説明や、同社のホームページからは高校生や若者にもっと親しんでもらいたいという意図が感じられた。

③ 「それらのブランド要素と実行戦略（マーケティング・ミックス）とが齟齬なく絡み合い、消費者の頭の中にブランド要素を手がかりとした知識（ブランド知識）が形成される。」

このリニューアルで中核顧客層として指定したのは高校生。「日本の未来を担うティーンの前向きな日常を応援することで、日本を元気にする！」をブランドのビジョンに掲げ、現役高校生と共同で商品開発を行った。ターゲットである高校生が最も「自分向け」と感じられるブランドを目指している。

なぜ中核顧客層を高校生に指定したのか、なぜ「日本の未来を担う」「日本を元気にする！」をブランドのビジョンに掲げたのか。そう考えたときに、少なからず2011年3月11日に日本を襲った東日本大震災の影響が背景にあったのではないかと推測した。

キリンホールディングス株式会社のブランド戦略部の方にお話をお伺いしたところ、リニューアルの話が挙がってから実施されるまでに約一年要することが分かった。

2014年7月1日にリニューアルが行われたが、この一年前という2013年の夏頃にあたる。部活動を

行っている高校生は夏に大会があることが多いので発売を7月にしているだけで、話自体はもう少し前から挙がっていたことも考えられる。

実行戦略としては高校生に視点を当てたマーケティング方法がとられ、ブランド要素とも合致している。そのため、ターゲットの高校生に対しては親しみやすいブランドとしてブランド知識が形成されたが、一方で、他の消費者には「子供向け」や「ジャンク」といったイメージを結果として与えることとなる。

④ 「形成されたブランド知識が、強固で他にはない構造や内容を持つ場合は「強いブランド」の構築が可能となる。」

「キリンレモン」は誕生してから90年以上顧客に愛されており、言うまでもなくロングセラーブランドで知名度も高い。特に広告やプロモーションなどを行わずとも一定数は確実に売れる安定したブランドであるが、それゆえリニューアルに失敗すると固定客を失いかねない。

先行研究でも、ある程度ブランド・ロイヤルティが確立されているブランドは、パッケージ・デザインの変更による既存顧客の混乱や離反を防ぐために、徐々にデザインを変更し、顧客に新しい要素を学習させる機会を与える必要があると述べられている。変更の際に既存のパッケージ・デザインに囚われる必要はないと言及されているのは、顧客に親しみがないブランドや、シェアが小さなブランドだ。

商品の大幅なリニューアルは、既存顧客のブランド・エクイティに影響を与え、当該製品に対する消費者の期待との不一致を引き起こし、既存顧客を離反させてしまう危険性も持っている^(xx)。

次に、2018年（発売90周年）に行われた「キリンレモン」のリニューアルについてもブランド概念⁽ⁱⁱⁱ⁾を整理していく。

① 「製品は、ブランド要素によって識別・差別化されることによって、ブランド（ブランド化された製品）となる。」

この場合のブランド要素とは主にパッケージとそれに含まれるロゴ・シンボル、ブランド・ネーム、スローガンである。

ブランドネームはやや細目の英字表記で、ロゴ・シンボルとしてパッケージの中央に聖獣マークが配置されている。スローガンは「なつかしいのに新しい」。その名の通り、容器は初代「キリンレモン」の瓶の形に近いものを採用し、ラベルもかつての紙ラベルと同じように正面中央だけに図板を置き、その透明感を強調するものとなっている。

以前の「はちみつプラス」の文字はなくなり、新たに「瀬戸内レモンと天然水のさわやかな味わい」と表記されている。この文字からもすっきりとした味わいが伝わってくるが、実際に今回のリニューアルでは瀬戸内レモンエキスを新たに使用し、甘さ控えめの味覚設計でますますさわやかな美味しさに進化している。

パッケージを見ただけで、リニューアル前の同商品との違いが明らかであり、人工甘味料・着色料・保存料不使用といった他社との差別化のこだわりが消費者に伝わってくる。(図3)

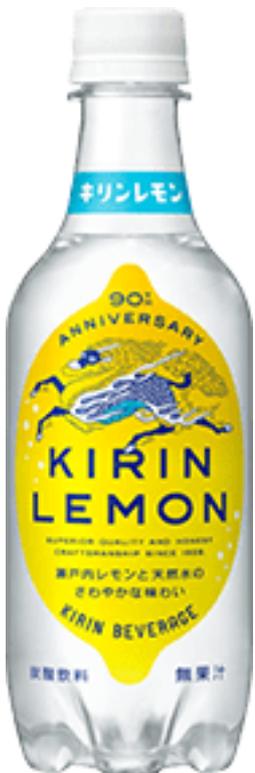


図3²⁾

② 「製品をブランド化する際、適切なブランド要素の選択、統合、伝達が重要であり、そこではブランド要素の記銘力や意味性などが十分に検討されなければならない。」

新たにメインターゲットとしたのは20代~30代の女性である。この層はナチュラル志向や健康志向が高い。①で述べたようにブランド要素の一つ一つがシンプルかつナチュラルなデザインで、伝えたい意味性である品質へのこだわりが良く示されている。

③ 「それらのブランド要素と実行戦略(マーケティング・ミックス)とが齟齬なく絡み合い、消費者の頭の中にブランド要素を手がかりとした知識(ブランド知識)が形成される。」

「なつかしいのに新しい」という90周年を迎えたロングセラー商品の新提案として、原点回帰のリニューアルを行なっている。「キリンレモン」は誕生時から「人工甘味料不使用」「人工着色料不使用」「無色透明の瓶」の三点において変わらずこだわり続けられている。

2014年のリニューアルでは、ターゲットの高校生に親しんでもらおうと「楽しさ」や「開放感」をアピールしたポップなデザインであったが、今回はナチュラル志向、健康志向への意識が高い層をターゲットにしているので、「キリンレモンのこだわり」の部分強調する実行戦略を行なっている。この中核顧客層の大幅な変更は、やはり以前のリニューアルで形成されたブランド知識である「子供向け」や「ジャンク」といったイメージを改善するためであろう。

④ 「形成されたブランド知識が、強固で他にはない構造や内容を持つ場合は「強いブランド」の構築が可能となる。」

「なつかしいのに新しい」という原点回帰のリニューアルを行い、パッケージなどのブランド要素を通して顧客に「キリンレモン」が発売当時から一貫してこだわっているポイントをうまく伝えている。

また、今回のメインターゲットである、ナチュラル志向、健康志向の強い20代~30代女性という設定

²⁾ <https://www.kirin.co.jp/products/softdrink/kirinlemon/>

がブランド傾向に大変よくマッチしていた。パッケージのナチュラル感（瓶に見立てたボトルの透明感や、中央に配置した聖獣マーク）が評判となり、SNSに投稿する人が増えたのだ。

先行研究でも、商品保護機能や可搬化機能、簡便化等の基本機能によってパッケージが消費者の生活の一部となった結果、我々はそのパッケージを特定の時間や場所と結びつけられるようになり、その結果としてブランドへの感情的愛着が生まれる（^{xviii}とも述べられている。おもわず写真を撮りたくなるような今回のパッケージは、ブランドへの顧客の感情的愛着をも生み出すだろう。

以上より、2018年のリニューアルの成功の要因は、まず中核顧客層として20代～30代の女性を指定したこと、そして中核顧客層が求める機能性便益（健康志向・ナチュラル志向）が、誕生当時からのこだわりである「人工甘味料不使用」「人工着色料不使用」「無色透明の瓶」というブランド特性に合致していたことにある。その上で、パッケージなどのブランド要素それぞれが持つ情報伝達機能がしっかりと機能し、ブランド側が伝えたいブランド情報である「品質へのこだわり」が顧客に伝わり、狙い通りのブランド知識が形成された点にあると推測した。

6. まとめ

本研究では、ブランド構築におけるブランド要素としてのパッケージのあり方について着目し、「キリンレモン」の製品リニューアルの事例を採り上げて、ブランド構築という目線から製品リニューアルの際のパッケージングについて、目的やその意味を自分なりに考察することができた。

今回取り上げたのは飲料業界の「キリンレモン」という商品だったが、製品の数だけパッケージはあり、これからも時代やニーズに合わせて、デザインだけでなく役割や機能も様々なパッケージが登場するだろう。

このように具体例を用いてブランド構築の流れを考えたが、製品や企業、同製品でも時代によってその方法は様々であることを知り、マーケターは常に市場の動向を見ながら戦略を立てる必要があることを

理解した。

本研究を進めるにあたりご協力いただいた皆様に感謝の意を表する。

[参考文献]

- ⁱ 池尾恭一・青木幸弘・南知恵子・井上哲浩[2010] 『マーケティング』有斐閣.
- ⁱⁱ 日経デザイン・神吉弘邦・笹田克彦・高橋美礼・廣川淳哉[2013] 『ロングセラー商品のデザインはここが違う！-あの商品は、なぜ売れ続けるのか?-』日経BP社.
- ⁱⁱⁱ Keller, K. L. [1998] *Strategic Brand Management: Building, measuring, and managing brand equity*, Upper Saddle River: Prentice-Hall (訳: 恩蔵直人・亀井昭宏 [2009] 『戦略的ブランド・マネジメント』東急エージェンシー).
- ^{iv} 恩蔵直人 [2004] 「パッケージにおける6つの機能」『販促会議』2月号, 宣伝会議.
- ^v Lightfoot, C. and R. Gerstman [1998] “Brand Packaging,” *Brands: The New Wealth Creators*, Macmillan Press Ltd.
- ^{vi} 徳山美津恵[2004] 「ブランド要素としてのパッケージに関する一考察-ブランド価値を創り出すパッケージとその戦略-」『オイコノミカ』.
- ^{vii} 青木幸弘[2001] 「消費者行動研究とブランド・マネジメント」『季刊マーケティング・ジャーナル』, 第81号, 日本マーケティング協会.
- ^{viii} Aaker, D. A. [1996] *Building Strong Brands*, The Free Press. (訳: 陶山計介・小林哲・梅本春男・石垣智徳[1997] 『ブランド優位の戦略』ダイヤモンド社).
- ^{ix} 和田充夫[2002] 『ブランド価値共創』同文館出版.
- ^x 長崎秀俊[2002] 『ロングセラー・ブランドにおけるブランド・アイデンティティファイア効果の研究』吉田秀雄財団研究助成論文.
- ^{xi} 畑井佐織[2002] 「消費者とブランドの関係性の意義」『季刊マーケティング・ジャーナル』第86号, 日本マーケティング協会.
- ^{xii} schmit, B. H. [1999] *Experiential Marketing*, The Free Press. (訳: 嶋村和恵・広瀬盛一[2000] 『経験価値マーケティング』ダイヤモンド社).
- ^{xiii} Kotler, P. [2003] *Marketing Management* (11th ed) Prentice-Hall.
- ^{xiv} Bennett, P. D. [1995] *Dictionary of marketing terms* (2nd ed) NTC Business Books.
- ^{xv} McCarthy, E. J. [1960] *Basic Marketing: A managerial approach*, Homewood: Richard D. Irwin (訳: 浦郷義朗・栗屋義純[1978] 『ベーシック・マーケティング』東京教学社).
- ^{xvi} 小川浩輔[2001] 『よくわかるブランド戦略』日本実業出版社.
- ^{xvii} Kotler, P. and K. L. Keller [2006], *Marketing Management* (12th Edition), Upper Saddle.
- ^{xviii} Lightfoot, C. and R. Gerstman [1998] “Brand Packaging,” *Brands: The New Wealth Creators*, Macmillan Press Ltd.
- ^{xix} 笹田克彦[2013] 「特集 リニューアルの極意〜目指せロングセラー〜」『日経デザイン』日経BP.
- ^{xx} Garber Jr, L. L., Burke, R. R., & Jones, J. M. [2000] *The role of package appearance in consumer purchase consideration and choice*. Marketing Science Institute, Working Paper. (訳: 阿部いくみ・恩蔵直人[2002] 「考慮と選択におけるパッケージ・カラーの役割」『流通情報』流通経済研究所).
- ^{xxi} Schoormans, J. P., & Robben, H. S. [1997] *The effect of new package design on product attention, categorization and evaluation*. *Journal of Economic psychology*.
- ^{xxii} 河塚悠[2019] 「製品リニューアルにおけるパッケージ・デザインの変更の効果-変更するデザイン要素によって購買への効果は異なるのか-」『マーケティングジャーナル』38巻3号, 日本マーケティング協会.
- ^{xxiii} キリン株式会社ホームページ「キリンレモン」
<https://www.kirin.co.jp/entertainment/museum/brand/02.html>
<https://www.kirin.co.jp/products/softdrink/kinlemon/>
- ^{xxiv} NIKKEY STYLE 「キリンレモン 原点回帰のリニューアルで販売倍増」
<https://style.nikkei.com/article/DGXMZ040384940T20C19A1000000/>