

《論 文》

食品包装用ラップ市場における パイオニア企業の競争戦略 —ロングセラー・ブランドへの道筋—

沼 賢 二

1. はじめに

日本の台所用品の代名詞であり日常生活に欠かせない食品包装用ラップは、「サランラップ」と「NEW クレラップ」の二大ブランドによって市場の約8割¹を構成する寡占市場を形成している。日本で初めて誕生した食品包装用ラップは1960年に発売された「クレラップ²」で、早くもその4ヶ月後に「サランラップ」の生産が開始された。二つのパイオニア・ブランドには共通点があり、その代表例がポリ塩化ビニリデンをフィルム素材に使用している点である。ポリ塩化ビニリデン製ラップは他の素材ラップに比べてフィルムのカット性やくっつき性、耐冷性や耐熱性、酸素バリア性や水分バリア性に優れ、食品包装に求められる機能や性能を多く有している³。

沼(2023)は、食品包装用ラップのパイオニア・ブランドである「クレラップ」と「サランラップ」の誕生に至る動機やこれらパイオニア企業の優位性とその条件について明らかにしている。すなわち、国内または日米の化学会社と繊維会社とのジョイントベンチャーである呉羽化成株式会社⁴と旭ダウ株式会社⁵が日本に食品包装用ラップ市場を生み出した動機が「塩素の高度利用」であることを示し、食品包装用ラップ市場にお

1 インタージェ SRI や True Data が提供している市場シェアは概ね「サランラップ」が50%前後、「NEW クレラップ」が35~40%、その他が10~15%である。「サランラップ」は1965年に「クレラップ」を追い抜いて以降、現在までトップを維持している(沼, 2021)。

2 「クレラップ」は1989年のリニューアル時に「NEW クレラップ」に名称変更した。

3 例えば、ハリコシ性、くっつき性、酸素バリア性、水分バリア性、耐熱・耐冷性、カット性、透明性は、ポリエチレン製ラップや塩化ビニル製ラップに比べて優れている。

4 呉羽化成株式会社は、1953年10月に呉羽紡績株式会社と呉羽化学工業株式会社が「クレハロン」の製・販・配の一体化を目的に共同出資して設立した製造販売会社である。

5 旭ダウ株式会社は、1952年3月にダウ・ケミカル社と旭化成工業株式会社が「サラン」繊維の製造販売を目的に設立した出資比率50:50の合弁会社である。

るパイオニア・ブランドの競争優位の源泉, 言い換えると先発優位のための条件として, 「技術や事業との連鎖」, 「技術的知見の確立」, 「製造技術の確立」, 「一貫生産体制の確立」, 「市場創造意欲」, 「企業家精神」を提示した。これら六つの条件は後発メーカーに対する参入障壁になり得るものの, 競争優位の維持・発展, すなわちロングセラー・ブランドの前提条件になるとは限らない。なぜならパイオニア・ブランドが競争優位を続けるためには時代の変化に順応し, 競合メーカーや後発参入メーカーの脅威を排除するための確かな戦略と実行が求められるからである。以上の論点から, 食品包装用ラップ市場の創造主であるパイオニア企業がいかにしてロングセラー・ブランドに発展させるのかといった持続的競争優位の命題に焦点を当てることで, パイオニア企業の真の優位性が鮮明になると考えられる。筆者は特定の消費財市場におけるパイオニア・ブランドの一つである「サランラップ」の競争戦略を時系列に考察することで, ロングセラー・ブランド化の条件を明らかにしたいと考える。

本稿では第一にロングセラー・ブランドに関する過去の研究をレビューし, 第二に競争戦略の基本フレームを提示し, 第三に食品包装用ラップ市場におけるパイオニア・ブランドの「サランラップ」「クレラップ」によるカテゴリー創造と寡占市場化(1960年から1988年までの約30年間)を追跡し, 第四に歴史分析の物語アプローチを援用して「サランラップ」の競争戦略を分析し考察する。最後にパイオニア・ブランドの持続的競争優位の要因, すなわちロングセラー・ブランド化の条件を提示する。

2. ロングセラー・ブランド研究に関するレビュー

2.1 広告コミュニケーションの役割

私たちが日常的に消費する菓子, 食品, 飲料や日用品等の消費財において, メーカーが新商品を発売するにあたっては, テレビ, ラジオ, 新聞, 雑誌等のマス・メディアやソーシャル・メディアを活用し, 消費者に認知してもらうのが一般的である。ところが近年のコンビニエンス・ストア等では, 新商品は一定期間に一定数量の売上げを達成しないと店頭で継続して置いてもらえないといった厳しい流通環境におかれ, 製品ブランドがゆっくりとした速度で成長することはもはや許さない状況にある。そこで新商品をロングセラー化していくためには発売時の初速スピードまたは打ち上げの高さを高めることが何より大切で, そのための有効なブースターの機能を果たすのがカテゴリー創造である(乳井, 2000)。また, 新たなカテゴリーを創造するためには消費者の頭のなかに強固なブランド知識を早期に形成することが必要不可欠で, その重要な役割となるのが広告コミュニケーションである(乳井, 2000)。企業間のマーケティング競争は, 言い換えると消費者の知覚を巡る競争であり, 消費者の頭のなかに競争相手よりも先に入り込むことが重要である。特定の製品カテゴリーに最初に参入したブランドは当

該製品カテゴリーとの間に強い結びつき、すなわちブランド連想を創出し、ブランド連想が参入障壁となって後発ブランドに対する競争優位を構築する（恩蔵，1995）。さらに強いブランドの要素を「長生き」という視点から捉えた場合、短期集中的な広告コミュニケーションは重要であるが、一時的に高いブランド認知が得られれば終わりではなく、長期的なブランド視点に立ち、継続的かつ多面的なコミュニケーション支援によってブランドの鮮度を維持し、顧客とブランドとの関係性を維持・強化することが重要である（乳井，2000）。そのため、消費者に混乱を与えることのないように広告のマナー&トーンやブランド・アイデンティファイアの一貫性を維持する必要がある（青木，1998）。

以上の議論から、広告コミュニケーションがパイオニア・ブランドのテイクオフ、先発優位性、長期的ブランド管理において有効な機能を担うと同時に、市場創造に貢献するものと考えられる。以降は、テイクオフ、先発優位性、長期的ブランド管理についてレビューし、マス市場の創造とその条件について確認する。

2.2 新商品のテイクオフ

Tellis, Golder (2002) は、新商品をテイクオフするための要因に、相応しい価格、市場への浸透、発売後の経過時間を挙げ、テイクオフから市場浸透へのシナリオを次のように解説している。新商品の発売時点では売上は僅かで、発売後の数年間は僅かに伸びる程度であり、その理由は消費者が新商品に対する価格の魅力度やメリットを既存商品に比べて劣っていると評価するからである。次第に品質改善が行われ、価格が徐々に低下するようになると、市場における優位性が到達点に達して売上が急増し、新商品はテイクオフする。売上は1年で4倍以上に増加し、数年間にわたって劇的に伸び続け、新商品は急速に市場に浸透することとなる。その後品質改善は小幅となることで市場への浸透が一段落し、成長速度がスローダウンしてライフサイクルの初期成熟段階に入る。Tellis, Golder (2002) はテイクオフする際の特徴について以下の数値を用いて説明している。第一にテイクオフするまでの時間はここ数十年で大きく短縮されている。すなわち、第二次世界大戦以前はテイクオフするまでの期間に18年を要したが、大戦後は約6年に短縮し、近年では約5年までに縮小している。第二にテイクオフ時の市場浸透率は平均約3%で、第二次世界大戦以前に約4%であったものが大戦後は約2%に低下し、現在ではテイクオフ時の市場浸透率は極めて低い水準となっている。第三に価格はテイクオフする以前であっても発売時に比べて確実に下落しており、直近の十数年ではテイクオフ時の価格は発売時の63%まで下落している。

以上の議論から、テイクオフの初速スピードであるテイクオフにかかる時間の短縮と、打ち上げの高さである十分な成功確率を満たすためには、市場浸透率のさらなる向上を図る必要がある。また新商品にかかる開発コストや販売コストならびにマーケティング

関連コスト等，新商品から算出される総コストを最小限に抑えるためには，集中的な経営資源の投入が求められる。この条件を満たす有力な方略がロングセラー・ブランド戦略であり，ヒット商品をロングセラー化することで長期安定した利益を獲得し，開発にかかる総コストを回収することができるのである。

2.3 先発優位性に関する議論

Golder, Tellis (1993) によると，先発優位性とは製品ならびに市場の参入順位によるのではなく，強いカテゴリーの創造という意味での市場機会を発見する能力と市場を発展させる巨額な資源の投入意志を持った企業によるものであり，製品ライフサイクルの成長段階の開始は，先発リーダーの市場構築努力に起因している。言い換えると来たる大量生産に対する適切な資源のコミットメントへの意思と企業によるマス市場への創造意欲が，市場リーダーの成否に深く関わるのである。そこで Tellis, Golder (2002) はトップ企業になるための「意志」と「ビジョン」について次のように言及している。トップ企業は，マス市場について革命的で人の心を動かす「ビジョン」，すなわちダイナミックかつ進化し始めたニーズをともなったマス市場に焦点を当て，マス市場で商売をするユニークな視点を持ち，「ビジョン」を実現するための不屈の「意志」を示すという。「ビジョン」を実現するための「意志」とは，いかなる逆境にも耐え，絶えず革新に燃え，資金をつぎ込む意欲と資産リスクを冒す勇気を持つことであり，企業が持続力，革新力，資金充当力，資産レバレッジ⁶からなる四つの「意志」を持ち続けることがトップを長く続ける要因となるのである。

マス市場を創造し，競争優位を続ける企業にとっては絶えず企業を取り巻く外部環境の不確実性や企業内部の制約がともなうものであるが，企業の「ビジョン」が大きいほど，またその「意志」が強いほど成功の見返りが指数的に増加するため，マス市場は企業にとって魅力ある広大な耕地と捉えることができる。企業はこの広大な耕地から収穫を得るためにいかに強靱なカテゴリーを創造し，圧倒的ブランドを育成するかといった典型性にもとづくカテゴリー構造⁷でのブランド・エクイティの命題に突き当たるのである。ブランド・エクイティを構築する方法には二つのタイプがあり，一つはカテゴリー全体を抽象化する表象的なブランドづくりをめざす「プロトタイプ型」エクイティ構築で，もう一つはそのカテゴリーを特定化するための具体的事例となるようなブラン

6 Tellis, Golder (2002) は四つの意思について次の説明している。持続力とは良い資産を持つライバル企業と競争しつつ巨大な障害を何年もかけて克服する粘り強さである。革新力とは最も強固な地位にある企業が技術や市場の変化に適応し，市場のリーダーシップを維持するために絶えず革新することである。資金をつぎ込む意欲とは長期的な市場リーダーがビジョンを実現するために自社や他社の資金を惜しみなくつぎ込むことである。資産レバレッジとは資産を基盤に新業種で支配的な地位を確立するため，ブランド名，経営手腕，製品，流通ネットワーク等の有用な資産の活用リスクを進んで冒すものである。

7 典型性に基づくカテゴリー構造とは，カテゴリー間に明確な境界線を設定するのではなく，そのカテゴリーを代表する認識の度合いによってカテゴリーの構造を捉えるものである。(新倉，2005，2010)

ド構築を意図する「エグゼンプラー型」エクイティ構築である。典型性にもとづくカテゴリ構造でのブランド・エクイティの命題とは、そのブランドが二つのブランド・エクイティ構築を満たすことによって、競合ブランドに比べて圧倒的な市場の認知支配が達成されることを意味する（新倉，2005，2010）。

2.4 ロングセラー化を目的とする長期的ブランド管理

田中（2002）はブランド管理について、「ブランドの理念を基準としてマーケティング意思決定を行う過程である」と定義している。著者はブランド管理において行うべきことは、従来から行われてきたマーケティング戦略を「ブランド理念」を基盤に意思決定し、計画を立てて実行していくことに過ぎないと言及し、ブランド担当者が実践すべきブランド・マネジメントを三つの階層に分けて解説している。第一の階層は登録商標、ブランドデザイン、ニセブランドを管理するトレード・マネジメントである。第二の階層は損益の算出、ブランドの育成と戦略的マネジメントを実行するブランド単位のマーケティング・マネジメントである。第三の階層はブランド価値を高め、顧客の知覚を管理し、売れ続けるための仕組みを策定するブランド価値マネジメントである。言い換えるとプレミアム価格が得られるブランドを創出し、長期的に売れ続けるロングセラー・ブランドを育てることである。

岸（2002）は長期的ブランド管理の意義を広告と消費者間の超長期記憶⁸の視座から以下のように論じている。ブランド育成を図るためにはその導入時にブランド知識の基盤を形成し、その後一貫性のあるコミュニケーションを実施することが肝要で、広告記憶は断片に留まらずより強固なブランド知識へ発展するものである。超長期記憶の役割の一つはロングセラー・ブランドの最初の関門であるカテゴリ創造のための強固なブランド知識の形成であり、もう一つは継続的なコミュニケーション支援による消費者との関係性の維持と強化である。

原田（2010）は全社的（職能横断型）ブランド管理について、製品ブランド管理の目的を「製品に付与されたブランドの競争優位性の確保」と規定し、その目的がブランド・アイデンティティを中心に、製品開発から販売に至るマーケティング政策の管理だと指摘している。

以上の議論から、従来のブランド管理のトレード・マネジメントとブランド単位の

8 超長期記憶とは10年以上保持されている記憶であり、12年以上の記憶保持を観察した研究は少ないという。岸（2002）は超長期記憶の特徴について以下の5点を挙げている。①超長期記憶は人の顔や名前、ニュース、自己の経験等を含み、エピソード記憶の他、一般的知識としての意味記憶も含まれる。②超長期記憶の形成時期のピークは子供時代に限ると小学校入学時で、一般には10歳から30歳頃に学習し、経験したことが最も記憶される。さらに超長期記憶は子供時代から青年期、熟年期、老年期といった異なる発達段階の影響を受けて形成し、保持される。③若年期の記憶は鮮明であるため、好意やノスタルジアに付随するものが多い。④接触頻度が高く、数年間高水準で学習された記憶は長期間保持されるため、リハーサルがなくても検索が可能である。⑤超長期記憶では、「不快」の感情の事柄よりも「快」の感情の事柄の方が多く記憶される。

マーケティング・マネジメントは、ブランド・マネージャーの役割と立場が経営層（例えば社長または事業部長）を頂点とするピラミッド組織に紐づいたマーケティング部門の一業務または付帯業務に位置づけられている。これに対して長期的ブランド管理はブランドを一単位とする企業の戦略方針に従っており、ブランド・マネージャーは既存の組織またはマーケティング部門から独立し、ブランドに関わるすべての組織を管理・統合するための責任と権限が付与されている。このようにブランド・マネージャーは自らの権限を強化することによって、初めてロングセラー・ブランドの育成方針にコミットメントすることができる。

2.5 マス市場の創造

マス市場の創造、すなわち大量販売の組織化に関する目的と成果について、Tedlow (1990) は米国市場を例に次のように述べている。大量販売による利益獲得戦略は米国マーケティングの中核を占めており、企業家らは大量販売による利益獲得競争を実行するなかで市場関係に依存するだけでは戦略遂行が不可能だと気づき、製造とマーケティングの調整組織を構築して大きな利益を生み出した。これらの組織は新規参入に対する障壁として作用し、後発参入企業はパイオニア企業の成功モデルを模倣するか新たな競争方法を見つけ出すかの選択に迫られる。このように長期にわたって成功を続ける企業は、市場や社会の変化に対応して組織の能力を管理することに長けていることを強く示唆する。

Tedlow は、企業家のビジョンにはマス市場の創造とそのための組織化が不可欠であり、大量生産はマス・マーケティングを必要とし、この垂直的関係を調整することが経営者の責任であると説明している。具体的には工場がマス・マーケティングによってフル稼働すると製品原価は低下を続け、これに応じて製品価格が引き下がり製品が売れて市場シェアが拡大する。市場シェアが拡大するに連れて競争業者の振るい落としが始まりやがて寡占市場になる。これは投資とイノベーションによる生産量の急速な拡大と新製品の導入によって達成されるものである。

Chandler (1990) は、マス市場に対応した組織の構築の背景とその経緯について次のように説明している。比較的新しい都市向けの製品を販売する製造業者は先ず流通組織を構築し、その後製造設備を拡張して購買部門を構築する。起業家は垂直統合戦略を実行する際にあらゆる機能に細かく関与し、本業である製造以外の原材料の購入やその生産、完成品の流通とマーケティング、財務と組織ニーズや組織管理手法の必要性を理解して、製品流通を調整する新たな経済機能を実行するための手段を考え出す必要がある。完成品の流通とマーケティングについて、National Biscuit Company は自社の販売形態を従来の方法から卸店販売へ方針転換し、小売業者に対して個包装を提供して様々なユニーク・ビスケット・ブランドを開発した。同社は1901年の年次報告書に自らのマー

ケティング思想とこれまでの実績ならびに今後の目標について次のように説明している。まず私たちは事業の内部管理の改善、大量の原材料購入からの最大限の利益の獲得、製造コストの合理化、販売部門のシステム化、レンダリングに注意を傾けて心血を注いだ。何よりも私たちの商品や品質が消費者に到達するための条件を改善し、競合他社を買収しないことが当社の方針となった。私たちの次の目標は消費者が何を望んでいるかを考え、そのことを消費者に助言することであり、私たちは広範な広告によってこのことを実践する。私たちは、購入、製造、販売および財務といった機能部門の大規模な集中型組織によって、今や価格ではなく広告、パッケージおよび製品による差別化、すなわち現代的な手法で市場競争を展開している。

和田（1998）は、わが国の高度経済成長期のマス・マーケティングについて次のように説明している。高度経済成長期の需要が供給を大きく上回り、需要ブルが強く働いている状況での企業の対応は、より多くの人々が求める製品コンセプトをいち早く察知して製品化し、他社にさきがけて供給力を高めることであり、自社製品の標準的モデル化に努めると同時に、製品価格を下げ、圧倒的な広告露出によってブランド知名度を高め、営業拠点・営業マン数の加速的な増加によってユーザー・カバー率、流通カバー率、店頭シェアを拡大し、確実に需要を吸収していくことである。このような戦略の量的な拡大が功を奏すとマス・マーケティングは好循環を生み、ブランド知名度の高まりと流通カバー率の拡大によって自社製品の売上げが一層拡大し、そのことで生産効率やマーケティング効率が向上して製品コストが低下し、より一層の製品の普及が促進される。言うなれば市場からの発想をスタートラインとした、まさに力のマーケティングと量のマーケティングがここに実現したことになる。

以上の議論から、マス市場の創造を目的とする市場戦略は製造部門とマーケティング部門を基軸とする組織化が必然となり、市場が成長するに連れてパイオニア企業は想定外の環境変化や他社の動向への柔軟な対応が求められる。そのため経営者が率先して社内組織を改編する必要性が生じるのである。

2.6 ロングセラー・ブランド研究

ロングセラー・ブランドを対象とするブランド研究が活況を呈すようになったのは、ブランド・エクイティが1990年代初期に米国からもたらされ、ブランド資産に着目した研究の勃興と時を同じくしている。上原・福田（1995）は、ロングセラーとは長い期間にわたって市場に存在しなおかつ収益を得ているブランドで、その期間は最低でも5年以上と定義している。上原・福田は消費者行動の視座からロングセラー・ブランドの要件に、長期にわたり消費者の想起集合のなかにあるもの、一定期間に消費者が反復購買するもの、当該ブランドから他ブランドへのスイッチがあってもそれに見合う量の自ブランドへのスイッチがあるもの、という三つの要件を挙げている。

石井（1995）は、ロングライフ商品がブランドに他ならず、プロダクトの機能や特性には還元できない「何か」を含むものと定義しており、「何か」とはブランド・アイデンティティであると解説している。著者のロングライフ商品に関する論点はブランド創出の仕組みであり、企業側がブランドを育てる意識と焦点の合ったマーケティングの実行によりロングライフ商品が生まれるとし、ロングライフ商品の基本的枠組をブランド・アイデンティティと、機能、特性、パッケージ、生産、技術、コミュニケーション、テーマといった様々なブランド要素との相互作用であるとしている。

青木（1998）は、ロングセラーを「持続的競争優位によるブランドの強さ」と定義している。青木の論点はロングセラー化のための戦略条件であり、ロングセラー化のイメージ構造を、アイデンティファイアー（ブランド名、ロゴ、デザイン等）、コア・ベネフィット（機能的便益、情緒的便益、自己表現的便益）、連想イメージ要素（カテゴリー、属性、使用状況、ユーザーイメージ等）の3点からなるブランド・トライアングルとして提示している。著者の研究で注目されるのは、企業のマーケティング行動によって製品ブランドの機能的便益を情緒的便益ならびに自己表現的便益による好ましいイメージにリンクし、ロングセラー・ブランドを競争優位と長寿命の実践モデルとして提示した点にある。図表1は青木（1998）が例示したロングセラー・ブランドの一覧で、ロングセラー・ブランドの年数（年齢）は一般に5年以上と推定される。

以上、石井が概念化するロングライフ商品と青木（1998）が論じるロングセラー・ブランドは、企業のマーケティング行動によって製品の品質・機能を基盤とする機能的便益を情緒的ならびに自己表現的便益といった個人の感性、感情、シンボルにリンクさせているものと考えられる。本稿で筆者はロングセラー・ブランドを、「機能的便益をイメージ化する高度かつ競争優位の長寿命ブランド」と定義する。

図表1：ロングセラー・ブランドの事例

	ブランド名	社名	発売開始(年)	年数
1	アリナミン	武田薬品工業	1960	38
2	ポッキー	江崎グリコ	1966	32
3	メリット	花王	1970	28
4	ほんだし	味の素	1970	28
5	ボカリスエット	大塚製薬	1980	18
6	ルシード	マンダム	1989	9
7	ザ・カクテルバー	サントリー	1993	5
	最古		1960	38
	中央		1970	28
	最新		1993	5
	平均		1975	23

(注) (1) 発売開始が早いものから順に並べている。

(2) 社名は掲載当時のものを記載した。

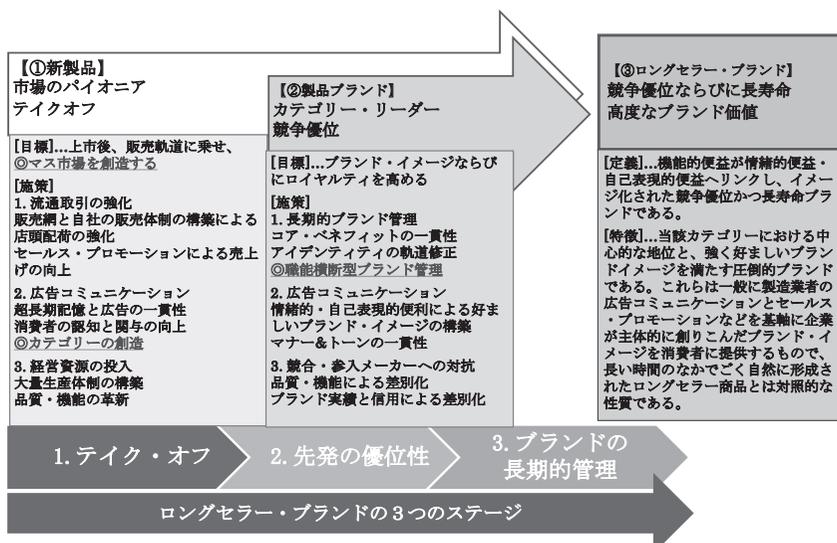
(3) 年齢は掲載当時の年数を表記している。

(出典) 青木（1998）「ロングセラー・ブランド化の条件と課題」より筆者作成

2.7 ロングセラー・ブランド形成のフレームワーク

広告コミュニケーションに規定されているロングセラー・ブランドの形成に関与するテイクオフ、先発優位性、長期的ブランド管理の役割とこれらに内包する課題について整理する。第一のテイクオフでは、カテゴリ創造を論点とし、典型性に基づくカテゴリ構造がロングセラー・ブランドと深く結合しており、その中心に位置するプロトタイプと強い個性のエグゼンプラーの双方のエクイティの特長を満たす圧倒的ブランドが消費者の知覚を刺激している。新製品に対する消費者の高関与・拡大情報処理はその後の消費経験にともなって低関与・限定情報処理に転換し、ブランド・ロイヤルティをもたらしている。第二に先発優位性ではマス市場の創造を論点とし、経営者のビジョンとこれを実行する強い意志がロングセラー・ブランドへの必須の要件であり、マス市場を創造するための大量生産、品質の向上、コストの削減とこれらを実現するための経営者による組織の統合・管理や流動的な市場環境に適合する積極的な組織改編が求められる。第三の長期的ブランド管理では、事業を一単位とする事業戦略からブランドを一単位とするブランド戦略への移行にともない、ブランド・マネージャーの地位と権限の強化が求められる。またブランド・マネージャーの最大の役割であるブランド価値マネジメントは、ブランド価値の最大化と長寿命化を命題にしており、ブランド・マネージャーはブランドに関わるあらゆる組織を統合し、その中核を担って組織を管理・運営することが求められる。以上の視点を踏まえ、ロングセラー・ブランド形成のフレームワークを図表2に示した。

図表2：ロングセラー・ブランド形成のフレームワーク



(出典) 筆者作成

3. 競争戦略に関するレビュー

3.1 基本戦略—コスト・リーダーシップ戦略, 差別化戦略, 集中戦略

Porter (1980) は、企業における競争相手が既存の競争業者だけではなく、企業を取り巻く顧客、供給業者、代替製品、予想される新規参入業者のすべてであるとしている。著者は企業がこれら五つの競争相手の競争要因、すなわち新規参入の脅威、代替製品の脅威、顧客の交渉力、供給業者の交渉力、競争業者間の敵対関係に対処する場合、他社に打つ勝つための基本戦略として、コスト・リーダーシップ戦略、差別化戦略、集中戦略を提示した。また著者は、特定の業界における競争要因の強さについての重要な指標の一つに収益率を挙げ、企業が業界平均以上の収益率を確保しているか、確保する能力を有しているかどうか業界で生き残ることができるかどうかの決め手となり、このことが競争優位を構築することに繋がるとしている。競争優位は、企業が商品を設計、製造、マーケティングし、商品を流通チャネルに流して適切なサービスを行うといった別々の活動から生まれている。これらの活動のそれぞれが、企業の相対的なコスト地位に貢献して差別化の基盤を形成する。差別化は高品質の原材料の入手、即応的な受注システム、優れた製品設計等の別々の要因から生じている。従って企業が実践するすべての活動とその相互関係の体系的な戦略が競争優位の源泉となるのである。すべての活動を繋ぎ合わせた価値連鎖は、コスト優位および差別化における顕在的あるいは潜在的な源泉を獲得することを目的に、戦略において重要な活動に分割される。そしてこれら戦略的に重要な活動を競争相手よりも安く（コスト・リーダーシップ戦略）、またはより良く行うこと（差別化戦略）によって企業は競争優位を獲得し、業界平均以上の利益率を確保するのである (Porter, 1985)。

一方で、企業が業界全体ではなく、業界内の狭いターゲットを競争場面に選ぶケースがある。これらの企業は業界内の一つのセグメントあるいは少数のセグメントを選び、そこに適合する戦略を策定し、他社の排除を狙って競争優位を構築する。このタイプの競争戦略を集中戦略と呼び、集中戦略には二つのタイプがある。その一つがコスト集中戦略であり、もう一つが差別化集中戦略である。前者のコスト集中戦略はターゲットにしたセグメントにおいてコスト優位を求め、後者の差別化集中戦略はターゲットにおいて差別化を模索する (Porter, 1980)。

3.2 基本戦略の相反性と同時性

前述した三つの基本戦略は競争優位を構築し、これを維持することを目的としているものの、基本的にはそれぞれ異質な性格だと言える。例えば、特定のターゲット・セグメントに絞って最適化を狙う集中戦略の利点は、幅の広いセグメントを対象にした場合、コスト・リーダーシップまたは差別化を失ってしまう。コスト・リーダーシップ戦略と

差別化戦略も互いに矛盾する関係にあり、差別化に成功するためには高コストの資源が必要となる。例えば、商品の特異性を発揮して価格プレミアムを得ようとするコストが増加する。逆にコスト・リーダーシップ戦略では製品を標準化し、マーケティング費用を削減すると差別化を切り捨てることになる (Porter, 1985)。

これとは反対に、コストを削減しても差別化の犠牲をとまわらないケースもある。すなわち、差別化を切り捨てず、むしろ差別化を進めながらコストを削減する方法を見出すことである (Porter, 1985)。例えばコスト・リーダーシップと差別化を同時に達成することができる、獲得する利益率はより大きなものになる。これは差別化によって価格プレミアムを実現すると同時に、コスト・リーダーシップによってコストが低下するからである。

Porter (1985) によるとコスト・リーダーシップと差別化を同時に達成するためには三つの条件のいずれかが必要となる。第一は、競争相手が戦略を見失って窮地に立つ場合で、有力な競争相手が窮地に立つとコストと差別化が矛盾しなくなる。第二は、コストがシェアまたは他業界との相互関係によって大きく変わる場合で、コスト・リーダーシップと差別化が同時に可能になるのは、コスト地位が製品設計、技術の水準、提供されるサービス等の要因よりも、市場シェアによって決定する場合に起こり得る。第三は、大きなイノベーションを率先して実践し達成した場合で、強力な技術のイノベーションを導入するとコストを削減すると同時に差別化を推進する。

他方で、コスト削減は必ずしもコスト優位に繋がるわけではない。すなわち、コスト・リーダーシップを志向する状況で強力な競争相手に出会った場合、さらなるコスト削減を達成するためには差別化を犠牲にせざるを得なくなる。そのためコスト・リーダーシップと差別化を満たす当初の基本戦略に齟齬が生じ、その結果、一つの戦略を選択せざるを得なくなるのである (Porter, 1985)。

3.3 日本企業の競争戦略

Porter, 竹内 (2000) によると、1980年代の自動車、家電、半導体等の製造分野で国際的競争優位を誇った日本型企业モデルは、一連の生産手法、人事政策、組織とリーダーシップに対するアプローチおよび多角化の方法等から構成されており、現在ではこの考え方が通説となっている。著者が日本型企业モデルに含まれる要素として挙げているのは、①高品質と低コスト、②幅広い製品ラインと付加機能⁹、③リーン生産¹⁰、④

9 日本企業の製品開発の主眼が、多機能性やいくつもの機能や特徴を一つの製品に結合させることに置かれていたため、数多くの新製品を次々と提供し続けた結果、製品ライフサイクルが劇的に短縮するに至った (Porter, 竹内, 2000)。

10 リーン生産では製品開発、生産、購買をトータル・システムとして捉え、システムを最適化することで高いレベルの品質、生産性、納期および柔軟性を実現した。

資産としての従業員¹¹、⑤終身雇用制¹²、⑥コンセンサスによるリーダーシップ¹³、⑦強固な企業間ネットワーク¹⁴、⑧長期的目標¹⁵、⑨高成長産業への企業内多角化¹⁶、⑩政府との密接な協力関係¹⁷である。特に著者は①の高品質と低コストについて、日本企業は卓越した品質と競合相手よりも低コストを同時に提供することで、競争優位を獲得できるといった信念に基づいて実践していると説明している。このアプローチの核心はプロセスの改善にあり、製品の欠陥率、再作業あるいは部品点数を大幅に削減することでコストが減少し、同時に品質が向上するのである。このように日本企業は一連のプロセスの標準化、大量生産、不必要な生産工程の削減からコスト削減を実現し、品質を安定させることで高い生産体制を構築した実績から、高品質と低コストを満たすことで国際市場での競争優位を獲得できるとの確信を抱いたと考えられる。Porter, 竹内 (2000) は、独特の製品や流通チャネルをはじめとする日本企業の諸施策が、この日本型企业モデルから生まれたものであると説明している。

高嶋 (2000) は日本の製造業者の流通戦略の特徴を、マーケティング行動との関係において次のように説明している。わが国では製造業者と卸売業者、卸売業者と小売業者の取引関係は長期的視点に基づき、取引されるすべての製品あるいはサービスを含めて取引の評価と判断がなされている。この日本的な取引はマーケティング行動をチャンネル志向にしている。チャンネル志向のマーケティング行動は有力な小売業者や卸売業者との取引関係を構築し、維持することを最大の目標とし、チャンネル志向のマーケティング行動はチャンネルだけでなく、製品開発や広告等その他のマーケティング活動についても強く規定する。著者はチャンネル志向のマーケティング行動として、製品戦略、広告戦略、物流や情報提供、流通業者への依存の四つの側面があると指摘している。これら四つの日本型のマーケティング行動は、あらゆる面で製造業者と卸売業者間、卸売業者と小売業者間の包括的かつ継続的な取引関係に規定していると考えられる。

11 社内の強いコミュニティ意識や従業員の忠誠心、経営上の意思決定における長期的視点の形成等を意図した人事制度が影響しているとされる (Ballon, 1968, Drucker, 1971, Yoshino, 1968, Furstenberg, 1974, Furstenberg, Ouchi, 1981)。

12 企業は正社員に対して定年まで職を保証することで、企業へのコミットメントとインセンティブとを合致させた (Ballon, 1968)。また企業内訓練 (OJT) により複数のスキルを習得させて、環境の変化に対応できるゼネラリストを育成した (Drucker, 1971)。

13 リーダーシップ・プロセスはコンセンサスの追求を特徴としている。稟議書による意思決定プロセスは、懸案事項に対する意思表示の機会をすべてのマネージャーに提供してコンセンサスを形成し、円滑に実施させた (Yoshino, 1968, Glazer, 1969)。

14 一般に銀行、供給業者、関連企業等から構成される「企業系列」を指す。各企業は高い独立性を持っている反面、系列内で製品やサービスを売買すべきといった強固な不文律に縛られる (Porter, 竹内, 2000)。

15 「系列化」による安定株主と終身雇用等の一連の制度の恩恵を受け、日本のマネージャーは長期的な視点で意思決定を行えるようになり、市場シェアの拡大を最優先事項に位置づけていった。

16 日本企業は社内資源を活用して多角化を行う傾向があり、株式の持ち合いと長期的な株式保有が一般的であることから、企業買収が現実的な経営手法としては定着しなかった。

17 戦後復興期の混迷の時代、日本政府は経済再建と国際収支の回復を模索するなか、先進国に追いつき競争するためには、政府が産業に直接介入する必要がある。

4. 本稿の目的と先行研究の位置づけ

本稿の目的は、パイオニア・ブランドがいかにして先発優位性を維持し続けられると
いったロングセラー化の命題に対して、その要因を明示することにある。そもそもパイ
オニア・ブランド自体に優位性があるのではなく、競争優位を獲得するための源泉が何
であるかが問われているのである。この点について、沼（2023）は食品包装用ラップ
を事例に「クレラップ」と「サランラップ」の競争優位の源泉として「技術や事業との
連鎖」、「技術的知見の確立」、「製造技術の確立」、「一貫生産体制の確立」、「市場創造意
欲」、「企業家精神」からなる六つの要素を提示した。これらパイオニア・ブランドの競
争優位の源泉がその後のテイクオフやカテゴリー創造に深く関与し、さらにパイオニア
企業の競争戦略やマーケティング戦略が競争地位に影響を与えているものと考えられる。

パイオニア・ブランドがテイクオフしてマス市場を創造すると、売場を占拠して売上
げと利益を独占し、初期の競争優位の地位を確立する。さらに市場が成長を続けるに
したがって新規参入が促され、競争優位に変化が生じるようになる。この場合の変化とは、
一方ではパイオニア企業が高品質と低コストを同時に達成することで競争優位をより堅
牢にすることであり、他方では後発企業がパイオニア・ブランドを模倣し、低コストあ
るいはコストを度外視した価格競争によって競争優位が覆ることである。市場の初期段
階で競争優位を獲得したパイオニア・ブランドは、後発企業のベンチマークとなって常
にその地位を脅かされることとなる。このようにパイオニア企業は後発企業が仕掛ける
競争戦略への対応を迫られ、対応を誤れば競争優位を失うことになりかねない。これま
で多くのパイオニア企業が後発企業に競争戦略を仕掛けられ、その地位を失うといった
負の歴史があったことは想像に難くないだろう。

その点において、ロングセラー・ブランドは他社の競争戦略に上手く対応し、競争を
巧みに回避していると思われる。ロングセラー・ブランド戦略とは従来の品質・機能や
コスト削減を基盤とする機能的便益の可視化を無力化し、情緒的便益や自己表現的便益
を醸成して他社との差別化を図ることである。ブランド価値によって競争優位を獲得す
るためには、長期的かつ全社的にブランド戦略を実行することが求められる。このよう
にパイオニア企業はブランド・マネージャーの地位や権限を強化し、ブランド価値の創
造と差別化によって競争優位を維持する新たなステージに移行する。

本稿では、食品包装用ラップ市場のパイオニア・ブランドである「サランラップ」の
競争戦略を取り上げ、「クレラップ」や新興ラップの競争戦略との比較を試みる。その
上で「サランラップ」がロングセラー・ブランドに発展する経緯を考察し、ロングセ
ラー・ブランドに繋がる競争戦略の体系とロングセラー化の条件を明らかにする。

5. 家庭用食品包装用ラップの事例

5.1 事例の分析視角

本節では、「サランラップ」が誕生してテイクオフし、市場やカテゴリーを創造して競争優位を確立するまでの約30年間について、旭ダウが実践するマーケティングを視座に追跡する。記述にあたっては、「旭化成八十年史：資料編（2002）、日本経営史研究所[編]」、「旭ダウ30年の歩み（1982）、化学工業日報社」、「呉羽化学五十年史（1995）、日本経営史研究所・呉羽化学工業株式会社社史編纂室[編]」、「鈴鹿地区60年史（2013）、鈴鹿地区60年史編集委員会」を参考にし、書籍、専門雑誌、旭化成工業が発刊する資料の記事や記録を照会しながら、「サランラップ」と「クレラップ」や新興ラップとのマーケティング戦略や競争戦略の違いについて明示する。

5.2 「サランラップ」の誕生期（1960～1965年）

5.2.1 誕生期の流通戦略—販売ルートの開拓

わが国の食品包装用ラップ市場のパイオニア・ブランドの一つは1960年7月に発売が開始された「クレラップ」で、もう一つのパイオニア・ブランドは同年11月に生産を開始し、翌年の春に発売された「サランラップ」（図表3を参照）である。先発の「クレラップ」を製造、販売する呉羽化成は、主要ターゲット層に高価な電気冷蔵庫を購入している高所得者層を選び、「クレラップ」の販売拡大を目的に百貨店との取引を開始した。また、三井物産を総代理店に起用し、酒販問屋の国分（関東以北）と松下商店（関西）を代理店に選定した。同社は百貨店以外のチャンネルとして金物問屋の湯浅金物と山ア商事との代理店契約を締結したが、雑貨ルートの開拓に遅れたことから、1965年に関東の鎌田商店と関西の児玉兄弟商會を総代理店に選定した¹⁸。

「サランラップ」を製造、販売する旭ダウは、有力な販売チャンネルを呉羽化成に掌握されたことから、雑貨ルートと百貨店を中心にチャンネルを開拓していった。同社は蝶理を総代理店に据え、雑貨ルートに加藤ゴムを、百貨店ルートに京洛興業（京都市）と井草実業（東京都台東区）を代理店として起用した。同社は「サランラップ」の販売促進を目的に、三越本店で開催された「東京ガス展」の来場者に「サランラップ」15万本を無料配布し、これを契機に有名百貨店での積極的なサンプリング配布を開始した。同社は家電メーカーや料理教室に向けて「サランラップ」を無償あるいは有償のサンプリングを積極的に実施した。また、流通業者に向けては東京会館に明治屋傘下の問屋50社を招待して「サランラップ」の説明会を行い、米国での「サランラップ」の売行きと消費

18 鎌田商會はパラゾール・メーカーの白元本舗であり、児玉兄弟商會は蚊取線香「南州香」の製造会社である。両社は自社製品を雑貨問屋に卸すルートを持っていた（前掲、呉羽化学五十年史）。

の実態や「サランラップ」の使用法について教育と啓蒙を実施し、卸売業者の担当者に「サランラップ」の知識を植えた結果、彼らの販売意欲を高めることに成功した。

図表3：発売当初の「サランラップ」（画像上）と「クレラップ」（画像下）



- (注) (1) 写真の「クレラップ」は幅30cm×20m巻で、発売時のデザインに沿っており色彩は若干異なっている。
(2) 「クレラップ」【上】の写真は店頭で陳列する際に見える正面のデザインである。
(3) 「クレラップ」【下】の写真は裏面または底面のデザインで、使用用途を記載している。
(出典) 「サランラップの豆知識」(<https://www.asahi-kasei.co.jp/saran/products/saranwrap/history.html>, 2024年3月11日最終確認)、「クレラップ」は筆者が所蔵しているラップを筆者が2024年3月18日に撮影した。

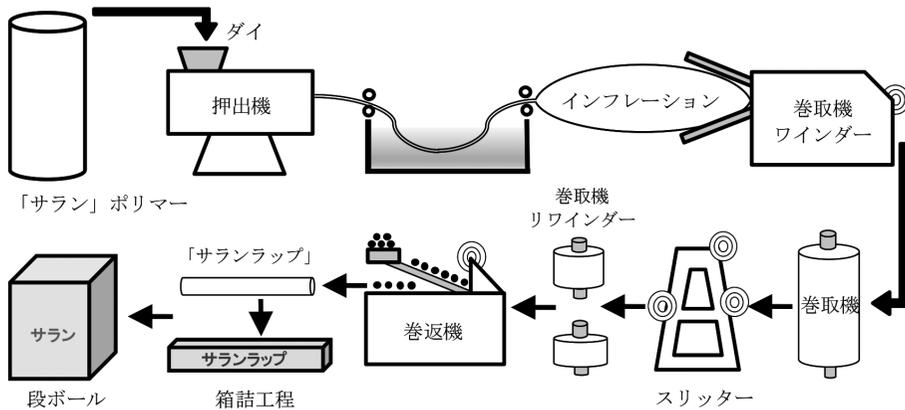
5.2.2 誕生期の価格戦略—販売価格の設定

旭ダウは、幅30cm×7m巻きの一般用と幅30cm×20m巻きの徳用の2種類の「サランラップ」を発売し、小売価格をそれぞれ100円、190円に設定した。同社が一般用を7m巻きにした理由は、小売価格を100円に設定し、そこから逆算したからで、「クレラップ」も同じく幅30cm×7m巻きを100円に設定していた。100円は現在に換算すると1,000円以上の値が張る高額な商品であった¹⁹。当初こそ一般用が売れていたが、「サランラップ」の消費が拡大するに従って徳用が売れるようになった（実業往来社 [編], 1963）。この時期、電気冷蔵庫の普及率が低調であったことに加え、主要チャネルの酒販店ルートと金物店ルートが呉羽化成に掌握されていたため、「サランラップ」の成長ベースは「クレラップ」に比べて緩やかで、旭ダウは販売費用やマーケティング費用が回収できずに赤字が続いていた。他方で同社は「サランラップ」のさらなる需要の拡大を見込み、1961年10月に鈴鹿にある「サランラップ」製造設備の増設工事（図表4の工

19 現在の「サランラップ」幅30m×20m巻きの実勢価格はおよそ130円～150円（税別）であることを考えると、発売当初の「サランラップ」がいかに高価であったかがわかる。

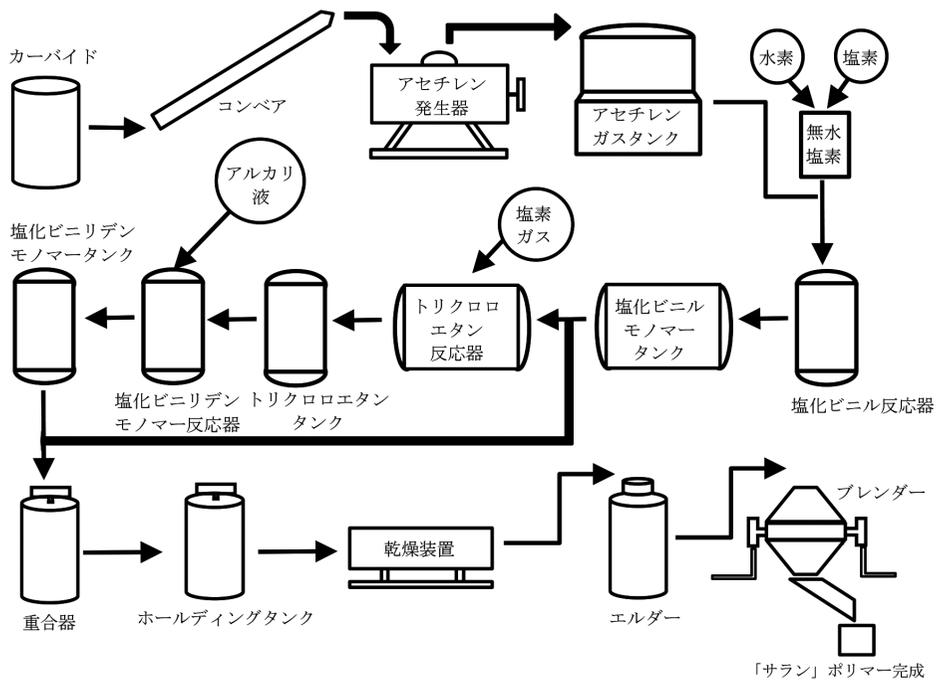
程を参照) に着手し、延岡にあるポリマー工場でも「サラン」ポリマー製造設備の増設に踏み切った(図表5の工程を参照)。

図表4: 「サランラップ」の製造工程



(出典) 旭ダウ (1982), 267頁「サラン」フィルム, 「サランラップ」の製造工程より筆者作成

図表5: 「サラン」ポリマーの製造工程



(出典) 旭ダウ (1982), 86頁「サラン」ポリマーの製造工程より筆者作成

5.2.3 誕生期のプロモーション戦略

「サランラップ」が発売された当初は、電気冷蔵庫の普及率が10%程度であったため生鮮食品を冷蔵保存する習慣はなく、暗所や床下等に野菜や果物を保存していた。そこで旭ダウは「サランラップ」を使用した食品保存の利便性を消費者に理解させるために、常温での食品の鮮度保存に求められる空気の遮断、水分と香りの保持を切り口に「サランラップ」の品質と機能を訴求した。宣伝媒体については「サランラップ」の商品知識を普及させることを目的に、テレビ、新聞、週刊誌、婦人雑誌を活用し、テレビではTBS番組の「江上とみ料理教室・味八丁」にコマーシャルを提供した。「サランラップ」のターゲット層は月収3万円以上の世帯であり、大都市圏や専業主婦の多いホワイトカラー層であった。さらに同社は旭化成工業の独占提供で人気番組の「スター千一夜（フジテレビ系列、月～金の15分番組）」にコマーシャルを提供した。その他のテレビ・コマーシャルについて、同社は大都市圏の東京、大阪、名古屋、福岡の4局ネットに提供し、ターゲット・ユーザーの新聞購読特性を分析して朝日新聞の夕刊に広告を掲載し、専業主婦が多い団地向けに料理講習会を開催する等、「サランラップ」を活用した食品の常温保存法を啓蒙した。

セールス・プロモーションについて、旭ダウは1962年にグリーンに塗装した1962年式のセドリック・ライトバンを宣伝カーとして配置し、流通向けでは同年7月から8月にかけて全国の小売店向けに「夏期謝恩セール」として「サランラップ」の景品企画²⁰を実施し、消費者向けでは同年12月からプレゼントセールとして「スピードくじつき『サランラップ』」を発売した。同社は1964年に流通と消費者向けのプロモーションを一体化した「東京オリンピック・キャンペーン」を実施し、京浜と京阪神地区を中心に同社の販売員が代理店の販売員と同行して小売店への販売促進に努め、消費者に向けては懸賞や景品つきの「サランラップ」²¹を販売した。

旭ダウは1961年に営業部「サラン課」を「サラン第一課」と「サラン第二課」分割し、営業部付を新設した。翌年12月に東京と大阪にそれぞれ「東京サランフィルム課」と「大阪サランフィルム課」を新設し、「サランラップ」と「サラン」フィルムの販売促進体制を整備した。同社は「サランラップ」の広告コミュニケーションを原則営業部付が担当し、業界広告誌やパンフレットを販売課が担当する分担体制を整備した。

5.2.4 誕生期の製品戦略—品質設計の見直し

発売当初の「サランラップ」は、消費者の目から見て明らかに、臭い、黄ばみがある、

20 この企画は「サランラップ」一般用、徳用、業務用の計1万ケースに対して各点数を設け、点数に応じて対象景品を進呈するものであり、対象景品は旭化成工業の「旭味」や「カシミロン」、「ベンベルグ」製品の詰め合わせ等であったことが記録されている。

21 商品の化粧箱の中にスピードくじを封入するもので、景品は千円のギフトチェック（2,000名）で総額200万円にも及ぶ大規模な懸賞企画であった。

破れやすい等の品質面での欠点を抱えていた。旭ダウの開発担当者は「食品を包むラップはどうあるべきか」との基本問題に立ち返って激論を戦わせた結果、安全衛生上問題がないこと、「サラン」ポリマーの特徴を活かしきること、「サランラップ」で包むデメリットを出さないこと、使い勝手に優れていることの四つの品質課題を設定した。

第一の安全衛生面では、「サラン」ポリマーが押出加工の際に分解しやすいという欠点があり、そのため熱安定剤と可塑剤の添加を必要とし、同時に添加剤が安全衛生面で問題にならないことを指針とした。第二の特性面の活用では、水分保持性に優れ、酸素を通しにくいことに加え、風味を大切にする日本人の特性に合わせて「香り」や「におい」を完全に閉じ込め、ポリマーの再設計において添加剤を極限まで減らすことを指針とした。第三のデメリットの封鎖では、添加剤の選択においてフィルムを透明の状態にするために素材や添加剤の透明性に加え、押出加工とフィルム製膜時のポリマー制御を指針とした。第四の使い勝手では、適度なハリ、コシ、強さがあり、切りたい所でスムーズに切れ、容器とラップフィルムがよく密着し、冷蔵庫の低温保存でも性能を十分に発揮できることを指針とした。第四の指針では、第一指針である安全衛生面の問題と、第三の指針である特性面に見られる添加剤処方との間の相反関係を含めてあらゆる指針を満たすこととした。

このように「サランラップ」の開発には重合方法の検討を含むポリマー分子設計に加え、適正な添加剤の検討、加工技術、使い勝手を良くする「特性面」と安全に使用する「衛生面」との相反した指針を満たすため、これ以降、多岐にわたる研究ならびに技術開発に取り組むことになった。

5.3 「サランラップ」の成長期（1966～1973年）

5.3.1 成長期の流通戦略—スーパーマーケットのチャネル選択

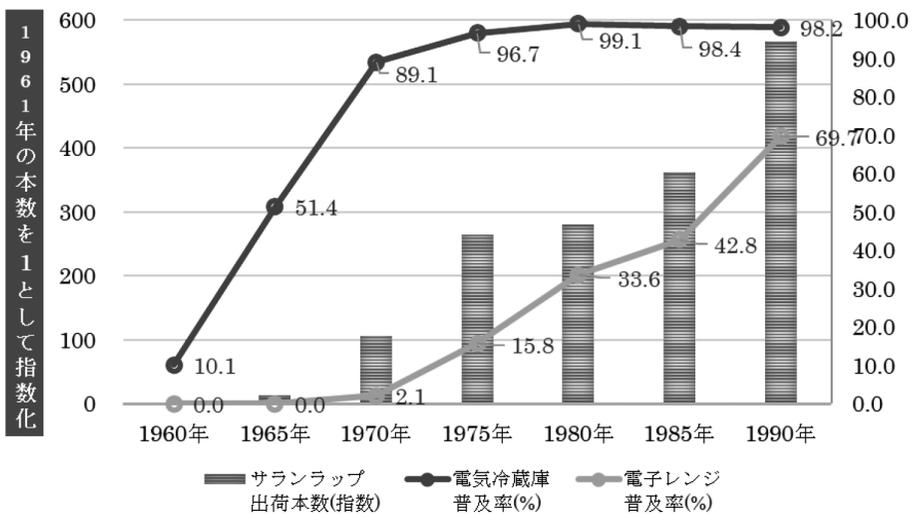
成長期における「サランラップ」の販売動向について見ておこう。図表6は電気冷蔵庫ならびに電子レンジの普及率と「サランラップ」の出荷指数を年代毎に表したグラフである。電気冷蔵庫の普及率は「サランラップ」事業が開始された1960年に約10%だったものが、1965年には51.4%に拡大し、1970年には89.1%に、1975年には96.7%となってほぼ全世帯に普及していった。電気冷蔵庫が日本の約半数の世帯に普及する1965年からほぼ全世帯に普及する1975年までの10年間に「サランラップ」の出荷本数が約20倍に伸長していることから、「サランラップ」は発売6年目の1965年頃にテイクオフを果たし、第一の成長期を迎えたと推定される。

旭ダウは発売当初、主要なチャネルを呉羽化成に掌握され、食品包装用ラップ市場の70%を「クレラップ」が支配し、残りの30%を「サランラップ」がシェアする劣勢な地位であった。ところが「サランラップ」発売の6年目に至ると、「サランラップ」は「クレラップ」を追い抜き、その後はシェアの格差が広がっていき、1968年には「サラン

ラップ」が80%、「クレラップ」が10%、その他ラップが10%をシェアする優位な状況となった（前掲、呉羽化学五十年史）。

「サランラップ」の成長要因において、電気冷蔵庫の普及と並び称されるのはスーパーマーケットのチャネル選択である。新興の小売業態であるスーパーマーケットはセルフサービスとディスカウントを特徴に持ち、メーカーはスーパーマーケットを販売拡大の機会と捉える反面、目玉商品として乱売された経験を少なからず持っていたことから、スーパーマーケットの廉価販売を販売リスクとして危惧していた。多くのメーカーは既存小売店への気兼ねから、スーパーマーケットとの取組みに対して日和見の姿勢を取っていた。一方で旭ダウは1962年に早くもスーパーマーケットで「サランラップ」の販売を検討し、翌年にダイエーで本格的な販売を開始した。社内では「良いものを安く」をキャッチフレーズに掲げるスーパーマーケットに対して安売りといったネガティブなイメージを抱いていた。加えてスーパーマーケットは百貨店や一般小売店に比べて未だ経営基盤が脆弱で、大手メーカーや卸売業者はスーパーマーケットでの販売に消極的であった。そのため、同社幹部がスーパーマーケットでの販売方針を打ち出した際には、社内や代理店からの慎重論があった。しかし「サランラップ」の拡大を図るためには、ターゲット・ユーザー、すなわち主婦層の買い物行動との親和性が高いスーパーマーケットでの販売は避けて通れないとの判断から、スーパーマーケットでの販売を他社にさきがけて踏み切ったのである。同時に同社は市場の拡大と地方に拡張する販売

図表 6：電気冷蔵庫、電子レンジの普及率と「サランラップ」出荷本数の推移



(出典) 旭化成工業㈱「おかげさまで25年—サランラップ®」『キッチン的发展とともに伸びるサランラップ®』, 旭化成工業㈱「おかげさまで30年—サランラップ®」『キッチン的发展とともにサランラップ®—品質・販売・宣伝の3つの総合力』より筆者作成

チャンネルに柔軟に対応するため、1970年に「東京サランラップ課」と「大阪サランラップ課」を設置し、1975年までに販売拠点を札幌、名古屋、福岡へと拡張させたのである。

5.3.2 呉羽化学工業「クレラップ」の流通戦略

呉羽化学工業²²は金物店や酒販店の主要販売ルートを掌握し、「クレラップ」の売上高は発売後の10年間で約50倍に伸長し、同時に1967年までは卸価格が当初の建値を維持していた。同社は「サランラップ」がスーパーマーケットへの拡販に舵を切った後も値崩れを嫌ってこのチャンネルには参入しない方針に固執した。その結果、「サランラップ」にシェアで逆転され、1968年には70%の格差がついた。そこで同社はスーパーマーケットへの参入を議題に社内で激論を交わした結果、スーパーマーケットで販売する方針に転換して、ダイエー、西友、忠実屋等のチャンネルの開拓を開始した。ところが新たに「クレラップ」の生産を稼働したばかりの呉羽プラスチックで検品管理の不徹底による不良品が流通して「クレラップ」がイメージダウンしたことや、店頭価格が下落したことが相まって、市場成長という追い風のもと売上高が年率130%だったにも関わらず、「サランラップ」とのシェア差は一向に縮小しなかったのである。

5.3.3 成長期の価格戦略—技術革新とコストダウン

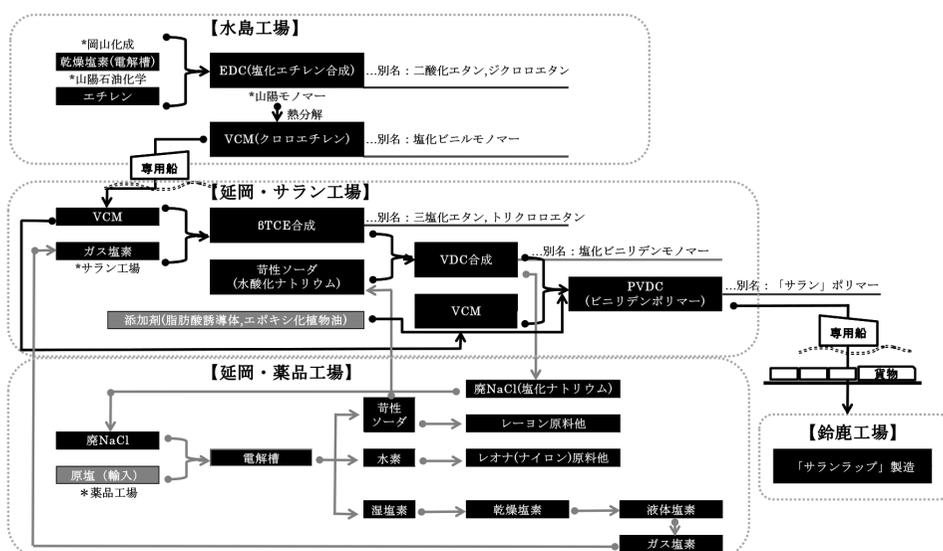
「サランラップ」の成長期における旭ダウの価格政策は原則建値の維持であり、幅30cm×20m巻きでは流通段階で5円～10円の価格差が見られたものの、概ね建値を維持していた。その背景にはスーパーマーケットによる廉価販売への対策として、景品つき「サランラップ」、消費者キャンペーン、広告宣伝を基軸とした強靱な価格統制の施策があった。同時に、同社は品質の向上と生産性の拡大によるコストダウンに着手していた。

旭ダウは、「サランラップ」の中間原料である塩化ビニルモノマーをアセチレン法によって生成していたが、高度経済成長期での石油化学工業の急速な発展と、「サランラップ」の販売拡大を受け、同社はよりコスト面で有利なエチレン法への切替えを志向した。また、親会社の旭化成工業では誘導品主導の石油化学戦略に目途が立ち、エチレンセンターを含む石油化学コンビナートの建設に踏み切った。以上の系譜を踏まえ、旭化成工業は旭ダウと一体となって岡山県水島臨海工業地域への立地を開始し、その結果、旭化成工業はナフサ分解から誘導品に至るまでの一貫生産体制を構築し、旭ダウは塩化ビニルモノマー（以下VCM）の内製化を推進した。同社はVCMをグループ外から購入していたが、エチレン（水島エチレンと山陽エチレンが生産）、乾燥塩素（旭化成工業の子会社の岡山化成が生産）ならびにVCM（山陽モノマーが生産）の各工程を内

22 前掲の呉羽化成株式会社は、1962年5月に親会社の呉羽化学工業株式会社によって完全吸収された。

製化した。さらに水島工場内で製造する VCM を延岡のサラン工場に輸送し、「サラン」ポリマーの製造工程の一部を除いてすべて内製化した。このように旭ダウは旭化成工業の石油化学事業における重要な供給先に指定されるとともに、エチレン、塩素、VCM の内製化によって、原料モノマーから「サラン」ポリマー、「サランラップ」に至るまでの一貫生産体制を構築し、市場における旺盛なラップ需要に対応して「サランラップ」の安定供給を図り、製造コストの大幅な低減を実現した。

図表7：「サラン」ポリマーの生産工程



- (注) (1) 旭ダウが内製化を進めた1970年代の「サラン」ポリマーの製造工程図を描いている。
 (2) 上記の生産工程における循環については、旭化成公刊の資料（社史・社内報等）に基づいている。多少の誤りがある点はご容赦頂きたい。
 (3) 黒の四角はグループ企業（合弁会社）による製造・製品の内製化を、灰色の四角は外注を示している。

(出典) 筆者作成

5.3.4 成長期の製品戦略—品質の改善と初のリニューアル

旭ダウは「サランラップ」の製造を開始した直後、インフレーション時のフィルムのパンクや膜厚変動によって生じる生産精度と生産効率に関する二重の品質課題を抱え、加えて前述した「サランラップ」の臭気成分に関わる添加剤の不純物濃度等、多くの課題が山積みとなっていた。生産精度と生産効率の課題について、同社は「サランラップ」の製造における押出時のスクリーンの改良によって押出条件を最適化する等、継続的な対策に取り組んだ。品質課題については、「サランラップ」の再設計とその指針に従ってラップフィルムの密着性、色調（透明性）、臭気（無臭）等、多くの改良を加えた。その結果、「サラン」ポリマーについては、1960年代から1970年代にかけてポ

リマー組成，分子量の検討，重合処方に関する独自のポリマー技術の知見を確立した。「サランラップ」の密着性と臭気の課題については，1960年代からポリマー組成の変更や添加剤の検討，ブリード制御の各工程において一つずつ対策を講じた。さらに色調については，ポリマー組成の変更によって透明性を実現していった。

次に「サランラップ」の生産について，旭ダウは以下の製造設備の増設と増強を行うことによって生産性を向上させた。第一はリワインド工程の全自動化であり，1963年秋に紙管を化粧箱に挿入する工程の自動化，1968年に箱詰め工程の自動化，1968年から1971年にかけて巻戻機と押出機の増設，1974年に巻取機の新鋭機を導入した。第二は紙管コストの削減であり，1969年9月に紙管メーカーが鈴鹿「サランラップ」工場内で生産を開始し，運搬費の削減と「サランラップ」の生産に合わせた紙管の製造によって「サランラップ」の生産性が向上した。第三は設備拡張による生産能力の向上であり，1970年に旭ダウは東日本市場に出荷するための「サランラップ」の仕上げ工程と箱詰め工程を旭ダウの子会社「日本ポリフレックス上尾工場」に委託し，「サランラップ」の仕上げコストや物流コストを削減した。

1966年4月，旭ダウは「サランラップ」初のリニューアルを実施した。同社はラップ需要の拡大から従来の7m巻きを廃止し，幅30cm×10m巻きを「一般用」に，幅30cm×20m巻きを「徳用」に設定した（図表8を参照）。また業務用として幅30cm×50m巻きと幅45cm×50m巻きを発売した。同社は化粧箱を従来の白を基調としたデザインを団地のキッチンに相応しい黄色のデザインに一新し，1970年に小皿用として幅22cm×20m巻き「サランラップミニ」を発売した（図表9を参照）。

図表8：2代目「サランラップ」と2代目「クレラップ」



- (注) (1) 上の写真は店頭で陳列する際に見える正面のデザインである。
 (2) 下の写真は裏面または底面で，電子レンジ用途が記載され，金属刃が外部に設置されている。
 (3) 「サランラップ」は1970年代，「クレラップ」は共に1980年代のデザインだと推定される。
 (出典) 筆者が所蔵しているラップを筆者が2024年3月18日に撮影した。

図表9：「サランラップミニ」と「クレラップミニ」



(注) (1) 上の写真は店頭で陳列する際に見える正面のデザインである。
 (2) 「サランラップ」の方が若干フィルムの幅が広がっている。
 (出典) 筆者が所蔵しているラップを筆者が2024年3月18日に撮影した。

5.3.5 成長期のプロモーション戦略—食品の冷蔵・冷凍保存用途の訴求

旭ダウは、一般家庭における電気冷蔵庫の本格的な普及が進むなか、消費者に「サランラップ」の冷蔵保存法を啓蒙した。1965年から1970年の同社のキャッチコピーは、「味も香りもそっくり包む『サランラップ』」²³で、同社は冷蔵庫内の乾燥から食品の水分を保持する「バリア性」と、魚から野菜への臭い移りを防止する「保香性」を訴求し²⁴、食品に「サランラップ」を被せて冷蔵庫に保存する冷蔵保存法を普及させた。同社は宣伝媒体を従来のテレビ・コマーシャルを基軸に、1964年1月と1966年4月にスポット・コマーシャルを強化し、1966年にはテレビ・コマーシャルに人気タレントとの初の専属契約を果たした。旭化成工業が独占提供する「スター千一夜」は、当初の6局提供から1968年には16局に拡大し、1971年に22局、1972年に24局へと広がって、全国の放映ネットはほぼ完成した。

1970年代には9割以上の世帯に電気冷蔵庫が普及し、冷凍食品の普及と冷蔵庫メーカーによる冷凍室保存の啓蒙によって、消費者は2ドア式の大型冷凍冷蔵庫に買い替えるようになった。旭ダウはこのようなフリージング習慣を受けて、消費者に「サラン

23 『流通企業向けパンフレット・おかげさまで30年—サランラップ®』、1990年。

24 呉羽化成は「クレラップ」発売当初に、冷蔵庫で3日間肉を「クレラップ」で保存した際の鮮度の良さを流通向けチラシで訴求している。他にはくっつき性、耐冷性や耐熱性、酸素バリア性や水分バリア性を訴求しており、これに適した用途の啓蒙を行われた点から、「サランラップ」の訴求や啓蒙と遜色ないが、異なる点がある。

ラップ」の冷凍保存法を啓蒙した。1971年から1975年にかけての「サランラップ」のキャッチコピーは、「やはりピタリの『サランラップ』」²⁵で、同社は電気冷蔵庫の冷凍スペースの増大とフリージング需要の拡大に合わせて「サランラップ」の耐冷性を訴求し、「サランラップ」を使った食品の冷凍保存法を消費者に啓蒙した。

旭ダウは1968年に消費者を対象にした初の消費者キャンペーン「サファイア原石が当たる！サランラップ® プレゼントセール」を実施し（図表10を参照）、1971年からは毎年1回または夏・冬2回の全国キャンペーンを実施した（図表11を参照）。このように現

図表10：サランラップ® セールと保存法訴求のチラシ広告



- (注) (1) 上段左側は旭ダウが1968年に実施した初の消費者キャンペーンの告知用のチラシ広告である。
 (2) 上段右側と下段の右側は同じく同社が消費者向けに配布したチラシ広告の表裏である。
 (3) 下段左側と下段中央は同社が卸売業者向けに食品や料理の保存法を訴求したチラシ広告の表裏である。
- (出典) 旭ダウ (株)「1968年消費者向けキャンペーン・チラシ広告」、同社「消費者向け保存法の訴求・啓蒙チラシ」、同社「1968年流通業者向けキャンペーン・チラシ広告」筆者所蔵

25 前掲『流通企業向けパンフレット・おかげさまで30年—サランラップ®』, 1990年。

図表11: 「サランラップ」 キャッチコピー, 広告, プロモーションの変遷

年	製品/雑誌・書籍・冊子	用途対象	キャッチコピー ・時代背景と☆訴求ポイント	宣伝内容・媒体	CMトレンド	全国消費者キャンペーン					
1960	●「サランラップ」発売開始 30cmX7m, 30cmX20m	電気冷蔵庫 (冷蔵保存)	食品の鮮度をつつむサランラップ ☆常温における食品の鮮度保存を啓蒙 空気の遮断 水分と香りの保持	発売とともにテレビの料理番組「江上とみ料理教室・味八丁」を提供し、あわせて週刊誌・婦人誌などで、商品知識を家庭の主婦に普及。	江上とみ						
1961											
1962											
1963											
1964											
1965											
1966	●パッケージ・リニューアル 30cmX10m, 30cmX20m	大型冷蔵庫 (冷蔵保存)	味の香りもそっくりつつむサランラップ ☆食品の冷蔵保存を訴求・啓蒙 庫内乾燥時の水分保持 魚から野菜への匂い移りの防止	昭和39年より東京・大阪を中心にテレビCMを開始。当時、高視聴率を誇っていた「スター千一夜」に参画。	加藤茶 月の家円鏡	サファイア原石プレゼント/初のキャンペーン					
1967											
1968											
1969											
1970	○「サランラップミニ」発売 22cmX20m	大型冷蔵庫 (冷蔵保存)	やっぴりビタリのサランラップ ・冷凍庫つきの2ドアの冷蔵庫の本格化 ・冷凍食品やホームフリージング需要 ☆食品の冷凍保存を訴求・啓蒙	昭和39年より東京・大阪を中心にテレビCMを開始。当時、高視聴率を誇っていた「スター千一夜」に参画。	川崎敬三 ともこ	冬 カシミロン毛布プレゼント 夏 カシミロン肌ふとんプレゼント 冬 カシミロン毛布プレゼント 夏 カシミロン肌ふとんプレゼント 冬 電子レンジプレゼント 冬 こたつケットプレゼント					
1971											
1972											
1973											
1974											
1975											
1976											
1977											
1978	○パッケージデザイン一部変更						電子レンジ (加熱・調理)	つつんで差がつくサランラップ ・ラップが全国の家庭に浸透 ☆品質差の訴求 バリエーション 水分保持 保香 酸素遮断	つつんで差がつくサランラップ ・ラップが全国の家庭に浸透 ☆品質差の訴求 バリエーション 水分保持 保香 酸素遮断	同まゆみ	夏 白いバッグプレゼント 冬 チュニックセータープレゼント 夏 コットンバッグプレゼント 冬 おおかけバッグプレゼント 夏 ビックリクオーツプレゼント 冬 ミンクタッチ毛布プレゼント
1979											
1980	発売20周年 くらしをつつむアイデアの本 発売										
1981	○「サランラップミニ15」発売 15cmX20m										
1982		電子レンジ (加熱・調理)	電子レンジにはサランラップ ・電子レンジの登場 ☆電子レンジの加熱・調理を啓蒙 品質差の訴求 耐熱性 (ラップの中で最も優れる)	昭和56年10月にスタートした「なるほどサ・ワームド」に参画。「なるほど」と品質の良さをわかりやすく紹介する「なるほどCM」シリーズを放映	佐久間良子	夏 旅行券30万円プレゼント 冬 びっくりカンカンプレゼント 夏 びっくりカンカンプレゼントPart2 冬 びっくりカンカンプレゼントPart3 夏 びっくりカンカンプレゼントPart4 冬 でかでかバッグプレゼント 夏 でかでかバッグプレゼントPart2					
1983											
1984	流通向け季刊誌「きんさん」開始										
1985											
1986											
1987	ハート・クッキングVol.1 創刊										
1988		フリージングから電子レンジまで ・電子レンジの普及率の高まり ・冷蔵庫の大型化 ・フリージング文化の定着 ☆電子レンジ製品の開発と訴求 ☆多様化へ対応した要素の啓蒙	フリージングから電子レンジまで ・電子レンジの普及率の高まり ・冷蔵庫の大型化 ・フリージング文化の定着 ☆電子レンジ製品の開発と訴求 ☆多様化へ対応した要素の啓蒙	主要な婦人誌で、サランラップと電子レンジでつくる料理シリーズ広告をスタート	マリアン	冬 うれしい木箱プレゼント 夏 夢いっぱい醬カゴプレゼント 冬 世界各国名品プレゼント・パート1 夏 オリンピックの旗ほかプレゼント 冬 世界各国名品プレゼント・パート2 夏 豪華一泊グルメの旅プレゼント 冬 わが家の木箱プレゼント					
1989											
1990	発売30周年 ハート・クッキングVol.2 発売										
1991	○30cmx50m, 22cmx50mを発売				坂井幸子	夏 旬を楽しむ豪華一泊グルメの旅ペアでプレゼント					

(出典) 旭化成工業「おかげさまで25年—サランラップ®」、旭化成工業「おかげさまで30年—サランラップ®」

富士経済 (1977)「トイレタリーグッズマーケティング要覧 NO.2」133頁, 富士経済 (1986)「トイレタリーグッズマーケティング要覧 NO.2」51-52頁, 化学経済 [編] (2017)「日本の食文化を支えるサランラップ®」『化学経済』2017年6月号 30-31頁, 『社報あさひ』第399号 (1961) 1頁, 第523号 (1966) 1頁, 第595号 (1970) 1頁, 第698号 (1975) 1頁, 第789号 (1979) 1頁, 第866号 (1982) 1頁, 第964号 (1990) 10頁。

在に繋がる消費者キャンペーンの実践は、消費者の「サランラップ」に対する強い関心と、「サランラップ」の認知や想起の機会を高め、全国キャンペーンを定番化することで消費者との「良好」な関係が「より強固」な関係へと深まっていった。

5.3.6 呉羽化学工業「クレラップ」のマーケティング戦略と寡占市場の形成

呉羽化学工業は、1972年3月に「クレハロン部」から「クレラップ」事業を独立させて「クレラップ部」を設置し、「クレラップ」の販売と宣伝政策の強化を図った。同社は1973年に「クレラップ」初のリニューアルを実施し、花柄デザインの採用、化粧箱の強度の改良、金属刃の材質の強化を図った（図表8を参照）。またスーパーマーケットや小売店の販売ルートの「幅を広げて長さを短くする」基本方針のもとで販売員を増員し、石鹼・化粧品系卸の中央物産をはじめ直接取引の代理店を増やして卸売業者に対する「クレラップ」の品質訴求と販売を強化した。代理店に対しては年率1～2%といった一律のリベート体系を組み、これをインセンティブにしてスーパーマーケット・チャネルへの開拓を行ったが、既存の販売ルートに対する気兼ねや既存小売店の重視、優れた製品には適正価格で販売するとの方針から、スーパーマーケットに対して踏み込んだ取引姿勢、すなわちセールス・プロモーションを行わなかった。

食品包装用ラップ市場の拡大は、石油化学業界における誘導品メーカーの相次ぐ参入を促し、オイルショックを契機にこの流れが加速した。1966年には日本カーバイドの「ハイエスラップ」（ポリ塩化ビニル製）、1969年には十條キンバリーの「ワンラップ」（ポリエチレン製）、三井東圧化学の「ハイラップ」（ポリ塩化ビニル製、後にポリエチレン製に転換）が登場した。第一次オイルショック後の1975年には中国レジンの「ポリ

図表12：塩化ビニル製ラップとポリエチレン製ラップのパッケージ



- (注) (1) 向かって右の写真はポリエチレン製ラップで、向かって左側の写真は塩化ビニル製ラップである。
 (2) 「サランラップ」の黄色パッケージや「クレラップ」の花柄を模したデザインが見受けられる。
 (出典) 筆者が所蔵しているラップを筆者が2024年3月18日に撮影した。

ラップ」(ポリエチレン製)、理研ビニル工業の「リケンラップ」(ポリ塩化ビニル製)、三菱アルミニウムの「ダイヤラップ」(ポリ塩化ビニル製)が参入した。次いで1976年には東京三景工業の「ローズラップ」(ポリエチレン製)、信越ポリマーの「信越ラップ」(ポリ塩化ビニル製)が参入した(富士経済, 1977)。その後も誘導品メーカーと消費財メーカーによる市場参入が相次ぎ、1970年代後半には30銘柄に及ぶ食品包装用ラップが乱立する状態となった(図表12を参照)。1970年代の食品包装用ラップ市場は、80%を占める「サランラップ」と「クレラップ」のパイオニア・ブランドからなる塩化ビニリデン陣営と、20%を占める後発かつ多種類の塩化ビニル・ポリエチレン陣営による市場の構図が形成された(富士経済, 1980a)。

5.4 「サランラップ」の停滞・発展期(1974~1988年)

5.4.1 停滞・発展期の市場動向

1973年10月の第四次中東戦争を発端とする第一次オイルショックは、石油関連製品の値上げに直結して物価は瞬間に上昇し、急激なインフレーションによってわが国の経済活動にブレーキが掛かり、長く続いた高度経済成長期は終焉を迎えた。続いて1978年末から始まる第二次オイルショックは再び物価上昇を引き起こし、わが国の経済成長を減速させた。石油化学業界の経済不況が深刻化するなか、多くの誘導品メーカーが食品包装用ラップ市場に参入し、新規参入ラップの価格訴求や大型冷蔵庫の買換え需要も相まって、食品包装用ラップ市場は1973年から1979年までの6年間で販売金額が1.41倍に伸長し、その後の電子レンジの普及が相まって1988年までの9年間で販売金額が1.50倍へと伸長した²⁶。「サランラップ」は二度のオイルショックによる新興ラップの相次ぐ参入と、消費者の低価格志向を背景にして展開された価格競争に一線を引いたことから新規需要を取り込めずに停滞し、「サランラップ」の市場シェアは低下した²⁷。「サランラップ」の動向と「クレラップ」の動向を比較すると、1973年から1979年までの6年間で販売金額がそれぞれ0.93倍、2.64倍と対照的な動向を示し、続く9年間で販売金額がそれぞれ1.41倍、1.68倍となり、こちらは市場の1.50倍とほぼ同じ伸長率であった。本節の停滞・発展期については、二度のオイルショックに挟まれた1974年から1981年までの前半の7年間で「停滞期」に、第二次オイルショック後の1982年から1988年の後半の7年間で「発展期」に分割する。結論を先取りすると、「サランラップ」は電子レンジの普及に合わせて販売量が再びV字に回復した。電子レンジの普及率は1970年の2.1%

26 富士経済の調査データによると、1979年から1988年までの9年間で食品包装用ラップの市場規模は1.5倍に伸長した。

27 食品包装用ラップ市場における「サランラップ」「クレラップ」「その他のラップ」のシェアは、1973年に76.0%：16.5%：7.6%、1979年に49.8%：30.7%：19.5%、1988年に46.6%：34.5%：18.9%といったように、「サランラップ」「クレラップ」のシェア差は均等に向かった(富士経済、各年のデータ)。併せて図表18を参照のこと。

を皮切りに1975年には15.8%、1980年には33.6%へと一気に伸長し、1985年には42.8%、1990年には69.7%といったように拡大を続け、1980年代になると電子レンジは一般家庭の消費生活に浸透していった（前掲図表6を参照）。以上の点から、「サランラップ」は第二次オイルショックの終焉以降、一般家庭における電子レンジの普及と歩調を合わることがとく、二度目の成長期（発展期）を迎えたのである。

5.4.2 停滞・発展期の流通戦略（1）—緻密な流通政策

前節のスーパーマーケットのチェーン化に加え、二度のオイルショックを起因とする物価の高騰による消費者の低価格志向と、石油化学誘導品メーカーのポリエチレン製やポリ塩化ビニル製による新規参入によって市場競争は激化した。この状況のなか、旭ダウは1979年3月に総代理店の蝶理と共同出資して「サランラップ販売」²⁸を設立し、量販店との交渉や代理店との関係強化を視野に入れた販売体制の強化を図り、顧客に密着した新製品開発を推進していった。

「サランラップ」の価格体系について、詳細な推移は後述の価格戦略に紙面を譲るが、1980年以降の価格体系を見ると、主要の「サランラップ」幅30cm×20m巻きでは、代理店価格180円、小売店価格196円、店頭価格280円に設定されている²⁹。一方同規格の「クレラップ」は代理店価格165円、小売店価格185円、店頭価格280円であったことから、「クレラップ」は「サランラップ」に比べて代理店価格で15円安く、小売店価格でも11円安く、一方で代理店マージンでは4円（2.6%）高く、小売店マージンでも11円（3.9%）高く設定されている。呉羽化学工業は流通業者が「クレラップ」を「安く仕入れ、多く儲ける」手厚い価格体系を設定しており、これらの点を勘案すると、呉羽化学工業は旭ダウに比べて流通チャネル依存度の高さがうかがえる。

次に旭ダウ・サランラップ販売の代理店レポートについて、代表的な「サランラップ」幅30cm×20m巻きを例にすると、都度引き³⁰が5円/本、帳合料³¹5円/本に加えて取引状況によって一括リベートが1～1.5%、取引量に即した数量リベート5円/本、その他マーケティングリベート（目標達成リベートと協力リベート）3～7円/半期が代理店に対して支給されている³²。この情報をもとに代理店の実勢価格を試算すると、代理店価格180円－都度引き15円－帳合料5円－一括リベート1.8円～2.7円－数量リベ

28 サランラップ販売株式会社は資本金10億円で設立し、出資比率は旭ダウ80%、蝶理20%であった。本店を東京、支店を大阪に、営業所を札幌、名古屋、福岡にそれぞれ設置した。同社は営業本部の下部組織として東京営業部、大阪営業部、マーケティング部を設置し、総務部を設置した（「前掲、旭ダウ30年の歩み」）。

29 富士経済（1986）49頁、富士経済（1988）57頁。

30 都度引きとは、代理店が特約店を通ず際のリベートである（富士経済、1980b、73頁）。なお1986年には都度引きが15円に増額されている（富士経済、1986、50頁）。

31 帳合料とは、代理店が特約店を通した場合の代理店のマージンに相当する。

32 富士経済（1980a）48頁、富士経済（1980b）73頁、富士経済（1986）50頁。この複雑な価格体系は1976年2月に設定された（富士経済、1977、132頁）。

ト5円-マーケティングリベート3~7円≒145~150円となり、代理店リベートが最大に支給された場合での代理店の実勢価格は145円となる。同社は1980年時点で量販店に対して最低小売価格を188円、特売価格を158円とし、特売の際にはその回数を取り決め、新聞折り込み費用の一部として1回5,000円~10,000円を量販店に協賛し、また量販店向けの数量リベートでは5円/本を設定した³³。同社の東日本地区では季節特売として山積キャンペーンを実施するため、山積費用やビール券、自転車、布団乾燥機、バイクを景品として代理店や量販店に協賛している³⁴。

一方、「クレラップ」幅30cm×20m巻きの場合、代理店リベートは最大で一律3% (5円/本)³⁵であることから、代理店の実勢価格は160円となる。ところが1977年の末端の販売価格は124円程度³⁶で、1980年代のスーパーマーケットの定番価格が218円に対してセール時には100円台で販売されている状況³⁷を考えると、呉羽化学工業は建値を下げるか協賛金を支払ってその差額分を補填するかの選択に迫られたものと考えられる。食品包装用ラップは量販店の目玉商品として安価で売られる傾向にあるなかで、「サララップ」は価格体系が比較的良く守られていた³⁸ことから、旭ダウ・サララップ販売は複雑なりべと体系と非価格の店頭プロモーションを駆使して建値を維持しており、この仕組みを戦略化することでバイヤーからの値下げ要請に対して十分な対策を講じていたものと考えられる。

5.4.3 停滞・発展期の流通戦略(2) —広範なチャネル網の構築

旭ダウ、後のサララップ販売の1970年代の主要代理店は、井田両国堂、青木正雄商店、フジモト三和商店、山和商会、伊藤伊、ヒルコ、大丸藤井、ダイカ、フェザー商事、マルケー、雪印物産等が名を連ね³⁹、代理店数は100社を数える⁴⁰。同社の1986年時点の代理店数は100社と変わらないが、その90%を石鹼洗剤系と雑貨系の卸売業者が占め、化粧雑貨系、薬系、紙系等の種々の卸売ルートを採用するようになった。また二次店のなかで代理店が特約店契約を締結している卸売業者が300社で、締結していない1,000社を加えると1,300社もの二次店を採用していたことになる。これにより「サララップ」を取り扱う末端小売店は全国でおよそ10万店舗に上り、そのうち量販店は60%強と極めて高い水準にあった⁴¹。

33 富士経済(1980b)73頁。

34 富士経済(1977)134頁。

35 富士経済(1977)132頁、富士経済(1980a)48頁、富士経済(1986)50頁。

36 富士経済(1977)132頁。

37 富士経済(1986)50頁。

38 富士経済(1980a)46頁。

39 富士経済(1977)131頁、富士経済(1980b)73頁。

40 富士経済(1976)90頁、富士経済(1980a)47頁、富士経済(1980b)73頁。

41 富士経済(1986)49頁、富士経済(1988)57頁。

呉羽化学工業は、総代理店を三井物産、錦商事、国分、湯浅金物、児玉の5社⁴²から三井物産と錦商事の2社⁴³に絞り込み、チャンネルの「太く短く」の戦略を着実に実行した。同社の主要代理店はパルタック、中央物産、野村商事、ヤナギホームズ、中山福等が名を連ねたが⁴⁴、二次店を合わせると僅か150社で⁴⁵、代理店が二次店を通すルートは10%しかなかった⁴⁶。同社の代理店は80%を占める石鹼洗剤系、化粧雑貨系と、残りの荒物雑貨系、医療機器系、紙系の卸売業者によって構築されていた⁴⁷。旭ダウと呉羽化学工業の卸売ルートを比較すると、石鹼洗剤系を代理店として起用している点では共通しているが、主要代理店はそれぞれ棲み分けられている。

5.4.4 停滞・発展期の製品戦略（1）——一貫生産体制の推進とコストの削減

二度のオイルショックは化学工業の事業環境を悪化させ、米国のダウ・ケミカル社は1980年代に入ると収益の低下に伴って市場格付けが低下するようになった。同社は自己資本比率が高い自国のライバル企業とは異なり、借入によって成長戦略を続けていたため、市場格付けの低下は同社にとって痛手であった。そこで同社は借入依存率の目標を47.5%から40%に引き下げた。また1982年2月に株式の増資に踏み切って社債の償還に充当し、財務体質を強化するために基礎化学品の投資を抑制し、一部の海外事業（韓国、サウジアラビア、豪州）から撤退して売掛品、買掛金、棚卸資産等の管理強化に踏み切った。旭化成工業はダウ・ケミカル社が旭ダウから撤退することを予想し、加えてわが国の石油化学工業が取り巻く厳しい環境のなかでエチレン事業と旭ダウの誘導品事業との一体運営による強固な事業基盤の確立が必要と考え、ダウ・ケミカル社に旭ダウの吸収合併の意を申し入れた。両社が合弁解消の交渉を重ねた結果、1982年3月2日に合弁解消の合意が成立し、同年6月1日に旭ダウは旭化成工業全額出資の子会社となり、同年10月1日に旭化成工業に完全吸収された。

旭ダウの後継となるサランラップ販売は、電子レンジの急速な普及に合わせた「サランラップ」の耐熱性と水分保持性の訴求、料理レシピの開発、食品保存から電子レンジ調理に至る統合的な保存・調理提案が奏功し、1982年以降は毎年販売量が増加したことで、サランラップ工場では増産に次ぐ増産が続いていた。そこでサランラップ工場ではワインダー機と押出機を増設し、「サランラップ」の高生産プロセスを開発した。サランラップ工場では1982年から4年間をかけて製造設備の近代化と高度化に精力的に取り組み、1986年に一連の設備増強工事の最後となる新たなワインダー機が完成した。生産

42 富士経済（1977）131頁、（1980a）47頁。

43 富士経済（1986）49頁。

44 富士経済（1977）131頁。

45 富士経済（1980a）47頁、富士経済（1986）49頁。

46 富士経済（1986）49頁。

47 富士経済（1986）49頁、富士経済（1988）57頁。

性については増設前と比較して格段に改善し、それでも市場の旺盛な需要に応えきることとは難しく、1988年と1990年に新たな大型押出設備を立ち上げた。

旭ダウは物流の効率化を目的に、1979年に物流事務のオンライン・システム化を実現した。同社は鈴鹿工場にある既設のコンピューターを基盤に、鈴鹿工場と営業支社では従来の端末を使用しつつ、東京物流と大阪物流では計5台の端末を新設し、各地区の工場では旭化成グループの通信回線網を使用して、それぞれの端末を繋いでオンライン化を実現した。一連の物流システムの構築により、これまでバッチ方式で1日2回にまとめて処理していた出荷指図や出荷通知等の物流データは、取引の発生の都度・即時に処理することを可能とし、出荷倉庫に対してもより正確かつ迅速に出荷指図を行えるようになった⁴⁸。これにより顧客への出荷サービス水準が格段に向上し、物流事務の水準が飛躍的に引き上げられて業務の効率化と人員の削減が推進された。

次に、旭化成工業は1985年10月に全社包装効率化活動を開始し、各工場地区では包装効率化の活動組織が発足した⁴⁹。鈴鹿・サランラップ工場でも「サランラップ」の包装と物流の効率化を推進するための委員会が立ち上がり、段ボール、化粧箱、紙管の効率化、すなわち資材調達を通じた副資材のコストダウンへの取り組みが開始された⁵⁰。サランラップ工場では「サランラップ」の保管倉庫の増設に合わせてパレット寸法を変更し、段ボールもKライナーからK'ライナーへの規格変更が検討され、1988年10月にK'ライナーへの切替えを通じて600万円もの効率化を実現した。同工場では同年12月に化粧箱の原紙サイズの変更によって4,000万円もの大幅なコストダウンを実現した。これは化粧箱のサイドフラップの形状と位置を変更し、1枚の原紙から化粧箱の型抜きを10%増加させたことに起因する⁵¹。続いて、サランラップ工場では紙管の材質の変更等による生産性の向上に取り組んでいった。

5.4.5 停滞・発展期の製品戦略(2) 一製品の拡張と姉妹品の展開

旭ダウは家庭用「サランラップミニ」幅22cm×20m巻き(1970年発売)に続いて、小皿用として「サランラップミニ15」幅15cm×20m巻きを1981年に発売した。これらの商品は呉羽化学工業の「クレラップミニ」幅22cm×20m巻き(1978年発売)と「クレラップミニミニ」幅15cm×20m巻き(1980年発売)と同じ規格である。サランラップ販売は、発売30周年を迎えた1990年12月にパッケージをリフレッシュし、パッケージを従来の基本イメージを基調に、色調や書体をマイナーチェンジして明るくスマートなイメージに変更した。同社は機能面でもラップフィルムの飛び出しと巻き戻りを防止す

48 『社報あさひ』No.793, 1979, 1頁。

49 『物流』No.11, 1987, 14頁。

50 『物流』No.13, 1988, 14-15頁。

51 『物流』No.12, 1988, 16-17頁, 『物流』No.13, 1988, 14頁。

る二つのストッパーを設置し、使いやすさを追求したパッケージの改良が加えられた⁵²。

旭ダウは「サランラップ」の姉妹品として、1963年に「サラン」繊維を原料とするキッチン編みタワシ「サラッシュ」、1973年には薄くて強いポリ袋「シュパック」⁵³、1974年にはプラスチック用クリーナー「クリンボーイ」を発売し⁵⁴、これらの新製品を「サランラップ」の流通チャンネルに載せて、「サランラップ」の営業力を基盤に市場の開拓を図った。これら新製品に共通しているのは自社の技術を活用した点である。サランラップ販売は、1983年に冷蔵・冷凍用の保存袋「サンフリーズ」⁵⁵、1988年には「スーパーサンフリーズ」、野菜・果物用保存袋「シュパックV」、キッチンペーパーシリーズとして油吸収の「フライパー」とオープンシートの「クックパー」クッキングシートを発売し⁵⁶、ポリ袋の口を止める「口止めくん」、水切り専用袋「ごみっこポイ」等の自社の技術に依存しないキッチン関連製品を発売した。1990年には旭化成工業のナイロン技術を活用した「レオナ66」パンティストッキングや、電気掃除機用の紙パック「ごみっこQ」⁵⁷を発売し、キッチン関連以外の日用品や家庭用品カテゴリーに新製品を展開した。

5.4.6 停滞・発展期の価格戦略—価格体系の変遷

「サランラップ」の価格体系については本節5.4.2で触れているため、ここでは旭ダウ・サランラップ販売の価格戦略を中心に説明する。図表13の富士経済の資料をもとに「サランラップ」と「クレラップ」の価格戦略を比較し、ポリエチレン製ラップの代表格である「ワンラップ」との比較を試みたい。「サランラップ」は二度のオイルショックによる原材料、副資材、物流費用の高騰から、代理店・小売店・消費者価格を1973年11月、1976年2月、1979年8月、1980年4月の四度にわたって改訂している⁵⁸。「サランラップ」の価格推移を「クレラップ」と比較すると、「クレラップ」は1973年から1980年にかけて三度の値上げを実施していることがわかる。一度目は「サランラップ」と同様に店頭価格を10円値上げし、二度目は店頭価格を20円値上げしているが、この時の小売店価格の上げ幅が5円であり、代理店価格に至っては価格を据え置きにしている。これには「ワンラップ」等の後発参入ラップとの価格競争が背景にあり、「クレラップ」の値上げはなかば形骸化していたものと推測される。三度目は「サランラップ」と同様に店頭価格を280円まで引き上げているが、代理店価格では「サランラップ」よりも15円安くかつ小売店価格で11円安くなっている。一方、代理店マージンは4円、小売マー

52 『鈴鹿地区60年史』、2013、42頁。

53 『社報あさひ』No.973、1991、23頁。

54 『社報あさひ』No.691、1974、1頁。

55 『社報あさひ』No.881、1983、2頁。

56 『社報あさひ』No.939、1988、4頁。

57 『社報あさひ』No.981、1991、10頁。

58 富士経済（1974）90頁、富士経済（1976）90頁、富士経済（1980a）44頁、富士経済（1980b）72頁。

図表13: 「サララップ」と「クレラップ」の価格体系

年次	商品名	規格	代理店 価格	小売店 価格	店頭 価格	詳細説明
1974	サララップ	30cm x 20m	¥130	¥140	¥200	1.代理店、小売店とも価格体系はあくまで建値で実際には5~10円の差がある 2.前年に店頭価格が190円から200円と10年値上がりしている。
	クレラップ	30cm x 20m	¥130	¥140	¥200	1.代理店に対して年に1~2%のリベートがついている。 2.前年に店頭価格が190円から200円と10年値上がりしている。
年次	商品名	規格	代理店 価格	小売店 価格	店頭 価格	詳細説明
1977	サララップ	30cm x 20m	¥150	¥160	¥230	1.総代理店は蝶理、主要代理店はフジモト、伊藤伊、ヒルコ、大丸藤井、ダイカ、フェザー商事、マルケー、雪印物産など50~60社が設定され、特約店を含めると107社となっているが、実数的には100社を割っている。 2.代理店から特約店を通す場合、代理店は5円/本の帳合料を設け、特約店に対しては3ヶ月毎の契約時に都度引15円/本が行われている他、10月1日には一括して商品を引き取った場合の一括取引リベートがあり1~1.5%となっている。 3.量販店向けには量販リベートは5円/本であり、車引き、マーケティングリベート、販売先リベートなどあわせて16円~25円/本が上乗せされている。 4.量販店に対して最低小売価格を188円としているが、特売の場合は158円までとし、この場合新聞折り込み代の一部(5,000円~10,000円)の協力を行っているが回数の上限が決まっている。稀に120円台で販売される例もある。 5.1976年2月には店頭価格が200円から230円に改定され、1979年8月21日からさらに240円に価格改定されている。 6.印刷媒体は主婦の友、週刊テレビガイド、クロワッサンなど雑誌を採用している。 7.プレミアムキャンペーンの印刷媒体にショッピング、お味はいかが、週刊平凡、主婦の友、週刊テレビガイド、読売新聞など約1000部発行し、キャンペーン期間中はスター千一夜以外のローカル番組を採用し、スポット的にCMを放映している。
	クレラップ	30cm x 20m	¥130	¥145	¥220	1.総代理店は、三井物産、錦商事、湯浅金物、児玉、代理店は化粧品雑貨系と金物雑貨系問屋を採用しており、主要代理店は、バルタック、中央物産、野村商事、ヤナギホームズ、中山福などが数えられている。 2.代理店向けにリベートが最高3%まで支給される形となっている。 3.末端の販売価格は124円程度で販売されているのが現状である。 4.印刷媒体は新聞程度に過ぎない。
年次	商品名	規格	代理店 価格	小売店 価格	店頭 価格	詳細説明
1979	サララップ	30cm x 20m	160	170	240	1.1979年8月に10円の値上げを実施した。 2.特売下限価格を10円値上げ(168円)した。
年次	商品名	規格	代理店 価格	小売店 価格	店頭 価格	詳細説明
1980	サララップ	30cm x 20m	¥180	¥196	¥280	1.サララップ販売(株)は1979年3月31日に設立され、旭ダウ80%、蝶理20%の共同出資による共同会社で、旭ダウの販売会社である。従業員は50名を数える。 2.ラップは量販店の目玉商品として極めて安価で売られがちな商品であるが、サララップは価格体系が割とよく守られており、売上と利益を稼いでいる。 3.都度引は5円/本、一括取引リベートは1~1.5%、数量リベート、マーケティングリベート(目標達成リベート、協力リベートは半期3~7円/本)、帳合料は5円/本である。 4.「この夏、いい旅」プレゼントキャンペーン(1986年6月10日~7月20日)中に行われた広告宣伝は以下の通りである。 「スター千一夜」全国24局ネット ○北海道、関東、中京、近畿、北九州TVスポット ○読売新聞、朝日新聞、北海道新聞、河北新報、静岡新聞、中日新聞、中国新聞、西日本新聞 ○週間テレビガイド、お味はいかが、クロワッサン、週刊女性、チェーンストアエイジ、業界紙各種
		22cm x 20m	¥141	¥154	¥220	
1980	クレラップ	30cm x 20m	¥165	¥185	¥280	1.30cmx20mの量販店の通常小売価格は218円である。 2.総代理店は、三井物産、錦商事、因分、湯浅金物、児玉の5社が設定され、代理店としては一次店と二次店を合わせて150社起用している。 3.代理店には最高3%までのリベートが支給される。
		22cm x 20m	¥130	¥145	¥220	
年次	商品名	規格	代理店 価格	小売店 価格	店頭 価格	詳細説明
1985	サララップ	30cm x 20m	¥180	¥196	¥280	1.起用代理店は1100社で、石鹸洗剤系、雑貨系の代理店がそのうちの90%を占めている。その他では化粧品雑貨系、薬系、紙系まで種々の卸店を起用している。 2.二次店のなかで特約店契約を結んでいる卸店は約3000社、それ以外が1,000店と、計1,300店の二次店を起用している。 3.代理店に支給するリベートは、一律都度引き15円/本、帳合料5円/本である。取引状況に応じて一括取引リベート1~1.5%、取引量に応じて数量リベートやその他マーケティングリベート(目標達成ならびに協力リベート)が半期3~7円/本支給される。
		22cm x 20m	¥141	¥154	¥220	
		15cm x 20m	¥116	¥126	¥180	
1985	クレラップ	30cm x 20m	¥165	¥185	¥280	1.総代理店制度を採用。三井物産、錦商事の2社が総代理店としており、このウエイトが65%に高まっている。 2.代理店数は一次店、二次店を含めて150社を起用し、二次店を通すルートはウエイトが低く10%程度である。 3.代理店の系列としては石鹸洗剤系、化粧品雑貨系の代理店のウエイトが約80%を占めており、それ以外は荒物雑貨系、医療機器、紙系の代理店を起用している。 2.30cmx20mが店頭280円がスーパーの定番では218円に設定され、売り出し期間中は100円台の格安状態で販売されている。 3.ただし3位以下のメーカーでは、定番が150円以下で実勢価格も100円に近い価格になっており、これらのメーカーでは価格体系そのものが形骸化している。 4.都度引きは行わず、代理店は年間取引額に応じて報奨金が最大3%まで支給される。
		22cm x 20m	¥130	¥145	¥220	
		15cm x 20m	¥100	¥111	¥170	

(出典) 富士経済(1974)「バラエティグッズマーケティング要覧1974年下」、富士経済(1977)「77トイレタリーグッズマーケティング要覧 NO.2」、富士経済(1980)「80トイレタリーグッズマーケティング要覧 NO.3」、富士経済(1986)「86トイレタリーグッズマーケティング要覧 NO.2」より筆者作成

ジンは11円多く設定しており、代理店や量販店に対する配慮やチャネル依存の実態がうかがえる。特売価格については、1976年当時の「サランラップ」の下限価格が158円、「クレラップ」の末端販売価格が124円と、両ブランドの販売価格差は34円の開きがあり、「クレラップ」の末端販売価格は「ワンラップ」の末端販売価格の115円に近づいている。1979年の「サランラップ」の特売下限価格は168円で「クレラップ」の目玉価格が100円台であることから、特売時の価格差はさらに広がった。「ワンラップ」では値上げの推移が見られないことから、「クレラップ」は「ワンラップ」等新興ラップとの激しい価格競争に晒されていた実態が浮き彫りとなる。一方「サランラップ」は、「クレラップ」と新興ラップとの間で繰り広げた価格競争に一線を引き、店頭価格を維持した結果、「サランラップ」ユーザーは「サランラップ」に対して、「値段は高いが品質は良い」と評価し、高品質かつ高価格の「サランラップ」を購入し続けたと考えられる。

「サランラップ」と「クレラップ」の価格における二極化を商品力調査（1986）に照らし合わせると、「クレラップ」は図表14の「特売購入の高さ」、図表15の「値段が手ごろ」、「店で目につく・よく見かける」、図表16の「汎用性（買いやすさ）」の高い評価から、「クレラップ」ユーザーは「クレラップ」を特売で購入する傾向が強く、安さに魅力を感じているものと考えられる。一方「サランラップ」は図表14の「購入経験の高さ」、図表15の「品質がよい、使いなれている・買いなれている、昔から使っている、以前

図表14：定番と特売の購入経験の上位商品

購入経験ベスト10（普段買っている／買っても良いと思う）					
東京			静岡		
1	サランラップ	93.6	1	カゴメトマトケチャップ	94.6
2	紀文ちくわ	91.7	2	はごろもシーチキン	94.1
2	スプーン印砂糖	91.7	3	日清サラダ油	92.7
4	日清サラダ油	91.6	4	クリネックス	89.3
5	クリネックス	90.9	4	サランラップ	89.3
6	カゴメトマトケチャップ	90.1	6	キッコーマンしょう油	88.8
7	キッコーマンしょう油	89.8	7	カルビーポテトチップス	88.3
8	キュービーマヨネーズ	86.5	8	キュービーマヨネーズ	87.3
9	雪印バター	86.3	9	グンゼ下着	86.3
10	雪印ネオソフト	84.3	9	キンチョール	86.3

特売購入ベスト5（特売の時にしか買わない）					
東京			静岡		
1	みよし粉石鹼	31.4	1	みよし粉石鹼	33.2
2	バラ印砂糖	28.4	2	ハウスうまかつちゃん	31.2
3	クレラップ	28.1	3	クレラップ	30.2
4	エメロンシャンプー	27.4	3	ネピア	30.2
4	ネピア	27.4	5	バラ印砂糖	29.8
6	ハウスうまかつちゃん	26.7	6	クリネックス	28.3
7	いなばライトツナ	25.1	7	いなばライトツナ	27.3
7	AGFマキシム	25.1	7	スプーン印砂糖	27.3
9	クリネックス	24.9	9	味の素マヨネーズ	25.4
10	アクアフレッシュ	24.8	9	ハナマルキみそ	25.4

（出典）新津・佐藤（1986）、83頁、高千穂商科大学・説広 POS システム開発プロジェクト（1987）、171-172頁より筆者作成

図表15: 「サランラップ」と「クレラップ」の商品力評価

ブランド名 上段: リーダー、 下段: チャレンジャー	品質がよい	買いなれて いる	昔から使 っている	以前買 ってよ かった	店 で目 につ く	よ く テ レ ビ で 見 る	値 段 が 手 ご ろ	子 供 に せ が ま れ る	間 違 い の な い メ ー カ ー	一 応 名 が 売 れ て い る
日用雑貨、肌着 平均	28.4	29.6	5.6	10.3	13.7	8.6	6.3	0.4	9.4	10.1
サランラップ	49.7	48.0	9.9	12.9	13.9	8.1	4.1	0.3	11.1	9.6
クレラップ	23.3	36.3	4.8	9.2	16.3	5.6	11.4	0.3	6.6	8.7

(出典) 新津・佐藤 (1986), 83頁, 高千穂商科大学・読広 POS システム開発プロジェクト (1987), 173頁より筆者作成

図表16: 「サランラップ」と「クレラップ」のブランド選択

ブランド	習慣性 (ロイヤル ティ)	イメージ (ブランド評 価)	信頼性 (知名度)	汎用性 (買いやすさ)
サランラップ	○	◎		
クレラップ				◎

- (注) (1) 表の◎は非常に強い, ○は強い, ▼は弱い, ×は非常に弱い。
 (2) 習慣性とは, 「いつもこの銘柄に決めている」「他の銘柄を買ったことがない」「昔から使っている／なれている」「買いなれている／使いなれている」を要素としている。
 (3) イメージとは, 「以前使ってよかった」「評判がよい」「イメージがよい」「テレビで見る／広告をよく見る」を要素としている。
 (4) 信頼性とは, 「一応名が売れている」「間違いのないメーカー」を要素としている。
 (5) 汎用性とは, 「用途が広い」「値段が手ごろ」を要素としている。

(出典) 新津・佐藤 (1986), 83頁, 高千穂商科大学・読広 POS システム開発プロジェクト (1987), 176-177頁より筆者作成

買ってよかった, 間違いのないメーカー」, 図表16の「習慣性 (ロイヤルティ), イメージ (ブランド評価)」の高い評価から, 「サランラップ」ユーザーは「サランラップ」に対する高品質の認知と消費の満足によって通常価格で反復購買する様子が見えてくる。以上の両ブランドに対する消費者評価の違いは, 1980年代半ばの食品包装用ラップ市場において, 商品力を梃とする「サランラップ」が価格力を武器とする「クレラップ」や新興ラップを凌駕している実態を如実に物語っている。

5.4.7 停滞・発展期のプロモーション戦略—電子レンジ調理の訴求

旭ダウは, オイルショックを起点として誘導品メーカーを中心とするポリ塩化ビニル製やポリエチレン製ラップの相次ぐ参入を目の当たりにし, 価格戦略 (低価格) を背景とする新興ラップへの対応として「サランラップ」の品質・機能の訴求を強めた。この時期 (1976~1980年) のキャッチコピーは「つつんで差がつく『サランラップ』」で, 同社は「サランラップ」の強みであるバリア性, 水分保持性, 保香性, 酸素遮断性を繰り返し訴求した。テレビ・コマーシャルでは, 嗅覚に優れた警察犬やカブトムシを

使って臭いを嗅ぎ分けるといったラップフィルムの比較実験によって、「サランラップ」の優れた保香性をアピールした。「サランラップ」の保香性を視覚に訴えることは、カラーテレビ時代の到来に適合し、消費者の注意と感心を惹きつける新時代のコミュニケーション手法であった。続いて、同社は電子レンジの普及に合わせて「サランラップ」のキャッチコピーを「電子レンジには『サランラップ』（1980～1985年）」とし、電子レンジ使用時のラップフィルムの品質差を表す水分保持性と耐熱性を訴求し、簡便な電子レンジ調理法を消費者に啓蒙した。さらに1985年の「サランラップ」のキャッチコピーを「フリージングから電子レンジまで」とし、食品の冷凍保存から電子レンジ加熱に至る調理工程に「サランラップ」を使用することで、安全・快適・便利な電子レンジ調理法を消費者に啓蒙した⁵⁹。同社は、電気冷蔵庫の大型化と消費者のフリージング習慣に合わせて電子レンジ調理レシピを開発し、「サランラップ」の多様な用途、すなわち常温保存、冷蔵保存、冷凍保存、電子レンジ調理を全て「サランラップ」一つで賄えることを消費者に訴求した。

旭ダウは旭化成工業と共に1981年10月からスタートする「なるほど！ザ・ワールド」（旭化成グループ1社独占提供番組）にコマーシャルを提供した。同社は「サランラップ」の品質を「なるほど！」と分かりやすく紹介する「なるほどCM」をシリーズ化し、番組の高視聴率を背景に長期にわたって「サランラップ」の品質訴求と用途の啓蒙を実践した。コマーシャル・タレントには賢い主婦のイメージとして佐久間良子氏を起用し、親子の演出では桜井幸子氏を佐久間良子氏の娘役に起用し、当時人気のマリアン氏を起用する等、消費者の注意を惹き関心を高めるために様々な工夫を凝らして視覚に訴えかけるコマーシャルを制作した⁶⁰。1991年5月には料理番組「栗原はるみのなるほどクッキング」の5分間番組が全国4局ネットでスタートし、「サランラップ」と「クックパー」クッキングシートを使った美味しく手軽な料理を紹介した⁶¹。

印刷媒体による広告について、旭ダウは1976年に「主婦の友」、「週刊テレビガイド」、「クロワッサン」等の主婦が購読する雑誌を中心に広告を掲載した⁶²。これらの印刷媒体は全広告費用の15%程度であったものの、呉羽化学工業の印刷媒体が新聞程度であったことと比較すると、多様な広告媒体を通じて「サランラップ」の品質訴求と用途の啓蒙を行っていたことがわかる。同時に同社は1980年代には主要な婦人雑誌に「サランラップ」を使用した電子レンジ料理シリーズ広告を展開した。1984年初刊の「さんさん」は、サランラップ販売が年2回のペースで電機メーカー、料理教室、キャンペーン当選者等

59 『流通企業向けパンフレット・おかげさまで30年—サランラップ®』、1990年。

60 『流通企業向けパンフレット・おかげさまで30年—サランラップ®』、1990年。

61 この番組は料理研究家の栗原はるみ氏と西田あつし氏とのアットホームな掛け合いによって1品料理を紹介するもので、テレビ新広島が製作し、仙台放送、新潟総合テレビ、テレビ愛媛が放映する4局ネットの番組であった。1992年4月からはテレビ宮崎、テレビ静岡の2局が加わった（『社報あさひ』No.988, 1992, 10頁）。

62 富士経済（1977）135頁。

図表17: 「サランラップ」と「クレラップ」の主な消費者キャンペーン一覧

年次	実施期間 (月日)	旭旭・旭化成工業・サランラップ販売／「サランラップ」	実施期間 (月日)	興羽化学工業／「クレラップ」
1973	6/15-8/31 5回に分けて 抽選	「サランラップ カシミロン肌ふとんプレゼント」 応募要項 「サランラップ」20m巻の切取り部分1枚1口 金賞 カシミロン肌ふとん 3,000名 銀賞 ビエールカルダンのハンカチ 10,000名	6/1-7/15	「花のクレラップ クイズ」 応募要項 「クレラップのパッケージは、Oのデザインです いちだんとOOOOになりました」 葉書1枚1口抽選 A賞 カラーテレビ 50台 B賞 花時計 500台
	11/1-12/31 4回に分けて 抽選	「サランラップ カシミロン毛布プレゼント」 応募要項 「サランラップ」20m巻の切取り部分1枚1口 金賞 カシミロン肌ふとん 3,000名 銀賞 サランラップエプロン 10,000名	11/1-11/30	「花のクレラップ クックマスター（耐熱ガラス鍋） プレゼント」 応募要項 ラップちゃんマークを葉書に貼って1枚1口 抽選で クックマスター（耐熱ガラス鍋） 3,000名
1976	7/1-8/15 3回に分けて 抽選	「サランラップ 白いバッグプレゼント」 応募要項 「サランラップ」20m巻の赤い矢印の付いた切取り部分 1枚1口 金賞 コットン、キャンバス他レジャーバッグ 3,000名 銀賞 コットン地のチュールリップハット白・標準サイズ 6,000名	6/10-7/14	「花のクレラップ ohワンダフルプレゼント 王選手サイン入り 応募要項 「クレラップ」のパッケージについているラップちゃん マークを送付 1枚1口 抽選で A賞 エアマット 2,000名（毎週 400名） B賞 ビーチボール 5,000名（毎週 1,000名）
1980	6/10-7/20	「この夏、いい旅」プレゼント・キャンペーン 応募要項 サランラップハイバキークイズの解答を官製はがき で送付 抽選で 「ギフト旅行券（日本交通公社）」20万円 100名	6/15-7/26	「クレラップ 20周年記念典さまボーナスプレゼント」 応募要項 花のクレラップクイズの解答を官製はがきまたは 店頭備付の応募はがきに書いて送付 抽選で A賞 100万円 2名 B賞 50万円 2名 C賞 5万円 20名 D賞 ビエールカルダンのサロンエプロン 2,000名
1991	5/15-7/15	「クイズで当たる！ 旬を楽しむ豪華一泊グルメの旅」 クローズ懸賞 金賞 旬を楽しむ豪華一泊グルメの旅 各コース抽選でペア10組(20名) Aコース 銀鱈荘(北海道、小樽) Bコース 佐藤(宮城、秋保温泉) Cコース ホテルニューオータニ(東京) Dコース 海石榴(奥湯温泉) Eコース 那古野(伊東) Fコース 鳥羽国際ホテル(三重) Gコース ペにや(福井、芦原温泉) Hコース 終家旅館(京都) Iコース 道後館(愛媛、道後温泉) Jコース 玉の湯(大分、湯布院) 銀賞 サランラップのギフトセット 2,500名	3/21-5/20	「選んで嬉しいミセスのトレンドドライブ30万円相当プレゼント」 クローズ懸賞 特賞 30万円相当の製品 30名(組み合わせ自由) ①ハンディビデオカメラ ②ポータブルCDプレーヤー ③ファジイオープンレンジ ④コードレスクリナー ⑤ティークタイムセット ⑥コードレス電話付ファクシミリ ⑦旅行券(10万円) ⑧ファジイ炊飯ジャー ⑨大型冷蔵庫 ⑩ドレッサー ⑪BSバスズーカ(29型) ⑫充電式吸湿器 クレハ賞 クレハジャパン・モーニング(朝シャンタオル) 200名

(出典) 富士経済 (1974) 『バラエティグッズマーケティング要覧1974年下』, 富士経済 (1977) 『77トイレタリーグッズマーケティング要覧 NO.2』, 富士経済 (1980) 『80トイレタリーグッズマーケティング要覧 NO.3』, 富士経済 (1991) 『91トイレタリーグッズマーケティング要覧 NO.1』より筆者作成

に向けて刊行した情報誌で、特定の食材を使った料理レシピや世界各国の料理を掲載し、「サランラップ」の使用方法に関するQ&A、新製品の紹介、購読者の感想や意見が満載となっている。同社が1987年に初刊した「レモンサークル」は流通（主に店舗）向けに年4回のペースで刊行した情報誌で、「サランラップ」の陳列方法、消費者キャンペーンの告知、「サランラップ」姉妹品の紹介等、小売店店舗での販売に有用な情報が盛り込まれている。「ハート・クッキング (1987年3月発売)」、「ハート・クッキングVOL.2 (1990年3月発売)」⁶³、「ハート・クッキング料理がもっと好きになる (1993年1月発売)」は電子レンジ料理シリーズ本で、食品保存と電子レンジ調理に関するノウハウ

63 サランラップ販売は若い女性層を向けに「サランラップ」のふたりの料理の本「ハート・クッキング」を10万部発行し、その反響の大きさから「ハート・クッキングVOL.2」を発売した。この第2弾はA4判のオールカラー印刷で120頁からなり、若いカップルのライフスタイルをイラストとボエムで描きながらふたりの食事のシチュエーションに合わせて約110品の料理を紹介する構成となっている。料理には「サランラップ」と電子レンジを使用したレシピを中心に、日常の料理を始めパーティー料理、世界の料理等手軽に作れておしゃべりなメニューが盛り込まれている。また料理の基礎知識やフリージングと電子レンジ調理の知識を解りやすく解説した内容が盛り込まれている（『社報あさひ』No.964, 1990, 10頁）。

ウを基盤に、新婚夫婦に対する新たな料理文化の提案と「サランラップ」使用の啓蒙によって新規ユーザーを開拓した。1985年当時の「サランラップ」の広告宣伝投資が販売金額の4～5%⁶⁴であることを考えると、サランラップ販売の広告宣伝費は年間約6億円、⁶⁴「サランラップ」の売上げ拡大にともない増額されていったものと思われる。このように「サランラップ」の広告媒体の多様性と豊富な広告投入は「クレラップ」を大きく凌駕し、消費者とのコミュニケーションにおいて質量ともに優位な状況であったと推察される。

セールス・プロモーションでは、夏冬年2回の消費者キャンペーンが定番化し、キャンペーンの景品はバッグ、衣料品、旅行券、グルメ旅行や海外旅行等バラエティに富んでいる（前掲図表11を参照）。一方「クレラップ」は1973年に初の消費者キャンペーンを実施し、当初こそ「サランラップ」と同時期に実施していたが、その後は時期をずらしている。図表17は「サランラップ」と「クレラップ」の消費者キャンペーン企画を比較した表である。両社の企画内容は似ているが、キャンペーンの規模、すなわち景品総額で見ると、1980年の「サランラップ」の景品総額は2,000万円規模で、「クレラップ」の景品総額が推定800万円であることから、「サランラップ」のキャンペーン規模は「クレラップ」の2.5倍であることがわかる。消費者キャンペーンの景品総額は対象商品の売上規模を反映するため、「サランラップ」は「クレラップ」に比べて販売規模で大きくリードしていたことが容易に推察される。

6. 「サランラップ」「クレラップ」の競争戦略に関する考察

本稿の目的はパイオニア・ブランドの「サランラップ」が持続的競争優位を構築する道筋において、旭ダウ・サランラップ販売が実践する競争戦略と呉羽化成・呉羽化学工業が実践する「クレラップ」の競争戦略を比較・考察することで、ロングセラー化の条件を明らかにすることである。

旭ダウが「サランラップ」を事業化するなかで絶えず実践していたのが、差別化とコスト・リーダーシップの双方を満たすハイブリッド戦略であり、前者の差別化戦略には三つの強みが見られる。第一はラップフィルムの高品質・高機能で、同社はフィルムが持つ基本性能に加え、臭気、黄ばみ、剥離等の品質問題を改善することで技術的知見を確立し、品質・機能の差別化に成功した。これによって消費者が手軽に安心して「サランラップ」を使用できるようになったのである。第二は流通戦略であり、同社はスーパーマーケットにいち早く参入し、消費者の買い物行動に適合させて「サランラップ」を消費者に認知させ、食品包装用ラップ・カテゴリーを創造した。言い換えると、消

64 富士経済（1986）52頁。

費の大衆化の波に上手く載せることができたのである。また卸売業者や小売業者との緻密な取引制度も成功の要因で、これらの流通業者が「サランラップ」を取り扱うインセンティブになるとともに、店頭価格の下落を防止（維持）することで、「サランラップ」の品質・機能の高さを際立たせた。第三はプロモーション戦略であり、同社は主婦層をターゲットに、新聞、雑誌、テレビ、ラジオ等のマス・メディアを活用した。加えて「サランラップ」の品質・機能を消費者に訴求し、食品の冷蔵保存、冷凍保存、電子レンジ調理を繰り返し消費者に啓蒙した。長寿番組である「なるほど・ザ・ワールド」へのコマーシャル提供は「サランラップ」の認知度を高め、「サランラップ」ユーザーを着実に増やしていった。また料理本を発刊することで新たな若者ユーザーを開拓した。消費者キャンペーンについては業界に先駆けて開始し、質量ともに「クレラップ」を凌駕することで需要期の店頭を「サランラップ」で埋め尽くし、消費者の購買意欲を掻き立ててさらなる売上げ拡大に繋げたのである。

後者のコスト・リーダーシップ戦略について、旭ダウ・サランラップ販売は製造でのコストダウンによって業界平均を上回る利益率を確保した。この戦略には三つの要素があり、第一は垂直統合によるコストダウンである。旭ダウは親会社の旭化成工業による水島地区でのエチレン製造や、関係会社による塩化ビニルモノマーの製造、旭ダウが延岡地区で製造する塩化ビニリデンモノマーや「サラン」ポリマーの製造、鈴鹿地区での「サランラップ」の製造といった、原料から最終製品に至る一貫生産体制を確立し、製造コストの大幅な削減を実現した。第二は生産性の向上によるコストダウンである。鈴鹿地区の「サランラップ」工場では、「サランラップ」の製造技術を高め、設備の増設を契機に高生産プロセスを構築して生産性が向上し、製造コストの大幅な削減に貢献した。第三は何とんでも店頭価格の維持である。これは直接コストダウンに繋がるわけではないが、店頭価格を維持することで流通費用を削減し、利益をマーケティングや設備投資に還元することで高品質・高ブランドの実現に貢献した。

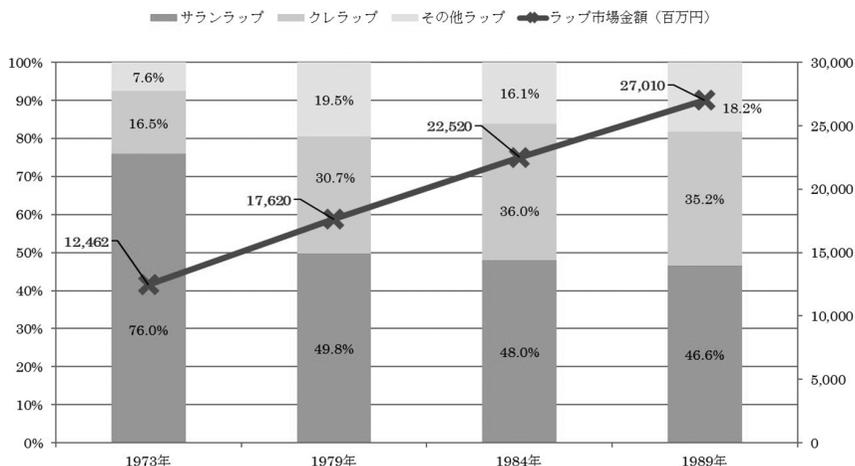
次に、呉羽化成・呉羽化学工業の「クレラップ」の競争戦略を差別化とコスト・リーダーシップを視座に考察する。第一の差別化戦略について、ラップフィルムの品質・機能においては「サランラップ」とそれほど遜色はなかったものと考えられる。なぜなら「クレハロン」フィルムは「サランラップ」と同様に塩化ビニリデン製であることから基本性能に差はなく、課題の塩素臭も発売前に解決されていたからである（沼，2023）。流通戦略において、同社は発売時に主力の金物店や百貨店にチャンネルを構築することで競争優位を築いたが、スーパーマーケットへの参入に躊躇し、さらにこのチャンネルの深耕に時間を要したことから、「サランラップ」にリーダー地位を奪われてしまった。同社はチャンネルを「太く・短くする」戦略によって流通支配を強めようと試みたが、「サランラップ」の優位性は覆らず、むしろ後発参入ラップとの価格競争によって店頭価格が下落するとともに商品力が低下した。広告・プロモーション戦略において、同社は

「サランラップ」のセールス・プロモーションや消費者キャンペーンに追随したものの質量ともに圧倒され、広告の多様化についても引けをとっていた。

第二のコスト・リーダーシップ戦略について、「クレラップ」製造における垂直統合では、呉羽化成・呉羽化学工業はエチレンの製造を除くすべての工程を内製化したことでコストダウン効果は見られたものの、旭ダウとの生産規模の格差から同社に比べて劣勢であったと考えられる。生産性の向上によるコストダウンについて、「クレラップ」の製造コストは生産量の拡大に伴う規模の経済と製造技術の向上により改善したと考えられるが、投資規模の違いからその効果は「サランラップ」の水準を下回っていたと推察される。店頭価格の維持において、前述の通り「クレラップ」は「サランラップ」とは対照的に店頭価格の下落が見られた。これはオイルショック後の消費者の買い控えや低価格志向に加え、後発のポリエチレン製ラップや塩化ビニル製ラップとの価格競争に巻き込まれたからである。同社は売上規模を拡大したにも関わらず、流通コストの増大等によって業界平均を下回る利益構造に陥ったのである（沼，2021）。

以上の議論から、「サランラップ」は業界平均を上回る利益率を獲得し、食品包装用ラップ市場における競争優位の地位を確立した。一方の「クレラップ」も販売を拡大させることで「サランラップ」とのシェア差を均衡に近づけることに成功したが（図表18を参照）、後発ブランドとの競争によって店頭価格が下落して商品力が低下した。このように1980年代後半の食品包装用ラップ市場は、商品力の「サランラップ」Vs. 価格力の「クレラップ」の構図が形成されたと言える。「サランラップ」が商品力を基盤に競争優位を確立した背景に、差別化とコスト・リーダーシップを両輪とする2つの競争戦略が有効に機能していたことが本稿で明らかとなった。

図表18：食品包装用ラップ市場のブランド別シェア推移（1973～1989年）



(出典) 富士経済「トイレタリーグッズマーケティング要覧」各年度版より筆者作成

7. 結論

現在の食品包装用ラップ市場は、「サランラップ」と「NEW クレラップ」のパイオニア・ブランドが市場の約8割を形成する寡占市場となり、本稿の帰結である1990年頃にはその概形が構築されていたことがわかる。パイオニア・ブランドの「サランラップ」が持続的競争優位を誇るロングセラー・ブランドに発展し、「クレラップ」がその風下に置かれた最大の理由は、前述の商品力 Vs. 価格力の構図を見るとより鮮明になる。すなわち、同じ品質、同じ機能を持つパイオニア・ブランドであっても、消費者の目には商品力（高級 or 安価）、引いてはブランド価値（高い or 低い）の差として映っている。食品包装用ラップの市場創造とは、多くの消費者が日常の「食品の冷蔵・冷凍保存」や「電子レンジの加熱・調理」シーンでラップを使用し、これを繰り返して習慣化することである。この点において「サランラップ」はラップ文化（保存・調理シーンでの使用）の創造主であり、かつ食品包装カテゴリーの圧倒的ブランドであり、これらの点を満たすことが競争優位を獲得する最大の要因であったと言える。

次に、筆者はロングセラー化の条件であるテイクオフ、先発優位性、長期的ブランド管理における広告コミュニケーションの役割について説明しているが、これら三つの条件を「サランラップ」のマーケティング戦略に照らすと、第一のテイクオフではスーパーマーケットへの参入と代理店や特約店を活用した広範な販売網の構築、言い換えると消費者行動に適したチャネル構築が条件となる。第二の先発優位性では前述の食品包装用ラップ市場とカテゴリーの創造、すなわち「サランラップ」が持つ高品質・高機能の訴求と食品の冷蔵・冷凍保存や電子レンジ調理の啓蒙が条件であり、一貫した広告ならびにプロモーション戦略がこれらの訴求や啓蒙を支援している。第三の長期的ブランド管理では差別化戦略とコスト・リーダーシップ戦略が基盤となっている。部門別では、製造での品質や機能、生産性の向上、一貫生産体制の確立、マーケティングでの広告、消費者キャンペーン、営業でのチャネル構築、取引契約、非価格戦略が要因で、ブランド・マネージャーは諸活動を統合してブランドの一貫性を保持し、価格水準を維持することが条件であり、ブランド価値マネジメントがロングセラー化への道筋を立てている。同時に「サランラップ」を使って「包む（ラップする!）」ひと手間が、「温かい料理を手早く食べさせてあげたい」といった家族への願いを体現していることから、「サランラップ」のブランド価値は、「食品を包む」機能的便益から「家族を包む」情緒的便益や「家族を支援する」自己表現的便益に拡張し、ロングセラー・ブランドの定義である高度なブランド価値に発展していると考えられる。

8. おわりに

1980年代後半の食品包装用ラップ市場では第二の成長期の追い風に乗り、商品力かつリーダーの「サランラップ」、価格力かつチャレンジャーの「クレラップ」、価格力かつフォロワーの「その他ラップ」の三つの競争地位が確立した。同市場は1990年代中盤まで成長を続けていたが、1990年代後半になると成長速度は鈍化し、2000年以降の成熟期になると「サランラップ」「NEW クレラップ」「その他ラップ」がシェアの奪い合いを繰り広げ、現在に至っている。差別化とコスト・リーダーシップを梃に市場をリードしている「サランラップ」はいかにして競争優位を維持していったのか。価格力を背景に猛追する「クレラップ」は「サランラップ」に対してどのように挑み、自らの地位を高めてきたのか。次稿では市場環境の変化を視座に、パイオニア・ブランドの競争地位別戦略について詳述し、「サランラップ」を中心にロングセラー・ブランド戦略を分析、考察して、成熟期における持続的競争優位の条件を明らかにする。

《参考文献》

- Ballon, Robert J. (1968) *Doing Business in Japan*, Tokyo Sophia University.
- Chandler, Alfred D. (1990) Integration and Differentiation as Business Strategies in Historical Analysis, *Business and Economic History*, Second Series, Vol.19, pp.65-73.
- Drucker, Peter F. (1971) Behind Japan's Success, *Harvard Business Review*, Vol.59, No.1, pp.83-90.
- Friedrich Furstenberg (1974) *Why the Japanese Have Been So Successful in Business*, London, Leviathan House.
- Glazer Herbert (1969) "The Japanese Executive" in Ballon, R.J., ed., *The Japanese Employee*, Tokyo Sophia University.
- Golder, Peter N., Tellis, Gerard J. (1993) Pioneer Advantage : Marketing Logic or Marketing Legend ? , *Journal of Marketing Research*, Vol.30, No.2, pp.150-170.
- Ouchi, William G. (1981) *Theory Z : How American Business Can Meet The Japanese Challenge*, MA : Basic Books.
- Potter, Michael E. (1980) *Competitive Strategy*, NY : The Free Press. (土岐坤・中辻萬治・服部照夫邦訳 [1982] 『競争の戦略』ダイヤモンド社。)
- Porter, Michael E. (1985) *Competitive Advantage*, NY : The Free Press. (土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫邦訳 [1985] 『競争優位の戦略—いかに高業績を持続させるか—』ダイヤモンド社。)
- Tedlow Richard S. (1990) *New and Improved : The Story of Mass Marketing in America*, NY : Basic Books, Inc. (近藤文男監訳 [1993] 『マス・マーケティング史』ミネルヴァ書房。)

- Tellis, Gerard J., Golder, Peter N. (2002) *Will and Vision : How Latecomers Grow to Dominate Markets*, NY : The McGraw-Hill Companies. (伊豆村房一邦訳 [2002]『意思とビジョナーマーケット・リーダーの条件』東洋経済新報社。)
- Yoshino, Michal Y. (1971) *Japan's Managerial System*, MA : Harvard University Press.
- 青木幸弘 (1998) 「ロングセラー・ブランド化の条件と課題」『マーケティングジャーナル』第69号, 43-61頁。
- 旭ダウ株式会社 [編] (1982) 『旭ダウ30年の歩み』化学工業日報社。
- 石井淳蔵 (1995) 「ブランドだけが、ブランドの現実を説明できる」『マーケティングジャーナル』第55号, 4-15頁。
- 茨木弥一・旭ダウ株式会社営業部付 (1963) 「新製品のブランド決定と市場テスト—Case 5 旭ダウ『サララップ』の例 新製品を知らせる広報活動」清水晶・三上富三郎・坂本清・徳永豊 [編] 『新製品開発の戦略』同文館。
- 上原征彦・福田亮 (1995) 「ロングセラーの論理とその戦略」『マーケティングジャーナル』第59号, 6-15頁。
- 恩蔵直人 (1995) 『競争優位のブランド戦略—多次元化する成長力の源泉』日本経済新聞社。
- 岸志津江 (2000) 「ロングセラー・ブランド化における広告の役割」青木幸弘・岸志津江・田中洋 [編] 『ブランド構築と広告戦略』日本経済新聞社。
- サララップ販売株式会社 [編] (1988) 『彼とわたしのおしゃれなダイニング・テーブル ハート・クッキング VOL.1』読売広告社。
- サララップ販売株式会社 [編] (1990) 『もっと素敵に ふたりのおいしい時間 ハート・クッキング VOL.2』読売広告社。
- サララップ販売株式会社 [編] (1993) 『ハート・クッキング 料理がもっと好きになる』読売広告社。
- 実業往来社 [編] (1963) 「サララップ」『実業往来』第141号, 98-100頁。
- 実業往来社 [編] (1964) 「サララップ」『実業往来』第150号, 97-99頁。
- ダイヤモンド・ビジネス企画 [編] (1970) 「特別調査 メーカー別30社の量販店接近度」『セールスマネージャー』第6巻第9号, 1970年8月, 7-31頁。
- 高嶋克義 (2000) 「日本型マーケティングの分析視角」高嶋克義 [編] 『日本型マーケティング』千倉書房。
- 高千穂商科大学総合研究所 [編] (1987) 『POS システムプロジェクト研究報告書』高千穂商科大学総合研究所。
- 田中洋 (2002) 『企業を高めるブランド戦略』講談社現代新書。
- 新倉貴士 (2005) 『消費者の認知の世界—ブランドマーケティング・パースペクティブ』千倉書房。
- 新倉貴士 (2010) 「市場, カテゴリー, ブランドのミッシングリンク—2つのブランド・マー

- ケティングという視点」池尾恭一・青木幸弘 [編] 『日本型マーケティングの新展開』有斐閣。
- 中尾卓・旭化成工業株式会社 生活製品技術センター ホームプロダクツ技術グループ (2000) 「サララップ®—おいしさ包んで40年」『化学と工業』第53巻第6号, 670-673頁。
- 中山詞勝・旭化成工業株式会社 物流企画管理部副参事 (1987) 「全社効率化活動の展開—全社包装効率化活動の動き (PIC プロジェクト)」旭化成工業株式会社・物流企画部 [編] 『物流』No.11, 1987年11月, 14-15頁。
- 中山詞勝・旭化成工業株式会社 物流企画管理部副参事 (1988) 「全社効率化活動の展開—全社包装効率化活動の動き (PIC プロジェクト)」旭化成工業株式会社・物流企画部 [編] 『物流』No.12, 1988年5月, 16-17頁。
- 中山詞勝・旭化成工業株式会社 物流企画管理部副参事 (1988) 「全社効率化活動の展開—全社包装効率化活動の動き (PIC プロジェクト)」旭化成工業株式会社・物流企画部 [編] 『物流』No.13, 1988年12月, 14-15頁。
- 新津重幸・佐藤研司 (1986) 『商品力時代のニュー・マスマーケティング』誠文堂新光社。
- 乳井瑞代 (2000) 「ロングセラー・ブランド化における広告の役割」青木幸弘・岸志津江・田中洋 [編] 『ブランド構築と広告戦略』日本経済新聞社。
- 日本経営史研究所 [編] (2002) 『旭化成八十年史：資料編』化学工業日報社。
- 日本経営史研究所・呉羽化学工業株式会社社史編纂室 (1995) 『呉羽化学五十年史』化学工業日報社。
- 沼賢二 (2021) 「ロングセラー・ブランドに包括するブランド価値の探求—『サララップ』ブランドの歴史研究—」『埼玉大学大学院博士学位論文』。
- 沼賢二 (2023) 「食品包装用ラップ市場におけるパイオニア・ブランドの競争優位の源泉」『流通経済大学流通情報学部紀要』第28巻第2号, 95-118頁。
- 原田将 (2010) 『ブランド管理論』白桃書房。
- 藤井慎一・化学経済編集部 (2017) 「特集 化学企業の B to C ビジネス—旭化成 日本の食文化を支えるサララップ®」『化学経済』第64巻第7号, 2017年6月, 28-33頁。
- 富士経済 (1974) 『バラエティグッズマーケティング要覧1974下』富士経済。
- 富士経済 (1976) 『76トイレタリーグッズマーケティング要覧 No.2』富士経済。
- 富士経済 (1977) 『77トイレタリーグッズマーケティング要覧 No.2』富士経済。
- 富士経済 (1980a) 『80トイレタリーグッズマーケティング要覧 No.3』富士経済。
- 富士経済 (1986) 『86トイレタリーグッズマーケティング要覧 No.2』富士経済。
- 富士経済 (1988) 『88トイレタリーグッズマーケティング要覧 No.2』富士経済。
- 富士経済 (1991) 『トイレタリーグッズマーケティング要覧 No.1』富士経済。
- 富士経済 (1976) 『トイレタリーグッズマーケティング戦略—代表50社のセールス・プロモーション』富士経済。

富士経済（1980b）『トイレタリーグッズマーケティング戦略—代表50社の市場戦略展開』富士経済。

マイケル・E・ポーター、竹内弘高（2000）『日本の競争戦略』ダイヤモンド社。

松尾博志（1980）『日米ジョイントベンチャー成功の秘密—旭ダウ物語』日本工業新聞社。

和田充夫（1998）『関係性マーケティングの構図—マーケティング・アズ・コミュニケーション』有斐閣。

〈社内報・パンフレット・インターネット〉

「サラン課を二分化—営業部付も誕生」『社報あさひ』No.399, 1961年8月11日, 1頁。

「全国18局から包装—千一夜を迎えた『スター千一夜』」『社報あさひ』No.425, 1962年7月18日, 2頁。

「小売店へ謝恩売り出し—『サランラップ』に景品」No.427, 1962年8月18日, 1頁。

「サランラップに“くじ”—2月までプレゼントセール」『社報あさひ』No.436, 1963年1月18日, 1頁。

「旭ダウ 加工販売部新設—サラン販売部に製品課も」『社報あさひ』No.523, 1966年11月18日, 1頁。

「旭ダウが一部組織改正—東京・大阪にサランラップ課」『社報あさひ』No.595, 1970年5月18日, 1頁。

「塩ビモノマーを生産—山陽モノマーの工場完成, エチレン消費の一つの柱に」『社報あさひ』No.603, 1970年9月18日, 1頁。

「旭ダウ 生ごみ消臭袋を開発—『シュバック』の名で発売」『社報あさひ』No.661, 1973年8月3日, 1頁。

「旭ダウ 新たに三品種を発売—クリーナー関係に新製品」『社報あさひ』No.691, 1974年11月18日, 1頁。

「旭ダウ 札幌営業所に」『社報あさひ』No.698, 1975年5月3日, 1頁。

「消費財マーケティングの進展」『社報あさひ』No.789, 1979年5月3日, 1頁。

「旭ダウ 物流オンライン・システムが稼働」『社報あさひ』No.793, 1979年7月3日, 1頁。

「あさひ随想—一本の『サランラップ』から」『社報あさひ』No.875, 1983年7月1日, 1頁。

「冷凍冷蔵に専門袋—『サンフリーズ』などを発売」『社報あさひ』No.881, 1983年9月1日, 2頁。

「もっと便利にもっとおいしく—新発売『サランラップ』姉妹品シリーズ」『社報あさひ』No.939, 1988年2月1日, 4頁。

「NEWS・FLASH—サランラップ販売株式会社—『ハート・クッキングVOL.2』発刊」『社報あさひ』No.964, 1990年4月1日, 10頁。

「NEWS・FLASH—『サランラップ』新パッケージで登場—使いやすさアップ, 明るくスマー

トな外観に」『社報あさひ』No.973, 1991年1月1日, 23頁。

「NEWS・FLASH—電気掃除機用紙パック『ごみっこ・Q』を新発売」『社報あさひ』No.981, 1991年9月1日, 10頁。

「NEWS・FLASH—料理番組『栗原はるみのなるほどクッキング』」『社報あさひ』No.988, 1992年4月1日, 10頁。

「サランラップ® ハンドブック—便利にお使いいただくために」, 2014年4月。

「流通企業向けパンフレット『おかげさまで25年—サランラップ®』」, 1985年。

「流通企業向けパンフレット『おかげさまで30年—サランラップ®』」, 1990年。

旭化成ホームプロダクツ株式会社「サランラップの豆知識」(<https://www.asahi-kasei.co.jp/saran/products/saranwrap/history.html>, 2024年3月11日, 最終確認)。

株式会社クレハ「クレライフ」(<https://kurelife.jp/products/newkrewrap/history/>, 2024年3月11日, 最終確認)。