

# コラボレーション商品の分類と考察

早稲田大学 武藤美穂

## 一、はじめに

ここ数年、音楽やファッションに留まらず、企業によるコラボレーション商品が多数発売されるようになってきた。例えば、サントリーと福寿園のコラボレーション商品「伊右衛門」や、ユニクロと東レのコラボレーション商品「ヒートテックシリーズ」は、その企業を代表する大ヒット商品になった。他にも、ドラマの開始に合わせてTBSと山崎製パンから発売された「華麗パン」も大変な注目を集めたので記憶に新しいだろう。このように現在では、毎年数え切れないほど多くのコラボレーション商品が発売されている。しかし、そのコラボレーション商品を対象にした研究はまだ少ないことから、コラボレーション商品を作られた目的から三種類に分類し、それぞれの特性を考察した。

当論文では、企業がコラボレーションして開発・販売した物財を研究対象としており、ファッションや音楽などのジャンルにおけるコラボレーション事例は含めていない。

## 二、コラボレーション商品の分類

コラボレーション商品とは、直訳すると「共同製作商品」となり、二者以上の関わりがあつて作られる商品である。ただし商品製作における関わり合いは必ずしも半々ではなく、多くの場合片方の企業が商品の企画をし、相手先に持ちかけて製作が始まる。つまりコラボレーション商品は、企画した側が主導となつて作られるものである。そのように考えると、コラボレーション商品の理解には、企画側の企業が、どんな目的を持って商品を発売したのかという観点に立つて深めるのが重要になってくる。

企画側企業がコラボレーション商品を作る目的には、まずそれが宣伝目的なのか製品の差別化が目的なのか、という点で大きく分けられる。先ほどの例だと、「華麗パン」はTBSが企画し、山崎製パンに持ちかけた商品で、ドラマの宣伝が商品の目的であった。また「伊右衛門」はサントリーが企画し、福寿園に持ちかけた商品で、「おいのお茶」や「生茶」などとの差別化が商品の目的であった。つまり、

コラボレーション商品はまずそれが広告宣伝の一環として作られたのか、それとも製品差別化の一環として作られたのかに分けられる。

さらに製品差別化の中でも、製品のイメージで差別化を図るのが目的なのか、それとも製品の機能面で差別化を図るのが目的なのかで分けられる。例えば「伊右衛門」は、福寿園というブランドを使い、高級感やこだわりといった優れたイメージを示して差別化したのに対し、「ヒートテック」は東レの持つ繊維に関する技術・開発力を使い、他商品よりも優れた機能を示して差別化したものである。

以上のようにコラボレーション商品は、合計で三種類に分かれる。その特徴から、広告宣伝を目的とする商品Ⅰ①キャンペーン型商品、製品の差別化を目的とし、特にイメージでの差別化を求める商品Ⅱ②ブランド・拝借型商品、製品の機能での差別化を求める商品Ⅲ③共同開発型商品と名づけた(図表1)。

## 三、分類別考察

(1) キャンペーン型商品 (広告宣伝を目的とするコラボレーション商品、図表2)

### 特徴

キャンペーン型商品の特徴は、映画やドラマなどの公開期間に合わせるため、販売期間が一時的になることである。

キャンペーン型商品を作る企業の組み合わせとして多いのは、企画側Ⅱ映画・ドラマ・ゲーム・アニメなどのコンテンツを製作・保有する企業、相手先Ⅰコンビニ、もしくはコンビニやスーパーなどで

商品を販売しているメーカーである。企画側は相手を先に「広告の露出場所」を求めており、コンビニ、コンビニ・スーパーなどで商品を販売している企業が相手先に多いのは、それらが毎日多くの消費者が訪れる販売場所を持つからだと考えられる。

### 目的

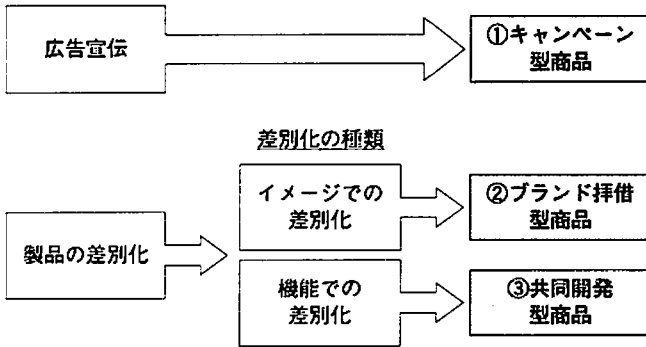
キャンペーン型商品は広告プロモーションの一環として作られており、その最大目的とは、作品の宣伝である。短期間での販売は、商品製作の手間を考えると、勿体ないように感じるかもしれないが、実はその他の広告手段（テレビCM等）と比べても大変有効な宣伝媒体なのである。

例えば、映画「花より男子」とファミリーマート

図表1 コラボレーション商品の分類図

企画側がコラボレーション商品を作る目的

コラボレーション商品の分類



のコラボレーション商品の例では、これら（よもぎだんごやF4ジュレなど作品に関連したスイーツ）が発売されることにより、ファミリーマート利用客は人気ドラマの映画化と公開を知る。この時、商品を買ってもらわなくとも、商品を目にしてもらえれば、宣伝効果は十分にあがる。人間は五感の中でも八〇%を視覚情報に頼っており、これらの商品に書かれている情報は、聴覚情報であるラジオCMより記憶に残る可能性が高い。また同じ視覚情報でも、数十秒のテレビCMは伝えられる情報が少ないし、HDDの機能向上により、CM自体がスキップされるといふ危険性もある。しかし、コラボレーション商品であれば、より多くの情報や作品の世界観まで伝えることができる。「花より男子」は庶民の主人公と、大金持ちの彼とのラブストーリーだが、素朴なよもぎだんごとキラキラしたゴージャスなスイーツを並べて販売すれば、その世界観まで伝えることも可能なのである。さらに言えば、ファミリーマートの一日の米客数は、約六百五十七万人。コンビニの平均滞在時間は約五分と言われている。対してテレビCMは視聴率一〇%の番組で約四百万人に到達するものの、十五秒間ないし三十秒間でのアピールに過ぎない。こうして見ると、ファミリーマートという場所に広告を露出することは、他の広告手段に比べても有効なことがわかるのである。

その上このキャンペーン型商品は、第二段階の宣伝効果も持つ。キャンペーン型商品はそれだけで話題性が高いので、これらの商品を購入した人が、学校や職場で商品を周囲に紹介する、もしくは写真を

撮ってその日のブログやSNSに載せることなどが考えられる。すると、ファミリーマートを離れた後も、商品が勝手に様々な所に動くことで、より多くの人への宣伝効果が期待できるのである。

このように、通常の宣伝策よりも高い効果が期待できるため、コンテンツ側がその宣伝を目的として作るようになったのが、キャンペーン型商品なので

図表2 キャンペーン型商品例

ファミリーマート×のだめカンタービレ「麻婆煮込み野菜丼」(06年11月)
ファミリーマート×花より男子「よもぎだんご」(08年6月)
ファミリーマート×西遊記「西遊記ポリウムカレー」(07年7月)
洋服の青山×ハンサム☆スーツ「2つボタンスーツ」(08年11月)
山崎製パン×TBSあんどーなつ「たっぷりつぶあんどーなつ」(08年7月)
山崎パン×佐々木夫妻の仁義なき戦い「佐々木夫妻's仁義パン」(08年1月)
東洋水産×UDON「UDON 讃岐風うどん」(06年8月)
サークルKサンクス×サンデージャポン「サンジャポスティックポテト」(08年6月)
山崎パン×TBS華麗なる一族「華麗パン」(07年1月)
ファミリーマート×みのもんたの朝ズバッ!「朝ズバッ!発芽玄米 のりまめ」(08年8月)
サントリー×スクエア・エニックス「FINAL FANTASY VII POTION」(06年3月)
トヨタ×CHANGE「COROLLA STAR Fielder」(08年8月)
ローソン×The World of GOLDEN EGGS「バナナシェイク」(08年9月)
ハウス食品×ALWAYS三丁目の夕日「オー・ザックなつかしいライスカレー味」(07年10月)

カッコ内は発売年月

ある。

では販売場所を提供する相手側企業は、なぜこのコラホレーション商品製作に協力するのだろうか。

相手先のメリット

販売企業のメリットは、商品の売上、マーケティング情報の取得、商品アイデアの拝借などが挙げられる。

キャンペーン型商品の場合、販売企業が商標料をコンテンツ側に払って商品化しているケースが多いので、商品の売上自体は販売企業に入ることになる。映画やドラマ、ゲームには必ずコアなファンが存在するため、それらとのコラホレーション商品を発売することは、それらのファンからの確実な購入が期待できるため、リスクが少ない。

またコンテンツのファンは必ずしも、普及販売企業の常連顧客を訳ではなく、これらの新しい顧客に関するデータが入るなどのマーケティングの面でのメリットも期待できる。

さらにコンビニなど自社開発製品の発売が目まぐるしい業界においては、商品アイデアの枯渇に悩まされるということがしばしば起きるが、有名コンテンツとコラホレーションすることで、魅力的なアイデアを手にすることが可能になる。

相手先のデメリット

デメリットは、販売不振の場合のコスト負担と、コラホレーションをすることで機会損失が起きる可能性などが考えられる。

キャンペーン型商品において製造や販売を請け負うのは、企画側ではなく、販売側のコンビニやメー

カーである。これらの企業は製品の開発から販売ま

であらゆるコストを負担しなければならず、そのコストを回収するためには、ある程度の売上がなければいけない。コンテンツファンからの売上が期待できると説明したが、例えば人気のないコンテンツや出来の悪い商品であれば、全く売上が立たないという事態も起こり得る。この場合、販売企業にとって経済的損失がとても大きいのである。

また企画側のコンテンツに出演している芸能人が嫌いだからという理由で、顧客がキャンペーン商品を敬遠するということも考えられる。そもそもキャンペーン型商品を買うのが、ミーハーのようで恥ずかしいと考えてしまう人もいるかもしれない。すると、コラホレーションをしなければ自社の製品を買ってくれた人が、他社の製品に流れてしまうという機会損失の危険性もあるのである。

(2)ブランド拝借型商品(イメージでの差別化を目的とするコラホレーション商品、図表3)

特徴

これらのブランド拝借型商品の特徴は、商品にブランドを冠するだけなので、共同作業が少なくても構わないということである。

ブランド拝借型商品を作る企業の組み合わせとして多いのは、企画側メーカー、相手先有名店・アパレルブランドなどの組み合わせである。企画側企業は相手先に対して「ブランド力」を求めており、それらの有名店やアパレルブランドは「カッコイイ」「高級感がある」「オシャレ」などの卓越したイメージを持つ存在だからだと考えられる。

目的

ブランド拝借型商品の目的は、イメージ面での差別化である。差別化戦略は経営戦略の基本であるが、実際に実現するのは意外に難しく、特にイメージでの差別化、消費者に他社製品よりも自社製品が優れているというイメージを抱かせるためには、多大な資金や、長い年月をかけなければいけない。それらの問題を解決するために始まったのが、このブランド拝借型のコラホレーションである。

図表3 ブランド拝借型商品例

コカ・コーラ×ロート製薬「一茶花」(08年3月)
コカ・コーラ×薬日本堂「からだ巡り茶」(08年4月)
スタバ×カゴメ「be juicy!」(07年5月)
アサヒビール×FAUCHON「フオシオン香り紅茶酒」(05年2月)
富士重工×BEAMS「インプレッサ BEAMS EDITION」(07年11月)
サントリー×銀座千疋屋「銀座カクテル」(06年9月)
サントリー×福寿園「伊右衛門」(04年3月)
AneCan×ワコール「バルファージュ すっきり癒れるキャミソール」(08年7月)
森永乳業×TBC「TBCスキスマネージメント ファイバーレモン」(02年8月)
ロッテ×サントリー「シングルモルトウイスキーチョコレート<山崎12年>」(08年12月)
ダイドードリンコ×駒珍樓「駒珍茶寮 ジャスミン茶」(08年4月)
au×adidas「携帯電話 アームフォルダー」(08年10月)
キュービー×黒酢バー「黒酢バー 黒酢&調製豆乳」(08年8月)
ユニクロ×サンデーマガジン「コナンT・H2T」(08年3月～)

カッコ内は発売年月

「伊右衛門」を例にすると、その発売前まで、緑

茶市場には伊藤園の「おいしいお茶」、キリンビバレッジの「生茶」といった、強力な二大ブランドが存在した。アサヒ飲料の「旨茶」、コカ・コーラの「まろ茶」等各社から新製品が次々と出されるも、それらは味の違いを訴求するばかりで、優れたイメージを訴求することができず失敗していた。「伊右衛門」発売前のサントリーも同様で、シェア奪取は大変な悲願であった。そこで、サントリーは「おいしいお茶」「生茶」にない、急須で入れるお茶のような「本物感」や「本格感」というイメージを訴える商品を出すことで差別化を図ることを考えた。ただし、このイメージを消費者に植えつけるには、サントリー単独では難しかった。そこでサントリーは、江戸時代から続く福寿園という名門茶舗に目をつけ、高品質な茶葉の供給を受けると共に、福寿園の持つ「老舗」や「伝統」といったイメージを、創業者の名前を用いた商品名や、竹筒の形をした容器などを

使い、前面に押し出したのである。このようなイメージは思い通り消費者に浸透し、「伊右衛門」は市場第二位のシェアを獲得するまでに至った。

緑茶飲料において、まろやかな味のお茶を作るとか、カテキンを多く含んだお茶を作るとかは、そんなに難しいことではないと思われる。それは研究所や試作段階で努力を積み上げれば良いからである。それに比べて、消費者に優れたイメージを持たせる商品を作るのは、大変難しい。だからこそ、サントリーは単独で商品を作るのではなく、京都の名門ブランドを借りることで、それを効率的に手に入れ、

差別化を成功させたのである。

このように、他商品との差別化のために、自社だけでは一朝一夕には実現不可能なイメージ作りのお手伝いをしてくれるのが、相手先のブランドであり、そのようにして看板を借りて作られた商品がブランド拝借型商品なのである。

相手先のメリット

ブランド拝借型商品のブランド保有側のメリットとは、企画側から入ってくる（商標や原料調達に支払われる）金銭面や、ブランドの宣伝などである。

全国規模の商品を販売している大企業との継続的な取引は、安定的な経済状態をブランド保有側にもたらしてくれるだろうし、大企業がその商品の宣伝をすればするほどブランドの認知度も飛躍的に上がる。実際にブランド保有側である「福寿園」はコラボレーションをする以前は、必ずしも高い認知度があつた訳ではなかったが、福寿園京都駅店の従業員の方に話を聞いたところ、「伊右衛門」発売後、店舗に「伊右衛門のお茶屋さんですか？」と尋ねて買物をしていくお客さんが増えたという。このようにブランドを貸すだけで、顧客の裾野は広がり、製品の売上増にもつながるといふメリットがブランド保有側にはあるのである。

相手先のデメリット

ブランド保有側にとつてはコラボレーションを行うことで、ブランドイメージを低下させてしまうというデメリットもある。

例えばファッシュンブランドのBEAMSは、〇八年四月セブナイレブとコラボレーションした

文房具を発売した。BEAMSの持つお洒落なイメージを、セブナイレブが拝借した訳だが、これは流行発信地でお洒落な店員からしか購入できなかったBEAMSの商品が、コンビニという全国どこでもある場所で買えてしまうようになってしまった訳である。もしもこのようなコラボレーションを繰り返せば、BEAMSは最先端のファッシュンブランドというイメージを低下させてしまう危険性があると言える。

(3)共同開発型商品（機能での差別化を目的とする

コラボレーション商品、図表4）

特徴

これらの共同開発型商品の特徴としては、長期的な販売戦略に立って作られた商品が多いということ、相手先との関わり合いが深いということがある。コラボレーションは共同開発商品とも言われるが、厳密に共同開発と言える商品は、このタイプのコラボレーション商品だけだと思われる。

共同開発型商品の組み合わせとして多いのは、技術力を持ったメーカーとメーカーの組み合わせである。これは新機能を持った商品で差別化を行うために、相手先の高い技術力や開発力が欲しいからである。

目的

共同開発型商品の主な目的は、製品機能での差別化である。ブランド面での差別化との違いは、イメージや信頼といった目に見えないものではなく、物理的屬性という目に見える（感じられる）ものである。

図表4 共同開発型商品例

トヨタ自動車×ダイハツ工業「パッソ」「ブーン」(04年6月)
ユニクロ×東レ「ヒートテックシリーズ第二弾」(07年10月)
ワコール&資生堂「ナイトアップブラ&Night B Gel」(06年5月)
日産自動車×シャープ×NTTドコモ「インテリジェントキー搭載ケータイ」(発売未定)
松下電器×松下電工「システムバス イーユ」(06年2月)
INAX×TOSTEM「くるりんポイ排水口」(07年2月)
日産×ソニー×Xanavi「アラウンドビューモニター搭載エルグランド」(07年10月)
バンダイ×花王 芳香器「ハロマテラビー」(04年10月)

カッコ内は発売年月

差別化のことである。

例えば、ユニクロと東レの共同開発商品を例に取ると、「スタイリッシュホワイト」という女性向けの白パンツは、遮光性ポリエステルという素材を使うことで、透けにくいパンツを実現したものであった。これは、消費者に「透けにくい」という目に見える機能で、他の白いパンツとの差別化

なはき心地」を暖かいだけでなく、アウターに響かない」といったアパレルメーカーならではの視点を持ち寄ることによって実現し、互いの企業経営に大きな利益をもたらした良い例である。これらは双方が単独で開発を行っていたら実現できなかったはずであるし、何より開発にかかる時間やコストを二社で行うことにより、少なくともというメリットもあった。

このように、相手先の技術開発力を借り、プロダクトイノベーションを起こし、製品の機能で差別化をしていくのが、共同開発型商品である。

ただし共同開発型商品の場合は、どちらが主導かという明確な線引きがない場合も多い。業務提携や資本提携をしている企業同士で行われることも多いため、販売も双方が行っているというケースもある。相手先のメリット

企画側と相手先が明確にわかる場合に関して言えば、相手先が共同開発型商品を作るメリットは、企画側企業からの学習効果・技術応用・安定的な収入・開発コスト削減などが挙げられる。学習効果とは、共同開発型商品の場合は長期間人材が活発に交流し合って作られるため、自社以外の企業の良い所を学ぶ機会が多くあるということである。例えば、

東レはユニクロと共同開発を行うことで、ユニクロの厳しいコスト意識や品質管理を学ぶことができた。技術応用とは、共同開発で培った技術を本職のビジネスで生かせるということである。東レが「スタイリッシュホワイト」で開発した透けにくいポリエステル素材は、その後国内外のポロシャツやゴルフウ

エアメーカーから問い合わせが相次いだという。安定的な収入とは、東レはユニクロに素材を供給することで、中長期的に安定した収入を得ることができているということ、開発コスト削減とは、二社以上で開発を担当するため、かかるコストが削減できるといふことである。

相手先のデメリット

共同開発型商品の相手先のデメリットとは、技術流出のリスク・成果物の帰属問題・他社との関係性低下などが挙げられる。技術流出とは、契約時に厳密な技術利用に関する取り決めを行わなければ、自社の技術が流れ、契約解消後により安いコストで販売できる企業と類似商品を出されることもあり得るということである。成果物の帰属とは、同じく契約をきちんと結んでいないと、共同開発して得た技術や商品を勝手に特許申請されることもあるということ、他社との関係性低下とは、特定企業と深く結びつくことで顧客であった他の会社から敬遠される恐れもあるということである。このようなデメリットがあるため、共同開発型商品はグループ会社や業務提携同士で行われるケースが多いと考えられる。

四、コラボレーション商品の問題点

このように三つの種類のコラボレーション商品について見てきたが、コラボレーションが、様々な目的を達成するために有効な取り組みであることがわかったと思う。しかし、コラボレーション商品は同時に問題点も考えられる。

キャンペーン型商品の場合、今は多くの人に注目

してもらえませんが、次第に手法が陳腐化することで、目的とする広告宣伝効果が期待できなくなるといふ問題が出てくる。

ブランド拝借型商品の場合、ブランドを拝借するに差別化ではないという問題がある。○七年にコカ・コーラとJ-Tから相次いで、京都の老舗茶舗とコラボレーションした商品、「綾鷹」（上林春松本店）と「辻利」（辻利一本店）が出たが、これらはいくら老舗ブランドを拝借しても、「伊右衛門」の二番煎じに過ぎず、結果として成功しなかった。ブランドを拝借すれば、他商品と差別化できる訳では必ずしもないのである。

共同開発型商品の場合、市場のニーズを読み間違える、模倣されやすい、技術的ミスマッチという問題がある。一つ目はいくら優れた技術を持つ全社同士が、新しい機能を搭載した商品を作ったとしても、そこにそもそもニーズがなければ商品の売上は見込めないということである。二つ目は機能面だけの差別化ではリバースエンジニアリングなどにより、容易に模倣されてしまう危険性もあるということであり、そのように考えると、共同開発型商品は機能面の差別化と共に、イメージ面などで複合的に差別化するのが望ましい。三つ目は両者の技術が補完関係にないのに開発を続けても、プロダクトイノベーションを起すような優れた製品は出せず、競争優位の源泉を生むことができないということである。

## 五、まとめと課題

コラボレーションが、魅力的な取り組みであること

とは間違いない。しかし、昨今は他社がやっているから真似してみようとか、前回成功したから今回もうまくいくだろう、等の安易な考えで行われているケースが増えているように感じる。大ヒットしたコラボレーション商品も確かにあるが、コラボレーションをしたからヒットしたのではない。コラボレーションは目的を達成するための手段に過ぎず、その他様々な要素での深慮と工夫があつてこそ、競争優位をもたらす商品が誕生するのである。コラボレーション商品を作る企業は、これらの点を十分に理解し、コラボレーションをしてまで何を成し遂げたいのか、ということを再考して欲しいと思う。そして現在のようなコラボレーション商品が氾濫する時代から脱却し、本当に消費者が求めている価値を提供できる時代になっていくことを望んでいる。

当論文における研究課題としては、情報取得の限界が挙げられる。企業が開示している情報には限りがあり、特にどのよう商品開発コストが分担されたのか、利益配分はどれくらいなのか、などの詳しい企業間契約についてなどを調べることはできなかった。個別商品の売上データも取得できなかったため、数字などのデータ面から、コラボレーション商品に携わる二者の関係性が考察できていないのが当論文の課題である。その他にも、私が学生ということもあり、企業組織への影響という観点から見たコラボレーション商品の分析もあまりできていない。これらの情報を入力することができれば、また違ったコラボレーション商品の分類とその理解を深めることができたのではないかと考えている。

### 〔参考文献〕

- ・越後修（二〇〇五）「内部化理論と戦略的提携論との両立の可能性」『北海道経済論集』第二一六号
- ・ジェイ・B・バーニー／岡田正大訳（二〇〇三）『企業戦略論——競争優位の構築と持続 中・下』ダイヤモンド社
- ・丸山正博（二〇〇六）『マーケティングを学べ』デイスカパー・トゥエンティワン
- ・「掛け算コラボがヒットを変える」『日経トレンディ』二〇〇八／〇八／一〇号
- ・「コラボ商品次の一手は？」『日経トレンディ』二〇〇八／〇二号
- ・「透けにくい白色衣料素材 東レ、セーレン 光を反射させて透けを防止」『日経ビジネス』二〇〇七／〇七／〇九号
- ・「脱・多産多死 5つの勝ち方 商品寿命は自ら決める」『日経ビジネス』二〇〇六／〇五／二九号
- ・「過去の失敗に学び続ける 顧客との距離の縮め方——サントリー」『日経情報ストラテジー』二〇〇五／〇六号
- ・「緑茶PET飲料——激戦に勝つ、商業的な和」の作り方」『日経デザイン』二〇〇五／〇三号
- ・参大製菓「日の健康コラム」 <http://niconi.sakoyaka.com/column/roangan/06.html>
- ・「マーケティングのシレンマ 真のプロダクト・アウト戦略」 <http://www.infocap.jp/mst/mst/post1.htm>
- ・「京都ブランド」の効果はいかに。日経NEDSで読み解く <http://www.nikkei.co.jp/news/analysis/07/a071128.html>
- ・「まだまだ続く!緑茶飲料アーム」マーチャントディング・オン <http://www.ndingon.com/MidoriWeb/topics/2005/08/trend-006.html>
- ・「ファミリーマート ニュースリリース」 <http://www.family.co.jp/company/>
- ・「視聴世帯・人数の推定」でテオリサーナ <http://www.video.co.jp/rating/vh/1.htm>
- ・「コンビニは何が凄いのか?」船井総合研究所 <http://www.funaisoken.co.jp/site/column/column1.129428880.html>
- ・「特許庁」戦略的知財財産管理に向けて——技術経営力を高めるために〈知財戦略事例集〉 <http://www.jpo.go.jp/for/kunit/>
- ・各商品ブランドサイト