



# ヨーグルトよ！ 君にふさわしいのはその冷たい売り場ではない

## 居場所とマーケティングを変えたらもっと儲かる

2013年7月4日(木) 上山 信一

マーケティングの古典的な理論に「4P 戦略」というのがある。プロダクト(商品)、プロモーション(販売促進活動)、プライス(価格)、プレイス(売り場)の4つをセットでチェックせよというものだが、結構、役に立つ。たとえば理髪店のQBハウスは、プロダクト(10分で切る)が画期的であるうえに、1000円というプライス、そして駅前など目立つ場所での立地がプロモーションかつプレイスでの勝因となっている。

4つのPのうち、プロダクトとプロモーションはよく話題になる。だが、後者2つは忘れられがちで、ブルーオーシャンを見つけるヒントになる。

プライスのイノベーションは最近多い。100円ショップやユニクロ、ブックオフ、格安で良品質のレストラン「俺のイタリアン」などが典型だ。だが、盲点になりがちなのがプレイスである。かつては自販機の誕生、ピザの宅配、駅ナカショップ、ファクトリーアウトレット、ネット通販などの例があった。しかし最近では目立ったイノベーションがあまり見当たらない。一方、レッドオーシャンと言われる商品は、プレイスはその悲しい運命を決めているのではないか。量販店で売られる液晶テレビ、コンビニで売られる飲料など、プロダクトやプロモーションは悪くないのに儲からない商品がある。これらはもしかしたらプレイスを変えたら活路が見出せるのではないか。

---

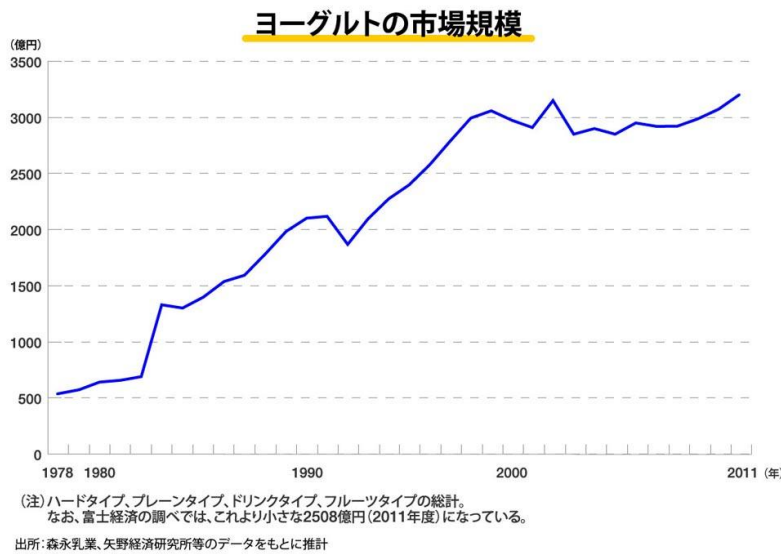
### 新商品開発の努力が続くヨーグルト

そこで今回、上山ゼミのチームは、生活に身近なスーパーマーケットのレッドオーシャン市場で戦う食品のプレイスを変えてみたらどうなるか、考えることにした。注目したのは冷凍、冷

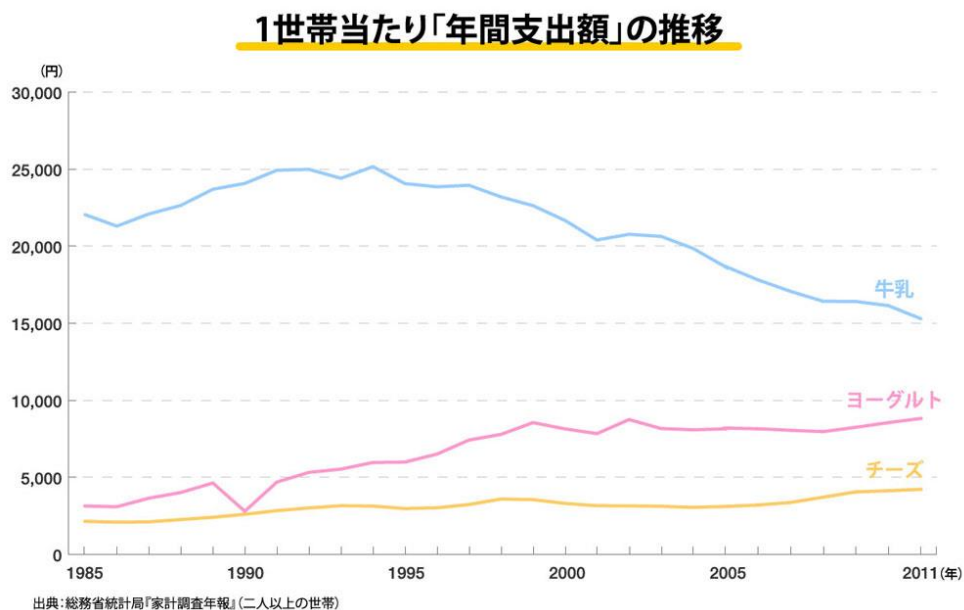
蔵コーナーである。冷凍食品は「毎週水曜は4割引」といった虐待(失礼)を受け、冷蔵コーナーのヨーグルトはPB商品にいじめられ(失礼)、どちらも付加価値に見合った価格が取れていない。なんとか、彼らを救い出せないものか？ チームはさっそく調査を開始した。

昨今の健康志向でヨーグルトは、日本人の生活にとって欠かせない食品に成長した。スーパーの店内でも占有面積を着実に広げてきた。

ヨーグルトの市場規模は約3000億円である。80年代から90年代にかけて右肩上がりでコンスタントに伸びてきた。その背景には、“牛乳食い”がありそうだ。



1985年の牛乳に対する1世帯当たりの年間支出額は2万2000円。それに対して、ヨーグルトはわずか3000円程度だった。ところが今は、そこから牛乳が6000円減り、ヨーグルトが5000円増えている。



図のように消費は伸びてきた。しかし、一貫して価格は下がり続けてきた。

## 数は売れるようになったが価格は下がっている

例えば、プレーンタイプ(450~500グラム)の場合、大手スーパーでの1997年の平均販売価格は約217円前後だった。ところが10年後の2007年には181円、そして最近では158円ほどで売られている。

数は売れるようになった。だが価格は下がっている。せっかく消費が伸びても、価格が下がり続けていては儲けは少なくなる。もちろん、価格を下げたから消費が伸びたのかもしれない。また、コストダウンをしていれば利益は取れているのかもしれない。

しかし、しかしである。私たちはやはりヨーグルトはせっかくの儲けの機会を逃していると考え。そしてその原因はひとえにスーパーというプレースにいることに由来すると考えた。

冒頭の4つのPに沿ってチェックを試みる。まずプロダクトだが、これは各社とも頑張っている。

各メーカーの菌たち(代表例)			
メーカー名	菌種表示	代表商品	各社のHPにあげられている菌の特徴
明治	LB81 (ブルガリア菌と サーモフィラス菌)	ブルガリアヨーグルト LB81	本場ブルガリア菌
	1073R-1 (ブルガリア菌)	R1	インフルエンザ抑制
	LG21 乳酸菌 (LL2716 株)	プロビオヨーグルト	ピロリ菌抑制
雪印	ガセリ菌 sp 株 ビフィズス菌 sp 株	ナチュレ恵 megumi	元々日本人の小腸と大腸にあった菌を併用
森永	BB536 (ビフィズス菌)	ビヒダスプレーンヨーグルト	酸や酸素に強い。大腸がんリスク(ETBF 菌)の除菌作用、抗アレルギー、整腸
ダノン	BE80 (5種類をブレンド)	ダノンビオ(BIO)	生きて腸まで届く
タカナシ	LGG 菌	おなかへ GG!	ビフィズス菌よりも耐酸性が

## 各メーカーの菌たち(代表例)

メーカー名	菌種表示	代表商品	各社のHPにあげられている菌の特徴
乳業			ある
よつ葉乳業	Bb-12 (ビフィズス菌)	プレーンヨーグルト 生乳100%ヨーグルト	腸まで届く。免疫機能
ふじっ子	クレモリス菌 FC 株	カスピ海ヨーグルト	グルジアから持ち帰った菌。 生きて腸まで届く。アトピー改善、便秘、美肌、免疫
協同乳業 (メイトー)	LKM512	LKM512 ヨーグルト	生存型ビフィズス菌
グリコ乳業	GCL2505	朝食ヨーグルト	生存型。お腹で増加
チチヤス	BB-12	毎朝快調ヨーグルト	生存型ビフィズス菌
オハヨー 乳業	L-55 乳酸菌	L-55 生乳ヨーグルト	生存型乳酸菌
小岩井 (キリンと共同開発)	KW3110 株	KW 乳酸菌ヨーグルト	花粉症、アトピーなどアレルギー改善

ヨーグルトはかつて、ゼリー状のハードタイプが主流だった。そこに、プレーンタイプが加わり、最近はフルーツ入りや機能性をアピールする高価格品も出てきている。したがって、プロダクトについては合格である(えらそーだが)。

次はプロモーションだが、これは大いに問題ありだ。図のとおり、各社そろって、どの菌種を使っているかを必死でアピールする。その結果、パッケージにはBB536だの、1073R-1だのといった記号が並ぶ。調べてみると、Lはラクティックアシッド(乳酸)のL、Bはバクテリアなどの略らしく、数字の方も菌の株の番号に由来するようだ(ブルガリア菌の2038株といった具合)。

しかし、こんなことは消費者にとってはどうでもいいし、理解されない。各社のホームページを見ると、菌のタイプによっては、お腹に優しくったり、胃酸に負けずに腸まで届いたり届かなかったりするらしい。また、胃かきようを誘発するピロリ菌を抑制したり、アレルギーに効いたり、効果も異なってくるらしい。だが、こういうことはパッケージにはあまり書いてないし、ホームページでもきちんと説明できていない。

もちろん法規制があって「肌がきれいに」「風邪をひかない」といった直接的な効能表示はできない。しかしソソの菌との比較もなしに、ひたすら菌の番号や記号を商品ブランドにして、我が社の〇〇菌はいかにすごいかを訴えられてもピンとこない。

---

## ナントカ菌は各社の自己満足の主張

菌と効能で説明すべきポイントは実は4段階ある。第1が菌の由来、氏素姓だ。コーカサスやブルガリアといった地名、あるいは日本人の赤ちゃんの腸にいたからお腹に優しい、といった蘊蓄だ。第2が胃酸で菌が死なない耐酸性。生きて腸まで届くかどうかだ(ほとんどの菌が届くので差別化ポイントにならないのだが)。第3が整腸作用だ。いわゆる腸内の悪玉菌をやっつけて、善玉菌を増やす機能だ。有名なビフィズス菌はこの力があるのだが、この作用に関する説明があまりされていない。第4が効能だ。これは花粉症、インフルエンザに効くとか、ピロリ菌を殺すといった作用である。

各社の製品パッケージやホームページを評価してみると、この4つについてきちんと体系だてて説明しているものはほとんどなかった。他社の菌との違いは全く説明されておらず、比較のしようもない。要は各社とも典型的なプロダクトアウト型、自己満足型マーケティングになっている。

価格はどうか。インフルエンザに効くといったニュースでブームになった一部の高機能品(カップ入りが多い)を除くと、先述のとおり、じりじりと下がっている。なぜか。この背景には、スーパー、コンビニなど量販店で売られるというプレースの問題があるようだ。

ヨーグルト市場は、大手3社の明治乳業、森永乳業、雪印メグミルクがシェアの約5割を占める。

この3社は、ヨーグルトを牛乳にかわる成長商品と位置付け、量販店の売り場でしのぎを削ってきた。しかし、結果的には価格が取れず、おまけにPB商品の伸張を許してしまった。要するに量販店は3社を戦わせ、一方でPBを自ら作り、値引きという漁夫の利をゲットしている。

開発者は、日本のものづくり魂を象徴するかのようにはパワフルな菌を見つけ、次々と製品化してきた。しかし、努力は価格に反映されず、今やヨーグルトはスーパーの安売りの目玉になっている。

---

## どこで売ってもらえると、幸せになれるのか？

ヨーグルトよ！スーパーのあの、ひんやりとした冷蔵コーナーを飛び出せ。そして、健康づくりに直結する高付加価値を正當に評価してくれるプレース(業態、売り場)を見つけるのだ。

そこでチームは考えた。いったい、どこで売ってもらえるとヨーグルトは幸せになれるのか？その結果、“量販店では買えない”というプレースに着目した新商品のアイデアに至った。

ひとつ目は、花粉症やアトピーを抑制するタイプの菌種の商品である。彼らが目指すべき売り場は、薬局やドラッグストアのユンケルやリポビタミンDが並ぶ棚である。名前も(パブロンとかルナなどの)大衆薬のような、分かりやすいものにする。グラム単価は現在のスーパーの倍以上とする。コンビニでも売るが、乳製品のコーナーではなく栄養ドリンク棚を狙う。

2つ目は女性の美容向けである。

女性は食べ物にうるさい。もともと妊娠と出産に備えて体がデリケートなうえに、ダイエットと美肌を気にする。ところが各社のホームページをみると、ヨーグルトと美肌に関係に言及するのは、カスピ海ヨーグルトなどごく一部だ。そこで最初から美容向けの商品を開発し、美容、健康上のメリットをアピールしてはどうか。おしゃれな女性向けのパッケージとし、商品名も化粧品のようなネーミングにする。プロモーションは、最近ブームのコンドロイチンやコラーゲンの売り方にならう。売り方は牛乳の宅配チャネルを使って、家庭に直接、定期的に届ける。もちろん薬局やキオスク、コンビニでも売るが、棚は既存のヨーグルトと分ける。

---

## 日本で最もえげつないレッドオーシャンを出よ

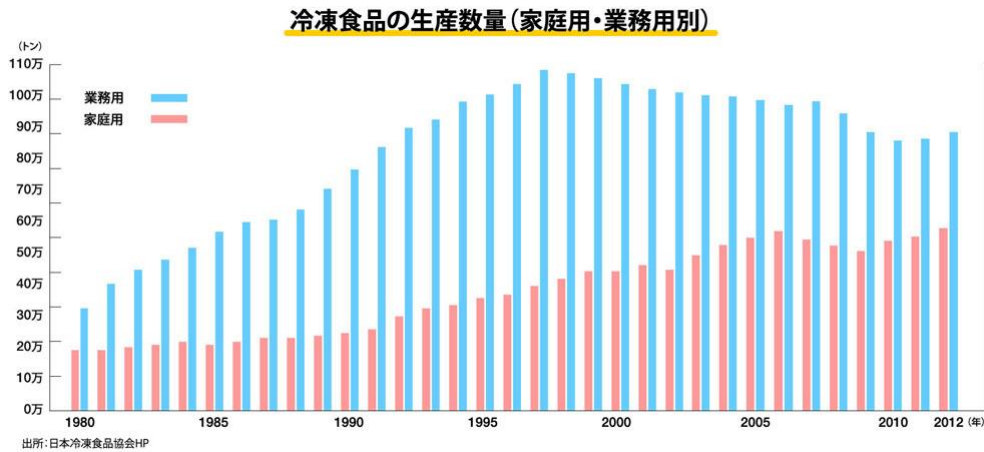
以上の2つは、あくまでアイデアでしかない。しかし、ヨーグルトが持っている健康、美容効果の高さに注目すれば、出てきてもよい発想ではないか。ヨーグルトメーカーは、日本で最もえげつないレッドオーシャンであるスーパーの店頭で、ナントカ菌という弾を撃ち続けてきた。だが、今やヨーグルトは国民の健康食として十分に普及した。これからは、高機能の商品はあえてスーパーの棚以外でしか買えないという状況に移してはどうか。

大手のヨーグルトメーカーは、もともと牛乳メーカーで、しかも3社による寡占できた。ヨーグルトは長らく牛乳の副次的商品でもあった。だからこれまで保守的な戦い方をしてきたのだろう。だが同じく地味な存在だった豆腐の例をみてほしい。豆腐は長らく、価格以外には選択の基準が持ちようのない商品だった。しかし、「男前豆腐」「風に吹かれて豆腐屋ジョニー」、最近では「ザクどうふ」などのヒット商品が出てきた。ヨーグルトもやればできるのではないか。

すでに非乳業メーカーは、エポックメイキングな商品を出し始めている。

例えば「カスピ海ヨーグルト」である。あのねばねばしたヨーグルトを仕掛けたのは、異業種から参入したフジッコである。もともとが昆布と豆のプロなので、発想が違うのかもしれない。“業界外”のプレーヤーとしては、サントリーもヨーグリートという商品で参入している。これはアルコール入りのカクテルベースのようだが、セサミンにならった健康食品も開発してほしいものだ。

さて、もうひとつ。冷凍食品もまた、スーパー特売の餌食になっている。どうもスーパーの冷蔵冷凍ケースは鬼門(失礼)である。あそこに入るとメーカーはなかなか儲からないのではないか。



冷凍食品とは、調理食材を零下18度になるように急速冷凍したものを指す。調理済み食品が多く、中でもフライ類で3割を占める。次がめん類で2割。あとは、ご飯系、中華系が各1割である。冷凍食品は、食品全体の出荷額約29兆円のうち、約3%(8951億円)を占め、それなりに大きな市場である。しかし、需要は頭打ちで、2000年以降はあまり伸びていない。

大手はニチレイ、マルハニチロ、テーブルマーク(元加ト吉)、味の素、ニッスイなど。この大手5社で約7割のシェアを占める。冷凍食品には業務用と家庭用がある。家庭用で一番強いのは味の素で、業務用で一番強いのはニチレイだ。

異業種からの参入は、ロッテ(冷凍ケーキ)、ミツカン(いなりずし)、サントリー(ビーフシチュー)など、ときどきあった。だがすぐに撤退することが多い。

消費者調査では、便利だし、おいしいと評判は悪くない。次々と新商品(メニュー)が出てきて、イノベーションが起きているように思える。新商品の多くは、消費者向けのリーダーである味の素が先に開発し、それが当たると、ほかも追随する格好だ。だが、儲からない。スーパーの冷凍庫はレッドオーシャン市場で、既存プレーヤーがいつ終わるとも分からない戦いを続けている。

## 一括値下げキャンペーンの餌食に……

何が難しいのか。

ひとつは割高感だ。冷凍食品は、凍らせたまま運び保管するので電気代が掛かる。常温の食品のコストに占める物流コストの比率は6%だが、冷凍食品は8%。さらに保管にも設備費や電気代がかかる。高くても、とびきりおいしければいい。しかし、悲しいことに冷凍食品は、しょせんは普通の料理の代替物だ。おいしさに限界があるので割高に感じられる。

そこでどうなるか。悲しいことに、一括値下げキャンペーンの仕打ちを受ける。「冷凍食品は毎週木曜日全品3割引」という、あれである。こうなると消費者はもはや、他の日に普通の値段では冷凍食品を買わなくなる。生鮮食品と違って保存がきくからタチが悪い。かくして「冷凍商品は格安でまとめ買い」という国民の総意(大げさだが・・・)ができあがってしまった。

なぜ、冷凍食品メーカーはこのように完膚なきまでの仕打ちをスーパーから受けるのか。なぜここまで立場が弱いのか。背景にはおそらく専門メーカーがないことがあると思われる。メーカー各社の売上げに占める冷凍食品比率を見ると、最も高いテーブルマークで5割だ。水産系ではニチレイが約4割。味の素にいたっては、わずか8%だ。冷凍食品に社運を懸けている大手食品会社はいない様子だ。しかし、冷凍食品は何となく成長分野に見える。冷凍の運送設備や倉庫に投資もしており、簡単にやめるわけにもいかない。そこで各社とも、とりあえず新商品を出し続ける。これが今の冷凍食品市場の実態ではないか。

この構図はもしかしたらヨーグルトと同じではないか。ヨーグルトはスーパーのPB商品と値下げの圧力に屈し、冷凍食品は来店誘導の目玉にされてしまったが、どちらも大手の専門メーカーがない市場だ。ヨーグルトは牛乳メーカーの、冷凍食品は総合食品メーカーの、いわば片手間(失礼)でやるビジネスになってしまっているのではないか。社内では、どちらも期待の新規事業のひとつとされ、赤字を出しても先行投資として大目に見てもらってきたのではないか。そのため強気の量販店に負けてきたのではないか。

---

## 「プレース」から考えるマーケティングは不可能か？

さて、冷凍食品の場合、ヨーグルトのようにプレースを変え、スーパーを出て飛躍する打ち手はないのか。しょせんは代替品であり、せつかくの料理をいったん凍らせ、また解凍することで味が落ちるリスクを2回もくぐる。これを打開するのは簡単ではない。だが、家庭では簡単に調理できないメニューや、半分凍ったままで食べるビシソワーズスープやサラミのような夏向けの新食材を宅配で売ることが考えられないか。あるいは自然解凍したらそのままつまめるお皿つきの枝豆パックなどをコンビニで売れないのか。あるいはシュークリームのヒロタやアイスクリームショップという新プレースで、大人向けのジェラート状のスープ料理などを売れないか。

ヨーグルトも冷凍食品も温度管理が必要な日用品だ。だからスーパーに依存してきた。その冷蔵冷凍の棚を舞台に、家族全員向け、万人向けのものづくりにいそしみ、日本人の食生活に大いに貢献してきた。だがビジネスとしてはスーパーに負けてきた。しかし、スーパーといえども永遠の業態ではない。スーパー以外の業態を前提としたときに、新しい商品が開発できるのではないか。その意味では“スーパー以外”という売り場、Placeを先に考えてみる。次にPromotion、それからProduct、そしてPriceを得る。そんな新たなマーケティングへのチャレンジを期待したい。



(注)なお、このレポートは慶應 SFC キャンパスの上山研究会(経営戦略ゼミ)で 2009 年春学期に行った「ヨーグルト市場分析チーム」(当時のメンバーは杉本直也、佐野雅明、新林宏彦、森智子)及び「冷凍食品市場分析チーム」(同じくメンバーは牧野鋼一、泉山苑子、野本雄志、工藤壮一郎)の成果をもとに作成した。

Copyright © 2006-2013 Nikkei Business Publications, Inc. All Rights Reserved.