[*J. Appl. Glycosci.*, Vol. 48, No. 1, p. 79-83 (2001)]

解 説

食 品 素 材 の マ ー ケ ッ ト 戦 略

田 中 潔

日研化学株式会社化成品営業部 (104-0045 東京都中央区築地 5-4-14)

Market Strategy for Food Material

Kiyoshi Tanaka

*Nikken Chemicals Co., Ltd., Fine Chemicals Sales Department
(5-4-14, Tsukiji, Chuo-ku, Tokyo 104-0045, Japan)*

It is successively reported by organizations which investigates economic trends that Japanese business is looking up in 2000. Contrary to these announcements, however, the actual economic situation is still sluggish. In the food industry where we are involved, the over-all situation doesn't show any growing trends though there is some gap among companies. The business stagnation can be perceived according to the purchase trends in the distribution sector announced in September 2000. Under these circumstances, sugar alcohols are contributing to the development of consumer goods such as refreshing soft drinks, chewing gum, Japanese or Western confectionery, health foods and processed foods. In addition, new sugar alcohols, which have recently been developed, suggest new functions for the production of consumer goods. Typical ones are Erythritol and Xylitol. Our duty is to discover how we can efficiently communicate the functions of these sugar alcohols to the makers of consumer goods and assist them with their development of consumer goods having new functions. This report is about the market strategy from this viewpoint.

概 況

長期間にわたり好調を持続していた、米国の経済にも多少のかげりが見え始めている。一方、わが国においては経済関係の調査機関発表によれば不況感の底うちを宣言しているものの、平成の負の遺産であるバブルの処理が終わっていない業界の存在、原油価格の上昇、株価の低迷、依然として低水準にある個人消費等々の不安要素に実態経済の活性化が見えない状況にある。

このような背景の中で、私どもが位置している食品業界は如何であろうか。企業間格差は存在するが、本年9月に発表された流通機構の月次商品群動向は、依然として前年同期比を大きく割り込んでいる。かかる動向は、食品業界において消費財マーケットが活性化していない現れであろう。食品業界では、毎年洪水のごとく新商品が上市され、各消費財メーカーはマスメディアを利用した広告宣伝等懸命なプロモーションを

繰り広げている。しかしこれらの新商品も1年後には、数パーセントしかマーケットで生き残れないといわれるほど厳しい消費動向にさらされている。この消費財商品の企画・開発・研究・生産の手助けをする生産財商品（当社でいうならば、糖アルコール等）の生産高・出荷高も、消費財商品の不振の影響をまろに受けている。

当社は、生産財商品の糖アルコールを1955年から生産を開始して、ソルビトールからエリスリトールさらにキシリトールにいたるまで、糖アルコールのすべてを生産・販売しているが、昨今の食品業界の厳しい景気状況に遭遇している次第である。本稿では、長年にわたり生産財商品の糖アルコールの販売に携わってきた者として、掲題の「食品素材のマーケット戦略」について日頃考えていることを概説する。なお、当稿は2000年6月3日に開催された第40回スターチャウンデテーブル（SRT）での報告に、若干加筆したものである。

食品素材としての糖アルコール

現在マーケットに上市されている糖アルコールは、大別すると8種類くらいある。最も代表的な商品は、ソルビトールであり食品、医薬品、化粧品、化学工業品等その用途は多岐にわたっている。その後、1965年に還元水あめの第一号品であるエスイー57が当社から発売された。さらに、還元麦芽糖水あめ（主成分：マルチトール）、エリスリトールおよび最近認可された食品添加物のキシリトールがある。

代表的な糖アルコールであるソルビトール、還元水あめ等は、これらの商品が備えている物理化学的な機能に注目して使用されている。たとえば、耐熱性、耐酸性、保水性、浸透性、水分活性、メイラード反応を生じない、上質の甘味等である。1970年に還元麦芽糖水あめが開発されてから、物理化学的機能もさることながら、生理的機能に注視した利用がされはじめた。エリスリトールではエネルギーが0 kcal/g、非う蝕性、インスリン非依存性、血糖値の上昇をきたさない等の生理的機能に焦点があてられた。現在は、さらにこの傾向が顕著になってきた。

当然のことながら、消費財メーカーにあっても目新しいコンセプトを打ち出すために食品素材の物理化学的機能、生理的機能を検索しながらコンセプトの作り上げに取り組んでいる。

かなり古い話になるが一つの例を紹介する。ファイザー社は、ポリデキストロースを開発して日本市場でも販売を開始した。大塚製薬社は、このポリデキストロースに注目し、その機能性を活かした「ファイブ・ミニ®」を上市して大ヒットの飲料を創った。これは食品素材のもっている機能を、見事なまでに消費財商品のコンセプトに仕立て上げた素晴らしい事例である。

最近では、大塚製薬社の「ファイブ・ミニ®」のように多くの消費財商品が機能性を前面に打ち出しているが、このような動きは今後ますます加速すると思われる。ここに食品素材の開発ヒントや、後述するマーケット戦略のヒントがあるのではないかと考えている。

マーケット戦略

P. ドラッカーは、「現代の経営」という著書で「企

表1. 各種糖アルコールの製造方法と原料

品 種	製造方法	原 料 名
エリスリトール	発 酵	ブドウ糖
ソルビトール	水素添加反応	ブドウ糖
マルチトール	水素添加反応	マルトース
キシリトール	水素添加反応	キシロース
ラクチトール	水素添加反応	乳 糖
パラチニット	水素添加反応	シ ョ 糖
マンニトール	水素添加反応	果 糖
還元水あめ	水素添加反応	水 あ め

表2. 糖アルコールの市場規模

品 種	国内需要量(t/年)	平均価格(円/kg)
ソルビトール	150000	130
還元水あめ	65000	150
マルチトール	25000	350(液)750(粉)
エリスリトール	8000	800
キシリトール	5500	1,000
パラチニット	4000	400
マンニトール	1800	900
ラクチトール	1500	500
合 計	260800	

表3. 糖アルコールの甘味度のエネルギー換算係数

品 種	甘味度 ^a	甘 味 質	エネルギー換算係数 ^b
エリスリトール	75	後を引かないあっさりした甘味、冷涼感あり	0
マルチトール	75	まろやかな甘味	2
パラチニット	45	くせないさらりとした甘味	2
マンニトール	55	若干喉残りがり、粉っぽい甘味	2
ラクチトール	37	くせがなく砂糖に近い上品でマイルドな甘味	2
キシリトール	97	爽やかな甘味、冷涼感がある	3
ソルビトール	60	収斂味のある爽やかな甘味	3
還元水あめ	10-60	品種により差はあるが、さっぱりした甘味	2.4-3.4

^a砂糖を100としたときの甘味度。^b平成8年に施行された「栄養表示基準」(単位; kcal/g)

業活動の目的は、顧客の創造である」ことを主張した。今日のマーケティングの考え方では当然であるが、当時の日本の経営者に衝撃を与えた発想であった。この「顧客の創造」こそがまさにマーケット戦略の基本である。

報告者は、顧客の創造のためにマーケット戦略の核に技術戦略をおき、糖アルコールのマーケット創造戦略を構築した。

1. 自社のコア・コンピタンスの把握

1994年にミシガン大学のプラハード教授等が提唱した概念がある。それによれば「顧客に対して他社に真似のできない、自社ならではの価値を提供する企業の中核的な力」と定義している。具体的には、(1) 企業がもつ固有の技術やスキルの総和、(2) 競合他社に真似のできない明確な差別化、(3) 顧客にとって大きな価値がありマーケットにインパクトを与える能力等のことである。

これらの考え方から、マーケット戦略を立案する前に自社の能力（コア・コンピタンス）がいかなる水準にあるかしっかりと分析がなされていなくてはならない。自社のコア・コンピタンス以上のマーケット戦略を構築しても途中で挫折する結果になりかねないからである。このことは、マーケット戦略を立案・指揮するマーケットターが注意していなくてはならぬ要素である。

マーケットターが、分析しておかななくてはならないコア・コンピタンスには下記の項目が考えられる。人財力、資金力、商品力、研究開発力、技術提案力、情報発信力、生産力、生産技術力、マーケティング力、販売力、組織形成力等である。これらの要素をしっかり検証しておき、構築されたマーケット戦略に対して随時対応できる仕組みを確立しておくことが重要である。

2. マーケティング・ミックスの観点から戦略を具体化する

報告者は、エリスリトールで代表される糖アルコールのマーケット戦略を4要素に大別して組み立ててきた。いわゆる、マーケティングの手法で取り上げられる4Pのマーケティング・ミックスである。今日では、4Pのみの捕らえ方ではマーケットの複雑さから、無理があるとの発言をしている研究者も多いが、報告者はその4要素の方が捕らえやすいと考えている。これらの、要素の中ではとくに商品の機能に関するProduct（商品政策）とPromotion（販売促進策）の部分が重要である。

1) Product（商品政策）

商品政策は、マーケティング・ミックスの中核をなす政策であるが、二つの立場から考える必要がある。 (1) マーケット・インの観点から、新商品を開発するケース。このケースは、マーケティングの本来的な姿であり、開発者はこの視点を外してはならない。

(2) プロダクト・アウトの観点から、上市している商品をさらに大型商品に育成したいケースがある。このケースは、すでに消費財メーカーに受け入れられている部分があるけれども、新しい機能の検索をすることによって大型の商品に成長させることが可能となる。

次の項で記述する価値工学の分野では、 $V=F/C$ 算式が成り立つからである。これらのことから、いずれのケースもさらに生産力の拡大、生産技術の改良、原価低減、新機能の検索、機能の応用化（用途開発）、機能の情報への加工、マーケットへの発信方法等が検討されなければ効果的なマーケット戦略は遂行できない。

なぜならば、報告者は「マーケット戦略＝技術戦略」と考えているからである。多額の研究開発費をかけた商品が、マーケットに認知されるには、技術戦略の継続性が保たれなければならない。エリスリトールのマーケット戦略は、これらの観点から実施した。

2) Price（価格政策）

商品の価格は、購買者の商品の価値評価、競争関係、原価等で決められている。価格を決める場合には、コストプラス法と控除法があるが、できるならば控除法を採用して価格を決定することをすすめたい。

3) Place（流通政策）

新商品の販売には、流通にあまりこだわらないほうが良いと考えている。発売当初は、新商品に関する、反応、評価、利点、欠点等の生の情報を、消費財メーカーの企画、開発研究、生産、営業からダイレクトに得るべきである。

これらの情報は、きちっと検証して次なる戦略に資するべきであって、フィルターのかかった情報では、マーケット戦略を間違える恐れがあるので注意すべきである。しかし、流通と長い取引関係にある場合には、摩擦が生じる可能性があるのでマーケットターは留意すべきであろう。

4) Promotion（販売促進政策）

販売促進政策は、生産財メーカーのマーケット戦略そのものであり、商品が自社の経営に貢献できるようになるか否かを決定付ける非常に重要な政策である。

図1. マーケット戦略の系

通常の戦略決定の手順は、以下の通りである。

- (1) 商品を、どの程度のマーケット規模に育成するか経営決定をする。
- (2) マーケッターは、経営の決定を受けて販売促進政策を立案する。
- (3) 販売促進政策が決定されたら速やかに販売現場に落とし込む。

報告者が関与したマーケット戦略もほぼこの手順に準じており、後は策定された販売促進策の効果を図りながら、強弱を付けることが大切である。

これらの戦略を、「ターゲット・ユーザーの設定⇒トリガー・ユーザーの形成⇒固有マーケットの創造」の系に循環させることができたときに、十分なる成果が得られる。報告者がこれらのマーケット戦略を実施するにあたり、自然科学の先生方、経営学の先生方、報告者が属している経営研究会の方、当社技術陣、関連会社技術陣等々の協力を得て、技術的プレゼンテーション実施、企業セミナーの開催、シンポジウムの開催等によりマーケット戦略＝技術戦略の考え方を実践した。

VE 的な発想の提案

報告者は、すでに上市している商品の規模拡大のための手法として、VE 的な発想が利用できないものかと常々考えてきた。VE (Value Engineering 価値工学) は、1947 年に米国 GE 社が開発した手法であるが、日本に紹介されたのは 1955 年といわれている。

VE の概念は、「商品やサービス等の機能分析を徹

底的に行うことによって、商品やサービス等の価値を向上させるための思想と技術のことである。」といわれている。VE では商品価値 (V) を、機能 (F) に対する原価 (C) の適合性でとらえ、 $V=F/C$ という算式で表現する。この算式からわかるように商品価値は原価低減だけでなく、機能との関連で決定づけられる。

当社が販売している既存商品であっても、この算式に基づいて商品の価値 (V) をさらに高めるには、原価 (C) を下げるか、機能 (F) の部分を上げることを検討すればよい。報告者は、すでにエリスリトールに対してこの思想を取り入れて (F) の部分を上げるために、機能検索を提案している。これらの手法は、何も新商品の開発だけに有効であるだけではなく、既存商品の価値を高めるためにも有効な思想であることを提起したい。

この思想は、すでに自動車産業、弱電気産業、精密機械産業、事務機産業等の分野で新商品開発に取り入れられている。

おわりに

報告者は、私たちの食生活をより豊かにしてくれるという視点に立って、開発された商品を普及させることが、マーケッターにとって大切な役割であると考えている。しかし、企業間の激しい競争の中にいるマーケッターは、商品からえられる経済性の追求のために次々と戦略を立案しなくてはならない宿命を負っている。その立案されるマーケット戦略は、携わっている人の数だけあるであろうが、報告者が提唱しているマーケット戦略は、商品の技術戦略を基軸にした手法である。将来はさらに発展させて、マーケット・インから展開していくマーケティングの領域に入っていきたいと考えている。

最後に、第 40 回スターチャウンドテーブルで、報告者がライフワークとしている「マーケット戦略」について公表の機会を与えていただいた生物系特定産業技術研究推進機構理事の貝沼圭二先生、SRT 実行委員長の東京農工大学教授坂野好幸先生、農林水産省食品総合研究所炭水化物室長北村義明先生に厚くお礼申し上げます。また、マーケット戦略という異なる分野の内容にもかかわらず、日本応用糖質学会誌への投稿を薦めていただいた日本応用糖質学会会長の静岡大学教授岡田巖太郎先生に深謝の意を表します。

参考図書

- 片山又一郎：「マーケティングの基本知識」，PHP 研究所，東京（1989）．
田中雅康：「原価企画の理論と実践」，中央経済社，東京（1995）．
松岡幸次郎：「マーケティング・マネジメント」，学校法人産能大学，東京（1997）．
土屋 裕：「新・VE の基本」，産能大学出版部，東京（1998）．

参考文献

- 田中 潔・小田恒郎：澱粉糖および澱粉糖アルコール．食品工業，**12**，47-59（1974）．
田中 潔・赤坂 敬：エリスリトールの特性と効果的利用．食品と科学，**546**，96-101（1991）．
山田文道：企業生存の要件と Core Competence．日本経営分析学会，**14**，6-14（1998）．
田中 潔，小田恒郎，佐々木堯：エリスリトールの機能と応用，FRAGRANCE JOURNAL，**7**，33-38（1998）．
宮川早苗：シュガーレス・低カロリー食品の市場動向．食品の開発，**35**，26-33（2000）．

（2000 年 10 月 6 日受付；2000 年 10 月 10 日受理）