'90年代の食品マーケティングの パラダイム・シフトと味噌・醬 油の方向性

味噌・醤油のような伝統的調味食品の消費が昨年末頃から上向きに転じたが、80年代には見られなかった一時的異変である。ここに、80年代から90年代へ移行してマーケティングの基調の変化が読みとれる。その食品全般についての傾向と、特に味噌・醤油の方向性につき解説していただいた。

砂 子 一 雄

I. '80年代の成熟・飽食化の進行

食品加工業界にとって、1980年代は新製品の百花繚乱期だったといえる。1983年以降、新製品の数は年間3,000品種を越え、'80年代の終りには10,000品種にも膨れ上がった。こうした傾向の具体的な数字を清涼飲料水の年間新製品数で見てみると、1982年に200種類もの新製品が翌年には倍の400種類に急増し、'84年には550種類、'85年には700種類、'88年にはとうとう1,000種類の大台に乗っている。今更ながらこんなにも多くの新製品が出ていたのかと驚かされてしまう。このように、食品加工メーカーにとって、'80年代は平成(バブル)景気という後楯のもと、我先に次期主力商品作りに猛進し、市場の流れを作ることこそがマーケティング課題であった。それに乗り遅れてしまうことは、時代に取り残されることであり、競合への敗北をも意味していた。まさに「市場攻略型マーケティング」の時代といえる。

メーカー間の必死の競争・努力の結果、次々と出された新製品によりその食品売り場も目まぐるしく変わり活気があった。しかし、それら新製品の市場定着率は20%を切ってしまったことも事実であった。すなわち、我々が知る知らずに関わらず、数多くの新しい商品が登場し、そのほとんどが姿を消していった群雄割拠の10年だったともいえる。たった10年の間に食品市場は急速に成熟化し、生活者は飽食化してしまったのである。

II. 差別化戦略から差異化戦略へ

'80年代の新製品ラッシュ現象は「嗜好の多様化」

「アイデンティティ探し」を旗印にしており、商品本来の基本的価値による差別化というよりも、ファッション性や記号性ばかりに注力した差別化が開発の主であった。

消費者も付加的な価値について発信される情報の消費を楽しみ、他人と差別化された生活スタイルの獲得を求めている。商品を所有し、その機能、効用を求める『モノ消費』から知識を会得し、身につける楽しみを求める『情報消費』へと移行していったのである。

「ホブソンス」「ハーゲンダッツ」の行列からはじまり、異常なまでの「ボジョレーヌーボー」人気、「ティラミス」ブームはまさしく情報消費そのものである。

このように情報(=記号)を機軸に商品戦略を構築することを我々は差異化戦略と呼んでいる。差異化戦略は差別化戦略の一部であるが、差別化戦略に比べて、商品の表層的な部分—例えば、パッケージ、ネーミング、カラーリング等—だけにこだわり、その微細な差を消費者にアピールすることである。それ故、商品開発には費用も、時間もさほどかからず新製品が次々に作り出されていったわけである。

III. 飽食・成熟化の反動

前ばかりを見て、全力疾走してきたおかげで、'90年代直前になると様々な箇所から反動が目立つようになってきた。

まず、メーカーサイドでは、

- ① 商品氾濫による経営圧迫—在庫費用、人件費、商品開発費等の経費増大
- ② 屋台骨商品=定番商品の不調

Paradigm Shift in Food Marketing in the 90's and the Outlook for Miso and Soy Sauce
Kazuo SUNAKO (Communications Excellence Dentsu)

③ ヒット商品がつかれない

など、『多品種少量生産』の弊害が、はからずも噴出してきてしまった。大企業は「仕入れメリット」、「製造コストメリット」、「単品回転率」などのような既得メリットを喪失し、中小企業はこの体力戦で疲弊していったのである。

また、消費者サイドにおいては目まぐるしく変わる食品市場に対して、当初は面白がったり、消費意欲を喚起させていたりしたが、次第に飽きはじめてきてしまい、

- ① リアリティー願望……情報提供されるおいしさと、実感するおいしさとのギャップに気が付き始める。
- ② 納得型消費……無駄買い、試し買いをしなくなる。
- ③ 合理的価値基準……「言いわけ買い」といった罪悪感がなくなる。

などに見られるように、もはや安易に新製品に飛びつく姿勢は薄れてきており、自分の価値観に基づいた実感できる商品を求めてくるようになってきたのである。

IV. '90年代の方向性

このまま続かかみえた飽食・成熟化はバブルの崩壊を合図に、様相を一変させた。食品加工メーカーのマーケティング戦略も、'80年代の反動から、かなり揺り戻されており、戦略転換せざるを得ない状況になってきている。食品業界においては、今まさに、マーケティング・パラダイムのシフトが始まっていると言っても過言ではないだろう。

そこで、私見ではあるが、次の3点を大きな戦略転換点として提言したい。

(1) 新製品乱発 → 商品絞り込み

連続的な新製品開発によるアイテム数の増加や小手先の付加価値競争に対する危惧が年々高まってきており、抜本的な商品政策の見直しが始まってきている。それに伴って、費用・人手削減のため急速に商品の絞り込みが行われてきており、市場刺激よりも販売効率を重視するようになってきた。これからは多品種少量から焦品種適量生産が主流となろう。

先行事例

- ・味の素は約 4,000 アイテムあった商品を '90 年に 3,500 アイテムに絞り込み、さらに 2,000 アイテムを目標にしている。
- ・キューピーも家庭用・業務用あわせて、9,000 アイテムの商品を、'90 年に 6,000 アイテムに絞り込んでおり、'91 年には 5,000 アイテムにまでシェイプ・アップする見込みである。

(2) 新ブランド開発 → 定番ブランド見直し

次期主力ブランド開発に注力している間、各社の屋台骨商品は次々とパワーダウンをしてしまい、一向に新製品効果の恩恵を与らないまま、利益率だけを下げている企業が出始めてきてしまった。

そこで、各社とも金喰い虫の新製品開発よりも、孝行息子の定番商品を再度、活性化することによって、安定的利益を確保する戦略に切り換えるようになってきた。消費者も、納得型消費にみられるように、本家帰りを始めており、今日性を失わないロングセラー商品を求めている。

先行事例

- ・キリンラガービールはユーミンや缶パッケージのフルモデルチェンジなどの原体験化戦略（若者を取り込む戦略）によって、ファン層の拡大を図っている。
- ・ポカリスエットはポカリスエット・ステビア、コカローラはコカローラ・ライトなどブランド・アネックス戦略（ブランドやデザインイメージをそのまま残して、付加価値をサブ・ネーミングとして付ける戦略）による再度のステップ・アップを狙っている。

（3）差異化戦略 → 統合化戦略

’80年代の情報化の進化に伴って主流となった差異化戦略はある一定レベルまで達すると限界となってしまう、効果を発揮しなくなってきた。つまり、感性的なイメージの差であるため、競合との差が微細になればなるほど、わかる人しかわからなくなり、ターゲット層を狭くしてしまうという悪循環に陥ってしまったのである。

また、表層的な部分ばかりを話題にするため、本体が希薄となりスプロール（空洞）化現象を起こしやすく、リアリティー志向に戻り始めた消費者にとっては軽佻浮薄ものと映るようになってしまった。

それ故、差異に行き詰った各社は、分散した差異を強力な1つの原点（＝リアリティー）のもとに吸合させ、再び消費者に力強いインパクトを与える戦略を打ち出し始めた。統合化戦略である。誰もが納得でき、実感が伴ったリアリティーの提示。情報消費に飽き足りた消費者に対して正攻法から製品開発を行うことが、’90年代の一大テーマになるであろう。

先行事例

- ・カルピスの缶飲料は様々な味のバリエーションから、カルピス本来の味で勝負した「カルピスウォーター」

■体調への配慮

1世帯あたりの調味料購入費（全国、全世帯、品目分類）

に全力投球している。

・「ジャック」「ビーノ」にみられるように、スナックも素材そのものを全面に出したものが人気。

V. 味噌・醤油のこれからのマーケティング・アイ

味噌・醤油のこれからの方向性であるが、まず各社とも自社の主力定番商品の見直しをすることが急務であろう。商品自体は時代遅れでもブランドは不滅であり、そう簡単に消費者のマインドから消えるものではない。各社、財産である定番ブランドを再度活性化させる戦略を構築する方が、新製品効果を狙うより得策だと思われる。その際、鍵となるのはやはり“健康”ではないだろうか。

「ネオソフトマーガリン」が「ネオソフトハーフマーガリン」へ、「キューピーマヨネーズ」が「キューピーマヨネーズ 1/2 (ハーフ)」へと展開させているように、味噌・醤油も“減塩”をコンセプトにした更なる活性化策があるように思われる。その場合、単に商品機能を訴求

するだけでなく、「ネーミング」「パッケージング」等も加味したトータルなマーケティング戦略を組み立てなくてはならない。また、塩分は味噌・醤油にとって味覚の重要な要素であるが故に、減った分を補う $+\alpha$ も考慮しなくてはならないだろう。

また、新製品開発をする場合は前述した通り、時代が差異化戦略よりも統合化戦略を求めていることに留意してもらいたい。日本酒が“純米”“吟醸”といった誰もが実感でき、納得できるコンセプトで復活したように、味噌・醤油もリアリティーあるビックなコンセプトで勝負すべきである。味噌・醤油が半加工品の要素を備えていることを配慮するならば、やはり『素材』『旬』『製造方法』『職人』などが一つの突破口になると思われる。キッコーマンが展開している「丸大豆しょう油」などは最も良い例として挙げられよう。

最後に、味噌・醤油業界も '80 年代の「情報=差異」の時代から '90 年代の「リアリティー=定番」の時代へと移り変わろうとしていることを改めて強調しておきたい。

＜(株)電通マーケティング局＞