マーケティング・エクセレンスを求めて

価格是正の普及パターン

シリーズ

●
第63回

～カゴメの対流通戦略～

〔カゴメ株式会社〕

《本誌編集委員》

太宰 潮 上田 隆穂

●学習院大学大学院 博士後期課程

●学習院大学 経済学部 教授

①

はじめに

近年、技術の成熟化に伴うイノベーションの少なさのため、小売レベルにおける主たる競争手段が価格訴求となり、また小売におけるオーバーストア現象による競争激化傾向のため、価格訴求傾向に拍車がかかるようになってきている。このため、多くのメーカーは販売促進費の増大などで利益が出にくくなり、疲弊の傾向を強めている。この疲弊の方程式を打開せんと最初に立ち上がったのがカゴメである。カゴメは、一方的に値下げ圧力の強まる環境の中、どのようにして価格を正を成し遂げ得たのか。そのプロセスはどうであったのだろうか。多くの価格下落に悩むメーカーにとって、もしいわゆる特売の泥沼からの脱出するシステムティックな対応策をこの事例から取り出せるのであれば、本ケースの意義は非常に大きいものとなる。

本論ではカゴメ株式会社（以下カゴメ）の主力カテゴリーである野菜飲料を対象として行われた価格是正を例に取り上げ、下がってしまった価格をいかにして引き上げるか、または正価格をいかにして小売サイドに普及させていくかという点について検討を重ねていく。

②

現状と背景

野菜飲料市場は図-1を見てもわかるように、90年代から拡大を続けている市場であった。

■図—— 1

野菜飲料の市場規模（伊藤園調べ）

日経流通新聞 2005年6月27日より作成。05年分は見通し。

しかし、それまで右肩上がりであった市場規模が2002年に入ってから急激に落ち込み、続く2003年も市場規模は縮小する。主な原因としては、2000年に入ってからアミノ酸成分をはじめとした機能性飲料が多く出現し、健康飲料が多様化したことが挙げられる。そんな野菜飲料市場の中でカゴメ製品は50%台後半のシェアを保ってきっていたが、その利益構造が悪化の一途を辿っていた。図-2はカゴメの野菜飲料売価が2000年からの2年間で、平均して30円ほど下がっていることを示す資料で

■図—— 2

出典：カゴメ社内資料より

ある。

図-2のうち、例えば主力商品のひとつである野菜生活（＝正式な商品名は「野菜生活100」）の02年10-1月の売価は200～210円となっているが、実際の特売時は198円もしくは178円で売られることが多く、利益構造はさらに悪化する一方であった。ちなみにカゴメのホームページによると、野菜生活の参考希望小売価格は340円となっている。

売価が下がると、補填として支払われる拡売費¹⁾が拡大するが、カゴメの2003年3月期決算では、拡売費が含まれる販売促進費が前年に比べ24億円も増加しており、02年度の販売促進費率は25%近くにまで達している。一般的に原価率が高いと言われる野菜飲料においては、拡売費の増大は利益に直接影響する。野菜飲料やトマトジュースが中心となる飲料BU（ビジネス・ユニット）の売上げが全売上の6割以上を占めるカゴメにおいて、野菜飲料市場の縮小と売価の低下は大きな痛手となった。実際カゴメは2003年3月期の決算において、対前年比3.6%の売上増にも関わらず、営業利益率が対前年比マイナス27.3%（46億3千万円）という数字を発表することとなった。03年3月期の決算説明会においてカゴメの喜岡社長は「急激に拡売費が膨張し、安売りで収益が悪化した。これからは収益面での構造改革が急務になる。」とコメントしている²⁾。

カゴメに限らず、他の食品メーカーでも販売促進費の増大傾向が見られる。日清食品³⁾では98年度に18%弱であった販売促進比率が、02年度にはカゴメと同程度の23%近くになっており、4年間で約1.25倍も上昇して

いる。またキュービー⁴⁾でも同様に98年度は4%ほどであった販促費率が4年後には約1.25倍の5%となっている³⁾。

メーカーの販売促進費はなぜ増大してしまうのか。それはまず、建値、リベート、フィーといった制度の存在がある。建値は、全国一律の価格体系を実現させるためにメーカー側が設定したものである。しかし仕入原価に仕入れ規模の効果を効かせる制度がなく、小売としては「精一杯わがままを聞かせる」仕入れが小売側の要求となった。その結果、小売によるリベート、値引き補填の要求、ひいては改装時の人員提供、短いリードタイムでの小口配送、非現実的な欠品率要求などへとつながっていった。販売促進費拡大の背景には、値引きが小売間競争の主な手段として定着したことが挙げられる。小売は特売実施によって売上げ拡大を図ることが多く、これに建値ベースでの取引から生じた値引き補填等の要求が重なり合って、メーカーの苦悩となっている。つまり、メーカーにとってはこれ以上の価格競争に巻き込まれないか、もしくは既に激しく巻き込まれているところはどうやって価格を戻すかが重要な点となる。以降、カゴメが野菜飲料においてどのようにして価格更正を進めていったかを紹介し、特にどのようにして引き上げた価格を小売店の間に普及させるかという側面についてより詳しく検討していこう。

③

「カゴメブランド価値経営」と価格更正

1. カゴメブランド価値経営

カゴメは2002年度の成長停滞と収益悪化を受けて、2003年度はじめに「カゴメブランド価値経営」をスタートさせた。カゴメブランド価値経営とは、カゴメが社会に対して提供できる価値を「カゴメブランド価値」とし、それを開発・提供することを顧客と約束する、という経営方針である。この戦略ではカゴメが提供する価値を明確にし、その価値を提供することと同時に、価値に見合った利益を確保することが目的となった。喜岡社長のコメントを借りれば「ブランド力に見合った品質を維持し、収益力を高める」⁴⁾ ことであり、この経営指針は利益構造改革に着手する、という宣言でもあった。ここで注目すべき点は、ただ単純に価格更正に踏み切るというわけではなく、自社ブランドや製品が市場で高い評価を得ていることを日経BPコンサルティングが実施した「ブランドジャパン2003」や他の市場調査から確認した上での戦略であり、自社の提供価値を大きく意識して価格更正を実施したという点である。

2003年4月末日、喜岡社長から全営業担当者へ向けて、直接次のメッセージが送られた。『営業パーソンの皆さんは、まず、突出した安売り販売は、速やかに止めるよう行動を変えてください。そして、「カゴメブランド価値経営」に基づき、価値訴求営業に徹してください。その事により起こる一時的な売上の減少は、事業存続の為の痛みとして受け入れます。(一部抜粋)』

経営者のトップが売上減少を容認し、直接現場の営業に対して指示を出したという点は社内の統制上、意義が大きかったと思われる。また企業としての対応も迅速であり、5月中

に小売への説得ストーリーや営業支援策などのプロジェクトプランを策定し、6月中には小売への説得が始められた。具体的な内容と目標は下限納価を設定し、販売促進費（拡売費）を20億円強削減することである。

2. 価格更正のスタート

小売店への説得の流れは、まず①「低価格化による野菜飲料の価値低下と需要ダウンの構造を示し、このままでは野菜飲料カテゴリー自体の価値がなくなってしまうこと」を説明、次に②「野菜飲料の大半がヘビーユーザーであり価格に対するこだわりがあまり強くないことや、拡売費が増加しても売上が伸びていない数値などを提示」して、③「具体的な価格更正交渉」を行う というものであった。小売によっては、価格の引き下げが利益につながっていない様子を実際のPOSデータを分析することにより提示したところもあった。具体的な価格更正交渉に加え、通常販売時の改善についても是正した価格でのエンド露出などを働きかけた。

全営業マンに対するヒアリング結果によれば、小売の75%は「理解は示してくれた」という。しかし理解を示すことと実際に是正を受け入れてくれることは当然別のことであり、6月の是正交渉開始からすぐに是正を受け入れてくれた小売はごく一部であった。大半の小売は「様子見」として即時の価格更正を行わず、他店の出方や、他店で本当にうまく行くのか、を見守るという行動に出たのである。小売側の主な意見としては「価格を上げると売上が下がるのではないか」、「競合する他店の価格も本当に上がるのか」といったものが

多かった。こうした小売の反応の元となっているのは、小売バイヤーがとにかく粗利を増やすということに関して意識がなく、「安く売り、売上を伸ばす」ことに主眼を置いているためである。「お客様に対して値上げなどできない」という信念を持つ人も少なくなかったという。こうした考え方を粗利のシミュレーションや市場データの提示を元に変革することが、小売への価格是正普及の重要なポイントとなる。価格是正交渉からすぐに是正を受け入れてくれた相手は、こうした考え方

■図—3

カゴメ 900PET 平均価格推移

出典：カゴメ社内資料（一部加筆）

に柔軟に応じることができた小売店であった。

3. 価格是正の成果

6月から開始された価格是正交渉は8月頃から次第にその成果を現しだした。図-3はカゴメの野菜飲料900mlペットボトルの平均販売価格の推移であるが、これを見れば2003年8月以降急激に価格が上昇しているのがわかる。

本格的な価格の上昇にあわせ、主力製品である野菜生活単品の拡売費率も6月の25%から8月には21%程度に減少し、また拡売費の支店間格差も8%から1%台へと減少した。特売価格とその頻度も大幅な改善を達成する。図-4は野菜生活のチラシ売価の推移であるが、特売の最頻値が5-7月には170円台（具体的には178円など）であったものが、徐々に引き上げられ、11-12月には190円台となっていることがわかる。特売で200円以上というところもわずかながら増えてきている。またここでの注目点は、競合他社製品の特売価

■図—4

チラシ売価の推移

出典：カゴメ社内資料

格は安いままとなっている点である。

価格引き上げについては確かにある程度の成功を取めたカゴメであるが、売上の低下がなかったわけではない。6月の交渉開始以降、8月までは急激に野菜飲料の出荷実績が下がることとなり、8月の出荷実績は対前年比で70%台と大幅な下落となった。しかし価格の普及が現れ始めた9月以降は徐々に売上が戻り始め、11月以降の出荷実績は対前年比で95%前後に落ち着くようになる。価格は正の普及と出荷実績の回復は連動をしているようである。売上げの回復には、小売が売場提案を受け入れてくれたことも関係している。特売価格の是正と同時に通常販売時のエンド露出などの売場提案を進めたカゴメであるが、同時に両方を取り入れてくれたところは少なく、売場提案が受け入れられたのは、ほとんど価格是正を受け入れた後であった。価格は正に伴って売上げが上がってきたのは、カゴメ営業担当による売場提案の普及もあったと言えるだろう。

2005年4-7月現在の野菜生活の特売比率を見ると、190円台が45%弱、200円以上が30%近くにもなっており、筆者らが集めたチラシでも「カゴメ飲料 238円」という文字が目立っていた。野菜飲料市場自体は2004年にカゴメが新ブランド「野菜一日これ一本」を発売し、競合他社も新ブランドを発売したことなどから市場が活性化しており、2004年の相次ぐ台風による生鮮野菜の需要増とも相まって、カゴメにとっては追い風が吹いている状態である⁵⁾。価格是正に引き続く売場提案、新商品の開発に加え、ヤンキース松井選手のCM起用や他社との提携による製品開発、

またトマトの苗配りなどの非価格プロモーションといったマーケティング活動が実を結び、05年3月期の決算では営業利益が対前年比で60%増(約75億円)、経常利益が対前年比で44%増(約72億円)を達成した。

小売からの評価も好調である。日本経済新聞社がスーパー106社のバイヤーに対して行ったアンケート調査「日本の小売業調査」の結果(表-1:日経流通新聞2005年2月28日紙面より。)によると、カゴメは総合評価でトップとなっており、各評価項目でも仕入れ価格を含める「取引条件」などの項目以外の8項目においてトップに立っており、支持を得ている。また同調査では野菜飲料のブランド別にも諸項目と総合での採点を行っており、カゴメの野菜生活はライバル製品を引き離して高い評価を得ている。記事ではカゴメに対して「ブランドの強さが価格交渉でも同社を優位な立場にしている」、ライバルの伊藤園に対して「価格訴求になりがちなので扱いにくい」というバイヤーのコメントを紹介している。こうした点からも、小売店のバイヤ

■表——1

メーカー採点表 ※網掛け(色つき)の箇所は 項目中のトップを示す。	カ ゴ メ	伊 藤 園	日 本 デ ル モ ン テ	キ バ レ ン ジ	グ リ コ 乳 業	コ ミ ユ ニ ク イ	日 本 ミ ル ク
総合評価	344	309	211	162	123	106	3
取引条件(仕入れ価格など)	14	59	52	17	3	3	3
企業イメージ	95	79	43	20	17	6	6
ブランド育成力	80	51	12	10	13	1	1
新商品の開発力	86	70	13	11	7	1	1
市場の話題作り・盛り上げへの貢献	78	48	7	6	1	1	1
営業担当者	50	54	28	26	9	4	4
リベート	23	31	11	8	0	0	0
欠品率の低さ	59	54	28	26	9	4	4
売場作りの提案	63	30	15	9	5	2	2
商品情報(改廃・売れ筋)の早さ、量	55	34	16	14	4	2	2
ブランドのラインアップ	87	43	20	5	2	1	1

日経流通新聞2005年2月28日紙面より。総合得点はバイヤーの5点満点評価の合計、各項目の値はそのメーカーまたはブランドを評価できると回答したバイヤーの割合(%)を示す。

ーは「安ければよい」というものではなく、ブランド力や製品開発力、提案力を含めた総合力でメーカーを判断していることがわかる。

カゴメ以外にもこうした価格正に踏み切る企業が現れている。袋めんでトップシェア(36%)を誇る「サッポロ一番」を擁するサンヨー食品は、同製品の納価の改善と実勢価格の底上げに着手する⁹⁾。市場で横行する5食パック198円(定価450円)といった廉価販売の影響で、2005年3月期連結決算で売上高こそ前年比6.6%を達成したが、経常利益が33.2%の大幅減となってしまったのである。サンヨー食品の井田社長は、この最大の要因は販売価格の下落が招いた拡売費の増加とし、2005年9月より価格正に踏み切る。

④

普及過程の考察

これまでカゴメの価格正の流れを見てきたが、是正が広がる様子は、6月の交渉開始時点では是正に応じてくれる店舗は少なく、8月以降に“様子見”であった小売が次々に是正に追随するというものであった。この価格正の普及には、E.M.Rogers(主な文献は1982年)が論じている「普及理論」の枠組みが適用可能である。つまり、交渉開始直後は徐々にしか導入されなかったものが、3ヵ月後あたりから急速に価格正が広まり、そして収束へ向うという過程が普及過程そのものである。普及理論に基づいて要素を整理すれば、小売店にどのように価格正が広まるか、ひいてはどのように価格正を広めればよいのか、という価格正プロセスの一般

■図—5

化が可能であると考え。そこで本論では以降、普及理論の枠組みを当てはめながら、価格正を振り返ってゆく。

普及理論とは代表的な研究者 E.M.Rogers が「イノベーション普及学」としている理論のことであり、社会学的な立場から、ある村に新しい習慣が定着する様子や、新種の農作物が採用される様子を研究する分野から発展してきた。一般的に良く知られているのは図5に示すような採用者の分類とその割合である。採用の順番に従って最初に採用するグループは開拓的採用者(イノベーター)と呼ばれ、それから採用の早いグループ順に初期少数採用者、前期多数採用者、後期多数採用者、採用遅延者と呼ばれている。普及理論においては、早期に採用する開拓的採用者はどのような特徴を持つか、普及を広める「オピニオン・リーダー」たる初期少数採用者はどのような特徴を持つか、どのようなネットワークを通じてイノベーションが普及するか、といったことが主に議論されており、マーケティングにおいてもその応用研究例は少

なくない。

1. 受容者の分類

まずは普及理論に従って、価格是正の採用者である小売を採用時期によって分類するが、本論では技術的なイノベーションの採用ではなく、価格是正の受容の普及が焦点であるため、「採用者」を「受容者」と呼ぶことにする。具体的には小売に対する交渉がはじまった2003年6月から8月までを初期、価格是正が本格的に広がっていった9月から12月までを中期、2004年1月以降を後期として、それぞれの期にどのような小売の特徴が見られるかを整理した。

まずは初期受容者、つまり価格是正の提案をすぐに受け入れてくれた小売であるが、その最も特徴的な点は、カゴメとの関係性にあった。関係性とは長年カゴメの営業担当者和小売側バイヤーとの関係が良いこと、カゴメ製品を重要な商品として進んでよく仕入れてくれる事などを言う。カゴメ製品に対してロイヤリティを持っている小売とも言えるだろう。業態でみるとSM、特に広域ではなく、地域限定で店舗展開するリージョナルあるいはローカルのSMチェーンの採用が早かった。また地域で見るとカゴメのお膝元の名古屋を中心とする中部エリア、そして関東エリアでは初期に採用する小売が多かった。これは地域によってもととの販売価格差があり、販売価格が低くなかったこの二つのエリアでの採用が早かったということである。反面、関西や九州は販売価格が低かったので、採用が遅い地域となった。ここまでで、初期受容者についてはカゴメとの関係性の強さ、リージ

ョナル／ローカルチェーンのSM、関東・中部などもとの販売価格が高かった地域という特徴をまとめることができる。その他の立地、店長の性格、個店（独立店）であるかどうかなどは、あまり是正採用の早さには関係がなかった。またGMS、ドラッグストア、ディスカウントストアといった業態は価格是正に対して基本的に否定的・非協力的であり（一部例外あり）、当然その採用も遅かった。

次に中期受容者である。中期受容者はまず“様子見”であった大半のSMチェーン、個店などが挙げられる。業態面から言えば、広範囲に展開するSMと、従来からカゴメとの関係性が強い一部のGMSがこの期に当てはまる。中期受容者の導入で価格是正が一気に広まったのだが、これは業態別売上構成比で6割を占めるSMに価格是正が広まったためである。中期受容者が追随をした理由については後述する。

最後に後期受容者である。後期受容者は業態で言えば是正に否定的であったGMS、ドラッグストア、ディスカウントストアなどであり、地域で言えばもともと安く売られていた九州・関西で未導入であった店舗である。ディスカウントストアなどでは基本的に是正交渉が難航し、実際に納入打ち切りになったチェーンもいくつかあったが、結果的には数えるほどしかなく、「価格を上げるのであれば打ち切る」という商談のほとんどはある意味で“威嚇”であった。

2. コミュニケーションチャンネル

（小売チェーン間と小売チェーン内）

次は普及理論をはじめマーケティングにお

いても広く検討されている、コミュニケーションチャネルについて整理する。まず小売店間のネットワークについて考察する。小売店間では例えばチェーンストア協会などといった団体をはじめ、いろいろなコミュニティが存在するが、こうした場で情報共有が行われれば、価格更正の普及速度がより上がると考えられる。しかし、今回は小売店間のコミュニティにおいて、一商品の価格更正が話題として取り上げられることはなかったという。

では小売店同士はどのような方法で他店の“様子見”をしたのか。それは他店が打つチラシであった。様子見としていた小売は、競合関係にある小売店のチラシから価格が上がっているのかどうかを確認したのである。しかし、チラシからでは当然売上や粗利の情報までを知ることはできない。粗利が改善できることを認識するのは、カゴメの営業担当者から提示される資料であった。もちろん特定の店舗についてのものではないが、初期の是正受容店を基にした総合的なデータによって、粗利が改善できることを確認したのである。小売チェーンに交渉をするときは、是正を受け入れてくれたチェーン内のひとつの店舗の販売状況を本部などへ提示し、粗利改善の利点を訴えた。つまり“様子見”の小売は、チラシで他店の出方を確認し、次にカゴメ営業担当者から提供される売上や粗利改善についての総合的な情報を確認してから、価格更正の導入に応じるというパターンが多かったのである。他店のチラシとカゴメ営業担当者からのデータによって、「粗利を増やす」ことに対してようやく意識の変化が始まったといえるだろう。中期受容者による急激な価格は

正の普及は、このチラシと営業担当者からの情報確認というプロセスに大きな影響を受けたのである。

小売チェーン内のコミュニケーションについてみると、売場担当者の役割が普及を促進する上で重要である。カゴメ営業担当者のアプローチ対象は、店長ではなく、現場の売場担当者であることが多かった。もちろん本部に直接交渉をすることもあったが、売場担当者を介すことによって是正の流れがスムーズになることが多かったという。昔の小売店は商品導入から現場の売場設計までを本部が行っていたが、近年では店舗の裁量権が現場に移ってきており、店舗の独立性が高くなっている。それに伴い、売場担当者が企画などの意思決定を行うようになってきているという。なぜ売場担当者に対する是正交渉が比較的にスムーズに進むかという点、売場担当者はチェーン内で他の売場担当者とながかりを持っており、そこでの情報共有による影響が大きいからである。今回のケースでも売場担当者の情報が伝播し、同チェーン内の他店に波及するというケース、また売場担当者間の情報がチェーン本部に伝わるケースが見られた。本部に内部からの情報が伝わると、トップダウンで是正が広まる可能性も出てくる。以上の理由から、売場担当者がチェーン内の普及におけるキーマン、オピニオン・リーダー的存在とも言えるだろう。ちなみに店長はひとつの製品について関わることは少なく、価格更正の普及にはそれほど関係がなかった。

3. その他普及要因

その他の普及要因について考察を行う。ま

ずは説得交渉時の心理的効果が挙げられる。カゴメでは是正の商談を行う場合、担当者レベルだけでなく部長などの上席者が営業に同行するケースの方が、比較的スムーズに交渉が進むことが多かったという。普及理論では普及機関と普及対象者の間に「チェンジ・エージェント」や「補助員」を介すことによって、普及対象者に異類性（能力信頼性）と同類性（安全信頼性）を感じてもらおうと、普及がスムーズになることを説明している。チェンジ・エージェントとは普及機関が望ましいと判断した方向において、普及対象者のイノベーション決定に影響を与える個人であり、専門的な知識を有す。補助員とはチェンジ・エージェントに比べそれほど専門家ではなく、普及対象者側に近い存在。能力信頼性は低いですが、コミュニケーションが信頼できると知覚する安全信頼性が高い人である。価格の交渉上は、普段から付き合いがあり、“同類性”

が高い営業担当者に加え、“異類性”の高い上席者からの説明・依頼を受けることが、是正採用の意思決定を促進するひとつの鍵であったと考えられる。

次に、カゴメ社内での情報普及、情報共有の仕組みについて紹介する。カゴメではイントラネット上に「情報カード」というものが存在する。普通の企業の営業日報に近いものであるが、これを介して営業担当者内に交渉の好事例を広めたことが挙げられる。情報カードは上席者が「必読指定」をつけることによって、営業担当者に閲覧を義務付けることができる。この仕組みを使い、小売に対してどのようにして粗利主義への意識改革を進めればよいかについて知識を共有することができた。説得の好事例が増えれば増えるほど、後に続く中期・後期受容者への説得をスムーズに進めることができたのである。この情報カードには喜岡社長自らが目を通し、激励な

■図—— 6

どの言葉をかけていたという⁷⁾。

以上が、本ケースの是正価格普及に関する要因の整理である。これまでの普及の要因をRogersに従ってまとめると、図-6のような普及イメージを描くことができる。図ではRogersに従って正規分布を描いているが、これはあくまでイメージである。普及受容者の詳しい分布形については今後の研究課題となろう。

今回の価格正の普及については卸売業についての考察がないが、卸売業は価格正に対して抵抗はなく、説明をすれば受け入れてくれるところがほとんどであった。中には抵抗を示す卸も存在したが少数であり、また卸の規模や一次卸、二次卸といった違いでも価格正に対する協力姿勢にほぼ違いはなかったため、卸についての詳しい考察は特に行っていない。

⑤

普及要因以外の要素

これまで主に普及の要因を探ったが、本質的には価格正によって戻った価格が消費者に受容されなければ、価格正のプログラムは成功しない。前述のとおりカゴメ製品は製品力やブランド力に優れており、製品の提供価値と販売価格に乖離があったことはもちろんだが、それ以外の面からカゴメの価格正をなぜ消費者が受容したのかについて考察する。

まず一点目は野菜飲料の飲用者はヘビーユーザーであり、比較的価格に左右されないということである。カゴメは98年より行った

「野菜と暮らそう。KAGOME」キャンペーンによって、野菜飲料の習慣飲用者を2倍(97年7.3%⇒2000年14.4%)に引き上げ、年間一人当たりの野菜飲料の消費量を1.5倍(97年2.0L%⇒2000年3.5L)にすることに成功している。実際は女性の習慣飲用化が目立ち、現在の主な購入層も40代以上の女性であるという。カゴメ(株)取締役の寺田氏によれば、こうしたヘビーユーザーはブランドに対するこだわりが強いため価格に左右されることが少なく、少々高い価格でも受容をするという。

二点目は小売の客層の視点から、実際に安売り時にばかり購入する顧客は実は一部であり、廉価販売店に対する割り切りと同様にこうした安売り時だけでの購入顧客を割り切ることが重要だということである。過去に行われた研究では、祝(2001)が小売店の顧客のうち、いわゆるチェリーピッカーは21.5%しかいないことを示している⁸⁾。この21.5%の人たちの粗利構成比はたったの6.4%しかない。また上田(2004)では、牛乳の消費者ニーズ調査報告書のコンジョイント分析において、低価格重視派が全体の20%しかいないことを示している⁹⁾。量販店サイドの話しを合わせても、特売時のみ購入する層は全体の2割、多くとも3割程度しかいないのである。カゴメはデータ分析から値引きにあまり関係なく野菜飲料が売れていることを知っており、またカゴメブランド価値経営の考え方から、価値に見合わない廉売を禁止した。それはこの2割程度の顧客への割り切りとも取れるが、その影響の少なさも価格正成功のポイントであったと思われる。

⑥

本ケースからのインプリケーション

以上カゴメの価格是正について分析を行ってきたが、価格是正の成功ポイントをまとめておく。

〈1〉価格是正を普及するためには、小売を業態、地域、小売の経営規模、その他の特色で把握する。今回は関係性の強いところからまず説得してデータを蓄積すること、従来から価格の高かった地域から着手すること、大手広域チェーンやGMSよりはリージョナル・ローカルチェーンのSMから普及させるといったことが重要であった。

〈2〉普及にあたって閲覧される媒体や利用される情報ネットワークを確認し、価格の情報がより流れやすくなるプロセスを把握する。今回に関しては、小売はチラシで競合他店の価格を確認していたので、それに加えて初期受容者の総合的なデータを提示して説得に入ること、小売の売場担当者はチェーン内での情報共有を促進させること、メーカー側のイントラネットを利用して説得の好事例を共有することが重要であった。

〈3〉廉価販売チャンネルとチェリーピッカーへの割り切りをする。今回のように廉価販売店に対して納価値下げを認めないという強い姿勢をとり、あくまで納価値下げをしないと受け入れないチェーンは割り切りをする。ただし、実際に取引が打ち切りになる店舗は少ない。また消費者に対しても、特売時ばかり購入する層は一部（全体の2割程度）であり、その人たちのためだけに

値下げをする必要はないと割り切った考え方を持つことが重要である。

〈4〉普及や消費者以外としては、「カゴメブランド価値経営」という経営戦略からトップダウンで全社一律に実施をしたこと、小売を“安売りによる売上げ増”から“粗利を増やす”へと意識改革することの二点は、単純なことであるが現実にはなかなか実施が困難な今回の成功要因であると考えられる。

⑦

ケーススタディの課題と発展

本論における価格是正考察の課題としてまず挙げられるのは、カゴメ一社による考察にとどまっていることである。今回のカゴメのケースが最善であるという保証はもちろんない。従って本論はひとつの考察にすぎない。価格是正普及については9月から実施される「サッポロ一番」の結果なども踏まえて、さらに議論を深めるべきであろう。またカゴメという企業の総合力にも注意を要する。チャネルの割り切りや商品の価格引き上げはカゴメという強いブランドがあって成り立つものと思われる。もっと具体的に言うと、正当なブランド価値の評価という形での価格是正であれば可能であるが、本質的にブランド力を越えるような価格引き上げの場合は、実施困難なことは明らかである。ブランド力、品揃えなどの総合力と価格とのバランスに注意する必要がある。また、カゴメが強い野菜飲料というカテゴリー全体に対しての実施であったことも特徴的な点である。仮にこれが野菜

生活の単体ブランドだけでの価格是正であったならば、是正価格の普及は更に困難となったであろう。

次に、競合品へのブランドスイッチが起らなかったことも大きい。価格改変を行ったビール市場や洗剤市場など、市場にあるブランド数が多く、スイッチングが起りやすい競争的な市場においては低価格ブランドへ消費者が流れることも予想される。価格是正は市場の競合状態やスイッチング率をあらかじめ調査等で把握した上で実施すべきであろう。

では本論を踏まえた上で、価格を元の水準に戻す際にはさらにどのような工夫が必要なのか。まず一点目は小売店間でのコミュニケーションをより拡大・促進するためにチラシ以外のチャネルを作り出す必要がある。協会等におけるバイヤー交流会設置等が難しければ、Webサイトでチラシを流通メンバーがパスワードを利用し、自由に閲覧するサイトを立ち上げる等の方法もある。次に、価格テストの実施体制整備が必要である。今回の価格是正普及においてカゴメは、例えば数店舗で価格是正をテストしてみる、という試みが見られなかった。価格是正の本格推進の前に、より利益が出るかどうか実験を行うことは大切である。ここで効果が検証できれば、小売への価格是正の普及はより早かったものと想定できる。小売側も利益がより一層拡大できるのであれば、取り組みに協力をしてくれる小売チェーンもあろう。

以上、カゴメの価格是正とその普及に注目したケースを考察してきた。価格を下げないブランド戦略としては近年明治乳業の「明治

おいしい牛乳」¹⁰⁾や(株)ニチレイが提供する冷凍食品の『上等シリーズ』¹¹⁾などが存在するが、こうした成功例は一部であり、なかなかこうしたブランドを育て、しかもその価格を下げないように維持することは難しい。せっかく開発した力あるブランドが正当な評価よりも価格が下がり、価格競争に巻き込まれてしまった場合には、その問題解決に本論がひとつのヒントとなれば幸いである。

謝辞

本ケーススタディ作成にあたり、カゴメ株式会社 取締役営業推進部長 寺田直行氏に取材をさせていただき、またご提供いただいた資料を参考にした。ここに記して、多大なるご協力をいただいた寺田氏にお礼を申し上げます。

注

- 1) 拡売費：販売促進を目的に特売時の値下げを補填する費用。一定の販売数量に応じて払い戻すリベートと区別する。拡売費は商品の競合や販売計画の進捗を見ながら機動的に使われるため、メーカーにとっては支出が膨らみがち。(日経流通新聞 2003年5月3日より)
- 2) 「販促費削減に動くメーカー」、日経食品マーケット、2003年12月号、日経BP社
- 3) 「小売業に変革を迫る新取引制度の衝撃」、日経食品マーケット、2004年7月号、日経BP社
- 4) 日本経済新聞 2003年4月28日朝刊より
- 5) 朝日新聞 2005年4月27日朝刊より
- 6) 週刊 酒類・食品ニュース&解説、2005年7月29日、第2483号、日刊経済通信社
- 7) 「カゴメの研究 価格競争から自らを救った営業情報力」、日経情報ストラテジー、2005年10月号、日経BP社
- 8) 祝 (2001)、「情報化時代の小売りマーケティングと顧客ターゲティングのあり方」、チェーンストアエイジ、2001年6月15日号：流通経済研究所のスクランパネルデータを元に、特定店舗の一ヶ月間

の値引率と売上高の2変数を中央値で分類し、値引率が高いときにはばかり購買するセグメントを算出している。

- 9) 学習院大学 上田隆穂による牛乳の消費者ニーズ調査報告書より作成。 <http://www.j-milk.jp/expertise/research/8d863s000000xig2-att/8d863s000000xima.pdf>
- 10) 「明治 おいしい牛乳」：平均販売価格が220円超と高価格にもかかわらず、2005年3月期の売上高は405億円と牛乳の単一ブランドとしては過去最大の商品に育っている製品（日経産業新聞2005年6月27日18ページより）。
- 11) ニチレイ「上等シリーズ」：4割・5割引などの値引きが横行する冷凍食品の中で、店頭実勢価格が600円程度（ただし、シリーズによって差異あり）という高価格販売にもかかわらず、売れ筋商品となっている（毎日放送アナウンサールーム「あな。」 http://mbs.jp/announcer/meikan/ana_15/200410_1.html より）。

その他参考文献

- ・ E.M.ロジャース（著）、青池慎一・宇野善康（監訳）（1990）、『イノベーション普及学』、産能大学出版社
- ・ 宇野善康（1990）、『《普及学》講義』、有斐閣
- ・ E.M.Rogers(2003), 『Diffusion of Innovations』(5th edition), Free Pr
- ・ 中野 ほか（2003）、『Brand remodeling ～再び輝き始めたブランド～』、神戸大学 Current Management Issues

太宰 潮（だざい うしお）

1978年生まれ、2001年学習院大学経済学部卒業後、株式会社富士総合研究所を経て、現在学習院大学大学院経営学研究科博士後期課程に在籍中。専攻はマーケティング論。

Eメール：05222003@gakushuin.ac.jp

上田 隆穂（うえだ たかほ）

学習院大学 経済学部経営学科 教授

1978年東京大学経済学部卒業、株式会社東燃に入社。80年同社退職後、一橋大学大学院商学研究修士課程に進み、82年修士課程、85年博士課程単位取得、

一橋大学商学部助手に就任。86年学習院大学経済学部経営学科専任講師、助教授を経て92年、同教授。2000年経営学博士。専攻はマーケティング、価格戦略

主要業績としては、『テキストマイニングによるマーケティング調査』（講談社）2005年（共編著）、『ライジング・サイエンス』（同文館）2005年（共編著）、『日本一わかりやすい価格決定戦略』（明日香）2005年（著）、『有斐閣アルマ 価格・プロモーション戦略』（有斐閣）2004年（共編著）などがある。