

製品カテゴリーの変化の原理(試論)：メーカー、卸と小売の展開と製品の捉え方の変化について

YAMANAKA, Masahiko / 山中, 正彦

(出版者 / Publisher)

法政大学キャリアデザイン学部

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

法政大学キャリアデザイン学部紀要 / 法政大学キャリアデザイン学部紀要

(巻 / Volume)

4

(開始ページ / Start Page)

91

(終了ページ / End Page)

111

(発行年 / Year)

2007-03

(URL)

<https://doi.org/10.15002/00003236>

製品カテゴリーの変化の原理（試論）

—メーカー、卸と小売の展開と
製品の捉え方の変化について—

法政大学キャリアデザイン学部教授 山 中 正 彦

本稿では、製品を分類する製品カテゴリーがなぜ変化しているのか、その原理を考察する。そこから発生する構造的な課題を指摘する。その課題解決へ向けた方向を提案する。アプローチ方法としては、経営史的な視点とマーケティング視点の2方向から探る。新しい製品は多くの場合、メーカーにより生み出され、流通チャネルを通じ消費者に販売される。流通チャネルは、一般的にメーカー、卸売業と小売業、この3業態により構成されている。流通各業態における企業の発展による経営管理指標の重視点の変化が製品分類の変化をもたらしているという仮説に立ち、事例を通し検証していく。

1. 各業態の展開と製品カテゴリー

1.1 メーカーの成長による管理単位の変化

1.1.1 製造力から販売力へ

創業から何年も成長しているメーカーは、単品の発売から開始しても時間の経過とともに主力となったアイテムを中心に製品ラインの拡大をしていく。調味料「味の素」から成長した(株)味の素を例に取り上げる。[山口静子 (1999)]。

(ケース1：味の素(株)) 製品「味の素」は、物質的にはアミノ酸の1種であるグルタミンソーダー (MSG) という昆布のうまみ成分からなる。家庭用で用いられている「味の素」とかまぼこ家や漬物屋で用いられている業務用の「味の素」とは細かくは成分が異なる。家庭用は、ライン拡大による製品であり鹽節としいたけのうまみ成分である核酸が2.5%配合され旨みが増すようにされた複合調味料であり、業務用の単一調味料とは別モノである。その経緯をたど

る。

昆布のうまみであるMSGは、池田菊苗博士により発見（1908）され、味の素の創業者である鈴木三郎助が商品化をした。その後、小玉新太郎により鰹節のうまみ成分であるイノシン酸（1913）、國中明が椎茸のうまみ成分であるグアニル酸を明らかにし（1958）、それらに相乗効果があることを発見する。日本の伝統料理では、昆布のだしと鰹のだしを合わせると旨みが強くなる性質を利用し、野菜の煮物やそうめんつゆによく利用されてきた調理技術が裏づけられてきたのである。製品「味の素」も原料を小麦の蛋白であるグルテンを加水分解しアミノ酸とし抽出するという方法からより安価な原料を探索、現在はサトウキビやイモの一種のでんぷんを醗酵させ製造されている。営業の販売努力により需要が高まりより多くの生産量が求められると製造技術のイノベーションによりコスト低減が可能となり価格を時間の経緯とともに下げ、それによりますます普及していく。より高機能な製品が求められると判断され相乗効果を活用した新製品が追加されることとなる。これが現在の「味の素家庭用」の元である。

家族人数やいくつかの購買・使用状況に対応し金属の箱やビン等の容器や容量の違いからアイテム数は、急速に増加していく。追加したアイテムをどう扱うかで管理していくかは、生産管理を重視ということでは製造原価の違いで、販売管理重視ということでは得意先のタイプの違いとなるが、「味の素」のケースでは、家庭用と業務用事業に管理単位を区分することとなる。なぜなら、家庭用は複合調味料であり、業務用の単一調味料とは物質として異なるだけではなく販売方法も全く異なるからである。業務用ではコストが重視され、また顧客の生産する製品への使用方法に対するノウハウの提供というテクニカル・サービスが求められた。例えば、かまぼこ家であれば魚のすり身によりどのぐらいのMSGを添加することが適切か等である。一方、家庭用では、広告・販売促進による知名度の向上と新規ユーザの獲得という販売方法に力が注がれ、全く異なるアプローチが求められたのである。

1.1.2 製品カテゴリーの形成にともなうブランド力強化へ

メーカーの使命は、世の中に役立つ新しい製品を生み出すことにある。革新的新製品も特許の有効期限が切れ、競争企業の技術開発により類似の製品が追

従して発売されることとなり、消費者に選択の幅が広がる。このことから市場は拡大する。ここで、類似の複数ブランドからなる製品カテゴリーが形成されることとなる。

第2次大戦後、経済復興と生活の多忙化により食の豊かさと調理の簡便化が多く消費者から求められ調味料市場も大きく成長する。市場が成長すると競争が激しくなる。うまみ調味料「味の素」も成長を遂げ、その後、旭化成が、「旭味」を発売することとなる。複合調味料としてタケダが「いの一歩」、ヤマサ醤油が「フレイブ」を発売する。長らく、製品カテゴリーの名称も「味の素」と一般に呼ばれていたが、NHKが、中立的な製品カテゴリー名称として「化学調味料」が採択されることとなる。その後、製造方法が合成法と発酵法と2つの流れがあったものの微生物を用いた発酵法のみとなる。「化学」という言葉が新しいすばらしい技術から、時の経過とともに、人工的に合成されたというイメージが強まったという懸念から、醤油やビールと同じ発酵法で作ることとなる。また「umami」が甘さ、塩味等とならぶ味の原味であることが科学的に証明され、1980年代になるとカテゴリー名称を、「化学調味料」から、現在の「うまみ調味料」という名称に業界を上げて使用するようになった。

生活が豊かになるとともに消費者は調味料にもより付加価値を求めていく。味に香りのおいしさが付与されたものとして、鰹節の削りたての香りを簡単に再現するだしとして「ほんだし」という風味調味料が開発される。みそ汁のだしは、食文化の違いから地域により独特のものがある。九州・瀬戸内海では「だしじゃこ」という「いりこ」が多用され、近畿圏では「こぶ」と「鰹節」の併用が多くなる。

そのため、「ほんだし」も「かつお風味」から「いりこ風味」と「かつお・こんぶ風味」と風味バラエティを追加していくこととなる。

「味の素」は、日本だけではなく特に中華料理の Cooke がその効果に早く着目したことが世界に広まった大きな要因になったという。中華料理でもだしは非常に重要な要素となっている。現在の中国でも経済発展の影響もあり「味の素」は大きく成長している。日本の食生活も様々な国の料理に影響受けることとなり、味の素社は、中華料理用の基本だしとして「中華あじ」を発売。その後、中華レストランの味を家庭で簡単にということメニュー専用調味料

「COOK DO」を発売する。並行して洋食のだしであるコンソメもKnorrとの提携により販売を行う。「味の素KKコンソメ」である。

味の素社は、調味料以外の分野でも医薬用と飼料用アミノ酸等で多角化を行うが、「味の素」という名前は製品ブランドというよりも若い人にはコーポレート・ブランドと認識されている人が多くなり「ほんだし」、「COOK DO」と「Knorr」というブランドを持つ会社と想起する人が増えていよう。

(ケース2：ネスレー) 世界最大の食品メーカーの一つであるネスレーは、スイスで誕生した。腐りやすい牛乳の保存からコンデンス・ミルクの製造を開始。原料の保存状態により味と香りがデリケートに変化してしまうコーヒーの風味の保存研究をブラジル政府から依頼されインスタント・コーヒーの「NESCAFE」を生み出す。これにより大きな利益を上げ、イタリアのパスタで有名な「BUITTONI」等、多くの企業の吸収・合併を図ってきた。事業の多角化戦略である。ネスレー社は、世界共通のブランドとして育成・強化していくものとある地域・国に限定していくものを仕分け管理している [Herr (1995)]。

NB (ナショナル・ブランド) メーカーの競争力の源泉は、「ブランド」でありその強化が最も重要であることは、Aaker (1991) や片平 (1999) らが指摘をしてきた。メーカーの多くは、それらの指摘以前から製品を「ブランド」という括りで管理している。ブランド別の売上・利益予算に対し実績がどうなったかという視点で運営されている。

1.1.3 複数ブランドのマネジメント

メーカーは、既存品の販売だけでは中期的に売上は下がる。既存品に消費者は飽きてしまい中にはより高品質な製品を求める消費者やより安価な製品を求める消費者が現れるからである。したがってメーカーの基本業務は、継続的な新製品開発と既存品のリニューアルである。するとメーカーは開発時に新製品がどれだけの売上・利益が見込めるのかを算出する必要がある。新製品をどういった市場に参入させるか、競争製品は有るのか、あるとした場合は、どの製品か (share source) を明確にする必要が生じる。競争ブランドは、必ずしも一つではないことからブランドよりも製品を括る上位概念である「製品カテゴリー」が活用されてきた。新製品開発は、他社品と競争するだけでなく、

消費者のウォンツの高度化に対応すべく例えば高級ブランドを同じカテゴリーに追加することもある。

（ケース3：P & G）米国のプロクター&ギャンブル社（P&G）は、ブランド管理体制を組織的に整備するためプロダクト・マネジャー制を編み出したことで有名である。世界で最も歴史のあるブランド石鹸の一つである「IVORY」を1879年に販売し、その後、消費者の高級層の兆しを発見、「Camay」ブランドを追加した。「Camay」ブランドは、なかなか売上が伸びず低迷していた。理由は、核として定着していた「IVORY」を販売する方が新しい「Camay」を販売するよりも楽であったからである。そのため、それぞれのブランド責任者を置き、1931年に各ブランドの目標達成を図ることにしたという。この策により、「Camay」の売上は伸び始めたという。同一カテゴリーである石鹸市場で普及品と高級品と2つのブランドを持つことになるとマーケティング活動である広告やセールス・プロモーションを2つのブランドにどう配分していくかが課題となる。ブランド・マネジメントの上位概念でのカテゴリーでの戦略が求められたのである。P&Gは、この職務のため「カテゴリー・マネジャー」というポストを創設した。同一カテゴリー内で複数ブランドを持つ有力メーカーにはこの考え方は浸透していった。

1.1.4 カテゴリー内でのシェア

メーカー間の競争が激しくなるとメーカーは、カテゴリー内でのシェアを重要な指標とした。それは自社の売上だけでは、企業が効率的な経営が出来ているかを評価が出来ないからであった。例えば売上が伸びた場合でも他社がより大きく伸び市場全体がより拡大しているとする機会を上手く捉えられず効率的な経営が出来なかったことになるからである。逆に自社の売上が下がってもより大きく市場が縮小していれば健闘していると考えることが自然だからである。この指標を提供するマーケット・リサーチ会社は、各国で大きなリサーチ会社となり安定的な売上を上げている。なぜならばこのシェアという指標はマーケティング活動の総合評価と考えられることから月次で見たいという企業が多くデータの定期購買に結びつき易いからである。日本においても最大のリサーチ会社となったインテージ社が12,000世帯の全国の消費者パネル・データと小売店パネルにおけるPOSデータでカテゴリー全体と各ブランドのシェアの

増減を測定し大手メーカー各社に提供している。

シェアを上げていくことの戦略的重要性は、Buzzell (1975) らによるPIMS (Profit Impact on Marketing Strategy) プロジェクトに依って検証された。シェアの高い企業は、利益率が高くなるという点である。このメカニズムは、シェアが上がり、生産量が増加していくと規模の経済と人間の学習能力による経験効果によりコストが下がることで説明される。またマーケティング面でもシェアの増加は、消費者との接点が増加することとなり消費者の記憶への刷り込みが成される機会が増すこととなり、そのブランドにローヤリティの高い人が増加することから、広告や販売促進の効果が大きくなることから説明される。ボストン・コンサルティング・グループ (BCG) のビジネス・ユニットのポートフォリオ分析が市場の成長率とシェアのマトリックスで分類していることもシェアの重要性を裏付けている。

1.2 小売業の管理単位

製品を大きな括りで捉える製品カテゴリーの分類は、メーカーよりも多くの製品を扱ってきた小売業にとって、より切実であったと考えられる。専門店からワンストップ・ショッピングを目指した総合店の登場がその必要性を高めたと思像できる。

1.2.1 売り場の区分

今日、主流となっている組織小売業のチェーンオペレーションは、米国で発展した。店舗の標準化によるノウハウの組織的蓄積と低コスト・オペレーションと本部における集中購買による製品の仕入原価の低減を競争力としてきた。そして標準化された売り場の括り単位に仕入れ部門が分かれ売上利益管理がなされることになる。小売業にとって大きな投資は、新たな店作りや改装であり、店舗の面積当たりの売上や利益が中心的な管理指標となっているものの管理単位は、売り場の括り別である。

伝統的小売業は、店を構える。いかに頻度高く来店してもらい買上点数を多く購入してもらうかがポイントとなる。百貨店のような対面販売中心の販売方法から、スーパー・マーケットのようなセルフというお客自身で商品の選択をってもらう形態をとる大規模チェーン店が米国で発展するとともに、品揃え、

店舗レイアウトに対する科学的なアプローチが採られてきた。消費者にとって、売り場に欲しいものがあり、分かり易いことが競争力の原点の一つとなったからである。

体系化された小売業の店作りの中で消費者に買い易い売り場づくりを目指した製品分類は、その最初のステップに位置付けられている。鈴木哲男（1999）。その際、「お客にとって、探しやすく、比較しやすく、関連品に気づきやすい」ということがポイントとされてきた。その際、分類の基準は、商品の用途（使用目的）によるとされてきた。

近年、日本においても楽天をはじめネット上を中心とした小売が定着・成長している。そこでもバーチャルな売り場としての製品の分類は、物理的に存在する店と同様、重要となっている。

食品スーパー・マーケットでの売り場の括りは、生鮮といわれる鮮魚、青果、精肉と常温で売られるドライといわれる加工食品、酒等である。また、豆腐、納豆に代表される「和日配」、牛乳、ヨーグルトに代表されると「洋日配」呼ばれる括り、さらには「冷凍」という温度帯で分かれている。温度帯は、売り場維持のためのコストの違いだけではなく、売上、すなわち商品の回転においても大きな差がある。例えば、チルドは、日配と呼ぶように高回転の商材が多く店舗が差別化に特に留意している売り場区分である。

加工食品では、醤油、砂糖、酢、うまみ調味料等からなる「調味料」、レトルト食品・インスタント・ラーメンから構成される「インスタント」および飲料等、大きな製品の括りで売り場は構成されている。

1.2.2 単品管理

小売の管理単位としては部門と呼ばれる大きな括りに加え、POSシステムの普及によりキメ細かな管理が可能となった。コンビニエンス・ストアのセブンイレブン・ジャパンが先鞭をつけたように、大きな情報システム投資を行い、ABC分析と呼ばれる単品管理を早期に行う仕組みが普及している。ここでは、売れていないCランク商品を切り、新しい製品を導入することにより売り場の鮮度を維持し製品の回転率を上げ利益率を改善するというアプローチが採られてきた。

部門をライン、クラス、サブクラスとより細かな商品の分類で管理していこ

うという動きが欧米のチェーン企業、日本においては、イトー・ヨーカドー・グループ等一部の企業に起きている。

しかし、その際の分類は、代表的な小売業の商品マスターでは、

部門	大分類	中分類
加工食品	調味料	醤油
		風味調味料

・・・

となっており、(図表1)のJSCC分類における細分類よりも、小売りの中分類は粗い。多くの小売業においては製品分類の見直しよりも単品に関する関心が高い。

1.3 卸売業の管理単位

1.3.1 卸無用論への挑戦

卸売業は、第2次大戦前までは、流通のチャネル・キャプテンとしての役割を果たしていた、水口健二(2002)。その後、大規模組織小売業の発展とともに卸無用論が浸透した。林周二朗(1962)による流通革命が発端であった。中小卸の倒産等がそれに拍車をかけた。これらによる危機感が卸間の合併・統合と進化をもたらし、現在は、卸無用論は少数派となっている。その一因は、小売業界の勢力図の変化である。マイカルやダイエー等に代表される大規模小売業の経営の行き詰まりがあり、首都圏では、オオゼキ、ヤオコー、東北のヨークベニマル等、地域一番店の好業績から、売上規模よりも商圈消費者の支持による利益率の確保が重要視されてきたのである。すると大規模小売業の流通センターへのメーカーからの直送が効率的という前提が崩れることとなった。また、卸売り業の努力による低コストでの小口・多頻度物流と売り場単位での一括納入の実現により小売店舗での在庫の極小化がなされ、その存在意味が再認識されてきたからである、玉生(2006)。

1.3.2 帳合数

卸の存在価値は得意先であるメーカー数と小売店の数が多くなればなるほどそれぞれのメーカーが、それぞれの小売店に運ぶよりも経路数が小さくなることから経済的に有利となる。したがって卸は、仕入れ先であるメーカー数と販

売先である小売数を帳合数と呼びそれを増加させる営業活動に注力していた。したがって管理単位は、メーカーであり、小売企業という括りであり、それぞれの売上推移を管理している。しかし仕入れ先であるメーカーと販売先である小売業では、卸にとって販売先である小売業によりきめ細やかな配慮がなされる。複数メーカーをまたがる製品をある分類で括るという要件は、卸、自らは起きる必要がなかった。

1.3.3 温度帯と小売の売り場区分

卸の機能の中で物流機能は、最も基本的なものである。食品では、常温、チルド、冷凍という温度帯により倉庫、車等が異なり、コストも異なることから温度帯別の売上、コスト管理が行われている。卸の中には、日本アクセスのように冷凍食品については、強い物流機能を持っているといった冷凍のスペシャリストも存在している。また売上面でも得意先である小売業の売り場も温度帯で区分されていることがあり、売上も温度帯で区分され管理されることになっている。

卸間の競争は、小売の売り場区分毎のシェアにより強弱が評価できる。多くの小売業は、大きなカテゴリーは複数の卸を入れ、仕入れ価格や、サービス面で競争させている。

1.3.4 リテール・サポート強化

卸の中には、物流機能に加え、小売業の品揃え、棚割り、セールス・プロモーションという業務を支援し、他社と差別化しようという企業が出てきている。全国卸の中では菱食、リージョナル卸では、中京のトーカーが積極的である。

カテゴリー・キャプテンと呼ばれる大手メーカーが存在するカテゴリーは、卸を飛び越え、直接に小売のバイヤーにメーカーが働きかける。すると卸が積極的に提案できるカテゴリーは、それ以外となる。例えば「乾物」と呼ばれる、のり、削り節、まめ、高野豆腐のような伝統的な製品は、抜きん出たトップ・メーカーが無く、粗利益も大きいことから、卸が積極的に提案するカテゴリーである。提案するカテゴリーは、市場動向を寄り細かくトレンドを分析することとなり、サブカテゴリーに分解する。

こうして、多くのカテゴリーがメーカーにより、卸によりサブカテゴリーに

分解・提案されることとなり、分類は細分化されていく。一方、小売業の店頭は、多くのカテゴリーを提案通りの売り場にするには実現できずにまたはせずにしている企業が多い。

2. 製品カテゴリーの社会的定義の動き

2.1 社会統計の整備

経済活動の動きを捉えるためには、個々の製品レベルでは細かすぎ、ある括り「製品カテゴリー」を単位とすることが求められる。「製品カテゴリー」は、国の経済活動の状況を把握し、国際間の経済活動の比較や、関税問題を議論する際の基礎を作る。国際間の分類は、国連を中心に、国内においては、総務省統計局が標準化の推進を行ってきた。

2.1.1 『標準国際商品分類』

国際間の経済統計の基礎としては、国連の『標準国際商品分類』(Standard International Trade Classification, SITC) が良く用いられている、岳希、深尾京司 ([http](http://))。国連のSITCは、国際連盟が1937年に発表した『貿易統計のための最少品目表』(Minimum List of Commodities for International Trade Statistics) をベースに作られ、1960年の改訂第1版(SITC Rev.1)以降、第3版まで改訂されてきている。

SITC Rev.1においては、大分類、中分類、小分類、細分類及び細細分類に分けられ大分類は、以下の通りである。

- 1) 食料品及び動物
- 2) 飲料およびたばこ
- 3) 食用に適しない原材料(鉱物性燃料を除く)
- 4) 鉱物性燃料、潤滑油その他これらに類するもの
- 5) 動物性または植物性の加工油脂およびろう
- 6) 化学工業生産品
- 7) 原料別製品
- 8) 機械類および輸送用機器類
- 9) 雑製品
- 10) 特殊取扱品

この分類の特徴は、国際間比較が意識されていることから、原材料の軸と産業の軸が色濃く出ているのが特徴となっている。ある時期における貿易統計は、その時期に重要な貿易商品については細かいが、逆の商品については粗く分類する傾向となる。

2.1.2 「日本標準商品分類」

日本標準商品分類 (JSCC) は、1950年に設定され、1975年、1990年に改訂された。産業構造の変化、技術革新の進展、消費者ニーズの高度化等が考慮された。ソフトウェア商品、マイクロエレクトロニクス製品、新素材製品、複合機能製品等の出現を反映した。この分類では製品を、大・中・小・細・細々・予備の6桁分類の6段階で細かく分類されている。なお、基本コードは中分類番号としている。

この分類の類似商品を集約する基準は、用途が採用されている。これだけでは望ましい分類が得られない場合は、必要に応じ以下の複数の基準が採用されているという。

製品の機能、材料、成因

JSCCにおける調味料を見てみよう。調味料・スープは、「751」と3桁で小分類となっている。うま味調味料は、「7516」と4桁でその下で細分類となっている。その下にさらに細かく核酸系調味料、複合うま味調味料等が細々分類として位置づけられていることが分かる。これだけ細かな分類は、メーカーが中心となった業界を通じて定義された分類であることが推察されよう。

(図表1) 日本標準商品分類の例

大分類	中	小/細/細々分類		
7	75	751	調味料及びスープ	Seasonings and soups
		7516	うま味調味料	Umami seasonings
		75162	核酸系調味料	Nucleotided seasonings
		75163	複合うま味調味料	Compound "umami" seasonings
		75169	その他のうま味調味料	Other "umami" seasonings
		7517	調味料関連製品	Related products of seasoning
		75171	風味調味料	Flavor seasonings
		75179	その他の調味料関連製品	Other related products of seasoning
		7519	その他の調味料及びスープ	Other seasonings and soups

2.2 POSシステムの普及とJICFC分類

POSシステムはPoint Of Sales Systemの略であり、物品販売の売上実績を単品単位で集計するシステムの事である。POSシステムは、スーパー・マーケッ

トやコンビニエンス・ストア、ドラッグストア（薬局）などのチェーンストア等で広く導入されてきた。このシステムが円滑に動く前提として各商品に統一標準コードが付けられている必要がある。1969年全米食品チェーン協会が策定に乗り出し1973年、UPC（Universal Product Code）が採択された。これにより、各製品のパッケージにバーコードが印刷または貼付されることとなった。日本においては、JANコード（Japanese Article Number）が通商産業省の外部機関（財）流通システム開発センター・流通コードセンターで一元管理されている。流通システム開発センターは、流通のシステム化を推進する機関として1972年に設立された。

標準コードは、POSシステムや在庫管理、受発注システムなどで価格や商品名を検索するためのキーとして広く用いられるようになった。

JANコードには、データを活用しやすくするための分類コードであるJICFS分類が流通コードセンターで付与されている。JICFS分類は、「大分類」「中分類」「小分類」「細分類」の4段階（大分類：1桁、中分類：1桁、小分類：2桁、細分類：2桁）の分類コードが設定されている。

(図表2) JICFS 分類例

大中	小	細	
11 加工食品	1101 調味料	110101	醤油 こいくち、うすくち、甘露醤油、白醤油、 新味醤油、土佐醤油、酒醤油 等
			⋮
		110121	風味調味料 粉末タイプ、顆粒タイプ、 固形タイプのだしの素天然調味料
		110123	液体だし 和風の天然濃厚だし（風味調味料、天然だしなどが 液体状になっているもの）
		110125	単一調味料・ 複合調味料 グルタミン酸ナトリウムの単一調味料（「味の素」、 「旭味」など）グルタミン酸ナトリウムと リボヌクレオチドナトリウムとの複合調味料 （「いの一歩」、「ハイミー」など）

このJICFSの分類は、POSデータの流通での普及、特に小売業を意識していることから、日本標準商品分類に比較し単一調味料と複合調味料が一つになっていることからより荒い分類であり、消費者の一般的認識により近い分類と言えそうである。

3. 企業間の協働の動き

3.1 戦略同盟

メーカーと小売の戦略同盟（Strategic Alliance）として米国のP&Gと世界最大の小売業ウォールマートの取組みが有名である。販売促進費の増大に苦慮していたP&Gは、販売促進というプロモーション提案に変え、他社品も含めたカテゴリー全体の棚割りの提案を行うべくウォールマートに働きかけ、成果を収めた。P&Gは、売上というノルマを持たない営業スタッフを編成し、小売業と市場のPOSデータを解析し課題を明らかにし、解決すべく提案を行いはじめた。これが「カテゴリー・マネジメント」の始まりの一つといわれている。

3.2 カテゴリー・マネジメント

ECR Best Practices実行委員会は、「カテゴリー・マネジメント」を以下のように定義している。

「流通業者やサプライヤーが商品カテゴリーを戦略的事業単位として管理するプロセスであり、消費者価値の提供に焦点を当てることによって事業成果を向上させることを目的とする。」

小売業者の立場からより具体的な定義は、Center for Retail Management, Northwestern University (1993) が以下で与えている、Blattberg (1997)。

「カテゴリーのゴールや競争環境、消費者行動に基づいて、価格、マーチャンダイジング、プロモーション、商品ミックスの決定を行うこと」

流通経済研究所の報告によると米国におけるスーパーマーケット・チェーンの91%、パッケージグッズ・メーカーの75%がカテゴリー・マネジメントを実施しており、その協働活動の範囲は拡大していくことになる。ECR (Efficient Consumer Response) は、物流を含めたロジステックスまでを活動の範囲とし、より多くの企業が参加することになる。普及の中心となったのは、食品小売業と卸売業によって構成される非営利団体であるFood Marketing Institute (FMI) であり、方法論的にはCenter for Retail Management, Northwestern Universityが支援するという形がとられた。この業務体系を円滑に進めるためにはIT技術の活用が求められることから、コンサルティング企業やコンピュータ・メーカー等もこの分野の普及に大きな貢献をしていくこ

ととなる。

カテゴリー・マネジメントは、小売業の上位集中が著しいヨーロッパにおいても定着する。上位集中という事は、企業規模が大きいことを意味しており、メーカーにとっても取り組む重要性が増すからである。この枠組みは、「D2D Category Management」と呼ばれ、day to day（毎日出来る）という意味が込められている。米国で開発されたカテゴリー・マネジメントは、非常に多くのステップからなる業務体系であり、専門スタッフがいない小売業やメーカーではやり切れないものであったからである。ヨーロッパにおけるカテゴリー・マネジメントの推進母体の開発の中心となったのは、非営利団体であるECR Europeであった。

3.3 カテゴリー・マネジメントにおけるカテゴリーの定義

メーカーと流通が協働で取組むカテゴリー・マネジメントの進展に伴い、両者が共有できる戦略単位としてのカテゴリー定義が1990年代前半から大きなテーマとなってきた。

カテゴリー・マネジメントの業務手順では、7つの大きなステップからなる。

1. データと情報の収集
2. 分析
3. 役割の決定
4. 戦略の開発
5. 戦術の提案
6. 実行
7. モニタリングと評価

この手順のステップ1のデータと情報の収集では、消費者、カテゴリー、代替業態、店内要因等に関し行う。その中で消費者とカテゴリーに関し、必要な項目は洗い出すと以下ようになる。

1-1 消費者の特徴

このカテゴリーを買うのは誰か

デモグラフィック、ライフスタイルでの特徴は

2-1 カテゴリーの特徴

- 1) 世帯浸透率の水準は
- 2) 商品の最も大事なベネフィットは
- 3) 主要ブランドへのローヤリティは
- 4) 消費者の購買頻度は
- 5) カテゴリーへの需要は容易に拡大できるか

6) 季節性の有無とあるときの特徴は

この手順で明らかなのは、カテゴリーは、与件とされている点である。現実にはカテゴリー・マネジメントを実施しようとする計画および評価の段階でカテゴリーそのものを、どう考えるべきかが吟味されてしかるべきであるが、成されていない。消費者の生活も変化し、毎年新製品が出され変化していることから、カテゴリーそのものの捉え方を、本来は吟味する必要がある。

カテゴリーの再定義まで、カテゴリー・マネジメントの体系の中で位置づけられていない理由は、以下の3点に集約されよう。

1) 主担当組織の不在

カテゴリーの再定義という業務を、どの組織がすべきかが明確ではないからである。再定義は、購買者である消費者調査に基づくべきである。あるカテゴリーを提案することを任されたカテゴリー・キャプテンと称される有力メーカーは、自社の傾注しているカテゴリーとその周辺までのカテゴリーの再定義は行うものの、それ以上、広くは出来るだけ避ける。例えば調味料メーカーが、加工食品全体のカテゴリーの再定義を求められても、メーカーは、ある製品領域の中で深めていこうという性格から上手く断ろうとする。メーカーにとっては、広い範囲の調査結果は、特定小売業には、喜んでもらっても本業に生かすことが出来ないからである。

しかし、消費者調査を担当するメーカーが重視しているカテゴリーだけでは小売業にとっては店全体の売り上げの数パーセントということでは、店舗の力が入らないことになる。多くの小売業および卸売業では、マーケティング・リサーチの専門家を抱えておらず状況に応じメーカーに依頼するというのが実態であった。この原因は、業務の基本的なサイクルに依存していると考える。メーカーは、年単位、開発では数年先、卸では年と半期単位、小売りでは月次、週次、一部では日次である。長期的なサイクルで動いている企業ほどリスクが大きくなり、マーケティング・リサーチが重視されていると想定できる。

2) 実施上の手間

仮に再定義が行われ実施段階になったとすると、小売業の情報システムの製品マスターをメンテナンスする必要がある。登録されている製品に対し、再定義のための分類属性を付与しなければならないのである。現在販売されてる製

品に加え、統計の連続性に対する要望が強いとさらに大変なことになる。ここで、統計の連続性とは、伸びているのかを把握しようとする、対前年比が必要となり、現在、販売している製品に加え、前年販売していた製品にまで、付与が求められるのである。小売業における商品の入れ替えは頻度高く行われており、新たに導入された製品にも新たな属性を継続して付与していく業務が必要になり、それを維持する体制が求められてしまうのである。

3) 方法論の未整備

メーカーは、特定カテゴリーの上で、特徴的な製品を開発していこうと指向する。そのためカテゴリーを、より細かなサブカテゴリーに分解し定義し提案することを行ってきた。しかし、より範囲を広げた製品に対し、どのような手法で行えば分かりやすい分類結果が得られるのかは、あまり研究されていない朝野・山中(2000)。また個別企業が行うというよりも評価が客観的に行えるためには中立組織で成されるべき性格の課題のようである。この問題は、前述したように受け皿となる主担当組織が不在ということもあり研究者の中でもあまり手を付けられてはこなかった。

4. サブカテゴリー定義の手法とそれらの適応可能性

メーカーにおける製品の分類は、新製品開発プロセスの中で「市場の定義」や「市場の規定」と呼ばれ製品戦略の基礎となってきた。Urban et al (1980)、(1987)。古川・守口・安部(2003)。

メーカーは、既存ブランドのマネジメントだけでは、中期的に売上は下がってしまう。消費者の欲求が変化していくからである。山中(1991)が指摘しているように、多くの新製品はとかく安易なライン拡大という新製品であり、多くの小売業のバイヤーや消費者からは新しい新製品とは認めてもらえないケースが多発している。新製品が店頭にほとんど並ばずに消えていってしまっているということも起きているのである。または、既存品と並び変えられ、既存品の売上が落ちただけが、新製品の売上となり、カニバリゼーションが起こり、新製品を出してもトータルの売り上げ増に貢献しないケースも多発している。新しい価値の提供がメーカーの使命とされていることから、開発重視のメーカーは、新しい領域(サブカテゴリー)の開発を目指している、朝野・山中

(2000)。

なぜならば、これに成功すると新しいサブカテゴリー内でのシェアは、導入当初は100%であり、その後もトップの座を維持するのに優位となるからである。日本で最大のマーケット・リサーチ会社となったインテージ社の製品マスターは、主要なクライアント別に異なるサブカテゴリー定義を持っている。なぜなら、メーカーにとって新しいサブカテゴリーは、重点戦略領域であり、メーカーにより基本的に異なるからである。

市場の定義における基準は、伝統的な製品属性に加え、価格弾力性、ブランド推移、使用目的、使用場面、知覚の類似性が上げられてきた。

価格弾力性とブランド推移は、製品の対間の関係を測定することから始まる。例えば、価格弾力性であれば製品Aの価格が下がった時に売上が大きく落ちる製品Bが見つかることと代替性が強いと考え、類似性が高く同じグループに入れるという考え方である。こういった製品間の1対の類似度を測定するというアプローチでは、多くの製品を分類するということは、実務上、困難であり、製品カテゴリーの再定義に適した方法とはいえない。

使用目的、使用場面、知覚の類似性を基準とする場合は、消費者によりどの基準で製品を分類しているか事前には分からないことから、探索的なデータ収集・分析方法が開発されてきた。山中(2002)によるマクロPROKEWは、100を超えるような製品数でも分析ができる。しかし、調査は、被調査者への1時間を超える個別調査が前提となっており、得られたデータを専用のソフトで分析するという相当重たい調査・分析方法である。

したがって、今までメーカーが製品開発のために開発してきた方法論では、容易に製品カテゴリーの再定義に適応できるものは無く別の切り口が必要である。

5. 消費者の製品カテゴリーの捉え方

メーカーにより、多数生み出される製品を消費者はどうとらえているのか、また製品カテゴリーを消費者は、どう捉えているのかを考察する。近年で特筆すべき消費者の動きは、高齢化と所得格差であろう。10年以上前には多くの新製品が若者向けに開発されたが、現在は多くが、可処分所得の大きな中高年や

シングルの30代、女性へ向けられている。

5.1 関与の高さでの2極化

多くの消費財で、パレートの法則が成り立つことが確認されてきた。つまり、2：8の原則と言われ、おおよそ2割の消費者で売上の8割が構成されているという現象である。近年、この2割よりも少ない層で8割以上の売上が構成されている製品が多くなっていることが推定される。近年、ブレイクした黒酢は、普通の酢の4倍ほどの価格である。青汁も主力メーカー1社から数社になっても伸びている。中高年の中でも健康留意層に限定されているがその層の中の一部のヘビーユーザに支えられていることが推定される。

家電メーカーの中ではシャープ㈱の元気さが目立つ。シャープの開発方針は、開発時のターゲットを一般的な消費者に置かず、ある視点から尖った人を対象としている。「シャープな人のためのシャープ」というコピーがそれを物語っている。画像の大きさ・綺麗さと環境への配慮にこだわった人に当初開発された薄型テレビ、「アクオス (AQUOS)」は、製品ラインの拡大とともに一般の消費者に受け入れられるところまで浸透した。パソコン市場は、価格競争に陥っているものの、薄型・軽量にこだわる人のモバイルノート「MURAMASA」に力を入れ健闘している。

ネット・ビジネスの最近では、ロングテール、一つ一つは小さな売上の製品の寄せ集めが大きな収益をもたらすこともあることがamazon.comなどで確認され、特定の製品に強い関与を持つ層が少ない分野も事業として成立することになってきた。

5.2 分析型から感覚型の増大

食品に関しては、若い層の食生活への関心が低くなっており、国民の健康を維持するために、厚生省・農水省は、政策として食育対策を採っている。

筆者の行った調査において、若い主婦では、野菜の煮物を作る際、「市販のめんつゆ」で作る人が増加していた。彼女たちにとっては、「市販のめんつゆ」は、「めん専用調味料」ではなく、醤油とだしからなる「汎用性のある和風液体だし」と捉えられていた。めんつゆは、年齢が比較的高いこだわり層では、「そば用」とか「そうめん用」のストレート・タイプという水で薄めずそのま

ま使う本格タイプが相対的に多い。一方、和風料理に広く「めんつゆ」を使う若い層は2倍とか3倍に水で薄めて使う濃縮タイプが多く、経済性と薄める濃度で使い方が広がるという自在性に価値を置いていることが確認できた。

消費者行動論の研究成果である精緻化見込みモデル（Elaboration Likelihood Model：ELM）は、人間の態度は、論理的な中心ルートと、感情的な周辺のルートの2つを用いて形成されるとしている、清水（2006）。この考え方は、消費者行動の説明において中心的な役割を果たしてきた。中心的ルートは、消費者の購買意欲が高く、めんつゆでは、だしのコクの深さや、かつをの香りのよさといった製品の物理属性から直接生まれるベネフィットを評価し態度を決める。周辺のルートでは、購買意欲や当該商品に対する知識が少ない時にたどるルートとされている。例えばCMに出ているタレントや歌が気に入ったという基準が周辺ルートでの項目となる。

消費者が外部からの刺激を処理する方法として2つのやり方があると考えられている。一つは刺激を属性に分解し、個別に処理するピースモールモードである。2つ目は、カテゴリー・モードと呼ばれ、与えられた刺激と事前に消費者が知識として持つ、何らかの基準で作られたカテゴリーとうまく合致すれば、既存のカテゴリーと結びつけ処理・評価するという考え方である。ピースモールモードでは、属性個々に対して個別に処理することから消費者の情報処理への負荷は高くなり、カテゴリー・モードでは、既に知識として蓄積されている部分に対しては情報処理を行う必要がないことから負荷は小さくなる。

忙しくなった現代人で一部のカテゴリーを除いては、関与が低くなっているとすると多くの処理がカテゴリー・モードで行われることとなる。

例えば、「めんつゆ」をいろいろな料理に利用している若い主婦は、濃縮つゆの新製品を見ると「いろいろ使えて便利そう」と過去の経験により蓄積された知識と結びつけてしまい、細かな評価は行わないことが想定されることとなる。

6. 課題と解決の方向

6.1 すれ違い仮説

メーカーの製品戦略は、多角化からコアになる領域の深堀が中心となり、カ

テグリーをサブカテゴリーに細分する動きが顕著となった。卸も同様にリテールサポートに力を入れている企業は、カテゴリーの細分化に拍車をかけている。一方、消費者サイドは、層により関心領域が異なり、一部の関与の高い消費者を除くとメーカーおよび流通により発信される多量の刺激の処理負担に耐えられず、感情・感覚的で、過去の知識と結びつけ評価している層が増加していることが想定される。

ここにメーカー・卸の分解の方向に対し、一握りの高関与層は対応できても、一般的消費者はついて行けない。「そこまでは必要ない」というすれ違いが多発していることが推定される。

すると、メーカーの提案するサブカテゴリー分類を集めたものを小売業の棚割り時の商品を含むグルーピングの基礎として用い、全体として分かりやすい売り場が実現できるのかがあやしくなって来た。「濃縮めんつゆ」のヘビー・ユーザにとっては、基礎的な和風調味料というカテゴリーで捉えている人が多いことが想定されるからである。

また糖尿のけのある家族を持つ主婦は、買い物時の意識レベルは高まり、各カテゴリー別の棚の中から減塩タイプのもの等をそれぞれ探すということが求められている。非常に高い情報処理負荷を必要としているのである。

6.2 解決の方向

このすれ違い状況を解決するためには、製品カテゴリーまたは、サブカテゴリーを、ユーザの類似度で分類することを提案する。ここで言うユーザの類似性とは、ユーザの属性である年齢や性別といったデモグラフィック特性に加え、どういったことに興味を持って生活をしているかといったライフスタイル特性と健康状態から類似度を求めることとする。これにより自分の欲しいものが売り場の近くに並ぶ確率が高まる。これにより探す手間が軽減される可能性が高まる。またメーカーにとっても、新領域の開発にとって重要な示唆を与えることが期待できよう¹⁴⁾。

注) 製品カテゴリーの消費者の類似性に基づく類型化は、日本マーケティング・サイエンス学会学実ブリッジ部会のメンバーとインテージ社及びビデオリサーチ社の協力を得て研究中である。興味深い事実が判明しつつある。

[参考文献]

- Aaker, David A. (1991), *Managing Brand Equity*, The Free Press
- Blattberg, Robert C and Mary E. Purk (1997) *Category Management*, Food Marketing Institute, the Center for Retail Management and Northwestern University. 財団法人 流通経済研究所 監訳
- Buzzell, Robert D., B. T. Gale, and R. C. Sultan (1975) "Market Share-A Key to Profitability." *Harvard Business Review* 53:97-106.
- Heer, J. (1995) *Nestle 125 Years 1866-1991*, Nestle S.A.
- Urban, Glen L. and John Hauser (1980), *Design and Marketing of New Products*, Prentice-Hall
- Urban, Glen L. John Hauser and Nikhilesh Dholakia (1987), *Essentials of New Product Management*, Prentice-Hall。 林廣茂・中島望・小川孔輔・山中正彦訳 (1989)、*プロダクト・マネジメント*、プレジデント社
- 朝野熙彦、山中正彦 (2000) 「新製品開発」、*マーケティング・エンジニアリングシリーズ*、朝倉書店
- 片平秀貴 (1999) *パワーブランドの本質*、ダイヤモンド社
- 古川一郎・守口剛・安部誠 (2003) *マーケティング・サイエンス入門*、有斐閣アルマ
- 清水聡 (2006) *戦略的消費者行動論*、千倉書房
- 鈴木哲男 (1999) 「売り場づくりの知識」*日経文庫*783
- 玉生弘昌 (2006) *IT起業で成功する方法*、東洋経済新報社
- 林周二郎 (1862) *流通革命*、中公新書
- 山口静子監修 (1999) *うま味の文化・UMAMIの科学*、丸善
- 山中正彦 (1991)、*製品ラインの適正化*、日本マーケティング協会『*マーケティング・ジャーナル*』Vol.41、16～26
- (2002)、*マーケティング仮説*、日本マーケティング協会『*マーケティング・ジャーナル*』Vol.83、16-35
- 岳希明、深尾京司、<http://www.ier.hit-u.ac.jp/COE/Japanese/Newsletter/No.6.japanese/GAKU.html>、貿易統計における商品分類体系

Principles of the Transition in Product Categories Through the Expansion of Manufacturers, Wholesalers and Retailers

Masahiko YAMANAKA

Many products are classified into product categories. From a long-term perspective, product categories have been changing. This paper examines the fundamental reasons behind the changes in product categories. The growth of manufacturers makes it necessary for them to recognize the importance of their share in a product category as a key indicator and in order to diversify their product categories. New product development by manufacturers generates new subcategories. Retail support activities by wholesalers also encourages the segmentation of product categories. As a result, it is hard for most of consumers and retailers to understand the diversification of product categories. The displays of products at most of retailers do not reflect the subcategories proposed by manufactures and wholesalers. A new way of classification of product categories is proposed by making use of certain similarities that exist among consumers.