

# 酪農乳業による牛乳のマーケティング協働戦略報告書

酪農振興委員会への報告

## 最終報告書

(第 巻)

Andrew Fearn 博士および Stephen Bates 博士

ロンドン大学  
王立 Wye 校  
農業経済および農業経営部

2000年11月

## 5. 消費者市場調査の戦略的重要性

英国の食品小売り業者は世界で最も洗練されており、彼らが仕入れ業者、特に独自ラベル製品の供給業者に行っている要求の高さから、英国の食品製造産業は世界でも最も効率的かつ革新的な業界となっている。効率的消費者対応（ECR）とカテゴリーマネジメント（CM）の導入は、価値の創造が最優先される新しい時代の幕開けを予感させ、スーパーと食品製造業者が協力し、コスモポリタンのマーケット（すなわちそのマーケットにおいては、消費者は（比較的）裕福ではあるが、ますます仕事に追われ、食事のために食材を購入し、食事の準備や調理をして食べるといった時間的余裕がなくなっていくような状態である。）において様々なビジネスチャンスを開拓している。

（食品全般としては）比較的静的な市場において、大手多国籍小売り業者間の競争はますます激しくなっており、その上位5社（Tesco、Sainsbury、Asda、Safeway、Somerfield）で食品雑貨売り上げの総額の半分以上を占めている（表19を参照）。数量的には増えていないものの、支出額の増加によってわずかに成長の余地が残されており、1980年代後半と1990年代前半にかけて食品小売業の構造を転換させた新しい（郊外型）店の波が完全に終息するにつれ、スーパーマーケットにとって、自営の小売り業者（肉屋、パン屋、八百屋）が現在保持しているわずかなシェアをこれ以上奪う余地もほとんどなくなっている。従って、本質的には立地と規模（品揃えと価格競争力）を前提としていた10年前の成長戦略は、差別化にもとづいた戦略に置き換えられた。

表19 英国の小売り食品雑貨売り上げのシェア（%）

	1987	1990	1999
Tesco	8.4	9.7	15.4
Sainsbury	10.0	11.0	12.1
Asda	4.9	6.8	8.8
Safeway	6.8	7.1	7.6
Somerfield	7.6	5.0	6.6
Kwik Save	2.0	2.7	-
Marks&Spencer	2.5	3.4	2.8
Morrisons	1.0	1.4	2.8
Waitrose	1.7	1.7	1.9
Iceland	0.3	1.2	1.8
Total	45.2	50.0	59.8

出典：IGD

大手のスーパーマーケットは現在、大部分の製品分野で一握りの仕入れ業者と取引して

おり、あらゆる機会を生かして品質管理と調達、貯蔵および流通に関する責任（とこれに伴うコスト）を川上にある彼らの主要な仕入れ業者に転嫁しようとしている。これと引き換えに、選ばれた少数の仕入れ業者は取扱量の伸びによって報われている。主にノンブランドの製品分野（生鮮食品、食肉、生乳およびチーズ）の供給業者は、加工工場と新製品開発への投資水準を維持するために必要な余剰現金を生み出すために苦闘しており、取扱量を伸ばすことは、こうした供給業者にとって決定的に重要である。

このレースの勝敗は、小売り業者が競争に勝つ上で最高のパートナーを見つけられるかどうかにかかっている。その結果、過去数十年にわたって英国の食品産業の特徴となってきたサプライチェーン内での買い手と売り手との主導権争いは、サプライチェーン間の激しい競争に置き換えられた。こうした状況は、食品製造業者と農家にとって一定のチャンスを生み出すものの、これまで（小売業のバイヤーの目から見た場合には）一つの仕入れ業者と他の仕入れ業者とを区別し、また（最終消費者の目から見た場合には）一つの小売り業者と他の小売り業者とを区別する基準となってきた「価格」という要素を取り除く方法が見つからない限り、サプライチェーンのパートナー間の緊張を高めることになる。

そこで、イノベーションが鍵を握ることになる。

イノベーションは価値創造（新製品）と生産効率（加工、貯蔵、包装、およびロジスティックス技術）の牽引力になる。しかしながら、製品のライフサイクルと、新製品および新しい技術を導入するためのリードタイムが短縮されることは、参入障壁を引き下げ、市場を回転させ続ける。

ノンブランドの分野では、製品をめぐるイノベーションを行う余地は制限されているものの、必需食料品（コモディティ (commodity)）と付加価値製品との小売りマージンの差はかなり大きい。英国の消費者がますます付加価値製品を求めるようになるにつれ、英国の小売り業者が、ブランド食品製造業者に匹敵する加工能力や、専門的な製品開発プロジェクトに投資できるだけの能力を備えた革新的な仕入れ業者の存在を求める理由は理解しやすい。調理済み冷凍食品など、他の重要な食品分野では、イノベーションが、独自ラベル製品の成長を促す上で重要な要因となっており、特に価値を創造することが自分たちの競争相手と差をつけるためのポイントになるような場合、スーパーマーケットはこうした機会を開拓するのに意欲的である。

しかしながら、供給業者にとってマージンが低く、新製品開発による先行者利益が限られており、短命に終わる場合の多いコモディティ (commodity) 分野において、イノベーションを達成し、その成果を利用することは困難である。さらに、付加価値乳製品の成長性は、経済成長率に大きく左右される可能性が高い。それにもかかわらず、成長することの重要性と、英国の食品産業における成長がこれまで主に付加価値製品の分野で達成されてきたことを考慮すると、製品（と、これを供給するための加工能力）に関するイノベーションは、ノンブランドの乳製品の供給業者が、コモディティ (commodity) の穴から抜け出すための唯一の方法である。

市場調査とは、消費者と彼らのニーズについて理解する行為であり、戦略的なビジョンを持ったあらゆる企業がその中核に据えるべき能力である。製品とサービスを差別化する

ことはますます困難になっており、製品のライフサイクルは短くなっている。従って、直感にもとづいて意思決定を行うことはこれまでよりもリスクであり、企業の側でも、より効果的かつ効率的な戦略的および戦術的計画を立案し、またこれに必要な情報を得るために、市場調査をますます重視する傾向にある。歴史的にみると、英国の食品サプライチェーンの川上に存在する関係者が市場調査の重要性、そして消費者が戦略立案に果たす役割について認識するのが遅かった。顧客（すなわちスーパーマーケット）の要求があまりに強調され、供給業者も、その小売り顧客も、消費者の選好について適切には考慮してこなかった。真相は簡単であり、小売り業者は、誰が、いつ、どこで、何をかうか、については必要なだけの情報を持っていたものの、人々が、ある食品を、なぜかうか、については、ほとんど理解していなかった。このことは、市場に供給されている多様な製品の数（在庫保有単位（Stock Keeping Units）で通常、2万から3万）の多さについて考えると驚くにはあたらぬ一方、売り手として、コモディティ（commodity）市場における立場が比較的弱いノンブランド（すなわち独自ラベル）の供給業者にとって、競争を有利に展開するためのまたとないチャンスを与えている。

大手の小売り業者は、2年前から効率的消費者対応（ECR）とカテゴリーマネジメント（CM）を実施しており、これにより、自分たちの仕入れ業者を根本的に見直している。このプロセスにより、スーパーマーケットの側では、ECRとCMを実施する能力の最も高い仕入れ業者を特定できるだけでなく、彼らが進める供給ベースの合理化、そして技術的な優秀さと競争上の優位の追及に対する援護射撃して、仕入れ業者がどの程度努力しているかを測ることができる。

英国の乳製品市場のような供給能力の過剰とコモディティ（commodity）志向が特徴となっている高度に競争的な市場において、長期的にはイノベーションだけが競争で優位に立つための唯一の源になり、このため、小売り業者は、新製品開発だけでなく、ビジネスのあらゆる側面において革新的であろうとし、その能力を示した供給業者を選ぶことが極めて重視されている。

英国の食品業界全体を通じて、コモディティ（commodity）の罫から抜け出そうと苦闘しているにもかかわらず、川上の関係者の間では市場調査が大幅に不足しており、酪農分野もその例外ではない。しかしながら、特定の製品に関する（技術的かつ市場志向の）知識は、供給業者が彼らの顧客に対して優位に立てる（、また立つべき）数少ない分野の一つである。事実、こうした知識は、食品小売り分野においてこれまで立場が弱かった売り手が買い手に対抗する残された数少ない足がかりの一つである。

消費者の需要を管理する場合、三段階のステップが必要になる。

- ・ 消費者の要求について理解すること。
- ・ こうした要求に応えるための解答を開発すること。
- ・ 需要を喚起する（すなわち、開発した解答が、消費者の欲求を満たすことを消費者に納得させる）こと。

こうした作業を効果的かつ効率的に行うためには、(パートナーとなる小売り業者と外部の「専門家」が関与する形で) 慎重な計画立案と適切な資源が必要になる。この場合、消費者の需要は、値引き販売に対する「盲目的な信仰」に突き動かされている場合あまりに多いため、これに反応するのではなく、消費者の需要を管理することに狙いを置く。実際のところ、こうした信仰も、消費者が数量と価格しか問題にしていないコモディティ (commodity) 市場では全く合理的である。さらに、価格を引き下げ、しかも仕様を高める (必需食品の品質を引き上げる + 価格を引き下げる = 対費用効果の向上) ことは、消費者にとって最も分かりやすいメッセージであり、スーパーマーケットにとって最も実施しやすい戦略である。従って、供給業者にとっては、食品の消費者がさまざまな製品属性に (さまざまな形で、またさまざまな程度に) 反応し、価格はその一つに過ぎないことを食品小売り業者に証明することが課題になる。

この報告書の後半の残りの部分では、消費者市場調査の結果を明らかにし、コモディティ (commodity) (生乳とチェダーチーズ) 市場に従事している企業がコモディティ (commodity) の罫から抜け出し、付加価値をつけ、消費者に提供する製品を差別化するための大きなチャンスについて示したい。

次節では、統計にもとづき、小売市場の一般的なトレンドについて簡単に概観する。5.3 節では、我々の数量調査から判明した重要な事実を示す。5.4 節では、全国規模の消費者調査の結果を示す。

## 5.1 市場の一般的なトレンド

生乳と乳製品の市場総額は、1994年から1999年までの間に6.1%成長し、(飲用牛乳、チーズ、ヨーグルト、および冷蔵デザート、黄色乳脂肪、およびクリームを含め) 推計で71億ポンドに達した。しかしながら、今後5年間については、時価で小幅の成長(9.5%)しか見込めない(Key Note, 2000)。

表20は、過去5年間の生乳の用途について示している。1999年に英国の乳業会社に出荷された135億3000万リットルの生乳のうち、66億9600万リットル(49%)が飲用牛乳として消費され、67億8400万リットル(51%)が加工用に使われた(チーズ23%、粉乳15%、加糖練乳4%、ヨーグルト2%、クリーム2%、バター2%、その他の製品3%)。

表 2 0 英国の乳業会社による生乳の用途、百万リットル  
( 1 9 9 5 / 6 - 1 9 9 9 / 2 0 0 0 年度\* )

生乳年度	飲用牛乳	加工									合計
		合計	バター	チーズ	全ク リー ム粉	脱脂 粉乳	加糖練 乳	クリーム	ヨーグ ルト	他の製 品	
1995/96	6,757	6,967	274	3,168	638	1,458	679	281	469		13,844
1996/97	6,650	6,881	273	3,313	614	1,284	694	268	435		13,625
1997/98	6,594	6,954	284	3,252	798	1,176	689	261	267	227	13,629
1998/99	6,630	6,763	281	3,223	804	1,080	668	258	264	186	13,492
1999/2000	6,696	6,784	288	3,112	868	1,116	546	263	250	341	13,530

\* 暫定値

出典：MAFF、2000年

全国食品統計調査データ(表21)は、飲用牛乳の消費量が長期低落傾向にあることを示している。低脂肪乳の消費量さえ頭打ちになったように見え、その結果、1998年の一人当たりの生乳総消費量は1995年よりもほぼ6%減少した。1999年度のMAFFのデータ(MAFF(a), 2000)は、さらに2%の減少を示している。バターとクリームの消費量は安定してように見える一方、1999年にヨーグルトと生クリーム(4%)と乳製品デザート(18%)の消費量はすべて増え、2000年の第1四半期の数字は、前年同期比4%の増加を示している。1999年のチーズの消費量は1998年と同水準で横ばいだったものの、2000年の第1四半期の消費量は前年同期と比べて7%増えた。一人当たりの消費量が増え続けている唯一の分野は乳製品デザートの分野であるものの、この製品分野に使われている英国の生乳量が最も少ない。

表 2 1 グレートブリテンにおける乳製品の家庭での一人当たりの年間消費量  
(リットル/人<sup>a</sup>)

製品	1995	1996	1997	1998
全乳 <sup>b</sup>	42.3	40.6	37.1	36.1
半脱脂乳	46.9	48.9	51.0	49.3
脱脂乳	10.6	7.2	8.2	8.6
全低脂肪乳	57.5	56.1	59.2	57.9
粉乳その他の生乳	3.7	3.6	3.3	2.9
加糖練乳 <sup>c</sup>	1.2	1.1	0.9	0.8
乳製品デザート	1.0	1.2	1.2	1.4
ヨーグルトと生クリーム	6.6	6.7	6.7	6.6
クリーム	0.7	0.9	0.8	0.9
バター	1.9	2.0	2.0	2.0
チーズ：ナチュラル	5.1	5.2	5.1	4.9
プロセス	0.5	0.6	0.6	0.5

a バターとチーズの年間1人当たり消費量(キログラム)を除く

b 福祉および学校乳を含む

c リットルまたは生乳換算リットル

出典：NDC引用、全国食品統計調査

### 5.1.1 飲用牛乳

飲用牛乳の消費量は、家庭におけるホット飲料の消費の減少と歩調を合わせるように、全体として減少しているものの、コーヒーショップやティーハウスの増加により、家庭外での消費量が増加していることを示す若干の証拠がある。従来の朝食用コーンフレークの消費量も減少しており、このことも生乳の消費量に影響している。浸透率は1990年の97.3%から1999年には95.4%まで減少した(TGI, Mintel(a), 2000)。55 - 65歳の世代と単身者の2つの集団については、消費量が増えると予測されていたにもかかわらず、この集団の中で比較的消費量の多い人々の割合が大幅に減っている(Mintel(a), 2000)。飲用牛乳のジャンルで消費量が増えているのは味付け乳とmodifierのみであり、過去5年間に21%増えたものの、このジャンルは生乳の総売り上げの2%に過ぎない(表22を参照)。

表 2 2 製品分野別の英国における生乳の家庭市場、1995 - 1999年

	1995		1997		1999(e)		%変化率 1995-1999
	百万リッ トル	%	百万リ ットル	%	百万リ ットル	%	
飲用牛乳*	4,633	97.3	4,552	97.5	4,450	97.3	-3.9
味付け乳と modifier	72	1.5	77	1.6	87	1.9	+20.8
缶入り製品	46	1.0	31	0.7	26	0.6	-44.7
乾燥/インスタント	11	0.2	10	0.2	10	0.2	-9.1
合計	4,763	100	4,670	100	4,573	100	-4.0

\* 飲用牛乳に関するデータはイングランドとウェールズのみを対象としている。

出典： Mintel (a) , 2000

有機牛乳は最もダイナミックな製品分野であるものの、消費量はなお少ない。ただし、こうした状況も1999年に Express Dairies と MD Foods が、また2000年に米国のコングロマリットである Horizon が参入することで変わる可能性がある。J Sainsbury plc は、1999年の3月に毎週2万5000ポイント以上の有機牛乳を販売していると報告され、一方、Waitrose で販売されている全乳製品の13%が、今では有機製品である (Mintel (a) , 2000) 。1999年に英国の有機牛乳の生産量は約4000万リットルだった。これが2000年4月1日には6000万リットルになり、2001年には1億リットルに達すると予想されている。しかしながら、中期的にみると、有機飲用牛乳市場 ( 現在、有機牛乳の全販売量の33% ) と加工部門の両方で供給量が過剰になる可能性が高い ( The Grocer , p.15, 11 July, 2000 ) 。

味付け乳製品ドリンク分野 ( ヨーグルト・ドリンクを含む ) の市場規模は現在では1億50万ポンドに達し、2000年3月26日までの52週間の間に31.5%増えた ( 表23を参照 ) 。ブランド製品が市場を支配し、Campina の Yazoo がブランドリーダーとして30%の市場シェアを占めている。

表 2 3 スーパーマーケットの味付けに乳飲料の売上高 ( 千ポンド )

	1999年3月2 8日までの52週 間	2000年3月2 6日までの52週 間	変化率 (%)
味付け乳飲料とヨーグルトドリンクの合計	76,474	100,592	31.5
フレッシュ関連製品	16,567	19,787	20.0
長期保存製品	44,862	48,620	8.4
ヨーグルト関連製品	15,046	32,094	113.3



出典： Information Resources, The Grocer

飲用牛乳分野はこれまで独自ラベルが優勢だったものの、最近、Arla Foods（スウェーデン/オランダの1万7000名の農家が所有するヨーロッパ最大の乳業会社）主導で生乳をブランド化する試みが行われ、（賞味期限を大幅に伸ばした）Cravendaleの発売に成功した。この商品は最初南部で販売していたものの、今では英国全土に供給している（The Grocer, p.9, 1 July, 2000）。

飲用牛乳の売上が減少した主な原因は、牛乳配達が減ったためである。過去10年間の間に、牛乳配達員の数は3万6000人から1万5000人に減少し、家庭に配達される牛乳の量は3%減少し、飲用牛乳の売り上げの3分の2をスーパーマーケットが占めるようになった（表24を参照）。

**表24 イングランドおよびウェールズで家庭で購入される飲用牛乳の供給方法  
1995 - 1998年**

	合計	配達		小売販売	
	百万リットル	百万リットル	%	百万リットル	%
1995	4,633	2,063	44.5	2,570	55.5
1997	4,552	1,678	36.9	2,874	63.1
1998	4,495	1,572	35.0	2,923	65.0

出典： Mintel (a), 2000

将来の見通しとしては、この市場は、価格は変わらないまま、向こう5年間で年率2%の割合で減少すると予想される（Mintel (a), 2000）。味付け牛乳が最も成長性は高い一方、粉乳と缶入りの牛乳の長期低落傾向は今後も続くと思われる。世帯構成が小さいほど生乳の消費量が減るため、単身者世帯の増加は生乳の消費を脅かしている。ビタミンやミネラルを強化した「健康」飲用牛乳製品は一定のチャンスがある。有機生乳市場は中期的には成長するものの、多くの人々はこの生乳の市場が価格に対して敏感であると考えている、このことは有機牛乳の市場がマスマーケットに成長する可能性は低いことを意味する。

### 5.1.2 クリーム

過去5年間にクリームの市場は数量ベースで22%、売り上げベースで23%成長し（表25を参照）、2000年2月27日までの52週間の市場規模は1億4920万ポンドに達している（Information Resources, The Grocer, P.38, 1 July 2000）。英国はクリームの世界で2番目の輸出国であり、同じ52週間の間に輸出量は20%増えた（表26を参照）。

表 2 5 英国のクリーム市場、数量と金額 1994 - 1999年

年度	数量			金額		
	百万リットル	指数	百万ポンド	指数	1994年価格 で百万ポンド	指数
1994	55.4	100	150	100	150	100
1995	57.3	103	160	107	154	103
1996	59.2	107	167	111	156	104
1997	64.4	116	173	115	161	107
1998	65.1	118	171	114	157	105
1998	65.1	118	171	114	157	105
1999 (予測値)	67.6	122	184	123	167	111

出典：NFS/Mintel, Mintel (a) 2000 に引用

表 2 6 クリームの輸出入 1994 - 1998年

年	輸入(千トン)	輸出(千トン)	貿易収支
1994	3.1	83.3	80.2
1995	4.3	76.3	72.0
1996	5.7	95.8	90.1
1997	11.3	92.6	81.3
1998	10.4	102.0	91.6

出典：Eurostat/NDC/Mintel, Mintel (a) 2000 に引用

Eden Vale が最大のブランド企業であり、11%の市場シェアを占めている。金額ベースで独自ラベルが65%の市場シェアを持つ(Mintel (a), 2000)ものの、ブランド化、付加価値、および季節性除去のチャンスは残されている。今なおダブルクリームが最も売れているものの、有機クリーム分野も認知され始めている。生クリームは数量ベースで毎年15%伸びており、フランスの加工業者 Isigny がブランド製品で優位に立っている(Information Resources, The Grocer, p.38, 1 July 2000)。

クリームについては概ね高齢の消費者が親しみを持っており、また高齢人口が増加すると予想されるため、クリームには将来性があり、向こう5年間に市場が14%成長すると予測されている。クリームを消費することは享楽だと考えられており、またクリームは、ダイエットを気にかけている消費者にとってはたいへんなごちそうである。これに加えて、クリームは現在、これまでのように家庭での料理よりも小売店や飲食サービス店で販売されるデザートに使われる量が多い(Mintel (a), 2000)。

### 5.1.3 チーズ

チーズの小売り販売額は過去10年間、年間約15億ポンド、販売量36万トンで比較的安定しているものの、チーズ市場は驚くほどダイナミックであり、世界中から関連製品の新製品が継続的に流れ込んでいる。さらに、最終的には値引きが続いているため、チーズ分野では数量とコストパフォーマンスの両方が低下している(Dairy Crest, 1999)。

英国におけるチーズの輸入は8%増加し、1999年に27万トンに達した(表27を参照)。チェダーチーズの輸入は(主にニュージーランドからの輸入の大幅な増加により)20%増え、11万3000トンに達した。特製チーズの輸入は15万2000トンと変わらず、青紋、ゴータ/サムソー、フェタ、およびグラナチーズの輸入が増えている。英国へのチーズの輸出量が最も多い国はアイルランドである。全体として、ニュージーランド、ドイツ、およびデンマークからの輸入が増えている一方、フランスのチーズのシェアが減っている(Dairy Industry Newsletter, p.7, 18 April, 2000)。

**表27 英国のチーズ貿易の貿易収支(1990 - 1999年) 千トン**

年	生産量 a	輸入量		輸出量	
		E U b	非 E U	E U b	非 E U
1990	320	185	17	23	18
1991	309	175	17	28	23
1992	332	214	18	30	18
1993	338	171	18	31	26
1994	341	194	18	34	25
1995	362	187	23	39	16
1996	377	215	24	40	19
1997	377	210	30	43	10
1998	366	225	32	45	10
1999p	368	236	41	48	13

p メーカーは暫定値

a 農家のチーズ生産量を含む

b 予想される Intrastate の改訂を織り込み済み

c 公共の冷凍倉庫の在庫量

出典: M A F F, 2000

英国では約350の特製チーズメーカーがあり、推定で400種類の英国チーズを製造している(The Grocer, 12 February, 2000)。Taylor Nelson Sores Super panel の報告(1999年11月14日までの52週間)に含まれている英国の大手チェーンストアと独立店のうち、(農家の自家製チェダーチーズを含めない)特製チーズは市場の28%のシェアを占めており、金額ベースで2%、数量ベースで6%の伸びを記録している(The

Grocer, p.50, 12 February, 2000)。

今もなおチェダーチーズが市場を席巻しており、英国のチーズ生産量の58%（表28を参照）と家庭での購入量のほぼ同じ割合を占めており（表29を参照）、そのうちの83%がパック入りで販売されている。

**表 2 8 国における卸売りチーズ生産量（千トン）**

年	チェダー	他の長期 保存タイプ	短期保存 タイプ	青かび	モッツァ レラ	その他	合計
1995	196	27	20	8	43	57	352
1996	212	28	15	9	43	60	367
1997	219	21	18	11	39	61	368
1998	208	21	20	11	41	57	357
1999a	209	28	18	10	43	53	360

a 暫定値

出典：MAFF, 2000

**表 2 9 国の家庭における対区別チーズ購入量、グレートブリテン**

チーズのタイプ	1996/97a	1997/98b	1998/99c
	家庭でのチーズの総購入量（重量）に占める割合（%）		
チェダー	58.2	58.0	58.1
チーズブレッド	6.1	6.8	7.1
チェシア	1.7	1.6	1.4
コテージチーズ	6.1	6.0	5.8
ダブルグロスターチーズ	1.7	1.5	1.5
エダム	2.7	2.5	2.4
レスターノレッド・レスター	3.4	3.4	3.4
スライス・プロセスチーズ	3.8	4.0	3.8
ソフト・ホワイトチーズ	4.0	4.0	4.1
その他すべて	12.4	12.2	12.3
合計	100.0	100.0	100.0

a 1997年11月16日までの52週間

b 1998年11月15日までの52週間

c 1999年11月14日までの52週間

出典：Taylor Nelson Sores、NDC、1999 に引用

英国の国民の90%以上がチェダーチーズを定期的購入しているものの、購入量は近

年減っている（表29を参照）。しかしながら、熟成チェダーチーズと特別熟成チェダーチーズの売り上げは伸びており、それぞれ3%と2.1%増えている（Dairy Crest, 1999）。この分野は独自ラベルが支配的であり、数量ベースでチェダーチーズ市場全体の75%、金額ベースで72%を占めている。2つの主要ブランドは Dairy Crest の成熟チェダーチーズ Cathedral City と Anchor である（The Grocer, p.25, 1 July, 2000）。消費者はチェダーチーズを一種のインスタント食品であると考えており、高級チェダーチーズは食後のつまみチーズとして消費される場合が多く、その属性としては味が最も重視されている。アイルランドの消費者行動に関する調査結果によれば、低脂肪チーズと菜食主義チーズの品質が悪いと考えられている一方、年配の消費者は味の強いチーズを好んでいる。チーズの選択に関係するのは単に味だけではない。製品の機能性も購入決定において考慮されている（Bogie, Delahunty, Henry and Murray, 1999; Kuznesof, Tregear, and Moxey, 1997）。

急成長しているピザ産業の需要に牽引されているモッツァレラは、今や英国で2番目に大きなチーズ分野であり、その生産量は1996年に6万トンに達し、これは8年前の生産量の10倍以上である（Wilson, Bessey and Bradley, 1997/1998）。

特製チーズ分野には、職人的なチーズだけでなく、近代的な乳製品工場で生産される一連の「特製」チーズ製品も含まれる。職人的なチーズは個々の生産者により小規模でかつ限られた量が生産されており、従って特製チーズ分野の下位区分と言える。特製チーズの売り上げの増加は、高級製品に対する消費者の関心の高まりによって牽引をされてきた。特製チーズの販売店は、近年売り上げを毎年伸ばしてきた。地域食品一般、特にチーズの人気は、少量で価値の高い特製食品の小売り業者が、食品に関心があり、また食品に関する知識のある消費者については有利な立場にあること示している。こうした特製製品小売り業者は、パーソナルなサービスを提供するだけでなく、原産地、購入する場所、そして包装、外見、材料などの製品属性を通じて「本物」を伝えることができる（Kuznesof, Tregear, Moxey, 1997）。

調査結果は、職人的なチーズ（例えばつまみとして、またはパーティーで、ワインとチーズだけで食後に食べるなど）が「高級」用に適していると考えられており、従って量産型のチーズよりも消費量が少ないことを示している（Kupiec and Revell, 1998）。また地域特産の特製チーズもこのジャンルに含まれる（Kuznesof, Tregear, Moxey, 1997）。また英国では味の強いチーズに対する需要も伸びており、さらに青紋チーズに対する関心も高まっている。職人的なチーズには優れた品質や味などの属性が求められるものの、食通の消費者は広い範囲の製品から選ぶため、特定のブランドやタイプのチーズに対する執着は一般に弱い。食品的なチーズの伸びを脅かしているのが、大手の製造業者による一連の工業的特製チーズの増加である。これらの大手製造業者は、より安い価格、安定した供給、一貫した品質などを提供できる立場にあるものの、これは結果的に、この製品分野の「商品化（commoditisation）」を促すことになる。

チェーンストアの小売り業者がチーズ分野に関する商品計画を行い、セグメント化する両方のやり方に対して批判が存在し、産業界では、消費者行動と消費者の需要を実態に即

して理解するよう求めている。例えば、日常的な用途のために購入されるチーズについては、栄養補給（毎日ブロックチーズを一個食べる、スナック、または一種のインスタント食品としてなど）が主な属性である一方、特別な機会に購入されるチーズ（特別な嗜好）の場合、通常はそれほど価格に影響されない（Dairy Crest, 1999）。

他の大部分のチーズ分野の場合、小売市場はスーパーマーケットによって支配されており、1998年の場合、大手のチェーンストアが数量ベースで市場の72%を占め、ディスカウントストアが11.7%、従来の食品雑貨店が7%、専門店が4.3%、コンビニが5.3%を占めている（Datamonitor, 2000）。

将来に目を向けた場合、軽食と単身者向けの食品、同様に特別成熟チェダーチーズと特製チーズなどの、より高級な製品への志向もチーズ産業にとってチャンスになると考えられる（Dairy Crest, 1999）。しかしながら、効率的消費者対応（ECR）とカテゴリーマネジメント（CM）の普及により、チェーンストアなどの食品小売り業者の多くは、自分たちの特製チーズの仕入れを管理するために特製チーズメーカーを利用し、多くの小規模な供給業者と個別に取引関係を結ぶよりも一つの供給業者から多くのチーズを調達している（House of Commons, 2000）。従って、この市場への新規参入のチャンスはますます限られてきた。

EU市場における材料として使われるチーズの市場は向こう3年間に12%成長し、2002年には38%に達すると予想される。材料市場は、食品サービス（ピザ、ハンバーガー、サンドイッチ、およびサラダ）とあらゆる食品加工用途で使われるチーズで構成されている。1999年における英国のチーズ材料市場は21万5000トンと推定され、これが2003年には23万9000トンに達すると予想される。しかしながら、英国市場は現在、Glanbia、MD Foods（現在ではArla Foods）、Mu<欧文文字>llerの外国企業3社によって支配されている（Dairy Industry Newsletter, p.8, 16 May, 2000）。

#### 5.1.4 イエローファット

バター、スプレッド乳製品、低脂肪および減脂肪スプレッド、ポリ不飽和脂肪とモノ不飽和脂肪が含まれるスプレッド、ソフトマーガリン、およびパケットマーガリンなどのイエローファット市場の金額は1998年に8億6000万ポンドに達し、1997年水準よりも2.3%減少した。イエローファットの市場は成熟しており、健康に対する配慮から味覚への回帰という最近の傾向を反映し、高度な製品開発とセグメント化が特徴となっている（Retail Intelligence, 1999）。

乳製品スプレッドとスプレッドバターの定義に若干問題があるため、この市場の市場規模については多少の異論がある。スプレッド乳製品は植物油、そして/または動物油脂と「バターのような」味を出すためにクリームを混ぜることで作られている。バターの場合、生クリームを攪拌することで作られ、添加物としては塩しか許されず、乳脂肪分がほぼ82%もある。ブランド品のスプレッドバター関連製品も含めた場合、この製品分野は1999年に数量ベースで1.3%の伸びを示しているものの、攪拌する前に植物油を混ぜ、

技術的にはバターとは言えないスプレッド関連製品を除外した場合、消費量は数量ベースで1.5%減少する(The Grocer, p.31, 1 July, 2000)。

しかしながら、バターは現在も金額ベースで最大の製品分野であり(表30を参照)。味と、バターの方が「純粹」で「自然」だというイメージから、この5年間は数量ベースでのバターの消費量の減少に全体として歯止めがかかっている。Anchor はニュージーランドに本拠を置く Bay Milk Dairy Company が開発した新しい製造工程の成果である Anchor Spreadable を1991年に導入した。MD Foods (Arla Foods) は、1997年の初めに Lurpak Spreadable を発売したものの、これには植物油を使っているため技術的には本物のバターと言えない。Anchor Spreadable と Lurpak Spreadable の市場は1998年に6200万ポンドに達し、金額ベースでバター分野のほぼ20%を占めている(Retail Intelligence, 1999)。この製品分野の高価格側には、さまざまな地域特産バター、有機バター、山羊乳バター、および味付けバターがある。

**表30 金額ベースのイエローファット市場、1994 - 1998年(百万ポンド)**

製品分野	1994	1995	1996	1997	1998
バター	303	315	327	323	312
スプレッド乳製品	147	155	172	201	202
低脂肪/減脂肪スプレッド	143	147	151	155	150
ポリ/モノ不飽和脂肪	132	135	140	141	140
ソフトマーガリン	57	55	53	52	50
パケットマーガリン	10	9	9	8	6
合計	792	816	852	880	860

出典:(Retail Intelligence, 1999)

表 3 1 数量ベースのイエローファット市場、1999 - 2000年(トン)

	1999年5月2日まで の52週間		2000年4月30日ま での52週間		変化率(%)
	トン	シェア	トン	シェア	
バター合計	86,932	22.8	88,047	23.5	+1.3
スプレッド乳製品	73,505	19.3	78,539	21.0	+6.8
低脂肪スプレッド	53,272	14.0	53,272	14.2	0.0
ポリ/モノ不飽和脂肪* マーガリン・スプレッド	106,558	28.0	93,390	26.0	-8.6
パケットマーガリン	9,826	2.6	9,150	2.4	-6.9
他のマーガリン	50,794	13.3	48,464	12.9	-4.6
市場の合計	380,890	100	374,865	100	-1.6

\* ポリ/モノ不飽和脂肪

出典：TNS Superpanel, The Grocer, p.32, 1 July, 2000 で引用。

イエローファット市場では、スプレッド乳製品分野のみが主な成長分野であり、1998年に金額ベースで37%増え、2億200万ポンドに達した。この分野の成長は、ブランド製造業者と独自ラベル供給業者の両方による多くの新製品の開発および発売によって牽引されている(Retail Intelligence, 1999)。従ってこの分野が少数の大手ブランド企業によって支配されていることは驚くにあたらない(表32を参照)。

表 3 2 バターにおけるブランド品のシェア、1997年と1998年(金額の割合(%) )

ブランド	1997	1998
Anchor	33.3	30.8
Anchor	24.2	23.2
Anchor Spreadable	9.1	7.6
Lurpak	22.8	28.4
Lurpak	17.2	16.2
Lurpak Spreadable	5.6	12.2
Country Life	8.3	8.6
St Ivel Moonraker	7.0	7.8
Kerrygold	6.2	6.3
その他/独自ラベル	22.4	18.1

出典：(Retail Intelligence, 1999)

バターの消費は子供のいない世帯と45歳を超える消費者の世帯に集中している一方、



新しいスプレッド製品の導入は、25 - 45歳のセグメントの消費を牽引している。バター消費水準が最も低いのは子供が1人の成人の単身世帯と、子供が4人以上の大人2人の世帯である。一般に、世帯の所得水準が上がるとともにバターの消費水準も上がるものの、最も所得の高い世帯が必ずしも最も消費水準の高い世帯ではない (Retail Intelligence, 1999)。

チェーンストアがイエローファットの供給を支配しており、1998年には売上額の83%を占め、1993年以来5%増加している。協同組合は市場の8.8%のシェアを占める一方、1998年の自営店のシェアは7.7%だった。チェーンストアの場合、主に独自ラベル製品の販売に成功し、また品揃えの豊富な製品を在庫、陳列する能力が高いため、協同組合も自営店も1993 - 1998年にかけて、チェーンストアにシェアを奪われた (Retail Intelligence, 1999)。

食品サービス取引など、小売り以外の市場を対象とするかなりの量のバターを含め、バターの輸入量は1999年に8%増加して10万1340トンに達し、ニュージーランドが輸入市場全体のほぼ50%を占めている。デンマークは英国へのバターの輸出量を24万5000トンと、2倍近く伸ばしたように見えるものの、これは1998年の数量が過小評価されていたためであることはほぼ間違いない (EU内部の貿易に関するデータは現在、大部分自主性に委ねられている)。英国からの輸出は66%減少し、5020トンになった。

Anchor Foods (New Zealand Milk (UK) Limited) は1999でもバターのトップブランドとしての地位を維持したものの、売り上げは17%下がり、5420万ポンドになった。また Anchor は昨年、ヨーロッパから調達した製品を使ったバターとヒマワリ油のスプレッド製品である Anchor Organic を発売した。現在スプレッド・ブランドが英国のバター売上額全体の30%以上を占めており、Lurpak (Arla Foods) スプレッドが最も成功しており、売り上げを30%伸ばして4450万ポンドになった。Olivio の場合、売り上げが21%増え、2700万ポンドになったと報告されている (Dairy Industry Newsletter, p7, 11 January 2000)。

Unilever の子会社である Van den Bergh は1998年に金額ベースでイエローファット市場全体の20.4%のシェアを持っていた。ヨーロッパの脂肪市場では、Van den Bough Nederland と Van Dijk Foods とのブランドの相互乗り入れに象徴されるように、深刻な過剰生産能力が統合の原動力となっている。この市場は過去数年間、数量ベースで緩やかに縮小しており、強力なブランドを持ち、生産量の多い製造業者だけが生き残ると考えられている (Press Release, Unilever, August, 2000)。

イエローファット製品分野の将来は、新製品開発、特に今後も最も目立って伸びると予想されているスプレッド乳製品分野への投資を続けられるかどうかにかかっている (表33を参照)。例えば、McNeil Consumer Products がコレステロール・フリー製品として販売促進を行っている Benecol が1998年に発売され、また Unilever は最近、自然な植物ステロールでできたコレステロール降下スプレッドである Flora pro.activ の販売許可をEUから得た (Unilever, 2000)。しかしながら、製品の境界線が不明瞭な点

と、健康的な属性に関する主張と反対の主張の繰り返しは、今後も消費者を混乱させ、イライラさせる可能性が高い (Retail Intelligence, 1999)。

**表 3 3 イエローファットの売り上げ見通し、1998 - 2003年 (百万ポンド)**

	1998	1999	2000	2001	2002	2003
バター	312	210	305	303	300	298
スプレッド乳製品	202	204	208	210	212	214
低脂肪 / 減脂肪スプレッド	150	155	150	144	142	139
ポリ / モノ不飽和脂肪	140	135	133	130	126	124
ソフトマーガリン	50	47	45	42	40	37
パケットマーガリン	6	6	5	5	5	4
合計	860	857	846	834	825	816

出典 : (Retail Intelligence, 1999)

#### 5.1.5 ヨーグルト

ヨーグルトの市場データには、ヨーグルト、ヨーグルト飲料、および常温流通のヨーグルトが含まれる。フローズンヨーグルトはこの分野から除外されており、アイスクリームに含まれる。発酵飲料と豆乳製品も含まれない。表 3 4 と 3 5 が示しているように、これは急成長市場であり、過去 5 年間に数量および金額ベースで 17% 伸びている。

主に消費者が高価格の高級製品に移行しているため、販売量の伸びは売上額よりも緩やかである。バイオヨーグルトの伸び率が最も高く、1995年の4200万ポンドから1999年には8900万ポンドに増えた。

**表 3 4 英国におけるヨーグルトおよびヨーグルト飲料の販売量、1995 - 2000年**

年	百万単位	指数	年間変化率 (%)
1995	1895.5	100	-
1996	1985.1	105	+4.7
1997	2054.4	108	+3.5
1998	2064.0	109	+0.5
1999	2133.6	113	+3.4
2000(e)	2241.3	118	+5.0

出典 : (Mintel (b), 2000)

表3 5 英国におけるヨーグルトおよびヨーグルト飲料の売上額、1995 - 1999 年

	1995		1997		1999		95 - 99 年 の変化率 (%)
	百万 ポンド	%	百万 ポンド	%	百万 ポンド	%	
ヨーグルト	523	99	580	99	615	99	+17.6
ヨーグルト飲料	5	1	9	1	8	1	+60.0
合計	528	100	589	100	623	100	+18.0

出典： Mintel (a) , 2000

1人当たりの年間消費量はフランスの9.1キログラムおよびドイツの11.5キログラムに対して、英国の場合4.8キログラムである。大陸における新製品の開発、そしてヨーグルトと他の冷蔵デザートとの境目が曖昧になってきたことが、英国における成長率を牽引してきた。過去5年間に、健康と享楽、1人分に対応し、個人の要求に応えることで、年間成長率を3 - 5%上乘せしてきた。

ヨーグルト市場は複雑であり、ニーズ（健康、享楽、ダイエットなど）、標的となる消費者（子供、女性など）、そして製品（有機、発酵乳飲料、バイオ志向ヨーグルトなど）など、無数の方法でセグメント化されている。

有機製品分野の成長は、有機原材料の供給が限られているために制約されている。この製品分野にはまだいずれの大手ブランドも参入していないにもかかわらず、控えめな推計でも、市場規模は1800万ポンドに達しており、これは市場全体の3%に相当する。将来予測によれば、2003年までに有機ヨーグルトが市場全体のほぼ11%に達するものと思われる。有機製品は「標準的な」製品に対して相応に高い価格が設定されている。また企業の統合が始まっており、Rachel's Dairy が今では全米最大の有機牛乳供給業者である Horizon Organic Dairy の一部となっている。

Muller が英国で販売されるヨーグルトの上位5ブランドのうちの4つを販売しており、前年度に続き1999年も英国で最も売れた乳製品ブランドになった Corner ヨーグルトは10月を期末とする1年間の小売り販売額が1億8500万ポンドに達したと推計されている（表36を参照）。また Muller は低脂肪製品分野でも主導権を握っており、同社のブランドである Mullerlight は43.4%の年間成長率を達成した。同社は現在 Mullerice の99%脂肪フリーの関連製品の販売を始めた（The Grocer, p.35, 1 July, 2000）。同社では、自社のブランドが独自ラベル製品を上回り、2000年中に市場で最大の企業になると主張している（Mintel (b) , 2000）。

表 3 6 英国のヨーグルト市場での製造業者のシェア、1995 - 1999 年

	1995		1997		1999		95 - 99 年の変 化率 (%)
	百万 ポンド	%	百万 ポンド	%	百万 ポンド	%	
Muller	126	24	157	27	185	30	+46.8
Eden Vale	57	11	71	12	75	12	+31.6
St Ivel	40	8	63	11	63	10	+57.5
Onken	7	1	13	2	21	3	+200.0
その他のブランド*	53	10	56	10	81	13	+52.8
独自ラベル	241	46	220	38	190	31	-21.2
合計	523	100	580	100	615	100	+17.6

\* 常温品を含む

出典： Mintel (a) , 2000

他の製品分野の場合と同様、ヨーグルト市場も、チェーンストアなどの小売り業者によって大幅に統合された（表 3 7 を参照）。

表 3 7 販路のタイプ別、英国における小売り販売額、1995 - 1999 年

	1995		1997		1999		95 - 99 年の変 化率 (%)
	百万 ポンド	%	百万 ポンド	%	百万 ポンド	%	
食品雑貨チェーン	418	80	467	81	497	81	+18.9
M & S	31	6	35	6	38	6	+22.6
自営店	26	5	29	5	28	5	+7.7
協同組合	25	5	26	4	27	4	+8.0
その他*	23	4	23	4	25	4	+8.7

薬局、サンドイッチ店、CNT、青空カフェ、惣菜屋を含む。

出典： Mintel (a) , 2000

ヤクルトに先導され、健康に良い腸内のバクテリアの成長を促進するバイオ志向の有機物を含む発酵乳製品は、2000年にかなりの成長を達成し、新製品と独自ラベルによる販売活動のおかげで4500万ポンドの市場を獲得したと思われる（Mintel (b) , 2000）。

市場は全体として大きく、また成熟しているものの、英国の1人当たり消費量が他のヨーロッパ諸国と比べて比較的少ないため、まだ成長の余地はあると考えられる。有機製品分野は長期的にも成長する可能性が高いものの、その分バイオヨーグルトの伸びが鈍る可

能性がある。ヨーグルトがデザートではなく、スナック/飲料として位置づけられ、これが中期的な成長の主な駆動力となることで、英国のヨーグルト市場は、全体として、向こう5年間に8%成長すると予想されている。

#### 5.1.6 アイスクリーム

英国においてアイスクリームに使われる生乳または乳製品の割合はそれほど多くない (Dairy Industry Newsletter, 1997/1998)。テイクアウトのアイスクリーム市場には、乳製品と乳製品ではないアイスクリーム、マルチパックおよび1人用、完全なアイスクリームデザート、シャーベット、およびフロズンヨーグルトが含まれる。衝動買い製品については、すべての製品が食品サービス業とレジャー市場で販売されているため除外する。食品サービスを通じたアイスクリームの売り上げの伸びは、小売市場の伸びを鈍化させると信じられている。ハーゲンダッツの売り上げの推計で10%が、アイスクリームショップで販売されていると考えられている (Mintel (c), 2000)。アイスクリームの売り上げは全般的に近年の、特に1998年の冷夏によって伸び悩んだ (表38を参照)。

**表38 英国におけるテイクアウトアイスクリームの小売り販売量、1994 - 1999年**

	百万リットル	指数	年変化率 (%)
1994	341	100	-
1995	361	106	+5.9
1996	400	117	+10.8
1997	390	114	-2.5
1998	320	94	-17.9
1999(e)	367	108	+14.7

出典：Mintel (c), 2000

市場規模は1994年の4億6000万ポンドから1999年には6億1200万ポンドに達した。これは実質ベースで22%の成長である (Mintel (c), 2000)。数量の減少を回復させ、市場シェアを高めるために、大手のアイスクリーム製造業者は、過去数年にわたって新製品の開発を膨大に増やし、同時に販売促進とマーケティングを支援してきた (Key Note, 2000)。

アイスクリーム市場は製品と乳脂肪分別によってセグメント化されている。

- ・ 低脂肪アイスクリームは乳脂肪分が5.5 - 6%である。
- ・ 標準的なアイスクリームはバターから作られ、乳脂肪以外の脂肪を含んでも良い。

- ・ 高級乳製品アイスクリームの場合、クリームの割合が高く、乳脂肪分が12 - 16%である。
- ・ スーパープレミアムアイスクリームは、生乳と乳脂肪分の高いクリームで作られ、乳脂肪分が16 - 18%である。
- ・ 乳製品ではないアイスクリームは植物油脂と豆乳で作られている。

重要な点として、マルチパックがアイスクリーム分野の売り上げの半分弱で、テイクアウトアイスクリーム市場で最大のシェアを占めるものの、金額ベースで最も成長率が高いのはスーパープレミアム製品分野であり、この場合、享楽が重要な駆動力となっている(表39を参照)。

表39 英国におけるアイスクリームのセグメント別小売り販売額、  
1995 - 1999年

	1995		1997		1999e		95 - 99 年の変 化率 (%)
	百万 ポンド	%	百万 ポンド	%	百万 ポンド	%	
マルチパック	217	39.6	250	42.4	296	48.4	+36.4
スタンダードおよび バルク	158	28.8	155	26.3	116	19.0	-26.6
プレミアム*	91	16.6	90	15.3	88	14.4	-3.3
スーパープレミアム	35	6.4	47	8.0	51	8.3	+45.7
アイスクリームデザ ート	42	7.7	41	6.9	51	8.3	+21.4
フローズンヨーグル トとシャーベット	5	0.9	7	1.2	10	1.6	+100
合計	548	100	590	100	612	100	+117

\* プレミアムアイスクリームの位置づけになっている(乳脂肪分が低い)一部のスタンダードブランドも含まれる

出典: Mintel (c), 2000

英国では1000社を超えると推定されるアイスクリーム会社は何万もの味の製品を生産しているものの、市場は極端に集中しており、Birds Eye Wall's が市場シェアの27%を持っている(表40を参照)。農場で生産した生乳とクリームを使っている小規模の職人的な製造業者は、アイスクリーム市場のちょうど5.5%を占めると推定される(Datamonitor, 2000)。中でも有名なメーカーには、Rocombe Farm、Brimor Farm Ices、Manor Farm Creamery、および Drumlan Hall Farm (UK Milk Report, 1997/1998) が含ま

れる。

**表 4 0 テイクアウトアイスクリーム市場における製造業者のシェア、1995 - 1999 年**

	1995		1997		1999e		95 - 99 年の変 化率 (%)
	百万 ポンド	%	百万 ポンド	%	百万 ポンド	%	
Walls	175	31.9	189	32.0	165	27.0	-5.7
Mars	16	2.9	30	5.0	67	10.9	+318.8
Haagen-Dazs	32	5.8	30	5.1	39	6.4	+21.9
Nestle	27	4.9	24	4.1	29	4.7	+7.4
Ben & Jerry's	1	0.2	3	0.5	13	3.1	-
他のブランド	59	10.8	56	9.5	35	5.7	-40.7
独自ラベル	238	43.4	258	43.7	264	43.1	+10.9
合計	548	100	590	100	612	100	+11.7

出典： Mintel (c) , 2000

これ以外の製造業者には、有機フローズンヨーグルトを生産するために Rocombe Valley と合併事業を形成した Yeo Valley、1999年9月に有機アイスクリームを発売した Cream o' Galloway、有機製品生産者の大手であり、専門店の展開で有名になったものの、現在では J Sainsbury の一部となった Green and Black が含まれる (Mintel (c) , 2000)。

持ち帰りアイスクリームの市場の場合もやはり、食品雑貨チェーンストアに集中し、こうした小売り業者は過去4年間に自営店と農協の市場を奪うことで市場シェアを高めてきた (表 4 1 を参照)。

**表 4 1 英国におけるテイクアウトアイスクリームの販売経路別小売り販売額、1995 - 1999 年**

	1995		1997		1999e		95 - 99 年の変 化率 (%)
	百万 ポンド	%	百万 ポンド	%	百万 ポンド	%	
食品雑貨チェーン ストア	368	67.2	403	68.3	444	72.5	+20.7
冷凍食品センター	71	13.0	73.0	12.4	94	15.4	+32.4
I n d s .その他*	71	13.0	77	13.1	50	8.2	-29.6
協同組合	38	6.9	37	6.3	24	3.9	-36.8

合計	548	100	590	100	612	100	+11.7
----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-------

\* シンボルグループ、総菜屋、アイスクリームショップ、コンビニが含まれる。

出典： Mintel (c) , 2000

英国のアイスクリーム市場は、この先5年間に、金額ベースで合計して24%成長すると予想されている。市場は、より価値の高いスーパープレミアムアイスクリームとマルチパックに移行しているように見え、今後もこの2つの分野が市場の成長を支える。また独自ラベルは今後も重要性を増し、ブランド製品を図る代わりに革新的な製品に絞り込んでいく。今後も小規模のニッチ市場に狙いが絞られる一方、商品計画は製品の改良を目標にする。Ha < 欧文文字 > agen-Dazs を除いて、シャーベットおよびフロズンヨーグルトの分野には現在、大手の製造業者がないため、この2つの分野には可能性がある。有機アイスクリームの分野がおそらく最も成長の可能性が高いものの、他の有機牛乳製品の場合と同様、有機牛乳の供給量によって制約される (Mintel (c) , 2000)。

#### 5.1.7 カップ入りチルドデザート

カップ入りチルドデザートは、フレッシュフロマージュと冷蔵カット入りデザート(トライフル、ムース、ライス、シュークリーム、クリームでトッピングしたデザート、フル、チーズケーキ、およびキャラメル、さらにお菓子メーカーブランドの関連製品)で構成される。

消費者は、今では自分たちの食事を概ねコントロールできていると感じており、全般的に健康的な食生活を送っている褒美として、時々楽しみにふけることも許されると感じている。家族でデザートを食べるのは過去の習慣となり、個人個人に合わせて分量をコントロールするとともに、利便性が主な牽引力となっている。フレッシュフロマージュは単一ではこの分野で最大の製品であり、特に子供たちとその両親に親しまれており、世帯への浸透率は現在、子供たちのいない世帯では22%なのに対して、子供たちのいる世帯では50%である。しかしながら、フレッシュフロマージュ市場は、味覚、カップの大きさ、子供向けか家族向けか、乳脂肪分、TPOなど、さまざまな方法でセグメント化されている。

この市場の場合も旺盛な新製品開発が特徴的であり、大手企業の多くは子供たちを主なターゲット市場にしている (Mintel (d) , 2000) 。小売店では商品計画が変更され、製品をタイプ別ではなく、食べるTPO別に配列するようになり、こうした工夫も数量および金額ベースで過去5年間に41%というこの製品分野の印象的な成長率を支援している (表4.2と4.3を参照)。



**表 4 2 英国におけるカップ入りチルドデザートの小売り販売量、1995 - 2000年**

	百万単位	指数	年間変化率 (%)
1995	1271	100	-
1996	1420	112	+11.7
1997	1555	122	+9.5
1998	1631	128	+4.9
1999	1733	136	+6.3
2000e	1844	145	+6.4

出典： Mintel (d) , 2000

**表 4 3 英国におけるカップ入りチルドデザートの小売り販売額、1995 - 2000年**

	百万ポンド	指数	95年価格での百万ポンド	指数
1995	358	100	358	100
1996	403	113	391	109
1997	453	127	439	122
1998	478	134	457	128
1999	508	142	480	134
2000e	543	152	506	141

出典： Mintel (d) , 2000

他のカット入りチルドデザートは、数量ベースで最大の製品分野であるフレッシュフロマージュにとって代わられた（表 4 4 と 4 5 を参照）。お菓子メーカーのブランドを含めた最大の分野であるムースは、1995 - 1999 年にかけて市場規模を 2 倍にし、8000 万ポンドに達した。Mu<欧文文字>ller が販売促進活動を強力に進め、また電子レンジで加熱できるタイプの製品を導入したため、ライス製品分野も急成長している。ライス部門は 1995 年に 1400 万ポンドだったものの、1999 年には 3300 万ポンドに達した。この分野はヨーグルトなど、他の市場と比べ、新製品の発売が多いことが牽引力になり、再び新製品開発が市場の成長を促進している。

**表 4 4 英国におけるカップ入りチルドデザートの小売り販売量、1995 - 1999 年**

	1995		1997		1999e		95 - 99 年の変 化率 (%)
	百万単位	%	百万単位	%	百万単位	%	
フレッシュフロマージュ	690	54	800	51	862	50	+24.9
他の冷蔵カップ入りデザート	581	46	755	49	871	50	+50.0
合計	1271	100	1555	100	1733	100	+36.3

出典： Mintel (d) , 1999

**表 4 5 英国におけるカップ入りチルドデザートの小売り販売額、1995 - 1999 年**

	1995		1997		1999e		95 - 99 年の変 化率 (%)
	百万ポンド	%	百万ポンド	%	百万ポンド	%	
フレッシュフロマージュ	148	41	170	38	181	36	+22.3
他の冷蔵カップ入りデザート	210	59	283	62	327	64	+55.7
合計	358	100	453	100	508	100	+41.9

出典： Mintel (d) , 1999

Yoplait は、Dairy Crest グループとフランスの Yoplait との合併事業であり、フレッシュフロマージュの製品分野でマーケットリーダーとして独自ラベル製品全体と並ぶ市場シェアを持っている（表 4 6 を参照）。「他の」冷蔵カップ入りデザートについては、独自ラベル製品が市場を支配しており、1999 年には市場の 54% のシェアを占めていた。「他の」冷蔵カップ入りデザート製品分野では、St Ivel がブランド製品シリーズの市場リーダーである。同社は 1000 万ポンドとも報告される費用をかけ、Shape シリーズを 1999 年に再発売し、健康に害のない高度に享乐的なデザートとして販売した。フランス最大の乳製品デザート製造業者であり、15 年間独自ラベル製品を生産してきた Senoble は、1999 年に英国で 3 つのフランス風豪華カップ入りデザートを Senoble ブランドで発売した。

表 4 6 英国のフレッシュフロマーゼ市場における製造業者のシェア、  
1995 - 1999年

	1995		1997		1999e		95 - 99 年の変 化率 (%)
	百万 ポンド	%	百万 ポンド	%	百万 ポンド	%	
Yoplait	21	14	44	26	51	28	+142.9
Eden Vale	27	18	29	17	33	18	+22.2
Nestle/Chambourcy	7	5	7	4	9	5	+28.6
Muller	-	-	2	1	7	4	-
St Ivel	21	14	14	8	7	4	-66.7
Onken	7	5	5	3	4	2	-42.9
その他のブランド	21	14	19	11	20	11	-4.8
独自ラベル	44	30	50	29	50	28	+13.6
合計	148	100	170	100	181	100	+22.3

出典： Mintel (d) , 2000

表 4 7 英国における他のカップ入りチルドデザートに製造業者が占めるシェア、  
1995 - 1999年

	1995		1997		1999e		95 - 99 年の変 化率 (%)
	百万 ポンド	%	百万 ポンド	%	百万 ポンド	%	
St Ivel	32	15	46	16	52	16	+62.5
Nestle	34	16	35	12	39	12	+14.7
Muller	18	9	25	9	30	9	+66.9
Eden Vale	8	4	6	2	9	3	+12.5
その他のブランド	18	9	25	9	20	6	+11.1
独自ラベル	100	48	146	52	177	54	+77.0
合計	210	100	283	100	327	100	+55.7

食品雑貨チェーンストアは英国における販売額の84%を占めている。しかしながら過去5年間に成長率が最も高かった(57%)のは、薬局、サンドイッチ店、CNT、青空カフェ、惣菜屋を含む「他の」販売経路だった(表48を参照)。

表 4 8 英国におけるカップ入りチルドデザートの販売経路別小売り販売額、  
1995 - 1999年

	1995		1997		1999e		95 - 99 年の変 化率 (%)
	百万 ポンド	%	百万 ポンド	%	百万 ポンド	%	
食品雑貨チェーン	294	82	379	84	427	84	+45.2
マーケットとスー パーマーケット	22	6	27	6	30	6	+36.4
自営店	17	5	19	4	20	4	+17.6
協同組合	18	5	18	4	19	4	+5.6
その他*	7	2	10	2	11	2	+57.1
合計	358	100	453	100	508	100	+41.9

出典： Mintel (d) , 2000

新製品開発とともに強力な販売促進支援と技術革新により、子供セグメントの成長が今後も促進されるものの、市場全体としては成熟しかけている。この製品分野全体では、向こう5年間に18%成長すると予想されており、「他の」冷蔵カップ入りデザートのパフォーマンスがフレッシュフロマージュを上回ると思われる (Mintel (d) , 2000)。

#### 5.1.8 まとめ

以上のような統計の概観は、英国の乳製品市場の重要な3つの特徴を示している。

- ・ 成長が最もはっきりしている市場の高価値セグメントにおいてブランド品製造業者の支配力の大きいこと。
- ・ Dairy Crest の特例を除き、ブランド品の主なメーカーの大半は主に北欧とニュージーランドの外国企業であること。
- ・ 流通においてスーパーマーケットの圧倒的な優勢と、ほぼあらゆる製品分野における独自ラベル製品の浸食。この浸食は、ブランドメーカーにとって継続的な脅威であり、乳製品分野の商品化 (commodisation) を促進する重要な要因となっている。
- ・ ブランド製品のシェアを高め、市場全体の成長を維持し、これによって乳製品分野の商品化 (commodisation) に抵抗する上で、イノベーションと新製品開発が重要な役割を果たすこと。
- ・ 全般的に、主な製造業者と流通業者 (スーパーマーケット) の数と市場シェアの両方で、統合への動きが加速するものの、一部の主要分野 (例えばチーズとアイ

スクリームなど)では二極化が進み、少数の巨大な多国籍ブランド企業が、消費者の関心の大幅に高まっている高品質、高価格の特製製品を販売する(何千とまでは言わないでも)数百の小規模かつ職人的な製造業者とが併存する形になる。

乳製品市場は明らかに多様かつダイナミックであり、乳製品のあらゆる種類にわたって製品の差別化、市場のセグメント化、および付加価値的な活動のチャンスが豊富に存在する。しかしながら、上述のような高度に競争的な環境について考慮すると、海外の競争相手に先んじてこうしたチャンスを発見し、生かすことはますます困難になっている。こうした理由から、我々は次に消費者の購入行動、そして飲用牛乳とチェダーチーズという、ブランド品メーカーの支配力が最も弱い2つの主要な分野で付加価値をつける機会に焦点を合わせたい。この2つの製品は一般にコモディティ(commodity)だと見なされているものの、地域、生産方法(安全性、および環境)、および味覚にもとづき、差別化および市場をセグメント化するチャンスが極めて大きな分野である。

## 5.2 数量的な調査研究

消費者調査において狙いとすべき重要な要素について決定するため、最初に数量的な調査研究を行うことに決定した。市場のダイナミックな性質を考慮すると、これまでに行われた消費者行動に関する調査研究の価値は限られていた。また今回は生乳およびチェダーチーズという2つの製品に焦点を絞ったが、この2品目については一般的な傾向および用途調査や National Dairy Council (NDC) が行った包括的な宣伝広告の効果測定以上の調査研究結果がほとんど公表されていなかった。

### 5.2.1 目的と手法

14のフォーカスグループが設定された(ロンドンに2つ、マンチェスター、ノッティンガム、ニューカースルにそれぞれ3つづつ)。すべての参加者は女性だったものの、年齢と就労形態にもとづいてグループの構成を決め、若年(22 - 44歳)の働いている(フルタイムまたはパートタイム)女性、年配(45 - 55歳)の働いている(フルタイムまたはパートタイム)女性、そしてあらゆる年齢層の働いてない女性たちで構成した。女性たちの社会経済学的な立場についてはおおまかに分けた。すべての参加者をA、B、またはC1、つまり社会経済学的な階層の中流から上流に分類した。

フォーカスグループを設定したことは、購入および消費行動、新製品のコンセプトに対する反応、そしてダイエットや健康、食品の安全性、動物の福祉、環境保護、および地域的なアイデンティティーなど、比較的複雑な問題に対する食品の購入客や顧客の姿勢の背後にある原因を解明する上で極めて生産的だった。この手法は、比較的短期間に比較的ローコストで複雑な問題に関する有意味なデータを集める手段を提供したという点で、他の

データ収集方法よりもかなり有利だった。

フォーカスグループのコンセプトとは、司会者の指示のもと、それぞれ6名から12名の参加者で構成されるグループに特定のテーマについて討論してもらうことである。司会者の役割は、討論の指針（付録Aを参照）に従い、討論の内容がテーマからそれないようにし、また、あらかじめ用意し、やや構造的なフォーマットに記載した問題に沿うよう注意することだった。個人面接よりもグループ討論形式を選択した狙いは、相互作用と参加者間の討論を促すことで、調査研究者が他の方法では引き出すことができないアイデアを得ることにあった。またグループのメンバー間の相互作用により、創造性と自由な表現が促され、討論する特定のテーマについて考える裾野を広げる効果もある。

### 5.2.2 重要な知見

フォーカスグループから得られた重要な知見については、討論の指針に沿って、生乳とチーズについてそれぞれおおまかに3つの分野、すなわち食品の購入行動全般、生乳の購入行動、および付加価値乳製品のイメージ、またチーズの購入行動、地域特産チーズのイメージ、およびスーパーマーケットで販売されている一連の地域特産の乳製品の商品計画への関心に分類した。それぞれの分類について、こちらで提起した重要な問題に関連して表明された行動や意見の多様性について浮き彫りにするため、それぞれの分野について、議事録から直接作成した発言記録の例を表形式で期待した。サンプルの数が少なく、ランダム・サンプリング方式ではないため、フォーカスグループから得られた知見については、これを国民一般の行動や態度に関する決定的な証拠であるとみなすべきではなく、むしろ、特定の文脈に関連する消費および購入行動の多様性を示し、この次に行う調査設計や経験的な分析の基礎を構成するものである。

#### 5.2.2.1 購入行動

どのフォーカスグループでも、最初の数分間は参加者の「ウォームアップ」とその場の空気を和らげるために使われた。従って、最初は、彼らが食料品の買い物を主にどこで行っているかについて尋ねた。驚くにはあたらないが、これに対する回答は、かなりの程度まで、英国のさまざまな地域の大手チェーンストアの相対的な重要性を示していた。Tesco、Sainsbury または Asda で大部分の食料品を購入している女性がすべてのグループに含まれていたものの、いくつか、主にロンドンと南西部のグループでは Safeway と Waitrose の名前が挙がった。Morrisons は「北部」のみのスーパーマーケットであり、ノッティンガムとニューカースルの両方で言及されている。ニューカースルのグループの一人は、主にM&Sフードショッパーで買い物をしており、トーントンでは Lidl と Somerfield の両方の愛用者がいた。

次に行った2つの質問では、特定の食品小売り業者で買い物をする理由について考えてもらい、また彼女たちが食料品の買い物体験についてどう考えているかを説明するようを

求めた。こうした質問は、食品の購入客を動かしている多様な動機と、買い物を行う環境が食品の購入、具体的にはどの製品を購入するかへの決定にどの程度影響しているかに光を当てた上で重要だった。

特定の小売店を選択する理由として挙げられた内容については表49にまとめ、食品の買い物体験についての説明を表50にまとめた。

**表49 人々はなぜ特定の店で買い物をするのか**

「私の場合、値段が安くて、値段の表示がわかりやすいので Asda で買い物をしています。」

「私が Safeway で買い物をするのは家から近いからです。本当に好きなのは Sainsbury と Waitrose ですが家から距離があります。Sainsbury が好きな理由は、低脂肪の食品、減塩食品、そして私の好きな食品が揃っているからです。これに比べると Safeway ではあまり選択の余地がありません。」

「私は最近 Sainsbury に乗り換えました。これまでは Safeway で買い物をしていました。というのも A B C カードがあって、ポイントをためることができたからですけど、Safeway ではこの仕組みをやめてしまったので、Sainsbury のロイヤルティカードが目当てで乗り換えました。」

「私は Morrison に行くとなかなか買い過ぎてしまい、お金を使い過ぎてしまいます。」

「Sainsbury の方が品質が良くて値段も高いので、Sainsbury に買い物に行くと10ポンドか15ポンド余計に使ってしまいます。これが理由で他の店で買うようにし、Sainsbury で買う商品は絞っています(マフィン、バター、チョコレートクロワッサン、ケーキ、いくつかの調理食)。」

「私は Safeway の一部の調理食、主に魚料理が好きです。」

「私は Safeway のパンよりも Tesco のパンが好きです。」

「ヨーグルト、特に低脂肪のヨーグルトについては、Tesco よりも Asda の方が優れていると思います。」

「私は値引き販売が目的で、毎週3つか4つの店に行くようにしています。」

「Tesco に行くとどうもイライラしてしまうので Safeway で買い物をします。Tesco の場合、色々な物を天井から吊り下げていて、通路が狭いのです。Tesco では買い物カートの押し合いになります。Safeway の場合通路が適当な広さで、混んでいる時でも動き回るのが楽で、買い物に行って帰ってきてもそれほど気分が悪くなりません。ところが Tesco に行くと、どけどけという感じです。Tesco に行くと本当に頭おかしくなりそうです。」

「私は Lidl で買い物をしています。Lidl は基本的に生活感があります。私の場合、食費にかけられるおカネに制限があります。他の家族にも契約するよう求めています。Lidl で買い物をして分かったことは、Lidl は他の店よりもずっと安く、大体5割か、時には7割も安く買うことができます。Safeway で買うと70ポンドもするものが、Lidl では32ポンド35ポンドで買えたりするのですが、一部の製品については品揃えが非常に限られています。返品についても Lidl は断然優れています。何かを買って、ビンの99%使

ってしまっても、味が気に入らなければお金を返してくれます。質問は一切なし、言い合いも一切ありません。どんな理由でも構わないため、とても安心感があり、色々な商品を試してみようという気になります。そんなわけで私は買い物のほとんどを Lidl で済ませ、Lidl で手に入らない物は Safeway に行くようにしています。」

「Asda の方が安いので毎月の買い物は Asda に行くようにしています。『自分に対するご褒美』として、品質の良い食品を買うために Safeway や他のスーパーマーケットに行く場合もあります。そういう時には値段についてはあまり気にしません。」

### 表 5 0 食品の買い物体験

「私はパートタイムで働いているため、買い物に行く時間はたくさんあります。フルタイムで働いている私の友人は、週に 1 回 Sainsbury に行き、随分お金を使い、私がいかに少ししかお金を使わないので驚きます。実際には結構使っているのですが、私の場合、いくつかの店を回って倅約することができるからです。」

「私は子供を連れて買い物をするのが苦手です。子供たちがいるとイライラします。子供たちは私に余計な物を買うようせがむし、悪さはするし、とにかく商品をいっぱい積んだ大型のカートを押している時に、10 歳の子供に前をうろうろしてもら必要はありません。これだけは確かです。私が金曜日の晩に買い物に行く時に子供のお守りをしてもらう人が誰も見つからない時には、買い物に行くのをやめ、子供を見てくれる人が見つかるまで待つことにしています。そうすると楽です。」

「私は食品を買い物するのが嫌いです。私にはとても小さな娘がいて、カーシートと乳母車を使わなくてはならないのがとても大変で、両方とも持っていかなくてはいけないし、娘は小さ過ぎてカートイスにはうまく座れないため、カーシートをショッピングカートの中に入れなくてはなりません。そうすると買う物を入れるだけのスペースがなくなってしまし、私がつくづく買い物がいやになったそういう時に限って、娘がギャーギャー泣き始めるのです。」

「店に入るといつの間にか 2 時間経っていることがあります。子供たちは実際には買い物に付き合いたいわけではないため、子供たちがいない方が快適です。」

「時間がある時には苦になりませんが、週末や夜遅くに買い物をしなくてはならない時にはあまり好きになれません。」

「私は大好きです。どんな買い物でも。私はお金を遣うのが好きです。特に冷凍食品のコーナーを通ると何か買わずにはいられません。」

「インターネットショッピングだと、バーゲンで商品を漁る楽しみがなくなると思いません。」

「私は月に 1 回大量に買い込みます。これ以外については気が向いた時に買います。私はたくさんの冷凍食品を買って、これを毎週補充していきます。」

「大きな店では 2 週間おきに買い物をしますが、生鮮食品についてはほぼ毎日スーパーマーケットで買います。私はとても小さなアパートに住んでいるため、買い物を持って階段



を上るのは割合簡単です」。

「私は気が向いた時に買い物をする。特にスケジュールは決めていません」。

「月一回の買い物は苦痛ですが、週一回の買い物は楽しいです。自分の想像をかきたてるような商品を選ぶ時はさらに楽しいです」。

「私はどんな買い物でも好きです。ただ買い物が好きなだけです。どんな理由でも構いません」。

「スーパーマーケットで買い物をする時間はすべて無駄だと思っています。食品を買うために店に入って出てくるだけです。時間はとても重要であり、早く済ませたいだけです」。

「私が Asda が好きな理由は、衣類、ビデオなど、食品以外の物も扱っているからです。でもそうした商品に心が迷うこともあります」。

「買い物については特に気にしていません。どうしてかわかりませんが、週に買い物をする日数も、買う量も増えているようです。以前は買い物を1日で済ませていたのに、今ではおそらく週に2、3回は行っています」。

以上に挙げられた理由のリストの中で、利便性の重要度はかなり高い。通常の場合、すべてのグループの参加者の半数が店を選ぶ主な基準として便利であることを挙げている。しかしながら特定の店に特に愛着を感じている女性たちの場合、対費用効果(特に Asda で買い物をする人々の場合、これが主な動機になる)食品全般または特定の食品の品質(品質が良いものの、価格もそれ相応であるとして挙げられることの多かったのは Sainsbury である)で区別していることが多かった。買い物客の3つ目のタイプは、特定の店に執着せず、バーゲンを漁る人々である。通常は、仕事をしていないか、パートタイムで、予算を決めてあり、時間のある人々で、その街で最も安い価格を求めていくつかの店を回る(傾向にある)。最後のタイプは、目的意識がはっきりしている買い物客であり、より全体論的かつ店を使い分けるアプローチをとり、「ショッピング環境」(広い通路、良いサービス、感じの良い飾り付け、そして適切な駐車場など)で店を選好する主な基準にしている。

表49で最も雄弁な引用は、Lidl を愛用しているトーントンの買い物客が述べた冷静な根拠かもしれない。この教育水準が高く、歯切れが良い中年の女性は、食料品についてとても切り詰めた予算で切り盛りしており、Lidl の提供しているサービスを極めて印象的に説明した。とはいえ、英国において Lidl のような徹底したディスカウント業者は、ほとんど支持されていない。このことは、この国の食料品買い物客の大半が、他の国々、とりわけ米国で成功した「山のように積み上げて安く売る」哲学をそれほど重視していないことを浮き彫りにする。

表50の模式的な説明から、食料品の買い物には本質的に2つのイメージ、すなわち喜びと苦痛があることをはっきりと示している。一部の人々はこのいずれかの分類で固定されているものの、多くの人々は両方の気分を行き来している。買い物が苦痛になっている場合、一般に「在庫を補充」することが目的であったり、買い物がルーチン化していたり、また最低限の時間内に買い物を終えなくてはならないことが多い点に注目したい。このような状態では、最も創意に富んだマーケティングや、店舗内の商品計画を実施しても、新

製品を試すよう買い物を誘導することは極めて困難である。苦痛を感じている買い物が厳しい目で見比しているのは既存の製品ラインや馴染みのあるブランド製品である。これとは対照的に、子供たちが学校に行っている、そして/または時間が制約要因になっていない場合、食料品の買い物は、多くの人々にとって、娯楽になり得、また実際にそうになっている。食料品の買い物が新しいアイデアと新しい製品を求めているのはこのような場合であり、彼女たちは時間をかけてラベルの記載を読むゆとりがあり、単純なBOGOF（1個買うとおまけでもう1個付いてくる）よりも「リンクセーブ」型の販売促進を見つけ出し、そのスーパーマーケットが提供しているあらゆるサービスを探求しようとする。大手のチェーンストアが、食料品の買い物環境を改善するためにこれほど投資をしているのも当然である。楽しんでいる買い物の方が、コモディティ(commodity)市場が主に対象とし、苦痛を感じている買い物よりも忠誠心が高く、より多くのお金を使う傾向にあり、新製品を試してみようとする傾向にある。

店を選択する理由と食料品の買い物の背後に存在する一般的な動機について検討した後で、最初は食品全般、次に生乳およびチーズに絞って、購入場所での決定に議論の焦点を合わせていきたい。一般的な食品購入行動を促している要因については表5-1にまとめた。

**表5-1 食品の購入決定に影響する一般的な要因**

「私は衝動買いします。私は買うものを決めて行くのですが、他の物を買ってしまいます。」

「何をかうかは頭の中に入っています。」

「本格的に買い物をする時はすべての通路を行ったり来たりします。ペットを飼っていない時でも、ペット商品の通路を見て歩きます。何も見落としたりしないためです。それ以外の時には、買い物がごを手にとって必要な物だけを買います。」

「足りなくなったもののリストを作り、そのリストから外れないように努力していますが、目について気に入ったものも追加します。」

「ディナーパーティーの時に何もかもリストに描き出す以外、定番の商品を買います。」

「成り行きで商品を買います。気に入った製品があると買ってしまおうのですが、つい脇道にそれてしまい、冷凍庫や陳列棚にある気に入った他の10もの商品を見比べてしまいます。こうしたことが週に2、3回起きます。買い物をする動機は、仕事、状況、その時に何を気に入ったかによります。食事を計画するという考え方をそれほど重視しません。」

「時には欲しくないものも買ってしまおうため、あまり使わずに終わります。私には自制心がないのです。」

「低脂肪ブレッドの人工的ところが気になったので、バターを使うことにしました。できるだけバターを使わないようにしていますし、実際にもほとんど使っていないのですが、使う時は本物のバターを使います。低脂肪製品にはあまりに多くの添加物が入っていることが心配です。」

「私は通常『これがバターでないなんて信じられない』を買います。私は本当にバターが好きで、でも本当のバターではないと思うので、多分低脂肪製品なのだと思います。美味

しいです。私はいつも美味しいものを食べるようにしています。この製品の場合、食べてもそう悪い感じがしません。Flora を買うこともあります。いつもその製品に戻ってしまいます。」

「子供たちの影響が大きい。子供たちはパッケージに付いてくるおまけのプラモデルがついた製品が好きなので、そうした商品を買わなくてはならないような気持ちになってしまいます。」

「健康的な製品、それに家族にも左右されます。家族には私が健康に良いと思ったものを食べてもらいます。」

「私は健康的な食品や魚を食べるのが好きなのですが、2人の家族のためには他の食品を買います。彼らは体に良い食品を食べずに、コーンフレークやチョコレートばかり食べたりします。そのことが悩みのタネです。私の娘は10歳で、野菜を一切食べません。」

「低脂肪製品はどれも味が同じではなく、私はどちらかといえば子供たちや家族の全員が食べるもの、楽しんで食べられる物を買うようにしています。そうでないと、結局は捨てることになってしまったり、お金が無駄になります。」

「普段使わない物でも、安売りをしていると買ってしまいます。」

「月のいつ頃かにもよります。給料日の前だと、経済的なゆとりがある翌週に買います。」

「その週にどんな料理を作るかを徹底して考え、リストを作ります。」

「目にとまった物は何でも。特別な陳列の最後に置いてあるものが多いです。」

「新聞受けに入ってくるチラシやテレビで宣伝している2つセットで1つ分の値段のものを買います。」

「どうしても欲しいものだけを買います。」

「毎週買うものについては、十分に安いものが欲しいです。」

「新しい商品が目に入ると、値段にかかわらず、試してみるために買います。」

「興味を引かれるものがあれば、値段は問題ではありません。」

「新しい商品の場合、値段を検討します。後はそれをどれくらい欲しいかによります。」

驚くようなことではないが、食品の購入決定に影響する要因は多く、新しい付加価値のある食料製品の開発、マーケティング、および商品計画を成功させるためにはこれらの要因について理解することが根本的に必要である。

表5-1が示しているように、一方の極には、典型的には、買い物を苦痛だと感じている買い物客がいる。彼らの買い物は本質的には定型化されており、(ディナーパーティーなどの)特別な機会に、買い物や食事の支度(詳細な献立表)への関与の度合いが大幅に高まる場合か、どのような心理状態であろうと、ほとんどの買い物客の目に留まるような「定期的な」販売促進の場合にのみ、これが変更される。反対側の極には、通路から通路へと渡り歩き、ラベル表示を見て栄養や添加物に関する情報を調べ、一連の内在的な属性(味覚、色、材料、「健康的であるかどうか」)や外在的な属性(原産地、品揃え、飼育法、製造方法など)にはるかに関心の高い人々がいる。

また表5-1は消費者の多様性を示している。より冒険的で、経済的に制約されず(主に

若年層と単身者）新製品の価格にほとんど影響されない食品の買い物客が存在する一方、これとは対照的に新製品を購入するのはリスクが高いと考え、従って試供品に対する保険を求める（典型的には家族の人数の大きな年配の）人々がいる。慎重な買い物客も、高級製品の定期的な購入者になる可能性はあるものの、製品のライフサイクルの発売段階では、その製品の優れた利点について消費者が知り、信じるのに合わせて、プレミアムを徐々に引き上げていく必要がある。

#### 5.2.2.2 牛乳の購入行動

牛乳の購入行動にはっきりと焦点を合わせた場合、とりわけ健康および味覚に関する共通のテーマが浮かび上がってくる。これは飲用牛乳を含め、乳製品の大半について明らかに取り換えのきかない属性である。

表52に記載した発言記録のまとめは、自分自身の健康や味に対する好みと、家族の健康や味に対する好み、特に半脱脂乳を嫌がり、もっと味の良い全脂肪の代替製品を好む子供たちとの間で板挟みになっていることを浮き彫りにしている。それほど驚くべきことではないかもしれないが、すべてのグループの参加者の牛乳購入行動について観察すると、彼らは健康と味との二者択一の関係から抜け出そうとしており、また「白いモノ」が入ったプラスチックの容器をだらしなく、買う気が起きないような形で陳列しているスーパーマーケットについて鮮明に描写している発言もある。これをコモディティ (commodity) と言わず、何と云えば良いのだろうか。

表52 牛乳の購入行動

「私の場合、棚に置いてあって最初に目に入った牛乳を買ってしまいます。」  
「味が良いので半脱脂乳よりも全脂肪乳が好きなのですが、全脂肪なのがとても心配なので、買わないようにしています。」  
「私は牛乳があまり好きではありません。とても基本的なものであって、コーンフレークにかけるものというイメージです。店に行っておなじみの半脱脂乳を手取るのが便利です。」  
「スーパーマーケットと通りの向かいの店で半脱脂乳を買います。以前は牛乳配達屋さんから買っていましたが、配達しなくなってしまったので。」  
「子供たちは全乳を飲み、私たちは半脱脂乳を使っています。子供たちは違いが分かるようで、半脱脂乳を飲みません。子供たちは半脱脂乳の味がひどいと言います。問題は味です。子供たちには味の違いが分かるのです。」  
「夫は牛乳が好きで、それがプラスチックの瓶に入っているか紙パックに入っているかわかります。紙パックに入っている牛乳だと、パックの口ウの味がわかるようです。」  
「私は地元の牛乳配達屋さんの味方です。スーパーマーケットで買うのがもっと高かった頃、誰もが牛乳配達屋さんから買っていました。」  
「あまり牛乳を飲んでいなかったため、牛乳を配達してもらっていた頃には、かなりの量

を捨てていました。そんなわけで今ではスーパーで買うようにしています。」

「牛乳を買うのは、単なる習慣だと思います。店に行って、緑色のラベルと青のラベルを目にして、そのどれかが欲しくなって、それをカートに入れるか、子供たちに買いに行かせます。」

「Sainsbury に行くと、棚が独自ブランドの牛乳で埋まっています。上を見上げると、豆乳、朝食用牛乳などの特別の製品が少しだけ置いてあります。」

「私は1度か2度、味付け乳を試してみたことがあります。」

「私はチョコレート味が好きです。スーパーマーケットから家に帰る道で飲むことの多いです。とても美味しいです。食欲が満たされて、こっぴりしています。」

「私はそれ(バイオミルク)を何週間か試していましたが、胃の調子がとても悪くなったのでそれ以来試したことはありません。それを飲むと、他のどんなまじいものでもマシに思えます。私はその製品をテレビで見て、値段をヤクルトと比べて、少しだけ安いように見え、またとても魅力的に見えたので、買ってみることにしました。私の場合それほどビタミンをとらないし、その製品を飲むと気分が良くなるかと思ったのですが、実際は正反対でした。3週間ほど試しました。」

いくつかのグループは、牛乳が配達されなくなったことについて感情を込めて、場合によっては罪の意識とともに語った。今でも牛乳を配達してもらっている参加者は、製品/サービスをめぐって何らかのはっきりした効用を認めたからではなく、むしろ配達員に対する同情からそうしていると説明した。牛乳配達の将来はなお厳しい。

味付け乳と生乳ベースの健康飲料の新しいウェーブに関するコメントのサンプルは、それほど決定的ではないものの、どの形態の生乳関連飲料についても参加者が一般に相反する感情と疑いを抱いていることが反映されている。今後、付加価値乳製品を開発する上で、これは明らかに重要な問題である。

### 5.2.2.3 「付加価値」飲用牛乳製品のイメージ

次に、特に有機牛乳と地域特産の生乳に重点を置き、現在市場で入手可能な代替的な乳製品に対する消費者のイメージに議論の焦点を合わせたい。

表 5 3 a 「付加価値」飲用牛乳製品のイメージ

朝食用牛乳：

「私は見たことはありません。良いような感じがします。ゴールドトップ牛乳のようにコーンフレークにかけて美味しいのかもしれない。」

ビタミン強化牛乳：

「Asda では、子供向けにカルシウムとビタミンを強化した半脱脂乳を販売しています。」

地域特産牛乳：

「私にとって良い牛乳とは公害のない小さな島であるジャージー島で生産されているものです。そこで生産した牛乳を飲みたいです。」

「牛乳の原産地についてはそれほど関心がありません。私は以前、Blue Peter を見ていましたが、同じことだと思います。色々な点で、今は昔よりもずっと良くなったと思います。今では肉もとても清潔だし、15年前より暮らし向きも良くなりました。今度は包装用のポリエチレンラップが体に良くないと言います。言うことが次から次へと変わります。数年前には卵を食べるなど言っておいて、今では好きなだけ食べても良いのですから。」

「私は Oxfam のコーヒーと紅茶を買っていました。いつもではありませんが、結構重要なことでした。どの牛乳も値段は似たようなものです。私は値段は気にしません。カートに入れるだけです。」

「私が先日 M & S で買った牛乳の場合、その牛乳を生産している農場と農家についての説明と写真が紙パックに載っていて、とても良いと思いました。人間味があるし、興味を引きます。」

「遣ったお金が自分の住んでいる地域に落ちることが分かるのは良い気分です。」

「それをあえて探そうとは思いませんが、2つの牛乳が並んでいればそちらを取るかもしれません。」

「自分の地域の農家を支援するのは良いことです。値段が同じであれば地元の牛乳を選びますが、そうでなければ安い方を取ります。」

「私なら、牛乳にトラクターのような図柄のスタンプを押します。地元産の牛乳に対して1ペンスでも余計に払う気はありませんが、スタンプには興味を持つかもしれません。」

「トラクターのサインに少し似たようなもの。良質の農家で、動物の手入れも行き届いていることがわかれば、少し余計に払っても良いのですが、単にノッティンガムシアで生産しているとだけ書いてあっても買わないと思います。」

表 5 3 b 「付加価値」 飲用牛乳製品のイメージ ( 続 )

「私は、ウェールズの小さな農家とその牛乳を作っているというイメージが好きです。とても良いと思います。バカでかい乳業会社ではなく、こうした人々が作っているということが。ええ、試してみたいと思いますが、試してみて、それほどおいしくなくて、あまり親近感を感じなかった場合、それまで使っていた牛乳に戻ると思います。」

「私はどの牛乳もそうやって作られているのだと思っていました。そうでないとすれば、少し怖いことです。」

「牛乳は紅茶に入れたり、コーンフレークにかけるのに不可欠で、それをどこで作っているかについてはそれほど構いません。牛乳は牛乳です。それでも、有機牛乳の方が明らかに健康に良いため、有機牛乳を使いたいです。農家は自分たちの牛にどんな餌でも与える

ことができ、私たちには彼らはどうしているのかわかりません」。

Cravendale ( 純粹濾過乳 )

「かえって一体何を濾過しているのかが気になります。私たちは今まで何を飲んでいたのでしょうか」。

「彼らは何でもかんでも取りだしてしまいます。でも、それをどうやって濾過してるかまでは説明してくれませんよね」。

「私は見たことがあるけれど、1ポンドを超えていて、2リットルの牛乳に1ポンド以上も払うのはバカげています」。

「その通り。恐縮ですが、そんなわけで、必要なものを全部取り去ってしまったためにかえって多くの人々が病気になっているのではないのでしょうか。我々はあまりにもクリーンで、バクテリアの類を遠ざけ過ぎています」。

「私はこれまで店に並んでいるのを見たことがありません。もしあれば買っていたと思います。私はそのアイデアが好きだし、試してみたいと思います」。

「すると本当にUHTに近づいているわけでしょうか」。

「私はこれまで牛乳は牛乳だと思ってきましたし、私が買っている牛乳以外に何か特別な牛乳があると思うと心配になります。私が買っている牛乳に何か問題でもあるのでしょうか」。

「Asda では、彼らの売っている牛乳の貯蔵期間が7日間を超えると宣伝しています。牛乳を1週間を超えて保存したい人がいるなんて想像ができません」。

有機牛乳：

「私は断然有機牛乳を選びます」。

「私は有機牛乳を Sainsbury から買っています。Sainsbury は有機食品の品揃えが豊富です」。

「私は有機食品を買っていますが、これまで有機牛乳を買うことは思いつきませんでした」。

「私はバカみたいだけれど、説明を聞いて初めてわかりました。私はこれまで牛乳は単に牛乳であり、どの牛乳も同じだと思ってきました」。

「普通は乳牛が遺伝子的に組み替えられているなんて考えません。またその副作用についても考えません。でもこれからは考えるようになります」。

「すべての有機牛乳がそうだというわけではありません。有機牛乳とはいっても、普通の牛乳とは殺菌方法が違うだけの場合もあります。また、乳牛に良質で栄養の高い非遺伝子組み換え飼料を与えているという意味でもありません」。

「私が有機牛乳について考えるのは、ざっとこんなところです。私は健康志向なのです」。

「それは甘言です。販売するためのまやかしで、私にとって重要なのは乳牛です。乳牛には有機肥料で栽培した牧草だけを食べさせるべきですが、それが可能だとは思いません。我々は皆技術進歩の犠牲者であり、選択の自由はなく、数年前にいた場所に戻ることはで

きないのです。」

表53c 「付加価値」飲用牛乳製品のイメージ(続)

「私は本物の有機食品だったけれど、1日以上もたないものを買っていました。ジャガイモは芽が出るし、レタスは次の日には萎びてしまいます。ですから、1週間ももつようなレタスが本当に有機栽培か、どうすればわかるのでしょうか。」

「私は行きつ戻りつしています。私たちはハンバーガーみたいなもので育ち、既にくずみたいな食品をあまりに多く食べているため、今更食べ物を変えたところでそれほど大きな違いはないのではないかと思います。」

「次は一体何が起きるか分からないので心配です。問題について私は良くわかりません。何年にもわたって隠されてきた色々なミスが暴露され始めているため、心配です。それでも、値段があまりにも違います。有機食品はあまりにも値段が高いため、今ではそれほど関心がありません。お店でチェックすることはありません。」

「私は遺伝子組み換え食品についてはあまり心配していません。有機食品と何か関係があるのでしょうか。」

「私には、ある牛乳が他のものよりも優れている理由が良くわかりません。試してみたことがないので、私は少し無智なのかもしれません。もっと良いものを食べるためには私の良心に訴えるものが必要で、この問題についてもっと情報が必要です。」

「はるかに味が良ければ買います。ただそれほど違いがあるとは思えません。」

「有機牛乳の方が自然なので味も良いはずですが、普通は新鮮なものを買えば、味も良いので、より自然なものであれば味も良いはずですが。」

「有機牛乳が手に取りやすい場所にあれば助かります。小さな瓶に入っているか、棚の一番上にあることが多く、わざわざ買う気が起きません。手に取りやすい場所であって、有機牛乳であることと、原産地が分かるようにする必要があります。少なくともそうすれば、欲しい時に表示を読むことができるし、それを初めて見る人々も読むかもしれません。」

「目についたら試してみるかもしれません。確かにその方が自然かもしれませんし。でも、値段が数ペンス高い場合には買うとは限りません。同様に味の問題です。家族がいると、単に数ペンスの問題ではありません。商品一つごとに数ペンスで、合計すれば数ポンドの違いになります。」

「私は本当のところは誰も信用していません。農家は、スーパーマーケットに出荷してもあまりお金にならないため、同情しています。私の中の半分は農家が我々を毒殺するようなことはしないだろうと言っていますが、もう半分は、なぜ彼らがこのような事をするのか、なぜ彼らが狂牛病を秘密にしていたのかと言っています。振り子みたいです。ブランドを見て信用するのかもしれませんが、私にはまだはっきりとは言えません。私の場合には、Marks and Spencer や Birds Eye といったブランドの方が信用できます。安物も買うけれど、豚のソーセージのようなものを買う場合、定評のあるブランドのものを買い、安物は買いません。」



「私はとっても混乱しています。あまりにも多くの問題があるため不安です」。

「トラクターのマークについては気がついていました。その意味は、英国の良質な水準の農家で作っており、はっきりとした基準があり、チェックされているということです。私はそれをラジオで聞いて、スーパーマーケットで見つけました。良い考えだと思います。売るための戦略でなければ」。

「私は前に買ったことがあります。まあまあです。味が少し濃いような気がします」。

「いつもスーパーマーケットの間違った場所に置いてあります。Sainsbury の場合には、ワインやビールの横にあります。スーパーマーケットでは、有機食品をなぜまともな場所に置かないのでしょうか」。

「私たちが今苦しめている癌も食品チェーンによって引き起こされているのではないかと心配です」。

「既にある程度の被害は生じています。私たちは既に非有機食品を食べてしまいましたが、子供たちなら助けることができます」。

「私は無知なのかもしれませんが、あまり関心がありません。私たちが食べる食品は十分に健康的だと思います。有機食品のために大金を払うつもりはありません」。

「私は多少有機牛乳を買うかもしれませんが、値段によって変えることができるよう、一定量を普通の牛乳を牛乳配達から、またスーパーマーケットから紙パックで」。

これらの表も、差別化された飲用牛乳製品に対する消費者の意識、知識、およびイメージの多様さを浮き彫りにしている。実際のところ、注目すべき最初の重要な点は、過半数のグループで、参加者たちが、標準的な脂肪をベースにした製品以外のいかなる飲用牛乳関連製品についても思い出すのに苦労したことだった。こちらが催促して、ようやく数名の参加者が、Asda で栄養強化製品を見たとき語り、Cravendale というブランド名の長期保存タイプの製品や有機牛乳を見たとき述べた。このことは、製品開発とマーケティングにおけるイノベーションが報われるために、最も重要な、サプライチェーンの段階、すなわち販売段階において不可欠な商品計画に関するイノベーションが欠けていることを示しており、このこと自体が重要である。

本質的に最も差別化されていない飲用牛乳である地元産の生乳についてみた場合、全く無関心から、おそらく地域的なアイデンティティーが最も強いと思われる主に南西部と北東部における地元産の生乳に対する情熱的な支援まで、この概念に対する反応はグループによってまちまちだった。

肯定的な評価を取り上げると、家畜に手をかけている篤農家が生産し、良質で追跡可能な地元産の生乳については、多くの参加者、特に多くの消費者が（知識は少ないとしても）農村共同体に対して一定の憧れを持っているロンドンの参加者が好意的に受け止めていた。生乳については新鮮さが重要な特性だと見なされ、全体としては地元産の生乳の方が新鮮であるべきで、味も良いはずだという点について意見が共通していた。他の人々は、地元産の生乳が一種の慈善事業であり、これをマーケティングし、購入することが、（正当化され得るような）価格プレミアムが農家に還元されるよう保証するための一種の地方税で

あるという意見さえあった。最後に、どんな利点があるにしろ、数人の参加者は、こうした製品の商品計画を積極的に行えば(「目につけば」)「平均的な」買い物客が量産品のプラスチックボトルの中からわざわざ探し出す必要がなくなると痛感している。

否定的な側面については、多くの参加者が、地元産の生乳について、それほど遠くまで運ぶ必要がないため、安い値段で売らねばと感している。その地域の外から移ってきた人々や、地元の農家に対してあまり親近感を持っていない人々の視点に立った場合、こうした製品は本質的にはいかなる価値も持たず、従ってプレミアムをつける理由もないことは明らかである。重要な点は、少数の参加者が品質を保証した英国産の食品キャンペーンのトラクターのロゴを思い出し、単なる原産地よりも、こうした種類の保証に対して価格プレミアムを支出する価値があると考えていることだった。さらに、地域の生乳に関する議論は、多くの参加者の心に自分たちが飲んでいる生乳に一体何が起きているのかという疑いの種をまく効果があった。結局のところ、牛乳は牛乳に変わりはないはずではないのか。

特許の濾過プロセスを用い、味を損なうことなくバクテリアの数を減らし、保存期間を延ばす Cravendale に関する議論でも、不確実性と疑問のトーンが続いた。表 5 3 c の発言記録が示している通り、これに使われているプロセスに対する疑問、一体何を濾過しているのかなど、この製品については多くの参加者が疑いを持っていた。多くの参加者の耳には、製造業者が「自然を弄んでいる」ように聞こえ、いずれにしても、(普通の牛乳の貯蔵期間であると Asda が主張する) 7 営業日以上保存できる牛乳の利点があまり理解できず、我々の食品チェーンに「自然に発生する」バクテリアをこれ以上減らすこと健康上の利点を疑問視していた。

そこでいよいよ、有機牛乳について取り上げたい。有機牛乳をスーパーで見かけた人はほとんどいないものの、多くの人々が有機牛乳に抱いているイメージはかなりはっきりしたものだ。表 5 3 b と表 5 3 c がはっきりと示しているように、有機食品にはなお、あまりに値段が高過ぎるという欠点がある。また多くの回答者は、有機牛乳というものが、何ら実質のないものにプレミアムを支出するよう消費者を「釣る」ためのマーケティング上の煙幕であるという以上の考えを受け入れることを拒否していた。また食品の安全性をめぐる論議に疲れているという問題があり、多くの参加者はフードチェーンが 100%安全になることはあり得ないという事実を受け入れ、好きな物を食べてはいけないといわれるのに飽きていた。

情報が無いことは問題であり、数人の参加者は、有機食品全般の利点について自分たちが十分に動機付けされていなく、適切な情報を得ていないことを認めた。ところが特に生乳については、多くの懐疑論者でさえ生乳こそ最も自然な食品であると見なしている以上、そもそもその有機版が必要な理由が全く理解できない様子だった。とはいえ有機牛乳製品に対する市場の需要は強く、有機牛乳という考え方に純粋に興味を持った参加者も多かった。参加者の多くは、健康への直接的な利点について認識していたものの、環境上の利点について認識している人々はそれよりも少なく、さらに少数の人々は、有機牛乳の方が味が良いはずで、味が良ければ買いたいと思っていた。

若い母親たちは有機牛乳の重要な市場であるように見えた。その理由は、人生の後半にあり、既成事実として食品の摂取を通じて既に被害を被った人々よりも、むしろ子供たちに小さい年齢から自然で健康的な食品を与える利点について理解していたからである。

商品計画について言及し、有機牛乳に対する関心を表明した数名の参加者は、有機牛乳製品を探す手間を省き、また価格を比較し易くするため、これらの製品一般を従来の代替製品と並べて陳列すべきだと考えていた。一般的なイメージとしては、有機牛乳が他の「特製」生乳と同様、通常の場合、小型で地味な色の容器に入り、「転向者」にしか見つけれられないような目線よりも上の位置に陳列してあり、一方で「平均的な消費者」はこれに気付かないまま生乳の陳列棚の前を駆け抜けていくというものだった。

#### 5.2.2.4 チーズの購入行動

飲用牛乳に対するイメージを詳細に検討した後、チーズと、チーズの購入行動を左右する要因に論議を向けたい。この製品分野に関する意見を表54にまとめた。

消費者が生乳よりもチーズに対してはるかに「関心がある」ことは明らかである。多くのスーパーマーケットで購入できるチーズの種類は膨大であり（しかも増えており）、これを食べる機会は、子供の弁当からディナーパーティーまで幅広い。それでも、英国のチーズ消費者は、少なくとも大陸の消費者と比べて単純であり、それほど洗練されていない。マイルドチェダーチーズが好物であり、またマイルドチェダーチーズは、需要の強さを示す数値的な指標となり、消費者の大きなセグメントについてその購入に係る唯一の信号である。

表54のコメントを見ると、まるでお菓子コーナーを思い出す。チーズの場合、消費者はあまりの選択の多さに甘やかされてしまい、またチーズコーナーのもう一つの魅力として、試食が喜ばれている。パック入りチーズのコーナーでは、革新的な包装が消費者の目をとらえ、消費者の試し買いを促している。

表54 チーズの購入行動

「私はどんなチーズも好きですが、いつもは West Country Farmhouse と Philadelphia Light を買っています。この2つは私がサンドイッチを作る時の定番です。私が家にいる時にはいつもこれ（West Country Farmhouse）を冷蔵庫に入れているのですが、クリスマスの時には、出かけて行って好きな種類のチーズをそろえます。私はチーズが大好きですが、脂肪分が多いため、少し控えめにしています。」

「基本的なハードチーズとソフトチーズが冷蔵庫に入っています。あと、チーズコーナーで気に入ったものも。」

「私はハードチーズしか買いません。これをサンドイッチに入れるかトーストに載せます。チーズは好きなのですがとても太るので、いつも買っているわけではありません。」

「私はプリティッシュチェダーチーズを買います。それがアイルランド産か英国産であるかについては構いません。でも、フランス産のチェダーチーズは買いません。」

「Tesco のチーズコーナーには、いつも誰かがいて、チーズを試食させていて、割引券もくれます。その時にはどれを買うか決める前にだいたい4種類ぐらいのチーズを試してみて、それから買います。割引券には次に買った時に値引きすると書いてあるので、そうしています。」

「好きなチーズは決まっています。私は Brie が好きなのですが、Brie は湿ったものに限ります。それが Brie の食べ方だからです。でもどの Brie 美味しいわけではないので、美味しい Brie を探さなくてはなりません。気に入ったものを探すためには本当に試行錯誤が必要です。」

「販売促進なのかもしれません。スーパーマーケットの棚に30もの珍しい商品が置いてあるのを見ると、本当に心が迷います。外見が気に入ったチーズもあり、また包装が気に入ったチーズがあると、どれを買って良いかが分からなくなるので、どのチーズを買うかはジレンマです。これはどの製品についても言えることです。そんなわけで特別販売や通路の最後に置いてあるものが決める助けになります。というのも、何列ものさまざまなチーズを見た後に、そこに特別なチーズがあると『これにしよう』という気になってしまいます。」

「Cathedral、Double Gloucester、West Country など、比較的伝統的な英国産の美味しいチーズもあります。」

「私は特売の中から選ぶ傾向にあります。特売のチーズは綺麗な包装に入っている時があって、楽しみを加えてくれます。そのチーズの原産地がどこで、どのように作られているのか。それはコテージチーズなのか、バルクスタンダードなのか。値段の高いチーズは厚い包装に入っています。私はスーパーマーケットの独自ラベルのチーズはあまり買いません。普通は cathedral city などのブランドチーズを買います。私はどうも包装に惹かれているようです。」

「特別な時には違う種類のチーズも買いますが、普通の時にはチェダーチーズを買っています。」

「低脂肪のチーズ、子供たちに食べさせるチーズや気に入ったものです。」

「好物の Brie についてはチーズコーナーに行きますが、他のチーズはパック入りを買ってきます。まだ食べたことのないチーズについてはチーズコーナーで試食することもあります。パック入りチーズについては食べたことがなくても試してみる気がしません。」

「『自家製』という言葉は、少し釣り文句のような気がします。」

「私はそれ（有機チーズ）を試してみましたが、チーズコーナーで検討し、眺める時間がありません。でも値段に目が飛び出ました。」

「オーストラリアチーズ。私は包装を見て、試してみたいと思いました。目立っていました。」

「チーズによっては見た目が豪華なものがあって、決め手になります。」

「『自家製』チーズと聞くと、味が濃いようなイメージです。」

少し驚きだったのは、多くの参加者がフランス産のものは一切買わないと話していた以

外、原産国をあまり重視していなかったことだ。飲用牛乳の場合と同様、味と健康問題について若干の討論が行われ、参加者はチーズに対する執着を語る一方、好きなチーズに低脂肪のチーズ製品を買うことで楽しみを我慢していると語った。

数が増えている「特製」チーズの価格が比較的高いことを考えると、試し買いを促す上で価格面での販売促進は一般に重要かつ効果的な方法だと見なされている。しかしながら、チーズの購入決定においては、食事のTPOが決定的に重要な要素があり、ディナーパーティーで出すような場合には、価格がチーズの購入にそれほど重要な役割を果たしていないものの、お弁当のサンドイッチに使うマイルドチーズを選ぶ場合には、価格が比較的重要な役割を果たす。

次に地元産の生乳の場合と同様、(地域産のチーズとは別の)地元産のチーズに議論を向けた。しかしながら、一般的に言えば、こうした考え方に対する反応は明らかに否定的であり、この場合、味だけが重要な決定要因になっている(表55を参照)。

地元産の生乳と地元産のチーズとの違いは、消費者のイメージとして生乳の味の違い(があるとしても)が小さいと思われるのに対して、チーズの場合には、味にかなりの違いがあるため、参加者が地元の産業を支援するという考え方に無条件に賛同することがはるかに困難だった。さらに、はっきりとした特徴を備えた各地方のチーズの伝統があるため、参加者にとっては、例えばノーサンブリア・チーズやノッティンガム・チーズといったものの利点について理解することは困難だった。いずれにしても、チーズの場合も、小売店の棚のスペースをめぐるチーズ分野内部の激しい競争と、消費者が現在極めて広い選択の幅に直面している事実を考慮し、商品計画の問題が特に重要なポイントとして取り上げられた。

表55 地元産チーズへの関心

<p>「味と歯触りが気に入れば、もう1度を買うかもしれないけれど、気に入らなければ買いません」。</p> <p>「私の場合、全く左右されません」。</p> <p>「そういうチーズがあれば、是非買いたいです」。</p> <p>「そういう話は好きだし、風変わりて面白いけれど、食べて気に入らなければ好きにはならないし、また買おうとは思いません。それをアイルランドやウェールズの農家がつていようと、誰がつてようと、それだけの理由でチーズを買おうとは思いません。そうできたら良いけれど、別にその農家を支援したいとは思わないので、そのためにわざわざお金を使おうとは思いません」。</p> <p>「それをはっきりと表示しなくてははいけません」。</p> <p>「そうですね、夕食の食卓に並べて、今日は地元産のチーズを買ってきたといえば、話題にはなるかもしれませんが。というのも、人々は地元の製品に興味を持っているからです。一般的に誰でもそうだと思います。彼ら(農家)に同情する気持ちがありますから」。</p>
--

### 5.2.2.5 スーパーマーケットで販売している一連の地域特製乳製品に対する関心

商品計画と購入場所の立地および外見の重要性に繰り返し言及しつつ、討論の最後に、一連の地域特製乳製品の商品計画と販売を一緒に行い、スーパーマーケットで販売する可能性について質問した。例えば「西部の味」、「ノーサンバーランドの味」、「ノッティンガムの味」、および「マンチェスターの味」などの言葉を使うことで、地元のアイデンティティーや特別な乳製品というイメージを作り出すことができ、初めて地域レベルに限るものの、特定のスーパーマーケットで販売できる。

表56の発言記録のまとめは、こうした考え方に対して幅広い支持があるものの、こうしたアイデアにスーパーマーケットが関心を持つかどうかについて多くの人々が疑問に思っていることをはっきりと示している。地域に対して強い愛着を持っている人々の場合、即座に肯定的な反応が返ってきた一方、より慎重な意見では、味と品質の重要性について取り上げていた。地元産ではあっても品質の悪い製品を購入し続ける人はほとんどいなかった。

それぞれの乳製品（生乳、チーズ、ヨーグルトなど）の数量が少ない点を考えると、特に、生乳の棚やチーズコーナーに別々に陳列したのでは目立たず、さまざまな乳製品を一緒に陳列することで存在感をアピールできるため、一緒に陳列するという考えは広い支持を集めた。全体として、こうしたコレクションを効果的に陳列し、その地域で宣伝すれば、どのスーパーマーケットであっても消費者の関心を引き付けるという点について幅広い同意が得られた。

表56 スーパーマーケットにある一連の地域的な特性乳製品に対する関心

「関心はあるのですが、Sainsburyのような店でもやっているのを見たことはありません。」  
「人々の関心を集めるためにはかなり広告しなくてはならないと思います。」  
「やってみるしかありません。」  
「値段を安くするべきです。そう期待します。」  
「飲んでみて味が好きだったら、他の製品に戻ることはないと思います。」  
「包装、口コミ、宣伝などを全体としてどううまくできるかです。何か魅力的なものがあって、そのことが十分に伝われば、それを買いやすくなります。理論的には良いアイデアだと思います。」  
「チーズの価格についていえば、少し余計に払っても良いかもしれません。どちらかといえば贅沢品かもしれません。」  
「隅に押しやっけてはだめです。目立つところに置かないと。」  
「地元の製品を買うのにどこに行けば良いかわからないので、スーパーマーケットで販売するのは良い考えだと思います。」  
「いくつかの製品を一緒に置くというのは良いアイデアです。」  
「私は彼らの時間が無駄になるとは思いません。新製品を取り上げる余地は常にあると思

います」。

「ノーサンバーランドの製品を一つ買うと、もう一つがタダになるのだったら良いのだけれど」。

「好きなものを選んで組み合わせて、例えば小型のチーズを6つで1ポンドとか。そういう具合にしてくれると、『これはステキ』という感じで、次はフルサイズを買ってみようという気になります」。

洞察力のあるニューカースルの女性が語っているように「私は彼らの時間が無駄になるとは思いません。新製品を取り上げる余地は常にある」はずである。

まとめると、フォーカスグループの参加者の意見は、狙いを注意深く絞り、商品計画を効果的に行い、飲用牛乳とハード（チェダー）チーズのそれぞれの分野について、コモディティ（commodity）の罫から抜け出す助けになるような付加価値のある製品が登場すれば、飲用牛乳とハードチェダーチーズの両方の製品分野について、新製品を開発する大きな余地があるという我々の主張を裏付けられた。しかしながら、積極的な意見と同程度に懐疑的な意見も存在し、より規模が大きく、全体を代表させるのによりふさわしい消費者のサンプルを対象に、差別化された製品に対する関心の度合いと、これにお金を支出する意欲を数量化することが、潜在的な市場セグメントの改革を成功させるカギになる。そこで次に消費者調査のデータの分析に目を向けたい。

### 5.3 数量的な調査

数量的な調査は、一定の範囲の差別化された乳製品に対する消費者の関心の高さと、乳製品分野の中で最も基本的な生乳やチェダーチーズなどの製品にさえ、付加価値をつける余地があるという証拠を示している。フォーカスグループは、特に、価格の高い製品分野（ヨーグルト、他のフレッシュ乳製品デザート、クリーム、およびスプレッド乳製品）におけるブランド製品の重要性和、地元で生産された乳製品や地域的な特性乳製品に対する関心もかなり高いことを裏付けていた。また彼らは有機牛乳製品全般と特製牛乳（長期保存、有機、ビタミン/カルシウム強化など）にかなり懐疑的であることを示していた。

#### 5.3.1 調査の目的

消費者調査は主に3つの目的、すなわち以下の内容について確認することを目的としていた。

- ・ 酪農生産者に直接かかわる2つの属性、すなわち原産地と生産方法という乳製品固有の属性の相対的な重要性。
- ・ 特に地域や有機などの特徴との関係で、特別に差別化された乳製品に対する関心

の高さ（とこれに支出する意欲）。

- ・ 有機牛乳製品全般に対する姿勢とそのイメージ。

乳製品の種類が極めて多岐にわたり、また質問項目をできる限り短くし、簡潔にする必要があったため、調査の対象を飲用牛乳とチェダーチーズに絞った。これには次の2つの理由があった。第一に、この2つの製品で人間の消費する生乳のかなりの部分を占めており、従ってこれらの製品の収益が改善すれば、農場渡し乳価にかなりの波及効果があること。第二に乳製品分野の中の最も基本的な2つの製品を差別化することができれば、価値の高い乳製品を差別化する余地はさらに大きいと考えられたこと。

### 5.3.2 調査手法

4つの地域（中部 - ノッティンガム、北西部 - マンチェスター、北東部 - ニューカースル、および南西部 - トントン）のそれぞれについて300名を対象に面接インタビューを行い、合計で1200名のサンプルを得た。回答者については、街の中心部のショッピングエリアとスーパーマーケットから無作為に選択した。すべての回答者を女性とした。

すべての質問項目（付録Bを参照）は、回答し易くすることを主眼に置き、細心の注意で設計した。従って、質問はすべて「独立」させ、すべての質問に答えてもらうために質問の長さも制限した。質問項目の第一部（質問1 - 4と6）は購入および消費行動に関するものにした。質問5と7は差別化された製品に支出する意欲に焦点を合わせ、質問8は有機牛乳製品に付随するいくつかの特有の問題に関するものにした。質問9と10は、差別化された代替的な生乳及びチェダーチーズ製品に関するものとし、最後の質問（10と11）は、地域的な特製乳製品に対する関心の高さに特に焦点を合わせた。

調査データはSPSS（社会科学のための統計パッケージ）を使って分析した。その詳細なデータを付録Cの表にまとめた。

度数表を使ってそれぞれの質問に対する回答の分布を示し、必要な場合には統計の結果を（例えば平均値、標準偏差などの形に）まとめた。主要な人口動態学的な変数（たとえば年齢、所得、職業、住所）が、回答者の姿勢、イメージ、選好、および支出する意欲に影響を与える度合いについて決定するためにクロス集計を行い、必要に応じて相関分析（ANOVA）を行った。

クロス集計によって示した関係性の統計学的な有意性は、カイ二乗統計を使って決定した。カイ二乗統計を利用したのは、名目または序数の尺度で測った時（すなわち、分類別のデータがある時）に2つの変数の間に結合が存在するかどうかを確認したい場合だった。結果的には、カイ二乗統計の確率があまり小さく、推定が許容されない場合を除き、変数（すなわち購入する意欲と年齢）の間には結合がないと推定された。

変数を分割表（またはクロス集計）で分類し、それぞれの分類の中で実際に得た回答の数（ $O_i$ ）と結合がないと仮定した場合の期待数（ $E_i$ ）とを比較した。この検定により、実際に得た回答が、カイ二乗統計を使った帰無仮説（結合がない）のもとで期待される答



と十分に近いかどうかを決定した。

$$((O_i - E_i)^2 / E_i)$$

ANOVAとは、関心の度合いの変数（例えば1人当たりの消費量、重要度の評価）を間隔または比率の形で（すなわち、分類的なデータではなく、計量的なデータがある場合）測定し、2つ以上のグループの平均値を比較したい時に使う統計上の技法である。複数のサンプルの（F統計の確率で決定した）平均値の差があまりにも大きく、推定が許容されない場合を除き、その2つ（以上）の集団が同じ母集団の平均値を共有すると推定される。

ANOVAの基本的な概念とは、一つの母集団から取り出した任意の数のサンプルは同じ母集団から取り出した独立したサンプルとして扱える（すなわち、それぞれのサンプルは同じ平均値を持った母集団に属する）という仮説にもとづき、ひとまとまりのデータにおける変数の2つの測量数を比較しようとするものである。この検定を行う場合、2つ（以上）の分散推計値が同じ母集団に属する（すなわち、同じ母集団の平均値を持った分布から得られる）という推定にもとづいて分散率を計算し、その結果をF分布から得た臨界値と比較する。

年齢、所得、職業、住所について、質問1、3、5、7、9 - 11のクロス集計を行った。質問2、4、6、および8の結果にANOVAを適用した（付録C参照）。

### 5.3.3 結果

5.3.3では、調査の結果として得られた主な知見を3つの部分に分けて示す。1つ目の部分ではサンプルの構成について説明する。2つ目の部分では、飲用牛乳とチェダーチーズの購入行動について集めた情報を検討する。3つ目の部分では、差別化された生乳およびチェダーチーズ製品に対する姿勢、そのイメージ、およびこれに対して支出する意欲に焦点を合わせる。

#### 5.3.3.1 サンプルの構成

サンプルの主な特徴を表57にまとめた。

表57 サンプルの主な特徴

	回答者の数	回答者の割合（％）
年齢：		
18 - 30歳	70	6
31 - 45歳	542	45
46 - 55歳	376	31
56 - 65歳	170	14

65歳超	41	3
就労者の職業：		
A	26	2
B	344	29
C	724	60
D	103	9
世帯の全所得：		
1万ポンド未満	9	1
1 - 2万ポンド	197	16
2 - 3万ポンド	672	56
3 - 4万ポンド	197	16
4万ポンド超	124	10
就業形態：		
フルタイム	271	23
パートタイム	485	40
未就労 / 退職	442	37

調査で利用したサンプル採取方法の性質を考慮すると、サンプルの構成が、英国の国民全体の人口動態学的な構成の正確な反映になることは期待できない。事実、ここで関心の対象になっている人口は、英国国民全体ではなく、自分または家族のいずれかのために食料品を購入する人口である。それにもかかわらず、サンプル集団の規模がかなり大きいことから、(少なくとも食品の購入行動に関する限り)我々としては(年齢、所得、および職業など)重要な人口動態学的な特徴をかなりの程度までカバーできたのではないかと期待している。

これらの重要な人口動態学的な特徴については良好な広がりを得たものの、最も年配の世代と最も若い世代についてはサンプル数の比率が実際よりも少なく、また最も所得の高い層と所得の低い層についても同様である。しかしながら、重要な点は、むしろサンプルが基本的には単一かつ最大のセグメントである、主流の社会経済学的な集団に属し、「平均的な」可処分所得を備えた世帯の「中年の」食品購入者で構成され、通常の場合、新製品の概念に対してよりオープンな高所得および年齢の若い世帯や、新製品に対して慎重な低所得および高齢の世帯の比率が高くなり過ぎ、サンプル集団が歪められてはいないことである。

これまで説明したように、消費者の我々の模索している概念に対する消費者の反応がさまざまな集団(若年/年配、高所得/低所得、または英国のどの地域に住んでいるか)ごとにどの程度異なるかについて分析するため、人口動態学的なデータを使って回答者を分類した。しかしながら、この場合については表57で示したサンプルの特徴は相互に独立していないため、いっそうの注意が必要である。言い換えれば、年齢、所得、職業、就業形態、居住地域との間に統計的に有意な関係があるということである。特に、ノッティン

ガムとトーントンの解答者の場合、マンチェスターやニューカースルのサンプルと比べ、年配に分類されるサンプルの割合が高く、社会経済学的にも所得面でも高く、若い回答者の中でも、年配の回答者の中でも未就労の比率が最も高かった。こうした違いは、少なくともそれぞれの集団の違いをかなり反映しているため、これによって調査結果の有効性が損なわれるわけではないものの、上述の結果が浮き彫りにしている一連の範囲の人口動態学的な特徴の全般にわたる分析から何らかの推論を引き出す場合、こうした連関について留意する必要がある。

### 5.3.3.2 購入行動と消費行動

最初のいくつかの質問の狙いは、生乳とチーズの購入行動と消費行動に関する比較的基本的な情報を得ることだった。

これらのサンプルでは、Sainsbury と Tesco の買い物客が圧倒的に多く、3分の1強の回答者が食品の主たる買い物を Sainsbury で行い、4分の1弱の回答者が Tesco を愛用していた。15%の回答者食品を主に Asda から購入し、12%が Safeway から、9%が協同組合から、そして4%が Morrison からだった。トーントンのサンプルの場合、Tesco の買い物客がかなり少ない一方、他の地域よりも Safeway と協同組合の比率が高かった。当然のことかもしれないが、Morrison の買い物客は主にマンチェスターとノッティンガムに住んでいる。

興味深かったのは、半分強の回答者が、牛乳配達員に生乳を配達してもらっていると述べたことだった。しかしながら、牛乳配達員の比率は北東部ではかなり低く、年配の世帯、高所得の世帯、およびフルタイムで働いている世帯に多かった。

1世帯の1週間の平均消費量は、チーズの場合0.1 - 3キログラムの範囲にあり、週に平均して0.2キログラム、また生乳の場合、1 - 11ポイントで、週に平均して4.7ポイントだった。チーズの消費量は平均してニューカースルとノッティンガムで高く、生乳の消費量は平均してマンチェスターとニューカースルで高かった。

この分野の最後の質問では、消費者が飲用牛乳とチェダーチーズを購入する場合に重視する特別な製品属性について回答を求めた。これらの質問に対する回答を表5.8にまとめた。

**表5.8 生乳とチェダーチーズのさまざまな製品属性の重要性**  
(1 = まったく重要ではない、7 = 極めて重要である)

製品属性	飲用牛乳			チェダーチーズ		
	模範点数	平均得点	標準偏差	模範点数	平均得点	標準偏差
乳脂肪分	4	3.65	0.82	4	3.60	0.84
原産国 / 地域	3	3.15	0.87	3	3.16	0.76

有機生産	4	3.42	0.96	4	3.26	0.87
伝統的 / 農家調理法	-	-	-	3	3.48	0.90
新鮮さ	5	4.58	0.82	5	4.58	0.98
対費用効果	3	3.46	0.86	3	3.56	0.87
個性的な味	2	2.74	1.5	3	2.99	0.85
包装	-	-	-	3	2.78	0.88

平均得点が4（無関心の度合い）を超えているのが「新鮮さ」という属性しかなく、これらの結果は、生乳やチェダーチーズのような基本的な製品に対する消費者の関心を刺激することがどれほど難しいかを示している。しかしながら、これらの結果は、生乳やチェダーチーズのような基本的な製品であっても、必ずしも対費用効果が、購入時に消費者が最も重視する要因ではないことをかなりはっきりと示している。事実、フォーカスグループが示している通り、英国の食料品買い物客のかなりの割合が、生乳とチーズを含め、個々の食料品にどの程度支出するかについてほとんど考えていないことを示している。

興味深いことに、それぞれの集団がそれぞれの製品属性を相対的に重視している度合いが地域ごとにより異なる。マンチェスターとニューカースルでは、平均して、生乳とチーズの両方について、その原産地がかなり重視されていた。トーントンでは、生乳とチェダーチーズの両方について、その乳脂肪分があまり重視されていなかった。ニューカースルではトーントンよりも生産方法がはるかに重視されていた。またニューカースルのサンプルは、自家製チェダーチーズ、個性的な味、対費用効果について、他の3つの地域よりも重視していた。

回答者の年齢もこの質問に対する回答に影響を与えており、原産国/地、生産方法、個性的な味、対費用効果を重視する度合いと、回答者の年齢との間には負の相関性があった。これに加えて、一般に世帯所得が最低水準の回答者の方が、原産国/地、生産方法、対費用効果、および農家の自家製チェダーチーズについて重視していた。

従って、これらの2つの製品の固有の属性に対する関心は全体としては低かったものの、一定の集団の消費者の関心は、他の集団の消費者よりもはっきりと高かった。これは消費者の態度と購入行動の多様性について注意を促すもう一つの信号である。

### 5.3.3.3 差別化された生乳とチェダーチーズに支出する意欲とそれぞれに対する選好

さまざまな製品属性の重要性について確認した上で、飲用牛乳とチェダーチーズの両方について、回答者が数種類の製品属性の組み合わせに対して支出する意欲について検討したい。回答者には一定の目安（「普通の」生乳4ポイントが89ペンス、「普通の」チェダーチーズ250グラムが1.25ポンド）を与え、特別な製品属性のさまざまな組み合わせ

せのためにどの程度余計に支出（するとすれば）しても良いかを尋ねた。この質問に対する回答を表59と60にまとめた。

これらの結果には、いくつかの鮮やかな特徴がある。86%を超える回答者に、「普通の」製品に何か加われば、少額とはいえ、プレミアムを支出する意欲がある。長期保存乳に対しては、半数以上の回答者が5%余計に、また4分の1の回答者がほぼ10%余計に支払っても良かった。40%を超える回答者は、生乳に関係するすべての属性に対して5%余計に支出する気があった。有機チェダーチーズの場合、60%の回答者が、だいたい10%余計に、20%の回答者が大体20%余計に支出する気があった。半数を超える回答者が、地元産および自家製チェダー地域に対して5%余計に支出する気があった。

**表59 乳製品の特別な属性に対して、4ポイント89ペンスで売っている「普通の」生乳と比べ、どの程度余計に支払って良いか（回答者の%）**

生乳の属性	価格プレミアム						
	なし	1 - 2ペンス	3 - 5ペンス	5 - 10ペンス	10 - 20ペンス	20 - 40ペンス	40ペンス超
長期保存	0.3	16.6	55.3	26.3	1.5	-	-
有機	0.8	46.7	44.1	8.1	0.3	-	-
地元産	2.7	43.0	42.5	11.3	0.5	0.1	-
ビタミン/カルシウム強化	5.9	36.1	47.7	9.8	0.5	-	-
GMOフリー	6.6	49.0	36.9	7.2	0.3	-	-

ノッティンガムとトーントンの回答者は平均して、マンチェスターとニューカースルの回答者よりもGMOフリーと自家製チェダーチーズに余計に支出する気があった。地元産のチェダーチーズに対するプレミアムの平均額は、ノッティンガムとニューカースルで高かった。またマンチェスターの有機チェダーチーズに対するプレミアムは、他の3つの地域よりもかなり低かった。

**表60 チーズの特別な製品属性に対して、250グラム1.25ポンドで売っている「普通の」チェダーチーズと比べ、どの程度余計に支払っても良いか（回答者の%）**

生乳の属性	価格プレミアム						
	なし	5 - 10ペンス	10 - 20ペンス	20 - 40ペンス	40 - 70ペンス	70 - 1ポンド	1ポンド超
有機	0.3	20.0	59.5	19.9	0.3	-	-
地元産	1.4	59.0	35.9	3.6	0.2	-	-
自家製	11.0	50.1	33.4	5.1	0.3	-	-
GMOフリー	10.5	42.1	42.2	5.0	0.2	-	-

また飲用牛乳についても地域差がはっきりしていた。GMOフリーおよび長期保存乳に対するプレミアムの平均額はノッティングガムとニューカースルで高かった。ニューカースルとマンチェスターの回答者は平均して地元産および有機牛乳に余計に支出する気があった。ビタミン/カルシウム強化乳に余計に支出する意欲はノッティングガムとトントンで高かった。

自家製とGMOフリーのチェダーチーズに余計に支出する意欲と、回答者の年齢との間には正の相関関係があった。年配の回答者はGMOフリーの生乳に対して余計に支出する意欲があった一方、若い回答者の方が長期保存および有機牛乳に対する関心はかなり高かった。

フルタイムで働いている回答者は平均して、自家製、GMOフリー、および有機チェダーチーズに対して余計に支出する意欲があると表明していたものの、未就労の回答者の場合、地元産のチェダーチーズに余計に支出する傾向にあった。また未就労の回答者は、フルタイムやパートタイムの就労者と比べ、有機および長期保存乳に余計に支出するものの、ビタミン/カルシウム強化乳にはあまり支出しない傾向があった。またGMOフリーのチェダーチーズおよびGMOフリーの生乳に支出する意欲と世帯の所得との間にも正の相関関係があった。

これらの結果も、飲用牛乳やチェダーチーズのような基本的な製品の場合でさえ、消費者が優れた製品属性に対して余計に支出する意欲があることをかなりはっきりと示している。またこれらの結果は、差別化された製品に対して特定の消費者の集団が、どの程度多く/少なく支出するかも示しており、適切に調整したマーケティングミックスにより、こうした製品のターゲット市場を注意深く絞る必要があることを示している。

我々としては回答者の選好をさらに詳しく確認したかったため、次の質問で、飲用牛乳とチェダーチーズの優れた製品属性の組み合わせを一つ選ぶよう求めた。回答者にさまざまな価格のさまざまな製品のリストを示し、彼らの好みを尋ねた。これらの質問に対する回答を表61にまとめた。

表61のもっとも大きな特徴は、「従来の」製品が好きだと答えている回答者が全体の15分の1しかいないことであり、大半の回答者が何か違う製品を好んでおり、これに対してプレミアムを支出する用意があることである。いずれの場合も、好みの代替製品として有機製品が地元産品をかなり上回り、チェダーチーズの場合には有機チーズに対するプレミアムが20%で、地元産が12%、生乳の場合には有機牛乳が25%、地元産が7%だった。

表 6 1 乳製品の優れた製品属性に対する価格別の選好

飲用牛乳の属性	回答者の%
4ポイント1ポンド15ペンスの有機牛乳	45.5
4ポイント89ペンスの従来の生乳	20.4
4ポイント95ペンスの地元産の生乳	18.4
4ポイント1ポンド15ペンスのGMOフリーの生乳	9.3
4ポイント1ポンド20ペンスの地元産の有機牛乳	4.8
4ポイント1ポンド20ペンスの地元産、GMOフリーの有機牛乳	1.6
チェダーチーズの属性	
250グラム1ポンド50ペンスの有機チェダーチーズ	43.0
250グラム1ポンド25ペンスの従来のチェダーチーズ	21.4
250グラム1ポンド40ペンスの地元産のチェダーチーズ	20.1
250グラム1ポンド50ペンスのGMOフリーのチェダーチーズ	9.2
250グラム1ポンド60ペンスの地元産の有機チェダーチーズ	4.8
250グラム1ポンド50ペンスの地元産、GMOフリーの有機チェダーチーズ	1.6

従来の生乳およびチェダーチーズの両方に対する選好は、他の地域よりもニューカースルでかなり高く、有機牛乳および有機チェダーチーズを好む人々はノッティンガムとトーントンの方が多かった。

未就労の回答者の方が従来の製品と地元産の生乳およびチェダーチーズを選択する傾向にある一方、フルタイムの就労者の方が有機生乳および有機チェダーチーズの両方を選ぶ傾向にあった。

これらの結果を見ると、かなりの数の消費者が何か違う製品を好んでおり、これに余計に支出する意欲があると表明しており、飲用牛乳及びチェダーチーズの製品分野に開発する余地があることかなりはっきりと示している。

フォーカスグループが有機牛乳製品に対して表明した見解が入り交じったものだったことを考えると、消費者が有機牛乳製品に対してどのようなイメージを持っているか理解することが特に重要だと感じられた。従って、質問項目では、有機牛乳製品に関する一連の記載を含め、有機牛乳製品に対する支持または不支持をライカート度数（-2 = 全面的に不支持、-1 = 不支持、0 = 支持でも不支持でもない、1 = 支持する、2 = 全面的に支持する）で表すよう回答者に求めた。これらの質問に対する回答を表62にまとめた。

表 6 2 有機牛乳製品のイメージ

記載	模範的な得点	得点の平均値	標準偏差
有機牛乳製品の値段がもっと安ければ買う人は増える	1	1.03	0.73
有機牛乳製品の包装がもっと魅力的であれば買う人は増える	1	1.03	0.66
スーパーマーケットで有機牛乳製品をもっと目立つように陳列すれば買う人は増える	1	1.31	0.70
有機牛乳製品の味が従来の乳製品よりも良ければ買う人は増える	2	1.37	0.66
有機牛乳製品の利点について人々がもっと知れば買う人は増える	1	1.23	0.68
有機製品だというラベル表示にもっと信頼感があれば買う人は増える	1	0.94	0.69
有機食品という概念それ自体、人々が食品に対して余計に支出するよう仕向けるための販売用のまやかしに過ぎない	0	-0.51	0.66

この結果はかなり明確であり、有機牛乳製品をより効果的にマーケティングすれば、購入を検討する人の数が増えるという点について広汎な同意があり、また有機食品という概念それ自体が販売用のまやかしでしかないという見方は一般的には支持されていない。

しかしながら、マンチェスターとトーントンの回答者は、有機牛乳製品の値段が安ければ買う人が増えるという意見をあまり支持しない傾向にある一方、有機牛乳製品の包装がもっと魅力的であれば買う人が増えるという記載への支持率と、その世帯の所得水準との間にかなりはっきりとした正の相関関係があった。

最後の質問は、地域的な特製乳製品をスーパーマーケットで販売するというアイデアに対する回答者の反応を調べるものだった。フォーカスグループの中では、このアイデアに対するかなり広い支持が得られた。勇気づけられた点は、13%の回答者がこうしたアイデアに極めて関心があると答え、半数以上がかなり関心があると答え、全く関心がないと答えた人は4%しかいなかった。

マンチェスターとノッティンガムでは関心が幾分高く、回答者の年齢と逆相関の関係にあった。当然かもしれないが、未就労の回答者は就労している人々ほどこのアイデアに関心がなく、このアイデアに対する関心は、社会経済学的な立場および世帯の所得の両方とはっきりと正の相関関係があった。

また回答者には、どの地域との結びつきを最も強く感じるかについて尋ね、質問に対する回答を表63にまとめた。これを見ると、トーントン、マンチェスター、およびノッティンガムの回答者のほとんどが、自分たちが現在住んでいる地域に最も強い愛着を感じると答えたのに対して、ニューカースルの回答者はやや離れた地域を回答する傾向が強かった。

しかしながら、この質問から得られた最も重要な知見は、わずか4つの都市の中心部に住



む人々がかなりの数の地域を挙げたことである。このことから、特定の地域のアイデンティティと結びついた乳製品を開発するチャンスはかなり大きい。

**表 6 3 回答者が最も強く結び付けた地域**

地域	回答者の数	回答者の%
マンチェスター	252	21.4
ニューカースル	134	11.4
ノッティンガム	267	22.6
ロンドン	18	0.7
ノースイースト	87	7.4
ミッドランズ	29	2.5
ケンブリッジシア	6	0.5
ハンプシア	6	0.5
ヨークシア	7	0.6
ウェールズ	4	0.4
ランカシア	2	0.2
カンブリア	10	0.8
ボーダーズ	10	0.8
ノースウェスト	14	1.2
イングランド	5	0.4
ノース	15	1.3
スコットランド	6	0.5
コヴェントリー	1	0.1
リンカン	1	0.1
リーズ	1	0.1
ウェストミッドランズ	6	0.5
リヴァプール	2	0.2
ノーサンバランド	1	0.1
ハンバーサイド	1	0.1
イーストミッドランズ	1	0.1
ヘレフォード	1	0.1
トーントン	255	21.6
サウスウェスト	27	2.3
デヴォン	7	0.6
ドーセット	3	0.3
サウスイースト	2	0.2
コーンウォール	1	0.1
ブリストル	5	0.4

## 6 . 結論

英国の酪農産業が今後発展するためには、すべての関係者がビジネスのやり方を根本的に改めなくてはならない。改革を効果的に行うためには時間と労力がかかり、これを戦略的な計画の一環として実施しなくてはならない。現在のテンポで輸入品の浸透が続けば、あまり時間的な猶予はない。従って、この産業が直面している多くの試練に対する現実的な打開策を見つけるため、すべての関係者が緊急に対応することが不可欠である。

酪農家と乳業者との間に信頼関係が著しく欠如している事実、また今後我々を待ち受けている困難な決定について考えると、こうした対話を実現するのは容易ではない。

- ・ クォータを保有しない生産者団体を合理化することは、残された生産者が加工業者の信頼を得ない限り、加工業者にとって深刻な脅威となる。とはいえ、対立ではなくパートナーシップの精神に立って、信頼関係が築かれる兆しは既に存在する。これらの団体の経営陣が、こうした団体の大半が「専属」している加工業者たちと協議した上で、地理的に分けられた生乳の産地をどのように、また誰の監督のもとで管理するかについて合意に達しない限り、合理化を達成することは極めて困難である。必要なのは費用の節約とサービスの改善を実現し、すべての当事者にとって「抵抗できないほど魅力的な」提案である。また短期的にはそこにすべての資源を集中させる必要がある。
- ・ より長期的には、生産性を向上させ、新製品をめぐって豊富に存在するチャンスを開拓するためにさらに加工業に投資する必要がある。しかし、このことは必ずしも「工場の新設」に投資することを意味せず、決してバターや粉乳などの「典型的な」コモディティ (commodity) の生産能力を増強する結果に終わってはならない。食品の材料市場は、大量の付加価値加工にとって大きなチャンスを提供しているものの、このような企業対企業の市場では、サプライチェーンマネジメントの原則にのっとって取引のパートナーの間でかなり緊密なコミュニケーションも必要になる。さらに生産能力があり、販売可能な製品があるものの、資本が不足している場合には、契約加工について検討することも酪農家にとって賢い選択の一つである。「所有権」に執着するあまり事業機会を逸するよりは、市場にアクセスし、利益を共有する方が良い。
- ・ イノベーションは競争において持続可能な優位を得るための唯一の源泉であるものの、生乳の生産者を集団として管理し、「強力な」生産者団体が乳価を「力づくで押し上げる」ことを盲目的に期待してただ待っているよりもはるかに困難である。聡明な人々は既にこの点について認識しており、すなわちコモディティ (commodity) ではなく差別化された製品やサービス、あるいは工場と資本の効率的な活用による費用の節約など、実質を伴った課題にもとづいてコミュニケーシ

ヨンと交渉の水準を高めることで既に「迅速な勝利」を得ている。こうした人々の声に耳を貸すべきであり、「力」と「規制」を求め、酪農産業の状況を少し前の混沌に引き戻す声に耳を傾けてはならない。

パートナーシップ関係の性質とこれに伴う利益の配分は複雑な問題であり、パートナーとなることを検討している当事者たちにとって常に最も大きな不安の源になる。重要な点とは、明確な目標を持ってパートナー関係に入り、期待する結果の優先順位を決め、パートナーシップというものが長期的には多様かつ多くの利益をもたらす可能性のある戦略的な武器であるという事実を忘れないことである。

英国の酪農産業に関する限り、容易にわかる利点が少なくとも4つある。

- ・ コミュニケーションの改善
- ・ 収益率の向上
- ・ 規律の向上
- ・ 参入障壁の強化

知識があることは競争で優位に立つための潜在的な源泉であり、知識がないことは原材料の生産、加工製品の製造、そしてサプライチェーンの全体的な機能の非効率につながる。パートナーシップを結べば、人々がまとまり、経験の共有、市場情報の共有、計画の共有、および知識の共有など、必然的にパートナー間で共有する度合いが高まる。例えば、小売り業者の場合、これまでよりも販売データを仕入れ業者と共有することで、生産計画を改善することができる。これまでの経緯をみる限り、加工業者が仕入れ業者と生産計画や原材料の要件などに関する情報を共有してきたことを示す証拠はほとんどないものの、こうした状況も Milk Marque の分割以来、大幅に改善される兆しがある。

パートナーシップを結ぶことで、利益方程式の両辺を改善することができる。農家が個人または団体として、また加工業者全体でロジスティクスをめぐる選択肢を見直し、より少数のより大型のタンカーでより近い場所に出荷できれば、生乳の調達（輸送および流通）面で大きな利益が得られるものと思われる。価値の側面については、顧客と消費者が何を望み、購入をどのように決定しているかに関する知識を高めることは、提供されている製品／サービスを差別化するための方法を追求する場合に計り知れないほど貴重である。しかしながら、この場合のキーポイントは、収益を高めるためには、付加価値の向上による裏付けがなくてはならないことである。酪農家（またはその民間と公共の両方の代表組織）にとっての課題は、差別化と付加価値のプロセスに積極的に貢献することである。

パートナーシップ関係を結ぶことで得られる3つ目の重要な利益は、これによってサプライチェーンのすべてのパートナーに規律が強制されることである。どのような良薬でも、最終的に得られる結果は、薬に支出した費用をはるかに上回（り、有益である）場合が多い。酪農産業は、サプライチェーンのあらゆる段階、またはサプライチェーンの機能全体にわたって多くの問題を抱えている。さらに薬と対比すれば、少なくとも6カ月前まで、

ミルクマーケティング制度、合同委員会と最終用途別価格設定、そして Milk Marque が採用した対立的な戦略という形で、生産志向のメンタリティーが政府の介入によって恒常化していた結果、酪農産業は病気になってしまった。英国の酪農家と乳業者はあまりにも長い間、市場の現実から保護され、極度に競争的な環境において生き延びるのに不可欠である、タフな営利追求能力を失っていた。水平的なものであれ、垂直的なものであれ、パートナーシップは、市場の具体的な要求にパートナーの意識を向け、ビジネスを行う方法に厳しさを加えることで、薬になりうる。

最後に、パートナーシップは、海外の競争相手による市場への参入に対する障壁を引き上げる効果的な手段となり得る。英国の酪農家と乳業者が自分たちの顧客（と究極的には彼らの最終消費者）のニーズを満たすために努力するほど、いずれにとっても相手を取り替えることが困難になる。

パートナーシップを結んで仕事をする、すなわち共に働き、共に学び、共に新製品を開発し、共に市場を広げ、共に投資収益を改善するという支援を受け入れる意欲のある者にチャンスがあることは間違いない。

パートナーシップが投資の一種であると考えすることは、目先の問題の代わりに長期的な問題の重要性に意識を向ける助けになる。大きく成功したビジネスは、戦略的な目標、すなわち今後どこに向かいたいかに関する長期的なビジョンを明らかにし、戦略計画、すなわちどのような方法でそこにたどりつくかのイメージを用意している。パートナーシップは、ビジネスにとって中核をなす能力と、今後の市場環境に対する見通しに焦点を合わせた戦略目標に沿った戦略計画の一環として考慮すべきである。

英国の酪農産業に関する限り、顧客と最終消費者が望むような高品質の製品を、競争的な価格で、一貫性を持って提供する必要がある、こうした点について認識している企業にとって希望と約束に満ちている。しかしながら、英国の酪農産業のかなりの部分が市場の現実に目を背けており、彼らは短期契約でもとづいて売り買いし、誰から買い、誰に売るかという点で無節操であり、酪農産業が前進するために不可欠な変化に抵抗しようとする。酪農産業のこうした人々は、パートナーシップにより、すべてのパートナーにただちに「公正な」価格が形成されないことを非難するものの、これを実現するためには将来よりも目先の利益に意識を向けなくてはならない。

独立志向は信頼関係の構築を阻み、機会主義的な行動を助長すると言われる。これはある程度正しく、時間さえ経てば、何らかの程度の相互依存関係が育つ。しかしながら、深く根付いている対立的な取引文化と農家の内在的な独立志向、これに（少なくとも英国の酪農産業に関する限り）コモディティ (commodity) 部門におけるパートナーシップタイプの取引関係の多くはまだ始まって日が浅いという事実を組み合わせると、相互依存関係の形成は、一夜にして実現するものではなく、これを各パートナーが熱意を持って追求しなくてはならない。

要するにパートナーシップの参加企業の経営陣は相互依存関係を構築することも目標にするべきだが、これは必ずしもパートナーシップが形成される条件ではない。事実、パートナーシップの参加者が相互について良く知るようになるにつれ、相互依存関係を示す(例

えば、生産者団体がある加工業者のみに特別な成分価格で生乳を供給し、これに対して加工業者の側では生産者または生産者団体に対して、必ずしも高い価格ではないとしても長期の固定価格を提供し、優先的な供給業者としての地位を認めるなど) ことで両者の関係を固めようとする場合もあるし、逆に、(いくつかの理由で) 折り合いが悪いと判断し、別のパートナーか生乳の代替的なマーケティング方法を探す場合もある。

パートナーシップの管理は複雑な仕事であり、話をまとめるのが難しいことは多くの人々が経験している。中には失敗したパートナーシップの例を知らず、また多くの人々が一般にパートナーシップに対して懐疑的である理由についてわからないため、疑うことを知らない農家も存在する。我々の多くが(しばしば苦い) 経験から学んだように、パートナーシップタイプの関係は不安定であり、これを管理することが難しい場合が多い。この苦労を我慢している人々の場合、特に現在のパートナーに代わり得るような企業が控えていない場合、パートナーが物事を良くするために協力しており、これ以外の選択肢ははるかに悪いという事実を受け入れているからである。

パートナーシップを発展させるためには苦労と、パートナーたちの長期的な意図に対する献身、そして目標に対するかなりの確信が必要である。共同事業の成功を保証することは誰にもできない。市場の厳しい掟に堂々と立ち迎えるほど強力ではない場合には特に困難である。収益性を改善するためには最終消費者に提供する価値を高めるしかなく、これは生乳や最も高度に加工された(、しかもブランド品の) 乳製品以外のすべての製品にとって困難である。

それが生産者団体内部の農家と農家の関係であれ、また農家/農業団体と加工業者との関係であれ、効果的な提携関係を発展させるためのカギは3つのCが握っている。

- (理念への) 献身 (Commitment)
- (目的の) コミュニケーション (Communication)
- (努力の) 継続性 (Continuity)

独立を保ちながらそれぞれの力を「協働させる」ためには、パートナーたちが以下の点に努力する必要がある。

- ・ 彼らに課せられた数量および品質に関する要件を満たすためにどう協力するかについてビジョンを共有すること。
- ・ どのパートナーも不利だと感じないような関係を発展させること。通常の場合、これは誰もが利益を得、誰もが勝利者になり、それぞれの評判が高まるという前提に立つ必要があることを意味する。
- ・ 組織文化が相互に衝突しないよう、また(特に売り手と買い手の) 経営者から、取り決めが経営/キャリアを脅かすと見なされないように注意すること。提携して有益な協力関係を構築することに成功するかどうかは、その本質から、これに関与する個人相互の人間関係に大きく左右される。

- ・ 取り決めの実質または精神を損なうような短期的かつ機会主義的な取引に後戻りする誘惑に抵抗すること。市場の厳しさに耐え、短期の機会主義的な利益よりも大きい長期的な利益を生み出せるような強い営利的な関係が必要である。
- ・ 協力的なパートナーシップは、これに対応する人々の数ほど多様であり、さまざまな方法で発展させることができる。またこれを双方のパートナーにとって有利になるよう成長、発展させなくてはならない。これをコントロールすることは困難な場合があり、そのためには網の目のような人間関係と、また現代の科学技術の恩恵をできる限り効果的に活用する必要がある。

「学習する組織」は、大企業において学習を制度化するため（すなわち、大企業が同じ失敗を繰り返さないよう）に1990年代に経営理論家（例えば Senge, 1990）が開発した概念である。この概念を英国の酪農サプライチェーン全体に拡張することが可能性であり、サプライチェーンをベースにした競争の時代に入ると、「学習するチェーン」こそが長期的には勝利者になると信じている。

英国の酪農産業の利害関係者が理解すべき基本的なポイントは、消費者行動、すなわち彼らのウォンツ、ニーズ、および選好について理解する重要性を認識することである。食品の消費者は複雑であり、この調査結果がはっきりと示しているように、彼らのウォンツやニーズは多く、多様で、絶えず変化している。従って、同質の消費者セグメントを見つけ、これに正確に狙いを絞り、適切なマーケティングミックス（製品、価格、販売促進、および流通/品揃え）によってこれに効果的に到達することは極めて困難である。乳製品加工業者を含め、多くの英国の食品製造業者は、さまざまな魅力を持った標準化された製品を開発し、加工効率を最大化し、マーケティングのための支出を最小限に抑えることでこの課題に答えようとした。その結果が、本質的に製造、販売が容易で安いコモディティ (commodity) の生産だった。こうしたアプローチは、生乳やバターのような必須食品の消費と需要が増加し、加工能力に投資するだけでも十分に見返りがあるような成長、そして/または品不足の市場では適切であった。ミルクマーケティングボードと合同委員会は酪農産業のすべての利害関係者に対して、彼らが何に、いくら、投資したかとは無関係に、許容可能な投資収益を保証した。このことは、英国の酪農産業における以上のような志向性をさらに加速させ、酪農産業のイノベーションを実質的には60年以上も阻害した。その結果、英国の今日の酪農産業は生き延びること、特に（CAPと生乳クォータの枠内にある）「自由な」市場で競争することが困難になってしまった。

市場の状況について検討した第5章は、付加価値が高く、成長率の高い製品分野のすべてではないにしても、その多くで、ブランド製品が圧倒的に優勢であり、参入障壁が高いため、最も資金力のある最大手の企業以外には参入できず、海外の企業が圧倒的に優勢であることを示している。しかしながら、第2章と第3章で示した消費者調査の結果は、合計で英国における生乳の消費量の70%以上を占め、もっぱらノンブランドの飲用牛乳およびチーズの製品分野に付加価値をつけるチャンスが存在することも示している。これらの2つの製品分野への供給に対する収益が若干でも増えれば、新たにブランド品のヨーグ

ルトや生クリームに投資するよりも農場渡し乳価（つまり、農家がこれについてどう理解しようとも、酪農家の収益）に対してはるかに大きな効果があることは間違いない。さらに、地方／地域の看板の下で販売され、農家が所有、そして／またはコントロールする企業を含め、中小規模の乳製品加工業者に大きなチャンスを提供しているヨーグルト、アイスクリーム、および生クリームのみならず、有機牛乳と有機チーズのニッチ市場の存在により、こうしたチャンスは、少数の人々だけではなく、全国の多数の人々に開かれている。

報告書の後半の狙いは、消費者市場調査を行うことによって、コモディティ (commodity) 分野（生乳とチェダーチーズ）に従事している企業にとってコモディティ (commodity) の罨から抜け出し、付加価値をつけ、消費者に提供している製品とサービスを差別化するための大きなチャンスがあることを示すことだった。こうした情報がない限り、小売り業者は、極めて合理的に、価格が食品の購入行動における（唯一ではないにしても）重要な決定要素であると考えてしまう。単にその町で最も安い価格を設定することによってではなく、こうした情報を生み出すために投資し、方法論を決定し、価値の創造、対費用効果、消費者にとっての選択の幅の広さを通じて持続可能な競争上の優位に至るかどうかは英国の乳製品サプライチェーンの川上の利害関係者にかかっている。

我々は、調査を通じて明らかになったこうしたチャンスが存在することについて確信している一方、以下の諸点についてさらに詳細に調べるため、MDCが英国の酪農産業の川上の利害関係者のためにさらに調査を進めるよう強力に提言したい。

- ・ 全乳製品にわたって、消費者の購入および消費行動に影響する要因。
- ・ 地域固有の消費者選好と、地方／地域の看板の下で開発する乳製品の調達、加工、マーケティング、および商品計画戦略に及ぼし得る影響。
- ・ 現在の産業構造と生乳の供給および地域／製品について特異的な加工能力を制約する要因を考慮した上で、豊富な地域ブランド乳製品を開発できる可能性。
- ・ 代替的な小売り商品計画戦略と非価格的な販売促進が消費者のイメージと付加価値飲用牛乳およびチェダーチーズの購入意欲に及ぼす効果。
- ・ 付加価値飲用牛乳およびチーズのための食品サービス市場の開発を特に重視して、消費者への代替的なマーケティング経路を構築する機会。

英国の酪農産業、特に川上の利害関係者としては、本質的に付加価値のある市場機会の開拓を（その大部分が海外企業である）ブランド製品メーカーと（消費者が製品を買う動機についてほとんど理解していない）小売り業者のみに委ねることはできない。酪農振興委員会は、酪農家を代表し、また酪農産業連合会（加工業者）およびIGD（小売り業者）と連携し、消費者の購入および消費行動について、大陸やオーストラリアの我々の競争相手に少なくとも匹敵し、できれば世界から羨まれるレベルの認識を育てる上で格好の立場にいる。酪農産業が現在直面している危機を長期的に解決する上で、こうした知識が決定的に重要である。

## 参考文献

- Altmann, M. 1997. Product Policy. I: Padberg, D., Ritson, C. & Albisu, L. (Eds.) 1997. Agro-food marketing, 279-294.
- Bain, J. (1968), Industrial Organization, 2e ed., New York.
- Barker, J. 1992. Marketing - An Introductory Text, 5th Edition, Macmillan, London, UK.
- Barton, David G. (1989), "Principles," in Cooperatives in Agriculture, David W. Cobia ed., 21-34, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bekku, O.F. van, Structure van de Nederlandse land- en tuinbouwcoöperaties - een vergelijkend onderzoek (in Dutch; Structure of Dutch agricultural and horticultural cooperatives - a comparative study), NICE, Breukeven, 1999
- Boehlje, Michael, Jay Akridge, Dave Downey (1995), "Restructuring Agribusiness for the 21st Century," *Agribusiness: An International Journal*, 11, (6), 493-500.
- Boehlje, M., Schrader, L. & Akridge, J. 1998. Observation on formation of food supply chains, In Ziggers, G., Trienekens, J. & Zurbier, P. (Eds) Chain Management in Agribusiness and the Food Industry, Proceedings of the third International Conference, 295-308
- Bogue, J.C., Delahunty, C.M., Henry, M.K., and Murray, J.M. Market-orientated Methodologies to optimise consumer acceptability of Cheddar-type cheeses, in *The British Food Journal*, MCB University Press, 101/4, p.301-316, 1999.
- Carman, H. 1997. Agricultural Price Analysis, in Padberg et al (Eds). 1997. Agro-food Marketing, 51-84.
- Caves, Richard E. and Bruce C. Petersen (1986), "Cooperatives' Shares in Farm Industries: Organizational and Policy Factors," *Agribusiness: An International Journal*, 2 (1), 1-19.
- Chadwick, T & Rajagopal, S. 1995. Strategic supply management: an implementation



toolkit, Butterworth-Heinemann, Oxford, UK.

Champion, S. & Fearne, A. 2000. Supply chain management: what it is... what it isn't... and what it might mean for the wool industry, paper presented to the Grower, Trader and Early-stage Processor Committee, International Wool Textile Organization (IWTO) Technical Meeting, Nice, November 23rd, 2000.

Cook, Michael L. (1995), "The Future of U.S. Agricultural Cooperatives: A Neo-Institutional Approach," *American Journal of Agricultural Economics*, 77 (December), 1153-1159.

Chesbrough, Henry W. and David J. Teece (1996), "When is Virtual Virtuous? Organizing for Innovation," *Harvard Business Review*, (January-February), 65-73.

Council of Logistics Management, 1986. What is it all about?, Oak Brook, Illinois, USA.

Dagevos, H. 2000. The emerging emotion economy, *KLIC T Newsletter*, No.7, 10.

Dairy Crest Limited, The Cheese Report Market Review 1999, [www.dairycrest.co.uk](http://www.dairycrest.co.uk).

Datamonitor. Market Summaries: UK Cream, UK Natural Cheese, 2000, [WWW.clearlybusiness.com/business/information/datamonitor](http://WWW.clearlybusiness.com/business/information/datamonitor)

Day, George S. (1994), "The Capabilities of Market-Driven Organizations," *Journal of Marketing*, 58 (October), 37-52.

Day, G. & Wensley, R. 1988. Assessing advantage: A framework for diagnosing competitive superiority, *Journal of Marketing*, 52(2), 1-20.

Dijk, Gert van (1997), "Implementing the Sixth Reason for Co-operation-New Generation Cooperatives in Agribusiness," in *Strategies and Structures in the Agro- Food Industries*, Jerker Nilsson and Gert van Dijk, eds. Assen: Van Gorcum, 94- 109.

Dijk, Gert van, Kyriakos Kyriakopoulos and Jerker Nilsson (1997), "Overview and Discussion - The Future of Agricultural Cooperatives in the EU," in *The Development of Agricultural Cooperatives tm the European Union*, Onno F. van Bekkum and Gert van Dijk eds. Brussels: COGECA.

DIST, 1998. Improving your supply chain partnership. A self-help manual, DIST supply chain partnership program, Canberra, Australia.

DPIE, 1998. Chains of success. Case studies on international and Australian food businesses, co-operating to compete in global the markets, DPIE, Canberra, Australia.

Fama, Eugene F. and Michael C. Jensen (1983), "Separation of Ownership and Control," *Journal of Law and Economics*, 26, 301-325.

Fearne, A. & Hughes, D. 1998. Success factors in the fresh produce supply chain: insights from the UK, *International Journal of Supply Chain Management*, Vol.4, No.3, pp120-129.

Fulton, Murray, Joan Fulton, J. S. Clark, and Claudia Parliament (1995), "Cooperative Growth: Is It Constrained?" *Agribusiness: An International Journal*, 11 (3), 245-262.

Grunert K. G., H. H. Larsen, T. K. Madsen, and A. Baadsgaard (1996), *Marketing Orientation in Food and Agriculture*. NL: Kluwer Academic Publishers.

Hagelaar, G, Horbeek, A. Spee, R. & Don, H. 1998. Chain entry strategies and chain identity, In Ziggers, G., Trienekens, J. & Zurbier, P. (Eds) *Chain Management in Agribusiness and the Food Industry*, Proceedings of the third International Conference, 463-475.

Harte, N. L. (1997), "Creeping Privatisation of Irish Cooperatives: A Transaction Cost Explanation," in *Strategies and Structures in the Agro-Food Industries*, J. Nilsson and G. van Dijk, eds. Assen: Van Gorcum, 31-53.

Helmerger, Peter G., Sydney Hoos (1962), "Cooperative Enterprise and Organizational Theory," *Journal of farm Economics*, Vol. XLIV, No. 2.

House of Commons, Agriculture Committee, Second Report - The Marketing of Milk, Volume II, The Stationery Office, London, 24 January 2000.

Hughes, David (1994), *Breaking with Tradition: Building Partnerships & Alliances in the European Food Industry*- London: Wye College Press.

Key Note Limited, Ice Creams and Frozen Desserts, Executive Summary, April 2000.

Kohls, Ajay K. and Bernard J. Jaworski (1990), "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications," *Journal of Marketing*, 54, 1-18.

Kohls, R. & Uhl, J. 190. *Marketing of Agricultural Products*, Macmillan Publishing Company, New York, USA.

Kotler, Phillip (1994), *Marketing Management Analysis, Planning, Implementation, and Control*. Eighth Edition, Prentice Hall International Editions.

Kupiec, B., and Revell, B., *Speciality and Artisan's Cheeses Today: the product and the consumer*, in *The British Food Journal*, MCB University Press, 100/5, p.236-243, 1998.

Kuznesof, S., Tregear, A., Moxey, A., *Regional Foods: A Consumer Perspective*, in *British Food Journal*, MCB University Press, 99,6, p. 199-206, 1997.

Kyriakopoulos, K. & Van Bekkum, F. 1999. *Market orientation of european agricultural co-operatives strategic and structural issues*, Paper presented at the European Association of Agricultural Conference, Poland, September 1999.

Leatherhead Food RA, *Key Players in the Global Dairy Industry*, 2nd Ed, [www.just-food.com/store/reports](http://www.just-food.com/store/reports)

Makimattila, M. & Marttila, J. 2000. *Vertical co-ordination and competitiveness of Finnish oats and US rice*, In: G., Trienekens, J. & Zurbier, P. 2000. (Eds) *Chain Management in Agribusiness and the Food Industry*, Proceedings of the third International Conference, 625-632

MAFF, *Milk Statistics, Joint Announcement of the Agricultural Departments of the United Kingdom*, 28 July 2000, [www.maff.gov.uk/esg/statnot/milk.pdf](http://www.maff.gov.uk/esg/statnot/milk.pdf).

MAFF, *National Food Survey, Fourth Quarter of 1999 and Annual Result for 1999*, [www.maff.gov.uk](http://www.maff.gov.uk).

Maslow, 1954. *Motivation and Personality*, Harper & Row, New York, USA

Meulenbergh, M. & Viaene, J. 1988. Changing food marketing systems in western countries, In: Jongen, W. & Meulenbergh, M. (Eds.) 1998. Innovation of Food Production Systems. Product Quality and Consumer Acceptance, Wageningen Pers, The Netherlands, 5-36.

Meulenbergh, Matthew T.G. (1997), "Evolution of Agricultural Marketing Institutions, a Channel Approach," in Agricultural Marketing and Consumer Behavior in a Changing World, Berend Wierenga, Aad Van Tilburg, Klaus Grunert, Jan-Benedict E.M. Steenkamp, Michel Wedel Eds., Dordrecht, NL: Kluwer Academic Publishers, 95- 108.

Migchels, N. 2000. That's what friends is for... the development of chain co-operation, In Trienekens, J. & Zurbier, P, P. (Eds) 2000. Chain Management in Agribusiness and the Food Industry: Proceedings of the Fourth International Conference, 429-441.

Mintel (a). Milk and Cream, Mintel International Group Limited, London, March 2000.

Mintel (b). Yogurts, Mintel International Group Limited, London, July 2000.

Mintel (c). Ice cream, Mintel International Group Limited, London, January 2000.

Mintel (d). Chilled Pot Desserts, Mintel International Group Limited, July 2000.

Monopolies and Mergers Commission, 1999. A report on the supply in Great Britain of raw cow's milk, London, UK.

Narver, John C. and Stanley F. Slater (1990), "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability," Journal of Marketing, 20 (October), 20-35.

NDC (1999). Dairy Facts and Figures, A National Dairy Council Publication, London.

Newton, D. 2000. Supply Chain Learning for Australian Agribusiness. Chain reversal and shared learning for global competitiveness, AFFA, Canberra, Australia.

Nilsson, Jerker (1998a), "The Emergence of New Organizational Models for Agricultural Co-operatives," Swedish Journal of Agricultural Research (forthcoming).

Nielson, Jerker (1998b), "Agency Theoretical Problems in Cooperatives,"

International Cooperatives Research Conference: "Values and Adding Value in a Global Context", 13-17 May, Cork, Ireland.

O'Keefe, M. 1997. Supply chain management: the concept and implementation, Rabo Australia Ltd, Sydney, Australia.

O'Keefe, M. 1998. Establishing supply chain partnerships: lessons from Australian Agribusiness, Supply Chain Management, 3,1,5-9.

Ollila, P. (1989), 'Coordination of supply and demand in the dairy marketing system with special emphasis on the potential role of farmer cooperatives as coordinating institutions', In: Journal of Agricultural Science in Finland, vol.61, no.3, pp. 143-321.

Ollila, Petri and Jerker Nilsson (1997), "The Position of Agricultural Cooperatives in the Changing Food Industry of Europe," in Strategies and Structures in the Agro-Food Industries, Jerker Nilsson and Gert van Dijk eds.: 131-150, Assen: Van Gorcum.

Olson, Mancur (1965), "The Logic of Collective Action," Harvard University Press, MA: Cambridge.

Petersen, 1991. Toward a uniform taxonomy of success factors, Unpublished manuscript, Copenhagen Business School.

Plimsoll Publishing Limited, Dairy - Spring 2000, [www.just-food.com/store/reports](http://www.just-food.com/store/reports)

Porter, M. 1980. Competitive Strategy: Techniques for analysing industries and competitors, The free Press, New York, USA.

Ray, D. & Hughes, D. 1994. Forces driving partnerships and alliances in the European Food Industry, In Hughes, D, 1994. Breaking with Tradition: Building partnerships and alliances in the European Food Industry, Wye College Press, UK, 10-32.

Retail Intelligence, March 1999, Yellow Fats, Consumer Goods UK No.493, London.

Reuters Business Insight, Health Innovations will Cream the Profits in the Dairy Market, Press Release, [www.reuters.com/rbb](http://www.reuters.com/rbb)

Royer, Jeffrey S. (1995), "Potential for Cooperative Involvement in Vertical Coordination and Value-Added Activities," *Agribusiness: An International Journal*, 11 (5), 473-481.

Scherer, F.M. (1980), *Industrial market Structure and Economic Performance*, 2nd ed., Boston.

Schroder, W. & Mavondo, 1998. Power, co-operation and commitment in business relationships in the Australian food marketing sector. In Ziggers, G., Trienekens, J. & Zurbier, P. (Eds) 1998. *Chain Management in Agribusiness and the Food Industry: Proceedings of the Third International Conference*, 415-424.

Shaffer, J.D. (1980), "Food System Organization and Performance: Toward a Conceptual Framework," *American Journal of Agricultural Economics*, vol. 62, no. 2, pp.311-318

Schrader, Lee F. (1989), "Future Structure, Problems and Opportunities," in *Cooperatives in Agriculture*, David W. Cobra ed., 418-431, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Senauer, B. & Kinset, J. 1991. *Food Trends and the Changing Consumer*, Eagan Press, St. Paul, USA.

Sexton, Richard J. (1986), "The Formation of Cooperatives: A Game-Theoretic Approach with Implications for Cooperative Finance, Decision Making, and Stability," *American Journal of Agricultural Economics*, 68, 214-225.

Sexton, Richard J. and Julie Iskow (1988), "Factors Critical to the Success or Failure of Emerging Agricultural Cooperatives," *Gianini Foundation Information Series No. 88-3*, University of California-Davis.

Shadbolt, N. & Morriss, S. 2000. Green as just another quality attribute; delivering to intangible and tangible specifications successfully, In Trienekens, J. & Zurbier, P. (Eds) 2000. *Chain Management in Agribusiness and the Food Industry: Proceedings of the Fourth International Conference*, 657-660.

Sogaard, Villy (1994), *Farmers, Cooperatives, New Food Products*. MAPP Monographs, The Aarhus School of Business: Aarhus.

Staatz, John M. (1983), "The Cooperative as a Coalition: A Game-Theoretic Approach," *American Journal of Agricultural Economics*, 65, 1084- 1089.

Steenkamp, Jan-Benedict E.M. (1997), "Dynamics in Consumer Behavior with Respect to Agricultural and Food Products," in *Agricultural Marketing and Consumer*

*Behavior in a Changing World*, Berend Wierenga, Aad Van Tilburg, Klaus Grunert, Jan-Benedict E.M. Steenkamp, Michel Wedel Eds., Dordrecht, NL: Kluwer Academic Publishers, 143-188.

Steak, J. & Morgan, W. (Eds.). 1995. *The UK Food and Drink Industry*, Euro PA and Associates, Northborough, UK

The Grocer, The Dairymen 2000, 1 July, 2000.

The Sunday Times. Frozen Yogurt proves the hot stuff, *Small Business* p.14, The Sunday Times, 23 July, 2000.

Unilever, Unilever's cholesterol lowering spread first to be endorsed by EU, Press Release, 27 June 2000, [www.unilever.com/ne/pr](http://www.unilever.com/ne/pr)

Unilever, Van den Bergh Nederland and Van Dijk Food Products in brand swap, Press Release, 7 August, 2000, [www.unilever.com/ne/pr](http://www.unilever.com/ne/pr)

U.S. Department of Agriculture (1987), *Positioning Farmer Cooperatives for the Future: A Report to the Senate Agricultural Appropriations Subcommittee*, USDA: ACS, Washington DC.

Van Beek, P., Beulens, A. & Meffert, H. 1998. Logistics and ICT in food supply systems, In Jongen et al (Eds). 1998. *Innovation of food Production Systems: Product Quality and Consumer Acceptance*, Wageningen Pers, Wageningen, The Netherlands, 117-138.

Vitaliano, Peter (1983), "Cooperative Enterprise: Alternative Conceptual Basis for Analyzing a Complex Institution," *American Journal of Agricultural Economics*, 65, 1078-1083. Viaene J., Werbeke, W. & Gellynck, X. 1998. Chain behaviour and chain reversal of the processed vegetable chain, In Ziggers, G., Trienekens, J. & Zurbier, P. (Eds) 1998. *Chain Management in Agribusiness and the Food Industry: Proceedings*

of the Third International Conference, 158-168.

Von Alvensleben, R. 1997. Consumer Behaviour, In : Padberg et al (Eds), Agro-food marketing, 209-224.

WestLB Panmure, 2000. The end of the road: financial analysis of the UK milk processing sector,

Williamson Oliver (1981), The Modern Corporation: Origins, Evolution, Attributes, Journal Of Economic Literature 19, 1537-1568.

Wilson, B., Bessey, M. and Bradley, S. (1998). Dairy Industry's Newsletter UK Milk Report 1997/98, Eden Publishing, Cambridge.



## 付録A フォーカスグループの討論の指針

### イントロダクション

- ・ このグループの目的（生乳および乳製品のさまざまな側面について討論すること）につて討論者に説明する。
- ・ 初めに討論者がどこで食料品を定期的を買うか、いつ買うか、そしてなぜその店で買うかを尋ねる（討論者にとってはウォームアップになり、また特定のスーパーマーケットを好む理由が確認できる）。

### 購入行動

- ・ 食料品の購入行動全般に影響する要因は何か（ダイエットと健康、子供たち、価格、包装、ブランド、店内そしてまたは棚の場所、原産地/国、味、生産方法）。一般にどのような乳製品を買い、それをどこで買うか。
- ・ 買った乳製品を家族のだれが消費するか（製品に対する個人、たとえば子供たちや配偶者の選好が購入行動にどのような影響を及ぼすかを探る）。
- ・ 有機牛乳に対する意識。有機食品全般と特定の乳製品を（購入している場合）どれくらい前から購入しているか。いつごろ、なぜ買い始めたか（味、安全性、および環境問題などの影響を探る）。
- ・ サンプルとなる製品（例えば、従来の生乳、有機、"Cravendale"、ビタミン強化、国産チーズ、ソフトチーズ、輸入チーズ、有機チーズ）を示し、それぞれに対する反応を測る。
- ・ それぞれの製品をどのような食事の時に購入するか（特にチーズの種類ごとのTPOを探る）。
- ・ 乳製品全般のイメージと、家庭における消費量/支出額が近年どう変化したか（健康対享楽、対費用効果対品質などについて探る）。

### 販売促進方法

フリップチャートを使い、有機牛乳や有機チーズについてどのようなイメージが浮かぶかを討論者に尋ねる（イメージと、安全性、品質、味、自然、高価などの言葉との関係について探る）。

- ・ 新しい消費者を引き付け、または、既存の消費者が生乳および乳製品全般、特に生乳およびチェダーチーズをもっと買うように奨励するためのアイデアについて討論者に尋ねる（地域製品、有機、特別なレシピ、PDO、店内販売促進、試食、セット販売など）。
- ・ （農場の売店ではなく）地元のスーパーマーケットに一連の地域的な特性乳製品を置くというアイデアに対するそれぞれの討論者の反応を尋ねる。討論者が何に対してプレミアムを払っても良いのか探る（地方産、有機、従来型、長期保存など）。

## 結論

- ・ 討論を終わらせ、参加してくれたことについて討論者に礼を述べる。

## 付録 B 乳製品に関する調査票

回答者番号：

居住地域（市名または町名を記入）：

1 毎週の食料品のかなりの部分をどのスーパーマーケットで購入しているか。

Tesco Sainsbury Asda Safeway Morrisons 協同組合 その他

2 あなたの家族は週に以下の乳製品をどの程度消費しているか。

牛乳： パイント/週

チーズ： キログラム/週（250グラムのパックを見せ、換算する）

3 配達員に牛乳を配達してもらっているか。

はい いいえ

4 牛乳を買うかどうか検討する場合、以下の特徴をどの程度重視するか。1 - 7までの得点をつける。1はまったく重要ではなく、7は極めて重要である。

乳脂肪分 [1][2][3][4][5][6][7]

その製品が生産された国または地域 [1][2][3][4][5][6][7]

生産方法（例えば有機） [1][2][3][4][5][6][7]

新鮮さ [1][2][3][4][5][6][7]

対費用効果 [1][2][3][4][5][6][7]

個性的な味 [1][2][3][4][5][6][7]

5 「普通の」牛乳4パイントパックを89ペンスで売っているとすると、以下の種類の牛乳にいくらくらい余計に払ってもよいか。

なし	1 - 2ペ ンス	3 - 5ペ ンス	5 - 10 ペンス	10 - 20 ペンス	20 - 40 ペンス	40ペ ンス超
----	--------------	--------------	---------------	----------------	----------------	------------

長期保存

有機

地場産

ビタミン/カル

シウム強化

GMOフリー

6 チーズを買うかどうか考える場合、以下の特徴をどの程度を重視するか。1 - 7までの得点をつける。1はまったく重要ではなく、7は極めて重要である。

乳脂肪分	[1][2][3][4][5][6][7]
その製品が生産された国または地域	[1][2][3][4][5][6][7]
有機生産	[1][2][3][4][5][6][7]
農家の伝統的な自家製レシピで作られている	[1][2][3][4][5][6][7]
新鮮さ	[1][2][3][4][5][6][7]
対費用効果	[1][2][3][4][5][6][7]
個性的な味	[1][2][3][4][5][6][7]
包装の質	[1][2][3][4][5][6][7]

7 「普通の」チェダーチーズ250グラムを1ポンド25ペンスでと売っているとすると、以下の種類のチェダーチーズにいくらかの余計に払ってもよいか。

なし    5 - 10    10 - 20    20 - 40    40 - 70    70 - 1    1ポンド超  
           ペンス    ペンス    ペンス    ペンス    ポンド

有機  
 地場産  
 自家製  
 GMOフリー

8 以下の内容の記載をどの程度支持または支持しないかを示す。

	全面的に 不支持		支持でも不支 持でもない		全面的 に支持
有機牛乳製品の値段がもっと安ければ買う人は増える	-2	-1	0	+1	+2
有機牛乳製品の包装がもっと魅力的であれば買う人は増える	-2	-1	0	+1	+2
スーパーマーケットで有機牛乳製品をもっと目立つように陳列すれば買う人は増える	-2	-1	0	+1	+2
有機牛乳製品の味が従来の乳製品よりも良ければもっと買う人は増える	-2	-1	0	+1	+2
有機牛乳製品の利点について人々がもっと知れば買う人は増える	-2	-1	0	+1	+2
有機製品だというラベル表示にもっと信頼感があれば買う人は増える	-2	-1	0	+1	+2
有機食品という概念それ自体、人々が食品に対して余計にお金を支払うよう仕向けるための販売用のまやかしにすぎない	-2	-1	0	+1	+2

9 以下の製品のどれが好きか。(1つだけをチェックする)

4 ポイント 8 9 ペンスの従来の牛乳

4 ポイント 1 ポンド 1 5 ペンスの有機牛乳

4 ポイント 9 5 ペンスの地元産の生乳

4 ポイント 1 ポンド 1 5 ペンスのGMOフリーの牛乳

4 ポイント 1 ポンド 2 0 ペンスの地元産の有機牛乳

4 ポイント 1 ポンド 2 0 ペンスの地元産、GMOフリーの有機牛乳

9 以下の製品のどれが好きか。(1つだけをチェックする)

2 5 0 グラム 1 ポンド 2 5 ペンスの従来のチェダーチーズ

2 5 0 グラム 1 ポンド 5 0 ペンスの有機チェダーチーズ

2 5 0 グラム 1 ポンド 4 0 ペンスの地元産のチェダーチーズ

2 5 0 グラム 1 ポンド 6 0 ペンスの地元産の有機チェダーチーズ

2 5 0 グラム 1 ポンド 5 0 ペンスの地元産、GMOフリーの有機チェダーチーズ

1 1 あなたが住んでいる地元で生産された一連の特製乳製品がスーパーマーケットで買えることにどの程度関心があるか(例えば「ウェストカントリーの味」、「ノーサンバーランドの味」、「チェシアの味」、「デールズの味」など)

極めて関心がある    かなり関心がある    あまり関心がない    まったく関心がない

1 2 どの地域または国に最もアイデンティティを感じるか。

1 3 どの年齢層に属するか。(チェックする)

1 8 - 3 0 歳    3 1 - 4 5 歳    4 6 - 5 5 歳    5 6 - 6 5 歳    6 5 歳超

1 4 現在働いているか。

はい(フルタイム)    はい(パートタイム)    いいえ

1 5 家族の主たる働き手の職業は何ですか。

1 6 世帯の税引き前の年収はどれくらいか。

1 万ポンド未満    1 万から 2 万ポンド    2 万ポンドから 3 万ポンド

3 万ポンドから 4 万ポンド    4 万ポンド超    わからない

酪農振興委員会の目的は、英国の酪農家の競争力と収益性を高めることである。

この目的を達成するため、MDCの重要な役割は、近隣市場の調査研究と開発の資金を拠出し、その成果を自分たちの農業が置かれている状況にどう応用するかについて農家に理解してもらうため、これを農家に伝えることである。

本書を含め、「調査研究を実践へとつなげる」シリーズの狙いは、重要かつ実践的なポイントを取り上げ、これについてすべての農家に平易な英語で説明することである。その性質上、あらゆる状況には適さないような情報も存在する。われわれの狙いは、原理原則を伝え、これをどうすれば、自分の農業の置かれている状況に最も効果的に適用できるかについて読者に考えてもらうことである。

MDCの地域フォーカスセンターは、年間を通じてシリーズのイベントを展開しており、MDCが拠出した研究成果の実践的な利用法を実演している。最寄りのセンターの詳細についてはMDCに問い合わせ願いたい。

MDCでは読者の意見やフィードバックを待っている。以下の連絡先に送ってもらえれば、今後の参考図書の企画に反映させていきたい。

MDCの出版局から要請があれば、本書の写しを入手できる。

Milk Development Council  
Stroud Road  
Cirencester  
Glous  
GL7 5JN

Tel: 01285 646500

Fax: 01285 646501

ホームページ:

[www.mdc.org.uk](http://www.mdc.org.uk)

MDC 出版局

Tel: 01285 646510

Fax: 01285 646501

電子メール:

[publications@mdc.org.uk](mailto:publications@mdc.org.uk)