

・本調査の概要および具体的なマーケティング戦略への方向性

以下では、今回行った調査1（コンジョイント分析による価格を含む属性の重要度分析）調査2（牛乳購買における消費者の識別深層心理分析）の概要を再度掲載し、両者の比較から具体的なマーケティング戦略への方向性を述べていくこととする。

（1）調査1の結果概要（再掲）

本調査1では、コンジョイント分析によって、牛乳の属性（＝価格、ブランド、産地、賞味期限、脂肪分、機能強化といった牛乳商品を構成する要素）に対する重要度を探っていった。

調査対象者全体の属性重要度を把握した後、クラスター分けをして、更に細かいグループ（クラスター）ごとの属性重要度を見ていくことで、マーケティング戦略の指針を探った。

全体において、賞味期限、脂肪分、価格、ブランドが重要な属性として上がった。

前年度の調査では、消費者が相対的に高価格を受容し、ブランドをかなり重視するという傾向であったが、本年度の調査では重要視される属性の順序が変わる結果となった。今回は、賞味期限つまり鮮度が最重要視されたのが特徴である。

産地とカルシウムについては、その重要度は低かったが、いずれのクラスターにおいても、産地指定があるもの、カルシウム強化があるものを、それがないものよりもプラスに評価していた。産地指定とカルシウム強化（昨年度は「機能性強化」）に関しては、昨年度の結果と比較し、その重要度が低いという点では同様の結果であるが、今回は脂肪分の重要度が高くなっている（但し、低脂肪を嫌う層と好む層とにはっきり2つのグループに分かれた）こと、そして産地指定のあるものをプラスに評価していると言う点が、大きく異なる点である。

クラスター毎に見ていくと、今回の最大のクラスターであるクラスター1は、賞味期限を重視するという点から、「鮮度重視派」、2番目に大きいクラスターであるクラスター4は、脂肪分の中の特濃・通常脂肪分と、ブランドの中の地元の乳業会社をプラスに評価していたことから、「ナチュラル重視派」、20%の構成比で3番目の大きさであるクラスター2は、低価格を重視し、特に安い価格を強くプラスに評価するので「価格重視派」、4番目の大きさであるクラスター3は、脂肪分の中の低脂肪を強く評価し、またカルシウム強化についてもプラスの評価をやや強めにしている点から、「健康重視派」、そして最後のクラスター5は、ブランドと産地を特に重視しつつ、またカルシウム強化も他のクラスターと比較して強く重要視していることから、「ブランド・産地重視派」と言える。

以上のような調査結果から以下のようなことが考えられる。

鮮度

今回の調査においてどのクラスターにおいても大きく重要視されていたのが、鮮度である。つまり、今回の結果からは、鮮度訴求が極めて重要となっている傾向が読みとれる。

前々年度、前年度と利用したインターネット・アンケートのパネルは異なるものの、1つの重要な変化であると思われる。前年度のブランド重視は、「明治のおいしい牛乳」など顕著なブランドが出たため、ブランドがクローズアップされ、重視度が上がった可能性があるが、これらのブランドを巡る動きも今年度はやや沈静化したものと見られる。その分、重要な属性として鮮度がクローズアップした可能性が高い。

価格

価格に関しては、低価格重視クラスター2は、全体の20%という割合で存在していた。ただし前年度のように低価格を嫌い、高価格を受容するという傾向を持ったクラスターは見られなかった。低価格重視のクラスター2を除く他のクラスターにおいては、今回の提示価格で最も高価格であった「220円」の評価がいずれも若干だけ低くなっていることから、ブランド、脂肪分、カルシウム強化、産地指定といった様々な付加価値を通常の範囲内で組み合わせたとしても、220円以上をつけることがやや難しい可能性がある。

但し、クラスター2を除けば、価格の重要度は低く、しかも160円～200円まではほぼ同等の評価であることがわかる。従って、低価格重視派のクラスター2以外には、200円までは許容範囲であることがわかる。

鮮度の高さ且つ低価格を好むクラスター2は、全体の20%を占めているが、今回の調査で最も大きなクラスターであったクラスター1の鮮度重視派は全体の31%を占めており、鮮度が高い牛乳に対して、ある程度の高価格も受容すると思う消費者のほうが1.5倍ほど多い。よって、特売実施で価格訴求するよりも鮮度の高さを訴求し、低価格に頼らないプロモーションを行うことの効果が高い。政府の指導方針との乖離があるが、鮮度訴求の販売戦略がビールと同様効果がありそうである。

このクラスター1とクラスター2のグループ属性だけが、やや違いが見られ、クラスター1の方がやや年齢が高く、クラスター2はやや年齢が低い。そして鮮度重視派のクラスター1は食にどちらかといえば金をかける方であり、クラスター2は逆である。このクラスター2は、ブランドへの傾倒度を示すブランド・コミットメントも牛乳へのこだわりを示す製品関与も購買関与も他のクラスターに比べて低く出ている。

産地指定とカルシウム強化

産地指定とカルシウム強化への評価についても、前年度と比べてどのクラスターでも若干高くなっている。これは、近年その成分や機能性を訴求した製品が多く店頭で見られるようになり、消費者がその効能やメリットを牛乳においても認識してきたと考えられる。

自然志向、健康志向

また、2番目に大きいクラスターであるナチュラル重視派のクラスター4は、全体の25%を占めている。このクラスターは、地元の乳業会社を好み、特濃あるいは通常の脂肪分の牛乳を好んでいることから、地元の乳業会社のほうが、大手乳業企業と異なり、自前の牧場を持ち、地方において自然に近いナチュラルなイメージが高いと消費者が評価していることが考えられる。そういった地元ブランドの企業に対しては、工業的な機能性イメージ

よりも自然に近い健康な牛からとれる牛乳を期待していることが窺える。

また、従来の調査では現れなかった低脂肪をかなり重視する健康重視派であるクラスター3及び、ブランド・産地重視派のクラスター5についても、今回の調査ではその規模はまだ小さかったものの、特に低脂肪や産地などの打ち出し方によっては、今後の成長が予想される重要なクラスターであり、定点観測などで動向をチェックしていく必要があるとも言えよう。その際には、アンケートの被験者をできるだけ固定する方が望ましい。

以上に考慮して今後の牛乳マーケティング戦略の方向性として、以下の4つのポイントが挙げられる。

鮮度+ の訴求

鮮度の高さを訴求した製品の開発、または鮮度の高さをベースとして、脂肪分、産地指定、機能性といった付加価値を組み合わせた製品の開発を行うことによって、低価格に頼らないマーケティング戦略の実行を行う。

また採算性を考慮しながらも鮮度訴求ブランドを少量生産で作り、即日売り切るという高回転のブランドをつくれれば、大きなヒットにつながるであろう。ただし、流通チャネルの選択や生産、物流体制を専用とする必要性が高いのでこれらを再度見直す必要がある。需要の読みやすい販売店専門ブランドとすれば成功の確率が高いであろう。販売店にとっても専門ブランドの必要性が極めて高いため、ニーズは合致している。

ナチュラル志向の訴求

地元の乳業会社の戦略として、牛乳本来の風味やより自然な製法といったナチュラル志向的な付加価値の訴求を行っていくことが有効である。小規模で成功している地元乳業メーカーは、牧場を兼営しているところも多く、すでに目指しているところが多い。低温殺菌や無殺菌牛乳の人気とある程度の高価格が受容されることを考えても一層の訴求が重要であろう。

220円以下での価格設定

スーパーなどの量販店向きの製品については、200円程度の価格設定が妥当であると考えられる。特別な訴求点がない場合には、220円を超すことは難しそうである。

健康・美容促進、産地指定へのこだわり拡大の可能性

健康・美容、食へのこだわり、安心できる食生活への関心が高まっている中で、低脂肪、カルシウム強化、産地指定などの打ち出し方によっては、今後の成長がやっと期待されるセグメントがでてきている。これらのセグメントを観察し続けることは重要である。

(2) 調査2の結果概要(再掲)

～全体の傾向～

牛乳を購入する際に消費者が実現したい価値観として多く選択されたのが、「健康でいたい」、「安心して飲みたい」、「美味しいものを飲みたい」であった。「節約上手な賢い消費者になりたい」、「美しくいたい」という価値観は少数派であった。

これは、消費者は昨今の食に関する様々な事件などを通して、安心な食べ物、自身の健康への意識が高まっているためと考えられる。

また、それらの価値観を実現するために重視する牛乳属性としては、調査1と同様、「鮮度」が最も突出しており、次いで「牛乳の味の濃さ」、「パッケージ情報」、「メーカー・ブランド名」が挙がっていた。

鮮度については、調査1でも示されているように、今後の流れとして鮮度管理の徹底や鮮度訴求の製品開発・消費者へのコミュニケーションが重要であろう。牛乳の味の濃さについては、消費者の誤解もあることから、味の濃い牛乳とはどういうものなのかについて等、消費者教育を推進していく必要があるだろう。

さらに、パッケージ情報やブランドといった情動的付加価値の部分でも安心のパロメーターにしている主要なセグメントがあることが分かる。伝えたい信頼される情報をどのような形で伝えていくのか、再度クラスター毎に見なおしが必要であろう。

乳業メーカーとしても、昨今の消費者の食への不安を解消するためにさらに努力する必要がある、マーケティング戦略として、情報の開示によるブランドへの信頼の向上や鮮度訴求の徹底などを戦略として活用していかなければならない。

さらに、価値観毎のテキストマイニングの結果から考察すると、牛乳の味の濃さ、脂肪分が少ないこと、鮮度の高さ、カルシウム添加によって、安心が生まれ、健康維持につながっている。また、牛乳の味の濃さ、鮮度の高さ、ブランドの品質によって、安心感が生まれ、美味しさにつながるようである。いずれの価値観においても「安心感」と「信頼感」が消費者の情緒的便益のキーワードであり、それらをどう醸成していくのが今後の課題と言える。

但し、美味しさ＝味の濃さは脂肪分の濃さより来ていると思われるため、「美味しい」ということが何であるのか、理解を促進して消費者の関与を高めるための消費者教育の必要性がある。これによりこだわりが消費者に醸成できれば品質を意識した購買が促進され、価格低下の傾向も抑制されよう。

～クラスターの傾向～まず、3つのクラスターの特徴についてまとめると、クラスター1は、「安心・健康志向の情報収集型クラスター」、クラスター2は、「節約型低価格志向クラスター」、クラスター3では、「健康・安心・味志向の鮮度重視型クラスター」である。特にクラスター2は、比較的若い年代の子どもが同居している世帯であり、そのため、節約志向が高いと考えられる。また、ブランド・スイッチの傾向が高い。クラスター1と3は、類似した属性傾向を持つが、クラスター3はクラスター1と比べて年齢層が高く、健康志向度が高いクラスターである。

美しくいたいという価値観は、クラスター1では多くなかったため、クラスター2及び3でのみ分析されている。クラスター2では、ダイエット的な観点から脂肪分の低さのみが美しさに繋がっているのに対し、クラスター3では、脂肪分に加え、鮮度の高さ、カルシウム添加といった属性が身体を健康にするという面を通して美しさにつながっているようである。

節約上手な賢い消費者になりたいという価値観に関して、クラスター1は、牛乳の味の美味しさ(=濃さ)、鮮度の高さ、パッケージ情報の充実から実現を図ろうとしている。クラスター2は、安い価格と鮮度の高さから、クラスター3は鮮度の高さによる安心感から賢い消費者像を見出している。クラスター2の低価格志向は明確に示しているが、他のクラスターでは、鮮度の高い牛乳は無駄に捨てなくてよいという観点が働くようである。

特徴的な違いがあるのが、健康でいたいという価値観に対する考え方である。クラスター1では、鮮度とパッケージ情報からの判断を行って健康でいたいという価値観を見出しているのに対し、クラスター2では、鮮度とカルシウム添加が健康につながっている。クラスター3では、鮮度と牛乳の味の濃さや栄養といったことが、健康につながっている。

美味しいものを飲みたいという価値観については、どのクラスターでも鮮度と味の濃さが挙がっていた。

美味しいものを飲みたいという価値観に関しては、どのクラスターでも鮮度と牛乳の味の濃さをあげており、クラスターによってほとんど大差はない。クラスター1では、鮮度において情報を明示していることが安心感につながっている程度の結果であった。このことを逆に考えれば、消費者は、まだ牛乳に美味しさを見いだす基準を持っていないこと意味しているとも考えられる。生産性を高めるための合乳等、乳業における歴史的な展開を考えても仕方ない経緯があるが、今後は消費者教育を通じての美味しさの理解と意識を高めていくことこそが価格の適正化につながっていくであろう。

安心してのみたいという価値観については、クラスター1が鮮度、パッケージ情報(産地、メーカーなどの情報)を挙げている。クラスター2では、それらに加えてメーカー名、ブランドの有名性などが挙がっている。クラスター3は、鮮度、産地表示、メーカー名・ブランド名といったものが美味しさや安心感につながっているようである。

クラスター1は、得られる情報から製品の価値(新鮮さなど)を感じ、クラスター3は、味覚(牛乳の味の濃さ)から栄養感を感じているようである。牛乳の味の濃さは昔ながらの牛乳の味を思い起こさせ、それが健康によいにつながっていると考えられる。これはクラスター3が比較的高齢な層であるからであろう。クラスター2は、子供が多いクラスターであるため、子供にカルシウムを採らせたいという欲求が高いことが窺える。

以上を見てもクラスター2は、牛乳にそれほど多くを期待しているわけではなく、どの牛乳も同じだとの意識があると思われる。

以上の結果より、クラスター1に対応する「安心・健康志向の情報収集型クラスター」に対しては、鮮度+パッケージ情報の充実が挙げられる。ここでは、情報の量だけではなく、情報の質について高めていくことが重要であると考えられる。

クラスター2に対応する「節約型低価格志向クラスター」に対しては、鮮度の高さ且つ低価格の製品、低脂肪、カルシウム添加、ブランド性といった様々な商品の提案をする必

要があるだろう。しかしながら、このクラスターはブランド・スイッチをする傾向が高く、且つ低価格志向のため、短期的にはブランド・ロイヤルティを得て安定的な関係性を築くことは困難であると考えられる。ターゲットから外してしまうか、消費者教育を通して、長期的に牛乳に関する関与を高めていくことが重要であろう。

クラスター3に対応する「健康・安心志向の鮮度重視型クラスター」に対しては、実現したい価値観毎に様々な商品を提案することができるだろう。このクラスターは、比較的高齢で健康志向の消費者であり、鮮度+アルファが必要である。例えば、鮮度の高さ、低脂肪とカルシウム添加を加えた製品、栄養分を含みながら味の濃さを追求した製品、産地へこだわった製品といったことが考えられる。

以上の議論から、今後の牛乳マーケティング戦略の方向性として、以下の4つのポイントが挙げられる。

牛乳の飲用と消費者の価値観との結びつきを考えたマーケティング戦略

牛乳飲用の際の消費者の実現したい価値観として多く挙げた「健康でいたい」、「安心して飲みたい」、「美味しいものを飲みたい」を意識した製品開発、コミュニケーション、流通、価格設定などの戦略を立案していく必要があるだろう。ここでのポイントは、大きな3つのクラスターのうち、適正価格で購入する層は、クラスター1と3の層であり、ここが当面の主要ターゲットとなることである。クラスター2はややバーゲンハンター的な傾向があるため、やや長期的な訴求並びに消費者教育の徹底が重要であろう。

「味」に関する理解の向上

調査2においても鮮度は重要な牛乳属性であることが分かったが、味の濃さについても重要であることが分かった。デプスインタビューの際に、牛乳の美味しさとは「味の濃さ」であると理解している消費者が多数いた。また価値マップを見てもこの「味の濃さ」について、消費者の理解が非常に浅いように感じ取れるため、牛乳の味についての教育、関心を高めるためのキャンペーン等を業界挙げて実施する必要がある。加えてプレミアム牛乳としての特徴ある牛乳づくりも重要であり、その場合には、鮮度訴求を強化した、また合乳から外した生乳活用の新製品開発と消費者へのコミュニケーションが必要となる。

情動的付加価値の追加

今回の調査で分かったこととして、消費者の主要セグメントの1つがブランドだけでなく、パッケージ情報や店頭情報といった情動的付加価値の部分を食べへの安心感のバロメーターにしていることがわかった。消費者のいずれの価値観においても、食べへの「安心感」と「信頼感」が求められていることから、乳業業界においても、安心感や信頼感をどう醸成していくのが今後の課題と言える。信頼される情報をパッケージ上や店頭でどのような形で伝えていくのか、再度見なおしが必要であろう。

牛乳による健康意識の向上

これまでの価値マップの結果から牛乳に関してダイエットの観点のみから健康面を捉えるクラスターとそれに栄養面の観点を加えて健康を考えるクラスターも存在した。おそらくダイエットの観点しか考えないのは、後者の意識が不十分であるところに原因があると思われる。この健康面でも他の飲料との比較、人工的ではない、自然性の高いイメージ訴求による消費者教育および感性訴求が重要である。

(3) 具体的なマーケティング戦略への方向性

やや繰り返しになるが、今回の調査から得られた具体的なマーケティング戦略の提言としては、以下のようにまとめることができる。

ターゲットの設定

コンジョイント分析と価値体系調査の両者のクラスターは以下の通りである。

コンジョイント調査結果のクラスター

クラスター1 (鮮度重視派)、クラスター2 (価格重視派)、クラスター3 (健康重視派)
クラスター4 (ナチュラル重視派)、クラスター5 (ブランド・産地重視派)

価値体系調査の価値マップからのクラスター

クラスター1 (安心・健康志向の情報収集型クラスター)、クラスター2 (節約型低価格志向クラスター)、クラスター3 (健康・安心・味志向の鮮度重視型クラスター)

上記の両者のクラスター群からクラスター2を除いたセグメントをターゲットにすると比較的、適正価格を受容し、特徴に対処しやすい。但し、これらの両者のクラスター2を除くと例えば後者のクラスター1、3は、前者のクラスターが同じ構成割合(図表43)で含まれている。従ってコンジョイント調査結果の視点と価値体系調査の視点は別個の切り口であり、両方の観点からターゲットを切り分ける必要がある。これらから乳業メーカーは自社独自の強みを生かせるセグメントを選ぶのが好ましい。

製品戦略

< 鮮度 + の訴求 >

鮮度の高さを訴求した製品の開発、または鮮度の高さをベースとして、脂肪分、産地指定、機能性といった付加価値を組み合わせた製品の開発を行うことによって、低価格に頼らないマーケティング戦略の実行を行う。

また採算性を考慮しながらも鮮度訴求ブランドを少量生産でつくり、即日売り切るといふ高回転のブランドをつくれれば、大きなヒットにつながるであろう。ただし、流通チャネルの選択や生産、物流体制を専用とする必要性が高いのでこれらを再度見直す必要がある。需要の読みやすい販売店専門ブランドとすれば成功の確率が高いであろう。販売店にとっても専門ブランドの必要性が極めて高いため、ニーズは合致している。これは流通チャネル戦略でもある。

< ナチュラル志向の訴求 >

地元の乳業会社の戦略として、牛乳本来の風味やより自然な製法といったナチュラル志向的な付加価値の訴求を行っていくことが有効である。小規模で成功している地元乳業メーカーは、牧場を兼営しているところも多く、すでに目指しているところが多い。低温殺菌や無殺菌牛乳の人気とある程度の高価格が受容されることを考えても一層の訴求が重要であろう。大手でも可能であるが、特に地場の小規模メーカーにあった戦略であり、合乳を止め、独自のスタイルを高めたブランド・イメージを構築していくことが重要である。但し、コスト高になると予想されるため、プレミアム牛乳となる。

< 健康・美容促進、産地指定へのこだわり拡大の可能性 >

健康・美容、食へのこだわり、安心できる食生活への関心が高まっている中で、低脂肪、カルシウム強化、産地指定などの打ち出し方によって、今後の成長が期待される。但し、コミュニケーション戦略により適切なターゲットに訴求せねば効果はない。

価格戦略

< 200円程度の小売価格設定 >

上記のターゲットを設定したならば、スーパーなどの量販店向けの製品については、200円程度の価格設定が妥当であると考えられる。しかしながら、こだわりを持った消費者層も存在することから、スーパー以外の高級食料品店などでは、上記の新製品開発による高価格での販売はもちろん有効である。上記の「鮮度+」の訴求」の販売店経由のブランドでは比較的高価格も可能である。

コミュニケーション戦略

< 「味」に関する理解の向上 >

調査2においても鮮度は重要な牛乳属性であることが分かったが、味の濃さについても重要であることが分かった。デプスインタビューの際に、牛乳の美味しさとは「味の濃さ」であると理解している消費者が多数いた。また価値マップを見てもこの「味の濃さ」について、消費者の理解が非常に浅いように感じ取れるため、牛乳の味についての教育、関心を高めるためのキャンペーン等を業界挙げて実施する必要がある。加えてプレミアム牛乳としての特徴ある牛乳づくりも重要であり、その場合には、鮮度訴求を強化した、また合乳から外した生乳活用の新製品開発と消費者へのコミュニケーションが必要となる。

< 情動的付加価値の追加 >

消費者は、ブランドだけでなく、パッケージ情報や店頭情報といった情動的付加価値の部分を食べへの安心感のバロメーターにしつつある。消費者のいずれの価値観においても、食への「安心感」と「信頼感」が求められていることから、乳業業界においても、安心感や信頼感をどう醸成していくのが今後の課題と言える。信頼される情報をパッケージ上や店頭でどのような形で伝えていくのか、再度見なおしが必要であろう。

<牛乳による健康意識の向上>

これまでの価値マップの結果から牛乳に関してダイエットの観点のみから健康面を捉えるクラスターとそれに栄養面の観点を加えて健康を考えるクラスターも存在した。おそらくダイエットの観点しか考えないのは、後者の意識が不十分であるところに原因があると思われる。この健康面でも他の飲料との比較、人工的ではない、自然性の高いイメージ訴求による消費者教育および感性訴求が重要である。

今後の牛乳のマーケティング戦略としては、以上の点が挙げられる。

ますます多様化した社会において、牛乳の消費を考えた場合に、消費者の価値観を考慮したマーケティング戦略は重要であろう。特に今回の調査で明らかになった、消費者の実現したい価値観として「健康でいたい」、「安心して飲みたい」、「美味しいものを飲みたい」を意識した製品開発、コミュニケーション戦略、流通戦略、価格戦略を全体として行っていくことである。乳業業界は、常にマーケティング・マインドを忘れずポジティブな努力を続けていく必要がある。

以上