

# 小売流通における牛乳類の価値と価格

---

テーマ1 量販店等の牛乳類販売動向

テーマ2 CRMの進展に伴う牛乳類への影響

流通情報 2002年の変化と今後の動向

2003.03.31

## 牛乳回帰か？ 改革後退か？

酪農乳業情報センター

National Dairy Intelligence Center "Japan"

---

---

## はじめに

牛乳の消費・流通への酪農乳業からの働きかけを考えると、消費者の動向を把握することとあわせて、小売流通業者、とりわけ、牛乳類の販売に大きな影響力のある量販店等が、牛乳の価値をどう捉え評価し、今後どのような販売戦略をとろうとしているのかを正しく把握することが、非常に重要になっています。

このような認識から、酪農乳業情報センターでは、量販店等の牛乳類の販売動向、さらにはCRMなどで顧客の購買特性を把握し、より有効なマーケティングを目指す小売流通の動きと牛乳類のマーケティングの関連を、調査・分析し、酪農乳業関係者に提供することとし、このレポート「小売流通における牛乳類の価値と価格」を、とりまとめましたので、ご活用いただきたいと思います。

あわせて、流通情報として、小売流通業全体の変化と動向に関する情報を提供いたしますので、業務にお役立て下さい。

本調査については、農畜産振興事業団の指定助成対象事業として実施し、株式会社ビジュアル総研に調査を委託して実施しました。

平成15年3月

酪農乳業情報センター  
事業推進委員会 委員長  
岩倉 捷之助

---

## テーマ1 量販店等の牛乳類販売動向

- 1-0 牛乳の価値と価格・・・P2
- 1-1 GMS・SMの牛乳・乳製品の商品価値・・・P4
- 1-2 GMS・SMの牛乳への取組み・・・P6
- 1-3 GMS・SMの牛乳価格・・・P8
- 1-4 GMS・SMからの牛乳のあるべき姿・・・P10
- 1-5 牛乳・牛乳類の将来仮説・・・P12

## テーマ2 CRMの進展に伴う牛乳類への影響

- 2-1 CRMへの取組み・・・P16
- 2-2 小売業のCRM戦略・・・P21
- 2-3 FSP導入事例・・・P24

## 流通情報 2002年の変化と今後の動向

- 1 流通業全体の変化と動向・・・P30
  - 2 大手小売業(百貨店・総合スーパー)の変化と動向・・・P34
  - 3 食に対する各社の取組み・・・P38
  - 4 SM(スーパーマーケット)の変化と動向・・・P42
  - 5 2003年の流通業界動向・・・P46
  - 6 小売流通の方向性・・・P54
-

## テーマ 1 量販店等の牛乳類販売動向

---

1-0	牛乳の価値と価格	————	P2
1-1	GMS・SMの牛乳・乳製品の 商品価値	————	P4
1-2	GMS・SMの牛乳への取組み	————	P6
1-3	GMS・SMの牛乳価格	————	P8
1-4	GMS・SMからの牛乳の あるべき姿	————	P10
1-5	牛乳・牛乳類の将来仮説	————	P12

# テーマ 1 量販店等の牛乳類販売動向

## 1-0 牛乳の価値と価格

生産者側の「何故、安く売るのが!」、流通側での「何故、安く売ってはいけないのか?」の“正と反”に出口は見つからない。唯一、それらを止揚し乗り越えて“合”を見い出せるのは、消費者視点での『牛乳価値の保証と向上』であるように思える。その消費者は、食に対する安全・安心・信用を求める一方で、デフレ不況の下でより一層、価格に敏感になっている。

誰も損はしたくない、がその基準をどこに置くか、置けるかが課題?

### ■1キロ当たり乳価認識

国	バイヤー認識	実際の価格
日本	90~100円	83円
欧州	15~20円	34円
米国	30~40円	40円
スイス	50円	56円

\*バイヤーヒアリング調査をもとに作成  
\*\*実際の価格(2001年)はNDIC試算

GMS・SMバイヤーにとって牛乳はとても重要だが、利益面では積極的には注力できないアイテム

今後の長期的スタンスは、経緯・経過の因縁解明よりも、消費者を念頭に置いた共有価値の醸成へ

流通小売業としては、利益を上げるためにも損を是として牛乳類の販売を継続しようとは思っていないのが現状である。過去20年間で牛乳の平均単価は約30円下がってきた。こうした環境変化の中にもかかわらず乳価のコスト構造が完全にオープン化されておらず、環境変化よりも慣習的な乳価設定に疑問を抱く流通小売業も多い。こうしたことから売価と乳価とのアンバランスさに課題があるのではないかと考えられている。

また、生産者の手取りは、先進国の中で海外に比べ日本は一番高く、生産性が低すぎるのではないかという疑念もある。

特に、近年に見られる牛乳の低価格化の状況を継続することは、流通側としては利益をあげる上で非常に厳しいため、今後はこのような価格から脱却して、200~250円で消費者が納得し支持を得られる商品の開発を最重要課題として取り組む必要がある。

牛乳で乳飲料全体の70%程度を占めており、必要不可欠なアイテムではあるが、現状では利益は出ておらず、基本的に赤字アイテムである。したがって、既存(利益率の低い)の牛乳を取り扱わない方が業績に寄与する可能性もあるため、バイヤーにとっては「手間がかかるが、儲からない」アイテムとしての認識が高いのも事実である。

現在の競争環境は過去の延長では対応できないほど急速で規模が大きい。したがって、今後は長期的なスタンスであればあるほど、消費者価値、消費者利益を目的とした業務改革、業務品質(業界改革、業界品質)が重要になってくる。

**牛乳の価値について**

GMS・SMを中心とする流通小売(から見た消費者の価値観も含む)業における牛乳の価値は次のように総括できる。

**基本価値に変化なし**

- (1) 基本価値: 牛乳そのものの基本的な価値はほとんど変化していない。
- ① 食生活に定着した重要な栄養源となる飲料(完全栄養食品)
  - ② 「高い栄養価」「リラクシング」という心身への効果(代替飲料なし)

**商品価値は高まっているのか?曖昧化しているのか?**

- (2) 商品価値: 販売を目的とした商品としての価値は向上? 曖昧化?
- ① BSE以降、明解な安全・安心に関する基準が説明されず、定められず
  - ② 「おいしい牛乳」のヒットで、“おいしさ”の考え方や基準も曖昧化
  - ③ 大手流通では企業独自の基準で安全・安心・おいしさを追求

**販売価値は三分化**

- (3) 販売価値: 販売面での(消費者から見た場合は購買)価値。
- ① EDFP(エブリデイ・ファイン・プライス)～CVS、高級スーパー
  - ② EDLP(エブリデイ・ロー・プライス)～総合スーパー/ウォルマート
  - ③ EDLP的ハイ&ロー～大手総合スーパー

**付加価値の高いPB商品の開発に注力**

成熟商品であるため、今後も大きな価格の変動は考えにくい。今後は、200円以上(上限は250円)の付加価値(おいしさ、安全・安心・信用)の高いPB商品開発と提供が最も重要なことになる。仕入れ価格面でNBの牛乳は積極的に拡大する対象ではない。

**GMS・SMでは仕入原価に基づいた価格体系**

- (1) GSM・SMの場合: 自社の仕入原価に基づいた価格体系を定着させる。
- ① PB牛乳1ℓ 188円(特売時178～158円)が主力
  - ② PB機能性乳飲料(カルシウム添加)は1ℓ 158円

**CVSでは購買価値と利益率の高さを追求**

- (2) CVSの場合: 購買価値(利便性×商品価値)と利益率の高い商品を追求。
- ① PB牛乳1ℓ 198円(変化なし)
  - ② PB加工乳(低脂肪)1ℓ 188円

**利益・事業価値の源泉は「出店」から「商品・サービス」へ**

「ハイ&ロープライス」は、店舗力を弱める(値引きによる利益率低下、顧客の信頼失墜)ことになり「エブリデイロープライス(EDLP)」「エブリデイファインプライス(EDFP)」が主流になる。これは長らく「労働集約型産業」だった小売業の「情報システム産業化」への変貌と、利益・事業価値の源泉が「店(をつくれれば儲かる)」であった時代から「商品・サービス」への移行による。ただし、日本ではEDLPによるプライス固定は競合からの標的になりやすいリスクもある。したがってEDLPベースのハイ&ローミックス(=オールモスト・ロー・プライス)を柱に据えることも考えられる。

# テーマ 1 量販店等の牛乳類販売動向

## 1-1 GMS・SMの牛乳・乳製品の商品価値

2002年度、牛乳の売上は飲料カテゴリーの中でも注目すべき伸長を果たした。これは『牛乳回帰』を示すのか、あるいは直近の(消費者に対する)不祥事・不信を忘れさせる『改革後退(危機再来)』の要因となるのかは、今後の取組みにかかっている。

### 牛乳の低価格化が他飲料との競争力を高めた?

牛乳の低価格化が進行したため、他飲料との価格差が縮小してきた。その上、ここ2~3年の間に飲料のヒット商品が出ていないのも手伝って、牛乳も飲料として捉えられ、消費に拍車がかかっている。

消費者の安心・健康志向がベースとなって、生乳の売上は図表3から見てわかるとおり、2001年度と2002年度の伸長率が伸びている傾向にある。それとは逆に不信感が拭えきれない低脂肪乳、加工乳の売上は下降傾向にある。

主力の単品については、低価格でアピールすることは大事なことである。実際、顧客の7~8割はそこそこ安い価格の商品を好む傾向にあるため、そうした消費者の節約意識に対応する商品政策も不可欠である。

また、牛乳回帰と思われる要因の1つには、牛乳普及協会のTVCMが支持を得て消費に影響を与えたという見方もある。

発売以来、話題となっているM社の「おいしい牛乳」は、売上をキープしている状況にある。したがって、量が拡大していけば市場が膨らんでいく可能性もあると考えられる。

単純には、「牛乳回帰」で売上は105~108%増で、販売量は110%前後になる

■図表1:2001年牛乳・乳製品の販売量変化

牛乳	↘	機能性強化 ↗ 加工乳 ↘ 無調整 ↘
ヨーグルト	↗	低単価ゾーン ↗
その他乳製品	→	ナチュラルチーズ ↗ バター ↘
チルドデザート	↗	半生菓子 ↗
チルド飲料	↗	果汁飲料 → 野菜飲料 ↗

飲料カテゴリーで目立ったヒット商品がなかったこと、加工乳の売上低迷で牛乳への支持が集まった

■図表2:2002年牛乳・乳製品の販売量変化

牛乳	→	機能性強化 ↘ 加工乳 ↘ 無調整 ↗
ヨーグルト	↗	低単価ゾーン ↗ 機能性 ↗ フルーツ →
その他乳製品	→	ナチュラルチーズ → バター ↘ プロセスチーズ ↘
チルドデザート	↘	ゼリー ↘
チルド飲料	↗	果汁飲料 → 野菜飲料 →

バイヤーヒアリング調査をもとに作成



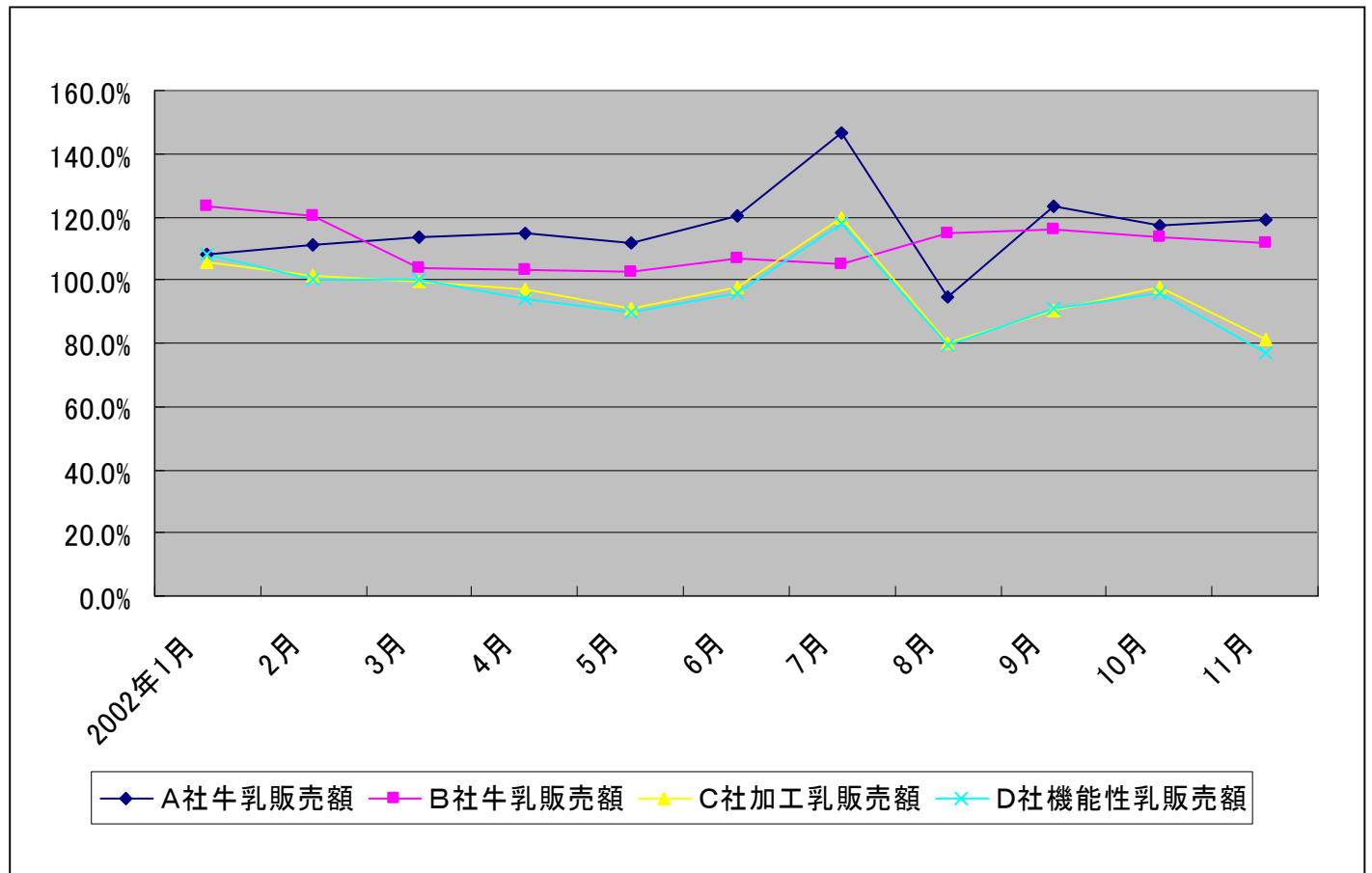
利益のとれる商品カテゴリーへの育成は変わらぬ重要課題

あるGMSでは、約30年の年月をかけてブランド構築してきたPB商品を主力商品として販売している。顧客への認知も確立し、ファンの獲得にも成功した結果、同じ価格のNB商品でもそのPB商品の約4割程度の売上に留まっている。

流通小売側にとっては、NB商品を特に積極的に売り込む必要性は実際的にはない。何故ならば原価がもともと違うため利益に直接繋げていく上でも、PB商品を積極的に特売していく傾向にある。

NB商品は、メーカーイメージアップを図るためにも、消費者に価値をうまく伝達することで、支持を得る可能性はあると考えられる。

■図表3:2001年—2002年伸長率



バイヤーヒアリング調査をもとに作成

# テーマ 1 量販店等の牛乳類販売動向

## 1-2 GMS・SMの牛乳への取組み

消費者にとって、真に価値ある牛乳および乳製品とは何か。それを業界屹立で追求するか、業界共同で追求するか、独自追求するか、そのスタンスは厳しい競争環境の下で鮮明化し(され)つつある。目標は1つ、消費者に支持され利益を出せる商品づくり。

消費者ありきで数と効率が求められる業態、牛乳は数は○、効率×は20年変わらぬ構造

前述にもあったとおり、牛乳の原価は、20年間で約30～40円下がったが、生産者の手取りコストは変わっていないため、実際的には赤字の状態であり、利益確保は非常に厳しい。

流通小売側としては、利益を上げていくためには数と効率が求められるのは当たり前のことであり、競合激化している環境の中で生き残っていくためにも必要不可欠なことである。しかしながら、牛乳は、量がたくさん売れること、装置産業であることから、商品開発が非常に難しい商品であり、事実上、不効率であることは拭えない。

消費者へ伝わる価値づくりを目指して、様々なトライアルがなされた

消費者にとって価値のある商品の開発を目指して、試行錯誤しながら様々なトライアルがなされてきた。

### 【ビン牛乳】

グリコと共同で開発。ビンは無臭で本来の牛乳の味わいが得られるとの考えから。昭和61～62年ぐらいに1㍓=500円のビン牛乳、約4万本/月販売の実績。その後、ゴミの問題等も含め、紙パックがメインへ。現在1㍓=500円の産地指定を販売しているが、付加価値がつかず売上は低迷。

### 【産直/低温殺菌等】

現場の顔が見える、産地直送はあたりまえの状況。

低温殺菌、脂肪・タンパク質の多いブリティッシュフリージャン等

### 【朝搾り牛乳】

朝搾った牛乳はタンパク質が多いため、成分で優位性あり。販売化計画まで。

### 【〇〇山牛乳】

「おいしさは土壌から」で安全、安心に気遣った「〇〇山」(228円)などにもトライしたが、消費者に届かず2～3年で終了。

価格と利益率による商品のポートフォリオ(組合せ)戦略も検討されたが、商品供給不安定で全てが気泡化

NB、PBのブランドミックス×価格(利益率)によるポートフォリオ戦略も計画されたが、牛乳不足で破たんした。

おおよそ5～9月(夏休み中は学校給食がないためやや緩和)は不足の懸念が多く、大手スーパーでは1日当たり3～5万本削減(店舗からの発注に対して、納品を減少)する業務に追われているのが現状である。

焦点は200～250円の商品開発、あるいは植物性(豆乳等)とのブレンドなどによる「高い栄養とリラクシング効果」を有する商品へ向かう?

業界として消費者が納得できる価値基準を確立すべき、乳脂肪だけが付加価値か?

優良誤認などを避けるためにも、保証できる商品への取組みが最も重要

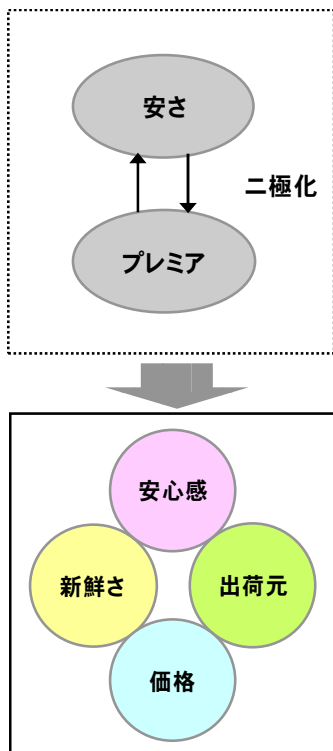
ビジネス上、利益を上げなければいけない流通小売側にとって、低利益構造である牛乳を利益のとれる商品カテゴリーへ発展、育成することは重要な課題であることはいうまでもない。したがって今後は、価格主導から脱却し、200円ぐらいの価格で購入してもらえる商品の開発及び消費ニーズが必ずあると考えられる商品の品揃えが必要となる。また、牛乳の代替商品として注目すべきアイテムは、よりヘルシーでかつスペース効率も良く、リピーターが多い「豆乳」である。事件後、固定客がついたのも事実である。

今後、消費者志向の商品価値を独自開発しようとする流通小売は、既存の商品価値とは全く異なるアプローチ(成分、容量、利用方法etc.)を展開していく。

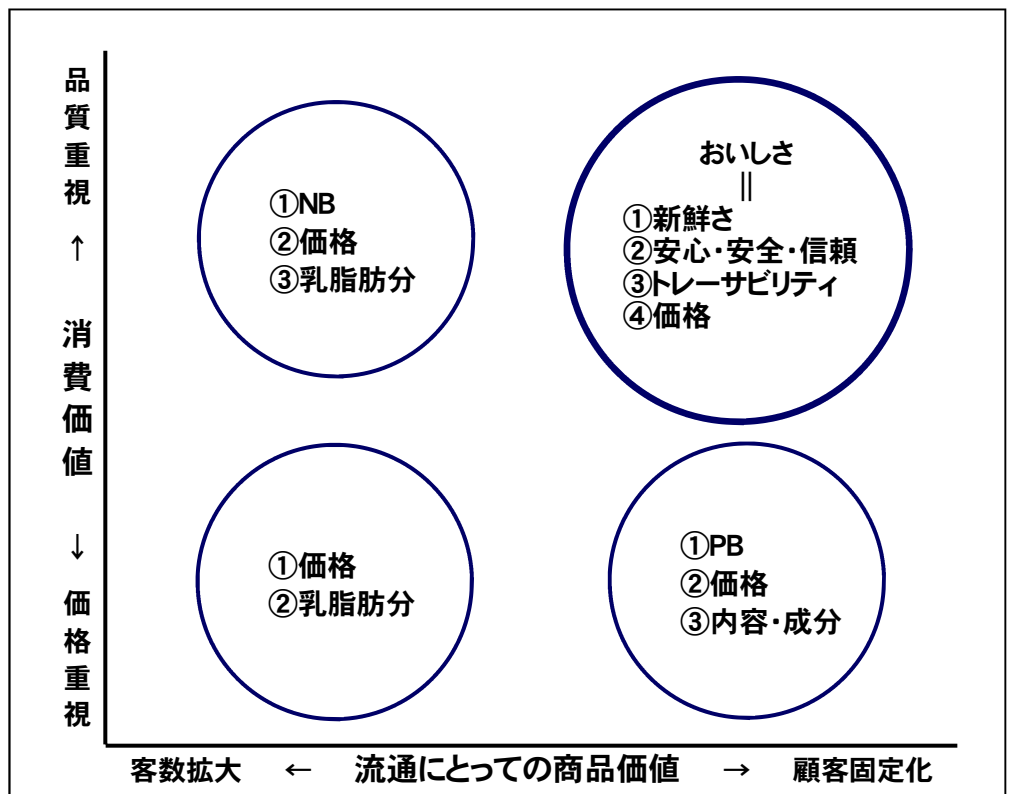
健康志向時代に高脂肪が唯一の基準で、価値(乳価)が高いという考え方はおかしいのではないだろうか。土壌や飼育にこだわって安全で安心できる酪農を営んでいる生産者が評価されていないといった疑問・不満がある。

一方、流通小売業側では、メーカーの安心・安全や製法の説明について十分に納得しておらず、不信・疑問を抱くバイヤーもいる。

顧客が納得し、かつ流通小売業としても保証できる商品への取組みが最も重要であり、それを追求していくことが、牛乳類の継続的活性化に繋がるとも考えられる。



■図表4: 今後の牛乳価値ポジショニング



# テーマ 1 量販店等の牛乳類販売動向

## 1-3 GMS・SMの牛乳価格

価格は流通小売側が決めるものではない。かつ、一定価格を認めてもらう必要があるなら、何よりも消費者の支持を取り付けること。でなければ、時代変化に真摯に取り組む競争力(他の全ての飲料類に対して)を高めること。それ以外に、解はない？

牛乳価格は成熟認知され、大きな変動は考えにくい

牛乳のコスト構造自体が変わらない限り、今後も大きな価格の変動はないものと考えられる。

なお卵は、30年間200円前後の変わらない価格形成ができていますが、最近は、特殊卵:白玉の売上比率は6:4で特殊卵が売れている傾向である。牛乳においてもそうなる可能性があると考えるバイヤーもいる。

約650あるプラントで18時間/日以上稼働しているものは何割あるのか？

全国約650あるプラントの中で、1日18時間以上稼働しているところは、ほとんどないのではという疑問がある。また、数的にも650ものプラントは必要性がないと考えられる。合理化・経費削減等様々な見直すべき課題があるのではないかとと思われる。

製品の全過程、全コストをオープン化できるのか？

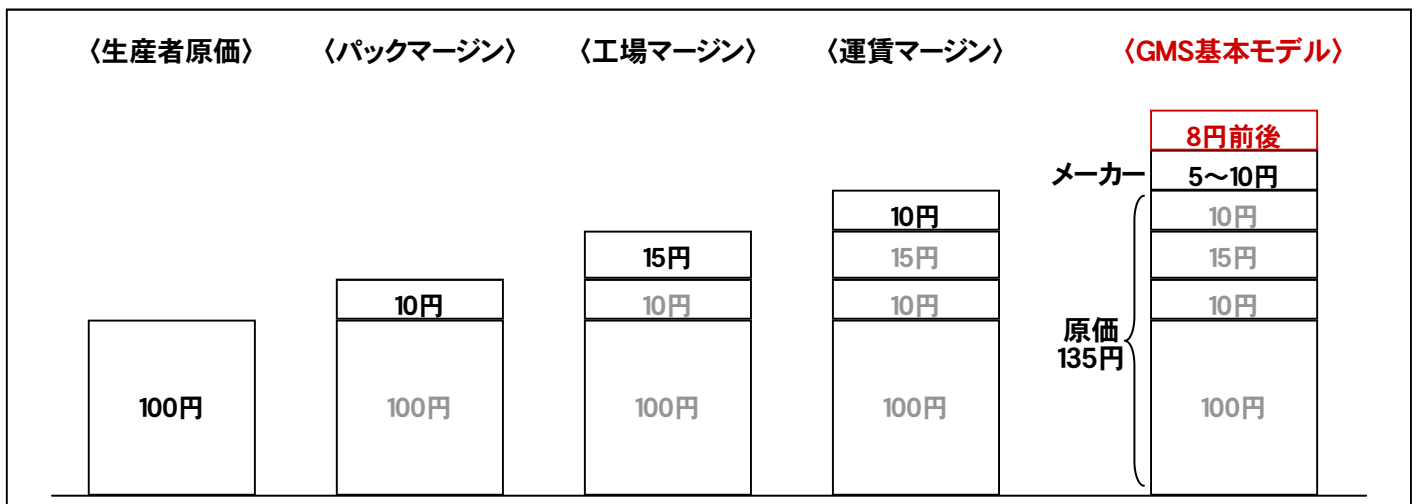
生産者側と流通小売側の両者にとって適正な価格をオープンに決定していく必要がある。密室で決めているような方法では相互の関係を築いていくことは不可能ではないかと思われる。また、農水省の基準の設定は、流通小売側からみると疑問な点が伺える。非現実的かつ一方的な値上げ要望では、「根本的に歩みよりのスタンスではない」と受け止められている。

図表5:小売業各社/収益性比較(2001年度、単体ベース)

量販店	対売上比					食品スーパー	対売上比				
	売上高	粗利益	販管費	営業利益	総資本回転率		売上高	粗利益	販管費	営業利益	総資本回転率
イトーヨーカ堂	1,510,943	28.0%	26.0%	2.0%	1.4	マルエツ	314,184	27.8%	26.2%	1.6%	2.0
イズミヤ	326,301	26.2%	25.8%	0.3%	1.3	ヨークベニマル	257,085	24.8%	20.9%	3.9%	2.4
イオン	1,670,141	29.4%	27.8%	1.6%	1.7	イズミ	310,365	26.4%	22.6%	3.8%	1.4
西友	784,567	29.5%	27.8%	1.7%	1.4	ヤオコー	102,937	30.0%	26.1%	3.9%	2.2
ユニー	770,598	26.6%	24.8%	1.7%	1.5	ラルズ	91,712	22.7%	19.5%	3.2%	2.5

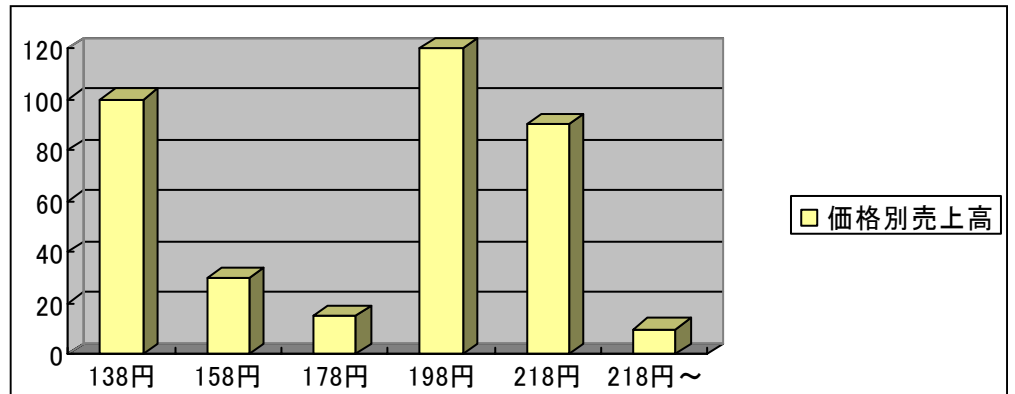
各種資料をもとに作成

図表6:GMSにおける牛乳コスト構造(バイヤーの認識)

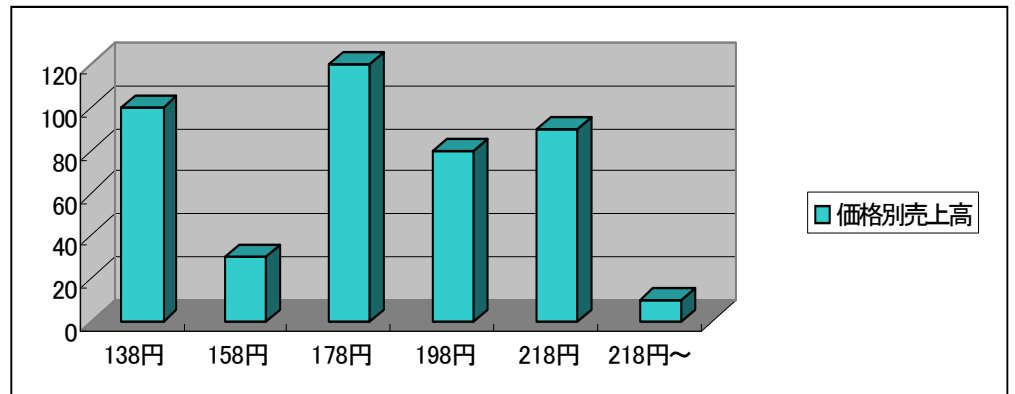


価格帯は20円下落

■図表7:2001年の価格別売上高

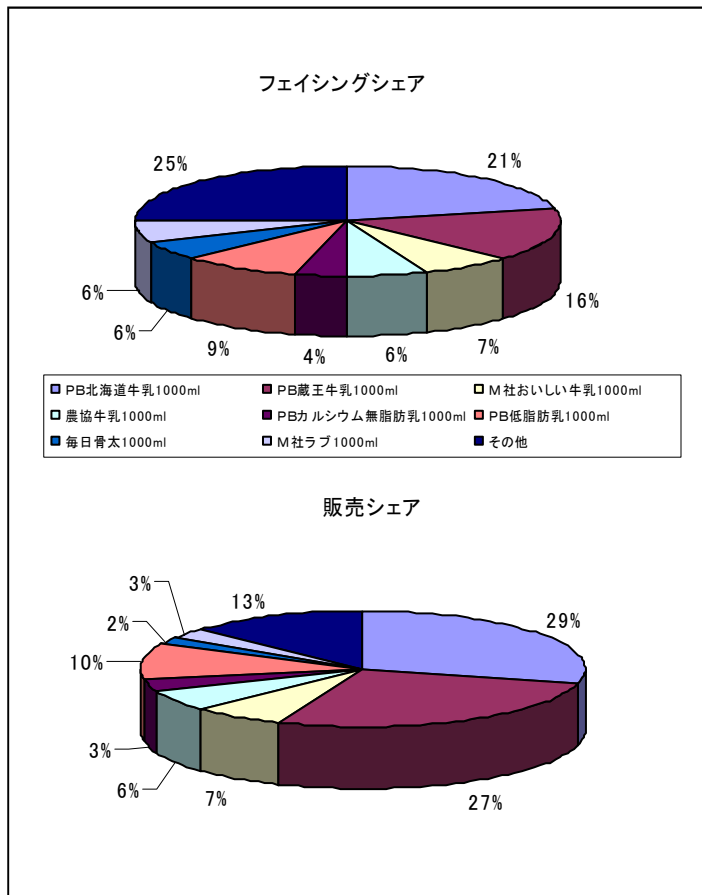


■図表8:2002年の価格別売上高



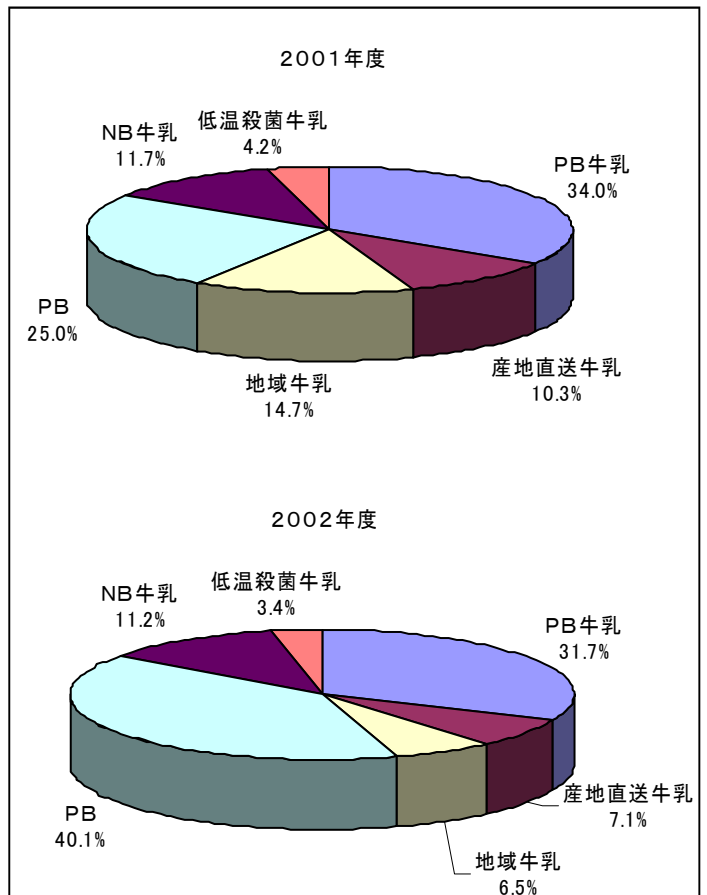
バイヤーヒアリング調査をもとに作成

■図表9:商品構成と販売シェアイメージ



バイヤーヒアリング調査をもとに作成

■図表10:カテゴリ別売上シェア



バイヤーヒアリング調査をもとに作成

## テーマ 1 量販店等の牛乳類販売動向

### 1-4 GMS・SMからの牛乳のあるべき姿(バイヤーはどのように考えているのか?)

消費者視点での消費(販売)量を起点にした付加価値の高い生産体制整備がWin-Win(相互利益)関係構築の基盤。そのためには、現状からの発想ではなく“あるべき姿”の追求が必要。また酪農自体のプレステージ向上は、国土の保全にも繋がる追求すべきテーマ。

大手流通については、個別企業特性をベースにした検討内容でなければ(厳しい競争環境からみて)取組みは不可能

一定の量の確保には対応できるが、生産メリットを流通小売側に求められても無理なことである。

あくまでも流通小売側は、「お客様ありき」のスタンスであり、消費者にとっての牛乳の価値は何であるかを追求していき、価値を構築していくことが一番重要なことである。

今後は、低価格、特売の現プライスから脱却して、200円でも購入してもらえる商品開発をメーカーではなく、生産者を巻き込んだカタチで改革を行う必要があると考えている。

酪農家の実状を最も良く知っているのは、実は流通バイヤー?

消費者の納得するものとして、今後は更に、出荷元限定の商品開発の方向性が強くなっていくと思われる。但し、夏と冬の量的問題もあるので実質的な部分での難しい面が見受けられる。

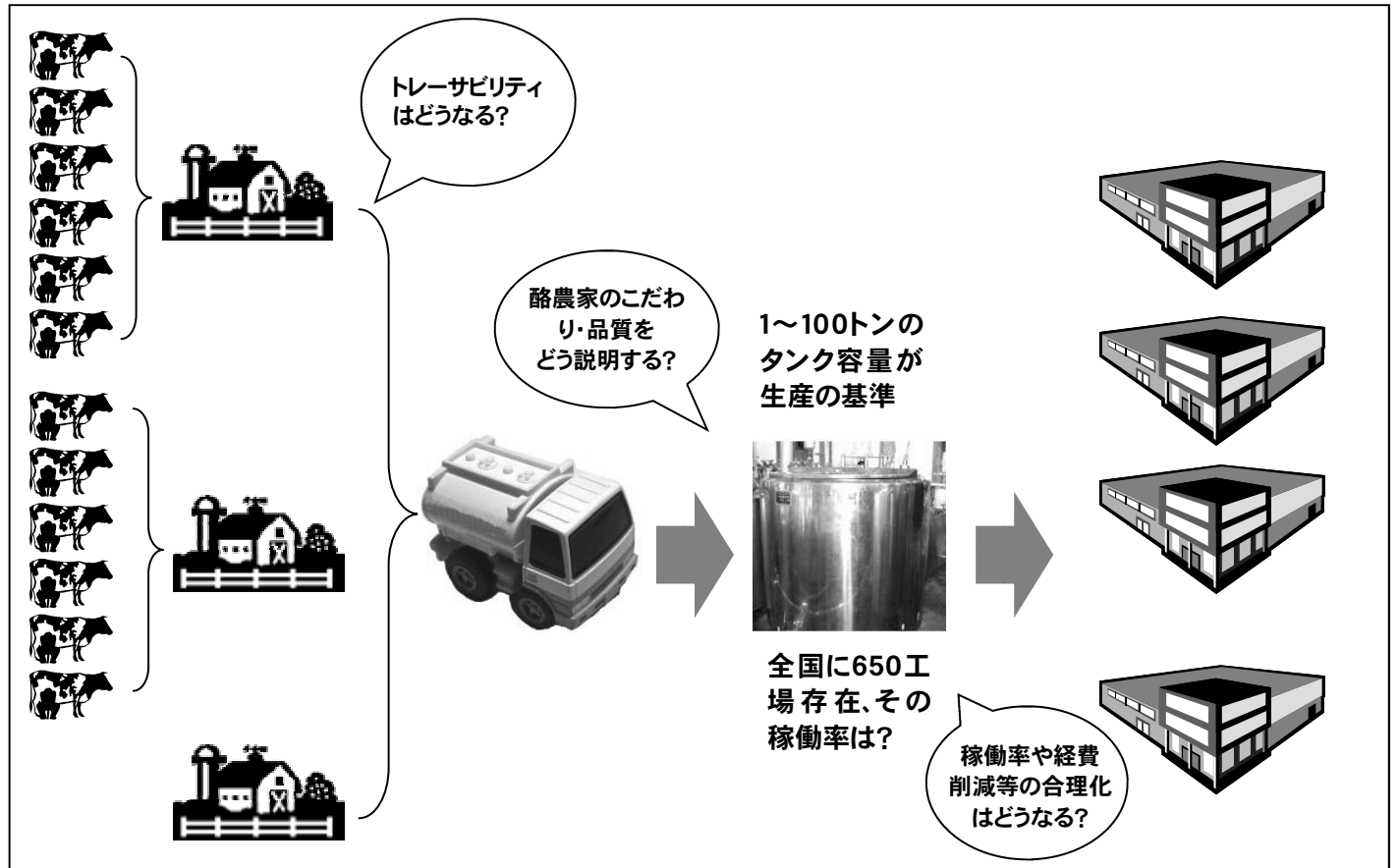
酪農家の努力に応じた成果報酬のしくみをつくるべき

本来的には、酪農はプレステージの高い業界であるべきである。国土を守る価値を形成すべきではないだろうか、そして、もっと国内商業、産品を消費者にどう売っていくかに力をいれていくべきではないだろうかと思われる。業界自体からはそのような方針、改革案が出てくる様子もないし、ある一部の特出したものが出てくることに対して否定的な考えがあるように思われる。

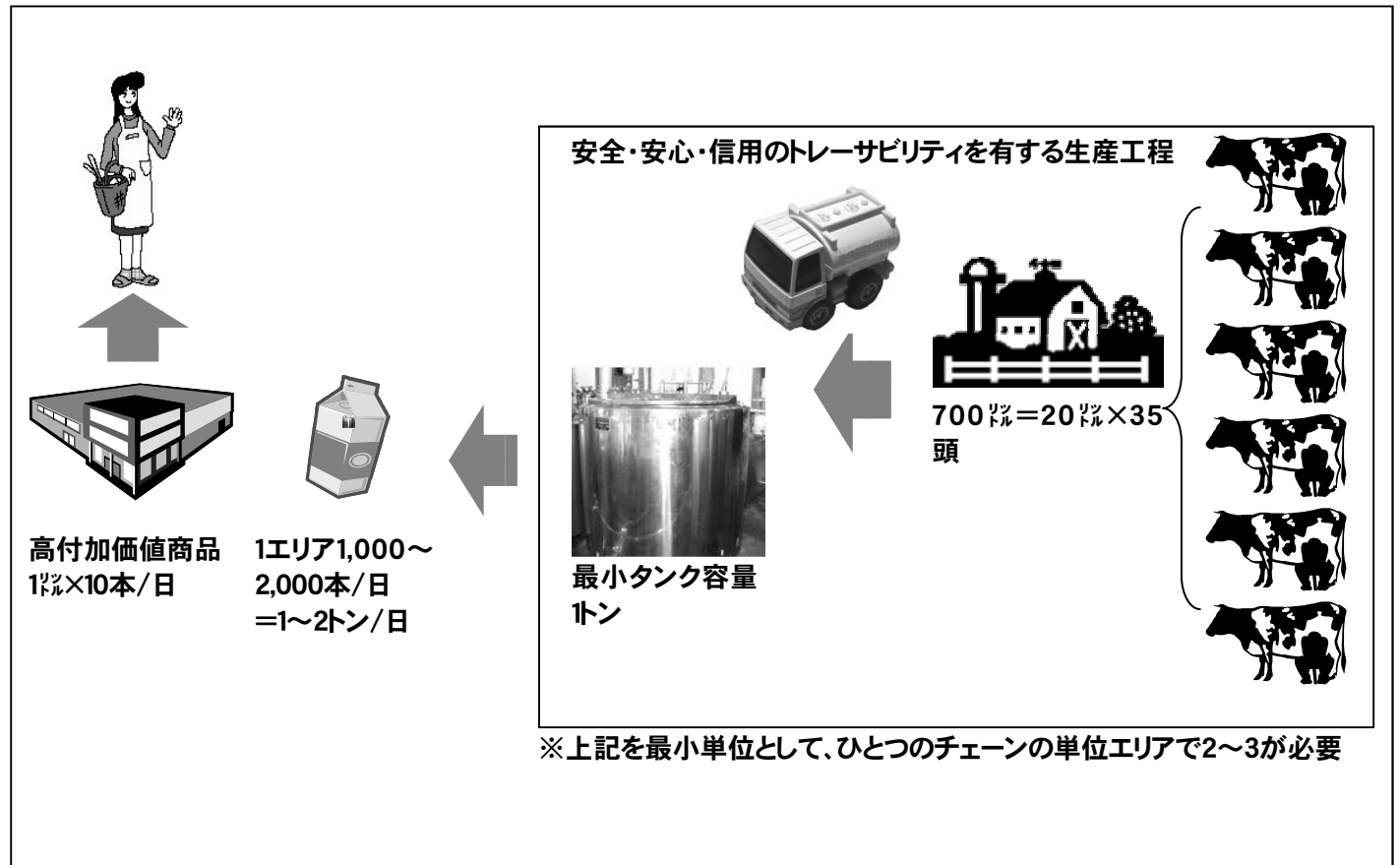
一定の乳価設定により、いくら酪農家が努力したとしても、現状ではそれに見合った成果報酬やモチベーションの構築がないため、根本的な改善は難しいと感じられる。



■図表11: 業界慣例の生産体制



■図表12: 消費単位をベースにした付加価値商品志向の生産体制



※上記を最小単位として、ひとつのチェーンの単位エリアで2~3が必要

### 1-5 牛乳・牛乳類の将来仮説

**業界品質の向上と競争力向上が命題。過去の経緯や現状に固執すれば、それだけ“あるべき姿”が遠のいて行く?正論形成と消費者への伝達、業界を挙げての世界最高の酪農乳業品質づくりが今世紀の課題か?**

#### 今後の流通小売業としての牛乳のあるべき姿

顧客に支持され、かつ利益獲得が可能な商品の追求が重要である。

- ①顧客が納得する価値の把握
- ②安心・安全・信用保証(トレーサビリティ)
- ③効果・効率追求によるコスト削減や合理化と利益の獲得

こうした中で、一定価格で常に販売するEDLP戦略が提供する価値は、どの時期、どの時間に誰が行っても同じ価格で安心して購入できるということである。EDLPによる一定の量の担保によって生産者側にもメリットがでると考えられるため、需給予測と安定供給が大切となってくる。

一方、日本流ハイ&ロープライスに関しては、顧客の買物心理(給料日前後等)を巧みに捉えた販売機会の拡大を狙うものである。

今後は、単純な値下げではなく、利用顧客に対して価値を感じるオールモストロープライスを展開する企業も出てくると考えられる。

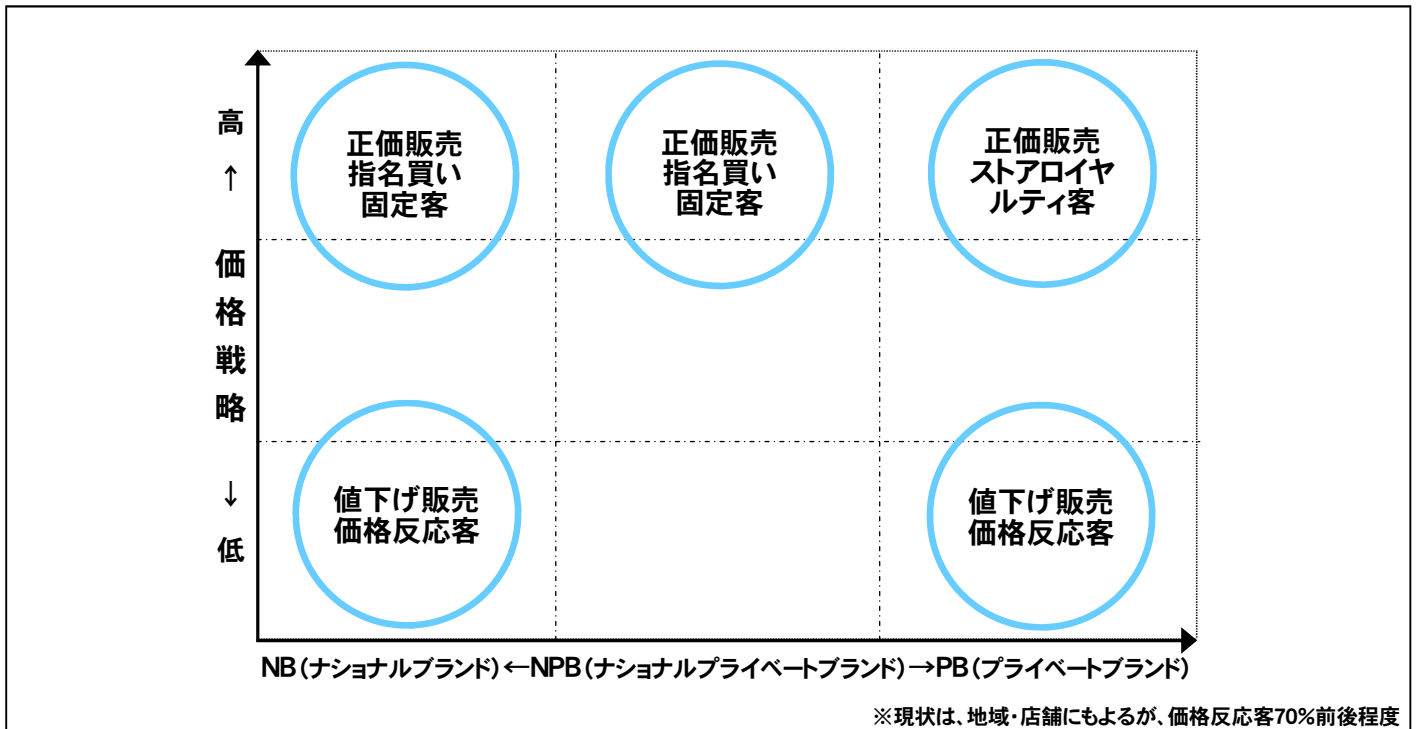
#### 業界に対してのあるべき姿

酪農家、乳業者、流通小売が一貫して手がけるのは非常に難しい現況にある。

- ①消費者に対して、酪農家の価値を伝達  
本来は、 prestige性の高いものであり、それをわかりやすく伝えることは重要である。
- ②業界での品質向上、消費者へのおいしさの価値を伝達
- ③ミルクチェーンの効率・品質の向上



■図表13: 今後の牛乳のポジショニング



■図表14: 顧客戦略×価格戦略タイプと代表的業態

