



慶應義塾大学ビジネス・スクール

味の素クノール・カップスープ

味の素（株）では、1988年より食品系事業担当役員をヘッドにLON委員会（Logistics Of New food Business）を設置し、トータル・ロジスティックス推進への取り組みを行ってきたが、1989年8月、鳥羽薫社長は販売企画部の近藤郁雄部長を呼び、商品絞り込みとその影響を試算するように命じた。販売企画部では、約4,000アイテムの全商品のABC分析を行い、売上にあまり貢献していない800品目（家庭用300アイテム、業務用500アイテム）を抽出し、これらの売上への影響を調査したところ、わずか0.4%しか減らないことが判明した。さらに1,200アイテムを追加的に削減しても売上への影響は4%減にすぎなかった。この報告を受けた鳥羽社長は、即座に全アイテムの見直しと商品絞り込みの命を下した。アイテム削減は主力製品とて例外でなく、即席スープ市場でトップシェアの「クノール」ブランドもその対象とされることとなった。

味の素（株）の即席スープ市場への取り組み

味の素（株）が即席スープ市場に本格的に参入したのは、1962年に同社の関係会社である日本食品工業（株）が生産していた「ニッポン」ブランドの固型コンソメスープと粉末ポタージュスープを「味の素KKのコンソメスープ」、「味の素のクリームポタージュ」として改良、発売したことにさかのぼる。味の素ブランドで発売された新スープ類は、爆発的な売行きを示して日本食品工業の売上高は、1962年に4億4千万円、63年に5億2千万円と一挙に拡大した。

新製品の導入にあたっては、広告活動やデパートにおけるデモンストレーションなど積極的なプロモーション活動が展開された。とくにコンソメの売行きはよく、1963年には生産量が564

本ケースは、慶應義塾大学大学院経営管理研究科博士課程における特別実習の成果としてまとめられたものであり、経営管理に関する適切あるいは不適切な処理を例示することを意図したものではない。

ケース作成は慶應義塾大学大学院経営管理研究科和田充夫教授の指導のもとに、同研究科博士課程懸田豊が行った。ケース作成にあたっては、味の素株式会社の皆様から絶大なご支援・ご協力をいただいた。ここに記して御礼を申し上げます。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、ケースの複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール（〒223-8523 神奈川県横浜市港北区日吉本町2丁目1番1号、電話045-564-2444、e-mail:case@kbs.keio.ac.jp）。また、ケースの注文は<http://www.kbs.keio.ac.jp/case/index.html>。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、本ケースのいかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。

トンに達した。しかし、ポタージュはコンソメのように調理下地にも使われるという汎用性が欠けていることや単品種のために消費者にあきられる傾向があつて、売上は期待したほど伸びなかった。

味の素（株）の即席スープ事業の飛躍的な発展をもたらしたのは、コーン・プロダクツ社（CP社；現在名 CPC International Inc.）との合弁事業の開始であつた^[1]。味の素と CP 社との関係は、戦前に朝鮮で設立された CP 社の関係会社日本穀産工業のコーン・グルテンを味の素が購入したときに始まり、戦後もしばしば合弁話がもちあがつていたが、CP 社の豊かな経験と高い技術水準は味の素（株）にとって大きな魅力であり、一方、CP 社にとっても日本の食品事業への進出に味の素の販売力は不可欠な要件であつた。1963 年 3 月に、両社の間で「クノールスープ」等に関する契約が調印された。合弁事業の方式は、CP 社の日本における子会社ベスト・フーズ（株）が、日本食品工業（株）の倍額増資分 6 千万円を引き受けて折半出資の形態をとり、製造を合弁企業となつた日本食品工業が行い、販売を味の素が担当するという形がとられた（日本食品工業はその後クノール食品（株）に社名変更し、1988 年には味の素の 100% 子会社になつた）。

わが国での「クノールスープ」の発売にあつて、体系的な商品化計画およびマーケティング・プランの策定が進められた。欧米では定着している「クノールスープ」も、嗜好・食習慣の異なる日本にはそのままでは受け入れられないのは当然であり、日本人の嗜好に合ったレシピの開発が商品化段階での重要なポイントであると判断されたためである。

まず、日本人の嗜好を大枠において把握し、スープに対するイメージを明らかにする作業を行い、この段階で日本人に合わない種類のスープが除外された。つぎに、スープが日本人の食生活に占める位置を地域別・所得階層別にとらえ、さらに利用者であり直接購買の決定者である主婦のスープ（とくに即席スープ）に対する心理的対応が調査された。この基礎調査のうゑに試作品を作成し、味覚審査員とさらに代表的な消費者グループの味覚テスト（パネルテスト）を行つて修正が繰り返された。なお、この過程では CP 社のシェフであるオブリスト氏が来日し、日本人向けに手直しする作業に参加した。こうして、ほぼ基本的なレシピが確定したところで調理時間、分量、包装、価格などについて主婦の総合評価を調査し、包装の材質、デザインの開発も合わせて進められ、最終的な「クノールスープ」が新製品として開発されることになつた。「クノールスープ」は、クッキング・スープと呼ばれている粉末を牛乳または水で溶かし、鍋で煮るといふタイプであつた。

^[1] コーン・プロダクツは、1906 年に設立された食用・工業用澱粉、コーン・シロップ、コーン・オイル等を製造販売するアメリカの企業であつたが、57 年に世界的なスープ・メーカーであるドイツ・クノール社を傘下におさめている。

販売体制および広告、販売促進などの市場開拓も綿密に計画された。各種の調査から、日本人の食事は伝統的に汁ものをとる習慣があり、戦後はその変化の方向として多様化・洋風化が加わり、さらに主婦の調理時間節約の願望が強いことなどから、「クノールスープ」の潜在需要は極めて大きいと判断された。そこで「本格的な洋風スープを手軽に味わえる」ということに商品訴求の主要点を置き、販売体制においては折から興隆期にあったスーパーマーケットを中心に、大量陳列・大量販売によることとし、組織的販売促進活動を展開する準備を整えた。また、「味の素」と違ってシェルフ・ライフの限られた商品であるため^[2]、品質保持と在庫管理を徹底する必要性から店頭管理を専門にするセールスマンを組織し、工場の従業員を中心としてその任に当たらせた。

こうして、まずビーフヌードル、チキンヌードル、チキンクリーム、オニオンクリーム、マッシュルームの5アイテムが1964年1月に東京地区から、次いで9月からは全国で発売された。希望小売価格はビーフヌードルが80円、その他は70円と従来の市販品より高価格に設定されたが、品質訴求を重点とした広告や実演販売の実施により売行きは良く、1964年10月から翌年9月までに1,000万袋を超える販売が達成され、日本食品工業の売上高も64年に10億5千万円と前年の2倍に拡大した。

クノールスープの成長

わが国のクッキング・スープ市場は、1963年には約700万袋程度にすぎなかったが、1964年の「クノールスープ」発売以後急激な拡大を示し、1965年に2,500万袋、1967年には3,800万袋になり、さらに増加の一途をたどった。この間、「クノールスープ」は、本格的なスープ市場の形成を促進しながら、クッキング・スープ市場の約85%を占めるトップ・ブランドの地位を確立した。

1964年に5アイテムでスタートした「クノールスープ」は、その後次々と新製品を発売し、1969年までに新たに11アイテムが製品ラインに加えられ、終売となった2アイテムを差し引いても、1969年末には14アイテムという豊富な品種をもつことになった（付属資料2参照）。なかでも「コーンクリームスープ」（1966年1月発売）は、スイートコーンスープが西洋風にも中華風にも家庭用スープとしてなじまれていた下地もあってとくに好評で、発売後3年目には「クノールスープ」の主力品種となった。

^[2] shelflife ; 通常の店頭陳列によって、品質を保証しうる期間。

なお、「クノールスープ」の発売にともない「味の素 KK クリームポタージュ」終売された。

クノールスープの即席スープ市場における成功について、当時の味の素（株）の担当者は次のように述べている。

『クノールスープの成功は、その品質が画期的にすぐれ、しかも日本人の嗜好に適合したことが第1の要因としてあげられることは言うまでもありませんが、次々に新製品を発売したこともその要因として忘れてはならないと思います。品種が豊富であれば消費者の多様な嗜好に対応させられるのと同時に、「選択の楽しみ」によって消費者を飽きさせることなく継続的な使用を促すことができます。また新品种の発売によって、絶えず市場に新鮮な刺激を与えることは、競合商品の進出を阻止するうえでも効果的な方法であったと思います』

10

家庭用需要で圧倒的なシェアを確立するとともに、味の素（株）はこの時期業務用市場にも参入している。まず、1965年1月には「クノールスープ」（1kg箱入り）5種を発売、次いで1966年10月には給食用「ポタージュベース」（1kg箱入り）、1967年2月には業務用主力品種「コンクリームスープ」（1kg箱入り）を発売した。

15

「クノールスープ」の発売以後、順調な推移を示してきた即席スープ市場も、1970年に入って市場規模が約50億円になったところで成長の鈍化傾向がみられるようになった。当時、まだスープはレストランのコース料理に出てくるものというイメージが強く、即席スープも夕食の食材という限られた需要でしかなかった。市場には、「クノールスープ」に代表されるクッキング・スープと缶スープしかなく、購入世帯率と使用機会を高めるためには、新たな形態の即席スープの開発が必要とされていた。

20

クノール食品（株）の商品開発部門では、お湯を注ぐだけのより簡便なインスタント・タイプの即席スープの研究が進められてきたが、味の素（株）は、1973年10月に、「クノール・カップスープ」（4袋入り）としてコンクリーム、チキンクリーム、カレークリーム、チキンコンソメの4アイテムを発売した。発売初年度の1974年には、その簡便性がうけて従来の「クノールスープ」を凌ぐ勢いの好調な売行きを示したものの、クッキング・タイプに比べて味の点で劣っていたことと、お湯で溶かしても塊が残るといった製品上の問題を抱えていたために、1975年以降急速に売上が低下し、インスタント・スープ市場そのものが縮小してしまった。この間、市場から撤退する企業もみられたなかで、味の素（株）はマッシュルーム、ポタージュといった新製品を投入するとともに、お湯に溶けやすくより美味しい製品へと製品改良を繰り返し、インスタント・スープの市場での定着に努めた。

30

1976年からファミリーレストランのセットメニューとしてスープが登場し、外食でのスープの喫食者が増加したことや、1977年には他社のレトルト・タイプ、冷凍、チルドなどの参入が相次ぎ即席スープ市場全体が活発化したこともあって、1978年になってようやく「クノール・カップスープ」の売上高も上向き始めた。1986年には若手有名タレントが「朝ごはん、ちゃんと飲んでる？」とテレビ・コマーシャルで呼びかける、「クノール・カップスープ」の積極的なキャンペーンを展開し、それに合わせて次々に新製品も発売された。1984年には、それまでの7アイテムを10アイテムに、1988年には朝食の健康感を強調すべく、キャロット、パンプキン、グリーンピースといった野菜を用いたアイテムを製品ラインに加え、「クノール・カップスープ」は全15アイテムと豊富な品種をもつことになった（付属資料3参照）。

即席スープ市場の動向

即席スープ市場全体の市場規模は、1974年に100億円を超え、1980年は230億円、1989年には414億円と推計されており、これは1988年に比べて6.7%の成長であり、成熟した加工食品市場の中にあって比較的高い伸びを示している。うち52%がインスタント・スープ、27%がクッキング・スープ、11%がチルド・スープであり、市場の多様化とクッキング・タイプからインスタント・タイプへの需要の変動が顕著にみられるようになっている。

表1 即席スープの市場規模

(単位：億円，%)

	1987	1988	1989	89/88
洋風クッキングスープ	61	51	41	-19.6
中華クッキングスープ	27	49	59	20.4
インスタントスープ	169	179	195	8.9
わかめスープ	24	29	33	13.8
チルドスープ	46	46	44	-4.3
レトルトスープ	14	15	14	-6.7
缶スープ	9	10	9	-10.0
冷凍スープ	8	10	9	-10.0
合計	358	389	414	6.7

〔注〕 市場規模には缶入りスープドリンクは含まれていない

出所：社会調査研究所

表 2 即席スープ市場のタイプ別販売額構成比

(単位 ; %)

	'74	'75	'76	'77	'78	'79	'80	'81	'82	'83	'84	'85	'86	'87	'88	'89
クッキング	41	44	55	57	51	48	45	39	33	33	32	29	27	26	28	29
インスタント	38	30	17	11	12	11	21	29	36	39	40	44	46	51	50	52
缶	21	26	28	24	14	13	9	6	5	5	5	3	2	3	3	2
レトルト	-	-	-	8	12	11	6	6	4	5	5	5	5	4	4	3
冷凍	-	-	-	-	11	13	9	6	6	4	4	4	2	2	3	2
チルド	-	-	-	-	-	4	10	14	16	14	14	15	18	14	13	12

〔注〕 わかめスープを除いた構成比である

出所：社会調査研究所調査より推計

10

タイプ別主要即席スープの特性は付属資料 6 に示されているが、洋風スープではポタージュ・タイプがほとんどであり、なかでも「コーンクリーム」が各社の主力品種となっている。インスタント・スープの一種である「わかめスープ」や中華クッキング・スープは高い伸びを示しており、有望な市場として注目されている。

15

競 合

「クノール」ブランドでそれぞれの領域に種々のタイプの製品をもち、発売の歴史も長い味の素(株)が他社を大きく引き離しているが、1980年代に入って参入企業が急増しており、1983年時点で18社、1989年には25社にまでなっている。なかでも、1981年に参入したポッカコーポレーションは、初めてクルトン入りのスープを発売するなどの新機軸でシェアを伸ばしており、味の素と同様に即席スープ市場においてフルライン化を志向している。ポッカの製品ラインは、クッキング・タイプとして「ポッカマームメイドスープ」、インスタント・タイプとしては「元気であいさつ」、「つぶコーン」という二つのブランドをもち、とくに具入りインスタント・スープの開発には積極的である。

25

1989年のマーケットシェアは、洋風クッキング・スープやインスタント・スープで圧倒的なシェアを占めている味の素が55%（1983年は59%）であり、ポッカ10%、理研5%程度となっている。主要品目別のマーケットシェアは下表の通りである。

30

表 3 主要品目別マーケットシェア

洋風クッキング・スープ		中華クッキング・スープ		インスタント・スープ	
	1988	1989		1988	1989
味の素	85.2	85.4	味の素	49.6	51.9
その他	14.8	14.6	マギー	31.1	27.1
			ミツカン	19.3	16.1
			その他	-	4.9

マーケティング・チャネル

味の素（株）の販売チャネルは、一般加工食品ルートと同じであり、特約店を通して二次卸あるいは小売店に販売されている。小売販路別にはスーパーマーケットが中心で6割以上を占めており、一般小売店ルートは3割である。全体では6%とまだまだ低い割合であるコンビニエンス・ストアも、顧客を男性に絞ってしてみると約8割がコンビニエンスストアでスープを購入している。

味の素（株）だけでなく食品メーカー全般に言えることであるが、近年の流通環境の変化はチャネル政策だけでなくマーケティング戦略全体に大きな影響を与えるようになってきている。1980年代半ばから小売業でPOSシステムの導入やEOSによる受発注システムが普及しており、小売店頭管理や商品の在庫管理が精緻化しつつある。それがいわゆる小売業の業革につながっており、不良在庫の一扫と多頻度小口配送の要請が大規模小売企業を中心として進められている。とくにPOSシステムによる単品管理は、小売業の商品絞り込みに拍車をかけている。（株）ダイエーの浅羽信陽フーズライン商品本部ディビジョナルマーチャンダイジングマネジャーは、日経ビジネス誌のインタビューに答えて、『多品種少量が消費者のためだなんて我々小売業者は言っていない。小売店舗の規模にあった品目数をきちんとそろえておくことがニーズにかなっている。メーカーの多品種少量化のおかげで商品の回転率が落ち、経営効率が悪くなった。加工食品をこれまでのように8000品目も並べれば、まず大抵の商品はあると思うが、消費者にとって必要なものが見つけにくい“疲れる店舗”になってしまう』と述べている。

また、多頻度小口配送の要請は、人手不足による人件費の高騰もあって物流コストの上昇を招いている。例えば、上場食品メーカー86社の「荷造り・運搬・保管料」は、1988年3月期は対

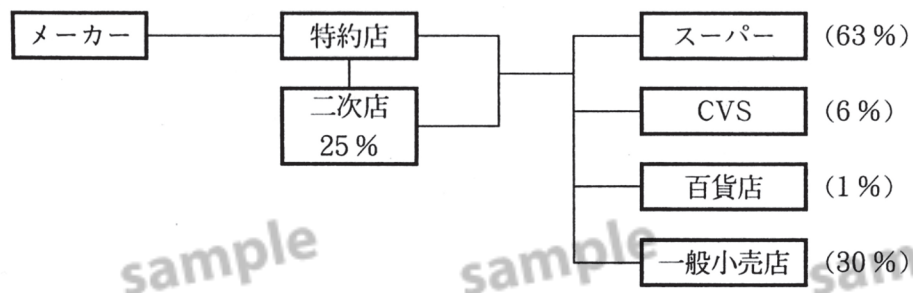
前年度比で5.5%の増加であったのが、1989年3月期には同10.6%増と2桁の伸びを示している。また、当業界のある試算によれば、1980年を100とした場合の1989年の運賃および保管料はおよそ150であり、一方工場固定費は163、売上は133であった。1985年の商業統計によれば、一般小売店の大幅な減少がみられており、最寄品流通においてコンビニエンス・ストアの伸びが

5 顕著なこともチャネル政策の再検討を促す要因となっている。

食品メーカーにとって、スーパーマーケットやコンビニエンス・ストアといったセルフサービス店での販売比率が大きくなることによって、ストア・カバレッジの拡大だけでなくフェース数の確保も重要となっている。スーパーマーケットでの即席スープの扱いは、味の素のシェアが高いこともあって食品売場の中では標準化が進んでおり、GMSタイプの店舗の棚の大きさは3尺2本が通常であり、その中で「クノール・カップスープ」は3段(3~5段)を占有していることが多い。

10

15 図1 味の素のマーケティング・チャネル



製品ミックスの拡大

25 即席スープ市場の多様化がみられるなかで、味の素(株)では、「クノールスープ」や「クノール・カップスープ」のこれまでの製品ラインの拡大を進める一方で、「クノール缶スープ」や「クノール中華スープ」といった新製品を発売し、またより高級なクッキング・スープとして「クノール・ルーポタージュ」(4人分、230円)を4アイテム、具入りインスタント・スープの「チャンク」(2袋入り、170円)を4アイテム、それぞれ1986年9月と1988年8月に発売し、製品ミックス

30 スの幅を広げる製品開発を行っている。結果として、1988年末にはスープ事業だけで81アイテムの製品を抱えることになった。

味の素（株）の製品開発は、まず食品事業部の商品担当者が開発計画とコンセプト開発を行い、クノール食品（株）の商品開発研究所との共同作業で製品仕様を決定し、食品事業部で最終チェックするという方法がとられている。同じ製品ラインのなかで、既存製品の周辺に位置づけられる新製品の場合には味覚テストが行われるぐらいで新しい領域や新ブランドを開発する時ほど慎重なテスト・マーケティングは行われていない。従って、製品ミックスの幅を広げるような新製品よりも、それぞれの製品ラインを拡大する方向で製品ミックスが形成されるきらいがある。

『競争の激化している市場で、商品担当者は、自分の担当商品を攻撃されたと感じた場合や、営業部門から市場活性化のための施策を強く要請された場合にどうしてもライン拡大の誘惑に駆られる。また、年度のマーケティング目標を策定する場合にも、既存商品でどこまで売上達成できるかはある程度正確に予想できるが、それで達成できない部分をどうするかという時に、短期的に開発できてしかもリスクが少ない製品ラインの拡大を中心とした計画になってしまう』と、食品事業部のスタッフは、その背景を述べている。

味の素（株）ではこの様に製品ラインを拡大し、製品ラインの密度を高めるような製品開発がこれまでなされてきた。その結果特定品目への販売額集中度が極端に高くなっており、必ずしも売上に貢献しない事例もみられるようになってきている。「クノール・カップスープ」を例にみると、全15アイテムのうちで、売上高第1位の「コーンクリーム」だけで全体の42.4%を占めており、以下、「ポタージュ」が22.5%、「チキンクリーム」6.9%、「ハニーコーン」6.5%、「コーンミックス」5.2%であり、上位5アイテムでは8割強に達している。また、中位3品目がそれぞれ約4%、2品目が約1.5%の売上構成であった。さらに、下位5品目は合計でわずかに2.3%にすぎず、また、1位、2位の品目と3位との格差も大きなものとなっている。

表 4 クノール・カップスープの品目別店頭取扱率（88年下期）

	対売上前期比	店頭取扱率
コーンクリーム	100.4%	97%
ポタージュ	106.0	96
チキンクリーム	88.6	87
ハニーコーン	102.6	79
コーンミックス	96.5	84
パンプキン	89.0	70
チキンコンソメ	107.3	69
野菜クリーム	83.0	82
ビーフコンソメ	84.0	51
クリームスープ	67.3	50
マッシュルーム	73.4	40
クリームポテト	63.2	40
コンクリームハーブ	53.2	24
グリーンピース	44.2	25
キャロット	35.6	37

鳥羽社長の商品絞り込みの方針は、社内に大きな反響をもたらした。特に営業サイドからの反発は激しく、『たとえ今は採算割れでも、近い将来必ず売上の伸びを支える戦略的商品もある。ここでそうした商品を切ってしまうえば、これまで必死に守ってきた売場を失う。一度失った陣地は二度と取り返せない』と、ある支店の次長は不満を表明している。食品事業部内においても、競争が激化しており徐々にシェアも低下していることから、単純な商品絞り込みに反対する声は大きかった。しかし、これまでも LON 委員会からは種々のコスト上昇が指摘されており、鳥羽社長の方針に対するなんらかの回答を示す必要があった。そこでスープ事業担当部長は、スープ事業の基幹商品である「クノール・カップスープ」について、適正アイテム数を見つけ出し製品ラインの整理の可能性を検証するために、担当スタッフに市場調査を行うことを指示した。調査は、インスタント・スープ使用者に対するアンケート調査と、スーパーマーケットでの店頭実験を中心に進められることになった。

消費者調査

1990年に入って味の素（株）では、首都圏のスープのヘビー・ユーザーの主婦、OL、女子高生の3グループを対象に、約30アイテムのインスタント・スープについての調査を実施した。

その結果、女子高生は単においしいそうなスープとそうでないスープの2分類しか知覚しておらず、OLは4つに、主婦は7つに分類して知覚していることがわかった。主婦の知覚構造を整理すると図2のようになるが、この調査では、①甘いスープ、②栄養のあるスープ、③くせのあるスープ、④一般的なスープ、⑤あっさり味のスープ、⑥品質のよいスープ、⑦目新しいスープという因子が抽出された。知覚構造としては、3つの消費者グループはまったく違った構造ではなく、女子高生の知覚構造を細分化したものがOLの構造に、さらにそれを細分化したものが主婦の構造となっていた。このことは一般に考えられていたよりも、若年層ほどスープに対する関与度が低いことを示しており、最適アイテム数を求めるためには、関心の高いユーザーである主婦を分析することが必要であると判断された。

図2 主婦の知覚構造

ポタージュ系

	子供向き		子供・大人向き			大人向き	
	甘いスープ	栄養ある	くせのある	一般的な	栄養ある	あっさり味	品質のよい
味の素	ハニコーン	—	コーンクリーム	コーンクリーム ポタージュ コーンミックス クリームスープ	チキンクリーム	クリームポテト 野菜クリーム	パンプキン マッシュルーム キャロット グリーンピース
ポッカ	つぶハニコーン 元パーモントン	元コーンチーズ つぶコーンチーズ	—	元コーン 元コーンミルク 元ポタージュ つぶコーン	元チキンクリーム	元野菜クリーム	—

コンソメ系

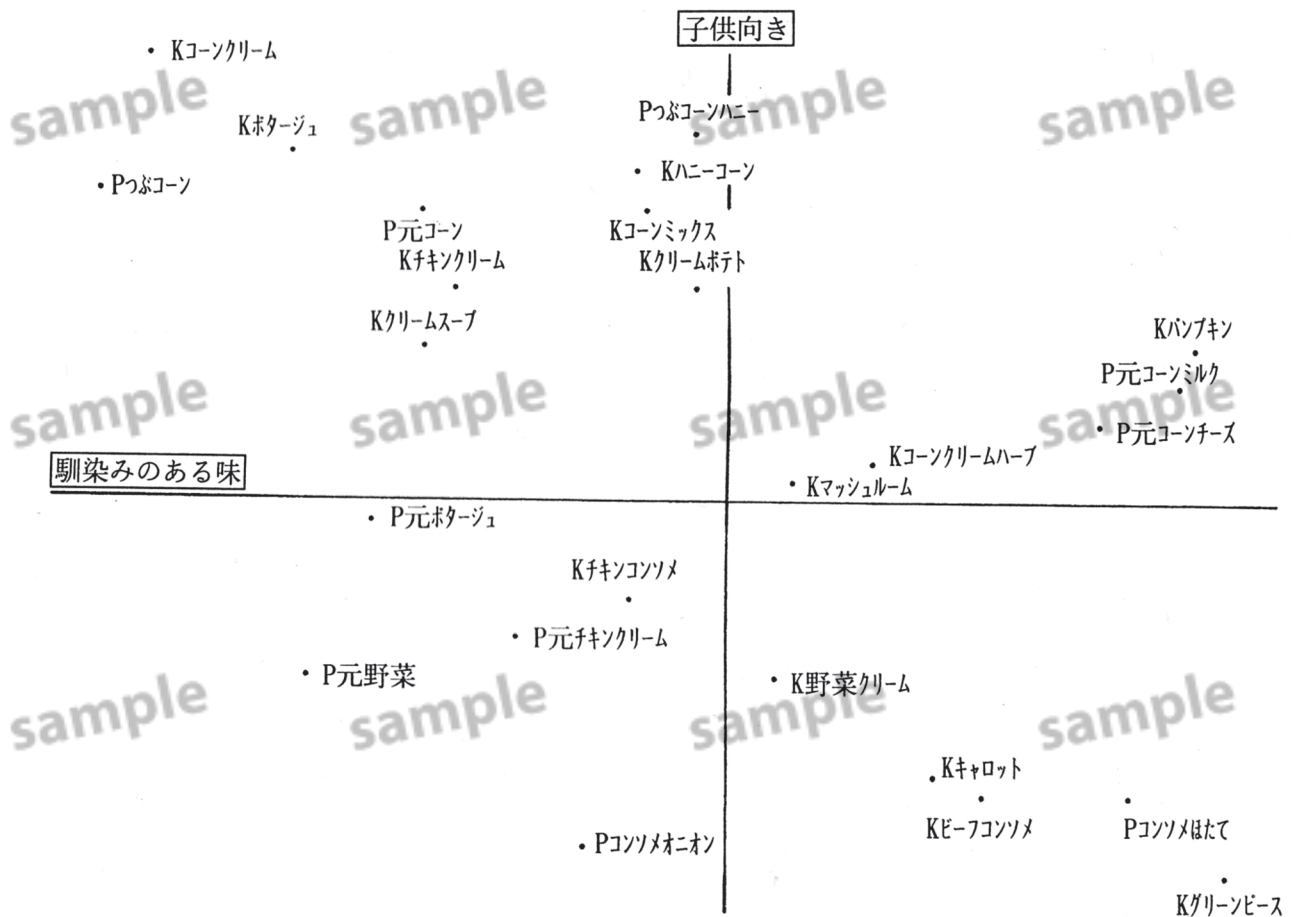
	一般的な	目新しい
味の素	ビーフコンソメ チキンコンソメ	—
ポッカ	—	コンソメオignon コンソメはたて コンソメあさり

〔注〕ポッカ元は「元気であいさつ」ブランド

そこで2回目の調査は、主婦を対象により詳細な調査が実施されることになったが、アイテム数と密接な関係をもつ消費者の商品バラエティーをもとめる程度がヘビー・ユーザーとライト・ユーザーとで異なっていることが予想されたために、この2つの層に対して調査された。調査から求められた主婦の知覚マップは図3に示されている。知覚マップの作成手順は、①インスタ

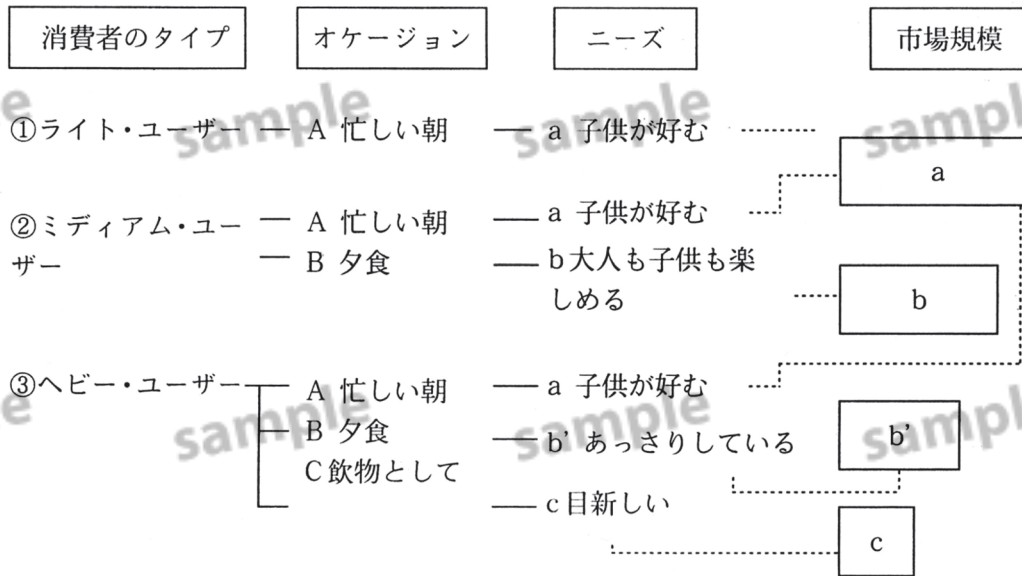
ント・スープの属性項目の因子分析、②抽出因子の各ブランドの因子得点を説明変数、ブランドの選好度を非説明変数とする重回帰分析、③最重要因子として「子供向き」と「馴染みのある」を抽出、④二因子の因子得点から知覚マップの作成という方法がとられた。

図3 主婦の知覚マップ



調査結果は図4に要約されているが、スープを飲むオケイジョンはヘビー・ユーザーほど多様であり、それにより求めているベネフィットに違いが現れていることが明らかにされた。最も頻度の高いオケイジョンは朝食であり、基本的には子供を中心として商品が選択されており、この市場で「クノール・カップスープ」は強い支持を得ていた。

図4 主婦調査の調査結果



また、その品目がなかった場合に主婦がどのような反応を示すということも、特定の品目について調査された。

表 5 スイッチ意向調査結果

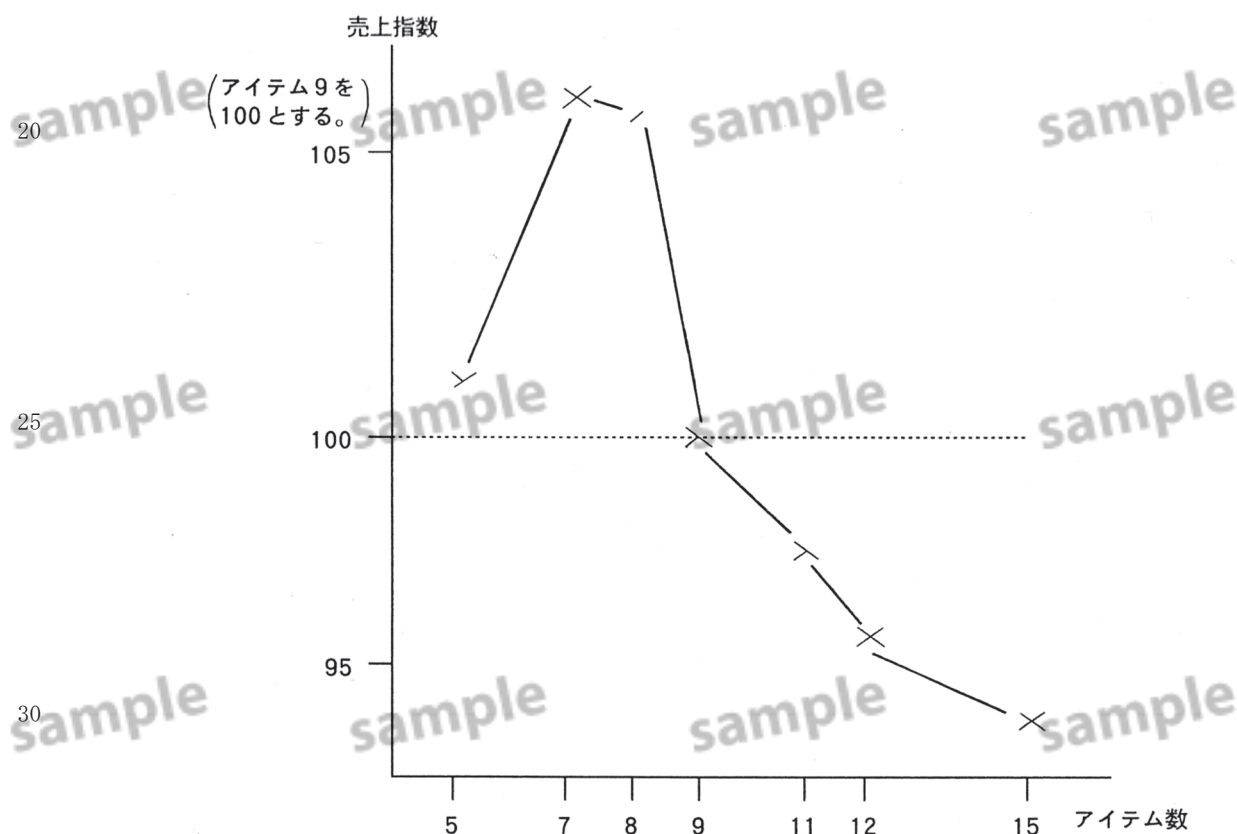
	ハニーコーン	クリームポテト	パンプキン	コーンクリーム	マッシュルーム	野菜クリーム	キャロット	グリーンピース	チキンコンソメ	ビーフコンソメ	
クノール上位品種へ	◎	◎	△	◎	◎	◎	△	×	○	△	◎:50%以上 ○:49-30% △:29-1% ×:0%
クノール中下位品種へ	△	△	◎	×	○	◎	◎	◎	◎	◎	
他社商品へ	◎	△	△	△	△	△	△	△	○	△	
購入中止	△	△	○	○	△	△	△	△	△	○	
			*1				*2	*3	*4	*5	

*1 キャロットへ *2 パンプキンへ *3 パンプキンキャロットへ
*4 ビーフコンソメへ *5 チキンコンソメへ

店頭調査

商品アイテム数が小売店の売上にどのような影響を与えるかを明らかにするために、棚割計画システムによるシミュレーションと小売店頭での売場実験が行われた。まず、シミュレーションは、棚割計画システムに取扱1店当りの1988年上期の販売金額を入れ、3尺3段（3～5段）のスペースを固定し、入れるアイテム数を決めた上で最適配置における売上高を求めた。アイテム数の増減により、その条件下における最大売上を予測すると図5のような結果が求められた。次に、店頭実験としてあるGMS企業の首都圏8店舗で、1カ月間にわたって実験が行われた。実験における棚のスペースは、シミュレーションと同じ3尺3段であった。その時点でこの企業でのアイテム数は9アイテムが並んでいたことから、2店舗を9アイテム、各3店舗を7アイテム、5アイテムとし、販売推移をみた。評価は実験前の3カ月に対し、実験時の通常売価日販売個数の伸びを計算し、9アイテムの店舗の伸びを100とした時の指数で行った。その結果、7アイテムの店舗では141、5アイテムの店舗では118という数字が得られた。スペース一定のもとでは、売れ筋商品により大きなフェースを与え、品種を7アイテム程度に絞り込んだほうが売上が伸びることが明らかとなった。

図5 棚割計画システムにおけるシミュレーション結果



以上の結果から、「クノール・カップスープ」の製品ラインの見直しが具体的に進められることになった。いくつかの削減候補品目が選定されたが、その過程で子供向け朝食市場における一層のシェアの獲得、朝食市場とは異なる製品領域の開発といったことも議論の対象となった。その背景には子供向け市場においてポッカが「つぶコーン」、「元気であいさつ」という2ブランドでシェアを高めていること、および購入世帯の世帯当りの購入量がそれほど増えていないことがあった。商品の絞り込みということからスタートした「クノール・カップスープ」の製品ラインの見直しは、製品ライフサイクルに対応した製品ラインの再構築という新たなテーマを提起することになった。

付属資料 1

味の素（株）の製品別売上高推移

(単位：億円)

	1985	1986	1987	1988	1989
調味料	1,013	999	988	995	999
加工食品	1,757	1,829	1,926	2,084	2,185
油脂製品	856	660	623	687	686
医薬品・化成品	653	566	582	612	675
その他	220	203	205	220	227
合計	4,501	4,260	4,325	4,600	4,772

[注] 億円未満切捨て

付属資料 2

クノールスープの製品ライン（1969年末現在）

1964年1月	ビーフヌードル
	チキンヌードル
	チキンクリーム
	オニオンクリーム
	マッシュルーム
65年1月	野菜クリームスープ
9月	ポークカレースープ（67年10月終売）
66年1月	コーンクリームスープ
9月	アスパラガススープ
67年1月	ポタージュスープ
9月	仔牛クリームスープ
68年1月	ポテトクリームスープ
9月	イタリアン野菜スープ
	スイス風コーンチキンスープ
69年1月	デンマーク風ハムクリームスープ
3月	トマトクリームスープ（69年9月終売）

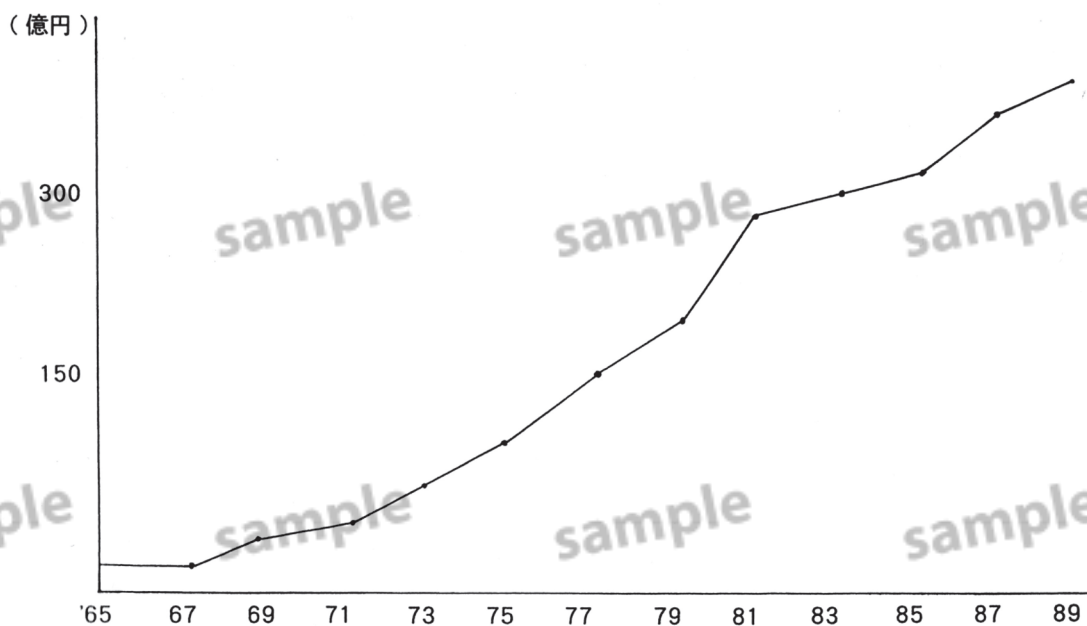
付属資料 3

クノール・カップスープの製品ライン (1989年末現在)

1973年10月	コーンクリーム チキンクリーム カレークリーム (76年11月終売) チキンコンソメ
74年 4月	野菜クリーム マッシュルーム
76年11月	ポタージュ
81年 1月	コーンミックス
84年 9月	クリームスープ ビーフコンソメ クリームポテト
85年 1月	ハニーコーン 中華風コーン (86年9月終売) 中華風鶏肉 (同 上) ワカメ (同 上)
88年 1月	パンプキン グリーンピース キャロット コーンハーブ

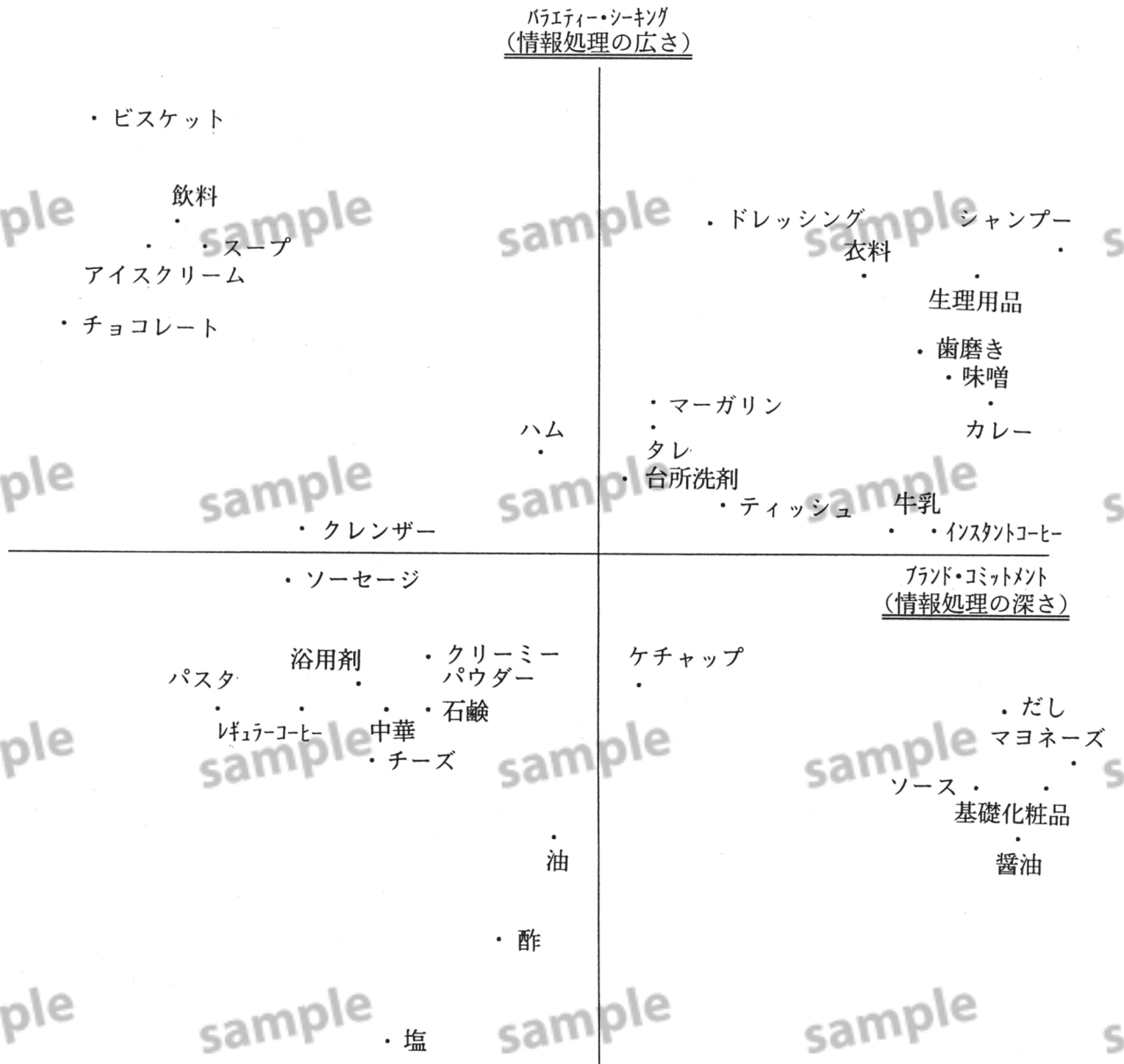
付属資料 4

即席スープの市場規模の長期的トレンド



付属資料 5

消費者の情報処理特性による商品カテゴリー分類



出所： 守口剛・恩蔵直人「プロモーションの質的効果」『マーケティング・サイエンス』 p.34.1989.

付属資料 6
タイプ別主要即席スープ

	主ブランド	価格	特徴
洋風インスタントスープ	クノールカップスープ ポッカ元気であいさつ	200～220円 (4食入り)	・粉末乾燥スープ ・熱湯を注ぐだけで簡単に飲める ・コーンクリームが人気
洋風クッキングスープ	クノールスープ ポッカマームメイド スープ	180～230円 (4人分)	・粉末乾燥スープ ・歴史の長いポピュラー商品 ・水、牛乳等加えて煮込む
中華クッキングスープ	クノール中華スープ マギー中華スープ ニチレイ中華スープ	180～230円 (4人分)	・粉末乾燥スープ ・卵を入れて煮込むタイプが主流 ・「ふかひれ」が人気メニュー
わかめスープ (インスタントスープ)	理研わかめスープ	150～200円 (3～4食入り)	・粉末乾燥スープ ・焼き肉などにあう
チルドスープ	スジャータ トーラク アオハタ	200～300円 (4人分)	・紙容器入り要冷蔵タイプ
缶スープ	クノール キャンベル アオハタ		
レトルトスープ	ハウス 日魯 アサクマ		

出所：『流通ハンドブック』（日本経済新聞社）p.157を一部加工修正

付属資料 7
業態別小売店舗数の推移

(店, %)

	1982	1985	1988	88/85
百貨店	461	438	433	- 1.1
総合スーパー	1,507	1,634	1,851	13.2
衣料品スーパー	606	520	571	9.8
食料品スーパー	4,358	4,707	4,877	3.6
住関連スーパー	531	646	949	46.9
コンビニエンスストア	13,235	29,236	34,550	18.2
その他のスーパー	58,777	59,643	53,834	- 9.7
一般小売店	1,630,625	1,529,768	1,521,094	- 0.6
(各種商品)	-	1,416	1,663	17.4
(衣料品)	-	223,478	229,978	2.9
(食料品)	-	562,382	546,555	- 2.8
(住関連)	-	742,492	742,898	0.1
その他	1,455	2,052	1,593	- 22.4

〔注〕 専門スーパーは500m²以上で、それぞれの品揃えが70%以上、コンビニストアは50m²以上500m²未満で、12時間以上の営業時間、その他のスーパーは総合スーパー、専門スーパー、コンビニストアを除くスーパーである。

〔資料〕 商業統計表「業態別統計編」より作成

付属資料 8
味の素（株）損益計算書

(百万円)

	自 1987.4.1 至 1988.3.31	自 1988.4.1 至 1989.3.31	自 1989.4.1 至 1990.3.31
売上高	432,524	460,049	477,178
売上原価	316,767	336,275	332,659
売上総利益	115,757	123,774	144,519
販売費及び一般管理費	96,754	104,262	126,772
販売費	44,566	48,832	66,639
運送費	14,525	15,613	17,767
広告費	17,219	18,843	26,368
販売諸費	12,821	14,375	22,503
一般管理費	52,188	55,430	60,133
営業利益	19,002	19,511	17,746
営業外収益	16,842	20,216	21,161
営業外費用	4,128	6,597	4,959
経常利益	31,715	33,130	33,948
特別利益	1,873	2,319	4,391
特別損失	6,540	9,366	13,763
税引前当期純利益	27,049	26,083	24,576

付属資料 9
インスタント・スープの購入世帯率と購入世帯当り購入個数

(%, 個)

	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989
購入世帯率	14.8	19.9	27.3	30.5	30.8	30.3	29.3	34.3	37.4	37.7
購入世帯当り 購入個数	3.9	4.4	4.4	4.7	4.3	4.1	4.6	4.8	4.8	5.1

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

共立 2008.3 RP150