



慶應義塾大学ビジネス・スクール

日清食品株式会社

プロローグ

21 世紀を迎え、大阪に本社を置く日清食品株式会社の安藤宏基社長は、次への飛躍に向か、同社のマーケティング戦略の基本と手法を再確認したいと考えていた。いまや即席ラーメン分野の世界的企業となった同社ではあるが、そのきっかけは米国市場への本格進出とマーケティング対応が出発点であった。創業者、安藤百福の次男として、本格的に米国でのマーケティング問題の当事者となった安藤宏基社長にとって、当時の苦労は、氏自身のマーケティングの考え方を形成するに十分な経験であった。氏はこの経験をベースに、日清食品のマーケティング・フォーミュラ（公式的マーケティング手法）を確立したいと考えていた。

安藤社長は当時を振りかえり、米国進出における重要な意思決定テーマは主に 3 つであったと感じていた。第 1 は当時カップラーメン開発中のなか、袋麺の即席ラーメンで、生産をともなう米国進出を決めるか否かの決定。第 2 は米国の主要消費者がほとんど即席ラーメンを知らないなかで、いかにこの製品のポジショニングと対応マーケティング戦略を構築するか、の決定。第 3 は、最終的なマーケティング戦略に合わせてパートナーとどのような役割分担を考えるか、という点であった。これらの決定に関し、安藤宏基社長は数十年前にさかのぼる当時の取締役会の状況を回想しあげていた。

本ケースは、慶應義塾大学とハーバード大学の両ビジネス・スクールによるケース共同開発プロジェクトによってつくられたものである。なお、本ケースは経営管理の良し悪しを説明するものではなく、クラス討議用に利用する目的で開発されたものである。（Cima）

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、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（〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉 4 丁目 1 番 1 号、電話 045-564-2444、e-mail: case@kbs.keio.ac.jp）。また、注文は <http://www.kbs.keio.ac.jp/>へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、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。

Copyright© 嶋口充輝（1980 年作成、2002 年 3 月改訂、2008 年 3 月改訂、2009 年 9 月改訂）

米国進出の可否に関する議論

当時の日清食品株式会社取締役会の意思決定の経営陣は、米国における事業展開の方法について最終決断を下さねばならぬ時期にきていた。日清食品の創業者、安藤百福と、食品メーカーの大手、味の素株式会社の鈴木恭二社長との非公式な会見において、両社が米国で麺製品の製造・販売をおこなう合併事業に乗りだすことは、すでに合意に達していた。さらに、最大の総合商社である三菱商事の事業参加についても検討されていた。

この時点においても、日清食品の経営陣は米国進出の方法論について、明確な方針はまったくもっていなかった。実際、何人かの重役は、競争の激しい米国市場への参入には重大な懸念を表明していた。しかしながら、日清食品の経営陣は全員、社長であり創業者である安藤百福が、日清食品を国際的な企業に育てたいという夢を長い間持ち続けていることもよく知っていた。こうした状況は、氏が、望ましい経営判断に逆らってまでも国際化を進めようと思っていたわけではなく、米国での企業活動に対する彼の関心を止めさせるだけの有力な理由が提起されなかつたことを意味していた。

当時の会社状況

日清食品は、麺製品、とりわけ即席ラーメンの製造と販売をおこなっているこの分野のパイオニア企業である。1948 年の創業以来、幾多の困難を越えながらも順調に会社の業績を伸ばしてきた。

ラーメンは東洋では昔からなじみ深い料理であり、鶏のスープやショウウ油、塩味など、いくつかの味つけがあった。同社の革新的なアイデアは、たった 2 分間で食べられるラーメン製造の技術を完成したことである。この「日清ラーメン」は、特製の調味料とともにプラスチックの袋に入れて販売された。麺を器にあけて、コップ 2 杯分のお湯を注ぎ、好みに応じて野菜や玉子、ねぎなどを加えて、2 分間蓋をしておけばラーメンができあがるわけである。野菜、玉子などの具を加えることで、バラエティにとんだラーメンをつくることが可能であった。ラーメンは、それだけで一食に十分な料理として利用されていた。消費者調査では、ほとんどの世帯がラーメンを食べていた。

日清食品は、それまでの即席ラーメンに加えて、焼きソバなどいくつかのタイプの商品を販売

していた。そして、翌年に向け新製品「カップヌードル」が開発中であり、全国発売も予定にのぼっていた。カップヌードルは、基本は即席ラーメンであるが、既に味つけされて、発泡スチロールの容器に封入されている。この容器にそのままお湯を注ぐだけで、3分後には添付されたフォークで容器から直接食べることができる。

日清食品の経営陣は、熱湯を注ぐことのできる特別の自動販売機を設置することで、この新製品を大量に販売できるとも考えていた。しかし、この新製品を成功に導くには、新しい生産技術、設備の増強、新しいパッケージング、新しい流通政策が必要であったし、何よりも、ラーメンというものは、座って、丼から箸で食べるものと考えていた消費者の食習慣を変化させるためには、大量の広告投下が必要であった。こうしたさまざまな理由から、新製品カップラーメンの生産を早急に始めるのは非常に危険であったし、さらには、経営的にも資金的にも、会社に対して一時的に重い負担を強いるものであった。

実際にも、日清食品は国内市場で十分な売上げと利益を得ていた。日清食品の製品は海外のいくつかの国に輸出されてはいたが、当時はその全てを合わせても、売上のわずか0.75%にすぎなかつた。このことからもわかるように、この時期には、国際化のための有効な施策については、何ら開発されてはいなかつたのである。

日本の即席麺の市場では、日清食品は確固たる地位を築いており、当時のマーケットシェアは約23%であった。この市場での有力な競争相手は明星食品とサンヨー食品の2社で、マーケットシェアはそれぞれ22%と19%であった。

日清食品の財務政策は、日本企業の一般的な考えに準じて、きわめて保守的なものであった。安藤氏の基本方針は、借入金を少なく押えることであり、当時の売上げ220億円、税引後利益率は売上げの約6%であった。また、総資産はおよそ360億円、正味資産は約210億円であった。

米国への進出

日清食品はこの時点のさらに10年以上前から、米国への即席ラーメンの輸出を継続していたが、その主な目的は国内の工場稼働率を上げることであった。当時の米国での売上は370万パックで、日清食品の輸出の大部分を占めていた。米国市場での販売は、西海岸にあるJFC (Japan Food Corporation) を特約ではない代理店として使っていた。日清食品の重役の1人はこう語っている—

われわれは、JFCとは特に正式の契約を交わしたわけではない。米国への輸出、その意味

では、日清の輸出全体がまだ量的に非常に少なかつたので、われわれの商品を JFC がどのように扱うかについては、ほとんど気にかけていなかった。多分、JFC は、東洋の食品を取扱っている特別の店に、特別な商品として卸していたと思う。そして、ほとんど大部分が西海岸に住む日系米人によって消費されただろう。

5 米国に子会社を設けようというアイデアは、米国、特に西海岸で東洋料理食品の売れゆきが伸びていることがヒントになった。このことは、即席ラーメンにも十分な市場可能性があること、すなわち、即席ラーメンの手間のかからない便利さは、米国市場でも十分受け容れられると考えたからである。

10 安藤百福は、彼自身の経営哲学からも、米国での子会社設立については特別な受けとめをしていた。彼は毎年、日清食品が立脚すべき、あるいは目指すべき経営方針を、自ら書にしたためていた。本年は「協調と創造」が強調された。創造と革新については、この前年においても示されていた。氏は、食生活の革新というテーマに深い関心を抱いていた。彼は、また、日清食品の企業努力を通じて、ラーメンがここまで日常的な食事として定着したという事実に誇りを感じていた。安藤百福は、社内資料の中でこう書いている――

15 世界中にはたくさんの異なる文化があり、同じようにいろいろな食生活習慣があります。しかし、大きくみれば、小麦とパン食のグループと米食のグループの 2 つに分けることができます。この 2 つの伝統的な食文化に橋をかけること、そして交流を促進する方法を見つけることがわれわれの願いなのです。

20 当社は即席ラーメンの製法を開発し、それを製造・販売することによって新しい産業分野を生み出しました。日清食品は、さまざまな麺製品の開発によって日本の米食文化の中に麦食文化を紹介し、食生活習慣の転換に貢献してきたのです。

日清食品は、食品に国境はないという信念にもとづいて、東西の食生活習慣の交流を促進するために努力しているこうと考えているユニークな企業なのです。

25 米国でかなりの量の即席ラーメンが売れるという見通しは、こうした東西の食文化交流に対する安藤百福の考えにピッタリ合うものであった。日清食品の重役の一人は、「米国に支社を設けることは、百福社長の長い間の夢でした」と説明していた。

30 さらに、いくつかの現実的な理由によって、米国での即席ラーメンの生産というアイデアは加速された。まず、米国の原料価格が低いことで、商品を安い価格で提供できること。約 6 カ月という即席ラーメンの保存期間の問題と、約 3 週間という船舶輸送日数は米国での現地生産の必要性に結びついた。

安藤百福と味の素の鈴木社長との当初の議論では、米国での即席ラーメン製造事業は、両者 50% 出資の合弁企業によって行なうことが考えられていた。つまり、日清側が生産面を受けもち、

味の素側がマーケティング活動を受けもつわけである。日清の重役はこう説明した。

われわれの会社は、研究・開発と技術を施行してきた会社で、マーケティング志向ではありません。一方、味の素はすでに、われわれの製品を取扱うことのできる流通・販売網を米国内につくりあげていました。この合弁事業によってリスクが減少するのは大きなメリットです。実際問題としても、長い間米国での会社設立を考えてきましたが、われわれ単独でできるという十分な自信はありませんでした。

5

味の素株式会社について

10

味の素株式会社は、日本の大手食品メーカーである。当時の総売上は 1252 億円、税引後利益は 42 億円、米国、中南米、ヨーロッパ、東南アジア地域に子会社・事業所を持ち、海外での売上は総売上のおよそ 15% に達していた。

味の素は、20 世紀初頭、グルタミン酸ソーダ (MSG) の製造特許を基礎として創業された。このグルタミン酸ソーダは「味の素」というブランド名で販売され、かなり多角化の展開はすすんでいたものの、当時においても主力商品であった。新しい事業分野としては、一般家庭用ならびに業務用の各種調味料、化学・医薬品・飼料産業用のアミノ酸、そして、植物油やマヨネーズなどを手がけていた。その他にも、CPC 社と「クノールスープ」の販売についての合弁事業をおこない、さらには米国ケロッグ社との提携によって、「ケロッグ・コーンフレーク」の製造と販売をおこなっていた。

15

米国においても他の外国においても、味の素は主としてグルタミン酸ソーダといくつかの和風調味料を販売していた。これらの製品は、日本あるいは東洋の食品の専門小売店を通じて売られており、スーパーマーケットへの流通は限られていた。当時のデータでも、ロサンゼルス地区のスーパーマーケットの取扱いはわずか 20% で、それも特殊調味料として扱われていたことが指摘されている。

20

これらの調味料は数年間にもわたって陳列ケースにストックされていることから、味の素の小売店に対する営業活動はそれほど必要ではなく、こうした活動は味の素のロサンゼルス支店が直接おこなっていた。

25

当時の米国市場におけるラーメン

日清食品と味の素の両社は、米国市場での即席ラーメンの受容可能性および参入のための有効
5 なマーケティング戦略に関して、何らかの有益な情報を得ようと努力していた。しかし、即席
ラーメンという商品の性質が問題を複雑なものにしていった。

即席ラーメンは、新しいタイプのヌードルスープと考えることもできたが、この場合にはキャ
ンベルやリップトンといった米国の強力なスープのブランドと競合しなければならなかつた。一方、
すでに米国に存在するヌードルスープに較べても麺が固いことや長さが長いことは、スペゲティ
10 に似た特別なパスタ（小麦粉をペーストした練り物）であるともいえた。

日清食品の経営陣は、いずれにしても即席ラーメンは、スペゲティやパスタといった既存の商
品分類にはなじまないと感じていた。彼らの考えでは、ヌードルスープやパスタに似ていたとし
ても、即席ラーメンは全く別な商品であった。その一つはラーメンのもつ汎用性である。ラーメ
ンは、主婦の想像力が及ぶ限り、麺を素材としたあらゆる料理に使うことができるし、肉でも魚
15 でも何でも加えることで、全く新しい料理がつくれるのである。さらに、日清が強調したのは、
ラーメンはそれだけで一回の完全な食事とすることもできるし、場合によっては副食やスープと
しても、あるいはおやつとしても利用できる点であった。日清の製品のもう一つの特長は、調理
時間がわずか 2~3 分で済むことであった。スペゲティにしても他の麺類にしても、ゆでるだけ
でも 10 分以上かかったからである。

20 もちろん、ラーメンは、東洋料理というカテゴリーに含まれるものである。だから、西海岸に
おける日清の代理店 JFC は、最も容易な方法として、食通向けの東洋料理という点を強調する販
売方法をとっていた。

米国での特別な東洋料理のマーケットは小さく、当時の工業統計によれば全食料品購入額の
2%足らずにすぎなかつた。しかし、このパーセンテージは上昇傾向にあった。この傾向にはか
25 なりの地域差がみられ、西海岸とハワイに大部分が集中していた。

これに較べて、スープやパスタの市場は非常に大きかつた。成長率については、スープ市場は
成長中だがパスタ市場は停滞しているという違いがあつた。とはいっても、マカロニなどのパス
タ類は、米国では大変ポピュラーな料理であり、ある調査では、50%近くの家庭で週に一回はメ
ニューに取り入れられていることが示されていた。

30 スープ市場は、パスタのそれよりも規模は小さかつたが、少数の有力企業による寡占状況に
あつた。さらに、大手のチェーンスーパーもプライベートブランドのスープやパスタを販売して
いたし、味や形状のバラエティ化もかなり進んでいた。いずれにしても競争はきびしく、特に

スープ市場では、大量の広告や新しい味付けの導入、価格政策などによる競争が展開されていた。

日清食品の経営陣は、簡便さと新しい味覚という点は別として、ヌードルスープやスパゲティと比較して、即席ラーメンは消費者に価格的メリットを与えるべきであると感じていた。通常のスーパー・マーケットでは 7 オンス缶入ヌードルスープと 8 オンス入スパゲティは、それぞれ 25 セントと 39 セントで売られていた。米国でのラーメンの生産が完全に稼動すれば、100g 当たり 20 セント程度で市場に出せるはずであった。当時、輸入ラーメンは 100g パック 40 セントで売られていたのである。5

広告代理店からの提案10

米国への投資に関する議論が煮つまるとともに、日清食品は広告代理店に対して商品のポジショニングについてのリポートを依頼した。以下は、代理店の提案の内容である。

広告代理店は、まず、ラーメンのポジショニングに関して、伝統的な即席麺と食通向けの東洋料理のどちらに位置づけた方がよりメリットがあるかを検討した。最初の調査では、ほとんどの米国人が、一般的な日本料理についても「中華ソバ」という料理についても良く知らないし、「ラーメン」という言葉も全然知らないということがわかった。彼らは、日清の「即席ラーメン」を「ソバ」や「日本」と結びつけて訴求してはならないことを強調して、こう結論づけた。

「即席ラーメンは、商品名としては普遍的であり、それを伝統的な食品として性格づけることも、東洋料理の一種として性格づけることも同じ様に可能である。したがって、即席ラーメンは、従来からある即製ヌードルスープの中に位置づけ、スーパー・マーケットや食料品店のヌードルスープコーナーに置くべきである」。代理店としては、この製品を食通向けの東洋料理として紹介することで、早急な市場浸透を図ることもできるかもしれないが、より広汎な市場から利益を生みだすために、米国で売られている伝統的で手軽なヌードルスープと同一のポジショニングをとることを主張したのであった。

広告・宣伝のターゲットとしては、「あらゆる民族とあらゆる階層」を示唆した。代理店としてはラーメンは「誰にでもアピールする商品」と考えられたし、それ故に顧客の可能性に限界を設けたり、特定の人種にしほる必要を感じなかったのである。

広告・宣伝、およびすべてのマーケティング戦略を立案するためには、さらに多くの調査が必要ではあったが、この広告代理店はいくつかの予備的な提案をおこなった。30

「ある人に初めてラーメンを買わせるようにするものは何でしょうか。われわれの答えは

sample

sample

sample

sample

sample

5

“目新しさ”です。即席ラーメンはユニークな商品です。市場にはすでに、たくさんの簡便な食品が出回っており、民族料理もどんどん登場してきていますが、即席ラーメンには、いま陳列されている商品とは全く異なっているという利点があります。だから、われわれの基本的な考えは、即席ラーメンは何か全く違った商品であり、その違いが人々の注意を引きつける魅力となるだろうということです。」

付属資料1は、彼らがこの考え方を、広告表現としてどのように展開できるかを示した例である。この例は、もちろん、どんなことができるかについての単なる説明であって、現実の広告キャンペーンのための代理店の提案ではない。

日清食品の経営陣は、誰一人としてこの提案に同意しなかった。ある重役には、この方法は成功の保証なしに広汎な大衆に対して啓蒙的な活動を要求するものに感じられた。「消費者は食べものに対しては、非常に保守的になりがちなものだ。どちらにしても、人間は自分が食べることで、ある実験をしようとは思わない」と、彼は説明している。

他の重役達は、スーパーマーケットにおけるこの商品の陳列場所についてもっと心配した。スーパーマーケットの担当者がこの商品を実際にどこに置くかはわからないにもかかわらず、何人かの重役はそれがスープの陳列台に置かれることを望んだ。それは、スーパーマーケットのスープコーナーは、通常、パスタや特別な食品のコーナーに較べて客の往来が多いこと、そして何よりも、この商品がより保存期間の長いパスタ類と一緒に置かれたら、問題を引き起こす可能性があると考えられたからである。

しかしながら、即席ラーメンがストレートには单一の商品カテゴリーに入らないことについては、全員が同意した。この商品は、スープそのものでもパスタそのものでもなく、東洋の料理ではあるが西洋人の味覚にも合うことは間違いない、さらには、主食にも副食にも軽食にもなるのである。こうした商品の性格のために、彼らは、日清食品が米国での事業を推進していくことを保証するには、どの商品ポジショニングをとることがもっとも有効なのかを思い悩んでいたのである。

25

消費者調査

30 日清食品と味の素の両首脳によって米国での合弁事業をより深く検討することが合意された後、米国での消費者調査が実施された。この調査の何よりの目的は、3種類の異なる味付けの即席ラーメンと、一つの即席スパゲティの受容性を判断することであった。より詳細に述べれば、即

席ラーメンという商品のコンセプトに対する理解、好まれるラーメンのタイプ、独自な商品特性についての意見、利用される状況、そして、期待される価格について明らかにすることであった。

この調査の結果に対する経営陣の反応には違いがあった。何人かの重役は、米国の消費者は高でんぶん食品は好まず、高たんぱく食品を選ぶという自分達の確信を、単に補強したにすぎないと感じた。彼らには、ラーメンは米国市場には向かないものと考えられた。一方、他の重役達は、この調査はラーメンに対する消費者の熱烈な支持を示しているものではないが、この製品が米国で成功するための方向性を明確に指示するものであると主張した。添付資料 A に、この調査結果の一部が引用されている。

5

10

米国進出の経済的側面

日清食品の重役陣は、米国での事業展開に必要な経費についての、予備的な試算をおこなっていた。彼らの最良の見積りでは、西海岸の営業拠点については、30 万ドルの運転資金投資が必要であった。この事務所は、日清食品の米国進出にとって重要なスタートとなるにもかかわらず、きわめて一時的な判断基準の中でしかとらえられていなかった。米国での原料価格は、わずかに日本の半分であった。この事実は、長い船舶輸送日数、限定された保存期間、そして価格に敏感な需要構造にも関連して、米国でのラーメンの現地生産を必須のものと看做せしめていた。安藤百福と日清の経営陣は、現地生産なしには米国市場での意味のある展開は不可能であると確信していた。生産拠点のための設備投資と運転資金としては、およそ 200 万ドルの資金が必要であった。

15

20

ラーメンの生産は、基本的にはオートメーション工程でおこなわれる。一本の生産ラインが最小の生産ユニットとして、年間 2500 万パックのラーメン生産能力をもっていた。経営陣は、損益分岐点に達するには、年間で 2000 万パックの販売が必要であると見積っていた。この試算は、100g パック当たり 20 セントの小売価格を基礎としていた。

25

三菱商事との合弁について

日清食品の経営陣は、米国への進出が複雑な内容の決定を伴うものであることに気がついた。

- 5 味の素との合弁によって、日清の財務負担は軽減するが、この合弁事業に関して、味の素に加えて三菱商事にも参加を要請すべきかどうか、安藤百福は思い悩んだ。

三菱商事株式会社は日本で最大の総合商社である。当時の年間総売上は 8 兆 1000 億円に達し、その 54%が国内取引であり、残りが輸出入と海外での活動によるものであった。三菱商事は日本の輸入の 15%、輸出の 10%、そして卸売の 5%を取扱っており、あらゆる工業製品、消費材、農産品について、代理業もしくは取引を主体として、世界中の 200 以上の拠点を通じて活動をおこなっていた。

伊藤忠商事および東食の 2 社とともに、三菱商事は日清食品の国内販売代理店であった。

当時のマーケティング部長安藤宏基氏（現日清食品社長）はこう語っていた—

15 「多くの地方食品問屋の脆弱な財務体質を考えると、われわれは有力な商社を販売代理店として活用する必要があるのです。彼らは、問屋の財務状況のチェックもしますし、信用供与や債権回収の保証もします。商社は、われわれの製品を売りさばいてくれるとともに、無数の小さな問屋と取引することによる危険からも守ってくれるので」

20 日清食品の製品の流通に深くかかわっていること以外にも、三菱商事は日清が使っている原料や機械の主要納入業者でもあった。さらに、三菱商事の常務取締役・山田啓三郎氏は、日清食品の取締役会の一員でもあった。

25 安藤百福は、米国での味の素との合弁事業について、三菱商事と何回かの非公式な議論をおこなっていた。三菱の何人かの重役は、この事業に懐疑的であった。彼らには、ラーメンのようなでんぶん食品が、低カロリー食品志向の米国市場で売れるとは考えられなかつたのである。しかし、こうした疑問にもかかわらず、三菱商事は日清食品の合弁事業に対して、出資比率は少なくとも参加する可能性は十分にあった。三菱にとってのリスクは小さかつたし期待される利益は十分意味のあるものだった。そして、何よりも日清と三菱は、企業としてはもちろん、両社の首脳陣の間でも、長年にわたってきわめて密接な関係を保ちつづけてきていた。

30 安藤百福は三菱商事は合弁事業の 20%の出資を受けもち、この場合には日清食品と味の素が残りの 40%ずつを負担することになると想っていた。この時点においては、氏の構想に対して味の素がどんな反応を示すかは明らかではなかった。日清食品の重役の何人かは、米国への事業展開に際しては、三菱商事はパートナーとして非常に価値のある企業であるという点で一致していた。

エピローグ

安藤宏基社長にとって、創業者であり、父である安藤百福が当時直面した日清食品の米国進出問題は同社のマーケティング問題の原点であると考えた。氏は、波瀾万丈の当時を振りかえり、改めて（1）新市場進出の方法（輸出継続か本格進出か）の検討、（2）新市場における製品のポジショニングと対応マーケティング戦略の策定、（3）戦略実行におけるパートナーとの役割分担や取り組み方、をレビューしてみようと考えていた。これらの問題は、その後同社が海外の新市場に進出する際に常に課題となる基本テーマでもあった。

5

10

設問

以下について、あなた自身の見解を示して下さい。

1. 日清食品が、当時、カップヌードルが開発中のなか、袋麺で米国に本格進出することのはず（賛否）とその根拠を説明して下さい。
2. もし米国市場にこの時点で本格進出するとした場合、最適なポジショニング（新しいカテゴリーとしてのラーメン、スープの一品、パスタの一品）をどれにしますか。また、自分の設定したポジショニングに応じて、どのようなマーケティング戦略（製品コンセプト、市場ターゲット、マーケティング・ミックス）を策定しますか。
3. 日清食品は、味の素、三菱商事とどのような役割分担をすべきでしょうか。

付 屬 資 料 1

日清即席ラーメンの表現コピー試案（代理店の提案）

5 今までとはまったく違うものが出来ました。

彼は、昼食にはありきたりのものしかでないと思っています。

代りに、日清ラーメンを出してみてください。新しい味のおいしいヌードルが、たった3分間でできるのです。

10 彼は信じられません。臭いをかいでみて、少しつまんでみて……。これはまったく違うものなのです。

即席ラーメンは4つの味。ビーフ、ポーク、チキン、そして特製の東洋の味。肉でも野菜でも、冷蔵庫に残っているものを何でも入れてください。栄養たっぷりの暖かい料理ができます。しかも、格安のお値段で。日清ラーメン。もし、彼が食べるのを止めさせることができるなら、彼が

15 どう思ったかを聞いてみてください。

即席ラーメン

今までとはまったく違うものなのです。

添付資料A

「ラーメンの受容性に関する 西部カリフォルニアでの消費者調査」^(注1)

5

I. 調査方法

調査はロスアンゼルス地区に住む 600 人の主婦を対象として実施された。調査対象サンプルは 4 つのグループに分けられた。そのうち 3 グループは、2 種類の味つけの異なるラーメンを試食した（味つけ A 対味つけ B、同様に A 対 C、B 対 C）。4 番目のグループは即席スパゲティの試食をおこなった。

10

最初の面接において、回答者はこれらの製品の特徴についての説明を受けたあと、自分の購入意向を 5 段階評価で回答し、そのあと試食品を 2 パックずつ渡されて、家で試食するように指示された。

約 2 週間後に、電話によるインタビューがおこなわれ、彼女達が試食した製品についての反応が調べられた。

15

II. 調査結果

1. 商品特性（コンセプト）に対する関心

4 つの商品特性のすべてについて、市場的に成功するだけの関心は得られなかった。この結論は、Haug Associates が実施した多くの類似の商品テストのデータにもとづいて導きだされた。

20

購入意向についての 5 段階評価には、一定の判断基準が設定されている。もし、商品特性の説明を受けたあとで、70%以上のサンプルが積極的な購入意向（「必ず買うだろう」または、「多分買うだろう」）を示したら、その商品の市場での成功的可能性は十分に高いと考えられる。逆に、その数字が 60%以下の場合には、新製品は失敗する可能性が強い。

以下の数字は、3 種類のラーメンと 1 種類の即席スパゲティについての購入意向である。

25

^(注1) この調査は Haug Associates によって実施された。

表1. 商品特性についての関心

全 5	体	ラーメン A N=296	ラーメン B N=301	ラーメン C N=297	即 席 スパゲティ N=152
		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
必ず買うだろう		11.8	8.6	10.4	13.2
多分買うだろう		42.9	49.2	51.2	44.1
どちらともいえない		30.4	26.6	26.6	29.6
多分買わないだろう		13.9	13.3	11.5	11.8
絶対に買わないだろう		1.0	2.3	.3	1.3

商品特性について積極的な購入意向が低いスコアしか得られなかつたとしても、この数字は商品特性の与えられ方によって大きく左右されることには、十分に注意しなければならない。Haug Associates の基準では、印刷された広告物を基礎にすることになっているが、この即席ラーメンと即席スパゲティの場合は、非常に簡単な内容でおこなわれた。この調査の重要な目的は、どの程度のサンプルが、実際にこの製品を試食してくれるかを知る点にあつた。だからほとんどセールスアピールも含まれず、利用方法についての説明もない形で、商品特性が提示されたのである。この調査のコンセプト部分での購入意向の数字を過去の Haug Associates の調査の数字とは、本当の意味では比較できない。

2. 商品に対する関心

各家庭での試食後の評価では、A タイプと B タイプのラーメンについては購入意向が上昇したが、C タイプと即席スパゲティについては低下した（表2）。

表2. 試食後の購入意向

全 25	体	ラーメン A N=264	ラーメン B N=269	ラーメン C N=270	即 席 スパゲティ N=143
		100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
必ず買うだろう		30.7	33.5	21.5	22.4
多分買うだろう		32.2	35.3	28.5	24.4
どちらともいえない		13.3	11.5	15.5	11.9
多分買わないだろう		9.1	7.5	11.5	14.7
絶対に買わないだろう		13.6	10.0	20.0	25.9
DK／無回答		1.1	2.2	3.0	.7

3. 良い点、悪い点

これらの製品の良い点、悪い点について、調査対象者に自由に回答してもらったものをまとめたのが、表3と表4である。

表3. 良い点（重複回答）

	ラーメンA	ラーメンB	ラーメンC	即席スパゲティ
味がよい	66%	63%	50%	36%
手軽で便利	22	20	17	6
すばやくできる	14	14	19	50
歯ごたえがよい	7	12	9	10
スパイスの量がちょうどよい	8	7	13	13

5

表4. 悪い点（重複回答）

	ラーメンA	ラーメンB	ラーメンC	即席スパゲティ
	100%	100%	100%	100%
特に悪い点はない	54	51	37	34
かたい／水分が足りない	9	11	10	—
ソースが足りない	—	—	—	15
商品名がよくない	9	6	9	4
味つけが濃い	2	4	21	9
その他／DK／無回答	26	28	23	38

10

4. 商品に対する好み

調査結果からは、消費者には明らかにAタイプとBタイプの方がCタイプより好まれることがわかった。そして、この理由は味と風味という点に集中していた。

5. 利用される状況

どんな状況でこの試食品を利用したかという質問に関しては、ラーメンも即席スパゲティもほとんど違いなかった。大部分は夕食として利用され、残りのほとんどは昼食であった。いずれの試食品についても、間食としての利用は少なかった。主婦達のこうした利用形態は、将来的にもそう変化はしないと考えられていた。

15

こうした利用状況からみると、これらのラーメンはポテトや米などのでんぶん食品の代替品になることが期待された。ほとんどの場合、ラーメンは夕食時の副惣菜として、他のでんぶん食品の代わりに利用されていた。昼食の場合は、これまでのスープの代わりとして取扱われていた。

20

即席スパゲティは、他のスパゲティと同様、主食として利用された。

25

30

6. 期待される価格

この試食品について、いくらの価格なら購入するかを自由に回答してもらった質問では、100g パックのラーメンでは 25~29 セント、200g パックの即席スパゲティでは 35~39 セントの間に、回答が集中した。

5 1 パック当たり 39 セントという価格設定にたいする購入意向を示したもののが表 5 である。

表 5. 設定価格での購入意向 (1 パック = 39 セント)

		ラーメン A N=264	ラーメン B N=269	ラーメン C N=270	即席 スパゲティ N=143
10	全 体	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
15	必ず買うだろう	20.4	27.9	21.9	30.7
	多分買うだろう	25.4	30.5	23.3	18.2
	どちらともいえない	16.3	16.3	15.9	14.0
	多分買わないだろう	12.5	8.9	9.6	13.3
	絶対に買わないだろう	25.4	16.0	28.9	23.8
15	DK／無回答	—	.4	.4	—

この種の質問の場合、積極的な購入意向の数字が低くなるのはよくあることである。この 3 種類のラーメンに関しては、事実そうだった。しかし、A タイプと B タイプのラーメンの落ち込み方は、通常予想される程度よりも大きい。

7. 簡便性

調査対象者がふだん使っているヌードルやスパゲティと比較した場合の簡便性についても質問がおこなわれた。表 6 がその結果である。

表 6. 他の麺製品との簡便性の比較

		ラーメン A N=264	ラーメン B N=269	ラーメン C N=270	即席 スパゲティ N=143
25	全 体	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
30	はるかに簡便である	50.4	48.3	42.2	51.7
	多少は簡便である	23.1	25.7	29.6	23.8
	同じようなものである	24.6	21.9	23.7	23.8
	むしろ簡便でない	1.5	2.6	3.7	—
	まったく簡便でない	—	.7	.4	.7
	DK／無回答	.4	.8	.4	—

sample

sample

sample

sample

sam

不許複製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

(F) 2009年9月・RP100