



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# 株式会社朝日フレシア

2000年6月、株式会社朝日フレシア<sup>[1]</sup>の野田社長は、「ほね元気」という同社の納豆の新製品をいかなるマーケティング戦略によって市場投入するかについて、マーケティング担当の新美マネジャーと議論を続けていた。

朝日フレシアは、大手加工食品メーカーであるミツカン・グループの一員で、納豆を中心としたチルド（冷蔵）の日配品（保存期間が短いため多頻度の配送が必要とされる食品）を担当していた。朝日フレシアの前身は中堅納豆メーカーの朝日食品で、1997年にミツカン・グループに買収されて、同グループの一員となった。

ミツカン・グループの傘下に入った朝日フレシアは、ミツカン・グループの技術力、マーケティング力、資金力を生かして、「金のつぶ」ブランドのもと「ふくまる」や「におわなっとう」といった新製品で売上を伸ばし、2位グループのなかでは一歩抜け出した存在になりつつあった。さらに、同社はやはり技術力を生かした大型新製品「ほね元気」を発売予定で、これにより一層大きな躍進を目指していた。

1999年度、朝日フレシアは、112億円の売上をあげ、その9割強は納豆であった。

## ミツカン・グループ

愛知県半田市に本拠を構えるミツカン・グループは、食酢や味付けポン酢などの製品カテゴリ

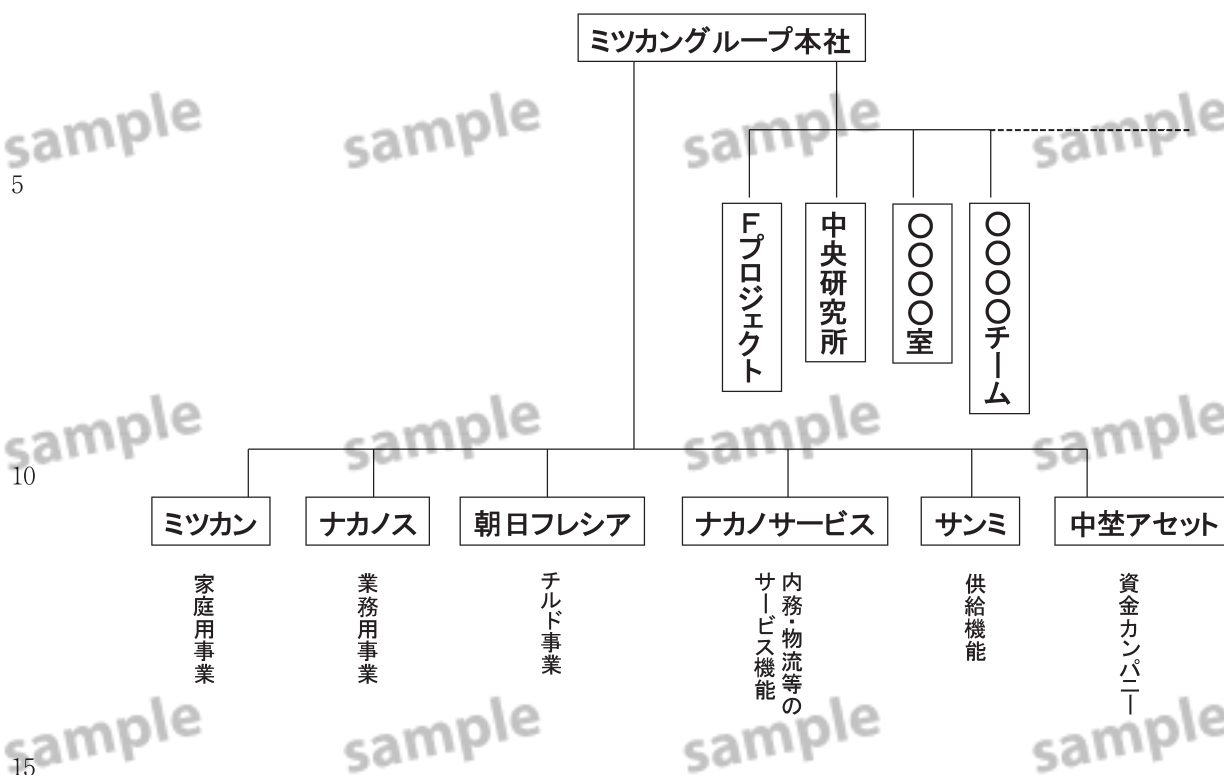
<sup>[1]</sup> 株式会社朝日フレシアは、2001年3月、製造部門と販売部門に分割され、前者は株式会社朝日フレシアに、後者は株式会社フレシアに改組された。さらに、2002年3月、株式会社フレシアは、家庭用事業カンパニーである株式会社ミツカンと合併した。

本ケースは、池尾恭一教授がクラス討議の基礎資料として作成したものであり、経営上の適切もしくは不適切な状況処理を例示しようとするものではない。

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（〒223-8523 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、注文は<http://www.kbs.keio.ac.jp/> 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© 池尾恭一（2002年4月作成）

図表 1 ミツカングループの組織



15

20

25

で圧倒的なトップシェアを有する大手加工食品メーカーであった。ミツカン・グループの歴史は1804年の中埜酢店の創業にまでさかのぼる。創業以来、酒粕酢醸造業として営んできた中埜酢店が近代的な加工食品メーカーとして大きく発展したのは、中埜又左工門現ミツカン・グループ本社社長のもと、1960年代のことであった。それは、第1に、食酢市場において瓶詰め化の推進とブランドの強調によって醸造酢としての品質保証を訴え、シェアを拡大したこと、第2に、食酢が体によいことを訴求して食酢市場全体の拡大を図ったこと、そして第3に、味付けポン酢「味ぽん」に代表される、加工度の高い食品を次から次へと市場導入したことによるものであった。さらに、中埜酢店は、経営を事実上引き継いだ中埜和英副社長のもと、1998年に会社組織を改編して、ミツカン・グループ本社のもと、六つのカンパニーを配し、現在の姿に至っている。ミツカン・グループの2000年6月の組織は、図表1にある。なお、本ケースでは、記述を簡略化するために、1998年の改編以前であっても、「中埜酢店」ではなく、「ミツカン・グループ」の名前を用いている。

30

1999年度、ミツカン・グループの売上は1327億円に達し、食酢、味付けポン酢、しゃぶしゃぶのたれ、みりん風調味料、おむすびの素といった製品カテゴリーでは、トップシェアを誇っていた。

## 朝日食品の買収

食酢を中核としたミツカン・グループの事業領域は、原料という面では、米を中心に展開され、また、現有製品の多くは常温品に限定される傾向にあった。そのため、ミツカン・グループの経営陣はかねてから、事業領域に幅をもたせるという観点から、米原料製品と同様、日本の食文化に深く根付いて、息の長い事業が期待できる大豆原料事業への進出、そしてチルド品、日配品への進出を検討してきた。

そこで有力参入先として浮上したのが、納豆市場であった。納豆は、大豆原料事業、チルド品、日配品という条件を満たすうえに、1000億円の市場規模をもちながら、大手が存在せず、シェアは分散化していた。しかも、納豆の生産に不可欠な納豆菌は、ミツカン・グループが食酢関連で長年にわたって研究を蓄積してきた酢酸菌と、基礎となるコア技術の部分で共通性を有し、またそのことから同社は既に納豆菌研究の実績も有していた。つまり、ミツカン・グループにとっては、技術シーズを生かす事業分野だと考えられた。

## 納豆業界

1999年の段階で、納豆の市場規模は、メーカー出荷ベースで1000億円強とみられていた。

もともと納豆業界は、製造面での参入障壁がそれほど高くなく、また製品の差別化が認識されにくい一方、保存期間が短く一つの工場からの配送範囲が限られていたため、多数分散型の市場構造を有してきた。それが、近年では、製造技術の改善により、1工場あたり出荷金額で22—23億円までは、規模拡大とともに効率は向上していた。また、朝日フレシアをはじめ、タカノフーズや旭松食品といった大手メーカーは、テレビ広告も活用する傾向にあった。これらの結果、納豆業界も次第に寡占化の方向に向かいつつあり、その傾向は、とりわけ朝日フレシアの登場以来、加速化された。納豆業界における上位5社（コープを除く）のシェア合計は、1997年に5割程度であったものが、2000年5月にはほぼ6割に達していた。図表2には、全国、首都圏、中部圏、関西圏における、各納豆メーカーの市場シェアが示されている。

大手メーカーのなかで、最大シェアの25%を有するのは、「おかめ納豆」のブランドで知られるタカノフーズであった。「おかめ納豆」は、長年の実績により、納豆のなかでは高い知名度を有し、また、多くのスーパーやコンビニにおいて、定番品としての地位を確保していた。とりわけ、最大市場である首都圏において、タカノフーズは図抜けたシェアを保持していた。

製品については、タカノフーズは、納豆の原料である大豆へのこだわりを示し、大豆のおいしさを強調したプロモーションをテレビ広告を含め、展開していた。99年以降、タカノフーズ

図表 2 各メーカーの市場シェア (%)

全国		首都圏		中部圏		関西圏	
朝日フレシア	10.5	朝日フレシア	11.3	朝日フレシア	27.2	朝日フレシア	10.5
旭松食品	8.4	旭松食品	9.0	旭松食品	8.1	旭松食品	28.7
あづま食品	8.2	あづま食品	8.6	あづま食品	8.7	あづま食品	9.1
くめクオリティPD	7.5	くめクオリティPD	8.7	くめクオリティPD	2.8	くめクオリティPD	3.6
タカノフーズ	25.0	タカノフーズ	34.7	タカノフーズ	16.5	タカノフーズ	17.8
ヤマダフーズ	2.9	ヤマダフーズ	1.7	ヤマダフーズ	1.6	ヤマダフーズ	1.0
フジッコ	1.5	フジッコ	1.7	フジッコ	0.9	フジッコ	4.2
丸美屋	2.0	丸美屋	0.0	丸美屋	0.0	丸美屋	0.0
マルキン食品	2.9	マルキン食品	0.0	東光食品	0.1	マルキン食品	0.5
太子食品工業	1.3	太子食品工業	0.0	コープ	10.0	エイシヨク	0.8
エイシヨク	0.7	東光食品	0.9	その他	24.0	コープ	6.5
東光食品	0.3	コープ	6.6			その他	17.2
コープ	8.6	その他	16.6				
その他	20.2						

出典：社内資料

は、流通に対する低価格対応により、シェアを伸ばしていた。

タカノフーズを追う第二位グループには、朝日フレシアを含め、旭松食品、あづま食品、くめクオリティプロダクツの4社が、100億円前後の売上でひしめいていた。

このうち、旭松食品は、関西圏でトップのシェアをもち、同社の「なっとういち」ブランドは、「おかめ納豆」に次ぐ知名度を有していた。1999年度の同社の売上は190億円で、そのうち納豆の売上は80億円であった。

## 納豆市場

伝統食品である納豆の市場は、規模的には比較的安定して推移してきた。ただ、歴史的な経緯もあって、市場には地域差があり、首都圏の月間購入世帯比率（一月に一回以上購入する世帯の比率）が70%であるのに対し、中部圏は60%、関西圏は50%となっていた。そうしたなか、1990年代後半になると、納豆は健康によいという話が広がり、納豆市場は全般に上昇基調を示した。

ところが、1999年夏に、納豆の原料である大豆に遺伝子組み換えが行われているのではないかという不安が消費者に広がり、さらに同年9月に納豆の主要産地の一つである茨城県の高速度増殖炉事故が追い打ちをかけ、納豆の消費は前年割れの落ち込みをみせてしまった。

他方、消費者による納豆の購買においては、ブランドよりも、価格の影響が大きく、店のなかで一番安いものが買われるという傾向が強かった。納豆の標準的な製品は、3パック入りでメーカー希望小売価格158円というものであったが、これらが小売店頭では、特売で100円前後、場合によっては70円台で売られていた。もちろん、一部には、国産大粒大豆や黒豆などを原料

に使い、2パック入り 200 円といった高級品も存在はしていた。しかし、これら高級品も含め、特定のブランドに執着（ロイヤルティ）を示す消費者は、全体のせいぜい 5—6%であった。

そのため、小売店も製品のブランドをあまり重視せず、特売による消費者刺激が常に必要だとみていた。さらに、特売をしないで毎日低価格で販売する EDLP（Every Day Low Price）というやり方も、納豆に関してはあまり有効ではないと考えられていた。

5

## 流通事情

納豆の小売り販売においては、総合量販店（スーパー）が売上の大半を占めていた。

小売店において特定の製品群に割り当てられた陳列スペースは、いわゆる棚割という形で、さらに個々の品目に細部に渡って配分される。標準的な総合量販店の納豆の売り場は、20SKU（Stock Keeping Unit = 在庫管理単位）程度の品目を扱っていた。つまり、この 20SKU という売り場の制約のなかで、各品目に棚のスペースが割り当てられる。

10

納豆の棚割においては通常、上段に、1パック入りのこだわりタイプの高級品や特殊タイプの製品（とろろ入りやなめ茸入りなど）が、中段に、2パック入り製品やカップ入り製品など、相対的には割高な製品が、そして下段に、最も売れ筋の 3パック入り製品がそれぞれ置かれていた。さらに、最下段は、定番品の棚割では白紙のままにおかれ、事実上エンドとして特売品売り場となる場合が多かった<sup>[2]</sup>。

15

常温保管の加工食品では、この棚割についてメーカーが豊富なノウハウをもち、それに基づいて小売店側に助言や指導を行うことが少なくなかった。これに対して、納豆のような和日配品（和風の日配品）の特徴は、小売店の棚割に対して、メーカーによる助言や指導がほとんど行われず、小売店のバイヤーや卸売業者によって棚割が行われることであった。

20

納豆に関しては、各メーカーの小売店における配荷率には地域的なばらつきがみられるとともに、大手総合量販店のなかでも扱い製品にかなりの相違が存在した。図表 3 は、各メーカーの地域別小売り配荷率である。

25

また、納豆は、和日配品のなかでは、小売店にとって最も利益の大きい製品の一つであり、小売り実売価格に対する小売マージンは、30—50%であった。

総合量販店大手各社は、現在、和日配品のあり方を見直し中であり、例えばダイエーのように、PB（Private Brand = 小売業者自身のブランド）の開発に乗り出したり、あるいはイトーヨーカ堂のように、メーカーとの共同開発の道を模索したり、といった動きがみられた。他方、朝

30

<sup>[2]</sup> 小売店での販売は、正規の陳列棚で正規の価格（メーカー希望小売価格もしくはそれを多少割り引いた価格）で販売される定番販売と、エンドと呼ばれる特別のスペースを使って行われる特売とに大別される。なお、納豆の場合はチルド品であるため、このエンド・スペースが別の場所ではなく、同じ棚の最下段に設けられていた。

図表3 各メーカーの地域別小売り配荷率（％）

首都圏		中部圏		関西圏	
朝日フレッシュ	69.6	朝日フレッシュ	94.3	朝日フレッシュ	48.6
旭松食品	82.6	旭松食品	88.3	旭松食品	100.0
あづま食品	70.7	あづま食品	75.1	あづま食品	75.6
くめクオリティPD	91.6	くめクオリティPD	51.3	くめクオリティPD	60.5
タカノフーズ	94.0	タカノフーズ	100.0	タカノフーズ	85.5
ヤマダフーズ	45.2	ヤマダフーズ	11.1	ヤマダフーズ	16.4
フジッコ	93.2	フジッコ	57.8	フジッコ	97.6

出典：社内資料

日フレッシュをはじめとする大手のメーカー各社は、自身のブランドの確立に注力していた。さらに、棚割のノウハウに関しても、メーカーと小売業者の双方が、蓄積に努めていた。メーカーと小売業者の間に存在する卸売業者は、その狭間で棚割提案力が相対的に低下していけば、その分今後は、物流に力を入れざるを得ないとみられていた。

これに対して、コンビニ（コンビニエンス・ストア）では、2パック入りが好まれ、さらに最近では1パック入り製品も、売上を伸ばしていた。納豆の売上に占めるコンビニの比率は3—5%程度であったが、増加傾向にあり、また、コンビニでの売り上げはテレビ広告の効果が反映されやすいということもあって、メーカー各社の注目を集めつつあった。

### 納豆業界の競争と朝日フレッシュ

納豆の製造過程は、大豆の調達に始まって、以後、浸漬（しんせき）→蒸煮（じょうしゃ）→菌噴霧→盛込→発酵→熟成と、進行する。

これらのなかで、大豆を水に浸す「浸漬」、容器への盛り込みである「盛込」、冷やしてねかせ香りをよくする「熟成」は、あまり差別化の対象とはならないと考えられてきた。納豆メーカーとしての技術力が問われてきたのは、蒸す時間、蒸気圧、釜の種類などで各メーカーの特徴がみられる「蒸煮」、生産現場の技術として時間と温度の設定に差が出る「発酵」であった。しかし、これまで各納豆メーカーが差別化のポイントとして最もこだわってきたのは、原料としていかに優れた大豆を調達するかという部分であった。

朝日フレッシュにおいても、大豆の調達力、蒸煮や発酵の技術については、旧朝日食品に独自のものが蓄積されていた。そのため、朝日フレッシュへの移行後は新工場の建設が予定されていたが、それでも、旧朝日食品からの比較的旧式な茨城工場がもの作りの中心と位置付けられ、どの新製品もまず茨城工場から生産が始められることになっていた。

これに対して、納豆に使われる菌に関しては、旭松食品など菌を自家生産しているメーカーも

一部には存在していたが、多くのメーカーは、外部の業者から種菌（たねきん）を調達していた。つまり、大豆へのこだわりはあるが、菌に対しては、関心が低いという傾向が、納豆メーカーには強かった。

朝日フレシアは、酢酸菌の研究に長年の蓄積を有するミツカン・グループというバックをもつだけに、この菌を納豆業界における新たな競争軸にすることを意図していた。

5

## マーケティング体制

朝日フレシアのマーケティングは、ミツカン・グループ本社のなかに設置されたFプロジェクトと呼ばれるチームによって担当されていた。Fプロジェクトは、マーケティング担当者5名と開発担当の技術者6名の計11名から構成されていた。

10

常温食料品を主力とするミツカン・グループの製品のほとんどは、特約店である卸売業者を通じて、小売店に流通されていた。これに対して、チルドの和日配品を扱う朝日食品の流通では、卸売業者経由は60%弱にすぎず、残りはメーカーから小売店への直販であった。また、常温食料品と和日配品では、小売店における仕入れ担当者も別々であることが多かった。

15

そのため、朝日フレシアにおいても、営業担当者は、株式会社ミツカン（家庭用事業カンパニーとして消費者向け常温加工食品を扱うグループ内最大のカンパニー）とは別個であり、大手小売業者の本部登録に際して株式会社ミツカンの営業担当者が協力するということはあるにしても、基本的には独自の営業活動が行われていた。朝日フレシアの営業担当者は総計60名で、その内訳は、旧朝日食品から引き継がれた20名、ミツカン・グループで常温食料品を担当したあと配属されている20名、ミツカン・グループの関連卸売業者が売却された際にそこからミツカン・グループに戻り、朝日フレシアに配属されている20名であった。この他、派遣社員30名が同様に朝日フレシアの営業活動に従事しており、かれらを加えると、総勢90名の営業体制であった。

20

朝日フレシアの営業担当者のうち、とりわけ朝日食品系の人々は、地域密着型のルート販売に強みを有していた。ただ、朝日食品時代は、営業担当者が合計で40名しかいなかったこともあって、小売店への配荷率（取り扱い小売店の比率）は3割程度にとどまっていたが、朝日フレシアになってその比率は大きく上昇していた（図表3を参照）。

25

朝日フレシアの売上のうち、これら営業担当者による小売店への直販は全体の40%強で、残りはチルド品の専門卸売業者と市場を通じて、小売店へ流通していた。概していえば、大手総合量販店に対しては直販であり、また、有力なチルド卸売業者が存在しない首都圏では直販が多かった。ただ、全体に、直販の比率は上昇傾向にあった。また、物流網に関しても、常温品とチル

30

ド品では全く異なるため、朝日食品のものが引き継がれたが、小売店への直送比率は45%、卸売業者経由比率は55%であった。これに対して、常温品の場合は、取引数でみて、97%が卸売業者経由であった。

ちなみに、業界最大手のタカノフーズの営業体制は、自社営業100名に派遣社員20名という体制であり、売上の60%強が直販であった。

ミツカン・グループに加入することによって強化された朝日フレッシュの営業力は、技術力や資金力とともに、納豆業界では大きな強みになるものと考えられていた。しかし、野田社長としては、ミツカン・グループが培ってきたマーケティング力、とりわけ差別化製品を生み出す製品企画力こそが、強調されるべき強みだと考えていた。

10

## 「金のつぶ」の投入

旧朝日食品は、朝日のマークをあしらった、朝日印納豆を販売してきた。朝日印納豆はそれなりの知名度は確保してきたものの、「おかめ納豆」や「なっとういち」と比べれば、ブランド・イメージやブランド・ロイヤルティは低く、また、過去にクレームや商標権侵害の訴えといった問題も抱えていた。したがって、新生朝日フレッシュとしては、このブランドに今後新たに大量の資源投入を行っていくことは躊躇われるところであった。

そのため、朝日フレッシュは、ミツカン・グループのマーケティング力を前提に、全く新しいブランドの投入を決定した。ただ、この新ブランドに「ミツカン」を用いるか、あるいは別ブランドを作りその上に「ミツカン」を冠するか、それとも「ミツカン」とは全く別のブランドを納豆のために導入するか、については、社内で激しい議論が行われた。確かに、なんらかの形で「ミツカン」ブランドを用いれば、消費者に安心感を与えることができるであろうし、小売店での取り扱いの拡大も促進されるであろうとも思われた。しかし、結局、「ミツカン」では、酢のイメージが強すぎるという意見が優勢となり、新たな納豆ブランドとして、「金のつぶ」というブランドが投入された。「ミツカン」の名前はわずかに、製品の側面などに「ミツカンと朝日フレッシュが共同開発しました」と小さく挿入されるだけであった。

これ以後は、朝日食品から引き継いだ製品は「朝日印」のもとで販売が続けられるにしても、朝日フレッシュにおいて開発・発売される新製品は、「金のつぶ」ブランドが用いられる計画であった。「金のつぶ」ブランドのテーマは、「おいしい」という味の担保がなされたうえで、技術に裏付けされた、つまり明確な理由をもった、「食べるとよいこと」であった。

したがって、「金のつぶ」ブランドの新製品の開発に関して、朝日フレッシュの基本戦略は製品の差別化であった。この戦略のもと、1998年3月、納豆本流を目指し、蒸煮過程で大豆に煮汁



をからませる「ふくまる製法」で味の差別化を図った「ふくまる」、有機栽培大豆を使った「有機栽培大豆」、わずかに発芽した大豆を使った「いきいき大豆」の、三つの新製品が同時に発売された。三つの新製品のパッケージには、小売段階での存在感を高めるために、いずれも共通のデザインと共通の色として赤が使われた。

5

## 「におわなっとう」と「ほね元気」の開発

ミツカン・グループは、朝日食品取得前の1995年12月から、既に納豆菌に関する研究を中央研究所で開始していた。96年4月、新たに竹村主任がこの納豆研究グループに加わり、97年に入ると、臭いの少ない納豆の開発に着手した。開発のきっかけは、納豆を食べない人は納豆の臭いが嫌いなことが多く、実際低臭納豆と銘打ってある程度成功している他社製品もみられる、という竹村主任の問題意識であった。

10

その後の研究のなかで、従来の低臭納豆は納豆の臭いの原因をアンモニアと考えてきたためにさしたる効果をあげてこなかったが、臭いのもと実は低級分岐脂肪酸であることが突き止められた。そして、97年末、二万種もの納豆菌のなかから低級分岐脂肪酸を生成しない菌の採取に成功した。99年9月、そうした菌を使って、三種類の試作品が完成し、あとは味の観点から一つに絞り込むという段階に至った。

15

同じ時期、ミツカン・グループの中央研究所では、納豆に関するもう一つの研究プロジェクトが進行していた。それは、骨形成に役立つビタミンK2を多く含む新製品であり、95年に研究が始まり、99年春の工場テストを経て、こちらも99年9月に製品が完成していた。ただ、骨によいということを積極的に謳うためには、厚生省に臨床検査の結果などのデータを提出し、特定保健用食品（特保）の認定を得る必要があった。ただ、逆に、あまり健康を強調すると、消費者が薬に近いものとみてしまうという不安もあった。そのため、製品完成後の99年の秋には、特保を得るためのデータ収集に加えて、家庭での使用テストが行われていた。

20

他方、市場では、99年後半は、遺伝子組み換えの風評被害や茨城県での高速増殖炉の事故により納豆市場は前年割れをきたし、小売店の仕入れ担当者は、商品の入れ替えといった工夫を迫られていた。納豆の市場が伸びているときは、従来のトップツーツーであるタカノフーズと旭松食品を中心とした棚割で売上が伸びるため、朝日フレシアが新規に棚割に食い込んだり、売り場を拡大したりすることは容易ではない。99年の春はそうした時期であった。これに対して、市場が落ち込んでいる99年後半は、朝日フレシアにはチャンスであった。

25

そこで、朝日フレシアとしては、「ほね元気」と名付けられたこの新製品を2000年春に投入し、シェアの拡大を目指したいところであった。99年春には、マーケティング担当の新美マネ

30

ジャーも「ほね元気」の開発プロジェクトに参加して、同年12月にはマーケティング計画をほぼ完成させ、ミツカン・グループ経営陣の了解も得ていた。この段階で、あとは特保の認定を待つだけであった。

ところが、「ほね元気」の特保認定が予想外に手間取り、99年12月になっても、取得の時期的目処が立たないことが明らかになった。そのため、朝日フレシアの経営陣は、99年12月に市場投入の順序を変更し、当初は2000年秋に発売予定であった臭わない納豆を急遽同年3月に発売することを決定した。2000年1月、この臭わない納豆は、「におわなっとう」と命名された。

## 「におわなっとう」の市場投入

中央研究所で始まった「におわなっとう」の開発プロジェクトに、マーケティング担当の新美マネジャーが参加したのも、99年春のことであった。この段階では既に、製品の特徴や臭わない納豆という製品のコンセプトは決まっていた。また、ターゲットも、「臭いが嫌いで納豆を食べない人達」だと考えられていた。

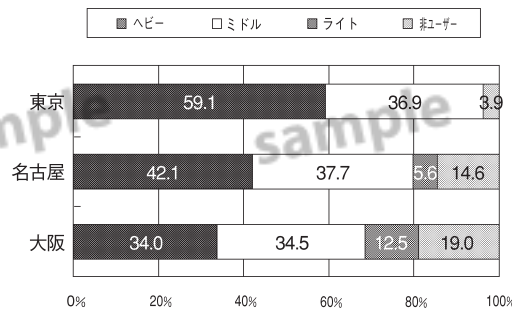
そこで、このターゲットを確認し、マーケティング計画を策定するために、99年5—6月に、マーケティング調査が行われた。ところが、その結果によれば、非ユーザーをユーザーにすることは容易ではなく、また図表4と図表5にあるように、市場の中心は圧倒的にヘビー・ユーザーで、しかもヘビー・ユーザーであっても、納豆による口臭を気にしていることが明らかになった。

この結果を受けて、新美マネジャーは、ヘビー・ユーザーをターゲットとしたマーケティング計画の策定に着手した。

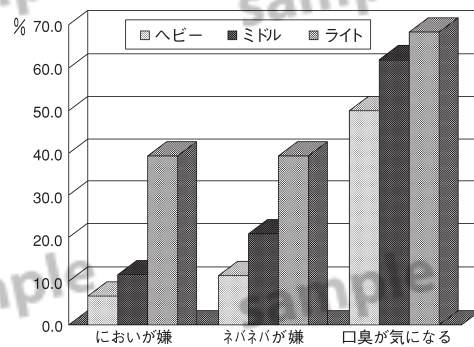
まず、今回の新製品は、朝日フレシアとしては初の本格的な機能的差別化製品であるため、リスクを回避し、また後の市場開発のための勢いを得るべく、最初は地域限定で発売することになった。つまり、地域限定発売は、テスト・マーケティングであるとともに、他市場へ展開し、配荷を確保するうえでの実績作りと位置付けられた。最初の発売地域としては、ミツカン・グループの地盤であり、また朝日食品も比較的強かった中部圏が選ばれた。

さらに、「におわなっとう」の名前、「ふくまろ」と同じデザインながら色を黒にしたパッケージ、女優宮本信子を採用したテレビ広告計画などが、2000年1月までに決定された。巻末の図表6は、テレビ広告の一例である。テレビ広告には、中部圏だけで、3月から12月に、約1億5千万円の予算が投入される予定であった。また、9月の全国発売以降は、初年度1年間で10億円の広告予算が用意されていた。この他、話題性を演出するために、ローカルテレビ番組などを用いたパブリシティ活動も、積極的に活用していくことが計画された。

図表 4 各ユーザー層の構成比



図表 5 ユーザー層別「納豆について思うこと」(複数回答)



また、プロモーションにおいては、臭わないという分かり易い訴求点があるため、サンプル配布も活用していくことになり、中部圏だけで10万パックのサンプルが用意された。価格に関しては、3パック入りメーカー希望小売価格158円に設定され、この3パック入りを小売店の棚割の下段に、大手総合量販店を中心に全体の7割程度について配荷していくことが目指された。

こうしたマーケティング計画に基づく収益性計算を経て、1月末にはミツカン・グループ経営陣から、発売への最終的な了解が得られた。

2000年2月20日、「におわなっとう」の最終的な製品が完成した。この製品に関しては、既に1999年に、低級分岐脂肪酸を生成しない納豆菌という形で、非常に広い特許が申請されていた。また、ミツカン・グループが「めんつゆ」の分野で確立してきた「追いがつお」ブランドのタレが、納豆に添付された。

同年3月に中部圏で発売された「におわなっとう」の実績には、目を見張るものがあった。瞬く間に売上を伸ばし、6月には中部圏における納豆の単品トップシェアを握る見通しであった。「におわなっとう」は9月に全国発売の予定であったが、中部圏での成功から既に他地域での販売に関する小売店からの引き合いも多く、当初の目論見通り、地域限定で発売して実績を積み、そのうえで他地域での配荷の確保を図るというやり方がうまく作用していると考えられた。全国発売後の「におわなっとう」の目標年間売上高は40億円に設定されていたが、中部圏での

実績から類推して、この目標はおそらく達成されるものと見込まれていた。

通常であれば、こうしたヒット製品は、競合企業による模倣を生む可能性が高い。しかし、「におわなっとう」の場合は、きわめて高度な技術力を背景としたものであるとともに、広い範囲をカバーする特許が申請されているため、少なくとも当面はその脅威は小さいものと思われた。それでも、2000年秋には類似製品の登場が見込まれたが、菌が異なるため、臭い抑制効果は明らかに劣るであろうと想定されていた。

もっとも、「におわなっとう」発売後の反復理由に関する消費者調査によれば、第1位は「おいしかったから」であり、「臭わないから」は第2位であった。つまり、臭わないことを訴えて初回購入（試用）を呼び込み、味のおいしさで反復購入を捉えたものとみられた。従来、納豆の購入理由としては、「安かったから」が圧倒的に多かったなかで、この結果はきわめて特徴的なものであった。もちろん、「におわなっとう」といえども特売で売られる比率は低くはなかったが、徐々にロイヤル・ユーザーによる指名買いも生まれつつあった。また、これにともない、「金のつぶ」ブランドも、それに思い入れもつ消費者がどれだけいるかはともかく、少なくとも知名度は大きく向上した。

なお、結果的にではあったが、「におわなっとう」の購入者は、30代半ばから40代後半の主婦層であった。

## 「ほね元気」のマーケティング戦略

2000年6月、もう一つの大型新製品である「ほね元気」が、ようやく厚生省から特保の認定を受けた。朝日フレシアでは、この新製品を9月に大規模なテレビ広告をともなって中部圏で発売し、「におわなっとう」の場合と同じように、その実績をもとに、2001年3月に予定されている全国発売をスムーズに運びたいと考えていた。つまり、差別化製品の投入、大規模なテレビ広告、段階的展開により、「ほね元気」についても、全国レベルでの流通配荷の拡大を目指そうというわけであった。また、「におわなっとう」の実績も、「ほね元気」の全国流通にはプラスになるものと思われた。

99年12月に作成された「ほね元気」のマーケティング計画は、「追いがつお」のタレの添付や3パック入り158円の価格で小売店の棚割の下段への配荷を目指すなど、多くが「におわなっとう」と同様であった。もっとも、価格と配荷に関しては、「ほね元気」の製品力を考えれば、中段に配荷し、極力この価格に近い価格での実売を目指すべきではないかという意見も、一部の関係者からは出されていた。

「ほね元気」に関しても、差別化のもととなる菌について、特許が申請されていた。しかも、

今回は特保の認定があるため、競合メーカーによる模倣は一層困難だと考えられた。

ただ、「におわなっとう」のように、一度その製品を試食すれば違いが分かるといった差別化ではないため、サンプル配布の有効性は疑わしかった。しかも、「ほね元気」の全国ベースでの目標年間売上高は、「におわなっとう」の成功もあって、50億円に設定されていたため、マーケティングにおいてなんらかの工夫は不可欠であるように思われた。

そのため、野田社長と新美マネジャーは、2000年5月の段階で、「金のつぶ」ブランドの製品ラインにおける「ほね元気」の位置付けを再検討してみることになった。この時点で、「金のつぶ」の製品ラインには、最も基本的な製品である「ふくまる」（赤のパッケージで158円）、有機大豆を用いた「有機栽培大豆」（当初の赤のパッケージを黄緑に変え168円）、そして「におわなっとう」（黒のパッケージで158円）が含まれていた（巻末の図表7を参照）。このうち、「有機栽培大豆」は価格も高く、年間売上も、「ふくまる」の2割弱程度であり、また、「におわなっとう」は今後大きな売上が見込まれるものの現状では地域限定製品であった。つまり、「金のつぶ」の製品ラインで最大の製品は、「ふくまる」であった。「ふくまる」は、「ふくまる製法」による味のよさを特徴とし、積極的なテレビ広告と幅広い小売配荷によって年間売上20億円を既に実現し、さらにそれを伸ばしつつあった。

そうしたなか、「ほね元気」の成功の裏付けが少ないならば、年間売上50億円という「ほね元気」の目標の達成をより確実なものにするために、「ほね元気」を「ふくまる」の後継と位置付け、差し替えてしまうべきではないかという意見が、ミツカン・グループのある経営幹部から出されていた。この幹部によれば、そのために、差し替えに際して「ほね元気」には、「ふくまる」と全く同じ赤のパッケージを用いるべきだとされた。

これに対して、新美マネジャーからは、「ふくまる」を残すべきであるという意見が出されていた。新美マネジャーによれば、既に「ふくまる」はかなりの消費者に反復購入され、小売店に支持されている。それを打ち切れば、「ほね元気」による代替も行われず、単に「ふくまる」の分だけ、取り扱いと売上が減少するだけ、ということにもなりかねない。むしろ、「ふくまる」を残したまま「ほね元気」のプロモーションに力を入れれば、小売店頭では、悪くて「ふくまる」との差し替え、うまくすれば「ふくまる」、「におわなっとう」、「ほね元気」の三品同時取り扱いということもありうる、と主張された。

この考えのもと、新美マネジャーは、「ほね元気」を「ふくまる」と並列的な製品として位置付けるために、赤とは別に、白色のパッケージを準備していた。

事実、「におわなっとう」発売に際しては、「ふくまる」と共食いを起こすことなく、取り扱いと売上を伸ばすことができたことは、かれの主張を裏付けているように思われた。さらに、納豆本流という位置付けの「ふくまる」の顧客層が全世代にわたるのに対し、「ほね元気」で想定さ

れていた標的が、子供に健康のために食べさせる 30 代前半の主婦と、自分の健康のために購入する 50 代の主婦であるという点も、差し替え論に反対する根拠となっていた。

この他、二つの案の折衷案も提案されていた。それによれば、「ほね元気」のパッケージを「ふくまろ」と同じデザインで同じ赤とし、そのうえで、「ふくまろ」を「ほね元気」とともに製品ラインに残すことにより、双方の案のメリットが享受できるのではないかと主張された。こうしておけば、「ほね元気」の発売は「ふくまろ」のブランド資産によって支援される。また、他方では、「ふくまろ」を支持する小売店や消費者を裏切ることもないというわけであった。

ただ、この案をとった場合には、同じ小売店が、赤の「ふくまろ」と赤の「ほね元気」の双方を扱うという可能性はきわめて低かった。それだけに、「ふくまろ」の広告を行うことも不可能であるとともに、両者併売により「ほね元気」の配荷が低下する分だけ、「ほね元気」の広告の有効性も低下するのではないかという危惧もあった。さらに、「ふくまろ」の製品力が事実上失墜すると、結局納豆本流を目指す新製品が別途必要になるのではないかという指摘も聞かれた。

さらに、「ふくまろ」と「ほね元気」に関するこの決定は、「有機栽培大豆」のあり方とも関係していた。というのは、「ほね元気」の発売にあたっては、同時に、有機栽培大豆を使った「ほね元気 有機栽培大豆」の発売も計画されていたからである。新美マネジャーは、「ほね元気 有機栽培大豆」については、「ほね元気」に合わせるべきだと考えていた。つまり、「ほね元気」を「ふくまろ」と差し替えるならば、「ほね元気 有機栽培大豆」も従来の「有機栽培大豆」と差し替えるべきだし、逆に「ほね元気」を別パッケージで投入して「ふくまろ」を残すならば、「ほね元気 有機栽培大豆」も別パッケージで投入して「有機栽培大豆」も残すべきだ、というわけであった。

野田社長はこれらの意見を踏まえ、結論を出さなければならなかった。また、現在の「ほね元気」のマーケティング計画では 3 パック入り 158 円で下段への配荷を目指すことになっていたが、中段に配荷し、希望小売価格にできるだけ近い価格での実売を目指すという案を無視してよいのかも、気にかかっていた。しかも、仮に中段への配荷となると、下段の場合と比べ売上拡大には不安が生じるが、中段には朝日フレシアの主力製品がないだけに、小売店の反応も違ったものになると思われた。

しかし、9 月発売ということになると、時間はもう残されていなかった。

図表6 「におわなっとう」のテレビ広告

納豆「金のつぶ」TVCF におわなっとう 相撲部屋篇 改訂ふくまるぶらさがり 15秒



(親方)  
メシにするぞ!



(宮本さん)  
♪金のつぶ食べよ〜



(宮本さん)  
今日は食べないの?  
(弟子)  
♪デートがあるから



(宮本さん)  
大丈夫よ  
におわないもん



(全員)  
♪金のつぶ食べよ〜



(全員)  
♪におわなっとう〜



(宮本さん)  
健康のつぶ 金のつぶ



(全員)  
♪におわなっとう〜



(全員)  
新発売!

図表7 「金のつぶ」のパッケージ

金のつぶ ふくまる 3P



50g×3 追いがつおたれ・和からし付

158円

金のつぶ 有機栽培大豆 3P



50g×3 専用たれ・有機からし付

168円

金のつぶ におわなっとう 3P



50g×3 追いがつおたれ・和からし付

158円



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

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

---

慶應義塾大学出版会 2010.4 RP150