

2 1世紀における食品産業の経営課題

田村 馨

1 人口減少社会の到来

日本の多くの産業がここまで成長した大きな要因の一つは、国内人口規模の大きさにある。しかも、四方を海に囲まれているという地理的条件が幸いした。海外からの参入は「陸続き」の場合に比べはるかに困難になるからだ。いわば、国内の潤沢なマーケットを独占する形で、日本の多くの産業は事業基盤を築き、成長を遂げてきた。

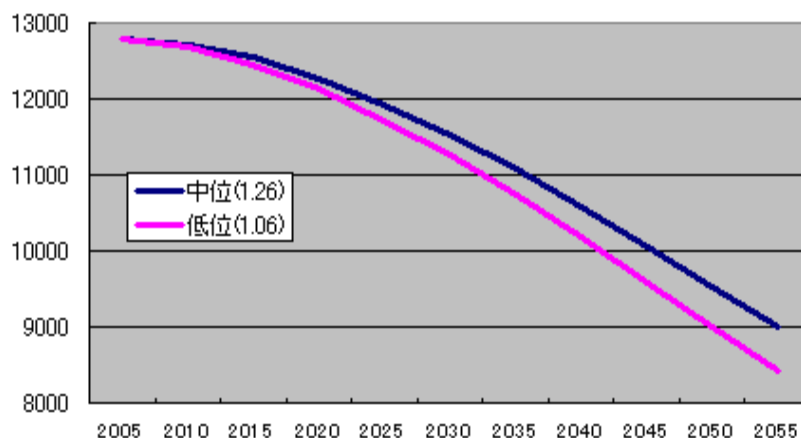
食品産業もその例外ではない。特に食品は、「陸続きでない」ことが大きく幸いした。つまり、ヒトの居住を伴う交流や情報の行き来が相対的に難しかった分、食文化、味覚などが守られ、海外からの食品企業、産業に対する参入障壁が形成された。人口規模、地理的条件という与件に守られ、食品産業は成長を遂げてきたのである。

そのような条件がここに来て大きく変容しつつある。既に国際化、情報化、交通ネットワーク化の進展で、「四方を海に囲まれた」という得点は失われている。さらに、「人口減少」時代の到来が食品産業の事業基盤を直撃することが危惧されつつある。

日本の人口は100年かかって3倍に増えた。今後は100年かけて3分の1になると予想されている。少子化、高齢化については、これまでも注目されてきた。ただし、いずれも、マイナス要因としてよりも、転じてプラス要因にする側面が強調されてきた。いわく、チルドレンマーケットの開拓だ、シルバーマーケットの深耕だ、と。その分、影響を直視し、そのインパクトを冷静に判断する視点は遠ざけられた。

だが、今回ばかりは、その深刻さを直視せざるを得ないとの認識が強まりつつある。とりわけ食品産業は、国内マーケットに基本的に生存を頼ってきただけに、「人口減少」時代の到来から目を背けるべきではなかろう。いまそこにある危機的な状況と対峙する姿勢が21世紀を生き抜く食品企業には強く求められる。

図 1-2-1 日本の将来推計人口(20006.12 推計)



資料：国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口」

表 1-2-1 人口構成の将来推移

	生産年齢人口比率		老年人口比率	
	中位(1.26)	低位(1.06)	中位(1.26)	低位(1.06)
2005	66.1	66.1	20.2	20.2
2030	58.5	59.1	31.8	32.6
2055	51.1	50.1	40.5	43.4

資料: 国立社会保障・人口問題研究所

「日本の将来推計人口(2006年12月推計)」

2 人口減少社会を多面的にとらえる視点が必要である

単純な計算だが、人口が2割(1割)減るとして、売上を維持するには25%(11%)も価格をあげなければならない。だが、単なる価格引き上げは今後とも許される状況にない。とするならば、食品産業にとって、将来は絶望的な展望しか描けない。ある推計によると、現行の食品市場80兆円は50年後には50兆円前後にまで縮小するという。

潤沢な国内市場に依拠した分、大きな舵取りが食品産業に求められている。この点是否定できないが、悲観するだけでは何も生まれない。消費者の健康・安全ニーズにマッチした商品開発や海外展開など追求すべき取り組みはまだまだ手つかずのまま。

そういう方向とは別にここで指摘したいのは、人口減少社会をすべてマイナス要因と受け止めない冷静なスタンスだ。

確かに、人口減少基調は、中長期的には、食品産業にアゲンストの風に他ならない。だが、人口減少を多面的に考察し分析すると、食品産業にとって、プラスの材料も発見できる。たとえば、「単身世帯の増加傾向」であり、「単身世帯ほど1人当たり食費は高い傾向」である。世帯当たり人員が少ない世帯向け商品開発やチャンネル開拓は、今後の人口減少社会において、「時間稼ぎ」的な効果だけでなく、全く新しい商品開発・チャンネル開拓のチャンスを食品産業に与えるかもしれない。

図 1-2-2 人口推移と1人当たり支出額の関係

$$\begin{array}{l}
 \boxed{\begin{array}{c} \text{現在の市場規模} \\ P \times E \end{array}} = \boxed{\begin{array}{c} (P \times 0.8) \\ \times \\ (E \times 1.25) \end{array}} \\
 \\
 P: \text{人口} \\
 E: \text{一人当たり支出額} = \boxed{\begin{array}{c} (P \times 0.9) \\ \times \\ (E \times 1.11) \end{array}}
 \end{array}$$

表 1-2-2 1人当たり食費支出額は単身世帯で高い

	2001	2002	2003	2004	2005
2人以上世帯	21,881	21,978	21,711	21,831	21,672
単身世帯	40,359	40,623	38,806	40,111	39,131

資料：総務省「家計調査年報」

表 1-2-3 1世帯当たり人員は減る一方で世帯数、単身世帯数・比率は増加傾向

	1980	1985	1990	1995	2000	2005
1世帯当たり人員	3.25	3.17	3.01	2.85	2.70	2.58
世帯数	36,015	38,133	41,036	44,108	47,063	49,529
単身世帯	7,105	7,895	9,390	11,239	12,911	-
単身世帯比率(%)	19.8	20.8	23.1	25.6	27.6	-

資料：総務省「国勢調査報告」

3 21世紀の経営課題

(1) 消費者の安全・安心志向への対処

いま、「水」と「食糧」が21世紀の希少財として注目を集めている。背景にあるのは、量的な確保もさることながら、安全な水と食糧の確保が年々難しくなりつつある状況に他ならない。

既に、有機農業への取り組みは世界的な規模で広がりつつある。日本においても、農業の現場における有機農業や環境保全型農業への取り組みは確実に増えている。特に規模が大きな農家ほど積極的に取り組む傾向がみられ、食の「安全・安心」志向に対する対策がビジネス的に不可避であることを示唆する。やがて、有機は当たり前となり、「有機」だけでは付加価値とならない時代が早晚訪れよう。

食品産業にも、消費者の「食に対する安全・安心」志向に如何に対処するかが問われている。90年代後半から頻発するようになった食品スキャンダルは食品に対する消費者の信頼性を大きく低下させた。また、社会や経済の不確実性が高まる中、消費者の健康に対する関心が高まった。

安全、健康に対する満足度を高めるためには食品を正しく選ぶことが必要だと考える消費者が増加するに伴い、食に対する情報や食品表示が注目を集め出した。特に表示は、店頭での食品選択に直接関わるものだけに、消費者の注目度は高い。ただし、表面的な表示対策に終わるのでは、第2、第3の食品スキャンダルが起こりかねない。

疑心暗鬼の中、消費者の中には「顔が見える」チャネル、「地産地消」型チャネルを選択する傾向が強まっている。食品メーカーは何をもって自らの製品の安全性を担保し消費者に安心を与えることができるのか。その答えは「透明性を確保すると同時に、第三者によって認証された仕組み」の構築以外にない。たとえば、HACCP、トレーサビリティシステム

導入を検討することが欠かせなくなっている。

(2) 地球環境問題への配慮

日常的に常に意識することが難しい地球環境問題。遠い国では砂漠化が進行し、熱帯雨林が伐採されると聞くも、豊かな日本に暮らしていると、自分たちとは関係ない話のように聞こえる。ただし、注意深くまわりをみわたすと、わたしたちの日常にも地球環境問題に派生する影響がじわじわとでてきている。

水に恵まれた瑞穂の国、日本という認識も早晚変えねばなくなるかもしれない。国内木材の経済的価値が低下し、山が荒れるに伴い、山や森林の保水機能は大きく低下しているという。その結果、地下水の枯渇、水不足はもちろんのこと、山の水を起点とする生態系の循環サイクル、食物連鎖の中で培われ維持されてきた土地や河、海が有してきた生産力が衰退しつつある。廃棄物処理や化学的な生産活動が直接、間接の原因だとされる土壌汚染や水質汚染も深刻さを増す一方だ。

これらの実態を知ればしるほど、私たちは何が安全で、何を食べていいのかわからなくなる。肥料の多寡や遺伝子組み換え技術問題とは異なる、より大きな次元の問題が私たちの食を蝕みつつあることに多くの消費者が気づき始めた。考えようによっては、問題の大きさの前に途方に暮れるしかないのだが、「地球規模で考え、地域で行動する Think Global, Act Local」を起点に知恵をだし活動する消費者、企業が増えつつある。

食品産業においても、CSR（企業の社会的貢献活動）に地球環境問題への取り組みを明確に位置づける企業が増えつつある。たとえば、アサヒビールグループ CSR レポート 2005 は（財）地球・人間環境フォーラムの第九回環境コミュニケーション大賞「環境報告優秀賞」を受賞した。

(3) 多様化、高度化する消費者ニーズへの対応

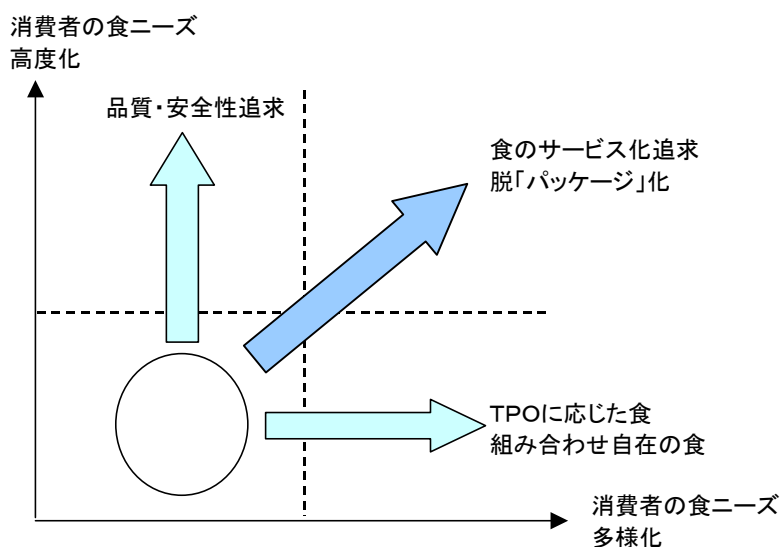
年齢や年代、家族形態、職業形態などで消費者をグルーピングすることが年々難しくなっている。特に食の場面では、家族という括りがますます希薄化する分、個食化や楽食化（親しい友人、知人と食卓を囲む）が強まっており、従来型の市場セグメントでは標的市場は絞り込みにくくなっている。

食に対するニーズがますます多様化するなか、食品産業には、不特定多数ではなく、特定の顧客に向けた対応がこれまで以上に求められる。ただし、個々の消費者の要求水準は高度化しており、消費者は一層手強い相手として食品産業の前に立ちはだかりつつある。

食に対する消費者ニーズは大きく 3 つの方向に進むだろうと予想される。縦軸方向は、品質・安全性追求など、製造方法や原材料調達などの進化を図ることで達成可能だろう。横軸方向は、TPO に応じた食や組み合わせが楽しめる食など、品揃えやチャネル選択、売場（棚）マネジメントを強化することで追求できよう。いずれもパッケージ商品としての特性に大きな変更を加える必要はない。

その点、右斜めの方向はパッケージ商品の域に留まる限り、対応は難しいかもしれない。欧米先進国と同じ方向で歩むか、多様なメンバー構成のチームに再編して手強い消費者に対峙するか。消費者ニーズへの対応如何がその進路を決するであろう。

図 1-2-3 食に対する消費者ニーズは大きく3つの方向に進む



(4) 品質管理、コンプライアンスの徹底

もはや、この手の不祥事はでるはずがないと思っていた事件が、2007年がスタートして早々に起きた。起きたというのは正確ではない。不二家が消費期限切れ原料（牛乳）を使用していたという事実が明るみに出たのだ。

不二家の不祥事が明るみに出た直後、宮崎県の養鶏場で鳥インフルエンザが発生した。鳥インフルエンザは卵や肉を通じて人間に感染することはないが、宮崎市に立地するシーガイアリゾートは即座にメニューから鳥関係の料理を外した。

不二家経営陣の対応は遅れた。公表の遅れはその後の展開に決定的なダメージとなった。限られた生菓子（特定の工場・ライン）における不祥事が企業全体の体質だと多くの取引業者、マスコミが認識したのだ。

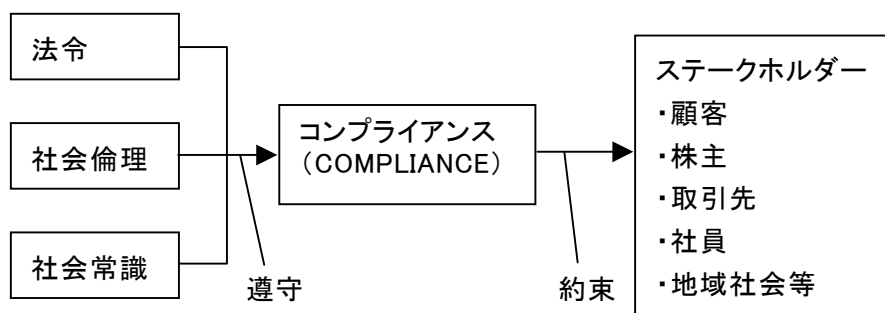
企業を社会的な器とみなす視点や考え方が浸透している。企業の社会的責任（CSR）は当然のこととみなされつつある。もちろん、企業は自らの商品や・サービスの生産・提供を通じて社会的な存在意義をまず獲得しなければならない。この点に照らすとき、不二家の事件やそれをもたらした企業体質は、弁明の余地がないものだ。

食品産業にとって製造する食品の安全管理は何よりも優先すべき課題である。遵法意識や品質管理への社会的責任感を企業風土として根付かせる弛まない努力が欠かせない。企業風土として品質管理に対する責任感や遵法意識が根付いていない企業は、業績の悪化や事業・競争環境の変化如何で、何らかの事件を起こす可能性が大きいと、厳しく自らの現状を点検すべきだろう。

逆にいえば、21世紀に生き残るためには、最低限の基準として、品質管理やコンプライアンスが企業風土として根付き浸透している企業でなければならない。特に日々の食提供

する食品産業にとって、このことを銘記すべきことだろう。

図 1-2-4 コンプライアンスとはステークホルダーとの「約束」



(5) 顧客と多様な関係性の構築

「カネの切れ目が縁の切れ目」とは、悲しいが、人間社会の、ある面で否定できない原理を説いた格言だ。食品産業にとっても、この格言は重くのしかかっている。つまり、価格で競合他社に負けたら、取引先との縁が切れ、消費者との縁も切れる状況や、そもそも消費者との縁結びの場さえ与えられない状況に陥る。

そのような状況に陥るリスクを回避し縮減するには、顧客との多様かつ／または機動的な関係性構築が欠かせない。

1つには、商品を通じた、顧客との機動的なコンタクトポイントの確立や、関係性の多様化が考えられる。日本で最初にココアを発売し、約90年にわたりココア市場を牽引してきた森永製菓は毎年10万個のサンプルを首都圏の幼稚園児に配布する。また、「お母さんと子ども」の飲み物とのイメージが強いミルクココアとは別に、若い女性層や中高年層をターゲットにした「プレミオココア」を投入した。前者は機動的な関係性構築に、後者は顧客との関係性の多様化に貢献する。

2つには、食育や環境など売上・業績に直結しない分野で顧客とのコンタクトポイントを形成する取り組みだ。キューピー、ハウス食品、カゴメなどは食育分野での活動に力を入れるが、販促とは切り離れたスタンスを堅持する。キリンビール・キリンビバレッジ、サントリー、アサヒビール・アサヒ飲料、サッポロビール、日本コカコーラ、伊藤園などは環境に関して積極的だが地道な活動に取り組む。

3つには、株主など経営に相対的に関与する度合いが大きなステークホルダーとしての顧客との関係性強化である。カゴメは2001年に掲げた個人株主10万人構想を2005年3月に達成した。キューピーも5年間で個人株主を7倍に増やすなど、ステークホルダーとしての顧客との関係性強化に取り組む。もとより、個人株主の増加には経営的なリスクも伴う。そのリスクを厭わぬ企業の姿勢に共感する顧客が増えれば、個人株主の増加は安定株主の増加につながる。

4つには、文化・芸術などを通じた顧客との関係性構築である。2007年3月にサントリ

一は新しいサントリー美術館を六本木で開館する。以前の施設の倍の規模、日本の美意識を核とする方針で運営される。アサヒビールグループもアサヒ文化芸術財団を通じて幅広い文化芸術支援活動を展開する。いずれも、本業の売上・業績への直結する効果はほとんど期待できない。しかし、21世紀を生き抜く企業には、規模の大小に関係なく、社会全体との関係性構築も視野に入れておく必要がある。

(6) 農業との共存、関係性の戦略的構築

右肩上がりの成長と規模の経済が共存する時代は終わり、新しいコンセプトで時代を切り開く知恵や視点が求められている。その1つの鍵は農業との接点だろう。

戦後の加工食品の需要拡大は、食べものを「つくる」から「製造する」ものへと大きく変容させた。食の工業化時代の本格的到来である。大量に生産し大量に消費する。この時代の要請にもっとも合致する食べものが加工食品だった。大量に生産すれば規模の経済が働き、単位当たり生産コストは安くなる。生産コストの低減分を販売価格に反映させ、より安価な食品を消費者に提供する。安価な価格での商品提供で消費が拡大すれば、さらなる規模の経済が享受でき、生産コストは一層引き下がる。

生産コストの低減分は、開発資金にも投入され、新たな消費を喚起する商品が開発された。また、広告宣伝費にもまわされ、マスメディアを通じた消費喚起策を食品産業は手にした。さらに、生産コストの低減分は工場、製造部門のさらなる生産性向上に資する投資にもまわった。より大きな規模の経済を約束する新しい工場、製造機器は、大量生産の誘因をさらに高め、大量生産→規模の経済→大量消費→大量生産への期待を膨らませた。

しかし、そのような食品産業にとって幸せな時代は70年代には終焉した。80年代も成長は続いたが、規模の経済を享受する事業環境は年ごとに後退し、90年代に入ると、食品産業も、消費者も、国も迷い、試行錯誤を余儀なくされた。

そのような時代変遷の中で、カゴメは野菜カンパニーとして自らをポジショニングした。カゴメも、80年代は、迷える食品メーカーのごとく、清涼飲料市場への参入を図った。軸足が定まらず、自らの強みに賭ける決断にいたらない食品メーカーが多い中、カゴメは野菜とトマトを戦略ドメインとして「選択」し、経営資源の「集中」を決意した。カゴメといえばトマト、トマトといえばカゴメと誰もが思うカゴメの原点にあらためて回帰すると同時に、「トマト+野菜」に生存領域を拡大したのだ。

90年代後半に攻勢に出たカゴメは、2005年度には野菜系飲料だけで650億円もの売上げを達成。うち野菜生活ブランドで350億円を稼ぐ。現在、カゴメは「カゴメブランド価値経営」を経営方針に掲げ、社会や消費者に「自然を、おいしく、楽しく」を提供し、その約束に基づいた経営に取り組む。2008年度2,000億円の売上目標の達成も射程内だ。

周知の通り、カゴメの強みは、契約農家との長期的な関係維持にある。収穫から24時間以内に処理するといった拘りも、農家との一体的な関係があるからこそ、可能なのだ。農業との接点を極める姿勢にカゴメの真髓がうかがえる。

表 1-2-4 カゴメの業績推移

単位：億円

	売上 (連結)	経常利益 (連結)	野菜飲料 部門売上	生鮮野菜 部門売上
2001.3	1,352	64	566	3
2002.3	1,421	69	611	9
2003.3	1,472	46	570	18
2004.3	1,549	50	526	24
2005.3	1,591	72	575	35
2006.3	1,665	68	641	47
2007.3(予想)	1,830	62	642	62

また、日本酒の例が示唆するように、農業がかわれば食品の開発にも可能性は残されているのだ。

表 1-2-5 日本酒に見る農業がかわれば食品も変わる例

－全国新酒鑑評会金賞酒の山田錦依存度－

	2002年		2005年		2005年清酒 課税数量構成比
	山田錦低依存	山田錦高依存	山田錦低依存	山田錦高依存	
仙台国税局	5(13)	56	8(15)	75	11.5
関東信越国税局	2(8)	61	4(17)	58	15.8
東京国税局	0(1)	12	0(11)	7	5.4
名古屋国税局	0(1)	19	0(0)	15	5.9
大阪国税局	0(1)	36	0(1)	22	47.1
広島国税局	5(10)	37	7(12)	14	4.3
計	12(34)	221	19(56)	191	90.0

資料：国税庁サイト掲載データ

注：①山田錦低依存は原料米として山田錦以外の品種を単独または併用、あるいは山田錦の使用割合が

原料の50%以下で製造した吟醸酒、山田錦高依存は原料米として山田錦の品種を単独または山田錦の使用割合が、原料の50%を超えて製造した吟醸酒

②括弧内の数字は金賞酒を含む入賞酒の数

(7) 顧客起点の流通創造

世界でも類を見ない、豊かな食をわれわれが享受できるのは、日本の食品流通のおかげに他ならない。時間と空間の制約をこえて、スーパーやデパ地下には豊富な食品が並ぶ。自動販売機、コンビニなど簡便な食の提供においても日本ほど発達したところを知らない。

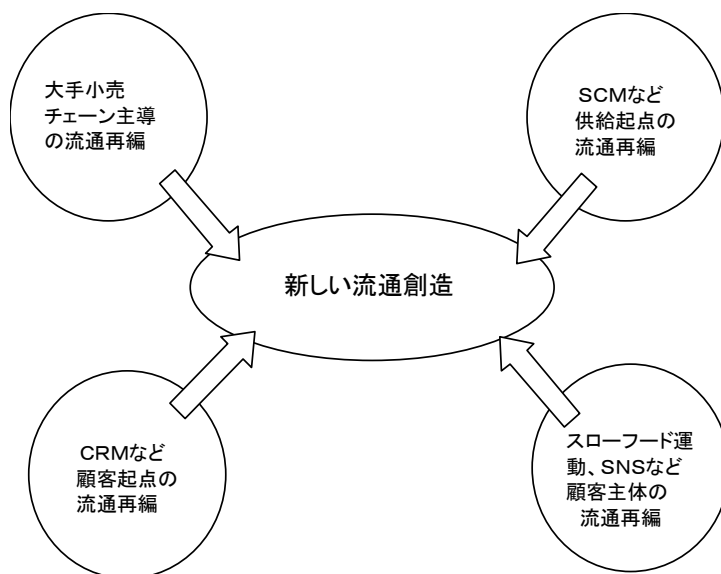
地球は広い。南半球と北半球では季節まで裏返した。世界中から食品をもってくれば、季節や適地の制約は消える。貯蔵、運搬の技術革新はすさまじい。コストさえ無視できれば、時間や距離の差は問題ではない。国内だって負けてはいない。国土が狭いとはいえ、季節の地域差は多様だ。緯度差、標高差に加え、品種改良、ハウス栽培を導入すれば、季節と適地の制約は大幅に緩む。

まさに、日本の食品流通業は、他の国では不可能だとされること（ミッション・インポシブル）を可能にしてきたのである。食に対する消費者の3つの不（不足、不便、不満）の解消を図ることにおいて、食品流通業が牽引した役割は大きい。もちろん、同じことは食品産業にもいえる。ともに、消費者の3つ不の解消に、時には連携することで、時には競争することで貢献してきた。

依然として、メーカーと小売業は、取引慣行をめぐる駆け引きを中軸とした古い関係から抜け出せない状況にある。総合スーパーや食品スーパーにおいて、NB加工食品の安売りは常態化している。それ無しには集客力（売上）は維持できないと認識されているからだ。そのために総利益に匹敵する販管費を計上する小売チェーン店も珍しくない。販管費の少ない額が、リベートを含む種々の取引慣行を通してメーカーから供出される。両者にとって「最悪」の選択ともいえる囚人のジレンマ状態から抜け出したいところだが、ヨコの熾烈な競争がそのスキを与えない。

しかし、流通業との連携以外に、食品産業の「共倒れ」状況から抜け出す道はない。大手小売チェーン主導の流通再編に惑わされることなく、食品産業主導で顧客起点、それと連動した小売店頭起点の流通創造を仕掛け、新しい時代が要請する流通の創造に関与する中長期の戦略的スタンスが、食品産業に求められている。

図 1-2-5 新しい流通創造



(8) ライフサイエンスの応用

20 世紀は技術が人類の繁栄と危機に深く関わった時代となった。特に 90 年代になって具体的な成果が一般に知られるようになった遺伝子関連技術の発展は、21 世紀の生命科学が、15 世紀のグーテンベルグの印刷機、19 世紀のダーウィンの「種の起源」、20 世紀の原子爆弾に次ぐ、凄まじいインパクトを人類に与えそうなことを予感させる。

遺伝子組み換え技術は、第二の農業革命の起爆剤となり、将来的に危惧される食糧危機を解決する有力な手段と見なされている。西暦 1000 年に 3 億人弱と推計される世界人口は、19 世紀初頭には 10 億人、その後 2005 年で 50 億人も増大した。人口が顕著な伸びを示し始めるのは 16 世紀に入ってからだが、丁度その頃から農業革命が始まった。その歴史に倣うなら、遺伝子組み換え技術がもたらす第二の農業革命は、2050 年には 90 億人になるとの予測値以上の人口増をもたらしかもしれない。

しかも、遺伝子組み換え技術に加え、ゲノム（全遺伝情報）解析が急速に発展する I T と結びつくことで、病気、健康にピンポイント的な効果をもつ医薬品、食品が登場し、医療技術の向上や臓器再生などで疾病率、死亡率が飛躍的に低まることも予見されている。18 世紀に医療技術が広く普及し、死亡率の大幅な低下をもたらした歴史に、これもまた照らすなら、世界人口の伸びはさらに大きいものとなろう。食糧、生命の危機が低下した中で人口の爆発的な伸びは、経済、産業にとって大きな牽引力を意味する。右肩上がりの市場・購買力の成長で、21 世紀に再び世界経済の更なる拡大が到来する夢が浮上する。内閣府の推計によると（バイオテクノロジー戦略大綱、2002 年）によると、2010 年に期待されるバイオ関連産業の市場規模は 25 兆円、うち食品分野が 6.3 兆円を占める。

生命科学に対する楽観論はもちろん、悲観論も生産的ではない。生命科学が新しい科学であればあるほど、根拠のない先入観や否定的な観測が広がる。あるいは、特定の明るい可能性だけに焦点をあてた議論が形成されよう。

食品産業には、実績を通じて、生命科学を応用した食品の新しい可能性を示すことが求められよう。また、語り合うべき共通の言葉がまだ見あたらない生命科学の領域に、日本語で議論しコミュニケーションする場と機会を、高邁な倫理を唱えるだけでなく、オンブスマン制度や N P O との連携、情報開示、I R（投資家向け広報）など多様なチャンネルを介して、真の P R（パブリック・リレーションズ）活動を展開していくことも必要だろう。

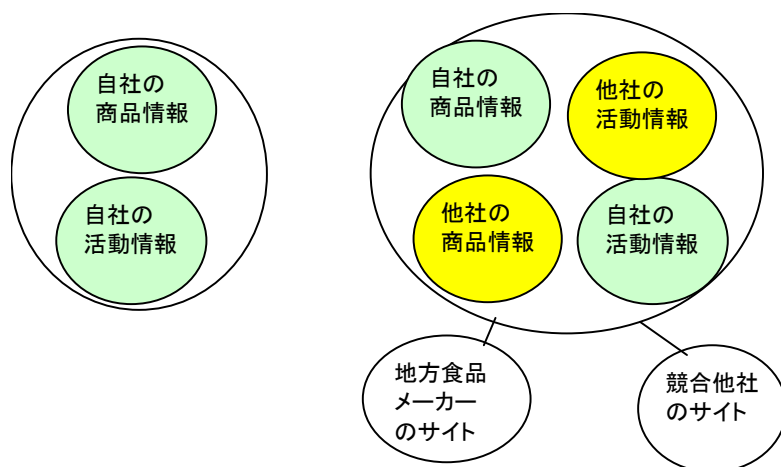
(9) We b 2. 0 への対応

いま、インターネットの世界は We b 2. 0 の時代だといわれる。We b 2. 0 という言葉は 2004 年末あたりから世界中に広がり始めた。We b 2. 0 とは何か。その明確な定義はないといわれるが、ブログや S N S（ソーシャル・ネットワーキング・サービス）を軸とした個人やコミュニティでの評価が口コミ的に伝播し、商品や企業に関する評価を大きく左右することに象徴されるように、食品産業にとって顧客や消費者の存在がますます

無視できなくなるパラダイム変換の動きだといえる。さらにWeb 2.0の動きの特徴を示すなら、「オープン性」、「データベース起点」、「中心部から周辺部へ」などが指摘できよう。食品産業に即して説明するなら、食品企業のサイト内に、当該企業の商品のみならず、他社の商品に関してもコメント、評価を自由にアップできる場がある。しかも、それらのコメントや評価が自由に検索できる。検索の仕方によっては、競合他者の商品が自社商品よりも高い評価を得ている結果もでてくる。さらには、メジャーではない地方の食品メーカーのサイトに同社のサイトからリンクがはってあったり、同社のサイト内に地方食品メーカーの商品広告がアップされていたりする。

Web 2.0の世界観に準拠するなら、自社のサイトは、自社の商品情報や活動情報だけのためではなく、当該商品に関わる分野や市場に興味がある顧客、消費者にとっても使い勝手がよいサイトとすべきなのだ。そのような方向で食品産業が企業体質や関係性をかえるとき、食品産業自体の新しい可能性が創造されよう。

図 1-2-6 Web2.0志向のサイトのイメージ



コンビニエンスストアは限られた売場面積のために高い商品回転率を志向する。また、日本の小売業は地価が高い分、商品回転率志向が強い。こうなると売れ筋商品、死に筋商品を峻別し、後者を売場から如何に除去していくかに最大の努力が払われる。80年代末以降、回転率を高めるビジネスモデルはITの進化で非常に効率的に機能しはじめ、いまでは、小売店頭を「千三つ」の世界が支配する。

その結果、売上の8割を稼ぐのは2割の売れ筋商品だという「80対20」の法則、パレートの法則に従うことが競争の覇者となる条件だと信じられている。特に食品産業では、「80対20」の法則は業界のすみずみまで浸透した普遍法則となった感がある。

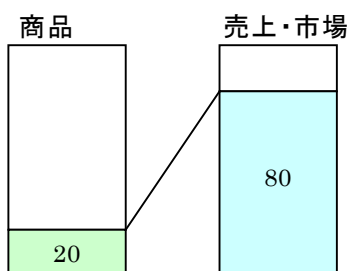
しかし、「80対20」の法則は、限られた企業、ブランド、商品ラインに「食」を狭めていることに留意する必要がある。「食」の多様性は、それがコンビニエンスストアや大手小売チェーンで販売される度合いが増すほど、失われていくことが危惧されるのだ。

食品産業が持続的な発展をとげるか否かは、「食」が有す本来の多様性を内挿できるか否かにかかっている。具体的には、地方の伝統食や地方小規模食品メーカーの食品、規模は零細だがローカルな商圈で繁盛する小売店・飲食店の存在を否定せず、活かす仕組みやビジネスモデルを開拓することだろう。そこにおいて鍵を握るのは、Web 2.0が生みだしつつあるロングテールモデルの導入に他ならない。

図 1-2-7 「80対20」の法則は崩れる

従来 of 法則

< 数少ない売れ筋商品や大手の商品で売上・市場の8割を獲得する >



Web2.0時代の法則

< 死に筋商品や地方小規模企業の商品で売上・市場の3～4割を獲得する >

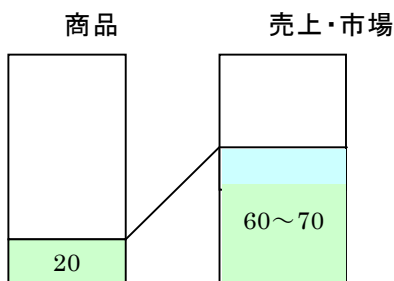
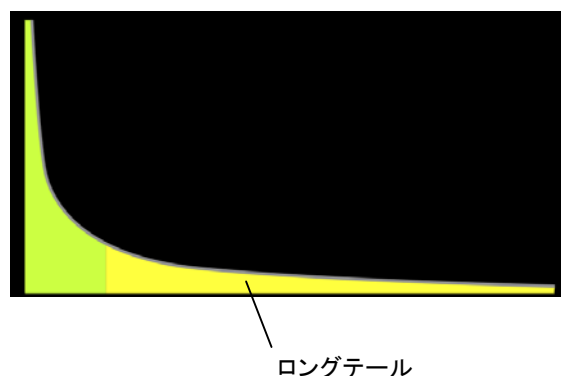


図 1-2-8 「塵も積もれば山となる」ロングテール視点で事業や市場を見直す



(10) ユニバーサル食品の追求

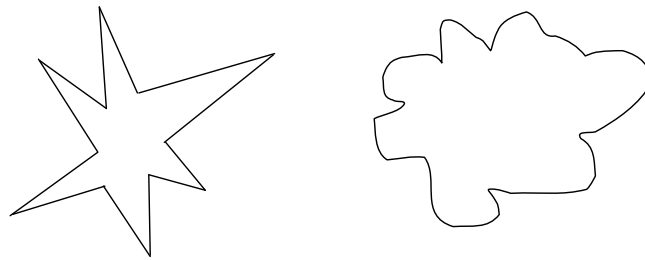
年齢差によって好きでよく食べる食品の種類は違うが、同じ食品を食べるなら年齢差はあまり関係ない。年齢差によって成分や品質が変わってもいいような商品特性を食品はもてないからだ。中身に違いがないから、パッケージや広告宣伝で商品の差別化を訴求せざるを得ない。食品の、持って生まれた宿命だといえる。

だから、シルバー向け食品の開発が話題になっても、その実行はなかなか進まないのだ。進んでも、分量を少なくする、パッケージの文字を大きくするといった程度の修正にとどまる。そもそも、シルバー世代はスーパーの店頭でシルバー向け食品と銘打って売られることを嫌っており、その種の商品を販売しても売れないとの理由もあるのだという。

顧客の違いではなく、共通項に焦点を当てた商品開発コンセプトがどのような新しい食品をうみだすかが期待される。

図 1-2-9 ユニバーサル食品につながる普遍性は消費者に共有されている

どちらかが「booba」、どちらかが「kiki」



食は文化や風土に規定される多様だが、われわれは多様性に目が奪われ、食がもつ普遍性に気づいていないだけかもしれない。たとえば、言語の違いに関係なく、われわれは上の図のどちらが「booba」で「kiki」か、に関して驚くほど一致する。こういった普遍性は食や食品にも存在するはずだ。

(11) 消費者起点の商品開発力

80年代後半から90年代にかけて、小売業がチャネル・リーダーとして勢力を強めるなか、食品メーカーの商品開発のありかたに、大きな見直しが迫られた。本来、商品開発やマーケティングにはそれが日々のものであれ、数年あるいは数十年にわたるものであれ、絶え間ない革新が求められる。昔の成功は明日の成功を約束しない。既存の枠組みを変革する契機になったという意味では、小売主導型流通への転換はメーカーにとって良い契機になった。

もちろん、①売れ筋、死に筋判断が余りに機械的、計数万能主義的になされるために、

メーカーの開発努力・投資がムダとなり販売機会が失われた、②多頻度小口発注によって物流業者の多くが疲弊したり道路混雑や騒音・大気汚染など社会的コスト増加を招いた、③多頻度小口発注が消費者の過度な鮮度志向を助長する形で使用され、保存技術や鮮度維持技術などメーカーが長い年月をかけて開発してきた技術・ノウハウの有用性が低下したなど、小売業の発言力が増したことで生じた弊害や社会的な損失は無視できない。

ただし、個々の消費者や顧客の評価や判断がネット社会で支持を集め、大きな声となりかねない21世紀にあつて、消費者に一番近いとはいえ、消費者・顧客にとっては供給側の存在でしかない大手小売チェーンの判断や認識に依拠しすぎることは危険だ。といて、パワーゲームを介しては、大手小売チェーンの理解を得ることは難しい。顧客起点の商品開発に利があることを、販売・顧客データの共有（サミットやライフコーポ、コープこうべなど食品スーパーは取引先の食品メーカーなどに対しPOSデータなどの販売情報の公開に取り組む）や分析を通じて共有していくことが何よりも望まれよう。

表 1-2-6 顧客起点で商品構成を見直す必要性

<商品起点でABC分析をするとIVの商品は売場から外すべき商品と判断される>

		顧客				
		A	B	C	D	計
商品	I	3	3	1	1	8
	II	3	1	2	1	7
	III	2	2	3	0	7
	IV	1	0	4	0	5
計		9	6	10	2	

<顧客起点でABC分析をすると上得意であるCを逃さないためにはIVの商品が欠かせないことがわかる>

		商品				
		I	II	III	IV	計
顧客	C	1	2	3	4	10
	A	3	3	2	1	9
	B	3	1	2	0	6
	D	1	1	0	0	2
計		8	7	7	5	