

## 第3章 マーケティング活動のいろいろ

指導計画および  
指導上の留意事項

- ① 価格をつけるマーケティング活動と販売実績管理との関係を理解させてください。
- ② 価格設定方式については、企業により多少の差があり一例です。

### 1 変わる商品開発

最近の状況として、消費財分野では大型のヒット商品が見当たらなくなりました。

カメラ一体型8ミリVTRやブック型パソコンなど、生活形態を変えるような目ぼしい新製品も遠のいています。新製品も減っています。

そんな中、ヒット商品不足に悩むメーカーのコンビニエンス・ストア（本部）への訪問が活発です。価格設定に限らず、開発の初期段階からメーカーとコンビニエンス・ストアが手を組む例も目立ってきています。

例えば、キリンビバレッジ（キリンビールの子会社）の健康飲料「ポストウォーター」の“フラスコ瓶”はセブンイレブンとの共同開発商品です。

“コンビニエンス・ストアの棚に並んでいる飲料は缶入りや大型ボトルばかりですが、店頭での販売動向（POSデータ分析）をみると、500ml入りの中型容器にもニーズはある”というセブンイレブンからのキリンビバレッジの提案をきっかけでした。

また、“飲む朝食”として話題を集めた宝酒造の牛乳・果汁入り健康飲料「朝Can」も開発の発端

は「若者が朝食がわりに飲んでいるスープにかわるものが欲しい」というコンビニエンス側からの提案でした。

日本の全小売業に占めるコンビニエンス・ストアの売上高はまだ3%強と決して大きくはありません。しかし、成長率は年率20%前後と全小売業中群を抜きます。

そのコンビニエンスストアのPOSシステムは流通業の先端をいく力をもっています。最大手のセブンイレブンの場合、全国4,500店舗での単品別販売動向をその日のうちに把握できます。ローソンやファミリーマートでも同様です。

もちろん、コンビニエンス側はすべての生データを提供するわけではありませんが、分析をもとに積極的な提案を行っています。

コンビニエンスストアは、スーパーマーケットと異なり特売がない為、消費者ニーズが現れやすいといえます。若者や女性などの消費市場のリード役を果たしている人々の利用率も高いということが、新製品の成否や的確な販売方法を知る上で、最適の指標にもなるわけです。(図3-1, 2参照)

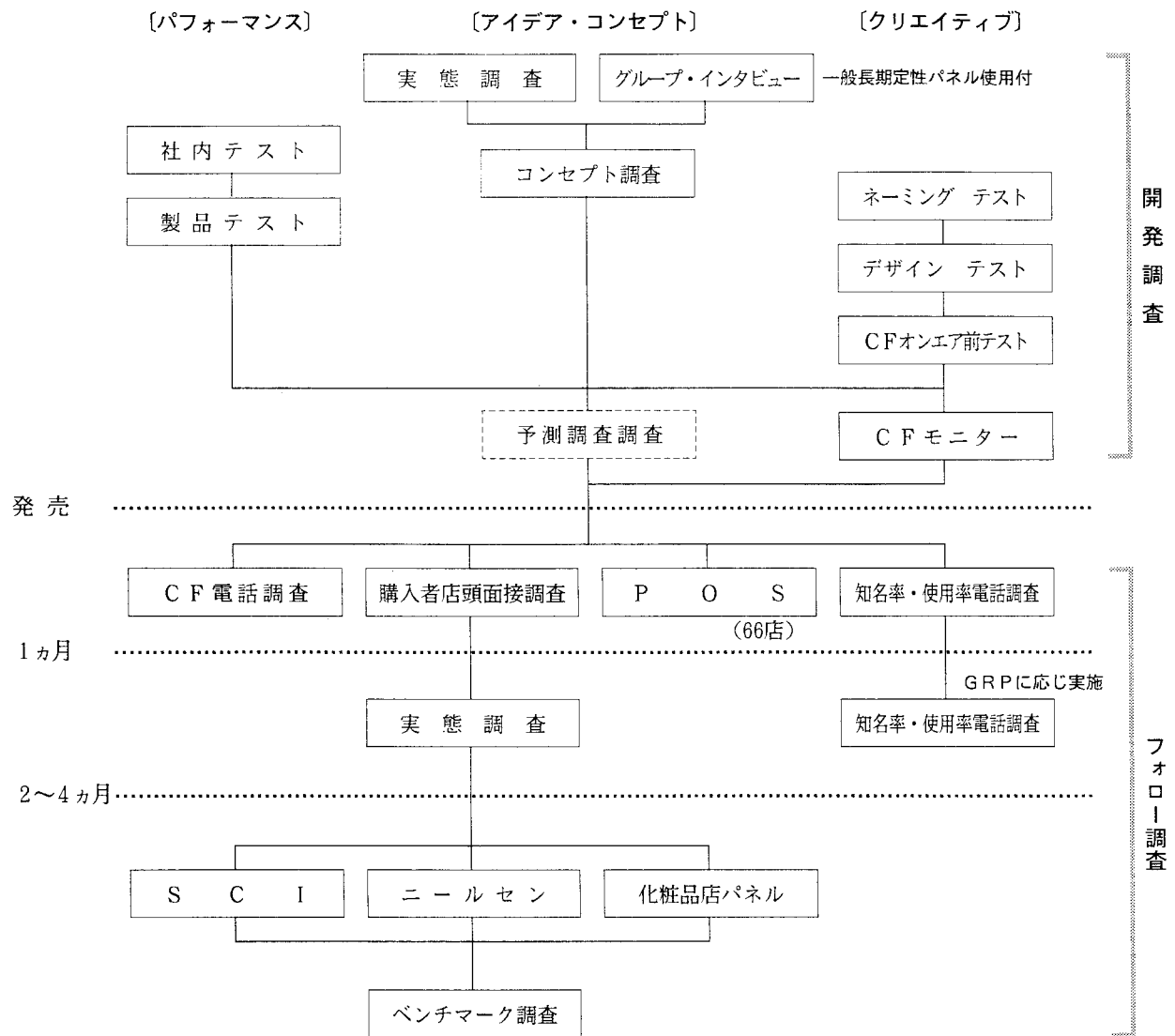
### 2 衣料品に見る価格形成のメカニズム

郊外型紳士服専門店である青山商事（洋服の青山）で販売している38,000円のスーツと大手アパレルメーカーが百貨店ルートで販売している80,000円の海外ブランドを比較してみましょう。(図3-3参照)

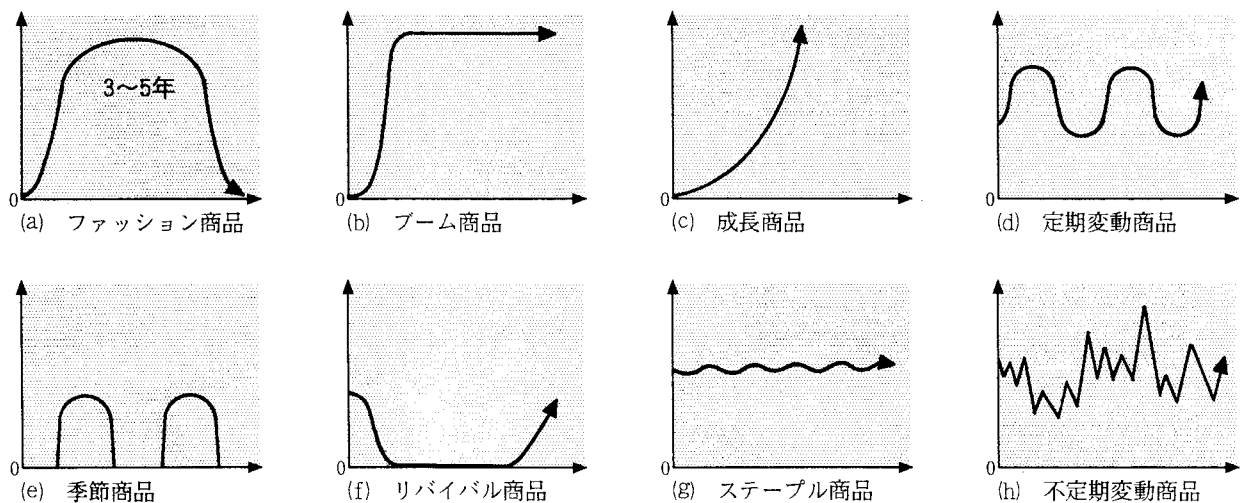
青山商事の商品の工場出荷価格は14,800円で、百貨店で売っているブランドの出荷価格は25,200

円です。百貨店ブランドの方が生地が高く、縫製にも手間をかけているのは事実です。原価にはブランド元へのロイヤルティといった、青山商事のスーツには無縁の経費も含まれています。この段階では両者の差はわずか、10,400円です。

ところが、これ以降の段階で両者の差は拡大します。百貨店向けアパレルが24,400円のマージン



陸 正「マーケティング情報システム」(誠文堂新光社)  
 図3-1 花王のマーケティング・リサーチ体系



三家英治「図説マーケティング」(晃洋書房)  
 図3-2 製品ライフサイクルのタイプ

を得ているのに対して、青山商事向けアパレルの  
 マージンはわずか1,780円です。22,620円も安い  
 です。青山商事向けアパレルのマージンが少ない  
 のは、第一に、青山商事がほぼ全品買い取りで商  
 品を仕入れ、アパレルに返品・在庫リスクを負わ  
 せない分、納入価格の抑制を要求するからです。  
 また、アパレルメーカーの営業経費の差も大きく  
 あります。百貨店アパレルは店頭で販売員を派遣、  
 販売改装の際には百貨店に協賛金を供出するため  
 経費は17,360円に上がります。青山商事向けアパ  
 レルはこうした経費はかかりません。

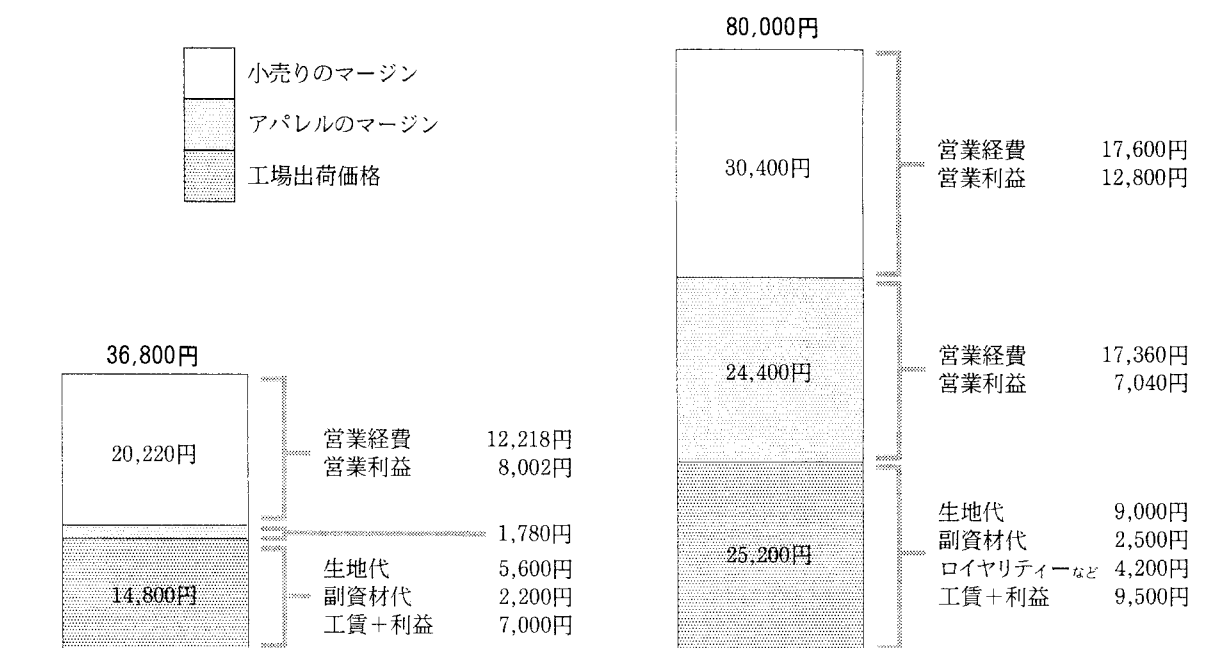
小売りのマージンの差でも同じことがいえます。  
 百貨店はアパレルからの派遣店員で人件費を軽減  
 できるのに、バックカードで伝票処理している社  
 員の人件費、広告費、建物が賃貸の場合の家賃が  
 かさみ、諸経費は、17,600円に達します。一方、  
 青山商事は、販売員一人が担当する売場が広いこ  
 となどから、人件費を含めた経費は、12,218円で

済みます。

小売とアパレルの両方の経費を足すと、百貨店  
 のスーツが、34,960円と希望小売価格の約44%を占  
 めます。これに対して青山商事のスーツは約14,000  
 円と、百貨店の5分の2です。

しかもこの計算には、売れ残り在庫の割引販売  
 を勘定に入れていません。百貨店ルートでは発売  
 当初から、期末の割引販売をあらかじめ3割程  
 度見込み、その分の利幅をとって小売価格を設定  
 します。仮り仕入量の3割を、アパレルと百貨店  
 が利益を削って希望小売価格の半額40,000円で  
 ーゲンし、すべて売ったとすると、両者の営業利  
 益は合計13,098円に下がります。

もちろん、青山商事にしても在庫負担をもつか  
 ら売れ残れば、利益が下がる危険があります。し  
 かしこれまでは、「仕入れてから2年間で90%以上  
 を予定通りの価格で売り切っている（青山商事）  
 との事。



注：青山商事の小売りマージンのうち営業経費は同社の90年度の売上高販管費比率から算定。百貨店の営業経費は会社によって異なるため、百貨店紳士服売場の標準的な販管費比率とされる22%から算定。いずれの場合も小売りマージンから販管費を差し引いた額を営業利益とした。青山のスーツのアパレルのマージンは推定。

図3-3 青山商事と百貨店のスーツ価格比較

### 3 アピールの成功例 ——リアルゴールド（日本コカ・コーラ）

昭和56年に栄養ドリンクの市場へなぐり込みをかけて、参入後2年にして、シェア10.8%の業界2位の地位を確保した“リアルゴールド”の例を見てみましょう。

当時、大塚製薬のオロナミンC、味の素のアルギンZ、ヤクルトのタフマンなど120mlの商品群がしのぎを削っていました。

そんな中、販売ターゲットを「ダイナミックな仕事をする年齢層である20～35才の青年層」に設定し、商品政策として、

① 飲みごたえある140mlで割安感

② 蜂みつ、高麗人参エキス2等を入れて健康食品のイメージ

での差別化ポイントを明確にしました。

また、広告・宣伝政策として、まず四国でのテストマーケティングを開始し、四国出身の立木義浩をコマースに使い、マスコミ宣伝し、店頭のパスターやショーカードを充実し、そして大量のサンプルを小売店や職場、街頭で提供し、3ヵ月で20%のシェアを占めてるようになりました。

この四国でのラストマーケティングの成功を機に、昭和57年より全国販売に踏み切ったわけです。

### 4 チャネル政策の成功例 ——中華三昧（明星食品）

昭和57年、即席メン業界において、業界4位の明星食品が、3位の東洋水産を抜くという重大な逆転劇がありました。なぜ重大かという点、コンビニエンス・ストアは、即席メンにおいて、業界3位までのメーカーとしか取引しないと決めていたからです。

その原動力となったのが、「中華三昧」です。市場への参入の仕方はユニークなもので、まず高級イメージを植えつけるために、百貨店へ投入し、店頭試食セールを行いました。

例えば、東京東横店で当時、試食の通常売上が1月150,000～200,000円だったのが、中華三昧は1日155,000円と異常な売上げを上げ、売れることの実証を行いました。

一度、売れることを実証してしまうと、価格を含めた主導権を明星食品が手にすることができ、販促手段として、メーカークーポンを「サンケイリビング」紙で“20円割引”で行い、強烈なアピールを行いました。最初のチャネル選定が功を奏したよい例でしょう。

### 5 テレビコマーシャル

#### (1) GRP（Gross Rating Point）

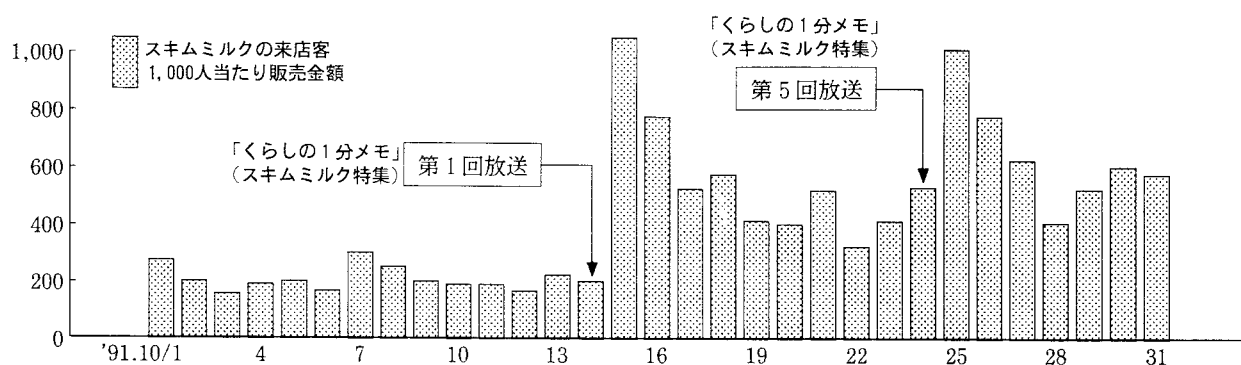
延べ聴取・視聴率をいいます。複数回CMを出したとき各回の視聴率を合計した値です。例えば、1回の視聴率が10%で10回放送すれば、GRPは100となります。

新商品がある程度の知名度（ $\frac{2}{3}$ ）を確保するに

は、経験的に月3,000GRPで3ヵ月が必要といわれています。

つまり、平均5%の視聴率の番組に1ヵ月にCMが600回挿入されることが必要になり、その費用を1本20万円とすると、1億2,000万円、3ヵ月で3億6,000万円となります。

(2) テレビが取り上げ売り上げが急増した例



(1992. 3. 28日経流通新聞)

図3-4 メディアの影響

## 6 米国の広告事情

米国の広告メディアは実に多様です。ここ数年のCATVの普及で平均的な家庭のテレビチャンネル数は約30チャンネルです。

雑誌数はこの20年間で倍増しました。一般雑誌が約2,200誌、ビジネス誌が約4,300誌に達しています。こうしたメディアの急拡大の中で広告量が

表3-1 日本の広告主・上位25社 (1990年)

(資料:電通)

'89年度順位	'88年度順位	会社名	業種	(A) 広告宣伝費 (百万円)	(B) 売上高 (百万円)	(C) 営業利益 (百万円)	A/B×100
1	2	松下電器産業	電気機器	45,187	4,248,760	150,413	1.06
2	1	花王	化学	42,133	545,432	36,788	7.72
3	3	サントリー	食品	41,814	777,008	26,607	5.38
4	4	日立製作所	電気機器	39,614	3,525,254	200,035	1.12
5	14	マツダ	自動車	39,178	2,045,567	40,151	1.92
6	6	日産自動車	自動車	34,943	4,005,550	138,664	0.87
7	12	東芝	電気機器	34,867	3,060,886	244,752	1.14
8	7	日本電気	電気機器	34,502	2,760,682	139,896	1.25
9	5	三菱自動車工業	自動車	33,281	2,025,715	48,774	1.64
10	9	トヨタ自動車	自動車	31,729	7,190,590	400,522	0.44
11	11	日本電信電話	電信	30,987	5,769,239	665,499	0.54
12	13	アサヒビール	食品	30,832	655,073	11,124	4.71
13	8	本田技研工業	自動車	30,564	2,748,863	100,407	1.11
14	21	シャープ	電気機器	28,350	1,057,282	48,787	2.68
15	23	ソニー	電気機器	26,737	1,536,463	61,421	1.74
16	10	キリンビール	食品	26,583	1,199,804	39,345	2.22
17	25	味の素	食品	26,368	477,178	17,746	5.53
18	18	資生堂	化学	26,004	326,231	17,991	7.97
19	17	サッポロビール	食品	25,688	463,591	-3,710	5.54
20	15	ダイエー	小売業	25,561	1,777,335	40,846	1.44
21	22	富士写真フイルム	化学	23,380	777,531	124,003	3.01
22	20	高島屋	小売業	22,809	653,603	19,566	3.49
23	24	三越	小売業	22,626	787,857	12,768	2.87
24	19	富士通	電気機器	22,489	2,125,674	121,792	1.06
25	16	ライオン	化学	22,147	301,286	4,383	7.35

ふくれ上がり、コスト意識が強まっています。

米国市場は、もともと広告費がかさむ構造があります。日本の25倍の面積の国土に2倍の人口が分散しており、消費者に広告を到達させるコストは高くなります。広告費のGNP比は日本では、1.2%ですが、米国では、2.6%です。また店舗が分散しているので客集めはどうしても広告に頼ることになります。

そんな中で、メディアが増えれば、広告費のコスト意識が強まってくるのは当然です。しかも、セールスプロモーションやダイレクトマーケティングなど広告以外の手法の有効性が認識されてきています。そんな中でマーケティング費の適切な配分が重要な経営課題になってきています。(表3-1, 図3-5参照)

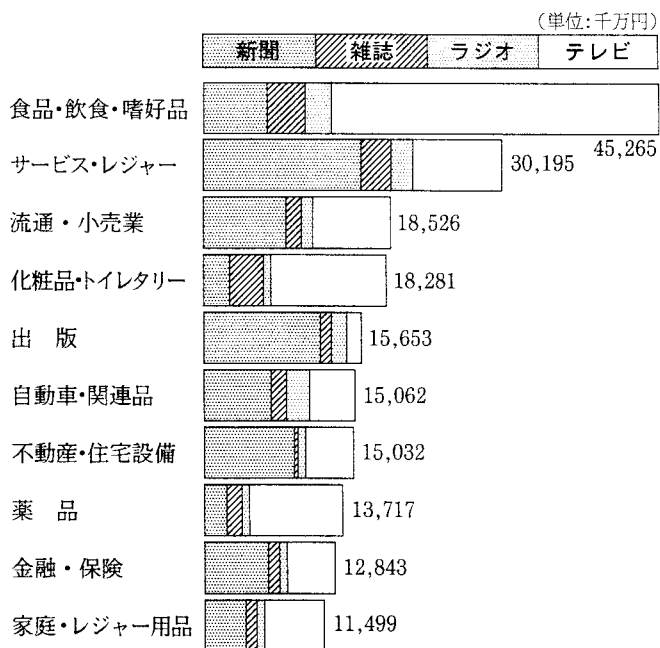


図3-5(a) 業種・媒体別広告費 (1987年)

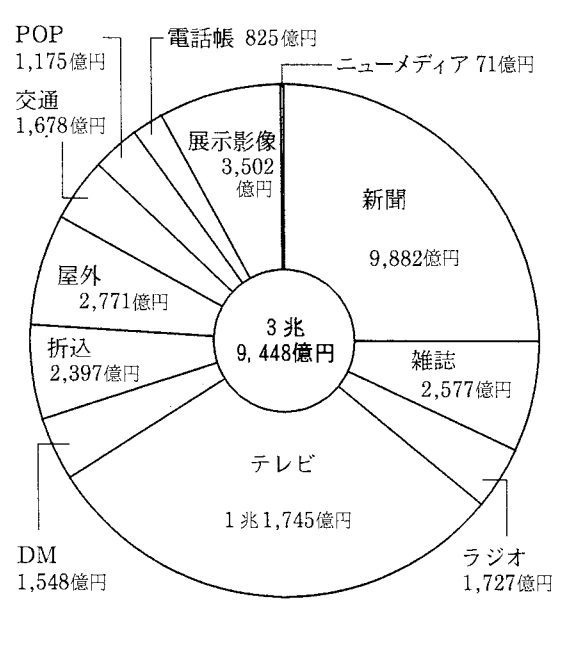


図3-5(b) 日本の広告費 (1987年)

## 7 商品開発と再販売価格維持制度の見直し

### (1) 商品開発のポイント

- ① 新製品政策を積極的に推進
- ② 使用テストを十分行う「つき」、「のり」
- ③ 流行性にうまくマッチさせる「色」「香」
- ④ デザイン、パッケージ、名称を十分検討する
- ⑤ 美容法との関連
- ⑥ 製品ラインの充実と品種数
- ⑦ 廃棄計画を強力に行う
- ⑧ 小売店のパネル調査
- ⑨ 定価販売を厳守

### (2) 市場セグメンテーション

化粧品の使用者を年齢に5段階で分け、使用量や化粧に関する関心度を分析した例が図3-6です。段階数をもっと増やして区分することもできますが、あまり細かく分けると、企業の側で製品開発や広告などの販売促進活動と対応させるのが難しくなるため、5つにしているわけです。

ステージIは、年齢的に高校生が中心になり、化粧に興味をもちはじめ単品を利用している段階です。

ステージIIは、ヘビーマーザー（大量使用者）の時期で、ファッションへの関心が非常に強く、お金もかける時です。

ステージIIIは、独身の人や結婚した人が働いている人、そうでない人などがまじっており、他の層に比べると一様にはとらえにくい部分です。

ステージIVは、子育てに手がかからなくなり、外出の機会が増え、化粧への関心も高まる女性がいる一方で、おしゃれに興味を失う人もいう層です。

ステージVは、今後人口が増加していく層です。スキンケア用品で老化を防ぎ、肌を若々しく保つ

ヘビ ユーズ ▲	ミディアムユーズ変節点					
	全品完備型		単品の拡大型 フェーシャル優先 メーキャップ一部省略			
▼ ライト ユーズ	単品型 オーデコロン ブラッシング剤 リップクリーム		フェーシャル メーキャップ 両完備型 フェーシャル メーキャップ 両完備型		全品完備型 フェーシャル メーキャップ部分省略 (ポイントメーキャップ・ バック等カット)	
	単品型 リップクリーム 多目的クリーム デオドラント		単品型 化粧水 乳液 栄養クリーム 口紅 ファンデーション			
対 象 別 特 徴	区分	ステージI (疑似ユーザー期)	ステージII (ヘビーマーザー期)	ステージIII (ユーザー下降期)	ステージIV (転換期)	ステージV (シルバー期)
	年齢	15~17歳	18~24歳	25~34歳	35~54歳	55歳以上
	意識	好奇心は人一倍強い	プロモーションへの 関心は強い	節約志向が最も高い	再び高額志向が強まる	化粧意欲は比較的弱い
	行動	<ul style="list-style-type: none"> <li>クチコミ、デモ効果は大きい</li> <li>衝動買い・目的買い志向が強い</li> <li>おしゃれ、ファッション願望も強い</li> <li>ただし欲求先行で健康優先、素顔優先</li> <li>疑似的化粧</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>購買態度もきわめて積極的</li> <li>化粧関心度高く、化粧流行もおしゃれ情報のひとつ</li> <li>イメージ訴求が可能</li> <li>商品に対する許容単価も高い</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>おしゃれ行動が大きく制約される既婚者急増</li> <li>メーキャップが身だしなみとして完全定着</li> <li>化粧品に対する高額志向は弱い</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>化粧品購入の際、カウンセリングを必要とする</li> <li>肌の手入れに再び充足を求める人が増える</li> <li>化粧に関心のある人、ランクダウンする人、おしゃれにも興味を失う人などが明確化</li> <li>社会復帰が始まる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>若い頃から、化粧品を使用していない人が比較的多い</li> <li>肌を清潔にすることを目的に、フェーシャルの手入れ中心の人が多く</li> </ul>
	動					

(資料:資生堂)

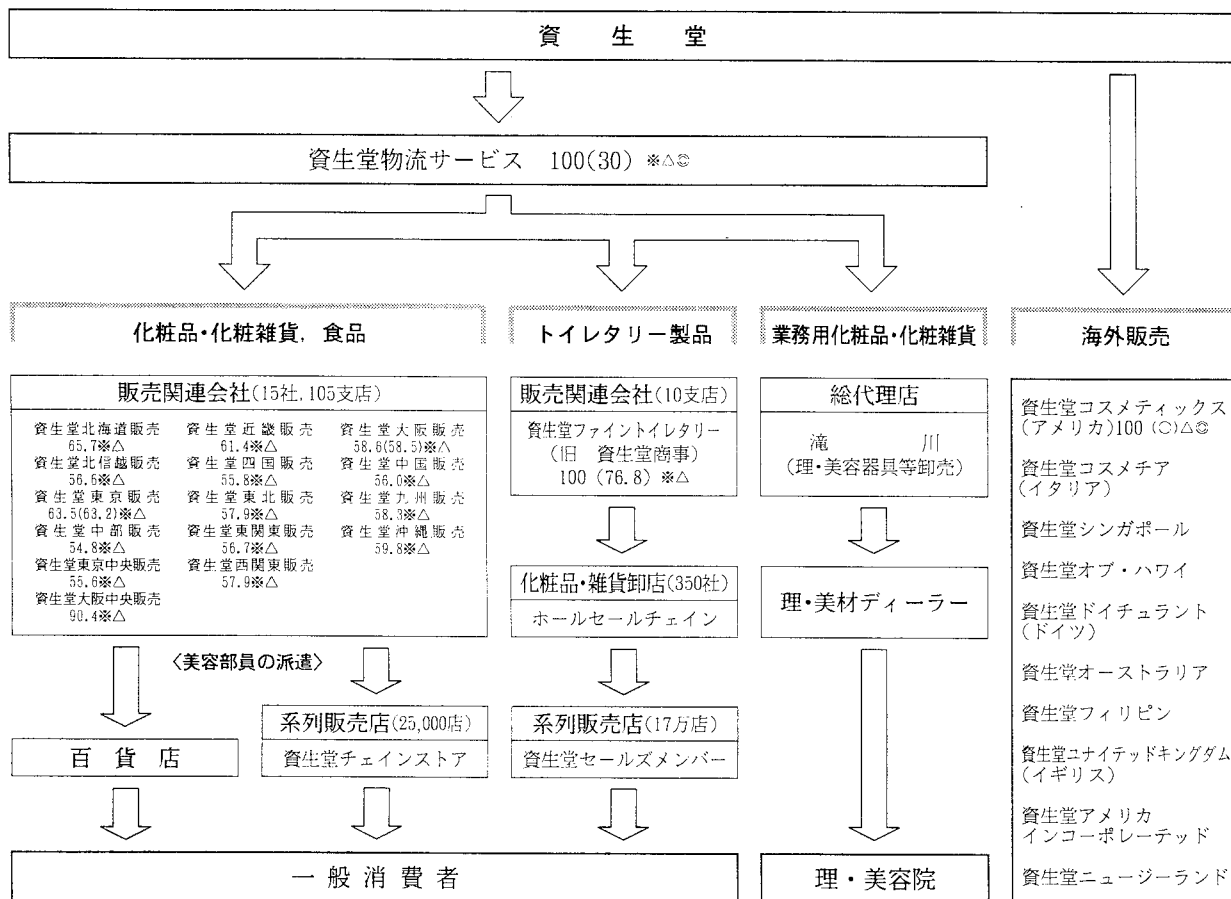
図3-6 女性の化粧ライフサイクル

ことに注意をはらう時といえるでしょう。

このようなステージに合わせて、別々の製品を設定し、季節ごとの販売促進も各製品が狙うステージの人々が読む雑誌を中心に広告します。

販売を担当する化粧品小売店も、全ステージを対象にする店や、ステージⅢ以上を対象にカウン

セリング販売を中心にする店、ステージⅠやヤング中心に、セルフセレクトで、化粧品に加え服飾小物やバック、入浴関連商品などを品揃えした店など、いくつかのタイプに分け、売り方を変えるように協力してもらいます。



注：社名の後に数字のあるものは連結子会社。数字は資生堂の出資割合を、( )はそのうちの直接所有割合。※は資生堂の役員が、△は同社の従業員が役員を兼務しているところを、◎は資生堂が資金を貸し付けているところを示す。(90年3月現在)

「流通系列と市場地図」(日本実業出版社)

図3-7 物流サービスの例

### (3) 再販売価格維持制度の見直し

再販制度の見直しは、今後三段階で行われます。告示で再販を指定している(指定再販)商品である化粧品と医薬品は、93年4月からシャンプーや抗ヒスタミン剤などの品目とリンスの再販は廃止されます。

次に混合ビタミン剤など医薬品の再販が95年から廃止されます。

残りの総合感冒剤、総合胃腸剤などとリンスを

除く養毛料については、98年に再見直しをされます。

これとは別に独占禁止法で再販を定めた(法定再販)商品である著作物のうちレコードの再販廃止と、判断を保留していた音楽用CDの再販を認めない方針も検討されていましたが、レコードもCDも再販を認め、著作物全体の法定再販を早期に見直すことになっています。

(公正取引委員会 92年5月1日改正)