

## チーズのカテゴリー・マネージメント

USDEC概説：乳製品ショーケース管理ツールキット

開発者：デービッド・ビショップ・アンド・ウィラード・ビショップ・コンサルティング社

(Developed by David Bishop and Willard Bishop Consulting, Ltd.)

消費者の購買力が増すにつれて、食生活のパターンも変化し、チーズに対する需要も高まっています。消費者は、用途が広く使い勝手がよいこと、味がよく栄養価が高いこと、これらの付加価値要素から、チーズを高く評価しています。したがって、サプライチェーンを構成している、メーカー、卸売業者、小売店にとっては、協力して売上げを伸ばし、利益を増やす絶好の機会といえます。カテゴリー・マネージメントを適用することで、小売店はチーズのショーケースを適切に管理し、顧客本位のサービスを行うことができます。

### カテゴリー・マネージメントとは

カテゴリー・マネージメントは、「小売店とメーカーが協力して、商品カテゴリーを個別のビジネス単位として評価し管理するプロセスで、徹底して消費者の視点に立ち、収益をあげるために目標戦略を策定し、常に注視し続けることによって進める」と定義されています。

つまり、カテゴリー・マネージメントとは、小売店が既存の製品や新製品を比較して、それらの収益性を把

握するための評価ツールなのです。カテゴリーを理解すれば、小売店は売上げの増加につながる傾向を見極めることができます。

棚のスペースは限られているため、経験豊富な小売店はカテゴリー・マネージメントを用いて、全体の戦略のもと各製品についての決定を下しています。たとえば、来客数を伸ばすという戦略を立てている場合、カテゴリー・マネージメントにより最適な方法が見つかります。また、取引規模を拡大するという戦略の場合も、同様にカテゴリー・マネージメントが役立ちます。



## カテゴリー・ マネージメントの手順

カテゴリー・マネージメントは下記の8つの段階の手順からなります。

1. カテゴリーの定義
2. カテゴリーの役割の確認
3. カテゴリーの評価
4. カテゴリーの測定とモニタリング
5. 戦略策定
6. 戦略に即した戦術の策定
7. 計画の実行
8. 進捗状況の見直しと必要に応じた調整

共通の戦略として、集客、取引規模の拡大、収益の増加、店舗イメージの向上、話題づくりなどが挙げられます。価格設定、販売促進、マーチャンダイジング、品揃えなど、さまざまな手段を用いて、上記の戦略に取り組みます。

カテゴリー・マネージメントでは、製品の組合せ、販売促進計画、小売価格の設定、棚割り管理及びマーチャンダイジングに関してできるだけ多くの情報を集め、最大限の売上げと収益が得られる手順を作ります。この知識があれば、小売店は、製品とカテゴリーの販売動向、競争力の分析、販売促進の効果、販売量の減少、またマーケティングに関するその他多くの重要な問題に答えを出すことができます。



## チーズの売場 ケースについて

乳製品の売場ケースは店舗の中でもっとも重要なスペースの1つです。アメリカではスーパーマーケットを訪れる買い物の客の3分の2以上が乳製品の通路で何かしら購入しています。

さらに、乳製品のショーケースの見目は、消費者が食料を購入する際に大きな役割を果たしています。多くの消費者は、乳製品のショーケースの品揃えや衛生状態に不満があると、他の店で買い物をします。つまり小売店側は、十分な衛生管理を行っていることを明示し、期限切れの商品をなくし、品質保証に関する取り組みを消費者にきちんと伝えなければならないのです。

チーズはアメリカのスーパーマーケットの乳製品売り場において、その売上高と利益の約4分の1を占めています。チーズの粗利益は35~40%になります。また、取扱いコストが比較的低いいため、チーズの純利益(粗利益から商品の保管や販売に必要なコストを差し引いたもの)は、乳製品の中でも最も高い30~35%に達します。

チーズは収益性が高いため、小売店がチーズに割り当てるショーケースのスペースは増え続けています。数年前は1.2メートルの売場サイズが標準的でした。今日では、多くの店舗が7メートル、またはそれ以上を割り当てています。アメリカの平均的なスーパーマーケットは304 SKU (Stock-Keeping Unit: 在庫管理単位) のチーズを置いています。

アメリカでは、チーズの売上げの3分の2はチェダーやモッツアレラ・スタイルのアメリカ産チーズです。しかし、この数年でもっとも売上げを伸ばしているのは、いわゆるスペシャリティ・チーズで、これはレストランでエスニックやその他のスペシャリティ・チーズに触れる機会が増えたことによるものです。

販売量の点から見ると、小売店のチーズの全販売量のうち、スライスしたものと、ブロックで売られているタイプが、それぞれ3分の1を占めています。しかし、もっとも急速に売上げを伸ばしているのはシュレッドタイプで、現在では販売量の20%以上を占めるようになっています。

アメリカで販売されているチーズの約80%が全脂肪またはレギュラータイプです。ローファットは約16%で、ノンファットは4%に過ぎません。ノンファットの人気は下降線をたどっているのは、味や口当たり、実用性の面で消費者の期待に沿わないためと考えられます。

## チーズ購入者の理解

ショーケースの中の売れ筋商品はどれか、売れ行きが伸びそうなものはどれか、その傾向をいかにして把握するかを理解しなければなりません。そのプロセスの一環として、代表的な購買者はどのような人たちかを知り、最新のライフスタイルを理解し、それらの傾向がどのようにカテゴリーに影響するかを判断を下す必要があります。

アメリカの小売店はチーズのマーケティングに関して以下の3つの課題に直面しています。

1. 従来とは異なる半調理食品への傾倒
2. 食料品毎の食品出費額獲得競争の激化
3. 人口統計の変遷

たとえば、アメリカでは

- 消費者は多忙で、買い物の時間を減らしたいと思っており、手軽な方法を探しています。家庭で調理した食事をとりたいたが、作る時間がないことも多いため、「家庭で調理する」代わりに、調理時間を短縮できる食品を好む傾向にあります。これにより、シュレッドチーズや粉チーズの需要が増えています。重要なのは、消費者が便利さのためなら少し高いお金を払ってもよいと考えていることです。外で働く女性が増えたことに加え、通勤時間が長くなっていることや、片親の家庭が増加していることも、この傾向に拍車をかけています。
- 多忙な消費者はスーパーマーケットに出かける回数が減っています。しかも、買い物客が乳製品のショーケースの前にいる時間は、平均してわずか44秒です。したがって、小売店の店舗内の販売促進策は、買い物客の関心をぐっと引きつけるものでなければなりません。
- 消費者はクーポンやチラシを探して新聞に目を通す時間が少なくなっています。また、特売品を買いだめする傾向が薄れています。その代わりに、来店頻度が多い得意客向けの割引など、別の割引方法を期待しているのです。



- 消費者は、さまざまな味や口当たりのチーズを積極的に試すようになってきています。従来のものより強力で個性的な味を持つ新製品や新しい種類の商品が、順調に売上げを伸ばし、その陳列スペースが拡大しています。
- チーズの購入要因の中でもっとも重要なのが新鮮さと味です。味と品質が保証されていれば、価格は二の次なのです。
- 消費者がチーズを買う場合、その80%以上は計画的に購入したものです。しかし、スナックチーズの場合は、他のタイプに比べて衝動的に購入されるケースがかなり多いといえます。
- チーズはスナックとしても食材としても消費されています。したがって、小売店ではスナック用の商品として衝動的な購入につながる陳列をしたり、食材として使ってもらうために他の食品とのクロスマーチャンドライジングを実施することが頻繁に行われています。
- ブロックタイプのチーズは最も価格に敏感であるため、価格設定に対する反響が最も大きくなります。

チーズ消費者の特徴は、世界各国の市場によって異なっています。たとえば、アジアではチーズに関する知識はスライスチーズ、ピザ用チーズ、クリームチーズに限られています。一方、メキシコでは、あらゆる年齢層の人々が、毎日のようにさまざまな方法でチーズを消費しています。

消費者のライフスタイルの変化は、購買行動の変化につながっています。その変化に注目している小売店は、チーズのショーケースを顧客のニーズに合わせることができるのです。

## チーズの効果的なマーチャンドライジング

マーチャンドライジングを効果的に行なうことにより、計画的なチーズの購入が増え、また衝動的に購入することも多くなります。チーズのマーチャンドライジングを効果的に行なうために、以下の6つのポイントが挙げられます。重要なのは、マーチャンドライジングの戦略を、店舗の顧客層に合ったものにするということです。ある店舗やある地域で成功したとしても、別の店舗でもうまくいくとは限りません。

### 1. スペース/棚割り管理

小売店は特定の商品に対して適切な量の陳列スペースを割り当て、カテゴリー内で最大限の売上げと利益を得るために、適切な配置を行わなければなりません。基本戦略としては、同類の製品ごとに分けて配置する、売れ筋の製品・グループを棚の最初・中央・最後に配置する、売れ行きの鈍いものとはよく売れるものを取り混ぜる、ショーケースの品揃えを充実させる、などがあります。適切な戦略を採用すれば、小売店は在庫切れや期限切れを最小限に抑えて売上げを伸ばすことができます。売れ行きの鈍い商品を、売れ筋の商品と置き換えることで、売上げを伸ばすこともできます。

### 2. ディスプレイ

乳製品の売り場では、清潔さが最も重要です。乳製品の売り場は、店舗イメージへの影響力が全体の中で2番目に強いといわれているのです。チーズの陳列も清潔かつ整理されていなければなりません。サブの陳列を通路の端や中央で行って、予定外の購入につながることも可能です。この戦略はスナックチーズや新製品に最適です。またクロスマーチャンドライジングは、もう1つの販売促進策です。チーズをワインやクラッカー、チップス、果物、野菜、パスタなどと一緒に陳列して、調理の手間が省ける「ミール・ソリューション」を提案します。



### 3. 店頭POP宣伝物

POP宣伝物は「物言わぬ販売員」として、買い物客の注意を引きつけたり、顧客に情報や知識を伝える役割を果たし、衝動買いを促し、また売場に活気を与えます。店舗内の表示により、価格や広告を強調したり、調理のヒントを伝えたり、栄養情報を提供したりします。ある特定のチーズに関する情報が多ければ多いほど、買い物客がそれを買いたい確率が高くなります。

### 4. 販売促進

昨今はスーパーマーケットのショーケースにはおびただしい数の製品が並んでいるため、販売促進によって個々の製品を引き立てます。多くの店舗では、価格キャンペーンやクーポン、得意客向けの割引、店内の目玉商品、クロスマーチャンドライジング、献立のヒントなどを用いて、チーズに興味を引きつけています。得意客向けの割引やロイヤルティマーケティング・プログラムが増えているのは、それにより小売店が顧客志向のマーケティング戦略を展開できるためです。小売店は顧客のロイヤルティ醸成によって、「上得意」顧客、つまり購入金額が上位に位置づけられる顧客を識別し、その購買習慣に直接アピールします。上顧客に対してはインセンティブを提供するなどして、売れ行きが伸び悩んでいる製品の販売が増えるよう、購買行動を変化させるのです。

### 5. 季節性

チーズは、主な祝日やスポーツイベント、祭事、あるいは季節の移り変わりといったものまで含めて、さまざまな行事の折に購入され、消費されています。このようなイベントはすべて、マーケティング計画を立てるチャンスであり、乳製品の売場に消費者の関心を引きつけることができます。たとえば、アメリカの小売店はバーベキューシーズンの初めにスライスチーズ、主要なフットボールの試合の前や新学期の始まる月にはスナックチーズ、文化的な祝日の期間中はエスニックチーズ、そしてクリスマスにはスペシャリティ・チーズの販売促進を実施しています。

### 6. 試食

試食は、新製品のチーズを消費者に紹介するのに最適な方法です。買い物客にとって見なれない種類のチーズやブランドが並ぶことになる輸入チーズにおいては、特に有効です。試食できる場合、消費者が新しい種類のチーズを購入する可能性はずっと高くなります。さらに、適切な教育を受けた実演販売員が、チーズの原産地や特徴、食べ方に関する消費者の質問に答えるのもよいでしょう。スナックチーズの場合は、そのままキューブで、あるいはクロスマーチャンドライジングの一環としてクラッカーと一緒に提供することも考えられます。調理用のチーズの場合は、通常は料理の一部として試食が行われるため、買い物客はどのように

### マーチャンドライジング用チェックリスト

- 売り場は整理されていて、清潔、照明が明るい
- 売り場に商品が十分に補充されている
- 表示が見やすく、わかりやすく、読みやすい
- 全製品が適切な価格設定をされている
- 広告商品の表示が目立つ
- 汚損商品や期限切れの商品が撤去されている
- 製品の棚替えが適時行われている
- サブの売場陳列がなされており、十分な量がある
- 翌週の発注計画が設定されている



使うかを理解できます。レシピカードなど、その他の店頭演出資材も新製品を市場に導入する際には重要な役割を果たします。



アメリカ乳製品輸出協会発行

USDEC — Japan  
 アメリカ乳製品輸出協会日本事務所  
 〒106-0044  
 東京都港区東麻布1-5-3パシフィックビル3F  
 ユニフレックスマーケティング(株)内

電話：03-3505-5737  
 ファックス：03-3505-6353  
 www.usdec.org