

→ JAA銀賞 ←

ロングセラーブランドにおける本質的価値浸透の追及 ～「明治おいしい牛乳」の新たなコミュニケーションワード開発及びその浸透手法～

株式会社 明治 折居 真悠氏

入賞所感

この度は、このような賞にご選出いただき、誠にありがとうございます。

私は2006年に入社し、営業を経て2014年10月より宣伝部で乳製品の宣伝業務を担当しております。

弊社のロングセラーブランドである「明治おいしい牛乳」は、発売以来一貫して、そのこだわりである「おいしさ」を伝えるべくコミュニケーションをして参りました。発売から13年を迎えた今、私たちは変わらない本質的価値を、新たなコミュニケーション手法で浸透させるべく取り組んでいます。今回は、その取組の一部について論じさせていただきました。未熟者の私がですが今回の受賞は大変励みになり、嬉しく思います。

最後に、日頃より弊社の宣伝活動にご協力をいただいている関係者の皆様、本論文の執筆に当たりご支援をいただきました皆様に、心より感謝申し上げます。誠にありがとうございます。



1.はじめに

当社の代表的な商品のひとつ「明治おいしい牛乳」は、縮小の一途を辿る牛乳市場においても成長を続けてきたブランドである。

牛乳は長年栄養を摂るために飲料として義務的に摂取され、風味による差別化が困難とされてきたが、当社は「お客様に喜ばれ、自発的に手に取っていただけるおいしい牛乳をつくろう」と目標を掲げ、研究開発、ネーミング、プロモーションなど、全てのマーケティングポイントにおいてお客様視点を追求した。

＜図表1＞牛乳市場におけるブランド別金額シェア推移



結果として、牛乳嫌いの原因となる加熱殺菌時の酸化を防ぎ、生乳本来の風味を再現する「ナチュラルティスト製法」を確立し「牧場で飲むしぶりたてのおいしさ」を実現した。栄養に加え、お客様が求める「おいしさ」価値を付与することで「明治おいしい牛乳」は競合品との差別化に成功し2002年の発売以来トップブランドの地位を守り続けている。<図表1>

本論文では「明治おいしい牛乳」の商品特性である差別化された「おいしさ」をこれまでと異なる手法でコミュニケーションすることで、更なる成長基盤を確立し、継続的な商品の売上拡大を図る戦略について述べる。

2.牛乳の市場動向

飲用向け牛乳の消費量は、人口増や生活スタイルの変化(食の欧米化)、技術や設備の充実などが後押しして1996年まで増加した。しかし、それ以降は人口減少や少子高齢化、お茶など他の健康系飲料の増加による相対的な存在価値の低下など、様々な環境変化に影響を受け、牛乳市場は現在、「牛乳の消費人口減」と、「一人あたりの飲用量減」

による縮小傾向にある。<図表2>

こうした環境の下、「明治おいしい牛乳」の持続的な成長・拡大を果たすにはブランドの本質的価値の訴求はもちろんのこと、牛乳そのものの価値向上や市場の活性化にも取り組まなければならない。

3.牛乳購入者の分析から導く「明治おいしい牛乳」の課題

1.拡大余地の検討

「明治おいしい牛乳」の継続的な成長を果たすために、まず牛乳全体の消費実態について調査・分析をすることで拡大余地の検討を進めることとした。

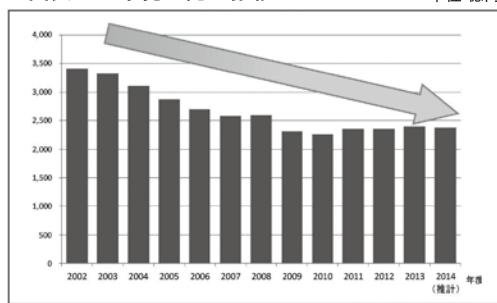
(1)牛乳購入時重視点

下表は牛乳購入時の重視点をまとめたものである。<図表3>

一般的に牛乳を購入する際に重視する点は「おいしさ」「コクがある」「飲みやすい」などの味に関することが最も多い結果となった。これは、「明治おいしい牛乳」が発売以来一貫して訴求してきたポイントであり、この点について「明治おいしい牛乳」は高い評価を得ている。<図表4>

<図表2> 牛乳の売上推移

単位:億円



<図表4> 牛乳銘柄の印象

単位:%

「明治おいしい牛乳」印象度					
味がおいしい					
競合A	競合B	競合C			
印象度	差分	印象度	差分	印象度	差分
味がおいしい	35.5	35.4	37.2		
コクがある					
飲みやすい					
競合A	-6.3	21.1	-14.4	13.2	-22.3
競合B	-5.3	20.5	-14.9	9.0	-26.4
競合C	-3.3	28.8	-8.4	32.1	-5.1

出典:2013年度実施「明治おいしい牛乳」の実態調査結果(n=1,000)

(2)ユーザー構成

次に、牛乳購入者における「明治おいしい牛乳」の位置付けを明確にすべく、量層と購入割合(ロイヤル度)でセグメントした。具体的には先ず牛乳の購入本数別にH(月12本以上)、M(月5~11本)、L(月3~4本)、1ヶ月以内非購入の4グループに分け、更にそれぞれのユーザーがどのくらい「明治おいしい牛乳」を購入しているかを分析した。

<図表5>

その結果、牛乳購入本数が多いHグループには「明治おいしい牛乳」の中ロイヤル層が多く存在することが分かった。この層は「明治おいしい牛乳」を評価し購入をしているものの、購入数全体の半数程度は他商品を購入しているということであり、ここに拡大余地があると考えた。

2.消費実態

続いて牛乳の消費実態について調査を実施した。まず、牛乳の使用方法として現在の食卓では「そのまま飲む」だけでは無く、「他の飲み物に混ぜて使う」「料理の素材として使う」など、さまざまな用途に活用されていることが分かった。しかし、「明治おいしい牛乳」は「それ以外の牛乳」に比べて素材として料理などに使用される割合が低く

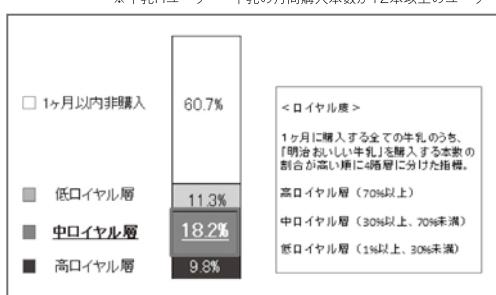
<図表3> 牛乳の購入時重視点 単位:%

1位	味がおいしい	44.9
2位	コクがある	39.8
3位	飲みやすい	38.9
4位	価格が安い	38.4
5位	成分無調整だ	32.4

出典:2013年度実施「明治おいしい牛乳」の実態調査結果(n=1,000)

<図表5> 牛乳Hユーザーにおける「明治おいしい牛乳」のロイヤル度

*牛乳Hユーザー=牛乳の月間購入本数が12本以上のユーザー



出典:2013年度実施「明治おいしい牛乳」の実態調査結果(n=1,000)

なっていたことも判明した。<図表6>

このことから、「明治おいしい牛乳」は「おいしさ」が支持され直接飲用が主となっている一方で、料理用途に成長余地があると考えた。

更に「明治おいしい牛乳」の飲用方法を先程のユーザー構成で着目した中ロイヤル層について分析してみると、高ロイヤル層に比べ“料理活用”など直接飲用以外の割合が高いことが特徴として挙がってきた。<図表7>

3.課題抽出

2013年度の調査・分析から「明治おいしい牛乳」の課題となるターゲットは中ロイヤル層であり、成長余地は“料理用途”にあることが判明した。よって2014年度より“料理用途”という新たな視点からコミュニケーションを展開することを戦略課題とした。

4.コミュニケーション戦略の立案

課題解決に向けコミュニケーション階層を改めて整理すると<図表8>となる。コミュニケーションの出発点は、これまでと変わらず“明治おいしい牛乳”的差別化されたおいしさ”を伝えることである。今般のコミュニケーション戦略ではその「おいしさ」が直接飲用だけでなく料理をするお客様にも届き、素材活用の際にも選んでいただける様に、コミュニケーションプランニングを行った。

<図表6> 牛乳の飲用方法

	明治 おいしい牛乳	その他 牛乳	差分
そのまま飲む	66.1	67.1	-1.0
他の飲料(コーヒー等)と混ぜて飲む	50.1	56.9	-6.8
料理作りに使う	42.1	53.2	-11.1
温かめて飲む	38.9	44.4	-5.5
シリアルと一緒に摂る	35.2	37.5	-2.3
お菓子やデザート作りに使う	21.3	30.6	-9.3
スムージー等の飲み物を作る為に使う	13.3	15.7	-2.4
その他	8.0	7.8	0.2

出典:2013年度実施「明治おいしい牛乳」の実態調査結果(n=1,000)

<図表8> コミュニケーションの階層



【コミュニケーションワードの開発】

より効率的なコミュニケーションを行う為に、前述のコミュニケーション階層に従い新たなコミュニケーションワードを開発した。ここで重要なのは、2つの訴求ポイントである「おいしさ」と「料理」がそれぞれ互いを支えつつ、どちらも着実に印象に残すことができる表現が求められるということである。コンセプト調査やディスカッションを重ね、そのまま飲んで「おいしい」ことを料理という角度から訴える。同時に、「おいしい」からこそ料理素材としても最適であることを訴求する「料理もおいしいしちゃうおいしさ。」をメインコピーとして採用することとした。

【コミュニケーション計画】

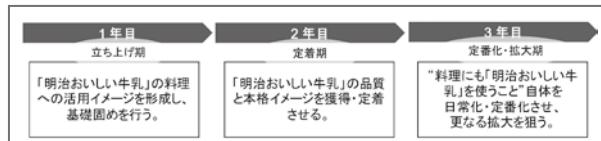
基本戦略は、これまでと変わらず“明治おいしい牛乳”的差別化されたおいしさ”を伝えることであるが、「新鮮」「牧場」というバリューチェーンの川上を徹底的に訴求してきたこれまでと異なり、今回は料理・食事の視点からおいしさを訴えるという転換を図っている。これは「明治おいしい牛乳」の新たなブランドポジションの獲得を図るものであるため、訴求は3年間で段階的に展開することとした。<図表9>

<図表7> 明治おいしい牛乳の飲用方法

	明治おいしい牛乳 高ロイヤル	明治おいしい牛乳 中ロイヤル	差分
そのまま飲む	75.0	73.5	1.5
その他の飲用方法	32.0	43.3	-11.3

出典:2013年度実施「明治おいしい牛乳」の実態調査結果(n=1,000)

<図表9>



【コミュニケーションターゲット】

前述のコミュニケーション計画の実行に際し、攻略すべき中ロイヤル層を年代別に整理した。<図表10>ターゲットである中ロイヤル層の中で最も多のが40代女性であり、次いで60代女性となる。ここから、比較的情報感度の高い40代で、料理との親和性が高い女性をメインターゲットとした。

【メディアの選定】

続いてメインターゲットにリーチする最適な媒体を選定する。媒体選定にあたっては、①40代女性にリーチしやすいこと、②料理との親和性が高いことを基準とし、それぞれ媒体特性に合わせて目的を持たせた。<図表11>

●TV

CMで短期間に多くの人へ牛乳と料理の関係を広く知らしめ、「明治おいしい牛乳」の“料理用途”としての印象を植え付ける。

●WEB

国内最大級の料理サイトCOOKPADを活用。日常的に料理をする人に高頻度に情報接触させ、家庭料理での「明治おいしい牛乳」の使用を促進する。

●料理教室

料理教室に通う生徒は自宅でも教室と同じ食材を選びがちであることから、国内最大手のABCクッキングスタジオで料理初心者を取り込み、高ロイヤル層を育成する。「明治おいしい牛乳」を実際に料理に使用する場を提供するとともに、自宅でも料理時に「明治おいしい牛乳」を使用するよう誘導する。

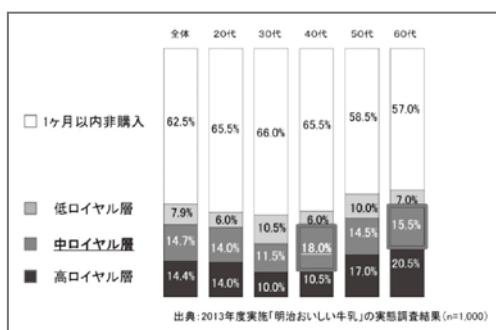
●新聞

信頼度の高い媒体で、上記3つの施策でリーチさせることが難しい層へのアプローチを補強する。「明治おいしい牛乳」を使ったレシピや食の専門家によるおススメへの複数回接触で、“料理用途”イメージの醸成を図る。

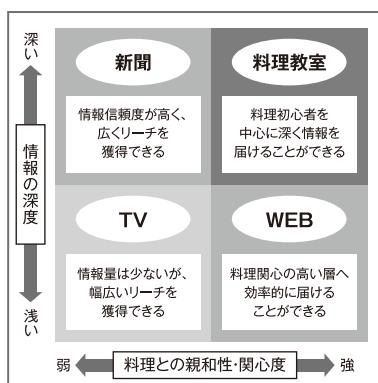
【広告塔の起用】

これまでにコミュニケーションターゲット、メディア選定を行ってきたが、各施策を個別に実施するのではなく、有機的に連動することで施策効果を高めていく必要がある。そこで、食の専門家であり多くの主婦に支持されている料理研究家の「浜内千波」先生を広告塔として起用し、一気通貫したコミュニケーションとすることで料理需要の開拓と「おいしさ」の説得力・納得性の向上を図った。<図表12>

<図表10>「明治おいしい牛乳」年代別ロイヤル度



<図表11>各ターゲット層へのアプローチ



<図表12>お客様の購入意思決定フロー図



5. 施策

【2014年度施策】

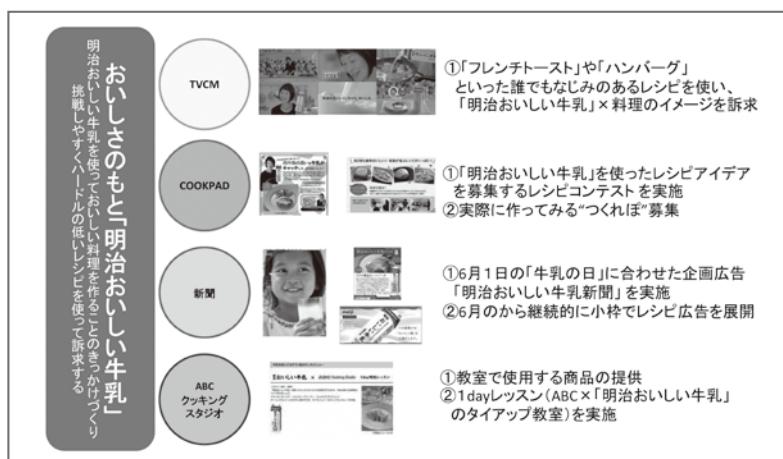
立ち上げ期である1年目は、“直接飲用はもちろん、料理に使ってもおいしい”という新コンセプトを掲げ、簡単な牛乳レシピを使用し料理と「明治おいしい牛乳」の親和性イメージの形成を図った。TVCM認知率は51.8%を獲得。COOKPADでは、TVCMでも活用した「フレンチトースト」のつくれぽ数が1000を突破し、企業のレシピとしては非常に希少な殿堂入りを果たすなど反響を呼んだ。<図表13>

【2015年度施策】

続く定着期は、“「明治おいしい牛乳」が料理もおいしくする理由”として品質と本格感を訴求し、より上質なレシピを展開することで本質的価値である

「おいしさ」イメージの浸透を図った。

TVCMは出稿が少なかったものの、「料理もおいしくしゃうおいしさである」ことが77%の人に伝わるという結果が得られた。COOKPADではレシピコンテスト開催のタイミングで「牛乳を使用した料理」のレシピ純増数が大きく伸び、サイト内の牛乳使用レシピ数は継続的に増加を続けている。2015年新たに講師への啓蒙活動を実施したABCクッキングスタジオでは、講師の90%が料理に活用した際に「おいしさを感じる」と評価した。これにより、「明治おいしい牛乳」の本質的価値を生徒へ伝える仕組みを作った。また、「牛乳月間」と連動した新聞広告の閲覧後、「明治おいしい牛乳」は「料理をもっとおいしくする」印象が強化された、との調査結果が出た。併せて実施したレストランタイアップについても、TVを中心とした各種メディアに取り上げられ、話題化が図れた。<図表14>



<図表13>



<図表14>

6. 結果(評価と効果)

前述のコミュニケーション施策の結果、「明治おいしい牛乳」ユーザーの全階層で「そのまま飲む」の割合が増加し<図表15>、特に中ロイヤル層では料理やお菓子作りに使う割合が他の牛乳と比較して高くなつた。<図表16>

売上実績についても、施策を開始した2014年度は前年比105.9%と成長し、今年度も前年を上回る

ペースで推移している。<図表17>

また、広告認知層は「明治おいしい牛乳」だけでなく、牛乳全体の購入頻度・購入本数が非認知層より高く、広告認知レベルが高いほど増加する傾向があった。<図表18>

このことから、2014年度の市場は前年割れとなつたものの、「明治おいしい牛乳」のコミュニケーション施策は、牛乳市場全体を活性化させる可能性が期待できる。

<図表15> 「明治おいしい牛乳」の直接飲用割合

単位:%

	2015年	2013年	差分
「明治おいしい牛乳」全体	78.4	66.1	12.3
「明治おいしい牛乳」高ロイヤル層	76.9	68.8	8.1
「明治おいしい牛乳」中ロイヤル層	82.1	68.0	14.1
「明治おいしい牛乳」低ロイヤル層	75.6	59.5	16.1

出典: 2013年度及び2015年度実施
「明治おいしい牛乳」の実態調査結果(n=1,000)

<図表16> 牛乳の飲用方法について

単位:%

	明治おいしい牛乳中ロイヤル層	その他牛乳	差分
そのまま飲む	82.1	74.4	7.7
他の飲料(コーヒー等)と混ぜて飲む	46.4	44.2	2.2
料理作りに使う	55.4	48.8	6.6
温かくして飲む	35.7	35.8	-0.1
シリアルと一緒にげる	39.3	37.2	2.1
お菓子やデザート作りに使う	35.7	30.2	5.5
スムージー等の飲み物を作る為に使う	14.3	14.0	0.3
その他	3.6	4.7	-1.1

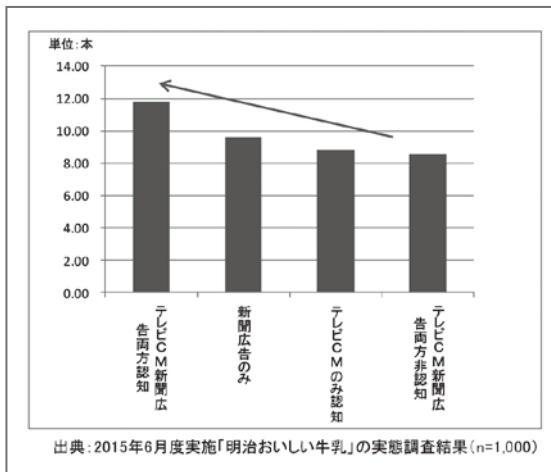
出典: 2015年度実施「明治おいしい牛乳」の実態調査結果(n=1,000)

<図表17> 「明治おいしい牛乳」売上金額

及び市場前年比推移



<図表18> 広告認知別 牛乳平均購入本数



以上の通り、2014年にスタートした「料理への活用」を通して「おいしさ」を訴求するコンセプトは、着実に浸透を始めているといえる。“料理×「明治おいしい牛乳」”コミュニケーションの3か年計画は2年目に入っているが、今後はこれまで築いた基盤を活かして更なる定着・拡大を図るため、現在のコミュニケーションフレームを強化する。具体的には、料理研究家やシェフといった食の専門家に対し商品価値の啓蒙を行い、彼らの支持を得ることで「おいしさ」への納得感やブランドへの信頼感を向上させ、「明治おいしい牛乳」の選択・購入につなげることを目指していく。

7.おわりに

食の多様化が進み、日本は飽食の時代と言われて久しい。食を取り巻く環境はめまぐるしく変化してお

り、ブランドの持続的成長には環境変化への対応が求められる。しかし、牛乳のように姿を変えずとも永らく市場に存在し続けている商品がある。こういった商品が、変化する市場の中で成長し続けるために必要なのは、本質的価値を伝達する手法の柔軟な変化だと考える。

今回、我々は自社ブランドの成長基盤を確立すべく、ブランドの成長余地を探り出し、価値の訴求表現を異なる方面から行った。表現の変更を実施するに当たって、購入者分析からコミュニケーションプランの構築まで段階を追って整理・展開し、中期的計画を立てて取組み始めた。

結果として順調な推移を見せているものの、市場全体の活性化等未だ課題は残っている。今後もコミュニケーションを通して、ブランドの継続的な成長と牛乳の価値向上や市場活性化の両立というテーマに取り組んでいきたい。

審査講評

成熟市場でロングセラーブランドのさらなる成長を図るために、飲むだけでなく「料理もおいしくする牛乳」という新たなブランド・ポジションの創造を目指して、3年計画でコミュニケーションを実施している。そのために、ブランド・ロイヤルティの水準別に製品使用実態を分析し、有望なターゲット層と訴求方法を提案したことが評価できる。

牛乳市場でのトップブランドの維持向上のためのマーケティングコミュニケーション戦略が論理的に実施され、成功をおさめた。マーケットリーダーとして、需要を拡大するための課題を明確にした上で、戦略を構築していくプロセスがわかりやすく記述できている。

3年間、段階を追って着実に施策を展開することが、より効果をあげている。TVCMやWeb、料理教室など多面的な媒体展開が相乗効果をもたらした成功例。まだ施策の半ばなので、今後のトライと良い結果を期待したい。