

森永のくまさん



経済新人会 マーケティング研究部 14 班

メンバー：市川 彩乃、大峰 裕之、後平 佐保子、
相良 昌彰、高橋 航大

ファシリテーター：亀井 尚太、草野友基

※タイトルと本文は全く関係がありません

○目次

はじめに	3
フローチャート	4

第一章 森永製菓企業概要と目標設定

1、森永製菓概要	5
一事業内容	
一主な商品	
一業績の推移	
2、問題意識・目標設定	7

第二章 現状分析

1、自社分析	8
一SWOT分析	
2、他社分析	10
一明治製菓	
一江崎グリコ	
一カルビー	

第三章 政策提言

1、受験生向け商品の販売	13
2、オフィスワーカー向け商品の販売	17
3、高齢者向け商品の販売	21
終りに	25

はじめに

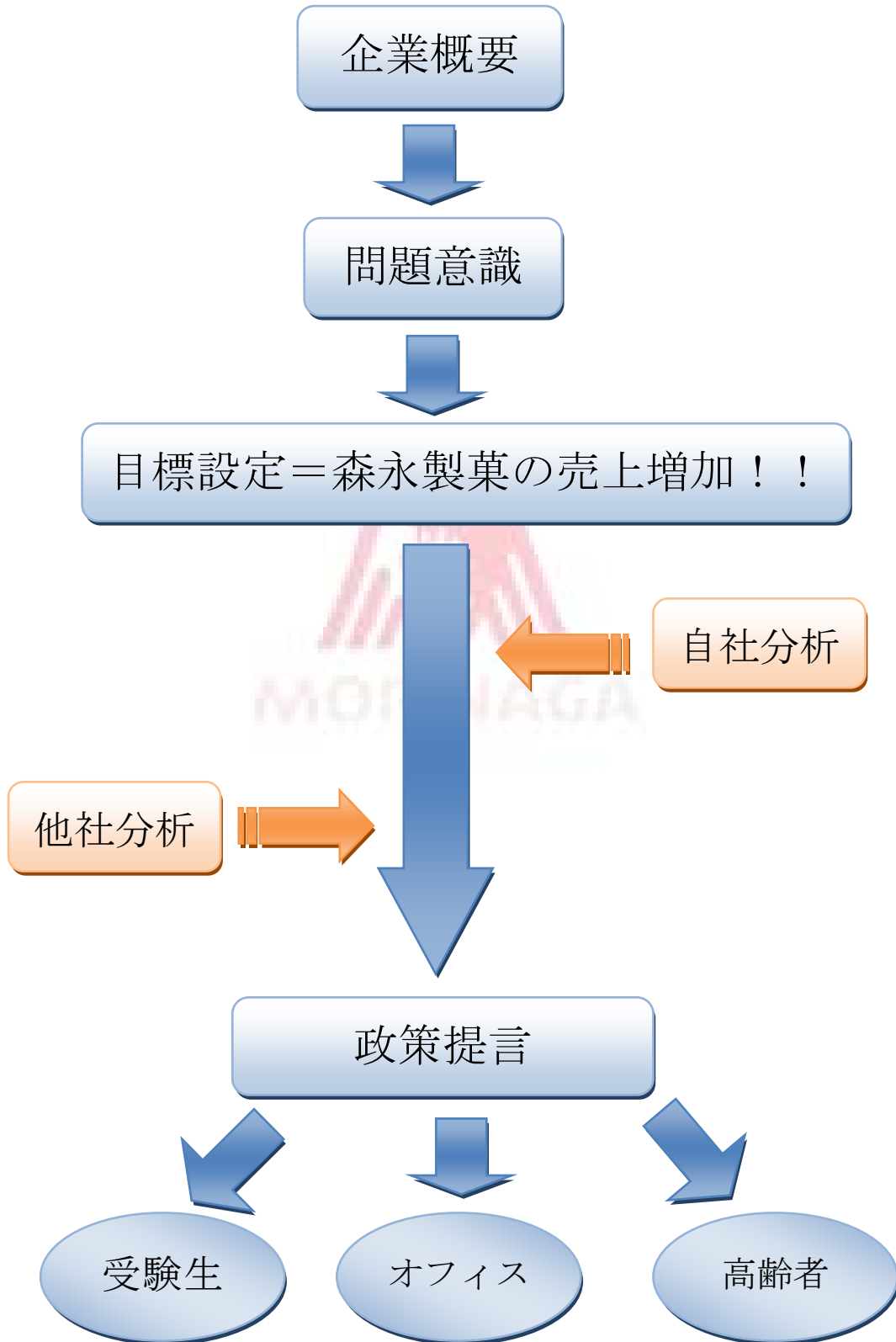
森永製菓 100年を超える歴史と伝統をもったこの老舗お菓子メーカーが今、時代の中で揺れている。アメリカのバイオエタノール生産増加に端を発する、急激な原料費の高騰、とめどなく進行する少子高齢化。製菓業界を取り巻くあまりにも厳しい時代の流れの中で、森永は今生き残りをかけた戦いに臨んでいる。この戦いの果てに待っているものは栄光か、はたまた破滅か、それは誰にもわからない。だが、戦わずして、一体何を手に入れられるというのだろうか。彼ら、もしくは彼女らの、犠牲を厭わぬ戦いに私たちは惹きつけられずにいられない。しかし悲しいかな、惹きつけられた我々にできることは、彼彼女らの戦いの軌跡を詳細に分析し、これからの戦略についての指針を拙いながらも提示すること以外にない。あくまで傍観者にすぎない我々のこの分析、そして指針が森永のこれから進むべき道を照らす一縷の光となることを願ってやまない。

戦いに必要なもの...

それは愛

文責 高橋航大

フローチャート



第一章

森永製菓企業概要と問題意識・目標設定

1, 森永製菓概要



1, 事業内容

1899年8月15日に森永太郎が森永西洋菓子製造所を創業したが、はじめはわずか2坪しかなかった。キャッチフレーズは『おいしく たのしく すこやかに』であり、そのシンボルとして『エンゼルマーク』を1905年に商標登録した。また、創業以来次々にヒット商品をうみだしてきた。例えば1914年にミルクキャラメル、1923年にマリービスケット、1967年にチョコボール、1971年に小枝、1975年にハイチュウ、1982年におととと、1992年にウイダーinゼリー等を発売し、いまだに残る大ヒット商品となっている。そしてヒット商品を作るだけでなく、あらゆる事のパイオニアとなっている。例えば1918年には初の国産ミルクチョコレートを発売している。そして1919年には日本初の飲用ココアである、ミルクココアを発売した。その他にも日本初のインスタントコーヒー、日本初の西洋菓子、バレンタインデー企画など、様々なことにおいて製菓業界を引っ張っている。現在は『菓子』『食品』『冷菓』『健康』の4つの事業を柱に、主力ブランドの育成・強化をはかっている。

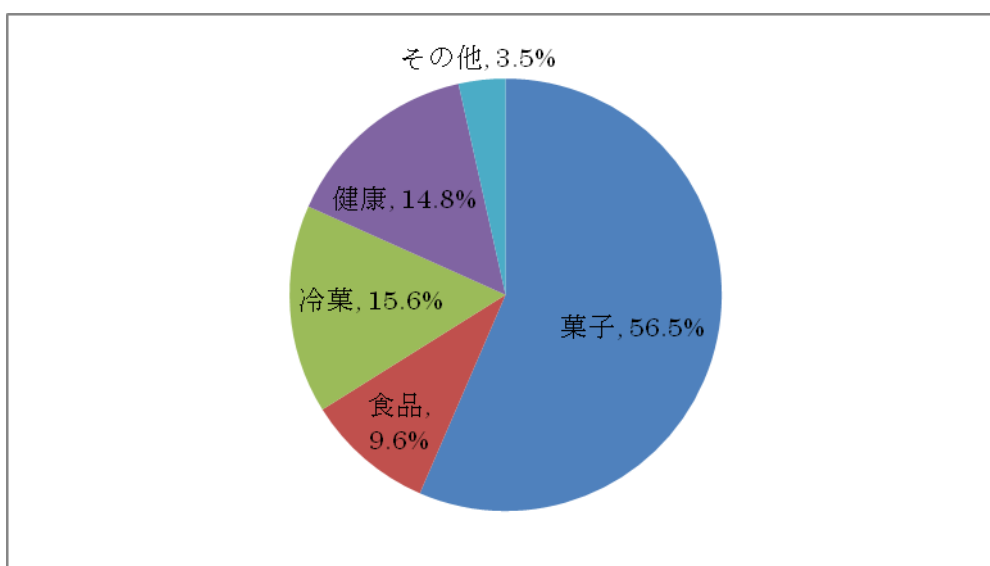
データ(森永製菓ホームページより <http://www.morinaga.co.jp/index.html>)

資本金：186億1200万

売上：1495億9800万

売上構成比：菓子56.5% 食品9.6% 冷菓15.6% 健康14.8% その他3.5%

(図1)売上構成比



2008年3月31日現在

1. 主な商品

スナック：おととと、ポテロング

チョコレート：チョコボール、DARS、小枝、ミルクチョコ

キャラメル：ハイソフト、ミルクキャラメル、黒糖キャラメル、
あずきキャラメル塩キャラメル

ビスケット：マリー、チョイス、ムーンライト、ディア、チョコチップクッキー、
ソーフィ、ウェル、エンゼルパイミニ、マンナビスケット、
森のビスケット、キョロちゃんクッキー

おやつパック：ラムネおやつパック、おとととおやつパック、
パッケンチョコおやつパック

キャンディ：(つぶつぶ)ハイチュウ、ラムネ、チュッパチャップス、ペッツ
ヴェルダースオリジナル



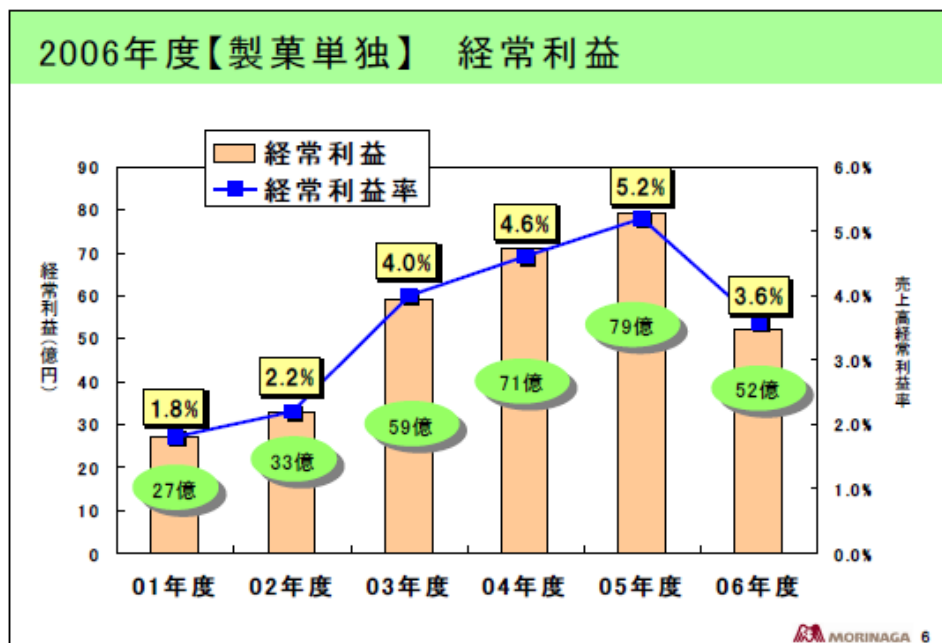
3. 業績

『森永ビスケット』『DARS』『ハイチュウ』は新商品や積極的な販売促進企画で堅調に推移。また『おととと』『ミルクキャラメル』も好調。

逆に『チョコボール』『小枝』は苦戦。また秋の新商品群も苦戦。

その結果、原料高も重なり平成19～20年にかけては売上高はのびるも、営業利益・経常利益どちらも約5%ダウンしている。

(図2) 経常利益・経常利益率推移



参考：森永製菓ホームページ <http://www.morinaga.co.jp/index.html>

2, 問題意識と目標設定

■ 問題意識

森永製菓は、日本で初めてチョコレートやキャラメルなどの洋菓子を取り入れた老舗菓子メーカーであり、これまでチョコボールなど数多くのヒット商品を生み出してきた業績を持つ。現在は従業員数三千人を超える大企業まで成長し、森永の菓子は今も国民に愛され続けているが、その売り上げは業界四位という厳しい位置に置かれている。この地位の確保、向上を図るためには、菓子業界全体の売り上げが縮小する中での売り上げ向上が求められ、既存の製品のシェア拡大や、新規市場への参入が重要な key となる。

■ 目標設定

14 班では、政策の目標を

「森永製菓の売上を増加させる」

とする

第二章 現状分析

1, 自社分析

Strength

■幅広い商品ジャンルの保有

幅広い商品ジャンルを持つということは、いろいろな商品の開発ノウハウを持っているということと等しい。よって、森永はこのノウハウによって市場のニーズに柔軟に対応でき、様々な戦略オプションをとることが出来る。

■ロングセラー商品の保有

ハイチュウ、チョコボールなど、長年にわたり消費者の支持を得てきた商品を数多く保有し、リピーターがその商品を継続的に買うため、安定した収益が得られる。

■パワーブランド商品の重点的育成

森永は、先に挙げたロングセラー商品や人気商品を「パワーブランド商品」と認定し、それらの商品の品質向上、新製品の開発、さらには広告に重点を置いた予算配分をしている。現在、このパワーブランド商品の売り上げが、食品全体の売り上げのうちの約半分を占めている。また、この戦略によって得られた成果は収益に反映されやすい。なぜなら、パワーブランド商品にはリピーターが多いため、出た成果の影響を受ける人の数もまた普通の商品に比べて多くなるからである。

■徹底した品質管理

森永は独自の品質管理基準である「森永 HACAP」を導入し、商品の品質を高水準に保っている。そのため森永の商品には「高品質」という付加価値がついており、不二家の事件をはじめとした食品衛生に関する不祥事に警戒感を持った消費者が、森永の商品のリピーターとなっている。

■キョロちゃんなどのイメージキャラクターの保有

キャラクターのグッズ商品が売れば、ファンがそれを買うため、売り上げが伸びている。

■チョコレートやキャラメルなど日本初の商品を作り上げた伝統と実績

長い伝統の中で菓子の製造ノウハウを確立してきたため、効率的な生産が行える。また、低コストで高品質の商品を製造できるというメリットもある。

■ニーズを先取りする、心のマーケティング

消費者のニーズに合わせて商品を開発するのではなく、ニーズを先取りした商品を開発しておき、消費者が何らかの商品がほしいと思ったときにはそれが既に存在していることを目標としたマーケティング手法のこと。この手法により、新商品を開発してもそれがまったく売れないというリスクを軽減することができる。

■数多くあり人気が高い、自社のブログやサイト

森永は様々なブログを開設しており、製菓業界でブログやサイトに広告を載せることで、そのユーザー商品を買うため、収益増大につながる。

Weakness

■1工場1商品の生産形態

森永は商品種類の製造を一工場が担当するという菓子の製造方式をとっている。そのため、災害などの不測の事態がその工場を襲うと、生産ラインが止まり、日本中でその商品が販売できなくなってしまう。

■老舗特有の革新性の弱さ

Opportunity

■消費者の健康指向

健康とは、持続的な関心にもとづいて成り立つため、いったん健康を求める消費者のニーズに答えられれば、その消費者はその商品の長期のリピーターとなってくれる可能性が高い。

■海外市場

人口減少が予測され、市場が飽和状態に近づいている日本に対し、人口が無尽蔵に有り、企業努力しだいでいくらかでも市場を広げられる海外は、明らかに魅力的な市場である。

■少子高齢化

年配の人々のニーズに答えられる商品の開発に成功すれば、高い収益を得られる。そして、これからの日本の高齢者人口は増加の一途をたどるので、顧客数がどんどん増えていくこの市場は魅力的である。

■受験業界

受験生は精神的に不安定であるため、大々的かつ継続的な広告によって「これを買えば受かる」と思い込み、その商品のリピーターになってくれる。また、受験シーズンはクリスマスとバレンタインデーの間にあるので、時期的にも適切である。

Threat

■小麦、あずき、牛乳などの原料高

原料の値段高騰に影響され、商品の値段も上がるため、消費者の買い控えが起きる。

■消費者の甘さ離れ



2,他社分析

○主な競合他社

菓子業界には多くの企業が存在している。明治製菓、グリコ、ロッテ、ブルボン……とあるが、消費者が菓子業界において企画力のあるトップ企業というイメージを持っている企業は『明治製菓』・『江崎グリコ』・『カルビー』・『ロッテ』である(* 下図参照)。以下、この4社に絞って分析を行う。

○競合他社分析

《明治製菓》

明治製菓はやはり規模が大きく、従業員数が4000人ほどいる。CMが印象的で世間的イメージが良い(特に女性)。また母の日のCMでもおなじみのように明治と言えばチョコレートが主力である。価格は森永製菓と同じくらいである。最近の売り上げ状況は、チョコレー

トはチョコレート市場が前年割れする中、主力商品を中心に堅調にマーケティングに積極的に投資したことで堅調に推移しており、また売上が低迷した「チョコレート効果」の代わりに大人のニーズに合わせて高級感・風味を請求したチョコレートをラインアップしている。ガムは「キシリッシュ」を全品リニューアルし、CMに木村拓哉を起用したことで、またキャンデーも主力商品の「果汁グミ」のラインアップを強化したり、新タイプのグミを発売したりするなど、共に好調に推移し過去最高の売上を記録している。ビスケットは主力商品「マクビニティ」の品揃えを強化して売上を伸ばし、スナック類は「カール」がほぼ前年並みの売り上げをあげるなど、全体的に売上を着実に伸ばしている。明治製菓は他に医薬品なども製造しているが、菓子やその他の食品は売上の7割を占めている。

《江崎グリコ》

江崎グリコは何と言ってもポッキー&プリッツが有名だが、従業員数が427人と少なめで規模は小さめである。価格は森永と同じくらいで、最近の売り上げ状況は、主力の「ポッキー」は“極細”を発売したことで、売上を伸ばし、「カプリコ」や主力商品である「プリッツ」、そしてポッキー以外のチョコレート製品も同じく増売した。しかし一方で、前年度大幅に売れたメンタルバランスチョコレート「GABA」やガムの定番商品である「ポスカム」、そしてタブレットの「BREO」は前年よりも売り上げが低下している。以上より、グリコは既存の人気商品が強いことがわかる。またプロモーションとしては、グリコも国分太一・小栗旬といった人気のある芸能人を起用したCM戦略を行っている。

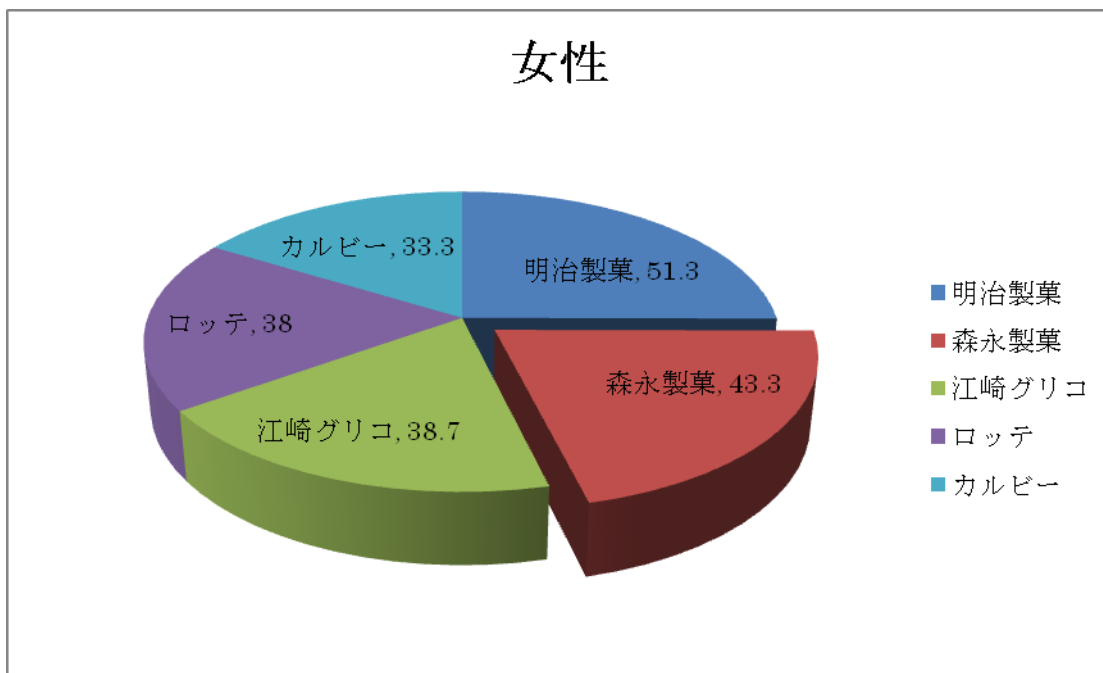
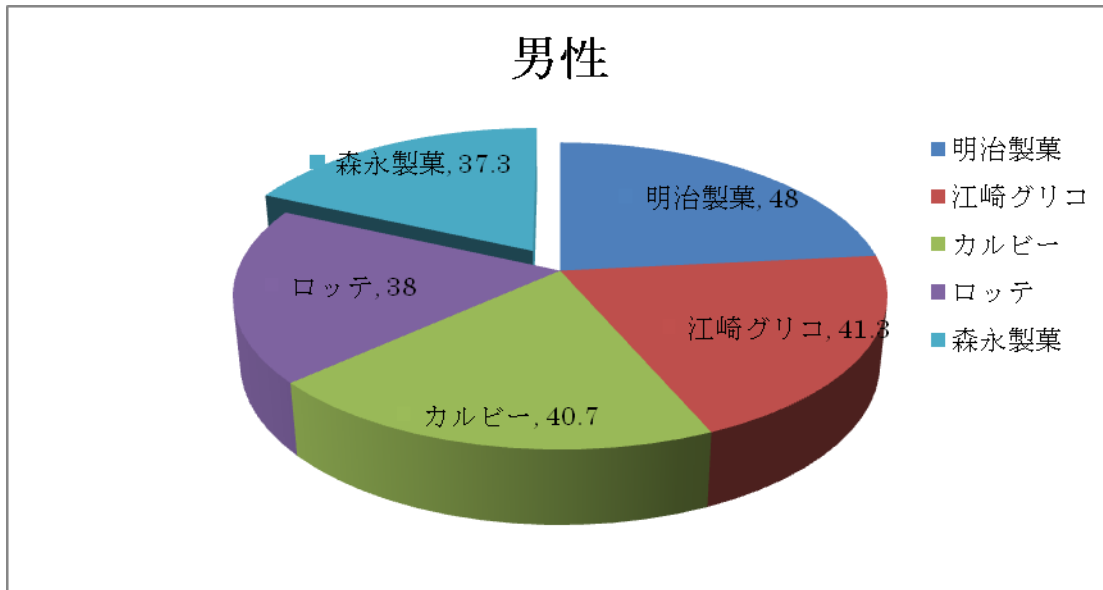
《カルビー》

カルビーと言えばやはり「じゃがりこ」などのスナック菓子が有名である。独特なCMを行うといったプロモーション活動をし、売上を着々と伸ばしている。またカルビーではスナック菓子を正しく理解してもらうため、「カルビー・スナックスクール」と言われる社員が各地の小学校で総合の時間におやつのお楽しみ方（摂取目安量や食べる時間）やパッケージ表示の見方を教える啓発活動も行っている。

《ロッテ》

ロッテと聞いて思い浮かぶ商品は「パイの実」・「トッポ」などであるように、ロッテはチョコレート菓子が中心であるが、他にガムも有名である。ロッテは韓国では最大のシェアを誇っている。ロッテは高校などで新商品を配り、アンケートをとるといったことをしている。プロモーション活動は長瀬智也などを用いたりしている。

*消費者にとってのトップ企業



上記のアンケートは、C-NEWS が 15 歳以上のインターネットユーザー男女各 150 名、計 300 名に対して 2005 年 12 月 3 日～5 日に行ったものである。

参考文献：各メーカーの公式 HP の IR 情報

C-NEWS 生産者情報マーケティングデータ調査結果

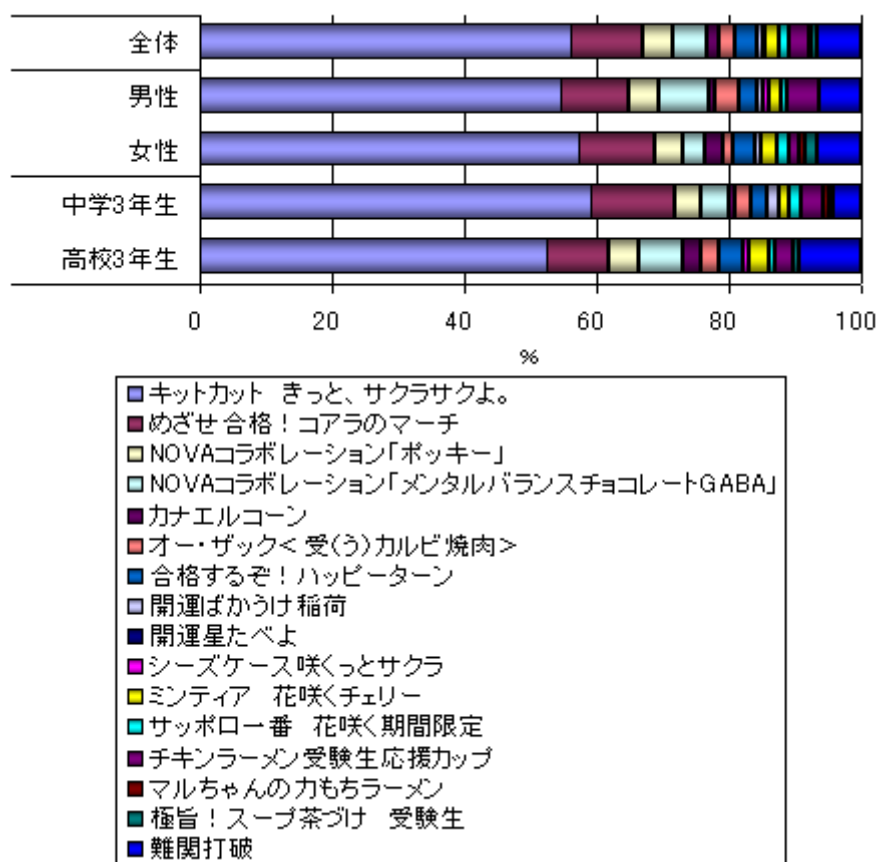
第三章 政策提言

1,受験生向け商品の販売

全国の受験者はおよそ150万人いるといわれ、また商品の購買対象に親や、教師もいることから、受験生市場はかなり大きな市場だといえる。現在日本が少子化の傾向にあるとはいえ、5年10年で子供の数が極端に減ることは考えられない。したがって、この政策は短期、中期的に森永の売上高を伸ばすのに効果を持つと考えられる。

受験生のニーズはどのようなところにあるのか資料を引用して調べてみる。

Q 買いたいと思う商品はどれか (複数回答可)



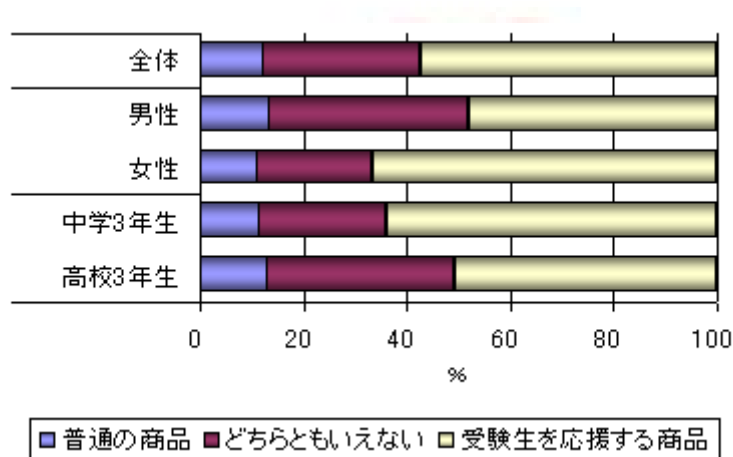
もっとも買いたいと思う製品のアンケートである（母体 227 名/300 名）。
これをみると、キットカットとコアラのマーチが圧倒的な支持を得ていることがわかる。

森永製品は選択肢にもなってないほどである。

普段食べたりのんだりする商品のアンケートでも一位「ポッキー」6割、2位がキットカットの5割半ば、三位がコアラのマーチの5割弱。いずれも女子学生の割合は高い。

次に受験生向けの宣伝に効果があるのかというアンケートである。

Q 普通の商品と受験生向けの商品のどちらを選ぶか



最も高いのは中3女子の7割、最も低いのは高3男子の4割強であった。そして中3女子が受験生向け商品を選ぶ理由として挙げたもののうち、最も多かったのは、「ネタになるから」、であった。

母数はいずれも300名。

①受験生市場

受験生市場はそもそも語呂あわせからはじまったもので、2005年にはそういった語呂の

パッケージが爆発的に増えた。一定市場になったおかげでそれを継続的に維持しようという動きが出てきたのが 2007 年度であった。

そもそも受験生向けの商品として売り出されているものはロングセラーのものばかりである。ロングセラーにするためには年に数回「バリエーション」を与えることが必須の手法である。たとえば、味を変えたりパッケージを変えたりすることである。

受験生向きの商品の場合、「応援された」という気持ちにさせることが大切である。

例えば、

キットカット・・・・・・AUと提携し、携帯ポストで絵馬を投稿可能

トッポ（ロッテ）・・・・・・オリジナルソング（ラジオ番組と提携）

ウカール（明治）・・・・・・オリジナルサイトで絵馬奉納

ハッピーターン（亀山製菓）・・・・・・神社で祈祷

ハイレルレモン（明治）・・クリップのおまけ

ばかうけ（栗山米菓）・・実在する神社に奉納できる絵馬つき

このようにワンアクションがあることで受験生の好印象が得られる。携帯やラジオという受験生が癒しをもとめるツールにフォーカスするという手法も重要。

②森永の受験生向け商品

森永は他社と違い縁起をかせぐことはせずパッケージデザインと機能性で勝負している。製品はハイチュウ、チョコボール、チョコフレークの3種類で、ハイチュウとチョコフレークは多数のデザインを用意し、チョコボールはブドウ糖を増加した。クイズを載せたりフラッシュをDRできるQRコードもついている。

4 Pを用いた、収益上昇のための政策提言

Product

・語呂をつける

先にも述べたように、語呂を商品に付属させることは、とても重要である。なぜなら統計で示したように、受験生向け商品が買われる大きな理由が、「ネタになるから」だからである。ここで、われわれは、森永の名物商品「ハイチュウ」を文字った語呂を考えた。

「ハイチュウ」→「入っちゃう」

これで収益UPは間違いなしである。

・味

さくら味の追加を提言する。目立つ新商品を前面に押し出すことで、便乗して既存の菓子も売れるというメリットも得られる。

・パッケージ

白と赤を基調にしたものにする。神社などを連想させることが、ご利益があると思わせるうえで重要である。

Price

現商品と同じ

Place

・コンビニ

オーソドックスに生徒を購買対象とした時の案。ハイチュウはネームバリューがあるので、ほかの商品と一緒に受験用商品のブースに置いてもらうだけでもかなりの収益が見込める。

・スーパー

親を購買対象とした案、受験に際しては、受験生本人だけでなく、親も精神的に不安定になるので、スーパーに受験生コーナーを設けてもらえれば、かなりの親がそれを買うと考えられる。

・自販機

去年ネスレがキットカットジャーとして自動販売機でも販売を行ったので、需要はあると考えられる。予備校や学校帰りの駅中の自販機などに置けば、かなりの収益が見込める。

Promotion

・配布

受験会場などで、無料で配布する。もしそれを受験当日にもらった生徒が、その学校に合格した場合には、ゲンを担いで次回以降の受験校に向かう時にも商品を買って行ってくれる可能性が高い。

- ・一時期に集中させず、長期にわたる受験生応援キャンペーン

受験は2月に行われる。このため、森永をはじめとする大手製菓業界は、受験生応援と銘打った大々的キャンペーンをこの時期に絞って行ってきた。だが、受験生は別に2月に限らず一年中勉強するので、商品を売り込む機会はいつでもあるのである。したがって、われわれの班はここに目をつけ、一年を通じ、受験生を応援するプランを提唱する。たとえば、「夏を乗り切る」などのキャッチコピーを出すなどして、一年を通して受験生を応援するキャンペーンを実施するなどする。またそのような手法をとる場合、メジャーな製品の豊富さやシェアが重要である。なぜなら夏はアイス、冬はチョコなど、季節によって売れる商品を変えられるからである。この点で、先に示した森永の Strength「数多くのロングセラー商品の保有」が活かされる。

追記

2008、1・25の日経MJ

新製品週間ランキング

菓子部門

- 一位ネスレ キットカット (きつと桜咲くよ)
- 二位カルビーデリシヤスポテト桜塩味
- 五位ロッテ コアラのマーチ (コアラはきから落ちない)

参考文献

<http://c-news.jp/c-web/ShowArticle.do?did=01&aid=00008324>

<http://trendy.nikkeibp.co.jp/article/special/20080110/1006022/?P=1>

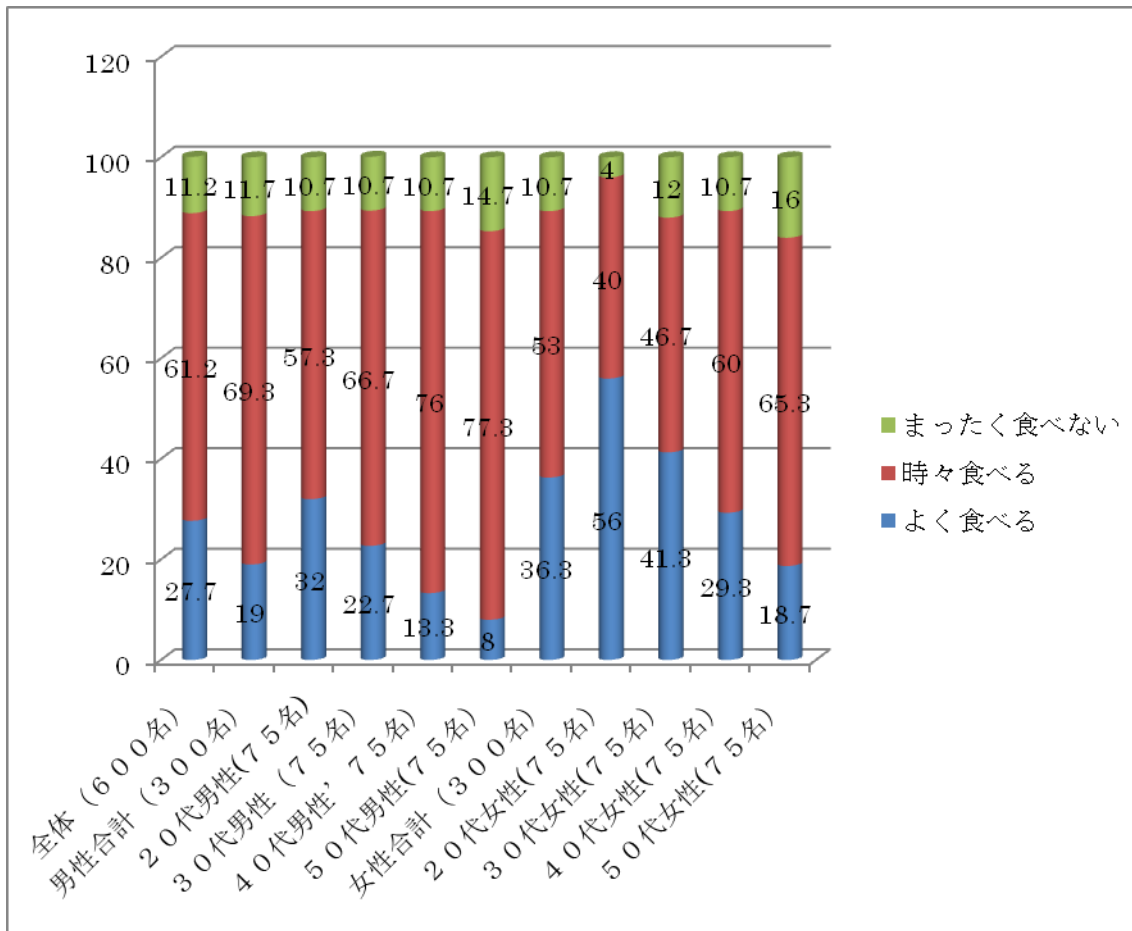
<http://plusd.itmedia.co.jp/mobile/articles/0802/29/news136.html>

2, オフィスワーカー向け商品の販売

①「 オフィス市場のニーズ

以下は20～50歳代男女各300名に行ったアンケートである。(電通消費者研究センター調べ Business Media) ※部分的に違う箇所があるので、それは随時その場所に参考文献を書いておきます。ただし元になっている統計は同一のものです。

Q.職場でお菓子を食べるか？



オフィスでお菓子を食べる人は全体の約9割にも上り、半数以上が日常的に食べている。男女別に見ても男性は88.3%、女性89.3%と女性のほうが若干多いものの、女性だけでなく男性もお菓子をオフィスで食べることが分かる。世代別に見るとやはり若い層のほうがお菓子を食べることが分かる。

Q.最もよく食べるお菓子は？（複数回答可）※参考：お役立ち情報ものしり帖

1位：チョコレート（チョコレート菓子も含む） 62%

2位：せんべい 49%

...

続いてクッキー&ビスケット、あめ、ガムが46%となっている。あめとキャラメルを一緒にするとチョコレートと同じくらいである。女性よりも男性のほうが挙げているのは、「ガム」・「アイスクリーム&冷菓」・「ポテトチップス」などである。男女関係なく50代で人気なのはやはり「おせんべい」であった。

チョコレートを食べる人が圧倒的に多いことが分かる。これは競合他社である江崎グリコが出した「GABA」が、発売された年に大いに売れたことから分かる。

Q.お菓子を食べる時間（おやつ）の時間）は？

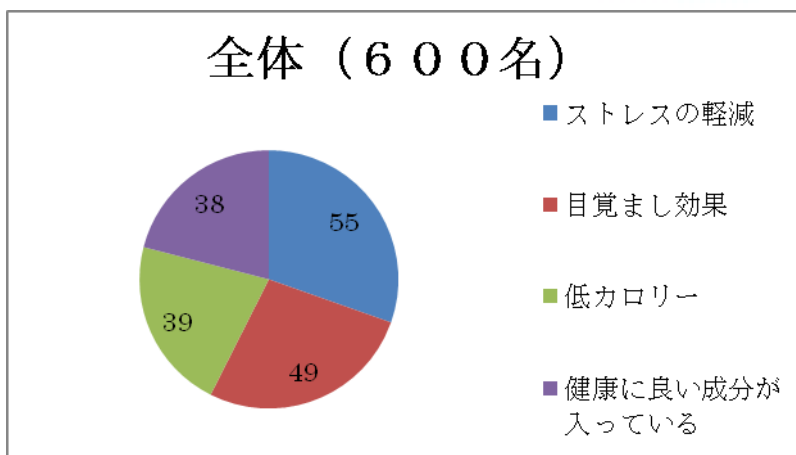
男女でお菓子を食べる時間は異なっている。

男性は「小腹のすく残業時」が41.9%で最も多くなっているが、女性は「昼食後」31.9%、「午前中」23.9%が多い。また、「疲れがたまってくる午後」という意見もある。

またお菓子を食べる目的は、

全体の6割の人が「小腹を満たす（空腹を紛らわす）」「気分転換」と答えている。続いて「疲れを取りたい」「何となく口が寂しい」ときている。

Q.お菓子を食べることによる効果は何だと思うか？（複数回答可）



「ストレス軽減」・「目覚まし効果」が上位にきている。また「健康に良い成分が入っている」が38%であるのは、近年の消費者の健康志向からも分かる。

1週間に職場で食べるお菓子代は平均金額は395円。「100～300円未満」が40.8%と最も多く、「300～500円未満」30.0%、「500～1000円未満」が16.8%と続く。平均金額を年代別に見ると、男女とも20代、30代、50代、40代の順に高い。特に20代女性は1000円以上使っている人が1割以上と、他の世代に比べてお菓子にお金をかけている人が多かった。

Q.職場でのお菓子のやりとりが話題づくりやコミュニケーションに役立っているか？

とても役立っている・役立っている・・・52.5%
どちらとも言えない・役立っていない・・・38.5%
お菓子のやり取りはしていない・・・10%

また職場で食べるお菓子を買うポイントは「味」・「値段」・「大きさ・形状」・「量」であり、その中での「大きさ・形状」についてあったら良いお菓子は、「個別包装・小分け包装で手軽に食べられるもの」という意見が最も多く、「一口サイズ/小さい/食べやすい大きさ」・「手・口が汚れない」が続いている。

「置き菓子サービス」について ※参考：DIAMOND on line

「置き菓子サービス」とは、オフィスに菓子類を積めた専用の箱を置き食べる人は1個につき100円程度の代金を払って取り出す仕組みで、担当職員が週に1回代金を回収しに行く、というものである。外に出て買いに行くのが面倒なOLや中高年男性に人気を集めている。森永は森永乳業が牛乳・ヨーグルトを売り始めている。

また、この「置き菓子サービス」の利用者の7割が男性であり、男性が利用する主な理由は「仕事の合間の甘いもの補給で脳をリフレッシュできるし、気分転換になる」「コンビニのお菓子のチョコイ買いは恥ずかしい」「残業時に外まで買いに行くのは面倒」である。仕事中にお菓子を食べることについて、以前は「職場でお菓子なんて・・・」という意見が出ていたが、近年は認める職場が増えている。

以上のことを踏まえて、政策提言を行う。

②4P分析

Product

《男性・女性両方向け》

- ・既存の商品を、手軽に食べられ手を汚さないように個別包装にする。
- ・既存のチョコレート菓子にコーヒー風味のものを新たに出す。(眠気覚まし)

《女性向け》

・既存商品の包装を高級感のあるものにする。(近年の消費者のニーズ 各メーカーの IR 情報参照)

《男性向け》

- ・既存商品の包装の色を黄色ベースにする。(黄色は集中力をあげる色)
- ・チョコボールで、中身をグミ状のものを出す。(満腹感を出す)

Promotion

- ・電車の中吊り広告
- ・会社のエレベーターの中
- ・吉野家のような、サラリーマンがよく行くお店に広告を貼る
- ・インターネット上に広告を載せる

Place

- ・自動販売機で売る←ホームにも設置
- ・オフィスに置き菓子としておく
- ・コンビニエンスストア



Price

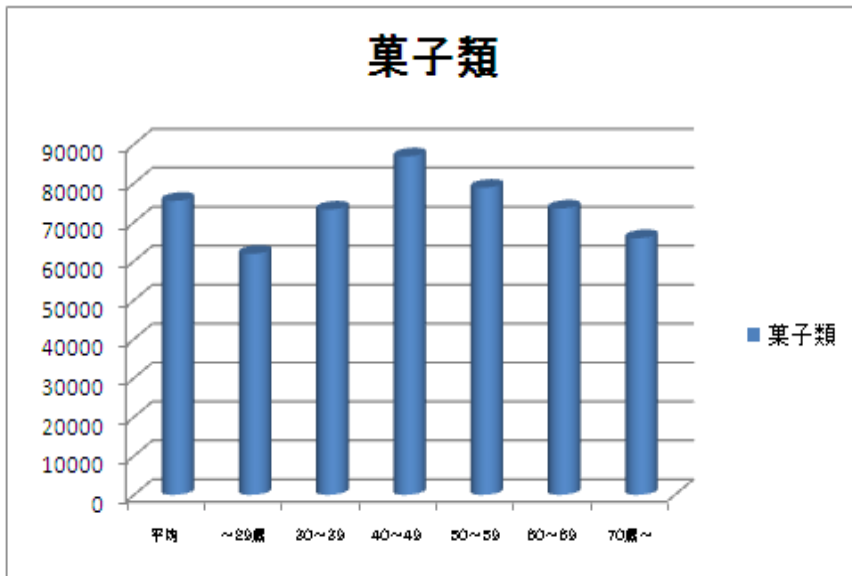
- ・250～300 円ぐらい。←原料価格が高騰していることもあり少し高めにする。高めにしても働いている人たちを対象にしているので、お金がある。
ただし、置き菓子は 100 円入れてお菓子を 1 つ取り出すシステムであるから、別に考える。

3,高齢者向け商品の販売

はじめに、お年寄りの定義を、60 歳以上の男女とする。

① ターゲティングの理由

まず、なぜお年寄りにターゲットにするのかを説明する。一つは、少子高齢化が進む現在、お年寄りの人口が増加するにつれ、その市場も拡大していくと考えられるからである。お年寄りのお菓子の消費量は少ないと思われているが、下のグラフのように、その消



費は全体の三分の一を占めている。また、団塊の世代の退職などの機会もあり、この市場は今後ますます伸びていくと予想される。

二つ目に、洋菓子においてお年寄り市場は未開拓であり、ライバル企業である明治やグリコなどに先んじるメリットがあるからである。お年寄りをターゲットとした菓子市場は、和菓子やせんべいなどを除いて現在存在しないため、成功すれば大きな利益を得ることができるであろう。そのためにも、的確なニーズをついた製品と、緻密なプロモーション戦略が求められる。

② お年寄りのニーズ

お年寄りの菓子のニーズを考える。お年寄りは若者よりも体が弱る分、健康指向も顕著であるため、少量であったり、糖分などが少ない、体にいい成分が入っているなどの要素を持つ製品が好まれる。また、歯が弱っていたり、あごの力が弱っていることもあるため、堅くても昔ながらの菓子類は好んで食べている。そういった意味で、饅頭などの和菓子類はお年寄りのニーズに合致した商品といえる。また、お年寄りが菓子を食べるシチュエーションは、友達との世間話の合間など、複数人と一緒に食べる場合が多いと考えられる。よって、手軽さや個別包装などの製品も望まれる。その際、手先の鈍るお年寄りには、箱や包装の開けやすさも重視すべきである。更に、近年の傾向として、亀田製菓の「手塩焼き」など、やや高くても手間暇をかけた製品が好まれることも見逃せない。

お年寄りの購入形態については、お年寄りは若者ほど行動範囲の狭くないため、スーパーなどの小売店での購入が主だと考えられる。そのため、生活の中で継続的な購入をしてもらえるよう、商品を認知してもらうことが重要となる。

③ 4P分析

これらのニーズを踏まえて、森永製菓の視点から製品を考えてみる。森永製菓は **strength** として品質の高い製品や、健康系の製品を持っていることが挙げられている。これらは、お年寄りの好む製品を作る上で、重要な要素といえる。しかし、お年寄りの好む和菓子類は持ち合わせておらず、それを新たに作ることも多大なコストがかかるため難しい。また、和菓子類は老舗製菓会社がすでにほとんどの製品を作っているため、森永製菓は新しい切り口でお年寄りへのアプローチをかける必要がある。

そこで、お年寄りへの販売に関する 4P 分析を行う。

Product…製品は森永製菓の製品の内、既存のクッキー、ビスケットに改良を加えていく。理由は、お年寄りの消費量が他の洋菓子に対し比較的多い上、柔らかさや高級感がお年寄りのニーズに合わせやすいからである。また、ビスケットは森永の主力商品でもあるので、これを生かすことは大きな強みにつながる。

製品の改良であるが、大きさは小さめで個別包装にし、箱や包装を開けやすくする。製品の味は小豆や抹茶などの和風にし、そこにローヤルゼリーやポリフェノールなどの健康成分を加えた上で糖分を少し控える。和風にする意図は、お年寄りの好む和風を取り入れることで、他の洋菓子との差別化を図るためである。また、健康成分の配合と糖分を減らす意図は、健康を意識して食べるのを控えるお年寄りに楽しく食べてもらうことである。上に挙げた 2 つの健康成分は、現在森永製菓が行っている健康系通販「天使の健康」の中で扱われており、お年寄りに需要のある成分である。

パッケージは、あえてお年寄りを意識させない、大人向けのパッケージにする。これは、年寄り扱いされたくないお年寄りに配慮するためである。お年寄りは製菓市場においてあくまで特異なターゲットであるため、その特異をお年寄りに与えてしまうと、それが購入の妨げになりうる。そのため、心理的な障害を除去していくことも重要な戦略である。

Price…価格は 300 円程度の値段とし、他のクッキーなどよりやや高め価格帯にする。これは、チープ感を出さないため、そして、健康成分を配合しているためである。この値上げにより、最近の原材料費高騰もカバーする。

Place…場所は既存の製品と同じ、スーパーなどの小売店とする。

Promotion…プロモーション戦略は次の 2 つを打つ。

① 旅行代理店との提携

お年寄りの行動を考えると、ひとつの大きなイベントとしての旅行がある。統計局の調べでは、60 代の旅行の割合が高いことが示されている。そこで、旅行を製品認

知のきっかけとし、そこから普段の購入につなげる政策を提案する。

具体的には、旅行代理店と提携し、比較的高齢者の利用が多いツアーの中で、この製品をサービスとして無料で配布してもらおう。これは、ネスレがキットカットを受験生の泊まるホテルで無料配布したのと同様の方法である。この時、製品にはそのセールスポイントである健康をアピールした小さめのリーフレットを付与する。これらによって、サービスに対する喜びと共に製品によいイメージが付与される上、製品の良さを体感してもらえきっかけができる。そのため、その後製品を見かけたときのスムーズな購入につながりやすいと考えられる。

② 敬老の日のイベント

お年寄りへの製品購入はお年寄り自身が行うだけではなく、若者がお年寄りに代わって製品を購入するパターンも考えられる。そこで、お年寄りだけでなく若者にも製品認知をしてもらうプロモーションとして、敬老の日のイベントを提案する。

具体的には、敬老の日1，2ヶ月前から敬老の日のプレゼント用にアレンジしたこの製品をスーパーやデパート、ロフトなどの雑貨店で販売する。その際の製品アレンジは、メッセージカードや巾着、湯飲みなど、お年寄り向けの小物とコラボレーションし、値段を500円から1000円程度とする。

このプロモーションによって、バレンタインのチョコレートのように、敬老の日の製品として皆が認識するようになると共に、送る側の若者と送られる側のお年寄り双方の普段の購入を促すきっかけとなる。

以上をお年寄りの政策提言とする。

終りに・・・

われわれが精魂込めて創作した森永についての分析、そして今後に対する指針はいかがだったであろうか。冒頭で、私は製菓業界が、過去に例のない危機に瀕していることについて述べた。そして我々が行った森永に関する詳細な分析もまた、森永を取り巻く環境がいかに厳しいものであることを示すものだった。だが、同時に我々が行った政策提言は、そうした逆境の中にあっても、森永が収益を伸ばし、生き残りをかけた熾烈な競争を勝ち抜いていくことが十分に可能であり、方策は無尽蔵に存在することを示した。つまり、地道な企業努力とたぐいまれな発想力をもってすれば、越えられない壁などないのである。森永という歴史と伝統を兼ね備えた古参の会社が、グローバル化の進むこの現代において、また、まだ見ぬ未来において、一層の発展を遂げることを切に願って止まない。

まだ見ぬ明日を照らすもの…

それは**勇氣**

文責：高橋（笑）