

新歓レジュメ第十六班

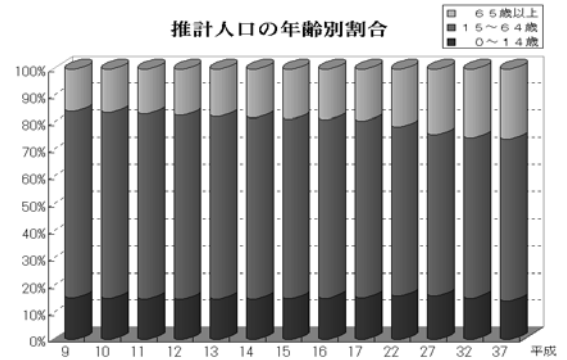
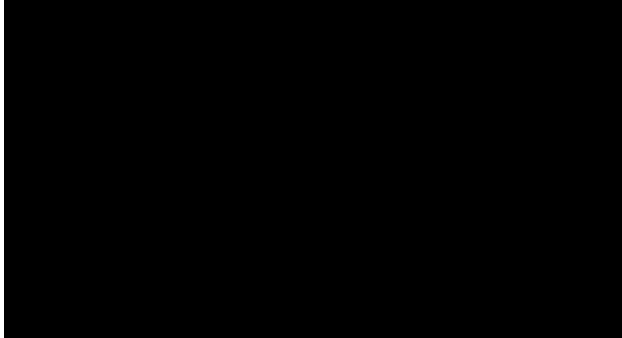
～塩キャラメルの売り上げ拡大で、森永を製菓業No. 1に～

I 現状分析

i) 市場分析

①製菓市場全体の動向

製菓業全体の売り上げ



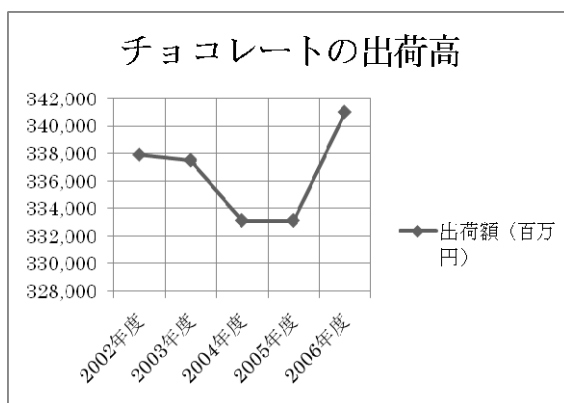
二つのグラフを見ていただきたい。

製菓業の主要な顧客である年代が減っていつていることが分かる。市場が狭隘になっていつている中で、本来は減少傾向となるはずの製菓業全体の売り上げが横ばい状態を維持しているのは、各会社が新規市場の開拓をしているから、といえる。

②各菓子の現状

a. チョコレート

現在、菓子市場全体が厳しい状態にある中で、チョコレートの生産量、輸出



量、輸入量、国内消費量は増加傾向にある。数値としてチョコレートの出荷高推移を見ても、2005年から2006年にかけて大幅に増加していることがわかる。

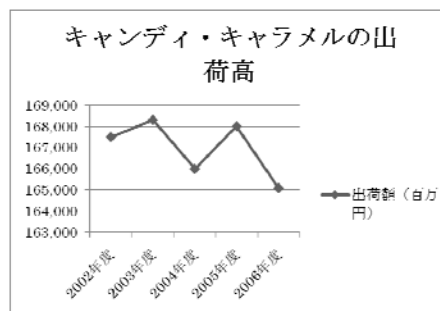
この増加の背景には、健康志向の高まりのなか、チョコに含まれるポリフェノールが持つ健康効果の認知度が高いこと、加えて、甘味を抑えた男性向けチョコレート、量を少量化した高級志向の大人向けチョコ

レートなど、多様にターゲットを設定していること、が考えられる。

b. 飴・キャラメル

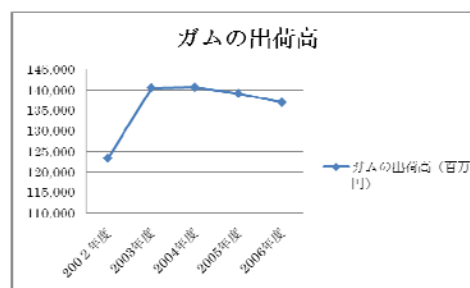
現在、飴・キャラメルの市場はチョコレート市場に比べて小さくなっている。

具体的な数値を見ても、前述のチョコレートの2006年度の年間出荷額が341,00000万円だったのに対し飴・キャラメルの出荷額は165,10000万円と約2分の1であり、年間推移を見ても出荷額が伸び悩んでいるのがわかる。



c. ガム

02年度から03年度にそれなりの伸びは見られたものの、以降は出荷高は下落しつつある。



ii) 自社分析

(1) 森永の売り上げについて

売り上げ全体は、右図にあるように停滞傾向にある。

(2) 森永の売上停滞の理由

① 新商品が少ない。

株主総会の資料は何年間も続けて「主力商品に力を入れる」と書いてあり、実際、2008年5月発表の決算説明会の資料によると、製菓単独の売上の50%が森永ビスケット、チョコボール、ダース、小枝、ハイチュウ、ウイダーインゼリー、ココア、チョコモナカジャンボといった主力定番製品で占められていた。新商品で発売されている商品では、今までに発売されている商品の味を変えたりしているものが多く、ハイチュウやミルクキャラメルの復刻版などが挙げられる。確かに主力定番商品を抜本的に改善すれば、新規市場の開拓につながる可能性はあるが、味の変化とか復刻版のみでは不十分だといえる。

(i) 市場分析でも述べたが、製菓会社は新規市場の開拓をすべきであるのは自明であるのに、昔から存在している定番の商品を変えようとしているだけの森永はそれをしていない。これが売り上げ停滞の最大の原因であろう。

②大きな市場で競争力がない

森永のチョコの売り上げは、チョコでNo.1の明治からは大きく離されてしまっている。パイの大きいチョコ市場 (cf.各菓子の現状 a) においてシェアが低いのも、森永の売り上げの停滞の大きな原因のひとつと思われる。ガムについても同様に、ロッテから大きく引き離されてしまっている。

iii) 他社分析

以下、他社分析では製菓業で森永よりも多くの売上を獲得しているロッテ、明治製菓、グリコを対象とし分析を行った。

①ロッテ

ロッテグループとして、食品部門において菓子だけでなくロッテリアなどのファーストフード店も展開している。食品部門の他にもサービス・スポーツ関連部門なども設置されており、様々な分野での事業展開を行っているといえる。

株式会社ロッテの主要商品は菓子で、菓子・冷菓事業において 2004 年には 2135 億円を売り上げて業界 1 位となっており 2 位の明治製菓の 1313 億円を大きく引き離している。

主力商品はやはりガムで、業界シェアの 65%を誇っている。その他の商品の種類も多様でコアラのマーチやパイの実など定評のある商品が多い一方で、新商品にも魅力的な商品が多いため、多くの顧客を確保できている。

②明治

明治製菓は、菓子類を中心として食品・製菓の製造販売を行っており、幅広い事業展開がなされている。

菓子部門では、高カカオチョコレートである「チョコレート効果」や「ショコライフ」など、大人向け商品を開発 (=新規市場を開拓) しており、定番商品についても 1926 年に発売されて以来のロングセラーである「明治ミルクチョコレート」、他にも「きのこの山」、「たけのこの里」などがある。チョコレート業界に限定すれば、2006 年度は 23.6%のシェアを獲得し出荷額堂々の第 1 位であった。キャラメルについては、「サイコロキャラメル」などがある。

③グリコ

事業展開は菓子が中心で、後発ではあるがカレールーや炊き込みご飯の素、各種サプリメントといった食品事業も行っている。

現在、菓子・冷菓・畜産加工品部門において売上げを伸ばし、全体としても売上げはやや伸びている。以前からの定番商品であったポッキーなどの商品は、やはり「メンズポッキー」など、男性という新たな顧客をつかみ順調に売上げをのばした。ま

た、キャラメルは販売していないが、おまけつきのソフトキャンディ「グリコ」を販売している。この商品は「一粒で 300 メートル」というフレーズで有名であり、キャラメルとは言わないながら知名度の高い商品となっている。

iv) 顧客分析

男女別・職業別など、さまざまな観点から顧客分析を試みたが、すべてを提示するとかなりの量になってしまうので、我々の政策提言に関係のある部分のみを抜粋した。

①どんなときにお菓子を食べるか

小腹がすいたとき	68.6%
口さびしいとき	45.7%
イライラ・ストレスを感じる時	33.2%

N=435,(15~39 歳の女性)

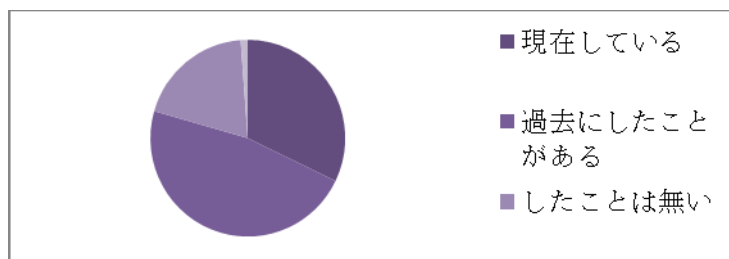
http://www.reposen.jp/home/report/summary.php?re_id=1175&ca_id=3&c=28

②疲れたとき、イライラしたときに食べるお菓子がチョコ

疲れたとき	70%
イライラしたとき	44.1%

N=14773 <http://www.myvoice.co.jp/biz/surveys/11609/index.html>

③今までダイエットしたことはあるか



①、②を見てもらえば分かると思うが、多くの方が「イライラ・ストレスを感じる時」にお菓子を食べる、と回答しており、かつそのうちの 70%が疲労を感じたときに、44.1%がイライラしたときに、チョコを食べる、と回答している。つまり、多くの女性がチョコに疲労感やストレスの緩和を求めている、ということになる。

さらに、空腹を感じる時にお菓子を食べる人も多いが、同時にダイエットをしている女性の数も多い。つまり、女性の食べるお菓子はカロリーが低いほうが良いのだ、といえる。

II 森永はなにをすべきなのか ～売り上げ増加の見込みがあるのは～

以上に提示したデータをもとに、森永が執るべき策は「塩キャラメルの販売の強化」である、と我々は結論した。以下、その理由を説明する。

塩キャラメルとは

昨年の冬から 20~30 代女性を中心に、いわゆる塩スイーツブームが起きた。(クランキー塩キャラメル味、明治ショコライフ塩プラリネなど) その塩スイーツブームの火付け役が塩キャラメルである。そもそも塩キャラメルは、フランスのある洋菓子職人がブルターニュ産の有塩バターを用いてキャラメルをつくったのがきっかけで誕生し、その「バターの持つ独特のコクと塩味」が人気の味となった。

◇チョコの顧客を奪いうる

a. ストレスと疲労感

女性の社会進出が進み、OL の多くが抱えるのがストレスや疲労感。それらに関して言えば、疲労感を緩和してくれるのはチョコのみに含まれているポリフェノールではなく、キャラメルにもチョコにも含まれている糖分の働きである。加えて、ポリフェノールには疲労感やストレスには何の関係もないが、ミネラルの欠乏はストレスの原因となり、そのミネラルは塩キャラメルに含まれている。

したがって、疲労感やストレスを軽減する、という点においてなら、塩キャラメルの方が、チョコよりも優れているのである。

b. 美容

女性の多くが「痩せたい」「キレイな肌になりたい」と考えている。これに関しても塩キャラメルは応えてくれる。例えば痩せるためのダイエット中。運動で大量の汗をかくと、ミネラルが不足しがちになる。塩キャラメルはミネラルが含まれているので、その補給をすることができるのである。さらに、キャラメルはチョコに比べて、100gあたり約200カロリー(プッチンプリン二個分)もカロリーが低いし、チョコよりも口の中に残るキャラメルの方が満腹感を与えてくれる。ダイエット中にどうしても甘いものを食べたい・・・というならば、チョコよりも塩キャラメルを食べるのが良い、といえる。

また、ミネラルの持つ酸化還元作用が白い肌を作るのを手助けしてくれる。

以上の点から、食べて美容に効果の有るスイーツはチョコではなく塩キャラメルである、と言える。

以上より、塩キャラメルはチョコから顧客を奪いうる、と考えられる。だから我々は、塩キャラメルの販売強化を推すのである。

Ⅲ問題提起

認知度の高い商品は、①定番商品 ②PRをたくさん行っている新商品 のいずれか二つに分けられる。

塩キャラメルは定番商品ではない。PRをたくさん行っているわけでもない。したがって、認知度が低い、と言える。

その認知度の低さが、塩キャラメルの売上が伸びない原因である。

「認知度が低い」ということは、以下の二つの段階に分けられる。

- ①塩キャラメルの存在自体を知らない
- ②塩キャラメルの長所（低カロリーなど）を知らない

Ⅳ政策提言

では、塩キャラメルが上に挙げた二つの意味で認知されるには何をしたら良いのか。

Product	量少なめ 商品の長所が分かりやすいものにパッケージを変える 吊り下げ式のものにパッケージを変える
Price	低め
Place	従来どおりコンビニなど
Promotion	ターゲットの 20~30 代の女性に合った宣伝 (20~30 代女性が良く見るドラマのCM, 雑誌や、電車の中吊り広告)

今回のターゲットの 20~30 代女性の多くがスイーツを購入するのはコンビニであるが、森永の塩キャラメルは多くのコンビニでは同じ箱型の菓子が陳列されている、下のほうのあまり目立たぬ場所であった。これでは店頭で見て塩キャラメルを知る、ということはほとんどない。客の目に付く場所に陳列してもらうにはどうすればよいか。

その答えとして考え付いたのが、パッケージを吊り下げ式のものに変えるという方法である。これにより目立たぬ下のほうではなく、上のほうに陳列される可能性が大きくなる (cf. ショコライフ)

また、量を少なく価格を低めに設定することで気軽に購入できるようになる。プロモーションに関しては、20~30 代女性が良く見る TV CM や雑誌はもちろん、今回のターゲットである 20~30 代女性が通勤に利用する電車のつり革広告であれば、電車の中で何もすることがないときに目に付くため、若干長い文章でも読んでもらえる可能性は高くなる。

パッケージを商品の長所（低カロリーなど）が伝わりやすいものに変更することで、他の商品と比較したときにこちらの商品が選択されるようになる。