

森永製菓

チョコボール
もつとクエツ

～チョコボールの売り上げをあげるには～

15班

ファシリテーター：南希実

一年：高橋沙季 中江諒太 深見奈央

細川詩織 本多正樹

目次

1、序論

2、現状分析

2-1 3C分析

2-2 これまでのチョコボールの施策

3、問題提起

4、政策提言

5、効果と整合性

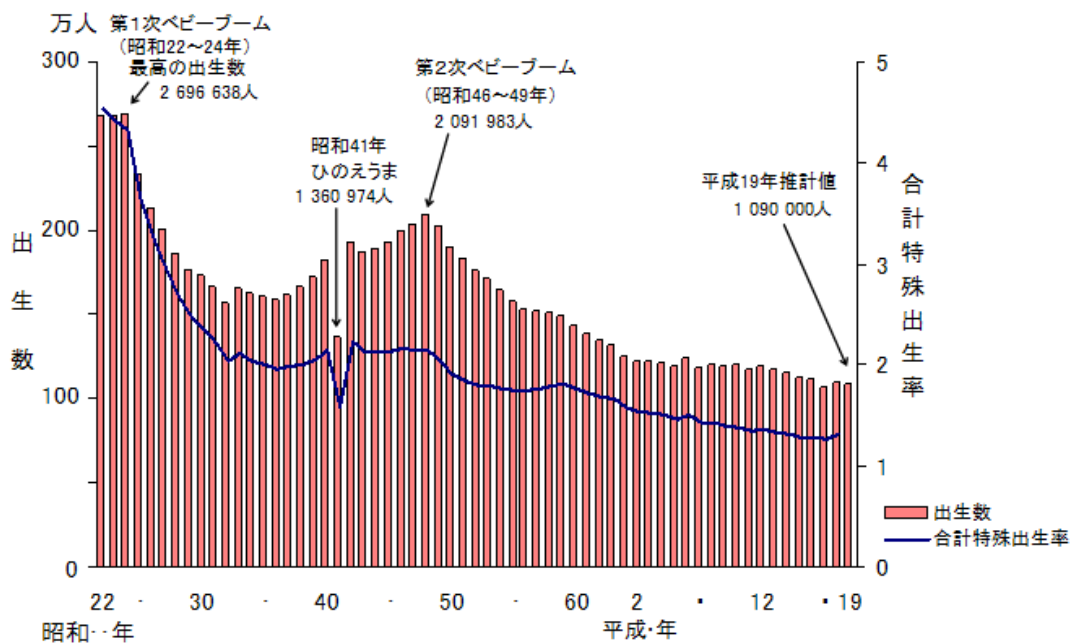
1、序説

2007年3月、菓子業界で倒産や廃業が相次いだ。現在、菓子業界は構造不況に陥っている。デザート類が多様化したこと、ダイエットや健康を気にする人が増加したことなど理由はいくつか考えられるが、一番大きな理由としては少子化に伴う購買者数の減少である。

菓子業界の市場でチョコレート菓子が占める割合は1割と安定してはいるが、ここ数年その売上は伸び悩んでいる。現在、チョコレート業界は5つの大手が全体の売上の75%を占めていると言われている。明治、森永、グリコ、ロッテ、不二家の5社である。主な購買層は子供・女子中高生・OL等と偏っており、更に1年のうち12月～2月というクリスマスからバレンタインの時期にかけた売上の割合が非常に高く、その時期に各社が新商品を出すなど競争が激化し、同じ顧客を奪い合っているというのが現状である。これに対し、夏の売上は低いといえる。徐々に気温が高くなり始める6月から8月の売上を全て足しても2月の売上には及ばない。

今回我々は森永製菓のチョコボールをマーケティング対象とした。森永を選んだ理由としては菓子業界内で売上がずっと2位であり、まだのびしろがあると考えたからである。更にこの商品はチョコレート菓子の中でも特に子供をターゲットにしており、少子化に伴う購買者数の減少が懸念される商品である。事実、現在の購買者の中で最も多いのが12歳以下の子供なのである。このまま少子化が進むと売上が減少するのは避けられない。そこで、チョコボールの売上を伸ばすための対策を考える。

<図1>



(出展：厚生労働省「平成19年 人口動態統計の年間推計」)

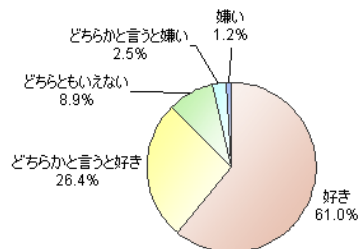
2、現状分析

(1) 3C分析

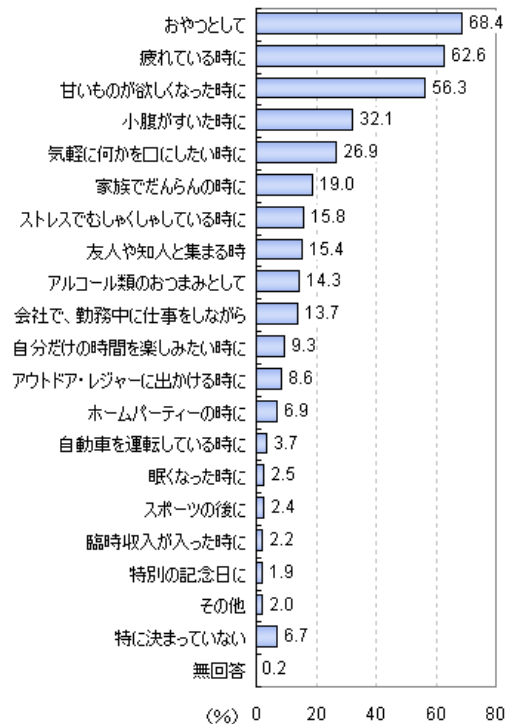
① 市場 (customer)

日本のチョコレート市場は、年間生産金額約3000億円、小売金額約4000億円という巨大な市場を成している、菓子の中では和生菓子・洋生菓子について第三位の規模である。90年代以降は菓子総生産額が減少しているのにも関わらず、チョコレート生産額は安定していて、チョコレート市場は拡大している図1からわかるようにチョコレートを好む人は非常に多いといえる。それはやはり、チョコレートが年代・性別を問わず幅広い世代から親しまれているからだ。その美味しさが人気であるほか、顧客のさまざまなニーズに対応した多くの種類の製品があるからであろう。最近では、カカオの濃度が高めのものや洋酒を使用したもの、フルーツを加えたものなど、高価格でパッケージがシンプルで、味にリッチ感・ゴージャス感をもたせた、大人向けのチョコレートが多くみられる。

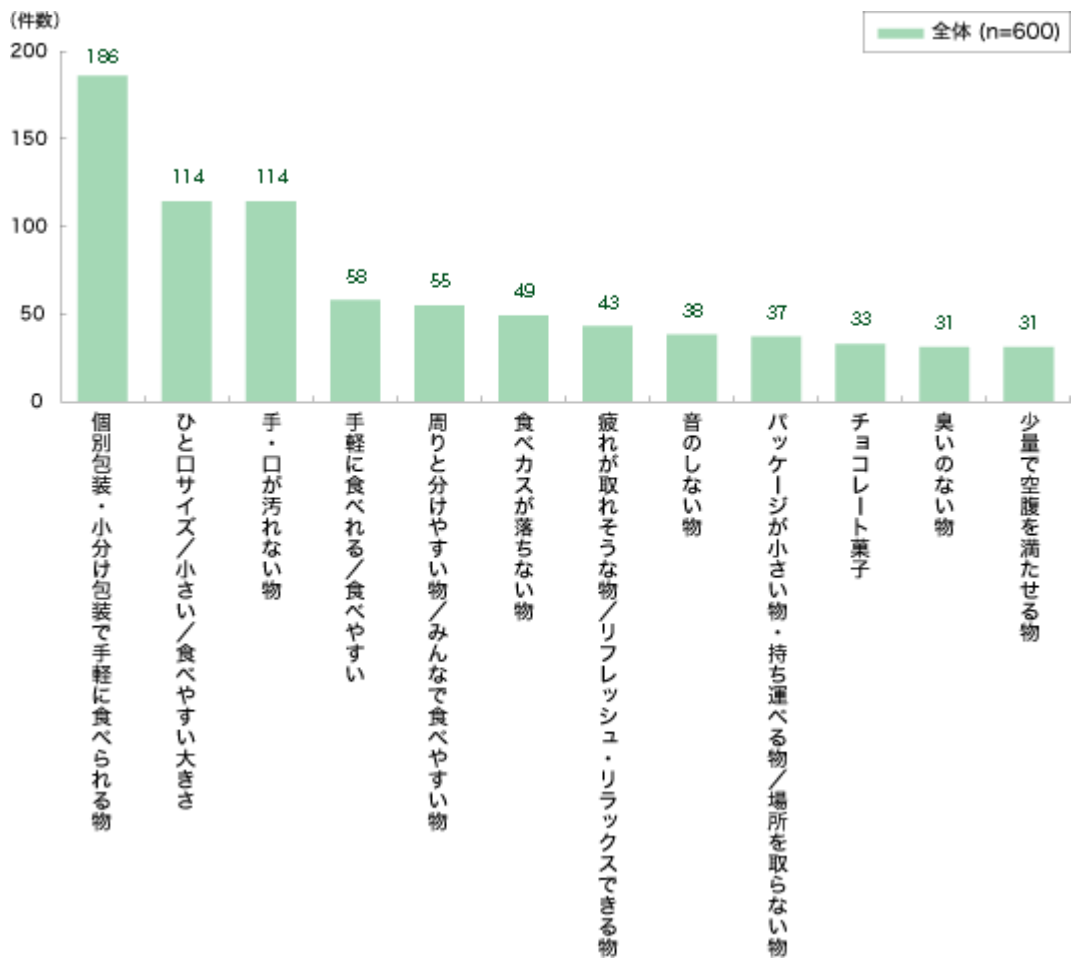
また、図2からわかるように、最近では、大人の顧客は自分の精神的状態を満たすために、またはおやつに空腹を押さえるためなど、食べたいと思ったときに、手や口を汚さずに少量を手軽に食べられ、かつ保存ができて持ち運べるチョコレートを求めているのではないかと考えられる。



<図2 チョコレートの好意度>



<図3 チョコレートを食べるシーン>

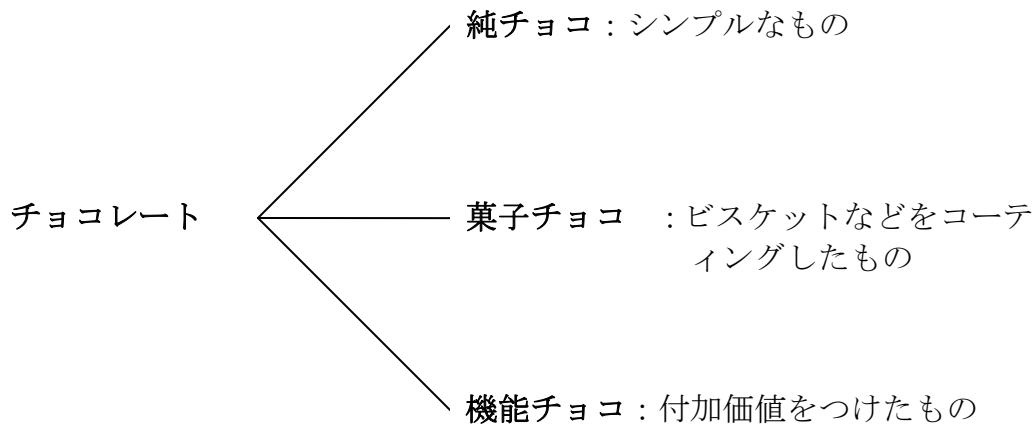


<図4 職場に向いていると思うお菓子>

(参考：図1・2 株式会社マイボス)

(図3 トレンドボックス)

その他、チョコレートを図3のように分類してみると、顧客は純チョコには濃さやおいしさ、菓子チョコにはボリュームや食感や味、機能チョコにはニーズにあった効果を求めているのではないかと考えられる。



② 競合 (competitor)

現在、明治製菓・ロッテ・森永製菓・グリコが国内菓子メーカーの4強である。森永製菓の競合相手である3社を統合的にみると、これらは高年齢・大人の購買層を得るべく積極的でインパクトのある広告戦略をとっている。例えばグリコのポッキーのCMなどがある。また、大人や女性にうけるパッケージの商品や、徹底した品質を迫及した高価格設定な商品を多く発売している。つまり、顧客の価値観や嗜好の多様化に見合った、さまざまな趣向をこらしたバリエーションの多い商品を発売して話題性をよび、既存の顧客だけでなく新規の顧客を獲得するよう努めているように思われる。

③ 自社 (company)

森永製菓は先述したように、年間約1700億円の売り上げを持つ企業である。森永製菓の製品は他社に比べ特に2つの販売戦略があるように思われる。第一は“ネーミング”で、品質・形状・風味などの製品の特徴をうまくとらえ、ユーモラスで親しみがあつてのある商品名はパッケージと相まってとても効果的だ。例えばハイチュウや小枝、おっととなどだ。第二は“キャラクター”である。お菓子にディズニーやサンリオ社のキャラクターを使用したり、また独自にキョロちゃんを開発するなどキャラクターにインパクトを与えて顧客を獲得しようとしている。この2つの販売戦略からわかるのは、森永製菓は主に子供をターゲットとした商品の定着化をはかろうとしていることである。最近では高価格で高品質な大人向けな商品も発売しているが、CMなどプロモーションにあまり力をいれていなく、顧客とのコミュニケーションがはかりにくいようにみえる。



(2) これまでのチョコボールの施策

チョコボールの特徴は、低価格・子供向け・キョロちゃんのパッケージデザイン・おもちゃの缶詰のプレゼント応募である。おもちゃの缶詰については、箱の上部のくちばしに印刷されたエンゼルを集めるとおもちゃの缶詰に替えてもらうことができるというものだ。種類には金と銀があり、金なら1枚で、銀なら5枚

が交換でき、銀が出る確率が高いので、頑張れば誰でも手に入れられるプレミアム感と楽しそうなものが入っているというワクワク感が、子供の収集心・興味を集めた。このキャンペーンはチョコボールの発売来中断したことがなく、それはおもちゃの缶詰がバリエーションにとんでいて、そのためにチョコボールが常に商品としての新鮮さがあるものであるからであろう。

チョコボールの歴史を振り返ると、さまざまな味を短期間発売したり、ここ数年で何度か"大人向け"商品が発売している。子供の数が減り、新規の顧客の獲得が期待しにくくなっているのがその理由にあるようだ。いろいろな新しいタイプが発売されているにも関わらず、チョコボールはロングセラー商品ではあるがあまり注目を集めるものではなく、特に大人が買うというものではないように思われる。それはやはり、チョコボールは子供のイメージが強くて大人の購買意欲を駆り立てない・積極的なプロモーションがあまり行われていないなどがあると思われる。



3. 問題提起

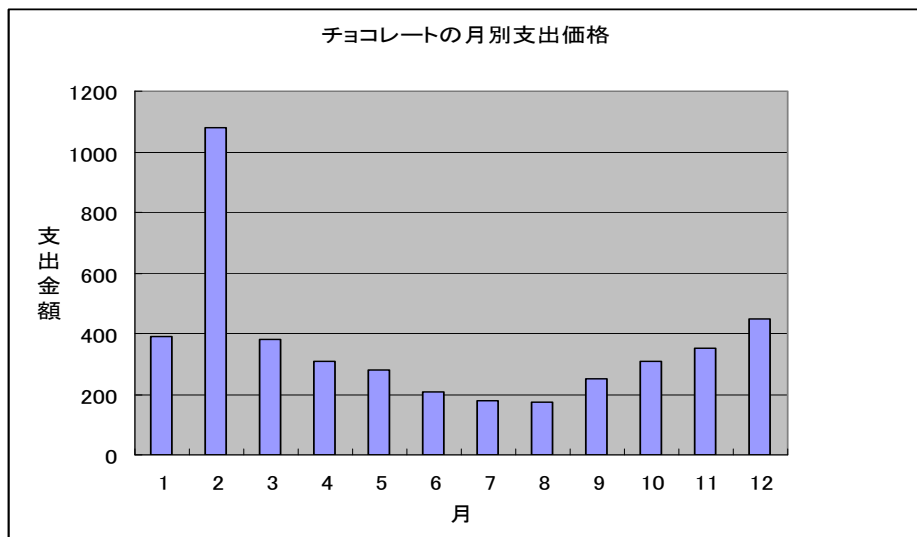
(1) 少子化による売り上げの低下

まず、一つめの問題として挙げられるのは序論でも述べた少子化である。チョコボールにとって主力となっている購買者は12歳以下の子供であるため、このまま少子化が進んでいくと購買者数自体が減少し、売り上げの低下を免れることは到底できない。それを避けるためには、チョコボールを子供のみではなく、大人にも売り込んでいくことが必要であると考えられる。

(2) 夏の売り上げの低下

これはチョコレート市場全体に言えることだが、年間を通して見ると6月から8月の気温の高い時期にチョコレートの売り上げは低下する。これは図5からも明らかである。

<図5>



(出展：総務省統計局「平成17年～18年 チョコレートの月別支出価格」)

そもそも夏にチョコレートの売り上げが下がる理由について考えてみたいと思う。まずその前に、図表5、6を見て欲しい。これはマーケティング情報パックというサイトが発表した2008年5月5日から2008年5月11日にかけてのコンビニにおけるチョコレート菓子の売上ランキングである。この表を見ると、気軽に持ち運べるチョコレートが上位にあるということがわかる。例えば1位のガルボミニを見てほしい。27位に同社の同製品があるが、小さいタイプのほうが売れている。次に2位のチロルチョコ。これは言わなくてもわかると思うが、小さくてどこへでも持っていけるサイズである。また、4位のアルフォートは「ミニ」とつくだけあって小さいサイズであり、同製品の一回り大きいサイズのものには30位にも入っていないことがわかる。このように、今市場では気軽に持ち運べるチョコレートが求められていると言えるのである。

<表6>

順位	製品名 (社名)
1	ガルボミニ ポケットパック (明治)
2	チロルチョコ ミルク (チロル)
3	ガーナ ミルク (ロッテ)
4	アルフォートミニチョコレート (ブルボン)
5	ガーナ スリムパック (ロッテ)
6	アーモンドチョコ (明治)

7	アーモンドクリスピーパフポケット (明治)
8	ダース ミルク (森永)
9	ミルクチョコレート (明治)
10	クランキー ポップジョイ (ロッテ)
11	ガーナリップル (ロッテ)
12	マカダミアチョコレート (明治)
13	マカダミアカラメリゼポップジョイ (ロッテ)
14	クランキー スリムパック (ロッテ)
15	白いダース (森永)
16	クランキー (ロッテ)
17	アーモンドチョコレート (ロッテ)
18	バンホーテン ホワイトココア ST (グリコ)
19	アーモンドチョコ クリस्प (ロッテ)
20	ダース ビター (森永)
21	クランキー 宮崎メロン (ロッテ)
22	バニラホワイト ST (明治)
23	アーモンドプレミオ ST (グリコ)
24	キットカット (ネスレ)
25	ミルクチョコレート (不二家)
26	明治オーレ (明治)
27	ガルボ (明治)
28	ルック パフェアラモード (不二家)
29	ガーナ 味わいミルク (ロッテ)
30	バナナチョコ スティックパック (明治)

(出展：マーケティング情報パッケージ最新コンビニ POS データ)

ここで再び夏にチョコレートの売り上げが下がる原因に着目してみる。前述のチョコレート市場の現状を見て原因として考えられるのは、かばんに入れた時にチョコレートが熱で溶けてしまうことである。いくら気軽に持ち運べるチョコレートが人気とは言っても溶けてしまっただけでは売上が下がるのも仕方ないことだ。

(3) パッケージの問題

元来チョコボールは子供の興味を引きつけるために、「開けるのが楽しくなるようなパッケージ」として鳥のクチバシに見立てた振り出し口のものを完成させた。どの種類のチョコボールのパッケージにも必ずキョロちゃんデザインされ、インパクトのある商品となっている。しかし、このパッケージももはやチョコボールを買う動機とはなっていないと考えられる。むしろ子供向け商品であるというイメージのみが残ってしまっている。ここ最近の大人向け志向の波が起こるなか、やや出遅れていたチョコ



チョコボール部門のほうもようやく大人向けチョコボールの商品化に乗り出したところだが、未だ子供っぽさは払拭できていない。また中身が箱の中で動く音がし、くちばしに見立てた取り出し口が緩いため食べかけをかばんに入れるには抵抗を感じる。

(4) おもちゃのカンヅメに大人が魅力を感じない

チョコボールの販売促進活動の一環である「おもちゃのカンヅメ」の存在がある。これはチョコボールの発売以来約40年、一度も中断したことがない歴史の深いキャンペーンであるが、元々子供の興味を引きつけることを目的として始まったため、カンヅメの形も中身も子供向けというイメージが強い。そのため子供の販売意欲を上げることは可能となっているが、大人がチョコボールを買うインセンティブとしては弱いと考えられる。

(5) 低価格・少量設定が逆効果

次の図表7を見て頂きたい。

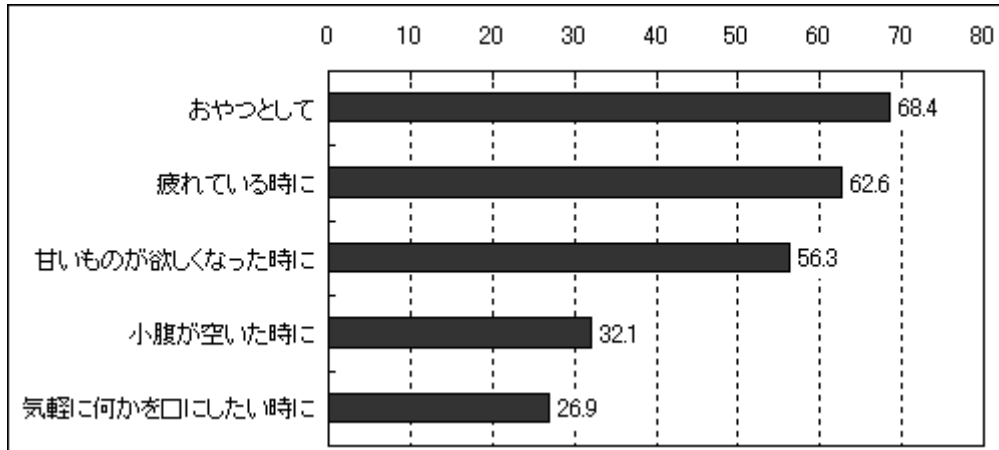
<図表7>

チョコレート業界主力商品の価格とシェア

製菓会社	商品名	コンビニ価格	内容量	シェア(POS データ)
森永製菓	チョコボール ピーナッツ	65 円	25g	ランク外
	ダース ミルク	120 円	48g	8位
明治製菓	ぶどう糖チョコレート	158 円	50g	ランク外
	たけのこの里	194 円	77g	11位
江崎グリコ	ポッキー	150 円	100g	9位
	walky walky	160 円	53g	14位
ロッテ	トッポ	158 円	78g	2位
	コアラのマーチ	120 円	62g	7位

各製菓会社の主力商品を見てみると、シェアの大きさと価格設定はあまり関係ないことが分かる。しかもチョコボールはあまりに低価格であるため、しばしば駄菓子と同じコーナーに陳列されることがあり、どうしても子供向けにならざるを得ない。

<図表 8 >



(出展：マイボイスコム(株)「チョコレートを食べるシーン」)

さらに図表 8 からチョコレートを食べるシーンとして、多く割合を占めているのはおやつとして、疲れている時などである。これはチョコレートによるリラックス効果や脳のエネルギー源、また集中力の向上など様々な効果を期待されている場面である。また図表 7 からわかるように人気商品はどれもチョコボールと比べ最低でも 2 倍程度の内容量を保有している。よってチョコレートにはある程度のボリュームが求められていると考えていいはずである。つまり子供向け商品としての低い価格設定と内容量の少なさが大人という購買層を得る上で裏目に出てしまっている。

以上の問題を考察し、我々は仮説を立てた。

仮説

「チョコボールを認知してはいるが特別買いたい商品ではない」とする消費者が多いのではないか。

ここで、我々はチョコボールの顧客をその購入頻度から次のように分類した。

- コアコンシューマー：週 1 で購入
- リピーター：月 1 で購入
- サブコンシューマー：年 4 回購入
- レアコンシューマー：自分からは買わない

働きかける対象をサブコンシューマーとし、この層を底上げしリピーターに近づけるべきであると考えた。

4、政策提言

上の仮説から我々はチョコボールにはプロダクトとプロモーションにまだ改善の余地があると考えた。

○ プロダクト

(1) 夏でも溶けないチョコボール

問題提起の図5の通り、チョコレートの夏の売り上げは低い。既にかいたがもう一度繰り返すと、夏に売り上げが下がる理由は夏にチョコを持ち運ぶと溶けてしまうからである。そこで、チョコボールに表面コーティングを施すことを提案する。これは明治製菓のGABAが使用している手法であり、これによりチョコレートが通常より溶けにくくなるのである。この手法をチョコボールにも取り入れることにより夏でも溶けないチョコレートを作ることが出来る。

(2) パッケージの変更

パッケージを箱からマチありのジップ付き袋(パウチ)に変更する。従来のパッケージでは熱が直接伝わりやすく、それによってチョコレートが溶けてしまうということもあった。そこで我々は現在気軽に持ち運べるチョコレートが求められていることに目をつけ、バッグ等に入れて持ち運んでも中で溶けてしまわないようにパッケージを熱が伝わりにくいパウチにすることにした。この試みはチョコレート業界ではすでにグリコの「GABA」行われている。

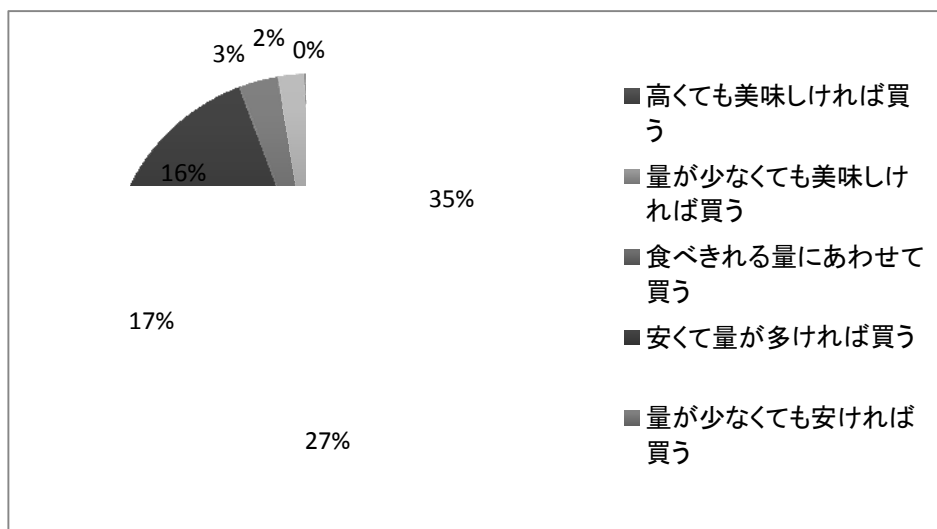


マチありのジップ式の袋にすれば中身が動く音もせず、袋の口をしっかり閉じることができるので、かばんの中で中身が出ない。しかも目新しさもあって良い。

さらに陳列時に吊るすこともできるため陳列方法を選ばないという利点があり店頭での置き方にバリエーションが出てくる。

(3) 価格引き上げと内容量の増加

<図表9>



このグラフからもわかるように、消費者は多少価格が高くてもそれに見合う量・質であれば購入するということが分かった。そこでチョコボールでもいよいよ価格を上げ、ボリュームを充実させていくべきである。価格が上がり、内容量が増えることは今までの駄菓子としてのイメージの払拭につながると考えられる。

(4) 大人向けおもちゃのカンヅメを押し出す

現在のおもちゃのカンヅメは完全に子供向けのものであるため、大人がチョコボールを買うインセンティブにはなかなかならない。そこで大人向けのカンヅメを押し出していき、子供以外の年齢層の購買意欲をあげる。

(5) 月に一度新しい味を発売

これに似た戦略はすでにチロルチョコやベビースターラーメンで採られている。実際レジで順番待ちをしながら新しい味のチロルチョコを見て衝動買いしてしまった経験がないだろうか。新鮮さと話題性で定期的にサブコンシューマーに刺激を与えるのだ。

○プロモーション

(1) プロダクト 4 自体の話題性を利用

(2) 電車の中吊り広告とサンプリングの併用による PR を実施

プロダクト (5) で述べた新しい味を広く認知してもらうことを通して、チョコボールのアテンションを今一度集める狙いがある。

中吊り広告の掲載はもともと3日間程度の短期的なPR方法である。広告費用もテレビCMよりはるかに安く、多くの電車利用者に認知してもらえる。そしてサンプリングを利用客の多い駅周辺で実施することで、中吊りで見ただ商品が電車を降りてすぐ試食できるため強く印象に残り相乗効果が生まれる。

もう一つのメリットはこれらの一連の流れでPRできる対象が、電車を頻繁に利用する学生、社会人であるということだ。少ない費用で狙いを定め、強いインパクトを与えることができると考えられる。

5、効果と整合性

まず、プロダクト(1)のGABA方式のコーティングを施すことによって夏でも持ち運びが可能となり、夏の売り上げ低下が緩和される。更にプロダクト(2)のようなパウチ式のパッケージへの移行をはかることによって防熱効果を得ることができ、更に食べかけにできる。また、置き場所に困らない。プロダクト(3)では現在の市場に見合った価格設定と内容量の決定を行い、チョコボールは単なる駄菓子であるというイメージを払拭していく。そしてプロダクト(4)の大人向けのカンヅメを出すことによって大人にチョコボール購入のインセンティブを働かせることができる。

プロダクト(5)によって商品に話題性を持たせることができる。月に一度新しい味を売り出していくことは、年に4回しかチョコボールを購入しないと定義されたサブコンシューマーが月に1回購入するリピーターになる機会を与えることができるのだ。

プロダクト(5)とプロモーションについて言うと、月一で発売する新しい味を中吊り広告とサンプリングを併用したPRで広く認知してもらうことを通して、チョコボールのアテンションを今一度集める。そして必ずやサブコンシューマー層の購買意欲は強くなりリピーターに近づくはずである。プロダクト(5)とサンプリングを1年間継続することで、話題性からキャンペーン中、後は消費者のチョコボールに対するアテンションが高くなる。

このようにしてチョコボールの売り上げを伸ばすことが可能になると考えられる。