

明治製菓 ～ゴミで維新を起こすぜよ～



meiji

経済新人会マーケティング研究部

新歓論文第4班

班員：風間啓 後藤耕佑 小林隆文 武井慶太

豊田達哉 長沼智久 藤田眞実

ファシリテーター：島袋泰明 宝井徳郎 濱田絢子

目次

1. はじめに ～業界分析～	2
2. 自社分析	3
2-1. 自社の概要	
2-2. 自社の商品ラインナップ	
3. 他社分析	4
3-1. ロツテ	
3-2. 江崎グリコ	
3-3. 森永製菓	
4. 顧客分析	5
5. 問題提起	6
5-1. SWOT分析	6
5-2. 問題提起	7
6. 目標設定	8
6-1. 目標の提示	
6-2. グミを選んだ理由	
7. 政策提言 ～果汁グミハードタイプの開発、販売～	9
7-1. 政策提言に至る過程	9
7-2. マーケティングミックス	10
8. おわりに	12
9. 参考資料	13

1. はじめに ～業界分析～

近年の製菓業界は目立った成長が見られない(図1)。しかし少子化の進行、不景気による節約志向の高まりといった逆風の中、市場は縮小せず現状を維持したとも言えるだろう。製菓業界がこうした安定した市場規模を維持できるのは、『おかし』が年代・性別を問わず愛されており、そこに消費者の高いニーズが存在しているからであろう。

業界の売上高上位4社を見てもらいたい(図2)。第1位はガムでお馴染みのロッテ。売上高は約4,500億円で、業界全体において28%のシェアを持つ。つづいて第2位は、今回我々が自社企業に設定した、チョコで有名な明治製菓である。売上高は4,141億円で、26%のシェアを持つ。第3位の江崎グリコは18%、第4位の森永製菓は11%のシェアを持ち、あとにカルビー、不二家と続いている。ここから

・製菓業界はロッテ・明治の2強。3位以下の企業は大きくはなされていない。
(特にロッテは江崎グリコの約1.5倍！)

・ロッテと明治との間にそれほどの差はない。

ということが分かる。

図1 業界規模(億円)

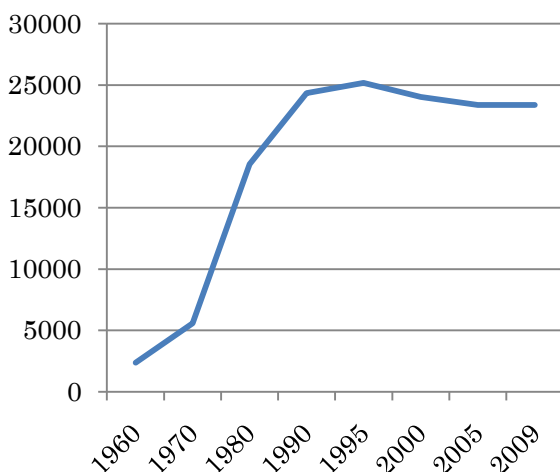
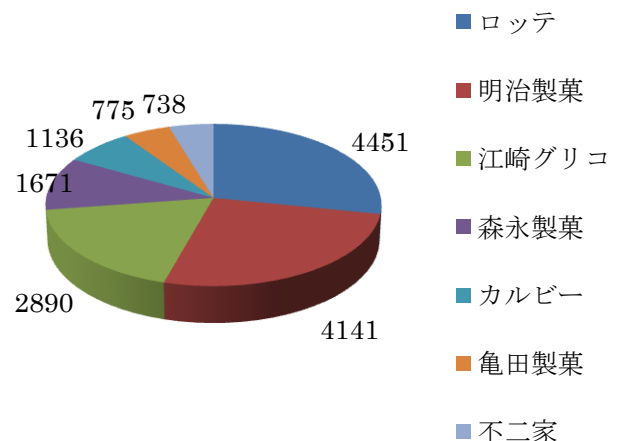


図2 上位企業の売上高(億円 2009年)



2. 自社分析

2-1. 自社の概要

明治製菓はその起源を、1916年に設立された東京菓子株式会社にもつ大変歴史のある企業である。創業以来、『買う気をつくれ明治』という標語のもとでいち早くマーケティング思考を取り入れ、また新聞広告や宣伝カー（日本初）、PR誌の創刊などプロモーション活動にも力を注いでいた。そして2009年4月、明治乳業と共同持株会社『明治ホールディングス株式会社』を設立し経営統合を行い、明治製菓は明治ホールディングスの完全子会社となった。またこれに伴い、ロゴを変更し、明治グループの共通スローガン『明日をもっとおいしく』を制定した。

前述の通り、売上高は製菓業界内で第2位、市場規模の停滞の中でも売上高は年々微増している（図3）。またチョコレートのシェアは29.6%で第1位に君臨している（図4）。



図3 明治製菓の業績推移（百万円）

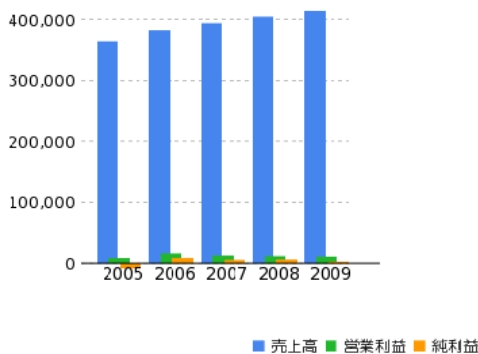
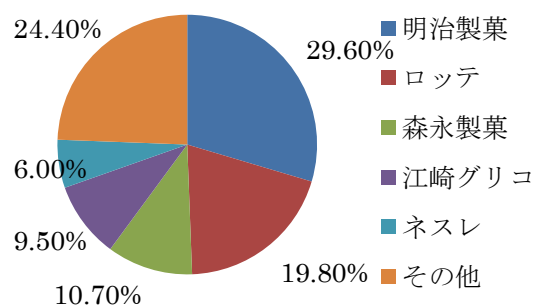


図4 チョコレートのマーケットシェア（2008年）



2-2. 自社の商品ラインナップ

ミルクチョコレート（1926）やサイコロキャラメル（1927）、マーブルチョコレート（1961）や日本初のスナック菓子であるカール（1968）など、大正・昭和年間から続く超ロングセラー商品のほか、果汁グミ・チェルシー・XYLISH、きのこ・たけのこの山など、定番商品も数多くある。また最近ではガルボ・チップチョコップスなどが発売されており、チョコ系の新商品開発に力をいれていることがわかる。

3. 他社分析

3-1. ロッテ

まずは売上高第1位、お口の恋人・ロッテである。ロッテはガムの国内シェア1位(60%以上、ロッテ調べ)で、70カ国もの国々で販売され世界でも第3位のシェアを占める、いわばガムの王様である。ロッテは長い間ガムの国内シェア1位を守り続けており、この間培われてきた生産技術や新商品開発のノウハウは、自社の大きな強みとなっている。また、ロッテリアやコージーコーナーを買収するなど、さまざま業界への積極的な参入をはかっている。

3-2. 江崎グリコ

次は売上高第3位の江崎グリコである。販売している商品は大きく分けて、菓子・アイス・食品の3つである。いまや定番商品となっているポッキーやGABA、果汁感・包装にこだわったSQUEEZ Eガムにはグリコの豊かな発想力が生かされている。また専用のお菓子BOXを設けてオフィスでグリコ商品を販売するオフィスグリコといった新たな販売チャネルの創出も独自のものである。ただ新商品が多く、グリコの企業ブランドがはっきりと確立されていないとも考えられる。

3-3. 森永製菓

最後は売上高第4位の森永製菓である。1899年に創業された森永製菓は日本ではじめてチョコ・ココアを販売するなど、明治製菓と同じく大変歴史のある企業である。ミルクキャラメルやチョコボール、ハイチュウなどの定番商品も数多くある。新商品が少なく、販売したとしても、定番商品の複製版や味を変えた物が多く、製菓単独の売上の約50%が定番商品で占められている。また、チョコやガムなどの大きな市場での競争力が低い。

以上の分析から、グリコ・森永が力を入れている商品(例えばチョコ、ガム)には勢力の強い競合他社が多く存在し、ロッテにとってのガム・明治にとってのチョコ、といった『これ一つで勝負できる!』商品が乏しいことが分かる。したがって、グリコ・森永は売上が伸び悩み、ロッテ・明治に大きく離されてしまっていると考えられる。

4. 顧客分析

マイボイスのアンケート調査によると、全体の6割近くの人が週4、5回以上お菓子を食べており、お菓子を食えない人は殆どいない事が分かる(図5)。健康志向や少子高齢化、景気低迷による節約志向が叫ばれる今日だが、お菓子のニーズは依然として高いと考えられ、業界分析で述べたように製菓市場は可能性を秘めた魅力的な市場であると言える。

お菓子を購入する際に消費者が重視するのは「味」と「価格」であるが(図6)、お菓子が食品である以上、この二点を重視した商品開発はどの企業も行っているはずであるので、別の要素で他商品との差別化を図るべきである。商品ブランドやパッケージにも約10%の人が留意しており、広告やCMの印象よりも重視している事が分かる。

また、最もよく食べるお菓子のトップは26.1%のチョコレートであり(図7)、現在の明治製菓のチョコ重視の政策は顧客の高いニーズを根拠にした物であると考えられる。

図5 お菓子を食べる頻度

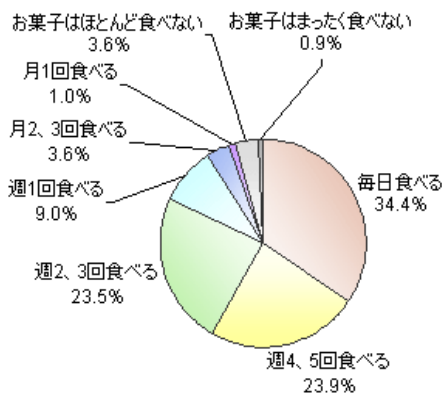


図6 お菓子を購入する際重視する点

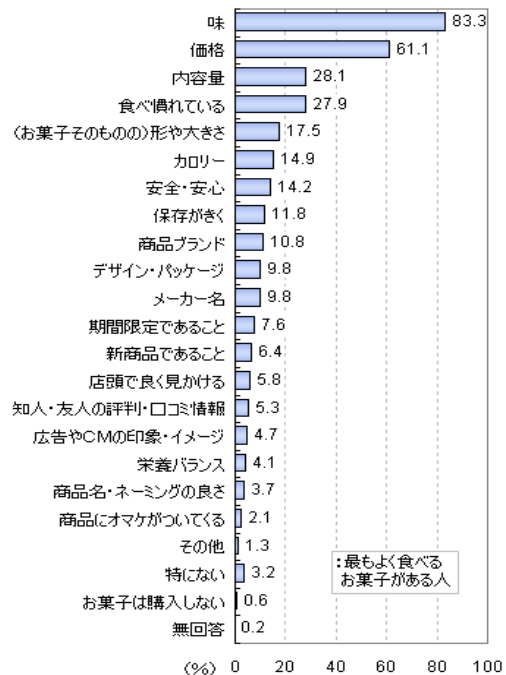
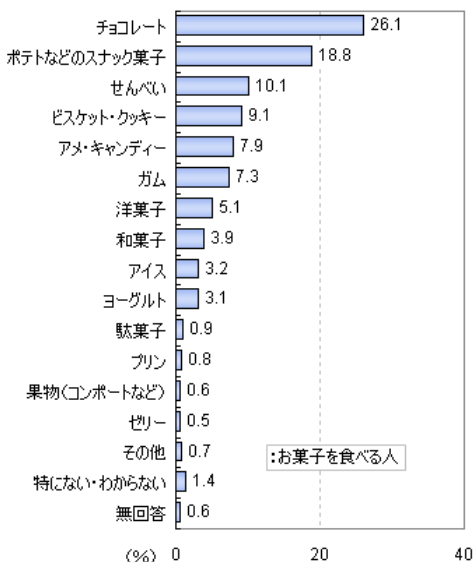


図7 最もよく食べるお菓子



5. 問題提起

5-1. SWOT分析

前述の業界分析、自社分析、他社分析、顧客分析からなる現状分析、さらに外部環境の分析を加えてSWOT分析を行った。Strength(強み)として、知名度の高さ、生産力の高さ、チョコレート製品の豊富さを挙げた。売上高業界第二位という数字から安定した生産力、そして知名度の高さがうかがえる。一方、Weakness(弱み)として、チョコレートのイメージが強すぎる事、新商品に偏りがある事を挙げた。「チョコレートは明治」というフレーズは誰もが耳にしたことがあるように、明治製菓は企業ブランドを確立するために、CM等で強いイメージ戦略を行っている。また、直近の新商品はガルボ、チップチョコップスであり、チョコレート中心である。これらの事から他商品開発にあまり取り組んでいないという現状が分かる。次に、Opportunity(機会)として健康志向、嗜好の多様化を挙げた。カロリーを気にする人が多い(図6)中、健康を意識した商品が現在多く販売されており、そこに活路を見出す事が出来る。嗜好の多様化が進むと、新商品が受け入れられやすくなる上に、チョコレート以外のお菓子市場にも成長可能性が生まれる。最後に、Threat(脅威)として景気低迷による節約志向、少子高齢化、他社との競合を挙げた。節約志向は購買意欲の低下につながり、少子高齢化は顧客の減少をもたらす。他社との競合は自社製品の顧客を奪う危険性を備えている。



5-2. 問題提起

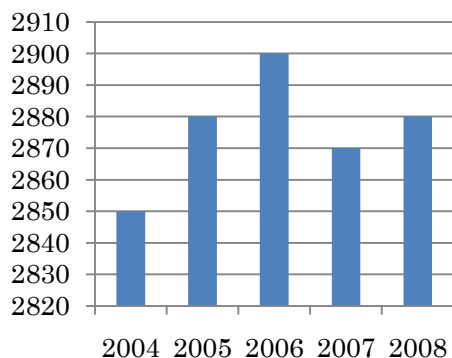
SWOT分析も判断材料に加えて、明治製菓の問題を提起する。

自社分析の図より明治製菓の売上高は微増に留まっていることが分かり、その要因は二つあると考えられる。一つ目は「製菓業界全体の停滞」である。しかし、業界分析、顧客分析から分かるように、確かなニーズはあるのだから、悲観するべきではなく、これから製菓市場が伸びる可能性はあると考えられる。二つ目は「チョコレート以外の商品開発、販売努力に消極的」なことである。チョコレートはお菓子が流通し始めた頃から普及したものであり、既に多くの顧客を獲得したから、将来性は低いと考えることができる。実際、チョコレート市場は停滞している(図8)。また、競合他社が多く(図4)、どの企業もチョコレート商品の開発を行っているので、シェア第一位の明治製菓の地位も危うい。チョコレート産業にとらわれ過ぎて、他ジャンルの成長傾向が強い商品開発に、積極的に取り組めていないのではないだろうか。

今、売上高が微増に留まっていることを問題としたが、製菓業界全体が停滞していることを念頭に置けば、むしろ現在の政策は功を奏している、とポジティブに考える事もできる。

そこで、この場では、現在の政策(チョコレートの商品開発、販売努力)に追随する形で、 $+\alpha$ としての政策を提言し、更なる明治製菓全体の売上高増を目指す。

図8 チョコレートの市場規模推移(億円)



6. 目標設定

6-1. 目標の提示

「グミの売上高UPによる明治製菓全体の売上高増加」を目標とする。製菓市場停滞の中、売上を更に伸ばすことに大きな意味がある。少しでもグミの売上高がUPし、明治製菓に貢献したのならば、 $+\alpha$ としてのグミの役目を果たしたと考えるので、あえて具体的な数字を示さなかった。

6-2. グミを選んだ理由

グミを選んだ理由は二つある。一つ目は「グミ市場が成長傾向にある」ということである。図9から分かるように、グミの市場規模は拡大傾向にある。このグラフよりグミに対するニーズが高まりつつあると言える。成長途中の市場に介入することは安直だが、すぐに効果が出ると予想されるので、すべきことであろう。二つ目は「明治製菓のグミ市場でのシェアが第一位」ということである。図10より、明治製菓は二位の味覚糖を大きく離していることが分かる。シェア第一位を誇る明治製菓には、確かな新商品開発、生産技術があるので、新しい政策に取り組みやすい。また、チョコレートと比べて、グミ業界では明治製菓の勢力がより強いので、その地位が脅かされる危険性はより少ない。

図9 グミの市場規模推移(億円)

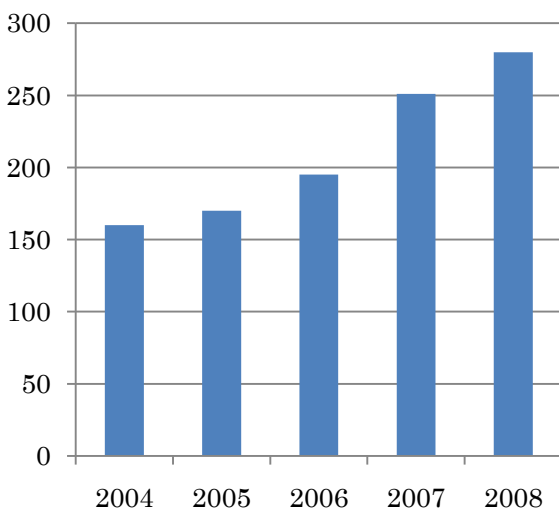
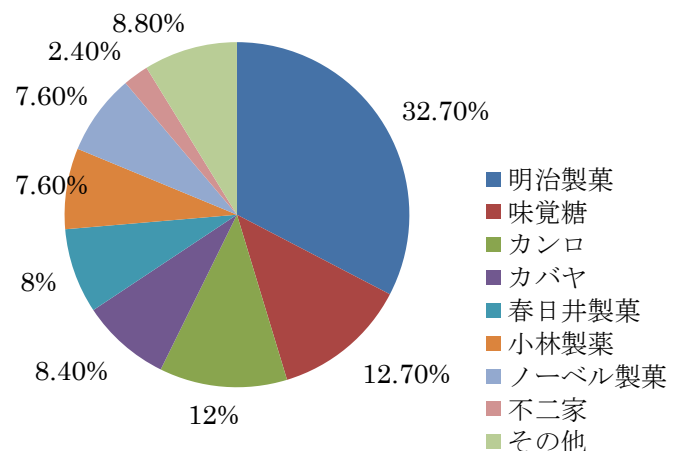


図10 グミのマーケットシェア(2007年)



7. 政策提言

果汁グミハードタイプの開発、販売 を提言する。



→ **HARD TYPE !!**

7-1. 政策提言に至る過程

前述の政策を提言するにあたって、二つのことを行った。それは①明治製菓のグミの現状分析、②グミの顧客分析である。まず、①のためにポジショニングマップを作成した。どのタイプのグミも販売されていることが分かるが、果汁系かつハードタイプのグミが少ない。明治製菓のグミは果汁グミ、ぷぷるん、ポイフルであるが、果汁系かつソフトタイプのグミに偏ってしまっている。このことから、「他タイプのグミが必要なのか」という疑問が生まれた。その疑問を解決するために、②の段階に入った。顧客分析をするため、わが班はアンケート調査を行った。アンケート調査は班員が街頭などの適当な場所で行い、幅広い年齢層から調査するように心がけた。また、「男性にグミに対するニーズがあるのか」という疑問が部会で挙がったので、男性を少し多めにして調査を行った。200人ほどから回答を得ることができた。その結果、ハードタイプ、果汁系のグミに高いニーズがあることが分かり、「果汁グミハードタイプ」がふさわしい商品であることが導かれた。更に、月に1回以上グミを食べる人の中で10～20代の人割合が約8割ということも分かったので、ターゲットを10～20代の男女に決定した。また、図6よりブランド力が大切であることが読み取れる上に、既に生産ラインが整っていて余計なコストがかからないので、既存商品の「果汁グミ」を利用することにした。



図11 好みの固さ

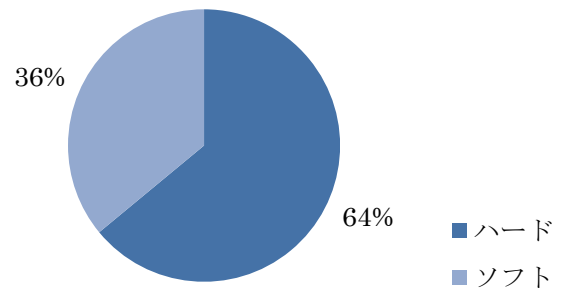


図12 好みの味

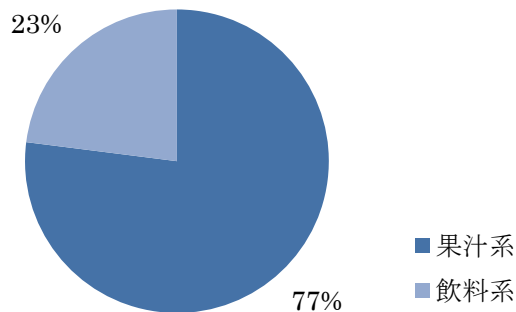
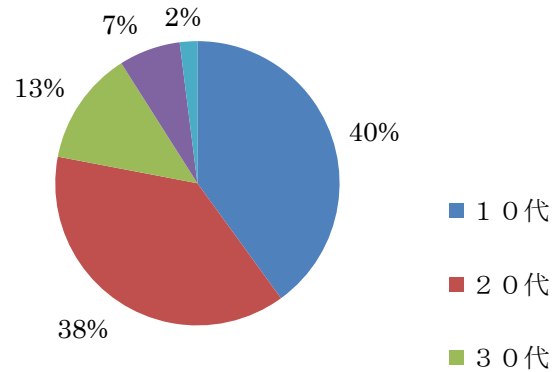


図13 グミを月1回以上食べる人の年齢層



7-2. マーケティングミックス

① Product

味は果汁系にする。季節限定の味を取り入れ、味の種類を豊富にして、長期間売れる商品を目指す。人気のある味を知るために顧客参加型のキャンペーンを行う(詳細は後述)。固さはハードにし、階層構造ではなく、従来の果汁グミと同じくシンプルな構造にする。これは、果汁グミのブランドを汚さないためである。図14から分かるように、果汁グミを食べた事がある人が一番多いので、果汁グミにはブランド力があると考えられる。内容量は従来の果汁グミと同じにする。わが班のアンケート結果より、約80%の人がこれを支持しているのが分かった。視覚から果汁グミの果汁の多さを訴えるために、形は果実の形にする。パッケージは果汁グミのブランドを考慮して、元来の物を踏襲し、「ハードタイプ」であることを強調した物にする。

また、果汁系かつハードタイプのグミ市場は高いニーズがあるにもかかわらず、ノーベルの「サワーズ」しか参入していないので、本商品にもチャンスがある。参入した所で、勝機はあるのか、という考えがある。しかし、果汁グミを最もよく食べるという人が多く(図15)、ソフトタイプであるのに、ニーズが高い果汁グミに固さも加われば怖いものなし、ということが分かったので、勝機はあると言える。

図14 食べたことのあるグミ

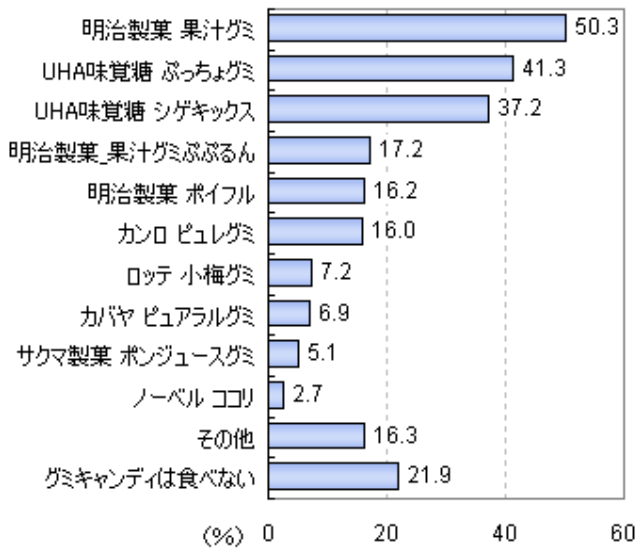
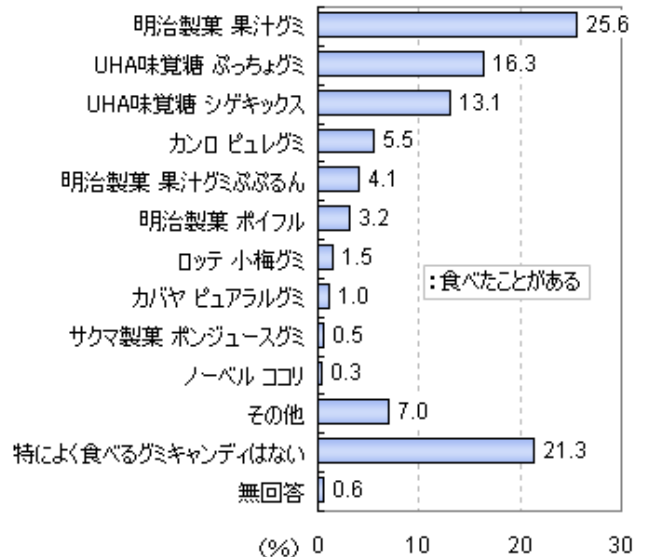


図15 最もよく食べるグミ



② Price

多くのグミの値段が100円程になっているため、本商品も100円に設定する。ターゲットである10～20代の男女の購買力を考えれば、妥当な設定である。

③ Place

従来の果汁グミと同じコンビニ、スーパーマーケット、ドラッグストアで販売する。店頭でよく見かけることも購買決定に関わる(図6)ので、レジ付近に本商品を置くのがベストであるが、それは小売店に対する営業次第であるから、宣伝費を最小限にして、営業事業へ回すことで対処する。

④ Promotion

まず、前提として、明治→チョコレートという企業ブランドを汚さないために必要最低限の宣伝に留めるとする。現状ではグミのCMはほとんど放送しておらず、宣伝をあまり大々的に行っていないので、その方針を踏襲し、店頭でいかに顧客の目を引き付けるか、という所で勝負する。また、ターゲットをより明確にするため、「果汁グミを知っている人」・・・A、「知らない人」・・・Bに分ける。

④ー1. インターネット広告

ターゲットが10～20代の男女なので、その世代の者が多く利用するインターネットに絞って広告展開をする。具体的には、Yahoo!や Google、mixi などの利用者数が多いサイトに広告を載せる。ネット広告はCMよりも安上がりなので、コスト減少にもなると考えられる。これは主にBをターゲットにした戦略である。

④ー2. 顧客参加型キャンペーン ～メガてん！！グミ～

顧客の求める味を知るために、顧客参加型のキャンペーンを行う。これは、こちらで季節限定の味をいくつか提示し、その中から一番好きな味を投票してもらう、という戦略である。一年間に、春、夏、秋、冬の四回行う。長期間のキャンペーンによって、長い間、顧客に興味を持たせることが目的である。一番人気の味に投票した者の中から抽選で、巨大な果汁グミをプレゼントするという方式で行う。また、キャンペーン名の「メガてん」とは「目が点」の「目が」と巨大を表す「メガ」をかけた物であり、パッケージにこれらの旨や「季節限定」の文字を載せることで、顧客の衝動買いを促す。そして投票にQRコードを利用することで、投票にかかる無駄な手間を省き、更なるキャンペーン参加者増加を図る。パッケージが顧客の購買欲を促すことは図6から読み取れる。この政策は主にAをターゲットにするがBに対しても効果は期待できる。

8. おわりに

明治製菓の売上を増加するために、「果汁グミハードタイプ」の開発、販売を行うことがこの論文の幹となる。また、チョコレート製品を中止とした政策を続け、グミを+αの要因として扱うことが忘れてはならない点である。既存商品の改良による低コスト政策は消極的だと感じられるが、実現可能性面、問題点の克服から考えると妥当な政策である。製菓業界全体停滞の中、結果を残せると確信を持ってわが班はこの政策を積極的アプローチとして提言する。

9. 参考資料

～出典～

- 図1 <http://www.zenkaren.net/seisan/seisangaku.html> 全日本菓子工業組合
図2 <http://www.gyoukaimap.com/shokuryouhin/kasi/kasi200903.html> 業界マップ
図3 <http://www.shares.ne.jp/2202/finance> 財務分析サイト シェアーズ
図4 <http://www.fgn.jp/mpac/> Mpac 食品マーケティング便覧
図5 図6 図7 http://myel.myvoice.jp/products/detail.php?product_id=12908
マイボイス お菓子に関するアンケート
図8 <http://www.fgn.jp/mpac/> Mpac 食品マーケティング便覧
図9 <http://bizplus.nikkei.co.jp/genre/eigyoren/sai/ss.cfm?i=20080318e6001e6&p=2>
営業連載企画 BizPlus
図10 <http://www.fgn.jp/mpac/> Mpac 食品マーケティング便覧
図11 図12 図13 自主調査
図14 図15 <http://www.myvoice.co.jp/biz/surveys/10608/index.html>
マイボイス ゴミに関するアンケート

～資料～

- <http://www.meiji.co.jp/> 明治製菓ホームページ
<http://www.lotte.co.jp/> ロッテホームページ
<http://www.glico.co.jp/> 江崎グリコホームページ
<http://www.morinaga.co.jp/> 森永製菓ホームページ
<http://mognavi.jp/> ロコミサイト もぐナビ
http://repose.jp/home/report/summary.php?re_id=2171&ca_id=2 衝動買いに関する調査
<http://allabout.co.jp/gm/gc/20876/> プロモーション戦略についての考察

～参考文献～

- 日経産業新聞『日経 市場占有率 2010年度版』日本経済新聞出版社 2009年
山崎秀夫 兼元謙任『ネット広告がテレビCMを超える日』マイコミ新書 2007年
石井淳蔵『マーケティングを学ぶ』ちくま新書 2010年