

# 森永製菓

～チョコを制する者は製菓を制する～

2010/06/28

経済新人会マーケティング研究部5班

## 班員紹介

班員： 井形祐太郎 浦崎健人 大久保賢 佐々木健 山本孔明

ファシリテーター： 魚谷祥 正脇未奈美 吉池絵美

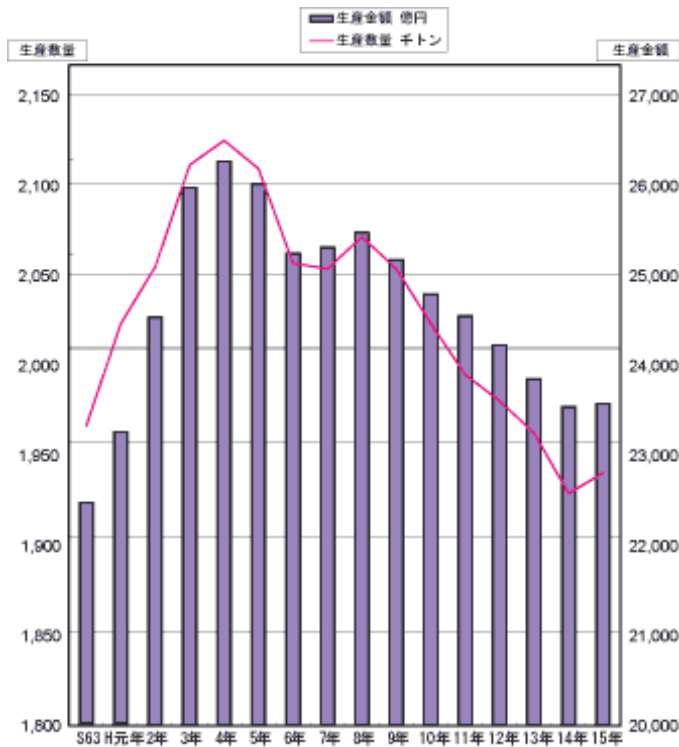
# もくじ

1. はじめに.....	3
2. 企業説明.....	4
3. 他社分析.....	7
4. 顧客分析.....	9
5. 問題提起.....	17
6. チョコレート市場分析.....	23
7. 政策提言.....	27
8. 参考文献.....	33
9. 最後に.....	33

## 1.はじめに

**新** 飲論文五班は森永製菓を担当し、森永製菓の問題点およびその解決策として政策提言を考えた。下のグラフは菓子の生産数量・金額の推移を年ごとに示したもので製菓業界の動向を表しているといえる。グラフを見ると平成4年がピークで生産数量・金額はだんだん減少していることがわかり、市場規模は縮小していると言える。原因としては「**少子高齢化**」や「**不景気による消費不振**」が考えられる。なんの対策もしなければ森永製菓の売上が落ちていくのは必至である。

### 資料①



(ソース:[http://sugar.alic.go.jp/japan/view/jv\\_0412a.htm#3](http://sugar.alic.go.jp/japan/view/jv_0412a.htm#3))

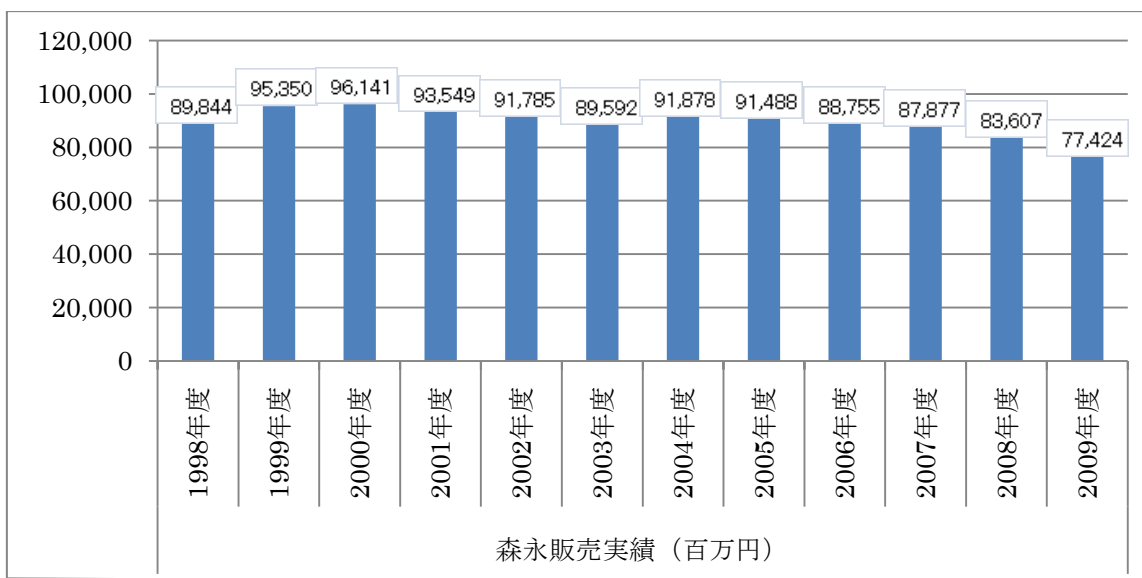
独立行政法人農畜産業振興機構ホームページ

## 2. 自社分析

### (1) 自社の概要

**森** 永製菓株式会社は1912年に株式会社森永商店(1899年設立の森永西洋菓子製造所が前身、1910年に株式会社組織に改める)の社名が変更され、現在に至る。事業は菓子部門、食品部門、冷菓部門、健康部門に分けられる。健康部門とは、米ウイダー社との提携によるウイダーブランドを中心とした事業と、「天使の健康」シリーズの通販事業のことである。なお、以後断りのない限り、森永製菓株式会社菓子部門のことを森永とする。森永はビスケットを主力とし、チョコレート、キャラメル、キャンディ、半生ケーキ、スナックなどを販売している。2009年度の森永の売上は菓子業界4位。原材料費の低減や生産効率の向上といった生産部門のローコストオペレーション、並びに主力ブランドに絞った積極的な営業活動による店頭展開などのマーケティングコストの効果的な投入により、営業利益は増加傾向にある。しかし、2007年度以降売上高は減少している。さらに、森永販売実績は1998年から2000年までは順調に伸びていたが、その後微減し、2004年に持ち直したものの、減少傾向にある。(図1)これは主力ブランドである「森永ビスケット」、「チョコボール」、「小枝」、「ハイチュウ」、「ダース」、「ミルクキャラメル」の業績による影響が強い。

### 資料② 森永販売実績推移(森永製菓 HP IR 情報より作成)



## (2) 自社商品

以下に森永の主な商品とその業界の推移を概観する。

### チョコレート類



上にあげた商品は森永が発売しているチョコレートの一部である。左から順に「ダース」「小枝」「チョコボール」「ベイク」「カレ・ド・ショコラ」である。初めの三つはロングセラー商品なので知名度が高く、味のバリエーションもかなり多い。最近の売れ行きを見ていくと、「ダース」「小枝」「チョコボール」は売上が不調な年が多く、「カレ・ド・ショコラ」は好調な年が多い。チョコレート全体としてやや不調な傾向があるようだ。これは森永製菓の販売実績に大きな影響を与えていると思われる。

### ビスケット類



ビスケットの売れ行きは全体として好調か堅調な年が多い。「ビスケットは森永」というキャッチフレーズが有名なだけあり、販売は順調である。

## スナック類



スナック類の主力商品として「おっとと」がある。以前、「おっとと」を小分けにして短冊型の袋のパッケージで販売したところ好評で、売れ行きも好調だったが、2009年には売れ行きが鈍ってしまった

## キャラメル類



「ミルクキャラメル」は1913年からこの商品名で発売されており、歴史のある商品である。その人気はまだまだ健在で、ここ二、三年は好調である。

## キャンデー類



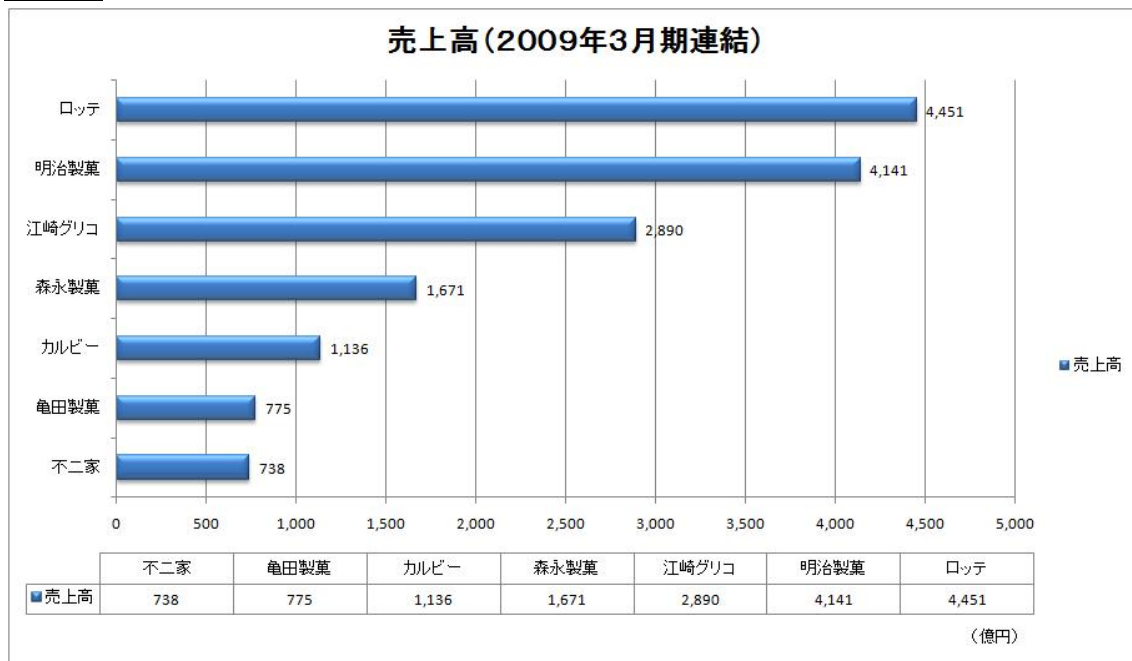
©

森永製菓では「ハイチュウ」の海外展開を積極的にすすめており、台湾・上海の二つの製造拠点を中心に製造・販売のグローバル化を図っている。また、近年の国内での「ハイチュウ」の売上は全体的に堅調である。

### 3.他社分析

**森** 永製菓と菓子業界で競合する他社として、ロッテ、明治製菓、江崎グリコを考え、それぞれ順に分析していく。まず個別の企業分析に入る前に、製菓業界全体の売上を確認してみる。

#### 資料③



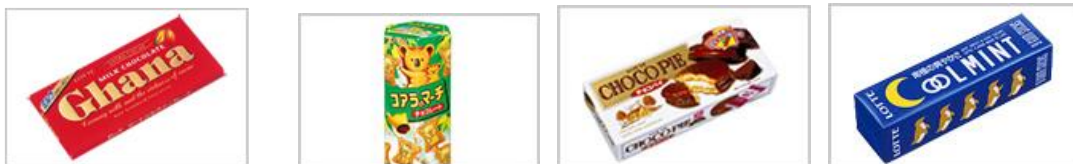
最新「日本の業界研究・業界地図・業界動向」より抜粋

<http://www.gyokaimap.com/shokuryouhin/kasi/kasi200903.html>

上のグラフからわかる通り、「ロッテ」と「明治製菓」の売上高は拮抗しているものの「ロッテ」がややリードしている形である。その2社を追う形で「江崎グリコ」と「森永製菓」が続く。では、次に各競合他社について見ていこう。

### (1) ロッテ

ロッテの全グループで生産される菓子は 200 種類以上にのぼり、70 カ国を超える国々で販売を行っていて、グローバルネットワークを持つ国際企業である。チューインガムシェアは国内一位を誇る。ロッテの強みとしては中高年向けの商品開発が進んでいること、CM やプロ野球などで広告力が強いことなどがあげられる。逆に弱みはガム以外はロングセラー商品に頼っていることなどである。



### (2) 明治製菓

明治製菓は 1916 年創業の老舗である。成熟した菓子市場の中で「ミルクチョコレート」などの主力ブランドについては、トップブランドを目指して既存商品の強化に取り組んでいる。利益は年度により様々であるが、業績をみると、売上高は年々増加している。また、明治製菓の強みはやはりそのブランド力と業界一位のチョコレートであろう。逆に弱みはスナック類の少なさが挙げられる。



### (3) 江崎グリコ

売上高は年々増加しており、その要因としてはオフィスグリコの普及、健康やダイエットを意識した新商品の開発などが考えられる。また CM 活動も巧みに行っており、有名人をうまく起用するなどして顧客の心をしっかりとつかんでいる。グリコの強みとしては他企業よりも食べやすさや便利さといったお手頃感を重視していることがあげられる。弱みはガム系やキャンディー系が少ないことなどが考えられる。

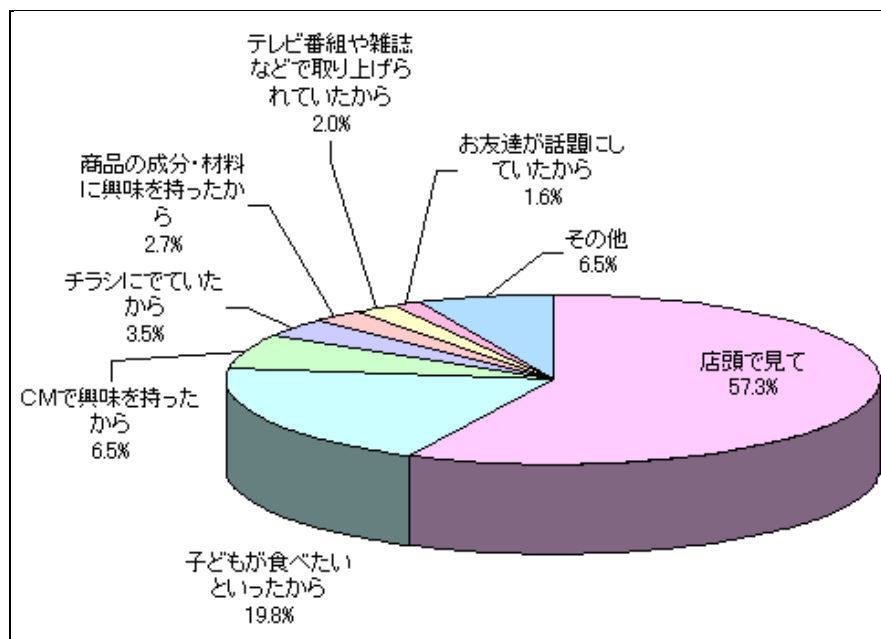


## 4. 顧客分析

以下では顧客分析を行うことで、森永が置かれている状況を把握する。そして、消費者のニーズなどを確認することで有効な政策提言を行うための基礎を築く。

### 購入するお菓子を決める要因

#### 資料④



引用元(<http://www.c-mam.co.jp/shufu-labo/research/data/data20.html>)

資料④は、最近買ったお菓子について、それにしようと思ったきっかけをアンケートした結果である。お菓子購入決定のきっかけは、「店頭で見て」(57%)が5割台と半数以上を占め、買い物ついでに店頭を見て、興味を持ったお菓子に手を伸ばしてみる…といった気軽なもののようなものである。パッケージの色やデザインが重要なのではないだろうか。

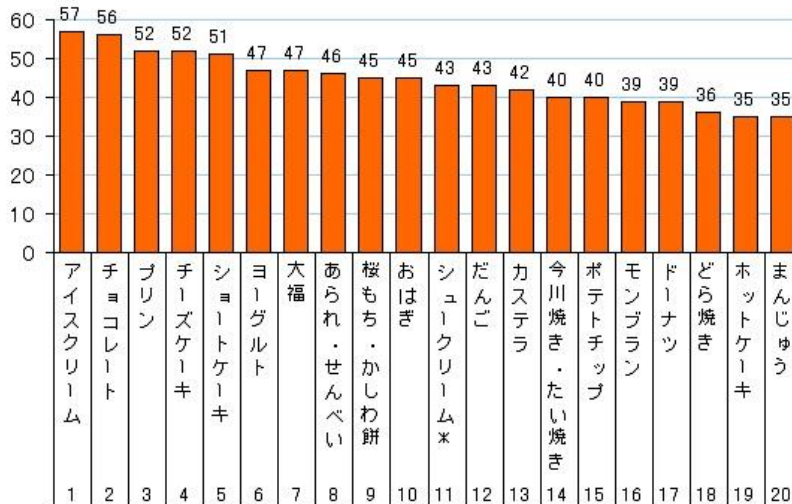
## 顧客が好きな菓子

資料⑤はNHKの放送文化研究所が2007年に全国300地点、16歳以上の国民3,600人を対象に今の日本人が好きだと感じているものの調査を行ったアンケート(有効回答率66.5%)である。

(ソース:<http://www2.ttcn.ne.jp/~honkawa/0335.html>)

### 資料⑤

日本人の好きなお菓子・デザート・ランキング(2007年) 複数回答結果 単位:%



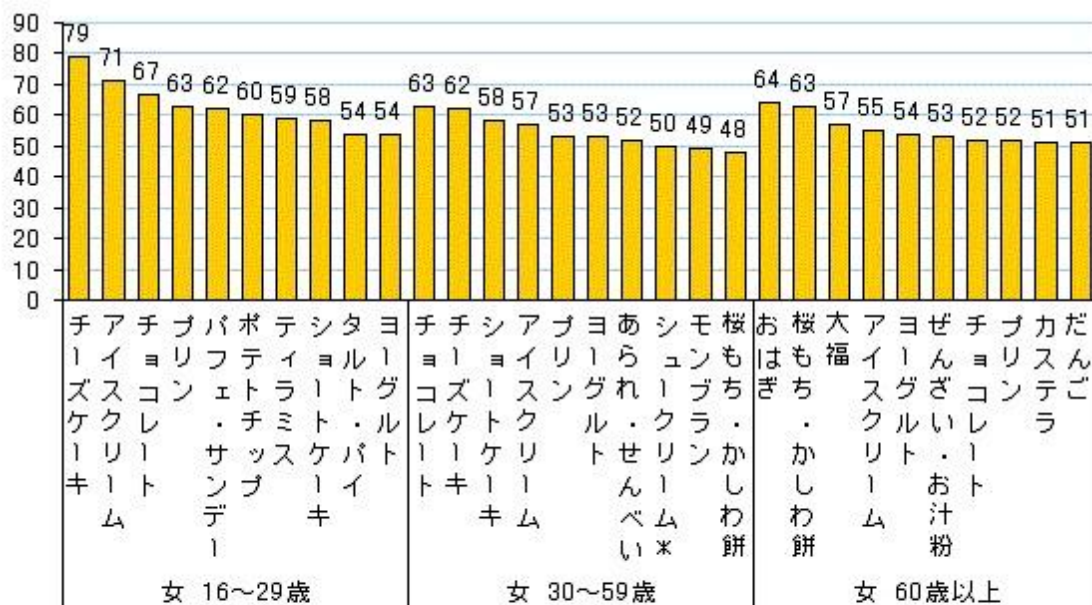
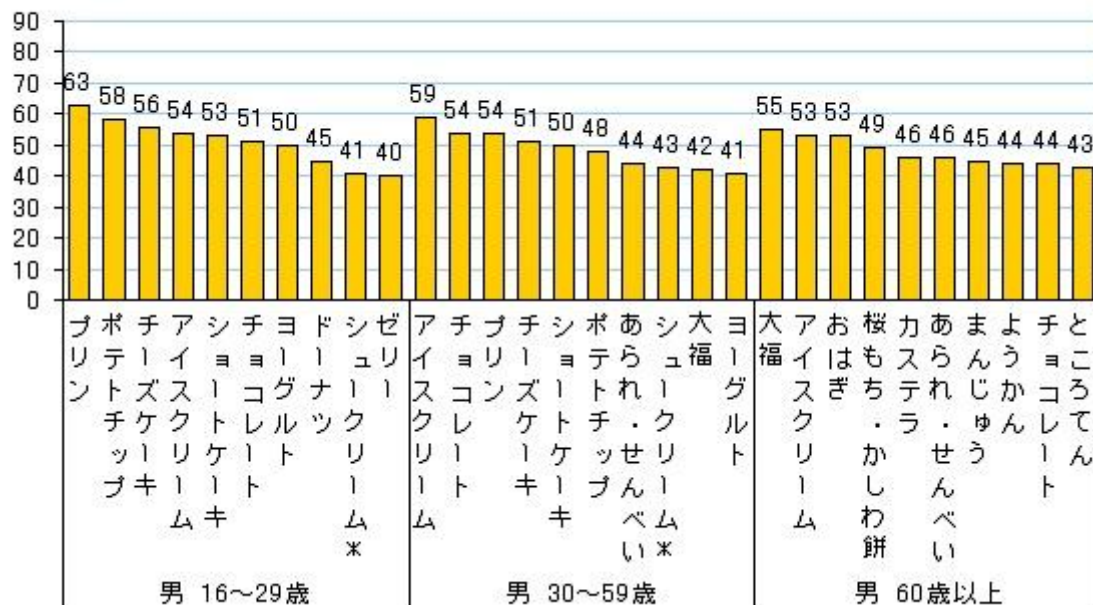
・資料⑤でトップには甘いお菓子 coming いることに注目したい。

甘いものはストレスや疲れを和らげ、精神的なリラックスを与える。

時間に追われゆったりと生活することができない現代人は甘いお菓子がニーズとして求めているのではないだろうか。

資料⑥

(男女年齢別ベスト10)



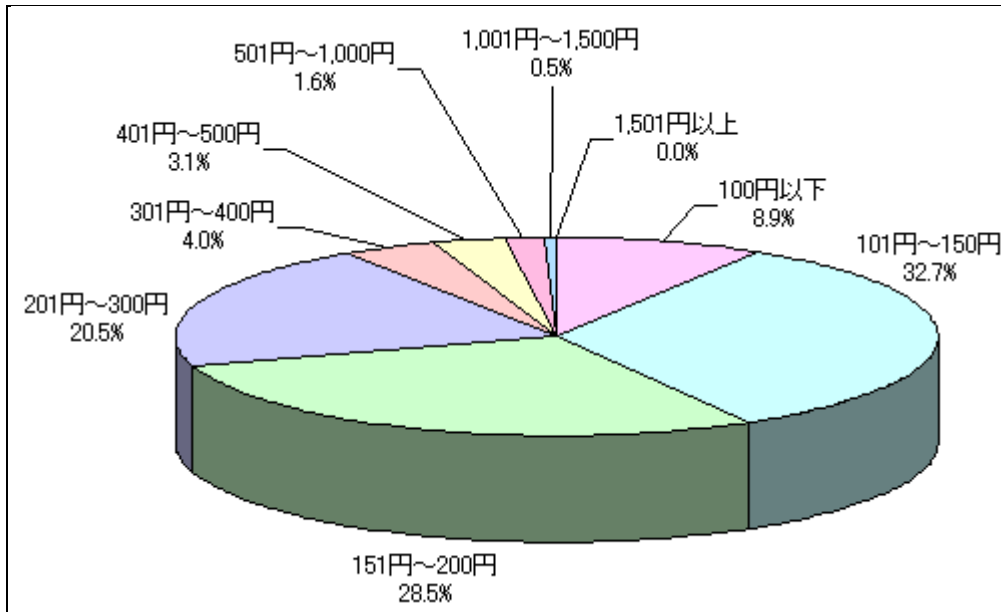
\*エクレーア・シュークリーム

(資料)NHK放送文化研究所世論調査部「日本人の好きなもの」2008年

・資料⑥では年齢によってお菓子の嗜好にばらつきがあるが、**チョコレートが30~59歳の年齢層で人気であることが顕著にわかる。**

## 価格の目安

資料⑦



引用元(<http://www.c-mam.co.jp/shufu-labo/research/data/data20.html>)

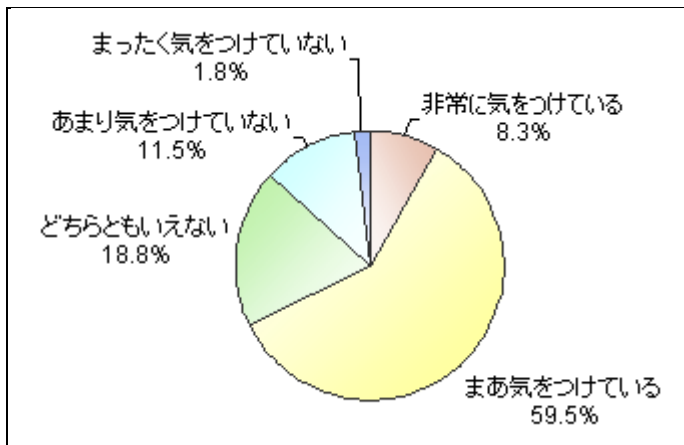
資料⑦は、あなたがお菓子を買うときは、1つのお菓子につき、いくらくらいまでのものを買いますか？というアンケートをした結果である。

お菓子を買う時の1個あたりの値段は、「101円～150円」(33%)が3割強で最も多く、次いで、「151円～200円」(29%)、「201円～300円」(21%)となっており、「100円以下」(9%)まであわせると、**9割の方が300円以下**としている。

**お菓子の購入はかなり日常化しており、日常的に気軽に手を出せる金額の上限としては、高くても300円までと見られている。**

## 顧客の健康関心度

### 資料⑧



(ソース:<http://www.myvoice.co.jp/biz/surveys/11810/index.html> マイボイス)

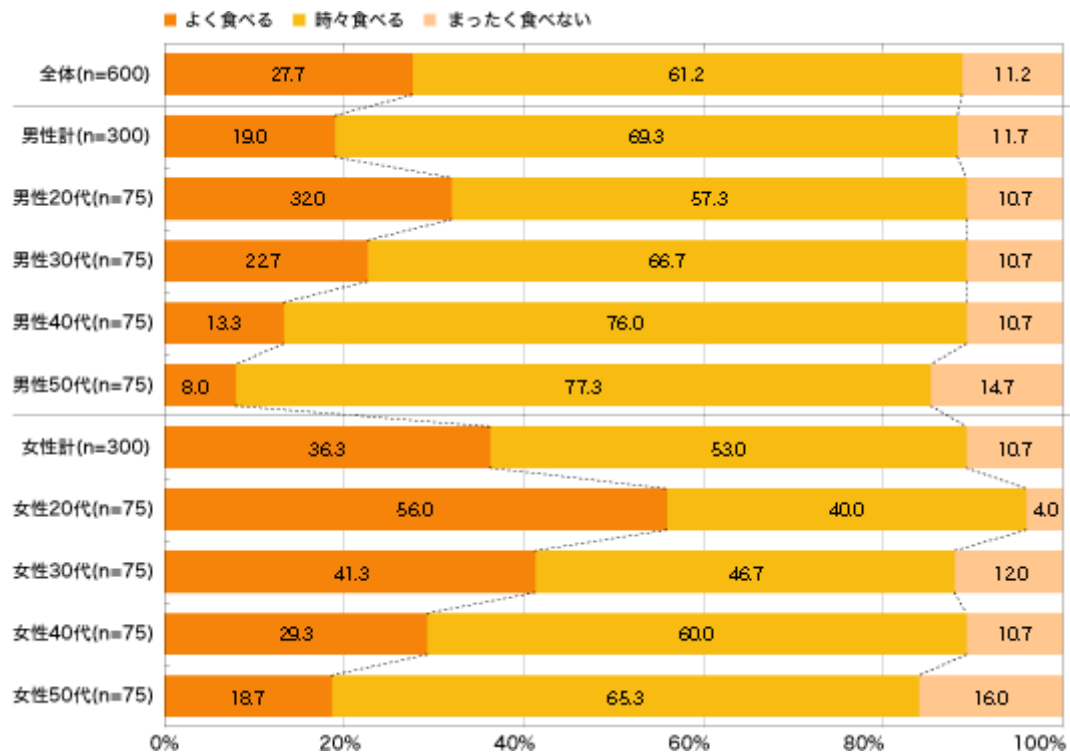
資料⑧はあなたご自身の健康についてどの程度気を付けていますか？というアンケートの結果である。気を付けている人の割合は7割近くにのぼり、消費者に健康志向があることが言える。

少子高齢化の進展もあり、国内菓子需要の大幅な伸びは期待できない。しかし、そのなかで需要をつかむには安心・安全・健康の消費者のニーズをとらえた商品開発が必要である。

## オフィスでの菓子の需要

### ☆職場でお菓子を食べていることがありますか？(1つだけ選択)

#### 資料⑨

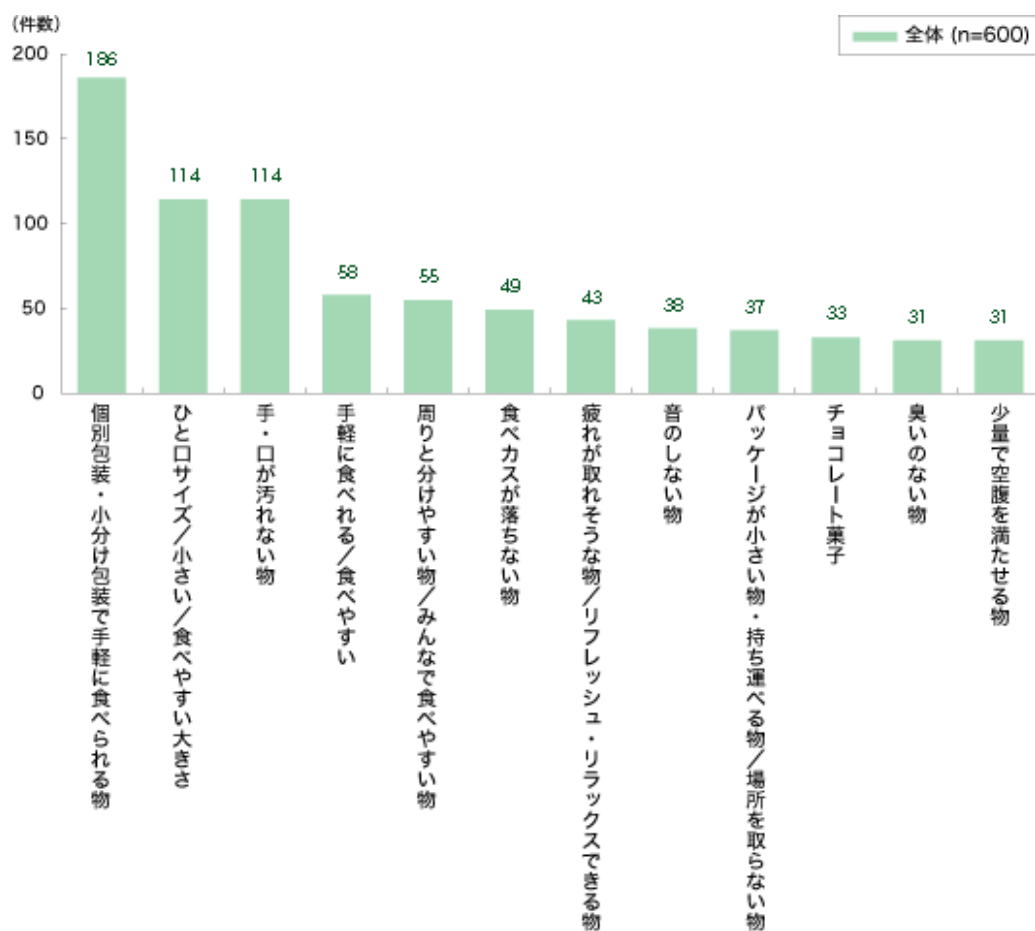


「ときどき食べる」(61.2%)がもっとも高く、「よく食べる」(27.7%)と合わせると、約 9 割の人が職場でお菓子を食べていることがあることが分かる。

引用元：<http://www.dentsu.co.jp/trendbox/topics/2007/070330.html>

## ☆職場に向いているお菓子、あったらよいお菓子

### 資料⑩

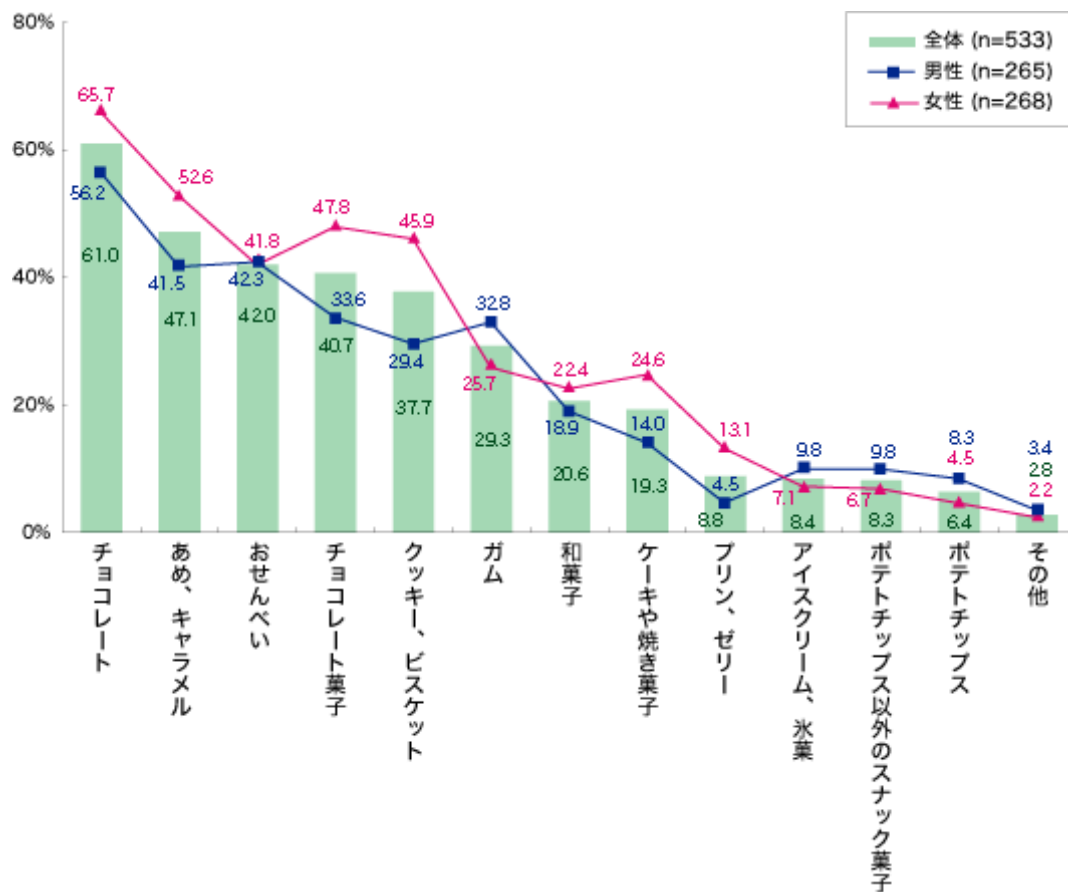


資料⑩からわかるように、残業時や短い休憩などの時に手軽に食べられるお菓子が需要されているようだ。

引用元：<http://www.dentsu.co.jp/trendbox/topics/2007/070330.html>

## ☆職場でよく食べるお菓子は？

資料①



1位、2位にはやはり甘いお菓子がきており、1位はチョコレートとなっている。先に書いたように甘いものはストレスや疲れを和らげ、精神的なリラックスを与えるのでオフィスの需要も大きいようだ。

引用元：<http://www.dentsu.co.jp/trendbox/topics/2007/070330.html>

## 5.問題提起

**企**業説明でも述べたと通り、確かに森永製菓は2008年度から2009年度にかけて純利益を伸ばしている。しかし、これは原材料価格が落ち着いたことや森永製菓のコスト削減政策が功を奏したにすぎない。

実際、森永製菓のお菓子の販売実績を見ていくと2004年度から2009年度にかけて年々販売量は減少している。(4ページの資料②を参照)

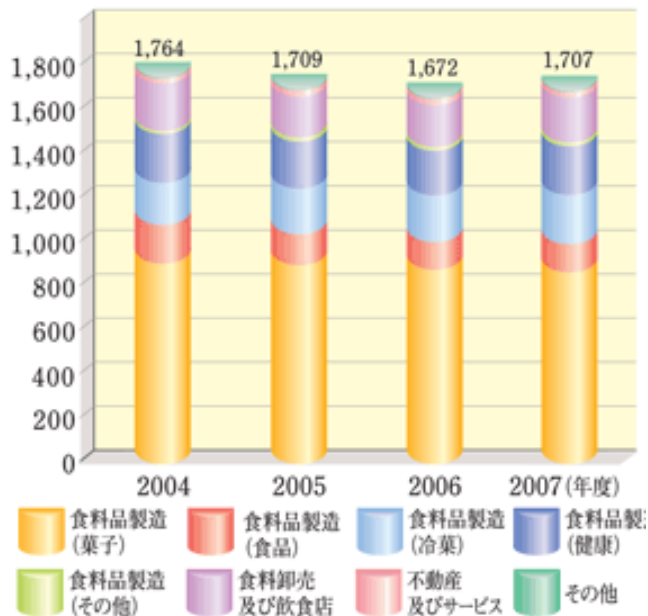
### (1) 森永製菓が力を入れている市場

まず、お菓子の販売実績がどれだけ森永製菓の売上に影響を与えているのか見ていきたい。森永製菓は製菓業界大手なのだから製菓業が本業なのは明白であるが一応確認してみることとする。

#### 資料②

セグメント別販売実績

(単位：億円)



IR 情報より引用

URL ([http://www.morinaga.co.jp/company/ir\\_zaimu/html](http://www.morinaga.co.jp/company/ir_zaimu/html))

資料⑫から分かる通り食料品製造(菓子)はどの年でも森永製菓の販売実績の約半分を占めていることがわかる。また、森永製菓の公式ホームページでは森永製菓が発売しているお菓子の商品を紹介している。そこで紹介されている商品のうちわけが資料⑬にまとめてある。

**資料⑬**

ホームページで紹介されている商品の種類数		
チョコレート製品	65種類	DARS、チョコボール、小枝など
ビスケット製品	38種類	MARIE、パクンチョコ、エンゼルパイなど
スナック製品	10種類	おっとっと、ポテロングなど
キャラメル製品	18種類	ミルクキャラメル、ハイソフトなど
キャンデー類	31種類	ハイチュウ、チュッパチャスなど

森永製菓公式ホームページ 商品一覧より

<http://www.morinaga.co.jp/catalog/index.php>

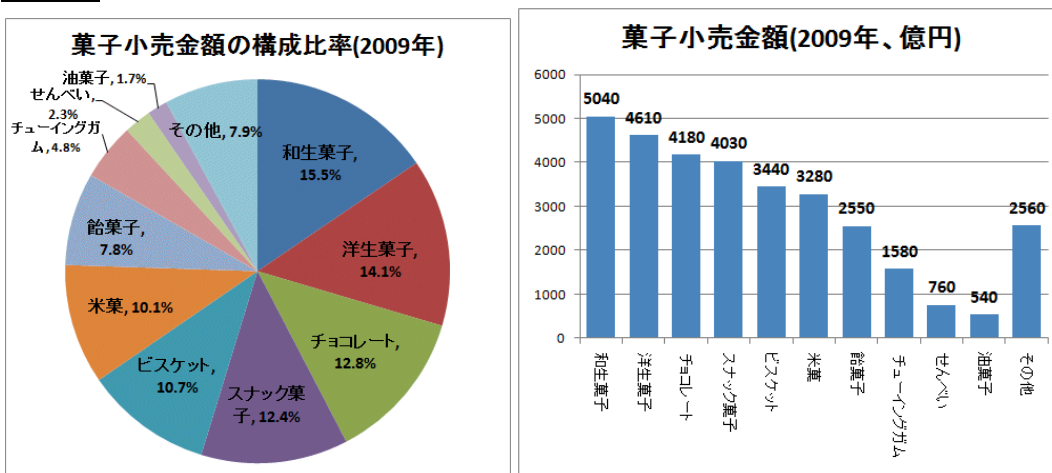
確かにホームページで紹介されている商品がすべての製品というわけではないが、森永製菓がチョコレート製品に力を注いでいることが顕著に表れていると言ってよいだろう。

森永製菓の売上に製菓が大きな割合を占め、製菓のなかでもチョコレート製品に力を入れていることから、森永製菓にとってチョコレート市場がいかに重要なものかが明らかになった。

## (2) 客観的に見て重要な市場

次に客観的に見て、森永製菓にとって魅力的な市場を探っていく。資料⑭の円グラフと棒グラフは「菓子の小売金額の構成」である。これは全日本菓子協会が定期的に公開しているお菓子業界の動向データだ。

### 資料⑭



(<http://www.garbagenews.net/archives/1345358.html>)

上の円グラフを見てみよう。これはお菓子全体の小売金額に占める各菓子ジャンルの小売金額の割合を示している。つまり、各菓子ジャンルの市場規模を示していると言ってよいだろう。また、市場規模の実際の金額は左の棒グラフを参照して以下は主要菓子ジャンルの考察である。

### ☆洋生菓子、和生菓子について

生菓子とは、主に水分を多く含み日持ちのしない製品を言う。上の菓子小売金額の構成比をみると、和生菓子や洋生菓子がトップに来ているが、おそらく製品一つ当たりの単価が高いため上位に来ていると考えられる。しかし、消費者のニーズとして「気軽に食べられること」や「持ち運びが可能なこと」等に注目していくのなら、これらの菓子ジャンルには企業として手を伸ばしづらい。

### ☆スナック菓子について

この業界シェアは、一位カルビー・二位湖池屋・三位明治製菓・四位ヤマザキナビスコとなっている。業界地図によると森永のシェアはその他となっているので、森永製菓の地盤はこの業界にはあまりない。よって、参入していくにはリスクがありすぎる上に技術的な問題もある。

### ☆米菓について

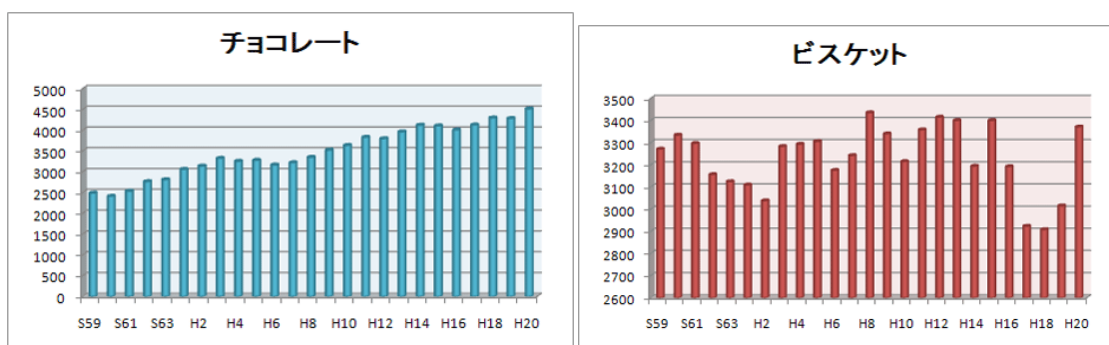
この業界についても「スナック菓子」と同じことが言えるので、今回説明は割愛させていただきます。

小売金額の構成比率で 10%を超える大きな市場としてまだ考察していないものは「ビスケット市場」と「チョコレート市場」である。以下では、両者を比較していきたい。

### ☆チョコレート市場とビスケット市場について

以下は平成 20 年家計調査のデータ（品目分類）を用いて、種類別で数年にわたりお菓子の平均購入額の関係性をグラフ化したものである。これらは、ほぼ消費とみることができる。

#### 資料⑮



お菓子なんでも情報館 お菓子の生産や消費

<http://www.zenkaren.net/seisan/hinmoku-nenbetu.html#Anchor-49714>

資料⑮は一家計あたりの平均の各菓子の購入額で、チョコレートは安定して購入されていてグラフは右肩上がりであるが、ビスケットは年によってばらつきがあるのがわかる。「チョコレートは明治」、「ビスケットは森永」などの宣伝文句は有名であるが、森永製菓はビスケットの売上に全体の売上に依存しては不安がのこる。要するに、森永製菓にとってチョコレート市場はより魅力的な市場であることがわかる。

### (3) チョコレート市場の今後の発展性について

近年、ダークチョコレートなどに含まれているポリフェノールの効果が注目を集めている。ポリフェノール効果とは、カカオなどに含まれるポリフェノールを摂取することで血行を良くする効果や、動脈硬化を防ぐ効果が得られるというもので、がん予防にも効果が期待できると言われている。

これは消費者の健康志向と一致している。

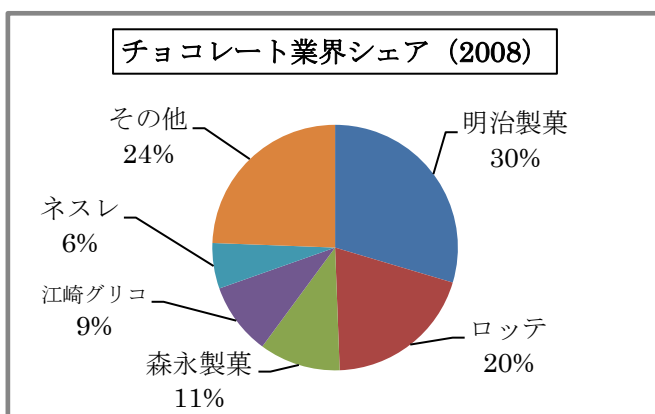
また顧客分析の資料⑪で分かるようにチョコレートは根強い人気があるだけでなく、バレンタイン商戦などのイベントがある。以上より、チョコレートは今後も安定した需要が見込めると考える。

### (4) チョコレート市場に注目

チョコレート市場における各企業のシェアを見ていこう。

以下は 2008 年におけるチョコレート市場のシェアを表にまとめたものである。

#### 資料⑯



資料⑩円グラフを見れば分かる通り、森永製菓はチョコレート市場のシェアにおいて明治製菓の約1/3、ロッテの約1/2しかシェアをもっていないことがわかる。確かにチョコレート市場は製菓業界の中では巨大の市場で競合他社も多い。しかし、今まで考察してきた通りチョコレート市場は安定していて魅力的な市場である。そのチョコレート市場において思うようにシェアを獲得できていないのが森永製菓の売上不振の問題であると考える。

よって以下では

「森永製菓がいかにチョコレート市場でより多くのシェアを獲得していくか」

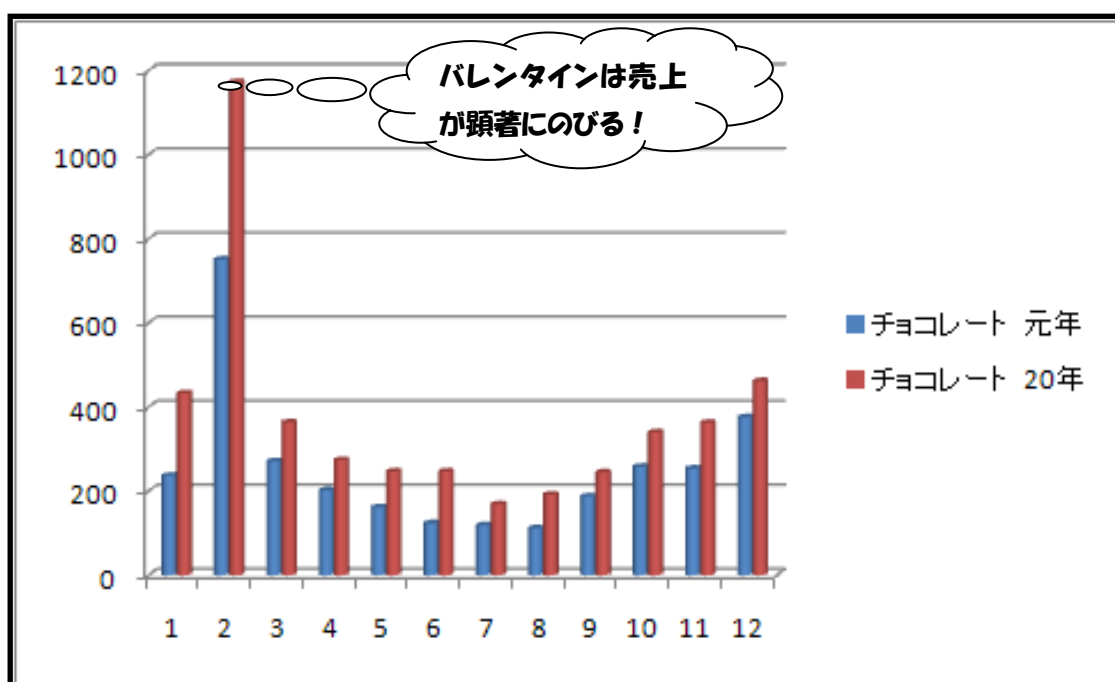
に焦点をあてて議論を進めていきたい。

## 6.チョコレート市場分析

**本**章では、前章でチョコレート市場に着目したので、改めてチョコレートに関する分析を行う。ここでの分析を踏まえて、次章より政策提言を行うこととする。

### (1) 月別売上

#### 資料⑰

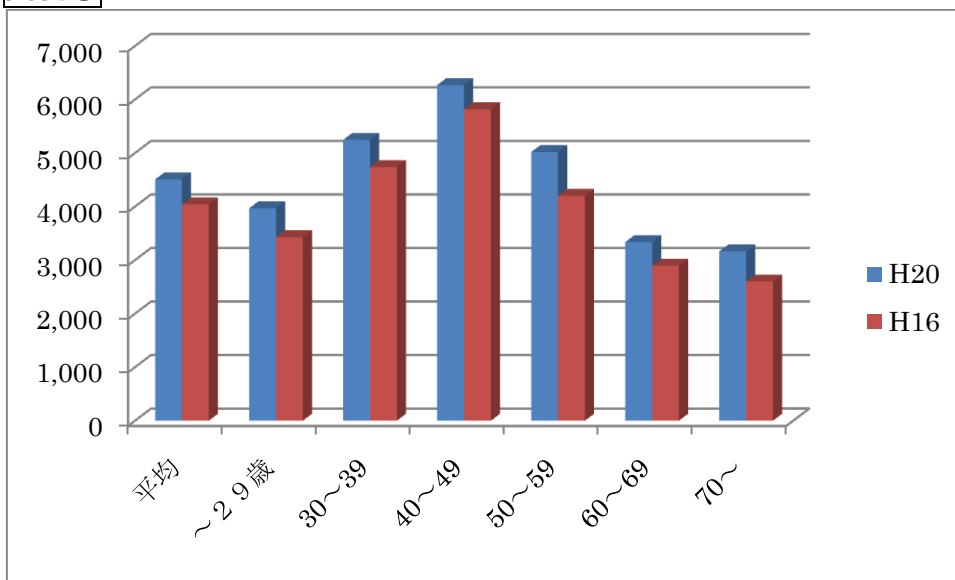


グラフ引用元(<http://www.zenkaren.net/seisan/>)

資料⑰は月別のチョコレートの売上を示したものである。左の青い棒グラフが平成元年の売上、右側の赤い棒グラフが平成20年の売上である。バレンタインデーのある2月がずば抜けて大きく、バレンタインに便乗し成功すれば売上に大きく貢献するだろう。また平成元年と比べて、各月ごと平成20年の方が売上は増加しており、チョコレートの需要も増加していると言える。

## (2) 年代別購入金額

資料⑱

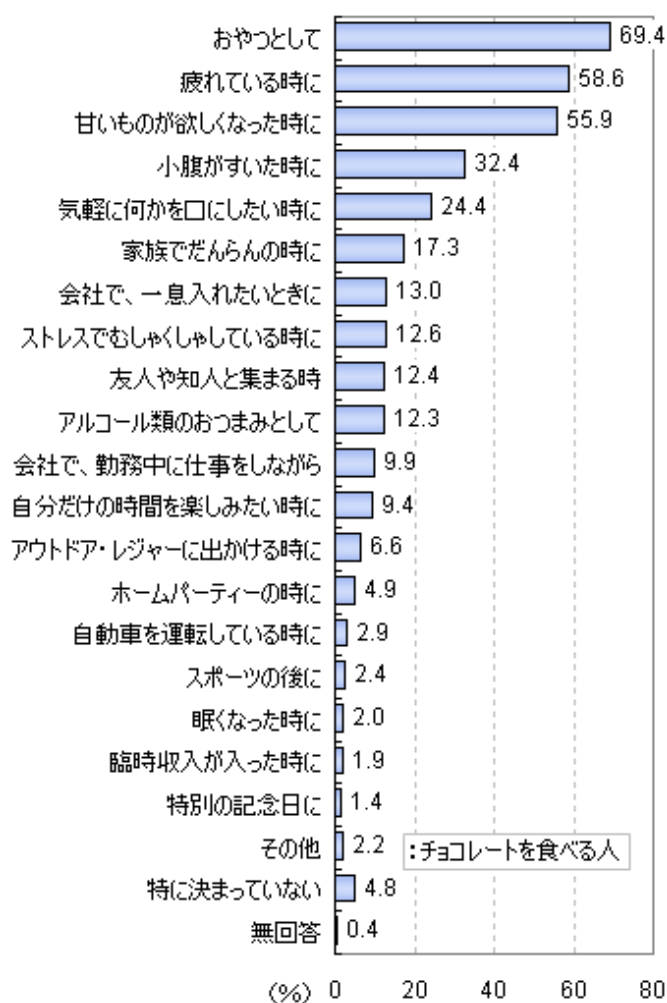


引用元(<http://www.zenkaren.net/seisan/nenreibetu.html>)

資料⑱は年代別チョコレート購入額を示したもので左側の棒グラフが平成 20 年度、右側の棒グラフが平成 16 年度のものである。30~50 代のオフィスで働く人たちはとくにチョコレートに対する出費が多く、また平成 16 年度と比べても消費金額は増加していることが分かる。

### (3) どんな時にチョコレートを食べるか

資料⑱



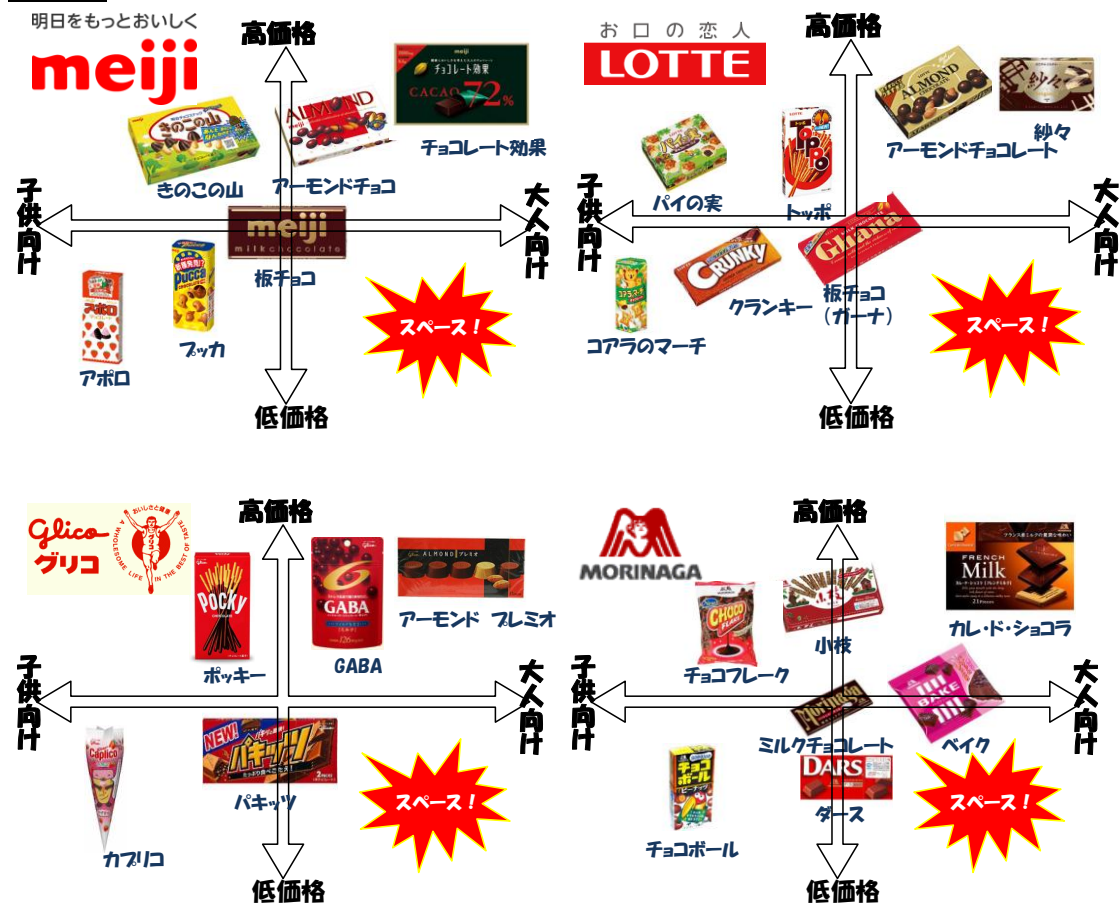
(マイボイスより引用)

資料⑱は「どんな時にチョコレート菓子を食えることが多いか？」をアンケートしたもので1位からやはりお菓子として食べられることが多いようだ。また、2, 3, 4, 5位の「疲れているときに」「甘いものが欲しくなったときに」「小腹がすいたときに」「気軽に何か口にしたい時に」の結果から、手軽に持ち運びが可能で、小分けにされたものが需要されていることがうかがえる。

(4) ポジショニング

縦軸に価格、横軸に大人向け、子供向けの度合いをとって考えた。四つの会社すべてで、大人向け高価格商品、子供向け低価格商品、子供向け高価格商品を扱っているが、大人向け低価格商品が不足していることが分かった。

資料⑳



## 7.政策提言

以上の分析を踏まえて二つの政策を提言したい。一つは「ベイク」について、もう一つは「カレド・シヨクラ」についてだ。まず具体的な政策提言に入る前にこれらの商品について特徴を確認しておきたい。

### ☆「ベイク」について

森永製菓が特許をとった「焼きチョコ製法」で作られた焼きチョコである。焼きチョコであるので手で溶けず、手を汚さず食べられるのが特徴だ。パッケージは袋状になっていて10粒入りの製品である。



### ☆「カレド・シヨクラ」について

一口サイズの板チョコを一枚ずつ包装したものをセットにして箱で販売している。もっともポピュラーなものは21枚入りで300円程度、市販のチョコレートの中では高級感のある製品だ。味はMilk、Bitter、Cacao70、White、Pralineの5種類あり、そのうちMilkとPralineに関しては8枚入りの商品が発売されている。



(1)「ベイク」が「ダース」大変身!?

① 着目理由

夏は暑くてチョコレートが溶けてしまう  
チョコレートの売上低下

テコ入れ急務

ベイクは「焼きチョコ製法」でつくられて  
いるので、夏でも溶けずピッタリ!

Strength

- ・「焼きチョコ製法」は森永製菓の特許⇒他社は簡単にマネできない。
- ・小型なので持ち運びに便利
- ・手が汚れない

Weakness

- ・知名度が低い
- ・パッケージが袋状なので、食べ残すのが難しい

ベイクで夏場のテコ入れを図る!

28 ページのフローチャートを見ていただければ、大体の流れはつかめると思う。  
夏にチョコレートの売上が落ちているのは 22 ページの資料⑰を参照してもらえれば明らかである。これは、夏場にはチョコは溶けやすいので持ち運びに不便ということが理由の一つに挙げられる。そこで、手で持っても溶けないことが売りの「ベイク」に着目し、「ベイク」の弱みを補完していくことで売上を伸ばす。

## ② 方針

「ベイク」はロングセラー商品と比べてあまり知名度はない。そこで、ロングセラー商品で幅広い顧客層に支持されている「ダース」に注目する。「ベイク」を「ダース」の一商品として販売することで「ベイク」の知名度 UP を狙う。

これは、「ベイク」のみを宣伝して知名度 UP を狙うよりも、はるかに宣伝コストが削減できる。さらに、あつて当然だと思われ新鮮味に欠けるロングセラー商品の一つである「ダース」に消費者の注目を集めて、「ダース」の売上 UP も狙うことができ一石二鳥である。

## ③ 政策提言

### Product

- ・12粒入りに変更
- ・パッケージをダースと同系列のものにする

### Place(販売場所)

- ・ダースと並べて販売
- ・駅の売店

### Price

- ・150円前後

### Promotion

- ・TVのCMでダースの新商品として宣伝
- ・店頭でポップをつけて、溶けないチョコレートであることをアピール
- ・夏の限定商品にすることで注目度UP

まず商品をよりダースに近づけるため、従来の 10 粒入りから 12 粒入りに変更し、パッケージもダースに合わせる。

パッケージのダース化にはメリットがある。「ベイク」の従来のパッケージは袋状になっており、一度開封すると口を閉じることができず食べ残すことが難しかった。パッケージをダース化することで食べ残しが容易になり、利便性が上がる。

販売場所に駅の売店を選んだ理由として、普通のチョコレートは夏場に外で販売すると溶けてしまうので、駅の売店で売られることは極めて少ない。そこで、「ベイク」を駅の売店で売ることによってシェアを独占できると考える。

また、コンビニやスーパーなどでダースと並べて販売もする。ダースは比較的目に届きやすい所においてあることが多いので、そのスペースで販売できることは大きなプラス要因だ。さらにポップ等をつけて消費者に「ベイク」の特徴を紹介出来れば、より注目を集めることができる。

最後に「ベイク」の強みを活かせる夏だけをターゲットにしぼる。限定商品は、消費者の購買意欲を引き立てるので、期間内での売上 UP を見込むことができる。

## (2) カレ・ド・ショコラ小型商品拡大

### ① 着目理由と方針

5 班は、他社・自社のチョコレート商品についてポジショニングを行った。

これは 25 ページのチョコレート市場分析の資料⑩を参照していただきたい。その結果、森永製菓に限らずチョコレート市場全体に関して、大人向けかつ低価格な商品が市場にあまり出回っていないことが明らかになった。

そこで現在、大人向けの商品である「カレ・ド・ショコラ」の内容量が少なく製品単価の低い 8 枚入りの製品のバリエーションをより充実させる。そして、競合商品の少ない分野の市場の開拓をねらう。

また、バレンタイン商戦にも着目した。チョコレート市場分析でも述べた通り、二月のチョコレートの売上はバレンタインの効果で他の月よりはるかに多い。バレンタインで消費されるチョコレートの多くは贈呈用であるので、高級感のあるチョコレートが消費者のニーズとしてある。そこで「カレ・ド・ショコラ」の高級感を消費者にアピールすることで、販売数増加と知名度 UP を狙う。

### ④ 政策提言

#### Product

- ・8枚入り「カレ・ド・ショコラ」のバリエーション拡大

#### Place

- ・駅の売店
- ・コンビニ(主にオフィス街)

#### Price

- ・148円

#### Promotion

- ・バレンタイン用の新商品発売

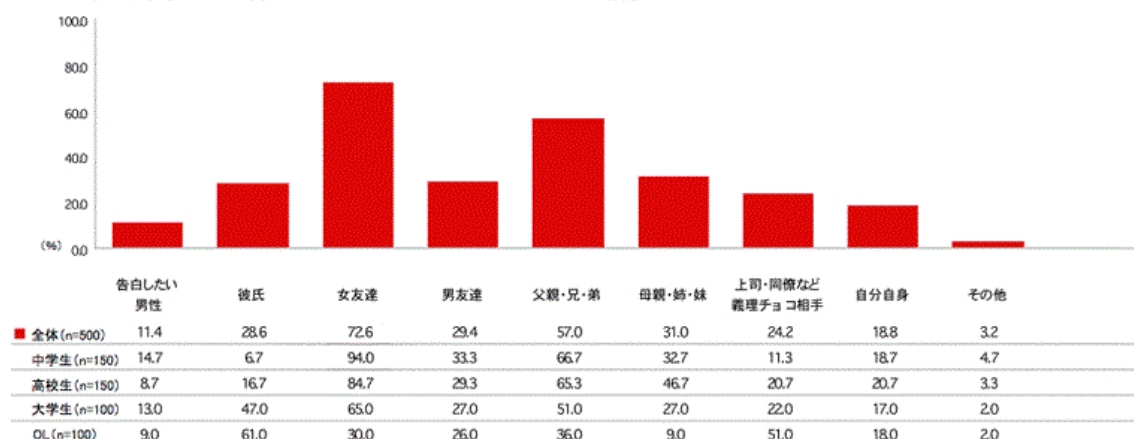
「カレ・ド・ショコラ」の 8 枚入り商品を、現在の「Milk」、「Praline」の二種類から「Bitter」、「Cacao70」、「White」の三種類を加えて全五種類とする。

大人をターゲットにした商品なので、オフィス街などを重点的な販売場所とする。また 8 枚入りで持ち運びに便利なので、手軽に食べられる商品を多く取り扱っている駅の売店でも販売し、通勤途中のサラリーマンが購入しやすいようにする。

そして、宣伝の一環としてバレンタイン用の新商品を開発する。この新商品のターゲットは、父親にバレンタインのチョコレートを贈る若い女性である。父親のバレンタインチョコをあげる女性がどのくらいいるのかは資料①を見れば解決する。

### 資料①

グラフ1) 去年(2009年)のバレンタインにチョコをあげた相手



資料①から分かる通り父親にチョコレートを贈る中学生は 60.0%、高校生は 64.0%と多いことがわかる。よって、顧客層としては問題ないだろう。

新商品の特徴として、一つの箱に 5 種類の味の「カレ・ド・ショコラ」を 4 枚ずつ入れ、食べ比べができるようにする。これによってチョコレートをもらった父親が気に入った味が一つでもあれば、今後 8 枚入りの「カレ・ド・ショコラ」を買ってくれるだろう。そうなれば、今回の政策提言の PR は成功ということになる。

新商品の値段は 300 円前後に設定し、コンビニやスーパーのバレンタインコーナーで販売する。また PR としてモバゲー、mixi、GREE などの若者がよく見る携帯サイトなどに広告をのせ、父親にバレンタインを贈るためのチョコレートとして宣伝する。

## 8.最後に

近年の森永製菓は菓子業界全体の不調もあり、売上が低下していた。そこで我々新歓論文 5 班は売上を伸ばすため、以上の問題点と政策提言を考えた。至らない点も多々あるが、新歓論文ということで御辛抱賜りたい。最後に、この論文を最後まで読んでくださった方、ファシリテーターの先輩方に謝辞を述べさせていただく。

## 9.参考文献

- ・携帯サイトのプロモーション…<http://www.garbagenews.net/archives/1328956.html>
- ・バレンタインのグラフ…ニュースリリース 2010 年 1 月 5 日付け  
[http://www.ezaki-glico.com/release/20100105\\_1/index\\_2.html](http://www.ezaki-glico.com/release/20100105_1/index_2.html)
- ・ちょっと贅沢…日経ビジネス 2010 年 05 月 10 日号…  
<http://business.nikkeibp.co.jp/article/topics/20100507/214298/>
- ・業界地図
- ・ロッテ…<http://www.lotte.co.jp/top.html>
- ・江崎グリコ…<http://www.glico.co.jp/>
- ・森永製菓…<http://www.morinaga.co.jp/index.html>
- ・明治製菓…<http://www.meiji.co.jp/>
- ・チョコレートとカカオポリフェノールの健康知識…  
<http://business.nikkeibp.co.jp/article/life/20081203/179093/>