

おなかぺこぺこ。 不二家に行こう



経済新人会 マーケティング研究部 新歓論文 食品製造2班

班員：青木 奥村 加藤 國村 斉藤千穂 斉藤祐 津久井 濱本 牧川 間見 森

ファシリテーター：岩島 上野 松田

目次

1. はじめに
2. 業界分析
3. 3C分析
 - 3-1 自社分析
 - 3-2 他社分析
 - 3-3 顧客分析
4. SWOT分析
5. 問題提起
6. 政策提言
7. 4P分析
8. おわりに
9. 参考文献

1. はじめに

私たちの周りにはお菓子が溢れている。スーパーに行っても、コンビニに行ってもデパートに行ってもお菓子売り場は設けられている。また、CMでもお菓子の広告がされ、お土産にお菓子を買う。身近であるからにはそれを作る会社はそれだけ多くなる。

私たち食品製造2班はそんな中「不二家」を自社として選んだ。不二家は製菓部門では他の企業に売り上げ等劣っているものの、ショップやレストランを展開するという点で菓子業界の中でも異色な企業である。そんな異色な企業のマーケティングをしようということが私たちの決め手となった。菓子とショップを持ち他の企業とある程度差別化できている不二家にどのような問題があり、どのような政策を充てられるかを突き詰めていこうと決めた。

以下では、不二家の現状や問題点を分析し、政策提言に至るまでの展開を述べる。

2. 業界分析

まず菓子業界の2014年の規模は3兆2500億円である。近年は、円安による原材料の高騰化や供給の不安定によって、菓子業界は苦しみ、H20年を境に微量ではあるが売り上げはマイナスが続いていた。昨年も、消費税の引き上げが行われ菓子需要に影響を与えた。しかし、消費税引き上げ前の駆け込み需要や、消費税の影響が軽微に留まったこと、夏場の気温の低下で菓子需要が回復するなど、売り上げがプラスに転じた。菓子支出金額は前年度比101.5%である。ジャンルによって差はあるものの、全体としては小売金額、生産数量、生産金額が前年を上回った。

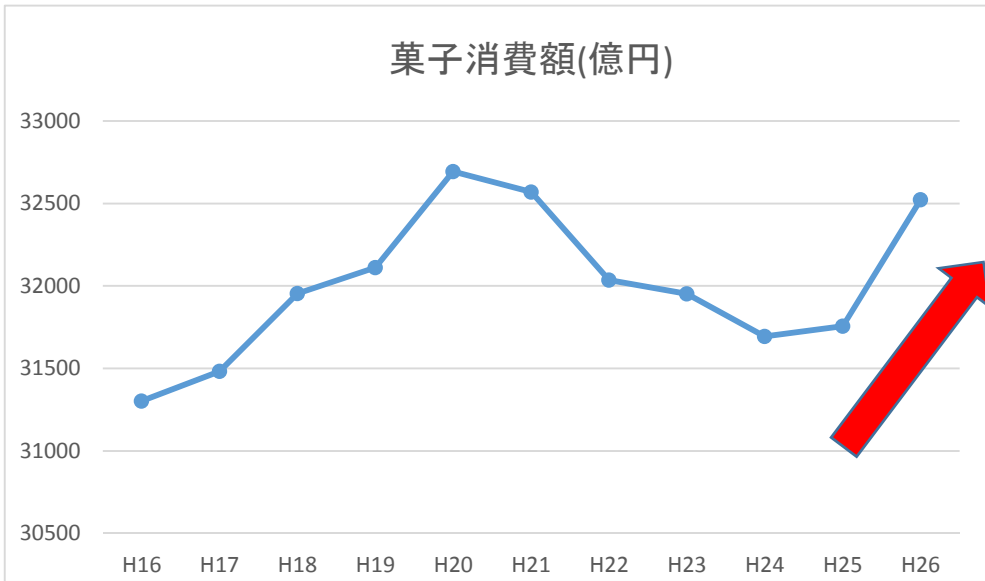


図1 菓子消費額の推移 (出典 e-お菓子ネット)

H26年における菓子別の小売金額を示したグラフを見るとチョコレートの額が一番大きいことがわかる。せんべいや和生菓子は地方都市での地産地消で地元の原材料を使った商品が好調、洋菓子はコンビニやネット販売の売り上げが好調、ガムの市場は少子高齢化による縮小が影響し不調となっている。

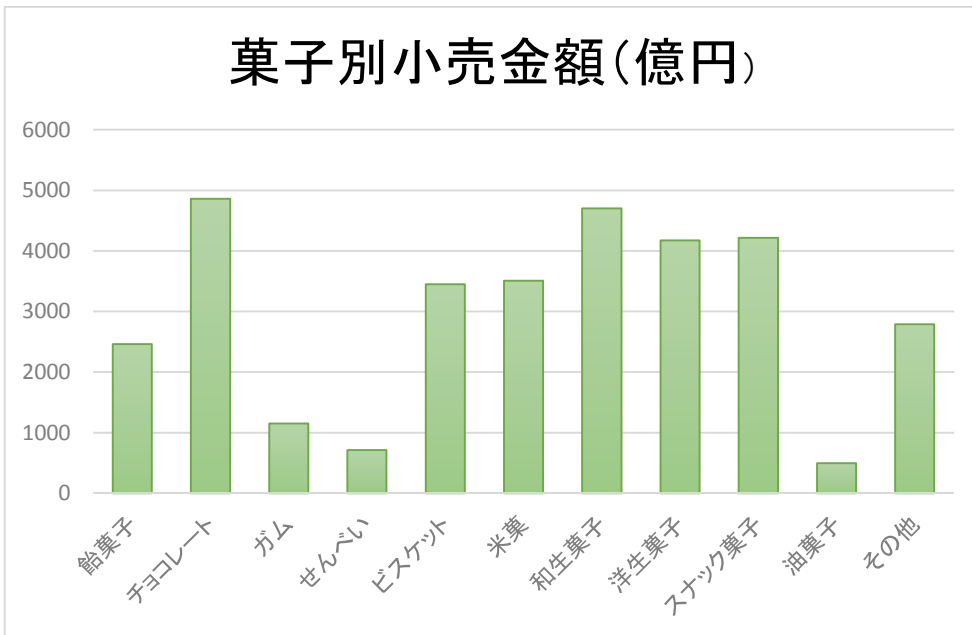


図2 菓子別小売金額 (出典 e-お菓子ネット)

図3の企業別の売り上げを見ると、グリコがシェア第一位となっている。カルビーはスナック菓子業界のシェア一位、亀田製菓は米菓業界一位である。この他にも上場していないがロッテなども菓子企業のシェア上位にあげられる。

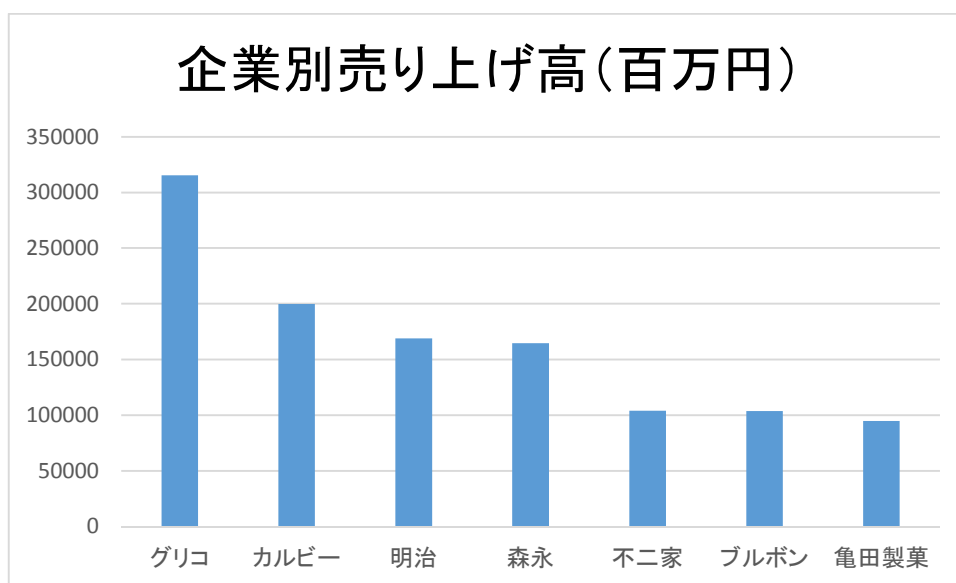


図3 企業別売上高 (出典 各社HP)

また菓子業界のトレンドの一つとして、大手企業のアンテナショップの展開があげられる。アンテナショップは新商品など実験的に売り出し、顧客の反応を見る、販売目的よりも情報発信に目を向けた店舗であり、空港や大都市の駅などにせっちされる。例をあげると、東京駅の地下にお菓子ランドを展開し、グリコ、森永、カルビーなどが出店している。

もう一つのトレンドとしては、図4、5を見ると家庭で使われる贈答品の3割が菓子ということで、また菓子の贈答品に占める割合を見ても数字が伸びているとわかる。これは菓子市場の機会が増えると推測できる。

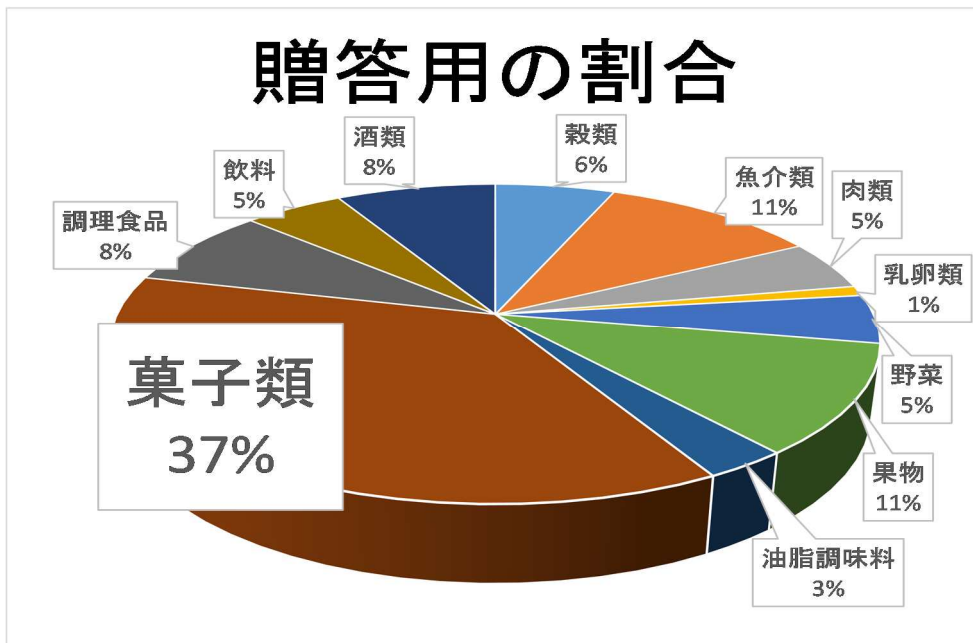


図4 贈答用の割合（出典 お菓子なんでも情報館）

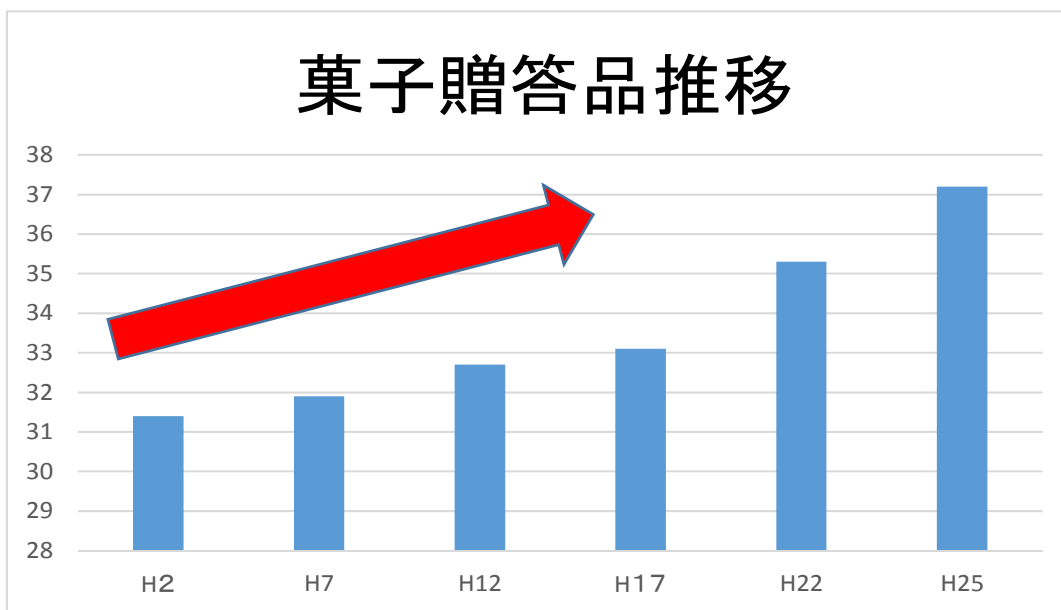


図5 菓子贈答品推移（出典 お菓子なんでも情報館）

3. 3C 分析

3-1 自社分析



不二家は1910年に創業された菓子メーカーで、従業員数は1074名、店舗数は986店である。事業内容としては、菓子・食品・アイスクリームなどの製造卸売、洋菓子販売チェーン店・喫茶及び飲食店の経営などが挙げられる。2014年12月期の売上高は連結1041億円、単体803億円となっている。

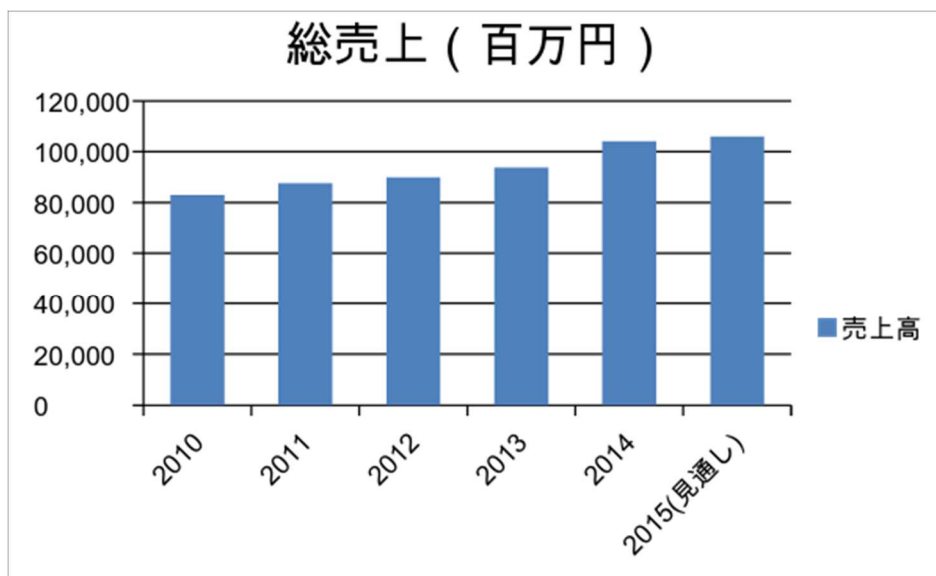


図6 不二家総売上

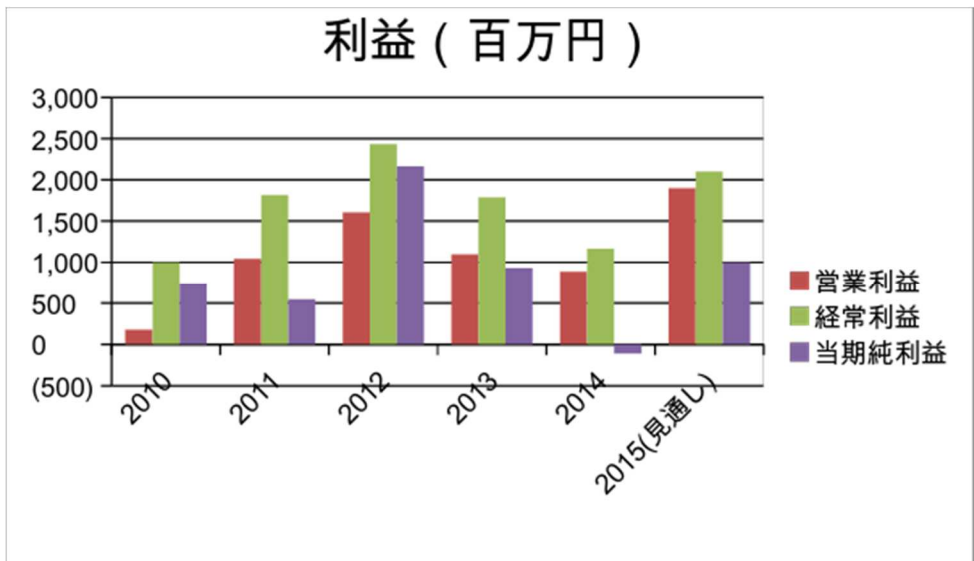


図7 不二家利益

上図は2010年度～2015年度(見通し)の総売上と利益を示したものである。総売り上げはわずかではあるが右肩上がりになっていることがわかる。

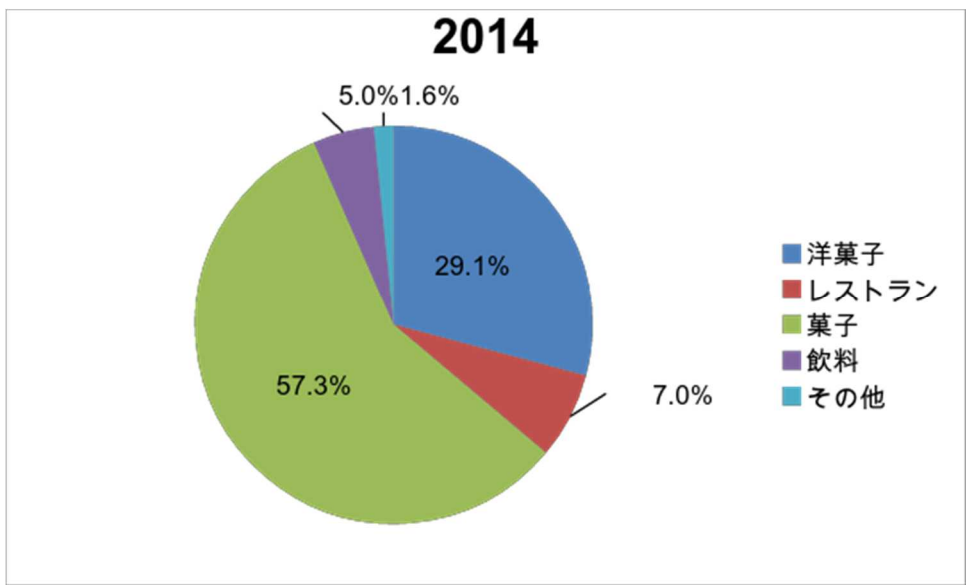


図8 不二家セグメント別売上構成比

不二家は洋菓子、菓子、飲料など様々な商品を提供しているが、菓子と洋菓子が売上の大多数を占めていることがわかる。また店舗の形態としては、洋菓子のみを扱う店舗だけではなく、喫茶やレストランを併設した店舗がある。

3 - 2 他社分析

明日をもっとおいしく

【明治】 **meiji**

1906年創立 菓子事業、乳製品事業、健康栄養事業があり、業界 No1~No3 のシェアを誇る商品は食品セグメント全体の売上高の 65% を占める。チョコレートとヨーグルトは業界 No1 である。赤ちゃんからお年寄りまで様々な世代をカバーする豊富な商品ラインナップ、ほぼすべてのチャネルや温度帯で商品提供が可能な技術やインフラを目指しており、最近では中国、アジア諸国や米国などを中心とする海外に向けた事業拡大を目指している。菓子部門では、菓子、デザートなどの分野で技術を駆使し、顧客に選ぶ楽しさや食べる楽しさなど新しい価値を生み出すことを目指している。菓子業界全体でのシェアは業界 3 位の 12.2% である。(平成 25-26 年)



【シャトレーゼ】

シャトレーゼは 1954 年に創業された菓子メーカーで、売上高 517 億円である。洋菓子、和菓子、アイスクリーム、パン、飲料等の製造及び販売を行い、フランチャイズチェーンを 452 店舗展開している。商品は単品大量生産により低価格である。また契約農家から原材料を直接仕入れ、自社工場で製造する、ファームファクトリーという独自のモデルを導入している。



【コージーコーナー】

コージーコーナーは 1948 年に創業された菓子メーカーで、売上高 264 億円である。2008 年にロッテホールディングスの完全子会社となった。洋菓子の製造・販売及びレストラン・喫茶店の経営を行っている。主力商品である洋菓子を、関東地区にある 3 つの工場です率的に生産している。店舗は首都圏を中心に全国 400 店舗ほど展開されている。

3-3 顧客分析

□顧客層

まず、お菓子業界全体の顧客について見ていく。下のグラフ(図9, 10)は男性と女性が週にどのくらいお菓子を食べるかを示したものである。男性に比べ女性の方が毎日あるいは週に5, 6回食べているという割合が大きい。また年代別に見ていくと女性の方はあまり変わらないのに対して、男性の方は40代~50代が週に1, 2回あるいはほとんど食べないという割合が過半数を占めていることから年代的に父親あたる人々はお菓子を食べる機会があまりないと言える。

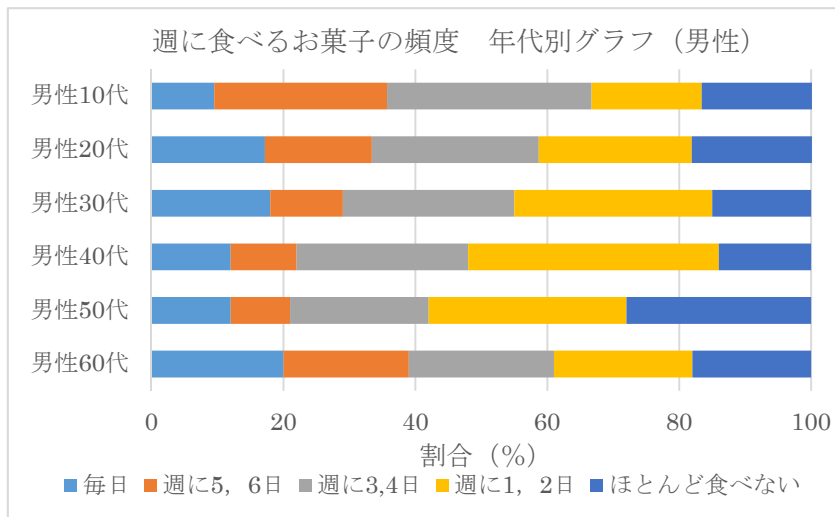


図9 週に食べるお菓子の頻度 (男性)

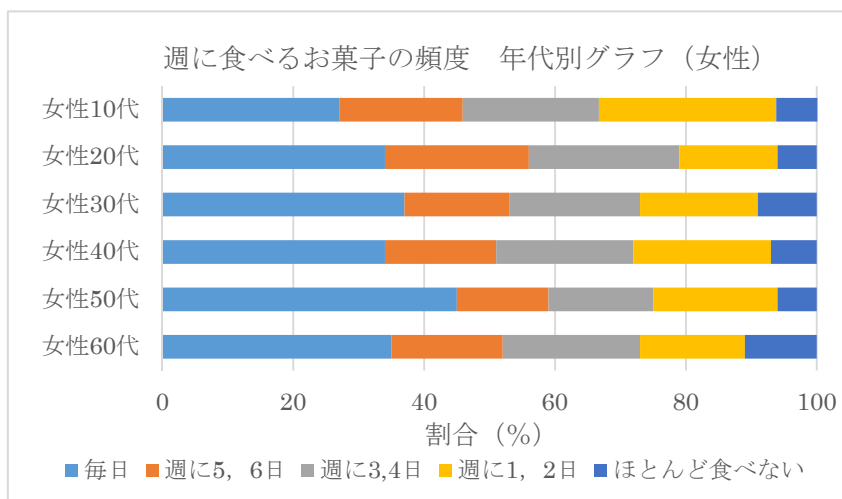


図10 週に食べるお菓子の頻度 (女性) (出典:お菓子に関する調査 (2013))

□不二家ショップの人気商品

私たちが自社を選んだ理由の1つは不二家には他のお菓子企業と異なりショップがあるということだ。不二家のショップにおいてある商品は洋菓子がメインであり、人気商品のランキングを見てみると(表1を参照)、1位から10位の中で多くがケーキである。そこで先ほどはお菓子について見たがケーキに絞って分析していく。

1位	ペコちゃんのほっぺ
2位	ショートケーキ(ホールケーキ)
3位	三角ショートケーキ
4位	本格生チョコケーキ
5位	チョコ生ケーキ(カットケーキ)
6位	ミルククリームロール
7位	マロンモンブラン
8位	プレミアムショートケーキ
9位	苺のタルト(カットケーキ)
10位	レアチーズケーキ(苺)

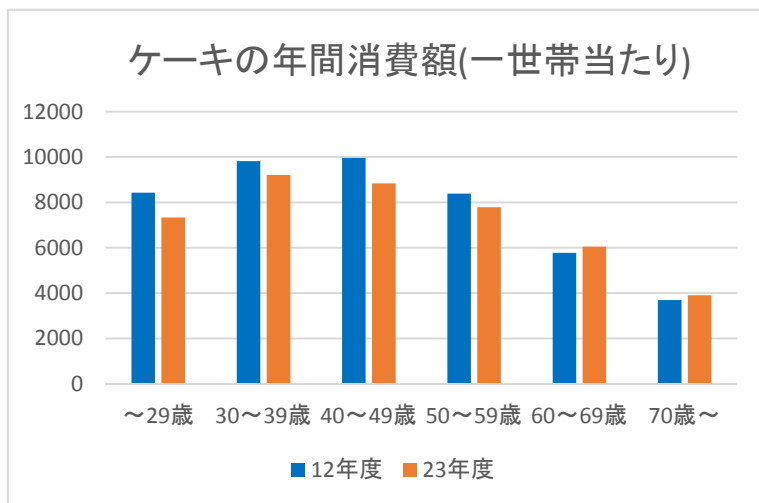
図11 不二家人気商品



□ケーキに関して

まずケーキの顧客を見ていく。50代以降から一世帯当たりのケーキに対する年間消費額(資料3)は減少しており、**もっとも消費額が多いのは40代**である。また平成12年と23年度では23年度の消費額の方が少なくなっており、これは高齢化が影響として考えられる。

図12 ケーキの年間消費額(出典:お菓子なんでも情報館)



次に消費者がどこでケーキを買っているのかを以下のデータ(図13)に示す(複数回答可である調査のためパーセントは合計して100にならない)。不二家ショップは町のケーキ屋(チェーン店)に該当するので町のケーキ屋(個人経営)、コンビニに次いで多いことが分かる。

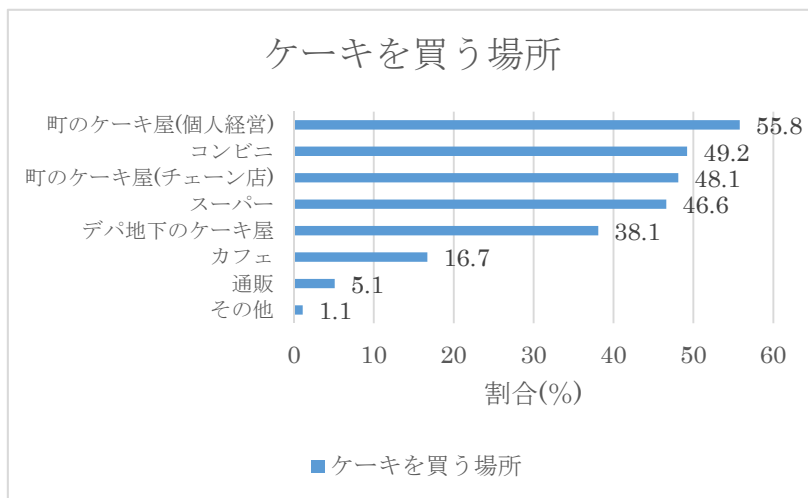


図 1 3 ケーキを買う場所(出典:ケーキに対する調査)

最後にケーキが売上を月別に見ていこう。図 1 4において 12月 は他の月と比べて売上高がはるかに高い。これは 12月にクリスマスがあることが考えられる。

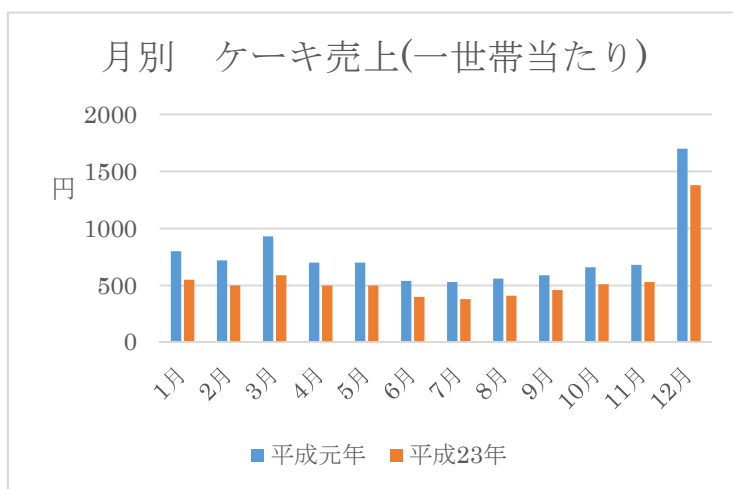


図 1 4 月別ケーキ売上(出典:お菓子なんでも情報館)

以上からケーキは 40 歳前後によく購入されており、購入先はケーキ屋であったりコンビニであったりと様々である。購入時期は 12 月にかなり偏っていると言える。

4. SWOT 分析

<p>Strength</p> <ul style="list-style-type: none">・看板商品・ショップがある・キャラクター・知名度	<p>Weakness</p> <ul style="list-style-type: none">・不祥事・CM、広告が少ない・男だけだと入りにくい
<p>Opportunity</p> <ul style="list-style-type: none">・贈答品にお菓子・洋菓子の消費量増加	<p>Threat</p> <ul style="list-style-type: none">・PBの進出・ヘルシー志向・少子高齢化

① Strength

Strength についてであるが、まず、最も重要であると考えられるのは**不二家がショップを保持しているという事実**である。というのも不二家のようなお菓子メーカーで全国的な大々の規模でショップ展開している他社の存在はあまりなく、その特異性はそのまま不二家の武器、そして他社との差別化につながると考えられるためである。また、ミルクキーやカントリーマームをはじめとする看板商品の数々やペコちゃんのようなキャラクターを含めた、不二家ブランド自体の知名度の高さも不二家の大きな武器である。

② Weakness

次に Weakness については不祥事と男性客の入りにくさという部分に注目したい。まず、度重なる不祥事によって出来上がってしまった負のイメージは早々払拭出来るものではなく不二家の弱みとなっている。また、男性客の問題ではケーキショップ全般で当てはまることではあるが、そのショップを強みにする不二家にとっては弱みであると考えられる。

③ Opportunity

さらに Opportunity では洋菓子の消費量が増加傾向にあることを注目すべきだろう。これは菓子市場全体への好機であり、不二家にも当てはまるチャンスとなると考えられる。

④ Threat

最後に Threat であるが、不二家の脅威と成り得るのは主に PB の進出や少子高齢化の問題だと考えられる。まず PB に関してはコンビニなどの PB 進出によって安価な商品を武器とする新たな競合相手が生まれ、不二家の大きな脅威の一つになると考えられる。また、少子高齢化も大きな脅威になる可能性があると考えられる。というのも、洋菓子消費の大きな割合を占めるのは若年層であり、その人口が減ることは消費量が落ち込むことにつながりかねない。そのため少子高齢化も一つの脅威として数えられると考えられる。

5. 問題提起

① ショップの売り上げ

図8は不二家のセグメント別の売り上げの割合(2014)を示している。売り上げの過半数は、カントリーマームやミルクィーなど、看板商品のある菓子が占めている。洋菓子を売るショップでの売り上げは、3割程度になっている。不二家が他の菓子製造メーカーと異なるのは、ショップでの販売を行っている点である。その強みを活かしさらにショップの売り上げを伸ばす。

② 男性の消費

図9、10より男性の菓子の消費は、女性に比べて少ないことがわかる。女性だけでなく男性も新たな顧客として取り込みたい。

③ 売り上げ時期の偏り

図14よりケーキの消費はクリスマスシーズンの12月の集中している。他の時期の売り上げは少なくなっている。

6. 政策提言

ケーキ教室を開く

ケーキ教室を開き、ショップへの行きやすさを向上させる。ファミリー層をターゲットにし、父親と一緒に参加することで、参加した人が今後來店しやすいようにする。また、年間を通じてケーキ教室を開くことで、12月以外の月にも客が来るようにする。

ケーキ教室をショップで開き、ショップに一度来てもらう。一度ショップに来ると馴染みが生まれ、今後もショップに来るというきっかけを提供する。

父親の参加については、以下の図15、16に示すように、父親の育児参加度は30代、40代ともにおおむね積極的だとわかる。ケーキ教室に子供が参加したいとなれば、父親と一緒に参加しようという傾向があると言える。

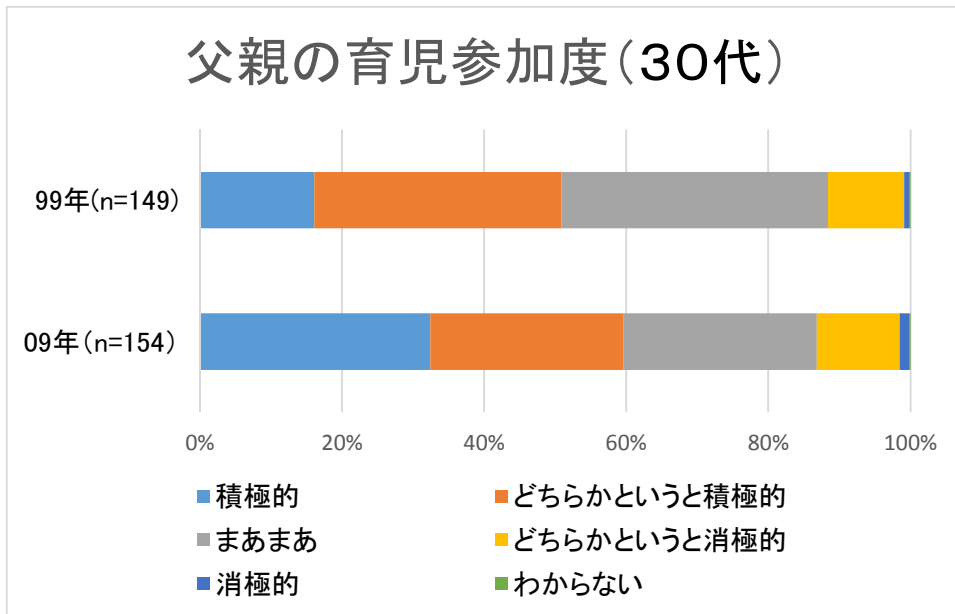


図15 父親の育児参加度(30代)

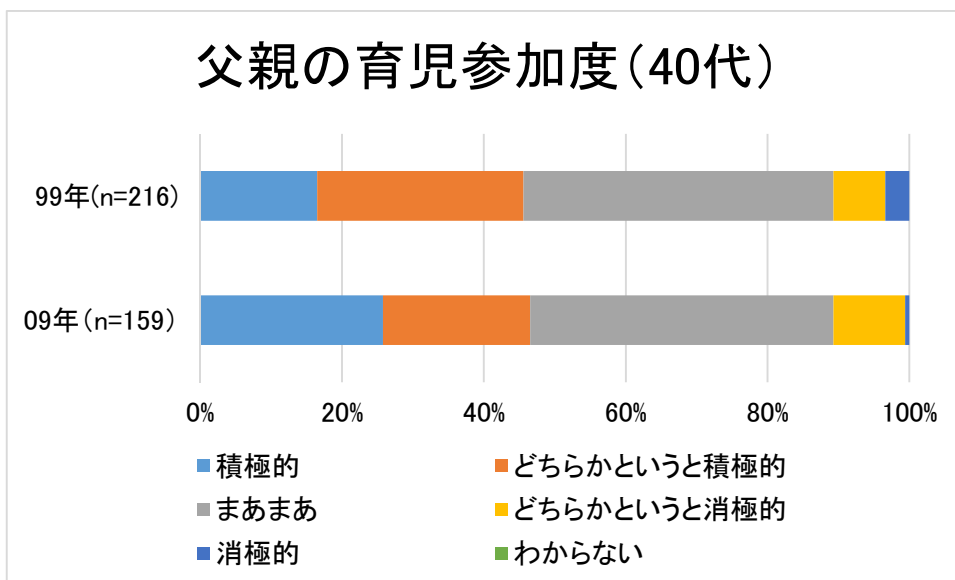


図16 父親の育児参加度(40代)

7. 4P 分析

4P 分析を用いて政策提言について具体的に検討する。

①Product

ケーキ教室の開催

- ・ 隔週、15時～17時
- ・ カップケーキ
- ・ 各回10組20～30人程度

②Place

面積の大きな店舗

- ・ 喫茶やレストランを併設した
洋菓子販売店舗

③Price

500円

- ・ 他社料理教室の体験:500円
- ・ 自社カップケーキ:300円程度

④Promotion

チラシ、製菓製品に広告

- ・ 新聞折り込みチラシ広告
- ・ ミルキーなど、製菓製品の
裏面に広告を載せる

以下は各項目についての詳細である。

① Product ケーキ教室の開催

定期的な開催により認知を図るため、**隔週**でケーキ教室を開催する。時間帯は、混雑する食事時を避け、おやつ時である**15時～17時**に行う。ケーキ教室では、子供でも比較的簡単に作れる**カップケーキ**を扱う。店舗の規模や人員を考え、各回**10組20～30人程度**を参加人数とする。

②Place 面積の大きな店舗

店舗へ行きやすくすることが目的なので、他の場所を借りるのではなく店舗で開催する。自社は洋菓子販売を行う店舗のみならず、**喫茶やレストランを併設した店舗**を展開している。前者はケーキ教室を開催できるような面積を持っていないため、後者のような面積の大きな店舗で行う。首都圏にある併設型店舗の数は以下の通りである。

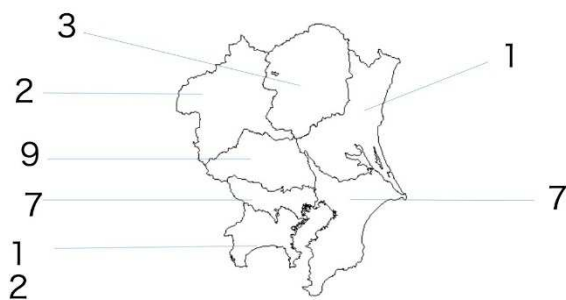


図17 自社の首都圏における喫茶・レストラン併設型店舗の分布と店舗数

③Price 500円

他社料理教室を価格設定の参考とする。ABC クッキングスタジオやホームメイドクッキング料理教室では、一回の体験教室の価格が500円である。また自社のカップケーキは300円程度である。なお料理教室を通して最終的に店舗の売り上げを伸ばすことが目的であり、料理教室のみで利益を上げようとするものではない。

④Promotion チラシ、製菓製品に広告

ターゲットとしているファミリー層に効果的な宣伝方法を選ぶ。ファミリー層は新聞を購読していることが多いため、新聞折り込みチラシを近隣地域に配布する。また、スーパーやコンビニで販売されているカントリーマアムやミルクィといった自社製菓製品の裏面に広告を載せる。これは不二家製品に既に慣れ親しんでいる層を洋菓子販売店舗に呼び込むために行う。この方法には、広告宣伝費がかからないというメリットもある。

8. 終わりに

私たちは、製菓部門も持ち、ショップ持つ、他の企業と一味違う不二家の問題を探ってきた。不二家はファミリー層をターゲットにした戦略を行っており、キャラクターを生かしたサービス、新商品の開発など、すでに正統なマーケティングが実施されていた。しかし、菓子業界の現状や顧客のニーズを調べ「ケーキ教室」という独創性も含んだ、これからの顧客拡大、販売促進する政策を考え、以上に述べてきたような考察をした。

不二家をマーケティングするにあたって初めの方は順調に進んだが、政策提言に躓き、中間発表後も自分たちの論理の脆弱さに悩まされ、話し合いもなかなか進まなくなる時期が長く続いた。さらに話し合いをファシリテの方々に頼るばかりで一年生主導の進行ができていなかった。しかし本発表に近づくと段々と自分たちの意見を述べるようになり、様になりつつあったと思う。最後に、私たちのあたふたした部会でも一生懸命サポートして下さったファシリテの方々、中間発表や本発表で発表を聞いてくださり貴重な意見をくださった先輩方、そして舵取りが下手で良い雰囲気を作れなかったにも関わらず部会に出席してくれた班員たちに感謝したい。

この論文を最後まで読んでくださった皆様に感謝の言葉を述べ、ここに新歓論文を終わらせていただきたい。

9. 参考文献

- <http://www.fujiya-peko.co.jp/> (不二家 HP)
- <http://www.zenkaren.net/> (お菓子なんでも情報館)
- <http://www.meiji.co.jp/> (明治 HP)
- <https://www.chateraise.co.jp/> (シャトレーゼ HP)
- <http://www.cozycorner.co.jp/> (コージーコーナー)
- <http://www.eokashi.net/> (e-お菓子ネット)
- <https://www.abc-cooking.co.jp/> (ABC クッキングスタジオ)
- <http://www.crs.or.jp/backno/No622/6222.htm> (父親の育児参加に関する世論調査)
- <http://www.homemade.co.jp/> (ホームメイドクッキング)
- <https://reposen.jp/3826/3/52.html> (ケーキに関する調査)