

おとな de グリコ

経済新人会 新刊論文 6班

班員：阿部宗哉 佐藤大地 日尾清太郎 樽田貫人

藤井悠人 藤瀬春那 松永憲明

ファシリテーター：板谷俊成 伊藤奈津美 笠原香織

目次

1. はじめに	3
2. 現状分析	4
2-1 顧客分析	4
2-2 自社分析	9
2-2-1 自社概要	9
2-2-2 自社の SWOT 分析	10
2-3 他社分析	13
2-4 現状分析のまとめ	14
3. 問題提起・目標設定	15
4. 政策提言	15
5. 参考文献	16

はじめに

業界全体の市場規模が3兆を超える製菓は、私たちにとって小さいころから馴染み深いものである。製菓業界の2009年3月期の売上高を企業別に見ていくと、業界第1位の株式会社ロッテ（以下ロッテとする）が約4,451億円、第2位の明治ホールディングスの製菓部門（以下明治とする）が約4,141億円、第3位の江崎グリコ株式会社（以下グリコとする）が約2,890億円、そして、第4位の森永製菓株式会社（以下森永とする）が約1,671億円である。そのなかで私たちはグリコを自社と設定したが、それはグリコが「ポッキー」や「プリッツ」、「ビスコ」、「GABA」、「ジャイアントコーン」など誰でも一度は聞いたことのあるような超有名商品を豊富に取りそろえていながら業界第3位に沈んでいることを疑問に思ったからである。

近年の製菓業界は、原料価格の高騰による経営環境の悪化を、製品を値上げすることによってしのいできた。しかし、人口減少に伴う国内市場の縮小や景気の低迷に伴う消費者の購買意欲の低下、デフレ傾向の強まりにより苦戦を強いられている。そのような状況の中、2008年に山崎製パンが不二家を子会社化し、2009年に明治製菓と明治乳業が経営統合して明治ホールディングスになるなど、製菓業界全体において企業体力の強化がすすめられている。その上、近年では少子化による影響で若年層の消費量が減り、さらなる努力と新しい客層の開拓が迫られている。また、最近では「スイーツ男子」という言葉が流行するなど、成人男性向けの新しいお菓子市場の開拓の可能性が開けてきている。

1. 現状分析

2-1 顧客分析

江崎グリコのお菓子部門の顧客を分析するにあたって、最初にお菓子を食べるのはどのような人なのかを調べた。

図 1 お菓子を食べる頻度

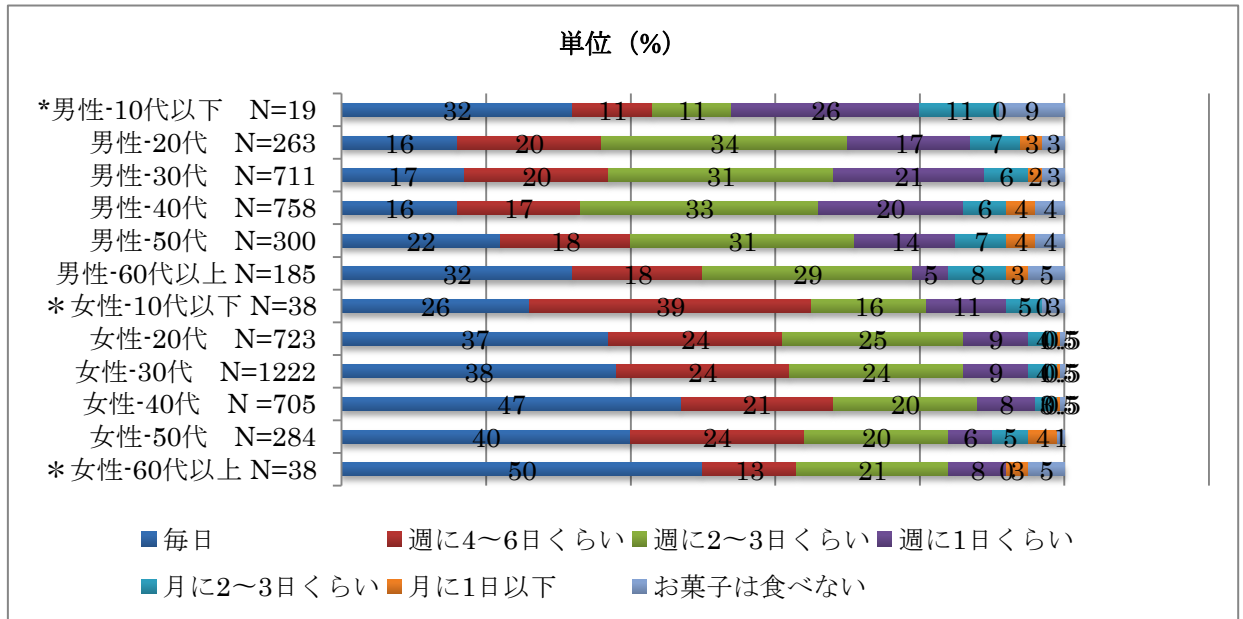
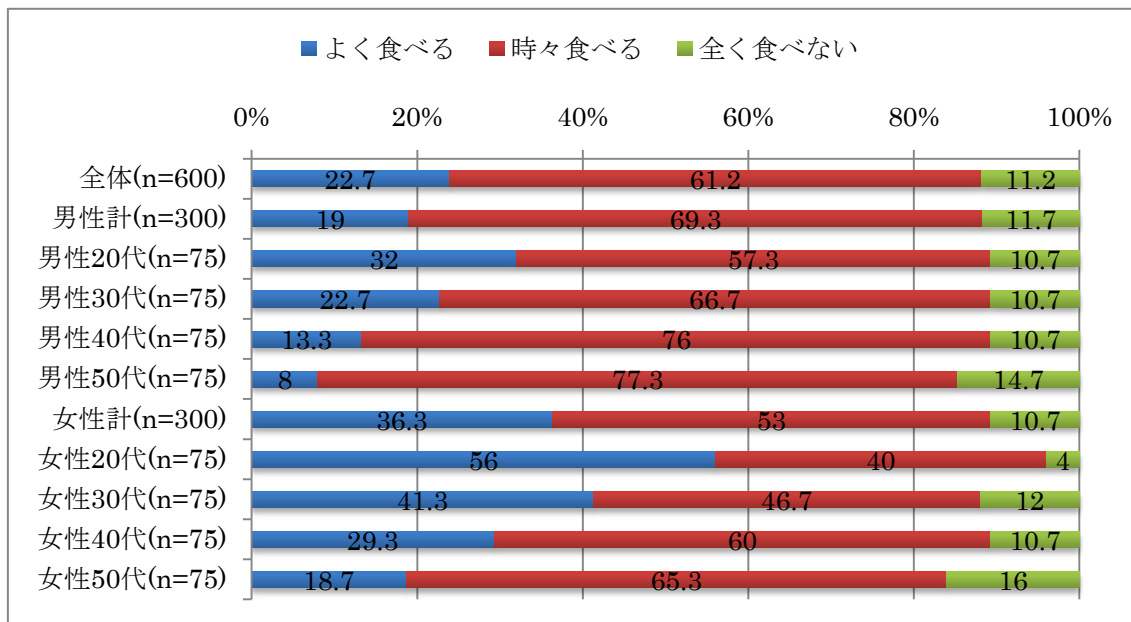


図1のグラフを見ると、全年代においてお菓子を食べる頻度は女性が圧倒的に高く、それと比べて男性は低いことがわかる。

また、お菓子を食べる場所について調べたところ、グリコの調査によると最も多いのが「自宅」の70%で、2番目が「オフィス」の19%であった。このことから、オフィスにおけるお菓子の需要は自宅を除けば一番大きいことがわかる。ここで、次ページの図2を見ていただきたい。図2はビジネスマンに職場でお菓子を食べるかどうかを聞いたものであるが、「よく食べる」と答えた人は全体で27.7%であり、「時々食べる」と答えた人も合わせると88.9%もあり、このことからオフィスにおけるお菓子需要は低くないことがわかる。よって、オフィスにおけるお菓子市場が全体に与える影響は十分大きいと言える。

また図2より、オフィスでお菓子を食べることにしても女性に比べて男性が少ないことがわかる。

図 2 職場でお菓子を食べるか？（ビジネスパーソンを対象）



()

以上より、これからは顧客をビジネスマンに絞って分析する。

以下の図 3~6 では、ビジネスマンがオフィスでお菓子を食べる時間帯・目的等を示す。

図 3 ビジネスマンがお菓子を食べる時間帯(図 3.4.5 はいずれもトレンドボックスリサーチより抜粋)

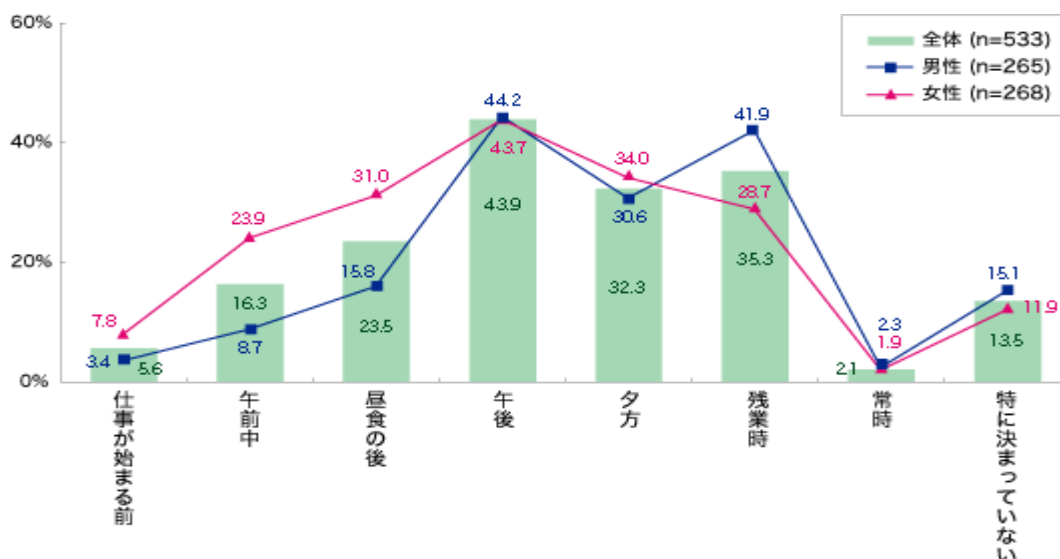


図 4 職場でお菓子を食べる目的

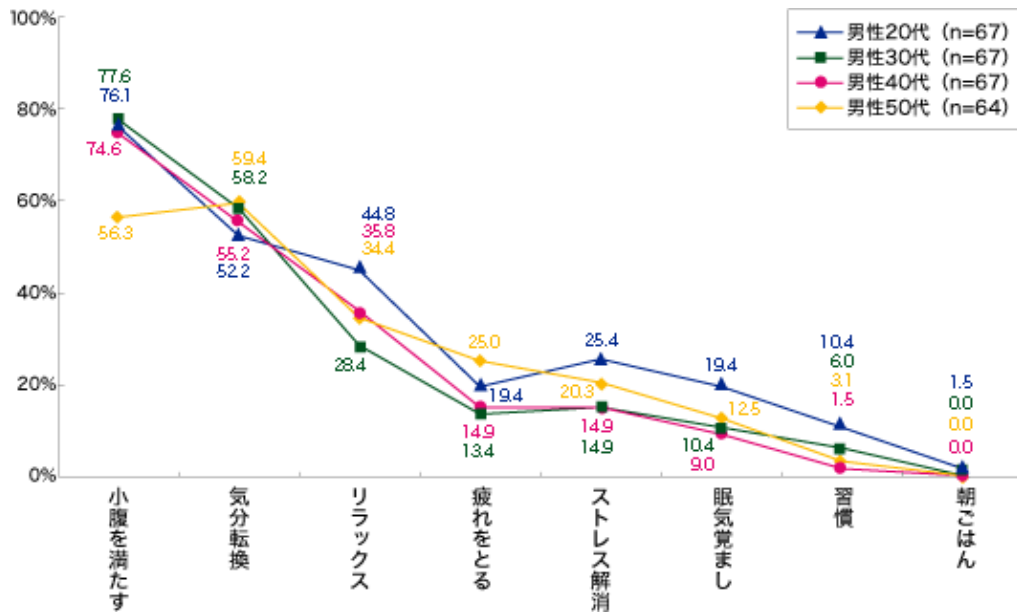


図 5 職場に向いているお菓子は？(自由回答)

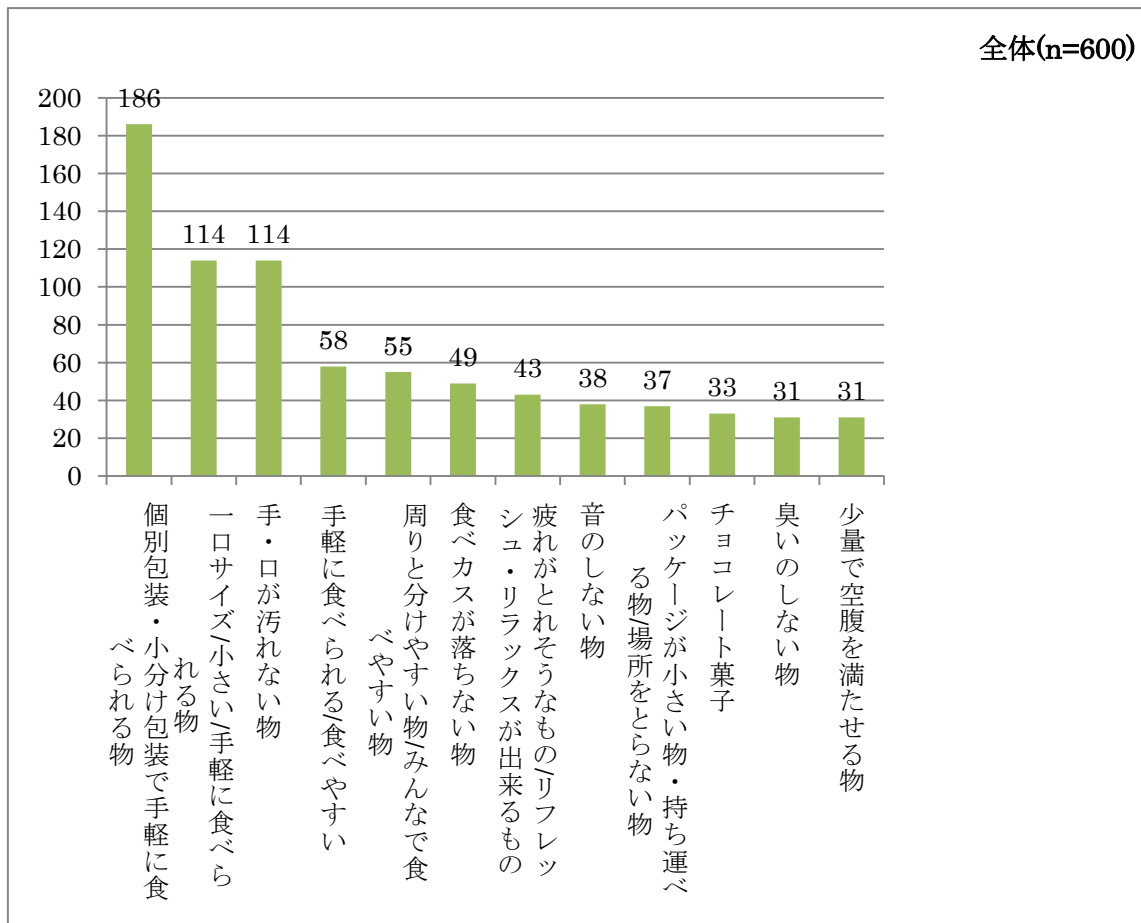
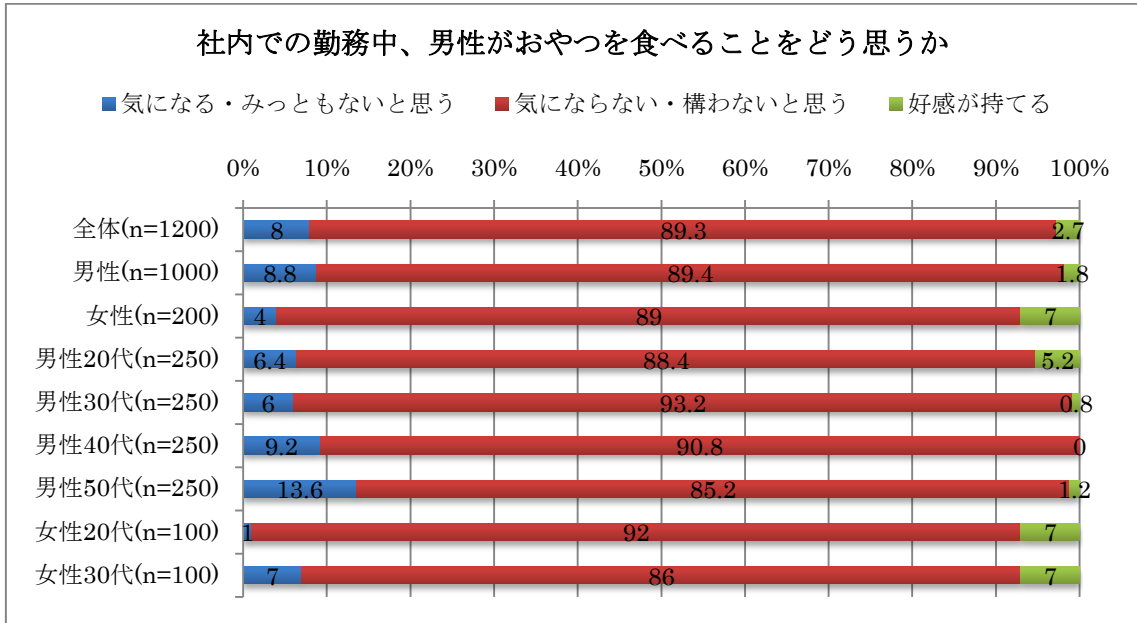


図 6

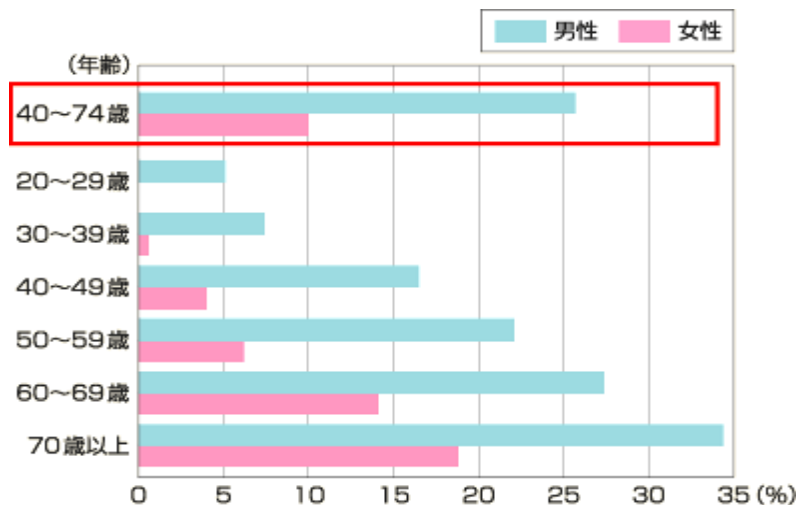


(IT メディアニュースより)

まず図 3 より、お菓子を食べる時間帯は午後と残業時が特に多いことわかる。次に図 4 より、お菓子を食べる目的は「小腹を満たす」という生理的要因と、「気分転換」、「リラックス」、「ストレス解消」という精神的要因が多いことがわかる。また図 5 より職場で食べるお菓子に求めるものは、小分け包装で小さく、手軽に食べられることや、手や口が汚れず食べやすいことであるとわかる。また、そもそも仕事にお菓子を食べる行為自体が慣習的にはばかれるのではないかと考えられるかもしれないが、図 6 を見るとわかるように、勤務中に男性がお菓子を食べることに肯定的な意見がほぼ全年代で 9 割を超えている。周囲からの反応は良好で、これはむしろプラスな外的要因とみてよいだろう。

また、成年男性全体におけるニーズを調べたところ、「健康」という言葉が非常に多かったので、成年男性の健康についてとりあげた。以下の図 7 と図 8 を見ていただきたい。

図 7 年齢・男女別メタボの頻度



(WAM NET 平成 16 年 国民生活健康調査より)

図 8 国民生活基礎調査(男性)

平成 19 年	国民生活基礎調査		千人				
	総数	よい					
20~24	2983	853	560	1224	145	22	
25~29	3235	881	559	1334	193	33	
30~34	4171	1057	801	1755	294	45	
35~39	4354	1043	780	1892	379	42	
40~44	3763	782	697	1745	314	44	
45~49	3718	694	626	1805	366	42	
50~54	3931	627	603	2014	376	59	

(平成 19 年度 政府統計)

まず図 7 を見ると、生活習慣病の一つとされるメタボの頻度は、全体において男性が女性に比べ圧倒的に高く、とりわけ 40 歳を過ぎると一気に増加していることが分かる。次に図 8 は、男性の健康状態に対する自己評価を「よい」「まあよい」「ふつう」「あまりよくない」「よくない」の 5 段階で分類し、それを年齢別に示したものであるが、25~39 歳にかけての「あまりよくない」「よくない」の上昇率が他年齢層に比べて顕著であることがわかる。

以上の 2 つのデータより、成人男性は、メタボ予備軍とされる 25~39 歳にかけて健康意識の上昇が顕著であることが言える。

2-2 自社分析

2-2-① 自社概要

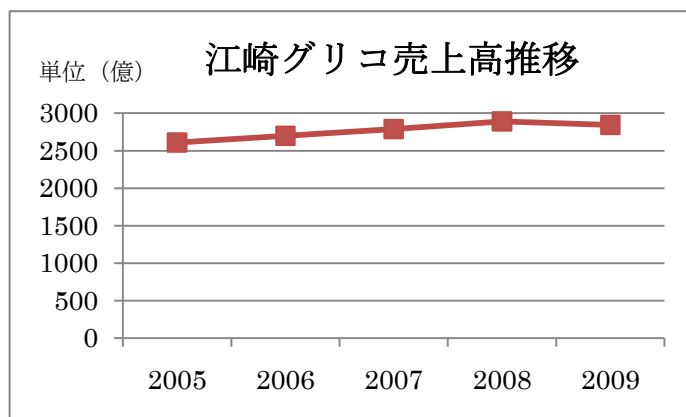
グリコは、1927年に創業者の江崎利一が牡蠣の煮汁の中にグリコーゲンが存在するのを発見し、それを利用したキャラメル「グリコ」を大阪の三越百貨店で販売したことに始まる。その後、80年以上の歴史の中で菓子や乳製品などさまざまな分野に手を広げ、ビスコやポッキーなどのヒット商品を生む企業に成長した。グリコは「おいしさと健康」を企業理念に打ち出し、消費者がいきいきとした健康生活を送ることを目標としている。図9は2005年度から2009年度までのグリコの売上高の推移を示したものである。売上は業界3位で、2005年度から2008年度にかけて順調に上昇してきている。2009年度の売上が微減しているが、これは不況の影響で消費が滞ってしまった為であると考えられる。

現在、グリコの販売セグメントは「菓子」「冷菓」「牛乳・乳製品」「食品」「畜産加工品」の5部門に分類されている。2008年度と比べ2009年度では、「食品」分野のみ売上を伸ばしているが、それ以外の分野に関してはいずれも前年度より微減している。

経営の活動範囲はタイ・中国・フランス・アメリカ・カナダにも拡大されており、将来の成長分野となりうる海外事業にも力を注いでいる。

展開している主力商品として、菓子分野では「ポッキー」「プリッツ」「GABA」「ビスコ」「カプリコ」、冷菓部門では「ジャイアントコーン」「パピコ」「アイスの実」「牧場搾り」、牛乳・乳製品部門では「プッチンプリン」「カフェオレ」、食品部門では「2段熟カレー」「クレアおばさんシリーズ」、畜産加工品では「朝の味わいシリーズ（ハム・ベーコンなど）」がある。このことから、グリコは幅広い分野で商品を展開していることがわかる。

図9 グリコの売上高合計



2-2-②自社の SWOT 分析

次に、戦略の方向性を見出すために自社の SWOT 分析を行った。

下の図 10 はそれを示したものである。

図 10

STRENGTH	WEAKNESS
<ul style="list-style-type: none">・ 主カブランドの人気・ オフィスグリコの設置	<ul style="list-style-type: none">・ 特定分野における絶対的な強さがない
OPPORTUNITY	THREAT
<ul style="list-style-type: none">・ 健康に対する意識の向上・ 男性がお菓子を食べることに對する抵抗感の薄れ	<ul style="list-style-type: none">・ 原材料費高騰によるコスト高・ 景気の後退・ 少子化

以下では、それぞれの項目の説明をする。

まず STRENGTH としては次の 2 点が挙げられる。

第一にポッキーやプリッツなどの主カブランドを集中的に大量生産し、販売することにより売上を伸ばしていることである。主カブランドに特化することによって無駄が省かれ、効率の良い販売が可能となっている。

第二に「オフィスグリコ」(図 11) という独自の販売スタイルを確立しているということがある。「オフィスグリコ」は、グリコの商品を知ってもらい、コンビニなどでも買ってもらうことを目的としている。そのサービス体系は、グリコのサービススタッフが様々な企業のオフィスに菓子の専用ボックス(「リフレッシュボックス」)や、アイスクリームの専用冷蔵庫(「アイスリフレッシュボックス」)、アイスクリーム・飲料の冷凍冷蔵庫(「3 温度タイプ」)の 3 種類のボックスを設置し、週に 1 回ほどの頻度で商品の入れ替えや代金の回収を行うというものである。

3 つのボックスについて簡単に説明すると、「リフレッシュボックス」とは菓子専用の菓子箱であり、商品は全部で 10 種類程度あり、数は全部で 24 個、1 個 100 円で販売されている。ボックスは 3 段に分かれており、リフレッシュできる商品(ガム、チョコ類)、おつまみ栄養補助食品、小腹を満たすための商品(ビスケット類)に分類されている。



図 11

なお、商品の約3割が他社の商品となっている。

ボックスの大きさは、タテ 26.5cm (以下単位 cm) ×ヨコ 19×高さ 40 の B5 サイズとなっている。「アイスリフレッシュボックス」は 50 人程度以上の職場向けボックスであり、アイスクリームが約 5 種類、50 個程度置かれている。ボックスの大きさはタテ 53×ヨコ 48.5×高さ 95.5 のコンパクトサイズである。「三温度タイプ」は 20 人程度の職場向けで、アイスクリームが約 5 種類 25 個、飲料が約 18 種類 60 本程度入っている。ボックスの大きさは、タテ 59×ヨコ 48×高さ 112.5 のサイズである。これらのボックスは、前述の通り商品の入れ替えや補充、代金の回収はグリコの職員がすべて行うので企業側の負担は冷蔵・冷凍庫の電気代のみである。

サービスエリアは、首都圏（東京 23 区・横浜市・川崎市・埼玉県と千葉県の一部）・愛知県（名古屋市とその周辺）・近畿地方（大阪府の大部分・兵庫県と京都府の一部）・福岡県（福岡市）など、企業のオフィスが多い地域が中心である。

次に、図 12 を見ていただきたい。

この図は、オフィスグリコの設置台数と売上の推移を示したものであるが、これによりオフィスグリコの設置台数、売り上げともに 7 年連続で増えていることがわかる。

オフィスグリコの設置により、コンビニなどでお菓子を買うのをためらっていた男性も気兼ねなく買うことが可能となった。また、オフィスでお腹が空いたときにコンビニへ行く必要が無くなったため、ビジネスパーソンのニーズも強い。

代金回収率は 95% と高い水準を誇っている。



図 12

次に WEAKNESS として、グリコは特定分野における絶対的強さを持っていないということが挙げられる。例えば、ロッテと言えばガム、明治といえばチョコレートというようなイメージがあるが、グリコにはそのようなイメージがない。しかし、逆にすべての分野においてそれなりに勢力を持っているということを利用し、商品戦略に柔軟性を持たせることができる。

OPPORTUNITY としては、世間の健康に対する意識が向上してきているということがある。これは、最近の健康・保健用食品市場が拡大していること、健康を取り上げたテレビ CM や番組が多くなっていることから読み取れる。

また「スイーツ男子」という言葉が流行していることからわかるように、男性がお菓子を食べることに抵抗感を持つ人が少なくなっていることも挙げられる。

THREAT としては、原材料費が高騰したことにより製造コストが高くなったこと、景気の後退により消費が停滞したことがある。また、社会全体の問題として少子高齢化が進行していることにより、菓子の最大の消費者である低年齢層の人口が減少したため、菓子市場が縮小している。

2-3 他社分析

・明治製菓

明治の売上高は2009年度3月期決算で約4140億円であり、製菓業界でシェア第2位に位置している。「おいしさ・楽しさ」の追求を理念体系の中心に据え、経営を行っている。商品分野は「おかし」「食品」「健康・美容」「スポーツ」「薬」の5部門に分かれており、おかし部門ではチョコレート菓子に主な力を注いでいる。またスポーツ分野の商品開発も重視しており、アスリートと契約を結んで宣伝を行うという戦略も活用している。健康・美容食品分野では女性をターゲットとした「飲むコラーゲン」を発売しておりコラーゲン市場で急激に成長している。

明治の強みはチョコレート市場において圧倒的なブランド力を持っていることである。また弱みとしては、グミ分野への参入に失敗したことや海外市場の開拓に遅れをとったことが挙げられる。また先ほどチョコレート分野を強みとしたが、明治はチョコレート分野に固執している傾向があり、商品戦略に柔軟性がないことが弱みとなっている。

・森永製菓

森永は1899(明治32)年創業、2009年3月期決算では売上約1,671億円で業界第4位である。創業以来、ミルクキャラメルを爆発的にヒットさせ、また、日本で初めて原料カカオ豆からチョコレート一貫製造による国産ミルクチョコレートを発売するなど、西洋菓子のパイオニアとして製菓菓子業界の礎を築いてきた。現在では、菓子・食品・冷菓・ウイダーの4分野を柱として商品展開している。森永の強みは、菓子分野の中でも特に、チョコレート、ビスケット、キャラメルで「森永ビスケット」「チョコボール」「ダース」「小枝」「ハイチュウ」「森永キャラメル」などヒット商品を出していることだ。また近年では、ウイダーの開発に力を入れるなど健康を志向した商品もみられる。一方で森永製菓の弱みは、他社と比較してロングセラー商品が少ないことや、新製品の開発遅れがみられることなどである。

・ロッテ

ロッテは1948(昭和23)年創業、売り上げは2009年3月期決算において約4,451億円で業界第1位である。社名はゲーテの『若きウェルテルの悩み』のヒロイン「シャルロッテ」に由来する。創業当時からチューインガム製品の商品開発に力を入れてきた。また、現在、菓子、冷菓、飲食等の分野がある。ロッテは韓国にも進出しており、非常に強い勢力を持っている。ロッテの強みは、ガム市場で60%以上ものシェアを誇っていることとアイスのブランド力が強いことである。また、野球チームの千葉ロッテマリーンズやロッテリアを保有していることにより知名度が高いことも強みである。一方で弱みは、ガムとアイス以外で知名度の高い商品が他社と比較してとても少ないこと、また、ロッテの中で健康食品事業を行っているヘルスワンの知名度が低いことである。

2-4 現状分析のまとめ

前述した顧客分析によって、ビジネスマンとお菓子の関係についての分析を行った結果、3 つのことがわかった。1 つ目は、ビジネスマンは午後や残業時に、ストレス解消、気分転換を目的にお菓子を食することが非常に多いということ。2 つ目は、ビジネスマンがオフィスで食べるのに向いているお菓子は、食べやすく、手軽で、手が汚れないものであるということ。3 つ目は、ビジネスマンがオフィスでお菓子を食することに対する周囲の反応は良好で、決してマイナスな外的要因は働いていないことである。また成人男性のニーズとして、メタボ予備軍とされる 25~39 歳の男性が強く健康を意識し始めることもわかった。

それを考慮した上でさらに自社を分析したところ、グリコにはビジネスマンのお菓子市場に対する強みが大きく 4 つあることがわかった。1 つ目はオフィスグリコであり、これが最も大きな強みである。第一にオフィスグリコの顧客は当然ビジネスマンであり、かつ、売上の 7 割が男性で、30~40 代の男性が多いということだ。これは、顧客分析で得られた、メタボなどの生活習慣病を強く意識し始める年代とほぼ一致する。第二にオフィスグリコの設置台数は現在も増加傾向にあり、販売規模がこれからも拡大しようということだ。また補足として、オフィスグリコでの人気商品は 1 位がフレンドベーカリー、2 位がビスコである。強みの 2 つ目は、GABA の存在である。GABA は公式に「メンタルバランスチョコレート」と銘打っており、この商品には、血圧を下げてストレス解消、リラックスを促す効用があると知られている。顧客分析で前述したように、ビジネスマンの約 50% は気分転換、35% はリラックスする目的で菓子を消費するが、GABA はまさにそれらのビジネスマンのニーズを満たした商品と言えよう。3 つ目は、グリコが健康食品事業に力を入れていることである。4 つ目は、グリコにはロッテのガムや、明治のチョコなどのような特定分野での強みはないが、様々な分野の商品を製造しており、他の菓子分野との垣根が低いことだ。これにより柔軟な商品開発が可能であるといえる。

さらに他社分析において、どの他社も栄養補助食品等は発売しているが、まだどこの競合他社も健康、ストレス解消を明確に意識した「お菓子」は販売していないことがわかった。

3. 問題提起・目標設定

前述の市場分析と自社・他社分析をふまえて考えたところ、現在の製菓市場においてはビジネスマンのお菓子に対する、特に次の3つのニーズを満たす商品が少ないということが分かった。①ストレス解消、気分転換②手軽で食べやすく、手が汚れない③メタボ対策などの健康への配慮。

したがって、我々は①②③を満たすようなビジネスマン向けの健康的な商品を提案し、男性のお菓子市場を拡大することを目標として掲げることにした。

4. 政策提言

以上の流れを踏まえ、ビジネスマンのニーズに応えた商品を作るべく、我々は「おとなビスコ」という商品を発売することを提案する。そこで、この「おとなビスコ」についての4P分析を行う。

① Product (製品)

「おとなビスコ」とは、従来ビスコをビジネスマン向けに改良した商品である。

形状は従来のビスコのままでビスケットにおからを入れ、クリームにGABAチョコレートを使用する。ビスコをベースにする理由は、ビスコが一口サイズであり、手が汚れず手軽で、オフィスで食べやすいことである。これは、前述したビジネスマンのニーズを満たしている。また、実際にビスコはオフィスグリコでもとても良く売れていることも理由のひとつである。おからを用いる理由は、おからが疲労を回復し集中力・記憶力を向上させるレシチンという成分や、生活習慣病予防に効果のあるポリフェノール・食物繊維・リノール酸といった成分を配合しているからだ。また、グリコは「おからだから」というおからを使用した栄養調整食品を既に生産しているため、生産技術という面から考えても十分実現可能であると考えられる。さらに、GABAには血圧を下げる効果があり、それによるストレス軽減効果が期待される。その他にもGABAには中性脂肪の抑制・肝臓や腎臓の機能の促進といった効用がある。このように、おからとGABAはストレス解消や疲労軽減、生活習慣病予防効果などを持つことからビジネスマンのニーズに合致している。また、ビスコもGABAも認知度が高いことから、購買に結びつきやすいと考えられる。

② Place (場所)

グリコ独自の「オフィスグリコ」という販路を用いる。前述したように、オフィスグリコはオフィスに設置されているため、ビジネスマン向け商品を販売するには最適な場所である。さらに、オフィスグリコで馴染み深くなった商品をコンビニでも買ってもらおうという、グリコがオフィスグリコを設置した際の本来の目的に沿い、コンビニでの販売も行う。

③ Price (価格)

オフィスグリコの商品は全て「1つ 100 円」なので、その形式に基づき、3 個セット 100 円の価格設定とする。コンビニでは、従来のビスコと同じ 35 円で売り出す。

④ Promotion (宣伝)

以下の 2 つの方法で宣伝を行う。

1. オフィスグリコでの販売

グリコ独自の販売形式であり、ターゲットであるビジネスマンを獲得しやすい。また商品を購入したビジネスマンによる口コミ効果も期待できる。

2. 商品名を伏せた街頭配布

一般にオフィス街と言われる新橋、新宿、東京など 10 駅で、商品名を伏せて街頭配布を行う。その際、袋に Twitter の QR コードを載せておき、そのページに書き込むと商品名がわかるようにする。Twitter を選んだ理由は、フォローというシステムにより口コミの広がり非常大きいことや、図 13 からわかるように今回ターゲットとしている 20~30 歳代の利用が多いことがある。また、街頭配布は宣伝方法の中でも CM や新聞広告と比べてコストが低いいため実現しやすい上、実際に味を知ってもらうことにより、強い印象を与えることが可能となる。

・ Twitter 利用者の年齢層 (google の調査より)

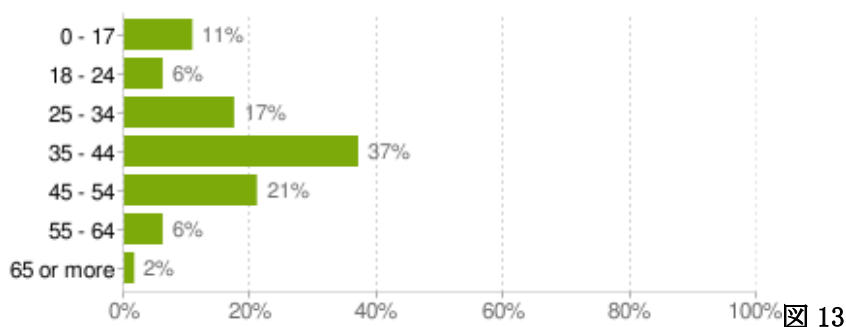


図 13

5. 参考文献

- <http://money.quick.co.jp/kabu/toresen/74.html> (MoneyLife オフィスグリコ)
- https://www.google.com/adplanner/planning/site_profile#siteDetails?identifier=twitter.com&geo=JP (doubleclick ad planner by google)
- <http://www.meiji.co.jp/> (明治製菓株式会社)
- <http://www.glico.co.jp/> (江崎グリコ株式会社)
- <http://www.lotte.co.jp/top.html> (株式会社ロッテ)
- <http://www.morinaga.co.jp/index.html> (森永製菓株式会社)
- http://www.wam.jp/back_number2004-2009/07-lesson03/070611/index.html (WAN NET)
- http://www.wam.jp/back_number2004-2009/07-lesson03/070611/index.html (ITmedia NEWS)
- <http://www.dims.ne.jp/timelyresearch/2005/050531/index.html> (ネットリサーチの DIMSDRIVE)
- <http://www.dentsu.co.jp/trendbox/topics/2007/070330.html>(トレンドボックス・リサーチ)