

JT を救え

~make the real delight~

加藤康平 石井大樹 黒沢祐介 竹野翔一 松田至弘
松本康弘 溝渕彩乃 宮崎紗和子 安本雅俊

経済新人会三田祭論文

◆目次

I. はじめに

- i) 自社紹介
- ii) 4事業の動向

II. JT 全体の自社分析

- i) 国内たばこ産業
- ii) 海外たばこ産業
- iii) 医薬品事業
- iv) 食品事業

III. 目標設定

IV. 食品事業に関する現状分析

V. 食品事業に関する自社分析

- i) 食品事業
- ii) レトルト食品
- iii) その他

VI. 問題設定

VII. 政策提言

- i) いきいきごはんのプロモーション強化
 - 市場分析
 - 自社分析
 - ターゲット設定
 - 4P
- ii) 冷凍離乳食の販売
 - 現状分析①
 - ターゲット決定
 - 現状分析②
 - 冷凍離乳食の有為性
 - 4P

I. はじめに

一般的にJTといえば何が連想されるだろう。まず1番最初に浮かんでくるのは、たばこの製造・販売を行う会社という印象であるだろう。しかし、われわれはJTの未来を見据え、JTの食品事業の可能性を追求していく。

i) 自社紹介

JTは、正式名「日本たばこ産業株式会社」、創立1985年、資本金1000億、その名の通り国内たばこ産業が売上の約90%を占める会社である。「価値創造ビジネスを多角的に展開するグローバル成長企業」を目指し、たばこに加え、医薬、食品を柱として、企業価値の増大に向けた事業運営を行っている。

<沿革>

- ・1985年4月－日本たばこ産業株式会社(JTの正式名称)は、前身である日本専売公社の全額出資によって、設立。新規事業の積極的展開を図るため事業開発本部を設置。その後1990年7月までの間に各事業の推進体制強化のため、同本部を改組し、医薬、食品等の事業部を設置。
- ・1988年10月－コミュニケーション・ネーム「JT」を導入。
- ・1997年4月－塩専売制度廃止に伴い、当社の塩専売事業が終了。たばこ共済年金を厚生年金に統合。
- ・1998年2月－ピルスベリージャパンの食品事業を取得。米国ピルスベリー社(グリーンジャイアント)との協業による加工食品事業への本格参入。
- ・1998年4月－ユニマットコーポレーションと清涼飲料事業での業務提携に関する契約を締結。その後、同社の発行済株式の過半数を取得。
- ・1999年5月－米国のRJRナビスコ社から米国外のたばこ事業を取得。
- ・1999年7月－旭フーズなど子会社8社を含む旭化成工業の食品事業を取得。
- ・1999年10月－鳥居薬品との業務提携により、医療用医薬品事業における研究開発機能を当社に集中し、プロモーション機能を鳥居薬品に統合。
- ・2000年4月－子会社アクロスファーマ社に臨床開発機能を付加し、海外での医薬品臨床開発の拠点とした。
- ・2007年4月－英国Gallagher社の発行済株式の全てを取得。

- ・ 2008 年 1 月-子会社のジェイティフーズが輸入販売した中国製冷凍餃子において、農薬（毒劇物）の混入による食中毒事件が発生していたことが明らかに。
- ・ 2008 年 4 月- 日清と共同で冷凍食品最大手加ト吉を買収する計画がなくなり、単独で加ト吉を子会社化。
- ・ 2008 年 7 月- 加工食品事業および調味料事業を加ト吉に集約。

ii) 4 事業の動向

先ほども述べたように、JT の事業は国内たばこ事業、海外たばこ事業、医薬品事業、食品事業の 4 つに分類できる。以下、それぞれについて分析していく。

<国内たばこ事業>

国内たばこ事業は、JT グループの利益を牽引する中核事業である。「キャメル」、「ウィンストン」、「マイルドセブン」などが代表的商品である。

しかし、近年の全国的な禁煙化の流れ、未成年の喫煙防止のための TASP0 導入などにより全体的な総需要の低下が目立つ。喫煙者数は JT の設立時の昭和 60 年には、男性が 64.6%、女性 13.7%であったのが平成 20 年には、男性が 39.5%、女性が 12.9%に推移している。さらに、たばこ増税議論の浮上などで、さらなる需要の低下の危機に瀕しており、たばこ事業の増収は望めない。

JT はこれに対処するために、前者の問題に対しては、『あなたが気づけばマナーが変わる』といった CM や、専属分煙コンサルタントによる完全に分煙化された建物の建設活動の促進などで、禁煙化ではなく分煙化をアピールしている。後者に対しては、過去 10 年間に三度も増税されているおり、税負担が 6 割と日本で一番税負担が重い商品であること、“取り安いところから取る” というのは安易かつ不公平であると主張することで対処しようとしている。

<海外たばこ事業>

国内たばこ事業と並ぶ JT グループ中核事業。1999 年に R. J. レイノルズの子会社である RJR インターナショナルを買収し、JT インターナショナルを設立した。JT インターナショナルを含めた販売シェアは世界第 3 位である。2007 年に英ギャラハーを買収して、世界 2 位のブリティッシュ・アメリカン・タバコに迫ってきた。

<医薬品事業>

日本で医薬品の製造・販売を行う鳥居薬品と米国における医薬事業に関する活動、医薬品の開発を行う Akros Pharma Inc. の二社が主要企業である。2003 年に抗 HIV 剤を臨床開発に成功し、2004 年より抗 HIV 薬「ビリアード (R) 錠 300mg」の販売を開始した。2008 年 9

月には、開発を進めてきた経口骨粗鬆症治療薬「JTT-305」について、日本を除く全世界での独占的開発・商業権化を米国メルク社へ導入することに関するライセンス契約を締結した。つまり、2001年に大衆薬から医療向けに特化したことによって、売り上げ向上に成功している事業であると言える。

<食品事業>

大きく飲料と加工食品分野に分かれる。

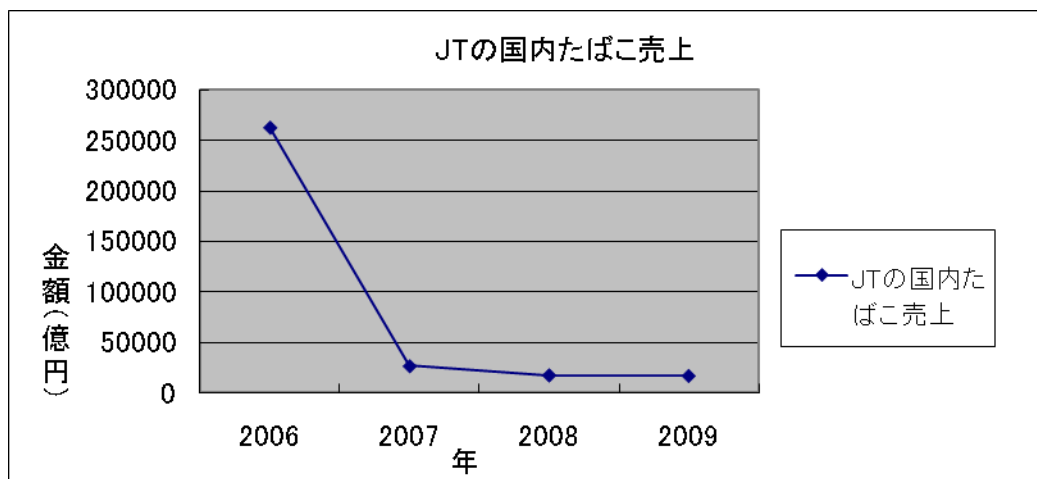
飲料では Roots や桃の天然水が有名。飲料では基幹ブランド「ルーツ」を中心に事業拡大を図っている。

加工食品については、冷凍讃岐うどんで有名な加ト吉を株の約 94%を所有することで 100%子会社化してから、日清に加ト吉株を 49%譲渡する予定であった。しかし、2008年1月の冷凍餃子事件によって共同統合は白紙になり加工食品事業の再生化を計るために日清への株譲渡を取り止め単独で加ト吉を買収することになり、2008年7月に完全子会社化した。2月の冷凍食品の売り上げは前年度同月比で、家庭用 90%減、業務用 70%という惨状となった。しかし事件の中国天洋食品側の責任、他社の食品事件(同年10月のニチレイのインゲン、伊藤ハムのウインナーからのトルエン検出)の影響により、収益は好転している。

II. 現状分析

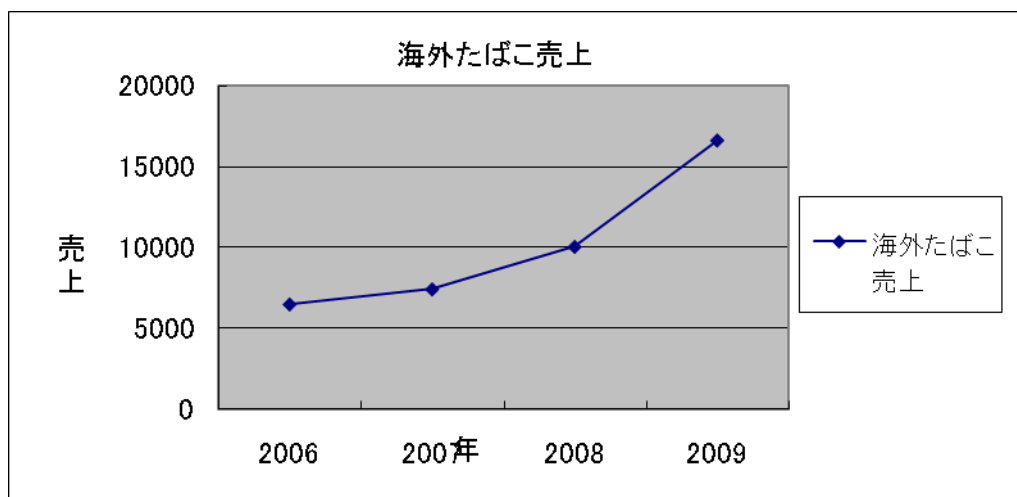
i) 国内たばこ産業

国内たばこ事業は、禁煙化の流れによる路上禁煙や飲食店等の全面禁煙によって売上が落ち続けている。



ii) 海外たばこ事業

確かに成長率は一番だが、たばこの害に対する知識の不足している国に販売するのは倫理性に問題があると考えられる。また、日本たばこ産業株式会社法及びたばこ事業法に記されている JT の概要を逸脱していると考えられるので(事実輸入に関する記述はあるが輸出に関する記述は詳しく書かれていない)、今回の対象から外すことにする。



iii) 医薬品事業

増収の規模が小さいこと、事業の中心が新薬開発でありマーケティングの主旨と異なる

こと、さらに薬事法に関わる複雑性などから海外たばこ事業同様今回の対象から外すこととする。

iv) 食品事業

7月に加ト吉を買収したことよっての食品事業の増強をOpportunityとして、マーケティング対象として適切である。第一半期、第二半期ともに国内たばこ売り上げ減少を補う売り上げ上昇がみられ、JT全体の収益向上に貢献できる分野であると判断した。

Ⅲ. 目標設定

われわれの目標は、国内たばこ事業から食品事業への本格的な転換をはかることである。また、その過程で消費者に対して冷凍餃子事件などにより抱かれたJTへのマイナスイメージをプラスイメージに変えることである。以下、それに至った理由を述べる。

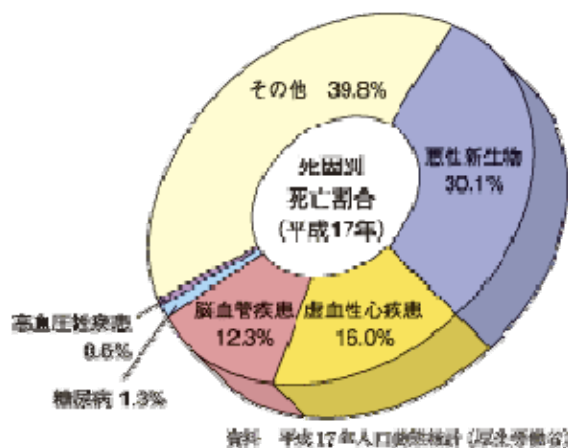
禁煙への社会的な流れにより路上禁煙や飲食店等でも全面禁煙が進められている影響で、国内たばこ事業の売り上げは減少している。さらに今後の回復の見込みもほとんどないと考えられる。なぜなら、これらは今後さらに強化され禁煙化への動きは強まるものと考えられ、その上今後の増収の可能性も否めないためである。

食品事業に関しては、加ト吉との連結による事業拡大によって、売り上げを順調に伸ばしている。実際、食品事業は国内たばこの減収を自らの増収で補っており、JT全体の収益の向上に貢献できる可能性のある事業であると考えられる。

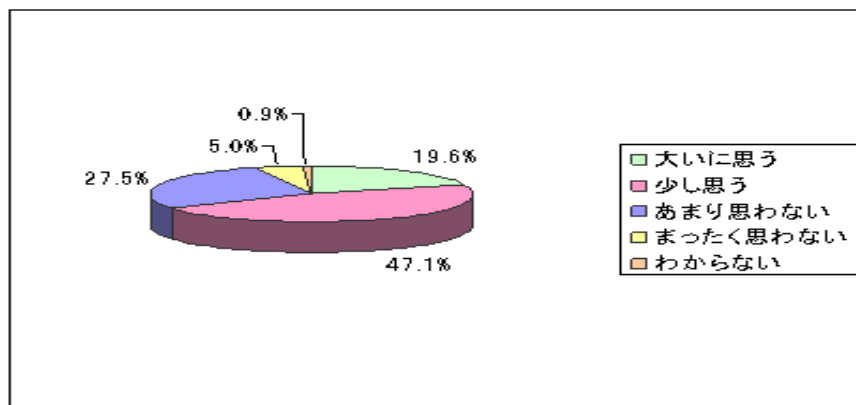
このためわれわれは、主幹事業である国内たばこ産業の減収を補うためには、さらなる食品事業の増収が必要になってくると考えたのである。

IV. 食品産業に関する現状分析

現在の食品産業全体が直面している状況と消費者の食品産業に関する意識の高まりを見ていく。ここで注目したいのは、現在生活習慣病、つまり、がん、心疾患、脳血管疾患等が日本人の死因の約6割を占めていることである。

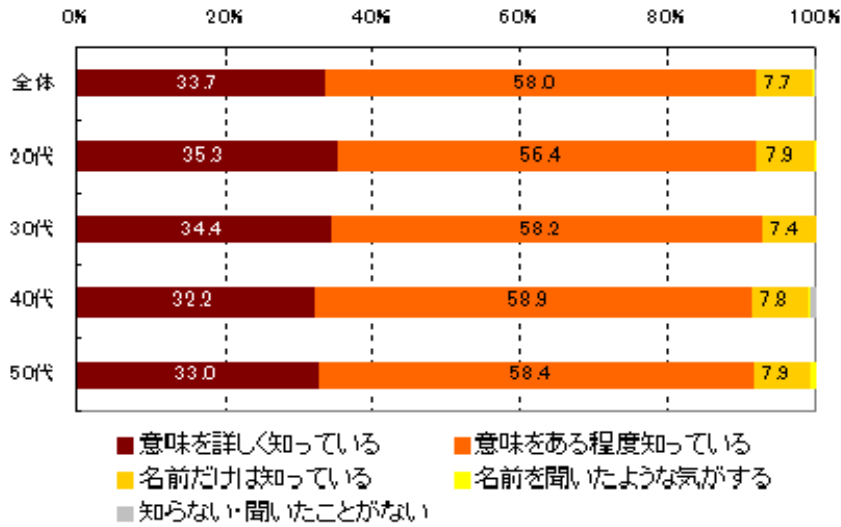


次に、この状況を踏まえて以下のグラフに着目したい。これは、生活習慣病予防のために食生活改善の必要性があると思うかどうかというアンケートに関する回答である。



これより、「大いに思う」、「少し思う」の割合の合計が66.7%と約3分の2の人が、食に関して健康を気にしているということがわかる。

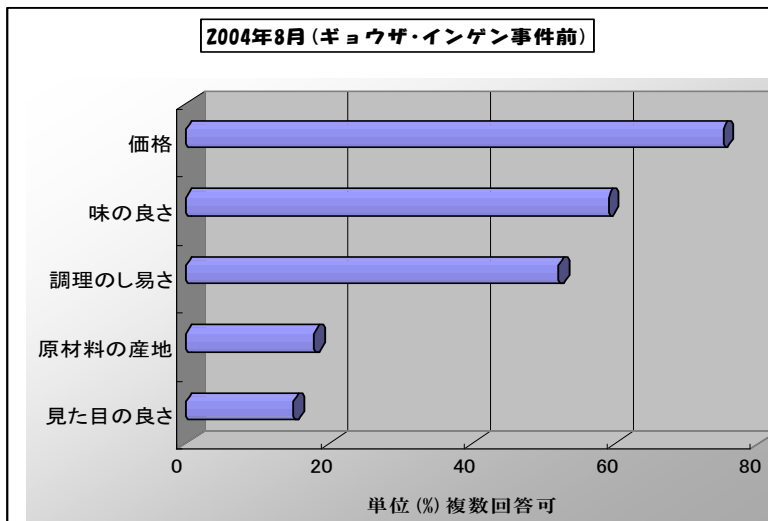
さらに、生活習慣病を助長する内臓脂肪蓄積型肥満、つまりメタボリックシンドロームという用語が世間に浸透しているのを示すのが以下のグラフである。見てわかるように、どの年代も9割を超える人がメタボリックシンドロームという言葉の意味を知っているということがわかる。これより、人々の近年の健康志向の高まりが読み取れる。



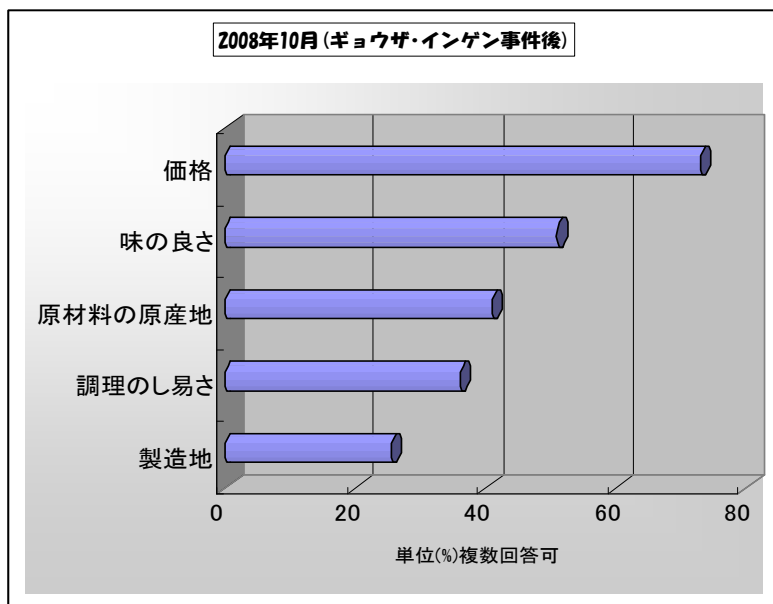
さらに、特に冷凍食品産業においてはJ Tの冷凍餃子事件及びニチレイの冷凍インゲン事件の影響が大きく、消費者の声も冷凍餃子事件を機に安全がより意識されるようになったことがわかる。それについては下記の2種類のアンケート結果を参照したい。

Q. 冷凍食品を買う際に重視していることは何か

・餃子事件前



・ 餃子事件後



よって、上記の現状分析から、いま食品に求められるものは安全と健康のふたつであると考えられる。

V. 食品事業に関する自社分析

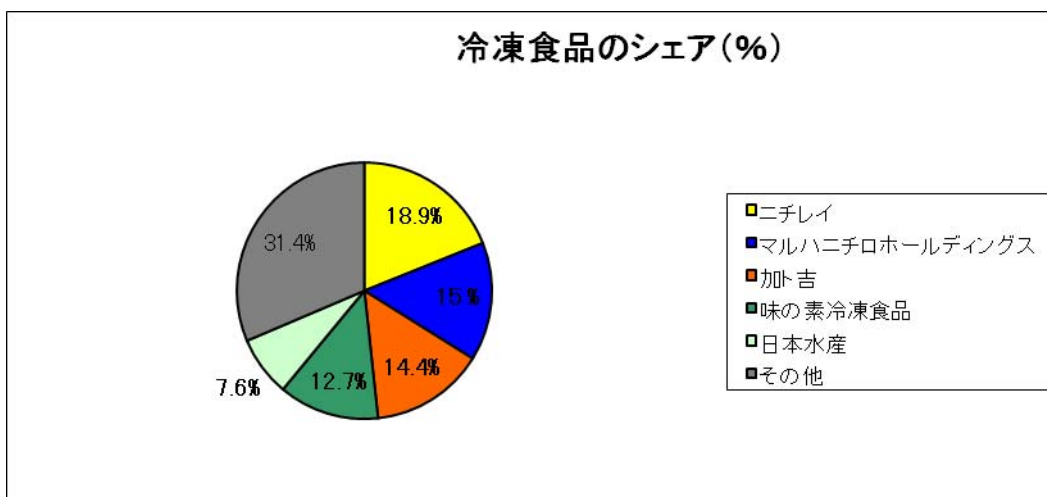
加ト吉(現JT傘下)の主な製品は以下の三つに大別できる。

- i) 冷凍食品…
- ii) レトルト
- iii) その他カップ麺など

以下、それぞれについて分析していく。

i) 冷凍食品

冷凍食品における加ト吉のシェアは、現在3位と高く、2位の丸はニチロホールディングスとほぼ同程度である。よって、JTは加ト吉の買収を機会に冷凍食品事業を得意分野にしたと言える。

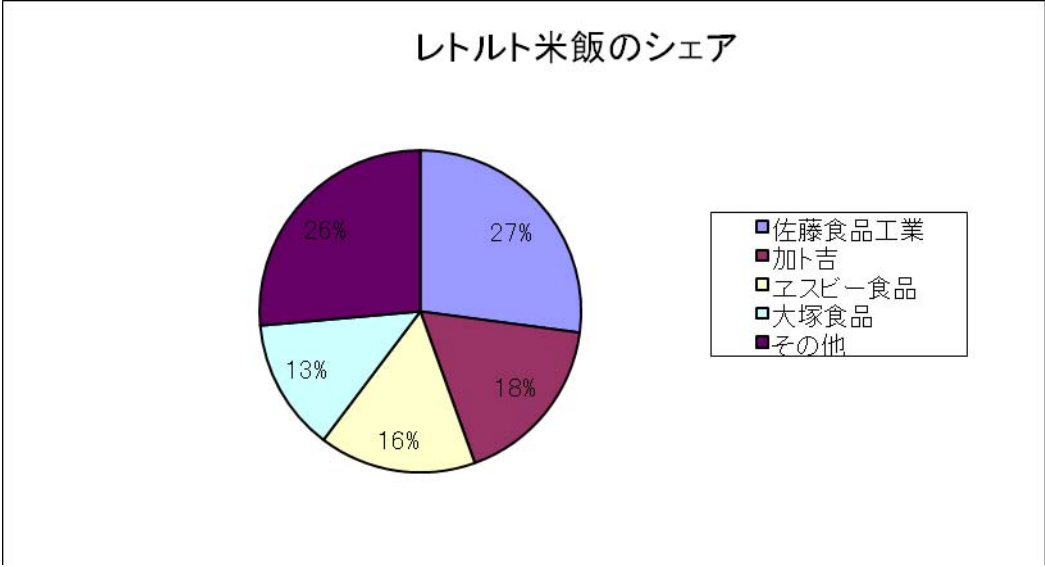


しかし、中国製品で問題が発生したにも関わらず未だに野菜等の原産地を中国に頼っている。これは安全志向の高まっている消費者のニーズへの対応が遅れているといえる。というのも、「国産＝安全」という意識が消費者の中に浸透しているからである。

ii) レトルト食品

現在加ト吉では、レトルトパウチのご飯やレトルトカレーを販売している。その中で注目したいのは、今日の消費者のニーズに応じた健康に特化した「いきいきご飯」である。これはレトルトパウチのご飯であり、難消化デキストリンという血糖値の上昇を妨げる物質が含まれている。

加ト吉のレトルト米飯のシェアは現在2位と佐藤食品工業に次いでいる。



iii) その他カップ麺

現在、JT は冷凍食品、レトルト食品以外にもカップ麺やインスタントラーメンを販売している。しかし、その他カップ麺は、売上シェアはランク外、つまり加ト吉の強みを生かし切れてないと言える。また、今日の消費者のニーズに応じた安全や健康に応じた商品が販売されていない。

VI. 問題設定

先ほど消費者の健康志向、安全志向の高まりについて述べた。JT はすでに「いきいきごはん」という健康に特化した商品を発売している。この商品は、難消化性デキストリンが含まれている特定保健用食品である。難消化性デキストリンは血糖値上昇の抑制、血中コレステロールや中性脂肪の低下、体脂肪の減少、整腸作用を引き起こす成分であるが、この難消化性デキストリンが含まれている。そのため、今話題のメタボリックシンドローム等に効果あると考えられる商品である。しかし、この商品は販売数も少なく、売上也伸び悩んでいる。つまり、消費者のニーズに応じた商品を販売しているのに売れていないということである。われわれは「いきいきごはん」の売上が芳しくない原因はプロモーションと値段にあると考えた。

また、われわれはさらにもうひとつ、冷凍食品についても問題があると考えた。それは、JT の冷凍餃子事件の後の商品改善への意識である。冷凍餃子事件が JT の安全に対するイメージ低下を引き起こしたことは否定できない。また、消費者の安全志向の高まりは前述グラフで示した通り明確である。それにもかかわらず、JT はその生産地等を改善することなく、未だに中国産の野菜を使用した商品を販売している。これは、消費者の安全志向に応じていないと言える。

よって、われわれはこれらふたつを問題とし、以下の政策提言を提案する。

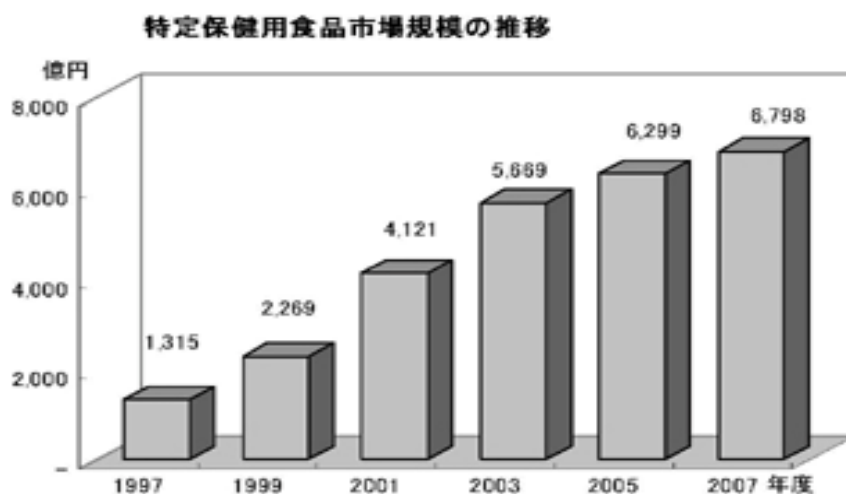
VII. 政策提言

われわれは、健康志向のニーズに応えるために既存の商品「いきいきごはん」を生かして新商品開発をする。また、JTの安全に対するマイナスイメージを克服するために、さらに離乳食事業への新規参入を図る。

i) いきいきごはんのプロモーション強化

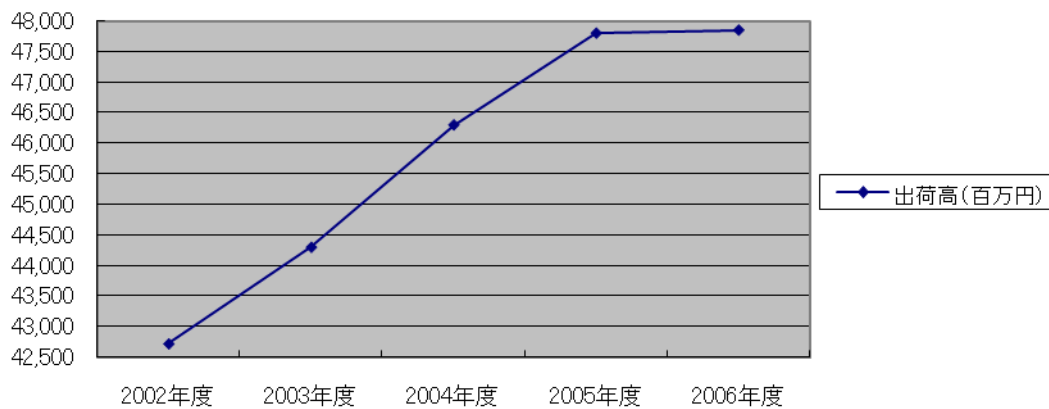
<市場分析>

特定保健用食品に指定されているということは健康志向食品市場において優位性を持つ。なぜならトクホマークのある商品への意識や関心が高まっており、メタボリック対策市場において大きな売り上げを上げている商品のほとんどが特定保健用食品であるからだ。



さらに、レトルト米飯の市場は年々拡大しており、需要は十分あると言える。これについては、以下のグラフを参考にしたい。

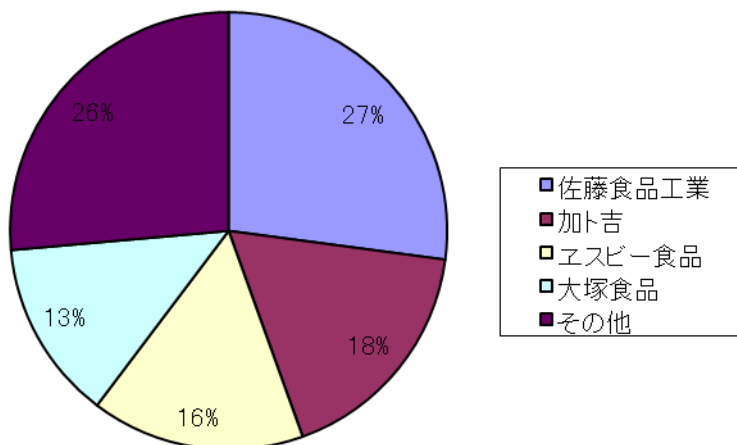
出荷高(百万円)



<自社分析>

レトルト米飯業界におけるJTのシェアは第2位である。しかし、加ト吉のホームページで公開されているIR情報では「いきいきごはん」についての明記がないため、加ト吉のレトルト食品の主力商品であるとは考えにくい。よって、現在の売上に加え「いきいきごはん」の売上を伸ばすことによって、サトウ食品に追いつき、そして追い越す可能性は十分にあると考えられる。

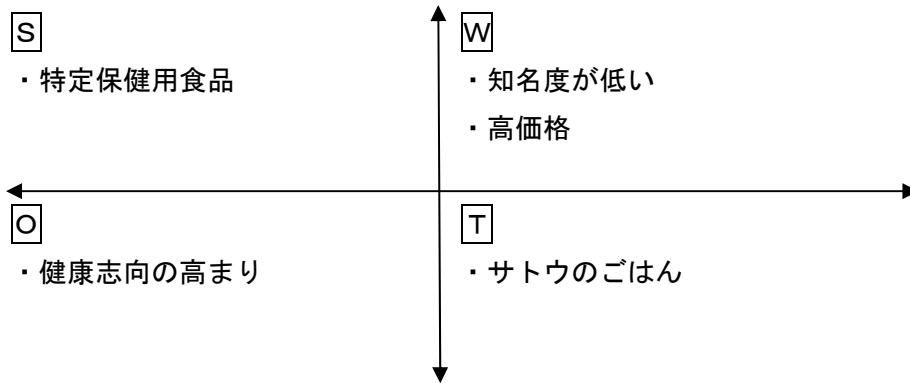
レトルト米飯のシェア



また、特定保健用食品認定という長所を持ちながら、「サトウのごはん」に代表されるレトルト米飯市場において「いきいきごはん」は存在すら知られていない。Aisasでいうとこ

ろの attention が欠落しており、promotion 不足だと言える。

*SWOT 分析



このSWOT分析をもとに、いきいきごはんの販売戦略を考えていく。

ふたつの weakness に対する解決方法であるが、知名度の低さはいきいきごはんをネット販売だけでなく、市販にすることにより解決可能である。市販で売ることにより、ネット販売のみの場合よりもより多くの人の目につくと考えられるからである。また、高価格であることに対してだが、この点に関しては、商品の高い品質維持のため安易な値下げは不可能である。よって、高価格であることへの対策であるが、いきいきごはん和既存の他の商品を組み合わせることによって、サトウのごはんなどの競合商品との単純な価格比較を困難にすることが挙げられる。さらに、この合わせ売り方針をとることで新商品として販売できるので消費者の注目を得ることができる。

<ターゲット設定>

レトルト米市場のトップを走るサトウ食品の商品である「サトウのごはん」を例にとり、顧客について考察する。「サトウのごはん」を最も利用する層は主婦、高齢者であることからレトルト米市場のターゲットは主に主婦と高齢者であると言える。また「いきいきごはん」のメインターゲット層はメタボリックシンドロームを気にする中高年であるので、主婦、高齢者に加え、中高年の年代層を獲得できる可能性も考えられる。

* 4P 分析

Product : 他の自社製品と組み合わせたいきいきごはん

Place : 店頭販売

Promotion : 他の自社製品との組み合わせをすることにより目を引く

Price : 高級志向に合わせ、多少高価格

しかし、いきいきごはんとその組み合わせる商品の価格合計から
少し割り引いた程度

既存の商品同士を組み合わせることで、新商品として消費者の Attention を得ることができる上、既存の商品であるから完全な新規参入にはならず余計なコストもかからない。またさらに、店頭販売をすることにより現在ネット販売のみで十分な Attention を得られていないいきいきごはんは今以上の Attention を得られるようになると思われる。

価格については、ふたつの商品を合わせた合計から多少割引をすることにより消費者はお買い得感を得られ、消費者の高級志向であるがお得な買い物をしたいという一見相反する欲求にも応えられると考える。

* 具体例

上記の政策の具体例として、おいしいカレー(加ト吉の既存商品)と組み合わせたレトルトカレーライスを販売する場合について考える。なぜ組み合わせる商品がカレーなのかという理由は2つある。

1つ目の理由は、カレーはレトルト食品産業の中で最も利用率の高い商品であるということであり、2つ目の理由は、カレーは自社で既に商品として存在することである。生産コストの面から考えても、自社製品を使用しているので、仮にこの政策が失敗に終わったとしても損害は少なく、ローリスクハイリターンな政策であると言える。

以上に示したように、いきいきごはんを他の自社製品と組み合わせて販売することは、現在欠けているプロモーション戦略を補強できることに加え、新商品開発でない分リスクが低いことから、JTの食品事業の売上を今以上のものにするために非常に有効な手段であると考えられる。

ii) 冷凍離乳食の販売

今まで述べてきたように消費者の安全志向は明らかであるが、JTは材料のすべてに国産品を用いた製品、つまり純国産製品を一つも作っていない。そこで純国産製品の冷凍離乳食を新商品として開発し、JTの食へ対するマイナスイメージを払拭したいと考える。

<現状分析1>

* 3C分析

Customer : 先に示したデータからもわかるように、消費者の安全を求める声に応えるためには、やはり国産の原材料を使用することが必要。

Company : しかし、JTは国内原材料のみを使用した製品を販売していない。

Competitor : 冷凍食品業界一位のニチレイはすでに国産原材料のみを行っている。

以上のことから、業界三位である JT は、例え純国産製品を作っても首位のニチレイとは確実に差別化が困難であると言える。よって、他のジャンルの冷凍食品事業へ進出し、首位ニチレイとの明確な差別化を図る必要がある。

<ターゲット設定>

食品のうち安全性を第一にアピールすべきものは、乳児用食品とお弁当食品と介護食品であり、ターゲットは子供を持つ母親と高齢者である。しかし、このうちお弁当用冷凍食品と介護用冷凍食品はすでに販売されている。したがって、JT が冷凍食品を販売し、かつその安全性を十分にアピールするためには、冷凍食品業界において競合企業の少なく、その上商品の安全性に最も気を遣う乳児の母親をターゲットにした冷凍離乳食を販売すべきだと考えた。

<現状分析 2 >

ターゲットを踏まえた上で、もう一度現状分析を行う。

市場分析：厚生労働省が離乳期間を一か月延長したことで、離乳食全体の規模は若干の拡大傾向にあるが、ほぼ横ばい状態。つまり、既存の離乳食は飽和状態である、と結論できる。さらに毎年 10 万人規模の新規顧客が得られるため、安定していると言えよう。

顧客分析：完全にできあいのものを使うことに抵抗。しかし手間は嫌う傾向にある。多くの手作り離乳食を重視する母親は多量の離乳食を一度に冷凍保存し、使用するというデータが存在する。

<政策の有意性>

小分け・保存方法が手作りの冷凍保存過程と類似しているため、手作り意識の点でレトルトと差別化が可能である。このことは、子供にレトルト等の加工食品型離乳食を与えたくはないと考える母親を新規顧客として獲得できる可能性がある。

さらに冷凍売り場に明らかにジャンルの違うものとして売られるので、膨大な広告費をかけずとも消費者の注意を向けることができる可能性がある。これは冷凍食品を使用する 1 番の消費者が「主婦」であることに由来する。

<新規参入に対する報復の可能性>

- ・既存の離乳食企業・・・上位三社はインフラ設備が整ってないため、冷凍離乳食を作れない。
- ・冷凍食品企業・・・介護食に方面を向けているので、離乳食には参入してこない。

* 4P 分析

Product : 冷凍離乳食

Place : 量販店での販売

Price : レトルト離乳食と同価格程度

Promotion : 親子雑誌への掲載、量販店でのポップ

われわれは、冷凍離乳食の販売を提案する。具体的には、野菜をペースト状にしたものを小分けにしたものを冷凍して販売するというものである。なぜなら、アンケート結果によると、多くの母親は自ら野菜をペースト状にし、小分けに凍らせているという事実が明らかになったからだ。さらに、離乳食で困ったことというアンケートでは、「作るのがめんどくさい」という回答が上位にランクインしていた。したがって、われわれが提案する、野菜をペースト状にし小分けに冷凍して販売する、という政策はまさにこれらの母親のニーズに適ったものであると言える。

さらに、近年離乳食摂取期間が1年6か月から1年8か月へ延長したことから、離乳食の需要の増加が伺える。

これらのことを考慮し、われわれは離乳食への新規参入を決定した。

◆参考文献

JT 公式ホームページ

<http://www.jti.co.jp/JT1/index.html>

加ト吉公式ホームページ

<http://www.katokichi.co.jp/>

ベビーフード協議会

<http://www.baby-food.jp/>

禁煙スタイル

<http://www.mhlw.go.jp/shingi/2008/09/dl/s0917-7c.pdf>

My Voice

<http://www.myvoice.co.jp/biz/surveys/9408/index.html>

<http://www.myvoice.co.jp/biz/surveys/10107/index.html>

<http://www.myvoice.co.jp/biz/surveys/2301/index.html>

<http://www.myvoice.co.jp/biz/surveys/9210/index.html>

日本冷凍食品協会

<http://www.reishokukyo.or.jp/report/output.html>

YAHOO! ニュース

http://polls.dailynews.yahoo.co.jp/quiz/quizresults.php?poll_id=1777&wv=1&typeFlag=1

ゆびとまりサーチ

<http://echoo.yubitoma.or.jp/weblog/dailyresearch/eid/529239/>

netasia

http://www.netasia.co.jp/release/_1365.html

News2unet

<http://www.news2u.net/NRR200610220.html>

DIMSDRIVE

<http://www.dims.ne.jp/timelyresearch/2004/040819/index.html>

Synergy

<http://www.synergy-marketing.co.jp/press/20040728.html>

日経 BPnet

<http://www.nikkeibp.co.jp/archives/422/422845.html>

はっぴーママ

http://www.happy-mama.com/18_babyfood/special/18_sp_eng.html

OKWave

<http://okwave.jp/qa2869712.html>

福祉保健

http://www.fukushihoken.metro.tokyo.jp/soumu/fkhk/2006/0701/0701_04.html