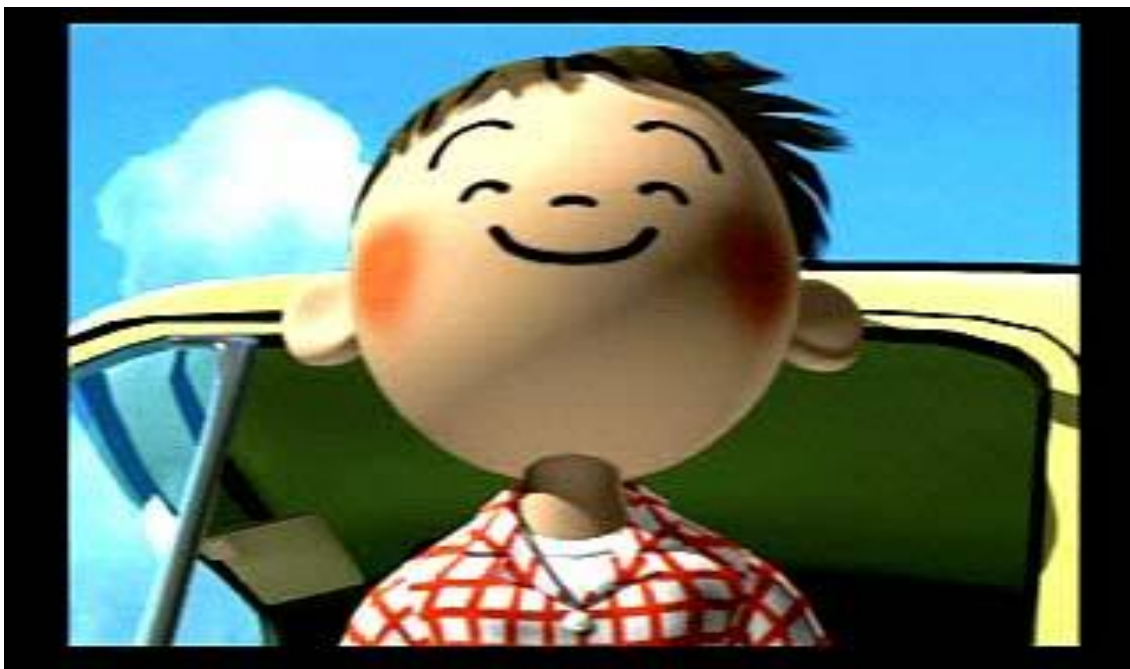


アイスで夏を乗り切ろう
～グリコで変わるぼくのなつやすみ～



経済新人会マーケティング研究部食品三班

班長：村中 副班長：西脇 班員：相澤 大内 岡本 小島 坂林 佐藤 高橋
野村 服部

ファシリテーター：江口 国分 吉田

目次

1.はじめに	3
2.自社分析	4
2-1.自社概要	4
2-2.部門別詳細説明	4
2-3.新事業展開	6
2-4.SWOT 分析	7
3.他社分析	8
4.顧客分析・市場分析	12
4-1.顧客分析	12
4-2.市場分析	14
5.問題提起・目標設定	17
5-1.問題提起	17
5-2.目標設定	17
6.政策提言	19
6-1.政策提言	19
6-2.4P 分析	20
7.出典	22

1.はじめに

我々は今回、江崎グリコ（以下グリコとする）を自社として設定し、特にその中でも冷菓部門をマーケティングの対象として選択した。グリコの冷菓部門は全体の 22%を占めており、売上高はグリコ内で三位に当たる。

なぜ我々が今回グリコの中でも特に冷菓部門を選んだのか。それには二つの理由がある。

一つは、夏が近づいているからである。夏は暑い。暑いときには冷たいものを摂取したくなる。それは当然の心理であると言える。であるなら、夏が近づいているこの時期にアイスのマーケティングをすることは理に適っていると我々は考えたのである。

もう一つは、グリコの製菓については既にかかなりの戦略が実施されていると我々は考えたからである。我々が自社について調べていくにつれて、製菓部門についてはプロモーションや新事業が多くなされていることに気がついた。それに比べて冷菓部門はまだそれらが少なかったため、我々は冷菓部門をマーケティングする余地があると考えたのである。

以上の二つの理由により我々はグリコの冷菓部門をマーケティングすることにした。我々は全体の 22%を占める冷菓部門の売上・利益向上を目指すための具体策を講じていく。

2. 自社分析

2-1. 自社概要

江崎グリコは、1922年に江崎利一が、赤い箱にゴールデンマークの書かれた「グリコ」を創製し創業、今年（2011年）の2月で創業90周年を迎えた大手製菓会社の一つである。コーポレートメッセージとして「おいしさと健康」を掲げ、食生活を通じて国民の健康に貢献している。また精神は「創意工夫」、グリコスピリットとして「創る・楽しむ・わくわくさせる」をモットーにしている。現在ではタイ（1970年）、フランス（1982年）、カナダ（1987年）、中国（1995年）、アメリカ（2003年）にオフィスを構えグローバル化を進めている。

グリコグループの中心的存在である江崎グリコは3つの部門に分かれおり、菓子部門・食品部門・冷菓部門に分かれている。それぞれのグリコグループ内における売上高比率は降順で、菓子部門 28.1%、冷菓部門 22.0%、食品部門 9.0%、同グループ内の牛乳・乳製品部門と畜産加工品部門がそれぞれ 29.4%と 9.8%を占めている。（図-b 参照）

図-a 1992年創業当時のグリコ

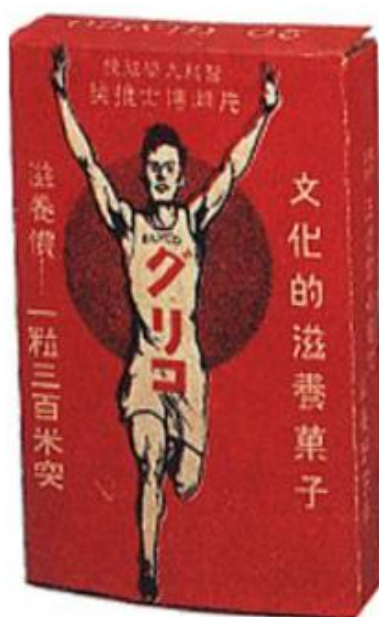
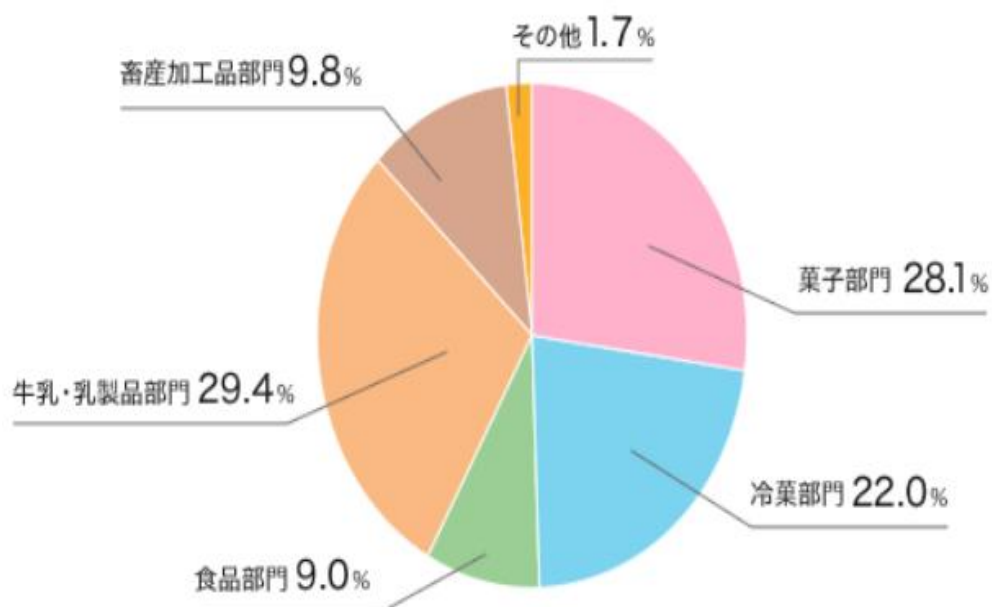


図-b 事業別売上高の割合（平成23年度）



2-2. 部門別詳細説明

2-2-1. 冷菓部門

冷菓部門では主にアイスクリームを販売しており、主力商品はアイスクリームにチョコとナッツをかけたコーンタイプの「ジャイアントコーン」、センターにフルーツソースを入

れた縦長カップの「パナップ」、チュウチュウアイスの「パピコ」、一口サイズのアイス「アイスの実」である。様々な形の商品を開発することで幅広いニーズに対応している。また、自動販売機による「セブンティーンアイス」も展開している。平成 23 年度は、震災による東北での販売は落ちたものの、パピコやアイスの実の売上が伸びたこと、関西での販売が伸びたことによって前年比 0.7%の増収となった。図-c や図-f から分かるように、冷蔵部門の売上高は年々上がってきている。

2-2-2. 菓子部門

「ポッキー」「プリッツ」「アーモンドチョコレート」「カプリコ」「ビスコ」などの主力商品を持っている。なかでも、「ポッキー」は様々な種類のポッキーを販売しグループ力を強化することによって、ブランドを作り出している。平成 23 年度は 5.7%の増収であった。

2-2-3. 食品部門

若者に人気の丼物のレトルト「DONBURI 亭」をはじめ、カレールウ業界では「2 段熟カレー」「ZEPPIN」などの主力商品を持つ。平成 23 年度は「2 段熟ハヤシ」や「スープカレー」の売上が上がり、全体では 7.0%の増収となった。

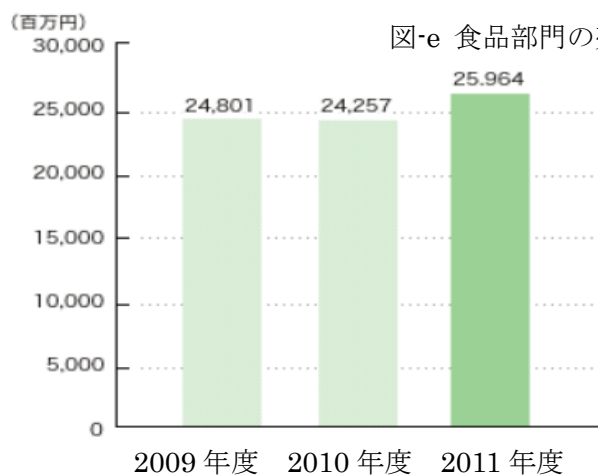
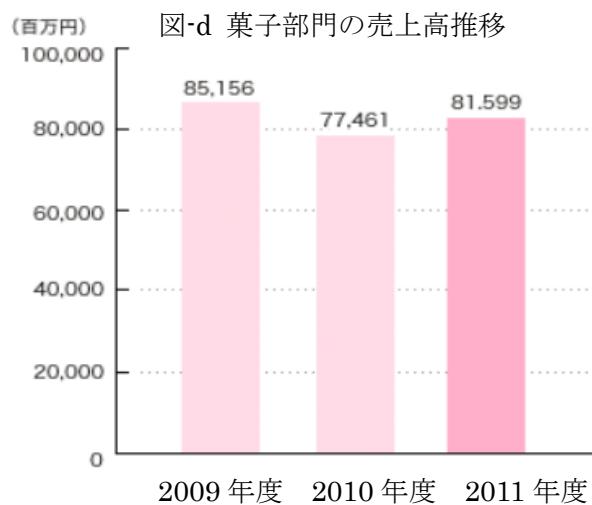
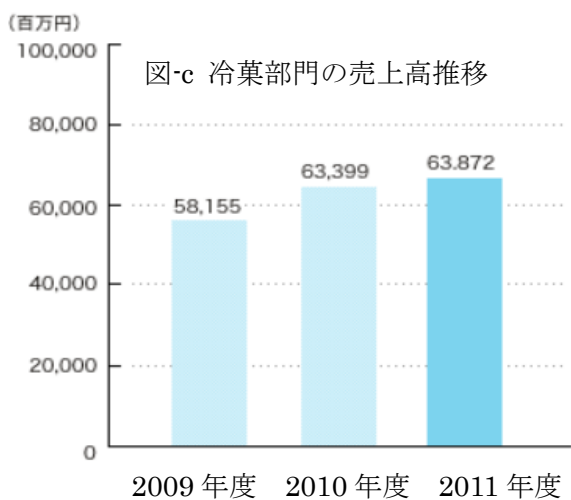
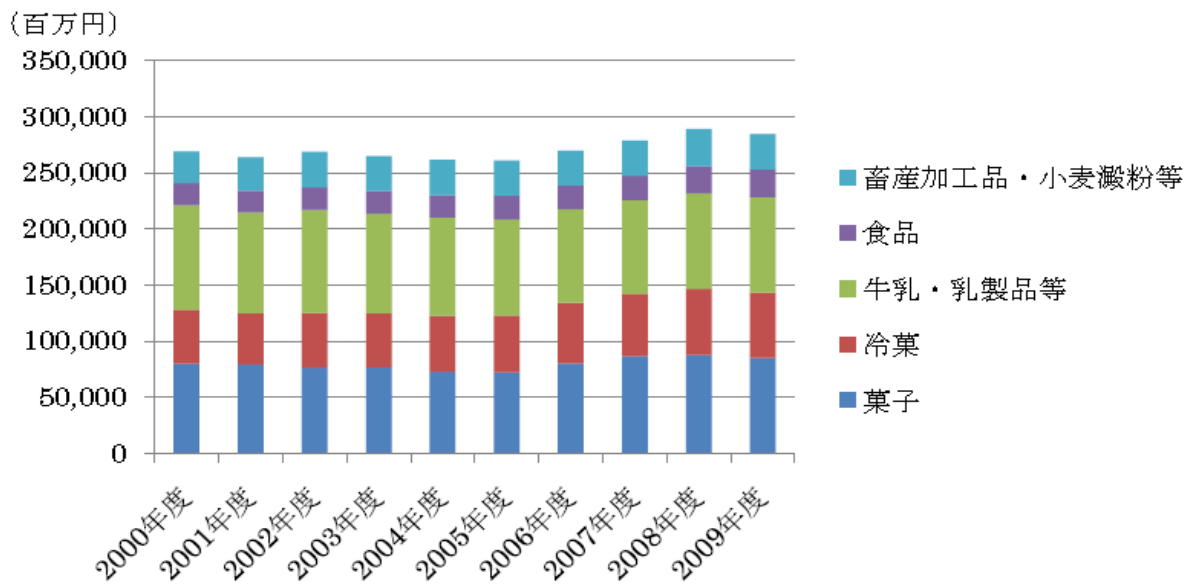


図-f 事業別売上高推移



2-3. 新事業展開

グリコでは新しい事業展開に取り組み姿勢がよく見られる。そのひとつとして、オフィスグリコと呼ばれる、お菓子の入った箱をオフィスに提供するビジネスをしている。これは、お菓子の専用BOXを職場に設置してもらい、グリコサービススタッフが直接訪問して商品の補充や代金の回収を行うシステムである。設置された職場の社員は、商品を取り出す時に代金箱に代金を入れて利用する。これは富山の置き菓商法を参考にして考えられている。現在では、8万社に設置されており、総台数は11万3000台にもなる。

また、先にも触れたがセブンティーンアイスとよばれる自動販売機によるアイスクリームの販売も行なっている。商品はすべて自動販売機専用のオリジナル商品で、大人から子供まで楽しめるようなラインアップになっている。さらに、季節ごとにもマッチした新商品を展開している。

他にも、「ぐりこ・や kitchen」とよばれるアンテナショップを全国に展開している。お菓子業界の他社からも同様にアンテナショップは出ているが、お菓子を作る厨房を導入したのはここが初めてである。これにより、製造工程が間近で見ることができ、さらに出来立てを食べることができる。

新規顧客や新市場へは積極的な姿勢を見せているが、新商品への開発は消極的なところがある。1000の新商品を投入してもヒットするのは3だけと言われており、2009年に品目数を減らすなど最近では新商品への投資が少なくなっている。

2-4.SWOT 分析

ではいままでの流れを受けて SWOT 分析を始める。以下の表を参考されたい。

まず **Strength**（強み）としてはロングセラー商品、コラボ商品、乳製品が挙げられる。グリコは菓子部門においてはポッキー、プリッツなどが、冷菓部門においてはジャイアントコーン、パピコ、アイスの実などがロングセラー商品である。これらの商品は大規模な CM 展開もされており、他の商品に比べ認知度が高い。グリコはコラボ商品も展開しており、ワンピースやジョジョといった少年漫画とコラボしたものや吉本興業とコラボした商品も販売している。

乳製品に関してはカフェオーレやプッチンプリンなどで業績がよい。

一方、**Weakness**（弱み）に関して述べると、新商品の販売に消極的で他社に押され気味である。特筆すべきは 1000 個新商品を開発してもそのうち 3 個程しかヒット商品が出ないと言われていることである。この弱みをカバーできる新事業、ないしは販売方式を生み出す必要がある。

Opportunity（機会）には今夏の猛暑、同業他社の均衡が挙げられる。猛暑はしかし他社にとっても好機であるため差がつく形での戦略開発が望ましい。冷菓部門を活かしなおかつグリコ商品を宣伝できる販売形態がベストである。他企業とは大きな差がなく、企画の内容によってはシェアの獲得が狙える可能性がある。

最後に **Threat**（脅威）について述べると、新商品が売れない、節電、他企業のプレミアムアイス戦略がグリコにとっての課題となっている。新商品は前述したとおり弱いため補強が必要である。節電は猛暑にもアイスの販売促進の点でリンクするので機会にもなりうる。プレミアムアイス戦略が功を奏しているロッテに対抗するには一段上のアイデアで勝負する必要があるといえるだろう。

Strength ロングセラー商品 コラボ商品 乳製品	Weakness 新商品の販売に消極的
Opportunity 猛暑 同業他社の均衡	Threat 新商品が売れない 節電 他社のプレミアムアイス戦略

3.他社分析

ロッテ

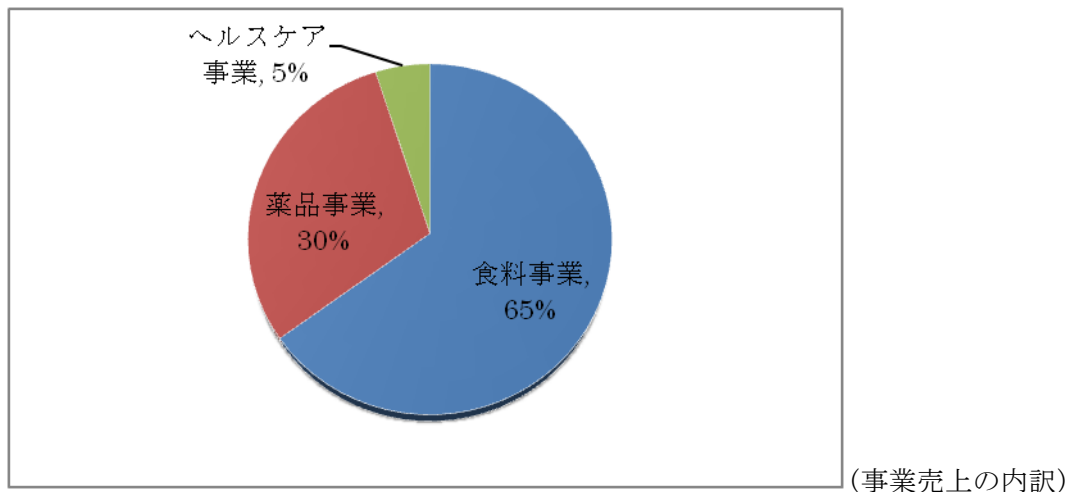
1948年ロッテ株式会社が設立されチューインガムの製造が始められた。企業理念は「User oriented(お客様の立場になって考える)」、「Originality(独創的なアイデアを探し続ける)」、「Quality(全てにわたり最上の品質を究める)」で2011年3月期の売上高は5.296億円。「お口の恋人、ロッテ」というキャッチフレーズは広く一般に浸透している。冷菓市場におけるシェアトップを誇っている。また、卸と小売りを重視した流通戦略をとっている。

ロッテはガムの生産が国内一位であるが、「雪見だいふく」、「モナ王」、「クーリッシュ」などアイス部門においても主力商品を持っている。事業の細分化が特徴で、アイス部門はロッテアイスが担当している。

米国のハーシーやドールと提携して商品を販売するなどシェアを広げている。また、ロッテリアやコージーコーナーを買収し様々な業界への参入をはかっている。さらにメインターゲットであるティーンの女性にアプローチしてブランドのマインドシェアを高めようとしている。

明治乳業

1906年設立された旧明治製糖を起源としている。企業理念は「夢と楽しさ、命の輝きを大切にし、世界の人々の心豊かな暮らしに貢献します」で、幅広い商品をあらゆる年齢層の顧客に提供することを目的としている。明治グループとしての売上高は1兆1092億75万円である。飲用牛乳、ヨーグルトでは国内トップだが、冷菓市場におけるシェアではロッテ、森永、グリコに次ぐ第四位となっている。薬品の製造販売も行っており、売上の役4割を占め、「イソジン」が特に有名だ。



冷菓部門における主力商品は「明治エッセルスーパーカップ」、「明治うまか棒」、「明治うずまきソフト」。最大の強みは「きのこの山」や「たけのこの山」、「明治アーモンドチョコレート」などチョコレート菓子のブランド力であり、弱みはココア豆やナッツなど原材料のほとんどを輸入に頼っているため世界情勢に左右されるということだ。

海外での機会を広げるため、アジアでは1974年「メイジセイカ・シンガポール」を、アメリカでは2011年「メイジ・アメリカ」を設立した。最近ではウェブを使用して認知度を高めるためにCMと連動したキャンペーンなどを行うことでアクセス数を増加させている。

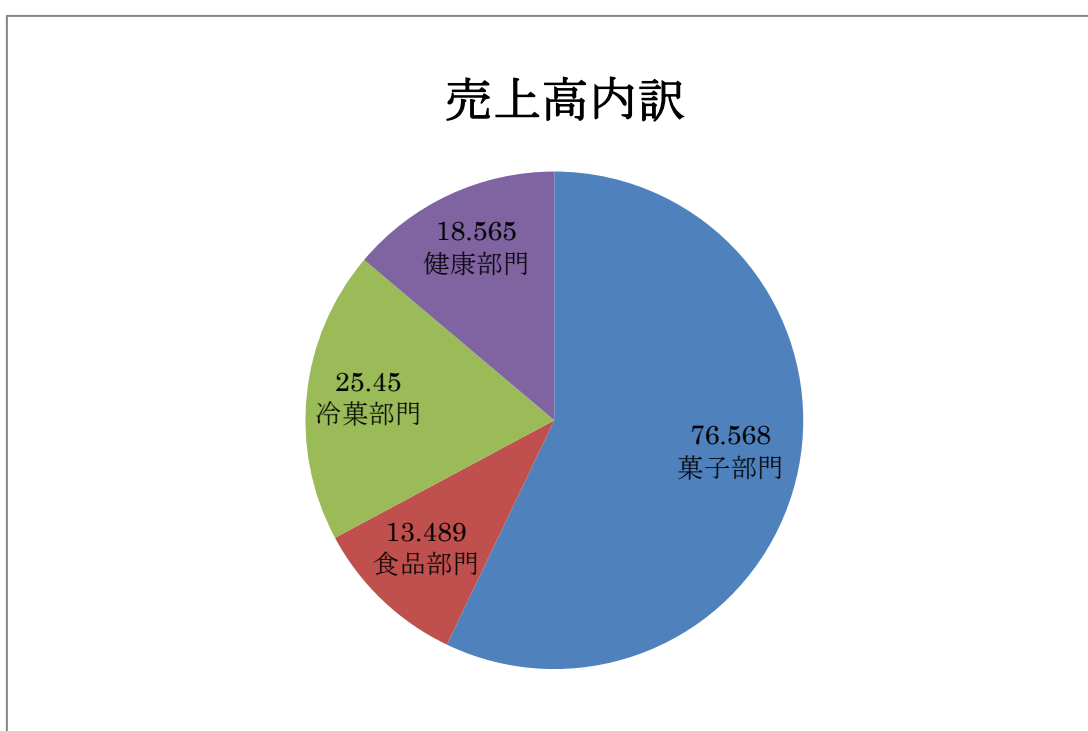
ハーゲンダッツ

社名はハーゲンダッツジャパン株式会社で、設立は1984年8月。資本金は4億6千万円。出資比率はHäagen-Dazs Nederland N.V.が50%、サントリーホールディングス株式会社が40%、タカナシ乳業株式会社が10%となっている。アイスクリーム等乳製品、氷菓及び菓子その他食料品の製造・輸入・販売、またアイスクリームショップの経営、管理をその事業内容としている。企業理念は「お客様の期待を超えるフローズンデザートを提供することにより、お客様に喜びと感動を提供し続ける」だ。売上高は353億円(2011年度)で、従業員数は213名(2011年12月末)となっている。2011年(平成23年度)の決算報告では、市場が微減となる中、売上は前年度並みとなった。定番のミニカップシリーズ「バニラ」「ストロベリー」「グリーンティー」に加え、クレープグラッセなどの新商品が好評だったためだ。また今年はミニカップシリーズのパッケージをリニューアルした。

森永製菓

創業は1899(明治32)年8月15日で、森永西洋菓子製造所から発祥した。会社設立は1910(明治43)年2月23日。資本金は186億1千万円で、菓子(キャラメル・ビスケット・チョコレート等)、食品(ココア・ケーキミックス等)、冷菓(アイスクリーム等)、健康(ゼリ

一飲料等)の製造、仕入れ及び販売を主要な事業としている。従業員は 1,704 名 (平均年齢 39.7 歳)で、「おいしく たのしく すこやかに」という基本理念を掲げている。売上は 1,344 億 9 千 3 百万円だった。主力商品は「ハイチュウ」「ウィダーinゼリー」「森永ビスケット」などで、冷菓部門では主力の「チョコモナカジャンボ」や「アイスボックス」が広告効果もあり前年同期実績を上回った。冷菓部門全体でも売上が伸びた。今後は新製品開発強化や、「ウィダーinゼリー」や通信販売を中心に健康部門での成長を目指している。

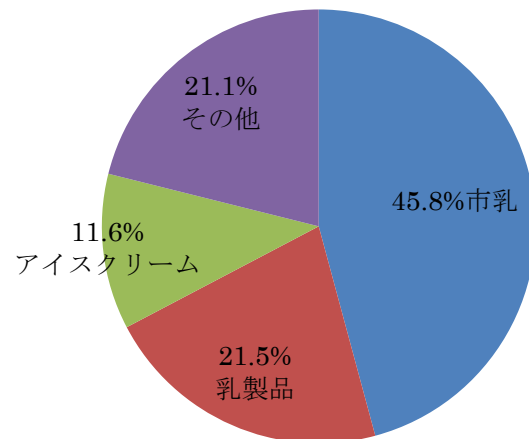


森永乳業

森永製菓の兄弟会社で、創業は大正 6 年 (1917 年) 9 月 1 日、設立は昭和 24 年 (1949 年) 4 月 13 日。牛乳、乳製品、アイスクリーム、飲料その他の食品等の製造、販売を行っている。資本金は 217 億 4 百万円で、従業員数は 3,091 名<男子 2,500 名、女子 591 名> (平成 24 年 3 月 31 日現在) となっている。経営理念は「乳の優れた力を基に新しい食文化を創出し、人々の健康と豊かな社会づくりに貢献する」だ。

売上高は 5,782 億 99 百万円 (前年比 0.8%減)、営業利益は 131 億 8 千万円 (前年比 30.3%減) 経常利益は 131 億 8 千万円 (前年比 29.7%減)、当期純利益は 46 億 8 百万円 (前年比 25.2%減) で、個別の売上高構成は以下のようにになっている。

個別売上高構成比



森永乳業のアイスクリームは「ピノ」や「MOW」など現在 25 種類ほど展開している。2012 年 3 月決算ではチルド紅茶飲料とチルドデザートがシェアを拡大し 1 位となったがそれ以外は横ばいだった。

4. 顧客分析・業界分析

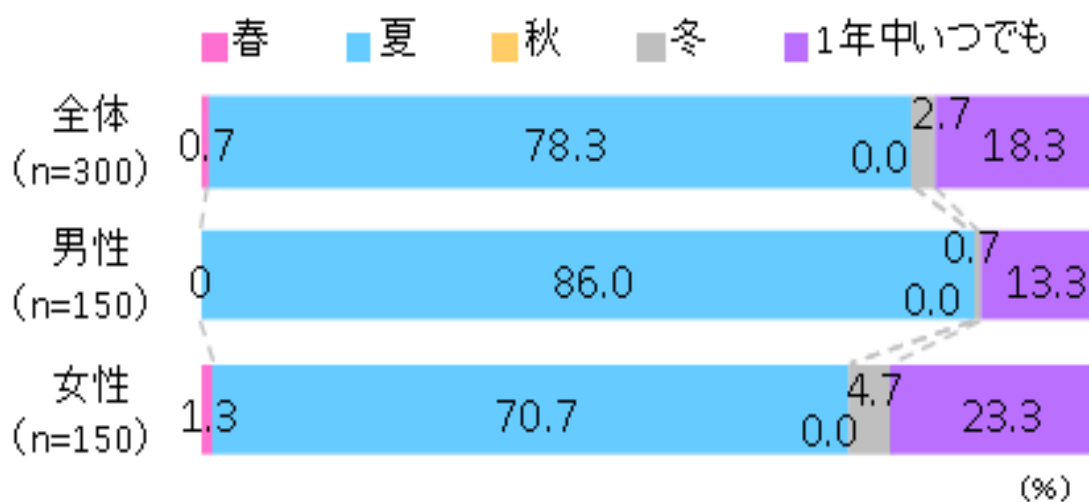
4-1.顧客分析

日本アイスクリーム協会の「好きなデザート調査」によると1997年から今年に至るまで16年間もの間、アイスクリームが1位をとっていて、人々がデザートの中でアイスを最も好んでいることが分かる。

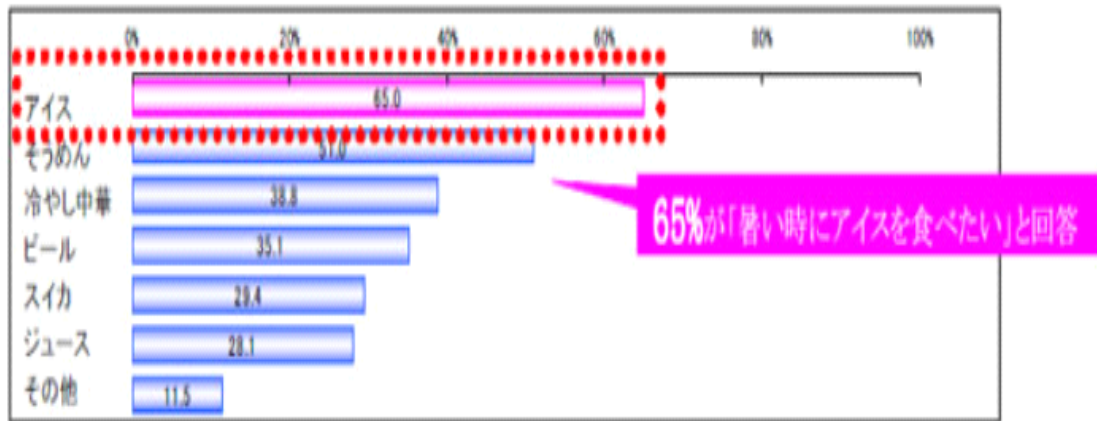
1位	アイスクリーム	79.3%
2位	ケーキ、シュークリーム	67.7%
3位	チョコレート	63.7%
4位	プリン	56.0%
5位	コーヒー、紅茶、ココア	53.3%
6位	スナック菓子	45.0%
7位	菓子パン、ドーナツ	43.3%
8位	ヨーグルト	42.0%
9位	和菓子	38.7%
10位	炭酸飲料	37.7%

(n=300)

また「アイスが似合う季節は？」という調査をしたところ18.3パーセントの人が「1年中」と答えたが、78.3パーセントの人は「夏」と答えており、アイスは夏に食べたいという人が多いことがわかる。

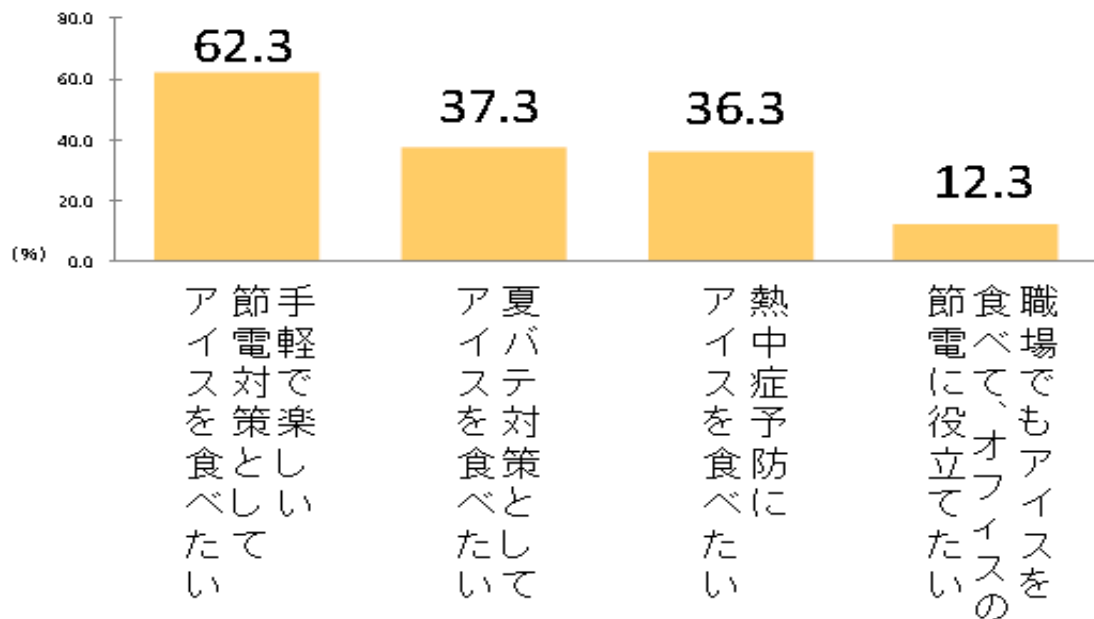


実際、江崎グリコの行った「夏場は何が食べたいか？」という調査では、65パーセントの人が「アイス」と答えている。

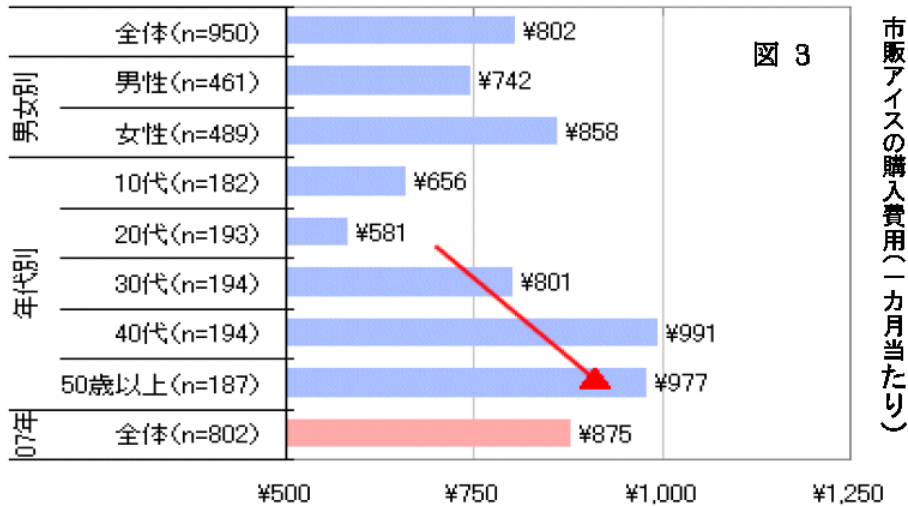


また「夏場、アイスをどれくらい冷蔵庫に入れておきたいか」という調査によるとおよそ3割以上の方が「4個以上」と答えており夏場の家庭内におけるアイスの需要がとても高いことがわかる。

今年の夏は、震災の影響もあり節電を意識する人が多く、アンケートでは9割の人が夏に向けて暑さ対策が必要だと感じている。そのうち、「節電対策のためにアイスを食べたいか？」というアンケートに対しては、62.3パーセントの人が「はい」と答えた。他にも、夏バテ対策や熱中症対策としてのアイスの需要も高まると思われる。



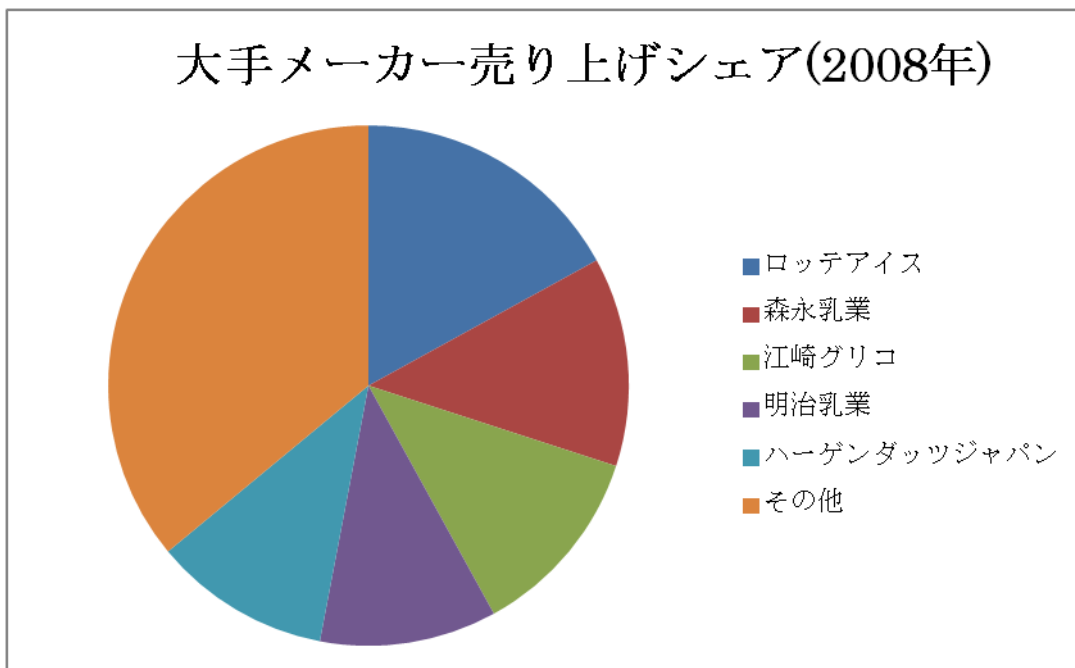
現在の顧客の現状は、若者のアイスクリームへの消費金額は低くなっている。一方で、40-50歳代の消費金額は全体で最も多くなっている。(図-d) 図から、20歳代の若者は月に581円しか購入しないのに対し、40歳代の方は991円も購入している。



※アイスを買う人ベース
 ※平均額:「100円未満=100円」~「5000円以上=5000円」を与え、
 全回答の合計値を回答者数で除算した。

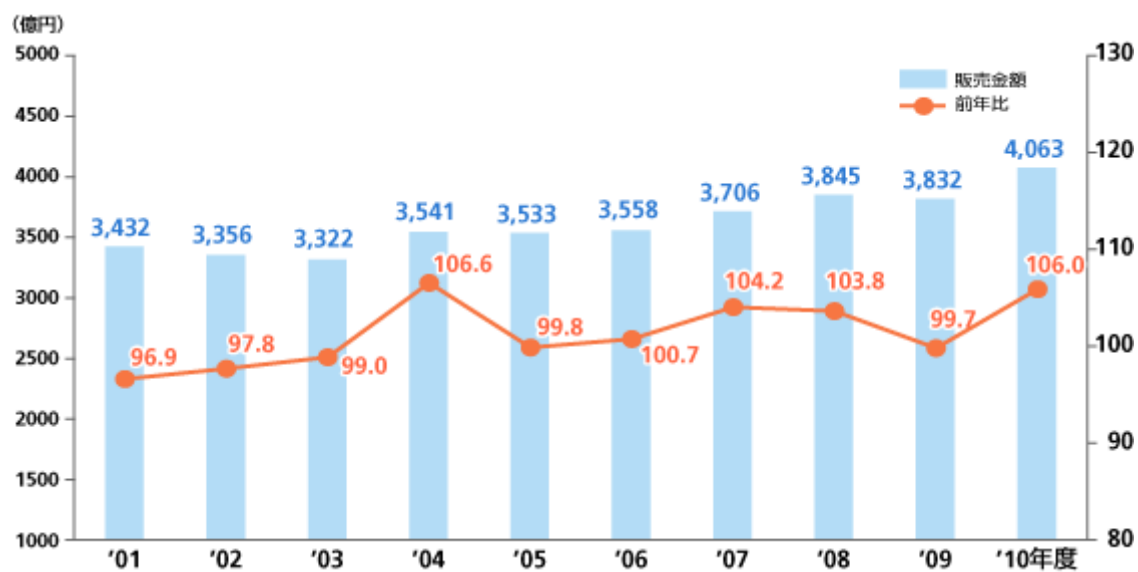
4-2. 市場分析

子供から大人まで人気の高い、アイス。その業界規模は大きく、ゲーム売上市場などと肩を並べて4000億円である。そしてその売り上げのほとんど、9割をロッテ、森永、グリコ大手企業が占めている。また、各社のシェアについてはトップメーカーでも17%を占めるに過ぎず、突出した存在はない業界と言える。



家庭用アイスクリーム類の売り上げは、極端な増減はみられず、その売上はほぼ横ばいであることがわかる。また前年と比較した売り上げの多い年は猛暑だったこともわかった（前年比の特に大きい2004年と2010年度はそれぞれ観測史上5番目に暑い夏と1番暑い夏であった）

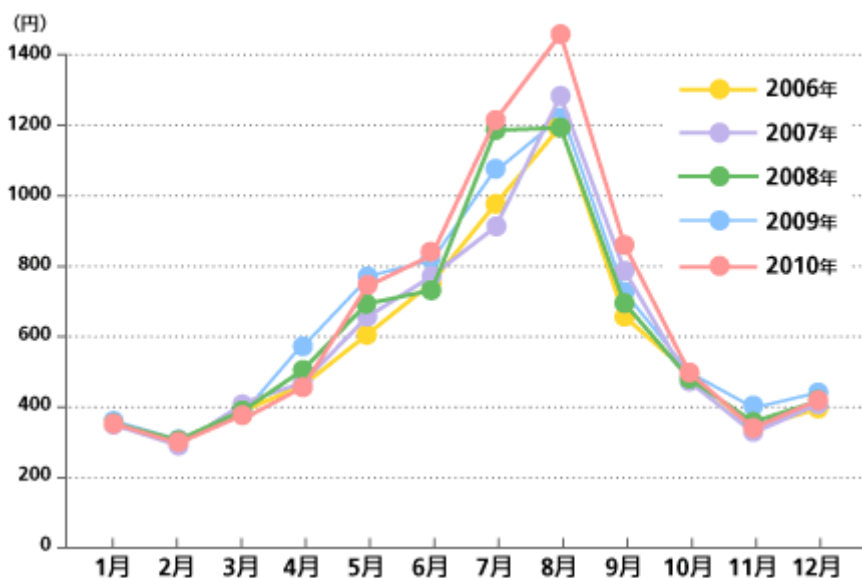
アイスクリーム類及び氷菓販売金額の推移



また、下図の「1世帯当たりのアイスクリーム支出金額」も合わせて見てもらいたい

年別月別推移 (1月～12月)

	2006年	2007年	2008年	2009年	2010年
1月	322	347	346	351	362
2月	279	292	288	303	305
3月	373	387	404	386	383
4月	458	466	501	569	464
5月	602	652	689	768	752
6月	748	768	727	819	841
7月	973	908	1,182	1,072	1,211
8月	1,193	1,279	1,190	1,215	1,451
9月	654	784	691	723	864
10月	493	469	477	495	504
11月	336	324	355	402	351
12月	392	405	414	440	423
年計	6,823	7,081	7,261	7,541	7,910



上図より、年に関係なく冬期の支出金額はほぼ一定であり、逆に夏期の支出金額は気温によって前後することがわかる。

5.問題提起・目標設定

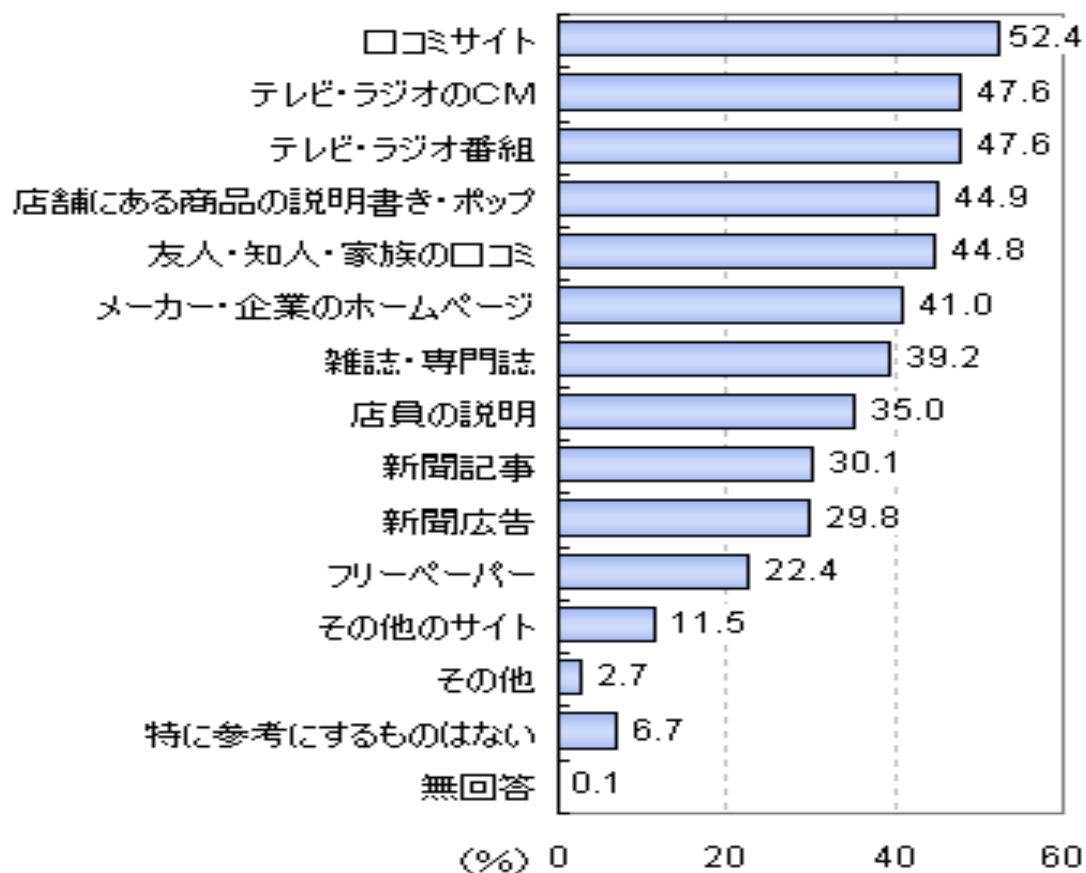
5-1.問題提起

以上の分析を踏まえると、家庭用アイス市場の売り上げが上がることには「気温」という不確定要素が関わってくる。家庭用アイス市場の規模自体ほぼ横ばいであることから、アイス市場がこれ以降に大幅に成長するとは考えにくい。

また、前述したオフィスグリコの推進部は「リーマンショック後の不況で、客先のオフィス移転や統廃合が二倍以上に急増した。その分、**新規開拓営業が重要となる**」と語っており、不景気によるグリコ全体への事業の弊害も問題と言えるだろう。

5-2.目標設定

顧客分析の項目で掲載した年代別の市販アイス購入費用のグラフをみると、十代二十代の消費金額が少ない。また、Garbagenewsによると、ロコミは近年大きな影響力を持ってきている。そこで我々は、この層が主なターゲットとして、そして広告宣伝の手段として有用だと考えた。



同じく、顧客分析の項目で掲載した節電・暑さ対策としてのアイス活用意向の図をみると、消費者が節電・暑さ対策としてのアイスに大きな関心を寄せていることが分かる。ここから、特に節電が叫ばれている今年においてはアイスの消費量が増える可能性が高く、新規事業の展開をしやすい、と我々は考えた。

従って我々は「若者を引き付ける新たな販売展開」を目標として掲げることにした。

6.政策提言

6-1.政策提言

以上の流れを踏まえて、我々は「**移動式販売**」を提案する。

まず、この販売形態をとることによるメリットから説明する。

①地価

出店する以上、利益の追求を目標とせねばならない。そのためには、まず人が集まりやすい場所に出店する必要がある。

JR 東日本によると、1日平均の利用者数は、1位が新宿(736,715人)、2位が池袋(544,222人)、3位が渋谷(403,277人)である。

ここで、各地域の平均地価を調べてみる。新宿駅のある新宿区は2,189,695円/m²、池袋駅のある豊島区は1,029,737円/m²、渋谷駅のある渋谷区は2,689,823円/m²である。

しかし、移動式販売なら地価を気にすることなくさまざまな場所に出店することができるというメリットがある。

②立地

仮に出店したとして、もしそこが人の集まりにくい、あるいは集まることができない場所であった場合、かなりの損失となってしまう。しかし、移動式販売なら文字通り移動しながら出店することができるので、出店する場所による長期的な損失が出にくく、試験的に様々な場所に出店できる。

③広告

出店した際には、まず人々の認知度を上げるために何かしらの宣伝・広告をしなければならず、やはりそれには費用が必要になる。しかしこの移動式販売なら移動する車自体が広告として機能し、また、繁華街などの人の集まる場所に繰り出すことで、若者による口コミを期待することもできるので、宣伝・広告の費用を低く抑えることができる。

④ノウハウ

前述した通り、グリコには新事業の実績がある。移動式車両のノウハウはグリコワゴンで、商品管理のノウハウはセブンティーンアイス、オフィスグリコ、アンテナショップによって培われている。

では次に、この政策に対する4P分析を行う。

①Product (製品)

販売商品は従来のアイス（アイスの実やパピコ）に加え、季節ごとに新商品を投入することとする。今回我々が考えた新商品は以下の二通りである。

夏：飲むアイス（液状のアイス）

冬：焼きアイス、揚げアイス

webR25によると、夏は「すっきり・さっぱり系」のアイスが、冬は「クリーム・コッテリ系」のアイスがよく売れる。また、コンビニやスーパーマーケットでは買えないようなアイスを売ることによって、人々を引き寄せようと意図したために、我々はこれらの新商品を発案した。ただし、冬期の新商品はあくまで夏期での認知度上昇に伴う事業とする。

②Price (値段)

値段は 300~400 円程とする。これは、移動販売式のクレープの値段などからこう設定した。また、Facebook や Twitter を活用して知名度が上がるにつれて、グルーポンなどを利用した値下げも行う予定である。

③Place (場所)

先述した通り、今回の移動式販売では地価を考慮する必要がないので、渋谷などの人（若者）多く集まる繁華街に出店することとする。

④Promotion (宣伝)

目標設定の項目で述べた通り、近年商品購入時における口コミの影響力は大きくなってきている。そこで我々は口コミによる広告宣伝を重視したプロモーション戦略を展開していきたいと考えた。

以下の写真が示す通り、グリコワゴン自体が目立つ存在であるので車両自体が広告と成り得る。これを繁華街に繰り出すことで、若者による口コミを活性化させようと我々は考えた。

また、その他の広告手段として、読者モデルなど若い世代の女性に人気な人物やティーン雑誌と提携し、広告してもらうことで、特に若者に対するアピールを行う。同時に、Price の項目で紹介したように、SNS を活用することによる知名度の上昇を図っていく。



7.出典

江崎グリコホームページ：<http://www.glico.co.jp/>

ロッテホームページ：<http://www.glico.co.jp/>

明治ホームページ：<http://www.meiji.co.jp/>

ハーゲンダッツホームページ：<http://www.haagen-dazs.co.jp/>

森永製菓ホームページ：<http://www.morinaga.co.jp/index.html>

森永乳業ホームページ：<http://www.morinaga.co.jp/index.html>

日本アイスクリーム協会：<http://www.icecream.or.jp/>

Garbagenews.com：http://www.gamenews.ne.jp/archives/2008/09/2_71.html

http://www.gamenews.ne.jp/archives/2007/04/post_2234.html

日経情報ストラテジー：<http://itpro.nikkeibp.co.jp/article/JIREI/20091006/338462/>

JR 東日本：<http://www.jreast.co.jp/passenger/index.html>

地価・人口統計局：<http://www.chikajp.com/>

Web R25：http://r25.yahoo.co.jp/fushigi/wxr_detail/?id=20100809-00003153-r25

http://r25.yahoo.co.jp/fushigi/rxr_detail/?id=20090129-90006153-r25

日本経済新聞：<http://www.nikkei.com/markets/company/news/news.aspx?scode=2206>