



## 日本の男たちよ、「俺のアイス」を作ろう！

### アイス市場は、製造業からサービス業へと進化しよう

2013年7月18日(木) 上山 信一

先月、麻生太郎副総理兼財務大臣が、ローソンの店先でアイスバーを召し上がる画像がネットで出回った。その立ち姿は「かけ〜」とおおむね好評だったようだが、私は手元のバーに悲哀を見た。バーはバーでもこっちじゃないだろう…とりたいのである。

いや、麻生さんだからホテルのバーでしょ、というわけではない。アイスクリーム Bar である。本当は麻生さんにはイタリアのちょい悪おやじみたいにアイスクリーム Bar に寄ってジェラートをペロりとやってほしかったのである。

日本には大人向けの“アイス文化”がまだ育っていない。アイスクリームは主に子供の食べ物の位置付けで、製品も規格量産型のアイスバーが中心だ。そして街の中には注文サービス型のアイス Bar があまり見当たらない。

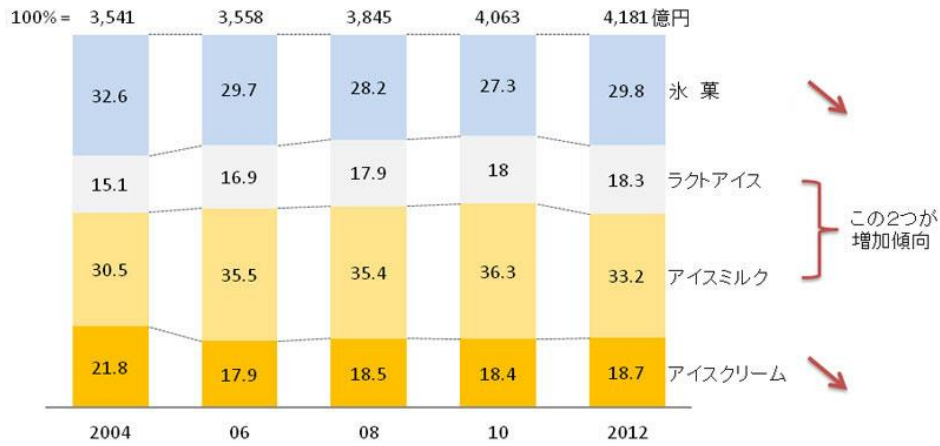
バーと Bar では何が違うのか。バーは主にスーパーやコンビニで売られる既製品、規格品だ。Bar は独立店舗で店員が対応してくれる。Bar では客の好みにあわせてブレンドもしてくれる。そして、大事なものは温度帯だ。バーは約マイナス 20 度のカチコチのアイスが多いが、Bar は概してもっと柔らかく高い温度帯のものが出せる。要するにバーはカチコチの製造業、Bar はやわらかなサービス業なのだ。

---

### 4000 億円の成熟市場

日本のアイスクリーム市場は 4000 億円規模で、近年、じわじわ伸びている(図 1)。

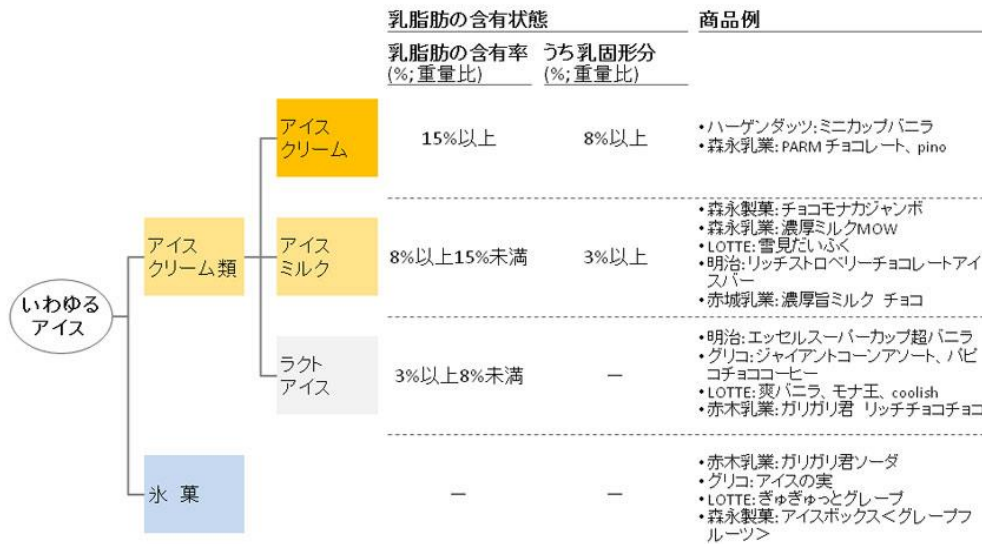
図1. アイス類の売上げと構成(%)



出典: 日本アイスクリーム協会

アイスクリームは食品衛生法に基づき、乳脂肪分と乳固形分の量によってアイスクリーム、アイスマルク、ラクトアイス、氷菓に分けられる(図2)。ちなみにラクト lacto とはラテン語の「乳」のことらしい(なお本稿では特に断りのない限り、氷菓も含めて「アイスクリーム」と記載する)。

図2. アイスの分類



乳脂肪分にこだわるのは米国の影響らしい。米国では 20%以上を“アイスクリーム”とよぶ。たしかに乳脂肪分が多い方が高級だし栄養価は高い。日本の区分もアメリカにならったものらしいが、今の日本で、はたして乳脂肪にどこまでこだわるべきか。実際のところ、図1をよく見るとアイス類に占める“アイスクリーム”の比率は下がって、もっと乳脂肪分の低いラクトアイスやアイスマルクが伸びている。

アイスクリームには消費者用と業務用とがある。消費者用が全体の9割だが、その中にはさらに、コンビニやスーパーで売られるアイスバーの製造ビジネスと、サーティワン、ホブソンス、コールド・ストーン・クリーマリーのようないす Bar 型のビジネスに分かれる。

大手はロッテ、グリコ、森永、明治、ハーゲンダッツの5社で、売り上げ全体の6割を占める。1位はロッテだ。2007年度に雪印を完全子会社化してトップになった。主な商品は雪見だいふく、爽、モナ王など。ハーゲンダッツと並ぶ大人向けアイスクリームのレディーボーデンもロッテが1994年から取扱っている。

2番手はグリコである。もともとお菓子メーカーということもあり、商品開発ではイノベーターである。主な商品はパピコ、ジャイアントコーン、アイスの実など。売り方でもいろいろ新しい工夫をしている。オフィスにお菓子売場を持ち込んだオフィスグリコでも、アイスクリームを売っている。自動販売機で売られるセブントーンアイスも、グリコの製品である。

---

## 最近では高級アイスも値引きの餌食に

業界3位は森永、4位は明治である。そして5位は、ハーゲンダッツである。綴ったときの最初のaにウムラウト(:を横にしたもの)があり、いかにも北欧とかベネルクス3国の会社風だが、1920年ニューヨークで創業した米国企業だ。日本には84年にサントリーと組んで参入した(製造はタカナシ乳業)。

ハーゲンダッツは、アメリカでは高級アイスの路線を歩んできた。日本でも、ほかのアイスクリームと一線を画してきた。ほか100円、50円という値付けをしている中で、かつては堂々と250円ほどで売られていた(価格は筆者の記憶による)。

前々回、冷凍食品はスーパーの大幅値引きの餌食になっていると述べたが、アイスも同じだ。しかし、店頭では長らく「アイスクリーム全品2割引 ただしハーゲンダッツは除く」という張り紙をよく見た。ところが最近、後ろの13字が店頭から消え始めている。またハーゲンダッツはかつては店内で飲食可能なショップを持っていたが、今では閉鎖された。

もうひとつユニークな企業を挙げるなら赤城乳業だろう。「ガリガリ君」や「ガツン、とみかん」で知られるが、セブン-イレブンのプライベートブランド商品も製造している。

---

## “氷河期”のままの日本のアイス

アイスクリームは“クリーム”だからやわらかいはずだが、店で売られているものはおしなべて固い。大半はバーに刺さるか、カップに入っているが、とにかくカチカチだ。ケースの中にはソフトクリーム形状のカチカチの“ソフトクリーム”まであって、これはもう苦笑するしかない。

固いのでカップのものは買ってすぐに食べられない。固くてスプーンがささらない。極め付けは新幹線の車内販売のアイスである。買うタイミングを間違えると下車までに食べ終わらない。JRはこの際、カップはやめて各種車両の形をモデルにしたアイスバーでも開発したらどうか。そうしたら“撮り鉄”や“乗り鉄”に加えて“なめ鉄”というファンタイプが生まれるかもしれない(笑)。

アイスバーが固い理由は規制である。温度帯がマイナス 18 度以下と定められている(一方で、賞味期限は定められていないが、これは腐らないかららしい)。

---

## 氷河期の中でもイノベーション

さて、そんな氷河期のような店のケースの中でもしぶとく一部のアイスたちは“進化”をとげてきた。

“進化”のパターンその1は「小粒化」、つまりひと口サイズの開発である。これまでのバーやカップは、大きくてとてもひと口では食べられない。さらにバーは下手をすると溶けてくるし、女性にとっては食べづらい。そこでお菓子のように小粒にする工夫がさらされてきた。例えばアイスの実(グリコ)、PINO(森永)など。

もうひとつの進化の方向は“日本化”である。戦後の日本のアイスクリームの歴史は、主に欧米のアイスクリームの模倣が中心だった。それを、日本人の好みにあわせていく工夫である。

ここで歴史を見ておこう。日本でアイスクリームの販売が始まったのは 1869 年である。咸臨丸で渡米してきた町田房蔵という若者が技術を持ち帰った。場所は横浜。その名も横浜馬車道アイスクリンという名で店を始めた。その後、資生堂が 1900 年にアイスクリームとアイスソーダをそれぞれ 1 つ 25 銭で販売する。そして 1912 年には明治乳業の前身の極東練乳三島工場で本格的なアイスクリームの工業生産が始まるが、戦争でいったん途絶える。

戦後は、アイスクャンディがブームとなる。やがて、1955 年に協同乳業がデンマークからアイスクリームマシンを導入し、大量生産とコストダウンに成功する。その後、アイスクリームがしだいに大衆化するのである。

そんな中で、主にお菓子メーカーを中心とする新規参入組は様々な工夫をしてきた。特に、乳成分の少ない、あるいは含まないアイスクリーム(要するに、ラクトアイスや氷菓)は頑張ってきた。

例えば赤城乳業のガリガリ君は 1981 年に 50 円アイスとしてスタートした。かき氷をアイスクャンディでコーティングした。それによって溶けにくくし、またスティックも抜けにくくした。子供が

遊びながら片手でも食べられる商品としての工夫がなされた。ガリガリ君は 2005 年から 2010 年の間に売上本数が約 2 倍になった。今やガリガリ君のキャラクターは他商品にも生かされている。

このほかにも鹿児島島の白くまやグリコのアイスの実など氷菓にはヒット商品が多い。かき氷を原点とする氷菓系の進化がめざましいこと背景には、もしかしたら枕草子に出てくるほど古いわが国のかき氷文化の伝統があるのかもしれない。

## 異次元進化は Bar で起きる

さて、そこで本題のブルーオーシャンの探索である。それはこれまでの小粒化やかき氷方面にはもう見あたらないだろう。そもそもあのケースの中だけで氷河期からの進化を考えても、たかがしれている。この際“異次元進化”が必要なのだ。それを考えるためには、まずは原点回帰だ。本来の“クリーム”らしいやわらかいアイスクリームを求めてみてはどうか。そこでカチンコチンのコンビニ、スーパーの冷凍庫を出て、Bar、店舗型市場の実態をみてみよう。あそこにはクッキーやケーキ、果物をブレンドした様々なまさに“クリーム”がある。

## クリームを求めて

アイスクリーム Bar の店舗は徐々に数が増えている。

図3. 米国系アイスクリームバー大手の概要

	創業	日本進出	現在の国内店舗数	特徴
サーティワン (バスキン・ロビンズ)	1953年 バスキン・ロビンズとして南カリフォルニアで展開	1974年 目黒に1号店	約1,100 (世界約7,000)	<ul style="list-style-type: none"> <li>31種類あるため、1ヵ月毎日違うアイスが楽しめる(実際には32種類ある)</li> <li>米国では「バスキン・ロビンズ」という</li> </ul>
コールドストーン	1988年 アリゾナ州テンピで開業	2005年 六本木ヒルズに初の海外進出店	約150* (世界は1,400)	<ul style="list-style-type: none"> <li>フレッシュ品質にこだわり、毎朝店で手作り</li> <li>-9°Cの御影石の上でブレンド</li> <li>Make People Happyをモットーに、クレーとの会話、歌、エンターテインメントなど</li> </ul>
ホブソンス	1983年 米国カリフォルニア州サンタバーバラ	1985年 西麻布店開業	約50	<ul style="list-style-type: none"> <li>フルーツ、お菓子リキュールを専用マシンでブレンドする</li> <li>スイーツ系クレープも手掛ける</li> </ul>
ベン&ジェリーズ	1978年 バーモント州バーリントン	2012年 表参道ヒルズに進出	3* (世界815)	<ul style="list-style-type: none"> <li>バーの(ほかに、スーパーやコンビニでも家庭用を販売。米国ではハーゲンダッツと競合)</li> <li>ユニリーバの傘下にある</li> </ul>

サーティワンは 1973 年に設立され、業界内でおそらく最も成功している企業のひとつだ。自社店舗のみで売り、全国で 1127 の店舗を展開(2012 年 12 月末)している。商品ラインナップ

も非常に豊富で、一度に3つのフレーバーを楽しめるトリプルや、2009年からはスペシャルティデザートとしてアイスクーキなども売っている。

次はコールド・ストーン。これは氷点下に冷やした石の上で具材をミックスする。シングルにするかダブルにするかトリプルにするか、トッピングは何にするか、客同士、あるいは店員と話しながら決められる。形態はクラシカルなコーンやカップのほか、ワッフル、クレープ、サンド、フロートなど様々である。このポイントは、選択肢の多さだ。どんなアイスクリームが食べたいのか、客が選べる。選ぶ楽しみの後に食べるから、いっそうおいしく感じる。

ホブソنزはかつては西麻布店の行列が有名になったのでその印象が強いが、東長崎、熊本、新大久保などにも出店している。

---

## アイスクリーム Bar は楽しく自由

アイスクリーム Bar は様々な可能性を秘めている。例によって4PのモデルでバーとBarの違いを考えてみよう。

まずProductだが、Barだと例のマイナス18度にしばられない。また注文を受けてから作るので、ソフトクリームはもちろん、いろいろな温度帯の多様なメニューが出せる。組み合わせやトッピングもできる。注文の手間や待ち時間がかかるが、その分美味しい。待ち時間も、カチカチのカップアイスが溶けるのを待つ時間とさほど変わらない。

PlaceについてもBarは発展性がある。今はショッピングモールが主流だが、今後はホテルやオフィス街や社員食堂などでの展開がありうる。サーティワンやコールド・ストーンのような店舗を、グリコや森永乳業も展開してほしい。日本にも、歩きながらでも容易に食べられておしゃれなアイスクリーム文化を育ててほしい。

PromotionもバーとBarでは全く違ってくる。Barでは店員が友達感覚の接客をする。柔らかいアイスクリームやトッピングを選ぶことに慣れていない客に対して、気楽にアドバイスをする。バランスとしてはカフェの店員とアパレルショップの店員の間くらい。馴れ馴れしいのと親しみやすいののちょうど中間くらいだ。

さらには、客にサーバーを操作させるといい。海外ホテルのレストランなどではソフトクリームのサーバーがあって、自分で盛ることができる。規制がじゃまなら、こういうことこそ成長戦略のためだと主張して取り払ってしまおうではないか。

そしてPriceだが、グラム当たりの単価は当然Barの方がバーよりも高い。これは製造業からサービス業への業態転換に伴うものだ。差額は店員のサービス代とブレンドやトッピングを自分で選ぶことの対価である。

そもそも少子化の時代である。メーカー各社は昔からの主力商品である子供向けのアイスバーの量産ビジネスにこだわってはいはダメだろう。これから数が増える中高年を含む大人のア이스クリーム市場を創るべきだ。その決め手となる手段が Bar である。ちなみに Bar では価格を上げると同時に、純度も上げる。例えば今のアイスには、様々な添加物が入っている。

代表的なものが着色料、香料、乳化剤、安定剤である。乳化剤とは脂肪粒子と水の結晶を融和させ、組織を均一にするためのもの。安定剤は高分子化合物で組織をなめらかにし、空気の混入をコントロールするもので増粘剤が代表例だ。いずれも安全基準を満たしたものが、なるべくとりたくないという人は多い。Bar ではこうしたニーズに着目した“ナチュラルアイス Bar”も考えられないか。そうすれば少々高くても消費者は納得するだろう。

日系企業は、ジューススタンドのように、立ち食いをメインターゲットにした、楽しいアイススタンド、アイス Bar を手がけるべきだ。「バーにこだわらず、Bar も目指せ」。本稿で最も強調したいのはここである。

(注 1) 量産品のアイスクリームのうちロツテのクーリッシュは「 $-8^{\circ}\text{C}$ の飲むアイス」とされ、通常より高い温度帯の $-8^{\circ}\text{C}$ 程度で提供されている。

(注 2) 平安時代には多くの氷室が造られ、貴族たちは氷水を食べたらしい。枕草子第 42 段には“削り氷にあまづら入れて新しい金椀にいれたる”とあり、アマチャヅルの蜜をかけて氷を食べていた様子がうかがえる。

(注 3) 歴史をひもとくとアイスクリームはイタリア→フランス→アメリカへと広がり普及してきたことがわかる。1533 年メディチ家のカトリーヌがフランス王アンリ 2 世に嫁ぐ際にソルベツト職人を連れて行き、彼らがフランスの食材を使ってそれまでの果物だけでなく卵や生クリームを使うようになった。さらにアメリカでは 1846 年主婦ナンシー・ジョンソンが手回し式アイスクリーム・フリーザーを発明し、家庭でも作られるようになる。それを機に大衆化し、アメリカ人の代表的好物となる。

(注 4) なお、このレポートは慶應 SFC キャンパスの上山研究会(経営戦略ゼミ)で 2011 年秋学期に行った「アイスクリーム市場分析チーム」の成果をもとに作成した。なお、当時のメンバーは工藤壮一郎、吉原夏帆、斎藤遥、三股地平の 4 名である。

(構成: 片瀬京子)

朝食市場、美容市場、ヨーグルト市場…。身近すぎてありふれた商品の市場も、冷静に分析して見方を変えると、イノベーションの芽が隠れている。上山信一ゼミが真剣勝負で分析した、ニッポンの「レッドオーシャン」に隠れた「ブルーオーシャン」を見つけ出すアイデアを紹介。

**日経BP社**

Copyright © 2006-2013 Nikkei Business Publications, Inc. All Rights Reserved.