

卒業制作

アイスクリーム業界のビジネスモデル
~チャンネルから始まるイノベーション~

慶応義塾大学

上山信一研究会所属

総合政策学部 4年

学籍番号: 70802891

工藤 壮一郎

はじめに

アイスクリームは「スイーツの王様」と呼ばれ、国民に愛されてきた。また、昭和初期においては「アイスクリームは贅沢品」と呼ばれるほど、嗜好品の中でも高価な食品であった。しかしながら、アイスクリーム業界の現状はそれほど華やかではない。原料高騰による商品の値上げ、景気不況による消費者購買意欲の低下などにより、かつてほど国民全体がアイスクリームを消費しなくなった。また、スイーツブームによる生菓子の急成長を尻目に、アイスクリームの市場規模は近年横ばいである。近年では、業界を賑わせるようなヒット商品も他業界に比べ少ない。この論文は、そんなアイスクリーム業界に一縷の不安を感じた筆者が、対象業界の分析を行い、独自に仮説を構築し提案を行った結果として記したものである。

また、情報収集の手段としては書籍やインターネット等のみならず、筆者が製造元に直接出向いて行ったヒヤリングや消費者を対象としたアンケート等も含んでいる。以上から得た情報を元に、今回の研究を行っている。

尚、本稿は学術的な経営学に関してほとんど触れない。なぜなら、筆者はこの業界研究に BtoC 産業のみならず、様々な業界に関して応用できる経営戦略の基礎ともいえるエッセンスが散りばめられていると考えているからである。著者の方々には、くれぐれも上記を理解して読み進めて頂きたい。

目次

はじめに

第1章 業界分析

1-1 アイスクリームの定義

1-2 アイスクリームの歴史

1-3 市場動向

1-4 プレイヤー分析

ーロッセ、江崎グリコ、赤城乳業、ハーゲンダッツ、サーティーワン・アイスクリーム

第2章 アイスクリーム業界のビジネスモデル分析

2-1 ビジネスモデル分析

・商品開発

・製造・卸売り

・チャネル・販売

第3章 他業界比較

3-1 プリン業界・ゼリー業界

3-3 冷凍食品業界

3-4 アイスクリーム業界の問題点

第4章 業界の仮説と提案

4-1 メーカーに対する提案

4-2 新業態に関する提案

おわりに

参考文献

謝辞

【第1章 業界構造】

1-1 アイスクリーム 定義

アイスクリームとは、乳またはこれらを原料として製造した食品を加工し、または主要原料としたものを凍結させたものであって、乳固形分3.0%以上を含むもの（はつ酵乳を除く）をいう。また、アイスクリーム自体には大きく分けて、アイスクリーム、アイスマルク、ラクトアイス、氷菓の4種類があり、それぞれの分類は成分の違い（乳固形分、乳脂肪分）によるものである。

1-2 アイスクリームの歴史

アイスクリームは1869年にあいすくりんとして初めて横浜の馬車道で製造・販売されるようになった。1885年には麹町の開新堂が、1900年には資生堂が銀座の一号店でアイスクリームとアイスソーダを1つ25銭で販売するようになった。1912年には明治乳業の前身である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、1941年には太平洋戦争の影響でアイスクリームの製造販売が中止になる。一方で、この頃アイスクリームより簡単に製造することが可能なアイスキャンディが一般的に知られるようになった。1955年には共同乳業がデンマークからアイスクリームマシンを購入し、大量生産によるコストダウンを図ったことにより、アイスクリームは大衆化するようになった。1964年には東京オリンピックの開催を契機に、アイスクリームは夏の氷菓子というイメージから高級なもの、大人のデザートというイメージアップ化が図られた。

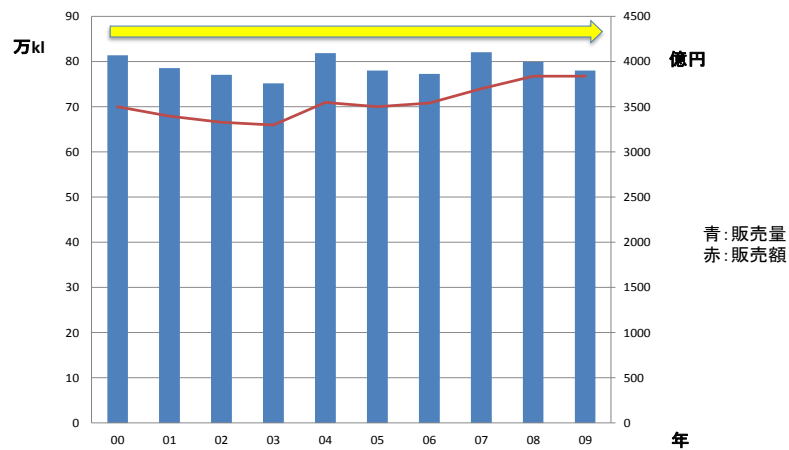
1-3 市場動向

アイスクリーム業界の市場規模は2009年度において約3500億円で、市場規模を過去10年程度の推移で見ると、売上高は横ばいから微増、販売数ベースで見ると横ばい程度である。業界の市場規模は年度により増減はするが、それはアイスクリーム業界を取り巻く外的要因によるものが大きい。例年に比べて、猛暑日の数が多い年（夏）には売上げが大きく伸びることや、2008年度には原

料高騰による価格改定を行った背景などから、販売数と販売高の比例関係が若干異なっている。

図 1-1

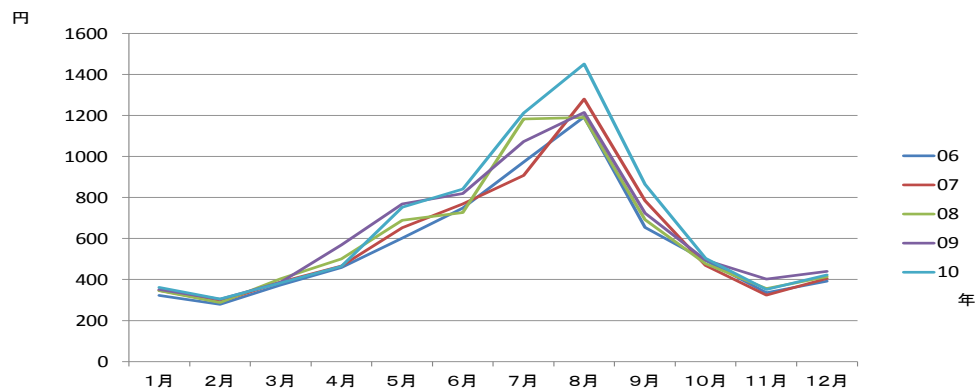
アイスクリーム全体 販売量・販売額



出典: アイスクリーム流通新聞社「Ice cream data book2005~2010」

図 1-2

1世帯当たり 月別アイスクリーム支出金額

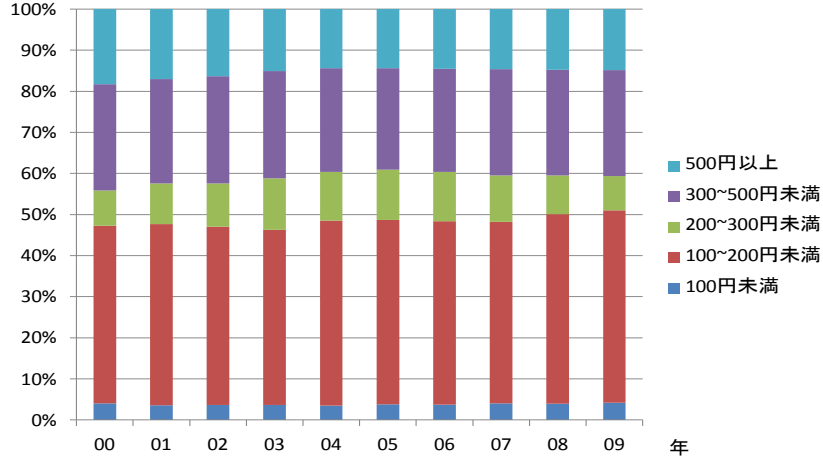


冬と夏で約3倍の差。
10年の7月は前年比+13%、8月は+20%
※08年から100→120円の価格改定あり

出典: 総務省 家計調査

図 1-3

価格別 販売割合 (%)

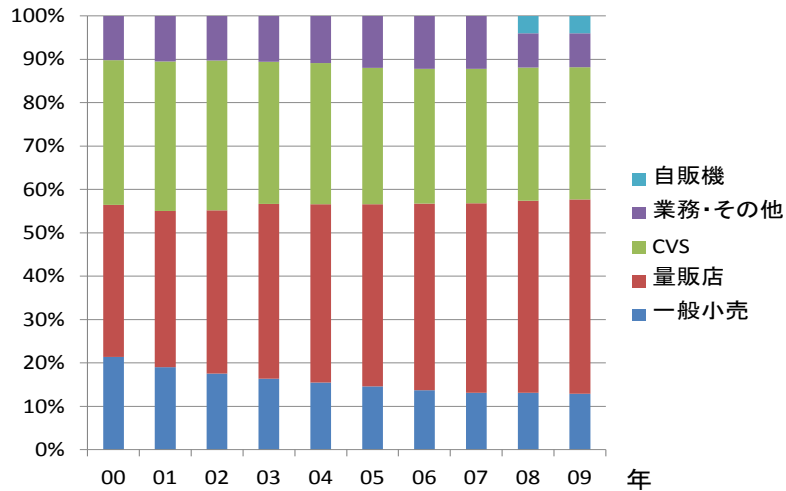


全体に大きな変化はなく、100円代のアイスが売上の約45%を占める。

出典：アイスクリーム流通新聞社「Ice cream data book2005~2010」

図 1-4

チャネル別 販売割合 (%)

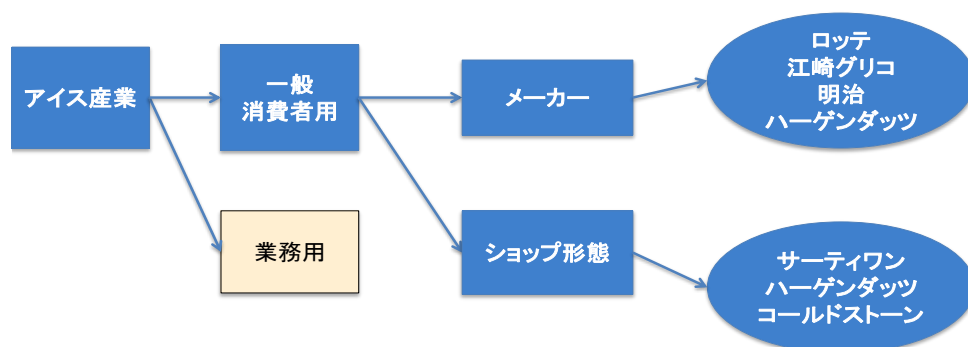


出典：アイスクリーム流通新聞社「Ice cream data book2005~2010」

図 1-2 からわかるように、1 世帯当たりの月別アイスクリーム平均支出金額は夏季と冬季では消費額が約 3 倍異なり、1 月で約 400 円、売上げが 1 年の中で最も高い 8 月で約 1200 円程度である。よって、気候が暖かくなるにつれてアイスクリームの消費量は増えていくと言える。図 1-3 は、アイスクリーム業界の売上高を価格別に分類した図であるが、過去 10 年程度の中で大きな変化はない。価格帯別に見ると、200 円未満のアイスクリームが市場の 45%を占めるということが分かった。図 1-4 は、アイスクリームの取扱高をチャネル別に分類した図である。一般小売（注 1）での取扱高が減少する一方で、CVS（CVS エンスストア）と量販店での取扱高は増加傾向にある。これは小売業界における現在の傾向である、小規模スーパーが縮小し店舗数を減らしている反面で、大規模量販店や CVS の出店数が増加しているということが直接的に関係している。

図 1-5

アイス業界の研究対象



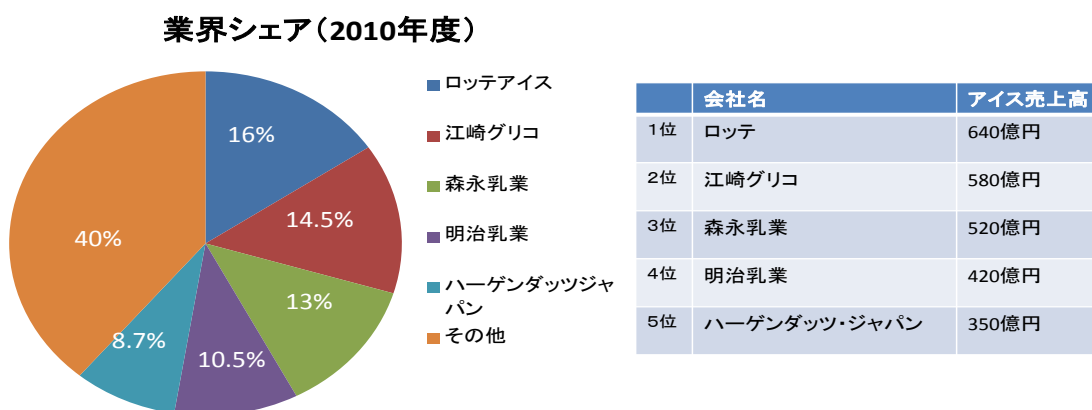
アイスクリーム業界には大きく分けて 2 つのビジネスモデルが存在する。1 つはアイスクリームを飲食店（居酒屋、カフェ、レストランなど）に卸す BtoB モデル。そして 2 つ目は、アイスクリームを小売店（スーパー、CVS、ドラッグストアなど）に卸す BtoC モデルである。また、BtoC モデルにも 2 つのビジネスモデルが存在する。1 つは先にも述べたように、メーカーが顧客であるスーパー、CVS などに商品を納めるモデルである。一方、もう 1 つのモデルでは、外部の小売店に卸すのではなく、自社チャネル（メーカーの直営店、フランチャイズ店）で商品を販売するモデルである。本稿では BtoB モデルを業務用、BtoC モデルを家庭用と分類して呼ぶことにするが、主な研究対象として後者の

家庭用アイスクリームを取り上げることとし、対象プレイヤーとしては1 - 4のプレイヤー分析で扱う企業とする。

1-4 プレイヤー分析

図 1-6

アイス業界シェア



大手5社でマーケットの約60%を占める

各社ホームページ調べ

図 1-6 はアイスクリーム業界の企業別シェアを割り出したものである。2010年度において、業界1位のロッテアイスが全体シェアの16%、2位江崎グリコが14.5%、3位森永乳業が13%などと、業界4位の明治乳業と5位のハーゲンダッツ・ジャパンも含めると業界の60%の売上げをトップ5社で占めるという計算になる。これは一般的な寡占業界の構図であり、過去にも企業間の買収と統合を繰り返し現在の形となっている。また、今後も国内プレイヤー同士の経営統合や企業買収の可能性は非常に高いと言える。今回はこの中でも、業界トップのロッテアイス、業界2位の江崎グリコ、独自路線を進む赤城乳業、プレミアムアイスを販売するハーゲンダッツ、そして既存の国内プレイヤーとは異なるビジネスモデルを展開するBR サーティーワン・アイスクリームを企業研究の対象として取り上げることとする。

企業研究 1 ロッテアイス

ロッテアイスとは1972年にロッテグループにおいて、アイス事業を担う子会社である。ロッテアイス単体の売上げは2010年度において約640億円で、ロッテグループ内での食品事業売上比率として（国内食品事業内での売上げ比率）約21.4%を占めている。2007年度に雪印乳業を完全子会社化し、それ以来アイスクリーム業界内で3年連続トップシェアを保ち続けている。主な商品群としては、爽/クーリッシュ/雪見大福/モナ王/レディーボーデンなどを抱えている。ロッテ自体が菓子メーカーであることからわかるように、大福×アイスやモナカ×アイスなどと遊び心がある商品が比較的多い。また、レディーボーデンに関しては、1994年から始めたライセンス生産を続けており、ハーゲンダッツなどの大人向けアイスクリームと比較されるような商品も自社で販売している。

企業研究 2 江崎グリコ

元々はお菓子メーカーとして1929年に設立され、その過程でアイスクリーム業界にも参入してきた会社である。アイスクリーム業界のトップ企業の売上げが横ばい、あるいは衰退傾向にある中、江崎グリコだけは近年売上高が微増傾向にある。商品構成に関しても、お菓子メーカーとしての遊び心が強く反映された商品が多く、代表的な商品としては、アイスの実/パピコ/ジャイアントコーンなどである。また、チャンネル開発にも積極的で、特に自動販売機でのアイスクリーム販売に力を入れている。その他にも、オフィス内でアイスクリームを売る機械を導入した「オフィスグリコ」や、通常サイズよりも1回り小さなサイズの商品を集め専用のアイスケースに入れて販売する「ミニセレ」などの販売戦略にも力を入れている。

企業研究 3 赤城乳業

1963年に創業した会社で代表的な商品として、ガリガリ君/赤城しぐれ/デッカルチェなどがある。赤城乳業の主力商品であるガリガリ君は1981年に50円アイスとして売り出した結果、消費者に受け入れられるようになった。2005年から2010年の間にガリガリ君の売上げ本数は約2倍になり、企業全体の売上げも2006年度の200億円から、現在の300億円に伸びており、会社自体も順調に成長している。また、ガリガリ君というキャラクターを他の製品にも生かす

ことで関連商品からも利益を上げている。一方で、赤城乳業はセブンイレブンのプライベートブランド（PB）の生産も下請けしており、自社ブランド以外の商品も生産している。

企業研究 4 ハーゲンダッツ

ハーゲンダッツは 1920 年にアメリカのニューヨークで生まれた外資系アイスクリームメーカーである。日本市場においては、1984 年にサントリーの関連会社としてハーゲンダッツ・ジャパンが設立された。また、国内で消費されるアイスクリームの大半がタカナシ乳業の工場によって生産されている。ハーゲンダッツの商品はアイスクリーム業界内で「スーパープレミアムアイスの代表格」と呼ばれており、アイスクリームの地位向上に大きく貢献した会社である。しかしながら、2007 年度に 438 億円の最高益を記録するものの、それを皮切りにそれ以降は毎年売上げを落としており、2010 年度においては売上高が 350 億円までに減少している。スーパー、CVS 以外にも直営店を持っており、直営販売にも力を入れていたが、近年では店舗数も 49 店舗から 37 店舗まで減少するなど、業績は思わしくない。代表的な商品としては、ミニカップ/ドルチェ/クリスピーサンドなどが挙げられるが、いずれも他社主力商品に比べて 150 円から 200 円程度、割増しの価格帯である。

企業研究 5 BR サーティーワン・アイスクリーム

1973 年に設立され、近年業界内で最も事業が成功している企業の 1 つである。サーティーワン・アイスクリームが上記に挙げた 4 社と異なるのは、アイスクリームの販売方法である。他者が外部の小売業者を使って商品を消費者に届けるのに対して、31 アイスクリームは自社の店舗のみでアイスクリームを販売していることである。31 アイスクリームは 2010 年度までに全国約 1008 の店舗を展開しており、その多くはフランチャイズ経営である。商品ラインナップも非常に豊富で 1 度に 3 つまでのフレーバーを楽しむトリプルや、2009 年からの施策によりスペシャリティデザートとしてアイスケーキなども販売しており、どちらも大きく売上げを伸ばしている。

以上の業界研究から、アイス業界には3つのことが言える。まず1つ目はアイスクリーム業界が成熟した産業であり、市場規模は頭打ちであるということである。これは国内のその他食品業界にも当てはまることである。2つ目に、アイスクリーム業界のチャネルはCVSと大規模スーパーに大きく依存しているということである。CVSと大規模スーパーによって、業界の売上高の約7割が上げられている。そして3つ目に、成功している会社は新しい試みに挑戦し、様々な施策を行っていることがわかる。これは、商品開発や販売方法において、他者との差別化が図れている企業は売上げが伸びているからである。これらを踏まえて、次章ではアイスクリーム業界のビジネスモデルを分解しながら、業界の問題点を探っていくこととする。

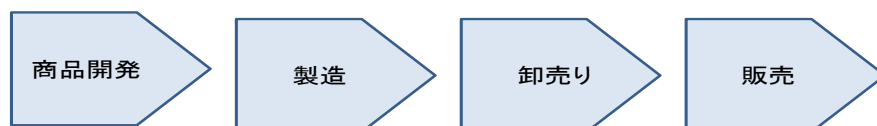
【第2章 アイスクリーム業界のビジネスモデル分析】

2-1 ビジネスモデル分析

アイスクリーム業界のビジネスモデルは、大きく分けて4つの段階がある。それは、商品開発、製造、卸売り、販売の4ステップである。2章では以下の図を中心にして、話を進めて行く。

図 2-1

アイスクリーム業界のビジネスモデル



・商品開発

メーカーにとっての商品開発とは、ほとんどがマーケティング活動によるものである。消費者に受け入れられる商品、あるいは商品レベルでこれまでにない価値を生み出すポイントであると言える。

図 2 - 2

2008年度 メーカー別売上高トップ10商品 出典:Ice cream data book2009

	ロッテアイス	江崎グリコ	明治乳業	森永乳業
1	爽 バニラ120	ジャイアントコーン120	スーパーカップ超バニラ120	ピノ120
2	クーリッシュ バニラ130	バビコ チョココーヒー120	うずまきソフト300	ピノ チョコアソート500
3	モナ王 バニラ120	バリッテ150	スーパーカップ チョコクッキー120	PARMチョコレートバー350
4	ドル盛り沢山フルーツ300	バナッパ120	角10棒アイスソーダ300	mowミルクバニラ120
5	バニラバー300	牧場紋り 濃厚ミルク120	スーパーカップ ミント120	チェリオ100
6	ハーシーチョコレートバー300	バナッパ マルチ380	スーパーカップ 抹茶120	流風堂 栗入りあずきモナカ100
7	モナ王マルチ バニラ300	バビコ マルチ380	うまか棒ミニ チョコナッツ300	森永れん乳100
8	スイカ&メロン300	リンクル500	宇治金時マルチ300	チェリオマルチパック300
9	ぎゅぎゅっと オレンジ&グレープ120	アイスの実120	エッセルマルチ バニラ	クリスピーナ チョコバニラ100
10	bigスイカバー100	ジャイアントコーンマルチ380	氷宇治金時カップ100	みぞれ練乳がけ金時100

図 2 - 2 は 2008 年度のメーカー別売上高トップ 10 商品をまとめた表である。これは各メーカーに言えることだが、売上高トップ 10 に入る商品のほとんどが数年前に発売されたもの、あるいは 10 年以降前に発売された商品である。各メーカーの商品戦略として、特定の商品を定番化させながら、消費者が飽きないよう季節によってフレーバーを変えて売り出している。すなわち、アイスクリームの数年に 1 度のヒット商品をマイナーチェンジさせながら利益を出しているのである。アイスクリーム業界の過去 10 年程度を遡ってみると、商品レベルでイノベーションを起こした商品は幾つか開発されている。例えば、ロッテアイスの「クーリッシュ」である。これはアイスクリームにキャップができるという形状であったこと（形状の変化）、またチューブのような容器にアイスクリームが入っており、手のひらから伝わる体温でアイスクリームを溶かしながらアイスクリームを食べるため、消費者の感覚としては「食べる」というよりは

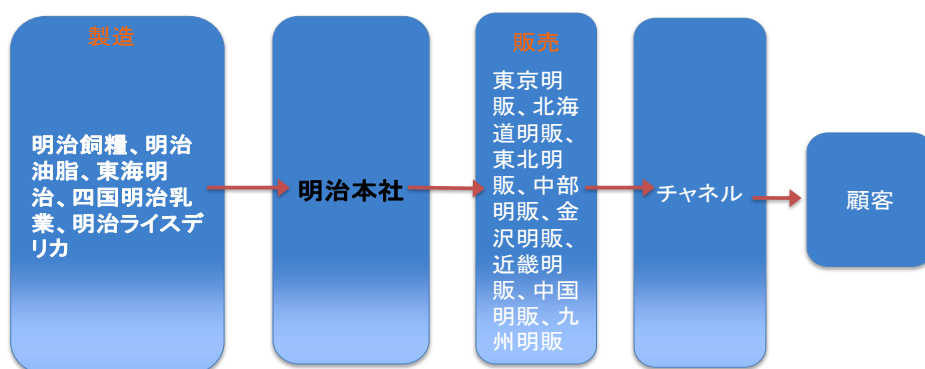
「飲む」という感覚に近かった点（温度帯の変化）もヒットの要因であった。また、江崎グリコの「アイスの実」では、アイスの容器を紙箱からアルミパウチに変えた（パッケージの変化）ことによって、販売当初 3 カ月の出荷額は、前年比約 2.7 倍増加した。歴史を振り返ると商品レベルで新たな価値を提供した商品は多いものの、絶対数としては若干物足りない印象である。

・製造・卸売り

アイスクリームの製造にはボディ・組織を構成する乳原料や糖類、抹茶やコーヒーなどの風味原料、そして流通や保管の過程で品質を維持するための乳化剤や安定剤が用いられる。各メーカーは全国各地に子会社化した自社の工場を持っており、流通の効率を考えてそれぞれの地域に合わせた流通形態を整えている。商品は冷凍機付きコンテナを装備した冷凍車が常に -23°C 以下に保ちながら店舗に搬送され、店頭に並ぶこととなる。また、商品の流通においては、大規模量販店は卸売り業者を通じずにバイヤーが直接メーカーから商品を買取るが、小・中規模小売店に関しては、メーカーから商品を買付けた仲卸業者から商品を仕入れている。卸売業者の業務は小中規模店に商品を卸すだけでなく、小売店のリテールサポートや自動販売機の管理・メンテナンスまで含まれている。

図 2-3

アイス製造から販売までの過程 明治グループ



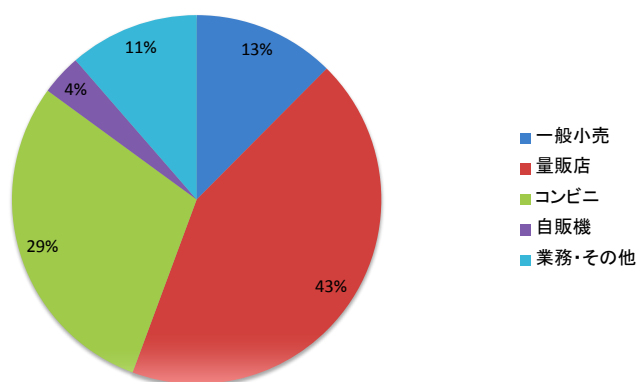
大半のメーカーが全国にグループの製造会社と卸売業者を配備している。

・販売

一章でも述べたように、アイスクリーム業界の販売チャネルは CVS と量販店に大きく依存している。図 2 - 4 からわかるように CVS と量販店が国内アイスクリーム取扱高の約 7 割を占めている。もちろん、これはアイスクリーム業界に限った話ではなく、食品業界全般に当てはまる。安定した売上げを確保するには実力のある小売店に商品を置くことが最も効率的であるからである。

図 2 - 4

販売チャネルの売上高比較



・量販店、コンビニでの売り上げが約7割を占める

続いて、売り場部分に目を向けてみる。アイスクリームは基本的に大手小売り店舗や CVS において、アイスケースに入れられて販売されている。アイスケースとはアイスクリームの温度帯を保つために作られた専用ケースであるが、これは数十年前から変わらない販売方法である。また大手小売りでは、アイスケースは冷凍食品コーナー併設されていることが多い。冷凍食品は小売店において、消費者を店舗に呼ぶための値下げ対象、目玉商品になりやすい傾向があるので、その隣にあるアイスクリーム自体も近年は値下げの対象にされている。また、アイスクリーム値下げ傾向に伴う形で、大規模量販店が PB 商品を店頭に並べている光景もよく見かけるようになった。PB 商品は、ナショナルメーカーの商品よりも価格帯が低い物が多いものの、CVS のセブンイレブンなどでは若干のプレミアムが乗った 200 円程度の商品も置かれるなどして様々である。

アイス売り場



・スーパーやチャネルではアイスケースに入れられて販売されている。

・特にスーパーでは冷凍食品の隣で販売されていることが多く、スーパーの特売では冷凍食品と一緒に値下げ商品の対象となりやすい。

・アイスケースに入れてアイス販売するという方法自体は、数十年と変わらないスタイルである。

【第三章 他業界比較】

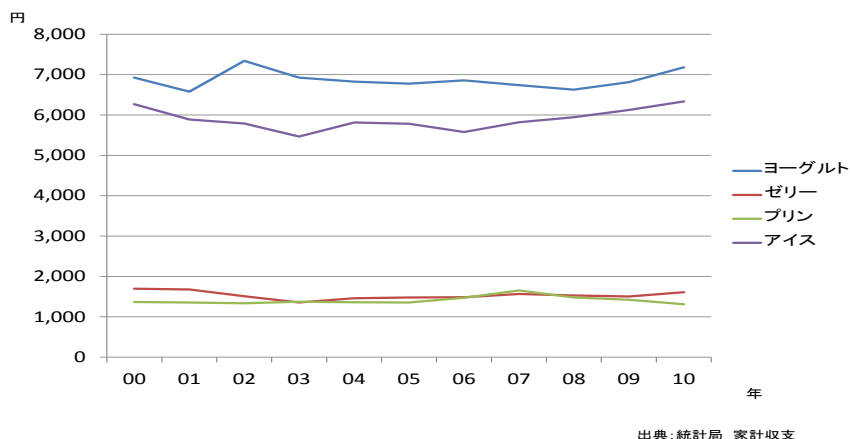
3章ではアイスクリーム業界の問題を抽出するために、他業界の事例を挙げながら分析していく。今回、取り上げる業界は、プリン・ゼリー業界と冷凍食品業界の2つである。アイスクリーム業界と類似する他業界の商品開発、販売戦略を比較検討しながら、アイスクリーム業界の抱える本質的課題に迫っていきたい。

3-1 ゼリー・プリン業界の商品開発

図3-1は消費者が商品に対して1カ月に消費する平均金額を10年程度の推移で表したグラフである。プリン・ゼリーはアイスクリーム同様に2000年から消費金額がほぼ横ばいである。同じスイーツ商品として、アイスクリームとプリン・ゼリーは比較されやすく、商品開発の手法もよく似ている。特に、プリンとゼリーはこれまでに様々な商品開発を繰り返し、過去には業界のイノベーションを起こしてきたヒット商品が多い。

図 3 - 1

1世帯の1か月に消費する金額



例えば、「焼きプリン」。これはプリンの柔らかな表面を、あえて焼いて焦がすことによって、商品の温度帯の変化を促し、同時に形状の変化（生から焼いたものへの変化）を生み出した。また、「とろけるプリン」では一般的なプリンよりも生っぽく仕上げられており、食感としてもプリンのゼリー質な舌触りではなく、舌の上で溶けるような食感の変化をもたらした。一方、ゼリー業界でも「ナタデココゼリー」などの食感に変化をもたらす商品や、健康志向の消費者をターゲットとした（カロリー0ゼリー）などの商品を展開してきた。

図 3-2

プリン・ゼリー商品例



岐阜県下呂温泉 ゆあみ屋
ほんわかプリン(温かいプリン)



マルハニチロ食品 ゼリーdeゼロ



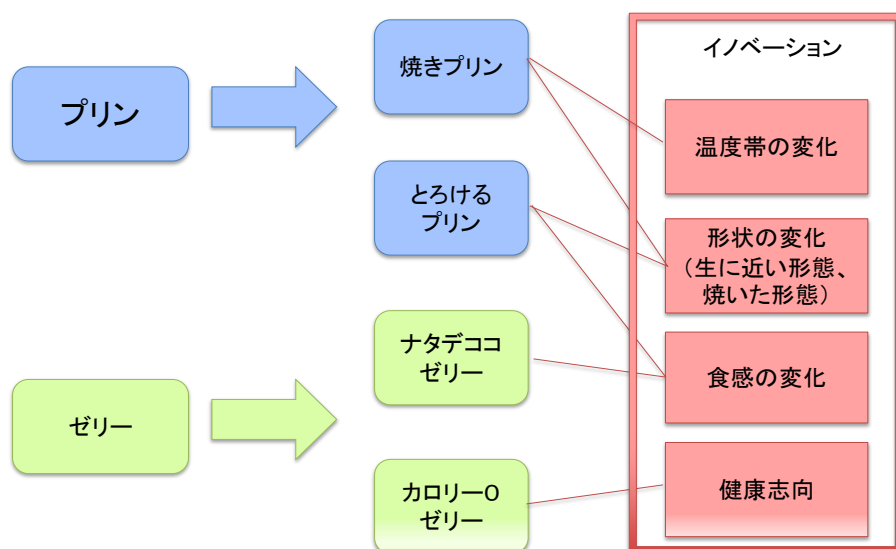
Pstel
なめらかプリン



たらみ
くだもの屋さんシリーズ

図 3-3

他業界での商品開発



プリン・ゼリー業界では商品開発において様々な企業努力が行われているように、アイスクリーム業界においてもヒット商品は生まれている。ロッテアイスの「クーリッシュ」や江崎グリコの「アイスの実」なども「温度帯の変化」や「形状の変化」などのイノベーションを起こした商品であることは確かである。しかしながら、商品レベルでのイノベーションだけでは現状のアイスクリーム業界の伸び悩みは解消できない。現状としてはプリン・ゼリー業界もアイスクリーム業界も規模は横ばい傾向である。商品開発のみの戦略では不十分で、アイスクリーム業界にはより総合的な経営戦略が必要とされているのである。

3-2 冷凍食品業界の販売戦略

冷凍食品業界の販売戦略はアイスクリーム業界と非常によく似ている。その理由としては、主に2つある。まず1つ目はアイスケースに入れられて販売されているということが当てはまる。どちらの商品も、冷凍保存による陳列が不可欠なため、商品の陳列場所が限定されているのである。そして、2つ目に、商品が消費者の目に触れにくく、商品ごとの差別化が難しいということである。この2つの業界共通の問題は、売り場レベルの販売戦略であると言える。図3-4は量販店におけるアイスクリームの売場と冷凍食品の売り場である。どちら

の売り場にも言えることだが、見栄えが非常に悪い。例えば、カレーのルーの商品陳列を見てみるとよくわかるが、メーカーごとに、あるいは色の配列にも気を使って陳列してあるということがわかる。売り場で商品の価値を消費者に伝えることができなければ、消費者は商品の価値を理解することが無いので購買には結びつかない。これが慢性的に続くと、在庫を売り切ろうとする店側によって値下げセールの対象にされてしまうのである。値下げ時にしか消費者と関わる接点が無いと、必然的に商品に対してネガティブなイメージを持たれてしまう。この負のスパイラルに一度陥ってしまうと、そこから抜け出すのは難しい。実際問題として、冷凍食品業界はこの負のスパイラルに陥っている。ある小売り大手にインタビューした結果、1年間の冷凍食品売上げの半分が数日間に渡って行われる冷凍食品半額セールによって挙げられているという回答を得た。商品に対する認知が値下げセール時のみになってしまうと、それだけで商品に対してネガティブなイメージを持たれやすく、それは業界の売上げ減少という短期的な問題だけではなく、業界全体の衰退という長期的な問題に発展してしまうということである。幸い、アイスクリーム業界は冷凍食品業界ほどにはネガティブなイメージを持たれていない。しかしながら、アイスクリーム業界が現在の販売戦略を見直さずにいると、冷凍食品業界と同じ轍を踏む可能性が非常に高いと考えられるのである。

図 3-4

売り場①



アイスクリーム売り場



冷凍食品売り場

売り場で目立つような陳列の工夫がされていない。

売り場②



3-3 アイスクリーム業界の問題

以上のことから、アイスクリーム業界には商品開発と販売戦略（売り場）の部分において問題が存在していることがわかる。しかしながら、これらの問題はアイスクリームがアイスケースによる販売に限定されているということに集約されていると言えるのである。商品開発においても、アイスケースという限定的なスペースでしか販売を行えないため、商品の価値の向上あるいは商品レベルでのイノベーションが行えない。また、限定されたスペースにおいては商品ごとの陳列にも限界があるため、売り場の工夫も行えない。あるいは、冷凍食品などとの並列販売により、値下げの対象になりやすく、業界全体のイメージを悪化させているのである。アイスクリーム業界の今後を考えると、このアイスケースによる販売方法以外の新チャネルの開発とアイスクリームの新しい販売法を模索していくことが早急に必要である。

【第4章 業界の仮設と提案】

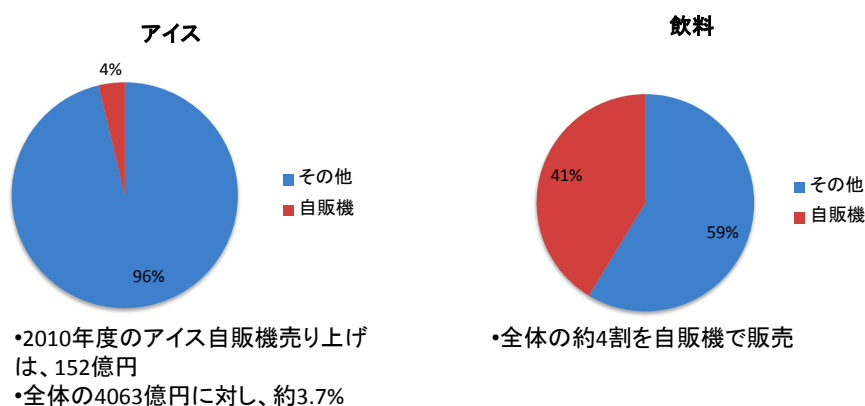
4章では、3章で発見した業界の問題を踏まえ企業レベルで改善可能な問題や新しい業態を開発していく必要性に関して、具体的な改善案や解決策を提案していく。

4-1 メーカーに対する提案

3章で述べた、アイスケースによる販売がアイスクリーム業界の根本的な問題であるということを踏まえ、自動販売機を新たなチャネルとして見直す必要があると私は考える。

図 4-1

自動販売機



➡ 飲料と比較すると、改善の余地があるのでは？

図4-1はアイスクリーム業界と飲料業界の自動販売機による販売比率を表した図である。図からもわかるように、アイスクリーム業界は売上高の約3.7%が自動販売機によって生み出されているが、一方の飲料業界では売上げの約41%が自動販売機によって生み出されている。このデータから、アイスクリーム業界においても自動販売機にはまだまだ可能性が残されていると考えられる。もちろん、アイスクリームに比べて飲料は生活必需品であるので、お互いの商品の性質は大きく異なるが、飲料にも嗜好品の対象となる商品が多数存在していることから、アイスクリームにも通じる部分が全くないとは考えにくい。また、実際に大手アイスクリームメーカーの江崎グリコでは、アイスクリームの自動販売機によって全体売上げの18%を上げていることが、インタビューの結果によってわかった。したがって、大手各社が自動販売機によるアイスクリーム販売に力を注力することで業界全体が成長する好機があると言えるのである。

図 4-2

自動販売機のビジネスモデル

	アイス	飲料
企画	アイスメーカーによる企画	飲料メーカー、または自販機オペレーターによる企画
製造	電機メーカーによる製造	
設置	土地オーナーからの依頼を受け、オペレーターが設置	
運営	独立系オペレーターによる運営	飲料メーカー、もしくはメーカー系列オペレーターによる運営

- ➡
- 自販機の台数を伸ばすためには、土地オーナーがアイス自販機を選択する必要
 - 依頼を待つ現状の営業(pull型)から、積極的に売り込んでいくpush型の営業に

図 4-3

仮説 老人ホーム × 江崎グリコ

- 老人ホーム {
- 買い物のための外出が困難な入居者も多い
 - 健康に配慮する必要
- 江崎グリコ {
- オフィスグリコなど、新しいチャネルの開拓に積極的
 - カロリーコントロールアイスなど、健康に配慮した商品



- 江崎グリコがカロリーコントロールアイスの自販機を企画
•全国の老人ホームに設置

図 4-2 では自動販売機のビジネスモデルに関して、アイスクリーム業界と飲料業界を比較している。ここからわかることは、自動販売機の設置と運営に関

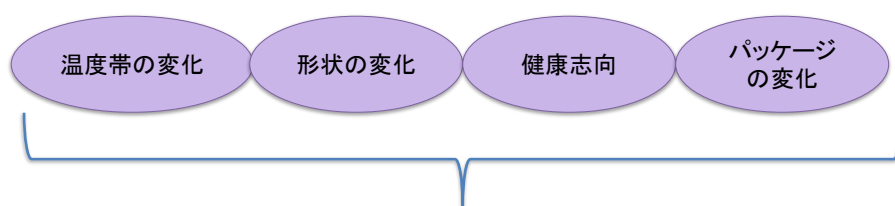
して、メーカー側から積極的に営業をかける必要があるということである。自動販売機が土地オーナーからの依頼を受けてから設置を始めるということになれば、飲料の自動販売機よりも知名度の低いアイスクリームは選択される可能性が低い。受身の営業スタイルではアイスクリームの自動販売機は増えることが無いということである。したがって、今後はアイスクリーム自動販売機のニーズがありそうな場所に積極的に営業をかけて、自動販売機用の商品開発を絡めていく必要があるのである。図4-3の提案は、ニーズの源泉として老人ホームを、自動販売機用の商品開発に関しては、江崎グリコのカロリーコントロールアイスクリームを例として考えたものである。このように、ターゲットを見据えて、商品開発と販売戦略を合わせて考えることでこれまで以上の価値を生み出すことができるのである。

4-2 新業態に関する提案

次に現存の販売チャネルを発達させ、商品開発を最大限に生かした販売戦略を達成するためのアイスクリーム販売の新しい業態を提案していく。図4-4は、3章で述べた商品開発の問題点についてまとめた表である。

図4-4

アイス市場 商品開発の特徴



	温度帯	形状	健康	パッケージ
メーカー	ショーケースによる販売では限界	ショーケースによる販売では限界	ニッチ	マイナー変化

商品レベルで新しい価値を生み出そうとするならアイスケースからの脱却、つまり売り場のイノベーションが必要なのである。つまり、チャンネルの開発がアイスクリーム業界のイノベーションを支えるということである。図4-5では、アイスクリーム新業態についてまとめている。新業態のプレイヤーとしては、あえてメーカーを主役にせず、大手 CVS を担い手として仮定した。その理由としては、メーカーよりも CVS の方が売り場のノウハウを蓄積していること、また現実性を考えるならば、売り場を作るチャンネル側にメリットが残る方が良いと考えたからである。具体的な提案内容としては、消費者に対して、アイスクリームをサーバーで提供するというものである。消費者が任意のアイスパックを選択し、自らの手でサーバーから搾り出す。また、搾り出したアイスクリームにはカップやコーン以外の台座（アイスクリームを乗せる容器のこと）を選べるようにし、好みによってトッピングをできるようにする。この手法を取ることで、消費者はアイスクリームを自らの手でカスタマイズするという経験を得ることができ、アイスクリーム売り場としての価値訴求力が上昇すると考えた。実際に、大手 CVS のローソンでは、ホットスナックとして提供しているフライドチキン（Lチキ）とハンバーガー用のバンズをセットで販売することによって、Lチキバーガーという食べ方を消費者に対して提案している。以上で述べた新業態によって、商品開発の自由度、販売方法の自由度は大きく増し、業界の根本的な問題を解決することになると私は考えるのである。

図 4-5

CVSのアイス業界進出

<p>・概要 コンビニのPB商品を売り出す。アイスパックとソフトクリームメーカーが分かれたものを使用。</p> <p>・仮想プレイヤー 主体：CVS、アイスパック：ハーゲンダッツ、器材：サンデン</p> <p>・メリット</p> <ol style="list-style-type: none">①自分でソフトクリームをつくることができる②ソフトクリームの台座も自分で選ぶことが可能となる③メーカーアイスより柔らかいことからトッピングがしやすいくなる④シーンによってコンビニでそろえるトッピングを変えることができる。
--

コンビニ主導である必然性はなにか



ショーケース以外の器材をコンビニにおく際、場所取りの問題が起きにくい

付加価値(トッピング)によりバリューをだしやすい
(あったかいトッピングによる温度帯の変化)

【終わりに】

原油価格の高騰、人口の減少、少子高齢化などのニュースが飛び交う現代において、成熟したアイスクリーム業界の必ずしも今後は明るくない。しかしながら、それらの外的要因を言い訳にして経営努力を怠れば、近くない将来にアイスクリーム業界が完全に衰退してしまうことは明白な事実である。そして、アイスクリーム業界が複雑な現代社会において生き残るためには、地道な商品開発と地道な販売戦略が必要である。近年の **BtoC** 産業に属する企業では消費者の声に耳を傾けない（傾けているフリをしている）企業が多いが、企業の自己満足だけでは経営戦略は成り立たない。今一度、消費者目線に基づいた、地に足の付いた戦略を見直していただきたい。そして、本稿が少しでも今後のアイスクリーム業界の発展に寄与できることを願っている。

【参考文献】

加工食品業界における PB 商品の実態 (矢野経済研究所) 2003 年
食品産業新展開への条件 (山本博信 著) 2009 年

【参考資料】

総務省 家計調査 2011 年度

アイスクリーム流通経済新聞 icecream data-book 2005-2010

日本マーケットシェア事典

冷食日報

日本アイスクリーム協会 HP : www.icecream.or.jp/

株式会社 江崎グリコ 有価証券報告書

株式会社 ロッテ HP

株式会社 ハーゲンダッツ・ジャパン HP

株式会社 BR サーティワン・アイスクリーム 有価証券報告書

謝辞

最後に、本稿執筆にあたって研究活動の協力をしてくれた上山信一研究会所属の吉原夏帆さん、斉藤遥くん、三股地平くん。いい加減な自分を温かい目で見守り、時には適切なアドバイスを下さった研究会の先輩の皆さま方。そして、ビジネスというテーマを通じて、未熟な自分に物事の見方や自分で考える力を教えてくださった上山信一先生には、深く感謝しております。今後は上山先生の教えを胸に刻み、自分の人生を歩んでいきたいと考えております。2年半という短い時間でしたが、本当にありがとうございました。