

# 中小菓子製造企業の競争戦略

1130513 山本 恭平

高知工科大学マネジメント学部

## 1. はじめに

昨今、お菓子は嗜好食品として多くの人々に食べられている。現在までその種類は、和菓子、洋菓子をはじめ、チョコレート、スナック菓子、飴菓子、米菓、油菓子、チューインガム、和生菓子、洋生菓子、と豊富な種類のお菓子が流通し、消費者の多様なニーズに応えている。

## 2. 背景

そんな菓子業界に今、逆風が吹いている。長引く景気低迷による消費者の購買意欲の低下、それに伴う販売価格の低下、消費者のダイエット志向や健康志向による甘味離れ、砂糖・小麦を中心とした原材料価格の上昇、などの多数の問題を抱えている。くわえて、国内の人口減少によって広がる少子化で、長期的な国内市場の縮小と深刻な事態に陥っている。

経営環境が一層厳しさを増す国内市場で、売上を伸ばし続けている企業があった。それが株式会社有楽製菓である。大手菓子メーカーが売り上げを独占している中でも、同社は中小菓子メーカーでありながら、近年急速に成長した企業である。

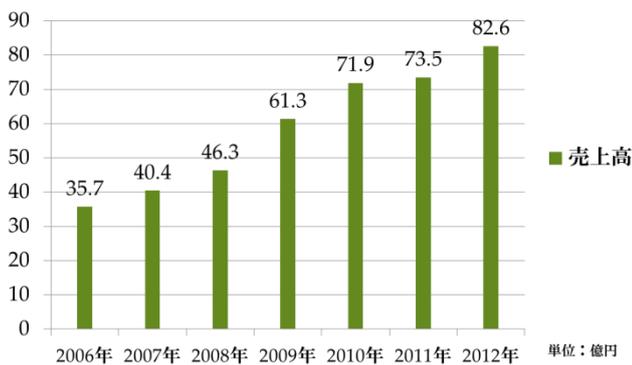


図 2-1 株式会社有楽製菓の売上高の推移

この成長の背景には、同社が販売している「ブラックサンダー」のヒットにある。現在、販売個数は年間約1億3000万個にもなる。厳しい経営環境の中で、中小菓子メーカーでありながら、ブラックサンダーをヒット商品へと成長させた要因は一体何なのかを分析していく。

## 3. 目的

本研究は、株式会社有楽製菓が販売している「ブラックサンダー」のヒット要因を調査し、菓子業界での中小菓子メーカーの競争優位に立つ戦略を見出す。

## 4. 研究方法

本研究では、はじめに、現在の菓子業界がどのような状況に置かれているのかを文献を用いて調査する。また、同時に業界の抱えている課題の明確化も行っていく。更に、株式会社有楽製菓の「ブラックサンダー」における商品戦略について整理し、類似な競合他社製品の商品戦略と比較する。その結果から両製品の違いを明らかにし、成功要因を抽出する。

## 5. 菓子業界の課題の明確化

お菓子を購入する際の大半は、店頭での購入になるが、店頭での売れ行きが悪ければ、すぐにPOSシステムにより陳列されなくなる。各菓子メーカーは、消費者の注目を集めるようと、華やかな広告・販売合戦を行ってきた。しかし結果として、それはコストを増大させた。また商品自体のライフサイクルが短くなり、長期的なヒット商品が育ちにくい環境になった。

菓子業界は、消費者志向と人口動向に大きく左右される。前者では、近年の消費者ニーズの多様化や、低価格思考、購買意欲の低下、健康志向が挙げられる。

後者では、日本国内の人口減少に歯止めが効かない今日で、これからこの市場が成長していくことは困難と言える。

## 6. 比較対象 クランキーチョコ

研究方法で示した通り、ブラックサンダーの類似商品との比較対象として、株式会社ロッテが販売している「クランキーチョコ」を選んだ。同じチョコレート製品でありながらデザイン、価格が大きく異なる。発売以来、30年のロングセラー商品であり、大きな商品の変更はしていない。両製品の商品戦略の違いを大手菓子メーカーの視点、中小菓子メーカーの視点で比較していく。

ブラックサンダー販売戦略の流れ（変化がキーワード）

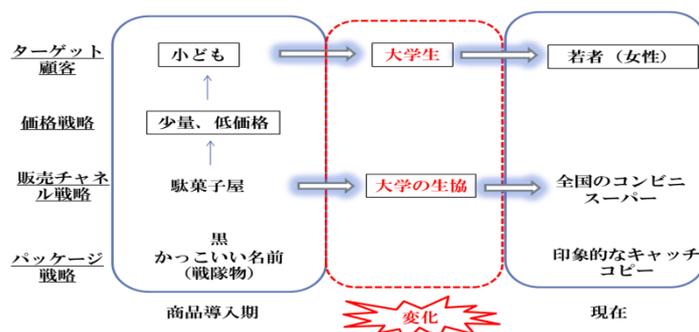


図 8-1 ブラックサンダー 販売戦略の流れ

## 7. 商品戦略の比較・分析

両製品でもっとも異なった点は、パッケージのデザインであった。素朴なデザインであるロッテのクランキーチョコに対して、有楽製菓のブラックサンダーはユニークなデザインのパッケージになっている。明るく分かりやすいものが主流の業界で、この製品のパッケージデザインは他社の製品とは大きく異なる。

大手菓子メーカーは、広告費や企業ブランドも強く、認知度も高い。一方、中小菓子メーカーは広告費に大きな費用は負担できない。また認知度も低いとなれば、店頭での顧客の購買意欲を駆り立てる工夫が中小菓子メーカーの場合、より重要になってくるだろう。その点ブラックサンダーは、見た目のインパクトは十分あり、印象に残る製品である。

また、初期購入からリピーターを作るには、製品自体の美味しさも必要だ。類似商品も多数存在する昨今の市場では、味の差別化も重要である。両製品とも味における差別化戦略を取っていることが分かった。

## 8. 結果

比較分析をもとに、中小菓子メーカーの戦略の在り方を考察する。

一つは、「パッケージデザイン」との差別化で消費者の購買意欲を高め、また「味」の差別化でリピーターを獲得すること。特にこれは宣伝広告や認知度の低い中小企業で非常に重要であると考察した。

また販売戦略においては有楽製菓のブラックサンダーを事例に、この戦略の重要性も垣間見られた。いかに味、パッケージデザインが優れていても、販売戦略が悪ければ勝てない。事実、「ブラックサンダー」は発売当初は売れなかった。低価格が一つの売りであったが、それ以上に安い商品の近くに置けば、逆に高いという印象がついてしまう。販売戦略をどのようにするかで、中小菓子メーカーでも大手菓子メーカーに対抗できることが証明された。

## 9. 今後の動向

ブラックサンダーはまだ成長段階にある。これからのブランド化へ確立する戦略が立てられると思われる。成長曲線を過ぎ、安定するにはブランド化の確立が必要不可欠である。

クランキーチョコはこれまで同様、変わらない商品戦略が取られていくのではないだろうか。時代によって消費者ニーズが変わっても安定してきたブランド力のある商品である。また関連商品での多様なニーズに応じてきた。今後は課題とされるロングセラー商品に頼っていることが挙げられているので、ロッテの新商品に注目していきたい。

今後の菓子業界の動向は、国内市場が飽和・低迷している今日では、グローバル化は各企業が力を入れて取り組んでいくものと思われる。

## 参考文献

- 安藤卓 「謎のブラックサンダー」2011年3月1日 株式会社 PHP 研究所
- e-お菓子ネット 「平成23年 菓子生産数量・金額 推定結果」2012年3月29日
- <http://www.eokashi.net/siry/siry08/h2403.pdf>
- 宮下史明 「成熟する国内市場と日本の洋菓子メーカーの経営戦略」2008年9月
- [http://dspace.wul.waseda.ac.jp/dspace/bitstream/2065/32179/1/WasedaSyogaku\\_](http://dspace.wul.waseda.ac.jp/dspace/bitstream/2065/32179/1/WasedaSyogaku_)
- 株式会社有楽製菓 HP
- <http://www.yurakuseika.co.jp/>
- 株式会社ロッテ HP
- <http://www.lotte.co.jp/>