

関東10ゼミ討論会 論文

食品班 : 学習院大学 杉田ゼミ1班

目次

- i :はじめに
- ii :食事
- iii :シリアル
- iv :シリアル市場
- v :調査
- vi シリアル新製品提案:
- vii :マクドナルドへのアプローチ
- viii :最後に

i :はじめに

食事とは生きる上で欠かせない行為です。そして朝、昼、夕食ともに、米飯、パンなどの主食と魚、肉、卵、豆類、乳製品である主菜、野菜、海藻、果物などの副菜を組み合わせるのが望ましいとされます。

主食は糖質、脂質とともにエネルギー源になり、主菜は身体を作る良質のたんぱく源になり、副菜は身体のリズムを整えるビタミン・ミネラルの宝庫です。これらをバランスよく摂取するのが理想的な食生活です。

しかし、最近の中食、外食、また家族構成やライフスタイルの変化によってその中身や質は変化してきており、理想的な摂取バランスを保つのが困難になってきています。

ii :食生活

◆朝食を食べない若者・中年

バランスの崩れてきた食生活の例として、特に一日の始まりである朝食に関しては、特に育ち盛りの小・中学生や20～30代の若者、さらには単身の青年から中年男性に朝食を抜く傾向がみられます。

全体の欠食率は10.5% (男性12.6%、女性8.7%) ですが、年々増加しており今年は過去最高です。年代別にみると、10代後半から急増、20代が27.4%で最も高く、逆に30代は20.1%、40代は12.9%と、20代をピークに年齢とともに低くなっています。男女別では、10代後半～50代まで男性の割合が女性を上回り、特に男性の20代(34.2%)、30代(25.9%)、40代(19.0%)は同年代の女性より10ポイント以上高く、また一人暮らしの人に欠食の傾向が強く見られ、特に

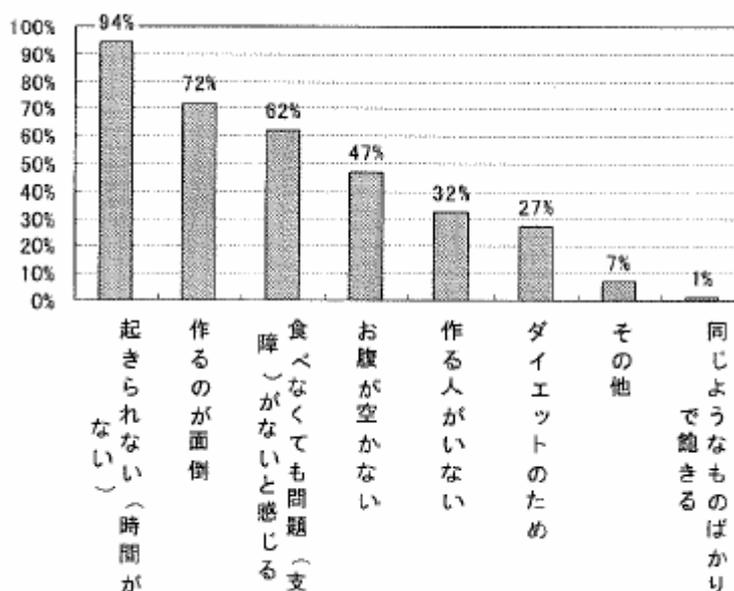
男性では20代の65.5%を最高に、30代で41.4%、40代で25.0%、50代で22.2%と高い割合でした。女性でも、20代は29.0%に達しました。

朝食を抜くことによる影響は、「苛々する」「気力が出ない」「便秘になる」更にダイエットして朝食を抜いている女性などは「昼・夜のドカ食い」につながりかえって肥満体質になる」と言われています。

朝食を抜くことが良くないという認識は大半の人にはあるでしょうが、その認識は個人差があり、あまり危機迫ったものには到底感じられません。

◆「時間が無い、面倒」で、食べない朝食

ケログが行った「朝食接触頻度」アンケート（右図：有効回答数1,209人2006年1月6日～16日）によると、朝食を食べない理由として[起きられない（時間が無い）]が最も多く、続いて[作るのが面倒][食べなくても問題が無い]となりました。この理由をみると、昼食や夕食と比べ、朝食という食事は時間との重要性が極めて高いことが分かります。



朝食のみならず、女性の社会進出によるライフスタイルの

変化により、現代の食事には「簡易化」更には「高機能化」が求められています。さらに舌が肥えてきた為「美食」を好むようになり、デパ地下の惣菜のように少し値が張ってもニーズがある『中食』産業が発達しました。

「簡易化」という中でも「時間」面では朝食が一番求められる部分です。その上「煩わしさ」を感じさせない、さらに質の良い食生活を送るためには「栄養バランス」が取れなくてはなりません。こんな我儘ともいえる多様なニーズを達成できる朝食などあるのでしょうか。

洋食は脂質が多く、カロリーが高いことと栄養があまり摂れないことが気になります。栄養バランスが良いとされる和食も、塩分が気になります。

その中で私たちの候補に挙がったのが「シリアル」です。

iii:シリアル

◆優れたバランス食品

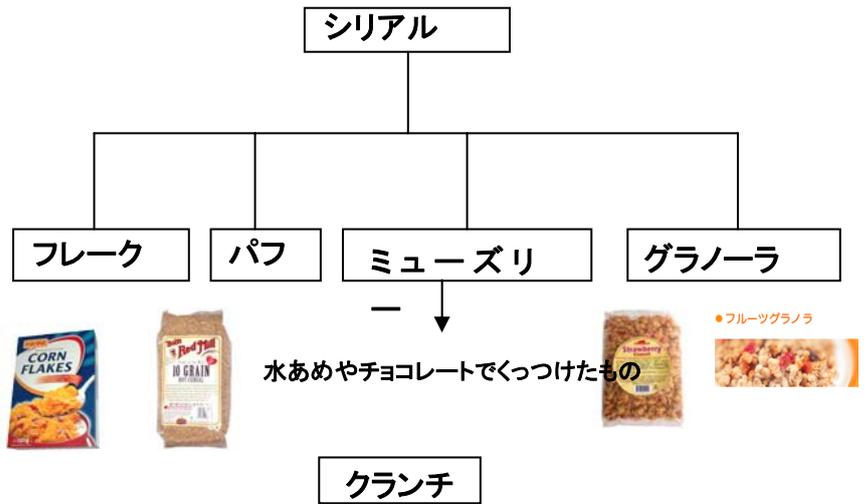
「時間が無い」「早く済ませたい」「安くしたい」ここでこの条件を満たす朝食の候補としてシリアルが挙がりました。朝食ではシリアル最大の利点である「手軽」に「バランスよ

く栄養が摂れる」ことが一番必要とされることだからです。

それではシリアルとは何か、農林水産省は以下のように定義しています。

『シリアルとは、とうもろこし、小麦、米、大麦等の穀類を圧扁、成型、膨張、焙焼等により加工したものを主原料とし、必要に応じてビタミン類、野菜、果実、ナッツ等を加えて製造したもので、主に朝食用として、牛乳等を加え、加熱し、又は加熱しないで食べるもの』

シリアルの主原料は自然の穀類で、炭水化物のエネルギー産生を助けるビタミンB1、皮膚の粘膜や健康の維持を助けるビタミンB2を豊富に含んでおり、さらにコレステロールがゼロで、塩分も少なく健康的で、体脂肪や塩分を気にする中年にもお勧めです。そして未開封なら一年は保存できるという保存性と、何よりボウルに入れてヨーグルトや牛乳に混ぜるだけの手軽さが、米国でも当たり前の朝食スタイルであり、シリアルはまさに理想の朝食スタイルなのです。



シリアルの種類は

[フレーク] 穀類をローラーで押しつぶし、平たくしてオーブンで焼いたもの。

[パフ] 小麦を乾燥・膨張させふくらませたもの。

[ミューズリー] 乾燥させた穀物にドライフルーツやナッツを混ぜたもの。

[グラノーラ] 小麦やオーツ麦にナッツやレーズンなどのドライフルーツを加えて焼き上げたもの。

[オートミール] オーツ麦が原料で、温めて食べるシリアル。

[クランチ] 水あめやチョコレートでシリアルをくっつけて小さなかたまりにしたもの。

など、多種にわたります。

1

◆主食としてのシリアル

2005年6月に厚生労働

食事バランスガイド



省と農林水産省が発表した「食事バランスガイド」(右図)によると、シリアルは「主食」に分類され、40～50gを1食と1単位と考えられ、一日に主食の場合は5～7SV(サービング=1単位)摂ることが望ましいとされています。

シリアルの長所もこの「食事バランスガイド」を参照するとより分かりやすくなります。例えば一般的な「シリアル」と「牛乳」の組み合わせなら「主食」+「牛乳・乳製品」の区分を摂れ、サラダシリアルにすれば+「副菜」の区分を補うことが出来ます。²

これらの組み合わせにしても、容器一つで、ことが足りることからシリアルが「手軽」に「栄養が摂れる」ことが読み取れます。³

iv:シリアル市場

シリアルの定義が広範囲に適用されてしまうため、シリアル全体の統計は少ないようです。経済分析センターは以下のような見解を述べています。

『輸入シリアルは近年の健康志向の波にのって、輸入食材専門店だけでなく、健康食品店、スーパーなどでも見かけることが多くなった。また、大手スーパーや輸入食材店では、原材料を商社から輸入し、オリジナルブレンド商品(PB商品)として扱うところも出てきている。今後も消費者の多様な要求を満たすために、輸入専門店だけでなくスーパー、ドラッグストア、コンビニエンスストアなどでも品揃えを豊富にしていく傾向がある。今後ますます健康食品として需要が増えていくものと予想され、国内産のシリアルだけでは消費者ニーズを満たすことができず、種類の豊富な外国産のシリアルに頼らざるを得ないだろう。⁴』

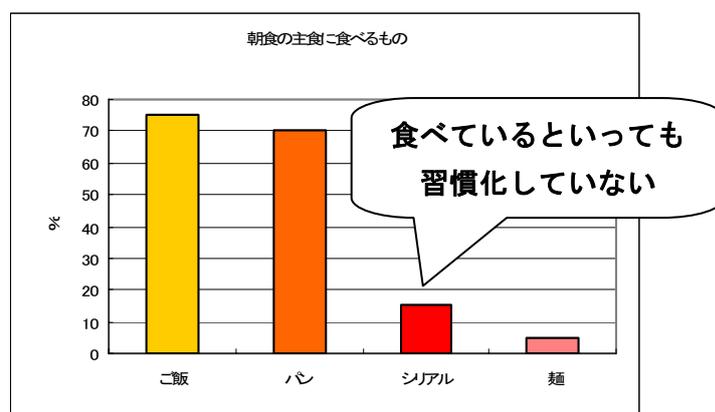
という見方からも、今後の需要は期待できるが、国産から外国産へのニーズが変わっているため全体として特化した需要の拡大は期待できないようです。

v:調査

◆朝食の中身

実際にどのような朝食を採っているのか、定性的な部分をするために朝食に関するアンケートを行ないました。内容は[朝食頻度][朝食内容(何を食べているのか)][朝食にシリアルを選択したサンプルにはその頻度]を、[一人暮らし]または[家族と同居]ということにも注目しました。

その結果、朝食を[毎日食べる]という人は



² (財)食生活情報サービスセンター http://www.e-shokuiku.com/guide/4_1_2.html

³ Kellogg UPDATE No.83 2005.11.30

⁴ http://www.cea-2000.com/achieve/indus_01.html (株) 経済分析センター

どの調査でも全体をみると約6割を超えており、食べる人はだいたい毎朝食べ、食べない人はまったく食べないといったような二極化が見られました。

居住形態として[一人暮らし]と[家族と同居]ではデータに大きな違いが見られ、朝食を食べないのは[一人暮らし]が圧倒的に多いようです。

その朝食の主食としてご飯やパンを主食として食べる人が70%を超えました。シリアルについてみると食べていると答えた人は15%、それも頻度的には月1もしくは不定期で本当にたまにしか食べないという人が殆どでした。

◆食べられていなかったシリアル

調査結果より、シリアルを朝に定期的に摂取している人は殆どいないということが分かりました。それでは何故このように朝食に最適なシリアルが食べられていないのでしょうか、私たちは以下の理由があるのではないかと考えました。

- * 単身者と家族と同居者の朝食頻度の違いから、朝食は同居者の影響が強いので中々単独でシリアルを取り入れるのが難しい。
- * 日本は主食が多い国だ。代表的な主食は米であり、朝食になるとパンなどをとる傾向が強く、また主食というと麺なども良く食べるので、シリアルが主食であるというイメージが弱いのではないか。

日本の食文化意識を変えるのは難しく、また今まで朝食を食べていなかった人たちにシリアルを朝食として食べさせるというのも難しいと判断しました。

シリアルは朝食として、主食として、食事としてとても優れています。しかし、シリアルは主食ではない意識、そして身近に浸透していないことが分かりました。

そこで、私たちは目的を「シリアルを広めること」に変え、新製品を提案しシリアルを食べる機会を増やすことで、シリアルの良い点(手軽に食べることができる、栄養が高い)や種類をもっと知ってもらい、シリアルに対する消費者の興味、知識を高め、飲食後のシリアル製品購買への見込み期待へ繋げることにしました。そこから期待することは*シリアル製品の需要拡大によるメディアの特集、売り場の拡大、相乗効果によるシリアル市場の拡大です。

※ここから、私たちの班は「シリアル業界」側の視点から議論を進めていきます。

VI:シリアル新製品提案

◆気軽にFFで食べられるシリアル

新製品を提案するにあたって商品コンセプトを「もっと気軽に食べられるシリアル」と設定しました。

これは主食で朝昼夕食のいずれかに食べるという概念を少し崩して、軽食(おやつ)という感覚でシリアルに触れてもらうという意図です。

手軽に食べることの出来るシリアルとしては、機能性食品としてシリアルバーなどの類似品が出回っていますが、シリアルを広めるための新製品なのでここではそのような機能性

商品とは別の軸で考えていきます。

シリアル購買場所は殆どスーパーなどの小売店です。外食産業が多様化し、発達したといってもシリアルを外食として食べる機会は殆どありません。そこで、シリアルを食べる「場」も一緒に提供し、より身近にシリアルを感じてもらおうことにしました。

身近に食べられる外食として、最初に挙げたのがファーストフードです。(右図)年代、男女別に1ヶ月に1回以上利用するファーストフード⁵のグラフを見ると、利用者層は右肩下がりのグラフになり、傾向として若者がファーストフードというものをよく利用しているということが良く分かります。⁶

その若者を取り出し、ファーストフードのイメージと男女別に比較してみると、マクドナルドは男女ともに受け、規模も大きく、ファーストフードらしいファーストフードとして、手軽で安い外食としては地位を確立しています。⁷

そこで、シリアルを提供する「場」としてはマクドナルドを選択することにした。

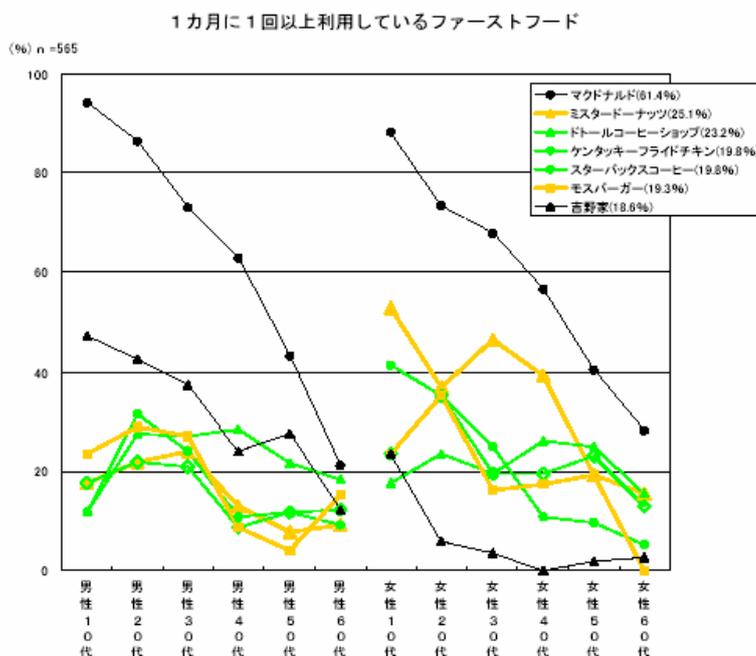
◆「場」としてのマクドナルド

商号「日本マクドナルド株式会社」は全国に3700店舗あるその店舗数は圧倒的で、駅近くではカウンターなどで客席を多くし、郊外店はドライブスルーやキッズルームなどがあり週末のファミリー等様々な層に対応している王道ファーストフードです。

マクドナルドの強みとしてはその規模の大きさ、全国に店舗があるという範囲の広さ、安く早い、気軽に利用出来るファーストフードの王道チェーンが挙げられます。この安く、早い、そして気軽に利用出来るという良い面は、そのままシリアルにもあてはめることが出来ます。

しかし、マクドナルドには質より量で、オシャレではなく栄養が偏っているようなマイナスイメージがあり、このイメージはシリアルにとってはマイナスに働きます。

ところが、近年のマクドナルドはサラダマックなどヘルシー路線の商品を多く出すように



⁵ (株)日本能率協会総合研究所 マーケティング・データ・バンク

⁶ RF1 Cafe http://www.rf-one/thinkfood/cafe_kekka.html

⁷ My Voice <http://www.myvoice.co.jp/biz/surveys/7306>

コンビニ FF 利用者構造調査 http://www.jmar.co.jp/MDB/hot_anq/pdf/hotdb2.pdf

なり、新しい層の女性をターゲットにした、少し高価ですが、健康に気を使ったメニューも増えています。

◆単価は低い大きいセグメント

ターゲットを設定するにあたって、この商品のコンセプト「もっと気軽に食べられるシリアル」に沿った時間帯と価格帯を考えます。

身近なシリアルとして出す以上、高価格で出すことはあまり効果的ではありません。出来れば低価格で出したい、しかし低価格で利益を出すためにはそのセグメントにある程度の規模が無くてはいけません。

そこで一人当たりの単価は低い、もっともマクドナルドを頻繁に利用し、である程度規模のある10代20代の「学生」と呼ばれるセグメントに注目することにしました。

このセグメントは平日午後のピークを避けた時間帯などの主な顧客で、少し上の年代のようにカフェなどには予算的にも行かないので時間帯的にも合致します。

マクドナルド×シリアル×学生。この組み合わせで、気軽に食べられるシリアルを提供する「場」「人」「機会」があると判断し、マクドナルドから主に10代20代の学生をターゲットに絞りました。

VII：マクドナルドへのアプローチ

◆低収益の元と言われた100円マックだが

マクドナルドへこの新製品を提案するにあたって、マクドナルドの戦略について少し触れたいと思います。

例に過去マクドナルドのとった戦略として半額バーガーを挙げます。

この戦略では客単価を上げるために、一人の単価は下げても爆発的に客数を伸ばし利益を出すという戦略でした。これは2D分析をすると、マクドナルドは低価格商品を打ち出すことによって[客単価=PI値(買上点数÷全体客数)×平均単価]のなかのPI値の全体客数を上げようとしていました。

しかし、新たに集まった顧客は価格に敏感な層故、値段を戻すと来なくなってしまい、更に100円マック(後述)等、低価格商品を打ち出し続けることで客単価の減少に客数の増加がついて行けず、マクドナルドが最大赤字を計上したのは記録に新しいと思います。

ところが、最近になってマクドナルドは黒字に転じました。2006年8月2日の記者会見で原田泳幸会長兼社長は、「顧客を増やす戦略は成長のために不可欠」と強調。戦略商品「100円マック」の一段の充実が収益に寄与するとの見解を示しました。⁸

100円マック導入で客単価を著しく落とし、全体収益を大幅に減少させたマクドナルドですが、何故それをやめないのか。これを説明するには客単価を上げるために3つの視点から見ていく必要があります。

⁸ NIKKEI NET：企業 ニュース 2006.8.3

<http://www.nikkei.co.jp/news/sangyo/20060802AT3L0205E02082006.html>

客単価を上げるための3つの視点（3D分析）⁹

PP I × 平均単価 × 客数 P I 値 = 客単価

PP I = 売上数量 ÷ 細分化客数で、その商品を購入しない顧客は全て省いて計算されるので純粋に購入顧客のみの P I 値となり、リピート性が重視された指標です。

客数 P I 値 = 細分化客数 ÷ 全体客数なので純粋に客数概念であり、客数からの考えた P I 値での戦略を立てることが出来ます。

全体平均単価を上げるために「新価格体系」という、5月に10～50円の価格をUPしたことや、サラダマック等比較的高価格の新商品を導入しました。

また客数 P I 値で見ることで商品を全体で見るのではなく、ある程度の価格帯や時間帯で区切ったセグメントごとの数字で見て戦略を立てることが可能です。

低収益の原因になったと言われる100円マックを持続する理由として、「新価格形態」で全体の単価を底上げしつつ、100円マックを据え置くことでこのPP I 指標を保つことを期待しています。

例えば単価の高い商品ばかりを出して顧客が減ってしまったら、一人当たりの客単価は上がるかもしれないが、このような業種では全体的な利益が出るとは思えにくく、ある程度の価格ラインを超えてしまうと違う店に行ってしまう可能性が高いのです。

単純に「高価格だけに走る」「低価格のみに走る」のではなく、万人が利用するマクドナルドからこそ、顧客を細分化してそのニーズごとに合った戦略を立て、商品を出すことが重要になります。そのため、3つの角度から相乗的に、同時並行的に目指すという戦術に変えました。この先、単に「安いだけ」のファーストフード店だけでは生き残っていけないのです。

◆戦略物流思考で考える

顧客を増やすためにマクドナルドは2006年中に、店舗への食材配送頻度を週3回から7回に上げることで下記の効果を得ようとしています。

A) 客席の増加 店舗の冷蔵・冷凍庫スペースを削減し客席増を狙います。店当たり12席程度増やし、混雑時の機会損失の改善し年間30億円増収をみこんでいます。

B) 食材の鮮度向上

C) 欠品や過剰在庫の削減 1日単位で納入量を調整し無駄をなくします。

D) 店員の搬入作業削減 2006年中に配送業者が店舗内に搬入することで、年間10億円削減を狙います。

食材配送回数が増えるということは単純に物流コストが数倍になります。しかし、客席の増加、過剰在庫、無駄の排除によるコスト削減の方がトータルでいうと利益の向上になるのです。¹⁰

◆100円マックとサラダマック

⁹ 食品スーパーマーケット最新情報 <http://blog.mag2.com/m/log/0000193836/107392454.html>

¹⁰ 「マクドナルド、食材、全店へ毎日配送」 日本経済新聞7月31日（土） / 角井 亮一

現在は三角マロンパイ、ティーセットを加え、既存のアップルパイやマックチキン、チーズバーガーやドリンクSと合わせると9種類におよびバラエティーに富んでいます。コンセプトとして「ランチにもう一品のデザートとして、また友達と一緒にのティータイムに、ちょっと空いた時間にコーヒーと一緒に軽いスナックなど、是非マクドナルドでおいしく、楽しい時間をお過ごしただければと思います¹¹」とマクドナルドは言っています。100円マックに求められるのことは選択のバラエティーさと手軽さで、客単価の少しの上乗せ策と24時間営業など業務拡大に伴う食事タイム以外の客数UP対応戦略と言えます。

サラダマックは、新しい若い女性や子供を持つ女性をターゲットにして作られた製品で、平均単価を底上げするため、単品でも490円とマクドナルドにしてはかなり高価格に設定してあるがそのヘルシーさが受け、2006年10月27日には1000万食を販売しマクドナルドの高収益へと大きな役割を果たしています。

◆100円マック：シリアル

最近のマクドナルドの戦略、社長の言葉「顧客を増やす戦略は成長のために不可欠」と戦略商品「100円マック」の一段の充実が収益に寄与するとの見解に、提案するシリアル製品はコンセプトとターゲットより高価格に設定せず、100円マックで出すことにしました。

今までの100円マックは既存商品を100円に設定し値段を分かりやすくお得感を出したり、フレーバー違いを出したりしていましたが、ここで「シリアル」という新しいインパクトを与えます。高価格には出来ませんが、サラダマック等で狙った新しく来た女性の層にもアプローチできる商品であると思います。

商品概要としては、(右図イメージ) 現在、サイドメニューとしてあるマクドナルドのガーデンサラダの大きさの容器に、中に入れるシリアルはフレーク、パフ、グラノーラ、ミューズリーから好きなものを選んでもらいます。それに+50円程度でヨーグルトを選択できるようにします。ガーデンサラダの大きさの容器はちょうどシリアル1食分が入る大きさになります。

ヨーグルトは銀紙の蓋で持ち帰りができるようにし、必要な分だけ自分で入れて食べられるようにします。



既存の100円マック：シェイクやドリンクと一緒に飲食するようなプロモーションも考えています。コーヒーなどにもシリアルは合うので、新しい食べ方などを見つけ、目標であるシリアルへの興味、知識を身につけてもらうことに繋がります。

小売店で販売されている袋入りのシリアルは400円から600円と比較的高価ですので、1食分だけ食べたいというニーズにもフォーカスした商品になります。そして、冷める心配が無く、蓋がついているのでTAKE OUT客も見込んでいます。

¹¹ サラダマック <http://www.mcd-holdings.co.jp/news/2006/release-060913.html>

あえて加工しないでシンプルに出す意味は、マクドナルドで購買、飲食して、美味しいと感じたらスーパーなど身近な場所で購買可能であり、特別な調理もしていないので、店舗だけでなく自分の家で再現可能であることです。さらに新しい設備投資が必要ないことです。

◆店舗がプロモーション場

マクドナルドの店舗数は全国に約3700店舗あり、店内装飾からイトインのトレーの紙などあらゆるところに広告が可能です。マック店舗自体が広告媒体で、この圧倒的な店舗数はプロモーションにとって特に強みです。

利用情報源のうち、重視する情報源と、利用情報源で見ると「店頭」が両者とも80%水準で非常に消費者に重視されているということが分かります。¹²

このようにマクドナルドでは質的にも規模的にも効果的なプロモーションが期待できます。



viii:最後に

この製品に対する興味を10代20代の男女（主に学生）に聞いたところ、75%が興味ある（44%）、やや興味ある（31%）と答えました。

しかし、シリアルの種類について分かりにくいなどの声も多く、その点についてもっとプロモーション等を強化していく必要があると感じました。シリアルをチョコ味にしてそのまま食べられるような製品にするなど、まだまだ思考を凝らせる部分は多々あると思います。

現時点で興味があっても、購買に繋がるかの確証は実際に出してみないとわかりません。しかし、調査をしていくにあたって次第にシリアルへの愛着が湧き、食べているうちに私たち自身がすっかりシリアルユーザーになってしまいました。

このように広まるのが理想だな、と願いながら、今日も朝食にシリアルを摂っています。

至らない部分も多々ある中、ここまでお読みいただき有難うございました。

皆さんが少しでもシリアルに興味を持っただけなら、幸いです。

(出所) 濱岡豊・田中秀樹 [2005] 「コミュニケーション・インテグリティ

以下は参考文献ですⁱ

消費者・コミュニケーション戦略 田中洋・清水聰編 「第一章 P1~24」「第三章 P57~73」
売りたいのなら、値下げはするな！日本一分かりやすい価格決定戦略 上田隆穂著
経営戦略の経済学 浅羽茂著 [第1章 2-2 範囲の経済][第6章 価格による競争]

マイボイスコム(株) <http://www.myvoice.co.jp/>

NIKKEI NET : 企業 ニュース <http://www.nikkei.co.jp/>

日本マクドナルド株式会社 <http://www.mcdonalds.co.jp/>

(財)食生活情報サービスセンター http://www.e-shokuiku.com/guide/4_1_2.html

日本ケロッグ株式会社 <http://www.kellogg.co.jp/>

大学生の食生活アンケート結果 <http://www.pref.gunma.jp/e/04/sanen/shokaku/riceeatfan/ricetop.htm>

R F 1 C a f e http://www.rf-one/thinkfood/cafe_kekka.html

コンビニ FF 利用者構造調査 http://www.jmar.co.jp/MDB/hot_anq/pdf/hotdb2.pdf

ファーストフードに関するアンケート http://www.opi-net.com/opienq/f_food.html

食品スーパーマーケット最新情報 <http://blog.mag2.com/m/log/0000193836/107392454.html>