

## 目次

第1章	はじめに .....	1
第2章	バスキン・ロビンス .....	2
第1節	バスキン・ロビンスの歴史 .....	2
第2節	各国におけるバスキン・ロビンスの戦略 .....	4
第3節	日本におけるバスキン・ロビンスの戦略 .....	8
第3章	アイスクリーム市場 .....	11
第1節	パッケージ化アイスクリーム市場の動向 .....	11
第2節	非パッケージ化アイスクリーム市場の動向 .....	13
第3節	アイスクリームに関する消費者意識 .....	15
第4章	販売チャネル .....	17
第1節	アイスクリームの購入場所 .....	17
第2節	コンビニエンスストアにおけるアイスクリームの販売形態 .....	17
第3節	スーパーマーケットにおけるアイスクリームの販売形態 .....	21
第4節	アイスクリーム専門店におけるアイスクリームの販売形態 .....	23
第5章	コンビニエンスストアにおけるアイスクリーム .....	24
第1節	代表的な NB のアイスクリーム .....	24
第2節	代表的なコンビニエンスストア PB のアイスクリーム .....	27
第3節	その他のアイスクリーム .....	29
第6章	デイリーヤマザキ .....	30
第1節	デイリーヤマザキの歴史 .....	30
第2節	デイリーヤマザキの戦略 .....	30
第3節	デイリーヤマザキにおけるアイスクリーム販売 .....	32
第7章	議論 .....	33

## 第1章 はじめに<sup>1</sup>

小野ゼミ生諸君、ゼミ活動で帰りが遅くなった夜、ふとりフレッシュしたくなって、あの甘くて冷たいアイスクリームを買って食べた経験はないだろうか。著者にはそんな経験が多い。特に最近、アイスクリーム専門店に出向かなくても、十分に質の高いアイスクリームが、深夜まで営業しているコンビニエンスストアで買えるようになったことは、著者にとっては嬉しいばかりである。

ここ数年、パッケージ化アイスクリーム市場は、堅調な伸びを見せている。一般社団法人「日本アイスクリーム協会」によると、アイスクリーム類および氷菓の 2014 年度の販売額は、10 年前と比較すると 2 割以上増加して 4,369 億円に達しており、過去 3 年間連続で増加している。しかしながら、パッケージ化アイスクリーム市場の好調さとは対照的に、非パッケージ化アイスクリームを販売するアイスクリーム専門店のマーケットリーダーである B-R サーティワンアイスクリーム株式会社（以下、サーティワン）は、苦戦を強いられている。昨年、同社は、上場以来初となる赤字に転落した。直近の 2016 年 1～6 月期の純利益は、8,900 万円の最終赤字に沈んだ。

サーティワンは、“We make people happy” をモットーに、長年変わらず消費者に愛顧されてきた定番商品を販売し続けるだけでなく、消費者がワクワクするような新商品を開発し続けてきた。ファンでなくても誰もが一度は耳にしたことがあるであろう「サーティワンの日」——年に 7 回ある 31 日と、3 月 1 日に定価の 31%OFF でサーティワンのアイスクリームを購入できる日には、店頭に行列ができ、店内から出てくる消費者は皆、アイスクリームを片手にして、まさに楽しそうである。

それなのに、なぜ、サーティワンは、赤字に転落してしまったのであろうか。その一因として挙げられるのが、コンビニエンスストアの台頭であらう。コンビニエンスストアで販売されるアイスクリームといえば、100 円前後の低価格帯のアイスクリームであったが、近年、コンビニエンスストア各社は、より高価格帯のアイスクリームの販売に力を入れており、事実、300 円前後の高価格帯のアイスクリームは、今や、コンビニエンスストアにおけるもう一つの売れ筋ラインと言っても過言ではない。例えば、セブンイレブンは、低価格アイスバーのロングセラー商品である赤城乳業のガリガリ君との共同開発商品を販売する一方で、高価格パッケージ化アイスクリームとして名高いハーゲンダッツとの共同開発商品をも販売している。このように、比較的高価格な非パッケージ化アイスクリームを販売するアイスクリーム専門店の経営不振と反比例するように、それと同一の価格帯の高級パッケージ化アイスクリームの販売に力を入れ始めたコンビニエンスストアの売上が好調なのである。

このような動向に鑑みれば、サーティワンが、同じヤマザキグループに属するグループ会社であるコンビニエンスストア、デイリーヤマザキと提携を結び、同社のコンビニエンスストアの店頭で優先的にアイスクリームを販売することができるようにすることを合意することは、当然の成り行きであらう。サーティワンはデイリーヤマザキと共に、今後、自社と競合するパッケージ化アイスクリーム・メーカー各社がデイリーヤマザキと競合するコンビニエンスストア各社に対して共同開発商品という形で提供する各種のアイスクリーム・ブランドや、オーダーを受けてからマイスターと呼ばれる店員が作って提供する独自のシス

<sup>1</sup> 本ケースは、慶應義塾大学商学部小野晃典研究会第 13 期生有志一同（平久千紘・山本彩理・矢野瑞喜・清水亮輔）が、事実の一部変更を加えつつ、作成した。本ケースは、討論並びに分析の基礎資料として作成されたものであり、現実の企業戦略の巧拙を例示しようとするものではない。

テムを持つコンビニエンスストア、ミニストップが繰り出す上質なソフトクリームとの競争に打ち勝つことのできるような魅力的な戦略を立案しなくてはならない。しかも、その戦略は、非パッケージ化アイスクリームを販売するアイスクリーム専門店業界のリーディングブランドとしてのサーティワンのアイデンティティと既存のフランチャイズ店舗の売上を、脅かすものであってはならない。今、早急に立案するべきデイリーヤマザキでの店舗販売戦略は、今後のサーティワンの命運を握っているのだ。

## 第 2 章 バスキン・ロビンス

### 第 1 節 バスキン・ロビンスの歴史<sup>2</sup>

#### アイスクリーム好きの 2 人

バスキン・ロビンスの歴史は、1940 年代にまでさかのぼる。10 代の頃から父のアイスクリーム専門店の手伝いをしていたアービン・ロビンスと、アービンの義弟で、第 2 次世界大戦中にアメリカ海軍の大尉として仲間に手作りアイスクリームを頻繁に振る舞っていたバートン・バスキンは、共に昔ながらのアイスクリームを愛していた。彼らのアイスクリームへの愛情は、やがて人々に最高品質の材料を使用した多種多様なアイスクリームを、楽しくフレンドリーな空間で食べてもらいたいという夢へと変わった。



バートン (左) と  
アービン (右)



スノーボード・  
アイスクリーム

第 2 次世界大戦後、アービンの父の勧めで、彼らは、各々、アイスクリーム専門店を開店した。アービンは、1945 年にカリフォルニア州のグレンデールに「スノーボード・アイスクリーム」を開業した。このアイスクリーム専門店では、21 種類のフレーバーと良品質の材料を使用していることと、店内の雰囲気が楽しく親しみやすいことを売りにしていた。他方、バートンも、翌年の 1946 年に、同じくカリフォルニ

ア州のパサデナで「バートンズ・アイスクリーム」を開業した。彼らは、1948 年までにカリフォルニア南部で計 6 店舗を構えるほどに成功していた。これがのちの「バスキン・ロビンス」の起源である。

数多くの店舗を出店するにつれて、アービンとバートンは、開店時に掲げていた高品質のアイスクリームと楽しい店舗といった高い品質基準を維持することが困難であるということに気付いた。そこで、各店舗に経営責任者を付け、店舗ごとの運営を責任者に完全に任せる仕組みをとった。これがバスキン・ロビンスのフランチャイズ化の始まりである。

このシステムが功を奏して、バートンとアービンの 2 人は、1949 年にはカリフォルニア州南部に 40 店舗を構えるほどに事業を拡大した。店舗数の拡大に呼応するように、彼らは、バーバンクの酪農家を買収することによって材料調達とアイスクリーム製造の効率化を図る一方、彼ら自身は新たな材料やフレーバ



バートンズ・  
アイスクリーム

<sup>2</sup> 本項は、米国バスキン・ロビンス HP (<https://www.baskinrobbins.com/content/baskinrobbins/en.html>) を参照した (最終アクセス 2016/09/13)。

一の開発に専念する体制を整えた。

### バスキン・ロビンス誕生

1953年、アービンとバートンは、「スノーバード・アイスクリーム」と「バートンズ・アイスクリーム」という各々の店名を、現在の「バスキン・ロビンス」に変更した。このとき、地元の広告代理店のカールソン&ロバートは、彼らに対して、「バスキン・ロビンス サーティワンアイスクリーム」というブランド名の下で、ブランド構築を目指すことを提案した。彼らが提案する「サーティワン」というブランドには、新製品開発能力の高さを背景にして毎日食べても1か月間違うフレーバーを楽しめるという意味が込められていた。さらに、それらの多種多様なアイスクリームに独特なブランド名を付けてキャラクター化することや、企業ロゴや店内装飾を、チェリー（ピンク色）とチョコ（茶色）をイメージしたドット柄で、ピエロや祭りなどの楽しい雰囲気 연출することも考案された。さらに、迷うほど多種多様なフレーバーの中から顧客に選んでもらうために店員が差し出す無料テイasting用のスプーンである有名な「ピンクのスプーン」も、同時に考案された。



初期の企業ロゴ

### バスキン・ロビンスの商品

バスキン・ロビンスのアイスクリームは、創業の翌年にあたる1954年、ロサンゼルス・カウンティ・フェアという地元の品評会で自社商品を披露し、金賞を受賞した。以降、彼らのアイスクリームは、ロサンゼルス市やカリフォルニア州の品評会の常連となり、幾度も金賞を受賞するようになった。そのような受賞対象のアイスクリームとして評判となり多くの人々に愛され続けている定番商品は、バスキン・ロビンスの強みの1つではあるが、彼らの強みはむしろ、創業から現在に至るまでの半世紀の歴史の中で絶え間なく、1,300種類以上ものユニークで楽しく美味しいアイスクリームのフレーバーを開発してきたことにこそある。その革新の精神は、フレーバー開発に留まらない。同社は、例えば、店頭で新鮮なアイスを持ち帰り用に包むバラエティパックの開発、アイスクリームの上にリボンのようにソースをかけるトッピングの開発、伝統的な菓子材料を使用したアイスクリームの開発、ムース食感の新アイスクリームの開発などの、常に新しいものを開発しようとする努力を続けてきた。今ではバスキン・ロビンスの代表作ともいえるアイスクリームケーキや、カプチーノブラストのようなアイスクリームドリンクも、同社の絶え間ない開発努力の賜物である。この努力は、現在も同社によって重視されており、サーティワンが「みんなが大好きな近所のアイスクリーム店」として顧客に愛され続け、アイスクリーム専門店業界のリーディングブランドの地位を保持している所以の一つになっている。

### 「みんなが大好きな近所のアイスクリーム店」

「みんなが大好きな近所のアイスクリーム店」という理念は、バスキン・ロビンスの開発努力を下支えするだけでなく、同社の店舗デザインにも生かされている。同社は、アイスクリームが人々に様々な喜びや楽しみを与えると信じて、人々がアイスクリームを食べる経験がより楽しいものになるように、店舗デザインに力を注いできた。創業以来変わらない、チェリー（ピンク色）とチョコ（茶色）をイメージしたドット

ト柄で、ピエロや祭りなどの楽しい雰囲気に演出するというハード面でのデザインはもとより、「ピンクのスプーン」による無料テイスティング・サービスや、注文を受けてアイスクリームを掬って商品を完成させるサービスに際しての店員と顧客のコミュニケーションというソフト面でのデザインにおいて、上記の理念は欠かせないものとなっている。バスキン・ロビンスの本社社員、店舗オーナー、さらには店員が一体となって、1 歳児から 99 歳のお年寄りまで全ての顧客がバスキン・ロビンスを訪れ、抱いていた期待を超える体験ができるような空間づくりを努力するという組織文化は、いわばバスキン・ロビンスの無形資産とも言うべき強みとなっている。

### 世界に広がるバスキン・ロビンス

バスキン・ロビンスは、設立当初から拡大を続け、1960 年代半ばにはアメリカ合衆国に 400 店舗を構えるほどのアイスクリーム帝国を築き上げる大企業となった。そして、1970 年代には、事業を日本、サウジアラビア、韓国およびオーストラリアなどにも展開した。



海外で事業を展開する際には、バートンとアービンが何十年も前に生み出した、商品開発や販売計画などは本社で担う一方で、品揃えや陳列など個々の店舗における経営の裁量は店舗責任者に一任されるという、フランチャイズモデルが採用されてきた。この小規模店舗で行われる現場主義のフランチャイズモデルは、バスキン・ロビンスが、世界中の国々や地域に根付き、そこで強い存在感を示すことに役立つしてきた。この方式を通して、同社は、革新的で高品質なアイスクリームを世界中の 1.5 億人もの顧客に提供することに成功してきた。その結果、バスキン・ロビンスは、アメリカ国内で 2,800 店舗、世界 58 カ国で 5,800 店舗を保有する世界最大のアイスクリーム専門店として成長した。

## 第 2 節 各国におけるバスキン・ロビンスの戦略

### アメリカ合衆国

米国本国におけるバスキン・ロビンスの販売額は、世界中のバスキン・ロビンスの販売額の 31.2% を占めている。1953 年にバートンとアービンの 2 人が「バスキン・ロビンス サーティワンアイスクリーム」を出店して以降の栄光の歴史は、先述のとおりである。しかしながら、2006 年以降、同社は、収益の低下に悩まされるようになった。収益低下に歯止めをかけるために、コストの見直しなどに取り組んだ結果、2014 年になって、ようやく右肩下がりの傾向を止めることができたものの、依然として業績は停滞気味である。

バスキン・ロビンスの業績が停滞した背景として、消費者の健康志向の高まりがあったと考えられる。例えば、糖分の摂取が様々な生活習慣病を引き起こすという認識が、消費者の間で強まった。それを受けて、競合各社は、低脂肪乳を使用したフローズンヨーグルトや、フルーツの自然な甘みを活かしたアイスクリームバーなどを提供するようになった。また、食品添加物を使用しないオーガニックな食品を好む消費者も増えたため、その傾向を踏まえて、アイスクリームにも自然食材を使用する企業が増えた。しかしながら、バスキン・ロビンスは、創業当時の伝統にこだわった昔ながらの食材に変更を加えることはせず、また、着色料で仕上げた見た目のカラフルなアイスクリームを提供し続けるという選択を行った。

その代わりとなる現状打開策として、バスキン・ロビンスは、2014 年、大きな決断を下した。それは、スーパーマーケットなどの小売店で、バスキン・ロビンス・ブランドのパッケージ化アイスクリームを発売することにしたのである。このことは、同社が、健康志向の強い消費者が自社の非パッケージ化アイスクリームから離れていくのを食い止めるのではなく、昔ながらの糖分豊富な甘いアイスクリームを好む消費者層をターゲットに据えた上で、彼らの購買機会を増やすために非パッケージ化アイスクリームだけでなくパッケージ化アイスクリームを販売することを選択することを決断したということの意味する。この決断に基づいて、バスキン・ロビンスは、看板商品であるミントチョコレートやキャラメルプラリンクリームなどの定番を含む、14 種類を選定して 14oz (約 400g) のカップアイスクリームやアイスクリームバーを開発し、全米のスーパーマーケットやドラッグストアなどの小売店に売り込んだ<sup>3</sup>。

パッケージ化アイスクリームを販売した結果、同社の 2015 年度のアニュアル・レポートによると、米国バスキン・ロビンス全体の売上が前年比 7.3%上昇したのと同時に、注目すべきことに、非パッケージ化アイスクリームを販売する無関係なアイスクリーム専門店も、平均で前年比 6.1%の売上上昇を経験した。これは、スーパーマーケットなどの小売店で新たにパッケージ化アイスクリームを販売することによって、以前から同社の非パッケージ化アイスクリームを愛顧していた消費者が、アイスクリーム専門店を訪れて非パッケージ化アイスクリームを購入するのに加えて、小売店でパッケージ化アイスクリームを購入するようになったり、あるいは、以前は同社の非パッケージ化アイスクリームを購入していなかった消費者が、小売店で同社のパッケージ化アイスクリームを購入することをきっかけとして、同社のアイスクリーム専門店を訪れて非パッケージ化アイスクリームを購入するようになったりしたからであろう。

## 中東エリア

バスキン・ロビンスが中東エリアに進出したのは、1979 年のことであった<sup>4</sup>。以来、バスキン・ロビンスのアイスクリームの普及に貢献したのは、フランチャイズ加盟店であるガラダリ・アイスクリーム社であったと言っても過言ではない。同社は、フランチャイズ加盟店として、中東エリアにおいて、2015 年現在、778 店ものアイスクリーム専門店を保有している<sup>5</sup>。店舗数も多いが、注目すべきは、その売上高である。1 年中気温が高いがゆえに、アイスクリームの需要が大きい中東エリアは、バスキン・ロビンスの収益に大きく貢献している地域であると言え、同エリアにおける売上高は、全世界の売上高の 13.4%を占めている。

中東エリアには、気温が高いという特徴だけでなく、敬虔なイスラム教徒の人々が多いという特徴もあり、後者の特徴を捉えて実施されている戦略もある。例えば、イスラム教徒の義務の 1 つであるラマダン(断食)の時期において、バスキン・ロビンスは、期間限定のアイスクリームケーキを販売している。このアイスクリームケーキは、日中に何も食べることができない消費者が、日没以降に 1 日ラマダンに耐えた自分へのご褒美として購入することを目論んで開発された商品である。

<sup>3</sup> 米国バスキン・ロビンス HP のプレスリリース (<http://investor.dunkinbrands.com/annuals-proxies.cfm>) を参照した (最終アクセス 2016/09/10)。

<sup>4</sup> 主にガラダリ・アイスクリーム社のプレスリリース (<http://www.galadargroup.com/albums/galadari-ice-cream-co-ltd-1-1-c/>) を参照した (最終アクセス 2016/09/13)。

<sup>5</sup> ダンキン・ドーナツグループのアニュアル・レポート (<http://www.reuters.com/article/us-southkorea-coffee-idUSKCN0X12GF>) を参照した (最終アクセス 2016/09/13)。

店舗の出店場所も、重要な販売戦略要素として慎重に意思決定されてきた<sup>6</sup>。具体的には、ショッピングセンターやメインストリートだけでなく、モスク周辺にも重点的に出店する戦略を採用した。イスラム教徒が礼拝後に家族や親戚と立ち寄ることのできるお店を出店することは、まさにバスキン・ロビンスが目指す「みんなが大好きな近所のアイスクリーム店」の提供を具現化した出店戦略に他ならない。

このようにアイスクリーム専門店で十分な成功を収めている中東エリアにおいて、バスキン・ロビンスは、米国のようにスーパーマーケットやドラッグストアなどの小売店でパッケージ化アイスクリームを販売する戦略を採用してはいない。



## 韓国

1985 年にソウルの明洞に第 1 号店を開店して以来、バスキン・ロビンスは、韓国においてもアイスクリーム専門店を増やし続け、現在では 1,196 店もの店舗を出店するに至っている<sup>7</sup>。韓国における売上高は、今や、バスキン・ロビンスの全世界の売上高の実に 26.8% を占めている。その売上高は、中東エリアと同様に、専ら非パッケージ化アイスクリームの販売によって得ている額であり、



「カフェ・サーティワン」のデザート

米国本国とは違って、パッケージ化アイスクリームの販売は行っていない<sup>8</sup>。むしろ、非パッケージ化アイスクリームの分野において、独自路線の開発行動がみられる。具体的には、「カフェ・サーティワン」という新しい店舗形態や、「ハードロック・ヨーグルト」という新しい商品シリーズが挙げられる、2005 年に開店した「カフェ・サーティワン」は、アイスクリームを添えた多種多様なデザートをコーヒーと共に提供するカフェスタイルの店舗であり、韓国の若年層から高い人気得で大ヒットし、2007 年以降、韓国以外の国でも展開されている。新商品シリーズの「ハードロック・ヨーグルト」は、ヨーグルト・アイスクリームを中心素材として、競合アイスクリーム専門店「ハードロック・ヨーグルト」ールドストーンクリーマリーののように、冷えた板の上で混ぜ合わせて給仕するタイプのアイスクリームである。この新商品も、韓国国内で大ヒットして、他国のバスキン・ロビンスにも導入されていったという (Lee and Choi, 2010)<sup>9</sup>。



## オーストラリア

バスキン・ロビンスがオーストラリアに進出したのは、1989 年のことであった。しかし、約 20 年間、オ

<sup>6</sup> アラブ首長国連邦および中東のビジネス新聞 The National Business の記事を参照した (最終アクセス 2016/09/13)。

<sup>7</sup> ダンキン・ドーナツグループのアンニュアル・レポート (<http://www.reuters.com/article/us-southkorea-coffee-idUSKCN0X12GF>) を参照した (最終アクセス 2016/09/13)。

<sup>8</sup> ダンキン・ドーナツグループのアンニュアル・レポート (<http://www.reuters.com/article/us-southkorea-coffee-idUSKCN0X12GF>) を参照した (最終アクセス 2016/09/13)。

<sup>9</sup> Lee, S. Hyung and Eun, K. Choi (2010), "Product, Service and Customer Management of Baskin-Robbins in Korea," *International Journal of Business and Management*. Vol. 5, No. 11, pp. 32-34. を参照した。

オーストラリアでの事業は、芳しい結果を残すことができなかった。そこで、2013 年、バスキン・ロビンスは、中東エリアで成功を収めていたフランチャイズ加盟店であるガラダリ・アイスクリーム社が設立した子会社、パーム・オアシス・ベンチャーズとともに合弁企業を設立し、「10 年間で約 3 倍の店舗数を保有する」という目標を掲げて、再起を試みた<sup>10</sup>。



フォーカス・グループ・インタビューの結果、オーストラリアにおいては、アイスクリームのニーズが、冬場に激減する一方で、冬場でも祝い事のためにアイスクリームケーキを購入したいというニーズがあるということが分かった<sup>11</sup>。また、オーストラリアの消費者は、伝統的な商品より、革命的で斬新な商品を探しているということが分かった。そこで、同社は、2016 年 3 月より、消費者がデザインをカスタマイズできるアイスクリームケーキの販売を開始した。このアイスクリームケーキは、ベースとなる 31 種類のアイスクリームと、ケーキの周りをデコレーションする 5 種類のチョコレート、そして、キャラメル・ポップコーン、ミックス・ベリー、チョコレートブラウニーなどの無数のトッピングの中から、顧客の好みの組み合わせを選択してもらい、それを電話またはネットで受注した後に、バスキン・ロビンスの店舗で製造・引き渡しを行うという商品であった。カスタマイズ化されたフレッシュなアイスクリームケーキを自宅に持ち帰ったり友人の家に差し入れたりして味わうことができるとあって、アイスクリームケーキは、オースト

<sup>10</sup> バスキン・ロビンスのオーストラリア HP のプレスリリース (<http://investor.dunkinbrands.com/annuals-proxies.cfm>) を参照した (最終アクセス 2016/09/15)。

<sup>11</sup> Australian Food News の記事 (<http://www.ausfoodnews.com.au/2016/08/22/baskin-robbins-australia-appoints-new-general-manager.html>) を参照した (最終アクセス 2016/09/15)。

ラリアにおけるヒット商品となった。

### 第3節 日本におけるバスキン・ロビンスの戦略

#### B-R サーティワン アイスクリームの躍進<sup>12</sup>

アメリカのバスキン・ロビンスは、1973年、株式会社不二家との合弁会社、ビー・アールジャパン株式会社を設立し、翌年、目黒にバスキン・ロビンスアイスクリーム第1号店を開業させた。1970年に開催された大阪万博を期に、国内のアイスクリーム市場が急成長していたことや、戦後ベビーブーム世代がハイティーンに成長し、アメリカ文化への憧れが日本全体の消費を大きく後押ししていた<sup>13</sup>こともあって、同社は大きく躍進した。

その後も「アメリカ生まれのアイスクリーム専門店」として全国に名をはせたビー・アールジャパン株式会社は、1979年に静岡県駿東郡に自社工場を建設し、年間で200万ガロン（7600万リットル）も生産できる体制を確立した。同社は、生産体制を確立するだけでなく、アイスクリーム専門店の店舗数の拡充政策も継続して実行し、その結果、1983年には、フランチャイズ店と直営店を合わせて200店のアイスクリーム専門店を東日本を中心に開業させるに至った。1984年以降、同社は、配送効率向上を考慮して外部営業倉庫を活用することに決めた上で、関西以西の出店を本格化させていった。

同社が社名に「サーティワンアイスクリーム」のブランド名を入れ、B-R サーティワン アイスクリーム株式会社（登記上商号ビー・アール サーティワン アイスクリーム株式会社）に変更した年となった1985年、日本におけるモータリゼーションに対応するために、ロードサイドタイプのアイスクリーム専門店を初出店した。その後も着々と店舗数と生産量を拡大しながら成長を遂げ、1987年の12月、同社は、JASDAQに上場した。イオンやイトーヨーカドーのような大型ショッピングモールの内部に出店するようになったのもこの頃であり、「みんなが大好きな近所のアイスクリーム店」という理念に合致するイメージが、日本の消費者に抱かれるようになっていった。2000年以降も、同社は、年間100店舗の割合で、アイスクリーム専門店の店舗数を拡大させていき、2010年には、店舗数が1,000店を突破した。かくして、サーティワンは、押しも押されぬアイスクリーム専門店のリーディングブランドとなったのである。

2015年現在、B-R サーティワン アイスクリーム株式会社は、日本国内において1,221店舗ものアイスクリーム専門店を出店している。そして、そのほとんどが、フランチャイズチェーンである。上記のとおり、店舗数はここ数年増加傾向にあり、2014年から2015年にかけても31店舗、増加している。店舗の形態は、同社によると、駅周辺のビルや繁華街、商店街などに出店する「ビルイン型店舗」、幹線道路沿いなどに駐車場と共に出店する「フリースタANDING型店舗」、および、駅ビルやスーパーマーケットなどの大規模な諸遊施設の内部に出店する「コーナー型店舗」の大きく3種類に分類される。そして、立地条件や周辺環境に応じて、店舗の形式や店内デザインに工夫が凝らされている。

<sup>12</sup> 本項の執筆に際しては、B-R サーティワンアイスクリーム株式会社 HP (<http://www.31ice.co.jp/>) を参照した（最終アクセス 2016/09/10）。

<sup>13</sup> 財団法人ハイライフ研究所 「生活・社会総括レポート 21 第8回」 (<http://www.hilife.or.jp/wordpress/?cat=35>) を参照した（最終アクセス 2016/09/10）。

## 日本におけるサーティワンアイスクリームの店舗業態



ビルイン型

フリースタANDING型

コーナー型

日本におけるサーティワンアイスクリーム<sup>14</sup>

日本におけるサーティワンアイスクリームは、米国本土と同じく、世界中で探し求めた高品質の素材を使用した、1,200 種類以上あるフレーバーの中から季節に合わせて厳選された 31 種類を取り揃えることによって、1 か月間、毎日違う美味しさを楽しめる環境を整えているという触れ込みである。実際に店舗に並ぶ 31 種類のフレーバーは、人気の定番フレーバーである「スタンダードフレーバー」19 種類と、期間限定フレーバーである「シーズンフレーバー」12 種類から構成されている。シーズンフレーバーには、サーティワンが月ごとにお勧めする「フレーバー・オブ・ザ・マンス」と呼ばれるフレーバーや、例えばバレンタイン期間限定として登場する「スウィートハートウォーミングフレーバー」と称したシーズンフレーバーが含まれており、幅広い顧客層の購買意欲を高めることに貢献している。一方、「スタンダードフレーバー」には、根強いファン層によって支持されているフレーバーがラインナップされており、そのうちの 1 つを廃止しようとしたところ、それを阻止しようとするファンの手紙が殺到するといった逸話があるほどの人気である。

そのような魅力あふれるフレーバーアイスクリームを 1~3 個、注文を受けてから店員がコーンないしカップに盛り付けるのが、サーティワンのアイスクリーム専門店における特徴である。また、米国本土における創業以来、続けられている、「ピンクのスプーン」によって新商品のアイスクリームを無料で試食できるサービスも、日本におけるアイスクリーム専門店において実施されている。

購入後のアイスクリームは、店舗内で楽しむことができるのはもちろんのこと、店舗外でも楽しむことができる。そのような楽しみのために、バラエティパックやハンドパックなどの、家に持ち帰った上で家族や友達と一緒に食べるメニューも、充実させている。

サーティワンのアイスクリーム専門店には、開店から閉店まで、幅広い消費者が来店している。社内資料によると、開店時間から 16 時までの時間帯においては主婦・子供が、16 時から 18 時までの時間帯においては学生が、18 時から閉店時間までの時間帯においては若者・OL・サラリーマンが、それぞれ中心となって来店し、サーティワンのアイスクリームを購買しているという<sup>15</sup>。

サーティワンのアイスクリームの価格設定は、店舗の立地条件や販売状況などに応じて、店舗ごとに独立して行われている。その結果として、店舗間に最大で 1 割程度の価格差が存在しており、キッズサイズ

<sup>14</sup> 本項の執筆に際しては、サーティワンアイスクリーム HP (<http://www.31ice.co.jp>) を参照した (最終アクセス 2016/09/13)。

<sup>15</sup> 『サーティワンアイスクリーム加盟店募集資料』を参照した。

で 240 円～260 円、スモールサイズダブルで 430 円～470 円、レギュラーサイズで 330 円～360 円、レギュラーダブルで 610 円～650 円、トリプルポップで 480 円～520 円で販売されている<sup>16</sup>。

フレーバーの種類 (2016 年 9 月 13 日現在)

スタンダードフレーバー



シーズンフレーバー



<sup>16</sup> ファミレス、ファストフード情報 (<http://famiresu.com/3licemenu201502>) を参照した (最終アクセス 2016/09/13)。

## プロモーション<sup>17</sup>

サーティワンには、米国本社創業時から存在する値引き施策である「31 の日（サーティワンの日）」が存在する。31 の日、すなわち、年に 7 回（1 月、3 月、5 月、7 月、8 月、10 月、12 月）ある 31 日と、3 月 1 日に、ダブルコーン、ダブルカップが、通常価格の 31%OFF で購入できるというサービスである。

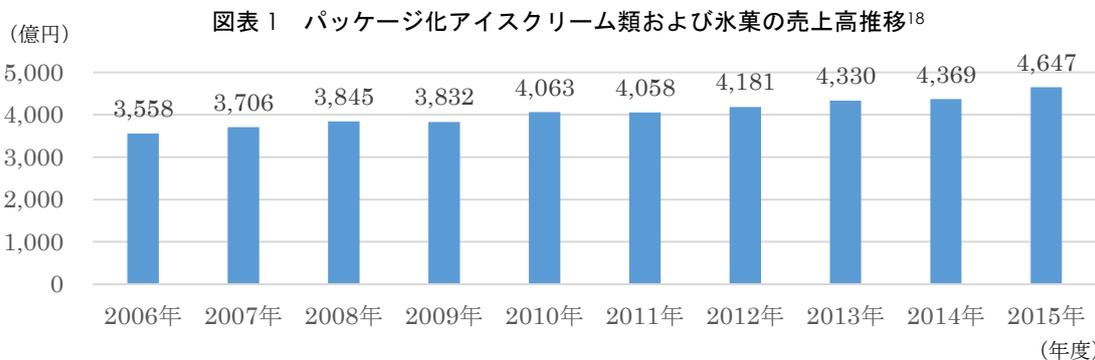
さらに、31 club という無料スマホアプリの会員になると、消費者は、サーティワンの最新情報を受け取ることができるだけでなく、誕生日に 25%OFF バースデークーポンをもらうことができるというプロモーションを行っている。さらに、サーティワンは、さらに、SNS を活用したプロモーション活動も頻繁に行っている。具体的には、2013 年 9 月に、LINE の公式アカウントを導入し、新商品やキャンペーンなどのお得な情報や、アイスクリームの LINE スタンプを配信し始めた。また、ツイッターにおいても様々な施策を凝らしており、例えば、2016 年 5 月 31 日の「31 の日」に際しては、企業の公式アカウントでの特定のツイートが 3,100 リツイートされたら、リツイートしたフォロワーの中から 31 名に、31,000 リツイートされたら 310 名に、お得な商品をプレゼントするという施策を打った。すると、リツイートは、約 8 万に達し、企業としての認知度を上げるとともに、消費者が店舗へ足を運ぶきっかけ作りとして貢献した。その後、2016 年 8 月現在、サーティワンのツイッターのフォロワー数は 9.5 万人にまで増加した。ただし、競合であるハーゲンダッツ（67.9 万人）やミニストップ（17.8 万人）には遠く及んでいないのが現状である。

## 第 3 章 アイスクリーム市場

### 第 1 節 パッケージ化アイスクリーム市場の動向

#### パッケージ化アイスクリームの売上高の推移

図表 1 に示されているとおり、現在、パッケージ化アイスクリーム市場が活況である。その市場規模は、10 年前に比べると約 30% 増大しており、アイスクリーム類および氷菓販売金額の総売上高は、2015 年には 4,600 億円を超えた。



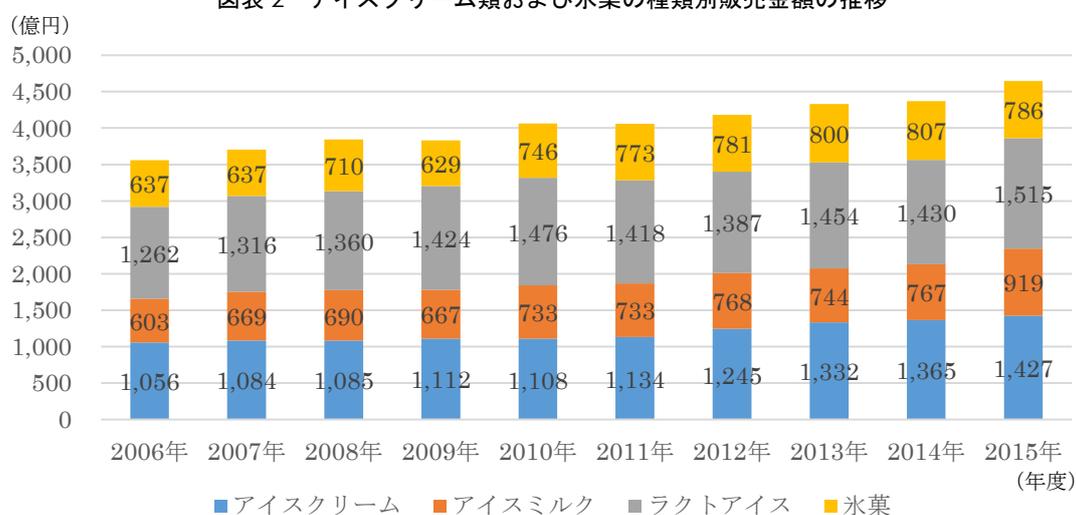
<sup>17</sup> 本項の執筆に際しては、サーティワンアイスクリーム HP (<http://www.31ice.co.jp>) および、Twitter 企業公式アカウントを参照した（最終アクセス 2016/09/13）。

<sup>18</sup> 図表 1～図表 3 は、日本アイスクリーム協会 HP (<https://www.icecream.or.jp>) を参照し、著者が作成した（最終アクセス 2016/09/13）。

### パッケージ化アイスクリームの種類別売上高

パッケージ化アイスクリーム市場におけるアイスクリーム類および氷菓は、5 つに分類される。すなわち、乳脂肪分を 8%以上、乳固形分を 15%以上含んだ「アイスクリーム」、乳脂肪分と乳固形分がそれ以下の数値である「アイスマルク」、乳固形分が 10%以下であり乳脂肪ではなく植物性脂肪を使用した「ラクトアイス」、上記以外の「氷菓」である。上掲の図表 1 を 5 つの種類別に描き直したのが、図表 2 である。同図に示されているとおり、全ての分野において、販売金額は、2006 年以降、増加傾向にある。とりわけ、アイスマルクは、2006 年の 603 億円から、2015 年の 919 億円へと、1.52 倍という最大の上昇率を記録している。

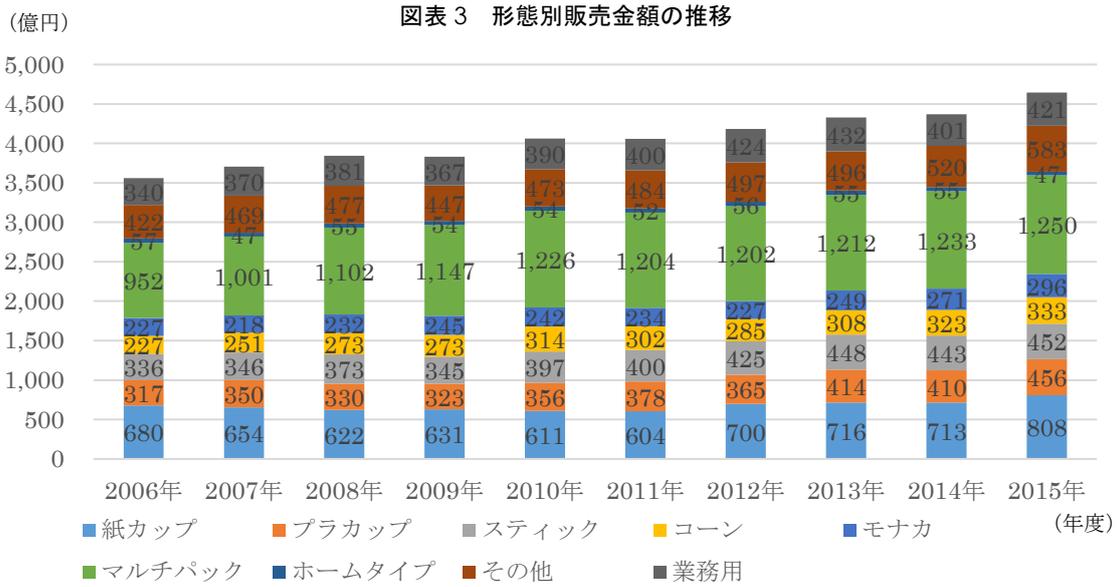
図表 2 アイスクリーム類および氷菓の種類別販売金額の推移



### パッケージ化アイスクリームの形態別売上高

アイスクリーム類および氷菓は、また、パッケージング形態別に分類することもできる。すなわち、紙製のカップにアイスを入れて、蓋やシールをしたパッケージング形態である「紙カップ」、プラスチック製のカップにアイスを入れて、同じく蓋やシールをしたパッケージング形態である「プラカップ」、木や樹脂のスティックがついた棒状のアイスである「スティック」、円錐形やその他の形のコーンの中に詰めたアイスである「コーン」、モナカの中に詰めたアイスである「モナカ」、カップやスティックなどの形態のアイスを複数個、カートンや袋に入れて販売するパッケージング形態である「マルチパック」、約 500 ml～2,000 ml の大型の容器に詰めたアイスである「ホームタイプ」、2,000 ml～10,000 ml のさらに大型の容器に詰めたアイスである「業務用」である。

上掲の図表 2 を形態別に描き直したのが、図表 3 である。同図に示されているとおり、ホームタイプを除くすべての形態において 2015 年までの 10 年間に於いて売上高が伸長している。とりわけ、「コーン」は、2006 年の 227 億円から、2015 年の 333 億円へと、1.47 倍という最大の上昇率を記録している。



## 第 2 節 非パッケージ化アイスクリーム市場の動向

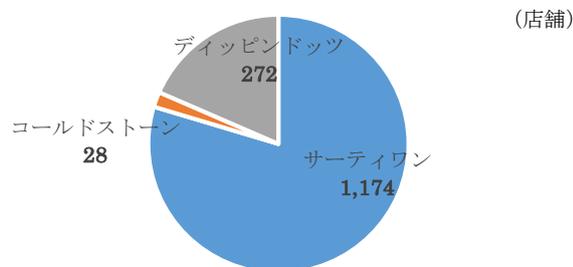
### 主要アイスクリーム専門店の企業別売上高／店舗数

図表 4 および 5 に示すとおり、アイスクリーム専門店の企業別売上高、店舗数の第 1 位は、圧倒的にサーティワンであり、第 2 位のコールドストーンクリームリーや、第 3 位のディップドッツを圧倒している。

図表 4 主要アイスクリーム専門店別の売上高 (2012 年)<sup>19</sup>



図表 5 主要アイスクリーム専門店別の店舗数 (2016 年)<sup>20</sup>



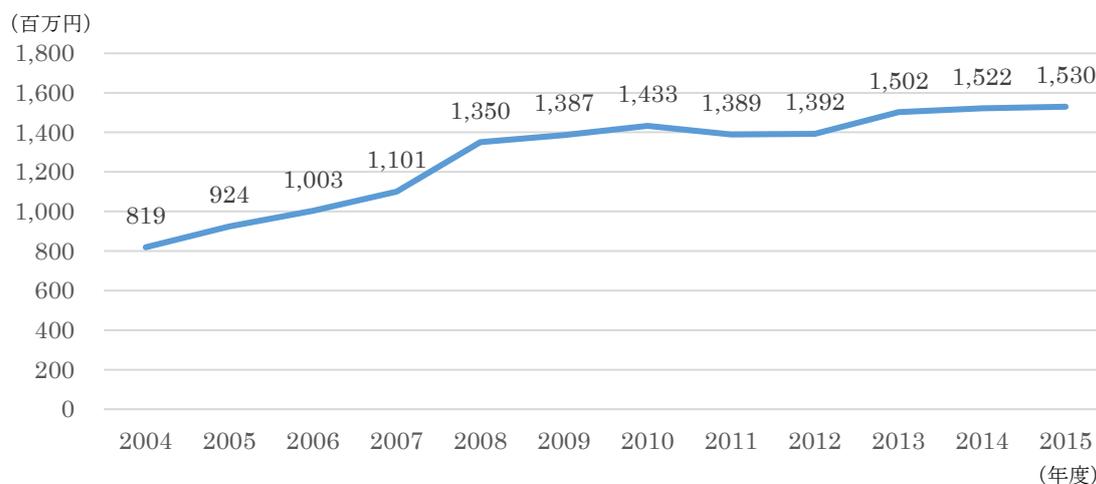
<sup>19</sup> 図表 4 は、日本フランチャイズ協会 統計資料 HP (<http://www.jfa-fc.or.jp/particle/320.html>) を参照し、著者が作成した (最終アクセス 2016/09/13)。

<sup>20</sup> 図表 5 は、各社 HP (<http://www.31ice.co.jp>、<http://www.coldstonecreamery.co.jp/>、および <http://www.dippdots.jp>) を参照し、著者が作成した。

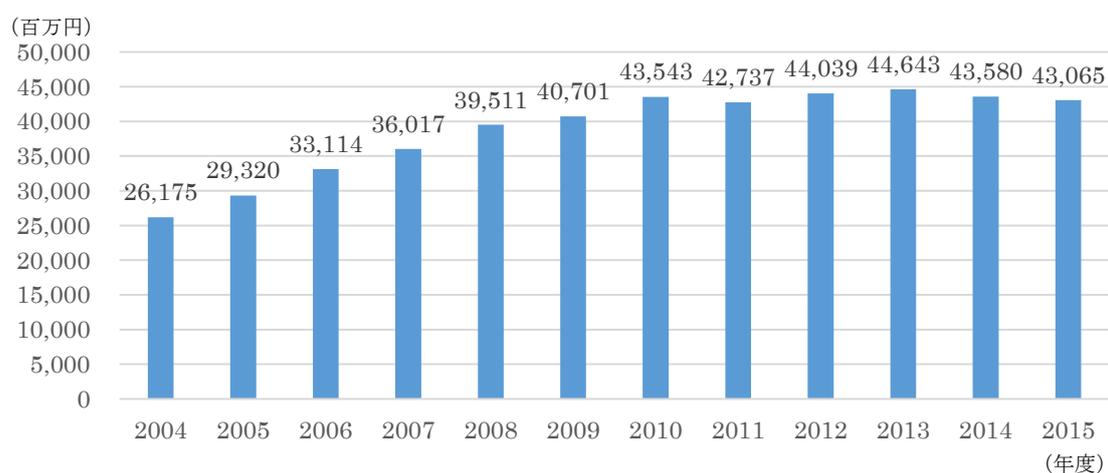
### アイスクリーム専門店の店舗数および売上高の推移

サーティワンアイスクリームを中心とする大手企業の業績が好調だったために、非パッケージ化アイスクリームを販売するアイスクリーム専門店の店舗数および売上高は、2010 年まで順調に増加してきた。図表 6 および図表 7 に示されているとおり、2014 年度の実績で、店舗数は 1,530 店、売上高は 430 億円となっており、2004 年と比較すると、店舗数で 87% 増、売上高で 65% 増と大きく伸長している。しかしながら、2013 年を境にして、アイスクリーム専門店業界の売上高は、右肩下がりに転じている。この数字は、圧倒的なマーケットリーダーであるサーティワンアイスクリームの業績悪化を反映している。

図表 6 アイスクリーム専門店の店舗数の推移<sup>21</sup>



図表 7 アイスクリーム専門店の売上高の推移

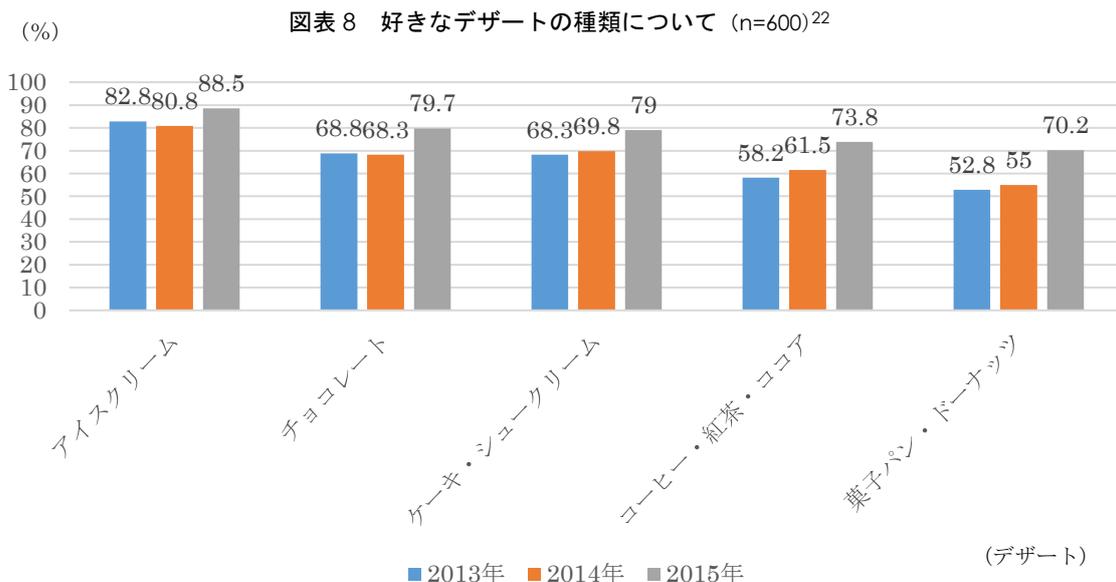


<sup>21</sup> 図表 6 および 7 は、日本フランチャイズ協会 統計資料 HP (<http://www.jfa-fc.or.jp/particle/320.html>) を参照し、著者が作成した (最終アクセス 2016/11/02)。

### 第 3 節 アイスクリームに関する消費者意識

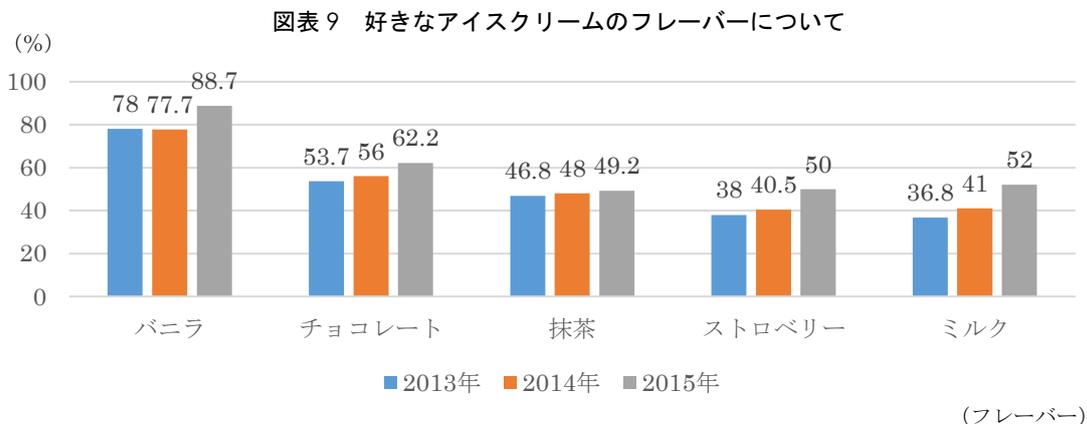
#### 好きなデザート

菓子や飲み物を対象とした好きなデザート調査の結果によると、図表 8 に示されているとおり、2013 年から 2015 年にかけての直近 3 年間、連続して、80%を超える回答者が、好きなデザートとしてアイスクリームを挙げていた。アイスクリームが、極めて人気の高いデザートであることが分かる。



#### 消費者の好きなアイスクリームのフレーバー

消費者の好きなアイスクリームのフレーバーの上位は、2013 年から 2015 年にかけての直近 3 年間、バニラ、チョコレート、抹茶、ストロベリー、ミルクの 5 種類によって構成されている。図表 9 に示されているとおり、バニラは圧倒的に人気であり、3 年間連続で他の種類を引き離しての第 1 位を記録している。

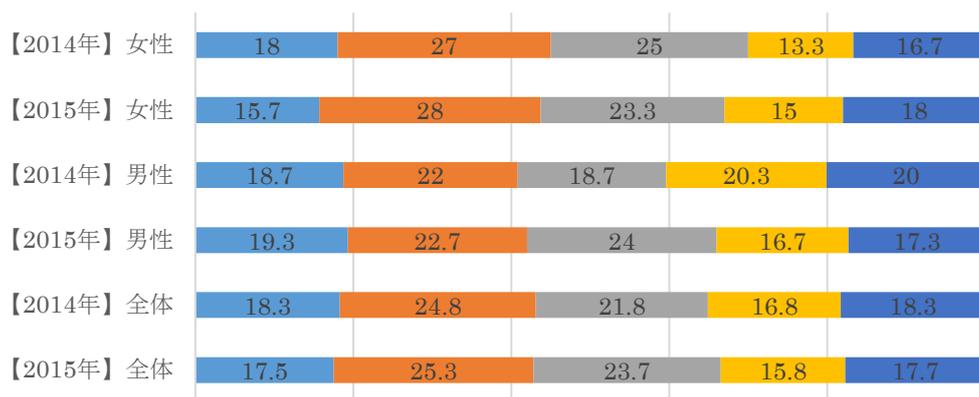


<sup>22</sup> 図表 8 および図表 9 は、アイスクリーム白書 (<https://www.icecream.or.jp/data/pdf/hakusho2015.pdf>) を参照し、著者が作成した (最終アクセス 2016/09/13)。

### 消費者のアイスクリーム購入頻度

2015 年現在、消費者のアイスクリーム購入頻度は、図表 10 に示されているとおり、月に 2～3 回という回答が 25.3%で、最も多くなっている。また、週に 1 回以上アイスクリームを食べる消費者の割合は、女性に比して、男性の方が多い。

図表 10 購入頻度について<sup>23</sup>



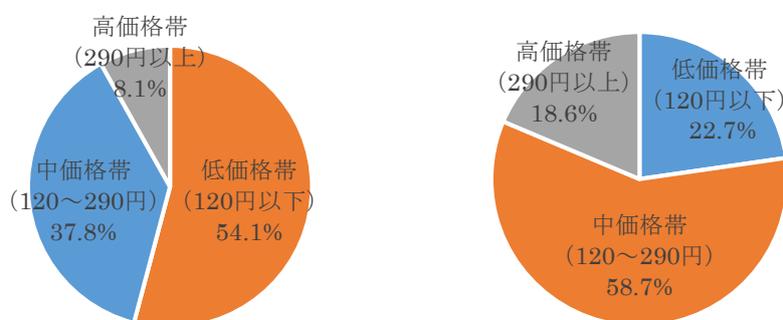
■週に1回以上 ■月に2～3回 ■月に1回くらい ■2～3ヶ月に1回くらい ■それ未満

(%)

### 消費者が購入するアイスクリームの価格帯

図表 11 に示されているとおり、消費者のアイスクリーム購入価格帯およびアイスクリーム支払意思額には、差が見られる。後者については、低価格帯および中価格帯が合計で 8 割程度を占めるに留まっている一方、前者については、低価格帯および中価格帯が合計で 9 割以上を占めている。逆に、高価格帯のアイスクリームを購入する意思を持つ消費者は 18%に上るのにもかかわらず、実際に高価格帯のアイスクリームを購入している消費者は、8%に留まっている。

図表 11 消費者のアイスクリーム購入価格帯（左）および支払意思額（右）<sup>24</sup>



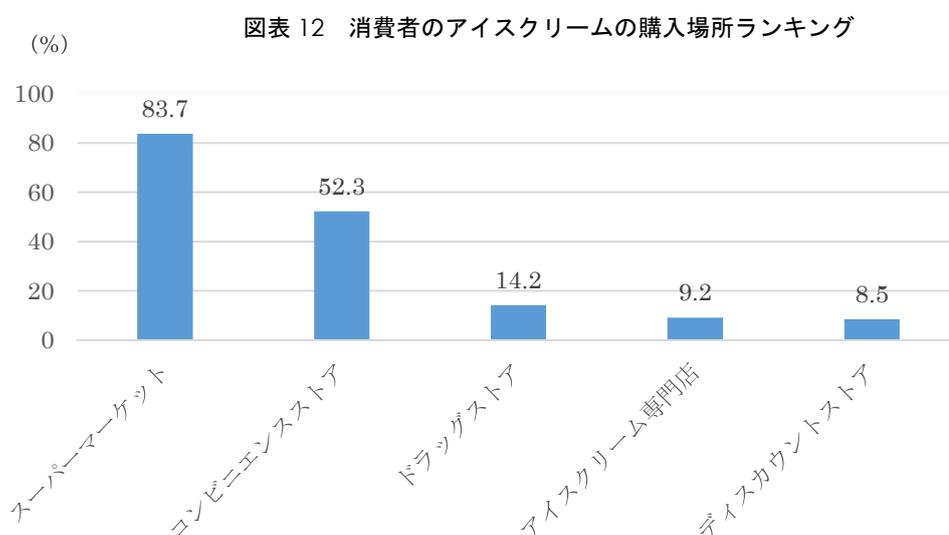
<sup>23</sup> 日本アイスクリーム協会 HP (<https://www.icecream.or.jp>) を参照し、著者が作成した (最終アクセス 2016/09/13)。

<sup>24</sup> 消費社会白書 (2015 年度) を参照し、著者が作成した (最終アクセス 2016/09/13)。

## 第4章 販売チャネル

### 第1節 アイスクリームの購入場所<sup>25</sup>

アイスクリームが日本国民にとって身近な存在となった要因の1つに、販売チャネルとしてのコンビニエンスストアの存在がある。1970年代以降、コンビニエンスストアが普及し始め、アイスクリームの販売チャネルは、新たにコンビニエンスストアにまで拡大した。図表12に示されているとおり、2015年現在のアイスクリーム購入場所ランキングにおいて、第1位は依然としてスーパーマーケットであるが、アイスクリーム購入者の半数以上がコンビニエンスストアを購入場所として挙げており、アイスクリーム販売各社にとって、スーパーについて、コンビニエンスストアが、重要なチャネルであるということが分かる。コンビニエンスストアが、このように重要なチャネルとして成長した背景には、コンビニエンスストアでアイスクリームを販売することに対してメーカーが知覚する魅力が高いということが挙げられる。頻繁にセールを行うことによって集客を図っているスーパーマーケットにおいては、他の多くの商品と同様に、アイスクリームは、価格競争を避けて通れなかった。一方、スーパーマーケットと同一のアイスクリームをより高価格で販売しているコンビニエンスストアにおいては、スーパーマーケットのように価格競争に巻き込まれることはないのである。



### 第2節 コンビニエンスストアにおけるアイスクリームの販売形態

#### コンビニエンスストアとは

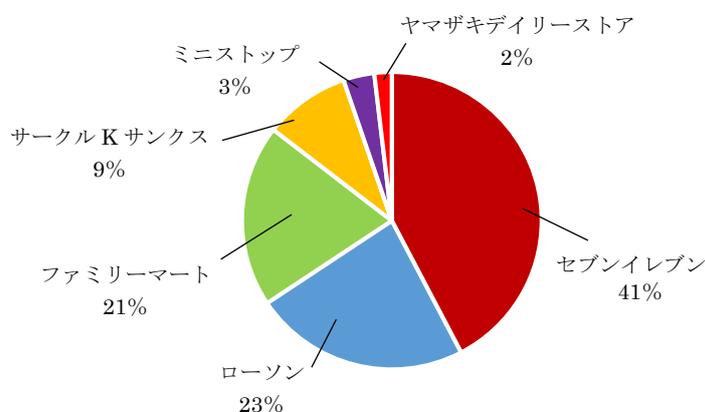
コンビニエンスストアとは、飲食料品を扱い、売場面積30平方メートル以上250平方メートル未満、営業時間が1日で14時間以上のセルフサービス販売店を指す<sup>26</sup>。コンビニエンスストアは、無数の小規模店

<sup>25</sup> 本節は、図表を含め、日本アイスクリーム協会 HP (<https://www.icecream.or.jp/>) を参照し、著者が作成した (最終アクセス 2016/09/13)。

<sup>26</sup> 経済産業省 HP (<http://www.meti.go.jp>) を参照した (最終アクセス 2016/09/13)。

舗を本部が管理するチェーンストア・オペレーションによって、デパートメントストアやスーパーマーケットのような大規模店舗に匹敵する規模の経済や範囲の経済を発揮することによって、小売業界における代表的な業態として台頭してきた。それゆえ、コンビニエンスストアは、日本全国に 54,413 店舗も存在するものの、高度に寡占化されており、2016 年現在、上位 3 社によって実に 86%もの売上高シェアを占めている。図表 13 に示されているとおり、売上高第 1 位は、店舗数 19,000 店舗を誇る「セブンイレブン」、第 2 位は、店舗数 12,600 店舗を誇る「ローソン」、第 3 位は、店舗数 18,000 店舗を誇る「ファミリーマート」である。そして、ヤマザキデイリーストアは、店舗数 1,107 店舗を保有し、全国第 6 位の売上高である。

図表 13 日本全国のコンビニエンスストアの売上高シェア<sup>27</sup>



興味深いことに、コンビニエンスストア業界上位各社は、小規模な店舗群に対して物流の効率化を図っており、その店舗立地点の分布に特徴をもつ。第 1 位のセブンイレブンは関東、そして、ヤマザキデイリーストアは、山崎製パンの工場が多い郊外に多く店舗を構えている。

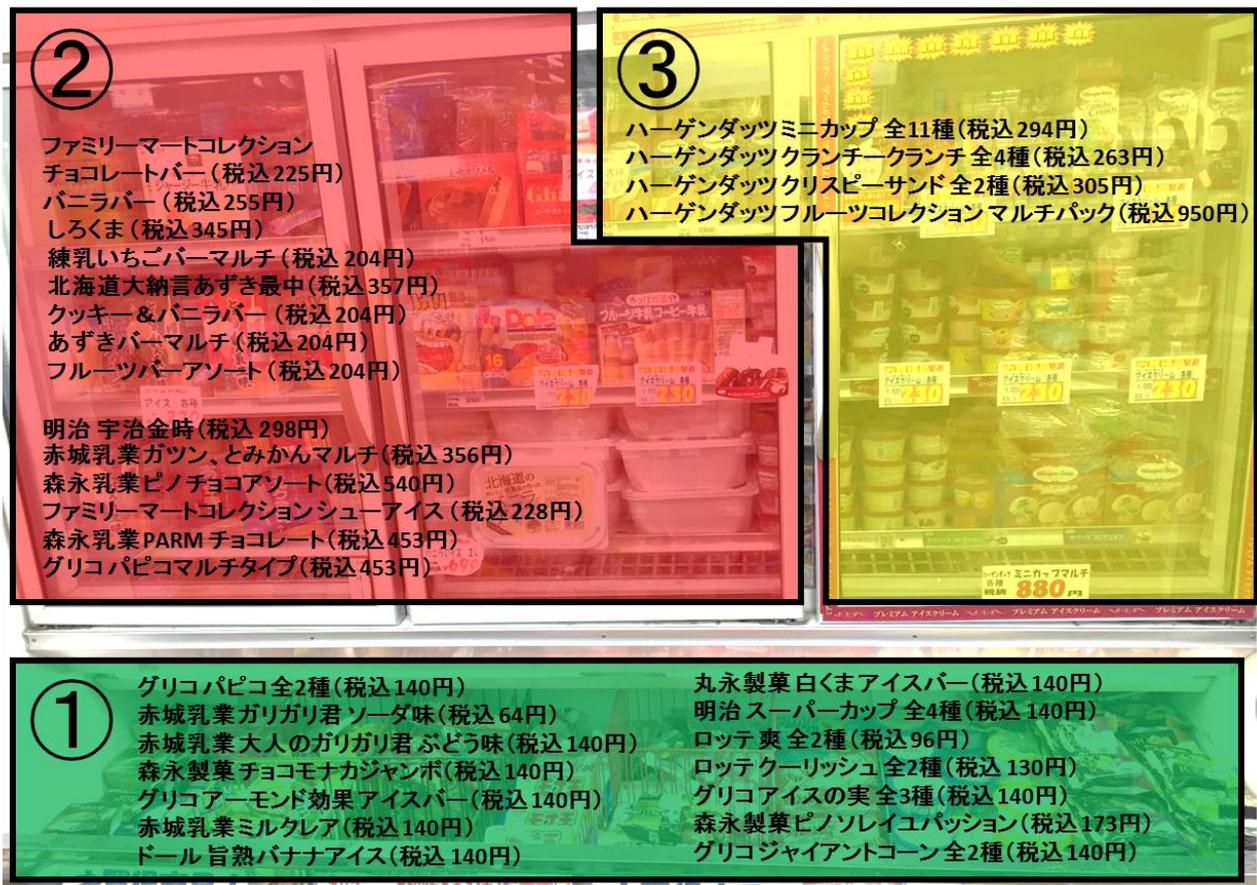
小規模店舗を多店舗展開するというコンビニエンスストア経営の特徴は、面積が極端に制約された売場を効率化しなくてはならないために、POS データを手掛かりにして売れ筋商品と死に筋商品を識別し、後者としてレッテルを貼られた商品を極めて短期間のうちに店頭から排除することによって、販売機会の最大化を目指すという行動に帰結している。その結果、各品目のトップメーカー群が供給する有名ブランド製品の中でも、特に売れ行きの良い製品でなくてはコンビニエンスストアには取り扱ってはもらえず、また、そのような売れ行きの良い製品であっても、ひとたび消費者に飽きられて売れ行きが少しでも下がった場合には、売場から消えることになる。各品目のメーカー各社は、有力コンビニエンスストア各社に、ナショナルブランド (NB) 製品を供給しつつ、安定的な売上を求めて、コンビニエンスストア自身のプライベートブランド (PB) に OEM 生産を行ったり、共同開発製品という名目でコンビニエンスストアとのダブルネームブランドを供給したりしている現状にある。

<sup>27</sup> 図表 13 は、2016 年 7 月 27 日発行の日本経済新聞の記事  
(<https://t21.nikkei.co.jp/g3/ATCD017.do?keyPdf=20160727NRSHS260073263%5CNRS%5C2%5C2%5C001%5C%5C4310%5CY%5C%5C2016%2F0727%2F20160727NRSHS260073263.pdf%5CPDF%5C20160727%5Cca90208c&analysisIdentifier=fromSearchA&analysisPrevActionId=CMNUF11>) を参照し、著者が作成した(最終アクセス 2016/10/03)。

### コンビニエンスストア各社によるパッケージ化アイスクリームの販売 ～ファミリーマートの事例～

アイスクリームは、当然ながら、コンビニエンスストアの取り扱い品目の 1 つであり、多くのコンビニエンスストアにおいて、パッケージ化アイスクリームが販売されており、場合によっては、非パッケージ化アイスクリームが販売されている。図表 15 には、ファミリーマート おおくぼ津田沼店のアイスクリーム売場の棚割りが例示されている。売場の下段に陳列されている税込 150 円未満の低価格帯のアイスクリーム（主に氷菓・ラクトアイス類）は、トップメーカーの擁するトップブランドによって占められている。売場上段の 3 分の 2 に陳列されている税込 290 円未満の中価格帯のアイスクリーム（主にアイスマイルク類）は、主としてファミリーマートの PB である「ファミリーマートコレクション（ファミコレ）」によって占められている。そして、売場上段の 3 分の 1 に陳列されている税込 290 円以上の高価格帯のアイスクリームは、ハーゲンダッツ社の各種モデル・各種フレーバーによって占められている。

図表 15 ファミリーマート（おおくぼ津田沼店）のアイス売場の棚割り



### ミニストップによる非パッケージ化アイスクリームの販売

大半の大手コンビニエンスストア各社が、上記のファミリーマートのような品揃えでパッケージ化アイスクリームを販売しているのに対して、ミニストップだけは、パッケージ化アイスクリームのみならず、消費者のオーダーを受けてから店員がその場で作って提供する非パッケージ化アイスクリームを販売して

いる。ミニストップが販売する非パッケージ化アイスクリームの代表作は、ソフトクリームである。このソフトクリームは、ミニストップ創業時の 1980 年に発売されたカップ形態のアイスマルクを起源とし、機械の導入と店員の技術習得を伴って、発売に至った商品である。

一方において、ミニストップは、ソフトクリームの品質を安定的に保つために、自社開発の製造機を保有している。ソフトクリーム製造機は通常、稼働状況により、ソフトクリームが柔らかくなってしまうたり固くなってしまうたりしてしまうような、繊細な機械である。ソフトクリームの高さ、重さ、形が安定しなければ、コンビニエンスストアは、消費者からのクレームに晒されてしまう。そこで、ミニストップは、ソフトクリームの製造機を自社で開発し、ソフトクリームの形状を安定させることに成功している。さらに、自社開発した製造機は、廃棄ロスを削減できる仕組みを有しているため、同社は効率的に非パッケージ化アイスクリームを販売することができるという。



他方において、同社は、ソフトクリームを製造するための従業員教育を徹底して行っている。新入社員は、配属から 1 ヶ月後にソフトクリームの実技試験を受験することを義務づけられている。社員にとどまらず、アルバイト店員たちも、ソフトクリームの実技試験で合格した社員から、きれいな渦を巻いたソフトクリームを作ることができるように指導を受けて、ソフトクリームマイスターを目指す。また、経験の浅いアルバイト店員のために、ソフトクリームの製造機のそばには、ソフトクリームの完成見本を用意するなどの細かな工夫もなされている<sup>28</sup>。以上のようなミニストップが蓄積してきたソフトクリーム製造におけるハード面・ソフト面での優位性は、より大手のコンビニエンスストア各社がもはや追従困難なレベルに達しているという。

ミニストップは、現在、常時 3 種類のカップ形態のソフトクリームを税込 220 円で発売している<sup>29</sup>。それにとどまらず、最近では、ソフトクリーム製造機を活用したパフェやハロハロなどの様々な拡張製品をラインアップに加えており、コンビニエンスストア各社が提供していない非パッケージ化アイスクリームを使って自社店舗を明確に差別化することに成功している。

### インドネシアのセブンイレブンにおける非パッケージ化アイスクリームの販売<sup>30</sup>

日本国内ではなくインドネシアの事例ではあるが、同国のセブンイレブンにおいては、ミニストップと同様に、パッケージ化アイスクリームだけでなく、非パッケージ化アイスクリームを販売している。

同国のセブンイレブンは、完成した商品を単に陳列・販売する代わりに、完成手前の商品を用意して店員が店内で最後の調理の一手間を加えて販売することが、自社の潜在顧客のニーズに合致することであると判断し、それをアイスクリームに対しても実施した。すなわち、



<sup>28</sup> Heavy Trust 「ミニストップの差別化がまねされない理由」(2014 年 8 月 14 日付)

<sup>29</sup> ミニストップ株式会社 HP (<http://www.ministop.co.jp>) を参照した (最終アクセス 2016/09/13)。

<sup>30</sup> 日経トレンドネット「濃厚アイスがトレンド! コールドストーンクリーマリーの味をセブンイレブンが再現」(2015 年 12 月 18 日付)

試みは、2014 年 1 月に 18 店舗で試験的に実施されて大きな成功を収め、目下、導入店舗を増やし始めているところである。

### 第 3 節 スーパーマーケットにおけるアイスクリームの販売形態

#### スーパーマーケットとは

スーパーマーケットとは、セルフサービス方式を採用しており年商 1 億円以上の総合食料品小売店を指す。スーパーマーケットは、食品を主体として品揃えを展開しており、同分野において大量の商品陳列と買い物の楽しさの実現している<sup>31</sup>。パッケージ化アイスクリームは、スーパーマーケットの取り扱い範疇であり、先述の通り、パッケージ化アイスクリームを最も多く売り上げている販売チャネルは、スーパーマーケットである。

#### イオンスタイル

アイスクリームは、スーパーマーケットにおいても、取り扱い品目の 1 つであり、多くのスーパーマーケットにおいては、パッケージ化アイスクリームが販売されている。スーパーマーケットで販売されているパッケージ化アイスクリームの特徴として挙げられるのは、大人数で楽しめるマルチパックアイスが陳列されていること、および、企業ブランドや店舗立地点によって多少の差があるものの、低価格帯から高価格帯まで幅広く豊富に取り扱っていることである。図表 16 には、イオンスタイル（東戸塚店）のアイスクリーム売場の棚割りが例示されている。まず、①のように、売場の通路中央に配置された冷凍ワゴンの中には、単品のパッケージ化アイスクリームが販売されている。これらは、税込 150 円未満の低価格帯のパッケージ化アイスクリーム（主に氷菓・ラクトアイス類）であり、トップメーカーの擁するブランド「エッセルスーパーカップ」や「ジャイアントコーン」、およびイオンの PB である「トップバリュ」によって占められている。また、②および③のように上下 2 段によって構成される冷凍ワゴンの中には、マルチパックアイスのパッケージ化アイスクリームが販売されている。この冷凍ワゴンの左側の 2 分の 1 に陳列されている税込 350 円未満の低価格帯のパッケージ化アイスクリーム（主に氷菓・ラクトアイス類）は、トップメーカーの擁するブランド「Dole もりだくさんフルーツ」や「ガリガリ君ソーダ」、および、イオンの PB である「トップバリュ」によって占められている。そして、冷凍ワゴンの右側の 2 分の 1 に陳列されている税込 351～800 円の高価格帯のパッケージ化アイスクリーム（主にアイスマルク類）は、トップメーカーの擁するブランド「レディボーデンマルチシュガーコーン」や「ビエネッタ」、ハーゲンダッツ社の擁する各種モデル・各種フレーバー、および、アイスクリーム専門店であるベン&ジェリーズ社の擁する各種フレーバーによって占められている。

<sup>31</sup> 一般社団法人 新日本スーパーマーケット協会 HP (<http://www.super.or.jp/>) を参照した（最終アクセス 2016/09/13）。

図表 16 イオンスタイル（東戸塚店）のパッケージ化アイスクリーム売場の棚割り

単品のパッケージ化アイスクリームのコーナー

①	トップバリュ 牛乳ソフト全3種(税込84円)	赤城乳業 ガリガリ君リッチ パニラパニラ(税込98円)	ロッテ モナ王 全2種(税込105円)	森永乳業 ピノ全2種(税込105円)
	トップバリュ オレンジの氷(税込84円)	明治 エッセルスーパーカップ全4種(税込105円)	森永製菓 ストロベリーチョコモナカ(税込105円)	センタン アイスキャンデー(税込105円)
	トップバリュ フローズンヨーグルト(税込84円)	ロッテ 爽 全2種(税込105円)	森永製菓 チョコモナカジャンボ(税込105円)	赤城乳業 ガリガリ君全2種(税込75円)
	フタバ食品 サクれいちごみるく(税込105円)	江崎グリコ ジャイアントコーン全2種(税込105円)	ロッテ ガーナスティック(税込105円)	赤城乳業 ブラック(税込75円)
	ロッテ 雪見だいふく(税込105円)	森永乳業 MOW 全2種(税込105円)	江崎グリコ パピコ(税込105円)	ロッテ レディボーデン全6種(税込105円)
	森永乳業 チェリオアイス(税込105円)	江崎グリコ アイスの実(税込105円)	江崎グリコ パリッテ(税込105円)	井村屋 たい焼きアイス(税込み105円)
	森永乳業 抹茶黒蜜サンド(税込95円)	明治チョコレートアイスパフェ(税込105円)	ロッテ クーリッシュ(税込105円)	

マルチパックアイスのパッケージ化アイスクリームのコーナー

②	グリコ キャデリーヌマインドチョコレート(税込192円)	など計57種	③	ロッテレディボーデンマルチシュガーコーン(税込343円)	など計43種
	メイトー ヘーゼルナッツ(税込192円)			トップバリュフローズンフルーツパフェ全4種(税込246円)	
	ロッテハーシーズ クランチチョコモナカ(税込192円)			森永乳業ピエネッタ全2種(税込410円)	
	森永乳業スイートポテトアイス(税込192円)			ロッテジェラートマイスター全5種(税込235円)	
	明治 チョコ&チーズ(税込192円)			明治 GRAN全7種(税込192円)	
	明治 ハピフル(税込192円)			ハーゲンダッツミニカップ全18種(税込213円)	
	ロッテDoleもりだくさんフルーツ(税込246円)			ハーゲンダッツクリスピーサンド全3種(税込267円)	
	ロッテアイス 北海道パニラバー(税込246円)			ハーゲンダッツクランチークランチ全3種(税込213円)	
	明治エッセルスーパーカップ全3種(税込274円)			ハーゲンダッツマルチパック全3種(税込874円)	
	赤城乳業ガリガリ君ソーダ(税込274円)			ペンアンドジェリーズ 全9種(税込354円)	

## 第4節 アイスクリーム専門店における販売形態

### アイスクリーム専門店とは

アイスクリーム専門店とは、アイスクリームとその加工商品のみを取り扱い、典型的には非パッケージ化製品を、その場で加工するなどして顧客に提供する販売店を指す。アイスクリーム専門店の実例として挙げられるのは、前掲の図表2のとおり、日本における業界第1位のサーティワンの他、業界第2位のコールドストーンと、第3位ディップドッツである。

### コールドストーンクリーマリージャパン<sup>32</sup>

コールドストーンクリーマリージャパンは、オーダーを受けてから店員が $-9^{\circ}\text{C}$ に冷やした石板の上でアイスクリームとナッツ、フルーツのミックスイン、およびケーキやビスケットなどを混ぜ合わせた「オリジナルアイスクリーム」を販売している。コールドストーンクリーマリージャパンの最大の特徴は、混ぜ合わせるという工程によって顧客に対して一品物のアイスクリームを提供しているという点と、その工程の最中、出来上がりを待つ顧客に対して店員が歌を歌うサービスを行っているという点である。後者のサービスは、米国本国においては行われてはいないものの、日本法人によって“Make People Happy”というコールドストーンクリーマリーのモットーに基づいて「ハッピー」という感情的価値を付加する目的で行われているサービスである。



### ディップドッツアイスクリーム<sup>33</sup>

ディップドッツアイスクリームは、店員が $-196^{\circ}\text{C}$ の超低温によって瞬間的に冷凍された粒状のアイスクリームを掬って、販売している。ディップドッツアイスクリームの最大の特徴は、“不思議なアイス”、“未来を先取りした新感覚アイス”、と称されるアイスクリームの見た目と食感である。日本では、主に水族館、遊園地などのレジャー施設、および文化祭や体育祭が行われる際の教育機関施設で販売されている。“不思議なアイス”であることに加えて、見た目がカラフルで可愛らしいことから、イベント会場などで販売される際には、多くの若年層が購入している。



<sup>32</sup> コールドストーンクリーマリージャパン HP (<http://www.coldstonecreamery.co.jp/>) を参照した (最終アクセス 2016/09/13)。

<sup>33</sup> ディップドッツ株式会社 HP (<http://www.dippindots.jp/>) を参照した (最終アクセス 2016/09/13)。

## 第5章 コンビニエンスストアにおけるアイスクリーム

### 第1節 代表的なNBのアイスクリーム<sup>34</sup>

#### コンビニエンスストアにおける主要ブランド

コンビニエンスストアのアイスクリーム・ブランドには、高確率で取り扱われているブランドがある。そのブランドとは、「明治エッセルスーパーカップ」(明治)、「PINO」(森永乳業)、「PARM」(森永乳業)、「チョコモナカジャンボ」(森永製菓)、「ガリガリ君」(赤城乳業)の5つのブランドである。コンビニエンスストア全体の約90%の店舗が、これらのブランドを取り扱っているという。これらの5つのブランドに続く高確率で取り扱われているブランド群が、「雪見だいふく」(ロッテ)、「爽」(ロッテ)、「クーリッシュ」(ロッテ)、「アイスの実」(グリコ)、「ジャイアントコーン」(グリコ)などであり、コンビニエンスストア全体の約40%~60%の店舗が、これらのブランドを取り扱っているという。

#### 明治エッセルスーパーカップ

「明治エッセルスーパーカップ」は、明治が1994年に発売したカップ形態のラクトアイスである(明治エッセルスーパーカップの原型である明治エッセルは、1991年に発売された)。特に、バニラ味は、カップアイス市場で売上数トップを走り続けているため、“バニラアイスの王道”として売り出している点に特徴を持つ。販売を開始してから2014年の夏時点で、販売数が累計20億個を突破した。200mlカップで、バニラ、チョコレート、および抹茶といった通常商品3種類とシーズン商品1種類、計4種類発売されており、価格は130円である<sup>35</sup>。



#### PINO

「PINO (以下、ピノ)」は、森永乳業が1976年に発売した小粒の三角錐形態のアイスクリームである。朝にピノを食べる「朝ピノ」や、自分オリジナルのピノが楽しめる「ピノフォンデュカフェ」を展開するなど、様々なシーンでの楽しみ方を提案して売り出している点に特徴を持つ。47ml×6個入りで、通常商品1種類とシーズン商品2種類、計3種類発売されており、価格は130円である<sup>36</sup>。



<sup>34</sup> 本節の執筆に際しては、新井範子(2015)、『変革のアイスクリーム——「V字回復」を生んだ13社のブランドストーリーに学ぶ——』、ダイヤモンド社を参照した。

<sup>35</sup> 明治株式会社 HP (<http://www.meiji.co.jp>) を参照した(最終アクセス 2016/09/13)。

<sup>36</sup> 森永乳業株式会社 HP (<http://www.morinagamilk.co.jp>) を参照した(最終アクセス 2016/09/13)。

## PARM

「PARM (以下、パルム)」は、森永乳業が 2005 年に発売したバー形態のアイスクリームである。パルムを“デイリープレミアム (平日のちょっとした贅沢)”と位置付け<sup>37</sup>、大人向けにプレミアム商品として売り出している点に特徴を持つ。90 ml×1 本入り (オレンジットは、80 ml) で、チョコレート、カフェモカ、オレンジットといった通常商品 3 種類とシーズン商品 1 種類の計 4 種類発売されており、価格は 130 円である<sup>38</sup>。



## チョコモナカジャンボ

「チョコモナカジャンボ」は、森永製菓が 1996 年に発売したモナカ形態のアイスマルクである (チョコモナカジャンボの原型であるチョコモナカは、1972 年に発売された)。“パリパリ”というフレーズを用いて大々的に宣伝し、消費者にモナカの新鮮さという属性を訴求して売り出している点に特徴を持つ。150 ml×1 本入りで発売されており、価格は 130 円である<sup>39</sup>。



## ガリガリ君

「ガリガリ君」は、赤城乳業が 1994 年に発売したバー形態の氷菓である。ワールドカップなどのイベント、江崎グリコ (特に、「クレアおばさんのクリームシチュー」とのコラボは、大きな話題となった) などの企業、および、GReeeeN などのアーティストとコラボするなどして、露出を増やしながら売り出している点に特徴を持つ。2013 年には、年間約 4 億 7500 本を売り上げた。110 ml 1 本入りで 9 種類が発売されており、価格は 70 円である。また、ライン拡張を行っており、大人向けにプレミアム商品として売り出している「ガリガリ君 リッチ」、および、大人の女性をターゲットに据えた「大人なガリガリ君」が販売されている。前者は、110 ml×1 本入りで 6 種類が販売されており、価格は 130 円である。後者は、110 ml×1 本入りで 4 種類発売されており、価格は 100 円である<sup>40</sup>。



## 雪見だいふく

「雪見だいふく」は、ロッテが 1981 年に発売した大福のような形態のアイスマルクである。特に、2 個入りは、9 月～4 月の冬季限定発売であり、冬にアイスを食べる習慣を訴求して売り出している点に特徴を持つ。47 ml×2 個入りで、バニラおよびクッキー&クリームの 2 種類発売されており、価格は



<sup>37</sup> 森永乳業は、ハーゲンダッツのような高価格帯のスーパープレミアムアイスを“ウィークエンドプレミアム (週末の贅沢)”と設定している。

<sup>38</sup> 森永乳業株式会社 HP (<http://www.morinagamilk.co.jp>) を参照した (最終アクセス 2016/09/13)。

<sup>39</sup> 森永製菓株式会社 HP (<https://www.morinaga.co.jp>) を参照した (最終アクセス 2016/09/13)。

<sup>40</sup> 赤城乳業株式会社 HP (<http://www.akagi.com/>) を参照した (最終アクセス 2016/09/13)。

120 円である。

## 爽

「爽」は、ロッテが 1999 年に発売したカップ形態のラクトアイスである。通常の 2 倍という濃いアイスクリームミックスに、微細な氷を混ぜるという方法を採用することによって、「食べた後にのどが渇く」というアイスのネガティブな作用を抑えた爽やかなアイスとして売り出している点に特徴を持つ。190 ml カップで、4 種類発売されており、価格は 130 円である<sup>41</sup>。



## クーリッシュ

「クーリッシュ」は、ロッテが 2003 年に発売したチアパック形態のラクトアイスである。爽と同様、濃いアイスクリームミックスに微細な氷を混ぜるという方法を採用しており、「飲むアイス」×「持ち運べる（携帯性）」を訴求して売り出している点に特徴を持つ。2 年に一度開催される世界最大の食品ヒット商品コンクールである 2014 年シールドールにおいて、アジア初となるグローバルシールドールを受賞した。140 ml パックで 2 種類発売されており、価格は 130 円である<sup>42</sup>。



## アイスの実

「アイスの実」は、江崎グリコが 1978 年に発売した一口大の球形の水菓である。アイス部分と周りのコーティング部分の両方に果汁が入れることによって、“濃厚フルーツそのまま”のジューシーさを訴求して売り出している点に特徴を持つ。近年、アイスの実を炭酸飲料に入れるアレンジも話題になっている。7 ml×12 個入りで、ぶどうの通常商品 1 種類とシーズン商品 2 種類の計 3 種類発売されており、価格は 120 円である<sup>43</sup>。



## ジャイアントコーン

「ジャイアントコーン」は、江崎グリコが 1978 年に発売したコーン形態のラクトアイスである（ジャイアントコーンの原型であるグリココーンは、1963 年に発売された）。トッピング、チョコレート、アイスクリーム、およびコーンが一度に楽しめるという“サクッ、パリッ、フワッ、カリッ”の 4 つが織りなす食感を訴求して売り出している点に特徴を持つ。140 ml 本入りで、チョコナッツ、クッキー&チョコ、およびミルク&チョコといった通常商品 3 種類とシーズン商品 1 種類、計 4 種類が発売されており、価格は 130 円である<sup>44</sup>。



<sup>41</sup> 『日本経済新聞』（2014 年 11 月 5 日付）を参照した。

<sup>42</sup> 『日本経済新聞』（2014 年 11 月 5 日付）を参照した。

<sup>43</sup> 江崎グリコ株式会社 HP (<https://www.glico.com/jp>) を参照した（最終アクセス 2016/09/13）。

<sup>44</sup> 江崎グリコ株式会社 HP (<https://www.glico.com/jp>) を参照した（最終アクセス 2016/09/13）。

### ハーゲンダッツ

かつての高級アイスは、家族がパイントタイプ（473 ml）の大きなカップから分けて食べるものが一般的であった。しかし、1990年代になると、「個食化」が進み、パイントタイプの需要は減っていった。そこで、ハーゲンダッツジャパンは、120～125 ml（当時の容量）のミニカップ形態の商品をコンビニエンスストアで販売を始めた。これによって、ハーゲンダッツの商品は、従来大きな割合を占めていたアイスクリーム購買層である女性はもちろん、アイス店舗は利用しないがコンビニエンスストアは利用する男性からも支持を得るようになった。2013年、同社は、従来のアイス店舗をすべて閉鎖し、一般小売店舗でパッケージアイスの販売に特化する戦略に転換した。近年は、コンビニ大手のセブンイレブンやローソンと共同開発した限定品の販売も行っている。



ハーゲンダッツには、カップ、サンド（商品名は、クリスピーサンド）、およびバー（商品名は、克蘭チークランチ）という3つの形態のアイスクリームがある<sup>45</sup>。これらは全て、パッケージやCM等において、高級感漂うイメージを強調することによって、高価格路線を維持しており、スーパープレミアムアイスクリームとして売り出している点に特徴を持つ。カップは、110 ml入りで、通常商品6種類とシーズン商品9種類の計15種類が発売されており、価格は272円である。クリスピーサンドは、60 ml×1本入りで、通常商品1種類とシーズン商品2種類の計3種類が発売されており、価格は263円である。バー形態の克蘭チークランチは、80 ml×1本入りで、通常商品1種類とシーズン商品2種類の計3種類が発売されており、価格は272円である。

## 第2節 代表的なコンビニエンスストア PB のアイスクリーム

近年、消費者の節約志向が高まっていることから、コンビニ各社は、低価格でありながら高い利益率を確保できるPBに注力するようになった。2007年8月、セブンイレブンが、PBシリーズ「セブンプレミアム」の販売を始めると、2010年にローソンがPBシリーズ「ローソンセレクト」を、2012年にファミリーマートがPBシリーズ「Family Mart collection」を、次々と販売し始めた。また、イオングループのPB「トップバリュ」は、2013年からミニストップでも販売されるようになった。一般的に、PB商品はNB商品に比べて、20～30円ほど安い。また、価格帯が割安であるだけでなく、品質も一定の水準を維持している。それゆえ、各コンビニのPB商品からヒット商品が相次いだ<sup>46</sup>。

### セブンイレブン

コンビニエンスストア業界最大手であるセブンイレブンは、2種類のPBアイスクリームの販売に力を入れている。1つ目は、通常PB「セブンプレミアム」である。特に、「ワッフルコーン」は、近年、売れ筋商品へと成長した<sup>47</sup>。「ワッフルコーン」は、2014年に



<sup>45</sup> ハーゲンダッツジャパン HP (<http://www.haagen-dazs.co.jp>) を参照した（最終アクセス 2016/09/13）。

<sup>46</sup> 夕刊フジ（2016年2月23日付）を参照した。

<sup>47</sup> 東洋経済オンライン「サーティワンアイス、40年ぶり赤字のピンチ——異業種ライバルのコンビニに客を食われる——」（2015年11月18日付）

セブンプレミアムとして発売されたコーン形態のアイスマイルクである。185 ml×1 本入りで、6 種類が発売されており、価格は 170～192 円である。2 つ目は、セブンプレミアムより高品質というふれこみで付加価値をつけた PB「セブンゴールド」(商品展開は、「金のアイス」のみ)である。「金のアイス」は、セブンゴールドとして発売されたカップ形態のアイスクリームである。113 ml カップで、バニラおよび抹茶の 2 種類が発売されており、価格は 248 円である。セブン&アイ・ホールディングス広報部によると、「4～5 年前から、アイスは年間を通じて買われるようになってきており、それに合わせて新しい商品の開発を進めている」という。



### ローソン

コンビニエンスストア全国第 2 位の店舗数を保有するローソンでも同じく、2 種類の PB アイスクリームの販売を行っている。1 つ目は、ローソンのデザート部門でおなじみの「ウチカフェ」シリーズである<sup>48</sup>。「ウチカフェ」シリーズのアイスクリーム部門では、「ウチカフェフラッペ マンゴー」や「プレミアムミルクアイス」、「濃厚ミルクワッフルコーン」などの商品がある。特に「濃厚ミルクワッフルコーン」は、北海道産のミルクとクリームを使用したアイスクリームと苦みと香ばしさを特徴とするワッフルコーンの組み合わせがおいしいと評判である。185 ml×1 本入りで、2 種類が販売されており、価格は 231～248 円である。2 つ目は、ローソンの PB ブランド「ローソンセレクト」のアイスクリームである。こちらは、単品でのアイスクリームの販売を行っておらず、「4 種の甘熟フルーツパー」や「ソーダパー ラムネ&メロン」など 4～8 本入りのアイスクリームが箱に入った商品が 4 種類ある。価格は 248～298 円と比較的低価格であることから、「コスパが良い」と評判のシリーズである。



### ファミリーマート

コンビニエンスストア業界第 3 位のファミリーマートも、通常の PB とプレミアム PB という 2 種類のラインを販売している<sup>49</sup>。1 つ目の通常の PB の「ファミリーマートコレクション レギュラーライン」では、「ワッフルコーン 北海道ミルクバニラ」や「でっかいバニラモナカ」などの一般的なアイスクリームから「チョコもち」、「シューアイス」などの一風変わったアイスクリームまでの計 16 種類のアイスクリームを販売している。箱に複数入った商品ではなく、単品のアイスクリームの価格は 80～180 円であり、比較的低価格である。2 つ目の、「ファミリーマートコレクション プラチナライン」では、「アルフォンソマンゴー」や「マダガスカルバニラ」など 4 種類のフレーバーの高級感あふれたジェラート



<sup>48</sup> ローソンの HP (<http://www.lawson.co.jp/index.html>) を参照した (最終アクセス 2016/09/13)。

<sup>49</sup> ファミリーマートの HP (<http://www.family.co.jp/>) を参照した (最終アクセス 2016/09/13)。

を取り扱っている。価格は 250 円である。

### ミニストップ

第 4-4 節において詳述したとおり、ミニストップは、非パッケージ化アイスクリームとして、消費者のオーダーを受けてから、店員がその場で「ソフトクリーム」を作って販売している。

## 第 3 節 その他のアイスクリーム

### コールドストーンクリーマリー

設立当初、コールドストーンクリーマリージャパンは、2009 年末までに 150 店舗出店することを目標としていた。しかし、コールドストーンクリーマリージャパンの店舗出店条件である、平均 35 坪であることとその広さに見合う集客率を見込むことができること、という条件を共に満たす立地は限られていたため、2014 年時点で、店舗数は 31 店舗にとどまった。2014 年、コールドストーンクリーマリージャパンは、たこ焼きチェーン「築地銀だこ」を運営するホットランドに買収された。買収元のホットランドは、主要事業が夏期の閑散期になるたこやきとたいやきであったため、売上が期待できるコールドストーンクリーマリーの事業に目を付けたのである。そこで、同社は、コンビニのアイスクリーム市場が好調であることに目を付け、店舗数を増やすのではなく、コールドストーンクリーマリー商品を積極的にセブンイレブンに供給した。もともと、コールドストーンクリーマリージャパンは、2012 年 12 月から、セブンイレブン限定でカップアイス販売していたが、2015 年 12 月から、セブンイレブン限定でアイスクリームバーの販売も開始した。具体的には、「チーズケーキ ファンタジー」などの従来のコールドストーンクリーマリーで取り扱ってきた売れ筋アイスクリームを棒状にしたアイスバーのコンビニ仕様を投入した。特に、バー形態のアイスクリーム同製品は、比較的高価格ではあるが、若年層も手軽に楽しみやすいポップでかわいらしいパッケージで売り出している点に特徴を持つ<sup>50</sup>。カップ形態のアイスクリームは、115 ml で、価格は 277 円である。バー形態のアイスクリームは、105 ml 本入りで、価格は 250 円である<sup>51</sup>。



今後、コールドストーンクリーマリージャパンは、店舗販売で得た知名度を武器にして、コンビニなどの小売で規模を拡大する方針である。ライバルは、小売で先行するハーゲンダッツだと明言している。すなわち、佐瀬社長は、「ハーゲンダッツの販売は、年間 400 億円を超えるオンリーワンのブランドだ。そこをコールドストーンクリーマリーのユニークな商品でこじ開けていきたい」と話している。

<sup>50</sup> MODERN INTERNATIONAL 「7-Eleven Strategy in Moving Forward As a Food Store Destination」(2014 年 1 月 17 日付)

<sup>51</sup> 東洋経済オンライン 「コールドストーン、コンビニアイス参戦の訳」(2016 年 5 月 7 日付)

## 第 6 章 デイリーヤマザキ

### 第 1 節 デイリーヤマザキの歴史

#### 山崎製パン株式会社によるコンビニエンスストア事業への進出<sup>52</sup>

1948 年の設立以来、主にパンや菓子の製造を行っていた山崎製パン株式会社は、1977 年 12 月に、「株式会社サンエブリー」を設立し、コンビニエンスストア事業への進出を図った。これがのちのデイリーヤマザキの起源である。これとは別に、山崎製パン株式会社の営業部は、1978 年 5 月に、「ヤマザキデイリーストア」を設立し、コンビニエンスストア事業への進出を図った。これら 2 つのコンビニエンスストア事業は同じグループ会社内における重複する事業であったために、1982 年 1 月に、



初期の企業ロゴ

山崎製パン株式会社は、「デイリー事業部」と「株式会社サンエブリー」を統合することによって、「株式会社サンショップヤマザキ」として、コンビニエンスストア事業を本格的に展開し始めたのである。そして、1999 年 1 月には、新しく「株式会社デイリーヤマザキ」に社名を変更した。その後、2013 年 7 月に、「山崎製パン株式会社」が、再度「株式会社デイリーヤマザキ」を吸収合併し、現在に至っている。

#### 山崎製パン株式会社によるデイリーヤマザキ事業の拡大<sup>53</sup>

「山崎製パン株式会社」は、2013 年 7 月の「株式会社デイリーヤマザキ」との合併に伴って、デイリーヤマザキ事業統括本部を設置して業務運営体制を一新し、デイリーヤマザキ事業の強化・再建に向けて取り組み始めた。主な取り組みとして、2013 年 6 月 4 日に、「ニューヤマザキデイリーストア」の実験店を埼玉県朝霞市と東京都世田谷区砧にオープンした。「ニューヤマザキデイリーストア」は、多様化する消費者ニーズと市場環境の変化に対応すべく最善の努力を傾けることをコンセプトとしており、山崎製パングループの総力を結集して、品揃えと魅力ある売り場を構築しようと試みしている。



ニューヤマザキデイリーストア  
野田寿美野屋店

### 第 2 節 デイリーヤマザキの戦略<sup>54</sup>

#### 立地

山崎製パン株式会社は、2016 年 3 月時点で、コンビニエンスストア事業として、1,553 店舗のデイリー

<sup>52</sup> 本項の執筆に際しては、山崎製パン株式会社 HP (<http://www.yamazakipan.co.jp>) を参照した (最終アクセス 2016/09/16)。

<sup>53</sup> 本項の執筆に際しては、山崎製パン株式会社 第 66 期中間報告書 ([http://www.yamazakipan.co.jp/ir/ir-library/jigyohoukoku/pdf/2013\\_12\\_66.pdf](http://www.yamazakipan.co.jp/ir/ir-library/jigyohoukoku/pdf/2013_12_66.pdf)) を参照した (最終アクセス 2016/09/16)。

<sup>54</sup> 本節の執筆に際しては、山崎製パン株式会社 HP (<http://www.yamazakipan.co.jp>) を参照した (最終アクセス 2016/09/16)。

ヤマザキを出店しており<sup>55</sup>、その全てがフランチャイズチェーンである。しかし、ここ数年、デイリーヤマザキの店舗数はやや減少傾向にある。2006年12月時点では、デイリーヤマザキは1,612店舗もあったものの、年々減少し、現在では、1,553店舗にまで減少しているのである。出店先の立地としては、駅前繁華街、生活道路沿い、高速道路PA・SA、および空港の大きく4種類に大別され、立地条件や周辺環境に応じて、店内の品揃えや内装を変えている。

## 商品

デイリーヤマザキは、山崎製パン株式会社デイリーヤマザキ事業統括本部によって運営されており、また、コンビニエンスストアチェーンの中でも唯一メーカー系である。そのため、運営元である山崎製パンの食品メーカーとしてのメリットを最大限に活かした戦略を行っている。具体的には、デイリーヤマザキ独自のシステムである「デイリー・ホット」、およびヤマザキグループ独自のブランドである「ベストセクション」が挙げられる。

デイリー・ホットとは、店内の厨房で、店員がパン・弁当・総菜を作って販売するシステムである。特に、製パン会社である山崎製パンは自社のノウハウを最大限活かすことによって、2週間に1度、5～10種類の新しい焼きたてパンを投入している。なお、デイリー・ホットのパンカテゴリーにおいて、甘味パン（13種類）、総菜パン（27種類）、ドーナツ（14種類）、および食事パン（18種類）の全4カテゴリー（72種類）が販売されている。デイリー・ホットのメリットは、以下の2つである。1つ目は、固定客をつかむことができることである。デイリーヤマザキによると、焼きたてパンやできたて弁当を買うために来店する顧客のうち、約8割は固定客であるという。2つ目は、店舗の売上増に貢献することができることである。デイリーヤマザキによると、店内調理商品は、自社で材料を仕入れて店舗で調理することによって、廃棄率を抑えることが可能となるために、加工商品に比して利益率が高くなるという。



ベストセクションとは、パン、弁当、サンドイッチ、麺類、およびスイーツなどを取り扱ったヤマザキグループの商品ブランドである。ベストセクションでは、3種類のパン、2種類の弁当、2種類のサンドイッチ、5種類の麺類、2種類のスイーツが販売さ



れている。また、ベストセクションの特徴には、以下の3つが挙げられる。1つ目は、厳選された素材、および原材料を利用している点である。デイリーヤマザキによると、より質の高い差別化された素材や原材料を使用した商品を発売しているという。2つ目は、顧客が満足できるような具材感の実現を試みている点である。デイリーヤマザキによると、「具材感」を味わえるような商品を展開することによって、より顧客に満足してもらおうと試みているという。3つ目は、風味、および食感にこだわっている点である。デイリーヤマザキによると、顧客が商品を食べたときのサクサク感、もちり感、ふっくら感、およびジュシー感などの風味、および食感にこだわっているという。

<sup>55</sup> 都道府県市町村データ HP (<http://uub.jp/>) を参照した (最終アクセス 2016/09/16)。

### 第3節 デイリーヤマザキにおけるアイスクリーム販売

図表 16 に示すとおり、デイリーヤマザキのアイスクリーム売場の棚割りは、店舗によって、販売されているアイスクリームの種類・形態、および棚割りに若干の違いはあるものの、税込 150 円未満の低価格帯のアイスクリームが売場の大部分を占めていることが一般的である。①のように、下段の冷凍ワゴンの中には、単品のパッケージ化アイスクリームが販売されている。これらは、税込 150 円未満の低価格帯のパッケージ化アイスクリーム（主に氷菓・ラクトアイス類）であり、トップメーカーの擁するブランド「エッセルスーパーカップ」や「ジャイアントコーン」、およびイオンの PB である「トップバリュ」によって占められている。また、②および③のように上段の冷凍ワゴンの右側には、マルチパックアイスのパッケージ化アイスクリームが販売されている。この上段の冷凍ワゴンの上段 2 分の 1 に陳列されている税込 350 円未満の低価格帯のパッケージ化アイスクリーム（主に氷菓・ラクトアイス類）は、トップメーカーの擁するブランド「ピノチョコアソート」や「PARM チョコレート」によって占められている。そして、上段の冷凍ワゴンの右側の上段 2 分の 1 に陳列されている税込 351～800 円の高価格帯のパッケージ化アイスクリーム（主にアイスミルク類）は、ハーゲンダッツ社の擁する各種モデル・各種フレーバーによって占められている。なお、デイリーヤマザキは、現在、PB アイスクリームを販売していない。

図表 16 デイリーヤマザキ（新宿大ガード西店）のアイス売場の棚割り



## 第7章 議論

第2章において概観したとおり、これまでサーティワンは、日本国内において、1,221店舗（2015年度末時点）もの店舗を構え、アイスクリームを販売してきた。2016年7月、サーティワンは、新たに大手コンビニエンスストアであるデイリーヤマザキと提携を結んで、コンビニ市場への参入に乗り出した。このコンビニ市場への参入は、サーティワンの社運をかけた選択であると同時に、アイスクリーム専門店のマーケットリーダーがついにコンビニへ参入することによって、今後アイスクリーム市場がどう変容していくのかという点において、注目に値するであろう。

そこで、諸君には、サーティワンが、新たに実施するデイリーヤマザキでの店舗販売を成功に導くようなマーケティング戦略を提案してほしい。具体的には、製品戦略および価格戦略という2つのマーケティングミックス要素について吟味してもらいたい。なお、今回は、サーティワンがヤマザキグループに属することから、デイリーヤマザキで販売するサーティワンアイスクリームの製品戦略・価格戦略についての意思決定権を持っているものと想定されたい。

### 1. 製品戦略

新商品をどのような形態で販売するか、という課題に関わる製品戦略は、重要なマーケティングミックス要素の1つであろう。多くのアイスクリーム・メーカーが採用しているような、パッケージ化アイスクリームの形態か、もしくは、第4-2節において概観したコールドストーンクリーマリーが、インドネシアのセブンイレブンの店舗で採用しているような、その場で店員がショーケースの中からアイスクリームを掬う形態か、ミニストップが採用しているような、その場で店員がアイスクリームを作って提供する形態か、はたまた、それ以外の形態か、ということ意思決定しなければならないであろう。

### 2. 価格戦略

新商品どのような価格で販売するか、という課題に関わる価格戦略も、重要なマーケティングミックス要素の1つであろう。現在、アイスクリーム専門店で販売されているサーティワンのアイスクリームの価格は、コンビニエンスストアで販売されているハーゲンダッツおよびコールドストーンクリーマリーといった高価格帯と、明治・森永乳業・森永製菓・赤城乳業およびコンビニエンスストアPBといった低価格帯に挟まれている。今後、コンビニエンスストアでアイスクリーム製品を販売する際、サーティワンアイスクリームは、高価格戦略および低価格戦略どちらを採ればよいであろうか。あるいは、中庸のままでよいのであろうか。さらに、新製品を全国一律の価格帯で販売するか、それでも地理的価格戦略を採るか、ということも意思決定しなければならないであろう。

また、上に挙げた2つのマーケティングミックス要素を検討するに際して、以下の2つの観点を考慮する必要があるのであろう。

## 1. 競合他社との関係

考慮すべき1つ目の観点は、競合他社との関係である。2015年度のサーティワンの売上高は185億円であり、アイスクリーム専門店の中では、不動の地位を築いていると言ってもよい。しかし、コンビニエンスストアのアイスクリーム市場に関しては、明治・森永乳業・森永製菓・赤城乳業などが販売する低価格帯アイスが圧倒的なシェアを有しており、高価格帯アイスについても、ハーゲンダッツやコールドストーンクリーマリーなどがすでに参入している。その現状に鑑みて、アイスクリーム市場全体だけでなく、コンビニエンスストアのアイスクリーム市場における地位に適した戦略を採用する必要があるであろう。

## 2. 既存製品への影響

考慮すべき2つ目の観点は、既存製品への影響である。先にも言及したが、サーティワンは現在、1,221店舗（2015年度末時点）もの店舗を有している。サーティワンがデイリーヤマザキの店舗でアイスクリームを販売すれば、自社のアイスクリーム専門店で販売されているアイスクリームと、カニバリゼーションを引き起こす可能性が大きいであろう。フランチャイズ加盟店の反発や離反も懸念される場所である。

（記） 本ケースの執筆に際して、様々な形でお力添えいただいた方々にこの場を借りて御礼を申し上げます。慶應義塾大学商学部小野晃典先生には、2016年7月から2017年1月まで当ケース資料を、丁寧に添削し、ご指導して頂いた。小野先生の助言がなければ、当ケースは完成しなかつたろう。また、お忙しい中、本ケースの添削をしてくださった慶應義塾大学大学院商学研究科後期博士課程竹内亮介さん、中村世名さん、および慶應義塾大学大学院商学研究科修士課程石井隆太さん、夏合宿直前に本ケースの執筆を手伝ってくれた第13期生の井上雄哉君・西森康斗君・川村澄明君・小黒祐貴君・木田有亮君をはじめとする同期の皆にも深く感謝し、心から御礼申し上げます。