

2022 年度経営専門演習 I

期末レポート

「サーティワンの現状と課題分析」

淑徳大学経営学部

経営学科

学籍番号 21G015

氏 名 柄島 綺斗

指導教員 雨宮 寛二

1. はじめに

サーティワンはアイスクリーム業界の中でも他社を圧倒する人気を誇る。看板メニューであるポッピングシャワーをはじめ期間限定メニューなど多種多様なアイスクリームを販売している。

しかし、近年では新型コロナウイルスの影響に加えてスーパーやコンビニアイスの充実化や若者に向けた新たなアイスクリーム店が SNS 等を通じて人気が出ていることなどから以前のような売上を伸ばせていない現状がある。

斬新なメニューで集客を狙ったが、思うような成果が挙げられていない。自分自身もコンビニアイスの充実化によりコンビニばかりを利用していたためアイスクリーム業界の現状に興味を持ち、このテーマを選択した。

本稿では、サーティワンの商品や販売方法を示したうえで SWOT 分析を行って、サーティワンの特徴や改善点を挙げる。その後、競合他社を多数挙げたうえで他社との比較や強みを戦略分析方法や個人の意見をもとにまとめ、期末レポートを作成する。

2. サーティワンの現状分析

2.1.SWOT 分析

・強み

サーティワンアイスの強みは多種多様なフレーバーや定番の商品から変わった独自開発の味を多く発売していることである。サーティワンのコンセプトである「一か月(31日間)毎日別々の味を楽しんでもらえるように」を実現するため 32 種類のフレーバーに加えて毎年新商品の開発を続けている。また、ポケットモンスターなどの国民的人気アニメとのコラボ商品を販売している。そのため、中高生だけでなく小さな子どもからの人気も高い。季節限定フレーバーも発売することで限定ものを好む国民からの支持を得ている。

アイスクリームの他にもアイスを使用したアイスケーキやドリンクなどアイスだけにとどまらない商品戦略も魅力の一つである。「人気のない商品は切り捨て、新たな味を販売する」。この戦略を継続することで長年多くの人に愛されるベストセラー商品を確立していることも強みといえる。

・弱み

サーティワンアイスの弱みは大きく分けて二つある。

一つは値段である。サーティワンアイスはコンビニアイスやスーパーのアイスと比較するとサイズが小さいうえに値段が高い。そのため、気軽に購入するとなるとサーティワンのアイスを選ばない可能性がある。それに比べてスーパーやコンビニのアイスは約 100～150 円と低価格で販売されている。

二つ目は店舗数の少なさとコンビニ・スーパーの参入である。アイスクリーム業界において近年、コンビニやスーパーのアイスクリームの充実化が進み、需要が高まっている。スーパーやコンビニはどの地域にも数多くあり、国民の間でも非常に立ち寄りやすいものとなっている。一方でサーティワンは 2020 年 7 月の時点で全国に 1200 店舗しかない。そのため誰もが気軽にアイスクリームを買うとなるとコンビニやスーパーを利用する人が多くなる。そのため、店舗数が少ないことは弱みとして挙げることができる。

・機会

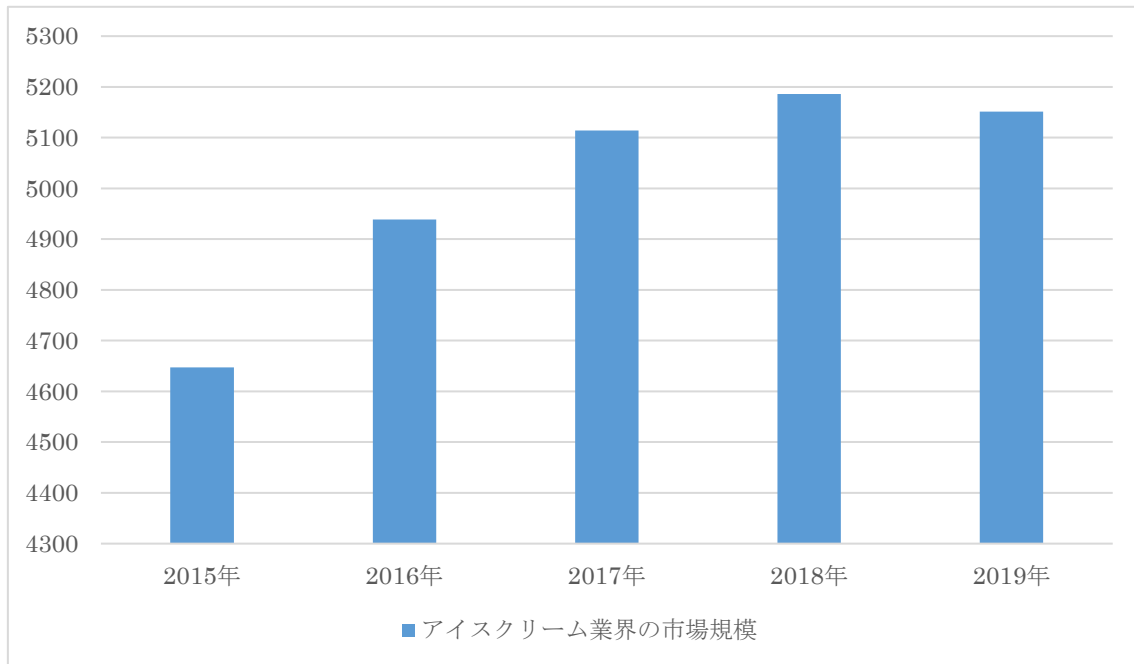
今以上に店舗数を増加させることや、アイスの値段を下げる事が挙げられる。

・脅威

コンビニやスーパーで販売されているアイスクリームや若者の流行に合わせた新世代スイーツなど時がたつにつれて脅威となる企業や商品は次々と現れる。その他にも少子高齢化によってサーティワンの需要が減少することや新型コロナウイルスによる外出・外食を避ける傾向にあるなど競合他社以外にもサーティワンにとって脅威となり得るものは多数存在すると言える。

2.2 業界の現状

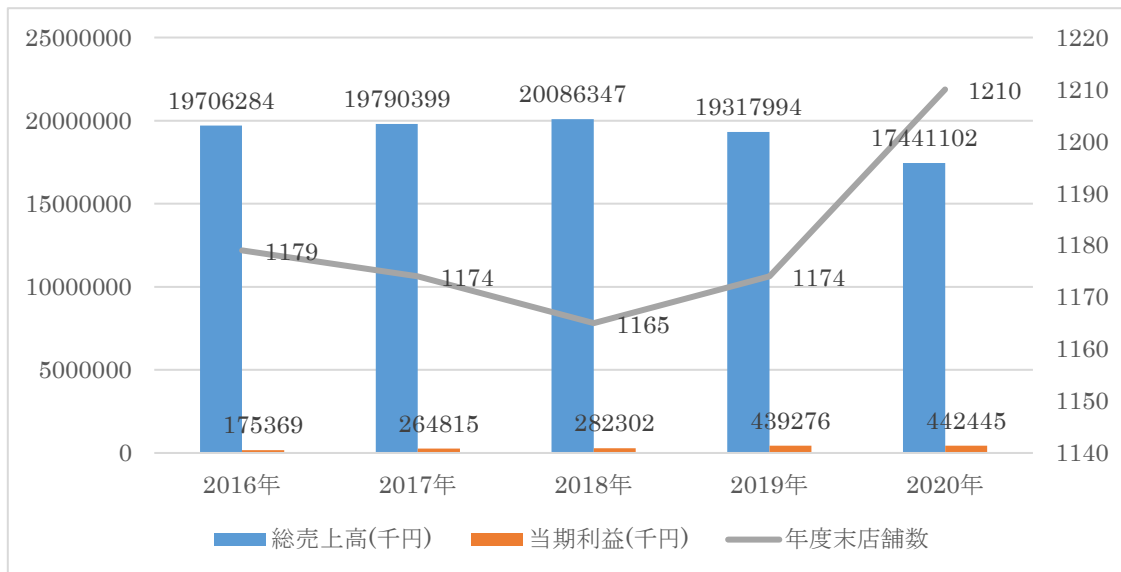
図表1 アイスクリーム業界の市場規模



アイスクリーム業界の市場規模は概ね右肩上がりに上昇しているが、特に大きな変化は起こらず横ばい状態が続いている。ここ5年間の市場伸長率は111%と好調である。

2.3 業界好調の要因

図表2 サーティワンの業績



業界好調の要因は主に二つ挙げられる。一つは冬アイスの需要の増加である。アイス＝夏の食べ物といった概念が主流であった以前に比べて、現在では冬にアイスを求める顧客が

増加している。また、その傾向に合わせて各企業も冬仕立てのアイスを多く販売している。結果として、年間通してアイスクリームの売上が上昇していることに繋がっている。

二つ目は、新型コロナウイルスの影響である。コロナ禍で外出自粛が続いた際、アイスが人々の「癒し」として顧客からのニーズが高まった。また、その「癒し」に贅沢感を求める顧客が増加したことでファミリーアイスに加えてプレミアムアイスの売上が上昇した。しかし、コロナの影響で売上げが上昇したのはコンビニやスーパーで販売しているアイスであり、サーティワンのようなアイスクリームチェーン店の売上はコロナによって上昇はしていない。新型コロナが流行し始めた 2019 年の身長率は前年比 99%とほぼ横ばいである。

2.4 企業の現状

サーティワンはアイス専門店の中で圧倒的な人気・店舗網を持つ。しかし、2015 年以降から店舗数が減少傾向にある。また、コロナ禍における外出自粛によって客数も減少した。しかし、売上自体に大きな変化は見られない。その主な特徴として顧客ニーズに対応した販売戦略が挙げられる。最近のスイーツ市場全体の傾向は、「プチ贅沢」や「SNS 映え」、コロナ禍における受け取りの「素早さ」である。これらを重視した戦略が現状の売上の要因となっている。

そして、サーティワンはアイスクリーム市場からスイーツ市場をターゲットとしている。アイスとスイーツに共通の需要がある点からアイスにとどまらない商品戦略で更なる売上げ増加を図っている。

2.5 企業の現状の取り組み

(1) ブランドパワーの強化

ターゲットとなる顧客に対し、効果的な方法で価値を提供し、競合他社との差別化を図り顧客の獲得を目指す。アイスクリーム専門店として他業態では真似できないサーティワンらしい商品開発と独自のキャンペーンを企画し、おいしさと楽しさの両立を行う。また、店内ポートフォリオの強化として継続的に新規出店、閉鎖、改装を推進し、消費者ニーズに合った最新のストア・コンセプトを導入し続けることで売上の最大化を目標とする。

(2) スマート 31

サプライチェーンの最適化として安心・安全の原材料・副材料の安定した調達と配達面でコストダウンを図る。適切な在庫管理と生産管理体制を構築し、生産性・効率性を向上させ、さらに製品や原材料などの食物廃棄を徹底的に削減する。また、工場や場所や数、品質などのデポの見直しや、配送ルート・頻度の適正化などによる物流イノベーションを実現し、コスト削減をしている。

その他にも組織の最適化として働き方改革の取り組みを行う。具体的にはテレワークの導入やペーパーレス促進とともに、社員教育制度の構築、人事評価制度の見直し、福利厚生等にも着手し、全社員が安心して働きやすい環境づくりを徹底する。

(3) 販売拠点の拡大

サーティワンでは国内に通常店舗以外に遊園地やシネマコンプレックス、野球場、動物園や水族館、大学の学食、サービスエリア等へ小型冷凍機を設置し看板を掲げた 200 カ所以上の販売拠点を持つ。自動販売機も 27 カ所に設置され、顧客とのタッチポイント増加を行っている。

また、海外事業にも積極的に展開しており、すでに台湾に 11 店舗、子会社を通じて米国ハワイ州に 9 店舗を展開している。今後もその他アジア圏に国々へと規模の拡大を目指す。

2.6 企業の課題

(1) 安定的な原材料の調達

サーティワンは自社工場で製品を製造している。原材料・副材料は、約 70%が国内調達でその他 30%が海外から輸入している。ミルクは北海道産を使用しており、国内酪農業においては、以前は酪農家の廃業が止まらず酪農家戸数は減少傾向にあるため、低価格での材料調達が安定していない。また、約 30%の原材料を海外から輸入しているため為替変動の影響を受けてしまう。

(2)物流の強化

サーティワンでは自社工場で生産した製品を、国内の 13 カ所の契約した冷凍倉庫に移送し、冷凍倉庫から配送車で全国の店舗へ納品している。国内の物流業界は、ネットショッピングの需要拡大による小口配送の増加やトラックドライバーの高齢化・人手不足、CO2 削減や長距離運転時間の規制など数多くの課題を抱えるため、配送料は年々上昇している。また、石油価格の変動も影響を受ける。

(3)社会情勢・人口動態の変化への対応

サーティワンのビジネスの根幹は、フランチャイズ展開によるアイスクリーム専門店であり、少子高齢化や人口減少などが売上に影響を及ぼしている。

(4)新型コロナウイルス等の感染症拡大への対応

サーティワンは工場、本社・営業所、店舗という三種類の労働形態があり、それぞれの形態に合わせた新型コロナウイルスの感染防止策を講じ、生産機能や FC 本部機能を停止させてはいけないという使命がある。

工場ではFSSC22000やHACCPの基準を遵守し、検温や手洗いうがい、マスク着用など掛を徹底して行っている。今後の課題としては工場では自動化を含めた効率性の向上を目指す。

本社においても、一部リモートではできなかった業務も、システムを導入し、全てリモートで業務遂行可能な状態へ順次切り換えていく。

店舗では人と人との接触を極力減らすための代金決済方法の進化へと繋げるレジスターの研究を続けている。

2.7 重視した課題：商品戦略

今回のレポートで着目した課題は、商品戦略である。サーティワンは既存のアイスクリームに加えて、コラボ商品や季節限定商品など様々な人気商品を生み出している。しかし、上記にもあるようにコンビニやスーパーのアイスクリームの充実化によって売上を増加させるまでには至っていない。簡単な方法として店舗数を増やすという解決策を提案することができるが、その方法は現実的とは言えない。また、サーティワンの人気の要因となるコラボ商品を増やすことも方法の一つとして挙げるができるが、多額の費用が掛かるほか、サーティワン本来のコンセプトとなる恐れがあるため、現実的とは言えない。

2.8 決策の提案：新商品の開発、定番商品化

解決策として店舗の看板商品となる新商品の開発を提案する。現在のサーティワンでは、ポッピングシャワーという一番人気の定番商品がある。しかし、その他の商品は競合他社でも扱うようなフレーバーが数多くあり、目立った独自性の商品がない。

そこで、ポッピングシャワーに続く新たな商品を開発し、看板商品として販売することでサーティワンでしか味わうことのできないことで集客を狙うことができる。具体的な商品については、幅広い年齢層に向けた商品であることに加えて、SNS映えや味の独自性などインパクトのある商品を開発することが重要である。そのような商品を開発することでスーパーやコンビニに劣らない商品戦略が可能である。

スーパーやコンビニアイスのデメリットとして、決まったパッケージであるため、SNS映え等の見た目でのインパクトを残しにくいという点が挙げられる。一方でサーティワンではその場でアイスクリームを提供するため見た目のインパクトを十分に活かすことができると考える。

以上の理由から、サーティワンの新たな看板商品として味に加えて見た目に重視した新商品の開発が競合他社との差別化を図ることができるといえる。

3. おわりに

サーティワンは、今後「スイーツ専門店市場」からのシェア獲得を宣言している。そのためにも市場拡大の柱となるのが、①ブランドパワーの強化②ビジネスのデジタル化③スマート 31④販売拠点の拡大の「LPR4つの原則」である。

また、これらの具体的なアクションプランとして攻略すべき 3 つの消費者デマンドについて、「選びたい、あの味」「子ども」「一緒に」を示している。マーケティングプランとしてデマンドごとに実行し、商品価値だけでなくユニークで新しい価値体験を同時に提供することで消費者ニーズ向上につなげるとされている。

そんな中でも競合他社との差別化を優先的に行うことが重要であると考え。そのためにも上記でも挙げたように定番化するような新商品の開発が重要であると私は提案する。

これまで 1 万 300 種類の新しいフレーバーを生み出してきたサーティワンでは、今後も新フレーバーの展開を毎月行うと予想される。その他にもアプリや店舗の大規模な作新などを順次進め、人気フレーバーの開発に加え今後も増加し続けると考えらえるテイクアウト需要において自宅で楽しめる新たな価値体験の提供も同時行わなければならない。

そのような取り組みによって半年後、数年後サーティワンにどのような変化が起こるのか非常に興味深く、着目したいと考える。

参考文献

1. サーティワンアイスクリーム IR情報 INVESTOR RELATIONS
<https://www.31ice.co.jp>
2. 販売実績 データで見るアイスクリーム
<https://www.icecream.or.jp>
3. M&A Online
<https://maonline.jp>
4. Ullet
<https://www.ullet.com>
5. サーティワン公式ホームページ
<https://www.31ice.co.jp>