

「おにぎり」の開発に学ぶ経営学

現代経営学および実践経営論

ケース資料

2008年4月

「おにぎり」の開発に学ぶ経営学

1. 商品としての「おにぎり」の登場
2. おにぎり開発の歴史が始まる
3. おにぎりの商品化に即して市場をどうとらえるか
4. おにぎり市場はどのくらいの規模になったか
5. おにぎりの商品開発における方向性
6. おにぎり新商品開発の着眼点 ① 米と炊き方
7. 着眼点 ② 海苔
8. 着眼点 ③ 具材
9. 着眼点 ④ 塩
10. 着眼点 ⑤ 包装の仕方、フィルム素材
11. 着眼点 ⑥ おにぎりのサイズ
12. 着眼点 ⑦ 高級化
13. 着眼点 ⑧ 配送・物流
14. 着眼点 ⑨ 最低発注単位
15. 着眼点 ⑩ 売り方、その1
16. 着眼点 ⑪ 売り方、その2

1. 商品としての「おにぎり」の登場

□ おにぎりの商品化

1978年に、セブンイレブンが初めて行なった

□ おにぎりは、外で買う商品でなかった

それまでは家庭でつくるものであった

□ コンビニの発展と共に、おにぎりの商品化も発展

セブンイレブンの試みは、たちまち他のコンビニにも波及。おにぎりの商品化開発が累積的なかたちで発展していくことになる

2. おにぎり開発の歴史が始まる

- ここからコンビニエンスストアにおけるおにぎり開発の歴史が始まる
- ファブレスな製造業者としてのコンビニの側面に光が当たる
コンビニは、関連業者を巻き込むかたちで次々とおにぎり新商品を開発し、進化させていった

3. おにぎりの商品化に即して市場をどうとらえるか

- 米市場は衰退化傾向
より広く米飯関連市場でみても、同様に衰退している
- コンビニにおける新商品としてのおにぎりの場合
ここでは、事情が違ってくる。商品としてのおにぎり開発の苦闘により、新たなおにぎり市場が創造された
- ここに、衰退市場の中で伸びる市場が出現してくる

4. おにぎり市場はどのくらいの規模になったか

- セブンイレブンにおけるおにぎりの売上と市場規模
約1300億円の売上(市場規模)、セブンイレブンだけで2007年度に13億個のおにぎりを販売した

(日本経済新聞2008年4月19日「おにぎりのり、パリパリ派?しっとり派?」)

- コンビニ全体でみたおにぎりの市場規模は、約3千数百億円から4千億円程度

おにぎりは中食市場の4分の1に達する大きな市場となった。ちなみに、コンビニの売り上げの20%から30%が中食市場

(阿部修平『いま、この企業に投資しなさい』ダイヤモンド社、1996年52~56頁)

5. おにぎりの商品開発における方向性

- どういうおにぎりがもとめられているか
 - ① 新鮮でつくり立てに近い
 - ② 手づくりに近い(ふっくら感)
 - ③ うまい

- 日常性の中にある商品の基本ニーズは、意外に単純

- この一見単純な基本的ニーズを充足させるのは容易でない
消費者のニーズが基本的なものであればあるほど、既存の
仕組みの中でそれを実現させることは、大変苦勞がいるもの
となる

6. 新商品としてのおにぎり開発の着眼点

① 米と炊き方

□ どういう産地や銘柄の米を選ぶか

□ 米の炊き方は？

□ pH調整剤の除去

ご飯のpH値の変化を防ぐための添加剤の除去、
2002年以降次第にこの方向に移行

7. 着眼点 ② 海苔

- 海苔の産地は？（瀬戸内産、有明海産）
- 海苔の巻き方
- パリパリ海苔か、手巻きタイプのしっとり海苔か

8. 着眼点 ③ 具材

- 梅干し、かつおぶしなど伝統的な素材以外の多様な具材の登場
1996年、具をごはんでサンドイッチにしたおにぎりの登場以来のこと
- 具を入れるための穴空け方式での革新
手づくりの状態に近いふっくらおにぎりの出現、これは中小機械加工メーカーの出番となる
- 具穴空けに独特な方法をとる
具穴を空けるのに、棒を円運動させながら、ご飯の中央部に下ろす従来の直線的に棒を下ろすのと違って、ご飯全体が固くならない。ふっくらおにぎりができる加工法である。川崎市の市川工業(社員約30人)が開発

9. 着眼点 ④ 塩

- コンビニのおにぎりへかける塩
2001年頃までは、ご飯を塩水に浸して炊くことで塩味にしていた
- おにぎりを握った後に、1個ずつ塩をまぶす「後振り方式」の導入
ご飯100gにつき塩1gを正確に計量する。おにぎりを握った後でこの塩を振りかける。この難題を「真空計量方式」で解決した。これは塩を入れた容器に管を入れ、塩と反対側の管の先は一時的に真空状態にすることにより、振りかけるというもの
- これはシノブフーズ(大阪市)が東和システムサービス(東京都葛飾区)などの中小機械メーカーと2001年に共同開発した

10. 着眼点 ⑤ 包装の仕方、フィルム 素材

- 1978年、手巻きおにぎりの開発当初
パリッコフィルム方式
- 1979年、パラシュート方式
シノブフーズ(当時志のぶ寿司)がパラシュート型包装のパラシュート方式を編み出す
- センターカット方式
現在の主流、これはフィルムの中に海苔やご飯を残りにくくした
- 和紙の包装
これは、2001年12月に高級おにぎりが登場して以来のこと

11. 着眼点 ⑥ おにぎりのサイズ

□ ビッグサイズのおにぎり

2005年、ファミリーマートやam pmが導入した「BIG山賊おにぎり」、これは通常のご飯に、サケ、昆布、シーチキンマヨネーズ、高菜の4種類の具を詰めたもの。180gの重さで、価格は198円。なお、通常のおにぎりは100gから120g。

若い男性をターゲットにした

□ 一口サイズ化、おにぎりの少量化

80gの一口サイズのおにぎり。クイーンズ伊勢丹の試み、同社では来店客の8割を女性が占めるため

12. 着眼点 ⑦ 高級化

- 高級おにぎり「こだわりおにぎり」シリーズの発売
セブンイレブンが2001年12月に発売。価格帯は160円から170円。なお、従来は100円おにぎりが主力
- 2002年4月には180円の「鯛めしおにぎり」を発売
同じくセブンイレブンによる新商品
- 高級おにぎりの販売実績
セブンイレブンの高級おにぎりは、2001年12月から2002年2月までの間で毎月2桁の成長率で伸びた

13. 着眼点 ⑧ 配送・物流

□ 商品の配送頻度

これはおにぎりの鮮度に関係する。セブンイレブンの場合は、1日3回の多頻度配送である

14. 着眼点 ⑨ 最低発注単位

- 新鮮なつくり立ておにぎりを提供するには
これは、1個単位の最低発注が望ましい

15. 着眼点 ⑩ 売り方、その1

- ローソンのおにぎり屋の開店、2002年11月
従来の棚で売り場を作るという発想でなく、店の中に店を作る発想に転換した
- 「おにぎり屋」でブランド化を押し出す
ローソンの店頭では、「おにぎり屋」の幟を掲出
- 「コンビニエンスストアの命はおにぎり」と位置づける
2002年5月に、おにぎりプロジェクトを発足させた。加盟店には、おにぎり新商品への提案を募った。具に関する提案だけでも数百件のアイデアが寄せられた

16. 着眼点 ⑪ 売り方、その2

- おにぎりの素材と製法にこだわり、味を向上させた
価格帯は、130円から160円の新潟コシヒカリシリーズのおにぎりが中心となった
- ローソンは「おにぎり屋」ブランドを掲げる
セブンイレブンは、高級品のこだわりおにぎりの品揃えは常時2、3品程度。これに対し、ローソンは「おにぎり屋」ブランドを掲げ、おにぎり全品で差別化した
- ローソンのおにぎり部門の伸び
それまでローソンのおにぎり部門は、毎月前年比で2～3%減であった。これが「おにぎり屋」ブランドの導入により、2002年11月から2003年4月までの毎月24%～28%という高い売上の伸びを示した