

# 大手メーカーに対抗する中堅企業の戦略

## ～ 知恵を絞った「ガリガリ君」赤城乳業の事例 ～

1981年に誕生したアイスクャンディ「ガリガリ君」は、当初クリームが相次ぎ、現場は大混乱となりました。当初の製造方法は単にカキ氷を固めるという単純なものだったので、運搬中の振動や店頭で重ねておくとバラバラに崩れました。さらに「袋の中で溶けていた」「棒が抜けてしまう」「食べている途中で溶けて、手がベトベトになる」といった苦情が寄せられました。製造現場が生み出した解決法が、「薄い膜(シェル)の中にカキ氷を充填する」というアイデアでした。アイスのかな型に液状のアイスクャンディを流し込み、冷やして外側だけを固める。次に、内側の液状のままのものを抜き取り、空洞になったシェルにカキ氷を充填するという方法です。外側がしっかり固まって、中はシャキシャキという食感を楽しむことができるこの製法は、現在まで変わっていません。



販売当初の生産段階での課題が改善されても売上は簡単には伸びませんでした。当時の赤城乳業の販売経路は駄菓子屋などの小売店が60%を占めていました。一般の小売店の店頭にあるアイスのショーケースは、大手アイスメーカーにおさえられていて、商品の売り場確保に苦労していました。何とか売り場を確保するために、不利な取引条件を提示しなければならず、収益面でも経営を圧迫していました。

そこで目を付けたのが、まだ発展途上で競合他社も力を入れていなかったコンビニのルートでした。赤城乳業はコンビニ専門の販売部門を組織し、コンビニルートの開拓に力を注ぎました。コンビニからは売上実績などのデータ

を入手することができ、それを活かせばそれまでのような頭を下げる「お願い」商売から「提案」ビジネスへ変えることが可能になると考えました。実際に、商品開発でコンビニとのタイアップを強化し、各チェーンの名前を冠したガリガリ君を販売したり、秋冬に売上を確保するための季節限定商品を投入するなど、絶えず活性化戦略に取り組みました。その結果、80年代の10年間で売上は3倍にまで拡大しました。

また、他社がスーパーからコンビニに力を入れ始めると赤城乳業は逆にスーパーを攻め、7本入りのマルチパックなどを発売しスーパーでのシェアを奪っていきました。

