

# 菓子メーカーの動向と戦略の方向性

LEAD THE VALUE

2019年3月

株式会社 三井住友銀行

コーポレート・アドバイザー本部 企業調査部

- 本資料は、情報提供を目的に作成されたものであり、何らかの取引を誘引することを目的としたものではありません。
- 本資料は、作成日時点で弊行が一般に信頼できると思われる資料に基づいて作成されたものですが、情報の正確性・完全性を弊行で保証する性格のものではありません。また、本資料の情報の内容は、経済情勢等の変化により変更されることがありますので、ご了承ください。
- ご利用に際しては、お客さまご自身の判断にてお取扱いくださいますようお願い致します。本資料の一部または全部を、電子的または機械的な手段を問わず、無断での複製または転送等することを禁じております。



三井住友銀行

1. 国内菓子市場の動向	2
2. 菓子メーカーの動向	5
3. 菓子メーカーの事業戦略の方向性	9
Appendix	13



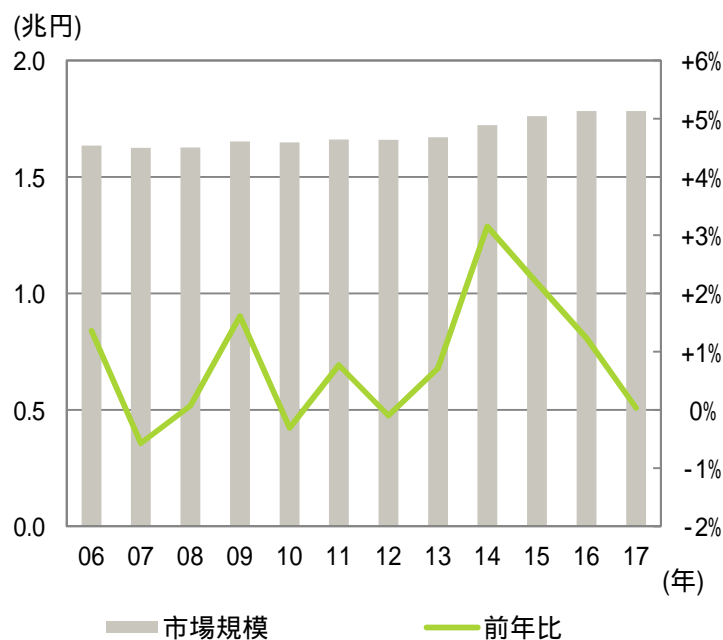
# 1. 国内菓子市場の動向

---

# 1. 国内菓子市場の動向～市場規模推移

- 菓子の国内市場規模は2013年まで1.6兆円程度で安定的に推移してきました。その後、大人をターゲットにしたプレミアム商品や健康機能性を打ち出した商品が市場を牽引し、2017年の市場規模は1.8兆円となっています。
- 今後も短期的には需要は安定的に推移するものの、中長期的には人口減少影響から横這い乃至は縮小に転じる見通しです。

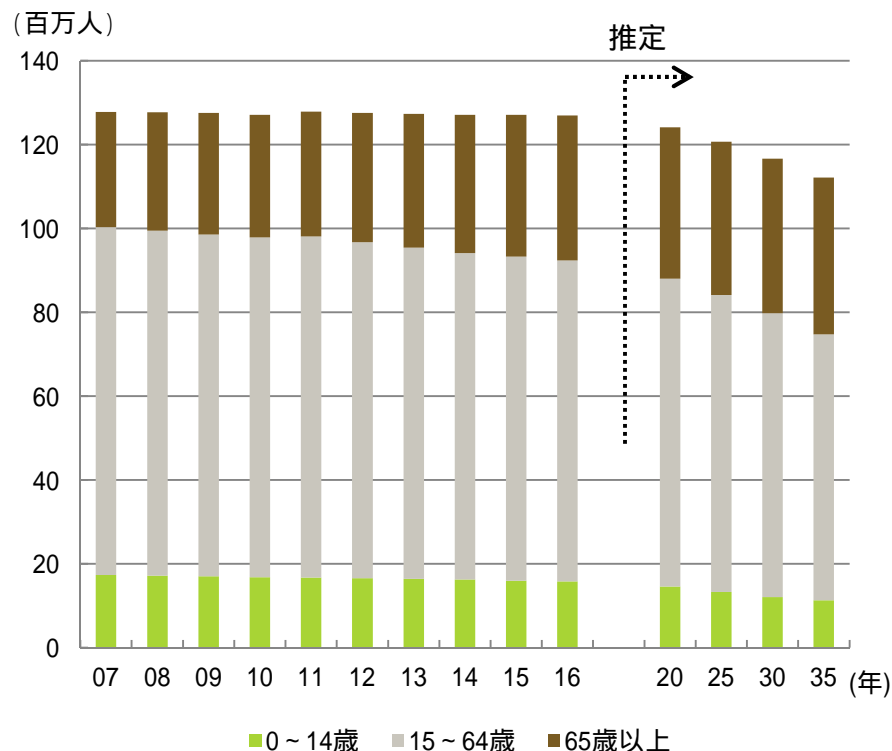
菓子業界全体の市場規模推移(注)



(注)市場規模は国内生産金額+輸入金額-輸出金額。

(出所)全日本菓子協会資料、外務省資料を基に弊社作成

国内人口の推移



(出所)国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口」を基に弊社作成

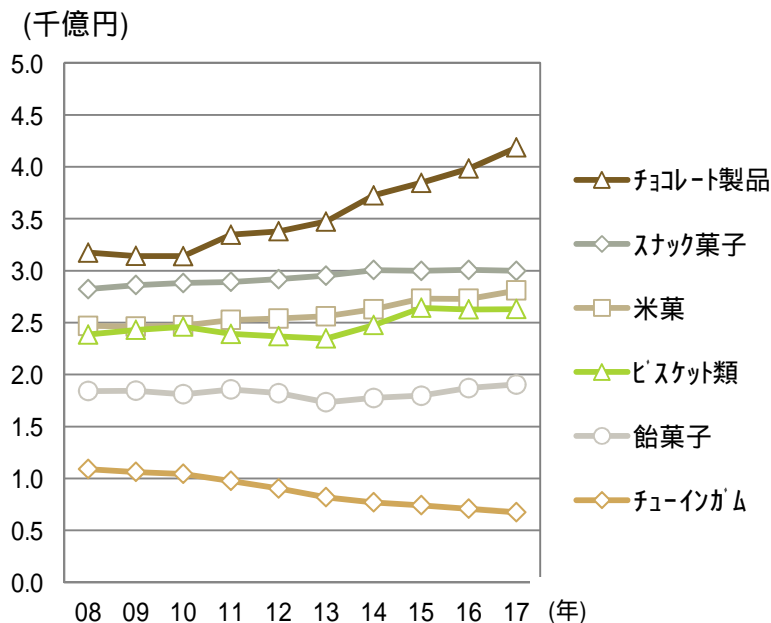
# 1. 国内菓子市場の動向～市場規模推移(品目別)

- 主要品目別で見れば、チョコレート製品が消費者の健康志向に加えて、「プチ贅沢」、「Self Treat(自分へのご褒美)」ニーズの高まりから、「Bean to Bar」チョコレート(注)を含めた高級チョコレートの需要が拡大しており、今後も販売額の安定した拡大が続くとみられています。

(注)カカオ豆からチョコレートになるまでの全生産工程を一ブランドが手掛けるチョコレート。

- チョコレート製品を種類別にみれば、安価な袋入り製品の構成比が減少している一方、最も高単価な箱入り製品が増加していることで、全体として平均単価が上昇しています。

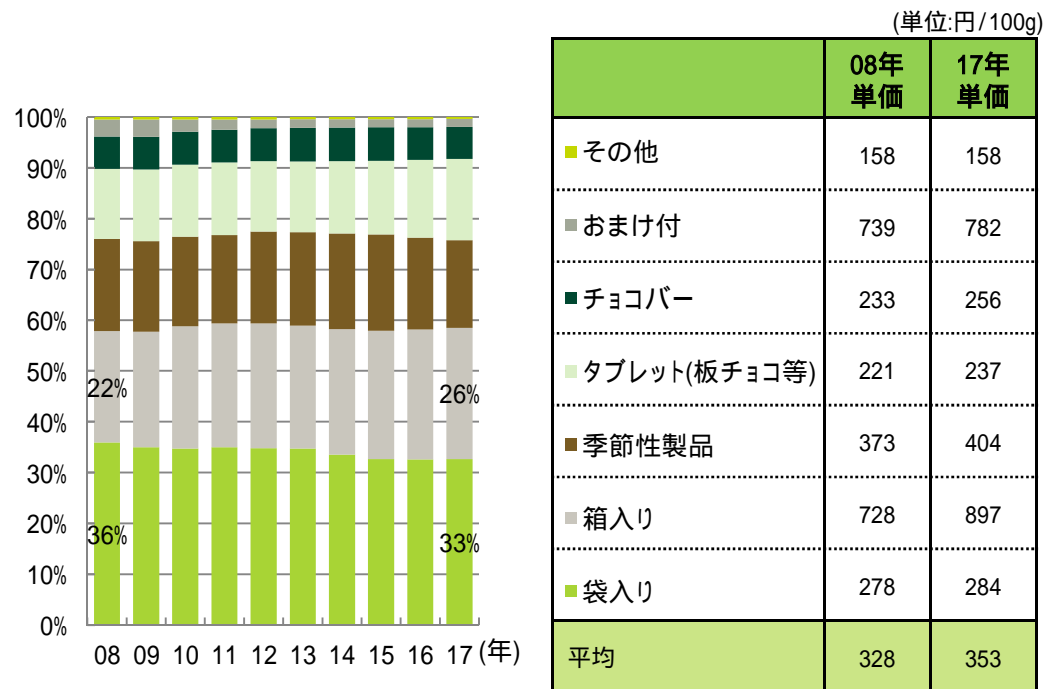
主要品目別の国内市場規模(注)推移



(注)市場規模は国内生産金額+輸入金額-輸出金額。

(出所)全日本菓子協会資料、外務省資料を基に弊社作成

チョコレート製品の国内種類別構成比推移



(出所)Euromonitorを基に弊社作成

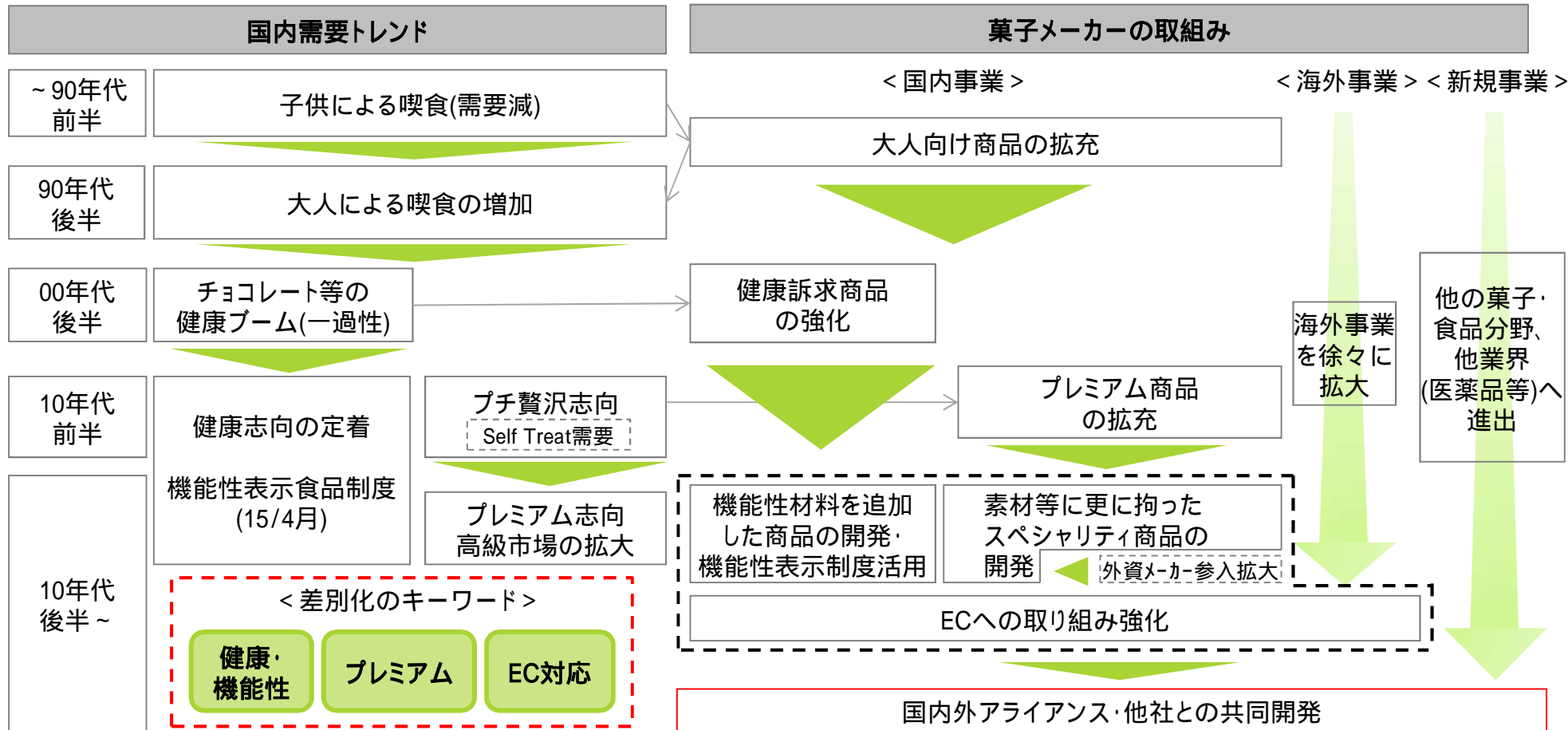
## 2. 菓子メーカーの動向

---

## 2. 菓子メーカーの動向～国内需要トレンドと菓子メーカーの取組み

- 菓子の国内需要トレンドをみれば、1990年代に各社が大人向け商品を拡充したことで、大人による菓子の喫食が増加した他、2000年代後半以降にはチョコレート等の健康への効果が注目され始め、健康訴求型の商品を強化する動きが高まりました。2010年に入ってから、消費者の「プチ贅沢」志向が高まる中で、各社はプレミアム商品の拡販を進めてきました。
- 足元では、機能性表示食品制度の活用に加え、素材等に更に拘ったスペシャリティ商品の開発が進む他、販売面でEコマース(EC)の活用を強化する企業が増加し、こうした取組みの巧拙が企業間の差別化要素となりつつあります。

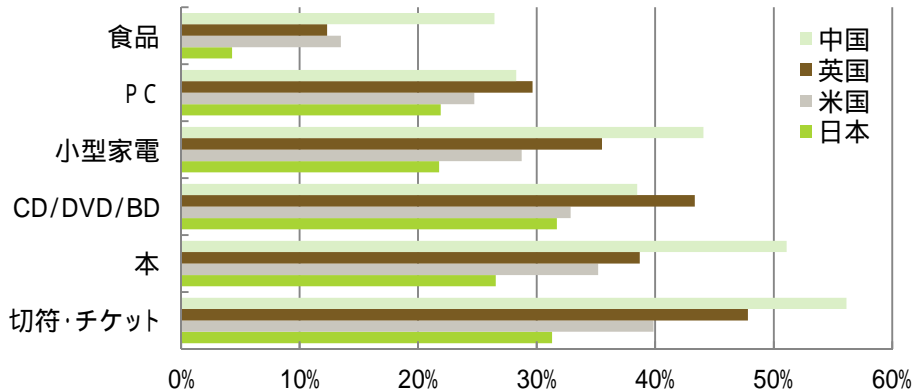
### 菓子の国内需要トレンドと菓子メーカーの取組み



## 2. 菓子メーカーの動向～ECの現況

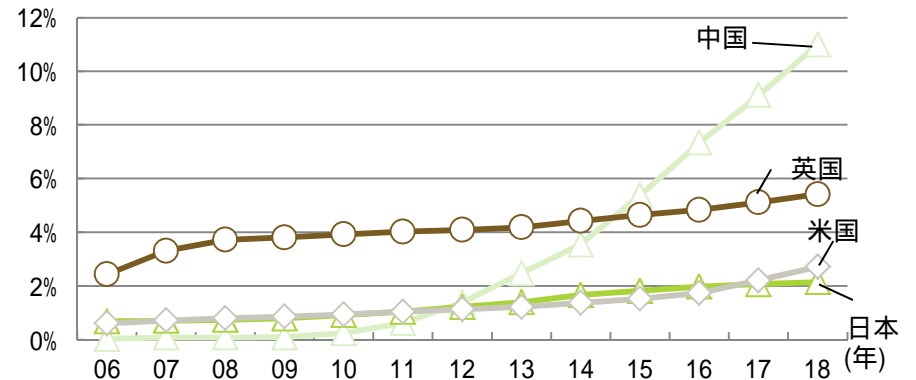
- 食品は、他の製品と比べて消費者のEC利用に対する意欲が相対的に低い傾向が見受けられますが、EC促進に取り組んできた中国では、主要国では伸び悩んでいる菓子市場におけるEC化率も足元で大幅に上昇しつつあります。こうした動きを受け、大手菓子メーカーでは、中国の大手越境ECモールへ出店する動きがみられています。

主要国の商品カテゴリー別EC利用意向(2016年)



(出所)総務省「IoT時代における新たなICTへの各国ユーザーの意識の分析等に関する調査研究」を基に弊社作成

主要国の菓子市場におけるEC化率の推移



(出所)Euromonitorを基に弊社作成

### 中国政府のEC促進に向けた取組み

	EC活用の促進に関する実施意見	EC「十三五」発展計画
時期	13/11月発表	16/12月発表
目標	EC化率を2015年までに10%以上に引上げ	ECコマース流通総額を2015年の3.9兆円から2020年に10兆円へ引上げ
主な取組	<b>農村部、中西部におけるECコマース利用促進</b> ・通信環境の整備 ・物流体制整備のため、中央財政資金による援助を強化 ・「ネット通販人材」の育成	<b>ECコマースの品質向上、関連市場の発展</b> ・ビッグデータ、IoT、AI等新技術の利用促進 ・スマートコールドチェーンシステムを含めた物流インフラの整備 ・安全かつ便利なEC関連金融サービスの発展

(出所)国際連合HPを基に弊社作成

### 日系食品メーカーの中国EC市場進出事例

社名	時期	品目	協業先	事例概要
江崎グリコ	16年	ポッキー、ブリッツ等	Alibaba Group (中国)	Alibaba Groupが運営する越境ECモール「天猫国際」に出店。
カルビー	17/8月	フルグラ		
ネスレ日本	18/3月	キットカット		

(出所)各社HPを基に弊社作成



## 2. 菓子メーカーの動向～海外事業の取組み

- 大手菓子メーカーでは、各社が国内主力商品で培ったノウハウを活かしつつ現地の嗜好に合った商品を開発し、現地での製造販売に努め、徐々に海外売上高を伸ばしています。一方、亀田製菓が米国の大手オーガニックライスクラッカーメーカーを買収する等、現地メーカーの買収による事業拡大を図る取組みもみられます。

### 日系大手菓子メーカーにおける海外事業の取組み

主要品目	企業名	海外売上高比率		海外進出状況		
		直近期 (17年度)	計画	進出地域(進出形態<独:独資、合:合併>)		主な販売製品・取組み
				欧米	アジア、豪州	
チョコレート製品	明治ホールディングス	9.9%	20%以上 〔食品事業は10%〕 【27/3期】	米国(独)	中国(独)、タイ(独・合)、シンガポール(独)	海外向けチョコレートスナック菓子の「ハローパンダ」、「ヤンヤン」等を現地工場で生産。
	江崎グリコ	13.5% 〔海外売上高477億円〕	(注) 〔海外売上高518億円〕 【19/3期】	米国(独)、フランス(合)	中国(独)、韓国(合)、インドネシア(合)、タイ(独・合)、マレーシア(独)	主力商品「ポッキー」等を現地工場で生産。
スナック菓子	カルビー	13.4%	17.5% 【19/3期】	米国(独・合)、イギリス(独)、スペイン(独)	中国(独・合)、香港(合)、台湾(独)、韓国(合)、インドネシア(合)、シンガポール(合)、豪州(独)	主力商品「ポテトチップス」、「かっぱえびせん」の他、海外向け商品「Harvest Snap」等を現地工場生産。
米菓	亀田製菓	7.5%	30% 【19/3期】	米国(独・合)	中国(独)、ベトナム(合)、タイ(独)	国内商品をベースに現地化した商品を現地工場生産。 米国のオーガニックライスクラッカー大手 Mary's Gone Crackers, Inc.の株式を94.1%取得。
飴菓子	森永製菓	9.6%	10% 【20/3期】	米国(独)	中国(独)、台湾(合)、インドネシア(合)	主力商品「ハイチュウ」等を現地工場生産。

(注)海外売上高比率については開示なし。海外売上高の計画値は非連結子会社を含む。

(出所)各社有価証券報告書、プレスリリースを基に弊社作成

### 3.菓子メーカーの事業戦略の方向性

---

### 3 . 菓子メーカーの事業戦略の方向性～戦略イメージ

- 菓子メーカーの今後の方向性としては、国内市場の中長期的な縮小が見込まれる中、売上増加に向けた施策としては、EC対応強化等による販路拡大や海外展開強化等が挙げられます。また、外資メーカーも含めた競争環境が激化する中、消費者の健康志向、「プチ贅沢」志向を踏まえた高付加価値品の開発・取得や、既存商品の強みを活かした他の菓子カテゴリーへの進出、等も考えられます。
- また、人件費・物流費・原材料費等のコストが上昇する中、他社も含めた地域補完等による物流効率化施策も有効とみられます。

#### 国内菓子メーカーの今後の戦略方向性(弊社アイディア)

業界環境		戦略の方向性	具体策		
需要	国内	売上高拡大	販路拡大	人口減少による国内需要縮小懸念(中長期)	<ul style="list-style-type: none"> <li>EC対応強化</li> <li>訪日外国人向け商品の開発</li> </ul>
				消費者における健康志向や機能性食品等の需要増加	
海外	海外における日本食への関心の高まりや中間所得層拡大による需要増加		海外展開	<ul style="list-style-type: none"> <li>独資での進出、地場企業とのアライアンス・買収による海外展開強化</li> <li>越境EC対応強化</li> </ul>	
競争環境	外資メーカーとの競争激化		事業拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>既存商品の強みを活かした他の菓子カテゴリーへの進出</li> <li>他事業への新規参入</li> </ul>	
価格	低価格志向の一方で「プチ贅沢」志向に対応した高付加価値品により平均単価上昇		高付加価値	<ul style="list-style-type: none"> <li>健康志向、「プチ贅沢」志向を踏まえた高付加価値品の開発・取得</li> </ul>	
コスト	人件費・物流費・原材料費等の上昇	利益率改善	コスト	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域補完等による物流効率化</li> <li>原材料サプライヤーとのアライアンス</li> </ul>	
					コスト低減
					販売単価引上げ
					販売数量増加

### 3. 菓子メーカーの事業戦略の方向性～日系大手菓子メーカーの経営戦略

- 国内では、各社が「健康」及び「プレミアム」分野の強化を継続する一方、コア事業における圧倒的なシェア確保に向けた取組みが積極化しています。コスト面では、省人化や自動化及び工場の集約等の取組みが強化されています。
- 海外では、各社が重点的に資金・人材を投入する地域を特定し、対象国でのブランド確立に向け中長期的な目線で取り組んでいます。中国市場は、過去には生産拠点として捉えられていたものの、今後は消費市場としての成長が期待されており、ECを活用した販売網確立に取り組む企業が増えています。

#### 日系大手菓子メーカーの経営戦略

社名	前中期経営計画	新中期経営計画
明治HD	「STEP UP17」(2015～2017年度)	「2026ビジョン」(2018～2020年度)
	<p><b>優位事業</b>の強化と新たな成長への加速  「健康」と「プレミアム」を成長軸にシェア拡大  環境変化に対応しうる収益力の強化  生産性向上、調達体制の強化  <b>グローバル</b>展開の推進  「独自価値」に拘り、<b>アジア・米国</b>で成長を実現  経営基盤の進化</p>	<p><b>コア事業</b>での圧倒的優位性の獲得  既存コア事業の更なる強化に加え<b>新たなコア事業</b>推進  <b>海外市場</b>での成長基盤確立  <b>中国</b>に最注力、<b>EC対応商品</b>の強化  <b>健康</b>価値領域での新たな挑戦  グループシナジーを活かした<b>健康、予防領域</b>の強化  社会課題への貢献</p>
森永製菓	「2015中期経営計画」(2015～2017年度)	「2018中期経営計画」(2018～2020年度)
	<p>既存分野  商品開発強化、新営業マネジメント  成長分野  <b>海外、健康</b>分野へ注力  新規分野  外部知識活用による事業の芽の創出</p>	<p>既存領域～より安定した収益基盤の確立  <b>主力ブランド</b>への経営資源集中  ウェルネス領域～「inゼリー」を軸とした健康切り口商品  当社技術・ブランドと<b>健康</b>素材を組み合わせた商品開発、  「inゼリー」を軸とした<b>機能性</b>追求、食シーン拡大  <b>グローバル</b>領域～米国の成長加速と中国・アジアのブランド育成  <b>米国、中国、アジア</b>を中心に「ハイチュウ」の販売を強化</p>
カルビー	「2015年3月期 今後の方針」	「2018年3月期 今後の方針」
	<p><b>海外戦略</b>の推進  <b>北米、韓国、中国</b>市場の更なる強化  国内シェア拡大  <b>成長製品</b>(フルグラ・じゃがりこ・堅あげポテト)の販路拡大  更なるコスト・リダクション  集中購買の推進及び更なる稼働率の向上</p>	<p><b>海外事業</b>の拡大  <b>北米</b>市場の再生と<b>中国</b>での<b>EC</b>及び小売強化  <b>フルグラ事業</b>の強化  新製品(原材料開発)及び新事業の創出  更なるコスト・リダクション  自動化、簡素化による労働時間の短縮</p>

(出所)各社IR資料を基に弊行作成

### 3 . 菓子メーカーの事業戦略の方向性～日系菓子メーカーの動向

日系菓子メーカーの動向(2014年以降)

企業名	年/月	概要	目的
明治	14/9月	高血圧や動脈硬化予防に効果があるとされるカカオの含有量を高めた「ザ・チョコレート」を発売。	高付加価値化
カルビー	15/4月	SNGを拠点とするディストリビューターであるMoh Seng Marketing Pte Ltd.の株式を51%取得。	海外展開
カルビー	15/10月	越境ECへの進出を目的として、香港に合併会社を設立。17/8月には、Alibaba Groupが運営する越境ECモール「天猫国際」に出店し、「フルグラ」を販売。	販路拡大
江崎グリコ	16/2月	地域限定の「ポッキー」をリニューアルし、厳選した地元食材を使用した「ご当地みやげポッキー」を発売。訪日外国人観光客向けに空港の免税エリアでも販売。	販路拡大
日清食品HD	16/1月	米菓メーカーのぼんち(大阪市淀川区)を連結子会社化。製品ラインアップの強化に加え、完全子会社の日清シスコ東日本を拠点とする傘下の湖池屋も含めた流通網の相互活用による効率化が目的。	事業拡大 コスト効率化
ブルボン	17/3月	健康科学研究の一環として実施してきた多能性幹細胞研究を通じて培った培養技術や、「糖」に関する知見を活かし、再生医療向け試薬事業への新規参入を発表。再生医療研究用の培養液を販売。	事業拡大
春日井製菓	17/10月	モンドリーズ・ジャパンよりキシリクリスタル事業(ブランド及び生産工場、製造販売権等)を取得。	事業拡大
カルビー	18/10月	英菓子メーカーSeacbrook Crisp Ltd.(ポテトチップス等)を完全子会社化。欧州のスナック菓子市場で最大規模を持つ英国におけるカルビーブランドの強化が目的。	海外展開

(出所)各社プレスリリースを基に弊社作成

# Appendix

---

# (参考資料) 貿易自由化に伴う影響 TPP及び日EU・EPAの影響

- 18/12月にTPP11が発効されましたが、砂糖、小麦、米の輸入では現行の価格調整の枠組みが維持されることから、国内菓子業界への影響は限定的とみられています。製品別では、新設される無税枠が現状の輸入量の範囲内に収まるチョコレートは影響が軽微で、段階的に減税となるスナック、ビスケット等も輸送コストが高いこと等もあり、輸入量の大幅増は想定されていない状況です。
- 19/2月に発効した日EU・EPAについても原料調達について、砂糖、小麦、米の輸入に関しては現行の価格調整の枠組みが維持され、影響は限定的とみられます。EU域内からの輸入品は、輸送コストの高さ等を背景に高級品が主体となる模様で、市場の大半を占める比較的安価な国産菓子とは競合になり難いとみられています。

## TPP及び日EU・EPAの菓子主要5品目概要

品目	TPP11(18/12月発効)			日EU EPA(19/2月発効)		
	影響	旧税率	新税率	影響	旧税率	新税率
チョコレート製品	軽微	10%	0% 無税枠の新設 (当初9千トン11年目迄に18千トンへ)	軽微	10%	0% (11年目迄に段階的に削減・撤廃)
スナック菓子 (穀物調整食料品)	無し	16.3%	0% (段階的に11年目迄に撤廃)	無し	公表なし	
米菓	無し	34.0% 32.3%	32.3%(加糖米菓) 28.3%(無糖米菓)	無し	対象外	
ビスケット類	無し	15% 13%	0% (6年目迄に段階的に削減・撤廃)	軽微	15% 13%	0% (6年目迄に段階的に削減・撤廃)
飴菓子	軽微	25%	0% 無税枠の新設 (3千トン、11年目迄に段階的に6千トンへ)	軽微	25%	0% (11年目迄に段階的に削減・撤廃)

(出所)農林水産省「TPP市場アクセス交渉 加工食品等の品目別の最終結果概要」を基に弊社作成

# (参考資料)国内大手菓子メーカーと主な販売品目

- 大手菓子メーカーは総合菓子メーカーが多いものの得意分野は分かれており、チョコレートは明治ホールディングス、飴菓子は森永製菓、チューインガムはロッテが首位を占めています。一方、スナック菓子はカルビー、米菓は亀田製菓等、専門メーカーが上位を占めています。
- 各社では、製品別に「健康・機能性」「プレミアム」を軸に新製品の投入を進め、Eコマースでの販売チャネル拡大に取り組んでいます。

## 大手菓子メーカーの主な販売品目

：販売品目、                   ：うち各社主力品目、赤字：カテゴリー首位

	社名	売上高(注)	チョコレート製品	飴菓子	チューインガム	ビスケット類	スナック菓子	米菓
1	ロッテ	2,085億円						
2	カルビー	2,068億円						
3	山崎製パン	1,649億円						
4	明治ホールディングス	1,355億円						
5	森永製菓	1,233億円						
6	江崎グリコ	1,260億円						
7	ブルボン	1,099億円						
8	亀田製菓	995億円						
	その他		ネスレ日本 カバヤ食品	アサヒグループ食品 味覚糖グループ カンロ クラシエフーズ 春日井製菓	モンテリーズジャパン	イトウ製菓 日清シスコ	湖池屋 おやつカンパニー ジャパンフriture	三幸製菓 岩塚製菓 栗山米菓 もち吉 ぼんち
<差別化の方向性>			健康・機能性			プレミアム		
			プレミアム			プレミアム		
			EC					

(注)17年度の各社菓子セグメント、亀田製菓は全社売上高。

(出所)各社有価証券報告書、プレスリリースを基に弊社作成