おいしく　たのしく　すこやかに　MORINAGA

IR Day　菓子事業　説明会

2024年12月

森永製菓（株）　マーケティング本部

高波：取締役の高波と申します。現在、マーケティング本部、ダイレクトマーケティング事業部、サステナブル経営推進部の担当役員ならびに生産本部の管掌役員を務めております。本日は私より菓子事業の説明をさせていただきます。よろしくお願いいたします。

櫻木：マーケティング本部長を務めております櫻木でございます。本日はよろしくお願いします。



高波：まず菓子事業の特徴と当社の中での役割を説明いたします。

菓子事業の特徴として、当社はこの４つの市場に商品を展開しております。それぞれの市場規模は、キャンディが約 3,200 億円、ビスケットが約 2,500 億円、チョコレートが約 4,300 億円、スナックが約 4,100 億円です。４つの市場に展開することは良し悪しがありますが、よい点として市場縮小時のリスクヘッジができる点がございます。例えば、コロナ禍の際に人流が減少すると、オンタイム需要の大きなキャンディ市場は大幅に縮小した一方で、家庭内需要の大きなビスケット市場は大幅に伸長したため、当社はキャンディが苦戦した分を

ビスケットで取り戻すことができました。複数の市場に対応していくための適切なリソース配分には留意が必要ですが、カテゴリー別、ブランド別にしっかりと管理しながら取り組んでおります。

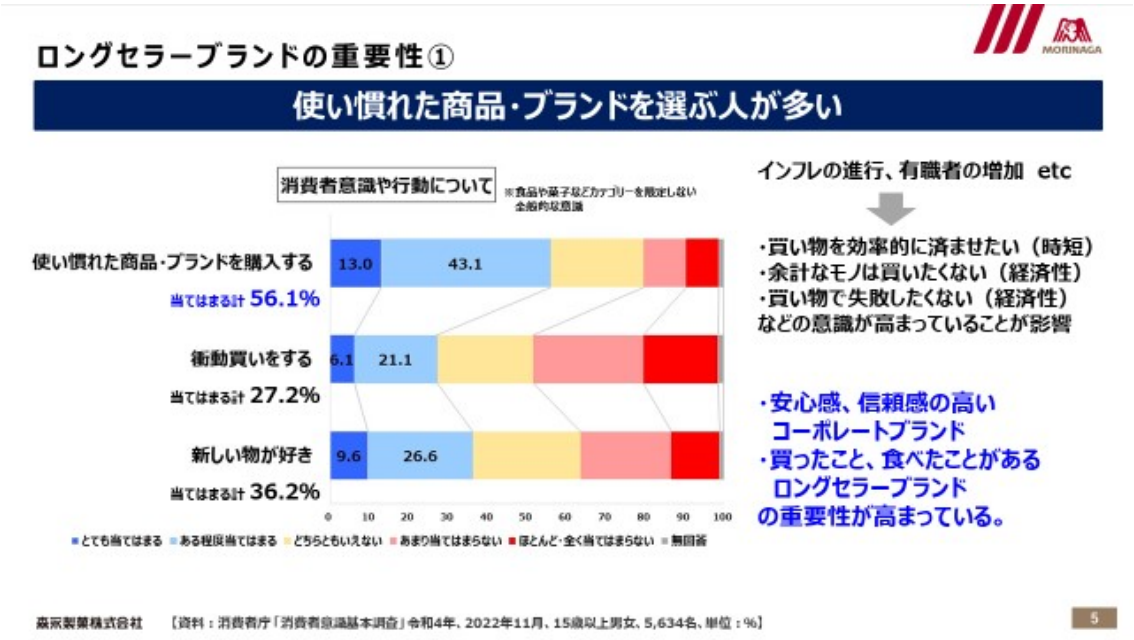


菓子事業のもう１つの特徴として、ロングセラーブランドを多く保有していることも大きなポイントであり、その利点については後ほどご説明いたします。

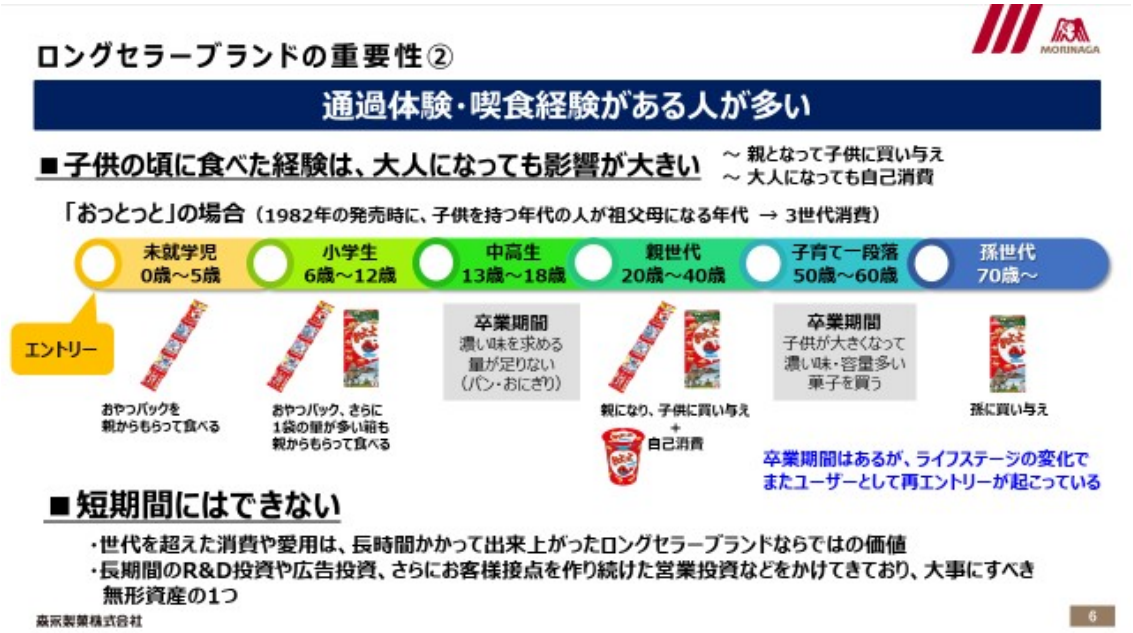
当社は 1899 年に創業し、キャラメルの製造から始まりました。キャンディではそこからハイソフトやラムネを発売し、1975 年に発売したハイチュウは来年で 50 周年であり、いずれもロングセラーになっております。

ビスケット・スナックでは、1923 年にマリーを発売、その後、チョイス、ムーンライト、エンゼルパイ、ポテロング、おっとっと、など様々なブランドを発売してきました。チョコチップクッキーも 1994 年発売ということで、30 年を超えるブランドです。

チョコレートは、1918 年に当社が日本で初めてチョコレートの一貫製造を開始しました。その後、チョコボール、小枝、ダース、カレ・ド・ショコラを発売し現在に至っております。



ロングセラーブランドの重要性について説明いたします。消費者の意識や行動に関する消費者庁のデータにおいて「使い慣れた商品・ブランドを購入する」という項目が、「ある程度当てはまる」を含めて 56.1%と大きな割合を占めております。単価の安い嗜好品においては、より衝動買いの比率が高くなると思われますが、それでもやはり「使い慣れた商品・ブランドを購入する」という意向が大きな割合を占めております。コロナ禍でもその意向は顕著になっておりましたが、インフレが進んでいく中では「余計なものは買いたくない」、「失敗したくない」という意識は高まっていると考えております。また、有職者の増加により、効率的に買い物を済ませたいという意向から、いろいろと迷って買うよりも確かなものを買っていくという購買行動がなされているのではないかと推察しております。そのため、安心感があるとともに買ったことがある、喫食経験があるということは大変優位性があると考えております。



また、通過体験・喫食経験がある人が多いことがロングセラーブランドの重要なポイントであり、おっとっとを例として説明いたします。

まず、分包のおやつパックを親から子供に買い与えることによって最初の喫食経験が生まれます。そこから子どもの成長に伴い、もう少し食べ応えのある箱タイプの買い与えに移行します。中高生になっていくと買い与えから少しずつ脱却していき、お菓子だと物足りないので、おにぎり、パンみたいなものを食べるようになります。その後、自身に子供ができて買い与えをする立場になった際に、昔自分が食べておいしかった商品を買い与える傾向が現れます。また、子供の頃に喫食したものを今でも食べたいという自己消費の意向もあり、成人となって食べるに当たり丁度よいサイズのカップタイプが消費されます。喫食経験があることで卒業期間を経ても、再び戻ってきてくださるということは大変大きなポイントであると考えております。今では３世代消費として、孫への買い与えによりもう一度戻ってくる傾向もございます。

人生の様々な場面でブランド接点を持つことができるのはロングセラーブランドならではであり、短期間では構築することができない価値であると考えます。長期間に渡り広告投資もしており、知名度や喫食経験は無形資産となっております。

森永ラムネについてもしばらく前までは完全にファーストエントリーのお菓子でしたが、ブドウ糖を切り口に「集中」という新たなキーワードでパーセプションを変えることで、10代後半から 20 代のお客様に響きました。単にブドウ糖の新しい機能ということではなく、

過去に喫食経験のある森永ラムネに新たな機能が訴求されたことで、興味関心も高まり、安心感もあることで大きな伸長に繋がったと考えております。



ロングセラーブランドの進化として４つの事例を説明いたします。

まず、生活スタイルに対応した包装形態の進化です。キャラメルはピロー包装へと変化してまいりました。森永ビスケットも棒状のパッケージに裸のクッキーが詰められた商品形態でしたがピロー包装型にしたことで、大きな売上伸長に繋がりました。

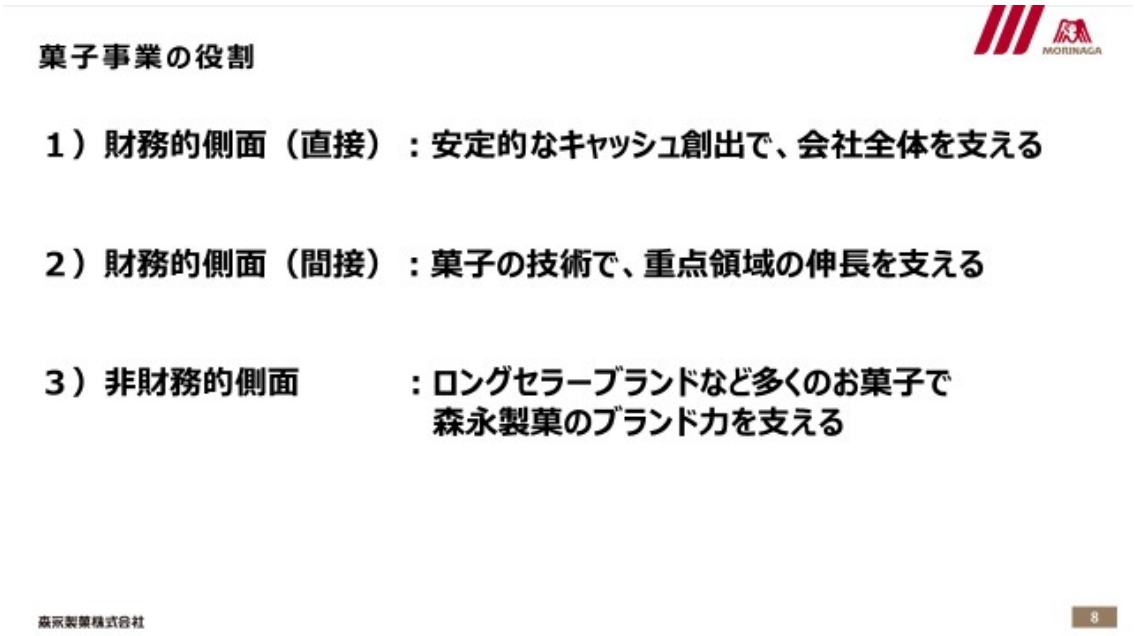
パッケージデザインの進化としては、今年の２月にハイチュウのブランドロゴをカタカナから英語表記に変更しました。幅広い方に関心を持っていただく契機になったと考えております。

製品ラインの拡大による進化として、ハイチュウを例に挙げて説明いたします。12 粒のスティックタイプからピロー包装の製品ラインを拡大することで、様々なシーンにおいて分け与えることができるようになり、喫食シーンが拡大しました。また、キャンディの袋売り場に進出することもできました。ハイチュウプレミアムについては、個包装をやめてポイポイ食べられるようにすることで、オフィスをはじめとしたオンタイムの需要を獲得でき、グミ売り場に参入することもできました。ハイチュウミニは色々な味を組み合わせることができるという面白さも生まれております。また、お土産品としての価値の拡張も図ってまいりました。製品ラインを拡大することでシーンやオケージョンを変化させ、売り場やお客様接点を拡大することができております。

森永ラムネについては中身を大きく変えずに、機能訴求によりパーセプションを変化させ、ユーザーを拡大することができました。「集中」という新たな機能価値を伝えることで、

大人向けの商品にも進化することができました。元々ボトルタイプのラムネが並ぶ駄菓子売り場ではなかなか大人との接点が取れませんでしたが、大人の行き来の多いグミ売場に進出することもできております。

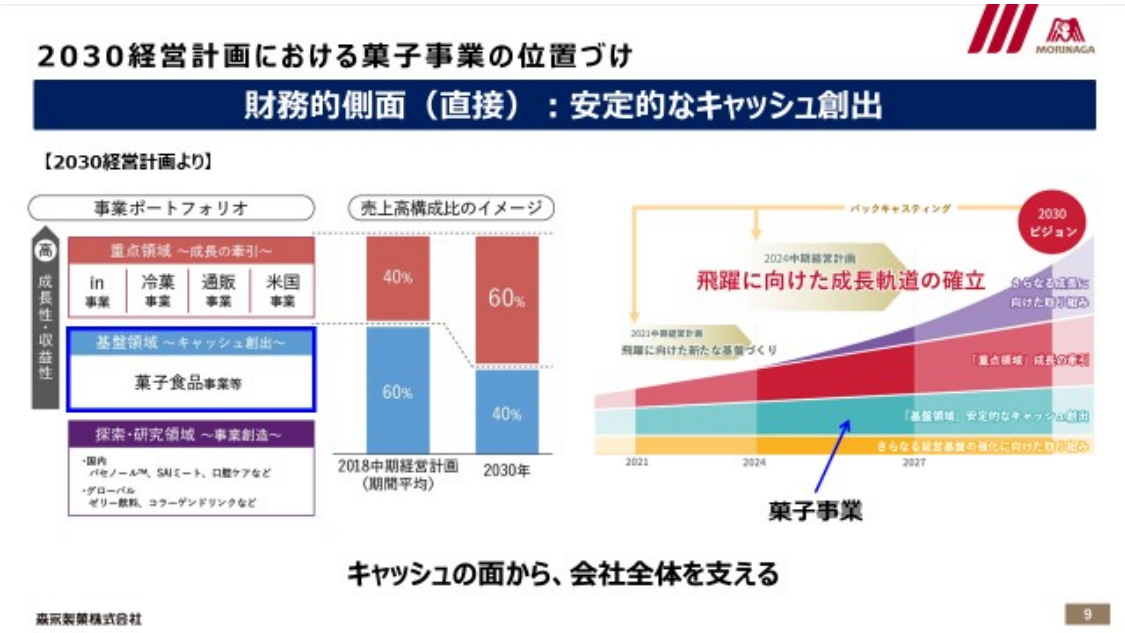
ロングセラーブランドは認知度が高く喫食経験も多いので、様々なトライをすることでお客様との接点を拡大し関心を持ってもらうことができれば、大きなチャンスが生まれると考えております。



改めて、菓子事業の役割について説明いたします。

財務的な側面として、直接的な役割は安定的なキャッシュ創出です。基盤領域として、着実に売上を伸ばし、着実に利益、キャッシュを創出することで会社全体を支えてまいります。また、間接的には、菓子の技術で重点領域の伸長を支える役割も担っております。

非財務的な側面としては、ロングセラーブランドなど多くのお菓子で森永製菓のブランド力を支えております。



当社はｉｎ事業、冷菓事業、通販事業、米国事業を重点領域と設定しており、重点領域の売上高構成比を 2030 年に向けて６割にしていくことを掲げております。基盤領域の売上高構成比は６割から４割に落ちるということになりますが、菓子食品事業についてもしっかりと売上高を伸ばしていく事業プランを持っております。



菓子技術は、様々な面で重点領域の伸長を支えております。ソフトキャンディの反発力や弾力といった食感の技術、ビスケットのベーカリー技術、チョコレートの技術などがございます。

ｉｎ事業においてはゼリーの食感やバーのチョコレートだけでなく、味づくりやプロテインのマスキング技術などにも活かされております。

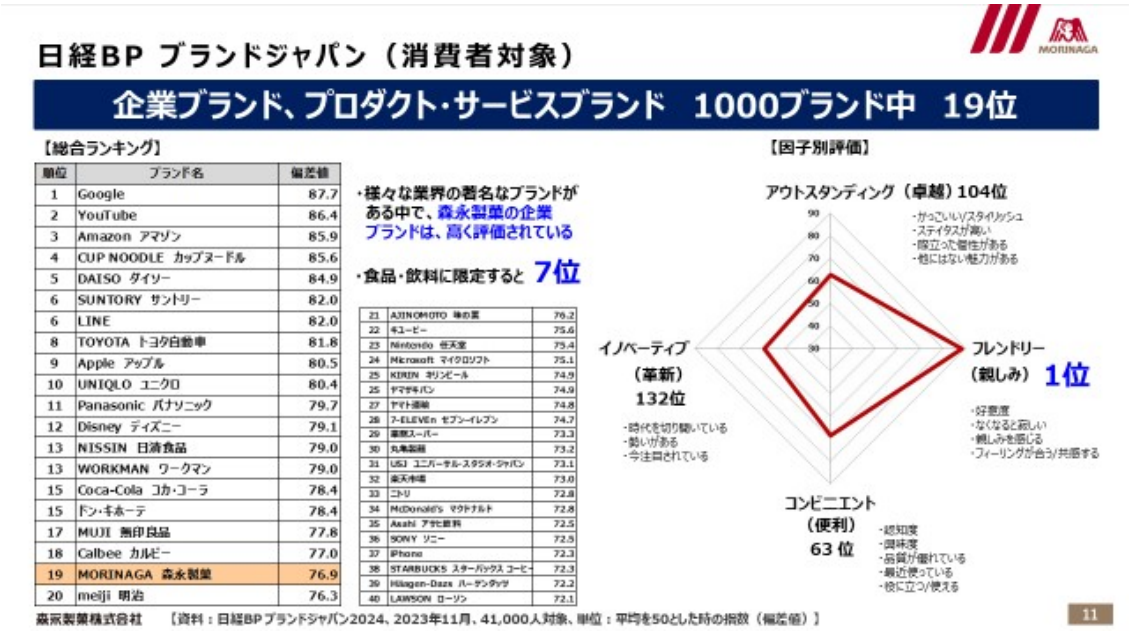
冷菓事業においては特に特徴的であり、アイスとお菓子の組み合わせにより独自性を保っております。私は冷菓事業のマーケティング部長を４年間務めておりましたが、菓子技術を活用できることは本当にありがたく思っておりました。当社も昔はバニラエイトというカップアイスを発売しておりましたが今はございません。現在はモナカとバニラアイスとチョコを組み合わせたジャンボグループ、チョコレートとバニラアイスを組み合わせた板チョコアイス、クレープ生地を活用したザ・クレープ、ビスケット生地を使用したビスケットサンドなどを主力ブランドとして展開しております。

当社はこの数年で冷菓市場におけるシェアを２位まで上昇させておりますが、菓子技術を活用することでデザート性やスイーツ性が高まり、他社と差別化できていること、周辺領域からのお客様の流入を得られていることがポイントです。例えば、板チョコアイスはチョコレート需要を獲得できており、ザ・クレープは、チルドデザートからお客様を獲得できております。

板チョコアイスはすごく分厚い板チョコですが、普通のチョコレートよりもパキッとし

た食べ始めの食感とその後に一気に溶けるような滑らかさは当社固有のものであり、チョコレート技術を応用しております。

菓子の技術とアイスの技術の融合が当社冷菓事業の大きな躍進を支えており、近年そこに集約していったことが奏功したと考えております。



次に日経 BP ブランドジャパンの 4 万 1,000 人を対象とした調査結果です。日本国内 1,000 ブランドのうち、当社は総合ランキングで 19 位となりました。食品・飲料に限定すると 7 位でございます。その中でアウトスタンディング、イノベーティブ、コンビニエント、フレンドリーの 4 つの因子がありますが、当社はフレンドリー（親しみ）の分野で 1 位になりました。順位への拘りではなく、高いレベル感にあるということをご認識いただければと思います。

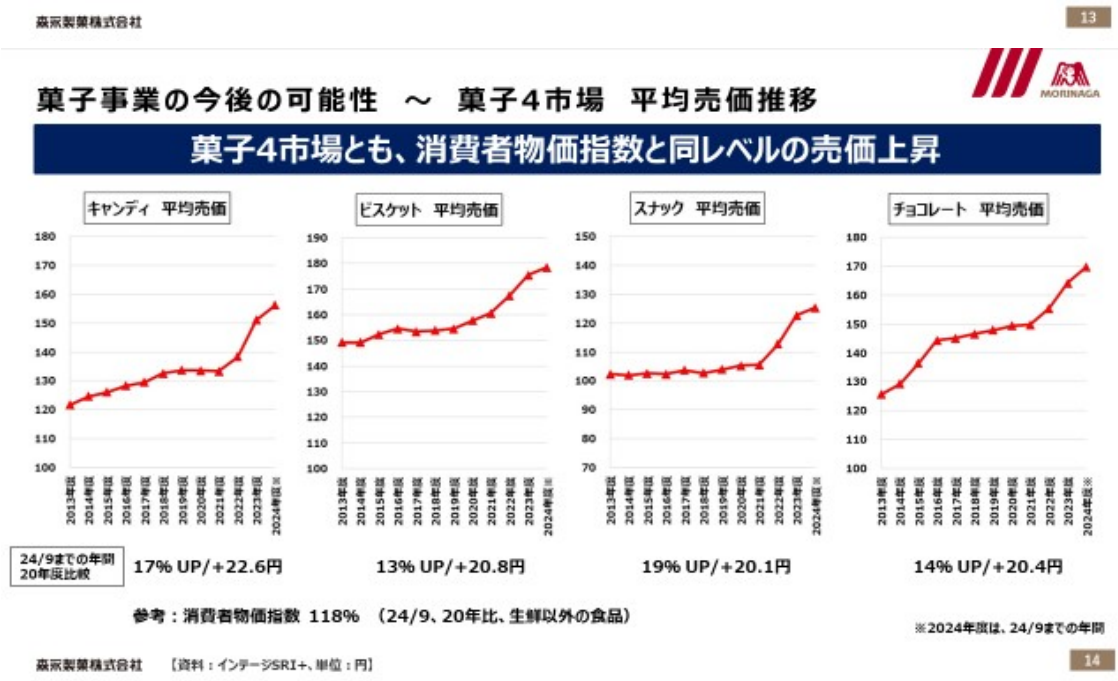


フレンドリー因子がどのような質問項目から算出されているかを記載しております。好意度や共感をしているかどうか、親しみを感じるブランドなのか、なくなると寂しいのかどうかといった質問項目から算出されておりますが、当社はいずれも上位に位置しており、菓子事業の接点が大変重要なポイントだと考えております。

おいしく　たのしく　すこやかに　MORINAGA

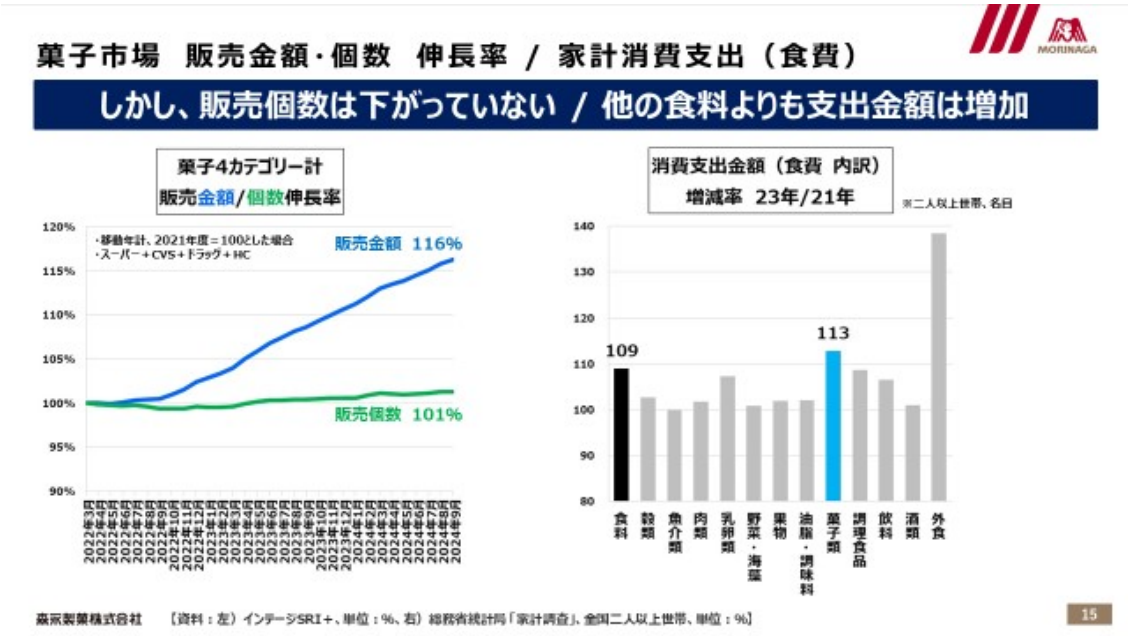
菓子事業について

～ 今後の菓子市場の展望 ～

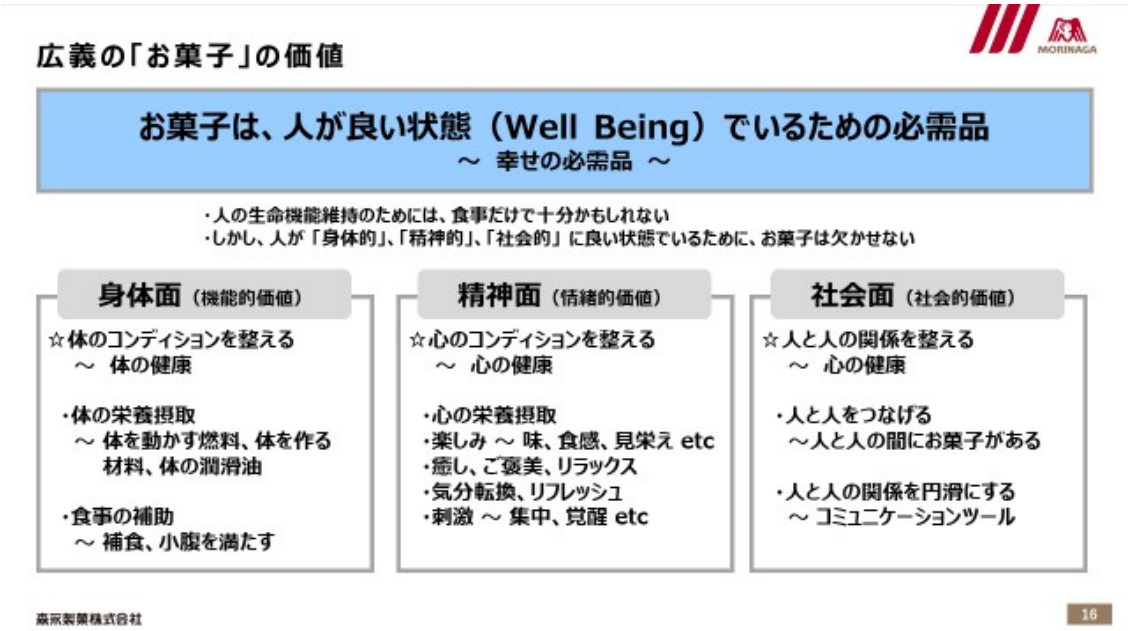


今後の菓子事業の展望について説明いたします。

４つのカテゴリーにおける平均単価の推移です。各市場ともに平均単価は大きく上昇しております。他社も含め、消費者物価指数と同等水準の売価上昇が菓子市場でも生じております。



2021 年４月から 2022 年３月までの移動年計を起点としたグラフを記載しましたが、販売金額は市場として 116%と伸長しております。一方、販売個数は 101%と横ばいとなっており、これだけ価格が上がっても、販売個数が落ちていない点は菓子のポイントだと思っております。家計調査における消費支出金額について、穀類や魚介類、肉類など主食系のカテゴリーと比較しても菓子類は 113%と大きく伸長しております。

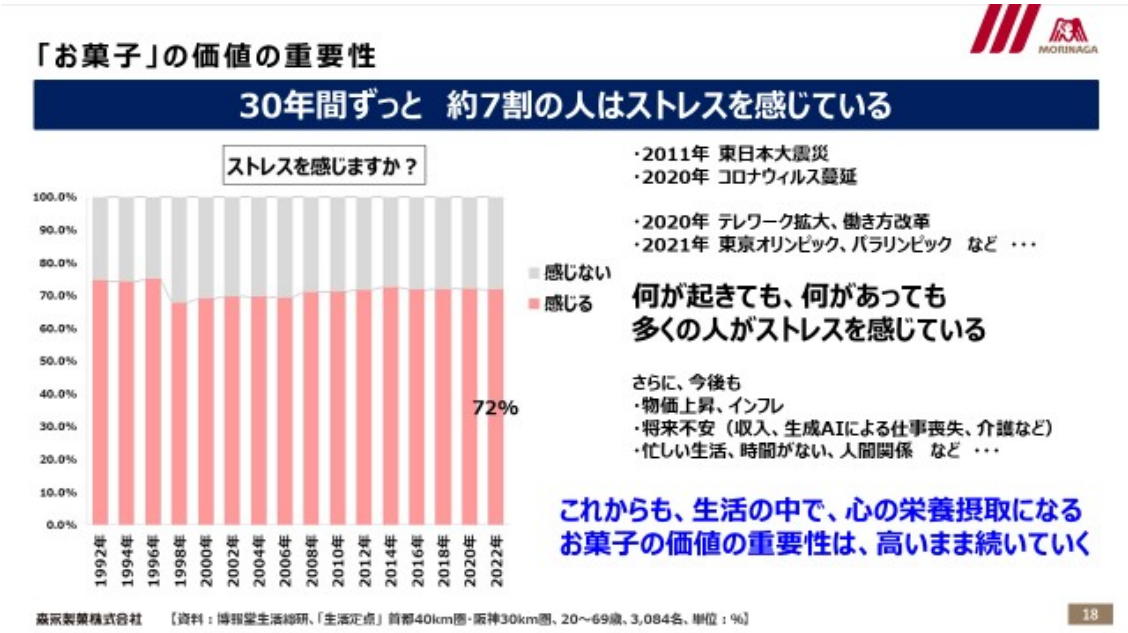


お菓子は人が良い状態（Well Being）でいるための必需品であり、それがお菓子の重要な価値なのではないかと当社は考えております。

もちろん小腹満たしの要素やコンディショニングなど身体面における機能的な価値もありますが、精神面における情緒的価値は菓子の大きな価値の１つです。楽しみや癒し、気分転換や刺激など、心のコンディションを整え、心の健康に寄与することができます。それから社会的な価値として、人と人との関係を整えたり、人と人とをつなげるコミュニケーションツールとなっていたりもします。人が集まる際に配ったり、分け合ったりすることで、菓子をきっかけに会話が成立します。特に初対面において、そのようなコミュニケーションは有効だと思っておりましたが、今改めてそのような価値が重要とされているのではないかと思います。



少し広い目で見ると、江戸時代には八刻（やつどき）に食べる軽食としておやつが始まりました。栄養面での補食という意味合いが強いのが昔のおやつでしたが、今は３食きちんと食べることのできる環境にあります。ある程度小腹満たしの意味合いもありますが、情緒管理であったり、人と話をする時間やきっかけをつくったりなど、精神面や社会面での価値が今のお菓子に求められている重要なポイントだと考えております。



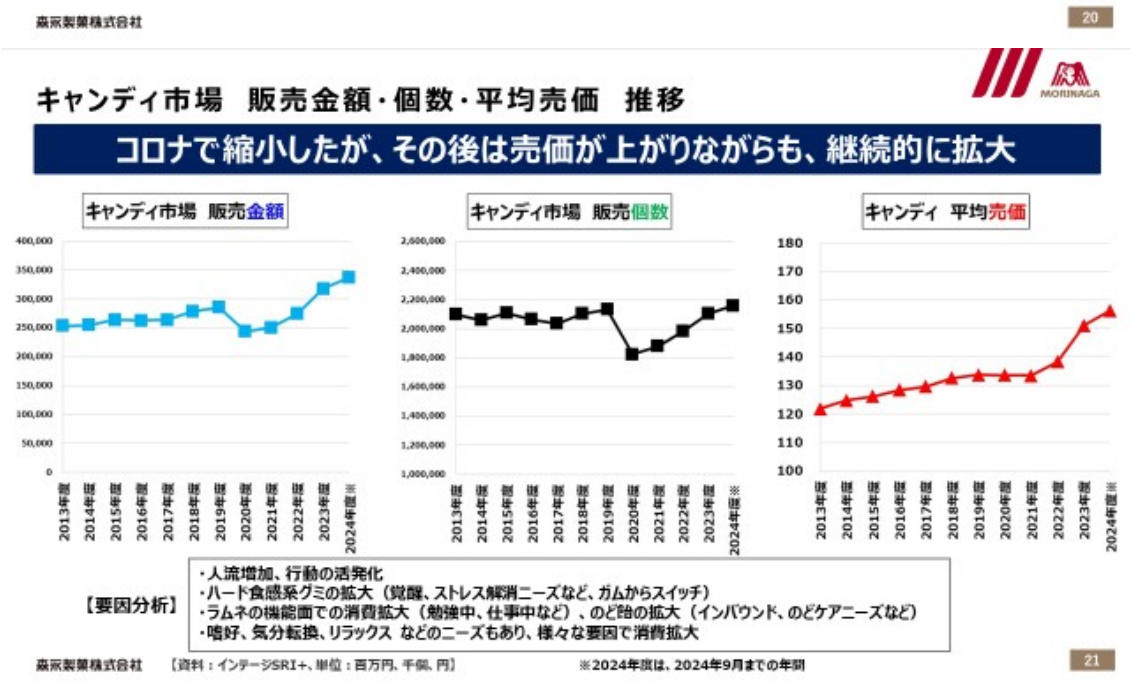
博報堂生活総研の調査結果でも 1992 年から 30 年間ずっと日本人は 7 割方の方がストレスを感じていることが示されております。有職者の増加や定年延長などによりこれからはますます広い世代の方がストレスを感じてくるようになり、お菓子の重要性は今後も高まり続けていくのではないかと考えております。



2030 年の目指す姿として、当社はウェルネスカンパニーへ生まれ変わるというビジョンを定めております。菓子事業も体の健康、心の健康、環境の健康、全てに対応して参りますが、心の健康について重要な役割を担うと考えております。

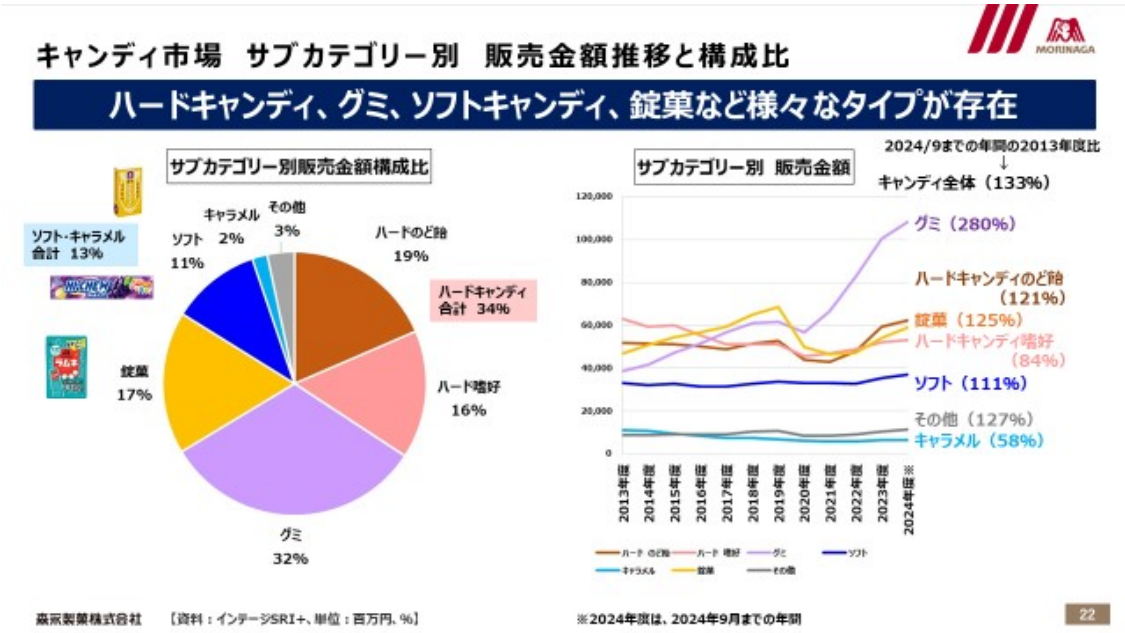
おいしく　たのしく　すこやかに　MORINAGA

キャンディカテゴリーについて

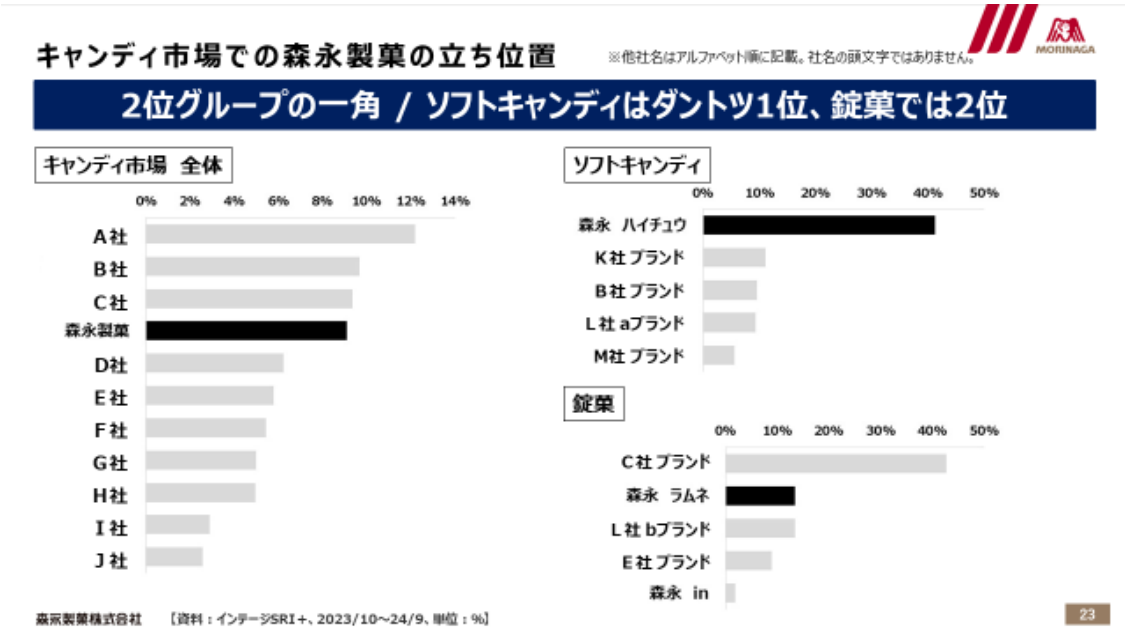


次に、それぞれのカテゴリーについて説明いたします。

キャンディ市場は、コロナ禍に市場規模は落ち込みましたが、すぐ復活してコロナ前よりも拡大しております。販売個数についてもコロナ以前に戻っており、売価は上昇しております。



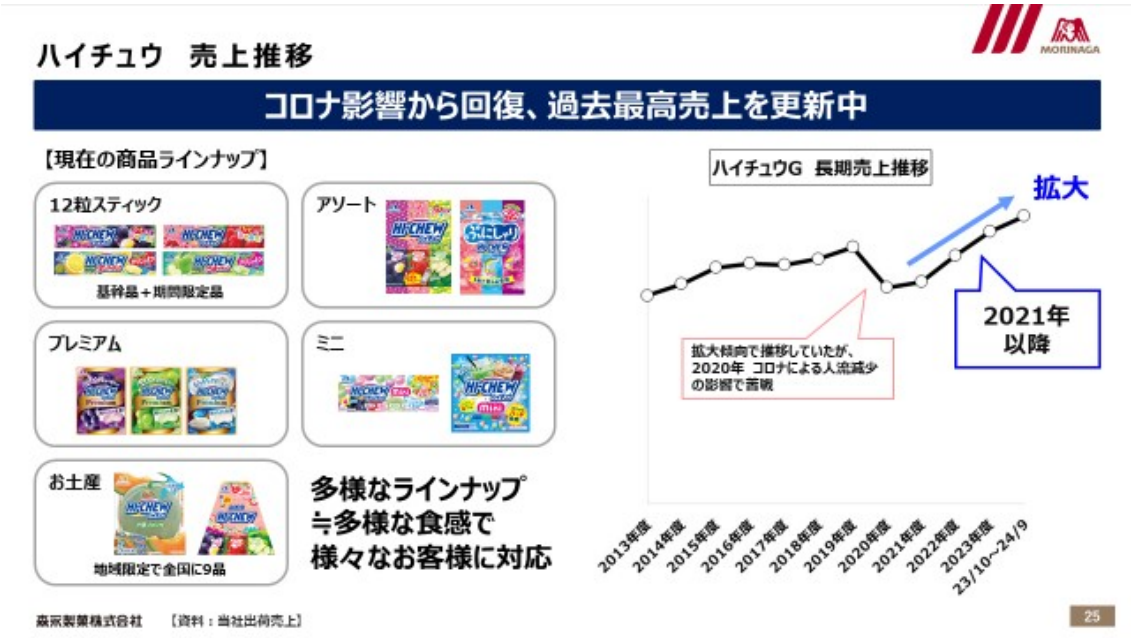
サブカテゴリーの構成比は、ハードキャンディののど飴が 19%。果汁系やミルク系などの嗜好系のハードキャンディが 16%、グミが 32%、錠菓が 17%、ソフトキャンディが 11%という割合です。サブカテゴリーの経年変化として、嗜好系のハードキャンディ以外は全て 2013 年度と比較して大きく伸長しております。ソフトキャンディも 111%の伸長です。最も伸びているのはグミであり、280%の伸長率です。近年ではガムが低迷しているため、そこのお客様を捉えられていることがグミの伸長の大きな要因の 1 つかと考えられます。



シェアの状況です。当社は、キャンディ市場全体の中で２番手グループに位置します。ソフトキャンディの中ではハイチュウが 42%程のシェアとダントツであり、２位のブランドは 12～13%程です。錠菓では、森永ラムネが２番手まで成長しており、かなり大きなブランドとして成長することができました。



ハイチュウの歴史です。1975 年に箱入りの形態で発売をしましたが、スティック形態に変化をし、2000 年に現在の形態である 12 粒になりました。この過程で大きく売上を拡大することができております。1996 年にアソートを発売し、2011 年にはハイチュウプレミアムとハイチュウミニを発売しました。ハイチュウプレミアムは大人向けのハイチュウとして、ブランド成長の大きなポイントでもありました。



前頁でご紹介した主力品とお土産品も含めた現在のラインナップです。ハイチュウブランドとして、過去最高の売上を更新しております。



ハイチュウ拡大の背景として、ユニークな食感と果汁のあふれ出るおいしさなどの特徴が差別化できていることが挙げられます。国内の競合他社や米国市場で戦っていけるのもこのユニークさが受け入れられているからであると思っております。

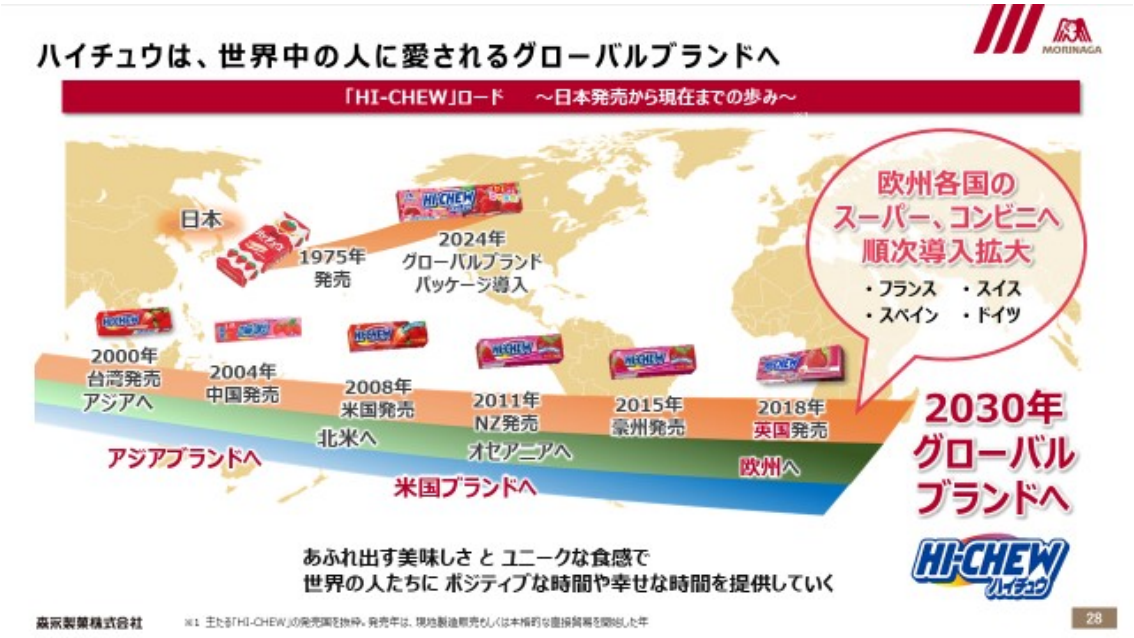
それからブランディング強化として、勢いのあるタレントを起用し、毎年 CM の内容も変えてしっかりと訴求をしております。

また鮮度維持として、コラボレーション品やフレーバー違いの新商品などスポット発売品を含めて多くの商品を発売しており、話題化に寄与していると考えております。

これらの取り組みの積み重ねにより現在のブランド成長に繋がっております。



グローバルブランドを目指して、この春にはブランドロゴをカタカナから英語表記に変更し、非常に話題となりました。ロゴの変更について調べていただけると、実はアメリカでハイチュウが非常に売れているという情報に行き着きます。身近な存在であったハイチュウが世界の HI-CHEW として成長していることを誇らしく思えるといったようなコメントも数多くいただいており、国内の需要拡大にも繋がっていると考えております。



国内においても成長に向けて取り組みますが、最大の目的はグローバルブランドとしての成長です。米国第２工場の設立やヨーロッパへの進出などグローバル戦略の加速に取り組んで参ります。



次に森永ラムネについて説明いたします。ドリンクのラムネを食べるラムネにしようということで、ユニークなボトルタイプの森永ラムネが誕生しました。

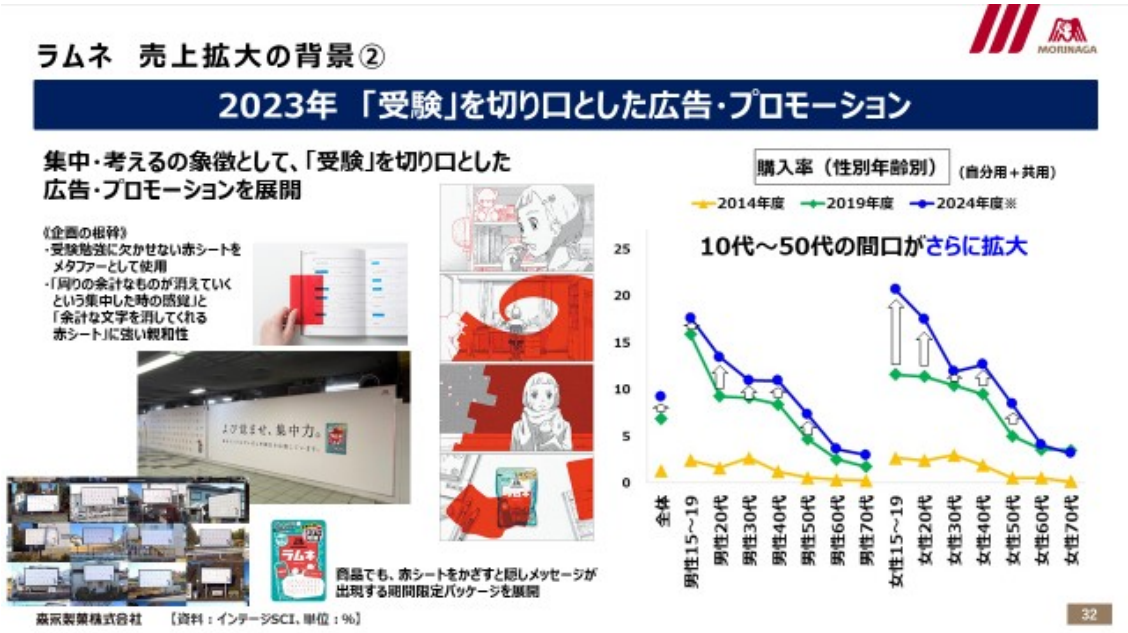
長い期間、サブフレーバーとの２品体制で展開してきておりましたが、売上が伸びもせず、落ちもしないという安定したブランドでした。そのため、勉強の機会として新任のマーケターが担当することの多いブランドでもありましたが、大粒ラムネの発売により大人の購買が拡大したことで、一気に大きなブランドへと成長することができました。



現在では強炭酸の商品やピロー包装の超大粒ラムネなど展開が広がっており、大幅な売上拡大を実現しております。



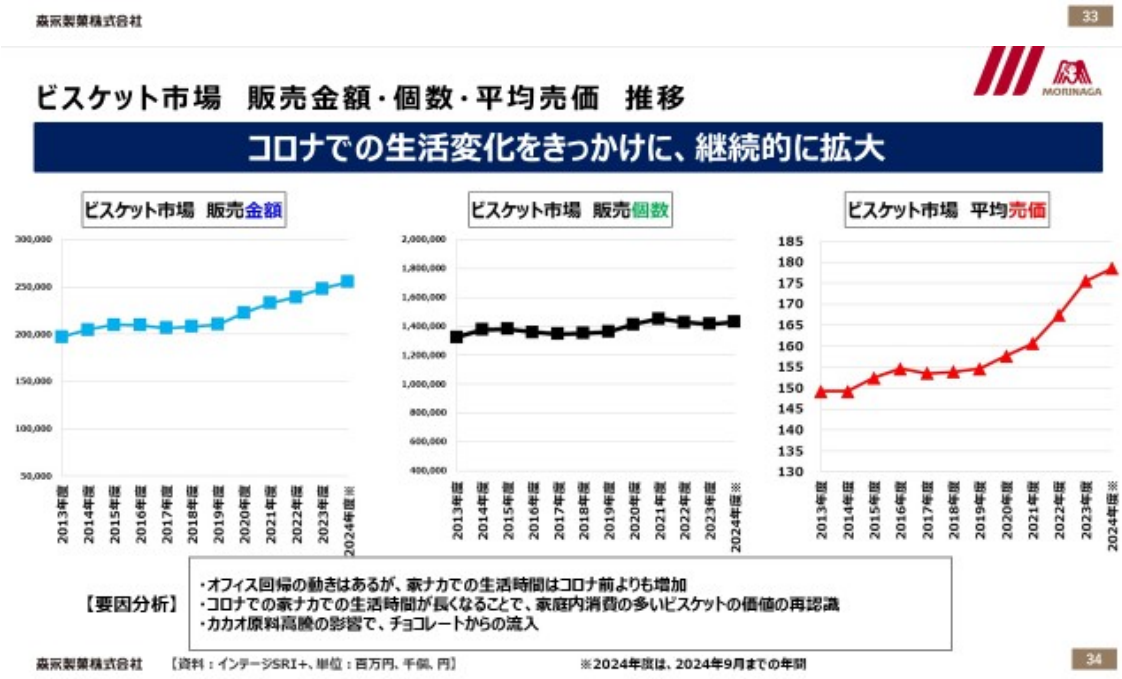
2014 年度と 2019 年度の性別年齢別の購入率を比較すると、買い与え菓子として 30 代、40 代の女性が買うだけではなく、幅広い大人の方に自己消費として買っていただいていることが分かります。



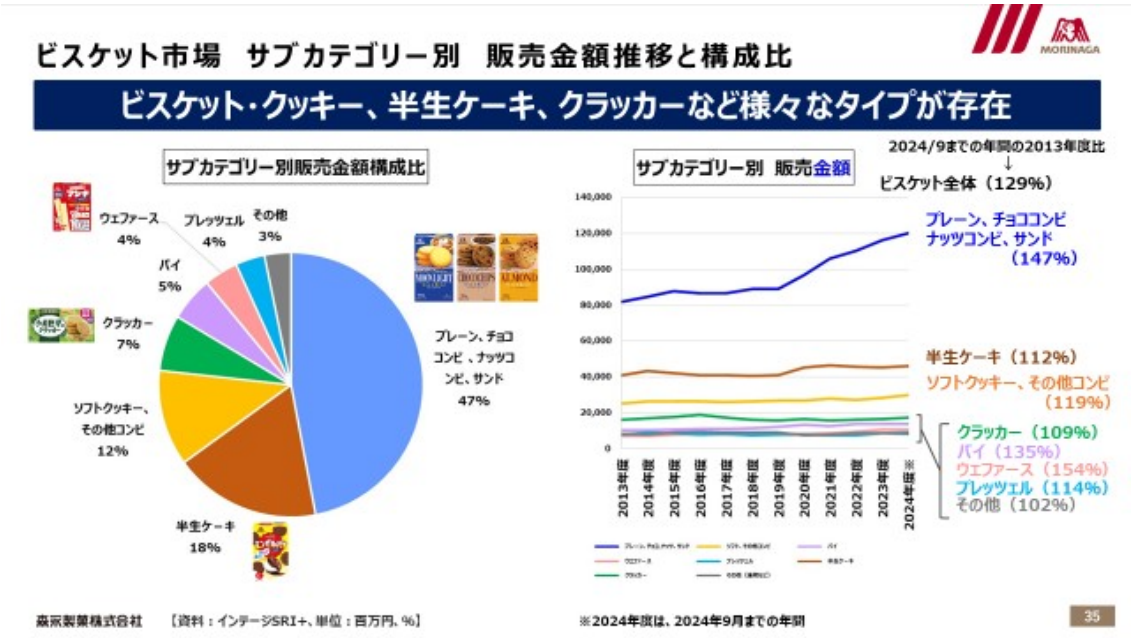
昨年度の受験を切り口としたプロモーションは大変好評でした。受験はほぼ皆様が経験するものであり、どのようにして集中しようかと皆様それぞれで色々と対策を練られたかと思います。多くの方が経験した苦労であるので、「集中」というキーワードでラムネが話題化されることで、受験生だけでなく受験を経験したことのある多くの人にもすぐに認知が広がり、購入率を伸ばすことができました。

おいしく　たのしく　すこやかに　MORINAGA

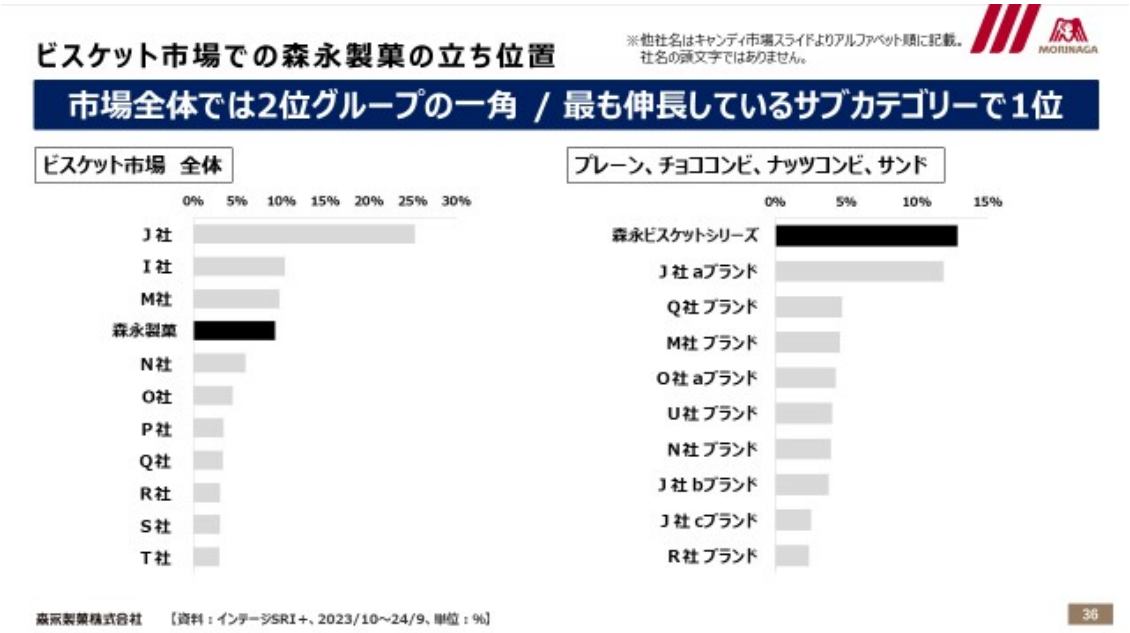
ビスケットカテゴリーについて



次にビスケットカテゴリーについて説明いたします。販売金額は伸長しており、特にコロナ禍より大きく伸びております。販売個数は横ばいから微増基調であり、平均単価は上昇しております。



サブカテゴリーとしては、プレーン、チョココンビ、ナッツコンビ、サンドといったクッキーの形態の売り場が近いところを一括りにしたもの、エンゼルパイのような半生ケーキ、ソフトクッキー、クラッカーやパイなどがございます。一番構成比の大きなプレーン、チョココンビ、ナッツコンビ、サンドのサブカテゴリーが販売金額としても近年一番伸長しており、2013 年度と比較して 147%の伸長です。



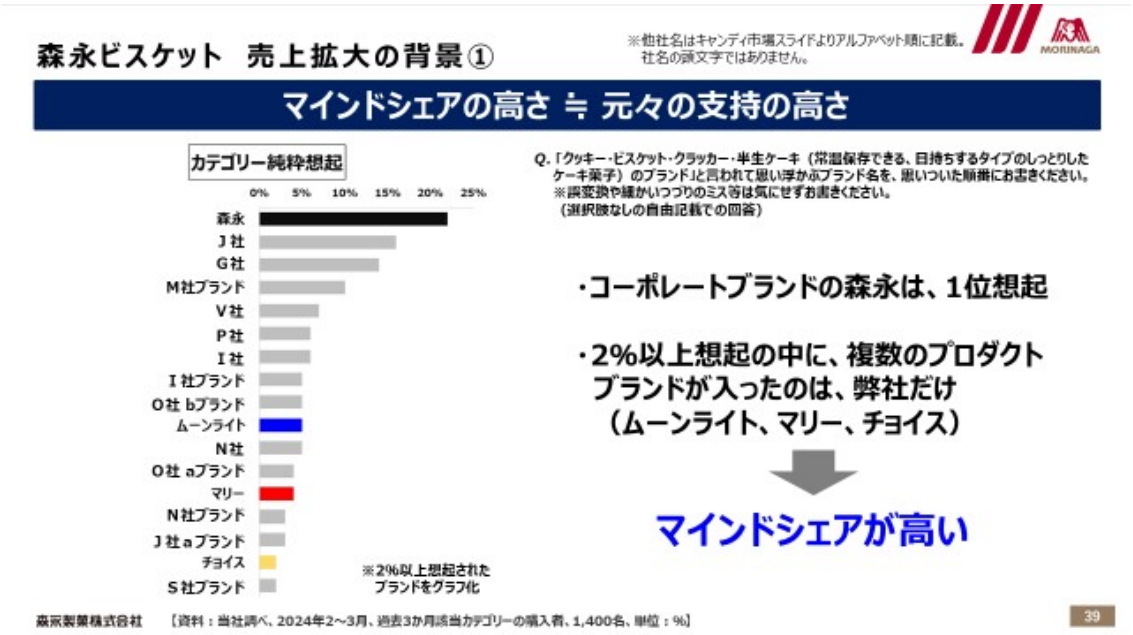
ビスケットカテゴリーにおいて、当社は２番手グループの立ち位置になります。サブカテゴリー別では、近年最も伸長しているプレーン等のカテゴリーの中で、森永ビスケットシリーズはトップに位置しております。



森永ビスケットの歴史です。マリーの発売から、チョイス、ムーンライト、チョコチップとブランドを拡大して参りました。1998 年に実施した包装形態の変更は大変奏功しております。



森永ビスケットは 2020 年のコロナ禍より拡大が継続しております。

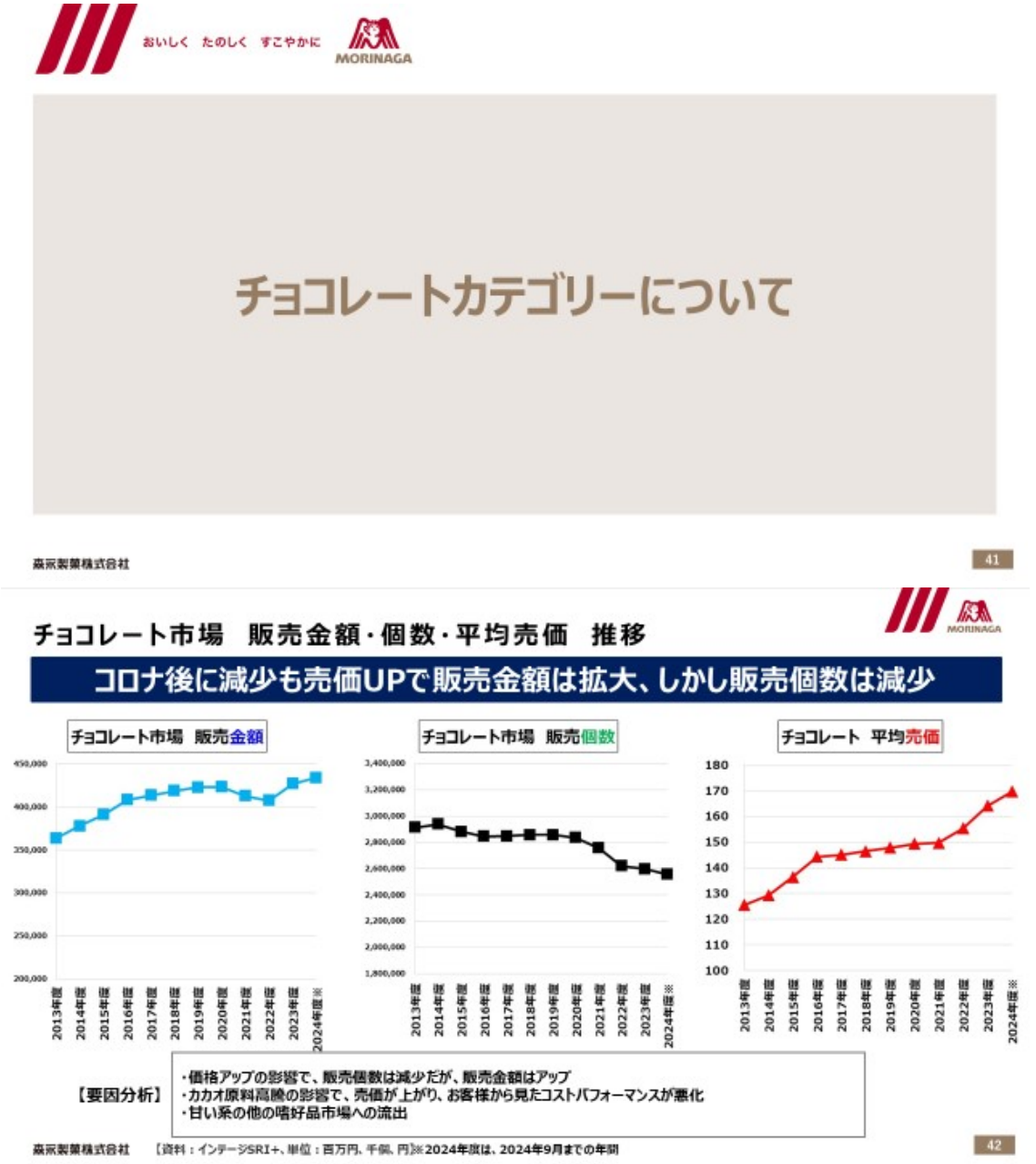


市場の中でも当社のビスケットが大きく伸長している背景として、マインドシェアの高さが考えられます。「クッキー、ビスケット、クラッカー、半生ケーキと聞いて想起するブランド」という質問に対する回答として、「森永」は 20%強の回答率を占めております。シェアでは２番手グループですが、マインドシェアは非常に高いことが分かります。ムーンライトやマリー、チョイスと個別のブランドの想起率も上位に位置しております。



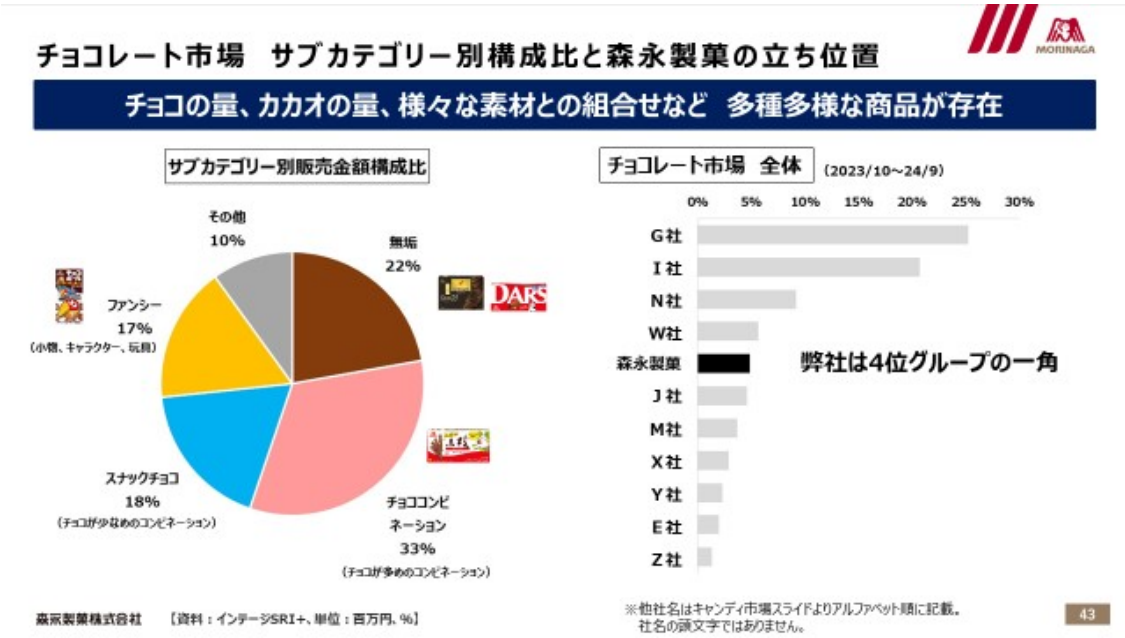
当社の取組みとして、近年はブランドコラボレーションや限定パッケージの展開を行っており、話題性に寄与しております。また期間限定品として２ヶ月に１回といった頻度で新商品を発売することで、飽きさせずにブランドの鮮度を保っております。

北川景子さんを起用した広告展開も非常に話題となりましたが、マインドシェアが高い中で、購買を喚起する仕掛けを断続的に展開しております。



最後にチョコレートカテゴリーについて説明いたします。

チョコレート市場は販売金額としては他のカテゴリーと同様に伸長しておりますが、販売個数は減少しております。平均単価は他のカテゴリー同様に上昇しております。



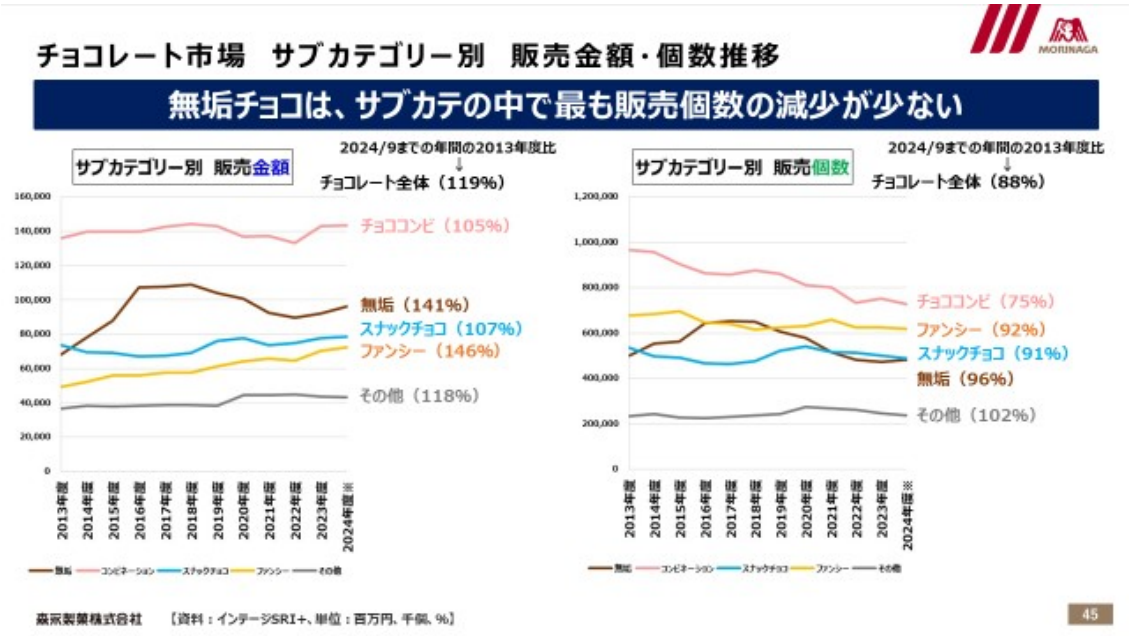
サブカテゴリー別の構成比は、無垢チョコレートが 22%、チョココンビネーションが 33%、スナックチョコが 18%、チョコボールが分類されるファンシーが 17%という割合です。

チョコレート市場において、当社は４位グループの立ち位置になります。



様々な原材料のコストが上昇しておりますが、今年度は特にカカオの高騰がチョコレート特有の状況となっており、チョコレートの価格改定幅は他のカテゴリーよりも大きくなっております。そのため、市場全体として購買個数が減少しております。

性別年代別の購買個数の増減を見ると、男女共に 50~70 代における減少幅は少ないですが、10 代や 20 代の価格にシビアな世代においては価格改定の影響が生じております。



サブカテゴリー別としては、2013 年と比較して全てのサブカテゴリーが伸長しております。一方、販売個数ではチョココンビが一番落ち込んでおり、無垢チョコが最も奮闘しております



カカオ豆の相場は４月に１トン１万ポンドを超え、下がってくるかなと思いきや、また直近で上昇しております。供給不足の埋め合わせを優先しているため、新クロップは出ておりますが、まだまだ供給が足りない状況にございます。またガーナの構造的な問題もございます。継続的な気候変動は今後も考えられるため、当社も継続して複数のサプライヤーと打合せを行っております。それぞれのサプライヤーごとにも予測が異なりますが、しばらくは高い水準が続くだろうと見立てております。

チョコレートの収益性改善についてはあらゆる手段を検討しております。まず、更なる価格改定の検討として、コストが上がった分はしっかりと価格改定により打ち返していくことをスタンスとしております。そのため、非常に高い単価となっていく可能性もございます。昨日（2024 年 12 月 2 日）発表いたしましたが、2025 年２月にも価格改定を実施いたします。

それからチョコレートだけに限らず、アセットライトにも取り組みます。稼働率の向上が重要ですので、稼働の上がらない設備について、アセットライトの視点から対応を検討して参ります。聖域なきコストダウンについても、特にチョコレートは踏み込んで実施して参ります。これまでは変更してはならないとしていたレシピなどについても着手しております。

また、プロダクトミックスの良化に向けて、ロングセラーで底堅いブランドであり収益性の高いチョコボールなどの強化、さらに、高付加価値・高価格商品へのチャレンジも継続して参ります。

逆風は吹いておりますが各種対策を進めていくことでしっかりと打ち返しながら、資本収益性を高めていきたいと考えております。