IR Day
米国事業説明会

2023年12月12日

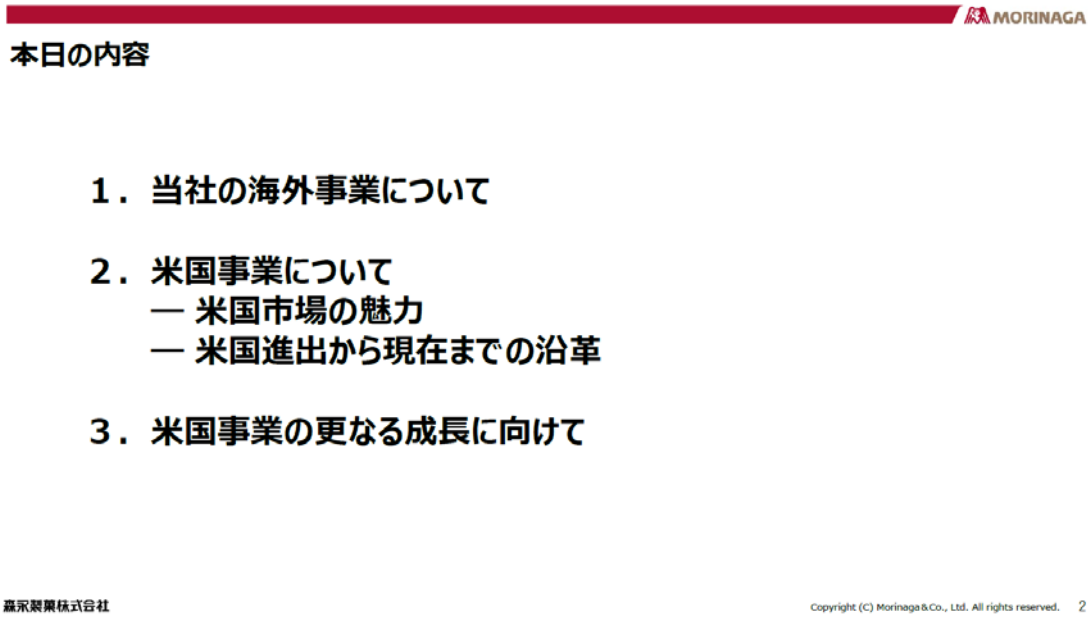
森永製菓株式会社

森永製菓株式会社

Copyright (C) Morinaga &Co., Ltd. All rights reserved.

松本：海外事業本部の松本と申します。よろしくお願いいたします。本日はもう一人、河辺が Zoom で参加しております。

河辺：日頃からお世話になっております。米国総代表、米国森永代表取締役社長の河辺と申します。どうぞよろしくお願いいたします。



松本：本日は最初に当社の海外事業について説明させていただき、その後、米国事業の説明を行います。

グローバルに対する創業者の思い



「世界の森永」

大正7年5月7日に最初の渡米をし、約半年で帰国したが、その時私はアメリカの主要な製菓工場を視察し、いろいろな資料から推察して当時の森永製菓の生産額は世界の81位と判断し社内にも発表した。

第二回目は大正10年6月渡米、その時は帰ってから森永は世界順位で51番目になったと発表した。
そして昭和14年の世界順位は実に第21番目であると発表して夢の実現が近づきあることに満足した。

当時私は輸出は中国、南洋、インドに及ぼさなければならないし、工場もまた大いに移動させなければならないと思った。（中略）そうして私は世界順位の一番にならなくてもせめて五番以内になって、
森永が世界の五大製菓会社の一つになろうという大願を抱いていたのである。

この希望は不幸にして世界大戦等のため、いまだに実現できないでいるが、こういう大志を持ち夢を抱いてこれを実現しようとして努力したことが、森永の今日の基礎をつくる上で大いに力になったことを私は信じているのである。

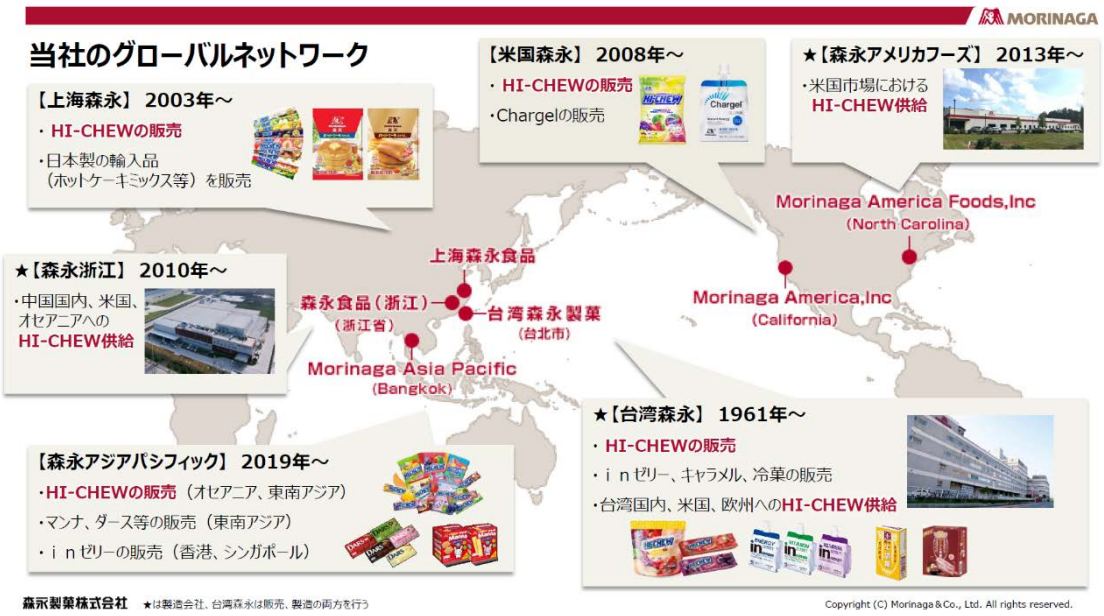
（森永太一郎、松崎半三郎「パイオニアの歩み」より）



森永製菓株式会社

Copyright (C) Morinaga&Co., Ltd. All rights reserved. 4

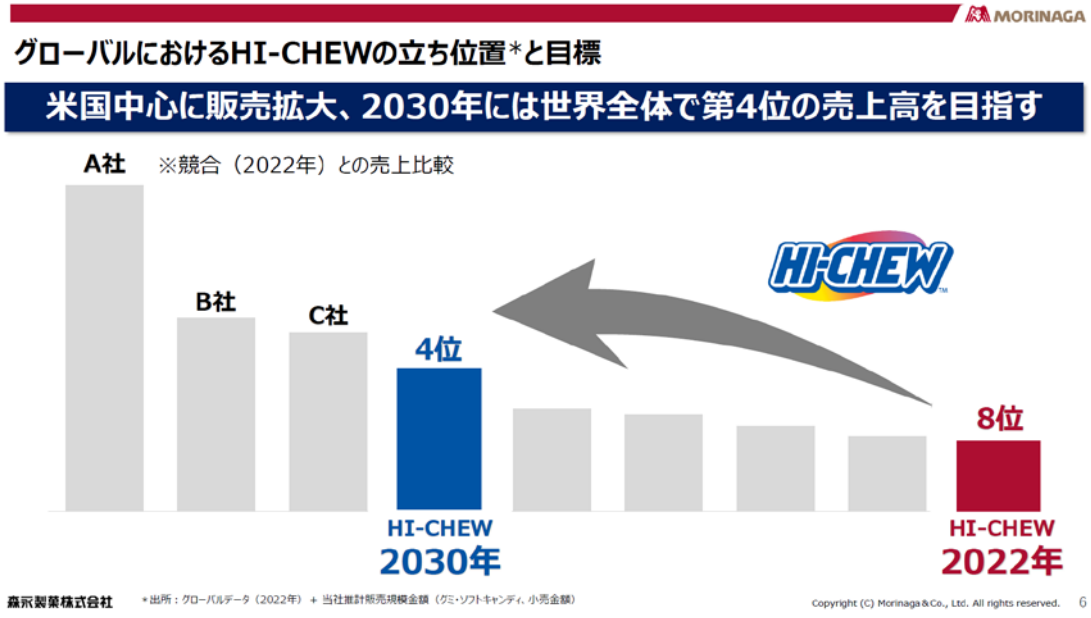
こちらは当社の創業者、森永太一郎が遠い昔に述べていたことです。1899 年に私たちの会社は創業されましたが、大正 7 年に森永太一郎が渡米した時に、当社の生産額は世界 81 位でした。大正 10 年に渡米した時は世界の 51 位となりました。昭和 14 年には世界 21 位となり、この時に「世界で５番目の菓子メーカーになろう」ということを申しておりました。海外事業に携わる人間として、先人の創業者の思いというのは常にあり、現実は非常にほど遠い目標ですが、常に我々はこの目標を見て将来に向かっていこうとしております。特に海外事業本部の部員に対しては、常にこのような目標を見せながら鼓舞しております。



次に、当社の海外事業ですが、大きく分けて米国ビジネスと、東アジアの中国、台湾、そして東南アジアのタイでのビジネスがあります。右上の米国ビジネスですが、比較的歴史は新しく、2008 年にロサンゼルスに米国森永を設立し、その後、森永アメリカフーズという HI-CHEW の工場を米国現地につくりました。森永アメリカフーズは HI-CHEW のみを製造しており、米国森永では HI-CHEW と、最近では Chargel や他の商品も販売しております。

少し遡って中国では 2003 年に上海森永という販売会社を設立しました。その後、2010 年に上海の隣の浙江省に森永浙江という HI-CHEW の製造工場を設けております。そして右下、だいぶ遡り、1961 年に台湾森永を、合弁会社として設立しました。台湾森永では台湾国内向けの HI-CHEW、ｉｎゼリー、キャラメルの製造・販売を行いながら、米国向け HI-CHEW の製造もしております。一番左下は販売、マーケティングを行う森永アジアパシフィックです。バンコクにオフィスがあり、東南アジア全体とオセアニアへの販売を担っております。HI-CHEW 中心ですが、その他の商品も少し販売しております。

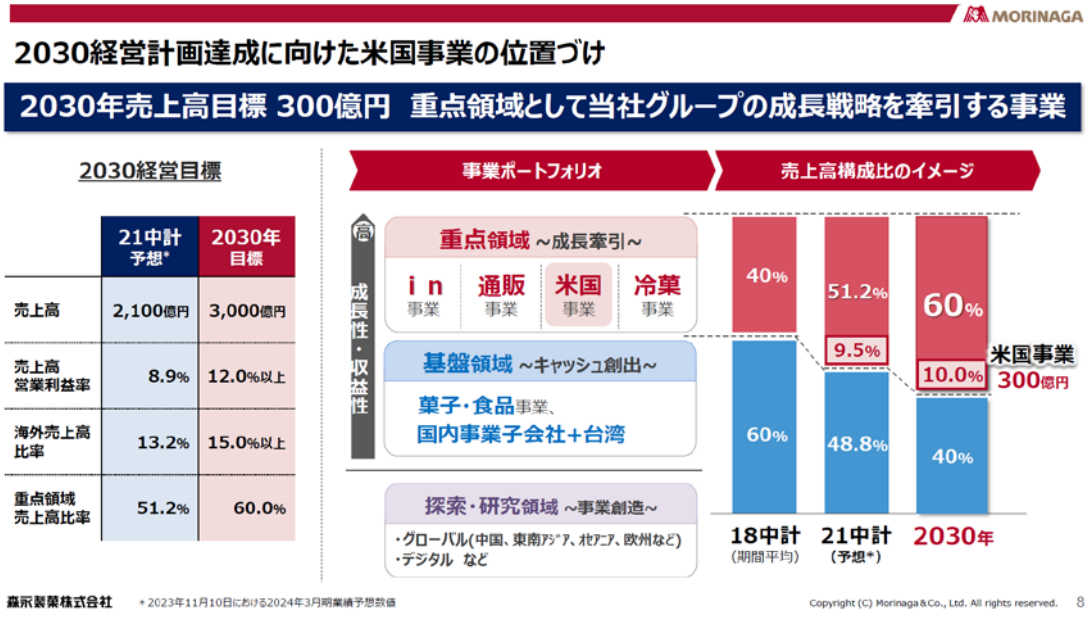
当社の海外事業は、まずは基本的には HI-CHEW で世界進出していこうという考えであり、HI-CHEW で培ったノウハウ、知見を活かして次の商品を展開していこうとしております。



次に、HI-CHEW は将来どのぐらいの規模を目指していくかという話になりますが、世界で４番目ぐらいのブランドにしていきたいと思っております。今は８位ですが、2030 年にはこれぐらいの規模にしたいと考えております。非常に米国が好調で、直近では日本も好調です。先ほど説明した米国以外の海外も、アジア圏で堅調に推移しているところがあり、世界的に HI-CHEW は伸びてきております。



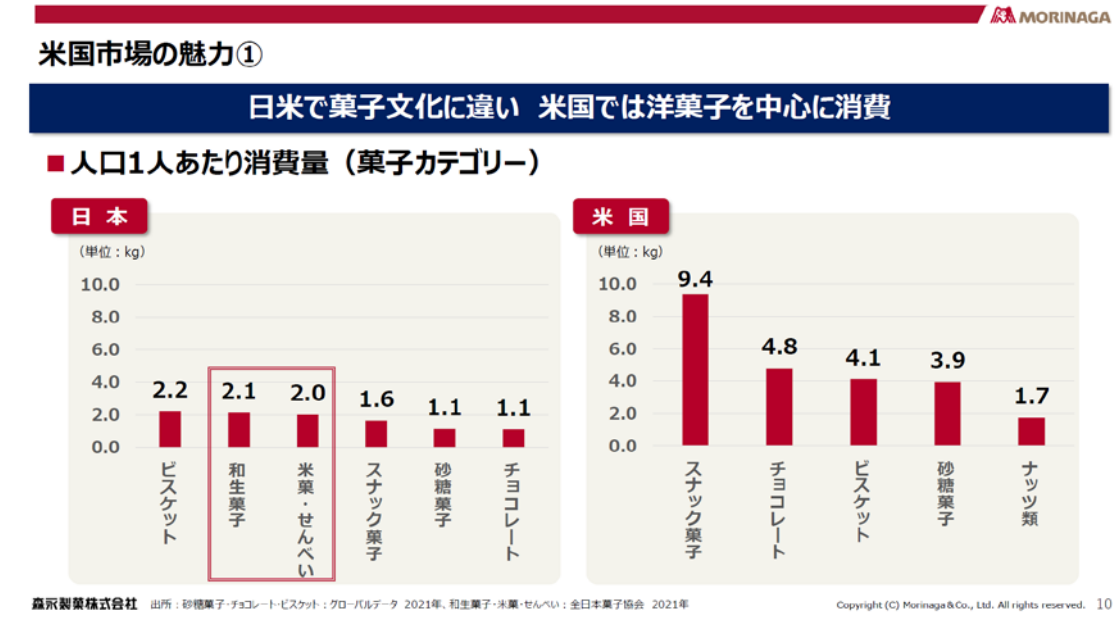
次に組織体制です。私が所属している海外事業本部の傘下に今年の４月に HI-CHEW グローバル推進室をつくりました。グローバルメーカーはブランド単位で世界全体を見るという考えがあると思いますが、当社では初めての試みです。まだまだ人員的には少ないですが、包括的にブランド、原材料、生産関係を一元管理する部署になります。今年新設したばかりですので、まだまだ物足りないところはありますが、将来に向けてはこのグローバル推進室が世界の HI-CHEW を見る組織にしたいと考えております。



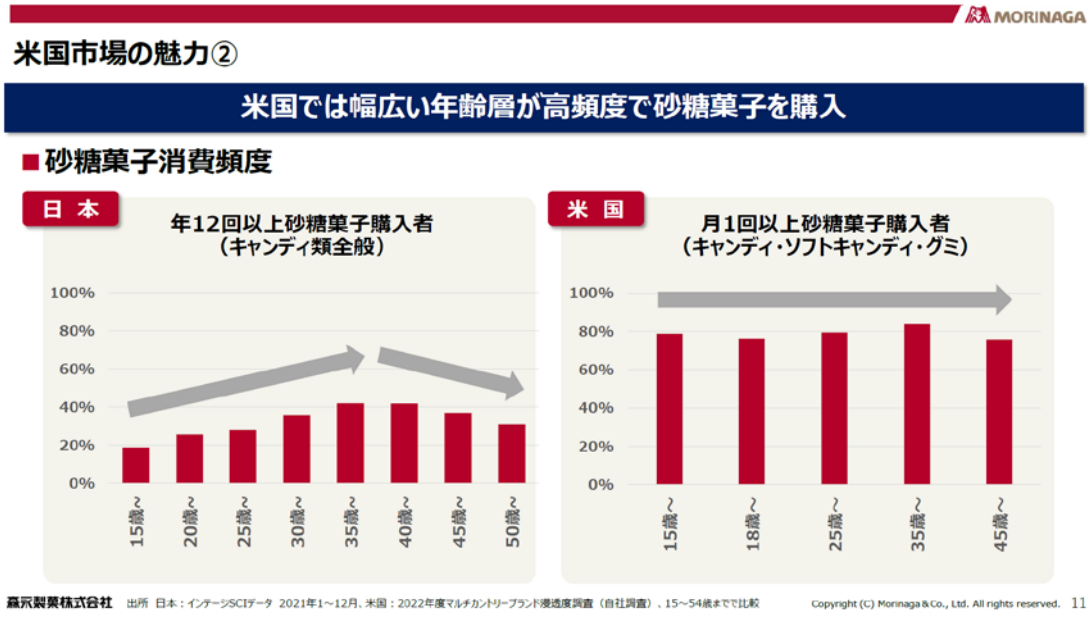
次に海外事業の当社グループにおける位置付けですが、重点領域の中に米国事業が入っており、基盤領域に台湾、探索・研究領域にその他の中国、東南アジア、オセアニア、欧州があります。これは 21 中計策定時に作ったものですが、現在少し状況が変わってきておりますので、将来的には海外事業がもう少し発展すると位置付けも変わってくると思います。

現在 21 中計の最終年度ですが、海外売上高比率の予想値は 13.2%です。2030 年目標が 15%以上ですので、目標にかなり近づいてきており、おのずと次の段階で新たな目標が設定されるかと思います。

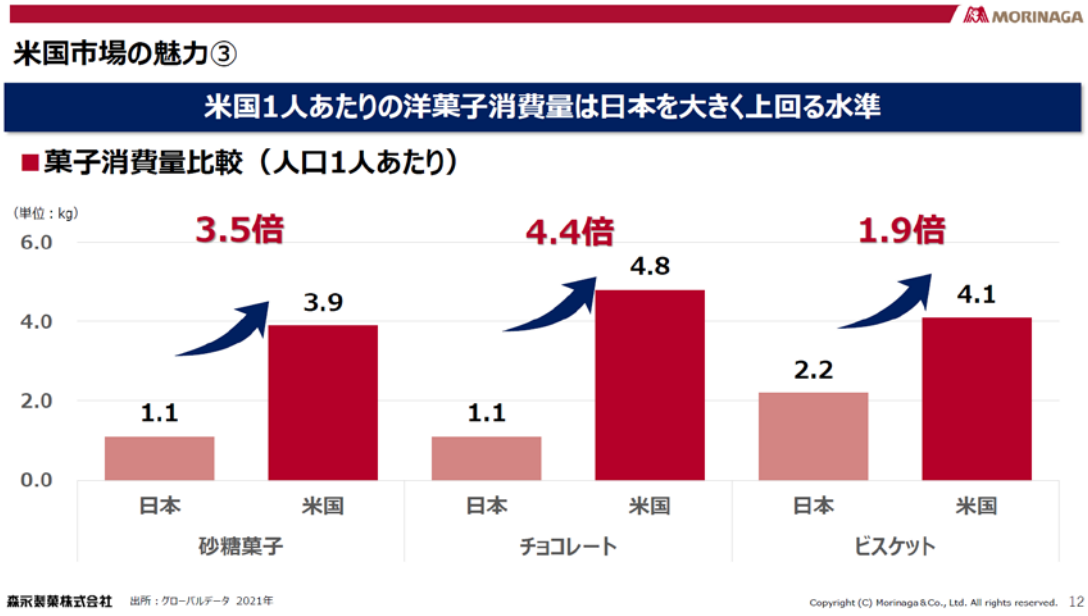
ここまで、当社の海外事業として、世界的に何をどこで売っているのか、HI-CHEW の目標規模、社内における組織体制、全社における位置付けのご説明でした。



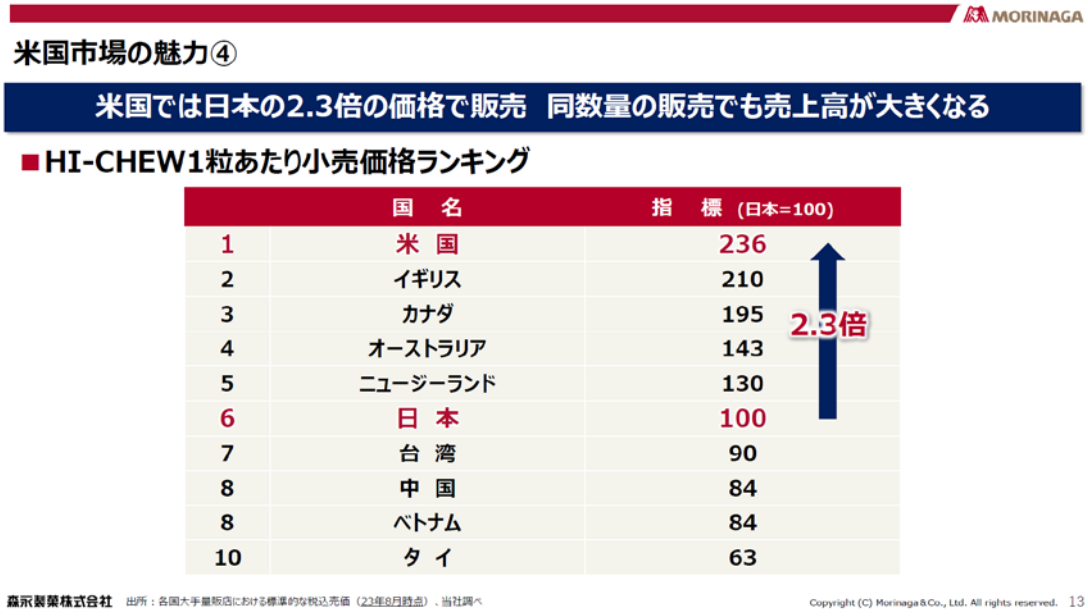
次に、米国市場について少し触れてまいります。ここでは、米国と日本との違いというポイントでご説明します。左側が日本の１人当たりの菓子消費量で、右側が米国です。ご覧のとおり、圧倒的に米国の方が召し上がる量が多いです。カテゴリーを考えてみますと、日本は生菓子やせんべいなど様々なカテゴリーがありますが、米国は、チョコレート、ビスケット、スナック、キャンディと、特定のものしかありません。さらに１人当たりの消費量が多いというところで、人口が日本の３倍ですので、マーケットが大きいということが分かるかと思います。



年齢別におけるキャンディ類の消費頻度を見ますと、日本は加齢とともに上がり、また下がっていきます。米国では、若い方も年配の方もキャンディなど同じものを食べ続ける傾向にあり、消費頻度も高い水準です。



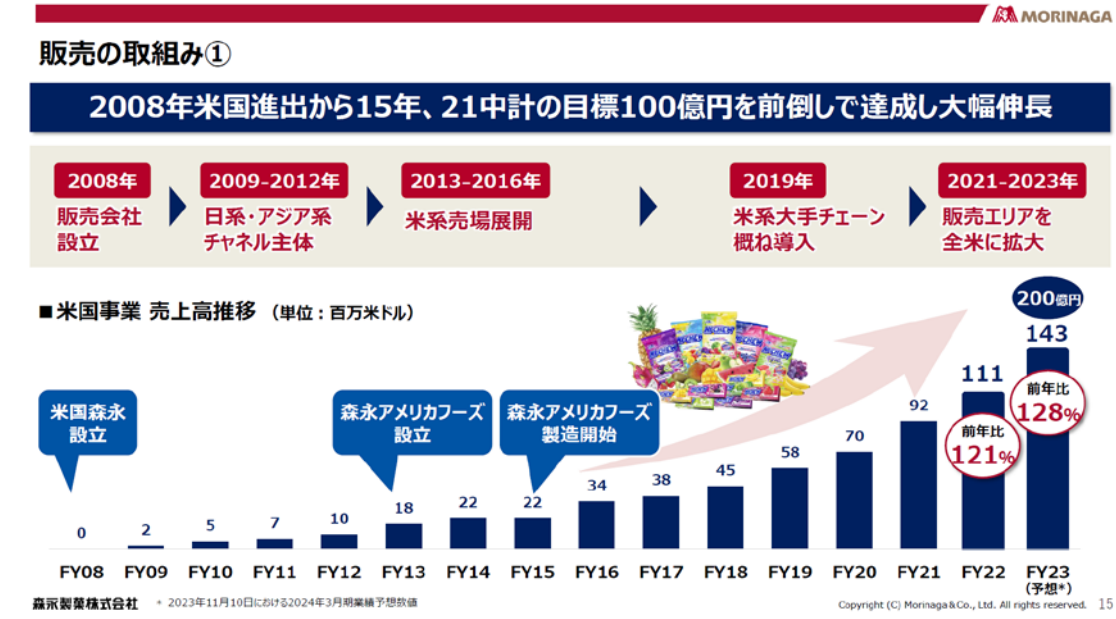
以上の内容をまとめたものがこちらになります。砂糖菓子の市場は日本の 3.5 倍、チョコレートは 4.4 倍、ビスケットは 1.9 倍ということで、米国市場のポテンシャルの高さが分かると思います。



日本の指数を 100 とした場合の購買力で見ますと、米国は 236 になります。つまり米国は 1 粒当たりのハイチュウが日本の 2.3 倍の価格で売られているという意味です。次いでイギリス、欧米系の数値が高く、アジアの国の数値は少し下がっております。この指数からも、米国には力強さがあることが分かります。人口面でのボリュームがあり、購買力があり、そして年齢に関係なくずっとキャンディなど同じものを食べていただけるというのが米国のマーケットであり、非常に魅力に感じております。



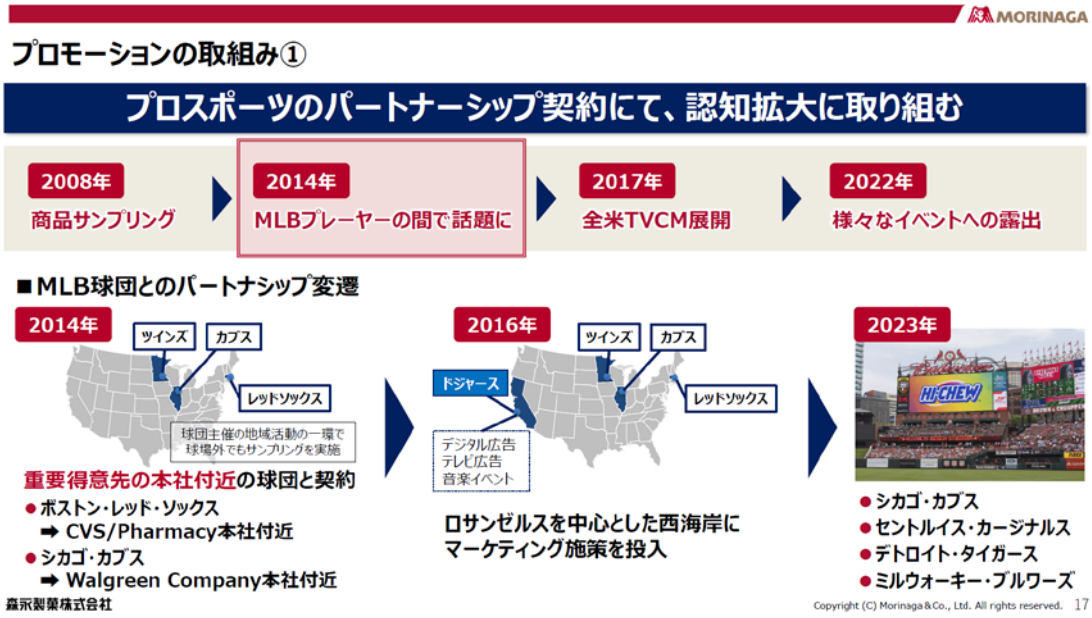
続いて HI-CHEW の特長についてです。HI-CHEW は他社製品と比べ、食感のやわらかさ、噛みだし、弾力性に違いがあります。非常に弾力性があって、飴が口の中であまり切れません。また、中と外で２層になっており、フレーバーが異なるため、口の中で味が変化します。おそらく HI-CHEW のこのようなところがユニークであると米国の消費者に受け入れられたのではないかと思います。色々なバラエティーがあり面白い、変化があると消費者調査でも出ておりますので、ここに HI-CHEW がなぜアメリカで支持いただけているのかの答えがあるという見方をしています。



次に、流通、マーケティング、商品と、どのようなプロセスを経て米国で HI-CHEW が拡大してきたのかをご説明します。2008 年に米国森永を設立した時からの売上高の推移を棒グラフで示しております。設立した時点では貿易商売で、日系、アジア系の代理店に展開しておりました。その後、米系チャネルに展開して大手チェーンに導入され徐々に拡大していきました。



次にエリア展開についてです。ロサンゼルスにオフィスがありますので、当初は西海岸から始まりました。流通を徐々に拡大させ、今や全米のほとんどをカバーしております。ここまで来るのに十数年かかっておりますが、着々と浸透しております。米国は大手の組織小売業が多いため、一つに導入されるとおのずと全部に導入されますが、導入されたとしてもすぐに全部が売れるわけではなく、途中でカットされることもあります。その繰り返しで何回もトライアンドエラーを行い少しずつ浸透してきました。



続いてプロモーションです。メジャーリーグの話が非常に有名になっていますが、お菓子のマーケティングでメジャーリーグを使うことは非常にユニークだと思います。2014 年は、ツインズ、カブス、レッドソックスとパートナーシップ契約を締結しました。小売チェーンの本部がある地域の球団と契約することで、野球好きの担当者やバイヤーの興味関心を引きました。直近 2023 年ではシカゴ、セントルイス、デトロイト、ミルウォーキーとパートナーシップ契約をしておりますが、このエリアにおける HI-CHEW の取り組みが弱いことを勘案してのチーム選定です。



MLB 以外では TVCM を行っております。最初の CM では from Japan ということを唱っておりましたが、その後はフルーツ感や食感といった HI-CHEW の特徴を訴求しました。最近では、競合にはない新しい価値ということを伝えております。米国では非常に TVCM は効果がありますので、訴求内容を変えながらプロモーションを行っております。



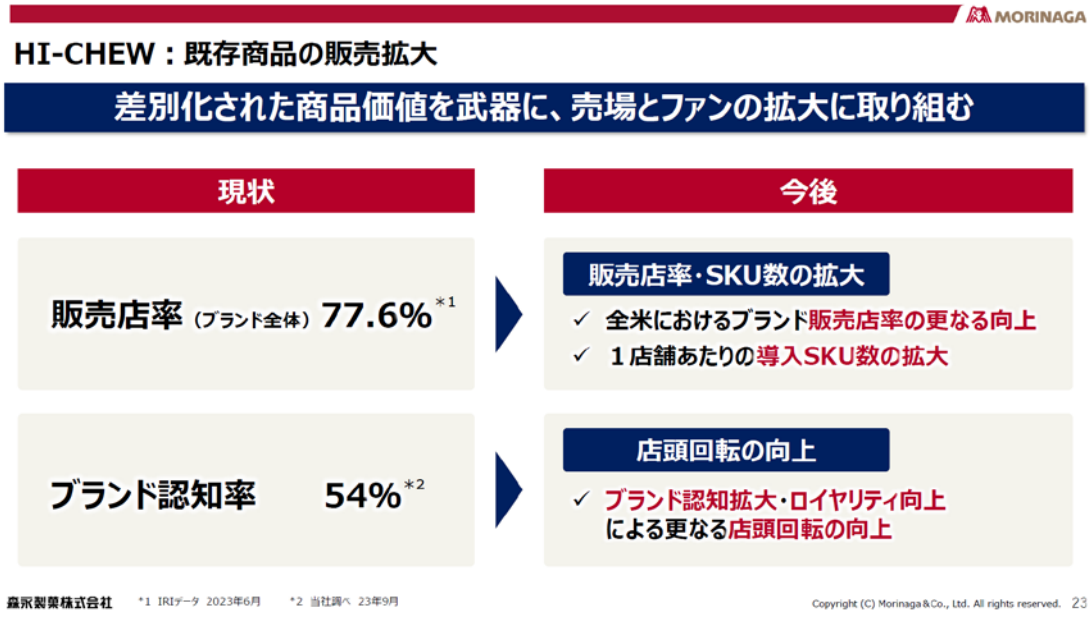
米国向けの商品は現在、米国、台湾、中国の工場で製造しています。Stick から始まり、Bag、大きい Bag、中ぐらいの Bag、と徐々にラインアップを拡大し、最近では様々な形の Bag を製造しております。米国はチャネルによって容器のサイズが異なりますので、サイズを変え、チャネル対応をしております。競合他社はこの辺りをより細かく対応しており、競合と比べると我々はまだ足りないのかなと思いますが、色々なバリエーションで対応しております。



こちらは現在のラインアップになります。Stick、Stand Up Pouch、Peg Bag という形で、色々なタイプのものを展開しております。



最後に生産の取組みについてです。先ほどご説明した通り、台湾森永、森永浙江、森永アメリカフーズで HI-CHEW を製造しています。台湾森永では Stick と Bag、森永浙江では Bag、森永アメリカフーズでは Bag を製造しています。米国事業の成長とともに操業度も非常に高まってきております。中国では関税がかかり、利益率が少し厳しくなりましたが、採算は取れる状態になっております。



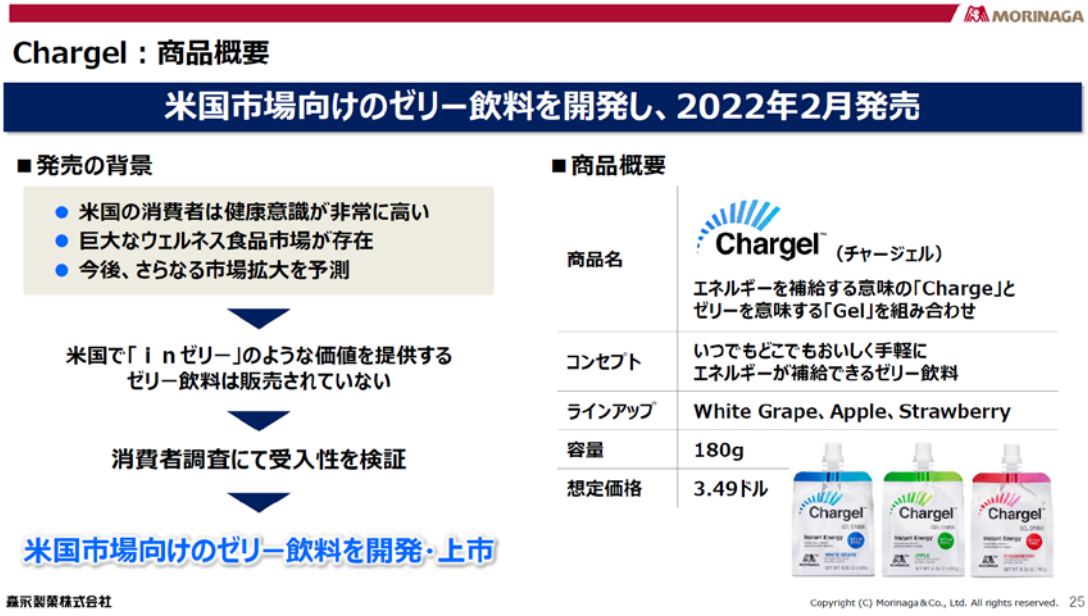
今後は現状のブランド全体としての販売店率、認知率をさらに継続して上げていきたいということを考えております。77.6%の販売店率を引き上げていくと共に、導入 SKU 数を増やしていきたいと思います。このような活動を地道に続けていくことで、徐々に認知率向上につなげ、ビジネスを展開していきたいと考えております。



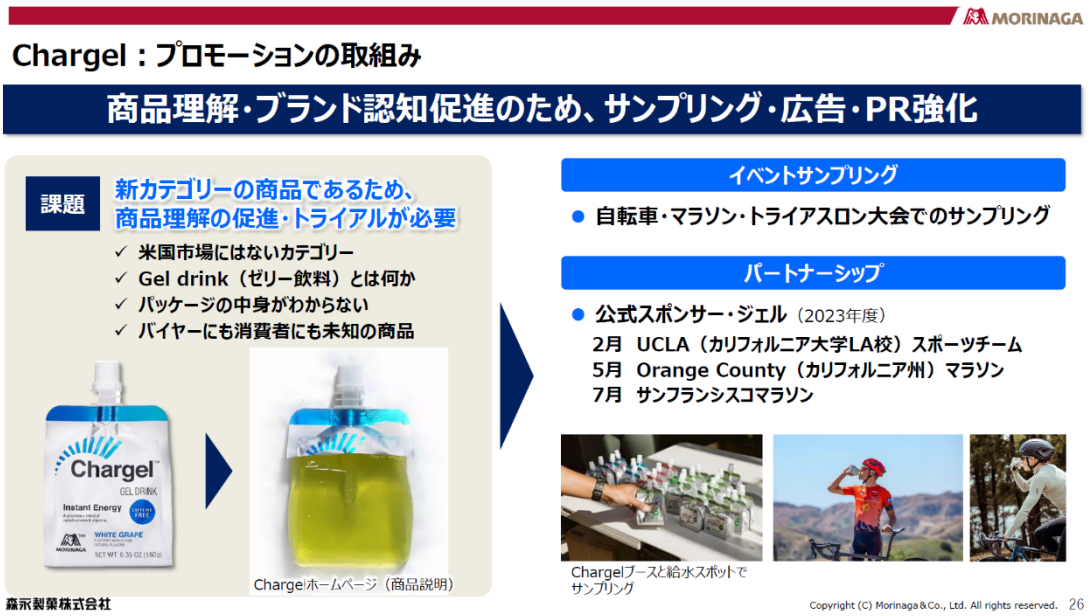
ビジネスを大きくするもう一つの考え方に、ブランド拡大があります。ソフトキャンディの HI-CHEW で色々なパターンを作るという考えがあります。Stick や Bag などの形態もそうですが、砂糖使用量 30%オフのような商品にもチャレンジしております。売上規模はそこまで大きくないですが、このような取組みも行っております。

また、個包装されていない商品は環境を考えた商品として評価されています。ソフトキャンディの中でも様々な形、パターンを作って増やしていく考えと、さらに新しい技術を用いていく考えがあり、色々な商品を増やしていきたいと考えております。

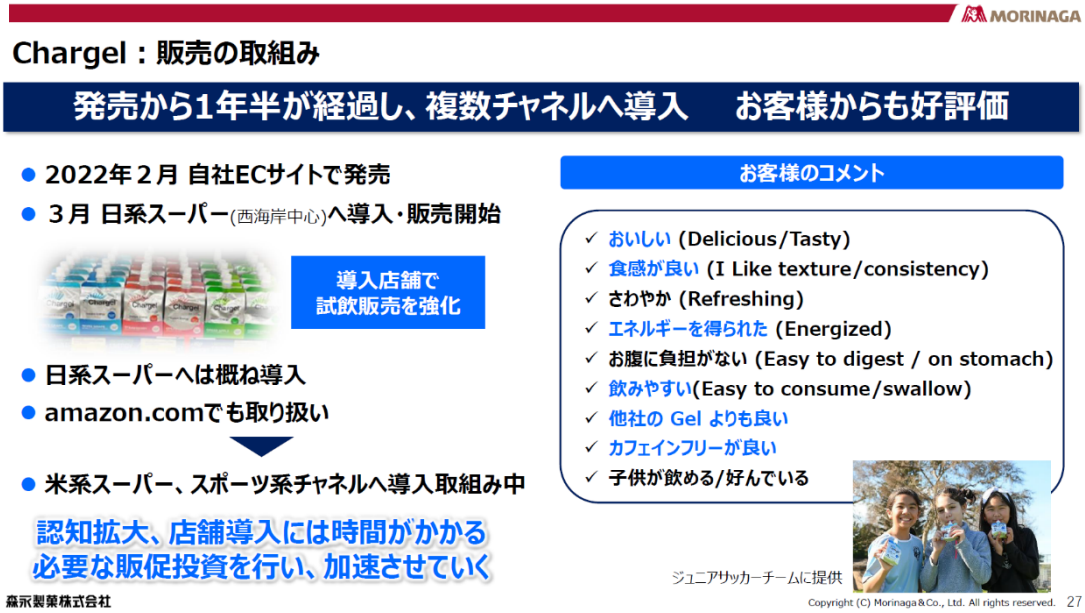
サイズを変えて様々な売り場に並べ、かつバリエーションを増やして売上を伸ばしていきたいと思います。



次に、Chargel です。Chargel は 2022 年 2 月から発売しており、現在は日系ルート、EC で販売しております。米国は健康大国ですから、ウェルネス食品市場は日本の比にならないほどの大きなボリュームがあります。例えばエネルギードリンクの市場は２兆円以上あり、エネルギーバーでも 4,000 億円ほどの非常に大きなボリュームがあります。しかし、米国にはゼリー飲料の市場はありません。健康食品市場に初めてゼリー飲料という形で参入したことになります。３つのフレーバーがあり、現在 3.49 ドルで販売しております。



新しいカテゴリーのため、「この商品は何なのか」というところがポイントになります。バイヤーも消費者も分からないため、喫食体験を増やすためにカリフォルニアを中心に相当数のサンプリングをしております。マラソン大会や自転車の競技会でサンプリングをしたり、最近ではパートナーシップを増やしたり、現在普及活動をしている最中です。発売から１年以上たちましたが、ゼロからの立ち上げになりますので、少し時間がかかっております。



EC サイトでは既に販売しており、Amazon でも購入可能です。日系スーパーにおいても既に導入をしています。お客さまからも「非常に食感が良い」など前向きな評判をいただいております。

しかし、駆け出しの段階にありますので、もう少し時間をかけて取り組む必要があるという見方をしております。

説明は以上です。