



江崎グlico ～創意工夫で生き残る～

18期

揖斐ゆず子 河部幸紀

小山沙織 竹澤栞



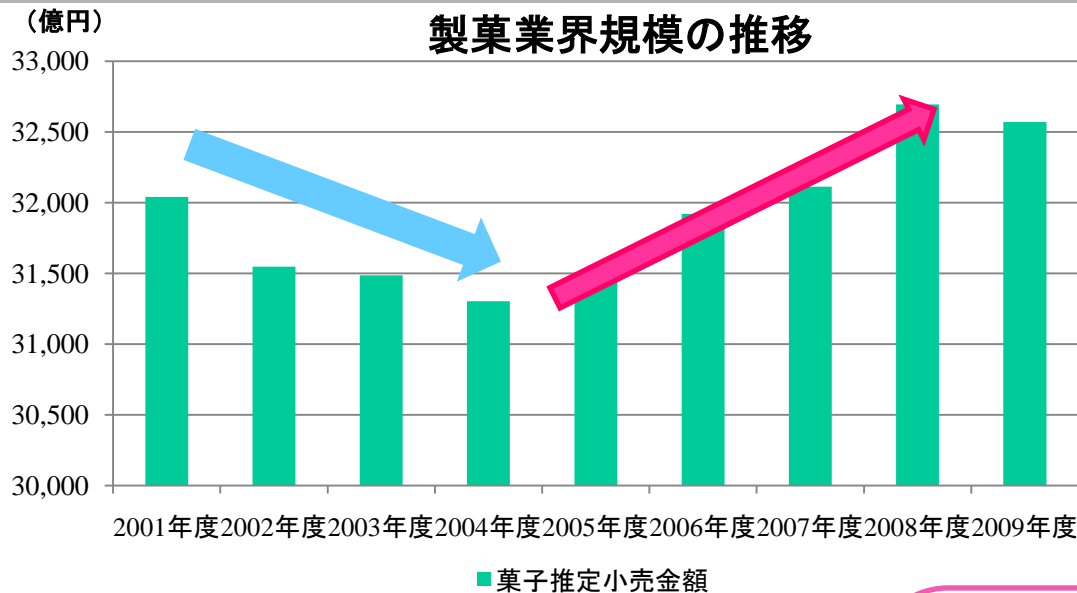
Pocky
Stick to fun!

内容

- ・ 業界動向
- ・ 企業選定理由
- ・ 江崎グリコについて
- ・ 森永製菓について
- ・ 明治製菓について
- ・ ROE分解
 - 安全性 効率性 収益性 —
- ・ まとめ
- ・ 参考文献



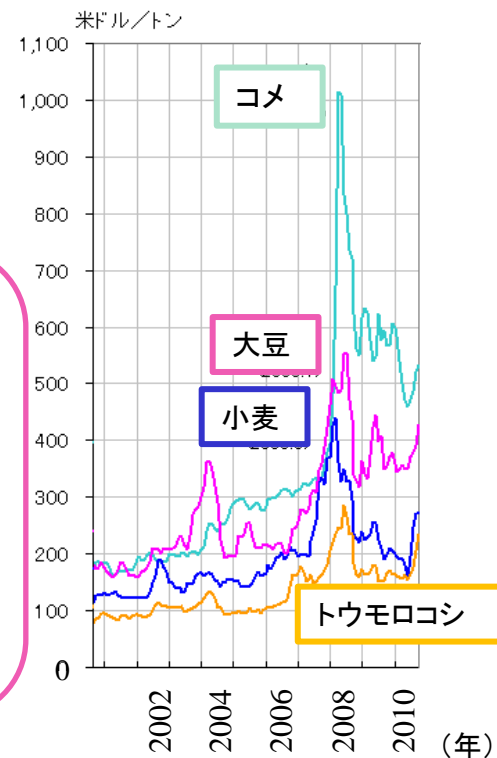
製菓業界の現状



2001～2004年度にかけては減少。
2004～2008年度にかけては、増加。

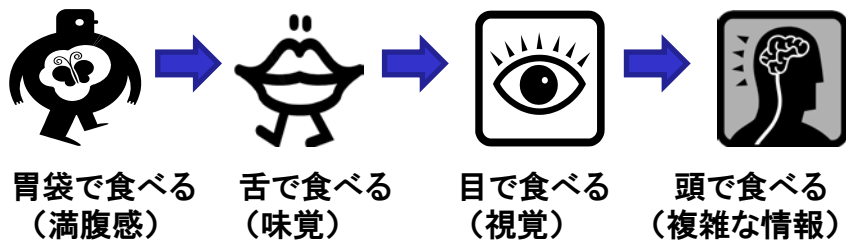


穀物等の国際価格の推移



消費スタイルの変化

食生活・食情報の多様化



・子どもの菓子離れ
⇒菓子を買うよりも
ゲームなどの娯楽に
消費がシフトした。

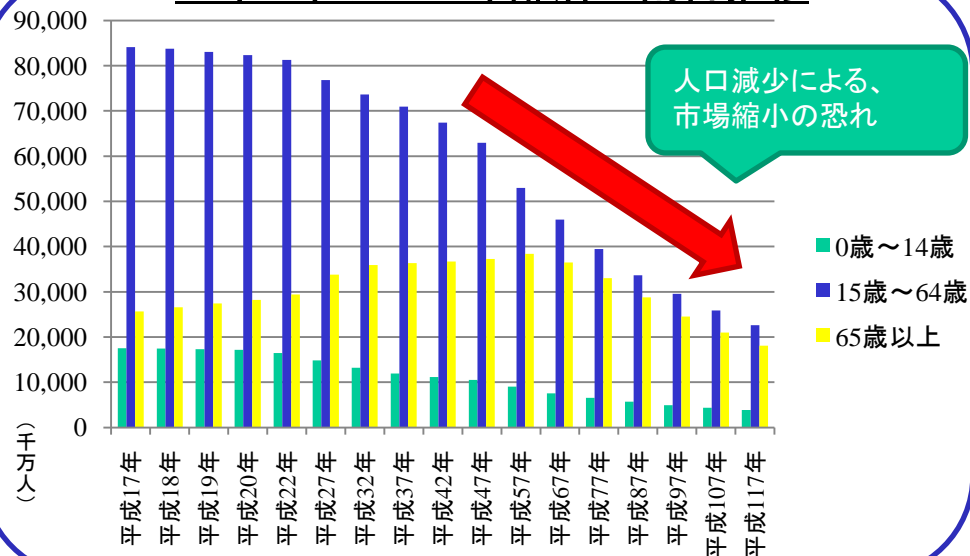
・業界全体で生き残りを
かけた工夫
・原材料費の高騰

(出所)(左)e-お菓子ネットより筆者作成。(右)IMFホームページ

(<http://www.imf.org/external/np/res/commmod/index.asp>)より作成。3

製菓業界のこれから

日本の総人口と年齢層の割合推移



国内市場は縮小していくことが
予想される
⇒国内の新たな市場の開拓
+海外に目を向けることが必要！



低価格よりも総合的な価値を！



多忙な消費者



健康志向



食の安全・安心



環境への配慮

商品に付加価値をつけて
差別化をはかることが必要！

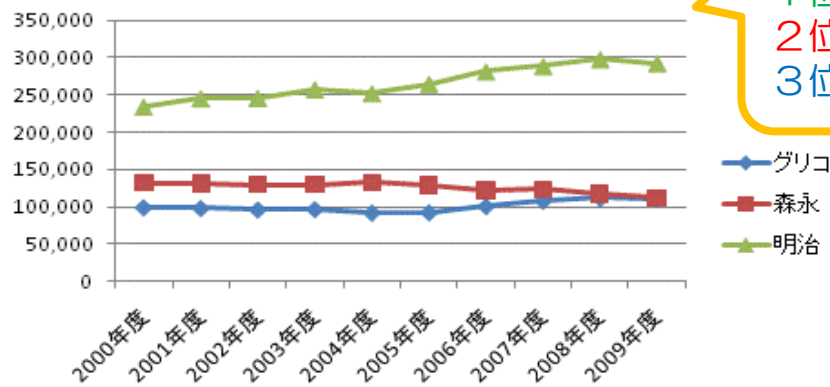


江崎グリコの選定理由



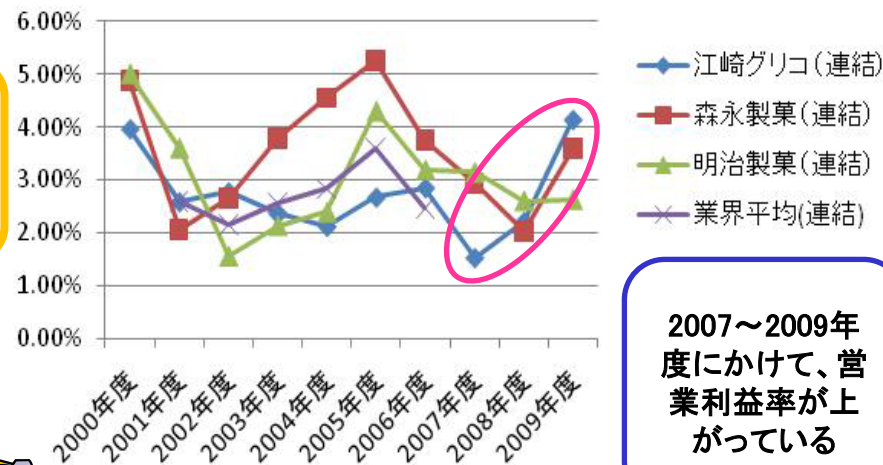
お菓子は嗜好品であり
必需品ではない！

(百万円) 販売実績(菓子+食品+健康)



1位明治
2位森永
3位グリコ

売上高営業利益率



2007～2009年
度にかけて、営
業利益率が上
がっている

問題意識










- ①必需品ではないお菓子を製造する製菓業界で、さらにトップではないグリコは、どのようにして生き残ってきたのか
- ②2009年度グリコの営業利益率が10年間で過去最高なのはなぜか

仮説

- ①ニーズの変化に合わせたターゲティングの成功と、商品開発力があつたからではないか
- ②販売費及び一般管理費の削減が上手くいったからではないか

比較企業紹介

(出所)各社有価証券報告書より筆者作成。

	江崎グリコ	森永製菓	明治製菓
ロゴ			
創業者	江崎利一 (1882～1980) 	森永太一郎 (1865～1937) 	相馬半治 (1869～1946) 
設立年	1922年	1899年	1916年
企業理念 精神	おいしさと健康 『創意工夫』	おいしく たのしく すこやかに 『常に開拓者であれ』	明日をもっとおいしく 『買う気で作れ明治』
売上高(連結)	284,536百万円	160,878百万円	414,000百万円
当期純利益	7,031百万円	3,466百万円	4,790百万円
従業員数	4,950人	3,078人	6,937人
主な事業	菓子、冷菓、 牛乳・乳製品、食品、 畜産加工品	菓子、食品、冷菓、健康、 食糧卸売及び飲食店事業、 不動産及びサービス事	フード&ヘルスケア、 薬品、その他
主力製品			

グリコの精神‘創意工夫’

グリコ発売当初は、森永や明治に対抗していくために、割引クーポンや試食販売で顧客を呼び、CMの音楽はレコード会社と契約して新曲を起用するようにしていた。



キャラメルのは、他社のキャラメルとの差別化を図り、食欲をそそるため**赤色**に。

子供の二大天職
「食べて」→グリコ
「遊んで」→おまけ

グリコというネーミング: グリコーゲンが入っているため。
グリコはキャラメルだが、キャラメルという商品名にすると明治や森永の真似になるため‘グリコ’と名付けた。

森永や明治の商品と競合しない
スティックタイプの新製品。
ポッキーがグリコを救ったともいわれる。

クリームが挟まったサンドビスケット。
酵母ビスケットから‘ビスコ’と名付けた。

まとめ

‘創意工夫’…ネーミングの工夫、他社の作らない商品の発売、包装パックの色の工夫など

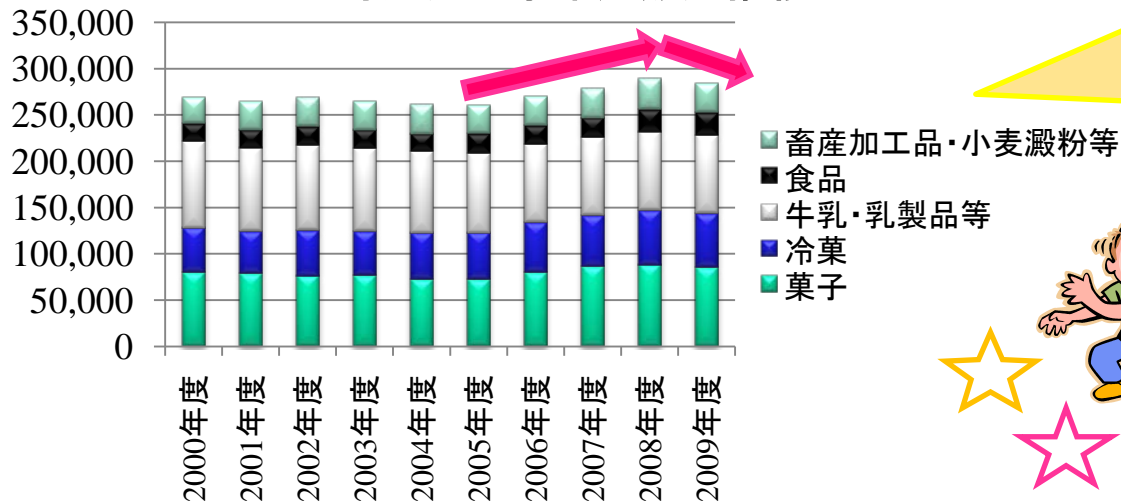


三社比較 一事業別売上推移

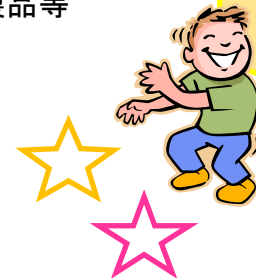


百万円

江崎グリコ 事業別販売推移



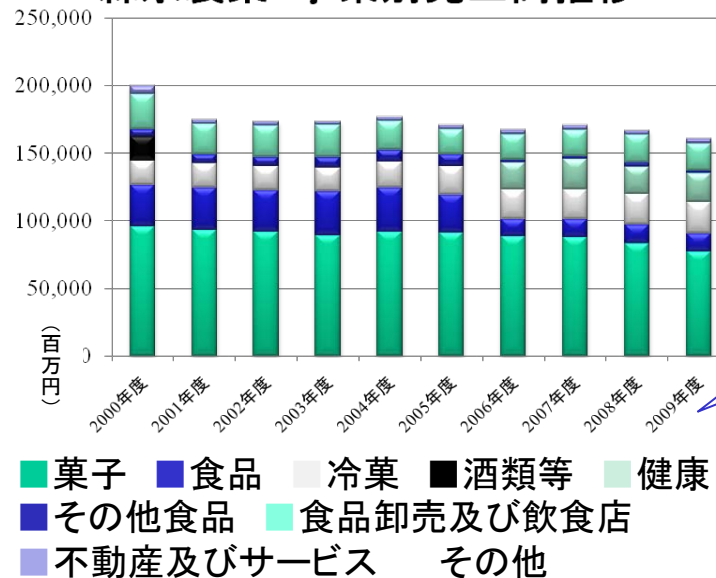
2005年度から2008年度にかけて上昇
2009年度は減収増益



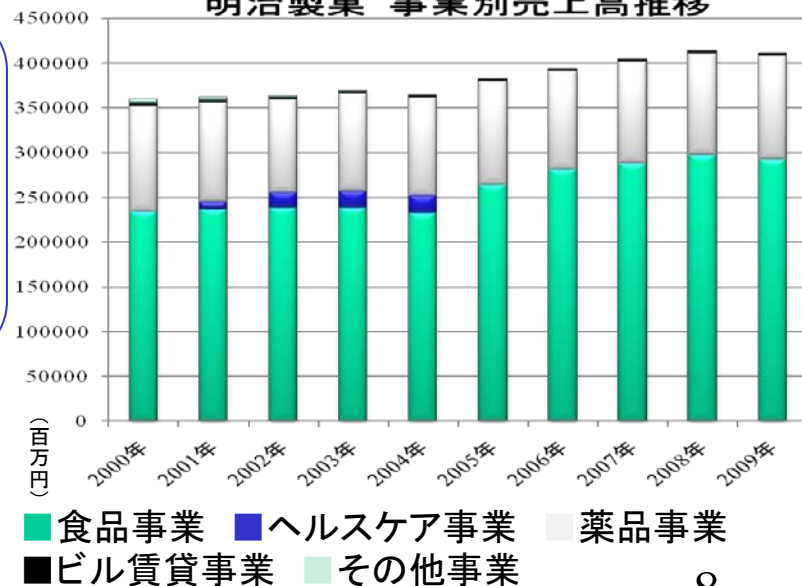
(2005年度より食料事業とヘルスケア事業は統合し、フード&ヘルスケア事業となる)

森永製菓 事業別売上高推移

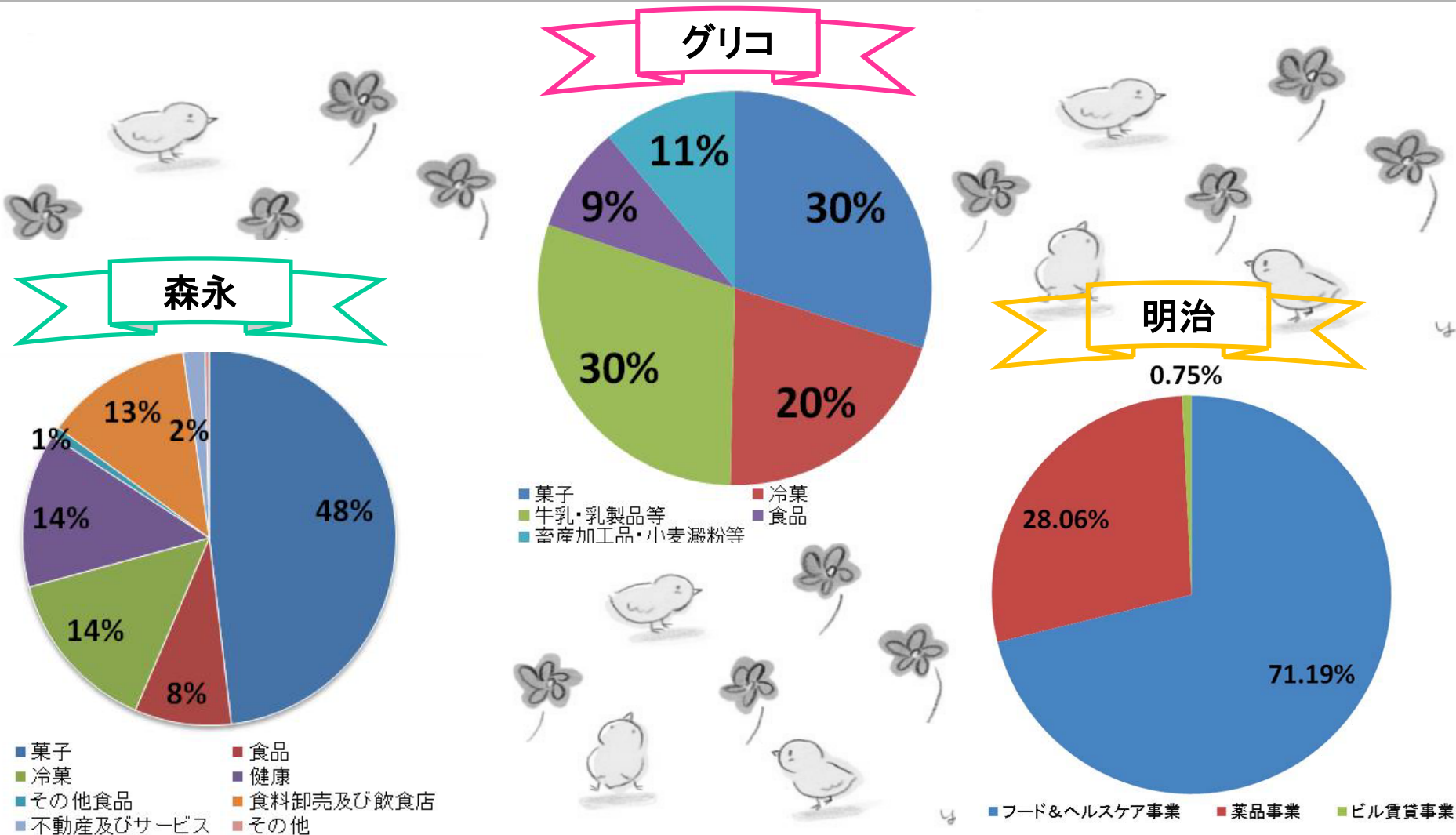
(酒類等は2001年度から廃止。2005年度まで食品に含まれていた「ウィダーinゼリー」とその他に含まれていた健康部門は2007年度から独立した健康部門に含まれるようになった。)



明治製菓 事業別売上高推移

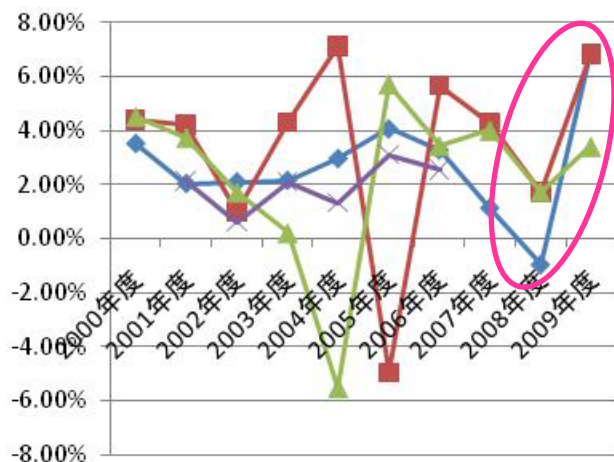


三社比較—売上高に占める事業別販売割合(2009年度)—



ROE分解

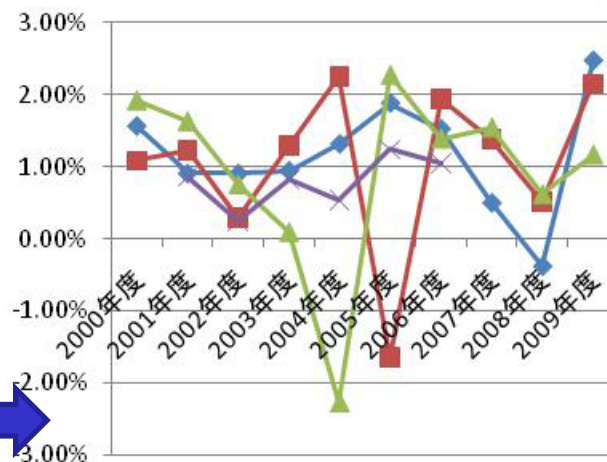
自己資本利益率(ROE)



急激に
伸びている

江崎グリコ(連結)
森永製菓(連結)
明治製菓(連結)
業界平均(連結)

売上高当期純利益率(収益性)



ROEと類似

江崎グリコ(連結)
森永製菓(連結)
明治製菓(連結)
業界平均(連結)

分解!

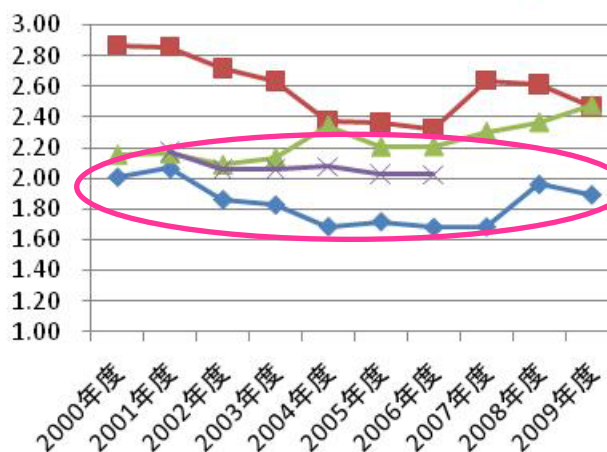
総資産回転率(効率性)



急激に
伸びている

江崎グリコ(連結)
森永製菓(連結)
明治製菓(連結)
業界平均(連結)

財務レバレッジ(安全性)

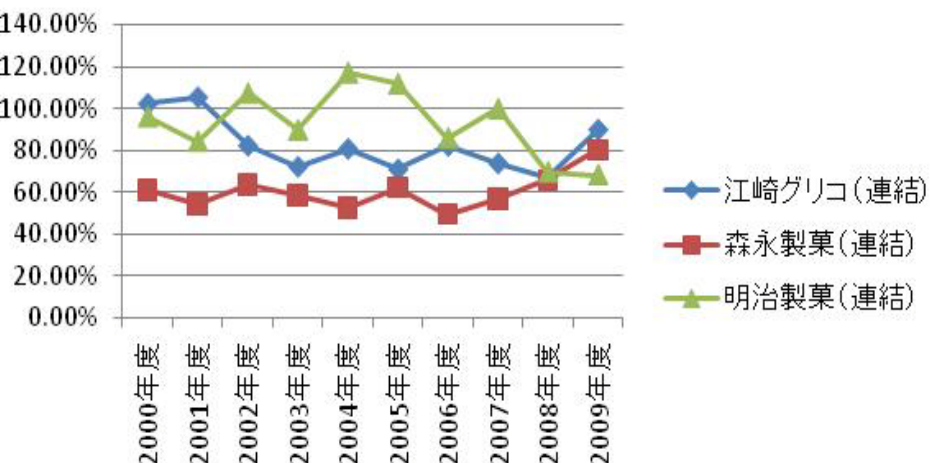


安定して低い

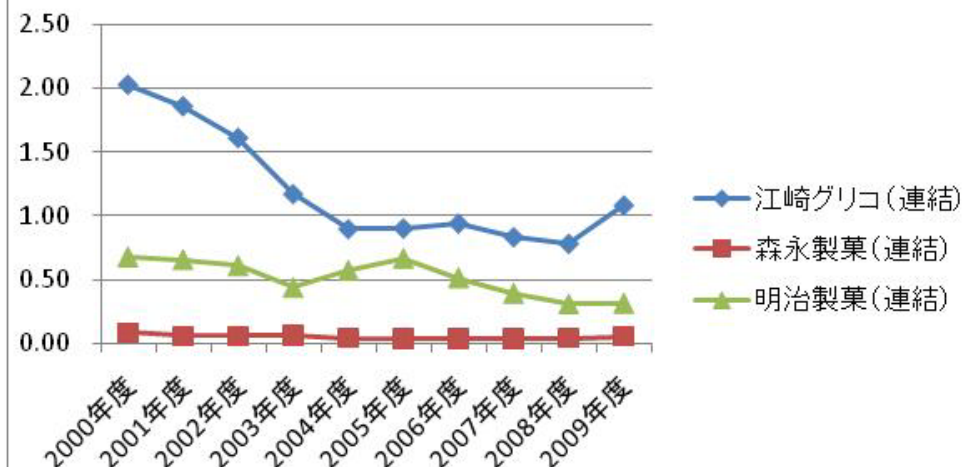
江崎グリコ(連結)
森永製菓(連結)
明治製菓(連結)
業界平均(連結)

安全性分析

当座比率



手元流動性比率



2009年度のグリコの当座比率は森永、明治より高い
グリコの手元流動性比率は森永、明治より常に高い

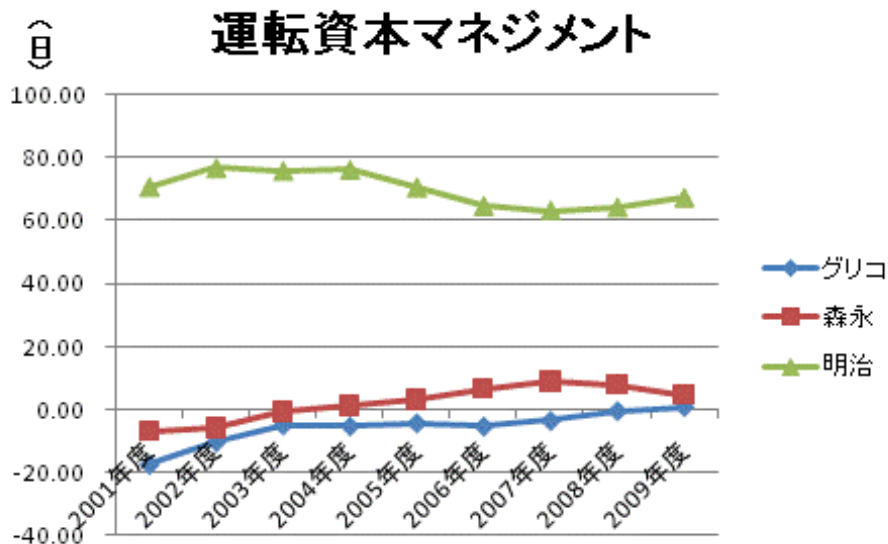
↓
手元にある資金が多く、支払いが滞らない支払能力がある

↓
自己資金の多さがうかがえる

Here we go!



安全性分析 - 運転資本マネジメント -



2009年度は数値がプラスに転じたものの、依然として比較対象企業よりも低い数値であることが分かる。

グリコは手元の運転資金が豊富

運転資本マネジメント

= 売上債権回転日数 + 棚卸資産回転日数 - 仕入債務回転日数

まとめ

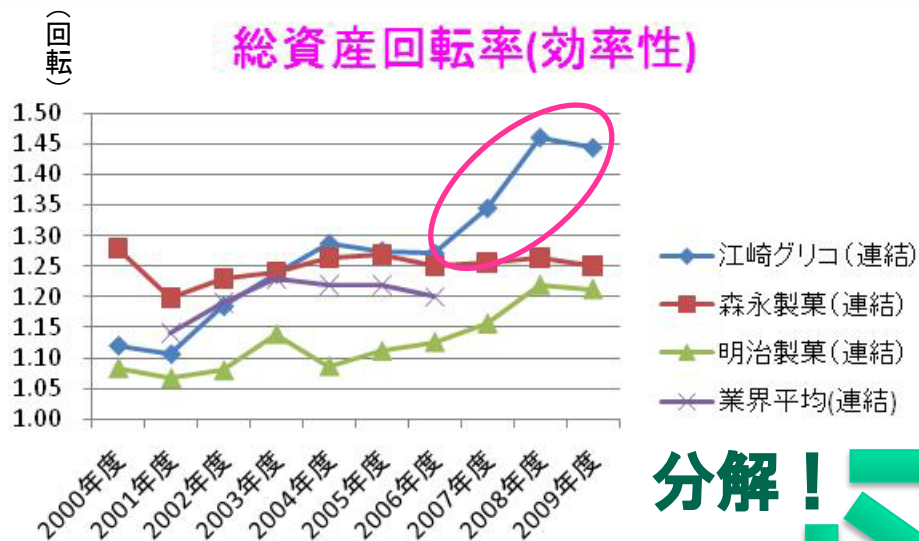
江崎グリコは自己資金が多く、支払能力がある。

↓
安全性は高いと考えられる。

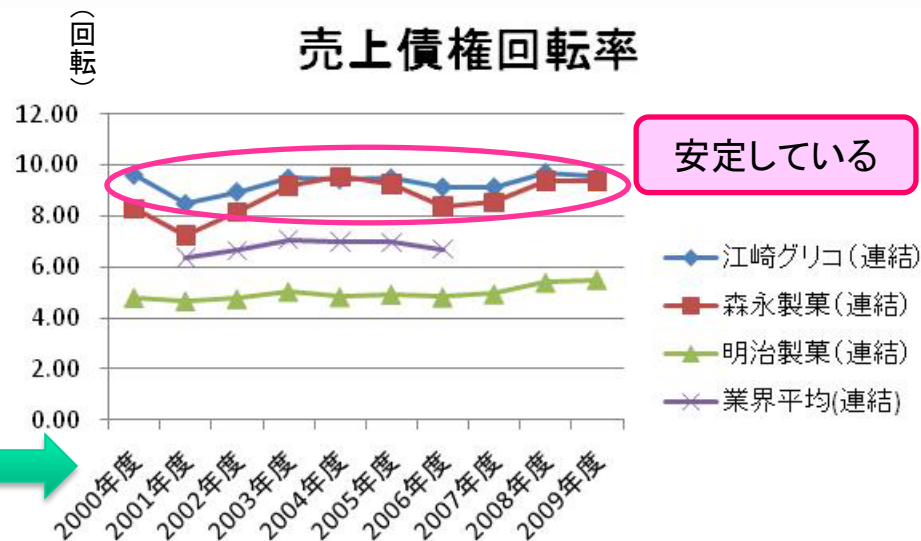


効率性分析

総資産回転率(効率性)

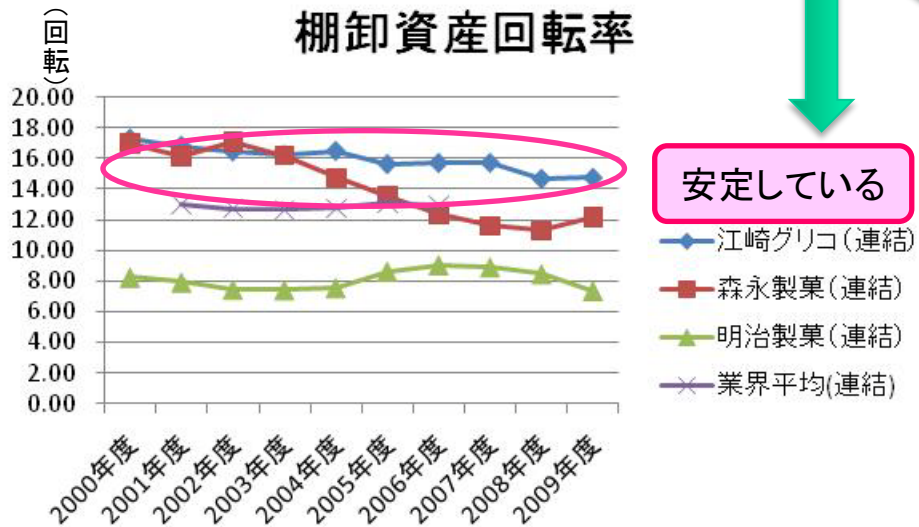


売上債権回転率

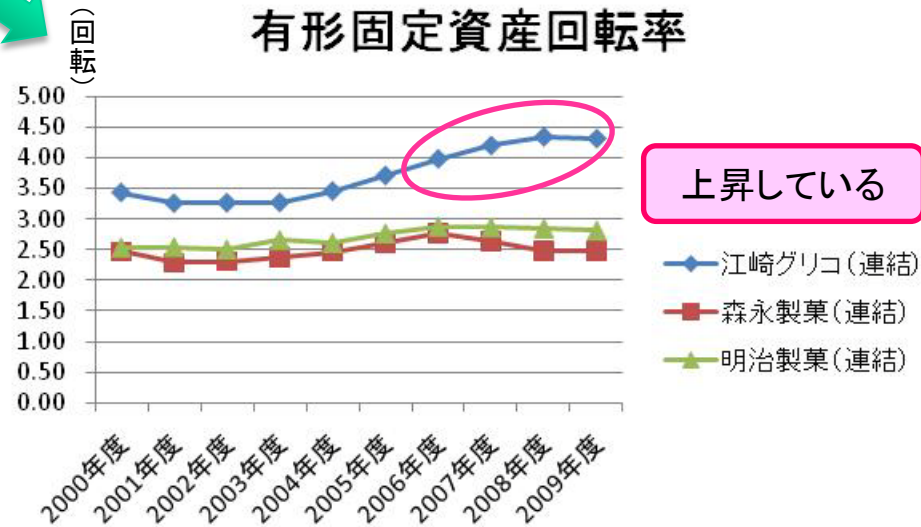


分解!

棚卸資産回転率



有形固定資産回転率



効率性分析 -食品業界の有形固定資産-



食品加工を工業規模で行う⇒大規模な食品製造設備が必要

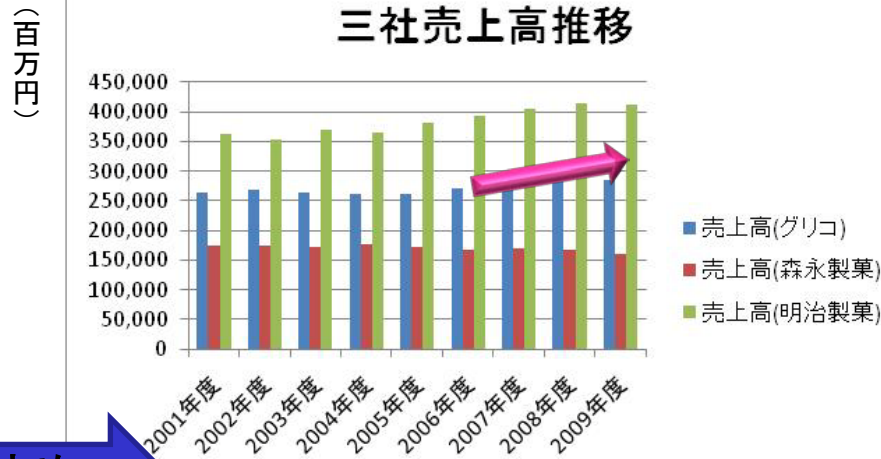
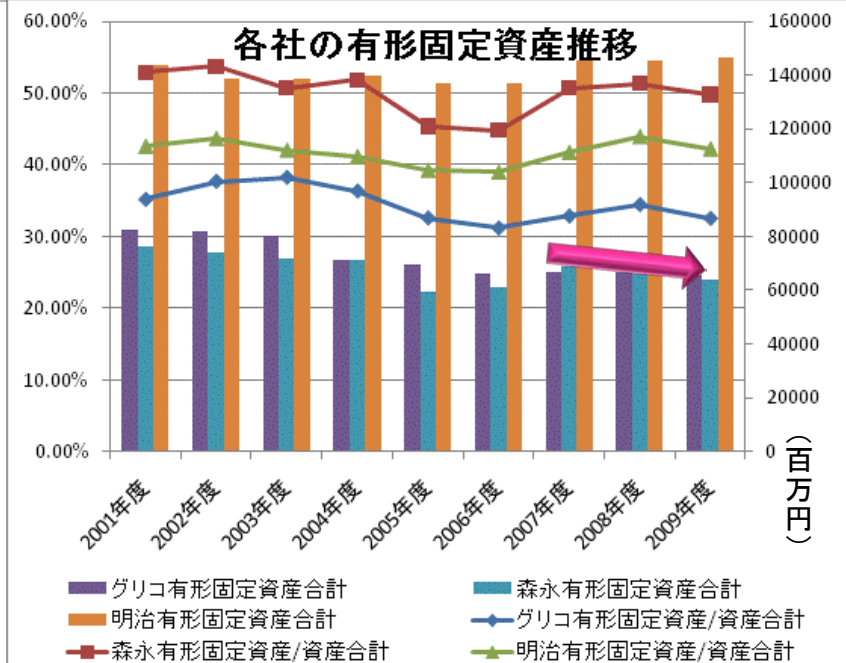
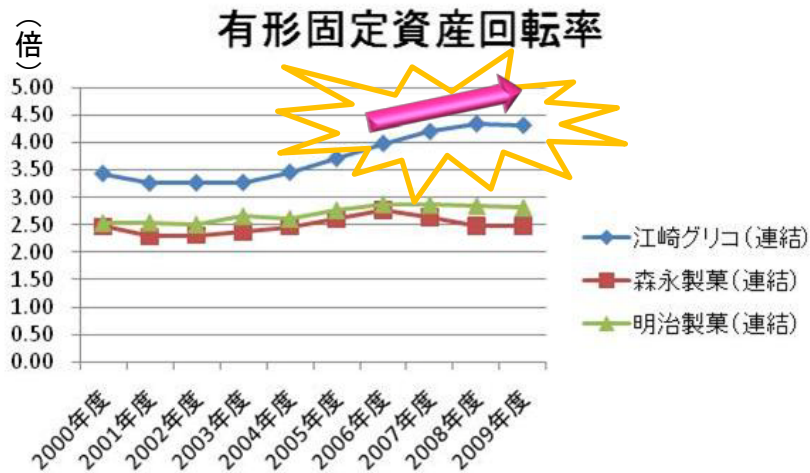


いったん投入した設備を、いかに高稼働、効率的、低コスト、高品質で製品の製造をできるか



グリコはどうか？

効率性分析 -有形固定資産-



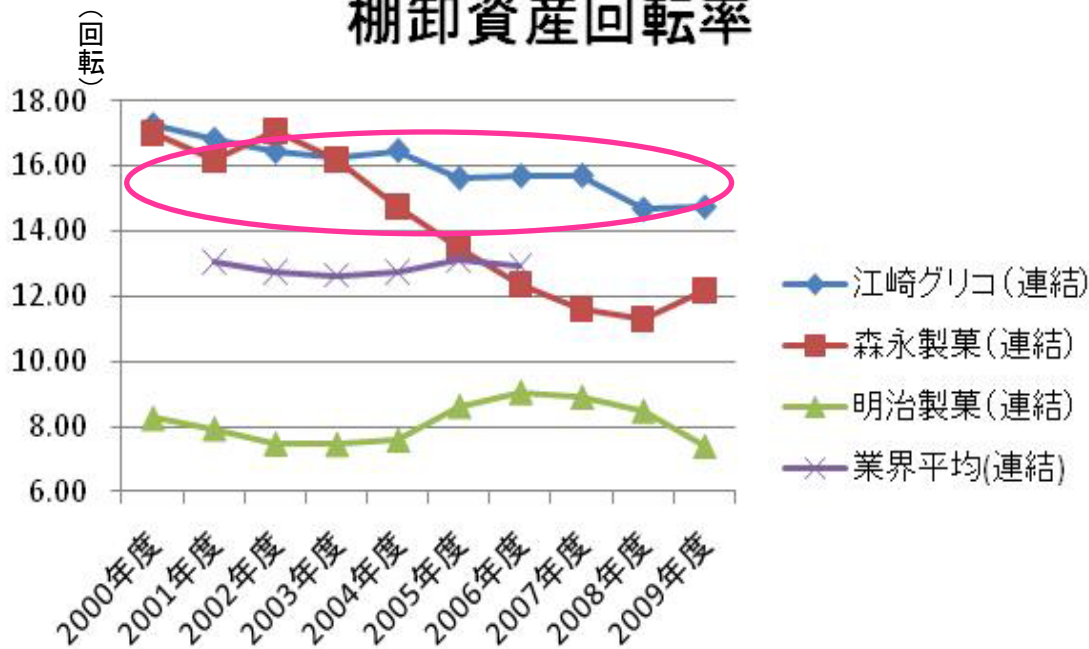
菓子部門: 既存商品を元として新商品を作っているため、新設する必要がないと考えられる。
 (ex. えんどうまめプリッツ、ココナツポッキー、チーザ〈ゴルゴンゾーラチーズ〉、クラッツ〈スモーキーチーズ〉、バンホーテン【ディアカカオ】ホワイト&ココア、ポスカ〈ストロングミント〉、デザートポッキー〈モンブランショコラ〉など)

まとめ

有形固定資産回転率が上昇しているのは、設備を新設せず資産を有効に活用しているから！

効率性分析 - 棚卸資産 -

棚卸資産回転率



**グリコの棚卸資産が
効率的に回転している理由**

1. 食品業界の特徴であるため

食品業界では製品に賞味期限があるため、回転率を上げる必要がある。

2. 販売チャネルが多いから

ネット・オフィス・サービスエリア・自動販売機など、販売チャネルの拡大を図っている。



(出所) 各社有価証券報告書より筆者作成。

販売チャネルの拡大



ネット販売

- ・ ばら売りや定期コース、ギフト用商品、地域限定商品の購入など充実。
- ・ 菓子などの食料品に限らず、グッズなどの販売も行う。



オフィスグリコ

- ・ 職場に専用のボックスを設置。料金は一律100円。
- ・ 販売員が直接オフィスに訪問し、菓子やアイスクリームなどの供給と代金回収(回収率95%)を行う。



自動販売機

- ・ アイスクリームの自販機『セブンティーンアイス』が中心。
- ・ ボウリング場、スイミングスクール、アミューズメント施設などを中心に約16,000の販売拠点を持つ。



ぐりこ・や

- ・ グリコ商品を専門に販売するショップ。
- ・ サービスエリアを中心に全国で16店舗あり、限定品を販売することで客を呼び込む。

まとめ

- ①有形固定資産の有効活用により有形固定資産回転率が上昇した
- ②販売チャネルが豊富で、売上に結び付きやすいため棚卸資産回転率が安定した
⇒総資産回転率が上昇した！

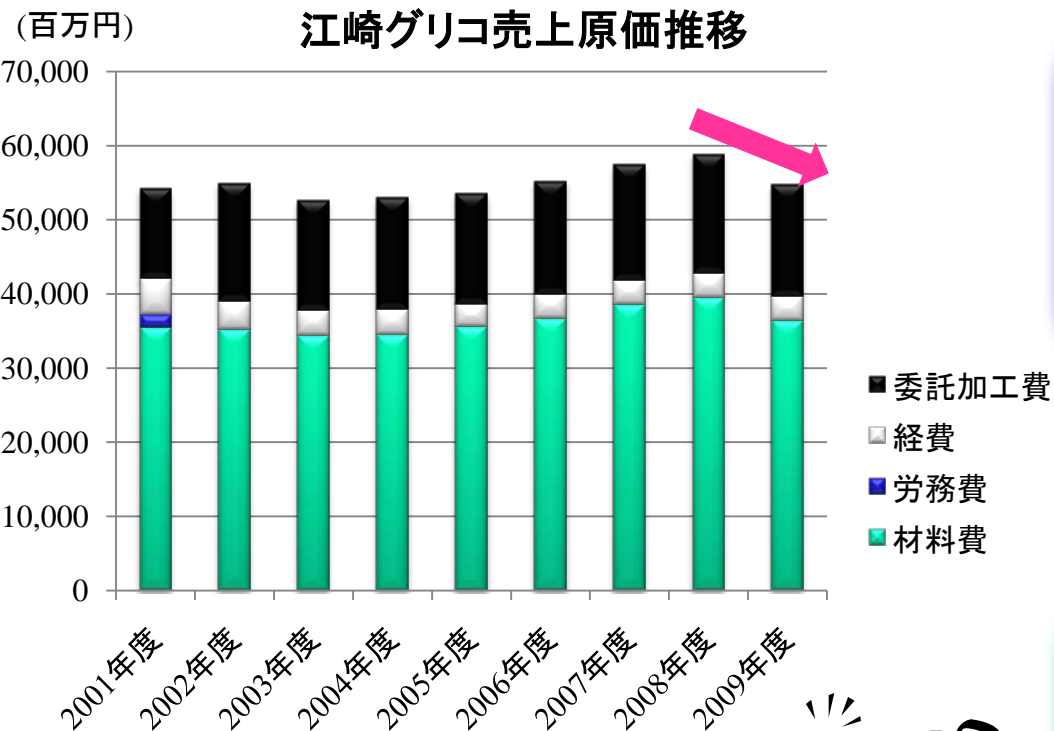
百分比比較

損益計算書 百分比比較

損益計算書	江崎グリコ(連結)			森永製菓(連結)			明治製菓(連結)		
勘定科目	2007年度	2008年度	2009年度	2007年度	2008年度	2009年度	2007年度	2008年度	2009年度
売上高	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
売上原価	59.28%	58.91%	56.49%	53.02%	54.07%	52.86%	57.88%	59.44%	58.02%
売上総利益	40.72%	41.09%	43.51%	46.98%	45.93%	47.14%	42.12%	40.56%	41.98%
販売費及び一般管理費	39.19%	38.88%	39.36%	44.05%	43.91%	43.54%	39.00%	37.98%	39.34%
営業利益	1.53%	2.21%	4.15%	2.94%	2.02%	3.60%	3.14%	2.61%	2.64%
営業外収益	1.05%	0.78%	0.74%	0.38%	0.48%	0.41%	0.80%	0.57%	0.60%
営業外費用	0.74%	0.50%	0.54%	0.65%	0.39%	0.30%	1.00%	0.40%	0.33%
支払利息	0.08%	0.12%	0.11%	0.18%	0.23%	0.20%	0.38%	0.86%	0.55%
経常利益	1.84%	2.49%	4.35%	2.67%	2.12%	3.71%	2.89%	2.32%	2.69%
特別利益	0.27%	0.21%	0.03%	0.35%	0.06%	0.01%	0.60%	0.38%	0.02%
特別損失	0.52%	1.79%	0.27%	0.50%	1.05%	0.21%	0.08%	0.77%	0.57%
少数株主持分	0.13%	0.13%	0.13%	0.01%	0.02%	0.02%	0.10%	0.10%	0.10%
当期純利益	0.50%	-0.37%	2.47%	1.38%	0.52%	2.15%	1.54%	0.62%	1.17%

売上原価の削減により、営業利益が上昇した。

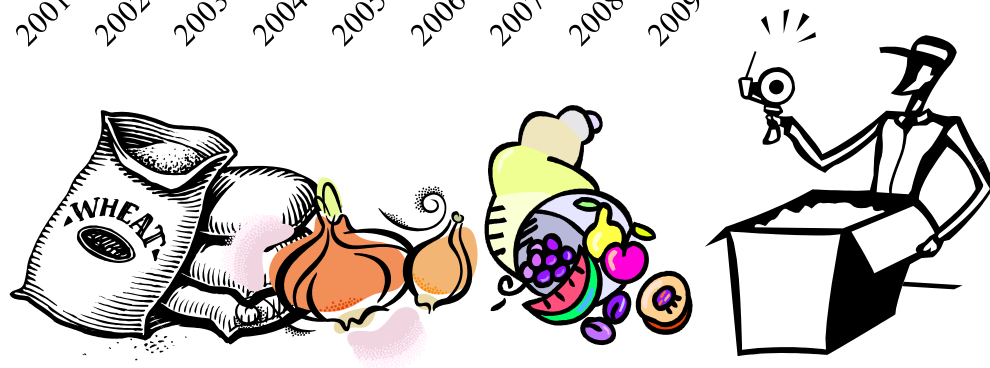
収益性分析 ー売上原価の減少ー



2008年度から2009年度にかけて
売上原価が減少している

↓
売上原価の中でも
材料費が減っている!

- ①アイテム数の削減
②原料の集約
③包装の軽量化



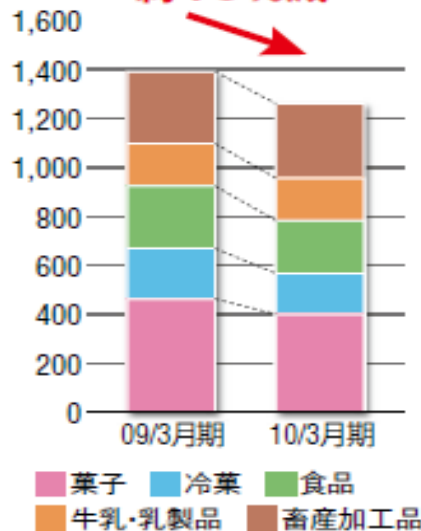
収益性分析 —材料費削減の理由—

①アイテム数の削減

年間平均販売アイテム数

(個)

約10%減



不採算商品の販売終了など「選択と集中」を行った。

②原料の集約



プリッツから
ポッキーができる
↓
さらに様々な派生
商品が生まれる

③包装の軽量化

毎日果実



食品自体の重量はそのまま、
包装の重量を減らした。

アイスの実



内側の包装と、外側の箱という二重包装
であったがパウチ型にすることで減量
化。

まとめ

売上原価の削減は、
①アイテム数の削減 ②原料の集約 ③包装の軽量化 による材料の削減によって実現!

販促費と広告宣伝費の削減

販売費及び一般管理費	2007年度	2008年度	2009年度
江崎グリコ	39.19%	38.88%	39.36%
森永製菓	44.05%	43.91%	43.54%
明治製菓	39.00%	37.98%	39.34%

森永が一番高い！
グリコと明治は低い水準を保っている

販促物の受発注のシステム化
⇒ムダな販促物を作らない！！



ジャストインタイム方式
による在庫リスク抑制



梱包作業の委託



販促物の在庫偏在
機会ロスの解消

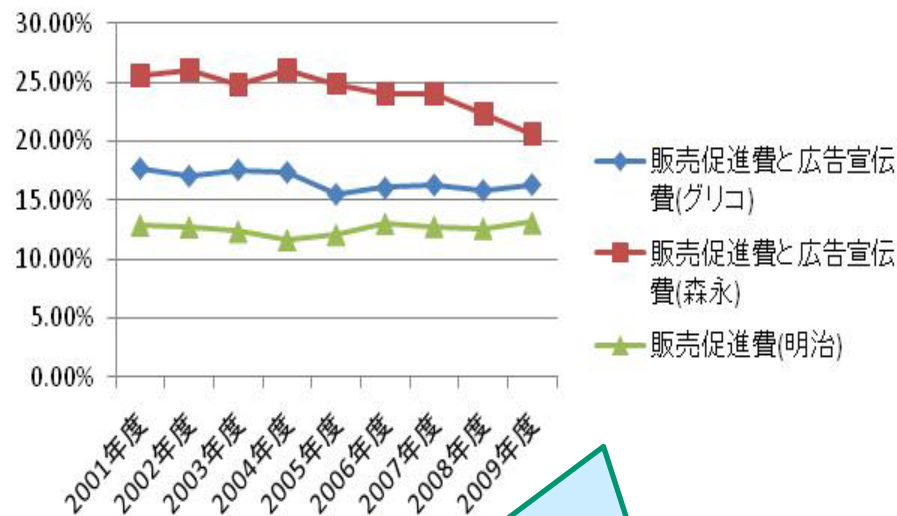


店舗直送による
中間輸送費削減

まとめ

販売費及び一般
管理費を低く抑え
られているのは、
販促費削減努力
を行っていたから！

売上高に占める販売促進費と広告宣伝費



販売促進費(広義)

広告宣伝費

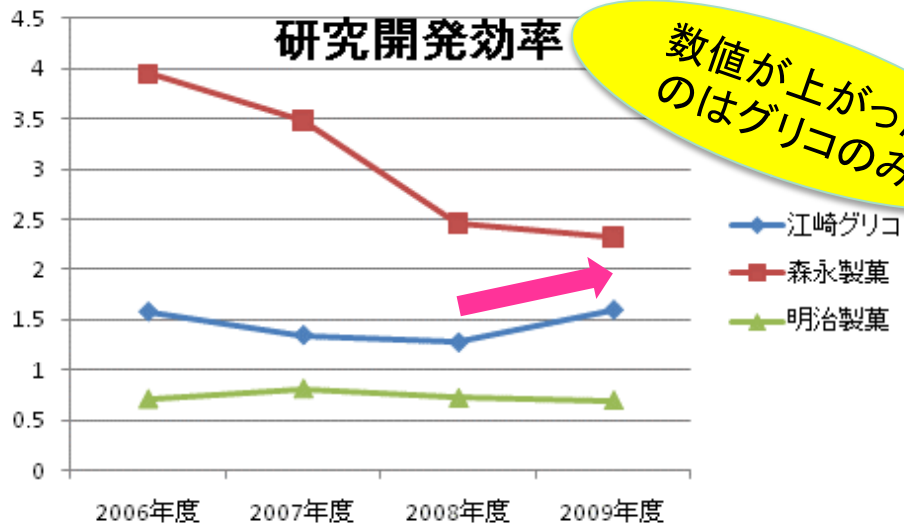
新聞、雑誌、ラ
ジオ、テレビ、
インターネット

販売促進費
(狭義)

DM、折込、野
外、交通、POP、
イベント、市場
調査、その他

グリコの商品開発 - 研究開発効率 -

研究開発効率



3年間の営業利益の合計を
その前の3年間の研究開発費で割った。

安定した研究開発効率を
維持している！

2009年度の研究開発効率：

2007～2009年度の営業利益合計
2004～2006年度の研究開発費合計



		2001年度	2002年度	2003年度	2004年度	2005年度	2006年度	2007年度	2008年度	2009年度
研究開発費	江崎グリコ	1.57%	1.63%	1.87%	1.80%	1.80%	1.73%			
	森永製菓	1.15%	1.10%	1.15%	1.09%	1.20%	1.27%			
	明治製菓	5.21%	5.02%	4.52%	4.63%	4.33%	4.04%			
営業利益	江崎グリコ				2.13%	2.68%	2.86%	1.53%	2.21%	4.15%
	森永製菓				4.56%	5.26%	3.76%	2.94%	2.02%	3.60%
	明治製菓				2.39%	4.30%	3.20%	3.14%	2.61%	2.64%

※売上高に占める割合

グリコの商品戦略 - 既存商品と新規商品 -

既存商品のブランド強化・刷新

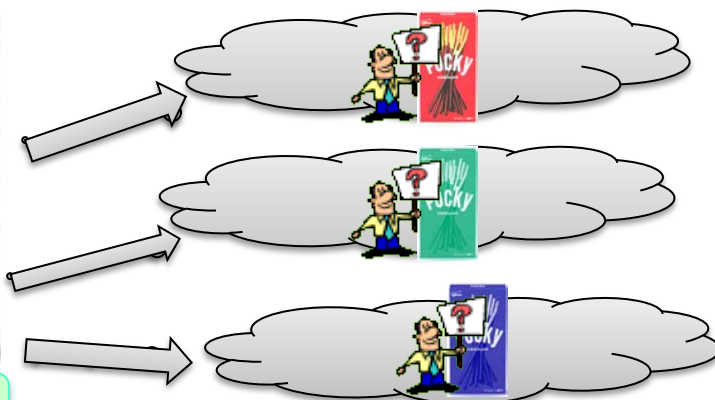
工夫を加えたり、ターゲット層を変えたりなど、既存商品を見なおすことで新たな顧客の獲得につなげる

新規商品の開発

今までにない商品を生み出すために市場分析を行い、顧客のニーズに合ったニッチを見つける



既存商品



新商品

既存商品のブランド刷新・強化

ロングセラー商品もいずれは飽きられてしまう....



既存ブランドの刷新・強化☆☆

既存商品のブランド刷新・強化 ex.パナップ、ポッキー

既存ブランドの刷新

パナップ

「懐かしい」
「子供っぽい」という
イメージで新しい
顧客が増えない



2010年3月に、
ソースの入れ方を縦から横に変更。
ソースとアイスの境目にホワイトチョコを
挟み新しい食感を演出。
⇒既存客をつなぎとめつつ、
新規客開拓に成功！

既存ブランドの強化

ポッキー



☆商品展開の多様化

メインの赤箱をはじめ、常に約15種類の商品が市場に展開。

☆若年層の価値観をとらえる

バレンタインの「友チョコ」市場に着目して
ポッキーをチョコペンで飾る「デコポッキー」
の提案など、時代の価値観に合わせた施策
を行っている。



新規商品 例：チーザ・クラッツ・タパスタ



新規商品開発までのプロセス

市場分析

コンセプト決定

研究・開発

限定販売

全国展開

ヒット

顧客のニーズに合ったニッチの発見★

商品力を見極め
販売戦略を探る



酒販規制の緩和
↓
酒類の取り扱い店舗の増加
↓
交通規制や節約意識
↓
家庭での酒の消費
・女性の飲酒率上昇
⇒おつまみ市場に目を向ける

「スナック菓子以上、
珍味未満」

購買者調査によると、おつまみとしての消費が4～5割、スナックとしての消費が5～6割となっていて、2つのニーズを捉えることができる。

⇒**おつまみとスナック菓子とのニッチを切り開いた！**



30代の約400人にグループインタビュー
「既存のおつまみ商品は年配者向けというイメージが強く、スナック菓子は量が多すぎる」ということが分かった。

ビスケットの製造設備で研究を行い、ポッキーなどの既存の成型方法を組み合わせることによって開発された。



差別化された新規商品

他にも！

どの商品にも創意工夫有り！



お菓子と医療品の
ニッチ商品

カフェとスイーツの
ニッチを切り開いた
商品

食感に工夫をし、差別化

ヒット商品ランキング

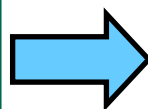
	2000年	2002年	2003年	2005年	2007年	2008年	2010年
1位	ユニクロ	ワールドカップサッカー	阪神タイガース	iPod nano&iTMS	iPod touch	PB(プライベートブランド)	iPad
2位	プレイステーション2	ハリー・ポッター	ヘルシア緑茶	愛知万博(愛・地球博)	ワンセグ携帯	Eee PC	CR-Z
3位	DVD	アブトロニック	日清具多GooTa	ブログ	Wii	Wii Fit	エアマルチプライアー AM01
4位	甘栗むいちやいました	ナルミヤブランド	六本木ヒルズ	ニンテンドーDS	アクオス	アウトレットモール	ポケット ドルツ
5位	IXYデジタル	ニコレット	踊る大捜査線 THE MOVIE 2	ウィルコム定額プラン	エコバッグ	ZERO系飲料	スリープスキャン
6位	生茶	ワイバアゴキバオ	DIGA	着うたフル	電子マネー	鉄道博物館	転ばぬ先のあんしんガードル
7位	着メロダウンロードサイト	ファインピックスF401	プリウス	スチーム調理器(オープンレンジ)	ビリーズブートキャンプ	BBクリーム	ベーシックプラス
8位	N502i	イニシオ ボディークリエイター	クーリッシュ	NANA	メガマック	H&M	THUロボコンドア
9位	bB	ヴィタロッソ	都市型温泉テーマパーク	震災時帰宅支援マップ	カロリーオフ炭酸飲料	BD(ブルーレイ・ディスク)レコーダー	タパスタ
10位	フラン/ ムースポッキー	アミノサプリ	ドリエル	寒天	TSUBAKI ゴールデンリベア	ケシボン	水陸両用ブラ
11位	パラパラ	低インシュリンダイエット	綾小路きみまろ	のどごしく生)	ニンテンドーDS	iPhone 3G	<div> 11年間で7回 ランキング! グリコは、商品力で消費者の心をつかんでいる。 </div>
12位	バーム	モンゴル800	メガピクセルケータイ	家庭用シュレッダー	千の風になって	ファンタ ふるふるシェイカー	
13位	海洋深層水	タイムスリップグリコ	くう〜	レクサス	ホワイブラン	ジェロ	
14位	ドラゴンクエストVII	バイオW	ワンダ モーニングショット	リセツシュ	ピエラ	B型自分の説明書	
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	
28位	超芳醇	プロバイオティクスヨーグルト	氷唐番	ウコンの力	アラウーノ	チーザ	
29位	イクスピアリ	MICRO IR デジQ	ケナッシー	メンタルバランス チョコレートGABA	ガリガリ君	カレー鍋	
30位	新型カロラ	法律番組	酸素グッズ	ジンギスカン	チャーミー 泡のチカラ	富士登山	
30位以降			ポッキー デコレ		40位ポッキー極細		

※2010年のランキングは第2四半期ランキング (出所)日経トレンディ2006年12月号,日経産業新聞2010年7月5日より筆者作成。

仮説に対する見解

問題意識

- ①必需品ではないお菓子を製造する製菓業界で、さらにトップではないグリコは、どのようにして生き残ってきたのか
- ②2009年度グリコの営業利益率が10年間で過去最高なのはなぜか



仮説

- ①ニーズの変化に合わせたターゲティングの成功と、商品開発力があつたからではないか
- ②販売費及び一般管理費の削減が上手くいったからではないか

結論

- ①ターゲティングの成功と、商品開発力があることに加えてニッチ市場の開拓や経営資源の集中によって、高い収益を得ている
- ②販管費削減ではないが、売上原価の削減ができた



製菓業界で生き残れた上、営業利益率も過去10年間で最高だった！



安全性

- ・ 手元にある資金が多く、支払能力がある。



効率性

- ・ 有形固定資産回転率、棚卸資産回転率が良い。



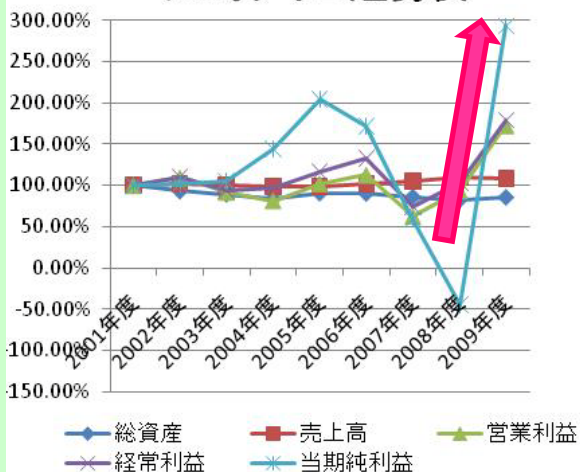
収益性

- ・ 売上原価削減成功。
- ・ 販売費および一般管理費の削減努力。
- ・ 既存商品及び新規商品における商品戦略。

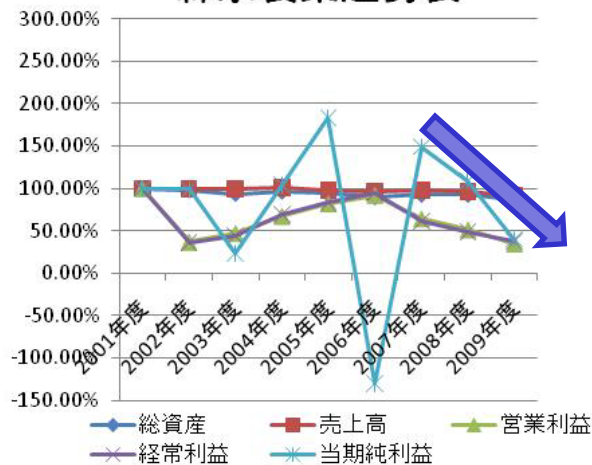


今後のグリコ

江崎グリコ趨勢表



森永製菓趨勢表



明治製菓趨勢表



趨勢表を見ると、利益での差異は大きいことが分かる。

既存商品をもう一度ヒットさせる工夫と力
市場分析を行い、新たなヒット商品を生み出す工夫
資産を有効に使う努力
売上原価や販売費及び一般管理費削減の努力

これらを行う江崎グリコは、これからの成長も見込めるだろう。

‘創意工夫で生き残る’!!



参考資料

参考文献

伊藤邦雄『ゼミナール現代会計入門』日本経済新聞出版社, 2010年。

斎藤訓之『食品業界のしくみ-図解雑学-』ナツメ社, 2010年。

細川靖夫『商品の裏側に』六耀社, 2003年。

松崎隆司『私が選んだ後継者』スバル社, 2007年。

橋爪金吉『経営の天才-江崎グリコのすごさ-』中経出版, 1984年。

洞口勝人『宅配便は8分間に1個30円の利益を運んでいる!?』中央社会, 2007年。

有限会社あずさ監査法人『業種別アカウンティング・シリーズ2 食品業の会計実務』中央経済社, 2010年。

新聞

日本経済新聞 2010年7月07日。

日経産業新聞 2010年7月05日。

日本流通新聞 2010年7月05日。

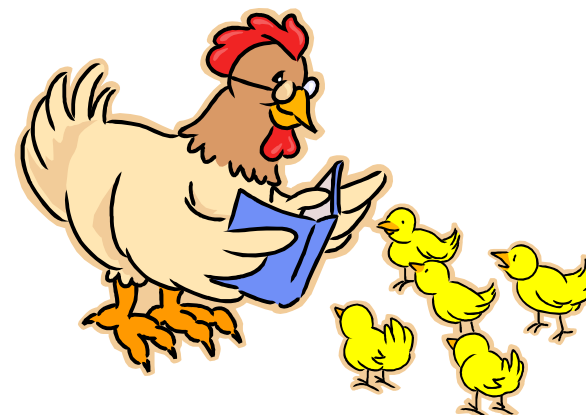
参考にしたホームページ

江崎グリコ株式会社HP <http://www.glico.co.jp/>

総務省 統計局HP <http://www.stat.go.jp/>

森永製菓株式会社HP <http://www.morinaga.co.jp/index.html>

明治製菓株式会社HP <http://www.meiji.co.jp/>



参考資料

雑誌

経済界 1993年8月24日号,pp54-55。1993年12月7日号,p29。

財界 2005年 秋季特大号,p75。

週刊現代 2004年6月19日号,pp80-81

週刊ダイヤモンド 2009年12月26日・2010年1月2日 新年合併号,p22。

宣伝会議 2001年10月号,pp26-27。

日経トレンディ 2006年12月号,pp94-95。2008年10月号,pp92-95。2008年12月号,pp68-69,84。

日経ビジネス 2002年12月2日号,p138。2003年12月15日号pp40-41。2005年12月19日号p43。2007年12月10日号,pp42-43。2009年3月2日号,pp121-123。

日経ビジネス アソシエ 2002年7月号,pp46-48。

プレジデント 2008年3月17日号,pp58-59。2009年7月13日号,pp86-87。

BIG tomorrow 2010年8月号,pp112-115。

THE21 2003年9月号,pp30-31。

