

|      |                             |
|------|-----------------------------|
| タイトル | 北海道スイーツ企業の売上高推移と上位企業の戦略の方向性 |
| 著者   | 橋元，理恵                       |
| 引用   | 北海商科大学論集，8(1)：53-66         |
| 発行日  | 2019-02                     |

北海道スイーツ企業の売上高推移と上位企業の戦略の方向性  
Trends in Sales of Hokkaido Sweets Companies and Strategies of Top Sales Companies

橋元理恵 HASHIMOTO, Rie

要旨

全国的にも人気の高い北海道スイーツの売上高推移を見ると、売上高上位企業の売上高順位はこの 6 年間で変化はなく、売上高上位 5 社の売上高は北海道スイーツの全売上高の 30%を超え、上位集中度が非常に高いことが示された。

さらに売上高上位企業の出店戦略では、北海道内に出店するタイプと北海道外にも出店を積極的に行っているタイプに分けられ、出店戦略から各社の成長戦略の方向性に違いがあることが明らかになった。

キーワード：北海道スイーツ、売上高推移、上位集中度、出店戦略

Abstract

According to sales amount of Hokkaido Sweets companies, sales rankings of high-ranking sales companies have not changed over the past 6 years, and sales of the top five companies are 30% of Hokkaido Sweets' total sales. It was revealed that the high concentration of the top 5 companies is very high.

Furthermore, the strategies of the top companies in terms of sales are divided into those for opening stores in Hokkaido and those for aggressively opening stores outside Hokkaido.

Key words: Hokkaido Sweets, sales amounts trend, concentration, outlet strategy

## 1. はじめに

景気が長期間安定し国内消費も緩やかな回復基調もあってスイーツは人気である。デパ地下のスイーツの売り場面積は大きく、駅ナカには毎月新しいスイーツの店舗が生まれている。日本では人を訪問するときにあいさつ代わりにちょっとした手土産を持っていく。手土産にはお菓子が多く使われる。また出張や旅行で居住地以外の土地を訪れた時にも、家族、知人、職場の人にお土産を買って帰るという風習がある。ご当地の銘菓や地元で伝統的につくられている郷土菓子、その地域でしか買えない地域限定菓子が選ばれることが多い。

北海道は広大な土地に恵まれスイーツの原材料となる小豆、手亡豆、甜菜糖、牛乳、バター、小麦粉等は北海道で上質のものが大量に生産されていてスイーツづくりには恵まれた環境にある。北海道スイーツの最古のものは、明治初期に作られたといわれる函館の五勝手屋羊羹である。当時、函館は17世紀後半より近江商人が檜やニシン漁を目当てにやってきて、その後能登や加賀、北陸から来道した商人が行き交う反映したまちだった。そのような賑わいのあるまちで五勝手屋本舗の五勝手屋羊羹が生まれた。現在でも五勝手屋羊羹は販売されており、約150年続くスイーツである。

時代は経ち、1968年に日本で最初のホワイトチョコレートが帯広千秋庵（現 六花亭製菓）から発売された。発売当初ホワイトチョコレートの評判は芳しいものではなかったが、当時の国鉄の「ディスカバージャパン」のキャンペーンで多くの若者がカニ族として北海道にやってきて、ホワイトチョコレートを買求めた。そして彼らはホワイトチョコレートの美味しさを広め次第に知名度が上がっていった。ホワイトチョコレートはミルクをたくさん使って作ること、白さが冬の北海道のイメージと重なることなどより、マルセイバターサンドや白い恋人など北海道スイーツに多用されるようになっている。

その後、北海道スイーツは全国的なみやげものとしての評価も高くなっている。2003年に行われた全国の土産物の年間売上高と売上トップ5の商品名の調査では、1位：「赤福餅」85億5000万円、2位：「白い恋人」85億円、3位：「辛子明太子」（福さ屋）82億5000万円、4位：「辛子明太子」（やまさコミュニケーションズ）80億円、5位：「マルセイバターサンド」75億円とトップ5の中に北海道スイーツが2つランクインしている<sup>1</sup>。

そして現在、マルセイバターサンド、白い恋人、じゃがポックル、ドゥーブルフロマージュなど数多くの人気のある北海道スイーツがあり、全国で開かれる北海道物産展やネットショッピングでお取り寄せされている。2017年に行われたご当地銘菓が最強だと思う都道府県についての調査では、1位：北海道、2位：沖縄県、3位：静岡県、4位：東京都、5位：京都府となっており、北海道のご当地銘菓は、マルセイバターサンド、白い恋人、じゃがポックルなどが挙げられている<sup>2</sup>。

本稿では人気の北海道スイーツが数多くある中で、北海道スイーツ製造業の売上高ランキングの推移および北海道スイーツの売上高上位企業の出店状況を整理して、北海道スイーツ企業の戦略の一端を見出したい。なお本論文では「菓子」を広くスイーツと表現する。

## 2. 北海道スイーツの市場規模

北海道と全国の製造業、食品製造業、スイーツ製造業の製造品出荷金額と構成比を表したものが図表 2-1 である。北海道の食品製造業は製品出荷金額において、道内製造業の約 30%を占め、製造業全体の全国シェアでは北海道は 2.2%であるが。食品製造業は 7.6%となっている。食品製造業の中でもスイーツ製造業の出荷金額構成比は北海道製造業の 2.1%である。食品製造業の出荷額におけるスイーツ製造業の出荷額は 7.1%にのぼる。また北海道のスイーツ製造業の全国シェアは 2.9%で全国の構成比の 1.8 倍である。

図表 2-1 製造業、食品製造業、スイーツ製造業の出荷金額<sup>3</sup>

|         | 全国        |           | 北海道     |           |          |
|---------|-----------|-----------|---------|-----------|----------|
|         | 出荷額(億円)   | 製造業構成比(%) | 出荷額(億円) | 製造業構成比(%) | 全国構成比(%) |
| 製造業     | 3,051,400 | 100.0     | 66,728  | 100.0     | 2.2      |
| 食品製造業   | 259,360   | 8.5       | 19,811  | 29.7      | 7.6      |
| スイーツ製造業 | 48,686    | 1.6       | 1,404   | 2.1       | 2.9      |

平成 26 年工業統計表「産業細分類別統計表(経済産業局別・都道府県別表)」データをもとに作成

図表 2-2 は北海道スイーツの品目別出荷金額、事業所数および全国構成比と全国順位である<sup>4</sup>。北海道のスイーツ製造事業者数は 315 事業所で、出荷金額合計は 149,877 百万円である。品目で洋菓子、和菓子の事業所数は全国 1 位である。出荷金額の全国順位は 1 位の品目はないが、多くの品目で北海道スイーツは全国的に上位の位置につけている。

図表 2-2 北海道スイーツの品目別出荷金額と事業所数 (2014 年)

| 品目         | 出荷金額<br>(百万円) | 出荷金額<br>全国シェア | 出荷金額<br>全国順位 | 産 出<br>事業所数 | 算出事業<br>所数全国<br>シェア | 算出事業<br>所数全国<br>順位 |
|------------|---------------|---------------|--------------|-------------|---------------------|--------------------|
| 洋生菓子       | 42,879        | 5.7           | 4            | 103         | 6.0                 | 1                  |
| 和生菓子       | 25,495        | 4.7           | 5            | 100         | 4.3                 | 1                  |
| ビスケット類、干菓子 | 22,884        | 5.3           | 7            | 50          | 4.9                 | 3                  |
| 米菓         | 2,844         | 0.8           | 18           | 3           | 0.5                 | 35                 |
| あめ菓子       | 1,600         | 1.0           | 15           | 11          | 5.1                 | 4                  |
| チョコレート類    | 32,326        | 7.4           | 5            | 17          | 8.8                 | 2                  |
| 他に分類されない菓子 | 21,849        | 3.2           | 14           | 31          | 3.7                 | 7                  |
| 合計         | 149,877       | 4.5           | 8            | 315         | 4.6                 | 2                  |

平成26年工業統計表「品目編」をもとに作成

### 3. 北海道スイーツ上位企業の売上高推移

北海道のスイーツ企業は、上場していないため財務諸表は公表されていない。そのため未上場企業の財務データを所収している東京商工リサーチのデータを用いて売上高のデータを把握する。東京商工リサーチのデータでは、北海道のすべてのスイーツ企業の財務データを取得できないが、東京商工リサーチのデータは国内最大級の企業の財務データを所収しているため、入手できうる信頼性の高いデータ源といえる<sup>5</sup>。工業統計調査品目編によると、北海道におけるスイーツの事業所あたり出荷金額は 4.76 億円<sup>6</sup>であるので、東京商工リサーチ企業情報 DB から 2016 年度の売上高 4 億円以上<sup>7</sup>の企業を抽出し、2011 年度から 2016 年度の期間で最大 52 社の売上高データを手に入れた<sup>8</sup>。

#### 3-1 売上高トップ企業の推移

図表 3-1 は 2012 年から 2016 年の 5 年間の売上高上位企業 20 社の推移を示している。

図表 3-1 売上高上位 20 企業の推移（2012 年～2016 年）

単位:百万円

| 2012        |        | 2013        |        | 2014        |        | 2015        |        | 2016        |        |
|-------------|--------|-------------|--------|-------------|--------|-------------|--------|-------------|--------|
| ロイズコンフェクト   | 18,000 | ロイズコンフェクト   | 18,800 | ロイズコンフェクト   | 23,000 | ロイズコンフェクト   | 28,400 | ロイズコンフェクト   | 28,600 |
| ケイシイ        | 7,494  | ケイシイ        | 8,267  | 石屋製菓        | 9,778  | 石屋製菓        | 12,431 | 石屋製菓        | 12,476 |
| 石屋製菓        | 7,183  | 石屋製菓        | 7,889  | ケイシイ        | 8,331  | ケイシイ        | 9,112  | ケイシイ        | 10,377 |
| 十勝大福本舗      | 7,100  | 十勝大福本舗      | 6,668  | 十勝大福本舗      | 7,450  | 十勝大福本舗      | 7,450  | 十勝大福本舗      | 8,290  |
| もりもと        | 5,617  | もりもと        | 5,586  | もりもと        | 5,485  | もりもと        | 5,430  | もりもと        | 5,391  |
| ホリ          | 5,036  | ホリ          | 4,830  | ホリ          | 4,908  | ホリ          | 5,000  | ホリ          | 5,000  |
| 坂栄養食品       | 3,605  | 坂栄養食品       | 3,610  | 坂栄養食品       | 3,650  | きのとや        | 4,723  | きのとや        | 4,385  |
| わかさいも本舗     | 3,200  | わかさいも本舗     | 3,300  | きのとや        | 3,461  | サザエ食品       | 4,000  | サザエ食品       | 4,000  |
| きのとや        | 2,628  | きのとや        | 2,969  | わかさいも本舗     | 3,200  | 坂栄養食品       | 3,700  | 坂栄養食品       | 3,701  |
| 三星          | 2,103  | 北海道ローズデリカ   | 2,314  | 北海道ローズデリカ   | 2,368  | わかさいも本舗     | 3,240  | わかさいも本舗     | 3,100  |
| 道南食品        | 2,047  | 三星          | 2,005  | (有)ベシエ・ミニヨン | 2,035  | 道南食品        | 2,380  | 北海道ローズデリカ   | 2,367  |
| 深川油脂工業      | 1,959  | 道南食品        | 1,985  | 道南食品        | 1,965  | 北海道ローズデリカ   | 2,338  | 道南食品        | 2,260  |
| (有)ベシエ・ミニヨン | 1,850  | (有)ベシエ・ミニヨン | 1,985  | 三星          | 1,953  | 北海道コクボ      | 2,178  | 北海道コクボ      | 2,079  |
| 壺屋総本店       | 1,805  | 深川油脂工業      | 1,843  | 壺屋総本店       | 1,870  | 三星          | 1,949  | 壺屋総本店       | 1,800  |
| 北海道ローズデリカ   | 1,691  | 壺屋総本店       | 1,740  | 北海道コクボ      | 1,800  | (有)ベシエ・ミニヨン | 1,920  | 三星          | 1,794  |
| ロバ菓子司       | 1,587  | 北海道コクボ      | 1,679  | ロバ菓子司       | 1,481  | 壺屋総本店       | 1,854  | (有)ベシエ・ミニヨン | 1,766  |
| エパーフレッシュ函館  | 1,500  | ロバ菓子司       | 1,529  | クレストジャパン    | 1,411  | 深川油脂工業      | 1,647  | 深川油脂工業      | 1,708  |
| 北海道コクボ      | 1,454  | エパーフレッシュ函館  | 1,500  | エパーフレッシュ函館  | 1,400  | ロバ菓子司       | 1,411  | エパーフレッシュ函館  | 1,500  |
| クレストジャパン    | 1,237  | クレストジャパン    | 1,490  | 深川油脂工業      | 1,386  | エパーフレッシュ函館  | 1,400  | ロバ菓子司       | 1,347  |
| わらく堂        | 1,076  | わらく堂        | 1,072  | 三鵬商事        | 1,030  | クレストジャパン    | 1,239  | シェフグランノール   | 1,208  |

東京商工リサーチ財務データをもとに作成

5年間でケイシイシイと石屋製菓の間で2位と3位の交代はあるが、網掛けをしている1位と4～6位の企業の順位は変わっていない。北海道のスイーツのトップクラスに位置する企業には売上高順位で大きな変動は見られない。

2016年の売上高20位までの企業について、過去6年間に変動した順位数の絶対値を表したものが図表3-2である。売上高上位6社の位置はほぼ一定である。7位以下の企業では、シェフグランノールは2013年に急激に売上高を伸ばし、その後徐々に順位を上げ2016年には20位になっている。サザエ食品は2014年に一気に25位にランクインし、2015年、2016年は8位にランクインしている。両社は売上高の急成長企業といえる。また、北海道ローズデリカ、深川油脂工業も売上高が成長している企業である。十勝大福本舗、北海道ローズデリカはセブン&アイホールディングスに、深川油脂工業はポプラ、ローソンに商品を提供し、シェフグランノールはセコマに商品を提供している。これらは商品提供先である小売業の販売力が売上増に大きく影響していると考えられる。

北海道スイーツ企業は、上位6社の最近のポジショニングはほぼ固定的であり、その次クラスの企業でも順位に大きな変動が見られる企業は少ない。

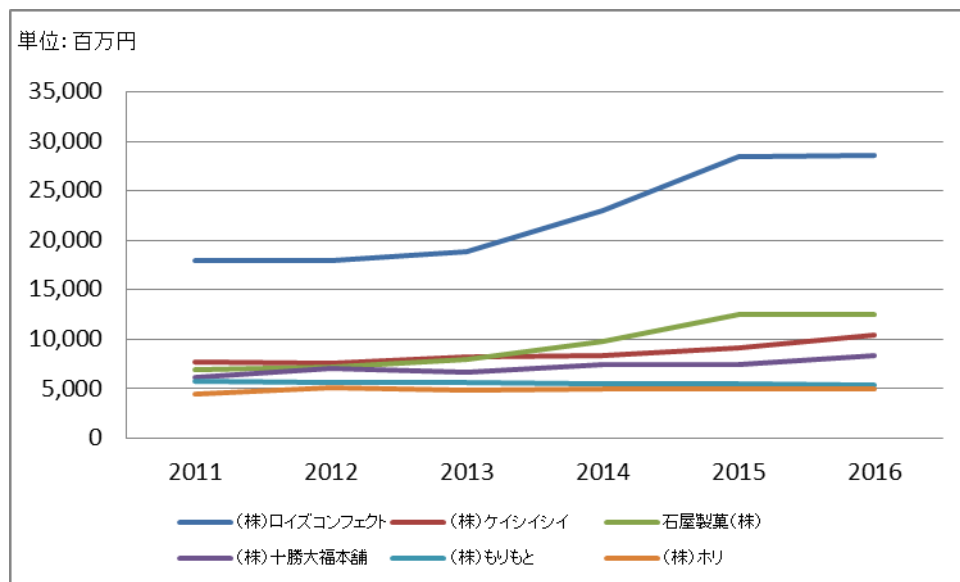
図表 3-2 売上高上位企業20社の順位変動

|             | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 変動順位数の絶対値 |
|-------------|------|------|------|------|------|------|-----------|
| ロイズコンフェクト   | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    | 1    | 0         |
| 石屋製菓        | 3    | 3    | 3    | 2    | 2    | 2    | 1         |
| ケイシイシイ      | 2    | 2    | 2    | 3    | 3    | 3    | 1         |
| 十勝大福本舗      | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 0         |
| もりもと        | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 0         |
| ホリ          | 6    | 6    | 6    | 6    | 6    | 6    | 0         |
| きのとや        | 9    | 9    | 9    | 8    | 7    | 7    | 2         |
| サザエ食品       | -    | -    | -    | 25   | 8    | 8    | 17        |
| 坂栄養食品       | 8    | 7    | 7    | 7    | 9    | 9    | 2         |
| わかさいも本舗     | 7    | 8    | 8    | 9    | 10   | 10   | 3         |
| 北海道ローズデリカ   | 18   | 15   | 10   | 10   | 12   | 11   | 8         |
| 道南食品        | 13   | 11   | 12   | 12   | 11   | 12   | 2         |
| 北海道コクボ      | 14   | 18   | 16   | 15   | 13   | 13   | 5         |
| 壺屋総本店       | 16   | 14   | 15   | 14   | 16   | 14   | 2         |
| 三星          | 10   | 10   | 11   | 13   | 14   | 15   | 5         |
| (有)ペシェ・ミニヨン | 12   | 13   | 13   | 11   | 15   | 16   | 5         |
| 深川油脂工業      | 11   | 12   | 14   | 19   | 17   | 17   | 8         |
| エバーフレッシュ函館  | 17   | 17   | 18   | 18   | 19   | 18   | 2         |
| ロバ菓子司       | 15   | 16   | 17   | 16   | 18   | 19   | 4         |
| シェフグランノール   | -    | -    | 48   | 36   | 22   | 20   | 28        |

※-は52位までに含まれていないことを示す  
東京商エリサーチ財務データをもとに作成

売上高上位 6 社の 2011 年から 2016 年までの売上高推移を図表 3-3 に示す。

図表 3-3 上位 6 社の売上高推移



東京商工リサーチ財務データをもとに作成

ロイズコンフェクトの売上高は 2 位以下の売上高を大きく引き離している。しかも 2013 年から 2015 年の売上高成長率は 150%を超えている。石屋製菓の 2013 年から 2015 年の売上高はロイズコンフェクトを超える水準で伸びている。上位 6 社に入っているが 5 位のもりもとの売上高に伸びはみられず、6 位のホリの売上高の伸びは低調である。6 位までの売上高がトップクラスの企業間でも、成長の著しい企業と停滞気味（成長維持）企業が存在している。

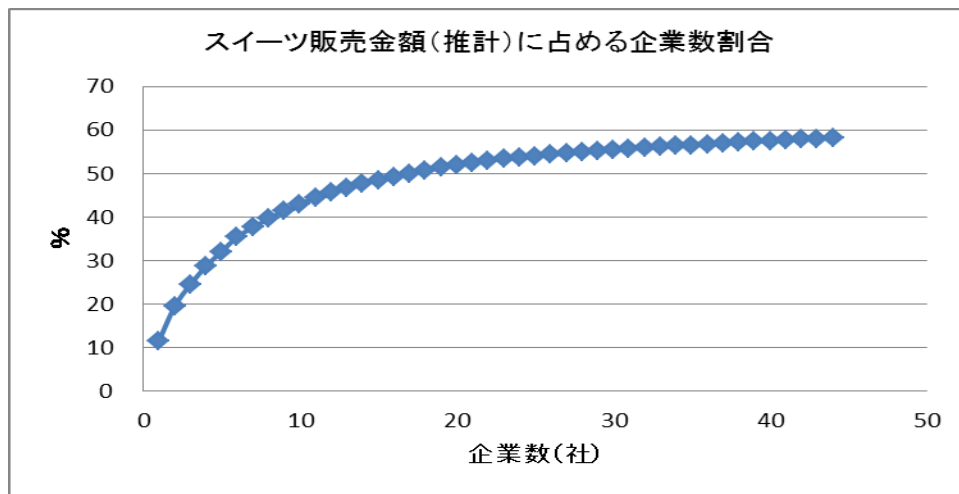
### 3-2 売上高上位企業の占有率

工業統計品目編から北海道のスイーツ出荷金額の合計は 1,498 億 7,700 万円である。また菓子の平均売上高総利益率は 39.3%である<sup>9</sup>。そこで、出荷金額を仕入原価（売上原価）と捉えて、2016 年度の北海道スイーツの売上高を推計すると、246,914 百万円となる<sup>10</sup>。北海道スイーツ売上高に対する上位企業の売上高累計の割合を示すと図表 3-4 のようになる<sup>11</sup>。横軸は売上高 1 位からの企業数を示している。

上位 5 社の売上高合計で北海道スイーツの全販売額の 30%を超え、上位 8 社の売上高合計は 40%を超える。上位企業の売上高の占有率は高い。上位 17 社の売上高の合計は全販売額の 50%である。なお売上高 1 位のロイズの売上高は北海道スイーツの全販売額の 12%になる。工業統計品目編によれば北海道でスイーツを製造している事業所は 315 であるので、上位の 1.6%のスイーツ企業の売上高合計は全体売上高の 30%にあたる。上位約 5%の企業の売上高合計で全売上高の 50%を占める。北海道スイーツ企業

は、上位 5%企業の生産力、販売力が極めて大きく、上位集中度が高い。

図表 3-4 北海道スイーツ販売額（推計）に占める企業数の割合（2016 年）



東京商工リサーチ財務データ、六花亭、柳月の売上高をもとに作成

### 3-3 上位企業のブランド、主要商品、店舗数

売上高上位企業の創業年、売上高、ブランド及び主要商品についてまとめたものが図表 3-5 である<sup>12</sup>。

図表 3-5 北海道スイーツ企業上位 8 社の概要

| 企業名       | 創業年  | 本社所在地  | 売上高(億円) | 主要ブランド            | 主要商品                                |
|-----------|------|--------|---------|-------------------|-------------------------------------|
| ロイズコンフェクト | 1983 | 札幌市    | 286     | ロイズ/ロイズ石垣島        | 生チョコレート、ホテトチップチョコレート、ロイズ石垣島黒糖チョコレート |
| 六花亭製菓     | 1933 | 帯広市    | 196     | 六花亭               | マルセイバターサンド、雪やこんこ、ホワイトチョコレート         |
| 石屋製菓      | 1947 | 札幌市    | 125     | 石屋製菓/キャンディラボ      | 白い恋人、美冬                             |
| ケイシイシイ    | 1996 | 千歳市    | 104     | ルタオ/グラッセル         | ドゥーブルフロマージュ                         |
| 柳月        | 1947 | 河東郡音更町 | 84      | 柳月                | 三方六、ユキピリ花、ボンヌ                       |
| もりもと      | 1949 | 千歳市    | 54      | もりもと              | ハスカップジュエリー、太陽いっぱい、真っ赤なゼリー、北の散歩道     |
| ホリ        | 1947 | 砂川市    | 50      | HORI/北菓楼          | 夕張メロンピュアゼリー、北海道開拓おかき、シュークリーム        |
| きのとや      | 1983 | 札幌市    | 44      | きのとや/KINOTOYABAKE | 札幌農学校、焼きたてチーズタルト                    |

各社の HP および東京商工リサーチ財務データをもとに作成



これらの企業の商品の中には、北海道のみならず全国的に有名なスイーツもある。図表 3-5 に掲載した 8 社の中で六花亭製菓、石屋製菓、柳月、もりもと、ホリは創業して 70 年以上歴史のある企業である。現在北海道スイーツの売上高上位企業の中で最も歴史のあるのは六花亭製菓で創業 85 年を経ている。一方でロイズコンフェクト、ケイシイシイ、きのとやの 3 社は 1980 年以降に創業された社歴 40 年未満の企業である。北海道スイーツの上位企業の社歴はさまざまに比較若い企業でも業界のトップクラスに入っており、スイーツ業界への参入障壁は高いとはいえない。

また出店戦略には、自社のターゲット客の捉え方があらわれ、成長戦略と深く関係する。図表 3-6 は上位企業 8 社の店舗数を示したものである。

図表 3-6 北海道スイーツ企業 8 社の店舗数<sup>13</sup>

| 企業名       | 店 舗 数 |     |    |                                                      |
|-----------|-------|-----|----|------------------------------------------------------|
|           | 直営    | 販売店 | 海外 | 備考                                                   |
| ロイズコンフェクト | 13    | 100 | 55 | シンガポール、中国、マレーシア、米国、ロシア等世界14か国                        |
| 六花亭製菓     | 19    | 53  | 0  |                                                      |
| 石屋製菓      | 8     | 527 | 0  |                                                      |
| ケイシイシイ    | 11    | 35  | 13 | 台湾、香港、韓国、タイ、シンガポールの5か国                               |
| 柳月        | 42    | 57  | 0  |                                                      |
| もりもと      | 28    |     | 0  | 台湾への輸出あり                                             |
| ホリ        | 10    | —   | 0  |                                                      |
| きのとや      | 9     |     | 0  | 子会社BAKEは海外出店が多い。BAKEブランドで海外29店舗、ZAKUZAKUブランドで海外13店舗。 |

各社の HP をもとに作成

ロイズコンフェクトは直営店が 13 店舗に対し販売店が 100 店舗ある。直営店は札幌と札幌近郊に 12 店舗、旭川に 1 店舗ある。販売店 100 店舗のうち 55 店舗は空港免税店で、45 店舗がロイズ石垣島の製品を販売する店舗である。また海外への出店も積極的で、世界 14 カ国に 55 の店舗がある<sup>14</sup>。日本国内の直営店は北海道のみであるが、空港免税店や海外への出店は旺盛に行っている。

六花亭製菓は直営店 19 店舗、販売店 53 店舗である。直営店、販売店ともに北海道内だけの出店であるが本社のある帯広をはじめ、札幌、小樽、釧路、函館、旭川と北海道各地に直営店を持っている。販売店は北海道内の百貨店、ショッピングセンター内に展開している。空港の販売店は帯広空港のみである。

石屋製菓の直営店は 8 店舗で、7 店舗は札幌市内にあり、1 店舗は 2017 年に北海道外の初の直営店として東京銀座の GINZA SIX に出店した店舗である。石屋製菓の販売店のうち北海道内には 416 店舗があり、111 店舗は全国の空港にある。全店舗の約 78% が道内の土

産物店等の販売店であり、21%が全国の空港の販売店である。直営店は少ないが、北海道内の販売店、全国の空港の販売店が多いことが特徴的である。

ケイシイシイの直営店は11店舗で、道内にルタオのブランドで9店舗あり、1店舗はグランシェールブランドで札幌に出店している<sup>15</sup>。ルタオの道内9店舗のうち6店舗は小樽にあり、それぞれ異なるコンセプトを持っている。販売店は北海道内の空港売店に6店舗、日本全国の空港に29店舗ある。ケイシイシイは海外に出店しており、台湾、韓国、タイ、香港、シンガポールのアジア5か国に計13店舗を出店している。ケイシイシイはロイズコンフェクト、六花亭製菓、石屋製菓より店舗数は少ないが、アジア圏への海外出店は積極的に行っている。

柳月の店舗は直営店42店舗、販売店57店舗で、いずれも北海道内にある。直営店は、札幌、十勝、釧路、苫小牧、千歳、旭川、中標津、北見、室蘭と北海道内の広範な地域に展開している。販売店は新千歳空港、帯広空港、函館空港、釧路空港、旭川空港、女満別空港、稚内空港と道内の7空港と成田空港にある。また札幌駅、帯広駅、函館駅、小樽駅、旭川駅、釧路駅、東室蘭駅と道内7駅にあり、道内の主要な空港、駅に販売店を展開している。さらに、東京、名古屋、仙台の北海道のアンテナショップにも販売店を持っている。

もりもとは北海道内に28の店舗がある。地域は、千歳、恵庭、苫小牧、室蘭、札幌、小樽、江別、旭川、滝川、函館である。海外出店ではないが台湾に商品を輸出している<sup>16</sup>。

ホリは直営店を持たず空港売店や全国物産展、オンラインショッピングの販売を行っているが、北菓楼のブランドで直営店を10店舗出店している。北菓楼の出店地域は、本店のある砂川2店舗、札幌6店舗、小樽1店舗、新千歳空港1店舗である。

きのとやは北海道内に、きのとやで8店舗、KINOTOYA BAKEで1店舗を出店している。きのとやは海外への出店はないが、グループ会社のBAKEはBAKEブランドで韓国、香港、シンガポール、タイ、台湾、中国、インドネシア、ベトナム、フィリピン、アメリカに29店舗、ZAKUZAKUブランドでアジアに13店舗（台湾、中国、韓国、タイ）出店しており、グループ企業を通じて海外出店を積極的に行っている。

各社の出店状況、出店場所はさまざまであり各社の戦略の違いを見ることができる。いずれの会社も直営店は北海道に置き、北海道内での販売を重視しているが、空港を北海道外の重要な販売チャネルとしている。また、比較的創業から歴史の短い企業が海外出店を積極的に展開している傾向が見られる。

#### 4. 北海道スイーツ企業の戦略の方向性

北海道スイーツの売上高上位企業の直近6年間の売上高の推移から、トップクラスの企業にも成長率の高い企業とそうでない企業が存在することが明らかになった。売上高でトップクラスの企業には戦前もしくは戦後まもなく創業し、70年以上の社歴の長い企業と1980年以降に創業した40年以下の企業があり、新旧の企業がともに北海道スイーツ業界をけん引していることが示された。

上位企業はいずれも北海道内に直営店を持ち、北海道内での販売を重視している点は各社で共通している。しかしながら北海道外への出店についての戦略には違いが見られる。石屋製菓が2017年に銀座に直営店を出店したのを除いて、どの企業も北海道外に直営店はない。しかしロイズコンフェクト、石屋製菓、ケイシイシイは全国の空港に多くの販売店を有しており、インバウンド客を含め観光客への需要に対応している。一方で、六花亭、柳月は観光客にも人気のスイーツを製造しているが、空港の出店は北海道内に限定している。

上位企業のいずれもインターネット販売を行っており、北海道外の販路は確保しているが、全国の観光客を重視するかどうかは各社で大きく異なる。

また、海外出店に関しても各社に違いがある。ロイズコンフェクト、ケイシイシイは積極的に海外に店舗を展開している。ロイズコンフェクトでは当初はアジア圏に出店をしていたが、のちにロシア、米国、中東へとアジア圏以外にも進出している。ケイシイシイの海外店舗は現在のところアジア圏のみである。社歴の若い企業が海外展開に積極的である。

出店戦略について各社の特徴をまとめたものが図表 4-1 である。

図表 4-1 北海道スイーツ企業の出店戦略の特徴

|           | 六花亭 | 柳月 | もももと | ホリ | ロイズ | 石屋製菓 | ケイシイシイ | きのとや |
|-----------|-----|----|------|----|-----|------|--------|------|
| 北海道内出店重視  | ○   | ○  | ○    | ○  |     | ○    |        |      |
| 空港販売      |     |    |      |    | ○   | ○    | ○      |      |
| 積極的な海外出店  |     |    |      |    | ○   |      | ○      | ○    |
| インターネット販売 | ○   | ○  | ○    | ○  | ○   | ○    | ○      | ○    |

スイーツ企業を創業し、短期間でトップ企業に上がるためには売上高の拡大が重要な戦略となる。売上規模を増大する有効な方法は販売店を増やすことである。急速に成長しようとする企業は規模の経済を追求する戦略を策定するだろう。一方、地域の需要を重視する企業は、急激な規模の拡大よりも企業を永続させることを重視する戦略をとるだろう。

販路の決定には、その企業がターゲットとする顧客の設定と深く関係する。北海道内でのみ販売を行う企業は、主に北海道の消費者を顧客とし、自社製品を購入するには北海道まで来てほしい、また北海道を訪問したら店舗にも訪れて欲しいという思いがある。ここには観光客を吸引できるだけの商品力が自社製品にはあるという自負が背後に見える。

日本各地の空港で販売している企業にとってのターゲット顧客は、空港を利用する観光客であり、自社商品は「日本のお土産」であるという思いがある。

海外出店を積極的に行っている企業は、ターゲット顧客は自社製品を支持してくれる世界中の人であり、北海道や日本という範囲を超えたグローバルブランドとして自社商品を高めたいという思いがある。トップクラスの企業は、経営理念、経営目標と販売商品の仕

様、生産設備、マーケティングなどオペレーションが相互に有効に機能し好業績をもたらしていると考えられる。

全国的に知名度の高いスイーツに「神戸スイーツ」がある。神戸スイーツは洋菓子を中心として発展してきている。神戸スイーツが発展してきた理由は3つあるとされる。第一は、良いパティシエを育て続けたこと、第二はパティシエを支える企業群があったこと、そして第三は顧客の厳しい要求がパティスリーやパティシエを育ててきたことである。神戸スイーツには6つの洋菓子の系統があり、各系統の職人（パティシエ）の系譜がある<sup>17</sup>。

神戸スイーツのパティシエを志すものは修行したいパティシエの門をたたく。そしてパティシエの元での修行が終わると独立して自身の店を持つ。店舗は師匠の店の近郊に出店してもよいが、自身の店では師匠と同じ商品は作らないという不文律がある。師匠と弟子の関係は保ちながらもパティシエ同士の競争関係が保たれるために良いパティシエが育ってきた。独立する弟子が増えると神戸の街にすぐれたパティスリーが増え、また師匠と弟子という関係から情報の共有や共同での原材料仕入れが可能になり規模の経済が利用できるといったメリットを享受できる。このような徒弟制度の人材育成システムは共同配送にもつながっている。神戸スイーツには、地域に愛される比較的小規模なパティスリーがある一方で、ユーハイム、モロゾフ、エーデルワイス、神戸風月堂といったナショナルブランドとなった大手製造者がある。これらのナショナルブランドの製造者は百貨店への出店で全国展開を図っている。1995年の阪神淡路大震災で商品の配送に困難が伴ったため自発的に神戸ナショナルブランドの事業者は共同配送を行い、現在でも低コスト実現のため共同配送を継続している<sup>18</sup>。

神戸スイーツの事業者のネットワークは、神戸スイーツの発展に向けて、スイーツの街としての訴求やコストマネジメントの側面で大きな影響を与えている。

一方、北海道スイーツに関しては、神戸のような徒弟制度やのれん分けについては余り語られていない<sup>19</sup>。北海道スイーツの中にも全国的に知名度の高いスイーツを製造している企業がある。しかし北海道スイーツの知名度の向上の方法は、神戸スイーツのような全国の百貨店への出店という手法ではない。北海道スイーツの企業は、直営店舗は北海道内に限定し、北海道外への販売は空港の免税店や売店、通販で行っている。先に見たように比較的社歴の若い企業は北海道外に積極的に販売店を出店していることから戦略の違いは事業継続年数が関わっている可能性がある。

また北海道スイーツの企業は各社独自の戦略で事業を展開しており、北海道スイーツ企業の協力関係は今のところ示されていない。各社の協力関係については発展の歴史も大きく関係していると考えられる。

## 5. むすび

本稿ではまず統計調査資料に基づき、北海道スイーツ製造業の北海道食品製造業におけるポジショニングおよび全国のスイーツ製造業におけるポジショニングを整理した。北海

道スイーツ製造業は北海道の食品製造業の中でも比較的高い割合の出荷金額を生み出している。また、スイーツの出荷金額の全国シェアでも 4.5%を占めている。

個別の北海道スイーツ企業の売上高のデータから、北海道のスイーツの売上高上位企業の売上高順位はこの 6 年間は大きな変化は見られない。1 位のロイズコンフェクトは 2 位の六花亭製菓の約 1.5 倍、3 位の石屋製菓の 2 倍以上の売上高がある。売上高上位 5 社の売上高は北海道スイーツの全売上高の 30%を超え、上位集中度が非常に高いことが明らかになった。

売上高上位企業の出店戦略を見ると、北海道内に新店を出すタイプと北海道外にも新店を出す積極的に行っているタイプに分けられる。北海道外の新店については、全国の空港を中心に展開している。また、海外新店についてロイズコンフェクトとケイシイシイは積極的に行っている。出店戦略から各社の成長戦略の方向性には違いが表れている。また全国的に知名度の高い「神戸スイーツ」と北海道スイーツの成長戦略の違いもある。今後、北海道スイーツの売上高上位企業を中心に各社の成長戦略や競争基盤についてさらに研究を進めていきたい。

## 注

<sup>1</sup> 2003 年 1 月 4 日付の『日経流通新聞』の「発見みやげパワー」全国の土産物の年間売上高と売上トップ 5 の商品名より。

<sup>2</sup> goo ランキング編集部が「リサーチプラス」モニターに対してインターネット調査を実施した。有効回答者数は 500 名（20～30 代男女各 250 名：複数回答）で、調査期間：2017 年 11 月 8 日～2017 年 11 月 9 日である（<https://ranking.goo.ne.jp/column/4782/>）。

<sup>3</sup> スイーツ製造業の出荷金額は、産業細分類の 0972 生菓子製造業、0973 ビスケット類・干菓子製造業、0974 米菓製造業、0979 その他のパン・菓子製造業を合計して算出している。

<sup>4</sup> 工業統計表には、品目編、産業細分類、市町村編があり、それぞれ集計単位が異なるため、集計値は同一とはならない。そのため図表 2-1 と図表 2-2 では出荷金額が同一ではない。

<sup>5</sup> たとえば北海道を代表するスイーツ企業の六花亭や柳月は東京商工リサーチのデータに所収されていない。

<sup>6</sup> 図表 2 より算出した。

<sup>7</sup> 東京商工リサーチに所収されている企業情報の直近は 2016 年度分である。

<sup>8</sup> 年度によってデータを入手できる企業数は異なるため最大 52 社の売上高が把握できた。また北海道スイーツの企業の実態を捉えるため、この中にはお菓子の製造業という分類だけでなく製造小売業も含めている。製造小売業にはケイシイシイ（ルタオ）、わかさいも製菓など北海道の有名スイーツ企業が分類されているためである。

<sup>9</sup> 野村アグリプランニング&アドバイザー『食品企業財務動向調査報告書』平成 24 年によれば、菓子の平均売上総利益率は 39.3%であり、この数値で売上高を推計した。

<sup>10</sup> 売上高の推計にあたっては、スイーツの賞味期限は比較的短いので期首、期末の在庫はないと仮定している。出荷金額は 2016 年工業統計品目編の数値を用いている。

<sup>11</sup> ここでは、東京商工リサーチに掲載されていない六花亭、柳月の売上高データも加え算出している。2016 年の六花亭の売上高については同社のホームページ（<http://www.rokkatei.co.jp/company/>）より、柳月の売上高はマイナビの会社概要（<https://job.mynavi.jp/19/pc/search/corp64540/outline.html>）から入手した。

<sup>12</sup> ここでは東京商工リサーチ企業情報に所収されていない六花亭、柳月についても記載している。売上高は 2016 年度売上高である。六花亭、柳月の売上高については注 11 のとおりである。

<sup>13</sup> 各社の店舗数は各社のホームページから入手した最新の店舗数である。もりもと、きのとやについては、直営店と販売店の区分が不明であるため合計店舗数を記している。ここに記載されていないが、空港や駅の土産物店で販売される場合がある。ホリの店舗数はグループ企業の北菓楼の店舗数を記している。

<sup>14</sup> 2014 年 3 月時点の店舗数である。

<sup>15</sup> ケイシイシイの直営店 11 店舗のうち北海道にあるのは 10 店舗（うち、ルタオブランド 9 店舗、ケイシイシイブランド 1 店舗）で、1 店舗はグランシエルブランドで東京にある。

<sup>16</sup> 日経新聞電子版 2016 年 12 月 1 日「もりもと、アジアへ輸出展開 道産原料 100%の菓子開発」  
([https://www.nikkei.com/article/DGXLASFB30H91\\_Q6A131C1L41000/](https://www.nikkei.com/article/DGXLASFB30H91_Q6A131C1L41000/))

<sup>17</sup> 森元 (2009)

<sup>18</sup> 日本政策投資銀行 (2014)

<sup>19</sup> 六花亭の前身は帯広千秋庵という名称であった。帯広千秋庵は札幌千秋庵をのれん分けして 1933 年に帯広に出店した。しかし、その後札幌千秋庵から千秋庵の商標使用中止の要請があり、1977 年六花亭に名称を変更した。

## 参考文献、資料、サイト

日本政策投資銀行「北海道スイーツのさらなる発展のために」,2014 年。

森元伸枝『洋菓子の経営学』. プレジデント社,2009 年。

平成 26 年工業統計表「産業細分類別統計表(経済産業局別・都道府県別表)」データ『工業統計調査 平成 26 年度確報 産業細分類別統計表』

(<http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/kougyo/result-2/h26/kakuho/saibunrui/index.html>)

石屋製菓ホームページ (<http://www.ishiya.co.jp/>) 2018 年 2 月 15 日取得。

ケイセイシイホームページ (<https://www.kotobukispirits.co.jp/group/kcc/>) 2018 年 2 月 16 日取得。

北菓楼ホームページ (<http://www.kitakaro.com/>) 2018 年 2 月 12 日取得。

きのとやホームページ (<http://www.kinotoya.com/>) 2018 年 2 月 16 日取得。

グラッシエルホームページ (<http://www.glaciel.jp/>) 2018 年 2 月 16 日取得。

サザエ食品ホームページ (<http://www.sazae.co.jp/greeting>) 2018 年 3 月 20 日取得。

セコマホームページ (<http://www.secoma.co.jp/recruit/newgraduate/nakai.html>) 2018 年 3 月 20 日取得。

北海道ローズデリカホームページ (<http://www.1049.cc/web/h-rose-recruit/>) 2018 年 3 月 20 日取得。

ホリホームページ (<http://www.e-hori.com/ext/history/history.html>) 2018 年 2 月 12 日取得。

もりもとホームページ (<https://www.haskapp.co.jp/>) 2018 年 2 月 16 日取得。

柳月ホームページ (<http://www.ryugetsu.co.jp/>) 2018 年 2 月 15 日取得。

ルタオホームページ (<https://www.letao.jp/>) 2018 年 2 月 16 日取得。

ロイズコンフェクトホームページ (<https://www.royce.com/brand/>) 2018 年 2 月 15 日取得。

六花亭ホームページ (<http://www.rokkatei.co.jp/>) 2018 年 2 月 13 日取得。

BAKE ホームページ (<https://cheesetart.com/>) 2018 年 3 月 28 日取得

### 謝辞

本稿の掲載にあたり、査読の先生方から大変貴重なコメントを頂きました。ここに記して感謝を申し上げます。

### 付記

本稿は、日本学術振興会科学研究費助成事業（2017 年度～2019 年度、基盤研究（C）（一般）、課題番号（17K02120）、「お土産品としての北海道スイーツの競争基盤に関する研究」における研究成果の一部である。