

# 株式会社湖池屋 事業説明

代表取締役社長 佐藤 章  
2025年9月29日

K O I K E Y A



- 事業概況

- これまでの経営改革

- 今後の経営方針

# 株式会社 湖池屋

事業 総合スナックメーカー

創業 1953年

代表者 代表取締役会長 小池 孝  
代表取締役社長 佐藤 章

本社所在地 <湖池屋本社>  
東京都板橋区成増五丁目9番7号

<原宿本社>  
東京都渋谷区神宮前6-17-11  
JPR原宿ビル 8階

従業員数 1,110名  
※2025年3月31日時点

決算期 3月

連結売上高 59,383百万円  
※2025年3月期

連結営業利益 4,017百万円  
※2025年3月期

HD出資比率 45.10%  
※2025年3月31日時点



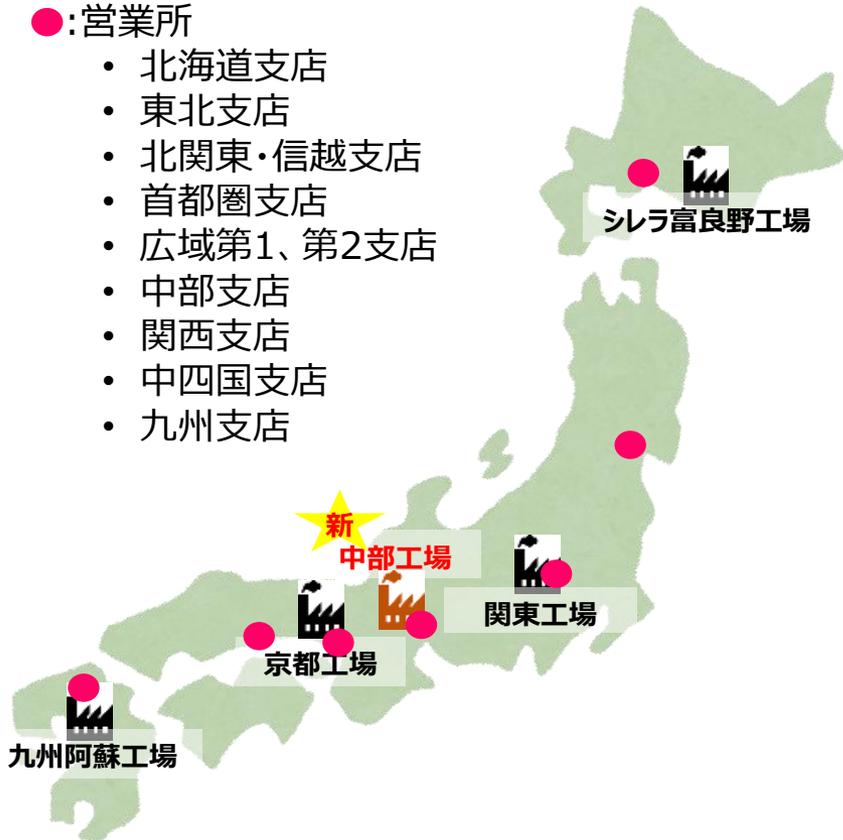
# 事業所・工場等

国内外で多数の事業所等、法人を展開中。

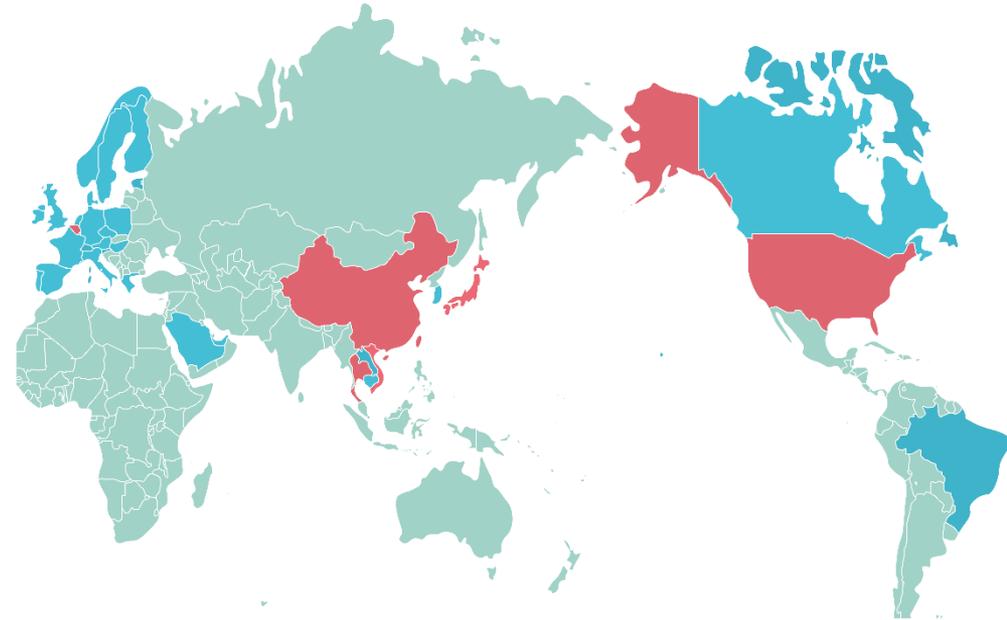
## 日本国内の営業所及び生産拠点

●:営業所

- ・北海道支店
- ・東北支店
- ・北関東・信越支店
- ・首都圏支店
- ・広域第1、第2支店
- ・中部支店
- ・関西支店
- ・中四国支店
- ・九州支店



## 海外展開状況



■:子会社、関連会社、支店展開国

■:輸出展開国

- ・台湾湖池屋股份有限公司
- ・日清湖池屋（中国・香港）有限公司
- ・KOIKEYA (Thailand) CO., LTD.
- ・Koikeya Vietnam Co., Ltd.(現地製造拠点あり)
- ・KOIKEYA AMERICA INC.
- ・ベルギー支店

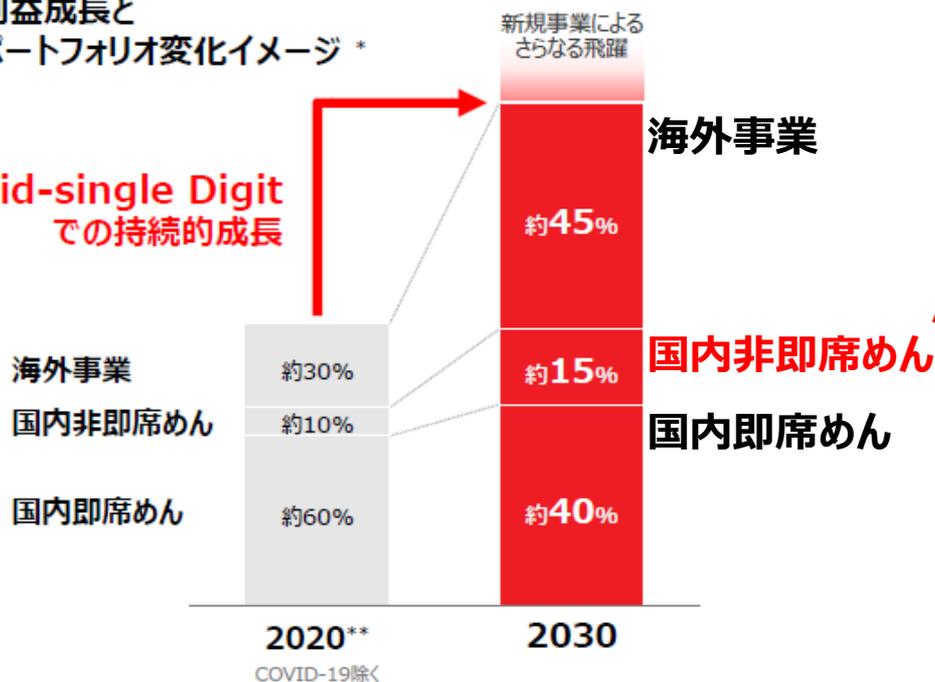
# 日清食品グループにおける立ち位置

日清食品グループにおいて「第2の収益の柱」として位置づけられる菓子事業の中で、特に湖池屋は中核。

## 日清食品グループの事業計画における国内非即席めんの位置付け

利益成長と  
ポートフォリオ変化イメージ\*

Mid-single Digit  
での持続的成長



即席めん事業に次ぐ

### 第2の収益の柱

1桁台後半成長

需要・供給両面からグループシナジーを徹底追求することにより、付加価値フォーカスでの各事業の成長/収益性向上をレバレッジしていく

湖池屋の位置する菓子事業は「国内非即席めん事業」の中核

➡ 日清食品グループにおける菓子事業、湖池屋に対する期待に応えるべく、グループのシナジーも受けながら大きな成長を実現する

## 【参考】日清食品グループとの資本提携の歴史

2020年11月に主要株主間における株式譲渡が行われ、従来より資本関係のあった日清食品ホールディングス株式会社が当社の親会社となり、グループシナジーを強化。



K O I K E Y A

### これまでの提携内容

- ✓ 2011年、日清食品HDと業務・資本提携開始。
- ✓ 国内においては、日清食品グループ各社のブランドを相互に活用したコラボ商品の開発、原材料の共同調達などを実施。また、人材交流をすすめる。
- ✓ 海外事業においても、2014年、香港に合弁会社「日清湖池屋（中国・香港）有限公司」設立し、スナック事業を香港、中国に展開。
- ✓ 2020年11月、日清食品HDが当社株式を追加取得し、連結子会社化。

# 国内売上推移

競合の低価格戦略に振り回され苦戦をした2010年代前半から、ポテトショック等を経ながらも高付加価値戦略へと舵を切り、順調に売上と収益改善を実現。



2017年「プライドポテト」

2025年3月期  
過去最高売上

日本のポテトチップス  
文化の原点

元祖 辛旨スナック

プレミアム市場の創出

ポテトショック

2011年  
日清食品HDと提携

2016年  
新生湖池屋  
北海道  
台風被災

2004年  
JASDAQ上場



1997年  
「ピンキー」



1994年  
「ドンタコス」



1990年  
「ポリンキー」



1987年  
「スコーン」



1984年  
「カラムーチョ」

1967年  
ポテトチップス量産化

1962年  
「コイケヤポテトチップス」

1958年  
湖池屋設立

【第一期成長期】  
ポテトチップス専業メーカー

【第二期成長期】  
開発力強化・スナックの総合化

【第三期成長期】  
新事業開拓と国際展開

【第四期成長期】  
低価格競争

【第五期成長期】  
新生湖池屋

# 主な展開商品

高付加価値ブランドや新市場創造商品開発に取り組むとともに、ロングセラー商品の強化や湖池屋独自の取組みを展開している。

## 高付加価値ブランド



湖池屋を象徴するブランドとしてそれぞれを引き続き育成

## オリジナルロングセラー



固定客を逃さずに新規客を獲得して着実に売上拡大へ

## 新市場創造型ブランド

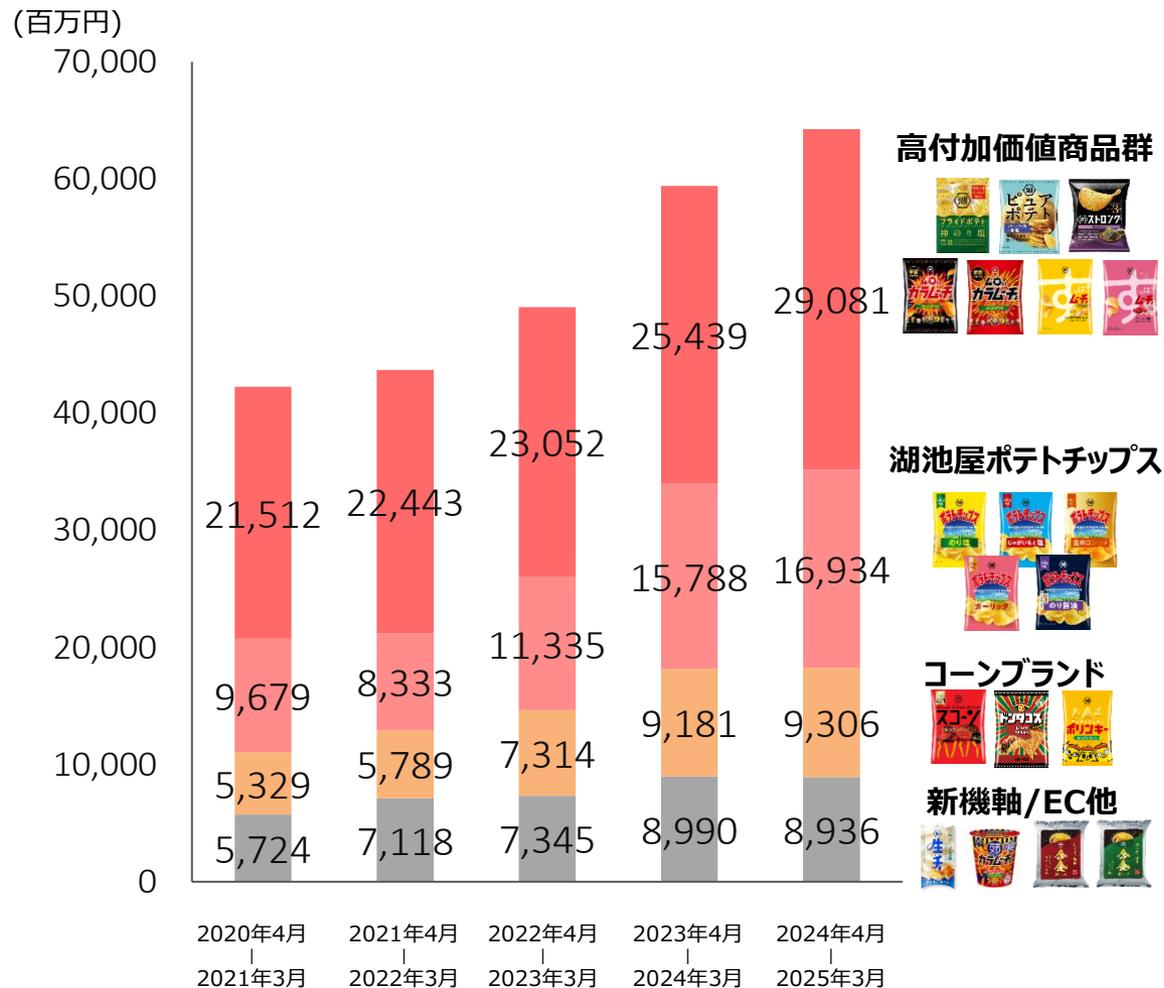


新規参入し市場からの評価を独占する商品を創り出す

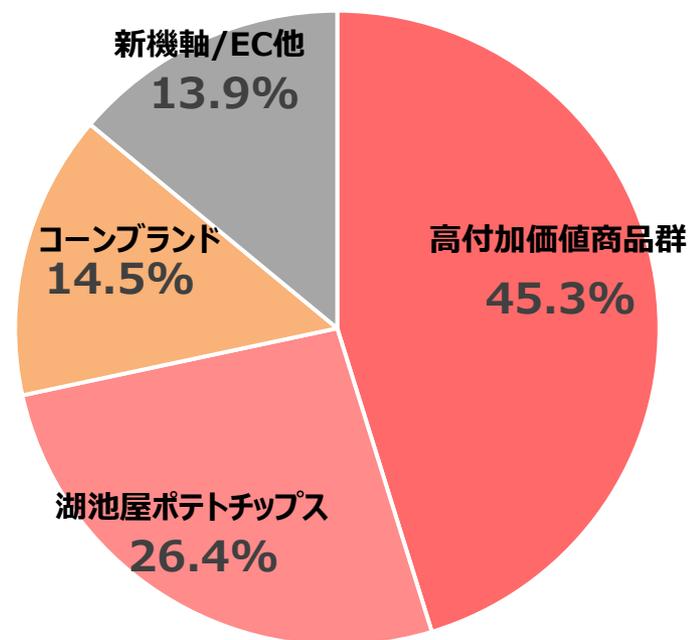
# 売上構成

高付加価値商品群と湖池屋ポテトチップスを中心として、売上を順調に拡大している。

ブランド別 国内総売上金額推移※



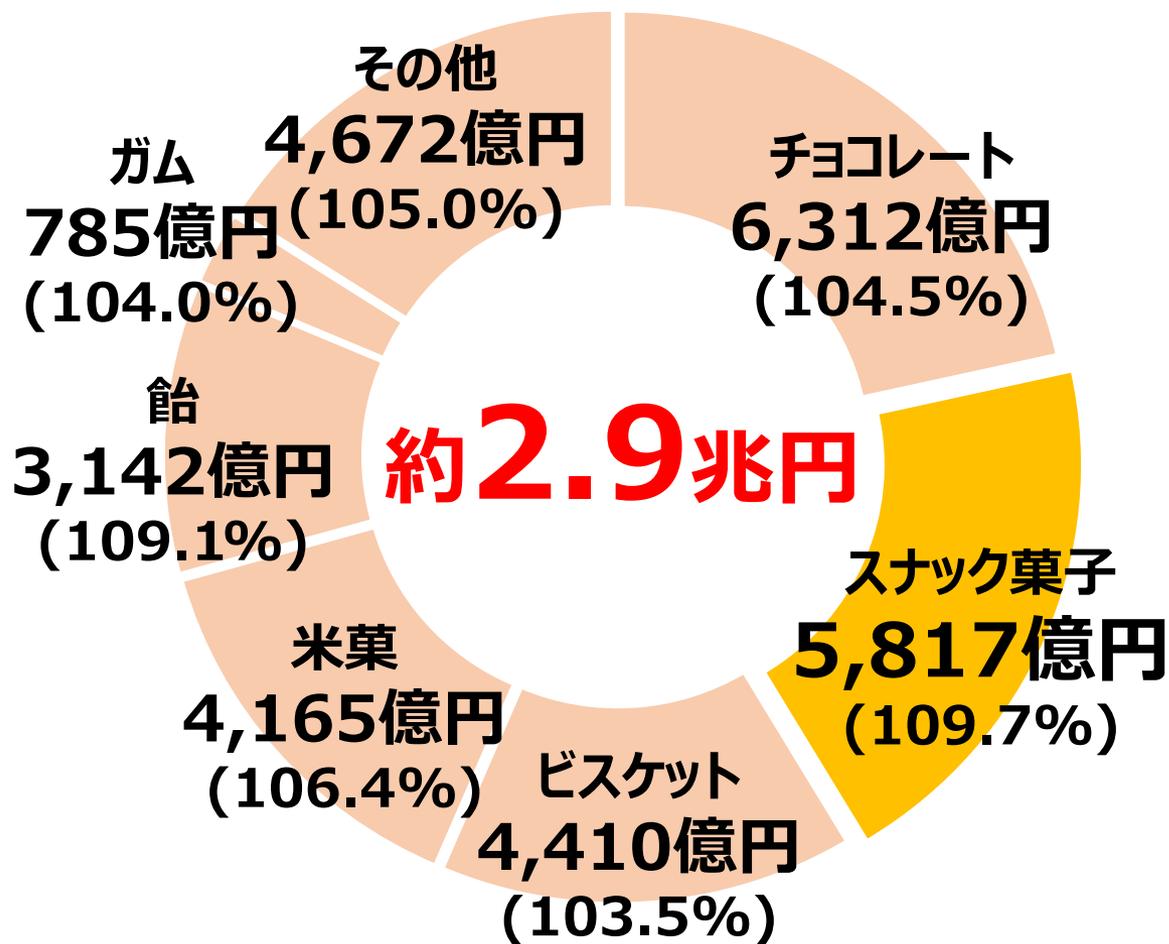
2025年3月期 売上構成比



## 【参考】国内菓子市場状況

スナック菓子は国内菓子市場の中で2番目の売上。菓子カテゴリーの中でも大きく市場を伸ばしているトレンドカテゴリーに位置。

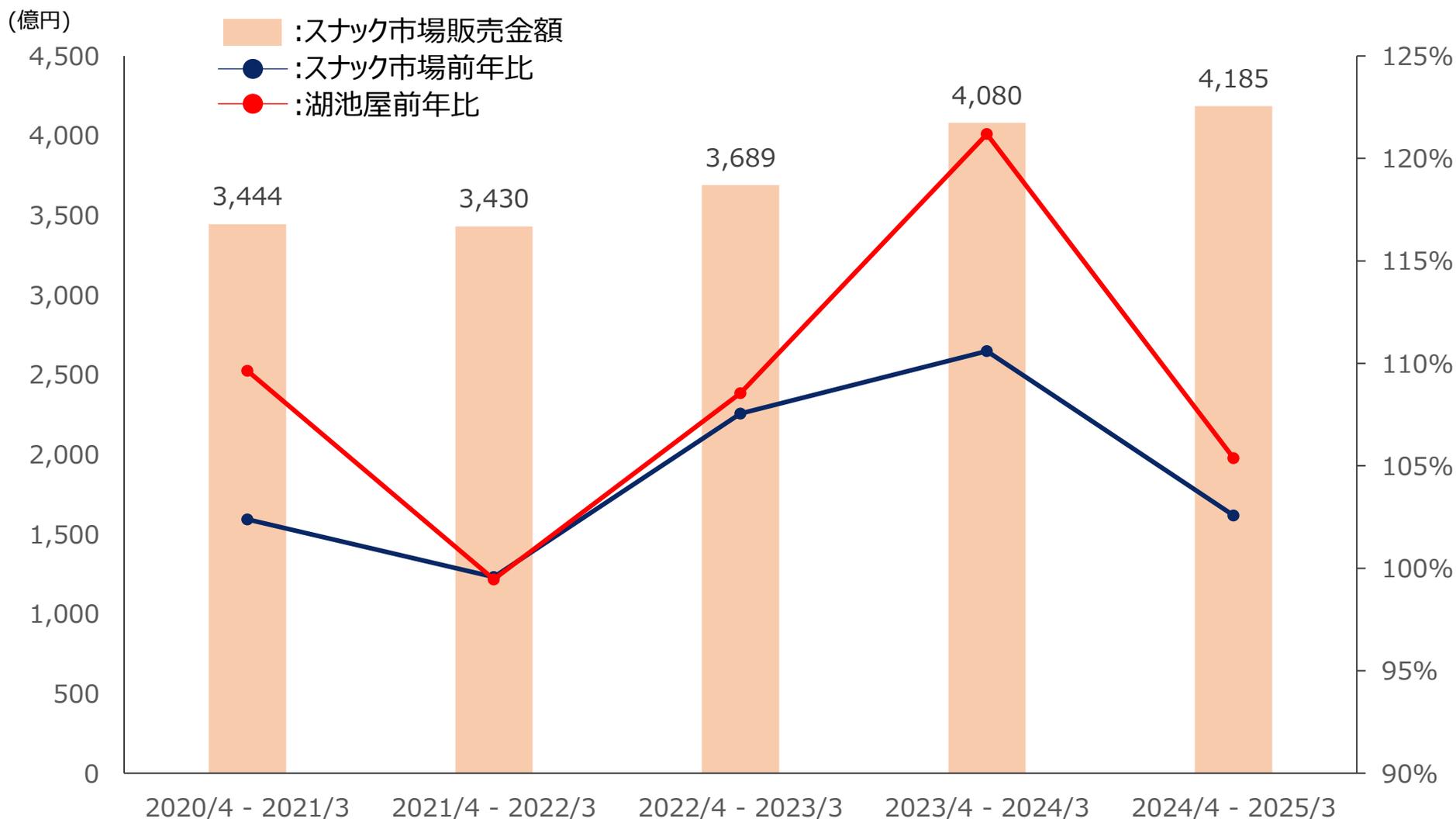
### 2024年度菓子カテゴリー別 小売金額 (括弧内:前年比)



# 【参考】市場推移と湖池屋の伸長

ここ数年、湖池屋は市場の伸長率を上回る伸長率で成長している。

## スナック市場販売金額推移及び市場・湖池屋伸長率※



■事業概況

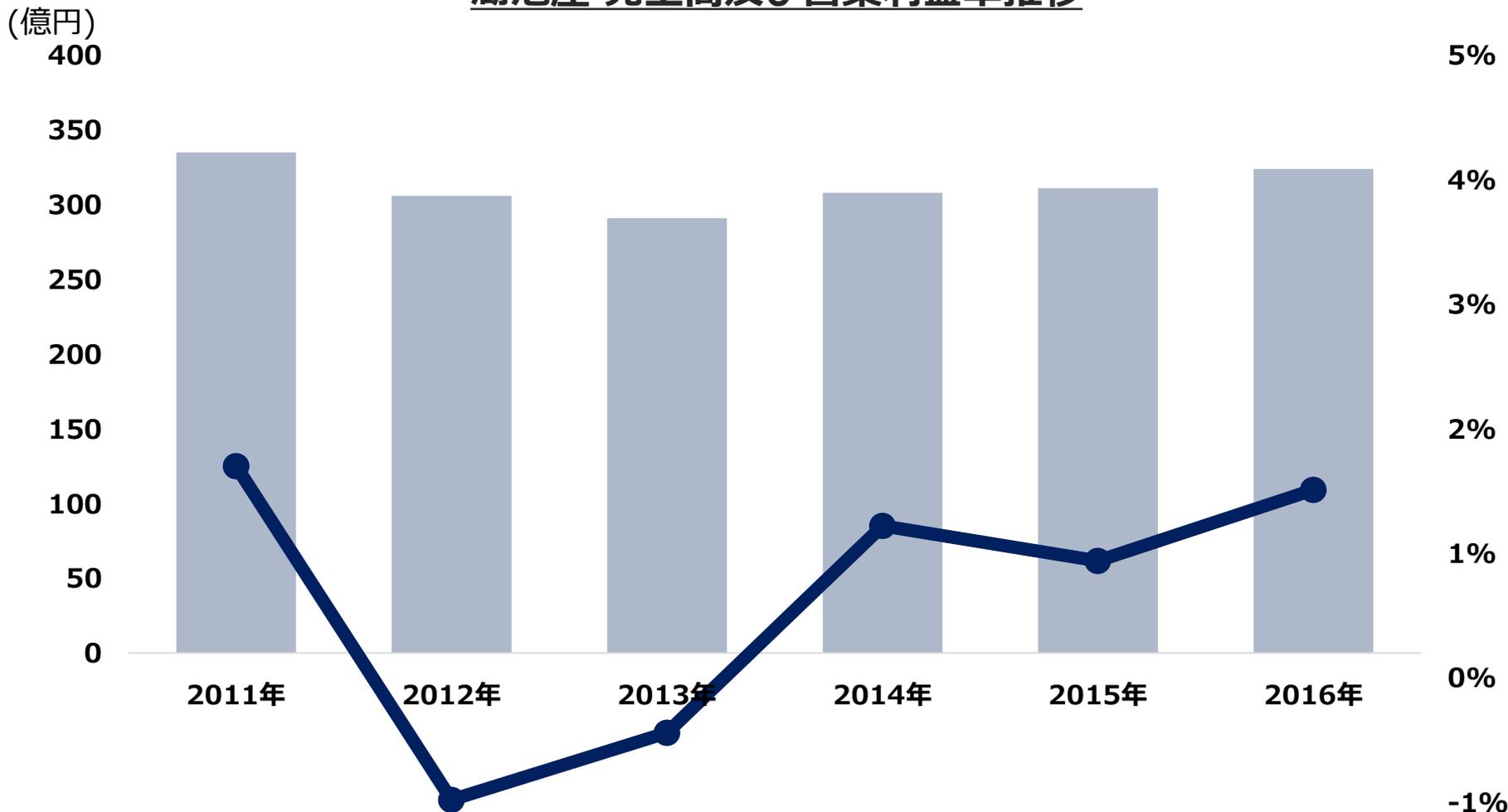
■これまでの経営改革

■今後の経営方針

# ポテトチップス市場のコモディティ化

当時、競合の低価格戦略に当社も巻き込まれ、ポテトチップスの市場価値が損なわれた時期があり、それに伴うかたちで売上・利益ともに低迷していた。

## 湖池屋 売上高及び営業利益率推移



## 湖池屋を立て直すために…

### ■2016年10月 「フレンテ」から「湖池屋」に会社名を変えた

└ 誰も何の会社か解らなかった

でも「湖池屋ポテチ」「カラムーチョ」「スコーン」は知っていた

変更前

(株)フレンテ

フレンテ?  
何?



変更後

(株)湖池屋

湖池屋、  
スナックのね!!



## 湖池屋を立て直すために…

### ■日本で初めてポテトチップスを作った会社に戻り

- ┌ 個別ブランド戦略を採るか、  
すべての価値をもう一度「湖池屋」に貯めるかだった

#### 個別ブランド戦略



カラムチョコ  
美味しい!

スコフィンも  
好き!



#### 企業ブランド戦略



K O I K E Y A

湖池屋はいつも  
唯一無二で  
クオリティが高いなあ



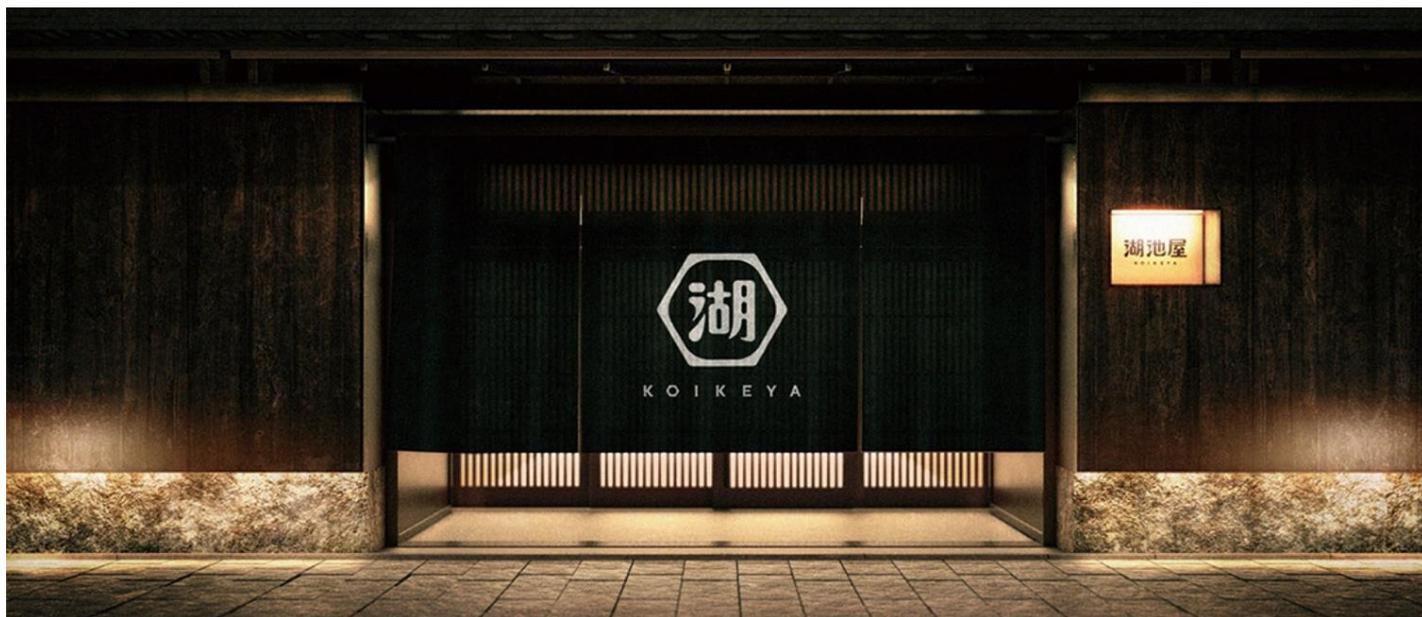
# 湖池屋として「原点回帰」し 「新生湖池屋」の暖簾を徹底する

Frente



K O I K E Y A

フレンテによる持株  
会社体制を組織再編  
し、同時にCIを刷新



競合とは対抗的なポジションを確立する

1. 味の湖池屋
2. 日本を取りに行く
3. 現代品質を創る

## 湖池屋を立て直すために…

### ■ CI・名刺・紙袋を変えた

変更前の旧CI



ロゴマニアル



コンセプト

六角形は、これまでの湖池屋のコアバリュー「楽しみ」「安心」「楽しむ」に「本格」「健康」「社会貢献」を加えた新生湖池屋のコアバリューを表現しています。



## 湖池屋を立て直すために…

### ■ 一番大切なのは「戦略ストーリー」

└ 商品の差別化を超えた**企業の差別化ストーリー**

**創業者が練り上げた知見をどう現在に通用する価値に昇華させるか、未来を作るか**

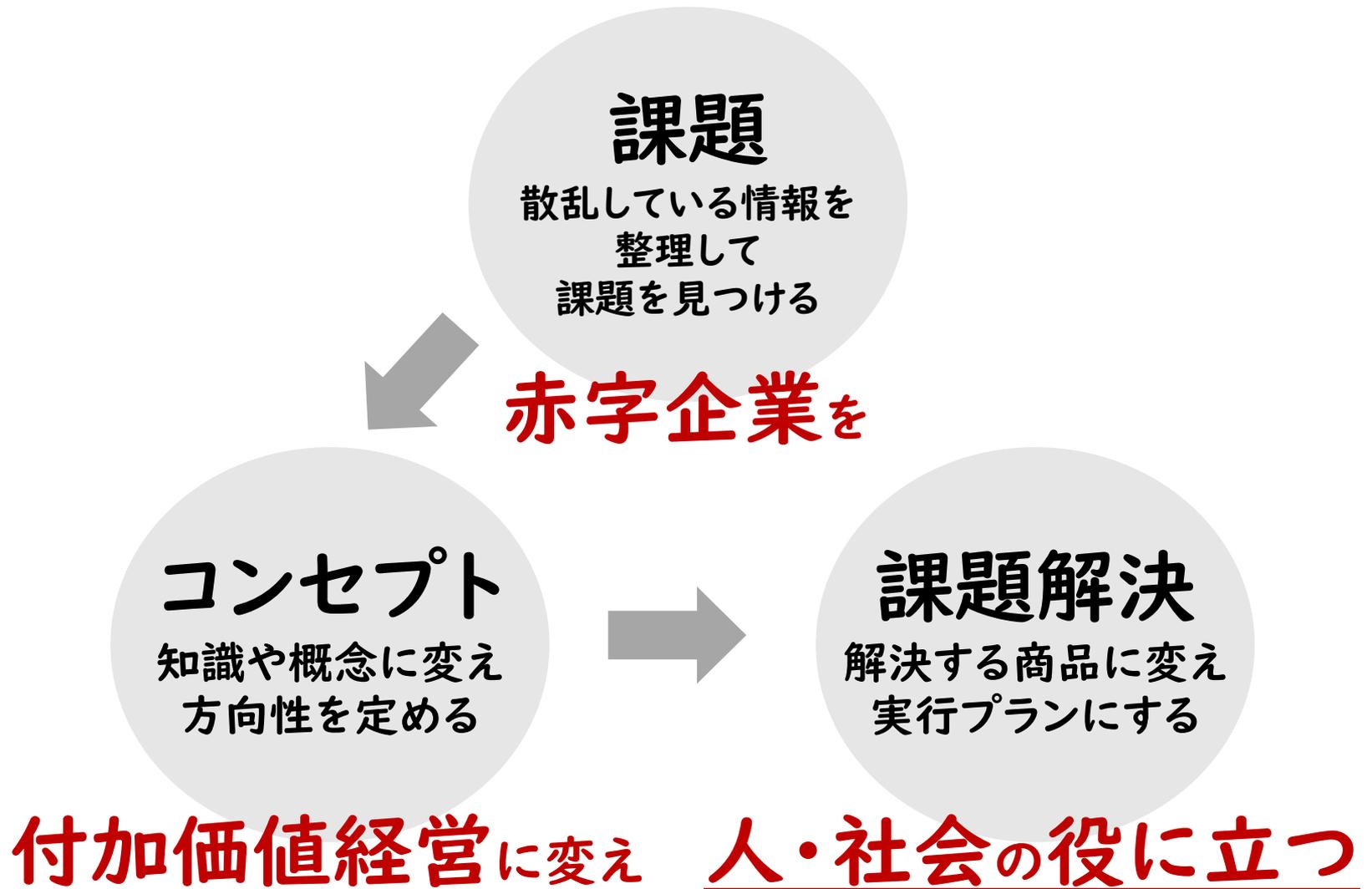


創業者の想い



新生湖池屋の想い





## そのために必要なことは・・・

1. 業界の魅力と競争構造を知る
2. 戦略のポジショニングを作る
3. 組織能力を上げる
4. 戦略ストーリーを創る

▶ クリティカルコアを作る

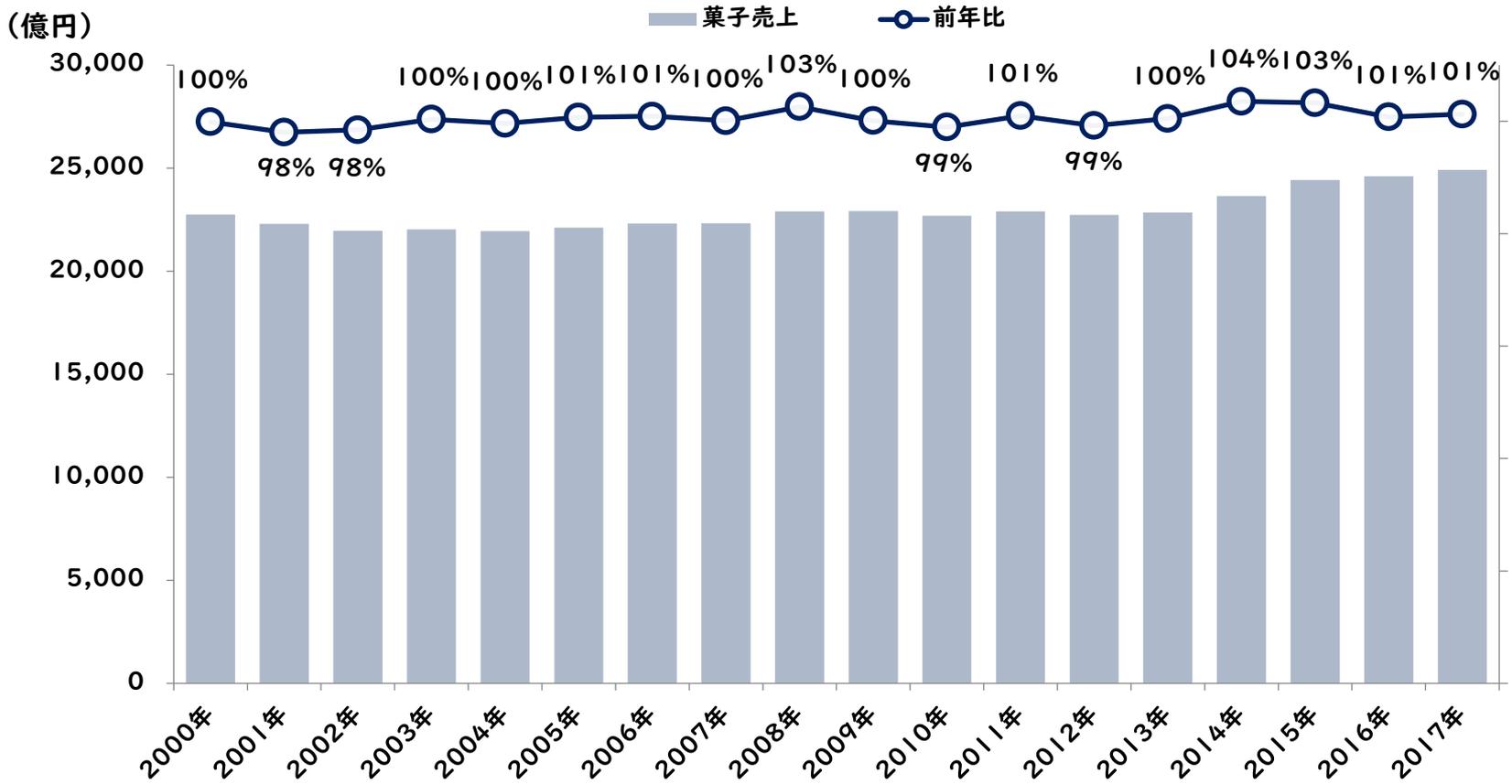
※中核となる打ち手

まずは…

菓子市場、スナック市場、  
湖池屋のポジションを知る

# 菓子市場は、微増傾向

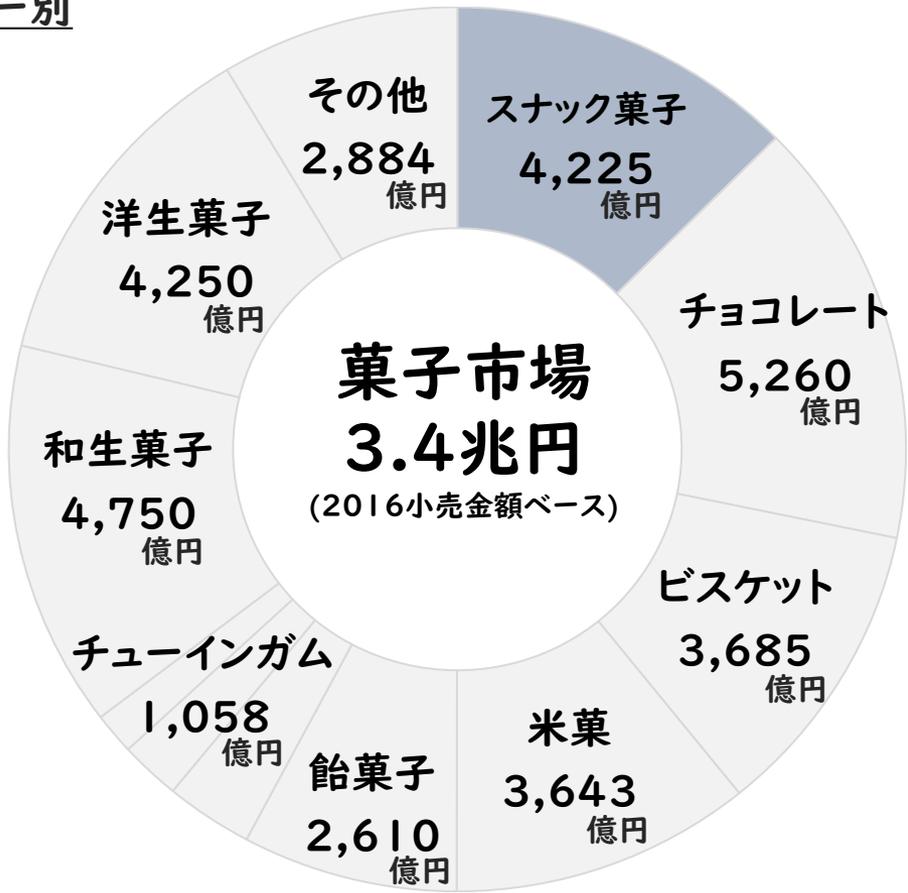
菓子カテゴリー小売金額推移



データ元：全日本菓子協会 (2018年3月30日発表)

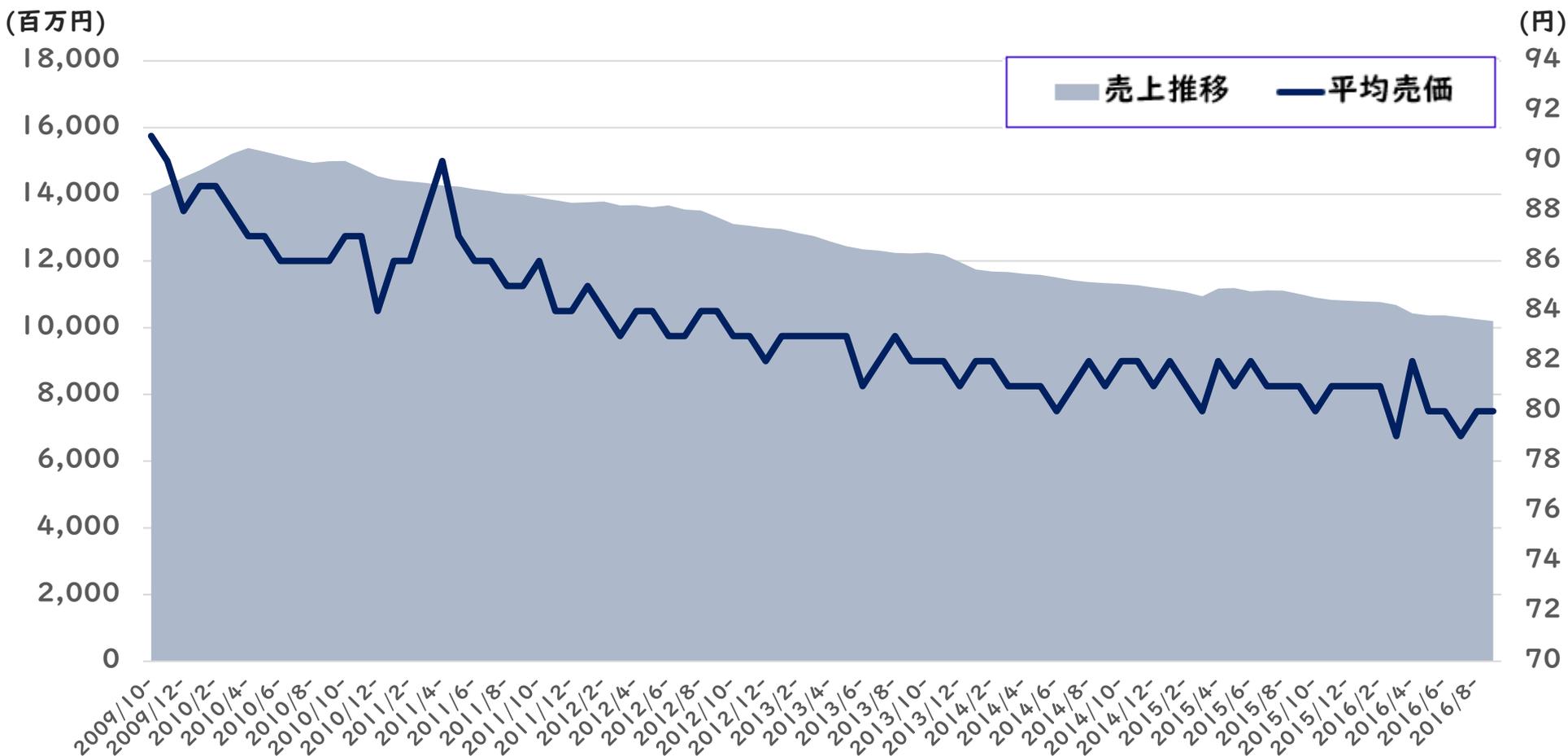
# スナック市場は、菓子カテゴリー中 2位

小売金額 菓子カテゴリー別



# コモディティ化による定番の低価格・販売低下

レギュラーポテトチップス販売金額×平均単価推移



市場インパクトを出す為「湖池屋イノベーション」を編成。  
今後の社会動向や価値に対応し、  
オリジナリティ、ファクトをもつ商品群を生み出す。

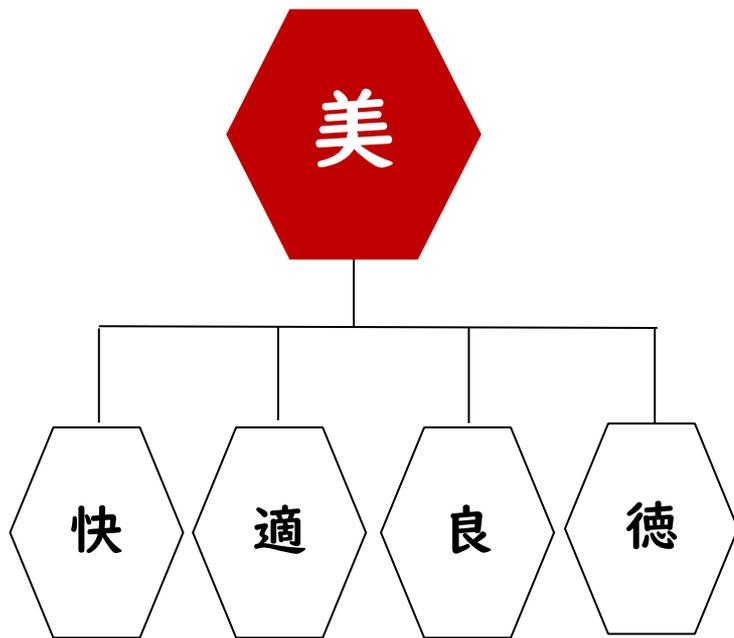


- ・湖池屋の価値＝**日本の老舗としての品質**を自覚する
- ・安売り市場に二度と参入しない、  
**付加価値経営 (サプライズする品質)**をやり続ける

# 新CIの裏コンセプトに 5つの絶対価値を紐づけた

## 5つの絶対価値

東大団藤教授





一番おいしく感じる厚さを、  
揚げては食べてみて確認。  
じゃがいもの種類によって、  
厚さや揚げ時間を変えていた。

日本中のじゃがいもを  
取り寄せて、  
何度も揚げて、  
ポテトチップスとして  
一番おいしいじゃがいもを  
探突した。



日本人になじみのある味にするために、  
隠し味に一味を効かせることにした。  
ブレンドは自分で独自にしていた。

本当にブランチングが  
必要なものだけを見極め、  
おいしさを守ってきた。



天ぷらが、  
高温でサツと揚げる方が  
カラッとすることに習って、  
ポテトチップスも  
高温でサツと揚げた。



じゃがいもを揚げる時は  
広がるように。  
揚がった時に  
ポテトチップスが立つと  
油切れがよい。

湖池屋創業地 小浜町大のこぼ

ポテトチップを作ることは料理そのものであり、昔から天ぷらが高温でサッと揚げる方がカラッとすることに習った。

じゃがいもは身と皮の間にうまみがある。これを活かすかどうかだ。

創業者小池和夫

## 【湖池屋品質】

### 一、味な湖池屋へ

素材の旨さを調理で引き出す  
「料理人がいる湖池屋」を確立する。

### 二、日本を取りに行く

国産原料にこだわり、  
日本ならではの製造技術にこだわる。  
日本の素晴らしさを商品に込め、  
高価値の拠り所にする。

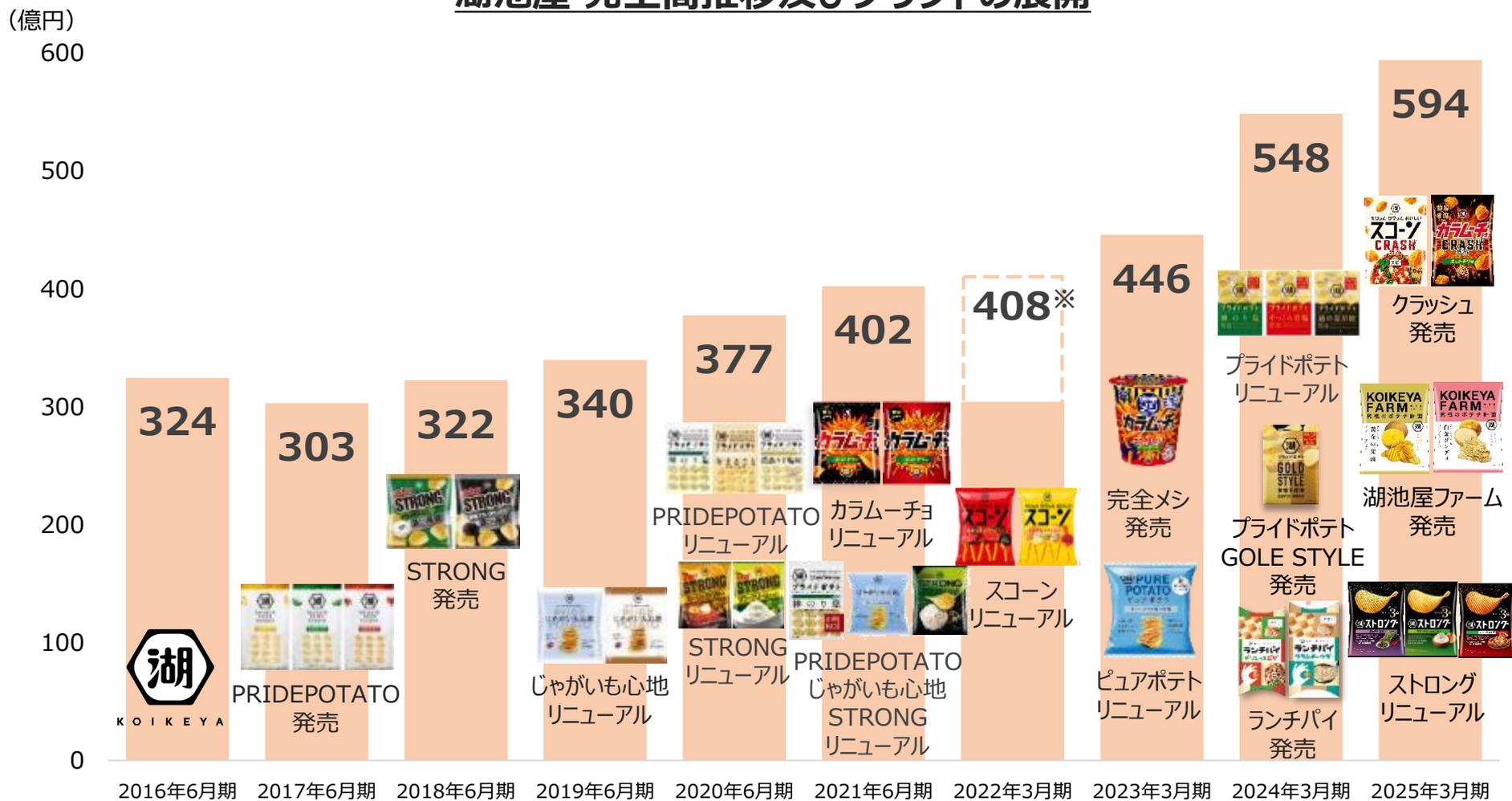
### 三、現代品質を創る

国産需要をはじめ、健康需要など、  
現代の食文化における  
スナックの新たな価値を発見。  
スナックの社会的地位の向上を目指す。

# 事業の急成長

湖池屋は生まれ変わり、複数の基幹新ブランドの立ち上げに成功。事業規模を急速に拡大することに成功した。

## 湖池屋 売上高推移及びブランドの展開

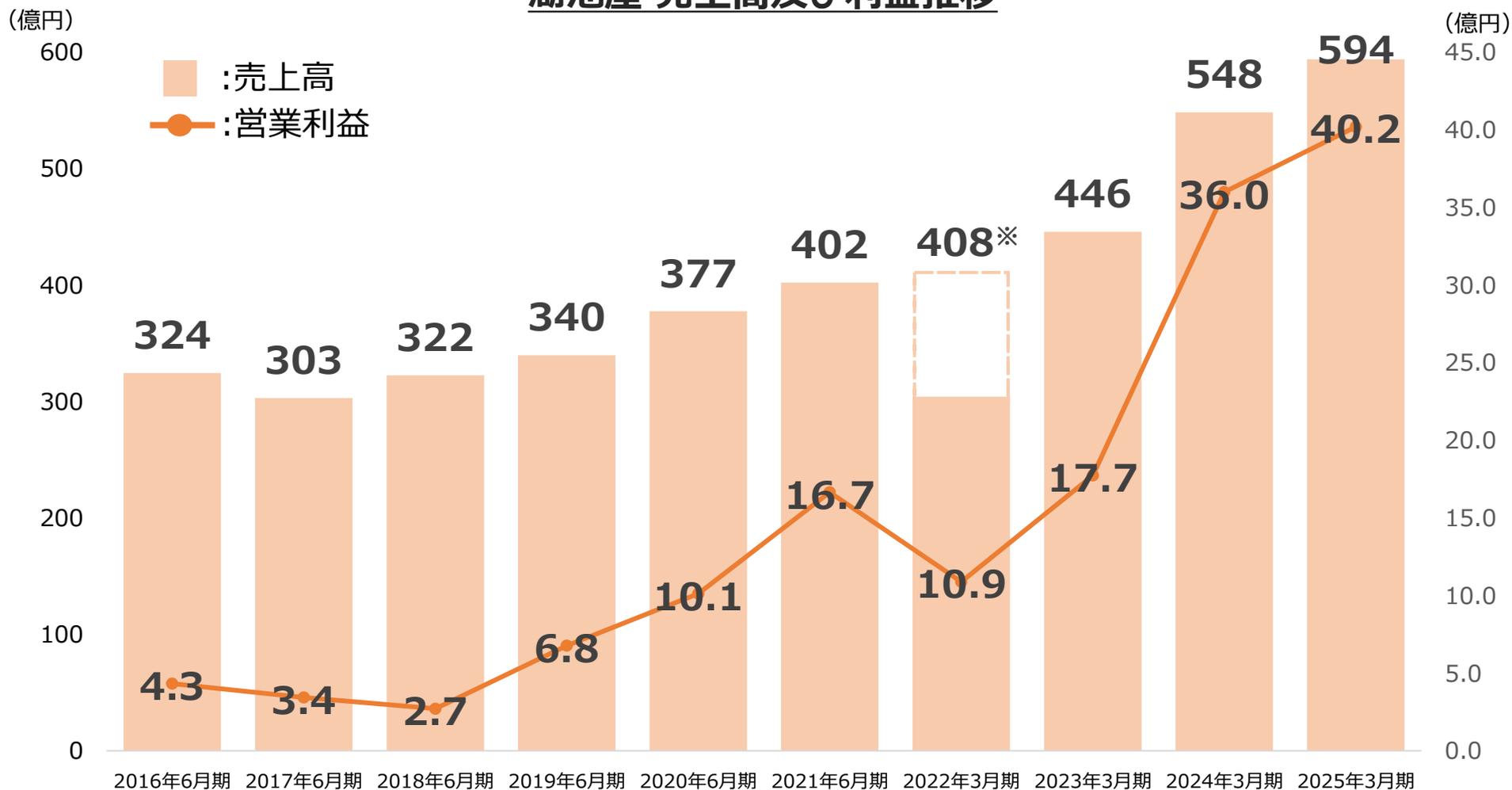


※ 2022年3月期は、決算期変更により9ヶ月間（2021年7月～2022年3月）のため、破線で12ヶ月換算（2021年4月～2022年3月）を表現しています

# 事業の急成長

湖池屋は生まれ変わり、複数の基幹新ブランドの立ち上げに成功。事業規模を急速に拡大することに成功した。

## 湖池屋 売上高及び利益推移



※ 2022年3月期は、決算期変更により9ヶ月間（2021年7月～2022年3月）のため、破線で12ヶ月換算（2021年4月～2022年3月）を表現しています

- 事業概況
- これまでの経営改革
- 今後の経営方針

# 中期方針

付加価値経営の深化に加え、市場創造への挑戦を基本骨子として今後の事業展開方針を構築する。

## 事業展開方針

**FY2030  
総売上目標**

**1,000億円**

### 高付加価値 ブランド経営の 定着化と深化

【国内】プライド、ピュア、ストロング、ムーチョなど高利益ブランドの拡販  
【海外】海外での高付加価値ビジネスの展開強化

### 国内外で 新領域への 果敢なチャレンジ

【国内】新機軸商品の展開による箱カップ領域での競合シェア奪取  
【海外】北米本格展開と新規展開国の探索

### 飛躍を支える 経営基盤の強化

生産キャパシティと原材料の確保、経営管理高度化、人材開発、ESG経営、DX、各種セキュリティ強化など

競合他社との差別化・インバウンド需要の拡大を捉えるために、「国産芋100%」をエビデンスとしたJAPAN PREMIUM戦略を推進する。

## JAPAN PREMIUM — 日本価値推進戦略 —

### 1. 国産芋100%推進

ポテトチップスは国産にこだわり、おいしさと品質を追求

### 2. カルチャー・インバウンド

日本カルチャーの発信と、インバウンド需要の獲得

### 3. 日本スナックの進化

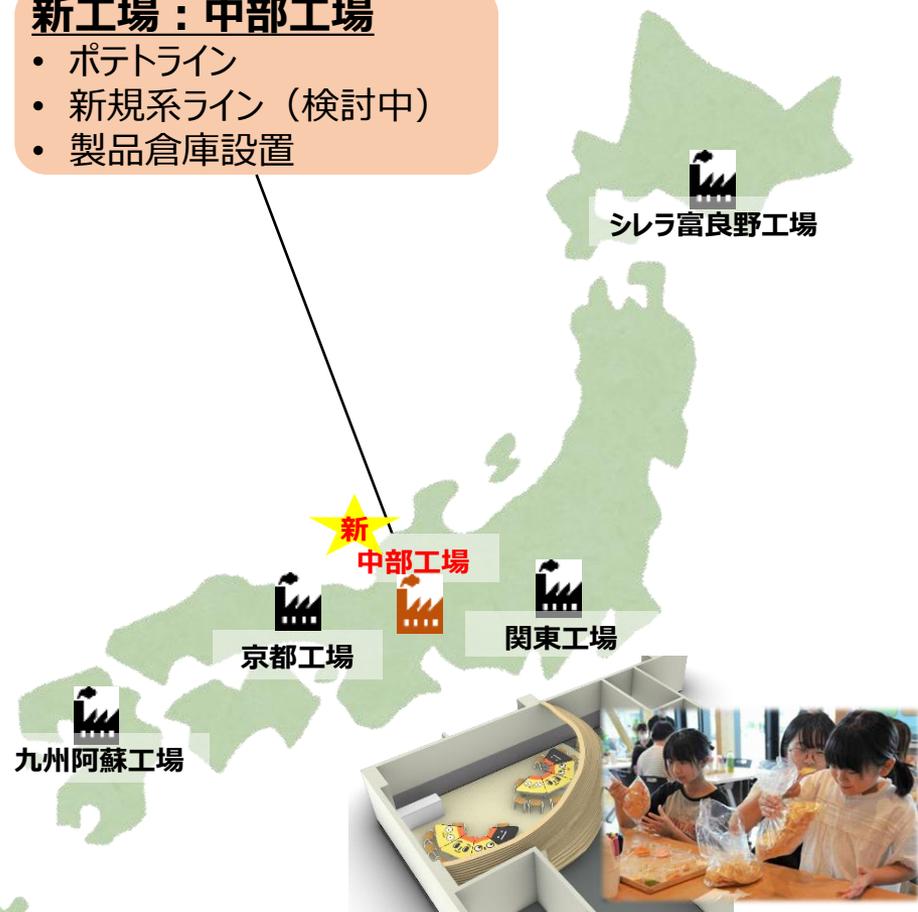
スナックの価値領域拡大を目指し、新たな嗜好品の開発

# 中部工場の立ち上げ

生産キャパシティ拡大、物流効率改善に加え、老朽化が進む既存ライン代替を目的として、新たに「中部工場」を設立。

## 新工場：中部工場

- ・ ポテトライン
- ・ 新規系ライン（検討中）
- ・ 製品倉庫設置



**GOGOファクトリーも併設予定**

## 中部工場概要と設立目的

### 【概要】

所在地：岐阜県海津市  
敷地面積：約29,000m<sup>2</sup>  
建築面積：約7,700m<sup>2</sup>  
投資額：約100億円（税抜）  
導入ライン：ポテトライン+新規軸ライン

### 【目的】

- ✓ ポテト製品の製造キャパシティアップ(約1.2倍)
- ✓ 新機軸商品の製造ライン追加
- ✓ 関東工場・京都工場の老朽化ライン代替
- ✓ シェア拡大中の西日本エリアの供給量アップによる物流効率の改善

**数億円/年の収益UP効果を見込む**



# KOIKEYA International 海外事業

現地法人を有する台湾、ベトナム、タイを中心に、売上、利益ともに急速に拡大している。

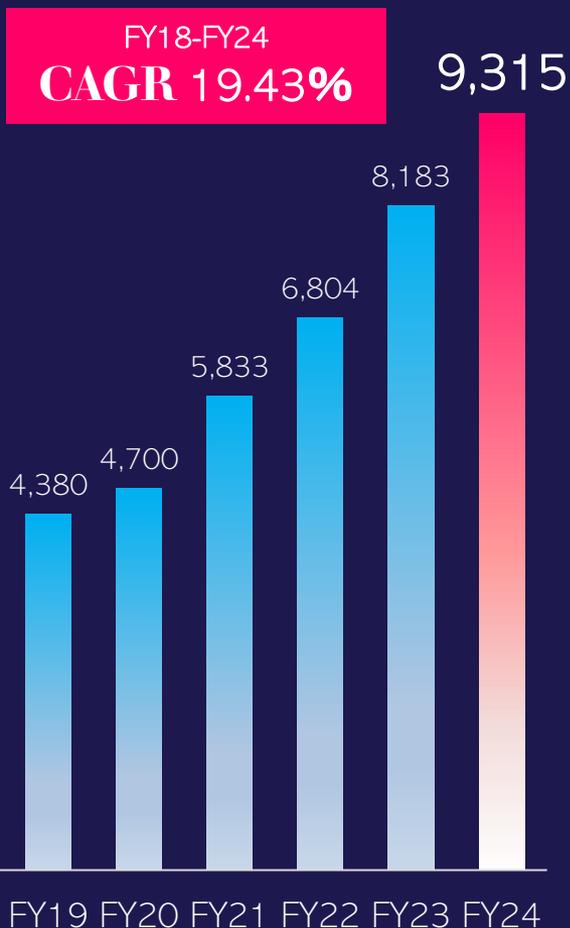
## 海外事業 総売上高推移

(単位：百万円)

10,000

5,000

0



## 海外事業 営業利益推移

(単位：百万円)

700

600

500

400

300

200

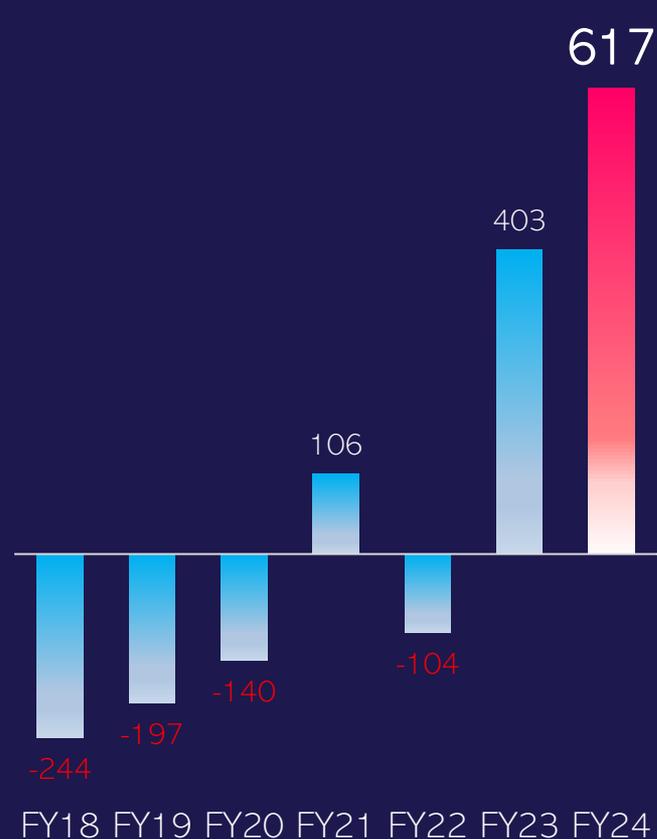
100

0

-100

-200

-300

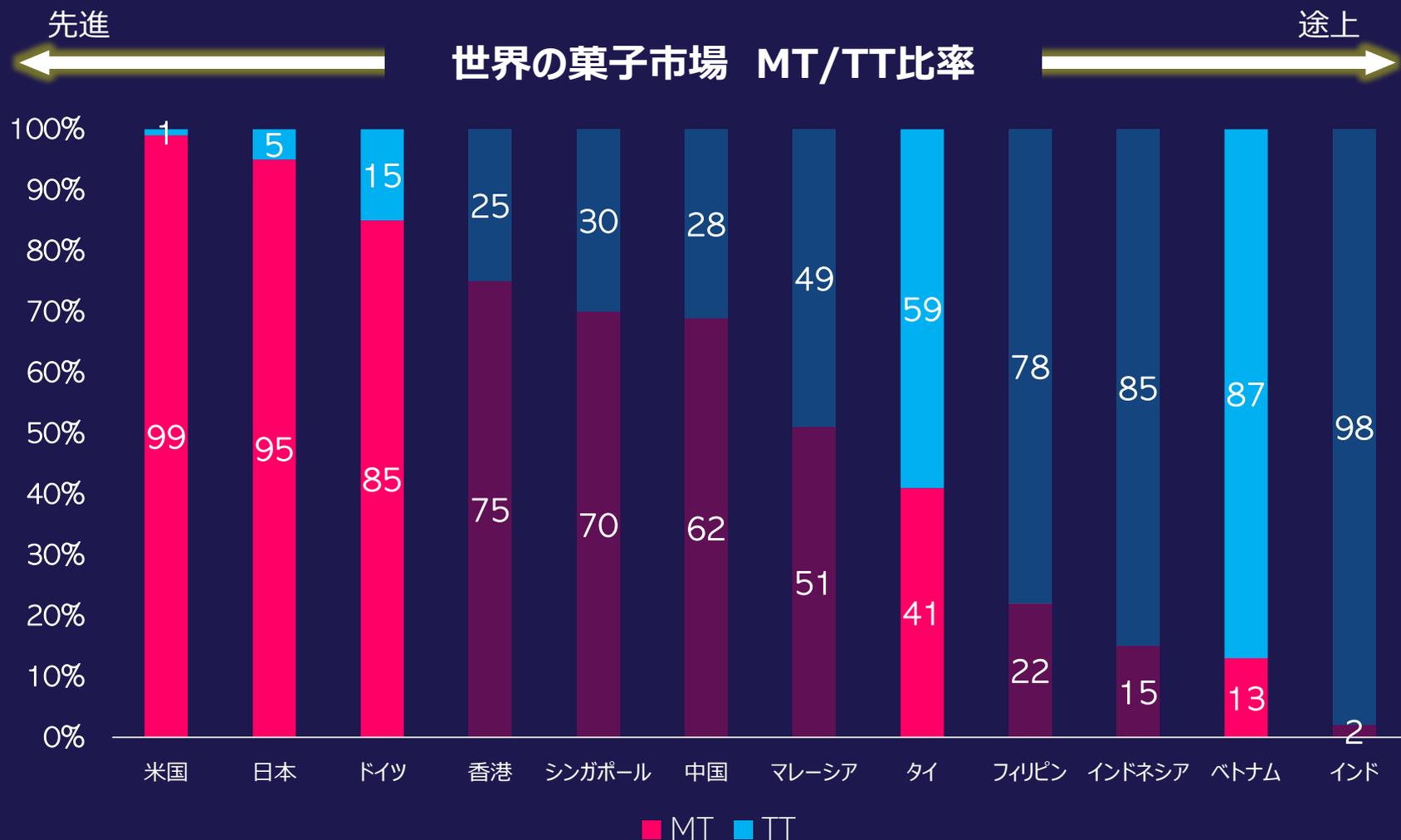


※ 各国単純合計（連結消去は考慮しない）

※ ベルギーは支店であり開示上は国内売上

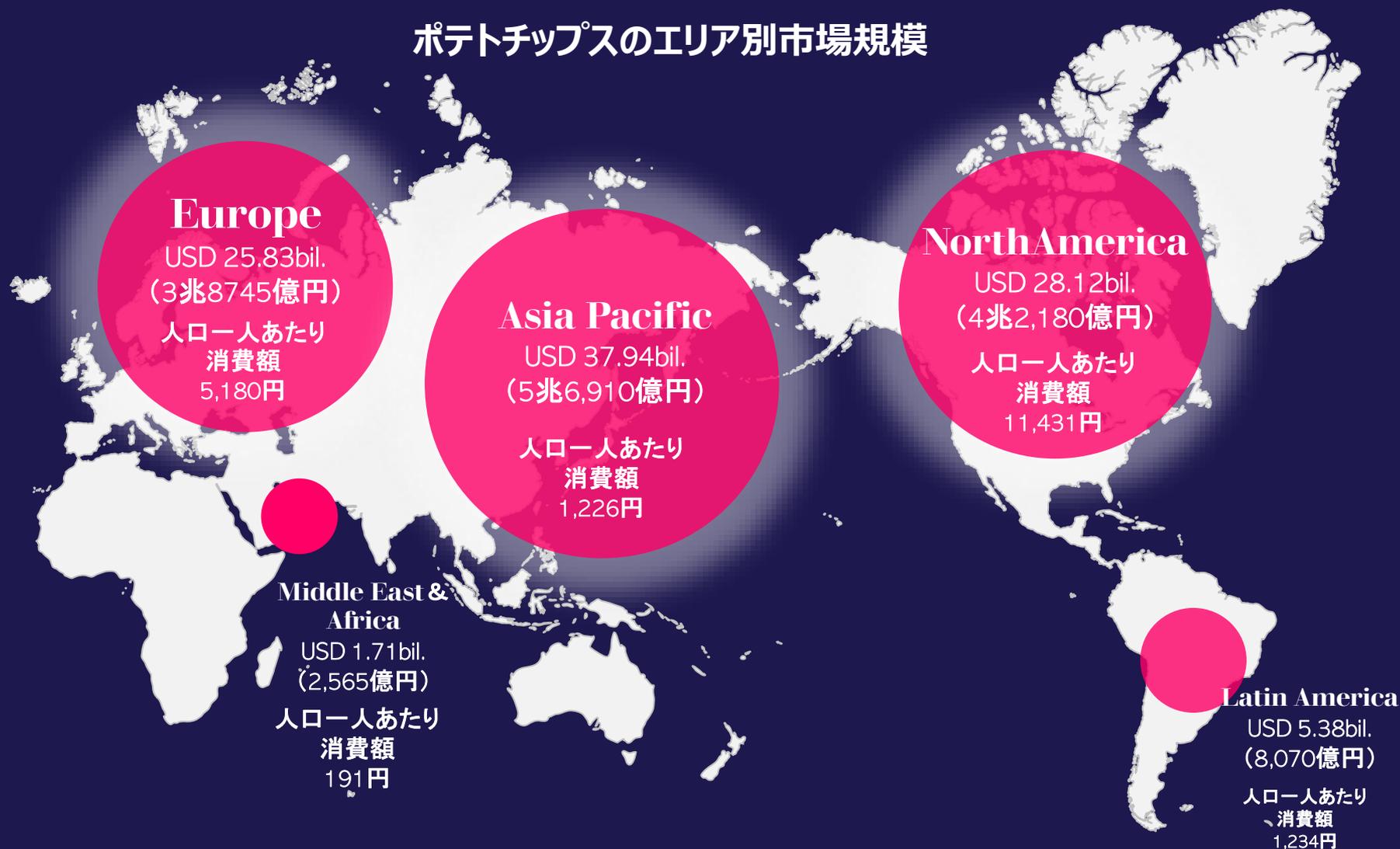
# 海外進出の考え方 -ローカライズした商品開発・チャネル作りの徹底

国によってチャネルの構造は全く違う。日本流にこだわるのではなく、その国に合わせたチャネルづくりを行っていることが成長要因のひとつ。



ポテトチップス市場において、アジア、北米、欧州での市場が圧倒的に大きい。

## ポテトチップスのエリア別市場規模



市場規模の大きいアジア、北米、欧州の三大陸を中心に事業を展開している。

**Balanced  
Global  
footprint**

## EUROPE



ベルギー支店を  
拠点に展開加速

## ASIA PACIFIC



現法を中心に  
周辺エリアへ拡大

## NORTH AMERICA



現法を設立し  
本格的に  
市場開拓開始

カラムーチョをマーケットオープナーとして参入。各エリアに合わせた商品展開を実施。

## EUROPE



## NORTH AMERICA



## ASIA PACIFIC



# Product Lineup



K O I K E Y A