

I

食品事業

1

食品事業概観

食品業界と食品事業の10年

2009年、世界経済は「リーマン・ショック」に伴う同時不況にあったが、以後は、中国等の新興国の台頭等もあってほぼ順調に推移した。この間、情報化・グローバル化が進展し、SDGs(持続可能な開発目標)に象徴される環境・人権等への配慮も大きな潮流となった。こうした中で日本は、人口減少と高齢化という前例のない状況を迎え、東日本大震災等もあってデフレ基調がしばらく続いた。2013年からのアベノミクスにより景況は好転したが、個人消費は長く低迷し続け、国内食品市場もほぼ横ばいで推移した。相次ぐ逆風下で食品産業は、原材料価格の高騰、単身・二人世帯の増加、個食化、簡便化、健康志向のさらなる強まり、といった動向に対応しつつ高付加価値化を図るとともに、海外展開を進めていった。

味の素グループの食品事業も、社長の伊藤雅俊(2009~15年)が打ち出した「Specialty(他社製品にはない価値提供)」や「Open & Link(提携やM&A等の外部の積極活用)」、「隣地拡大(ブランドや技術を活かした隣接分野への展開)」等を基本方針として、国内市場の深耕と海外事業の急成長を図った。

この結果、2009年度と2019年度を比較すると、売上高と利益は表I-1のように推移した。

国内食品事業の売上高については、2012年10月にカルピス(株)を売却したこと、および2016年度のIFRS(国際財務報告基準)導入に伴う基準変更等の影響もあって1割強の減少となっているが、一方で利益は2割以上増加しており、構造改革の進展と新分野製品の売り上げ拡大等によって収益性が格段に向上したことを示している。また、海外食品事業も同様の基準変更の中、2013年度に売り上げで国内を上回り、2014年度には利益でも逆転した。この結果、食品事業全体では売上高で2,000億円以上、利益も300億円以上の上積みを実現している。

表I-1 食品事業の業績(2009年度・2019年度)

(億円)

	2009年度		2019年度	
	売上高	営業利益	売上高	事業利益
国内	4,360	243	3,753	328
海外	2,146	254	4,776	488
計	6,506	497	8,529	817

出典：「IR Data Book 2020」「INVESTOR'S GUIDE 2017」

国内家庭用食品事業

国内の食品事業は、「味の素®」等のうまみ調味料、「ほんだし®」等の和風だし、「Cook Do®」等のメニュー用調味料のほかマヨネーズ、クノールブランドで展開するカップスープ、味の素AGF(株)のコーヒー、味の素冷凍食品(株)の各種製品等が主力となっている。

「味の素®」「ほんだし®」「味の素KKコンソメ」「丸鶏がらスープ」「ピュアセレクト®」といったベーシックな調味料製品は、絶え間ない改良に加え、TVCMやインターネットの情報サイトによる新用途・健康レシピの提案や、〈塩分ひかえめ〉〈カロリーカット〉製品の発売等により、堅実な売行きを維持した。一方、2012年度に新発売した「Cook

Do[®] 香味ペースト)や「Cook Do[®] きょうの大皿[®]」は、中華合わせ調味料として浸透した「Cook Do[®]」ブランドに独自素材・技術を加え、中華汎用調味料や和食分野へ展開した「隣地拡大」の好例で、同年発売の「鍋キューブ[®]」(コンソメの「キューブ(固形)の保持、溶解性技術」を鍋用調味料に応用)も含め、売上増に大きく貢献した。

スープは、2010年からの夏場の需要喚起(「冷たい牛乳でつくる」シリーズ)や2011年発売の食べるスープ「クノール[®] スープDELI[®]」、「温朝食」キャンペーン(2016年～)等、新商品やライフスタイル提案を展開し、売り上げを拡大。「Cook Do[®]」中華合わせ調味料も、家族との共食、たんぱく質と野菜をバランスよく摂ることができる等、生活者のライフスタイル・食に対するニーズに合わせた訴求により生活者の支持を獲得し、売り上げを大きく伸ばして、カップスープとともにトップシェアを維持し、市場拡大を牽引した。

甘味料事業は、高甘味度甘味料であるアスパルテームを中心とした加工用事業における Ajinomoto Sweeteners Europe S.A.S. (欧州味の素甘味料社)の売却および新製法導入による構造強化と、「パルスweet[®]」ブランドをもつコンシューマー事業による成長を図った。

コーヒー事業を担う味の素ゼネラルフーズ(株)は、2015年4月に100%子会社となり、2017年7月には社名を味の素AGF(株)に変更、「第二の創業」をスタートした。技術に裏打ちされたインスタントコーヒーで新市場を開拓したスティックコーヒー事業や、コンビニエンスストアのカウンターコーヒー事業により成長を遂げてきた。一方で長年支持されてきたリキッドコーヒーは競争激化の局面を迎えている。生活者の嗜好の多様化に対応すべく、パーソナル・プレミアム製品等の積極的な投入を進めてきている。

冷凍食品は、餃子部門で不動のトップシェアを続ける「ギョーザ」(1972年発売)が永久改良(水・油不要等)を続け、着実に伸び続けた。同じくおかず分野での重要商品「やわらか若鶏から揚げ ポリュームパック」は競争激化で苦戦したが、「エビ寄せフライ」等のお弁当向けシリーズは自然解凍が定着して堅実な伸びを見せた。もうひとつの主力である米飯分野も、2015年度に新発売した「ザ★[®]チャーハン」が男性層を取り込み、「具たくさんエビピラフ」や一度は終売となりながら生活者の声で復活した「五目炒飯」とともに好調が続いた。

これら各分野の新製品には、「コク味」や香りを強める成分、素材を速く柔らかくする成分といった「おいしさ設計技術」が盛り込まれている。

(株)J-オイルミルズは「あぶら」がもつ様々な価値(調理価値、健康価値、調味価値)を徹底的に追求し、「あぶら」の可能性を広げていくことで、人々の心を動かす「おいし



「ブレンディ[®]」
スティック
アイスカフェオレ7本



「ブレンディ[®]」
ロースターズ&
スティック
コロンビア・ブレンド7本



「ギョーザ」



「から揚げの日の油」

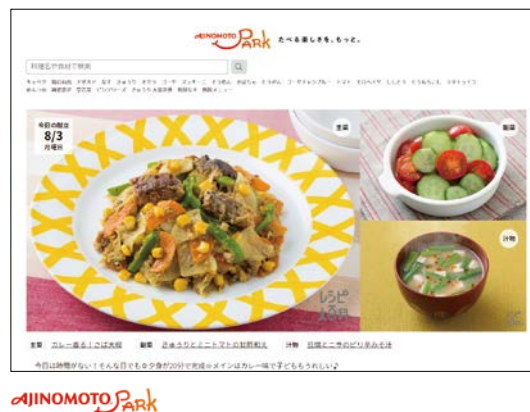


オリーブオイル
エクストラバージン

さ]を創造する「おいしさデザイン®企業」を目指し、活動を進めた。オリーブオイルはトップシェアを維持し、えごま油、アマニ油等の発売で健康価値を追求して、市場の活性化を図ってきた。また、新しい「おいしさ」を社内外へ発信すべく、2018年7月に複合型プレゼンテーション施設「おいしさデザイン工房®」を開所した。

マーケティングの面では、生活者起点の重視やインターネット利用の進展から、コミュニティサイト **AJINOMOTO Park** をはじめとする Web や SNS の活用、ライフステージを重視したコミュニケーション、スモールマス・マーケティング、アスリートへの食事サポートを一般生活者向けに提供する「勝ち飯®」プロモーション、健康づくりへの貢献に基づく食育支援や行政との連動等、これまでのマス広告に加え、デジタルコミュニケーションにより、生活者に寄り添った展開を図ってきている。また、AGBブランドの浸透を図るべく、広報・広告でのメッセージを統一している。

また、研究開発や生産面では、国内に分散していた拠点の集約化をスタートさせた。日本食品事業を担う味の素(株)、味の素冷凍食品(株)、クノール食品(株)、味の素AGF(株)の4社が連携し、R&Dは2020年に川崎に集約する。また、食品の生産拠点としては、味の素(株)川崎・東海事業所の食品製造部門、クノール食品(株)、味の素パッケージング(株)を統合し、2019年に味の素食品(株)を発足させて、2021年までに国内調味料・加工食品の製造・包装を川崎・静岡県島田・三重県四日市の3拠点に集約する。以上により大幅な効率化とシナジー発揮を図る取り組みを推進中である。



海外食品事業

海外食品事業は、「2011 - 2013」「2014 - 2016」の中期経営計画で成長の牽引役のひとつと位置付けられ、これまでの伝統市場での現金直売に加え、モダントレード市場や外食市場への取り組みを強化するとともに、現地の食嗜好に合った風味調味料やメニュー用調味料等による販売基盤固めを「Five Stars」(タイ・フィリピン・インドネシア・ベトナム・ブラジル)を中心に進めてきた。今後の成長が見込まれる「Rising Stars」(アフリカ・トルコおよび中東・パキスタン・ミャンマー・インド等)においては、ローカル大手食品会社の買収や連携を軸に、スピーディな市場開拓に努めた。また、冷食を中心に北米・欧州でのコンシューマー事業もスタートさせた。

「Five Stars」では、“各地域に根差した調味料の拡大と都市型に変化する食生活・社会に適合した新カテゴリーの展開”を戦略の基本とした。調味料の拡大は、うま味調味料、風味調味料に続く柱としてメニュー用調味料、液体調味料の拡大に注力した。タイの「Ros Dee® Menu」、フィリピンの「CRISPY FRY®」「Sarsaya®」、インドネシアの「Sajiku®」「SAORI®」「Mayumi®」、ベトナムの「Aji-Quick®」、ブラジルの「Satis!®」の売り上げが拡大した。また、粉末飲料(タイおよびベトナムの「Birdy® 3in1」「Birdy Maccha®」、ブラジルの「MID®」「FIT®」等)や外食・加工向け市場の開拓等も進められた。また、都市型化対応では、新カテゴリーの立ち上げと新たな販売チャネル・販売機会を連動して進める取り組みにも挑戦し、簡便調理志向に対応した冷凍食品(餃子、冷凍パン等)の発売や外食・コンビニエンスストア向け製品の開発導入等を企図し、即席麺(「YumYum®」等)の販売地域拡大も進めた。これらの取り組みにより、「Five Stars」での売り上げは年率10%程度の成長を続け、味の素グループの成長をリード

した。

一方、欧米先進国におけるコンシューマー事業拡大は、M&A等によって実現された。米国では2014年の冷凍食品会社ウィンザー・クオリティ・ホールディングス社(Windsor Quality Holdings, LP.、本社：テキサス州ヒューストン)買収(約840億円)、欧州では2013年からのポーランド・JAWO社との合弁新工場建設および2017年のフランス冷凍食品会社ラベリ・テレットル・スージェレ(LTS)社(Labeyrie Traiteur Surgelés S.A.S.、本社：ル・ヌーブル市)買収(36億円)である。ウィンザー社は同国アジア冷凍食品市場トップ、LTS社はデザートやアペリティフ等を主力としており、両社の販売網に味の素グループの餃子や炒飯といった冷食をのせることで、加速度的な事業成長を図った。

「Rising Stars」の開拓もスピードを重視し、アフリカは、1991年設立のウエスト・アフリカン・シーズニング社(WASCO、ナイジェリア)を軸とした成長を加速すべく、2011年のエジプト味の素社、2013年の西アフリカ味の素社(コートジボワール)設立を経て、2016年にアフリカ36カ国で事業展開する大手加工食品メーカー、プロマシドール・ホールディングス社の株式33.33%を取得し、その販売網を活用する戦略を進めた。また、トルコでは、2011年のイスタンブール味の素社設立、2013年の現地プレミアムブランド食品会社キュクレ食品社の子会社化(50%取得)、2016~17年にかけてのオルゲン食品社の買収(ブイヨン、粉末スープ、メニュー用調味料、粉末デザート事業とブランド取得)およびキュクレ食品社の100%子会社化、と段階を踏んで基盤構築を図り、2018年にイスタンブール味の素社と現地2社を統合してイスタンブール味の素食品社(Ajinomoto Istanbul Food Industry Trade Limited Company、本社：イスタンブール市)を設立、トルコ国内での展開と中東への輸出で早期に100億円超の事業規模とすることを目指している。この間、2016年には、パキスタンで現地ラクソングループと合弁会社を設立、ミャンマーでは現地法人を再設立し、両国で長期的・持続的に成長する基盤づくりを行った。



「Ros Dee® Menu」



「CRISPY FRY®」



「Sajiku®」



「Aji-Quick®」



「Birdy® 3in1」

国内外での外食チェーン・加工食品メーカー向け (BtoBtoC)事業の強化

この10年間における食品事業の展開では、外食チェーン・加工食品メーカー向けの業務用(BtoBtoC)事業の強化も、家庭用が圧倒的比重を占めてきた味の素(株)の歴史からみて大きな変化であった。これは、国内外における食生活の変化だけでなく、社長の伊藤雅俊(2009~15年)が打ち出したSpecialty化の方針が、プロフェッショナルの厳しい評価にさらされる業務用製品市場で効果的な差別化につながるという面もあった。

国内の外食産業市場は、消費低迷を背景に1997年をピークに2011年までほぼ一貫して縮小傾向が続き、2012年からの景気回復やインバウンド需要増加でようやく拡大に転じた。一方で、中食(惣菜・弁当・調理パン等)や加工食品(冷凍・チルド等の調理済食品、農畜水産加工品、デザート・菓子、麺類、飲料等)の市場はほぼ一貫して拡大してきている。また、海外市場は基本的に好環境が続き、海外食品事業の「Five Stars」「Rising Stars」の深耕・開拓や、欧米における冷凍食品事業のM&Aによる基盤確立も追い風となった。

こうした中で、業務用の天然系調味料(天調)や、食感や物性を向上させる「アクティバ®」等の酵素製剤(酵素)等は、国内では外食産業の動向に影響を受けつつ、製品ラインアップの充実や大口需要家との関係強化を図り、海外でも販売を拡大させていった。特に中食市場が拡大する中、コンビニエンスストア大手との取り組みを深化させ、おでんつゆ・おにぎり等の主力商品に天調、酵素、マヨネーズ等の当社商品が多数採用されてきた。

こうした経緯を踏まえ、2018年4月には、中食・外食向け製品事業と加工食品メーカー向けの天調・酵素・MSG・核酸事業を統合し、S&I(ソリューション&イングredient)事業部が新設された。同事業部は、「おいしさ設計技術」を活用し、加工ユーザー、中食・外食業態向け「おいしさソリューション事業」の一層の積極拡大を目指している。

デジタル技術活用による新事業創出と既存事業高度化

近年のデジタル技術の進展により、生活者の意識・行動に関する膨大なデジタルデータの取得・活用が可能になった。これを受けて味の素(株)では、食品事業本部に生活者解析・事業創造部(Consumer Analysis and Business Creation Department)を2018年4月に設置した。同部は、すべてのベースを生活者の意識・行動データの集積と解析に置き、より生活者との距離を短くすることで解像度を上げ、「既存事業の範囲を超えた新製品・新サービスおよび新規事業の創造」「デジタル化推進による既存事業の高度化・効率化」をグループ横断で推進し、全社の成長力強化に貢献することを主務として活動を展開している。



「お米ふっくら調味料」



「Cook Do®」
汁なし担々麺

savorboost™
[savorboost™]

コクミドル®
〈スイーツ濃厚感〉

「コクミドル®」
〈スイーツ濃厚感〉

2

国内家庭用食品事業

(1) 事業環境と市場動向

世界と日本の経済

2009年からの10年間、世界経済はリーマン・ショック(2008年秋)後の同時不況を新興国等が牽引役となって乗り切り、ほぼ安定的に推移した。この間、グローバル化・情報化はさらに進み、中国をはじめとする新興国の存在感が高まったほか、GAF(A(グーグル・アマゾン・フェイスブック・アップル)等のネット関連企業の影響も大きくなった。また、国連のSDGsに象徴されるように、環境や人権への配慮は企業活動の前提となるに至る。

日本経済は、2011年の東日本大震災やタイ洪水、欧州債務危機等でマイナス成長を余儀なくされ、“失われた20年”とも言われる長期の停滞に苦しんだ。2012年12月に発足した第2次安倍晋三内閣は、大胆な金融緩和等の経済政策(アベノミクス)を展開、停滞の打破を図った。これにより、株価上昇や企業業績の向上は実現したが、一方で非正規労働者の増加等もあって、実質賃金の伸びは鈍かった。また、日本が2008年から人口減少社会へと転じたほか、2014年4月の消費税引き上げ(5%から8%へ)や高齢化の進展等もあり、消費は盛り上がりを欠いた。

縮小する国内市場への対処も含め、日本企業は、経営のグローバルスタンダード対応(ESGや株主重視、人材活用等)を図りながら、新興国市場の開拓や製品・サービスでの新たな価値の提供に傾注することになった。

食の変化と食品産業

これまで景況に左右されにくかった食品産業では、国内市場の縮小の中、生活・流通の変化等を見据えた商品・サービスの創造がさらに重要となった。

食生活の趨勢としては、少子高齢化等を背景に、単身・2人世帯の割合が上昇し、個食化や簡便化等が進んだ。また、長期不況を反映した低価格志向や、中食の拡大を含む内食回帰といった節約意識と、健康・安全、本物志向、“プチ贅沢”商品のヒット等に見られる、納得する価値には支出を惜しまない意識が併存するなど、食品へのニーズはより多様化した。また、PBやネット販売の伸長、ソーシャル・ネットワーキング・サービス(SNS)の影響力拡大等もあり、各企業は新たなマーケティングを常に求められている。

このほか、2005年6月の食育基本法制定に見られるように、食生活の乱れへの対応や和食文化の維持等に向け、子どもたちに食材・食品等の正しい知識を伝えることの重要性が増すとともに、売れ残り・食べ残し・賞味期限切れ等で大量の食品が廃棄されるフードロスの是正等、食における社会問題の解決に資する食品企業の取り組みへ

の期待も高まっている。

(2)家庭用食品事業の新商品開発・マーケティング活動

“生活者と同じ立場に立つ”ために

2009年の時点で、国内家庭用食品事業は、リーマン・ショック等によって売上高が伸び悩む状況が続いていた。営業利益はコストダウンや工場における生産性向上でのGP(売上総利益)率改善によって増加を確保していた。

「2011 - 2013中期経営計画」では、基本方針として「世界各国の生活者と同じ立場に立った、独自の『生活者価値』創造事業へ」を掲げた。すなわち、「食の変化と食品産業」(p.7参照)で示した日本の食生活の課題を解決していくことを事業戦略の根本に置いた。

ミッションに掲げた

- 「独自価値のある製品とサービス」
- 「テツクリの喜び」
- 「新しいおいしさ」
- 「食の楽しさと体に良いメニュー」
- 「笑顔でだんらんのある家庭」

が、それを示している。この方針は、現在に至るまで継続されている。

そのうえで、味の素グループの中核事業として、少子化等による家庭用食品市場の縮小傾向の中でも、安定的に利益を拡大することを目指した。このミッションと利益計画を実現するため、コストダウンや組織およびサプライチェーン・マネジメント(SCM)の効率化で守りを固めつつ、グループ全体で製品の周知とお客様との接点増加によるファン作り、次いで「マインドシェア¹50%」を達成し、「なくてはならない食のNo.1ブランド」までを見据えた生活者との強固な関係作り(ファン創出)を図っていくものとした。

¹ 一位挙名率や純粹想起率(「たとえば」の質問で浮かぶ企業名の順番・割合)等の知名度シェア、購入意向率やイメージ得点シェア等で示される。

生活者起点・変化予測のリサーチヘシフト

家庭用食品事業が、2009年以降2019年まで一貫して掲げてきた「生活者起点」を実現するうえで、生活者＝市場のリサーチも変わってきた。

2000年代末に、国内食品市場は、高齢化や単身世帯増加、消費の二極化(格差拡大、日常の節約と記念日等での高額消費)等で大きく変化し始めた。購入の場も、総合スーパーだけでなくコンビニエンスストア(CVS)やドラッグストア、さらにインターネット等に多様化し、環境対応や安全・安心等も選択の重要な要素となった。食品ロス、高齢者・中高年の健康問題、若年層の食生活の乱れといった社会問題も深刻化している。

こうした変化に対し、デモグラフィック(人口統計学的属性＝性別、年齢、居住地域、所得、職業、学歴等)分析から、以下のことが見いだされた。

- ・1社当りの購入ブランド数が増えるにつれ、1ブランドの購入数も増える
- ・調味料は継続使用によりブランドロイヤリティが強まり、用途を拡大する傾向がある

さらに変化が複雑化すると、これらのデモグラフィック分析や過去データのレ

ビューのみでは、市場は捉えきれなくなった。生活者のライフスタイルや行動・意識まで踏み込んだリサーチを行い、スモールマス・マーケティング²やターゲット設定の精緻化(子どものある富裕専業主婦、共働き子育て主婦等)を行うとともに、事実から変化の兆しを捉えて将来像・未来像を予測、逆算して戦略を立案するバックキャスト発想等が重要となってきている。

2 コミュニティを形成し、活発にコミュニケーションを行うファン等を核に一定規模を持つ集団(スモールマス)を対象にしたマーケティング。

生活者コミュニケーションの進化

生活者起点やファン作りには、生活者とのきめ細かいコミュニケーションも重要となる。インターネットの定着(2016年度の普及率93%)でWebやSNSの存在感が増した時代状況も踏まえ、味の素グループは新たな試みを積極的に行った。

2012年7月にオープンしたコミュニティサイト **AJINOMOTO Park** は、ブランド横断的なコンセプトのもと、生活者とのダイレクトコミュニケーションの中心的な場として、500万人規模の顧客基盤(プラットフォーム)構築を目指した。中核となるレシピ提供サイト「レシピ大百科[®]」は、調理法・場面等での検索機能のほか、日本初となる、登録会員の検索履歴等をもとにしたレシピレコメンド機能を搭載した。さらに「みんなとごはん」「社員のつぶやきリレー」「キャンペーン」等のコンテンツも付加し、生活者との接点・窓口を広げた。生活者に対し、様々な場面・シーン・悩みに応じてグループ製品を提案するプラットフォーム活用型マーケティングの実践の場、生活者を巻き込んで商品・レシピ開発を行う共創の場、ともなっている。



ファン作りについては、IMC (Integrated Marketing Communication、統合型コミュニケーション)にも力を入れ、サイト、TVCM等メッセージをできるだけ統一・一貫したものとして、グループのイメージ向上を図った。

また、スターターキット(餃子+ドリンク)150万セットの販売や、ギャルママを応援するレシピ本や携帯サイト等、一人暮らしや結婚、出産等ライフステージが変化するポイントを重視した新しい取り組みも積極化した。

IT活用の拡大

多様化する生活者および食生活について、きめ細かな調査や情報の分析、コミュニケーションを行うには、IT活用が不可欠である。

コミュニケーションでは、前述した **AJINOMOTO Park** が最大の起点となったが、同サイトのコミュニケーション機能は、その後、徐々にSNSへと移行し、生活者に最適な情報を提供する場とした。また、自社のネット通販を積極展開するだけでなく、AmazonやLOHACO等の生活者向け・企業向け通販も、新たな販売チャネルとして積極的に利用している。

一方で、SNSは情報提供の場と位置付け、Twitter、Facebook、Instagram、Pinterest、LINE、YouTubeに公式アカウントを設けて積極活用している。

情報収集・分析においては、POSやデモグラフィックのデータ分析に加え、これまで別々だったグループ内のデータを統合・一元管理する体制を整えてDMP (Digital Marketing Platform)とし、これを活用してスモールマス・マーケティングを開始し、顧客数×顧客に生涯で提供する価値(Life Time Value: LTV)を最大化することを目

指した。また、新SCMシステムの導入も含め、需要や新製品の販売予測、広告効果の測定等もより精密になり、廃棄ロス削減や広告投資の効率化に役立てられた。

これら多面的なIT活用で蓄積したグループのビッグデータを活用すべく、2018年4月には生活者解析・事業創造部が新設され、さらなるマーケティングの進化が期待されている(p.49参照)。

既存製品と隣地拡大

家庭用食品の製品戦略は、次の2つを柱とした。

- A) 既存製品の再構築
- B) 隣地拡大による新製品投入

A) 既存製品の再構築は、調味料におけるロイヤリティ向上(気に入った調味料をいろいろな用途に使う、p.8参照)、競合品およびPB製品との競争激化、市場の変化等を踏まえ、グループが持つ家庭用食品のロングセラー製品について、その価値を改めて設計し強化していくものであった。

「味の素®」「ほんだし®」や「味の素KK コンソメ」については、健康への配慮等を踏まえて「野菜をおいしく食べる」サポート役としての価値を訴え、「だし煮」や「スープ野菜」等のレシピ提案を強化した。また、少人数世帯・高齢者対応アイテムの品揃え、湿気への耐性強化といった改善等で、生活者の価値観に合致したバリューを提供していった。特に「クノール® カップスープ」では、「スープ“つけパン・ひたパン”」や「温朝食®」として朝食の価値をアピールするなど、新たな食べ方や製品の持つ価値を生活場面に即して提案することで市場を拡大し、国内家庭用食品事業の利益拡大に貢献した。

「ほんだし®」「クノール®」「ピュアセレクト®」(マヨネーズ)「Cook Do®」の主要ブランドを中心に、提供価値拡大に力を入れる一方、MOREプロジェクト(軌跡p.60参照)等のバリューチェーン再編による利益拡大も図っている。

B) の新製品開発では、R&Dによる「世界一の調味料技術」に加え、「2014 - 2016 中期経営計画」で「隣地拡大」のコンセプトが打ち出され、既存リソース(ブランド等)を活かした周辺領域開拓として、生活者起点の発想に立ち、新たな価値を提案する製品を送り出した。

中華調味料のブランドである「Cook Do®」を中華料理以外に展開した「Cook Do® きょうの大皿®」(2012年8月に首都圏で先行発売、2013年2月に全国発売)は、和風・洋風の献立でも「Cook Do®」同様のメニュー調味料を、というニーズに応じて、新たな市場開拓に成功した。共働きで忙しい主婦の増加、節約志向、高齢者・単身世帯の増加等を背景に、主菜一品に米飯・汁という食事スタイルや、ワンプレート化(主菜・副菜・



「具たっぷり味噌汁」
なす



「クノール® カップスープ」
ポタージュ



「クノール® カップスープ」
トマトのポタージュ



「Cook Do® きょうの大皿®」
豚バラなす用



「Cook Do® きょうの大皿®」
肉みそキャベツ用



「スチーミー」
豚チャーシュー用

主食を一皿に盛り付け)が増えるといった食卓の変化に対応した製品であった。

さらに「2014 - 2016中期経営計画」では、生活者のインサイトを掘り下げるディープ調査等から、内食において

- ・量的な変化：世帯・1回当りの量減少、内食機会の減少(中・外食、冷食移行)、つまみ・軽食・間食の需要増

- ・質的な変化：メニュー調味料浸透、家族から自分・パートナーのため(For me, for two)、献立のメニュー数減少、味噌汁からスープ・茶系飲料へといった変化が生じていること、また野菜不足への不安が根強いこと等を見だし、こうしたニーズに対応した既存シリーズの品揃え強化や新製品で市場開拓を図った。

「2017 - 2019中期経営計画」では、健康志向や栄養バランスへのニーズに応えた課題解決からのアプローチが、周辺市場開拓の大きな力となった。

食品・食材購入場面の変化に対応

食品・食材購入の場は、高度成長期から総合スーパー(General Merchandise Store: GMS)が長く主役の座にあったが、大量仕入れ・大量販売が基本で、生活者ニーズの多様化に答えられない面も出てきた。代わって勢いを増したのは、食品スーパーやCVS、ドラッグストアであった。また、ネット通販も、共働き・単身者世帯の増加や、健康食品市場の拡大等を背景に、急速に利用が進んでいる。オフィス向けのネット通販も、飲料や菓子の新たな販売チャネルとなった。こうしたネット販売の浸透はネットと実店舗での販売・管理を連動・融合させるオムニチャネル化を促すことともなった。

当然、家庭用食品事業における商品開発やマーケティングも、これらの新しいチャネルに対応して、CVS向け(限定)や通販向け(高級感や健康面を訴求)のスープやだし等が開発された。

また、販促活動の面では、野菜不足やメタボリックシンドロームへの対応、減塩といった機能を持った製品を、行政の健康維持・促進と連携して販売するといった新たな取り組みも始まった。

(3) 調味料・加工食品の新製品展開

調味料ラインアップによる健康課題への貢献

味の素グループがASV(軌跡p.39、p.63参照)によってその解決に貢献することを目指す最大の社会的課題が、世界の人々の健康問題である。世界で飢餓・慢性栄養不足の状態にある人が8億人にのぼる一方で、過剰栄養状態の人は22億人とされる(2015年時点)。また、日本では65歳以上人口の増加スピードは加速し、健康寿命の延伸も大きな課題の一つとなっている。

その動きを受け、各種調味料を、こうした課題を解決していくものと位置付け、新たな活用方法や用途の提案、時代の志向・嗜好を踏まえたりニューアルの実施等で、製品の持つ価値を高め、事業の再構築を図った。

基礎調味料製品「味の素®」「瀬戸のほんじお®」「アジシオ®」、風味調味料「ほんだし®」「味の素KKコンソメ」「味の素KK丸鶏がらスープ」等が、献立作りや調理に一層役立ち、人々の健康向上に資することを基本方針とした。

「味の素®」は、100周年を機として2005年に登場した「アジパンダ®」をPRキャラ

クターとして活用しつつ、新用途の提案や安全性の強調等を実施した。用途面では、チャーハンやペペロンチーノ、種々の炒め物の味付け等、和食以外での活用方法を提案した。安全面では、工場見学やホームページ上の動画で製造法・安全性や環境保護への配慮を伝えている。

1988年発売の「瀬戸のほんじお®」は、岡山県の海水のみで作っている日本の粗塩であることを強調しつつ、塩漬物等の調理への利用をアピールした。

「アジシオ®」は、おにぎりや揚げ物・サラダへ使用することで、塩とうまみ成分が一体となっているメリットをアピールし、2017年2月には650g入りの大容量品を加えてヘビーユーザーに応えている。

風味調味料の減塩化

風味調味料「ほんだし®」「味の素KK コンソメ」「味の素KK 丸鶏がらスープ」では、より深刻化している塩分過剰問題に対応した。日本人の1日当りの平均食塩摂取量は男性12g・女性10g(2006年)とされており、厚生労働省が定める目標値(男性10g・女性8g)³を大きくオーバーしていた。また食塩摂取量の約6割を、醤油・味噌・塩を含めた調味料が占めていた。

こうした状況に対して、2009年8月、3製品の減塩タイプを発売した。製造にあたっては、健康塩「やさしお®」で使われた味の素(株)独自の技術⁴を用いた。以後も「やさしお®」は2018年2月に味覚品質の改訂を実施、「ほんだし®」では2015年から2度にわたって減塩率を向上させ、2018年2月には食塩配合ゼロを実現、「丸鶏がらスープ」は2018年8月、「味の素KK コンソメ」は2019年2月に減塩率を向上させた。

このほか「ほんだし®」では、「焼きあごだし」(2016年8月)、だしパック「濃厚だし」(2019年2月)等ワンランク上の商品を発売し、ラインアップ拡充を図った。用途提案では2009年2月より「ほんだし®」活用術キャンペーンの展開を開始、2018年5月から「うちのみそ汁応援プロジェクト」を開始し、みそ汁需要の促進を図り、喫食機会は向上してきている。

3 その後、摂取量は漸減したが、WHO(世界保健機関)の推奨する1日の摂取量は1日5gで、2015年には厚生省の目標摂取量が男性8g、女性7gへと引き下げられた(2020年には男性7.5g、女性6.5gに改定)。

4 塩化ナトリウムを半分にし、代わりにカリウム塩を加え、かつ後者の苦味を抑えるためにγ-PGA(ポリグルタミン酸)を使用するもので、アミノ酸技術が活かされている。



「味の素KK丸鶏がらスープ」
塩分40%カット



「ほんだし®」塩分60%カット



「味の素KKコンソメ」塩分40%カット

エコロジーに資する調味料のパッケージ刷新

味の素グループは、事業活動が地球環境に与える影響を常に意識し、「持続可能な生産と消費」を追求した事業運営を目指す具体施策として、調味料製品のパッケージについても改良を重ねた。

「味の素®」については、2013年2月、瓶タイプの製品に植物由来の素材を使用した

キャップ・シュリンクフィルムを導入した。これによって、リサイクル率の高いガラスと合わせ、すべての包材で環境負荷の低減を目指す“オールエコ”が実現した。

「ほんだし®」においては、2014年1月からの容量変更に合わせて、包装資材の使用量削減、内袋の入数削減、瓶タイプのキャップの素材変更を実施、以降も内袋への賞味期限印字の改良を行っている。「味の素KKコンソメ」は2016年8月にパッケージリニューアルを行い、大容量品種は包装を簡素化した。「ピュアセレクト®」は2018年2月に品質改訂とともに、ボトルに植物由来素材の使用かつ5%の軽量化(プラスチック削減60トン/年)を実施した。

和風・洋風の展開「Cook Do® きょうの大皿®」

高齢者・単身世帯の増加、共働き世帯の増加等の社会背景の変化が家庭の「食」の面に与えた影響は大きく、日々の献立に求められるものも多様化した。共働き家庭では早く簡単に調理できるレシピが重宝される傾向がさらに強まり、単身世帯を含めて「ワンプレートごはん」が好まれるに至った。また高齢者世帯においては、少ない品数から十分な栄養を摂ることのできる食事が求められた。

味の素(株)は、中華料理の合わせ調味料として1978年に誕生した「Cook Do®」ブランドをカテゴリー拡大し、肉や野菜にひと手間を加えるだけで和風・洋風料理を仕上げることで「Cook Do® きょうの大皿®」を、2012年8月に首都圏で先行発売、2013年2月に全国発売した。

同製品の開発で特に意識したのは、ライフスタイルが大きく変化した主婦だった。主婦が合わせ調味料に期待する「自分では出せない味に仕上がること」「ごはんのおかずになること」「主菜になること」(2011年味の素(株)調べ)に応え、合わせ調味料を使って作る和食・洋食メニューを提案していくこととした。

ラインアップは、10分のできる煮物〈豚バラ大根用〉〈塩鶏じゃが用〉、フライパンひとつのできる炒め物〈ガリバタ鶏(チキン)用〉〈牛エリンギ用〉の4品から始まった。新発売に合わせ、2012年下期にテレビCMを大量投下し、「あのメニュー食べてみたい」と思われる広告表現に努めた。以降、「Cook Do® きょうの大皿®」シリーズは、〈豚バラ白菜用〉〈味しみ肉豆腐用〉〈鶏肉と玉ねぎの甘酢あん用〉〈肉みそ大根用〉〈鶏肉となすの甘酢炒め用〉〈とろ卵豚キャベツ用〉〈豚バラピーマン用〉〈鶏手羽じゃが用〉〈肉そぼろ豆腐用〉と、品揃えを充実させていった。

「Cook Do® きょうの大皿®」は「隣地拡大」戦略(p.10、軌跡p.17参照)の代表例となった。

コンソメ技術を和食へ展開「鍋キューブ®」

「鍋キューブ®」は、味の素(株)がコンソメ等で培ってきた技術を鍋料理に応用した点で、「隣地拡大」の典型的な成功例でもある。

日々の献立へのふたつの理想、すなわち、健康志向の高まりに伴う「野菜がたくさん摂れるメニューであること」と、ライフスタイルの変化や共働き家庭の増加を背景にした「調理の手間が少ないこと」をかなえるものとして、「鍋」メニューは根強い人気があった。家族がそれぞれの生活時間に合わせてバラバラに食事を摂る「個食」が増えていることを踏まえ、「家族全員で食卓を囲む」場面を意識して作り出したいと考える家庭においても、鍋料理への評価は高まっていた。もともと、多くの家庭において、秋冬の季節には登場回数が増える献立でもあった。

図I-1 味なエコ



「Cook Do® きょうの大皿®」肉そぼろ豆腐用



「Cook Do® きょうの大皿®」豚バラピーマン用

これまで発売されてきたレトルトパウチやボトルタイプの鍋用調味料は、幅広く利用されてきたものの、「値段が高い」「分量調整が難しい」「持ち運ぶ際に重い」といった点で課題もあった。消費者のこうした声をもとに、味の素(株)は2012年8月、鍋つゆの味をキューブ型に凝縮した「鍋キューブ®」を発売した。ラインアップは、風味豊かな鶏だしと濃厚な鶏油をバランス良く合わせた〈鶏だし・うま塩〉、鶏だしをベースにキムチの辛味と赤味噌のコクを加えた〈ピリ辛キムチ〉、鶏だしとホタテ貝柱のダブルだし仕立ての〈寄せ鍋しょうゆ〉で構成した。



「鍋キューブ®」
寄せ鍋しょうゆ

「鍋キューブ®」
鯛と帆立の極みだし鍋

「鍋キューブ®」
野菜だし鍋

「鍋キューブ®」
うま辛キムチ

いつもと違う調理、いつもと違う仕上がり「Toss Sala®」

味の素グループは、女性のライフスタイルの多様化と、これに伴う家庭のニーズの変化にも様々な製品をもって対応してきた。トッピング入りサラダ用シーズニング「Toss Sala®」もその一つである。1997年に日本における専業主婦世帯・共働き世帯の割合が逆転して以降、共働き世帯は増加を続けてきた。調理にかかる時間を多く取れないなかで、見栄えの良い料理を家族に提供したいと思う共働き世帯の主婦は、専業主婦に比べて多かった(2012年味の素(株)調べ)。また、日々の食事の野菜不足を感じているのも共働き家庭の特徴で、こうした調査結果を受けて味の素(株)は、多くの種類の野菜を簡単・おしゃれに調理できる調味料の開発に取り組む。そうして2014年8月に発売(同年2月に首都圏で先行発売)されたのが、「Toss Sala®」である。同製品開発に至る働く女性の意識に関する一連の調査には、株式会社イー・ウーマンの協力を得た。

「Toss Sala®」は、生野菜に加えて混ぜることで、風味豊かで食感のよいサラダを作ることのできる粉末ドレッシングで、見栄え良く仕上がることも特長の一つだった。〈イタリアン・バジル味〉〈まろやかな京風ゆず味〉〈すりごまガーリック味〉の3品種、パッケージデザインにはテトラ型が採用された。名称も含め、いつもと違う気分で、いつもと異なる調理(Toss=混ぜる)を楽しんでほしいという思いが込められた製品デザインであった。

マヨネーズ、カップスープ、おかゆ——より健康に、より多彩に

加工食品分野のベーシックな製品と言える「クノール® カップスープ」「ピュアセレクト®」(マヨネーズ)「おかゆ」シリーズでは、時間や手間をかけずにおいしいものを提供したいという思いに応え、新たな味や風味・製品形態を追加しながら、ラインアップを充実させてきた。

「ピュアセレクト®」では、2012年8月に「ピュアセレクト® コクうま® 65%カロリー



「ピュアセレクト®」「ピュアセレクト®
コクうま® 65%カロリーカット」

カット」を発売、従来の55%からさらにカロリー減を実現した。また、世界的人気キャラクター「ハローキティ」とのタイアップ企画(2010年8月)や、環境問題に対応したパッケージの改良(2011年6月)等、ブランドを充実させるための工夫を重ねた。

2018年には、「味の素KKマヨネーズ」発売(1968年)から50周年を記念して、シリーズ全品種のパッケージをリニューアルしている。「ピュアセレクト®」および「ピュアセレクト® コクうま® 65%カロリーカット」は、味と風味にも改良を加えた。

「クノール® カップスープ」シリーズについては、「贅沢野菜」(2010年)、「プレミアム」(2016年)、「ベジレシピ」(2018年)等サブブランドを拡張し、ラインアップを毎年充実させた。なかでも2014年に発売した、暑い夏にもおいしく飲める「冷たい牛乳でつくる」シリーズは話題を呼んだ。

また、「おかゆ」シリーズでは、2011年2月に発売した「味の素KK 冷やしだしがゆ」〈かつおと昆布の合わせだし風味〉〈鶏と干し貝柱の合わせだし風味〉の2品種を、春夏の季節限定で発売し、ラインアップの幅を広げた。暑い季節に火を使わずに調理したい、というニーズがあることが調査結果で判明し、冷やし汁や冷やし茶漬けといったメニューも浸透しつつあることを背景に開発したものであった。同時に、「おかゆ」シリーズが、旅行やレジャー、病気時、災害時といった非日常で多く利用されていることを受け、全ラインアップが、加熱しない状態で食べられる製品であることの告知にも力を入れた。

なお、2016年4月の熊本地震に際して、「白がゆ」「梅がゆ」54,000食を、緊急支援物資として提供した。



「クノール® カップスープ プレミアム」クラムチャウダー



「クノール® カップスープ 冷たい牛乳でつくる」コーンポタージュ



「白がゆ」



「梅がゆ」



「玉子がゆ」

本格中華料理を実現する「Cook Do® 香味ペースト®」

味の素(株)は、「Cook Do®」ブランド充実の一環として、ひと手間でメイン料理を仕上げられる「手軽さ」を実現する加工食品を充実させる一方、本格的な味と幅広いメニューへの対応を実現する調味料も新登場させた。鶏・豚のエキスとねぎ油等の香味油を合わせてやわらかいペースト状にした中華調味料「Cook Do® 香味ペースト®」(2011年8月発売)である。

「Cook Do® 香味ペースト®」は、スープ、肉や野菜の炒め物、チャーハンといった中華メニューのすべてに使うことができ、中華以外の料理の隠し味としても様々な使い方が考えられる製品であった。また、生活者の使い勝手に配慮し、包装はチューブタイプとした。

ラインアップは「Cook Do® 香味ペースト®」「Cook Do® 香味ペースト®〈辛〉」から



「Cook Do® 香味ペースト®」(左)
「Cook Do® 香味ペースト®〈辛〉」(右)

スタートし、2014年7月に、醤油風味のスープや中華あんかけ等に使える「Cook Do® 香味ペースト®〈醤油〉」が追加された。一般的な活用法に加えて、和食・洋食にも役立てられる「裏レシピ」を **AJINOMOTO PARK** 内レシピ提供サイト「レシピ大百科®」で豊富に提供することにも力を入れた。中華以外のレシピとして、和食ではおでん、味付け玉子、角煮等、洋食ではアクアパッツァやアヒージョ等本格的なものが提案された。

2018年2月には、少量を手軽に購入・利用することのできる10g小袋2個入の「Cook Do® 香味ペースト®」も発売されている。

スープの可能性を広げた「クノール® スープDELI®」

「クノール®」ブランドのラインアップとして2001年に発売した「クノール® スープ pasta」は、パスタや春雨等の主食となる具材が入ったスナックスープの先駆けとなった。以降、スナックスープ市場は、スープ市場の4分の1を占めるまでに成長する。同市場の約7割が女性であり、仕事や家事の最中のランチタイムに特に利用されていた。昼食におけるスープには、朝食でパンに添えられるものに比べて食事に加える1品としての食べごたえが求められる。

これらを踏まえ、昼食シーンをより豊かにしていくことを目指し、「食べるスープ」シリーズとして2011年8月に「クノール® スープDELI®」へのブランド変更を行い、2013年に洋風メニューへの特化を図った。発売当初からメニューは9種類と豊富に揃え、デリカテッセン(テイクアウト専用の西洋惣菜店)と同様、選択肢が多い楽しさを提供した。そのまま食べられる容器入りに加え、一部の品種では家庭内ストックに便利な袋入り品も発売した。



「クノール® スープDELI®」
ポルチーニ香るきのこのクリーム
スープパスタ(容器入)



「クノール® スープDELI®」
まるごと1個分完熟トマトの
スープパスタ(容器入)

一汁三菜を無理なく実現「Cook Do® おかずごはん」

栄養バランスの理想とされてきた「一汁三菜」が毎日揃えられる家庭は減っているものの、炭水化物、たんぱく質、脂質、ビタミン、ミネラル、食物繊維をバランス良く摂ることは、あらゆる年齢の人に重要であり、食事の基本である。料理に簡便化を望む声が高まり続けるなかでこの基本を実現すべく、主食となる米がメイン料理にもなるごはん用合わせ調味料「Cook Do® おかずごはん」を開発した。米と具材を合わせて炊飯器で炊くだけで、メインのおかずとごはんが一緒に炊き上がり、炊飯時間を利用して副菜を準備できる点が最大の訴求ポイントであった。

2015年8月に、〈アジア鶏飯(チキンライス)用〉〈豚おこわ飯用〉〈鶏(チキン)カレーピラフ用〉の3種が首都圏で先行発売された。翌2016年2月の全国発売に際して〈鶏パエリア用〉〈香港風鶏のまぜ飯用〉を追加、同年8月には〈韓国風ビビンバ〉〈バター鶏ピラフ〉等が加わり、ラインアップが充実していった。

製品ごとに、味の素(株)の独自技術を用いて風味に厚みをつけ、それぞれの味になじむ米の炊き上がりを目指した工夫も施されていた。

たんぱく質摂取を支援、フードロスゼロに貢献

日本での肉の消費量は、常にゆるやかに増加し、一時的に横ばいになったものの、2010年から再び増加を続け、2018年に魚を上回った。近年の熟成肉ブーム・ジビエブーム等が人々の肉への関心を後押しし、健康ブームの影響から低カロリー・高たん

ばく質が特長とされる鶏肉への人気も定着した。さらに、長く続いた不況から様々な節約レシピが登場、なかでも価格の安い鶏むね肉を、パサつきがちな点を解消しておいしく食べるための工夫も多く生み出された。肉を用いたメニューが家庭料理の中心となっていくなかで、調理方法によって「固くなる」「パサつく」といった難点を解決したいという声が聞かれるようになっていた。

こうした状況を受け、味の素(株)は、2016年2月に肉用調味料「お肉やわらかの素」を開発した。“酵素+でんぷん等”の独自配合技術で、肉の種類を問わず、調理の前に同製品を振りかけて5分間置くことで、酵素の力で肉をやわらかくできる。でんぷんが肉汁を閉じ込めることでジューシーさを保持し、味の素(株)独自素材の「グルタミンバリングリシン」(軌跡p.54参照)によって、素材のおいしさを増強する機能も備えた。節約志向への対応であるとともに、食資源枯渇が深刻な社会問題になっている時代に、様々な種類の肉をおいしく食べる方法を提供することを通して、フードロスを少しでも減らしたいという思いもあった。

肉汁を閉じ込める技術は、家庭における食のシーンの変化に応えるものでもあった。多くの世帯で家族が時間差で食事を摂ることが増えており、冷めた料理を複数回にわたって温め直すことも多くなっている。肉料理を、冷めても温め直してもおいしく食べられるものに仕上げてくれるという点も、同製品の大きな特長となっていた。

また、CVSで購入可能なたんぱく質(豆腐・鶏肉・卵)と混ぜ合わせるだけで手軽に一品料理ができる「今夜はてづくり気分®」を2017年9月に発売した。



「お肉やわらかの素」



「今夜はてづくり気分®」
麻辣麻婆豆腐

(4) 独自技術・ノウハウを活かした高齢者栄養事業の展開

高齢者向け栄養事業の展開

味の素(株)の高齢者栄養事業は、1969年に医療系ルートで発売した濃厚流動食等を淵源とする。医薬カンパニーが掲げた「トータル・ニュートリション・ケア」を経て、2008年4月、味の素ファルマ(株)(p.96参照)の子会社として味の素ニュートリション(株)(医療用食品販促)が設立され、2009年5月、「栄養ケア」事業がスタートした。関東甲信越エリア限定で病院・介護施設向け3品種を発売、高齢者に必要な栄養を、通常の食品と変わらないおいしさで提供するものであった。同年8月より東海・近畿・中四国・九州にエリアを拡大、11月には全国発売に至った。全国展開開始時に、栄養ケア製品を「高齢者に適した栄養組成と、おいしさによる『食べる喜び』も提供することで、要介護高齢者の喫食量および喫食率の向上を図るとともに、高齢者のQOL(Quality of Life)を向上させ、少量高栄養とおいしさの両立を実現」するものとし、3品種を追加している。

2009年7月の健康ケア事業本部設立で、高齢者栄養関連は、同事業本部栄養・医療食品事業推進部が主に担うこととなり、翌2010年4月には味の素製薬(株)の医療用食品事業部を統合してニュートリションケア部となった。2015年4月の健康ケア事業本部解散後は、アミノサイエンス事業本部下のウェルネス事業部ニュートリションケアグループとなった。

この間、製品群も充実したが、2016年4月には濃厚流動食(経管栄養食)事業をネスレ日本株式会社に譲渡し、ニュートリションケアグループは食品事業本部家庭用事業部所属となって、食品ルートと自社通信販売で販売する栄養補助食品に特化した(医

療系ルートはネスレ日本株式会社に販売委託、自社通信販売の栄養補助食品は栄養ケア食品として展開中)。なお、これに伴い医療系ルートの販売を担っていた味の素ニュートリション(株)は2016年11月に解散した。

アミノ酸軸の差別化された栄養補助食品

2009年5月の「栄養ケア食品」事業スタート時は発売地域を関東・甲信越エリアに限定していたが、8月には東海・近畿・中四国・九州へと販路を拡大した。当初発売されたのは、「メディミル®」スープ(コーン)と「アミノケア®」ゼリー(りんご味・マスカット味)であった。いずれも、食の細い高齢者でも負担なく、おいしく栄養が補給できることを基本としていた。2009年11月には販売エリアを全国に拡大した。

「メディミル®」スープ(コーン)は粉末スープで、日本人の食事摂取基準に準拠したバランスのよい栄養組成(1食分に、たんぱく質5.3g、分岐鎖アミノ酸(BCAA)1.8g、ビタミン・ミネラル類を配合、高齢者に不足しがちな鉄・亜鉛・食物繊維も強化)を有している。コーン原料は栽培管理されたスーパースイート種を使用し、「おいしさ」にもこだわった。以後、「メディミル®」は以下のように製品展開を図った。

- 2009年11月 「メディミル®」スープ ジャガイもポタージュ発売
- 2010年4月 ブリックパックタイプの「メディミル®」味わい飲料(いちごミルク・コーヒー牛乳)発売
- 2015年2月 業界最小容量(100ml)で高栄養(200kcal)の飲料タイプ「メディミル®」プチ ロイシン プラス4風味(バナナミルク、コーヒー牛乳、いちごミルク、バナナ)を発売(リニューアルも行って現在展開中)
- 2015年 「メディミル®」スープ 和風みそ豆乳仕立て発売

「メディミル®」スープは、2017年8月に後継製品として「クノール®」ブランドから「たんぱく質がしっかり摂れるスープ」(コーンクリーム、ポタージュ)が改めて発売された。



「メディミル®」いちごミルク風味 「メディミル®」コーヒー牛乳風味 「メディミル®」バナナミルク風味 「メディミル®」バニラ風味

一方、「アミノケア®」ゼリーは、高齢者に必要な分岐鎖アミノ酸BCAAとアルギニンを1,000mg配合、100gと飲みきりやすい容量、握りやすい容器形状、食べやすい物性等おいしく摂取しやすいよう配慮していた。また、りんご味は100kcal、マスカット味は15kcal(カロリーオフタイプ)と、栄養状態により使い分け可能なラインアップとした。

2014年3月に、リハビリ等の運動促進に寄与する「アミノケア®」ゼリー ロイシン40(りんご味)を追加した。内外の学会で高評価を受けた独自開発のロイシン高配合



「たんぱく質がしっかり摂れるスープ」コーンクリーム



「たんぱく質がしっかり摂れるスープ」ポタージュ



「アミノエール®」ロイシン40

必須アミノ酸混合物 Amino L40 (3,000mg) とビタミン D800IU (20 μ g)、ビタミン B群 (B1、B6、B12) を配合して、健康寿命延伸に貢献する製品であった。同製品は機能性表示食品となり、2017年8月から「アミノエール[®]」ブランドに衣替えして、「アミノケア[®]」ゼリーは終売した。

また、高齢者栄養事業で展開している製品として、経口補水液「アクアソリタ[®]」がある。独自の配合技術で含有する電解質の苦みを感じさせず、吸収が速く、低カロリーという特性を訴求し、以下のように品揃えを拡大した。

2006年3月 125ml カートタイプを発売

2009年11月 栄養食品事業全国展開時に「アクアケア[®]」ゼリー2種を発売

2010年8月 粉末22g (1 ℓ 用) 5袋入り発売(記録的猛暑で熱中症患者が急増)

2014年5月 500ml ペットボトルを追加

同製品は、熊本地震(2016年)や西日本豪雨(2018年)等の自然災害における味の素グループの救援物資としても大きな役割を果たしている。

(5) 国内営業活動の改革

営業革新と ASMA 導入

2007~08年の穀類・原油価格の高騰を受け、味の素グループ製品の原材料費やエネルギー費用も上昇、コストダウンの努力を重ねたものの、一部商品について値上げを余儀なくされた。これに低成長が加わって事業環境は厳しさを増し、国内外食品メーカーの再編等も含め、市場構造の変化に対応することが不可欠となった。

味の素(株)は国内食品事業において、営業活動の面からこれらに対応すべく、2006年1月、「ミッションの革新」「活動の革新」「人財の革新」からなる営業革新を開始した。

「ミッションの革新」では、原料調達・製造・マーケティング・物流・営業が一体となって新しい付加価値を創造していくことを目指した。

「活動の革新」は、営業活動の高度化、得意先・業務の重点化、地域顧客との密着化、人と組織のスリム化等によって変化に対応し、競争力を強化していくことを主眼とした。このうち営業活動の高度化は、流通や食品加工各社がPOSを軸に受発注をデジタル化する中、踏み込んだデータ分析等での提案により、優位性を確保するものである。具体策は家庭用・外食用・加工用に分かれて展開され、家庭用の分野では高度な提案型マーケティングASMA (Advanced Store-based Marketing of Ajinomoto Co.) を導入した。営業活動において、小売店頭での消費動向をITツールによって日次ペースで把握し、家庭用製品の提案型営業を行うものである。量販店店頭モニタリングシステム・POS分析システム等が整備された。

また、価値観が多様化する生活者動向を捉え、“卸や量販店に売る”から“生活者に売る”営業への高度化を目的に、ALFA (Ajinomoto Lifestyle & Food market data Analyzing system) という営業支援システムを整備し、地域のマーケット情報・各得意先における商圈状況・生活者の支出状況・店頭での購買傾向等を活用したエリア・生活者マーケティングを推進した。

自治体・得意先との営業連携強化

さらに、2016年度からは、増加する過剰栄養(糖分等)・不足栄養(カルシウム・たん

ばく質等)の二重負荷解決に関し、自治体や得意先等との連携も活発化した。東北地方における「減塩」の取り組みはその一例で、同地方の塩分摂取量が伝統的に多く、脳卒中等の遠因となっていることから、まず最も摂取量の多い岩手県と連携し、味の素(株)が減塩製品のプロモーションや減塩レシピの開発等を行うとともに、県が「減塩・適塩の日」を定めるなどして、強力的に「減塩」を推進した。この結果、男女とも1日2g前後の減塩に成功、全国平均を下回るに至った。この「減塩」の取り組みに加え、「野菜摂取」「朝食欠食の改善」等の社会課題を解決して経済価値を創出する取り組み(ASV)は、2019年度には39都道府県の自治体に広がった。

また、トップアスリート対象の「ビクトリープロジェクト®」で培った栄養プログラム「勝ち飯®」は、一般生活者向けの訴求を推進したことに加え、地域の素材を使った献立によって、各自治体の健康栄養課題を解決する提案へと進化させた結果(軌跡p.69~70参照)、2019年度におけるASVの流通での展開店舗数はのべ6万店舗へ大きく拡大した。

こうして、生活者を見据えて、自治体や流通の協力を仰ぎながら、営業活動を推進することを通じて成果が生み出されてきた。



店頭での「勝ち飯®」提案(上記2点)



みえ・「勝ち飯®」スペシャルトークショー
(中央は鈴木英敬三重県知事)



店頭のみえ・「勝ち飯®」提案

3

海外調味料・加工食品事業

(1) 海外食品事業の基本戦略

地域ポートフォリオの強化

味の素グループの海外展開は、2003年2月に、それまでユニリーバ社傘下の合計7社との間で行っていたアジアの6つの国・地域における合弁事業を終了したことで、ひとつの転機を迎えた。1987年からスタートした合弁会社の存在は、時間が経つにつれて、新製品投入等における足かせになっていた。合弁終了に伴って味の素(株)は海外食品事業の展開スピードを加速させた。特に風味調味料については、海外展開を行うすべての国において開発・販売を急いだ。

創立100周年にあたる2009年には、同年6月に社長に就任した伊藤雅俊が味の素グループビジョンを実現していくための基本戦略の一つに「海外での成長加速」を挙げた。次いで「2011 - 2013中期経営計画」では、「グローバル成長」を成長ドライバーの一つに定めて、既存国の深耕と新興国(南アジア・中近東・アフリカ・中南米)の市場開拓を方針とした。既存国の深耕は、風味調味料領域の強化(主力製品のシェア・収益性向上)と次世代中核製品(粉末メニュー用調味料・機能性調味料)の育成等である。また、新市場開拓では、地域中核拠点(アジアならタイ)をハブとした周辺国での事業垂直立ち上げや初期からの「AJI-NO-MOTO®」以外の製品投入、現地大手食品との提携やM&A等、従来の味の素グループの海外市場開拓とは異なるアプローチでスピードを重視した。

この方針は「2014 - 2016中期経営計画」にも引き継がれ、成長の牽引役となる東南アジア・南米の主要5カ国(タイ、ブラジル、インドネシア、ベトナム、フィリピン)を「Five Stars」として、2020年度に2012年度比で2~3倍の売上成長を目標とした。また、新興国を「Rising Stars」とし、バングラデシュ、パキスタン、トルコ、エジプト、サブサハラ(アフリカのサハラ以南地域)諸国等、人口の多い地域をターゲットとした。一方、主にバルク事業(飼料用アミノ酸や食品用MSG、甘味料)での開拓が先行した欧米では、リテールへのシフトとして、冷凍食品での事業拡大が図られた。

こうした地域ポートフォリオ戦略に、先進国における過剰栄養/途上国での栄養不足といった、全世界が直面している課題解決による社会価値の提供を組み合わせ、海外食品事業は成長ドライバーとしての役割を果たしていった。

なお、海外食品事業については、コンシューマーフーズ事業領域における、個別商品ブランドを統括するレンジブランドとして、ACOS ; The AJINOMOTO GLOBAL FOOD COMMUNICATION SYMBOL を開発し、2009年度より導入を開始した。これは、地球持続性・食資源・健康な生活への貢献を通じて、グローバルに“Eat Well, Live Well.” (=おいしさと健康の一元化)を実現することを表明した

ものであり、製品ブランドの価値をACOSに集約することで、店頭におけるコンシューマー製品群のプレゼンスを高めるとともに、対競合とのコミュニケーション効率の向上にもつながる戦略性を持っていた。この取り組みは現在、AGB(軌跡p.81参照)に引き継がれ、味の素グループブランドへの価値蓄積に向けてさらなる進化を遂げた。

味の素アセアン地域統括社設立

「2014 - 2016中期経営計画」では、全事業のSpecialty化をさらに進め、「Genuine Global Specialty Company (GGSC)」を目指す方向性が打ち出された。海外食品事業では、「Five Stars」の飛躍的急成長に向け、国ごとのローカルコア食品導入や外食チャンネル・モダンチャンネル(スーパーやCVS等)への拡大、さらに「Five Stars」を起点とする周辺国への事業拡大等が重点戦略となった。これらの施策を実現していく経営基盤を整備するため、GGSCにふさわしい機動性と効率性を備えたガバナンスの改革も推進され、2015年度から現場での意思決定のスピード化に向け、「統率するヘッドクォーターと任される現場」を基本に、権限の明確化・移譲と提案システムの強化が行われた(2016年度初にGGPとして全面導入(軌跡p.79~80参照))。

まず、「Five Stars」のうち4カ国がある東南アジアで改革が進められ、2015年1月、タイのバンコクに、味の素(株)100%出資で、味の素アセアン地域統括社(Ajinomoto SEA Regional Headquarters Co., Ltd. : ARH)が設立された。同社は資本金7億1,500万バーツ(約20億円)・25名体制で出発し、東南アジアおよび南アジア地域のコンシューマーフーズに関する事業・法人を統括した。具体的には、全社戦略のアセアンパートの策定から始まり、事業計画・実績の集計・管理、新規事業・M&Aの検討、ブランド管理、新規技術・素材およびその用途の検討、人事・法務・監査・情報企画業務、法人管理、品質保証・安全・環境方針の管理、さらには開発・販売マーケティング支援、事業基盤整備支援、広告・パッケージ開発、製品評価等である。

2016年8月のパキスタン・ラクソングループとの合弁会社設立で、ARHは味の素グループ側の出資会社となり、主導的役割を果たしている。

(2)東南アジア・中国での展開

主要市場「Five Stars」4カ国での展開

味の素グループは、前述した「Five Stars」のうちの4カ国——タイ、ベトナム、フィリピン、インドネシアをアジアでの主要市場と定め、「AJI-NO-MOTO®」をはじめとする主力製品のシェア拡大を図る一方で、次世代に中核となり得る製品を育成していくことに力を入れた。

その一つが、手軽に購入できる粉末メニュー用調味料である。現地の嗜好に即し、簡便化志向にも応えるものとして、国ごとに以下のような製品をそろえた。

タイ：「Ros Dee® Menu」シリーズ

ベトナム：「Aji-Quick®」シリーズ

フィリピン：「CRISPY FRY®」シリーズ

インドネシア：「Sajiku®」「SAORI®」「Delito」

機能性調味料としては、液体調味料(タイの「Takumi-Aji」、フィリピンの「Sarsaya®」)などがある。また、簡便に小腹を満たすライトミール(ベトナムのパン

ケーキミックス「Bánh Rán」、タイの即席麺「Yum Yum®」品種増¹等)の展開も事業拡大に向けて進めた。

タイでの展開①——最大の海外市場維持への体制強化

タイは、味の素グループにとって海外で最大の市場であり、MSG・調味料・コーヒー・冷凍食品の生産拠点を置く生産面での重要国でもある。2011年のタイ洪水では大きな打撃を受けたが、現地の努力と的確な対外アナウンスで影響を最小限にとどめ、2014年度のタイ味の素社の売上高は海外事業全体の4割を占めた。

1960年に現地法人を設立して「AJI-NO-MOTO®」を普及・定着させ、同国の経済成長とともに風味調味料「Ros Dee®」、メニュー用調味料「Ros Dee® Menu」、液体調味料「Takumi-Aji」等の製品を順次展開して、「調味料類・ソース・ドレッシング」でのシェアは25%以上(2014年度)を占めるに至った。また、1993年に発売した「Birdy®」缶コーヒーは、「眠気を覚ます」「リフレッシュできる」特性を打ち出し、ガソリンスタンドを主として販路開拓した戦略が奏功、市場の7割を占めるトップブランドに成長、スティック型の「Birdy® 3in1」もタイ味の素社の主力製品となった。即席麺「Yum Yum®」も重要な製品となっている。

こうした実績の上に、2012年から2013年にかけて、コスト競争力強化と、世界的な需要増加への対応を目的に、スープや風味調味料の材料としてMSGと併用される核酸系調味料の工場(2003年竣工)の生産能力を増強、続いて2013年10月にはうま味調味料の新工場(年産64,000トン)をアユタヤに設立した(総投資額240億円)。さらに、2017年8月にはサラブリー県にある「Ros Dee®」生産工場の能力向上を図った。タイの風味調味料市場は、中間所得層の拡大を背景に、世帯当りの使用量の増加と、屋台を中心とした外食市場での使用機会の拡大により、今後も一層の市場拡大が見込まれている。また、「Birdy®」についても、変化する需要に応える製品展開を可能にしていいため第2工場(約1,250万ケース、投資額45億円)を設立、2013年7月に稼働を開始して生産能力を2倍とした。

しかし、国内の政治的混乱²も加わって、2013年度以降数年間、売り上げは横ばい状態で推移した。発売から約20年を経た「Birdy®」ブランドが新たな需要を喚起する力を発揮できず、食品最大手ネスレ社の進出によってシェアは低下。また、新販路として重要さを増していたモダントレード(スーパーマーケット・コンビニエンスストア)との取引も、市場等で有効だった3現主義(現地スタッフが現物を現金で販売)とは異なり、本部交渉が基本となるため、苦戦を強いられた。しかし、現在、タイ味の素社は、エスプレッソ風味や紅茶等「Birdy®」の新製品発売、「Yum Yum®」の独自フレーバー、業務(外食)用製品の販売強化、トラディショナル・トレード(小規模小売店)のカバレッジの見える

¹ 1972年に出資したワンタイフーズ社(Wan Thai Foods Industry Co., Ltd.)が発売、2019年時点で袋麺15種、カップ麺7種、スナック麺3種を展開。



タイ味の素社(本社)



アユタヤ工場建設現場視察

² 2014年に陸軍総司令官が軍事クーデターを起こし、憲法と議会を停止した。2019年7月に民政復帰したが、政府に対する軍の影響力はなお大きい。



タイ味の素社の製品

化・標準化(IT活用)等でこうした課題を克服し、アジアにおける最大拠点の役割を維持し続けている。

タイでの展開②——周辺国の開拓

タイ味の素社の生産拠点や販売ノウハウを活用し、周辺国の開拓も進められた。

カンボジアでは、2009年9月にカンボジア味の素社を設立、プノンペン経済特別区に包装工場を設立した。従来カンボジアではタイから包装済みの「味の素®」を輸入販売していたが、テレビコマーシャルの効果等から市場への浸透が進んで国内での販売量が2005年から2008年の3年間でほぼ倍増したこと、輸送途中の積み替えで破損が多くなっていたこと等が背景にあった。

また、1995年に現地法人(ミャンマー味の素工業社)を設立しながら、環境の変化から2000年4月に事業を停止していたミャンマーについても、2011年以降にミャンマーで経済開放政策が進んだことを受け、以下のように再進出を図った。

2012年～ タイ味の素社が「AJI-NO-MOTO®」を輸出し
ミャンマー国内で販売

2015年5月 経済特区指針の施行

2016年2月 ミャンマー味の素食品社を設立

2017年8月 ヤンゴン管区ティラワ経済特区で「AJI-NO-MOTO®」の生産(包装)工場本格稼働

2018年2月 ティラワ経済特区で、インスタントコーヒー「Birdy® 3in1」(スティックタイプ)の新設工場が稼働

「AJI-NO-MOTO®」工場内に風味調味料「Ros Dee®」の生産ライン導入

同国では、カレー料理を中心に家庭で幅広くうま味調味料が使用されており、うま味調味料の年間消費量もアセアン地域では有数となっている。また、同国の粉末飲料市場規模はタイの約2倍(2016年に約24万7,000トン)とされており、タイでのブランド力を活かした「Birdy®」拡販も期待される。

風味調味料「Ros Dee®」も含め、経済成長が続く同国で、2020年度に年間売上高30億円を目指している。

ベトナムでの展開——市場の急成長・独自製品の開発

ベトナムでは、1991年に設立したベトナム味の素社が、「AJI-NO-MOTO®」のほか、同国向け風味調味料「Aji-ngon®」やマヨネーズ「Aji-Mayo®」等の製造・販売を行ってきた。以降、同国の経済成長に伴って「AJI-NO-MOTO®」の販売量は年々増加し、ベトナムの風味調味料市場は、中国に次ぐ世界第2位(2014年味の素(株)調べ)へと成長、これに対応するかたちで、ベトナム味の素社は生産設備の増強を数回行ってきた。

さらに「2014 - 2016中期経営計画」で「Five Stars」の一つと位置付



カンボジアリテール市場視察



ミャンマー味の素食品社訪問



ベトナム市場視察

けられ、2020年度までに売上高3倍を目標としたことから、積極的なマーケティング活動を行い、製品・パッケージにも様々な改良を重ねることで、事業拡大を実現してきた。2017年8月にもドンナイ省ビエンホア工場の生産能力を1.2倍に増強し、年率2~3%が見込まれる市場成長に対応した。

また、独自製品の開発にも取り組み、

メニュー調味料「Aji-Quick®」シリーズ

鍋用 〈Lẩu Thái〉〈Lẩu Kim Chi〉

煮込み用 〈cá kho〉〈thịt kho〉

麺スープ用 〈Phở Bò〉〈Bún Bò Huế〉

唐揚げ粉 〈Bột Tẩm Khô Chiên Giòn〉〈Bột Chiên Giòn〉

天然系調味料「THIT HEO PLUS」(豚肉調理用)

等も発売している。また、2016年7月には、パンケーキミックス「Bánh Rán」(Bánhは粉ものの料理の総称、Ránは揚げる)を発売した。



「Bánh Rán」

インドネシアでの展開——ロングセラー製品の増産

インドネシアでは、1969年7月のインドネシア味の素社設立以来、風味調味料「Masako®」(1989年発売)、メニュー用調味料「Sajiku®」(1999年発売)が市場で60%のシェアを得てきた。「Masako®」はこれまでジャワ島東部のモジョケルト工場を生産を行ってきたが、さらなる需要増を見込み、2012年、ジャワ島西部のカラワン工業団地に新工場を設立、同年9月に稼働させて、生産能力の5割増と物流の効率化を図った。以後も販売量は急速に増加し、2017年には2工場の拡張工事を行って、生産能力を合わせて約30%増強させた。このうちカラワン工場の拡張にあたっては、全フロア・全工程を見渡すことのできる見学者通路を新設し、取引先・見学者に「見せる」生産現場作りを意識した。

また、2005年に発売された液体調味料「SAORI®」も家庭用オイスターソース・テリヤキソース市場でシェアトップを獲得し、インドネシアの経済成長に伴う調理の簡便化ニーズの高まりにより、さらなる成長が予想された。そこで2014年6月、カラワン工場内に新工場を建設した。これによって生産能力は倍増し、委託工場での生産分を同工場に集約できることとなった。



「SAORI® Saus Tiram」

フィリピンでの展開——安定成長の中でカテゴリー拡大

フィリピンでは、1958年5月に合弁会社「ユニオンケミカルズ社」を設立し、現地でのMSG製造および販売をスタートさせた。以後、フィリピン国民の生活に不可欠で、全土に100万店あるとも言われる個人商店「サリサリストア」を中心に浸透を図り、2001年には同社を100%子会社化してフィリピン味の素社とした。さらにこの取引基盤を維持しつつ、スーパーマーケットやコンビニエンスストア等モダントレードでの取引にも力を入れてビジネスを拡大させてきた。

フィリピンのGDP成長率は2010年以降、ほぼ6~7%で推移しており、先進国同様、家庭料理の簡便化ニーズも高まっていた。このためフィリピン味の素社は製品多角化を推し進めた。

メニュー調味料である唐揚げ粉「CRISPY FRY®」(2004年発売)、「Tasty Boy®」(2007年発売)は、ファーストフードで人気ながら家庭で唐揚げを調理する機会の

少なかったフィリピンにおいて、新しい市場を形成する製品となった。

また、独自調査で、フィリピンの家庭料理では味付けに豚だしが好まれていること、香辛料と基礎調味料を混合したオールインワンタイプへのニーズが高いことが分かり、豚エキス入り風味調味料「PORKSAVOR®」を開発、2014年6月からフィリピン全土での発売をスタートした。製品名は、芳醇でおいしい豚の味・風味という意味の造語で、テレビCMでは「豚の肉や骨からできた本物のおいしさ」と「低価格」を訴求した。

さらに、2016年10月にはオイスターソース「Sarsaya®」を発売、経済発展に伴って使われる調味料の種類が急増している流れの中で、成長を目指している。

中国での展開

中国のリテール食品事業は、1993年に現地MSG業界トップの味精廠社と合弁会社・蓮花味の素社を設立して本格化した。以来、中国では両社のブランドを併用しながら事業拡大を図ってきたが、販売実績の伸び悩みが続き、2005年11月、合弁解消に至った。この間、2002年8月には上海味の素調味料社を設立し、洋風スープ「悠濃」6種、風味調味料「魔厨高湯」と「ほんだし」干貝素の製造・販売を開始した。

2006年には中国醤油・点心冷凍食品を主軸とする香港のアモイ・フード・グループを買収し、中国事業の加速を図った。

リーマン・ショック後も、中国は巨額の財政出動等で高成長を維持し、2015年前後に富裕層は日本の3倍で110万世帯、中間層人口は1億人を超えたとされる。これに伴う食の変化を取り込むべく、2011年7月、グループの味の素ベーカリー(株)が、上海ブレッドトック社との合弁により、上海アイペーパーパン(ABPan)食品有限公司を設立した。上海ブレッドトック社は、アジア・中東13カ国でフードコート事業を行うシンガポール企業の子会社で、中国国内でベーカリーチェーンを展開してきた。以降、同社のベーカリー店舗に供給する冷凍パン生地の製造を上海アイペーパーパン社が行っていくこととなった。また、2017年6月には、海外向けECサービスを行うInagora社と協業し、同社の運営する中国ユーザー向け日本製品ショッピングアプリ「豌豆公主」に出店して、「健康」「時短」ニーズに応える10製品の販売を開始した。

なお、2018年11月にはアモイ・フード・グループの全株式を、中国CITICグループの企業ファンドCITIC Capital Asian Foods Holdings Limitedに売却することを決定した。また、その上で同社の株式15%を取得してジョイントベンチャーを開始した。

現地企業との価格競争に陥りがちなリテールのコモディティ製品事業はあえて追わず、Specialtyとして展開できる外食・加工向け事業や健康等の付加価値のある製品に力を入れ、利益重視での展開を基本的な考え方としている。2019年3月の組織改編では、中国本部・北京事務所・香港事務所を廃止し、中国事業は中国味の素社が一元管理する体制として、再構築に取り組んでいる。



「PORKSAVOR®」



「魔厨高湯」

(3) 中南米での展開

ブラジルでの展開①——トップシェアを誇る風味調味料「Tempero SAZÓN®」

味の素グループの中南米エリア市場への取り組みは、1956年に始まった。戦前からの移民で在留邦人が多かったブラジルに、ブラジル味の素社を設立、日本から「味の素®」を輸入して現地で小包装し、日系飲食店を中心に販売活動を進めた。1974年には調味料の製造・販売拠点として味の素インテルアメリカーナ社を設立した。さらに1997年には、オリメント社に出資、1998年1月には味の素ビオラティーナ社(Ajinomoto Biolatina Indústria e Comércio Ltda.)と改称して、うま味調味料・飼料用アミノ酸等の製造販売を開始した。この間、1994年には味の素インテルアメリカーナ社がブラジル味の素社を吸収合併、味の素ビオラティーナ社との2社体制とした。

2009年10月、味の素ビオラティーナ社はブラジル味の素社に改称、2010年には味の素インテルアメリカーナ社を統合し、ブラジルにおけるオペレーションは一元化された。

製品面では、人口の増加が著しいブラジル市場開拓に向けて、ブラジル人の味覚に合わせた風味調味料の開発に着手、1988年に「魔法の調味料」を意味する「Tempero SAZÓN®」を発売、用途別に9品種までシリーズを増やし、トップシェアを誇るブランドとして確立された。2013年6月には、この基幹製品「Tempero SAZÓN®」強化・拡大のため、サンパウロ州のリメイラ工場の生産設備を増強(年産40%(6,700トン)増)した。

一方、ミョージョーアリメントス社(1965年設立、のちに日清味の素アリメントス社)として開始した即席麺事業は、ブラジルにおける市場の確立・定着に貢献し、トップシェアを維持し続けた。将来的にさらなる市場の成長が見込まれることを受け、2012年10月に日清味の素アリメントス社は北東部のペルナンブーコ州に新工場を新設する。しかし、2015年10月、味の素(株)は日清味の素アリメントス社株の全持分(325億円)を日清食品ホールディングス株式会社に売却した。同社事業はNISSINブランドで展開されていたため、味の素グループ独自のブランド育成を目指すことに経営資源を集中させるためだった。

ブラジルでの展開②——隣地拡大としての製品多角化

「Tempero SAZÓN®」によって築かれたブランドおよび技術や販路を活用するかたちで、ブラジルでは積極的な製品展開を進めていった。2000年には粉末ジュース「MID®」³、2005年には低カロリー粉末ジュース「FIT®」⁴を発売した。また、2005年、インスタントスープ「VONO®」⁵を発売、バラエティ製品を積極展開し、軽食とともにスープを飲む習慣を定着させる努力を続けながら、10種類以上のバラエティを持つシリーズとして成長させてきた。

「2011 - 2013中期経営計画」で、「MID®」「VONO®」は「Tempero SAZÓN®」と並んで主力商材に位置付けられ、拡大が図られた。また、外食事業や周辺国(アルゼンチン・チリ・コロンビアおよび中米)へのビジネス拡大も大きな使命とした。

「2014 - 2016中期経営計画」で「Five Stars」の一角に位置付けられた後は、粉末・液体調味料、デザートミックス、油系製品等の新製品投入や、提携等による冷凍食品



「Tempero SAZÓN®」

3 2019年時点でパイン、バニラライム、カキ、グアバ、サワーソップ、スグリ等19種を展開。

4 2019年時点でブラックベリー、ライム、マンゴー、ライムティー等10種を展開。

5 2003年のユニリーバ社とのアジアでの合併解消に伴い、「クノール」ブランドは日本でしか使用できなくなったため、新たに立ち上げたスープブランド。チーズ&トマト&バジル等ブラジル人の嗜好に合う7種類のクリーミータイプの製品が開発された。

等の事業分野の拡大、玉ねぎとニンニクをキー素材にブラジル人にとってのおいしさを実現する「Deliciousness in Brazil」プロジェクト⁶の推進、等を進めた。

さらに、ブラジルでメニュー用調味料市場が急成長していることを受け、ミラネーザ用のメニュー用調味料「Satis!®」を2014年5月に発売した。ミラネーザとは、肉にスパイスで味付けし、パン粉をまぶして揚げるもので、ブラジルの代表的な家庭料理である。人気メニューであるものの手間がかかる難点もあった。そこでブラジル味の素社は、オープンや、多くの家庭に普及しつつある電子レンジを用いて油を使わずに調理できるマルチ調理メニュー用調味料として「Satis!®」を開発した。「プレーン味」「チーズ・トマト・バジル味」「香草レモン味」の3品種からスタートさせた。2016年9月には「aminoVITAL® GOLD」の通販サイトでの販売も開始した。

2018年には、開発部門と事業部門を一体化し、製品が生まれるプロセス全体をマネジメントできる体制も整え、調味料会社から食品会社への変身に向けて、冷凍食品・飲料・外食用酵素等の他事業参入や周辺国事業拡大、バリューチェーン強化等に取り組んでいる。

ペルーでの展開——即席麺市場の積極開拓

ペルーでは、日系人社会での普及等を基盤に1968年にペルー味の素社を設立し、「AJI-NO-MOTO®」のほか風味調味料「Dóna Gusta®」(魚用・牛肉用・鶏肉用)、醤油「AJI-NO-SILLAO®」等の製造販売を行ってきた。2002年10月には、所得水準が高まり、食に関する簡便志向が強まっていくことを予測して即席麺「Aji-no-men®」を発売した。「チキン」「ビーフ」「オリエンタル」の3品目でスタートし、ペルーのほか、ボリビア、チリ、コロンビアの4カ国で展開しており、2016年には15品目を擁するブランドとして成長した。

このほか、唐揚げ粉「Aji-no-mix®」等も展開して、中南米市場の拡大を図っている。

メキシコでの展開

メキシコは、1961年の新日本コンマース(株)(現 味の素トレーディング(株))への出資で「AJI-NO-MOTO®」や食品・雑貨の輸出が本格化し、現地拠点は2004年11月に味の素ビオラティーナ社のメキシコ支店開設で、飼料用アミノ酸(動物栄養)事業が先行した。同国は総人口約1億3,000万人、一人当たりGDPも約1万米ドルの中米の主要国(2019年現在)であるが、「AJI-NO-MOTO®」「HON-DASHI®」の浸透度はブラジル等と比べてそれほど高くはなかった。

2009年1月にコンシューマー食品事業を担うメキシコ味の素社(本社：メキシコシティ)が設立され、2012年10月には外食用「AJI-SAZON®」を発売。味の素フーズ・ノースアメリカ社の冷凍食品の展開エリアでもあり、これからの事業拡大が期待されている。

(4)新興国の市場開拓

バングラデシュでの現地法人設立・パキスタンでの合弁事業

「2011 - 2013中期経営計画」に掲げた成長ドライバーの一つ、海外コンシューマー

6 ブラジル人と日本人の開発者の中で、現地の生活者にとっての“おいしさ”の評価軸を合わせ、製品を構成する味・香り・外観・食感といった要素について、現地と日本の感覚の差異を埋めていった。



「MID®」



「FIT®」



「Aji-no-men®」

事業におけるグローバル成長では、新市場の拡大として、地域中核拠点をハブとする周辺国が対象となり、北米とブラジルからアプローチできる中米・南米市場と、東南アジア・欧州が橋頭堡となる南アジア・中近東・アフリカ市場の人口大国がターゲットに定められた。

南アジアでは、バングラデシュ、ミャンマー、パキスタンが、中近東ではトルコとエジプト、アフリカではコートジボワールが拠点開設候補とされた。

バングラデシュは、2003年度よりシンガポール味の素社が市場開拓を始め、継続的に販売が伸長していた。2011年時点で約1億6,000万人の人口を有し、2025年には約2.1億人に達すると予測されるイスラム主体の国家である。その人口密度は世界有数の高さで、米とともに豆スープや野菜カレーが日常的に食卓に並ぶことから、これらのうま味を増すものとして「AJI-NO-MOTO®」の需要が見込まれた。このため、2011年8月、首都ダッカにコンシューマー向け調味料・加工食品事業を行う販売法人バングラデシュ味の素社(Ajinomoto Bangladesh Ltd.)を設立し、インドネシア味の素社から「AJI-NO-MOTO®」を輸入販売することで、市場開拓のスピードアップを図った。2013年1月には、ダッカ郊外にあるトンギ地区の工業団地内にコンシューマー向けうま味調味料「AJI-NO-MOTO®」の包装工場を建設して、タイから輸入した原料の小分け包装を開始した。

また、2012年段階で人口約1億8,000万人(2050年に2億7,000万人予想)のパキスタンも、1970年代から「AJI-NO-MOTO®」を輸入販売し、ケータリングサービスでの煮込み料理や家庭で作られるダルスープ(豆スープ)・カライ(肉や野菜のカレー)等に使われ一定の浸透を見ていた。このため2014年7月に、最大州であるパンジャーブ州の州都ラホールに現地事務所を設立して前準備を進め、2016年8月、100%子会社・味の素アセアン地域統括社(p.22参照)が、現地の財閥ラクソングループとの合併で、風味調味料やメニュー調味料の輸入販売を行う味の素ラクソンプキスタン社(Ajinomoto Lakson Pakistan (Private) Ltd.)を設立した。同グループは、全国18万店の小売店への強い配荷力と卸店を起用した強固なネットワークを有しており、これを利用して「Masako®」「CRISPY FRY®」等のインドネシアやフィリピンで定番化した風味調味料を含めて販売、基盤構築に取り組んでいる。

トルコ市場の開拓——現法設立と現地食品メーカーM&Aで一気に基盤確立

中近東市場における最大の目標はトルコ共和国であった。人口は2012年段階で7,600万人ながら、一人当たりGDPは1万米ドルを超え、西洋化を進めているほか、親日国とされている。

まず2011年7月、同国首都にイスタンブール味の素食品販売社(Ajinomoto İstanbul Gıda Satışı Limited Şirketi)を、100%子会社として設立した。同社は、トルコ国内をはじめ、中東地域・中央アジア地域において外食向け調味料を中心とした事業展開を進めていくこととなった。

続いて2013年12月には、イスタンブール味の素食品販売社を通じ、液体調味料やピクルス等の製造販売を行う同国のプレミアムブランド食品会社キュクレ食品



バングラデシュ味の素社開所式

社(Kükre Gıda Ve İhtiyaç Maddeleri Nakliyat Ve Özel Eğitim Hizmetleri Ticaret Ve Sanayi Anonim Şirketi)の株式を50%取得し、2017年8月には100%子会社化した。これにより、キュクレ食品社保有の「KEMAL KÜKRER」ブランドの液体調味料事業を獲得した。

この間、2017年4月には、「Bizim Mutfak」ブランドでブイヨン・メニュー用調味料等の粉末調味料、粉末スープ・粉末デザート等の加工食品を製造販売するオルゲン食品社(Örgen Gıda Sanayi ve Ticaret A.Ş.)を100%子会社化した。

そして2018年7月、これら施策の総仕上げとして、イスタンブール味の素食品販売社、キュクレ食品社、オルゲン食品社の3社を統合し、イスタンブール味の素食品社とした。これにより、3社のコーポレート機能を統合集約して効率化するとともに、マーケティング・販売機能を活用し、同国有数の総合食品メーカーとして強固な事業基盤を構築し、味の素グループ保有の独自素材や技術を活用した新製品の販売や、中東諸国等への輸出も加速できる体制とした。事務所設置から8年、同国の市場開拓はスピーディに達成されることとなった。



イスタンブールの市場視察

アフリカでの展開①——エジプトでの需要創出

2010年代に入り、アフリカは、最後のフロンティアとして全産業が注目する市場となっていた。2015年時点で約12億人の人口を抱え、サブサハラ(サハラ砂漠以南地域)の2011~15年の実質GDP成長率は年平均約5%で、巨大な経済圏を形成することが期待された。経済成長を背景とした中間所得層の増加により、若年層を中心に食に関する需要の多様化や簡便性のニーズが高まり、調味料・加工食品市場も大きく伸長することが見込まれている。

サブサハラの食生活は、伝統的に木の実を発酵させた調味料を使用するなど、うま味との親和性が高く、味の素グループは、1980年初頭から製品輸出を開始、1985年5月に西アフリカ事務所(トーゴ国、ロメ市)を設立した。さらに、ナイジェリアを最初の開拓国と定め、1991年5月、小分け包装を行うウエスト・アフリカン・シーズニング社(West African Seasoning Company Limited : WASCO)を設立して同大陸へ本格進出した。



エジプトのリテール販売視察

こうした積み重ねの上に、2011年10月、地勢的に関わりの深い欧州事業の再編(p.36参照)で体制を強化すると同時に、エジプトに現地法人エジプト味の素食品社(Ajinomoto Foods Egypt S.A.E.)を設立した。同社は、国内市場および北アフリカ地域を視野に入れたコンシューマー食品事業を担い、まず首都カイロの下町にある「スーク」と呼ばれる市場を開拓していった。スークで売られている料理に使用を提案することで需要を生み出した。同時に家庭料理での活用も模索し、同国の米食「ロッジ」(米を炒めた後に塩を加えて炊く)の味わいを劇的に変化させるものとして認知度を高め、販売につなげている。

アフリカでの展開②——コートジボワールへの現法設立

西アフリカの市場開拓については、2012年1月にコートジボワールにコンシューマー向け調味料・加工食品の販売法人である西アフリカ味の素社を設立し、同月に

「AJI-NO-MOTO®」の輸入販売をスタートさせた。副食にスープを食すことの多い西アフリカの料理と「AJI-NO-MOTO®」の親和性は高く、新会社は、スタート時はウエスト・アフリカン・シーズニング社から包装品を輸入して販売した。

2013年3月には、コートジボワールの最大都市・アビジャン市ヨポゴン地区の工業団地内に、「AJI-NO-MOTO®」の包装工場を建設し、本格稼働させた。これにより、原料をブラジル味の素社から輸入し、現地ニーズに合わせた小分け包装を行って販売することが可能となった。

アフリカにおけるプロマシドール・ホールディングス社への資本参加

アフリカ市場開拓の一つの節目となったのが、2016年11月の大手調味料・加工食品メーカー、プロマシドール・ホールディングス社(Promasidor Holdings Limited)の株式取得(33.33%)であった。取得費用は5億3,200万米ドル(約558億円)である。同社は、ナイジェリア・アルジェリア・ガーナ・コンゴ民主共和国・アンゴラの5カ国を主に、アフリカ36カ国で事業を展開、粉ミルク、粉末飲料、風味調味料、シリアル等を生産・販売し、そのブランドはアフリカ市場に広く浸透している。味の素(株)は、同社のアフリカにおける強固な販売基盤と自社の製品開発力・生産技術力を組み合わせることにより、アフリカ全域において事業基盤の強化を図り、同市場におけるリーディングプレーヤーの地位を中長期的に確立することを目指している。

東洋水産株式会社との連携によるインドでの即席麺事業

新興国での事業展開をスピーディに進めていく施策の一つとして、味の素グループは2014年4月、東洋水産株式会社と、ナイジェリアおよびインドでの即席麺事業会社の設立に関する合弁事業契約を締結した。味の素グループの販売基盤およびマーケティング力と、東洋水産株式会社の即席麺に関する開発力および生産技術力を組み合わせ、新興国の開拓を進める狙いである。両国では中間層の購買力の高まりにつれて、即席麺の需要が著しく伸びており、インド(市場44億食、平均伸長率22%/年)、ナイジェリア(市場19億食、平均伸長率7%/年)ともに将来的な成長も期待された。

2014年12月にはインドに合弁会社マルちゃん味の素インド社(Maruchan Ajinomoto India Private Limited、本社：タミル・ナードゥ州カンチプラム県)を設立し、2016年11月から即席麺の生産・販売をスタートさせた。一方、ナイジェリアにおける即席麺の合弁契約は、原油価格下落等による経済状況の激変により、同年10月に解消することとなった。

インドでの「Blendy®」ブランド粉末飲料展開

インドは、2000年代に入り、BRICsの一角として経済発展が注目を浴び、2018年時点で人口は13億3,000万人を超え、2030年代には中国を抜いて世界一になると目される南アジアの大国である。

味の素グループは、2003年10月にインド味の素社(Ajinomoto India Private Limited、本社：タミル・ナードゥ州カンチプラム県)を設立し、「AJI-NO-MOTO®」、メニュー用調味料「Hapima®」(焼き飯用・唐揚げ粉)を展開してきた。

2016年からは東洋水産株式会社との合弁で即席麺「A&M」も加わった(軌跡p.49~50参照)。



西アフリカ味の素社「AJI-NO-MOTO®」



プロマシドール・ホールディングス社代表製品



「Blendy® 3in1 Coffee」

さらに同国でのコンシューマー食品を強化すべく、2017年8月には「Blendy® 3in1」のコーヒー、マサラチャイの販売をタミル・ナードゥ州で開始し、粉末飲料市場にも参入した。2016年10月に「Blendy®」商標を取得(軌跡p.46参照)した後、初の海外市場での展開で、「キラナショップ」と呼ばれる小売店やスーパーマーケットでの販売を通じて、粉末飲料市場の確立を目指している。同州ではコーヒーと紅茶が日常的に飲用されており、家庭で飲用するコーヒーはインスタント、紅茶は茶葉から淹れ、それぞれ熱いミルクや砂糖を加えるのが主流なため、簡便性に優れる「3in1」タイプへのニーズを発掘できると見込まれている。



「Blendy® 3in1 Masala Chai」

4

海外冷凍食品事業

(1) 海外冷凍食品市場への本格進出

日本で培った事業骨格でグローバル化を推進

味の素グループでは「2011 - 2013 中期経営計画」以降、一貫して成長ドライバーとして位置付けられたコンシューマー食品事業のグローバル展開において、冷凍食品(冷食)も重要な役割を担うことになった。その理由として北米や欧州においては、日本同様に食のニーズの多様化や外食市場での人手不足が進行していることから、日本で培ったノウハウや技術が十分に活用できること、またその他の地域でも生活水準の向上とともに冷食市場の拡大が見込まれていることがある。

世界の冷食市場の2010年からの年平均成長率は3%と堅調に拡大しており、世界規模での事業拡大を推進するために、2019年4月にグローバル冷凍食品戦略部を新設した。同部において、海外冷食事業戦略を立案するほか、中長期的な技術開発や供給戦略の立案、アセットマネジメント、人材育成等に取り組んでいる。さらに2020年4月には同部を冷凍食品事業部と改称し、国内事業と海外事業を統合した冷食の成長戦略を進める体制とした。

アジアとデザート市場に注力

特に取り組みに注力しているのはアジアおよびデザート市場である。

アジア冷食市場(餃子・米飯(炒飯)・焼売・春巻・唐揚げ・焼きそば・ラーメン等)は100億米ドル(約1.1兆円(味の素(株)推計))、年率5%程度で成長している。味の素グループは2014年11月に米国ウィンザー・クオリティ・ホールディングス社(Windsor Quality Holdings, LP)を買収した。これにより、味の素冷凍食品(株)(Ajinomoto Frozen Foods Co., Ltd. : FFA)が技術・品質優位性を有する餃子・米飯に加えて、米国で技術知見を培った麺類を主力製品に据えることで、継続的に事業を拡大する計画である。

デザート冷食市場は50億米ドル(約0.5兆円(味の素(株)推計))であり、世界的な外食産業(ホテル・レストラン)での人手不足を背景に、今後成長が期待される。味の素グループは2017年11月にフランスのラベリ・テレル・スージェレ社(Labeyrie Traiteur Surgelés S.A.S. : LTS)を買収し、品質優位性の高いフランス製マカロンのグローバル展開を計画。また、日本国内の外食向けに展開しているフリーカットケーキを中心に各国外食チャネルへの導入を図り、事業を拡大する計画である。



LTS [Macaron parisian girl]

(2)北米での展開

冷食を核にした市場深耕策

北米事業は、1917年にニューヨーク事務所、1936年にロサンゼルス事務所を開設して道面豊信(第4代社長、軌跡p.5参照)が奔走、戦争での空白後に、1956年7月にはニューヨーク味の素社を設立して「AJI-NO-MOTO®」直接販売を再開した。以降、下記のようにコンシューマーフーズとアミノ酸バルクの両面で事業を行ってきた。

1977年 冷食の取扱開始

1982年 甘味料アスパルテームの取扱開始

1984年 飼料用アミノ酸(動物栄養)の現地生産開始(味の素ハートランド社)

2000年 現地企業グランパック社を買収してアメリカ味の素冷凍食品社を設立し、現地生産開始

「2011 - 2013中期経営計画」で、北米は既存市場として深耕(主力製品のシェア・収益向上や次世代中核製品育成)を進めるものとし、冷凍食品を主軸に定めた。

2013年4月には、味の素ノースアメリカ社のコンシューマーフーズ部門に、アメリカ味の素冷凍食品社の開発・マーケティング・販売部門を統合し、コンシューマー食品(調味料等)・冷食事業の一体運営をスタートさせた。冷食事業では、アメリカ人の嗜好を理解する現地スタッフが主導する開発を進めており、この手法をコンシューマー食品事業で展開していくこととなった。

ウィンザー社買収と組織再編でコンシューマーフーズ事業を加速

2014年11月、味の素(株)は味の素ノースアメリカ社を通じ、米国ウィンザー・クオリティ・ホールディングス社(Windsor Quality Holdings, LP)を約8億米国ドル(約870億円)で買収した。味の素グループは、欧米先進国市場において、日本食を含むアジアンカテゴリーの浸透定着を背景に、調味料と冷食の一体化で事業拡大を図っていた。しかし、冷食事業は本格展開からまだ10年を経たおらず、約400億米国ドル(約4兆円)の北米冷食市場に対し売上高約1億3,000万米国ドル(約135億円)と、まだ十分な存在感を示すには至らなかった。ウィンザー社買収は、早期に北米冷食事業を1,000億円規模としていくための施策であった。

ウィンザー社は、大手流通をはじめ取り扱い店舗数約8万店と幅広い販売網を持つほか、取り扱いレストラン数約12万店と外食向けにも強固な営業基盤を有して、2013年度には6億7,000万米国ドル(冷食事業のみ)を売り上げていた。また全米に7つの生産拠点を有し、アジアンカテゴリーでトップシェアを占めていたほか、メキシカン、イタリアン、スナック製品でも強力なブランドと製品群を保有していた。このM&Aにより、味の素グループの冷食の中核製品である餃子・米飯等を同社の小売および外食用の販売網に乗せ、冷食におけるアジアンカテゴリーの圧倒的No.1を目指す戦略が可能となった。また、世界最先端の食品市場である米国での事業体験と、グローバル企業での業務経験者も多い同社におけるマネジメント体験は、味の素グループにおけるグローバルマネジメントの進化につながっている。

続いて2015年4月には、このM&Aを契機に北米コンシューマーフーズ事業組織の再編を行った。具体的には、以下の通りである。

A) 味の素ノースアメリカ社を持株会社に改編し、商号を「味の素北米ホール



「Ling Ling® 炒飯」



「Ling Ling® 餃子」



「TAI PEI® 牛肉&ブロッコリー飯」

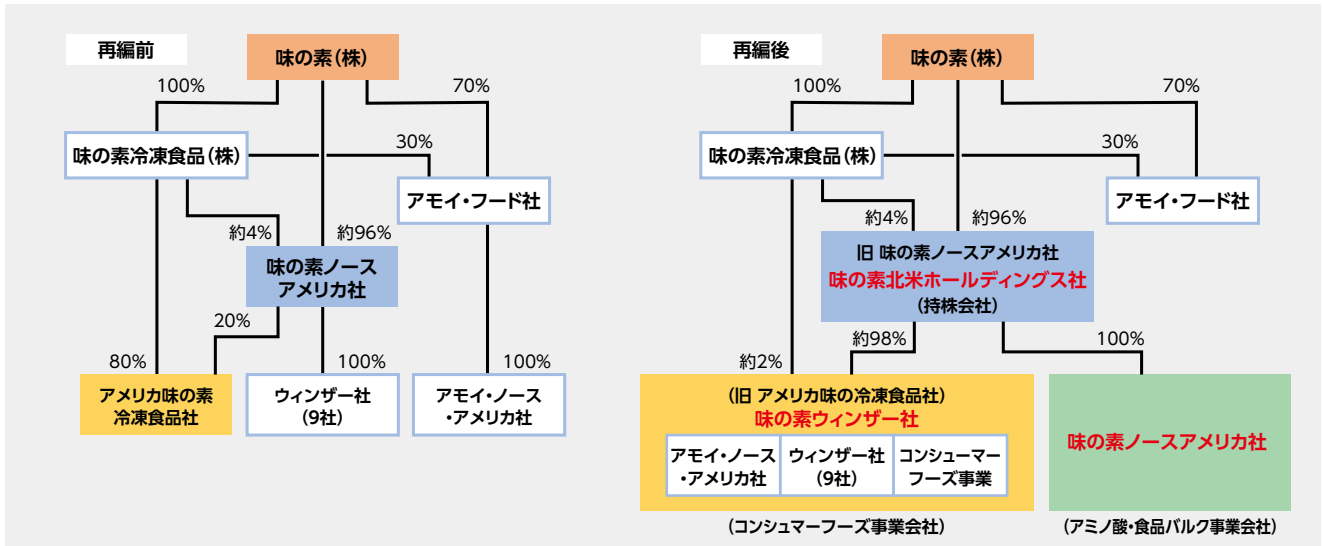
ディングス社」に変更

B) アメリカ味の素冷凍食品社を存続会社としてウィンザー社・味の素ノースアメリカ社のコンシューマーフーズ事業、アモイ・ノース・アメリカ社の3つを統合して商号を「味の素ウィンザー社」に変更(2018年4月に「味の素フーズ・ノースアメリカ社(AFNA)」に改称)

C) 味の素ノースアメリカ社のアミノ酸・食品バルク事業をA)の「味の素北米ホールディングス社」の傘下に新設した「味の素ノースアメリカ社」に移管(2018年4月に「味の素ヘルス・アンド・ニュートリション・ノースアメリカ社(AHN)」に改称)

これによって北米事業を、コンシューマーフーズ事業とアミノ酸・食品バルク事業に分離かつ一本化し、製品開発・生産・販売チャネル対応等でスピーディな意思決定と効率向上、シナジーを追求できる体制とした。

図I-2 2015年4月からの組織体制



現在、AFNAでは、「Ling Ling®」(炒飯・焼きそば・餃子・春巻)、「TAI PEI®」(炒麺・チキン春雨・牛肉&ブロッコリー飯)、ラーメン等のシリーズが展開されている。

外食チャネル強化に向けた冷食新工場建設

味の素グループは、ウィンザー社買収後、同社の老朽化設備更新等を進めつつ、外食向け冷凍アパタイザー製品(スナックやおつまみとして供される野菜やチーズのフライ等)の生産体制強化を図った。外食チャネルは味の素ウィンザー社の売上高の約3割を占め、このうち3割を冷凍アパタイザー製品が担っていた。同市場の成長は著しく、同製品を手掛ける既存2工場の生産能力では限界が近いと考えられた。

そこで2017年、約5,010万米ドル(約56億円)を投じ、年間25,000トンの生産能力を持つ新工場を米国ミズーリ州ジョプリン市に建設、同年11月に稼働させた。新工場は敷地約10万㎡、工場延床面積約1万2,000㎡で、将来的な増産に備えたスペースも確保されていた。新工場建設を機に、冷凍アパタイザー領域に味の素(株)・味の素冷凍食品(株)の技術を導入し、スペシャリティを有する冷凍アパタイザー製品の開発・生産を推進していく予定である。



AFNA [YAKISOBA]

冷凍麺事業の強化

北米での冷食事業拡大では、冷凍麺事業の強化も重要となった。2007年に発売された冷凍焼きそばは、成長ドライバーとして事業全体に大きく貢献してきた。折から、欧米では日式ラーメンがブームとなり、外食店舗の増加で市場がさらに拡大されることが予想されたため、より技術的難易度の高い冷凍ラーメンの上市が期待されることとなった。

こうした状況から、2014年に味の素(株)は、北米での冷凍麺生産会社設立に向けて、東洋水産株式会社と合弁事業契約を締結した。味の素グループの北米冷凍麺事業に東洋水産株式会社が技術面で参画するもので、2015年4月、味の素東洋フローズンヌードル社(Ajinomoto Toyo Frozen Noodles Inc. : ATFN、味の素グループ80%・東洋水産グループ20%)が誕生した。2016年7月にはオレゴン州ポートランド市に年間約8,600トンの生産能力を持つ新工場を建設、東洋水産株式会社の高い製麺技術力を活用して新製品を開発・生産、味の素ウィンザー社(p.35参照)の営業基盤を活用して市場をリードしていくことを目指した。

2016年10月には冷凍麺「AJINOMOTO® TOKYO STYLE」シリーズ「SHOYU RAMEN WITH CHICKEN」の販売がスタートした。スーパーマーケット向け製品に加え、外食向けの冷凍麺キットも同時展開し、事業規模拡大を急いでいる。

(3) 欧州での展開

事業体制の再編・強化

欧州の食品事業は、1954年11月に開設したパリ事務所、次いで西独に中心を移してドイツ味の素社(1961年10月設立)が「味の素®」の欧州販売を統括し、基本的には食品メーカー向けのMSGや甘味料などバルク中心の展開が続いた。

1999年にポーランド味の素社(Ajinomoto Poland Sp.z o.o. : APO)、2002年にヨーロッパ味の素食品社(Ajinomoto Foods Europe S.A.S. : AFE)、2009年に欧州味の素コンシューマープロダクツ社(Ajinomoto Consumer Products Europe S.A.S. : ACPE)を設立し、AFEが主に欧州全体の加工用、ACPEが西欧の家庭用・外食用を担当と、機能を明確化した。この間、2004年にロシア味の素社(ООО Ajinomoto)を設け、APOが現地即席麺販売会社を合併するなどの動きはあったが、事業構造はそれほど変わらなかった。

2009年に伊藤雅俊が社長に就任した後に始まった構造改革では、Specialty化とリテールビジネスへのシフト、成長戦略では海外コンシューマー事業の拡大が打ち出され、「2011 - 2013中期経営計画」に掲げた基本方針「海外コンシューマー事業の強化・伸長」で明確化されて、欧州は市場深耕と、歴史的に関わりの深いアフリカ・中近東という新興市場開拓の足掛かりとなる役割が課せられた。この実現に向け、2011年7月から9月にかけて欧州コンシューマー食品事業強化に向けた体制再編を行った。

- A) AFEがACPEを吸収合併
- B) AFE ロンドン支社設立
- C) AFEのAPO子会社化

がその大枠である。A)は、加工用と家庭用の事業運営を一体化¹したうえで、現地向け製品の開発部署をAFEに新設して開発体制を強化し、市場深耕を図るもので



ATFN [SHOYU RAMEN WITH CHICKEN]

¹ AFE (APO含む)の担当エリアは、イギリス、アイルランド、フランス、スペイン、ポルトガル、デンマーク、ドイツ、オランダ、ベルギー、ルクセンブルク、スイス、イタリア、ポーランド、チェコ、スロバキア、オーストリア、ハンガリー、スロベニア、エストニア、ラトビア、リトアニア。

あった。B) は欧州の中華エスニック最大市場であるイギリスの販売体制強化、C) はAPOに、東欧市場でのコンシューマー事業拠点のみならず、西欧市場向け粉末混合系調味料と即席麺の供給基地の役割を担わせる措置であった。コンシューマー製品が少ない欧州で、APOはカップ麺「SAMSMAC®」シリーズ、袋麺「OYAKATA®」「Yum Yum®」の両シリーズを展開していた。

冷食を核にした市場深耕着手

北米同様、欧州においても冷食が市場深耕策の牽引役とされた。まず2013年6月、ポーランドのJAWO社(JAWO Sp.z o.o.、本社スロンスキユ州チェンスタホーバ市)で外食向け冷凍餃子の委託生産を開始した。当時、欧州では日本食レストランが増加(約8,000店舗: FFA 調べ)しており、餃子も人気メニューの一つとして拡大を続けていた。欧州市場へは、2005年からタイ味の素冷凍食品社の餃子・唐揚げ等を輸出販売していたが、豚肉を使用した商品の輸入規制、関税²、物流コストが課題となっていた。家庭用で日本シェアトップの餃子を早期に現地生産することで、同エリアで2016年度での売上倍増を目標とした。JAWO社は、冷凍ピエロギ(ポーランド風餃子)のトップメーカーで、同製品は、餃子と原料、製造工程が類似しており、原材料調達や設備等の面での相乗効果が期待できた。ただし、日本国内と同品質の商品を供給するため、主要設備はFFAが専用ラインを貸与、技術支援も実施した。販売はAFEに委託し、英仏独のアジア系エスニック外食ルート中心に拡販を図った。2014年10月には、JAWO社と合弁で味の素JAWO社(Ajinomoto JAWO Sp.z o.o.、FFA51%出資)を設立して体制を強化した。

² EUは、食品を動物性/植物性で大きく二分し、動物性原材料を含む食品は輸入・流通に際して極めて厳格な規制を課している(残留物質や製造所のHACCP準拠等)。また、EPA(経済連携協定)は交渉中であった(成立2018年7月・発効2019年2月)。

LTS買収でコンシューマーフーズ事業を加速

欧州の冷食市場は2015年で約410億ユーロ(約5.2兆円)まで拡大、特にアジアンカテゴリーは二桁成長を続けていた。また、AFEの冷食事業は外食店向けが中心で、家庭向けの販路はほとんど未開拓であり、成長の原動力として十分期待できた。このため2016年4月から、まずパリ周辺の大手流通にて味の素ブランドの冷食のテスト販売を実施し、2017年5月、フランス小売り大手のカルフル社の店舗網を通して、餃子や炊き込みごはん等8品種の販売をフランス全土でスタートさせた。

さらに、冷凍食品事業の展開を加速すべく、2017年11月にはAFEを通じて、ラベリ・テレル・スージェレ社(Labeyrie Traiteur Surgelés S.A.S.: LTS、本社フランス・ヌブール市)を買収した(取得価額2,700万ユーロ(約36億円))。同社は、フォアグラ、スモークサーモン等のチルド食品の製造販売会社ラベリ・ファイン・フーズ社の冷食事業子会社で、高品質なデザートやアペリティフ(パイ生地のおつまみ)でフランスNo.1ブランドの「LABEYRIE」製品のほか、「Blini」ブランド製品等、パイやリゾット等を大手流通に販売、年商約5,000万ユーロ(約64億円)であった。

買収により、LTSを正式名称とし、A) AFE製品をLTSの家庭用販売チャンネルで販売、B) LTS製品をAFEの外食用販売チャンネルで販売、C) LTS製品の欧州全域への展開、が可能となり、両社の技術・生産基盤のシナジーも成長加速につながると期待されている。なお、LTSは2018年4月にフランス味の素冷凍食品社(Ajinomoto Frozen Foods S.A.S.: AFF)に社名変更された。



AFF [Gyoza]