



味の素グループ
事業・コーポレート総覧
2009-2019年度



味の素グループ
事業・コーポレート総覧

2009-2019年度

目次

第I章 食品事業

1	食品事業概観	2
2	国内家庭用食品事業	7
	(1)事業環境と市場動向	7
	(2)家庭用食品事業の新商品開発・マーケティング活動	8
	(3)調味料・加工食品の新製品展開	11
	(4)独自技術・ノウハウを活かした高齢者栄養事業の展開	17
	(5)国内営業活動の改革	19
3	海外調味料・加工食品事業	21
	(1)海外食品事業の基本戦略	21
	(2)東南アジア・中国での展開	22
	(3)中南米での展開	27
	(4)新興国の市場開拓	28
4	海外冷凍食品事業	33
	(1)海外冷凍食品市場への本格進出	33
	(2)北米での展開	34
	(3)欧州での展開	36
5	おいしさソリューション事業	38
	(1)BtoBtoC分野の重要性拡大	38
	(2)加工用事業の展開	38
	(3)外食/中食用事業の展開	43
	(4)S&I事業部の設立	46
6	甘味料事業	47
7	生活者解析・事業創造部の新設	49
8	主要国内グループ食品会社の動向	51
	(1)味の素冷凍食品株式会社	51
	(2)味の素AGF株式会社	57
	(3)株式会社J-オイルミルズ	61
	(4)ヤマキ株式会社	67
	(5)味の素ベーカリー株式会社	68

第II章 アミノサイエンス事業

1	アミノサイエンス事業概観	70
2	動物栄養事業	73
	(1)味の素アニマル・ニュートリション・グループ株式会社設立…73	
	(2)フレキシブルな生産体制とコストダウンの推進…74	
	(3)動物栄養関連の特許訴訟展開…75	
3	化成品事業	77
	(1)化成品事業沿革…77	
	(2)味の素ファインテクノ株式会社…78	
	(3)化粧品素材事業…79	
	(4)化粧品事業…79	
4	医薬周辺領域を主とするアミノ酸事業	81
5	製薬カスタムサービス事業	84
6	健康食品事業	87
7	スポーツニュートリション事業	89
	(1)スポーツニュートリション事業の進展…89	
	(2)スポーツ栄養分野の製品展開…90	
8	アミノインデックス事業	93
9	医薬事業	96

第III章 コーポレート部門

1	組織の再編	100
2	コーポレート各機能の取り組み	102

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」

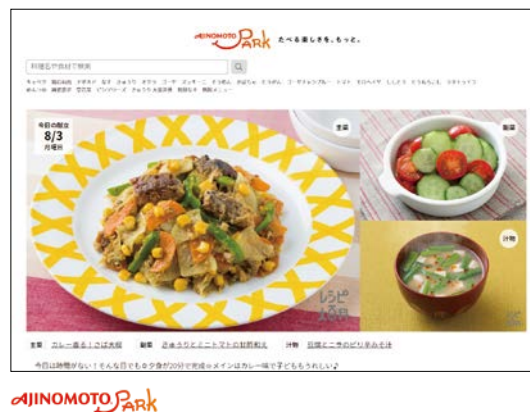


オリーブオイル
エクストラバージン

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 (B to B to C)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、ともなってきた。



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・



「具たっぶり味噌汁」
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®」
肉もそきゃべツ用



「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® スープパスタ」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え、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 (1ℓ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 〈Lầu Thái〉〈Lầu 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」

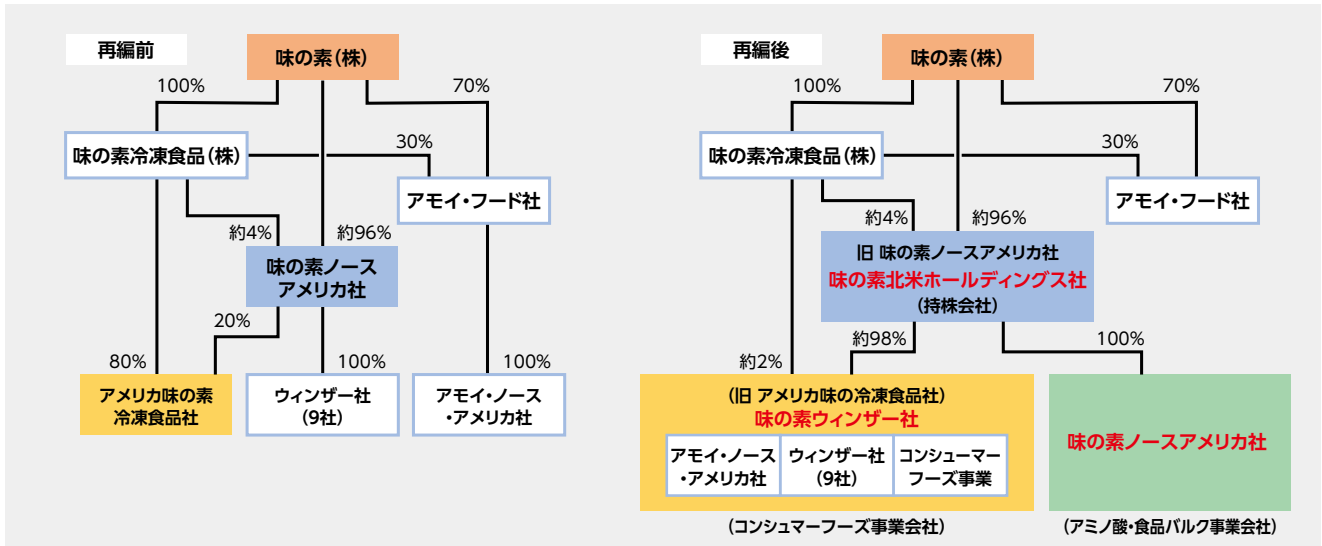
ディングス社」に変更

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(〇〇〇 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.、本社スロンスキェ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]

5

おいしさソリューション事業

(1) BtoBtoC分野の重要性拡大

逆風に見舞われたBtoBtoC分野

味の素グループでは、特に欧米での市場開拓において、加工食品会社向けのMSG(グルタミン酸ナトリウム)等が大切な役割を果たしてきた。国内でも、こうした加工食品向けのほか、1970年代から進んだ外食・中食市場の拡大で、BtoBtoC(食品会社や飲食店等の企業=Bを介したビジネス)分野は重要度を増すこととなった。2009年時点で、加工用・外食/中食用ビジネスは、食品カンパニーの加工用調味料部および外食デリカ事業部によって担われ、2010年4月の事業本部制復帰後はともに食品事業本部傘下となった。

当時、両分野は厳しい市場環境に置かれていた。海外では、MSGが中国勢等との価格競争にさらされていた。また国内では、少子高齢化や所得の伸び悩み等による外食産業の市場規模縮小に見舞われた。外食産業に料理品小売業(惣菜販売等の中食)を加えた広義の外食産業の市場規模は、1998年に33兆円(一般社団法人 日本フードサービス協会資料より)に迫ったのをピークに2011年までほぼ横ばいであった。2012年以後は微増傾向となったものの、全体として低価格化が進んだ。これは、金額ベースでの食の外部化率(支出における中食+外食)が、2007年の45.6%を頂点として微減が続いていることにも示されている。

こうした中で、味の素グループは、価格競争に陥らないかたちでのビジネス拡大を目指した。加工食品メーカーや外食各社等のお客様が求める「おいしさ」や「安心安全」を実現する製品を提供することで、競争力を高める戦略である。これを実現するには技術力のほか、大手に対抗すべく知恵を絞る中堅の食品メーカー・飲食店との取り組みを通じた業態に対する深い理解が必要であった。小売・サービス産業全般でチェーン化が進む中、外食分野は大手と中小の比率がほとんど変わっておらず、これは規模に対抗できる知識・ノウハウを中小飲食店が持っていることを示唆していた。このため、効率のよい大手へのビジネスだけでなく、大手以外の企業に対する取り組みにも力が入れられた。

(2)加工用事業の展開

うま味製品中心からのスタイル転換

加工用分野のビジネスは、大きくMSG・核酸系調味料等のうま味製品群と、香気・呈味・食感等を向上させる天然系調味料(天調)・酵素製剤(酵素)の製品群からなっており、2009年時点では収益面の多くを前者に負っていた。

MSGは「味の素®」であり、核酸系調味料のイノシン酸ナトリウム・グアニル酸ナトリウムはそれぞれかつおや椎茸のうま味物質で、MSGと併用することにより、強く豊かなうま味を作り出す。インスタントのスープ(即席麺スープを含む)や風味調味料をはじめ、各種加工食品に幅広く使用されており、グローバル食品大手とのビジネスでは、大量の製品を効率的に販売できた。ただし、製品としてはコモディティ化しており、2011年度以降、中国勢等との競合が激化して利益が大きく減少する事態に見舞われた。

一方、天調・酵素製品群は、普及や規模の面ではうま味製品群に及ばないものの、技術による差別化で付加価値を高めることが可能で、成長余地も大きかった。

このため加工用分野においては、ほぼ2010年代を通して、うま味製品群での安定的な利益の確保と、天調・酵素製品群の拡大による成長が基本方針となっている。

うま味製品群のコストダウン

激しい価格競争にさらされたうま味製品群では、コストダウンによる価格競争力の強化と、グローバル大手食品会社向け中心のバルクビジネスから、リテールビジネスへシフトしていくことが方針となった。それを受け、約170億円を投資し、「AJI-NO-MOTO®」を一貫生産するタイ・アユタヤ工場を新設した(2013年7月稼働、年産能力6万4,000トン)。

コストダウンについては、リテールシフトの方針に適うケース以外は設備投資を停止するとともに、製造コストの削減、一般販管費の低減等が主な施策であった。製造コストの低減は、「2014 - 2016中期経営計画」から本格化し、新製法やバイオマスボイラー(軌跡p.65参照)導入等が進められた。新製法は各生産拠点の状況(使用原料等)によって、最適な低資源利用発酵技術が開発・導入され、環境負荷低減とともに着実なコストダウンに貢献した。

中国・インドネシア競合との競争にあたっては、本国/地域内製造品と輸入品との価格差による不公平な競争環境を改善するため、欧州および米国におけるアンチダンピングの提訴を実施した。結果として、両市場における当社販売価格・数量の改善により、加工用MSG事業採算の大幅な改善につながった。

また、うま味製品群については、グローバル大手ユーザーとの取引をこれまでの1年単位ではなく、3カ月単位に変更する取り組みも進めた。年間契約は売上計画を立てやすいが、原燃料価格や為替の変動で収益が左右されるため、機動的な対応が採れることを重視した。

一方、ローカル大手や中堅の食品メーカーへのアプローチも強めた。各社に、天調・酵素など味の素(株)の持つ製品と食品加工分野にて蓄積してきたノウハウを活用し、価格に見合った付加価値を認識してもらうことが重要であった。またこれら企業と協働し、MSGや核酸系調味料の付加価値を高める取り組みも顧客視点の実践であり、この取り組みで得た知見・ノウハウを大手とのビジネスへ応用することで、量的拡大にもつなげていく戦略であった。

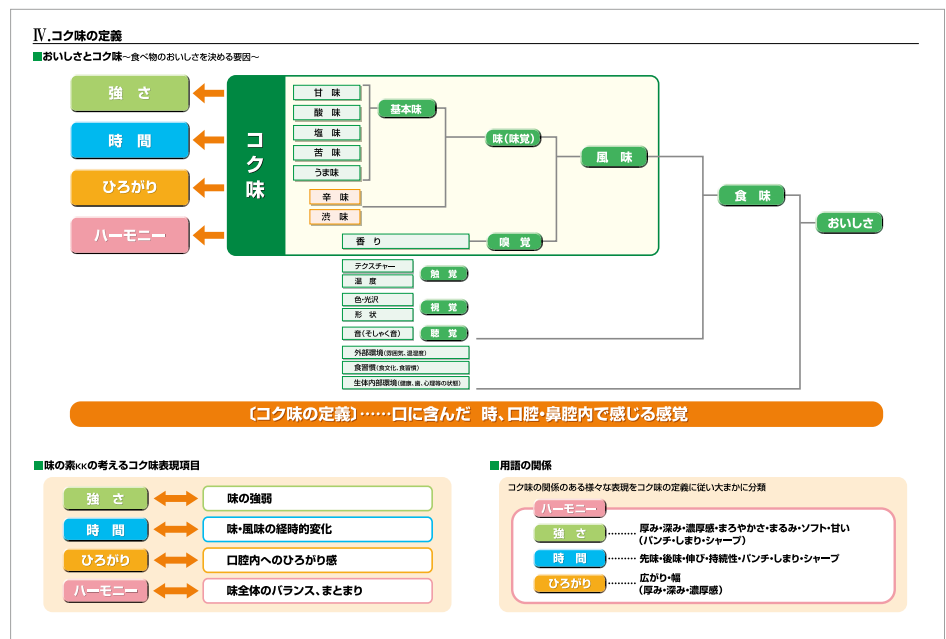
天調・酵素製品群の基本戦略

加工用分野の成長の原動力と位置付けられた天調・酵素製品群は、加工食品にコク味(広がり、厚み、伸び、まとまり)や風味を付与したり、食感を改善するために使用

される。天調では、植物性・動物性たんぱく加水分解物や酵母エキスを配合した製品と、かつお節等の各種水産エキスやチキン・ビーフ等の畜産エキスを活用した製品を販売している。また酵素では、世界で初めて量産化に成功した、たんぱく質分子をつなぐ機能を有するトランスグルタミナーゼ(TG)を製剤化した食品用酵素製剤「アクティバ®」(1992年10月発売)が水産加工、食肉加工、製麺等の幅広い分野で世界的に利用されている。

両製品群については、継続的な独自素材・技術の開発のみならず、外部連携を積極的に進めることで、素材そのもののライブラリー拡大とそれを活用した製品ラインアップの強化を図り、売り上げを伸ばさせていくことを基本戦略とした。

図I-3 コク味の定義



出典：天然系調味料総合パンフレット

グローバル各地域でターゲットを設定

天調分野では、

- ・新規コク味物質グルタミルバリルグリシン等の実用化や外部とのアライアンスによる新規コク味物質を含む素材(新規酵母エキス)の開発を推進
- ・各国ニーズに対応した製品ポートフォリオの強化(伝統業種向けローカルブレンド、畜肉だし香気成分を活用した天調製品)

等を進めた。

また酵素分野では、競合TGメーカーとの競争が厳しさを増す中、次の2点を推進した。

- ・天野エンザイム株式会社とのアライアンス強化によるTGのコストダウンや付加価値化の推進
- ・差別化製剤(「アクティバ®」シリーズ)の開発

「2014 - 2016中期経営計画」以降は、「香気・呈味・食感の融合」をコンセプトとした「おいしさ総合ソリューション」を打ち出し、既存領域のみならず成長領域と新領域での事業拡大を加速すべく、甘味を含めた多種多様な分野における味の素グループ独自素材・技術の活用を加速した。

市場や新領域としては、以下を主なターゲットとして取り組んだ。

- 日本：大手外食チェーン店、コンビニエンスストアを中心とした中食市場、流通業のプライベートブランド品、冷凍食品市場、乳・菓子・飲料の3業種
- 海外：即席麺やスナック市場(アジア全般)、食肉加工市場(欧米)、

乳・菓子・飲料および動物性たんぱく質代替領域(欧米)

取り組みは着実に前進し、新たな成果が創出されている。グローバルに通用する素材開発を強力に推進しつつ、顧客課題を起点としたアプリケーションの高度化を通じて「おいしさ総合ソリューション」の提供力を強化することが、参入障壁の高い高付加価値型ビジネスの拡大につながっている。今後はさらなる事業拡大に向け、ターゲットや地域ごとの戦略を以下のように明確化し、アプローチを強化している。

日本：keyアカウントに対してはOne to One取組強化による大手顧客での売上拡大
 外食市場は個店を含めた見える化、製品投入&販促強化による拡大
 新領域開拓は、グループや他社との連携強化による拡大

欧米(南米含む)：市場・領域共通でクリーンラベル素材×減塩・減糖・食資源代替アプリでの売上拡大

北米は、グループ会社化した液体調味料製造会社のモア・ザン・グル
 ルメ・ホールディングス社(p.46参照)活用による外食・中食開拓

欧州・南米は差別化製剤開発による酵素事業の成長回帰

アジア・アセアン：減塩・食資源代替による食肉加工・即席麺業種での拡大

国内顧客基盤を活用した中食・外食領域の拡大

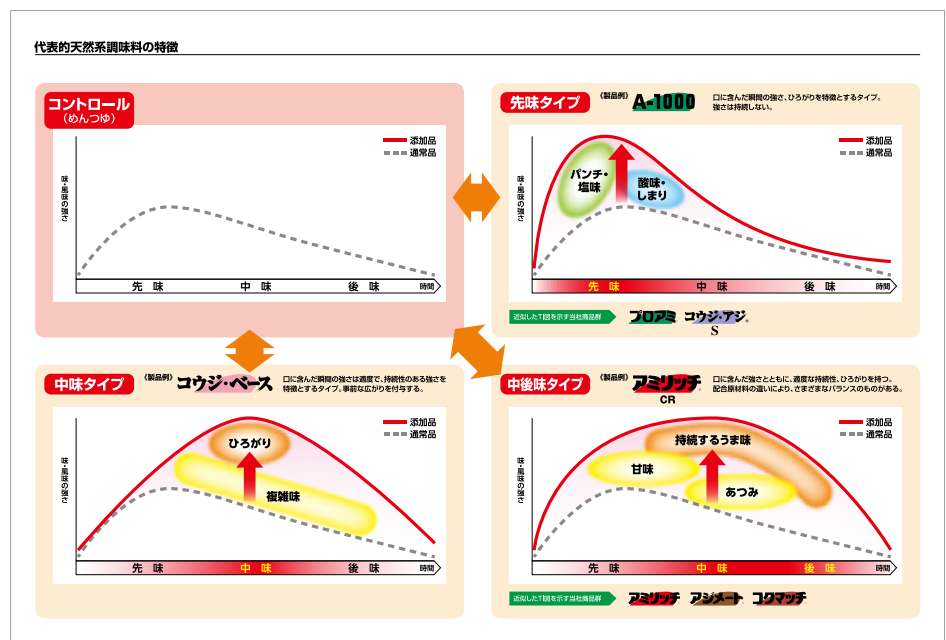
香辛料系製品への独自素材・技術の活用による拡大

加工用天然系調味料の展開

加工食品メーカー向けの事業のうち、天調は、各種天然エキスをベースにグルタミン酸ナトリウム、イノシン酸ナトリウムやグアニル酸ナトリウムといったうま味物質等を配合したものである。醸造(味噌・醤油)・水練・漬物といった伝統業種に加えて、即席麺(スープ)・冷凍食品・食肉加工・液体調味料・惣菜・調理加工の各企業を主ターゲットとして、成長を図った。これまで主力であった単一の天然素材エキス製品に加え、呈味解析・配合技術の蓄積を活かして、用いられる加工食品に合わせて食味を強める機能を高めた製品ラインアップを充実させるのが、基本方針の一つであった。

かつおだしの系統では、「『エキスメイト®』かつおNK」(2010年)、「調味ベースかつおGA」(2012年)、「調味ベースどっしり鰹だし」(2014年)、「かつお節エキスN」(2017年)と、風味・呈味をニーズに合わせて調整した製品を追加し、「調味ベースこんぶH」(2013年)も含めて独自性のある製品群であり、「おいしさ設計技術」をアピールする材料ともなっている。

図I-4 代表的天然系調味料の特徴



出典：天然系調味料総合パンフレット

新たな要素「コク味」の提供

味の素(株)の「おいしさ設計技術」は、「呈味」「風味」「香気」「食感」およびその相互作用を精緻に解析し、これらをコントロールする技術を駆使して、圧倒的な「おいしさ」を実現する技術である。このうち、中核となる「呈味」は、塩味・甘味・苦味・酸味・うま味の「基本5味」のバランスで成り立っているが、これに新たに重要な要素として加わったのが「コク味」である。

「コク」は、「濃し」もしくは「酷」から来た言葉とされ、口の中において多くの成分が複雑に絡み合う時間的および空間的な広がりの特徴とする味・香り・食感すべてが関係して生み出される。しかも過度だと「くどい」となってしまうように、微妙なバランスで成り立つ。味の素(株)は、「コク」を科学的に解析するだけでなく、加工食品メーカー向けの製品にも活かしていくことに成功、「『アジメート®』C(丸鶏タイプ)」(2009年)、「『プロニーズ®』S」(2013年)といった製品で具現化した。

また、これを増強する物質(「コク味」物質)グルタミンバリングリシンを発見し、2014年8月に日本での食品添加物指定を得た。この成果は、まず味の素グループ製品の品質向上に活かされ、調味料や冷凍食品の新製品やリニューアルに用いられた(軌跡p.54参照)。また、アスパルテーム等の甘味料以外では初の甘味・飲料領域向け製品である「『コクミドル®』スイーツ濃厚感」(2018年)、「『コクミドル®』フレッシュ感」(2019年)を上市し、成長しているスイーツ市場開拓の大きな力となっている。

「風味」と「コク味」を同時に提供する製品群

味の素(株)は、おいしさを追求するうえで、「呈味」と「香気」によってもたらされる「風味」について研究を重ねてきたが、これに新たに見出された「コク味」を掛け合わせることで、新たな加工食品向け天調「タクミベース®」「アロマックス®」を生み出した。両製品とも以下のようにシリーズ化し、いずれも特徴のある「風味」と「コク味」を同時に付与可能な調味料として、評価を得ている。

「タクミベース®」

- 2009年 「『タクミベース®』SG」(ラーメンスープ等に自然なゼラチン感を付与)
- 2015年 「『タクミベース®』煮物用」(手作り特有の柔らかな煮込み風味・呈味の付与)

「アロマックス®」

- 2011年 「『アロマックス®』SN」(自然な畜肉だし様の風味と呈味を増強)
- 2015年 「『アロマックス®』スパイスギア」(多様な香辛料の風味を増強)
- 2017年 「『アロマックス®』炊き出し豚骨香」(本格的な豚骨の炊き出し風味を付与)
- 2018年 「『アロマックス®』にんにくBooster」(自然なにんにくの風味・呈味の増強)

トランスグルタミナーゼを中心とした酵素製剤

酵素製剤事業の柱となっていたのは、1987年に特許出願したトランスグルタミナーゼ(TG)である。タンパク質の分子をつなぐ性質を持つこの酵素は、1993年4月に食品用酵素製剤「『アクティバ®』TG-K」(水産練製品用)と「『アクティバ®』TG-B」(畜肉加工品用)として発売され、かまぼこ等のコシを強めたり、成形肉を製造したりするの

に用いられている。しかし、2007年に日本におけるTGの基本特許期間が満了、2009年に欧米主要国における基本特許期間が満了し、さらに製品での用途特許期間も順次満了を迎えつつあることから、後発品との競争にさらされるため、より高度な機能を持った製品を先行開発していくことが重要となった。

先行開発の戦略の一つは、より対象製品を絞って最適な食感を実現するもので、以下のように展開された。

2011年 「『アクティバ®』TG-SH」(ソーセージに硬さとしなやかさを両立した自然な食感を付与)

2012年 「『アクティバ®』TG-G」(ハンバーグに求められる食感〈ジューシー感・ほぐれ性・肉粒感〉と加熱歩留まりを向上)

2013年 「『アクティバ®』スーパーシュリンプ」(エビの線維感、大きさ、色合いを維持したまま歩留まりを向上)

一方、アピールポイントを絞り、幅広い業種での利用が可能な製品開発も進められた。

2014年の「『アクティバ®』TG-K弾カプラス」は、様々なグレードのすり身を使用するちくわやかまぼこに弾力を付加する効果を持ち、多様な魚種活用を可能とする製品であった。同年の「『アクティバ®』TG-B粉まぶしゼラチンタイプ」も、アレルギー特定7品目(卵、小麦、乳、えび、かに、蕎麦、落花生)不使用で、既存品「『アクティバ®』TG-B粉まぶし」と同等の作業性・接着力を維持し、アレルギー対応食品へ使用可能とした。

2015年の「『アクティバ®』スーパーテンダー」は、肉本来の線維感を残しながらスジを軟化させ、肉の厚切りも、自然にかみ切れる状態にする機能を持ち、高齢者向け給食市場開拓のうえで重要な製品となった。

(3) 外食/中食用事業の展開

大手外食チェーン店への取り組み

外食・デリカ事業部が担う外食/中食用製品は、リーマン・ショック後の不況や所得の伸び悩み等を背景とする外食・中食市場の縮小と、大手外食チェーンの低価格化という逆風に見舞われ、2013年度まで売上高がほぼ横ばいという厳しい環境にあった。これに対し同部は、各社のメニューに対応した留型(とめがた、カスタマイズ製品)を中心としたビジネス拡大と並行して、味の素(株)の主力製品である粉体調味料(「味の素®」「ハイミー®」「中華味」「ほんだし®」「丸鶏がらスープ」)のレギュラー品を中心とす



「ほんだし®」
かつおだし



「ほんだし®」
こんぶだし



「ほんだし®」
いりだし



「豊漁®だし匠(たくみ)®」
1kg袋

るビジネスを改めて強化することで、利益確保と成長を目指した。

マーケティングでは、製品群ごとに戦略を明確化した。強みのある調味料では、ブランド力・技術力を活かして「だし領域No.1」をさらに強化し、強みが発揮しにくい加工食品はニッチに特化する方針も徹底した。また、「生活者起点マーケティング」を重視し、外食店・デリカ店の直接のニーズ対応だけでなく、連携して生活者にとって良いもの・価値あるものを提供するスタンスで臨んだ。2007年度から着手した個人店向けの粉体調味料拡売策は、チェーン化が進むサービス産業の中で飲食店は個人店の比率が依然として大きく、継続して重要である点に着目したもので、2007年2月にグループ会社となったヤマキ(株)の「だしパック」も商材にして成果を上げた。

情報発信も重視し、2009年4月には外食/中食用製品専用のホームページを開設し、製品情報はもちろん、アレルギー物質や業態別のお役立ち情報、プロ用レシピや味の素グループ製品の裏技的活用法等を掲載して双方向性あるサイトとした。

また、作り置きした料理の劣化を抑制するといった機能を強化した製品開発にも取り組み、肉や唐揚げがジューシーで柔らかくなる、あるいはお米がふっくら炊けるといった調味料は、大手外食チェーンの料理やコンビニエンスストアの弁当・惣菜の品質向上・安定とコスト低減に寄与した。さらに、パンや麺、スイーツ等に対象を広げ、これらの機能を付加する製品を提供することで、さらなる成長を目指す。

一方、市場としては高齢者向けの給食等が拡大しており、味の素(株)の持つロコモ(軌跡p.53参照)改善や食欲喚起・増進等の機能サポートにより、健康維持への貢献とビジネス拡大が進められつつある。



外食/中食用製品専用HP

和洋中だし分野の分厚い外食/中食用製品群

味の素(株)は、BtoBtoC市場におけるビジネス拡大に向け、生活者ニーズに応える上での、外食・中食産業の課題を解決する製品群を充実させた。

基幹の調味料は、家庭用製品の大容量版のほか、表I-2、I-3のような製品を展開している。

また、「献立さん®」ブランドの病院食向け減塩製品(かつおだし、コンソメ、鶏ガラスープ)等の強力なラインアップを揃えている。

その他、メニュー用調味料として、「Cook Do®」(麻婆豆腐・回鍋肉・青椒肉絲・干焼蝦仁・黒酢豚等)や「味の素KK中華あわせ」シリーズ(麻婆・甘酢・うま煮・蠔油・チリ)、マヨネーズ、ドレッシング、ソース、ポテトサラダ等の即食用加工品を幅広く有している。

加えて、2017年1月から展開した「One's Dressing®」シリーズ(焙煎胡麻/具たくさん野菜/北海道チーズシーザー/国産野菜の香味和風/完熟トマトのサウザンドアイランド)は、価格・品質におけるパフォーマンスの良さをセールスポイントとした。

中食/外食用製品への機能性付加

中食・外食産業に向けては、簡便性や料理の仕上がりを高める製品を「素材・料理グレードアップ調味料・調理科」として発売した。

簡便性を高める製品では、「中華のミカタ®」(麻婆味・甘酢味・チリ味、2010年7月)

は味付け・とろみ付けが1回ででき、てり・つや・とろみが長時間持続するので、惣菜や弁当にも適している。

仕上がりをも高める製品では、まぶして5分おくだけで酵素の力により肉が柔らかくなり、塩・コショウした味もつく「味の素KKお肉やわか調理料」(2010年7月)が、煮込み料理の時短や、固い肉のグレードアップにも役立つことで顧客の評価を得、味の素(株)の外食/中食用製品の機能性に注目を集めるきっかけとなった。調味液や水に溶かして漬け込むだけで厚切り肉メニュー(唐揚げ・ステーキ・とんかつ等)がジューシーになる「味の素KK唐揚げ・お肉ジューシー調理料」(2011年7月)や、高齢者向けの「献立さん® やわかアップお肉・お魚用」(2013年9月)も含め、肉分野での機能製品群が生まれた。

野菜については、離水を抑えることで、時間がたってもおいしさをキープできる「おいしさ長持ち® シャキッと野菜炒め用」(2012年2月)や、生野菜に加え炒め・揚げ・茹で等ひと調理した野菜の味付けも簡単にできる「ベジック」シリーズ(2014年1月～、香るバジル/チーズ&ペッパー/スモーク&ガーリック)等があった。

汎用性の高い「コクのチカラ®」シリーズ(2012年7月～)は、ひとさじ加えるだけで、長時間、手間暇かけて煮込んだような濃厚感や素材のコク・風味を引き出す製品で、減塩しつつ満足感を得る味付けにも寄与する。牛・干し貝柱・甲殻類・魚・鶏の5種を展開、メイン素材に合わせてセレクトできるようにした。

これらの製品は経時劣化や素材品質等、顧客の抱える課題に着目し、味の素グループならではの独自素材・技術で解決策を提供するものであり、中食・外食用製品における利益の柱の一つになっている。

表I-2 主なうま味・基礎調味料

製品名	特長など
味の素®S	かつおぶしとしいたけ様のうま味を付加
味プラス®	「味の素®S」にクエン酸を付加し引き締まった味に
ハイミー®	MSGにかつおぶしとしいたけ様のうま味をさらに強化し、少量で強いうま味を付与

表I-3 主な風味調味料

製品名	特長など
ほんだし®	厳選原料と独自技術から生まれた高品質かつお風味調味料
豊漁®だし匠(たくみ)®	かつお節とiriこを最適なバランスで配合
本造りだしパック	主原料に、独自開発した風味の強い専用のかつお節を使用。「かつお」「あわせ」「iriこあわせ」「かつお昆布あわせ」とこれらの金ラベル(上級品)
本造り一番だし	ストレート液体だし。「あわせ」「極味」等
だし自慢	加熱耐性・保存劣化耐性を有する濃縮液体だし。「濃厚かつお」「濃厚関西あわせ」「濃厚こんぶ」「濃厚iriこ」等
クノール®コンソメ	チキン、ビーフ等
シェフユース®チキンブイオン	豊かな鶏風味としっかりしたコクを有する。
クノール®ブイオン	ビーフ、フィッシュ、グラニュール、キューブ
中華味	上質のポーク・チキンエキスをベースに、香辛料やラードを付加した万能顆粒タイプ
丸鶏がらスープ	丸のままの鶏肉とがらをじっくり煮出した風味豊かな顆粒スープの素
味の素KK本炊きがらスープ	国産鶏がら&豚骨の低濃縮がらスープ
妃湯	チキンやポークのエキスに調味料、香辛料等をバランスよくブレンドした濃縮液体スープ

(4) S&I事業部の設立

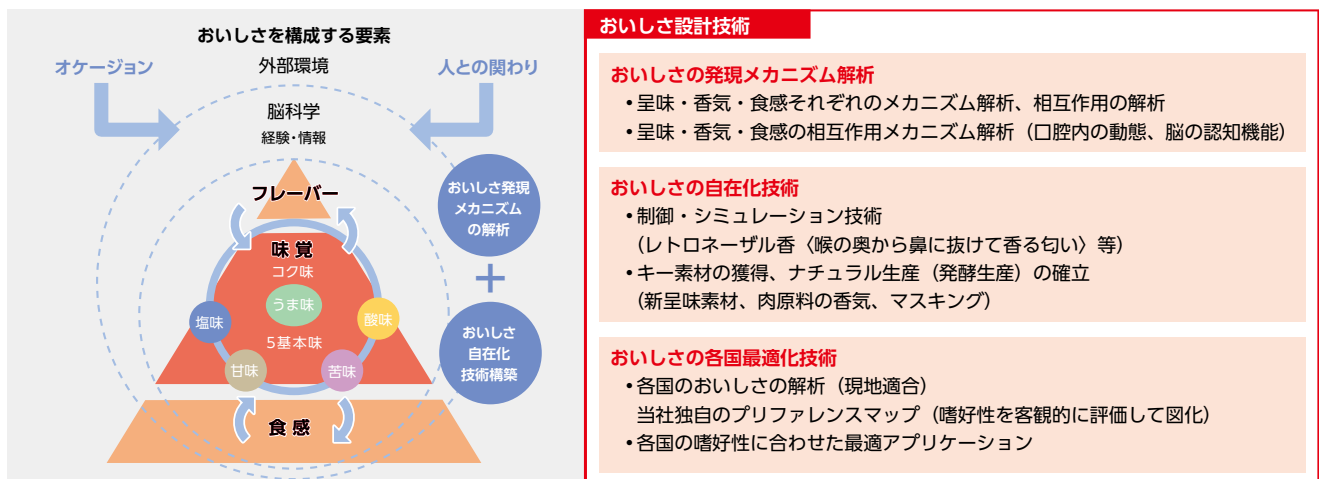
味の素(株)は2018年4月、加工用・外食/中食用の事業拡大に向けて、加工用調味料部と外食デリカ事業部を統合し、ソリューション&イングリエディエンツ(Solution&Ingredients : S&I)事業部を新設した。Ingredientは「素材・構成要素」の意である。同事業部は、製品開発と営業の両面で体制を強化し、加工食品メーカー、中食・外食産業向けの「おいしさソリューションの拡大」を実現することをミッションとした。

製品開発面でキーとなる「おいしさ設計技術」は、蓄積してきた呈味・香気・食感技術や独自素材を総合的に活用し、おいしさ発現メカニズム解析、おいしさ自在化技術、およびおいしさの各国最適化技術として体系化・集約化したものである。同技術は、潜在的なものも含めた生活者ニーズ(減塩・減脂・減糖質、食品原料の安全・安心)や資源・環境のサステナビリティ等の社会的課題に対応した製品・メニュー改善等を提案することを可能とする。また、営業面では、関係会社との連携による味の素グループ一体型の顧客起点営業体制の強化を通じ、顧客企業とともに生活者の課題解決を行うことを企図した。

同事業部は、2018年7月に川崎事業所内の食品研究棟に拠点を移し、事業とR&Dが緊密に連携する体制を築いて、顧客企業への対応力とスピードを向上させた。また、2017年12月に発表したグループ4社(味の素(株)、クノール食品、味の素冷凍食品、味の素AGF)のR&D拠点の川崎事業所内への集約・技術融合(2020年上期完了予定)とも連動し、ソリューション力のさらなる強化を実現するものとしている。

また2019年8月に、連結子会社である味の素ヘルス・アンド・ニュートリション・ノースアメリカ社(AHN)を通じて、米国のモア・ザン・グルメ・ホールディングス社(More Than Gourmet Holdings : MTG)の株式50.1%を取得した。MTGは、1993年に創業、米国の生活者トレンドや嗜好を熟知した液体調味料事業を展開しており、高品質を実現する独自の製造技術や、コーポレートシェフ監修によるカスタマイズ提案を通じた外食・加工食品企業との強い接点を有している。株式取得によって外食市場におけるメニュー提案力と外食企業への直接販売チャネルを活用し、当社独自の素材や呈味・食感技術と融合させることにより、北米地域の「おいしさソリューション事業」を拡充している。

図I-5 おいしさの解明



6

甘味料事業

加工用事業の構造強化

甘味料事業は、米国G.D. サール社が発見したアスパルテーム(いずれもアミノ酸であるアスパラギン酸とフェニルアラニンの結合体で砂糖の約200倍の甘さ)の製法を確立した1970年代に始まる。高甘味度甘味料として1983年には米国コカ・コーラ社の「ダイエット・コーク」に採用、欧州でもサール社と合弁販社を設立、日本でも加工用で展開が始まった。1991年にはニュートラスイート社(旧G.D. サール社)との合弁によりフランスにユーロ・アスパルテーム社(製造会社)を設立、米欧日の製販体制が確立した。1999年にはニュートラスイート社との契約が切れ、北米で加工用の直販を開始。欧州も独自体制(欧州味の素甘味料社)として、味の素グループは2007年時点で、加工用アスパルテームのグローバル市場において5割近いシェアを握るに至る。

順調に推移してきた甘味料事業であったが、2000年以降、加工用アスパルテームにおいて、中国・韓国勢の相次ぐ新規参入で、世界的には供給過剰の状態に陥り、販売単価が下落、採算面で苦戦が続くようになった。このため、製法変更等のコスト削減を進めたが、採算はなかなか改善しなかった。

2015年10月、味の素(株)はアスパルテームの生産拠点を東海事業所に集約することを決め、欧州味の素甘味料社の株式を、オランダを拠点とするハイエットホールディング社(Hyet Holding B.V.)に譲渡した。これにより固定費・総資産が大幅に削減されるとともに、東海事業所における技術改善、安定生産も奏功し、加工用事業の構造改革が大きく進んだ。その結果、収益は2015年に事業全体として8年ぶりに黒字に転じるとともに、2016年には加工用事業単独で黒字化を達成した。

コンシューマー事業における「パルスweet®」ブランド強化

コンシューマー事業は、1984年に国内で家庭用製品「パルスweet®」を発売、1985年からは大正製薬株式会社を通じた薬局・薬店への販売も開始した。低カロリー甘味料市場においてシェアは6割に達し、アジアへの展開も行った。

2009年8月には、発売25周年を機に「パルスweet®」を全面リニューアルし、より砂糖に近いおいしさを実現した。続いて2011年8月には「スリムアップシュガー®」(グラニュー糖とアスパルテームの混合製品)について料理への使用をアピールした。2012年8月には「パルスweet® カロリーゼロ」もリニューアルし、主要品目の改訂を完了した。この背景には、特に2008年の特定健康診査¹開始以降、生活習慣の改善や日常的な食事管理の重要性が注目され、「バランスの良い食事」や「カロリーの摂取量」に配慮する中高年が増加していることがあった。

2016年度からは海外コンシューマー事業を海外食品部に移管し、甘味料部は国内コンシューマー事業に集中する体制とした。加工用事業の構造強化の一方で、国内



「パルスsweet®」
「カロリーゼロ」
(液体タイプ)

¹ 糖尿病・高血圧症・高脂血症等の温床となるメタボリックシンドローム(内臓脂肪症候群)該当者・予備軍を減らすことを目的に、40歳~74歳までのすべての公的保険加入者を対象に血圧・脂質・血糖値等を測定する。

コンシューマー事業は甘味料事業の成長ドライバーとして重点化・拡大を目指すこととなった。そこで、改めて調理訴求を軸とした新たなコミュニケーション戦略を支社連携で推進した。また、主力品である「パルスweet®カロリーゼロ」(液体タイプ)をさらなる成長に向けた重点製品と位置付け、2017年8月にはパッケージ・中身共にリニューアルを行うとともに、「肉じゃが」を訴求メニューとしたCMによりブランド・製品の認知率を上げる施策を展開した。その結果、同製品は、取り扱い率・購入率・リピート率のいずれにおいても大きく改善し、二桁成長により事業を牽引した。2017年8月には、家庭用低カロリー甘味料製品のブランドを「スリムアップシュガー®」も含めて「パルスweet®」に統一し、ブランド力のより一層の強化を図った。



「パルスweet®」

アドバンテームの発売

味の素(株)が独自開発した新たなアミノ酸系高甘味度甘味料「アドバンテーム」は、2010年6月に米国フレーバー業界団体FEMA (Flavor and Extract Manufacturers Association)の安全基準合格認証(Generally Recognized As Safe : GRAS)を取得。同基準に準拠する東南アジアや南米では風味改良剤(Flavor Modifier)として販売された。加えて、2014年5月には、欧州委員会と米国食品医薬品局(FDA)の食品添加物認可を取得。日本国内でも2014年6月に食品添加物に指定され、生活者や食品会社に対して味質改善やコストダウン提案の幅が広がった。

7

生活者解析・事業創造部の新設

デジタルトランスフォーメーション推進部門新設

2018年4月、生活者解析・事業創造部(Consumer Data Analysis & Business Creation Department)が新設された。その後の「2020 - 2025 中期経営計画」で味の素グループが掲げた「デジタルトランスフォーメーション」(軌跡p.90参照)を推進する部署として期待されている。

同部は、“すべてのベースを生活者の行動・意識データの集積と解析に置き、「既存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」と「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することにより、全社成長力強化に貢献する”ことをミッションとした。体制整備は急ピッチで進められ、2019年7月時点で35名体制(兼任含む)となっている。主な活動テーマは、マーケティングの高度化、新事業創出、EC(電子商取引)事業拡大等である。

生活者解析・事業創造部の活動

生活者解析・事業創造部は、マーケティングの高度化においては、生活者解析DMP(Data Management Platform)構築と、SNS(Social Networking Service)予兆分析メソッドの確立、販促活動の売上増効果の見える化を目指している。

生活者解析DMPは、味の素(株)が独自に“集めるデータ”(各種の調査やヒアリング、お客様相談室への声など)と“集まるデータ”(ビッグデータ¹)を有機的に連動させて集積・分析し、食生活についてのあらゆる定性・定量情報が連動しているシングルソースを構築するものである。これができれば、生活者の属性(性別、年齢、居住地域、所得、職業、学歴等)ごとに食生活や食関連の行動、課題等を把握でき、仮想ユーザー像(ペルソナ)やその行動(カスタマージャーニー)を明確化することも可能になる。ここから新製品に求められる仕様・機能や価格、訴求方法を考えたり、逆に企画した新製品への反応を予測したりすることができる。同時に、生活者データを体系的に整理し、活用できる仕組みの構築も進めている。

販促活動の売上増効果の見える化は、製品および販促策ごとの効果を蓄積・比較し、費用対効果が最大となる販促プランの立案に役立てるほか、販促策と売上増のシミュレーションから、バリューチェーン全体の最適化を図るといった狙いもある。

現在は、流通・家計簿アプリ・カード会社等の外部との連携を進め、食生活関連のビッグデータ収集の仕組みを構築中である。

一方、新規事業創出への取り組みとしては、幅広いデータや未来予測をベースに「食」に求められる価値の変化と拡張の方向性を捉え、導出された新たな顧客価値に対する事業の検討・構築を開始した。味の素グループに蓄積された知見と他社のデータ・テクノロジーとの掛け合わせにより、様々な食の価値に対して適用が可能なコアとなる

¹ インターネット等IT技術の発展によって、従来のPOSデータ等に加え、ネット上での購買や閲覧、通信履歴、カードによる購買履歴、GPSによる行動履歴など、「高解像(細かく詳細な属性・付帯情報)」「高頻度(日常的に多所多数が生成・流通)」「多様(出所が調査・ビジネス・ネット・各種センサ等)」で膨大なデータが処理・集積できるようになり、これらを総合的に掛け合わせて分析することも可能となった。標準的なデータベースでは取り扱い不能なこれらをビッグデータと称する。

テクノロジーを構築し、それを用いた事業開発を進めている(この開発思想に基づき、2020年6月に「食」を起点としたコミュニティサービスである“アラテーブル”〈試用版〉を、2021年度末には「食」のパーソナル化・最適化をサポートするサービスの提供開始を予定)。また、そのテクノロジーをAPI (Application Programming Interface)²やライセンス等の形態で、業界を越え幅広いパートナーに開放することで、生活者がより多様な「食」価値を享受できるようになるエコシステムの構築を目指している。

e-コマース事業の拡大に向けては、調味料・スープ・低カロリー甘味料・スポーツ栄養等のカテゴリーで、生活者のe-コマースでの購入率が2018年度に9%近くとなっているのに対し、味の素(株)のそれが1%に満たないことから、このギャップを解消すべく、

- ・中国越境e-コマースの活用
- ・e-コマース向け製品(重い・かさばる=アソートや専用品)の導入
- ・外食・中食用製品(中小料飲店向け)や味の素グループのアセアン現地法人が展開する製品の販売
- ・東アジア輸出業務の展開

等を推進している。また、e-コマースでは検索時にトップページに表示されることが非常に重要なため、SEO (Search Engine Optimization、検索エンジン最適化)やプラットフォームとの関係強化等にも力を入れる。

一連の取り組みで、生活者の食生活について膨大な情報を集積・分析・活用するノウハウと体制の確立で先行できれば、味の素グループは世界の食品大手に対しても大きなアドバンテージをもって事業を行えると期待されている。

2 味の素グループの生活者解析DMPを他社が利用するためのインターフェースを設け、利用料を得るビジネス。



中国 アリババグループ傘下 天猫国際サイト内 味の素グループ旗艦店



天猫国際サイト内「北海道ポタージュ コーンスープ」画面

8

主要国内グループ食品会社の動向

味の素(株)は、1950年代末から事業の多角化を進めた。海外企業との提携等により、食品分野では、スープ、マヨネーズ、冷凍食品、コーヒー、チーズとチルドデザート、マーガリン等を発売、戦前に開始した食用油と合わせて、多様な製品を展開した。これらのうち、冷凍食品、コーヒー、食用油等はグループ企業が事業を行っており、2010年代に入って新設・資本参加・買収により味の素グループに加わった会社も含め、その存在感は大きい。ここでは主要な国内グループ食品会社のこの期間の動向を略述する。

(1) 味の素冷凍食品株式会社

冷凍食品事業の歩みと「新・安心品質」

味の素グループの冷凍食品(冷食)事業は、1972年の家庭用惣菜12品発売から始まり、米飯類、冷凍野菜を加え、業務用へも進出(1974年)した。2000年10月には、味の素フレッシュフーズ(株)(冷食生産子会社)に冷食事業部門を統合して味の素冷凍食品(株)(Ajinomoto Frozen Foods Co., Inc.: FFA)が設立され、開製販一体で分社化される。

FFAは発足時に資本金47億円・従業員約1,400名の規模を持ち、タイ、アメリカ、中国に現地法人を展開していた。その後、デザート類等に強みのあった(株)



家庭用惣菜12品(1972年)

フレックを吸収合併¹する一方、指定農場での原料野菜栽培、原料開発輸入会社FFAインターナショナル(株)設立、タイでのSPF²豚肉生産等で「安心品質」の取り組みを進めた³。

2008年、他社発売の中国産冷凍餃子での食中毒事件発生を受け、FFAは「素材」「プロセス管理」「情報」の3点を切り口に、さらなる品質向上と安心を追求した「新・安心品質」の取り組みを開始した。「新・安心品質」は、各種の「見える化」を基本に、

- 原 料：サプライヤーの農場管理、製造設備・工程等の定期的な確認
「ギョーザ」では野菜・肉の国産化(2018年)、唐揚げの鶏肉は卵から一貫管理
エビは選定サプライヤーのみからの購入とし、モニタリングも実施
- 生 産：厳格な自主基準での設備の使用・運転管理
最高の味を実現する製造法の改良
家庭での調理法提案(唐揚げのトースター仕上げ等)

製品表示：アレルギー物質の明示

など、利用者の安心・安全を確保するシステムとして確立、現在も進化し続けている。

「バリュークリエイイト宣言」から「冷活®」へ

少子高齢化に加え、中国産冷凍餃子中毒事件やリーマン・ショック等の影響で、2008～09年と消費量減少が続いた国内冷食市場の活性化をにらみ、FFAは「安心・安全」に加え、2009年、「暮らしのなかで必要な冷凍食品」という「新しい価値の創造」を目指して「バリュークリエイイト宣言」を行った。具体策は、消費者のニーズに合わせた、食卓向け惣菜製品(ハンバーグ、鶏唐揚げ、豚竜田揚げ)・弁当市場向けシリーズ・ランチ向けスナック品(ピラフ、炒飯、グラタン、ドリア等)の強化、冷凍野菜の品質向上等である。

さらに2011年からは、味の素グループ「2011 - 2013中期経営計画」でSpecialty化と海外食品事業が成長ドライバーとなり、冷食の役割はより大きなものとなった。

国内では2011年から「『カラダがよろこぶおいしさ』へ」をスローガンに、保存性・簡便性・安心安全・おいしさ・健康・環境という6つの価値を訴求した。同時に「Action! FROZEN FUTURE」を旗印に、以下の4カテゴリーでの戦略展開も始め、大人弁当市場の開拓等により、冷食の可能性拡大に挑んだ。

- ・「ギョーザ」ワールドの構築：「ギョーザ」の品質向上とバラエティ強化
- ・〈フライ〉革新：独自技術「高温蒸気フライ製法」(油で揚げずに高温の蒸気で焼き上げ、カロリーや脂質を抑えつつおいしいフライを実現)等でヘルシーさを訴求、大人向けの食卓・弁当市場開拓
- ・〈チキン&ポーク〉ソリューション：身近な豚肉・鶏肉を用いた製品の充実
- ・〈新領域〉への挑戦：冷凍デザート市場定着によるエントリーユーザー獲得

野菜利用製品の訴求、「1人前の使いやすい量目」「手ごろな価格」「自分自身の食事として魅力的な主食メニュー」等を重視したスナック類強化も含めて中高年齢層の利用促進と継続化が基本となった。以後も、40～50代主婦の「メニューバラエティ」「夏場の保冷」「簡便調理」ニーズに対応した〈自然解凍〉シリーズ⁴の強化、肉食回帰で増加する食卓市場向け製品の拡充、2013年からの「おいしさイノベーション!」での各種新製法採用や消費者コミュニケーション等により、国内市場の逆風に立ち向かった。

1 「フレック」はFFAの業務用ブランドとして現存している。

2 Specific Pathogen Free、特定の病原体を持っていないこと。

3 「安心品質」の取り組みを進めたのが、当時FFA社長だった伊藤雅俊(現味の素(株)会長)。

4 同製品は、夏場における弁当の保冷剤代替機能も評価されていた。〈自然解凍〉シリーズ製品2個で、30gの保冷剤とほぼ同等の冷却能力があった。

2015年11月からは、冷食を毎日の料理の食材として賢く活用することを「冷活®」として推進し、最大の料理サイト「クックパッド」での特集ページによるレシピ紹介や、自社サイトでの「ご当地冷活®レシピ」紹介、吉本興業の芸人を起用した「よしもとく冷活®総選挙」等で、冷食の新たな活用法を提案した。

経営ビジョンとロゴ刷新

一連の施策は、2014年制定の経営ビジョンを土台とし、一貫性をもって展開されている。

1. イノベーションで感動を創り出す〈Value Create〉

技術に裏付けされた独自の価値(Value)を持つ冷凍食品を通して、人々の「しあわせ」づくりに貢献し、よりよい社会が実現するように働きます。

2. 世界に誇れる冷凍食品事業に成長する

世界各地に私たちの製品サービスを提供して、より多くの人々の「しあわせ」の輪を広げます。

3. 「ファンづくり」を事業の最重要目標にする

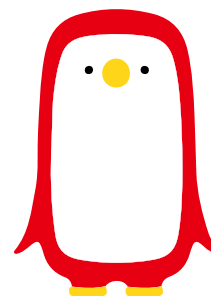
社内外の「ファン」の数を増やすことを事業の軸におき、生活者、ユーザーの立場に立って、各々の現場ですべての活動を行っていきます。

4. 働く人にとって「いい会社」になる

多様性を認め合う風土のもと、社員全員で、事業を身近に考え、共に成長し、働く喜びに満ちた会社づくりを目指します。

また、2017年7月には、冷凍食品ならではの価値を「最もフレッシュな瞬間と最もおいしい瞬間を閉じ込められる優れた食品である」と再定義し、「フレッシュ」の価値を改めてお届けしていくという思い・決意を込めてブランドロゴマークを刷新した。イメージキャラクター「あじペン®」も同時に導入している。

あじペン®



あじペン®

新機軸・新技術による冷食新製品群

2008年3月から発売した「カラダおかずシリーズ」は、一袋に野菜を中心とした複数の副菜メニューを詰め合わせた商品で、「栄養バランスのよい素材を組み合わせたおかず」をセールスポイントとした。たとえば「5種野菜いろどり揚げ」は、「蓮根はさみ揚げ」と「ふんわり湯葉しそ巻き」が3個ずつ入り、こうした複数副菜商品は、弁当用のほか、単身世帯で夕食の副菜やおつまみとして利用された。以後同シリーズでは、「3種野菜の蒸しあんかけ」「蓮根串&のり巻き串」等を展開した。

2010年8月に第一弾の「ふっくら白身魚」を発売した「揚げずにサクッとさん」シリーズは、油を用いず高温の蒸気で焼き上げる独自技術「高温蒸気フライ製法」で、ジューシー感やうま味を閉じ込めつつ表面を「サクサク」「カリッ」とさせ、なおかつ油っぽさ・カロリー・脂質を抑えて、大人向け弁当等への利用を促したものである。以後、「Wチーズチキン」「肉じゃがコロッケ」「ビーフカツ」等を展開した。このコンセプトは、2014年から「ノンフライ」シリーズに引き継がれた(現在は終売)。

2015年8月に発売した「ザ★®チャーハン」は、同社のロングセラー「五日炒飯」が家庭向けの具だくさん(6種)製品だったのに対し、中華料理店のシンプルな具材で香ばしい炒飯の再現を追求した。焦がしニンニクを用いたマー油とネギ油で香りを強調するとともに、味の素(株)が開発した「コク味」物質(軌跡p.54~55参照)や脂のにおい

さ成分などを活用、男性をメインターゲットに“がつがつ食べられる”炒飯とした。容量も冷凍チャーハンの主流450gでなく中華料理店での標準量300g×2食分の600gとし、パッケージも正方形で、黒地に金文字で商品特長を大書するなど、男性向けコンセプトを徹底した。社内でも疑問視する声があった同製品は、狙い通りのおいしさと、テレビCMを中心とした大々的なキャンペーンでヒットし、同じコンセプトの「ザ★[®]シュウマイ」が2016年12月に発売された。



「ザ★チャーハン」(発売時)



「ザ★シュウマイ」(発売時)

2013年からの「おいしさイノベーション!」では、〈自然解凍〉シリーズの強化もテーマの一つとなった。1999年に登場した自然解凍の冷食は、その後急成長し、2013年の調査で認知率96%・利用率78%と市場に定着した。また、時短メリットに加え、加熱の回数が少ないため、衣の軽さ・食感・香り等、より“おいしさ”を追求する余地もあった。このため、2014年2月には「とんかつ」「かき揚げ」等おかず分野での強化とともに、米飯類では初となる「チキンライス」「ドライカレー」を発売した。また、同年発売のピラフや炒飯では、〈シェフ仕込み(一流シェフのレシピに準拠)〉や〈W炒め〉といった技術も駆使された。

2017年2月に“日本のおにぎりを変える!”とのキャッチで発売された「おにぎり丸[®]」も、凍ったマカロン型の具材を温かいご飯で包んでおにぎりにし、30分後から食べられるという、自然解凍技術を応用した製品である。解けても染み出しにくいFFA独自の製法を用い、ポークカレー、ビビンバ、ギョーザ、豚角煮、麻婆豆腐の5種を商品化した。スポーツ栄養プログラム「勝ち飯[®]」の管理栄養士も推奨する肉・野菜のバランスのとれたレシピで、具材のマンネリ化や栄養の偏りといった問題を解消するとともに、トロっとした食感の料理をおにぎり化するという画期的な商品でもあった。

このほか、グループ企業の技術活用やターゲットとしたデザート分野、ボリューム感のある惣菜等で以下の新製品を投入した。

- 2010年 「焼くだけベーカリー」シリーズ(味の素ベーカリー(株)(p.68参照)の技術を用い、オーブンで20分焼くだけで焼きたてのパンが楽しめる)
 - 「プチケーキ」(ディズニーキャラクターを包材のデザインに使用したひとくちサイズのデザート)
 - 「こだわり三元豚のとんかつ」「豚の竜田揚げ」(SPF豚利用)
- 2011年 「やわらか豚の香り揚げ」
 - 「てりやきチキンマヨネーズ」
- 2012年 「チーズとんかつ」

2018年2月発売の「夜九時のひとり呑み」シリーズ6種は、おつまみ需要を狙ったもので、グルメ雑誌「dancyu(ダンチュウ)」とのコラボによる開発が行われた。



「おにぎり丸[®]」

No.1商品「ギョーザ」等の既存製品の改良強化

FFAの売り上げで大きなウエイトを占めるのが、餃子、炒飯、唐揚げの3分野である。また、焼売やハンバーグ、メンチカツも定番メニューで、これら基本商品は市場が大きい一方、競争も激しいため、絶え間ないリニューアルやアイテム追加が行われてきた。

「ギョーザ」は、冷食事業開始時(1972年)から販売されているロングセラーで、2003年度から家庭用冷食の単品売り上げで16年連続1位を守り、2006年度に単品年間売上高100億円を突破した看板商品である。この地位を維持し、さらに強くするため、皮や餡の継続的な改良⁵に加え、〈羽根の素〉技術の開発による油・水なしでの調理可能品(2012年)等、消費者ニーズに合った改良策がほぼ毎年実施された。バラエティ面では、「中華飯店の肉餃子」「なにわのおつまみ餃子」「焼いてもゆでてもおいしいギョーザ」「もちもち厚皮 ゆでギョーザ」「大阪名物 パリパリギョーザ」「Soup 餃子」「極撰ギョーザ」「福福ギョーザ」等を投入している。特に2018年8月に発売したニンニク不使用で、しょうが風味がきいた、女性に人気の「しょうがギョーザ」、油・水不要で調理できる羽根つき餃子36個をトレイ不使用の袋入りとした「みんなわいわいギョーザ」は、家計にやさしくエコな新定番品として期待されている。マーケティング面でも、2014年からキリンビールマーケティング株式会社とのコラボレーションにより、夏に“ギョーザとビール”“から揚げとビール”を組み合わせた売場提案を行い、また2018年からはサントリーグループ各社との共同企画で“家飲みセット”プレゼントキャンペーン等を行っている。

⁵ たとえば、2013年2月のリニューアルでは、コクはそのままに匂いの残りにくいニンニクを採用、2018年8月からは餡の野菜・肉をすべて国産化。



「ギョーザ」(2012年秋)

炒飯は、大ヒット商品となった「ザ★[®]チャーハン」(p.53~54参照)以外にも、「具だくさん炒飯」シリーズ(五目・海鮮・高菜)への〈W炒め製法〉の導入(2013年2月)といった技術改良が行われ、「五目炒飯」は一度終売しながら再発売するほど根強い支持がある。

唐揚げの基幹商品「やわらか若鶏から揚げ ボリュームパック」は、二度揚げ(2013年2月)等の製法改良によるおいしさの向上や増量品発売等でシェアを維持していたが、競合品の急成長等もあり、2018年8月、「『味からっ』やわらか若鶏から揚げ〈じゅわん鶏もも〉」としてリニューアルし、生姜と山椒の“黄金スパイス”で仕上げた「『味からっ』やわらか若鶏から揚げ〈ふっくら鶏むね〉」との二枚看板で巻き返しを図った。

ハンバーグ、メンチカツは、「洋食亭[®] ジューシーハンバーグ」「洋食亭[®] 和風おろしハンバーグ」等の食卓系でおいしさの向上、「お弁当あらびきジューシーハンバーグ」「ジューシーメンチ」等の弁当系で自然解凍やおいしさの向上を実現した。市場最厚の「ごろんと[®] 肉厚ハンバーグ」「ごろんと[®] 肉厚メンチカツ」や「ほうれん草のカレーメンチ」等、おいしさと明確な訴求ポイントを併せ持つ新製品も発売した。

焼売は、2013年2月発売のリニューアル「プリプリのエビシューマイ」と新製品「肉

シューマイ]で、中核となるエビや焼豚を中具で包み込み、さらに自家製皮で包む(2層包み製法)を導入し、素材のおいしさを活かした。

このほか定番商品では、2016年11月に「それいけ!アンパンマンポテト」(1990年発売)⁶が、冷食で初めてNPO法人日本マザーズ協会主催の第8回マザーズセレクション大賞を受賞し、品質と人気の高さを示した。

6 国産マッシュポテトにさつまいも、3種の緑黄色野菜、カルシウムを加えたポテトスナックで、砂糖やアレルギー特定原材料等27品目不使用など、子どもに安心して与えられる製品作りがなされている。

冷食の国内生産体制強化と新マーケティング

さらにFFAは、環境変化に強い事業運営と将来の発展に向けた強靱な事業基盤作りに向け、2011年度から国内生産拠点再構築に取り組んだ。この一環として、2012年、重点製品領域強化による成長の加速と新領域の開拓を推進するため、国内主力工場である関東工場(群馬県邑楽郡大泉町)の建て替えに着手し、2014年9月に第一弾となる第一棟が完成した。重点製品領域の一つである「デザート」の新生産ライン導入で、品質強化と効率的な生産体制を実現するとともに、事業成長に備えた供給能力・生産スペースを確保するものであった。また、脱フロン化および省エネ対応も同時に達成された。新棟は建築面積約4,600㎡・延床面積約1万3,300㎡で、年産9,200トン(約100万ケース)の能力を備えていた。2018年7月には、生産子会社の(株)コメック(大阪工場、東京工場)と(株)フレック関東を吸収合併し、各社工場を生産本部内へ編入、FFAの大阪工場・千葉工場・埼玉工場として、最適な生産を迅速に実現できる体制とした。

マーケティングの面では、冷食を食材としてアレンジ使用する「冷活®」でのキャンペーン(2015年～、p.52参照)や「Soup 餃子」「ごろんと®肉厚ハンバーグ」「エビ寄せフライ」を詰め合わせた受験生応援パッケージ(2016年)等の新たな試みを行った。

2017年、「ギョーザ」の発売45周年を記念して企画した「ギョーザステーション」は、JR両国駅の幻の3番ホームという非日常の空間で、餃子をお客様自身で実際に焼いて食べていただく体験型イベントとして開催した。冷凍餃子の魅力を多くのお客様に体感していただき好評であった。また2017年9月、赤坂に開店した「GYOZA IT.®」は、海外で高まる日本食への関心を背景に、東京2020オリンピック・パラリンピック開催で増加が見込まれる訪日および在日外国人をメインターゲットに、「日本式餃子」の魅力を伝えることを目的に、期間限定でオープン。これらの取り組みは、「ギョーザ」の魅力が体感できる情報発信基地として、家庭用・業務用のブランド強化に貢献した。

一方、ASVに基づいた取り組みでは、2011年春から、「トレイを使用していない大袋入り製品」「調理エネルギーが低減できる自然解凍製品」等の家庭用製品のパッケージに、味の素グループの展開する「味なエコ」マーク(味の素グループが提供する「気のきいた(=味な)」「環境にやさしい(=エコ)」製品や情報)を表示して、環境配慮情報の発信を強化した。2000年度から推進しているトラック輸送から鉄道・船舶輸送へのモーダルシフトは、2018年度までに主要長距離10区間に拡大してシフト率は22%に達した。フロン式冷凍機の全廃にも取り組み、2001年度に26台あった同機を順次自然冷媒⁷に切り替えて2020年度に全廃の見込みである(軌跡p.65参照)。また、「ギョーザ」製品の売り上げ1袋当たり1円を支援金として寄付する「東北に元気を!明日を耕すプロジェクト」は、2011年から5年間継続し、累計8,500万円以上を農業復興支援団体に贈った。

7 自然界に存在する冷媒として利用できる物質(CO₂、アンモニア等)。

(2)味の素AGF株式会社

第二の創業へ

味の素AGF(株)は、米国ゼネラルフーズ社(General Foods Corp.、現モンデリーズ・インターナショナル(Mondelez International, Inc.))が1954年3月に設立した日本法人ゼネラルフーズ(株)を源流とする。1973年8月、味の素(株)が同社株式50%を取得して味の素ゼネラルフーズ(株)(AGF)を設立、以後、「Blendy®」「MAXIM®」ブランド製品の発売やギフトでの展開等で成長し、レギュラーコーヒー(業務用・家庭用)やペットボトル製品等も展開、伊丹(兵庫)・鈴鹿(三重)・尾島(群馬)の3工場を有していた(伊丹工場は1998年に閉鎖)。

AGFは、「日本一のフルラインコーヒーメーカー」を掲げ、付加価値型商品の創出、原価低減、技術・研究開発推進、人財育成⁸等を基本戦略とした。製品面では、2002年から発売したスティック製品等が成長を牽引したが、コーヒー豆の高騰等で利益は伸び悩んだ。このため、2014年度からは「ボリュームからバリューへ」をスローガンに、お客様と共に価値を創造する「共創型企业」を掲げ、売り上げから利益重視へと転換した。AGF鈴鹿(株)における2014年8月の業務用焙煎豆生産設備の増強(能力倍増)や2018年9月のスティック製品新ライン(能力1.2倍)は、ともに成長ドライバーと位置付けたスティック製品と業務用製品(通販・BtoB)拡販の生産面での施策である。

2015年4月、味の素(株)がモンデリーズ・インターナショナル社から同社保有のAGF株式(50%)を270億円で取得して100%子会社とし、2016年10月には「Blendy®」「MAXIM®」等AGF製品の全商標を259億円で取得したことで、AGFは「第二の創業」を迎えた(軌跡p.45~46参照)。

2020年を見据えた中期計画ビジョンでは「日本一愛される嗜好飲料メーカーを目指す」を経営目標とした。2015年3月には同ビジョンの施策「AGFファン創り」をより一層強化するため、新しいコーポレートスローガン「いつでも、ふう。AGF®」を策定し、4月から展開した。新コーポレートスローガンは、「いつでも、」の中に、コーヒー中心の事業から嗜好飲料全般へ、多様な「ライフステージ」「生活シーン」に寄りそっていく方向性、「ふう。」に、嗜好飲料がお客様に届ける深い情緒価値の提供への想いを込めた。

2017年7月、AGFは社名を味の素AGF(株)に変更し、「真の第二の創業」をスタートした。

新社名で推進する「2017 - 2019中期経営計画」では、「高品質で高収益なスペシャリティ企業を目指す」をスローガンに、安心品質や多様なライフスタイルへの対応、地域・地球との共生、多様な人財による価値共創等を目標とし、成長ドライバーとしてブランド強化・ポートフォリオ最適化・スペシャリティ強化・新たな成長戦略の構築等を掲げている。

なお、外部連携では、2010年5月、スターバックス・コーポレーションと販売提携し、同ブランドの複数の家庭用コーヒー製品について、日本での販売権を取得した。当時、AGFの親会社の一つであった米国クラフト・フーズ社がスターバックス製品を販売している経緯からのアライアンスであった。

ギフト事業の統合

2015年10月、味の素(株)は、2016年4月に自社のギフト事業をAGFに譲渡して両

⁸ 社員講師による出前講座式の社内勉強会(2011年1月~)や社内提案制度「未来箱」(2011年6月~)、食品安全システムの国際規格「FSSC 22000」の認証取得(2012年4月、鈴鹿・尾島)等の取り組みが行われた。

社のギフト事業を統合することを発表した。両社の持つ資産を活用し、スペシャリティのある“食・嗜好飲料と健康”ギフトの創出で、伸長するパーソナルギフト市場での存在感を獲得、グループ全体のギフト事業強化を図るのが目的である。

ギフト事業は、ブランド力が発揮されることより、味の素(株)・AGF双方にとって重要なビジネスであったが、中核としてきた中元・歳暮市場の縮小傾向が続いていることから、製品ポートフォリオの見直しや事業運営・営業体制等の効率化で収益性の改善を進めることが不可欠となっていた。

AGFは、2010年9月から通年ギフト「AGF コーヒーギフト®」と「スターバックス オリガミ® パーソナルドリップ™ コーヒー ギフト」を発売、以後も「ハローキティギフト」、手土産ギフト用「AGFスティックコーヒーギフト®」、SNS上の友達にコーヒーギフトをプレゼントできる「春のサンタになろう」イベント(2013年3月)、「スターバックス オリガミ® パーソナルドリップ™ コーヒー ギフト」タブレット型等、パーソナルギフト向けの製品を積極展開してきた。2015年5月には、「日本ギフト大賞2015」で「コーヒーギフト育成賞」を受賞している(以後、「同2016」「同2017」でも受賞)。

ギフト事業統合後は、2016年春季から「日本の新しい『贈る』。」をコンセプトにした中元歳暮製品を全国で展開した。

スティック製品拡大と「和」のコーヒー

個食化、小世帯化、嗜好の多様化等により、インスタントコーヒーのパーソナル需要が高まり、お湯や水を注いで手軽に楽しめるスティック製品は、家庭やオフィス、屋外でも利用が拡大して、市場規模は2018年時点で300億円を超えるに至った。AGFは、スティック製品を成長の牽引役と位置付け、様々なバリエーションを展開した。さらにフルーツ紅茶や日本茶、スムージーにまで分野を拡大、トップシェア(2019年時点で約6割)を維持し続けた。コーヒー以外への展開では、果実や野菜を丸ごと粉末化する技術や、天然の果実から香り成分を抽出しアロマカプセルに閉じ込める「フレッシュフルーツアロマ」技術等によって差別化を図った。コーヒー製品についても、カフェオレの香り成分をアロマ化する技術、フリーズドライに特定産地の最上級グレード豆を100%使用した挽き豆を練り込む「ハイブリッド製法」、ミルクのkokが際立つ新クリーミングパウダー等によって改良を続けてきている。パーソナル製品では、チルドカップタイプやポーションタイプも展開した。

コーヒー製品のバラエティでは、健康志向に対応した特定保健用食品「ブレンディ®」プラスシリーズやカロリーーフーフ・砂糖ゼロ・食物繊維入り等の製品群、シアトル系



「Blendy®」スティック
カフェオレ やすらぎカフェインレス



「Blendy®」スティック
紅茶オレ



「マキシム®」ブラックインボックス
アソート

コーヒーの浸透を背景とするエスプレッソ関連・「トリプレッソ(エスプレッソを3倍濃縮することで、ミルクがおいしく味わえる濃厚なカフェラテ)」製品、コーヒー鑑定士の監修やドリップ抽出等で専門店品質を謳ったワンランク上の製品等を充実させた。

2015年からは、「日本独自のコーヒースタイル=ジャパニーズコーヒー [JapaNeeds Coffee]」を追求した。嗜好テストを繰り返し、味を構成する風味を30項目以上にわたって数値化、データをもとに1,000種類以上の香り成分や100種類以上の味成分から特定した成分に基づき、レギュラーコーヒーとインスタントコーヒーに新技術「T²ACMI (Time and Temperature Aroma Controlled by Master's Innovation) 焙煎®」(たくみばいせん)を導入。時間帯で温度を変えて焙煎することにより、生豆の化学反応をコントロールし、苦味と酸味のバランスを取りながらより多くの香りを引き出す技術で、日本人の繊細な味覚、日本の水(軟水)に合わせた味わいを実現した。製品としては、「MAXIM® ちょっと贅沢な珈琲店®」のレギュラーコーヒーやドリップコーヒー、インスタントコーヒー等へ展開、2015年8月発売の新ブランド「煎(せん)」(レギュラーコーヒー/ドリップコーヒー)に至った。京番茶の芳醇な香りからヒントを得た「煎」は、日本の水に合うよう、選び抜いた豆の特長を引き出すこだわりの焙煎で仕上げた、気高く繊細な香り、澄み切った味わいの日本を感じるコーヒーである。

マーケティング面では、受験生応援やスティック製品のオフィス浸透を狙った「オフィスでスティックブレイクキャンペーン」(2010年)をはじめ、以下のような新機軸の活動でファン作りに努めた。

表I-4 主要キャンペーン

年度	期間	内容
2012	3/9~8/31	「ブレンディ®」スティック “ホットとアイスで20億杯感謝キャンペーン”
2013	4/15~	今話題の「ブレンディ®」スティック ティーハートが大プロモーションを展開！ ~交通広告・10万人街頭サンプリング・Facebook・「ティーハートカフェ」開店~
2014	5/1~	“Stickドリンクバー オフィスパートナー”応募総数10,000件突破近し！ ~オフィスコーヒーがもっと楽しく・もっとお得に♪~
2018	1/9~4/30	人気イラストレーターわかるさんデザイン、「ぐうたら宣言」ロゴ入りマグカップが当たる！！ 「ブレンディ®」スティック 紅茶オレ、「ブレンディ®」スティック 桃の紅茶オレ「おうちで贅沢、ぐうたら紅茶。キャンペーン」実施！ ぐうたらネコのミルクちゃんからの応援メッセージ付きスティックが期間限定で登場！！
2019	9/30~	漫画家コナリミサトさん×「ブレンディ®」スティック カフェオレ 甘さなし 「風のお暇」のスピノフ作品「スナックパブル 甘くない人生相談」を9月30日(月)より公開 コナリさん「甘くないカフェオレ片手にお楽しみいただけますように！」とコメント

業務用製品の強化

AGFは「2014 - 2016中期経営計画」で、成長ドライバーの一つに業務用製品の拡販を掲げ、この具体化として、2015年2月、業務用ビジネスとしてのカテゴリーブランド「AGF® Professional」を立ち上げた。家庭外で飲まれる嗜好飲料は年間421億杯と巨大市場であり、家庭用で培った各種技術(高冷水溶解性等)をもとに外食店に向けて幅広いソリューションを提供することで、この市場での成長を期すものであった。

第一弾は、1袋に2ℓのドリンクを作るのに最適なパウダーを充填した粉末清涼飲



キャンペーン 2012年



キャンペーン 2013年



キャンペーン 2014年



キャンペーン 2018年



キャンペーン 2019年

料「2ℓピッチャー用シリーズ」6品(緑茶・烏龍茶・紅茶・インスタントコーヒー・ピーチティー・アップルティー)とベストバランスに配合したスティック製品「1杯用シリーズ」3品(カフェオレ・紅茶オレ・抹茶オレ)で、以後も「濃い目」品目や1ℓシリーズ等を増やし、専用サイトも開設、時間・手間・ごみ処理を省ける製品として拡販を図った。このほか、パウダー向け給茶機用の商品群等、同ブランドのラインアップは幅広いものとなっている。

また、2013年2月から全国展開の始まったセブン-イレブンの「セブencafe」では焙煎工程を受託し、ビジネスの幅を広げている。

エコ容器等の社会的価値の提供

AGFは、「2017 - 2019中期経営計画」でAGF® SV (AGF® Shared Value)を制定し、社会価値(「ココロ」と「カラダ」の健康、「人と人のつながり」、地球環境との共生)の創出を掲げ、製品では「3R(Rest 休息/Relaxation やすらぎ/Refreshment 気分一新)の提供」に向け、各種製品を展開した。また、これに先立つ2009年より、容器等でエコロジー推進に貢献したほか、東日本大震災復興支援や「煎」発売に伴う日本文化支援等の活動も行っている。

エコロジー関連では、2009年6月、「食品粉末製品」では初めて「詰め替え用インスタントコーヒー」がエコマーク認定((財)日本環境協会)を取得した。以後、クリーミングパウダーでも同マークを取得し、2010年11月までに「Blendy®」「MAXIM®」「marim®」の3ブランドで81品に及ぶエコマーク商品を展開、2011年2月の「エコワード2010」((財)日本環境協会)で銀賞を受賞するに至った。

2012年には、ペットボトルを原料にペットボトルを製造する方式を採用した環境配慮型の新ペットボトル「フレンドリーボトル」を全ボトル製品に順次導入した。2016年春季からは、主力ボトルコーヒー全商品に、資源循環型の再生耐熱PET樹脂を100%使用したペットボトルを導入し、同年の「第42回資源循環技術・システム表彰」で経済産業大臣賞を受賞している。

震災復興支援では、「〈ブレندي®〉東北 器の絆プロジェクト」を立ち上げ、打撃を受けた東北の窯元を支援するため、

- ・青森、宮城、福島の子三県三窯元の窯の修復を応援
- ・使用できなくなった宮城県末家焼ひろ窯に窯を寄贈
- ・東北四県の窯元の“器”(コーヒーカップ&ソーサー)と「ブレندي®」インスタントコーヒーをセットでプレゼント、東北の伝統の焼物を全国に紹介
- ・末家焼ひろ窯制作の器で東北の方々向けにお茶会を開催

といった活動を展開した。さらに、2016年以降は世界的なデザイナーのコシノジュンコさんにプロジェクト・パートナーとしてご協力いただき、活動を継続している。

このほか、2014年からは三重県が取り組む森づくり事業「企業の森」プロジェクトに参画し、「ブレندي®の森」と名付けて、従業員の啓発も含め、生産拠点のAGF 鈴鹿(株)(三重県鈴鹿市)で使用する水の水源である鈴鹿川流域の森づくり活動を推進した。2015年には森づくり活動の第2弾として、東日本の生産拠点のAGF 関東(株)(群馬県太田市)で使用する水の水源である荒砥川源流域の赤城山南麓の森を整備する活動



エコマーク認定



「ブレندي®」東北 器の絆プロジェクト

も始めた。

また、「水の大切さと文化」を次世代に伝え、自然を敬う心を育てていくことを目的とした「世界文化遺産 上賀茂神社 式年遷宮記念文化事業」を2015年に開始し、2017年には三重県で行われた「菓子博」協賛や鹿児島県奄美群島徳之島におけるコーヒー豆生産を支援するプロジェクトへの参加等、事業に関連した地域や文化、原材料生産活動への貢献活動を行っている。



上賀茂神社 式年遷宮記念文化事業での「神山湧水珈琲」提供

(3) 株式会社J-オイルミルズ

ひとびとの心を動かすおいしさを創造する「おいしさデザイン®企業へ」

(株)J-オイルミルズは、1999年に油脂事業を分社化して設立した味の素製油(株)と(株)ホーネンコーポレーションが2002年に経営統合し、さらに2003年4月、吉原製油(株)がこれに加わることで誕生した。供給過剰や少子高齢化による需要の伸び悩み等を背景とした業界再編で、一方の核となった⁹。設立時の(株)J-オイルミルズは、8工場(千葉、横浜、静岡、浅羽、四日市、神戸深江、神戸住吉、若松)と全国の主要都市に営業拠点を有していた。

合併以降、中期経営計画を策定し、構造改革と成長戦略を推進した。

第二期中期経営計画(2007 - 2010)では「Change & Strong 変えよう遅しく」をスローガンに、構造改革では一層のコスト削減、生産性向上を推進した。また、長く調理でき、においも抑える「TEE UP 製法®」による油脂製品を開発し、高付加価値製品の育成に取り組んだ。2007年の不二製油株式会社との業務提携に続き、製造受託していた家庭用マーガリン、子会社で運営していた業務用のマーガリン事業を統合し、全加工油脂事業を一体化して取り組む体制を整えた。2011年にはコーポレートステートメント「おいしい♪は幸せのエネルギー。」を導入し、企業理念「すべてのステークホルダーの幸せを実現する」と連動させて浸透定着させていった。

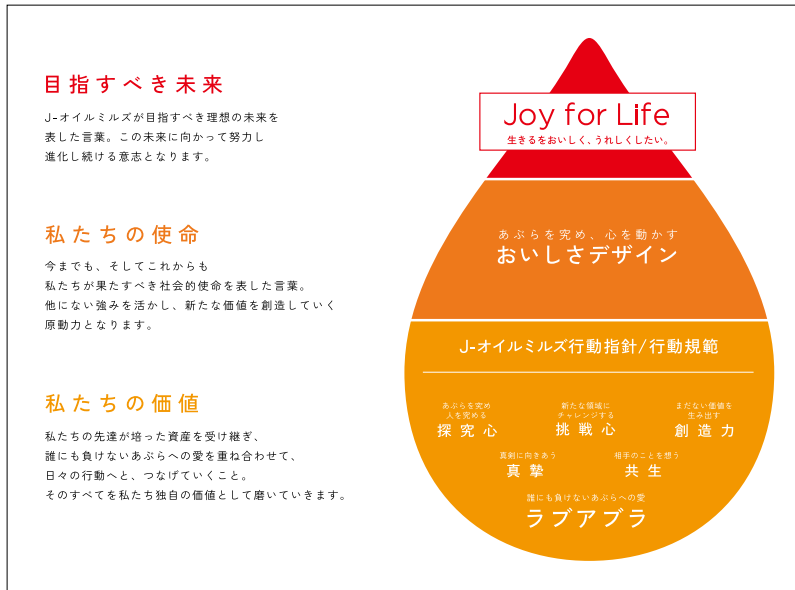
第三期中期経営計画(2011 - 2013)では、国内のデフレの長期化と、資源価格、特に油脂の主要原料である大豆、菜種等の国際価格が上昇したことを背景に、「安定と成長2020」を基本方針として、製品価格の適正化、コスト削減に努めた。一方で従来の液体、固体の油脂に加え新たに「粉末油脂」事業に参入し、生産工場を竣工した。味の素グループの粉末スープやコーヒーをはじめ様々な製品に活用されるとともに、開発のグループ連携も一層推進された。

第四期中期経営計画(2014 - 2016)では原料価格高騰やTPPの影響、食用油市場の厳しい競争の中、「質の向上を伴った『構造変革』」をメインテーマに、各事業の構造改革、仕事の質や組織、人材の変革に取り組んだ。油脂では搾油拠点の見直し等、食品・ファインケミカルでは栄養改善に資する製品展開や海外販売、医療分野での展開、海外事業での展開加速を戦略とした。組織面では本部制導入や組織改編、集約等を実施した。

2017年からスタートした第五期中期経営計画(2017 - 2020)は、「油を究めて幸せを創る2020」をテーマに「あぶら」が持つ様々な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さを創造する「おいしさデザイン®企業」を目指すことを掲げた。「成長戦略」と「構造改革」の基本方針は以下のようなものであった。

⁹ 2002~04年には、日清製油株式会社・リノール油脂株式会社・ニッコー製油株式会社の3社が統合して日清オリオグループ株式会社が誕生し、家庭用・業務用食用油では(株)J-オイルミルズと2強を形成した。

図I-6 (株)J-オイルミルズの企業理念



出典：J-オイルミルズレポート2019



「おいしさデザイン工房®」

「成長戦略」：1.各事業分野での高付加価値品拡大

- 2. BtoB市場でのソリューション事業強化
- 3. アジアでの海外展開加速
- 4. 汎用油脂製品の収益力強化

「構造改革」：1.バリューチェーンの効率化・高度化の取り組み推進

- 2. 中長期視点での生産拠点最適化
- 3. 選択と集中、および効率化

これらに基づく施策により、外部環境に左右されにくい事業基盤を構築するとともに、顧客の課題に「技術力・提案力・現場力」を磨き込むことで成長戦略を着実に推進していくことを目指している。

計画発表と同じ2017年には、新たに企業理念「Joy for Life 生きるをおいしく、うれしくしたい。」を策定して、“おいしさ”を企業活動の軸とすることを明確化した。この理念を具体化すべく、2018年7月には東京都中央区八丁堀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®」を開設した。これまで培ってきた知見やノウハウを活かし、お客様にとって最適なソリューションを提供する場として好評を博している。

一方、同じく2019年には、取り組むべき優先課題として、マテリアリティを特定して将来にわたり持続的に成長を目指すESG経営を推進している。

国内事業基盤の整備強化、成長戦略および構造改革の推進

4つの中期経営計画で、(株)J-オイルミルズは、厳しさを増す事業環境に対応するために国内事業基盤の整備、成長戦略の強化を推進してきた。国内事業基盤整備としては、2012年に粉末油脂工場を静岡事業所内に竣工し、新分野の粉末油脂進出の生産面での拠点とした。

また、2017年6月には約50年ぶりとなる大豆搾油の新工場・倉敷工場



静岡粉末油脂工場

が竣工した。これは、JA西日本くみあい飼料株式会社および全農サイロ株式会社との共同プロジェクトで、原料貯蔵・搾油・飼料製造・製品貯蔵出荷等のバリューチェーンを隣接した3社が連携して構成する食品・飼料コンビナートである。従来はトラックや船舶で輸送していたプロセスがコンベアでつながり、大幅に輸送にかかわるコストの削減や効率化を実現した。また倉敷工場は、ダウンサイジングと最新鋭の設備による生産ラインの自動化・合理化により、最少要員での安定的高稼働、低コスト運営、高歩留まりを実現しており、全社での最適搾油体制構築への重要拠点である。



倉敷工場

続いて2019年4月には、木材接着剤や表面仕上剤等のケミカル製品を扱う子会社(J-ケミカル(株))の静岡工場((株)ユタカケミカル静岡工場)を新鋭工場に更新し、需要が堅調に推移する製品群について、主要ユーザーである合板・ボードメーカーへのフレキシブルな対応を可能とした。

一方、2008年までに四日市工場と日華油脂(株)の若松工場(北九州市)の搾油工程を閉鎖したのに続き、倉敷工場の稼働により、老朽化していた神戸工場の一部(住吉)も閉鎖した。事業では、2018年6月に栄養補助食品からの撤退、2019年9月には配合飼料の生産を外部委託する再構築を行い、さらに2019年12月には1943年以来、倉庫業・不動産業を行ってきた坂出事業所およびその事業を売却¹⁰し、選択と集中を進めてきている。

国内のアライアンスも、事業基盤強化に向けて積極的に実施した。2009年12月には辻製油(株)(本社 三重県松阪市)と業務・資本提携し、原料・資材の共同調達、生産設備の相互活用、両社の機能性食品素材の有効活用等を推進している。2013年4月には株式追加取得で同社を持分法適用会社化した。2016年2月に始まった日産自動車株式会社横浜工場コージェネレーションシステムで発生した蒸気(株)J-オイルミルズ横浜工場への供給は、異業種・別敷地の工場間における蒸気融通として関東初の取り組みであった。年間約3%の省エネルギー(原油換算1,400kℓ/年)と同5,700トンのCO₂排出削減が可能となり、コスト低減と環境保護の双方でメリットのある連携である。ESG関連の連携では、2019年9月、東急グループが推進する「伊豆オリーブみらいプロジェクト」に参画、東急株式会社、伊豆急ホールディングス株式会社と業務提携し伊豆産オリーブのブランド化と地域の活性化に協力している。

2020年3月、日清オイリオグループ株式会社と搾油事業における業務提携を締結した。国内の少子高齢化に伴い、油脂と油粕の需要が長期的に減少することが予想される一方、TPP等の貿易協定の進展や食資源確保における国際競争の激化等、外部環境は激変している。国内最大の競合との提携は、この状況下で国内の「食の供給」を安定的に継続するのに不可欠な国内食用油脂産業の発展と、国際競争力の維持向上を目的としている。両社の独自性と健全な競争関係を維持しながら、搾油工程における受委託関係の構築、油糧種子および原料油脂の共同配船等を通じ、著しく変化する経営環境下においても、品質・安全性に優れた油脂と油粕を長期に安定的に供給していくことができる体制づくりの構築に合意した。

味の素グループとの連携も様々に強化してきた。2013年には当時東京の本社内で集中管理していた受注業務の一部をBCP(事業継続計画)に対応するため味の素物流

¹⁰ 1943年に坂出工場として起工し、1946年に営業倉庫業(サイロ等)を開始。1949年に搾油作業を開始、1965年まで稼働していたが、以後は倉庫・不動産業だけで運営。坂出事業所の敷地10万㎡とオペレーションを担っていた完全子会社である坂出ユタカサービス(株)の株式を売却して、2019年12月に引き渡し完了。



伊豆オリーブみらいプロジェクト

(株)(現F-LINE(株))に業務委託し、佐賀市に受注センターを開設した。2017年にはグループでの包材調達スキームである味の素(株)グループ調達センターに参画し、グループ各社と包材の共同調達、横連携による効率化とコスト削減を実現している。また研究・開発・営業面での連携により顧客への提案力を強化し、グループの力を合わせたソリューション提供で課題解決に貢献してきている。

海外事業の展開

成長戦略で重要となった海外事業は、製品開発やアライアンスで推進を図った。

1985年に発売を開始した「まめのりさん®」は、大豆たんぱくをベースにしたシート状の調理素材で、主に海外のすし店をはじめとした日本食ブームに乗り、好評を博している。特に北米ではベジタリアンやビーガン¹¹等の思想を持つ方やミレニアル世代の生活者から支持を受け「MAMENORI SAN®」がブランドとして浸透するまでになっている。

アライアンスでは、2011年6月、業務提携した不二製油株式会社の現地法人フジオイル(タイランド)社(Fuji Oil<Thailand> Co., Ltd.、2010年設立)に10%の出資を行った。続いて、2014年5月には、現地企業との合弁でJ-オイルミルズタイランド社(J-Oilmills<Thailand> Co., Ltd.、(株)J-オイルミルズ49%出資)を設立した。新会社はタイに進出している日系食品メーカーに加工澱粉を販売するほか、東南アジア諸国への輸出も行っている。

この間、2013年6月には、中国・龍大食品集団傘下の食用植物油脂製造会社・山東龍大植物油社(本社：山東省聊城市)と業務提携した。続いて2013年8月、インドの大手食用油脂製造会社ルチ・ソヤ社(Ruchi Soya Industries Ltd.、マディヤプラデシュ州)、豊田通商株式会社と合弁で、ルチJ-オイル社(Ruchi J-Oil Private Ltd.)を設立した。しかし、この中国・インドの2事業については市場環境の変化もあり、2017年度をもって撤退した。

2019年10月にはシンガポールに本拠地を置き、マレーシアで油脂加工品製造の事業を展開する持株会社プレミアム・ニュートリエント社(Premium Nutrients Pte. Ltd.、PNPL)と業務・資本提携した。同社の子会社であるプレミアム・ファッツ社(Premium Fats Sdn Bhd.、PF)、並びにプレミアム・ベジタブル・オイル社(Premium Vegetable Oil Sdn Bhd.、PVO)に対して合わせて1,200万米ドルの出資を行ったものである。製菓・製パン市場が拡大伸長している東南アジア市場において、PNPLはPF、PVOを通じて国際基準に合致した付加価値の高い製品の供給体制を築いている。3社との連携で、(株)J-オイルミルズは、これまで培ってきた油脂加工技術、フレーバー技術、アプリケーション提案力に基づいた新製品開発、市場開拓を推進している。

技術を活かした新製品群①——家庭用油脂製品

(株)J-オイルミルズは、油脂製品を中心に、マーガリン、粉末油脂等の加工油脂、スターチやファイン製品、大豆シート食品、ケミカル製品等の事業を展開している。

「あぶら」を中心とした素材を組み合わせ、これまで培った強みを最大限に活かし、「あぶら」が持つ様々な価値を徹底的に追求し、人々の心を動かすおいしさを創造する「おいしさデザイン®企業」を目指している。

家庭用油脂製品では、サラダ油、キャノーラ油といったベーシックオイル、オ

11 ベジタリアン(vegetarian、肉食主義者)のうち、卵や乳製品を含め動物性食品をいっさい口にしない完全菜食主義者がビーガン(vegan)。



「まめのりさん®」

リーブオイル、ごま油、香味油、用途別の機能油、特定保健食品(トクホ)等、**AJINOMOTO** ブランドを中心に幅広い商品ラインアップを展開している。

特にオリーブオイルは国内家庭用市場で高いシェアを有しており、高品質の製品を開発・供給することで国内のオリーブオイル市場を牽引している。2016年8月には「オリーブはフルーツ」という考えのもと、オーストラリアの指定農園で摘み立てのオリーブから搾った「**AJINOMOTO** オリーブオイル エクストラバージンFRUTIA PREMIUM」を発売し高い評価を得た。(株)J-オイルミルズのオリーブオイル製品を支えるパネルチームが、歴史と権威ある「アメリカ油化学会(AOCS)のオリーブパネル認定」で2018年度、第1位で認定を取得したことも、高品質の証明となるエポックであった。なお、2017年から始まった人気グループ「嵐」のリーダー・大野智さんによるCMは大きな評判を呼んだ。

プレミアムオイルでは、2017年8月発売の「**AJINOMOTO** オリーブ&レモンフレーバーオイル70g」が、料理の仕上げや風味アップの「ひとかけ」ブームをさらに押し進める役割を果たした。この結果、同年発売の「**AJINOMOTO** バターフレーバーオイル」、2018年8月発売の「**AJINOMOTO** 香り立つ炒飯油」「**AJINOMOTO** 花椒油」等にラインアップを広げ、豊かな食卓作りに貢献している。また2016年には「**AJINOMOTO** アマニブレンド油」、2018年2月には「**AJINOMOTO** えごまブレンド油」を発売し、様々な嗜好にお応えする製品を届けている。

一方、2019年には初のから揚げ専用油として「**AJINOMOTO** から揚げの日の油」を発売、調理シーンに応じた油の提案を行い、好評を博した。

家庭用マーガリンでは、長く親しまれている「ラーマソフト」「ラーマバターの香り」をベースに2011年「バター好きのためのマーガリン」を発売した。同製品は、香ばしくコク味豊かな風味が特長で、調理に用いてもおいしい、という新たな価値を提案した。また同年発売の「ラーマソフト減塩」は塩分の削減とおいしさを両立させた「テイストクリア製法」が評価され、日本食糧新聞社主催「新技術・食品開発賞」を受賞した。このほか、2013年3月にはカルピス株式会社との提携商品「カルピスソフト」を発売して大きな反響を呼び、菓子づくり専用マーガリンや、ひまわり油、こめ油等をベースにした新製品も展開して「あぶらのおいしさ」を伝えるラインアップを強化した。

容器の開発にも注力しており、2011年発売の「**AJINOMOTO** ごま油340g」シリーズは既存品より20%ガラス使用量を削減して、日本ガラスびん協会主催「ガラス瓶アワード2011」で審査員特別賞「根本美緒賞」を受賞した。また同製品の180gシリーズは、瓶の形状を工夫して輸送用段ボールの仕切りを無くすことに成功し、2015年度の日本包装技術協会主催「日本パッケージングコンテスト」で「食品包装部門賞」を受賞している。2015年発売のUDエコパウチシリーズは、ユニバーサルデザインに配慮するとともに、植物原料のバイオマスPETフィルムとバリア性の高い蒸着フィルムを積層した容器を国内で初めて採用し、日本包装技術協会の第38回(2014年度)木下賞「新規創出部門賞」を受賞した。この包材は2019年発売の「**AJINOMOTO** から揚げの日の油」に引き継がれ、さらに新技術を盛り込んでユーザビリティを高め、「2019日本パッケージングコンテストアクセシブルデザイン包装賞」を受賞、「エコマーク」も取得した。

またプラスチックに関わる環境問題が注目される中、(株)J-オイルミルズでは生分



オリーブオイル
エクストラバージン
[FRUTIA PREMIUM]



「ラーマソフト減塩」

解性プラスチックを一部商品のキャップシールに採用し、環境面にも意識した包材開発に取り組んでいる。

技術を活かした新製品群②——業務用製品

(株)J-オイルミルズは業務用油脂市場で高いシェアを有しており、中食/外食市場のニーズに様々な商品で対応している。「あぶら」を従来の加熱機能にとどまらず、調理機能、フレーバー、調味機能等の技術を駆使して領域を広げているほか、スターチ等との組み合わせで様々な価値を創出し、社会課題の解決に製品面からも貢献していくことを目指している。

2009年7月には、ベーシックな白絞油(大豆・菜種)・サラダ油等の11品の16.5kg缶製品のロゴをJ-オイルミルズブランドに統一した。

2008年に発売し、長持ちする油としてヒットした「長調得徳®」シリーズは、2019年にさらに長持ち効果を高めてリニューアルした。通常のフライ油に比べ3割長持ちする機能は、油交換の手間が少なくできることで、人手不足の外食業界を側面から支援しているほか、原料産地から輸送・生産・配送・保管まで様々な場面でのCO₂削減効果が期待でき、SDGs等の社会課題の解決にも貢献する商品として注目されている。

2017年には、香りとコクでおいしさをデザインする新ブランド「J-OILPRO®〜プロのための調味油〜」を展開した。素材そのものの香りや調理したときの香り(調理香)をオイルにしっかり溶け込ませ、それを様々な調理シーンでいつでも引き出せる、「料理の味を調べておいしくするオイル(調理油)」として好評を得ている。「ガーリックオイル」「ソテーオニオンオイル」等、2019年時点では18品種を展開している。



「長調得徳®」



「J-OILPRO®〜プロのための調味油〜」

業務用マーガリンでは、伝統と信頼のブランド「マイスター」に続き、2014年4月、厳選されたバターの方醇な味わいと、長年培われた独自のフレーバリング技術を融合させたバターコンパウンドマーガリンの新シリーズ「グランマスター®」を発売した。近年はバター不足になる年も多く、ニーズに合致した製品として多くの製菓・製パン会社に支持されている。2019年にはヨーロッパで5大製菓製パン素材メーカーの一つに数えられるバックカドリン社(Backaldrin GmbH, オーストリア)のミックス粉を発売し、マーガリンと併せた品ぞろえを強化した。

スターチ製品では畜肉加工用品質改良剤製剤の「ハイトラスト®シリーズ」、同じく食感改良剤食品「ネオトラスト®」や米飯改質剤食品「アミコート®」シリーズ、レジスタントスターチ食品「アミロファイバー®」等を発売し、食品の食感改良や品質保持等の様々な食の分野で幅広く貢献している。



バックカドリン社(Backaldrin GmbH, オーストリア)のミックス粉

(4)ヤマキ株式会社

沿革とその歩み

ヤマキ(株)は、1917年に削り節「花かつお」の製造販売をもって創業した。愛媛県伊予市に本社を置き、削り節を中心に、めんつゆ、白だし、だしの素、煮干し等を展開、年商460億円(2019年3月期)の老舗食品会社である。味の素(株)が同社と資本提携を結んだのは2007年3月で、同社発行済株式の33.4%を第三者割当増資による新株引受と株式譲受によって取得し、持分法適用会社とした。両社共通のコア原料であるかつお節を基盤として、グローバルに和食・だしの価値を生活者に伝えていくこと、おいしく健康な食生活に貢献することが提携の目的である。同時にヤマキ(株)は、味の素(株)の関係会社である(株)かつお技術研究所の発行済株式20%を取得している。なお、味の素(株)は同社に一部の製品の製造委託を行う等、協働でバリューチェーン強化に取り組んでいる。

ヤマキ(株)にとって2009年度はエポックメイキングな年であった。1月に発生したJAS法違反(原料のJAS規格不適合)を機に、品質保証部門を社長直轄化するとともに、縦割り組織から管掌役員制に変更することにより、企業としての全体最適をスピーディに判断できる体制に移行した。また、コンプライアンスデー制定等ガバナンス強化にも取り組んだ。

翌2010年度には、愛媛県外初となる群馬県みなかみ工場を竣工させて東西2拠点体制を敷いたが、これは同社にとって長年の懸案であったBCP(Business Continuity Plan:事業継続計画)を具現化するものであった。

2012年度には東日本大震災等の影響による売上成長鈍化と原料高騰への対応不足から創業以来初の営業赤字を記録したが、翌2013年度には経費・コスト低減を集中的に実施し、V字回復を実現した。2014年度からの3カ年中期経営計画では、構造改革による安定利益創出と次世代成長エンジン構築を基本に経営・活動のスピードアップを図り、2017年度に創業100周年を迎えるに至っている。この間、売り上げも429億円(2010年3月期)から着実に拡大している。

食の未来へ

創業100周年を前にした2014年度、ヤマキ(株)の主力製品のひとつである「割烹白だし®」が発売20周年を迎えた。これは削り節・めんつゆに次ぐ第三のカテゴリーとして同社が長年育成に力をかけた製品である。発売初期より売り上げシェアNo.1を続け、現在でも6年連続二桁成長を果たしている。また、2014年度に上海(中国)、2016年度にインドネシア、2017年度に韓国、2018年度に米国、2019年度にモルディブと生産拠点の拡大も実現した。

創業100周年である2017年度にはCIを刷新、韓国やアメリカでも事業展開を開始した。また、学研『まんがでよくわかるひみつシリーズ』の1冊として『かつお節とだしのひみつ』を刊行し、全国の小学校・公立図書館に寄贈するなど、世界にだしを発信する取り組みを着実に進めている。



「花かつお」



「めんつゆ」



「割烹白だし®」



「かつお節とだしのひみつ」

(5) 味の素ベーカリー株式会社

味の素ベーカリー(株)の事業展開

味の素ベーカリー(株)(AJB)は、本社を東京都中央区、生産事業所を静岡県島田市に持ち、冷凍パン生地・冷凍ベーカリー製品の開発・製造・販売を行っている。1993年12月、味の素(株)ベーカリー事業運営部門が独立し、味の素フローズンベーカリー(株)が設立され、2004年3月にAJBに改称している。

冷凍パン生地事業は、大手コンビニエンスストア(CVS)向けに1993年、味の素フローズンベーカリーを設立したことで始まった。1960年代末期に日本へ導入された冷凍パン生地技術は、以降の冷凍技術の発達、冷凍耐性イーストの開発、冷凍物流網の発達を基盤として進化した。さらに、その後のベーカリーチェーンやCVSの店舗急増等により、冷凍パン生地の需要は増加した。味の素フローズンベーカリー設立はこれに対応したものである。

1980年代半ばから2010年代まで、国内のパン全体の生産数量が微増程度にとどまる中、冷凍パン生地は、省人化と大量生産品を全国配送することを可能とする利点を活かし、成長を続けた。2019年時点で流通パンの国内販売チャンネルではインスタベーカリーを含むスーパーが3割強で最大、CVSも約3割と合わせて6割を占め、ベーカリーショップでもチェーン店が6割という状況からも冷凍生地需要はうかがわれる。

2010年代以降は、中食事業の人手不足深刻化やインバウンドによるホテル需要増を背景に、業務用市場が拡大している。また、CVS需要もドーナツ販売やコーヒーサービスの浸透、イートイン併設等の効果で堅調である。

こうした状況下、AJBは、味の素(株)の酵素製剤を活用した焼成後のパンの品質劣化を抑える技術や、スクラッチ製法(一から手作り)同等のしっとり感と風味を持つ冷凍パン生地の工業化技術、ベーカリー製品の調理時間の短縮に寄与する技術開発等、独自の技術開発力を磨くことで競争力強化を図っている。

また、2004年のISO 9001、2005年のISO 14001に続き、2010年6月には労働衛生マネジメントの国際基準OHSAS (Occupational Health and Safety Assessment Series) 18001の認証を取得、さらに、2020年2月にはOHSAS 18001の後継国際規格であるISO 45001を取得し、労働安全・衛生・健康の観点からリスクマネジメントを行い、組織の健全・円滑な運営を推し進めている。

2019年には、AJBとしての新企業理念(ミッション・ビジョン・バリュー)を制定、冷凍生地ビジネスのプロフェッショナルとして、「圧倒的なソリューション力」「高いコスト競争力」「No.1の開発スピード」を強みとし、「国内外のお客様から愛され、かけがえのない存在となる」ことを目指し、チャレンジを続けている。



島田事業所遠景



メロンパン焼成前



メロンパン焼成後

II

アミノサイエンス
事業

1

アミノサイエンス事業概観

アミノ酸関連事業の展開

アミノ酸関連の事業は、2009年度に売上高で前年比62億円減の1,935億円、営業利益は前年比2億円増の52億円と利益レベルでは低位にあった。飼料用アミノ酸、医薬・食品用アミノ酸、甘味料、医薬中間体、化成品という5分野のうち、堅調だったのは化成品(香粧品原料、アミノ酸化粧品「Jino®(ジーノ)」、半導体パッケージ用層間絶縁材料「Ajinomoto Build-up Film®(ABF)」等)のみであった。特に、バルク事業の比率が高い飼料用アミノ酸や甘味料は、米中韓メーカーとの価格競争や競合甘味料の登場等で、味の素グループの武器である技術力やマーケティングによる差別化が困難になってきていた。

2000年代初頭には売り上げ・利益とも一時大きな割合を占めていた飼料用アミノ酸は、リジン、スレオニン、トリプトファンを主力としていたが、競争の激化等で販売価格が乱高下した。そこで、2011年9月に味の素アニマル・ニュートリション・グループ(株)(AANG)として分社化し、Specialty化の基本方針に基づき、コモディティとなったリジン・スレオニンについては、中国メーカーとの提携によるOEM調達を進めて競争力を高める一方、「AjiPro®-L」等の差別化した製品へのシフトを図った。

一方、医薬・食品用アミノ酸は、2012年度までは一進一退であったが、2013年度から増収増益基調に転じ、構造改革下にあったアミノ酸事業の収益を下支えした。2017年11月には、72億円を投じて米国医療食品会社キャンブルック社(Cambrook Therapeutics, Inc.、本社：マサチューセッツ州)を完全子会社化し、アミノ酸代謝異常患者向けの医療食品市場に本格参入した。

アスパルテームを主軸とする甘味料事業は、バルク事業からコンシューマー事業へのシフトを進め、国内では「パルスweet®」商品、海外では南米の粉末ジュース

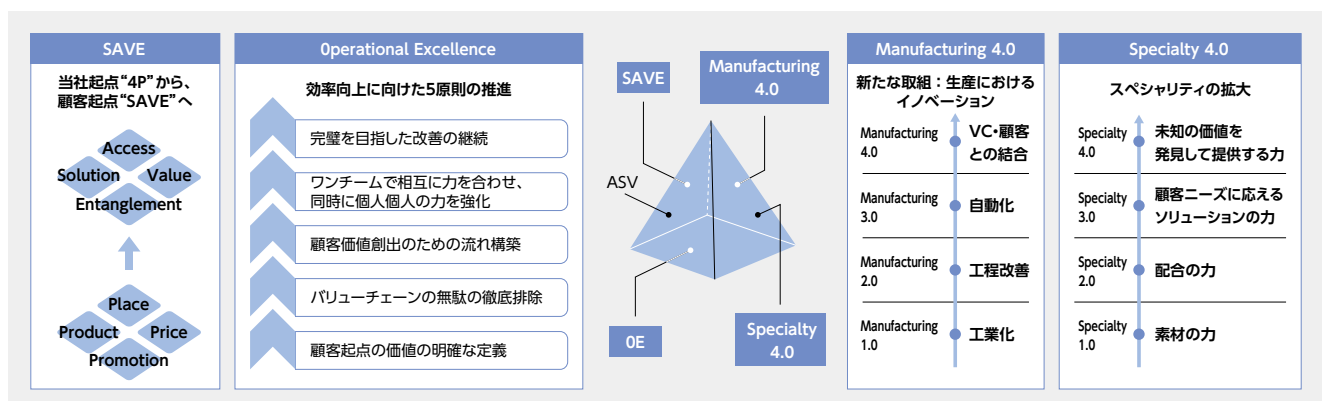
表II-1 アミノサイエンス事業の業績(2009年度・2019年度)

(億円)

2009年度		2019年度	
売上高	営業利益	売上高	事業利益
1,935	52	2,316	195

出典：『IR Data Book 2020』『INVESTOR'S GUIDE 2017』

図II-1 アミノサイエンス事業の戦略ピラミッド



「Refresco MID®」等に注力した。なおこのシフトに伴い、甘味料事業は2015年度から食品事業本部の管轄となった。

医薬中間体(製薬カスタム)事業は、2009年当時、為替変動や販売減等に苦しんだ。しかし、2011年から復調し、同年7月には同事業の中核を担う味の素オムニケム社(ベルギー)がインドで合弁会社を設立(2019年8月に独資化の方針発表)、低コスト・高品質の受託製造拠点として体制を強化した。また、2013年の米アルテア・テクノロジー社(Althea Technologies, Inc.、本社：サンディエゴ市)買収により、伸長する抗体医薬を含むバイオ医薬品市場への適用強化を図り、以降は堅調に増収基調を維持した。2016年の(株)ジーンデザイン買収で、核酸医薬品についても少量多品種から大量生産に至る受託製造体制を整え、日米欧印4拠点でのCDMO(Contract Development & Manufacturing Organization、開発・製造受託会社)事業を「Ajinomoto Bio-Pharma Services」として一体化運営、グローバルにサービスを提供できる体制を構築した。

味の素(株)の本格的な通販事業は1997年の化粧品「Jino®(ジーノ)」の販売から始まった。「Jino®(ジーノ)」の取り組みで培ったビジネスモデルを用いて、2005年にサプリメントの通販事業を開始、新聞・TV・Web広告等の様々な情報の提供を通じて伸長してきた。2017年度には「Jino®(ジーノ)」とサプリメントの両通販事業を統合し、さらに栄養ケア・通販限定付加価値型食品(調味料・スープ等)(2018年度～)へ取扱製品を拡大することで、事業領域を広げている。

「アミノバイタル®」シリーズが中心となるスポーツニュートリション事業は、スポーツ時のコンディショニングをサポートするため、スポーツ生理学に基づいたスポーツ栄養科学研究の成果を基に、独自のアミノ酸組成の開発と製品展開を図っている。さらにプロテイン市場およびゼリー飲料市場へ参入し、一般生活者のスポーツシーンへの貢献度合いを着実に高めた。現在は海外にもユーザーが増え、展開国は10カ国に拡大している。また、ロンドン、リオデジャネイロ、そして東京五輪とオリンピック・パラリンピックでのアスリート支援を積極的に行い、ブランド価値向上を図っている。

医薬周辺分野では、上記の核酸医薬・抗体医薬関連に加え疾病リスク評価サービス、医薬用細胞培地の分野で新事業の創出・育成を図った。疾病リスク評価サービスでは、2011年から血液中のアミノ酸濃度の解析により、現在がんである可能性を評価できる「アミノインデックス®がんにリスクスクリーニング」(AICS®)を立ち上げ、以後、将来の脳卒中、心筋梗塞や糖尿病の発症リスクを評価する「アミノインデックス®生活習慣病リスクスクリーニング」(AILS®)を加えて、「アミノインデックス®リスクスクリーニング」(AIRS®)として展開を推進した。全国では1,500近い医療機関で提供している(2020年2月現在)。1回の採血で様々な疾病リスクを評価できる検査は、人間ドックのオプション検査としてだけでなく、自治体や企業の健康診断の項目としても採用されており、アミノ酸研究の蓄積が社会貢献と直結したサービスとなっている。

化成品事業は、電子材料分野が2011年度からPC需要の停滞等の影響を受けたが、2013年度からサーバー・通信用途の需要が拡大し成長している。一方、化粧品素材分野は近年の地球環境への関心の高まりにより、アミノ酸系洗浄剤を中心に売り上げが拡大し、両分野が成長を続けている。なお、2017年度より「JINO®(ジーノ)」はダイレクトマーケティング事業での取り扱いに移行した。

表II-2 アミノサイエンス事業本部の構成

カテゴリー	コンセプト	強み	所属事業
ライフサポート	IoTの進化に貢献する化成(電子材料)事業、飼料中のアミノ酸バランスを整えることで土壌・水質の環境負荷を低減する動物栄養事業を通じて、生活者の快適な生活および地域・地球との共生を実現しています。	<ul style="list-style-type: none"> ・世界トップレベルのアミノ酸に関する知見 ・安全性の高い素材開発力と配合評価技術 ・グローバルな動物栄養ネットワーク 	<ul style="list-style-type: none"> ・味の素アニマル・ニュートリション・グループ ・化成部品の電子材料事業
ヘルスケア	多様で特徴ある素材・原薬・技術を世界中の医薬・化粧品・トイレタリー企業等に提供しています。また、アミノ酸の機能、有用性に関する知見、新規用途探索力を活かした健康基盤食品やアミノ酸サプリメントの提供を通じて、生活者のQOL向上、快適な生活をサポートしています。	<ul style="list-style-type: none"> ・アミノ酸等の研究開発力・生産技術 ・レギュレーション対応力 ・サービス提供力 	<ul style="list-style-type: none"> ・アミノ酸部 ・化成部品の化粧品事業 ・ダイレクトマーケティング部 ・スポーツニュートリション部 ・製薬カスタムサービス部(2020年4月にバイオファーマサービス部に改称) ・アミノインデックス事業部

この結果、2019年度にアミノサイエンス事業(2015年4月の健康ケア事業本部の解散に伴い、スポーツニュートリション・ダイレクトマーケティング・アミノインデックスを吸収)は、ライフサポート(動物栄養、化成品の電子材料事業)が売上高953億円・事業利益71億円、ヘルスケア(医薬・食品用アミノ酸、医療用培地、化成品の化粧品事業、ダイレクトマーケティング(サプリメント・化粧品「Jino®(ジーノ)」等)、スポーツニュートリション、製薬カスタムサービス、アミノインデックス)が売上高1,363億円・事業利益123億円となり、両分野合計で売上高2,316億円・事業利益195億円となった。売上高は2009年度比で20%増と大きく伸びてはいないが、利益では4倍弱になっており、脱バルクによる高収益化が進展している。

今後は、ヘルスケア分野における抗体薬物複合体(Antibody Drug Conjugate : ADC)の受託製造事業の本格展開や核酸医薬ビジネスの強化、ライフサポート分野における電子材料事業の隣地拡大(サーバー、通信用途等)等で、持続的な成長を図っていく。

2

動物栄養事業

(1) 味の素アニマル・ニュートリション・グループ株式会社設立

動物栄養事業分社化でAANG設立

味の素グループにおける動物栄養事業は、1953年の飼料用脱脂大豆発売に始まり、1961年の日本アミノ飼料(株)(現 伊藤忠飼料株式会社)設立で本格化した。主力製品のリジンは、1957年からMSGの副産品として医薬用に販売していたが、1965年に九州工場で発酵法による生産を開始し、同年9月に飼料用リジン発売に至った。この間、1964年には合成法でトリプトファン生産、続いて1969年には発酵法でスレオニン生産も開始された。事業は海外で拡大、1974年にはブラジル、1976年にフランス(合弁)、1986年に米国とタイ、1994年に中国(合弁)とグローバル生産体制を確立、主要3製品(リジン、スレオニン、トリプトファン)では常にリーダー的存在であった。しかし、1991年に米国穀物メジャーのアーチャー・ダニエル・ミッドランド社(ADM社)がリジン製造に参入、中国・韓国勢も加わり、スレオニンでも中韓勢との価格競争が激化して事業収益は悪化した。2009年の伊藤雅俊の社長就任後、バルクからリテールへ、Specialty化へとの方針が打ち出され、動物栄養事業も構造改革が進められた。

2011年9月には、味の素アニマル・ニュートリション・グループ株式会社(Ajinomoto Animal Nutrition Group, Inc. : AANG)が設立され、動物栄養事業は分社化された。別会社となることで、グローバルの急激な環境変化に対する即応性を高め、機動的な意思決定と効率的な事業運営体制を志向するものであった。新会社は、「限りある食料資源の有効活用、かけがえのない地球環境との調和、安全かつ高品質な食料供給に貢献すること」¹をミッションに、中長期的には飼料用だけでなく広く動物栄養の分野に展開する構想でスタートした。

AANGは、発足直後、動物栄養事業の中長期戦略を発表した。低資源利用発酵や非可食原料利用等の新技術を活用しつつ、2016年までをめぐりにリジン、スレオニン、トリプトファンの増産を行うとともに、バリンやイソロイシン、子豚の成長をサポートするグルタミン製剤「アミノガット®」といった他の飼料用アミノ酸製品の拡充、乳牛用リジン「AjiPro® -L」等市場ニーズ対応型付加価値製品の開発・導入等を打ち出した。

2011年4月生産開始の「AjiPro® -L」は、乳牛の胃でリジンが分解され、小腸で吸収されないという課題を解決する高付加価値型製品である。差別化の難しい飼料用アミノ酸で、Specialty化を成し遂げた同製品は、北米の乳牛用リジン製剤のトップブランドとなり、2014年11月には米国味の素ハートランド社の生産拠点(アイオワ州エディビル工場)の同製品生産能力を増強して、年産1,500トンを超えて6,500トンへ引き上げて事業拡大を進めた。

「2014 - 2016中期経営計画」では、競合の価格低下攻勢で2013年度業績が落ち込ん

¹ 1つの例として、リジンがある。トウモロコシや小麦は、大豆粕に比してリジン含有量が少なく、一般に50kgの大豆粕はリジン含有量において48.5kgのトウモロコシ+1.5kgのリジンと等価とされる。トウモロコシの単位面積当たりの収穫量は大豆に比べて格段に大きいため、飼料用リジンを利用することで、効率的に大豆・トウモロコシを供給できる。また、飼料の低タンパク化により糞尿中の余剰排出窒素量を軽減、温室効果ガスの一つである亜酸化窒素(CO₂の298倍の温室効果)の削減にも貢献している。

だこと等を受け、さらなる Specialty 化と競争力強化が掲げられた。

世界5エリアで事業体制を整備

さらにAANGは、組織面でも改革を進めた。

2013年4月には、地域統括社として味の素アニマル・ニュートリション・シンガポール社(Ajinomoto Animal Nutrition (Singapore) Pte. Ltd.)を設立した。味の素アセアン地域統括社(2015年1月)より2年近く早い設立で、成長率が最も高くかつ競争が激しいアジア・パシフィック地域での迅速かつ的確な意思決定・事業運営を行う拠点とした。さらに2018年には、4月に味の素ハートランド社を味の素アニマル・ニュートリション・ノースアメリカ社(Ajinomoto Animal Nutrition North America, Inc.)、続いて同年10月には味の素ユーロリジン社を味の素アニマル・ニュートリション・ヨーロッパ社(Ajinomoto Animal Nutrition Europe S.A.S)にそれぞれ改称して、北米と欧州の動物栄養事業を製販共に統括する体制とした。これによって、ブラジル味の素社(Ajinomoto do Brasil Industria e Comercio de Alimentos Ltda.)が販売を行っている南米以外は、地域統括社が事業管理する体制となり、スピーディな対応が可能となった。



味の素アニマル・ニュートリション・ノースアメリカ社



味の素アニマル・ニュートリション・ヨーロッパ社

(2) フレキシブルな生産体制とコストダウンの推進

中国での生産体制再編

2011年の動物栄養事業の分社化を挟んで、生産体制面の構造改革が進められた。2000年代半ばまで投資を集中して拡充してきた体制を、リジンおよびスレオニンにおける中国・韓国勢の台頭に伴うコモディティ化＝価格下落に対応可能なものとし、Specialty化への方向を強化するためである。

2010年11月に味の素(株)は、中国でリジンを生産していた合弁会社・川化味の素有限公司(四川省成都)の全株式(出資比率70%)を合弁相手の現地化学メーカー、川化集団に無償譲渡した。川化味の素社は、2005年に飼料用リジンの生産設備を増強して年産能力を年産3万2,000トンへ引き上げたが、安価な現地品に押されて2008年秋から生産を中止していた。中国での飼料用リジンは、タイ味の素社から供給を継続した。

一方、2011年3月には、阜豊集団グループ企業の内蒙古阜豊生物科技有限公司(Inner Mongolia Fufeng Bio-technological Co.,Ltd、呼和浩特<フフホト>経済技術開発区)の生産する飼料用スレオニンを味の素ブランドで販売する取り組みが始まった。前年11月に合意していたもので、米仏拠点からの輸出で賄っていたスレオニンを現地生産品に切り替え、競争環境の厳しい中国における事業基盤を再構築する

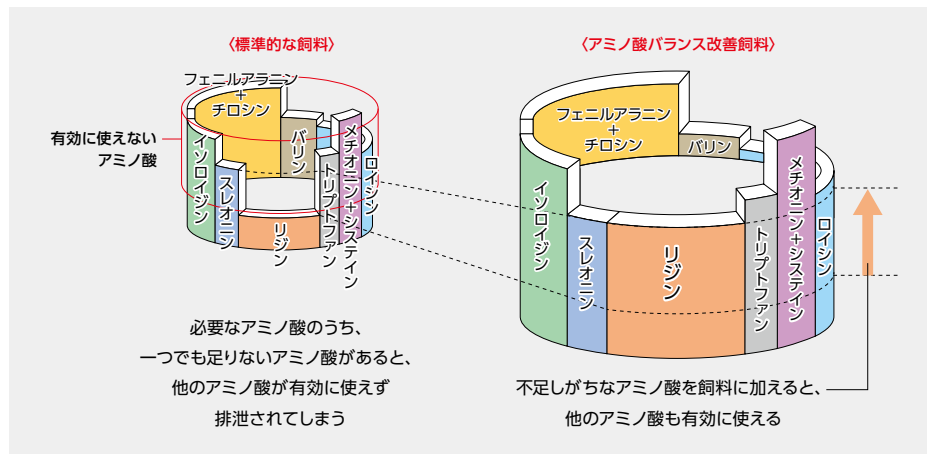
ものであった。また、2017年8月には、AANGを通じ、アミノ酸関連製品の中国大手メーカーである梅花生物科技集团股份有限公司(Meihua Holdings Group Co., Ltd. 河北省廊坊市経済技術開発区)と、飼料用リジンおよびスレオニンの製造委託について合意し、2018年度より、同社生産の両製品をグローバル市場向けに輸出、仕向け地の販売法人を通じて味の素ブランドで販売を開始した。中国での自社生産撤退に続く現地2社への製造委託により、グローバル全域においてリジンとスレオニンの自社生産からアウトソーシングへの着実なシフトとともにさらなる構造改革を推進、加速するための体制が整った。

欧米での飼料用トリプトファン増産

一方、AANGの脱リジン・スレオニンの軸となったのがトリプトファンである。飼料用トリプトファンは長らく味の素グループとドイツ エボニック社の2社しか生産しておらず、シェアは80%台を維持していた。2010年には韓国勢が参入したが、味の素グループが積極的に行った需要創出活動により、同年から5年間でトリプトファン需要は年率約40%で増加した。このためAANGは、2014年12月、トリプトファン唯一の生産拠点であったフランスの味の素ユーロリジン社(現 味の素アニマル・ニュートリション・ヨーロッパ社)アミアン工場の増強工事に着手し、2016年5月に完了させた。これによって同工場のトリプトファン年産能力は4,500トンから7,500トンとなった。また増強工事と同時に、低資源利用発酵技術を発展させた新生産技術も導入、他の生産品目(リジン、スレオニン、バリン)との設備共有化も実施し、将来の増産にも小投資で効率的に対応できる体制とした。

続いて2017年5月には、米国生産拠点の味の素ハートランド社(現 味の素アニマル・ニュートリション・ノースアメリカ社)のアイオワ州エディビル工場でトリプトファン生産を開始した(生産能力3,000トン/年)。

図II-2 アミノ酸バランスの改善効果



(3) 動物栄養関連の特許訴訟展開

香港GBTグループとのリジン訴訟

動物栄養事業では、生産技術が競争力に占める比重が大きく、知財防衛の取り組みも非常に重要であった。

2013年7月、味の素(株)はフランスの味の素ユーロリジン社(現 味の素アニマル・ニュートリション・ヨーロッパ社)とともに、香港の大成生化科技集团有限公司(Global Bio-Chem Technology Group Co. Ltd. : GBT)と傘下企業3社(GBTグループ)に対し、リジンの製法特許侵害訴訟をオランダのハーグ地方裁判所に提起した。GBTグループは、それまで欧州各地の裁判所で3件の特許侵害・販売差止め命令を受けていたが、特許非侵害品と称して販売を再開した製品を分析した結果、3件とは別の新しい特許を侵害していることが確認され、リジンの販売差止めと販売済み製品の回収および損害賠償を求めた。同年には、2006年に提起していたGBTグループへの特許侵害訴訟についてオランダ最高裁で勝訴が確定、ドイツでも高裁判決に対しGBTグループが上告しなかったため勝訴が確定した。

2013年提起の上記訴訟も、一審で味の素(株)特許無効の判断がなされたものの、2016年9月に控訴審で一審判決が覆され、味の素(株)側の勝訴が確定し、特許が満了する2025年まで、GBTグループのオランダでの該当製品の販売・使用・輸入等が禁止された。

リジン訴訟での連続勝訴は、味の素グループの生産技術の独自性と知財防衛への姿勢を内外に知らしめることとなった。

米欧でのトリプトファン特許侵害訴訟

動物栄養事業分社化後、AANGが注力した飼料用トリプトファンについても、特許侵害に対する訴訟が戦われた。

2016年5月、味の素(株)は、米国の味の素ハートランド社(現 味の素アニマル・ニュートリション・ノースアメリカ社)および味の素ユーロリジン社(現 味の素アニマル・ニュートリション・ヨーロッパ社)とともに、韓国のCJ 第一製糖社(CJ CheilJedang Corp.)と傘下企業3社(CJグループ)に対し、トリプトファンの製法特許侵害訴訟を米国国際貿易委員会(ITC)およびニューヨーク南部連邦地方裁判所、ドイツのデュッセルドルフ地方裁判所に提起した。CJグループは、インドネシア法人でトリプトファンを製造し、各国に販売していたが、その製造方法が味の素(株)の特許権を侵害しているとの見解に基づき、特許侵害品の販売差止めと、既販売分に対する損害賠償を求めたもので、続いて同年8月にはMSG生産についても同じく特許侵害の訴訟を提起した。

米国では、2017年12月にITCが、味の素(株)特許2件は有効、かつ、CJグループの特許侵害を認め、該当製品の輸入が禁止された。CJグループの使用菌株の一部が非侵害とされたため、味の素(株)、CJグループの双方が控訴したが、2019年8月の控訴審判決ではITCの判断が支持された(CJグループが連邦最高裁への上告を請願している)。ドイツでは、2018年2月にデュッセルドルフ地方裁判所は味の素(株)勝訴の判決を下し、CJグループはドイツでのトリプトファン販売が禁止され、ドイツ法人であるCJ Europe社を通じた欧州への輸入・販売も禁止された。さらに、2019年10月の控訴審判決でも一審判決が支持された(CJグループは連邦最高裁への上告を請願している)。

3

化成品事業

(1) 化成品事業沿革

化成品事業の流れ

味の素グループにおける化成品事業は、以下のように展開されてきた。

- 1935年 100%子会社・宝製薬(株)設立(航空機用潤滑油製造)
- 1942年 日本石油株式会社との合弁会社・日本特殊油製造(株)(川崎工場内、
1946年 100%子会社化で三工(株)と改称)設立(航空機用潤滑油製造)
- 1946年 殺虫剤DDT製造開始(三工(株))
- 1950年 パラフィンワックスの難燃剤「エンパラ®」製造(三工(株))

その後も、味の素(株)本社、宝興産(株)(1964年に宝製薬(株)が改称、アミノ酸原料の包装事業)、三工(株)の3組織で事業が展開され、味の素(株)におけるアミノ酸周辺技術の進展により、次のように1980年代にかけ新製品が発売された。これらは現在につながる製品群である。

- 1966年 エポキシ樹脂硬化剤「エポメート®」
- 1969年 ポリアミノ酸樹脂「アジコート®」(合成皮革)
- 1971年 アミノ酸由来の湿潤剤「アジデュウ®」
- 1972年 アミノ酸系洗浄剤「アミソフト®」
- 1973年 「アミソフト®」技術を利用した弱酸性アミノ酸系化粧品「ミノン」(山之内製薬株式会社(現 第一三共ヘルスケア株式会社)より発売)
- 1982年 三工(株)の塩化ビニール樹脂安定剤「プレンライザー®」STシリーズ
- 1988年 一液性エポキシ系接着剤「プレーンセット®」

1990年代には、エモリエント(皮膚の水分蒸散抑制)剤「エルデュウ®」、コンディショニング剤「マリンデュウ®」、アミノ酸系洗浄剤「アミライト®」「アミノソープ®」、紫外線吸収剤「ソフトシェード®」等が発売され、1997年2月には通販限定で自社ブランドのアミノ酸配合化粧品「JINO®(ジーノ)」シリーズを発売するに至った。

味の素ファインテクノ(株)の設立と成長

1998年10月、味の素(株)は本社の化成品グループと味の素ファインテクノ(株)(Ajinomoto Fine-Techno Co.,Inc.: AFT)と改称した三工(株)を統合して化成品事業を再編した。これに先立ち同社の化成品グループは、1995年頃から高分子技術を利用した電子材料(プリント配線板用材料)の研究開発を進めており、独自素材の液晶パネル向けTAB



味の素ファインテクノ(株)遠景

(Tape Automated Bonding)用レジストや液状タイプのプリント配線板用層間絶縁材を開発した。さらに液状タイプの弱点を解決した半導体パッケージ用層間絶縁材料「Ajinomoto Build-up Film®(ABF)」(1999年)は、世界を席卷した Windows PC の CPU (中央演算処理装置)に採用され、半導体パッケージ用層間絶縁材料のデファクトスタンダードとなった。

以後、AFT は、1999年に北越炭素工業(株)と合併して活性炭事業¹(本部：横浜市鶴見区)を加え、電子材料、工業用接着剤、機能化学品との4分野で事業を展開、テクノセンター1・2号館(2000年・2008年)、群馬工場新設(2007年、利根郡昭和村)と開発生産体制も強化してきた。

¹ 活性炭は1930年代からMSGの精製用に用いられており、現在もグループ内のその用途が主力。

化粧品素材事業

化粧品素材事業は、宝興産(株)が1989年の(株)味の素タカラコーポレーションへの改称を経て、味の素(株)の医薬用アミノ酸・飼料用アミノ酸・化粧品素材の国内販売等の移管を受けた。同社は2005年に社名を味の素ヘルシーサプライ(株)(Ajinomoto Healthy Supply Co., Inc.: AHS)と変更している。

化成品の事業拡張と海外展開

「2011 - 2013中期経営計画」で、化成品事業は、①電子材料では半導体パッケージ用層間絶縁材料ABFの用途拡大と新規事業の育成、②化粧品では主要ブランド育成(リテール事業)と新興国での拡販(素材事業)による事業規模の拡大が基本方針となった。「2014 - 2016中期経営計画」でもこの方向性は踏襲され、化粧品ではアセアン・ラテンアメリカを中心とした海外展開の加速や海外生産が目標とされた。

(2)味の素ファインテクノ株式会社

AFTの海外展開

化成品事業の海外展開方針に沿って、電子材料事業を担うAFTは、2015年に米カリフォルニア州に味の素ファインテクノUSA社(100%子会社)を設立し、シリコンバレーの最新動向に対応できる体制を強化した。新製品開発にも力を注ぎ、2016年に新本社棟を川崎に完成させた際には、オープンイノベーションを進めるAFT Future Creation Center (AFCC)を設け、新用途や新事業を顧客と共創していく場とした。



AFT Future Creation Center

半導体パッケージ用層間絶縁材料

「Ajinomoto Build-up Film®(ABF)」の用途拡大

電子材料事業を担うAFTの主力製品である半導体パッケージ用層間絶縁材料ABFは、液状タイプの「基板の片面ずつしか作業できない」「配線間の段差埋め込みが困難」「異物が付着しやすい」といった課題を解決、1990年代から急速に高性能化・小型化が進んだPC用CPU(中央演算処理装置)等に採用され、以後も改良を重ねて業績を伸ばした。

2010年代に入り、タブレットやスマートフォンの普及でPC需要は減少したが、データセンター向けサーバーの増加に伴ってABFの需要も急増²した。サーバー以外に、通

² 近年、スマートフォン、タブレットPCといった情報端末や、SNS、動画サイト等の普及により大容量のデータをより高速に処理するニーズが高まっており、高性能なネットワーク関連機器の開発が進んでいる。これらの機器の中核を担う半導体製品にも、大容量、高速伝達、高多層化の要求があり、「Ajinomoto Build-up Film®(ABF)」の使用も拡大している。

信ネットワークやゲーム機にも使用が広がり、ABFは2019年度も好調を維持している。

次世代機能性材料「AFTINNOVA®」

AFTはABFの用途拡大とともに、次世代機能性材料「AFTINNOVA®」シリーズの開発を進めてきた。

シリーズのうち「AEF (AFTINNOVA® Encapsulation Film)」は、蛍光灯・電球に代わる照明デバイスや液晶パネルに続く薄型ディスプレイ (Flat Panel Display : FPD) として利用が広がっている有機EL (Organic Electroluminescence Display : OLED) 用の封止剤である。この封止剤は水分に弱い有機EL素子を保護する目的で使用される。また、「AMF (AFTINNOVA® Magnetic Film)」は、CPUの低消費電力化を実現する磁性フィルム材料である。この磁性フィルム材料は磁性と絶縁性の両立が求められ、顧客のニーズを満足させるべく、大手メーカーと二人三脚で展開を進めている。

(3) 化粧品素材事業

化粧品素材事業の海外展開

欧州を中心として、環境に配慮し、人にやさしい植物由来のナチュラル原料を使用することがトレンドともなっていること等から、アミノ酸を原料とする化粧品素材への需要は増加しており、味の素グループの販売ネットワークを利用し、グローバルに事業を展開している。また、味の素(株)は、2013年2月、インドネシアの化学系上場企業ラウタン・ルアス社(PT Lautan Luas)と合弁で、ラウタン味の素・ファイン・イングリーディエント社(PT Lautan Ajinomoto Fine Ingredients: LAFI、ブカシ県)を設立、化粧品素材の主原料であるパーム油等の原料立地として有利な同国で、パーソナルケア製品向け化粧品素材(アミノ酸系洗浄剤「アミソフト®」「アミライト®」)の生産を目指した。2014年3月の同社工場の稼働で、川崎・東海工場およびブラジルのリメイラ工場(主に湿潤剤)の既存設備を含めた供給能力は約30%増加した。

また、2019年6月に味の素(株)は、化粧品素材の主力製品であるアミノ酸系洗浄剤「アミソフト®」(液体)の新工場をブラジル味の素社ペデルネイラス工場内に新設することを決めた(2020年内稼働予定)。これによって同剤の生産能力はグループ全体で60%増となる。

一方、味の素(株)はアジトレード・タイランド社のアジトレード・コスメティックセンター(ACAC)にも化粧品専用ラボを設け、処方開発や評価、プロトタイプ製造等、お客様のニーズを満たすサービスを提供して顧客増を図っている。一連の取り組みで、味の素グループのアミノ酸系化粧品素材の販売先は世界55カ国5,000社超(2019年時点)に達している。AHSも2017年の本社移転(東京 京橋)を機として翌年、東京カスタマー開発センター(TCDC)を新設して新事業の開発に取り組んでいる。

(4) 化粧品事業

オリジナル化粧品ブランド「JINO®(ジーノ)」発売20周年を越えて

化成事業の一つとして、1997年2月に誕生したアミノ酸系化粧品のオリジナルブ

ランド「JINO®(ジーノ)」は、他社にはない大量・多品種のアミノ酸配合という特色を武器にスキンケア(洗顔料・化粧水・乳液・クリーム)のシリーズをダイレクトマーケティング(通信販売)で展開、その後、以下のように事業を進めた。

2007年 直営店舗展開を開始(2019年時点で関東2・関西1)

2009年 乳酸菌由来成分とアミノ酸を融合させた若年層向けブランド「L'ACTUA(ラクチュア)」の販売を開始(~2014年)

2010年 ギリシャ発のナチュラルコスメティックブランド「APIVITA(アピヴィータ)」製品の取り扱い開始(~2013年)

「JINO®(ジーノ)」は、味の素グループにおけるダイレクトマーケティング事業の先駆けとして、ダイレクトマーケティング特有の集客戦略、トライアルキット~フォローツールによる固定客作り、コールセンター対応等の顧客コミュニケーションノウハウ等をもたらした。2017年2月には発売20周年を迎え、種々のキャンペーンで拡販を行った後、同年4月にダイレクトマーケティング部に移管され、同部が扱うアミノ酸系サプリメントとの連動で拡販を図ることとなった。



「JINO®(ジーノ)」

4

医薬周辺領域を主とするアミノ酸事業

医薬用・食品用アミノ酸の中国生産本格化

医薬用・食品用アミノ酸は、輸液や医療食に加え、各種医薬品、さらに飲料や健康食品、サプリメント等への利用が増加した。味の素グループでは、中国(1997年3月に河南〈合弁〉、98年2月に上海〈合弁〉)、ブラジル(2005年2月)とグローバルな供給体制を整えた。

その後も医薬用・食品用アミノ酸の需要は増加を続け、2005年の年間需要1万7,000トンが2012年頃にはおよそ3万トンに達し、さらに伸びると予想された。これを踏まえ、味の素(株)は2013年3月、上海味の素アミノ酸有限公司の生産能力増強を決め、2013年10月から供給を開始した。

ウェルネス事業の展開

味の素グループは、アミノ酸をはじめとする研究に基づき、食と健康の課題解決を図るスペシャリティ事業を国内外で展開してきた。国内ではこれまでに培ったアミノ酸ミックス素材によるブランド力(「Amino L40」等)を活かしながら、製品設計ソリューションを顧客に提供することで食品に様々なアミノ酸の機能を付加する「ダウンストリーム戦略(ブランド+インサイド戦略)」を強化している。また納豆のネバ(糸引き)の主成分であるポリグルタミン酸(アミノ酸が長くつながったもの)の呈味改質効果を活用し、加工食品メーカー、学会、専門家、行政との連携を図ることで減塩食品の利用拡大を進めている。

一方、海外においては健康素材のエビデンスや安全性が重視される米国のクリニックルートで「CAPSIATE NATURA™」(2007年7月発売、現「CAPSIATE GOLD™」2015年6月発売)に続き、「Glysom®」(2010年)、「amino DEFENSE®」(2013年)等のサプリメント製品を発売している¹。また海外市場における食と健康の課題解決を図るべく、「Amino L40」を中心とした「ダウンストリーム戦略」のグローバル展開を推進することで、サプリメント市場から食品カテゴリー、リテール事業からスペシャリティバルク事業へと多角化戦略を進めている。



Amino L40 ロゴ

¹ 2012年、「CAPSIATE NATURA™」「Glysom®」は、アカデミー賞の候補者に贈られるギフトバッグ(お土産)に選定された。選ばれるアイテムには、注目を集めている商品や、今後の流行が予想される商品がセレクトされ、米国のセレブリティの間では毎年大きな話題となる。



「CAPSIATE GOLD™」



「Glysom®」



「amino DEFENSE®」

米国メディカルフード事業：キャンブルック社の子会社化

2017年11月、味の素(株)は、味の素ノースアメリカ社を通じ、米国のメディカルフード会社キャンブルック・セラピューティクス社(Cambrooke Therapeutics, Inc.、本社：マサチューセッツ州)を、約6,400万米国ドル(約72億円)を投じて完全子会社化した。2000年創業のキャンブルック社は、アミノ酸代謝異常患者向けのメディカルフードや低たんぱく質食品、難治性てんかん患者向けのケトン食、たんぱく質アレルギー患者向けのメディカルフード、がんや嚢胞性線維症等の疾患によって引き起こされる低栄養状態の患者向け高カロリー食品等を手掛けている。独自素材を活用し、エビデンスに基づく製品開発を軸に、競合品に比べ、おいしく、かつ機能性に優れた製品群を展開し高成長を続けており、欧州をはじめ世界各国に展開を進めている。

米国のメディカルフード²市場は2016年に17億5,000万米国ドル(約1,980億円)と世界最大で、年間平均成長率は約10%と堅調に推移していた。このうち代謝異常患者向けのメディカルフード市場は、6億6,000万米国ドル(約750億円)と約4割を占め、推計では年10%で伸長していた。

これまでメディカルフード市場向けに素材としてアミノ酸を販売してきた味の素(株)は、代謝異常患者はメディカルフードしか食べられないにもかかわらず、おいしさやバラエティの少なさが大きな弱点となっていることに着目し、キャンブルック社の取得でメディカルフード市場に本格参入し、2019年4月には社名を味の素キャンブルック社(Ajinomoto Cambrooke, Inc.)に変更した。

これにより、アミノ酸の栄養や生理機能に関する科学的知見、“おいしさ設計技術”、食品アプリケーション技術を味の素キャンブルック社の事業に適用し、患者により充実した食を提供することを目指した。また、対象疾病領域の拡大と味の素グループの販売ルートを活用した海外展開の強化とも併せ、2027年の売上高を約9,000万米国ドル(約100億円)、世界シェア(アミノ酸代謝異常患者向けのメディカルフード市場)20%超を目指している。

さらに、双方向のシナジーとして、味の素キャンブルック社のメディカルフード事業の知見を、味の素グループの国内外の栄養・加工食品、サプリメント等の食品関連事業に導入し、高付加価値の健康・栄養関連製品の拡大も図っていく。



味の素キャンブルック社遠景

² FDA(米国食品医薬品局)が医薬品と栄養補助食品(ダイエタリーサプリメント)の中間に位置付ける食品で、保険償還が可能。



味の素キャンブルック社顧客イメージ

味の素キャンブルック社 メディカルフードラインアップ



「GLYTACTIN™」 バラエティ

「GLYTACTIN BUILD™」

「Keto Vie」 バラエティ

医薬用培地事業

培地・再生医療事業も、近年大きく進展したビジネスである。

味の素(株)は、高純度アミノ酸の生産技術を活用し、1987年8月より動物細胞の培養に用いる無血清培地(ASF〈Ajinomoto Serum Free〉培地)の販売を開始した。培地は、細胞を生育させ増やすための栄養液で、ASF培地は動物抽出成分に由来する物質を一切含まず、汚染を回避できる。また、バイオ医薬品製造用として利用されることの多いハイブリドーマ細胞やCHO(チャイニーズハムスター卵巣)細胞における良好な増殖性能(血清培地と同等)、あらゆる培養形式でのモノクローナル抗体³の高い生産性、さらに生成物の精製の容易さ、品質の安定性等で、バイオ医薬品製造用途向けや研究用試薬として、国内外で広く使用されていた。

2012年11月には、アジア有数の培地市場である韓国で、ジェネクシン社(本社：京畿道城南市)との合併により、味の素ジェネクシン社(資本金357億ウォン〈約25億円〉、味の素(株)75%出資)を設立した。同社の新工場は、韓国仁川広域市松島経済自由区域に設けられて2014年7月に生産を開始、GMP(Good Manufacturing Practice、FDA〈米国食品医薬品局〉の定めた製造・品質基準)準拠の生産・品質管理体制で、バイオ医薬品の生産に用いられる動物細胞用の高品質培地の供給を開始した。

iPS/ES細胞用の培地開発で再生医療を支援

一方、味の素(株)は、独自の分析技術や配合の知見を活かし、iPS/ES細胞用の培地開発にも取り組んだ。両細胞は、どのような細胞にも分化できる多能性幹細胞(万能細胞)で、再生医療のカギとなる。

味の素(株)は、京都大学iPS細胞研究所(京大CiRA、所長：山中伸弥教授⁴)と共同で、再生医療を想定し、動物・ヒト由来の成分を含まないより安全性の高いiPS/ES細胞用の培地の開発に取り組んだ。iPS細胞は、これまで、ウシの血清を含む培地を用い、フィーダー細胞と呼ばれるマウス(ネズミの一種)の細胞と混ぜた状態で培養する方法が用いられていた。

この活動は、2014年2月、iPS/ES細胞用培地「StemFit®」AK03として結実した。同培地は、バイオ技術で作成したりコンビナントタンパク質を利用、味の素(株)の分析・配合技術と京大CiRAのiPS細胞に関する知見・研究成果を組み合わせ、培養に必須の因子を最適な比率で配合することにより、iPS細胞およびES細胞を長期にわたり安定的に増殖させることができる。

味の素(株)は、「StemFit®」AK03を、世界で初めてiPS細胞由来の網膜色素上皮細胞の移植による加齢黄斑変性の治療法開発に取り組む株式会社ヘリオスに提供する一方、工業化の研究開発を継続し、以下のように事業化を進めた。

2015年10月 基礎研究用培地「StemFit®」AK02Nを発売⁵

2016年7月 臨床研究用培地「StemFit®」AK03Nを発売

2016年9月 「StemFit®」AK02Nをベースにグローバル向けに開発した基礎研究用培地「StemFit®」Basic02を、世界市場をリードする米国で研究機関向けに発売⁶

³ 単一の抗体産生細胞に由来するクローンから得られた抗体。安定性が高く、体内で標的(抗原)と結合すると身体の免疫機構も利用して攻撃するため効果が高い等の特長があり、バイオ医薬品の3割程度を占める。

⁴ iPS細胞の発見により2012年のノーベル医学・生理学賞受賞。

⁵ 株式会社リプロセルとタカラバイオ株式会社に販売を委託。

⁶ 販売代理店を通じて販売。(https://www.ajitrade.com/stemfit/distributors/)



「StemFit®」

5

製薬カスタムサービス事業

医薬中間体事業の進展

味の素(株)は、アミノ酸・核酸の製法開発等で培った技術力をもとに医薬中間体¹事業への参入を企図した。そして、1989年10月、ベルギーの医薬品開発製造受託会社オムニケム社を買収して、欧米製薬会社との共同開発体制を構築、同事業を1990年代から本格化させる。2004年4月には、オムニケム社と欧州味の素社のアミノサイエンス部門等を統合、味の素オムニケム社(S.A. AJINOMOTO OMNICHEM N.V.)として製販一貫機能をもつ体制とするとともに、日本でも東海事業所で生産体制を増強した。

その後、国内では、2010年度上半期決算で東海事業所設備を特損計上する等一時停滞を余儀なくされたが、2010年問題(2010年前後に大型医薬品の特許が一斉に切れ、各製薬会社が多大な影響を受けるとされた問題)や、医療費抑制、新薬認可数の減少等によっても、製薬大手による製造委託の流れは変わることはなかった。

味の素オムニケム社は、2011年9月、低コストでの製造受託を実現すべく、インドで原薬・製剤の製造販売を行っているグラニュールズ社(Granules India Ltd. 本社ハイデラバード)と合弁会社グラニュールズ・オムニケム社(Granules OmniChem Private Ltd.)を設立した。新会社は2014年7月、アンドラ・プラデシュ州のビシャーカパトナム経済特区内の新工場で生産を開始した。また、2020年6月には同社を100%子会社化した。

さらに味の素オムニケム社は、2017年4月、伝統的なマルチステップのバッチプロセスを連続的なフローケミストリー・プラットフォームに適応させる商業スケールの製造トライアルを成功させた。連続フロー生産は、総処理時間の削減、反応選択性の増大、製品の質の向上、一時保存コストの節約、生産プロセス全体の制御向上等、多くのメリットが見込まれ、委託受注に大きな武器となっている。

「CORYNEX®」事業からバイオ医薬品受託への事業拡大

2000年代以降、医薬品では新薬開発の範囲が、従来の低分子化合物のみならず、中高分子であるバイオ医薬品へと拡大した。製薬大手は低分子の場合と同様、バイオ医薬品に必要な培養や低分子化合物との複合化といった開発面を含めた製造部分の外部委託を進めた。遺伝子等を解析し、バイオテクノロジーを駆使して医薬品を創り出すバイオ医療の分野は、アミノ酸・核酸・タンパク質関連技術を持つ味の素グループにとって有力な新分野で、医薬用培地(p.83参照)のほか、バイオ医薬品の製造受託事業を軸に拡大を目指した。

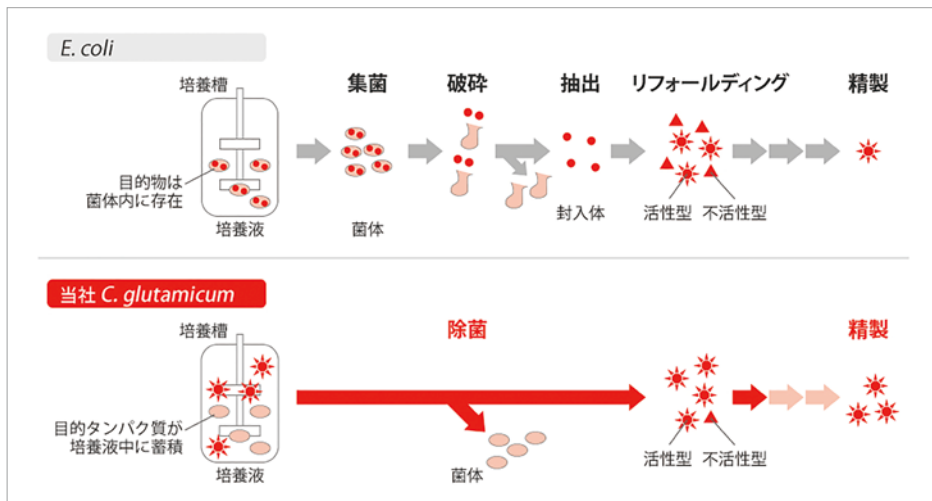
受託事業は2009年、グルタミン酸を生産するコリネ菌を用いた新規のタンパク質・ペプチド分泌発現系システム(Corynebacterium Expression System)

¹ 原料から原薬(有効成分)を製造する過程で生成する化合物を指す。薬によっては、原薬ができるまでに10を超える中間体を経るものもある。

「CORYNEX®」(軌跡p.47参照)のサービス開始で本格化した。従来の製法より精製工程の簡略化による生産コストを大幅に低減できる同法でのタンパク質製造受託サービスである。

続いて2013年4月には、米国バイオ医薬品開発・製造受託会社アルテア・テクノロジー社を買収して味の素アルテア社(Ajinomoto Althea, Inc.)とした(軌跡p.44参照)。同社のcGMP (current (最新の)GMP (軌跡p.44脚注参照)、GMPについてはp.83参照)に適合した開発・製造機能と顧客とのつながりを継承して、米国での事業展開を加速した。

図II-3 CORYNEX®の既存生産法との比較



医薬中間体事業の展開——(株)ジーンデザイン買収

2016年12月、味の素(株)と味の素オムニケム社は、核酸医薬品の開発・製造受託(CDMO)²会社である株式会社ジーンデザイン(本社・大阪府茨木市)を買収した。

核酸医薬品は、DNAやRNAを安定な構造に化学修飾したヌクレオチドを基本骨格とする薬物で、治療が困難だった疾患用にも開発が進められており、国内外において大きな市場成長が期待されている。味の素(株)は、培ってきた合成技術を応用し、「液相合成法」(オリゴ核酸の一般的な合成法「固相合成法」)に比べて大量生産に適している)をベースとしたオリゴ核酸製造法を開発し、CDMO事業「AJIPHASE®」を展開していた。

2000年に創業した(株)ジーンデザインは、固相合成法に関連する高度な技術や、厳格な品質管理・ノウハウを有する国内有数のオリゴ核酸のCDMO会社として国内の製薬メーカーや研究機関等から高い評価を得ていた。

買収により、「AJIPHASE®」関連技術や味の素オムニケム社の持つ医薬品の製造機能・ノウハウに、(株)ジーンデザインが持つ少量多品種生産に優れた固相合成法、経験豊かな人財、cGMPに準拠した製造機能を組み合わせ、開発初期(固相合成による少量多品種の製造)から後期・上市後(液相合成による大量製造)に至るオリゴ核酸のCDMO事業が可能となった。



(株)ジーンデザイン遠景

² Contract Development and Manufacturing Organizationの略。

味の素バイオフィーマサービスの誕生

さらに2018年10月、味の素オムニケム社と味の素アルテア社が、味の素バイオフィーマサービス(Ajinomoto Bio-Pharma Services)として事業運営を一体化する

図II-4 味の素バイオフーマサービスの概要



ことが発表された。低分子医薬品に強い前者と、高分子医薬品製造および無菌充填・包装サービスを行ってきた後者が一体となることで、幅広いサービスが提供できる体制とし、ニーズに応じて顧客とより深い信頼関係を築くことが目的である。

味の素バイオフーマサービスは、日本の(株)ジーンデザイン、インドの Ajinomoto Bio-Pharma Services India Private Limited も含めた一体運営により、「CORYNEX®」タンパク質発現技術、オリゴ核酸合成、抗体薬物複合体(ADC)³、高薬理活性原薬(HPAPI)⁴、生体触媒、連続フロー生産等、前臨床やパイロットプログラムから商業的量产用まで、幅広い革新的なプラットフォームと機能を提供するに至っている。

3 Antibody Drug Conjugateの略。がん細胞を探知する抗体と強力な制がん成分を結合させ、正常細胞への影響を極小化したがん細胞を攻撃する制がん剤。

4 High Potency Active Pharmaceutical Ingredientの略。非常に強い薬理作用を持つ物質のため、漏れや混入を厳格に管理する必要があり、封じ込めや洗浄等の取り扱いに注意を要する。



味の素バイオフーマサービス

II. アミノサイエンス事業

6

健康食品事業

サプリメントとスキンケアを軸に

味の素(株)の自社通信販売は、1986年に設立した通信販売会社(株)アジツウ¹(2003年清算)で始まったが、本格的には1997年2月に行われた化粧品「JINO®(ジーノ)」シリーズの通信販売限定での発売に端を発する。通信販売は、新聞・雑誌広告やカタログが主な販売メディアであったが、2000年代に入ると、インターネットの普及やTVショッピングの一般化等で、さらに身近なチャネルとなっていった。

国内BtoCの健康食品は、2002年に設立された健康事業開発部の中のダイレクトマーケティンググループが担当していた。2005年8月に「グリナ®」、2006年9月に「カプシエイト ナチュラ®」を発売した。

以後、ダイレクトマーケティンググループは以下のような変遷をたどる。

ダイレクトマーケティンググループは、2009年4月に設立された健康ケア事業本部に編入され、ダイレクトマーケティング部となった。2015年4月のアミノサイエンス事業本部への編入に伴い、ウェルネス事業部ダイレクトマーケティンググループとなったが、2016年4月には再びダイレクトマーケティング部となった。2017年4月には、化成品部の管掌となっていた「JINO®(ジーノ)」事業を統合した。

現在、ダイレクトマーケティング部は、味の素ダイレクト(株)(A-ダイレクト(株))として2005年7月設立、2019年4月改称)を販売会社として、サプリメント・栄養ケア食品・こだわりの逸品・スキンケア「JINO®(ジーノ)」と4カテゴリーの製品を展開し、これらの製品を生活者のニーズに合わせて情報と共に提供することで、売り上げは順調に推移し2011年度には黒字化を達成している。

多彩さを増す健康基盤食品群

ダイレクトマーケティング部が展開するサプリメント「健康基盤食品」は、味の素(株)が「100年以上「食」と「健康」に携わってきた会社として、ヒトが本来持っている「健康に生きる力」を高め、いきいきとした毎日に貢献する食品をつくりたい」を出発点に開発した製品群である。A) 新しい健康素材(アミノ酸・植物の新機能)、B) 科学的なエビデンス(安全性、有用性、メカニズム)の2つを特徴としている。

アミノ酸グリシンを配合した休息サポートサプリメント「グリナ®」(2005年8月)、辛くない新種のトウガラシから抽出した独自素材カプシノイドを配合した「カプシエイト ナチュラ®」(2006年9月)、アミノ酸の一種であるシスチンとテアニンの独自配合(特許取得)で「抵抗活力」をサポートする「抵抗活力® アミノ酸シスチン&テアニン」(2007年12月)、“軽やか3成



「グリナ®」



「カプシエイト ナチュラ®」



「カプシエイト ナチュラ®」

¹ 味の素(株)1社提供のTV番組「ごちそうさま」で紹介した食材等を販売。

分²⁾配合の「グルコサミン&コンドロイチン」(2007年12月)、健康維持に重要なオメガ3系脂肪酸³⁾が摂れる「DHA&EPA」(2008年10月発売)とラインアップを広げた。

2009年以降も、以下のように製品が追加された。

2011年1月 「ぷるぷるアミノとコラーゲン」

4種類のアミノ酸(バリン、ロイシン、イソロイシン、グルタミン)を独自配合した「ぷるぷるアミノ酸[®]」と、ナノサイズでしっかり届く「超低分子コラーゲン」を主成分にハリとうるおいをサポート

2013年11月 「アミノエール[®]」

ロイシン高配合必須アミノ酸混合物「Amino L40」とビタミンD配合で、アクティブシニアの年齢に負けない「動かす力」「支える力」をサポート

2014年4月 「かしこいおやつ[®]DHA」

衛生管理された培養タンクで製造されている藻から製造したDHAを、おやつ感覚で摂れるグミタイプの子ども向けサプリメント

2017年1月 「毎朝ヒスチジン[®]」

独自のかつおだし研究で必須アミノ酸ヒスチジンが疲労感ケアに役立つことを発見。この知見を活用した疲労感ケアと頭の冴えをサポートするサプリメント

また、2015年に開始された機能性表示食品⁴⁾制度に対応し、2015年8月の「グリナ[®]」を皮切りに、「アミノエール[®]」「カプシEX[®]」「毎朝ヒスチジン[®]」とエビデンスをベースとした訴求が可能な製品のラインアップを強化している。

さらに、2017年3月には、イスラエルのベンチャー企業・ヒノマン社(Hinoman Ltd.)へ1,500万米ドル(約17億円)を出資し、同社が有する植物素材「Mankai」(乾燥粉末の栄養成分のうち約45%がたんぱく質)の日本における独占販売権を取得した。現在、同社と連携の下、事業化に向けての取り組みが進行中である。

2 グルコサミン、コンドロイチン、ヒドロキシチロソールのこと。

3 ドコサヘキサエン酸(DHA)、エイコサペンタエン酸(EPA)およびα-リノレン酸で、同製品に配合されているのは青魚由来(DHA・EPA)と亜麻仁油由来(α-リノレン酸)。

4 事業者の責任で、科学的根拠をもとに商品パッケージに機能性を表示するものとして、消費者庁に届け出された食品。



「抵抗活力[®] アミノ酸 シスチン& テアニン」



「ぷるぷるアミノとコラーゲン」



「アミノエール[®]」



「かしこいおやつ[®] DHA」



「毎朝ヒスチジン[®]」



「カプシEX[®]」

7

スポーツニュートリション事業

(1) スポーツニュートリション事業の進展

継続的なアスリート支援とJOCオフィシャルパートナー

味の素(株)のスポーツニュートリション事業は、1992年に開始されたアミノ酸の栄養科学研究に始まり、1995年3月に12種類のアミノ酸とビタミン、ミネラルを配合した「アミノバイタル®プロ(amino VITAL® PRO)」を発売して本格化した。以後、2001年のアミノ酸ブームで同製品は大きく伸び、さらにオリンピック関連の取り組みが以下のように進展していった。

2003年2月 JOCのオフィシャルパートナーとなる。

2003年6月 (財)日本オリンピック委員会(JOC)と選手強化支援を目的とした「ビクトリープロジェクト®」を立ち上げ

2004年 アテネ五輪で日本代表選手団を栄養面でサポート。韓国やアメリカ等の海外展開も開始

2005年6月 米国オリンピック協会からスポーツサプリメントのオフィシャルパートナーに選定

こうしたステップを経て、2009年5月、JOCとナショナルトレーニングセンター(2008年開所、東京都北区西が丘)のネーミングライツ(4年間)¹について基本合意し、同施設の名称は「味の素ナショナルトレーニングセンター」となった²。同センターの栄養管理食堂における選手への栄養サポート活動や、味の素(株)の契約栄養士による栄養指導、アミノ酸サプリメント活用法の指導等を行うことも決まった。同契約と同時に、日本スポーツ界最高位のJOCゴールドパートナーにランクアップして、パートナー契約を更新した。

2009年7月、同事業担当のアミノ酸コンシューマープロダクト部は健康ケア事業本部傘下となり、2010年4月にスポーツニュートリション部としてより広範囲にアスリート支援を行うこととなった。2010年9月には、(財)日本水泳連盟(当時)と、オフィシャルスポンサーシップ契約について合意した。「ビクトリープロジェクト®」以降、競泳日本代表チームに対しては栄養サポートや日本学生選手権水泳競技大会への協賛を続けて、信頼関係を築いていた。ロンドン2012オリンピックでは、アミノ酸サプリメント「アミノバイタル® GOLD」〈ロンドンスペシャル〉³を開発して無償提供したほか、冷凍食品についてもパートナー契約に追加し、アスリートとの結びつきはより広がった。2012年5月には、日本で唯一の国立サッカー専用競技場・西が丘サッカー場(1972年建設、味の素トレーニングセンターに隣接)のネーミングライツも取得し、「味の素フィールド西が丘」とした。

この継続した積み重ねのもと、2016年3月には、東京2020オリンピック・パラリン



「アミノバイタル®プロ」

1 ネーミングライツ(Naming rights、命名権)は、スポンサー企業が契約料を支払ってスポーツ施設などの名称に自社名やブランド名を付与するもの。プロスポーツ施設の建設・運営資金調達のための重要な手法となっている。

2 味の素(株)は、2002年11月、日本の公共施設としては初となるネーミングライツ契約を株式会社東京スタジアムと交わし、2003年3月に「味の素スタジアム」を誕生させていた。



「アミノバイタル® GOLD」
〈ロンドンスペシャル〉

3 文部科学省「チーム「ニッポン」マルチサポート事業」の研究開発プロジェクトを受託した「筑波大学スポーツR&Dコア」との共同研究で開発。

ピック競技大会のオフィシャルパートナー(調味料、乾燥スープ、アミノ酸ベース顆粒、冷凍食品)となり、2018年11月にコーヒー(コーヒー豆、インスタントコーヒー/粉・顆粒)を追加した。リオ2016オリンピック・パラリンピック競技大会でも、ロンドン2012オリンピック同様、日本代表選手団に「アミノバイタル® Rio 2016 日本代表選手団 SPECIAL」等のアミノ酸ベース顆粒製品を合計30万本提供している。2018年の平昌オリンピック冬季大会に関しても同様のサポートを行った。

こうして、日本代表選手団の活躍を支援する一方、味の素ナショナルトレーニングセンターの栄養管理食堂SAKURA Diningでのサポート実践から生まれたメニューを「勝ち飯®」としてコンセプト化した。これを『オリンピック日本代表の食事プログラム 強い子をつくる「勝ち飯®」レシピ』(2013年7月)として書籍化、WEBサイト「勝ち飯®日記」等も含めて对外発信も強化した(オリンピック・パラリンピックおよび「勝ち飯®」の取り組みについては軌跡p.67~70参照)。

2010年以降、各競技団体と「集団肖像権」契約を締結し、对外アピールに選手の写真を使用する権利を得た。水泳のほか、バドミントン、フィギュアスケートの羽生結弦選手等も重点支援して、企業イメージ向上への効果は大きく高まった。

なお2015年11月には、台湾で「アミノバイタル®」3製品、2016年9月にはブラジルで「アミノバイタル® GOLD」(通販)の販売を開始している。

(2) スポーツ栄養分野の製品展開

「アミノバイタル®」ブランドの展開

スポーツニュートリション事業の柱であるアミノ酸栄養食品「アミノバイタル®」は、1995年の発売以来、顆粒状・PETボトル飲料・ゼリー飲料・タブレット等の様々な製品が展開され、水に溶かして飲む粉末タイプも含めて、製品タイプはほぼ出そろっていた。

以降、同ブランドでは有用性を拡大する新製品を発売した。

2010年4月発売の「アミノバイタル® カプシ®」は、カプシノイド(p.87参照)を配合した、運動による燃焼をサポートするアミノ酸サプリメントである。

2012年は新領域製品を相次いで投入した。

まず2月には、アミノ酸と糖質を独自組成で配合したゼリー状エネルギー補給食品「アミノバイタル® パーフェクトエネルギー」を発売した。アミノ酸と糖質摂取により、運動エネルギー源のよりよい利用が可能になり、運動終盤でのパフォーマンスをサポートする。

3月には、必須アミノ酸とホエイプロテイン(乳清たんぱく質)のハイブリッドである「アミノバイタル® アミノプロテイン」を全国のスポーツ店で発売した。日本のスポーツ用プロテイン市場は堅調に推移していたが、利用者は既存の製品について「携帯に不便」「おいしくない」「溶かすのが面倒」等の不満を多くあげていた。本製品は1回分の摂取量を4.4g(スティック1本、一般的なプロテインは1回分約20g)に抑え、シェイカーで溶かさずにそのまま飲むようにして不満解消を図った(ターゲットの味の嗜好を踏まえ、2013年2月にレモン味、2014年10月にチョコ味、2018年2月にカシス味を追加)。

8月には、同年のロンドン五輪日本代表選手団向けに開発したアミノ酸サプリメント「アミノバイタル® GOLD」(p.89参照)を全国発売した。ロイシンが高配合された



「アミノバイタル® Rio 2016 日本代表選手団 SPECIAL」



「アミノバイタル® カプシ®」



「アミノバイタル® パーフェクトエネルギー」

必須アミノ酸4,000mgを配合し、「リカバーするチカラ」を強化した(2015年8月にゼリータイプを追加)。

さらに下記のような製品が上市され、「アミノバイタル®」は、アスリートだけでなく、多様な生活者をサポートするシリーズとなった。特にゼリー飲料は簡便食ニーズの高まりによる市場拡大にも乗じ、事業規模を大きく拡大した。

2010年2月 「アミノバイタル® ゼリードリンクガッツギア® マスカット味」
カルシウム130mgとアミノ酸1,500mgを配合、バナナ2本分強のエネルギー200kcalを補給(2012年2月にヨーグルト味、2015年2月にりんご味を追加)

2017年8月 「アミノバイタル® アミノショット®」
独自技術によるアミノ酸の高濃度化で、ランニング等持久系スポーツの実施中に摂取できる小容量ゼリータイプ

2019年8月 「アミノバイタル® プロ」「アミノバイタル®」を発売以来初の全面リニューアル

ロンドンオリンピック、リオデジャネイロオリンピック・パラリンピックの日本選手団用スペシャルの研究成果を活かし、「アミノバイタル® プロ」ではロイシンを高配合した独自の必須アミノ酸組成(LEAA⁴、特許取得)を採用したほか、両製品ともにシスチンやグルタミンを配合して体全体のコンディショニングをサポートする設計とした。またアミノ酸の苦みを抑える技術、口内でさっと溶ける顆粒製造技術を採用し、飲みやすさも向上させている。これを機に「アミノバイタル®」(アミノ酸2,200mg配合の普及版)を「アミノバイタル® アクティブファイン」として、スポーツ愛好家向け製品であることを伝わりやすくした。



「アミノバイタル®
アミノプロテイン バニラ味」

4 Leucine-enriched Essential Amino Acids mixtureの略。



「アミノバイタル®
GOLD」



「アミノバイタル®
ガッツギア」



「アミノバイタル®
アミノショット®」



「アミノバイタル® プロ」



「アミノバイタル®
アクティブファイン」

飲みレスキュー「ノ・ミカタ®」発売

2003年「乾杯いきいき」、2006年「amino de Kan・pai®」を経て、2009年8月に発売したアミノ酸含有サプリメント「ノ・ミカタ®」は、スポーツニュートリション分野ではやや異色の、アミノ酸アラニンをスピーディに補給できる“飲みレスキュー”製品である。

アラニンは甲殻類等に多いアミノ酸で、しじみに特に多く含まれている。しじみは、昔からよいとされており、しじみ成分を謳った健康食品も多く登場していた。「ノ・ミカタ®」スティック1本には、しじみ160粒相当分のアラニンが含有されており、アミノ酸は消化分解する必要がないので、約30分で吸収される。また、中から守るグルタミンを配合している。顆粒状で口溶けがよく、水なしでも飲める“飲み速攻ガード”製



「ノ・ミカタ®」

品となっている。

発売に際しては、携帯サイトを開設し、ゲームやグルメサイトと連携した情報発信を行ったほか、10万人規模のサンプリング、都心スポットでのイベント開催等で、ターゲットである20~30代男女への浸透を図った。

8

アミノインデックス事業

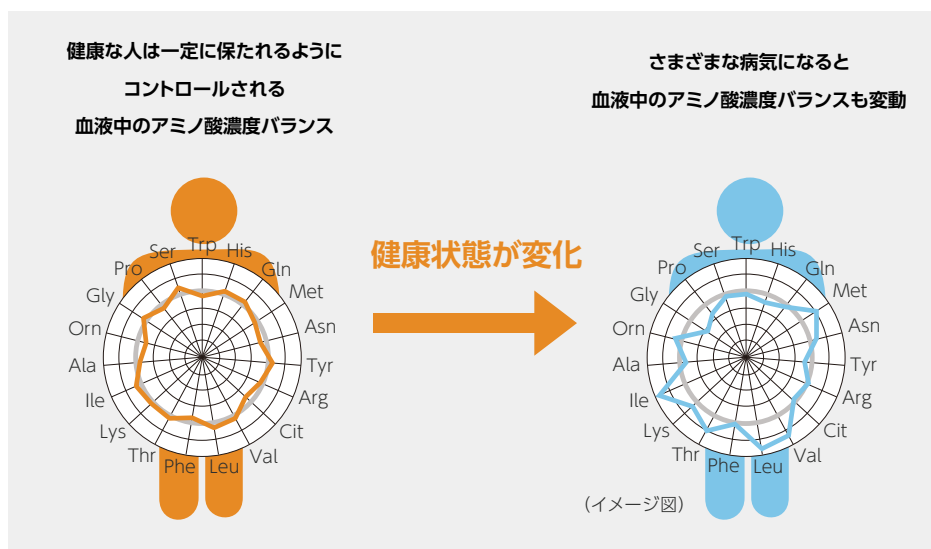
アミノ酸濃度バランスによる健康・疾病リスク評価

2011年4月、味の素(株)は、血液中アミノ酸濃度バランスを測定・解析し、現在がんである可能性を評価するサービス「アミノインデックス[®] がんリスクスクリーニング (AminoIndex[®] Cancer Screening : AICS[®])」を開始した。

同サービスは、2000年代前半に進展したアミノ酸分析の高速化と、血液中の20種類のアミノ酸濃度を解析する多変量解析(複数の独立したデータを総合して分析)の2つの技術を核としている。もともと様々な疾患で、血液中のアミノ酸濃度バランスが変化することは知られていた¹が、個人差が大きいことやアミノ酸分析の再現性の困難さ等から、利用は先天性代謝異常や肝疾患等に限られていた。

¹ 人間の体の約2割はタンパク質で、これを構成するのがアミノ酸。血液中には20種類のアミノ酸が含まれ、健康な人の血液中のアミノ酸濃度は一定に保たれるようにコントロールされているが、病気になると、体の代謝のバランスが変化し、血液中アミノ酸濃度のバランスが変化する。

図II-5 血液中のアミノ酸濃度バランスの変化



しかし、2002年、味の素(株)はアミノ酸を分離前に誘導体化²し、液体クロマトグラフ質量分析計(LC-MS)を用い、1検体に約2時間を要していた分析時間を約7分に短縮する技術を開発。その後、2006年7月、HI(ヘルス・インフォマティクス)班が設置され、2008年頃には、ターゲットをがんに絞り、多変量解析の基盤となるエビデンス(証拠)を構築するため、膨大な臨床データを医療施設や人間ドックの協力を得て収集・蓄積した。当初は、なかなか研究に協力を得られなかったものの、地道なデータ蓄積と検査の意義を説くことで協力機関を増やし、結果として、がんの種類によって血液中のアミノ酸濃度バランスが健康な人と異なることを明らかにした。

² 化合物(この場合はアミノ酸)を誘導体化試薬と反応させ、揮発性・熱安定性を高めてLC-MSでの分析を容易にする前処理。

以後、同班は2009年7月には新設された健康ケア事業本部に移管、2011年4月にはAICS[®]サービス開始に伴ってアミノインデックス部へ昇格した。2015年4月にはア

ミノサイエンス事業本部へ業務が移管されたが、2019年4月のサービス対象拡大(脳卒中・心筋梗塞)に伴い、アミノサイエンス事業本部下にアミノインデックス事業部が新設されるに至った。

アミノインデックス® がんリスクスクリーニング(AICS®)の確立

味の素(株)が2011年4月に提供を開始した「アミノインデックス® がんリスクスクリーニング(AICS®)」は、血液中アミノ酸濃度バランスを測定・解析し、現在がんである可能性を評価する世界に先駆けたサービスである。採血(約5mℓ)した血液を分析、現在がんである可能性を0.0~10.0の数値(AICS値、高いほどがんである可能性が高い)で示し、ランクA、B、Cの3段階に分類し、早期発見・治療に寄与する。

開始にあたっては、2010年11月、臨床検査会社の株式会社エスアールエルと共同事業契約を締結、株式会社エスアールエルが血液サンプルの集荷とそのアミノ酸分析、営業活動、検査結果のフィードバック、味の素(株)が分析データの解析業務、学術支援、商品開発との役割分担で、人間ドック等への展開を図った。胃・肺・大腸・前立腺・乳の5種類のがんが対象であった。

半年後の2011年10月には、横浜市立大学附属病院産婦人科と共同して進めてきた大規模試験で、婦人科特有の子宮頸・子宮体・卵巣の3つのがんへの有用性を検証し、2012年5月にはサービスに加えた。

この間、2011年12月に「アミノインデックス技術」は、内閣府指定の神奈川県・横浜市・川崎市「京浜臨海部ライフイノベーション国際戦略総合特区」における「個別化医療・予防医療」分野での取り組みの一つに指定された。総合特区は、日本産業の国際競争力強化を目的とした施策で、京浜臨海部の特区は、超高齢社会を迎える日本の課題解決を図るため、次世代医療で求められる「個別化医療・予防医療の実現」を目標としていた。

2013年12月には、奈良県立医科大学との共同研究により、AICS®のカギである血液中のアミノ酸濃度バランスの変動が、がん細胞から分泌されるHMGB1と呼ばれるタンパク質の作用により、正常な細胞内のタンパク質がアミノ酸に分解され、その一部が血液中に漏れ出ることによって生じるメカニズムを解明、生理的な面からもAICS®の有効性を証明した。

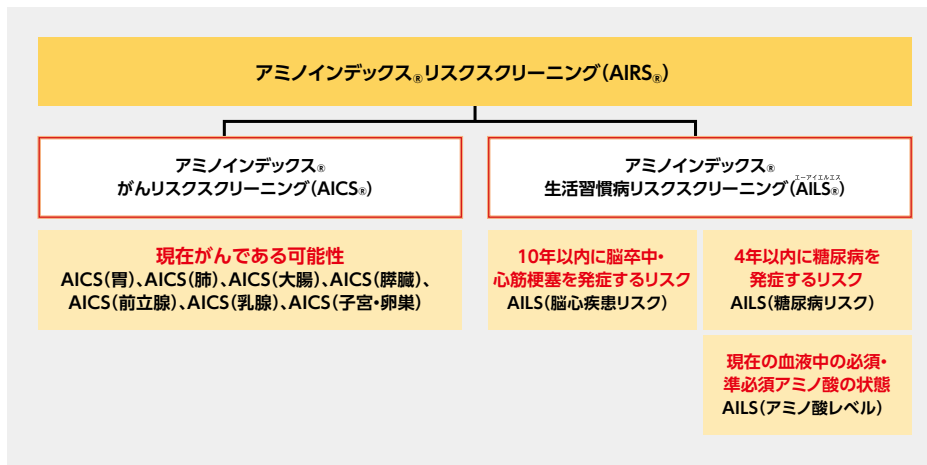
その後、AICS®は2015年8月に膵臓がんへも適用を拡大し、2019年末時点で約1,500の医療機関に導入されている。

将来の生活習慣病リスク評価も含めた「AIRS®」へ

味の素(株)は、「アミノインデックス® がんリスクスクリーニング(AICS®)」の事業化と並行して、他の疾病への「アミノインデックス技術」の活用を進めた。

2012年5月の花王株式会社との事業提携もその一つである。同社は、中高年の“メタボリックシンドローム”をテーマとして、研究やヘルスケア商品の開発・販売、さらにグループ会社ヘルスケア・コミッティー株式会社が健康保険組合等に向けて提供する予防プログラム「QUPiO」(クピオ)を展開していた。味の素(株)がヘルスケア・コミッティー株式会社に出資し、「QUPiO」の健診データ活用のノウハウと、「アミノインデックス技術」を活用したメタボスクリーニング情報やアミノ酸解析に基づく適切な食事メニュー情報を融合することにより、健康ポータルサービスに発展させる

図II-6 アミノインデックス®リスクスクリーニング(AIRS®)の特長



ものであった。この提携により、生活習慣病予防に関する知見を蓄積でき、アライアンス戦略での大きな経験となった。

また、2014年4月には米国マサチューセッツ総合病院(ボストン)と、国をあげた疫学調査であるフラミンガム研究³を活用した共同研究を開始した。味の素(株)は、人間ドック受診者対象の研究で、血液中アミノ酸濃度バランスの変動と内臓脂肪蓄積との関連性を発見。一方、マサチューセッツ総合病院の研究グループは、血液中アミノ酸濃度バランスが糖尿病や心血管疾患発症リスクと強く関連し、これを分析することで、10年程度先に糖尿病や心血管疾患を発症するリスクを予測できることを論文発表しており、共同研究で国や人種の違い等を越え、世界で通用する普遍的なリスク予測技術の確立を目指した。

こうした積み重ねを経て、2017年11月、AICS®に「アミノインデックス®生活習慣病リスクスクリーニング(AminoIndex® LifeStyle diseases: A I L S®)」を追加した「アミノインデックス®リスクスクリーニング(AIRS®)」サービスを開始した。A I L S®(糖尿病リスク)は血液中アミノ酸濃度バランスから“4年以内の糖尿病発症リスク”を評価、A I L S®(アミノ酸レベル)は食事から摂る必要がある10種類の必須・準必須アミノ酸の血中濃度から“アミノ酸レベルの低さ”の評価等を行う。2つの評価結果を4つのタイプに分け、それぞれのタイプ別冊子『A I L S®生活改善ガイド』を受診者に提供して疾病予防に貢献するものである。2017年4月には、臨床検査会社の株式会社ビー・エム・エルと共同事業契約を締結し、株式会社エスアールエルと株式会社ビー・エム・エルの2社での販売体制を整えた。さらに2019年4月から、A I L S®に10年以内の脳卒中・心筋梗塞を合わせた発症リスクの評価も追加した。がん、脳卒中、心筋梗塞は日本人の死亡原因の上位3疾病である。また、糖尿病患者は予備軍も含めると2,000万人とされ、種々の合併症の原因ともなる。味の素(株)は、今後も「アミノインデックス技術」を、人々の快適な生活や健康寿命の延伸に貢献すべく、様々な疾患の予防や早期発見につながるサービスの提供につなげていきたいと考えている。

3 1948年より米国のボストン郊外のフラミンガムで約5,000人を対象に始まった虚血性心疾患の追跡疫学調査。コレステロール、高血圧、喫煙のほか、肥満、糖尿病が虚血性心疾患等の生活習慣病に関連することを明らかにした。

9

医薬事業

医薬事業の組織再編

味の素製薬(株)の発足

味の素(株)の医薬事業は、医薬用アミノ酸販売から発展して1970年代から開発が始まり、医療用流動食「メディエフ®」(1974年)、世界初の成分栄養剤「エレンタール®」(1981年)、抗がん剤「レンチナン®」(1986年)、抗生物質製剤「アジセフ®」(1987年)、肝疾患用アミノ酸製剤「リーバクト®」(1996年)、血糖降下剤「ファスティック®」(1999年)等、アミノ酸・誘導体の研究をベースにした医薬品を送り出した。

この間、1985年には医薬事業部が発足、1999年7月には医薬事業本部となり、臨床栄養・輸液にフォーカス、同年12月にヘキスト・マリオン・ルセル株式会社¹の輸液事業を買収して、味の素ファルマ(株)を設立した。2002年4月に医薬カンパニーとなつてからは、同年12月には清水製薬(株)を買収して規模を拡大し、2005年4月から味の素(株)が事業戦略・信頼性保証・研究開発を、味の素メディカ(株)(味の素ファルマ(株)の生産・物流部門を清水製薬(株)に継承した上で改称)が生産・物流機能を、味の素ファルマ(株)が営業・マーケティング機能を担う体制とした。

しかし、2000年代に入り、製薬企業は新薬開発への巨額投資等を背景として合併が相次ぎ、メガファーマ²がしのぎを削る時代となった。2010年4月、味の素(株)の医薬カンパニー、味の素メディカ(株)と味の素ファルマ(株)が合併し、味の素製薬(株)が発足して製開販一貫体制となった。

外部連携でEAファーマへ

味の素製薬(株)は発足したものの、2009年3月期の売上高は858億円と1,000億円に届かず、世界はもちろん、日本の製薬業界で生き残っていくにも体力不足は否めなかった。このため、味の素(株)は外部連携に活路を求め、2013年7月には、株式会社陽進堂(富山市)と合併でエイワイファーマ(株)を設立(株式会社陽進堂51%・味の素(株)49%出資)、輸液・透析事業を会社分割により同社に譲渡した。エイワイファーマ(株)は2016年に合併を解消し、同社は株式会社陽進堂の完全子会社となった。

一方、味の素製薬(株)については、2015年10月、味の素(株)とエーザイ株式会社が戦略的提携を結び、エーザイ株式会社の消化器疾患領域を味の素製薬(株)に統合することを決めて、2016年4月、消化器領域に特化したスペシャリティファーマとしてEAファーマ(株)(エーザイ株式会社60%・味の素(株)40%)が設立された。同社は、両グループが固有に蓄積した、幅広い経験やデータ等の「知(Knowledge)」の融合により、消化器に特化したヒューマンヘルスケア企業として患者やその家族のニーズに応えていくことを目指している。

¹ 味の素(株)が出資し、医薬品の販売を委託していた森下製薬(株)がフランスルセル・メディカ社と合併して森下ルセル(株)となり、さらに1998年4月にドイツヘキスト医薬品社と合併してヘキスト・マリオン・ルセル(株)となった。

² 米国のファイザー社、メルク社、スイスのノバルティス社、ロシュ社、フランスのサノフィ社、イギリスのグラクソ・スミス・クライン社等で、2017年度の売上高はいずれも4~6兆円超。日本トップの武田薬品工業株式会社は1.7兆円だったが、2018年にアイルランドのシャイアー社を買収、3.4兆円となって世界8位。

こうして味の素(株)の医薬周辺事業は再編がなされ、培地・再生医療関連(p.83参照)や医薬品受託製造(Contract Development and Manufacturing Organization : CDMO)(p.84~86参照)、アミノインデックス(p.93~95参照)といった味の素グループのアミノ酸研究、バイオ・化学合成技術の蓄積が最先端で強みを発揮できる領域に特化・集中していくこととなった。

III

コーポレート部門

1

組織の再編

事業本部制移行での変化

2010年4月、味の素(株)はカンパニー制(2002年度導入)を廃止し、事業本部制へと移行した。縦割りの弊害等が出ていた同制度を改め、各部の連携強化によって、アミノ酸研究の蓄積等を多方面に活かす、FIT(構造改革)の一環である。具体的には、医薬カンパニーを分社化するとともに(p.96参照)、食品とアミノ酸の両カンパニーを事業本部制に戻し、食品事業本部、バイオ・ファイン事業本部、先行新設していた健康ケア事業本部(2009年7月)、存続した中国事業本部の4事業本部体制で、全体最適と経営効率化を企図した。

これに伴ってコーポレート部門も、味の素(株)単体から“グループコーポレート”として、グループ共通基盤(財務・経理、人事、調達、ロジスティクス、IT等)に関する戦略策定・支援を担う方針が打ち出された。グループ共通機能の実務部分の集約による効率化だけでなく、人財・IT等におけるグループ間の取り組みにより新たな発想を生み出していくことを目的とした。このため、コーポレート各部は企画・事業支援部門へ、国内工場は生産部門へ移行することとなった。

コーポレート戦略部発足

2013年7月に発足したコーポレート戦略部は、「2011 - 2013中期経営計画」で打ち出された「外部資源の活用」における具体的施策となるオープンイノベーション、アライアンス、M&Aを推進する組織である。国内外でのM&A・提携プロジェクトについて、関係する事業部門やコーポレート部門(経営企画、財務、法務等)からのメンバーを含むプロジェクトチームを組織し、デューデリジェンス(事前評価)等を実施、経営会議へ提起する役割を担っている。

また、M&Aやアライアンス実施前の事業ポートフォリオの立案、実施後の統合作業(Post Merger Integration : PMI)の初期段階やレビュー等も同部の役目であるほか、企業を評価し、買収して統合していくM&A経験を通じた人財育成の場ともなっている。

グローバルコーポレート本部の新設

2017年4月、企画・事業支援部門は、グローバルコーポレートと日本コーポレート本部の2本部制となった。「2011 - 2013」「2014 - 2016」の2つの中期経営計画で、M&A等を含め味の素グループのグローバル展開は加速・深化しており、グループ全体の企画・事業支援というコーポレート改革の方向性をこれに合わせて具現化した。さらに、2018年4月にはグローバルコーポレート本部とコーポレートサービス本部として、以下のような役割を担うものとした。

グローバルコーポレート本部

- ・企画・監督機能集約によるグローバル戦略・方針の立案・策定
- ・機能をまたがる経営課題についてのタスクフォース組織化による検討・推進

コーポレートサービス本部

- ・支援機能の集約により、事業・地域および企画機能に対して専門的サービス&オペレーションを提供

現在は、コーポレートサービス本部の各個別機能について、社外との協働や統合効率化を通じて、売上高に占める共通費を低減する取り組みが進められている。

味の素デジタルビジネスパートナー株式会社の設立

2020年4月、味の素(株)は、総合コンサルティング会社のアクセンチュア株式会社と合弁で、味の素デジタルビジネスパートナー株式会社(Ajinomoto Digital Business Partners Co., Inc.、味の素(株) 67%・アクセンチュア株式会社33%出資)を設立した。本社は東京都中央区八丁堀、従業員は約300名である。同社設立は、経営基盤強化の一施策であり、社外との協働により、コーポレート部門の改革を目指したものである。

同社は、味の素(株)のコーポレート組織(人事、総務、広報、調達等)が持つオペレーション業務を集約して担うことを主業務としている。事業活動のみならずコーポレート部門においても、業務の質・効率の向上と高いレベルの人財育成を継続的に推進する体制確立を目指している。

2

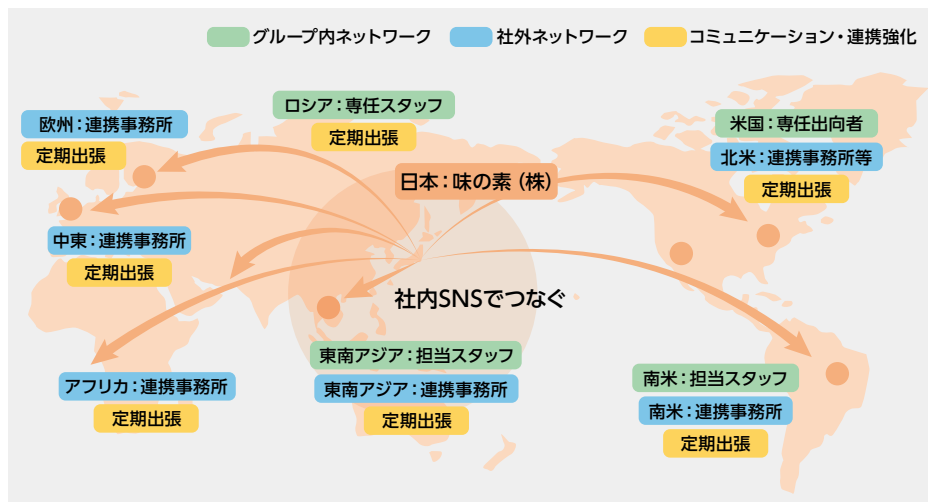
コーポレート各機能の取り組み

知財戦略——知財管理や共同研究開発の契約等で事業活動に貢献——

知的財産部は、グループ全体の知的財産を統括し、特許・商標取得とその維持管理業務を行っている。研究開発部門や事業部門と一体となって、事業利益に直結する知的財産ポートフォリオ形成を主導している。また、スタートアップ、大学、異業種企業等との共同研究・開発に関する契約の立案・審査・交渉等を通じ、オープン＆リンクイノベーションを支え、将来の事業を担う技術と知的財産の獲得、適切な契約関係の構築(グループ内・外)を支援している。

組織面では、2016年度に組織改編を実施し、戦略機能を拡大した。関連会社(株)アイ・ピー・イーへ調査・知財権維持管理業務を委託して効率化を図る一方、米国ヴァージニア州とモスクワに専門スタッフを配置している。さらに、東南アジアと南米の現地法人には知財キーパーソンを指名して、グローバルに知財の防衛・獲得を遂行できる体制を整えている。

図III-1 知的財産管理体制



情報活用の取り組みとして、味の素(株)全従業員・主要グループ会社従業員がアクセスできる知的財産情報システムを2019年1月に大幅刷新し、特許事務所との交信をペーパーレス化し、システムに格納することで、情報の流れを強化した。同システムは研究開発部門や事業部門の判断に寄与しており、将来はこれら部門の情報システムとも統合して情報の価値を高める予定である。また、部門間でグループ法人ライセンス契約を閲覧できるAJIBUN2のシステム(2016年4月)や、グループ企業が集まる秘密情報交換の場の設置(秘密保持に関する合意形成)をサポートするための“秘密保持プラットフォーム”のシステム(2018年9月)を開始し、利用を促進している。

特許取得については、2010年度以降、事業貢献と出願国厳選の両立を前提に取り組みを進め、保有数は約4,000件であり¹、他社牽制力(味の素(株)特許があることが理由で競合の特許が認められない回数)も食品業界では1位である(株式会社パテント・リザルト 2019年調査より、軌跡p.33参照)。電子材料、「アミノインデックス®」、再生医療用培地、「AjiPro®-L」等の特許取得も迅速に行い、Specialty化に貢献している。

商標については、各商品・サービスの展開に必要な商標の権利取得を進め、保有数は約5,000件である。「味の素グループグローバルブランドロゴ(AGB)」の2017年10月の導入に際しては、各事業の現在の展開状況と将来の計画を確認してAGB関連商標を147カ国に商標出願した。2019年12月末時点で135カ国において商標登録を確保して、味の素グループのグローバルなブランド価値向上の取り組みの基盤を固めている。

また、重要な知的財産の授受に係るM&A契約や会社設立(味の素ゼネラルフーズ(株)の全株取得、イスタンブール味の素食品社の設立、つばめBHB(株)の設立)、事業譲渡(香港アモイ・フード社)、重要技術の導出入(バイオヘパリン等)、グループ内ライセンスの円滑化等の場面で、契約・知財登録等の積極的サポートも実施している。

他社の知的財産権を侵害しないよう、万全の調査体制を整える一方、味の素グループの知的財産を尊重しない他社に対しては、次のように、訴訟も含めて毅然とした対応を取ってきている。

- 2009年 トランスグルタミンアゼのドイツ内での特許侵害訴訟で中国品販売業者に勝訴
- 2013年 リジンの製法特許侵害で香港GBTグループをオランダで提訴(p.75~76参照)
- 2016年 トリプトファンの製法特許侵害で韓国CJグループを米国・ドイツで提訴(p.76参照)
グルタミン酸ナトリウムの製法特許侵害で韓国CJグループを日本・ドイツで提訴

生活者の行動変化を見据えた広告戦略の展開

2009年からの広告媒体は、メディア接触時間でTVが依然としてトップながら、10~20歳代では携帯電話・スマートフォンが最大接触メディアとなり、2019年には、Webが媒体別広告費でテレビメディアを超える等の変化が進んだ。味の素グループは、「味の素®」を普及定着させた二代・三代鈴木三郎助の時代から生活者の接触する媒体に合わせた広告を行ってきており²、こうした媒体変化へ対応しつつ、企業と商品のコミュニケーション活動を展開した。

企業コミュニケーションでは、「2014-2016中期経営計画」から、コーポレートスローガン「Eat Well, Live Well.」の浸透に注力し、Paid (TV・新聞等の対価を支払うマス広告やWeb広告)・Earned (PRや広報、パブリシティ活動、各種リレーション等)・Shared (生活者自身が起点となって発信する口コミやSNS等)・Owned (自社サイト・SNS等)のメディアミックスなどで実現を図った。新聞広告では「和食は、和色でできている」(広告電通賞/新聞)、「ごちそうさま、平成。」(JAA³広告賞/新聞)などの受賞作品が生まれた。「2017-2019中期経営計画」では東京オリンピック・パラリンピックなども見据え、「食と健康」「スポーツと栄養」などのコンセプトに基づくコミュニケーション施策を各事業部と連携して展開し、2017年10月に発表・導入した味の

¹ 2009年は3,624で、2013年には3,726となったが、その後、EAファーマ(株)に500超の特許を譲渡した。

² 公益社団法人全日本広告連盟が、同連盟第3代理事長を務めた第四代鈴木三郎助の寄付金をもとに、2007年度から「全広連鈴木三郎助地域キャンペーン大賞」(2016年度から「全広連鈴木三郎助地域クリエイティブ大賞」に改称)を実施しているのも、味の素(株)と広告との関わりを示している。

³ 公益社団法人 日本アドパタイザーズ協会の略。



「和食は、和色でできている」

素グループグローバルブランド(AGB)や「勝ち飯®」の認知率向上を図った。

製品コミュニケーションでは、多様化する生活者の動線に合わせたメディア活用、クリエイティブ制作に努め、伸長するデジタル化への対応力を高め、テレビほか既存各媒体と組み合わせた統合コミュニケーションを推進している。特にマーケティング戦略に基づくプランニング等の強化や広告の編集記事化、営業活動とのさらなる連動により生活者への浸透に注力した。シニア(BS放送での健康に配慮した製品CM等)や若年層・ティーン層(中学生から大学生、スマートフォン広告やWebでの料理の作り方動画等)といったこれまであまり広告の中心対象としてこなかった年齢層へのアプローチも開始し、対象を広げた。広告内容においては、「おいしさNo.1」を伝えるシズル表現⁴を強化し購買意欲を促進した。また、共食・野菜摂取・簡便性といった社会課題を取り込み、これを解決する商品として提示することでファン拡大を図っている。



「ごちそうさま、平成。」

⁴ 食欲・購買欲をそそるみずみずしさや新鮮さ(湯気・水分・調理風景・素材の断面等)を強調した表現。

コーポレートコミュニケーション活動の進化①

——グローバル活動の進展

コーポレートコミュニケーション活動では、A) グローバル成長加速への貢献、B) 企業情報の効果的・計画的発信、C) 社内広報の充実、D) うま味関連の普及啓発、E) ダイレクトコミュニケーションの強化、に向けた活動に力が入られた。

グローバルに見ると、

- ・企業としての存在感が相対的に希薄であること
- ・コミュニケーションの一貫性の欠如
- ・ASV (Ajinomoto Group Shared Value) の実践で提供する社会価値(非財務情報)が十分伝わっていないこと

等がコミュニケーション活動上の課題となっていた。地域別で見ると以下の通りである。

日本：コーポレートメッセージである「Eat Well, Live Well.」の認知度が低い

東南アジア、南米：企業イメージや提供している社会価値の認知度が低い

欧米：コーポレートブランドが浸透していない、あるいは認知されていても安心・安全のイメージが高くない

これらを解決するため、2011年に味の素グループの広報活動のベクトルを統一する取り組みを開始し、広報部主催のAjinomoto Group Global PR Conference (AGPC、年1回)で主要グループ会社の担当者が一堂に会し、グループの広報方針・各社広報活動事例の共有やメディアネットワークワーキングの討議等を行ってきた。AGPCは、2017年にASV & Brand Communication Conference (ABCC)と改称し、コーポレート価値のさらなる向上への取り組みを討議している。

この間、2016年4月、グループ全体として、コーポレートブランド価値向上のための統合的なコミュニケーション戦略を推進するため、グローバルコミュニケーション(GC)部が設置され、広報部、広告部、CSR部から関連する機能を移管した。

GC部は、2016年にASVによるグループ独自の価値創造の考え方や活動内容をストーリーとしてまとめた「統合報告書」の発行を開始した。これに伴い、情報体系の整備も行い、「統合報告書」を第1階層に、これを補完する「サステナビリティデータブック」「IR Data Book」「有価証券報告書」「コーポレート・ガバナンス報告書」等を第2階層と位置付けている。

また、アミノ酸やうま味関連の広報活動に不可欠なアミノ酸の機能や有用性等のサ

イエンス情報をポータルサイトに集約し、グループ各社の担当者が自由にコンテンツを利用できるようにしている。さらに、海外での企業認知度を上げるべく、11カ国のメディアに9カ国語でNewsletterを発信し、非財務情報を提供してきた。2017年10月に発表・導入した「味の素グループグローバルブランドロゴ(AGB)」(軌跡p.81参照)は、コーポレートブランド価値を集約する象徴としての役割を担っている。2018年グループ初のグローバル広告「Can I have more?」もGC部主導で行われた。

現在、GC部は、コーポレートブランド価値訴求に関するメッセージ体系構築、グローバルコミュニケーション方針策定、グループ各社の広報戦略策定支援等も行っている。

2017年4月、オリンピック・パラリンピック推進室が設置され、GC部から当該関連業務を移管した。

コーポレートコミュニケーション活動の進化②

——企業情報の効果的・計画的発信

企業情報の発信は、2009年に社長に就任した伊藤雅俊が株主をはじめとするステークホルダーとの情報共有を重視するとともに、ASVを経営の根幹に据えたことから(軌跡p.13~18参照)、従来にも増して重要となった。

広報の計画性・効果の追求は継続しており、重要なスポークスパーソン・団体や各種媒体との連携強化等が進められている。

また、これらの取り組みの効果検証も精緻化した。2016年度に開始したコーポレートブランド調査であるC-BIS(Global Corporate Brand Integrated Survey)は海外主要リテール製品展開国やグループ従業員を調査対象としている。さらに2017年度からは、味の素グループの広報記事を評価するメディア露出効果測定システム(Impact Index Conversion Value : IICV)を導入し、施策の効果を把握して改善に役立てている。

コーポレートコミュニケーション活動の進化③

——グループ内コミュニケーション

現会長の伊藤雅俊は社長就任の2009年から従業員に向けた情報発信を重視した(軌跡p.13参照)。グループの求心力を高めるため、CEOの社内向けメディア「CEO Headline」で、CEO自身の活動や所感を和英2カ国語で発信した。また、グループ食品会議広報部会の組織化(2011年)や、組織内の経営への理解・信頼感、経営方針等の従業員の受容状況を診断する社内パネル調査(2012年開始)等も、一体感の醸成に貢献している。さらに、グループ内イントラネットの広報情報サイト「A-LIVE」を進化させ、2020年7月に立ち上げた「Workplace」では、「Global CEO News」、従業員の活動を取り上げるメディア「JAPAN/GLOBAL AJI News」等を展開しているほか、メディアで報道・発信されたグループ関連記事を検索・活用でき、グループ内の情報共有に寄与している。



「WEBあしたのもと」

コーポレートコミュニケーション活動の進化④

——うま味広報とダイレクトコミュニケーション

うま味広報は、創業100周年(2009年)に際して取り組まれた「味の素ルネッサンス」が進められた「味の素®」の再評価をさらに進化させていくものである。

1960年代のオルニーショックや中華料理店症候群(軌跡p.5参照)以降、安全性が完全に証明されたのちも、グルタミン酸ナトリウム(MSG)に関するマイナスイメージは一扫できていなかった。これに対し味の素(株)では、「味の素®」より「うま味」を前面に出し、特定非営利活動法人 うま味インフォメーションセンター等を通じた活動を行ってきた。しかし、うま味とMSGの関係が曖昧になり、間接的にしか伝達できないなどの点で限界があった。また社名ともなっている「味の素®」のマイナスイメージは、企業価値向上の上で足かせになる可能性がある。さらに、安全性問題を全く知らない世代に正しい認識をもってもらう上でも、主体的にうま味＝「味の素®」をグローバルかつ積極的にアピールすべきとの判断から、うま味広報を精力的に推進した。また、TV局や官公庁に誤った情報を発信しないよう働きかけを強化した。

世界各国でうま味の価値・意義を発信するスポークスパーソンを増やしていく活動も展開し、これらの取り組みによる成果の具現化を加速させるため、2018年に米国でWorld Umami Forum(軌跡p.80参照)を開催した。



World Umami Forum パネルディスカッション風景(左)、料理コンテスト風景(右)

また、生活者へのダイレクトコミュニケーションについては、インターネットやSNS等の新メディアの登場で、より一層情報が氾濫する中、生活者との直接の接点を



出前授業「だし・うま味のひみつ」





味の素グループうま味体験館



増やすことで、味の素グループのファン作りを進めるものである。2006年度から開始した出前授業「だし・うま味のひみつ」は、食育重視の流れもあり、2019年度までに約12万人の小学生に和食の核である「だし・うま味」の素晴らしさを伝えてきた。このほか、工場見学や「味の素グループうま味体験館」(川崎事業所内、2015年4月オープン)を通じて、年間5万人以上の生活者に味の素グループの社会価値創出の取り組みや製品の価値を伝達している。

さらに、1978年にスタートした生活者の食行動・意識変化を把握するAMC (Ajinomoto Monitoring Consumer Survey)は、3年に1回の頻度で継続的に実施している。2012年度からは人口動態の変化を受け、70代主婦層も対象とした調査となっている。

**味の素グループ
事業・コーポレート総覧**
2009 - 2019年度

2020年10月30日 Web 公開

発行 **味の素株式会社**
〒104-8315 東京都中央区京橋一丁目15番1号

編集協力 株式会社DNPコミュニケーションデザイン

印刷 **大日本印刷株式会社**
〒162-8001 東京都新宿区市谷加賀町一丁目1番1号

Eat Well, Live Well.



AJINOMOTO.