

**米国におけるアジア食の冷凍食品No. 1の
ウィンザー社の買収について**

2014年9月10日

味の素株式会社

取締役社長 最高経営責任者

伊藤 雅俊

目次

- I. 本日のポイント
- II. 2014-2016年度 中期経営計画
- III. 北米冷凍食品市場の近況
- IV. 案件概要及び対象会社
- V. 買収後の米国における生産・物流拠点網
- VI. 味の素グループの北米冷凍食品事業
- VII. 本件の戦略的意義
- VIII. 買収後の経営体制・経営目標
- (ご参考)買収後の味の素グループ冷凍食品事業
- (ご参考)日本食文化の世界市場への浸透

I. 本日のポイント

**米国におけるアジア食の冷凍食品No.1の
ウィンザー・クオリティ・ホールディングス社
(ウィンザー社)を約840億円で買収**

～北米で1,000億円規模の事業へ～

**圧倒的No.1の日本食・アジア食の
冷凍食品メーカーを目指す**

II. 2014-2016年度 中期経営計画

「確かなグローバル・スペシャリティ・カンパニー」に向け「更なる構造強化」と「成長モメンタムの加速化」を実現

スペシャリティの追求

Specialty

- ・ 先端バイオ・ファイン技術が先導するスペシャリティ食品企業グループへ

成長ドライバーの展開 **GROW**

- ・ グローバル成長
顧客・国(地域)適合の徹底で各国おいしさNo.1を実現
- ・ R&Dのリーダーシップ

更なる事業構造強化 **FIT**

- ・ コモディティ to スペシャリティを軸とした事業構造改革
- ・ 資本効率を更に高め、株主価値・ROEの向上へ

II. 2014-2016年度 中期経営計画

M&A等の外部の力を活用し、海外食品事業のグローバル展開を推進。特に、北米ではギョーザ・麺・米飯等のラインアップ拡大に加え、東洋水産(株)との冷凍麺の共同展開も

“Open New Sky”の発想

- 柔軟な「外部の力の活用(オープン&リンク)」と発想を広げた「隣地拡大」に日常的に取り組む



海外食品事業のグローバル戦略

Five Stars

- アジア・南米(新興国・途上国)での風味調味料分野の強化と新規拡大

Rising Stars

- 欧州・北米(先進国)での即食性、日本食・アジア食(ギョーザ・麺・米飯)の拡大
- アフリカ・中東でのうま味調味料を軸にした周辺国への展開加速

北米での冷凍食品事業

- 北米でのメインストリームにおける冷凍食品のラインアップを拡大
- 東洋水産(株)との北米冷凍麺の共同展開



Smiles for All.
すべては、笑顔のために。

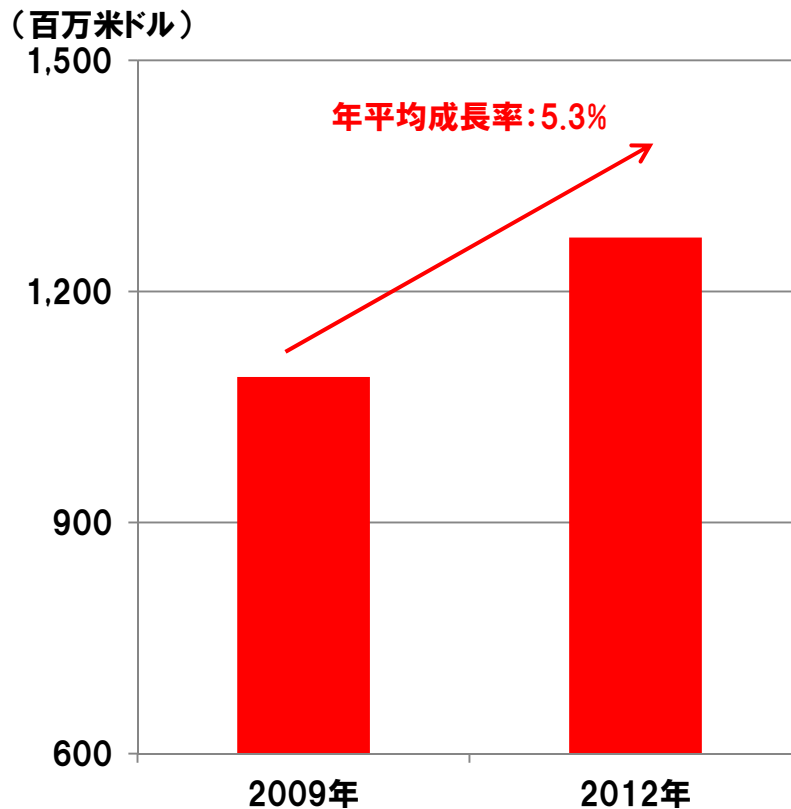


「Simmering SAMURAI」の販売

III. 北米冷凍食品市場の近況

北米冷凍食品市場は年2%の安定成長が見込まれる約400億米ドルの巨大市場。特に日本食・アジア食の冷凍食品市場は、ヘルシー・高品質志向や日本食等への関心の高まりにより成長市場へ

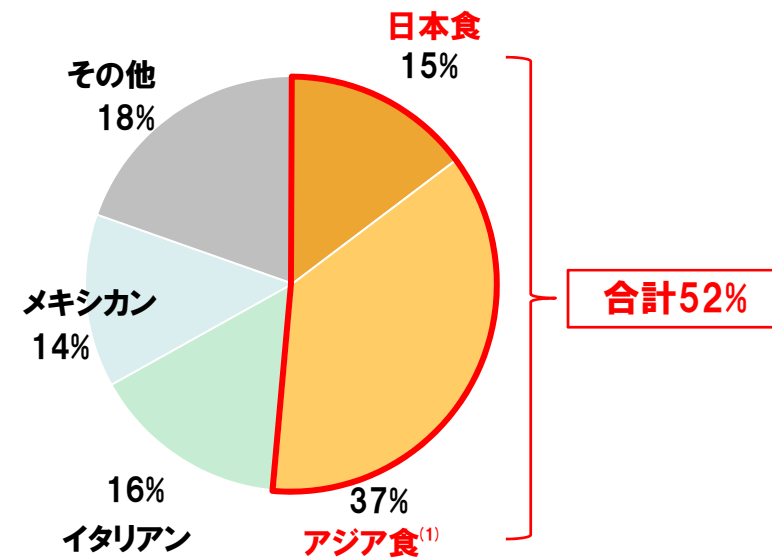
北米日本食・アジア食の
冷凍食品市場(家庭用)規模の推移



出所: IRI予想及び自社調べ

北米での日本食・アジア食への関心の高まり

米国における「好きな外国料理」調査結果



注(1) アジア食には中国食、韓国食、タイ食、インド食を含む
出所: JETRO(2013年3月)

IV. 案件概要及び対象会社

案件概要

- **取引概要:** ウィンザー社の完全買収
- **取引金額:** 約800百万米ドル(約840億円)
- **本件完了日:** 2014年11月上旬(予定)

買収対象とするウィンザー社概要

- **所在地:** 米国テキサス州ヒューストン市
- **設立年:** 2004年⁽¹⁾
- **売上高:** 約670百万米ドル(2013年度実績)⁽²⁾
- **従業員数:** 約1,700名
- **事業内容:** 冷凍食品の製造・販売
- **生産拠点数:** 7拠点

注(1) 会社形態上、パートナーシップ契約締結年を記載。

注(2) ウィンザー社全体の売上高は約800百万米ドル。ウィンザー社のソーセージ事業は買収対象外であり、味の素ノースアメリカ社による買収前にウィンザー社はソーセージ事業を切り離す。

ウィンザー社主要ブランド

アジア食の冷凍食品No.1ブランドである「Tai Pei」や「Ling Ling」等、複数の強力なブランドを有す

アジア食



ギョーザ



チャーハン



春巻



ギョーザ

その他



タコス



パスタ



スナックフード

ウィンザー社の主要販売チャネル

米国における小売店(約8万店)及び外食チェーン(約12万店)の両チャネルにおいて強力な販売ネットワークを確立。全米の小売店・外食チェーン等で商品を取扱い

取扱い店舗総数: 約8万店

小売店主要顧客



取扱い外食チェーン店舗総数: 約12万店

外食チェーン主要顧客

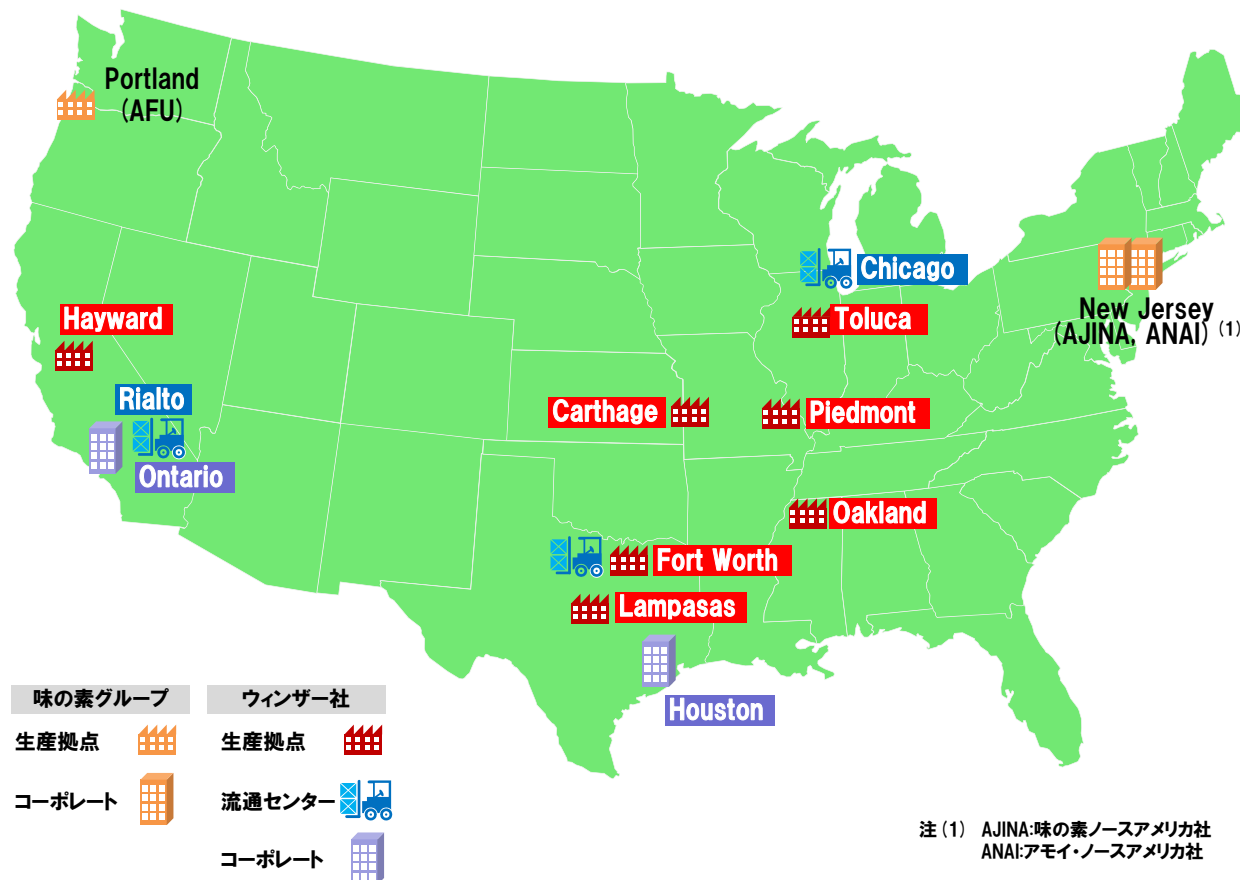


フードサービス主要顧客



V. 買収後の米国における生産・物流拠点網

ウィンザー社は全米に幅広く生産・物流拠点を有し、今後の成長を支える生産キャパシティを有す



ウィンザー社及び味の素グループ拠点

- **ウィンザー社 生産拠点 : 7拠点**
- **ウィンザー社 流通センター : 3拠点**
- **アメリカ味の素 冷凍食品社(AFU) 生産拠点 : 1拠点**

VI. 味の素グループの北米冷凍食品事業

味の素グループの北米冷凍食品事業は2000年の本格参入以降、ヘルシー・高品質な日本食・アジア食の製品を主軸に、売上高約135億円に急速拡大



注(1) 2014年度は見込み数値

ヘルシー・高品質な味の素グループ製品が市場に受け入れられ、急速な成長を実現

VII. 本件の戦略的意義

ヘルシー・高品質な製品群で更に拡大が期待される北米の日本食・アジア食の冷凍食品市場において、圧倒的No.1メーカーとしてのポジションを確立する

成長市場での
シェア拡大

- 全米に広がるウィンザー社の販売網を活用し、ギョーザ・麺・米飯を中心とした味の素グループの高付加価値製品を広域に展開することにより、更なる成長を実現
- 味の素グループの高度な製品開発・品質管理技術の導入によりウィンザー社製品の製品力を強化

収益構造強化

- 収益性の高い製品ポートフォリオの実現
- 味の素グループの生産技術の活用による生産効率化を通じたコスト削減



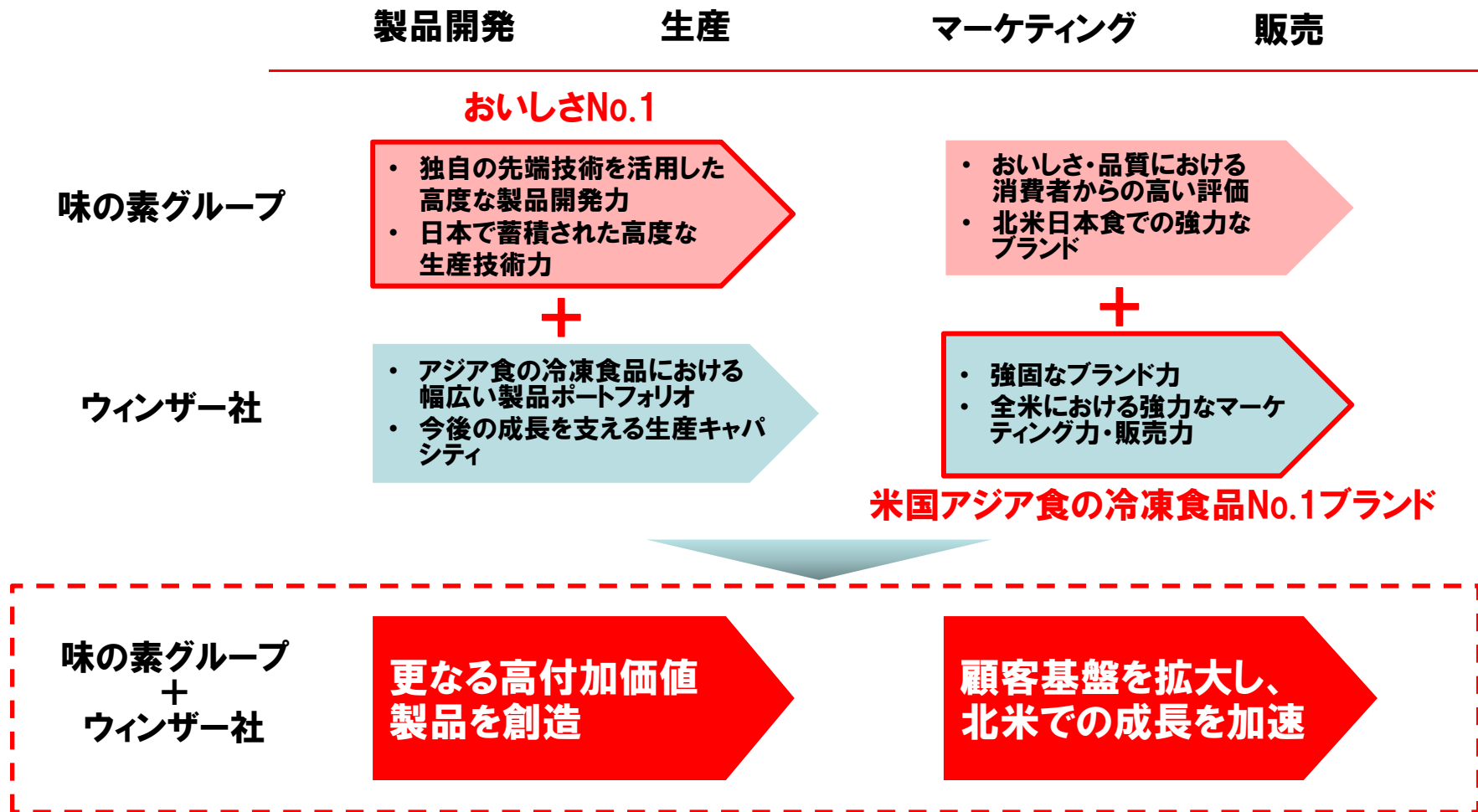
冷凍食品事業に加え
ドライ食品事業も拡大

- ウィンザー社の強固なマーケティング力・ブランド力を活用、日本発の調味料等のドライ食品事業を拡大

VII. 本件の戦略的意義

両社の統合によるバリューチェーンの強化

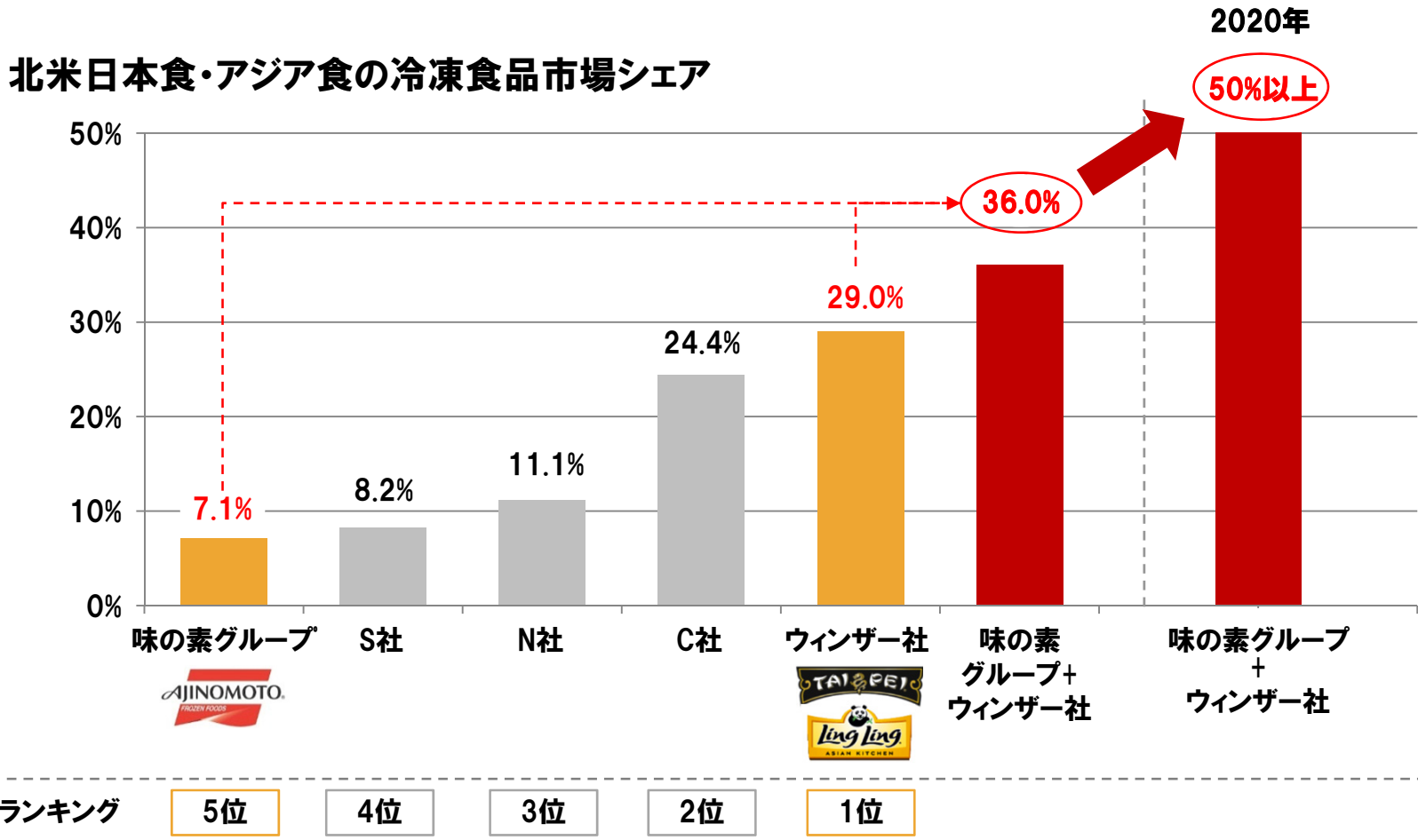
味の素グループの製品開発力及び生産技術、ウィンザー社のブランド力及び販売力を融合することで、強力なバリューチェーンを構築



VII. 本件の戦略的意義

北米日本食・アジア食の冷凍食品市場シェア

本件により北米日本食・アジア食の冷凍食品市場において圧倒的なNo.1プレーヤーの地位を目指す



出所: IRI(2014年4月)

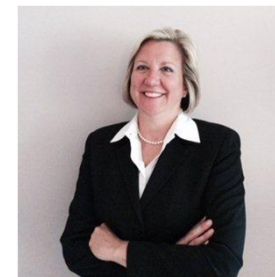
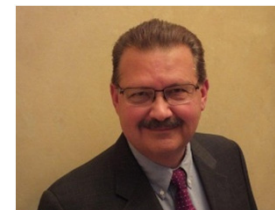
VIII. 買収後の経営体制

ウィンザー社の現経営陣による経営体制を継続予定

グレッグ・ゲイブ
社長 最高経営責任者
Greg Geib
President & CEO



- 食品業界で19年間の実務経験
- GE、Parker PGI等の大手企業での要職を歴任
- ペンシルバニア大学にて学位を取得。また、ノースウェスタン大学ケロッグ経営大学院でMBAを取得



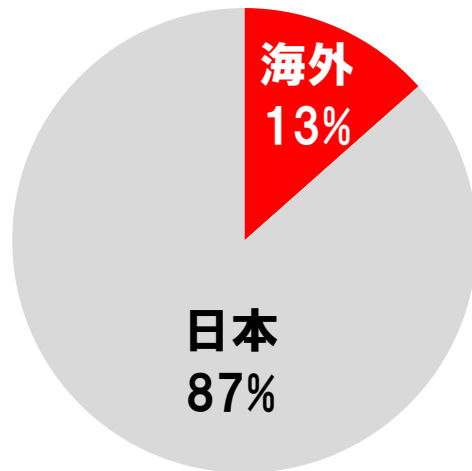
VIII. 買収後の経営目標

**2020年度までに北米冷凍食品事業規模
1,000億円を実現し、
日本食・アジア食の冷凍食品市場で
圧倒的No.1を目指す**

(ご参考) 買収後の味の素グループ冷凍食品事業

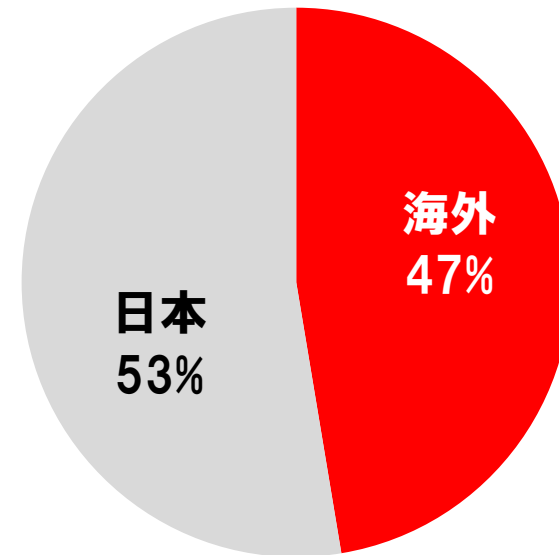
本件実施により味の素グループにおける冷凍食品事業の海外売上高比率は47%に伸張

2013年度実績(本件実施前)



冷凍食品事業売上高	約1,040 億円
日本	約 900 億円
海外	約 140 億円

2016年度計画(本件実施後)



冷凍食品事業売上高	約1,900 億円
日本	約1,000 億円
海外	約 900 億円

(ご参考) 日本食文化の世界市場への浸透

日本食への注目に関する記事

The New York Times

「和食」がユネスコの無形文化遺産に登録

Japanese Cuisine Goes Global (2013年12月9日)

Unesco just picked Japanese cuisine as a world cultural heritage, recognition that the Japanese government had lobbied hard for....
The Japanese government is making a concerted effort to market its national culture....

TIME

日本食の「うま味」成分が、速く満腹感を感じさせることが判明

Eat Umami, Eat Less (2014年7月21日)

If you're feeling unsatisfied after a meal, perhaps wasn't flavorful enough. A new study suggests that *the taste umami may actually make you feel more full and satisfied....*
Long used in Japanese cooking, umami is actually glutamate, once it's broken down by cooking a steak, for example or by fermenting things like cheese and soy. For a quick dash of umami, cooks have turned to monosodium glutamate (MSG), a flavor enhancer that's added to soups and other foods. *Now a new study published in The American Journal of Clinical Nutrition, suggests that MSG can make food more appetizing and therefore help diners feel more full....*

書籍や人気レストランの例



日本食に関する書籍



餃子バー



ラーメン(一風堂)

Eat Well, Live Well.

AJINOMOTO®