

調味料・食品カンパニー 事業戦略

- ・調味料・食品カンパニーの組織
- ・環境認識
- ・02/04 三ヵ年計画 基本戦略
- ・事業基盤(コア・コンピタンス)
- ・具体的な戦略
- ・04年度基本方針

2004年 1月21日
味の素株式会社
調味料・食品カンパニー
プレジデント 石渡 總平

1

・調味料・食品カンパニーの組織

カンパニー・プレジデント 石渡 總平
カンパニー・バイスプレジデント 進藤 大二

調味料・食品カンパニー内	
総要員数	
当社員	約1200名
関係会社	約1500名
計	約2700名

食品統括部 (戦略企画グループ、品質保証グループ)

食品人事総務部

食品研究所

<マーケティング本部>

マーケティング戦略部、食品第一部、食品第二部、食品第三部

加工用調味料部、ギフト部、東京支社、大阪支社、九州支社、名古屋支社、東北支社

商品開発センター

<ロジスティクス本部>

川崎第二工場、生産企画部、物流企画部

<関係会社>

クノール食品(株)、味の素パッケージング(株)、沖縄味の素(株)、北海道味の素(株)、デリカエース(株)、

サップス(株)、シマダヤ(株)、(株)ギャバン、(株)かつお技術研究所

2

・環境認識

< 課題と機会 >

1. 市場 国内食品市場の成熟、
食の外部依存拡大に伴う中食・外食市場の拡大
2. 消費者 少子高齢化の進展、単身世帯の増加、健康意識層の拡大
シニア市場の顕在化、食の外部依存の拡大
3. 流通 流通のグループ化・寡占化の進展、外資の進出
4. 競合 国内食品市場の縮小からくる、メーカー間競争の激化
5. 品質保証 製品の安全・安心に関する社会的要求の高まり

・02/04 三ヵ年計画 基本戦略

1. コアビジネスの事業基盤強化とローコスト体質化

- (1) 大幅なコストダウンの実現
- (2) 最適生産体制の再構築
- (3) 主原料調達基盤強化のためのM&A

香辛料事業基盤獲得のための㈱ギャバンへの資本参加

2024 三カ年計画 基本戦略

2. 選択と集中の推進

強いブランドへの経営資源集中

(1) 頑強なるストロングN0.1ポジションの維持

「ほんだし」「味の素」「ハイミー」「アジシオ」
「クノール」「味の素kkコンソメ」「Cook Do」
「お粥さん」「アクティバ」

(2) 真のストロングセカンドポジションの育成・確保

「ビューアセレクト」マヨネーズ

2024 三カ年計画 基本戦略

3. 事業拡大

(1) コア・ビジネス隣接領域への拡大

(2) 国際的視野での事業拡大

・事業基盤(コア・コンピタンス)

1. Strong No. 1、2のブランド群

高いブランド資産(知名・ロイヤリティ-)に支えられた、
高く安定したマーケット・シェア
高いカテゴリー支配力、高い価格維持力、高収益性

「Strong No.1 Brand」

和 : 「ほんだし」「味の素」「ハイミー」「瀬戸のほんじお」「お粥さん」
洋 : 「クノール」スープ、「味の素kkコンソメ」
アジア : 「Cook Do」「ごはんがススムくん」「中華あじ」「味の素kkアジアめん」
「味の素kkギフト」

「Fighting second brand」

「ピュアセレクト」マヨネーズ



・事業基盤(コア・コンピタンス)

参考) 主要ブランドのマーケットシェア

主要ブランド 家庭用市場シェア(当社推定)

製品領域	ブランド	2002年度シェア(順位)			2003年度シェア(順位)	
		市場規模 (億円)	2002/4-9	年度	市場規模予想 (億円)	2003/4-9
うま味調味料	「味の素」「ハイミー」	96	82%(1位)	83%(1位)	90	84%(1位)
風味調味料	「ほんだし」	465	55%(1位)	55%(1位)	456	55%(1位)
スープ	「クノール」	694	46%(1位)	49%(1位)	750	46%(1位)
コンソメ	「味の素KKコンソメ」	108	68%(1位)	70%(1位)	105	69%(1位)
マヨネーズ	「ピュアセレクト」	493	23%(2位)	22%(2位)	470	22%(2位)
中華の素	「Cook Do」	470	30%(1位)	29%(1位)	471	30%(1位)
	「ごはんがススムくん」		10%(4位)	10%(4位)		8%(4位)

*うま味調味料、風味調味料の市場規模はメーカー出荷ベース、他は消費者購入価格ベース

・事業基盤(コア・コンピタンス)

2. ブランドの価値を支える独自の技術

製品の価値を支える、独自性の高い原料調達力、研究開発、製造技術を有する。
特にコア領域については主原料の品質を徹底厳選する調達体制を構築。

例)(1)原料調達

「ほんだし」

(株)かつお技術研究所^(注)における徹底したかつお原料の研究

「クノール」

北海道クノール(株)における契約農場でのコーン栽培

(注)(株)かつお技術研究所、(株)柳屋本店と共同出資で設立した、原料かつお節の品質向上、高度活用、コストダウンの研究を目的とした会社

- (2) VDD(バキューム・ドラム・ドライ) 製造技術の確立
 - (3) 食品研究所 米国分室、上海分室の設置
 - (4) 原料基盤プロジェクトの推進
-

・事業基盤(コア・コンピタンス)

3. エビデンス(科学的根拠)ベースの健康機能訴求

医薬・アミノ酸の生理活性機能の解明を通じ培われた、食品に含まれる
さまざまな成分の健康機能を迅速に、且つ精度高く評価する技術を有する。
カツオバイタル(カツオエキス)の抗疲労効果)の解明と訴求

4. 安全/安心を支える品質管理体制

調味料・食品カンパニーにおいて営業部門も含めた、全部門で
ISO9001を取得した(2003年11月)。

更なる安全・安心の向上に向け、サプライヤー管理強化、原料の大本となる
圃場管理強化を進めている。

. 具体的な戦略

事業運営の基本方針 : 事業の成長性・収益性に応じ、各ビジネスユニットを以下の戦略で運営を行う。

<積極的拡大>

中華メニュー調味料(「Cook Do」他)、スープ類(「クノールスープ」)、「お粥さん」、
酵素製剤、天然系調味料、「味の素kkアジアめん」、パスタソース

<安定成長>

風味調味料(「ほんだし」他)、コンソメ類、中華だし・醤

<ポジション強化>

「アジシオ」・「瀬戸のほんじお」、マヨネーズ・ドレッシング、LLサラダ、「味の素kkギフト」

<維持>

基礎調味料(「味の素」「ハイミー」他)

. 具体的な戦略

1. ブランド戦略

(1) 主要なブランドについて、ブランドの基本的価値に根ざした、ブランド価値向上のための取組みを、
広告・販促等を通じ、継続的に実施

(2) 主要なブランドについて、ブランドの資産の
(知名 ロイヤリティ 知覚品質など)
定期的な診断を行い、ブランド資産の劣化が
起こらないよう、点検と対策を講じている

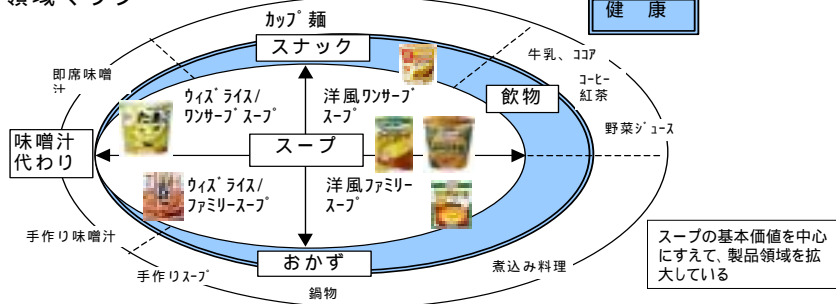
. 具体的な戦略

例) 「クノールスープ」のブランド戦略

スー プ の 基 本 価 値

スープは肉や魚や野菜などいろいろな素材を、時間をかけて煮込んでつくるもの。だから、それぞれの素材がひとつに溶け込んだ **おいしさ** と **栄養** がある、心と体をあたためる、やさしい食べ物です。

領域マップ



13

. 具体的な戦略

2. 新製品展開 従来にない新しい価値を生み出す 製品戦略



(1) 「クノール」スープパスタの発売と市場導入後の動向

発売時期 : 2001年8月 (首都圏先行発売)

発売の狙い : 食事のサイドメニューであったスープを
「それだけで食事になる」メニューへと概念拡大
を行い、スープの新しい需要拡大を行う

発売後の動向: 2003年度見込売上高(消費者購入価ベース) 約70億円

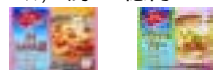


(2) 「味の素kkアジアめん」の発売と市場導入後の動向

発売時期 : 2002年8月

発売の狙い : 伸長する個食主食マーケットに対し、味の素らしいオリジナリティのある製品(米からできた麺)を投入し、女性を中心に人気の
アジアンエスニック市場を開拓する。

発売後の動向: 発売後一年間の売上高(消費者購入価ベース) 約25億円
約2,000万食



14

. 具体的な戦略

3. 流通戦略 流通との共働による生産性向上

- (1) カテゴリーマネージメントへの長年にわたる活動を通じた
売り場生産性向上への取り組み

「クノール」スープレポリューション

スープレポリューション全体の拡大を提案する、カテゴリー提案の実践（配布資料参照）

- (2) 卸売業とのECR*1、EDI*2の先進的な取り組みの推進

*1:Efficient Consumer Response

*2:Electronic Data Interchange

- (3) 大手小売業との取り組み

惣菜ベンダー事業、パン生地事業、他

. 具体的な戦略

4. コストダウンの推進

< 03年度 コストダウン計画 >	コアビジネスのコスト競争力の徹底強化		(億円)
	02年度実績	03年度目標	
トータル目標	2.4	2.0	
(内製造原価)	2.0	1.6	
(内一般管理費)	4	4	

< 具体的な施策と実績例 >

「ほんだし」Strong No.1 コストプロジェクト

「ほんだし」製造コスト削減に向けての、総合的なコストダウンプロジェクト
02/04 三ヶ年で約15億円のコスト削減を目指す

2024年度基本方針

1. コアビジネスの徹底強化による成長持続

(1) ブランド力の徹底した強化

原料品質の一層の厳選、製法へのこだわりによる
主力ブランドの徹底強化

(2) 新たな需要の創造

地域 (使用率の低位な地域でのユーザー拡大)

使用用途 (低使用用途の掘り起こし)

ターゲット・オケーション

(低使用ターゲット・オケーションの掘り起こし)

2024年度基本方針

2. 独自の技術に根ざした、新しい価値の提案

(1) 独自の加工食品用新素材

(2) 科学的根拠の明らかな健康機能価値製品

3. 徹底したコストダウンの推進

(1) コストダウンプロジェクトの継続推進

(「ほんだし」NO.1コストプロジェクト)

(2) 生産拠点の集約・統合・外部化等によるコスト低減

2004年度基本方針

4. 絶えざる新製品発売・製品改訂

- (1) よりおいしい
- (2) より便利
- (3) より安全・安心

本質的な製品価値の向上

2004年度基本方針

< 2004年度 春季発売新製品・改訂品群 >

