

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。

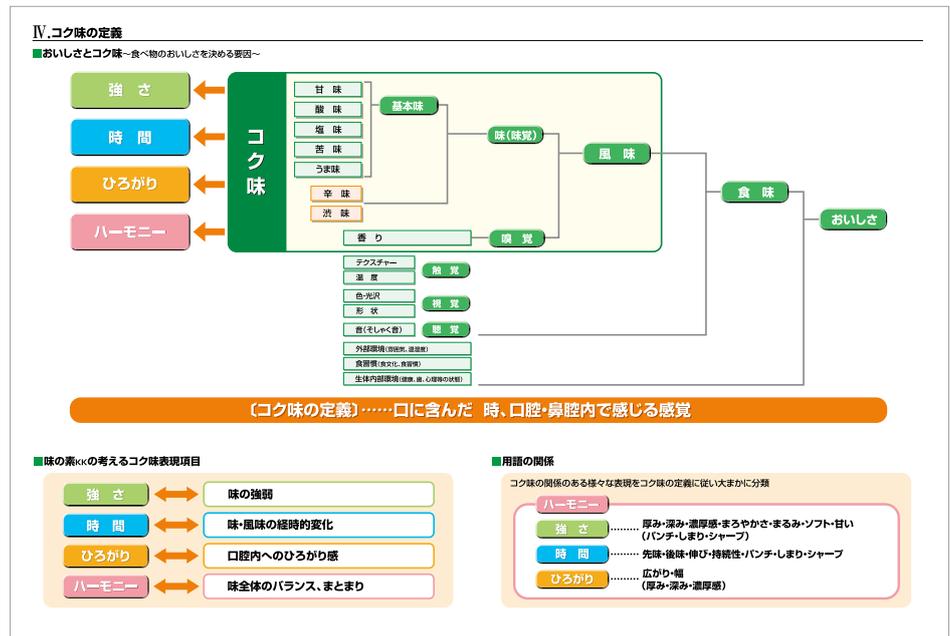
天調・酵素製品群の基本戦略

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、売り上げを伸長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

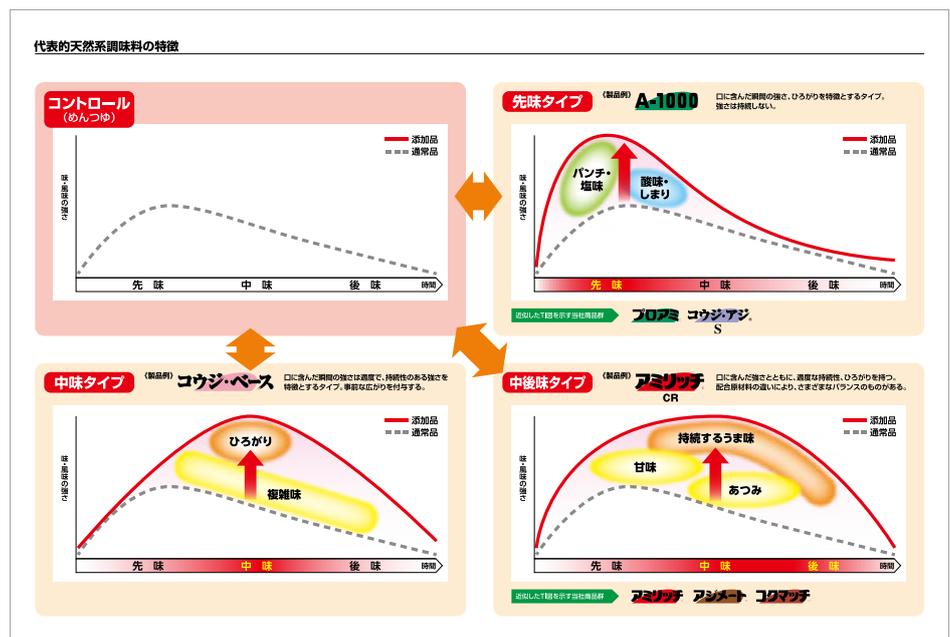
香辛料系製品への独自素材・技術の活用による拡大

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充策は、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・調味料」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

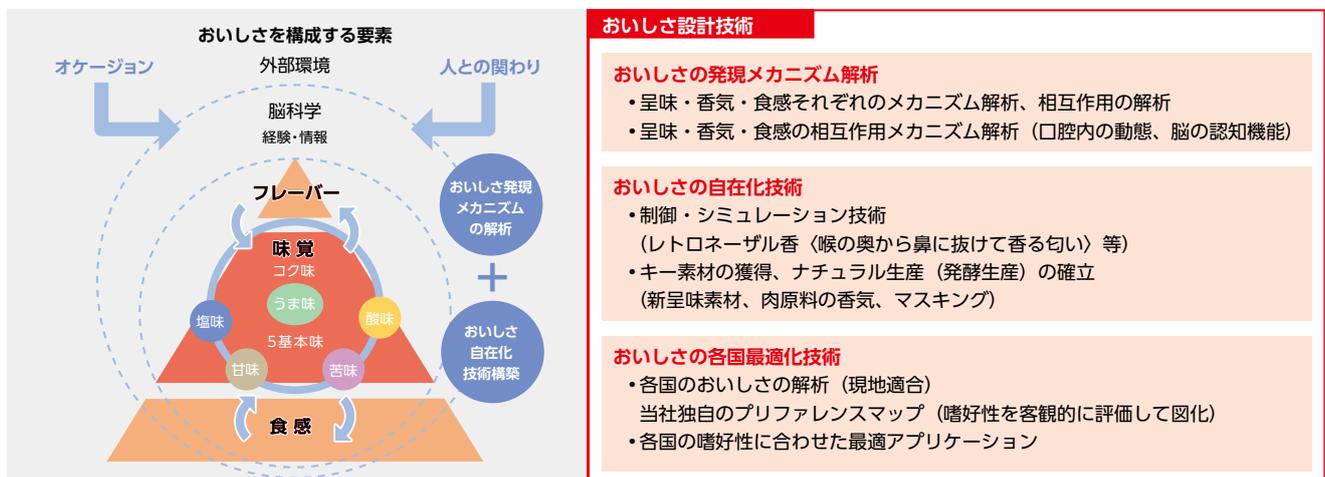
味の素(株)は2018年4月、加工用・外食/中食用の事業拡大に向けて、加工用調味料部と外食デリカ事業部を統合し、ソリューション&イングリエディエンツ(Solution&Ingredients : S&I)事業部を新設した。Ingredientは「素材・構成要素」の意である。同事業部は、製品開発と営業の両面で体制を強化し、加工食品メーカー、中食・外食産業向けの「おいしさソリューションの拡大」を実現することをミッションとした。

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

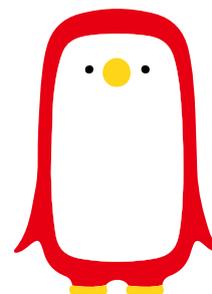
社内外の「ファン」の数を増やすことを事業の軸におき、生活者、ユーザーの立場に立って、各々の現場ですべての活動を行っていきます。

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。

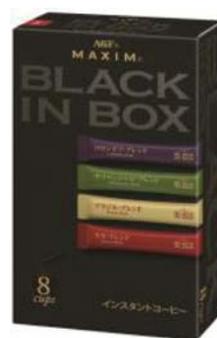
コーヒー製品のバラエティでは、健康志向に対応した特定保健用食品「ブレンディ®」プラスシリーズやカロリーーフーフ・砂糖ゼロ・食物繊維入り等の製品群、シアトル系



「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。

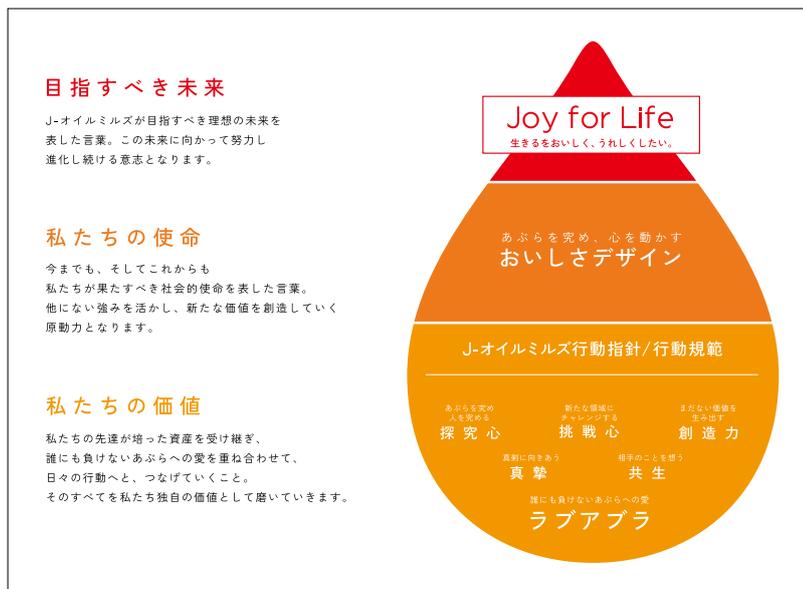
第三期中期経営計画(2011 - 2013)では、国内のデフレの長期化と、資源価格、特に油脂の主要原料である大豆、菜種等の国際価格が上昇したことを背景に、「安定と成長2020」を基本方針として、製品価格の適正化、コスト削減に努めた。一方で従来の液体、固体の油脂に加え新たに「粉末油脂」事業に参入し、生産工場を竣工した。味の素グループの粉末スープやコーヒーをはじめ様々な製品に活用されるとともに、開発のグループ連携も一層推進された。

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、菜食主義者)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、厳選されたバターと芳醇な味わいと、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