

Eat Well, Live Well.



味の素株式会社

# 企業価値向上の実現に向けた マーケティングの進化・取り組みについて

執行役常務  
マーケティングデザインセンター長

岡本 達也

2024年7月1日

## 本日お伝えしたいこと

マーケティングデザインセンター（MDC）は・・・

Swing The Bat = チャレンジする人財育成を促進し、挑戦を善しとする企業風土への変革を主導する。その人財資産をベースに主に4つの領域にフォーカスした活動を展開

1. 生活者データから得られたインサイトをベースにD2Cビジネスを再強化
2. D2Cで得られた生活者データと顧客ビッグデータを掛け合わせ  
既存事業における新製品開発に伴走、ヒット商品創出にチャレンジ
3. 新たなコミュニケーション戦略の型を創造。  
マス&デジタル×広告&PRの力で既存事業のトップライン拡大に寄与
4. ブランド投資の効果を向上する型をグローバルに拡大、併せて  
日本・海外のマーケティング人財育成を主導し、食品事業全体の成長に貢献

マーケティング投資は従前同様、各事業の計画内で実施しながら、戦略の高度化・新たな手法導入により効果・効率を改善している

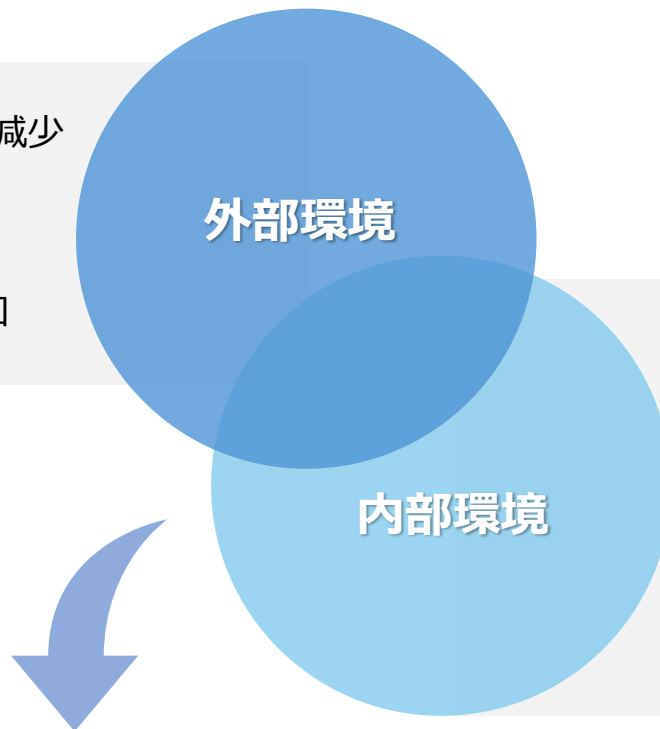
## 目次

- I. マーケティングデザインセンターとは？
- II. 企業風土変革の先駆者として
- III. 既存事業における新製品開発の進化・D2C事業の強化
- IV. コミュニケーション戦略の革新
- V. ブランド力強化と人財育成の取り組み

## I-1. MDC設立の背景

強いビジネスモデルを持っているが故、顧客変化への対応力が不十分であり、新たな組織体制の構築が必要となった。

- ・従来型食情報の接点・関心の減少
- ・購入場所の多角化
- ・食以外の情報への関心の増加



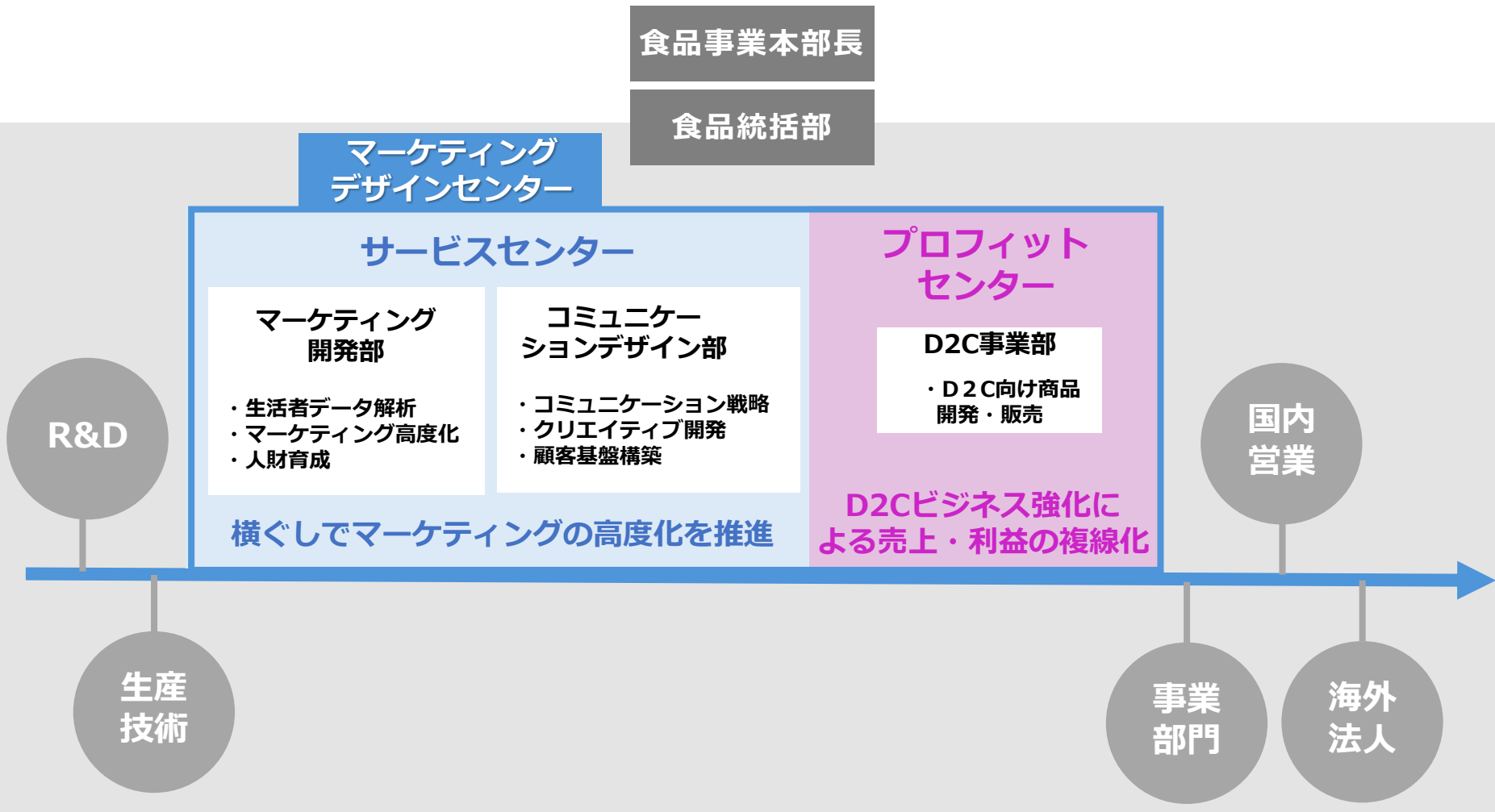
- ・現在のB2B2C（当社→中間流通→生活者）のモデルも成長しているが故、切迫感が持ちづらい
- ・不確実な新製品へのチャレンジするモチベーションが起きにくい
- ・マスコミュニケーションに高度に最適化された仕組みをもっているため、デジタルへの対応が遅れた

### 方向性

- ・「既存ブランド×自社が強い既存販売チャネル」以外のビジネスモデルの確立
- ・新たな価値（製品・サービス）を生み出す力の向上、チャレンジする文化の醸成
- ・デジタル・オンラインを中心とした、生活者との1 to 1 コミュニケーションの確立

## I-2. MDCの組織体制と役割

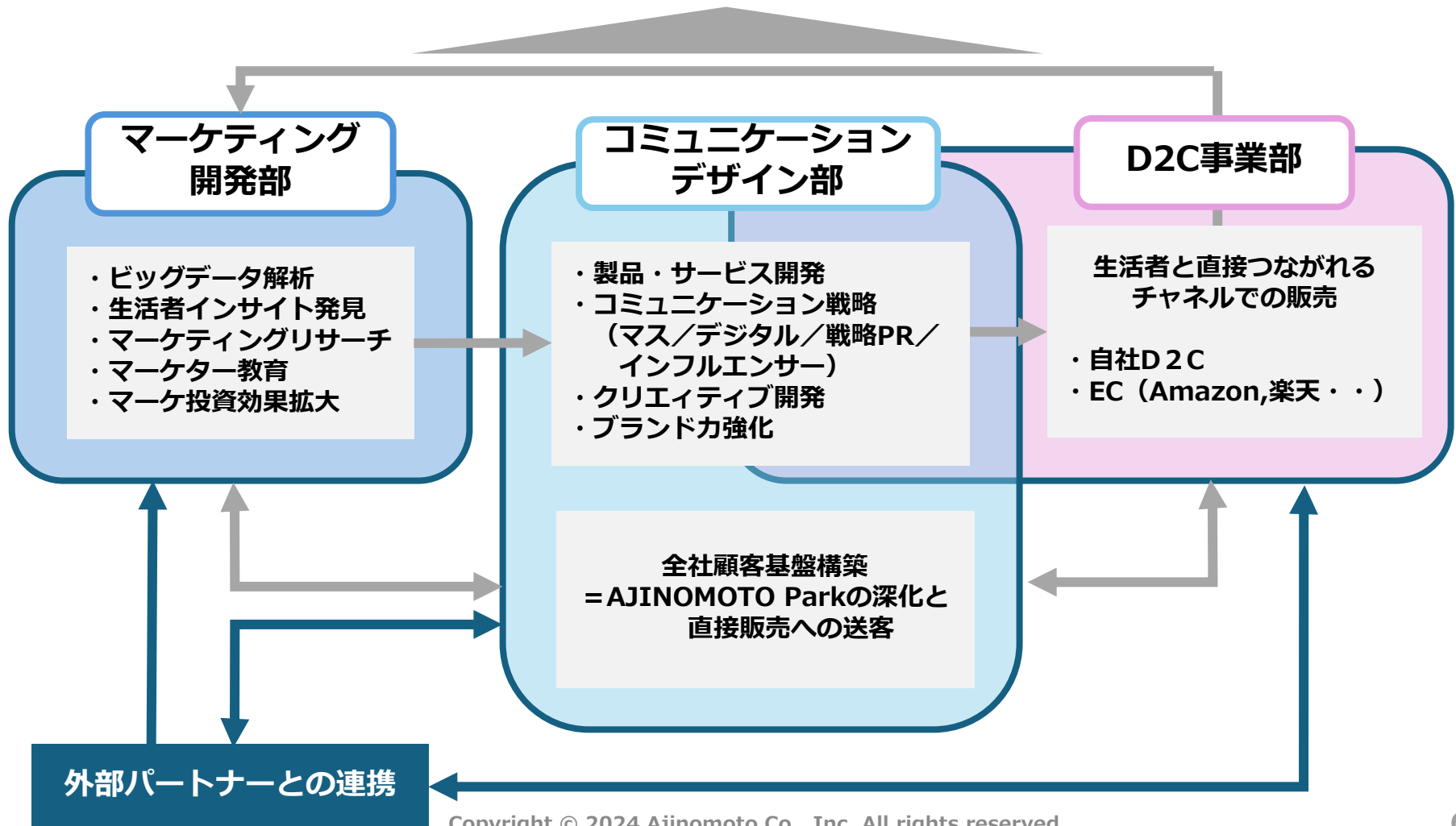
マーケティングデザインセンターは、新たな収益パイプラインの確立を目指すプロフィットセンターと、新たな価値創出に向けマーケティングの高度化を図るサービスセンター、両方の機能を有するユニークなユニットである。



# I-3. D2C事業部を創設・編入、マーケティングサイクル一元化の最終型へ

生活者と直接つながれるチャンネルまでも含めた、マーケティングサイクルの最終型に向け、2024年4月よりD2C事業部を創設・編入を実施。

生活者情報、マーケティングナレッジで既存事業/法人を伴走&支援





# The Great Journey

100年先の暮らしを考える。

100年先の食を考える。

それは、人間に対し常に深い洞察を加えていくこと。

それは、提供できるものを常にアップデートさせていくこと。

そして、おいしさの追求とアミノサイエンス®で培った価値を  
どう変化させ、どう届けていくか、その答えを出し続けていくこと。

私たちは商品を作っているのではない。

驚きを作り、感動を作り、そして感謝とともに社会に伝えていく。

私たちは、100年先も愛されるブランドを創る者である。

## 目次

- I. マーケティングデザインセンターとは？
- II. 企業風土変革の先駆者として
- III. 既存事業における新製品開発の進化・D2C事業の強化
- IV. コミュニケーション戦略の革新
- V. ブランド力強化と人財育成の取り組み



## Ⅱ-1. 「Swing The Bat」の取り組み

これまでの経験から、人財資産の力が120%発揮され、メンバーが「フルスイング」した時にヒット商品は生まれている、と確信。

2001年  
発売



当時：  
スープ担当

現状売上：100億円超

2011～13年  
発売



当時：  
家庭用事業部  
マーケティング次長

現状売上：各製品20億円超～  
50億円超

2015～16年  
発売



当時：  
味の素冷凍食品社  
家庭用事業部長

現状売上：150億円超

\* 売上は消費者購入価額ベース

## Ⅱ-1. 「Swing The Bat」の取り組み

今こそAJINOMOTO WAY=新しい価値の創造・開拓者精神を再認識し、  
企業文化の変革を図る。



狙いすまして全力で  
“フルスイングした人”に  
エールを送ろう。



### 今なぜ「Swing The Bat」なのか？

- マーケティングは「未来に跳躍する仕事」、だから失敗はつきもの
- 失敗を責めず、失敗から学びチャレンジを称賛する風土醸成が極めて大切
- 打席に立ち、フルスイングし続ける文化をMDCからスタートし、全社への波及を推進

### Swing The Bat 賞の選考基準

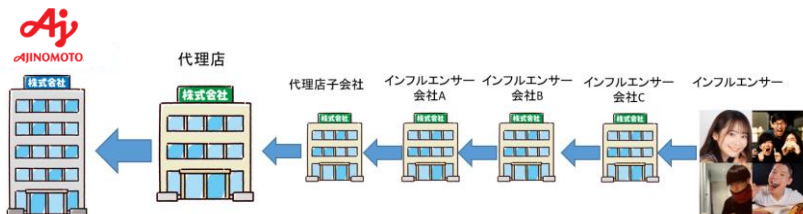
- 例え成果がでなくても、「狙いすまして思い切りフルスイング」したか？
- カタチになり、世の中に価値を問うたか？
- 得られたLearningを普遍化し、他者・他部門に活用できるか？

## Ⅱ-2. 「Swing The Bat」賞 事例

入社2年目の感性とチャレンジ精神が、食品業界では、これまで100万回再生もほぼなかった中、異例のTikTok1,000万回再生を創出。コストを業界平均の1/10に抑えることができ、商流のフロー化にも成功。

### 従来

インフルエンサー施策は、商流に多数の会社が入ることになり、Gross金額の上昇と提案のマンネリ化が課題であった。



オーガニック100万回超え動画を多数創出。  
直バイイングにより、CPV：各施策で1円以下の維持  
(業界オーガニックCPV:平均10円程度)  
CPV:Cost Per View(視聴あたりのコスト)



事例  
「香味ペースト®」  
クロちゃん企画！



オーガニック総再生回数  
1,000万回突破  
CPV  
0.1円未満



### 今回

味の素社がインフルエンサー事務所と直接起用交渉し  
net金額での起用が可能となる。  
商流もフロー化した。  
(味の素社⇒代理店)。



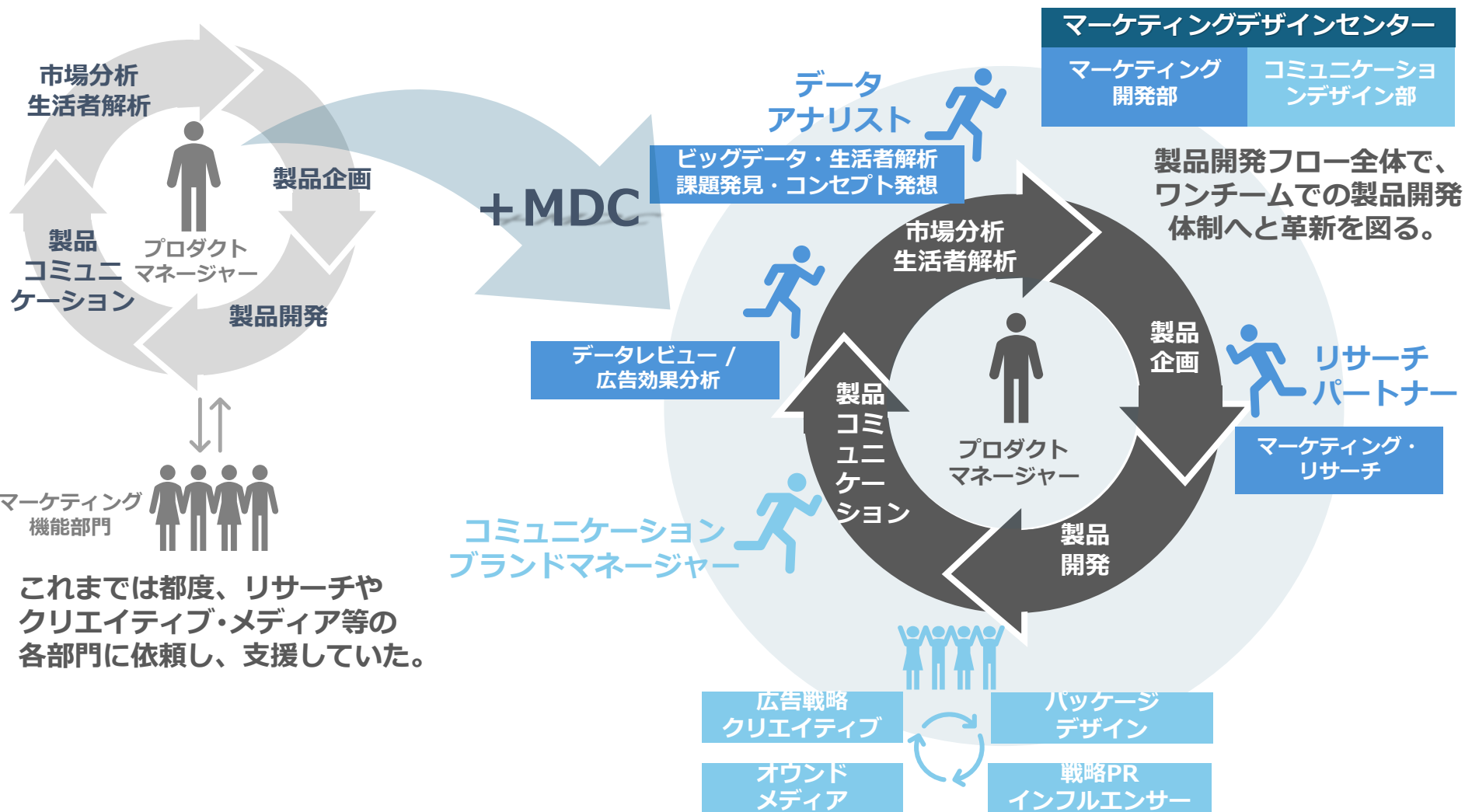
## 目次

- I. マーケティングデザインセンターとは？
- II. 企業風土変革の先駆者として
- III. 既存事業における新製品開発の進化・D2C事業の強化**
- IV. コミュニケーション戦略の革新
- V. ブランド力強化と人財育成の取り組み



## Ⅲ-1. 既存事業における製品開発体制の革新

従来の、依頼に基づく請負型の支援から、製品開発フロー全体に一環して支援するプロセスへと革新。事業部とMDCが一体になりヒット製品量産体制へ。





## Ⅲ-2. 「Cook Do®」 極 麻辣麻婆豆腐の開発・発売

「Cook Do®」 極 麻辣麻婆豆腐は、製品開発からコミュニケーション開発・発売にピタッと伴走。戦略を一気通貫で行うことで、ヒット商品の創出につながっている。



リサーチャー・  
データアナリスト  
伴走

### Cook Do® リミッター解除

デザイナー・  
クリエイター伴走



#### コンセプト開発

- ・生活者解析から「狭く・深い」ニーズでスケールできることを発見

#### 製品開発

- ・「CookDo®」45年の歴史で培った原料/配合と独自技術（コク・辛み・風味エンハンス・・・）をフル活用

OMO: Online Merges with Offline:

オンラインとオフラインを融合して、より良い顧客体験を目指すマーケティング戦略

メディア担当・  
戦略PR 伴走



- ・史上初シズルなし
- ・極限までそぎ落としたパッケージ

食品のセオリーを超越した食べシーンなし、品質感と本気度を演出したクリエイティブ

OMO戦略 = 品質を体感できる「場」(リアル店舗)の提供 → メディア・生活者からの情報拡散



### Ⅲ-3. 「パスタキューブ™」の製品開発と発売

「パスタキューブ™」は、スクラム型プロセスで、食市場トレンド、インサイト発見、製品具現化、発売時のインパクトあるコミュニケーション戦略の実行でヒットの兆しあり。

**1** 食トレンドリサーチ  
⇒新しい調理法  
「ワンパンパスタ」  
フライパン一つで調理が完結

スクラム型プロセス

**2**

パスタ喫食者のイン  
サイトに近づくべく、  
N=1インタビュー  
を40回実施

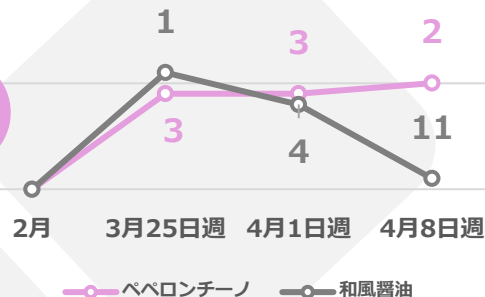
**3**

未充足インサイトを発見

- ・ 楽しめたいが手抜きはNG
- ・ パスタは栄養バランスが心配

**5**

2007アイテム以上のカテゴリで  
上位を獲得



**4**

コンセプトを体現する  
パッケージとクリエイティブ



# Ⅲ-4. EC専用「プロテインスープ」の開発と成功の型化

独自のポジショニングとECの特性を活かした戦略で、EC専用商品「プロテインスープ」がヒット。その知見を「D2C開発虎の巻」として型化しD2C事業の拡大に活かす。

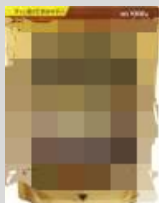
## 「プロテインスープ」のヒット

1

広大なシェアソースと  
独自ポジショニング

市場規模1,000億円の  
冷たく甘いプロテイン

温かく食事に合う  
プロテイン



成功  
要因

ECの特性をとらえた、  
製品名とデザイン

2

- ・スマホ検索時にヒット  
しやすい商品名
- ・大事な情報を  
あえて大きく！



## 「D2C開発虎の巻」の開発

D2C特有のインサイトを、1189人の個人的なn=1事象から導き出し  
“虎の巻”としてまとめた。

インサイト調査 (1189人)

- ✓ お気に入りのD2C商品・行動
- ✓ 使用シーン、感情、生活背景

“本質的な価値”  
の考察



## Ⅲ-5. D2C事業拡大に向け、ビジネスモデル改革にチャレンジ

単品リピート通販から「ブランドへの愛着をベースにしたファン作りD2C」へ  
D2Cビジネスモデルの変革を図る。

従来

単品リピート通販がメイン

約6日分  
ワンコイントライアル

初めての方お1人様1回限り

スティック6本入り(約6日分)  
(グレープフルーツ味)

500円 (税込)

機能性表示食品

グリナ® 送料 無料

毎月お届け定期コース

初めての方お1人様1回限り

通常価格 5,560円 (税込)

20%OFF 初回限定

機能性表示食品

グリナ® 4,448円 (税込)

手挙げ式で  
「ファンづくり起点の商品開発」  
担当者を決め2024年6月スタート

変革ドライバー

今後

顧客が愛着をもつブランド(物販・サービス)

独自解析エンジン/アルゴリズム

全社顧客基盤を活用した  
コンテンツマーケティングによりオウンドメディアを進化





## 目次

- I. マーケティングデザインセンターとは？
- II. 企業風土変革の先駆者として
- III. 既存事業における新製品開発の進化・D2C事業の強化
- IV. コミュニケーション戦略の革新**
- V. ブランド力強化と人財育成の取り組み



# IV-1. コミュニケーション戦略をPESOモデルへ革新

マスメディア中心からPESO (Paid、Earned、Shared、Owned) モデルへ  
コミュニケーション戦略の革新を図る。

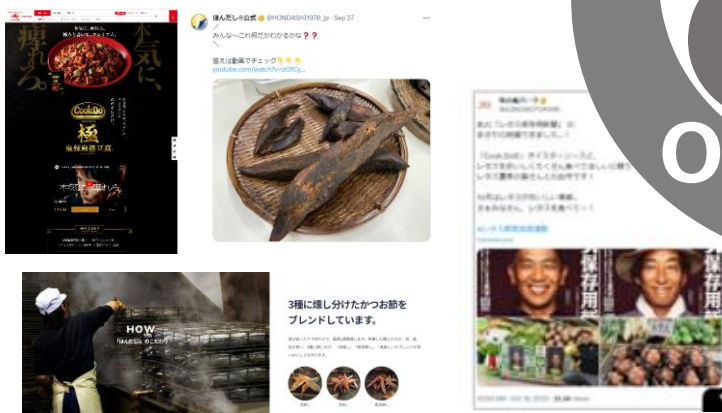
Paid (有料) メディア <コントロール可能>



Earned (獲得) メディア <第3者発信>



Owned (自社) メディア <自社公式情報>

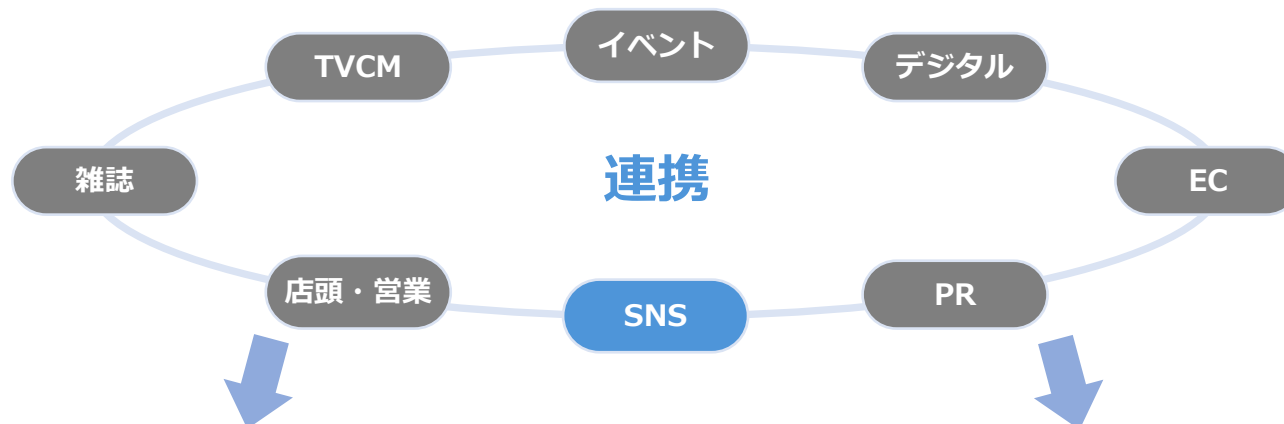


Shared (共有) メディア <SNS・拡散と共有>



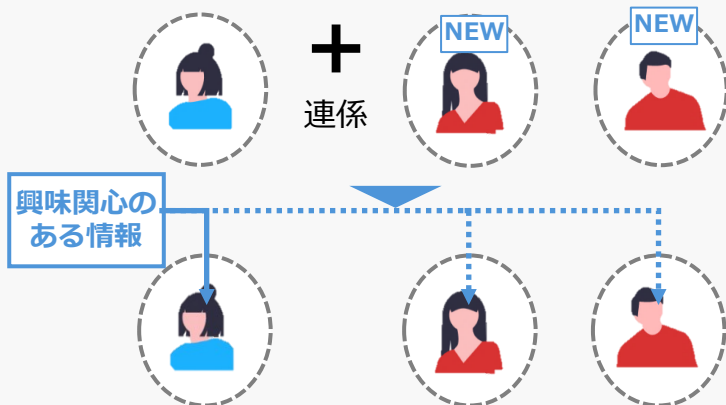
# IV-1. コミュニケーション戦略をPESOモデルへ革新

オンライン・オフラインを完全に融合し、生活者の興味・関心ある情報を、その人の状態に応じて、信じられる媒体からお届けすることが必須となる。



## ① 生活者の興味関心のある情報

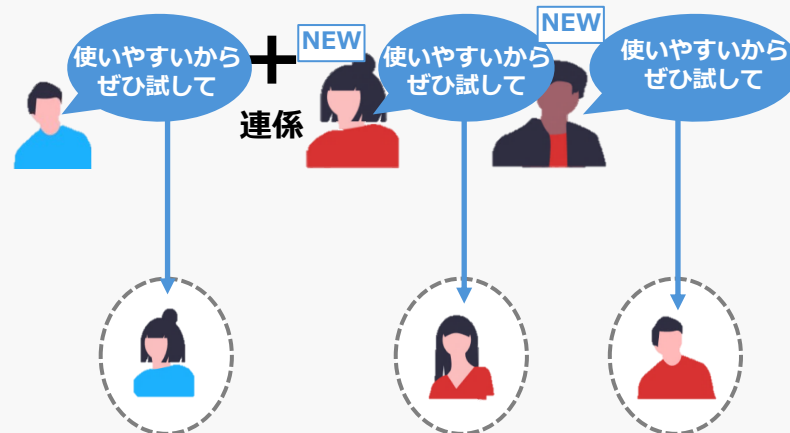
施策の連携で新たに興味関心をもつ人が増加



関心のある「味の素社」の情報を届ければバリアを突破できる

## ② 生活者が発信する情報(クチコミやレビュー)

施策の連携で情報を発信する人が増加



# IV-2. 「Cook Do®」 オイスターソースのPESOモデル

「Cook Do®」 オイスターソースは、 PESOモデルによりコミュニケーション戦略を刷新したことで、 2億円を超える情報拡散を発生させることに成功した。

- TVタイム : 既存TVCMをOA
- 雑誌タイアップ : 瞬間消滅レタスクラブWEBタイアップを実施。
- 新聞(上毛・茨城) : レタスの主要生産地でレタス保存用新聞2を掲載



茨城新聞 上毛新聞

**POINT**

本物のレタス農家が出演。JAと協業し、ロゴも掲載。



**POINT**

新聞モデルとなった農家さんへのインタビュー、CM同様のレシピ記事など

- PRリリース後、拡散性の高いWEBニュースに複数掲載され話題化した他、TV情報番組にて長尺で取り上げられた。TV…「Live News イット!」「ひるおび」「DayDay」



ORICON NEWS

ひるおび DayDay. news イット!

**POINT**

露出換算額1.5億円 ⇒ROI 77倍!



- レシピ特集ページ(AP)レタス大量消費10選特集ページを新規作成
- X投稿(AP) : PRリリース日に新聞原稿+PR内容を、翌週にはレシピをカラーセル形式で投稿し汎用性を訴求。

- WEB記事やTVを見た生活者から驚きの声が多数上がった。「生産者の顔が見えすぎるww」「これ第一弾があるんだよ」等





## IV-2. 「Cook Do®」 オイスターソースのPESOモデル

1紙のみの地方新聞の出稿から数多くのTV&ネットニュース・情報番組、生活者のバズを生み出し、実施後2か月で市場内トップシェアを約4年ぶりに奪還した。

＜信濃毎日新聞 1紙のみ出稿＞



### ネットニュース



### TVニュース・情報番組



### 生活者→生活者への拡散



約4年ぶりにシェアNO.1を奪還

## IV-3. インフルエンサーマーケティングの強化

PESOモデルへの革新に向け、インフルエンサーとのつながり、コミュニケーションの共創を推進。2030年の目指す姿に向け、インフルエンサーマーケティングの強化を図る。



### つながる・深める インフルエンサーを交えた リアルイベントの実施

- ・過去4回、インフルエンサー向けイベントを実施し、発信数を拡大。
- ・直近2024年3月イベントには200名強のインフルエンサーが無償で参加。そのフォロワー数は5,500万人に上る。



インフルエンサー向け  
新製品発表会



アパレルブランド  
コラボイベント



### 共創する

#### アンバサダープログラム「あじふれんず」の推進



Earnedメディア・  
Sharedメディア  
の獲得

食の提供以外も含め、  
生活を豊かに



アンバサダー



熱烈な推しになる

当社/当社ブランドを  
好きになり、発信頂く



当社ファンとして、当社の情報を自発的に発信して  
いただけるインフルエンサーのコミュニティ



### 2030目指す姿

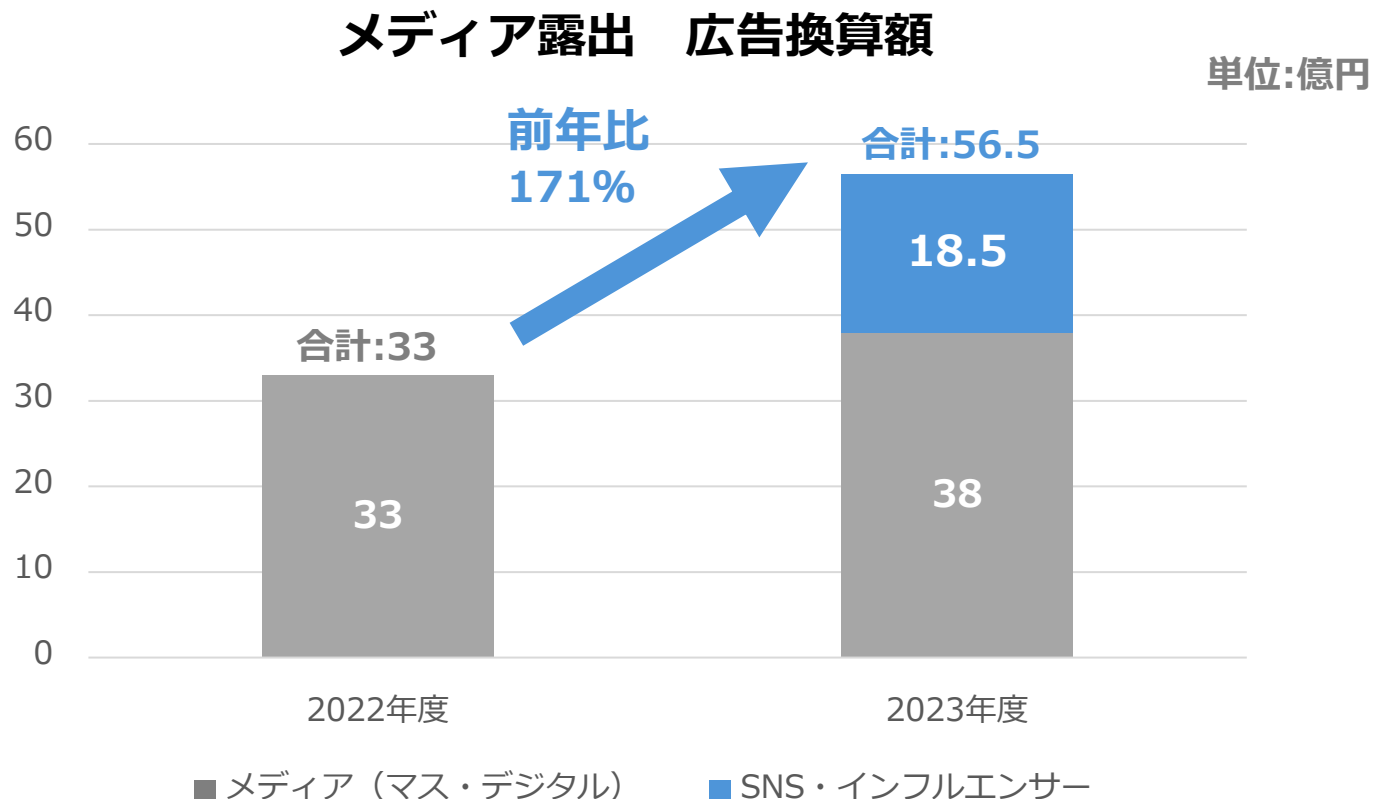
製品・企画の目的に応じ、各インフルエンサージャンル（エンタメ・ライフスタイル、料理・レシピ、スポーツ、美容・アパレル等）を自在に組み合わせ、インパクトある発信を可能にする。

「あじふれんず」アンバサダー：  
インフルエンサー数:500名  
延べフォロワー数:1億人以上



## IV-3. PESO／インフルエンサーマーケティングのインパクト

TVやネットのニュースなど、メディア側の費用で取り上げられるEarnedメディアや、SNSなどの生活者の共有により広がるSharedメディアを活用。投資額を掛けずに、23年度は56.5億円・前年比1.7倍の広告換算額を獲得し、コミュニケーション戦略の革新を図った。



## 目次

- I. マーケティングデザインセンターとは？
- II. 企業風土変革の先駆者として
- III. 既存事業における新製品開発の進化・D2C事業の強化
- IV. コミュニケーション戦略の革新
- V. **ブランド力強化と人財育成の取り組み**

## V-1. 味の素グループが考える ブランドの重要性

ブランドは「お客様との絆（顧客価値）」であり、人財、技術、組織とならぶ大切な無形資産。ブランド力の強化は収益基盤の安定化に寄与する。

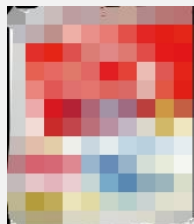
### 01

愛情と信頼の証として  
 「選んでいただけて」  
 「性能に加え、信頼と愛情の単価を乗せて」  
 購入いただける

- ・ 競合より高い単価で利益に資する
- ・ 新製品の初期購入の壁が下がり育成しやすくなる



KG単価：1,752円  
 マーケットシェア56%



KG単価：1,120円  
 マーケットシェア15%

\* データソース：当社推定 消費者購入ベース

### 02

ブランドがあるB2Cビジネスは短期に  
 爆発的には伸びない  
 （単年で1.5倍や2倍にはならない）  
 が着実に伸長し、且つ大崩れしない

販売のボラタリティが減少し、継続して購入  
 いただけるのでLife Time Valueが上がる

**全社売上・利益の基盤を支える役割**

## V-2. 当社ブランド力強化の戦略 = 支援・貢献モデル

各エリアの商品ブランドによる価値提供でコーポレートブランドに良いイメージを蓄積し、  
 全社活動としての環境や栄養による取り組みで得たイメージを製品ブランドに還流する。

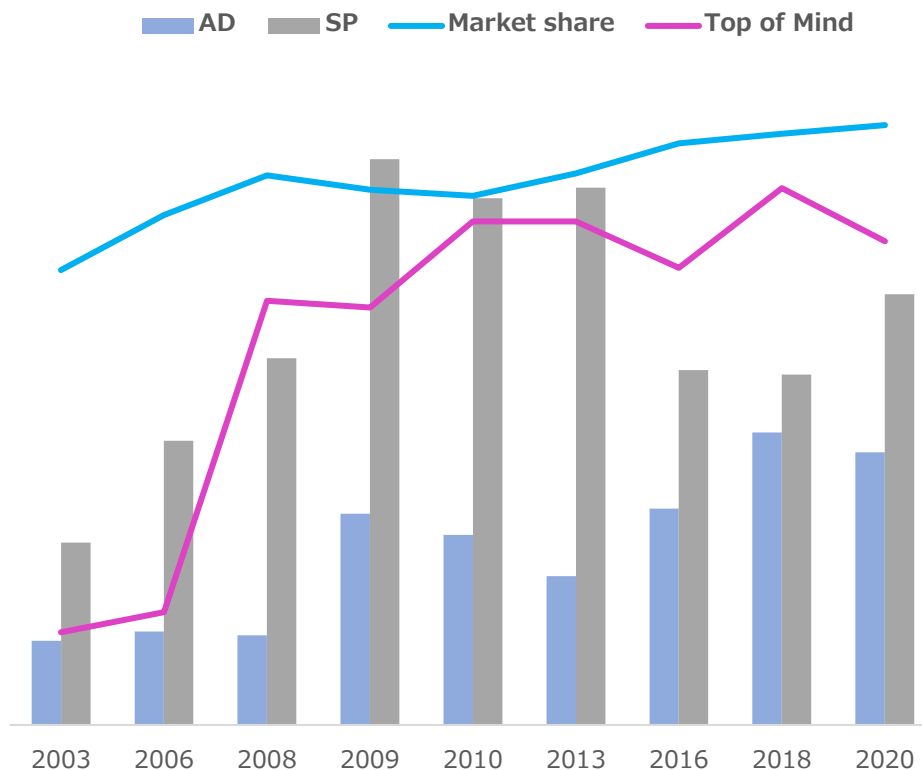


## V-3. マーケティング投資がブランドカに及ぼす影響

ブランドに良いイメージを蓄積する戦略に投資をシフトし、マインドシェアを向上させ、強い市場ポジションを確保することが重要である。

タイ風味調味料「Ros Dee®」は2009年度から広告投資を倍増、販促費を縮小し、マインドシェア→市場シェアを増加させた。

### ▼ 「Ros Dee®」 マーケティング投資とブランドカ推移



AD: advertisement(広告)  
 SP:sales promotion (販売促進活動)  
 Market share:市場シェア  
 Top of Mind Awareness:純粋第一想起

純粋第一想起:  
 アンケートなどで「〇〇で思い浮かべるものは？」という質問に対し、思い浮かんだものが純粋想起。そして、純粋想起で真っ先に思い浮かべたものを第一想起とする。

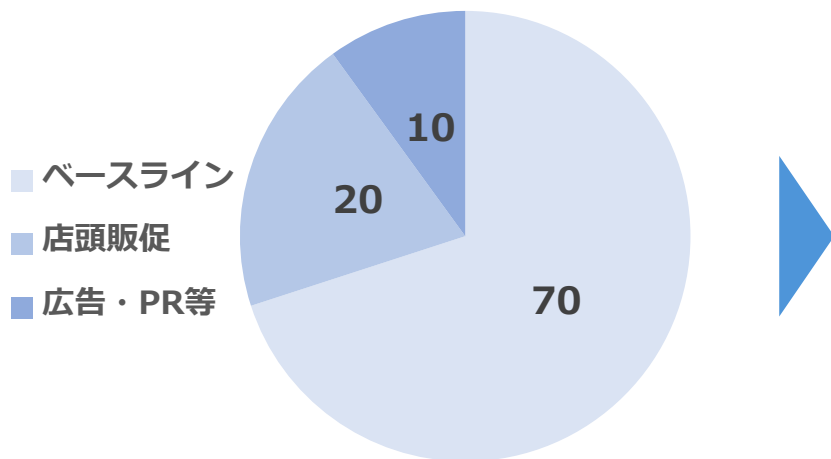


## V-4. マーケティング投資最適化への取り組み

マーケティング投資を最適化し、より効率的に販売量の拡大・ブランド力の強化を図るため、マーケティングミックスモデリング（MMM）を導入。

- ・週次の販売量をベースライン(≒ブランド力)、広告・PR(及びその分解)、店頭販促に分解する解析手法
- ・2021年度から国内13ブランドに導入、2023年度に海外11ブランドに導入を完了
- ・2022年度、国内では10億円超の投資改善効果を創出

マーケティングミックスモデリング  
(イメージ図)

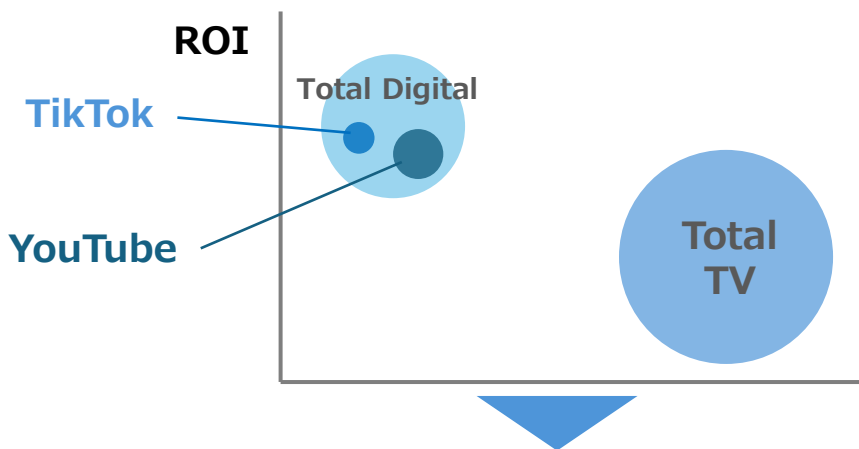


- ✓ マーケティング施策が成果に与える影響を定量的に把握することが可能。
- ✓ 広告・PRの効果が媒体別に分かり、店頭販促の効果が定番陳列の改善、特売の効果に分解できる。
- ✓ その他製品特長に紐づく、気温の高低・野菜等の食材の価格変動など外部環境の影響が分かり、より実態に沿った効果測定が可能。

## V-4. マーケティング投資最適化への取り組み

ブランド力・競争力が低下していたインドネシア「Masako®」は、MDCとの月次ミーティングでパッケージデザイン改訂、クリエイティブ改善、MMM解析による広告投資最適化も寄与し、競合差異マーケットシェアの向上に加え、ROIの向上も実現。




22年度MMM結果イメージ



22年度様々なデジタルメディアへの投資を拡大  
 MMM結果から、デジタルメディアの  
 ROI貢献の高さを確認

(円の大きさは投資額大小イメージ)

23年度、売上貢献の大きいテレビ広告は維持するとともに、ROI貢献の大きいデジタルメディアへの投資金額を大幅に増大

メディア媒体	23年度投資金額 前年比
TV 	100%
デジタル 	292%
メディア合計 	134%

「Masako®」  
 直近1年間の前年差  
 マーケットシェア  
 : +0.8%

23年度メディア合計  
 ROI : 対前年163%向上

# V-5. 企業ブランド「AJINOMOTO」強化施策

社会課題解決に向けた企業活動により、コーポレートブランドからプロダクトブランドへの支援価値向上の取り組みは、各国が主体となり実施し、地域社会へ向け発信。



タイ味の素社  
フードロス  
削減への  
取り組み



ベトナム味の素社  
栄養課題解決の取り組み



インドネシア味の素社  
プラスチックゼロ化  
への取り組み

## V-5. 企業ブランド「AJINOMOTO」強化施策

各国におけるコーポレートブランド強化施策は各法人主体で実施し、日本はマーケティングデザインセンター主導で実施している。

### 生活者への発信

社会課題 = フードロス、共食などを楽しく、インパクトをもって伝える



### インナーブランディング

日々の従業員の懸命な努力こそ、ブランディングそのもの

AMINO  
PEOPLE



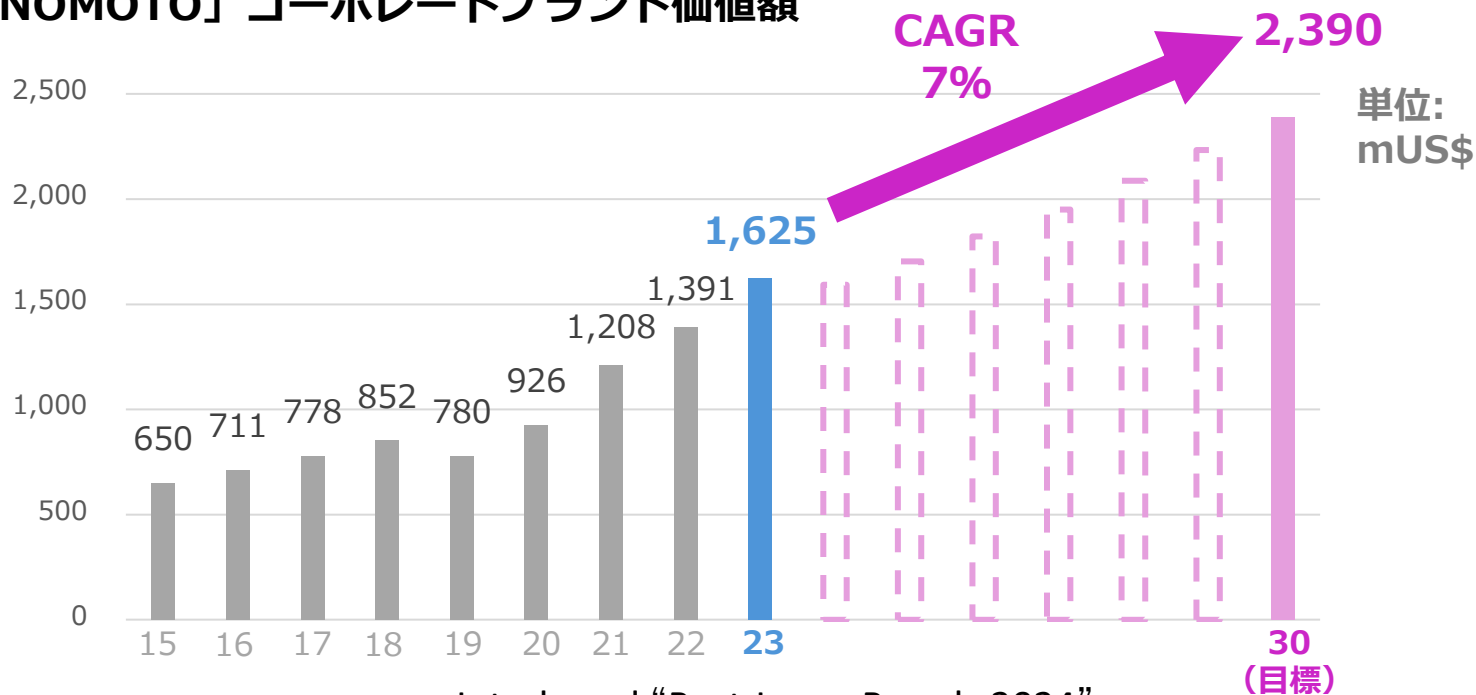
編集し、生活者に  
発信予定

当社の新たな一面を  
知っていただき  
ブランド力強化へ

## V-5. 企業ブランド「AJINOMOTO」強化施策

多角的にコーポレートブランド価値向上の実現に向けた取り組みを強化する中で、コーポレートブランド・プロダクトブランドの支援貢献モデルの活動も奏功し、ブランド価値が向上。2023年度は1,625m\$（前年+17%）となった。

「AJINOMOTO」コーポレートブランド価値額



### Interbrand社コメント抜粋

Interbrand “Best Japan Brands 2024”

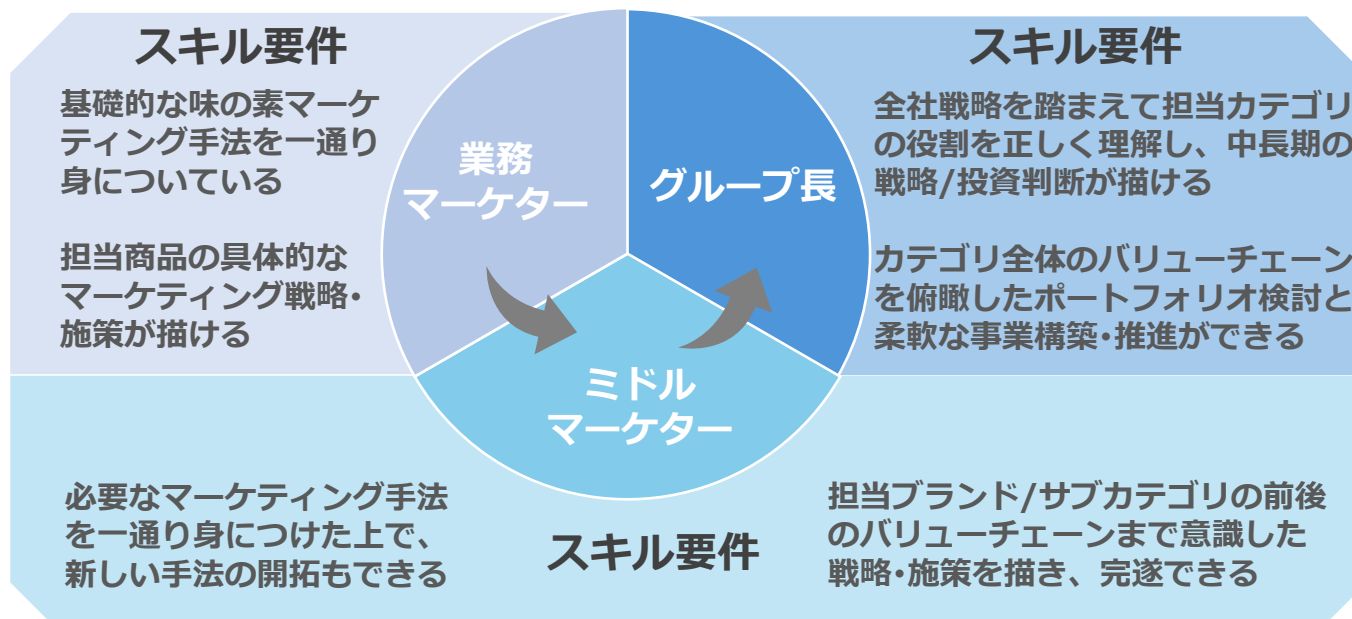
実践活動の一つとして、広告部と生活者解析・事業創造部、オウンドメディアの3部門を統合した「マーケティングデザインセンター」を新設。生活者が購入の瞬間からAjinomotoブランドに思いをはせるようなつながりを強化し、体験価値を共創する組織への変革を志向するイノベーションにも取り組んでいる。



## V-6. マーケティング人財育成

階層毎に、マーケティング人財のスキル要件を設定し、戦略的な人財育成を図る。  
 また、海外マーケターの育成に加え、グローバルでのナレッジシェアリングも開始予定。

### マーケティング人財の育成プラン



### 海外マーケターの育成

#### < 23年度まで >

- ・海外法人出向者が各国従業員と協力し、継続的なOFF-JTを実施。
- ・22年度からはマーケティングデザインセンターがアセアン、ラ米の支援を一部開始。

#### < 今後 >

- ・マニュアル改訂及び基本コンテンツの策定を支援。
- ・地域本部/現地法人がOFF-JT主体者として継続的な取り組み体制構築。

### グローバルナレッジシェア会議開催

- ・各国で取り組む共通のテーマにフォーカスし、各国のメンバーが集い、ナレッジシェアを行い議論することで、各国のビジネス成長につなげる
- ・事業部テーマ（スープ事業、即席めん事業、東アジア連携など）  
MDCテーマ（コミュニケーション、ブランド、EC/D2Cマーケティングなど）

\* 24年度秋季から開催を予定

**味の素グループは、挑戦する組織風土へと変革を遂げ、  
100年先も愛されるブランドを創るべく、  
マーケティングの進化・高度化を図り、  
企業価値の向上に貢献します**

# Eat Well, Live Well.



- 本資料に記載されている業績見通し等の将来に関する記載は、本資料の発表日現在における将来の見通し、計画のもととなる前提、予測を含んで記載しており、当社としてその実現を約束する趣旨のものではありません。実際の業績は、今後様々な要因によって、大きく異なる結果となる可能性があります。
- 本資料には監査を受けていない概算値を含むため、数値が変更になる可能性があります。
- アミノサイエンス®は味の素株式会社の登録商標です。