東南アジア Southeast Asia

事業の変遷

インドネシア

1991 味の素社と業務提携・飲料事業の統合に伴い技術ライセンサーとなり、「CALPICO®」ブランドで「TERRA®」を現地生産

1994 味の素社との合弁により、インドネシア・ジャカルタ市に「PT Ajinomoto Calpis Beverage Indonesia」を設立

1995 ブカシ県に工場を設立、原料から一貫した現地生産を開始
希釈用「CALPICO®」瓶330ml・瓶630ml・サシェット40mlを現地生産し、発売

1997 「Birdy®」缶180mlを現地委託生産し、発売

1998 「CALPICO® Water」瓶250mlを発売

1999 テトラウェッジタイプ「CALPICO® Water」200mlで
オリジナル・ストロベリー・オレンジ・メロンフレーバーを発売

2006 小容量低価格の「CALPICO® mini オリジナル」ミニボトル100ml、「CALPICO® mini ストロベリー」ミニボトル100mlをテスト発売、学校売店・小型小売店へ導入

2008 「CALPICO® mini」を現地紙幣1枚で買える1,000ルピアに価格改定
「CALPICO® mini」の生産ラインを導入

2009 「CALPICO®」ボトル200mlを発売

2010 「CALPICO® mini」の生産ラインを増設

2012 アサヒグループ傘下となり「PT Calpis Indonesia」へ社名変更
商品開発から販売までを一貫して実施

2013 「CALPICO® Freeze」ピロータイプの生産ラインを導入

2014 「CALPICO® Freeze オリジナル」、「CALPICO® Freeze ストロベリー」発売

「CALPICO® FREZZ」PETを現地委託生産し、エリア限定で発売

2021 「CALPICO®」が「CALPIS®」としてリブランディング
「PT Etika Manufacturing Indonesia」へ社名変更し、「CALPIS®」商品の展開と、コンデンスミルク「Dairy Champ」商品を展開

2022 「CALPIS®」ブランド販売休止

タイ

1997 味の素社および同社現地法人との合弁により、タイ・バンコク市に「Ajinomoto Calpis Beverage(Thailand)Co., Ltd.」を設立

1998 首都バンコク北部のアユタヤに、当時東南アジアでは最速の高速缶ラインを擁する工場が竣工
缶コーヒー「Birdy®」「CALPICO® Soda」を現地生産し、発売

2000 缶ラインで乳性飲料(レトルト・ホットパック・炭酸)の生産が可能となる設備改良を実施

2001 「CALPICO® Water」缶325ml発売

2003 紙容器入り「CALPICO®」180mlでオレンジ・ライチ・ストロベリーフレーバーを発売

2004 PET充填設備の導入、稼働開始
「鮮茶」発売

2009 「CALPICO®」から「Calpis Lacto®」にリブランディング

2011 自然災害の発生により、操業を停止

2012 「Ajinomoto Calpis Beverage(Thailand)Co., Ltd.」事業活動中止

2013 「OSOTSPA Co., Ltd.」と「CALPIS®」ブランドの飲料商品生産・マーケティングを行う合弁会社「CALPIS OSOTSPA Co., Ltd.」を設立
「Calpis Lacto®」「Calpis Lacto® Soda」発売

2014 アユタヤに自社工場を設立
「Calpis Lacto® Freshy」ボトル160mlでオリジナル・ストロベリー・オレンジフレーバーを現地生産し、発売

2020 OSOTSPA社と合弁解消
OSOTSPA社が「Calpis Lacto®」の生産、販売を継続(ロイヤリティビジネス)

ベトナム

2006 ホーチミン市に駐在員事務所を設立

2007 缶コーヒー「Birdy®」をベトナム市場に向け改良、ホーチミン市にて2品種でテストマーケティング開始

2009 「Birdy®」の販売を味の素ベトナム社と協業で実施
紙容器入り希釈用「CALPIS®」のテスト販売をホーチミンとハノイで実施

2010 「Birdy®」を現地生産化へシフト

2011 「Birdy®」事業を味の素社へ移管
「CALPIS® mini」のテスト販売をホーチミンで開始

2012 味の素社との協業解消

2014 「CALPIS® mini」を全国エリアに販売地域を拡大

2015 「Calpis Vietnam Co., Ltd.」を設立

2016 紙容器入り「CALPIS® TEENZ」を発売

2017 Calpis Vietnam Co., Ltd.の事業活動中止

マレーシア

2011 東南アジア地域での事業拡大を図る為、AGHがPermanis Sdn. Bhd.の株式取得

2013 「WONDA」RTD缶でOriginal・Latte・Mochaフレーバーを発売

2014 AGHがEtika International Holdings Limitedのマレーシア乳商品事業の株式取得

2015 「CALPIS®」ブランドの展開スタート
「CALPIS® オリジナル」PET、
「CALPIS® マンゴー」PET(ストレート飲料)発売

2016 「WONDA Kopi Tarik」 RTD缶発売
「Permanis Sdn. Bhd.」から「Etika Beverages Sdn. Bhd.」へ社名変更

2018 「CALPIS® Fiber」PET発売

2019 「WONDA 3 in 1」でOriginal・Mocha・KopiTarikフレーバーを発売

2021 「WONDA」インスタントコーヒー(2品種)発売

2024 「CALPIS® Soda」RTD缶発売

地域コラム Column

本質を守りながら実現した“選ばれる味”への適応

東南アジアでは、「カルピス®」の本質を大切に守りながら、現地の暮らしに寄りそう形で商品設計が進められてきました。

その土地での広がり

東南アジアでは、「カルピス®」は日常的に手に取りやすい価格帯や容量を反映した飲み物として展開されています。タイやマレーシアなどで、市場特性に合わせた設計が進められ、生活の中で選ばれる存在となっています。

名前に込められた工夫

タイで販売されている「Calpis Lacto®」は、乳酸菌飲料であることを伝えるため、乳酸菌を意味する言葉に由来する「Lacto」の名称を追加。「カルピス®」の特長を直感的に理解してもらうための工夫を施しています。

現地に合わせた味と商品の展開

味わいについても、「カルピス®」らしさを大切にしながら各地域の嗜好に対応。タイでは甘味と濃さを強め、マレーシアでは「Cultured Milk（発酵乳）」カテゴリーで並ぶことを前提に、濃厚でやや酸味の強い味わいが設計されています。さらに、価格帯に配慮した容量設計も行い、日常的に親しみやすい商品として展開しています。

タイでの「Calpis Lacto®」の展開（2026年）

マレーシアでの「CALPIS®」の展開（2025年）

社員インタビュー Employee interview

2006年 インドネシアでの「CALPICO® mini」立ち上げ

互いの力を結集して、問題を解決する。 ——K.Sさん

（任期：2004～2010年）

私が正式にインドネシアに着任した2004年当時、インドネシアでは紙容器の「CALPICO®」を1,200ルピアで販売していました。しかし、現地法人は設立から10年が経過しても業績が振るわず、撤退も視野に入る厳しい状況でした。そこでまずは現地の子どもたちの購買や生活習慣を調査したところ、インドネシアの学校の大半は給食制度がなく、親が子どもに昼食代として1,000ルピア紙幣を2枚渡していることが分かりました。まず食べ物を優先的に買うのでそれが大体1,000ルピア、ちょうどお札が1枚なくなります。あとは残りの1,000ルピアで買える物を追加します。つまり1,200ルピアの紙容器の「CALPICO®」は手に取ってもらえない現実があったのです。そこで、現地スタッフや仲間と一緒に、1,000ルピアで販売できる商品として「CALPICO® mini」の開発に踏み切りました。

開発は困難の連続でした。日本品質を維持しながら現地価格を実現するため、あらゆる資材・製造設備を現地調達に切り替え、一から品質指導を行いました。発売後に生産上の問題が度々発生し、予期せぬトラブルにも直面しましたが、その度に日本からの技術支援と現地スタッフとの連携で乗り越えました。その結果、「CALPICO® mini」は爆発的に売れ、年間数百万ケースを達成。自社製造ラインの投資につながり、事業の黒字化と拡大を実現しました。

取り組みの中で特に印象的だったのは現地の人々との関係構築。言葉の壁はあれど技術者同士は図面や数字で通じ合える部分もあり、時間とともにおのずと信頼関係が築かれていきました。一方的な提案ではなく、現地の方の想いや課題解決に寄り添う姿勢が大切だと感じました。この成果は現地スタッフ、日本の技術者、委託先企業、すべてのステークホルダーの力を結集した結果です。どんな成果も自分一人の力では成し得ないので、周囲への感謝を忘れず、チームで挑むことが成功への鍵だと実感する経験になりました。

2013年 タイでのOSOTSPA Co., Ltd.との合弁設立

チームの力でブランドを再建。 ——M.Yさん

（任期：2010～2012年、2013～2016年）

私は2010年からタイ味の素社へ出向し、主に「カルピス®」や缶・粉末コーヒーの開発・生産化を担当しました。当時は「カルピス®」の再拡売を図り「Calpis Lacto®」を発売した時期で、販売好調、ブランド価値が形成されつつある状況でしたが、現地での洪水発生や組織再編の影響で一度撤退を余儀なくされます。私は「カルピス®」事業継続の術を模索し、最終的に現地に強力な流通網を持つOSOTSPA Co., Ltd.との合弁設立を目指すことになりました。

最大の課題は「ブランド資産が消えないうちにどれだけ早く市場に商品を復帰させるか」でした。全てがゼロからの事業再開。通常では考えられないスケジュールでしたが、会社登記から半年でコンビニエンスストアに商品を再導入し、1年半で新工場を稼働させるという計画を達成することができました。

この達成は、社内外の連携と関係者全員が「ブランド復活」の想いで一つになり、自分の強みを最大限発揮してくれたことにつきます。特にキーパーソンとなる現地スタッフが戻ってきてくれたことは大きく、国を超えた絆の有難さに感謝した瞬間でもありました。

この経験から強く実感したのは「一人でできることには限界があり、チームの力が不可欠である」ということ。異なる文化や価値観の中でうまく事業を進めるには、現地の人々の考え方や働き方を理解し、柔軟に対応することが大切なのだと学びました。

2011年 ベトナムでの「CALPIS® mini」立ち上げ

先入観を捨て、仲間の声を聴いて進む。 ——K.Nさん

（任期：2004～2013年）

私がベトナム事業に携わっていたのは2004年～2013年の10年間です。2011年頃、味の素社との合弁で展開していた缶コーヒー「Birdy®」事業から離れ、新たに「CALPIS® mini」を立ち上げる大きな転換期を迎えていました。当時のベトナムは所得水準が低く、安価な乳性飲料が受け入れられる環境でした。そこで、経済的に環境の近いインドネシアで好調だった「CALPICO® mini」と同仕様の商品をベトナムでも展開する運びとなったのです。

インドネシア製品を輸入販売するにあたって、行政認可の取得に苦労しました。特に関税分類の選定や税率調整には現地スタッフの知見が不可欠。彼らを信頼し協働することが成功の鍵となりました。また、当時のベトナムは急激なインフレに直面していましたが、日本は反対に長期的な経済停滞傾向で、価格改定の必要性に対する理解がなかなか得られませんでした。現地サイドから類似商品の価格や、商品の利益状況などの情報を示しながら粘り強く説得を続け、適切な価格での発売を実現しました。

この現地スタッフとの協働経験は、大きな学びになりました。文化や価値観の違いに戸惑いながらも彼らの意見に耳を傾け、無意識に芽生える偏見や先入観を捨て現地の実情に合った対応をすることが、立ち上げを支える大切な要素でした。また、「人を育てること」の大切さも痛感しました。自分が去った後も現地で自走できる人材を残すことが海外事業の持続性につながるのではないかと思います。

2013年 マレーシアでの「WONDA」展開にあたる生産立ち上げ

ローカル市場を起点に、現地に根差した価値を考え続ける。 ——J.Kさん

（任期：2011～2015年）

2011年にPermanis Sdn. Bhd.のM＆Aを実施し、私はマレーシア事業の担当になりました。事業統合後のシナジー創出をテーマに、生産・品質面の立ち上げに従事。アサヒグループの新たな価値創出として、「WONDA」を展開するプロジェクトが始動しました。

立ち上げ当初、特に苦労したのは現地製造委託会社との関係づくり。日本側で設計したレシピが、マレーシアでは「配合の難易度が高い」と受け止められることもありました。しかし現地の嗜好を踏まえた味づくりは不可欠です。理解を得るため、事前確認や一つひとつの工程を丁寧に進めることで懸念の払拭に努めました。結果が伴うにつれ相互理解が深まり、協力的な体制が築かれていったことをよく覚えています。

「WONDA」はローカル嗜好基準のフレーバー設計や複数のラインアップ展開で事業を拡大し、現在では認知の高いブランドへと成長しました。この経験から、ローカル市場を深く理解し、その理解を製品やマーケティングに一貫して反映する重要性をあらためて認識しました。また、主体的な事業推進や現地チームの当事者意識も、成果創出に欠かせない要素です。

今後の海外事業においても、ローカル市場を起点に考え、現地に根差した価値提供を継続していく姿勢は変わらず重要だと思います。日本発の強みを基盤としながら、多様な人材が主体的に活躍し、全社一体となって価値創出に取り組める組織づくりが、今後の成長の鍵になるはずです。