

# 味の素グループ 知的資本(知財・無形資産) 戦略に関する分析報告書

Gemini

本報告書は、味の素グループの「ASVレポート(2023年度～2025年度)」に基づき、同社の知的資本(特許、知的財産、データ、技術、ブランド、人的資本、組織文化など)に関する戦略の変遷と、今後の課題および機会についてまとめたものです。

## 1. 過去3年間における「知的資本」に関する記載抜粋と変遷

### 1.1. 各年度の主な記載トピック

- **2023年度(ASV Report 2023)**  
無形資産を「プレ財務資産」と定義し、将来の財務的成長に直結するものとして位置付け。「アミノサイエンス」を支える1,700名超の研究員や、パーパスに共感する従業員の熱意(人的資源)を企業の原動力として強調しています。
- **2024年度(ASV Report 2024)**  
無形資産を「人財・技術・顧客・組織」の4つに分類し、その「見える化」を推進。「Swing the Bat」に代表される失敗を恐れず挑戦する組織文化の醸成や、マーケティングデザインセンター(MDC)およびデータ基盤(ADAMS)を通じたDXの加速が記載されています。
- **2025年度(ASV Report 2025)**  
4つの無形資産を強く結びつける「オーケストレーション」を中核戦略として展開。事業・R&D・知財が連携する「三位一体」の知財戦略、生活者と深くつながる「POND構想(ファンベースモデル)」、個人の志と企業の志を重ねる「My Purpose」など、具体的な連携メカニズムが明示されています。

### 1.2. 価値創造ストーリーにおける位置付けの変化

資本カテゴリ	過去3年間での変遷と進化
全体の位置付け	「定義と財務への接続(2023年)」から「4象限の見える化(2024年)」を経て、資産同士を掛

資本カテゴリ	過去3年間での変遷と進化
	<p>け合わせてイノベーションを加速させる「オーケストレーションの要(2025年)」へと進化。</p>
<p>特許・知的財産(技術資産)</p>	<p>漠然とした「技術力」から、事業・R&amp;D・知財の「三位一体」体制や「IPランドスケープ」、特許価値(Patent Asset Index)の可視化へと、より戦略的かつ直接的な競争優位の源泉として具体化。</p>
<p>組織文化・人的資本(組織・人財)</p>	<p>エンゲージメントの定量目標(2023年)から、「挑戦する文化(Swing the Bat)」(2024年)、さらに個人の志と企業目標を直結させる「My Purpose」や組織横断活動「TRY&amp;A-CROSS」(2025年)など、内発的動機に基づく自律的行動のシステム化へ深化。</p>
<p>データ・顧客接点(顧客・技術)</p>	<p>B2B/B2Cの製品販売ベースから、DX・データ基盤を活用し、顧客と長期的な関係を築く「POND構想」や「熱量エコシステム」といったファンベースモデル(LTV最大化)へとシフト。</p>

## 2. 知的資本戦略における今後の課題と機会

### 2.1. 今後の課題(伸びしろ)

ASVレポート内で「ありたい姿」とのギャップとして認識されている主な課題は以下の通りです。

- 組織のサイロ化(タコツボ化)の打破: 縦割り組織の論理が優先され、全体最適の判断が損なわれる「上向き・内向き・後ろ向き」な風土の解消が、依然として本質的な課題です。
- 意思決定のスピードアップ: 従業員エンゲージメントサーベイにおいて「承認プロセスの多さ」が生産性向上のボトルネックであることが判明しており、権限委譲や業務プロセスの簡素化が急務となっています。
- 成功モデル(型)のグローバル展開: 北米の冷凍食品事業再生などで成果を上げた成功モデル

ル(高速開発システムなどの「型」)を、いかに迅速に他の地域や事業へ「スケールアップ」させるかが成長の鍵を握ります。

- 日本国内のDE&I推進: グローバル全体でのリーダーシップ層の多様性は進展しているものの、日本国内における女性管理職比率の向上などは依然として改善の余地が大きい領域です。

## 2.2. 今後の機会(チャンス)

無形資産の蓄積とそれらを連携させる「オーケストレーション」により、以下のような新たな価値創造の機会が広がっています。

1. ポジティブインパクトの経済価値化: 環境負荷削減(ネガティブインパクトの低減)に留まらず、アミノサイエンスを通じて社会に「ポジティブな影響」を与え、それを利益に繋げるインパクト志向の経営が大きな機会となります(例: AjiPro-Lによる畜産GHG削減のビジネス化)。
2. データ・ファン基盤(POND構想)によるLTV最大化: MDC(マーケティングデザインセンター)や共通データ基盤(ADAMS)を活用し、生活者一人ひとりと直接つながる「ファンベースモデル」へと進化することで、一時的な売上ではなく長期的な顧客生涯価値(LTV)を最大化するチャンスがあります。
3. 「三位一体」の知財戦略による高い参入障壁の構築: 事業・R&D・知財が初期段階から連携する「高速開発システム」と市場動向を見据えた「IPランドスケープ」により、先端医療(遺伝子治療・細胞治療など)やICT領域(先端半導体パッケージ)といった高付加価値領域で圧倒的な競争優位を築くことが可能です。
4. 人財の「自分ごと化」によるイノベーションの量産: 「My Purpose」と企業の志を重ね合わせる活動や、組織横断プロジェクト(TRY&A-CROSS)を通じて、従業員が自発的にコンフォートゾーンを超える「挑戦」を促すことで、持続的かつ破壊的なイノベーションが生まれる土壌が完成しつつあります。

## 3. 結論(総括)

味の素グループの知的資本戦略は、過去3年間で「各資産の定義・可視化」のフェーズを完了し、現在れらを部門横断的に掛け合わせる「オーケストレーション」の実装フェーズへと移行しています。今後は、この連携の仕組みを形骸化させることなく「ちゃんと」実行し、世界中で「スピードアップ×スケールアップ」させることができるかが、中長期的な企業価値向上(EPS3倍の達成等)を実現するための最大の鍵となります。