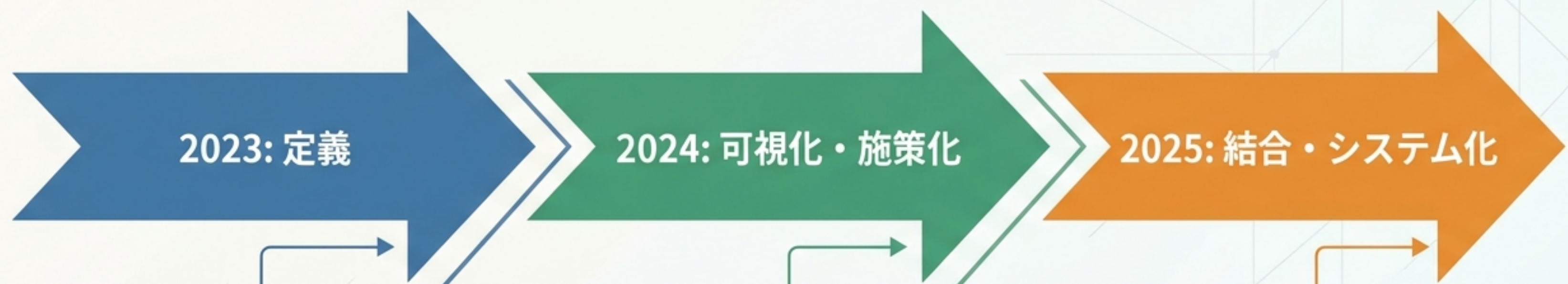




3年間のパラダイムシフト：「概念の定義」から「結合された実行システム」へ










2023: 定義

2024: 可視化・施策化

2025: 結合・システム化

- 無形資産を「非財務」ではなく、将来の財務価値を生む「プレ財務資産」として再定義。 
- 4つの資産（人財・技術・顧客・組織）をROICツリーと企業価値に接続。 

- 各資産の「見える化」と運用基盤の構築。 
- ASVマネジメントサイクル、MDC、データ基盤（ADAMS）、知財戦略（IPランドスケープ）の実装。 



- 4資産を強く結びつけ、高速開発や共創エコシステムを支える「ASV成果創出のマネジメント基盤」へ昇華。 
- 顧客資産の再評価と横断的シナジー（B2B×B2C、食品×バイオ&ファインケミカル）の強調。 


味の素を牽引する「4つの知的資本」の構造

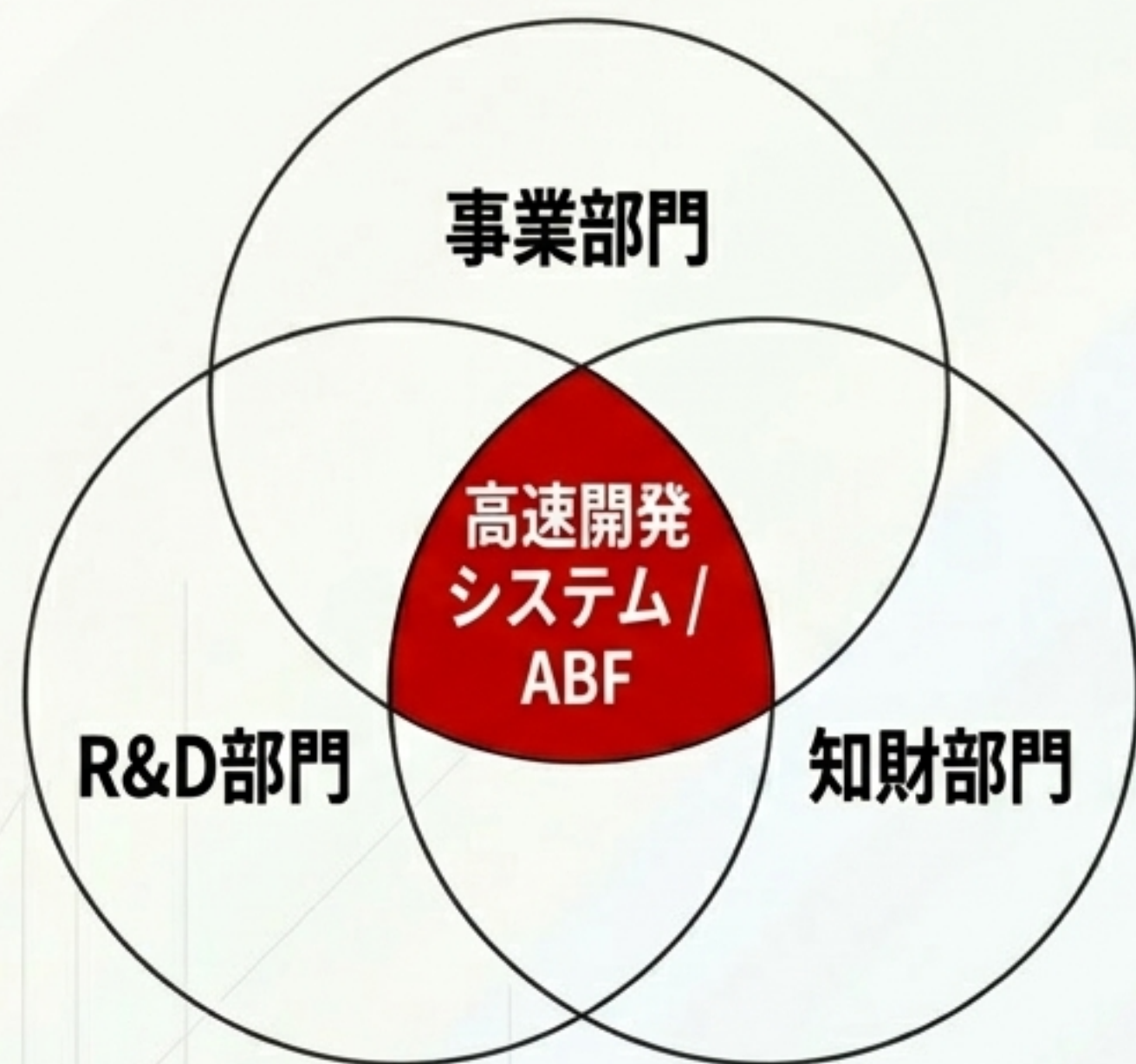


「プレ財務資産」という視点：これらは単なる非財務指標ではなく、未来のROIC向上と事業ポートフォリオ変革を直接的に動かす先行投資資産である。

知的資本戦略の3カ年比較マトリックス

| | 2023年 | 2024年 | 2025年 |
|--------|----------------------------------|---|---|
| 位置づけ | プレ財務資産として定義、ROICツリーへの組み込み構想。 | 無形資産を基盤としたネガティブインパクト削減とポジティブインパクト創出。 | 2030年ありたい姿を前倒して実現する「結合・高速実行」の仕組み。 |
| 技術・知財 | AminoScience、ABF等を技術資産として紹介。 | 特許件数（4,016件）、IPランドスケープによる戦略構築。 | 知財ポートフォリオ、三位一体（事業・R&D・知財）、知財・無形資産ガバナンス最優秀賞。 |
| 顧客・データ | D2C、FaaS、顧客データの資産定義。 | MDC、Deep ID、ADAMSによる顧客・データ活用の具体化。 | POND、ファンベース、B2B×B2C、食品×バイオ&ファインの顧客シナジー明示。 |
| 人財・組織 | Purpose×Passion×OE。人財を中心媒介として定義。 | ASVマネジメントサイクル、My Purpose、自発型企业風土の無形資産化。 | 挑戦・DE&I、サイロ化打破、働きがいNo.1への取り組み。 |

技術・知財の進化：防衛的権利化から「三位一体」の共創エコシステムへ



- 量の追求から「ポートフォリオ」へ

2024年時点の特許数（4,016件）という量から、2025年は「事業特性格別の知財戦略」という質のフェーズへ移行。

- 初期段階からのIPランドスケープ

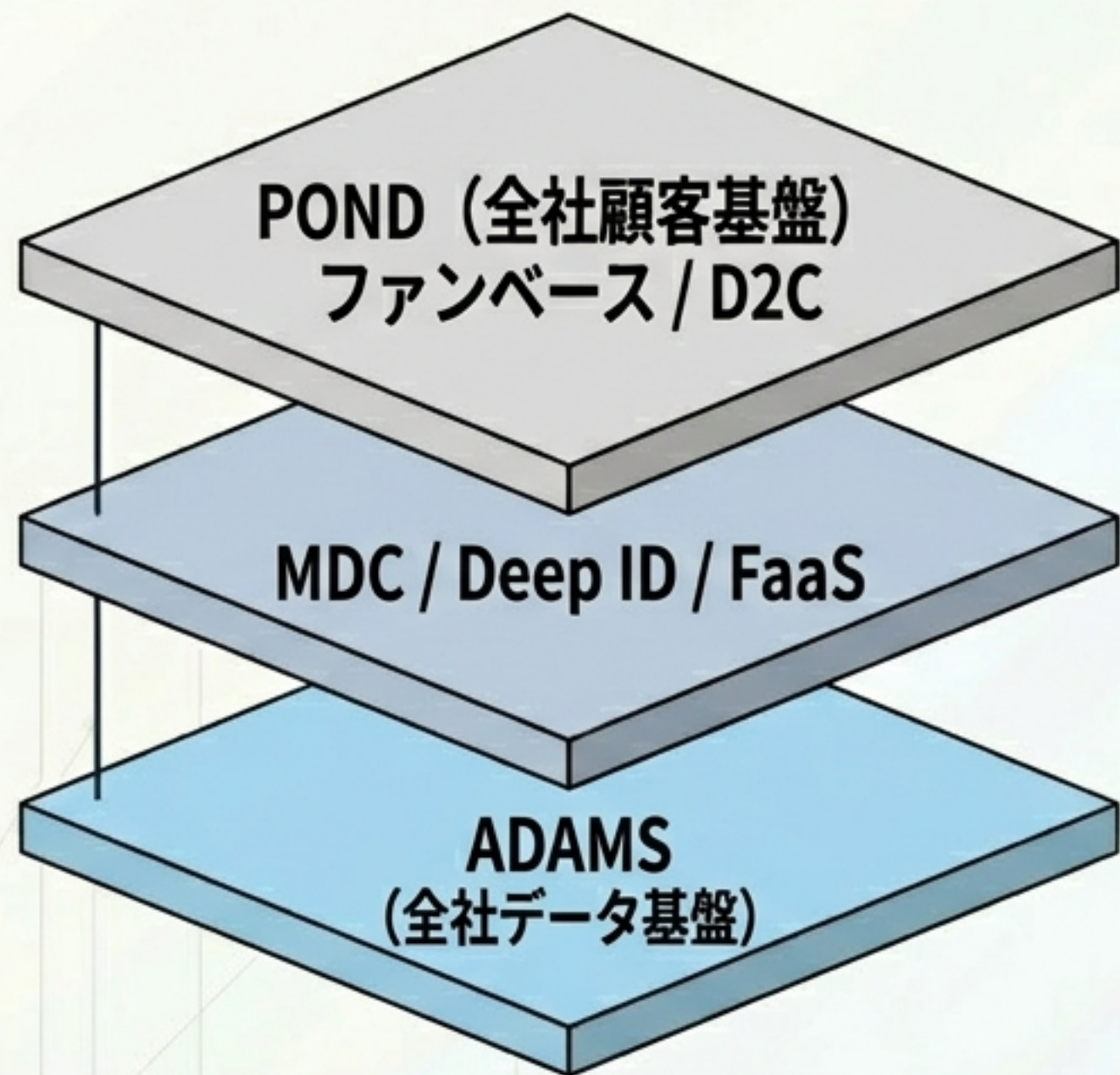
開発後の権利化ではなく、初期段階から事業・R&Dと知財が協働し、キー技術を特定して早期特許化を図る。

- 外部評価の獲得

2025年3月、「知財・無形資産ガバナンス表彰」において味の素が最優秀賞を受賞。実行力の高さが証明された。

知財は単なる「守り」の資産ではなく、ABFに見られるようなバリューチェーン上のキープレイヤーとの「共創エコシステム」を構築するためのパスポートとして機能している。

顧客・データ資産の進化：分散型から「統合プラットフォーム」への昇華



■ 長期関係性の構築 (POND)

売り切り型から、LTV (顧客生涯価値) とファンベースマーケティングを重視した持続的な顧客基盤へ。

■ インサイトの高度化 (MDC/FaaS)

150万人の顧客データ (2023年時点) や健康診断データを活用し、食品を「モノ」から「個別最適化されたサービス (Food as a Service)」へ拡張。

■ データ基盤の全社化 (ADAMS)

日本の食品ビジネスのSCMデータを統合。あらゆる資産に関わる情報をデータ資産として共有し、意思決定をスピードアップ。

最大のブレークスルーは「B2BとB2C」「食品とバイオ&ファインケミカル」の交差点にあり。B2CのインサイトをB2Bへ、B2Bの技術をB2Cへ還流させるクロスシナジーが稼働開始。

人財・組織の進化：「自発的な志」を事業成果に変換する高速サイクル

■ Purposeの標準化

個人の「My Purpose」と組織の目標をすり合わせるASVマネジメントサイクルをグローバル標準として実装。

■ 挑戦を支える風土

「時間軸」を差別化要素と捉える高速開発システム。それを担保するための心理的安全性と「Fail fast, Learn faster」の文化。

■ サイロ化の打破

部門の垣根なく意見を出し合うことで、横断的融合領域（食品×バイオなど）を創出する体制。



人財投資額：2023年度約100億円
→ 2030年度累計1,000億円以上

人財資産の真の価値は「技術資産と顧客資産をマッチングさせる媒介」であること。
単独のスキルではなく、結合力こそがイノベーションの源泉。

2025年時点の到達点：「保有」から「結合された実行システム」への完全移行



過去3年の統合報告書から読み取れる最大の成果は、各知的資本が独立したサイロから脱却し、一つの「ASV成果創出マネジメント基盤」として組み上がったことである。

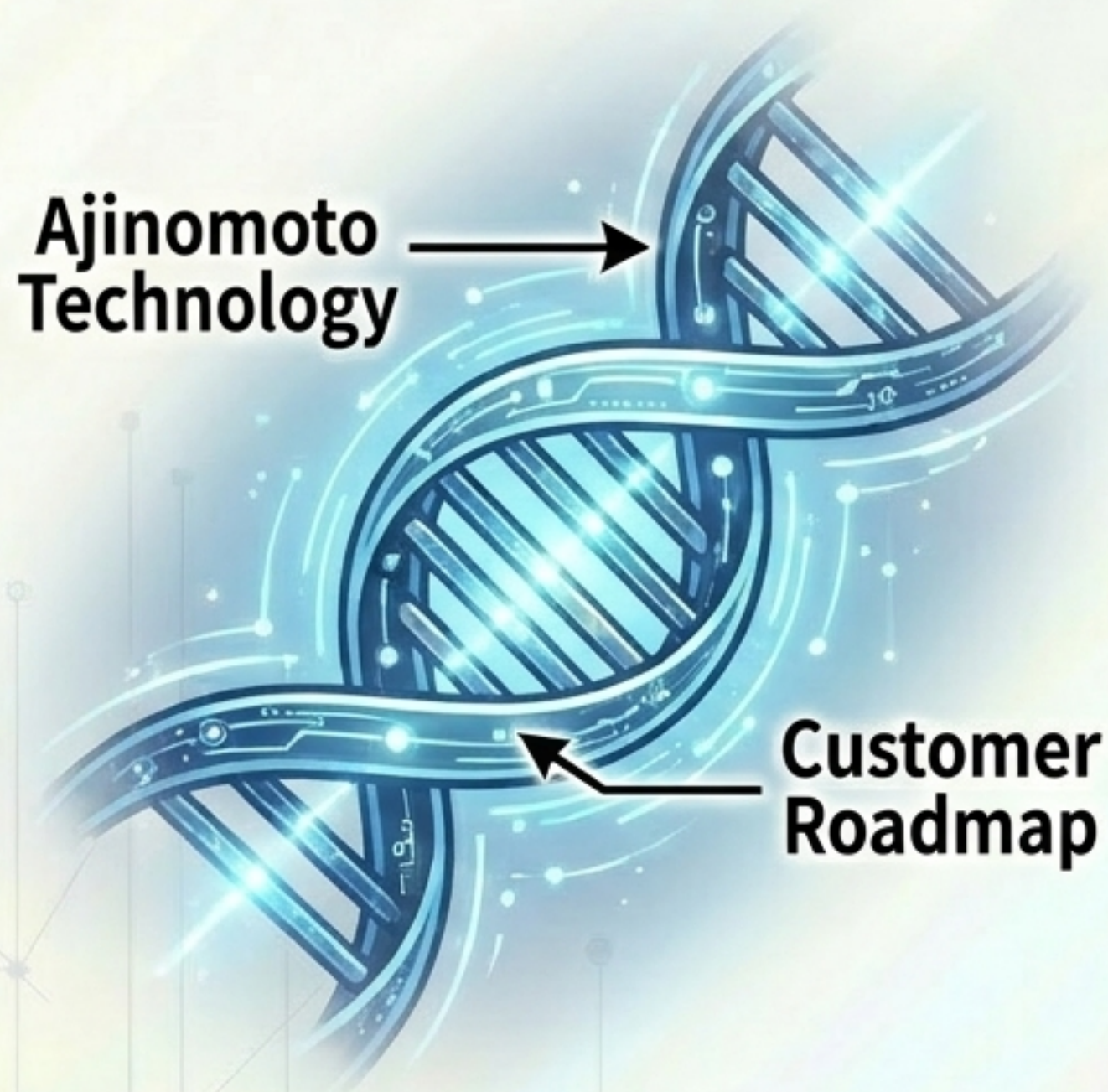
「顧客ニーズ」を先読みし、「技術」を使って複数のソリューションを迅速に開発。それを「人財」が情熱をもってマッチングさせ、「組織」の仕組みがフィードバックループを高速回転させる。このシステムこそが、2030年のありたい姿を前倒して実現するためのコア・エンジンである。

次なる機会①：アミノサイエンス®の「横断的プラットフォーム化」



単一事業の技術ではなく、「複数の社会課題を横断的に解く共通言語」としてアミノサイエンス®を投資家・顧客へ翻訳し、プラットフォーム価値を最大化する。

次なる機会②：顧客共創型の知的資本モデルの他領域への拡張



ABFで証明された共創モデル

顧客の将来の半導体進化ロードマップに入り込み、ニーズを先取りして材料を開発し続ける「時間軸」の競争優位。

他B2B領域への横展開

この「顧客関係そのものが知的資本となるモデル」を、ヘルスケア、アグリ、化粧品素材などへ拡張する。

知財のオープン/クローズ戦略

共創エコシステムが拡大する中で、「オープン(標準化で広げる)」「クローズ(営業秘密で囲い込む)」「パートナーとの共有」を初期段階から戦略的に使い分ける。

顧客を単なる「販売先」から、共に未来のロードマップを描く「共創パートナー」へと再定義する。

次なる機会③：サステナビリティ価値の「収益化」とルール形成

ネガティブインパクト削減

- フードロスの半減、サプライチェーンの強靱化。

ポジティブインパクト創出

- アミノサイエンス®を活用し、2030年にGHG削減のポジティブインパクト160万トン/年の創出を目指す。
- AjiPro®-L (牛用リジン製剤) やバイオスティミュラントによる農畜産の生産性向上。

ルール形成による優位性

環境価値をCSRにとどめず、グリーン調達のエコシステム構築や標準化(ルール形成)を牽引することで、圧倒的な競争優位を確立する。

次の飛躍に向けて乗り越えるべき「5つのハードル」

サイロ化の打破

課題：食品・バイオ等の部門間の壁。

対応：事業部門横断の案件形成プロセスと横断人材の配置。

無形資産の定量化

課題：経営判断やROICに組み込む指標の不足。

対応：単独指標ではなく、資産の結合度を測る次世代KPIの開発。

データ資産ガバナンス

課題：分散するデータの統合限界。

対応：グローバルでのデータ品質・権限設計・AI活用の基盤整備。

知財オープン/クローズ

課題：共創拡大に伴う知財帰属の複雑化。

対応：事業・R&D・知財の三位一体による初期階からの権利設計。

挑戦文化の定着

課題：掛け声にとどまるリスク。

対応：Fail fastを担保する撤退基準と、挑戦を評価する人事評価制度の実装。

戦略提言：「無形資産の結合度」を測る次世代KPIの導入

従来型 KPI

- 特許出願件数
- R&D人員数
- ブランド価値評価
- 単一のエンゲージメントスコア。

次世代 結合 KPI

【技術 × 顧客】

知財ランドスケープを
起点とした新規事業化
案件数。

【食品 × バイオ】

B2B×B2C横断シナジー
による創出収益額。

【データ × 顧客】

顧客データ(ADAMS/POND)
活用によるLTV(顧客生
涯価値)向上率。

【人財 × 組織】

挑戦的撤退(Fail fast)
からの学びによる次期
プロジェクト成功率。

「無形資産が結合した成果」を定量的に示すことが、
投資家に対する価値創造ストーリーの説得力を決定づける。

統合結論：真の「知的資本型企业」へのトランスフォーメーション

味の素の真の競争優位は、個別の特許やブランドの数ではない。
食、医療、半導体、環境という一見異なる領域を「アミノサイエンス®」という共通言語でつなぎ、
複数の社会課題を横断的に解く「結合された実行力」にこそある。

この知的資本システムを継続的な成長エンジンとして回す
ことで、ASV経営の前倒し実現は確実なものとなる。

味の素は単なる食品会社でもアミノ酸会社でもなく、
世界トップクラスの「知的資本型・社会課題解決企業」
へと変貌を遂げている。

Food Company

社会課題解決企業
(Problem-Solving Enterprise
based on AminoScience)

Appendix & Sources

分析対象報告書

- 味の素グループ ASV Report 2023 (Intangible assets, AminoScience definition, D2C/FaaS)
- 味の素グループ ASV Report 2024 (ASV cycle, ADAMS, MDC, IP Landscape)
- 味の素グループ ASV Report 2025 (POND, Fan-base, 4 assets connection, High-speed development)

作成ベース

ChatGPT-5.5 Pro 知推資本戦略・統合報告書分析レポート (Dated: 2026年5月13日)

主要抽出データポイント

- 特許数4,016件(2024), 知財・無形資産ガバナンス最優秀賞(2025), GHG削減160万トン目標(2025), 顧客データ150万人(2023), 人財投資累計1,000億円(2024)。