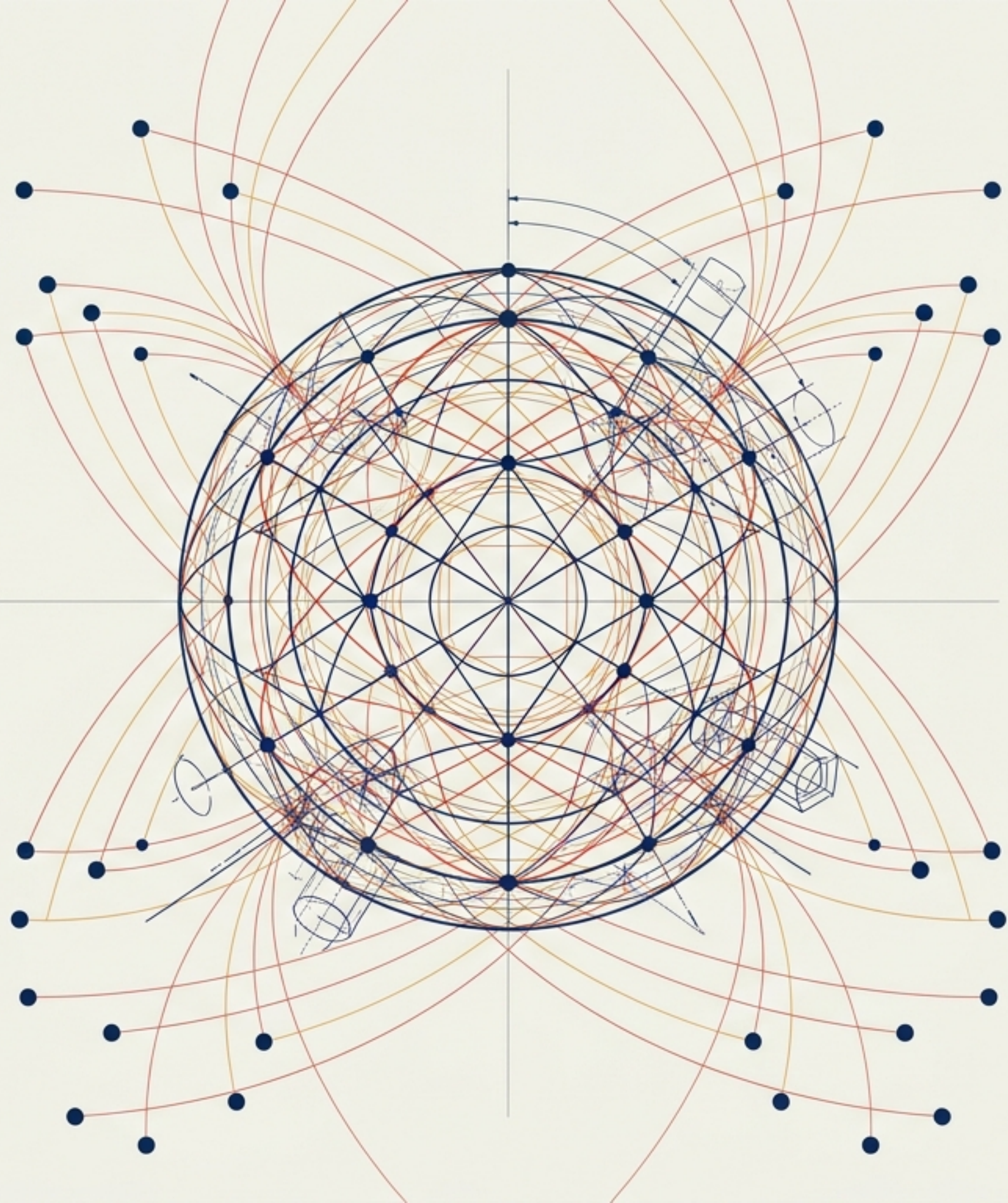


ASVレポート 2023年度～2025年度 分析インサイト

# 味の素グループ 知的資本戦略の進化と未来

点から立体へ。「オーケストレーション」が  
切り拓く中長期の企業価値向上



# エグゼクティブ・サマリー： 「可視化」を終え、次なるステージは 連携メカニズムの「実装」へ

## 現在地

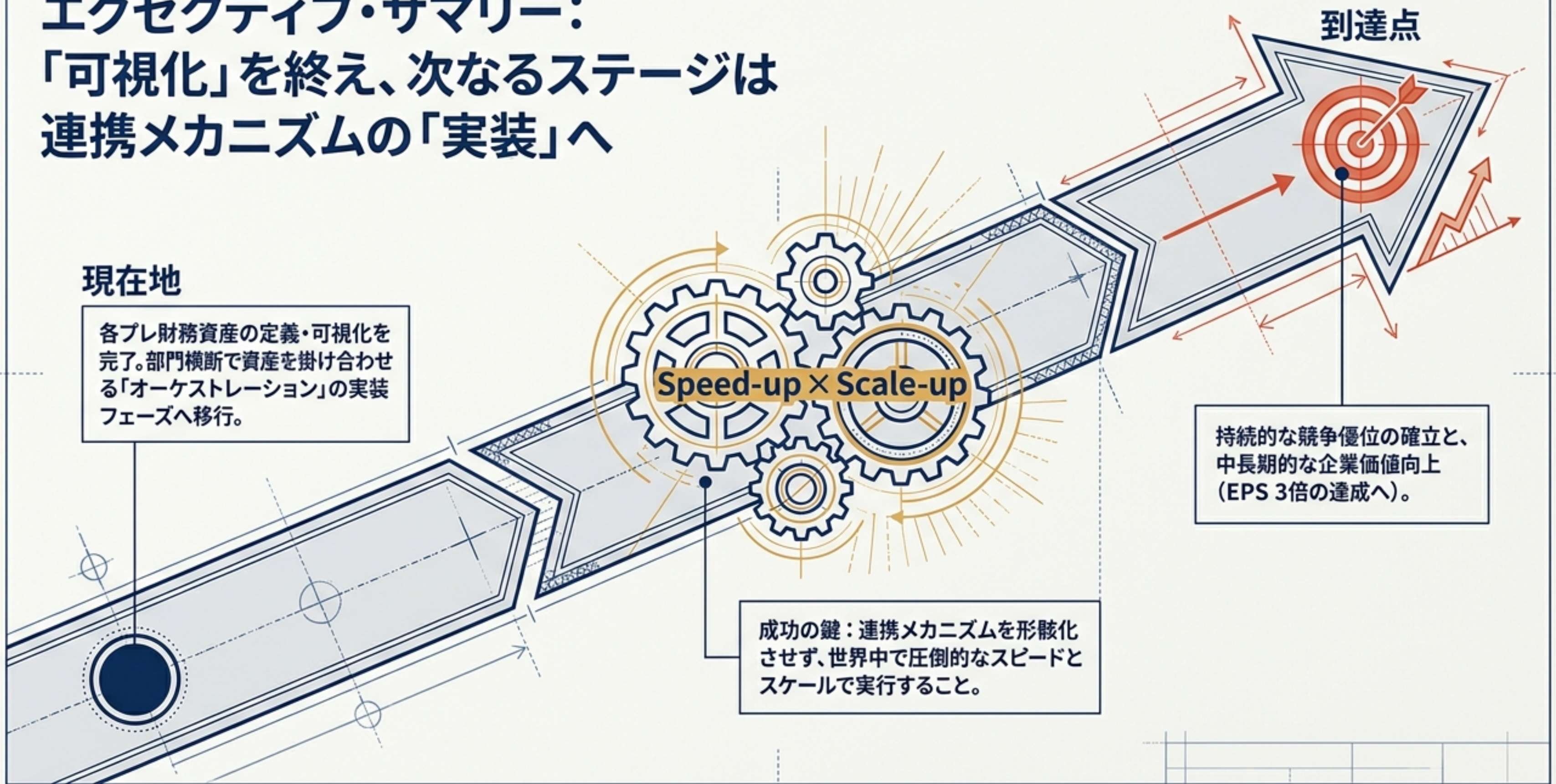
各プレ財務資産の定義・可視化を完了。部門横断で資産を掛け合わせる「オーケストレーション」の実装フェーズへ移行。

Speed-up × Scale-up

成功の鍵：連携メカニズムを形骸化させず、世界中で圧倒的なスピードとスケールで実行すること。

持続的な競争優位の確立と、中長期的な企業価値向上（EPS 3倍の達成へ）。

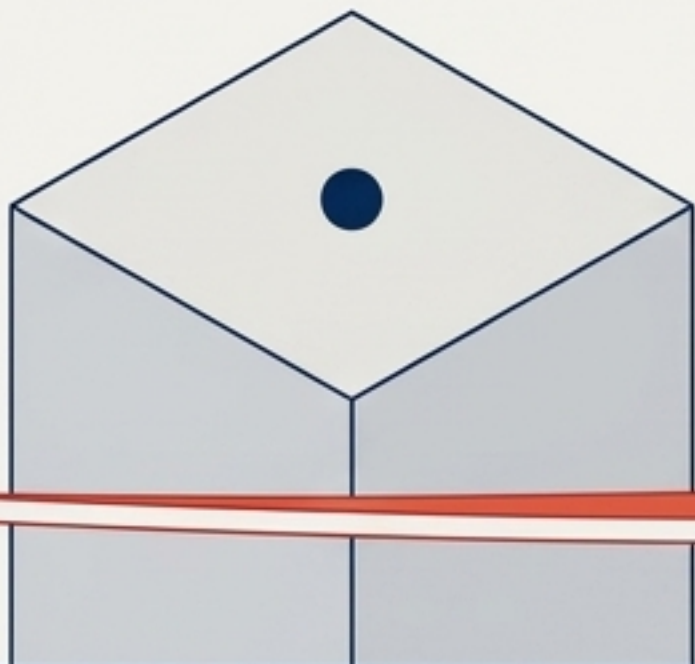
到達点



# 3年間のパラダイムシフト：定義からオーケストレーションへの劇的な進化

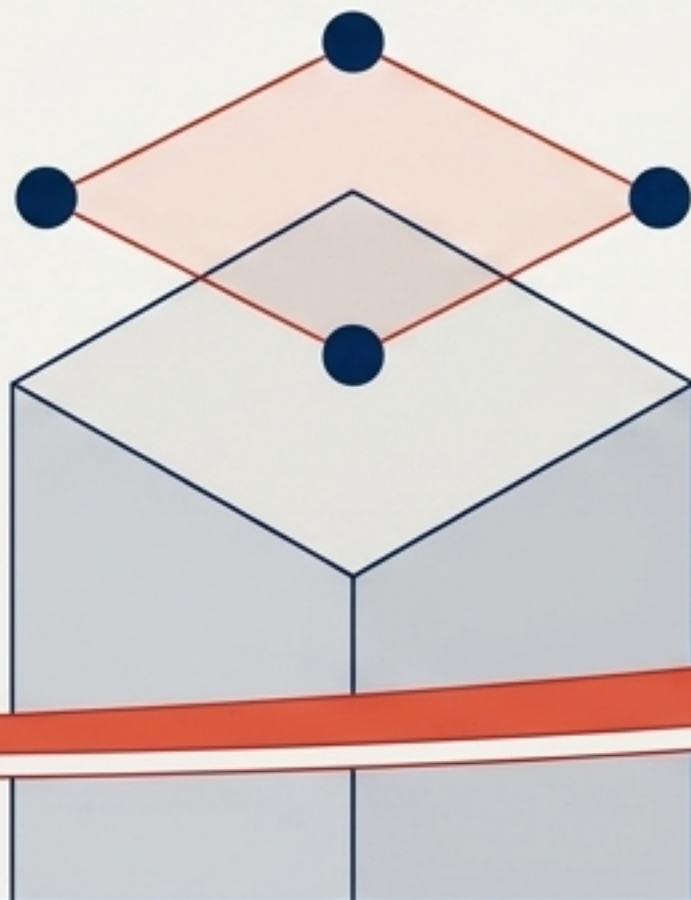
## 2023年: プレ財務資産の定義

- ・ 将来の財務的成長の原動力として定義
- ・ 1,700名超の研究者とパーパスへの共感



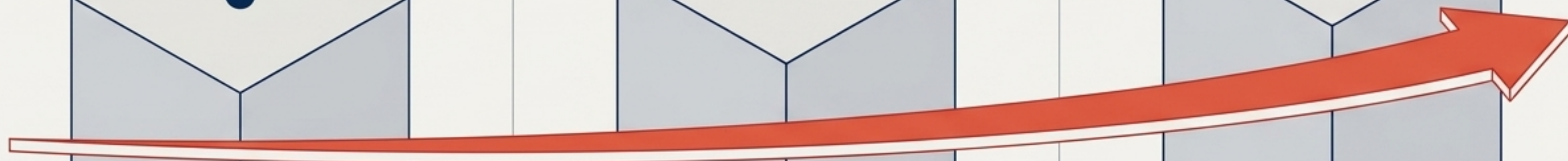
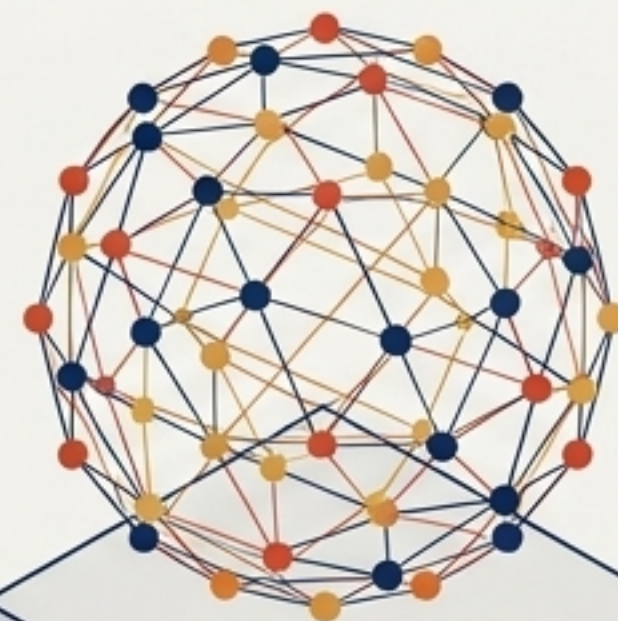
## 2024年: 4象限の見える化と文化醸成

- ・ 「人財・技術・顧客・組織」に分類
- ・ DX加速 (MDC/ADAMS)
- ・ 挑戦文化「Swing the Bat」の醸成



## 2025年: オーケストレーションの実装

- ・ 無形資産を強く結びつける中核戦略
- ・ 「三位一体」「POND構想」「My Purpose」の連動



# 資産カテゴリ別・価値創造ストーリーの深化

	過去（認識）	▶	現在（システム化）
特許・知的財産 （技術資産）	漠然とした「技術力」としての定性的な認識。	▶	事業・R&D・知財の「三位一体」体制。 IPランドスケープによる戦略立案。 特許価値の可視化による直接的な競争優位の源泉へ。
組織文化・人的資本 （組織・人財）	エンゲージメントスコア等の定量的な目標管理。	▶	挑戦文化「Swing the Bat」。 個人の志と企業目標を直結する「My Purpose」。 組織横断の自律的行動システム 「TRY&A-CROSS」。
データ・顧客接点 （顧客・技術）	B2B / B2Cにおける伝統的な製品販売ベースの接点。	▶	DX・データ基盤を活用した「POND構想」。 熱量エコシステムに基づくファンベースモデル （LTV最大化）へのシフト。

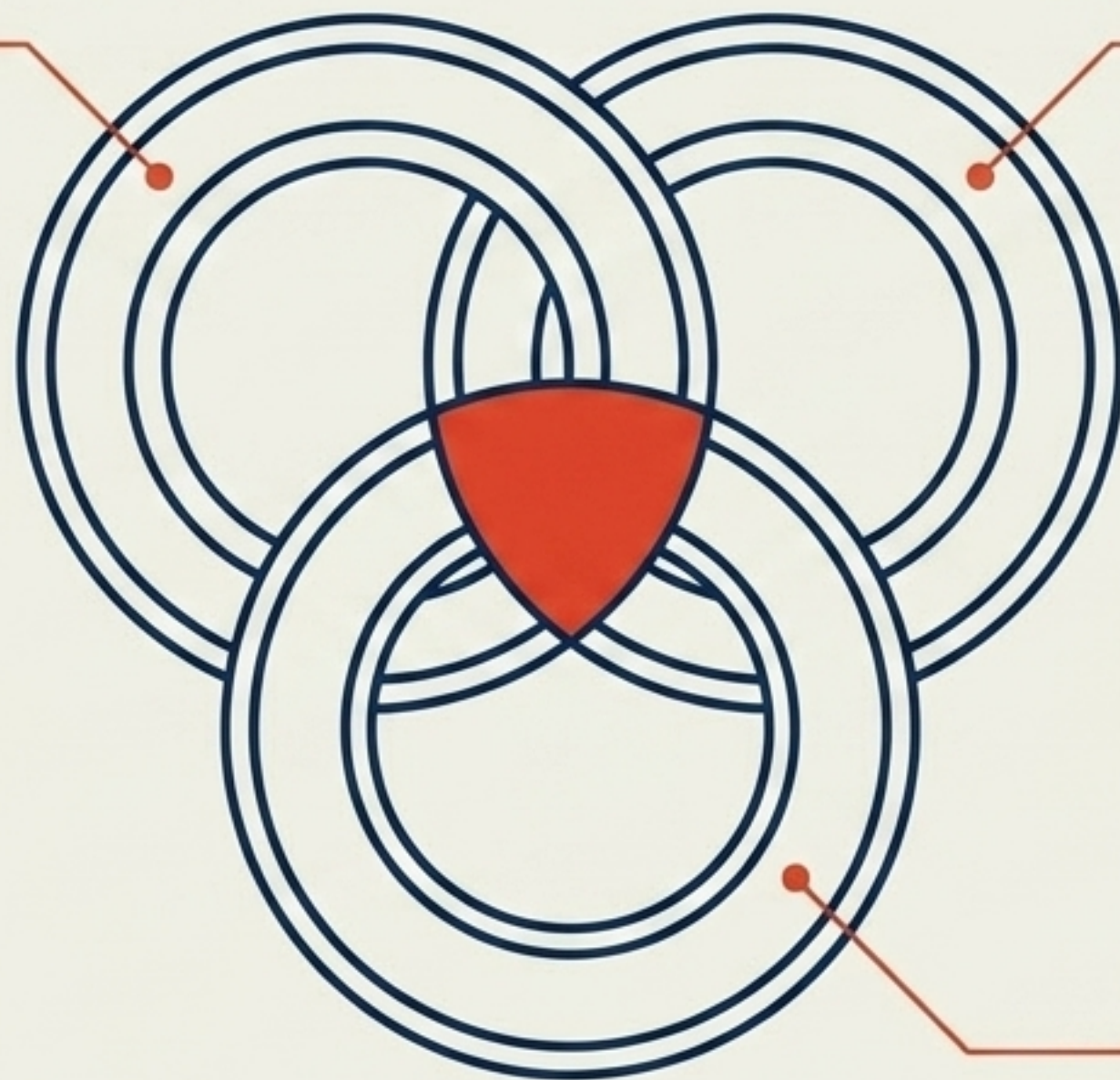
# イノベーションを生み出す「オーケストレーション」の全体像

## 事業・R&D・知財の「三位一体」

初期段階からの緊密な連携により、先端医療やICT領域などの高付加価値領域に圧倒的な参入障壁を構築する強固なシステム。

## ファンベースモデル「POND構想」

共通データ基盤（ADAMS）とMDCを活用。生活者と深くつながり、熱量エコシステムを通じてLTV（顧客生涯価値）を最大化。



## 志の共鳴「My Purpose」

個人の志と企業の志を重ね合わせる。TRY&A-CROSS等を通じて自発的な挑戦を引き出し、イノベーションの土壌を育む。

# 無形資産の連携が切り拓く「4つの新たなフロンティア」



## 1. ポジティブインパクトの 経済価値化

環境負荷削減を超え、社会への「正の影響」を直接的な利益へ変換。  
(例：AjiPro-Lによる畜産GHG削減のビジネス化)



## 2. データ基盤による LTV最大化

MDCとADAMSを活用し、一時的な売上モデルから脱却。生活者一人ひとりと直接つながる「ファンベースモデル」を構築。



## 3. 高付加価値領域の 圧倒的競争優位

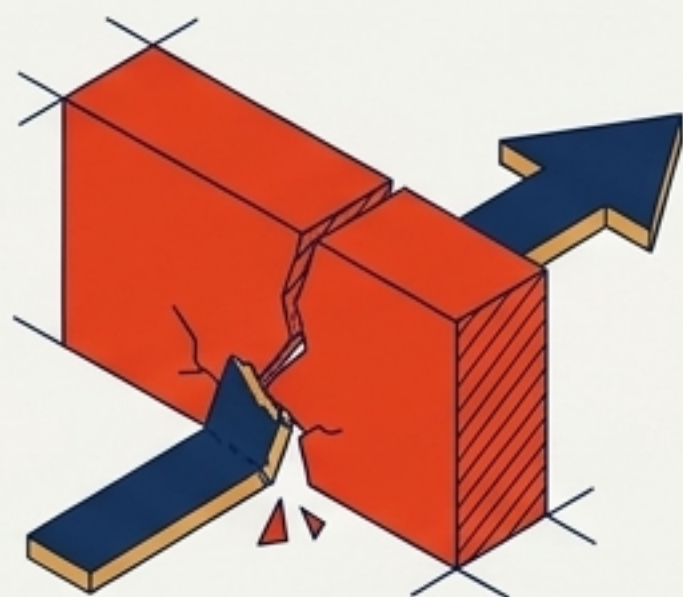
「高速開発システム」と「IPランドスケープ」の掛け合わせにより、遺伝子/細胞治療・先端半導体パッケージ等の領域で強固な参入障壁を形成。



## 4. 「自分ごと化」による イノベーション量産

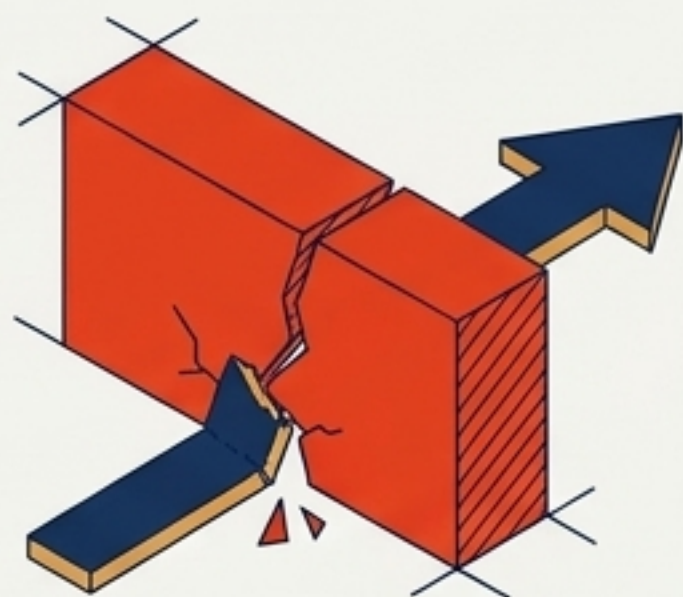
My Purposeを通じ、コンフォートゾーンを超える挑戦を日常化。持続的かつ破壊的なイノベーションの土壌を完成させる。

# 実装に向けた立ちはだかる壁：解決すべき4つのボトルネック



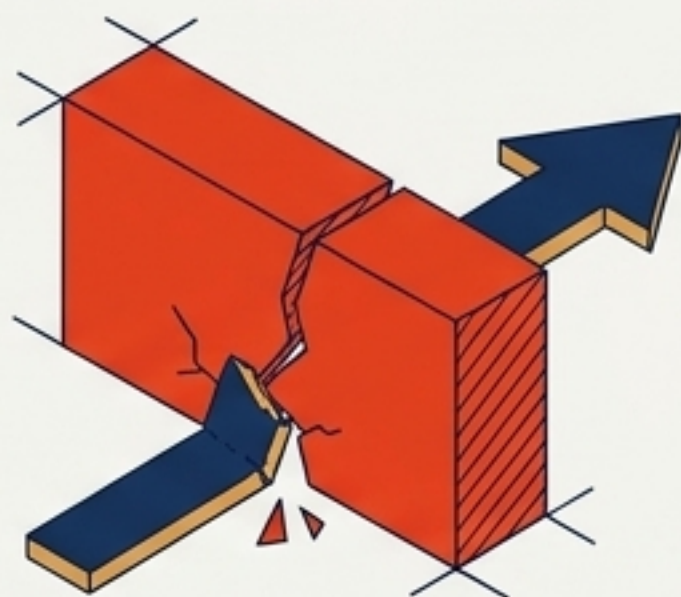
## 組織の サイロ化の打破

縦割りの論理が優先され、全体最適を損なう「上向き・内向き・後ろ向き」な風土の解消が本質的課題。



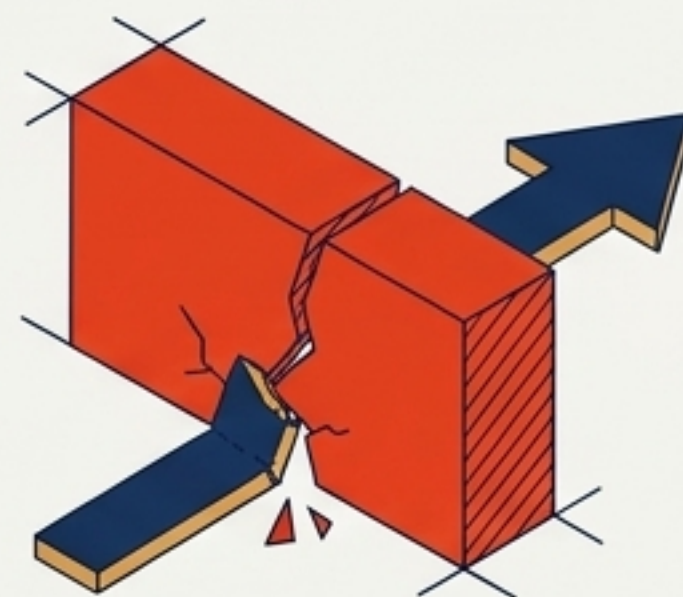
## 意思決定の スピードアップ

エンゲージメントサーベイで判明した「承認プロセスの多さ」という生産性の壁。権限委譲とプロセス簡素化が急務。



## 成功モデルの スケールアップ

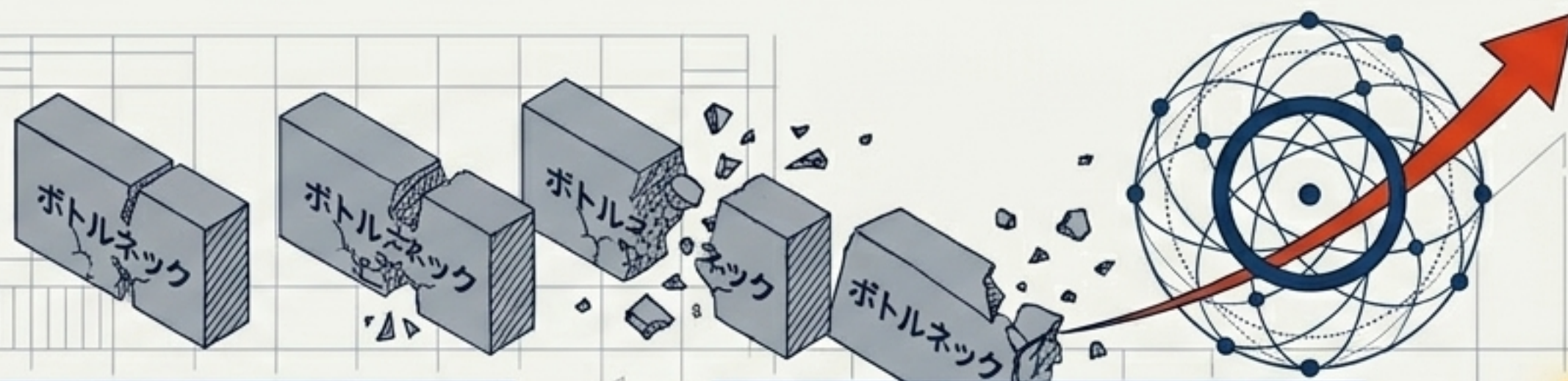
北米冷凍食品事業再生などで確立した「型」を、いかに迅速に他地域・他事業へグローバルスケールで横展開できるか。



## 日本国内の DE&I推進

グローバルでは進展する多様性に対し、国内の女性管理職比率向上など、依然として残る大きな改善余地。

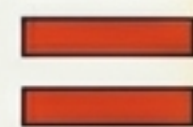
# 価値創造の方程式:「実装力」が未来の企業価値を決定づける



[無形資産の  
オーケストレーション]



[Speed-up  
+  
Scale-up]



継続的な  
企業価値向上  
(EPS 3倍)

「可視化」のフェーズは終わった。現在地は「実装」である。  
サイロ化や承認プロセスの壁を打ち破り、現場の一人ひとりが「My Purpose」を胸に、  
世界規模で成功の型を高速展開できた時、味の素グループの知財戦略は真価を発揮する。