

味の素グループ 知的資本戦略の進化の軌跡

概念から実装へ：価値創造のブループリント 2023-2025

対象資料: Ajinomoto ASV Report 2023, 2024, 2025

分析テーマ: 知財・無形資産とASV (Ajinomoto Group Shared Value) の接続

戦略のトランスフォーメーション・ジャーニー

2023 - 概念化

フェーズ: 価値の再定義

コア概念: 無形資産は非財務ではなく「Pre-financial assets (将来財務価値)」である。

マイルストーン:
4つの資産 (人財・技術・顧客・組織) の特定とROICツリーへの接続アプローチ開始。

2024 - 構造化

フェーズ: 基盤化と接続

コア概念: 無形資産はASV実現の「強みの源泉」であり、価値創造フレームワークの土台である。

マイルストーン:
資産間の相互接続モデルの確立、経営報酬 (株式報酬) への非財務指標の組み込み。

2025 - 実装・システム化

フェーズ: 高速駆動とポートフォリオ化

コア概念: データと知財を駆使した「高速開発システム」による事業成果の創出。

マイルストーン:
事業・R&D・知財の三位一体化、ASVマネジメントサイクルの標準化、特許512件の取得。

AminoScience

2023: 「非財務」から「将来財務 (Pre-financial)」へのパラダイムシフト



定義の転換:

無形資産（人的資源、ブランド等）の進捗を、単なるESG開示ではなく、将来の財務成長に直結する経営評価対象として明示。

ROICへの接続:

これら4資産（human, technology, customer, organization）への投資をROICツリーへ組み込む定量化の模索を開始。

パーパスの再設定:

「AminoScience」をPurposeの中心に据え、技術と知性が企業価値を牽引する方向性を確定。

2024: 4資産相互接続モデルの確立



味の素の価値創造フレームワークにおける
「強みの源泉」としての4資産の役割定義：

人財資産 (Human Capital)

イノベーションのハブ。「技術資産と顧客資産をマッチングさせ、イノベーションを生み出す」最重要の結節点。

組織資産 (Organizational Capital)

基盤。「対話好きの文化」「自発型企業風土」「挑戦する風土」がASV経営の土台となる。

技術資産 (Technology Capital)

アミノサイエンス由来の先端技術、おいしさ設計技術、戦略的知財（特許・商標）。

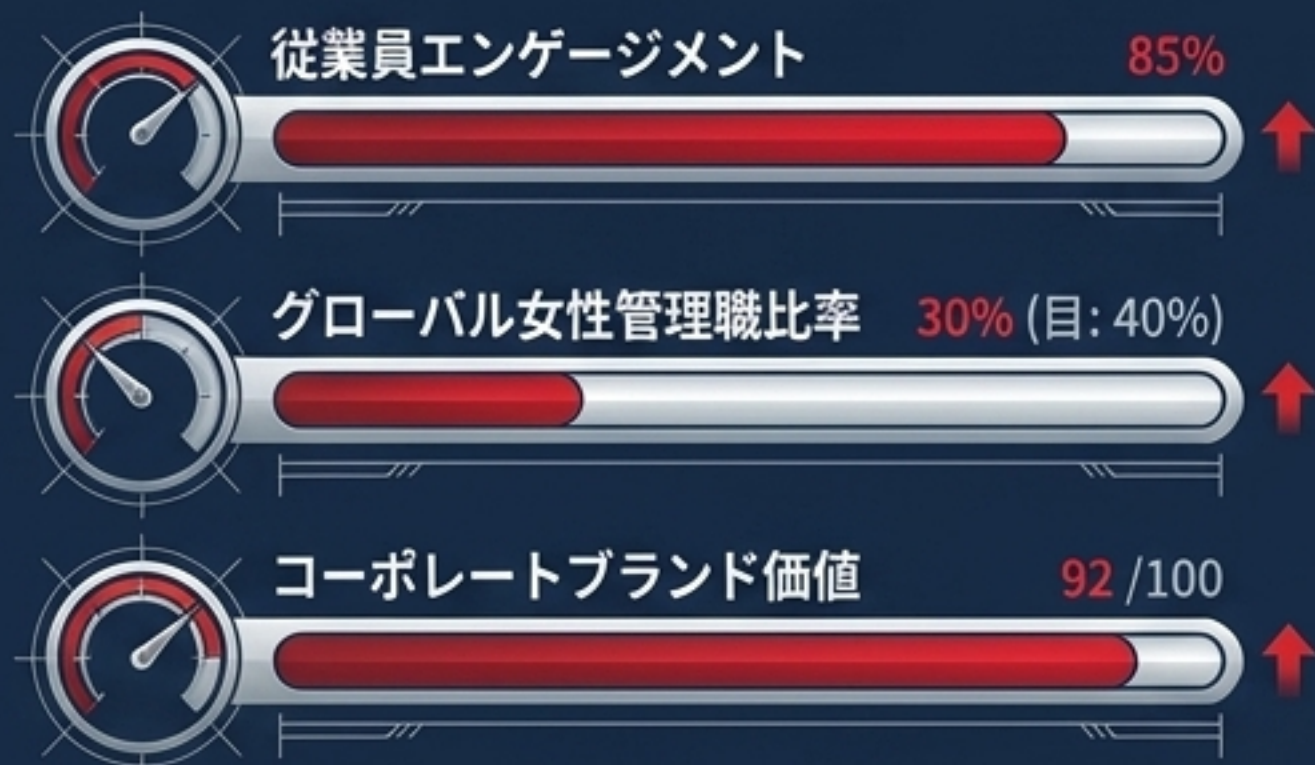
顧客資産 (Customer Capital)

生活者インサイト、顧客データ、B2B/B2C接点。Marketing Design Centerを通じた見える化。

2024: 評価指標への実装と価値循環の証明

無形資産指標と経営報酬の連動

中期業績連動型株式報酬の評価指標に以下の無形資産KPIを正式設定：



Insight: 戦略の実行力を担保するため、経営陣のインセンティブを無形資産の「見える化」と強化に直接連動。

価値循環のケーススタディ (タイウま味調味料事業)



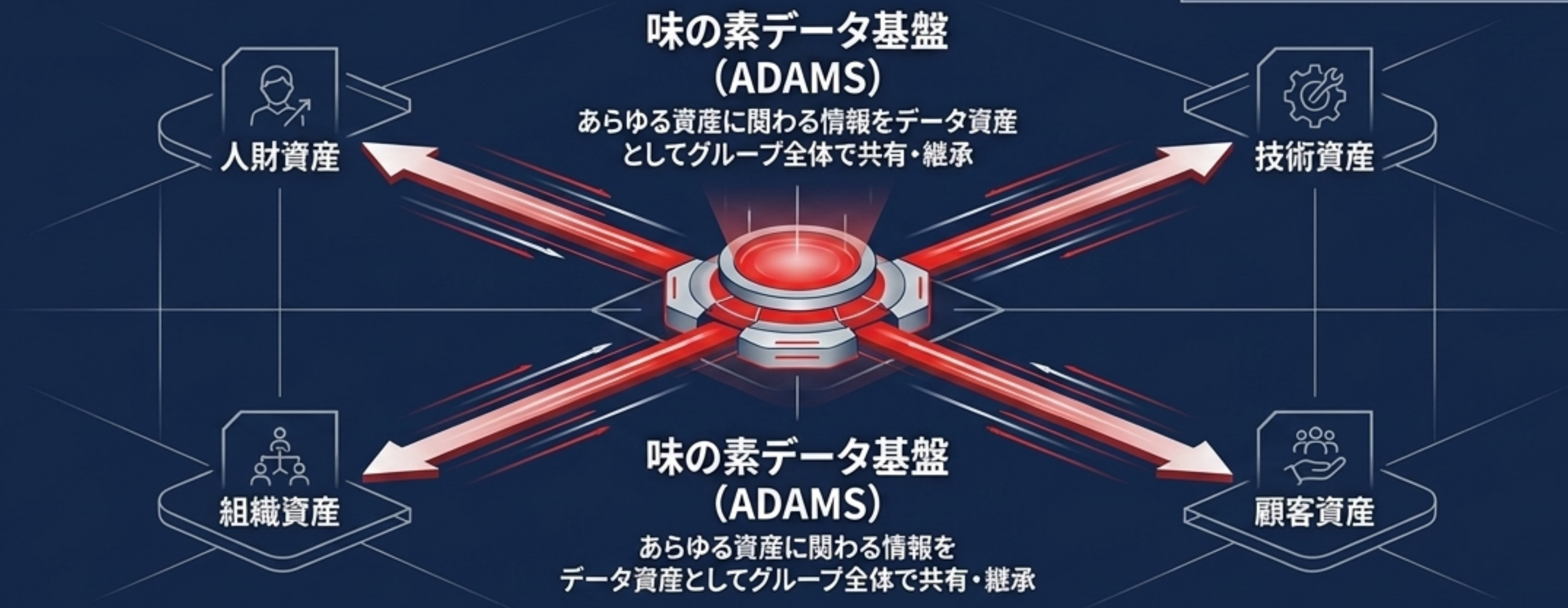
無形資産の強化を起点としたASV経営の実践例。

バリューチェーン全体での事業活動が、どのように経済価値と社会価値を同時創出し、再び新たな無形資産として蓄積・循環していくかの道筋を証明。

2025: 「高速開発」とデータ駆動 (ADAMS) による実装フェーズ

新社長就任と実行力の前面化

知財・技術経験を背景に「構想力と実行力」
「スピード」を経営の中核へ



データドリブン経営 (OE/DX)

DXをパーパス実現と企業変革のアクセラレーターと位置づけ。
ADAMSを通じたグローバルでの意思決定の高速化。

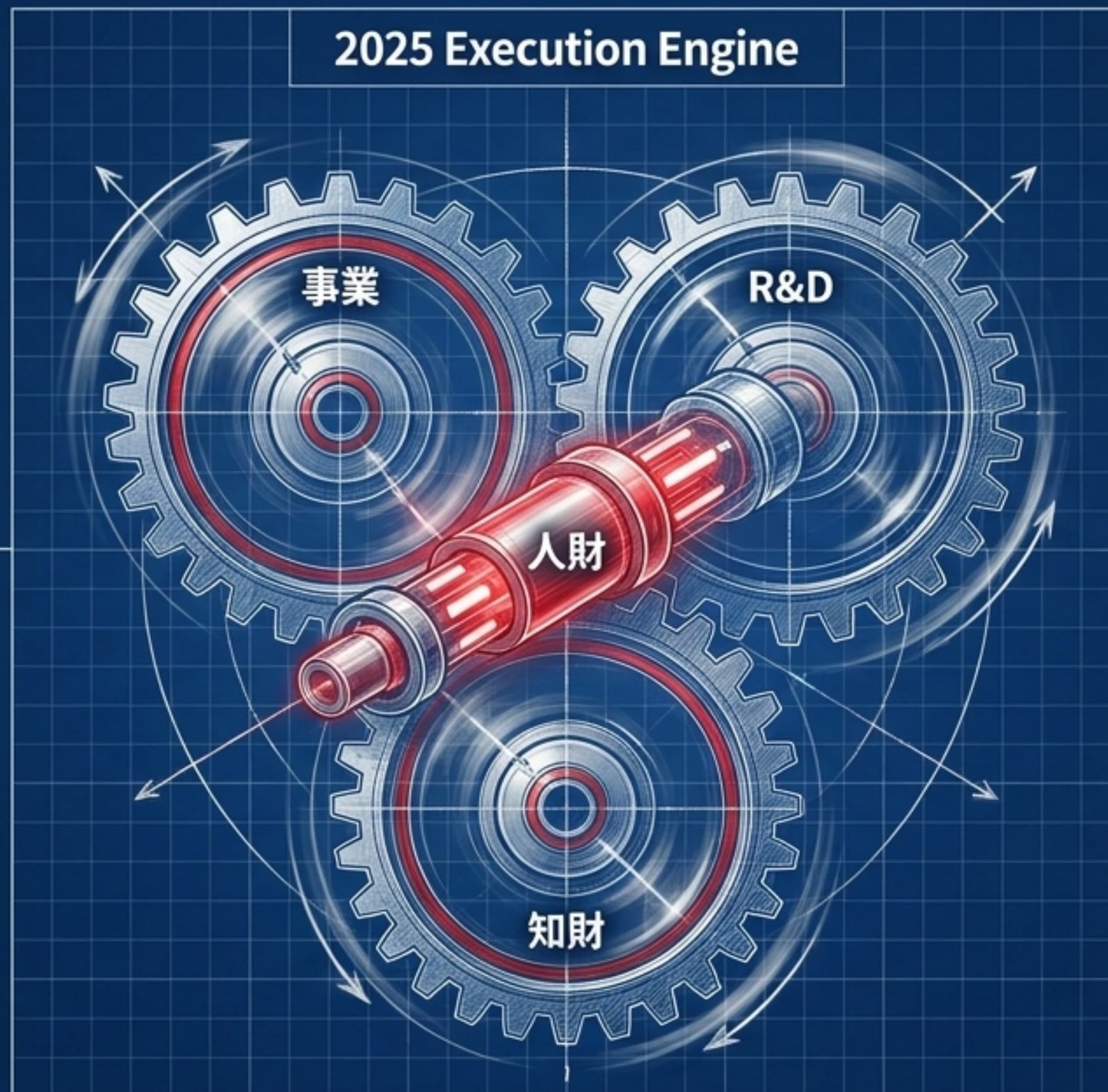
高速開発システム

「健全な危機感」をベースに、①顧客ニーズの先読み、②複数ソリューションの並行・迅速開発、③フィードバックに基づく継続的改善をシステム化。

三位一体のイノベーション・エンジンと知財ポートフォリオ

戦略的知財 ポートフォリオ

- 特許・商標・ノウハウの融合：単なる権利保護ではなく、事業領域やステージに応じた価値最大化のための戦略的設計。
- 知財・無形資産ガバナンス表彰：外部機関からも高く評価される体制。
- 圧倒的創出力：2024年度末時点で歴代1位となる「512件の特許」を取得。

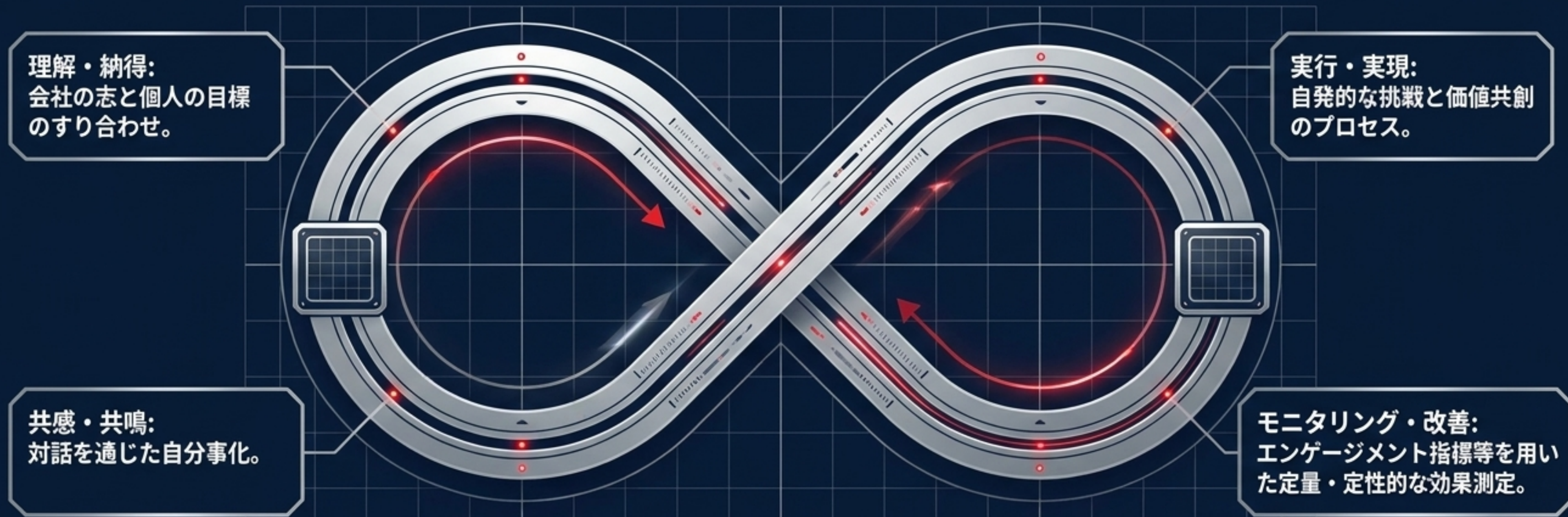


ABF (Ajinomoto Build-up Film) の成功

- 三位一体の証明：事業部門、R&D部門、知財部門が完全に連携した「高速開発システム」の結実。
- IPランドスケープを駆使し、市場動向を加味してキー技術を特定。守りから「攻めの競争優位構築」へ知財の役割が進化。

組織風土のシステム化：ASVマネジメントサイクル

「志（パーパス）」と「従業員」の接続を実践的な運用プロセスへ落とし込む

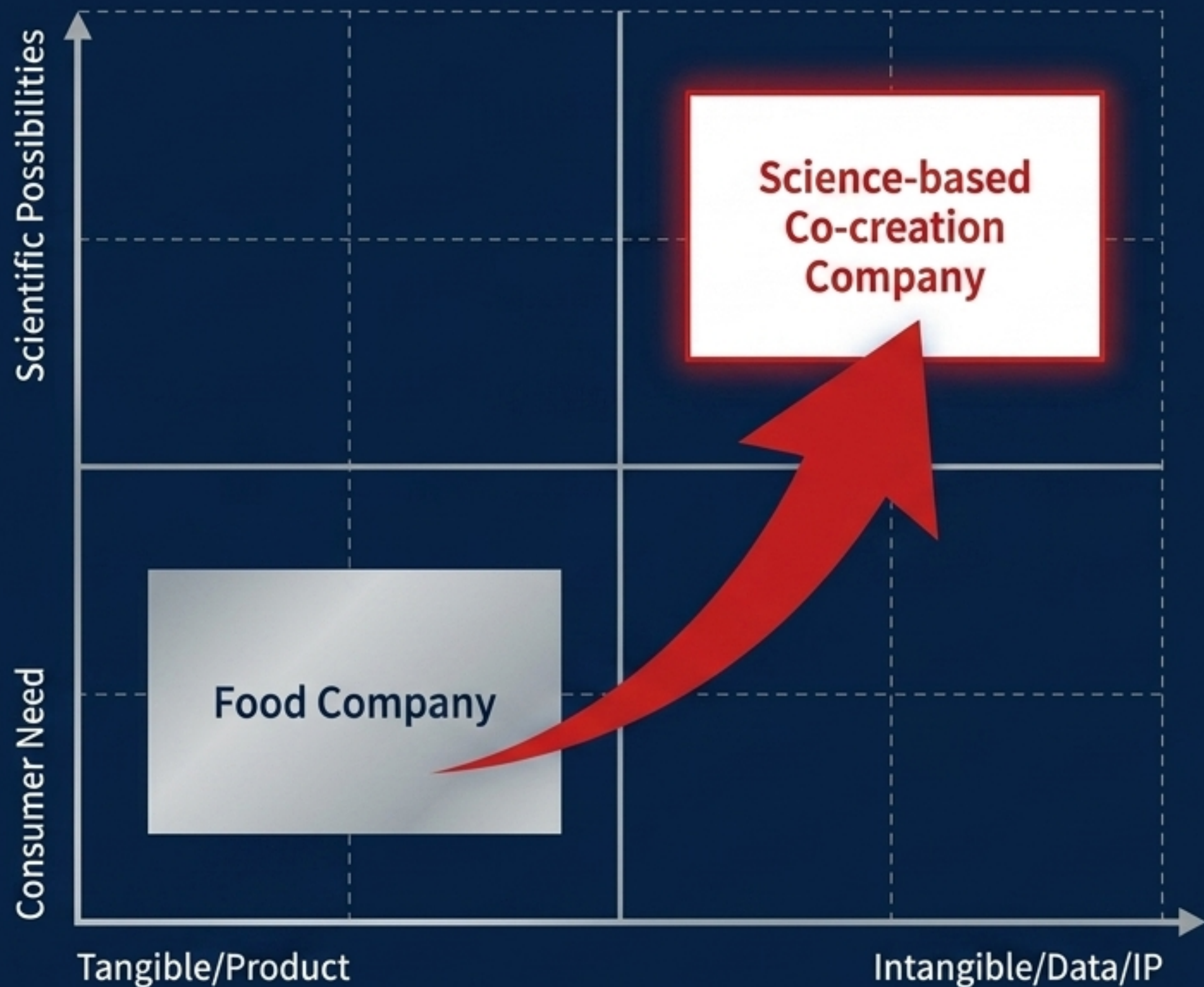


組織資産は、競争優位性を維持し社会価値と経済価値を共創するASV経営の「基盤」であり、このサイクルにより抽象的価値観が「測定・改善可能な運用プロセス」へと進化。

3年間の知財・無形資産戦略 進化マトリクス (2023-2025)

	2023	2024	2025
基本フレーム	Pre-financial資産・ROIC模索	4資産体系化・価値創造の基盤	運用システム化・データドリブン経営
人財資産	不可欠な無形資産	技術と顧客をつなぐハブ	4資産の中心、実行力・DE&I重視
技術・知財	AminoScience基盤	IPランドスケープ・戦略チーム	事業/R&D/知財の三位一体、特許512件
データ・顧客	DX・顧客データ活用	Mktg. Design Center・見える化	ADAMSによる全資産データ共有・継承
組織文化	対話とPurpose浸透	自発型・挑戦する風土の定義	ASVマネジメントサイクルの標準化

今後の機会：「科学起点の価値共創企業」への飛躍



Science-based Co-creation Company

食品会社の枠を超えた、新たなビジネスモデルの構築

Scientific Possibilities × Story of Well-being:

マテリアリティと事業戦略、そして現場の取り組みを完全に同期。

資産の掛け合わせ:

アミノサイエンス、戦略的知財ポートフォリオ、ADAMS（データ）、人財を高度に結合。

B2BとB2Cのシナジー:

食品とバイオ&ファインケミカルの顧客基盤を相互補完し、フィードバックループを回すことで持続的なイノベーションを実現。

次なる課題：ブループリントから「定量化された価値」への変換

構築された基盤

過去3年間で、味の素グループは無形資産を概念から「高速開発の実行システム」へと昇華させました。

知財、データ、人財はすでに三位一体のエンジンとして稼働しています。



今後の挑戦

「接続の証明と成果の可視化」

4つの無形資産を個別に強化する段階は完了しました。

今後の最大の課題は、どの資産がどのように接続され、具体的にどの事業成果（ROIC）・社会価値を生んでいるのかを、定量・定性の両面で市場に対し論証し続けることです。