

味の素グループ 統合報告書 (ASV レポート)
過去 3 年における知的資本 (知財・無形資産) 関連記載の抽出・
比較
および今後の課題・機会に関する考察

対象: ASV Report 2023 / 2024 / 2025

作成日: 2026 年 5 月 13 日

ChatGPT-5.5 Pro

本報告書の構成

- 第I部では、元の Word ファイルの内容として、味の素グループの ASV レポート 2023・2024・2025 から知的資本（知財・無形資産）に関する記載を抽出し、年度別に比較する。
- 第II部では、抽出・比較結果を踏まえ、今後の知的資本戦略における機会、課題、戦略的示唆を整理する。
- ここでいう知的資本（知財・無形資産）は、特許・知財に加え、データ、ソフトウェア、技術、ブランド、人的資本、組織文化、顧客接点、ノウハウ等を含む広義の概念である。

統合要旨

- 過去3年の記載は、2023年の「4つの無形資産=プレ財務資産」という定義段階から、2024年の「見える化・施策化」、2025年の「4資産を強く結びつけた実行システム」へと進化している。
- 価値創造ストーリー上の位置付けは、知的資本を「保有資産」として説明する段階から、ASV経営・重点成長領域・事業ポートフォリオ変革を動かす中核的なオペレーティングモデルとして描く段階へ移行している。
- 今後の最大の機会は、アミノサイエンス®を横串の技術プラットフォームとして、フード&ウェルネス、ヘルスケア、ICT、グリーンを横断する新規事業・顧客共創・サステナビリティ価値に展開できる点にある。
- 最大の課題は、食品×バイオ&ファインケミカル、B2B×B2C、R&D×知財×顧客接点を本当に結びつける組織運営、ならびにデータ・知財・人的資本・顧客資産の成果を定量的に示すことにある。

| 観点 | 2023年 | 2024年 | 2025年 | 今後の示唆 |
|--------|------------------------|-------------------|---------------------|-----------------------|
| 位置付け | プレ財務資産として定義 | 見える化・施策化 | 結合・高速実行の仕組み | 資産単体ではなく、結合度と再現性を示す必要 |
| 技術・知財 | AminoScience、ABF等の技術資産 | 特許・IPランドスケープ | 知財ポートフォリオ、三位一体 | 事業特性別の知財戦略と収益貢献の明示 |
| 顧客・データ | D2C、FaaS、顧客データ | MDC、Deep ID、ADAMS | POND、ファンベース、B2B×B2C | 顧客関係とデータの事業成果への接続 |
| 人財・組織 | Purpose×Passion×OE | 自発型企業風土・対話文化 | 挑戦、DE&I、サイロ化打破 | 挑戦を成果に変えるガバナンスと人財流動性 |

第I部 元のWordファイル内容：過去3年の抽出・比較

注: 本資料では、ユーザー指定の「知的資本（知財・無形資産）」を、特許・知的財産、データ、ソフトウェア/システム、技術、ブランド、人的資本、組織文化、顧客接点、ノウハウ等を含む広い概念として扱った。引用箇所は各報告書の表示ページに基づく。2023年版は英語版資料のため、原文抜粋と日本語の観点メモを併記した。

1. エグゼクティブサマリー

- 2023年は、知的資本/無形資産を「非財務」ではなく「将来の財務価値につながるプレ財務資産」と位置づけ、4つの無形資産（人財・技術・顧客・組織）を企業価値、ROIC ツリー、2030ロードマップに結びつけて説明している。
- 2024年は、4つの無形資産を「見える化」し、ASV マネジメントサイクル、My Purpose、MDC、ADAMS、知財戦略、イノベーション戦略チームなどの具体施策へ落とし込む記載が増えた。
- 2025年は、「4つの無形資産を強く結びつける」ことを前面に出し、顧客資産を独立章で再整理し、B2B×B2C、食品×バイオ&ファインケミカルのシナジー、知財ポートフォリオ、POND/ファンベース、ADAMSを通じたデータ資産化など、知的資本を実行システムとして描いている。
- 価値創造ストーリーにおける位置付けは、「企業価値向上の源泉」から「ASV 成果創出のマネジメント基盤」へ、さらに「成長領域での構想力・高速実行・共創エコシステムを支える実装システム」へと進化している。
- 一方、データ・ソフトウェアは独立した無形資産カテゴリーとしてではなく、MDC/Deep ID、FaaS、POND、ADAMS、DX、顧客接点の高度化として散在的に記載されている。今後の比較では、データ資産・ソフトウェア資産の定量指標化が論点になり得る。

2. 抽出方針・読み方

- トップメッセージ、イントロダクション、マテリアリティ、4つの成長領域、無形資産章、ガバナンス/財務資本戦略等から、ユーザー定義に合致する「知的資本」の記載を抽出した。
- 「知財」や「特許」だけでなく、アミノサイエンス®、おいしさ設計技術®、ABF、高速開発システム、MDC、D2C、POND、ADAMS、My Purpose、ASV マネジメントサイクル、顧客との共創、ブランド等も含めた。
- 抜粋は比較に必要な代表箇所を選んだものであり、各報告書の全該当箇所の完全リストではない。

3. 年度別の主な該当箇所マップ

| 年度 | トップメッセージ | 無形資産章 | 関連事業・顧客接点 | 読み取りポイント |
|------|--------------------|-----------------------------|---|--|
| 2023 | トップメッセージ p.020-029 | Intangible assets p.060-073 | D2C / FaaS p.048-051, ABF p.052-055 | 「プレ財務資産」「ROIC ツリー」「4つの無形資産」の概念化 |
| 2024 | トップメッセージ p.004-017 | 無形資産 p.062-079 | MDC / FaaS p.052-055, ABF p.056-057, バイオ&ファイン p.040-043 | 見える化、ASV サイクル、My Purpose、知財戦略、ADAMS、組織文化 |
| 2025 | トップメッセージ p.004-013 | 無形資産 p.048-063 | F&W/POND p.042-043, ABF p.044-045, Green p.046-047 | 4資産の結合、顧客資産の独立整理、知財ポートフォリオ、ファンベース、データ資産化 |

4. 年度別 抽出抜粋

2023 ASV Report

トップメッセージ: 無形資産を ROIC ツリーへ

ASV Report 2023 p.024-027

「Our present organizational structure is centered on products and services, but we will advance growth strategies for each value we provide, create new links that reach beyond the boundaries of our existing businesses and organizations, and fully activate both our

味の素グループ 知的資本（知財・無形資産）戦略報告書

tangible and intangible assets. ... We are increasing investment in intangible assets, which are pre-financial assets, and incorporating them into the ROIC tree.]

観点: 無形資産を「成長戦略」「事業ポートフォリオ」「ROIC」に接続。財務価値に先行する資産として明示。

トップメッセージ: 人財資産を中核に据える

ASV Report 2023 p.024-025

「Our human resources are unique in that we have a purpose, are deeply connected to our customers and consumers, and use our world-leading “AminoScience” technology to co-create innovation. We value “purpose x passion x operational excellence” because we believe that human resources are essential intangible assets.」

観点: 人的資本を単独ではなく、顧客接点・技術・Purpose と結びつくイノベーション創出資産として説明。

トップメッセージ: プレ財務資産という言い換え

ASV Report 2023 p.026-027

「We believe that intangible assets are not non-financial assets, but pre-financial assets that will lead to financial growth in the future. ... when we can visualize intangible assets like the correlation between employee engagement and business performance and corporate brand value assessment, we will be better able to use the intangible assets for value creation.」

観点: 「非財務」ではなく「プレ財務」。可視化対象としてエンゲージメント、業績、ブランド価値を例示。

イントロダクション: AminoScience の定義

ASV Report 2023 p.006-007

「The Ajinomoto Group has been researching and applying the functions of amino acids for over 100 years and has created a vast variety of new materials, functions, technologies, and services. ... The Ajinomoto Group refers to this overall scientific approach as “AminoScience.”」

観点: 技術・素材・サービス・科学的アプローチを包括する「技術資産」の上位概念。

CIO 対話: AminoScience を価値創造の起点に

ASV Report 2023 p.034-037

「“AminoScience” is a collective term for the various materials, functions, technologies, and services derived from research and implementation processes with a rigorous focus on the functions of amino acids. It also refers to the Group’s unique scientific approach to connect these findings and services to help resolve social issues and contribute to well-being.」

観点: AminoScience を単なる研究技術ではなく、社会課題解決・Well-being への接続方法として定義。

フード&ウェルネス: D2C・顧客データ

ASV Report 2023 p.048-049

「We hope to learn about the values and lifestyles of each of our customers as users navigate the site, forming deep connections through two-way communications with each user. ... The Ajinomoto Group possesses data on 1.5 million customers, which sets us apart from other companies in the food industry.」

観点: 顧客資産を、デジタル接点・双方向コミュニケーション・データの蓄積として捉える。

FaaS: 健康データ・食サービス化

ASV Report 2023 p.050-051

「“FaaS” stands for “Food as a Service.” ... offering a comprehensive service that takes data from health checks into consideration. ... we must propose and provide meals tailored to each individual.」

観点: 食品を「モノ」から「データを使った個別サービス」へ拡張。

ICT: ABF と顧客共創

ASV Report 2023 p.052-055

「ABF has become an essential material for semiconductor substrates, and our ongoing development is generating growing demand for ABF with advances in semiconductors for PCs, servers, data centers, generative AI and graphics processing units (GPUs).」

観点: ABF を技術・知財・顧客課題の共創による競争優位の象徴として提示。

無形資産章: 4 資産の定義

ASV Report 2023 p.060-061

「We categorize our intangible assets, a source of strength, into human assets, technology assets, customer assets and organization assets. ... Our technology assets include advanced technologies ... proprietary materials ... and intellectual properties developed and maintained strategically.」

観点: 4 資産フレームの初期整理。技術資産の中に戦略的知財を含める。

人財資産: 顧客と技術をつなぐ

ASV Report 2023 p.062-069

「We continue working to bolster our human assets that create innovation by matching technologies with customers since these assets represent a source for elevating the value of all intangible assets.」

観点: 人財資産を 4 資産の価値を高める媒介として位置づけ。

顧客資産: B2C/B2B・デジタル接続

ASV Report 2023 p.070-071

「70% of sales in the Ajinomoto Group are achieved in the B2C domain, and 30% in B2B. ... Looking to the future, we will use digital technologies to connect directly with many of our consumers, engaging in two-way communication.」

観点: B2C/B2B の両輪、グローバル顧客、デジタル接点を顧客資産として定義。

技術資産: AminoScience と研究開発ネットワーク

ASV Report 2023 p.072-073

「Since its founding, the Ajinomoto Group has evolved its diverse and unique technology assets by exploring the function of amino acids. ... we will grow our businesses in the four growth areas by continuing to evolve the technology asset that is “AminoScience.”」

観点: 4 成長領域を支える技術資産として AminoScience を明示。

2024 ASV Report

トップメッセージ: 見える化と強化

ASV Report 2024 p.004-005

「企業発展の原動力となる無形資産の価値を「見える化」し、強化していきます。」

観点: 2023 年の「プレ財務資産」から、2024 年は「見える化」と強化に焦点が移る。

トップメッセージ: 知財・ブランドのスケールアップ

ASV Report 2024 p.010-011

「知的財産のスケールアップ: 特許件数・ライセンス収入増。/2023 年コーポレートブランド価値 1,625 百万 US\$ (前年比 +17%) と大幅増。」

観点: 知財とブランド価値を、スケールアップ施策・成果として列挙。

トップメッセージ: ADAMS とデータ起点経営

ASV Report 2024 p.014-015

「味の素グループがデータ起点で意思決定をスピードアップすることは経営の重要な課題です。そのために味の素データ基盤 (ADAMS) を構築、日本の食品ビジネスの SCM データを事業所間や国をまたいで統合、活用する取り組みを進めています。」

観点: データを経営資源として統合・共有する記載。ソフトウェア/基盤として ADAMS が登場。

トップメッセージ: 組織文化を無形資産に

ASV Report 2024 p.014-015

「自発型企業風土の強化です。味の素グループが重要視している 4 つの無形資産強化のうち組織資産にあたるものです。... 対話好きの文化は当社の無形資産の一つです。」

観点: 組織文化・対話・心理的安全性を明示的に無形資産へ組み入れる。

AminoScience の定義

ASV Report 2024 p.020-021

「「アミノサイエンス®」とはアミノ酸のはたらきに徹底的にこだわった研究プロセスや実装化プロセスから得られる多様な素材・機能・技術・サービスの総称です。」

観点: 2023 年の英語定義を日本語で再確認し、他社が真似しにくい競争優位とする。

マテリアリティ: 無形資産を基盤にした価値創造

ASV Report 2024 p.028-029

「無形資産の強化を基盤として、重要テーマに対するリスクと機会を踏まえ、ネガティブインパクトを着実に削減する取り組みを推し進めるとともに、ポジティブインパクトを創出する取り組みを加速させます。」

観点: 価値創造ストーリーの中で無形資産がマテリアリティ遂行の基盤に昇格。

バイオ&ファインケミカル: 顧客資産の活用

ASV Report 2024 p.042-043

「当社は従来の B2B ビジネスで築き上げてきた世界中のトップレベルのパートナー企業から情報がいち早く得られる強みを活かし、パートナーの皆様との様々なシナジーを実現しています。」

観点: 顧客資産を、情報入手・シナジー・エコシステム形成の能力として扱う。

マーケティングデザインセンター: Deep ID・D2C

ASV Report 2024 p.052-053

「MDC では、味の素グループ流のマーケティングモデルを高度化し、世の中のビッグデータからお客様のインサイトを解析、製品開発やコミュニケーション戦略につなげていきます。... D2C では...顧客基盤をベースに、お客様の嗜好に合わせリコメンドできるようなシステムを構築していきます。」

観点: データ・顧客接点・マーケティングノウハウを顧客資産として使う具体策。

FaaS: 健康診断データと食サービス

ASV Report 2024 p.054-055

「FaaS とは Food as a Service の略、減塩や低カロリー、たんぱく質強化食品等を単品で提供するだけでなく、食事全体の栄養バランスにコミットし、さらには健康診断データも組み合わせた食と健康のソリューションサービスを提供し、事業化していくという戦略です。」

観点: D2C/FaaS がデータ・栄養アルゴリズム・食事提供を結びつける。

無形資産章: 4 資産への重点投資

ASV Report 2024 p.062-063

「当社の強みの源泉となる無形資産は、人財資産・技術資産・顧客資産・組織資産の4つです。これらの「見える化」を進めながら、4つの無形資産に重点的に投資をし、その強みをさらに磨き込んでいきます。」

観点: 2023 年の概念をそのまま継承し、投資・見える化を明示。

組織資産: ASV サイクルと My Purpose

ASV Report 2024 p.064-065

「組織資産強化のための全社的な取り組みとして、ASV 成果創出のマネジメントサイクルを標準化し、志の醸成と共感、エンゲージメント向上に向けた取り組みを推進しています。...「My Purpose」ワークショップをグローバルに展開していきます。」

観点: 組織文化を管理サイクルとワークショップにより運用する段階へ。

人財資産: つなげる・人財投資

ASV Report 2024 p.070-071

「特に、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人財資産が重要であり...人財投資額: 2023 年度約 100 億円/23-30 年度累計 1,000 億円以上。」

観点: 人財資産の定量的投資額を提示し、顧客×技術の媒介として強調。

技術資産・知財戦略: 特許と IP ランドスケープ

ASV Report 2024 p.078-079

「それらを特許等として権利化することにより、高い参入障壁を構築してきました。... 特許数 合計 4,016 件。... IP ランドスケープを遂行し、R&D や事業と協働してキーとなる技術を特定し戦略を構築。キーとなる自社技術に関しては早期特許化。」

観点: 知財を数・権利化・IP ランドスケープ・成長領域の競争優位へ展開。

2025 ASV Report

トップメッセージ: 高速 with ちゃんと

ASV Report 2025 p.004-008

「「高速 with ちゃんと」でさらなるスピードアップ×スケールアップを図ります。...「高速開発システム」のエッセンスは、経営資源を人・モノ・金・情報に加え「時間」と捉え、時間軸を差別化要素として考えることです。」

観点: 知的資本を「時間軸」「高速開発」「実行力」の文脈に置く。

トップメッセージ: 個人の発明・特許経験

ASV Report 2025 p.006-007

「力を重ね、特許も 512 件取得しました（当社歴代 1 位: 2024 年度末時点の発明寄与率ベース）。自身で開発した材料をグローバルな顧客に紹介し事業が大きくなるうちに...。」

観点: 社長自身の技術・知財・顧客接点の経験がトップメッセージに入る。

トップメッセージ: 顧客ニーズ先読み・改善ループ

ASV Report 2025 p.006-007

「「高速開発システム」とは「健全な危機感」をベースにし、①「顧客ニーズを先読みする」、②「複数のソリューションを並行して迅速に開発する」、③「フィードバックに基づき継続的にソリューションを改善する」という 3 つの KSF の上に成り立ちます。」

観点: 顧客資産・R&D・知財・ノウハウを一体化した開発モデル。

トップメッセージ: データ資産としての ADAMS

ASV Report 2025 p.009

「グループ共通データ基盤「ADAMS」の効果的活用（あらゆる資産に関わる情報をデータ資産としてグループ全体で共有・継承し、業務および業務判断のスピードを上げつつデータから得た知見で価値を創出する）。」

観点: 2024 年の ADAMS から、2025 年は「あらゆる資産に関わる情報をデータ資産化」と表現が強まる。

トップメッセージ: サイロ化打破と融合領域

ASV Report 2025 p.010-011

「サイロ化された組織の融合...あまり領域を分けず、融合できるところは融合していく。部門の垣根なく、しがらみなく、意見を出し合っていた方がいいものが生まれます。融合領域を創出できることが味の素グループの一番の強みです。」

観点: 組織資産の課題を明確化し、食品×バイオ&ファインケミカルの融合を価値創造の核にする。

フード&ウェルネス: POND とファンベース

ASV Report 2025 p.042-043

「POND（自社で保有する全社顧客基盤）構想の実装に向けてスタートを切っています。...ファンベースマーケティングは、顧客との長期的な関係構築を重視した戦略です。」

観点: 顧客資産がデータ基盤・顧客生涯価値・ファンベースへ進化。

ICT: ABF の進化と光電融合

ASV Report 2025 p.044-045

「ABF の強みは、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と、高速開発システムです。...光電融合パッケージ基板向けにも開発を行うことで、業界に不可欠なエコシステムのメンバーとしてニーズに対応していきます。」

観点: 技術資産が将来の低消費電力・データ通信課題解決に接続。

グリーン: アグリフードシステムとポジティブインパクト

ASV Report 2025 p.046-047

「アミノサイエンス®を活かし、サステナブルな食システムの構築やアグロ事業を通じ、2030 年に GHG 削減のポジティブインパクト 160 万トン/年の創出を目指しています。」

観点: 技術・ノウハウ・顧客エコシステムを社会インパクトに接続。

無形資産章: 4 資産を強く結びつける

ASV Report 2025 p.048-049

「4 つの無形資産を強く結びつけて、イノベーションの共創と ASV 経営の実現を。... Our Philosophy に共感して集い、失敗を恐れずに高速で挑戦し、事業や国を超えた多様な人材がチームとして顧客の課題と技術をマッチングさせて、イノベーションを生み出すことが味の素グループの強みです。」

観点: 2024 年よりも「結びつける」「高速で挑戦」「事業・国を超える」が強調される。

組織資産: ASV サイクルの実践

ASV Report 2025 p.050-053

「ASV マネジメントサイクルを標準化しています。... Our Philosophy 共感推進活動等をグローバルに展開し、主体的な動機づけを高める機会を設定しています。」

観点: 組織資産の実装が制度・サイクル・グローバル展開として具体化。

人財資産: 挑戦・DE&I・Well-being

ASV Report 2025 p.054-059

「技術資産と顧客資産をつなぎ、イノベーションを生み出す人財資産への取り組みです。... 「志」、「挑戦」、「多様性 (DE&I)」、「Well-being」の4つの軸で「つなげる」というコンセプトのもと、グローバルに施策を展開しています。」

観点: 人財資産がイノベーション創出の中心として再定義され、4軸で運用される。

技術資産: 知財ポートフォリオ・三位一体

ASV Report 2025 p.060-061

「知財ポートフォリオを戦略的に構築した好例が、味の素ビルドアップフィルム® (ABF) の開発です。ABFの開発は、事業部門・R&D部門・知財部門が三位一体となった高速開発システムによって実現しました。」

観点: 知財が「開発後の権利化」から、開発初期から事業・R&Dと一体化する戦略へ。

技術資産: 知財・無形資産ガバナンス表彰

ASV Report 2025 p.060-061

「2025年3月、味の素社は「知財・無形資産ガバナンス表彰」において最優秀賞を受賞しました。これは当社の知財戦略の実行力が評価された証といえます。」

観点: 知財・無形資産ガバナンスが外部評価として明記される。

顧客資産: 食品×バイオ&ファインケミカル、B2B×B2C

ASV Report 2025 p.062-063

「食品とバイオ&ファインケミカル×「B2BとB2C」のシナジーで、世界中のパートナーとともに共創をかなえる。... B2Cで培ったマーケティング知見や消費者インサイトをB2B顧客の提案に活かす... B2Bで磨いた技術や素材をB2C製品に応用する。」

観点: 顧客資産の相互補完性が明示され、顧客資産章が復活・強化。

5. 比較検討: 知的資本の位置付けはどう変化したか

5.1 全体像: 「資産の定義」から「実行システム」へ

- 2023年は、知的資本を4つの無形資産として明確に類型化し、「プレ財務資産」として企業価値・ROICツリーに接続する段階だった。
- 2024年は、その4資産をマテリアリティ、ASVマネジメント、組織文化、MDC、ADAMS、IPランドスケープといった運用施策に落とし込み、「見える化」と「つなげる」がキーワードになった。
- 2025年は、4資産の「強い結合」が前面に出た。特に、顧客資産を独立章で取り上げ、食品×バイオ&ファインケミカル、B2B×B2Cのシナジーを価値創造ストーリーの中核に置いている。

5.2 価値創造ストーリーの中での位置付け

| 論点 | 2023年 | 2024年 | 2025年 |
|----------|--|--|--|
| 価値創造上の役割 | 無形資産は将来の財務価値を生む「プレ財務資産」。ROICツリーに組み込む構想。 | 無形資産を基盤に、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を推進。 | 無形資産を組み合わせ、2030年ありたい姿を前倒しで実現する「高速実行」の仕組みに。 |
| 技術・知財 | AminoScience、Deliciousness Technologies、ABF、AJIPHASE等を技術資産として紹介。 | 特許件数、IPランドスケープ、イノベーション戦略チームで知財戦略を強化。 | 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表彰へ進化。 |
| 顧客・データ | D2C、AJINOMOTO PARK、FaaS、顧客データを顧客資産として位置づけ。 | MDC、Deep ID、D2C、FaaS、ADAMSで顧客・データ活用を具体化。 | POND、ファンベース、B2B×B2C、食品×バイオ&ファインケミカルの顧客シナジーを明示。 |
| 人財・組織文化 | Purpose×Passion×Operational | ASVマネジメントサイクル、My | 挑戦・DE&I・Well-being、サイ |

| 論点 | 2023年 | 2024年 | 2025年 |
|----------|--------------------------|--|--|
| | Excellence。人財は4資産をつなぐ中心。 | Purpose、自発型企業風土、対話文化を無形資産化。 | ロ化打破、真のダイバーシティ、働きがいNo.1へ。 |
| 社会価値との接続 | 4成長領域で社会価値・経済価値を共創する構想。 | 重要テーマ、価値創造フレームワーク、ポジティブ/ネガティブインパクトを整理。 | GHG削減ポジティブインパクト、アグリフードシステム、顧客共創事例を具体化。 |

5.3 年度別の読み取り

- 2023年: 無形資産は「何を持っているか」の整理が中心。4資産を企業価値の源泉として定義し、財務価値との接続を始めた。
- 2024年: 無形資産は「どう動かすか」の記載が増加。組織資産・人財資産を起点に、ASVサイクル、My Purpose、MDC、ADAMS、IPランドスケープが実装の仕組みとして登場。
- 2025年: 無形資産は「どう結合して競争優位を作るか」が中心。高速開発、知財ポートフォリオ、顧客資産の相互補完、POND、ファンベース、オーケストレーションにより、成長領域の事業モデル変革と直結した。

5.4 特に注目すべき変化

- 顧客資産の扱い: 2023年は顧客資産を独立して定義、2024年はMDCや顧客共創の各所に分散、2025年は独立章として再び前面化し、B2B×B2C・食品×バイオ&ファインケミカルのシナジーまで踏み込んだ。
- 知財の扱い: 2023年は「戦略的IP」を技術資産に含める説明だったが、2024年には特許数・IPランドスケープ、2025年には事業・R&D・知財の三位一体と外部評価まで記載が進んだ。
- データ/ソフトウェアの扱い: 2024年のADAMS、MDCのDeep ID、2025年のPOND・ファンベース・ADAMSにより、データは「顧客接点」と「意思決定スピード」の両面から価値創造に組み込まれている。
- 組織文化の扱い: 2023年はPurposeやエンゲージメントとの相関が中心。2024年は自発型企業風土と対話文化、2025年は挑戦・Fail fast・サイロ化打破・真のダイバーシティが強調され、組織資産が変革実行力として語られている。

6. 今後の比較・対話に向けた論点

- データ資産・ソフトウェア資産のKPI: ADAMS、POND、D2C、FaaS、Deep IDなどの名称は出ているが、データ量、活用率、収益貢献、顧客LTV、アルゴリズム改善等の指標はまだ分散している。
- 知財の質のKPI: 2025年には特許数よりも「一件あたりの特許価値」「排他性」「Patent Asset Index」に近い記載が見られる。今後は成長領域ごとの知財ポートフォリオの質・収益貢献の開示が論点となる。
- 人的資本と組織文化の因果関係: エンゲージメントと業績の相関は示されているが、どの施策がどの事業成果に結びついたかの因果・時間差の説明がさらに深まると、価値創造ストーリーの説得力が増す。
- 顧客資産の横断活用: 2025年はB2B/B2Cのシナジーが明確化された。今後は、顧客基盤の横断利用がどの程度事業成長や新規事業創出に寄与したかが重要な観察点。

7. まとめ

過去3年の最大の変化は、知的資本が「保有している資産」から「価値創造を実行する仕組み」へと表現上も実質上も移行している点である。2023年は4つの無形資産を企業価値の源泉として定義し、2024年はその可視化・管理・施策化を進め、2025年は4資産を強く結びつけて、成長領域における高速開発・顧客共創・知財戦略・データ活用・組織変革を通じてASV経営を前倒して実現するシナリオに組み込んでいる。

第 II 部 考察：味の素の知的資本戦略における今後の課題と機会

8. 総括：知的資本を「連結された成長システム」にできるか

前回の抽出・比較を踏まえると、味の素の知的資本戦略は、単なる研究開発力・特許力の強化ではなく、アミノサイエンス®を核に、技術資産・顧客資産・人財資産・組織資産を結びつけ、事業ポートフォリオ変革と ASV 価値創造を加速する戦略へ進化している。

2023 年は、人的資産・技術資産・顧客資産・組織資産を「プレ財務資産」として企業価値に接続しようとする構想が前面に出た。2024 年は、その構想を「見える化」「ASV 価値創造サイクル」「知財戦略」「組織資産強化」に落とし込み始めた。2025 年は、4 つの無形資産を強く結びつけ、フード&ウェルネス、ヘルスケア、ICT、グリーンの重点成長領域でイノベーションを共創する方向が明確になっている。

したがって今後の主要論点は、個別の知財・技術・ブランド・人財を増やすこと自体ではなく、それらを横断的に結合し、成長事業を継続的に生み出す再現性ある仕組みにできるかである。

主な参照箇所: ASV Report 2023 p.060-073、ASV Report 2024 p.062-079、ASV Report 2025 p.048-063。

9. 今後の機会

9.1 アミノサイエンス®を横串の知的資本として展開する機会

アミノサイエンス®は、食品・医療・電子材料・農業/グリーン領域にまたがる共通技術基盤である。2025 年版では、調味料、メディカルフード、電子材料、バイオスティミュラント等に広がる価値が示されており、これは味の素の知的資本が単一事業に閉じず、複数事業へ展開可能なプラットフォーム型資産であることを意味する。

示唆: 領域ごとに「アミノサイエンス®がどの顧客課題をどう解くか」を具体化すれば、投資家・顧客・従業員に対する価値創造ストーリーの説得力が高まる。

9.2 事業特性別の知財ポートフォリオを高度化する機会

2025 年版では、ABF に代表される高速開発システムと、事業部門・R&D 部門・知財部門が三位一体となった知財ポートフォリオ構築が強調されている。これは、特許件数を増やすだけでなく、重点成長領域ごとに競争優位の作り方を変える段階に入っていることを示す。

示唆: ICT では広範な配合設計・将来用途のカバー、ヘルスケアでは排他性・許認可・製造ノウハウ、グリーンではエコシステムとルール形成を組み合わせるなど、領域別の知財戦略が重要になる。

9.3 顧客共創型の技術資産を横展開する機会

ABF では、顧客ロードマップを先読みし、先端半導体の進化に合わせて材料を改良し続けるモデルが確立されている。このモデルは、顧客との関係そのものが知的資本となる好例である。

示唆: B2B 領域では、顧客の開発ロードマップに入り込み、将来ニーズを先取りする「共創型知的資本モデル」をヘルスケア、アグリ、化粧品素材などにも広げられる。

9.4 顧客資産・データ資産を活用したフード&ウェルネスの進化

2025 年版では、POND 構想とファンベースモデルにより、生活者との深く長い関係を築き、商品・サービス・情報を組み合わせる方向が示されている。これは食品事業を、売り切り型から継続関係型へ拡張する機会である。

示唆: レシピ、EC、D2C、健康・栄養データ、顧客発話、購買行動を統合し、商品改善・新規サービス・LTV 向上へつなげることで、顧客資産を収益性の高い無形資産に変えられる。

9.5 サステナビリティを知的資本の収益化機会に変える余地

2025 年版では、6 つの重要テーマに対してネガティブインパクト削減だけでなく、アミノサイエンス®を活かしたポジティブインパクト創出も目標・KPI に含める考え方が示されている。AjiPro®-L、バイオスティミュラント、グリーン調達、フードロス削減などは、技術・ノウハウ・顧客共創・ルール形成を組み合わせた事業機会になり得る。

示唆: 環境価値を単なる CSR ではなく、顧客の GHG 削減・農畜産の生産性・食品バリューチェーンのレジリエンスに貢献するサービスとして設計する余地が大きい。

10. 今後の課題

10.1 サイロ化を超え、無形資産を結合する実行力

味の素の強みは、食品、発酵、バイオ、化学、電子材料、生活者接点在同一グループ内にあることである。しかし、部門間の壁が残ると、その強みは「複数の資産が並んでいる状態」にとどまる。2024年・2025年のトップメッセージでは、サイロ化の克服、オーケストレーション、食品×バイオ&ファインケミカルの融合が明確に課題化されている。

重点論点: 事業部門横断の案件形成、共通 KPI、横断人財の配置、顧客情報・技術情報の共有ルールを、実際の意思決定プロセスに組み込めるか。

10.2 無形資産の価値を定量化し、経営判断に組み込むこと

無形資産は「語る」だけではなく、投資判断、撤退判断、ROIC、ブランド価値、顧客ロイヤリティ、人財エンゲージメント、知財価値との関係を示す必要がある。2023年のプレ財務資産、2024年の見える化、2025年のASV指標の前倒し実現という流れは、開示の高度化を求めている。

重点論点: 特許件数、R&D 人員、エンゲージメントスコアのような単独指標に加え、「技術×顧客」「知財×事業」「人財×組織文化」の結合成果を測る KPI が必要である。

10.3 データ資産の統合とグローバル活用

ADAMS、POND、MDC、Deep ID、FaaS など、データやソフトウェアに関わる取り組みは増えている。一方で、データを保有するだけでは知的資本にはならない。事業仮説の検証、顧客体験設計、商品開発、需要予測、知財ランドスケープに使われて初めて価値化する。

重点論点: データ品質、権限設計、国・地域間の共有、プライバシー、AI 活用、顧客データと SCM データの接続など、データガバナンスを経営基盤として整える必要がある。

10.4 オープンイノベーションと知財防衛のバランス

ABF、AjiPro@-L、Forge Biologics、メディカルフード、バイオスティミュラントなど、価値創造は外部パートナーとの共創を通じて進む。一方で、共創が増えるほど、知財帰属、営業秘密、データ利用、ライセンス、標準化・ルール形成が複雑になる。

重点論点: 守る知財、開く知財、標準化で広げる知財、営業秘密として囲い込むノウハウを明確に分け、事業・R&D・知財が初期段階から一体で設計すること。

10.5 人財・組織文化を「挑戦できる知的資本」に変えること

2025年版では「高速 with ちゃんと」「Fail fast, Learn faster」「挑戦」「真のダイバーシティ」が強調されている。ただし、挑戦文化は掛け声だけでは定着しない。失敗から学ぶ仕組み、撤退基準、社内起業的な裁量、横断的な人財育成が必要である。

重点論点: 失敗の分類、挑戦テーマのポートフォリオ管理、ステージゲートと自由探索の使い分け、挑戦を評価する人事制度の設計が求められる。

11. 課題と機会の対応関係

| テーマ | 機会 | 課題 | 対応の方向性 |
|-----------|-------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| アミノサイエンス® | 食品・医療・ICT・グリーンを横断する技術プラットフォーム | 抽象概念にとどまると価値が伝わりにくい | 領域別の顧客課題・提供価値・収益モデルに落とし込む |
| 知財・技術 | ABF 等の知財ポートフォリオ、高速開発の横展開 | 共創拡大に伴う知財帰属・営業秘密・標準化の複雑化 | 事業・R&D・知財の三位一体を早期から運用する |
| 顧客・データ | POND、ファンベース、D2C、B2B×B2C のシナジー | データ分析、活用 KPI 不足、プライバシー・ガバナンス | 顧客 LTV、商品改善、需要予測、サービス化に結びつける |

| テーマ | 機会 | 課題 | 対応の方向性 |
|----------|------------------------------|-----------------------|-------------------------------|
| 人財・組織 | 挑戦文化、DE&I、オーケストレーション | サイロ化、承認プロセス、挑戦の質のばらつき | 横断人財、共通 KPI、失敗から学ぶ制度、権限委譲を整える |
| サステナビリティ | GHG 削減、アグリフード、ポジティブインパクトの事業化 | 社会価値と経済価値の因果説明が難しい | 顧客の削減価値、収益貢献、ルール形成を一体で示す |

12. 戦略的示唆・提言

提言 1: アミノサイエンス®を「領域別の価値創造モデル」に翻訳する

アミノサイエンス®は強力な概念だが、抽象度が高い。ヘルスケアでは先端医療モダリティ、ICT では ABF・次世代材料、フード&ウェルネスでは生活者データとファンベース、グリーンではアグリフードシステムというように、重点成長領域ごとの顧客課題、提供価値、競争優位、収益モデルを明確にする。

提言 2: 「無形資産の結合度」を KPI 化する

特許件数、R&D 人員、ブランド価値、エンゲージメントスコアだけでなく、「技術資産×顧客資産で生まれた新製品数」「食品×バイオ&ファインケミカルの融合案件」「知財ランドスケープを起点にした事業化案件」「顧客データを活用した商品改善サイクル」など、無形資産同士が結びついた成果を測る。

提言 3: 顧客資産を「販売先」から「共創パートナー」へ再定義する

ABF のように顧客の技術ロードマップに深く入り込むモデルは、他の B2B 領域にも展開できる。B2C では POND やファンベースを通じて、生活者との継続接点を作り、データと共感をもとにサービス化する。

提言 4: データ資産・ソフトウェア基盤を独立した知的資本として説明する

ADAMS、POND、Deep ID、FaaS などは、現状では各章に分散して記載されている。今後は「データをどう収集し、どのように保護し、どの業務判断を速め、どの事業成果を生んだか」を統合的に説明することで、データ資産の価値が明確になる。

提言 5: 知財戦略を「守る」だけでなく「共創・標準化・ルール形成」に拡張する

知財は排他権としての防衛だけでなく、顧客・パートナーを巻き込むエコシステム形成、ライセンス収入、標準化、サステナビリティ領域のルール形成にも使える。特にグリーン領域では、技術・顧客・制度を一体で設計することが競争優位になる。

13. 統合結論

味の素の知的資本戦略は、過去 3 年で「知的資本の定義」から「知的資本の実装」へ、さらに「知的資本の結合による成長システム」へと進化している。2023 年は 4 つの無形資産をプレ財務資産として定義し、2024 年はその可視化・施策化を進め、2025 年は 4 資産を強く結びつけて、重点成長領域における高速開発、顧客共創、知財戦略、データ活用、組織変革に組み込んだ。

今後の機会は、アミノサイエンス®を核に、食・医療・半導体・環境を横断する価値共創型企業として評価される可能性にある。一方で最大の課題は、サイロ化、データ分断、知財と共創のバランス、人財流動性、無形資産の定量化である。これらを克服できれば、味の素は「食品会社」でも「アミノ酸会社」でもなく、アミノサイエンス®を核に複数の社会課題を解決する知的資本型企業として、より説得力のある価値創造ストーリーを構築できる。

付録: 参照した主な報告書ページ

| 年度 | 表示ページ | 内容 |
|------|-----------|---|
| 2023 | p.020-029 | 社長メッセージ: 無形資産、ROIC ツリー、Purpose×Passion×OE |
| 2023 | p.034-039 | CIO 対話、4 成長領域、AminoScience の定義 |
| 2023 | p.048-055 | D2C、FaaS、ABF、顧客接点・データ・技術資産 |
| 2023 | p.060-073 | 無形資産章: 人財・顧客・技術資産 |
| 2024 | p.004-017 | 社長メッセージ: 見える化、ADAMS、自発型企業風土、知財・ブランド |
| 2024 | p.052-055 | MDC、D2C、Deep ID、FaaS |
| 2024 | p.062-079 | 無形資産章: 組織資産、人財資産、技術資産・知財戦略 |
| 2025 | p.004-013 | 社長メッセージ: 高速 with ちゃんと、ADAMS、サイロ化打破 |
| 2025 | p.042-047 | POND、ファンベース、ABF、グリーン／アグリフード |
| 2025 | p.048-063 | 無形資産章: 4 資産の結合、知財ポートフォリオ、顧客資産 |