

味の素グループの知的資本（知財・無形資産）戦略に関する統合報告書 — ASV レポート 2023–2025 の記載抽出・比較と今後の課題・機会 —

作成者：Manus AI

対象資料：Ajinomoto ASV Report 2023（英語版）、ASV レポート 2024（日本語版）、ASV レポート 2025
（日本語版）

注：ページ番号は PDF 全体のページ番号を指します。

エグゼクティブ・サマリー

本報告書は、味の素グループの ASV レポート 2023、2024、2025 を対象に、知的資本（知財・無形資産）に関する記載を抽出し、価値創造ストーリー上の位置付けの変化を比較したうえで、今後の知的資本戦略における課題と機会を考察するものです。ここでいう知的資本は、特許・知的財産に限らず、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として扱います。

3年間の変化を総括すると、2023年は無形資産を「将来の財務成長につながる pre-financial assets」として捉え、ROIC ツリーへの接続を模索する段階でした。2024年は、人財資産・技術資産・顧客資産・組織資産の4資産として体系化し、ASV 実現と価値創造フレームワークの基盤に位置付けました。2025年は、同じ4資産の枠組みを維持しつつ、高速開発、知財ポートフォリオ、ASV マネジメントサイクル、ADAMS を含むデータドリブン経営を通じ、知的資本を実装・成果化する段階へ移行しています。

今後の最大の課題は、4つの無形資産を個別に強化するだけでなく、どの資産がどのように接続され、どの事業成果・社会価値を生んでいるのかを、定量・定性の両面で説明することです。一方、最大の機会は、AminoScience、知財、データ、人財、顧客接点、組織文化を結び付け、食品会社の枠を超えた「科学起点の価値共創企業」へ進化できる点にあります。

1. 調査目的と対象範囲

本調査の目的は、味の素グループの過去3年間の統合報告書における知的資本（知財・無形資産）関連記載を抽出し、年次ごとの変化を比較すること、さらに、その変化を踏まえて今後の知的資本戦略上の課題と機会を考察することです。抽出では、トップメッセージ、価値創造・マテリアリティ、無形資産章、技術資産・知財戦略、人財・組織文化、顧客・データ活用の記載を優先しました。

2023年版は英語版資料であるため、原文英語を中心に抜粋し、日本語で要旨を整理しています。2024年版および2025年版は日本語原文を抜粋しています。

2. 年次別の主な該当箇所

年	該当箇所	出典ページ	抽出・要旨
2023	トップメッセージ：Purpose と AminoScience、無形資産	PDF p.19, p.21-22	AminoScience を Purpose に加え、人的資源・ブランド等の無形資産の進捗を評価対象として明示。さらに、無形資産を ROIC ツリーへ組み込む検討、4資産（human, technology, customer, organization）の接続を説明。
2023	トップメッセージ：無形資産は「将来の財務成長につながる資産」	PDF p.22	“intangible assets are not non-financial assets, but pre-financial assets that will lead to financial growth in the future.” と表現し、

			人的資本やブランド等を価値創造に用いる考え方を提示。
2023	無形資産章：4資産の定義と投資重点	PDF p.54-59	人財・技術・顧客・組織の4資産を源泉として整理し、ASVの実現に向けて可視化と投資を進める初期フレームを提示。
2023	顧客データ・マーケティング	PDF p.43	Marketing Design Center や AJINOMOTO PARK を通じ、顧客データの分析・生活者接点の強化を成長資産として扱う。
2024	トップメッセージ：無形資産の見える化、組織風土、ADAMS	PDF p.14	組織風土と業績の正の相関、無形資産価値の「見える化」、対話好きの文化、データ起点の意思決定、ADAMS によるデータ統合を明記。
2024	価値創造フレームワーク	PDF p.28	無形資産の強化を基盤として、重要テーマへのリスク・機会対応、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加速させる構図を提示。
2024	無形資産章：4資産の総論	PDF p.62-63	人財資産・技術資産・顧客資産・組織資産の4つを強みの源泉とし、技術と顧客を人財がつなぎ、組織資産を土台にイノベーションを共創する図式を明確化。
2024	技術資産・知的財産戦略	PDF p.78-79	アミノサイエンス由来の技術資産、特許・商標、IP ランドスケープ、知財・事業・CVC・M&A・R&D からなるイノベーション戦略チームを記載。
2024	無形資産循環の事例	PDF p.84	タイのうま味調味料事業を例に、無形資産の強化を起点に社会価値・経済価値が生まれ、無形資産が蓄積・循環する道筋を示す。
2024	報酬指標への接続	PDF p.111	中期業績連動型株式報酬に、従業員エンゲージメント、グローバル女性管理職比率、コーポレートブランド価値を無形資産強化指標として設定。
2025	トップメッセージ：新社長の知財・技術経験と高速開発	PDF p.4-9	ABF 開発、特許 512 件、顧客ニーズ先読み、高速開発システム、デジタル/AI、ADAMS を軸に、構想力・実行力とスピードを前面化。
2025	マテリアリティ：価値創造フレームワーク	PDF p.24	Scientific Possibilities と Story of Well-being を結び、マテリアリティが事業戦略・志・現場の取り組みと深くつながると説明。
2025	組織資産：ASV マネジメントサイクル	PDF p.50	理解・納得、共感・共鳴、実行・実現プロセス、モニタリング・改善の4ステップで、志と従業員の接続を実践的な運用プロセスへ落とし込む。
2025	人財資産：4無形資産の中心	PDF p.54	技術・人財・顧客・組織の4資産

			の蓄積と成長、特に技術資産と顧客資産をつなぐ人財資産を強化すると記載。
2025	技術資産：戦略的知財ポートフォリオ	PDF p.60-61	知財・無形資産ガバナンス表彰、事業・R&D・知財が三位一体となる高速開発、特許・商標・ノウハウを組み合わせたポートフォリオを提示。
2025	顧客資産：B2B/B2C シナジー	PDF p.62	食品とバイオ&ファインケミカル、B2BとB2Cの顧客基盤を相互補完し、顧客フィードバックを活用して製品・サービスを改善。

3. 原文抜粋

以下では、知的資本（知財・無形資産）に関する記載として特に重要な箇所を原文に近い形で抜粋します。PDF 抽出テキストの都合上、読点や改行は一部整えています。

2023 年版

出典：PDF p.19

“We have also been lauded for the progress we made with our human resources, corporate brand, and other intangible assets as well as for our sustainability and digital transformation (DX) initiatives.”

出典：PDF p.21

“I want us to growth in three ways by transforming management, updating our business portfolio, and by improving our intangible assets and the ROIC tree.”

出典：PDF p.21

“The image on the next page shows the connection between the four intangible assets – human, technology, customer, and organization.”

出典：PDF p.22

“Based on that, we have started trying to find a way to put investment in intangible assets into the ROIC tree… we believe that 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.”

出典：PDF p.22

“intangible assets are not non-financial assets, but pre-financial assets that will lead to financial growth in the future.”

2024年版

出典：PDF p.14

「無形資産の価値をさらに『見える化』しながら、自発型企業風土醸成に向けた取り組みを一層強化していきます。」

出典：PDF p.14

「対話好きの文化は当社の無形資産の一つです。」

出典：PDF p.14

「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…」

出典：PDF p.28

「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。」

出典：PDF p.62

「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。」

出典：PDF p.62

「技術資産には、おいしさ設計技術®や先端バイオ・ファイン技術等の最先端技術、アミノ酸のはたらきを活かした独自素材、戦略的に開発し保有する知的財産等が挙げられます。」

出典：PDF p.70

「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…」

出典：PDF p.79

「市場動向情報を加味することで効果的な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。」

出典：PDF p.84

「無形資産の強化を起点としたASV経営の進化への道筋…バリューチェーン全体における事業活動がどのように経済価値・社会価値を創出し、無形資産が蓄積され、循環していくのか、そのつながりを描いています。」

2025年版

出典：PDF p.4

「OE/DXを通じたデータドリブン経営の強化と『構想力と実行力の強化』でASV経営を進化させ、2030年ありたい姿を前倒しで実現します。」

出典：PDF p.6

「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）。」

出典：PDF p.7

「『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』…」

出典：PDF p.9

「DX は当社のパーパスや 2030 ロードマップの実現、企業変革を加速する重要な活動です。…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…）」

出典：PDF p.24

「重要な事項（マテリアリティ）は…事業戦略に密接に関わっています。また、志（パーパス）、そして現場での取り組みとも深くつながっています。」

出典：PDF p.50

「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 経営の基盤となるものです。」

出典：PDF p.50

「エンゲージメント向上を推進する『ASV マネジメントサイクル』を標準化しています。」

出典：PDF p.54

「技術・人財・顧客・組織という 4 つの無形資産のさらなる蓄積と成長が必要だと考えています。特に強化しているのが、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。」

出典：PDF p.60

「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。」

出典：PDF p.61

「戦略的ポートフォリオは、事業領域やステージに応じた知財戦略に基づき設計され、特許・商標・ノウハウが組み合わせられて、価値の最大化に貢献するものです。」

出典：PDF p.62

「多様な分野の顧客資産が組み合わせることで、持続可能なビジネスモデルを構築し、経済的安定性と継続的なイノベーションを実現しています。」

4. 3年間の比較検討

観点	2023	2024	2025
基本フレーム	無形資産を「将来の財務成長につながる pre-financial assets」と位置付け、ROIC ツリーへの組み込みを模索。	無形資産章を日本語で体系化し、4資産を「強みの源泉」と明示。価値創造フレームワークの基盤にも置く。	4資産の枠組みを維持しつつ、「構想力・実行力」「高速開発」「ASV マネジメントサイクル」として実行プロセス化。
価値創造ストーリー上の位置付け	成長ステージ入り・経営変革・事業ポートフォリオ転換のための資産として登場。	マテリアリティ、ポジティブインパクト創出、ASV 実現を支える基盤として明確化。	2030年ありたい姿を前倒して実現するための運用システム、知財ポートフォリオ、データドリブン経営へ具体化。
人的資本	Purpose×passion×operational excellenceにより、人材を不可欠な無形資産と捉える。	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中心資産として人財を明示。	人財は4無形資産の中心として継続。ただし挑戦、DE&I、Well-being、実行力を重視した育成・運用に寄る。
技術・知財	AminoScienceを技術・事業の共通基盤とし、技術資産を4資産の一つとして位置付ける。	知的財産戦略、IP ランドスケープ、イノベーション戦略チームを明記し、競争優位確保へ接続。	知財・無形資産ガバナンス表彰、三位一体の知財戦略、特許・商標・ノウハウのポートフォリオを前面化。
データ・顧客接点	DX・顧客データ活用の重要性を示し、顧客資産との接続を提示。	ADAMS、マーケティング、生活者インサイト、B2C/B2B 顧客資産の見える化が進む。	ADAMSを「あらゆる資産に関する情報をデータ資産として共有・継承」する仕組みとして明記し、グローバル経営に接続。
組織文化	対話と Purpose 浸透が組織力を高めるとの位置付け。	対話好きの文化、自発型企業風土、挑戦する風土を組織資産として明確化。	ASV マネジメントサイクルへ標準化し、理解・納得からモニタリングまで制度運用として提示。

5. 価値創造ストーリーにおける位置付けの変化

2023年版では、知的資本・無形資産は、2030ロードマップの下で企業価値を高めるための「将来財務価値化する資産」として再定義されていました。特に重要なのは、無形資産を非財務資産ではなく、将来の財務成長につながる「pre-financial assets」と明言し、投資をROICツリーに組み込む検討を始めている点です。この段階の価値創造ストーリーは、AminoScienceをPurposeに明示し、経営変革・ポートフォリオ変革・無形資産向上を一体化する構想段階にありました。

2024年版では、その構想が日本語版の章構成として大きく体系化されました。無形資産は「人財資産・技術資産・顧客資産・組織資産」の4つと明確に定義され、単なる補足的な非財務情報ではなく、ASV実現のために重点投資すべき「強みの源泉」として扱われています。さらに、価値創造フレームワークでは、無形資産の強化が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の基盤に置かれました。つまり、2024年版では、無形資産が価値創造ストーリーの「土台」として可視化されたといえます。

2025年版では、同じ4資産の枠組みを継続しながら、記載の重心が「実行システム化」と「知財ポートフォリオ化」に移っています。トップメッセージでは、新社長自身のABF開発・特許取得・顧客接点の経験を背景に、「高速開発システム」「高速 with ちゃんと」「構想力と実行力」が前面に出ています。これにより、

知的資本は、単に蓄積・可視化する対象から、2030年ありたい姿を前倒しで実現するための実践的な経営メカニズムへと進化しています。

特に2025年版で顕著なのは、技術資産・知財の位置付けが一段と具体化している点です。2024年版でもIPランドスケープやイノベーション戦略チームは示されていましたが、2025年版では「知財・無形資産ガバナンス表彰」の受賞、事業部門・R&D部門・知財部門の三位一体、特許・商標・ノウハウを組み合わせた戦略的ポートフォリオが明記されました。この変化は、知財を「守る権利」から、成長領域で競争優位を高速に築く「事業成長の設計要素」へ位置付け直していることを示します。

人的資本・組織文化についても、2023年のPurpose浸透と対話、2024年の自発型企業風土と挑戦する風土、2025年のASVマネジメントサイクル標準化へと、抽象的価値観から実装プロセスへ段階的に深化しています。2025年版の「理解・納得」「共感・共鳴」「実行・実現プロセス」「モニタリング・改善」は、組織文化を測定・改善可能な経営プロセスとして扱う点で、2024年版より運用色が強まっています。

データ・顧客資産の観点では、2023年にDXや顧客データの活用が成長資産として登場し、2024年にはADAMSやマーケティングデザインセンターによる見える化・生活者インサイトが強調され、2025年にはADAMSが「あらゆる資産に関わる情報をデータ資産として共有・継承」する仕組みとして、真のグローバル経営への転換に結び付けられています。したがって、データは単なる効率化ツールではなく、組織横断で知識を共有し、判断速度と価値創出を高める知的資本として位置付けが強まっています。

6. 今後の課題と機会

以上の年次比較を踏まえると、味の素の知的資本戦略は、知的資本を「保有する」「開示する」段階から、4資産を接続し、成果に転換する段階へ進んでいます。したがって、今後の課題と機会は、4つの無形資産を個別に強化するだけでなく、成長領域で再現性のある事業成果と社会価値に変換できるかに集約されます。

6.1 今後の主要課題

課題	内容	戦略上の意味
無形資産と財務価値の因果関係	ROICや利益成長、資本コスト低減との関係をさらに明確化する必要がある。	無形資産投資の合理性を投資家・経営層に説明する基盤を強化できる。
高速開発システムの再現性	新社長やABFの成功体験に依存せず、全社・グローバルで再現可能な標準能力にする必要がある。	顧客ニーズ先読み、複数案開発、知財同時設計、学習蓄積を組織能力化できる。
知財ポートフォリオの領域別最適化	ICT、ヘルスケア、フード&ウェルネス、グリーンで知財の効き方が異なる。	事業ポートフォリオ戦略と知財ポートフォリオ戦略を同期させることで成長領域の競争優位を高められる。
データ資産のガバナンス	ADAMS等の活用には、データ品質、アクセス権限、AI活用、グローバル標準化が課題になる。	各国・各事業の知見を共有し、成功モデルの横展開と意思決定高速化を実現できる。
組織文化変革の実効性測定	挑戦、心理的安全性、失敗からの学習が実際の新規事業や収益に結びつくかを検証する必要がある。	組織文化を「よい雰囲気」ではなく、イノベーションを量産する経営資産として管理できる。

4 資産間の接続力	人財・技術・顧客・組織を個別強化するだけでは価値創造につながりにくい。	4 資産の接続・循環・成果化を示すことで、味の素固有の価値創造モデルを強化できる。
-----------	-------------------------------------	---

第一の課題は、無形資産と企業価値の因果関係をさらに明確化することです。2023年からROICツリーへの接続が掲げられていますが、人的資本、ブランド、顧客資産、組織文化が売上成長、利益率、ROIC、資本コスト低減にどのように効くかをより精緻に示す余地があります。投資家に対して「なぜ無形資産投資が企業価値を高めるのか」を説明することは、今後の統合報告上の重要な論点です。

第二の課題は、高速開発システムの属人性を克服することです。2025年版では新社長のABF開発経験に基づく高速開発が強調されていますが、これを特定人物・特定事業の成功体験にとどめず、全社・グローバルで再現可能な仕組みにする必要があります。知的資本を「個人の経験」から「組織能力」へ転換できるかが問われます。

第三の課題は、データ資産と組織文化のガバナンスです。ADAMS等のデータ資産化は、意思決定の高速化や成功モデルの横展開に寄与する一方、データ品質、アクセス権限、プライバシー、AI活用の統制が不十分であればリスクにもなります。同様に、ASVマネジメントサイクルも、エンゲージメントや挑戦風土が実際に新規事業や収益に結びついているかを検証する必要があります。

6.2 今後の主要機会

機会	内容	戦略上の意味
AminoScienceを核にした越境型イノベーション	食品、ヘルスケア、ICT、グリーンを横断する独自技術基盤を持つ。	単一業界企業にはない異分野融合型の価値提案が可能になる。
知財・無形資産ガバナンスの差別化	知財・無形資産ガバナンス表彰や三位一体の知財戦略を訴求できる。	投資家対話や統合報告における差別化要素になる。
B2B/B2C顧客資産のシナジー	B2Cの生活者インサイトとB2Bの技術提案を相互活用できる。	顧客接点を製品開発・事業開発の知的資本へ転換できる。
データドリブン経営によるグローバル知識共有	ADAMSにより各地域・各事業の知見を共有・継承できる。	地域・事業をまたぐスケールアップ力を高める。
組織文化のイノベーション装置化	挑戦を称賛し、失敗から学ぶ文化をASVマネジメントサイクルで運用できる。	人的資本・組織資産が新規事業パイプラインに直結する。
社会価値と経済価値の同時創出	アグリフード、先端医療、スマート社会、環境負荷低減などで社会課題と収益機会が重なる。	ASVを理念ではなく、成長領域選定とポートフォリオ変革の原理にできる。

最大の機会は、AminoScienceを核にした越境型イノベーションです。味の素は、食品、ヘルスケア、ICT、グリーンを横断する技術基盤を有しており、単一業界企業にはない異分野融合型の価値提案が可能です。技術資産と顧客資産を人財がつなぐという構図は、この機会を実現するための中核的な考え方です。

また、知財・無形資産ガバナンスを競争優位として打ち出す機会も大きいと考えられます。2025年版で示された知財・無形資産ガバナンス表彰、三位一体の知財戦略、特許・商標・ノウハウを組み合わせたポートフォリオは、知財を事業成長に組み込む先進事例として訴求できます。

さらに、顧客資産とデータ資産の組み合わせも重要な機会です。B2C で得た生活者インサイトを B2B 提案に活かし、B2B で磨いた技術・素材を B2C 製品へ展開する循環は、味の素固有の強みです。ADAMS を通じて各国・各事業に散在する知見を共有できれば、成功モデルの横展開、新規事業創出、意思決定速度向上につながります。

7. 戦略的示唆

味の素の知的資本戦略における今後の方向性は、「4 資産の保有・強化」から「4 資産の接続・循環・成果化」へ焦点を移すことにあります。人財資産、技術資産、顧客資産、組織資産は、それぞれ単独でも重要ですが、価値創造の観点では、相互に接続されたときに競争優位を生みます。

具体的には、AminoScience を起点とする技術資産を、顧客課題・社会課題に接続し、それを知財ポートフォリオで守りながら、データ基盤で学習・横展開し、挑戦を促す組織文化によって高速に実装するという循環が重要になります。この循環が機能すれば、知的資本は統合報告上の説明概念にとどまらず、事業ポートフォリオ変革を支える実質的な経営システムとなります。

今後の開示においては、個別資産の説明だけでなく、4 資産がどのように結び付き、どの成長領域でどのような成果を生んだのかを、事例と指標の両面から示すことが望まれます。特に、開発期間短縮、新製品・新事業創出件数、重点成長領域の売上・利益成長、知財ポートフォリオの質、顧客ロイヤルティ、従業員エンゲージメントと業績の関係等を組み合わせて示すことで、知的資本戦略の説得力はさらに高まると考えられます。

8. 結論

3 年間を通じた最大の変化は、知的資本（知財・無形資産）が、2023 年の「企業価値向上に向けた可視化・ROIC 接続の構想」から、2024 年の「ASV 実現を支える 4 資産の体系化」、2025 年の「2030 年ありたい姿を前倒しで実現するための実行・知財・データの経営システム」へと進化している点です。

味の素の知的資本戦略における最大の機会、AminoScience、知財、データ、人財、顧客接点、組織文化を結び付け、食品会社の枠を超えた科学起点の価値共創企業へ進化できる点にあります。一方で最大の課題は、これらの無形資産を個別に強化するだけでなく、どの資産がどのように接続され、どの事業成果・社会価値を生んでいるのかをより明確に示すことです。

したがって、今後の知的資本戦略では、4 資産を保有・強化するだけでなく、4 資産を接続し、循環させ、成果化することが重要です。この点を統合報告の価値創造ストーリーとしてさらに具体化できれば、味の素の知的資本戦略は、企業価値向上と社会価値創出を同時に説明する強力な経営ストーリーとなるでしょう。

9. 参照資料

Ajinomoto_ASV_Report_2023_E_merged_from_official_splits.pdf (アップロード資料)

Ajinomoto_ASV_Report_2024_A4_jp.pdf (アップロード資料)

Ajinomoto_ASV_Report_2025_A4_jp.pdf (アップロード資料)

味の素グループ ASV レポートにおける知的資本（知財・無形資産）関連記載の抽出・比較（2023–2025）
（前回作成 Word ファイル）