

INTANGIBLE ASSETS

無形資産

無形資産への重点的投資と その先にあるASVの実現。

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。

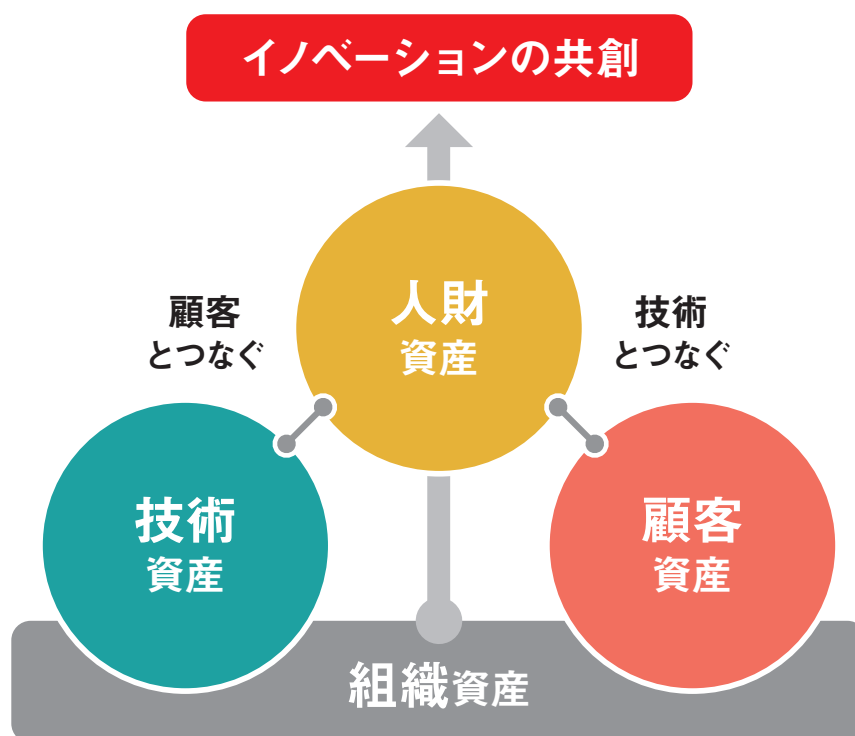
まず、無形資産の中で最も重要なのは人財資産です。志（パーパス）を実現する熱意あふれる人財や、顧客の課題と技術をマッチングさせてイノベーションを生み出す人財、世界各国の人や文化に密着する人財が味の素グループの強みです。今後も人・社会・地球のWell-beingに貢献するさらに多様な価値を創出できる人財を獲得し、育成していきます。

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。

顧客資産ではB2CとB2Bの両事業を保有していること、多様な業種とエリアで事業を展開し、グローバルな顧客と関わっていることが強みです。世界の顧客の最先端の課題や将来の課題を把握し、顧客と共創して解決に取り組むことでアミノサイエンス[®]を磨き続けています。

最後に組織資産とは、組織全体としての強みです。人財一人ひとりの熱意を生み出す志（パーパス）、事業を通じて社会価値と経済価値を共創するASV経営、従業員が働く上での価値観・基本的考え方・姿勢である味の素グループWay（AGW）、そして、ステークホルダーからの支持により生まれる企業価値等が味の素グループの組織資産です。

「2030年のありたい姿」の実現には現地・現場で起こるイノベーションを「スピードアップ×スケールアップ」する必要があります。そのために、財務価値とのつながりを意識しながら無形資産への投資を強化。また、人財資産の強化がASVの実現にも関わると考え、従業員エンゲージメントスコアをモニタリングします。投資効果やASV実現プロセスの高まりを確認しながら、継続的に企業価値を向上させていきます。



味の素グループの強み

今後の強化ポイント

技術資産

- アミノサイエンス®
例：おいしさ設計技術®、
先端バイオ・ファイン技術
- 戦略的知財

- 次世代事業創造につながる
イノベーションの強化
- より個別のニーズに寄り添うための
デジタルケイバビリティ

人財資産

- 技術と顧客資産をつなぎ
イノベーションを生み出す人財
- 志の共有
- 現地・現場への密着

- 領域にこだわらず多様な価値へ
転換できる人財の獲得と育成
- 非連続な成長も支える人財

顧客資産

- 多様かつグローバルな
ステークホルダー
- B2CとB2Bの両輪モデル

- 他業種や行政との総合的な
アプローチ（エコシステム構築）
- デジタルを通じて
直接つながる生活者

組織資産

- 志（パーパス） ● ASV経営
- 「味の素グループWay」
- ブランド
- 現地適合力

- イノベーションを創出する均一でない視点
- 各エリアと本部機能を迅速につなぐ体制
- 挑戦する風土
- マーケティングの高度化

組織資産

志（パーパス）の醸成と共感、 エンゲージメントの向上を図る。

ASV経営の推進やイノベーションの創出に不可欠な組織資産の強化。
味の素グループでは、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。

味の素グループにおける組織資産

味の素グループは、組織資産の強化がASV経営の推進やイノベーションの創出に不可欠であると考えています。これは競争優位性を維持・強化し、社会価値と経済価値を共創するASV経営の土壌となるものです。組織資産の中でも、特に重要視しているのが企業文化の醸成であり、経営メンバーによる議論を継続して重ねています。味の素

グループの大切にすべき企業文化としては、「人を大切にすること」「真面目さと丁寧さ」「チームワークの尊重」「結果へのコミットメント」等が挙げられます。一方、改善すべき課題として考えられるのは、組織内のサイロ化や変革のさらなるスピードアップ。この課題を解消し、変革を進める企業文化の醸成に努めています。

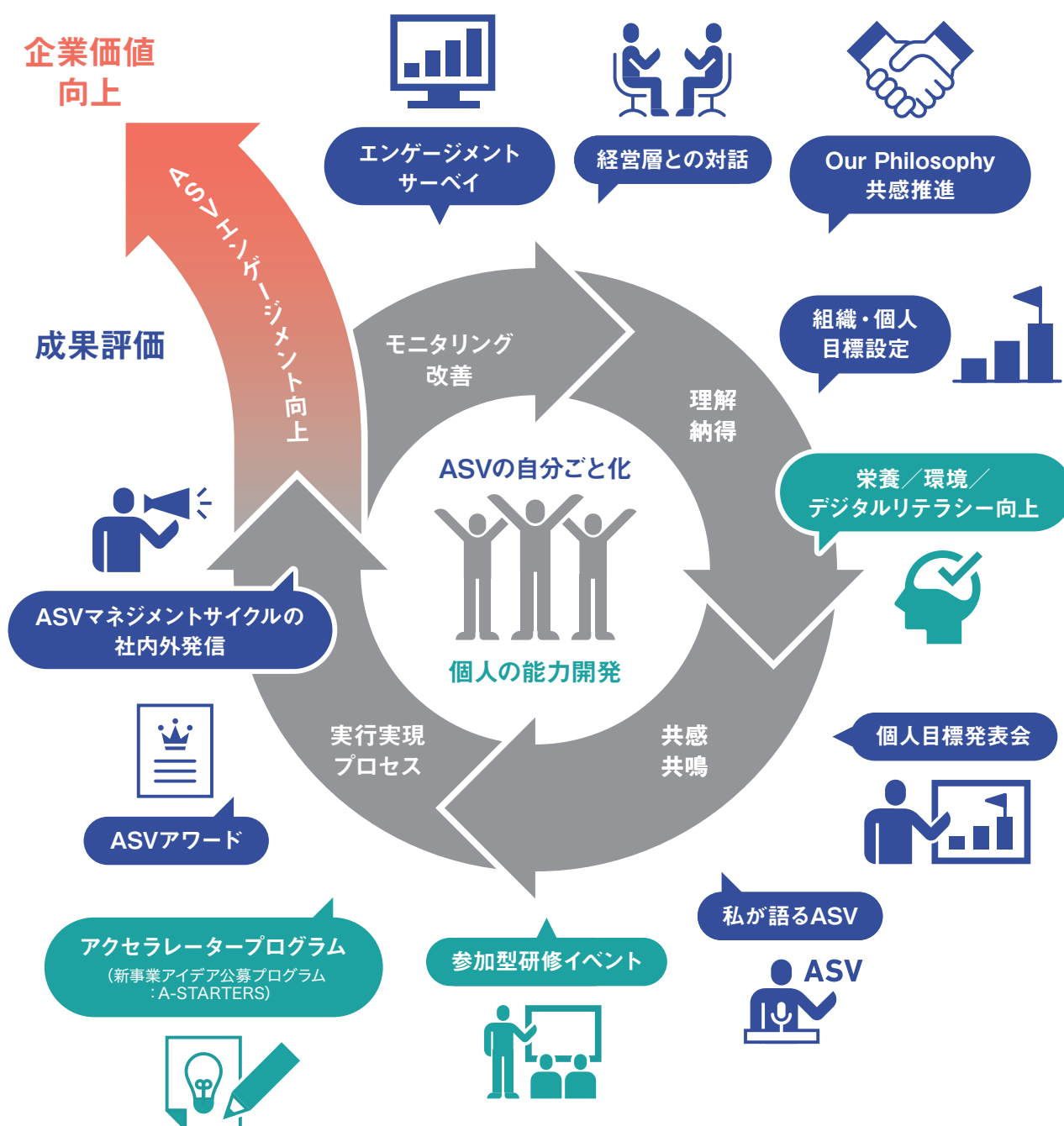
組織資産強化のための取り組み

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。

組織資産の強化には、志への共感を醸成することが重要です。そのために、経営層と従業員が対話する場を増やしています。さらに、自分の「志」と味の素グループの「志（パーパス）」の重なりを見つけるための機会を提供し始めました。この取り組みとして「My Purpose」ワークショップをグローバルに展開していきます。

また、挑戦を続ける従業員を称賛し、他の従業員が刺激を受ける機会を増やすことも重要です。そのため、グローバルに展開している個人目標発表会を活用し、従業員が自発的に挑戦したくなるような働きかけを強化。挑戦から学ぶセミナーも開催しています。マーケティングデザインセンターが始めた「Swing the Bat」等の挑戦を促す取り組みを全社レベルで展開し、挑戦を称賛する風土をさらに広げていきます。新しい価値の創造や開拓者精神は、味の素グループの原点であり、AGW（味の素グループ Way）でもあるのです。

[ASVマネジメントサイクル]



日本語版



英語版

ASVマネジメントサイクル

ブラジル味の素社の事例紹介

味の素グループは、各組織・各グループ法人において、ASVマネジメントサイクルを丁寧に回しています。
ここでは、ブラジル味の素社（ABR）の取り組みをご紹介します。

ABRのASVマネジメントサイクル事例

エンゲージメントサーベイ

- 99%が回答
- ASV実現プロセススコアは78

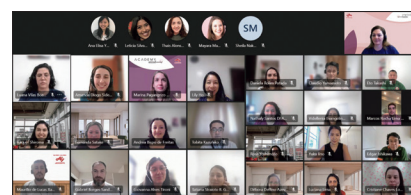
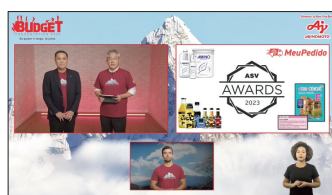
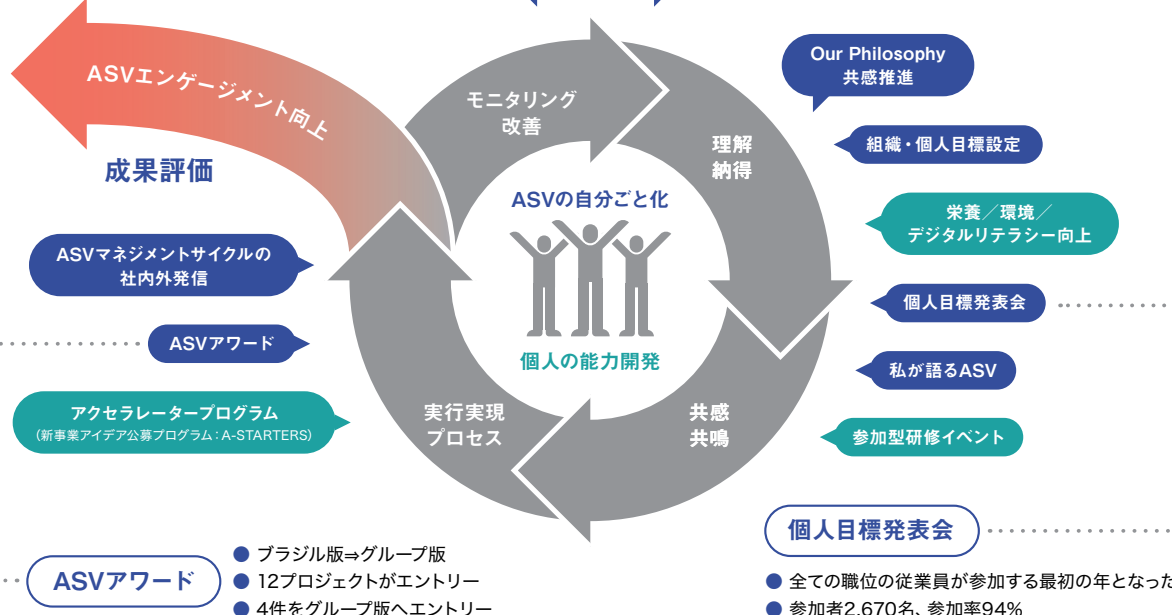


経営層との対話

- 167名のマネージャーが参加
- 100名以上のマネージャーがコメントを寄せた



企業価値向上



個人目標発表会

組織を横断した新たなプラットフォームでの実践

2024年5月20日、味の素グループのグローバルなうま味調味料プロジェクト「BRIDGE」に関わる総勢50名（バイオ・ファイン研究所、生産統括センター、食品生産統括センター、調達戦略部、コンシューマーフーズ事業部、ソリューション&イングリディエント事業部）が、従来の組織ごとの「個人目標発表会」ではない、プロジェクトとしての「BRIDGE個人目標発表会」を開催しました。

これは、味の素グループのうま味調味料ビジネスにおけるバリューチェーン全体を強化する一環であり、プロ

ジェクトチームとしてメンバー間の相互理解と認識を深め、より効果的なコラボレーションを促進するための組織を横断したプラットフォームです。

「BRIDGE」の「個人目標発表会」の取り組みは2021年から始まり、今年で4年目。参加者から多くのポジティブなフィードバックを得ています。チームとして互いの価値観を理解し、新たな視点を持ち帰り、それをビジネスの加速につなげることができました。



当日のルール

- 1 発表者は自信を持って話す
- 2 発表中は基本傾聴、ポジティブな相槌はOK!
- 3 否定せずに受け入れ、認めて、褒める
- 4 相手のよいところを考える

ASVアワード

ASVを体現した取り組みに
対する表彰制度

左上/5年ぶりにリアルで開催された2023年度ASVアワード授賞式。入賞した9チームが、味の素グループ高輪研修センターでプレゼンを行いました。左下/金賞受賞の「チームAjiPro-Green」。右上/藤江社長から銀賞のトロフィーを受け取るブラジル味の素社「MEU PEDIDO Team」。右下/関係者全員で記念撮影。

ASVアワードは、ASV（＝事業を通じた社会価値と経済価値の共創）を体現した取り組みのうち特に秀逸な事例を表彰する制度です。対象は、世界各国の味の素グループの従業員チーム。ASVを実現するためには、従業員一人ひとりの意識の向上と組織としての推進力が不可欠であり、2017年に始まった本賞は、「ASVの自分ごと化」と従業員の能力開発を同期させ、個人と組織が共に成長するためのアクセラレーターとしての役割を担っています。過去には製品を通じた減塩の取り組み「Smart Salt（スマ塩）」プロジェクトや、着眼点が優れた包材革新等バ

ラエティに富んだ案件が受賞を果たしてきました。

そして本年度のASVアワードにおいて、エントリー数41件、従業員投票数1万5,342票と前年度を上回ったことは、「ASVの自分ごと化」が順調に浸透し、従業員全体のASVへの高い意識を象徴する数字と言えるでしょう。また、金賞を受賞したチーム“AjiPro-Green”のグローバルな取り組みが象徴するように、入賞9事案は部門やグループ会社等の境界を越えたチーム活動であり、それぞれに個性的なアプローチと今後の大きな可能性を感じさせる内容だったことも特筆すべきポイントです。

👑 金賞

AjiPro®-Lを用いた 乳牛・肉牛由来の温室効果ガス 排出削減の取り組み

金賞を受賞したのは、グローバルワンチーム“AjiPro-Green”。立ち上げてから3年での受賞でした。「当初から、ASVアワードの金賞に値する事業に育てたいと考えていたのでとてもうれしいです。昨年3月の明治グループ様との協業が大きな契機になり、本年4月には鹿児島県様と連携協定を締結し、取り組みが加速化されています。グローバル乳業・食肉メーカーさんとの取り組みも進んでおり、今後も持続可能なフードシステムと地球環境の再生に貢献できるよう邁進してまいります」（武内祥平/CFS事業部戦略推進グループ・グループ長）

対象者	国内外味の素グループ従業員
開催頻度	毎年度実施（年度末にエントリーを受け付け）
審査委員	審査委員長 藤江社長／社外審査委員6名（含む社外取締役3名）／社内審査委員7名
審査項目	①社会価値（アウトプット、アウトカム） ②経済価値 ③新たな挑戦（新たな着眼点・独自に考えたイノベティブな取り組み等） ●審査方法／社会価値：経済価値：新たな挑戦＝5点：5点：5点の合計15点で各案件を審査。加えて、従業員投票を行い、社外審査委員：社内審査委員：従業員＝2:2:1の比率で得点を合計し、順位等を基に審査委員会で議論して最終決定する。 ●表彰対象／金賞1件、銀賞1件、銅賞1件、入賞6件、イノベーション賞1件、従業員投票賞1件、本部長賞（該当なしもあり）

AWARD

フルスイングすることに意味がある!? 「Swing the Bat」とは?



リスクを恐れず、チャレンジを続ける——そんな企業文化を醸成するための取り組みの一つに、マーケティングデザインセンターが主催する「Swing the Bat」があります。文字通り、思い切りバットを振ること＝果敢に挑戦することを意味しています。プロジェクトの成否や成果の金額・規模にかかわらず、思い切って挑戦した従業員に対してエールを贈るために独自の賞を設け、上半期と下半期の年2回表彰を行っています。

対象は、同センターに所属する従業員すべて。自薦もしくは直属の上司の推薦による応募が可能で、「結果につながらなかったとしても、『狙いすましてフルスイング』したか?」「カタチになり、生活者にその価値を問うことができたか?」

の2つが選考基準となります。2023年度には、56件のプロジェクトがエントリー。同年10月に行われた表彰式では、受賞者が実行過程における失敗や苦労といったネガティブな情報も包み隠さずプレゼンテーションを行い、参加者全員で「フルスイング」の重要性を共有しました。

その先にあるのは、従来の枠組みにとらわれることなく、自由かつ大胆な発想を可能にする土壌づくり。誰もが「フルスイング」しやすい企業風土こそ、ASVの実現に欠かすことのできない重要な組織資産です。味の素グループでは、この「Swing the Bat」等の挑戦を促す取り組みを全社レベルで展開し、さらなる企業文化の醸成を目指します。

2023年度 受賞例



👑 MVP賞

**リアルでのファンマーケティングは
ファン熱量アップに効果あり!**
(インフルエンサー／生活者との共創の取り組み)

半年に一度開催される「Swing the Bat」で表彰されるのは3～4つのプロジェクト。中でも、見事な「フルスイング」には年間MVP賞が与えられます。マーケティングデザインセンター設立後、初めて受賞したのがインフルエンサーマーケティングの事例です。新製品説明会等のリアルイベントを通して、インフルエンサー（延べフォロワー数5,000万人）の味の素ファン化を促進。各種代理店等を紹介ことなく、担当者が直接インフルエンサーとつながることで関係を強化したことが評価されました。



受賞者コメント

山崎誠也・石原由麻／
コミュニケーションデザイン部

企画初期の2022年のエントリーではまだ規模が小さかったため受賞が叶わず、2023年の上半期で再エントリーして受賞。その後、年間MVPに選ばれました。当社としてだけでなく、日本の食品業界としても初めてのチャレンジだったため、すべてが手探り状態で、効果が出るまでには構想から約3年間かかりました。新製品説明会では、インフルエンサー180名（延べフォロワー数5,000万人）にご参加いただくことができ、ようやくブランドへの貢献が理解されてきたところです。

今回のMVP受賞により、さらに応援してくださる方が社内が増え、取り組みを急拡大していくためのうれしい通過点となりました。今後は規模感だけでなく、もっともっと当社への想いを強く、深くしていただくような取り組みを行い、インフルエンサーさまとの価値共創を強化していきたいと考えています。

人財資産

4つの無形資産の中心として イノベーションを共創する。

無形資産の価値を高める源泉であり、未来に向けたイノベーションを生み出す人財資産。
味の素グループでは、ASVの創出を通じて、人財資産の強化を図っていきます。

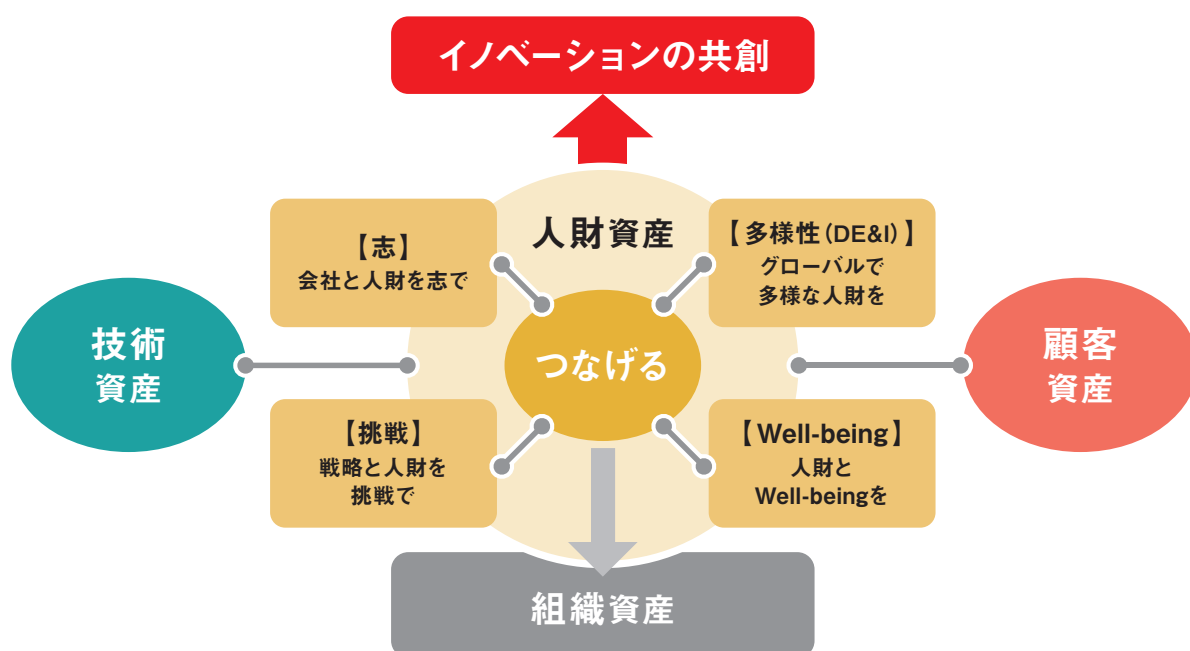
人財戦略の基本的な考え方

味の素グループは、志（パーパス）を実現するために、4つの無形資産（技術・人財・顧客・組織）をさらに蓄積し成長させることが重要だと考えています。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、人財領域における取り組みを加速しています。人財領域においては「つなげる」というコンセプトの下、グローバルで“志”“多様性”“挑戦”の観点から施策を展開し、イノベーションを共創すること

で人財資産を強化します（人財投資額*1：2023年度約100億円／23-30年度累計1,000億円以上）。

また、従業員の“Well-being”が人財資産強化の基盤と考え、健康増進や資産形成等、広い観点で従業員のWell-being向上にも取り組みます。これらの取り組みは人財資産の強化だけでなく、組織資産としても蓄積され、技術資産および顧客資産を支える大きな土台となり、4つの無形資産全体のさらなる強化につながると考えています。

*1 人財投資額：機会投資を含む金額。



4つの「つなげる」戦略

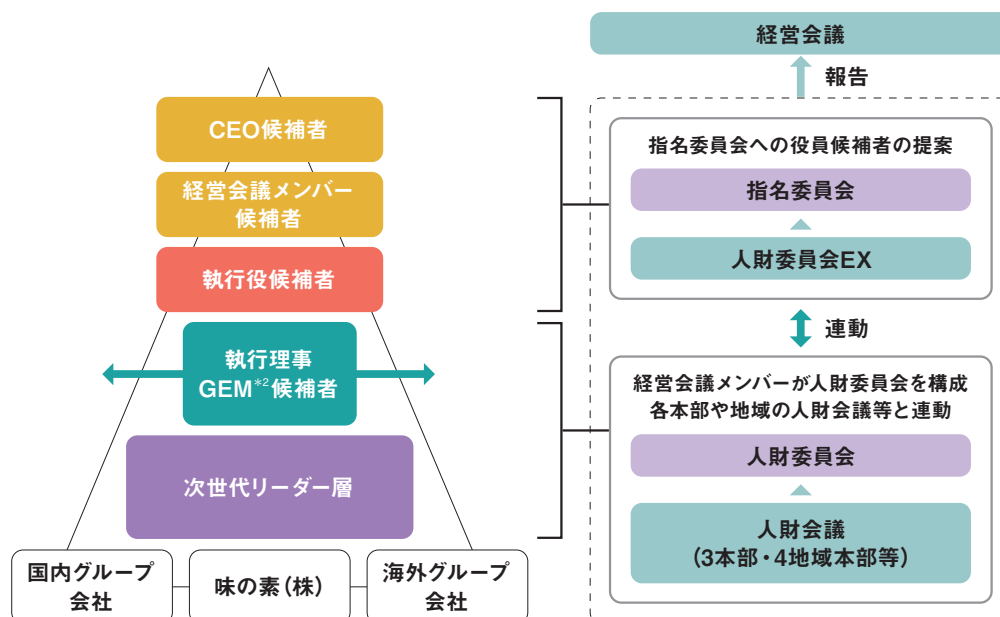
志	味の素グループは、会社の志に共感した社内外の仲間が集い、各人が知と経験を活かして挑戦に臨める環境があることがASV創出に必要と考えています。最重要基盤として、多様な人財が同じ方向を向けるよう、ASVマネジメントサイクルをさらに加速し、会社と人財を志で「つなげる」ことを目指します。
挑戦	味の素グループは、ASV実現には特定の従業員のみならず、従業員一人ひとりのちょっとした挑戦も積み上げることが重要と考えています。挑戦を支える各種制度構築とともに失敗から学ぶ文化の醸成を図り、事業戦略と従業員を挑戦で「つなげる」ことを目指します。
多様性 (DE&I)	味の素グループは、ASV実現に向けたイノベーションを共創するには、積極的に多様な人財を社内外から求め、その多様性（属性・知・経験等）を公平に受け入れ、活用することが必要と考えています。グローバルに点在する多様な人財を戦略的に「つなげる」ことを目指します。
Well-being	味の素グループは、各個人や家族の健康、精神、財務的な面等での豊かさは全ての生活の基盤であり、ASV実現を支える上で必要不可欠と考えています。働き方、職場環境、健康経営、資産形成支援等のさらなる施策の拡充や改善を通じ、Well-beingと従業員を「つなげる」ことを目指します。

人財戦略の推進体制

味の素グループは、各国・地域の多様な人財を横断的に育成・登用し、人財の適所適財を実現するための基盤として、グローバル人財マネジメントシステムを導入しています。本システムは基幹ポストと基幹人財を可視化する仕組み（ポジションマネジメント×タレントマネジメント）で構成されています。

また、グローバル人財マネジメントシステムや人財資産の強化に係る各種施策の円滑な運営を目的に、経営会

議の下部機構として、最高経営責任者を委員長とし、経営会議メンバーで構成される人財委員会を設置。2023年度実績で、分科会等も含めて全12回の議論を行いました。特に人財パイプラインの構築という観点では、指名委員会との連動も踏まえたグローバルでの重要ポジションのサクセッションプラン作成、さらに先を見据えた次世代リーダー層の人財プールを形成、戦略的な育成や登用を強化しています。



*2 Group Executive Manager（2023年5月現在、グループ全体で約110ポジション）。

4つの「つなげる」を実現するための取り組み

人財戦略の4つの軸である“志”“挑戦”“多様性(DE&I)”“Well-being”。“つなげる”というコンセプトの下、様々な取り組みを行っています。

1. 志

会社と人財を志で「つなげる」

当社は、ASVマネジメントサイクルの継続に加え、Our Philosophy共感推進活動を通じて「会社と人財を志でつなぐ」取り組みを加速します。Our Philosophy共感推進活動では、味の素グループの「Our Purpose」と従業員の「My Purpose」の重なりを言語化し、従業員が内発的に動機づけされている状態を目指します。2023年度は役員および執行理事・理事を対象に実施しました。2024年度には専任組織を発足し、味の素グループの6つのエリアで各8名のアンバサダーを育成し、グローバルでの取り組みを浸透させる予定です。これらの活動を通じて、ASV創出に向けた従業員エンゲージメントのさらなる向上を図り、従業員が「My Purpose」と「Our Purpose」を結びつけてより高いモチベーションとパフォーマンスを発揮できる環境を整えます。

[4つの軸「つなげる」に関する従業員の声]

(2023年度エンゲージメントサーベイより)

志

従業員の**95%**が
この会社の目指す
ゴールや目標を
強く支持しています

従業員の**93%**が
この会社の指針となっている
価値観を全面的に
支持しています

挑戦

従業員の**85%**が
自由な発想で問題の
解決策を見出そうとすることが
奨励されていると
感じています

従業員の**82%**が
この会社では、個々人の自主性や
主体的な取り組みが
価値あるものとして高く評価
されると感じています

2. 挑戦

戦略と人財を挑戦で「つなげる」

当社は、従来の自主選択型研修の制度拡充、公募制度による手挙げ異動促進（公募異動件数：2022年度43名、23年度48名）に加えて、2024年度より組織横断プロジェクトへの手挙げ参画施策「TRY&A-CROSS」を導入し、「戦略と人財を挑戦でつなげる」取り組みを加速します。公募による異動率はまだ約5%程度と低位ですが、「TRY&A-CROSS」導入により、従業員が「My Purpose」を実現するために自発的に挑戦する機会を増やし、挑戦文化の醸成を加速します。24年度は8テーマ（うち2テーマがグループ会社横断テーマ）を実施します。また、各従業員が安心して挑戦するには上司の理解と支援が重要であり、全管理職に対してのコーチング研修を実施しています（AJICO単体：受講率97%）。

多様性 (DE&I)

従業員の**87%**が
この会社では個人の
アイデンティティに関係なく、
お互い尊厳と敬意を持って
接していると感じています

従業員の**77%**が
この会社では、
誰にでも公平にチャンスが
与えられていると感じています

Well-being

従業員の**87%**が
この会社の経営陣は
従業員の健康と幸福に注意を
払っていると感じています

従業員の**88%**が
仮に作業の進行が
遅れるとしても、
安全規則は厳しく守られていると
感じています

3. 多様性 (DE&I)

グローバルで多様な人財を「つなげる」

当社は、性別、国籍、障がいの有無等にかかわらず従業員が互いに尊重し合い、「グローバルで多様な人財をつなげる」取り組みを加速します。女性活躍推進は、女性従業員の中長期キャリア支援施策「AjiPanna Academy」にて、上司同席型ワークショップ（延べ約500名が参加）、選抜型リーダー研修（2020年受講22名中55%が基幹職に昇格）を実施し、女性基幹職比率等の向上を目指します。また、当社グループの戦略をリードする経営人財を育成するために「Ajinomoto Group Academy」を実施。執行役候補者向けのエグゼクティブコーチング、執行理事・GEM候補者向けのGlobal Leaders Seminar、次世代リーダー層向けのFuture Leaders Seminar等を行い、受講者は延べ245名（うち124名が外国籍）となり、24年4月時点で受講者の中から13名（うち2名が外国籍）が役員に就任しています。

4. Well-being

人財とWell-beingを「つなげる」

当社は、味の素グループで働く従業員の財務的な豊かさ（Financial Well-being）と、こころと身体の健康（Health Well-being）の施策を拡充・改善し、「人財とWell-beingをつなげる」取り組みを加速します。財務的な豊かさは、DC制度、新NISAなどのテーマ別で外部専門家と連携し、金融リテラシー教育プログラム（2023年度延べ約1,600名受講）に加え、従業員の経営参画意識と自律的資産形成意識向上の観点で持株会入会を促進しています（味の素（株）＋国内グループ会社計20社の加入率：69%〔2024年6月時点〕）。また、こころと身体の健康においては、味の素（株）で年1回の産業医・保険スタッフによる全従業員面談（健康診断やストレスチェックの結果を踏まえた保健指導）実施に加え、グローバルで従業員の栄養リテラシー向上に取り組んでおり、2023年度までに延べ8.8万人に栄養教育を実施しました。

エンゲージメントと業績の相関関係分析

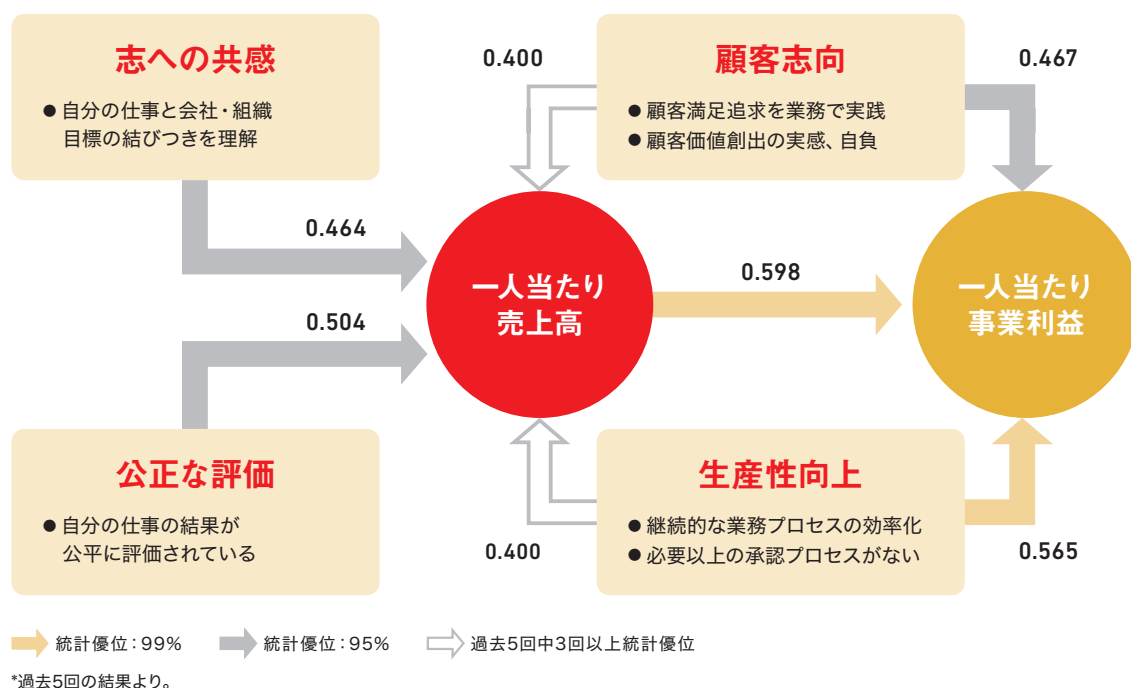
当社は、エンゲージメントサーベイの設問を8つのカテゴリーに分類し、その平均値を「ASV実現プロセス」として従業員エンゲージメントの指標に設定しています。2030年にはこの指標を「85」にすることを目標として、企業価値向上を実現します（23年度実績：76〔前年差+1〕）。これらのスコアを分析し、機会と課題を把握して全社的な施策と各組織での自律的活用から、ASV実現の推進力を向上しています。

さらに味の素グループでは、毎年エンゲージメントサーベイの結果を更新し、業績との相関分析を実施しています。過去5回の結果から「志への共感」「顧客志向」「生産性向上」に加え、今年度新たに「公正な評価」が一人当たりの売上高・事業利益に相関することが確認されました。エンゲージメントサーベイの結果と翌年度の業績変化のタイムラグ相関分析からも、「生産性向上」等と一人当たり売上高が相関することも確認しています。このように一人当たり事業利益との相関性が強い「生産性向上」において、全社的な課題である「承認プロセスの多さ」の改善に取り組み、23年度実績：28〔前年差+6〕と前進はしたものの、他の指標と比べて低位であり、継続して生産性向上に向けた取り組みを進めていきます。

〔エンゲージメントサーベイの結果〕

	23年度	前年差
ASV実現プロセス	76	+1
志への共感	93	0
顧客志向	91	+1
ASV自分ごと化	76	+5
チャレンジの奨励	81	0
インクルージョンによる共創	78	0
生産性向上	28	+6
イノベーション創出	85	▲1
社会・経済価値の創出	78	▲2

〔エンゲージメントと業績の関係解析〕



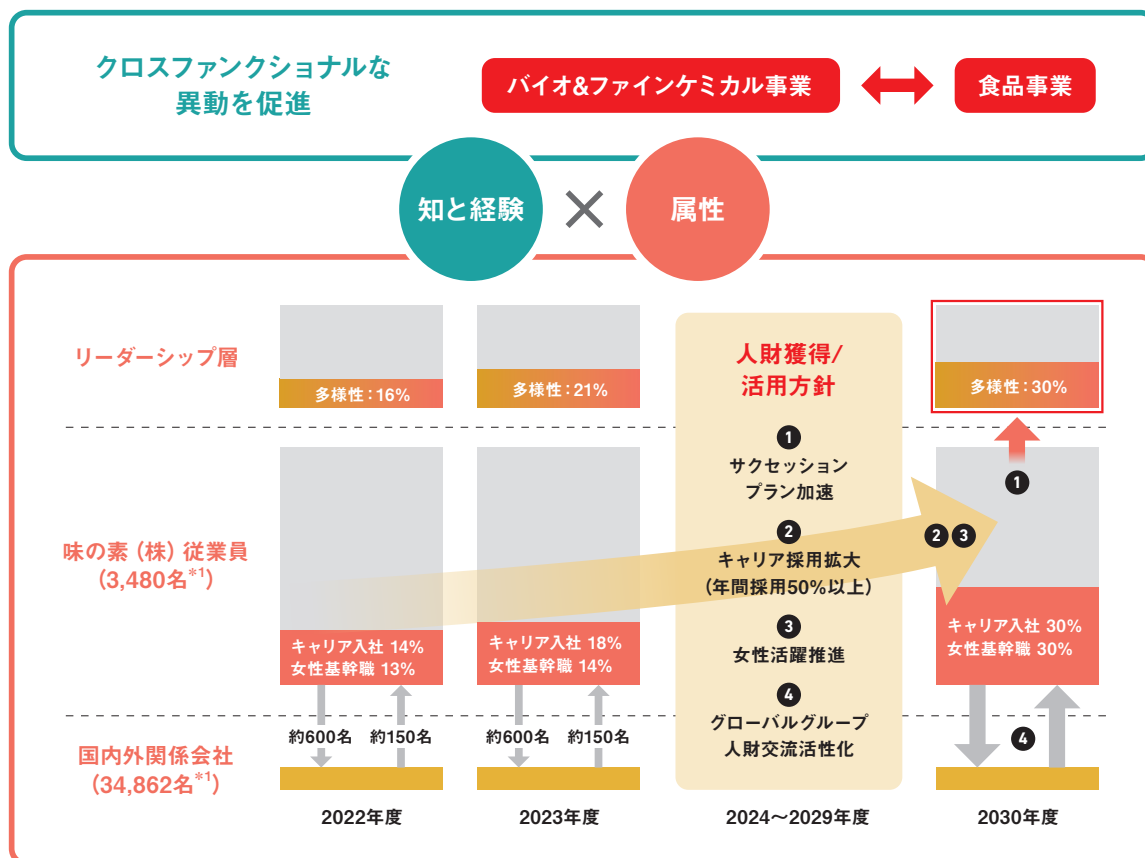
2030年に向けた課題への取り組み

エンゲージメントスコア(ASV実現プロセス)85%達成に向け、今後、重点的に取り組みを強化する課題についてご紹介します。

課題1 多様な人財の獲得と融合

2030ロードマップ実現に向けて、「知と経験×属性」の観点から多様な人財の獲得と融合が重要と考えます。「知と経験」の観点では、人財委員会におけるサクセッションプランの作成や、手挙げ異動強化により、クロスファンクショナルな異動（事業本部や機能をまたぐ異動）を促進します（2023年度は味の素（株）の全体異動の約13％）。これによりバイオ&ファインケミカル事業と食品事業の知と経験を意図的に融合し、アミノサイエンス®の実現に向けた基盤を構築します。

「属性」の観点では、リーダーシップ層の多様性（執行役・執行理事・GEMにおける性別・国籍・所属籍）の2030年度目標値30％に向けて、22年度実績16％、23年度実績21％、24年度実績25％と順調に推移しています。さらに2030年度KPI達成に向けて、グローバルでのサクセッションプラン作成による戦略的な育成と登用を強化し、その母集団となる従業員層の多様性強化（キャリア採用拡大、女性活躍推進）、グローバルグループ人財交流活性化を図ります。



*1 2024年3月時点。

[グローバルグループ人財交流を経験した従業員の声]

私はブラジルで国内・輸出向け製品のマーケティングを経験し、人財交流でタイ味の素社にマーケティング領域担当取締役として2年間出向しました。タイで仕事をする上で、言語はもちろん、市場、味の好み、価値観等、様々な違いがあり、私もチームメンバーも互いにコンフォートゾーンを越える必要があり、毎日の業務が挑戦的でした。そういった状況においても、タ

イ味の素社2030ロードマップ実現に向けた想いをチームメンバーと言語化し、共感醸成を進めながら、自身が持つマーケティングのノウハウを活かしたタイ味の素社における製品開発のスピードアップを実現。2023年度には、家庭用、業務用合わせて11品種の新商品発売を完遂し、管掌部門全体の売上前年比107%の達成に貢献することができました。



ブラジル→タイ
Carolina Sanches



タイ→ミャンマー
Wattana Maison

私はタイでMSG生産工場の立ち上げ、バイオマス技術導入を経験し、人財交流でミャンマー味の素食品社に食品工場マネージャーとして3年間出向しました。同じ東南アジアなので文化は比較的近いのですが、私自身がこれまで経験がない食品工場の立ち上げという点に加え、政治不安やCOVID-19といった外部環境もあ

り、非常に挑戦的な業務でした。「ミャンマー味の素食品社の未来はミャンマーの人が描く」をコンセプトに、現地の有能な人財にコーチング的アプローチをすることで、彼らが主体的に役割を發揮し、工場立ち上げに加えて生産能力の拡大準備完遂と人財育成に貢献することができました。

課題2 中間指標の設定とモニタリング

2030ロードマップに定める重要KPIの実現に向けて4つの「つなげる」戦略に基づき、施策を推進していきます。もちろん、それらKPIの進捗の把握が非常に重要ですが、実際に施策の成果としてKPIの数値が変化する前には、従業員の行動変容があると考えます。その行動変容を中間指標として捉えることで、各施策の効果測定や改善のPDCAを図れると考え、2024年度のエンゲージメントサーベイより中間指標として新たな設問を導入します(例：自身にとって挑戦だと思ふことがあり、それをこの

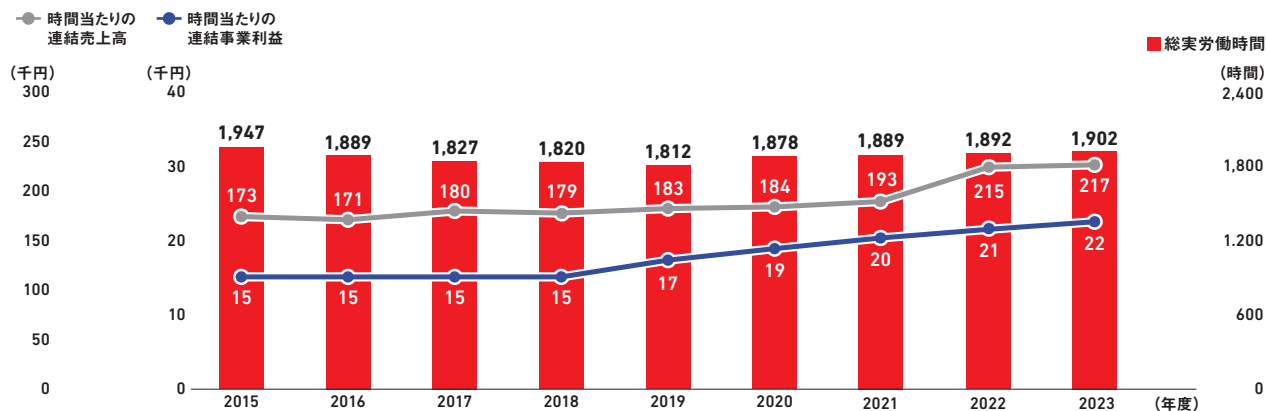
1年間で一つでも達成できた)。

また、人財投資の一つの成果となる生産性については、投資効果が数年後に表れるという点も踏まえ、時間当たり連結売上高^{*1}および時間当たり連結事業利益^{*2}についてモニタリングを継続します。2023年度は、時間当たりの連結売上高が217千円、時間当たりの連結事業利益が22千円と、それぞれ順調に伸長しました。

^{*1} 時間当たり連結売上高：連結売上高 / (味の素(株)従業員数×総実労働時間)。

^{*2} 時間当たり連結事業利益：連結事業利益 / (味の素(株)従業員数×総実労働時間)。

[時間当たりの連結売上高・連結事業利益]



課題3 若手の挑戦

エンゲージメントサーベイにおける20代のスコアは改善しているものの、全体と比べて低く、外部情報（Open Work 社）の「20代の成長環境」のスコアからも改善が必要と考えています。特に「20代の活躍・成長機会が少ない」「キャリアデザインが描けない」といった点が課題です。「20代の活躍・成長機会が少ない」に対しては、2023年度に一般職人事諸制度を改定しました。職能資格等級・職務等級ハイブリッド型人事制度を導入し、重責を担う職務に対する報酬の見直しに加え、基幹職一步手前の人財の母集団であるNext Manager's Pool（NP）認定に、早期に挑戦する機会を提供します。

これまで基幹職への昇格は年に一度の定期異動で実施していましたが、ポジションマネジメントを前提とした適所適材による基幹職登用により、有能な社員の早期基幹職登用を実現します。また、従来取り組んでいる人財公募制度に加えて、「TRY&A-CROSS」制度の導入を通じて、挑戦機会の提供を拡大します。「キャリアデザイン

が描けない」という課題については、社員によるキャリア事例紹介や外部講師によるキャリアデザイン講演等を実施する「キャリアフェス」の開催頻度の増加（2023年度は2回実施）や、業務上のつながりがない従業員間でのメンタリング制度である「ななメンター」等の取り組みを通じて対応します。



TRY&A-CROSS（本社移転プロジェクト）

当社エンゲージメントサーベイ 人財・キャリア関連スコア

20代（勤続2年以上5年未満）のスコア推移

	2020年度	2022年度	2023年度
成長機会がある	73	76	82
キャリア情報の提供	62	72	73
キャリアを描ける	47	50	52

改善傾向ではあるが、さらなる改善が必要

外部機関 会社評価スコア （OpenWork 2024年7月時点）

総合評価と全8項目*1の内、2項目を抜粋

	総合評価	20代の成長環境
上位50社 働きがいのある 企業2024	4.0	3.9
当社 全体：上位1% 書込み数：263件	4.0	2.9
食品・飲料 業界平均	3.1	2.8

総合評価は高いが、20代の成長環境は改善が必要

*1 8つの評価項目：待遇面の満足度、社員の士気、風通しのよさ、社員の相互尊重、20代の成長環境、人材の長期育成、法令順守意識、人事評価の適正感。
総合評価は8項目の評価を元にOpenWork社の独自アルゴリズムで算出。

技術資産

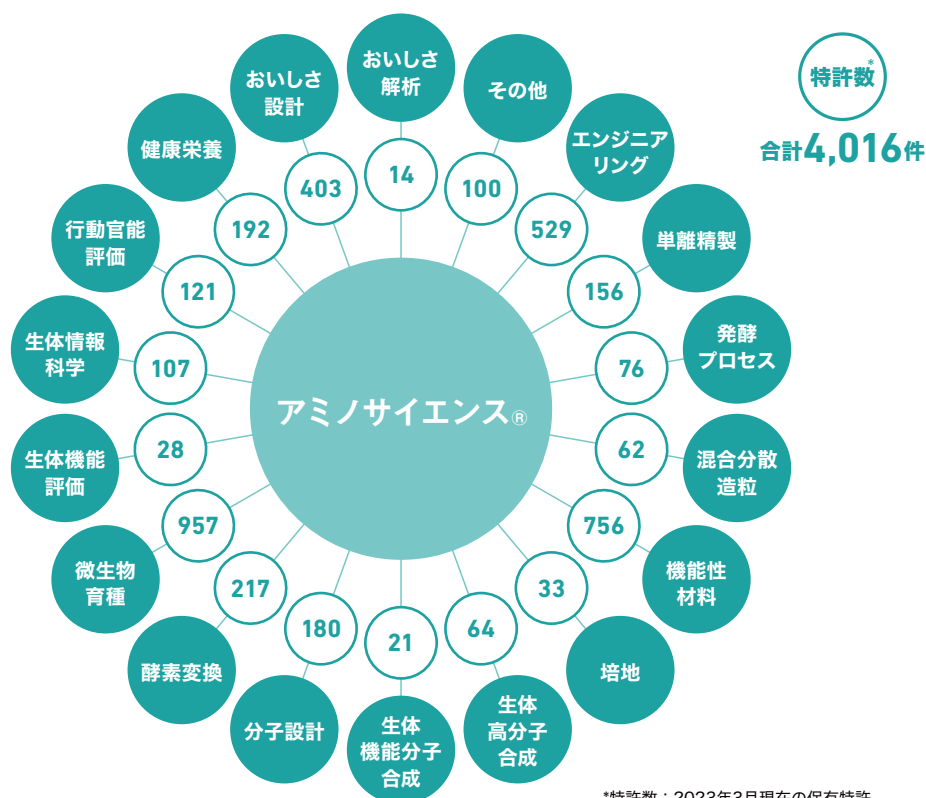
企業価値の向上を目指した 知的財産戦略の強化を図る。

2030ロードマップ実現に向けた成長において、必要不可欠な知的財産戦略。
さらに味の素グループでは4つの成長領域での競争優位性を確固たるものにすべく、
イノベーション戦略チームを設立し、全社を挙げて取り組んでいきます。

アミノサイエンス®から生まれた強固な技術資産

味の素グループは、これまで独自の科学的アプローチであるアミノサイエンス®を通じて、食品から電子材料、再生医療用培地等、広範な領域で発明や技術開発を実施。それらに基づき、様々な事業をグローバルに展開しています。同時に、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。創業前年の1908年に「うま味」を発見した池田菊苗博士が製造法の特許権を、創業者の二代鈴木三郎助が味の素®の商標権を取得して以来100年以上、知的財産権に対する高い意識で、圧倒的な競争優位性を維持してきたのです。

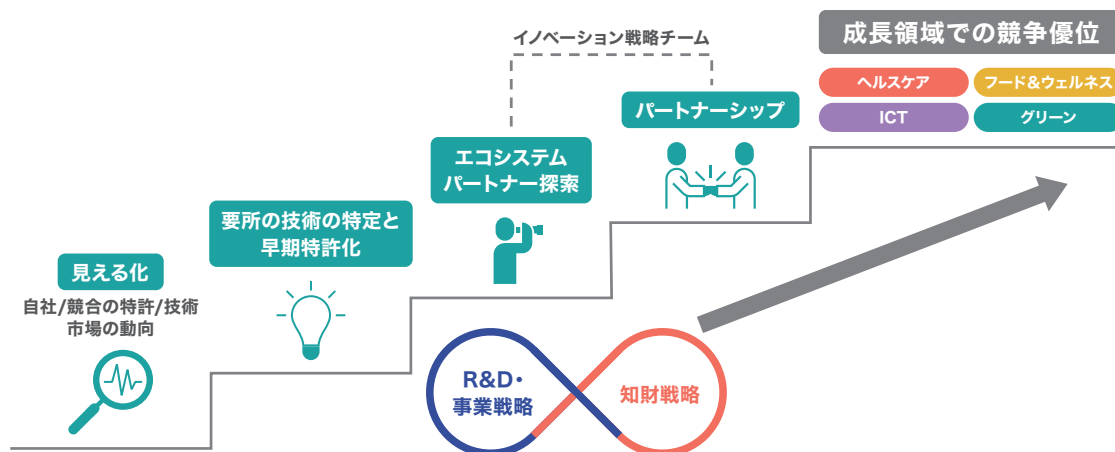


見える化を軸とした成長領域での競争優位性の構築

成長領域では最新技術を次々と開発し、発明を生み出すため、常に自社と競合他社双方の技術開発や特許の状況を客観的に解析し、「見える化」を推進する必要があります。さらに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^{*1}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し、他社との協働が効果的と考えられる場合はエコシステムパートナーを探索することも可能です。このような積み重ねが他社牽制力を培い、変化の激しい成長領域でも競争優位性を担保しています。

^{*1} IPランドスケープ：知的財産情報に事業情報や市場情報を加味して分析を行い、結果を事業戦略、R&D戦略の策定や意思決定に活用すること。



4つの成長領域ごとにイノベーション戦略チームを組成

味の素グループでは、2023年よりヘルスケア、フード&ウェルネス、ICT、グリーンの4成長領域それぞれにイノベーション戦略チームを立ち上げました。関連する5部門（知財、事業、コーポレートベンチャーキャピタル、M&A、R&D）のメンバーによって構成されるチームは、成長戦略実現に向けてグローバル市場・顧客・イノベシ

ョンに直接アクセスし、インオーガニック投資やパートナーリング等をスピーディに判断・推進する役割を担っています。また、イノベーション戦略チーム立ち上げのみならず、全社的にも、一般職から基幹職までを対象とした知財研修プログラムを実施し、成長戦略の実現を見据えた人財育成にも力を入れています。

