

INTANGIBLE ASSETS

無形資産

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つの無形資産へ重点的に投資し、その強みをさらに磨き込んでいきます。

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

まず、無形資産の中で最も重要なのは人財資産です。Our Philosophy（志・ASV・AGW）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財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。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。

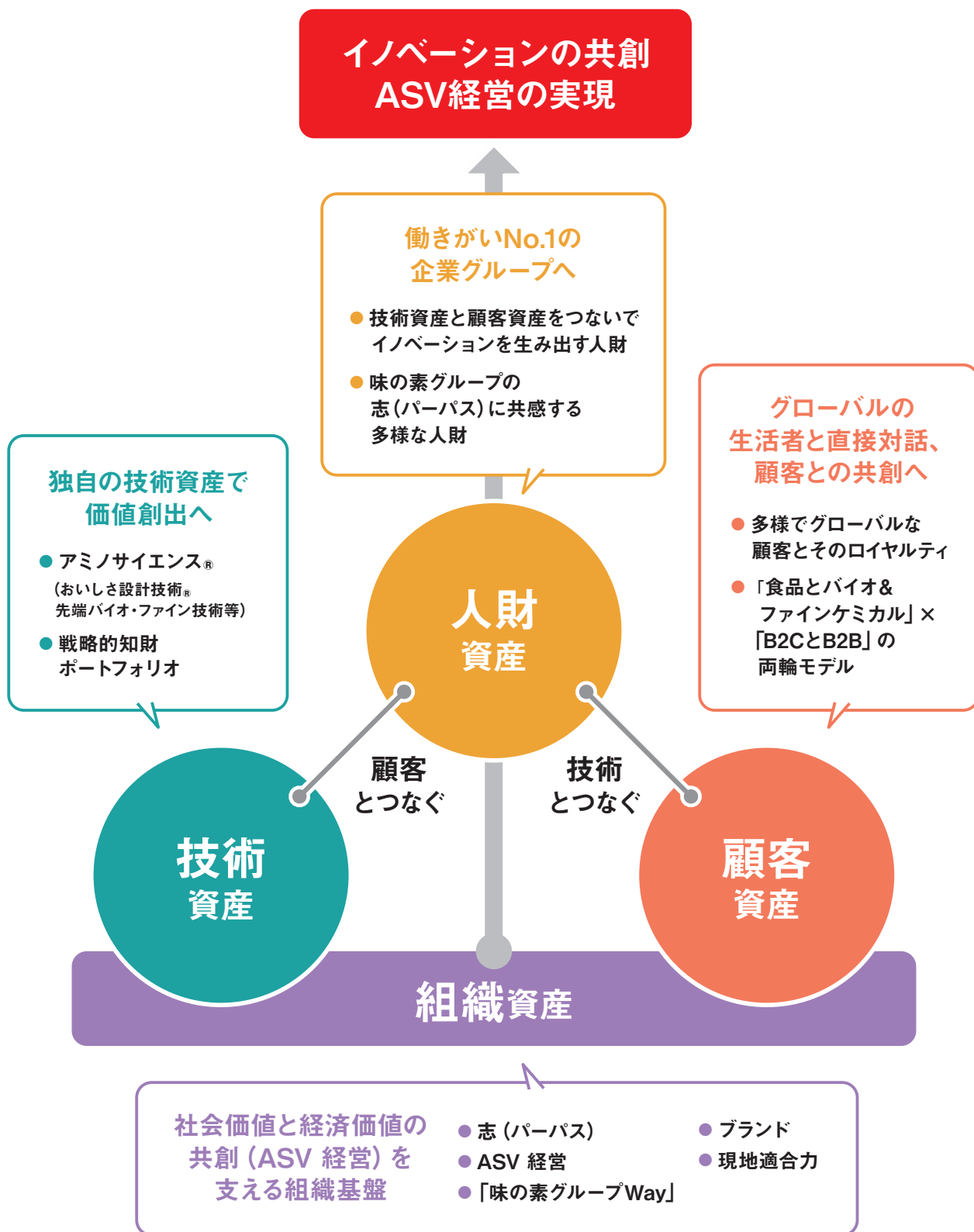
技術資産には、おいしさ設計技術®や先端バイオ・ファイン技術等の最先端技術、アミノ酸のはたらきを活かした独自素材、戦略的に開発し保有する知的財産等が挙げられます。

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、財務業績との関係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。



組織資産

志(パーパス)の共感を醸成し、 変革へと進む企業文化へ

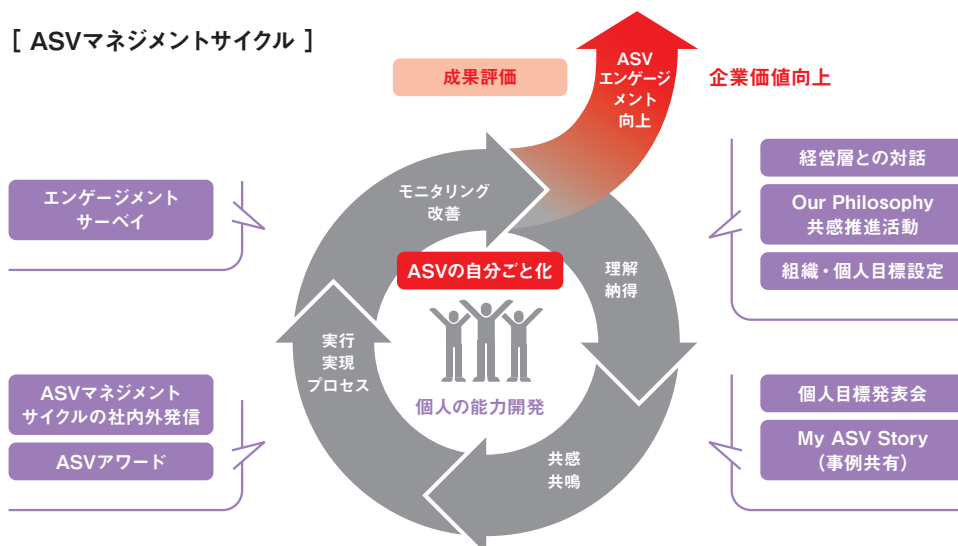
ASV成果創出のマネジメントサイクルを通じて、
会社と従業員の志をつなぐ実践的な取り組みを味の素グループ全体で推進し、
高いエンゲージメントと企業価値向上の実現を目指していきます。

組織資産をより強固な存在に

味の素グループは、ASV 経営の推進に向けたイノベーション創出において、組織資産の強化が不可欠だと考えています。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。組織資産の中でも特に重視しているのが、企業文化の醸成。「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」等を、味の素グループの大切にすべき企業文化としています。

そして、組織資産の強化には、志(パーパス)への共感を育むことが重要です。その取り組みとして、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。これは、従業員がASVを自ら考えて

解釈するためのフレームワークで、「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ステップを設けています。「理解・納得」では、個人と企業の志の重なりを言語化するワークショップを組み込んだ、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。また「共感・共鳴」では個人目標発表会、「実行・実現プロセス」ではASVアワードを開催し、エンゲージメントサーベイによって「モニタリング・改善」を実施する等、自発的な挑戦を称賛する風土を広げています。これらは、新しい価値創造と開拓者精神という味の素グループの原点に基づく活動でもあるのです。



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/TODAホール&カンファレンス東京で実施された、2024年度ASVアワード授賞式。国内外の入賞した10チームがプレゼンを行いました。左下/金賞を受賞したタイの「タイファーマー・ベターライフ・パートナー・プロジェクト」チーム。右上/中村社長から祝辞をもらう同チーム。右下/関係者全員で記念撮影。

👑 金賞

タイ味の素社による
キャッサバ農家の幸福を
実現するための挑戦

本年度の金賞受賞は、味の素FDグリーン社とタイ味の素社による「タイファーマー・ベターライフ・パートナー・プロジェクト」です。MSGの主要原料、タピオカスターチ生産の大切なパートナーであるキャッサバ農家。彼らが直面する様々な問題、高齢化や教育不足、伝染病、温室効果ガス排出等の解決に、自分ごととして取り組んだ極めて意義のあるプロジェクトです。タイ政府を動かし学術機関とも連携するなど、そのアプローチ姿勢も金賞にふさわしいといえます。また従業員投票賞との2冠に輝いたことは、ASVの精神を体現していると広く評価された証左です。

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。本賞は「ASVの自分ごと化」と従業員の能力開発を同期させ、個人と組織の共成長を促進する場として実施されています。

本年度のASVアワードにおいて特徴的だったのは、財務部門の取り組みが銀賞とBF事業本部長賞をダブル受賞したこと。そして、物流部門の取り組みが食品事業本部長賞を獲得したことです。加えて、川崎・九州・東海の工場が達成した無災害継続10年に対しては、新たに設置さ

れた「Try & Learn賞」が贈られました。このような部門の地道な取り組みを表彰できたことは、本アワードが企業内表彰として熟成してきた結果といえるでしょう。また、金賞を受賞したタイ味の素社の「タイファーマー・ベターライフ・パートナー・プロジェクト」はもとより、アイルランド、シンガポール、フィリピンといった海外法人のプロジェクトが、ASVの精神を深く理解した取り組みとして入賞を果たした点も見逃せません。ASVアワードでは2030年に向かって、ASVの精神を具現化する取り組みを広く表彰していきます。

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 中村社長／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 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／審査委員により、社会価値、経済価値、新たな挑戦を採点。加えて従業員投票を行い、その結果を得点に反映し、最終順位を決定。 ●表彰対象／金賞1件、銀賞1件、銅賞1件、入賞7件、Try & Learn賞 1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）

Our Philosophy共感推進活動

味の素グループの志(パーパス)と
個人の志を結びつける取り組み

「Our Philosophy」とは

味の素グループは、ASVを理念体系「Our Philosophy」の中核と位置づけ、その実現を目指しています。「Our Philosophy」は、味の素グループの企業活動における最も重要な理念を体系化したものです。従業員一人ひとりが「Our Philosophy」に深く共感し、主体的に挑戦し続ける企業文化が醸成された2030年にすべく、Our Philosophy共感推進活動を進めています。

[理念体系「Our Philosophy」]



志を紡ぐ「My Purposeワークショップ」

Our Philosophy共感推進活動は、「会社と人財を志でつなぐ」という指針のもと展開されています。その中核となる取り組みが、My Purposeワークショップです。このワークショップでは、従業員が自身の強みや価値観を振り返りながら、自身の志「My Purpose」を探求して言語化することを目的としています。その上で、味の素グループの志「Our Purpose」と「My Purpose」の重なりを見出せるよう、従業員同士のグループディスカッション

を促進。そこで紡いだ言葉を自己の羅針盤として活用してもらうことで、より深い共感と自分ごと化を目指し、会社の志(パーパス)への共感やエンゲージメント向上を図っています。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。さらに2024年度は専任組織を発足させて、味の素グループの6つの地域で49名のアンバサダーを育成し、各地域での推進体制を築き上げました。

[世界各国のアンバサダーとMy Purposeワークショップ参加者]

日本



日本



ASEAN



韓国



中国



アメリカ合衆国



ヨーロッパ & アフリカ



ブラジル



インド



カンボジア



言語化から行動変容へ

2024年度のOur Philosophy共感推進活動では、アンバサダーが高いエンゲージメントを持ってMy Purposeワークショップを実施しました。さらに、経営層向けのワークショップを日本および4地域本部で完了したほか、基幹職向けワークショップを開催。参加者の8割超から「満足」の評価を得られ、グループ会社間の組織を越えたコミュニケーションにも役立ったとの意見が多く寄せられました。

2025年度は、グローバルの基幹職のほぼ全員がMy Purposeを言語化し、それに基づいた行動を始めている

という状態を目指しています。味の素(株)単体においては、全従業員がMy Purposeを言語化し、業務における個人目標とも関連したアクションを起こす状態になることを目指しています。また新たな施策として、より実践的な形での定着を図るために、My Purposeを個人目標発表会へ組み込んだり、昨年度のワークショップを足がかりにして、志を実現するための挑戦を促すワークショップの開発を進めたりしています。これらは、My Purposeを言語化したままにせず、実際の行動変容や実行力強化へと結び付けるための取り組みでもあります。

[ワークショップに参加した従業員の声]



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のは人財資産です。
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。

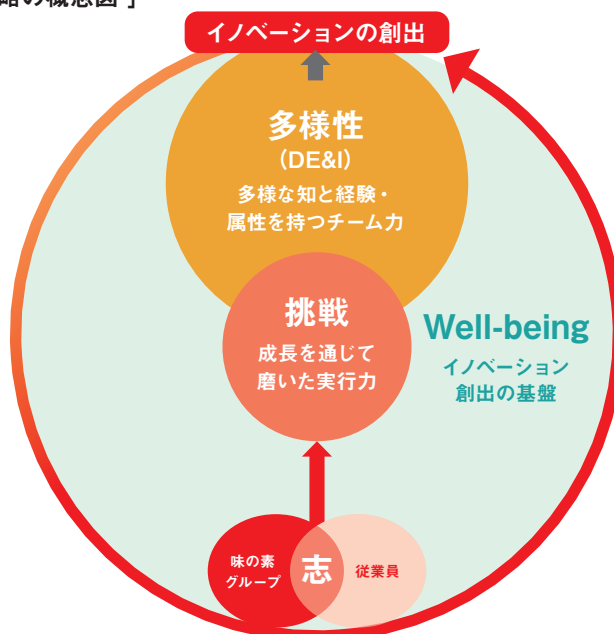
人財戦略の基本的な考え方

味の素グループは、2030ロードマップで定めた挑戦的なASV指標の達成には、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。味の素グループの「志」に共感して集まった多様な従業員一人ひとりがコンフォートゾーン、すなわち自身にとって慣れた環境を超えた「挑戦」を通じて成長することで、その磨いた実行力がロードマップを達成する高度な戦略を推進する力となります。磨かれた個人の力は、知・

経験×属性の観点から多様性を推進し、お互いを尊重する文化の醸成とマネジメントの高度化を通じて、チームとしてイノベーションを創出していきます。この一連のプロセスの基盤となるのが従業員の「Well-being」だと考えています。「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 (機会投資を含めた人財投資額:2024年度約100億円/23-30年累計1,000億円以上)。

*Diversity, Equity and Inclusion

〔 人財戦略の概念図 〕



4つの「つなげる」戦略

志

会社と人財を「志」でつなげる

味の素グループは、多様な従業員が自身の志を言語化し、内発的に動機を高めることが「アミノサイエンス[®]」で、人・社会・地球のWell-beingに貢献する」の原動力になると考えています。味の素グループ全体で共有する「Our Philosophy (志・ASV・AGW)」の浸透と体現を通じて、会社と人財を志で“つなげる”ことを目指します。

挑戦

戦略と人財を「挑戦」でつなげる

味の素グループは、2030ロードマップで掲げる挑戦的な高い目標を実現するためには、AGW（新しい価値の創造、開拓者精神、社会への貢献、人を大切にする）のより一層の活性化が重要と考えています。失敗を恐れずに味の素グループらしい挑戦の機会とリーダーシップを提供し、従業員一人ひとりがコンフォートゾーンを超える文化を醸成し、戦略と人財を挑戦で“つなげる”ことを目指します。

多様性
(DE&I)

グローバルで「多様」な人財をつなげる

味の素グループは、グローバルに食品とバイオ&ファインケミカル、地域、ジェンダー、キャリア、障がい等の観点で多様な人財を社内外から求め、融合することがイノベーション創出に重要であると考えます。お互いを尊重する文化の醸成とマネジメントの高度化を通じて、グローバルで多様な人財を“つなげる”ことを目指します。

Well-being

「Well-being」と従業員をつなげる

味の素グループは従業員やその家族の生活基盤である身体的・精神的な健康、経済的な豊かさの向上が人財資産の基盤であると考えています。味の素グループで働いていると自然と健康になる環境・マネジメントや資産形成支援を通じてWell-beingと従業員を“つなげる”ことを目指します。

4つの「つなげる」戦略を実現するための取り組み

「志」「挑戦」「多様性」「Well-being」を人財戦略の4つの軸として、「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。

志

会社と人財を「志」でつなげる

味の素グループでは、ASVの自分ごと化を促進するため、「理解・納得」、「共感・共鳴」、「実行・実現」、「モニタリング・改善」のステップからなるASVマネジメントサイクルを導入しています。2024年は、会社と人財を志で「つなげる」取り組みとして「Our Philosophy (志、ASV、AGW)」に対する従業員の共感を増進する専任組織を発足し、「会社の志」と「個人の志」の重なりを言語化するMy Purposeワークショップをグローバルで展開しました。国内外法人計49名のアンバサダーを育成し、

85社に展開、「理解・納得」プロセスの強化を実施しました。エンゲージメントサーベイにおける従業員の「志への共感」（会社の指針となっている価値観を指示している、会社が掲げる「Our Philosophy」の意味を十分に理解している等の計7設問）は88と高スコアでした。2025年度は「実行・実現」プロセス強化に向けて、個人の志の言語化によって高められた内発的動機づけを行動変容に移す取り組みをグローバルで展開します。

戦略と人財を「挑戦」でつなげる

味の素グループは、2030ロードマップで掲げる挑戦的な高い目標の実現に向け、失敗をおそれずに挑戦できる機会とリーダーシップの提供に取り組んでいます。味の素（株）では、手挙げによる異動を「従業員が自身で描いたキャリアプラン通りの異動」および「公募による異動」と定義し、モニタリングしています。手挙げによる異動の実績は2023年度41%に対して2024年度は45%と増加しました。特に公募による異動件数は2023年度43件、2024年度48件に対し、2025年は68件予定と着実に伸長しています。

また、味の素（株）は2024年度に組織を横断したプロジェクトに手挙げで参画する仕組みとしてTRY&A-CROSSを導入し、初年度は7テーマが成立、68人がプロジェクトに関わりました。本制度はグループ会社も参加可能な設計としており、実際にグループ会社社員が一部プロジェクトに参入しました。メンバーは20代、30代の従業員が多く、若手社員への挑戦機会提供につながりました。プロジェクト参加者アンケートの結果、「キャリアの視野が広がった」、「知識獲得につながった」等、参

加者の約8割が好意的に回答。2025年度は実施回数を2回/年に拡大し、挑戦機会提供を増やしていきます。

グローバルにおいては、アセアン地域を中心に、募集ポジションを海外法人にも共有し、手挙げを含めたプロセスで海外勤務の機会を増やす取り組みを推進しています。また、欧州・アフリカ地域では「CONNECT」という取り組みのもと、事業や国が異なるメンバーが参画して成功事例等を学び合い、次の挑戦につなげる取り組みを推進しています。エンゲージメントサーベイにおいて、挑戦への行動変容を測る指標として「自身にとって挑戦だと思うことに1年間で一つでも挑戦できた」という新設問を導入し、グローバルで89と高スコアでした。今後も失敗を恐れずに、高速で挑戦する機会をグローバルで提供し、挑戦の質を高め、2030ロードマップ達成の実行力を磨いていきます。

「Flags」味の素グループの挑戦する人、応援する人
https://youtube.com/playlist?list=PLkBxQvB5EMiR9vz7ISbRON8t8czJ-wAPa&si=j2EyC_2ePEFBTLE2

TRY&A-CROSSの取り組み



味の素グループ合同入社を祝う会

TRY&A-CROSSで味の素グループを横断した従業員が集まり、「グループ合同入社を祝う会」を初めて企画・開催しました。味の素グループの志（パーパス）のもとに集まった新入社員（グループ8社、合計253人）は、アミノサイエンス®に基づく事業の広がりを理解し、体感できるプログラムに参加しました。「味の素グループの広がりを感じられた」、「企業の垣根を超えて交流できた」等の好意的な反応が多く、グループの一体感が醸成されました。



アジパンダ食堂

味の素グループは、フードロス削減と子ども食堂支援の活動として、2023年度に「アジパンダ食堂」を立ち上げました。フードロス対象商品*を提携先に無償提供し、販売収益を子ども食堂の活動資金として寄付する独自のスキームを構築し、子ども食堂のサステナブルな運営を支援しています。2024年度にはTRY&A-CROSSでグループ会社からも参画者を募り、441回の子ども食堂支援と約7.4万人の喫食機会を提供しました。

*賞味期限内ではあるものの納品期限を過ぎた商品、外箱にへこみや傷があるものの品質に問題のない商品のほか、通常品を含む。

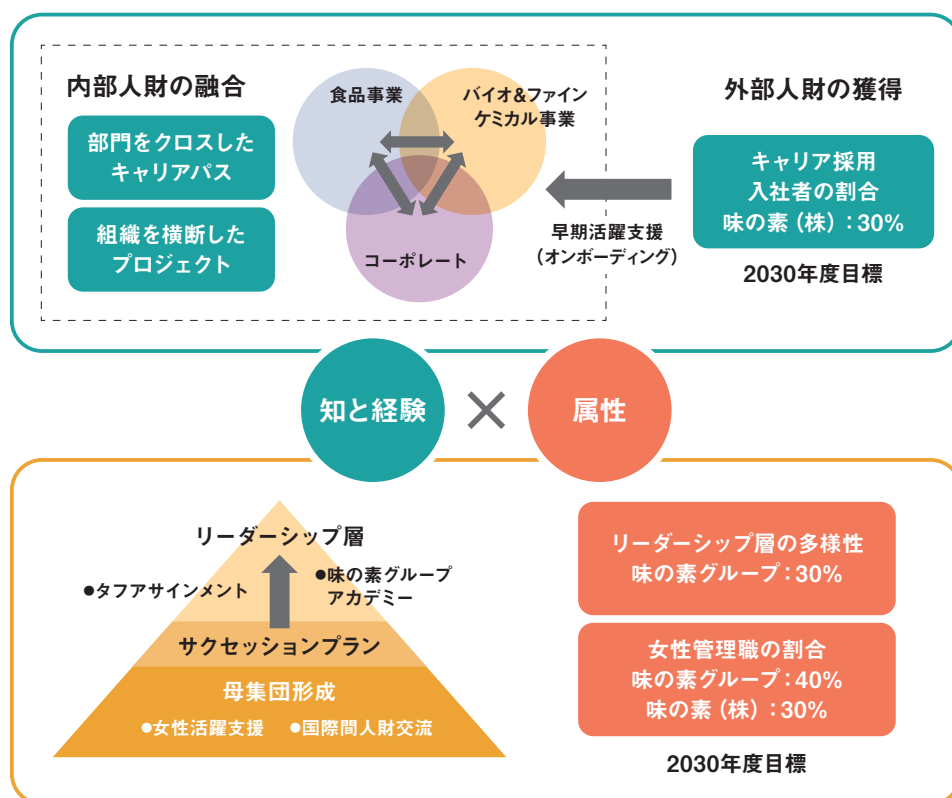
グローバルで「多様」な人財をつなげる

味の素グループは「知と経験×属性」の観点でDE&Iを推進することで、チームの実行力を高め、イノベーション創出を目指しています。グループのリーダーシップ層（執行役・執行理事・Group Executive Manager）128ポジションの性別、国籍、所属籍等の多様性が2023年度は22%に対し、2024年度は25%と順調に推移しました。対象ポジションではReady（1年～3年）、Next（5年以内）、Future（8年以内）の期間でサクセッションプランを作成しており、Nextにおける多様性充足率は性別（女性）が39%、国籍（日本以外）21%、所属籍が49%です（重複あり）。

日本では性別の多様性が課題であり、味の素（株）の女性管理職比率は2024年度で14%と前年並みにとどまりました。一方で、女性管理職の母集団形成として国内グループ会社において「AjiPanna Academy（アジパナ・アカデミー）」等の女性育成支援施策を推進しており、2024年度参加者45名の受講後の管理職志向は98%でした。加えて、エンゲージメントサーベイにおける上位職

位への意欲に関する設問「上位の職位につくことを打診されたらオファーを受けたい」は、半数以上の女性が好意的に回答、20代～30代女性のスコアは65に達しており、今後女性管理職比率の増加を見込んでいます。

「知と経験」を外部から獲得するキャリア採用では、味の素（株）の2024年度のキャリア採用入社社員は前年比122%と増加しました。特に、2030ロードマップに基づく事業モデル変革のため、バイオ&ファインケミカル事業の人財確保に注力し、同事業の2024年度のキャリア入社は2022年比で650%でした。TRY&A-CROSSでもキャリア入社者オンボーディング施策強化に取り組んでおり、キャリア入社者が、より早期に実力を発揮してもらえる環境整備を進めてまいります。また、日本人以外の他国での勤務を推進するために、国際間異動ガイドラインを定めており、2025年3月時点での国際間異動者数は294人、うち26人が日本以外の国から他国への異動者でした。



人財と「Well-being」をつなげる

味の素グループは、従業員やその家族の心身の健康 (Health Well-being)、経済的な豊かさ (Financial Well-being) の向上が人財資産の基盤であると考えています。Health Well-beingにおいては、「味の素グループで働いていると自然に健康になる」という姿を目指し、セルフ・ケアを通じた社員の健康推進と各国法人の現状に即した健康施策の推進を基本的な考え方として、健康であるための約束を「健康白書」としてまとめ、グローバル

で展開しています。エンゲージメントサーベイにおける「経営陣は従業員の健康と幸福に注意を払っていると思う」のスコアは87でした。また、Financial Well-beingの観点では、味の素グループは、グループ会社が国、事業、職種等の観点で報酬体系を設計し、市場水準と比較したモニタリングを実施しています。エンゲージメントサーベイにおける「自身の仕事に対して報酬は適切か」のスコアは80でした。

ASV実現プロセススコアの改善に向けて

味の素グループはエンゲージメントサーベイでASV実現プロセススコア*をグローバルでモニタリングしています。2024年度には「チャレンジの奨励」や「インクルージョンによる共創」に関連するスコアが上昇しましたが、「生産性向上 (承認プロセスの課題)」に関連する設問、「私は、この会社では、日常業務で物事を決定するまでに、かなり多くの承認を得なければならないと思う」のスコアが20 (前年差▲8) に低下し、全体のスコアは昨年同水準の76にとどまりました。「無駄な資料作成・会議を最小限にとどめている」、「業務プロセスの効率化に取り組んでいる」等、承認プロセス以外の生産性に関する設問の平均スコアは「82」と高い水準にある一方、承認プロセスの設問は低スコアが続いており、グループ全体で取り組むべき経営課題として捉えています。具体的な改善活動として、法人単位での決裁権限の見直しや、各組織での個別業務の承認プロセスの改善、権限移譲を進めていますが、真因把握には至っていないと考えています。2025年度エンゲージメントサーベイにおいて追加設問導入を予定しており、真因把握と効果的な対策を講じていきます。

*個人によるASVの「自分ごと化」から、組織として成果を創出するまでの一連のプロセスと連動するエンゲージメントサーベイの9設問で構成（「志への共感」、「顧客志向」、「ASVの自分ごと化」、「チャレンジの推奨」、「インクルージョンによる共創 (2問)」、「生産性向上 (承認プロセスの課題)」、「イノベーション創出」、「社会・経済価値の創出」）。

[ASV実現プロセス
(味の素グループエンゲージメントスコア)]

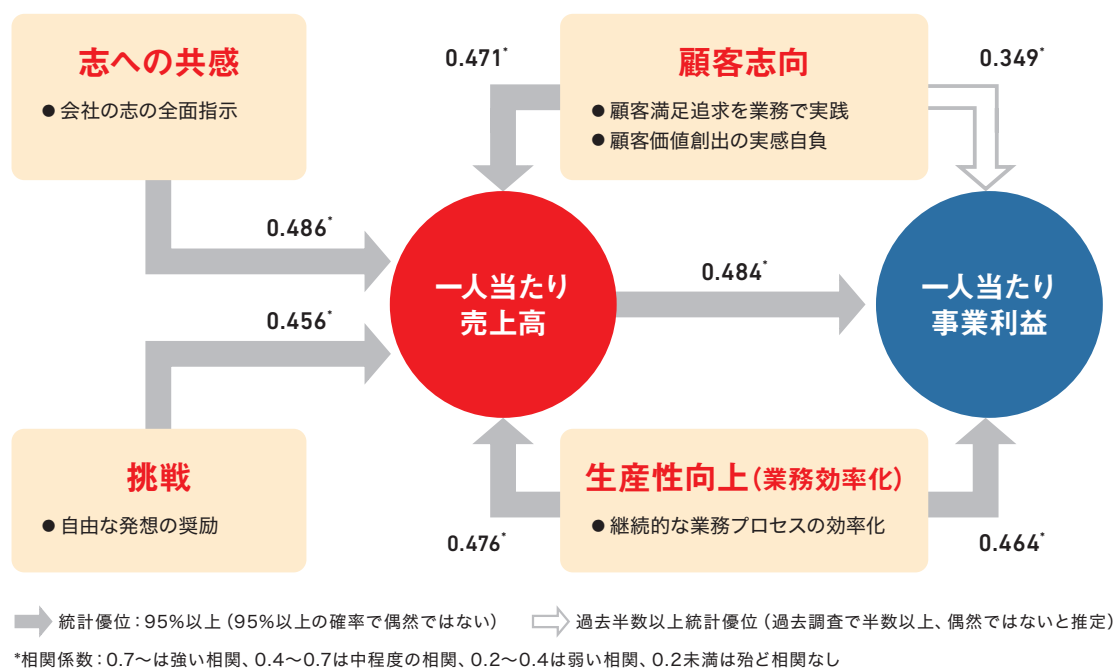
	24年度	前年差
ASV実現プロセス	76	0
志への共感	93	0
顧客志向	90	▲1
ASV自分ごと化	76	0
チャレンジの奨励	83	+3
インクルージョンによる共創	79	+1
生産性向上 (承認プロセスの課題)	20	▲8
イノベーション創出	88	+2
社会・経済価値の創出	79	+1

持続的成長に向けたモニタリング

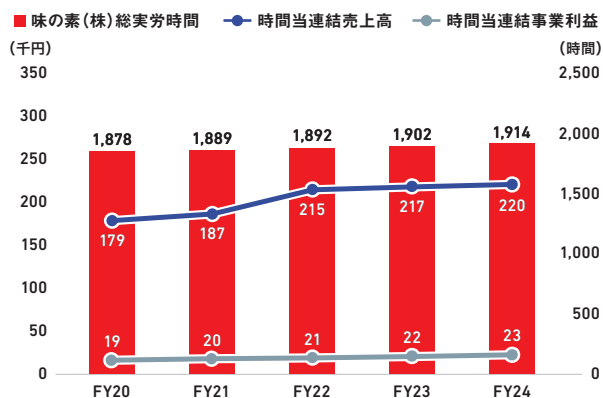
味の素グループでは、毎年エンゲージメントサーベイの結果と業績との相関分析を実施しています。過去7回の結果から、「志への共感」、「顧客志向」、「挑戦」、「生産性向上（業務効率化）」と一人当たりの売上高・事業利益に相関があることを確認しています。加えて、ある年の結果とその翌年の業績との相関分析の結果から、「業務プロセスの効率化に取り組んでいる」という設問と翌年の業績

が相互に影響しあっていることを確認しました。生産性の観点では、味の素（株）従業員の時間当たり連結売上高・事業利益、および味の素グループ従業員の一人当たり連結売上高・事業利益をモニタリングしていますが、いずれも順調に伸長しています。承認プロセスの課題に取り組み、さらなる持続的成長につなげていきます。

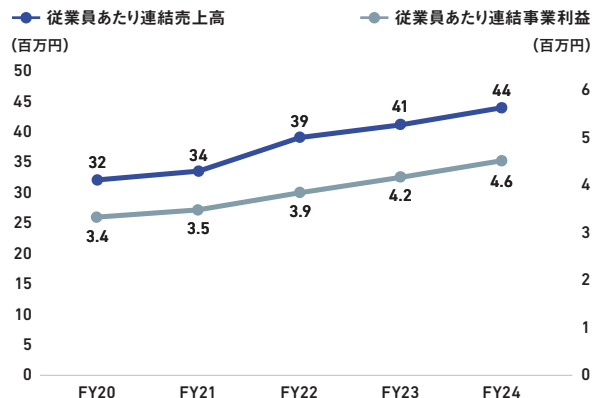
【味の素グループの業績に重要な意味を持つエンゲージメント項目】



【味の素（株）時間あたりの連結売上高・事業利益】



【グループ従業員当たりの連結売上高・事業利益】



技術資産

戦略的な知財ポートフォリオで、 技術資産の価値を最大限に活かす

2025年3月、味の素社は「知財・無形資産ガバナンス表彰」（知財・無形資産ガバナンス推進協会）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。

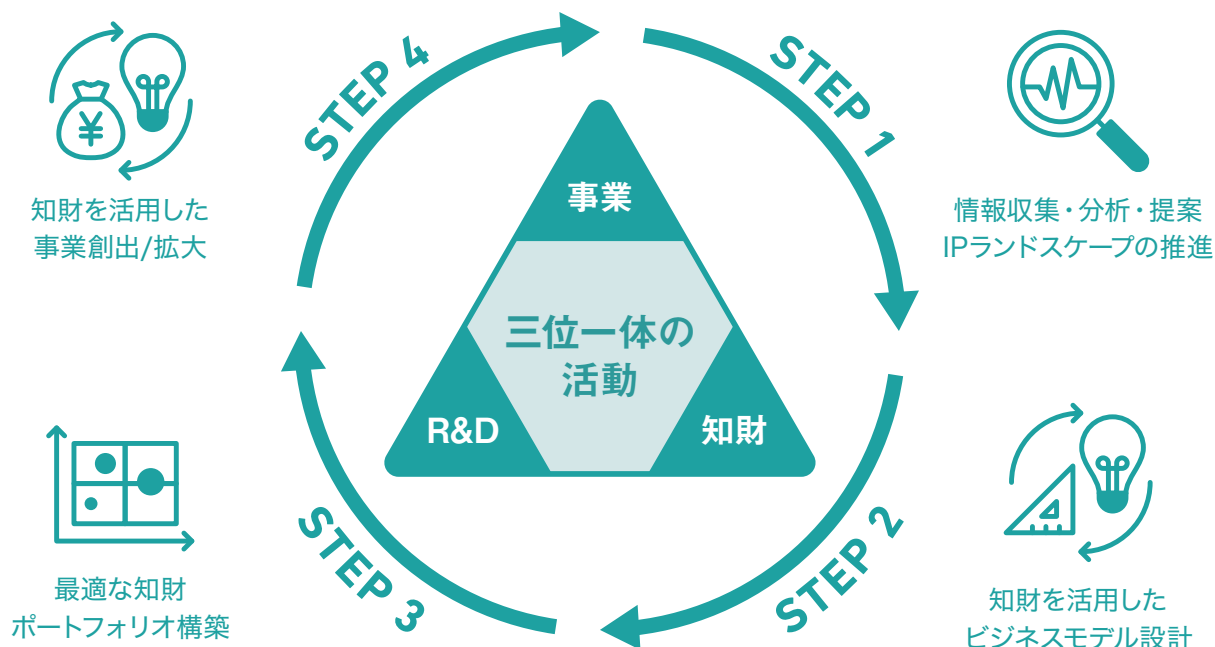
味の素グループの知財戦略はさらに事業成長に貢献するべく、次のステージへと向かっています。

三位一体の知財戦略がもたらすスピード感

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。

三位一体の知財戦略の最大の特徴は、開発の早期から知財部門が参画している点にあります。従来は新たな技術が開発された時点で知財としての活かし方を検討して

いましたが、そのスタイルではICTなど成長領域での開発スピードに対応しきれなくなりつつありました。そこでABF開発では開発初期から知財部門が参画し、新技術の開発と歩調を合わせて知財の権利化を具体的にイメージしながら検討する形を採用しました。その結果、知財ポートフォリオの構築がスピード感を持ってかつスムーズに行われ、事業の競争優位につながったのです。

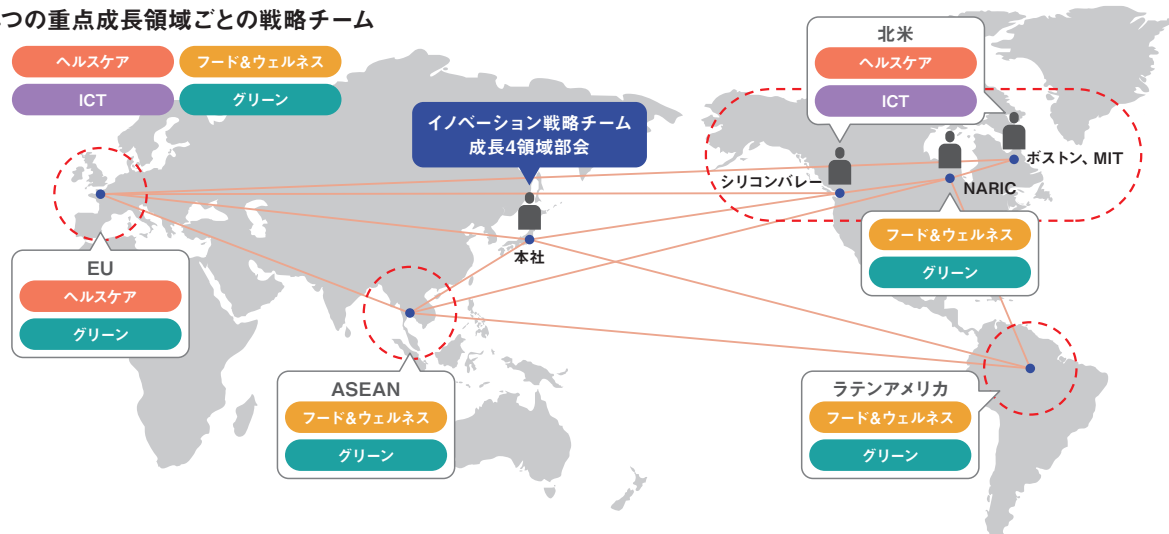


戦略的な知財ポートフォリオ構築におけるイノベーション戦略チームの役割

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されて、価値の最大化に貢献するものです。味の素グループでは2023年、部署を横断するメンバーで構成するグローバルなイノベーション戦略チームを立ち上げました。このチームは、インテリジェンス機能、技術獲得やM&Aの検討など幅広い役割を担っていますが、ここ

に知財部門も参画することで、関連部署との連携を高め、知財ポートフォリオ構築のスピードアップを図っています。遺伝子治療の分野で高い技術力を誇るフォージ社が傘下に加わりましたが、彼らの技術をより活用するための新たな知財ポートフォリオを構築する場面でも、このチームが大いに効力を発揮しています。

4つの重点成長領域ごとの戦略チーム



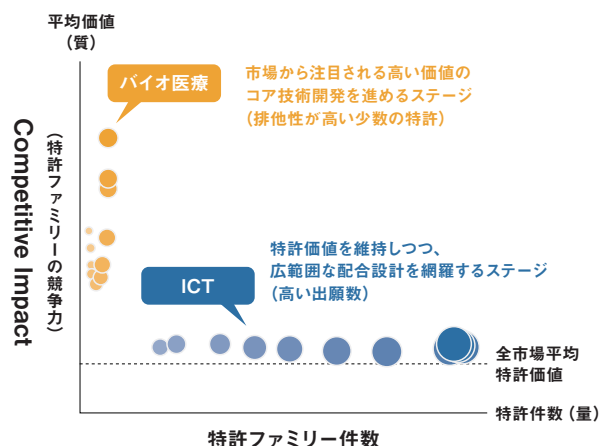
2030年、知財エクセレントカンパニーを目指して

ABF開発において構築した戦略的な知財ポートフォリオは、現在も競争優位性を確保しています。その成功の要因は、ABFという新技術の優位性はもちろんのこと、新技術の価値を最大限に活かすための知財戦略、つまり新技術への深い理解と事業環境の共有、そして特許化へ向けてのスピードにありました。事業環境に目を移すと、拡大期にあるICTにおいては一件あたりの特許価値を維持しつつ、広範囲の配合設計を網羅できる特許出願数を確保する一方、注目されるコア技術開発が重要なバイオ医薬の分野では、数は少なくとも一件あたりの特許価値が高い、つまり排他性の高い強固な特許が求められます。

味の素グループの知財部門では、このように新技術に臨機応変に対応する柔軟性と、取得した特許を最大限に活かすための大局的な判断力を、2030年に向けてさらに強化していきたいと考えています。

【戦略的ポートフォリオ構築：電子材料とバイオ医薬の事例】

バブルサイズ：Patent Asset Index (特許ポートフォリオの総価値)



顧客資産

「食品とバイオ&ファインケミカル」× 「B2B & 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

多様な分野の顧客資産が組み合わさることで、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。

横断的な顧客価値の創造

味の素グループの顧客資産の強みは、長年にわたる信頼と品質に裏打ちされた高い顧客ロイヤルティにあり、顧客一人ひとりのニーズに寄り添った製品開発やサービス提供を通じて、単なる取引関係を越えた信頼関係を築いています。それだけでなく、食品事業およびバイオ&ファインケミカル事業において、それぞれB2BとB2Cの両市場で強固な顧客基盤を築いており、それらの相互補完によるシナジーが独自の競争優位性を生み出しています。

例えば、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ことで、顧客の課題解決に貢献しています。逆に、B2Bで磨いた技術や素材をB2C製品に応用することで、家庭用製品や冷凍食品の品質向上と差別化を実現しています。

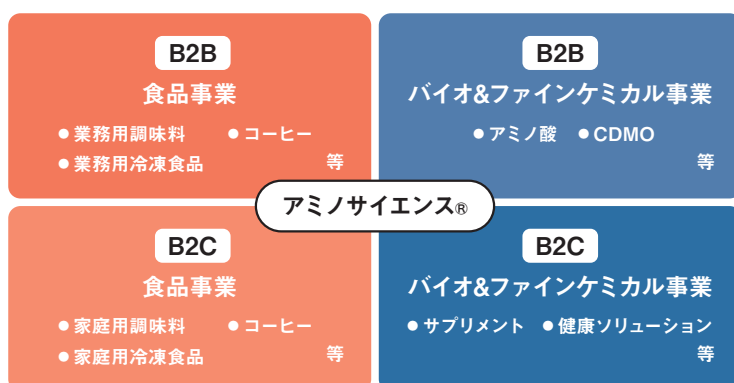
特にグローバル展開において、B2Bでは各国の食品メーカー等の課題を解決するソリューションを提供し、

B2Cでは家庭用調味料や冷凍食品により、ブランド認知とロイヤルティを構築。両者を組み合わせることで、地域特性に応じた柔軟な戦略運用が可能となっています。

さらに、各種アミノ酸等の主要素材を自社で製造して自社製品に使用することで、コスト競争力と品質一貫性を確保。これにより、B2B・B2C両市場において安定供給と高品質を実現している事業もあります。

同じ顧客に対して食品・バイオ&ファインケミカル、B2B・B2C両市場の関連製品やサービスを提案することで、売上拡大の機会も広がっています。例えば、食品購入者に対してWell-beingに貢献するサプリメントや健康ソリューションを提案する等の展開が可能です。

いずれの分野においても、アミノサイエンス®によってイノベーションを創出し、多様な顧客からのフィードバックを活用して製品・サービスの改善を図っています。



顧客と味の素グループとの共創事例

事例
1

グローバル食品企業ダノン社との バイオ&ファインケミカル技術を用いたパートナーシップ

2024年に、ダノン社（フランス）と、同社の生乳サプライチェーンから排出されるGHGを削減するためのグローバル戦略的パートナーシップを開始しました。当社の「AjiPro[®]-L」を活用し、飼料中のアミノ酸を乳牛が効

率的に吸収することで、飼料コストを大幅に削減しながら、乳牛の生育に関わるGHGの排出量削減を実現します（ダノン社の「パートナー・フォー・グロース」プログラムの一環として実施）。



事例
2

アミノバイタル[®]コミュニティ・会員組織を 核としたファン化施策

「アミノバイタル[®]パートナーズ」は、アミノバイタル[®]の会員組織として2024年2月に開設した共創型コミュニティです。2.2万人の会員向けに、会員限定の練習会やイベント、限定グッズやモニター企画等を提供して、仲間

と挑戦や成長を分かち合える場を目指します。また、味の素グループ共通ID「AJINOMOTO ID」と連携し、最適なOne to Oneマーケティングの具現化と顧客体験の向上を図っています。



詳しくは「アミノバイタル[®]パートナーズ」をご覧ください。 <https://aminovital.ajinomoto.co.jp/statement/>

事例
3

味の素AGF社の B2B製品開発・ソリューション提案

味の素AGF社は、B2C製品だけでなく、B2B製品も手掛けています。「AGF[®]プロフェッショナル」ブランドで、飲食店やホテルなどにB2Bのコーヒー（豆・インスタント）、お茶・紅茶（粉末）等の製品を展開し、お客様の

課題に応える製品開発を行っています。例えばパウダー製品は軽量・省スペースで、デザートや、カラフルなノンアルコールドリンクに応用いただいています。



詳しくは「AGF[®]ストーリー」をご覧ください。 <https://agf.ajinomoto.co.jp/company/story/employee/004.html>

事例
4

味の素冷凍食品社のSNSでの 顧客の声を製品開発に活かした「冷凍餃子フライパンチャレンジ」

味の素冷凍食品社は「ギョーザがフライパンに張りつく」というSNS投稿をきっかけに同様のフライパンを募集したところ、全国のお客様から3,520個のフライパンが集まりました。実際にお客さまからお送りいただいたフライパンで焼き上がりを検証し、張りつきのメカニ

ズムを分析し、製品改良に取り組みました。また、検証が終わった3000個を超えるフライパンを再生し、2025年3月に新しいフライパンへ蘇らせることができました。

顧客の声を活かした“永久改良”を目指すプロジェクトです。



詳しくは「冷凍餃子フライパンチャレンジ」をご覧ください。 <https://www.ffa.ajinomoto.com/enjoy/frypan/>

事例
5

タイ味の素社のインフルエンサーを通じて 顧客の課題を解決する「Eating is a Miracle」キャンペーン

タイ味の素社は、現代の生活者が抱える葛藤や悩みを食の力を通じて解決しようという「Eating is a Miracle（食べることは奇跡）」キャンペーンを展開。まず、「Cooked (-by-Heart) -to-Order Restaurant」という動画を公開。来店者の心の悩みに応じた料理を提供し、「おいしい食事が心を癒す」というメッセージを伝えました。2025年1

月には体験型イベントを開催し、著名シェフによる料理提供や参加型展示を実施。2月にはフードトラックも展開し、ランナーや買い物客に料理を提供しました。このようにオンラインでの発信やオフラインでのインフルエンサーイベント等を通じて、生活者に対して毎日の食と自愛（self-love）を大切にするライフスタイルを提案しています。



詳しくは「Along with society」をご覧ください。 <https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/sustainability/society/20/>