



# Source of Value Creation

## 価値創造の源流

味の素グループは創業以来、外部との共創を通じて新たな価値を創出してきました。その原点は、池田菊苗博士による「うま味」の発見と、創業者である二代鈴木三郎助によるうま味調味料の事業化という学術と実業の協働にあります。

# 創業者たちの志

## 共創によるイノベーション

昆布だしのうま味成分がグルタミン酸であることを発見した池田菊苗博士は、元々は食の研究者ではありませんでした。きっかけは、自身の専門である触媒研究のために留学していたドイツで、日本人との体格・栄養状態の差に衝撃を受け、「日本人の栄養状態を改善したい」と強く願うようになったことでした。帰国後、彼は東京帝国大学の教授として研究に励む中で湯豆腐の美味しさからうま味成分研究の可能性を見出し、大学での研究と並行して自宅に研究室を構え、調味料の研究を始めます。そして1908年、コンブ12kgからわずか30gのアミノ酸（グルタミン酸）を結晶化することに成功したのです。留学中の師オストヴァルト博士から発明を実用化することの重要性を学んでいた池田博士は、同年7月にうま味調味料の製造方法で特許を取得しています。

そして、この学術的発見・発明が社会に届くまでには、事業として実装し、味の素グループの創業者となった二代 鈴木三郎助の存在がありました。海藻のカジメからヨードを抽出する事業を成功させ、新たな事業展開を模索していた鈴木は、研究途上の池田博士と知己を得ていたのです。「うま味を通じて粗食をお

いしくし、日本人の栄養状態を改善したい」という池田博士の志に共感した鈴木は、1909年5月、世界初のうま味調味料「味の素®」を製品化しました。ここに産学連携が実現し、味の素グループの歴史は始まったのです。その後もうま味という新しい価値を普及させるため、当初の薬種問屋ルートから食料品・酒類ルートへの大胆な販売チャネルの転換や、機能の説明だけでない、新聞広告・地上スタンプ・電光掲示板等前例のない手法による体験・認知の創出といった施策を重ねます。こうして、特許取得から実用化・普及まで年月をかけて市場を切り拓いていきました。

この共創とイノベーションへの姿勢は、変化する時代や局面に適応しながら味の素グループの中で脈々と受け継がれ、研究機関、他企業、社外有識者等、志を共有する世界中の多様なパートナーと相互に強みを持ち寄り掛け合わせ、お客様と協力することによって新たな価値を創造し事業を拡大してきました。そして、価値創造を支える強みを発揮しながら、世界標準として通用する価値と、地域に適応した価値を創造してきました。



「うま味の発見者」池田菊苗

国民の栄養不良を矯救し、日本人の体格向上に貢献したい。

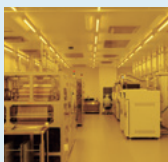


二代 鈴木三郎助

優れた科学的発見を世の中に役立つ形で広く普及させたい。

# 価値創造を支える強みの発揮（創業～現代）

## 世界標準の半導体材料の共創



当社は、アミノサイエンス®によって1990年代後半から電子材料分野へ展開し、1998年に絶縁材料「味の素ビルドアップフィルム®（ABF®）」を発売しました。この取り組みの特徴は、自社内で開発を完結させるのではなく、半導体メーカーの顧客と協働し、製造プロセスや実使用環境に即して改良を重ねた点にあります。顧客からの要求や課題は、そのまま技術を鍛え直す起点となり、それらへの対応を高速で繰り返すことが、性能・品質・量産適性の改善につながっていきました。その結果、ABF®は単なる特定用途向け電子材料の一つに留まらず、半導体パッケージ分野における世界標準へと成長していきました。自社のコア技術を起点としながら、用途や完成形を固定せず顧客や社会との共創の中で技術をさらに進化させるこの力は、電子材料への事業展開において一貫して発揮されてきました。

## 輸液へのアミノ酸活用での共創

1950年頃、術後患者への輸液では発熱や吐き気が生じる副作用が医療の現場で起こっており、この課題を製薬会社が分析した

ところ、その要因は輸液となる原料のアミノ酸に含まれるわずかな不純物にありました。当社は製薬会社からこの解決に向けた改善の相談を受け、製薬会社との共創でアミノ酸精製技術の高度化に取り組みました。そして、不純物を大幅に低減した高純度のアミノ酸を実現し、これを用いた世界初のアミノ酸輸液を世に送り出すことで、患者の副作用軽減に貢献しました。その後、製造に発酵法を導入したことで純度の高い様々な必須アミノ酸を医薬品用として供給できるようになります。こうしてアミノ酸の純度と供給安定性を高め、現在の医薬用アミノ酸事業へと発展しています。

### 技術を「共創で磨き抜く」

「自前主義」ではなく、顧客、大学、他企業、医師まで広く開かれた共創ネットワークを通じて、価値創造を実現してきました。

## 基礎調味料のメニュー用調味料への進化



本格的な中華料理は「外で食べるもの」「家庭では難しいもの」と認識され、家庭への浸透には大きな心理的・技術的ハードルが存在していた1970年代後半、「家庭で本格中華が作れる」という価値創造に挑みました。「Cook Do®」は、甜麺醬や豆板醬、香味油等を最適配合した「合わせ調味料」として開発され、調味設計に加え、加熱や投入順といった調理プロセスまで設計しました。粘度や香り立ち、焦げにくさ等細部にわたり設計を重ね、プロの味を家庭のキッチンで再現可能な製品を確立しました。「中華は難しい」という固定観念を払拭し、日常の食卓に中華料理を取り入れる新たな生活シーンを提案するコミュニケーションにも力を注ぎ、中華料理を特別な外食から日常の家庭料理へと転換して新市場を創出したのです。

## 製薬原料からCDMO事業への進化

1990年代、医薬品のアミノ酸の素材は価格競争に陥りやすく、当社にとって高付加価値事業への転換が課題でした。一方、製

### 前例のない価値を「事業」に仕上げる

イノベーションを発見で終わらせず、実用できる製品、サービスアプリケーションに昇華させ、現実の社会、市場での価値にしてきました。

薬企業では開発の高度化により開発・製造の工程が分断され、非効率やリスク増大が生じていたことに着目し、原料供給と製造受託にとどまらず、製法を開発段階から製薬企業とともに創り上げていくCDMO事業を推し進めていきました。オムニケム社（1989年買収）による安定した低分子生産、ジーンデザイン社（2016年買収）による核酸医薬の少量多品種生産、そして独自の液相合成技術「AJIPHASE®」、ADC創薬技術「AJICAP®」等を組み合わせ、低分子から中・高分子医薬まで、開発初期から商業生産まで一貫して支援する事業を確立しています。共創による製薬の開発期間短縮や品質安定化への貢献の好例です。

## 日本の家庭の味として浸透

1960年代後半、家庭料理の価値が味覚だけでなく「だしの香り」に大きく左右される点に着目し、その再現が生活者の満足度向上の鍵であると見出しました。顆粒化技術を活用し香り成分と調味成分を一体化させ、保存性と使用する時の香り立ちを両立させることで、香りは揮発しやすく保存や再現が難しいという技術的課題を解決しました。溶けやすさや使用量のわかりやすさ等、使いやすさも追求する等、家庭での調理の成功体験までを製品設計に組み込むことで、「風味調味料」という新たなカテゴリーの調味料を提案し、生活者の調理行動そのものの

変革に成功しました。こうして、だしの香りを手軽に家庭料理に加えることができる風味調味料「ほんだし®」が日本の家庭料理に広く浸透していきました。

## アセアン各国の調理への浸透



東南アジアでは、屋台や外食の文化が発達しており、家庭での調理や味付けの習慣も多様であったため、機能や品質訴求だけでは調味料の市場への普及は困難な状況でした。そのため、現地の従業員が市場や小売

店を訪問し、小袋製品を用いて調理での使い方を直接説明する等調理シーンに踏み込んで提案を行い、生活者が「使い方を理解できる状態」を作っていました。各国の食文化や味覚に合わせた製品設計も施し、現地の料理に自然に当社調味料が組み込まれるようにしていくとともに、外食店で獲得した信頼を起点に家庭への普及も広げていきました。その結果、アセアン各国で当社の調味料は、輸入調味料ではなく日常の食生活に不可欠な現地の調味料として定着していったのです。

## 「売る」ではなく「使ってもらう」

各国の日常生活で広く「使ってもらう」ことに重点を置き、各国・各地域の生活・文化に広く深く根ざすよう製品・事業を展開してきました。

## 危機へ対応し機会へ転換する

大きな環境・ルールの変化、災害、規制、不況等の危機を「縮小要因」ではなく、構造転換の起点とし「次の成長」に活かしてきました。

## MSG風評被害の危機を成長へ転換

1960年代後半、米国での研究報告を契機にMSGへの不安が拡大し、「中華料理店症候群」といった科学的根拠に乏しい情報が広がっていきました。当社は感情的な反論や短期的収束を図るのではなく、科学的検証によって客観的データを積み重ね、評価を社会に委ねる方針をとりました。国内外の研究と対話を10年以上継続していった結果、1980年に米国FDAが通常使用での安全性を認め、さらにFAOとWHOの合同専門家会議でも、健康を害することはないとの評価を示しました。これを転機に、科学的知見を社会に伝え、信頼を構築する重要性を深く認識した当

社は、品質保証や研究開発、情報開示を経営基盤として強化することで、危機を企業価値再定義の機会へ転換する危機対応力につなげていきました。

## ウクライナ紛争による原料急騰の危機対応

2022年のウクライナ紛争による穀物・エネルギー価格の急騰は、原料コストに大きな影響を与え収益基盤を揺るがす深刻な脅威となりました。これを受け、当社では全社横断で迅速な情報共有と意思決定体制を強化しました。地域・事業ごとに分散していた調達・価格情報を集約して原料市況、在庫状況、為替動向等を可視化し、サプライヤーの多様化や調達タイミングの見直し等による調達リスクの低減、配合や工程の見直しにより品質維持と原料の最適化を両立する等、技術力を駆使したコスト吸収策を強化しました。こうした内部努力に加え、各国市場で適切な価格改定を実施するとともにブランド価値や製品の付加価値を丁寧に伝え、顧客・流通の理解獲得に注力しました。経営と現場が一体となり、変化に対して迅速に打ち手を修正し続けることで収益力を回復・強化し、脅威を企業変革の機会に転換したのです。

# 価値創造ストーリー

## 味の素グループの

## 長期的な価値創造を支えるものとは

当社は創業以来、事業を通じて社会価値と経済価値を共創しながら成長してきました。この成長は、様々な強みが発現することで成し遂げられてきたものです。

その背景には、技術を“共創で磨き抜く”、前例のない価値を“事業”に仕上げる、お客様に「使ってもらう」、そして危機へ対応し機会へ転換する等の力がその時代時代の局面で現れることによってイノベーションを起こし、課題を乗り越えて価値創造を実現してきたということがあります。

これらの力の発現の根本には、この強みの源泉として、企業としての志、社会との共創する姿勢、独自の科学的強み、そして経営の基盤としての無形資産があり、相互に連動し進化してきました。

創業者・二代 鈴木三郎助は「社会課題の解決」を事業と結びつけ、うま味の科学的解明を通じて人々の栄養改善に貢献しました。この思想は現在、社会価値と経済価値を同時に創出するASVとして受け継がれ、食・健康・環境課題を事業機会と捉えた持続的成長モデルを形成しています。

その中核を担うのがアミノサイエンス®であり、調味料から医療・環境分野へと事業を拡張してきました。さらに、組織・人財・技術・顧客の4つの無形資産がイノベーションを支え、変革力を高めています。

今後も無形資産を磨き、アミノサイエンス®によって、ASVに取り組むことで、「人・社会・地球のWell-beingに貢献する」価値を創造しつづけてまいります。

1909 1950

1960

1970

1980

〔 価値創造を支える代表的強み 〕

技術を“共創で磨き抜く”

「売る」ではなく  
「使ってもらう」

前例のない価値を  
“事業”に仕上げる

危機へ対応し  
機会へ転換する

売上高  
推移

志（パーパス）・存在意義

アミノサイエンス®で、  
人・社会・地球の  
Well-beingに貢献する

価値創造の考え方

ASV

事業を通じて社会課題を解決し、  
その対価としての経済価値を  
同時に創出する、社会との共創姿勢。

競争優位の源泉

アミノサイエンス®

困難な社会課題を解決するために、  
アミノサイエンス®によって  
イノベーションを創出します。

価値創造を実現する力

無形資産

イノベーション創出のために  
人財、技術、顧客、組織の4つの無形資産を  
強化しています。

〔 強みの源泉 〕

1990

2000

2010

2020

2025

# 2030年ありたい姿

現在、味の素グループは世界40の国・地域で事業を展開しています。食品から電子材料まで多岐にわたる製品・サービスを通じてASVを追求し、2030年ありたい姿の実現に向けた歩みを加速させています。

志（パーパス）

アミノサイエンス®で、人・社会・地球の  
Well-beingに貢献する

2030年ありたい姿（ASV指標）

社会価値指標（アウトカム）

50%

環境負荷を  
削減

10億人

の健康寿命を  
延伸

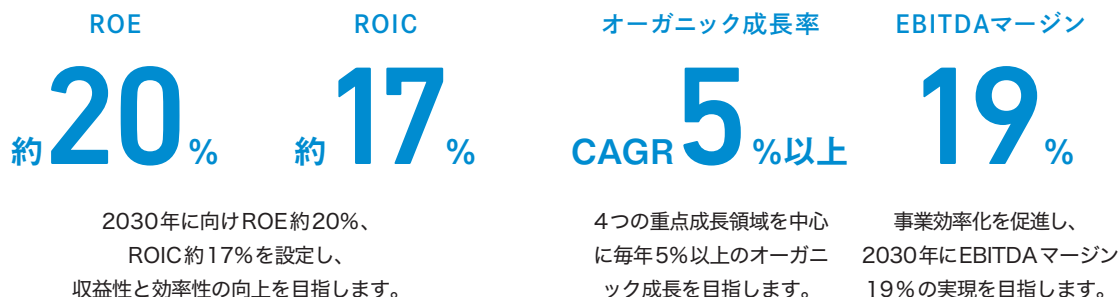


レジリエントかつ持続可能な  
アグリフードシステム

味の素グループの100年以上にわたって実践されてきた「社会価値と、持続的な経済価値の同時創出」という長期的な価値創造の考え方は変わることはありません。2023年、志（パーパス）を「アミノサイエンス®で、人・社会・地球のWell-beingに貢献する」へと進化させ、アミノサイエンス®を競争優位の源泉の一つとして明確化するとともに、価値創造の対象をより広範な社会や地球へと広げていくという決意を示しました。そして、「環境負荷を50%削減」「10億人の

健康寿命を延伸」およびASV指標に向けて、無形資産の強化を進めながらその達成を目指しています。「ASV指標」は、事業を通じて得る財務パフォーマンスを示す経済価値指標と、提供・共創したい価値に基づく社会価値指標から成る、さらなる成長やチャレンジを後押しする指標です。高い目標に対し、一人ひとりが挑戦を続けることで成長し、それを原動力に企業価値を飛躍的・継続的に向上させていきます。

#### 経済価値指標



#### 無形資産強化

##### 従業員エンゲージメントスコア

**88** %以上実現

志への共感を醸成し、  
挑戦できる風土を高めます。

##### コーポレートブランド価値

CAGR **7** %以上  
(2022年度比)

技術資産と顧客資産を人財でつなぎ、  
イノベーションの共創を図ります。

# 価値創造の源泉－アミノサイエンス®

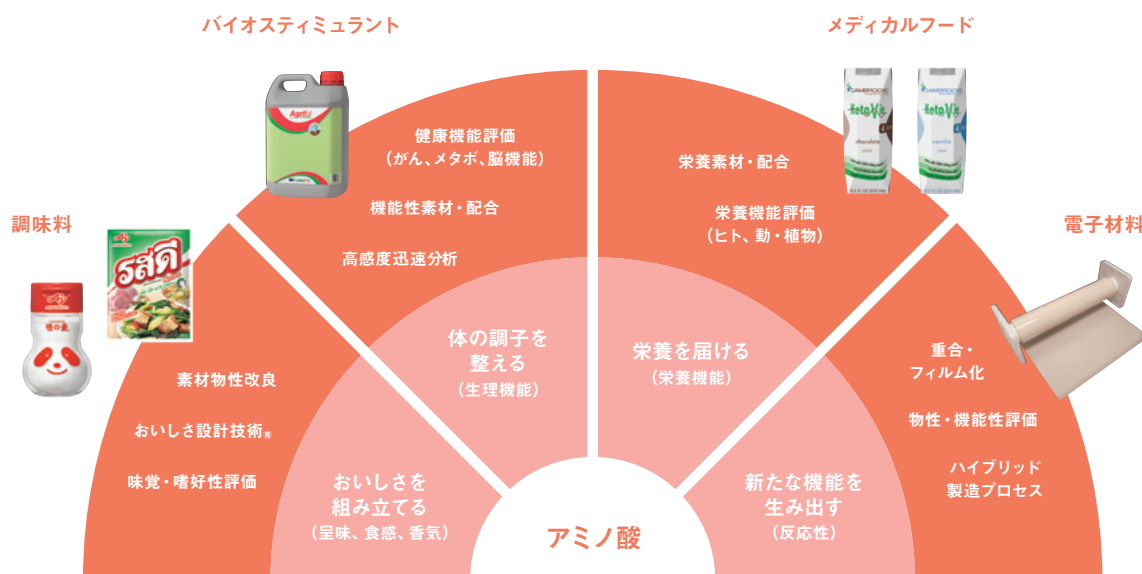
「アミノサイエンス®」とは、アミノ酸のはたらきに徹底的にこだわった研究や実装化のプロセスから得られる、多様な素材・機能・技術・サービスの総称です。そして、それらを社会課題の解決やWell-beingへの貢献につなげる、味の素グループ独自の科学的アプローチも意味します。これは他企業が容易には真似のできない、味の素グループの競争優位の源泉の一つです。

## アミノ酸の4つのはたらきを活用した事業展開

味の素グループは、創業以来、アミノ酸が持つ4つのはたらきに注目してきました。第1に、食材そのものの味を引き出し、おいしさを構成する「呈味機能」。第2に、必要な栄養を効率よく体に届ける「栄養機能」。第3に、体の調子を整える「生理機能」。そして第4に、分子構造を設計することで新たな価値を生み出す「反応性」です。

これらのはたらきから生み出されてきた製品・サービスは、食品分野にとどまらず、医療・健康、バイオ&ファインケミカル、さらには電子材料分野にまで広がっています。

近年の研究開発の進展により、アミノ酸の可能性は、従来想定されていなかった領域にまで及ぶことが明らかになってきました。例えば食品分野では、「おいしさ」を経験や感覚に頼るのではなく科学的に設計することで、栄養バランスと嗜好性を両立した製品を生み出しています。また、健康・医療やバイオ&ファインケミカル分野では、アミノ酸の反応性や生理機能に関する知見を応用し、医薬品用培地や抗体薬物複合体（ADC）関連技術等、社会的ニーズの高い領域へと展開しています。



▶ アミノサイエンス®を  
活かした事業展開



▶ アミノサイエンス®  
動画

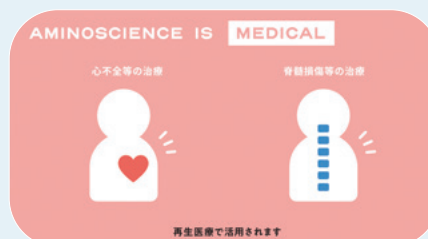
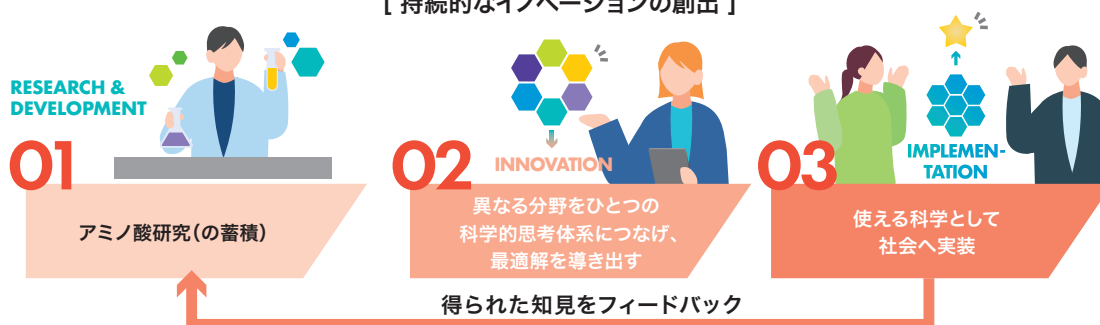
## アミノサイエンス®の可能性

アミノ酸のはたらきを深く理解し、目的に応じて使いこなす力——このケイパビリティこそが、味の素グループの強みであり、アミノサイエンス®の中核を成しています。同一の科学基盤から、異なる事業・用途へ価値を広げられる点が、アミノサイエンス®の大きな特長であり、そのために研究と実装を分断せず一体で磨き続けることで、イノベーション創出を持続的なものにしています。

研究成果を社会実装へつなげる過程で得られた知見は、再び研究開発へとフィードバックされ、新たな技術や用途の創出につながってきました。この循環の積み重ねが、次なるイノベーションの土壌を形成しています。

味の素グループは今後も、アミノサイエンス®に徹底的にこだわり、アミノ酸が秘めるさらなる可能性を追求していきます。

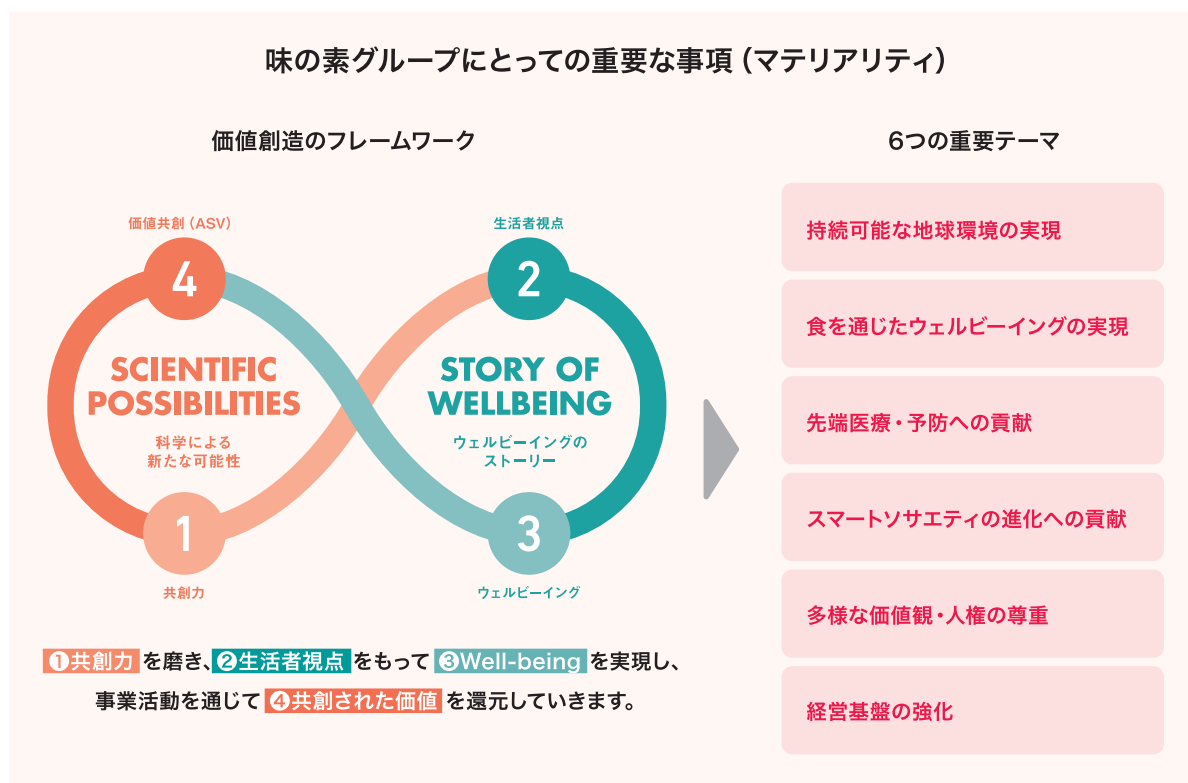
### 〔持続的なイノベーションの創出〕



# 味の素グループにとっての重要な事項 (マテリアリティ)

味の素グループにとっての重要な事項(マテリアリティ)は、味の素グループが長期にわたり持続的に社会価値と経済価値を共創し続けるための重要な事項です。

重要な事項(マテリアリティ)は、経営や従業員の思いや考え、社外のステークホルダーからの様々な期待等が反映されるプロセスで策定しており、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。



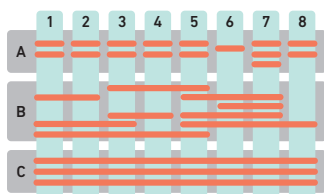
この価値創造フレームワークでは、アミノサイエンス®の力や可能性 (Scientific Possibilities) と、人・社会・地球のWell-beingに貢献するストーリーの力 (Story of Wellbeing) を結び付けてこのサイクルを回すことで、サステナブルに成長していくという考え方を示しています。①共創力を磨き、②生活者視点をもって③Well-beingを実現し、事業活動を通じて④共創された価値を還元していきます。そしてこれらをつなぐ環は、インフィニティ (永遠) を象徴しており、①から④をつなげて回し続けることで、サステナブルに社会価値と経済価値を共創し続けるという意味を込めています。

現在の味の素グループが取り組む6つの重要テーマに対して、環境負荷等ネガティブインパクト (負の影響) の低減だけでなく、強みであるアミノサイエンス®を活かした広く社会へポジティブなインパクト (よい影響) を創出する取り組みも含めて目標・KPIを定めています。そして当社グループ全体を対象とする主要な取り組みはその取り組みと実績の進捗を経営会議で確認しています。

## 策定のプロセス

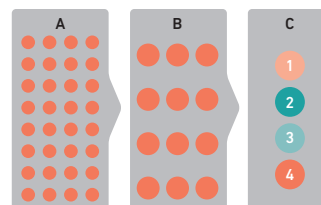
### STEP1 課題／機会の抽出

サステナビリティ諮問会議からの答申を基に重要な28の課題／機会を抽出しました。



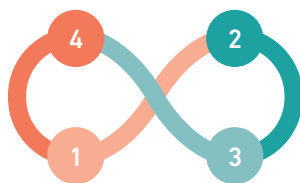
### STEP2 課題／機会の分類

課題／機会はより高次の12の要件にグループ化された後、さらに4つのドメインに分類されました。



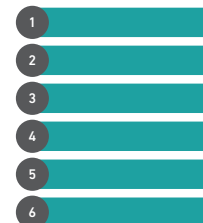
### STEP3 つながりの整理

変革とイノベーションを持続的に実現していくプロセスとして、それぞれの課題／機会のつながりを整理しました。



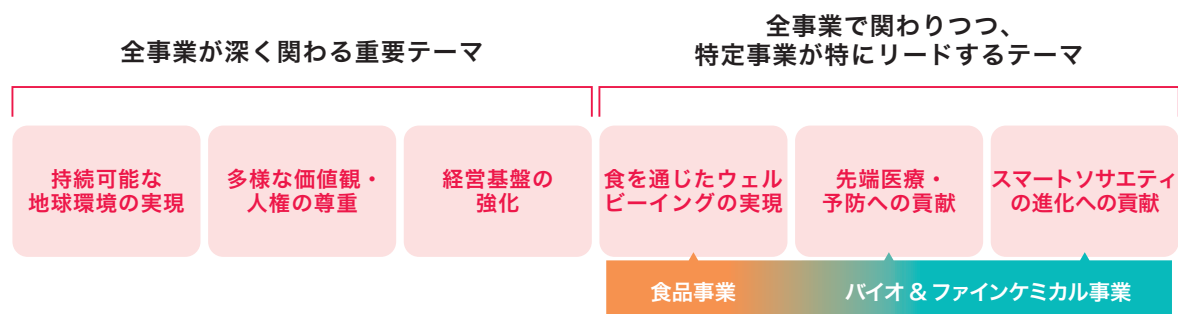
### STEP4 「重要テーマ」に整理

味の素グループがマルチステークホルダーから期待されていること、社会に対して提供している価値の視点から、現在の味の素グループが取り組む「重要テーマ」を6項目に整理しました。



## 6つの重要テーマと事業との関係

6つの重要テーマには、全事業が関わって取り組んでいます。持続可能な地球環境の実現、多様な価値観・人権の尊重、経営基盤の強化は、全事業が深く関わって取り組む共通の重要なテーマです。一方で、全事業が関わりながら特定事業が特に取り組みをリードするテーマもあります。食を通じたウェルビーイングの実現は特に食品事業が、先端医療・予防への貢献は特にバイオ＆ファインケミカル事業が、他事業と相互に連携しながら取り組みをリードしています。



詳しい取り組みはP.074-081「サステナビリティ」をご覧ください。



味の素グループにとっての重要な事項（マテリアリティ）

味の素グループにとっての重要な事項（マテリアリティ）に関わるリスクと機会、各重要テーマに対して当社グループとしてどのように取り組むか、そのKPIは、「サステナビリティレポート2026」で開示しています。  
[https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/sustainability/pdf/2026/SR2026jp\\_management.pdf#page=16](https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/sustainability/pdf/2026/SR2026jp_management.pdf#page=16)