

INTANGIBLE ASSETS

無形資産

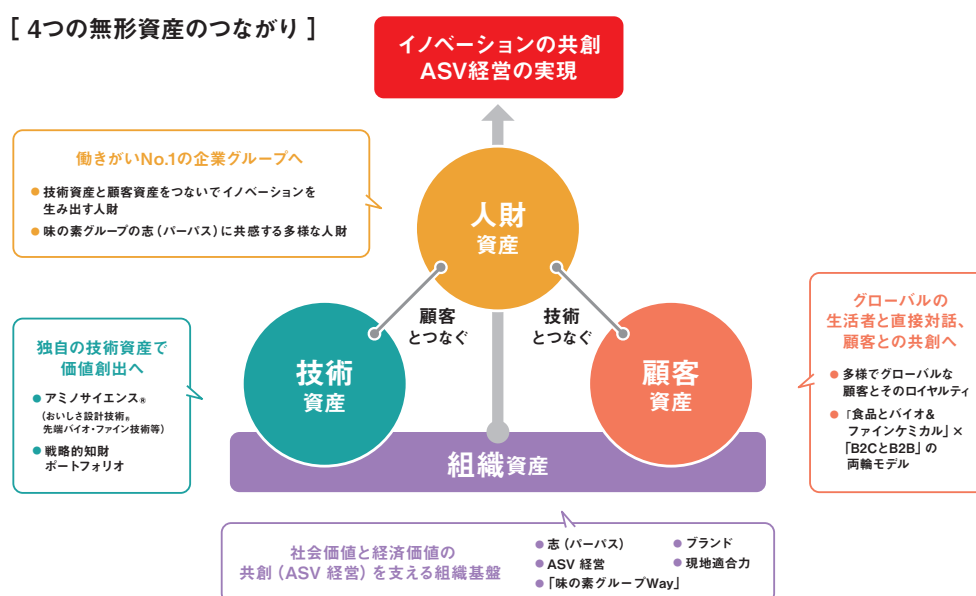
当社の強みの源泉となる無形資産は、人財資産・技術資産・顧客資産・組織資産の4つです。
これらの「見える化」を進めながら、4つの無形資産へ重点的に投資し、
その強みをさらに磨き込んでいきます。

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

無形資産の中でも最も重要なのは人財資産です。味の素グループは、Our Philosophy（志・ASV・AGW）に共感した人財が、失敗を恐れず高速に挑戦し、事業や国を超えた多様なチームで顧客課題と技術を結びつけることでイノベーションを生み出してきました。加えて、おいしさ設計技術®や先端バイオ・ファイン技術、アミノ酸のはたらきを活かした独自素材、知的財産といった技術資産、

B2CとB2Bの両事業を基盤とする顧客資産も強みです。こうした資産を支えるのが、志・ASV経営・AGWからなる組織資産です。今後も無形資産への投資を強化し、人財と技術、顧客との共創を通じてイノベーションを加速させ、企業価値の向上とWell-beingへの貢献を実現していきます。

〔4つの無形資産のつながり〕





CHRO MESSAGE

CHROメッセージ

取締役 代表執行役副社長

Chief Human Resources Officer (CHRO)

下保 寛 Hiroshi Kaho

**多様な事業ポートフォリオと多様な人財のポテンシャルを
最大限に発揮するために、グローバルな
人財マネジメントの高度化を推し進めていきます。**

経験の中で培ってきた リーダーシップのスタイル

私はこれまでのキャリアの中で3つの視点から経営者、事業家としての考え方、スキルを蓄積してきました。1つめは、営業とマーケティング。現場で生活者についてとことん考え、未充足のニーズを発見し、仮説を作る。それを一緒に検証していただけるお客様を見つけ、市場で検証する。小さい成功を拡大していく。国内と海外でそういう実務経験を積み、生活者視点、顧客視点を身に付けました。2つめは、コーポレート戦略とM&Aです。味の素グループ全体や地域の事業ポートフォリオ戦略を考え、クロスボーダーの企業買収や、売却案件をリードしました。長期のありたい事業ポートフォリオの姿を考え、そのために必要な事業や資産を特定し買収候補とする「バックキャスト」思考を学び、株主視点を身に付けました。3つめは、法人・事業マネジメントです。国内外での法人組織の経営を通じて、働く仲間が同じ方向を向き、お互いに協力し、力を存分に発揮することがなによりも大切であるという従業員視点を学びました。現場と経営が近い組織が強い組織であると信じます。この3つの視点が自らの

経営者、事業家としての骨格を形成しています。

日本、香港（中国）、欧州、北米で働く機会を得ました。各地域に家族で住んで生活をし、働きました。世界中に多くの仲間を作りました。信頼と尊敬をベースに、ともに挑戦し戦った仲間は、同志になり、そして一生の友人となるという得難い経験を、組織や地域を超えて得ることができました。文化や言語、価値観の異なる仲間やお客様、お取引先とともに働く中で、異文化組織におけるリーダーシップのあり方を学びました。

上記のとおり、企業買収、新事業開発、新製品開発等新しいことへのチャレンジをしました。また不採算事業のターンアラウンド（事業再生）や買収後の統合（PMI）や、不採算事業の売却やリストラクチャリングの経験もしました。平時のリーダーというよりは有事のリーダー経験がより豊富です。

そしてなにより「多くの失敗をしてきた」ことが自分のリーダーシップ形成に貢献しています。振り返るとキャリアの中で前任者がいないことが殆どでした。常に「成功の定義を自分がする」のですが、その前に「失敗だらけ」になります。やったことがないことばかりなのでよく考えれば当然です。挑戦をして失敗をする。これを繰り返す中で小さな成功を見出す、その体験が自分を育ててくれました。

これまでの成長を 牽引してきた無形資産

味の素グループには、豊かな無形資産があります。世界中の生活者と顧客からのブランドへの期待と信頼（顧客資産）。餃子からバイオ医薬、電子材料にわたるユニークなアミノサイエンス®の技術（技術資産）。世界中40の国と地域で、幅広いインダストリーで活躍する開拓者精神にあふれる多様な人財（人財資産）。それらを支える尊敬と信頼をベースにしたコラボレイティブな組織と文化（組織資産）。それがこの会社を117年継続成長させてきました。



1世紀を超える歴史の中で、お客様のニーズは変わり続けてきました。我々の世界中の仲間が、各々の現場で、技術を進化させ、組織を改革させ、事業の変革を実現させる中で、味の素グループは一つの生命体のように形を変えて生き残り成長してきました。激変する環境を予測し、適応し、事業を起こし、現在のようなユニークで力強い事業ポートフォリオを形成できた最大の要因も、無形資産の力といえます。

これからの未来も、我々は、時代に合った競争力のある無形資産をさらに蓄積し、それを活用できる会社にしていくことが、パーパス実現のための最大の成功要因となると信じます。

我々の戦い方 不確実性を勝ち抜くリーダーシップ

当社はこれまで、「顧客の潜在的なニーズを見出し」「イノベーションでユニークな価値を生み出し」その実現を「オペレーショナル・エクセレンスが土台として支える」戦い方で成功を築きました。これは未来も変わりません。一方で、世界はものすごいスピードで変化をし続けています。技術革新はAIの進化でさらに加速化し、人の働き方から生活スタイルまでが変わりつつあります。不確実性の高い未来に向けて、先の市場を見通し、競合に先んじて、新しい機会をつかみ勝ち抜くためのリーダーを育成し、それを支える組織や仕組みの構築、企業文化の醸成がさらに重要になってくると考えます。

ミッションは変革

自分のCHROとしての第一のフォーカスは、イノベーションを実現できるリーダーを作ること、彼らを育てる体制と仕組みをつくり、彼らを支える挑戦する組織文化を醸成することです。当社の成長の源泉は、「ユニークな価値をイノベーションで生み出す」ことにあります。既成概念にとらわれない発想と目の前の困難をのりこえ、やりぬく力が必要です。（「ちゃんと考え、ちゃんと実行する」です。）イノベーションを牽引するリーダーとそれを支え応援する組織や文化を育てていきます。ここでいうイノベーションは先端技術によるものはもちろん、それ以外の新しい価値をユニークな形で提供するビジネスや製品・サービスの創造、今までにない仕事の仕方による価値の創出を含みます。どこの現場でもイノベーションを志向し実現させるということです。

当社にはAGW（味の素グループWay）があります。AGWは、「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4つです。これは

大切にしたい価値（Value）を定義し、それを体現するリーダーシップコンピタンスにつながるものです。このAGWに基づき、求める未来のリーダー像を体現するリーダーを育成していくことがまずは一番の仕事になると信じます。

そのために、グローバルな人財マネジメントを構築していきます。未来の経営ニーズに合わせて適時・適所・適財を目指し人財ポートフォリオを形成します。世界中のグループ企業にいる人財を活かし、成長ドライバーとして育て、そして存分に活躍してもらうためには、それを可能にする体制や仕組みも必要です。日本に偏る様々な機能を、グローバルに自律的分散型に整備しなおしていきます。私のゴールは、「世界中どの国のどの法人にどの職種で入社しても、グループCEOになれる可能性のあるグループ」をつくることです。

さらにイノベーションを起こすリーダーシップが機能するためには、人財のダイバーシティの実現が必須な手立てです。世界のグループの多様な人財を、ジェンダー、人種、言語だけでなく「知と経験×属性」の観点やその他多くの違いを「強み」として受けとめ、活かしていくマネジメントを目指します。

さらに、イノベーション創出の土台となる挑戦する組織文化をつくっていきます。経営環境や課題は刻々と変化を続けます。それに対応するためには常に変化を続けることが重要です。自分の限界を理解し、それを超えるストレッチな長期目標（当社ではエベレスト目標と呼びます）を設定し、自らの変革に挑戦する。挑戦を促し応援する。挑戦による失敗を前向きに受け入れるResilienceを持ち、そこから学ぶ。そういう前向きマインドにあふれた組織文化を作りたいと考えます。

そのためには、信頼とリスペクトが基本になります。強い組織の基本は、個人と個人がお互いを尊重し信頼する関係を作ることがまずは一番大切。信頼とリスペクトが、複雑で困難なチャレンジに挑み、

乗り越えていく協働の土台になります。次に速い意思決定。現場が速い意思決定をできるように、権限委譲を進めます。早く判断して、早く間違えて、早く直す（Fail Fast Learn Fast）。意識とプロセスの両方での変革が必要です。フラットに議論できる文化。ヒエラルキーに関わらず、闊達に議論をする。そのために心理的安全性と知的誠実性の担保を重視します。

我々には素晴らしいパーパスがあり、そして無限の可能性があります。現在のグローバルで多様な事業ポートフォリオと、多様な人財がその可能性を示唆しています。この機会と資産を活かし、わくわくするような未来を描き、実現していく、そういうリーダーでありたいと思います。そういう仲間を増やし、「働きがいNo.1の企業グループ」をつくっていきます。

PROFILE ———— 下保 寛

- 1988 ● 当社入社
東京支店外食課卸店グループに配属
- 1991 ● 国内食品マーケティング（製品開発等）
- 2000-2 ● 米国MBA留学（UCLA Anderson Graduate School of Management）
- 2006 ● 香港アモイ・フード会長
- 2011 ● 本社でM&Aチームを組成
- 2015 ● 欧州アフリカ本部食品戦略担当
- 2018 ● 味の素冷凍食品（株）マーケティング本部長
- 2022 ● 味の素フーズ・ノースアメリカ社 社長
- 2026 ● 代表執行役副社長
Chief Human Resources Officer (CHRO)

組織資産

志（パーパス）への共感を ASVの実践につなげるために

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

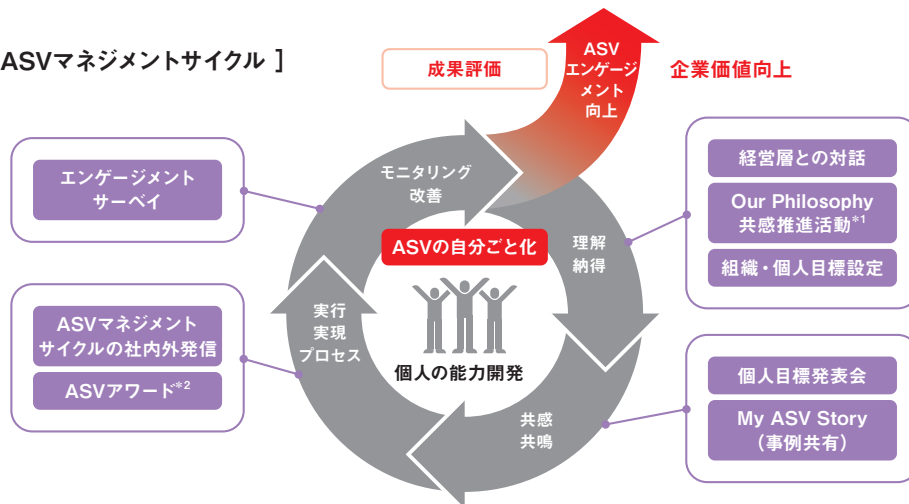
組織資産をより強固な存在に

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。味の素グループは、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。特に重視しているのが、志（パーパス）を共有し主体的に挑戦する企業文化の醸成です。そのための取り組みとして、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て

行動に落とし込む機会を設定しています。「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、自発的な挑戦を促し、称賛する風土を広げる仕組みとなっています。一人ひとりの志を起点とした取り組みの連鎖によって多様な無形資産を相互に連動させる組織資産を強化し、ASV実践の深化・拡張を実現しています。これらは、まさに新しい価値の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。

* 自組織の目標からブレイクダウンした自身の目標がどうASVにつながるか発表する会。

【ASVマネジメントサイクル】



*1 詳しくはP.055「Our Philosophy共感推進活動」をご覧ください。

*2 詳しくはP.058「ASVアワード」をご覧ください。

Our Philosophy 共感推進活動

当社は、Our Philosophy 共感推進活動を通じて「会社と人財を志でつなぐ」取り組みを加速しています。My Purpose ワークショップをグループグローバルに展開し、従業員一人ひとりが自身の志「My Purpose」を紡ぎ、味の素グループの「Our Purpose」との重なりを言語化することをサポートしています。My Purpose と Our Purpose の重なりを言語化することにより、従業員の

Our Philosophy への共感が増し、内発的動機づけが高まると考えています。2024年度には専任組織を発足し、味の素グループの6つのエリアで約50名のアンバサダーを育成し、グローバルでの取り組みを進めています。2026年3月時点で約7割のグループ従業員がMy Purpose を言語化しています。



志を行動につなげる「Our Philosophy チャレンジ」

一人ひとりが志を言語化して共有するだけでなく、実際の行動へと落とし込むプロセスも大切にしています。実践の第一歩として始めたOur Philosophy チャレンジは、各自のMy Purpose を行動につなげる場として設けたワークショップです。このプログラムでは「アミノサイエンス®による事業創造とASVの実現を通じて、人・社会・地球のWell-beingに貢献する」というOur Philosophyの一連の流れを体感します。参加者は、バリューチェーンになぞらえた仮想部門に振り分けられ、部門目標やMy Purposeの実現に向けて、共創、挑戦、

Try&Learnを繰り返します。この活動は世界各国のアンバサダーとともに拡大を進めており、志を行動へつなげる実行力を磨いています。



2025年10月にアンバサダー向けのOur Philosophy チャレンジを東京にて開催。グループ会社14社計23名のアンバサダーが参加しました。

[Our Philosophy チャレンジを通じて得られる学びや気づき]

組織を超えた連携
(脱サイロ化・共創)の
重要性と全体最適の視点



失敗しても挑戦し続ける
レジリエンス



ASV・AGW・
アミノサイエンス®の
理解深化と“自分ごと化”



壁を突き抜け、
考えるだけでなく
行動に移す挑戦マインド

My Purposeを起点に、
社会課題の解決へ
行動をつなげる
パーパスドリブンな姿勢

志を紡ぐ「My Purposeワークショップ」

「おいしさ設計技術®」等の
アミノサイエンス®の力を用いながら、
顧客の課題解決を目指して
業務をしています。
相手が実現したいことに寄り添い、
協力しあうことで関わる社内外の
人々のWell-beingに貢献したいです!



茨田唯花

味の素(株)
食品事業本部 東京支社
B2Bフードディストリビューターグループ

私たちAFTは人を起点に
まだ見ぬ価値を信じ、
挑戦と変化を重ねてきました。
私はこれからも経験で
土台を支えながら
若い皆さんの感性と力を
掛け合わせ、
ともに次の未来を
創っていきたいと思います。



影山裕一

味の素ファインテクノ(株)
品質保証部

ユニークな日本企業としての
歴史や文化を武器に、世界中の
従業員が活躍できるユニークな
ハイブリッドカルチャー
企業文化をつくっていきたい。



下保寛

味の素(株)
取締役
代表執行役副社長 CHRO

知識と技能を磨き新たな
発想を創出し、高品質な
製品開発で喜びと健康を届け、
売上成長とブランド向上に
貢献してまいります。



Anna Strachota

ポーランド味の素社
R&D

自己の原点である奉仕の価値を再認識し、
仕事と個人の価値観を重ね、
より大きな社会貢献へとつなげてまいります。



Castillo, Edith

味の素フーズ・ノースアメリカ社
Human Resources

家族や顧客の健康に貢献するため、
誠実な努力と成長を重ね、
高品質な製品をベトナム全土に
広げてまいります。



LÝ THÀNH HƯNG

ベトナム味の素社
Sales & Marketing 1 Division

全ての命のより良い生活、
喜びのために貢献する
チームアミノ酸を
活躍させる演出家となる。



糸井璃沙

味の素ヘルシーサプライ(株)
品質戦略部

味の素グループ製品を通じて
世界中に味の素のファン作り!
感動と笑顔で人々の
より豊かな日々に貢献する。



米田華子

味の素コミュニケーションズ(株)
第1ビジネスクリエイト部

わたしたちは
My Purposeを
見つめ直しました

多様な協働で成長と
革新を促し、
人材を活かして価値を創出し、
社会に持続的な変革を
もたらしてまいります。



Rodriguez, Magda

味の素ヘルス・アンド・
ニュートリション・ノースアメリカ社
Human Resources

アミノサイエンス®起点に、再生医療・細胞治療分野で味の素グループならではの新たな価値を創出し、先端医療の社会実装に貢献する。

我妻広貴

味の素(株)
バイオ・ファイン研究所
マテリアル&テクノロジーソリューション研究所



目的を持ち挑戦と還元を続け、その力でAMBを革新し、食を通じた幸福を広げ自社価値を高めてまいります。

Muhammad Isa Mohd Nasir

マレーシア味の素社
Supply Chain Deputy Manager



My Purposeとは、
自らの強みを見つめ直し
言語化した個人の志。
味の素グループのパーパスと
自身の想いを重ね合わせる、
挑戦の羅針盤です。
ワークショップで
志を紡ぎ合ったメンバーたちに
My Purposeを
宣言してもらいました。

未知への挑戦が生む気づきと
共感から、心が動く感動を生み、
笑顔が広がる社会に貢献します!

久利恭平

味の素冷凍食品(株)
研究・開発本部



個人の目的と味の素グループの使命は、人々の健康向上で一致しており、働く環境づくりを通じて持続可能な社会に貢献してまいります。

Dayanne Alvarez

ペルー味の素社
Human Management and Development



社員一人ひとりに寄り添い
安心して挑戦できる環境を整えることで、
心のゆとりを広げ価値を創出し、
人・「ふう。」が広がる
社会・地球のWell-Beingに貢献します!

千田圭織

味の素AGF(株)
人事部



強いチームで挑戦を重ね、
顧客課題と財務目標の達成と
健康価値を両立し、工場の強化と
持続的成長に貢献してまいります。

Nicolas TASSERIE

欧州味の素食品社
Sales Manager



貿易を通じて世界中の人々の
Well-beingに貢献し、
人と人とのつながりを大切にしながら、
自分に関わる人々が心身ともに健康で、
笑顔と働きがいを感じられる
環境をつくります!

良き人間として
子の手本となり、
倫理と責任をもって
人を育て、人間としての
成長を促してまいります。

設備の設計・工事・稼働後まで一貫して関わり、安定生産と食の安全を支え続けるとともに、省エネルギー化により地球環境保護を実現する。

久井志織

味の素トレーディング(株)
総務部



Fernanda Marcilio

ブラジル味の素社
Corporate Human Resources



三澤翔太

味の素エンジニアリング(株)
エリア統括本部 川崎事業所
エンジニアリング部



ASVを体現した取り組みに対する表彰制度

ASVアワードは、さらなるASV（＝事業を通じた社会価値と経済価値の共創）の進化を目的として開催される、グループ規模の表彰イベントです。味の素グループの全ての国・地域、グループ企業、部門、従業員を対象として、ASVの取り組みにおいて、革新性や独創性、創出する社会価値と経済価値等の点で特に優れた取り組みを表彰します。世界各国の味の素グループのグループ企業や職場から個人や従業員チームがこのイベントに自分たちの

ASVを応募し、全従業員と社外の専門家を含む審査員によって投票、審査され金賞を選びます。

ASVを常に進展させるためには、従業員一人ひとりの自分ごと化に加え、互いに取り組みを共有し、協力し、刺激し合う組織力が不可欠です。2017年に始まった本アワードを通じて、全世界の味の素グループの従業員が優れたASVの取り組みを共有し合い、互いに学び合い、さらなるASVの進化が生まれています。

ASVの浸透を示す過去の金賞受賞案件

年度	案件	多様な 組織や地域			多様な アウトカム	
		組織	組織属性	地域・スコープ	主な社会価値領域	価値創造タイプ
2016	ベトナムにおける栄養改善への取り組み	ベトナム味の素社	海外子会社・現地密着	新興国・地域社会	健康・栄養／公衆衛生	社会実装型プログラム
2017	「アミノエール®」と運動・栄養情報の提供による、顧客のQOL改善のサポート	味の素(株)DM部	本社機能・顧客接点	日本	健康・QOL	製品×情報サービス
2018	発売40周年の「Cook Do®」が、「日本の家族を熱くする」!	味の素(株)家庭用事業部、複数部門	部門横断・全社連携	日本	食文化・生活者価値	ブランド価値創造・共感形成
2019	主カスチック製品の包材革新で「循環型社会実現」「温暖化防止」へ貢献	味の素AGF(株)包材開発部	子会社・専門機能	日本	環境(資源循環・気候)	技術・プロセス革新
2020	新規磁性材料の開発による、「省エネルギー化」「CO ₂ 排出削減」への貢献	味の素ファインテクノ(株)	B2B材料・技術会社	グローバル	環境・エネルギー	先端技術開発
2021	「Smart Salt」(スマ塩)訴求による減塩人口増加と減塩製品売上拡大	組織横断プロジェクトチーム	社内横断プロジェクト	日本	健康・行動変容	社会啓発×事業拡大
2022	MSG・核酸事業におけるグローバルワンチームによる「温室効果ガス削減」への貢献	MSG・核酸事業、組織横断チーム	国境横断・事業横断	グローバル	環境(温室効果ガス)	オペレーション最適化
2023	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	動物栄養事業、組織横断チーム	テーマ特化型プロジェクト	グローバル	環境×農業	製品による環境負荷低減
2024	タイ・ファーマー・ベター・ライフ・パートナー・プロジェクトを通じたタイ農家の福祉の実現に向けた挑戦	タイ味の素社、味の素FDグリーン社組織横断チーム	現地共創・複合プロジェクト	新興国・地域社会	農業・生産者福祉	社会共創型事業
2025	非公開	非公開	海外子会社	新興国	環境	技術・プロセス革新

ASVアワードの過去の金賞受賞案件は、当社がASVとして掲げる「事業を通じた社会価値と経済価値の共創」を具体化した象徴的な取り組みとして位置づけられます。受賞案件は、栄養・健康や環境といった多様な社会価値領域を対象とし、既存事業の深化に加え、新規事業創出や業務改革等多様な価値創造のアプローチを内包しています。対象となる地域・スコープも、ローカル課題への対応からグローバルなバリューチェーン全体に広がり、各地域の

強みや課題に即した価値創造を実現しています。また、子会社を含む各法人の主体的な取り組みや、機能横断・組織横断チームによる共創等、多様な組織形態が価値創出の源泉となっています。これらは、人財・技術・顧客・組織といった無形資産を連動させることでイノベーションを創出し、持続的な企業価値向上へとつなげる当社の価値創造メカニズムそのものであり、ASVの実践が全社的に深化・拡張していることを示しています。

ASVアワード2025



左上／味の素グループ高輪研修センターで開催された、ASVアワード2025授賞式。国内外の入賞した8チームがプレゼンを行いました。
 右上／銀賞を受賞した「AJT Water Resilience Initiative」チームと中村社長。
 左下／中村社長から祝辞をもらう銅賞を受賞した「AJT Project Zero Team」。
 右下／入賞には至らなかったものの世界各地の多様な取り組み9案件を招待したポスターセッション。

ASVアワード2025では、グローバルの味の素グループ全体から、38件の応募があり、金賞・銀賞・銅賞だけでなく、従業員投票賞やイノベーション賞、事業本部長賞、Try&Learn賞等が表彰されました。

さらに今回はASVアワード10周年を記念して、新たに“学び合い、讀え合う！”をコンセプトに掲げ、より多

くの従業員に参加いただけるような施策として、授賞式では入賞8件のプレゼンテーションと表彰に加えて、入賞には至らなかったものの全エントリーの中から多様な地域、事業、機能の9案件を招待しポスターセッションを開催しました。

各地域版のASVアワードの取り組み ―第4回 欧州アフリカ ASVアワードの開催―

各地域本部でも、ASVの実践を日常の事業活動に定着させることを目的として、独自のASVアワードを実施しています。その中でも欧州アフリカ本部では、2025年度に「第4回欧州アフリカASVアワード」表彰式をオンラインで開催し、各拠点から約110名が参加しました。地域横断でASVの理解と当事者意識を高める機会となりました。



【2025年度 受賞プロジェクト】

Grand Prize & Future Contribution Award (ダブル受賞)

Ajinomoto Agrosolutionsによる本プロジェクトは、種子コーティング用のフィルム形成技術を通じてマイクロプラスチック問題に対応し、環境負荷低減と持続可能な農業への貢献が高く評価されました。

欧州アフリカ General Manager's Award

Ajinomoto Istanbulのプロジェクトは、100年以上の歴史を持つビネガーブランドの価値を再定義し、手頃で健康的な食の提案を通じて、地域の食文化と生活者ニーズに応える取り組みとして評価されました。

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

味の素グループが、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」を実現するためには、ASV（Ajinomoto Group Creating Shared Value）による社会価値と経済価値の共創を推進し、それを支える行動指針として体系化されたAGW（味の素グループWay）を実行していくことが重要です。

味の素グループの成長戦略は、食品事業を着実な成長の基盤とし、バイオ＆ファインケミカル事業で飛躍的な成長を実現し、さらに両事業の融合領域で新たな価値を創出することです。その実現に向けて、アミノサイエンス®を競争優位の源泉として捉え、食の領域で培ってきた「おいしさ設計技術®」、健康・医療に向けた科学的知見、電子材料やバイオファーマサービスに代表される先端技術をつなぎ合わせ、成長の力として束ねていく必要があります。

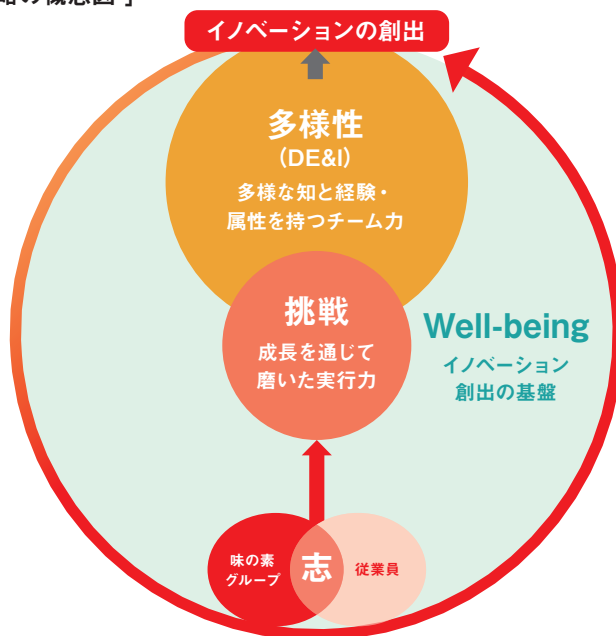
この成長戦略を確実に実行するためには、事業ポートフォリオの高度化とそれにアラインしたグローバル人財ポートフォリオを再構築し、それを世界の各拠点、各事業による自律分散型と、本社の中央集権型のバランスを取って推進する必要があります。

これらの成長の源泉である4つの無形資産（人財・技術・顧客・組織）を相互に連動させ、実行力としてスケールしていくことが重要であり、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起点となる人財資産への取り組みを特に強化しています。

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（自身にとって慣れた環境）を超えた「挑戦」を通じて、戦略を実行する個の力を磨きます。さらに、その力を活かし「知・経験×属性」の観点から「多様性（DE&I*）」を推進することで、チームとしてのイノベーション創出につなげていきます。これらを支える重要な基盤が従業員と家族の「Well-being」です。味の素グループは「志」「挑戦」「多様性（DE&I）」「Well-being」の4つの“つなげる”というコンセプトのもと、人財資産への取り組みをグローバルに展開しています。（人財投資額（機会投資含む）：2025年度150億円、2023-2030年度累計1,000億円以上）これらの取り組みは人財資産の強化にとどまらず、組織資産として蓄積され、無形資産全体の強化につながるものと考えています。

* 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。

挑戦、新規事業や新製品の原動力となる「高速開発システム」の展開には、基盤となる挑戦文化の強化と、「知・経験×属性」の多様性を掛け合わせた共創の促進が不可欠です。

詳しくは「サステナビリティレポート2026／人財戦略」をご覧ください。

https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/sustainability/pdf/2026/SR2026jp_social.pdf#page=17

戦略と人財を「挑戦」でつなげる

売上高・事業利益成長を大きく牽引したバイオ&ファインケミカルの電子材料事業の好調を支えているのは、「高速開発システム」です。高速開発システムは、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」の3つのKey Success Factorにより、市場・顧客環境の急速な変化に対応する手法です。この考え方は電子材料事業にとどまらず、他の事業・機能にも応用可能であり、2030年度の挑戦的なASV指標の実現、さらにはその先の新事業・新製品創出の原動力になると考えています。

その実現を支えるのが、味の素グループの「志」と従業員一人ひとりの「志」の重なりを言語化することにより高

まる「挑戦」への意欲です。味の素（株）では「挑戦」の機会提供として、「手挙げでの異動」および「TRY&A-CROSS（社内副業制度）」を拡大しています。これらは海外を含むグループ会社でも展開が進んでおり、エンゲージメントサーベイにおける「挑戦」（「上司は失敗から学ぶことを奨励してくれる」等の6設問で構成）のスコアは87（前年差+1）でした。挑戦文化をより一層強化するにあたり、今日できることを明日に先送りせず、継続的成長を目指し、昨日よりも少しでもよい方向へ向かおうとする日々の活動を全て「挑戦」と考え、AGWに則った多様な「挑戦」を後押しするために、挑戦と成果が適切に結びつく制度運用を進めていきます。

TRY&A-CROSS



制度導入2年目にあたり、テーマ募集を年2回に拡大した結果、「本社移転プロジェクト」や「INNOSEED（旧A-STARTERS）採択テーマ」等、計18テーマに対し、71名が参加しました。参加者の約9割が新たなスキル習得やキャリアの幅の拡大を実感しています。テーマの一つである「本社移転プロジェクト」では、部署や立場を超えた従業員が主体的に参画し、対話やワークショップを通じてプロジェクトを推進しました。集中と対話を両立する空間設計により、新たな挑戦や社内外とのつながり、共創が自然に生まれる、価値創出を支える新本社の実現を目指しています。

INNOSEED（旧A-STARTERS）



味の素（株）および国内グループ会社を対象に、2020年度より手挙げによる新規事業提案制度「A-STARTERS」を導入しており、2025年度までの累計応募数は285件となりました。2026年度から、「INNOSEED by AJINOMOTO GROUP」として進化し、A-STARTERSの挑戦マインドを引き継ぎつつ、アイデア創出から事業化検証までを一貫して仕組化します。具体的には、社外パートナーとの連携強化、TRY&A-CROSS等を活用した越境・共創、提案内容や検証状況に応じて「出向起業」も選択可能とする出口戦略の拡充を進めています。

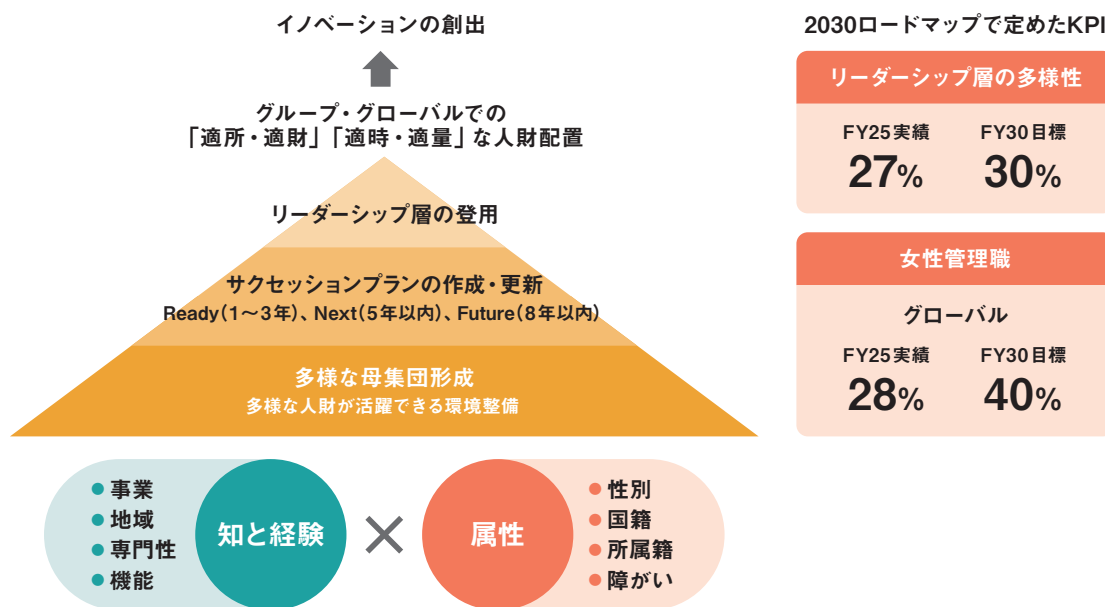
グローバルで「多様」な人財をつなげる

味の素グループは、食品事業を中心に各地域の文化・嗜好性に対応することで、高いローカル市場対応力を発揮し、グループ個社が自律自走で事業を拡大してきました。このローカル市場対応力は、今日の食品事業の成長を牽引する強みです。一方、長期的な事業拡大に向けては、食品事業における新たな地域・国での事業拡大や新商品の導入、バイオ&ファインケミカル事業における新領域創出が不可欠であり、そのためには「知・経験×属性」の観点でDE&Iを推進し、チームの実行力を高め、イノベーション創出につなげることが重要であると考えています。

グループのリーダーシップ層（執行役・執行理事・Group Executive Manager：137ポジション）の多様性については、性別、国籍、所属籍等の観点での多様性が2025年度は27%と順調に推移しています。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、次世代リーダー層の人財プール形成、戦略的な育成・登用を強化しています。

また、味の素（株）においては、新領域、成長領域における専門性獲得の観点からキャリア採用を推進しており、2025年度の「1年間で入社する従業員の内、キャリア採用で入社する従業員の比率」は40%、「全従業員の内、キ

ャリア採用で入社した従業員の構成比」は20%でした。また、味の素（株）の女性管理職比率は、16%と対前年+2%と増加しましたが、女性従業員比率33%と比較して依然として低い水準であり、引き続き女性管理職のパイプライン形成が課題と捉えています。これに対して、「AjiPanna Academy（アジパナ・アカデミー）」等の一般職女性育成支援を推進しており、2025年度の研修参加者43名のうち97%が管理職への挑戦意向を示しています。また、ESの結果、半数を超える女性従業員が上位の職位への意欲を示しており、20代～30代の女性従業員では70%（前年+4%）となります。また、30代の女性の従業員比率は36%、20代の女性従業員比率は40%と増加傾向にあり、段階的に女性管理職比率は向上するものと考えています。知・経験の融合をさらに加速するためには、グローバル視点で「適所・適財」「適時・適量」な人財配置が重要です。味の素グループでは、国際間異動ガイドラインを整備し、日本と海外拠点間のみならず海外拠点間の異動を進めていますが、さらに実効性を高めるため、事業ポートフォリオにアラインした人財ポートフォリオの明確化、グローバル共通の人事ポリシーおよびガイドラインの構築に取り組んでいます。



国際間異動

味の素グループのグローバル展開の強みである、食品事業を中心とした各地域の文化・嗜好への高いローカル対応力と、バイオ&ファインケミカル事業を中心とした高度な専門性を生かし、成長戦略を実現するためには、ポジションに応じた「知・経験」を有する人財を適所適財で配置することで、新たな地域での事業拡大、新商品の導入、新領域の創出をすることが重要です。そのため、味の素グループでは日本から他国への異動に加え、日本以外の国から他国への異動を強化しています。特にアセアン地域においては、MKT

・Sales、R&D・生産、コーポレートの機能軸で国を跨いだ人財配置を進めることで、「知・経験」の融合を促進するとともに、異動者本人の成長（ミーンングフルアサイメント）を実現しています。2026年3月時点の国際間異動者数は348人であり、そのうち37人が日本以外の国から他国への異動者です。今後はさらに「知・経験」の融合を促進するため、グローバルでの人財の見える化および共通の人事ポリシー・ガイドラインの整備を進めていきます。



Ajinomoto Foreigners Community イベント

知と経験

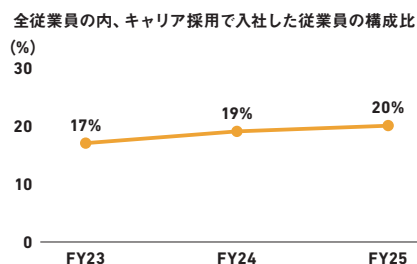


属性

キャリア採用

食品事業における新たな地域・国での事業拡大や新商品の導入、バイオ&ファインケミカル事業における新領域創出の実現に向けては、必要なポジションに応じた「知・経験」を有する人財の確保「適所・適財」が不可欠であり、内部育成に時間を要する場合には、外部からタイムリーに人財を確保することも重要です。味の素（株）ではキャリア採用を加速しており、2025年度に入社した従業員のうちキャリア採用者の比率は40%、全従業員に占めるキャリア採用者の比率は20%に達しており、2030年には30%への拡大

を見込んでいます。キャリア入社者が持ち味を発揮し、組織の活性化やイノベーション創出に貢献するため、組織適応・職務適応・キャリア適応の3段階でオンボーディングを支援しています。各段階において、本人および上司向けガイドブックの整備に加え、味の素グループの「志」と従業員個々の「志」の重なりを言語化するMy Purposeワークショップを定期的実施しています。



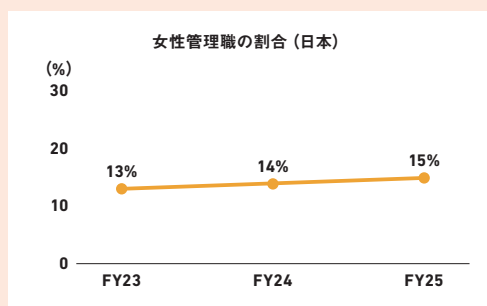
TRY&A-CROSS キャリア入社者 課題解決プロジェクト

AjiPanna Academy(アジパンナ・アカデミー)

味の素グループ全体における2026年3月時点の女性管理職比率は28%でした。海外では、女性従業員比率32%に対し女性管理職比率は36%と高水準である一方、日本では女性従業員比率30%に対し女性管理職比率は15%にとどまっており、女性活躍推進は日本における重要課題と認識しています。

国内グループ会社では、女性人財への機会提供とパイプライン形成を目的に、入社から役員手前までのキャリア形成を一貫して支援する「AjiPanna Academy (アジパン

ナ・アカデミー)」を2020年度より実施しています。「キャリアワークショップ」は強みを活かしたキャリア形成を支援し、「カレッジ」はMBA研修およびキャリア支援研修からなる実践的なプログラムです。2025年度終了時点で管理職への挑戦意向は97%、カレッジ第1期生の80%が管理職へ昇格しています。また、味の素(株)においては、20代～30代の女性従業員比率が増加傾向にあることに加え、上位職志向も70%と高いことから、女性管理職比率は今後段階的に向上していくものと考えています。



AjiPanna Academyカレッジ

知と経験



属性

障がい者活躍取り組み

味の素グループは、障がいのある従業員が合理的配慮のもと特性や知識・経験を活かし、自分らしく活躍できる環境の実現を目指しています。味の素(株)では、2025年度に部門長向け説明会や職場との対話、当事者アンケート等により職場の状況を把握し、特例子会社である味の素みらい(株)を中核とした役割分担の整理を進め、全社での理解促進と推進基盤の強化を図りました。また、個別相談や特例子会社で働く体験会(20名)、ユニバーサルマナー検定(86名)、ガイドブックの刷新等により、従業員の理解促進と行動変容を推進しています。



特例子会社で働く体験会

LGBTQ+取り組み

味の素グループでは、性的マイノリティに関する相談体制の充実に取り組んでいます。グループ会社の人事総務部門等にLGBTQ+相談窓口を設置し、担当者研修やメールマガジンにより意識啓発を行い、当事者が声を上げやすい環境を整備しています。味の素(株)では、2025年度にパートナーシップに関する規程を新設し、多様な家族のあり方を尊重する環境づくりを進めています。加えて、プライド月間のデジタルサイネージでの情報発信や本社でのレインボークッキー販売等により関心喚起を図っています。これらの取り組みが評価され、PRIDE指標で6年連続GOLD認定を取得しています。



LGBT Pride バレード応援

エンゲージメントサーベイにおけるASV実現プロセスのモニタリング

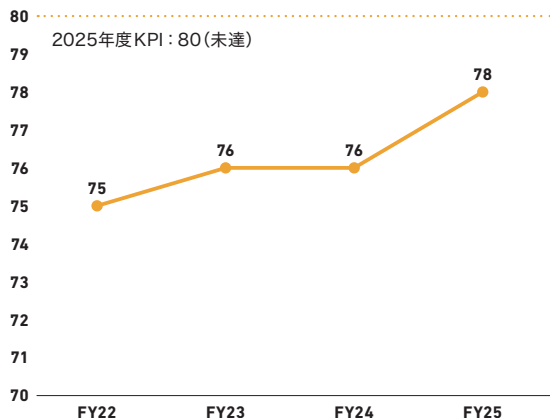
4つの“つなげる”戦略に基づく人的資本投資の成果を測る主要KPIとして、味の素グループではエンゲージメントサーベイにおけるASV実現プロセスをグローバルでモニタリングしています。2025年度の結果は78（前年差+2）であり、2025年度目標の80に対して未達となりました。

未達の主因は、全社課題として掲げていた生産性向上（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かなり多くの承認を得なければならないと思う」が、前年差+9ポイントと大幅に改善したものの、依然として低位であったことです。2025年度は真因把握を目的として新たに「私は日々

の業務において、意思決定を得るうえで、不必要な承認は最小限に抑えられていると思う」を導入し、新設問のスコアは78でした。この結果、承認は多いが、ガバナンスや業務・製品品質の観点から不必要な承認だとは捉えていない回答者が多数存在することが確認されました。

これを踏まえ、2026年度からはASV実現プロセスにおける生産性向上（承認プロセスの課題）の設問を新設問へ置き換えます。一方で、自由記述では事前説明の多さや承認基準の曖昧さに関する課題が提起されていることから、引き続き改善に取り組んでいきます。なお、本設問の変更に伴い、2030年度のASV実現プロセスの目標値を85から88に引き上げます。

[ASV実現プロセススコア推移(旧設問)]



[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)]

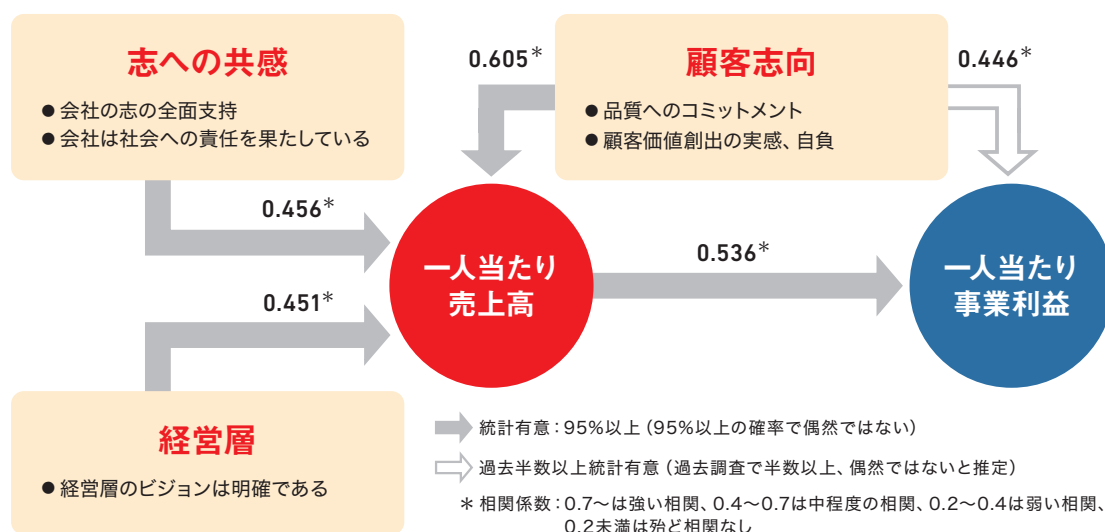
	25年度 (旧設問)	前年差	25年度 (新設問)
ASV実現プロセス	78	+2	84
志への共感	94	+1	94
顧客志向	91	+1	91
ASV自分ごと化	77	+1	77
チャレンジの奨励	85	+1	85
インクルージョン による共創	80	+1	80
生産性向上 旧設問 (承認プロセスの課題)	28	+9	
生産性向上 新設問 (承認プロセスの課題)			78
イノベーション 創出	87	0	87
社会・経済価値 の創出	80	+1	80

持続的成長に向けたモニタリング

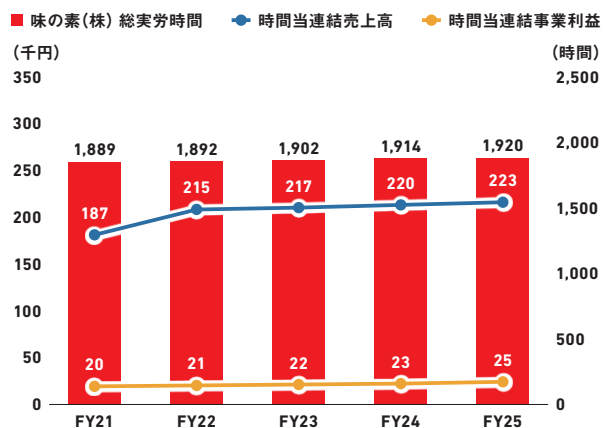
味の素グループでは、毎年エンゲージメントサーベイの結果と業績との相関分析を実施しています。2025年度の結果から、「志への共感」「顧客志向」「経営層」、また、過去8回の結果から「生産性向上（業務効率化）」と一人当たりの売上高・事業利益に相関があることを確認しています。加えて、「コミュニケーション」「DE&I」「Well-being」「生産性」にエンゲージメントサーベイスコアの

成長率が、従業員一人当たりの事業利益の成長率と相関があることを確認しました。生産性の観点では、味の素（株）従業員の時間あたり連結売上高・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、いずれも順調に伸びています。

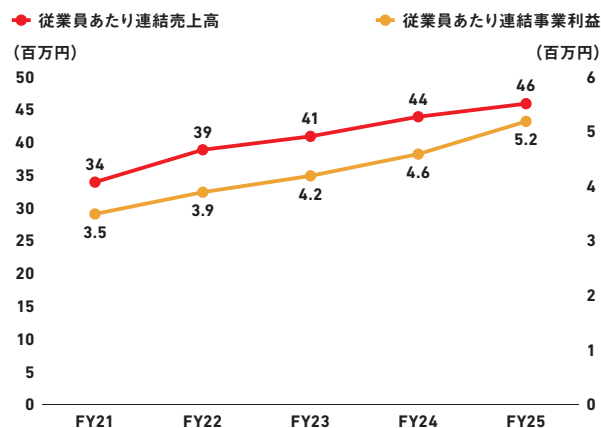
〔味の素グループの業績に重要な意味を持つエンゲージメント項目〕



〔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

アミノサイエンス®:ASVを具現化する 価値創造の基盤

味の素グループの技術資産は、
創業以来100年以上にわたり積み上げてきた多様で競争力の高い技術の集合体です。
アミノ酸を起点とする研究開発を通じて、バイオ技術とケミカル技術を柱としながら、その双方を磨き上げるとともに、
それらを様々な事業にあった技術へと発展させ、社会実装につなげる力を進化させてきました。

技術資産の考え方

味の素グループの技術資産の特長は、単に特定の技術領域に特化した高度な技術を「保有している」ことではありません。専門性と深さの追求に留まらず、一つひとつの技術を「要素技術」に分解して捉え、再構成し、組み合わせることができる点にあります。バイオとケミカルに加え、生理学、分析、エンジニアリングといった学問領域、技術領域の異なる要素技術を横断的につなげることが、技術の模倣困難性を生み出し、事業における差別化を可能にしています。

そして、このように要素技術を自在に組み合わせ、社会

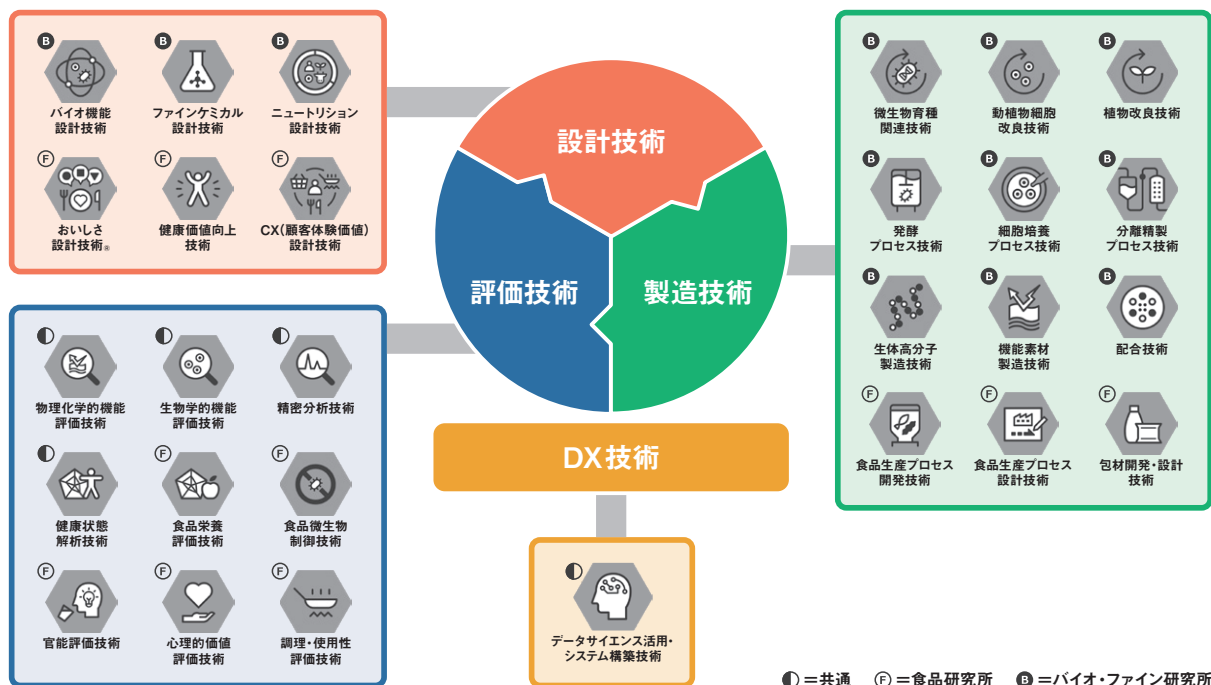
課題や顧客課題に応じたソリューションへと転換していく能力そのものがアミノサイエンス®です。アミノサイエンス®は単なる要素技術の集合ではなく、ASV (Ajinomoto Group Creating Shared Value) の実現につなげるケイパビリティそのものです。生命の基本構成要素であるアミノ酸のはたらきへの深い理解を基盤に、技術を横断的に統合し、食品、健康・医療、電子材料、バイオ医薬品等多様な分野へ応用することで、社会価値と経済価値の共創を可能にしています。

COLUMN | 要素技術組み合わせの源流

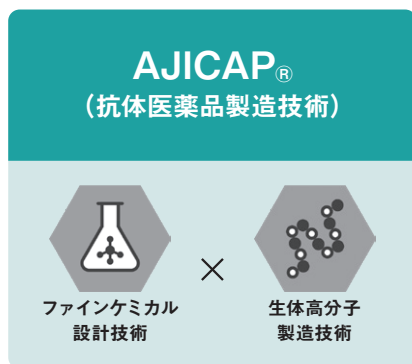
祖業であるうま味調味料「味の素®」の原料たるグルタミン酸ナトリウム (MSG) は東京大学化学科の教授である池田菊苗によって発見されましたが、当初は抽出分離精製技術 (ケミカル) を使って、昆布や小麦粉から取り出していました。その後、1930年代に独自の二重分解釜 (エスサン釜) を使った大量生産プロセスが考案されましたが、ケミカルの技術と設備エンジニアリングの技術を掛け合わせて生まれた画期的な製造プロセスでした。

MSG事業が拡大を続ける中で、さらに効率よく大量生産する必要が生じたので発酵技術 (バイオ) との組み合わせを考えました。これは微生物の力を使ってMSGを生産する技術で、現在の製造方法につながっています。発酵工程で作り出したMSGを精製するのには、創業のころから培われている精製技術 (ケミカル) が使用されています。現在、MSGは複数の要素技術を掛け合わせて、高効率・高純度に作られているのです。

〔食品研究所とバイオ・ファイン研究所の要素技術〕



要素技術の組み合わせを象徴する事例



近年、副作用の大きな抗がん剤を、狙った標的臓器にのみ選択的に届ける、抗体と薬物を結合させたADC（Antibody-Drug Conjugate：抗体薬物複合体）医薬品が注目されています。しかし、ADCは構造が極めて複雑なため製造が難しく、製造された薬剤も十分な薬効が発揮されない、または新たな副作用が生じる場合があるといった課題を抱えていました。味の素グループでは、アミノ酸誘導体の一種であるペプチド設計技術（バイオ）と化学修飾・反応制御技術（ケミカル）を掛け合わせることで、お客様である製薬会社やスタートアップ企業が意図したとおりに抗体と薬物の結合部位を精密に制御し、高性能かつ高品質なADCを安定的に製造する技術「AJICAP®」を開発しました。この技術により、高性能なADCを均一性・再現性高く製造することが可能となり、患者様への高い治療効果と安全性を両立してお届けすることを実現しました。

お米ふっくら調理科 (米飯の品質改良製品)



バイオ機能
設計技術

×



精密分析技術

お米一粒一粒に含まれるデンプンの構造を精緻に解析する分析技術（ケミカル）と、最適な反応に制御する技術（バイオ）を組み合わせることで、炊飯時のお米内部で起こる変化を分子レベルで制御しています。お米に含まれるデンプンは、炊飯中に構造が変化し、水分をしっかりと蓄えることで、お米がふっくらした美味しい食感になりますが、時間とともに硬くなり美味しさを損ないます。その課題の解決に向け酵素の力によってお米の保水力を高めるために開発されたのが「お米ふっくら調理科」です。食べても安全な食品用酵素の中から食感の変化を抑える酵素を見つけるためには、お米の粒の中のデンプンの状態まで観察することが重要でした。そこで、当社が電子材料の開発で使用している分析技術をお米について活用することで、お米一粒単位でのデンプンの挙動を可視化することができました。その結果、時間が経ってもお米が硬くなりにくくする食品用酵素を効率的に探し出すことに成功し、「お米ふっくら調理科」が完成しました。

この技術はお米を美味しくするだけにとどまらず、お弁当やおにぎりがパサついたり硬くなるのを長い時間防ぐことができるため、フードロス削減にも貢献します。またこのようなデンプンを改質する技術を応用し、糖の吸収を穏やかにする「白米どうぞ®」も発売しています。食品分野においてもバイオとケミカルを掛け合わせた科学的アプローチが価値創造に直結している好例です。

Forge社の買収と シナジー創出 (遺伝子治療ソリューション)



動植物細胞
改良技術

×



微生物育種
関連技術

×



配合技術

買収当初、遺伝子治療領域に特化しているForge社と味の素グループの技術者が一緒に研究活動をおこなうことで、当社の観点からForge社の技術を見て要素技術レベルまで分解。遺伝子治療用薬剤の複雑な製造工程における課題を捉え、その解決に味の素グループが従来保有する発酵技術やケミカル技術を適用しました。遺伝子治療用薬剤の生産効率および品質の改善を達成することができています。

このように、元々当社グループおよびForge社がそれぞれ保有していた技術を、一度分解し、要素技術として組み合わせることで、ウイルス製造等の領域において新たなシナジーを創出しています。

技術資産の強みを支える企業風土

こうした競争力の高い技術資産を支えているのが、人と組織の力です。味の素グループには、研究者一人ひとりが自身の専門性を深く強く磨き上げると同時に、異なる分野の専門性を尊重し、掛け合わせることを価値創造の源泉と捉える企業風土があります。異なる領域の技術は、用語や知識、理論体系や実験手法等様々な違いがあって

一人の研究者が幅広く習得するのはとても難しいことです。当社では、交わりにくいバイオ技術、ケミカル技術、食品技術、分析技術、エンジニアリング技術といった異なる技術分野において、「社会に新しい価値を届ける」という共通認識のもと、研究者どうしが、分野や組織の壁を越えて知を掛け合わせることで、新たな技術や事業を生み

出してきました。技術分野の違いを制約ではなく可能性として捉え、異分野に興味を持ち、意図的に掛け合わせていく人のマインドセットと組織の文化が、味の素グループの技術競争力の基盤となっています。

この姿勢は、「技術におけるDE&I（多様性・包摂性）」ともいえるものです。複数の技術の掛けあわせが事業を

生み出すことを入社間もないころから目の当たりにすることに始まり、事業領域を超えた人の異動、経験の蓄積を通じて、視野と専門性の双方を広げてきました。こうした複数の領域の技術が常に共存しているという人と組織のあり方が、技術の自在性と進化を支え、人の発想の豊かさを生み出しています。

さらなるイノベーション創出の基盤を作るイノベーション戦略チーム

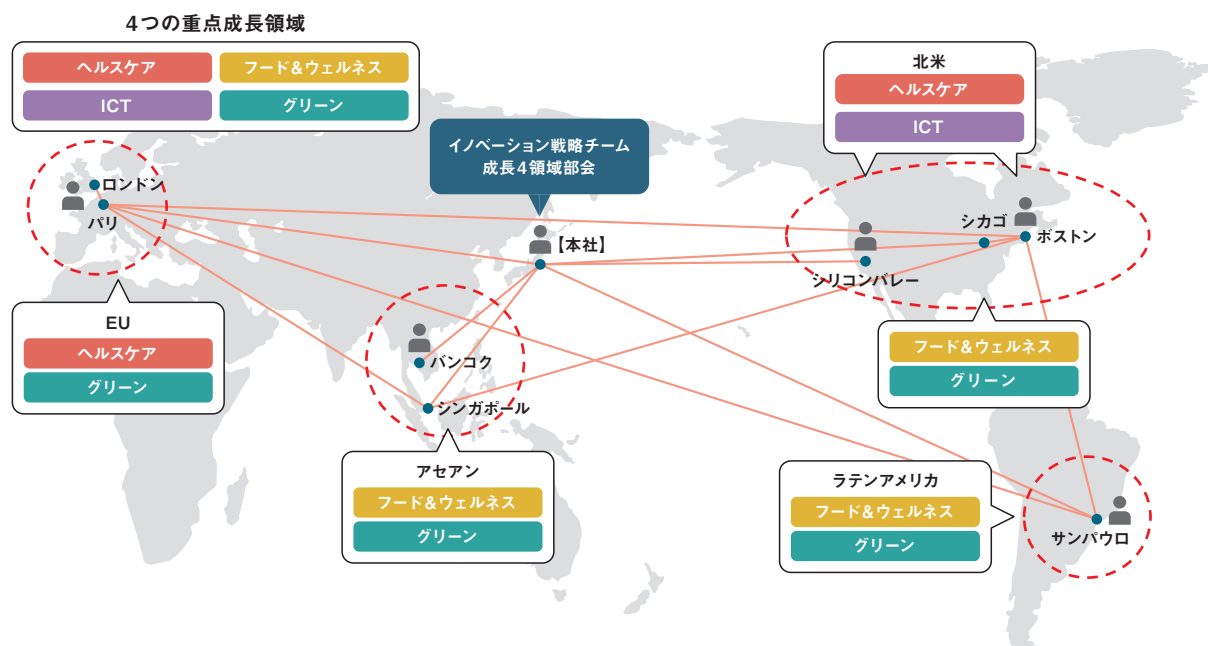
味の素グループは、アミノサイエンス®の独自の知見と技術を基盤に、ASVの実現に向けたイノベーション創出をさらに加速していきます。世界中の企業・大学・研究機関とともに価値を生み出すエコシステムを積極的に活用し、自社の技術資産と外部パートナーの技術や知見を掛けあわせることで、革新的な価値を生み出すイノベーションを創出します。その役割を発揮するのが、世界各地に配置したイノベーション戦略チームです。アカデミアやスタートアップが生み出す最先端技術を捉え、当社のアミノサイエンス®との掛け合わせを推進することで技術のケイパビリティの幅をさらに広げます。さらに、インテリジェンス機能を発揮し、技術・市場の動き、規制や社会トレンドから、未来の世の中の様子を仮説として設定

し、そこから当社の将来機会を読みとる機能を強化し、技術資産の拡張と新たな事業機会の創出を担います。

また、知的財産についても、単に自社の特許の出願・維持・管理に留まらず、世の中全体の特許出願動向から将来の技術トレンドや事業機会を予測し、それに基づく知財ポートフォリオ戦略を構築し、事業戦略に活用しています。

当社の成長の源泉は、「ユニークな価値をイノベーションで生み出す」ことにあります。今後も、アミノサイエンス®を核とする技術資産と、それを活かし切る企業風土、それを支える人財資産、組織資産を磨き続けることで、持続的にイノベーションを創出し、社会課題解決と持続的な企業価値向上の両立を目指していきます。

【イノベーション戦略チームによるインオーガニック戦略の強化】



顧客資産

「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

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。

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ます。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。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にもつながっています。

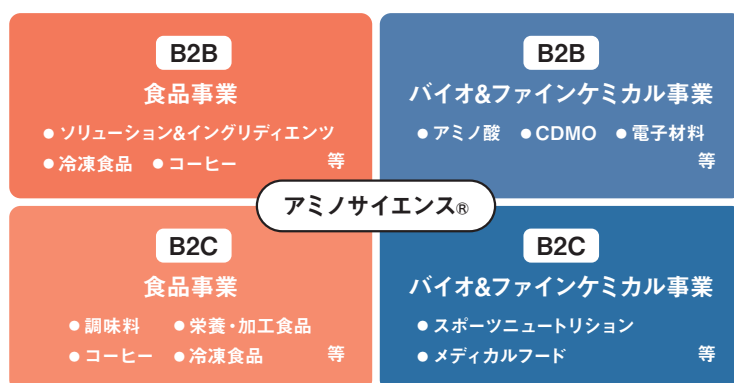
具体的には、B2Cで培ったマーケティング知見や消費者インサイトをB2B顧客の提案に活かすことで、顧客の課題解決に貢献しています。逆に、B2Bで磨いた技術や素材をB2C製品に応用することで、家庭用製品や冷凍食品の品質向上と差別化を実現しています。特にグローバル展開では、B2BとB2C間のシナジーが強みとして発揮されています。B2Bでは各国の食品メーカー等の課題を解決するソリューションを提供し、B2Cではその知見を

活かした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しており、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高め、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展開も進めています。

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。



各事業・チャネル間でシナジー効果の見られる事例

事例 1 冷凍食品事業を起点とするブランド認知向上

冷凍食品事業は、味の素ブランドと生活者との大きな接点の一つとしてブランド価値向上を牽引し、他の事業やチャネルにも好影響を与えています。例えば、日本で培った「おいしさ・利便性・健康」のブランド評価は、欧米での日本式食提案やプレミアム小売チャネルでの採用につながり、他チャネルでの取引拡大や味の素ブランドの認知向上を後押ししています。欧米においては、味の素ブランドの認知向上が課題でしたが、日本式の「羽根つき餃子」を新しい食の提案として展開し、食の選択肢を広げる取り組みを進めた結果、味の素ブランドの認知率は

1桁台前半から約10%へと、特定のターゲット層に確実に届く水準にまで拡大してきました。ブランド認知の向上が新たな顧客接点を生み、事業横断で成長機会を拡張する好循環を創出しています。



事例 2 台湾におけるパートナーとの共創

味の素グループでは、アミノ酸技術および栄養設計の知見を基盤に、B2B領域でグローバルにソリューション提供を行っています。台湾では、高齢化に伴い健康寿命の延伸が課題として顕在化しており、この課題に対し、健康・栄養分野の食品企業として台湾最大手の Standard Foods Corporation と協業し、アミノ酸ミックス「Amino L40」を単なる原料素材ではなく健康課題を解決するソリューションとして提案しました。味の素グループの研究開発力と、パートナーのマーケティング力を融合し、製品開発から新たな市場創造までを顧客と一体で推進しました。当初、台湾においてはアミノ酸およびその健康

を支える機能が十分には認知されていませんでしたが、そのような状況でも認知拡大を進めることができつつあります。B2Bで培ってきた技術をパートナーとの共創を通じて生活者価値へ転換し、さらに新たな市場創造につながる当社グループの独自の価値創造モデルの現れです。



事例 3 北米スポーツ・ウェルネス施設でのブランド価値向上

味の素フーズ・ノースアメリカ社は、ワシントンD.C. エリア最大級のスポーツ・ウェルネス複合施設「The St. James」とのパートナーシップを通じ、年間約400万人が利用する施設内で「味の素ブランド」の認知拡大に取り組んでいます。ネーミングライツの取得や施設内でのコミュニケーション施策、レストランでの商品提供等を通じて生活者との接点を強化し、北米におけるブランド価値の向上を図っています。本取り組みは、食品事業における顧客接点の拡大に加え、スポーツやウェルネスに関心の高い生活者に対し、味の素グループのパーパスのもと、食を通じた Well-being の価値を発信する機会にもなっ

ています。こうした接点を通じて、アミノ酸をはじめとする当社の提供価値への理解促進やグループ全体の価値発信を広げていきます。さらに本社と連携し、北米でのコミュニケーション基盤強化を進めるとともに、パートナー企業との協業による新たな価値創出も目指します。

