



# 味の素グループにおける 無形資産を活かす価値創造の取組み

グローバルコミュニケーション部  
レポーティンググループ長  
伊沢 千春

# 会社概要

創業

1909年

従業員

36の国・地域に34,198人

製品展開エリア

約135国・地域

売上

1兆1,493億円

事業利益

1,209億円

ROIC

7.9%

EMEA\*

1,156億円

米州  
2,625億円

日本  
4,858億円

アジア  
2,852億円

2021年度  
地域別売上高

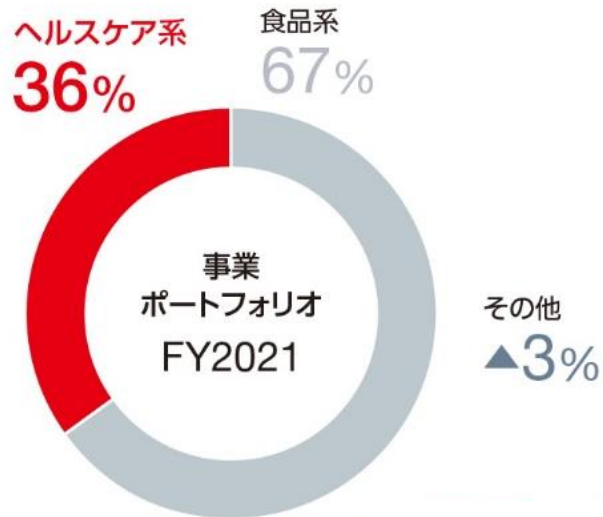
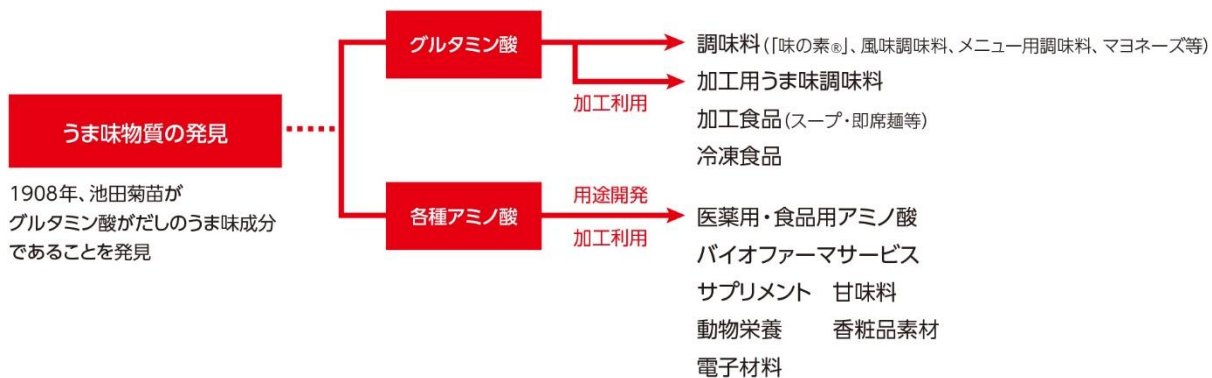
\* Europe, the Middle East and Africa

# アミノ酸のはたらきと事業展開

## アミノ酸の4つの機能



## アミノ酸を起点とした事業拡大



# ASV経営により目指すビジョン、アウトカム

アミノ酸のはたらきで食習慣や高齢化に伴う食と健康の課題を解決し、  
人びとのウェルネスを共創します

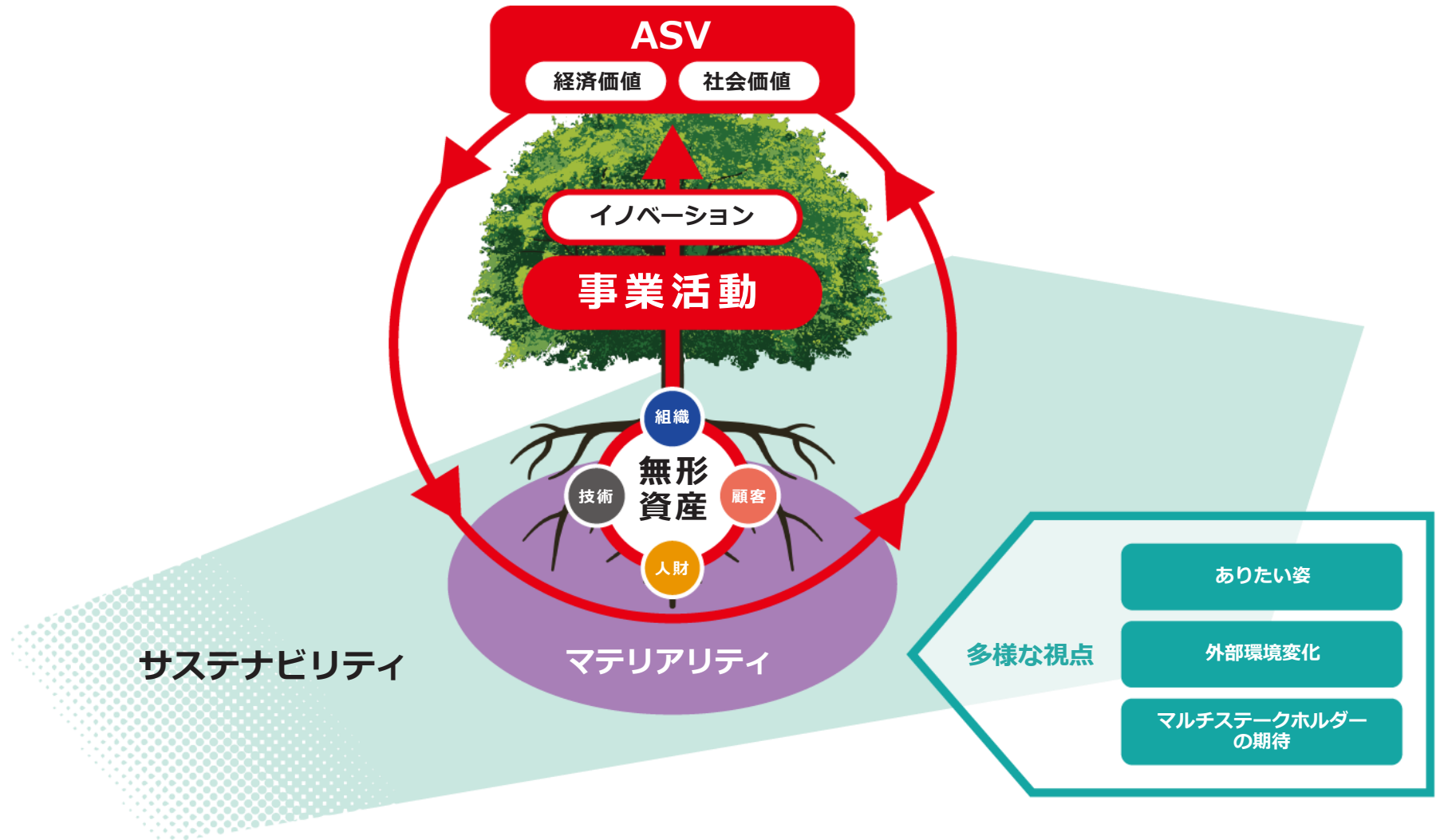


## ASV経営

味の素グループは、事業を通じて社会価値と経済価値を共創する取り組みにより成長してきました。  
この取り組みをASV (Ajinomoto Group Shared Value) と称し、  
現在も経営の基本方針 (ASV経営) としています。

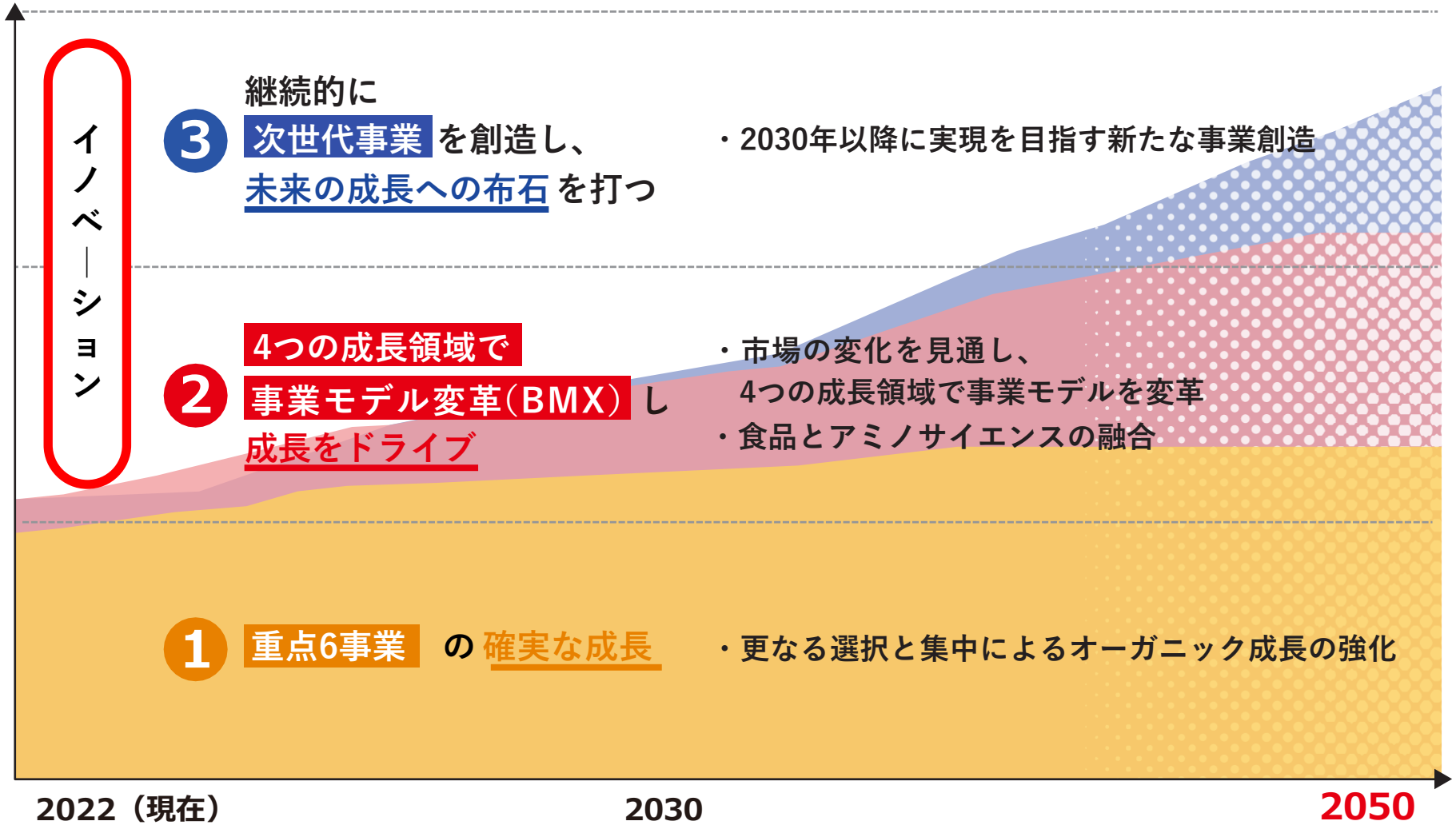


# 無形資産を活かした、ASVによる持続的価値創造



# イノベーションによる持続的成長戦略

事業利益





# 事業モデル変革（BMX）の4つの成長領域

4つの成長領域	味の素Gが共創したい価値
<p><b>ヘルスケア</b></p>	<p><b>健康寿命の延伸への貢献</b></p> <p>新たな社会システム／テクノロジー／価値観がもたらす 人生100年時代に相応しい健康な生き方の実現</p>
<p><b>フード&amp;ウェルネス</b></p>	<p><b>Well-being（健”幸”）と自己実現への貢献</b></p> <p>幸せは自分らしさに基づく主観的なものへと変わり 個人の先にある社会と地球の幸せも同時に実現する価値観へ</p>
<p><b>ICT</b></p>	<p><b>地球にやさしいスマート社会への貢献</b></p> <p>デジタル社会基盤の進展とフィジカル社会基盤の転換に よる新しい社会システムの構築</p>
<p><b>グリーン</b></p>	<p><b>地球や社会、将来世代への貢献</b></p> <p>技術革新と価値観／行動の変化により、地球上で人間が安全に生存 できる限界と、全ての人に必要十分な健康を提供し維持できる限界へ 対応する（Planetary / Health 2つのBoundariesへの対応）</p>



**世界人口の増加**

65歳以上人口\*1

**15億人**

**パンデミックを契機とした  
新常態への移行**

- 生活者の行動様式の変化
- 衛生意識・健康管理意識の向上
- 物資安定供給への意識の高まり
- 社会分断
- 孤食の深刻化
- グリーン・リカバリーの推進

**食糧生産の不足**

2012年と比較した2050年までに  
増やすべき食糧生産\*2

**+50%**

**気候変動**

21世紀末までの世界平均地上気温の変化\*3

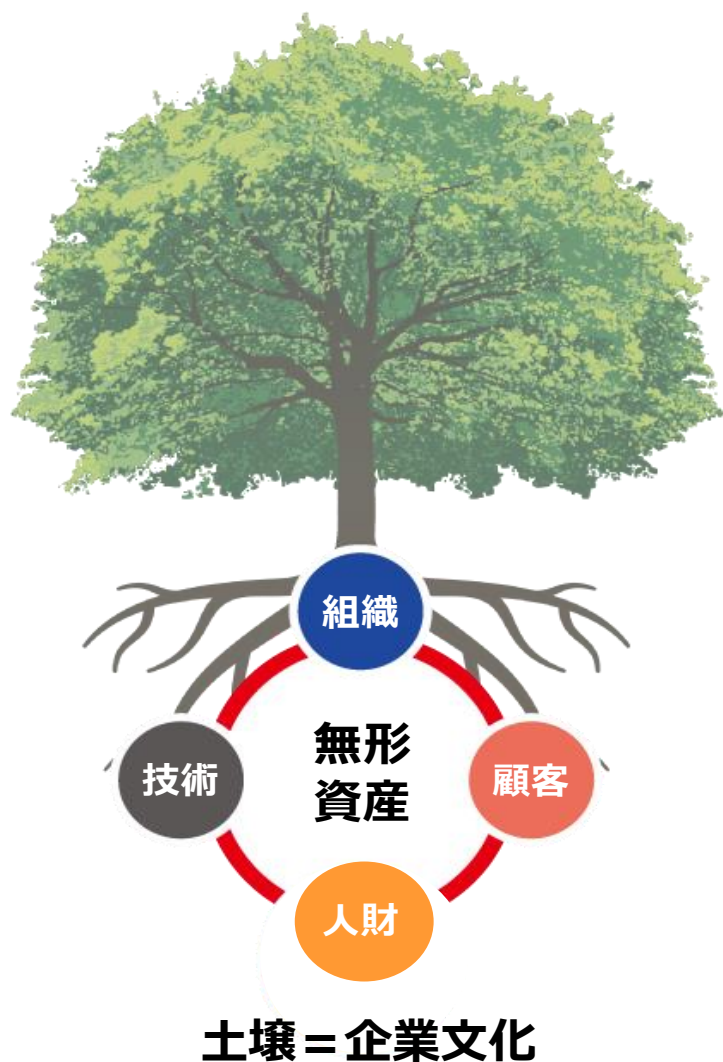
**+4.8℃**

**デジタルの活用加速**

- 新たなビジネス機会・競争の出現
- 情報・製品・サービスの提供方法の変化
- 消費者との  
直接コミュニケーション機会の増加
- Z世代の影響力の増加

\*1 国連(UN) (2020) \*2 国連食糧農業機関(FAO) (2017)

# 4つの無形資産



## 無形資産

人財

すべての無形資産の価値を高める原動力

技術

「アミノ酸のはたらき」の探求を  
ベースとした技術資産を高度化、融合

顧客

将来財務価値へつなぐ資産、  
現在と潜在的な顧客の双方

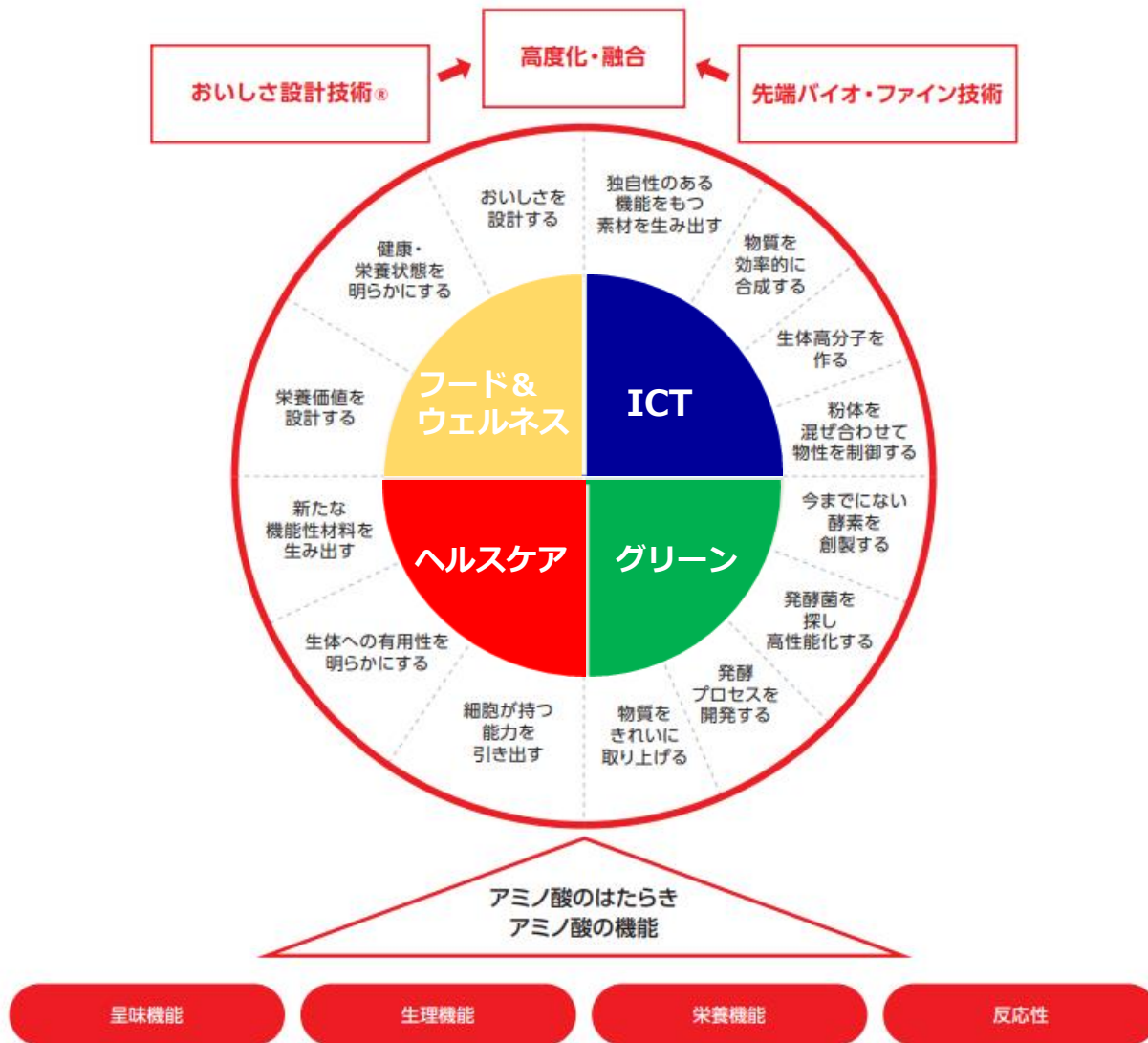
組織

志とそれへの熱意、実現させる仕組み・文化



# 技術資産の強化：高度化と融合

- アミノ酸のはたらきを追求し、独自プラットフォームを確立
- 技術の更なる高度化と融合により、継続的なイノベーションを創出



# 技術資産の強化：Smart R&D

## ➤ R&DにおけるDXに取組み、開発を加速化、高度化

先端データサイエンスやAIを駆使した  
高度データ解析



マテリアルズインフォマティクス、デジタルツイン\*

- 高性能電子材料配合の発見
- 高性能細胞培養培地配合の発見
- 開発期間を半減



従来の方法では到達できない性能の  
電子材料や細胞培養の高性能配合を実現

先進的評価技術ロボット活用による  
高速化評価・分析の自動化



バイオデジタルプラットフォーム

- 食品素材となる微生物育種の飛躍的な高速化を実現



開発期間が10年→4ヵ月と大幅短縮

\* リアル（現実）空間のモノ・環境等の情報を収集し、サイバー（仮想）空間上で再現する技術

# 顧客資産の強化：ブランディング

- 製品・サービスを通じたお客様の課題解決、お客様の顕在・潜在ニーズを的確に捉える知見を型化し、顧客資産・ブランド価値を高めていく

■味の素グループのブランディングの考え方 (BtoC)

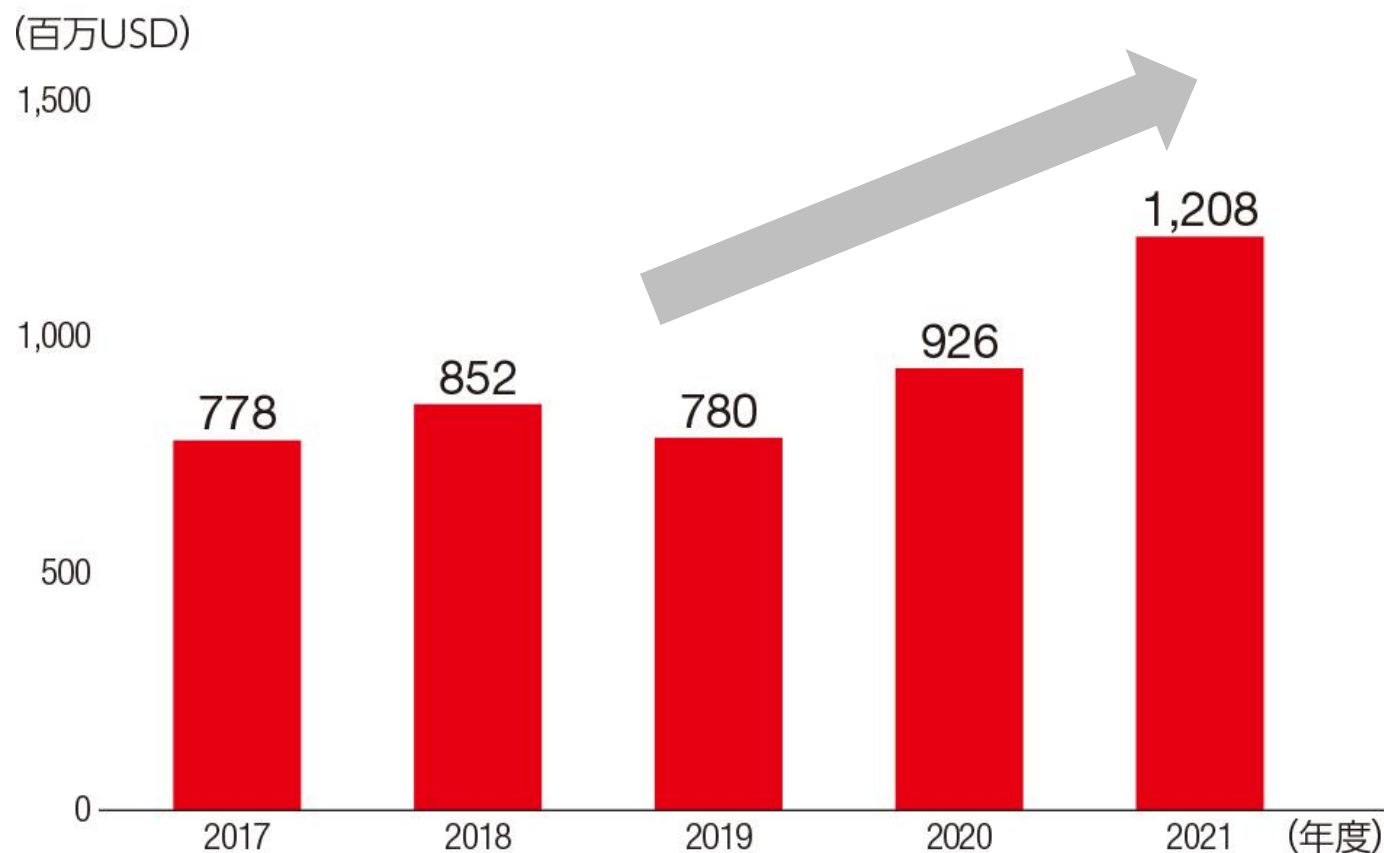
Eat Well, Live Well.



# 顧客資産の強化：ブランド価値向上

➤ コーポレートブランド価値の外部指標（インターブランド）を採用。

## ■コーポレートブランド価値



出典：インターブランド社

# 人財資産の強化：個人と組織の共成長

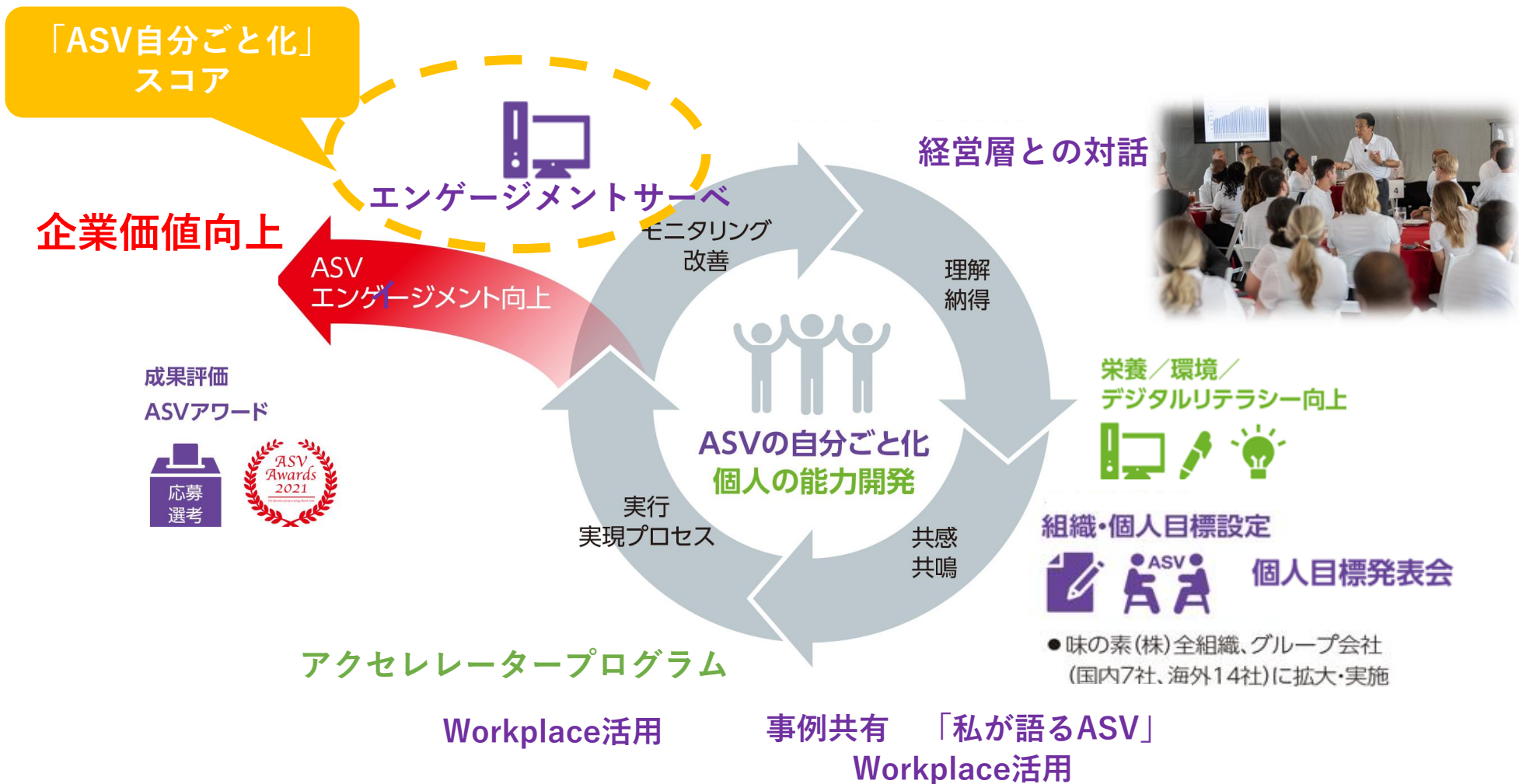
- 人財資産は、個人と組織の両面から強化し共成長を図っていく。
- ありたい姿からバックキャストした人財戦略を策定し、ASV実現に向けたプロセスを可視化しながら取組みを進めている。





# 人財資産の強化：ASVマネジメントサイクル

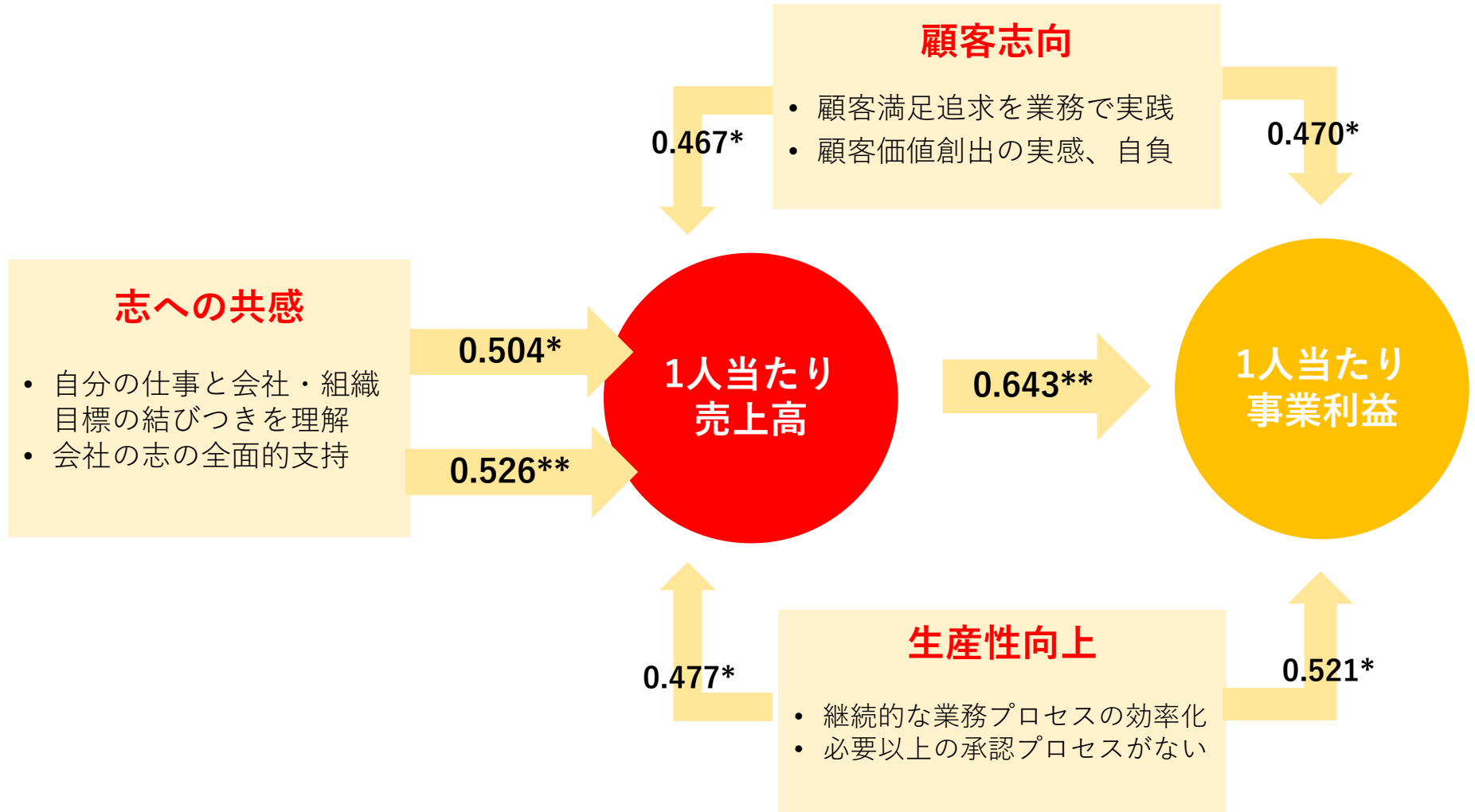
- 「ASVの自分ごと化」向上の施策に2020年から取組み、年々進化。
- モニタリングとして、エンゲージメントサーベイを毎年実施。





# 人財資産の強化：エンゲージメントサーベイと業績の相関

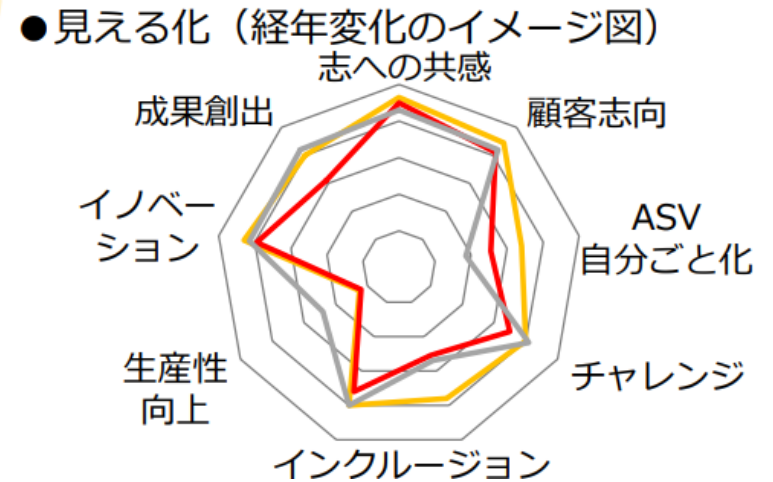
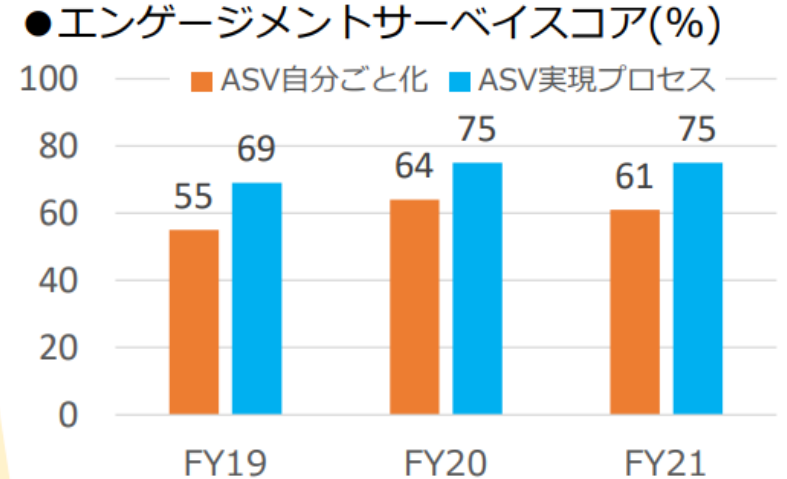
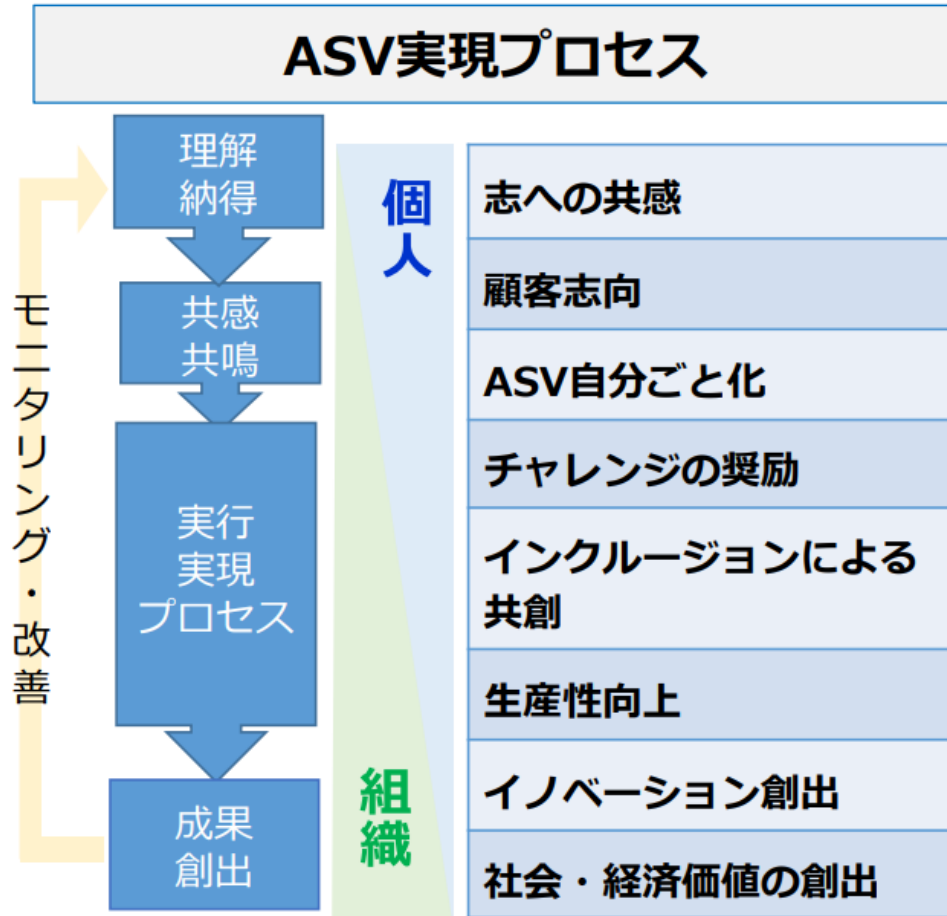
(過去4回の結果より)



\*相関関係は95%で統計有意  
\*\*99%で有意

# 人財資産の強化：ASV実現プロセスの導入

➤ 2022年度から「ASVの自分ごと化」に加え、ASV実現プロセス全体をモニタリング。

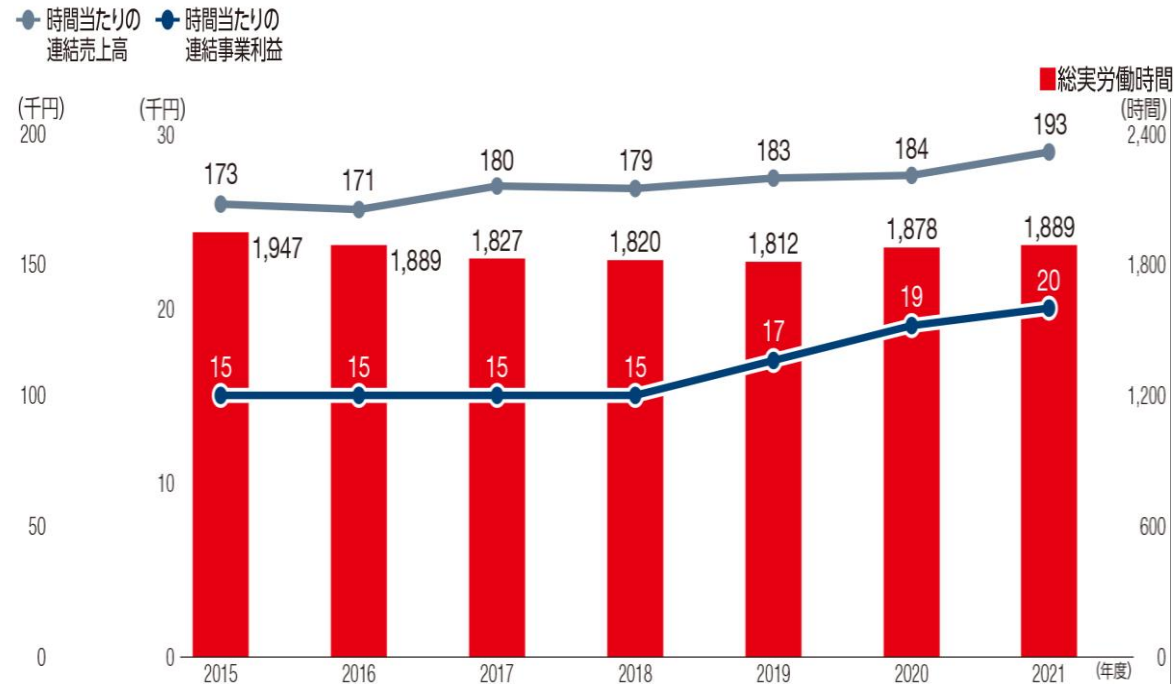
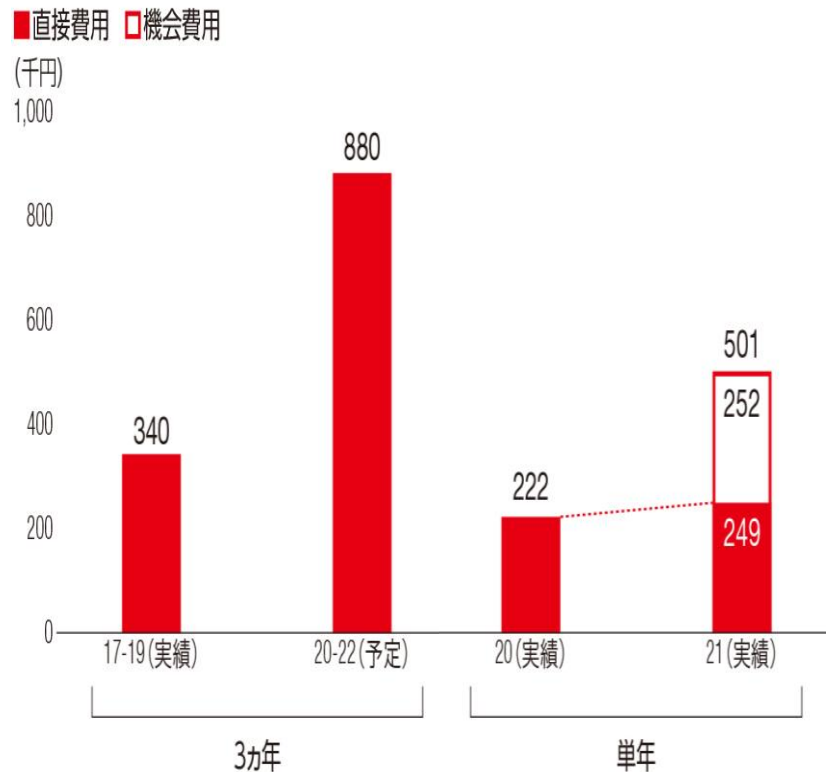


# 人財投資と成果

- 一人当たりの人材投資額は増加。
- 人財投資の効果は数年後に現れると推察。時間あたりの売上高、事業利益でモニタリングを継続していく。

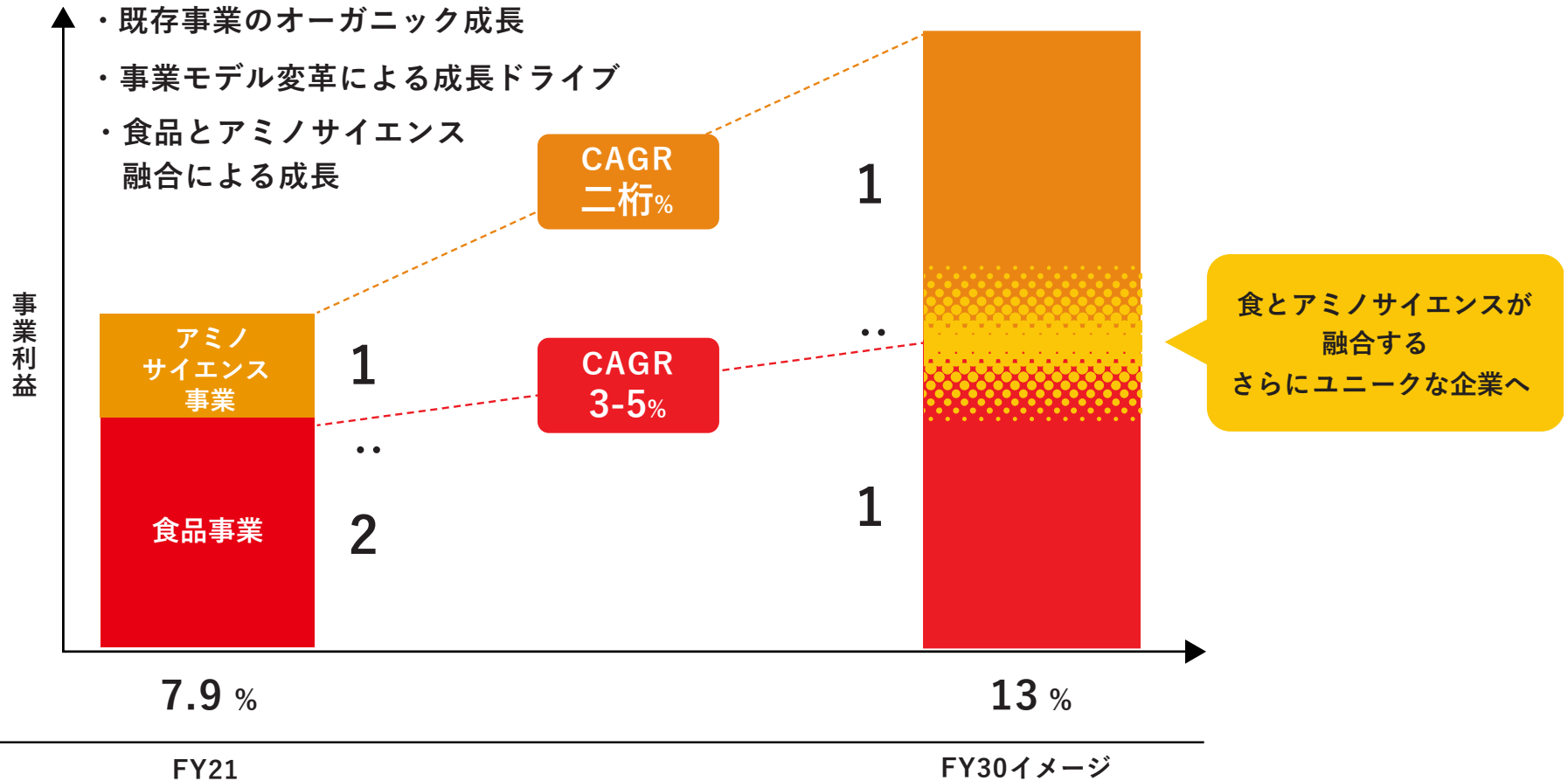
■ 一人あたり人財投資額（味の素株）

■ 時間あたりの連結売上高／事業利益



# 2030年に向けた成長イメージ

- 無形資産を活かしイノベーションを創出することで事業成長を実現し、持続的・飛躍的に企業価値を向上させていく。



# ASVレポートにおける工夫



味の素グループ  
ASVレポート  
2022  
統合報告書



- 経営の主体的な参画
- 「食と健康の課題解決」というビジョン実現に向けた経営戦略のストーリー化
- レポート名称を「ASVレポート」に変更

**Eat Well, Live Well.**



- 本資料に記載されている業績見通し等の将来に関する記載は、本資料の発表日現在における将来の見通し、計画のもととなる前提、予測を含んで記載しており、当社としてその実現を約束する趣旨のものではありません。実際の業績は、今後様々な要因によって、大きく異なる結果となる可能性があります。
- 本資料には監査を受けていない概算値を含むため、数値が変更になる可能性があります。
- 本資料の金額は、切り捨てで表示しております。