

ライオン株式会社の知財・無形資産戦略 の現状と「Vision2030 2nd STAGE」に基づ くシナリオ分析

OpenAI の Deep Research

はじめに

ライオン株式会社(以下、ライオン)は、2025年に新たな中期経営計画「Vision2030 2nd STAGE」(2025~2027年)を策定しました。本レポートでは、この計画を踏まえ、同社の知的財産(以下、知財)および無形資産戦略が今後どのように変化・展開し得るかを分析します。まずライオンの現状の知財・無形資産戦略を、公式資料や信頼性の高い情報源に基づいて整理します。そのうえで、「Vision2030 2nd STAGE」の内容を概観し、今後の知財・無形資産戦略について3つのシナリオ(積極活用シナリオ、中間シナリオ、非重視シナリオ)を想定し予測します。産業トレンドや競合他社の動向、ライオンの経営資源・市場戦略も考慮し、各シナリオの妥当性と影響を考察します。

現状の知的財産・無形資産戦略

知財戦略の基本方針とガバナンス体制

ライオンは知的財産に関する基本方針として、「知的財産の創造、適正な保護、積極的な活用」に努め、また「他者の知的財産を尊重し、不正に取得・使用しない」ことを行動指針で定めています。知財活動の推進体制については、経営トップ直下に知財専門部署を配置し、グループ全体の経営戦略と整合した知財投資の実行や知財の適切な活用・情報開示を図っています。知財戦略の立案や重要施策の進捗は定期的(年2回)に検証され、業務執行取締役を委員長とする会議で報告・議論されるとともに、取締役会や執行役員会にも報告・討議されています。実際、同社は2021年のコーポレートガバナンス・コード改訂に対応して知財情報の開示や取締役会への報告を充実させており、経営層による知財ガバナンスが徹底されています。このような体

制の下、知財部門は国内外グループ会社の知財機能を一元的に担い、主要な知的財産権の管理・活用や模倣品排除にも取り組んでいます。

知的財産と無形資産の広範なスコープ

ライオンの知財戦略の特徴として、そのスコープが特許権・商標権・著作権などの法的知的財産権に留まらず、技術ノウハウ(製造・評価方法)やヘルスケア領域のデータ、熟練者の技能(職人技)といった無形資産にまで及んでいる点が挙げられます。知財部門はこうした幅広い無形の経営資源を「**重要な経営資源**」と位置付けて戦略的に活動しており、企業価値向上につなげるべく活用しています。これは同社パーパス「より良い習慣づくりで、人々の毎日に貢献する(ReDesign)」のもとで掲げる「次世代ヘルスケアのリーディングカンパニー」という長期ビジョン(Vision2030)の実現に向けた取り組みの一環でもあり、知財部門がデータやノウハウなど無形資産まで視野を広げている点は特許庁からも注目されています。

特許・技術開発戦略

ライオンはコア事業領域であるオーラルケアや日用品分野において、積極的な研究開発と特許取得を推進しています。同社は歯みがき(ハミガキ)分野で**国内特許保有数 No.1**を誇っており、むし歯予防技術に関する多くの特許発明を製品に活用しています。例えば、高齢者に増加する「根面う蝕」(いわゆる“大人のむし歯”)を防ぐ新規技術を開発し、これを特許(特許第 6474375 号)で保護するとともに、その技術を歯磨剤『Check-Up』などに実装しています。この発明は 2022 年度に発明奨励賞を受賞するなど、知財面から製品価値向上に寄与した事例です。またオーラルケア以外の領域でも、環境配慮型の洗濯技術「すすぎ 0 洗浄」を開発し、組成や方法について特許を取得することで技術優位性を確保しています。このようにライオンは**研究開発の成果を知財(特許)で適切に保護し、自社製品の差別化に活用する戦略**を取っています。知財部門と研究開発部門が緊密に連携し、知財情報(特許情報)に基づく技術動向分析を行うことで、競争力ある技術・製品の創出に役立てる取り組みも行われています。実際、研究員に対して「知的財産アナリスト認定講座」受講支援を行い、特許解析手法など知財データの活用スキルを身につけた人材を育成しており、2021 年以降に 6 名の研究者が知財アナリストとして社内認定されています。これにより、特許などの知財情報を活用した戦略立案(いわゆる IP ランドスケープ)を研究開発現場で推進し、イノベーション創出の加速につなげています。

ブランド・商標戦略

日用品業界ではブランドの信頼が企業価値に直結するとされますが、ライオンもブランド資産の保護と活用に注力しています。同社は長年にわたり、消費者の記憶に残る「音」を活用したマーケティングに力を入れており、その成果として知名度の高いブランド名やキャッチフレーズの**「音商標」**を多数取得しています。登録済みの音商標数は国内企業で最多であり、例えばハンドソープのブランド『キレイキレイ』の音商標(♪キレイキレイのジングル)は特許庁の商標活用事例ガイドでも代表例として紹介されています。また、商標権によるブランド保全は海外展開戦略にも活かされています。ライオンは『キレイキレイ』ブランド名およびロゴマーク(家族のキャラクター)の商標権をアジア各国で取得し、現地でのブランド浸透と模倣品排除に努めています。例えば韓国では当初「キレイキレイ」が識別力に欠けるとして商標登録が認められませんでした。ライオンコリアによる地道な普及活動でブランド認知を高めた結果、韓国特許庁に商標として認められ権利化に成功しました。このように獲得した海外商標権は各国で模倣品対策にも寄与しています。さらに、ライオンはサプライチェーン全体を包含したブランド戦略にも取り組んでおり、オーラルケア製品の原料である天然ミントの調達から製品提供までの一連の活動に「MINT PRIDE」という名称を付与して商標登録し、自社独自の価値としてブランド化しています。これにより、社内外の関係者に一体感を醸成し(インナーブランディング)、ブランド価値とサプライチェーン全体の協力関係を強化する狙いがあります。ライオンのこうした商標戦略は、単に名称やロゴを保護するだけでなく、**広告・宣伝投資や品質への取り組みといった無形の価値を商標という形で資産化し、企業価値に結びつける知財ガバナンス活動と位置付けられています。**

データ活用とノウハウの蓄積

ライオンはデジタルトランスフォーメーション(DX)戦略の一環として、顧客や生活者の行動データ、ヘルスケアに関するデータを活用した新規事業創出にも取り組んでいます。同社は「データサイエンスやデジタル技術を使って習慣を科学することで、人々のより良い習慣づくりに貢献する新しい製品・サービスを創出していく」ビジョンを掲げており、蓄積したデータから得られる知見を商品開発やサービス提供に活かそうとしています。例えばオーラルケア領域では、歯科医院や消費者から収集されるオーラルケアデータを分析し、個々人に合わせたオーラルケア習慣の提案や製品改良に結びつける試みも考えられます(※現時点で具体的事例の公表は限定的ですが、同社の方向性として示唆されています)。また、研究・生産現場においても暗黙知的な製造ノウハウや評価ノウハウをデジタル技術で形式知化・蓄積する動きがあります。ライオンは2023年に生成AIと検索システムを活用した「知識伝承のAI化」ツールの開発を開始したと発表しており、熟練者の持つ知見や技術をデータベース化して共有・活用することでイノベーション創出の加速を図るとしています。このように**データやノウハ**

ウなどの無形資産を積極的に収集・分析・活用し、製品・サービス開発や業務効率化に繋げる DX 施策も、ライオンの知財・無形資産戦略の一部を成しています。

人的資本と組織能力の強化

知財・無形資産を有効活用するには、それを支える人材と組織の力が不可欠です。ライオンでは知財活動への社員参画や人材育成に関する制度も整備されています。一つは**「知的財産貢献賞」という社内表彰制度で、発明者への報奨(特許法第 35 条に基づく職務発明の対価)だけでなく、特許情報の分析、契約業務の効率化、知財情報の開示充実など 多様な知財活動に貢献した社員や部門を表彰しています。2023 年度で第 17 回を迎えたこの表彰では、5 件のチーム・個人が選出されており、従業員の知財マインドの醸成とモチベーション向上に寄与しています。もう一つは前述の知的財産アナリスト認定資格取得支援で、知財部門が主体となり研究開発人材の知財リテラシー向上を図っています。知財アナリストとなった研究員は、競合他社や原料サプライヤーの特許動向調査を行うなど、事業戦略に知財情報を役立てる実践を行っており、「お客様に新しい価値を提供すべく競争力のある技術・製品の創出に活用していく」という声も上がっています。このようにライオンは知財・無形資産を扱う人材の育成と組織能力の強化**にも注力しており、知財を軸とした部門横断的な価値創造を促進する企業文化醸成に努めています。

「Vision2030 2nd STAGE」の概要と知財戦略上の方向性

2025 年からスタートした新中期経営計画「Vision2030 2nd STAGE」では、**「収益力の強靱化」**をテーマに掲げ、国内事業の収益構造改革と海外事業の成長加速に重点を置いた戦略が示されています。企業価値の向上に向けて、3 つの基本方針(事業ポートフォリオマネジメントの強化、経営基盤の強化、ダイナミズムの創出)が打ち出され、これを 2025～2027 年の 3 年間で迅速に実行する計画です。以下では、計画の中でも知財・無形資産戦略に関連が深いポイントを整理します。

重点戦略における知財・無形資産の役割

事業ポートフォリオマネジメントの強化において、ライオンは特にオーラルヘルスケア事業を「最重点分野」に位置付けています。オーラルヘルスケアについては、従来の口腔衛生(虫歯・歯周病予防など)の枠を超え、口腔機能(咀嚼力・嚥下力・会話を楽しむ力)の維持向上にまで価値提供の範囲を拡大し、製品とサービスを統合した事業展開によって「お口を起点とした全身健康への貢献」を目指す方針が示されていま

す。これは単に新製品を開発するだけでなく、**サービス提供やソリューション提案**(例えば高齢者のオーラルケアトレーニングプログラムやデンタルデータを活用したヘルスケアサービス等が考えられる)の充実を含意しており、**知財・無形資産戦略**の面でも **デジタル技術やデータの利活用、サービスに係るノウハウの知財化** といった新たな展開が必要になることが予想されます。また、オーラルケアで培った特許技術(例: フッ素とPCAを組み合わせた歯質コーティング技術など)を応用し、口腔機能サポート食品やデバイス開発に乗り出す可能性もあります。さらにライオンは国内外でオーラルケア習慣を普及させる目標(2030年までに延べ10億人にオーラルケア習慣づくりの価値を提供)を掲げています。この達成には各国市場でのブランド展開力や商品適応力が鍵となるため、**海外市場での商標戦略や現地ニーズに応じた製品開発ノウハウ(無形資産)の強化**も引き続き重要となるでしょう。

経営基盤の強化の項目では、グローバルな研究開発(R&D)体制の強化が明記されています。各研究拠点の役割を明確化し、**イノベーション創出力の強化と製品開発のスピードアップ**を図るとしています。具体的には、日本および中国ではコア技術の深化・革新に注力し、各国の開発拠点では生活者ニーズを捉えた製品開発を迅速化するとされています。この方針から、知財戦略面では **各地域で創出された技術アイデアの権利化支援** や、**コア技術に関する重要特許の集中的な取得・活用** が求められるでしょう。日本・中国で生まれた革新的技術は積極的に国内外で特許出願し、グローバルに権利網を構築する一方、各国拠点の製品開発で発生する改良・応用アイデアも取りこぼさずに知財として保護する体制が考えられます。さらに、研究開発段階から市場まで一貫した知財戦略(例えば特許と商標・デザインの組み合わせによる模倣品対策や、製造ノウハウの秘匿管理)が経営基盤強化の支えとなるでしょう。

ダイナミズムの創出に関しては、「**ブランド資産の活用**」と「**人的資本の充実**」が掲げられています。ブランド資産の活用とは、ライオンが持つ強力なブランド群やその顧客基盤をより戦略的に活かすことを意味します。具体的には、ブランド価値を高めるマーケティング投資を知財(商標や意匠等)で確実に資産化し、ブランドから派生する新規ビジネス(ライセンス展開やデジタルサービスなど)の検討も考えられます。人的資本の充実については、戦略に応じた人材の育成・配置を通じて**活力ある組織を作り、新たな価値創出につなげる**とされています。この方針は、前述の知財人材育成施策(知財貢献賞やアナリスト育成)の強化継続や、デジタル人材・グローバル人材の獲得育成にも通じます。知財・無形資産戦略の観点では、**社員の知財リテラシー向上**や**部門横断の価値共創**をより一層推進し、社内の無形資産(組織知や企業文化)を高めていく方向性と合致します。

以上のように、「Vision2030 2nd STAGE」は製品・サービスの高度化、新規価値創造、市場拡大を目指す内容となっており、それを支える知財・無形資産戦略の重要性は以前にも増して高いといえます。次節では、この計画に沿ってライオンの知財・無形資産戦略が今後どのように展開し得るかを、3つのシナリオに分けて予測します。

知財・無形資産戦略の将来シナリオ

シナリオ 1: 知財・無形資産を積極的に活用・強化する場合

このシナリオでは、ライオンが知財・無形資産を経営戦略の中核に据えて積極的に活用・強化していくと想定します。具体的には、**研究開発投資と特許出願の拡大、ブランド戦略の強化、データやノウハウ活用の加速、人材育成への継続投資**といった施策が一層推進されるでしょう。

まず特許・技術面では、オーラルヘルスケアを中心に有望な技術シーズの創出と権利化を加速させると考えられます。Vision2030 2nd STAGE で掲げた口腔機能領域への事業拡張を支えるため、例えば**オーラルケア×デジタルヘルス分野の発明**(口腔内センサー技術、習慣アプリ連携など)や、**食品・デバイスを含む統合的ヘルスケア商品の特許取得**に注力するでしょう。また、グローバル R&D 体制強化に伴い、日本・中国発のコア技術については各国での特許網構築を図り、競合他社に対する技術優位性を確保します。これは国内外の競合(例えば花王や P&G など日用品大手各社も積極的に特許網を構築しています)に対抗する上で不可欠です。実際、同業の花王はヘルスケア商品における知財戦略のパイオニアと称されるほど強力な特許戦略を展開しており、パラメーター特許など巧みな手法で“参入障壁”を築いています。このような業界トップクラスの知財力に対抗・差別化するため、ライオンも自社独自の強み領域(例えば口腔生理や生物素材、界面化学の応用等)で質・量ともに優れた特許群を形成していくとみられます。

ブランド・マーケティング面では、ライオンの持つブランド価値をさらに高めつつ、それを知財で強固に支える戦略がとられるでしょう。具体的には、**ブランドごとのアイデンティティや顧客との接点を無形資産として管理・活用**します。既に音商標やグローバル商標展開で先行しているように、今後も主要ブランド(例:オーラルケアの『Clinica』や『NONIO』、衛生・ヘルスケアの『キレイキレイ』など)について、国内外での商標防衛とブランドストーリーの浸透を図ります。加えて、新たなブランド創出やブランド拡張にも挑戦するかもしれません(例えば、高齢者向けの新規ヘルスケアブランド立ち上げや、既存ブランドのデジタルサービスブランド化など)。こうしたマーケティング投資

は商標や意匠、著作物として知財資産化し、将来のライセンスビジネスやブランド価値の定量評価に繋げるでしょう。産業トレンドとしても、食品・日用品業界ではブランドへの信頼を知財で資産化する取り組みが重要だと指摘されています。積極シナリオでは、ライオンはまさにその点を先鋭化させ、自社ブランドの物的・心理的価値を無形資産戦略で最大化していくはずです。

データ・ノウハウ活用については、DX 戦略と知財戦略の融合が進むでしょう。具体的には、生活者データを分析して得られた知見を知財として保護(アルゴリズムの特許化やデータベースの著作権管理など)したり、サービス開発におけるノウハウを蓄積・秘匿化(営業秘密化)したりすることが考えられます。また、得られたデータをもとに AI を活用して新製品を開発するような場合、その生成物や AI モデルに関わる知財(著作権や特許、ノウハウ)についても戦略的にマネジメントする必要があります。積極シナリオではライオンはこれらデータ駆動型イノベーションを重視し、他社に先駆けた取り組みを進めるでしょう。例えば、口腔ケアデータプラットフォームを構築し、ユーザーコミュニティや歯科医療機関との協業によってビッグデータを収集・分析、それをもとに新商品やサービスを創出する、といった動きです。それらから得た知見は特許出願や営業秘密化を適宜使い分けて保護し、プラットフォーム自体もブランド化・標準化することで競争優位を維持する戦略が考えられます。

人的資本・組織能力の面でも、このシナリオでは引き続き強化策が講じられます。知財人材の育成では、社内のさらなる啓発(知財教育プログラムの全社員展開等)や専門人材の採用を行い、知財部門の拡充や各事業部門への配置を進めるでしょう。知財貢献賞やアナリスト制度も拡大・発展させ、受賞対象の無形資産領域をデータ活用やブランド構築の功績者にも広げるなど、社員が無形資産価値の向上に貢献しやすい仕組みを強化する可能性があります。また、経営層による知財・無形資産の位置づけも今以上に高まり、重要案件ではクロスファンクショナルな知財戦略会議が臨時開催されるなど、機動的な経営判断が行われるかもしれません。さらに、外部の知的資本も取り込む戦略として、大学・スタートアップとの連携や M&A による技術・ブランドの獲得にも積極的になるでしょう。他社が持つ有望な特許やブランドをライセンス・買収して自社事業に組み込むことは、成長を加速させる上で有効です。積極シナリオにおけるライオンは、自社内の無形資産創出だけでなくオープンイノベーションにも踏み込み、必要な知財やノウハウを柔軟に取り入れていく展開も考えられます。

以上のようにシナリオ 1 では、ライオンが知財・無形資産を攻めの経営資源として捉え、Vision2030 2nd STAGE の掲げる各戦略を力強く後押しする形が描かれます。この道筋は、企業価値の持続的向上や**「次世代ヘルスケアのリーディングカンパニー」実現**に最も近づくシナリオと言えますが、一方で研究開発投資や人的投資など

コスト面の負担も伴います。しかしながら、日本のコーポレートガバナンス改革の流れや投資家の期待も知的資産への積極投資を促す方向であること、そして何より業界全体で知財・無形資産の価値が再認識されていることを踏まえると、このシナリオは十分に現実的であり、ライオン自身も志向している方向性だと考えられます。

シナリオ 2: 現状維持または中間的な展開となる場合

シナリオ 2 では、ライオンが知財・無形資産戦略において現状水準から大きく踏み出すことはないものの、基本的な方向性は維持しつつ部分的・漸進的な強化を図るケースを想定します。言い換えれば、Vision2030 2nd STAGE で示された方針を急進的には展開せず、リスクとリターンを見極めながら**段階的に実行**していくシナリオです。

この場合、特許・技術戦略では現在の延長線上の取り組みが続くでしょう。主要ブランド・重点事業(オーラルヘルスケアや注力新商品)に関わる発明については引き続き特許出願を進め、コア技術の権利保全には努めます。ただし、シナリオ 1 ほど大規模な研究開発投資増強や、新規領域での特許攻勢は控えめかもしれません。予算や人的リソースの制約の中で、**選択と集中**により知財投資先を絞り込む形です。例えば、口腔機能領域への事業拡大についても、まずは国内市場や既存顧客層で実証しながら、得られたノウハウをもとに特許出願や商標取得を行い、その後グローバル展開時に備えるといった **段階的知財戦略** が考えられます。グローバル R&D 体制についても、各拠点の役割明確化や連携強化を進めるものの、知財面での支援(例えば各国での特許出願支援チーム設置など)は段階的に整備されるでしょう。

ブランド戦略においても、現状の主要ブランド資産の維持・漸進的強化が図られます。音商標やグローバル商標の既存資産を活用しつつ、新たな国・地域での商標取得や、既存ブランドのリブランディング程度に留め、シナリオ 1 のような大胆な新ブランド展開やブランドライセンス事業への本格参入などは様子を見る可能性があります。マーケティング投資も、収益状況や市場の反応を見ながら着実にを行い、その成果を知財化していくという**堅実路線**です。例えば、『キレイキレイ』ブランドは東南アジアでは既に一定の知名度を獲得していますが、新たな地域への進出や派生商品の投入については、まず小規模にテストマーケティングを行い、成功したら商標権を本格取得するといったステップを踏むかもしれません。この場合も、模倣品対策など必要最低限の知財対応はするものの、先行投資的に大きなコストをかける動きは抑制的でしょう。

データ活用・ノウハウ管理の面では、DX の流れ自体は不可逆的なため、ライオンも対応は続けますが、その深度やスピードは限定的かもしれません。例えば、社内のデ

一タ基盤整備(データレイク構築や分析環境の導入)は行うものの、それを活用した新サービス創出は限定的なパイロットに留め、本格展開は次期以降に先送りするなどです。知財部門は得られた知見の権利化準備を進めつつも、市場投入の段階で知財出願する方針を取ることも考えられます。ノウハウ蓄積についても、生成 AI を用いた知識継承ツールの導入を試行する一方で、その効果を見極めながら運用範囲を決めるなど、**実証と検証を重ねながら徐々に知的資本を蓄積する形**でしょう。

人的資本・組織能力強化については、従来からの施策を継続しつつ必要最低限の拡充を行います。知財貢献賞やアナリスト認定などの既存制度は維持し、新たな制度導入は行わないか限定的です。グローバル人材育成や外部採用も機会を見て実施するものの、予算や人的リソースと相談しながら進めるため大きな組織改革には至りません。取締役会への知財報告や情報開示は継続するため、社内の意識は維持されますが、それが全社戦略で飛躍的変化をもたらすほどではない、といった状況です。

シナリオ 2 は、一言で言えば**「着実だが緩やかな知財・無形資産戦略の前進」**です。Vision2030 2nd STAGE の方向性には沿っているものの、その実現ペースや投資規模は慎重にコントロールされます。このシナリオの利点は、コストやリスクを抑えつつ計画を遂行できる点にあります。市場環境の不確実性が高い場合や、大胆な投資による失敗を避けたい経営判断が働く場合に、この路線が選択されるかもしれません。また業界全体の動向を見極めながら後発メリットを得る戦略とも言えます。他社が新領域で成果を上げた場合に追随し、逆に他社が失敗した領域への投資は控えることで資源配分の効率を高めるアプローチです。

しかし、シナリオ 2 には注意点もあります。知財・無形資産への投資や活用が中途半端になると、せつかくの Vision2030 2nd STAGE のビジョン達成が遅れたり、競合に先を越されたりするリスクです。特にデジタル分野やグローバル市場では動きが速く、慎重な姿勢が機会損失につながる可能性があります。例えばオーラルケア×デジタルヘルスの分野で海外企業(例えば欧米の口腔スキャナーメーカーやアプリ企業など)が先行してしまうと、後追いではシェア獲得が難しくなるかもしれません。また、投資家やステークホルダーから見ると、消極的に映る可能性もあります。近年、日本企業には無形資産への積極投資や戦略開示を求める声が強まっており、知財戦略を平凡に留めることは「攻めの経営」を期待する市場の目には物足りなく映り得ます。そのため、シナリオ 2 を採用する場合でも、要所ではシナリオ 1 に近い攻めの施策(たとえばここぞという新製品で強力な特許出願攻勢をかける、話題性のある商標展開をする等)を織り交ぜる柔軟さが求められるでしょう。

シナリオ 3: 知財・無形資産にあまり力を入れない場合

シナリオ 3 では、ライオンが知財・無形資産戦略に大きな注力をせず、相対的に低い優先度にとどめるケースを想定します。Vision2030 2nd STAGE のテーマである「収益力の強靱化」を短期的・財務的な観点から捉え、研究開発やブランド投資など無形資産関連の支出を抑制する戦略を取るような極端なシナリオです。

この場合、特許戦略は守りに徹する形になるでしょう。すなわち、**現行事業を守るために必要最低限の特許は維持するが、新規の特許出願は削減する**といった動きです。研究開発費も抑制されれば、そもそもの発明件数も減少し、中長期的には特許出願件数・取得件数が目に見えて落ち込む可能性があります。知財部門はコストセンターとみなされ、特許や商標の管理・更新業務を細々と行う程度に縮小するかもしれません。その結果、新規事業領域や製品での知財保護が手薄になり、模倣品発生や技術流出のリスクが高まる懸念があります。また、既存特許が期限切れを迎えても代替技術の特許がない場合、技術優位性が失われ競合にシェアを奪われる可能性もあります。

ブランド・商標面でも、投資抑制の影響が出るでしょう。広告宣伝費やブランディング予算が削減されれば、ブランド力そのものが徐々に低下する恐れがあります。無形資産としてのブランド価値が毀損すれば、消費者の支持や信頼も揺らぎかねません。しかしシナリオ 3 では、短期的な収益改善を優先するため、ブランド関連投資（例えば新 CM 制作や大型キャンペーン展開、新規商標の取得等）は見送られます。商標戦略は守成的となり、既存商標の更新維持や紛争対応は行うものの、新興国での権利取得拡大などは積極的に行わないでしょう。その結果、海外で自社ブランドが模倣・盗用されるリスクが増大します。仮に『キレイキレイ』のような看板ブランドで海外模倣が出ても、十分な対処ができずブランドイメージが損なわれる事態も考えられます。

データ活用・ノウハウ面では、DX 関連投資が後回しにされる可能性があります。データ基盤整備や AI 活用プロジェクトは「費用対効果が不透明」と判断され、中断・縮小されるかもしれません。その場合、社内に蓄積される知見は属人的なままとなり、せっかくのノウハウやアイデアも社内に埋もれてしまいます。市場や顧客の変化に対してデータドリブンな対応が遅れるため、製品開発での的外れや品質問題の予兆見逃しといったリスクも増すでしょう。知財部門としても、データやノウハウを資産化する取り組みまでは手が回らなくなり、結果として**無形資産が社内できちんと管理されない**事態にもなり得ます。

人的資本・組織については、知財・無形資産に力を入れない経営方針の下では、人材育成も停滞します。優秀な研究者や知財人材が他社に流出するリスクもあります。特に意欲的な人材は、会社が攻めの姿勢を見せないと感じると見切りをつけやすくなります。知財表彰制度や資格取得支援も縮小・廃止されれば、社員の知財活動への動機付けは低下し、社内の知的活力が損なわれます。組織的にも新しい価値創造への挑戦が減り、既存事業の維持運営に終始するような保守的文化が強まるでしょう。

シナリオ 3 は最もリスクの高い展開です。短期的には研究開発費や販促費の削減で利益が改善するかもしれませんが、中長期的には**成長の種を自ら刈り取ってしまう**結果になりかねません。無形資産、とりわけブランドに対する信頼は一度失えば再構築に多大な時間と費用がかかりますし、技術優位性もいったん後退すれば追いつくのは容易ではありません。何より、現在ライオンが掲げているパーパス「より良い習慣づくりで人々の毎日に貢献する」を具現化するには、製品やサービスの絶え間ない革新が必要であり、その源泉である知財・無形資産を軽視することはパーパス実現を自ら遠ざけることとなります。

また、このような消極姿勢はステークホルダーからも厳しい目で見られるでしょう。昨今、投資家は企業の知的資本への投資動向を注視しており、企業価値評価に織り込む動きもあります。知財・無形資産は見えにくい資産ですが、だからこそ企業の持続的成長力を測る重要な指標となっています。シナリオ 3 のように知財戦略が停滞すれば、「将来の成長に悲観的」と受け取られ株主価値を損なうリスクもあります。実際、日本政府や経済産業省も企業に対し知財・無形資産投資の開示と強化を促しており、ライオンもそれに対応してきた経緯があります。この流れに逆行するような戦略は現実的には取りにくいと言えます。

総じて、シナリオ 3 は**最悪のケース**であり、ライオン自身が意図せずとも外部環境要因（例えば突発的な経営危機や大不況下での防衛的対応）で一時的にこの状況に陥る可能性は否定できません。しかし、その場合でも早期にシナリオ 2 ないし 1 の軌道に復帰し、知財・無形資産への適切な投資を再開することが、企業価値維持のためには急務となるでしょう。

おわりに

本分析では、ライオン株式会社の現在の知財・無形資産戦略と、新中期経営計画「Vision2030 2nd STAGE」を踏まえた将来シナリオを検討しました。現状、同社は特許・商標を中心にデータやノウハウまで包含した幅広い無形資産戦略を展開してお

り、企業理念に沿った価値創造に知財を役立てています。Vision2030 2nd STAGE ではオーラルヘルスケア事業の深化やグローバル展開、ブランド資産・人的資本の強化が掲げられており、これらを支える知財戦略の重要性が増しています。

シナリオ分析の結果、**シナリオ 1(積極活用・強化)**が同社ビジョンの実現や業界トレンドへの適合という点で最も望ましい方向と言えます。知財・無形資産を梃子に事業革新と価値提供を加速できれば、ライオンは「次世代ヘルスケアのリーディングカンパニー」という目標に大きく近づくでしょう。一方、**シナリオ 2(現状維持的展開)**は低リスクながら機会損失の懸念があり、競争環境次第では早々に積極戦略へ転換する柔軟さが必要です。**シナリオ 3(非重視)**は現実的ではありますが長期的に見て企業価値を損ないかねず、回避すべき選択肢です。

ライオンの強みである技術力とブランド力は、いずれも知財・無形資産として適切に保護・活用することで初めて持続的競争力となります。同社が Vision2030 2nd STAGE の期間において、自社の知的資本をさらに磨き上げ、積極果敢に活用していくことを期待するとともに、その戦略の行方に注目したいと思います。

参考文献・情報源(一部抜粋):

- ・ ライオン株式会社公式サイト「知的財産・無形資産」に関するページほか
- ・ ライオン株式会社『統合レポート 2024』知的資本ならびに知財戦略関連記述ほか
- ・ ライオン株式会社 ニュースリリース「中期経営計画 Vision2030 2nd STAGE 策定のお知らせ」
- ・ 特許庁「ライオン株式会社と意見交換を行いました」(2022 年 5 月 27 日)
- ・ よろず知財コンサルティングブログ「食品・日用品企業における知財情報開示」ライオン知財部による事例紹介