

ライオン株式会社の新中期経営計画「Vision2030 2nd STAGE」 が知財・無形資産戦略に与える影響と将来展望

Gemini Deep Research

第1章 エグゼクティブサマリー

ライオン株式会社（以下、ライオン）は、2025年2月13日に新中期経営計画「Vision2030 2nd STAGE」（2025～27年度、以下、新中計）を発表しました。本報告書は、この新中計がライオンの知的財産（IP）・無形資産（IA）戦略にどのような変革をもたらすかを分析し、将来のシナリオを予測するものです。

現状、ライオンのIP・IA戦略は、「より良い習慣づくり」という企業理念のもと、国内市場での強力なブランド力、オーラルケア分野を中心とした堅実な研究開発力、そして整備された伝統的IP管理体制に支えられています。しかし、グローバル市場でのブランド浸透、全社的なデータ活用による価値創出、DXを核としたイノベーションの加速といった点では、さらなる進化の余地を残しています。

新中計は、「収益力の強靱化」を最重要テーマに掲げ¹、国内事業の収益構造改革と海外事業の成長加速を二本柱としています。この目標達成のため、新中計では「ブランド資産の活用」「グループR&D体制の強化」「収益力強靱化を実現するDX」といった、無形資産を中核に据えた戦略が明確に打ち出されています²。これは、無形資産を単なる事業の支援要素としてではなく、収益力と企業価値向上の直接的な駆動力として捉える、経営思想の転換を示唆しています。

本報告書では、この新中計がIP・IA戦略に与える具体的な変化として、IP管理のグローバル化とプロアクティブ化、データ及びアルゴリズムの戦略的保護、ブランドポートフォリオの最適化とグローバル展開の加速、サステナビリティと連動した技術開発とブランド価値向上、そしてこれらを支える人的資本と組織能力の変革などを予測します。

将来シナリオとしては、新中計の戦略が成功裏に実行され、IP・IAが企業価値を牽引する「プロアクティブ・イノベーションとグローバル・リーダーシップ」シナリオ、国内基盤を強化しつつアジア市場で着実な成長を遂げる「バランス成長と国内基盤強化」シナリオ、そして実行課題や競争激化により計画達成が一部に留まる「実行ハードルと競争環境への対応」シナリオの3つを提示します。

新中計の達成には、無形資産の創造・保護・活用サイクルを全社的に高度化し、経営戦略と一体化させることが不可欠です。本報告書が、ライオンの今後のIP・IA戦略の方

向性を理解する一助となれば幸いです。

第2章 ライオン株式会社の現在の知的財産・無形資産の状況（2025年初頭時点）

新中期経営計画「Vision2030 2nd STAGE」の発表以前における、ライオンの知的財産（IP）・無形資産（IA）に関する基本的な考え方、管理体制、および主要な無形資産の状況を把握することは、新戦略による変化を理解する上で不可欠です。

2.1. IP・IA に関する基本理念とガバナンス体制

ライオンの無形資産形成の根底には、長年にわたり培われてきた「より良い習慣づくりで、人々の毎日に貢献する（ReDesign）」というパーパス（存在意義）があります³。この理念は、製品開発からマーケティング活動に至るまで一貫しており、消費者の信頼とロイヤルティという重要な無形資産の構築に貢献してきました。また、「真摯なモノづくり」という姿勢も、品質に対する評価と企業レピュテーションを高める上で大きな役割を果たしています⁴。

知的財産活動に関しては、取締役会の監督のもと、経営直轄の専門部署がグループ全体の経営戦略と整合した IP 投資の実行、IP 権の適切な活用と情報開示を推進する体制が敷かれています³。この体制は、特許権や商標権といった伝統的な知的財産の管理においては機能的であると考えられます。知的財産の創造・適正な保護・積極的な活用、他者の知的財産の尊重が基本方針として掲げられています³。

しかしながら、新中計で重視されるデータ、AI が生成するノウハウ、顧客ネットワークといった広範かつダイナミックな無形資産を戦略的に管理・活用するためには、既存の IP ガバナンス体制のさらなる進化が求められる可能性があります。例えば、データそのものを資産として評価し、その利用権やアクセス権を管理する枠組み、AI による発明や創作物の権利帰属と保護戦略などは、従来の特許・商標中心の管理体制では対応しきれない側面が生じ得ます。「知的財産貢献賞」のように多様な知的財産活動への貢献を奨励する制度は³、評価対象となる「貢献」の範囲を拡大していく必要があるでしょう。

2.2. 主要な無形資産の状況

2.2.1. 研究開発、技術力、独自ノウハウ

ライオンは、オーラルケア（ハミガキ分野で国内 No.1 の特許保有数³）、界面科学、香料科学、安全性科学といったコア技術領域で長年の蓄積を有しています⁵。研究開発においては、「生活者視点」が一貫して重視され⁵、これが製品の市場受容性を高める

一因となっています。

近年では、デジタルトランスフォーメーション（DX）を研究開発にも取り入れ、AI を活用したハミガキの組成開発（ベイズ最適化）や新素材探索といった試みが見られます⁶。これは、データ駆動型の研究開発へと移行しつつあることを示しています。また、特許権だけでなく、「製造・評価方法（ノウハウ）」やヘルスケアデータも重要な無形資産として認識し、その構築・保護・活用を図る方針が示されています³。

現状の R&D は、強力な基盤技術を有している一方で、デジタルツールの本格的な活用による飛躍的なイノベーション創出という点では、まだ過渡期にあると見受けられます。「デジタル人材育成講座」の実施⁶は、この分野の能力強化が進行中であることを示しており、これらの新しい手法が研究開発の現場で「当たり前のように使われていくところまで持っていく」ことが課題であると認識されています⁶。

2.2.2. ブランドエクイティ、ポートフォリオ、企業レピュテーション

「今日を愛する。LION」というスローガンに象徴されるように⁷、ライオンは国内市場において極めて高いブランド認知度と信頼を確立しています。オーラルケアの『クリニカ』『システム』、ビューティケアの『キレイキレイ』『hadakara』、ファブリックケアの『トップ』『ソフラン』など、各カテゴリーで強力なブランドポートフォリオを形成しています²。

企業レピュテーションは、長年の「より良い習慣づくり」への貢献と「真摯なモノづくり」によって支えられており³、これも重要な無形資産です。ブランド保護にも積極的で、特に「音」の商標登録数は国内最多を誇り、キャラクターロゴの活用による模倣品対策も行っています³。

ライオンのブランド力は国内では絶大ですが、この強みを海外市場で同等レベルにまで高めること、そして多岐にわたるブランドポートフォリオを効率的に管理し、グローバルでのブランド価値を最大化することは、新中計以前からの継続的な課題であったと言えます。新中計における「ブランド資産の活用」や「グローカライゼーション戦略」²は、この課題認識の表れとも解釈できます。

2.2.3. データ資源と現行デジタル基盤

研究開発におけるデータ活用が進みつつあるほか⁶、2022 年 5 月にはデータ駆動型の迅速な意思決定を目的とした新しい基幹システムが稼働を開始しています³。オーラルケア領域では、ライオンの知見・口腔データを活用した新規ビジネス展開のための「オーラルヘルスデータ基盤（POHR）」の構築が進められています³。また、中国の青島

ライオン事業では、E コマースにおける顧客データ活用（SCRM）が強化されています³。

これらの取り組みはデータ活用の重要性を認識していることを示していますが、各データが全社的に統合され、広範な事業領域で新たな価値創出に結びついている段階には至っていない可能性があります。POHR のような特定の取り組みは有望であるものの、その規模や他のデータ資産との連携、全社的なデータガバナンス体制の確立が今後の鍵となります。新中計が「デジタルプラットフォームを整備し」²と謳っている点は、より包括的なデータ戦略と基盤構築がこれからの主要な開発領域であることを示唆しています。

2.2.4. 顧客との関係性と市場エンゲージメント

「より良い習慣づくり」というパーパスの実践を通じて、ライオンは顧客との間に長期的な信頼関係を築いてきました³。これは顧客ネットワークという無形資産の基盤です。伝統的なマスマーケティングに加え、近年では中国における E コマース³などを通じたデジタルな顧客接点も拡大しています。

高い信頼関係は存在するものの、特に国内市場においては、個々の顧客との直接的かつ深いエンゲージメントや、そこから得られる詳細なデータの戦略的活用は、まだ発展途上にあると考えられます。新中計で構想されている「口の健康状態が見える化する唾液検査」のような新サービス²は、よりダイレクトでデータリッチな顧客インタラクションへの移行を示しており、既存の信頼ベースの関係性を、価値共創型の関係性へと進化させる狙いがうかがえます。

2.2.5. バリューチェーン、サプライチェーン、オペレーショナルな無形資産

「真摯なモノづくり」の精神は、製造プロセスにおける高度なノウハウ蓄積を意味します⁴。サプライチェーンにおいては、S&OP（販売・操業計画）の深化、BCP（事業継続計画）の整備、物流 EDI の活用推進など、強靱性と効率性を高める取り組みが進められています³。また、「ライオングループ サプライヤーCSR ガイドライン」の策定は³、バリューチェーン全体でのサステナビリティを意識した無形資産（信頼、レピュテーション）構築への取り組みを示しています。戦略的投資として「生・配・販データ連携（ワンナンバー化）」も推進されています⁸。

物理的なサプライチェーンの最適化は進んでいますが、これらの取り組みをさらに深化させ、より高度なデータ統合と予測分析能力を獲得し、それをサステナビリティ戦略や市場変化への迅速な対応力に繋げることが、次の段階の無形資産価値創造となるでしょう。新中計が DX による「効率的なサプライチェーンマネジメントを実現します」²と

しているのは、これまでの取り組みを土台とした、よりデジタルに統合されたインテリジェントなサプライチェーンへの進化を目指すものと考えられます。

2.2.6. 組織能力と企業文化

「より良い習慣づくりで、人々の毎日に貢献する（ReDesign）」というパーパスを実践する企業文化³、従業員エンゲージメント向上を目指す「働きがい改革」³、そしてデジタル人材⁶やグローバル人材の育成³は、ライオンの組織能力を形成する重要な要素です。また、「知的財産貢献賞」の設置は³、知財を重視する文化の醸成に寄与しています。

人的資本と企業文化の重要性は認識されていますが、新中計の野心的な目標、特にグローバル展開と DX 推進を支えるためには、組織全体の俊敏性、デジタルネイティブな思考、グローバルマインドセットを一層強化し、その変革のスピードを加速させることが求められます。新中計で「人的資本価値の向上/組織マネジメントの強化」²や「デジタル活用人材」の育成目標（国内 1,000 人、2026 年度まで）²が掲げられているのは、この課題認識を反映したものです。

2.3. 現状の IP・IA における強みと開発領域（総括）

ライオンの強みは、国内市場における圧倒的なブランド力、オーラルケア分野を中心とした堅実な研究開発基盤、確立された伝統的 IP 管理体制、そして長年培ってきた高い信頼とレピュテーションにあります。

一方、新中計発表以前の段階で開発領域として認識されるのは、グローバル市場でのブランド力・IP 影響力の最大化、企業全体のデータ活用による新たな価値創出の加速、デジタル技術を通じた顧客との直接的な関係深化、研究開発におけるデジタルツールの革新的活用、そして組織全体の俊敏性とグローバル・デジタル対応能力の一層の強化です。

表 1：ライオンの主要無形資産と現状の戦略的アプローチ（「Vision2030 2nd STAGE」以前）

無形資産カテゴリー	具体例・現状（ライオン）	現状の戦略的焦点	主要参照資料
特許・技術ノウハウ	オーラルケア特許多	国内中心の保護・活	³

	数、界面科学技術、 ベイズ最適化 R&D 応 用、製造・評価ノウ ハウの資産化方針	用、研究開発効率 化、特定分野での強 み構築	
ブランド・レピュテ ーション	『キレイキレイ』等 有力ブランド多数、 国内高認知度・信 頼、「今日を愛す る。」スローガン、 音商標	国内市場でのブラン ドロイヤルティ維 持・向上、品質によ る信頼獲得	3
データ・デジタル基 盤	POHR（オーラルヘル スデータ基盤）構 想、新基幹システム 稼働、中国 EC での 顧客データ活用	特定領域でのデータ 活用開始、データ駆 動型意思決定への移 行初期段階	3
顧客ネットワーク・ 信頼	長年の「より良い習 慣づくり」による信 頼関係、伝統的チャ ネルでの強い繋がり	既存顧客との信頼維 持、間接的な顧客接 点を中心	3
バリュー/サプライチ ェーン	S&OP、BCP、物流 EDI 推進、サプライ ヤーCSR ガイドライ ン、生産・物流ノウ ハウ	サプライチェーンの 効率化・強靱化、サ ステナビリティへの 配慮開始	3
組織能力・企業文化	「ReDesign」文化、 働きがい改革、デジ タル人材育成プログ ラム開始、知財貢献 賞	従業員エンゲージメ ント向上、特定分野 での人材育成、知財 意識醸成	3

この表は、新中計以前のライオンの無形資産の状況を概観するものであり、次章以降で詳述する新中計による変革の出発点となります。

第 3 章 新中期経営計画「Vision2030 2nd STAGE」(2025～27

年) の分析

ライオンが 2025 年 2 月 13 日に発表した新中期経営計画「Vision2030 2nd STAGE」は、同社の IP・IA 戦略の方向性を読み解く上で極めて重要な羅針盤となります。本章では、新中計の核心的な戦略目標と、IP・IA に深く関わる主要施策を分析します。

3.1. 中核となる戦略的必須事項と財務目標

新中計のテーマは「収益力の強靱化」です¹。このテーマは、ブランド、技術、データといった無形資産を含む全ての経営資源を、これまで以上に直接的に収益向上に結びつけることを強く求めるものです。重点戦略としては、「国内事業の収益構造改革」と「海外事業の成長加速」が掲げられており¹、これらが IP・IA 戦略の主なベクトルとなります。

財務目標としては、2027 年に EBITDA マージン 13%超、ROIC（投下資本利益率）8～9%、EPS（1 株当たり当期利益）年平均成長率 11%超という野心的な数値が設定されています²。これらの高い財務目標は、無形資産への投資とその活用に対して、より厳格な ROI（投資対効果）志向を求める圧力となるでしょう。単に「良いものを持つ」だけでなく、「儲かる仕組みに組み込む」という観点が、無形資産の評価や管理において一層重要になります。

新中計は、「事業ポートフォリオマネジメントの強化」「ダイナミズムの創出」「経営基盤の強化」という 3 つの基本方針を掲げています²。これらの基本方針の下で展開される具体的な施策の多くが、IP・IA 戦略と密接に関連しています。

3.2. 無形資産に大きな影響を与える主要施策

新中計で示された施策の中から、特に IP・IA 戦略への影響が大きいと考えられるものを以下に詳述します。これらの施策は、ライオンが無形資産をどのように位置づけ、活用しようとしているかを具体的に示しています。

3.2.1. グループ R&D 体制の強化

- **方針・戦略:** 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目指し、各研究開発拠点の役割を明確化します。具体的には、日本と中国を技術イノベーションのハブと位置づけ、コア技術の深化・革新に重点を置く一方、各国の開発拠点は現地の生活者ニーズを捉えた製品開発を推進します。オープンイノベーションも積極的に促進し、開発スピードを加速させる方針です²。この「ハブ&スポーク」型 R&D 体制は、グローバルなコア技術開発と迅速なローカル適応のバランスを取ろうとするものであり、IP の創出場所、権利帰属、社内ライセンス、そして様々

な国で生まれたイノベーションのグローバルな権利保護といった点で、より高度なグローバル IP 管理体制の構築を必要とします。

- **数値目標・重点領域:** 海外向け製品技術開発に従事するグループ研究員の割合を2024年の約30%から2027年には約40%超へ引き上げる目標が設定されています²。これは、ノウハウの国際的な分散とグローバルな IP 獲得能力の強化を意味します。研究領域としては、オーラルヘルスケア分野における口腔衛生（生体組織と口腔内フローラへのアプローチ）と口腔機能（小児期の歯列等の健やかな発達、高齢期の咀嚼機能の維持・向上）に関する研究を強化し、特に口腔機能領域の研究員数を+30%増やす計画です²。これらの特定領域での研究強化は、新たな特許ポートフォリオの構築や専門的ノウハウの蓄積に繋がります。

3.2.2. ブランド資産価値の最大化

- **方針・戦略:** コーポレートブランドおよびプロダクトブランドの資産を最大限に活用し、アジア全体でのプレゼンス向上を目指します。「グローカライゼーション戦略」に基づき、グローバルブランド（『hadakara』『キレイキレイ』『トップ』『ソフラン』など）を中心に、ローカルブランドを組み合わせ、各進出国・エリアの生活者ニーズを捉えたマーケティングを展開します²。この戦略は、各国での商標管理の複雑化を伴う一方で、市場適合性の高いブランド展開を可能にします。また、ブランドマネジメントを強化し、非注力ブランドの効率化やブランドあたりの生産性向上を図る方針も示されており²、これはブランドポートフォリオの積極的な見直しと、投資対効果の高いブランドへの資源集中を示唆しています。
- この「グローカライゼーション」戦略は、ブランドという無形資産の管理において両刃の剣となり得ます。市場ごとの最適化を可能にする一方で、統制が不十分な場合、ブランドの断片化やグローバルでのブランドメッセージの一貫性毀損、商標ポートフォリオ管理の複雑化といったリスクも伴います。「ブランドあたりの生産性向上」²という目標は、こうしたリスクを認識し、効率的かつ価値増殖的なブランド展開を目指す意思の表れと考えられます。

3.2.3. 収益力強化を実現する DX の推進

- **方針・戦略:** デジタル技術を活用して収益力強化を実現し、企業価値向上を目指します。具体的には、デジタルプラットフォームを整備し、オーラルヘルスケア事業などで新たな価値を創出するサービス事業（例：口の健康状態が見える化する唾液検査サービス）を展開します²。これは、新たなデータ資産やソフトウェアという形の IP・IA の創出を伴います。また、データ活用による需要予測・在庫効率化、業務プロセスの見直しと定型業務の自動化も推進します²。これらは、データをオペレーショナルな無形資産として活用し、効率性を高める動きです。

- **人材育成:** この DX 戦略を支えるため、デジタル活用人材の拡充・育成に注力し、2026 年度までに国内で 1,000 人の育成目標を掲げています²。これは、組織能力としてのデジタル対応力強化に他なりません。
- **新中計は、データを単なる支援ツールから、新たな収益源を生み出す中核的な戦略資産へと昇格させる意図を明確にしています。**例えば、唾液検査サービスのようなものは、データそのものがサービスの核となり、そのデータの質、セキュリティ、プライバシー保護、そして分析アルゴリズムが、直接的な収益を生む重要な無形資産となります。これは、従来の製品中心のビジネスモデルからの大きな転換であり、データのガバナンス、保護（営業秘密やソフトウェア・データベースの著作権・特許による保護）、倫理的利用に関する新たな戦略構築が不可欠となります。

3.2.4. グローバル市場展開の加速

- **方針・戦略:** グローカライゼーションによる成長を継続し、各国の課題に応じた利益成長戦略を強化します。国・エリアを横断した類型化の考え方にに基づき、シナジー最大化と効率的・効果的な事業管理を目指します²。中国事業の成長加速、パーソナルケア分野の強化、新規進出国・エリアの強化・拡大（M&A を重視し、第 1 ステージで 2 カ国・エリア以上への参入を目指す）を推進します²。
- **数値目標・投資:** 海外売上高構成比 50%（2030 年目標）、海外事業の売上成長 CAGR 10%水準、EBITDA マージン+2pt 水準（2024 年→2027 年）という高い目標が設定されています²。これを達成するため、設備投資や M&A など約 900 億円の成長投資が計画されており²、その多くはブランド、技術、顧客リストといった無形資産の獲得に向けられると予想されます。
- **M&A を積極活用するグローバル戦略²**は、新たな無形資産（被買収企業のブランド、技術、顧客ネットワークなど）の主要な獲得源となります。これらの多様な無形資産を効果的に統合し、買収前のデューデリジェンスで無形資産価値を精緻に評価することが、期待されるシナジーと財務リターンを実現する上で極めて重要になります。

3.2.5. サステナビリティへの取り組み深化

- **方針・戦略:** 「より良い習慣づくり」を通じて、脱炭素社会・資源循環型社会への貢献を目指します。具体的には、石化由来プラスチック使用率の削減（2030 年目標：2017 年比 70%以下）、ライフサイクルにおける水使用量の削減（2030 年目標：2017 年比売上高原単位 30%削減）といった数値目標を掲げています²。これらの目標達成は、サステナブルな素材やプロセスの研究開発を促進し、新たな IP 創出の機会となり得ます。また、環境配慮型包材の積極活用やライフステージ別の衛生普及活動といった ESG 戦略も推進します²。

- サステナビリティは、単なる CSR 活動から、イノベーションとブランド差別化の源泉へと進化しつつあります。環境配慮型技術（例：新たなバイオプラスチック、節水型製品処方）から生まれる IP は、競争優位性をもたらし、価値ある無形資産となり得ます。「生活者と共につくる『エコの習慣化』」⁸といった取り組みは、ブランドレピュテーションを高め、無形資産価値の向上に貢献します。

3.2.6. 人的資本と組織ダイナミズムの醸成

- **方針・戦略:** グループ資産を最大限活用し、戦略推進力を強化するために、「人的資本価値の向上」と「組織マネジメントの強化」を掲げています²。これは、他の全ての無形資産を創造し活用するための基盤となる組織能力そのものを強化する意志の表れです。特に、前述のデジタル活用人材の育成は重点項目です²。
- 新中計の成功は、従業員のスキルアップ、特にデジタルおよびグローバル対応能力の向上に大きく依存しています。イノベーションを生み出し、グローバルに事業を展開し、変化に迅速に対応できる「組織能力」は、それ自体が模倣困難な重要な無形資産であり、ライオンが構築を目指すものと言えます。

表 2：「Vision2030 2nd STAGE」－戦略の柱と IP・IA への直接的影響

新中計の戦略の柱	主要な行動・目標（新中計より）	IP・IA への影響
グループ R&D 体制の強化	日本・中国を技術ハブ化、海外研究員比率向上（40%超へ）、口腔機能研究強化、オープンイノベーション推進	グローバルな特許出願増、ノウハウ共有プロトコル整備、新領域での IP ポートフォリオ構築、共同研究における IP 帰属明確化
ブランド資産価値の最大化	グローカライゼーション戦略（グローバルブランド+ローカルブランド）、非注力ブランド効率化、ブランドあたり生産性向上	商標ポートフォリオの最適化、グローバルブランドガイドライン策定、ブランド価値評価手法の高度化
DX による収益力強化	デジタルプラットフォーム整備、サービス事業での新価値創出（唾液検査等）、データ駆動型需要予測・効率化、デ	新規デジタルサービス関連 IP（特許・著作権）創出、データガバナンス体制構築、アルゴリズム等の営業秘密保護、

	デジタル人材 1000 人育成	データ活用ノウハウの蓄積
グローバル市場展開の加速	M&A による新規国・エリア参入（2 カ国・エリア以上/第 1 ステージ）、海外売上 CAGR 10%水準、中国事業成長加速	M&A における IA デューデリジェンス強化、被買収 IA の統合戦略、進出先国でのローカル IP 保護戦略
サステナビリティ深化	石化プラ使用率削減、水使用量削減、環境配慮型包材活用	環境配慮技術に関する特許出願増、エコブランド価値向上、サステナビリティ関連ノウハウの蓄積・保護
人的資本・組織ダイナミズム	人的資本価値向上、組織マネジメント強化、ダイナミズム創出	イノベーションを促進する組織文化の醸成、グローバル・デジタル人材の IP リテラシー向上、部門横断的な IA 活用プロセスの構築

この表は、新中計の主要な構成要素が、各種無形資産にどのような具体的な影響を与えるかを体系的に整理したものです。これは、次章で詳述する IP・IA 戦略の具体的な変化を理解するための明確な枠組みを提供します。

第 4 章 「Vision2030 2nd STAGE」下におけるライオンの IP・無形資産戦略の進化予測

新中期経営計画「Vision2030 2nd STAGE」は、ライオンの IP・無形資産戦略に多岐にわたる変革を促すことが予想されます。本章では、第 2 章で概観した現状と第 3 章で分析した新中計の方向性を踏まえ、IP・無形資産戦略の具体的な進化について予測します。

4.1. IP マネジメント（特許、商標、営業秘密）の戦略的再編

新中計のグローバル展開加速²と新規サービス事業の創出²という方針は、従来の国内中心・防衛的な IP 管理体制から、よりプロアクティブでグローバル志向の攻撃的な IP 戦略への転換を必要とします。単に自社技術を守るだけでなく、事業展開を有利に進めるための戦略的な権利取得や活用が求められるようになるでしょう。

DX 推進に伴い開発されるプロセス革新、データ分析手法、AI アルゴリズムといった無

形資産は²、その性質上、特許化が困難な場合や、秘匿化による競争優位維持が有効な場合も多く、営業秘密としての保護の重要性が増します。

ブランド戦略における「グローカライゼーション」の推進²は、グローバルブランドの一貫性を保ちつつ、ローカル市場の特性に合わせた商標展開を行うという、より高度な商標ポートフォリオ管理を要求します。これには、グローバルでの権利状況の把握、各国での適切な権利取得と維持、そして非注力ブランドの整理やライセンスアウトといった積極的なポートフォリオ最適化が含まれます。

サステナビリティ目標達成のための革新的なパッケージ開発²や、ユーザーエクスペリエンスを重視した製品デザインは、意匠権の戦略的活用の重要性を高める可能性があります。

新中計の実行は、研究開発や新規サービス設計の初期段階から、特許性、FTO

（Freedom To Operate：事業実施可能性）、営業秘密としての保護可能性といった IP 関連の検討を組み込む、「IP アウェア」な事業開発プロセスの定着を促すと考えられます。特にデジタルサービスやグローバル展開においては、このような早期からの IP 戦略の織り込みが成否を分ける可能性があります。

4.2. 研究開発とイノベーションパラダイムの転換：新たな焦点と協調モデル

研究開発体制は、日本・中国をハブとするグローバルに分散しつつ中央で統括される形態へと移行し²、これに伴い、国境を越えた知識共有、IP 創出、権利帰属の管理、そしてグローバルな権利保護体制の強化が不可欠となります。

重点研究領域として「口腔機能」が明示されたこと²、そして経営ビジョンである「次世代ヘルスケアのリーディングカンパニーへ」⁹を踏まえると、従来の予防歯科領域に加え、治療や機能改善といった新たな治療的・機能的領域での特許ポートフォリオ構築が進むと予想されます。

オープンイノベーションの推進²は、外部パートナーとの間で、バックグラウンド IP（既存 IP）とフォアグラウンド IP（共同研究等で新たに生まれた IP）の取り扱い、共有ノウハウの管理に関して、明確な IP 契約戦略を必要とします。

研究開発における DX の深化²は、発見のスピードを加速させる一方で、AI 支援による発明の権利性や、データから派生する洞察の IP としての保護など、新たな論点も生じさせます。「開発スピードを加速します」²という目標は、従来の直線的な研究開発・IP プロセスに変革を迫り、よりアジャイルで柔軟な IP 戦略（例：営業秘密による迅速な保護、早期審査請求の活用等）へのシフトを促す可能性があります。

4.3. ブランド戦略の変容：グローライゼーションとポートフォリオ合理化

ブランド投資は、成長性の高い「グローバルブランド」²と、主要海外市場で重要な役割を担うローカルブランドに集中される傾向が強まるでしょう。「非注力ブランドの効率化」²は、成長貢献の低いブランドの売却やライセンスアウトといった、無形資産ポートフォリオの積極的な再編を示唆しています。

コーポレートブランド「LION」は、新規市場への参入や、DXを通じたヘルスケアサービスのような新たな事業領域への展開において²、信頼構築の基盤としてその重要性を増します。その無形資産価値（レピュテーション、信頼）は、より積極的に管理・活用されることになるでしょう。

新中計は、ブランドポートフォリオ管理に対して、より財務規律を重視するアプローチを導入することを示唆しています。「収益力の強靱化」¹というテーマや「ブランドあたりの生産性向上」²という目標は、ブランドを単なるマーケティングツールとしてではなく、具体的な財務リターンを生み出すべき資産として捉える視点を強めます。これにより、ブランドパフォーマンスに対する KPI 設定が厳格化され、投資判断やポートフォリオ再編がより積極的に行われる可能性があります。

4.4. 「データ」の戦略的資産への昇格：新たな価値源の開拓

新中計の下では、データガバナンス体制の確立が最優先課題の一つとなります。特に、唾液検査のような新規ヘルスケアサービスから得られる個人情報を含むデータ²については、品質、セキュリティ、プライバシー保護、倫理的利用の担保が不可欠です。

「デジタルプラットフォーム」への投資²は、新たなソフトウェアやデータベースといった IP・IA を生み出します。データ分析、AI モデル開発⁶、そしてそこから行動可能な洞察を導き出すノウハウは、主に営業秘密として保護されるべき重要な無形資産となるでしょう。顧客ネットワークの価値も、データ駆動型のパーソナライズされたエンゲージメントやサービス提供を通じて向上すると期待されます。

ライオンは、従来の特許・商標戦略とは別に、データ資産、アルゴリズム、データ駆動型サービスをどのように保護し商業化するかを定義する、専門の「データ IP 戦略」を策定する必要に迫られる可能性があります。データやアルゴリズムが商業的提供物の中核となる場合（例：唾液検査に基づくサブスクリプション型健康サービス）、それらは直接収益を生む価値ある無形資産となり、その保護と活用には専用の戦略的アプローチが求められます。

4.5. バリューチェーン・サプライチェーン無形資産の強靱化と効率化

サプライチェーンマネジメントにおける DX 推進²は、最適化のための価値あるプロセスノウハウや、場合によっては保護可能なソフトウェアツールを生み出す可能性があります。バリューチェーン全体でのデータ統合の強化（例：「ワンナンバー化」⁸）は、計画立案や効率化に貢献する独自のデータ資産を形成します。

サプライチェーンにおけるサステナビリティへの取り組み（例：環境配慮型素材の採用²）は、ブランドレピュテーションを向上させるとともに、保護可能なグリーンテクノロジーの創出に繋がる可能性があります。信頼と共有データに基づく強固なサプライヤーとの関係性や協調プロセスも、より重要な無形資産として認識されるでしょう。

新中計の「強靱化」という側面はサプライチェーンにも深く及び、最適化されたプロセス、予測モデル、持続可能な調達ノウハウといった無形資産が、コスト効率とリスク軽減の両面で鍵となると考えられます。「効率的なサプライチェーンマネジメントを実現する DX」²や「BCP の高度化対応」⁸は、これを実現するプロセス、データ分析、協業ノウハウ自体が価値ある無形資産として重視されることを示しています。

4.6. 未来志向の組織能力の育成

「人的資本価値の向上」²、特にデジタル²およびグローバルビジネススキルを持つ人材への重点的な投資は、「高度なスキルを持つ人的資本」という中核的な無形資産を形成します。「ダイナミズム」²、イノベーション、俊敏性を尊重する企業文化の醸成は、新中計実行のための不可欠な要素であり、模倣困難な無形資産となります。

「組織マネジメントの強化」²は、グローバルな協業、意思決定、そして無形資産ガバナンスのためのより効果的なプロセスの開発を意味します。新中計が掲げる野心的な無形資産主導の目標（研究開発、ブランド、DX など）の達成は、これらの戦略を妨げるのではなく可能にする組織能力と文化という「メタ無形資産」の変革に根本的に依存していると言えます。

4.7. サステナビリティの無形資産価値への組み込み

サステナビリティへの取り組み²は、単なるコンプライアンス対応から、ブランド価値（信頼、環境意識）と技術イノベーション（新素材、新プロセス）の源泉として、より戦略的に位置づけられるでしょう。環境配慮型研究開発から生まれる IP（例：プラスチック代替素材や節水技術に関する特許）は、積極的に管理され、場合によってはライセンス供与される可能性もあります。

サステナブル企業としてのレピュテーションは、顧客、人材、投資家を惹きつけるための、より重視される無形資産となります。新中計は、サステナビリティ目標と IP・IA

戦略のより緊密な連携を促進し、サステナビリティが研究開発の優先順位設定、ブランドストーリー構築、さらにはサプライチェーンパートナーシップ評価のレンズとなり、これら全てが無形資産価値に貢献する流れを生み出すと考えられます。

表 3：IP・無形資産戦略の焦点比較：現状 vs. 「Vision2030 2nd STAGE」

無形資産カテゴリー	現状のアプローチ (第 2 章/表 1 要約)	「Vision2030 2nd STAGE」下でのアプローチ (第 3 章、第 4.1-4.7 項要約)	主要な変化・進化
特許・技術ノウハウ	国内中心・防衛的、特定分野の強み	グローバル・プロアクティブ、新領域（口腔機能等）開拓、オープンイノベーション IP 管理	防衛から攻めへ、グローバル化、新分野への拡張
商標・ブランド	国内市場でのロイヤルティ重視、音商標等による保護	グローカライゼーション、ポートフォリオ最適化、ブランドあたり生産性向上、アジアでのプレゼンス向上	グローバル展開と効率化、財務貢献度重視
データ・デジタル資産	特定領域での活用開始、基盤構築の初期段階	戦略的資産への昇格、新規サービスによる収益化、全社的プラットフォーム整備、データガバナンス強化	支援ツールから収益源へ、全社的・戦略的活用
営業秘密・ノウハウ	製造・評価ノウハウの資産化方針	DX 関連アルゴリズム・プロセス、グローバル R&D ノウハウ等の保護強化	保護対象の拡大と戦略的重要性の増大
顧客ネットワーク	既存顧客との信頼関係維持、間接接点が	データ活用によるパーソナライズド・エ	間接から直接へ、データによる関係価値

	中心	ンゲージメント、新規サービスを通じた直接的関係深化	向上
バリュー/サプライチェーン	効率化・強靱化、サステナビリティ配慮開始	DX による高度な最適化、予測分析、サステナブル技術の戦略的活用	データ駆動型への進化、サステナビリティの価値化
組織能力・人的資本	従業員エンゲージメント向上、特定分野の人材育成	グローバル・デジタル人材の大規模育成、ダイナミズム・俊敏性重視の文化醸成、部門横断 IA 活用プロセス	全社的なスキル変革とイノベーション文化の確立
サステナビリティ関連 IA	CSR 活動としての側面、一部環境配慮製品	ブランド価値・技術革新の源泉、グリーン IP の戦略的活用、サステナブル企業としてのレピュテーション強化	コストから価値へ、競争優位の源泉としての位置づけ

この表は、新中計によってライオンの IP・無形資産戦略の中核がどのように変容するかを明確に示しています。これは、「どのように変わるのか？」という問いに対する直接的な回答を、理解しやすい形で提供するものです。

第 5 章 ライオンの IP・無形資産戦略に関する将来シナリオ予測 (2025～27 年及びその後)

新中期経営計画「Vision2030 2nd STAGE」の実行度合いや外部環境の変化により、ライオンの IP・無形資産戦略はいくつかの異なる未来像を描く可能性があります。本章では、主要な 3 つのシナリオを提示します。

5.1. シナリオ α：プロアクティブ・イノベーションとグローバル・リーダーシップ （「高成功」シナリオ）

このシナリオでは、ライオンは新中計の諸戦略を成功裏に実行し、IP・無形資産戦略が

事業戦略と完全に統合され、企業価値を力強く牽引します。

- **R&D と IP:** 日本・中国の研究開発ハブ²が高い生産性を発揮し、特に口腔機能やサステナブル技術分野でグローバル特許や保護可能なイノベーションを継続的に創出します。グローバルな IP ポートフォリオは戦略的に構築・活用され、競争優位の源泉となります。
- **ブランド:** 「グローカライゼーション」ブランド戦略²が奏功し、強力なグローバルブランドと俊敏なローカル適応により、世界市場でのシェアとブランドエクイティが飛躍的に向上します。商標ポートフォリオは効率的に管理され、ブランド価値は最大化されます。
- **DX とデータ IA:** DX 施策²が、データ駆動型サービス（例：パーソナライズドオーラルケアプラットフォーム）から大きな新規収益を生み出し、同時に大幅な業務効率化を達成します。データおよびアルゴリズムは、保護された中核的な無形資産として確立されます。
- **グローバル展開と M&A:** M&A²を通じて獲得した無形資産が効果的に統合され、グローバルな事業基盤とケイパビリティが急速に拡大します。
- **組織能力:** 企業文化²は真にダイナミックでデジタルに精通したものへと変革され、継続的な無形資産創造を促進します。
- **IP・IA 戦略の成果:** ライオンは次世代ヘルスケア分野のリーダーとして台頭し、その IP・無形資産ポートフォリオ（強力なグローバルブランド、最先端特許、価値あるデータ資産、俊敏な組織能力）が、卓越した収益性と高い市場評価の主要な駆動力となります。同社の無形資産管理は、業界のベストプラクティスと見なされます。

5.2. シナリオ β：バランス成長と国内基盤強化（「中程度成功」シナリオ）

このシナリオでは、新中計の実行は概ね成功しますが、グローバル市場での飛躍的な成果達成には時間を要するか、一部課題が残ります。

- **R&D と IP:** 国内の IP・IA の強み（オーラルケア研究開発、確立されたブランド）が引き続き主要な収益源となります。海外での研究開発²やブランドの「グローカライゼーション」²は、主要アジア市場では一定の成功を収めますが、競争の激しい新規地域での大きなインパクト創出には苦戦します。IP 出願は増加しますが、グローバルな影響力は限定的です。
- **DX とデータ IA:** DX²は国内事業の効率改善に貢献し、一部の新規サービスは市場に受け入れられますが、データからの大規模な収益化は複雑性を伴います。データ IA は価値を持つものの、グローバルに変革をもたらすまでには至りません。
- **グローバル展開と M&A:** M&A による統合²は着実に進むものの、獲得した無形資

産からのシナジー発現には時間を要します。

- **組織能力:** 組織のスキルアップ²は進展しますが、変化への抵抗やスキルギャップが一部に残存します。
- **IP・IA 戦略の成果:** ライオンは、アジア市場で堅実なプレゼンスを持つ、収益性の高い国内リーダーとしての地位を強化します。IP・IA 戦略は中核事業を効果的に保護し、漸進的な成長を支えますが、グローバルな IP・IA フットプリントや新しいタイプの無形資産（データ、デジタルサービス）から得られる価値は、シナリオ α ほどには伸長しません。

5.3. シナリオ γ：実行ハードルと競争環境への対応（「課題残る成功」シナリオ）

このシナリオでは、新中計はグローバル R&D 体制の統合、ブランド戦略の複雑性管理、DX 投資の ROI 達成、M&A の成功といった面で、実行上の大きな課題に直面します。

- **R&D と IP:** 無形資産（研究開発、DX、ブランド構築）への投資は継続されるものの、新中計が掲げる財務目標（EBITDA マージン、ROIC 等²）の達成は困難となります。グローバル IP 戦略は、分散した R&D チーム間の連携不足²から、非効率や保護の漏れが生じる可能性があります。
- **ブランド:** ブランドの「グローカライゼーション」²が、期待した市場シェア獲得に繋がらず、コスト増大やブランド価値の希薄化を招く可能性があります。
- **DX とデータ IA:** データ駆動型の新規サービス²は、市場浸透の遅れ、規制上の障壁、あるいは競争激化に直面し、データからの無形資産価値創造が限定的になります。
- **組織能力:** 組織変革²は遅々として進まず、トップクラスのデジタル人材やグローバル人材の獲得・維持に苦戦し、無形資産の活用が阻害されます。
- **競争環境:** 花王¹⁰、P&G¹¹、ユニリーバ¹³といった、より進んだグローバル IP 戦略やデジタル能力を持つ可能性のある競合他社の動きが、ライオンの進捗を制約します。
- **IP・IA 戦略の成果:** ライオンの IP・IA 戦略は、新規成長を牽引するよりも既存資産の保護に重点を置く、よりリアクティブなものとならざるを得ません。IP・IA ポートフォリオの価値は停滞するか、緩やかな成長に留まります。新中計で構想された野心的な無形資産変革は、部分的な実現に終わります。

5.4. シナリオ分岐を左右する決定的要因

これらのシナリオのいずれが現実化するかは、以下の要因に大きく左右されます。

- **内部要因:**

- グローバル R&D 体制の効果的な連携と IP 創出・保護メカニズムの機能度²。
- デジタル人材およびグローバル人材の獲得・育成・定着の成否²。
- M&A で獲得した無形資産を円滑かつシナジーを生む形で統合できるか²。
- 俊敏性とデータ中心主義を志向する企業文化への変革のスピードと浸透度²。
- 新中計の IA 中心施策に対する経営層の持続的なコミットメントと資源配分。

● 外部要因:

- 主要市場におけるデータ関連・ヘルスケアサービス関連の規制環境の変化。
- グローバルな一般消費財・ヘルスケア市場における競争の激しさとイノベーションのペース¹⁰。

新中計は野心的であり、多くの側面で同時に卓越した実行力が求められます。特に DX とグローバルオペレーションを支える人的資本の強化といった内部実行能力と、市場競争や規制といった外部要因との相互作用が、どのシナリオが展開されるかを決定づける主要因となるでしょう。

表 4：ライオンの IP・無形資産戦略に関する予測シナリオの要約マトリクス（2025～27 年）

主要無形資産ディメンション	シナリオ α（高成功）	シナリオ β（中程度成功）	シナリオ γ（課題残る成功）
グローバル IP ポートフォリオの強さ	戦略的・強力、競争優位の源泉	漸進的強化、アジア中心	限定的成長、保護に課題
ブランドエクイティとリーチ	グローバルで飛躍的向上、高収益貢献	アジアで堅調、国内は維持	成長鈍化、グローバルでの浸透限定的
データ収益化	新規グローバルデジタルサービスから大きな収益、データは中核的保護資産	国内中心の効率化と一部サービス収益化	限定的収益、データは主に内部効率化目的、保護に課題
R&D イノベーション成果	次世代ヘルスケアで画期的成果、強力な特許群	コア領域で堅実な成果、一部新分野で進展	イノベーション停滞、特許価値限定的

IA 活用を支える組織能力	高度にダイナミック、デジタル・グローバル人材豊富	一定の進展、一部スキルギャップ残存	変革遅滞、人材獲得・定着に苦戦
---------------	--------------------------	-------------------	-----------------

このマトリクスは、新中計の成功度合いによって、ライオンの主要な無形資産がどのような状態になり得るかの範囲を簡潔に示し、「いくつかのシナリオを予測してください」というユーザーの要求に直接的に応えるものです。

第 6 章 IP・無形資産の価値創造を最適化するための戦略的提言

本分析に基づき、ライオンが新中期経営計画「Vision2030 2nd STAGE」の下で IP・無形資産の価値創造を最大化するために考慮すべき戦略的提言を以下に示します。

1. グローバル IP ガバナンスと連携体制の強化:

グローバルに分散する研究開発拠点 2 や事業部門間での IP 戦略の一貫性を確保し、効率的な IP 創出・保護・活用サイクルを確立するため、中央集権的な IP 戦略統括機能と、各拠点・部門との緊密な連携体制を構築・強化すべきです。これには、グローバルでの統一された IP ポリシーの策定、情報共有プラットフォームの整備、クロスボーダーでの権利移転やライセンス戦略の明確化が含まれます。

2. デジタル・グローバル人材育成の加速と IA スキルマッピング:

新中計の成功に不可欠なデジタル人材（目標 1,000 人）2 およびグローバル人材の育成を加速するとともに、これらの人材が IP・無形資産の創造・活用にどのように貢献できるかを明確にするスキルマップを作成し、育成プログラムに反映させるべきです。IP リテラシー向上研修の全社的展開も有効です。

3. M&A における無形資産デューデリジェンスと統合フレームワークの確立:

M&A を成長戦略の柱の一つと位置付けている以上 2、被買収企業のブランド、技術、顧客データ、ノウハウといった無形資産を正確に評価するデューデリジェンス手法を高度化し、買収後のスムーズな統合とシナジー創出を実現するための標準化されたフレームワークを確立することが急務です。

4. 無形資産の貢献度を測る KPI 設定と MTP 財務目標との連動:

新中計が掲げる EBITDA マージンや ROIC といった財務目標 2 に対し、ブランド価値向上、特許活用による収益、データ資産が生み出す新規売上など、各種無形資産がどの程度貢献しているかを測定・可視化するための具体的な KPI（重要業績評価指標）を設定し、定期的にモニタリングする体制を構築すべきです。これにより、無形資産投資の意思決定がよりデータドリブンになります。

5. プロアクティブな「IP・IA フェースト」文化の醸成:

研究開発、製品企画、マーケティング、事業開発といったあらゆる企業活動の初期段階から、IP・無形資産の視点を取り込む「IP・IA ファースト」の文化を全社的に醸成することが重要です。これは、単なる権利取得に留まらず、無形資産を競争優位の源泉として戦略的に活用する意識改革を意味します。

6. 競争環境における IA 動向の継続的モニタリングと戦略への反映:

花王 10、P&G 11、ユニリーバ 13 といった主要競合他社の IP・無形資産戦略や、関連業界（特にヘルスケア、DX 関連）の技術動向、無形資産評価の最新トレンド 16 を継続的にモニタリングし、自社の戦略に柔軟に反映させる体制を維持すべきです。

7. 部門横断的な「無形資産戦略推進委員会（仮称）」の設置:

新中計のテーマである「収益力の強靱化」1 を無形資産の側面から強力に推進するため、研究開発、マーケティング（ブランド）、DX、人事、法務・知財、海外事業といった関連部門の責任者クラスで構成される部門横断的な「無形資産戦略推進委員会（仮称）」の設置を検討すべきです。この委員会は、P&L（損益）責任の一部を担い、各種無形資産関連施策の戦略的整合性の確保、リソース配分の最適化、進捗管理、そして MTP 目標への貢献度評価といった役割を担うことで、サイロ化を防ぎ、全社的な無形資産価値最大化を主導することが期待されます。

これらの提言は、ライオンが新中計の野心的な目標を達成し、無形資産を真の競争力の源泉へと昇華させるための一助となることを目指すものです。

第 7 章 結論

ライオン株式会社の新中期経営計画「Vision2030 2nd STAGE」は、同社の知的財産・無形資産戦略にとって、大きな変革期となる可能性を秘めています。「収益力の強靱化」という明確な目標の下¹、研究開発体制のグローバルな再編、ブランド価値の最大化、DX による新たな価値創造、そしてこれらを支える人的資本の強化といった施策は²、無形資産を経営の中核に据え、その戦略的活用を通じて企業価値向上を目指すという強い意志を示しています。

本報告書で分析したように、ライオンは既に国内市場で強力なブランド力や研究開発基盤といった無形資産を有していますが、新中計はこれらの既存資産をグローバルな視点で見直し、さらにデータやデジタル技術といった新しいタイプの無形資産を積極的に創造・活用することで、次世代ヘルスケアのリーディングカンパニーへと飛躍しようとしています³。

この変革の道のりは平坦ではなく、グローバルな IP 管理体制の構築、データガバナンスの確立、M&A における無形資産統合の巧拙、そして何よりもイノベーションを継続

的に生み出す組織文化と人材の育成が、成功の鍵を握ります。提示した3つのシナリオ（プロアクティブ・イノベーションとグローバル・リーダーシップ、バランス成長と国内基盤強化、実行ハードルと競争環境への対応）は、これらの課題への対応度合いによって分岐する未来像です。

「Vision2030 2nd STAGE」は、現代経済、特に一般消費財およびヘルスケア関連産業において、持続的な競争優位と卓越した財務リターンが、いかに巧みに管理され戦略的に展開された無形資産から生まれるかを、ライオンが明確に認識したことの表れと言えるでしょう。この野心的な計画の実現は、同社が無形資産との関わり方を根本的に進化させ、その創造・保護・収益化のサイクルを高度化できるかにかかっています。今後のライオンの無形資産戦略の展開は、同社の将来のみならず、日本の製造業における無形資産経営のあり方を示す試金石となる可能性も秘めており、引き続き注視していく必要があります。

引用文献

1. 経営戦略・中期経営計画 | 企業情報 | ライオン株式会社, 5月9, 2025 にアクセス、<https://www.lion.co.jp/ja/company/vision/>
2. finance-frontend -pc-dist.west.edge.storage -yahoo.jp, 5月9, 2025 にアクセス、[https://finance-frontend -pc-dist.west.edge.storage -yahoo.jp/disclosure/20250213/20250212571559.pdf](https://finance-frontend-pc-dist.west.edge.storage-yahoo.jp/disclosure/20250213/20250212571559.pdf)
3. www.lion.co.jp, 5月9, 2025 にアクセス、<https://www.lion.co.jp/ja/ir/library/ar/2023/pdf/ir2023.pdf>
4. www.lion.co.jp, 5月9, 2025 にアクセス、<https://www.lion.co.jp/ja/ir/library/ar/2024/pdf/ir2024.pdf>
5. 研究開発方針 | 研究開発 | ライオン株式会社, 5月9, 2025 にアクセス、<https://www.lion.co.jp/ja/rd/policy/>
6. ライオン R&D の DX 戦略:研究員の習慣をアップデートする - PR TIMES, 5月9, 2025 にアクセス、<https://prtimes.jp/story/detail/db8PZ4IDOGb>
7. LION - ブランディング戦略のための情報発信サイト - CBO メディア -, 5月9, 2025 にアクセス、[https://cbo -media.com/2023/08/29/lion/](https://cbo-media.com/2023/08/29/lion/)
8. ライオンの概況と 戦略について, 5月9, 2025 にアクセス、https://www.lion.co.jp/ja/ir/pdf/library/outline/t202404_01.pdf
9. 中期経営計画「V i s i o n 2 0 3 0 1 s t S T A G E」策定のお知らせ, 5月9, 2025 にアクセス、[https://magicalir.net/Disclosure/ -/file/1285540](https://magicalir.net/Disclosure/-/file/1285540)
10. www.kao.com, 5月9, 2025 にアクセス、https://www.kao.com/content/dam/sites/kao/www_-kao-com/jp/ja/corporate/investor-relations/pdf/reports_-fy2024j.pdf
11. PG (Procter & Gamble Co) Intangible Assets - GuruFocus, 5月9, 2025 にアクセス、<https://www.gurufocus.com/term/Intangibles/pg>

12. P&G Announces Fiscal Year 2025 Second Quarter Results, 5 月 9, 2025 にアクセス、
<https://www.pginvestor.com/financial-reporting/press-releases/news-details/2025/PG-Announces-Fiscal-Year-2025-Second-Quarter-Results/default.aspx>
13. www.unilever.com, 5 月 9, 2025 にアクセス、
<https://www.unilever.com/files/unilever-annual-report-and-accounts-2024.pdf>
14. Q4 and Full Year 2024 full announcement - Unilever, 5 月 9, 2025 にアクセス、
<https://www.unilever.com/files/ir-q4-2024-full-announcement.pdf>
15. 業界展望 2024 消費財 - デロイト トーマツ グループ | Deloitte, 5 月 9, 2025 にアクセス、
<https://www2.deloitte.com/jp/ja/pages/consumer-business/articles/cp/cp-outlook.html>
16. 知財経営のトレンド - 日本特許情報機構, 5 月 9, 2025 にアクセス、
https://www.japio.or.jp/00yearbook/files/2024book/24_3_01.pdf
17. 「知的財産推進計画 2024」 (概要・進捗), 5 月 9, 2025 にアクセス、
<https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/tyousakai/kousou/2025/dail/siryoul.pdf>