

佐藤食品工業「Vision 2028」に基づく知財・無形資産戦略の将来予測

要約

- ・**現状の知財・無形資産戦略:** 佐藤食品工業（以下、佐藤食品）は自社独自の技術力とブランド力を柱に事業を展開してきた。看板商品の「サトウの切り餅」など強力なブランド資産を有し、長年にわたり「天然食品の風味を損なわずに粉末化する」といった独自技術開発に注力している^①。一方で、過去には自社技術をあえて特許出願せずオープン化する方針を採り、業界全体の技術向上を図る戦略を取っていた^②。しかしこの方針により競合他社の特許を侵害する事態も生じ、切り餅特許訴訟では約8億円（当時の税引前利益相当）の損害賠償支払い命令を受けるなど痛手を負った^③^④。現在は知的財産部門の整備や第三者の権利確認など**知財リスク管理を強化**しつつ、技術ノウハウの蓄積による製品差別化とブランド信頼性向上に努めていると考えられる。
- ・**「Vision 2028」の知財・無形資産戦略:** 2025年5月に発表された中期経営計画「Vision 2028」では、2026年3月期から2028年3月期までの3年間を対象に「**未来を見据えた技術開発力の底上げ**」をテーマとして掲げている^⑤。具体的施策として、①独自性・優位性の明確な新製品開発の徹底および**新製法・機能性素材・飼料・肥料といった新規製品カテゴリーへの挑戦**（製品戦略）^⑥、②海外・ヘルスケア・インバウンド・ペットフード・農業資材など**新市場への販路拡大と差別化プロモーションの徹底**（販売戦略）^⑥が打ち出されている。さらに、③製造ミス削減や設備投資拡大による**生産プロセス高度化**（製造戦略）、④デジタル技術（DX）や分析機器活用による**品質管理体制の高度化**（品質戦略）^⑦、⑤技能伝承や人事制度見直しによる**人的資本の強化**（人材戦略）^⑧、⑥リサイクル原料活用や調達先多様化による**サプライチェーン強靱化**（サステナビリティ戦略）^⑨が盛り込まれており、知財・無形資産に関わる多面的な強化策が示されている。
- ・**将来の戦略シナリオ:** 上記方針を踏まえ、佐藤食品の知財・無形資産戦略は今後大きく変化する可能性がある。予測されるシナリオとして、(1)「**知財権積極活用型**」－新技術や独自製法について特許・商標取得を進め**知的財産権で競争優位を確立**する戦略、(2)「**オープンイノベーション型**」－社内外の知見を結集し技術を共有・共創することで**業界全体の発展と自社プレゼンス向上**を図る戦略、(3)「**ブランド&市場重視型**」－製品開発力よりも**ブランド力・ネットワーク**を軸に国内外市場でのシェア拡大を狙う戦略、の三つが考えられる。それぞれ知財・無形資産の扱いが異なり、企業経営への影響も多様である（詳細は後述）。

現状の佐藤食品工業における知財・無形資産戦略

独自技術とノウハウの蓄積: 佐藤食品工業は「オンリーワン企業」として既成概念にとらわれない技術開発に挑戦し、「天然食品の持つ風味を損なうことなく粉末化する」独自技術を追求してきた^①。この技術領域における長年の**ノウハウの蓄積**が同社の重要な無形資産となっており、競合との差別化要因となっている。例えば、主力商品のインスタント餅やバックご飯は独自製法によるものとされ、その製造プロセスは社内に蓄積されたノウハウで支えられている。こうした**製法・装置面の知的資産**は必ずしも特許化されていない場合も多いが（後述）、暗黙知や営業秘密として社内に共有され、競争力の源泉となっている。

ブランドと顧客基盤: 「サトウの切り餅」「サトウのごはん」といった商品ブランドは全国的な知名度を持ち、同社の有形に計上されない**ブランド価値**として大きな資産となっている。長年培った安全・安心な食品メーカーという**信頼・レピュテーション**も重要な無形資産であり、これが顧客ロイヤルティや販路（顧客ネットワーク）の維持拡大に寄与している。例えば大手スーパーや生協との強固な取引関係、全国に広がる流通網といった**バリューチェーン上の関係資本**も同社の見えざる財産と言える。

知財戦略のスタンス：特許権や商標権など**知的財産権の取得・活用**に関して、佐藤食品は独自のスタンスを取ってきた。過去には「自社技術の特許で囲い込まず業界にオープンにする」方針を掲げ、知財部門も置かず自社開発技術の公開を厭わない姿勢だったと報告されている²。これは自社のみならず業界全体の技術底上げを狙う中小企業らしい戦略であり、自社ブランドで勝負するとの自負が背景にあったと推測される。しかし、この方針は一方でリスクも伴った。実際に**越後製菓との「切り餅」特許紛争**では、佐藤食品側が他社特許を侵害する結果となり、製品の製造販売差止めと約8億円の損害賠償支払いを命じられている³⁴。8億円は当時の同社税引前利益に匹敵する額であり、知財トラブルが経営に与える打撃の大きさを痛感させる出来事となった。この反省から、**近年では他社権利の調査・対策を重視**し、必要に応じて自社技術の権利化も検討するなど**知財リスクマネジメント強化**へとかじを切っていると考えられる。例えば新製品開発時には他社特許クリアランスや商標調査を行い、模倣被害や訴訟リスクを低減する取り組みを進めている可能性が高い。もっとも、依然として社内に専門の知財部隊は小規模が存在しない可能性もあり、外部弁理士や弁護士と連携しつつケースバイケースで対応する体制であると推察される¹⁰。総じて現状の佐藤食品は、「**独自技術の開発による差別化**」と「**ブランド信頼性の維持向上**」を二本柱としながら、過去の教訓を踏まえて知財リスク管理を意識した経営を行っている。

その他の無形資産：上記以外にも、佐藤食品の無形資産には様々なものがある。同社の**組織的なものづくり力**や**品質管理プロセス**（たとえばISO等の品質管理認証取得や工場の衛生管理ノウハウ）、長年勤務する従業員が培った**組織能力**、さらには米など原料調達における農家・業者との**サプライチェーン関係**も重要な見えざる資産である。こうした無形資産が総合的に作用し、佐藤食品の競争優位性と企業価値を支えていると言える。

中期経営計画「Vision 2028」に見る知財・無形資産戦略の方向性

2025年5月22日、佐藤食品工業は取締役会において**中期経営計画「Vision 2028」**を策定・発表した¹¹¹²。この計画は2026年3月期から2028年3月期までの3年間を対象としており、最終年度となる2028年3月期に**売上高67億円（2025年3月期実績：63億6000万円）、営業利益8億円（同6億7200万円）**を目指す数値目標が掲げられている¹³。計画のテーマは「**未来を見据えた技術開発力の底上げ**」であり、「**公明正大かつ安全・安心なモノづくり**」を前提に**製品開発・装置開発・製法開発**など技術開発力の向上を図る方針が示された⁵。このテーマ設定自体に、同社が今後**知的財産（技術資産）への投資と強化を経営の軸**に据えていく姿勢が表れています。

「Vision 2028」の中で表明された**知財・無形資産に関わる主な方針や施策**は次のとおりです。

- ・**新製品カテゴリー開発（製品戦略の強化）：** 独自性・優位性を明確に打ち出した新製品開発を徹底するとともに、**新製法・機能性素材・飼料・肥料など新たな製品カテゴリーの開発に挑戦**する方針です⁶。これは、これまで培った食品粉末化技術や加工ノウハウをコアに、事業領域を隣接分野へ広げていくことを意味します。例えば、食品素材の粉末化技術を応用して健康志向の**機能性食品素材**を開発したり、製造過程で出る副産物を活用した**飼料・有機肥料**の商品化に乗り出す可能性があります。これら新分野では特許取得による技術保護や、ブランド展開による市場創造が課題となるでしょう。実際、本中計においても「新製法」や「機能性素材」への挑戦が謳われており、新技術創出＝知的財産創出を重視する姿勢が読み取れます。
- ・**新市場開拓とブランド戦略の展開（販売戦略の強化）：** **海外市場、ヘルスケア市場、インバウンド市場、ペットフード市場、農業資材市場**といった領域へ販路を拡大し、**差別化プロモーション**を徹底する方針が示されています⁶。これは、従来主力としてきた国内一般消費者向け食品市場以外にも自社の強みを活かせる市場が数多く存在することを意味します。例えば、インバウンド（訪日外国人）需要を捉えた小売展開、ペットフード業界への参入、農業資材（例えば肥料）のブランド展開など、多角的なマーケット戦略が考えられます。これらを実現する上で、**ブランドの海外展開**や現地ニーズに合わせた商品開発も必要になるでしょう。新市場では自社ブランドを守るための**商標権の海外出願**や、模倣品対策も課題になります。また「差別化プロモーションの徹底」とあるように、自社製品・

技術の優位性を明確に訴求するマーケティング戦略（ストーリーづくりやコンテンツ発信）も無形資産（ブランド価値や顧客との関係資産）の強化策として実施される見込みです。

- ・**生産プロセスの高度化（製造戦略）**： 製造現場におけるミス・ロスの低減や生産性・生産能力の向上も重要施策として挙げられています¹⁴。具体的には、「トラブルシューティングの徹底」「マニュアル整備・教育訓練の充実」「設備保全の強化」といったオペレーション面の改善、および「積極的な設備投資」「工場機能・生産品目の弾力化（柔軟化）」によるキャパシティ拡大が盛り込まれています¹⁴。これらは一見すると有形資産（設備や装置）の話のようですが、裏を返せば**組織能力やプロセスといった無形資産の強化**につながります。例えば、マニュアル整備や従業員教育を徹底することは**組織的なノウハウ蓄積と共有の施策**ですし、トラブル対応力を高めることは**レジリエンス（対応力）という無形資産の向上**です。さらには、新設備導入には新技術が伴うため、その過程で**装置開発ノウハウ**が社内に蓄積されるでしょう。こうした生産プロセス高度化は、最終的に製品品質やコスト競争力の向上を通じ、ブランドの信頼性向上にも寄与します。
- ・**品質・コンプライアンスとDX活用（品質戦略）**： 中計では品質面で「法令・ガイドライン・社内ルールに則った品質コンプライアンス管理の徹底」および「DXや分析機器類の活用による品質管理体制の充実」が掲げられています⁷。前者は品質保証における**ルール遵守とサプライチェーン全体の品質保証**（例：原料調達から製造・出荷までトレーサビリティ確保）の強化であり、これは企業の**信頼資産**をさらに高める取り組みです。後者のDX活用は、IoTやデータ分析によって製造品質をモニタリング・制御し、ばらつき低減や早期異常検知を可能にするものです。例えば、製造装置にセンサーを取り付けリアルタイムでデータ収集・分析することで品質を安定化させるといった施策が考えられます。これにより得られる**データや分析アルゴリズム**も新たな無形資産となります。また、DX推進は単に品質向上だけでなく業務効率化にもつながるため、従業員の**ナレッジシステム構築や組織プロセスの革新**といった広義の無形資産強化策とも位置付けられます。
- ・**人材育成と組織知の継承（人材戦略）**： 「Vision 2028」では、人材面で「人材教育、能力開発、技能・技術継承など教育機会の拡大」および「人事評価制度や賃金体系の見直し、採用プロセスの深化」が掲げられています⁸。これは同社が**人的資本（ヒューマンキャピタル）への投資**を強化する姿勢を示しています。具体的には、従業員研修の充実、資格取得支援、新人からベテランまで体系立てて技術技能を継承する仕組み作りなどが想定されます。暗黙知に頼りがちな職人技も可視化・文書化し、ノウハウを組織に蓄積することで**知的資産としての組織能力**が高まります。また、人事制度や処遇の見直しは**従業員モチベーションやエンゲージメント**の向上につながり、人材の定着・確保という面で企業価値を高めるでしょう。採用プロセスの深化も、必要なスキルを持つ人材を見極め組織に取り込む力（タレントアクイジション能力）を強化するもので、長期的な競争力強化に資する無形資産形成策です。
- ・**サステナビリティと供給網強靱化（サステナビリティ戦略）**： 環境・持続可能性の観点からも、「**リサイクル原料の活用**による廃棄物削減」と「原材料の多様化および**グローバル調達**の推進、価格変動や供給不安に左右されにくい製品規格基準の設定」が計画に含まれています⁹。これらは、原料コスト高や供給途絶リスクといった不確実性に備える施策です。具体的には、例えば国内外の複数ソースから原料（米や農産品等）を調達できるネットワークを構築したり、一部原料を代替できる製品仕様に変更したりするといった対応が考えられます。こうした**サプライチェーン・マネジメント能力**は企業の重要な無形資産です。またリサイクル原料の活用など環境配慮型の取り組みは、ステークホルダーからの評価（ESG評価）向上につながり**レピュテーション資産**の強化につながります。昨今、ESG投資の潮流もあり、環境対応や持続可能な調達は資金調達コストや株主評価にも影響を与えるため、経営戦略上重要な無形資産戦略と言えます。

以上のように、「Vision 2028」で掲げられた諸施策は、技術・ブランド・プロセス・人材・信頼といった様々な**無形資産の強化を通じて中長期の成長基盤を構築する**狙いがあることがわかります。数値目標こそ売上・利益といった財務指標ですが、それを支えるのは知財・無形資産への戦略的投資であるというメッセージが随所に読み取れます。

将来の知財・無形資産戦略シナリオ予測

「Vision 2028」に示された方向性を踏まえ、佐藤食品工業の知財・無形資産戦略は今後いくつかのパターンで変化し得ます。以下では3つのシナリオに分けて予測し、それぞれが企業経営に与える影響や示唆を考察します。

シナリオ1: 知財権積極活用型戦略 – 防御的IPで競争優位を確立

概要: 本シナリオでは、佐藤食品が自社の新技術・新製品について**特許権や商標権の取得を積極的に進める戦略**を指します。すなわち、過去の「特許を取らず技術をオープンにする方針」から大きく転換し、今後は**知的財産権による囲い込み**で自社の優位性を守り抜く姿勢です²。例えば、新たに開発した食品粉末化の装置や製法について特許出願し、競合他社が容易に模倣できないよう法的独占権を確保します。また、新規参入を予定する海外・新規市場では、自社ブランド名やロゴを各国で商標登録し、ブランド資産を法的に保護します。

知財・無形資産戦略の特徴: この戦略の中心は、**知的財産権ポートフォリオの構築**です。特許戦略としては、コア技術に関する基本特許だけでなく改良技術や用途についても周辺特許を取得することで、いわゆる**パテント・フェンス**を築くことが考えられます。これにより他社の参入障壁を高め、自社独占的に市場を開拓できます。また、防衛的観点から他社の特許動向を監視し、必要に応じて無効審判請求やクロスライセンス交渉を行う体制も整備するでしょう。商標についても、主要国での出願・登録を進めるほか、模倣品対策として関係当局と連携した**知財侵害の監視と取り締まり**を強化します。加えて、知財マネジメントを担う社内人材の育成や専門家の招聘（知財部門の新設・拡充）も行われ、知財ガバナンスが強化されるでしょう。

企業経営への影響・示唆: 知財権を積極活用することで得られるメリットは、**競争優位の長期化と収益機会の拡大**です。特許による独占期間は最大20年に及ぶため、ヒット商品が特許で守られていればその間安定した収益が見込めます。また、自社技術をライセンス供与して**ロイヤリティ収入**を得るビジネスモデルも考えられ、知財そのものを収益源とすることも可能です。ブランドの法的保護強化により海外展開時のブランド毀損リスクも抑制できます。さらに他社から特許侵害で訴えられるリスクも事前に自社権利とのクロスライセンス等で低減でき、**訴訟リスクの軽減**にもつながります。

一方で、この戦略には**コストとスピードの課題**があります。特許・商標の取得・維持には出願費用や年金、さらに権利行使には訴訟費用がかかります。中小企業である佐藤食品にとって、知財関連コストの増大は利益を圧迫しかねません。また権利取得には時間がかかり、市場の変化スピードに追いつけないリスクもあります。さらに、特許公開により自社技術が明らかになることで、逆に第三者に設計回避のヒントを与えてしまう懸念もあります。そのため、自社のリソースや事業規模に見合った**選択と集中**が求められます。全てを権利化するのではなく、本当に核となる技術のみ特許取得し、他はノウハウ秘匿とするなどバランスを取ることが重要でしょう。

総じてシナリオ1は、佐藤食品が今後「技術開発力の底上げ」を掲げる上で、その成果を最大限**知的財産権で保護・活用する守りの戦略**と位置付けられます。これにより競争力を盤石にできる一方、リソース制約下でいかに効率的な知財戦略を展開するかが経営のカギとなるでしょう。

シナリオ2: オープンイノベーション型戦略 – 共有知と協業で価値創造

概要: このシナリオは、佐藤食品が自社内に閉じた開発ではなく**オープンイノベーション**を推進する戦略です。具体的には、大学や研究機関との共同研究、異業種企業とのアライアンス、業界団体での標準化活動への参画などを通じて、**知識・技術を社外と積極的に共有・共創**します。知財に関しても独占にこだわらず、共同出願やクロスライセンス、場合によっては自社の特許を開放する（ライセンスオープンやパテントプール参画）など柔軟な対応を取ります。過去に佐藤食品が採った「技術をオープンにする方針」を、より戦略的に進化させた形とも言えます²。

知財・無形資産戦略の特徴: この戦略下では、知的財産を**独占的資産**というより**交渉材料・共有財**と捉える傾向が強まります。例えば、自社のコア技術に関する特許を取得した場合でも、それを秘蔵せず他社にライセンス提供し**業界全体の技術水準を底上げ**する代わりに、ライセンス収入や他社技術の提供を受ける形でリターンを得る、といったオープン戦略が考えられます。また、共同研究では生み出した知財をパートナー企業・機関とシェアし、それぞれが得意分野で商用化を図る**補完関係**を築くこともあるでしょう。標準化活動では自社技術を業界標準に採用してもらう代わりに特許をRAND条件で開放するケースも想定されます。このように、**知財を独り占めせず他組織との価値共創に活用**する点が特徴です。

無形資産面では、他社や研究者とのネットワーク（リレーション資本）が飛躍的に拡大します。協業を通じて得られる外部知見やノウハウも自社の新たな知的資産となります。また、「業界全体で技術課題を解決する」という姿勢はステークホルダーから好意的に受け止められ、**開かれた企業文化や社会貢献イメージ**としてブランド価値向上にもつながります。社員にとっても社外の専門家との交流は刺激となり、学習意欲や創造性の向上といった人的資本強化の効果も期待できます。

企業経営への影響・示唆: オープンイノベーション型戦略の利点は、**自社単独では得られないスピードと多様なリソースを獲得**できることです。昨今の技術進歩は複合分野で起きることが多く、社外の知恵を取り込むことで研究開発の効率と速度が向上します。佐藤食品が挑む機能性素材や異業種（ペットフード等）の知見も、オープン戦略なら不足リソースを補完できます。また、共同開発した技術は市場普及が早まりやすく、自社が先鞭を付けた技術が業界標準化すれば、その分野での発言力や市場シェアを確保しやすくなります。

しかしこの戦略には**自社利益の希薄化や知財紛争リスク**の懸念もあります。他社と共有するということは、自社単独で独占利益を享受しにくくなるという側面があります。極端に言えば、せっかく開発した技術でも共同特許であれば相手にも実施権があるため、自社だけが**超過利益**を得る状況にはなりません。また、契約関係を綿密にしておかないと、共同研究の成果の権利帰属でもめたり、ライセンス条件の解釈違いで紛争が起こる可能性もあります。さらに、自社がオープンにしても外国企業がそれを悪用して特許を取ってしまう**フリーライド**のリスクも考えられます²。したがって、オープン戦略と言えども**最低限守るべきコア領域は秘匿もしくは自社で確保**するなどの線引きが重要です。

経営面では、オープンイノベーションを成功させるために**アライアンスマネジメント能力**が問われます。契約交渉や共同開発プロジェクトの管理、知財の共有ルール策定など、高度な調整力が必要です。これは従来の製造業には不足しがちなスキルであり、人材育成や専門家採用が求められるでしょう。またトップマネジメントの意識改革も不可欠です。失敗を恐れず外部と組む文化、Win-Winを追求する交渉姿勢など、開かれた経営哲学が求められます。総じてシナリオ2は、「**共創**」によって**新たな無形資産を生み出し業容を広げる攻めの戦略**ですが、それを支える組織能力の整備が成否を分けると言えます。

シナリオ3: ブランド & 市場重視型戦略 – 無形価値で顧客接点を拡大

概要: このシナリオでは、技術開発力の強化以上に**ブランド力やマーケティング力**を中核として成長を図る戦略を指します。すなわち、知財戦略の中心は特許など技術資産よりも**商標・コンテンツ・顧客ネットワーク**といったマーケティング関連資産になります。佐藤食品は既に国内で高いブランド認知を持っていますが、それをテコにして海外市場や新規分野での**ブランド展開**を加速させます。例えば、「サトウ」ブランドの現地化（各国語対応のブランド戦略）や、健康志向・サステナブル志向といった**時代の潮流に合致したブランドメッセージ**を打ち出し、新規顧客層を取り込むことに注力します。

知財・無形資産戦略の特徴: このアプローチでは、商標や意匠、著作権など**ブランド関連の知財**が重視されます。新商品を投入する際は魅力的なネーミングやパッケージデザインを採用し、それらを商標・意匠として保護することでブランドの模倣を防ぎます。また、マーケティングコンテンツ（レシピ動画、商品ストーリー、Webサイト情報など）の制作・発信に力を入れ、著作権やノウハウとして蓄積します。顧客データや購買行動の分析といった**データ資産**もマーケティングの武器とし、DXを活用してパーソナライズされた提案やCRM（顧客関係管理）を高度化します。

さらに、チャネル戦略として**顧客ネットワークの拡大**が挙げられます。従来のスーパー・小売店経由に加え、ECサイト直販や海外代理店網の構築、異業種とのコラボレーション商品展開（例：有名料理人やキャラクターとのコラボ食品）などによって**多面的な販路**を築きます。これにより顧客接点が増え、ブランド体験を届ける範囲が広がります。無形資産としては、そうした**チャネル関係**や提携先とのネットワーク資本が蓄積されます。

企業経営への影響・示唆：ブランド&市場重視戦略のメリットは、**売上拡大と顧客ロイヤルティ向上**をダイレクトに狙える点です。強いブランドは価格競争に陥りにくく、多少高価格でも選ばれることで利益率向上にも寄与します。また市場シェアが拡大すればスケールメリットでコストダウン効果も期待できます。佐藤食品にとって、技術力は既に一定の水準にあるため、今度はその技術が生み出す製品価値をいかに**上手に伝え広めるか**が成長のカギとなります。このシナリオではまさにその点を重視し、マーケティング投資を増やすことになるでしょう。

注意点としては、**技術競争力の相対低下**に陥らないようバランスを取る必要があります。ブランド戦略に偏り過ぎて商品革新が疎かになると、競合がより優れた商品を出した際にブランドだけでは太刀打ちできなくなります。食品業界では味や品質といったコア価値が担保されてこそブランドが生きるため、R&D投資との二律背反にならないよう両輪で回すことが肝要です。また、新市場では現地企業との競争や既存ブランドの壁もあります。海外展開では現地の文化・嗜好に合わせたブランド戦略が求められ、場合によっては**現地企業の買収や合併**によるネットワーク取得も検討されるでしょう。こうしたM&A戦略は迅速に顧客基盤を得る手段ですが、その際には相手企業のブランドやノウハウも承継することになり、統合後のブランド管理（どのブランド名を残すか等）や文化融合が課題となります。

経営面では、マーケティング主導の戦略に移行することで、必要とされる組織能力も変わります。優秀なマーケティングの採用、デジタルマーケティングへの対応、グローバルでのブランド管理といった**マーケティング・営業部門の強化**が重要です。投資配分も研究開発一辺倒から広告宣伝・販売チャネル開拓にシフトするでしょう。この転換を成功させるには、経営陣がマーケティングの価値を正しく評価し、中長期のブランド育成視点で意思決定することが求められます。シナリオ3は、**無形資産であるブランド力そのものを成長エンジンとみなす戦略**であり、製品そのもの以上に企業イメージや顧客関係を重視する点が特徴です。

各シナリオの比較と経営への示唆まとめ

以上3つのシナリオを表形式でまとめ、知財・無形資産戦略の特徴と企業経営への主な影響を比較します。

シナリオ	知財・無形資産戦略の特徴	経営への影響・示唆
1. 知財権積極活用型
（技術クローズ戦略）	・特許・商標など知的財産権を積極的に取得し技術・ブランドの囲い込みを図る
・知財ポートフォリオ構築による参入障壁強化（パテントフェンス）
・知財専門部署の整備と権利行使（訴訟・ライセンス）による防御	メリット: 独占期間の延長による持続的収益^③、模倣・訴訟リスク低減による安定経営^④。知財収益（ライセンス料）創出も可能
デメリット: 出願・維持コスト負担増、権利化のタイムラグ^⑩。全てを囲む非効率の恐れ、秘匿とのバランス必要
示唆: 知財部門の充実と経営戦略の統合が鍵。選択集中で費用対効果高い知財戦略を立案
2. オープンイノベーション型
（協業・共有戦略）	・社外との共同研究・提携を推進し、知見・技術を共有^②
・特許の共同保有やライセンス開放で業界全体の技術水準向上
・社外ネットワークや共同知の獲得により自社ノウハウを拡充	メリット: 開発スピード向上、多様なアイデア取込みによる革新促進。標準化で市場主導権確保、協業による研究開発コスト分散
デメリット: 自社独占利益が減少。他組織との調整コスト増、知財帰属の紛争リスク。フリーライドへの警戒必要^②
示唆: アライアンスマネジメント能力が重要。契約や知財扱いを明確化し、共同のWin-Win関係構築が持続成長のカギ

シナリオ	知財・無形資産戦略の特徴	経営への影響・示唆
3. ブランド&市場重視型 (マーケティング戦略)	・ 商標・意匠・著作権などブランド関連知財を強化し模倣防止 ・ コンテンツ発信や顧客データ活用でブランド価値を向上・浸透 ・ 販路拡大(国内外展開・EC・コラボ)により顧客ネットワーク資産を拡充	メリット: 知名度向上による販売増、価格競争力→利益率改善。顧客ロイヤリティ向上でリピート購買促進。市場シェア拡大で規模の経済効果 デメリット: ブランド偏重で技術革新力が低下すると競争力喪失の恐れ。市場開拓に時間・投資要、現地適応やM&Aリスクも 示唆: マーケティング投資とR&D投資の両立がポイント。ブランド戦略には継続的取組と全社的な顧客志向文化が必要

＊上記シナリオは極端に類型化したものであり、実際の戦略はこれらを**組み合わせたハイブリッド**になる可能性が高い点に留意が必要です。例えば佐藤食品は技術開発力強化(シナリオ1要素)を掲げつつ、オープンイノベーション(シナリオ2要素)で大学と連携し、得た成果をブランド訴求(シナリオ3要素)に活用するといった複合戦略を取ることも十分考えられます。重要なのは、**知財・無形資産戦略を経営戦略と一体化**させ、自社の経営資源や取り巻く環境に適した形で動的に調整していくことです。

結論・総合考察

佐藤食品工業の中期経営計画「Vision 2028」は、同社が直面する事業環境の変化に対応し**安定的かつ持続的な成長**を維持するために策定されたものです¹⁵。その中核に据えられた技術開発力強化の方針や各種戦略から、同社が**知的財産・無形資産をこれまで以上に重視**し、攻めと守りの両面で活用していることが読み取れます。現状では独自ノウハウとブランドを武器にしつつ、知財リスク管理にも注力してきた同社ですが、今後はさらに一歩進めて知財・無形資産を**戦略的投資領域**と捉える段階に入ったと言えます。

具体的には、新製品・新市場への挑戦を通じて新たな知的財産を創出し(技術特許やブランド資産の醸成)、DXや人材育成で組織能力という無形資産を底上げし、それらを保護・活用することで企業価値を高める——という好循環を目指していると考えられます。特に食品業界は模倣品や品質トラブルがブランド毀損に直結するため、知財戦略と無形資産のマネジメントが競争力の鍵を握ります²。佐藤食品は「Vision 2028」を通じてその認識を明確に示した形です。

もっとも、知財・無形資産戦略の最適解は一律ではありません。本稿で示したシナリオは極端なモデルケースですが、実際には同社の戦略は自社のリソース、業界動向、競合の出方などによって柔軟に調整されるでしょう。たとえば、機能性素材の分野では大学との共同研究(オープン戦略)で先端技術を取り入れつつ、得られた成果は特許で保護(知財権戦略)し、自社ブランド製品として市場投入(ブランド戦略)するといった組み合わせが考えられます。重要なのは、**経営トップが知財・無形資産の価値を正しく理解し、全社**

戦略に統合することです。幸いにも、Vision 2028には技術・品質・人材・ブランドといった無形の要素が明確に織り込まれており、経営陣の意識も高いと推察されます。

最後に、知財・無形資産戦略を推進する上での示唆として、**KPI（重要業績評価指標）の設定**が挙げられます。売上・利益といった財務指標だけでなく、「特許出願件数・権利化件数」「ブランド認知度やNPS（顧客推奨指標）」「従業員スキル指標」「サプライチェーンリスク指標」等の無形資産に絡むKPIをモニタリングし、中期計画の進捗を評価することが望まれます¹⁶。これにより、知財・無形資産への取り組みが形式的なものに終わらず、実効的な経営成果へとつながるでしょう。

以上より、佐藤食品工業の知財・無形資産戦略は「Vision 2028」を契機に**守勢から攻勢へ、部分最適から全社最適へ**と変革していく可能性があります。その具体的な形は複数考えられますが、共通して求められるのは無形の価値を見える化し、戦略の中核に据える経営手法です。老舗食品メーカーである同社が知財・無形資産を武器に次なる成長ステージへ踏み出す姿勢は、他の中堅企業にとっても示唆に富むものと言えるでしょう。

参考資料: 佐藤食品工業 「中期経営計画策定のお知らせ」(2025年5月22日適時開示)⁵ ⁶ ¹⁷ ; 過去の知財戦略に関する解説² ; 切り餅特許訴訟の事例³ ⁴ ; その他公開情報および業界知見。

¹ ⁵ ⁷ ⁸ ⁹ ¹¹ ¹² ¹⁴ ¹⁵ ¹⁷ f.irbank.net

<https://f.irbank.net/pdf/20250522/140120250522562425.pdf>

² ¹⁰ 第34回 知的財産問題研究部会（IP部会）

<https://www.hai.or.jp/pdf/ip35.pdf>

³ ⁴ 特許取得のメリットとデメリット - Tate&Hoco特許商標事務所(弁理士竹井啓)/栃木(宇都宮), 東京, 静岡

<https://takei-ip.work/2023/07/25/merits-and-demerits-of-patents/>

⁶ 佐藤食品が続伸、28年3月期に営業利益8億円を目指す中計を好材料視 | 個別株 - 株探ニュース

<https://kabutan.jp/news/marketnews/?b=n202505230525>

¹³ 佐藤食品が続伸、28年3月期に営業利益8億円を目指す中計を好材料視(みんかぶ) - Yahoo!ファイナンス

<https://finance.yahoo.co.jp/news/detail/1234204c72049d391e12528fd72ac0f4c7b3ec48>

¹⁶ [PDF] マルハニチログループ 統合報告書 2024

<https://www.maruha-nichiro.co.jp/corporate/sustainability/report/pdf/report2024.pdf>