

森永乳業の新中期経営計画2025-28における知財・無形資産戦略の変革予測

森永乳業株式会社が2025年5月14日に公表した中期経営計画2025-28は、「Merihari-メリハリ-」をテーマとし、利益率の高い企業への成長を目指す戦略的転換点となっている^[1]^[2]。この新計画は、従来の全方位型アプローチから成長領域への重点投資へと舵を切る内容であり、同社の知財・無形資産戦略にも大きな変化をもたらすことが予想される。現在同社は「健康価値」と「おいしさ・楽しさ価値」を追求する価値創造プロセスの源泉として知的財産を位置づけているが^[3]、新中計の基本方針である成長戦略、構造改革、組織風土改革により、これらの無形資産の創造・保護・活用戦略が大幅に強化されることが見込まれる。

現在の知財・無形資産戦略の現状分析

知的財産権の取得・保護状況

森永乳業は現在、食品・乳業分野において継続的な特許取得を行っており、2025年の特許取得件数は14件となっている^[4]。最近の特許には「水中油型乳化物の製造方法」「健康支援装置、健康支援システム及び健康支援方法」「QOLを改善するための組成物」「免疫機能向上用組成物」など、製造技術と健康機能に関する内容が中心となっている^[4]。これらの特許群は、同社が追求する「健康価値」の提供という戦略方向性と密接に連携していることを示している。

特に注目すべきは、同社が機能性素材の研究開発・事業・知的財産の状況を関係部門で共有し、機能性素材の価値創造を検討する「機能性素材委員会」を社内に設置していることである^[3]。この取り組みは、ビフィズス菌などの機能性素材に関する知的財産戦略を統合的に推進するための組織的基盤として機能している。

ブランド・技術基盤の構築状況

森永乳業グループは「ビフィズス菌といえば森永乳業」というブランドポジションの確立を目指しており^[5]、この分野での技術的優位性とブランド価値の向上に注力している。同社の統合報告書では、知的財産を「企業競争力ならびに新たな価値創造の源泉」として明確に位置づけており^[5]、技術とブランドの両面から無形資産価値の最大化を図っている。

また、グローバル展開においては、海外売上高比率の向上を目指す中で^[6]、国際的なブランド保護と技術移転の戦略的管理が重要な課題となっている。特に海外子会社を含むグローバル連結子会社への対象範囲拡大^[1]により、知財・無形資産の管理範囲も国際的に拡張されている。

デジタル変革と人的資本の強化

2024年4月に設立された「IT改革推進部 DX推進グループ」と「森永DXアカデミー」の開始^[2]は、同社の無形資産戦略における重要な転換点を示している。デジタル技術を活用した変革人財の育成を目的とした全社員対象の教育プログラムにより、2025年3月期末までに約4割（2,800人）、2029年3月期末までに約8割（5,600人）がデジタル技術を駆使できるレベルに到達する計画となっている^[2]。

このDX戦略は、データドリブンな意思決定能力の向上と業務プロセスの変革を通じて、組織全体の知的生産性向上を目指している。特に「経営・組織・イノベーションといったビジネススキル向上にも取り組んでいく方針」^[2]は、単なる技術習得を超えた組織能力の向上を意図している。

新中期経営計画2025-28の戦略的インパクト

「メリハリ」戦略による資源配分の最適化

新中期経営計画の中核概念である「Merihari-メリハリ-」^{[1] [2]}は、知財・無形資産戦略においても選択と集中の徹底を意味している。従来の全方位型アプローチから脱却し、成長領域（ヨーグルト、アイス等）、中核領域（菌体、育児用ミルク）、育成領域（ベトナム、PBF、乳素材）、転換領域（植物性乳代替品）という4つの領域に事業を再編することで^[1]、各領域の特性に応じた知財・無形資産の創造・保護・活用戦略が展開されることになる。

この戦略的再編により、研究開発投資や特許出願の優先順位付けが明確化され、特に成長領域における知的財産権の取得と活用が加速されることが予想される。また、転換領域においては既存の知的財産を新たな事業機会に転用する知財活用戦略が重要になる。

グローバル展開における知財戦略の強化

2029年3月期の海外売上高比率15%という目標^[1]の達成に向けて、国際的な知的財産保護と活用戦略の強化が不可欠となる。特に海外事業において利益基盤となるMILEI（乳素材事業）と成長ドライバーとなる菌体・育児用ミルク事業^[1]では、製造技術や機能性素材に関する特許群の国際的な保護と活用が競争優位の源泉となる。

海外子会社を含むグローバル連結子会社への管理範囲拡大^[1]により、知的財産のグローバル管理体制の構築と、各国の法制度に対応した保護戦略の策定が急務となっている。

組織風土改革と無形資産創造能力の向上

新中計の基本方針の一つである「組織風土改革」^[1]は、イノベーション創出能力の向上を通じて無形資産創造の基盤を強化することを目的としている。社員エンゲージメントレーティングBBBという新設されたKPI^[1]は、従業員の創造性と生産性向上を通じた無形資産価値の向上を測定する指標として機能する。

DX人財育成プログラムと組み合わせることで、デジタル技術を活用した新たな価値創造プロセスの構築と、それに伴う知的財産の創出が促進されることが期待される。

知財・無形資産戦略変革の予測シナリオ

シナリオ1：成長領域特化型知財戦略の展開

最も可能性の高いシナリオとして、ヨーグルト・アイス事業を中心とした成長領域への知財・無形資産投資の集中が予想される。このシナリオでは、機能性ヨーグルト製品の製造技術や新たな発酵技術、プレミアムアイスクリームの製造プロセスに関する特許取得が加速される。また、これらの製品カテゴリーにおけるブランド価値向上のための商標戦略や、消費者との接点強化のためのデジタルマーケティング資産の構築が重点的に進められる。

具体的には、現在の機能性素材委員会の機能拡張により、ヨーグルト・アイス特化型の知財創造チームが組織され、製品開発から知財取得、ブランド保護までの統合的な戦略実行体制が構築される可能性が高い。この場合、研究開発費の配分も成長領域に重点的に振り向けられ、特許出願件数の増加と質的向上が期待される。

シナリオ2：DX基盤活用型無形資産創造の加速

森永DXアカデミーの展開と連動して、データサイエンスと人工知能技術を活用した新たな無形資産創造モデルが構築されるシナリオである。このシナリオでは、消費者行動データの分析による製品開発の高度化、サプライチェーン最適化のためのアルゴリズム開発、品質管理システムの自動化技術などが新たな知的財産として創出される。

特に2029年3月期末までに約8割の従業員がデジタル技術を駆使できるレベルに到達することで^[7]、現場レベルでのデジタル技術活用による業務プロセス改善や新たなサービス創出が促進され、それらが新たな無形資産として蓄積される。このシナリオでは、従来の製造技術中心の特許ポートフォリオから、データ・アルゴリズム・システムを含む包括的な無形資産ポートフォリオへの転換が進む。

シナリオ3：グローバル統合型知財戦略の確立

海外売上高比率15%の達成^[1]に向けて、グローバル市場での競争優位確立を目的とした統合的な知財戦略が展開されるシナリオである。このシナリオでは、各国市場の特性に応じた特許・商標戦略の策定、現地企業との技術提携やライセンス戦略、M&Aにおける知財デューデリジェンスの高度化が進められる。

特にMILEI事業における欧州市場での競争力強化と、アジア市場での菌体・育児用ミルク事業拡大において、現地の規制環境に対応した技術開発と知財保護が重要な成功要因となる。このシナリオでは、知財・無形資産の価値評価手法の国際標準化と、グローバル統一的な管理システムの構築が進む。

シナリオ4：サステナビリティ連動型価値創造の強化

サステナビリティ中長期計画2030の見直し^[1]と連動して、環境・社会課題解決に貢献する技術開発と、それに伴う新たな無形資産創造が加速されるシナリオである。このシナリオでは、カーボンニュートラル実現のための製造プロセス革新、包装材料の環境負荷削減技術、食品ロス削減のための保存技術などが重点的な知財創造領域となる。

また、ESG投資の拡大により、サステナビリティ関連の無形資産（環境技術、社会貢献プログラム、ガバナンス体制など）の価値評価と開示が重要になり、それらが企業価値向上に直結する無形資産と

して認識される。このシナリオでは、従来の収益性中心の知財戦略から、社会価値創造と経済価値創造の両立を目指す統合的な無形資産戦略への転換が進む。

結論

森永乳業の新中期経営計画2025-28は、「メリハリ」をテーマとした戦略的転換により、同社の知財・無形資産戦略に根本的な変化をもたらすことが予想される。現在の機能性素材を中心とした知財戦略から、成長領域への重点投資、DX基盤活用、グローバル展開加速、サステナビリティ価値創造という4つの方向性での無形資産戦略の多角化と高度化が進むと考えられる。

特に注目すべきは、従来の製造技術中心の特許戦略から、デジタル技術、データ、ブランド、組織能力を含む包括的な無形資産ポートフォリオの構築への転換である。2029年3月期の目標達成には、営業利益率7%、ROE 10%、ROIC 7%^[1]という高い収益性指標の実現が必要であり、これらの達成には知財・無形資産による差別化と付加価値向上が不可欠となる。

今後の同社の知財・無形資産戦略は、単なる知的財産権の取得・保護から、事業戦略と密接に連動した価値創造プロセスの中核機能として位置づけられ、持続的な競争優位の源泉として戦略的に活用されることになるであろう。

※

1. <https://finance-frontend-pc-dist.west.edge.storage-yahoo.jp/disclosure/20250513/20250513545170.pdf>
2. <https://news.nissyoku.co.jp/news/ozawa20250513040251614>
3. https://www.morinagamilk.co.jp/ir/management/pdf_governance/cgr.pdf
4. <https://ipforce.jp/applicant-8087>
5. <https://finance-frontend-pc-dist.west.edge.storage-yahoo.jp/disclosure/20240926/20240925588509.pdf>
6. https://www.morinagamilk.co.jp/ir/management/pdf_plan/20230629.pdf
7. <https://www.morinagamilk.co.jp/release/newsentry-4402.html>