

キッコーマンの新中期経営計画（2025～27年度）が知財・無形資産戦略に及ぼす影響



Genspark

May 07, 2025

1. 現在のキッコーマン知財・無形資産戦略

キッコーマンの知的財産・無形資産に対する現在の取り組みは、長年にわたり体系的に構築されてきた総合的なアプローチに基づいています。

基本姿勢と位置づけ

キッコーマングループでは、知的財産を「現在および将来にわたる重要な経営資源」と位置づけ、単なる法的権利保護の対象ではなく、事業戦略と研究開発戦略と一体化した経営戦略の中核として扱っていますキッコーマン [1](#)。この姿勢は、伝統的な発酵・醸造技術を基盤としながら、グローバル展開と新領域開拓を支える基本方針となっています。

管理体制

知的財産の管理体制は、持株会社のキッコーマン知的財産部が担当し、グループ全体の知的財産を一元的に管理しています。この部門は、特許担当者 7 名（商標兼務者含む）、商標担当者 3 名、管理系業務担当者 2 名の計 13 名で構成され、2004 年に研究開発部門から独立して現在に至っています日本知財学会（JIPA）[2](#)。

現在の重点施策

1. グローバルなブランド保護

- 「KIKKOMAN」や「キッコーマン六角形マーク」などの商標を世界 170 カ国以上で登録
- 特にアジア地域やロシアにおける模倣品対策の強化

2. 研究開発と特許戦略の統合

- 「発明の質」「権利の強さ」「事業性」の 3 視点からの特許評価
- 研究開発部門との密接な連携によるフィードバック体制
- 2019 年に野田本社に「キッコーマン中央研究所」を 70 億円投資で設立

3. 技術基盤の拡充

- しょうゆ醸造技術を基礎としつつ、食の安全・安心分野や新領域への応用

- 微生物活用やバイオテクノロジーなど先端分野の研究推進
- 2019 年に新研究開発棟を建設し、研究開発体制を強化

2. 新中期経営計画（2025～27 年度）の概要

2025 年 4 月 28 日に発表された新中期経営計画は、「グローバルビジョン 2030」の実現に向けた中間ステップとして、以下の重点課題を掲げています株式会社食品新聞社 [3](#)。

重点課題

1. 成長の継続と収益力の維持・向上
 - 売上成長率（為替差除き）年平均 5%以上
 - 事業利益率 10%以上
 - ROE（自己資本利益率）12%以上
2. 将来に向けた経営資源の活用
 - 海外事業：年平均 6%の成長（北米安定成長、欧州・アジアで二桁成長）
 - 国内事業：年平均 4%の成長（IT やデジタル技術の活用）
3. 事業活動を通じた社会課題解決
 - サステナビリティの取り組み推進
 - 社会との共創による価値向上

主な取り組み

- 米国第 3 工場（2026 年後半稼働予定）を含む供給体制整備
- 欧州・アジア（特に ASEAN）での二桁成長継続
- 南米・インド・アフリカなどの新市場開拓
- IT やデジタル技術活用による高付加価値化・生産性向上
- 研究開発・DX・人財などへの積極投資

3. 新中期経営計画による知財・無形資産戦略の変化予測

新中期経営計画の内容から、今後のキッコーマンの知財・無形資産戦略について、以下のシナリオが予測されます。

シナリオ 1：グローバル市場拡大に伴う知財戦略の強化

新中期経営計画では、海外事業で年平均 6%の成長を目指し、特に欧州・アジアでの二桁成長と南米・インド・アフリカなどの新市場開拓を計画しています。この拡大に伴い、知財戦略も以下のように変化すると予測されます：

- **知財保護の地理的拡大**：新規市場（特に南米・インド・アフリカ）における商標・特許出願の強化
- **模倣品対策の範囲拡大**：新興市場での監視体制の構築と現地法制度に適応した対策の実施

- **国際的な紛争解決能力の強化**：各国の法制度に精通した専門人材の確保と法務機能の拡充
- **地域特性に合わせた柔軟な知財戦略**：各市場の特性や消費者嗜好に合わせたブランディングと権利化

欧州・アジアでの積極展開に伴い、知財部門の体制強化（特に現地法制度に詳しい専門人材の採用・育成）や、国/地域別の知財戦略の精緻化も進むと考えられます。

シナリオ 2：DX とデータ活用による新たな無形資産の創出・管理

新中期経営計画では、IT やデジタル技術を活用した高付加価値化や生産性向上が挙げられています。この取り組みにより、知財・無形資産戦略に以下の変化が生じると予測されます：

- **データ活用に関する無形資産の重視**：顧客データの戦略的活用とデータガバナンス体制の構築
- **デジタル技術・AI 関連特許の取得強化**：食品製造・流通分野におけるデジタル技術の知財化
- **DX 人材の育成・確保による組織能力の強化**：技術とビジネスの両面を理解する人材の育成
- **オープンイノベーションの促進**：スタートアップや異業種との連携による技術獲得と共同特許出願

キッコーマン食品では既に、時系列 AI モデルを活用した出荷予測から生産調整までの自動化システムを導入しており dcross.impress.co.jp⁴、こうしたデジタル技術・データ活用の知財化が更に推進されることが考えられます。

シナリオ 3：サステナビリティを軸とした無形資産戦略の進化

新中期経営計画の重点課題の一つに「事業活動を通じた社会課題解決」が挙げられており、サステナビリティへの取り組みが重視されています。これに伴い、知財・無形資産戦略も以下のように変化すると予測されます：

- **サステナブル技術の特許ポートフォリオ強化**：環境負荷低減や持続可能な原材料調達に関する技術開発と特許取得
- **ESG 関連の無形資産価値向上**：環境配慮型製品や社会貢献活動によるブランド価値・レピュテーションの向上
- **地域コミュニティとの協働による無形価値創造**：地域との共創による新たな価値・知的資源の開発
- **サステナビリティ情報開示の積極化**：知的資本・人的資本報告の充実による投資家評価の向上

特に、「キッコーマンらしい活動を通じて、地球社会における存在意義をさらに高めていく」というグローバルビジョン 2030 の目標達成に向け、知財戦略とサステナビリティ戦略の融

合が進むと予想されます。

シナリオ 4：発酵・醸造技術の応用拡大による知財ポートフォリオ多様化

キッコーマンのコア技術である発酵・醸造技術を新たな分野に応用し、事業領域を拡大する戦略が「グローバルビジョン 2030」で示されています。新中期経営計画では「新規事業・研究開発」への投資が言及されており、知財戦略では以下の変化が予測されます：

- **バイオテクノロジー関連特許の強化**：微生物を活用した新規事業（医薬品原料、バイオ関連、新タンパク源など）の知財化
- **異分野融合による知財創出**：発酵技術と他分野技術（デジタル技術、医療技術など）の融合による新たな知的財産の創出
- **基礎研究成果の知財化促進**：中央研究所の基礎研究成果を事業化につなげるための戦略的な特許出願
- **知財ミックス戦略の高度化**：特許・商標・意匠・ノウハウを組み合わせた総合的な知財保護

この分野では、「発明の質」「権利の強さ」「事業性」という従来の評価基準をさらに高度化し、新領域での知財価値最大化を図ることが予測されます。

シナリオ 5：知財・無形資産のグローバルガバナンス体制の強化

新中期経営計画で目指すグローバル成長と収益力向上を実現するためには、知財・無形資産のガバナンス体制も進化が必要です。以下の変化が予測されます：

- **知財・無形資産の統合的管理体制の構築**：知的財産権のみならず、ブランド、ノウハウ、データ、人材など広範な無形資産を包括的に管理する体制の整備
- **知財情報の経営戦略への活用強化**：IP ランドスケープ手法の高度化による経営戦略策定への貢献
- **知財部門と事業部門の連携深化**：各事業部門における知財担当者の配置と知財戦略の現地化
- **知財・無形資産の財務的評価の精緻化**：投資家・ステークホルダーへの情報開示の充実

特に、利益率の改善や ROE 向上という新中期経営計画の目標達成にあたり、無形資産の効率的な活用と管理が重要になるため、経営戦略と知財戦略の一体化がさらに進展すると考えられます。

4. 総括：新中期経営計画が知財・無形資産戦略に与える影響

キッコーマンの新中期経営計画（2025～27 年度）は、グローバル成長、デジタル技術活用、新規事業創出など複数の戦略を含み、これに伴い知財・無形資産戦略も進化が予想されます。
短期的変化（1～2 年）

- **海外知財ポートフォリオの拡充**：米国第3工場稼働や欧州・アジア展開に合わせた権利取得強化
- **デジタル関連知財の取得促進**：生産性向上・高付加価値化のためのデジタル技術の権利化
- **知財管理体制の国際化**：グローバル展開に合わせた知的財産部の体制強化

中期的変化（3年以内）

- **戦略的知財ポートフォリオの構築**：地域・技術分野別の最適な知財ポートフォリオ設計
- **データ活用戦略の本格化**：顧客データ等の無形資産としての戦略的活用と保護
- **ESG視点からの知財価値向上**：サステナビリティと連携した知財・無形資産戦略の構築
- **新事業創出のための知財基盤整備**：発酵・醸造技術を核とした異分野融合での知財創出

長期的展望（グローバルビジョン2030に向けて）

- **知財・無形資産の統合的ガバナンス確立**：伝統的な知的財産権管理から、より広範な無形資産の価値創造・管理へ
- **グローバル市場での知財戦略の最適化**：各地域の法制度・市場特性に応じた柔軟かつ強固な知財戦略の実行
- **技術革新と知財創出の好循環確立**：研究開発、事業展開、知財戦略の三位一体運営

キッコーマンの知財・無形資産戦略は、単なる権利保護から、グローバル競争力の源泉、企業価値創造の中核へと発展していくことが予想されます。新中期経営計画の実行を通じて、知的財産部門の役割も従来の「守り」の機能から、経営戦略立案に関わる「攻め」の機能へと進化し、キッコーマングループの企業価値向上に一層貢献していくでしょう。

もっと詳しく

1

www.kikkoman.com

2

www.jipa.or.jp

3

shokuhin.net

4

dcross.impress.co.jp

