

キッコーマンの知財・無形資産戦略：現状と新中期計画による変化予測

OpenAI Deep Research

はじめに

キッコーマン株式会社は 2025 年 4 月 28 日、2025～2027 年度(2026 年 3 月期～2028 年 3 月期)を対象とする新中期経営計画を策定しました。本レポートでは、この新中期計画に基づき、同社の知的財産(IP)および無形資産戦略がどのように変化するかを予測します。まず 2025 年 5 月時点におけるキッコーマンの知財・無形資産戦略の現状を企業戦略レベルで整理し、次に 2025 年策定の新中期計画の内容(重点領域、事業ポートフォリオ、グローバル展開、DX 戦略、研究開発方針、ESG・ブランド戦略など)を概観します。その上で、新計画を踏まえて知財・無形資産戦略にどのような変化が予想されるかを分析します。最後に、**現状維持型・拡張型・転換型**の複数シナリオを想定し、それぞれの実現可能性や企業への影響について考察します。

2025 年 5 月時点の知財・無形資産戦略(現状)

キッコーマンは知的財産を「現在および将来にわたる重要な経営資源」と位置づけており、知財戦略を事業戦略・研究開発戦略と一体化した経営戦略の中核の一つとして推進しています。知的財産部(持株会社内)がグループ全体の知財を一元管理し、他社との係争リスクを最小化するとともに、自社の知的財産権を最大化する「守りと攻めの知財戦略」により競争力と企業価値の向上を図っています。具体的には、研究開発の成果である技術について有望な発明は積極的に特許出願・権利化し、他社に権利化されると自社事業に支障が出るおそれがある場合には防衛的な特許出願も行う方針です。こうした事業戦略に沿った知財創出により、キッコーマンの保有特許件数は日本・海外とも近年増加傾向にあります。また、しょうゆをはじめ食品の製造技術や安全性に関する蓄積された技術・ノウハウを重要な知的資産と位置づけ、商品群ごとに関連技術を権利化して市場での競争優位を支えることを重視しています。例えば主力製品であるしょうゆ分野では国内で高い特許占有率を維持しており、これ

が同社の業界首位（日本市場シェア約 30%、世界シェア約 50%）の地位維持に貢献しています。

商標・ブランド戦略の面では、ブランドを「グループの企業価値や提供する商品・サービスの価値を象徴し、事業拡大と発展に貢献する重要な無形資産」と位置づけています。知的財産部は商標権の取得・保護など法的側面からブランド戦略を支援し、キッコーマンおよび六角形マークの商標を世界 178 の国・地域で権利化するなどグローバルなブランド保護を徹底しています。また 1990 年には「デルモンテ」ブランドのアジア・オセアニア地域における商標使用权・販売権を永久取得するなど、有力ブランド資産の獲得も行ってきました。こうした商標戦略に支えられたキッコーマンブランドは現在世界 100 ヶ国以上で愛用されており、特に米国では醤油シェア 55%に達するほど現地に定着したグローバルブランドとなっています。長年培った品質への信頼や「おいしい記憶をつくりたい。」というコーポレートスローガンに象徴される顧客志向の企業姿勢によって、同社ブランドは高い信用力を有しています。さらに、海外現地法人や流通パートナー網を通じたグローバルな顧客ネットワークも同社の強みであり、現地の食文化に合わせた商品提案力やマーケティング力と相まってブランド価値を高める無形資産となっています。

加えて、組織能力や人材も重要な無形資産です。350 年近い醸造の伝統から培われた発酵技術の知見や、100 年以上の企業経営の中で蓄積したグローバル事業運営のノウハウは、キッコーマンの継続的成長を支える土台となっています。同社は近年、デジタル技術やデータ活用にも着目し始めており、レシピサイト「キッコーマンホームクッキング」に蓄積した膨大なレシピデータベースと AI を活用したレシピ提案の試みも行っています。このように**DX（デジタルトランスフォーメーション）**の動きは萌芽的ではあるものの、従来は製品・ブランド中心だった同社の無形資産戦略に新たなデジタル資産活用の側面が加わりつつあります。

2025～2027 年度 新中期経営計画の概要と重点戦略

2025 年度を初年度とする新中期経営計画では、**「成長の継続と収益力の維持・向上」「将来に向けた経営資源の活用」「事業活動を通じた社会課題解決」**の 3 つを重点課題に掲げ、連結業績目標として年平均 5%以上の売上成長率（為替影響除き）、2027 年度に事業利益率 10%以上・ROE12%以上を目指す方針が示されました。この計画はグローバルビジョン 2030 の実現に向けた中継ぎとして位置づけられており、過去数年間のコロナ禍でも持続してきた成長・収益性をさらに拡大すべく、将来への積極投資を行う内容になっています。

事業ポートフォリオと重点領域: グローバル市場では引き続きしょうゆ事業が成長エンジンと位置づけられ、主要市場(北米・欧州・アジア)の深耕と新興市場の開拓が推進されます。具体的には、北米では 2025 年後半に稼働予定の米国第 3 工場を含め供給体制を強化して需要増に対応し、安定成長を継続する計画です。欧州では引き続き二桁成長の維持、アジア(ASEAN)でも持続的な二桁成長が目標とされています。さらに南米・インド・アフリカといった新規市場の開拓にも着手し、将来の成長基盤を構築していきます。国内事業においては、低迷からの成長軌道への回帰と収益力向上を図るため、IT・デジタル技術の活用による提供価値向上や生産性向上を推進するとしています。しょうゆ・つゆ・たれ類など「しょうゆ関連調味料」カテゴリー全体でナンバーワンブランドとして市場で存在感を発揮し、豆乳事業でも業界トップブランドとして需要創造とシェア拡大を狙います。一方、東洋食品卸売事業など他事業では家庭用と業務用のバランスの良い収益構造への転換や、販売体制・調達力の強化によって事業推進力を高める方針が示されています。

DX・研究開発・新規事業: 新中計では「将来に向けた経営資源の活用」の一環として、**DX(デジタルトランスフォーメーション)**や人財育成、研究開発、新規事業創出・M&A に対して積極的な投資を行う計画です。2025～2027 年度の設備投資額は総額約 1,700 億円規模とされ、上述の生産設備増強のみならず、デジタル基盤整備や研究開発力強化、新規ビジネスの立ち上げに経営資源を投入します。とりわけ注目されるのは「食と健康」分野での新規事業創出であり、同社は自社の強み(ブランド力、発酵技術、グローバルネットワーク等)を活かしながら、肥満・栄養・高齢化など食と健康に関わる社会的課題を解決する新たな事業の柱育成を目指しています。これは例えば、発酵技術を応用した機能性食品や代替タンパク食品の開発、醤油由来成分を使ったヘルスケア製品、あるいは前述のレシピデータや栄養知見を活かした食生活提案サービスなど、同社が「食と健康」領域で培った知見を事業化する可能性を示唆しています。

ESG・社会課題対応とブランド戦略: 新中計のもう一つの柱が「事業活動を通じた社会課題解決」であり、「地球環境」「食と健康」「人と社会」の 3 分野が重要領域に定められました。気候変動への対応や環境負荷低減(地球環境)、持続可能な食糧供給や健康志向対応(食と健康)、多様性や地域貢献(人と社会)など、ESG 課題に向けて事業を通じた貢献を強化します。これにより企業の社会的責任を果たすとともに、社会課題の解決プロセスから新たなビジネス機会を創出していく方針です。この戦略はブランド面にも影響し、環境や健康に配慮する企業姿勢はブランド価値や信頼資産の向上につながると考えられます。実際、同社は持続可能な醸造のための設備投資や、伝統的醤油蔵のデジタルツイン公開による食文化継承発信など、ESG とブランド発信を両立させる取り組みも進めています。新中計期間中は、これら ESG 対応

をブランド戦略と一体化させ、グローバルブランドとしての好感度・信頼性を高める狙いがあると推測されます。

新中計を踏まえた知財・無形資産戦略の変化予測

上記の新中期経営計画の方向性に鑑み、キッコーマンの知財・無形資産戦略には以下のような変化が予想されます。

1. **グローバルブランド・商標戦略の強化:** 世界各地での事業拡大に伴い、ブランド資産戦略は一層攻めの姿勢を強めるでしょう。具体的には、新規開拓市場（インド・アフリカ・南米など）での商標出願・権利保護を徹底し、現地の食文化に合わせたブランドメッセージ発信やマーケティング投資を増強すると考えられます。例えば南米では醤油のブランド認知度向上を図り、インドでは商品供給体制と販売網の構築によってブランド浸透を目指す計画が既に示されています。こうした地域ごとのブランド戦略展開により、キッコーマンブランドのグローバル価値を高めると同時に、各市場での知的財産（商標・デザイン等）侵害リスクにも迅速に対処していく体制が敷かれるでしょう。ブランドは引き続き「重要な無形資産」として経営資源投入の優先度が高まり、広告・プロモーションのみならず、ブランド評判管理や模倣品対策にも投資が強化される見込みです。

2. **デジタル資産（DX・データ・ソフトウェア）の活用拡大:** 新中計で DX への積極投資が謳われたことから、同社の無形資産戦略における**デジタル資産**の比重が大きく増すと予想されます。まず、**データ戦略**の重要性が増し、生産から販売、マーケティングに至るまでの各プロセスで得られるデータを収集・分析して事業意思決定に活かす体制が構築されるでしょう。例えば需要予測や在庫管理に AI 解析を導入してサプライチェーン効率を向上させたり、消費者の嗜好データを分析して商品開発やレシピ提案にフィードバックするといった取り組みです。実際、レシピデータベース×AI 活用の試みはその一端であり、今後はこのようなデータ利活用がコア戦略として位置づけられる可能性があります。これに伴い、「データ」という新たな無形資産を保有・管理する戦略が求められ、顧客プライバシー保護やサイバーセキュリティ対策を含めた包括的なデータガバナンスも重要課題となるでしょう。

また、ソフトウェアや IT システムへの取り組みも深化すると考えられます。現在は主に内部効率化や情報提供（レシピサイト等）の手段だったデジタル技術が、将来的には収益源の一部となる可能性もあります。例えば、キッコーマン独自の味覚評価 AI や発酵プロセス最適化システムを開発・特許取得し、他社にライセンス提供するよう

なビジネスモデルも検討されるかもしれません。あるいは消費者向けにレシピ提案アプリや健康管理サービスを展開し、自社商品の付加価値向上と顧客ロイヤルティ強化に繋げることも考えられます。いずれにせよ、新中計の DX 方針により無形資産の範囲が従来の特許・商標・ノウハウから**アルゴリズム・ソフトウェア・データ**へと広がり、これらを如何に取得・活用・保護するかが知財戦略の新たな柱となるでしょう。

3. 技術・特許戦略の進化とオープンイノベーション: 研究開発投資の拡大と「食と健康」領域の新事業創出に伴い、キッコーマンの**技術ポートフォリオ**は醤油等の既存分野から健康食品、バイオテクノロジー、代替食品、機能性素材など新分野へ広がる可能性があります。これら新領域で得られた技術についても、同社は引き続き積極的な特許出願戦略を取るとみられますが、その手法はより**戦略的かつオープン**になるかもしれません。具体的には、自社単独で権利化を図るだけでなく、外部パートナーとの共同研究・共同出願や、必要に応じた他社特許のライセンス導入といった柔軟な知財戦略が展開されるでしょう。実際、2023 年にはオープンイノベーション施策「食のよろこびプロジェクト」を開始し、スタートアップなど外部企業から幅広くアイデアや技術を募る動きを見せています。この中では AI によるレシピ提案やバイオ技術、マーケティングノウハウなど様々な技術シーズが対象とされており、採用パートナー企業とは共同研究や共創を進める計画です。このようなオープンイノベーションの推進は、自社の知的資産を外部知と掛け合わせて新価値創造するアプローチであり、知財戦略も共同での権利保護や利益配分を見据えたものに変化していくでしょう。加えて、新規事業分野では従来馴染みの薄かったソフトウェア特許やデザイン権、サービス特許(ビジネスモデル特許)等にも領域を広げ、知財ポートフォリオの多角化が進む可能性があります。知財部門は引き続き「攻めと守り」のバランスを取りつつも、事業戦略との一体化をさらに深化させ、新規事業の段階から知財面での布石を打つ体制強化が予想されます。

4. ESG 対応による無形資産価値の向上: 新中計で掲げられた地球環境・社会課題への取り組み強化は、同社の無形資産価値を高める方向に働くでしょう。環境面では、脱炭素や環境負荷低減の技術開発(省エネ醸造法、新素材パッケージ等)が進められ、それらの特許化やノウハウ蓄積が将来の競争力につながります。同時に環境に配慮した企業イメージの醸成はブランド価値と**ステークホルダーからの信頼**(レピュテーション資産)の向上をもたらすと考えられます。社会面(「人と社会」)では、多様性ある人材の登用・育成や地域社会貢献を通じて企業ブランドへの愛着や信用が深まり、これも重要な無形資産と言えます。例えば、グローバルで公平・公正なビジネスを行い社会課題解決に貢献する企業として評価されれば、消費者や取引先からの信頼が高まり、中長期的なブランド忠誠や優良な人材の確保といった形でリターンが得られるでしょう。ESG に積極的に取り組む企業は投資家からの評価(株式市場での

無形価値評価)も高まる傾向にあり、キッコーマンも ESG 戦略を通じて企業価値(含む無形資産価値)の向上を図ると見られます。

以上より、新中期計画のもとでキッコーマンの知財・無形資産戦略は、**グローバルブランドの積極展開、デジタル・データ資産の本格活用、新技術分野での知財創出とオープンイノベーション、ESG と一体化したブランド価値向上**といった方向へシフトしていくことが予想されます。これらは従来からの強み(ブランド・技術・ネットワーク)をベースにしつつ、新時代に適合する無形資産の創造と活用を志向する変化であるといえます。

戦略シナリオ別の展望と影響評価

新中計に基づく知財・無形資産戦略の将来像について、考えられるシナリオをいくつか描き、それぞれの実現可能性と企業への影響を評価します。ここでは例として**「現状維持型」・「拡張型」・「転換型」**の 3 シナリオを想定します。

- **現状維持型(既存資産の深化・防衛)**: 現状維持型では、キッコーマンはこれまでの延長線上で既存の知財・無形資産を着実に維持・強化する戦略をとります。具体的には、主力商品の特許・製法ノウハウの守秘を徹底し、既存市場での商標・ブランドを防衛しながら品質や伝統のイメージをさらに磨き上げる、といった「守り」に重点を置くシナリオです。デジタル化や新規事業には急進的には踏み込まず、リスクの低い範囲で効率化ツールとして DX を緩やかに導入する程度に留めます。**実現可能性**: このシナリオは最も保守的で実行ハードルは低く、現行の組織文化とも親和性が高いため実現可能性は高いでしょう。既存の強みを深化させることで短期的な収益安定やブランド信頼性維持は見込めます。**影響**: 一方で中長期的には、新興国市場でのチャンスロスやデジタル化の波による競争力低下リスクが懸念されます。新中計が目指す年 5%成長の達成は難しく、グローバル競争が激化する中で徐々にシェアを奪われる可能性もあります。つまり現状維持型は安定志向ゆえに革新性に欠け、**成長鈍化や無形資産価値の相対的低下**という影響を及ぼす恐れがあります。
- **拡張型(デジタル資産やブランドのグローバル展開強化)**: 拡張型シナリオでは、新中計の方向性に沿って既存の無形資産を基盤に積極投資を行い、その射程を広げる戦略をとります。例えば、デジタル技術に大胆に投資して生産・物流のスマート化やマーケティングの高度化を進め(レシピ AI 提案の本格サービス化など)、データやソフトウェアを新たな資産として組み入れます。ま

たグローバルブランド展開を加速させ、新規市場への投入商品開発や現地企業との提携・M&Aによるブランドポートフォリオ拡充も視野に入れます。既存特許・技術の他分野応用(醤油発酵技術の健康食品転用など)にも積極的に、無形資産の横展開と価値最大化を図るでしょう。**実現可能性:** このシナリオは現在の新中計で想定されている路線であり、経営陣のコミットメントも強いため実現可能性は十分にあります。1700 億円規模の投資余力を活かし、専門人材の採用や外部ノウハウの取り込みによって不足するリソースも補完できるでしょう。**影響:** 拡張型戦略が奏功すれば、キッコーマンのブランド知名度と顧客接点は世界的に拡大し、デジタル活用による効率化と新サービス創出で収益源も多様化します。結果として売上・利益の持続的な成長が期待でき、新中計目標の達成のみならず企業価値の大幅な向上が見込まれます。ただし投資回収には時間がかかる可能性があり、短期的には DX 投資やマーケティング強化によるコスト増で収益が圧迫されるリスクもあります。またデジタルやグローバル展開には競合他社も注力しているため、スピードと実行力が要求され、これを的確にマネジメントできるかが成否を分けるでしょう。それでも、拡張型は**成長戦略と無形資産強化がバランスしたシナリオ**であり、現状維持に比べ中長期の競争優位を維持しやすいと考えられます。

- **転換型(データ・ソフトウェア・プロセス重視へ転換):** 転換型シナリオでは、思い切ったビジネスモデル変革により、キッコーマンが従来の「調味料メーカー」から「フードテック企業」へと進化するような戦略をとります。具体的には、データやソフトウェアを単なる補助ではなく事業の中核に据え、例えば食品分野の**プラットフォームビジネス**を展開する可能性があります。自社の醸造プロセスを IoT/AI で最適化した**スマート工場**を実現し、そのシステムを他社工場にも提供する、あるいは膨大なレシピ・栄養データを活用した健康管理アプリやパーソナライズド栄養提案サービスを収益化するといった具合です。また、製品そのものもデジタル技術で付加価値を高め、例えば醤油ボトルにセンサーを付けて消費データを収集・フィードバックするような**スマート調味料**の開発など、新発想のプロダクトを生み出すかもしれません。知財戦略的には、これまで周辺事業と位置づけていたバイオケミカル(臨床診断酵素など)や病院・レストラン事業とのシナジーを追求し、異業種融合型の知的資産(例えば医療×発酵データの融合など)を創造・保護する方向です。**実現可能性:** この転換型は最も大胆なシナリオであり、実現には高いハードルがあります。食品メーカーから IT サービス企業的な要素への転換は組織文化や人材面で大きな変革を要し、成功には相当の時間と試行錯誤が避けられません。ただし世界的に見れば、伝統食品企業がデジタルプラットフォームを運営したり、ヘルスケア事業に乗り出す例も出始めており、全くの荒唐無稽とも言い切れません。キッ

コーマン自身もオープンイノベーションで多様なアイデアを探索しており、状況次第では一部事業でこのような転換を図る可能性があります。影響: 転換型がもし成功すれば、キッコーマンは従来の枠組みに囚われない新たな収益モデルを獲得し、競合が模倣し難い独自のポジションを築くでしょう。データやソフトウェアといったスケラブルな資産を手中に収めることで、高い収益成長ポテンシャルと株式市場での評価向上(デジタル企業としての高い無形資産評価)が期待できます。一方で失敗した場合の影響も大きく、本業へのリソース配分低下や不慣れな事業での損失計上によって**経営の安定性を損なうリスク**があります。したがって転換型はハイリスク・ハイリターンな選択肢であり、新中計期間中にフルスケールで実行される可能性は低いものの、一部要素を実験的に取り入れる形で現実に影響を及ぼすことは考えられます。

おわりに

キッコーマンの知財・無形資産戦略は、長年培ったブランド力・技術力という盤石な資産を核にしつつ、新中期経営計画のもとでデジタル時代・グローバル時代に即した方向へと舵を切ろうとしています。現状維持型の安定志向から拡張型・転換型の挑戦志向まで幅広いシナリオが考えられますが、実際にはリスクと成長性を睨みバランスを取った戦略が選択されるでしょう。おそらくは**拡張型を基調**としつつ、一部でデジタル・データ活用の先進的試み(転換型の要素)を取り入れる形で、知的財産と無形資産を企業価値向上の原動力としていくものと予想されます。それにより、2025～2027年度の計画目標達成のみならず、2030年に向けたグローバルビジョンの実現に不可欠な無形資産基盤の強化が図られるでしょう。