

森永乳業株式会社の中期経営計画 2025-28 が知財・無形資産戦略に与える影響：現状分析と将来シナリオ予測

Gemini Deep Research

1. エグゼクティブサマリー

本レポートは、森永乳業株式会社（以下、森永乳業）が 2025 年 5 月 14 日に公表した中期経営計画 2025-28（以下、新中計）が、同社の知的財産（IP）及び無形資産戦略にどのような変革をもたらすかを分析するものである。森永乳業の現行の知財・無形資産戦略は、プロバイオティクスや乳科学分野における研究開発主導のイノベーションと、確立された消費者ブランド群に強みを持つ。新中計が「Merihari（メリハリ）」、すなわち事業の選択と集中、ROIC 7%達成を新たな指標とする収益性重視、そして海外事業を筆頭とする成長戦略を掲げる以上、これらの無形資産の戦略的マネジメントと活用のあるり方は、大きな転換を迫られることになる。本レポートでは、より積極的、グローバル志向、かつデータセントリックな無形資産戦略への移行を示唆する複数の将来シナリオを提示する。特に、新中計における ROIC（投下資本利益率）の導入は、無形資産を単なる事業活動の副産物ではなく、具体的なリターンが求められる重要な経営資本として捉える根本的な意識改革を促すものと分析される。

2. 森永乳業の現在の知的財産・無形資産の状況

森永乳業の現在の知財・無形資産の状況を理解するためには、まず同社の公表されている IP ポリシーとガバナンス体制を概観し、続いてブランド、技術、デザイン、データ、人的資本、サプライチェーンといった主要な無形資産を個別に分析する必要がある。

2.1. 公表されている IP ポリシーとガバナンス（森永乳業特定）

森永乳業に特化した詳細な IP 戦略に関する公開文書は、森永製菓株式会社（以下、森永製菓）ほど明確には見当たらない¹。しかし、森永乳業の企業理念や活動からは、暗黙的な戦略の存在がうかがえる。同社の CSR 報告書では、「知的財産権の重要性を認識し、自らの権利の保護および他者の権利を侵害しないよう細心の注意を払います」と明記されており²、これはコンプライアンスを重視した基本的なアプローチを示している。

森永製菓が 2024 年度に知財戦略グループを本社コーポレート組織に組み入れ、知財戦略部として格上げした組織改正¹は、森永グループ全体として知財戦略を中央集権化し、その重要性を高める傾向を示唆している可能性があるが、森永乳業に関する直接的

な確認なしに断定はできない。

森永乳業の現在の公表されている IP ポリシーは、主に防御的かつコンプライアンス重視であり、IP を通じた積極的な収益獲得や攻勢的な活用を目指すというよりは、リスク管理に主眼が置かれているように見受けられる²。新中計が掲げる大幅な利益向上と成長の目標³は、この伝統的なスタンスに挑戦を突き付ける可能性が高い。目標達成のためには、従来の製品販売やコスト効率化だけでは不十分かもしれず、既存および将来の無形資産ポートフォリオをより積極的に活用し、収益化を図る必要性が高まるだろう。これには、非中核技術のライセンスアウト、新規カテゴリーや地域でのブランドライセンス、データ駆動型サービスなどが含まれ得り、純粋な防御的 IP スタンスから、IP による直接的な収益創出も視野に入れた戦略への転換が示唆される。

2.2. 主要な無形資産の分析

2.2.1. ブランドポートフォリオと企業レピュテーション

森永乳業は、「健康価値」と「おいしさ・楽しさ価値」を中核とした強力なブランドエクイティを構築してきた⁴。「ビヒダス」「ピノ」「マウントレニア」「PARM（パルム）」といった主要ブランドは、顧客ロイヤルティ、品質への信頼、市場での存在感を象徴する重要な無形資産である⁴。同社は、「PARM」で特定のターゲット層へのエンゲージメント向上を図るなど、ブランド価値向上に積極的に取り組んでいる⁵。企業レピュテーションは、長年の歴史、安全と品質へのコミットメント²、そして近年ますます重視されるサステナビリティへの取り組み⁸によって支えられている。

「健康価値」と「おいしさ・楽しさ価値」という二つの提供価値軸は、複雑ながらも強力なブランドアーキテクチャを形成する可能性を秘めている⁴。課題は、これらの価値がポートフォリオ全体で相互に補強しあい、かつ多様な消費者セグメントに対して効果的に伝達されることを確実にすることである。例えば、健康志向のヨーグルトと嗜好性の高いアイスクリームでは、ターゲット顧客のニーズや動機が異なる。両軸にまたがるブランドポートフォリオを管理するには、ブランドの希薄化を避けつつ、各ブランドの真正性を維持するための緻密なマーケティングと製品開発が求められる。新中計の「メリハリ」方針は、どのブランドが主にどちらの価値を担うのか、そしてその独自のアイデンティティを強化するために資源をどのように配分するのか、より明確な定義を促す可能性がある。これは、特定の健康強調表示に関する商標や、ユニークな嗜好体験に関する意匠特許など、よりターゲットを絞った IP 保護戦略につながるかもしれない。

2.2.2. 技術力と研究開発成果

研究開発は、「乳で培った技術を活かした、健康と環境に貢献する研究開発」をスロー

ガンに、同社の根幹を成している¹¹。中核分野には、プロバイオティクス（ビフィズス菌研究¹²）、ラクトフェリン¹²、機能性素材、独自の加工技術などが含まれる。特許活動¹⁵は、乳化方法、食品製造方法、健康増進組成物などの分野におけるイノベーションを反映している。同社は主要製品に関する「イノベーションストーリー」を公開し¹²、研究開発を通じて社会のウェルビーイングに貢献することを目指している¹¹。

森永乳業は強力な研究開発パイプラインと特許ポートフォリオを有しているが¹⁵、特許活動と、特にグローバル市場への浸透や高収益製品といった具体的な事業成果との戦略的連携は、新中計の下でさらに強化される余地がある。新中計は海外市場や高付加価値健康製品といった特定分野での成長を強調している³。現在の特許情報（例：「水中油型乳化物の製造方法」に関する特許¹⁵）は技術革新を示しているものの、その技術が主要な海外成長製品や高マージンの機能性食品にどのように直接的に応用されるかは、特許の名称だけでは必ずしも明らかではない。「メリハリ」方針は、より焦点を絞った特許戦略を意味し、新中計の成長の柱を直接支援する発明（例：アジア先進国の高齢化社会をターゲットとした特定の健康効果を持つプロバイオティクス株の特許、BtoB 素材事業のコスト優位性を生み出すプロセス特許など）を優先することになるだろう。これにより、より地理的にターゲットを絞った特許出願や、「成長ドライバー」と位置付けられたセグメントのイノベーション保護に重点を置いたポートフォリオへと移行する可能性がある。

2.2.3. デザイン資産

デザインは競争上の差別化要因として認識されている。例えば、カップアイス「MOW（モウ）」のパッケージリニューアルは、消費者の認知を変化させ、売上を大幅に向上させた事例として挙げられる¹⁶（¹⁶は森永乳業に言及した特許庁報告書）。森永製菓は、サステナビリティと効率性を目的とした包装容器の意匠登録を行っており¹、これはグループ内でのデザインに対する意識の高さを示唆している可能性がある（森永製菓の事例であり、森永乳業に直接当てはまるかは慎重な判断が必要）。製品価値とユーザーエクスペリエンスを向上させる、魅力的かつ機能的なデザインの創出に注力している。

「MOW」の成功したリデザイン¹⁶は、デザインを商業的インパクトに繋げる潜在能力を示している。新中計における収益性向上への強いコミットメントは、製品ポートフォリオ全体にわたる戦略的デザインのより体系的な適用を促す可能性がある。これは単なるパッケージデザインに留まらず、特にプレミアム製品や健康志向製品において、ユーザーエクスペリエンスやサービスデザインにまで及ぶかもしれない。「大きな特徴を持ち、利益率の高い企業へ」という新中計のビジョン³を達成するためには、戦略的デザインが価格プレミアムの獲得、ブランドロイヤルティの強化、独自の市場ポジショニン

グの確立に貢献しうる。したがって、森永乳業はデザインを製品ごとの戦術から戦略的能力へと昇華させ、デザイン思考、ユーザーリサーチへの投資を強化し、特徴的な製品外観や体験を保護するために意匠特許や商標登録をより積極的に活用する可能性がある。

2.2.4. データ、ソフトウェア、デジタルインフラ

森永乳業は、生産性向上と顧客理解深化のためにデジタルトランスフォーメーション（DX）を積極的に推進している¹⁷。主な取り組みとして、高度な顧客コミュニケーションのためのデータ活用、財務・生産プロセスのデジタル化、そして効率化とアイデア創出のために1,000人以上の社員が利用する独自の生成AI「MORIMILK-GPT」の開発が挙げられる¹⁷。2029年3月期までに「データに基づく意思決定ができる会社への変革」を目指している¹⁷。

独自開発の「MORIMILK-GPT」¹⁷は特筆すべき進展であり、内部生成されたAI能力とそれが処理するデータは、中核的かつ進化する無形資産として位置づけられる。この内部ツールを、より迅速な研究開発サイクル、高度にパーソナライズされたマーケティング、あるいは新たなデータ駆動型サービスといった具体的な競争優位性へと転換することが、今後の重要な課題となる。森永乳業は、既製のAIツールを利用するだけでなく、特注の生成AI「MORIMILK-GPT」に投資し、社内で大幅に導入を進めている。これは、独自のソフトウェア、ノウハウ、そして潜在的にはその相互作用とトレーニングを通じて独自のデータセットを構築することへの投資を意味する。新中計は、効率性、イノベーション、顧客理解を重視しており、これらはすべて高度なAIが貢献できる分野である。内部効率化の次の論理的なステップは、「MORIMILK-GPT」（またはその基盤となる能力）がどのように外部価値を創造できるかを探ることである。これには、予測される消費者のトレンドに基づいて新製品開発を加速したり、サプライチェーンをリアルタイムで最適化したり、あるいはBtoBパートナーにデータ分析サービスを提供したりすることが含まれ得る。MORIMILK-GPTから派生するアルゴリズム、独自のデータセット、および新規のAIアプリケーションを、営業秘密、著作権、そして場合によっては特許（新規AIアプリケーションの場合）を組み合わせることで保護することがますます重要になるだろう。

2.2.5. 人的資本と組織能力

森永乳業は従業員を価値創造に不可欠な「人財」と捉えている¹⁸。挑戦と継続的学習の文化醸成に重点を置いている¹⁷。全従業員を対象とした「森永DXアカデミー」は、デジタル技術に関するスキルアップを目指すものである²⁰。従業員の成長、ウェルビーイング、ダイバーシティを支援する取り組みも行われている¹⁸。サステナビリティや品質

管理といった分野でも組織能力が構築されている⁸。

「森永 DX アカデミー」²⁰ は、同社がデータ駆動型企业へと変革を遂げるための重要な推進力である。しかし、この無形資産（熟練した労働力）の成功は、単に研修を完了することだけでなく、従業員がこれらの新しいスキルをイノベーションや意思決定に活用できるようエンパワーメントする組織文化を醸成できるかどうかにかかっている。これは新中計の目標に直接影響する。森永乳業は「森永 DX アカデミー」を通じて広範な DX 研修に投資し、全従業員が基礎レベルを達成することを目指している。新中計は「データに基づく意思決定」¹⁷ と「組織風土改革」³ を求めている。従業員に DX ツールを研修するだけでは不十分であり、これらのスキルを活用するために組織文化が適応しなければならない。これには、データ駆動型の洞察が評価されるプロセスを作成し、実験を奨励し、さまざまなレベルの従業員がデータに基づいて意思決定できるようにエンパワーメントすることが含まれる。「DX アカデミー」の真の価値（強化された人的資本という無形資産としての価値）は、この訓練された労働力がデジタルスキルを応用することで、成長、効率性、イノベーションという新中計の目標に積極的に貢献したときに実現される。これは、継続的な強化、データ駆動型の行動を模範とするリーダーシップ、そしてデータに基づいた貢献を報奨する新たな業績評価指標の必要性を示唆している。

2.2.6. 顧客ネットワーク、バリューチェーン、サプライチェーンの強み

同社は国内で広範な顧客ネットワークを有し、国際的にも拡大している³。バリューチェーン管理は、調達から販売に至るまで品質と安全性を重視している⁹。サプライチェーン戦略は、責任ある調達（RSPO、FSC 認証材の使用）、CO2 削減、ロングライフ製品などのイノベーションを通じた食品ロス削減といったサステナビリティに焦点を当てている⁸。

持続可能で強靱なサプライチェーンへの注力強化⁸ は、単なる CSR 活動ではなく、重要な無形資産（信頼、リスク軽減、ブランド差別化）へと進化しつつある。新中計におけるグローバル展開は、これらの持続可能なサプライチェーン慣行のスクラビリティと適応性を試すことになるだろう。森永乳業は、持続可能な調達、CO2 削減、倫理的な調達への明確なコミットメントを有している⁸。消費者や投資家はますますサステナビリティを優先しており、これらの慣行はブランド信頼の源泉となり、潜在的な競争優位性をもたらす。強靱で透明性の高いサプライチェーンは、事業上および評判上のリスクも軽減する。新中計は大幅な海外成長（売上高比率 15%³）を目標としている。新規の多様な市場への進出には、これらの持続可能なサプライチェーンモデルを異なる規制環境、サプライヤー状況、物流上の課題に適応させる必要がある。これを成功裏に実行することで、この無形資産の価値はさらに高まるが、失敗はリスクをもたらす可能性が

ある。これは、新規市場における堅牢なデューデリジェンス、パートナー審査、そして持続可能な包装や物流に関する革新的な IP の必要性を示唆している。

表 1：森永乳業の主要な無形資産と現在の戦略的整合性

無形資産カテゴリー	森永乳業における具体例/取り組み	主な関連価値	現行企業戦略との関連性（観測）
ブランド	「ビヒダス」、主要ブランド群、「健康価値」と「おいしさ・楽しさ価値」の訴求	顧客ロイヤルティ、市場認知度、価格プレミアム	「健康価値」提供という中核戦略をサポート
技術/研究開発	プロバイオティクス研究（ビフィズス菌 BB536 等）、ラクトフェリン研究、乳由来技術、特許ポートフォリオ	イノベーション能力、製品差別化、機能性付与	健康寿命延伸への貢献、独自素材開発
デザイン	「MOW」パッケージリニューアルによる成功体験	消費者への訴求力向上、ブランドイメージ向上	製品の付加価値向上、競争優位性確保
データとデジタル	「MORIMILK-GPT」開発・活用、DX 推進による業務効率化、顧客コミュニケーション高度化	業務効率、意思決定迅速化、顧客理解深化	「データに基づく意思決定ができる会社への変革」を目指す
人的資本	「人財」としての従業員育成、「森永 DX アカデミー」によるスキルアップ、挑戦する組織風土の醸成	イノベーション創出、生産性向上、従業員エンゲージメント	将来を担う人財育成、多様性の尊重

顧客ネットワーク	国内の広範な販売網、海外事業展開	市場アクセス、販売力、顧客基盤	国内事業基盤の強化、海外成長の推進
サプライチェーンの健全性	持続可能な原材料調達（FSC 認証紙等）、食品ロス削減、品質管理体制	リスク軽減、ブランド信頼性、環境配慮	サステナブルな地球環境への貢献、食の安全・安心の確保
企業の信頼・レピュテーション	長年の歴史、品質へのコミットメント、サステナビリティ活動	ステークホルダーからの信頼、ブランドイメージ、社会的評価	「かがやく”笑顔”のために」という企業理念の実現

3. 中期経営計画 2025-28：新たな戦略的青写真

森永乳業が 2025 年 5 月 14 日に発表した中期経営計画 2025-28（2026 年 3 月期～2029 年 3 月期）は、同社の将来の方向性を定める重要な戦略的青写真である。この計画は、同社の知財・無形資産戦略に大きな影響を与えることが予想される。

3.1. コアビジョン：「大きな特徴を持ち、利益率の高い企業へ」

新中計で掲げられたこの包括的なビジョン³は、過去の保守的あるいは数量主導型のアプローチからの脱却を示唆する。「大きな特徴」とは、独自の技術、強力なブランド、ユニークな価値提案に根差した明確な差別化要因の追求を意味する。「利益率の高い」とは、単なる売上成長を超えて、収益の質を重視し、財務パフォーマンスの向上を直接的に目指すことを示している。

3.2. 指導原則：「Merihari ーメリハリー」（集中と選択）

「メリハリ」は新中計における極めて重要な概念である³。これは、明確な選択を行い、潜在力の高い分野に資源を集中し、一方で成果が上がらないセグメントからは撤退または再構築を行うことを意味する。この原則は、研究開発、ブランド構築、その他の無形資産形成への投資がどこに向けられるかに直接的な影響を与えるだろう。

3.3. 戦略の柱：成長戦略、構造改革、組織風土改革

これら 3 つの柱³が行動の枠組みを提供する。

- **成長戦略**：国内の主要カテゴリー（ヨーグルト、アイスクリーム等）での拡大と、

海外事業の大幅な成長（菌体/育児用ミルクを成長ドライバーとし、PBF/ベトナムを模索）に焦点を当てる³。これは、新規市場への参入、差別化、および新環境でのスケールリングを支援する無形資産を要求する。

- **構造改革**：効率性と収益性の向上を目指し、事業の合理化やポートフォリオの最適化を含む可能性がある。プロセスノウハウ、最適化されたサプライチェーン、効率的なデジタルシステムといった無形資産が鍵となる。
- **組織風土改革**：より機敏で、挑戦的で、データ駆動型の組織を創り出すことを意図している¹⁷。これには、人的資本の構築と、知識やイノベーションといった無形資産が繁栄できる環境の醸成が含まれる。

3.4. 主要目標と重点分野（2029 年 3 月期まで）

新中計は野心的な目標を設定している：売上高 6,300 億円、営業利益 440 億円、営業利益率 7%、海外売上高比率 15%、ROE 10%。そして新たな指標として ROIC 7%、社員エンゲージメントレーティング BBB³。これらの定量化可能な目標が、無形資産戦略の強度と方向性を決定づける。重点分野には、健康中心のイノベーション（例：前計画の「健康 5 領域」⁴の継続可能性）、BtoB 事業の拡大（プロバイオティクス、MILEI のような素材）、DX の加速が含まれる。

新中計の「メリハリ」原則と新たな ROIC 目標は、森永乳業が既存の無形資産ポートフォリオをより批判的に評価することを示唆している。「大きな特徴」や「高い収益性」に貢献しない資産は、投資削減や場合によっては売却の対象となる可能性がある。「メリハリ」は最も重要なものに資源を集中することを意味し³、ROIC 7%は無形資産に紐づく資本を含む全資本の効率的な使用を要求する³。高い収益性と強力な特徴を目指す企業は、多数の未分化または低リターンの資産に資源を薄く分散させる余裕はない。したがって、新中計は、どのブランド、技術、特許などが新たなビジョンと財務目標の達成に不可欠であるかを特定するための内部評価プロセスを暗示している。これにより、例えば、非中核特許のライセンスアウト、「大きな特徴」プロファイルに合致しないマイナーブランドの売却、あるいは商業化の可能性が低い研究開発分野への投資中止といった戦略的決定が下され、それによって「メリハリ」重点分野のための資本が解放される可能性がある。

また、「社員エンゲージメントレーティング BBB」という明確な目標³は、人的資本と組織文化を、単なる支援要素から、測定可能な成果を伴う直接的な戦略目標へと格上げするものである。これは、イノベーションを推進し、新中計を実行する上でのそれらの役割を認識していることを示している。新中計には、「社員エンゲージメントレーティング BBB」という新たな具体的な非財務目標が含まれている³。従業員エンゲージメントは人的資本の重要な構成要素であり、生産性、イノベーション、そして（「組織風土

改革」で求められるような) 変化への適応能力に直接影響する。これを正式な新中計目標とすることで、森永乳業は、自社の人材とその働く環境が、計画のより広範な財務的および戦略的目標を達成するための重要な無形資産であることを認めている。これは、エンゲージメントを構築する取り組み(例: 研修、キャリア開発、支援的な職場環境、戦略の明確な伝達) への継続的かつ潜在的に増加した投資を示唆しており、これらが今や新中計の成功に直接結びついているからである。

4. 中期経営計画 2025-28 が IP・無形資産戦略に与える影響予測

新中計の発表は、森永乳業の IP・無形資産戦略に多岐にわたる影響を及ぼすと予測される。特に、「メリハリ」の原則、収益性重視 (ROIC 導入)、そしてグローバル展開の加速は、無形資産の捉え方、創出、保護、活用方法に根本的な変化を促すだろう。

4.1. 無形資産の位置づけ向上: 「メリハリ」と収益性の核へ

新中計が「メリハリ」と収益性(特に ROIC)を強調することで、無形資産に対する見方が変わるだろう。これらはもはや単なる研究開発やマーケティングの成果物ではなく、差別化と財務目標達成のための戦略的手段として管理されるようになる。これは、主要な無形資産に対するより意図的な投資、評価、そして活用戦略を意味する³。

4.2. 成長志向の IP 戦略: 新中計の成長エンジンとの連携

IP 創出(特許、商標、意匠)は、新中計で指定された成長分野とより緊密に連携するようになる。

- **海外展開:** 「菌体」(プロバイオティクス)や「育児用ミルク」といったブランドについて、対象となるアジア市場(および潜在的にはその他の市場)での積極的な商標登録と保護が行われる³。これらの製品を支える中核技術については、特許戦略もグローバルな保護を考慮する必要がある。
- **健康イノベーション:** (⁴の「健康 5 領域」が継続される場合)それら、あるいは同様に優先順位付けされた健康分野、特に高付加価値で明確な差別化をもたらすイノベーションに焦点を当てた特許取得が進む。これには機能性素材やプロバイオティクスの応用が含まれる。
- **BtoB 事業:** BtoB セグメントを強化するため、独自の菌株、素材(例: MILE)の製造プロセス、応用ノウハウを保護する。ここでは営業秘密も重要な役割を果たす。

4.3. 戦略的資産としてのデータ: 集中的な取り組みとガバナンス

「データ駆動型」企業へのコミットメント¹⁷および「MORIMILK-GPT」の活用¹⁷は、

データを最上位の戦略的資産へと格上げする。これは以下を意味する。

- データ品質、セキュリティ、倫理的な使用を確保するためのデータガバナンスフレームワークの強化。
- 製品開発、マーケティング、サプライチェーン最適化、顧客エンゲージメントのための実用的な洞察を抽出するための高度な分析能力への投資。
- プライバシーとコンプライアンスを尊重しつつ、新しいサービスやパートナーシップを通じたデータ収益化の機会の模索。
- 該当する場合、新規アルゴリズム、データベース、データ駆動型ビジネスモデルの IP 保護（例：ソフトウェアの著作権、AI 駆動型発明の特許、独自データセットの営業秘密）。

4.4. 触媒としての人的資本：「人財」の開発とエンパワーメント

「組織風土改革」の柱と「社員エンゲージメント」目標³は、人的資本の重要性を強調している。IP・無形資産戦略は、以下によって支援される必要がある。

- 従業員のスキルアップ（例：「森永 DX アカデミー」²⁰）への継続的な投資。単に技術的スキルだけでなく、各自の役割において無形資産をどのように創造、保護、活用するかを理解することも含む。
- 無形資産の創出と活用を最大化するために、イノベーション、知識共有、部門横断的な協力を奨励する文化の醸成。
- 研究開発、マーケティング、国際事業チーム向けの専門的な IP リテラシープログラムの開発。

4.5. 構造改革・組織風土改革における無形資産：ノウハウ、プロセス、ブランド整合

構造改革は、効率を改善するために成文化され最適化されたプロセスノウハウ（無形資産）に依存する。組織風土改革は、それ自体が組織の無形資産の一部となる新しい価値観や働き方を浸透させることを伴う。ブランド戦略は、改革されダイナミックな企業という一貫したイメージを投影するために、これらの内部変化と整合する必要がある。

新中計の「メリハリ」アプローチは、より積極的な IP ポートフォリオ管理につながる可能性が高い。これには、取得と保護だけでなく、資源配分と ROIC を最適化するための非中核 IP の戦略的放棄やライセンスアウトも含まれる。「メリハリ」は最も重要なものに資源を集中することを意味する³。多数の特許や商標を維持するにはコスト（更新料、監視費用）がかかる。特定の IP 資産が優先的な成長分野と整合していないか、収益性（ROIC）に十分に貢献していない場合、それらを保持することは資本の非効率的な使用となる。したがって、IP ポートフォリオ管理へのより積極的なアプローチが予想される。これには、ポートフォリオを体系的に見直し、戦略的に関連性がなくなっ

た、あるいは十分に活用されていない特許や商標を特定し、コスト削減のために失効させるか、他者に価値がある場合はライセンスアウトや売却を通じて積極的に収益化を図るという決定が含まれ得る。これは「メリハリ」と ROIC 改善目標の両方を直接支援する。

プロバイオティクスや特殊育児用ミルクのような高付加価値製品による海外展開の推進³は、主に国内中心だった IP 戦略から、より洗練され積極的な国際的な IP 出願・権利行使戦略への移行を必要とするだろう。新中計は海外売上高比率 15%を目標とし、プロバイオティクスと育児用ミルクを海外成長ドライバーとして強調している³。これらは通常、研究開発集約型でブランドに敏感な製品である。特に高価値製品で新規の国際市場に参入することは、企業を異なる IP 法、新たな競合他社、そして権利侵害や模倣品のリスクにさらす。受動的または純粋に国内的な IP 戦略では、これらの投資と海外での市場地位を保護するには不十分であろう。したがって、森永乳業は国際 IP における能力を強化する必要がある可能性が高い。これには、新規市場に関するより徹底的な FTO（Freedom to Operate）分析の実施、市場参入に先立って主要な海外管轄区域で戦略的に特許や商標を出願すること、そして世界的に IP 権を監視・行使するための堅牢なメカニズムの開発が含まれる。これには、社内専門知識の構築や国際 IP 法律事務所への依存度を高めることが伴うかもしれない。

表 2：中期経営計画 2025-28 の目標と無形資産への予測される影響

新中計の戦略的柱/目標	主要業績評価指標 (KPI)	主に関与する無形資産	無形資産に関する予想される進化/戦略的転換
海外成長（海外売上高比率 15%）	海外売上高、市場シェア	グローバルブランド認知度、国際特許・商標、独自技術、新規市場における顧客信頼	国内中心からグローバルな IP 保護への転換、国際市場向けブランド戦略強化
ROIC 7%達成	ROIC (%)	全ての無形資産（特に高価値 IP、ブランド、効率的なプロセスノウハウ）	IP ポートフォリオの積極的な管理と収益化（ライセンスアウト、非中核資産売却等）、無形資産投資の費用対効果分析の

			徹底
データ駆動型企業への変革	データ活用指標、MORIMILK-GPT 利用度、業務効率改善率	データ分析能力、AI モデル（MORIMILK-GPT）、独自アルゴリズム、キュレーションされたデータセット、データガバナンス	データ自体を製品/サービスとして開発する可能性の模索、データ関連 IP（営業秘密、特許、著作権）の戦略的保護と活用
社員エンゲージメント向上（BBB レーティング）	社員エンゲージメントスコア	熟練しエンゲージされた労働力、イノベーションを促進する組織文化、知識共有プラットフォーム	グローバルチーム向け IP リテラシー向上、イノベーション報奨制度、無形資産創出を促す職場環境整備
構造改革による効率性・収益性向上	生産性向上率、コスト削減額	最適化されたプロセスノウハウ、効率的なデジタルシステム、サプライチェーン管理能力	プロセス改善に関するノウハウの形式知化と横展開、デジタル技術活用による業務プロセスの無形資産化
「大きな特徴」を持つ企業への変革	ブランド認知度、製品差別化指標、高付加価値製品売上比率	独自技術、強力なブランド・アイデンティティ、ユニークなデザイン、卓越した顧客体験	独自性を生み出す無形資産への集中的投資、模倣困難な競争優位性の構築（特許網、ブランドストーリー、デザインによる差別化）

5. 森永乳業の IP・無形資産戦略に関する将来シナリオ（2025-2028 年）

新中計の目標達成に向けて、森永乳業が取りうる IP・無形資産戦略にはいくつかのシナリオが考えられる。これらのシナリオは、同社のリスク許容度、資源配分の優先順位、そして ROIC 達成への最も効果的な経路に関する経営判断によって形成されるだろう。

う。

5.1. シナリオ 1：積極的イノベーションとグローバル IP 基盤強化

このシナリオでは、森永乳業は研究開発能力¹¹を積極的に活用し、特に「健康 5 領域」（仮に継続される場合⁴）や海外市場³での成長を推進する。IP 戦略は以下のような特徴を持つだろう。

- **積極的な特許取得**：プロバイオティクス、機能性素材、持続可能な食品生産に関連する中核技術について、特許出願を増加させる。特に、主要な国際市場（アジア、BtoB 向けには欧米も視野）での保護確保を重視する。これは、将来の技術トレンドや競合他社の動向を予測した先見的なアプローチを含む¹⁵。
- **体系的なグローバルブランド保護**：国際的に展開する全ての主要ブランドについて、積極的かつ包括的な商標・意匠登録を行う。製品名だけでなく、特徴的なパッケージ、ロゴ、さらにはサウンドマークやその他の非伝統的商標も活用し、強力なグローバルブランドアイデンティティを構築する¹。
- **戦略的 IP 買収・提携**：特に未開拓の海外地域や新興の健康分野において、新しい技術や市場セグメントへ迅速にアクセスするために、小規模企業や特定の IP ポートフォリオを買収する可能性も視野に入れる。オープンイノベーション¹¹は、明確な IP フレームワークのもとで積極的に追求される。
- **焦点**：高マージンで差別化された製品を支え、グローバルな事業展開の自由を確保するための、堅牢で防御可能な IP シールドの構築。

5.2. シナリオ 2：ブランド中心の価値実現とデータ収益化

このシナリオでは、森永乳業の既存および強化されたブランドポートフォリオ⁴と、成長するデータ資産¹⁷の価値を最大化することに主眼が置かれる。IP 戦略は以下を強調するだろう。

- **ブランドエクイティの最大化**：商標、トレードドレス、マーケティングノウハウを活用し、プレミアムなポジショニングと強力な顧客ロイヤルティを構築する。特定の健康効果や消費者セグメント向けのサブブランド戦略も考えられ、これらは全て綿密に保護される⁵。
- **既存 IP ポートフォリオの活用**：非中核的な特許や技術のライセンスアウト機会をより積極的に模索する。隣接カテゴリー（例：健康補助食品、機能性スナック）へのブランドライセンスが重要な収益源となる可能性がある。
- **データ収益化**：顧客データや「MORIMILK-GPT」からの洞察に基づき、新しいサービスや製品を開発する。これには、パーソナライズされた栄養アドバイス、小売業者向けの BtoB データ分析サービス、あるいはカスタマイズされた製品提供のた

めのサブスクリプションモデルなどが含まれ得る。IP 保護は、データの営業秘密、ソフトウェアの著作権、および新規のデータ駆動型アプリケーションの特許に焦点を当てる。

- **焦点：**確立されたブランド評価と新たに開発されたデータ能力から最大限の商業的価値を引き出すこと。研究開発投資はブランド拡張やデータ応用に重点を置いた、より穏健なプロファイルとなる可能性がある。

5.3. シナリオ 3：協調的エコシステムとオープンイノベーション・リーダーシップ

このシナリオでは、森永乳業がより広範な食品・健康イノベーションエコシステムの中心的プレーヤーとなり、協調と共創を重視する¹¹。IP 戦略はよりニュアンスに富んだものとなる。

- **戦略的提携と JV：**大学、スタートアップ、さらには競合他社とも深いパートナーシップを形成し、新しい技術や製品を共同開発する。これらの協力関係における IP 所有権とライセンス条件は極めて重要であり、戦略的に管理される（例：クロスライセンス、共有 IP プール）。
- **業界標準への貢献：**持続可能な食品生産、新しい食品安全技術、あるいは食品サプライチェーンにおけるデータ相互運用性などの分野で、業界標準の開発と推進において主導的な役割を果たす。該当する場合、標準必須特許（SEP）への貢献も含む²¹。
- **オープンイノベーションプラットフォーム：**外部のアイデアや技術を調達するためにオープンイノベーションプラットフォームを積極的に活用するが、明確な IP 取り込み・管理プロセスを伴う。中核的な競争優位性を保護しつつ、コミュニティのイノベーションを刺激するために一部の研究やデータを公開する場合もある。
- **焦点：**IP 戦略が保護と協力促進の必要性とのバランスを取る、ネットワーク効果と共有イノベーションを通じた成長。これには高度な IP 交渉および管理スキルが要求される。

これらのシナリオ間の選択、あるいはそれらの組み合わせは、森永乳業のリスク許容度と、新中計に従って最高の ROIC をどこで達成できるかという評価に大きく左右されるだろう³。シナリオ 1（グローバル IP 基盤強化）は、より高い初期 IP コストを伴うかもしれないが、潜在的にはより大きな長期的な市場独占性をもたらす。シナリオ 2（ブランド/データ収益化）は、既存資産をより効率的に活用するかもしれない。シナリオ 3（協調的エコシステム）はリスクと報酬を共有するが、複雑な IP 関係管理を必要とする。

どのシナリオが選択されるにせよ、データの重要性の高まり¹⁷は、「MORIMILK

GPT」やその他のデジタルイニシアチブに関連するアルゴリズム、データセット、ノウハウの営業秘密保護が、全体的な IP 戦略の中で、目立たないながらも極めて重要な構成要素となることを意味する。森永乳業は DX とデータ能力に多額の投資を行っており、これには独自の「MORIMILK-GPT」も含まれる¹⁷。AI、複雑なアルゴリズム、キュレーションされたデータセット、独自のデータ処理ノウハウの多くは、特許で容易に保護できないか、あるいは開示を避けるために営業秘密として保持する方が戦略的に優れている場合がある。これらのデータ資産の価値は、その独自の編集、それらが生成する洞察、そしてそれらが提供する競争優位性にある。特許による公的開示は競合他社に情報を与えすぎる可能性があるのに対し、堅牢な内部統制、機密保持契約、サイバーセキュリティ対策は、これらを公的開示なしに長期間営業秘密として保護することができる。したがって、特許や商標といった伝統的な IP 権と並行して、同社の IP 戦略は、特にデータがその価値提案の中心となるにつれて、営業秘密のガバナンスと保護メカニズムを大幅に強化する必要があるだろう。

表 3：予測される IP・無形資産戦略シナリオの比較概要（2025-2028 年）

比較項目	シナリオ 1：積極的イノベーションとグローバル IP 基盤強化	シナリオ 2：ブランド中心の価値実現とデータ収益化	シナリオ 3：協調的エコシステムとオープンイノベーション・リーダーシップ
中核的戦略推進力	研究開発主導のグローバル展開、技術的優位性による市場創造	既存ブランド価値の最大化、新規データストリームからの収益創出	パートナーシップとエコシステム・リーダーシップを通じた成長、共創によるイノベーション加速
主要 IP 焦点	中核技術のグローバル特許網羅、強力な国際商標ポートフォリオ、デザイン保護	ブランド保護（商標・トレードドレス）、データ・AI 関連の営業秘密、非中核 IP のライセンス戦略	JV における IP フレームワーク構築、業界標準への貢献（SEP 等）、オープンイノベーションにおける IP 管理
重視される無形資産	最先端技術、グローバルなブランド権利、研究開発能力、	ブランドエクイティ、顧客データ、AI モデル（MORIMILK-	ネットワーク関係、協調的ノウハウ、エコシステム内での評

	特許ポートフォリオ	GPT)、マーケティングノウハウ	判、標準化への影響力
必要な主要な推進要因	研究開発費の増額、国際 IP 法務チームの強化、グローバル市場調査能力	高度なデータ分析能力、強力なマーケティング体制、ライセンス専門知識、データガバナンス体制	パートナーシップ管理スキル、高度な IP 交渉能力、オープンイノベーション文化の醸成
潜在的便益	技術的差別化による市場リーダーシップ、高マージン製品群の確立、新規市場での先行者利益	新規収益源の創出（データサービス、ブランドライセンス等）、顧客ロイヤルティの強化、既存資産の効率的活用	研究開発コスト・リスクの分散、イノベーションサイクルの短縮、広範な技術・市場アクセス
主要な課題/リスク	高額な IP 取得・維持コスト、グローバルでの権利行使の困難性、研究開発投資の不確実性	データプライバシー・セキュリティ懸念、ブランド希薄化リスク、データ関連規制への対応	IP コントロールの喪失リスク、パートナー依存、複雑な契約管理、エコシステム内での利益相反の可能性

6. 無形資産価値最大化のための戦略的提言

新中計の目標達成と持続的な企業価値向上に向けて、森永乳業の IP・無形資産戦略に関して以下の戦略的提言を行う。

- **部門横断的な無形資産管理（IAM）推進体制の確立**：新中計の目標、特に ROIC 達成との整合性を確保するため、経営層がスポンサーとなる部門横断的な IAM 推進委員会を設置する。この委員会は、無形資産戦略の策定、実行、評価を統括し、全社的な取り組みを推進する。
- **「メリハリ」に基づく IP ポートフォリオの厳格な見直し**：保有する特許、商標、その他の IP について、新中計の戦略的優先順位と収益貢献度に基づき定期的な評価を実施する。中核事業に貢献しない、あるいは維持コストに見合わない IP については、積極的に権利放棄、売却、またはライセンスアウトを検討し、資源の最適配分を図る。
- **高度な IP アナリティクスと競合情報分析の導入**：特にグローバル市場を対象とし

た研究開発戦略および IP 出願戦略の策定において、客観的なデータに基づいた意思決定を可能にするため、IP アナリティクスツールや競合情報分析システムへの投資を強化する。これにより、技術動向の予測、競合他社の IP 戦略分析、自社の強み・弱みの客観的評価が可能となる。

- **「MORIMILK-GPT」等データ資産に関する包括的なガバナンスと IP 戦略の策定：**「MORIMILK-GPT」をはじめとするデータ資産について、その保護（営業秘密、適用可能な場合は特許）、倫理的利用、潜在的な収益化機会を網羅する包括的なデータガバナンス体制と IP 戦略を策定する。これには、データ収集・利用に関するポリシー、セキュリティ対策、アルゴリズムや独自データセットの保護策が含まれる。
- **全社的な IP リテラシー向上プログラムの強化：**研究開発部門、マーケティング部門、国際事業部門など、無形資産の創出・活用に深く関わるチームを中心に、IP に関する研修・啓発プログラムを強化する。「IP を意識した」企業文化を醸成し、従業員一人ひとりが自らの業務において IP を戦略的に活用できる能力を育成する。
- **M&A および JV 組成における無形資産デューデリジェンスの統合：**M&A やジョイントベンチャー（JV）の検討・実行プロセスにおいて、対象企業やパートナー候補の保有する無形資産（IP、ブランド、ノウハウ等）の価値評価とリスク分析を、初期段階から不可欠なデューデリジェンス項目として組み込む。これにより、買収・提携後のシナジー最大化とリスク最小化を図る。

7. 結論

森永乳業が公表した中期経営計画 2025-28 は、同社が IP・無形資産戦略を従来の支援機能から、「大きな特徴を持ち、利益率の高い企業へ」というビジョンを実現するための核心的推進力へと転換させる、極めて重要な機会を提示している。新中計の成功は、同社がその科学的ノウハウ、信頼されるブランド、そして新たに出現しつつあるデータ能力や熟練した労働力といった多様な無形資産を、いかに効果的に育成し、保護し、そして活用できるかに大きく左右されるだろう。選択される道筋は、変化の激しい世界の食品・ウェルネス市場における同社の競争上の地位と価値創造を決定づけることになる。森永乳業がこれらの無形資産を戦略的に管理し、事業成長と収益性向上に結びつけることができれば、持続的な企業価値向上と、ステークホルダーへの「かがやく”笑顔”」の提供が期待される。

引用文献

1. 研究・技術・知的財産 | 森永製菓株式会社, 5 月 28, 2025 にアクセス、
<https://www.morinaga.co.jp/company/rd/ip.html>

2. CSR 報告書 - 森永製菓, 5 月 28, 2025 にアクセス、
https://www.morinaga.co.jp/company/sustainability/reports/pdf/csr2020/csr2020_all.pdf
3. finance-frontend-pc-dist.west.edge.storage-yahoo.jp, 5 月 28, 2025 にアクセス、
<https://finance-frontend-pc-dist.west.edge.storage-yahoo.jp/disclosure/20250513/20250513545170.pdf>
4. 森永乳業株式会社 中期経営計画 2022-24, 5 月 28, 2025 にアクセス、
https://www.morinagamilk.co.jp/ir/management/pdf_plan/20221220.pdf
5. 森永乳業「PARM」の戦略 PR — 20～40 代男性のブランドエンゲージメント向上 - ビルコム, 5 月 28, 2025 にアクセス、
<https://www.bil.jp/case/details/5>
6. 森永乳業 - Wikipedia, 5 月 28, 2025 にアクセス、
<https://ja.wikipedia.org/wiki/%E6%A3%AE%E6%B0%B8%E4%B9%B3%E6%A5%AD>
7. 森永乳業 | 定番から新作まで人気おすすめ商品のクチコミをチェック - LIPS, 5 月 28, 2025 にアクセス、
<https://lipscosme.com/brands/12567>
8. 事業者へのインタビュー：森永乳業株式会社 - 農林水産省, 5 月 28, 2025 にアクセス、
<https://www.aff.go.jp/i/shokusan/sdgs/morinaga.html>
9. 供給 - 森永乳業, 5 月 28, 2025 にアクセス、
https://www.morinagamilk.co.jp/sustainability/pdf/2019/mn_sus2019_12.pdf
10. 森永乳業のサステナビリティ, 5 月 28, 2025 にアクセス、
<https://www.morinagamilk.co.jp/sustainability/>
11. 森永乳業株式会社 | 乳で培った技術を活かした、健康と環境に貢献する研究開発による、笑顔あふれる豊かな社会の実現 | BAK PARTNERS CONNECT 2024, 5 月 28, 2025 にアクセス、
<https://bak.eiicon.net/partners2024/morinagamilk>
12. 森永乳業の研究開発 | 学ぶ・体験する, 5 月 28, 2025 にアクセス、
https://www.morinagamilk.co.jp/learn_enjoy/research/
13. サステナビリティ経営の実現を目指す森永乳業 森永乳業の国内生産拠点※1 で購入する電力を実質再生可能エネルギー由来に 100%切り替え - PR TIMES, 5 月 28, 2025 にアクセス、
<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000001269.000021580.html>
14. IR 情報 株主・投資家の皆さまへ | 森永乳業株式会社, 5 月 28, 2025 にアクセス、
<https://www.morinagamilk.co.jp/ir/>
15. 森永乳業株式会社の特許登録一覧 - IP Force, 5 月 28, 2025 にアクセス、
<https://ipforce.jp/applicant-8087>
16. デザインが企業の国際競争力に与える影響等に関する 調査研究報告書 - 特許庁, 5 月 28, 2025 にアクセス、
https://www.jpo.go.jp/resources/report/sonota/document/kokusai_kenrika/h29_03.pdf
17. 森永乳業の DX | IR 情報 株主・投資家の皆さまへ, 5 月 28, 2025 にアクセス、
https://www.morinagamilk.co.jp/ir/morinagamilk_dx/
18. 森永乳業【2264】の人的資本 - キタイシホン, 5 月 28, 2025 にアクセス、
<https://kitaishihon.com/company/2264/human-capital>

19. 人財育成 - 森永乳業, 5 月 28, 2025 にアクセス、
https://www.morinagamilk.co.jp/sustainability/pdf/2020/mn_sus2020_12.pdf
20. 森永乳業の DX 宣言！ | ニュースリリース, 5 月 28, 2025 にアクセス、
<https://www.morinagamilk.co.jp/release/newsentry-4402.html>
21. 統合報告書に記載された知的財産に関する取り組み, 5 月 28, 2025 にアクセス、
<https://jpaa-patent.info/patent/viewPdf/3825>