

# キッコーマンの新中期経営計画（FY2025-2027）が知財・無形資産戦略に与える影響分析

Gemini Deep Research

## エグゼクティブサマリー

本レポートは、キッコーマン株式会社（以下、キッコーマン）が2025年4月28日に発表した2025～2027年度（26年3月期～28年3月期）を対象とする新中期経営計画（以下、新中計）が、同社の知的財産（IP）および無形資産（IA）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。キッコーマンの現在の無形資産の状況、新中計の主要な戦略的推進力、そして予測されるIA戦略の進化に関する複数のシナリオの概要を提示する。特に、「食と健康」分野への注力、グローバル展開の加速、そしてデジタライゼーションの推進といった新中計の柱が、IA戦略の重要性を一層高め、より統合的かつ積極的なIAアプローチへの転換を促すものと予測される。本レポートにおける「知財・無形資産」とは、従来の知的財産権（特許権、商標権、意匠権、著作権など）に加え、技術、ブランド、デザイン、コンテンツ、ソフトウェア、データ、ノウハウ、顧客ネットワーク、信頼・レビュー・リピュテーション、バリューチェーン、サプライチェーン、そしてそれらを生み出す組織能力やプロセスなど、より広範な無形資産を指す。

## I. キッコーマンの現行の知的財産・無形資産戦略

キッコーマンの現在の無形資産戦略は、同社の非財務報告書に詳述されている通り、多岐にわたる無形資産の管理と活用を基盤としている。

### • A. 正式な知的財産権に基づく基盤

- **特許戦略:** キッコーマンは、食品、バイオ分野、「食と健康」、容器開発などにおける研究開発の成果を保護し、競争優位性を維持するために積極的に特許出願・権利化を推進している<sup>1</sup>。特許調査による情報収集と分析、他社の出願中・登録済特許への対応を通じて、中長期的な事業競争力の維持・向上を図っている。特に、血圧降下作用のある大豆ペプチドを多く生成するしょうゆの醸造方法の確立といった成果は、研究開発、特許化、そして「差異化した商品」の創出が直結していることを示している<sup>1</sup>。国内外での特許出願数および保有特許件数が増加傾向にあることは<sup>1</sup>、特許が重要な戦略的資産として認識されつつあることを示唆しており、単に防御的な意味合いだけでなく、製品の差別化と長期的な競争力確保に不可欠な要素として位置づけられている。この積極的な姿勢は、競争が激化するグローバル市場や「食と健康」のような新たな戦略領域において、イノベーションを確実に保護しようとする意志の表れと考え

られる。

- **商標・意匠戦略:** 商標権や意匠権は、特許権と組み合わせる形で「差異化した商品やサービス」を市場に浸透・定着させ、ブランド認知度を高めるために活用されている<sup>1</sup>。キッコーマンは、顧客の印象に残るネーミングや図形、機能性と美観に優れた形状・デザインの創作を継続し、国内外におけるブランド力向上を目指している<sup>1</sup>。これらは単なる権利保護に留まらず、ブランド構築戦略全体の一部として機能しており、特に新規の海外市場への進出において、消費者のロイヤルティを獲得する上で極めて重要となる。グローバル展開を加速する上で、多様な文化的背景を持つ市場においてブランド・アイデンティティを確立し、現地で共感を呼ぶための強力なIPフレームワークのサポートが不可欠である。
  - **ブランド保護・模倣品対策:** 消費者保護とブランド価値の維持の観点から、模倣品による商標権侵害に対して監視・対応を強化している<sup>1</sup>。模倣品を発見した際には当局に摘発を要請するなど、断固たる姿勢で臨んでいる。この積極的な模倣品対策は、特に食品会社にとって製品の完全性が最重要であるため、ブランドの信頼と評判を維持する上で不可欠である。これは収益源の保護にも繋がる。キッコーマンのような食品ブランドにとって、模倣品は経済的損失だけでなく、消費者の健康と安全に対する重大なリスクをもたらし、ブランドの信頼を回復不可能なまでに損なう可能性があるため、この断固たる防御姿勢は、最も重要な無形資産の一つである「キッコーマン」ブランドの価値を維持するための必須要素である。
- **B. 広範な無形資産の戦略的価値**
- **技術・ノウハウ:** キッコーマンの中核的強みは、長年の研究を通じて培われた発酵・醸造技術にある<sup>1</sup>。このノウハウは、食品加工、バイオテクノロジー、容器開発にも及び、製造プロセスや製造設備のイノベーション、効率化、低炭素社会に対応した製造を可能にしている<sup>1</sup>。この深く、歴史的に蓄積された技術的ノウハウは、模倣困難な競争優位性の源泉であり、特に「食と健康」分野における将来のイノベーションの基盤となる。その多くは営業秘密として保護されている可能性が高い。微生物活用により培われた発酵・醸造技術は、単なる特許以上に、組織に深く根付いた知識体系である。このノウハウが、特許化された血圧降下作用を持つしょうゆのような継続的なイノベーションや効率改善を可能にしている。新中計が重視する「食と健康」領域において、この既存の技術プラットフォームは、新たな機能性食品や素材を開発するための強力な推進力となる。
  - **ブランドエクイティ・レピュテーション:** 「キッコーマン」ブランドそのものが、品質と差別化の歴史の上に築かれた主要な無形資産である<sup>1</sup>。同社は独自

の商品やデザインを通じてこれを強化することを目指している。信頼と評判は、品質、顧客サービス、倫理的行動を通じて暗黙のうちに構築される。ブランドエクイティは積極的に管理されており、市場浸透と顧客ロイヤルティの主要な推進力と見なされている。新中計のグローバルな目標は、多様な市場に合わせてこのブランドエクイティをさらに強化し、適応させることに大きく依存するだろう。キッコーマンは「差異化した商品やサービス」を通じて「国内外におけるブランド力を高める」ことを目指しており<sup>1</sup>、長期ビジョン「グローバルビジョン 2030」<sup>1</sup>の中核にはブランドの国際化があると考えられる。強力なブランドはマーケティングコストを削減し、プレミアム価格を可能にし、新規市場への参入を容易にするため、これらはすべて新中計の成長目標にとって不可欠である。

- **データ:** 顧客からの質問や意見はデータベース化され、迅速かつ正確な対応、および経営資源としての活用が図られている<sup>1</sup>。主要商品のウェブサイトでは、アレルギー情報、栄養成分、原料原産地といった情報が提供されている。現在のデータ活用は顧客サービスと透明性に重点を置いているように見えるが、新中計が「食と健康」を重視し、デジタルトランスフォーメーション(DX)の取り組み（業界トレンド<sup>2</sup>から示唆される）を進める可能性を考慮すると、データ分析が商品開発やパーソナライズされた提案のためのより重要なIAになる可能性がある。顧客の質問や意見のデータベース化<sup>1</sup>やレシピアプリ<sup>3</sup>はその基盤となる。しかし、食品業界では価格設定、品揃え、顧客インサイトのためにデータ分析の活用が進んでいる<sup>2</sup>。キッコーマンが「食と健康」分野をリードする<sup>4</sup>ならば、パーソナライズされた栄養アドバイス、健康トレンドに基づいた新商品開発、ターゲットマーケティングのために顧客データを活用することは論理的な次のステップであり、データを事後対応ツールから積極的な戦略的資産へと変革させるだろう。
- **顧客ネットワーク:** キッコーマンは 100 カ国以上で商品やサービスを提供し、グローバルな顧客ネットワークを有している<sup>1</sup>。「お客様相談センター」を開設し、顧客とのコミュニケーションを図り、顧客満足の向上に努めている。この広範なグローバルネットワークは、市場アクセス、フィードバック収集、新製品投入のための重要な IA である。新中計のグローバル成長戦略は、これらのネットワークを活用し、拡大することになる。100 カ国以上の事業展開と広範なグローバル顧客ネットワーク<sup>1</sup>は、確立された市場へのチャネルである。新中計の「海外しょうゆ事業：売上成長 年平均 6%」や様々な地域での拡大目標<sup>4</sup>は、これらのネットワークの強さとリーチに直接依存する。新規市場参入には、新たなネットワークセグメントの構築または獲得が伴う。
- **サプライチェーン・バリューチェーン:** 持続可能な調達を推進し、「キッコー

マングループ持続可能な調達方針」を定め、サプライヤーとの連携を強化している<sup>1</sup>。品質・価格・能力を重視して取引先を選定し、公正な取引を徹底している。新中計<sup>4</sup>では「グローバルサプライチェーンの最適化」に言及している。強靭で倫理的なサプライチェーンは、ブランドの評判、経営の安定性、そして潜在的なコスト効率に貢献するIAとしてますます重要になっている。新中計のサステナビリティ重視は、サプライチェーンのノウハウと関係性の戦略的重要性を深めるだろう。「持続可能な調達」と「サプライヤーとの連携強化」<sup>1</sup>、そして「グローバルサプライチェーンの最適化」<sup>4</sup>は、サプライチェーンの混乱が増加し、倫理的に調達された製品への消費者要求が高まる時代において、競争上の差別化要因となる。このIAはリスク軽減、ブランド信頼（特にESGを意識する消費者にとって）、そしてサプライヤーとの協業を通じたイノベーションの可能性に貢献する。

- **組織能力・プロセス:** 多様な人財が能力を最大限に発揮できる職場づくりを推進し、研修制度やキャリア開発プログラムなどを整備している<sup>1</sup>。グループ内の連携強化のため、グループ人事交流会などを開催している。コンプライアンス体制も強化しており、「キッコーマングループ企業倫理委員会」を設置し、法令や行動規範の遵守を徹底している<sup>1</sup>。新中計<sup>4</sup>では「人財」を含む「経営資源の活用」に言及している。これらの組織能力は、他のすべての資産の創造と活用を可能にする基盤となるIAである。新中計の野心的な目標は、特にアジャリティ、イノベーション文化、グローバルマネジメントにおいて、これらの能力を試し、さらなる発展を必要とするだろう。「多様な人財がそれぞれの能力を最大限に発揮できる職場づくり」と「コンプライアンス体制の強化」<sup>1</sup>、そして「経営資源の活用：人財・資本・研究開発・技術・情報」<sup>4</sup>は、組織の革新力、適応力、実行力が重要かつしばしば暗黙的な無形資産であることを示している。新中計の目標（例：年平均売上成長5%以上、新規市場参入、「食と健康」分野でのリーダーシップ）を達成するためには、キッコーマンは研究開発チームからグローバルマーケティング・営業部隊に至るまで、その組織能力が機敏で、高度なスキルを持ち、連携していることを保証する必要がある。

- **表1：キッコーマンの現在の主要無形資産とIPフォーカスの概要**

無形資産カテゴリー	キッコーマンにおける具体例・顕現形態	現在の戦略的重要性	主要なIP活用・保護メカニズム
特許	特許取得済みの醸造プロセス（例：血圧低下ペプチド生成）	差別化の中核、技術的優位性の確保	特許出願、特許ポートフォリオ管理

商標・意匠	「キッコーマン」ロゴ、ボトルデザイン、商品パッケージ	市場におけるアイデンティティ、ブランド認知度向上	商標・意匠登録、ブランドガイドライン
ブランドエクイティ	グローバルなブランド認知度、品質への信頼	グローバルリーチの鍵、顧客ロイヤルティの基盤	ブランド戦略、マーケティング、模倣品対策
技術的ノウハウ	発酵・醸造に関する長年の知見、食品製造ノウハウ	製品品質の基盤、イノベーションの源泉	営業秘密管理、技術文書管理、従業員教育
顧客データ	顧客からの問い合わせ・意見データベース、ウェブサイトでの製品情報提供	顧客サービス向上、製品改善への活用	個人情報保護法遵守、データセキュリティ
サプライチェーンネットワーク	持続可能な調達プログラム、サプライヤーとの強固な関係	倫理的生産の保証、安定供給、ブランドレビュー向上	サプライヤー契約、品質管理基準、サステナビリティ方針
組織文化・能力	従業員研修プログラム、コンプライアンス体制、グループ内連携	イノベーションと戦略実行の実現、リスク管理	人事制度、倫理規定、内部統制システム

この表は、キッコーマンの多様な無形資産とそれらが現在どのように管理・保護されているかを統合的かつ構造的に概観するものである。新中計の影響を分析する前に、重要な参照点として機能する。これにより、読者はこれらの資産の幅広さと深さを迅速に把握でき、新中計がそれらの焦点や活用方法をどのように変えるかを理解するための土台が整う。現状を明確にすることで、その後の変化の分析がより効果的になる。

## II. 2025-2027 年度中期経営計画：戦略的進化の触媒

新中計は、キッコーマンの IA 戦略に直接的または間接的に影響を与える主要な要素を特定する。

### • A. 中核的戦略の柱と財務的目標

- **基本方針<sup>4</sup>**: 「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」。これらの基本方針は、中核事業の強化と将来の成長分野への投資、そしてサステナビリティの組み込みという二重の焦点を示している。これは、IA 戦略が既存資産の最適化と社会的ニーズに合致した新規資産の創造の両方をサポートしなければならないことを意味する。「成長の継続」は既存のブランドや技術 IA の活用を必要とし、「将来に向けた経営資源の活用」は新しい IA を創造するための研究開発、人的資本、そして潜在的にはデータ分析への投資を示唆する。「社会課題解決」はサステナビリティの柱と「食と健康」の焦点に直接関連し、グリーン特許、倫理的調達ノウハウ、健康増進製品技術などの IA が優先されることを示唆している。
- **主要財務目標<sup>4</sup>**: 年平均売上成長 5%以上（為替差除く）、事業利益率 10%以上（2027 年度）、ROE12%以上（2027 年度）、2030 年度以降 15%を目指す。野心的な財務目標は、非常に効果的な IA 活用を必要とする。このような成長と収益性を達成するには、強力なブランド力、IP で保護された革新的な製品、効率的なプロセス（ノウハウ）、そして強力な顧客関係が必要となる。これらの財務目標は積極的であり、5%以上の年間売上成長と 10%以上の利益率を達成するためには、キッコーマンは単に量に頼ることはできない。高価値製品（多くの場合 IP で保護されている）、強力なブランドロイヤルティ（プレミアム価格を可能にする）、効率的なオペレーション（プロセスノウハウ、サプライチェーン最適化）、そして成功した新規市場参入（顧客ネットワークとブランドの活用）が必要であり、IA 戦略はこれらの財務成果の重要な実現要因となる。

### • B. 「食と健康」、グローバル展開、サステナビリティの重視

- **「食と健康」<sup>4</sup>**: 既存資産（ブランド、歴史、グローバルネットワーク、研究開発）を活用し、消費者の課題（肥満予防・解消、メンタルヘルス実現、栄養改善など）や社会・環境の課題に対応する「キッコーマンならではの事業を創造」することを目指す中核テーマ。これは、機能性食品、健康増進成分、そして潜在的にはパーソナライズされた栄養サービスにおける研究開発、ひいては特許活動を大きく推進する主要な戦略的転換点である。ブランドメッセージもこの健康志向に合致させる必要がある。消費者の健康トレンドやニーズを理解するためのデータ分析がより重要になる。「食と健康」への注力は、将来の IA

創造のための明確な指示であり、「研究開発・技術を活用」することが明記されている。これにより、新規食品成分、特定の健康効果を持つ製剤（例：<sup>1</sup>のペプチドの例はその先駆け）、そして関連する医療用食品や栄養補助食品のイノベーションに関する特許出願の増加、健康効果の臨床検証、健康強調表示の規制経路のナビゲート、魅力的な健康食品の処方といった分野での新たなノウハウの開発、キッコーマンブランドの健康とウェルネスとの関連性の強化（新たなサブブランドや認証を通じて）、そして消費者のニーズを理解し、提供物をパーソナライズするためのデータ（例：<sup>3</sup>のようなレシピアプリや新しいデジタルヘルスプラットフォームからのデータ）のより大きな活用が見込まれる。

- グローバル展開<sup>4</sup>:
  - 海外しょうゆ事業：年平均 6% の売上成長、北米、欧州、アジア・オセアニア、新市場別の成長目標。
  - 海外食料品卸売事業：年平均 5% の売上成長、卸売事業としての基盤強化、新規拠点開拓、M&A も視野。グローバル展開には、地理的に洗練された IA 戦略が必要である。これには、新規地域での IP 権の確保、ブランドの現地文化への適応、現地の顧客ネットワークとサプライチェーンの構築、国境を越えたデータフローの管理が含まれる。M&A 活動には、IA のデューデリジェンスと統合も伴う。しょうゆ事業と卸売事業のグローバル成長目標は、国際的な IA 管理の大幅な強化を意味する。これは単にしょうゆを多く売るということではなく、より深い市場浸透を確立することである。新規および拡大市場での特許および商標保護の出願が重要となり、これには現地の IP 法および執行状況の理解が含まれる。「キッコーマン」ブランドは、異なる文化において微妙なポジショニングが必要となる場合があり、マーケティングキャンペーンや製品パッケージ（意匠権）はローカライズが必要となる。新規地域での流通ネットワークや顧客関係の構築または獲得は、主要な IA 開発である。キッコーマンが卸売事業で M&A を追求する場合<sup>4</sup>、デューデリジェンスの中核部分は、ターゲットの無形資産（ブランド、顧客リスト、サプライヤー契約、ソフトウェアシステム）の評価となる。これらの IA の買収後の統合が重要となる。
- サステナビリティ<sup>4</sup>: 「地球環境」「食と健康」「人と社会」の 3 つの重点分野で取り組みを強化し、事業活動を通じた社会課題解決を目指す。CO<sub>2</sub> 排出量削減、水使用量削減、廃棄物削減、サステナブル素材の活用（例：<sup>3</sup>は豆乳パッケージ用のバイオプラスチックに言及）に関する具体的な目標。サステナビリティは中核的な価値提案になりつつある。これは環境に優しいプロセスや製品のイノベーションを促進し、「グリーン IP」（持続可能な技術の特許<sup>5</sup>）に

つながる。ブランドの評判は、実証可能なサステナビリティ実績にますます結びつき、認証や透明性のある報告を活用することになる。サプライチェーンのサステナビリティ（ノウハウ、関係性）はさらに重要になる。「事業活動を通じた社会課題解決」という明確な方針と具体的な環境目標<sup>4</sup>、そしてバイオプラスチックやCO<sub>2</sub>削減努力のような具体的な例<sup>3</sup>は、IA戦略を形成する。持続可能な包装、廃棄物削減技術、エネルギー効率の高い製造、持続可能な原料調達への研究開発は、特許可能な発明につながる可能性が高い（<sup>5</sup>はグリーン特許について論じている）。キッコーマンのブランドイメージは、強力で検証可能なサステナビリティ認証によって強化される。これには行動だけでなく、エコラベルや認証（<sup>5</sup>が指摘するように、それ自体がIPの一形態である）を使用した効果的なコミュニケーションも含まれる。持続可能で倫理的なサプライチェーンを管理し、トレーサビリティを確保し、サステナビリティイニシアチブについてサプライヤーと協力するノウハウは、より価値のあるIAとなる。サステナビリティを企業DNAと従業員の慣行に組み込むことは、一貫したパフォーマンスを推進する組織的IAである。

#### ● C. 資源配分と投資優先順位

- **設備投資<sup>4</sup>:** 3年間で約1,700億円（国内約500億円、海外約1,200億円）。米国第3工場建設を含む（10年間で約560百万ドル投資予定、2026年秋出荷開始予定）。特に技術的に高度な新施設への巨額の設備投資は、これらの投資に関連するプロセス技術、運用ノウハウ、そして潜在的にはローカライズされた製品イノベーションを保護する必要性を示唆している。新米国工場は、北米市場適応に関連するIAのハブとなるだろう。1,700億円の設備投資<sup>4</sup>、特に5億6,000万ドルの米国工場は大きなコミットメントである。このような投資は物理的資産だけではない。新工場はキッコーマンの最新の製造技術と効率性を組み込む可能性が高く、これらを営業秘密として、またはプロセス特許を通じて保護することが不可欠となる。米国工場は北米市場向けの特定の製品バリエーションを生産する可能性があり、新しい製剤（潜在的な特許/営業秘密）やパッケージデザイン（意匠権）につながる。この最先端の施設を設計、建設、運営する際に得られる知識は、価値のあるIAである。新工場は新たな地域/地方のサプライチェーン開発を必要とし、新たなネットワークIAを創造する。
- **研究開発投資<sup>4</sup>:** 「経営資源の活用」の一環として暗黙的に含まれ、「食と健康」および新規事業創出に不可欠。具体的な研究開発予算は資料に詳述されていないが、戦略的焦点は相当な配分を示唆している。特に「食と健康」分野における研究開発の増加は、新しい特許、営業秘密、独自の製剤のパイプラインを直接的に促進する。IA戦略は、これらのイノベーションを効果的に捉え、保

護するように調整されなければならない。「食と健康」分野で「キッコーマンならではの事業を創造」し、「研究開発・技術を活用」することを強調しており<sup>4</sup>、これは研究開発投資を必要とする。この投資は、新規成分、健康増進食品技術、そして潜在的にはバイオテクノロジーイノベーションの特許、特許に適さない独自の製剤、研究データ、専門プロセスの営業秘密、そして新しい健康製品に関連する臨床試験データや消費者調査データといった新しいIAを生み出すだろう。

- **DX 推進**（<sup>4</sup>が示唆、<sup>2</sup>がヒント）：<sup>4</sup>の要約では独立した項目として明示的に詳述されていないが、「情報」は活用すべき経営資源として挙げられている。キッコーマンのレシピアプリ<sup>3</sup>や業界トレンド<sup>2</sup>は、DXが進行中の検討事項であることを示唆している。将来のIA戦略は、資産としてのデータ、ソフトウェア（例：サプライチェーン最適化、顧客エンゲージメントプラットフォーム、研究開発分析用）、デジタルコンテンツへのより大きな焦点を伴う可能性が高い。これには、IPへの新しいアプローチ（ソフトウェア/コンテンツの著作権、データベース権、ソフトウェア関連発明の特許）が必要になる場合がある。「情報」は主要な資源として言及されており<sup>4</sup>、キッコーマンはレシピアプリを使用しており<sup>3</sup>、食品業界はデータ分析とAIをますます採用している<sup>2</sup>。したがって、キッコーマンのIA戦略は、社内またはパートナーによって開発されたソフトウェアの保護（著作権、潜在的には特許）、大規模データセット（顧客データ、運用データ、研究開発データ）を戦略的資産として管理・活用（潜在的にはデータベース権と営業秘密を使用）、デジタルコンテンツ（レシピ、健康情報、ブランドストーリーテリング）の開発と著作権による保護、そしてキッコーマンがその方向に進む場合のAI駆動型イノベーションのIPへの影響を考慮する必要があるだろう。
- **人的資本**<sup>4</sup>：「経営資源の活用：人財」。<sup>1</sup>は既に多様な人財育成へのコミットメントを詳述している。新中計の成功は、熟練した人材にかかっている。特に研究開発、グローバルマーケティング、食品科学やデータ分析などの専門分野における人材の育成と維持は、重要なIA（組織能力）である。従業員の専門知識を捉え、共有するためのナレッジマネジメントシステムも重要になる。「人財」は主要な経営資源としてリストされており<sup>4</sup>、新中計の「食と健康」、グローバル展開、潜在的なDXにおける野心的な目標は専門スキルを必要とする。キッコーマンの従業員の集合的なスキル、経験、革新能力は不可欠なIAである。従業員のノウハウ（暗黙知）を捉え、共有し、活用するためのシステムとプロセスは、特にグローバルな事業展開と研究開発においてますます重要になる。新中計に沿った分野（例：データサイエンス、持続可能な慣行、国際ビジネス）での労働力スキルアップへの投資は、このIAを構築する。

### III. 将来シナリオ：キッコーマンの無形資産戦略の再構築（FY2025-2027）

このセクションでは、現在の IA の状況と新中計の指示を統合し、キッコーマンの IA 戦略に関するもっともらしい将来のシナリオを予測する。

• 表 2 : 新中計目標と潜在的な無形資産シフトの整合性

新中計の戦略目標	主要な新中計の行動・投資	開発・活用される主要無形資産	IA 戦略フォーカスの潜在的シフト
「食と健康」分野でのリーダーシップ確立	機能性食品の研究開発、健康関連技術への投資	健康成分に関する特許、ウェルネスとのブランド連想、新規製造プロセスに関する営業秘密	ライフサイエンス分野での特許出願増加、健康を軸とした積極的なブランド構築
海外しょうゆ事業の売上成長	米国新工場建設、新規市場開拓	新規市場における顧客ネットワーク、ローカライズされた製品技術の営業秘密、強力なグローバルブランド	IPポートフォリオの地理的拡大、クロスボーダーでのブランド管理強化
海外食料品卸売事業の拡大	M&A を含む積極投資、物流・調達力の強化	買収したブランド・顧客IA、効率的なグローバルサプライチェーンのノウハウ、卸売事業の評判	買収したIAの統合、サプライチェーンIAの戦略的活用
CO2排出量削減などサステナビリティ推進	持続可能な包装への投資、省エネプロセス開発	グリーン特許・ノウハウ（例：環境配慮型包装技術）、サステナビリティ認証、透明性の高いデータ報告	サステナビリティ関連IAへの注力、ブランドリピュテーションにおけるESG要素の強化
顧客エンゲージメント強化	デジタルプラットフォーム開発、パーソナライズされた情報	データ分析能力、デジタルコンテンツの著作権、顧客データ	データ資産の収益化、デジタルIAの保護と活用強化

	提供	ベース、オンライン コミュニティ	
--	----	---------------------	--

この表は、新中計の目標を具体的な IA への影響に直接結び付け、シナリオ分析のための明確な枠組みを提供する。「何を」（新中計の目標）と「どのように」（IA 戦略の調整）の間の橋渡しとして機能する。新中計 [4] は戦略目標を概説しており、各目標は特定の IA の開発または強化された使用を必要とする。この表はこれらの関連性を明示的に示す。例えば、「食と健康」リーダーシップという新中計目標は、関連技術の特許増加、健康との強力なブランド連想、より深い顧客データインサイトの必要性を直接的に示唆する。これらをマッピングすることで、この表は続くシナリオの論理的基盤を提供し、新中計内の異なる戦略的重点がどのように異なる IA 構成につながるかを示す。

- **A. シナリオ 1: イノベーション主導のグローバル市場攻勢**
  - **中核的焦点:** 研究開発を積極的に活用して、特に「食と健康」分野で新規製品を創出し、これらの差別化された製品で新規および既存のグローバル市場に迅速に拡大する。
  - **IA 戦略の重点:**
    - **特許・営業秘密:** 新しい食品技術、機能性成分、健康増進製剤、そして潜在的にはバイオテクノロジーイノベーションに関する特許出願の大幅な増加（新規食品技術に関する Impossible Foods の特許戦略<sup>6</sup>から着想を得る）。製造プロセス革新や独自のレシピを営業秘密として積極的に保護する（<sup>7</sup>はレシピの営業秘密を強調）。
    - **ブランド・マーケティング IP:** 新製品ラインのグローバルブランド認知度構築への多大な投資、場合によっては「食と健康」カテゴリー向けの新しいサブブランドの創設。すべてのターゲット市場での商標および意匠権登録。多様な消費者セグメントとエンゲージするための洗練されたデジタルマーケティングコンテンツ（著作権保護）。
    - **顧客データ・ネットワーク:** 市場機会の特定、製品/マーケティングのパーソナライズ、デジタル顧客コミュニティの構築のためのデータ分析の強化された使用（<sup>2</sup>のトレンド）。グローバルな流通および販売ネットワークの迅速な拡大と強化。
    - **組織能力:** 非常に機敏な研究開発文化、迅速な製品開発サイクル、強力な国

際マーケティング能力の育成。

- **裏付け証拠:** 新中計の「食と健康」イノベーションへの重点<sup>4</sup>、グローバル生産のための大幅な設備投資<sup>4</sup>、既存の特許活動<sup>1</sup>。新規食品技術のIP保護という業界トレンド<sup>6</sup>。
  - このシナリオは、キッコーマンが競合他社が模倣しようとする画期的な技術を開発した場合、より攻撃的なIP訴訟戦略につながる可能性がある。複雑なグローバルIPポートフォリオと執行措置を管理するための組織能力は、大幅な拡大が必要となるだろう。キッコーマンが研究開発に多額の投資を行い、真に新規性の高い高価値製品を創出する場合（「イノベーション主導」が示唆するように）、これらは模倣者を引き付けるだろう。投資と市場シェアを保護するために、キッコーマンは主に防御的なIP姿勢から、訴訟を含むより積極的な姿勢に転換する必要があるかもしれない。これには法的予算だけでなく、専門的なIP訴訟の専門知識と、侵害を監視し証拠を収集するための堅牢な内部プロセスも必要であり、これら自体が価値のある組織的IAである。
  - このシナリオでの成功は、イノベーションと市場投入のスピードに大きく依存する。これは、研究開発から商業化へのパイプラインの効率性にプレッシャーをかけ、そこではIA（合理化されたIP出願プロセス、研究開発から生産への効果的な技術移転など）が重要な役割を果たす。「攻勢」とはスピードとインパクトを意味する。研究開発が多くのイノベーションを生み出す場合、IP部門は特許性を迅速に評価し、複数の管轄区域で効率的に出願を行い、IP戦略を製品発売のタイムラインと統合できなければならない。IP確保の遅れは、先行者利益を失うか、競合他社に初期の技術を回避設計させることを意味する可能性がある。したがって、IA管理のプロセスが重要な成功要因となる。
- **B. シナリオ2：中核的価値および市場差別化要因としてのサステナビリティ**
    - **中核的焦点:** サプライチェーンから製品の最終処分に至るまで、事業のあらゆる側面にサステナビリティを深く組み込み、これをブランド信頼、消費者選好、および経営効率の主要な推進力として活用する。
    - **IA戦略の重点:**
      - **グリーンIP・ノウハウ:** 持続可能な包装（<sup>3</sup>のバイオPETの取り組みなど）、廃棄物削減プロセス、農業/生産における節水方法、そして潜在的には炭素回収または循環型経済ソリューションなど、環境に優しい技術の研究開発と特許取得の増加（<sup>5</sup>は持続可能な農業と循環型材料におけるIPについて議論）。持続可能なサプライチェーン管理における独自のノウハウの開発。
      - **認証・ブランドレピュテーション:** 検証可能なブランド信頼を構築するためのサステナビリティ認証およびエコラベル（<sup>5</sup>はIPツールであると指摘）

の積極的な取得と推進。IA 戦略には、これらの認証に関する完全性とメッセージングの管理が含まれる。

- **透明性の高いデータ・報告:** サステナビリティ指標を追跡し報告するための堅牢なシステムの開発。このデータは、ステークホルダーエンゲージメントとブランドストーリーテリングのための貴重な資産となる可能性がある。データの正確性と保護の確保。
- **組織文化・ステークホルダーエンゲージメント:** 強力な社内サステナビリティ文化の育成。サステナビリティに焦点を当てたサプライヤー、NGO、研究機関との協力関係を通じて IA を構築する。
- **裏付け証拠:** 新中計の「社会課題解決」へのコミットメントと具体的な環境目標<sup>4</sup>。キッコーマンの既存のサステナビリティへの取り組み<sup>3</sup>。持続可能な製品に対する消費者および投資家の需要の高まり（一般的な市場トレンド、<sup>5</sup> が裏付け）。
- このシナリオは、キッコーマンを持続可能な食品生産のリーダーとして位置づけ、業界標準に影響を与え、ESG 重視の投資を引き付けることを可能にする可能性がある。ここでの IA は、ソートリーダーシップと評判資本にまで及ぶ。キッコーマンが検証可能な IA（グリーン特許、認証、透明性の高いデータ）に裏打ちされたサステナビリティで真に優れている場合、製品を超えた強力な評判を築くことができる。この評判は、才能ある人材、忠実な顧客、そして ESG を優先する投資家を引き付けることができる。さらに、持続可能な慣行と技術を開拓することで、キッコーマンは業界のベストプラクティスの形成に貢献し、その影響力と長期的な地位を高めることができる。「キッコーマン基準」のサステナビリティは、それ自体が非公式な IA になる可能性がある。
- サステナビリティへの深いコミットメントは、サプライチェーンの透明性とトレーサビリティにおける重要な IA を必要とする。これには、キッコーマン自身の事業だけでなく、サプライヤーの事業も含まれ、堅牢なデータシステムと協力的なノウハウ共有が必要となる。真のサステナビリティはキッコーマンの工場だけではなく、バリューチェーン全体に関するものである（<sup>1</sup> は持続可能な調達に言及）。信頼できるサステナビリティ主張を行うために、キッコーマンは農場から食卓までの材料、エネルギー使用、倫理的慣行を追跡する必要がある。これには、洗練されたデータ管理システム（ソフトウェア、データベース – IA）とサプライヤーとの強力な協力プロセス（ネットワーク IA、共有ノウハウ）が必要となる。この複雑なデータとそれを管理するシステムを保護することが、新たな IA の課題となる。
- **C. シナリオ 3：戦略的最適化とエコシステム拡大**
  - **中核的焦点:** 既存 IA の価値を最大化しつつ、M&A、パートナーシップ、ライセ

ンス供与を通じて新たな能力と市場アクセスを戦略的に獲得し、経営効率とデジタルトランスフォーメーションを強力に推進する。

- **IA 戰略の重点:**
  - **IA 監査・収益化:** 既存の IP ポートフォリオ（特許、商標など）の体系的な監査を実施し、ライセンスアウト可能な未活用資産、または中核事業分野を強化するための資産を特定する。確立されたブランドエクイティとノウハウから得られる価値の最適化に焦点を当てる。
  - **M&A およびアライアンス主導の IA 獲得:** 海外卸売事業で言及されている M&A<sup>4</sup> や戦略的アライアンスを活用して、特に新規成長分野や能力ギャップを埋めるために、主要な技術、ブランド、顧客ネットワーク、またはデータ資産を獲得する。IA デューデリジェンスと合併後の統合が重要なスキルとなる。
  - **データ分析・DX:** 意思決定の改善、サプライチェーンの最適化、顧客体験のパーソナライズ、新たな効率性の特定のために、データインフラストラクチャと分析能力への大幅な投資（<sup>2</sup> のトレンドを基盤とする）。ソフトウェア、アルゴリズム、貴重なデータセットを中核 IA として保護する。
  - **組織の機敏性・ナレッジマネジメント:** 獲得した IA を効率的に統合し、データ駆動型の洞察に基づいて継続的な改善の文化を育成するための組織能力を開発する。拡大するエコシステム全体で暗黙知を捉え、活用するための堅牢なナレッジマネジメントシステムを導入する。
- **裏付け証拠:** 新中計の卸売事業における M&A への言及<sup>4</sup>、「経営資源の活用」への焦点<sup>4</sup>、データ駆動型最適化への一般的な業界トレンド<sup>2</sup>。
- このシナリオは、IA を取引可能で戦略的に組み合わせ可能な資産として強調する。成功は、洗練された IA 評価スキルと、買収した事業体からの多様な企業文化と IP ポートフォリオを統合する能力に依存するだろう。「最適化とエコシステム拡大」、特に M&A を通じては、キッコーマンが IA を創造するだけでなく、購入、売却、組み合わせも行うことを意味する。これには、外部 IP の評価、それがキッコーマンの既存の IA ポートフォリオとどのように適合するかを理解し、これらの資産を統合（または売却）する複雑なプロセスを管理するという、異なるスキルセットが必要となる。キッコーマンがブランドと顧客ネットワークのために企業を買収する場合、そのブランドを自社のアーキテクチャにうまく統合し、それらの顧客関係を維持する必要がある。これは重要な IA 統合の課題である。
- DX とデータ分析への強い焦点は、消費者行動やサプライチェーンの混乱に関する予測モデルなど、全く新しいデータ中心の IA の創造につながる可能性があり、それ自体がライセンス可能になったり、大きな競争優位性を提供したり

する可能性がある。キッコーマンが DX に投資するにつれて（<sup>2</sup> が示唆）、膨大な量のデータを蓄積するだろう。高度な分析は、この生データを予測的洞察（例：需要をより正確に予測する、競合他社よりも早く新たな食品トレンドを特定する）に変換することができる。これらの予測モデルやアルゴリズムは、独自で効果的であれば、価値のある IA となる。それらは営業秘密として保護されるか、新規の計算方法を含む場合は特許取得さえ可能かもしれない。これは、データを記録としてではなく、新しい価値創造のエンジンとしてのデータへと移行させる。

- D. 包括的テーマ：全シナリオに共通するデジタライゼーション、人的資本開発、信頼構築の広範な影響
  - デジタライゼーション：主要なシナリオに関わらず、デジタル技術、データ分析、ソフトウェア、デジタルコンテンツの主要 IA としての役割は増大する。これは研究開発、製造、サプライチェーン、マーケティング、顧客エンゲージメントに影響を与える<sup>2</sup>。
  - 人的資本：キッコーマンの従業員のスキル、知識、革新能力（組織的 IA）は、これらのシナリオのいずれを実行する上でも最も重要となる。継続的な学習、人材維持、イノベーションを促進する文化の育成が不可欠である<sup>1</sup>。
  - 信頼・レビューション：製品品質、倫理的慣行、透明性、効果的なコミュニケーションを通じて、消費者の信頼と企業の評判（重要な IA）を維持・強化することが、すべてのシナリオにおける成功の基盤となる<sup>1</sup>。
  - これらのテーマはシナリオに相互排他的なものではなく、選択された IA 戦略がどのように実行され、最終的な成功を収めるかを形作る基本的な要素である。デジタライゼーション、人的資本、信頼は単なる付加要素ではなく、実現要因である。
    - デジタライゼーション：サステナビリティ重視のシナリオであっても、指標の追跡、サプライチェーンの管理、ステークホルダーとのコミュニケーションにはデジタルツールが必要となる。イノベーション主導のシナリオは、デジタル研究開発ツールとマーケティングに大きく依存する。
    - 人的資本：優れた IP や持続可能な技術も、それを創造し、管理し、活用する熟練した人材がいなければ役に立たない。すべてのシナリオは、高度な能力を持つ労働力を必要とする。
    - 信頼：食品会社、特に「食と健康」やサステナビリティに焦点を当てた企業は、消費者の信頼によって存続が決まる。これを損なう IA 戦略（例：誤解を招く主張、データプライバシー侵害）は失敗するだろう。したがって、信頼の構築と保護は、包括的な IA の懸念事項である。
- 表 3：シナリオ間での無形資産戦略の比較分析

主要無形資産カテゴリー	シナリオ1：イノベーション主導のグローバル市場攻勢における重点	シナリオ2：サステナビリティを中核的価値ドライバーとする場合の重点	シナリオ3：戦略的最適化とエコシステム拡大における重点
特許ポートフォリオの焦点	画期的な製品・プロセス特許（特に「食と健康」分野）	グリーン技術・プロセス特許、環境配慮型素材	ポートフォリオ最適化、ライセンス供与、戦略的分野での補完的特許
ブランドメッセージングの優先度	ブランド=最先端イノベーション、高機能性	ブランド=倫理的、環境配慮、信頼性	ブランド=信頼性、提供価値の幅広さ、効率性
顧客データの主な利用方法	新製品開発、ハイパーテーゲティング、パーソナライズされた健康ソリューション提案	サステナビリティ実績の追跡・透明性確保、消費者への啓発	業務効率化、CRM強化、既存顧客へのアップセル・クロスセル
主要サプライチェーンノウハウ	グローバルな機敏な調達、新規技術に対応したサプライチェーン構築	持続可能で追跡可能な調達、サプライヤーとの協働による環境負荷低減ノウハウ	サプライチェーン全体の最適化、レジリエンス強化、データ駆動型SCM
主要な組織能力	迅速な研究開発と商業化、グローバルマーケティング力、変化への適応力	ESG統合能力、ステークホルダーエンゲージメント力、サステナビリティ文化の醸成	IA統合能力、データガバナンス、M&A実行能力、アライアンスマネジメント
M&A・パートナーシップへのアプローチ	技術・IP獲得のための戦略的買収、イノベーションエコシステムへの参画	持続可能なソリューション開発のためのパートナーシップ、業界団体との連携	IA・能力獲得のための戦略的買収、事業ポートフォリオ最適化のための提携

この表は、予測される各シナリオの下で、主要な無形資産の戦略的優先順位がどのように異なるかを明確に並べて比較するものである。キッコーマンが取る可能性のある明確な道筋と、各道筋が IA 管理に課す様々な要求を説明するのに役立つ。3 つのシナリオは異なる戦略的重點を表しており、この表は特定の IA カテゴリーの\*管理と開発\*がどのように変化するかを示すことで、これらの違いを具体化する。例えば、シナリオ 1 では、特許取得は画期的な食品科学に重点を置くかもしれないが、シナリオ 2 では環境に優しい包装を優先するかもしれない。顧客データについては、シナリオ 1 は積極的な新製品マーケティングに利用し、シナリオ 2 はサステナビリティ主張の証明に、シナリオ 3 は既存の顧客関係の最適化に利用するかもしれない。この比較的な視点は、キッコーマンの将来の IA 戰略を形成する上での戦略的選択とトレードオフを理解するのに役立つ。

#### IV. 戰略的含意と将来展望

- A. IA 戰略進化における予想される課題

- 資源配分: 新規 IA の開発（研究開発、新技術）への投資と、既存 IA の保護・活用とのバランス。
- グローバルな複雑性: グローバル事業の拡大に伴う、多様な法的・文化的状況における IP 権の管理と執行<sup>4</sup>。
- 技術変化のペース: AI、バイオテクノロジー、デジタルプラットフォームなどの分野における急速な進歩に対応できる機敏な IA 戰略の維持<sup>2</sup>。
- 買収した IA の統合: M&A が追求される場合<sup>4</sup>、多様な IP ポートフォリオ、ブランドアーキテクチャ、データシステムの効果的な統合が課題となる。
- IA 價値の測定: IA 投資の ROI と事業目標全体への貢献度を評価するための堅牢な指標の開発。
- 内部能力: より複雑で戦略的に重要な IA ポートフォリオを管理するために必要な社内の専門知識（法務、技術、ビジネス）の確保。
- キッコーマンの IA 戰略の進化は障害なしには進まない。これらの課題を積極的に特定することが、それらを軽減するための第一歩である。IA のより中心的な役割への移行は、新しいスキル、プロセス、そして潜在的には組織構造を必要とする。イノベーション主導のアプローチ（シナリオ 1）は、多額の研究開発資金と、研究開発が商業的に実行可能な IP を生み出さないリスクを必要とする。サステナビリティ重視（シナリオ 2）は、グリーン技術のためのより高い初期費用と複雑なサプライチェーン検証を伴う可能性がある。エコシステム拡大（シナリオ 3）は、M&A 統合の複雑さをもたらす。これらの潜在的な障害

を認識することは、IA 機能のための現実的な計画と資源配分にとって不可欠である。

- **B. 成功の測定：無形資産パフォーマンスの潜在的 KPI**

- **定量的:** 新規特許出願数および質/影響力（特に「食と健康」などの戦略分野）、主要市場における商標ポートフォリオの強さ、ライセンス収入（該当する場合）、新規（IP 保護された）製品からの収益割合、ブランド価値指標、顧客維持/獲得率（ブランド/ネットワーク IA に関する）、「プロセスノウハウ/DX からの効率向上。
- **定性的:** ブランド認知の強さ（例：健康、サステナビリティとの関連性）、模倣品対策の有効性、従業員のイノベーション指標、買収した IA の統合成功、サステナビリティリーダーシップに関するステークホルダーの認識。
- 従来の財務指標を超えて IA 固有の KPI を組み込むことは、進化した戦略の有効性を追跡し、事業への価値を実証するために不可欠となるだろう。IA がキッコーマンの戦略の中心になりつつある場合、そのパフォーマンスを測定する必要がある。従来の財務指標だけでは、完全な影響を捉えられない可能性がある。例えば、「食と健康」分野の特許数は、新中計目標<sup>4</sup>の進捗を直接反映する。ブランド調査は、「食と健康」のメッセージが共感を呼んでいるかどうかを測定できる。新しい特許取得済みプロセスからの効率向上は定量化できる。これらの KPI は、IA 戦略がその目標を達成しているかどうかの具体的な証拠を提供する。

- **C. キッコーマンの無形価値軌道に関する結論的視点**

- 新中計がキッコーマンの多様な無形資産の戦略的重要性をどのように高めるかについての要約。
- 積極的、統合的、かつグローバル志向の IA 戦略が、成長、収益性、社会的価値創造という新中計の野心的な目標を達成するために不可欠であることの再確認。
- 将来のキッコーマンは、知的資本およびその他の非物理的資産を創造、保護、活用する能力によって、その競争優位性がますます定義されるようになるだろう。
- キッコーマンは、歴史的に強力な IA（ブランド、ノウハウ）を将来の課題と機会に対応するために積極的に進化させ、強化しなければならない岐路に立っている。新中計はロードマップを提供し、IA 戦略はそのエンジンである。新中計<sup>4</sup>は単なる事業計画ではなく、「食と健康」やより深いグローバルエンゲージメントのような分野への戦略的再編である。これらの分野は本質的に IA 集約的である。キッコーマンの長い歴史<sup>1</sup>は、強力な基盤となる IA を同社にもたらした。新中計は今、これらの IA がよりダイナミックで、よりグローバルに活

用され、将来の価値の推進力としてより明示的に管理されることを求めてい  
る。新中計の成功は、その IA 戦略進化の成功と大きく相関するだろう。

## 引用文献

1. www.kikkoman.com, 5 月 7, 2025 にアクセス、  
[https://www.kikkoman.com/jp/csr/report/pdf/non-financial\\_JP\\_2024\\_A4.pdf](https://www.kikkoman.com/jp/csr/report/pdf/non-financial_JP_2024_A4.pdf)
2. Data Analytics and AI Trends in The Food Industry, 5 月 7, 2025 にアクセス、  
<https://www.fmi.org/blog/view/fmi-blog/2024/07/22/data-analytics-and-ai-trends-in-the-food-industry>
3. キッコーマングループが取り組む, 5 月 7, 2025 にアクセス、  
<https://www.kikkoman.com/jp/assets/kikkomansyakaikadaibook.pdf>
4. www.kikkoman.com, 5 月 7, 2025 にアクセス、  
<https://www.kikkoman.com/jp/ir/assets/info202503.pdf>
5. Green Innovation: The Role of IP in a Sustainable Future IamIP, 5 月 7, 2025 にア  
クセス、 <https://iamip.com/green-innovation-the-role-of-ip-in-a-sustainable-future/>
6. Patents That Secured Impossible Foods' Plant-Based Meat Technology, 5 月 7,  
2025 にアクセス、 <https://patentpc.com/blog/patents-that-secured-impossible-foods-plant-based-meat-technology>
7. The Food and Beverage Industry is Brewing with Innovation: Tips on How to  
Protect Your Intellectual Property - Fennemore Craig, 5 月 7, 2025 にアクセス、  
<https://www.fennemorelaw.com/the-food-and-beverage-industry-is-brewing-with-innovation-tips-on-how-to-protect-your-intellectual-property/>
8. 《SDGs 事例集》地球社会との共生でおいしい記憶をつくる | キッコーマン株式  
会社, 5 月 7, 2025 にアクセス、 <https://sdgs-connect.com/archives/24793>