

森永乳業「企図する因果パス」詳細分析レポート

【企業内研修用】知財・無形資産ガバナンスの実践事例

Claude Opus 4

エグゼクティブ・サマリー

森永乳業は、100年以上の乳業研究により培った独自の無形資産を活用し、「健康価値」と「おいしさ・楽しさ価値」の両立を通じて持続的な企業価値向上を実現している。同社の「企図する因果パス」は、特にビフィズス菌研究を中核とした機能性素材事業において、長期研究投資による技術的優位性から収益多角化、そしてグローバル展開に至る明確な価値創造ストーリーを描いている。

核心的な価値創造ロジック：

- 50年以上のビフィズス菌研究 → 独自菌株・製造技術の確立 → BtoC/BtoB両事業での収益化 → グローバル市場での競争優位性確立 → 持続的企業価値向上

1. ガイドライン構造に基づく因果パス分析

1.1 包括的な目標・方針

森永乳業グループ10年ビジョン（2029年目標）

森永乳業は明確な長期ビジョンを設定し、これが全ての戦略活動の指針となっている：

ビジョン要素	具体的内容	戦略的意義
Vision 1	「食のおいしさ・楽しさ」と「健康・栄養」を両立した企業へ	差別化されたポジショニング
Vision 2	世界で独自の存在感を発揮できるグローバル企業へ	成長市場への展開
Vision 3	サステナブルな社会の実現に貢献し続ける企業へ	ESG経営の実践

数値目標（2029年3月期）：

- 営業利益率：7%以上
- ROE：10%以上
- 海外売上高比率：15%以上

1.2 中核となる無形資産

A. 研究開発力・技術資産

1) ビフィズス菌研究（50年以上の蓄積）

- **BB536**：280報以上の論文、30カ国以上で使用、世界初のFDA-GRAS認証取得
- **M-16V**：乳児向け特化、GRAS及びInfant GRAS取得
- **MCC1274**：認知機能に関わる世界初の単一ビフィズス菌

2) 機能性素材群

- **ラクトフェリン**：60年以上の研究、世界初の育児用ミルク配合（1986年）
- **シールド乳酸菌**：免疫機能強化、BtoB展開も拡大
- **各種ペプチド類**：スポーツ栄養から医療分野まで応用

3) 製造技術

- 酸・酸素に弱いビフィズス菌の食品応用技術（1971年日本初成功）
- 高生残性ビフィズス菌含有ヨーグルト製造技術（農芸化学技術賞受賞）

B. ブランド・顧客基盤

1) 信頼性ブランド

- 100年以上の育児用ミルク実績
- 医療・研究機関との連携実績
- 安全性への高い評価

2) 市場地位

- ビフィズス菌・乳酸菌市場国内シェアNo.1
- 主要商品での高いブランド認知（ビヒダス、マウントレーニアなど）

C. 知的財産・認証

- 各種特許ポートフォリオ
- 国際的な安全性認証（FDA-GRAS、各国機能性表示許可等）
- 機能性表示食品としての届出実績

1.3 中核的活動・ケイパビリティ

A. 継続的研究開発

エビデンス蓄積戦略

- 年間継続的な研究投資
- 世界各国での臨床試験実施
- 学術論文発表による科学的根拠の強化

B. 製品・事業開発

1) BtoC事業

- 機能性ヨーグルト・飲料の開発
- 機能性表示食品への展開
- 多様な健康ニーズへの対応

2) BtoB事業の強化

- 菌体外販事業（21億円設備投資で生産能力4倍拡大）
- 原料供給事業の拡大
- 技術ライセンス事業

C. グローバル展開

市場開拓戦略

- 米国・欧州・アジアでの認証取得
- 現地パートナーとの提携
- 地域特性に応じた商品開発

1.4 中間的成果・競争優位性

A. 技術的差別化

模倣困難性の構築

- 長期研究投資による技術蓄積（50年以上）
- 複数菌株による独自性
- 製造技術のノウハウ蓄積

B. 市場でのポジション

競争優位の確立

- 国内市場でのリーダーシップ
- グローバル市場での認知度向上
- B2B市場での信頼性確立

C. 規制対応力

参入障壁の形成

- 各国での安全性認証取得
- 機能性表示のための科学的根拠

- 長期使用実績による信頼性

1.5 企業価値向上への接続

A. 財務成果

実績（2024年3月期）

- 売上高：5,471億円（前年同期比4.1%増）
- 営業利益：278億円（同16.3%増）
- 親会社株主に帰属する当期純利益：613億円（同263.3%増）

B. 成長投資の実行

将来成長への布石

- 菌体製造設備への21億円投資
- 海外拠点拡充（シンガポール新会社設立等）
- 研究開発体制の強化

2. 森永乳業の因果パスの独自性

2.1 長期研究投資による「時間的参入障壁」

森永乳業の最大の特徴は、**50年以上にわたる継続的なビフィズス菌研究**により構築された技術的優位性である。これは単純な資本投入では模倣困難な「時間的参入障壁」を形成している。

模倣困難性の要因：

- 長期臨床データの蓄積
- 菌株特性の深い理解
- 製造プロセスの最適化ノウハウ
- 安全性に関する包括的データ

2.2 科学的エビデンスに基づく差別化戦略

280報以上の論文発表という圧倒的な研究実績は、機能性食品市場において決定的な差別化要因となっている。これにより：

- 消費者・医療従事者からの信頼獲得
- 規制当局からの認可取得の容易性
- BtoB顧客からの技術的信頼
- 競合他社に対する科学的優位性

2.3 多角的収益化モデル

同一の無形資産（ビフィズス菌技術）を複数の事業領域で活用：

事業領域	活用方法	収益効果
BtoC商品	ヨーグルト、サプリメント等	ブランドプレミアム
BtoB素材	菌末供給、ライセンス	高付加価値原料販売
海外展開	技術輸出、現地生産	グローバル市場獲得
医療・研究	特殊用途商品、共同研究	専門市場での高収益

3. KPI連携とROIC向上への道筋

3.1 無形資産と財務成果の連動

森永乳業の因果パスにおいて、無形資産の活用が以下のように財務成果に結びついている：

売上成長への貢献：

- 機能性商品のプレミアム価格実現
- BtoB事業の高成長（菌体外販事業拡大）
- 海外市場での新規収益創出

利益率向上への貢献：

- 差別化商品による粗利率改善
- 技術ライセンス等の高収益事業
- 効率的な生産技術による原価改善

資本効率向上への貢献：

- 無形資産の多面的活用による投資効率性
- ブランド力による マーケティング効率向上
- 技術優位性による設備投資効率化

3.2 主要KPI設定例

企業内研修での議論用KPI候補：

領域	KPI例	現状・目標
研究開発	論文発表数、特許出願数	BB536で280報以上
事業成果	機能性商品売上比率	拡大傾向を継続
市場地位	市場シェア	国内ビフィズス菌分野No.1維持
国際展開	海外売上高比率	15%目標（2029年）
収益性	営業利益率、ROE	7%、10%目標（2029年）

4. 実現性を裏付ける証拠

4.1 過去実績に基づく実現可能性

技術開発実績：

- 1969年：BB536発見
- 1971年：日本初ビフィズス菌食品応用成功
- 1986年：世界初ラクトフェリン配合育児用ミルク
- 2000年代：各種機能性素材の事業化

事業成果実績：

- 2024年3月期：増収増益達成
- 菌体事業：継続的成長
- 海外事業：基盤拡充進行中

4.2 市場環境の追い風

外部環境の好条件：

- 世界的な健康意識の高まり
- プロバイオティクス市場の拡大
- 機能性食品に対する規制環境の整備
- 高齢化社会における予防医学の重要性増大

4.3 投資計画の実行状況

具体的投資実績：

- 菌体製造設備：21億円投資決定
- 海外拠点：シンガポール新会社設立
- 研究開発：継続的投資実行

5. 企業内研修での活用ポイント

5.1 森永乳業事例から学ぶべき要素

A. 長期視点の重要性

- 50年以上の研究投資が現在の競争優位の源泉
- 短期的成果にとらわれない研究開発姿勢
- 技術蓄積による「時間的参入障壁」の構築

B. 科学的根拠の重要性

- 280報以上の論文による信頼性構築
- エビデンスベースの商品開発
- 規制対応力の確保

C. 無形資産の多面的活用

- 同一技術の複数事業への展開
- BtoC・BtoB両面での収益化
- グローバル展開による市場拡大

5.2 研修での議論ポイント

A. 自社の無形資産特定演習

質問例：

- 当社の研究開発投資で、長期蓄積によって競争優位となっているものは？
- 当社の技術・ノウハウで、他社が簡単に模倣できないものは？
- 当社のブランド・信頼性で、収益貢献しているものは？

B. 多角的活用の検討

質問例：

- 当社の無形資産を、現在以外の事業分野に応用できないか？
- BtoC事業の技術を、BtoB事業に活用できないか？
- 国内で培った無形資産を、海外展開に活用できないか？

C. KPI設定の議論

質問例：

- 当社の無形資産の価値向上を測定するKPIは何が適切か？

- それらのKPIは、最終的な財務成果とどう連動するか？
 - 中長期的な目標設定として、どの程度が適切か？
-

6. 結論：森永乳業モデルの汎用性と示唆

6.1 森永乳業モデルの成功要因

1. 長期研究投資による技術的優位性の確立
2. 科学的エビデンスに基づく信頼性構築
3. 無形資産の多面的・段階的活用
4. グローバル展開による市場拡大
5. 社会課題解決との整合による持続可能性

6.2 他企業への示唆

森永乳業の「企図する因果パス」は、以下の点で他企業にも参考となる：

A. 技術集約型企业への示唆

- 長期研究投資の重要性
- エビデンス蓄積による差別化
- 技術の多面的活用による収益最大化

B. ブランド企業への示唆

- 信頼性構築の継続的取り組み
- 機能価値と感情価値の両立
- グローバル展開での品質維持

C. BtoB企業への示唆

- 技術力による顧客価値創造
- 科学的根拠による営業力強化
- 長期パートナーシップ構築

6.3 「企図する因果パス」策定への提言

1. 明確な長期ビジョンの設定：10年程度の明確な方向性
2. 無形資産の体系的整理：技術、ブランド、ノウハウの棚卸
3. 多角的活用戦略の構築：同一資産の複数活用
4. 科学的根拠の蓄積：投資家・顧客への説明力強化
5. KPIとの連動設計：無形資産活用と財務成果の因果関係明確化

付録：森永乳業「企図する因果パス」検討用ワークシート

A. 自社分析用フレームワーク

項目	森永乳業の例	自社の状況
長期ビジョン	10年ビジョン3本柱	
中核無形資産	ビフィズス菌研究等	
主要活動	研究開発、BtoB拡大等	
競争優位性	技術的差別化等	
財務目標	営業利益率7%等	

B. 因果関係検証用チェックリスト

- ☐ 無形資産と競争優位の関連は明確か？
- ☐ 競争優位と収益向上の関連は具体的か？
- ☐ 短期・中期・長期の時間軸は適切か？
- ☐ 実現性を裏付ける証拠は十分か？
- ☐ ステークホルダーへの説明力はあるか？

本レポートは、知財・無形資産ガバナンス ガイドライン Ver.2.0に基づき、森永乳業の公開情報を分析して作成した企業内研修用資料です。

（株）森永乳業 健康価値創造プロセスの因果パス

同社は「『食のおいしさ・楽しさ』と『健康・栄養』を両立した企業へ」という10年ビジョンを掲げ、100年以上の乳業研究で培った独自の機能性素材・技術により、健康価値と顧客満足度向上を両立するビジネスモデルを構築している。これにより、営業利益率7%以上、ROE10%以上を目指し、企業価値向上を実現。

目標

価値創造プロセス

成果

経営方針

森永乳業グループ10年ビジョン

- ・健康・栄養とおいしさの両立
- ・グローバルで独自存在感
- ・サステナブル社会実現貢献

数値目標（2029年）

営業利益率7%以上

ROE10%以上

海外売上高比率15%以上

健康ニーズ

社会課題解決への貢献

健康寿命延伸ニーズ
高齢化社会における予防医学、機能性食品への期待

科学的根拠への要求
エビデンスに基づく健康価値の提供

100年の乳業研究で培った専門人材

独自機能性素材の蓄積
（ビフィズス菌・ラクトフェリン等）

継続的研究開発による
技術優位性確立

50年以上のビフィズス菌研究

280報以上の論文発表

FDA-GRAS認証取得

BB536：30カ国以上で使用
＝世界初の安全性認証ビフィズス菌

多角的事業展開
コスト最適化も寄与

標準化

BtoC商品開発

BtoB素材供給

グローバル展開

効率的な製造技術

技術的差別化

市場での信頼性

健康価値の創造

市場シェア拡大

売上高向上

利益率向上
（高付加価値化）

企業価値向上

実績・目標

2024年度：売上高5,471億円、営業利益278億円
菌体事業：21億円投資で生産能力4倍拡大