

佐藤食品工業株式会社「vision 2028」達成に向けた 知的財産・無形資産戦略の変革予測

Gemini Deep Research

I. エグゼクティブサマリー

佐藤食品工業株式会社（以下、佐藤食品工業）が 2025 年 5 月 22 日に公表した 2026 年 3 月期から 2028 年 3 月期までの 3 年間の中期経営計画「vision 2028」は、同社の知的財産（IP）・無形資産（IA）戦略にとって重要な転換点となる可能性を秘めている。本報告書は、佐藤食品工業の現在の IP・IA 戦略を分析し、「vision 2028」の目標達成に向けて、その戦略が今後どのように進化し得るか、複数のシナリオを提示するものである。

「vision 2028」では、売上高 67 億円、営業利益 8 億円という具体的な財務目標に加え、「独自性や優位性を明確にした新製品開発」ならびに「新製法、機能性素材、飼料、肥料」といった新規製品カテゴリーへの挑戦、海外市場を含む新市場への展開が掲げられている¹。これらの目標は、従来の主力事業とは異なる IP・IA のリスクと機会をもたらし、より高度で積極的な IP・IA マネジメント体制の構築を不可避とする。

過去の特許訴訟、特に越後製菓株式会社との「切り餅」に関する紛争は、佐藤食品工業にとって大きな教訓となったと考えられる³。この経験は、今後の IP 戦略において、より慎重かつ戦略的なアプローチを促す要因となるだろう。本報告書で提示するシナリオは、現状維持に近い保守的な進化から、IP・IA を企業価値創造の中核に据える変革的な統合に至るまで、多岐にわたる。

「vision 2028」の成功は、特許権、商標権、意匠権、著作権といった伝統的な知的財産権のみならず、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といった広範な無形資産を、いかに戦略的に創造・保護・活用できるかに大きく左右される。本報告書が、佐藤食品工業の将来戦略を展望する上での一助となれば幸いである。

II. 佐藤食品工業「vision 2028」：戦略的方向性とイノベーションへの注力

佐藤食品工業が 2025 年 5 月 22 日に発表した中期経営計画「vision 2028」は、2026 年 3 月期から 2028 年 3 月期までの 3 年間を対象とし、同社の将来の成長に向けた明

確な指針を示すものである（ユーザー照会）。この計画は、市場からも好意的に受け止められ、発表後には株価が上昇するなどの動きが見られた¹。

A. 「vision 2028」の概要と中核目標

「vision 2028」における主要な財務目標として、2028年3月期に売上高67億円、営業利益8億円を目指すことが掲げられている¹。これは、2025年3月期実績見込みである売上高63億6000万円、営業利益6億7200万円からの着実な成長を企図するものである²。この目標達成のため、計画では事業ポートフォリオの強化と収益性の向上が追求される。

B. 新製品開発と多角化への重点

「vision 2028」の核心には、「独自性や優位性を明確にした新製品開発を徹底する」という方針がある²。これは、単なる既存製品の改良に留まらず、市場において明確な差別化要因を持つ革新的な製品を創出することへの強い意志を示すものである。この「独自性」と「優位性」を法的に保護し、持続的な競争力とするためには、知的財産戦略が不可欠となる。

具体的には、「新製法、機能性素材、飼料、肥料などの新規製品カテゴリー開発に挑戦する」と言明されており、従来の主力事業である包装米飯や包装餅の枠を超えた事業領域への進出が示唆されている¹。これらの新規カテゴリーは、一般的に研究開発への投資が大きく、技術的な複雑性も高い。例えば、機能性素材の開発には、有効性や安全性に関する科学的エビデンスの構築と、それに基づく特許取得が重要となる。また、飼料や肥料分野も、独自の配合技術や製造プロセスに関する知的財産が競争力の源泉となり得る。

さらに、市場拡大のターゲットとして、海外市場、ヘルスケア市場、インバウンド市場、ペットフード市場、農業資材市場などが挙げられている¹。これらの新市場、特に海外市場への展開は、各国の法制度や市場環境に応じた知的財産戦略（例えば、国際的な商標出願や特許網の構築、現地での権利行使体制の整備など）を必要とする。これは、従来国内市場中心であった同社にとって、知的財産管理能力の質的・量的な向上が求められることを意味する。

C. 企業理念と既存の強みとの整合性

「vision 2028」で示されたイノベーションへの注力は、佐藤食品工業が長年掲げてきた企業理念とも深く結びついている。同社の経営方針には、「技術立社を基本とする高度な開発技術および生産技術の確立に努めること」や「今までに無かったものを独自の

技術力で開発する」といった項目が含まれており、技術開発を重視する姿勢が一貫して示されている⁶。企業スローガンである「あくなき創造」も、この革新的な精神を象徴している⁸。

「vision 2028」は、これらの理念を具現化し、新たな成長軌道に乗せるための具体的な行動計画と位置づけられる。無菌包装技術⁹や独自の製造ノウハウといった既存の強みを最大限に活用しつつ、未知の領域へ挑戦することが期待される。この過程において、既存技術の応用展開や、新技術との融合から生まれる新たな知的財産・無形資産の形成が鍵となるだろう。

これらの新規事業領域への進出は、佐藤食品工業の知的財産・無形資産に関するリスクと機会のプロファイルを大きく変化させる。機能性素材や新製法といった分野は、伝統的な食品分野と比較して、より複雑な特許状況や、競合他社による積極的な知的財産権の主張が存在する可能性がある。一方で、これらの分野で成功を収めれば、価値の高い特許ポートフォリオを構築し、大きな競争優位性を確立できる可能性も秘めている。

III. 佐藤食品工業の知的財産・無形資産の現状

佐藤食品工業の現在の知的財産・無形資産の状況を把握することは、「vision 2028」がもたらす変化を予測する上で不可欠である。以下に、公式な知的財産権とそれ以外の重要な無形資産、そして現在の IP・IA 戦略と管理体制について分析する。

A. 公式な知的財産権（特許、商標、意匠）

1. 特許：

佐藤食品工業の特許に関する最も顕著な事実、越後製菓株式会社との間で争われた「切り餅」に関する一連の特許訴訟である³。この訴訟では、佐藤食品工業が越後製菓の特許（特許第 4111382 号、餅の切り込みに関するもの）を侵害しているとの判決が最終的に確定した³。この特許自体は、2022 年 10 月 31 日に権利期間満了により消滅している⁴。

この訴訟は、同社にとって知的財産に関するデューディリジェンスや法的対応力の点で、過去の体制に課題があった可能性を示唆している。報道によれば、当時、佐藤食品工業には専門の知的財産部門が存在せず、訴訟経験も乏しかったとされている⁵。この経験は、今後の IP 戦略に大きな影響を与えたと考えられる。

現在の佐藤食品工業の特許ポートフォリオに関する具体的な情報は、提供された資料からは限定的である。特許情報の公式データベースである J-PlatPat¹²での調査が必要となるが、同社の研究開発方針には「独自の技術力」の開発や「高度な開発技術」の確立が謳われており⁶、特許取得の意図が伺える。

2. 商標：

「サトウのごはん」や「サトウの切り餅」といった主要製品ブランドは、佐藤食品工業の極めて重要な無形資産であり、これらは商標権によって保護されていると考えられる。また、「サトウの切り餅ー♪」といったCMソングもブランド認知度向上に貢献している4。

商標に関する詳細な登録状況もJ-PlatPatでの確認が必要となる16。提供資料には、具体的な商標リストは含まれていない。

3. 意匠：

製品パッケージや製品自体の外観デザインは意匠権の対象となり得る。これもJ-PlatPatで調査可能であるが21、具体的な登録状況は不明である。

B. 公式な知的財産権以外の重要な無形資産

1. 技術・ノウハウ：

佐藤食品工業は、「独自の技術力」を核とした企業運営を標榜している6。具体的には、包装米飯における無菌包装技術9、包装餅の「ながモチフィルム」技術9、インスタント加工技術、米の特性を活かす加工技術、保存性を高める包装技術、美味しさを追求するブレンド技術などが挙げられる7。また、HACCP対応の専用工場における茶エキスの製造ノウハウも保有している26。これら「独創の設備と技術」7の多くは、営業秘密や社内ノウハウとして管理されていると推察される。

2. ブランドエクイティとレピュテーション：

「サトウのごはん」や「サトウの切り餅」は、国内市場で高いブランド認知度を誇る。顧客満足度の高い高品質な製品を提供するという企業理念6は、ブランドへの信頼を醸成している。近年では、人気アニメキャラクターとのコラボレーションや、「プチ贅沢」「健康・機能性」といった消費トレンドに対応した製品ラインナップの拡充を通じて、ブランド価値の向上を図っている9。

3. 顧客ネットワークとサプライチェーン：

主力製品については、確立された国内販売網を有する。「vision 2028」では新たな販売チャネルの拡大を目指しており1、新規顧客ネットワークの構築が課題となる。物流面では、運送会社との連携強化、出荷の標準化、環境負荷の低い輸送方法への転換などを進めており、サプライチェーンの強靱化も無形資産として評価できる9。

4. 組織能力とプロセス：

顧客ニーズと食品安全を重視した研究開発プロセス7、原材料の受け入れから最終製品に至る「全工程で徹底した品質管理」体制7は、同社の競争力の基盤である。「あくなき創造」という企業スローガン8や「技術立社」という経営方針6は、イノベーションを促進する組織文化を育んでいる。貸借対照表上にも無形固定

資産が計上されている（2025 年 1 月 31 日時点で 7 億 1278 万 5 千円、2024 年 4 月 30 日時点の 5 億 7770 万 9 千円から増加）が、その具体的な内訳は不明である 9。

C. 現在の IP・IA 戦略と管理体制の評価（推定）

- 1. 限定的な情報開示：
佐藤食品工業が、その包括的な IP・IA 戦略について公式に詳細を開示している例は少ない。IR 情報 4 や財務報告書 9 においても、具体的な戦略や体制に関する記述は限定的である。「vision 2028」計画自体も、現時点ではニュース報道 1 を通じて概要が伝えられている段階であり、詳細な IR 資料は提供された情報からは確認できない。
- 2. 歴史的に受動的な IP 管理：
前述の越後製菓との特許訴訟 3 は、過去において特許管理や他社特許クリアランス（Freedom to Operate: FTO）調査に関して、積極的というよりは受動的な対応であった可能性を示唆している。当時、専門の IP 部門が存在しなかったとの報道 5 も、この推定を裏付ける。
- 3. 技術ノウハウとブランドへの強い依存：
同社の公式な発信においては、独自の技術力、研究開発能力、そしてブランド力が繰り返し強調されている 6。これらは、たとえ網羅的な特許出願や明示的な戦略コミュニケーションを通じて形式化されていなくとも、現在の無形資産の中核を成していると考えられる。
- 4. 統合的な IP ガバナンスの不在（推定）：
近年、日本企業においても「知財・無形資産ガバナンスガイドライン」 30 に基づく取り組みが進んでいる。例えば、競合他社である森永製菓が専門の知財戦略部を設置している例 32 と比較すると、佐藤食品工業の現在の IP ガバナンス体制は、より非公式であるか、少なくとも外部からは見えにくい状況にあると推察される。

この現状分析を踏まえ、以下の表に佐藤食品工業の主要な無形資産と現在の戦略的重点（推定）をまとめる。

表 1：佐藤食品工業株式会社の主要な無形資産と現在の戦略的重点（推定）

無形資産カテゴリー	佐藤食品における具体例	現在の戦略的重点（推定）	主要な裏付け資料

公式な知的財産権			
特許	過去の「切り餅」関連特許係争（越後製菓 特許第 4111382号など）。「独自の技術力」「高度な開発技術」の追求。	中～低（形式的保護）	3
商標	「サトウのごはん」「サトウの切り餅」などの主要製品ブランド。CM ソング。	高	4
意匠	製品パッケージング（具体的な登録状況は不明）。	不明	21
公式な知的財産権以外の重要な無形資産			
技術・ノウハウ	無菌包装米飯技術、餅の「ながモチフィルム」、インスタント加工技術、茶エキス製造技術、その他製造ノウハウ。	高	7
ブランド・レピュテーション	高い製品ブランド認知度。顧客満足と高品質製品へのコミットメント。「あくなき創造」の企業文化。	高	6
顧客ネットワーク	既存製品の確立された国内販売網。	中	¹ (新規開拓の必要性を示唆)

サプライチェーン	運送会社との連携強化、出荷標準化、環境負荷低減輸送へのシフトなどの改善努力。	中	9
組織能力・プロセス	顧客ニーズと食品安全を重視した研究開発プロセス。全工程での品質管理体制。「技術立社」の理念。	高	6
データ	貸借対照表上の無形固定資産（具体的な構成は不明）。研究開発データ、市場データ（戦略的活用は不明）。	低～不明	9

越後製菓との特許訴訟での敗訴という経験は、同社にとって大きな代償を伴うものであったが、これが「vision 2028」で掲げる新規事業領域への挑戦において、より慎重かつ積極的な IP 戦略への転換を促す内部的な動機付けとなっている可能性がある。この「教訓」が、今後の戦略形成にどのように活かされるかが注目される。

また、佐藤食品工業は、ブランド力や中核的な製造ノウハウといった明確な強みを持つ一方で、例えば特定の顧客データやサプライチェーンの効率性、過去の研究開発プロジェクトから蓄積されたデータなど、まだ十分に戦略的に認識・活用されていない「隠れた」無形資産を保有している可能性も考えられる。「vision 2028」は、これらの潜在的な資産を棚卸し、新たな価値創造に繋げる好機となり得る。

同社は「独自の技術」や「独創的な製品」を強調しているが¹、訴訟関連以外での特許を中心とした公式な知的財産ポートフォリオの公開情報は限定的である。これは、営業秘密としての保護を重視している可能性、あるいは価値あるイノベーションが必ずしも最適な形で公式な知的財産権として保護されていない可能性を示唆している。「vision 2028」で目指す「独自性や優位性」²の確立には、この点の見直しが求められるかもしれない。

IV. 予測シナリオ：「vision 2028」下における佐藤食品工業の IP・無形資産戦略の進化

「vision 2028」の発表は、佐藤食品工業の IP・IA 戦略が新たな段階に入る可能性を示唆している。過去の経験、計画の野心的な目標、そして外部環境の変化を踏まえ、以下に 3 つの主要な進化シナリオを提示する。これらのシナリオは、IP・IA マネジメントに関する一般的なベストプラクティス³⁰や、明治ホールディングス³⁸や森永製菓³²といった食品業界の先進企業の事例を参考に構築した。

シナリオ 1：保守的な進化－IP・IA 管理の漸進的な調整

- **概要：** 佐藤食品工業は、引き続き既存製品におけるブランド力と製造ノウハウ（主に営業秘密として管理）を最優先事項とする。新規事業（機能性素材、飼料、肥料など）に対する IP 保護は、必要に応じて限定的かつ主に防衛的な目的（例：差別化の核となる特徴のみを特許化、基本的な商標登録）で行われる。IP 管理体制に大きな組織変更はなく、IP・IA 戦略に関する情報開示も最小限に留まる。
- **IP・IA の焦点：**
 - **特許：** 新規分野における直接的な製品保護を目的とした限定的な出願。越後製菓との訴訟経験を踏まえ、FTO 調査は以前より慎重に行われる可能性があるが、研究開発の初期段階に体系的に組み込まれるまでには至らない。
 - **商標：** 新製品名に対する標準的な登録。ブランド展開は既存の「サトウ」ブランドのハロー効果に依存。
 - **ノウハウ：** 引き続き営業秘密としての保護を重視するが、多様な新規分野にまたがるノウハウの体系的な把握、評価、リスク管理体制は未整備。
 - **その他の IA（データ、ネットワークなど）：** 自然発生的な蓄積に留まり、戦略的資産としての積極的な管理は行われない。
- **予想される結果：** 新規分野における積極的な IP ランドスケープ分析の欠如により、IP 侵害リスクが中程度残存する。主要なイノベーションが強固に保護されない場合、「独自性や優位性」²の確立が困難になる。IA を駆使した競争優位性が明確に構築・防御されない場合、新規市場への浸透が遅れる可能性がある。IA からの価値最大化が図られない場合、「vision 2028」の野心的な利益目標の達成が困難になることも考えられる。

シナリオ 2：戦略的再編－新規事業と連携した積極的な IP・IA の開発と保護

- **概要：** 過去の訴訟経験⁵を教訓とし、佐藤食品工業は特に「vision 2028」で示された新規製品カテゴリーや新市場¹に対して、より戦略的かつ積極的な IP・IA アプローチを採用する。これには、体系的な IP ランドスケープ分析、FTO 分析、戦

略的な特許・商標出願が含まれる。IP 関連の役割が強化されるか、小規模な専門チームが設置される可能性がある。

- **IP・IA の焦点：**

- **特許：** 機能性素材、新製造プロセス、飼料、肥料における中核的イノベーションを保護するための戦略的出願。新規事業における FTO 分析が研究開発ライフサイクルの標準プロセスとなる。一部、防衛的な特許出願も検討される。
- **商標：** 新規市場¹における新ブランドに対する包括的な国内・国際商標戦略。
- **意匠：** 特に消費者向けの新製品において、特徴的な製品外観やパッケージングに対する意匠権のより積極的な活用。
- **ノウハウ：** 新技術に関連する重要なノウハウの文書化と保護メカニズムの強化。
- **ブランド：** 新製品ラインに対するブランドエクイティの意識的な構築。既存の「サトウ」ブランドとの関連性や独立性を戦略的に設計。
- **データ：** 機能性素材の研究データや新市場での顧客インタラクションデータなどを資産として活用し始める。
- **組織能力：** 研究開発担当者への IP 研修の実施。森永製菓の事例³²ほど大規模ではないかもしれないが、専任の IP 担当者や小規模チームの設置。

- **予想される結果：** 新製品における「独自性や優位性」²の確保能力が向上する。侵害リスクが低減する。新規分野における提携やライセンス供与の基盤が強化される。「vision 2028」目標達成に向けたより良いポジションを築けるが、IA の本格的な活用はまだ発展途上となる可能性がある。IP・IA への配慮が企業戦略と整合し始める³⁰。

シナリオ 3：変革的統合 – IP・IA を価値創造と競争優位の中核的推進力とする

- **概要：** 佐藤食品工業は、IP・IA 戦略を企業全体の戦略、研究開発、事業開発プロセスに深く組み込むという大きな変革を遂げる。これは、国内外の先進的な取り組み³⁰や食品業界のリーダー企業（例：明治ホールディングス³⁸、森永製菓³²）の事例に触発されたものとなる。専門性が高く、権限を与えられた IP・IA 部門が、場合によっては経営層に近いレベルで設置され、事業成果への貢献が可視化される。IP・IA は、「vision 2028」¹達成の鍵であり、競争優位と収益創出（例：ライセンス供与、IP に基づく戦略的提携）の源泉と見なされる。

- **IP・IA の焦点：**

- **特許：** 積極的かつ攻撃的な特許戦略。主要技術分野（機能性素材、新プロセスなど）における特許ポートフォリオの構築。活発な IP ランドスケープ分析と競合情報収集。市場参入、防衛、潜在的なライセンス供与のための戦略的な特許活用。

- **商標**：高度なグローバルブランドアーキテクチャ。市場浸透とプレミアム価格設定のためのブランド力活用。新規海外市場¹におけるブランドレピュテーションの積極的な管理と模倣品対策。
- **意匠**：ブランド戦略および製品差別化戦略全体の一部としての意匠権の戦略的活用。
- **著作権**：特にデジタルエンゲージメントや機能性食品情報に関連するソフトウェア、コンテンツ、マーケティング資料の保護。
- **ノウハウ・営業秘密**：全事業部門にわたる重要なノウハウおよび営業秘密の特定、評価、保護、活用のための強固なシステムの確立。
- **データ**：研究開発データ、臨床データ、市場データ、顧客データなどを戦略的無形資産として体系的に収集、分析、活用し、新たな洞察やサービスの創出につなげる。
- **顧客ネットワーク／サプライチェーン**：戦略的 IA として認識・管理され、提携契約において IP・IA への配慮がなされる。
- **組織能力・ガバナンス**：森永製菓の知財戦略部³²のような、経営層への可視性を持つ専門の IP・IA 部門の設立。事業部門の業績評価への IP・IA 関連 KPI の統合³⁴。取締役会による IP・IA 戦略の監督³⁰。全社的な IP 意識とイノベーション文化の醸成。IP を活用した積極的な外部連携とオープンイノベーション³⁴。
- **情報開示**：投資家向け情報において、IP・IA 戦略とその価値創造への貢献に関する情報開示の透明性を高め、コーポレートガバナンス・コードの期待に応える³⁰。
- **予想される結果**：「vision 2028」目標の達成、さらにはそれを超える可能性が最大化される。新規および既存カテゴリーにおける強力で防御可能な市場地位の確立。強固な IA ポートフォリオを通じた企業価値の向上。IP ライセンスや IA 主導型サービスからの新たな収益源の可能性。食品業界の特定セグメントにおける IP・IA 管理のリーダーとなる。

これらのシナリオのいずれが現実のものとなるかは、佐藤食品工業の IP・IA 管理に対する組織的な変革の度合いに大きく左右される。過去の体制⁵のままではシナリオ 1 に留まる可能性が高いが、森永製菓の事例³²や一般的なガイドライン³⁶に見られるような、専門的で権限のある IP 部門の設立は、シナリオ 2 や 3 への移行に不可欠である。

また、IP・IA から得られる「価値」の定義そのものが変化することも重要である。シナリオ 1 では IP・IA の価値は主に防衛的（コスト回避）であるが、シナリオ 3 では収益と企業成長の直接的な推進力（プロフィットセンター）となる。この IP・IA の役割に対する認識の変化が根本的である。

さらに、IP・IA 開示に関する日本のコーポレートガバナンス基準の進化³⁰や、無形資産に対する投資家の関心の高まり³⁴は、佐藤食品工業が内部的な意向に関わらず、シナリオ2 または3 へと向かう外部圧力となるだろう。

V. 「vision 2028」に沿った IP・無形資産価値最大化のための戦略的提言

「vision 2028」の成功に向けて、佐藤食品工業が IP・IA の価値を最大限に引き出すために検討すべき戦略的提言を以下に示す。これらの提言は、国内外のベストプラクティス³⁰や関連業界の事例³²を踏まえたものである。

A. IP・IA ガバナンスと組織体制の強化

1. 専門部署の設置と権限付与：IP・IA 管理を専門とする部署（例：知財戦略部）を設立し、明確な責任と報告系統を確立する。森永製菓の知財戦略部³²のようなモデルも参考に、経営幹部直属とすることも検討すべきである。この部署は、全社的な IP・IA 戦略の策定と実行を担う。
2. 取締役会による監督：ガバナンスガイドライン³⁰に従い、IP・IA 戦略及びその「vision 2028」目標との整合性について、取締役会レベルでの適切な監督体制を構築する。
3. 部門横断的連携の促進：研究開発、マーケティング、法務、事業開発といった関連部門間での IP・IA に関する緊密な連携体制を構築し、情報共有と協調を促進する³⁶。

B. 積極的な IP 保護・管理プロセスの導入

1. 予防的 IP クリアランスの徹底：越後製菓との訴訟経験³を踏まえ、全ての新規製品カテゴリー（機能性素材、飼料、肥料、新製法など¹）において、研究開発の初期段階から IP ランドスケープ分析と FTO（Freedom to Operate）調査を組み込み、侵害リスクの低減と「ホワイトスペース」（未開拓技術領域）の特定を行う。
2. 戦略的特許出願プログラムの策定：新規事業領域におけるイノベーションの「独自性や優位性」²を確保するため、戦略的な特許出願プログラムを策定・実行する。これには、海外市場展開¹を見据えた国際特許出願も含まれる。
3. 包括的な商標戦略の実施：新規ブランド及び既存ブランドの新規海外市場展開にあたり、事前のクリアランス調査とタイムリーな登録を含む包括的な商標戦略を実施する。
4. 営業秘密管理体制の強化：独自の製造プロセスや配合（例：無菌包装技術、ながモチフィルム⁹、茶エキス抽出技術²⁶）など、重要な営業秘密の特定、文書化、保

護プロトコルを確立し、厳格に運用する。

C. ブランド、データ、ノウハウの競争優位への活用

1. **ブランドアーキテクチャ戦略の策定**：新製品ラインに対して、既存の「サトウ」マスターブランドを活用するのか、あるいは異なる市場・カテゴリー向けに新たな独立ブランドを構築するのか、明確なブランドアーキテクチャ戦略を策定する¹。
2. **データ資産の戦略的活用**：研究開発データ、市場データ、消費者データなどを戦略的資産として捉え、その収集、分析、活用体制に投資し、製品開発、マーケティング、戦略的意思決定に活かす。
3. **ノウハウの組織的活用と移転**：新規事業を支援し、重要な知識が組織内に確実に保持・活用されるよう、ノウハウの積極的な管理と組織内移転を促進する。

D. IP・IA の事業開発および外部連携への統合

1. **M&A・提携における IP デューデリジェンス**：特に新技術分野や新市場への進出を伴う M&A、合併事業、戦略的提携の検討においては、IP・IA デューデリジェンスを必須プロセスとして組み込む³⁴。
2. **連携契約における IP 条項の明確化**：大学、研究機関、他企業との全ての共同研究・開発契約において、IP の帰属や利用条件を明確に定める。

E. IP・IA による価値創造に関する開示・コミュニケーションの強化

1. **情報開示の透明性向上**：「知財・無形資産ガバナンスガイドライン」³⁰に沿って、年次報告書やその他の投資家向けコミュニケーションにおいて、IP・IA 戦略、関連投資、そしてそれが企業価値創造にどのように貢献しているかについての開示の質と透明性を向上させる。
2. **KPI の設定と活用**：IP・IA 管理の有効性や、「vision 2028」目標達成への貢献度を測定するための主要業績評価指標（KPI）を開発・導入する³⁴。

これらの提言を実行に移すには、単に新しいプロセスや部門を設けるだけでなく、佐藤食品工業の組織文化そのものを変革し、IP・IA を法務や研究開発部門だけの問題ではなく、全社共通の責任であり価値の源泉であると認識する文化を醸成することが不可欠である。リーダーシップによるこの文化変革の推進が求められる。

また、これらの IP・IA 関連施策への経営資源（資金、人材）の配分状況は、同社が保守的なアプローチから脱却し、真に戦略的な IP・IA 経営へと舵を切るかどうかの試金石となるだろう。「vision 2028」は財務目標を掲げているが¹、その達成に必要な無形資産の構築と活用にも相応の投資が振り向けられるべきである。

VI. 結論：「vision 2028」実現における IP・無形資産の重要な役割

佐藤食品工業が発表した中期経営計画「vision 2028」は、同社にとって大きな変革の機会を提示するものである。この計画の成功、特に機能性素材、飼料、肥料といった新規製品カテゴリーへの多角化¹や海外市場を含む新市場への展開¹は、高度で積極的な知的財産・無形資産戦略の展開に大きく依存する。

歴史的に受動的であった可能性のある IP への取り組みから、将来を見据えた、広範な無形資産を統合的に管理するアプローチへの転換は、単に望ましいというだけでなく、「vision 2028」の野心的な目標を達成し、長期的な競争優位を確保するために不可欠である。

「vision 2028」の核心にある「独自性や優位性を明確にした新製品開発」²や、新たな技術領域への挑戦は、本質的に知的財産・無形資産の創造、保護、活用依存している。強固な無形資産基盤なくしては、このビジョンは脆弱なものとならざるを得ない。したがって、IP・IA 戦略は、単なる法務・技術的な補助機能ではなく、企業戦略そのものの根幹を成す要素として位置づけられるべきである。

佐藤食品工業が、本報告書で提示したような強固な IP・IA フレームワークを積極的に導入・実践することは、リスクを適切に管理し、新たな企業価値を引き出し、そして同社の企業スローガンである「あくなき創造」⁸を真に体現する道筋となるであろう。

引用文献

1. 佐藤食品が続伸、28年3月期に営業利益8億円を目指す中計を好..., 6月3, 2025 にアクセス、<https://kabutan.jp/news/marketnews/?b=n202505230525>
2. 佐藤食品が続伸、中期計画を前向き評価する動き | 会社四季報 ..., 6月3, 2025 にアクセス、<https://shikiho.toyokeizai.net/news/0/879877>
3. サトウ食品・特許権侵害判決『切り餅訴訟』から見る特許審査の難しさ（前編）, 6月3, 2025 にアクセス、<https://www.irify.jp/press/240214.html>
4. 【ローテク特許の事例】側面に切込みを入れた切り餅の特許（越後 ..., 6月3, 2025 にアクセス、<https://xlinkpat.jp/lowtech/archives/9915>
5. 波乱の「切り餅」裁判、サトウ食品はなぜ負けた | 企業戦略 | 東洋 ..., 6月3, 2025 にアクセス、<https://toyokeizai.net/articles/-/8988?display=b>
6. 経営方針 - 佐藤食品工業株式会社, 6月3, 2025 にアクセス、<https://sato-foods.co.jp/company/philosophy.html>
7. 研究開発 - 佐藤食品工業株式会社, 6月3, 2025 にアクセス、<https://sato-foods.co.jp/development/development.html>
8. 企業理念 | 企業情報 | サトー - SATO, 6月3, 2025 にアクセス、<https://www.sato.co.jp/about/company/philosophy/>

9. www.satosyokuhin.co.jp, 6 月 3, 2025 にアクセス、
https://www.satosyokuhin.co.jp/resources/2025/03/250307_kessan3q.pdf
10. お餅の切れ目が 1 5 億円の賠償に！？特許から学ぶ起業・経営の注意 - ドリームゲート, 6 月 3, 2025 にアクセス、
<https://www.dreamgate.gr.jp/contents/column/c-legal/60875>
11. 「切り餅」特許事件 | 弁理士法人オ ندا国際特許事務所 - ONDA TECHNO Intl. Patent Attys., 6 月 3, 2025 にアクセス、
<https://www.ondatechno.com/jp/report/patent/hanrei/p5945/>
12. 知的財産法入門(上) - 大阪工業大学, 6 月 3, 2025 にアクセス、
<https://www.oit.ac.jp/labs/ip/ip/otsuka/chinyu-jo-2024.pdf>
13. サトウの切り餅事件に見る出願時記載の重要性 | 弁護士法人 内田・鮫島法律事務所 高橋 正憲, 6 月 3, 2025 にアクセス、
<https://www.independents.jp/article/1874>
14. サトウ食品・特許権侵害判決『切り餅訴訟』から見る特許審査の難しさ（後編）, 6 月 3, 2025 にアクセス、
<https://www.irify.jp/press/240216.html>
15. 「切り餅」特許事件の知財高裁における＜中間判決＞平成 23 年 9 月 7 日判決言渡（平成 23 年（ネ）第 10002 号 特許権侵害差止等請求控訴事件） | 弁理士法人オ ندا国際特許事務所 - ONDA TECHNO Intl. Patent Attys., 6 月 3, 2025 にアクセス、
<https://www.ondatechno.com/jp/report/patent/hanrei/p2481/>
16. 特許情報プラットフォーム | J-PlatPat [JPP], 6 月 3, 2025 にアクセス、
<https://www.j-platpat.inpit.go.jp/>
17. 特許公報を検索してみましょう - 特許庁, 6 月 3, 2025 にアクセス、
https://www.jpo.go.jp/support/startup/tokkyo_search.html
18. 特許調査をこち亀で学ぼう！J-PlatPat キーワード検索のコツを解説します | Toreru Media, 6 月 3, 2025 にアクセス、
<https://toreru.jp/media/patent/5423/>
19. Japan Platform for Patent Information | J-PlatPat [JPP], 6 月 3, 2025 にアクセス、
<https://www.j-platpat.inpit.go.jp/?uri=/c1801/PU/JP-6961275/15/en>
20. Japan Patent Office, 6 月 3, 2025 にアクセス、
<https://www.jpo.go.jp/e/>
21. 意匠を調べるには？小学生にもわかる J-PlatPat の使い方, 6 月 3, 2025 にアクセス、
<https://iproom.jp/blog/design-howto-jplatpat/>
22. 商標登録 登録日を確認する方法 J-Platpat-令和 1 年 5 月以降 - 商標登録出願の案内, 6 月 3, 2025 にアクセス、
<https://www.tm106.jp/?p=1950>
23. J-platpat の簡易検索で簡単に商標登録を検索 - 最初の検索窓を効率良く使い倒すには。商標登録 検索 Vol.3 - 商標登録出願の案内, 6 月 3, 2025 にアクセス、
<https://www.tm106.jp/?p=24816>
24. 商標を検索してみましょう | 経済産業省 特許庁, 6 月 3, 2025 にアクセス、
https://www.jpo.go.jp/support/startup/shohyo_search.html
25. 知っておかなきゃ、商標のこと！商標を分かりやすく解説！ - 政府広報オンライン, 6 月 3, 2025 にアクセス、
<https://www.gov-online.go.jp/useful/article/202208/2.html>
26. 研究開発・製造 - 佐藤食品工業株式会社, 6 月 3, 2025 にアクセス、
<https://sato-foods.co.jp/development/>

27. サトウ食品: IR 情報, 6 月 3, 2025 にアクセス、
<https://www.satosyokuhin.co.jp/SXpr09fTOoVSZLhL21/ir>
28. サトウ食品[2923] - EDINET[有価証券報告書, 四半期報告書] ページ 1 ..., 6 月 3, 2025 にアクセス、
<https://www.ullet.com/%E3%82%B5%E3%83%88%E3%82%A6%E9%A3%9F%E5%93%81/EDINET/ranking/report>
29. 決算短信 - サトウ食品, 6 月 3, 2025 にアクセス、
https://www.satosyokuhin.co.jp/ir/ir_settle
30. 知的財産戦略調査会提言 - 自由民主党, 6 月 3, 2025 にアクセス、
https://storage.jimin.jp/pdf/news/policy/206008_2.pdf
31. 「日本型標準加速化モデル」実現に向けた取組のフォローアップについて 2024 年 4 月 17 日 経済, 6 月 3, 2025 にアクセス、
<https://www.meti.go.jp/policy/economy/hyoun-jun-kijun/jisho/20240417fu.pdf>
32. 研究・技術・知的財産 | 森永製菓株式会社, 6 月 3, 2025 にアクセス、
<https://www.morinaga.co.jp/company/rd/ip.html>
33. 知財・無形資産の開示項目・観点集 - 特許庁, 6 月 3, 2025 にアクセス、
<https://www.jpo.go.jp/resources/report/chiiki-chusho/document/r5-chusho-shien-bunseki-chizai/shikou.pdf>
34. 統合報告書分析レポート 知財・無形資産の活用戦略 - 宝印刷 D&IR 研究所, 6 月 3, 2025 にアクセス、
<https://www.dirri.co.jp/res/report/cat/2025/post1940.html>
35. 知財・無形資産の投資・活用における等身大の悩みや課題を解決! 「知財経営への招待〜知財・無形資産の投資・活用ガイドブック〜」を公開 - 経済産業省, 6 月 3, 2025 にアクセス、
<https://www.meti.go.jp/press/2024/04/20240424005/20240424005.html>
36. 知財・無形資産の投資・活用戦略の開示及びガバナンスに関するガイドライン, 6 月 3, 2025 にアクセス、
https://www.kantei.go.jp/jp/singi/titeki2/tyousakai/tousi_kentokai/pdf/v2_shiryo1.pdf
37. 企業のサステナビリティへの取組みおよび監査等委員会の関与の在り方, 6 月 3, 2025 にアクセス、
<https://www.kansa.or.jp/wp-content/uploads/2022/12/e120221223-2.pdf>
38. 食品事業 | 知的財産戦略 | 明治ホールディングス株式会社, 6 月 3, 2025 にアクセス、
https://www.meiji.com/innovation/intellectual_property/food.html