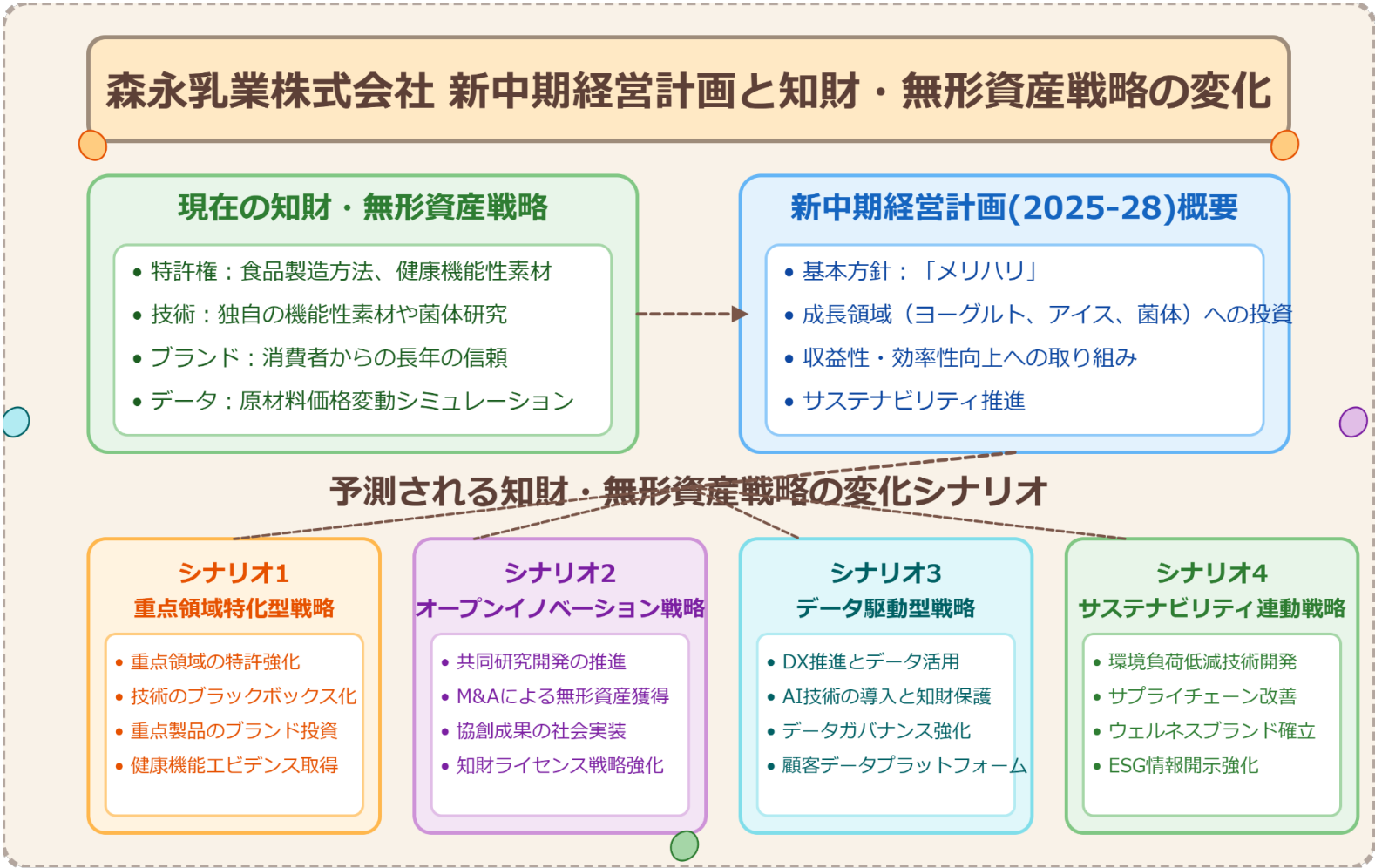


森永乳中期経営計画 2025-28 を公表しました。この新中期経営計画により、森永乳業株式会社の知財・無形資産戦略はどう変わるか？

Felo AI



概要

2025 年 5 月 13 日、森永乳業株式会社は新たな中期経営計画（2025-2028 年度）を発表しました [43](#) [45](#)。この新中期経営

計画は、「メリハリ」を基本方針とし、成長領域への重点投資を通じて利益率の高い企業への成長を目指すものです [43](#) [44](#)。本レポートでは、まず森永乳業の現在の知財・無形資産戦略を概観し、その上で新中期経営計画がこれらの戦略にどのような変化をもたらすかについて、複数のシナリオを提示します。ここでいう「知財・無形資産」とは、特許権や商標権といった伝統的な知的財産権に加え、技術、ブランド、データ、ノウハウ、顧客ネットワーク、組織能力など、企業価値の源泉となる広範な無形資産を指します。

詳細レポート

森永乳業の現在の知財・無形資産戦略

森永乳業は、知的財産を重要な経営資源と位置づけ、事業戦略と連動した活用を進めています。

知的財産権 森永乳業は、継続的に特許出願を行っており、特に食品の製造方法、健康機能性素材、容器包装などに関連する技術開発とその権利保護に注力しています [6](#) [12](#) [24](#)。2025 年に入ってから、ビフィドバクテリウム・ビフィダム増殖促進用組成物や殺菌処理装置、包装検査装置など、多岐にわたる分野で特許出願が公開されています [6](#) [24](#) [42](#)。また、グローバル市場への展開も視野に入れ、海外での商標権取得も進めていると考えられます。2020 年には、北海道大学および日立製作所と共に、母子健康調査に関する協創成果としての知的財産を開放し、社会課題解決への貢献とオープンイノベーションの姿勢を示しています [23](#) [41](#)。

技術・研究開発 同社は、独自の機能性素材や菌体の研究開発に強みを持っています [7](#) [14](#)。これら独自技術は、ヨーグルトや育児用ミルクなどの主力製品の競争優位性を支える中核となっています。研究開発機能の強化は、中期経営計画においても継続的なテーマであり、将来を見据えた成長投資の一環として位置づけられています [7](#)。生産技術に関しても、2024 年 10 月には富士通と共同で原材料価格変動の影響をシミュレーションするシステムを開発・導入し、意思決定の迅速化とコスト最適化を図っています [8](#)。

ブランド 森永乳業のブランドは、長年にわたり消費者の信頼を築いてきました。「ブランド・ジャパン」の調査では、過去に上位にランクインした実績もあり、そのブランド力は市場で高く評価されています [11](#) [17](#)。企業ブランド価値の向上は、重要な経営課題の一つとして認識されています [4](#)。

データ・DX 原材料価格変動シミュレーションシステムの導入は、データ駆動型の経営に向けた取り組みの一例です [8](#)。また、母子健康調査では、健康データの収集・解析プラットフォームを構築し、健康改善アドバイスを提供するなど、データの戦略的活用を進めています [23](#) [41](#)。デジタルトランスフォーメーション（DX）の推進は、今後の事業基盤強化において重要な要素となるでしょう。

その他の無形資産 長年にわたる事業活動を通じて構築された顧客ネットワーク、サプライチェーン、そして「おいしさ・楽しさ価値」と「健康価値」の提供を通じて培われた消費者からの信頼・レピュテーションは、同社の重要な無形資産です [7](#)。また、従業員の能力開発やエンゲージメント向上も重視されており、これらは組織能力として事業活動を支え

ています [4](#)。サステナビリティへの取り組みも強化しており、環境負荷低減や社会貢献活動を通じて企業価値向上を目指しています [9 26](#)。

知財管理体制 森永乳業は、資産管理委員会を設置し、知的財産を含む無形資産の管理を行っていると考えられます [2](#)。知的財産基盤の強化は、中期経営計画の基本方針の一つとして掲げられており、戦略的な資産活用を目指しています [7](#)。

新中期経営計画（2025-2028 年度）の概要と無形資産への示唆

2025 年 5 月 13 日に発表された新中期経営計画は、2025 年度から 2028 年度までの 4 年間を対象とし、「Merihari-メリハリ-」を基本コンセプトとしています [43 44](#)。

- **基本方針「メリハリ」と重点領域:** 強弱を付けた資源配分や体制再編を行い、成長領域（ヨーグルト、アイス、菌体など）に重点的に投資することで、利益率の高い企業への成長を目指します [43 44](#)。これは、研究開発投資やブランド投資、技術開発リソースを知的財産ポートフォリオの観点からも重点領域に集中させることを示唆します。
- **収益性・効率性向上へのコミットメント:** ROE や PER といった資本効率を意識した経営を推進し、企業価値向上を目指します [4](#)。原材料価格変動対応システムの導入 [8](#) に見られるような、データとテクノロジーを活用した業務効率化やコスト最適化の取り組みは、今後さらに加速する可能性があります。これに伴い、関連するノウハウやソフトウェア、業務プロセスといった無形資産の重要性が増すでしょう。
- **サステナビリティ:** サステナビリティ中期計画 2030 に基づき、事業活動を通じた社会課題解決への貢献も継続されます [9](#)。環境配慮型技術やサプライチェーンにおけるトレーサビリティ向上など、サステナビリティに関連する無形資産の構築と活用が一層求められます。

新中期経営計画がもたらす知財・無形資産戦略の変化予測

新中期経営計画の基本方針と重点戦略を踏まえ、森永乳業の知財・無形資産戦略は以下のような方向へ変化する可能性があります。

シナリオ 1：重点領域特化型知財・無形資産戦略

- **内容:** 新中計の「メリハリ」方針に基づき、ヨーグルト、アイス、菌体などの成長が期待される重点領域に、研究開発投資、ブランド投資、関連技術開発リソースを集中させます。
- **具体的なアクション:**
 - 重点領域における基盤技術、応用技術、製法特許のポートフォリオを強化し、競合他社の参入障壁を構築。
 - 菌体や機能性素材に関する独自技術のブラックボックス化を進め、ノウハウとしての保護を強化。
 - 重点製品群のブランド価値向上に向けた集中的なマーケティング投資と、グローバル市場での商標網の整備。
 - 健康機能表示に関する科学的エビデンス（データ）の戦略的取得と、マーケティングへの活用。

- **期待される効果:** 重点領域における市場競争力を確固たるものにし、高い収益性を実現。ブランドロイヤルティの向上。

シナリオ 2：オープンイノベーションとアライアンスによる無形資産拡充戦略

- **内容:** 自社リソースを重点領域に集中させる一方で、周辺技術や新規事業領域においては、外部の知見や技術を積極的に取り込むため、オープンイノベーションやアライアンスを加速させます。
- **具体的なアクション:**
 - 大学や研究機関、スタートアップ企業との共同研究開発を推進し、新たな技術シーズや事業アイデアを獲得。その際の知財権の戦略的な取り扱い（共有、ライセンスイン/アウトなど）を明確化。
 - M&A や出資を通じて、技術、ブランド、販売チャネル、顧客基盤といった無形資産を迅速に獲得。知財デューデリジェンスの重要性が増大。
 - 母子健康調査 [23 41](#) のような、協創による成果を知的財産として社会実装するモデルを、他の健康・栄養分野へも展開。
- **期待される効果:** 研究開発のスピードアップと範囲拡大。新規事業機会の創出。リスク分散。

シナリオ 3：データ駆動型無形資産の価値最大化戦略

- **内容:** DX を推進し、社内外のデータを統合的に収集・分析することで、新たな価値創出や業務効率の飛躍的向上を目指します。
- **具体的なアクション:**
 - 原材料価格変動シミュレーションシステム [8](#) のようなデータ分析ツールをサプライチェーン全体や製品開発、マーケティングなど多岐にわたる業務へ展開・高度化。
 - AI 技術を活用した需要予測、品質管理、個別化栄養提案などの新サービス開発と、関連アルゴリズムや AI モデルの知的財産としての保護。
 - 収集・生成されるデータの戦略的価値を認識し、データガバナンス体制を強化。データそのものや分析ノウハウを重要な無形資産として管理・活用。
 - 顧客データプラットフォームを構築し、パーソナライズされた製品・サービスの提供を通じて顧客エンゲージメントを強化。
- **期待される効果:** 意思決定の迅速化と精度向上。オペレーション効率の大幅改善。新たな収益源となるデータ関連ビジネスの創出。顧客体験価値の向上。

シナリオ 4：サステナビリティ経営と連動した無形資産ブランド戦略

- **内容:** サステナビリティへの取り組みを強化し、それをブランド価値向上と企業レピュテーション強化に結びつける無形資産戦略を展開します。
- **具体的なアクション:**
 - 環境負荷低減技術（省エネ製造プロセス、サステナブルパッケージング、フードロス削減技術など）の開発

と関連知財の取得・活用。

- サプライチェーン全体での人権尊重、労働環境改善、公正な取引といった取り組みを強化し、その透明性を高めることで社会的信頼を獲得。
- 健康寿命延伸に貢献する製品開発や食育活動などを通じて、「ウェルネス」や「サステナビリティ」を体現する企業としてのブランドイメージを確立。
- ESG 投資家や消費者に対し、これらの無形資産価値を積極的に情報開示。
- **期待される効果:** 企業ブランドイメージの向上と社会的評価の獲得。ESG 投資の呼び込み。従業員のエンゲージメント向上。持続的な成長基盤の確立。

これらのシナリオは相互排他的なものではなく、組み合わせで推進される可能性が高いと考えられます。森永乳業が新中期経営計画「メリハリ」の下で、どの無形資産に重点を置き、どのような戦略的優先順位でこれらを実行していくかが注目されます。

結論

森永乳業の新中期経営計画（2025-2028 年度）は、「メリハリ」をキーワードに、成長領域への資源集中と収益性向上を強く意識したものとなっています。これに伴い、同社の知財・無形資産戦略も、重点領域における競争優位性を確立するための特許・技術・ブランドの強化、オープンイノベーションによる外部知見の活用、データ駆動型の価値創造、そしてサステナビリティを組み込んだブランド構築といった方向へ進化していくことが予測されます。

具体的には、ヨーグルト・アイス・菌体といったコア領域での知財ポートフォリオの戦略的構築とノウハウ秘匿が一層進む一方で、新たな成長機会を求めて外部連携や M&A を通じた無形資産獲得も活発化する可能性があります。また、DX の進展により、データそのものや AI 技術、業務プロセスといった新しい形の無形資産の重要性が高まり、その管理・活用体制の強化が求められるでしょう。

今後、森永乳業がこれらの戦略をどのように具体化し、無形資産を企業価値向上に結びつけていくか、その開示情報や具体的な取り組みを継続的に注視していく必要があります。

1. [研究・技術・知的財産 | 森永製菓株式会社](#)
2. [Morinaga Milk Industry Co., Ltd.](#)
3. [Production Technology | Morinaga & Co., Ltd. - 森永製菓](#)
4. [Action to Implement Management That is Conscious of Cost of ...](#)
5. [【QA あり】森永製菓、売上高・営業利益ともに過去最高を ...](#)
6. [森永乳業株式会社の特許出願公開一覧 - IP Force](#)
7. [「新中期経営計画 2022-24」 \(2023 年 3 月期 ... - 森永乳業](#)
8. [Fujitsu and Morinaga Milk Industry jointly develop a simulation ...](#)

9. [Policies | Sustainability of Morinaga Milk](#)
10. [2030 Business Plan/2024 Medium-Term Business Plan](#)
11. [ブランド・ジャパン 2025 ブランドランキング発表 | CCL.](#)
12. [森永乳業株式会社の特許登録一覧 - IP Force](#)
13. [2030 経営計画・2024 中期経営計画 | 経営方針 | IR 情報 - 森永製菓](#)
14. [Growth Strategy - Investor Relations | MORINAGA MILK](#)
15. [IR News | IR Information | Morinaga & Co., Ltd. - 森永製菓](#)
16. [Morinaga Milk Industry Co., Ltd. Revision to Full-Year ...](#)
17. [ブランド・ジャパン 2019 ブランドランキング発表 | CCL.](#)
18. [みずほオートリース株式会社 人事異動 | 人事・機構改革](#)
19. [経営・マネジメント 雑誌の商品一覧 | ビジネス・経済 雑誌](#)
20. [株式会社東芝 人事異動 | 人事・機構改革 | 日刊工業新聞 電子版](#)
21. [森永乳業株式会社 \(特許分析レポート・日本\)](#)
22. [研究・技術・知的財産 | 森永製菓株式会社](#)
23. [母子健康調査に関する協創成果としての知的財産を開放](#)
24. [森永乳業株式会社の特許出願公開一覧 - IP Force](#)
25. [Morinaga Milk Industry Co., Ltd.: history, ownership, mission ...](#)
26. [Policies | Sustainability of Morinaga Milk](#)
27. [Morinaga Milk Industry Co Ltd Patent: Prebiotic Composition ...](#)
28. [Morinaga Milk Industry Co., Ltd. \(2264.T\) Stock Price, News, Quote ...](#)
29. [森永乳業 \(2264\) - NIKKO Research Direct](#)
30. [R&D / Technology / Intellectual Property | Morinaga & Co., Ltd.](#)
31. [家族の絆がテーマの新ビジネスモデル | 窓口支援事例](#)
32. [Morinaga Milk Industry Co Ltd Patent: Promoting FGF21 ...](#)
33. [研究・技術・知的財産 | 森永製菓株式会社](#)
34. [Business and Other Risks | Management Information](#)
35. [Innovation and Patenting activity of Morinaga Milk Industry Co ...](#)
36. [Production Technology | Morinaga & Co., Ltd. - 森永製菓](#)
37. [Patents Assigned to Morinaga Milk Industry Co., Ltd.](#)
38. [知的財産戦略 | 明治ホールディングス株式会社](#)
39. [Morinaga Milk Industry Co., Ltd. \(2264.T\) Valuation Measures ...](#)
40. [知的財産 | 研究・技術・知的財産 | 森永製菓株式会社](#)

41. [母子健康調査に関する協創成果としての知的財産を開放 | ニュースリリース | 森永乳業株式会社](#)
42. [森永乳業株式会社の特許出願公開一覧](#)
43. [【速報】森永乳業、新中計のテーマは「メリハリ」 成長領域 ...](#)
44. [森永乳業 新中計 25-28、営業利益 440 億円へ - 食料醸界新聞](#)
45. [森永乳業【2264】：2025 年 3 月期決算・中期経営計画説明会 ...](#)
46. [Morinaga Milk Industry Co \(2264 JP\) : Full-year FY03/25 flash ...](#)
47. [「新中期経営計画 2022-24」 \(2023 年 3 月期 ... - 森永乳業](#)
48. [2030 経営計画・2024 中期経営計画 | 経営方針 | IR 情報 - 森永製菓](#)
49. [【QA あり】森永製菓、売上高・営業利益ともに過去最高を ...](#)
50. [2030 Business Plan/2024 Medium-Term Business Plan](#)
51. [森永乳業 新中計 25-28、営業利益 440 億円へ | 食料醸界新聞社電子版](#)
52. [森永乳業【2264】：2025 年 3 月期決算・中期経営計画説明会 2025 年 5 月 13 日 \(適時開示\) : 日経会社情報 DIGITAL : 日本経済新聞](#)
53. [2030 Business Plan/2024 Medium-Term Business Plan | Management Policy | IR Information | Morinaga & Co., Ltd.](#)