キッコーマンの新中期経営計画（2025～27年度）が知財・無形資産戦略に及ぼす影響

2025年5月7日

Genspark

目次

1 **現在のキッコーマン知財・無形資産戦略**

基本姿勢と位置づけ・管理体制・重点施策

2 **新中期経営計画（2025～27年度）の概要**

重点課題・主な取り組み・数値目標

3 **新中期経営計画による知財・無形資産戦略の変化予測**

グローバル市場拡大・DXとデータ活用・サステナビリティ戦略

4 **総括：新中期経営計画が知財・無形資産戦略に与える影響**

短期的変化・中期的変化・長期的展望

1. 現在のキッコーマン知財・無形資産戦略

基本姿勢と位置づけ

- ✓ **知的財産は「重要な経営資源」**として位置づけ
- ✓ 単なる法的権利保護の対象ではなく**経営戦略の中核**
- ✓ 事業戦略と研究開発戦略と**一体化**
- ✓ 伝統的な発酵・醸造技術を基盤としたグローバル展開

管理体制

- ✓ 持株会社の**知的財産部**による一元管理
- ✓ 専門スタッフ **13名体制**:
  - 特許担当者 7名（商標兼務者含む）
  - 商標担当者 3名
  - 管理系業務担当者 2名
- ✓ 2004年に研究開発部門から独立

現在の重点施策

- **グローバルなブランド保護**
  「KIKKOMAN」「六角形マーク」商標を**世界170カ国以上**で登録
  アジア・ロシアでの模倣品対策強化
- **研究開発と特許戦略の統合**
  「発明の質」「権利の強さ」「事業性」の3視点評価
  研究開発部門との密接な連携
  2019年中央研究所設立（70億円投資）
- **技術基盤の拡充**
  しょうゆ醸造技術を基礎とした新領域開拓
  微生物活用・バイオテクノロジー研究

2. 新中期経営計画（2025〜27年度）の概要

2025年4月28日発表

重点課題

成長の継続と収益力の維持・向上

売上成長率	事業利益率	ROE
5% 以上/年	**10% 以上**	**12% 以上**

将来に向けた経営資源の活用

- 海外事業 **年平均 6% 成長**
  北米安定成長、欧州・アジアで二桁成長
- 国内事業 **年平均 4% 成長**
  ITやデジタル技術の活用

事業活動を通じた社会課題解決

- ✓ サステナビリティの取り組み推進
- ✓ 社会との共創による価値向上

主な取り組み

グローバル成長戦略

1. **供給体制の整備**
   米国第3工場（2026年後半稼働予定）含む
2. **欧州・アジア展開の強化**
   特にASEANでの二桁成長継続
3. **新市場開拓**
   南米・インド・アフリカなど
4. **ITやデジタル技術活用**
   高付加価値化・生産性向上
5. **積極投資**
   研究開発・DX・人財など

3. 新中期経営計画による知財・無形資産戦略の変化予測

シナリオ1

グローバル市場拡大に伴う知財戦略の強化

- 新規市場での商標・特許出願強化
- 模倣品対策の地理的拡大
- 国際的な紛争解決能力強化

シナリオ2

DXとデータ活用による新たな無形資産の創出

- 顧客データの戦略的活用
- デジタル技術・AI関連特許強化
- DX人材育成による組織能力強化

シナリオ3

サステナビリティを軸とした無形資産戦略

- サステナブル技術の特許強化
- ESG関連の無形資産価値向上
- 地域コミュニティとの価値共創

シナリオ4

発酵・醸造技術の応用拡大

- バイオテクノロジー関連特許強化
- 異分野融合による知財創出
- 知財ミックス戦略の高度化

シナリオ5

知財・無形資産のグローバルガバナンス強化

- 統合的管理体制の構築
- IPランドスケープの高度化
- 知財・無形資産の財務的評価

新中期経営計画の実行に伴い、知財・無形資産戦略も複線的に進化

シナリオ1

グローバル市場拡大に伴う知財戦略の強化

1. **知財保護の地理的拡大**
   新規市場（南米・インド・アフリカ）における商標・特許出願の強化
2. **模倣品対策の範囲拡大**
   新興市場での監視体制の構築と現地法制度に適応した対策の実施
3. **国際的な紛争解決能力の強化**
   各国の法制度に精通した専門人材の確保と法務機能の拡充
4. **地域特性に合わせた柔軟な知財戦略**
   各市場の特性や消費者嗜好に合わせたブランディングと権利化

欧州・アジアでの積極展開に伴い

知財部門の体制強化（現地法制度に詳しい専門人材の採用・育成）や、国/地域別の知財戦略の精緻化が進むと予測

シナリオ2

DXとデータ活用による新たな無形資産の創出

1. **データ活用に関する無形資産の重視**
   顧客データの戦略的活用とデータガバナンス体制の構築
2. **デジタル技術・AI関連特許の取得強化**
   食品製造・流通分野におけるデジタル技術の知財化
3. **DX人材の育成・確保**
   技術とビジネスの両面を理解する人材の育成による組織能力の強化
4. **オープンイノベーションの促進**
   スタートアップや異業種との連携による技術獲得と共同特許出願

実績：キッコーマン食品の事例

時系列AIモデルを活用した出荷予測から生産調整までの自動化システムを導入済み。こうしたデジタル技術・データ活用の知財化が更に推進される。

シナリオ3

サステナビリティを軸とした無形資産戦略の進化

1. **サステナブル技術の特許ポートフォリオ強化**
   環境負荷低減や持続可能な原材料調達に関する技術開発と特許取得
2. **ESG関連の無形資産価値向上**
   環境配慮型製品や社会貢献活動によるブランド価値・レピュテーションの向上
3. **地域コミュニティとの協働による無形価値創造**
   地域との共創による新たな価値・知的資源の開発
4. **サステナビリティ情報開示の積極化**
   知的資本・人的資本報告の充実による投資家評価の向上

グローバルビジョン2030の目標

「キッコーマンらしい活動を通じて、地球社会における存在意義をさらに高めていく」という目標達成に向け、知財戦略とサステナビリティ戦略の融合が進むと予想

シナリオ4

発酵・醸造技術の応用拡大による知財ポートフォリオ多様化

1. **バイオテクノロジー関連特許の強化**
   微生物を活用した新規事業（医薬品原料、バイオ関連、新タンパク源など）の知財化
2. **異分野融合による知財創出**
   発酵技術と他分野技術（デジタル技術、医療技術など）の融合による新たな知的財産の創出
3. **基礎研究成果の知財化促進**
   中央研究所の基礎研究成果を事業化につなげるための戦略的な特許出願
4. **知財ミックス戦略の高度化**
   特許・商標・意匠・ノウハウを組み合わせた総合的な知財保護

3つの評価基準の高度化

発明の質 | 権利の強さ | 事業性

従来の評価基準をさらに高度化し、新領域での知財価値最大化を図る

シナリオ5

知財・無形資産の グローバルガバナンス体制強化

1. **知財・無形資産の統合的管理体制の構築**
   知的財産権のみならず、ブランド、ノウハウ、データ、人材など広範な無形資産を包括的に管理する体制の整備
2. **知財情報の経営戦略への活用強化**
   IPランドスケープ手法の高度化による経営戦略策定への貢献
3. **知財部門と事業部門の連携深化**
   各事業部門における知財担当者の配置と知財戦略の現地化
4. **知財・無形資産の財務的評価の精緻化**
   投資家・ステークホルダーへの情報開示の充実

注目ポイント: 利益率の改善やROE向上という新中期経営計画の目標達成にあたり、無形資産の効率的な活用と管理が重要になるため、経営戦略と知財戦略の一体化がさらに進展

4. 総括：新中期経営計画が知財・無形資産戦略に与える影響

短期的変化（1〜2年）

- 海外知財ポートフォリオの拡充
  米国第3工場稼働や欧州・アジア展開に合わせた権利取得強化
- デジタル関連知財の取得促進
  生産性向上・高付加価値化のためのデジタル技術の権利化
- 知財管理体制の国際化
  グローバル展開に合わせた知的財産部の体制強化

中期的変化（3年以内）

- 戦略的知財ポートフォリオの構築・地域・技術分野別の最適化
- データ活用戦略の本格化・顧客データ等の戦略的活用と保護
- ESG視点からの知財価値向上・サステナビリティとの連携

長期的展望（グローバルビジョン2030）

- 知財・無形資産の統合的ガバナンス確立
- グローバル市場での知財戦略の最適化・各地域特性に応じた展開
- 技術革新と知財創出の好循環確立

単なる権利保護 → グローバル競争力の源泉 企業価値創造の中核

まとめと今後の展望

キッコーマンの知財・無形資産戦略の進化

新中期経営計画の実行を通じた戦略的価値の向上

知的財産部門の従来の役割
「守り」の機能

知的財産部門の新たな役割
「攻め」の機能・経営戦略立案

知財戦略のグローバル化・デジタル化

- 地域特性に合わせた知財戦略の最適化
- 知財情報のデジタル活用とIPランドスケープ高度化
- 新規市場での権利化強化・防衛体制構築

無形資産の戦略的活用による競争力向上

- 顧客データ・ノウハウの戦略的保護と活用
- DXとビジネスモデル変革の知財面からの支援
- 経営資源としての無形資産価値の最大化

サステナビリティと
知財戦略の融合

知財・無形資産
ガバナンスの高度化

新中期経営計画を通じて、知的財産・無形資産戦略は **企業価値創造の中核的機能**として一層の進化を遂げる