

マルハニチロの知財・無形資産戦略と長期ビジョンに基づく将来シナリオ

現状の知財・無形資産戦略の整理

競争力の源泉としての無形資産: マルハニチログループは、特許などの知的財産、ブランド力、ノウハウ（技術力・品質保証力など）、信用（信頼関係）といった無形資産を競争優位の源泉と位置付けています^①。価値創造経営を実現するうえで、こうした無形資産の拡充が不可欠であり、事業戦略と一体となった体制整備に注力しています^①。実際、経営会議の諮問機関として「知的財産委員会」を設置し、経営企画部内に「知財グループ」を配置することで、体系的な知財戦略の推進基盤を構築しています^②。この知財戦略では、適切な出願戦略、ブランド保護、社内教育・啓発、知財人材育成といった柱が明示されており、特許・意匠・商標などを組み合わせた「知財ミックス」戦略も採用しています^②。さらに、発明報奨金の増額や知財人材の資格取得支援（資格保有率50%を目標）など、人材への投資とインセンティブ強化策も公開するなど、知財人材の育成・確保に努めています^③。

特許・技術ノウハウ: 食品・水産分野における研究開発から得られる特許やノウハウの蓄積も戦略の一部です。同社はグループ内に研究開発部門や子会社（例：マルハニチロ水産加工技術開発株式会社）を持ち、水産資源の養殖技術や機能性食品成分の開発に取り組んでいます^④^⑤。例えば、**アルgae由来DHA油の抽出技術**に関する特許を有し（あるいは外部企業との提携により取得し）^⑥、自社の無臭化技術と組み合わせて健康価値の高い商品開発を進めるなど、技術資産の活用に余念がありません。また、国内外で合計500件超の特許を出願・保有しており、日本だけでなく米国や中国などグローバルにも知財権を取得することで事業展開を支えています^⑦^⑧。これらの技術・知財資産は、水産物の加工食品や機能性食品、養殖技術などで競争優位をもたらすものとして位置付けられています。

ブランドと信用力: マルハニチロは国内外で**統一ブランド**の発信を強化してきました^⑨。2007年のマルハとニチロの合併以降、「MARUHA NICHIRO」ブランドとしてグループの認知向上を図り、近年では企業パーパス「海といのちの未来をつくる（For the ocean, for life）」を掲げて企業イメージを統一しています。ブランド戦略としては、「安全・安心な食品供給」や「健康価値・サステナビリティへの貢献」という文脈でトップ食品企業としてのブランド確立を目指しており^⑩、例えば国際認証の取得や社会的な取り組みを通じてブランド価値を高めています。実際、グループ会社の太平洋エアーアンドエフによる**MSC認証取得**（海洋管理協議会の認証）^⑪や、世界最大のおにぎりのギネス記録達成といった話題づくり^⑨などを通じ、持続可能な水産・食品企業としての信用とブランド強化に努めています。こうした取り組みは無形資産である「社会からの信用」を蓄積し、中長期的な企業価値向上に寄与しています。

データ活用とDX推進: デジタルトランスフォーメーション（DX）の推進基盤整備も重要な無形資産戦略です。現中期経営計画（MN2024）でも「**DX推進基盤の構築とデジタル技術の活用**」が重点項目として掲げられており^⑫、物流拠点の拡充や基幹システムの刷新、サプライチェーン全体のデジタル化が進められています^⑬。具体的には、水産資源の配船・在庫管理にIoTやAIを導入したり、養殖現場でのAI画像解析による魚群管理（例：稚魚のカウントシステム）を活用するなど^⑭、データ駆動型で効率と品質を高める取り組みを展開しています。また、サプライチェーンのトレーサビリティ強化や需要予測にデータ分析を用いるなど、**データ活用**による価値創出を模索しています。これらDXの推進は、業務効率や意思決定力の向上だけでなく、蓄積されたデータそのものを無形資産（知的資本）として活かし、新たなサービス開発（例：水産物の流通情報プラットフォーム等）につながる可能性もあります。

サプライチェーンとパートナーシップ: マルハニチロのバリューチェーンは「漁獲・養殖から加工・流通・販売」に至るまで広範囲に及んでおり、その**グローバルな調達ネットワーク**や**協力関係**自体も重要な無形資産です¹⁵。世界各地の漁場アクセス権や契約、生産拠点網、国内外の販売チャネルは、同社が長年にわたり築いてきた信用と関係性に支えられています。例えば欧州ではオランダのシーフードコネクション社の買収により現地ネットワークを獲得し、北米やアジアでも現地企業との提携やM&Aでサプライチェーンを拡充しています（※具体的典拠省略）。さらに、調達面では持続可能性に配慮し、**サステナブル認証（水産資源のMSC認証等）**を取得した原料調達を推進するなど、サプライチェーン全体で環境・社会的価値を高める戦略を採っています¹¹。こうしたサプライチェーン管理能力やステークホルダーとの関係資本は、模倣困難な無形資産と言えます。

組織能力・人財: 人的資本の強化も広義の無形資産戦略として重視されています。マルハニチロは「人財への積極的な投資」を掲げ¹²、従業員教育や多様な人材の活躍推進を進めています。具体的には、国内外グループ社員への研修プログラムや、専門人材（例えば知財人材やDX人材）の育成に力を入れ、**社内の知識共有と融合**を図っています¹⁶。現場レベルでは事業部門と研究開発部門の協働により知財・無形資産の浸透が進んでいるものの、経営層での意識向上は今後の課題と認識されており、経営トップ自らが知財・無形資産戦略に精通する体制づくりが求められています¹⁶。また、女性管理職比率向上などダイバーシティの目標設定、働きがい向上のためのエンゲージメント施策など、**組織能力の強化**にも取り組んでいます【16+integrated report】。総じて、人材の専門性・多様性と企業文化の醸成が無形の組織資産と位置付けられ、長期的な競争力の鍵とされています。

以上のように、マルハニチロは現状、**知財（特許・ノウハウ）の保護活用、ブランド価値の向上、データ・DXの推進、サプライチェーン関係資本の強化、人財育成**といった多面的な無形資産戦略を展開しています。この戦略は中期経営計画にも織り込まれ、経営目標達成とサステナビリティの両立を支える基盤となっています¹²。では、2025年3月に発表された新長期ビジョン・中期経営計画「For the ocean, for life 2027」のもとで、今後5年以上の長期視点ではどのような変化・シナリオが考えられるのでしょうか。以下に複数の戦略シナリオを構築し、それぞれ概要・方向性・期待効果・リスク・関連トレンドを分析します。

長期を見据えた戦略シナリオ分析

シナリオ1: 「海洋ソリューション・イノベーター」路線

- ・**抄録（概要）:** マルハニチロを「社会課題を食で解決するソリューションカンパニー」へと変革するシナリオです¹⁷。コア無形資産である技術力・知財をさらに強化し、ブルーエコノミー領域のイノベーション企業へと進化します。具体的には、海洋資源の持続可能利用や健康ニーズに応える新製品・新技術開発に注力し、知的財産を競争優位の核に据えます。
- ・**戦略の方向性:** 長期ビジョンのキーワードである「価値の循環（Value Cycle）のグローバルな拡大」に沿い¹⁸、研究開発投資と知財戦略を強化します。例えば、水産養殖の高度化（AI養殖管理、海洋環境モニタリング技術など）、代替タンパク質開発（培養魚肉や植物由来シーフード）、機能性食品（DHAやEPA強化食品、新たな健康素材）といった領域で先端技術を開発・獲得します。社内に蓄積した養殖ノウハウや食品加工技術に、外部の知見（スタートアップや研究機関とのオープンイノベーション）を組み合わせ、**知財ポートフォリオ**を拡充する戦略です。知的財産委員会の下でグローバルな**知財戦略推進**を図り、事業優位性のある特許や独自技術を意図的に創出・保有します²。加えて、海外展開に備え主要市場での特許・商標権を強化し、模倣品や訴訟リスクに備える方針です¹⁹。これにより、技術・製品面で他社の追従を許さない革新企業としての地位確立を目指します。さらに、自社技術を核とした**ソリューション提案型ビジネス**にも踏み込みます。例えば、水産資源管理システムを他社や行政に提供したり、培養肉技術を用いたライセンス事業を展開するなど、単なる水産物供給に留まらない価値提供モデルへの転換を図ります¹⁷。

- ・**期待される成果：** 技術主導の成長により、新製品・高付加価値事業の創出と収益力向上が期待できます。培養シーフードや機能性食品分野で世界をリードすれば、特許やノウハウが**収益源（ライセンス収入やプレミアム価格）**となりえます。また、「海といのちの未来をつくる」という理念体現につながり、環境・社会課題の解決に貢献する企業として評価が高まれば、ブランド価値と投資家評価の向上（ESG評価向上）にもつながります。知財戦略の強化で海外市場でも知財権に守られた独自製品を投入できれば、海外売上・利益比率の拡大（10年後に海外経常利益70%という目標²⁰）にも寄与し、グローバルでのプレゼンス強化が見込まれます。さらに、社内的には最先端の研究開発プロジェクトを通じて人材のスキル向上・誇り醸成が進み、「**技術のマルハニチロ（umios）**」としての企業文化が形成されるでしょう。
- ・**リスク要因：** 大規模なR&D投資には失敗のリスクが伴います。培養魚肉など新技術が**商業化に時間やコストを要しすぎるリスク**、市場ニーズが想定より伸びず投資回収が困難になるリスクが挙げられます。また、知財戦略を強化しても、技術流出や模倣を完全には防げない可能性もあります。競合他社や異業種（フードテック企業）の技術革新スピードが速い場合、逆にキャッチアップに追われる危険もあります。さらに、新規事業領域では規制の不確実性（例：培養肉の食品規制や表示ルール）²¹も存在し、法整備の遅れや社会受容性の問題で事業化が遅延する可能性があります。研究開発偏重になりすぎた場合、既存の基幹事業の競争力がおろそかになり収益基盤が不安定化する、といったバランス面のリスクも考慮が必要です。
- ・**関連する社内外のトレンド：** 社内的には、既に培養魚肉の共同研究（Integriculture社との細胞培養研究など）やシンガポール企業との提携²²など先端分野への取り組みが始まっており、新中計でも**研究開発とマーケティングの一体運営**が強調されています²³。経営トップも知財戦略を重視する姿勢を示しており²、この路線はビジョンとの親和性が高いです。社外では、**水産資源の制約と気候変動**が深刻化し代替タンパクや養殖技術の革新ニーズが高まっています。世界的にスタートアップや大手食品企業が培養魚やプラントベースシーフードに参入しており、2020年代後半に商用化が相次ぐ見通しです。また高齢化に伴う健康志向でDHAなど機能性成分需要が増大²⁴し、食品技術による健康ソリューション市場が拡大しています。政府レベルでも日本は知財・無形資産投資やスタートアップ支援を成長戦略に掲げており、このシナリオは政策潮流にも合致します。総じて、技術革新を軸とした無形資産戦略は、同社のパーパス「海といのちの未来をつくる」を具現化しつつ、次世代の水産・食品バリューチェーンで存在感を示す有力なシナリオと言えるでしょう。

シナリオ2: 「グローバル・サステナブルブランド」路線

- ・**抄録（概要）：** 2026年に予定されている社名変更「umios（ウミオス）」²⁵²⁶を契機に、ブランド戦略とデジタル戦略を融合し、世界規模での持続可能な食品ブランドを確立するシナリオです。無形資産である**ブランド価値とデータ活用力**にフォーカスし、消費者やステークホルダーからの信頼を武器にグローバル展開を加速します。サプライチェーン全体のデジタル透明性やマーケティング力を高め、「海の恵みを未来へ繋ぐトップブランド」としての地位向上を図ります。
- ・**戦略の方向性：** 「umios」への**社名・ブランド変更**は、文字通り「海（umi）のOS（Operating System）」とも解釈でき、海洋資源を未来につなぐプラットフォーム的企業像を想起させます（※社名の由来は公式発表より推察）。このシナリオでは、新ブランドのもとでコーポレートメッセージを再定義し、「健康価値とサステナビリティに貢献するトップ食品企業」というブランド目標を世界に発信します¹⁰。具体的には、グローバルで統一されたマーケティングキャンペーンやブランドロゴの浸透を図り、消費者とのエンゲージメントを高めます。同時に、**DXを駆使したバリューチェーンの高度化**を推進します。原料調達から製品出荷までのトレーサビリティをブロックチェーン等で保証し、消費者がスマホで製品の由来やサステナビリティ情報を確認できる仕組みを導入するといった施策です。これにより、「信頼できる食品を届ける透明性の高い企業」というブランドイメージを醸成します。また、需要動向の把握や商品提案にAI/データ解析を活用し、市場ニーズへの対応力を強化します。例えばSNSデータ分析による海産物レシピ提案、新興国市場向け商品の現地嗜好分析など、**データドリブンなマーケティング**を展開します。さらに、サステナビリティ文脈でのブランド価値向

上策として、環境負荷低減へのコミットメント（CO₂削減目標達成、海洋プラスチック対策）、責任ある調達（違法・無報告漁業(IUU)回避の徹底²⁷²⁸）などESG施策を前面に打ち出します。社内ではブランド価値向上に向けた横断的組織（ブランド委員会等）を設け、従業員一人ひとりがブランド体现者となるよう教育・浸透を図ります。

- ・**期待される成果：** 世界的なブランド力強化により、自社製品に対する**価格プレミアム**や顧客ロイヤルティの向上が期待できます。持続可能性重視のブランドイメージが定着すれば、環境・社会配慮型の商品ラインナップで市場シェアを拡大し、特に欧米やアジア富裕層マーケットでの評価向上につながるでしょう。デジタル技術でサプライチェーン効率と可視性が高まれば、コスト削減や在庫最適化による利益率改善効果も見込まれます²⁹。また、トレーサビリティや品質情報の開示によりフードセーフティリスクが低減し、万一のクレーム対応も迅速化するため**レピュテーションリスク軽減**にもつながります。社名変更とブランド刷新に伴う社内意識改革効果もあり、社員の誇りやモチベーション向上、ひいては採用力アップ（優秀な人材が集まりやすくなる）といった波及効果も期待できます。さらに、統一ブランドの下でグローバルマーケティングを行うことでスケールメリットが生まれ、地域ごとに分散していた広告宣伝投資の効率化やノウハウ共有が進むでしょう。長期的には、「海の資源を未来につなぐ」という使命を体现するブランドとして社会的認知が高まることで、規制当局や国際機関との協調関係も強まり、事業環境の改善（例：漁業権協議での発言力向上）といった効果も考えられます。

- ・**リスク要因：** 大胆なブランド転換には相応のリスクがあります。まず、「Maruha Nichiro」から「umios」への社名変更によって、国内外で築いてきた知名度を一時的に失う恐れがあります。新ブランドが定着するまでに時間を要し、その間競合に市場シェアを奪われるリスクがあります。また、ブランド約束（ブランドプロミス）と実態の乖離が生じれば批判にさらされる可能性もあります。例えば「サステナブル」を掲げながら不祥事（環境事故や製品回収等）が起これば、**ブランド毀損**は計り知れません。デジタル化の深化もサイバーセキュリティやプライバシーのリスクを伴います。大量の顧客・取引データを扱う中で情報漏洩やシステム障害が発生すれば、信頼失墜に直結します。さらに、DX投資やグローバル広告宣伝には多額の費用がかかるため、期待したブランド効果が得られなければ**投資対効果の低下**が財務圧迫要因となります。外部環境としては、消費者の志向変化（例えば景気悪化で安価な商品に流れる、サステナビリティより価格重視になる等）や、新興国市場でのローカルブランドとの競合もリスクです。各国での言語・文化への対応を誤ると「グローバル戦略」もうまく機能しなくなる可能性があります。

- ・**関連する社内外のトレンド：** 社内では新中計にて「バリューチェーンの価値最大化」と「川下戦略強化」が掲げられており³⁰³¹、川下（消費者側）へのアプローチとしてブランド・マーケティングの重要性が増しています。またデジタル面では、コロナ禍を経てEC販売やデジタル広告の威力を実感したこともあり、DXへの経営陣の理解が進んでいます。社外の視点では、世界的に**サステナブル消費**への関心が高まっており、食品企業に対して環境・社会配慮を求める声が強まっています。特に欧州を中心にサプライチェーンのデューデリジェンス（人権・環境の遵守）が法制化されつつあり、透明性の高い企業運営が求められています。デジタル分野ではフードテックの進展で、オンライン直販や食品トレーサビリティのブロックチェーン活用などが業界標準になりつつあります。競合他社を見ると、ニッスイは長期ビジョン「Good Foods 2030」を掲げグローバルリンク・ローカルリンク戦略を展開しています³²し、タイユニオンなど海外大手も独自ブランドやサステナビリティ戦略（SeaChange®など）に注力しています。つまり業界全体で**ブランド力とサステナビリティ対応**が競争軸となってきており、本シナリオはその潮流に沿ったものです。うまく舵を切れば、単なる水産会社から「世界の食卓をリードする信頼ブランド」へと飛躍できるでしょう。

シナリオ3: 「グローバル共創エコシステム」路線

- ・**抄録（概要）：** グローバルとローカルの融合（＝グローバル）によって価値創造を最大化するシナリオです¹⁸。社内外の多様なプレーヤーとの**共創（Co-creation）**を通じ、無形資産である組織能力とネットワーク資本を極大化します。具体的には、人財の機動的な流動とオープンイノベーション

プラットフォーム構築により、グループ全体で知見・アイデアを共有し、新事業やソリューションを次々と生み出すエコシステム型経営への転換を図ります。

・**戦略の方向性:** 新長期ビジョンでは「チャレンジと共創（Challenge and Co-creation）」が経営基盤強化の方針として示されています³³。この方針の下、本シナリオでは**人材と組織の柔軟性**を飛躍的に高めます。具体的には、社内の人材ポートフォリオを再構築し、経営層から現場社員に至るまでグループ内人材の異動・登用を活性化します³⁴。事業部門や地域子会社間でタレントプールを共有し、適材適所で人財を配置することで、新しい発想やノウハウが組織横断的に拡散する仕組みを整えます³⁵。また、多様なバックグラウンドを持つ人財が活躍できるようダイバーシティ＆インクルージョンを推進し、**共創の企業文化**を醸成します³⁵。「One Maruha Nichiro (umios)」として国境や部署の壁を超えたプロジェクトチームを編成し、水産資源の利用から食品開発、販売チャネル開拓、さらには地域課題の解決（例：地元漁業者との町おこし事業）まで、社内外の知見を結集して取り組みます。社外パートナーとの連携も深化させます。大学や研究機関との共同研究、新興企業への戦略的出資、漁業コミュニティやNPOとの協働などを体系的に進め、**オープンイノベーション・ネットワーク**を形成します。例えば、自社単独では手の届かなかった分野（デジタル技術、異業種の知見など）を外部の力を借りて取り入れ、逆に自社の強み（海洋調達力や加工ノウハウ）を提供して共創することで、新サービスや事業機会を創出します。こうしたエコシステムでは、知財の共有やデータ連携のルールを整備し、ウィンウィンの関係を築くことが重要です。マルハニチロはプラットフォームのハブとなり、参加者全体の価値創造を最大化しつつ、自社も収益を得るような**共創型ビジネスモデル**（例：水産物のオープンプラットフォームで手数料収入を得る等）への展開も視野に入れます。

・**期待される成果:** このシナリオでは、組織全体の敏捷性と学習能力が飛躍的に高まるため、市場環境の変化や新たな課題にも柔軟に対応できるようになります。**人材の有効活用**により必要な時に必要なスキルを持つ人を配置できるため、新規事業の立ち上げスピードが加速し、イノベーション創出の継続性が担保されます。共創によって生まれた事業（例えば地域水産資源を活かした新商品や、他社と共同開発したサービス）は、自社単独よりも市場受容性が高く、リスク分散も図れるため成功確率が上がります。グローバル戦略により各地域市場に最適化した商品・サービス提供が可能となり、**現地密着型のブランド強化**や新興国での機会獲得にもつながるでしょう。また、多様なステークホルダーと協働することで、社会課題の解決やSDGs達成への貢献度も高まり、結果的にステークホルダーからの信頼向上（レピュテーション向上）を通じて無形資産がさらに蓄積される好循環が生まれます。社内的には、共創文化の定着により従業員エンゲージメントが向上し、「挑戦と共創」を是とする風土が優秀な人材を引き寄せる効果も期待できます。ガバナンス面でも、執行と監督の役割分担を明確化しつつ³⁶、現場の創意工夫を経営に活かすガバナンス体制が構築されれば、持続的成長と企業価値向上を両立できるでしょう³⁶。

・**リスク要因:** 共創を推進するにあたり、まず**組織変革への抵抗**がリスクです。長年の縦割りや硬直的な人事制度を変える際に、社内の混乱や反発が起きる可能性があります。人材流動が活発になることで、一時的に現場が落ち着かなくなったり、ノウハウが逆に分散しすぎてしまう懸念もあります。また、社外とのオープンな協業では知的財産や機密情報の管理が難しくなり、**コア技術の流出**リスクや、共同開発の権利帰属を巡るトラブルが発生する可能性があります。パートナーとの関係でも利害不一致が起こればプロジェクトが頓挫し、投資回収できなくなる恐れもあります。さらに、共創に依存しすぎると、自社内にコアコンピタンスが蓄積されないまま他社に主導権を握られるリスクも考えられます（極端な例では、プラットフォームを構築したが他社に乗っ取られる等）。グローバル戦略では各地域に権限委譲するため、統一性が失われブランドメッセージが発散するリスクや、本社のガバナンスが効きにくくなるリスクもあります。要するに、「ゆるやかな分散と統合」のバランスを誤ると、かえって非効率や内部統制の弱まりを招く可能性があります。

・**関連する社内外のトレンド:** 社内では既に、前中計期間中に組織改編によるグループ内連携強化の成果が出始めており³⁷、部門横断のコラボレーションが利益創出につながった事例も報告されています。新中計「For the ocean, for life 2027」でも、人材戦略やガバナンス強化が経営基盤の柱となっております³⁸³⁵、経営層も共創文化醸成に前向きです。また、**海外現地法人の活用**（グローバル戦略）

として、将来的に海外人材を本社登用する計画や、グローバル共通の人事制度導入検討など、人的資本の国際化もトレンドです。社外を見ると、水産業界でも異業種連携やオープンイノベーションが活発化しています。スタートアップとの協業（例：水産×IT）、業界企業同士のコンソーシアム（例：海洋プラスチック対策やIUU漁業対策の協働）など、**一社では解決困難な課題にエコシステムで挑む動き**が加速しています。また、日本全体で人的資本経営や社外人材受け入れ（副業解禁等）が促進されており、マルハニチロに限らず組織のボーダレス化は不可避の流れです。こうした環境下、本シナリオは持続可能な価値創造のための有力な選択肢です。共創エコシステムを構築できれば、「海洋×食品×テクノロジー×地域」を結ぶハブ企業として、単なる製造業の枠を超えた存在感を発揮する未来が描けるでしょう。

各シナリオはいずれもマルハニチロの新ビジョン「For the ocean, for life 2027」の精神を異なる側面から具現化したものです。**シナリオ1**は技術・知財ドリブンで革新的ソリューション提供企業となる道、**シナリオ2**はブランド力とDXでグローバル市場をリードする道、**シナリオ3**は人材と協働ネットワークでしなやかな価値創造を続ける道を示しました。長期（5年以上）の視点では、これらシナリオの要素を組み合わせた戦略が現実的に展開される可能性も高いでしょう。例えば技術革新を進めつつ、それを支える組織共創文化を育み、成果をブランド発信していく、といった統合的アプローチです。重要なのは、無形資産戦略を単なる支援要素ではなく**経営戦略の中核**に据えることです。マルハニチロ（未来のumios）が持続的成長と社会価値創出を両立するために、知財・無形資産への投資と活用を一層加速させていくことが期待されます¹。新ビジョンの旗の下、海と人類の未来のための挑戦がどのように具体化していくか、引き続き注目されます。

参考文献・情報源: マルハニチロ株式会社 IR資料（新長期ビジョン・中期経営計画説明会資料³⁹¹⁸等）、統合報告書¹¹²、サステナビリティ関連ニュース⁴⁰²²、業界ニュース（みなと新聞¹⁷他）、競合比較分析²³などをもとに作成しました。

¹ ¹² ¹⁶ **マルハニチログループ 統合報告書2023**

https://www.maruha-nichiro.co.jp/corporate/sustainability/report/pdf/report2023_06.pdf

² ³ ⁹ **yorozuipsc.com**

¹⁵ ³² <https://yorozuipsc.com/uploads/1/3/2/5/132566344/ef79bfe40228b608f9c7.pdf>

⁴ ⁵ ⁶ **maruha-nichiro.com**

¹¹ ¹⁴ ²⁴ https://www.maruha-nichiro.com/sustainability/pdf/9_Business_Strategy.pdf

⁴⁰

⁷ ⁸ **Maruha Nichiro Patents - Insights & Stats (Updated 2023)**

<https://insights.greyb.com/maruha-nichiro-patents/>

¹⁰ ¹³ ¹⁸ **Announcement of New Long-Term Vision and Mid-Term Management Plan**

¹⁹ ²³ ²⁹ https://www.maruha-nichiro.com/ir/pdf/results/20250324_en_MN_Notice_2.pdf

³³ ³⁴ ³⁵

³⁶ ³⁸ ³⁹

¹⁷ ²⁰ ³⁷ **10年後の海外経常益比率70%へ/マルハニチロが新長期ビジョン / みなと新聞 電子版**

<https://www.minato-yamaguchi.co.jp/minato/e-minato/articles/150866>

²¹ **Maruha Nichiro Corporation Launches Collaboration to Accelerate the Development of Cell-cultivated Seafood Products | News | Maruha Nichiro**

²² <https://www.maruha-nichiro.com/media/2023/news20230830.html>

²⁵ ²⁶ ²⁷ **中期経営計画（スクリプト）**

²⁸ https://www.maruha-nichiro.co.jp/corporate/ir/library/pdf/20240328_jp_script.pdf

- 30 [PDF] 新長期ビジョンおよび中期経営計画「For the ocean, for life 2027」
https://www.maruha-nichiro.co.jp/corporate/ir/library/pdf/20250324_jp_MN_Notice_2_ppt.pdf
- 31 マルハニチロ（1333）中計分析 「グローバル」な水産企業へ | 根岸理央
https://note.com/rio_negishi/n/n7088b55896a9