マルハニチロの新戦略「For the ocean, for life 2027」と社名変更「umios」がもたらす知財・無形資産戦略の変革予測

Gemini Deep Research

エグゼクティブサマリー

本レポートは、マルハニチロ株式会社（以下、マルハニチロ）が2025年3月24日に発表した新長期ビジョン及び新中期経営計画「For the ocean, for life 2027」、並びに2026年3月に予定されている「umios（ウミオス）」への社名変更が、同社の知的財産・無形資産（IP/IA）戦略にどのような変革をもたらすかを分析・予測するものである。

現在のマルハニチロのIP/IA戦略は、特に水産養殖技術における特許ポートフォリオの構築に強みを持つ一方、ブランド戦略は2018年からの統一化途上にあり、IPミックスの更なる強化が課題として認識されている。新計画「For the ocean, for life 2027」では、「umios」という新たなアイデンティティのもと、「グローバル展開」「サステナビリティと健康価値の創造」「技術革新とDX」を柱とし、IP/IAを競争優位性の源泉として明確に位置づけている。

この変革により、マルハニチロのIP/IA戦略は、以下の方向に進化すると予測される。まず、「umios」ブランドのグローバルな構築と保護が最優先課題となり、商標戦略の高度化が求められる。次に、サステナビリティと健康分野でのイノベーションが加速し、関連技術の特許化、独自認証の活用、ノウハウの秘匿化が進む。さらに、DX推進に伴い、データ、ソフトウェア、AI関連発明といったデジタル資産の保護と活用が新たな焦点となる。グローバル展開の本格化は、海外での権利取得・行使体制の強化を必須とし、模倣品対策やライセンス戦略の重要性が増す。組織能力としては、IP部門の戦略的役割の強化、グローバル人材の育成、IPリテラシーの向上が不可欠となる。

本レポートでは、これらの変化を踏まえ、「グローバルIPパワーハウス」「アジャイル・グローバル・イノベーター」「サステナビリティ中心のIPパイオニア」という3つの将来シナリオを提示し、それぞれにおけるIP/IA戦略の重点と課題を考察する。最後に、マルハニチロがIP/IA価値を最大化するための戦略的提言を行う。この変革期において、IP/IA戦略を経営戦略と一体化させ、プロアクティブに推進することが、「umios」としての持続的成長とグローバル市場での成功の鍵となるだろう。

1. 導入：マルハニチロの戦略的変革と無形資産の重要性

1.1. 背景：新ビジョン、中期経営計画、そして「umios」への転換

マルハニチロは、2025年3月24日、新たな長期ビジョン及び2026年3月期から2028年3月期までを対象とする中期経営計画「For the ocean, for life 2027」を発表した¹。この発表には、2026年3月をもって社名を「umios（ウミオス）」に変更するという、同社にとって極めて重要な決定が含まれている¹。この社名変更は、単なる名称の変更にとどまらず、マルハニチロが「食」を通じて人と地球の健康に貢献する「ソリューションカンパニー」へと変革を遂げるという強い意志の表明である²。新社名「umios」は、同社のルーツである「umi（海）」を起点に、ステークホルダーや社会、地球と一体となる「o（one）」、そして地球規模の社会課題解決に挑む「s（solutions）」という想いが込められている²。

新ビジョンは、持続的な成長を目指し、食を通じて人も地球も健康にするソリューションカンパニーへの変革を掲げている²。この変革は、同社の事業ポートフォリオ、グローバル戦略、研究開発、そしてブランドや評判といった無形資産のあり方に大きな影響を与えることが必至である。

1.2. 定義と範囲：広範な知的財産・無形資産

本レポートにおける「知的財産・無形資産（IP/IA）」は、特許権、商標権、意匠権、著作権などの伝統的な知的財産権に加え、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など、より広範な無形資産を指す（ユーザー定義）。

これらの無形資産は、マルハニチロが新ビジョンで掲げる野心的な目標、例えば「Global Meat and Seafood Protein Provider」における「時価総額TOP10」入り²を達成する上で、決定的に重要な役割を果たす。特に、「umios」への社名変更とそれに伴う約50億円規模のコーポレートアイデンティティ（CI）変更費用²は、ブランドという無形資産の再構築に対する経営陣の強いコミットメントを示している。このような大規模なブランド投資は、単に外観を変えるだけでなく、企業文化、提供価値、そしてステークホルダーとの関係性といった、より深層的な無形資産の変革を伴うものであり、IP/IA戦略全体の見直しを不可避とする。旧来の「マルハニチロ」ブランドで培われた資産をいかに「umios」へ円滑に移行させ、新たなブランドエクイティを迅速に構築するかが、初期の重要な課題となるだろう。

2. 現状分析：マルハニチロの既存IP・無形資産フレームワーク

2.1. 正式な知的財産ポートフォリオ

2.1.1. 特許：技術的強みと出願動向

マルハニチロの現在の特許戦略は、特に養殖技術と高度な加工技術に強みが見られる。例えば、「じゃばらマグロ」や「くちどけのよいブリ」といった高付加価値養殖魚の開発、魚病治療薬、AI を活用した養殖魚の尾数計測技術などがその代表例である⁴。研究開発投資は、特に水産資源分野で増強されており、2017 年度比で養殖関連特許の保有件数が7 倍に増加するなど、成果を着実に積み上げている⁴。2024 年の特許公開情報からは、冷凍食品、スプレッド製造、魚類加工といった食品加工分野での継続的な活動に加え、魚群行動解析システムやサイトグラスといった非食品分野への技術展開も見られる⁵。

研究開発においては、社内での技術蓄積と開発スピードの確保を両立させるため、必要に応じて外部連携（オープンイノベーション）と技術の内製化を使い分けている⁴。しかしながら、同社自身も冷凍食品やファインケミカルといった他分野への特許展開の必要性や、特許偏重ではない「IP ミックス」への移行を課題として認識している⁴。

2.1.2. 商標：主要な企業・製品ブランドと包括的戦略

企業ブランドとしては、「MARUHA NICHIRO GROUP」の名称がグループの一体性を示すために使用されている⁴。2018 年には、より「力強い」イメージを目指して企業ロゴが一新された⁷。また、同年に導入されたブランドステートメント「海といのちの未来をつくる」は商標登録（登録第 6002772 号）され、関連各国でも登録が進められている⁴。

製品ブランドでは、1950 年代から続く「月花さば水煮」⁹、持続可能な養殖クロマグロのブランド「BLUE CREST」（登録商標）¹⁰、冷凍食品の「新中華街」⁴など、長年にわたり愛されるブランドを複数保有している。2018 年のブランド戦略では、2019 年秋までに製品ブランドを「マルハニチロ」ブランドへ統一する方針が示された⁸。新社名「umios」についても、既に出願（商願 2025-027709）が確認されており、審査待ちの状態である¹¹。これは、同社が商標登録の重要性を認識していることを示している。

2.2. 正式な IP 以外の主要な無形資産

2.2.1. 技術力とノウハウ（研究開発、独自プロセス）

マルハニチロの中央研究所は、「食品」（おいしさ、保存技術、健康）、「水産・養殖」（持続可能な調達、育種、次世代養殖）、「機能性」（生理活性物質、新規素材）の3 つを重点研究領域とし、研究開発を推進している⁶。具体的な研究部門として、フードテック（客観的分析、健康）、マリンテック（持続的養殖、バイオテクノロジー）、バイオテック（食品安全、細胞性水産物、感覚データ活用）、そして技術開発

(実用化、ICT 活用による効率化) が設置されている⁶。大学や研究機関、企業とのオープンイノベーションも積極的に推進している⁶。高い付加価値を生み出す水産加工技術は、同社の強みとして明確に認識されている⁴。

2.2.2. ブランドエクイティと企業レピュテーション

145 年という長い歴史²は、確立された信頼の基盤となっている。2018 年のブランド戦略は、企業ブランド価値の向上を明確な目的としていた⁸。特定の製品カテゴリー(例：缶詰サバ⁹)における品質への評価も、重要なブランドエクイティを形成している。

2.2.3. データ、ソフトウェア、デジタル資産

養殖における AI 活用(例：シンコム社との共同開発による尾数計測)⁴や、研究開発における ICT 活用による効率化・高精度化⁶が進んでいる。これらは現時点では必ずしも知的財産権として保護されているわけではないが、成長する無形資産価値を代表している。

2.2.4. 顧客ネットワークと関係資本

国内外に広がる広範な顧客基盤(事業規模とグローバルな目標から示唆される)に加え、サプライヤーとの関係はサプライチェーンの持続可能性にとって不可欠である¹²。

2.2.5. バリューチェーンとサプライチェーンの強み

「強固で持続可能なサプライチェーンの構築」に注力しており¹²、サプライヤーガイドラインやモニタリングシステムを整備している¹²。価値創造の推進力として「バリューサイクル」という概念が言及されている²。

2.2.6. 組織能力 (IP マネジメント、研究開発体制、人材)

IP マネジメントに関しては、知的財産委員会と専門組織である知財グループ(旧経営企画部内⁴)が活動を推進している。IP 研修や発明報奨制度を通じて、社内の IP 意識向上を図っている⁴。知財グループの人員の 50%が弁理士または知的財産管理技能士 1 級の資格を有している⁴。研究開発体制としては、専門部門と企画・管理部門を備えた中央研究所が、オープンイノベーションやグループ内連携をサポートしながら機能している⁶。

表 1: マルハニチロの現在の主要無形資産の概要

カテゴリー	具体例	戦略的重要性（現在）	関連資料
正式な IP			
特許	養殖技術（育種、飼料、魚病）、加工技術、AI 魚体計測	主要セグメントにおける中核的競争優位性、効率化、付加価値向上	4
商標	「MARUHA NICHIRO GROUP」、「海といのちの未来をつくる」、「月花」、「BLUE CREST」、「新中華街」	ブランド認知、消費者信頼、製品差別化	4
その他の無形資産			
技術・ノウハウ	研究開発能力（食品、水産、機能性）、独自加工方法、オープンイノベーションネットワーク	イノベーションパイプライン、製品品質、持続可能な実践	4
ブランド・レピュテーション	145年の歴史、品質イメージ、2018年ブランド戦略	顧客ロイヤルティ、市場でのポジショニング	2
データ・ソフトウェア	養殖における AI、研究開発における ICT、（可能性として）オペレーショナルデータ	新たな効率化ドライバー、将来的な価値の可能性	4

顧客ネットワーク	国内外販売チャネル、B2B/B2C 関係	市場アクセス、収益創出	(示唆)
バリュー/サプライチェーン	持続可能な調達イニシアチブ、サプライヤーガイドライン・モニタリング、「バリューサイクル」コンセプト	オペレーションの安定性、リスク軽減、CSR	2
組織能力	知的財産委員会・グループ、中央研究所、IP 研修プログラム、発明報奨制度	IP 創出・保護、研究開発実行、イノベーション文化	4

現在の IP 戦略は、養殖関連の特許取得など特定の分野で強固な基盤を築いているものの⁴、企業自身が認めるように、IP ミックスの強化や加工食品・ファインケミカルといった他分野への展開が今後の課題である⁴。2018年のブランド戦略はブランド資産の統合に向けた一歩であった⁸。しかし、「ソリューションカンパニー」としての新たなビジョン、グローバル市場での競争、健康やサステナビリティを含む多様な製品ポートフォリオの展開は、現在のやや専門分野に特化した（その分野では強力だが）アプローチよりも、はるかに広範で統合された IP/IA 戦略を要求する。新計画における IP 強化の明言²は、このニーズへの直接的な対応と言えるだろう。

3. 新たな軌道の解説：「For the ocean, for life 2027」

3.1. 新ビジョン及び中期経営計画の戦略的柱

3.1.1. 「umios」アイデンティティ：リブランディングの意義

2026年3月の「umios」への移行²は、マルハニチロが食を通じて人と地球の健康に貢献する「ソリューションカンパニー」へと変革する象徴である²。社名は、ルーツである「umi（海）」、ステークホルダーや社会・地球との一体感を示す「o（one）」、そして地球規模の社会課題解決への挑戦を意味する「s（solutions）」を体現している²。これは、伝統的な食品メーカーから、より広範な価値創造者への転換を示唆する。約50億円というCI変更への大規模投資²は、この新たなアイデンティティの戦略的重要性を裏付けている。

3.1.2. 「グローバル」展開：野心と戦略的推進力

新計画の核心的テーマは「グローバル」であり、グローバルな展開とローカルな適応の融合を目指す¹。野心的な財務目標として、長期的に海外経常利益比率70%以上、中期経営計画では2028年3月期に54%を掲げている²。これは現在の46%からの大幅な増加である¹。投資面では、3年間で海外投資比率を約38%²、中期経営計画期間中には47%まで高める計画である²。組織構造としては、欧州・アフリカ、北米、アジア・オセアニア、中国に地域統括会社（RHQ）を設置し、グループ連携の強化と迅速な意思決定を推進する²。重点戦略として、グローバル戦略による海外での食材流通網の強化と加工品販売の展開が挙げられている²。

3.1.3. サステナビリティと健康：中核的価値提案

新ビジョンの中心には、「持続可能なタンパク質の提供」と「健康価値の創造」がある²。気候変動、海洋環境、生物多様性、食の安全・安心、循環型社会、多様な食文化・ライフスタイル、栄養バランス、持続可能な事業性といった主要な社会テーマに取り組む²。研究開発の焦点は、持続可能な食品開発、機能性素材（DHA、微細藻類 DHA）、気候変動に対応した高度な育種（高水温耐性など）に置かれる²。2027年度に向けたサステナビリティ KPI も更新され、CO2 削減、プラスチック削減、フードロス削減、トレーサビリティ、TNFD フレームワーク導入、サプライヤーESG 遵守などが盛り込まれている²。

3.1.4. 技術・デジタル変革：研究開発と DX ロードマップ

研究開発においては、消費者ニーズに基づいたサステナブルな食品開発と機能性探索を強化する。グローバルかつ消費者起点の新たな価値提案商品の開発・提案を活性化し、DHA 関連製品開発や微細藻類 DHA の販路拡大を推進する²。DX に関しては、変化を受け入れ、挑戦し、共創する文化を醸成するために DX を推進し、事業基盤強化のための DX 関連投資を行う計画である²。

3.1.5. ポートフォリオと構造改革

環境的、経済的に持続可能性の高い事業への選択と集中を進める¹。収益安定・向上のための事業構造改革、および川下戦略を強化する²。健康価値の訴求力強化に向けて、加工食品における付加価値創出力を強化し、成長が期待できる海外市場での事業拡大に取り組む²。

3.2. 新計画における IP/IA への明確な指示²

新中期経営計画では、知的財産・無形資産戦略に関して、以下の明確な方針が示されている。

- 「事業の強みと顧客価値を深く理解し、競争優位性として知的財産を強化する。」

- 「模倣・訴訟リスクの高い海外展開を見据え、海外における権利強化を推進する。」

これらの記述は、IP マネジメントの役割と積極性を格段に引き上げるという明確な戦略的意図を示している。

表 2 : 「For the ocean, for life 2027」の戦略目標と IP/IA への影響

戦略目標（「For the ocean, for life 2027」より）	主要要素	IP/IA への影響	関連資料
1. 「umios」リブランドとアイデンティティ	新社名、「ソリューションカンパニー」としての位置づけ、人と地球の健康への焦点	「umios」及び関連ブランドのグローバルな商標戦略。「ソリューション」を中心としたブランドエクイティ/レピュテーションの構築。新アイデンティティを反映したデザイン/コンテンツの保護。	1
2. 「グローバル」展開	海外利益目標（長期70%超、中期54%）、RHQ 設置、海外投資	国際特許・商標出願の強化。ローカライズされた製品/サービスに関する IP。RHQ へのノウハウ移転。新規市場における顧客ネットワーク・サプライチェーンの保護。	1
3. サステナビリティを中核に	持続可能なタンパク質、健康価値、環境 KPI (CO2、プラスチック、TNFD、IUU 漁業対策)	サステナブル技術（養殖、加工、包装）の特許。環境配慮型製品の商標/認証。持続可能な調達	2

		に関するデータ。循環型経済実践におけるノウハウ。	
4. 健康価値の創造	機能性食品（DHA、微細藻類）の研究開発、消費者起点の健康製品	新規成分、製法、健康効果に関する特許。健康ブランド製品の商標。臨床試験データ。機能性食品開発におけるノウハウ。	2
5. 技術的進歩と DX	DX 推進、DX 投資、先端育種・気候変動適応技術の研究開発	新技術（バイオテクノロジー、デジタル）の特許。ソフトウェア、データベースの著作権。アルゴリズム、データ分析に関する営業秘密。スマート製造/養殖におけるノウハウ。	2
6. ポートフォリオと構造改革	持続可能/収益性の高い事業への集中、川下戦略、海外加工食品事業	M&A/事業売却のための IP 監査。高成長加工食品セグメントにおける IP 保護。高付加価値製品のブランディング。	2
7. IP への明確な指示	競争優位性としての IP 強化、海外権利強化	積極的な IP 創出、戦略的ポートフォリオ管理、グローバルな IP 権利行使、IP リスク管理、IP リテラシー向上。	2

「グローバル」戦略¹は、単に製品を輸出する以上の複雑なオペレーションを意味する。グローバルなブランドや技術の一貫性を保ちつつ、各地域の市場特性に合わせた製品開発、サービス提供、サプライチェーン構築が求められる。これには、中央の IP 部

門と地域統括会社（RHQ）²との緊密な連携に基づく、洗練された多層的な IP/IA アーキテクチャが必要となる。具体的には、コアとなるグローバルブランド「umios」や基幹技術は中央で一元的に保護・管理しつつ、RHQ が主体となって地域特有のニーズに応じた製品改良やサービス開発から生まれるローカル IP（実用新案、意匠、地域ブランドなど）を創出し、保護・活用する体制が考えられる。このためには、グループ全体での IP リテラシー向上と、地域間で IP 情報を共有し相互活用するメカニズムの構築が不可欠である。

また、新計画において「持続可能なタンパク質の提供」と「健康価値の創造」が中核目標として掲げられたこと²は、これらの分野が単なる CSR 活動ではなく、IP 創出の主要な柱となることを意味する。微細藻類 DHA のような新規機能性素材の開発、気候変動に強い養殖技術、廃棄物やエネルギー消費を削減する加工方法、健康効果を高める製品配合など、サステナビリティと健康分野におけるリーダーシップはイノベーションによってのみ達成可能である。これらのイノベーションは本質的に IP が豊富であり、特許、営業秘密、独自データ（持続可能な調達や健康効果に関するものなど）、そして新たなブランドや認証の源泉となる。したがって、研究開発パイプライン、ひいては IP 創出パイプラインは、これらの分野に大きく傾斜することが予想される。IP 戦略は、これらのイノベーションから生まれる価値を最大限に捉え、独占的製品、ライセンス供与、あるいは「umios」を当該分野のリーダーとして位置づけることを通じて、事業に貢献する必要がある。

4. 進化の予測：「umios」としてのマルハニチロの IP/IA 戦略の未来

4.1. 「umios」下でのブランドとレピュテーションマネジメントの再構築

「マルハニチロ」という長い歴史を持つが伝統的とも捉えられかねない名称から、モダンでソリューション志向、かつグローバルな響きを持つ「umios」への移行は、ブランド戦略の抜本的な転換を意味する。

商標戦略としては、「umios」及び関連スローガン・ロゴの積極的なグローバル登録と保護、侵害の予防的モニタリングが必須となる。既存ブランドとの段階的移行または共存戦略も慎重に検討される必要があるだろう³。

ブランド構築においては、「umios」のブランド価値（ソリューション、サステナビリティ、健康、グローバル市民）を伝えるための大規模な投資が行われ、特徴的なパッケージデザイン、ウェブサイトコンテンツ（著作権）、広告素材といった IP が鍵となる。

レピュテーションマネジメントでは、サステナビリティ関連 IP（認証、調達に関する透明性の高いデータ）や健康関連 IP（臨床データ、特許取得済み成分）を活用し、「umios」ブランドが責任ある革新的なソリューションプロバイダーであるという信頼を構築することが重要になる。

4.2. サステナビリティと健康分野におけるイノベーションからの IP 創出

特許戦略の焦点は、以下のような分野で申請件数の増加が見込まれる。

- 持続可能な養殖技術（代替飼料、閉鎖循環式養殖システム、気候変動に対応した魚病耐性など）²。
- 環境配慮型の加工・包装技術²。
- 機能性素材（微細藻類 DHA、その他生理活性物質）とその食品への応用²。
- 植物由来または代替タンパク質、細胞性水産物（中央研究所バイオテック領域の研究テーマとして言及あり⁶）。

営業秘密やノウハウの保護も重要となり、独自の養殖方法、製品配合レシピ、持続可能な調達プロトコル、環境影響や健康効果に関するデータなどが対象となる。さらに、「umios」ブランドの下で、サステナビリティと品質を示す独自の認証やエコラベルを戦略的に活用、あるいは開発することも考えられる。

4.3. 将来の価値創造の礎としてのデータと主要な無形資産

データソースは、スマートサプライチェーン、持続可能な調達検証、DX を通じた消費者とのインタラクション、研究開発（ゲノミクス、臨床試験）、グローバルオペレーションなどから拡大する。

データ駆動型イノベーションの IP 保護としては、データベースやソフトウェアの著作権、独自のアルゴリズム、データ分析モデル、価値あるデータセットの営業秘密、精密養殖、個別化栄養、サプライチェーン最適化などにおける AI 関連発明の特許などが考えられる。

データの品質、セキュリティ、倫理的利用を保証する堅牢なデータガバナンスフレームワークの確立は、データが資産として価値を持つための基盤となる。

4.4. 国際展開のためのグローバル IP シールドの強化

「グローバル」戦略で特定された主要海外市場及び新興市場（欧州・アフリカ、北米、アジア・オセアニア、中国²）に合わせた IP 出願（特許、商標）が求められる。

特に新しい「umios」ブランドと主要技術に関しては、模倣品対策や侵害対策のためのより強固なグローバル IP 権利行使戦略が必要となる。これは、中期経営計画が「模倣・訴訟リスクが高い」海外での「権利強化」を明確に目標としていることと合致する²。

新規市場への参入リスクを軽減するため、FTO（Freedom to Operate）分析の強化も不可欠である。

地域統括会社を通じて、現地の法制度や競争環境に合わせた IP 戦略の調整も行われるだろう。

4.5. 「グローバル」バリューチェーンにおける無形資産の強化

サプライチェーンの透明性と信頼性向上のため、IP（ブロックチェーンで保護されたデータ、認証など）を活用し、グローバルなサプライチェーンの持続可能性と安全性を構築する²。

現地のサプライヤーやパートナーとの協業から生じる IP の管理フレームワークを整備し、ノウハウ共有を進める。

CRM データや現地市場の洞察（無形資産）を活用し、多様な市場で提供物を調整し、強力な顧

客関係を構築する。

4.6. プロアクティブな IP/IA マネジメントのための組織能力の適応

知財グループ 4 は、単なる権利保護部門から、事業戦略や価値創造に積極的に関与する戦略的パートナーへと役割を進化させる必要がある。

国際 IP 法務、ライセンス、IP 分析、デジタル技術関連 IP などの専門知識を持つ人材への投資、及び研究開発、マーケティング、地域マネジメント（特に RHQ）担当者向けの IP リテラシープログラムの展開が求められる。

グローバルなポートフォリオ追跡、IP インテリジェンス、協調的な IP 開発のための高度な IP マネジメントシステムの導入も検討されるべきである。

オープンイノベーションや共創イニシアチブにおける IP 所有権と利用に関する明確なガイドラインの策定も重要となる²。

「umios」への転換と「ソリューションカンパニー」モデル²への移行は、よりサービス指向の IP/IA 戦略へのシフトを意味する。物理的な製品だけでなく、専門知識、データに基づいたアドバイス、カスタマイズされたサービス、統合システムといった提供価値が増えるためである。「健康価値の創造」や「持続可能なタンパク質の提供」²、DX 推進²といった目標は、この方向性を強く示唆している。これは、独自の方法論、ソフトウェアプラットフォーム、キュレーションされたデータセット、専門的なコンサルティングノウハウ、そして強固な顧客関係といった無形資産が最重要となることを意味する。製品やプロセスに関する特許は引き続き重要であるが、IP/IA 戦略は、これらのサービス指向の無形資産を保護し活用することに、より一層注力する必要がある。具体的には、サービスマークの取得、研修資料やソフトウェアの著作権保護、ノウハウ移転に関する堅牢な契約などが考えられる。結果として、IP/IA ポートフォリオは、

「umios」ブランドの「ソリューション」側面を支えるサービス、データ分析、顧客エンゲージメントプラットフォームに関連する資産をより多く含むように多様化するだろう。

中期経営計画における明確な IP 目標（「競争優位性としての IP 強化」「海外権利強化」²）は、受動的な IP 保護から、能動的な IP 価値創造への移行を示唆している。歴史的に、特に伝統的産業の多くの企業は、IP を主に防御的なツール（他社による模倣の防止）と見なしてきた。しかし、中期経営計画の文言は、IP を攻撃的に活用する方向への転換を示している。つまり、競争上の障壁を積極的に構築し、市場参入を可能にし、価値を創出するために IP を用いるということである。「競争優位性」とは、差別化、価格決定力、戦略的パートナーシップのために IP を活用することを意味し、「海外権利強化」とは、単に出願するだけでなく、事業目標を支える強固な国際的 IP ポジションを持つことを意味する。「umios」は、戦略的な特許ランドスケープ分析、競合 IP 分析、IP ライセンス（イン/アウト）、さらには IP 担保融資や M&A といった、より高度な IP 戦略を採用する可能性が高い。IP 部門は、戦略的な事業計画により深く関

与する必要が出てくるだろう。

5. 将来シナリオ：2027年以降のマルハニチロのIP/IA ランドスケープ

シナリオ A：グローバル IP パワーハウス（主要技術特許と世界的ブランド認知で「umios」がリーダーとなる）

- **中核的 IP/IA 焦点：** 主要技術分野（持続可能な養殖、機能性素材、食品加工 2.0）における支配的地位。「umios」ブランドが世界的に高い認知度と価値を獲得。
- **主要イニシアチブ：** 画期的イノベーションの積極的なグローバル特許出願。「umios」ブランド構築のための大規模マーケティング投資。世界規模での IP 権利の強力な行使。主要技術やブランド獲得のための IP 主導型 M&A。
- **潜在的強み：** 強固な市場参入障壁、プレミアム価格設定、高いブランドロイヤリティ、業界標準設定能力。
- **潜在的課題：** 高額な研究開発費と IP 維持コスト、訴訟リスク、多様な分野でのイノベーションリーダーシップ維持の困難性。

シナリオ B：アジャイル・グローバル・イノベーター（ローカライズされた適応とニッチ市場支配に焦点を当てた IP/IA）

- **中核的 IP/IA 焦点：** 特定の地域市場ニーズに合わせた IP とノウハウ。「umios」傘下での強力なローカル／リージョナルブランド。地域条件に最適化されたバリューチェーン。
- **主要イニシアチブ：** 地域統括会社（RHQ）によるローカルな研究開発と IP 創出（実用新案、意匠特許、ローカル商標）の権限強化。強力なローカル顧客／サプライヤーネットワークの構築。ローカルノウハウの活用。ローカルパートナーシップのための柔軟な IP ライセンス戦略。
- **潜在的強み：** ローカル市場の要求への高い対応力、ニッチ市場での強力な浸透、強靱なサプライチェーン。
- **潜在的課題：** 慎重な管理を怠った場合のブランドの断片化の可能性、グローバル IP 戦略調整の複雑性、世界的に重要なイノベーションを見落とすリスク。

シナリオ C：サステナビリティ中心の IP パイオニア（環境イノベーションと協調モデルを推進する IP/IA）

- **中核的 IP/IA 焦点：** 主にサステナビリティソリューション（循環型経済技術、炭素削減、生物多様性向上型養殖）に焦点を当てた IP ポートフォリオ。「umios」ブランドが環境・社会責任の代名詞となる。

- **主要イニシアチブ**：サステナビリティ課題解決のためのオープンイノベーションプラットフォーム。広範な普及を促進するためのパートナー／競合他社へのグリーン技術ライセンス供与。サステナビリティ影響に関する透明性の高いデータ（IAとして保護）を通じた評判構築。認証と基準への強い焦点。
- **潜在的強み**：投資家や人材を惹きつける強力な ESG 認証情報、グリーンフード分野でのリーダーシップ、IP ライセンス／ソリューションからの新たな収益源。
- **潜在的課題**：一部のグリーン研究開発における ROI の遅延の可能性、IP 保護と持続可能な慣行の広範な採用促進とのバランス、進化する規制環境への依存。

表 3：「umios」の IP/IA 戦略シナリオの比較分析

特徴	シナリオ A：グローバル IP パワーハウス	シナリオ B：アジャイル・グローバル・イノベーター	シナリオ C：サステナビリティ中心の IP パイオニア
主要な IP/IA の焦点	画期的な技術特許、グローバルブランド	ローカライズされた IP（実用新案、意匠、ローカルブランド）、ノウハウ	サステナビリティ技術特許、エコ認証、データ、協調的 IP
ブランド戦略	強力で統一されたグローバルな「umios」ブランド	強力なローカル/リージョナル製品ブランドを持つ「umios」アンブレラ	主要なグローバルサステナビリティブランドとしての「umios」
研究開発の重点	中央集権的で影響力の大きいグローバルイノベーション	分散型、市場特化型の適応と漸進的イノベーション	グリーンテクノロジー、循環型経済、影響測定におけるイノベーション
地理的 IP 戦略	広範なグローバル特許/商標カバレッジ	主要なローカル市場におけるターゲットを絞った IP 保護	主要なグリーンテクノロジーのグローバル保護、広範な採用のためのライセンス供与
組織能力	強力な中央 IP チーム	IP に関する権限を与	オープンイノベ

	ム、グローバルな権利行使	えられた RHQ、柔軟なローカルパートナーシップ	ョン IP 管理、サステナビリティ報告/データ専門知識
主要な成功要因	持続的な技術的リーダーシップ	深いローカル市場理解と対応力	サステナビリティ影響における信頼性とリーダーシップ
潜在的リスク	高コスト、イノベーションの優位性維持	ブランドの断片化、調整の複雑さ	グリーン研究開発の ROI、保護と採用のバランス

6. IP/IA 価値最適化のための戦略的提言

マルハニチロが「umios」として IP/IA 価値を最大化するためには、以下の戦略的提言を検討すべきである。

- **6.1. ダイナミックな「umios」ブランド移行とグローバル保護ロードマップの策定**：既存ブランドの段階的アプローチ、複数クラスでの「umios」及び主要タグラインの予防的グローバル商標出願、堅牢なオンラインブランド保護戦略を含む。
- **6.2. 階層的な「グローバル」IP マネジメントフレームワークの導入**：中央 IP 部門と地域統括会社（RHQ）の役割を定義し、ローカルイノベーションに関する明確な IP 所有権と共有プロトコルを確立し、地域チームへの IP 研修に投資する。
- **6.3. サステナビリティと健康イノベーションのための IP 取得の優先順位付け**：これらのコア領域の研究開発ライフサイクルの初期段階で IP 戦略を組み込む。特許、営業秘密、データ独占権、認証など、多様な保護メカニズムを検討する。
- **6.4. プロアクティブなデジタル資産・データ IP 戦略の策定**：価値あるデータセットとソフトウェアを特定し、保護（営業秘密、著作権、該当する場合は特許）を実施し、明確なデータガバナンスと利用権を確立する。
- **6.5. 将来を見据えた IP 組織能力への投資**：グローバルオペレーション、戦略的 IP 分析、事業意思決定への IP 統合をサポートするために、IP 人材、ツール、プロセスを強化する。IP を意識した文化を醸成する。
- **6.6. IP/IA ポートフォリオの定期的な監査と進化する事業目標との整合**：無形資産が積極的に管理、評価され、「For the ocean, for life 2027」の目標達成、さらにはその先に向けて活用されることを保証する。

7. 結論：無形資産の力で未来を航海する

マルハニチロは、「umios」への変革を通じて、大きな転換期を迎えている。この新たな船出において、洗練され、適応力のある知的財産・無形資産戦略は、新ビジョンの達成に不可欠な羅針盤となる。

本レポートで分析したように、ブランドの再構築、サステナビリティと健康を核としたイノベーション、グローバル市場での競争力強化、そしてDXの推進といった戦略的柱は、いずれも無形資産の戦略的活用と密接に結びついている。特に、「umios」という新たな旗印の下で、どのようにブランド価値を構築し、技術的優位性を確保し、グローバルな信頼を獲得していくかが、今後の成長を左右する。

提示された将来シナリオは、取り得る戦略の方向性を示唆するものであり、いずれの道を選択するにしても、あるいはそれらを組み合わせるにしても、IP/IAを経営の中核に据え、プロアクティブに管理・活用していく姿勢が求められる。機会と挑戦が共存するこの変革期において、無形資産という見えざる力を最大限に引き出すことが、マルハニチロが「umios」として持続的な成長を遂げ、グローバルな食品ソリューションカンパニーとしての地位を確立するための鍵となるであろう。

引用文献

1. マルハニチロ (1333) 中計分析「グローバル」な水産企業へ | 根岸 ..., 5月11, 2025 にアクセス、https://note.com/rio_negishi/n/n7088b55896a9
2. 新長期ビジョンおよび中期経営計画「For the ocean, for life 2027」 - マルハニチロ, 5月11, 2025 にアクセス、https://www.maruha-nichiro.co.jp/corporate/ir/library/pdf/20240328_jp_script.pdf
3. 商標的観点からの社名変更 - 栄国際特許事務所, 5月11, 2025 にアクセス、<https://www.sakae-pat.jp/ja-trademark/%E5%95%86%E6%A8%99%E7%9A%84%E8%A6%B3%E7%82%B9%E3%81%8B%E3%82%89%E3%81%AE%E7%A4%BE%E5%90%8D%E5%A4%89%E6%9B%B4/>
4. 知的財産 | イノベーション | 品質・研究 | 企業情報 | マルハニチロ ..., 5月11, 2025 にアクセス、https://www.maruha-nichiro.co.jp/corporate/safe_rd_ip/intellectual-property/
5. マルハニチロ株式会社の特許出願公開一覧 2024 年 - IP Force, 5月11, 2025 にアクセス、<https://ipforce.jp/applicant-8200/2024/publication>
6. マルハニチロの研究開発 | 中央研究所 | マルハニチロ株式会社, 5月11, 2025 にアクセス、<https://www.maruha-nichiro.co.jp/laboratory/rd/index.html>
7. 【知ってる?】あの有名企業のロゴデザイン、どんな意味があるの? ([PR]マルハニチロ) - グノシー, 5月11, 2025 にアクセス、

- <https://gunosy.com/a/b66e405cc23e2237da1cef48>
8. マルハニチロ 新コーポレートブランド戦略導入のお知らせ ..., 5 月 11, 2025 にアクセス、https://www.maruha-nichiro.co.jp/corporate/news_center/news_topics/2018/03/05_2.html
 9. マルハニチロの新企業CM「家族の物語」シリーズ オンエア開始2021年1月1日（金）から全国で、5 月 11, 2025 にアクセス、https://www.maruha-nichiro.co.jp/corporate/news_center/news_topics/2020/12/24.html
 10. 新ブランド「BLUE CREST」（ブルークレスト）で本格出荷へ | ニュース&トピックス - マルハニチロ, 5 月 11, 2025 にアクセス、https://www.maruha-nichiro.co.jp/corporate/news_center/news_topics/2016/08/blue-crest.html
 11. 商標照会(固定アドレス) - J-PlatPat - INPIT, 5 月 11, 2025 にアクセス、<https://www.j-platpat.inpit.go.jp/c1801/TR/JP-2025-027709/40/ja>
 12. 持続可能なサプライチェーンの構築 | 「社会価値」の創造 ..., 5 月 11, 2025 にアクセス、https://www.maruha-nichiro.co.jp/corporate/sustainability/social_value/suppliers/
 13. 新長期ビジョン及び中期経営計画の策定に関するお知らせ - マルハニチロ, 5 月 11, 2025 にアクセス、https://www.maruha-nichiro.co.jp/corporate/news_center/news_topics/20250324_jp_MN_Notice_2.pdf
 14. www.maruha-nichiro.co.jp, 5 月 11, 2025 にアクセス、<https://www.maruha-nichiro.co.jp/corporate/sustainability/report/pdf/report2024.pdf>