

株式会社ニチレイの新中期経営計画「Compass×Growth 2027」が知財・無形資産戦略に与える影響と将来シナリオ

Gemini Deep Research

1. エグゼクティブサマリー

株式会社ニチレイ（以下、ニチレイ）は、2025 年 5 月 13 日、2025 年度から 2027 年度までの 3 ヶ年を対象とするグループ中期経営計画「Compass×Growth 2027」を発表しました。本計画は、収益力の強化と資本効率の向上を中核目標に据え、より積極的な成長とグローバル市場への展開を目指す戦略的転換点を示すものです¹。

本レポートでは、「Compass×Growth 2027」がニチレイの知的財産（IP）および広範な無形資産戦略に根本的な変革を促すと分析します。従来の支援的・リスク軽減的な役割から、より積極的で価値駆動型、かつグローバルに統合された戦略へと進化する必要性が高まると考えられます。

ニチレイの現行の知財・無形資産戦略は、IP 保護における確立された実務、ブランド、技術、人的資本の重要性の認識を特徴としていますが、戦略的活用には更なる深化の余地が見受けられます。

本計画の実行に伴い、ニチレイの無形資産戦略は、「戦略的強化と積極的防御」「積極的な価値創造とグローバル IP 攻勢」「サステナビリティとレピュテーション主導の変革」といった複数のシナリオが予測されます。これらのシナリオは、新中期経営計画の重点戦略と深く関連しています。

結論として、「Compass×Growth 2027」の成功は、ニチレイがその多岐にわたる無形資産を戦略的に管理、開発、活用する能力に本質的に左右されると言えるでしょう。本レポートは、その変革の方向性と具体的な道筋を考察するものです。

2. 株式会社ニチレイの現行知財・無形資産の概況

ニチレイの現在の知財・無形資産戦略を理解することは、新中期経営計画

「Compass×Growth 2027」がもたらす変化を予測する上で不可欠です。ここでは、同社の公式な知的財産管理体制、事業価値を支える主要な無形資産、そして前中期経営計画「Compass Rose 2024」下での無形資産の貢献について詳述します。

2.1. 公式な知的財産管理

ニチレイグループは、事業活動に付加価値をつけ、企業価値向上に寄与する成長のため

の資産として知的財産を位置づけています³。その管理体制は、主に以下の側面に集約されます。

- **実務慣行:** 特許権、商標権、著作権を中心とした知的財産権の取得・活用・保護を事業活動と連動して推進しています³。具体的には、独自技術の保護や参入障壁構築のための特許取得、商品名やパッケージデザインに関する国内外での商標権取得、そして類似品やブランドの不正使用に対する厳格な対処を通じて、顧客の安全・安心とブランド価値の保護に努めています⁴。ニチレイグループ各社の知的財産権（主に商標権・著作権）に関する業務は、①他者の知的財産権の侵害といった事業推進上のリスク回避、②自社の知的財産の取得・管理による事業競争力の強化支援、という2点を大きな柱としています⁵。
- **社内教育:** 知的財産の重要性の理解を浸透させるため、全従業員対象のeラーニングの実施やポータルサイトでの情報発信など、社内での知的財産教育にも取り組んでいます³。これは、社内における基礎的なIPリテラシーの構築を示唆しています。

これらの活動から、ニチレイの現在のIP戦略は、事業を支え、リスクを管理するという防御的・支援的な側面が強いことがうかがえます。知的財産担当者の「将来的には、もっと知的財産の専門性を高め、事業優位性を高められるような積極的な提案を行っていったら」という発言⁵は、より能動的なIP活用への意欲の表れであると同時に、現状が必ずしもその段階に達していない可能性を示唆しています。この点は、新中期経営計画下での戦略転換の必要性を示唆する重要な要素です。

2.2. ニチレイの価値提案における主要な無形資産

ニチレイの競争力は、有形の資産だけでなく、目に見えない多様な無形資産によっても支えられています。

- **技術・研究開発能力・ノウハウ:** ニチレイグループは、「食のフロンティア力」「食品加工・生産技術力と低温物流サービス力」「グループ総合力」を強みとして掲げています⁴。これらは長年にわたり蓄積された技術力と商品開発力の活用によって具現化されており³、例えば冷凍「冷やし中華」の開発³や、DAIZ社との協業による先進的な大豆ミート技術の活用³、さらにはバイオサイエンス事業におけるがん治療用のコンパニオン診断薬の開発⁴といった革新的な製品・サービスに結実しています。ニチレイフーズは、研究開発、商品開発、装置開発を相互に連携させながら、おいしさにこだわった商品を市場に提供しており⁴、電子レンジで冷たい料理が出来上がる新技術（特許出願済み）のような継続的な技術開発も行っています⁶。ニチレイフーズの特許出願件数は、直近で9件と報告されており⁷、2022年には4件の出願公開がありました⁸。

- **ブランド力・顧客ネットワーク・レピュテーション:** 「おいしい瞬間を届けたい」というブランドメッセージ²のもと、顧客の安全・安心とブランド価値の保護に努めています⁴。広範な流通ネットワークと、前中期経営計画「Compass Rose 2024」で見られたパーソナルユース需要や健康意識の高まりに応えるといった顧客ニーズへの対応⁹を通じて、強固な顧客基盤を構築しています。品質、安全性、信頼性に基づく高い評価は、特に食品および物流事業において重要な資産です。
- **バリューチェーンおよびサプライチェーン能力:** 低温物流は中核的な強みであり、トラックドライバーの2024年問題への対応を含め、その基盤整備と海外への積極投資が進められてきました¹。前中期経営計画では、原材料調達のリスク分散による持続可能なサプライチェーンの構築も重点項目でした⁹。
- **組織能力（人的資本、企業文化、プロセス）:** 人的資本は、過去の統合報告書においても主要な無形資産として認識されており¹⁰、新中期経営計画においても主要な柱の一つです²。これには従業員のスキル、経験、モチベーションが含まれます。企業文化としては、品質第一、お客様第一¹²、そして研究開発活動にみられるイノベーションへの志向が挙げられます。製造・物流における効率的なオペレーションプロセスも長年の経験により磨かれています。

ニチレイは個々の無形資産において強みを有していますが、前中期経営計画

「Compass Rose 2024」においても「グループシナジー」が課題として認識され¹、新中期経営計画「Compass×Growth 2027」でも「グループシナジーの発揮」が改めて強調されていること¹は、これらの資産の持つ潜在的な相乗効果がまだ十分に引き出されていない可能性を示唆しています。特に、異なる事業部門間での無形資産の連携（例：食品加工技術と物流ノウハウのより深い融合）は、今後の成長の鍵となります。加工食品事業と水産・畜産事業の統合¹は、この課題への具体的な取り組みと言えるでしょう。

2.3. 「Compass Rose 2024」下での無形資産の貢献

前中期経営計画「Compass Rose 2024」（2022年度～2024年度）では、ニチレイグループは売上高、営業利益ともに過去最高を更新し、ROIC（投下資本利益率）も当初計画を上回る成果を達成しました¹。この成功には、無形資産の戦略的活用が大きく貢献しています。

具体的には、加工食品事業における高付加価値商品の展開¹は、製品イノベーション（技術・ノウハウ）とブランド力（ブランド価値）の賜物です。また、低温物流事業における基盤整備と海外投資¹は、サプライチェーン能力の強化を意味します。

「Compass Rose 2024」で掲げられた「新たな価値の創造」¹という目標自体が、イノベーションとその源泉となる無形資産への依存を明確に示していました。

表 1：ニチレイの現行主要無形資産と IP マネジメントアプローチ概要

無形資産カテゴリー	ニチレイにおける具体例	現行のマネジメント/戦略的焦点	関連資料
技術・ノウハウ	食品加工技術（例：「本格炒め炒飯®」技術 ¹³ 、冷凍「冷やし中華」 ³ ）、低温物流プラットフォーム、バイオサイエンス（診断薬 ⁴ ）、電子レンジ調理新技術 ⁶	製品イノベーション、品質、効率性、IP におけるリスク軽減	3
ブランド	「ニチレイ」ブランド、「本格炒め炒飯®」等の製品ブランド、企業スローガン「おいしい瞬間を届けたい」 ²	ブランド価値保護、顧客信頼構築、品質・安全訴求	2
顧客ネットワーク	国内外の広範な販売網、BtoB および BtoC 顧客基盤	顧客ニーズ対応、関係維持・強化	9
サプライチェーン	低温物流網、グローバル調達網、生産拠点ネットワーク	効率化、安定供給、リスク管理、トレーサビリティ	1
人的資本	従業員の専門知識・スキル（研究開発、生産、物流、営業等）、経験	人材育成、エンゲージメント向上（新 MTP で強化）	10
組織文化・プロセス	品質第一・顧客第一の文化 ¹² 、効率的な	継続的改善、イノベ	4

	生産・物流プロセス、研究開発プロセス	ーション促進	
IP マネジメント（特許・商標等）	製品・技術関連特許、ブランド保護のための商標登録、著作権管理	リスク回避、事業支援、ブランド保護、社内啓発 ³	³

この表は、ニチレイが保有する多様な無形資産と、それらを管理・活用するための現行アプローチをまとめたものです。新中期経営計画の分析に進むにあたり、この現状認識が重要な基盤となります。

3. 新中期経営計画「Compass×Growth 2027」：無形資産戦略への戦略的要請

「Compass×Growth 2027」は、ニチレイグループが社会的価値と経済的価値の向上を追求し、新長期経営目標「N-FIT 2035」の実現に向けて成長を遂げるための羅針盤です¹。この計画は、無形資産戦略に対しても新たな、そしてより高度な要請を突き付けています。

3.1. 「Compass×Growth 2027」の主要戦略

本計画は、以下の3つのグループ中期経営戦略を柱としています²。

1. 競争優位領域の深掘とグループシナジーの発揮:

- チキン加工品・米飯類および冷凍食品物流プラットフォームといった競争優位領域に経営資源を集中します²。
- 加工食品事業と水産・畜産事業を統合し、調達・販売機能の体制構築を加速することでグループシナジーの発揮を目指します¹。
- *無形資産への影響*: これまで各事業部門が個別に培ってきたブランド力、独自技術、顧客データ、サプライチェーンノウハウを効果的に組み合わせ、統合後の事業体として新たな価値を創出することが求められます。

2. 地域別戦略にもとづく海外事業拡大:

- 欧州、ASEAN、北米を重点地域とし、それぞれの市場特性に応じた戦略を遂行します²。
- M&A を含むインオーガニック成長の機会も積極的に追求します¹。
- *無形資産への影響*: ブランドの現地文化への適応、知的財産のグローバルな保護体制の構築、技術およびオペレーショナルノウハウの海外拠点への効果的な

移転、そして M&A を通じた無形資産の獲得と統合が不可欠となります。

3. 人的資本経営の推進とグローバルガバナンス等の構築:

- 人財の確保・育成、エンゲージメント向上を重視します²。
- グローバルジョブグレーディングの導入、海外人財プールの形成、地域統括会社の設置検討など、グローバルな事業展開を支える体制を構築します²。
- 無形資産への影響: より複雑化・グローバル化する無形資産ポートフォリオを管理し、イノベーション文化を醸成するための組織能力の強化が求められます。

3.2. 無形資産戦略変革への明示的・暗示的要請

「Compass×Growth 2027」は、具体的な数値目標や戦略方針を通じて、無形資産戦略の変革を強く促しています。

● ROIC（投下資本利益率）と資本効率への強い意識:

- 2028 年 3 月期に ROIC 8%以上という目標が掲げられています²。これは、有形資産のみならず、無形資産を含む全ての資産からのリターンを最大化する必要性を示唆しています。無形資産は、適切に活用されれば、比較的少ない資本投下で高い価値を生み出す可能性を秘めています。
- ニチレイは以前より ROIC を重要な財務指標と位置づけ、事業ポートフォリオ管理を推進してきました¹⁴。ROIC 向上のためには、付加価値の高い製品づくりや生産設備の稼働率向上が肝要であり¹⁴、これは技術、ブランド、プロセスノウハウといった無形資産の貢献と直結します。
- この明確な ROIC 目標は、ニチレイに対し、保有する無形資産の財務的貢献度をより厳密に評価することを強いるでしょう。研究開発投資、ブランド構築、DX 投資といった無形資産への投資は、ROIC 向上への明確な道筋を示す必要があり、結果として、潜在価値の高い無形資産への資源配分がより戦略的に行われるようになると考えられます。これは、単に無形資産を「保有する」段階から、財務的リターンを最大化するために「能動的に経営する」段階への移行を意味します。

● DX、イノベーション、研究開発への投資:

- データ駆動型意思決定、生成 AI の導入・活用、スマートファクトリー化、物流のデジタル化など、詳細な DX 戦略が示されています²。
- 食品事業においては「開発・DX 化の加速」²、バイオサイエンス事業においては「試薬の開発強化とグローバルでの販売拡大」¹が掲げられており、これらは新たな技術的 IP、ソフトウェア、データ資産の創出、そしてイノベーションプロセスの強化に直結します。

● ブランド価値向上と顧客エンゲージメント強化:

- 食品事業では「経済的価値と社会的価値の連動性を高めるブランディングの構築」や、主力商品のプロモーション強化、顧客との相互コミュニケーションによるブランド認知度向上が計画されています²。
- これは、ブランドエクイティの構築、顧客ロイヤルティの向上、そして顧客データの戦略的活用への注力を意味します。
- **サプライチェーンの強靱化と効率化:**
 - 次世代輸配送システム「SULS（サルス）」や地域内輸配送ネットワーク「NL+LiNk（エヌエルリンク）」の拡大、クロスボーダー物流網の構築、原材料調達力の強化が図られます²。
 - これらは、独自の物流ソリューション開発、サプライチェーン最適化のためのデータアナリティクス活用、そして強固なサプライヤーリレーションシップといった無形資産の重要性を高めます。
- **サステナビリティと ESG 経営の重視:**
 - CO2 排出量削減目標（Scope1+2 で 2025 年 3 月期比□27%）、再生可能エネルギー率 53%（いずれも 2028 年 3 月期目標）といった具体的な環境目標に加え、設備投資計画においてもサステナビリティ経営を促す環境投資（3 ヶ年累計 137 億円）が盛り込まれています²。また、「社会課題解決に繋がるビジネスモデルの確立」や「企業価値向上に資する環境負荷低減」も長期的な戦略として掲げられています²。
 - ニチレイのサステナビリティ目標は、単なるコンプライアンスを超えたものです。廃棄物削減、エネルギー効率向上、サステナブルな包装といった分野でのイノベーションを必要とし、これらは特許取得可能な技術や価値ある企業秘密（「ハード」な IP）を生み出す可能性があります。同時に、これらの ESG への取り組み成果を達成し、効果的にコミュニケーションすることは、ブランドの評判、ステークホルダーからの信頼、従業員エンゲージメントといった「ソフト」な無形資産を構築し、長期的な価値創造と市場における差別化に不可欠です。この二重の影響により、ESG は将来の無形資産のあり方を方向づける重要な要素となります。

表 2：「Compass×Growth 2027」の主要戦略と無形資産への影響

MTP 主要戦略	主要施策	主に影響を受ける無形資産	影響の性質	関連資料

競争優位領域の 深掘とグループ シナジーの発揮	チキン・米飯類 への注力、食品 事業統合、冷凍 食品物流プラッ トフォーム強化	ブランド、技 術・ノウハウ、 顧客データ、サ プライチェーン ノウハウ、組織 プロセス	統合、最適化、 新規創出	1
地域別戦略にも とづく海外事業 拡大	欧州・ASEAN・ 北米での事業拡 大、M&A による インオーガニッ ク成長	ブランド（適 応、グローバル 保護）、技術 （移転、現地 R&D）、ノウハ ウ（現地適 応）、顧客ネッ トワーク（新規 開拓）	新規創出、適 応、獲得、グロ ーバル保護	1
人的資本経営の 推進とグローバル ガバナンス等 の構築	人財確保・育 成、エンゲージ メント強化、グ ローバル人事制 度導入、地域統 括会社設置検討	人的資本（スキ ル、グローバル 対応力）、組織 文化、ガバナン ス体制	強化、グローバ ル化、新規構築	2
ROIC 向上と資 本効率改善	高付加価値商品 の開発、生産性 向上、DX 推進	技術、ブラン ド、ノウハウ、 データ、ソフト ウェア	価値最大化、効 率的活用	2
サステナビリテ ィ・ESG 推進	CO2 排出量削 減、再エネ導入 拡大、環境投 資、社会課題解 決型ビジネスモ デル確立	技術（環境配慮 型）、ノウハウ （サステナブル 調達）、ブラン ド・レピュテー ション、組織文 化	新規開発、強 化、価値向上	2

この表は、「Compass×Growth 2027」の戦略的目標が、具体的にどの無形資産にどのような変革を要求しているかを明確に示しています。これは、次のセクションで詳述す

る将来シナリオを検討する上での重要な分析的架け橋となります。

4. 株式会社ニチレイの知財・無形資産戦略に関する将来シナリオ (2025～2027 年度)

新中期経営計画「Compass×Growth 2027」の野心的な目標と、ニチレイの現在の無形資産の状況を踏まえ、今後3年間の知財・無形資産戦略に関して、いくつかの異なる重点と方向性を持つシナリオが予測されます。これらのシナリオは相互排他的なものではなく、実際にはこれらの要素が組み合わさった形で戦略が展開される可能性が高いものの、分析の明確化のために個別のシナリオとして提示します。

シナリオ A：戦略的強化と積極的防御

- **基本ロジック:** 既存の無形資産の最適化に注力し、中核事業活動から生まれるイノベーションを特定・保護するために知財機能をより積極化させ、DXを主に効率向上と漸進的イノベーションのために活用する。IP戦略はより強固になるものの、依然として防御的かつ事業支援的な性格が強い。
- **IP戦略の焦点:** 国内主力製品および漸進的イノベーションに対する特許・商標保護の強化。侵害回避とギャップ特定のためのより体系的なIPランドスケープ調査。イノベーション創出を促進するための社内IP教育の強化。
- **広範な無形資産戦略の焦点:** 中核カテゴリーにおけるブランド力の活用。DXを通じたサプライチェーンノウハウの最適化。既存の役割に対応するための人的資本の段階的育成。オペレーション改善のためのデータ分析活用。
- **主な推進要因/投資:** IP予算の穏やかな増加、IP管理ソフトウェアへの投資、プロセス最適化のためのDXツール導入、社内研修プログラム。
- **期待される成果:** オペレーション効率の改善、既存収益源のより強固な保護、IP関連リスクの低減。コスト管理と安定収益によるROIC改善。
- **MTPとの関連:** 「収益力の強化」および「資本効率の向上」と、最適化を通じて整合。「競争優位領域の深掘」については、中核資産の保護強化によって対応。

シナリオ B：積極的な価値創造とグローバルIP攻勢

- **基本ロジック:** 新規無形資産開発（革新的R&D、技術・ブランド・ネットワーク獲得のための戦略的M&A）への大幅な投資。高度に商業化を志向したIP戦略（ライセンス供与、権利行使、新規市場向け戦略的出願）。海外成長を牽引・支援するためのグローバル無形資産プラットフォームの構築。
- **IP戦略の焦点:** 新興技術や新製品カテゴリーにおける積極的な特許出願とグローバルな権利化戦略。強力な市場独占力またはライセンス機会を創出するためのIPポ

ートフォリオ構築。侵害者に対する積極的な権利行使。グローバルなブランド構築を企図した商標戦略。

- **広範な無形資産戦略の焦点:** 海外市場における積極的なブランド構築。新規技術・ノウハウの獲得と統合。グローバルな人材およびリーダーシップ育成。市場創造と競合情報分析のための高度なデータ分析。新規地域における強力な顧客ネットワーク構築。
- **主な推進要因/投資:** R&D および IP 予算の大幅な増加。無形資産が豊富な企業を対象とした M&A 資金。専門性の高い IP およびグローバルマーケティング人材の採用。イノベーションおよび市場分析のための高度な DX および AI 能力。
- **期待される成果:** 新規および既存市場における大幅なマーケットシェア獲得。IP ライセンスまたは無形資産主導の製品・サービスからの新規収益源確立。海外売上および全体の利益におけるより高い成長。投資が成功すれば、ROIC の大幅な向上が期待できる。
- **MTP との関連:** 「海外事業拡大」、「競争優位領域の深掘」（イノベーションを通じて）、そして新規無形資産の獲得・統合による「グループシナジーの発揮」を直接的に支援。MTP における「インオーガニック成長」への言及¹は、このシナリオと完全に一致する。このシナリオが現実のものとなるためには、IP 部門は受動的な役割に留まることはできません。グローバル展開と積極的な価値創造という野心は、IP チームが戦略的意思決定に深く関与し、IP ランドスケープに基づいて R&D の方向性を積極的に形成し、無形資産価値の観点から M&A 対象を特定し、市場アクセスと競争優位を確保するための攻撃的な IP 戦略を策定することを必要とします。知的財産担当者の「事業優位性を高められるような積極的な提案」⁵という願望は、このシナリオにおいては中核的な業務要件となります。

シナリオ C : サステナビリティとレピュテーション主導の変革

- **基本ロジック:** 無形資産戦略が、ニチレイの ESG 目標の支援と増幅に大きく比重を置く。これには、グリーンテクノロジー分野での R&D と IP を優先し、透明性が高く持続可能なサプライチェーン（およびそのためのノウハウ）を構築し、これらの取り組みを活用して社会的に責任あるリーダーとしての強力なグローバルレピュテーションを構築し、それによって顧客、人材、投資家を引き付けることが含まれる。
- **IP 戦略の焦点:** 持続可能な食料生産、環境配慮型包装、廃棄物削減技術、代替タンパク質におけるイノベーションの特許化。サステナビリティに関連する製品ラインや認証の商標登録。一部領域では、より広範な社会的インパクトを目指したオープンイノベーションや協調的な IP モデルの採用。
- **広範な無形資産戦略の焦点:** サステナビリティと倫理的慣行を中心とした強力なブ

ランドレピュテーションの構築。持続可能な調達とサーキュラーエコノミーモデルにおける深いノウハウの開発。ESG 価値観と深く連携した企業文化の育成。サプライチェーンの透明性と ESG 報告のためのデータおよびデジタルプラットフォームの活用。

- **主な推進要因/投資:** サステナビリティプロジェクトへの専門的な R&D 資金。サプライチェーン・トレーサビリティシステムへの投資。堅牢な ESG データ収集・報告メカニズム。サステナビリティ達成に焦点を当てたコミュニケーションキャンペーン。NGO や研究機関とのパートナーシップ。
- **期待される成果:** ブランドロイヤルティの向上とプレミアム価格設定の可能性。ESG 重視の投資家およびトップ人材の誘引。環境・社会要因に関連する長期的リスクの軽減。強化されたブランド価値と持続可能な慣行からのオペレーション効率向上による ROIC 改善。
- **MTP との関連:** CO2 削減、再生可能エネルギーに関する非財務目標²、およびより広範な「社会的価値と経済的価値の向上」¹という目標と整合。「企業価値向上に資する環境負荷低減」²を支援する。全てのシナリオ、特にグローバルな活動や新たな種類の無形資産（例：ESG 関連ノウハウ）を伴うシナリオ B および C は、MTP の第三の柱である「人的資本経営の推進とグローバルガバナンス等の構築」²に大きく依存します。無形資産をグローバルに効果的に開発、保護、活用するには、国際的なスキルを持つ人材、強力な倫理的ガバナンスフレームワーク（特に評判に基づく無形資産の場合）、そして国境を越えた効果的な知識共有プロセスが不可欠です。強固な人的資本とガバナンスがなければ、最良の無形資産創出努力でさえ、実行段階で頓挫したり、リスクに晒されたりする可能性があります。

表 3：ニチレイの将来の IP・無形資産戦略に関するシナリオマトリクス（2025～2027 年度）

要素	シナリオ A：戦略的強化と積極的防御	シナリオ B：積極的な価値創造とグローバル IP 攻勢	シナリオ C：サステナビリティとレピュテーション主導の変革
基本ロジック	既存無形資産の最適化、中核事業からのイノベーション保護強化、DX による効率向上	新規無形資産開発への積極投資（R&D、M&A）、商業化志向 IP 戦略、グローバル無形資産プラットフォーム	ESG 目標支援・増幅に無形資産戦略の重点を置く。グリーン技術 R&D・IP 優先、透明性の高いサプライチェーン構築、グ

		オーム構築	ローバルレピュテーション構築
主要 IP 戦略の焦点	国内主力製品・漸進的イノベーションの特許・商標保護強化、IP ランドスケープ調査、社内 IP 教育強化	新興技術・新製品カテゴリでの積極的グローバル特許出願、市場独占・ライセンス機会創出 IP ポートフォリオ、権利行使、グローバルブランド構築のための商標戦略	持続可能なイノベーションの特許化（食品生産、包装、廃棄物削減等）、サステナビリティ関連製品ライン・認証の商標登録、オープンイノベーション/協調 IP モデル検討
主要広範無形資産戦略の焦点	中核ブランド力活用、DX によるサプライチェーンノウハウ最適化、既存役割向け人的資本の段階的育成、オペレーション改善のためのデータ分析活用	海外市場での積極的ブランド構築、新規技術・ノウハウ獲得・統合、グローバル人材・リーダーシップ育成、市場創造・競合分析のための高度データ分析、新規地域での顧客ネットワーク構築	サステナビリティ・倫理的慣行中心のブランドレピュテーション構築、持続可能調達・サーキュラーエコノミーモデルのノウハウ開発、ESG 価値観と連携した企業文化育成、透明性・ESG 報告のためのデータ・デジタルプラットフォーム活用
主な推進要因/投資	IP 予算の穏やかな増加、IP 管理ソフトウェア、プロセス最適化 DX ツール、社内研修	R&D・IP 予算の大幅増、無形資産リッチな M&A 資金、専門 IP・グローバルマーケティング人材採用、高度 DX・AI 能力	サステナビリティ R&D 資金、サプライチェーン・トレーサビリティシステム、ESG データ収集・報告メカニズム、サステナビリティコミュニケーション、NGO・研究機関との連携
期待される成果/指標	オペレーション効率改善、既存収益源保	新規・既存市場でのシェア大幅増、IP ラ	ブランドロイヤルティ向上・プレミアム

	護強化、IP リスク低減、コスト管理・安定収益による ROIC 改善	イセンス・無形資産主導製品/サービスからの新規収益、海外売上・全体利益の高い成長、ROIC 大幅向上（投資成功時）	価格設定可能性、ESG 重視投資家・トップ人材誘引、長期的リスク低減、ブランド価値向上・持続可能慣行からの効率化による ROIC 改善
MTP 主要戦略との整合性	収益力強化、資本効率向上、競争優位領域の深掘（中核資産保護）	海外事業拡大、競争優位領域の深掘（イノベーション）、グループシナジー発揮（新規無形資産獲得・統合）、インオーガニック成長	非財務目標（CO2 削減等）、社会的価値と経済的価値の向上、企業価値向上に資する環境負荷低減

このマトリクスは、ニチレイの無形資産戦略が取り得る方向性を比較検討するための一助となるでしょう。各シナリオの要素とトレードオフを明確にすることで、戦略的な議論を促進します。

5. 戦略的提言

新中期経営計画「Compass×Growth 2027」の達成と持続的な企業価値向上に向けて、ニチレイの知財・無形資産戦略に関して以下の戦略的提言を行います。

5.1. 無形資産管理の戦略的機能への昇格

- **提言:** 知的財産を含む無形資産戦略を、グループ全体の経営戦略策定の最高レベルに正式に統合し、「Compass×Growth 2027」との完全な整合性を確保する。専門の部門横断的な無形資産評議会の設置、あるいは最高無形資産責任者（CIAO）のような役職の新設を検討する。
- **論拠:** 新中期経営計画がイノベーション、グローバル成長、ROIC 向上を重視していることを踏まえれば、無形資産はもはや単なる事業運営上の資産ではなく、主要な戦略的推進力です。これには、トップレベルでの監督と調整が不可欠となります。

5.2. 積極的かつ価値志向の IP 戦略の採用

- **提言:** IP 部門の主たる焦点を、従来の防御的・受動的なものから、積極的な価値創

造へと転換する。これには、戦略的な特許ランドスケープ分析、海外展開を支援するためのターゲットを絞ったグローバル出願、そして非中核技術のライセンスアウトといった IP 商業化機会の探求が含まれる。

- **論拠:** 新中期経営計画の成長目標を達成するためには、IP を単にリスクを軽減する手段としてではなく、競争優位を確保しリターンを生み出すためのツールとして活用する必要があります。これは、IP 担当者のより積極的な関与への期待⁵にも応えるものです。

5.3. グローバルな無形資産管理のための人的資本への投資

- **提言:** 新中期経営計画で示された人的資本開発計画²を積極的に実行し、特に国際 IP 法務、異文化ブランドマネジメント、技術移転、そして合併事業や M&A における無形資産管理に長けた人材の育成に注力する。
- **論拠:** MTP の主要な柱であるグローバル展開には、多様な法的・文化的環境下で無形資産を効果的に管理・活用できる人材が不可欠です。

5.4. グループシナジーのための無形資産の体系的なマッピング、評価、統合

- **提言:** 特に新たに統合された食品事業¹を中心に、全事業部門にわたる無形資産の包括的な監査を実施する。これらの資産を評価し、相乗効果のある組み合わせや活用機会を特定するための方法論を開発する。
- **論拠:** MTP の「グループシナジー」目標の実現は、企業内の異なる部門が持つ無形資産の強みを理解し、戦略的に組み合わせることに依存します。

5.5. 無形資産の強化と創造のための DX の完全活用

- **提言:** DX イニシアティブ²が、単にオペレーション効率のためだけでなく、顧客データプラットフォーム、AI 駆動型 R&D、デジタルブランドエンゲージメントツール、サプライチェーンインテリジェンスといった主要な無形資産を創造・強化するように明示的に設計されることを確実にする。
- **論拠:** DX は無形資産の強力なイネーブラーです。戦略的なアプローチにより、イノベーション、顧客関係、プロセスノウハウへの貢献を最大化できます。

5.6. サステナビリティのブランドおよびイノベーション無形資産への組み込み

- **提言:** 持続可能なソリューションのための R&D を積極的に追求し、これらの努力が保護可能な IP と強力なブランドナラティブに確実に転換されるようにする。サステナビリティに関する達成事項を透明性をもって伝え、レピュテーション資本を構築する。
- **論拠:** ESG トрендへの対応²は、技術的リーダーシップと強化されたブランド信

頼の両方を通じて、著しい差別化と長期的な価値を創造することができます。

これらの提言は、ニチレイが「Compass×Growth 2027」を通じてその潜在能力を最大限に発揮し、知財・無形資産を競争力の源泉として確固たるものにするための一助となることを目指しています。

引用文献

1. ニチレイグループ中期経営計画「Compass×Growth 2027」について ..., 5月21, 2025 にアクセス、https://www.nichirei.co.jp/ir/news/2025/t_in199.html
2. www.nichirei.co.jp, 5月21, 2025 にアクセス、https://www.nichirei.co.jp/sites/default/files/inline_images/ir/pdf_file/pres/250513kettsan.pdf
3. 食と健康における新たな価値創造 | S |サステナビリティ/ESG 情報（投資家の皆様へ） - ニチレイ, 5月21, 2025 にアクセス、<https://nichirei.disclosure.site/ja/themes/176>
4. ESG レポート 2024 - ニチレイ, 5月21, 2025 にアクセス、https://nichirei.disclosure.site/s3/uploads/response_file/file/142/csr2024ja.pdf
5. 丸木 菜摘 - 社員紹介 | ニチレイグループ新卒採用サイト, 5月21, 2025 にアクセス、<https://www.nichirei.co.jp/saiyo/recruit/interview/nichirei02.html>
6. 電子レンジでチンして“冷たい麺”が出来上がる（※特許出願済）『冷やし中華』はじめました, 5月21, 2025 にアクセス、<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000022.000079554.html>
7. 株式会社ニチレイフーズ 特許 特許情報・特許分析レポート(日本特許) - パテント・インテグレーション, 5月21, 2025 にアクセス、<https://patent-i.com/report/jp/applicant/%E6%A0%AA%E5%BC%8F%E4%BC%9A%E7%A4%BE%E3%83%8B%E3%83%81%E3%83%AC%E3%82%A4%E3%83%95%E3%83%BC%E3%82%BA/>
8. 株式会社ニチレイフーズの特許登録一覧 2022 年 - IP Force, 5月21, 2025 にアクセス、https://ipforce.jp/applicant_-5905/2022
9. ニチレイグループ中期経営計画「Compass Rose 2024」について, 5月21, 2025 にアクセス、https://www.nichirei.co.jp/ir/news/2022/t_in170.html
10. 統合レポート | IR ライブラリー | 株式会社ニチレイ, 5月21, 2025 にアクセス、<https://www.nichirei.co.jp/ir/library/integrated.html>
11. ニチレイグループ 統合レポート, 5月21, 2025 にアクセス、https://www.nichirei.co.jp/sites/default/files/inline_images/ir/integrated/pdf/ngir2024_all_a3.pdf
12. 個人投資家向け会社説明会 - NET-IR, 5月21, 2025 にアクセス、<https://webcast.net-ir.ne.jp/28712403/KqcPQDdujR/slide.pdf>
13. Part1 炒飯の妖精が『本格炒め炒飯®』の魅力を徹底レポート！ - Circle, 5月21, 2025 にアクセス、https://circle.nichirei.co.jp/feature/honkakuitame_-chahan/17
14. 資本コストや株価を意識した 経営の推進や 無形資産価値のさらなる向上により -

ニチレイ, 5 月 21, 2025 にアクセス、
https://www.nichirei.co.jp/sites/default/files/inline-images/ir/integrated/pdf/p20_p51.pdf