

理研ビタミン「中期経営計画2027」に伴う知財・無形資産戦略の変化予測

要約

理研ビタミン株式会社は研究開発型企業として培った**知的財産**やブランド力、人材などの**無形資産**を競争力の源泉としてきました。2025年5月14日に公表された「**中期経営計画2027**」では、海外展開や持続可能性への対応、人材育成などが強調されており、知財・無形資産戦略にも変化が及ぶと予想されます。本レポートではまず現状の知財・無形資産戦略を技術、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、組織能力・プロセスの観点で整理しました。その上で中計2027の経営方針・重点施策との関連から、今後想定される戦略的变化を分析し、「**成長強化**」「**競争優位**」「**リスク対応**」の3つの観点それぞれに焦点を当てた複数のシナリオを提示します。知財・無形資産の活用による成長促進策、競争力の強化策、リスク低減策を総合的に検討し、理研ビタミンが持続的成長と企業価値向上を実現する道筋を展望します。

現状の知財・無形資産戦略：主要要素の整理

理研ビタミンは「天然物の有効利用を図る技術と商品で、人々の健康と栄養に寄与し、社会に貢献する」という企業理念のもと、様々な無形資産を活用して事業展開を行っています^①。以下、**技術（特許）**、**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**、**組織能力・プロセス**の観点から、同社の現在の知財・無形資産戦略の要素を整理します。

無形資産の区分	現在の主な戦略・取り組み内容
技術（研究開発・特許）	理研ビタミンは理化学研究所由来の 研究開発型企業 であり、売上高に対する研究開発費率は約3.6%と食品業界平均（約1.1%）を大きく上回る高水準を維持しています ^② 。国内において約228件の特許を登録しており ^② 、研究成果である技術を守り商品価値を高めるために 知的財産権の保護 にも注力しています。質の高い特許・商標を積極的に出願・権利化し、自社保有の知財に侵害があれば対応し、営業秘密や独自の生産技術・ノウハウの漏洩防止策も強化しています ^③ 。こうした技術力と知財管理体制により、差別化された新商品や機能性素材の開発につなげています。
ブランド	長年のヒット商品「 ふえるわかめちゃん 」をはじめ、多彩な家庭用食品ブランドを保有し高い知名度を築いています。当社は 家庭用商品のブランド力 が強く、「『ふえるわかめちゃん [®] 』の理研ビタミン」と紹介されることもあるほどです ^④ 。この消費者ブランドの信頼は国内におけるBtoB取引にも良い影響を与えており、自社ブランドの市場シェア拡大が企業価値向上の指標の一つになっています ^④ 。主要ブランド名の商標登録（例：「ふえるわかめちゃん [®] 」は2000年に登録）やブランドストーリーの発信によってブランド資産の維持・強化を図っています。

無形資
産の区
分

現在の主な戦略・取り組み内容

デザイン	商品パッケージや製品設計のデザイン面でも工夫を凝らしています。例えば、家庭用乾燥わかめ製品では内容量はそのままだにパッケージを小型化するエコ対応デザインを採用し、環境配慮と利便性向上を実現しています（上部に「eco」マーク表示）。また消費者のニーズに合わせた新商品の開発にも積極的で、2022年秋にはトッピング用商品「ふりかけるザクザクわかめ[®] 韓国風ごま油風味」を投入するなど、商品ラインナップのデザイン（中身・パッケージ両面）を拡充しています⁵。このように商品デザインやラインナップの工夫により市場の多様な需要に応え、ブランドの鮮度維持に努めています。
コンテンツ	自社商品の価値を高めるためのコンテンツ発信にも取り組んでいます。公式ウェブサイトではレシピ提案や「おいしさの提案」といったコンテンツを掲載し⁶、消費者とのエンゲージメント向上を図っています。またテレビCMやSNSによる情報発信にも注力しており、例えばだし製品「素材力だし[®]」では値上げ後にテレビCM投入で需要喚起と顧客層の拡大に努め、売上を前年超えに導いた実績があります⁵。こうしたコンテンツ戦略により、自社ブランドへの理解促進とファン層の拡大を実現しています。
ソフトウェア・ITシステム	業務効率化や品質管理においてITシステムも活用していますが、現状では基幹システムや情報管理システムに関する具体的戦略は目立って公表されていません。ただし、情報システムリスクは経営上の重要リスクとして認識されており⁷、サイバーセキュリティや情報管理の強化策に取り組んでいると考えられます。また近年は製造現場やサプライチェーンへのデジタル技術導入（トレーサビリティシステム等）も進めており、後述のように原料トレーサビリティでは生産者や収穫日まで追跡できるシステムを導入しています⁸。今後のデジタル戦略強化に向けた基盤は整備中とみられます。
データ活用	同社は品質保証やサプライチェーン管理でのデータ活用も重視しています。例えば主力の乾燥わかめ製品では、生産者・収穫日・加工日・流通経路が分かるトレーサビリティシステムを導入し、科学的な識別技術による産地検査まで行っています⁸。これにより原料調達から製品販売までデータに基づく信頼性確保が可能となり、ブランドの信頼維持に寄与しています。また研究開発面でも蓄積した実験データや知見を社内データベースで共有し、他部門にも展開する仕組み（年次の研究発表会など）を設けています⁹。データドリブンな経営判断やマーケティング（市場データ分析による商品企画など）も今後強化が期待されます。
ノウハウ（技術知見）	創業以来、食品素材の有効活用に関する独自ノウハウを培ってきました。例えば1970年代にはホタテ加工の廃液からエキスを製造する方法を確立し、漁協と連携してホタテエキス事業を立ち上げるなど、天然素材活用のノウハウを事業化してきた実績があります^{10 11}。現在も乾燥カットわかめの製法特許を取得して市場を開拓したように¹²、製造プロセスや素材加工に関するノウハウが競争優位の源泉となっています。これらのコア技術・ノウハウは社内でも共有・継承されており、特に重要なノウハウは営業秘密として保護する体制です³。
顧客ネットワーク	幅広い顧客基盤を有する点も強みです。理研ビタミンは家庭用食品の一般消費者市場（BtoC）だけでなく、業務用素材・改良剤等で食品メーカー等の企業顧客（BtoB）にも製品を供給しています。そのため国内ではスーパーや小売店の流通網から食品メーカーとの取引網まで多層的な顧客ネットワークを構築しています。看板商品の知名度がBtoB取引の円滑化にも寄与しており⁴、顧客との強固な関係資本を形成しています。また海外にも北米やアジアを中心に販売子会社・拠点をもち、新規市場の顧客開拓にも取り組んでいます（2020年には海外子会社売上が全体の約2割）。こうした広範な顧客ネットワークは新商品の市場浸透やグローバル展開の土台となっています。

無形資
産の区
分

現在の主な戦略・取り組み内容

信頼・
レピュ
テー
ション

食品メーカーとして**品質保証**と**コンプライアンス**に万全を期すことで高い信用を得ています。独自の品質保証システム「RK-FSS」やHACCP認証を活用し、「安全・安心への取り組み」を継続しています（全工場でのISOやFSSC認証取得などを推進）。またグローバル水準で品質管理体制を強化するため、2023年には全社横断のグローバル品質保証体制を構築しました。企業倫理・法令順守にも力を入れており、不適切事案の再発防止策や社内教育を実施しています。こうした取り組みがブランドへの信頼と良好な企業レピュテーションにつながっており、社会的信用が企業価値の根幹を支えています。加えて株主・投資家に対する情報開示も積極的で、2023年に初の統合報告書を発行するなど透明性向上に努め、市場からの信頼獲得にも注力しています¹³。

バ
リュ
ー
チェ
ン

原材料調達から製造・販売までの**バリューチェーン全体で付加価値**を追求しています。原料面では海藻（わかめ等）を重要資源とし、生産地の漁業者や農業法人と密接に連携して安定調達に努めています。例えば海藻種苗（わかめの種付け）供給による原料安定確保や、陸上養殖技術の研究による持続的調達体制づくりを進めています¹⁴。製造面では国内外の生産拠点を最適配置し、品質管理と生産性向上の両立を図っています。販売面では自社営業網と代理店網を駆使して家庭用・業務用両市場にアプローチしています。このようにバリューチェーン各段階での連携とプロセス最適化によって、競争力あるコストと品質を実現しています。

サプ
ライ
チェ
ン

原材料の安定調達と供給リスク低減も経営上重要な課題です。近年は**人口動態の変化や気候変動に伴う原料不足リスク**に備え、未利用資源の活用や新たな加工技術開発にも取り組んでいます¹⁵。また海外から調達する海藻については一国依存を避けるため複数国からの調達ルートを確認し、在庫の適正水準管理によって需給変動に対応しています。実際、コロナ禍やウクライナ情勢でサプライチェーンが混乱し原料価格が高騰する事態に直面しましたが、製品価格改定や品目見直し、新商品の提案など柔軟策で乗り切り、確実に収益を確保できたと評価されています¹⁶。このような**レジリエントなサプライチェーン**の構築は、同社のリスク管理能力の一端を担っています。

組織能
力・プ
ロセス

理研ビタミンでは**組織横断的な連携と人材育成**を重視したプロセス構築がなされています。研究開発部門は食品・改良剤・ヘルスケアといった製品分野ごとに営業部門や生産部門・調達部門と連携して製品開発を進める体制であり¹⁷、社内外（大学や他企業）との協働も推進しています¹⁸。また研究成果の社内共有のため毎年末に研究発表会を開催し、国内外の研究者や経営陣が参加して知見を交換しています⁹。人的資本面では、**高度専門人材（プロ人材）育成**を掲げ、社員一人ひとりが主体的に課題解決できる「考える組織」を目指しています¹⁹²⁰。近年グローバル人材比率は6.8%（2022年度末）まで上昇し、初の女性部長や女性取締役の登用などダイバーシティも進展しています²¹。さらに2025年1月には人財方針を制定して社員の「スペシャリティ」（経験・知識・スキル等の専門性）向上を図る方針を打ち出しており²²、これに基づき人事制度の見直しを進める計画です。これら組織能力の強化策によって、持続的に成長できる企業風土の醸成と中長期ビジョンの実現を支える体制が整備されています。



理研ビタミンの看板商品の一つ「ふえるわかめちゃん®」（乾燥カットわかめ）。そのわかりやすいネーミングと使い勝手の良さで長年親しまれてきたヒット商品であり、同社の強力な無形資産である消費者向けブランドを象徴する存在である。高い知名度は「『ふえるわかめちゃん®』の理研ビタミン」と評されるほどで、BtoB取引にもプラスに働いている⁴。

以上のように、理研ビタミンは技術から人材に至る様々な無形資産をバランス良く強化・活用し、競争優位の確立と企業価値向上に努めてきました。特に研究開発力とブランド力は際立った強みであり、それらを支える組織能力や供給網の信頼性も含めて、総合的な知財・無形資産戦略が展開されています。

中期経営計画2027：経営方針・重点施策と無形資産の関連

2025年度から2027年度までを対象とする理研ビタミンの「中期経営計画2027」（中計2027）は、**持続的成長と企業価値向上**に向けた道筋を示す3力年計画です²³。中計2027では、前中計（2022-2024年度）の成果と課題を踏まえ、経営環境の変化に対応する新たな基本方針や数値目標が設定されています。その中で知的財産・無形資産に関わる重要な経営方針・施策として、以下のポイントが挙げられます。

- 中長期ビジョンのアップデートとマテリアリティ見直し:** 前中計で掲げていた中長期ビジョンの達成年を2030年度から**2034年度**に延長し、新たに定量目標を設定しました²⁴。あわせて経営上の重要課題（マテリアリティ）を8項目に整理し直し、その中に「研究開発による価値創出」や「人的資本の強化」など無形資産関連項目が含まれています²⁵²²。これは無形資産の充実を中長期戦略の核に据える姿勢を示しています。
- 数値目標と財務戦略:** 中計2027では、新たにEBITDA目標値が初めて盛り込まれ、ROE目標は10%以上とするなど、収益力と資本効率の向上が図られています²⁶。株主還元では配当性向40%以上への引き上げや機動的な自社株買いで株主価値向上に努める計画です²⁶。これらは直接的には無形資産ではありませんが、収益力向上には技術開発やブランド力強化、人材生産性の向上といった無形資産戦略の成功が欠かせず、裏で密接に関連しています。
- 前中計の主な成果と課題:** 前中計（2022-2024年度）はコロナ禍やウクライナ危機によるサプライチェーン混乱など厳しい環境下でしたが、値上げや製品構成見直し、差別化商品提案により業績目標を全て達成し、営業利益は計画の2年目で前倒し達成されました²⁷。一方で課題も残り、**株価（PBR）の低迷や、工場老朽化と人手不足の進行による生産体制の再編の必要性、さらに海外事業拡**

大の遅れなどが指摘されています²⁸。特に2020年の海外子会社における会計問題で株価が大きく下落し、その後もPBRが1倍未満に留まったことから、ガバナンス強化と企業説明力向上（無形資産の開示含む）の重要性が浮上しました²⁹³⁰。また慢性的な人員不足・技能承継の課題もあり、無形資産である人的資本の強化策が急務となっています。

・**中計2027の基本方針:** 中計2027では、大きく分けて(1)収益力強化、(2)事業ポートフォリオ戦略、(3)ESG/サステナビリティ対応、(4)ガバナンス強化、の4本柱が掲げられています³¹³²。このうち無形資産に直接関連するのは(1)と(3)と(4)です。収益力強化では**海外展開の加速**が成長ドライバーとして強調されており、海外市場で勝つための技術開発・ブランド戦略・グローバル人材育成が求められます²⁹。(3)サステナビリティ対応では、環境・社会への貢献として食品ロス削減や海藻養殖産業の活性化など事業を通じた課題解決型イノベーションを推進するとしています³³。この実現には研究開発投資と社外との協創（産学連携）による技術革新が不可欠であり、技術・ノウハウ等の無形資産充実が鍵となります。ガバナンス強化では、**グループ全体の統治の徹底**（特に海外子会社含む）や政策保有株式のさらに踏み込んだ縮減、役員報酬制度の見直し等が検討されています³²。これは企業統治や内部統制といった組織プロセス資産を強化し、将来的なリスクを低減する方針です。

・**研究開発による価値創出の強化:** 非財務戦略の一環として「**無形資産の強化：研究開発による価値の創出**」が掲げられました³⁴。理研ビタミンは「天然物を有効活用して付加価値を生み出すことがDNAに組み込まれた研究開発型企業」であるとの自己認識を示しており²⁵、短期的な業績に直結する開発と並行して**中長期視点の基礎研究**にも注力し、それらを持続的成長に結び付けていく方針です²⁵。具体的には、研究開発テーマを「短期（効率的開発と付加価値向上、原料確保・安定調達、既存素材の価値向上等）」と「中長期（未利用資源の活用、新加工技術、ブルーカーボン研究の事業化、大量養殖技術開発、環境対応技術、新機能性素材開発等）」に区分し、両面で研究投資を行います³⁵¹⁵。また社内外との**共同研究・協業**も推進し、東北大学の次世代放射光施設「NanoTerasu（ナノテラス）」の共同利用など産学連携によるイノベーション創出を強化しています³⁶。



仙台市に新設された次世代放射光施設「NanoTerasu」の外観（2024年4月稼働開始）。理研ビタミンは2023年3月にこの施設のコアリションメンバーに加入し、産学協創による先端研究の強化に乗り出した³⁷。ナノテラスの強力なX線光を活用して食品用・化成品用改良剤の作用メカニズムをナノレベルで可視化し、新技術・新製品の開発につなげる計画で、東北大学との共同研究契約も締結済みである³⁸³⁹。この取り組みは、自社の研究開発力向上のみならず研究者交流を通じた人材育成にも資する狙いがあり、技術資産と人的資産の両面を強化する戦略と言える。

・**人的資本の強化:** 非財務戦略のもう一つの柱として「**無形資産の強化：人的資本**」も掲げられています⁴⁰。2025年1月に制定した人財方針で社員の「スペシャリティ（専門性）」向上を掲げ²²、中計

2027期間中にこの方針に基づいて**人事制度を見直し**、企業価値の向上につなげる計画です²²。具体策としては、人財方針に即した人事評価・育成制度の確立、グローバル人材の育成、ダイバーシティ推進等が挙げられており⁴¹⁴²、組織活性化と永続的成長を可能にする企業風土の醸成（価値観の共有や「考える組織」への転換）を目指しています¹⁹。既に前述のように女性管理職の登用や海外人材比率の向上など成果が出始めていますが、これを一層加速させ高度専門人材の集団を作ることが狙いです。

- ・**海外展開とグローバル戦略**： 中計2027では「海外を成長ドライバーとして一段と強く取り組む必要がある」と言及されており²⁹、グローバル展開が最重要戦略の一つです。具体的には、既存のアジア・北米市場での拡販と、新興市場への参入準備が進められます。海外で成功するためには各国の**法規制に適合した新製品開発**（研究テーマにも明記⁴³）や、現地ニーズに合ったマーケティング、現地人材の活用など無形資産面の対応が不可欠です。また海外子会社のガバナンス強化や内部統制の徹底も経営課題となっており³²、ブランドのグローバル管理や知財の国際的保護戦略（各国での特許・商標出願、模倣品対策など）も重要となります。中計2027ではこうしたグローバル対応力の強化が成長目標達成のカギと位置付けられています。

以上のように、中期経営計画2027は**技術開発の深化**と**人的資本の充実**を両輪に、サステナビリティや海外展開にも踏み込んだ内容となっています。これら経営方針・施策の実行にあたっては、現状の知財・無形資産戦略を発展させ、重点の置き所を調整することが求められます。次章では、これらを踏まえ理研ビタミンの知財・無形資産戦略が今後どのように変化し得るか、いくつかのシナリオに分けて考察します。

今後の知財・無形資産戦略：3つの視点から見るシナリオ

中計2027が目指す成長路線に沿って、理研ビタミンの知財・無形資産戦略も**進化**が求められます。その方向性は大きく「成長強化」「競争優位の維持・強化」「リスク対応力の向上」という3つの観点で整理できます。それぞれの観点を強調したシナリオを描くことで、戦略の可能性を具体的に検討します。実際の経営戦略はこれらをバランスさせたものになると考えられますが、説明のためここでは観点ごとに極端に重視した場合のシナリオを提示します。

シナリオA：成長志向シナリオ（成長強化の観点）

〈シナリオ概要〉

中期経営計画2027で掲げる売上・利益成長を最優先し、知財・無形資産を**積極的な成長エンジン**として位置付けるシナリオです。この場合、理研ビタミンは**攻めの投資**とスピード重視で無形資産の拡充を図り、新市場開拓や新商品創出による高成長を狙います。

- ・**技術・特許戦略**： 研究開発投資をさらに拡大し、有望分野での**特許ポートフォリオ強化**を進めます。具体的には、ヘルスケア用途や海外市場向けの機能性素材について重点開発し、国内外での特許出願を加速します。大学や異業種との**オープンイノベーション**も積極化し、自社にないデジタル技術やバイオ技術を取り入れて製品化スピードを上げます。例えば海藻由来の新素材についてはNanoTerasuでの分析成果を活かし、世界初の製品化につなげるといった攻めの展開が考えられます。知財戦略としては、有望技術は可能な限り特許で囲い込みつつ、オープンイノベーションで得た技術は迅速に事業化して**ファーストムーバー優位**を確立します。
- ・**ブランド戦略**： 国内で確立した強力なブランドを**海外市場に横展開**し、グローバルブランド化を図ります。例えば「ふえるわかめちゃん®」の知名度をアジア近隣国で高めるため、現地の言語や食文化に合わせたブランドメッセージを発信し、健康志向や海藻の栄養価に焦点を当てたマーケティングを展開します。また既存ブランドの派生商品を投入してカテゴリー拡大（例：わかめを使ったスナック食品やサプリメント）を進め、新規顧客層を取り込みます。コンテンツ面でもSNSや動画プラットフォームを活用し、レシピ動画や商品ストーリーを多言語で発信して**ブランドファンコミュニティ**を

国境を越えて醸成します。ブランドのグローバル価値向上によりプレミアム価格設定も可能となり、収益拡大に寄与するでしょう。

- ・**人的資本戦略:** 急拡大する事業を支えるため、**人材への大胆な投資**を行います。グローバル成長に対応できるよう海外の大学や競合企業から優秀人材を獲得し、研究・マーケティング・マネジメント各分野で人員を増強します。同時に既存社員の高度技能習得を促す研修・留学制度を拡充し、社員一人ひとりの「スペシャリティ」を飛躍的に高めます。人件費や教育投資は増加しますが、それを上回る成長を実現するという前提で、積極果敢に**人材ポートフォリオの拡大**を図ります。また成果主義の徹底やストックオプション付与など報酬面でもインセンティブを高め、社員の成長志向・挑戦意欲を引き出します。組織カルチャーとしては「まずやってみる」チャレンジ精神を奨励し、新規事業提案制度の整備などで社内起業家的な活動も促進します。
- ・**デジタル・データ戦略:** 成長加速のために**DX（デジタルトランスフォーメーション）**を全面展開します。具体的には、生産現場にIoTやAIを導入してスマート工場化を推進し、生産性向上と大量生産対応力を高めます。またマーケティングではビッグデータ分析により消費者ニーズを精緻に把握し、新商品の企画開発にリアルタイムで反映させます。EC（電子商取引）やD2C（直販）にも参入し、自社オンラインプラットフォームで顧客データを蓄積・活用してクロスセルやリピート購入を促進します。サプライチェーンでも需要予測のAI活用やブロックチェーンによるトレーサビリティ高度化など、データ駆動型の迅速で柔軟な供給網を構築します。これにより急激な需要増にも対応でき、機会損失を防ぎます。
- ・**想定される成果:** このシナリオでは、知財・無形資産への積極投資が奏功すれば新製品ヒットや海外売上拡大により**高成長**を実現できます。特に技術・ブランド・人材の充実により国内市場停滞を海外成長で補い、3力年で売上・利益ともに二桁成長を遂げる可能性があります。市場シェアの拡大とグローバルブランド確立によって競合他社との差距離を広げ、中長期的な優位にもつながります。また投資家からも「攻めの経営」と評価され、株価の上昇やPBR改善（1倍超え）も期待できます²⁹。³⁰。一方、積極策ゆえに**投資負担やリスク**も増大します。研究開発の失敗や海外でのブランド定着失敗などが起これば投下資本回収に時間がかかり、利益率の低下や業績変動の拡大を招くリスクもあります。また急激な人員拡大は組織の統制や文化醸成に時間がかかる可能性もあります。それでも、本シナリオは中計2027の成長志向に最も合致した戦略であり、リスクを取ってでも高成長を目指す企業姿勢を明確に示すものです⁴⁴。

シナリオB：競争優位追求シナリオ（競争優位の観点）

〈シナリオ概要〉

理研ビタミンが持つ独自資源や強みに経営資源を集中し、**他社に真似できない競争優位**の確立・維持に注力するシナリオです。成長速度よりも質を重視し、自社の得意分野で確固たる地位を築く戦略と言えます。無形資産は「選択と集中」で強化し、ニッチでも圧倒的な存在感を発揮することを目指します。

- ・**技術・特許戦略:** **コア技術**に経営資源を集中投下します。例えば海藻由来素材や発酵・抽出技術など、理研ビタミンの伝統的強み領域で世界トップクラスの技術力を確立し、その分野では「あの技術なら理研ビタミン」と言われるような評価を狙います。研究テーマも絞り込み、ブルーカーボンや大量養殖といった独自性の高い領域に集中します¹⁵。特許戦略としては、広く浅く出願するのではなく、競争力の源泉となる基幹技術について重点的に基本特許を取得し周辺特許で固める**囲い込み**を徹底します。営業秘密として保持すべきノウハウは極秘管理し、共同研究も契約で厳格に秘匿義務を課して自社独占的に活用します。他社との差別化が明確な技術のみ製品化することで、価格競争に陥らず**高い利益率**を維持できる製品ポートフォリオを構築します。
- ・**ブランド戦略:** ブランド展開も量より質を重視します。具体的には、「ふえるわかめちゃん®」「リケンのノンオイルドレッシング」等、既存の**看板ブランド価値の最大化**に注力します。一貫したブラン

ドメッセージと世界観を強調し、ブランドロイヤルティの高い固定客を育成します。広告もマスよりターゲットを絞り、コアファン層に響くメッセージ発信やコミュニティ形成を図ります。また新ブランドを乱立させず、ブランド資産を集中させる戦略をとります。商品デザイン面では、高級路線や専門性を感じさせるデザインを採用し、付加価値の高さを演出します。例えばパッケージに産地や製法の物語を記載してブランドストーリーを伝えるなど、**ブランドのプレミアム化**を進めます。こうして競合他社にはないブランド忠誠度と高付加価値イメージを構築し、多少高価格でも選ばれる存在を目指します。

- ・**人的資本戦略:** 社員一人ひとりの専門性を極限まで磨き、「**プロフェッショナル集団**」の競争優位を築きます⁴⁵²⁰。人材施策としてはスペシャリストの育成にフォーカスし、研究開発なら特定分野の世界的権威を社内から輩出する、営業なら特定業界で無双の知見を持つ人材を育てる、といった具合に**尖った人材**を揃えます。研修も専門特化型のカリキュラムを用意し、資格取得や学会発表奨励などで社員の専門スキルを伸ばします。評価制度もゼネラリストよりスペシャリストを高く評価し、技術職・研究職の処遇を充実させて技術者流出を防ぎます。組織文化としては「匠の精神」を尊重し、職人的な高い品質基準へのこだわりや探究心を組織全体で共有します。少数精鋭で効率よく運営するため、不採算分野や無駄な業務は徹底的に削減し、社員が専門業務に集中できる環境を整えます。

- ・**サプライチェーン・パートナー戦略:** バリューチェーン上でも、重要パートナーとの関係を独占的・排他的に強化します。例えば優良な海藻供給元とは独自に長期契約を結び、他社には提供されない最高品質の原料を優先的に確保します。また共同開発先も厳選し、信頼できるパートナーとのみ深い協業を行うことで、成果を独占的に享受します。サプライチェーン上流（原材料調達）では必要に応じて**垂直統合**も検討し、重要原料は自社グループ内で生産・加工することで供給の安定と品質差別化を図ります。下流（販売）では特約店制度などを通じて自社製品専売の販路を確保し、競合製品との差別化を店頭でも演出します。物流もコールドチェーンや専用輸送を導入し、品質管理を徹底します。こうしたサプライチェーン全体のコントロールにより、自社ならではの**高品質・安定供給体制**を築き、顧客からの信頼を独占します。

- ・**想定される成果:** このシナリオでは、理研ビタミンは限られた領域で突出した**競争優位**を発揮し、「ニッチトップ」「カテゴリーキング」としての地位を確立できます。他社が模倣困難な特許・ノウハウに裏打ちされた製品は高収益に寄与し、売上成長は緩やかでも営業利益率やROEは高い水準を維持できるでしょう。ブランド忠誠度が高い顧客に支えられ、景気変動や価格競争にも強い安定収益基盤が築かれます。また投資家からも収益性の高さや事業の独自性が評価され、企業価値は向上する可能性があります（PBRの上昇や安定配当による株主還元充実など）。一方で**欠点・リスク**として、成長の裾野が狭くなるため外部環境変化に対する脆弱性が懸念されます。特定分野に特化する分、もしその市場が縮小したり技術が陳腐化した場合に業績へ与える打撃が大きくなります。また資源集中の結果、成長機会を逃す可能性もあります（せっかくのビジネスチャンスにも「選択と集中」の方針で参入せず、将来の柱を育てられない等）。人的資源も専門特化ゆえに配置転換や代替が難しく、人材が欠けた際のリスクがあります。しかし総じて、このシナリオは理研ビタミンの強みを極大化することで、安易な拡大より**質的競争力**を追求する戦略であり、中計2027で言及される「スペシャリティ向上」²²や「差別化された新商品提案で確実に稼ぐ力をつける」方針¹⁶にも通じるアプローチと言えます。

シナリオC：リスク対応重視シナリオ（リスク対応の観点）

〈シナリオ概要〉

不確実な経営環境の中で持続的発展を図るため、**リスク低減と守りの安定**を最優先に据えるシナリオです。無形資産戦略も、防御力の高い企業体質の構築に重点を置きます。成長の機会よりも危機への備えを重視し、「最悪に備えつつ着実に前進する」堅実戦略と言えます。

- ・**知財・契約リスク管理:** 技術開発においては、革新的だが不確実性の高いテーマよりも、**失敗リスクの低い改良型開発**を中心に据えます。大きな賭けになる基礎研究への投資は抑え、確実に収益につながる

る既存製品改良やライン拡充を優先します。知的財産面では自社権利の侵害監視や係争対応を強化し、特許クリアランスを徹底して他社特許侵害リスクを極小化します。特許出願は守りの目的（防衛出願）も含めて行い、他社による困り込みを防ぎます。また営業秘密の管理を一段と厳格にし、重要ノウハウへのアクセス権限を必要最小限の社員に限定、機密情報管理システムの導入などで**情報漏洩リスク**を可能な限り潰します。契約面でも共同研究契約やOEM供給契約などで知財権の帰属や競業禁止を明確化し、将来の権利トラブルを予防します。

・**品質・ブランドリスク管理:** ブランド戦略では攻めの広告より**ブランド毀損リスクの管理**を重視します。具体的には、製品クレームや食品事故がブランドに与える致命傷を避けるため、品質保証体制をさらに高度化します。全製品について定期的な品質レビューと改善サイクルを回し³³、過去の不具合データを分析して予防措置を講じます（いわゆるQuality Assuranceの強化）。万一問題発生時のリコール対応計画や広報対応も事前に準備し、ブランド信頼の毀損を最小限に留めるリスクマネジメントを構築します。またコンプライアンス遵守を徹底し、広告表現や表示の法令違反リスクも厳格にチェックします。ブランド展開は新奇な試みよりコアブランドの維持に重心を置き、消費者との信頼関係を一層深める方向（既存ユーザー向けのロイヤルティプログラム実施など）へシフトします。安全安心のイメージを守り抜くことで、長期的に安定したブランド収益を確保します。

・**サプライチェーン・事業継続リスク管理:** 調達・生産・物流の各段階で**BCP（事業継続計画）**を強化し、いかなる環境変化にも供給責任を果たせる体制を構築します。具体的には、主要原材料について複数国・複数サプライヤーからの調達網を確立し、一箇所の災害や輸出規制で止まらないようにします。原材料在庫も適正在庫をやや厚めに確保し、緊急需要や供給寸断に耐えられるバッファを持ちます。自社工場については老朽化問題に対処するため計画的な設備更新を行い、新工場建設もリスク分散立地（異なる地域への分散配置）を検討します²⁹。また人手不足リスクへの対策として自動化設備導入やマニュアルの標準化で省人化・技能伝承を進めます。輸送面では代替輸送ルートの確保や複数倉庫体制で災害リスクを分散します。さらにサイバー攻撃等への備えとしてITシステムの冗長化・バックアップ体制を整備し、情報流出や業務停止のリスクを低減します。これらにより、予期せぬ事態でも**事業を中断させない強靱性**を高めます。

・**ガバナンス・財務リスク管理:** 組織面では、国内外子会社を含めた**グループガバナンスの徹底**を図ります。2020年に発覚した海外子会社での会計問題の教訓を踏まえ、内部監査機能を増強し海外拠点への監督を強めます³²。定期的なガバナンス確認や人員ローテーションで不正リスクを予防します。取締役会も独立社外取締役の助言を活用してリスク目線での戦略チェックを行います。財務面では有利子負債の削減や自己資本比率向上を進め、財務健全性を高めます（実際、前中計期間中に政策保有株の大半売却で自己資本比率を目標の20%未満に改善⁴⁶）。手元流動性を厚めに確保し、不測の損失や投資機会にも耐えられる資金クッションを持ちます。株主還元も安定配当を重視し、過度な自社株買いなどで財務を圧迫しないバランスを取ります。こうしたガバナンス・財務面の堅実策により、企業の信用力を高めつつ危機に強い体質を目指します。

・**想定される成果:** このシナリオでは、大きな**事故や不祥事なく安定成長**を続けられる見通しです。無形資産戦略がリスク対応に傾くことで、売上成長率は控えめになる可能性があります。その分利益のブレが小さくなり一貫した配当の支払いなどステークホルダーへの信頼を裏切らない経営が可能となります。サプライチェーン途絶や品質事故といった最悪シナリオを避け続けることで、ブランドへの信頼は盤石となり長期的な顧客維持率が向上します。またガバナンス強化により再発防止策が効いて株価下落リスクも減り、PBRが安定的に1倍以上を維持するとの期待も持てます。投資家との対話充実や情報開示強化（統合報告やESG情報発信）によって、市場からの評価もじわじわ高まるでしょう^{30 13}。一方で**懸念点**は、慎重姿勢ゆえにチャンス逃し成長鈍化する可能性です。攻めの研究開発を抑えるため画期的イノベーションが生まれにくく、新規事業の柱が育たないリスクがあります。海外展開も慎重になり過ぎると市場シェアを競合に取られる恐れがあります。またリスク管理コストがかさみ、過剰品質・過剰在庫による非効率も利益を圧迫することも考えられます。しかし総じて、このシナリオは企業の**存続可能性**を最優先に据えたものであり、中計2027で掲げられた「持続可能な

社会を支え、成長する会社」というビジョン⁴⁷を堅実路線で実現しようとする戦略と言えるでしょう。

まとめ：戦略的变化の方向性と最適バランスの模索

理研ビタミン株式会社の知財・無形資産戦略は、これまで技術力とブランド力を軸に据えつつ、人材や供給網など多面的な強化策によって支えられてきました。今回の中期経営計画2027は、そうした無形資産をさらに発展させて**成長の加速と持続可能性の両立**を図る挑戦でもあります。

上記で示した3つのシナリオ（成長志向、競争優位特化、リスク対応重視）は、それぞれ一側面を極端に強調したものであり、実際の戦略はこれらのバランスを取った形になるでしょう。**最適解**として考えられるのは、成長機会を確実に捉える攻めの姿勢を維持しつつ、自社の強みを活かして競争優位を堅固にし、同時に不測のリスクにも耐え得る resiliency（強靱性）を備えた戦略です。

具体的には、中計2027に沿って**研究開発投資を拡大しイノベーションを創出**する一方で³⁶、その成果を守る知財管理と既存強み領域への集中も忘れず³、さらにガバナンス改革やサプライチェーン強化で土台の安定性も確保する³²¹⁶という“三位一体”のアプローチが考えられます。例えば、海藻資源の大量養殖技術開発（攻めのR&D）について、成功すれば世界的独自資源となり得ますが¹⁵、同時にそれを独占的に活用する契約や特許で優位を固め（競争優位の維持）、量産段階では複数拠点で生産し気候リスクを分散する（リスク対応）といった統合的戦略が有効でしょう。

理研ビタミンの経営陣も「持続的な成長のためにはリスクをとった研究が必要」という視点を示す一方で⁴⁸、「ガバナンス強化を継続しグループ全体で統制を強める」と述べています³²。これはまさに攻めと守りのバランスを意識した発言と捉えられます。知財・無形資産戦略においても、単に特許件数を増やすだけでなく質の高い知財でコア技術を守り抜くこと、単に人員を増やすだけでなく一人ひとりの専門性を高めること、単に売上を追うだけでなく信頼を積み上げること——こうした質と量のバランスが重要です。

結論として、中計2027を受けて理研ビタミンの知財・無形資産戦略は「**選択と集中**」と「**挑戦と防御**」の**ハイブリッド戦略**へと変化していくと予測されます。具体的には、(1)コア領域の知的資産（技術・ブランド・ノウハウ）を深化させ競争優位を盤石にする一方で、(2)新領域への研究開発やグローバル展開で成長エンジンを創出し、(3)それらを支える人的資本・組織力やサプライチェーンの強靱化でリスクに備える、という三本柱です。このような戦略的变化により、理研ビタミンは「天然物の価値を引き出すスペシャリティ企業」として国内外で持続的に成長しつつ、変化の時代においても高い競争力と信用力を発揮し続けることが期待されます⁴⁹。

参考文献・出典（※各出典は本文中に【】付きで示しています）：

- ・理研ビタミン株式会社「中期経営計画2027」策定に関するお知らせ、2025年5月14日【22】【23】【24】【25】他。
- ・理研ビタミン株式会社 統合報告書2023・2024【17】【19】【29】【33】他。
- ・ログミー・ファイナンス 財務情報書き起こし「2025年3月期 決算/中計説明会」【20】【22】【23】【24】【25】。
- ・プレスリリース「次世代放射光施設NanoTerasuを活用し産学協創による研究開発を強化」（PR Times, 2023年4月12日）【30】。
- ・理研ビタミン株式会社 公式ウェブサイト（製品情報・IR情報）【34】【41】他。

2 3 4 5 7 9 10 11 12 17 18 19 20 21 45 rikenvitamin.jp

https://www.rikenvitamin.jp/pdf/corporate/ir/library/integrated_report/integrated_report2023_all.pdf

6 ふえるわかめちゃん® | 商品情報 | 理研ビタミン株式会社

<https://www.rikenvitamin.jp/products/fueruwakame/>

8 ふえるわかめちゃん® 三陸 | ふえるわかめちゃん®シリーズ | ふえるわかめちゃん® | 商品情報 | 理研ビタミン株式会社

<https://www.rikenvitamin.jp/products/fueruwakame/wakamechan/sanriku.html>

14 15 35 41 42 43 rikenvitamin.jp

https://www.rikenvitamin.jp/pdf/corporate/ir/manage_policy/strategy/250523_01.pdf

16 22 23 24 25 26 27 28 29 31 32 34 40 46 理研ビタミン（4526）の財務情報ならログミーFinance
理研ビタミン、中計の全業績目標を達成し売上高は過去最高を更新 全セグメントで増収、国内食品事業では新商品が好調 - ログミーファイナンス

<https://finance.logmi.jp/articles/381737>

37 38 39 47 次世代放射光施設「NanoTerasu（ナノテラス）」を活用し産学協創による研究開発を強化 | 理研ビタミン株式会社のプレスリリース

<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000063.000030833.html>