

# 理研ビタミンの知財・無形資産戦略の変革：中期経営計画2027の影響分析

理研ビタミン株式会社は2025年5月14日に「中期経営計画2027」を公表し、2025年度から2027年度までの3か年で大規模な事業変革を計画している<sup>[1]</sup>。この新計画は同社の知財・無形資産戦略に根本的な変化をもたらすと予想される<sup>[2]</sup><sup>[3]</sup>。本報告書では、現在の知財・無形資産戦略を分析した上で、新中期経営計画下での戦略変化のシナリオを予測する<sup>[4]</sup>。

## 現在の知財・無形資産戦略の分析

### 知的財産権の現状

理研ビタミンは、食品用改良剤や化成品用改良剤分野において積極的な特許取得を行っている<sup>[5]</sup><sup>[6]</sup>。2024年11月には、ホクト株式会社との共同開発により、ブナシメジの未利用部位を活用したきのこエキスに関する特許（特許第7588471号）を取得した<sup>[7]</sup><sup>[8]</sup>。同社の知的財産戦略は、事業活動の自由度確保と他社権利との重複回避を基本方針としている<sup>[6]</sup>。

海外展開に合わせた知的財産保護戦略の立案と実行が進められており、取締役会による知的財産投資の議論も行われている<sup>[9]</sup>。特に、当社独自の生産技術やノウハウの漏洩防止と営業秘密の保護強化が重要課題として認識されている<sup>[5]</sup>。

### コア技術・ノウハウ

理研ビタミンの技術的基盤は、祖業のビタミンA事業に始まる「抽出・精製・濃縮技術」である<sup>[10]</sup><sup>[11]</sup>。中でも「分子蒸留技術」は同社の革新的な技術として、天然ビタミンAメーカーとしての地位確立に大きく貢献した<sup>[11]</sup>。これらのコア技術は乳化剤やビタミンEの製造にも応用され、事業多角化の基盤となっている<sup>[10]</sup>。

同社は「天然物の有効利用」をポリシーとし、製剤化技術や安定化技術などの独自加工技術も保有している<sup>[10]</sup><sup>[12]</sup>。これらの技術は食品・改良剤・ヘルスケアの3分野での製品群展開を支えている<sup>[7]</sup>。

### 研究開発能力

2022年度の研究開発費売上高比率は3.6%であり、国内外の研究開発体制を構築している<sup>[5]</sup>。国内では食品企画開発部、食品技術開発部、食品改良剤開発部、化成品改良剤開発部、ヘルスケア開発部を設置し、グループ会社には理研食品の技術部やアプリケーションセンター（シンガポール・上海）、化成品技術センター（上海）を配置している<sup>[5]</sup>。

2024年4月には次世代放射光施設「ナノテラス」が稼働を開始し、同社も産学協創による研究開発強化を発表している<sup>[13]</sup><sup>[14]</sup>。また、福島国際研究教育機構の委託研究事業を受託し、海藻類の大規模養殖生産技術とブルーカーボン効果の研究開発に取り組んでいる<sup>[15]</sup>。

## ブランド・商品価値

同社の主力ブランドには「リケンのノンオイル」などの家庭用食品ブランドがある<sup>[16] [17]</sup>。業務用・加工用分野では、食品用改良剤や化成品用改良剤のスペシャリティメーカーとしての地位を確立している<sup>[12] [18]</sup>。「理研ビタミン」という企業ブランドは、理化学研究所をルーツとする研究開発型企业としての信頼性を表している<sup>[11] [19]</sup>。

## 人的資本

2024年3月末時点で、グローバル人材比率は8.9%となっている<sup>[9] [20]</sup>。同社は2030年度に10%とする目標を設定し、英語・中国語会話レッスンや海外現地でのトレーニー研修などを実施している<sup>[20]</sup>。2025年1月には人材方針を制定し、「個性を尊重し、高めあうこと」「主体的に考え、行動すること」を掲げている<sup>[21]</sup>。

デジタル人材育成にも力を入れており、2021年度には「製造担当者のデジタル人材化によるDX推進の基盤構築」で公益社団法人企業情報化協会のIT賞を受賞した<sup>[22] [23]</sup>。

## 組織能力・プロセス

同社は生産技術と品質管理のノウハウを蓄積し、グローバル展開のための組織再編を進めている<sup>[2]</sup><sup>[16]</sup>。DX推進では、草加工場を皮切りに製造担当者のデジタル人材化を実現し、3,000万円相当のコスト削減を達成した<sup>[22]</sup>。

2025年には業務効率化クラウドサービス「バクラク」を導入し、申請から会計処理までの取引見える化と業務のデジタル化を推進している<sup>[24]</sup>。

## 顧客ネットワーク・信頼関係

国内では食品メーカー、コンビニエンスストア、中食業界との強固な関係を構築している<sup>[25] [12]</sup>。海外ではアジア・北米の現地企業との関係拡大を進めており、技術サポート体制による顧客との関係強化を図っている<sup>[26]</sup>。

2024年2月にはキッコマン株式会社との16年間続いた資本・業務提携を解消し、新たな戦略的展開への転換を図っている<sup>[27]</sup>。

## データ・デジタル資産

生産現場でのIoT導入により、設備の制御部リプレースの内製化やネットワーク化による遠隔モニタリング、予知保全体制を構築している<sup>[22]</sup>。顧客データや市場データの蓄積、研究開発データの資産化も進めている<sup>[24]</sup>。

## 戦略的パートナーシップ

ホクト株式会社との共同開発をはじめ、理化学研究所や長崎大学との研究協力を行っている<sup>[7] [15]</sup>。海外では各地域のパートナー企業との関係構築を進めており、産学協創による研究開発も拡大している<sup>[14]</sup>。

## 中期経営計画2027による戦略変化

### 基本方針の転換

新中期経営計画では、中長期ビジョンのゴール年度を2030年度から2034年度に変更し、10年後の2034年度に営業利益135億円、海外売上高比率35%、ROE10~12%という定量目標を設定した<sup>[2]</sup><sup>[1]</sup>。この目標達成に向け、前中計の2.5倍となる250億円の設備投資を計画している<sup>[2]</sup><sup>[3]</sup>。

### 無形資産強化の重点領域

中期経営計画2027では、「無形資産の強化」を明確に掲げ、研究開発による価値の創出と人的資本の強化を重点施策としている<sup>[28]</sup><sup>[21]</sup>。研究開発では、短期テーマとして効率的開発と付加価値向上の両立、戦略的な原料確保、ソリューション強化を目指している<sup>[28]</sup>。

中長期テーマとしては、未利用資源の活用、新たな加工技術の開発、ブルーカーボン研究の事業化、ナノテラスを活用したイノベーション、海外法規に適合した新製品開発、環境対応分野での新規技術開発を掲げている<sup>[28]</sup>。

### 人的資本戦略の進化

人材の「スペシャリティ」向上を通じて企業価値を高める方針を明確にし、個性を尊重し高め合う組織、主体的に考え行動する組織の実現を目指している<sup>[21]</sup>。グローバル人材育成、ダイバーシティ推進、人材方針に基づく人事制度の確立を重点的に進める<sup>[21]</sup><sup>[29]</sup>。

### 知財・無形資産戦略変化のシナリオ予測

#### シナリオA：積極的グローバル展開戦略

**前提条件：** 海外売上高比率35%達成、海外投資120億円の効果的執行、地政学リスクの安定化

#### 知財・無形資産戦略の変化：

- 海外特許出願の大幅増加と現地知的財産保護体制の強化<sup>[9]</sup>
- 各地域市場に特化したブランド構築投資の拡大<sup>[26]</sup>
- グローバル技術標準の開発と業界における標準化の主導<sup>[10]</sup>
- 現地人材の大量採用とグローバル組織能力の抜本的強化<sup>[29]</sup><sup>[30]</sup>
- 海外顧客ネットワークの量的・質的拡大<sup>[26]</sup>

#### 期待される成果：

グローバル市場での技術的優位性確立、現地市場シェアの大幅拡大、技術標準化による競争優位の構築<sup>[2]</sup><sup>[1]</sup>。

#### 主要リスク：

現地化に伴う多額のコスト負担、地政学リスクの顕在化、現地競合との激しい競争、知的財産侵害リスクの増大<sup>[22]</sup>。

## シナリオB：技術イノベーション重点戦略

**前提条件：** ナノテラス活用研究の成功、ブルーカーボン事業の商業化、M&A・アライアンスの効果的活用

### 知財・無形資産戦略の変化：

- 基礎研究分野での特許取得の飛躍的増加<sup>[28] [15]</sup>
- 産学協創プラットフォームの本格構築と運営<sup>[14]</sup>
- 技術ライセンス事業の新規展開と収益源の多様化<sup>[28]</sup>
- 研究開発データの体系化と知的資産としての活用<sup>[31]</sup>
- 次世代技術開発に向けた戦略的提携の拡大<sup>[15] [14]</sup>

### 期待される成果：

革新的技術による圧倒的競争優位の確立、新事業領域の創出、技術ライセンス収入の獲得、業界におけるテクノロジーリーダーシップの確立<sup>[28] [13]</sup>。

### 主要リスク：

研究開発投資の回収期間長期化、技術開発の不確実性、競合による技術追随、基礎研究の事業化困難<sup>[28]</sup>。

## シナリオC：デジタル変革加速戦略

**前提条件：** DX投資の大幅拡大、AI・IoT技術の急速な進歩、デジタル人材の確保成功

### 知財・無形資産戦略の変化：

- AI・データ解析技術の内製化と独自技術の開発<sup>[22] [24]</sup>
- デジタル人材の大幅増員とデジタル組織能力の構築<sup>[22] [23]</sup>
- 全業務プロセスのデジタル化とデータドリブン経営の確立<sup>[24]</sup>
- 顧客データ活用の高度化と新たな価値提案の創出<sup>[24]</sup>
- デジタル技術を活用した新しいビジネスモデルの構築<sup>[22]</sup>

### 期待される成果：

業務効率の大幅向上、データ活用による新たな価値創出、競合に対するデジタル優位性の確立、顧客との関係深化<sup>[22] [24]</sup>。

### 主要リスク：

IT投資負担の増大、サイバーセキュリティリスクの増加、デジタル人材の獲得競争激化、既存業務プロセスとの整合性<sup>[24]</sup>。

## シナリオD：サステナビリティ先行戦略

**前提条件：** ESG投資の拡大継続、環境規制の強化、サステナビリティ技術への需要増大

### 知財・無形資産戦略の変化：

- 環境技術分野での特許取得の集中的推進<sup>[21] [32]</sup>

- サステナビリティブランドの確立と差別化<sup>[21] [33]</sup>
- ESG投資家との関係強化と新たな資金調達手法の確立<sup>[2]</sup>
- 環境技術ライセンス事業の海外展開<sup>[15] [32]</sup>
- サーキュラーエコノミーに対応した新技術・ノウハウの開発<sup>[21] [33]</sup>

#### 期待される成果：

ESGブランドの確立による長期競争優位の構築、環境技術市場での先行者利益、持続可能な事業モデルの確立<sup>[21] [15]</sup>。

#### 主要リスク：

短期的な収益性圧迫、環境技術開発の技術的困難、規制変更リスク、競合による技術追従<sup>[21]</sup>。

#### 実行における重要成功要因

各シナリオの実現には、以下の重要成功要因が共通して求められる<sup>[2] [21]</sup>：

1. **戦略的バランスの確保**：グローバル展開と技術革新の効果的な両立<sup>[2] [28]</sup>
2. **人材戦略の実効性**：グローバル人材育成とデジタル人材確保の同時推進<sup>[21] [29]</sup>
3. **知的財産ポートフォリオの最適化**：海外市場向け特許戦略の体系的構築<sup>[9] [6]</sup>
4. **パートナーシップエコシステムの構築**：産学協創と戦略的提携の効果的活用<sup>[15] [14]</sup>
5. **組織変革の実行力**：新しい事業体制への円滑な移行と組織能力の向上<sup>[2] [21]</sup>

理研ビタミンの知財・無形資産戦略は、中期経営計画2027により従来の国内中心から真のグローバル企業への変革を目指す包括的な戦略へと大きく転換すると予想される<sup>[2] [1]</sup>。成功の鍵は、これらの変化を統合的に管理し、同社の強みである技術力と顧客信頼を基盤としながら、新たな価値創造メカニズムを構築することにある<sup>[10] [28]</sup>。

✻

1. [https://www.rikenvitamin.jp/corporate/ir/topics/news\\_file/file/250514\\_disclosure02.pdf](https://www.rikenvitamin.jp/corporate/ir/topics/news_file/file/250514_disclosure02.pdf)
2. [https://www.rikenvitamin.jp/corporate/ir/manage\\_policy/strategy/](https://www.rikenvitamin.jp/corporate/ir/manage_policy/strategy/)
3. [https://www.rikenvitamin.jp/pdf/corporate/ir/manage\\_policy/strategy/250523\\_01.pdf](https://www.rikenvitamin.jp/pdf/corporate/ir/manage_policy/strategy/250523_01.pdf)
4. [https://www.rikenvitamin.jp/corporate/ir/topics/news\\_file/file/250523.pdf](https://www.rikenvitamin.jp/corporate/ir/topics/news_file/file/250523.pdf)
5. [https://www.rikenvitamin.jp/pdf/corporate/ir/library/integrated\\_report/integrated\\_report2023\\_all.pdf](https://www.rikenvitamin.jp/pdf/corporate/ir/library/integrated_report/integrated_report2023_all.pdf)
6. [https://www.rikenvitamin.jp/pdf/corporate/ir/manage\\_policy/230628.pdf](https://www.rikenvitamin.jp/pdf/corporate/ir/manage_policy/230628.pdf)
7. <https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000108.000030833.html>
8. <https://news.nissyoku.co.jp/flash/1144353>
9. [https://www.rikenvitamin.jp/pdf/corporate/ir/manage\\_policy/240628.pdf](https://www.rikenvitamin.jp/pdf/corporate/ir/manage_policy/240628.pdf)
10. [https://www.rikenvitamin.jp/pdf/corporate/ir/library/integrated\\_report/integrated\\_report2023\\_01.pdf](https://www.rikenvitamin.jp/pdf/corporate/ir/library/integrated_report/integrated_report2023_01.pdf)
11. <https://www.rikenvitamin.jp/corporate/technology/>
12. <https://www.rikenvitamin.jp/business/solution/material/>
13. [https://www.rikenvitamin.jp/pdf/corporate/ir/library/integrated\\_report/integrated\\_report2024\\_all.pdf](https://www.rikenvitamin.jp/pdf/corporate/ir/library/integrated_report/integrated_report2024_all.pdf)
14. <https://www.rikenfood.co.jp/cms/cat01/1146/>
15. <https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000085.000030833.html>

16. <https://finance.logmi.jp/articles/381737>
17. [https://www.rikenvitamin.jp/pdf/corporate/ir/privateinvestor/explanation/250129\\_web.pdf](https://www.rikenvitamin.jp/pdf/corporate/ir/privateinvestor/explanation/250129_web.pdf)
18. <https://kosenplus.blob.core.windows.net/kosenplus/company/2e71ae4a-3d4b-454c-967c-f00bad991b7d/detail/高専生向け説明スライド.pdf>
19. [https://www.rikenvitamin.jp/pdf/corporate/ir/library/integrated\\_report/integrated\\_report2024\\_03.pdf](https://www.rikenvitamin.jp/pdf/corporate/ir/library/integrated_report/integrated_report2024_03.pdf)
20. [https://www.rikenvitamin.jp/pdf/corporate/ir/manage\\_policy/241010.pdf](https://www.rikenvitamin.jp/pdf/corporate/ir/manage_policy/241010.pdf)
21. [https://www.rikenvitamin.jp/corporate/sustainability/climate\\_change/](https://www.rikenvitamin.jp/corporate/sustainability/climate_change/)
22. [https://www.rikenvitamin.jp/news/news\\_file/file/211202.pdf](https://www.rikenvitamin.jp/news/news_file/file/211202.pdf)
23. [https://jiit.or.jp/wp/wp-content/themes/JIIT/files/awards/it/past\\_39.pdf](https://jiit.or.jp/wp/wp-content/themes/JIIT/files/awards/it/past_39.pdf)
24. <https://bakuraku.jp/news/20250214/>
25. <https://www.lnews.jp/backnumber/2008/06/28068.html>
26. <https://www.rikenvitamin.jp/corporate/enterprise/overseas/>
27. [https://www.rikenvitamin.jp/corporate/ir/topics/news\\_file/file/240228\\_01.pdf](https://www.rikenvitamin.jp/corporate/ir/topics/news_file/file/240228_01.pdf)
28. <https://news.nissyoku.co.jp/news/kimura20120521012021477>
29. <https://www.rikenvitamin.jp/corporate/sustainability/education/>
30. <https://www.rikenvitamin.jp/corporate/sustainability/development/>
31. <https://olsp.riken.jp/project/>
32. <https://bluecarbon.jp/initiatives/002340.html>
33. <https://www.rikenvitamin.jp/corporate/sustainability/resource/>