

株式会社ニチレイの知財・無形資産戦略： Compass×Growth 2027を踏まえた現状と将来シナリオ

要約 (Summary)

- ・**現状の戦略:** ニチレイグループは2025年発表の新中期経営計画「Compass×Growth 2027」において、知的財産やブランド、人材、デジタル技術などの**無形資産**を成長の源泉として重視しています¹²。現在、**コーポレートブランド**と**人的資本**を特に重要視し、ブランド価値向上のため従業員エンゲージメントや人材育成に力を入れるとともに、研究開発 (R&D) ・デジタルトランスフォーメーション (DX) ・データ活用などへの投資を加速させています²³。知的財産 (特許・商標等) は競争優位を支える資産と位置付け、事業戦略と連動した取得・活用・保護を推進しています⁴。
- ・**将来シナリオ予測:** 今後の事業環境に応じ、ニチレイの無形資産戦略は複数のシナリオで変化し得ます。例えば、(1) **グローバル成長シナリオ**では海外事業拡大に合わせグローバルブランド構築や国際的な知財ポートフォリオ強化、人材のグローバル配置が進むと予想されます。(2) **国内停滞シナリオ**では市場停滞やコスト高騰に対応し、コア技術ノウハウの深化やブランド忠誠度の最大化、DXによる効率化など現有資産の活用で戦略がシフトするでしょう⁵。(3) **技術革新シナリオ**ではAIや代替食品技術など業界構造変化に合わせ、オープンイノベーションや知財戦略の強化、新技術への積極投資によって無形資産戦略を再構築する可能性があります。以下、現状の戦略を詳細に分析し、各シナリオでの変化を詳述します。

現状の知財・無形資産戦略

「Compass×Growth 2027」は2025年度から3年間の新中期経営計画であり、ニチレイグループの長期目標 N-FIT 2035達成に向けて策定されました⁶。本計画では「収益力の強化と資本効率の向上」を掲げ、グループ戦略の3本柱の一つに「**人的資本経営の推進とグローバルガバナンスの構築**」を据えるなど、人材や組織能力といった無形資産の重要性が明確に示されています⁷⁸。また前中期計画「Compass Rose 2024」でも「新たな価値の創造」や「ESG対応の強化」に取り組み、非財務 (無形) 資産の企業価値向上に注力してきた経緯があり⁹、新計画でもその路線を発展させています。

現状のニチレイの知財・無形資産戦略の内容を、大きく以下のカテゴリーに分けて整理します。

人的資本とブランド価値の重視

ニチレイは**人的資本 (人材)**と**企業ブランド**を無形資産戦略の核に位置付けています。経営陣は「企業価値向上には無形資産価値の向上が不可欠」としており、特にコーポレートブランドと人材を最重要テーマと捉えています²。ブランド価値を生み出す源泉は**ロイヤリティの高い社員**であるとの考えから、**従業員エンゲージメントの向上**や**インナーブランディング (社内でのブランド浸透)**に積極的に取り組んでいます²。具体的には、社員の働きがい向上や社内コミュニケーション活性化を通じて、一人ひとりがニチレイブランドの担い手として誇りと高い忠誠心を持てるような企業文化の醸成を図っています。また海外拠点の現地社員に対しても「ニチレイグループの一員である」という意識を強く抱かせるよう努めており、グローバルに統一した企業理念・価値観の共有によってブランド価値を高めています²。これら人材戦略の強化によって**顧客や社会からの信頼**を高め、ブランドのレピュテーション (評判) 向上に繋げる狙いがあります。

さらにブランド戦略の面では、単なるプロモーションに留まらず**社会的価値と経済的価値の連動性を高めるブランディング**を構築する方針です¹⁰。例えば、環境・社会課題への対応（ESG）と事業成長を両立させる企業活動を行い、その姿勢を発信することでブランドイメージを向上させています。食品ロス削減やサステナビリティへの取り組みを製品ブランドと結び付け、「社会にとって不可欠な存在」としてのブランド価値を高める戦略です¹¹。このように**人材（人的資本）とブランド**を一体的に高めることが、無形資産戦略の根幹となっています。

技術・研究開発と知的財産の活用

技術力やノウハウもニチレイの重要な無形資産です。同社は長年にわたり培ってきた冷凍食品の加工技術や低温物流のオペレーションノウハウなど、「食のフロンティア」「低温物流サービス」といった分野で他社にない強みを築いてきました¹²。研究開発部門では市場に存在しない新技術の探索や先端技術の食品応用など、中長期視点での技術開発に取り組み、将来のコア技術を創出しています¹³。また社外の研究機関との連携によるオープンイノベーションも推進し、最先端の知見を取り入れる努力をしています¹⁴。例えば近年では、AIを活用した異物検知や品質検査技術の開発など、安全・品質面での技術力強化にも注力しています¹⁵。

こうした技術資産をしっかりと事業成果に結び付けるため、**知的財産（IP）戦略**も明確に打ち出されています。ニチレイは「知的財産を事業活動に付加価値を与え企業価値向上に寄与する成長のための資産」と位置づけ⁴、**特許権や商標権の取得・活用・保護**を事業戦略と連動して推進しています⁴。つまり、新製品や新技術の開発に合わせて特許出願を行い、自社の競争優位を守る知財ポートフォリオを構築しています。またブランドに関する商標も適切に管理し、長年培ったブランドネームやロゴ等の価値保護にも努めています。食品業界ではレシピや製造プロセスなどノウハウも重要な知的資産となりますが、これらも秘匿化や社内継承の仕組みで保護しつつ、他社に対する優位性を維持しています。知財戦略は単に権利を保有するだけでなく、**競争優位性を生む技術開発と一体でマネジメント**されており、新商品開発力・技術力という無形資産を最大限に収益へ結びつける体制が敷かれています¹²。こうした取り組みの結果、生産技術面では自社で開発した独自の製造装置を工場ラインに導入するケースもあり、新商品の量産化プロセスそのものが他社には真似できないノウハウとして蓄積されています¹⁶。

デジタルトランスフォーメーション（DX）とデータ活用

DX（デジタル技術による業務変革）戦略も、ニチレイの無形資産戦略の重要な柱です。同社は「従業員一人ひとりが当たり前前にデータやテクノロジーを使いこなせる」状態を目指し、データ分析基盤の整備やデジタル人材の育成に力を入れています¹⁷。例えば、ニチレイフーズの最新の米飯工場（キューレイ社 新工場）では「**スマートファクトリー**」と銘打ち、IoTやAIを活用した自動化・効率化を実現しています¹⁸。製造ラインのモニタリングや品質検査にリアルタイムのデータ分析ダッシュボードを導入し、省力化と高品質維持を両立させる取り組みです。また物流子会社のニチレイロジグループでは、自動搬送ロボット（AGV）の導入によって倉庫内作業の省力化・安全性向上を図るなど、**現場のデジタル化**による労働環境改善・生産性向上にも成功しています¹⁸。加えて、社内のDX人材育成プログラム「DX道場2024」（デジタル研修体系）を設け、社員のデータリテラシー向上や専門人材育成にも投資しています（2024年度までに数百名規模の社員が研修受講¹⁹）。

DX推進は単なるIT化に留まらず、**データに基づく経営判断や新規事業創出**にも繋がられています。ニチレイは食品・物流事業で蓄積されたビッグデータを活用し、需要予測の高度化やサプライチェーンの効率化を進めています。例えば冷凍食品の販売データを分析してヒット商品の傾向を掴み、新商品の企画にフィードバックする、市場ニーズに合わせた商品開発力を強化するといった循環です。これらDXによる組織能力強化も広義の無形資産と位置づけられ、長期的な競争力の源泉となっています。

無形資産への投資とガバナンス

上述のような人材・ブランド・技術・DXといった無形資産群を継続的に強化するために、ニチレイは積極的な投資と経営資源配分を行っています。前中計期間から研究開発費や人材育成費用、IT投資を増加させており、「持続的な競争優位性の確立」に向けてサステナビリティ対応・R&D・DX・人材育成といった無形資産の形成に多くの経営資源を振り向けていると述べています³。実際、2022～2024年度の3年間累計で約985億円の成長投資（資本的支出含む）を実施し、その相当部分が設備投資だけでなくデジタル関連や人的資本への投資に充てられています²⁰²¹。無形資産投資の成果を株主にも分かりやすく示すため、統合報告書では無形資産価値向上と企業価値（時価総額やPBR）の関係にも言及し、社外に対する情報開示・対話を重視しています²²²³。例えば、日本政府の「知財・無形資産ガバナンスガイドライン」に沿って、経営トップが無形資産戦略を語り資本市場と対話する機会を増やすなど、ガバナンス面でも積極的に無形資産経営の姿勢を示しています²⁴。これらの取り組みから、ニチレイは無形資産を単なる内部資源ではなく**経営戦略の中核**に据え、長期的な企業価値向上のドライバーとして位置付けていることがわかります。

将来のシナリオ別：無形資産戦略の変化予測

以上を踏まえ、今後ニチレイの知財・無形資産戦略がどのように変化し得るかを**複数のシナリオ**で考察します。事業環境の不確実性が高まる中、グローバル展開の進展や技術革新、経済情勢の変動によって、無形資産への注力領域や方針が変わる可能性があります。以下では代表的なシナリオとして、「**グローバル成長**」、「**国内停滞**」、「**技術革新**」の3つを取り上げ、各ケースでの戦略変化を予測します。

シナリオ1：グローバル成長シナリオ

仮定: 世界的に食品需要が拡大し、新興国を含む海外市場でニチレイの事業が計画以上に成長するシナリオです。円安追い風や海外M&A成功により、2027年度までに海外売上高比率30%の目標²⁵を上回る拡大が実現し、グローバル企業としての存在感が増す状況を想定します。

戦略の変化: 海外事業拡大に対応して、無形資産戦略は以下のようにシフトすると予想されます。

- ・**グローバルブランドの強化:** 世界各地域で統一された**ブランド戦略**を展開し、「ニチレイ」ブランドの認知度と信頼性を高めることに注力します。現地の文化やニーズに合わせたブランドメッセージを発信しつつ、コーポレートブランドの一貫性を保つ取り組みが加速するでしょう。例えば、海外向けの商品ラインナップにおいても安全・安心やサステナビリティといった価値を訴求し、ニチレイの企業理念をグローバル市場で定着させる施策が考えられます。ブランドガバナンス体制も強化し、各国のマーケティング活動を本社が支援・統制してブランド毀損を防ぐとともに、成功事例の横展開で**グループシナジー**を発揮します²⁶。
- ・**国際的な知財マネジメント:** 海外展開が進むことで、特許・商標など**知的財産の国際管理**が一層重要になります。ニチレイは各国での商品展開に合わせて特許出願や商標登録を増やし、自社技術・ブランドを現地でも権利で保護する戦略を強めるでしょう。特にアジア・欧州・北米など地域別に主要特許を確保し、模倣品やブランド不正使用を抑止する体制を構築すると考えられます。また海外企業との提携・ライセンス契約も活発化し、相互の技術・コンテンツを融通することで新市場開拓に役立てる可能性があります。知財部門のグローバル体制整備（各地域統括会社での知財管理⁸）や現地の法律専門家の配置も進み、国際知財リスクに備えるでしょう。
- ・**グローバル人材・組織能力の強化:** 海外拠点の拡大に伴い、**人材戦略もグローバル対応**へとシフトします。各地域で優秀な現地人材を採用・育成し、将来の現地主力社員や経営人材を確保します。同時に本社からの派遣や国際ジョブローテーションを通じて、ニチレイの企業文化・ノウハウを海外に移転し、「**One Nichirei**」の意識を涵養するでしょう²⁷。海外人材向けの研修プログラムや評価制度を充実させ、エンゲージメントを高めることで、現地社員のロイヤリティ向上と定着を図ります。組

織体制としても、地域統括会社の新設や現地法人間のネットワーク強化により、グローバルガバナンスを効かせる動きが進む見込みです⁸。こうした人的資本の国際展開は、結果的に多様な市場ニーズへの適応力（組織能力）を高め、世界規模での競争優位を支える無形資産基盤となります。

- ・**海外市場に合わせた技術・ノウハウ展開：** グローバル成長シナリオでは、各市場のニーズに応じた製品開発力が鍵となるため、**技術・ノウハウの展開**も各国で行われます。例えば、欧州向けには健康志向の商品開発ノウハウ、東南アジア向けには低コスト大量生産技術、といった具合に、ニチレイが持つ多様な技術資産を現地化・応用する戦略が考えられます。現地の研究機関や大学との共同研究を通じて、新たな知見を取り入れつつ自社技術を進化させることも増えるでしょう。さらに海外M&A等で得たブランドや技術も自社リソースに取り込み、グループ全体の無形資産を拡充すると予想されます。

以上のように、グローバル成長シナリオでは「**無形資産の国際展開・統合**」がキーワードとなり、世界規模でブランド・技術・人材・知財を最適配分する戦略へと変化するでしょう。ニチレイにとって海外展開は既に中計の課題です⁵が、想定以上のスピードでグローバル化が進む場合、無形資産戦略の重心を国内からグローバルへ迅速に移し、「**グローバル企業として不可欠な存在**」となるべく無形資産をフル活用すると考えられます²⁸。

シナリオ2：国内停滞シナリオ

仮定： 日本国内市場が少子高齢化や景気低迷で伸び悩み、加えて原材料・エネルギー価格の高騰などでコスト圧力が続くシナリオです。2025～2027年の間に想定以上の逆風が吹き、売上・利益が計画未達となるリスク環境を想定します（例えばインフレによる消費低迷や、災害・パンデミックによるサプライチェーン混乱など）。

戦略の変化： 厳しい環境下で収益力を維持・向上させるため、ニチレイは無形資産戦略を次のようにシフトさせる可能性があります。

- ・**コア技術・ノウハウの深化と選択と集中：** 成長余地が限られる中、限られた経営資源を**競争優位の核となる領域**に集中する戦略を強めるでしょう⁵。具体的には、ニチレイが得意とする冷凍食品加工技術や物流ネットワーク構築ノウハウといった分野に投資を絞り、これらで他社を凌駕する**圧倒的な技術的優位**を築く方向です。周辺領域や収益性の低い事業は縮小・整理し、そこで浮いたリソースをコア技術開発に再投入します。また、社内の知識共有を促進し、ベテランが持つ暗黙知（匠の技）をデジタル記録・マニュアル化するなどして組織内に蓄積するでしょう。製造現場のノウハウ伝承を体系化し、生産性向上や品質安定に直結させることで、少ない売上でも利益を確保できる効率的体質を追求すると考えられます。
- ・**ブランド忠誠度・顧客基盤の強化：** 新規顧客獲得が難しい停滞期には、既存顧客の維持と一人当たり収益の向上が重要です。そのため、無形資産戦略として**ブランド忠誠度（ロイヤリティ）向上策**に注力するでしょう。具体的には、長年ニチレイ製品を愛用する固定客に対するロイヤリティプログラムの導入や、BtoB顧客（業務用食品の卸先など）とのパートナーシップ強化によって、顧客離れを防ぎ安定収益を確保します。ブランド価値を再確認させるようなマーケティング（例：創業〇〇周年キャンペーンで伝統や品質訴求）を打ち出し、消費者に改めて信頼感を植え付ける戦略も考えられます。また顧客データの分析によりロイヤルカスタマーの嗜好を把握し、新商品開発やサービス改善に反映させることで、**顧客ネットワークという無形資産**を深化・活用していくでしょう。これらの取り組みでブランドから離れない顧客層を維持し、不況期でも一定の売上を下支えする狙いです。
- ・**DXによる効率化と意思決定高速化：** コスト上昇に晒される中、**デジタル技術で業務効率を極限まで高める**ことが生き残りの鍵となります。ニチレイは既に進めているDX施策をさらに深化させ、全社的に生産性向上を追求するでしょう。例えば、工場や物流センターのさらなる自動化・省力化投資（ロボットやAI検品の増強）や、サプライチェーン計画の自動最適化システム導入などです。バックオ

フィスでもRPA（ロボティック・プロセス・オートメーション）やAIを活用し、人手を削減しつつミス防止・迅速化を図ります。また、経営判断のスピードを上げるためデータ分析ダッシュボードを経営層が活用し、市場変化に機敏に対応できる組織作りを進めるでしょう。DX人材の社内育成もより低コストで実践的な手法（eラーニングやオンライントレーニング）に切り替え、短期間で必要スキルを持つ人材を確保するかもしれません。停滞シナリオでは「守りのDX」として、事業効率化・コスト削減という観点から無形資産たるデジタル技術を最大限活用する戦略に重心が移ると予想できます。

- ・**知的財産の収益化・選別:** 資源に限りがある中では、**知的財産の費用対効果**も厳しく吟味されます。将来性の高い技術に関する特許は維持・出願を続けますが、収益に直結しない周辺領域の特許は出願を見送る、あるいは保有特許も維持費用に見合わなければ権利放棄するなど、選別と集中が行われるでしょう。逆に、自社で使わない特許技術は思い切って外部にライセンスしてライセンス収入を得る、遊休商標を売却・貸与して収益化する、といった**知財の資産活用策**も考えられます。また、自前主義だけでなく大学や他企業との共同研究により研究開発コストをシェアしたり、オープン特許の活用で外部技術を安価に取り入れられたり、知財戦略はより柔軟かつ収益志向になるでしょう。知財ガバナンスの観点では、費用対効果分析に基づくポートフォリオ見直しを定期的を実施し、企業価値に資する知財だけをキープする方針が強まると考えられます。

要するに、国内停滞シナリオでは「**効率的で堅実な無形資産経営**」へのシフトが予測されます。限られた経営資源の中で、人材・ブランド・技術といった無形資産を如何に無駄なく活用し企業価値を守るかが重視されるでしょう。ニチレイは現在も競争優位領域への集中やグループシナジー発揮による収益力強化を課題認識していますが⁵、停滞局面ではこの方針を一段と先鋭化させ、「選別と集中」による無形資産戦略の再構築を迫られると考えられます。

シナリオ3：技術革新シナリオ

仮定: 食品業界や物流業界で破壊的な技術革新が起こり、競争ルールが大きく変わるシナリオです。たとえばAIによる需要予測・自動調理システムの高度化、培養肉・代替タンパク質など新食品技術の台頭、ブロックチェーンによるサプライチェーン透明性の確保など、現在萌芽しつつある技術が急速に実用段階へ進み業界標準となる状況を想定します。また、DXがさらに進んでECやデジタルマーケットプレイスが食品流通の主流になる可能性も含まれます。

戦略の変化: 技術主導で市場構造が変化中、ニチレイは先手を取って無形資産戦略を再構築する必要に迫られるでしょう。予想される変化を以下に示します。

- ・**オープンイノベーションと共同開発の加速:** 社内だけでは対処しきれない技術革新に対応するため、**オープンイノベーション**による外部知識の取り込みが一層重要になります。ニチレイはスタートアップ企業や大学研究室との連携を拡大し、新技術の共同開発プロジェクトを次々と立ち上げるでしょう。たとえば、AIを用いた料理レシピ自動生成技術を持つベンチャーとの協業や、培養肉技術の開発企業への出資・提携などです。共同研究の成果については特許を**共有出願**したり、必要に応じて関連ベンチャーをM&Aで取り込んだりして、自社の技術ポートフォリオを強化します。社外の発明であってもライセンス購入して積極的に取り入れるなど、**自前主義に固執しない開かれた知財戦略**へ転換すると考えられます。
- ・**知財戦略の強化とスピード特許出願:** 技術革新シナリオでは、新技術領域での**知的財産の確保競争**が激化します。ニチレイも有望な技術については従来以上に迅速に特許出願・権利取得を進めるでしょう。社内に**知財迅速対応チーム**を設置し、研究段階から特許性の検討を行って発明の早期権利化を図るといった取り組みが予想されます。また、AI関連技術やバイオテクノロジーなど異分野の知財に対応するため、専門知識を持つ人材の採用や特許事務所との連携強化も進むでしょう。さらに、取得した特許をビジネスに素早く活かすための**事業・知財一体運営**（発明の事業化スキームの社内整備）も重要になります。競合他社も新技術に参入してくる中、自社の知財で相手を牽制しつつ、自らは他社特許を回避・無効化できる戦略的知財活動が展開されると考えられます。

- DX・データ資産の次世代化:** 技術革新シナリオでは現在のDXもさらに進化し、ニチレイの**データ資産戦略**も次の段階へ移行します。例えば、自社の膨大な食品・物流データをAIで高度分析し、新商品開発や需要予測に活かす「データ駆動型経営」の徹底です。マーケティングでは、一人ひとりの消費者データを統合してパーソナライズされた提案を行うなど、データの利活用レベルが飛躍的に向上するでしょう。またブロックチェーンで食品のトレーサビリティ（追跡可能性）情報を管理し、消費者に公開することで信頼性をアピールするといった、**データ透明性によるブランド価値向上策**も考えられます。さらに、メタバースやVR技術を活用した新しい顧客体験（例えばバーチャルキッチンで商品の試食体験）を提供し、ブランドのデジタルプレゼンスを高めるといった取り組みも視野に入ります。これらはすべてデータ・デジタル技術という無形資産を高度に活用した戦略であり、競合との差別化要因になるはずです。
- 人的資本の再スキル化（Reskilling）:** 技術革新の波に乗るには、人材のスキルアップが不可欠です。ニチレイは社員に対し大規模な**Reskilling（再教育）**プログラムを実施し、新技術に対応できる人材プールを構築すると予想されます。例えば、データサイエンティスト育成講座やバイオテクノロジーの基礎知識研修などを社内大学形式で提供し、従業員のスキル転換を図ります。また必要に応じて即戦力の専門人材を中途採用し、人材ポートフォリオ全体をアップデートするでしょう。従業員エンゲージメントの観点では、最先端プロジェクトに社員を参画させることでモチベーションを高め、**学習する組織**としての企業文化を醸成することも重要になります。こうした人的資本への投資はコストではなく将来への戦略的投資とみなし、短期的な利益より長期的な技術キャッチアップを優先する姿勢が求められるでしょう。

技術革新シナリオにおける無形資産戦略のキーワードは「**迅速な適応と革新**」です。環境変化に合わせて無形資産（知識、データ、技能、ブランド）の内容自体をアップデートし、会社の中身を作り変えていくくらいの柔軟性が必要になります。ニチレイが掲げる「社会的価値と経済的価値の創出²⁸」という理念も、技術の力で食や物流の課題を解決する方向へと具体化され、ブランドも「イノベーションに積極的な企業」として再定義されていくかもしれません。そのため、このシナリオでは無形資産戦略そのものが**ダイナミックに進化**し、5年後10年後には現在とは全く異なる強みを備えた企業像へと変貌している可能性があります。

まとめ

ニチレイの知財・無形資産戦略は、「Compass×Growth 2027」で示されたように人材・ブランド・技術・DXを軸に据えたものとなっています。現状では**人的資本とブランド価値の向上、技術力と知財の活用、DX推進とデータ利活用**が三位一体となり、持続的成長の基盤を築いています。これは企業が長年培ってきた無形の強みを磨き上げ、変化する環境下でも競争優位を保つ狙いといえます。将来については、不確実性の高い経営環境の中で上記戦略を柔軟に変化させることが求められるでしょう。グローバル展開が加速すれば**無形資産の国際展開**によって世界市場での存在感を高め、逆に停滞局面では**選択と集中**で足元の強みを深耕し、技術革新期には**大胆なイノベーション追求**で新たな無形資産を取り込みます。いずれのシナリオにおいても鍵となるのは、「無形資産をいかに経営戦略と結び付けて活用するか」という点です。ニチレイは既に無形資産を経営の中心に据える姿勢を示していますが¹、将来どのような環境変化があっても、その資産群を巧みにマネジメントし企業価値を高め続けることが求められます。複数シナリオを想定した備えを持つことで、ニチレイは「社会にとって不可欠な存在」としての成長¹¹を無形の力で実現していくことでしょう。

¹ ² ³ ⁴ ¹² ¹³ ¹⁴ ¹⁵ ¹⁶ ¹⁷ ¹⁸ ¹⁹ ²² ²³ ²⁴ ²⁷ nichirei.co.jp

https://www.nichirei.co.jp/sites/default/files/inline-images/ir/integrated/pdf/ngir2024_all_a3.pdf

⁵ ⁶ ⁷ ⁸ ⁹ ¹¹ ²⁰ ²¹ ²⁵ ²⁶ ²⁸ ニチレイグループ中期経営計画「Compass×Growth 2027」について | 株式会社ニチレイ

https://www.nichirei.co.jp/ir/news/2025/t_in199.html

10 PowerPoint プレゼンテーション

https://www.nichirei.co.jp/sites/default/files/inline-images/ir/pdf_file/pres/250513kettsan.pdf