

# 理研ビタミン「中期経営計画 2027」下における知的財産・無形資産戦略の進化

Gemini Deep Research

## 1. エグゼクティブサマリー

理研ビタミン株式会社（以下、理研ビタミン）が 2025 年 5 月 14 日に公表した「中期経営計画 2027」（以下、MTP2027）は、2025 年度から 2027 年度までの 3 カ年を対象とし、国内事業基盤の強化、海外展開の加速、そして株価純資産倍率（PBR）などの資本市場における評価への対応を戦略的必須事項として掲げている<sup>1</sup>。

現行の理研ビタミンの知的財産（IP）・無形資産フレームワークは、研究開発（R&D）を重視し、既存の知財管理体制を通じて主に技術やブランドの保護に注力してきた<sup>3</sup>。しかし、前中期経営計画のレビューでは、より包括的な「知財戦略」の必要性が課題として認識されていた<sup>4</sup>。

MTP2027 の実行に伴い、同社の知財・無形資産戦略は大きな転換期を迎えることが予測される。特に、R&D 主導による新たな知財創出の強化、企業価値向上の中核を担う人的資本の戦略的育成、そして海外事業の拡大に伴うグローバルな知財・ノウハウ管理体制の構築が、暗黙の裡に求められる主要な変化となるであろう<sup>2</sup>。

本レポートでは、まず理研ビタミンの現在の知財・無形資産戦略を概観し、次に MTP2027 がこれらの戦略に与える影響を分析する。その上で、将来の方向性として、「重点的イノベーションと人材開発」、「戦略的無形資産オーケストレーション」、「グローバル適応型知財・ブランド保護」という 3 つの予測シナリオを提示し、それぞれの戦略的含意を考察する。

## 2. 理研ビタミンの現行知的財産・無形資産ランドスケープ

理研ビタミンの現在の知財・無形資産へのアプローチは、その事業の根幹である「天然物の有効利用」という理念に深く根ざしている<sup>1</sup>。これは、単に形式的な権利保護に留まらず、技術、ブランド、ノウハウ、そしてそれらを生み出す組織能力といった広範な無形資産の活用と育成に向けられている。

### 2.1. 正式な知的財産権管理

理研ビタミンは、事業戦略に基づき、研究開発の成果である技術を保護し、商品の価値を高めるため、質の高い有効な特許や商標の出願と権利化に努めている<sup>3</sup>。また、第三者の知的財産権を尊重した商品開発および営業活動を基本方針としている<sup>3</sup>。

知財ガバナンス体制として、法務担当取締役を委員長とする「特許管理委員会」および「商標管理委員会」が設置されており、2023年度にはそれぞれ3回、1回開催されるなど、活動実態も確認できる<sup>3</sup>。これにより、組織的な知財管理が行われていることが示唆される。

さらに、重要な経営資源である営業秘密、特に同社固有の生産技術やノウハウに関しては、その保護強化の必要性を認識しており、これらを見える形で整備していく方針である<sup>3</sup>。従業員の発明意欲向上を目的とした報奨制度も設けられており、特許や意匠の出願・登録時、さらには権利実施による実績貢献時に報奨金を支払うことで、優れた技術やデザインの創造を支援している<sup>3</sup>。

## 2.2. コア技術、研究開発（R&D）力

理研ビタミンの事業は、1917年設立の理化学研究所をルーツとし、魚の内臓から天然ビタミンAを抽出する事業が祖業である。この過程で培われた「分子蒸留技術」「加工技術」「処方技術」「抽出・精製・濃縮技術」がコア技術として継承・発展し、ビタミンA事業からエキス・調味料、食品用改良剤、機能性食品用原料、ドレッシング、化成品用改良剤、マイクロカプセル、海藻といった多様な事業展開を可能にしてきた<sup>6</sup>。

同社は売上高研究開発費率3.6%（東証プライム市場食料品セクター平均約1.0%）という高い水準を維持しており<sup>6</sup>、研究開発への積極的な投資姿勢がうかがえる。その焦点は、他社と差別化され高い付加価値を持つ「スペシャリティな製品」の創出にあり、これにより価格競争を回避し、新たな市場を開拓することを目指している<sup>6</sup>。例えば、「ふりかけるザクザクわかめ®」は独自の製法で新たな市場を切り開いた事例である<sup>6</sup>。

研究開発体制は、製品分野ごとの研究開発部門が知見を蓄積し、研究発表会を通じて社内での知見共有を促進する形をとっている。また、A&Iセンターと海外アプリケーションセンターの連携により、グローバルな研究開発体制の強化も図られている<sup>6</sup>。

## 2.3. ブランドエクイティと企業レピュテーション

理研ビタミンは、「持続可能な社会をスペシャリティな製品とサービスで支え、成長する会社になる」ことを中長期ビジョンとして掲げている<sup>1</sup>。一般消費者には「ふえるわかめちゃん®」やノンオイルドレッシングといったBtoC製品で高い認知度を誇るが、売上高の大半はBtoB事業が占めており、業界ナンバーワンシェアの商品も多数保有している<sup>6</sup>。

企業のレピュテーションは、製品の品質、革新性（例えば、常温流通品でありながらチルド製品のようなまろやかな味を実現した「インドカレー屋さんの謎ドレッシング®」<sup>6)</sup>、天然素材の有効活用、そして理化学研究所を起源とする信頼感によって築かれている<sup>6)</sup>。

## 2.4. 人的資本と組織能力

「人間尊重の思想に基づき魅力ある職場をつくる」という経営理念のもと、社員一人ひとりが自律性と多様な経験、高度な専門性を持ち課題解決にあたる「プロ人財」となることを目指している<sup>6)</sup>。MTP2027では、この「人財のスペシャリティ」（個性、経験、知識、スキルなどを含む）を向上させることが、企業価値を高める上で不可欠であると位置づけられている<sup>1)</sup>。

特に海外事業展開の加速に向けては、「グローバル人財」の育成が急務であり、2030年度にはその比率を10%にする目標が掲げられている<sup>6)</sup>。また、理化学研究所をルーツとする自由闊達な企業風土を再醸成し、多様な人財が自由に意見を言え、新たな取り組みに挑戦しやすい心理的安全性を確保することが、イノベーション創出の基盤であると認識されている<sup>6)</sup>。

## 2.5. 顧客ネットワーク、バリューチェーン、その他の主要無形資産

理研ビタミンの顧客関係は主にBtoBであり、特に改良剤分野では顧客の課題を的確に把握し、それに合致した提案を行うソリューションビジネスを展開している<sup>6)</sup>。ウェブサイトを活用した提案活動も強化されている<sup>6)</sup>。

サプライチェーンにおいては、戦略的な原料確保が研究開発の重要テーマの一つであり<sup>5)</sup>、マテリアリティとしても「レジリエントなサプライチェーンの構築」が掲げられている<sup>4)</sup>。MTP2027では、国内外における最適生産体制の構築に向けた投資も計画されている<sup>1)</sup>。

長年にわたる事業活動を通じて蓄積された専門技術、顧客の課題解決を通じて得られたノウハウ、そしてそれらに基づく顧客からの信頼は、同社の重要な無形資産である。前述の通り、営業秘密保護の強化方針<sup>3)</sup>は、これらのノウハウの価値を裏付けている。

## 2.6. 前期計画からの重要な発見：「知財戦略の必要性」

注目すべきは、前中期経営計画（2022-2024年度）の振り返りにおいて、「国内の深掘りと新領域への挑戦」に関する課題の一つとして「知財戦略」が明示的に挙げられていた点である<sup>4)</sup>。

この事実は、単に知財権を保護するという従来の管理体制だけでは、企業全体の戦略目標を達成するには不十分であるという認識が社内存在したことを示唆している。つまり、研究開発の成果をより戦略的に活用し、事業貢献に繋げるための包括的な「知財戦略」が求められていたと考えられる。この過去の自己評価は、MTP2027における無形資産関連の取り組みが、この「知財戦略」のギャップをいかに埋めようとしているのかを評価する上で重要な視点となる。

表 1: 理研ビタミンの主要無形資産と現行戦略的管理の概要

無形資産カテゴリー	現行戦略的アプローチ/方針	主要な裏付け資料
特許	技術保護のための取得・権利化、侵害対応、従業員発明報奨	3
商標	商品価値向上のための取得・権利化、侵害対応	3
コア技術（分子蒸留等）	天然物の有効利用を基盤とした技術開発、事業多角化への活用	1
ブランドレピュテーション	「スペシャリティ製品」による社会貢献、品質・革新性・信頼性の構築	1
人的資本/専門スキル	「プロ人財」育成、グローバル人材育成、自由闊達な企業風土	1
ノウハウ/営業秘密	固有生産技術・ノウハウの保護強化（方針）、ソリューション提供による知見蓄積	3

顧客ネットワーク	BtoB 中心のソリューション提案型ビジネス、ウェブ活用	6
サプライチェーンレジリエンス	戦略的原料確保、最適生産体制構築、マテリアリティとしての認識	1
知財戦略	前中計での課題認識（保護中心からより戦略的活用へ）	4

### 3. 「中期経営計画 2027」：無形資産への戦略的指示

MTP2027 は、理研ビタミンの持続的成長と企業価値向上に向けた具体的な道筋を示すものであり、その目標達成において無形資産の戦略的活用が不可欠となる。

#### 3.1. 包括的な財務・成長目標

MTP2027 では、2027 年度に売上高 1,100 億円、営業利益 100 億円という数値目標が設定されている<sup>2</sup>。さらに、2034 年度をゴールとする中長期ビジョンでは、売上高 1,350 億円、営業利益 135 億円、海外売上高比率 35%、ROE10～12%を目指すとしている<sup>1</sup>。

前中期経営計画期間においては、株価の伸び悩みや PBR が 1 倍を下回る状況が課題として認識されていた<sup>1</sup>。MTP2027 では、この状況を打開するため、EPS（1 株当たり利益）成長と ROE（自己資本利益率）の維持に加え、IR 活動を強化することで市場からの期待成長率を高めていく方針が示されている<sup>1</sup>。

#### 3.2. 無形資産に影響を与える中核的戦略の柱

MTP2027 の主要戦略は、無形資産のあり方に直接的な影響を与える。

- **国内基盤強化:** 生産性向上や省人化のための設備投資、家庭用食品における市場創造型商品の開発・育成、業務用食品における中食・即食市場や人手不足に対応する新市場への提案強化、そして健康関連市場への提案強化などが計画されている<sup>1</sup>。これらは、新たな技術開発、製品ノウハウの蓄積、そして市場ニーズに応じたブランド構築を必要とする。
- **海外展開の加速:** アジア・北米市場を重点地域とし、将来の飛躍に向けた新体制の構築が大きなテーマである<sup>1</sup>。基幹工場であるリケビタ・マレーシアへの重点投資や中国での生産ライン再編などが具体策として挙げられており<sup>1</sup>、海外売上高比率

を将来的に 50%以上に引き上げる目標も示されている<sup>6</sup>。この戦略の推進には、グローバルな技術移転、ブランドの国際的認知度向上、現地市場のノウハウ獲得が不可欠となる。

- **設備投資:** 3年間で総額 250 億円という、前中期経営計画の 2.5 倍に相当する大規模な設備投資が計画されている<sup>1</sup>。内訳は、国内投資が 130 億円（老朽化対策、生産性向上、省人化）、海外投資が 120 億円（スペシャリティ製品の生産拡大、新体制構築）である。特に、改良剤分野には 152 億円と重点的に資金が配分される計画であり<sup>5</sup>、これは同分野における技術的優位性の確立と生産能力増強を通じた無形資産価値の向上を目指すものと考えられる。

### 3.3. MTP2027 における無形資産への明確な焦点

MTP2027 では、非財務戦略として特に「研究開発による価値の創出」と「人的資本の強化」が明示的に掲げられており、これらが無形資産戦略の中核を成す。

- 「研究開発による価値の創出」：調味料・エキス、海藻、食品用改良剤、化成品用改良剤、ヘルスケアの 5 つの研究カテゴリーにおいて、短期および中長期のテーマが設定されている<sup>5</sup>。短期テーマでは「効率的開発と付加価値向上の両立」「戦略的な原料確保」、中長期テーマでは「未利用資源の活用」「新たな加工技術の開発」「ナノテラスを活用したイノベーション」などが挙げられている<sup>2</sup>。これらの研究開発活動は、新たな特許やノウハウを生み出し、製品競争力の源泉となる。
- 「人的資本の強化」：2025 年 1 月に制定された「人財方針」（個性を尊重し高めようこと、主体的に考え行動すること）に基づき人事制度を見直し、「人財のスペシャリティ」を向上させることで企業価値を高めることを目指す<sup>1</sup>。グローバル人財の育成やダイバーシティの推進も重点項目であり、これらはイノベーションを生み出す組織能力や、海外展開を支えるグローバルな知見といった無形資産の強化に直結する。

### 3.4. 歴史的課題への対応（PBR、知財戦略ギャップ）

MTP2027 は、過去からの課題にも目を向けている。PBR や PER といった資本市場からの評価については、営業利益の増加や IR 活動の強化を通じて改善を図るとしている<sup>1</sup>。

一方で、前中期経営計画で課題として認識された「知財戦略の必要性」<sup>4</sup>に対して、MTP2027 がどのように応えようとしているのかは、より慎重な分析を要する。公表されている MTP2027 関連資料<sup>5</sup>を見ると、研究開発投資の拡大や人的資本の強化といった「無形資産の創出源」への注力は明確である。これらは間違いなく新たな知的財産やノウハウを生み出す上で極めて重要である。しかしながら、それら創出された知的財産

権をどのように管理し、戦略的に活用し、あるいは収益化していくかといった、より広範な意味での「知財戦略」や無形資産ガバナンスに関する新たな枠組みについては、既存の保護中心の取り組み<sup>3</sup>を超える具体的な方針は、現時点では明確に示されていない<sup>5</sup>。

この点は、MTP2027が「知財戦略のギャップ」という課題に対し、主に「より多くのイノベーションとより優れた人材の育成」という形で応えようとしている可能性を示唆している。つまり、無形資産の「創出」には多額の投資が行われるものの、それらを事業戦略と一体化させ、企業価値向上に最大限に結びつけるための「戦略的活用・管理」の仕組みについては、今後の具体的な施策展開の中で明らかになっていく部分が大いと考えられる。

**表 2 : MTP2027 – 無形資産に影響を与える主要目標と投資**

戦略分野/指標	MTP2027 計画/目標	主に影響を受ける無形資産	出典
全体売上高目標 (2027 年度)	1,100 億円	ブランド、顧客ネットワーク、技術、ノウハウ	2
全体営業利益目標 (2027 年度)	100 億円	技術、ノウハウ、組織能力	2
海外売上高比率目標 (2034 年度)	35%	ブランド、顧客ネットワーク (海外)、グローバル対応組織能力	1
設備投資総額 (3 年)	250 億円	技術 (生産技術)、サプライチェーン最適化	1
研究開発重点分野	調味料・エキス、海藻、食品用改良剤、化成品用改良剤、へ	技術、特許、ノウハウ	5

	ルスケアにおける効率的開発、付加価値向上、新技術開発、ナノテラス活用等		
人的資本開発イニシアチブ	「人財のスペシャリティ」向上、グローバル人財育成、ダイバーシティ推進、人事制度改定	組織能力、専門スキル、ノウハウ、イノベーション創出力	1
PBR/PER 改善目標	期待成長率向上による PBR1 倍割れ脱却	信頼・レピュテーション、ブランド（投資家向け）	1

## 4. MTP2027 下における理研ビタミンの知財・無形資産戦略の変革予測

MTP2027 の戦略的指示は、理研ビタミンの知財・無形資産の管理・活用方法に多大な影響を与え、その戦略を大きく変革させる可能性を秘めている。

### 4.1. R&D 主導の知財創出の強化

MTP2027 における研究開発投資の大幅な増加<sup>1</sup>と、明確化された研究開発テーマ<sup>5</sup>は、必然的に新たな技術、プロセス、製品処方<sup>4</sup>の量と質の向上をもたらすだろう。これは、特に国内外市場をターゲットとする「スペシャリティ製品」に関連する特許性のある発明や、価値の高い営業秘密の創出ポテンシャルの増大に直結する。

この動きは、従来の知財戦略が主に既存製品・技術の「保護」に重点を置いていたのに対し<sup>3</sup>、MTP2027 が目指す「市場創造型商品」の開発<sup>1</sup>や積極的な海外展開を背景に、より「攻撃的」な知財創出へとシフトする可能性を示唆している。つまり、単に模倣を防ぐだけでなく、新たな市場空間を切り開き、グローバルな競争優位性を確立するための知財が求められるようになる。その結果、特許出願の性質も、より広範な権利範囲を求めるものや、新カテゴリーの基盤となる技術に関するもの、そして主要な海外市場での戦略的な出願へと変化していくことが予想される。

### 4.2. 無形価値の中核としての人的資本

MTP2027 が「人財のスペシャリティ」向上を明確な戦略として掲げていることは<sup>1</sup>、人的資本が同社の無形資産価値創造の中心に据えられたことを意味する。高度な専門性

を持つ人材は、イノベーション（新たな知財やノウハウの創出）の源泉であり、グローバル展開（現地市場の理解と製品の適応）を推進する上で不可欠な存在である。また、彼らが持つ暗黙知や独自のプロセス・ノウハウは、模倣困難な競争力の源泉ともなり得る。

前述の通り、MTP2027の公表資料からは、新たな知財「権」管理の枠組みに関する具体的な記述は限定的である<sup>5</sup>。このことから、理研ビタミンは、優れた人材を育成・獲得することが、結果として価値ある無形資産の創出と、その暗黙的な管理・活用につながるという点に、大きな期待を寄せていると考えられる。この戦略が成功するか否かは、育成された人材が知財・ノウハウの保護や戦略的活用に関する高い意識とスキルを併せ持つか、あるいは、それを補完する明示的な知財ガバナンス体制が今後整備されるかにかかっているとと言えるだろう。

#### 4.3. グローバルブランドの強化と適応

海外売上高比率を35%（将来的には50%以上）にまで高めるという野心的な目標<sup>1</sup>を達成するためには、理研ビタミンブランドの国際的な認知度と信頼性の向上が不可欠である。「理研ビタミン」ブランドは国内で確固たる地位を築いているものの、多様な文化や嗜好を持つ海外市場においては、ブランド戦略の適応が求められる。これには、ローカライズされたブランドメッセージの発信、場合によっては現地ブランドとの提携や共同ブランディング、そしてブランド認知度と信頼を構築するための戦略的なマーケティング投資が含まれるだろう。海外に設置されるアプリケーションセンター<sup>4</sup>は、技術力と顧客志向のソリューションを具体的に示す場として、ブランド価値向上の重要なタッチポイントとなる。

#### 4.4. ノウハウ・営業秘密管理の強化

理研ビタミンが以前から営業秘密保護の強化の必要性を認識していたことは<sup>3</sup>、MTP2027の戦略遂行においてさらにその重要性を増す。「スペシャリティ製品」は独自の処方や製造プロセスに依存することが多く、また、グローバルな事業展開は技術やノウハウの漏洩リスクを高めるからである。

特に、リケビタ・マレーシアへの重点投資や中国での新工場稼働など<sup>1</sup>、海外生産拠点の拡充は、重要な製造ノウハウの国境を越えた移転を伴う。MTP2027の成功は、これらのノウハウが効果的に移転され、かつ厳格に保護されるかに大きく左右される。そのため、同社は、<sup>3</sup>で示された一般的な意図を超え、重要な営業秘密や業務ノウハウを特定、文書化、分類し、アクセス管理を含めてグローバルに一貫した堅牢な保護システムを構築・運用する必要に迫られるだろう。

#### 4.5. 国際成長のための顧客ネットワークとデータ分析の活用

アジアや北米といった新市場への本格的な進出<sup>1</sup>は、新たな顧客ネットワークの構築と既存ネットワークの深化を必要とする。国内で実績のある BtoB ソリューション提案型ビジネスモデル<sup>6</sup>を、各地域の市場特性に合わせて展開・適応させていくことが求められる。

また、これらの新地域における顧客の嗜好、市場トレンド、サプライチェーンの効率性などに関するデータは、製品開発やマーケティング戦略を最適化するための極めて価値の高い無形資産となる。これらのデータを収集・分析し、戦略的意思決定に活用する能力の強化が、国際競争力を左右する要素の一つとなるだろう。

#### 4.6. グローバル無形資産管理のための組織能力の進化

MTP2027 で計画されている海外事業向けの「新体制」の構築<sup>1</sup>は、必然的に、より複雑で多様な無形資産ポートフォリオを、異なる法制度や競争環境下で効果的に管理するための組織能力の進化を伴わなければならない。これには、各地域に特化した知財権の登録・維持・執行戦略、グローバルなブランド管理体制、そして国境を越えたノウハウ保護プロトコルの策定と実行が含まれる。

「グローバル人財」の育成<sup>2</sup>はこの変革の鍵となるが、これらの人材がその能力を最大限に発揮するためには、適切な組織プロセス、情報システム、そして全社的な IP リテラシーの向上が不可欠となる。

### 5. シナリオ分析：理研ビタミンの知財・無形資産戦略の潜在的軌道

MTP2027 の推進に伴い、理研ビタミンの知財・無形資産戦略はいくつかの異なる方向に進化する可能性が考えられる。ここでは、その代表的な 3 つのシナリオを提示する。

#### シナリオ 1：「重点的イノベーションと人材開発」

- **記述:** 理研ビタミンは、MTP2027 で示された通り、研究開発への重点投資<sup>5</sup>と人的資本開発<sup>1</sup>を価値創出の主要な手段とし、これが以前指摘された「知財戦略」の必要性<sup>4</sup>への主な対応策となる。正式な知的財産管理は、引き続き主に防御的（<sup>3</sup>に基づく権利保護中心）であり、営業秘密の保護は漸進的に改善されるものの、広範な無形資産の戦略的ガバナンスや、ライセンスアウトのような積極的な IP 収益化は、主要な優先事項とはならない。
- **示唆される影響:**
  - 「スペシャリティ製品」の強力な開発パイプラインが維持・強化される。

- 高度なスキルを持つ労働力により、社内のノウハウが一層蓄積される。
- 潜在的リスクとして、グローバルな IP 保護戦略が十分に洗練されていない場合、新たな国際市場での IP 漏洩リスクが高まる。また、IP ライセンス供与や戦略的提携による収益機会を逸する可能性や、製品の成功だけでは PBR や投資家からの評価改善に無形資産が十分に貢献できない可能性も考えられる。

## シナリオ 2：「戦略的無形資産オーケストレーション」

- **記述:** 理研ビタミンは、R&D と人材が価値創出のための重要な「インプット」であると深く認識し、これらのインプットから得られる価値を最大化するために、より洗練され、統合された IP・無形資産戦略を積極的に開発・実行する。具体的には以下の取り組みが含まれる。
  - 単に防御的な IP 管理から脱却し、戦略的な IP ポートフォリオ管理へと移行する。これには、非コア技術のライセンスアウトや、IP を基盤としたジョイントベンチャー設立の機会特定などが含まれる。
  - ブランド、データ、顧客ネットワーク、ノウハウといった主要な無形資産すべてに対して、先進的な評価・管理フレームワークを導入し、それらの価値を可視化し、より効果的に管理する。
  - IP 戦略や収益化を専門とする部署や機能を新たに設置し、R&D、事業開発、法務部門と緊密に連携させる可能性も考えられる。これは、前中計で指摘された「知財戦略の必要性」<sup>4</sup> に対する直接的かつ包括的な回答となる。
  - PBR などの資本市場評価に関する懸念<sup>1</sup> に対処するため、自社の無形資産の強みと戦略を投資コミュニティに対してより明確かつ積極的にコミュニケーションする。
- **示唆される影響:**
  - ライセンス収入やジョイントベンチャーを通じた新たな収益源の確立により、R&D 投資からの ROI が向上する可能性がある。
  - 巧みに編成・管理された無形資産ポートフォリオに基づき、より強力で持続的な競争優位性が構築される。
  - 無形資産の価値がより明確に示され、具体的に実現されることで、投資家の認識が改善し、PBR 向上に繋がる可能性がある。
  - 積極的かつ戦略的な無形資産戦略に支えられ、グローバル展開がより効果的に推進される。

## シナリオ 3：「グローバル適応型知財・ブランド保護」

- **記述:** MTP2027 における積極的な海外展開目標<sup>1</sup> が、IP・無形資産戦略の最も主要な推進力となる。戦略の焦点は、多様で競争の激しい国際環境において、IP、ブラ

ンド、営業秘密を保護するための、高度に適応可能で堅牢なメカニズムの構築へとシフトする。具体的には以下の取り組みが含まれる。

- 海外市場参入前の徹底的な FTO（Freedom to Operate：事業実施可能性）分析の実施。
  - アジア、北米などの主要なターゲット地域ごとに最適化された、ローカライズされた IP 出願戦略の展開。
  - 海外市場における模倣品や権利侵害者に対する、断固たる IP 権行使。
  - 国際的なブランドレピュテーションの構築と保護に対する大規模な投資。
  - 海外の生産拠点（例：リケビタ・マレーシア、中国新工場）に移転される重要な製造ノウハウや営業秘密を管理・保護するための、グローバルに標準化された堅牢なシステムの導入・運用。
- 示唆される影響:
- 国際市場への浸透と、グローバル市場におけるシェアの獲得・防衛の成功確率が高まる。
  - グローバルな IP ポートフォリオの維持管理や、国際的なブランドプレゼンスの構築・維持に伴う、運用コストと組織的な複雑性が増大する。
  - 主要な成長市場における IP 盗難やブランド価値の希薄化といったリスクが低減される。
  - 現地の競合企業や他の国際企業に対して、より強力な競争ポジションを確立できる。

表 3：知財・無形資産戦略シナリオの比較分析

戦略的側面	シナリオ 1：重点的イノベーションと人材開発	シナリオ 2：戦略的無形資産オーケストレーション	シナリオ 3：グローバル適応型知財・ブランド保護
IP 権創出の焦点	新製品・技術開発による量的・質的向上（防御的側面も維持）	戦略的価値の高い IP 創出、ポートフォリオ最適化	海外市場での競争優位性確保のための IP 創出
IP 権保護/執行	現状維持＋営業秘密保護の漸進的強化	戦略的観点からの保護強化、積極的権利行使（収益化含む）	海外市場での厳格な権利保護と積極的執行

IP 収益化アプローチ	限定的、主に自社製品への活用	ライセンスアウト、JV 等、積極的な収益化機会の模索	主に自社事業保護、限定的な戦略的ライセンス
ブランド戦略の焦点	国内ブランド力維持、海外での漸進的認知度向上	グローバルブランド価値の戦略的構築と訴求、無形資産としての評価	海外市場でのブランド浸透と保護、ローカライズ戦略
ノウハウ管理	内部蓄積と漸進的保護強化	体系的特定・評価・保護、戦略的活用	グローバル標準での厳格な管理・保護（特に海外拠点）
無形資産に関する組織能力	R&D・人材育成中心	全社的無形資産リテラシー向上、専門部署設置の可能性	グローバル IP・ブランド管理専門チーム、海外法務対応力強化
「知財戦略ギャップ」への対応	R&D と人材強化による間接的対応	包括的戦略策定による直接的対応	海外展開に伴う実践的対応（保護・執行中心）
PBR/PER への影響	製品競争力向上による間接的貢献	無形資産価値の明確化と実現による直接的貢献期待	海外事業成功による企業価値向上を通じた貢献

## 6. 戦略的含意、結論、および提言

### 総括的評価

MTP2027 は、理研ビタミンの無形資産の戦略的重要性を一層高め、その管理・活用方法に変革を迫るものである。特に、研究開発への大幅な投資と人的資本の強化は、新たな知的財産やノウハウといった無形資産の創出を加速させるだろう。

しかしながら、前中期経営計画で認識された「知財戦略の必要性」<sup>4</sup> という課題に対して、MTP2027 がどの程度具体的な解決策を提示しているかについては、留意が必要である。公表されている計画からは、無形資産の「創出源」への注力は明確であるもの

の、創出された無形資産をいかに戦略的に「管理・活用」し、企業価値向上に最大限結びつけるかという、より広範な意味での「知財戦略」や無形資産ガバナンスの進化については、その具体像がまだ十分に示されているとは言い難い<sup>5</sup>。この点は、理研ビタミンが今後、その成長ポテンシャルを最大限に引き出す上で、重要な検討課題となるだろう。無形資産の創出力を高めるだけでなく、それを戦略的にオーケストレーションする能力を併せ持つことが、持続的な競争優位性の確立と資本市場からの評価向上に不可欠である。

## 理研ビタミンへの実行可能な提言

MTP2027 の目標達成と持続的な企業価値向上に向けて、理研ビタミンが検討すべき具体的な提言は以下の通りである。

### 1. 明確で統合された無形資産戦略の策定と発信:

研究開発や人事戦略といった個別戦略に留まらず、MTP2027 の目標達成と PBR などの資本市場評価の改善<sup>1</sup>に貢献するために、知的財産、ブランド、データ、ノウハウ、顧客ネットワークといった主要な無形資産全体をどのように育成、保護、活用、評価していくのかを定義する包括的な「無形資産戦略」を策定し、社内外に明確に発信する。この戦略には、ガバナンス体制、各部門の役割と責任を明記することが望ましい。

### 2. グローバルな営業秘密・ノウハウ・ガバナンスの強化:

海外生産拠点の拡大<sup>1</sup>やグローバルな研究開発連携の進展に伴い、特に重要な営業秘密や業務ノウハウを特定・分類・評価し、アクセス管理を含めてグローバルに一貫した堅牢な保護・管理メカニズムを導入・運用する。これは、<sup>3</sup>で示された一般的な方針をさらに具体化し、実効性のあるシステムとして構築する必要がある。

### 3. IP の戦略的利用の積極的検討:

保有する知的財産ポートフォリオを、単なる自社製品の保護という観点だけでなく、より戦略的に評価する。例えば、自社事業にとって非コアと判断される技術のライセンスアウト、知的財産を基盤とした戦略的アライアンスの形成、あるいは特に新規参入する海外市場において、パートナーシップ交渉を有利に進めるためのツールとしての IP 活用などを積極的に検討する。

### 4. 無形資産に関する透明性と開示の強化:

PBR が1倍を下回るという課題<sup>1</sup>に対応し、投資家とのコミュニケーションを改善するため、無形資産戦略、主要な無形資産（研究開発費の金額だけでなく、その成果や質的側面も含む）、そしてそれらが企業価値創造にどのように貢献しているかに関する情報開示を強化することを検討する。これは、統合報告書<sup>6</sup>やその他の IR 活動を通じて行うことができる。

### 5. 部門横断的な IP リテラシーへの投資:

研究開発部門、事業開発部門、国際事業部門などに所属する「専門人材」1が、知的財産戦略の重要性とその自身の業務への影響を深く理解し、IPの創出だけでなくその戦略的展開にも貢献できるよう、全社的なIPリテラシー向上プログラムに投資する。これは、3で言及されている現行の知財教育を基盤としつつ、単なる法律知識の習得に留まらない、より戦略的な視点を養う内容とすべきである。

6. MTP2027 内での無形資産リスク管理の正式化:

一般的な知的財産権侵害リスクは既に認識されているが3、MTP2027の推進によって拡大・変化する無形資産ポートフォリオ（例えば、機密データの漏洩、キーパーソンである人材やノウハウの流出、新規参入市場でのブランドイメージ毀損など）に関連するリスクを特定し、これらを全社的なリスクマネジメントフレームワークの中に明示的に統合し、対応策を講じる。

## 引用文献

1. 中長期ビジョン／中期経営計画 2027 | 経営方針 | IR 情報 | 企業情報 ..., 5月30, 2025 にアクセス、  
[https://www.rikenvitamin.jp/corporate/ir/manage\\_policy/strategy/](https://www.rikenvitamin.jp/corporate/ir/manage_policy/strategy/)
2. 理研ビタミン (4526) の財務情報ならログミーFinance 理研 ..., 5月30, 2025 にアクセス、  
<https://finance.logmi.jp/articles/381737>
3. リスクマネジメント | サステナビリティ | 企業情報 | 理研ビタミン ..., 5月30, 2025 にアクセス、  
[https://www.rikenvitamin.jp/corporate/sustainability/risk\\_management/](https://www.rikenvitamin.jp/corporate/sustainability/risk_management/)
4. 中期経営計画 2027 - 理研ビタミン, 5月30, 2025 にアクセス、  
[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)
5. 1 「中期経営計画 2027」の策定に関するお知らせ - 理研ビタミン, 5月30, 2025 にアクセス、  
[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)
6. www.rikenvitamin.jp, 5月30, 2025 にアクセス、  
[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)
7. 統合報告書 | IR ライブラリ | IR 情報 | 企業情報 | 理研ビタミン株式会社, 5月30, 2025 にアクセス、  
[https://www.rikenvitamin.jp/corporate/ir/library/integrated\\_report/](https://www.rikenvitamin.jp/corporate/ir/library/integrated_report/)