

日清オイリオグループにおける知的資本・無形資産の戦略的位置付けと価値創造ストーリーの変遷(2023~2025年度統合報告書分析)

Gemini 3.1 pro

1. 序論および本分析の目的

現代の企業価値評価において、財務資本のみならず、知的財産、技術、ノウハウ、ブランド、人的資本、組織文化、そして顧客接点といった「知的資本(知財・無形資産)」の重要性がかつてなく高まっている。本報告書は、日清オイリオグループ株式会社が発行した過去3年間(2023年度、2024年度、2025年度)の統合報告書を精査し、同社における知的資本・無形資産に関する記載を抽出し、比較検討した統合的分析レポートである¹。

分析の結果、同社における知的資本・無形資産の位置付けは、過去3年間で劇的な進化を遂げていることが明らかとなった。2023年度においては、無形資産は主に「インプット(経営資源)」の一つとして静的に定義されていたが、2024年度には「共創」を通じたイノベーションの源泉として動的な役割を担うようになり、最新の2025年度においては、新中期経営計画「Value Up X」を牽引する「勝ち筋」の中核として、極めて戦略的かつ明示的な位置付けへと昇華している¹。本稿では、各年度の具体的な記述を抽出しながら、この変遷のメカニズムを、トップメッセージ、価値創造ストーリー、知的財産戦略、人的資本マネジメント、およびROIC(投下資本利益率)マネジメントとの連動性という観点から詳細に解き明かす。

2. トップメッセージから読み解く「知的資本・無形資産」への経営的視座の進化

企業の無形資産に対する姿勢は、トップマネジメントのメッセージに最も色濃く反映される。日清オイリオグループの久野貴久社長のメッセージを過去3年間にわたり追跡すると、無形資産が単なる「強み」から、明確な「競争戦略の基盤」へと変貌を遂げているプロセスが確認できる。以下は、過去3年間の社長メッセージにおける知的資本・無形資産に関連する言及箇所を抽出し、比較したものである。

報告年度	知的資本・無形資産に関するトップメッセージの抽出・抜粋要約	戦略的焦点と位置付けの変化
2023年度	・ユーザーサポートセンターの存在が外食・中食等との	コストインフレ下でのレジリエンスの源泉。顧客接点(関係

	<p>パートナー基盤構築に貢献しており、顧客接点の厚みが増している。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・横浜磯子事業場に(仮)インキュベーションセンターを建設し、共創の場として活用する。 ・デジタルの活用を通じ顧客理解を深め、DXに必要な人材の獲得や教育の拡充等の人的資本への投資を推進する¹。 	<p>資本)の強化と、DXを牽引する人的資本投資の萌芽。</p>
<p>2024年度</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・研究開発拠点「インキュベーションスクエア」を新設し、顧客との価値共創を推進する基盤とする。 ・スマートファクトリー化により生産性を向上し、生み出された時間を次の価値創造に向けた能力強化や技術伝承に活用する。 ・少数精鋭から多様性を活かす厚みと広がりのある人材基盤への転換を図り、積極的な投資を行う¹。 	<p>非財務資本(知的・製造・人的資本)の明示的なカテゴリー化。共創によるイノベーション創発と多様性重視の組織へのシフト。</p>
<p>2025年度</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・当社グループは長年培ってきた信頼、ノウハウ、知的財産を有しており、それらの無形資産は強みであり競争力である。 ・社内外の知見や経験を融合させる共創により、無形資産を循環的に創造し、イノベーションを生み出す企業体質へと進化することが「勝ち 	<p>無形資産の戦略的統合。無形資産を「循環的に創造」し、ROIC向上へと繋げる新中期経営計画の中核エンジンとしての位置付け。</p>

	<p>筋」である。</p> <p>・現場で得られた情報から新たな価値を創出できる人材こそが成長を支えと考え、人材育成への投資を積極的に行う¹。</p>	
--	--	--

2.1. 2023年度：コストインフレへの対応と非財務資本への投資の端緒

2023年度の統合報告書における社長メッセージでは、ウクライナ情勢や異常気象に起因する歴史的な原材料価格の高騰、エネルギーコストの上昇という未曾有の外部環境変化への対応が主眼に置かれていた¹。この段階では、知的資本や人的資本という言葉の直接的な乱用は避けられていたものの、「ビジョン2030」の基軸である「もっとお客さまの近く」を実現するための具体的な手立てとして、ユーザーサポートセンターの活用や、横浜磯子事業場における「インキュベーションセンター（仮称）」の建設構想が言及されている¹。

特筆すべきは、この年において「DXによる事業強化に向け、必要な人材の獲得や、教育の拡充等の人的資本への投資を推進する」と明言されている点である¹。また、長年培ってきた「油脂を究める」技術力（物性の品質、安全・安心の品質、社会的な品質）が、市況変動に対する強いレジリエンス（回復力）を生み出していると総括されており、無形資産が危機的状況下での防衛的・安定的な収益基盤として機能していることが示唆されている¹。

2.2. 2024年度：非財務資本の取り組み強化と「共創」へのシフト

2024年度の社長メッセージでは、知的資本・製造資本・人的資本という具体的な非財務資本の κατηγοリーを用いた戦略的言及が前面に押し出された¹。最大のトピックは、前年度に構想段階であった研究開発拠点「インキュベーションスクエア」の本格稼働である。社長はこれを単なる研究施設ではなく、「知的資本の強化」に向けた「お客さまとの価値共創を推進する基盤」と明確に再定義している¹。

さらに人的資本に関しては、従来の「少数精鋭」主義からの脱却を宣言している。「価値創造型のビジネスモデルへと転換を図るには、多様性を活かした厚みと広がりのある人材基盤を揃えていく必要がある」とし、マーケティング、技術、グローバルイゼーション、DXという戦略領域を牽引する人材への積極投資を明言した¹。これは、同社の組織文化が、均質性の高い効率重視の集団から、多様性を前提としたイノベーション創出型の集団へと質的な転換を図る過渡期にあることを示している。

2.3. 2025年度：「Value Up X」の始動と無形資産の明示的な戦略化

最新の2025年度報告書において、知的資本および無形資産の扱いはパラダイムシフトを迎えた。社長メッセージでは新中期経営計画「Value Up X」のコンセプトである「4つのX」が語られているが、その3つ目の「X（イノベーションの体質化に向けた共創・融合、投資の掛け算）」において、無形資産の価値が極めて高い解像度で言語化されている¹。

社長は「当社グループは長年培ってきた信頼、ノウハウ、知的財産を有しており、それらの無形資産

は当社グループの強みであり、競争力です」と明言している¹。さらに、これらの無形資産を単に保有するだけでなく、「社内外の知見や経験を融合させる共創」によって循環的に創造し、イノベーションを生み出す企業体質へと進化することが「当社グループらしい“勝ち筋”」であると宣言した¹。この記述は、無形資産がバランスシートに載らない受動的な資産から、ROICを向上させるための能動的な投資対象(エンジン)へと完全に位置付けを変えたことを証明するものである。

3. 価値創造モデルにおける知的資本(知財・無形資産)の定義と変遷

過去3年間の「価値創造ストーリー」および「価値創造モデル」の図解と説明文を比較分析することで、同社が「知的資本」に包含する要素とその役割がどのように拡張されてきたかが浮き彫りになる。

報告年度	価値創造ストーリーにおける知的資本・無形資産の抽出・抜粋要約	位置付けと役割の変化
2023年度	<ul style="list-style-type: none"> ・インプットとして「知的資本(保有特許件数約640件、研究開発費3,128百万円)」、「人的資本」、「社会関係資本」を定義。 ・強みとして「油脂と周辺領域の技術力」「ブランドと販売力」を挙げ、これらを通じて新たな価値を生み出す仕掛けを展開¹。 	財務的価値を生み出すための「投入資源(ストック)」としての静的な位置付け。
2024年度	<ul style="list-style-type: none"> ・「Value Up +」期間中の投資として、共創への仕掛け(インキュベーション機能の強化)、デジタル投資、積極的な人的資本投資を明記。 ・知的資本を「次なる成長への基盤となる独創的で高い技術力」と定義し、国内保有特許件数約690件へと拡大¹。 	積極的な投資対象としての位置付けの強化。外部とのコラボレーションを通じた動的な活用へのシフト。

2025年度	<p>・戦略を支える機能強化への投資として、研究開発(約200億円)、デジタル・IT(約150億円)、人材投資を明記。</p> <p>・「日清オイリオグループらしい“勝ち筋”」の図解において、無形資産(ノウハウ、知的財産、デジタルデータ等)の蓄積が競争戦略を駆動する構造を提示¹。</p>	競争戦略を駆動し、ROICを押し上げる「循環的創造のメカニズム」の中核としての位置付け。
--------	---	--

3.1. 「インプット」としての静的な定義(2023年度・2024年度)

2023年度および2024年度の価値創造モデルにおいて、知的資本は主に「インプット(経営資源)」のセクションで定義されている。「次なる成長への基盤となる独創的で高い技術力」と位置付けられ、具体的な指標として「保有特許件数」が提示されている¹。ここでの知的資本の定義には、以下の要素が含まれている。

- 油脂に関する長年の基礎研究によって積み重ねてきた知見
- お客様のニーズや市場に合わせた商品開発のノウハウ
- 自社の技術とブランドを活用するための戦略的な知的財産(特許網)¹

また、この時期のモデルでは、無形資産としての「強み」が、「新たな価値を生み出す仕掛け」「コアコンピタンスのさらなる強化」「ビジネス領域拡大」という3つのアプローチを通じて発揮される構造が示されていた¹。

3.2. 「循環的創造」のメカニズムとしての動的な定義(2025年度)

2025年度の統合報告書では、価値創造ストーリーのアーキテクチャが大きく進化し、「日清オイリオグループらしい“勝ち筋”」という新しいフレームワークが導入された¹。ここでは、知的資本(特許、ノウハウ、データ等)や関係資本(顧客接点、信頼)が、もはや単なる「インプット」ではなく、事業活動を通じて自己増殖する「循環的創造」のメカニズムそのものとして詳細に定義されている。

具体的には、長年蓄積された知的財産、ノウハウ、デジタルデータなどの無形資産が、「技術革新の実装」「顧客接点の高度化」「デジタルイノベーション」「トレーサブルなサプライチェーン」という4つの競争戦略を駆動することが示されている¹。この無形資産を起点としたアプローチは、新たな技術的知見の融合や顧客との知のクロッシングを生み出し、それがさらなる無形資産の蓄積へと還流する。そして、この強みの循環的強化が最終的に資本収益性(ROIC)の向上へと繋がる好循環を形成しているのである¹。このシフトは、無形資産の価値が「蓄積量(ストック)」から「活用フロー(ダイナミクス)」へと評価の機軸を移したことを意味しており、企業の持続的成長のロジックとして極めて高度な段階に到達していることを示している。

4. 知的財産・技術・研究開発戦略の高度化

統合報告書から読み取れる知的資本の中核である「知的財産(特許)」および「研究開発」の領域は、過去3年間で最もドラスティックな変化を遂げた分野の一つである。以下の表は、研究開発および特許に関する定量的な推移を示している。

財務・非財務指標	2022年度(2023年報告)	2023年度(2024年報告)	2024年度(2025年報告)
研究開発費	3,128百万円	3,519百万円	4,079百万円
保有特許件数	約640件	約690件(国内子会社含む)	約1,320件(海外子会社含む)
研究部門要員数	非開示	154名(単体)	非開示

4.1. 研究開発投資の継続的拡大と「インキュベーションスクエア」の創設

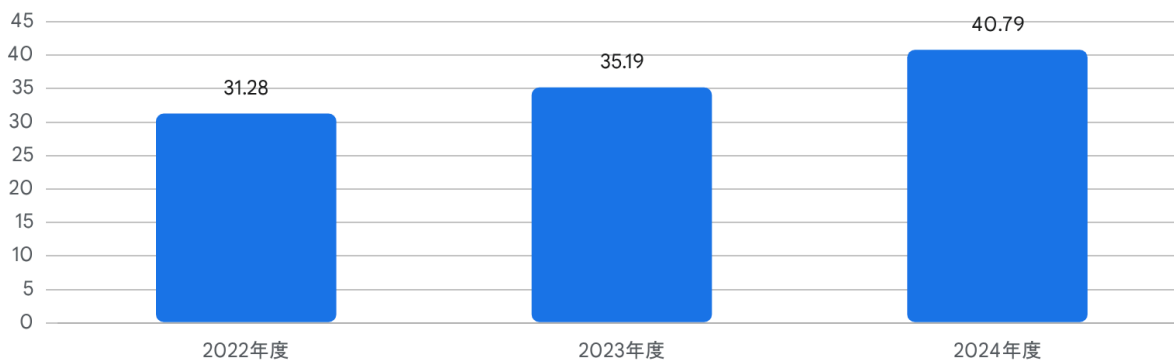
研究開発費は、2022年度の31.28億円、2023年度の35.19億円から、2024年度には40.79億円へと着実に増加している¹。2025年度からの新中期経営計画「Value Up X」においては、4年間で約200億円という過去の中計比で1.4倍の投資枠が設定されており、技術の深化・探索に対するコミットメントが飛躍的に強化されている¹。

この投資の象徴的な成果が、2024年5月に横浜磯子事業場内に開設された研究開発拠点「インキュベーションスクエア」である¹。従来の研究開発が自社内での技術の深掘りに留まりがちであったのに対し、インキュベーションスクエアは「共創の場」として機能するよう設計されている。ラボスケールでの試作からパイロットスケール(数百キロ単位)での小規模生産までをシームレスに行える設備を実装することで、顧客(食品メーカーや外食産業等)と共に手を動かしながらソリューションを開発する体制が整えられた¹。これにより、顧客の潜在ニーズや現場の課題といった「外部の暗黙知」を、同社の技術力と掛け合わせて「形式知化(特許・ノウハウ化)」するスピードが飛躍的に向上した。これはまさに、関係資本(顧客との信頼)を知的資本(ソリューションノウハウ)に変換する巨大な装置であると言える。

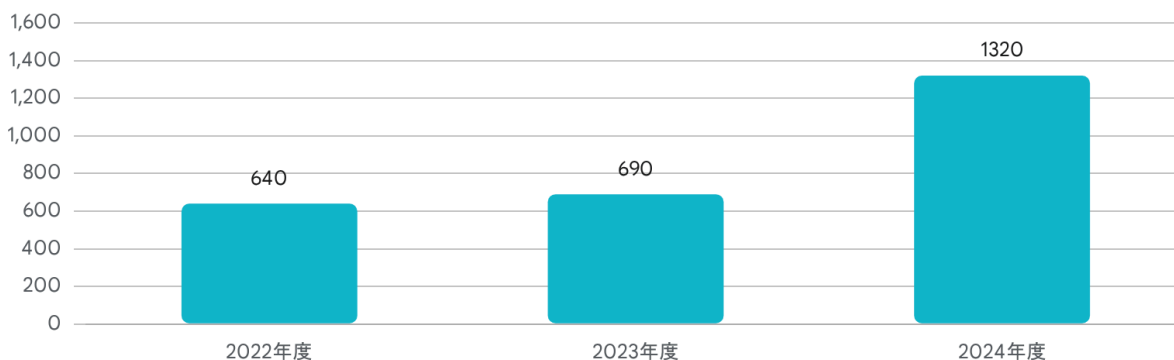
4.2. 知的財産戦略のグローバル化と特許件数の急増

知的資本の蓄積：研究開発投資の拡大とグローバル特許網の急拡大

研究開発費（億円）



特許保有件数（件）



2024年度（2025年報告）における特許件数の急増は、集計対象に海外子会社を含めたことと、欧米・アジアでのグローバル戦略を見据えた積極的な権利化戦略の結果である。

データソース：[日清オイリオグループ 統合報告書 2023](#)、[日清オイリオグループ 統合報告書 2024](#)、[日清オイリオグループ 統合報告書 2025](#)

特許保有件数の推移を追うと、2022年度の「約640件」から、2023年度には「約690件」へと微増していたが、最新の2025年報告書（2024年度実績）においては「約1,320件」へと突如として倍増している¹。

この急増の背景には、2つの構造的な理由が示唆される。第一に、集計対象範囲の拡大である。2024年度版までは「国内保有特許件数（国内子会社含む）」と表記されていたが、2025年度版では「特許保有件数（国内・海外子会社含む）」へと表記が変更されている¹。第二に、グローバル市場での競争優位性を確保するための戦略的な権利化の加速である。

同社は「ビジョン2030」のもと、北米市場の開拓や欧州・アジアでの加工油脂事業（特にCBE:ココアバター代用脂など）のシェア拡大を目指している¹。海外市場において、ナチュラリティやサステナビリティ、高機能性を付加したスペシャリティファット（加工油脂）やファインケミカル（化粧品油剤）を販売する際、強固な特許網（パテントポートフォリオ）は価格競争を回避し、高いROICを維持するための不可欠な防壁となる。2024年度の報告書において「特許権の価値評価と事業貢献の可視化」や、特許解析ツール（LexisNexis PatentSight）を用いた客観的評価の導入が明記されていたことから¹、同社の知財戦略が「防衛的な出願」から「事業貢献（利益創出）を目的としたプロアクティブなグローバル知財ポートフォリオの構築」へと質的に転換したことは疑いようがない。

5. 関係資本（顧客接点とブランド）の深化

知的資本と同等に重要な無形資産が、顧客や社会とのネットワークから生まれる「関係資本」である。同社はBtoB、BtoC、そしてBtoBtoCという多層的なビジネスモデルを展開しており、それぞれの領域で関係資本の深化が見られる。

5.1. BtoB領域における「ニーズ協働発掘型営業」とソリューション提供

BtoB領域においては、単なる原料供給から「課題解決型ソリューションプロバイダー」への脱皮が図られている。2023年度から強調されている「ユーザーサポート機能の発揮」は、2025年度報告書において「顧客接点の高度化（お客さまと当社が持つ知のクロッシング）」という表現に昇華した¹。

外食・中食産業における人手不足や、気候変動による原料コストの高騰といった顧客のペインポイントに対し、同社は賞味期限延長技術や、歩留まりを向上させる機能性フライ油、あるいは「ソイプルーブ」などの大豆粉末製剤を用いた食感改良技術を提供している¹。さらに、インバウンド型マーケティングを推進し、これまでリーチできなかった顧客層との接点を創出することで、こうした現場での細やかな課題解決の蓄積が新たなノウハウとなり、次なる新製品開発のヒントへと還流するエコシステムが構築されている¹。

5.2. BtoC領域におけるブランド価値の再定義と市場創造

ホームユース（BtoC）領域では、サラダ油発売100周年という歴史的ブランド価値を維持しつつ、市場のコモディティ化を防ぐための「ブランドの再定義」が行われている。

特に顕著なのが「味つけオイル」や「かけるオイル」、そしてMCTオイルを筆頭とする「機能素材・食品」へのシフトである¹。単なる「調理の熱媒体」としての油から、「おいしさや健康機能（体脂肪燃焼、フレイル予防等）を直接付与する付加価値素材」へとパーセプション（認知）を転換させるマーケティングが行われている。MCTの認知率が60%を超え、家庭用MCTオイル市場が飛躍的に拡大したことは、長年の脂質栄養研究（知的資本）が生活者のQOL向上という社会価値に結びつき、結果として強固なブランド力（無形資産）を生み出した最良の事例である¹。

6. 人的資本・組織文化のパラダイムシフト

技術や顧客接点を最大限に活用し、イノベーションを継続的に生み出すためには、基盤となる「人的資本」と「組織文化」の変革が不可欠である。過去3年間の報告書を通じ、同社の人材マネジメントは極めて戦略的かつ定量的なフェーズへと移行している。

人的資本関連指標	2022年度(2023年報告)	2023年度(2024年報告)	2024年度(2025年報告)	2030年度目標
連結従業員数	3,001名	3,078名	3,254名	-
年間教育研修費(正社員一人当たり)	6.8万円	7.8万円	非開示	9.5万円以上
女性管理職比率	6.3%	7.3%	非開示	20%
「働きがい」を感じる社員の割合	63.0%	64.6%	65.5%	80%以上

6.1. 「少数精鋭」から「多様性を活かす厚みのある組織」へ

2024年度の社長メッセージで明確に示された「少数精鋭主義の進化(脱却)」は、組織文化における最大の転換点である¹。従来の均質で効率的なオペレーションを是とする組織から、多様な視点と知恵を結集して複雑な課題に立ち向かう組織への変革が企図されている。

この方針に従い、女性管理職比率の向上といったダイバーシティ推進に留まらず、高度専門人材のキャリア採用の強化、カムバック採用制度の導入、グローバル人材登録制度による海外勤務機会の創出など、多様な経験を持つ人材のプール形成が進められている¹。

6.2. エンゲージメントと「ビジョンへの共感」の定量化

2025年度の新中期経営計画「Value Up X」に伴い、人的資本に関するCSV目標(マテリアリティ)が大幅に再設定されたことは注目に値する¹。

単なる「働きがいを感じる社員の割合」だけでなく、新たに「グループの理念・ビジョンへの共感」という項目が設けられ、「経営理念・ビジョン2030への共感指数:共感社員95%以上、共感度の高いコア層25%以上(2030年度目標)」という野心的なKPIが設定された¹。これは、従業員一人ひとりが自らの業務と社会的価値(CSV)との繋がりを理解し、内発的動機に基づいて行動する「イノベーションを生み出す組織風土」の醸成を経営の最重要アジェンダとして認識していることの証左である。

6.3. 人的資本投資の明確なコミットメント

さらに、人的資本への投資が定量的な財務指標としてコミットされている点も特筆すべきである。2025年度報告書では、正社員一人当たりの年間教育研修費用の目標を「95,000円以上(2030年度目標)」と明記した¹。DX人材の育成(全社員向けデジタルリテラシー教育の完了と社内提案制度の実施)や、次世代経営人材の育成体系整備など¹、知的資本を生み出す主体である「人」に対して、利益を確実に再投資するサイクルが確立されている。

7. デジタル・データ資本の戦略的活用とサプライチェーンの強化

無形資産のもう一つの重要な柱が、業務プロセスから生み出される「デジタルデータ」と、それを活用する「アルゴリズム(ソフトウェア)」である。

同社は「デジタル戦略の推進」を単なるITインフラの整備ではなく、ビジネスモデルの変革ツールとして位置付けている¹。特に、名古屋工場をモデルケースとして進められている「スマートファクトリー化」は、IoTやAIを活用して製造現場のデータを収集・分析し、生産性の向上と働き方改革(労働時間の創出)を同時に実現する取り組みである¹。ここで創出された余剰時間は、技術の伝承や新たな価値創造のための活動(知的資本の再生産)へと振り向けられている。

さらに、サプライチェーンマネジメント(SCM)の領域においては、統計的予測に基づくデータドリブな需給管理システムが導入されている。これにより、物流の「2024年問題」や気候変動による調達リスクに対応しつつ、在庫を最適化し、CCC(キャッシュ・コンバージョン・サイクル)の短縮を図っている¹。つまり、デジタルデータの活用という知的資本のアプローチが、ダイレクトに財務指標(ROICの分母である投下資本の削減)の改善に寄与する構造が構築されているのである。

8. ROICマネジメントと無形資産の財務的統合

過去3年間の報告書を通じた最大の経営的進化は、これらすべての「無形資産(非財務資本)への投資と活用」が、「ROIC(投下資本利益率)マネジメント」という厳格な財務的フレームワークに統合された点にある。

2023年度に「ROE 10%、ROIC 7%(2030年度目標)」という資本効率性を重視した目標が設定されて以降、PBR(株価純資産倍率)1倍割れの解消という喫緊の課題に対し、社外取締役を含めた活発な議論が行われてきた¹。CFO(財務担当役員)のメッセージにもある通り、ROIC向上のためには、分子である「利益(高付加価値化・ソリューション提供による利益率の向上)」の拡大と、分母である「投下資本(在庫の圧縮や不稼働資産の整理)」の効率化が不可欠である¹。

新中期経営計画「Value Up X」においては、事業セグメントごとに異なるROIC目標が設定され、成長領域(グローバル加工油脂、ファインケミカル、北米事業など)に対しては、高い資本収益性を前提とした積極的な資源配分(資本投資約900億円、M&A等)が行われる¹。この戦略の成否を握るのが、他ならぬ「知的資本(技術力、特許網)」と「関係資本(顧客との共創、サステナブルな調達網)」の優位性である。市場における同社の競争力は、単なる設備の規模(有形資産)から、技術とデータと人材の掛け合わせ(無形資産)へと完全にシフトしており、投資家との対話(IRエンゲージメント)においても、この「無形資産による超過収益力」のストーリーをいかに説得力を持って伝えるかが焦点となっている¹。

9. 結論: 持続的価値創造のエンジンとしての無形資産

日清オイリオグループの2023年度から2025年度にかけての統合報告書の分析から導き出される結論は、同社が「モノづくりを起点とする伝統的な製造業」から、「知的資本と関係資本を駆使して多様な課題を解決するグローバル・ソリューション・プロバイダー」へと、そのアイデンティティを完全に再定義したということである。

1. 定義と位置付けの劇的進化: 知的資本や人的資本は、事業を支える裏方的な「インプット」から、新中期経営計画「Value Up X」において加速度的成長を生み出すための「循環的創造のメカニズム(勝ち筋)」そのものへと、経営戦略の中核に引き上げられた。
2. 投資の可視化とグローバル展開: 約200億円に拡大された研究開発投資枠、1,300件以上にのぼるグローバルでの特許網の構築、そして「インキュベーションスクエア」の設立は、知的財産を事業の防衛手段から、高収益事業(ファインケミカル、海外スペシャリティファット等)の利益を担保する能動的な武器へと変えた。
3. 組織文化と人的資本の連動: 「少数精鋭」から「多様性と厚み」への転換、そしてビジョンへの共感度をKPIとして測定・管理する姿勢は、無形資産を生み出す土壌に対する経営層の強いコミットメントを示している。
4. ROICとの完全なリンク: これらすべての非財務的取り組みが、ROICの向上(付加価値の増大と資本の効率化)という財務的成果に直結するロジックで語られており、ステークホルダーに対する極めて透明性の高い価値創造ストーリーが完成している。

同社は「植物のチカラ」という無限の可能性を秘めた自然資本を、卓越した技術と人材(知的・人的資本)によって加工し、社会が求める「生きるエネルギー」へと変換し続けている。不確実性の高い現代の事業環境において、同社が構築した「無形資産による循環的創造」のエコシステムは、強靱なレジリエンスと持続的な企業価値向上をもたらす最強の防具であり、最大の成長エンジンであると結論付けられる。

引用文献

1. 2602_Nisshin_Oillio_Integrated_Report_2024_JP.pdf