

日清オイリオグループ統合報告書における知的資本の抽出と三年比較

エグゼクティブサマリ

本調査の一次情報は、アップロード済みの統合報告書 2023年版・2024年版・2025年版です。確認できた範囲では、3年分ともテキスト抽出が可能であり、全面OCRは不要でした。もっとも、2023年版と2024年版は見開きPDFであるため、図表・脚注・キャプションはしばしば左右見開きで一体的に配置されており、ページ参照は主として見開き単位で扱うのが実務上妥当です。2025年版は単ページ構成で、知的資本関連の章立てが最も明確でした。

三年比較の結論は明瞭です。2023年版では、知的資本は「独創的で高い技術力」「知見」「商品開発のノウハウ」「戦略的な知的財産戦略」として、主として**技術資産・研究資産・ブランド・社風**の束として表現されていました（2023年版 pp.15-16, 19-20, 35-36, 57-58）。2024年版では、社長メッセージにおいて「知的資本、製造資本、人的資本に注力し、強化」と明示され、研究開発拠点「インキュベーションスクエア」がその具体策として置かれました（2024年版 pp.9-10, 39-40）。2025年版では、知的資本の概念がさらに拡張され、「無形資産の循環的創造」「顧客接点の高度化」「デジタルデータ」「知的財産」「信頼」「ノウハウ」がValue UpXの“勝ち筋”を支える中核資産として一体で語られています（2025年版 pp.17, 29, 50-53）。

開示の進化は、単に表現が増えたという話ではありません。2023年版は「保有している強み」の説明が中心でした。2024年版は、そこに「共創の場」と「知財の価値評価」が入り、知的資本の**運用**が説明され始めます。2025年版ではさらに、知的資本が**成長戦略・デジタル変革・ROICマネジメント・競争優位性**と結びつけられ、明確に財務成果や事業ポートフォリオの変革へ接続されます。特に、「登録特許と売上収益との紐づけ」「堅牢な特許網」「高い参入障壁」「無形資産として蓄積」「データ化して活用」といった表現は、知的資本を単なる説明項目ではなく、**収益性と企業価値の源泉**として位置づけ直したことを示しています（2024年版 pp.39-40、2025年版 pp.15, 29, 51-53）。

その一方で、投資家や経営対話の観点では、なお改善余地があります。2025年版までで「何を重視するか」はかなり伝わるようになった一方で、知的資本が実際にどの事業のどの利益率改善や価格プレミアム、資本効率改善にどれだけ寄与したかという**因果連鎖の定量化**はまだ十分ではありません。また、保有特許件数は2025年版で国内・海外子会社含む定義に拡張されており、前年比較には注意が必要です。今後は、知的資本の定義・範囲・KPIの継続性を高め、顧客接点・知財・データ・人材がどのように売上、粗利、ROICへつながるかを一連のストーリーとして示すことが望まれます。

抽出対象と高信頼の掲載箇所

本件で指定された定義、すなわち**特許／知財、データ、ソフトウェア、技術、ブランド、人的資本、組織文化、顧客接点、ノウハウ、その他無形資産**に該当する記述について、特に中核的で抽出価値の高い掲載箇所は以下の通りです。ここでは、トップメッセージ、価値創造モデル、研究開発・知財、人的資本、デジタル、ガバナンス、CSV実績の順に、証拠性の高いページを整理します。

2023年版

2023年版では、知的資本の定義そのものを最も明確に示すのが pp.15-16 と pp.35-36 です。pp.15-16 の「インプット」では、知的資本について「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」「お客さ

ま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戦略」と記載され、さらに保有特許件数約640件が併記されています。ここでブランドと知財が同一フレームに置かれている点は重要です。知的資本を特許や研究に限定せず、ブランドと市場対応力を含むものとして読ませる構成になっているからです。

pp.19-20の「油脂のバリューチェーンにおける強みの発揮」では、当社の強みとして「油脂と周辺領域の技術力」「調達・生産・物流力」「ブランドと販売力」を並列に置いたうえで、多様な顧客接点から得た知見を共創に展開し、イノベーションを創発する構図が示されています。ここでは、顧客接点が単なる営業接点ではなく、知の獲得源として定義されている点が読みどころです。

pp.35-36の「知的資本／研究開発」「知的財産戦略」では、MCTを例に、知的財産戦略の目的を「共有価値の創造」「事業活動における優位性」「研究開発における自由度の確保」と明示しています。MCTに関する特許権を国内約110件、海外約120件保有し、商標やロゴマークも使いながら機能訴求と市場浸透を図る構成は、知財の**保護機能**と**普及・市場形成機能**の双方を示しています。

また、pp.57-58では人的資本・組織文化を「積極的な人材投資」「組織・マネジメント改革」「成長し続ける組織風土」として表現し、少数精鋭主義から「多様で厚みのある組織」への転換を述べています。ここでは、組織文化の変革が知的資本の再生産に必要な土台として位置づけられていると解釈できます。

2024年版

2024年版の最重要箇所は pp.9-10 の社長メッセージです。ここでは、「持続的成長の基盤となる知的資本、製造資本、人的資本に注力し、強化しています」とトップが明言しています。そのうえで、知的資本の具体策として「インキュベーションスクエア」を新設し、「お客さまとの価値共創を推進する基盤」「研究開発と生産の共創の場」と定義しています。同じページで人的資本についても、人材マテリアリティを「理念・ビジョンへの共感」「強固な人材力の構築」「多様な人材の活躍」「イノベーションを生み出す組織風土」へ見直したことが述べられており、知的資本と人的資本がトップメッセージの中で初めて明確に並列化されました。

pp.13-16の価値創造モデルとインプットでは、2023年版と同様に知的資本を「独創的で高い技術力」として置きつつ、2030年度までの投資額2,000億円や、各資本の強化をより強調しています。2024年版は、知的資本を単独で語るだけでなく、資本全体の再投資ストーリーの中で位置づけている点に特徴があります。

pp.39-40の「知的資本／研究開発」は、2024年版の最重要証拠です。ここでは「インキュベーションスクエア」を中核に研究開発力を強化し、顧客共創を通じて最先端ソリューションを提供すると説明したうえで、**研究開発費 3,519百万円、国内保有特許件数約690件、研究部門要員数 154名、共同研究数 38件**を開示しています。さらに、「質・量ともに優れた堅牢な特許網」「知的財産権の価値評価と事業への貢献の可視化」「特許権と売上高との関係分析」といった表現が出てきます。これは2023年版にはなかった一段深い表現であり、知財を「守るもの」から「事業への寄与を測り、戦略判断に使うもの」へ進化させた転換点です。

pp.61-62の人材マネジメントでは、「共感指数」「成長志向」「成長実感」「働きがい」をCSV目標に組み込み、人的資本開示の粒度が高まりました。このページは人的資本の話に見えますが、知的資本との関係でみると、知識創造・挑戦・共創を生む組織条件が具体的KPIとして制度化された点に意味があります。

2025年版

2025年版は、知的資本の定義・記述・KPI・戦略接続のいずれにおいても、三年の中で最も成熟しています。決定的なのは p.17 の「日清オイリオグループらしい“勝ち筋”」です。ここでは「グローバルトップレベルの油脂ソリューション企業への飛躍に向け、無形資産の循環的創造によりイノベーションを生み出す企業体質に進化します」と明記し、強みをさらに強化する無形資産として「ノウハウ」「信頼」「デジタル・IT」

「研究開発」「サステナビリティ」「サプライチェーン」「知的財産」「デジタルデータ」を列挙しています。これは、知的資本を**研究開発や特許の範囲から、データ・信頼・顧客接点・サプライチェーンを含む動的な無形資産システムへ拡張したことを意味します。**

p.29の経営目標では、「Value UpX」の2028年度目標として営業利益280億円、ROE 8%以上、ROIC 6%以上を掲げ、たうえで、研究開発・デジタル・IT・サプライチェーン・サステナビリティを支える機能強化のために900億円の資本投資を実施するとしています。これは知的資本関連投資を費用ではなく、**明確に成長・強化・資本効率向上のための投資**として位置づけた表現です。

pp.50-51の「研究開発と知的財産」は、2025年版の中核章です。p.50では「油脂」を「つくる」「つかう」「価値を見える化する」の3分野で究めると定義し、既存市場×既存技術だけでなく、新規市場×新規技術まで射程に入れた研究開発の全体像を示しています。また、**研究開発費 4,079百万円、保有特許件数 約1,320件（国内・海外子会社含む）、インキュベーションスクエア来場 161社、小規模生産 10品種**を明示しています。p.51ではさらに踏み込み、「技術開発を通じて蓄積したノウハウや知見などの無形資産を幅広い製品開発に活用」「重要な技術や市場に関する特許網の構築により高い参入障壁を確立」「複数の特許網の組み合わせによる新たな価値創造」「特許権のみならず、商標権などを含めた知的財産は競争優位性を生み出す大切な無形資産」と明言しています。ここまで明確に知財を**参入障壁・価値創造・無形資産循環**として位置づけたのは、三年のなかで2025年版が初めてです。

pp.52-53の「デジタル・IT」も重要です。ここでは「知見やノウハウをデータ化し、無形資産として活用する仕組み」「顧客接点の高度化」「データ活用型の予測・シミュレーション技術」「生成AIを活用した製品開発支援システム」「競争優位な無形資産」などの語が繰り返されます。つまり2025年版では、データとAIが、知的資本の補助要素ではなく、知的資本そのものの一部に組み込まれています。

p.62の社外取締役鼎談では、「デジタル・IT、研究開発への投資は成長のため」「知財部門でもAI活用による競争力向上が期待できる」とされ、知的資本関連投資が取締役会・社外取締役レベルで成長投資として認識されていることが確認できます。p.79のCSV実績では、ユーザーサポート件数増加率 131%、インキュベーションスクエア来場数 161件、共感社員 93.9%、成長志向 95%、成長実感 80.5%、女性管理職比率 8.4%などが並び、無形資産の一部がKPIとして実績管理され始めたことが読み取れます。

三年比較の主要論点

位置づけの変化

2023年版では、知的資本は「次なる成長への基盤となる独創的で高い技術力」として、価値創造モデルのインプットの一要素でした。知見、ノウハウ、知財、ブランド、社風、販売チャネル等は記述されていましたが、主として「当社が持っている強み」の説明でした。

2024年版では、その知的資本が「次期成長を支える基盤」へと格上げされます。社長メッセージで知的資本・製造資本・人的資本を明示的に強化対象に位置づけ、インキュベーションスクエアを知的資本の具体的な実装装置として提示しました。ここから、知的資本が“保有資産”から“運用資産”へ変わります。

2025年版では、さらに一歩進みます。知的資本は「無形資産の循環的創造」の一部として、ノウハウ、信頼、知的財産、データ、デジタル・IT、研究開発、顧客接点、サプライチェーンと一体で構成される競争システムになります。つまり、2025年版では知的資本は単独項目ではなく、**Value UpXの勝ち筋を支える構造そのものに**組み込まれています。

強調点のシフト

2023年版の重心は、研究・技術・ブランド・MCT知財戦略でした。2024年版では、そこに「共創」「インキュベーションスクエア」「知財価値評価」「人材マテリアリティ」が加わります。2025年版では、さらに「無形資産」「顧客接点の高度化」「デジタルデータ」「生成AI」「参入障壁」「売上収益との紐づけ」が加わり、成長実装の色彩が強まります。

この変化は、知的資本の中心が、

2023年：技術と知財

2024年：共創と実装

2025年：無形資産循環と財務接続

へ移ったと整理できます。

KPIと指標設計の変化

2023年版では、研究開発費 3,128百万円、保有特許件数 約640件、研究部門要員数 146名が開示され、人的資本では「働きがい」63.0%、女性管理職比率 6.3%などが示されていました。2024年版では、研究開発費 3,519百万円、国内保有特許件数 約690件、研究部門要員数 154名に加え、「共感指数」「成長志向」「成長実感」を新規KPIとして設計しています。2025年版では、研究開発費 4,079百万円、保有特許件数 約1,320件、インキュベーションスクエア来場 161件、ユーザーサポート件数増加率 131%、共感社員 93.9%、成長志向 95%、成長実感 80.5%、女性管理職比率 8.4%と、知的資本を支える周辺KPIの網羅性が大きく高まりました。

ただし、2025年版の保有特許件数は「国内・海外子会社含む」であり、2023年版・2024年版の国内ベースと単純比較はできません。この点は継続性上の注意点です。

ガバナンスとオーナーシップの変化

2023年版では、知財の主語は研究開発・知財部門でした。2024年版では、社長が知的資本の強化を明言し、トップマネジメントのアジェンダへ移ります。2025年版では、研究開発、デジタル、営業、ユーザーサポート、サプライチェーン、取締役会・社外取締役役鼎談まで含めて知的資本が語られ、オーナーシップが**研究部門単独から全社横断**へ広がっています。

収益化・評価に関する言語の変化

2023年版は「優位性」「自由度の確保」「共有価値の創造」が中心です。2024年版になると、「堅牢な特許網」「価値評価」「事業への貢献の可視化」「売上高との関係分析」という定量評価の言葉が現れます。2025年版では、「登録特許と売上収益との紐づけ」「高い参入障壁」「競争優位な無形資産」「ROIC 6%以上」という、資本市場との対話に近い言語へ変わります。ここが三年比較で最も重要な変化です。

年次比較表

カテゴリ別の有無と明示度

凡例は、○=明示的、△=記述ありだが限定的、×=実質的言及なしです。

カテゴリ	2023	2024	2025	コメント
特許/知財	○	○	○	2025年は「特許網」「参入障壁」「無形資産」まで明示

カテゴリ	2023	2024	2025	コメント
データ	△	△	○	2025年は「デジタルデータ」「データ化」「データ駆動型研究開発」へ拡張
ソフトウェア／AI	×	△	○	2025年に生成AI、AI分析、システム投資が明確化
技術	○	○	○	一貫して中核。ただし2025年は「つくる・つかう・価値をえる化する」に再編
ブランド	○	○	○	2023-2024は「ブランドと販売力」、2025は顧客接点と併せて再配置
人的資本	○	○	○	2024で人材マテリアリティ再定義、2025で実測KPIが増加
組織文化	○	○	○	2023は社風、2024は組織風土、2025は「選び選ばれる会社・組織風土づくり」
顧客接点	○	○	○	2025で「顧客接点の高度化」が戦略語に昇格
ノウハウ	○	○	○	2025で「無形資産」として明示化
その他無形資産	△	△	○	2025で「信頼」「ノウハウ」「デジタルデータ」を明示

KPI比較表

項目	2023	2024	2025	留意点
研究開発費	3,128百万円	3,519百万円	4,079百万円	連結ベース
保有特許件数	約640件	約690件（国内保有）	約1,320件（国内・海外子会社含む）	2025年は算定範囲拡大
研究部門要員数	146名	154名	未確認	2025年版では同指標の明示確認は限定的
ユーザーサポート件数増加率	120%	83%	131%	2019年度比。2025年は実績明示
インキュベーションスクエア	建設・準備	新設・中核化	来場161件、10品種小規模生産	2025年3月時点／2024年度
共感指数	未導入	指標設計開始	共感社員93.9%	2025年実績明示
成長志向／成長実感	未導入	指標設計開始	95%/80.5%	2025年実績明示
女性管理職比率	6.3%	7.3%	8.4%	単体ベース
ROIC目標	7%（2030）	7%到達へ道筋明確化	6%以上（2028）、7%以上（2030）	2025年は投資計画と一体で提示

短い視覚図

特許件数の推移だけを単純図示すると以下の通りです。

ただし、2025年は国内・海外子会社含むため、前二年との厳密な比較には注意が必要です。

保有特許件数

2023 約640件

2024 約690件

2025 約1,320件

研究開発費の推移は次の通りです。

研究開発費

2023 3,128百万円

2024 3,519百万円

2025 4,079百万円

含意と推奨アクション

投資家・経営への含意

第一に、2025年版で同社は、知的資本を費用項目ではなく成長投資の対象として語る水準に達しました。これは、資本市場に対するメッセージとして前進です。とくに、研究開発、デジタル・IT、サプライチェーン、サステナビリティを「戦略を支える機能強化」として900億円投資と接続し、ROIC目標まで置いたことは評価できます。

第二に、2025年版では知的資本の所有主体が研究部門から全社に広がりました。研究開発、知財、営業、ユーザーサポート、デジタル、サプライチェーン、取締役会がそれぞれ知的資本の生成・活用に関する構図が見えます。これは実態に即していますが、裏を返すと、部門横断KPIや統合管理の重要性が一段と高まったことも意味します。

第三に、開示としての課題は、因果連鎖の定量化とKPIの継続性です。2024年版で始まった「知財価値評価」「売上高との関係分析」は有望ですが、2025年版では「売上収益との紐づけ」「高い参入障壁」と表現が先行し、その実証のための開示はまだ限定的です。投資家から見れば、「どの知財・どの顧客接点・どのデータ基盤が、どの製品群の価格プレミアムや利益率を押し上げたのか」を知りたい場面です。

優先順位付きの開示改善アクション

最優先

知的資本ブリッジを一枚で可視化すること。

無形資産の蓄積から、活動、顧客成果、事業成果、財務成果までを一本でつなぐ図表が必要です。具体的には、

知財・研究開発・顧客接点・データ基盤・人材投資

→ 共創案件数・試作件数・上市率・採用率

→ 売上成長・粗利率・シェア・ROIC

という流れを、事業別に示すのが望まれます。2025年版は概念図が強く、次の段階では因果の可視化が必要です。

次点

KPI定義を標準化し、三年通しで再表示すること。

特許件数、研究要員、ユーザーサポート件数、共感指数、成長実感などは、定義・範囲・単体/連結/国内/海外を統一し、少なくとも三年遡及で同一基準表示を行うべきです。とくに2025年の保有特許件数は算定範囲が拡張されており、前年差だけを見ると誤解が生じます。投資家にとって必要なのは、伸びたこと自体よりも、**何が実質的に増えたのか**の説明です。

三点目

顧客接点と無形資産の収益化を示す具体事例を増やすこと。

インキュベーションスクエア、ユーザーサポート、生成AI、特許網、ブランド力が、どの事業でどのように新規採用、差別化、単価向上、開発期間短縮、歩留まり改善、解約率低下につながったかを、ケース形式で開示すると、価値創造ストーリーの説得力が大きくなります。2025年版は「顧客接点の高度化」や「参入障壁」といった戦略語が豊富なので、その次は**実績ストーリー**の積み上げが必要です。

タイムライン

timeline

title 日清オイリオにおける知的資本開示の変化

2023：知的資本を「独創的で高い技術力」と定義

：知見、商品開発ノウハウ、戦略的知的財産戦略を開示

：ブランドと販売力、社風、顧客接点を周辺無形資産として配置

：MCT知財戦略を共有価値創造の文脈で説明

2024：社長が「知的資本・製造資本・人的資本」の強化を明示

：インキュベーションスクエアを共創基盤として新設

：研究開発費、国内特許件数、研究部門要員数を開示

：特許網、知財価値評価、事業貢献の可視化を明示

：共感指数、成長志向、成長実感など人的資本KPIを導入

2025：「無形資産の循環的創造」を“勝ち筋”の中核に配置

：ノウハウ、信頼、知的財産、デジタルデータを無形資産として明示

：研究開発と知的財産の専用章を設置

：特許網による参入障壁、売上収益との紐づけ、無形資産循環を説明

：デジタル・ITを知見のデータ化と競争優位な無形資産創出に接続

：900億円投資とROIC目標により財務接続を強化

Open questions / limitations

今回の分析は、アップロードされた三年分の統合報告書を一次情報として行ったものであり、内容上の結論は高い確度を持ちます。ただし、2023年版・2024年版は見開きPDFであり、図表・キャプション・脚注の一部は左右見開き一体で抽出されるため、厳密なページ単位ではなく**見開き単位**で参照するのが適切です。2025年版はページ単位での確認が可能でした。

また、2025年版の保有特許件数は「国内・海外子会社含む」であり、2023年版・2024年版の国内中心の開示と算定範囲が異なるため、数値トレンドの単純比較は避けるべきです。人的資本KPIについても、2024年版は指標設計段階、2025年版は一部実績開示という移行期にあり、三年連続で完全に同一指標体系にはなっていません。

最後に、本回答では分析本文・比較表・タイムラインを提示しましたが、ユーザーが指定した**ダウンロード可能な .docx 2点**そのものは、この回答時点では添付できていません。したがって、体裁面の最終納品という意味では未完了です。一方で、知的資本の位置づけ変化、主要根拠ページ、KPIの変遷、含意、推奨アクションについては、上記の通り一次情報に基づく高信頼の整理ができています。
