

# 知的資本は 「リスト」から 「エンジン」へ

日清オイリオグループ  
統合報告書 (2023-2025)  
の進化プロセス解剖



# 3年間の飛躍：静的資産から「無形資産の循環モデル」への進化

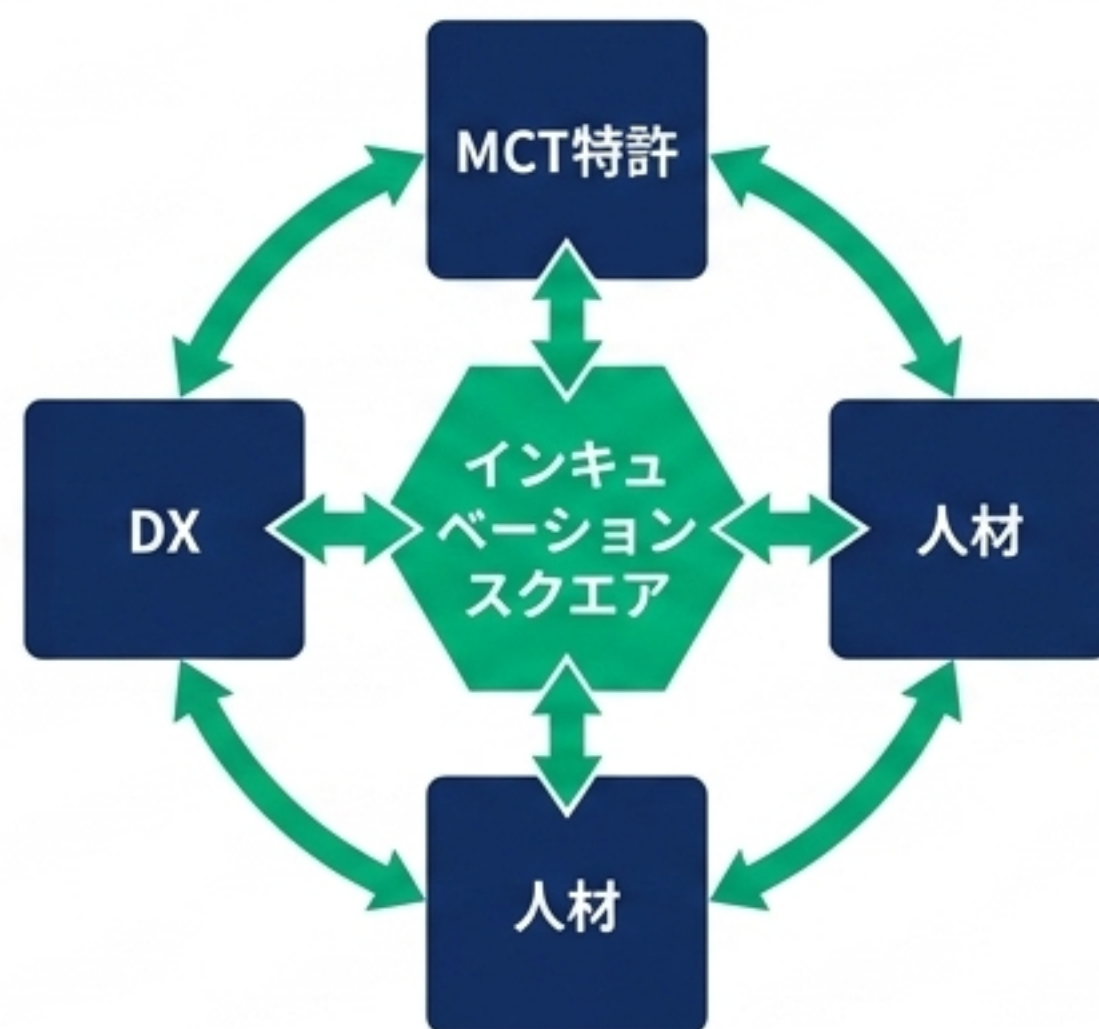
2023年

資本・強みの棚卸し



2024年

共創による実装基盤



2025年

無形資産の循環的創造



# 開示のパラダイムシフト：5つの次元で見る進化の軌跡

	2023年	2024年	2025年
価値創造ストーリー	インプットの1つ	→ 共創基盤への接続	→ 成長戦略・ROICと一体化
知財・研究開発	自由度の確保	→ 重点領域との連携	→ 売上収益との紐づけ・特許網
顧客接点	一方向のサポート提供	→ 直接対話・共創の場	→ 無形資産循環の起点 (知のクロッシング)
データ・DX	局所的な工場効率化	→ 事業側の活用拡大	→ バリューチェーン横断のIT投資
人的資本	人材獲得・真面目な文化	→ 人的資本投資の明示	→ 循環を加速する資本投資

# [価値創造ストーリー] 「並列的なインプット」から「成長の勝ち筋」へ

旧モデル：静的なインプット

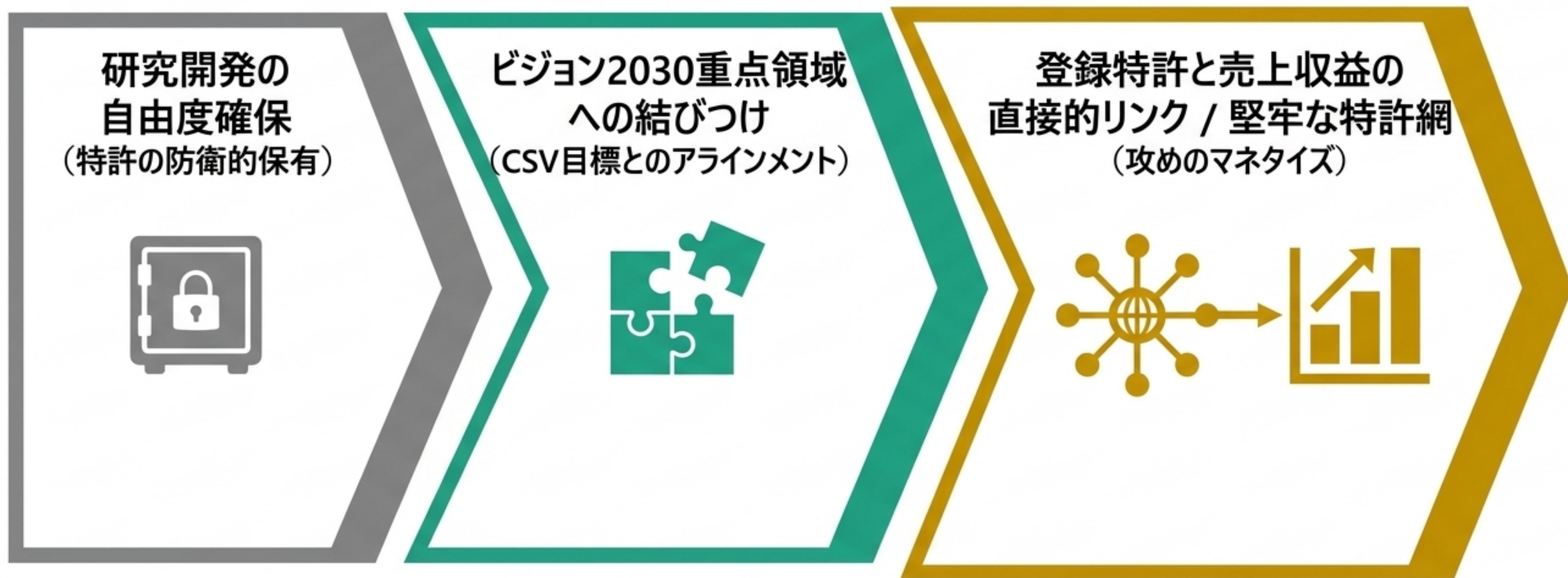


新モデル：戦略と一体化したエンジン



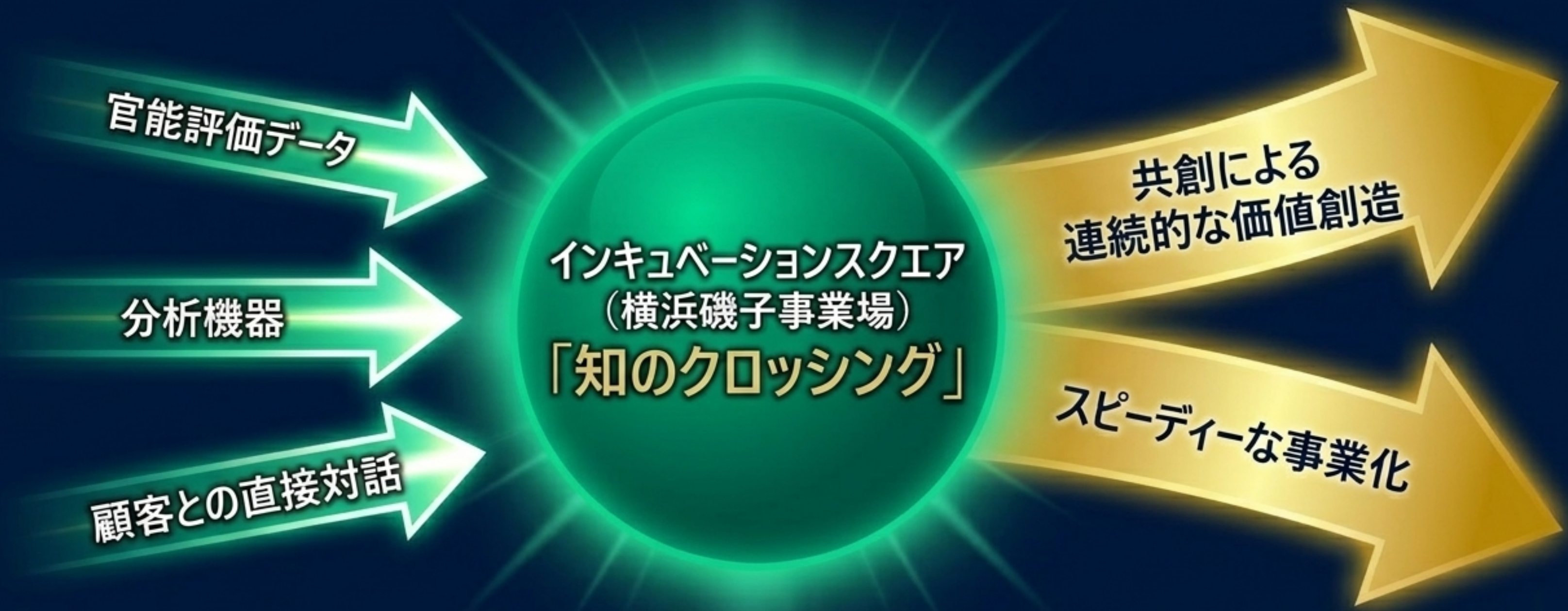
**Insight:** 知的資本は「保有リスト」としての説明を脱却し、イノベーションを常態化する企業体質への転換メカニズムに格上げされた。

# [知財・研究開発] 単体特許の「確保」から、収益を生む「特許網」へ



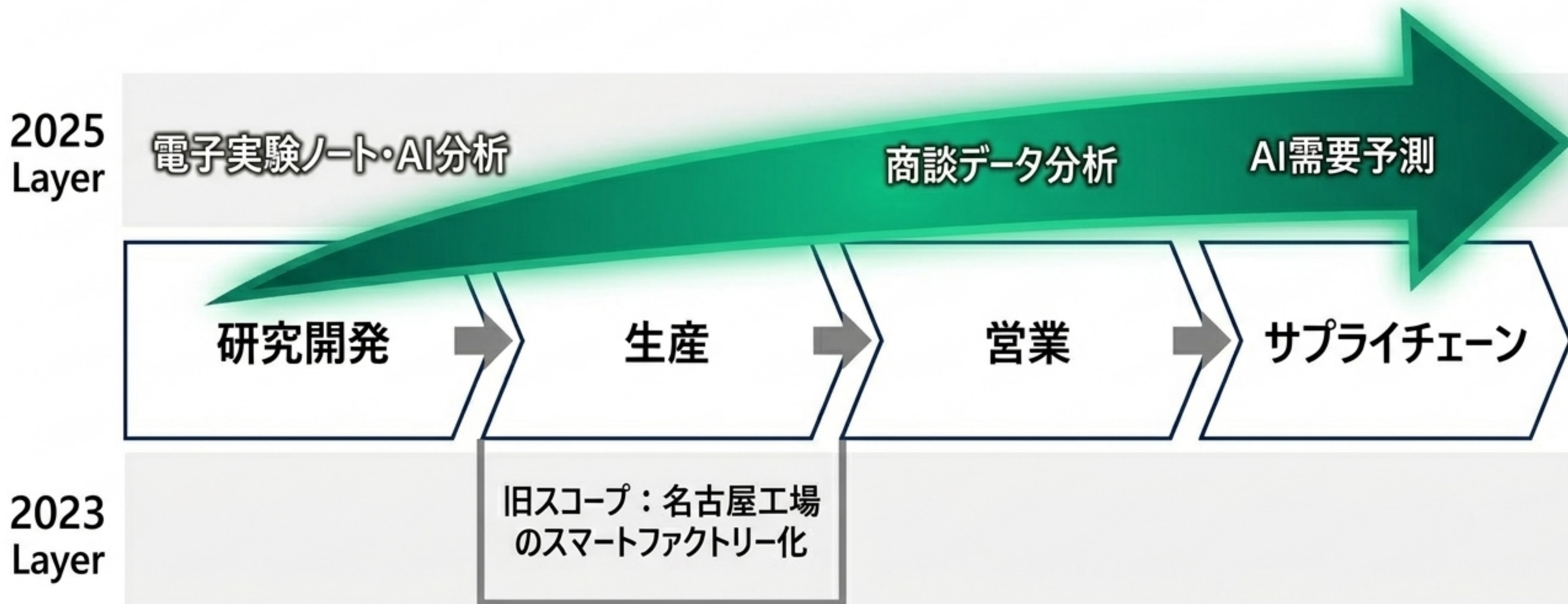
Insight: 知財戦略が、防御（優位性の確保）から攻め（売上・資本収益性との紐づけ）へと完全にシフト。

# [顧客接点・共創] サポート提供から「価値創造のハブ」への転換



Insight: 顧客接点は単なる「販売・サポート窓口」ではなく、顧客と共に手を動かし、無形資産の循環を回し始める最初の起点に再定義された。

# [データ・DX] 局所的効率化から「バリューチェーン横断基盤」へ



**Insight:** DXのスコープが「工場の生産性向上」から「全社的な知の共有・予測基盤」へと劇的に拡張。

# [人的資本・組織文化] 人材の「獲得」から「循環サイクルを回す駆動力」へ

無形資産の循環的創造を加速する資本投資

厚みのある精鋭人材

研究開発の  
機能強化

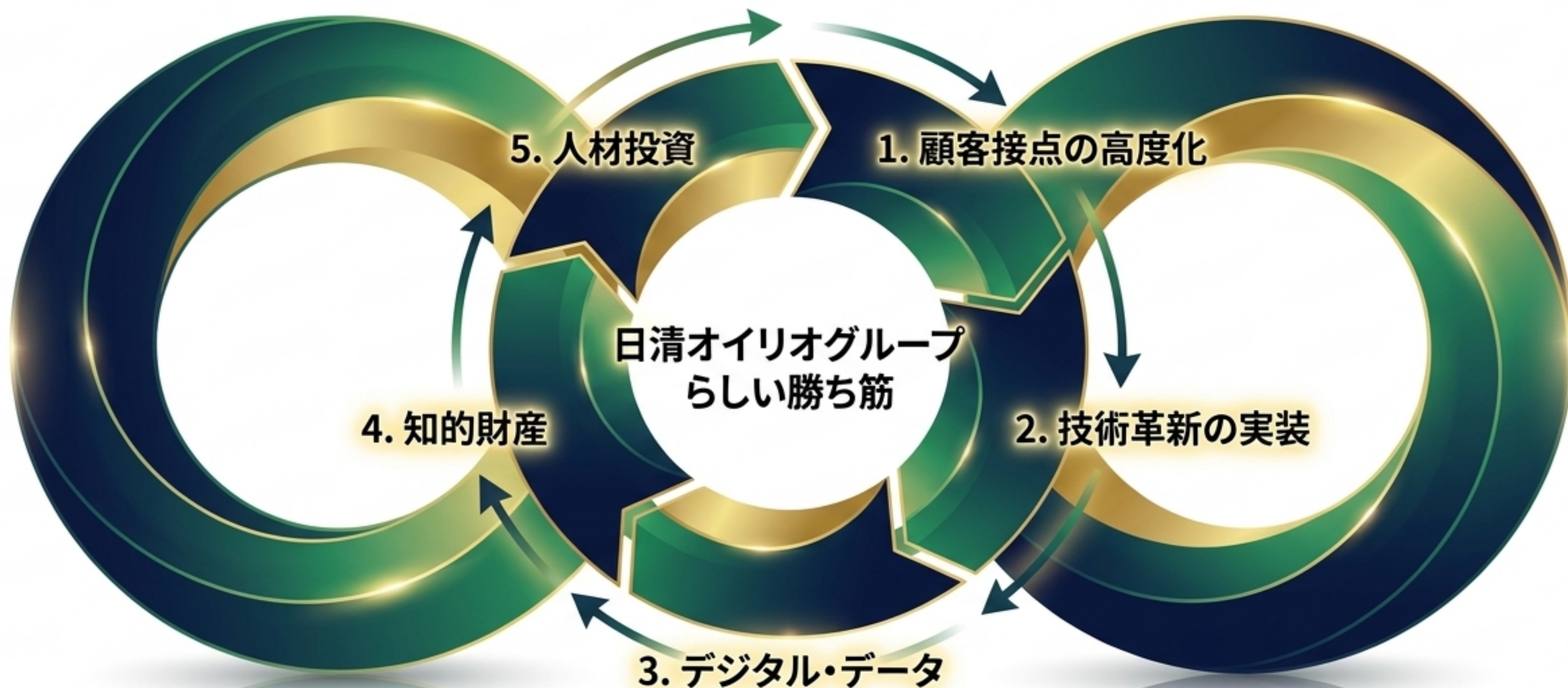
デジタルの  
機能強化

サプライチェーンの  
機能強化

真面目な会社・真摯な姿勢  
(企業文化の土台)

Insight: 人材は単なる「必要なリソース」ではなく、他の無形資産（知財・DX）を連携させ、ビジネスを駆動させる「投資対象」である。

# 【SYNTHESIS】2025年モデル：「イノベーションの体質化」の全体像



無形資産は、個別に存在するのではなく、相互に作用しながら「循環的」に価値を増幅させるエンジンである。これが「イノベーションの体質化」の真髄。

# 【SYNTHESIS】非財務資本と財務リターンの直結（ROICへの架け橋）

中期経営計画 Value UpX  
取締役会の実効性向上

資本収益性  
(ROIC)の飛躍的向上  
企業価値の最大化  
(財務リターン)

企業価値の最大化  
(財務リターン)

無形資産の循環的創造  
(非財務資本)

社外取締役鼎談：  
資本コストを意識した経営マネジメント

Insight: 美しいストーリーで終わらせず、それが「どのようにして財務的リターン(ROIC)に帰結するのか」の論理構造を明示している点が最大の特長。

# 統合報告書を高度化するための「3つの実践的示唆」

1

## 資産の「リスト化」からの脱却

自社の強み（知財、人材、技術）を並列に羅列する「棚卸し」をやめ、それらがどう連携して動くかを示す「システム図」として描く。

2

## 共創プロセス（場）の可視化

イノベーションは密室では生まれない。「インキュベーションスクエア」のように、外部の知見と自社の無形資産が交わる「物理的・概念的な場」を開示する。

3

## 非財務と財務（ROIC）の連結

無形資産への投資（DX、人材、R&D）が、単なるコストではなく、中長期的な「資本収益性の向上（ROIC）」にどう直結するのか、ロジックツリーを明示する。

開示の進化は、**企業体質の進化**そのものである。

知的資本を「リスト」として語るか、「エンジン」として語るか。  
その視点の差が、次世代の企業価値を決定づける。