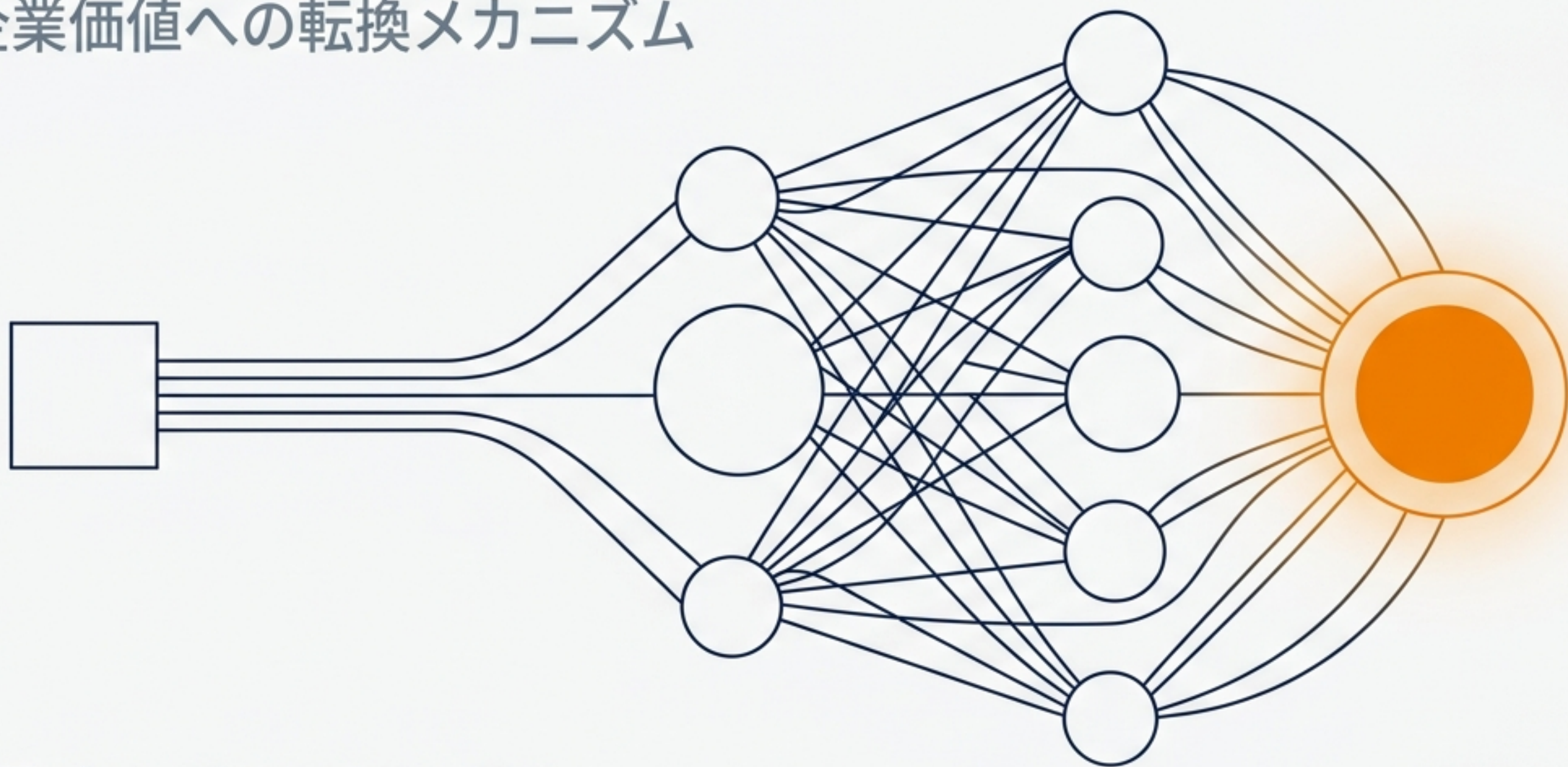
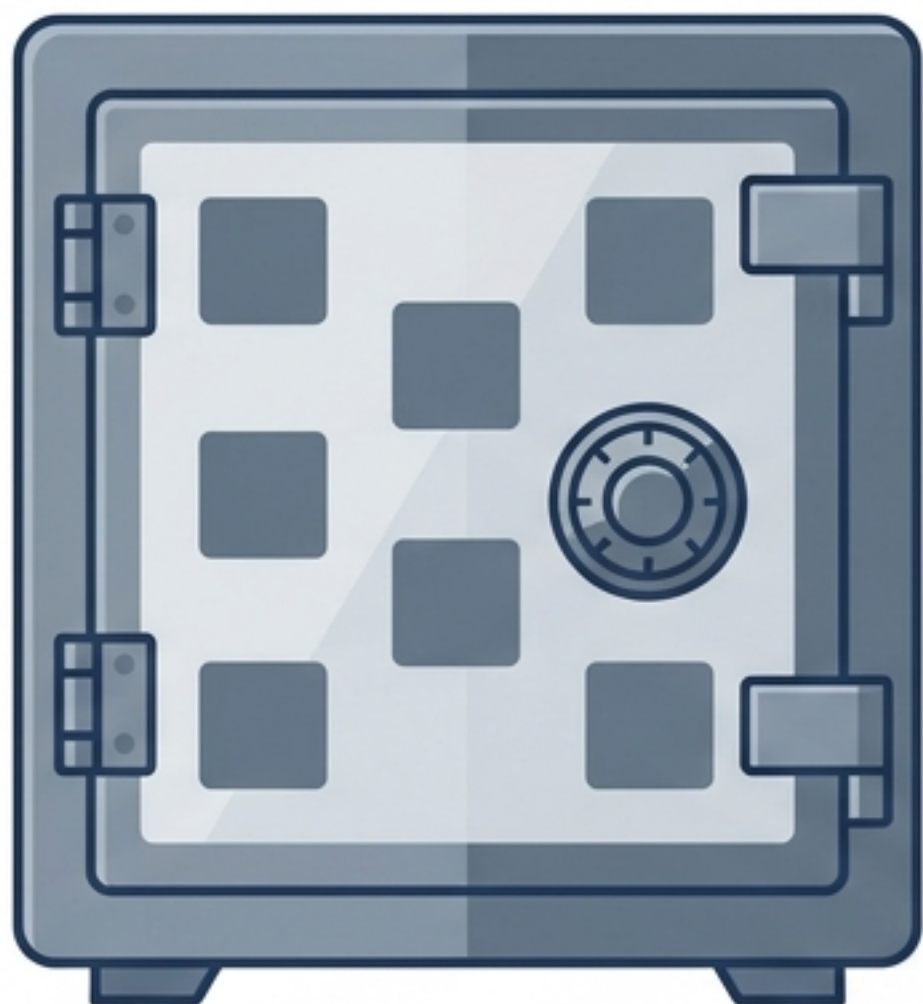


統合報告書から読み解く、 日清オイリオにおける知的資本の3年間の進化

無形資産から企業価値への転換メカニズム



知的資本は単なる「説明項目」から、企業価値と収益性の源泉へと根本的に変化した



2023: 保有する強み

静的な資産としての技術力と知財



2024: 運用の開始と共創

トップ主導による運用とインキュベーション



2025: 無形資産の循環と財務接続

ROICマネジメントと直結する競争システム

3年間で、同社の知的資本の開示は「技術力の誇示」から「ROICマネジメントと直結する競争システム」へと劇的な成熟を遂げている。

「技術力の定義」から「財務目標への接続」へ至る3ステップの進化

- ・知的資本を「独創的で高い技術力」と定義
- ・知見、ノウハウ、MCT知財を開示

2023: 定義と配置

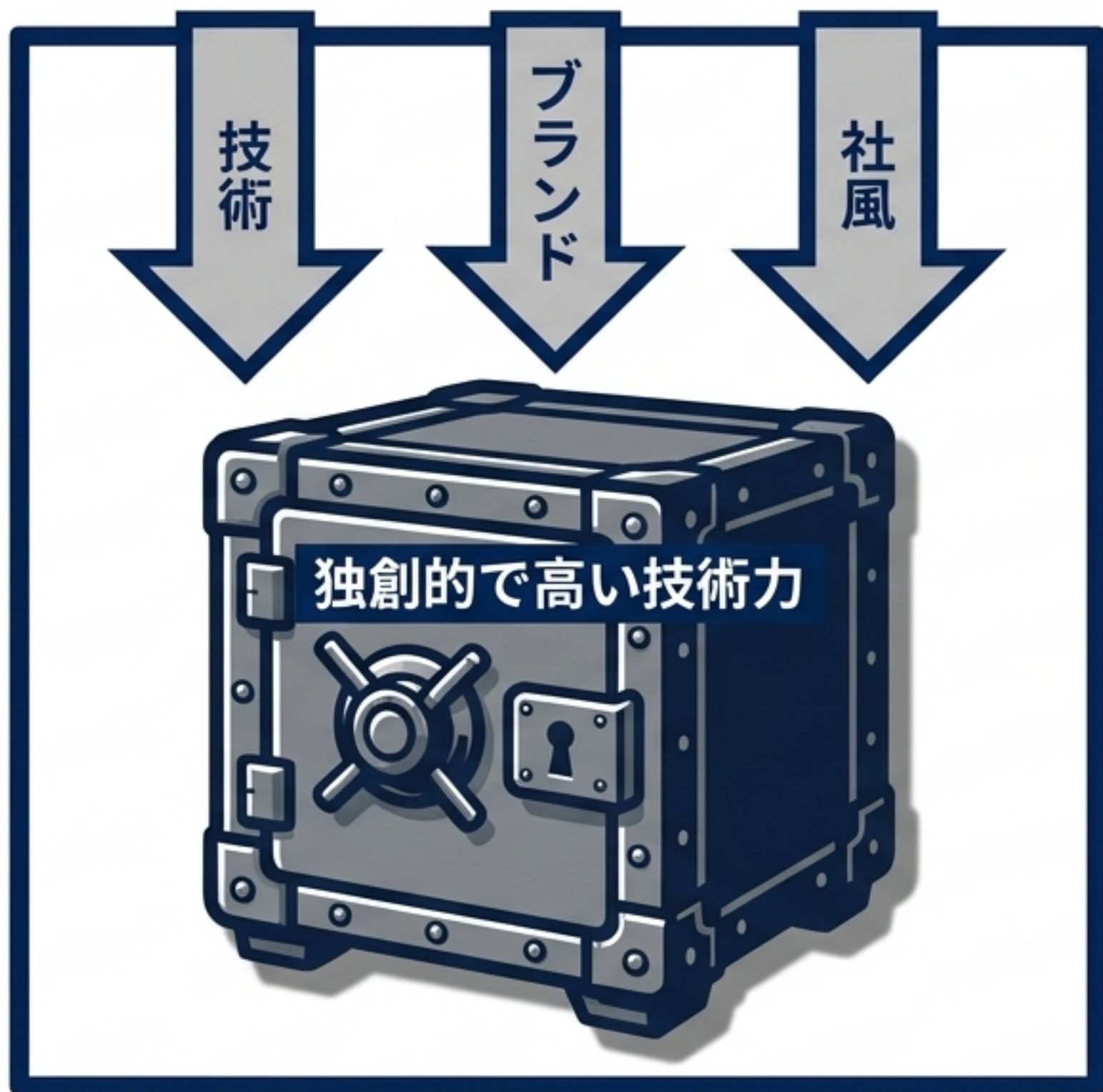
- ・社長メッセージで強化を明示
- ・共創基盤「インキュベーションスクエア」新設
- ・知財価値評価の開始

2024: トップ主導と運用

- ・「無形資産の循環的創造」を勝ち筋に配置
- ・900億円投資とROIC6%以上目標への接続
- ・デジタル・ITとの融合

2025: 戦略・財務との完全統合

2023年：知的資本は「保有する強み」と「事業活動の優位性」として語られた



主たる定義と知財戦略

- 次なる成長への基盤となる独創的で高い技術力、ブランド、社風。
- 知財戦略の目的：事業における優位性の確保、研究開発における自由度の確保（MCT関連特許を中心とした防御的活用）。



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

2024年：トップマネジメントの関与により、知的資本が「運用フェーズ」へ移行

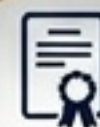


“
持続的成長の基盤となる
知的資本、製造資本、人的資本に
注力し、強化しています

「守る知財」から「事業への寄与を測り、
戦略判断に使う知財」への明確な転換点。
資産の保有から運用へとマネジメントの
焦点が移動した。



研究開発費
3,519百万円



保有特許件数
約690件
(国内)



新規KPI設計
共感指数・
成長志向

2025年：「Value UpX」の勝ち筋を支える無形資産の循環システムが完成



パラダイムシフト

デジタル、IT、データが単なる補助ツールから、知的資本そのものへと昇格し、戦略に統合された。

財務接続

戦略を支える機能強化のための「900億円の資本投資」と明確に連動し、収益性の源泉として定義。



研究開発費
4,079百万円



保有特許件数
約1,320件（国内・海外含む）



実績KPI
共創来場161社 / 共感社員93.9%

知的資本の定義拡張：データとAIが中核的な無形資産として統合された

カテゴリ	2023	2024	2025
特許/知財	●	●	●
技術	●	●	●
ブランド	●	●	●
組織文化	●	●	●
顧客接点	●	●	●
ノウハウ	●	●	●
データ	△	△	●
ソフトウェア/AI	×	△	●

Insight: 2025年には「知見のデータ化」「生成AIの活用」が明示され、デジタル資産が知的資本の定義に完全に組み込まれた。

投資額と成果指標の推移：算定範囲の拡大による「見かけの成長」に注意

研究開発費の推移



保有特許件数の推移



※注意：2025年版より算出範囲が「国内」から「国内・海外子会社含む」へ拡張。前年との単純比較は不可。

ガバナンスの進化：知的資本のオーナーシップが全社レベルへ拡大



サイロ化された部門
アジェンダから、
全社横断的な経営
アジェンダへの進化

知的資本関連投資が単なる「費用」ではなく、取締役会レベルで議論される「成長投資」として認識される体制へと移行した。

言語の変遷にみるマインドセットの変化：防衛からROIC駆動へ

Phase 1 (2023)

Phase 2 (2024)

Phase 3 (2025)

「優位性」

「価値評価」

「売上収益との紐づけ」

「自由度の確保」

「事業貢献の可視化」

「高い参入障壁」

「守る知財」

「売上高との関係分析」

「ROIC 6%以上」

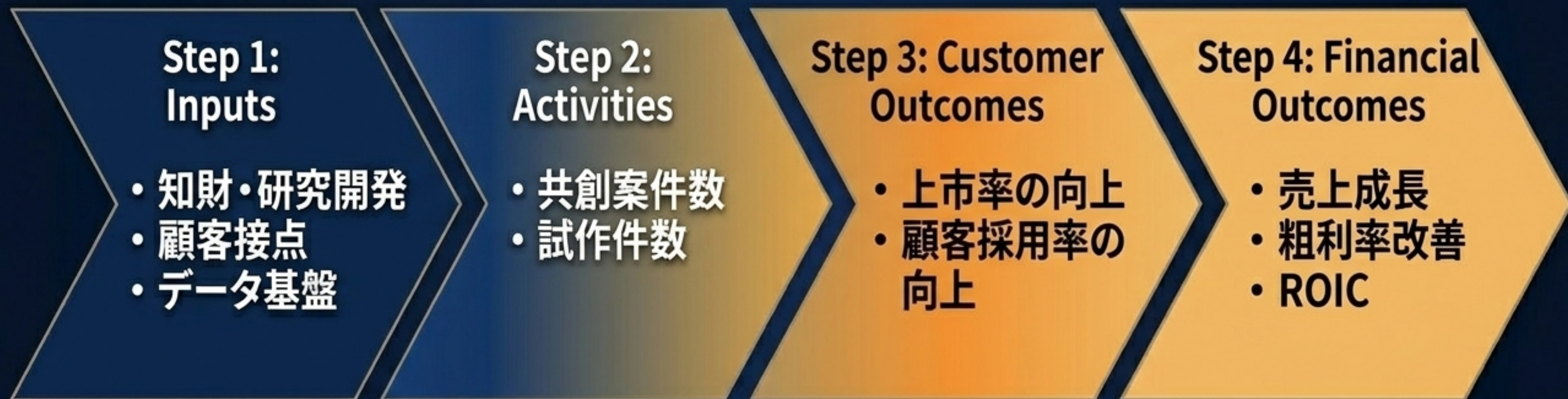
最も重要な変化は、資本市場の言語（ROIC、参入障壁）を用いて自社の非財務・知的資本を語るように進化した点である。

資本市場からの次なる要求：「何を重視するか」から「どれだけ寄与したか」へ



2025年版では戦略的な「勝ち筋」は明瞭になったが、どの知財・データが、どの製品群の利益率向上に貢献したのかという実証データはまだ限定的である。
資本市場が求めるのは、このミッシングリンクの接続である。

今後の開示アクション①：知的資本から財務成果への「バリューブリッジ」の可視化



概念図から一歩踏み込み、これら4つのフェーズを事業ごと（あるいは戦略製品群ごと）に一本の矢印でつなぐ実証データの開示が最優先される。

今後の開示アクション②③：KPIの標準化と、価値創造ストーリーの実証



アクション②： KPIの標準化・遡及表示

特許件数やユーザーサポート件数など、算定範囲（国内/海外/連結）の異なる指標を統一基準で3年遡及表示し、見かけの数字ではなく実質的な成長を証明する。



アクション③： 具体事例（ユースケース）の拡充

インキュベーションスクエアやAI活用が、実際に「単価向上」「開発期間短縮」「解約率低下」にどう繋がったかを示すケーススタディを開示し、収益化ストーリーの説得力を上げる。

知的資本を「コスト」から「企業価値向上エンジン」へ



日清オイリオグループは3年間で、知的資本を費用項目から経営陣がコミットする成長投資へと昇華させた。最後の壁である「因果連鎖の定量化」を突破した時、同社の非財務開示は資本市場に対する真の競争優位性となる。