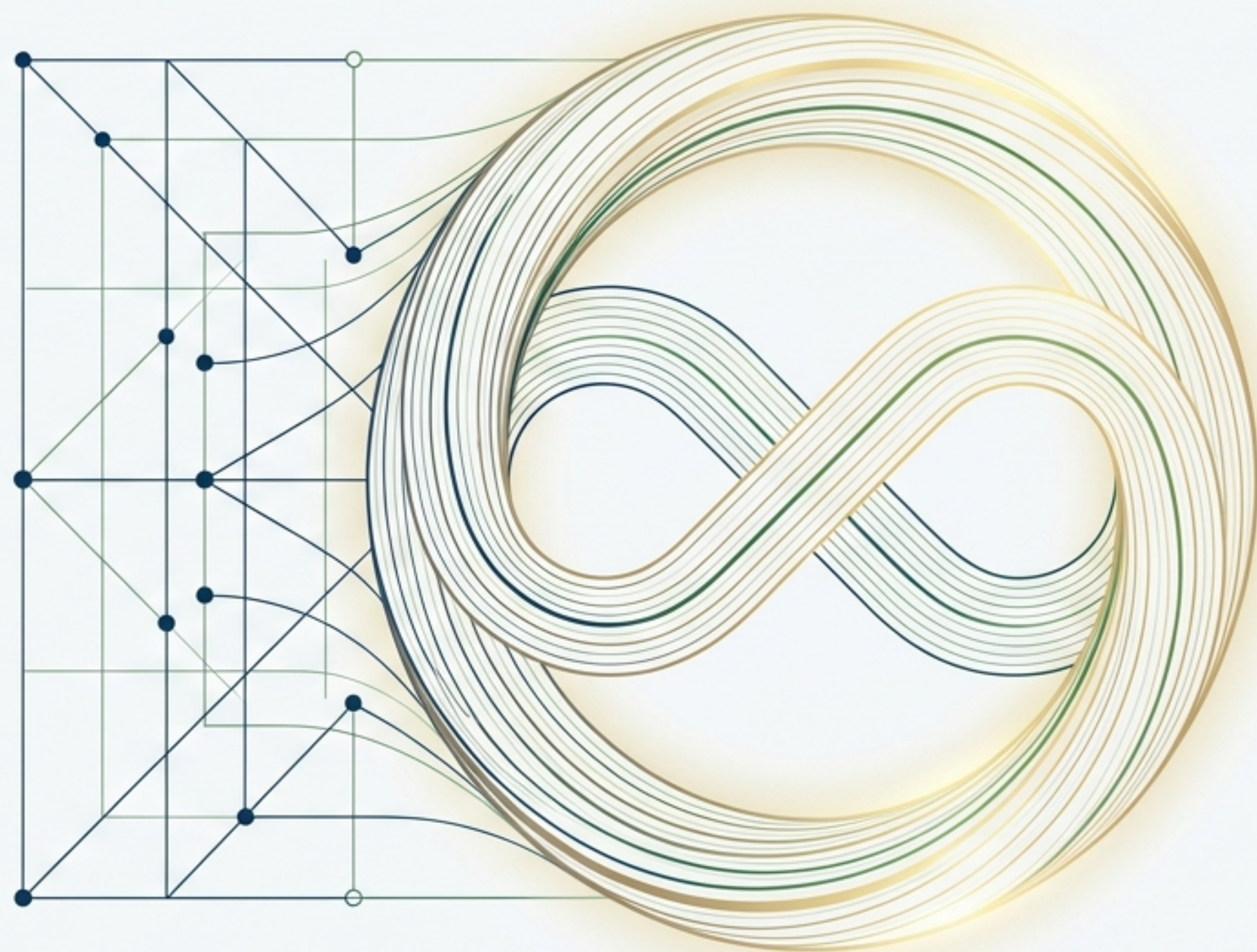


知的資本の覚醒： 日清オイリオグループ 価値創造ストーリーの 価値創造ストーリー の進化

伝統的製造業から「循環的創造」を牽引するソリューション・プロバイダーへの軌跡（2023-2025年度統合報告書分析）



Executive Summary: 無形資産が生み出すパラダイムシフト



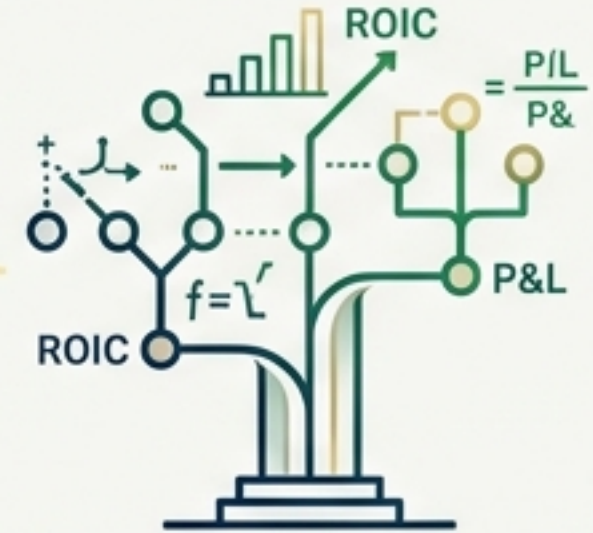
【視座の転換】受動的インプットから能動的エンジンへ

過去3年間の統合報告書分析を通じ、知的資本・無形資産の位置づけが「静的な経営資源（ストック）」から、ROICを直接的に駆動する「循環的創造のメカニズム（フロー）」へと劇的に昇華。



【知財の武器化】 特許倍増と共創拠点の本格稼働

R&D投資の継続拡大（2024年度：40.79億円）とグローバル特許網の急拡大（約1,320件へ倍増）。「インキュベーションスクエア」新設により、外部の暗黙知を自社の知財へと高速変換する体制を構築。



【財務への統合】 無形資産のROICマネジメント連携

人的資本（多様性とエンゲージメント）、関係資本（BtoB/BtoCブランド）、デジタル資本（スマートファクトリー化）への投資が、ROICツリーの「分子（利益拡大）」と「分母（資本圧縮）」に直結する戦略構造が完成。

経営的視座の変遷：トップメッセージから読み解く3カ年の進化

2023年度【萌芽・レジリエンス】

- キーワード
コストインフレ対応、防衛的資源
- 戦略的位置づけ
危機的状況下での防衛的・安定的な収益基盤。長年培ってきた「油脂を究める」技術力がレジリエンスの源泉。
- トップの言葉（要約）
「DXに必要な人材の獲得や教育の拡充等、人的資本への投資を推進する」

2024年度【カテゴリー化・共創】

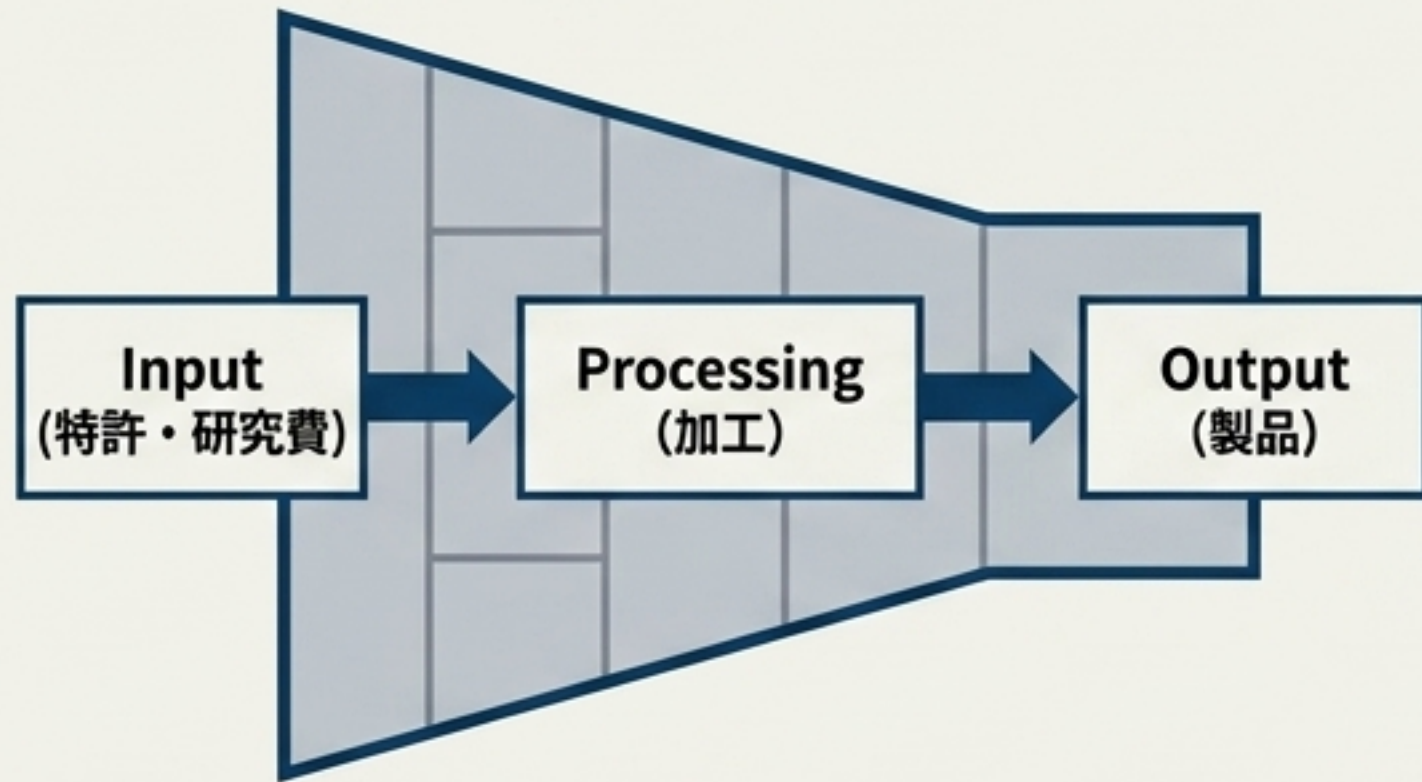
- キーワード
共創基盤、多様性への転換
- 戦略的位置づけ
非財務資本の明示的なカテゴリー化。単なる研究施設ではない共創拠点としての「インキュベーションスクエア」構想。
- トップの言葉（要約）
「少数精鋭から多様性を活かす厚みと広がりのある人材基盤への転換を図る」

2025年度【戦略化とROIC統合】

- キーワード
循環的創造、勝ち筋の中核
- 戦略的位置づけ
新中計「Value Up X」を牽引する中核エンジン。バランスシートに載らない受動的資産から、能動的な投資対象への完全シフト。
- トップの言葉（要約）
「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当社の“勝ち筋”である」

価値創造アーキテクチャのシフト：「ストック」から「循環的創造」へ

2023-2024: 静的なストック（投入資源）



位置づけ：インプット（経営資源）としての静的定義

- ・ 財務的価値を生み出すための「投入資源」
- ・ 保有特許件数（約640件）や研究開発費を起点とした直線的な価値提供

2025: 動的なダイナミクス（循環的創造）

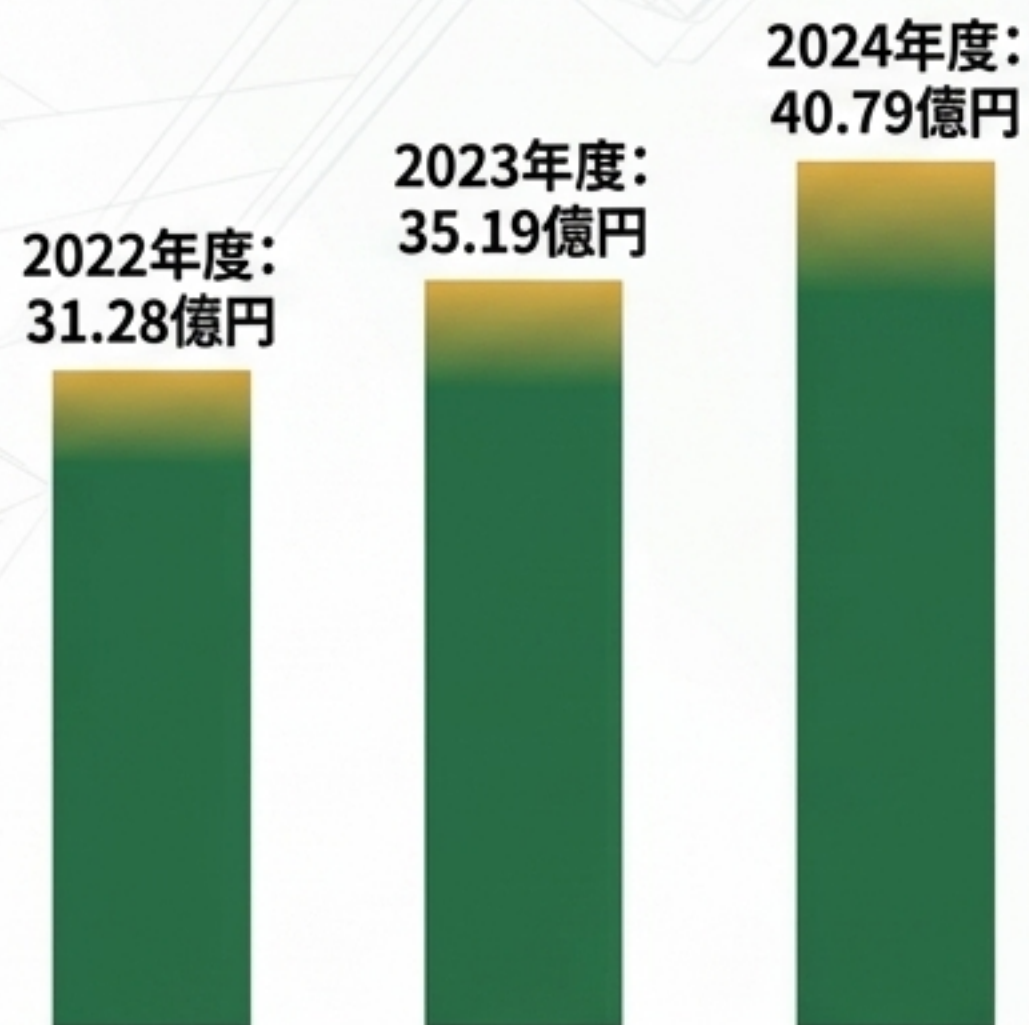


位置づけ：持続的競争優位を生むダイナミクス

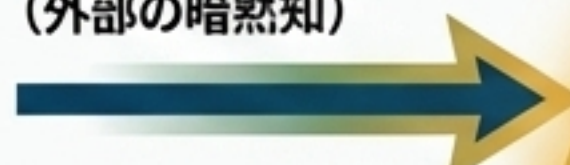
メカニズム：

- ① 無形資産（ノウハウ・データ・知財）が競争戦略を駆動
- ② 顧客との共創による「知のクロッシング」
- ③ 新たな技術・ノウハウとして再び自社に還流・自己増殖

【駆動輪1】 知的財産戦略：R&D投資拡大と「共創の場」の稼働



Input A:
顧客の潜在ニーズ・
現場の課題
(外部の暗黙知)



Input B:
日清オイリオの
基礎研究・技術力
(内部の形式知)



**インキュベーションスクエア
(2024年5月新設)**

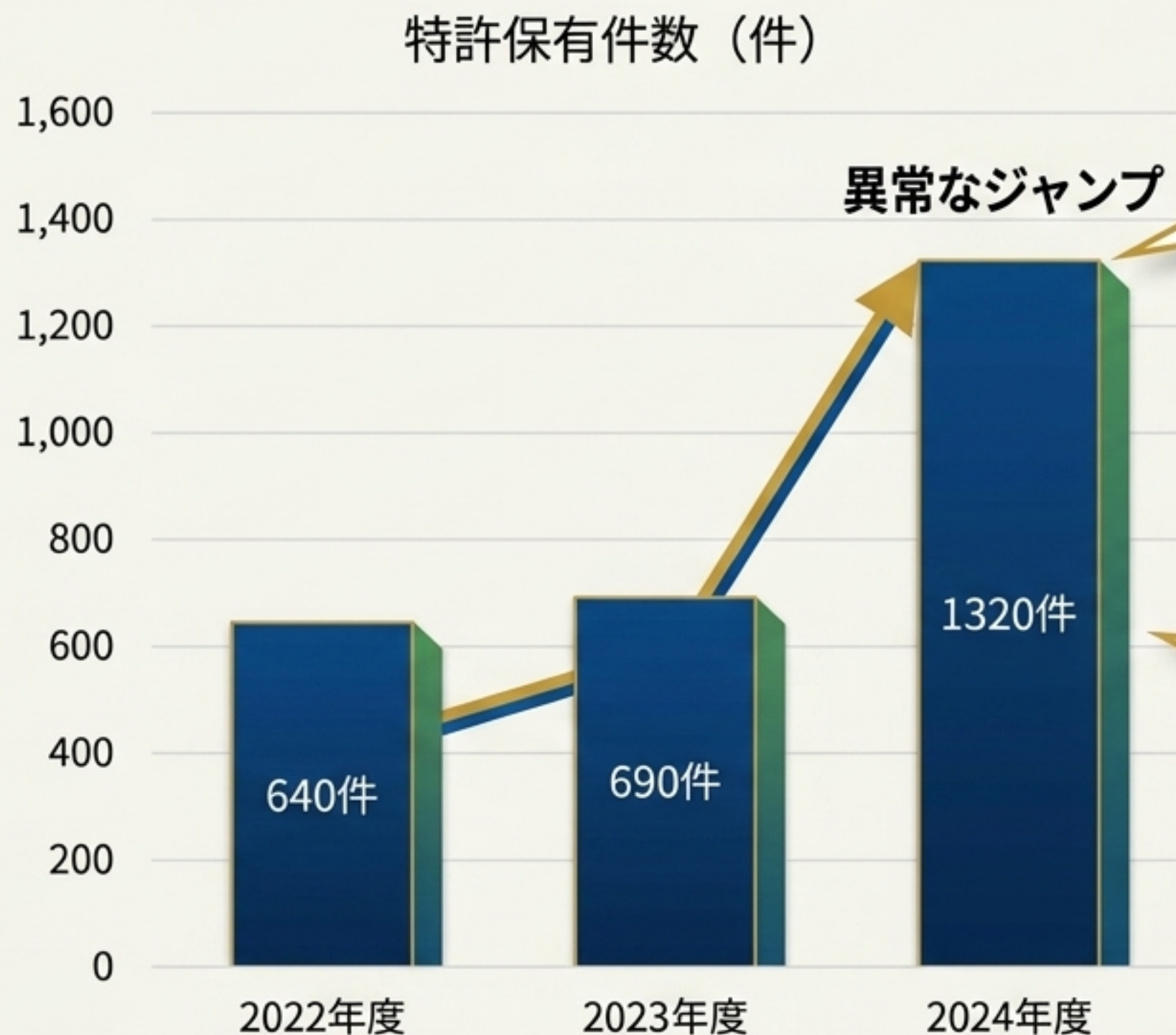
単なる研究施設から
「暗黙知の形式知化装置」への進化。
ラボスケール～パイロットスケール
でのシームレスな共同試作

Output:
新たなソリューション
(特許・ノウハウの新規創出)



★新中計「Value Up X」にて4年間で約200億円（過去中計比1.4倍）の投資枠を設定。技術の深化・探索への圧倒的コミットメント。

[駆動輪1] グローバル知財網の急拡大：プロアクティブな知財戦略への転換



① グローバル戦略を見据えた権利化の加速

「国内保有」から「海外子会社含むグローバル特許網」へ集計範囲を拡大。欧米・アジアでの加工油脂事業（CBE等）におけるシェア拡大に向けた強固な特許ポートフォリオの構築。

② 「防衛」から「事業貢献」への質的転換

LexisNexis PatentSight等の特許解析ツールを導入。「防衛的な出願」から「高いROICを維持し、価格競争を回避するためのプロアクティブな防壁」としての知財戦略へ。

【駆動輪2】 関係資本の深化：顧客接点における「知のクロッシング」



【BtoB 領域】

ニーズ協働発掘型ソリューション

単なる原料供給から、課題解決型プロバイダーへ。

- ・アプローチ：インバウンド型マーケティングを通じた未開拓顧客との接点創出。
- ・ソリューション例：賞味期限延長技術、歩留まり向上フライ油、「ソイプルーブ」（大豆粉末製剤）による食感改良。
- ・成果：現場での細やかな課題解決の蓄積が、新たなノウハウとして次期製品開発へ還流するエコシステムの構築。

Before → After

【BtoC 領域】

ブランド価値の再定義と市場創造

コモディティ化を防ぐ、パーセプション（認知）の劇的転換。

- ・ Before：単なる「調理の熱媒体」としての油
- ・ After：おいしさや「健康機能（体脂肪燃焼・フレイル予防）」を直接付与する付加価値商材へ（味つけ・かけるオイル）。
- ・ 成果：家庭用MCTオイル市場の飛躍的拡大（MCT認知率60%超）。長年の脂質栄養研究（知的資本）が、強固なブランド力（無形資産）へと結実。

【駆動輪3】 人的資本・組織文化のパラダイムシフト

組織文化の変革：「少数精鋭主義」からの脱却

• 旧来の姿 (Before) :	均質性が高く、効率的なオペレーションを重視する組織。
• 現在の姿 (After) :	多様な視点と知恵を結集し、複雑な課題に立ち向かう「多様性を活かす厚みのある組織」。
• 施策 :	高度専門人材のキャリア採用強化、カムバック採用制度、グローバル人材登録制度による多様なプール形成。

人的資本KPIダッシュボード 利益を再投資するサイクルの確立（2030年度目標）



KPI 1: ビジョン共感指数

95%以上

【目標：95%以上】（コア層25%以上）
内発的動機に基づくイノベーション風土の醸成。



KPI 2: 年間教育研修費

9.5万円以上

【目標：9.5万円以上】（正社員一人当たり）
DX人材および次世代経営人材の育成体系整備。



KPI 3: 女性管理職比率

20%

【目標：20%】
ダイバーシティ推進による知の多様性確保。

[駆動輪4] デジタル・データ資本：物理空間の最適化とSCM強靱化

データドリブンな意思決定基盤 [Digital / Algorithm]

IoT/AIによるデータ収集・解析と統計的予測アルゴリズム。

① 名古屋工場のスマートファクトリー化

- ・ 製造現場の稼働データ収集・最適化。
- ・ 労働時間の創出と働き方改革。

② SCM（サプライチェーンマネジメント）の高度化

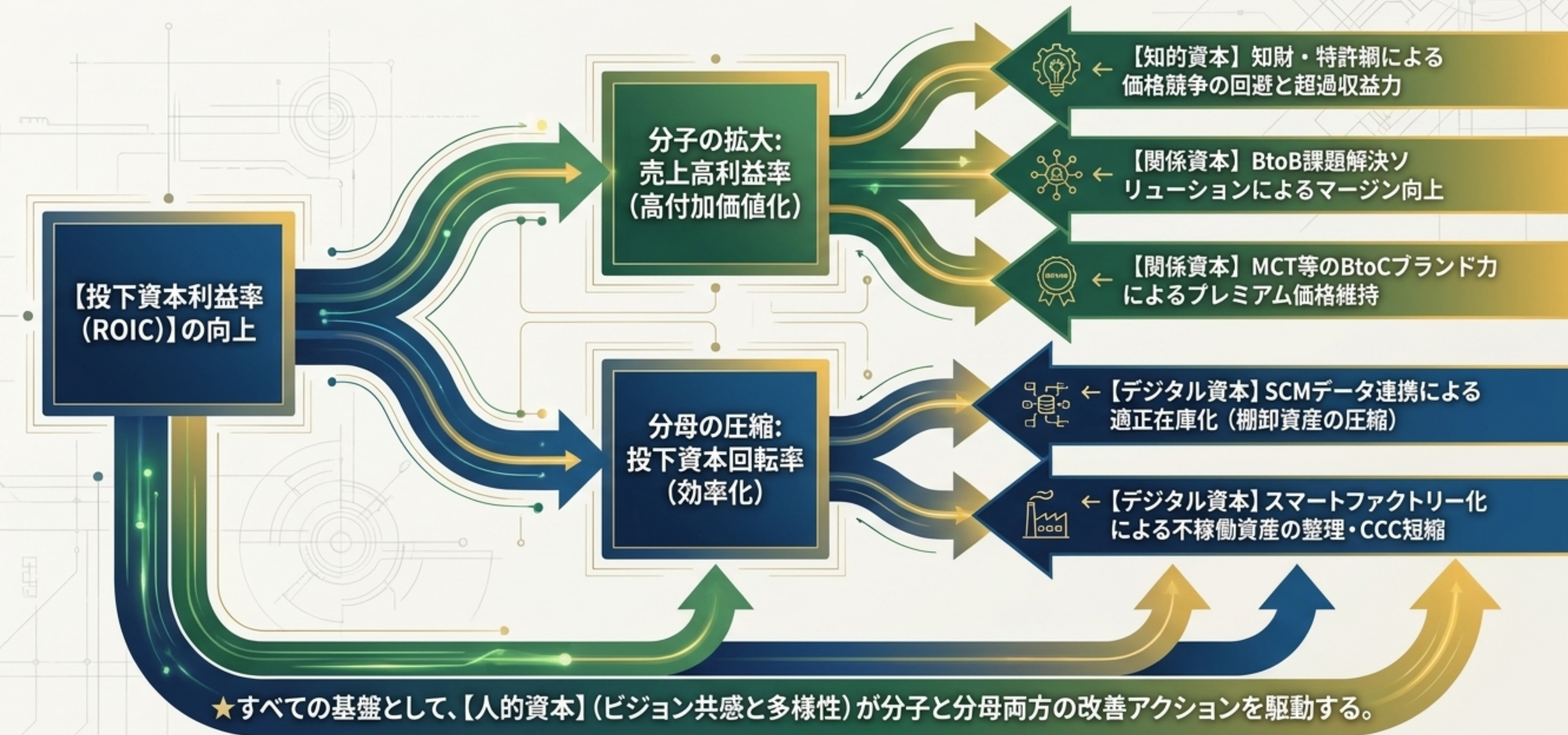
- ・ 統計的予測に基づく需給管理システム。
- ・ 気候変動による調達リスクや物流「2024年問題」への対応。

デジタル投資が生み出す直接的リターン [Financial & Capital Outcomes]

- ・ 余剰時間の創出 → 知的資本の再生産（技術伝承・価値創造）へ再投資。
- ・ 在庫の最適化 → CCC（キャッシュ・コンバージョン・サイクル）の短縮による資本効率改善。

[統合] ROICマネジメントと無形資産の完全なるリンク

非財務資本への投資が、究極の財務目標 (ROE 10% / ROIC 7%) に直結するメカニズム。



成長領域への資本配分：「超過収益力」によるPBR改善戦略



[Strategic Rationale]

市場における競争力の源泉は、「設備の規模 (有形資産)」から「技術・データ・人材の掛け合わせ (無形資産)」へと完全にシフト。
投資家との対話 (IRエンゲージメント) において、この無形資産が生み出す「超過収益力」こそが
エクイティ・ストーリー (PBR1倍割れ解消) の最大の根拠となる。

結論：「グローバル・ソリューション・プロバイダー」へのアイデンティティ再定義



「モノづくりを起点とする伝統的な製造業」からの完全なる脱皮。

日清オイリオグループは、「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（無形資産）」によって加工し、社会が求める「生きるエネルギー」へと変換し続ける。

1. 戦略の中核化：

裏方的なインプットから、加速度的成長を生む「循環的創造のメカニズム」へ。

2. 知財の能動的武器化：

1,300件超のグローバル特許網と共創拠点が担保する高収益事業。

3. 財務との完全な同期：

すべての非財務投資が、ROIC向上という厳格なロジックで統合。

不確実性の高い現代において、この「無形資産による循環的創造」のエコシステムこそが、強靱なレジリエンス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。

Reference & Data Sources

本資料における分析・図解・データは、以下の公開資料に基づき抽出・統合・構造化されたものです。

- 日清オイリオグループ 統合報告書 2023 (2022年度実績)
- 日清オイリオグループ 統合報告書 2024 (2023年度実績)
- 日清オイリオグループ 統合報告書 2025 (2024年度実績)
- 分析基礎資料：「統合報告書 知的資本の変遷分析 Gemini.pdf」

※本レポート内の定量データ（特許件数、研究開発費、人的資本KPI等）は、すべて上記報告書（2602_Nisshin_Oillio_Integrated_Report_2024_JP.pdf等）に準拠しています。