

不二製油「United for Growth 2027」に基づく知財・無形資産戦略の変革と将来シナリオ

1. 現在の知財・無形資産戦略：構成要素と重点分野

不二製油グループは、長年にわたり **技術・知財** と **ブランド・信頼** を核とする無形資産戦略を構築してきました。現在の主な構成要素と重点分野は以下の通りです。

- ・**コア技術の知財化（特許戦略）**： 基幹となる革新的技術について積極的に特許を取得し、技術優位性を法的に保護しています^①。例えば大豆成分を分離する「USS製法」など独自技術は特許で守り、グローバル市場での競争力の源泉としています。また、**質の高い特許網**の構築にも注力し、競合他社への参入障壁を築く戦略を進めています^②。特許群を戦略的に組み立て、自社製品の優位性確保とライセンス収入など両面からの価値創出を図っています^③。
- ・**ノウハウの蓄積と秘匿化**： 特許として公開するよりも **社内秘**とした方が有利な製造プロセス上の微細なノウハウについては、あえて公開せず **ブラックボックス化**して蓄積しています^④。これにより他社が容易に真似できない競争力を維持しています。特許と秘匿化を使い分ける知財戦略により、自社のコア技術を多面的に保護しています。
- ・**グローバル知財管理体制**： 不二製油は世界各地で事業展開しており、グローバルに知財戦略を強化しています^⑤。各地域の研究開発成果を適切に知的財産として確保し、各国での特許出願や商標登録を統括することで、海外市場でも自社技術・ブランドを守っています。2020年代には「**グローバル知財戦略の強化**」を経営課題に掲げ、技術情報管理システムの導入や知財網の整備に取り組んでいます^{⑥ ⑤}。
- ・**オープンイノベーションの推進**： 自社内の研究開発だけでなく、大学・研究機関・スタートアップ企業との連携による **オープンイノベーション**にも積極的です^⑦。社内で生み出した価値は知的財産として確保しつつ^⑧、外部の知見も取り入れてイノベーションのスピードと質を高めています^{⑧ ⑦}。これにより、自社では得られないアイデアや技術を取り込み、新製品開発や技術課題の解決に活かしています。
- ・**ブランド戦略と商標の活用**： 不二製油はBtoB企業ですが、品質と技術の高さから業界内で高い信頼とブランド力を築いています^⑨。自社技術や製品群に**ブランド名**を付与して差別化する戦略も展開中です。例えば、植物性食品のおいしさを科学する技術ブランド「**MIRACORE®**」を立ち上げ、そこから派生した製品名（「**MIRA-Dashi®**」等）を商標登録するなど、技術そのものをブランド化しています^⑩。また、**Goodnoon**など新たなフラッグシップブランドも創出し（2022年発表）、「植物性素材でおいしさと健康を追求」する企業ビジョンを体現する製品ラインとして育成しています^⑪。このように技術ブランド・製品ブランドを活用し、自社の無形価値をわかりやすく発信することで市場評価を高めています。加えて、コーポレートブランドとしては「誠実・真面目」な企業文化と高品質な製品提供を一貫して守り抜くことで、取引先との長期的信頼関係を構築してきました^⑫。
- ・**顧客共創によるソリューション提供**： 不二製油の大きな強みは、単に素材を提供するだけでなく **顧客とともに課題を解決する共創型ビジネス**にあります^⑬。菓子メーカーやパンメーカーなど顧客の商品開発段階から深く関与し、顧客ニーズに合わせたカスタマイズ提案や技術支援を行っています^⑭。例えば、チョコレート用油脂では世界トップクラスのシェアを持ちますが、その地位も **顧客の**

細かな要求に応える開発力と提案力 によって築かれています¹⁵。また油脂・チョコレート・乳化・大豆という複数分野の技術を融合し、ワンストップでトータルソリューションを提供できる点も他社にない独自の無形資産です¹⁶。このような価値共創型の姿勢により顧客からの信頼を獲得し、強固な顧客ネットワークという無形資産を形成しています。

・**サステナビリティとバリューチェーン構築**: 原材料調達から製品提供までのバリューチェーン全体で、環境・社会への配慮と持続可能性に取り組んでいる点も重要な無形資産戦略です。例えばパーム油やカカオといった主要原料の産地に早くから進出し、現地サプライヤーと長期的関係を築くことで安定調達網を確保するとともに¹⁷、品質管理や持続可能性の取り組みを直接推進しています¹⁷。「森林破壊ゼロ・泥炭地開発ゼロ・搾取ゼロ（NDPE）」を掲げた調達方針をサプライヤーに遵守させ、GPSデータを活用して農園までトレーサビリティを確保するなど、徹底したサプライチェーン管理を実践しています¹⁸。これらの取り組みは倫理的責務であると同時に、ESGを重視する機関投資家からの評価や環境意識の高い海外顧客からの信頼 獲得につながる重要な競争戦略となっています¹⁸。サプライチェーンの透明性確保や第三者認証（RSPO認証取得率95%以上維持など¹⁹）にも努めており、これらは **ブランド価値** や **レピュテーション（評判）** として企業の無形資産になっています。

・**データ活用とDX基盤**: 製造業としての長年の経験と各種ITシステムを通じ、徐々に **データ資産の蓄積と活用** にも取り組んでいます。近年はグループ全社で基幹システムを統合し、各社の経営情報を統合データベースに集約するDX施策を進めています²⁰。このITインフラによりグローバルで経営情報や技術情報を共有しやすくなり、知見の横展開や迅速な経営判断が可能になることが期待されます。また、新規分野では **デジタルマーケティング** や **EC** にも挑戦しており、たとえばプラントベースフード製品群についてはオンラインでの情報発信・販売強化を図っています²¹。研究開発面でも各拠点の知識を可視化・棚卸しし、グループ内の埋もれた技術を発掘・共有する仕組みづくりを進めています²²²³。このような **データと知識のマネジメント** は、組織能力やプロセスといった無形資産の強化に繋がっています。

以上のように、不二製油の現在の知財・無形資産戦略は、特許やノウハウによる技術優位の確立、ブランド・信用力の醸成、そしてグローバルに広がる顧客・サプライヤーネットワークやデータ基盤の活用まで、多面的に構成されています。これらが同社の競争力の源泉となり、価格競争に巻き込まれにくい高付加価値ビジネスモデルを支えています¹⁴¹⁶。

2. 中期経営計画「United for Growth 2027」がもたらす影響と変革の方向性

2025年8月に発表された中期経営計画「United for Growth 2027」は、上記の知財・無形資産戦略にさらなる強化と変革を促す内容となっています²⁴²⁵。この計画期間（2025～2027年度）における主な方針と、それに伴う知財・無形資産戦略上の影響を分析します。

ガバナンス改革とグローバル知財戦略の統合

「United for Growth 2027」では、まず **グループ全体のガバナンス深化** が掲げられました²⁵。具体的には、2025年4月に純粋持株会社制から事業持株会社制へ移行し、本社（持株会社）と事業会社（不二製油株式会社）の統合を実施しています²⁶。この再編により **事業軸での管理体制** が強化され、日本で培ったノウハウをグローバル全体で共有・展開しやすい体制となりました²⁶。知的財産や技術ノウハウの管理も一元化され、各地域・子会社に散在していた無形資産をグループ全体の資産として有効活用する方向です。例えば、従来は各研究所ごとに策定していたR&Dロードマップに、CTO直轄のグローバル戦略部門（GRS）が関与し、グループ横断で技術シナジーを高める取り組みも始まっています²⁷²⁸。このようなガバナンス強化に伴い、**グローバル知財戦略の統合** も進むとみられます。今後はグループ内の知的資産を横串で管理し、重複投資の回避や相乗効果の創出、さらには各国での知財リスク管理（模倣品対策や権利侵害対応）の徹底などが期待

されます。ガバナンス改革は、知財・無形資産の「見える化」と戦略的配分」を促し、グループ全体の知財力底上げにつながるでしょう。

成長領域の強化：コア技術知財のさらなる充実

新計画の基本方針の一つに、「チョコレート用油脂（CBE）やコンパウンドチョコレートといった **成長領域の競争優位性を更に強化**」することが明示されました²⁹。これらは不二製油が世界的競争優位を持つ分野であり、今後も中核事業として重点投資されます。知財戦略面では、この**コア技術分野への知財資源の集中投下**が予想されます。具体的には、チョコレート用油脂や代替ココアバター技術、油脂と乳化の複合技術などに関する特許出願を一層加速し、「質・量」両面で特許ポートフォリオを強化するでしょう。実際、同社は近年「競争に対する障壁となる質の高い特許網の構築」に着手しており²、United for Growth 2027期間中もこれを継続・拡充すると思われます。また、この領域の**商標戦略**も重要です。たとえば高機能チョコレートや油脂ブレンド技術に独自ブランド名を付与し、市場での差別化を図る動きが進む可能性があります。計画では「既存領域の競争力強化」として技術・製品の高付加価値化が謳われており¹³、知財による独占力強化とプレミアム製品展開によって**価格決定力**を高める方向性です³⁰。さらに、チョコレート需要増に伴うカカオ不足リスクに対しては、油脂技術でカバーする提案（CBEの活用拡大など）を行い市場地位を高める戦略も考えられます。それを支える関連特許群の整備や、新たな用途開発（例えば焼き菓子向けチョコレート機能改良等³¹）にも注力するでしょう。要するに、中期計画は主力分野での「**攻めの知財戦略**」を後押ししており、コア技術のさらなる知財化と収益源化（自社製品利益＋ライセンス収入）が進む見込みです

3。

新事業創出とイノベーション：無形資産の拡充

計画のもう一つの柱は、「新たな事業の柱を担う **挑戦領域の育成**」です³²。具体的には各事業部や各地域においてユニークで革新的な新ビジネス領域を創出し、将来の収益源に育てる方針が示されています³³。この方針は、知財・無形資産戦略において **イノベーション促進と新しい無形資産の獲得** を意味します。例えば、近年同社が力を入れる代替タンパク質食品やプラントベースフードの分野（例：乳製品代替の豆乳クリームや代替肉用大豆たん白素材など³⁴）は「第3の柱」として期待されています³⁵。United for Growth 2027では、こうした新領域に対して **重点的な研究開発投資と人材投入** を行い、革新的技術・製品を生み出す考えです³⁶。その結果、生まれた技術については迅速に特許出願し、自社のものとして囲い込む一方で、必要に応じて他社との提携やライセンスも検討するでしょう。実際、経営陣は「コア技術分野への継続的な人材投資」によってグローバル市場での優位性と価格決定力を高めると述べており³⁶、新規事業分野でも有望技術に人材・資本を集中させる方針と読み取れます。さらにオープンイノベーションの観点からは、スタートアップ投資や大学との共同研究、新技術のM&Aによって**外部から無形資産を獲得**する動きも加速し得ます。中期計画でうたう「新事業の柱の育成」は時間軸が長くリスクも伴うため、自社開発だけでなく社外の知恵も取り入れる必要があるためです。したがって、知財戦略面では **共同研究契約や知財共有スキーム** の整備、買収企業の特許・ブランドの統合などが重要課題となります。以上より、新事業創出路線は同社の知的資産ポートフォリオを拡充し、将来の競争力の幅を広げる方向へと戦略をシフトさせるでしょう。

サステナビリティ重視によるブランド価値向上

「United for Growth 2027」のスローガンには「サステナブルな食の未来の共創」が掲げられており³⁷、環境・社会課題への対応が経営の軸に据えられています。これは知財・無形資産戦略にも **ブランド価値（信用・レピュテーション）の強化** という形で影響します。具体的には、前述のNDPE方針の徹底やトレーサビリティ確保などサステナブル調達の一層推進しつつ、それらをステークホルダーに積極的に開示していくでしょう^{18 38}。2027年度までのKPIとしてパーム油のTTP（農園までの追跡可能性）95%以上維持が掲げられていることから、サプライチェーンの透明性確保と環境配慮が引き続き重視されます¹⁹。また、気候変動対応や脱炭素の目標（GHG排出20%削減など³⁹）も定められており、これら達成に向けた技術開発・プロセス改善も推進されます。例えば、環境負荷低減に資する製造技術の特許取得や、CO2削減に関連するデータの開示は、企業としての信頼醸成に寄与する無形資産となります。こうしたサステナビリティ戦略の深化は、ブランド強化型の知財戦略とも言えます。実際、同社はESG経営へのコミットメントが強く、TCFD

提言への賛同やCDPで世界初のトリプルA評価（気候変動・水・森林の全てで最高評価）を獲得するなど、無形のブランド価値を高めています⁴⁰。中期計画の期間中も、これらの成果を維持・向上させることで「**持続可能な企業**」というブランドイメージを確固たるものにし、顧客や投資家からの信用を一層高めるでしょう。この信用力の向上は長期的な顧客ロイヤリティや新規引き合いの増加につながり、収益拡大を後押しする無形資産となります。

デジタル変革（DX）の加速とデータ資産の活用

経営環境の変化に対応するため、「United for Growth 2027」では **デジタルトランスフォーメーション（DX）のさらなる推進** も含意されています。計画発表時点で具体的なDX項目は明記されていないものの、直前の「Reborn 2024」計画で着手した基幹システム統合やITセキュリティ強化は、今後も継続される見通しです²⁰。プラマー社（米国チョコレート子会社）への統一基幹システム導入は既に進行中であり、新中計期間内に完遂する予定です²⁰。これによりグループ全体の業務データが一元管理され、**経営資源配分の最適化** や **リスクの早期把握** が可能になります。また、統合されたデータ基盤を分析・活用して事業機会を発掘する **データドリブン経営** に踏み出すことも期待できます。例えば、市場ごとの販売データや顧客嗜好データを解析して商品開発にフィードバックしたり、設備のIoTデータを活用して生産効率を高めたりといった取り組みです。さらにマーケティング面では、プラントベース製品のデジタル販売強化²¹ や、顧客企業向けのオンライン提案プラットフォーム構築など、**ソフトウェアやコンテンツを通じた新サービス** 開発の可能性もあります。業界全体でも食品素材メーカー各社がDX投資を拡大しつつあり、不二製油もこれに追随・先導する形で **データ資産の戦略的活用** を図るでしょう。データやソフトウェアは目に見えないものの競争力の鍵であり、新中計はこれら無形資産の活用による効率化・高付加価値化を促進する方向です。その反面、DXの加速は **サイバーセキュリティリスク** や **人材のITスキル不足** といった課題への対応も必要としますが、計画期間中にセキュリティソリューション導入など対策強化を進める計画です²⁰ ⁴¹。

以上、「United for Growth 2027」によって不二製油の知財・無形資産戦略は、一層グローバルかつ高度なものへと進化すると考えられます。既存の強みである技術・顧客ネットワークを盤石にしつつ、新領域やデジタル分野での無形資産創出にも挑戦することで、持続的な企業価値向上を目指す方針です³² ³⁷。

3. 将来の知財・無形資産戦略：シナリオ別の展開予測

中期計画を踏まえ、さらに先の将来（2030年頃まで）を見据えたとき、不二製油の知財・無形資産戦略はどのように展開し得るのでしょうか。ここでは、いくつかの可能性あるシナリオを描き、それぞれの実現条件・リスク・期待効果を整理します。シナリオは例示として「**技術特化型**」，「**ブランド強化型**」，「**データ主導型**」の3つを取り上げます。

技術特化型シナリオ

このシナリオでは、不二製油が技術開発力と知的財産で圧倒的優位を築く路線です。研究開発への投資をさらに増やし、革新的な素材や製法を次々と創出。得られた技術は特許で強固に保護し、自社製品への展開のみならずライセンス供与による収益化も図ります³。いわば「**技術資産**」が成長の牽引役となる戦略です。

- ・**実現の条件:** 継続的なR&D投資と優秀な技術人材の確保が不可欠です。現在もトップクラスの特許出願件数を維持していますが⁴²、今後もそれを上回るペースでコア技術分野に人材と資本を投入する必要があります。また、オープンイノベーションを通じて外部の先端技術も取り込み、自社研究との相乗効果を出すことが求められます⁸ ⁷。経営陣の技術理解・支援（CTO機能の強化など）や研究テーマの選択と集中も重要な条件です。さらにグローバルでの特許網構築のため、知財部門の体制強化と各国での権利取得の綿密な計画立案も必要となるでしょう。
- ・**想定されるリスク:** 技術開発型の戦略は**研究投資のリスク**を伴います。巨額の開発費を投じて商業化に失敗する可能性や、競合他社が代替技術を開発して特許網をすり抜けてしまう懸念があります。ま

た特許戦略の失敗（出願タイミングの誤りや権利範囲の不備）により、せっかくの技術を十分守れないリスクもあります。近年は境界領域から異業種企業が参入し技術競争が激化する傾向にあり⁴³、スピードで劣ると優位を奪われかねません。さらに、自社の強みである技術に固執するあまり市場ニーズの変化を見落とすリスク（技術の独り歩き）も考えられます。知財面では特許の維持費増大や各国の規制変更（例えば食品安全基準の変化で特許技術が使えなくなる等）のリスクも伴います。

- ・**期待される効果:** 成功すれば、同社の市場ポジションは圧倒的になります。高度な技術による差別化で**競争優位の持続**が可能となり、価格競争に巻き込まれにくいビジネスが確立できます¹⁴。また、有力な特許ポートフォリオからライセンス収入や技術提携によるロイヤリティ収入を得ることで収益源が多様化します³。技術ブランド力も向上し、「食品素材のイノベーター」として業界内外から評価されるでしょう。さらに技術特化戦略は、従業員の専門性向上や技術者の誇りにもつながり、人材確保にも好循環をもたらす可能性があります。長期的には、新素材・新技術によって食品業界全体の課題（環境負荷軽減や栄養問題など）を解決するリーダー企業となり、社会的信用も高まると期待されます。

ブランド強化型シナリオ

このシナリオでは、不二製油が**ブランド力と信頼性**を最大の武器とする戦略を指します。自社の技術や製品そのものよりも、「不二製油」という企業ブランドや各製品ブランドの価値を高め、市場でのプレゼンスを拡大します。具体的には、サステナビリティや品質・安全への取り組みを前面に打ち出し、顧客や消費者から「信頼できるパートナー」として選ばれる状態を目指します。また、BtoBブランドのみならず消費者向けの発信も強化し、一般にも名前が知られる存在となる可能性もあります。

- ・**実現の条件:** 何より製品の**安定した高品質と安全性の確保**が大前提です。食品素材メーカーとしてトラブルや品質事故を起こさないことが信頼維持の条件となります。また、環境・社会責任への本意度を示すため、サプライチェーン全体での徹底したCSR活動（森林破壊ゼロの達成、フェアトレード推進等）を継続する必要があります¹⁸。第三者評価（例：CDPやエコバディスの評価）で高スコアを維持し続けることもブランド価値に寄与します。さらにブランド発信力を高めるための広報・マーケティング戦略も重要です。具体的には、統合報告書やサステナビリティレポートで無形資産の取り組みを可視化し続けること、業界団体や国際会議でのプレゼンス向上、そして必要に応じて**消費者向けブランドの展開**（例えばGoodnoonブランドの商品を一般市場に展開する等）も考えられます。社員一人ひとりが企業ミッションを体現し、誠実な企業文化を守ることもブランド力維持の条件です¹²。

- ・**想定されるリスク:** ブランドは築くに長年を要しますが、失墜は一瞬です。**品質不良や食品事故**が起されれば信頼は大きく損なわれます。またサプライチェーンのどこかで不祥事（例：調達先農園での環境破壊や人権問題）が発覚すれば、自社に非がなくとも批判を受けるリスクがあります。ブランド訴求に力を入れるあまり実利（技術やコスト競争力）の追求が疎かになるリスクもあります。つまり、「中身が伴わないブランド戦略」になれば顧客離れを招きかねません。またグローバル展開する中で各地域でのブランド受容の差異も課題です。日本国内では評価が高くても海外では無名という状況だと効果が限定的です。さらに、競合他社もサステナビリティや品質をアピールしてくるため、差別化が難しくなるリスクもあります。その場合ブランドメッセージが埋没して投資対効果が薄れる恐れがあります。

- ・**期待される効果:** 強固なブランド力を確立できれば、**価格競争に巻き込まれにくく**なります。顧客は多少価格が高くても「信頼できる不二製油から買いたい」と考えるため、利益率向上につながります。また新製品を出す際もブランド信用力のおかげで市場浸透が早まります。BtoB取引では共同開発などパートナーとして優先的に選ばれ、新規顧客開拓もしやすくなるでしょう。ブランド強化はまた**無形の資産価値**として企業評価を高め、株式市場でも高い評価（株価プレミアム）を得られる可能性があります¹⁸。社員にとっても自社ブランドへの誇りがモチベーションとなり、人材の定着・採用にも好影響があります。長期的には、「持続可能な食の未来を共創する」という同社ビジョンそのものが

ブランドとして浸透し、ステークホルダーとの信頼関係が盤石になっていくでしょう。その結果、多少の経営環境変化があっても顧客が離れない **レジリエントな経営基盤** が構築できる点が大きな効果です。

データ主導型シナリオ

このシナリオでは、**データ** と **デジタル技術** を最大限に活用して事業価値を高める戦略を想定します。不二製油は食品素材メーカーとしての知見に加え、膨大な製造データ・営業データ・市場データを蓄積しています。それらをAIやIoT、データ分析基盤で活用し、製品開発やサプライチェーン管理、マーケティングに科学的アプローチを導入します。いわば「食品素材版デジタルトランスフォーメーション」によって無形資産を高度化する方向です。

- ・**実現の条件:** グループ全社のデータを統合・分析できるインフラの整備が前提です。現在進めている基幹システム統合や統合DB構築を完了させ²⁰、さらに高度な分析ツールやAIを導入する必要があります。データ活用できる**人材の育成・確保**も重要条件です。データサイエンティストやAIエンジニアを社内に抱え、現場の知識とIT技術を橋渡しできる体制を作る必要があります。また、各部署がデータ駆動の意思決定を行うための**組織風土改革**（経験や勘だけでなくEvidenceに基づく判断を重んじる文化）も必要でしょう。さらに、IoTセンサーの工場導入や、製品に関する市場データ収集（例えば顧客からのフィードバックをリアルタイム収集する仕組み）など、**データ取得の網**を広げることも条件となります。加えて、このシナリオではデータ連携のための外部パートナーシップ（例えばサプライヤーや顧客とデータを共有する協定）も有用です。サプライチェーン全体でデータを共有できれば需給予測の精度向上や在庫圧縮など効果が高まります。
- ・**想定されるリスク:** データ主導戦略のリスクとしては、まず**サイバーセキュリティ**の脅威があります。高度にデジタル化するほど、ハッキングや情報漏洩のリスクが増大し、知的資産である技術情報や顧客情報が流出すれば大きな損害となります。実際、不二製油はITセキュリティ強化策を進めているものの⁴¹、攻撃手法の高度化に常に対抗し続けねばなりません。また、データ分析の結果に過度に依存しすぎることで、**現場の経験知を軽視**する恐れもあります（データに現れないニッチなニーズを見逃すなど）。さらに、日本企業全般に言えることですが、急速なDX推進に社内の意識改革が追いつかないリスクもあります。従来のやり方に慣れた従業員の反発やスキル不足が障害となり、宝の持ち腐れになる可能性です。加えて、取得したデータの質が低ければ分析も無意味なので、センサーメンテナンスやデータガバナンスにコストがかかります。法規制面でも、個人情報保護や顧客データの取り扱いに関する規制強化によって思うようにデータ活用ができなくなるリスクも考えられます。
- ・**期待される効果:** データ主導型戦略が実現すれば、多方面で大きな効果が見込めます。まず**業務効率と品質向上**です。工場のIoTデータを分析して予防保全を行えば稼働率が上がり、製造ロスの低減や品質安定に繋がります。需要予測の高度化により在庫適正化や原料調達の最適化が進み、コスト削減効果も期待できます。製品開発面では、市場の嗜好データや過去の配合データをAI解析することでヒット商品の開発確度を高めることができます。実際、食品業界でもAIを用いたレシピ開発の動きが出始めており、不二製油も豊富な素材データを活かせる立場です。マーケティングでは、顧客ごとの購買履歴を分析して提案を最適化するなど、一層きめ細かなBtoBサービスが可能になります。こうした**データに裏付けられた提案力**は新たな無形資産となり、顧客からの信頼強化にもつながります。実際、同社がサプライチェーンでGPSデータを活用して透明性を高めているように¹⁸、データ活用はそのまま信用力向上の手段ともなります。さらに、新規事業としてデータサービスの提供も考えられます。例えば、不二製油が蓄積したレシピデータや栄養データをプラットフォーム化し、顧客がアクセスできるようにすれば付加価値サービスとなりえます。総じて、データ主導型シナリオでは**意思決定の高速化と精密化**が進み、変化の激しい市場環境でも俊敏に対応できる企業体質が形成されるでしょう。これにより、中長期的な利益率向上とリスク低減（需給ミスマッチの回避等）が期待できます。

以上のシナリオは極端に描いた側面もありますが、不二製油の将来戦略はこれらの要素を組み合わせた形で展開する可能性が高いでしょう。例えば「技術特化×ブランド強化」のハイブリッド戦略として、“独自技術

によるサステナブルブランド”を確立する道もありますし、「技術×データ」の組み合わせで研究開発にAIを導入し革新的素材を創出することも考えられます。また競合他社の動向次第では、知財戦略を防御的に強める（訴訟や特許係争に備える）必要が出る場合もあります。食品素材業界では、環境対応・健康志向といった大きな潮流が続く見通しであり、不二製油も**知的財産＋無形資産**を巧みに組み合わせて価値創造することが求められます。中期経営計画「United for Growth 2027」はその土台を築くものであり、同社が蓄えてきた技術・ブランド・ネットワークという無形資産群をてこに、2030年に向けて持続的成長を遂げていくことが期待されます ¹³。

Sources:

1. 不二製油株式会社「不二製油グループ中期経営計画(2025～2027年度)『United for Growth 2027』について」 ²⁴ ²⁹ (2025年8月27日ニュースリリース)
 2. 不二製油グループ統合報告書2024 ⁵ ²⁰
 3. 不二製油グループ統合報告書2022 特別対談：「グループの成長につなげる無形資産の活用と強化」 ⁴⁴ ²
 4. 不二製油グループ **研究開発本部長メッセージ**（研究開発のミッション） ⁸
 5. Tatsuya Sabato「不二製油：食の未来を創造する、知られざるグローバル素材メーカーの真価」(note, 2025年8月13日) ⁴⁵ ¹⁸
 6. 不二製油グループ **CEOメッセージ**（2024年度・2025年度） ⁴⁶ ¹³
 7. その他 不二製油グループ IR資料・ニュースリリース、および業界専門メディア記事 ¹⁴ ⁴⁰
-

- 1 4 7 10 12 14 15 16 17 18 31 34 38 45 不二製油(2607)：食の未来を創造する、知られざるグローバル素材メーカーの真価 | 日本個別株デューデリジェンスセンター
https://note.com/tatsuya_sabato/n/nf2eaeff461c6
- 2 3 22 23 27 28 30 36 43 44 [fujioil.co.jp](https://www.fujioil.co.jp)
https://www.fujioil.co.jp/pdf/ir/library/integrated_report/fujioil_integrated_report2022_01_04.pdf
- 5 6 20 21 41 [fujioil.co.jp](https://www.fujioil.co.jp)
https://www.fujioil.co.jp/pdf/ir/library/integrated_report/fujioil_integrated_report2024_01_02.pdf
- 8 研究開発のミッション | 研究開発 | 不二製油株式会社
<https://www.fujioil.co.jp/research/mission/>
- 9 【2025年最新】不二製油グループ本社のブランド戦略の考察 - note
<https://note.com/kaerusiki/n/nc14601c369dd>
- 11 不二製油グループの歩み「食の可能性を追求」
<https://www.fujioil.co.jp/ir/individual/history/>
- 13 26 46 CEOメッセージ | 経営方針・体制 | IR情報 | 不二製油株式会社
https://www.fujioil.co.jp/ir/policies_and_systems/ceomessage/
- 19 39 中期経営計画 | 关于我们的公司 | 不二制油株式会社
https://www.fujioil.co.jp/ch/about/mid-term_management_plan_2027/
- 24 25 29 32 37 [fujioil.co.jp](https://www.fujioil.co.jp)
<https://www.fujioil.co.jp/pdf/news/2025/250827.pdf>
- 33 [fujioil.co.jp](https://www.fujioil.co.jp)
https://www.fujioil.co.jp/en/pdf/news/2025/250827_en.pdf
- 35 【後発だからこそ新たな素材に挑戦！】製油業界3位・不二製油が ...
<https://www.zaikai.jp/articles/detail/1882>
- 40 不二製油グループ本社「グローバル企業としてブランド力を高める ...
<https://www.ssnp.co.jp/soy/315490/>
- 42 [PDF] 2 社長インタビュー - 2030年の「ありたい姿」に向けて取り組む
https://ungc-production.s3.us-west-2.amazonaws.com/attachments/cop_2014/129901/original/Sustainability_Report_2014%28Fuji_Oil%29.pdf?1418794646