

日清オイリオグループ

中期経営計画

2021～2024年度

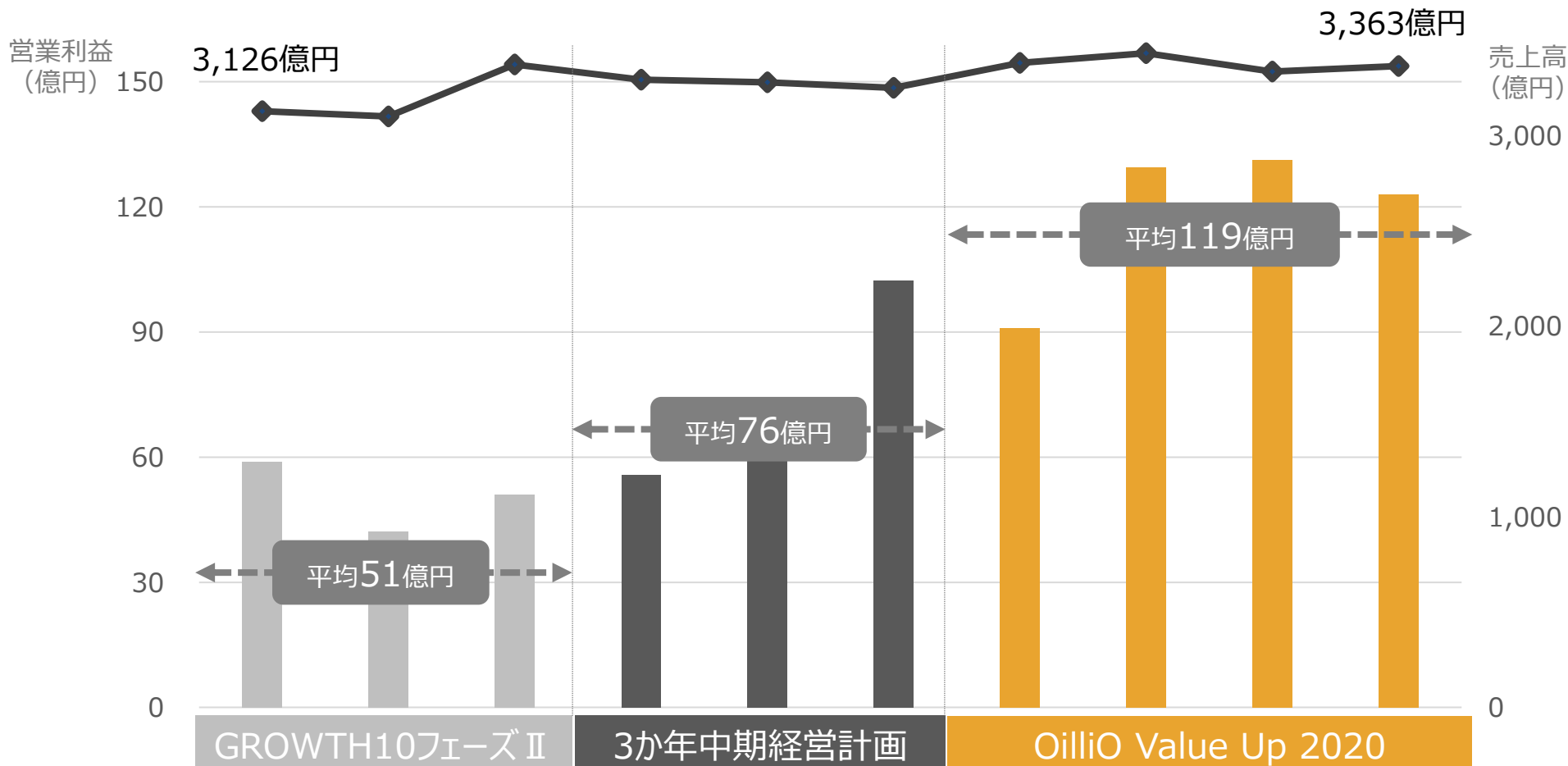
Value Up +

2021.05.19



前中期経営計画の振り返り

10年間の振り返り



	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
営業利益率	1.9%	1.4%	1.5%	1.7%	2.2%	3.1%	2.7%	3.8%	3.9%	3.7%
ROE	3.5%	1.4%	2.0%	3.0%	4.2%	6.3%	5.4%	6.6%	5.9%	6.5%
海外売上高比率	24.7%	23.5%	21.9%	22.2%	19.5%	21.0%	21.1%	18.0%	15.9%	17.5%

前中期経営計画の振り返り①

前中計では、 **Globalization** **Technology** **Marketing** を基調とし、
 「事業構造改革を継承しつつ、より成長路線に軸足を移す」を基本方針に事業を展開。
 最終年度は、新型コロナウイルス感染症の影響を大きく受けたが、
 2019年度には営業利益131億円を達成するなど着実に稼ぐ力をつけ、成長路線へ舵を切った。

	2016年度 実績	前中計 目標	2020年度	
			実績	2016年度比
営業利益	102億円	130億円以上	123億円	+21億円
ROE	6.3%	7%以上	6.5%	+0.2p
EPS成長率	—	8% (年平均)	5.8%	—
営業キャッシュフロー (累計)	—	500億円 (累計)	551億円	—

前中期経営計画の振り返り②

	基本方針	KPI 目標値	KPI 実績値
成長戦略	「健康とエネルギーを生むチカラ」で社会に貢献するヘルスサイエンス事業をグローバルに拡大	売上高成長率 年平均20%	0.1%
	グローバル化の加速に向けた投資拡大と拠点間の連携強化	海外売上高成長率 年平均7%	▲3.6%
	業務用、加工用領域でのグループの総力を結集した戦略の展開	売上利益成長率 年平均2%	4.8%
	ホームユース領域におけるオイリオブランドの一層の強化と新たな市場の創造	売上利益成長率 年平均3%	12.4%
	マーケティング強化による新たな付加価値の追求	MCTの認知率 50%	40.3%
基盤強化	製油構造変革・生産基盤強化	コストダウン 20億円以上	30億円
	ESG（環境・社会・ガバナンス）を重視した経営の実践	—	—

成果と課題

	成果	課題
売上拡大	<ul style="list-style-type: none"> ● かけるオイルの市場創造やMCTオイルの認知率向上と市場浸透 ● BtoB領域でのニーズ協働発掘型営業実践とユーザーサポート機能発揮によるソリューション力が向上 ● グローバルネットワークの構築に向けた拠点投資の実行 	<ul style="list-style-type: none"> ● ヘルスサイエンス領域における新規事業展開 ● 新規海外拠点の安定稼働と主要拠点での生産能力の拡充 ● 機能性素材マーケティングの実践
収益性向上	<ul style="list-style-type: none"> ● 付加価値商品の構成比アップによる商品ポートフォリオの改善 ● BtoB領域での機能性油の伸長 ● 継続的なコストダウンの取組み 	<ul style="list-style-type: none"> ● 将来コスト・社会的コストも反映した適正価格の形成 ● さらなる商品ポートフォリオ改善などによる収益のボラティリティ低減 ● 資本効率の改善
基盤強化	<ul style="list-style-type: none"> ● エネルギーネットワークの構築によるCO2削減 ● 将来を見据えた製油業界におけるアライアンスの確立 ● 調達基本方針、パーム油調達方針の制定と実践 ● 環境目標2030制定とTCFDへの賛同 	<ul style="list-style-type: none"> ● 製油業界におけるアライアンスの具現化 ● サステナブル調達の深化 ● 環境目標2030達成に向けた取組みの具現化（インターナルカーボンプライシング活用等） ● さらなるガバナンス強化



「ビジョン2030」を踏まえた
「Value Up+」の概要

グループビジョン2030（概要）

経営理念

1. 企業価値の追求と、その最大化を通じた人々・社会・経済の発展への貢献
2. 「おいしさ・健康・美」の追求をコアコンセプトとする創造性、発展性ある事業への飽くなき探求
3. 社会の一員としての責任ある行動の徹底

“植物のチカラ”[®]

2030年に 目指す姿

私たちは、“植物のチカラ”と“油脂をさらに究めた強み”で、
食の新たな機能を生み出すプラットフォームの役割を担います。
そして多様な価値を創造し、
“生きるエネルギー”をすべての人にお届けする
企業グループになります。

ビジョン 基本方針

これまでより「**もっとお客さまの近く**」で
ビジネスを展開する

重点領域

すべての人の
健康

おいしさ、
美のある
豊かな生活

地球環境

食の
バリューチェーン
への貢献

信頼でつながる
サプライチェーン

人材
マネジメント

2030年度に 目指す事業規模

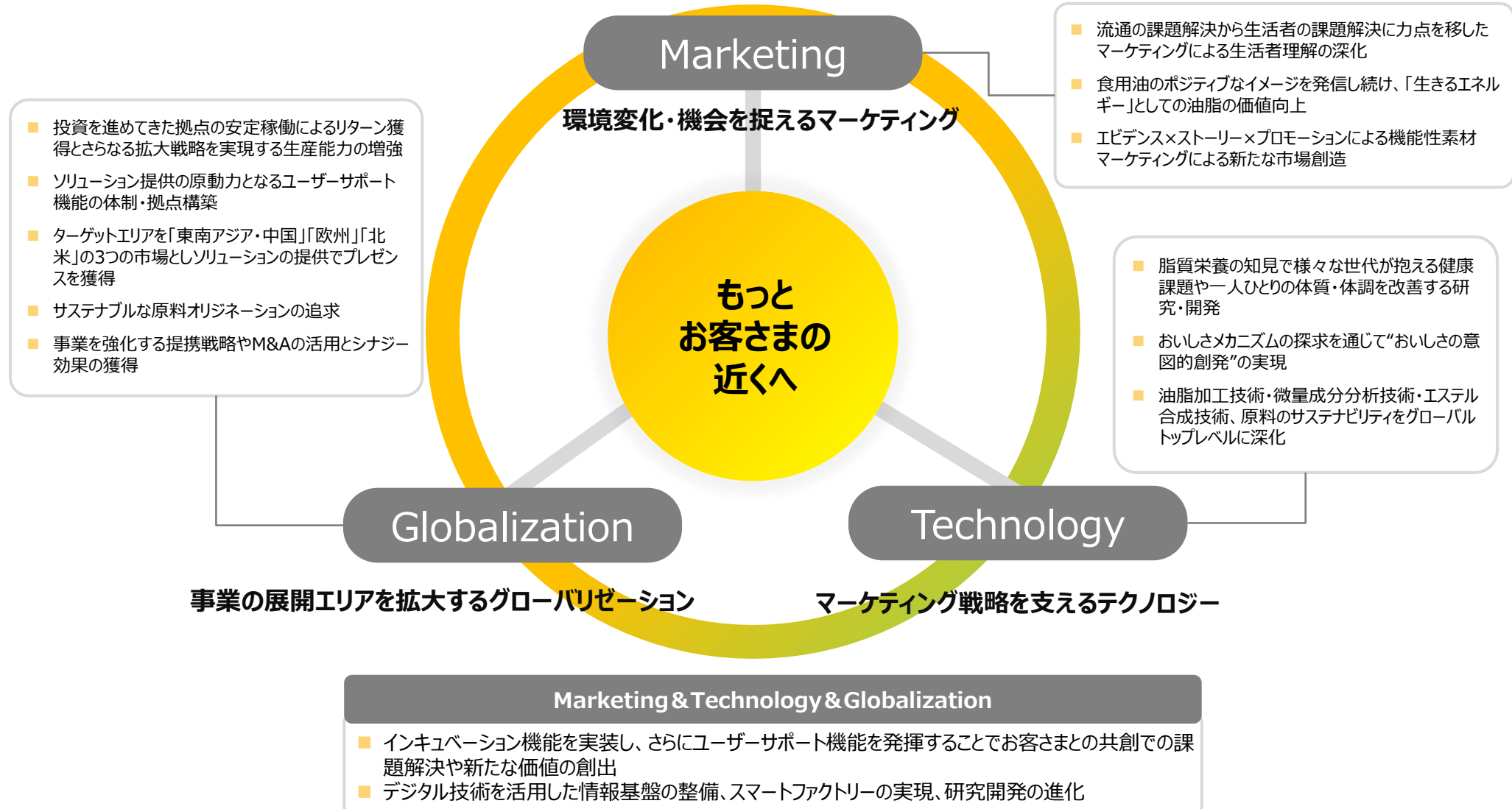
売上高 **5,000**億円 営業利益 **300**億円 ROE **8**%以上 の企業グループを目指す

グループビジョン2030（各重点領域における共有価値とCSV目標）

重点領域	CSV目標			
	目標	2019年度 実績	2024年度 目標値	2030年度 目標値
すべての人の健康	多様なライフステージにおいて健康とエネルギーを生むヘルスサイエンス商品の伸長率	(基準年)	130%	200%
	脂質栄養の知見を活かした健康課題の改善につながる商品を開発します			
	脂質の健康情報についての提供人数（2021年度からの累計）	約27万人	累計 3,000万人	累計 1億人
おいしさ、美のある 豊かな生活	食卓に「おいしさ」を提供し、豊かな生活に貢献するブランドを磨き上げます			
	食での「おいしさ」や「美」を追求する商品を創出します			
	美を実現する商品の伸長率	(基準年)	120%	200%
地球環境	Scope1,2におけるCO ₂ 排出量削減(2016年度比)	4.2%	8%	31%
	Scope 3におけるCO ₂ 排出量削減	2021年度公開予定		
	プラスチック容器・包装の削減および資源循環を推進します			
食のバリュー チェーンへの貢献	植物資源を活用した、環境にポジティブインパクトを与える商品・サービスを開発します			
	国内における食エネルギーの安定供給 (国内の総エネルギーに占める割合)	6%以上	6%以上	6%以上
	グループのユーザーサポート件数増加率	(基準年)	130%	150%
信頼でつながる サプライチェーン	パーム油認証油の割合（※2020年1-6月実績）	45.6%※	100%	100%
	RSPOのSG認証油の割合（※2020年1-6月実績）	45.5%※	-	50%
	農園までのトレーサビリティ把握		パーム油 100%	パーム核油 100%
	大豆の持続可能性を高める取組みを推進します			
人材マネジメント	持続可能なカカオを調達します			
	共同輸配送のカバー率	32.6%	50%	50%
	従業員の「働きがい」を感じる人の割合	63.7%	70%	80%
人材マネジメント	女性管理職比率	3.6%	8%	20%

グループビジョン2030（成長に向けた基本方針）

これまでより「**もっとお客さまの近く**」でビジネスを展開する



Value Up+ (位置づけ)

日清オイリオグループ° ビジョン2030

これまでより「**もっとお客さまの近く**」でビジネスを展開し
売上高5,000億円、営業利益300億円、ROE8%以上の企業グループへ大きな飛躍を遂げる

多様な共有価値の創造 (CSV)

2017年度

2021年度

2024年度

2030年度

前中期経営計画
2017-2020年度
「OilliO Value Up 2020」

事業構造改革を継承しつつ、
より成長路線に軸足を移す

新中期経営計画
2021-2024年度
「Value Up +」

もっとお客さまの近くで、
多様な価値を創造し続ける
企業グループに変革する

CSVを成長ドライバーに
成長路線を加速する

2025-2030年度

Marketing

×

Technology

×

Globalization

Value Up+（基本方針と経営目標）

基本方針

もっとお客さまの近くで、多様な価値を創造し続ける企業グループに変革する

売上高

4,000億円

営業利益

170億円

ROE

8%

	2019年度 (実績)	2020年度 (実績)	2021年度 (計画)	2024年度 (計画)	増減 (2020年度比)
売上高	3,334億円	3,363億円	3,600億円	4,000億円	年平均成長率 4.4%
営業利益	131億円	123億円	115億円	170億円	年平均成長率 8.4%
ROE	5.9%	6.5%	5.2%	8.0%	+1.5P
営業キャッシュフロー	—	551億円 (2017~2020年度 4年間の累計)	—	700億円 (2021~2024年度 4年間の累計)	+149億円

Value Up+ (事業戦略単位の変更)

事業戦略単位 (セグメント) 変更の狙い

- 1 「油脂」のリソースを一体化することで油脂での世界戦略を描く
- 2 「加工食品・素材」で油脂のアプリケーション力を強化する

これまでの事業戦略単位

油脂・油糧および加工食品

加工油脂

ファインケミカル

新たな事業戦略単位

油脂

油脂・油糧

加工油脂

加工食品・素材

チョコレート

調味料

機能素材・食品

大豆素材・食品

ファインケミカル

ファインケミカル

環境・衛生

Value Up+（事業戦略単位と目指す姿）

大分類		中分類	目指す姿
油脂	油脂・油糧		<ul style="list-style-type: none"> コアコンピタンスの油脂を究める 油脂の価値を高め、価値を創造する グループ全体の推進エンジンとなる チョコレート用油脂を中心とするスペシャリティファットの世界トップレベルの企業グループとなる
	加工油脂		
加工食品・素材	チョコレート		<ul style="list-style-type: none"> アプリケーション技術や食品の開発力を磨き、食品としてのおいしさや健康においてお客さまの共感を生む価値を創造する 当社グループが持つ食品素材を体系化し、食の潮流の変化を捉えて、市場ニーズに迅速に応える 油脂の価値を高める好循環サイクルを作る
	調味料		
	機能素材・食品		
	大豆素材・食品		
ファインケミカル	ファインケミカル		<ul style="list-style-type: none"> エステル合成技術の優位性を活かし化粧品油剤のリーディングカンパニーとなり世界での存在感を強める 植物資源を活用した新たな価値の創出に挑戦する
	環境・衛生		

3つの戦略領域で当社グループの強みにさらに磨きをかけ、食の新たな機能を生み出すプラットフォームの役割を担うことで新たな価値創造を実現する

「ビジョン2030」実現に向けた「Value Up+」の4年間でのチャレンジ

3つの戦略領域で当社グループの強みにさらに磨きをかける

4年間でのチャレンジ

コアコンピタンスの“油脂”を究める

生活を支えるあらゆるチャネルでのお客さまとの接点を強みに油脂の価値を上げる

研究の対象を油脂
の周辺領域に拡大

ユーザーサポート機能
によるソリューション深化

アプリケーション力
強化による価値共創

素材の強みを活かした
マーケティングの仕掛け

CSVを成長のドライバーに成長路線を加速する

Value Up+ (重点領域×社会課題・トレンド・新潮流×油脂のポテンシャル)

社会課題・トレンド・新潮流を捉え、油脂の強みを活かしてエコシステムのなかでCSVを実現

すべての人の健康

人生100年時代を支える心身の健康に貢献します

油脂

生活習慣病
(過栄養)

フレイル・
プレフレイル
(低栄養)

高たんぱく
・低糖質食

嗜好の
多様化

ナチュラルティ

スマート
キッチン

人手不足

食品ロス
削減

原料の
サステナビリティ

植物資源
(バイオマス)
活用

プラント
ベースド
フード

地球環境

地球環境を次世代に引き継ぐために未来を見据えて挑戦します

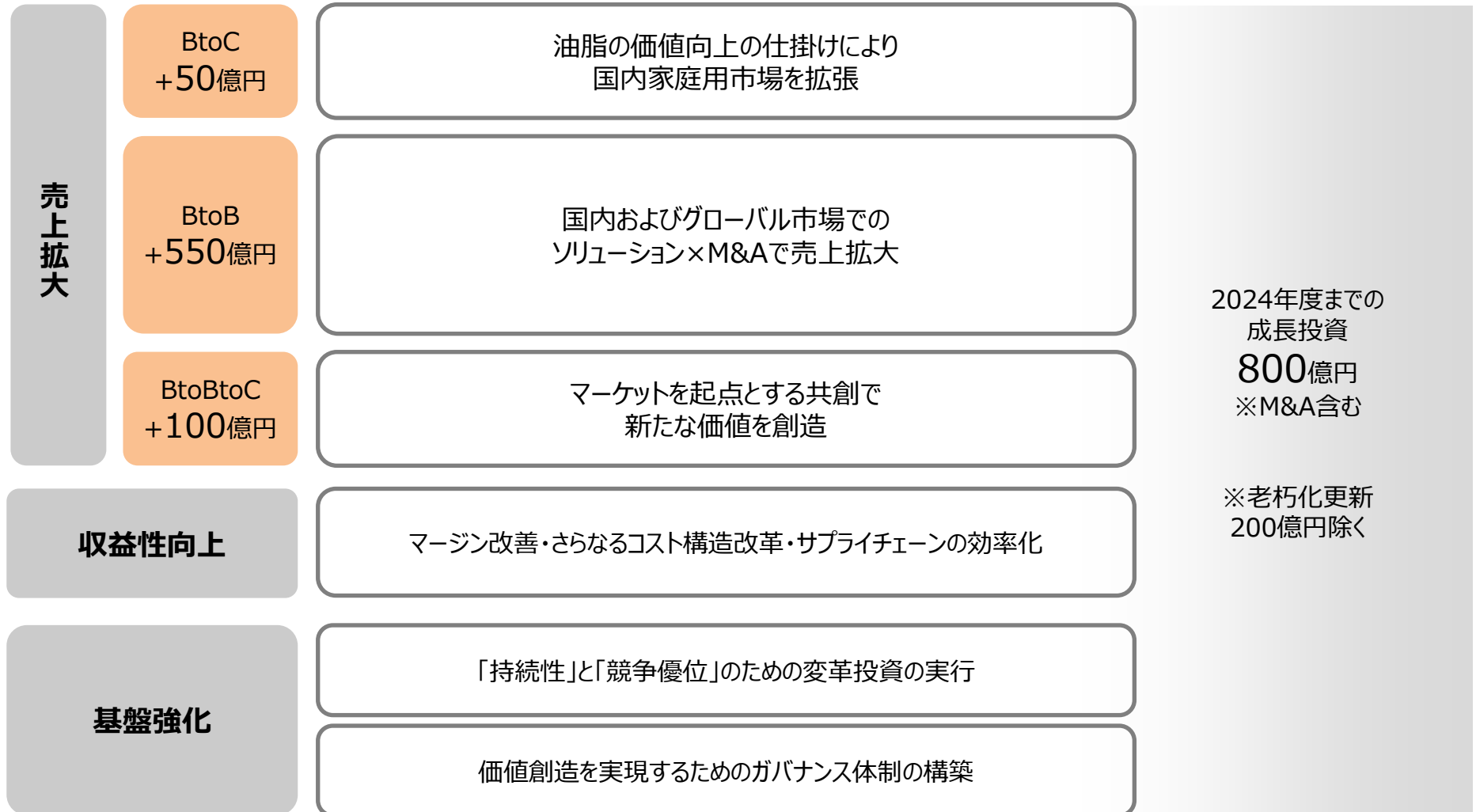
おいしさ・美のある豊かな生活

「おいしさ」と「美」の追求を通じて、より豊かな生活の実現に貢献します

食のバリューチェーンへの貢献

お客さまと共に技術・商品・サービスを磨き、お客さまが創造する価値を高めます

Value Up+（3つの基本戦略）

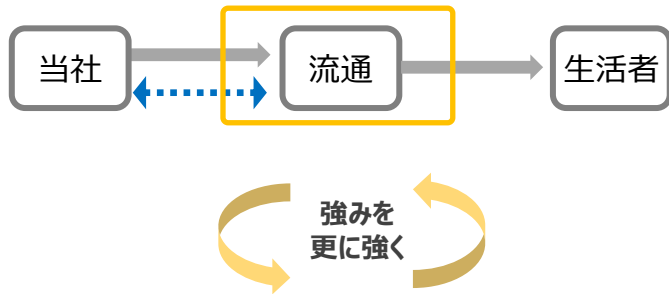


売上拡大のための3つの仕掛け

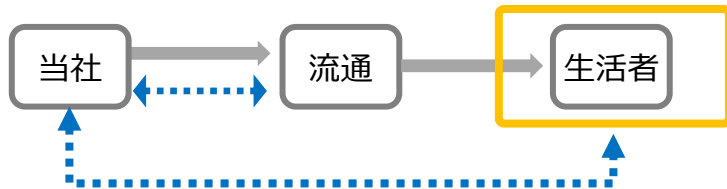
BtoC

家庭用（ホームユース）ビジネスのこと

これまでのカ点 流通の課題解決による売上拡大



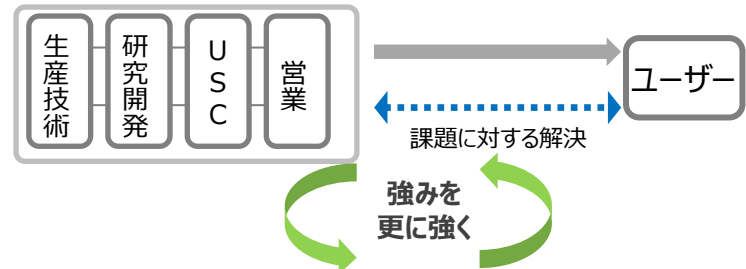
これからのカ点 生活者の課題解決・満足度向上による売上拡大



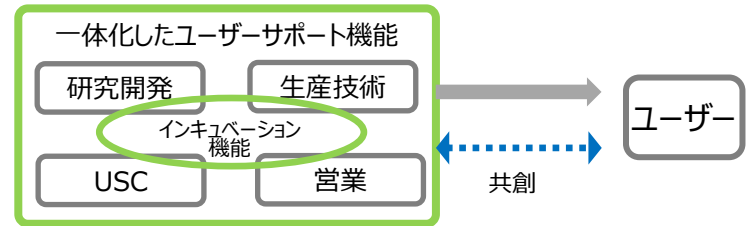
BtoB

一般的な業務用ビジネスのこと

これまでのソリューションの形 課題に対するソリューションを提供



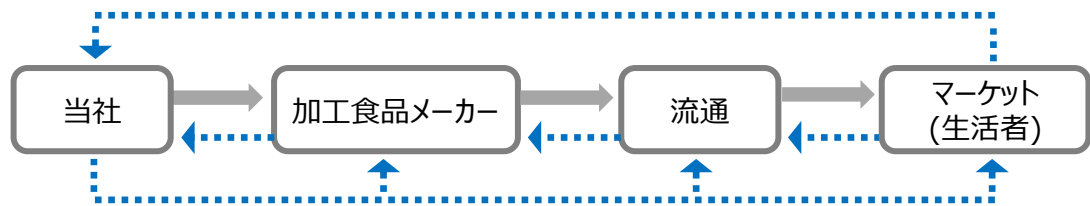
これからのソリューションの形 ユーザーサポート機能の拡充で課題解決の最適ソリューション提供に加え、共創による価値を創造



BtoBtoC

新たな価値を共創する仕掛けのこと

素材である強みを活かし
マーケットを起点に
新たな価値を共創



モノの流れ →
情報の流れ →

Value Up+（事業戦略単位ごとの売上拡大計画）

売上高拡大の内訳

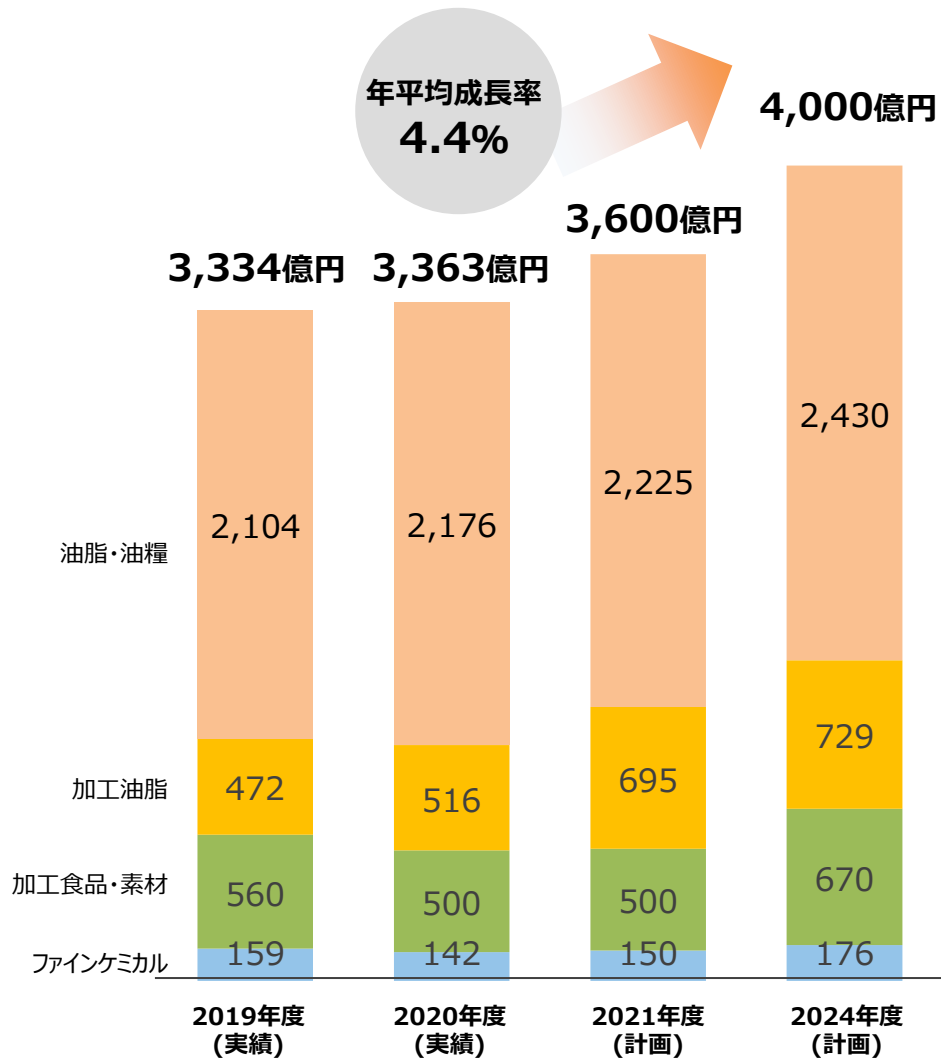
（億円）

		2019年度 (売上高 実績)			2024年度 (2019年度からの増加額)		
		BtoC	BtoB	BtoBtoC	BtoC	BtoB	BtoBtoC
油脂	油脂・油糧	540	1,570		+50	+250	+30
	加工油脂		470			+250	
加工食品・素材		60	500			+30	+70
ファインケミカル			160			+20	
合計		600	2,700	—	+50	+550	+100
内、海外売上高			530			+270	

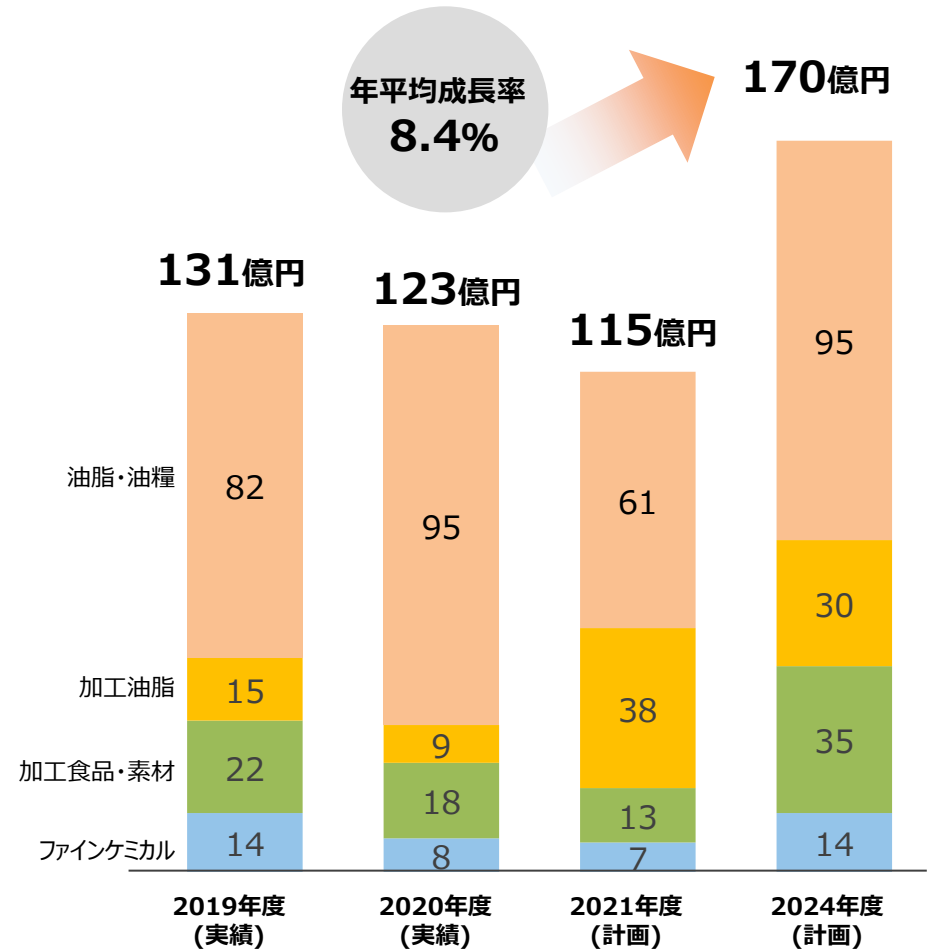
※2019年度の売上高実績は、概算数値を表示（決算数値とは異なる）

セグメント別売上高、営業利益

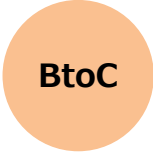





売上高

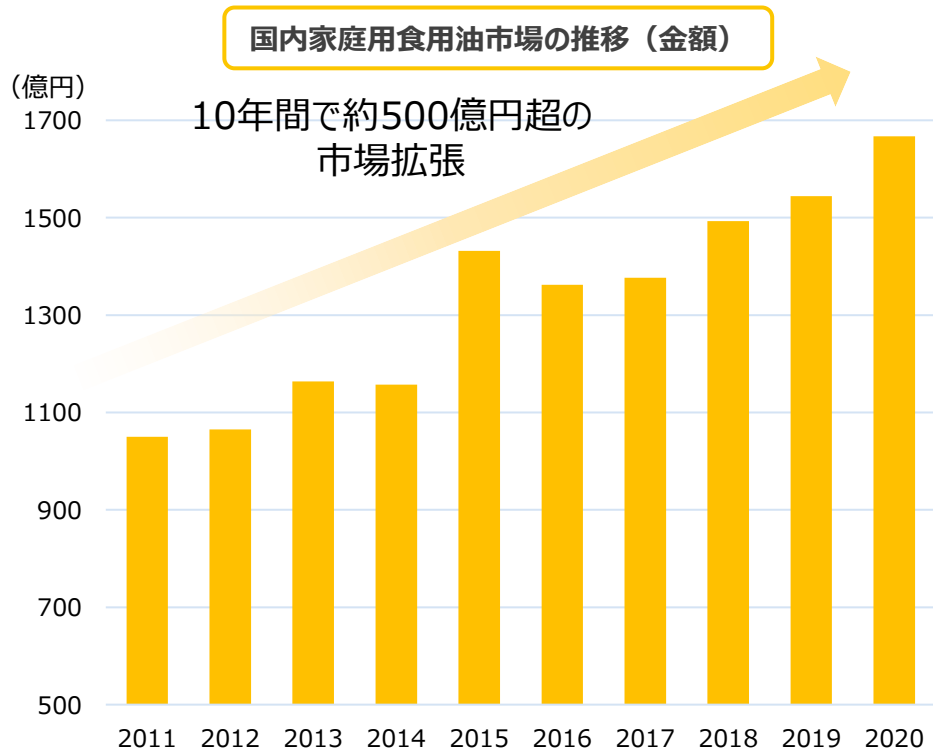
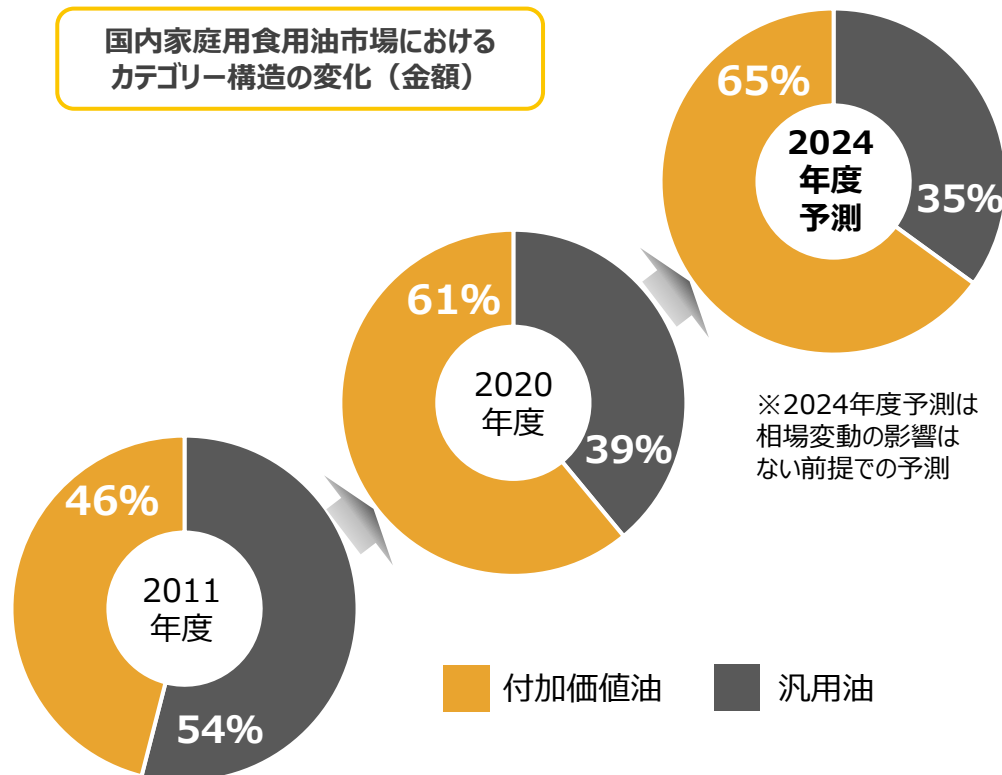


営業利益



主な事業戦略

	基本戦略	主な推進セグメント	事業戦略
売上拡大	 <p>BtoC 油脂の価値向上の仕掛けにより国内家庭用市場を拡張</p>	 <p>油脂</p>	<p>国内家庭用市場におけるお客さまからの信頼とプロゼンスを最大化し、収益獲得モデルを強化</p> <p>食用油の栄養機能や新しいおいしさ・使い方を訴求して市場を拡張</p>
	 <p>BtoB 国内およびグローバル市場でのソリューション×M&Aで売上拡大</p>	 <p>油脂</p>	<p>ユーザーサポート機能の発揮でお客さまのファーストチョイスとなるための開発力・提案力・総合力の向上</p> <p>国内外食・中食・加工用チャネルにおいて課題解決の質を向上し、ユーザー・卸からの信頼を獲得</p>
		 <p>ファインケミカル</p>	<p>チョコレート用油脂の販売数量拡大で世界のトップグループ入りを果たす</p> <p>チョコレート事業において実行した投資を最大限に活用して販売を拡大</p> <p>エステル油剤を究めたファインケミカル事業や、くらしや環境をキレイにする衛生管理事業の販売拡大</p> <p>当社事業を強化する提携戦略やM&Aの活用とシナジー効果の獲得、推進体制の強化</p>
 <p>BtoBtoC マーケットを起点とする共創で新たな価値を創造し売上を拡大</p>	 <p>油脂</p>	<p>Evidence×Story×PromotionによるMCTの機能性素材マーケティングで新たな市場を創造</p> <p>コラボレーションやコンソーシアムへの参画で共創によるBtoBtoCマーケティングの仕掛けを実践</p>	
		 <p>加工食品・素材</p>	

国内家庭用食用油市場における
カテゴリ構造の変化（金額）

当社の見方

家庭用食用油市場は、ここ数年で大きく拡大。油脂の価値向上の仕掛けにより更なる市場拡張が可能。また植物油消費量も炭水化物からのエネルギー摂取のシフトにより総量は落ちないと想定

戦略

流通との強い関係性に加え、
油脂のさらなる価値向上を生活者へ仕掛け
マーケットの拡張とともに販売金額を拡大する

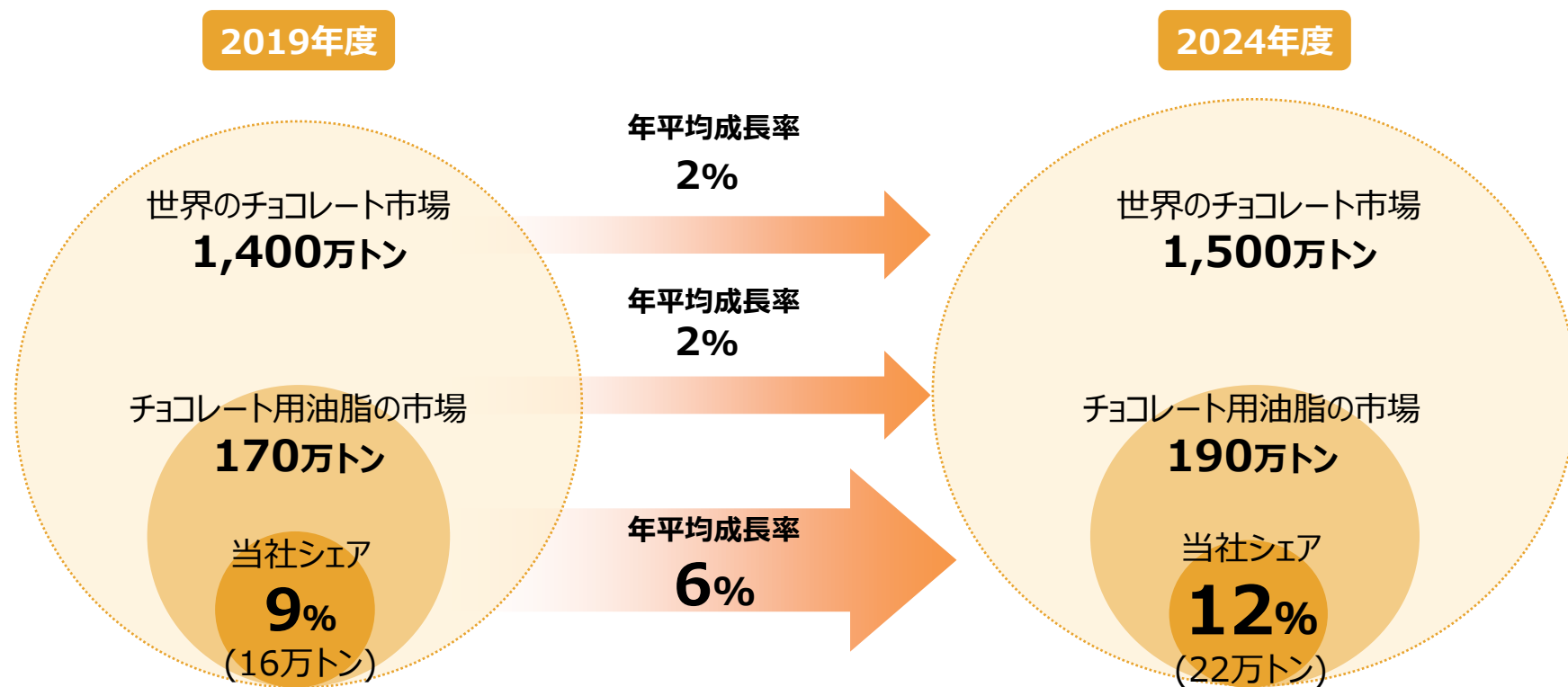
強化ポイント

- かけるオイルのさらなる新規需要の創造
- 加熱調理油の付加価値化
- 油脂の栄養情報の発信
- 新しい健康訴求商品の開発
- 食用油の新しいおいしさ・使い方を訴求する新たなカテゴリ創出

関連するCSV目標

・脂質の健康情報についての提供人数 4年間累計3,000万人

※上記はSCIデータをもとに作成。2024年度予測（円グラフ）は当社独自の試算。付加価値油は、健康オイル、オリーブ油、ごま油、サブリ的オイル、機能性油、風味油としての合算値。



当社の見方

チョコレート製品の需要は堅調に拡大を続け、カカオバターとチョコレート用油脂の需要の拡大も継続する

※市場規模は当社推定：LMC社のチョコレート市場データなどを参考に当社独自での試算を行った

戦略

アジア、ヨーロッパ、北米をターゲットに油脂加工技術やユーザーサポート機能の発揮でチョコレート市場の成長を取り込む

強化ポイント

- 前中計で構築した拠点のフル活用と新たな拠点の構築
- 重点エリアでのグローバルユーザーサポート体制の構築
- 原料のサステナビリティ追求

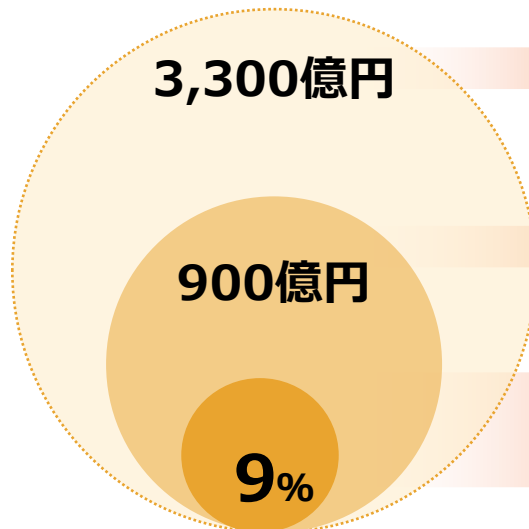
関連するCSV目標

- ・グループのユーザーサポート件数増加率 130%（2019年度比）
- ・パーム油認証油の割合 100%
- ・農園までのトレーサビリティ把握 パーム油100%

2019年度



2020年度



2024年度

年平均成長率

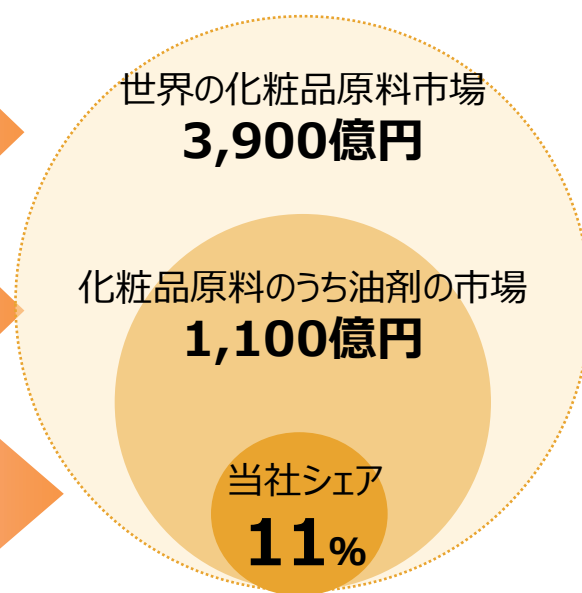
4%

年平均成長率

4%

年平均成長率

10%



当社の見方

コロナ禍により大幅に落ち込んだ
2020年度から、2024年度は2019
年度と同程度まで回復する

戦略

中国を中心に、アジアの化粧品市場の成長を
取り込むとともに、スペシャリティオイルを核に
さらにグローバル展開を加速する

強化ポイント

- 中国拠点のユーザーサポート体制の強化と活用
- 日本や欧米で築いたブランド力を活用した東南アジア展開
- メイク領域からスキンケア、ヘアケア領域へターゲットを拡大
- 植物由来原料を活用したナチュラルリティの向上

関連するCSV目標

・美を実現する商品の伸長率 120%（2019年度比）

※市場規模は当社推定：Mintel社化粧品市場規模データ、
EUROMONITOR社年成長率データなどを参考に当社独自での
試算を行った

MCT摂取による“脂肪燃烧体質”化のメリット

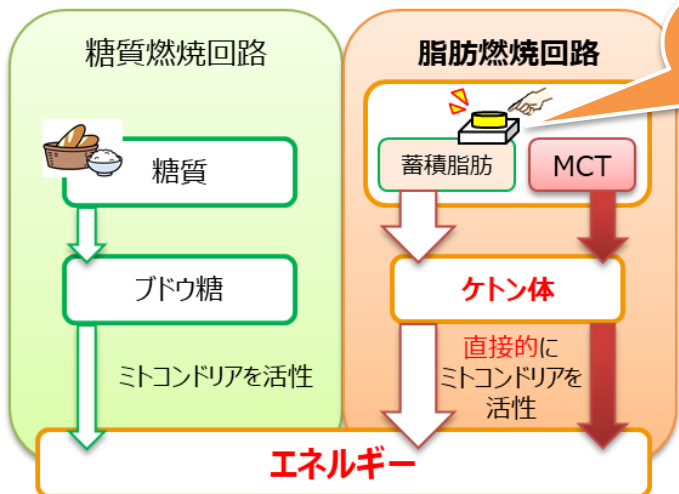
2024年度



脂肪の減少・燃烧 = 生活習慣病（肥満、糖尿病等）の予防（過栄養の予防）

MCTの継続摂取により、脂肪燃烧体質への改善を進め、体内に貯蔵されている脂質を燃やすことで、健康増進につなげていく

■ MCT摂取により、体を**両方の回路が働く**状態に変える



MCTの継続摂取で脂肪燃烧回路のスイッチオン！



戦略

機能性素材のターゲット市場に対し、MCTでの脂肪燃烧体質化のムーブメントを起こす

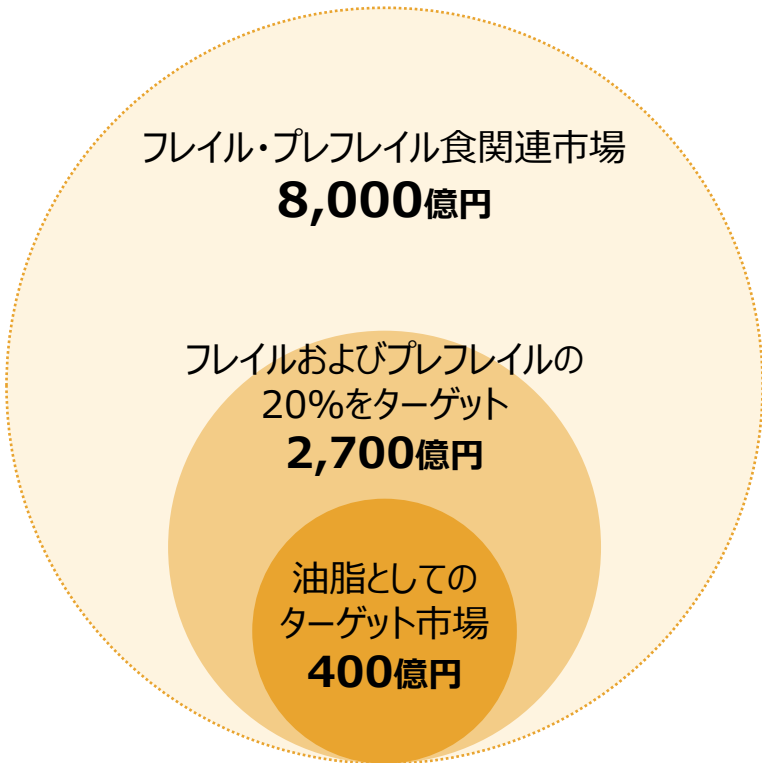
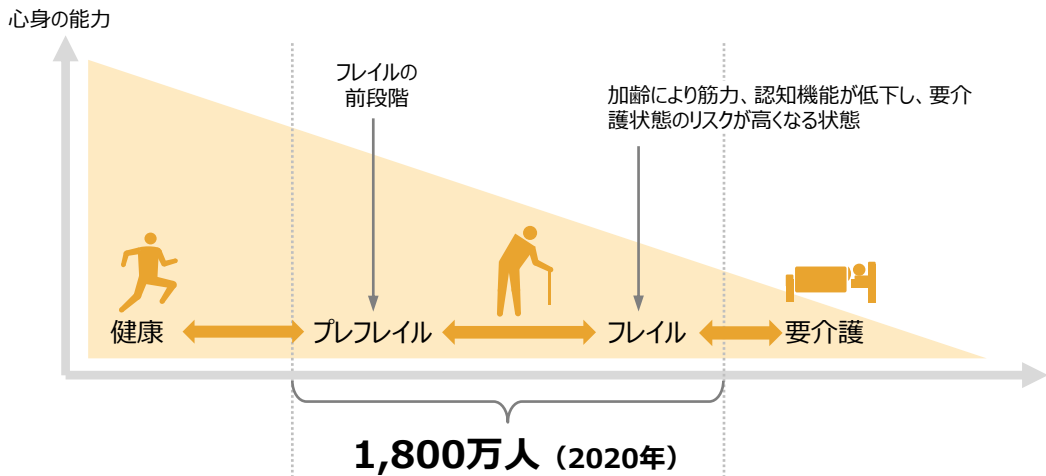
関連するCSV目標

ヘルスサイエンス商品の伸長率 2024年度130%（2019年度比）

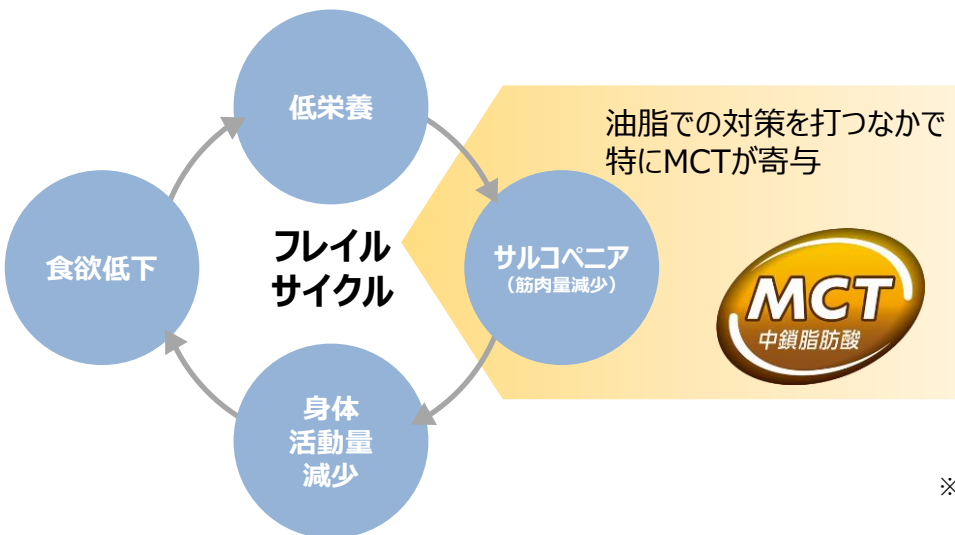
※市場規模は当社推定：次世代ヘルスケア産業協議会の今後の方向性について（経済産業省）、H・Bフーズマーケティング便覧2021（富士経済）などをもとに当社独自の試算を行った

高齢者の増加とともに、フレイル・プレフレイル対策の必要性が高まる

2024年度



フレイル・プレフレイル対策に油脂のエネルギーでの対策を提案



戦略

油脂の機能を活かし、フレイル・プレフレイルの課題を解決します

関連するCSV目標

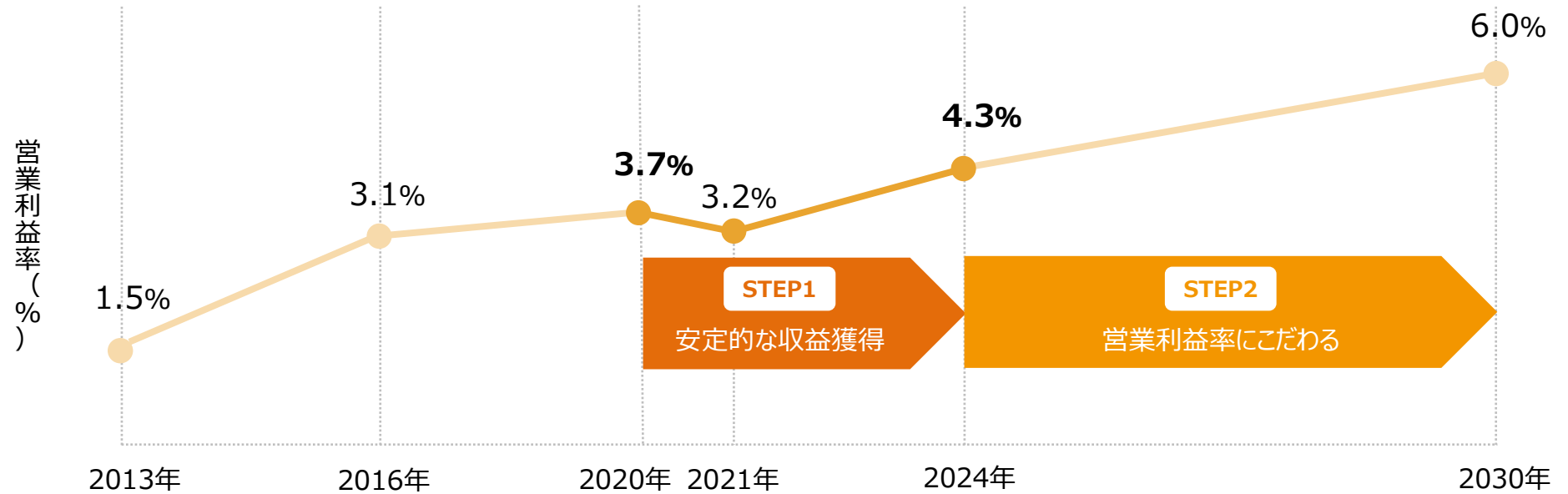
ヘルスサイエンス商品の伸長率
2024年度130% (2019年度比)

※市場規模は当社推定：令和2年高齢者白書2020年東京都健康長寿医療センター研究所リリースなどをもとに当社独自の試算を行った

主な事業戦略

	基本戦略	事業戦略
収益性向上	マージン改善 さらなるコスト構造改革 サプライチェーンの効率化	将来コスト・社会的コストを反映した販売価格形成と製品ポートフォリオの変革
		アライアンス による将来に向けた戦略的取組み 非効率資産や不稼働資産の除去・更新による価値創造型事業への転換 に向けた効率的な資産活用
基盤強化	「持続性」と「競争優位」のための変革投資の実行 ～人材・研究開発・生産基盤・環境・デジタル～	油脂およびその周辺領域においてグローバルトップ水準の技術力と新たに強化するインキュベーション機能を融合し、お客さまとともに継続的な価値創造を実現
		将来の事業の持続性や競争優位につながる環境やデジタル、長期ビジョンに沿った 次世代型生産基盤への変革投資 を推進
	価値創造を実現するためのガバナンス体制の構築	多様性の確保および多様性を活かす人材マネジメントの確立 ビジョン2030の実効性向上 コーポレートガバナンスとリスクマネジメントの強化

ボラティリティ低減と収益性向上



STEP1 安定的な 収益獲得	油脂			加工食品・素材	ファインケミカル
	ホームユース	業務用・加工用	加工油脂		
ボラティリティ 低減	<ul style="list-style-type: none"> 市場のカテゴリ構造が変化（付加価値カテゴリが2024年に65%の構成を占める） 	<ul style="list-style-type: none"> 販売チャネルの多様性 ポートフォリオの継続的な変革（市況連動商品 + 提案商品の構成比UP） 	ISF社のパーム油取引にかかわる時価評価方法を変更	-	-
収益性向上	<ul style="list-style-type: none"> 将来コストも反映した適正な販売価格の形成 汎用油の戦略商品へのシフト加速 健康プレミアムの獲得 加熱調理油の価値化 	<ul style="list-style-type: none"> 将来コストも反映した適正な販売価格の形成 ソリューション型商品（機能性油など）の販売拡大 アイテム最適化の再検証 	チョコレート用油脂の販売拡大	<ul style="list-style-type: none"> チョコレート事業での投資に対するリターン獲得 MCTを中心とする機能性素材マーケティングの実践 大豆の更なる価値化 	新化成品工場の稼働率を向上する化粧品原料の販売拡大

将来を見据えたJ-オイルミルズとのアライアンス



取組みの意義・目的

- 国内での油脂と油粕の安定的な供給
- 持続可能な国際競争力の強化
- 環境・社会課題解決

J-オイルミルズと業務提携

- 搾油工程の受委託
- 油糧種子や原料油脂の共同配船
- 原油と油粕の工場間での等価交換
- BCP体制の構築

2020年3月

2021年5月

搾油機能の全国統合を見据えた
西日本エリアにおける
搾油合併会社設立の検討開始



日清オイリオグループ水島工場
(搾油工程のみ)



J-オイルミルズ倉敷工場

将来を
見据えた
取組み

西日本での搾油合併会社設立へ向けた検討を開始する

ROE向上に対する考え方

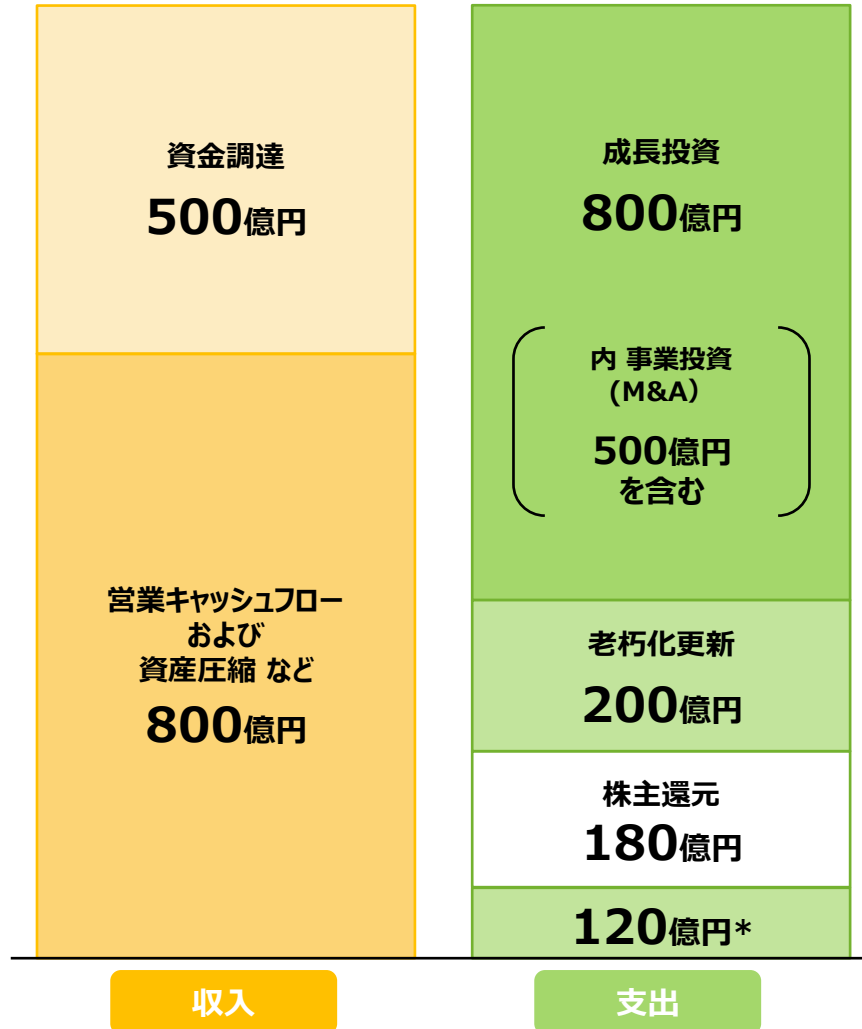
	2019年度 (実績)	2020年度 (実績)	2024年度	ROE向上のための考え方と施策
ROE	5.9%	6.5%	8.0%	財務安定性も考慮しながら、中期的に望ましい水準としてROE8%を達成する。2030年に向けても安定的に8%を超えるROEを目指す。

(収益性) ①売上高純利益率 当期純利益÷売上高 ×	2.5%	2.8%	3.1%	<ul style="list-style-type: none"> ● 将来コスト・社会的コストも反映した販売価格形成 ● 付加価値事業・商品の拡大 ● サプライチェーンの効率化 ● 製品ポートフォリオ改革 ● 更なるコスト構造改革
(資産効率性) ②総資産回転率 売上高÷総資産 ×	1.2回	1.2回	1.2回	<ul style="list-style-type: none"> ● アライアンス ● 売上高の成長を伴う積極的な投資 (M&Aを含む) ● 資産の有効活用と圧縮 (政策保有株式 等) ● CCCの短縮
③財務レバレッジ 総資産÷自己資本	2.0倍	2.0倍	2.2倍	<ul style="list-style-type: none"> ● 最適資本構成の追求 ● 総還元性向を意識した株主還元

財務・投資戦略

- 4年間累計の総還元性向50%を目指す
- 成長投資と株主還元の適切なバランスを実現する

【4年間累計のキャッシュフロー】



収入

- 営業キャッシュフロー 700億円
- 資産圧縮 など 100億円 } 800億円
 - 政策保有株式の売却や非効率資産の整理
 - CCCサイクルの改善 など
- 資金調達 500億円
 - 成長投資に必要な資金は調達を行う
 - ネットD/Eレシオや自己資本比率などをモニタリングし格付けや安全性に配慮

支出

- 総還元性向 50% 180億円
 - 安定的な配当
 - 環境等を考慮し機動的に自己株式取得
- 成長に向けた積極的な投資 800億円
 - 成長投資 (設備投資・基盤整備) 300億円
 - M&A 500億円
- 老朽化更新 200億円
- 運転資金および現預金の増加* 120億円

NISSHIN
Oillio
“植物のチカラ”

