

“植物のチカラ®”と  
“油脂をさらに究めた強み”で、  
“生きるエネルギー”を  
すべての人にお届けします。

日清オイリオグループ株式会社  
代表取締役社長

久野 貴久



本社ガーデン前にて撮影

### 「日清オイリオグループビジョン2030」の策定

当社グループは、2021年度より、2030年に向けた長期ビジョン「日清オイリオグループビジョン2030(以下:ビジョン2030)」と、その最初の4か年の取り組みとなる新たな中期経営計画「Value Up +」をスタートさせました。「ビジョン2030」策定の目的は、当社グループの「目指す姿」と「戦略の指針」を長期的な視座で共有し、当社グループの持続的な成長と持続可能な社会への貢献を実現することにあります。

「ビジョン2030」策定の背景は主に2つあります。1つ目は、社会課題を念頭に置き、戦略を打ち立てることが企業にとって必要であると考えたからです。地球規模での環境問題の深刻化や社会課題の累積、また新型コロナウイルス感染症の世界的拡大に象徴されるように、これまで以上に将来の不確実性は高まっています。これらに伴う世界的な消費や生活行動の変容に加え、一層の多様化の進展などにより、当社グループを取り巻く事業環境も大きく変化しています。持続可能な社会の実現なくして、当社グループの事業活動は成り立たず、そして社会からも企業市民として、持続可能な社会の実現に貢献することがこれまで以上に求められています。

2つ目は、当社グループが持続的に成長するうえでも、長期的な視座が必要であることです。大きな環境変化や新たな潮流の中で、これまでと同じような中期経営計画の積み上げだけで対処していくのは難しく、当社グループがどのような存在になりたいのか、社会に対してどのような価値を創造していきたいのか、という目標を長期的な視座に立って明確にすることが必要です。長期的に当社グループが目指す姿からバックキャストする形で成長していこうと考えました。

#### ・2030年に目指す姿

「ビジョン2030」の策定にあたり、約20年前に策定した当社グループの理念体系を改めて確認しました。経営理念やコアプロミス、コーポレートステートメントである“植物のチカラ®”は、今の時代においても当社グループの存在意義をよく表しており、特に、“植物のチカラ®”は当社グループにとっての価値創造の源泉を表す言葉として、今後も大切にしていきたいこととしました。そのうえで、「ビジョン2030」では、当社グループの中核の強み(コアコンピタンス)が油脂であることを明確にし、この強みをさらに磨き上げ、成長の原動力としていきたいと考えています。

そして改めて、“植物のチカラ®”によってもたらされるもの、つまり社会課題解決のために当社グループが油脂を究めて提供できる商品・サービスの価値は何かということを考えると、それは“生きるエネルギー”だということに行き着きました。油脂の価値は、人が生きるために必要な密度の高い根源的なエネルギーであり、おいしい食事で人を笑顔に、栄養機能で人を健康に、美を演出し活力を与える無限の可能性を秘めたエネルギーでもあります。油脂の根源的なエネルギーと独自の多様な価値を持つエネルギーに加え、油脂と相乗効果を発揮する素材・技術・事業から生み出されるエネルギーを“生きるエネルギー”と位置づけました。

油脂という素材は、他の食品との親和性が良く、油脂を扱っているからこそ、当社グループは生活を支えるあらゆるチャネルのお客さまとの接点を持っています。こういった強みを活かして、他の食品メーカーや素材メーカーなどが参画し、共に新たな価値を創造できる仕組みとして、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っていくことで、“生きるエネルギー”を一人でも多くの人にお届けする、そういう役割を果たす企業グループになっていくことを目指していきます。

そのうえで、2030年に目指す事業規模としては、売上高5,000億円、営業利益300億円、ROE 8.0%以上という目標を掲げ、グローバルトップレベルの油脂ソリューション企業へと飛躍し、価値創造の領域を広げていきます。

#### ・6つの重点領域（CSV目標）

「ビジョン2030」では、今後当社グループが注力していく6つの重点領域を設定しました。設定にあたっては、国内およびグローバルで今後予想される社会動向から、機会とリスクを洗い出しました。さらに、現在数多くある社会課題を、社会から求められるニーズの大きさと、当社グループの事業としての重要性の両面から評価・選定し、総合的に検討しました。単に社会的課題を抜き出して対応するのではなく、当社グループの存在意義と合致させて取り組むことで、持続的な成長を実現していくことが、当社らしい共有価値の創造（CSV）であり、これを成長ドライバーにしていきます。それぞれの重点領域では、目標とする指標としてCSV目標を設定して、毎年取り組みの進捗をトレースしていきます。

#### ・基本方針 “もっとお客さまの近く”

「ビジョン2030」の基本方針は、「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」ことです。お客さまとは、既存顧客だけでなく将来顧客も含まれます。お客さまは、当社グループにとって、社会との最も大きな接点となる存在です。社会課題解決の大部分がお客さまとの取引やソリューションの提供を通して実現されるものです。つまり“もっとお客さまの近く”に行かないと当社グループの命題である社会課題解決にはつながらないのです。当社グループのコアコンピタンスである油脂を究め、マーケット起点で社会課題やトレンド・新潮流を捉えたいうで、油脂のソリューションを提供していくことが目指す姿の実現につながるのです。

#### ・新たな事業単位

「ビジョン2030」のスタートに伴い、価値創造を実現する新たな事業単位を「油脂」「加工食品・素材」「ファインケミカル」に変更しました。油脂事業は、加工油脂も含めて油脂に関する事業をひとつにまとめることで、コアコンピタンスの油脂をさらに磨き、当社グループ全体の推進エンジンとします。そのうえで、チョコレート用油脂をはじめとしたスペシャリティファットの市場において世界でトップレベルの企業グループ入りを果たすことを目指します。加工食品・素材事業は、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共感を生む価値を創造していきます。また、当社グループが持つチョコレート、調味料、大豆などの食品素材やMCT(中鎖脂肪酸)を中心とする機能素材を体系化し、食の潮流の変化を捉えて、市場ニーズに迅速に 대응していきます。これらの取り組みにより油脂の価値を高める好循環サイクルを作っていきます。ファインケミカル事業は、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とともに、環境・衛生に関するビジネスにおいて、植物資源を活用した新たな価値の創出に挑戦していきます。

#### ・成長シナリオ（売上拡大・収益性向上・基盤強化）

「ビジョン2030」では、「売上拡大」と「収益性向上」、そして「基盤強化」を成長シナリオの重点ポイントとしています。

まず「売上拡大」を成長シナリオのメインに据えています。当社グループが創出する価値の総和を示すのが売上高であり、収益の源泉もまた売上高であるためです。「BtoC」「BtoB」

「BtoBtoC」それぞれの領域において戦略と目標を掲げました。

ホームユースが中心の「BtoC」においては、生活者視点での課題解決、満足度向上により、引き続き家庭用マーケットの拡大を図ります。そのために、これまで培ってきた流通の皆さまとの強い関係性や企画力をさらに強化しながら、生活者視点でのニーズの理解や脂質栄養の情報発信、共感が得られる商品開発を進めていきます。

外食・中食・加工用向け食用油やチョコレート用油脂などが中心となる「BtoB」においては、ユーザーサポート機能の拡充により、ユーザーの課題解決、さらに共創による価値創造を志向していきます。M&Aを含めた投資も積極的に進め、国内およびグローバル市場において売上拡大を目指します。

そして「BtoBtoC」は、マーケットを起点に他社と一緒に新たな価値を創造する領域です。当社グループが主体的に、もしくは参画的に、加工食品メーカーや流通の皆さまとともに新たな商品・サービスで価値を共創することで、売上拡大を図ります。例えば、MCTでは、脂肪燃焼体質(ケトン体質)への転換やフレイル予防といった視点で新たな取り組みを進めています。ただし「BtoBtoC」は、単独ではなかなか成立していきません。基本的には「BtoC」と「BtoB」が活

性化して初めて「BtoBtoC」が形成できていると思っています。「BtoBtoC」の成果を出していくには、まず「BtoC」と「BtoB」の強化が大前提となります。

「収益性向上」については、将来コスト、社会的コストも反映した販売価格形成や、製品ポートフォリオ改革、さらなるコスト構造改革、サプライチェーン効率化に徹底して取り組みます。また、積極的な投資により収益力を強化する一方で資産の有効活用と圧縮、最適な資本構成の追求を通じてROEを向上したいと考えています。

「基盤強化」としては、持続的な成長と競争優位性の確保に向けて、「研究開発」「人材戦略」「生産構造の変革」について重点的に取り組みを進めます。

まず「研究開発」においては、「ビジョン2030」で設定した各重点領域における共有価値を起点にして、中長期視点の技術開発をベースとしたお客さまのニーズや市場、トレンドに合わせた商品・サービス開発を進め、新たな価値を創造していきます。

例えば、重点領域「すべての人の健康」においては、共有価値を「脂質栄養の知見を軸とした商品・サービスの提供により、健康寿命の延伸に貢献する」とし、健康課題の改善に

6つの重点領域を通じて  
当社らしい共有価値を創造します。



つながる商品を開発するとともに、脂質の健康情報を発信するなど、現状を維持していくのではなく、新たな領域における取り組みを各重点領域で進めていきます。

「人材戦略」としては、成長に向けた積極的な人材投資により、事業の飛躍的な拡大につなげる組織能力を強化・開発していきます。イノベーションを生み出す活力に満ち溢れた組織づくりに向けて、個々の能力や資質を組織として最大限活かす戦略的かつ細やかな人材マネジメント体制を構築します。また、働きがいのある会社・職場づくりとして、社員とのエンゲージメント向上に向けた制度や環境づくり、働きがいにつながる役割、成果、専門性などを重視した処遇制度への移行を進めていきます。

「生産構造の変革」としては、国内の4拠点とIntercontinental Specialty Fatsの5拠点で、拠点ごとに強みの発揮と、一体運営による総合力の強化を両立し、次世代型生産構造への変革を図ります。例えば、名古屋工場については、ICT技術を活用したスマートファクトリー化、堺工場については、再生可能エネルギー100%を実現するサステナビリティセンター化に着手するなど、拠点独自の強みと特色を発揮し、これらをグループ全体に横展開することで、2030年に向けた次世代型生産構造への変革を進めていきます。

## 新中期経営計画「Value Up +」

### ・前中期経営計画の振り返り

2017～2020年度の前中期経営計画「OilliO Value Up 2020」では、汎用素材型ビジネスにおける収益構造の変革や効率化を通じた安定収益の獲得と付加価値型ビジネスによる成長の実現に取り組み、経営目標に掲げた連結営業利益130億円を2019年度に1年前倒して達成するなど、成果を積み上げてきました。

「OilliO Value Up 2020」の主な成果としては、付加価値商品の構成比率向上といった商品ポートフォリオの改善や、「BtoB」におけるニーズ協働発掘型営業の実践、ユーザーサポート機能の発揮によるソリューション力の向上、さらにはグローバルにおける新たなサプライチェーンネットワークの構築などです。また、継続的なコストダウン、エネルギーネットワークの構築によるCO<sub>2</sub>排出量削減、製油産業の将来を見据えたアライアンスについても成果となります\*。

一方、主な課題として、まず、ヘルスサイエンス領域における新事業展開で十分な成果が出ていない点があげられます。また、海外拠点の安定稼働や生産能力の拡充も課題といえます。そして、最も大きな課題は、収益性向上です。収益率・営業利益の絶対額は、過去3～4年ごとに見ると確実に増加していますが、まだ不十分だと思っています。株式市場から比較的利益のボラティリティが高いと見られていることから、改善に向けた取り組みを進めていく必要があると考えています。

\* エネルギーネットワークについてはP.55、将来を見据えたアライアンスについてはP.41をご覧ください。

### ・「Value Up +」の位置づけ

「Value Up +」では、「ビジョン2030」の考え方に沿った戦略を実行していきます。目指す姿や基本方針の“もっとお客さま

多様なステークホルダーとの協働によってCSV目標を実現します。

の近くへ“を実現するためには、「OilliO Value Up 2020」で大切にしてきた「Marketing」「Technology」「Globalization」を引き続き追求し、それをさらに深化させていくということが重要であると考えました。だからこそ、名称も「Value Up +」にしています。この3つをさらに深化させることで、価値を生み出す仕掛けを作り、強みである油脂を究め、そしてビジネス領域の拡大を実現していきます。

「Marketing」において、これまで当社グループの営業活動は、卸店や量販店などの流通の皆さまとの強い関係性を活かした企画・販売が中心でした。「Value Up +」では、流通の皆さまとの関係性を大事にしながら、その先にいる生活者の皆さまへ力点をシフトしていきます。それが強みである流通の皆さまとの関係性をさらに強化することに結びつくと考えています。機能性素材マーケティングについては、例えばMCTの栄養研究などで得たエビデンスをもとに、生活者の皆さまに必要とされるストーリーを描き、プロモーションすることによって市場を創造していくことをパートナーである加工食品メーカーや流通の皆さまとともに進めていきます。「Marketing」をこれまで以上に生活者視点で進めることで、お届けする商品・サービスに新たな付加価値をプラスし、パートナー企業と新たな事業領域を開拓していきます。

「Marketing」で捉えた環境変化や機会を、研究・開発・生産により商品・サービスの形に具現化していくのが「Technology」です。まず「ビジョン2030」でコアコンピタンスと定めた油脂の領域での研究・開発により、健康やおいしさの面で価値向上を目指します。また、油脂に関する技術力や原料のサステナビリティをグローバルトップレベルに深化させることを目指します。

新たなビジネス領域獲得や拡大戦略を実現する「Globalization」については、コアコンピタンスである油脂を強みにグローバルトップの油脂ソリューション企業へ飛躍するため、ターゲットエリアを東南アジア・中国、欧州、北米とし、注力する領域をフードサービス分野、チョコレート・製菓・製パン分野、化粧品分野、健康・栄養機能分野と決めました。グローバルな成長への道筋をつけるためには事業基盤の確立とサプライチェーンの確立が重要であり、まずは、「OilliO Value Up 2020」で投資を進めてきた海外拠点の安定稼働とさらなる拡大戦略を実現する生産能力の増強、サステナブルな原料の追求を進めます。そして、ユーザーサポート機能の体制・拠点を整えてプレゼンスを獲得していくとともに、事業強化を目的とした提携やM&Aを進め、シナジー効果を獲得していきます。

## ESGの強化

当社の事業の起点となる資本は、植物資源である大豆や菜種・パームであり、環境への取り組みは、事業そのものの持続性に直結します。当社グループは、「環境目標2030」を策定し、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ていきます。「ビジョン2030」と「環境目標2030」で設定した方向性や目標は一致しており、「環境目標2030」の実現は、当社グループの持続的な成長シナリオのひとつとして不可欠なものと考えています。

社会価値は、言い換えれば、当社グループの社会における存在意義であると思います。「ビジョン2030」で設定した6つの重点領域は、それぞれに独立して取り組んでいくのではなく、当社グループが社会に対してどのような価値を創造していきたいのか、という視点で、それぞれを組み合わせる取り組みが重要です。コアコンピタンスである油脂を用いてどのように社会に貢献できるかということが、当社グループの存在意義であり、社会価値です。重点領域において社会課題を解決していくことが存在意義につながると思っています。

そして、コーポレート・ガバナンスの基本的な目的は、当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値の向上だと思えますが、それは特定のステークホルダーにとつてだけのものではなく、多様なステークホルダーにとっての持続性や企業価値の向上であり、ステークホルダーとの協働によって達成していくものだと考えています。つまりVisionや目標、計画といったものを共有するとともに、その確からしさを強めていく仕組みの強化が重要になります。そして私たちは、それらに対する説明力を高めていくことも必要になります。今般、Visionの策定と同時に、従業員の一人ひとりが行動の基本にすべき価値観であるValuesを策定しました。2030年に目指す姿を成し遂げるための道標としていきます。

当社グループは、「ビジョン2030」で掲げた6つの重点領域での共有価値の創造を具体的な施策に落とし込み、この10年で必ず成し遂げていきます。また「育てるビジョン」として、さらなる高みを目指し、必要に応じてCSV目標などは見直していきたいと考えています。ステークホルダーの皆さまにおかれましては、今後とも、一層のご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。