

社長メッセージ

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

“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

2021年度の振り返りおよび 足元の事業環境

○ 事業環境が厳しいなか、 目標達成に向けて真摯に取り組む

2021年度は、当社グループの長期ビジョン「日清オイリオグループビジョン2030(以下、ビジョン2030)」とその実現に向けた中期経営計画「Value Up +」がスタートする節目の年となりました。

世の中の動きが新型コロナウイルス感染拡大防止と社会経済活動の両立へと徐々に移行しているなかで、人々の往来の回復とともに、需要の一部が戻ってきたことが底支えとなり、一定の成果を示すことができました。

一方グローバルに目を向けると、新型コロナウイルス感染症の影響から回復傾向にある地域での油脂需要の拡大や、原料産地の高温乾燥の影響による菜種の減産、加えて脱炭素の流れを背景としたバイオ燃料の需要増加もあり、主要原材料の大豆、菜種、パーム油は歴史的な高値圏で相場が推移し、当社グループでは、コスト削減などの効率化に努めたものの食用油において年4回もの価格改定を迫られました。

2022年に入っても、これまでとは比較できないほど先が読みにくく厳しい事業環境に直面しています。ロシアのウクライナ侵攻は、この地域が抱えている穀物への世界的なインパクトから、すべての油脂原料へ影響を及ぼしています。穀物の供給不安に加えて混乱したサプライチェーンが収束する見通しも立たず、中長期的な原材料価格の高騰・高止まりも懸念されています。

世界的なインフレ懸念・金利上昇、景気減速懸念などさまざまな苦難に見舞われている環境下、当社グループは引き続き安定的な原材料の調達と製品の安定供給に努めていきます。また、購買、生産、物流、販売など、あらゆる面でコストダウン施策を実施したうえで、足元の状況を丁寧に説明し、ご理解をいただきながらコストに見合った適正な販売価格を形成してまいります。気候変動を含めた事業環境の不確実性は当面続くことを前提に、従来の業務の仕組みや考え方を含めて抜本的に見直しながら経営目標の達成に真摯に取り組んでいきます。

「ビジョン2030」と中期経営計画 「Value Up +」の進捗

○ CSV経営に向けた基盤作りを実施

2021年度は、「ビジョン2030」で掲げたCSV目標の達成に向け、さまざまな基盤作りを実施してきました。

「地球環境」については、2021年3月にTCFD(The Task Force on Climate-related Financial Disclosures; 気候関連財務情報開示タスクフォース)提言への賛同を表明、同年10月には脱炭素化推進室を設置し、Scope1、2のCO₂排出量削減目標値の達成に向けて具体的なロードマップを作成し、取り組みをスタートさせました。さらにScope3の目標を設定し、購入した製品・サービスおよび輸配送(上流)の排出量70%をカバーするサプライヤーに対して、2026年までに科学的根拠に基づく削減目標を設定いただけるよう、働き

社長メッセージ

かけていきます。

「信頼でつながるサプライチェーン」においてはマレーシアのパーム油認証基準であるMSPO（マレーシア持続可能なパーム油）の実態把握に向けて、間口を広げて生産地との連携を深め、農園に対する啓発やモニタリングを充実させています。2021年度末には「日清オイリオグループ人権方針」を制定し、人権デュー・ディリジェンスを含め、実効性を高めていくための基盤を整えることができました。このほか、いくつかのCSV目標については、2021年度の実績をふまえたうえで2024年度の目標値を上方修正しました。

○ 中期経営計画「Value Up+」の進捗

2021年にスタートした中期経営計画「Value Up+」については、原材料価格の大幅な上昇とそれに見合った販売価格改定、価値創造の実現による売上高の増加を反映し、経営目標の一部を変更しました。2024年度の売上高目標については4,000億円から1,400億円引き上げ、5,400億円にしています。

また、新たにROIC(投下資本利益率)を経営目標に加えました。資本効率性については「ビジョン2030」と「Value Up+」策定時から、経営目標化する構想を持っていましたが、この1年間でしっかりと議論を重ねた結果、ROE8.0%の達成と事業環境を鑑み、ROIC4.6%という目標値を設定しました。

なお、急激な原材料コスト上昇に伴う運転資金の増加により、営業キャッシュフローについては2021～2024年度の4年間累計で700億円から500億円に見直しています。



○ 経営目標実現に向けたKPI管理のフレームワークを作成

当社グループはCSV経営へと舵を切り、「ビジョン2030」で掲げた重点領域を、何が何でもやり切るという強い覚悟をもって、2021年度をスタートしました。

足元の厳しい事業環境に対処しながらも、掲げた目標を着実にやり切るための具体的な道筋を明らかにするために「成長性」「積極投資」「持続性」「効率性」の4つの視点で重要業績評価指標（KPI）を整理し、フレームワーク（達成チャート、右図参照）で示しました。その過程で足りていない能力や組織の実装などについての議論を積み重ね、打ち出された方向性に基づき、マーケット視点で新たな価値創造を担う市場開発部を設置するなど、具体的な行動計画につなげています。達成チャートの策定を通じてミドルマネジメント層まで「Value Up+」についての議論を深め、意識の共有化を図れた意義は大きいと感じています。

達成チャートは「ビジョン2030」における重点領域と、日頃の事業運営の現場感との差異を埋める一種の翻訳的な役割を持ちます。例えば成長性に関しては、「BtoC」「BtoB」「BtoBtoC」の区分で「ビジョン2030」で示すCSV目標と事業戦略に関するKPIを分類しています。

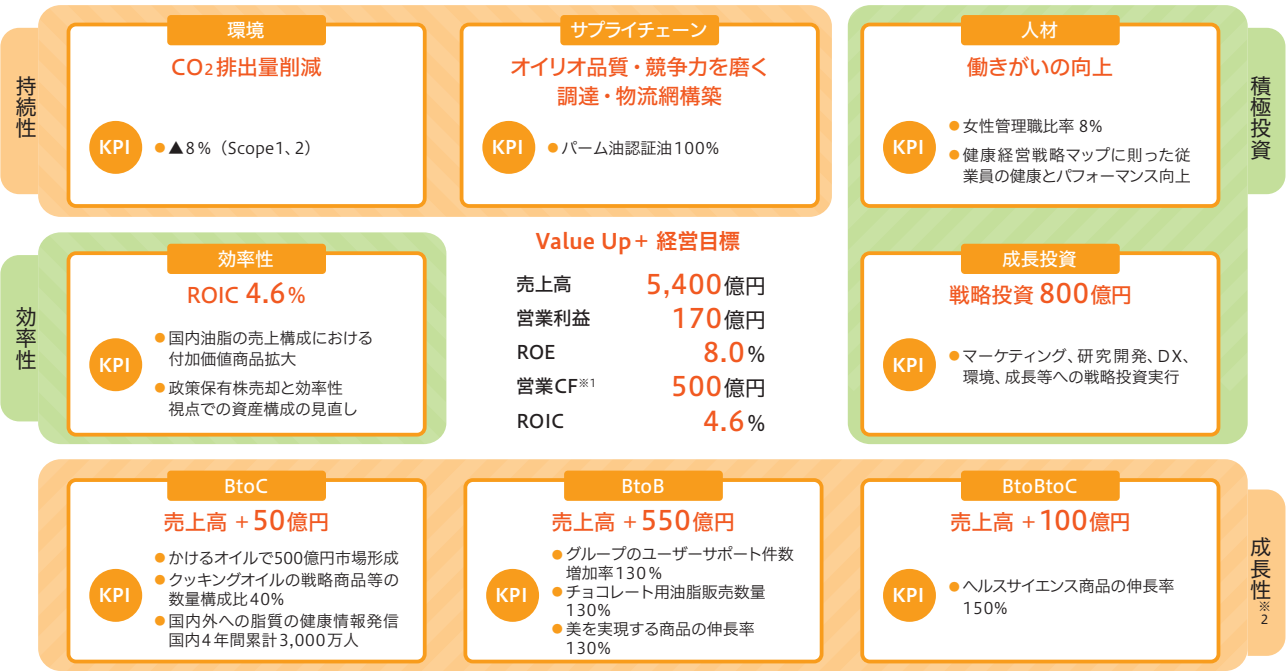
2021年度は、スタート時には想定できなかった環境となりましたが、KPIを含めて難局を乗り切るための指針作りを進めることができました。また、昨年の統合報告書で「育てるビジョンにしていこう」と申し上げましたが、十分な議論を通じてあいまいだった部分を明確化でき、自分たちのものとしてビジョンを育てられた1年だったと思います。

事業を通じた強みの発揮

○ 「油脂を究める」ことで、グローバルトップレベルの油脂ソリューション企業へ

当社グループはビジョンのなかで“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うことを謳っており、その役割を果たすことで「生きるエネルギー」をすべての人に届けられ

「Value Up+」達成チャート（概要）



※1 2021～2024年の4年間累計
※2 成長性における売上高の目標は、原材料価格の高騰を受けた販売価格の改定の影響を含まない、価値創造による売上拡大の金額

と考えています。

私たちはこの1年、当社グループの強みについて議論を深めてきました。その結果として「油脂を究めることが共創の土台になる」という一つの結論に達しました。「究める」には大きく3つの方向性があります。その中心となるのは「コアコンピタンスのさらなる強化」です。油脂と周辺領域の技術力の磨き上げ、ブランドと販売力のさらなる強化、そして調達・生産・物流の強化を図ることで、現在の当社グループがすでに持っている強みをさらに深化させていきます。

この軸を中核に、次なる成長の柱となる「新たな価値を生み出す仕掛けの創造」と、すべての人にお届けするための「ビジネス領域の拡大」という2方向に取り組みます。「新たな価値を生み出す仕掛けの創造」については、取引先の皆さまとの協働や新たな販売スタイルを通じて価値創造の仕組みを作り、市場創造につながる商品開発・情報発信を積極的に行っていきます。これらによって、インバウンド型の営業スタイルを確立し、よりお客さまと「共創」できる場面を築いていきます。また、「ビジネス領域の拡大」については、グローバル化の視点を入れながら、油脂の機能

性の拡大や、さまざまな消費者のニーズに応えた油脂の喫食シーン、購買機会の多様化に取り組むとともに、植物資源を活用した環境課題解決への積極的な取り組みといった提供価値の拡大を図っていきます。

これらの「油脂を究める」ための強みを、現時点で私たちが完璧に備えているわけではありませんが、強みをきちんと言語化し、当社グループの力を強化させる方向を可視化したことで私たちの能力を明確にできたと考えます。そして、油脂を究めるための組織能力の強化・開発を通じて当社グループのポテンシャルを最大限に引き出していきます。このようにコアコンピタンスである油脂を「究める」ことにより、「生きるエネルギー」を世界中の多くの人にお届けする役割を果たす、グローバルトップレベルの油脂ソリューション企業になるための仕組みづくりを推進していきます。

○ 「もっとお客さまの近くへ」トータルソリューションを提供

世界中の油脂メーカーを見回しても、一定規模で食卓から生産現場までトータルでソリューションを提供している

社長メッセージ

企業はそれほど多くありませんし、特に「BtoBtoC」の領域まで踏み込んでいるメーカーは限られています。グローバル市場でも「もっとお客さまの近く」で顧客接点を高めていく手法を実践することによって、当社グループは十分にプレゼンスを発揮していける可能性があると考えています。

注力するのはフードサービス、チョコレート・製菓・製パン、化粧品、健康・栄養機能分野で、当社グループのリソースと世界的なソリューションニーズがマッチする領域です。ターゲットとなる東南アジア・中国、欧州、北米において、事業展開を加速していきます。

○顧客接点を高めてお客さまと協働で ニーズを発掘し、新たな市場を創造

直近10年を見ても、国内における営業のアプローチは大きく変化しています。ユーザーサポート機能を強化し、お客さまと協働でニーズを発掘しながら国内市場を開拓してきました。これまで経営資源を投入してきたことで、プレゼンスを発揮できるレベルまでできています。

グローバル市場についても、同様のアプローチをとっていきます。まずは、生産拠点が有り、ビジネスチャンスが見えているアジアや欧州、そして将来的な市場拡大への期待が高い北米を重点エリアとして経営資源を投入していきます。これまで新型コロナウイルスの影響から現地に人的資源を投入できませんでしたが、今後急速に進展させる予定です。

まずは、タイにISF(マレーシア)の駐在員事務所を設立し、次の拠点づくりの準備を具体的に始めています。北米においても、マーケティング調査などを実施しており、覚悟を決めて取り組んでいきます。生産や開発の実装にはまだしばらく時間を要すると思いますが、まずは足がかりとなる拠点づくりからスタートしていきます。

「BtoC」「BtoB」「BtoBtoC」の3つの視点では、相乗効果を発揮しながら価値を高めていきます。「BtoC」の消費者向け商品を開発・販売し、高いプレゼンスを示していることが「BtoB」のお客さまから当社グループを信頼いただく一つの要素となっています。中食、外食などのフードサービスは求められるものが大きく変化しています。培った信頼をベースに変化への対応力を発揮し、他社と共創を進めてい

きます。また、チョコレート用油脂に代表されるようなグローバル市場においても「もっとお客さまの近くへ」の基本方針に基づいた提案をしていきます。

「BtoC」においては、国内の家庭用食用油市場は金額ベースで成長を続けています。アマニ油などの「かけるオイル」は、その健康機能で消費者の行動変容を促し、今後も使用頻度や機会が増えていくものと思います。加えて「味つけオイル」など、新たなカテゴリーの創出によりさらなる市場拡大が期待できます。

「BtoBtoC」は、「BtoB」と「BtoC」の両軸が強みを発揮することで成り立ちます。例えば、多くの生活者が関心を寄せるMCT※においては、機能性素材マーケティングを展開し、加工食品メーカーや流通の皆さまと連動して脂肪燃焼体質の構築という点からプロモーションを展開しています。また、将来的には、フレイルという社会課題の解決にも貢献が可能だと考えており、フレイル対策に関する外部コンソーシアムに参画するなど、お客さまの健康、おいしさ、食へのバリューチェーンへの貢献を同時に達成していく考えです。

※ MCT：中鎖脂肪酸油

○「究める」を支える非財務資本への投資

非財務資本については、製造資本、知的資本、人的資本、自然資本、社会関係資本の5つがそれぞれ密接に関連していると考えます。

例えば、スマートファクトリー化やCO₂排出量削減を実現するためにはシステムや機械への投資、つまり製造資本への投資が必要となります。これらの投資は製造設備をアップデートすることになりますので生産性向上や工程の改良、商品の価値化にもつながりますし、CO₂排出量削減のための投資は、自然資本への投資でもあります。また、これらを実装化していく過程において、関わる従業員の能力向上が必要になり、スマートファクトリー化を進めることで、働き方改革にもつながることから、形を変えた人的資本への投資ともいえます。このように、一つの投資が複数の非財務資本への投資につながり、ストーリー性のあるものとなっています。

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

持続可能な事業運営に向けて

○不確実性が高まる今、CSV経営を目指す意味

当社グループは「ビジョン2030」の重点領域を策定する過程で、今後想定される機会とリスクを広範に議論してきました。足元では菜種を直撃したカナダの高温乾燥、バイオ燃料としての需要増やウクライナ問題など、想定を超える事態が次々と起きていることは事実です。しかし、足元の状況が悪い時でも「ビジョン2030」が立ち帰るべき指針として認識されていることから、想定以上のリスクが発生しても浮足立つことはなくなっています。

気候変動については、TCFD提言に沿ってシナリオ分析を行いました。いわゆる「4℃シナリオ」は、長期視点で安定的な原料調達ができず事業運営が脅かされる事態となり、絶対に避けなければいけません。そのためにはScope1、2の目標達成に向けて先行的に投資をしていく必要があります。また、Scope3に関わるサプライチェーンで賛同の輪を広げ、共に行動してもらえる関係性を強固にしながら、並行してビジネスを深化させていくことが必要となります。

環境と人権に配慮した調達に関してのポイントは、Scope3の排出量削減と共通しています。掲げた目標の達成をしっかりと担保していくためには、サプライチェーンのトレーサビリティを確保し、外部からも信頼される仕組みとして常にアップデートしていくことが重要となります。

CSVの浸透については、年1回程度の頻度で全国の拠点を訪問し、従業員と議論をしています。「ビジョン2030」を策定し、経営陣がCSV経営についての理解を深めるまでには時間を要しましたが、事業環境が変化するスピードが上がるなか、従業員にはより短期間で理解し、自分ごと化してもらえるよう努めていきます。原材料の高騰など厳しさが増す事業環境のなかでCSV経営への感度は高まっています。日々の業務とCSVは別々のものではなく、すべてがつながっており、このような事業環境は、CSV経営の実現に向けては一種のチャンスと言えるのかもしれません。

ステークホルダーの皆さまに向けて

○4つの視点を通じて対話を進化

当社グループは、CSV目標の達成と持続的な成長に向けて「成長性」「積極投資」「持続性」「効率性」の4つの視点に沿った取り組みを推進していきます。この4つの視点は「成長性」はお客さまを中心としたあらゆるステークホルダー、「持続性」が社会、「効率性」が株主・投資家といった具合にそれぞれがステークホルダーに関連すると考えています。

ステークホルダーの皆さまとの対話においても、この4つの視点が重要になると考えています。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。