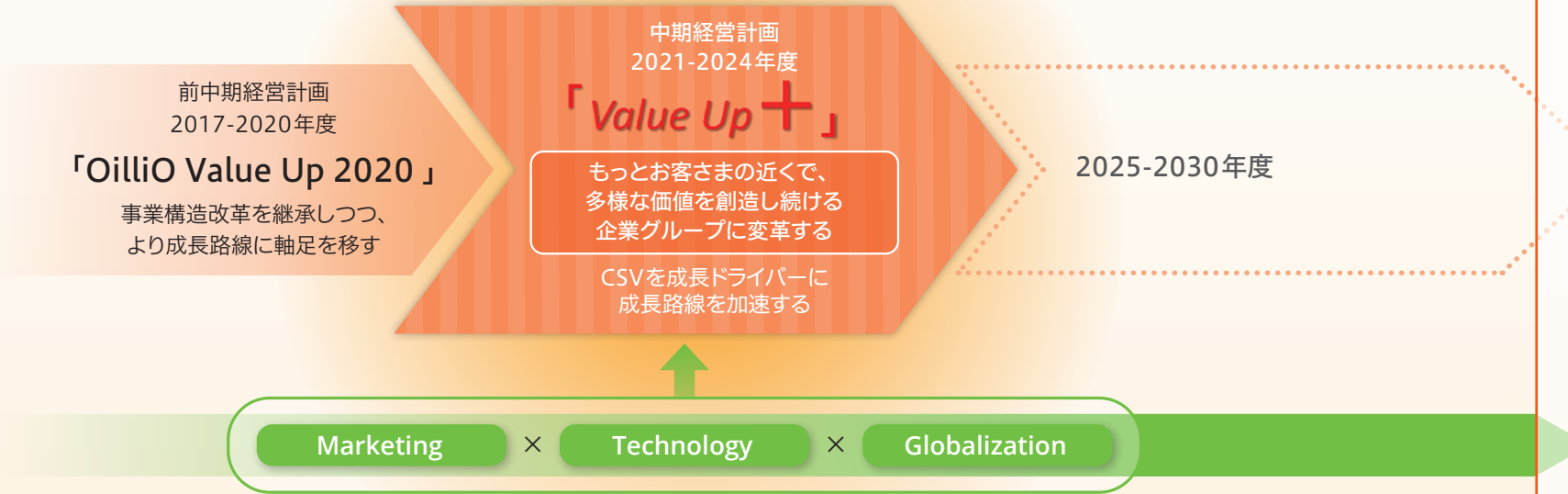
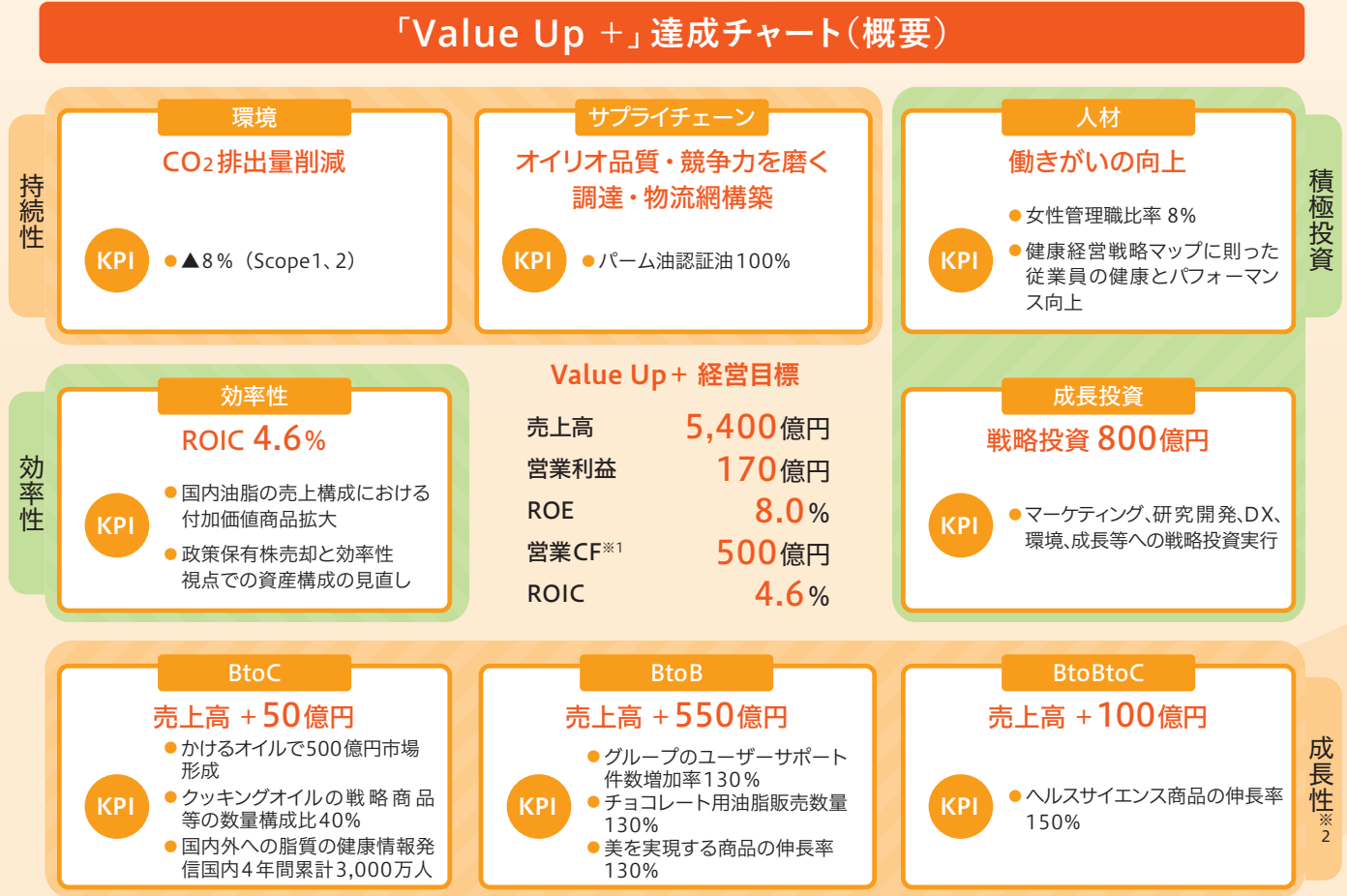


ビジョン2030と中期経営計画「Value Up +」

2017年度2021年度2024年度2030年度



「成長性」「積極投資」「持続性」「効率性」



※1 2021～2024年度4年間の累計
※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

日清オイリオグループビジョン2030

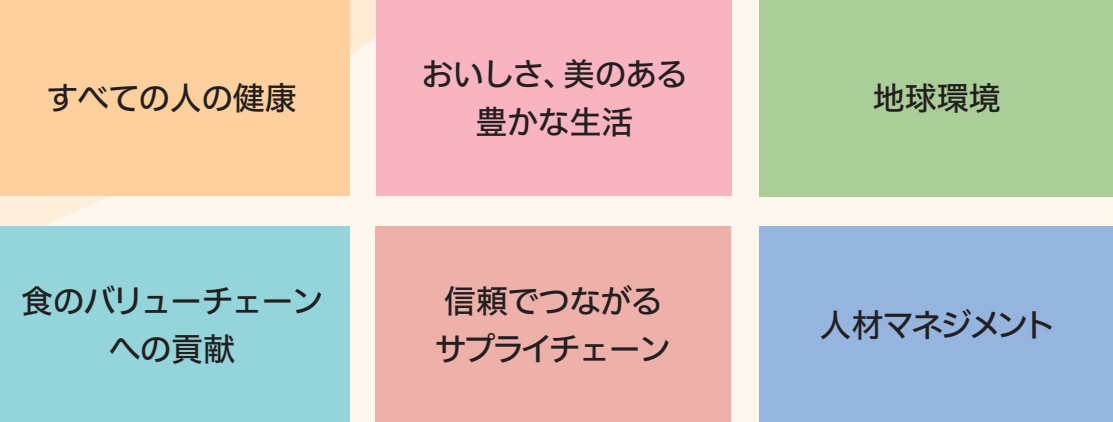
私たちは、“植物のチカラ®”と“油脂をさらに究めた強み”で、
食の新たな機能を生み出すプラットフォームの役割を担います。
そして多様な価値を創造し、“生きるエネルギー”をすべての人に
お届けする企業グループになります。

- 当社グループはコアコンピタンスである「油脂」をさらに究めていく。
- これからは「油脂」を素材として提供するだけでなく、「当社が持つ強みを活かし、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。
- 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る。また、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る。
- 私たちは、油脂の根源的なエネルギーや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”と位置づける。
- そして“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る。

目指す事業規模

2030年度			
売上高※	営業利益	ROE	海外売上高比率
5,000億円	300億円	8.0%以上	30%以上

6つの重点領域



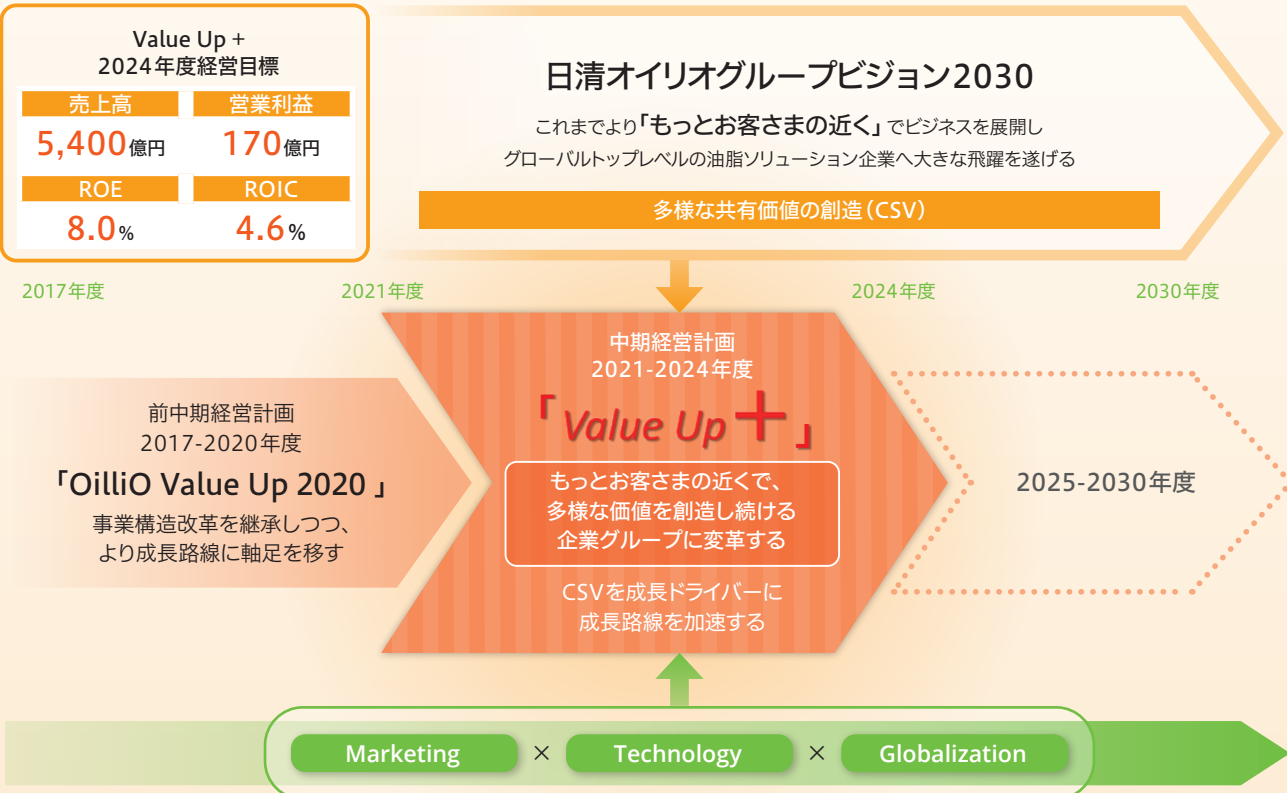
※ 売上高は、2021年4月策定時の数値。2024年度の売上高目標は足元の歴史的な原材料価格の高騰を踏まえ、当初の4,000億円から5,400億円へ上方修正。2030年度の売上高目標は事業環境の変化を予測することが難しいため、現時点では策定時のまま。今後事業を取り巻く環境変化等を勘案し、適宜見直しを検討予定。

中期経営計画「Value Up +」

中期経営計画「Value Up +」について

「日清オイリオグループビジョン2030(以下、ビジョン2030)」で目指す姿の実現に向けて、最初の4年間の具体的な成長戦略として、2021年度から中期経営計画「Value Up +」をスタートしました。「Value Up +」においては、「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」という基本方針のもと、「Marketing」「Technology」「Globalization」の3つの軸で核となる戦略を設定し、CSV

を成長ドライバーに成長路線を加速することとしています。また、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たうえで、より一層強化し、成長の原動力とすることによって価値創造の領域を広げ、国内での売上拡大戦略を進めるとともに、グローバルトップレベルの油脂ソリューション企業への飛躍を目指しています。



経営目標の一部変更について

中期経営計画「Value Up +」で目指す経営目標について、2021年のスタート時点では、2024年に売上高4,000億円、営業利益170億円、ROE8.0%、また、中期経営計画の4年間累計で700億円の営業キャッシュフローを計画していました。しかし、食用油の原材料は、世界的な食糧需要の増加やバイオ燃料消費の拡大を背景とした主要原料相場の高騰に加え、ロシアのウクライナ侵攻による穀物の供給不安やサプライチェーンの混乱の長期化により、価格の高騰・高止まりが懸念される状況となっています。

「Value Up +」初年度にあたる2021年度(2022年3月期)決算においては、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の実現により、当社グループの売上高は大

幅に増加しました。

こうした当社グループを取り巻く大きな環境の変化と、「Value Up +」の4年間ににおいて目指す価値創造による売上拡大を実現していく考えのもと、2024年度の売上高目標を当初計画4,000億円から5,400億円に上方修正しました。なお、営業利益については、非常に厳しいコスト環境のなかでもさらなる販売価格改定の実現と新たな価値創造を通じて当初計画通りの利益達成を目指していきますが、営業キャッシュフローについては急激な原料コスト上昇に伴う運転資金の増加により、4年間累計700億円から500億円に下方修正しました。

ROICの経営目標化

「Value Up +」においては資本効率性の改善を重要な目標にしており、今まで以上に資本コストを意識したマネジメントを行うことを目的に、新たに ROIC を経営目標に加え、2024年度に達成する目標値として4.6%を設定いたしました。目

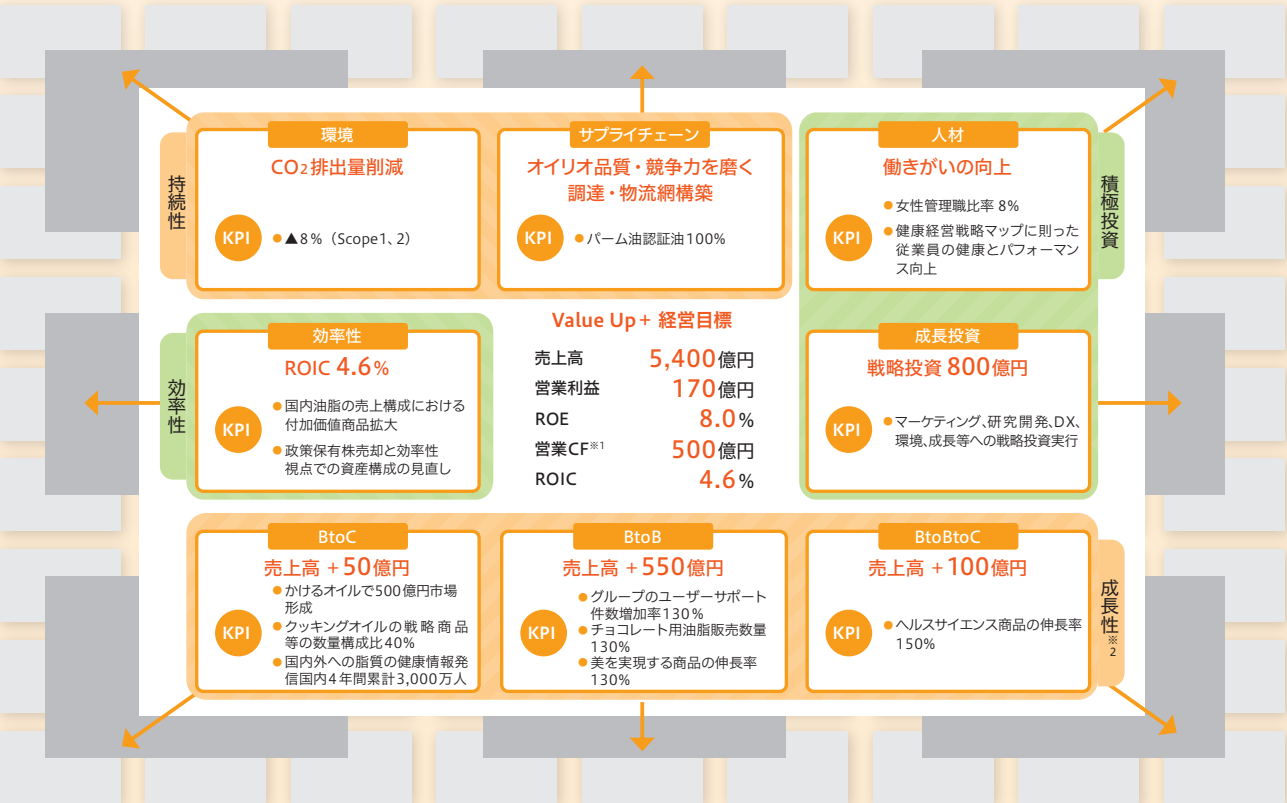
標値の達成に向けては「Value Up +」における施策結果による利益率の向上に加え、資産の有効活用など、資本効率の改善に取り組みます。

	2024年度 当初計画		2024年度 修正後	増減
売上高	4,000億円	➡	5,400億円	+1,400億円
営業利益	170億円	➡	170億円	修正なし
ROE	8.0%	➡	8.0%	
営業キャッシュフロー	700億円 2021～2024年度 4年間の累計	➡	500億円 2021～2024年度 4年間の累計	▲200億円
ROIC	—	➡	4.6%	新規に設定

経営目標の実現に向けたKPI管理のフレームワーク(達成チャート)を設定

「ビジョン2030」で目指す姿の実現に向けて、各重点領域における取り組みを着実に遂行していくことを目的に、「Value Up +」の期間におけるKPI管理のフレームワーク(達成チャート)を設定しました。「Value Up +」で目指す経営目標を実現するための取り組みについて、「成長性」「積極投資」「持続性」「効率性」の4つの視点から整理し、CSV目標を含めた8つのKGIと、そこから派生する具体的な行動目標を2022年度、2024年度のそれぞれ64個のKPIに展開しています。この経営目標を部門戦略とKPIに展開するフレームワークを活用し、計画の進捗状況を管理していきます。

例えば、「成長性」の視点では、「BtoC」「BtoB」「BtoBtoC」の各領域における売上拡大、「積極投資」の視点では戦略投資800億円や無形資産としての人材活用の取り組みの推進に関する主要なKPIを設定しています。また、「持続性」の視点では、環境におけるCO₂排出量削減やサプライチェーンにおける品質・競争力を磨く調達・物流網構築、「効率性」の視点ではROICの目標値4.6%を達成するため、付加価値戦略を通じた利益率向上や資産の効率化による投下資本回転率の向上を目標化しています。



※1 2021～2024年度4年間の累計
※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

財務担当役員メッセージ



厳しいコスト環境下で
一定の成果をあげられた1年

2021年度は、業務用・加工用やファインケミカルなどで需要が回復したものの、ホームユースで前年の内食需要増加の反動減があるなど新型コロナウイルス感染症の影響による消費環境の不安定さが継続しました。原料コスト面でも、中国の需要回復や需給のひっ迫、主産地での天候不順による減産、品質劣化などで穀物相場の歴史的な高騰が続く厳しい環境下で推移しました。

穀物相場の急激な上昇に対して適正な販売価格の形成にいち早く取り組み、取引先からのご理解を得ながら、食用油については年4回の価格改定を実現できたことは大きな成果となりました。また、セグメントによって進捗差はあるものの、各セグメントにおける成長投資が着実に成果として積み上がってきていると感じています。さらに、海外展開を見据えた事業ポートフォリオを構築したことや、国内では、マーケット起点で物事を見据え、対処してきたことも奏功したと考えています。その結果、売上高は4,000億円を大きく上回り、営業利益も当初計画通りの115億円を超える利益水準を確保し、中期経営計画「Value Up+」初年度については、これまでの経営判断が間違っていなかったことを証明できた1年であったと思います。

財務健全性と成長投資のバランス、
そして機動的な対応へ

ロシアによるウクライナ侵攻の影響もあって原材料価格の高騰が長期化の様相を呈するなか、現在の事業環境をふまえて「Value Up+」最終年度の経営目標の一部を見直しました。2022年度以降の各セグメントにおける成長も加味したうえで2024年度の売上高を5,400億円へと上方修正し、運転資本の増加傾向が続くことから4年間累計の営業キャッシュフローを500億円へと下方修正しました。

運転資本の増加などにより悪化したキャッシュフローの改善に向けては、従来以上に資本効率性を重視していきます。財務健全性と成長投資のバランスを重視する財務戦略の基本的な考え方は変わらず、自己資本比率40%台半ば、ネットD/Eレシオ0.5倍程度を目安として、現状は安定した財務健全性を維持できているものと考えています。2021年度の売上高純利益率は2.0%(前期比▲2.8%)、純資産の上昇によりROEは5.7%(同▲0.8%)と前期より低下していますが、2024年度にはROE8.0%も必ずクリアできるよう事業計画(利益計画)の確実な達成に向けた取り組みを進めています。2022年度から新たにROICを経営目標に加え、KPI管理のフレームワークである「達成チャート」で掲げた施策を着実に進めることで効率性を改善していきたいと考えています。

	2021年度	2022年度(計画)	2024年度(目標)
ROIC	3.6%	3.6%	4.6%
ROE	5.7%	6.0%	8.0%
自己資本比率	45.3%	43.1%	40%台半ば
ネットD/Eレシオ	0.54倍	0.51倍	0.5倍程度

世界的な金融引き締め政策への転換により調達金利も上昇していくことが見込まれていますが、新たな資金調達に際しては将来的な金利環境なども見据えながら機動的に対応していく考えです。

成長投資の方針と進捗

成長投資については、4年間累計で事業投資(M&A)500億円を含めた800億円の投資戦略を計画しています。特に国内外における売上拡大の視点として「共創の仕掛け」や「生産能力の拡充」にかかる投資を進めていきます。コアコンピタンスである「油脂」を徹底的に究め、ユーザーサポート機能を強化することでお客さまとの共創による価値創造の実現を目指していくための投資として、横浜磯子事業場におけるインキュベーション機能の強化・実装をスタートさせています。また基盤強化として、名古屋工場のスマートファクトリー化に向けた投資を進め、生産効率化や働き方改革にもつなげていきたいと考えています。環境に対する投資としては、各工場における環境配慮型の生産設備の導入や、太陽光パネルの設置を進めています。

BtoB領域ではM&Aも含めて550億円の売上拡大を目標としており、その中核となるマレーシアのISFを通じたグローバルネットワークの拡大や、チョコレート用油脂生産能力の向上を図っています。M&Aについては思いやご縁などをしっかりと見極めながら、アジアやヨーロッパでの顧客接点の開拓やユーザーサポート機能の強化を中心に考えています。

また企業価値の持続的な向上には人材が最大の源泉です。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を目指して教育・研修制度のさらなる充実、専門性の高

い人材の採用、働きやすい職場づくりなど人材投資も積極的に実施していきます。

効率性を改善し、より筋肉質な体質へ

「Value Up+」の重要なテーマである効率性の改善については、利益の増加と資産の圧縮の両面による取り組みが必要です。利益の増加については、コロナ禍による生活者の行動変容、慢性的な人手不足、急激に進む原材料価格の上昇など社会環境の変化に対応し、お客さまの抱える課題を解決しながら新しい価値を創造することにより実現できると考えています。将来コストや社会的コストなども含めた適正な販売価格の形成に加えて、付加価値品の販売構成比を高めることで利益率向上に取り組んでいきます。

資産効率性については、CCC(キャッシュ・コンバージョン・サイクル)の短縮に向けて、棚卸資産の改善を喫緊の課題として取り組んでいます。需要変動が激しかったコロナ禍の2年間で在庫バランスは大きく崩れました。今後はAI、ディープラーニングなどを活用しながら市場にあるさまざまなデータから需要を的確に把握して在庫の無駄を徹底的に削減し、供給責任を果たしつつ適正在庫管理に注力します。注目される政策保有株式については、2020年度の保有方針転換をふまえてすでに2割程度を削減しています。縮減に向けては取引先企業や市場に大きな影響を与える可能性があることから、さまざまなステークホルダーの皆さまの声に耳を傾けながら十分かつ丁寧に対話したうえで段階的に進めていきたいと考えています。保有資産についても、非効率資産や不稼働資産の撤去などを積極的に進め、より筋肉質な体質への転換を図っていきます。