

事業戦略

2022年の事業環境と主な取り組み

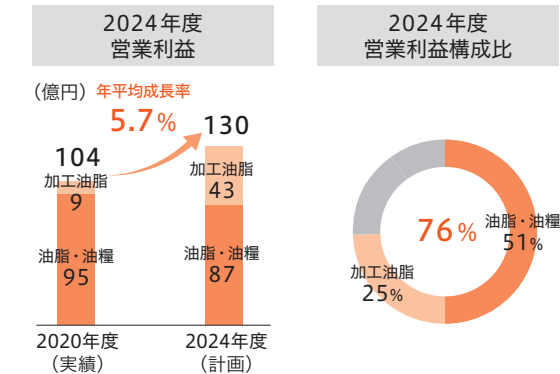
	主な外部要因	セグメントへの影響	取り組み、戦略
油脂	● with コロナによる消費者の行動変容 ● 主要な油脂原料相場の歴史的高値	大豆、菜種、パーム油の価格高騰	● 付加価値商品の継続的拡販 ● クッキングオイルの構造改革 ● ニーズ協働発掘型営業の深化 ● コストに見合った適正価格での販売 ● グローバル市場におけるチョコレート用油脂の拡販
加工食品・素材		コロナ禍の影響を受けた菓子需要の段階的な回復 油脂原料の相場高騰に伴う原料コストの大幅上昇	● ユーザーサポート機能の発揮によるチョコレートの拡販 ● MCTにおけるBtoB・BtoC活動の相互連携の強化
ファインケミカル		化粧品原料の需要回復 オレオケミカル製品の需給ひっ迫による原料価格の急上昇	● 中国・東南アジア市場の拡大を見据えた拠点の強化 ● コストに見合った適正価格での販売

油脂事業

「油脂・油糧」は、主に大豆や菜種などの油糧原料を輸入し、搾油することで油脂とミールを製造し、油脂は主に日本国内のホームユース、業務用、加工用の領域で、ミールは主に畜産業界の飼料用として販売しています。またホームユースではオリーブオイル、ごま油、アマニ油など食卓で大人気の「かけるオイル」の製造販売も行っています。

「加工油脂」では、パーム油を主原料とし、チョコレート用油脂を中心としたスペシャリティファットや製菓・製パン用のマーガリン・ショートニングなどを製造し、加工用メーカーを中心に販売を行っています。

機会とリスク	
機会	リスク
・健康目的のための油脂積極摂取層の増加 ・食スタイルの多様化による中食・調理済み食品市場の拡大 ・人手不足を背景とした食品産業における省力化ニーズの高まり ・新興国の発展による嗜好品市場の拡大	・健康をターゲットとした市場の競争激化 ・調理機会の減少による家庭での油脂離れ ・気候変動の激化や世界的な油脂需要増加による原料の安定調達およびコスト上昇、地政学リスク ・地政学リスクの長期化による市場成長の鈍化



油脂・油糧

1年目の成果、課題

ホームユースでは、「かけるオイル」のさらなる市場拡大に向けて「味つけオイル」や健康ニーズに対応した商品を積極的に上市し、拡販に取り組みました。また、「日清ヘルシーオフ」や「日清キャノーラ油ナチュメイド」、「日清こめ油」などの戦略商品の販売を強化し、「クッキングオイルの構造改革」に取り組みました。

業務用では、コロナ禍で顕在化した外食・中食業界の課題に対し、フライ油の酸価の上昇や着色などを抑える機能フライ油や、調理工程の簡便化・調理水準の安定化を実現する付加価値型商品群などを軸に、ソリューション提案を強化しました。また、加工用では加工食品メーカーと連携した市場ニーズの発掘・アプリケーション提案やソリューション提案による価値創出の取り組みを推進しました。

一方で、年間を通じて原料価格高騰などの大幅なコスト上昇が続き、取引先への丁寧な説明のもとで段階的な価格改定を実施しましたが、期中での原価上昇に対する販売価格改定のタイムラグにより、利益面では前年度を下回る厳しい状況となりました。

また、株式会社J-オイルミルズとの西日本エリアにおける搾油合弁会社設立に向け、フィジビリティスタディを実施し、オペレーションや管理面での課題を明らかにしたうえで、円滑な合併の実現に向けた対応案を引き続き検討しています。

加工油脂

1年目の成果、課題

国内加工油脂では、コストの急激な上昇を受けた販売価格の改定に加えて、新商品提案などによる既存顧客への販売拡大や新規顧客の開拓に取り組みました。

海外加工油脂では、技術提案型の顧客対応を強化するとともに、チョコレート用油脂の生産能力増強に向けた設備投資を決定し、販売数量拡大への取り組みを進めました。また、グループのシナジーを創出する機能・拠点の活用を取り組みとして、中国市場での拡販に向けたISF上海におけるユーザーサポート機能の拡充や、ISF Italy とISF(マレーシア)の生産連携を進めるとともに、フードセーフティへの対応として、微量成分のコントロール技術の進化に向けた生産設備の実装と実用化に向けた取り組みを進めました。一方で、ロシアによるウクライナ侵攻の情勢悪化に伴うチョコレート用油脂原料の調達不安や価格の高騰を受けて、調達・生産の安定性確保の重要性が高まりました。



ISF Italy

2年目に向けて

構造的な油脂需要の増加に加え、ロシアによるウクライナ侵攻の情勢悪化を受けてコスト環境は厳しさを増しており、購買、生産、物流、販売などあらゆる面でのコストダウンを実施したうえで、取引先へ丁寧な説明のもと原料コストに見合った適正な販売価格の形成に継続して取り組みます。

中期経営計画の経営目標実現に向けて、ホームユースでは引き続き「かけるオイル」の定着や、「味つけオイル」の市場育成を通じた付加価値商品の拡販と、クッキングオイルの構造改革の取り組みを推進します。業務用では、生活者の行動変容、人手不足やコスト上昇、多様化する食品への健康ニーズなど「変化への対応」とニーズ協働発掘型営業の推進により、課題解決の質の向上に取り組むとともに、加工用では、顧客製品の付加価値化に向けたソリューション提案の強化や、持続的な事業拡大を実現する油脂供給体制を構築する取り組みを進めています。



2022年の新商品(一部)

2年目に向けて

国内加工油脂では、コスト環境が厳しさを増すなか、引き続き取引先への丁寧な説明のもとで販売価格の改定に取り組むとともに、「ユーザーサポート機能」の活用によるアプリケーション提案や、顧客との共創による価値創出を積極的に推進します。

海外加工油脂では、2024年度に向けたチョコレート用油脂拡販に必須となる生産能力増強を着実に進めるとともに、微量成分コントロールなど技術優位性のブラッシュアップに取り組んでいきます。また、ISF Italy、ISF上海やIADC(インドネシア)も含めた新規取引の開拓とグループ間の連携を強化するとともに、東南アジア市場の拡大を見据えて、ISFのタイにおける拠点構築に向けた取り組みなど、海外ネットワーク構築の取り組みを進めていきます。一方で、ロシアによるウクライナ侵攻の情勢悪化の長期化を受け、チョコレート用油脂原料の産地分散などによる調達・生産の安定性確保の対応も進めていきます。



ISF 上海アプリケーションセンター

加工食品・素材事業

加工食品・素材事業は、当社グループが持つ素材を体系的に整理し、「チョコレート」「調味料」「機能素材・食品」「大豆素材・食品」から構成されています。「チョコレート」は業務用チョコレート製品の製造・販売を行っており、大東カカオ株式会社を中心に、近年ではインドネシアにも拠点を設立するなど、グローバル化を進めています。「調味料」は日本でのドレッシングなどの製造・販売を行っています。「機能素材・食品」はMCT(中鎖脂肪酸)やウェルネス食品などの製造・販売を行っています。そして、「大豆素材・食品」は加工食品向けの大豆たん白商品や、醤油の原料となる脱脂大豆の製造・販売を行っています。

機会とリスク	
機会	リスク
・高齢化社会の進展に伴う、認知症・フレイル予防ニーズの高まり	・高齢者や予防医療をターゲットとしたマーケットの競争の激化
・新興国の発展による嗜好品市場の拡大	・持続可能性に欠けた原料の扱いによるレピュテーションリスク
・おいしさに求められる要素や食品素材に求められる機能の多様化	・気候変動の激化や地政学リスクによる原料の安定調達およびコスト上昇のリスク
・プラントベースドフードの需要の高まり	

1年目の成果、課題

チョコレートについては、国内における既存顧客への拡販と新規顧客開拓に加え、IADC(インドネシア)でも、新型コロナウイルス感染症の影響により遅れていた新規顧客との取引を開始しました。

機能素材・食品については、MCTを「機能性素材」として、メディアや加工食品メーカー、流通と連動したプロモーションを展開し、生活者の機能理解や購買意欲の醸成に取り組みました。また、MCTの自社商品で機能性表示食品としてリニューアル発売し、コミュニケーション展開と連動してMCTの機能理解を促進しました。調味料では、原料に使用している食用油の健康性を訴求した商品ラインアップの拡充による拡販に取り組み、大豆素材・食品では、原料価格高騰を受けた販売価格の改定に加えて、新商品販売による拡販に取り組みました。

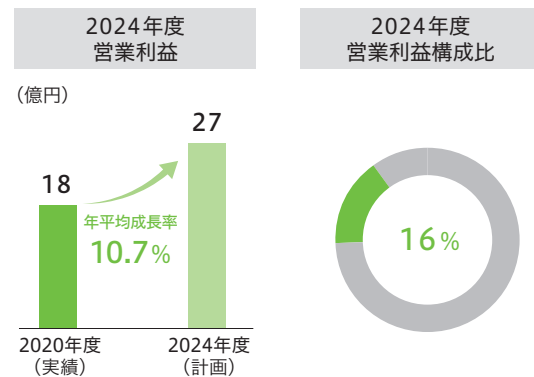
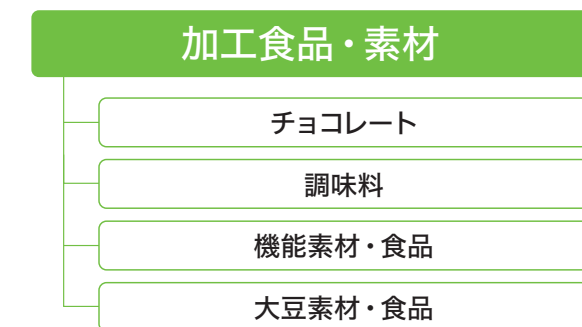
一方で、調味料や機能素材・食品において原料価格高騰の影響が大きく、利益面では前年度を下回る厳しい状況となりました。



IADC



機能性表示食品のMCT関連商品



2年目に向けて

チョコレートについては、国内においてユーザーサポート機能を発揮し、販売を拡大するとともに、IADC(インドネシア)でも新規取引を拡大し、着実な収益貢献を目指していきます。

機能素材・食品については、継続的な加工食品メーカー向けのアプローチと商品化などを通じてMCT使用量の拡大に取り組むとともに、MCTの機能理解に向けたコミュニケーション活動と販売との連携を強化しながら、購買意欲の喚起に取り組んでいきます。また、高齢・介護食品では「日本災害食認証」を取得し、災害弱者になりやすい高齢者のエネルギー摂取や安全な水分補給をサポートする取り組みを進めています。

調味料では、“日清MCTドレッシングソース”を新たに発売するなど、健康機能の訴求による価値向上の取り組みを推進するとともに、大豆素材・食品では、新たな大豆素材商品の開発や、外部との共創による価値創出の取り組みも進めていきます。

一方で、原料価格の高騰が続く厳しいコスト環境を受け、取引先への丁寧な説明のもとで販売価格の改定に取り組んでいます。



高齢・介護食品やチョコレート“やまチョコ”で「日本災害食認証」を取得

ファインケミカル事業

ファインケミカル事業は、「ファインケミカル」「環境・衛生」から構成されています。「ファインケミカル」は、化粧品分野を中心とし、機能性素材を開発・販売しています。日本国内だけではなく、スペイン・上海にも拠点を置き、グローバルに事業を展開しています。

「環境・衛生」は、セッツ株式会社を中核とし、アルコール製剤や洗剤などの製造・販売を行っています。また、グループ全体で植物資源の工業用途利用に向けた技術開発を推進し、商品・サービスを通じて環境課題を解決するための取り組みを進めていきます。

機会とリスク	
機会	リスク
・国際的に高まる化学物質の安全性への要求	・コロナ禍により縮小したインバウンド市場の回復の遅れ
・化粧品における植物由来原料の需要の高まり	・持続可能性に欠けた原料の取り扱いや、認証の未取得による競争力の低下
・新興国の発展による化粧品市場の拡大	・気候変動の激化や地政学リスクによる原料の安定調達およびコスト上昇のリスク
・環境配慮型ビジネスへの評価の高まり	・地政学リスクの長期化による市場成長の鈍化
	・環境配慮型ビジネスの競争の激化

1年目の成果、課題

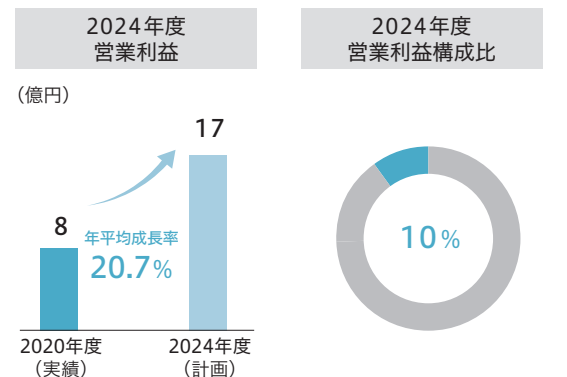
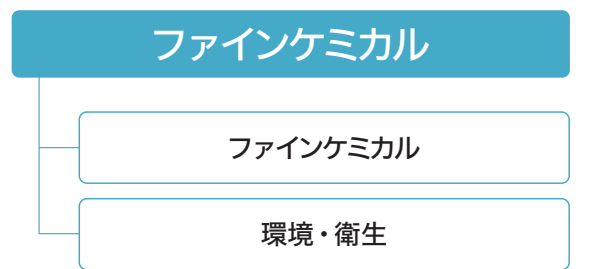
ファインケミカルにおいては、横浜磯子工場において新工場が竣工し、需要拡大への対応とさらなる成長への基盤が整いました。

また、コロナ禍により減少したメイクアップ用途向けの需要は回復途上であったものの、クレンジングなどスキンケア向けの新規需要の獲得に取り組みました。日清奥利友(上海)国际贸易有限公司において「技術支援室」を機能化するとともに、IQL(スペイン)でもサポート体制の拡充に向けたプラットフォームを整備するなど、注力市場での戦略的技術支援に向けたテクニカルサポート機能の強化を推進しました。

一方、国際的な原料価格の高騰により、海外での委託品を中心にコストが大幅に増加し、化粧品原料・化学品ともに適正な価格での販売に取り組みました。



IQL



2年目に向けて

ファインケミカルでは成長市場であるアジア(中国・東南アジア)と、化粧品スペシャリティオイルを成長のためのドライビングフォースとして捉え、エステル合成技術の強みを活かして高付加価値型のグローバル事業を拡大させます。

1年目に引き続き、「もっとお客さまの近く」で技術的なサポートをするため、国内においては西日本に営業拠点を設置するとともに、東南アジア市場の拡大に向けた拠点設立の準備を進めるなど、東日本を中核として各拠点やお客さまをつなぐグローバルテクニカルサポートの強化に取り組めます。

環境・衛生においては、植物性潤滑油の拡販に向け、グループが一体となって技術的なデータの取得を推進するとともに、積極的な市場への提案を実施していきます。



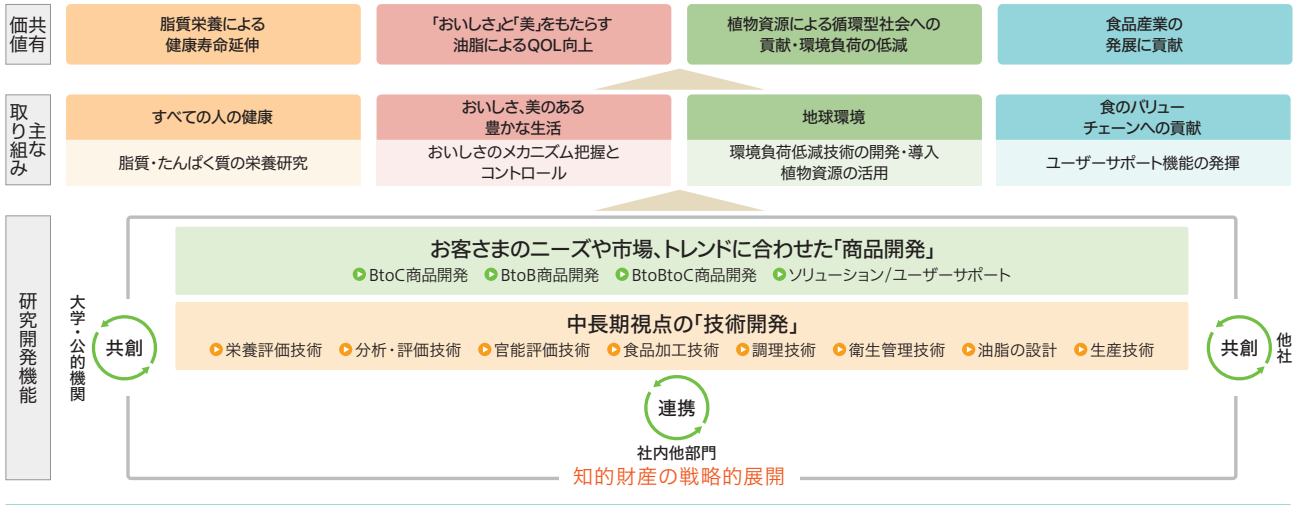
日本を中核としたグローバルサポートネットワークを構築

基盤戦略

研究開発

当社グループは、長年の植物油脂研究による知見をベースに、独創的な技術力と商品開発力により、お客さまの多様なニーズにお応えしています。「ビジョン2030」で目指す「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」となるべく、コアコンピタンスである「油脂」とその周辺領域の技術力をさらに究め、重点領域における共有価値の創出に向けた研究開発を推進しています。

お客さまのニーズや市場トレンドに合わせてスピーディーに商品上市をする商品開発と、中長期的な視点で新たな価値創造に取り組む技術開発を両輪に、さまざまな知見を蓄積し、それらを組み合わせ、具体的な形にすることで価値ある商品・サービスの提供を続けていきます。さらに、知的財産の戦略的な獲得・活用や知財リスクへの対応によって、研究開発における自由度を確保し、共有価値の創出を加速します。



知的財産の戦略的展開による価値創造

当社グループの知的財産活動の方針は、知的財産権の獲得および知財リスクへの対応を通じて事業活動における優位性や研究開発における自由度を確保し、共有価値の創出を促すことです。特に、コアコンピタンスである「油脂」の領域では、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、価値創造の領域をさらに広げるため、十分な知的財産権の確保とブランドの確立・保護に努めています。また、知的財産情報にマーケット情報などを組み合わせた分析を行い、事業活動や研究開発における意思決定に資する情報を社内へ発信しています。

「ビジョン2030」における重点領域は、当社グループが共有価値の創造を目指す領域です。今後は、これまでに獲得した知的財産権の価値評価を進め、知的財産権を積極的に活用した価値創造プロセスを構築していきます。また、他社との共創活動やビジネス領域の拡大・グローバル展開において、関連する知的財産権を積極的に取得し、その戦略的な活用により当社グループの持続的な成長に貢献していきます。

重点領域への取り組みに関わる特許取得の例

重点領域	特許の概要
すべての人の健康	- 健康によい油脂（MCTなど）の加工食品への利用を拡大する - 揚げ物に含まれる油を少なくする - 油脂を食べやすくし、少量で十分なエネルギー摂取を実現する
おいしさ、美のある豊かな生活	- フライ食品のおいしさ（サクミ）を客観的に評価する - 耐熱性がある口どけがよいチョコレートを作る - 化粧品用エステル油で保湿性や顔料分散性を高める
地球環境	- ミールを発酵させることでバイオエタノールを生み出す - 油脂およびミールの製造工程での副産物を飼料や肥料へ有効活用する
食のバリューチェーンへの貢献	- 油脂の酸化を抑えて、フライ油を長持ちさせる - 機能性油脂でおいしさを持続させてフードロスを低減する

インキュベーション機能の強化 油脂を究め、油脂および油脂に関わる技術を向上させる

「ビジョン2030」では、当社グループのさらなる成長に向けて、“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”ことを基本方針としています。業務用ビジネスのB to B 領域においては、生産技術、研究開発、ユーザーサポートセンター、営業が一体となり、お客さまの課題に対する最適なソリューションの提供に加え、お客さまとの共創による技術開発や商品開発に取り組んでいます。こうした開発機能を強化するために、横浜磯子事業場内に「(仮)インキュベーションセンター」を新設する投資を決定し、2024年の稼働開始を予定しています。開発に必要な

パイロット設備などを強化し、既存の技術開発センターを包括して得られるインキュベーション機能をフル活用することで、お客さまとの価値の共創を推進する新たな拠点としての役割を担っていきます。



「ラボスケールからパイロット、さらにはプラントスケールまで、お客さまと一緒に、価値・ものづくりを」

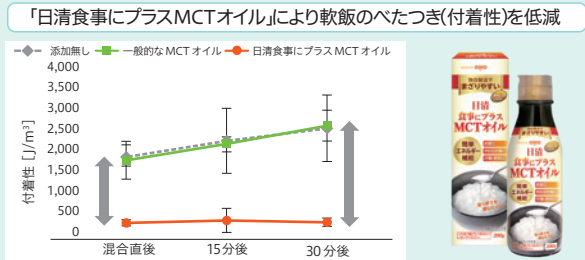
混ぜやすく高齢介護に適したMCTオイルの開発

近年、高齢者においては、心身の活力が低下した状態であるフレイルへの配慮が必要とされています。高齢者の摂取たん白質・エネルギー不足は、フレイルに至る一因として認識されており、行政でも 2020 年にフレイル健診をスタートさせるなど、その対策を進めています。

病院・施設における食事のエネルギーアップで定評のある「日清MCTオイル」ですが、介護現場における課題として、「油浮きや、油っぽさが気になる」という点がありました。当社は独自の食品加工技術により食品になじみやすくすることで解決し、介護に携わる方や高齢者、要介護者の方にも使いやすい商品「日清食事にプラスMCTオイル」を新たに開発しました。また、介護現場では食品を食べやすくするために加水により物性を調整しますが、水分が多くなると栄養素が薄まり、量も増えて完食が困難になります。「日清食事にプラスMCTオイル」は油脂の特長を活かし、軟飯やお粥のエ

ネルギー密度を高めながらべたつきを低減し、食べやすくすることで、さまざまな食品で高齢者や要介護者の方が十分なエネルギーを無理なく摂取することを可能にしました。

MCTの機能を最大限発揮するための乳化剤を選定して特許出願し、当社商品の優位性の確保に努めています。今後も、油脂の機能を活用し、高齢者・介護分野でのフレイル対策など、社会課題解決に向けた研究開発の取り組みを推進していきます。



化粧品用エステル油の潜在機能の発見とそれを活用したソリューションビジネス

ファインケミカル事業の化粧品原料分野で主軸となるのが、化粧品用エステル油※です。化粧品には、感触、発色、ツヤのよさや保湿などさまざまな機能が求められ、それらを実現するためには化粧品用油剤が欠かせません。当社グループの持つ合成や精製、評価技術により、取引先が求めるさまざまな物性・機能を持つエステル油を創り出し、化粧品に使用していただいています。同じエステル油であっても、お客さまによって異なる用途でお使いいただいていることに着目し、これまでの採用事例や応用事例を集約し、分析することで、その商品の持つ潜在的な機能の発見とそれを活用したソリューションビジネスを展開してい

ます。エステル油の可能性を評価・分析技術やマーケティングによってさらに引き出し、お客さまのニーズにお応えする高品質・高機能な商品をお届けしていきます。

※カルボン酸とアルコールの脱水反応により得られるオイル成分



生産構造の変革

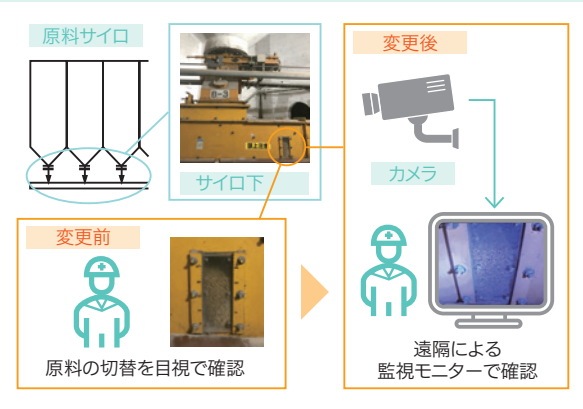
「ビジョン2030」で目指す多様な共有価値の創造を供給面で支えるため、「拠点ごとの強みの発揮」と「一体運営による総合力の強化」の両立による次世代型生産構造への変革を進めています。生産はコアコンピタンスである「油脂」の事業競争力を強化するための基盤となり、地球環境課題への対応、事業領域の拡大を可能とする幅広い製品の供給体制の確立などの取り組みを、国内生産拠点内からグループ全体へと広がっていきます。

2030年へ向けて次世代型生産構造へ変革するため、名古屋工場のスマートファクトリー化構想と堺工場のサステナビリ

ティセンダー化構想の具体的設備投資計画に着手しています。各拠点が継続して共通課題に取り組み、一方でそれぞれの固有の強みを定義して個別の課題へ迅速に解決策を見だし、成功事例を他拠点、さらにはISF(マレーシア)を含めたグループ会社に水平展開を図ります。これにより生産構造変革スピードの加速にチャレンジし、環境対応やICT導入、多様な人材が活躍するための働き方改革の推進も含め、当社グループの生産構造の“あるべき姿”を明らかにし、最終的にすべての工場で具現化することで次世代型生産構造を確立していきます。

名古屋工場 ICTを活用したスマートファクトリー

当社のスマートファクトリーは、生産設備へのデジタル技術導入にとどめるのではなく、既存業務を大胆かつ抜本的に改革し、そのうえで最新のデジタル技術を導入することとしています。名古屋工場を当社スマートファクトリーの開発拠点に位置づけ、具体的な取り組みを開始しています。一例としては、製造現場のパトロールや原料の品種切替作業といった既存業務を遠隔で監視することによる作業負担軽減に取り組むとともに、業務効率化のためのデジタル基盤（製造実行管理システム）導入に向けた準備を進めています。



堺工場 再生エネ100%のサステナビリティセンター

堺工場のサステナビリティセンター構想は、CO₂排出量削減策や持続可能なパーム油調達推進、環境にやさしい容器・包装導入などの取り組みを、まずは堺工場において集中して実践し、十分な実証検証を経たうえで他拠点やグループ会社へ広め、サプライチェーン全体へ展開していく計画です。CO₂排出量削減の取り組みとして、PPA(電

力販売契約)方式を活用した太陽光発電設備や、精製工程で発生する副産物や廃油を燃料としたバイオマスボイラーの導入に向けた準備を実施しています。また、環境対応型容器の充填ラインへの投資を決定し、導入に向けた準備を進めるなど、環境にやさしい容器への対応も推進しています。

特集

コアコンピタンスの「油脂」を究めてCSVを実現する

コアコンピタンスの「油脂」を究めることで、強みを今後どのように進化させていくのか。新たな価値の共創に向けてどのような取り組みを進めているのか。CSV目標達成への意気込みも含めて、営業部門、ユーザーサポート・市場開発部門、研究開発部門の担当役員に語っていただきました。



取締役
常務執行役員
食品事業本部長
兼 支店、営業推進部担当
三枝 理人



執行役員
市場開発部、
業務用広域営業部、
ユーザーサポートセンター担当
寺口 大二



執行役員
技術本部長、
生産技術開発部長 兼 中央研究所、
知的財産部担当
佐藤 将祐

それぞれの部門の強みとは。また、それを今後どのように進化させていきますか。

三枝 1924年に発売した「日清サラダ油」が日本の食の西洋化に影響を与えたように、当社は創業当初から常に食用油を通じて社会に新しい価値を提案し続けてきました。これらのことが現在のブランド評価につながっているとともに、消費者や流通の皆さまからの信頼・共感へとつながり、当社の販売力の大切な土台となっています。営業部門では、社会環境やライフスタイルの多様化に応じてお客さまが求める価値を的確に捉え、タイムリーにお届けすることを重視しています。マーケティングツールを活用した分析能力の向上、営業現場と連携した戦略立案と実践を通じて、ブランドをより磨き上げたいと考えています。

寺口 ユーザーサポート部門では、中食・外食、加工食品、製菓・製パンのお客さま向けに油脂技術による「おいしさ」機能と「調理」機能の技術開発の追求によりアプリケーションを開

発し、油脂でしか実現できない付加価値の提案を強みとしています。中食や加工食品メーカーの皆さまに向け、機能性油脂によるソリューションの提案、生活者の健康ニーズを捉えた素材提案やアプリケーション提案などに注力しています。今後はさらなる深化に向けて、お客さまとのコミュニケーション強化や共創による取り組みの推進、アプリケーション機能や、カスタマーサポート機能の拡充を考えています。

佐藤 私たち研究開発部門では、油脂に関する分析、データ解析・評価、油脂加工に関する研究開発を積み重ね、高度な技術とノウハウを蓄積していることが強みです。特に、油脂加工に関しては、ほぼすべてのプロセスを実生産設備として保有し、それらを使いこなすオペレーション技術を有しています。今後は油脂と他素材との組み合わせにより、油脂だけでは作り出すことが難しい新しい機能を生み出し、技術の強みを発揮する領域を広げることで、事業拡大に貢献していきます。