



日清オイリオグループ

日清オイリオグループ 統合報告書 2023

統合報告書 2023

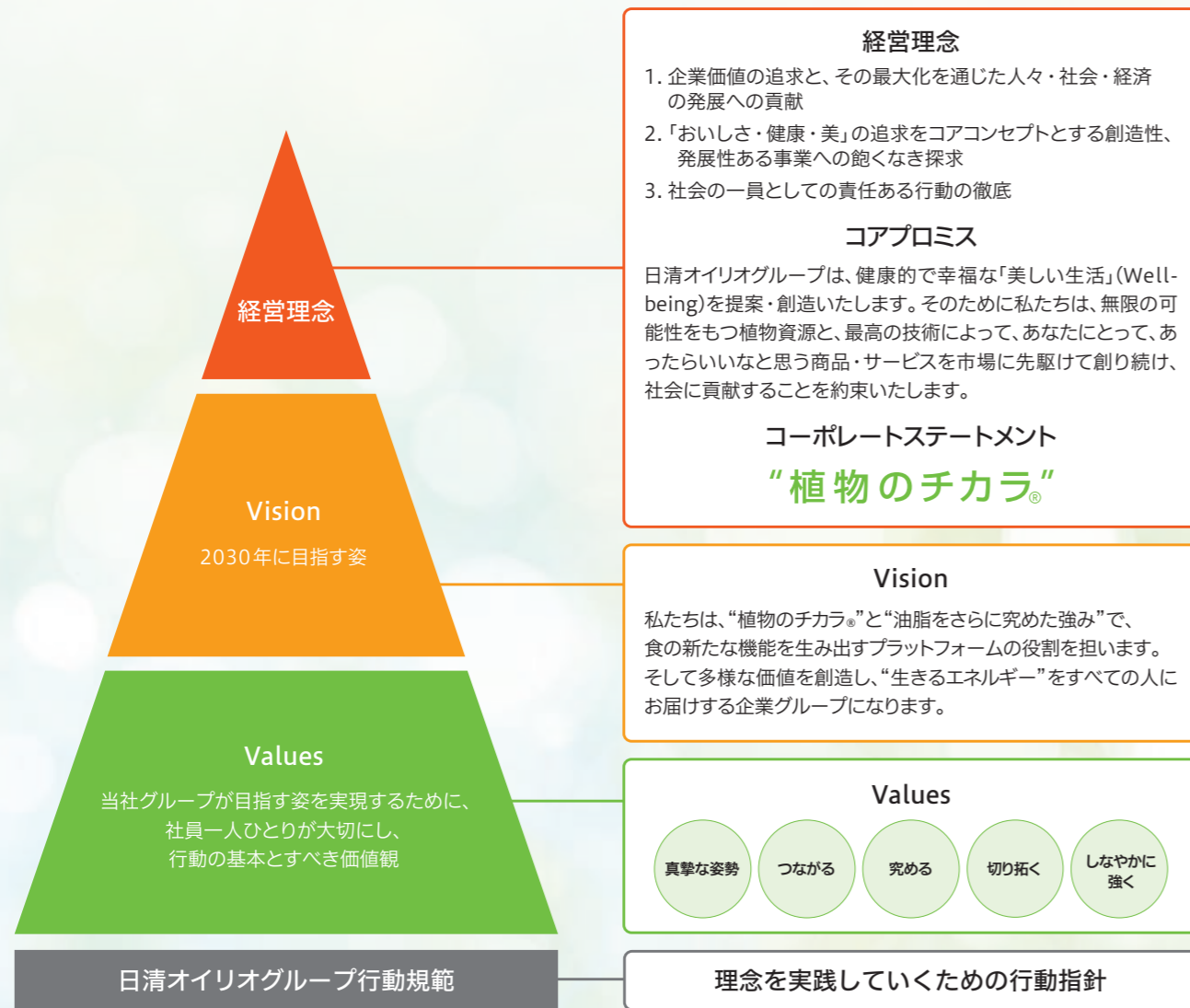
日清オイリオグループ株式会社

〒104-8285 東京都中央区新川一丁目23番1号

お問い合わせ先: 広報IR部
TEL.03-3206-5109

ホームページ: <https://www.nisshin-oillio.com>

発行: 2023年9月



5つのValuesについて

当社グループは1907年の創立以降、製品の開発・生産、品質、お客さまへの対応などすべてにおけるきめ細やかな「真摯な姿勢」と、モノづくりを起点に発展してきた企業グループであるからこそ根付いた、人が「つながる」チームワークと組織力を大切にしてきました。

これらに加えて、当社グループが2030年に目指す姿 (Vision) に至るために、次の考え方をこれまで以上に大切にします。

- 当社グループの競争力の源泉となる強み、すなわちコアコンピタンスである油脂を「究める」こと
- 多様な価値を創造するためには、未知の事業領域や、展開地域、技術領域に挑戦し、新しい領域を「切り拓く」こと
- 変化が激しい時代に向かっていくなかで、変わらなければならないものと変わってはいけなないものがある。すなわち、変化を受け入れて変わる姿勢と当社の良さを変えない姿勢を併せ持つ、「しなやかに強い」適応力
- 様々なネットワークとの「つながり」を活かし、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

「真摯な姿勢」「つながる」「究める」「切り拓く」「しなやかに強く」の5つのValuesを行動の基本とします。

イントロダクション		特集 座談会：「グローバルトップレベルの油脂ソリューション企業へ」	
日清オイリオグループ 理念体系	1		39
現在の姿	3	日清オイリオグループビジョン2030	
社長メッセージ		目指す姿の実現に向けた重点領域 (マテリアリティ) の特定とガバナンス	
価値創造ストーリー			
1. 成長の軌跡	11	重点領域1 すべての人の健康	43
2. 価値創造モデル	13	重点領域2 おいしさ、美のある豊かな生活	45
3. インプット	15	重点領域3 地球環境	47
4. 当社グループの強み	17	重点領域4 食のバリューチェーンへの貢献	51
5. 油脂のバリューチェーンにおける強みの発揮	19	重点領域5 信頼でつながるサプライチェーン	53
6. 重点領域 (マテリアリティ) におけるCSV目標	21	重点領域6 人材マネジメント	57
戦略の進捗		コーポレートガバナンス	
「ビジョン2030」と中期経営計画「Value Up +」	23	経営体制	61
「ビジョン2030」経営目標の見直し	25	社外取締役鼎談	63
財務担当役員メッセージ	27	コーポレートガバナンス	66
中期経営計画「Value Up +」の進捗状況	29	リスクマネジメント	73
事業戦略・基盤戦略		コンプライアンス	
事業戦略	31	業績・企業情報	
研究開発	35	財政状態および経営成績等の分析 (MD&A)	75
生産構造の変革	37	財務・非財務ハイライト	77
		会社情報	79
		株式情報	80

日清オイリオグループ「統合報告書2023」発行にあたって

編集方針

「統合報告書2023」は、日清オイリオグループの中長期的な価値創造について財務・非財務の両面からお伝えする媒体として発行しています。株主・投資家を中心とするステークホルダーの皆さまに、長期的な企業価値創造ストーリーをご理解いただければ幸いです。編集にあたっては、IFRS財団による「国際統合報告フレームワーク」と、経済産業省による「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」を参考にしました。

報告対象期間

2022年4月1日～2023年3月31日
一部に当該期間外の取り組みが含まれています。組織・役職名は2023年9月末現在のものを記載しています。

報告対象範囲

日清オイリオグループ株式会社と連結子会社 (国内・海外) を含むグループ全体を対象としています。ただし、一部の取り組みについては、日清オイリオグループ株式会社単体を対象としています。

報告書中での表記について

日清オイリオグループ株式会社単体を「当社」、日清オイリオグループ株式会社と連結子会社 (国内・海外) を含むグループ全体を「当社グループ」としています。また、以下の会社については一部で略記を用いています。

<会社名/略記>

Intercontinental Specialty Fats Sdn.Bhd./ISF
Industrial Quimica Lasem, S.A.U./IQL
T.&C. Manufacturing Co., Pte. Ltd./T&C
PT Indoagri Daitocacao/IADC
Intercontinental Specialty Fats (Shanghai) Co., Ltd./ISF 上海
Intercontinental Specialty Fats (Italy) S.r.l./ISF Italy
Nisshin Global Research Center Sdn.Bhd./NGRC

現在の姿 (2023年3月末時点)

植物油のリーディングカンパニーとして食用油市場で圧倒的な存在感を示しています

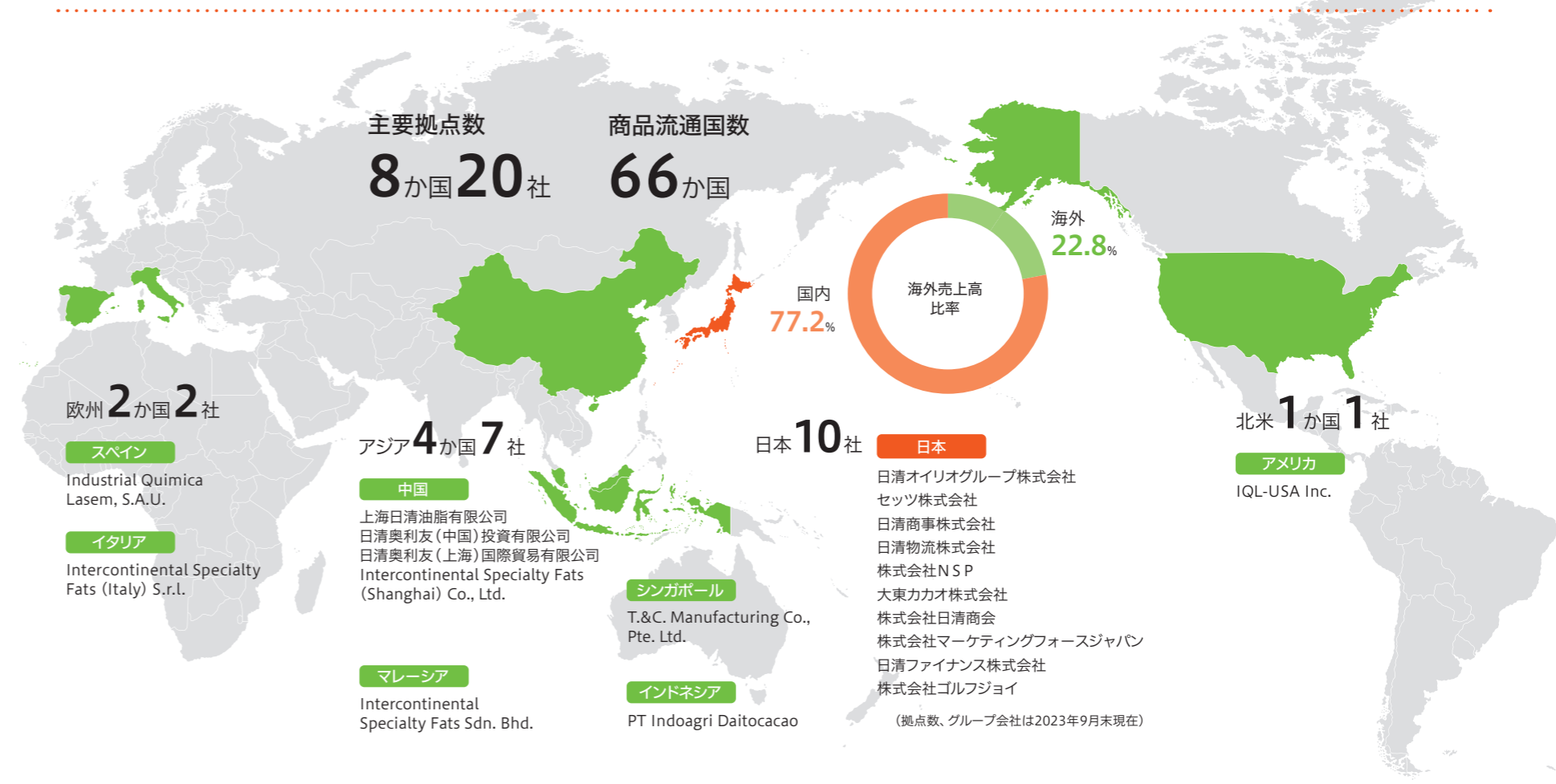


現在の主要拠点

	機能	事業
日本	製造/販売/研究	油脂 加工食品・素材 ファインケミカル
中国	販売	油脂 ファインケミカル
マレーシア	製造/販売/研究	油脂
インドネシア	製造/販売	加工食品・素材
シンガポール	製造/販売	加工食品・素材
イタリア	製造/販売	油脂
スペイン	製造/販売	ファインケミカル



世界に付加価値の高い商品をお届けしています



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



“生きるエネルギー”を すべての人にお届けします

お客さまの課題解決を通じて社会価値と経済価値を創出し、「グローバルトップレベルの油脂ソリューション企業」へ

歴史的コスト高のなかで強い対応力を発揮

当社グループは長期ビジョン「日清オイリオグループビジョン2030(以下、ビジョン2030)」で、“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する企業グループになることを掲げました。そのために、お客さまの課題解決を通じて社会価値と経済価値を創出し、「グローバルトップレベルの油脂ソリューション企業」になることを目指して、「ビジョン2030」とその実現に向けた中期経営計画「Value Up +」が2021年にスタートしました。「Value Up +」前半の2年間は、新型コロナウイルス感染症の長期化や、急激な原材料価格高騰に加え、円安進行など非常に厳しい経営環境が続きました。

なかでも2022年2月のロシアによるウクライナ侵攻は、この地域が穀物の世界的な一大産地であることから、その影響は大きく、供給に対する不安感から大豆、菜種やパーム油にまで波及し、歴史的な高値を引き起こしました。また、気候変動による干ばつを要因とする原料供給面への影響や、世界的な脱炭素の動きを背景とした植物油をバイオ燃料に活用する動きも原料高騰の要因となっています。さらに、エネルギーコストの上昇も、厳しさに拍車をかけました。

こうした状況に対し、購買、生産、物流、販売など、あらゆる面でのコストダウン施策を実施したうえで、当社グループがこれまで培ってきたお客さまとの信頼関係をベースに、足元の状況を丁寧に説明することで適正な販売価格を形成してきました。また、加工油脂やファインケミカルなどの

付加価値の高い事業においても着実に利益を積み上げており、国内・海外ともに市況変動に対して強いレジリエンスを発揮できたと考えています。

**想定外の環境変化の中においても
長期ビジョンを基軸として事業を推進**

「ビジョン2030」を策定するにあたり、さまざまなリスクと機会を想定して重点領域(マテリアリティ)を設定しました。事業環境の変化は想像以上でしたが、こうした状況であっても社会との共有価値を創造することによって成長を図る「ビジョン2030」は、立ち帰るべき指針となりました。「ビジョン2030」と「Value Up +」のメインテーマである価値創造をいかに実現していくか。環境や社会情勢の変化により顕在化した新たな課題、あるいは潜在的な課題に向き合いながら、「ビジョン2030」の「もっとお客さまの近く」を目指していくという基本方針が基軸となり、足元のコスト上昇への対応と、価値創造に向けた取り組みを両輪として、浮足立つことなく事業を推し進められた2年間だと思っています。

**2030年経営目標見直しの背景と
実現に向けた道筋**

資本効率性を追求し

今の事業環境に適した経営目標へ

一方で、直近2年間の事業環境の大きな変化により、2030年の経営目標を見直す必要がありました。大幅なコスト上昇に伴い、それに見合った販売価格の形成に努めたため売上高が拡大し、2022年度の時点で、2030年に目指



事業規模として掲げた売上高5,000億円を超える水準となりました。今後も事業環境は変化が大きいと想定され、売上高、営業利益率の水準は見通しにくい状況にあります。

さらにはPBR1倍割れの状態が続いていることへの問題意識を持ちながら、当社グループとしても資本効率性や収益性をこれまで以上に重視することを念頭に、2022年7月から経営目標見直しに向けた議論を進めてきました。

そうした観点から2030年の経営目標をROEおよびROICの2項目とし、ROEの目標を8%以上から10%に引き

上げました。また、ROE10%達成に向けて各事業領域の取り組みを推進するため、ROIC7%を目標値として設定しました。ただし、新たな価値創造によってトップラインを上げ、そこから利益を創出していくという、「ビジョン2030」の根幹となる考えは変えてはなりません。成長性については、当初計画で設定した営業利益300億円という目線も据え置いています。

2030年の経営目標達成に向け 3つの取り組みを推進

ROIC7%の達成に向けて、「国内油脂事業における着実な成長と収益性の向上」、「加工油脂事業・ファインケミカル事業におけるグローバル市場でのプレゼンス拡大」、「北米における新市場の開拓」の3つに取り組みます。

特に、ナチュラルティやトレーサビリティが重視される北米市場の開拓に向けては、お客さまとの接点を増やししながら生産、開発、販売の力の連携という強みを活かしていきます。

これまで、当社は「油脂を究める」ことにより、お客さまとの信頼関係を構築してきました。特に、油脂によって食品の物性や美味しさをコントロールする「物性(機能面)の品質」、油脂の「安全・安心を担保することによる品質」、そしてサステナブルな原料調達などの「社会的な品質」を組み合わせ、お客さまに提供できることが、競争力となっています。例えば、マレーシアのISFでは生産技術の向上によって「物性(機能面)の品質」を高め、微量成分コントロール技術により「安全・安心の品質」を確保し、加えて環境と人権に配慮したパーム油の調達、サプライチェーンにおけるトレーサビリティの

確保、Scope3のCO₂排出量削減の追求などにより「社会的な品質」を獲得してきました。北米市場を開拓するにあたっては、これらを応用し、当社グループの油脂加工技術や知見を活かせる複数分野の事業を構築していきたいと考えています。フードサービス(外食・中食向け油脂)、チョコレート用油脂、ハードストック(加工油脂・加工食品の原料となる固形油脂)、化粧品原料などさまざまなビジネスを組み合わせ、お客さまにとって何が価値になるのかという仮説を検証しながら一歩一歩進めていきたいと思っています。

ビジネス領域の拡大に向けては日本を含むアジア、欧州、北米の三極でグローバル市場への挑戦を進めていきます。アジアと欧州については、今ある足がかりを拡張させ、既存のお客さまとのリレーションシップをさらに強化しながら展開していきます。さらに、北米市場の特性を見極め、価値を共有できる現地パートナーとの連携も検討していきます。

事業を通じた強みの発揮

顧客接点の厚みと幅を活かし、「もっとお客さまの近く」で迅速にソリューションを提供

当社の強みは「油脂を究める」ことですが、最大の特長は、長年にわたり構築してきたホームユース、業務用、加工用などの多岐にわたる、多様なお客さまとの関係性だと思っています。お客さまへのソリューション提供を通じて新たな価値を生み出し、相互の理解と信頼関係をこれまで以上に高めていきます。多様なお客さまとの信頼関係をベースに、その接点のなかで得られた知見を、別のビジネスのなかで活用する。その軸に沿ってぶれずに着々と取り組んではいますが、一方で解決すべき課題の難易度は徐々に高まっていると感じています。お客さまの顕在化した課題、あるいは潜在的な課題の解決に取り組み、価値創造につなげるプロセスを重視しています。

当社は、ライフスタイルや社会の変化を速やかに捉え、迅速な提案をしてきました。例えば、国内油脂の業務用のお客さまの課題は、人手不足対策やコストダウンなどです。新型コロナウイルス感染症の流行により、外食需要の代わりに中食の需要が増加したことを受け、油脂によって解決すべき新たな課題も明らかになり、その課題に対するソリューションを提供しています。また、ホームユースにおいてはライフスタイルが多様化するなか、お客さまが食用油に求める価値も多様になってきていると感じています。例えば、クッ

キングオイルについては、揚げ物の吸油量が削減できることが特長の「日清ヘルシーオフ」が高い支持をいただき、売り上げが急拡大しました。一方で、普段の半分の量で調理ができる「日清キャノーラ油ハーフユース」を上市するなど、さまざまなニーズにお応えできるよう、商品のラインアップを拡充しています。

このような、お客さまの課題への迅速な対応にはユーザーサポートセンターの存在が大いに貢献していると考えています。2014年から続くユーザーサポートセンターを通じて、外食、中食、加工食品メーカーの皆さまとのパートナーとしての基盤を構築したことにより、顧客接点の厚みが増してきているものと思います。

ユーザーサポートセンターは、国内の外食や中食企業、加工食品メーカーを主なお客さまとし、時にはお客さまと協働でニーズを発掘し、国内市場を開拓してきました。同様の機能はマレーシアのISFも有しており、ファインケミカル領域でもテクニカルサポートとして展開しています。さらに、中央研究所でも、直接お客さまに対して技術的なソリューションを提供しています。

デジタルも活用し

バリューチェーン全体の顧客接点を強化 お客さまと共に新たな価値を創造する

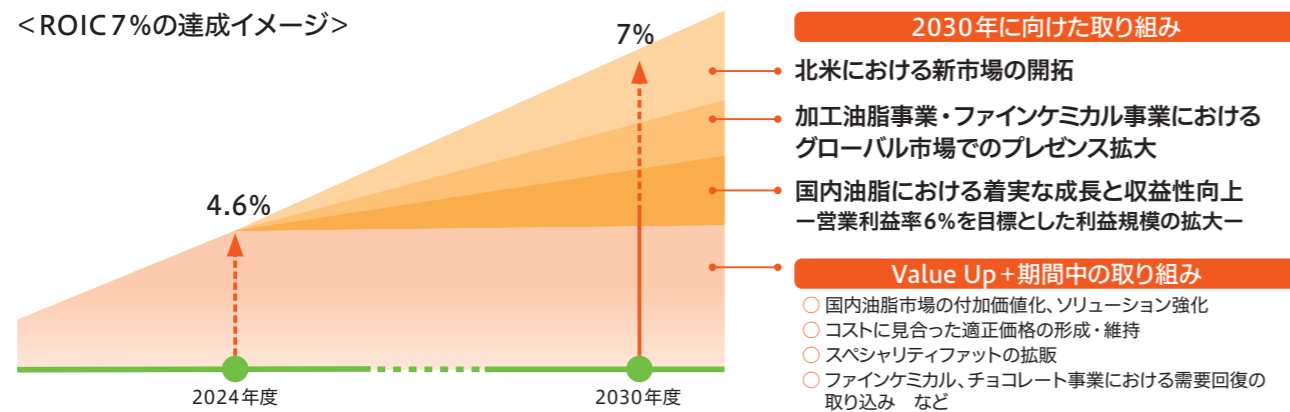
このようにバリューチェーン全体におけるお客さまとの接点強化を重点事項と捉え、より積極的な取り組みを進めています。その一環として、現在、横浜磯子事業場に(仮)インキュベーションセンターを建設しています。インキュベーションとは、もともと「卵をかえすこと」「孵化」といった意味を持つ言葉で、ここではビジネスの種として技術獲得から実生産へつなげ、新たな事業や商品・サービスの開発・育成・支援を実現していきます。また、今までの当社起点の価値提案に加え、お客さまと共に、一緒に手を動かしながら開発を行うことで、新たな課題解決・価値創造につなげるための共創の場として活用していきたいと考えています。さらに、開発においては、ラボスケールから実機への生産へとつなげる工程も重要なポイントと捉えており、その役割を果たすパイロットスケールの設備を拡充し、工程の構築および改善を進めることで、お客さまの期待にスピーディかつフレキシブルに応えていきます。

ユーザーサポート機能は、新たに商品を採用いただくに

ROE10%目標(2030年)達成に向けた取り組み

ROE10%達成を各事業領域の取り組みで推進するため、ROICは7%を目標値として設定

<ROIC7%の達成イメージ>



社長メッセージ

あたり、課題解決をするためのソリューションを開発する位置づけとなっています。これに加えて、納品後のアフターフォローを提供するカスタマーサポート機能を向上することも一層、重要だと考えています。さらに、今はまだ当社のお客さまではない「潜在顧客」との接点構築にも注力しています。新たな試みとして、専用サイトを通じた業務用の潜在的なお客さまとのオンラインでの接点構築を開始しました。また、ホームユースでは、小売店頭でのデジタル活用などを通じて、購入を検討しているお客さま一人ひとりとの接点を強化させていく考えです。

デジタルの活用を通じお客さまに対する理解をより深め、さらなる価値創造につなげたいと考えています。そのためにはDXに取り組み、仕事のやり方や思想を変革していかなければなりません。DXの必要性については、十分に議論を重ね、全社的な理解が得られたと感じています。DXによる事業強化に向け、必要な人材の獲得や、教育の拡充等の人的資本への投資を推進していきます。

CSVを成長ドライバーとし 経済価値と社会価値を創出

CSV目標をやり遂げることで目指す姿を実現

当社グループはCSVを成長ドライバーと位置づけており、価値創造の原点は社会価値と経済価値の創出にあると考えています。「ビジョン2030」における6つの重点領域(マテリアリティ)では、コロナ禍の長期化や原材料の高騰により、策定当初の想定とは異なる社会課題が顕在化しました。こうした社会課題をふまえてCSV目標については適宜見直しを行い、これまで以上に創出する価値を明確に表現する必要がありますと考えています。ステークホルダーの皆さまからの期待の声を耳にし、各重点領域での取り組みに対する、確かな手応えを実感しています。CSV目標をやり遂げるからこそが、「ビジョン2030」で目指す、“生きるエネルギー”をすべての人にお届けすることにつながると信じ、強い覚悟を持って各取り組みを推進しています。

例えば、重点領域「すべての人の健康」では、脂質栄養の知見により人々の健康に貢献することを目指しています。毎日の食事など長期間にわたる習慣を通して人々の健康課題の解決や体質の改善に貢献できる余地は大きいと感じています。そのためには商品開発に加えて、脂質栄養に関する情報発信も重要だと認識しています。こうした価値

の創造は、食生活や社会生活を通じて実現するものでありますが、一社のみではその可能性を最大限に引き出すことは難しいと考えており、他社との共創や、産学官民連携などの取り組みも推進しながら展開していきます。

当社グループは油脂ソリューションを提供することにより、社会的な課題を解決することを目指しています。しかし将来、世界人口の増加や、気候変動の影響、油糧原料のバイオ燃料への転用などにより、食用として使用できる油脂が不足する可能性もあります。このため、今まで以上に、持続可能な原料の生産に関して、技術的な側面でも関与していくことも重要となります。これまでの油糧作物の枠を超え、原料を得ていくための技術開発を開始し、植物油の質的および量的な補完を追求していきます。将来にわたる油糧原料の安定的な確保に向けて、当社のみではなく、産学官の連携を図りながらこのような技術開発を推し進めることも、業界のリーディングカンパニーとしての使命と捉えています。

重点領域「地球環境」では、新たに2050年のカーボンニュートラルを目指すことにしました。温室効果ガスの削減は地球規模での課題であり、また、植物資源を事業のベースとする当社グループにとって、事業の持続性に直結する課題でもあります。私たちがこの課題に対してより一層目標を高く持ち、CO₂排出量削減を推進していきます。

さらに重点領域「信頼でつながるサプライチェーン」については、パーム油の調達における人権への配慮やScope 3のGHG排出量削減に向けて、トレーサビリティを確保し、モニタリングの仕組みを構築する重要性が高まっています。外部から信頼される仕組みとして機能させ、不備があればすぐに改善し、常にアップデートできる仕組みを構築していきます。また、パーム油に限らず、原料調達や環境課題に対する情報開示についても、グループ全体として着実に進展させていく考えです。

さらなる課題解決に向けて、 多様性・多層化を追求し、 エネルギーシユな組織風土を醸成

当社グループの目指す姿の実現に向けては人的資本への投資も積極的に行っていきます。当社の企業文化は一言で言うと「真面目な会社」であるということです。これまで、油脂の物性などの機能面での課題や、安全・安心などの課

題に対して「真摯な姿勢」でとことん向き合うことでお客さまからの信頼を獲得し、価値を創出してきました。この企業文化は当社の財産であり、決して崩してはいけないものだと思います。今後、よりきめ細やかな品質への対応、サプライチェーンにおけるトレーサビリティ確保などの社会的な品質を含め、どれだけ取り組むべき領域が広がっても「真摯な姿勢」で取り組み続けることが重要です。さらに、お客さまの課題や経営課題の難易度の高まりを受け、イノベーションを実現するための多様で多層な人材の確保が必要だとも感じています。

これまで当社は、教育優先と少数精鋭を人材育成の方針としてきました。教育優先の方針は変わらず着実に実施していきますが、今後は少数ではなく、多様かつ多層な、精鋭の組織になる必要性を改めて感じています。「ビジョン2030」の目指す姿である“生きるエネルギー”をすべての人にお届けする企業になるには、既存のお客さまや得意な領域に限定せず、潜在的なお客さまや不得手、あるいは未踏の領域にも果敢に挑戦する姿勢を組織全体に浸透させていかななくてはなりません。

そのために、今年度からスタートする新しい人事制度においては、マネジメントや専門人材の多様性と多層化を追求しながら、従業員の個の成長と前向きなチャレンジを支援するとともに、成果と頑張りもしっかり報いていく制度設計としました。また、多様な人材が能力を発揮できるかは、マネジメント層の力量に大きく依存することから、部下一人ひとりの個性を活かし、組織能力を最大限に発揮させることができるようマネジメント能力についても強化をしていきます。

「もっとお客さまの近く」で価値創造をするには、コミュニケーション能力は非常に重要で、お客さまへの理解力や共感力がないと成し遂げられません。個人の資質に限らず、チーム全体でお客さまへの理解力を高め、目指す姿に向けた「強い会社」になるために多様性を重視していきたいと考えています。

当社の財産である「真摯な姿勢」を基盤とし、そのうえで人的資本への投資を推し進めることが、さらなる価値創造やイノベーションの源泉になると確信しています。経営目標達成に向け「しなやかで強い」組織体質を築き、実現させていきたいと考えています。

ステークホルダーの皆さまへ

4つの視点を通じて対話を推進

当社グループは、「ビジョン2030」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+」の期間中におけるKPI管理のフレームワーク(達成チャート)を設定しています(P23参照)。ここで掲げる「成長性」「積極投資」「持続性」「効率性」の4つの視点に基づいた取り組みを推進し、「ビジョン2030」で目指す姿を実現させていきます。この4つの視点は、「成長性」が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・投資家というように、それぞれがステークホルダーに関連しています。この4つは相互に関連しており、一体でやり切ることこそが価値創造へつながると考えています。

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。



日清オイリオグループの価値創造ストーリー

1 成長の軌跡

日清オイリオグループは、1907年の創立以来110余年にわたり、食生活の変遷に合わせて、人々の食卓においしさや健康をお届けしてきました。「油脂を究める」ことで多様な価値の共創に挑み続け、さらなる市場の拡大を目指しています。

1907年～1924年

創業

1907年、大倉喜八郎、松下久治郎が「日清豆粕製造(株)」を創立。社名は、日本の「日」と清国(現在の中国)の「清」に由来します。1924年、日本初のサラダ油「日清サラダ油」を発売しました。

1907年 「日清豆粕製造(株)」創立

1924年 日本初のサラダ油「日清サラダ油」を発売



大倉 喜八郎



松下 久治郎

提供価値(共有価値)

サラダ油の発売により、野菜の生食文化の普及に寄与

1925年～1959年

サラダ油のある食文化を創出

ガス・電気・水道が家屋に普及し、生活の近代化が進んだことにより食文化には洋食化の波が訪れ、一般家庭でもサラダ油が使われるようになりました。当社は、ドレッシングやマヨネーズの作り方の実演販売を通して家庭でのサラダ油の使い方の普及に努めました。

1951年 食用油ギフトセット発売



食の西洋化の波を受け、一般家庭におけるサラダ油の使い方を提案

1960年～1979年

主力商品の成長・新事業参入

食の多様化とともに、「日清サラダ油」は品質改善や技術革新、新容器採用などにより、サラダ油のトップブランドとして成長しました。

1963年 横浜磯子工場の操業開始

1973年 ファインケミカル事業に本格参入



サラダ油を中心に食用油をより身近な存在に

1980年～1999年

新製品・新事業展開

健康志向、グルメ志向、高級志向といったさまざまなニーズに応えるとともに、使いやすさを重視した新商品を数々発売しました。

1980年 純植物性マヨネーズタイプ調味料「日清マヨドレ」発売

1992年 「日清キャノーラ油」発売

1996年 日本初のオリジナルブランド・オリーブオイル「BOSCOオリーブオイル」を発売



健康やグルメなどさまざまな志向に応える新たな食用油市場の創出

2000年～2009年

新会社誕生

2002年、日清オイリオグループが誕生。特定保健用食品など機能を付加した商品展開に加え、商品の特性を活かした使い方などの情報を提供し、食生活への貢献を推進しました。

2002年

日清製油(株)、リノール油脂(株)、ニッコー製油(株)が経営統合、日清オイリオグループが誕生

2003年 特定保健用食品「ヘルシーリセット」発売

2005年 ISF(マレーシア)に資本参加

2009年 大東カカオ(株)に資本参加



機能を付加した商品提供をはじめ、新たな食生活を提案

2010年～

多様な価値共創への挑戦

健康性、自然志向、簡便性など食へのニーズの多様化に応え、商品ラインアップを拡充しました。また、アジア、欧州を中心に拠点を設立するなど海外への積極展開を進めています。

2011年 IQL(スペイン)に資本参加

2012年 「エネブリン」発売

2015年 「日清アマニ油」「日清ヘルシーオフ」発売

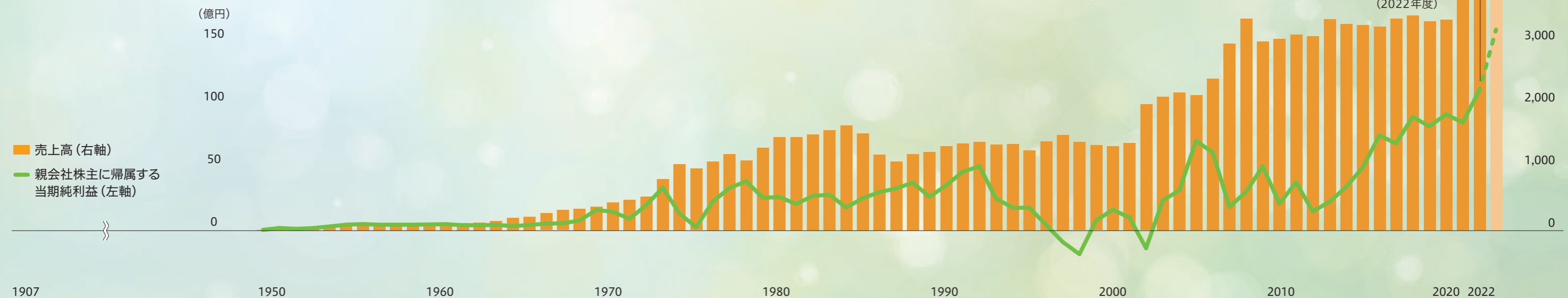
2017年 「日清MCTオイルHC」発売

2021年 「日清やみつきオイル」発売

2023年 紙パックタイプ発売



ライフスタイルの多様化に伴い、商品ラインアップを拡充

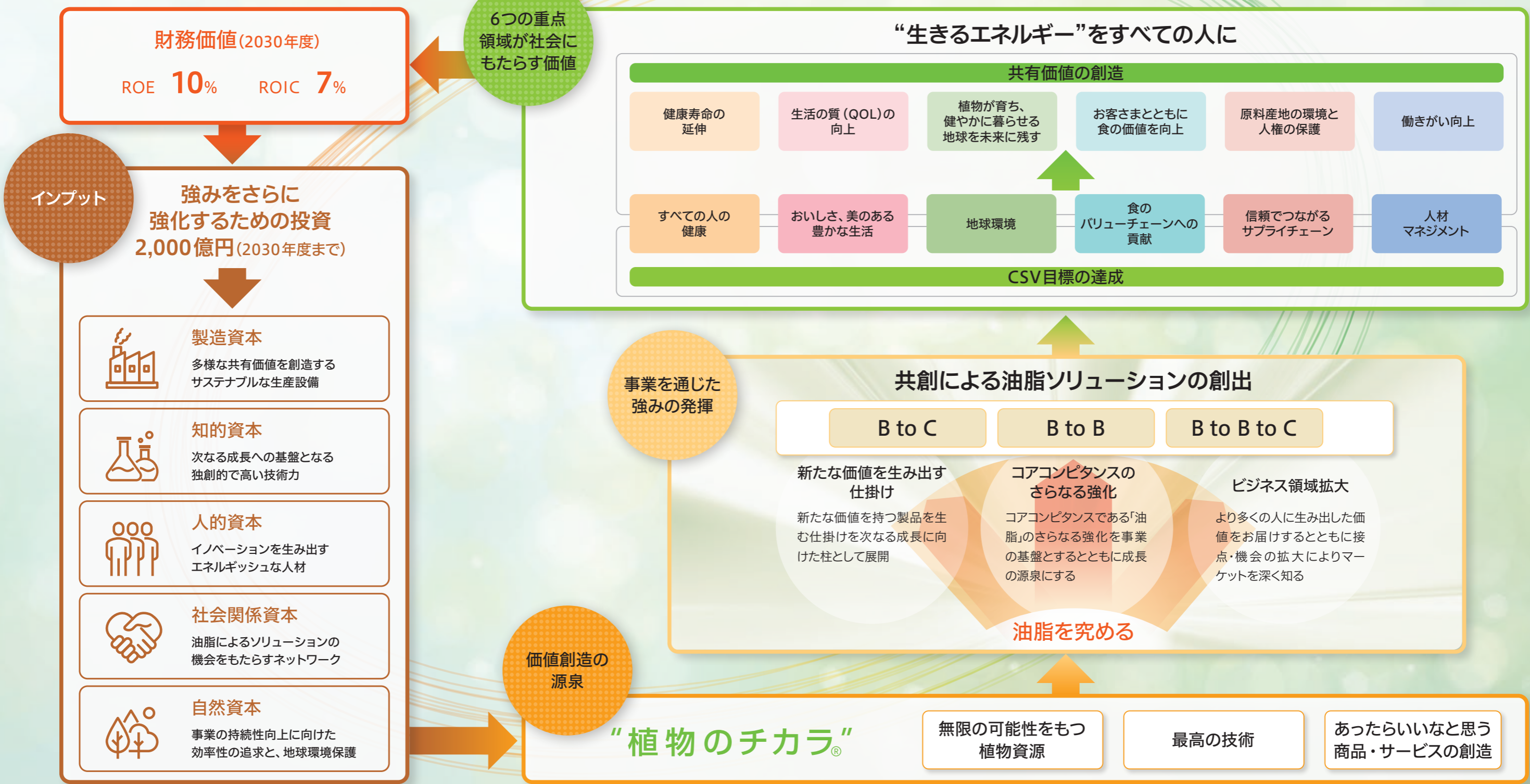


日清オイリオグループの価値創造ストーリー

2 価値創造モデル

当社グループは、植物資源を起源とした事業活動、すなわち“植物のチカラ®”と“油脂をさらに究めた強み”で、共創による油脂ソリューションを創出していきます。そして、6つの重点領域を通じて多様な価値を持つ“生きるエネルギー”を生み出し、すべての人にお届けします。“生きるエネルギー”は社会課題を解決する一方で、次なる成長のための植物資源の循環や技術の進化を可能とする資本を生み出します。再度投入された資本によって、さらに油脂を究め、社会課題を解決する“生きるエネルギー”を生み出します。このプロセスの循環を通じて、サステナビリティを実現していきます。

サステナビリティの実現
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



日清オイリオグループの価値創造ストーリー

3 インプット

日清オイリオグループのコアコンピタンスは「油脂」。「グローバルトップレベルの油脂ソリューション企業」に向け、長年積み重ねてきた資本をさらに強化するために、中期経営計画「Value Up +」の期間中に1,000億円の投資を行います。

現在の姿

「Value Up +」期間中に1,000億円の投資を実施※1



製造資本

多様な共有価値を創造する
サステナブルな生産設備

- 8か国20社の拠点を構築
- 効率的な機器の継続的な導入や運転管理技術により安定的・効率的な操業を実現

設備投資

2012年度 66億円 ▶ 2022年度 102億円

生産能力の拡充 100億円
DX投資 50億円
更新投資 200億円

- チョコレート用油脂生産能力増強など
- 名古屋工場のスマートファクトリー化



知的資本

次なる成長への基盤となる
独創的で高い技術力

- 油脂に関する長年の基礎研究によって積み重ねてきた知見と、お客さまのニーズや市場に合わせた商品開発のノウハウ
- 自社の技術とブランドを活用するための戦略的な知的財産戦略

保有特許件数

2012年度 約240件 ▶ 2022年度 約640件

共創への仕掛け 100億円

- 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
- 機能性素材マーケティング



人的資本

イノベーションを生み出す
エネルギー溢る人材

- 生産、品質、お客さまへの対応などすべてにおけるきめ細やかで真摯な姿勢と、チームワークを大切にする社風
- 「教育最優先」の方針に基づく充実した教育・研修制度

1人当たり営業利益

2012年度 1.5百万円/人 ▶ 2022年度 5.4百万円/人

積極的な人材投資 20億円※2

- 高度専門人材のキャリア採用強化
- 人材開発投資拡充（専門性強化、リスクリング）
- 競争力ある報酬水準の実現に向けた制度設計
- 働きがい・働きやすさを高める環境整備



社会関係資本

油脂によるソリューションの
機会をもたらすネットワーク

- （国内）食卓から工場まで、多様な販売チャネルとのつながり
- （海外）加工油脂、ファインケミカルを中心に、グローバルネットワークを構築
- 持続可能な事業運営を可能とするサプライチェーンを構築

拠点設置国数

2012年度 5か国 ▶ 2023年度 8か国

共創へのネットワーク構築

サプライチェーンの持続可能性のさらなる強化

- 価値共創のプラットフォーム・コンソーシアムなどへの参画
- トレーサビリティの確保と人権デュー・ディリジェンスの実施



自然資本

事業の持続性向上に向けた
効率性の追求と地球環境保護

- 「調達基本方針」「パーム油調達方針」「大豆調達方針」「カカオ調達方針」を策定し、持続可能な調達を推進
- 効率的な機器の導入や運転管理技術の高度化により、継続的なCO₂排出量削減を実現

CO₂排出量原単位

2012年度 0.269 t-CO₂/t ▶ 2022年度 0.121 t-CO₂/t

環境投資 50億円

- 環境配慮型の生産設備の導入
- 堺工場を中心とした再生可能エネルギー設備の導入

投資の事例



<製造資本>
ISF（マレーシア）は、高度な油脂の分別技術と酵素エステル交換技術を組み合わせ、お客さまの多様なニーズを充足する油脂製品を提供できることを強みとしています。独自の粉末状酵素を用いたエステル交換技術は環境負荷が小さく生産性も高いため、チョコレート用油脂の製造における重要な技術となっています。チョコレート用油脂の拡販に向け、これを可能とするエステル交換の能力増強投資を決定し、2024年の稼働を目指して工事を遂行しています。



<知的資本>
横浜磯子事業場においては、（仮）インキュベーションセンターの建設工事が進んでいます。この施設が完成することで、ラボスケールから実機製造の間をつなぐパイロット設備が拡充されます。そして、技術と情報の交流の場として、さらにはお客さまと共に手を動かしながら課題解決や価値を共創する場として活用することを目指しています。これらの機能を発揮することにより、お客さまの課題に迅速に responding していきます。2024年春の稼働に向け、完成と同時に本設備を最大限活用できるよう、準備を進めています。



<自然資本>
コージェネレーションシステムとは、天然ガス等を利用して発電し、発電時に生じる熱を活用することでエネルギーを無駄なく利用できるシステムのことであり、これまで日本国内では横浜磯子事業場と名古屋工場に設置し、運用することでCO₂の排出量削減を推進してきました。このシステムをISF（マレーシア）に導入することが決定し、2024年度中の稼働に向けた工事を進めています。本システムが稼働することにより、年間約14ktのCO₂の排出削減を見込んでいます。

※1 投資にはM&A500億円（予定）を含む
※2 日清オイリオグループのみ

4 当社グループの強み

当社グループの強みは「油脂を究める」ことです。強みを最大限に発揮することで新しい価値を創造し、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遂げます。

グローバルトップレベルの油脂ソリューション企業へ



当社グループの強み
油脂を究める

日清オイリオグループの価値創造ストーリー

5 油脂のバリューチェーンにおける強みの発揮

当社グループは「油脂を究める」ことにより、生活者の食卓から、外食・中食の厨房、そして加工食品メーカーの工場まで、多様なお客さまの食を支える油脂ソリューションを提供しています。多様なお客さまとの接点から得られた知見を他の共創のなかで展開することで、さらなるイノベーションを創発し、お客さまに対する課題解決力や価値創造力を高めていきます。このプロセスをグローバルに展開することで「グローバルトップレベルの油脂ソリューション企業」を実現していきます。

当社グループの強み

油脂を究める

新たな価値を生み出す仕掛け

- 協働による価値創造
- 新たな販売スタイルでの価値創出
- 市場創造につながる商品開発・情報発信

コアコンピタンスのさらなる強化

- 油脂と周辺領域の技術力
- 調達・生産・物流力
- ブランドと販売力

ビジネス領域拡大

- グローバリゼーション
- 油脂の摂取機会・購買機会の多様化
- 提供価値の拡大



多様なお客さまとの共創による、さらなるイノベーションへ

グローバルトップレベルの油脂ソリューション企業

油脂とその周辺領域での高度な技術による課題の解決力・価値創造力を持ち、そのチカラがグローバルに認識されている

BtoC

国内家庭用食用油 No.1ブランドのゆるぎない地位の確立

BtoB

グローバルメーカーからの絶対的な信頼の獲得

BtoBtoC

多様な販売チャネルを持つからこそ成し得る、ビジネスモデルの確立

強みの発揮から提供価値へ

		新たな価値を生み出す仕掛け			コアコンピタンスのさらなる強化			ビジネス領域拡大		
当社グループからの直接的な働きかけ	当社グループからの間接的な影響	協働による価値創造	新たな販売スタイルでの価値創出	市場創造につながる商品開発・情報発信	油脂と周辺領域の技術力	調達・生産・物流力	ブランドと販売力	グローバリゼーション	油脂の摂取機会・購買機会の多様化	提供価値の拡大
	BtoC BtoBtoC	共創の結果としての「おいしさ・健康・美」の実現	脂質栄養を通じた健康的な食生活への貢献		食用油を通じた新たな食文化の創造			グローバルな生活者のQOLの向上	油脂をより気軽に、身近に生活に取り入れていただく機会の創出	
	BtoB			脂質×健康のマーケット創造による、お客さまの商品の販売拡大	それぞれのお客さまの現場課題を解決する製品やソリューションの提供			日本品質のきめ細やかな油脂ソリューションによる、最終商品の品質向上	油脂を起点としたお客さまの商品・事業・サービスの幅の拡大	
	BtoB	お客さまと共に、お客さまの商品を開発する場と、仕組みを創造することによる課題解決・価値創造の幅と質の広がり			お客さまの商品価値を高める油脂製品やソリューションの提供					

日清オイリオグループの価値創造ストーリー

6 重点領域 (マテリアリティ) におけるCSV目標

当社グループは、「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」の6つの重点領域における課題解決を通じた社会との共有価値を創造していきます。そして、6つの重点領域ごとのCSV目標を達成することで、「生きるエネルギー」をすべての人にお届けし、サステナビリティを実現していきます。

解決すべき社会課題と取り組み		Value Up +		ビジョン2030		
重点領域	具体的取り組み	取り組み項目	2023年度目標	2024年度目標	2030年度目標	
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	脂質栄養の知見を軸とした商品・サービスの提供	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の向上 (2019年度比)	140%	150%	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の開発	フレイル予防やメタボ改善に関連するエビデンスの取得、商品上市 (7品以上)	フレイル予防やメタボ改善に関連するエビデンスの取得と商品上市 (22年度から累計20品以上)	パーソナルな健康課題の解決 (体質の改善や体調のコントロール) に関連するエビデンスの取得と商品開発	
		最適な脂質の摂取につながる健康情報についての提供人数拡大 (2021年度からの累計)	累計 5,000万人	累計 6,000万人	累計 1億人	
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	「おいしさ」と「美」をもたらす油脂を商品・サービスとして提供	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への磨き上げ	サラダ油100周年を契機としたお客さまに新たな価値を提供する商品の開発・上市		企業ブランド認知率90%	
		食での「おいしさ」や「美」を追求する商品創出	かけるだけで「料理をおいしくする」食用油の浸透による食卓の豊かさへの貢献		食用油を基軸とした新たなカテゴリ創出による食の豊かさへのさらなる貢献	
		美を実現する商品の伸長率の向上 (2019年度比)	140%	150%	200%	
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	植物が育ち健やかに暮らせる地球を未来に残す	Scope1,2におけるCO2排出量削減 (2016年度比)	9%削減	10%削減	50%削減	
		Scope3におけるCO2排出量削減 (2020年度比: カテゴリー1,4から取組開始)	購入した製品・サービスおよび輸配送 (上流) の排出量の70%をカバーするサプライヤーから、2026年までに科学に基づく削減目標の設定と、そのコミットメントを得る		25%削減	
		プラスチック容器・包装の削減および資源循環の推進	ホームユースでの環境対応素材導入、樹脂量削減などを軸とした商品開発	ホームユース商品の環境対応素材導入率70%*	今後目標設定	
		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・サービスの開発 (2021年度からの累計)	累計 50件	累計 80件	今後目標設定	
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、お客さまが創出する価値を高める	お客さまと共に技術・商品・サービスの磨き上げ	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向上 (2019年度比)	120%	130%	150%	
信頼でつながるサプライチェーン 誠実さを大切に、強く、しなやかなサプライチェーンを構築	川上から川下まで持続可能なサプライチェーンの構築に寄与	人権尊重を基盤とした事業活動の展開・深化	優先度の高いサプライヤーに対する人権デュー・ディリジェンス開始	サプライチェーンに対する人権デュー・ディリジェンスの本格運用	今後目標設定	
		農園までのトレサビリティ比率向上	パーム油:トレサビリティ比率100%を実現・継続するための実効性ある取り組みの展開		パーム油100%	
		持続可能な大豆の調達推進	持続可能な調達アクションプランの策定・公開	安定供給を前提とした持続可能な大豆の調達		
		持続可能なカカオの調達推進		安定供給を前提とした持続可能なカカオの調達		
		持続的かつ競争力ある物流体制の構築	輸送積載効率向上に向けたF-LINE共配函数比率拡大	20%	20%	30%
人材マネジメント 多様な人材の働きがいを高め、組織能力を向上しイノベーションを起こす	多様な人材の働きがい・組織力の向上	DX推進の基盤構築	全社デジタルリテラシー教育100%受講	DX推進担当者育成のための専門教育実施、職場への配置	今後目標設定	
		組織能力の強化・開発	グローバル人材の拡充	グローバル人材登録制度登録者に対する教育プログラム開始	グローバル人材登録制度登録者拡充、グローバル業務への配置 (2023~24年度 計10名)	今後目標設定
		「働きがい」を感じる従業員の割合拡大	66%	70%	80%	
		従業員の多様性向上	女性管理職比率向上	7%	8%	20%

*ホームユース商品のうち、食用油およびギフトを対象とする

サステナビリティの実現

事業活動を通じた社会課題の解決により、社会との共有価値を創造し、当社グループの持続的な成長と社会の持続的な発展を実現

「ビジョン2030」と中期経営計画「Value Up +」



「成長性」「積極投資」「持続性」「効率性」

「Value Up +」達成チャート(概要)



※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

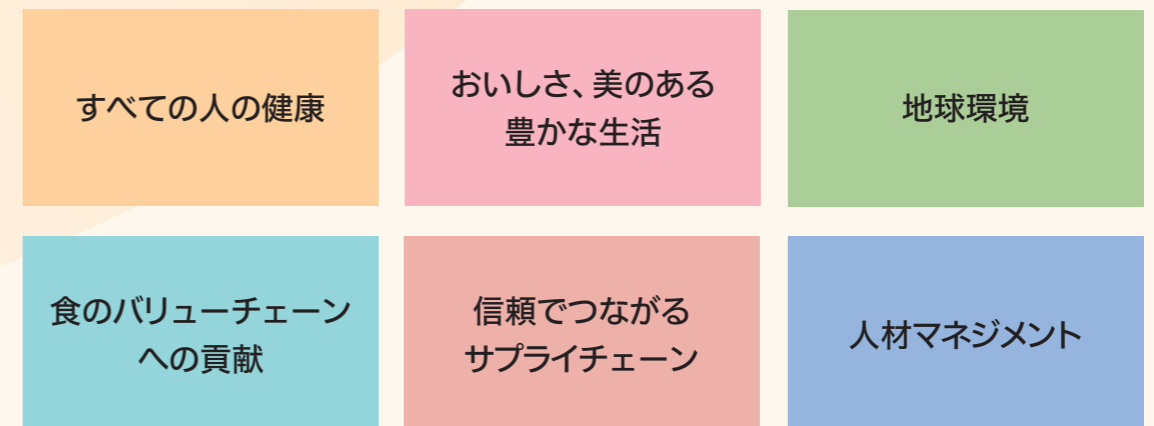
私たちは、「植物のチカラ[®]」と「油脂をさらに究めた強み」で、食の新たな機能を生み出すプラットフォームの役割を担います。そして多様な価値を創造し、「生きるエネルギー」をすべての人にお届けする企業グループになります。

- 私たちのコアコンピタンスは「油脂」です。油脂を究め続けることで、共創による油脂ソリューションを創出し続けます。
- 油脂の価値は、人が生きるための根源的なエネルギーであり、また、美味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エネルギーでもあります。
- 6つの重点領域を通じて私たちが提供する油脂の多様な価値、そして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。
- 私たちが目指すのは、この「生きるエネルギー」を一人でも多くの人にお届けする、そのような企業グループになることです。

経営目標



6つの重点領域



「ビジョン2030」経営目標の見直し

目標修正の背景・内容

2030年に目指す姿とその戦略の指針を示した「日清オイリオグループビジョン2030」では、「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」ことを基本方針に、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に向けた取り組みを進めています。これまで「ビジョン2030」では、売上高5,000億円、営業利益300億円、ROE8%以上を2030年に目指す事業規模として掲げていました。一方で、当社グループを取り巻く事業環境は、人口増加に伴う世界的に旺盛な油脂需要に加え、バイオ燃料需要の高まり、地政学的リスクの顕在化などを受けて、食用油コストが歴史的

に高い水準で推移するなど、大きな変化が生じるとともに、先の見通せない状況が続いています。そうした状況の中でも、株主資本コストを確実に上回る資本収益性を実現し、持続的な企業価値の向上を目指すことが重要であるという認識のもと、ROEを最重要指標として位置づけ、2030年にROE10%の水準を達成することを目標化しました。また、このROE目標の達成に向けてROIC7%の目標を新たに設定し、営業利益と投下資本の両面からマネジメントを強化することで、どのような環境下においても資本コストに見合う資本収益率を獲得できる体質づくりを進めていきます。

■ 従来目標

売上高 **5,000億円** 営業利益 **300億円** ROE **8%以上**

■ 修正目標

ROE **10%** ROIC **7%**

ROE10%目標(2030年)達成に向けて

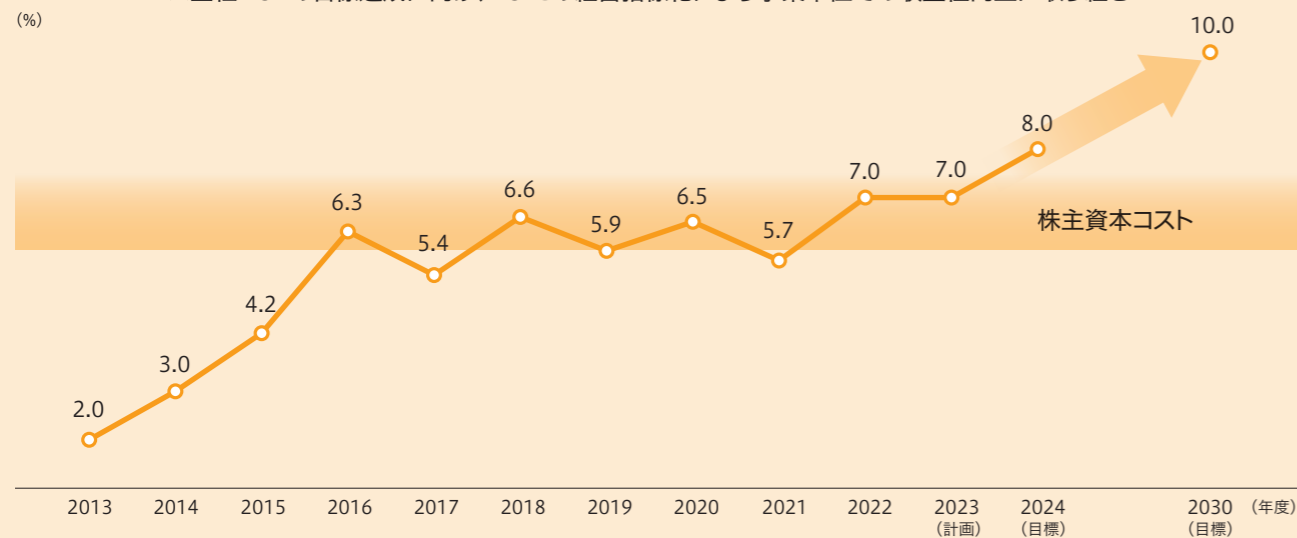
2030年に目指すROE10%の目標達成に向けては、ROICの目標を7%に設定したうえで、各事業領域における取り組みを推進していきます。2024年度までの「Value Up+」期間中においては、国内油脂市場の付加価値化・ソリューション強化、コストに見合った適正な販売価格の形成・維持、スペシャルティファットの拡販、ファインケミカル事業やチョコレート事業におけるコロナ禍からの需要回復の着実な取り組みと拡販などによる収益性の向上や、政策保有株式売却

などの効率性視点からの資産構成の見直しにより、ROIC4.6%の達成を目指します。さらに、2030年に向けては、国内油脂における着実な成長と収益性の向上、加工油脂事業・ファインケミカル事業におけるグローバル市場でのプレゼンス拡大、北米における新市場の開拓などに注力し、各事業においてROICや売上拡大、営業利益成長率などをKPI化したうえで、達成に向けた具体的な戦略を立案し、取り組みを進めていきます。

■ ROE目標

2024年度 **8%**、2030年度 **10%**の達成を目標に収益性と資産効率性の向上に取り組む

※全社ROEの目標達成に向け、ROICの経営指標化により事業単位での収益性向上に取り組む



2030年に向けた各事業領域における取り組み

① 国内油脂事業における着実な成長と収益性の向上

KPI 営業利益成長率 **5%** ROIC **5%**

国内の油脂事業では、これまでの取り組みにおいて、消費者の行動変容を見据えた仕掛けでイノベーションを創出し、市場を付加価値化するとともに、徹底した品質管理、安定供給、ソリューション提供などによりお客さまとの強固な信頼関係を構築してきています。また、直近の2年間に於ける未曾有のコスト環境において、お客さまへの丁寧なご

説明のもとで適正な販売価格の形成を実現し、市況変動のなかでも安定した収益を獲得できる対応力を強化してきました。こうした取り組みをふまえたうえで、国内油脂市場における揺るぎない存在感の発揮と、当社の独自技術を活かした新たな価値創造によりマーケットの創造と拡大に取り組むとともに、市場平均を上回る当社独自の新たな価格の均衡点を形成し、国内油脂事業の収益性を強化していきます。

② 加工油脂事業・ファインケミカル事業におけるグローバル市場でのプレゼンス拡大

KPI 営業利益成長率 **6%** ROIC **8%**

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、加工油脂およびファインケミカル事業におけるグローバル市場での拡販・プレゼンスの拡大に取り組めます。加工油脂の領域では、お客さまの多様なニーズを満たす物性・機能面のコントロール技術や微量成分レベルでの品質管理、サステナビリティに関わる社会的品質の対応力に加え、お客さまとのつながりやグループの総力を結集し

たサプライチェーンの強化などにより、スペシャルティファットで世界トップクラスのポジションを確立していきます。また、スペシャルティファットの拡販と連携する形で、日本を含むアジア地域におけるチョコレート事業のパリューチェーンを強化し、収益規模を拡大していきます。ファインケミカルの領域においても、ASEANや中国におけるテクニカルサポート機能の充実と合わせて、新素材や処方投入によるエステル油剤の拡販を通じて、成長市場におけるアクセスを強化していきます。

③ 北米における新市場の開拓

KPI 売上拡大 **+500億円** ROIC **10%**

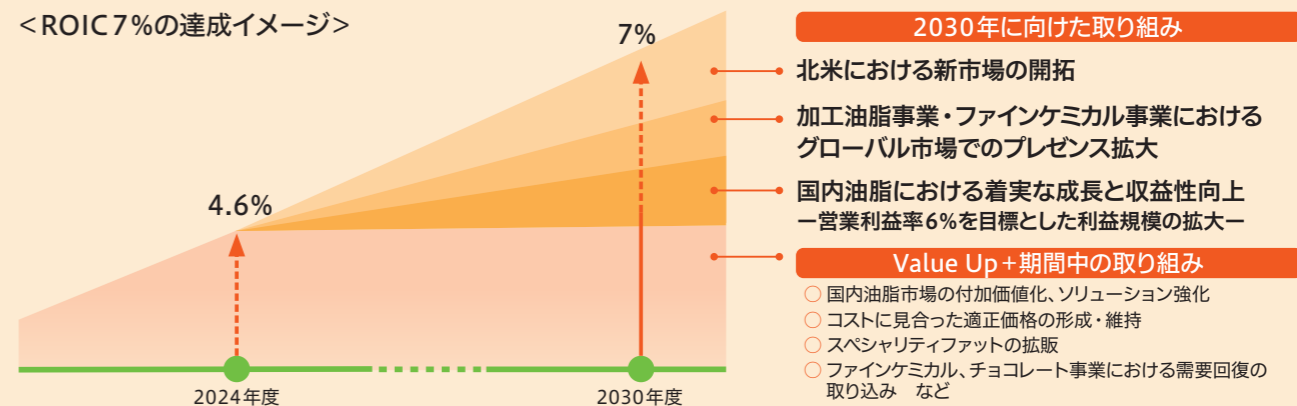
北米における事業展開はゼロベースからの取り組みとなりますが、米国の食品市場は特に加工食品市場の規模が大きく、人口増加も背景に今後も成長が見込まれます。食品市場においてはナチュラル志向やトレーサブルな原材料へのニーズが高く、当社グループの油脂加工技術や知見を活

かしたアプリケーション・ソリューションの提供による付加価値型のビジネスモデルの構築を目指していきます。フードサービス(外食・中食向け油脂)、チョコレート用油脂、ハードストック(加工油脂・加工食品の原料となる固形油脂)、化粧品原料など、当社の技術や知見を活かせるターゲット領域において、パートナーとの協業をベースとした複数分野の組み合わせによる事業構築を進めていきます。

■ ROE10%目標(2030年)達成に向けた取り組み

ROE10%達成を各事業領域の取り組みで推進するため、ROICは7%を目標値として設定

<ROIC7%の達成イメージ>



財務担当役員メッセージ



代表取締役 専務執行役員
尾上 秀俊

PBR1倍割れの改善に向けて

当社の株価水準は長くPBR1倍を割り込んでおり、重要な経営課題として認識しています。2022年7月に開催した取締役会メンバーによるオフサイトミーティングにおいても、本テーマを取り上げ、金融市場で長年実務を経験してきた社外取締役を中心に、PBR改善に向けた活発な議論を交わしました。そして、「資本効率性の向上」を含めた経営課題がPBR1倍割れに収斂されているとの認識を改めて共有し、ROEとともに改善に向けた取り組みを本格的に開始しました。

長期経営目標の見直し

2022年度は歴史的な原料高の環境下においても営業利益の目標を達成でき、これまでのさまざまな取り組みが成果になったと感じています。一方、このような事業環境を鑑み、2030年に向けた経営目標を従来の売上高、営業利益を中心とした項目から、経営の効率性を表す指標としてROE10%、ROIC7%に変更しました。直近の株主資本コストを6~7%程度と想定しており、資本コストを上回る資本効率性を確保する水準として、「Value Up+」の最終年度である2024年度にROE8%、長期的には2030年度のROE10%達成を目標に収益性と資産効率性の向上に取り組んでまいります。

資本効率性を重視した経営へ舵を切り、PBR1倍割れの改善へ

さらにROEの達成に向けては、各事業領域での収益性の向上が必要となります。各事業領域の収益性を測り、ROE目標の達成に向けた取り組みを推進するために、2022年度から新たにROICを経営目標に加えしました。

各事業での収益性の向上を通じて2030年度には全社ROIC7%を目指します。ROICを今後のマネジメントの基軸とし、これまで以上にBS視点を強化していきたいと考えています。

ROIC向上には、分子である利益と分母である投下資本の両面から取り組みます。利益においては営業利益率の改善、投下資本においては資産の圧縮がROIC向上のためのキーファクターと考えています。

利益と投下資本の改善に向けて

営業利益率の改善については、将来コストや社会的コストを含めた適正な販売価格水準の把握と、提供価値に見合った適正な価格の均衡点を探ることが必要です。また、社会環境の変化への対応やお客さまの課題解決など新たな価値創造により、付加価値商品の販売構成比を高めることに取り組んでいます。

投下資本については、資金調達と資産の両面で考えています。

資金調達面では負債と自己資本の最適な資本構成の追

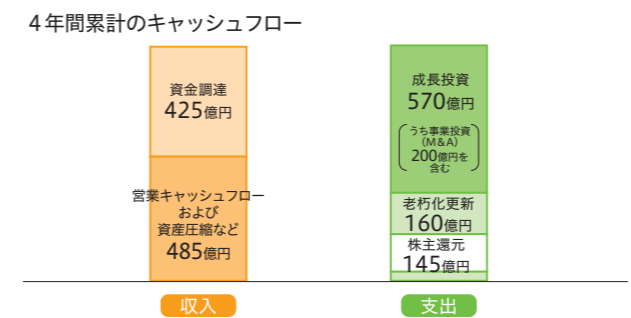
求が重要です。「ビジョン2030」で目指す姿の実現に向けた投資資金は、獲得した営業キャッシュフローに加え、ネットD/Eレシオ0.5倍程度を目安として財務健全性を維持しながら調達して対応していきます。

資産の面では資産圧縮が課題です。対策の一つとして、政策保有株式の縮減に取り組んでいます。当社は2020年度に政策保有株式の保有方針を決め、原則保有しないこととしました。2021年度からの2年間で売却額は31億円となり、2022年度末の連結自己資本に占める政策保有株式の割合は9.6%となりました。今後も取引先との対話を継続し、縮減を進めていきます。

もう一つの課題は運転資本の圧縮です。間近に迫る物流の2024年問題については、これを単なるリスクではなく、在庫圧縮に向けた機会と捉え、SCM(サプライチェーンマネジメント)改革に向けたデジタル投資を実施します。さまざまなデータを活用し、統計的な手法をもとにデータドリブンで生産計画を立て、それに沿って「1個づくり1個流し」の需給管理の仕組みを構築する予定です。これによって、安定供給を維持しながら、在庫を極力圧縮し、CCC(キャッシュ・コンバージョン・サイクル)の短縮を実現していきます。

中期経営計画における成長投資

中期経営計画「Value Up+」のキャッシュアロケーション方針



中期経営計画「Value Up+」では、当初成長投資として4年間での投資額800億円をKPIとしました。しかし、コロナ禍の影響もあり事業投資(M&A)が当初予定よりも遅れていることから、足元では570億円の成長投資を見込んでおります。新たな価値創造に向けては、約50億円を投資し、横浜磯子事業場に(仮)インキュベーションセンターを建設します。本センターではオープンイノベーションにより、ユー

ザーの皆さまとの共創を進め、新たな価値の創造を目指していきます。4年間累計の営業CF目標は下方修正したものの、財務戦略の基本的な考え方に変更はなく、引き続き財務健全性と成長投資のバランスを重視していきます。

「達成チャート」によるKPIの現場への浸透

目標達成に向けては、PDCAサイクルのアクションにつなげることも重要です。ファーストステップとしては、これまでROICへの馴染みが薄かった社員にROICの理解を促し、主体的に行動できるよう社内勉強会を開催しています。また、現場の社員一人ひとりの行動をROIC改善につなげるための見える化に取り組んでいます。中期経営計画「Value Up+」では、経営目標の実現に向けたフレームワークとして「達成チャート」(P23参照)を作成し、8つのKGIと64個のKPIを設定しました。社員一人ひとりの目標設定までブレイクダウンされ、個々人の取るべきアクションとROIC向上という経営目標をつなぐ役割を果たしています。これらの目標の達成度合いを毎年チェックし、ブラッシュアップしていきます。

ステークホルダーとの対話による価値向上

当社の市場からの評価については、従前は株式市場との対話が不十分だった点を反省し、2020年10月に「IR戦略方針」を策定しました。これに基づき、従来の情報開示や対話活動を一新し、IR体制を大幅に強化してきました。対話を通じて株主・投資家の皆さまからいただいたご意見については、取締役会で十分に議論し、実現のための施策も進めています。マネジメント強化、情報開示の拡充に着実に取り組んだ成果として、我々自身も変化を実感しています。

株主・投資家の皆さまからのご理解の醸成がPBR1倍割れの解消に向け、重要になってきます。この数年で当社の取り組みに対するご関心が着実に高まってきていると感じるとともに、株価に対する評価も以前より高く、コミュニケーションを重ねた成果の一つと考えています。これをより力強い流れとするべく、当社の成長の確からしさをご理解いただけるよう、財務・非財務情報の開示の充実に継続的に努めてまいります。

中期経営計画「Value Up +」の進捗状況

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 +」を推進しています。「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、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。

経営指標の状況

2022年度実績と今後の見通し

中期経営計画「Value Up +」の最初の2年間は、新型コロナウイルス感染症の影響の長期化に加えて、油脂原料の歴史的な高騰やエネルギーコスト、物流コスト等の上昇の影響により、非常に厳しい事業環境となりました。取引先との信頼関係をベースに、足元の状況を丁寧に説明することで、コストに見合った販売価格を形成することができました。また、海外における増益などもあり、2022年度は売上高、営業利益、ROE、ROICともに計画を上回る着地となりました。一方で、原料相場高騰に伴う運転資本増加の影響を受けて営業キャッシュフローは当初想定を下回りました。

2023年度、ROEについては、原料コストの低下の影響から総資産回転率は減少する見込みであるものの、国内油脂における利益率改善により、2023年度は2022年度並みの7.0%を計画しています。国内油脂の価格戦略や、ソリューションの提供、価値創造の取り組みにより着実な収益性の向上を実現するとともに、キャッシュフローや資本効率の改善に向け、従来以上に資本効率性を重視したマネジメントを実践していきます。

	2021年度実績	2022年度実績	2023年度計画	2024年度目標
売上高	4,327億円	5,565億円	5,400億円	5,400億円
営業利益	116億円	161億円	160億円	170億円
ROE	5.7%	7.0%	7.0%	8.0%
売上高純利益率	2.0%	2.0%	2.1%	2.3%
総資産回転率	1.4回	1.6回	1.4回	1.5回
財務レバレッジ	2.1倍	2.3倍	2.3倍	2.3倍
営業キャッシュフロー累計	▲266億円	▲262億円	125億円	400億円
ROIC	4.1%	4.5%	4.4%	4.6%

※ ROE: 当期純利益 / ((期首自己資本 + 期末自己資本) ÷ 2)
 ROIC: (税引後営業利益 + 持分法投資損益) / ((期首投下資本 + 期末投下資本) ÷ 2)

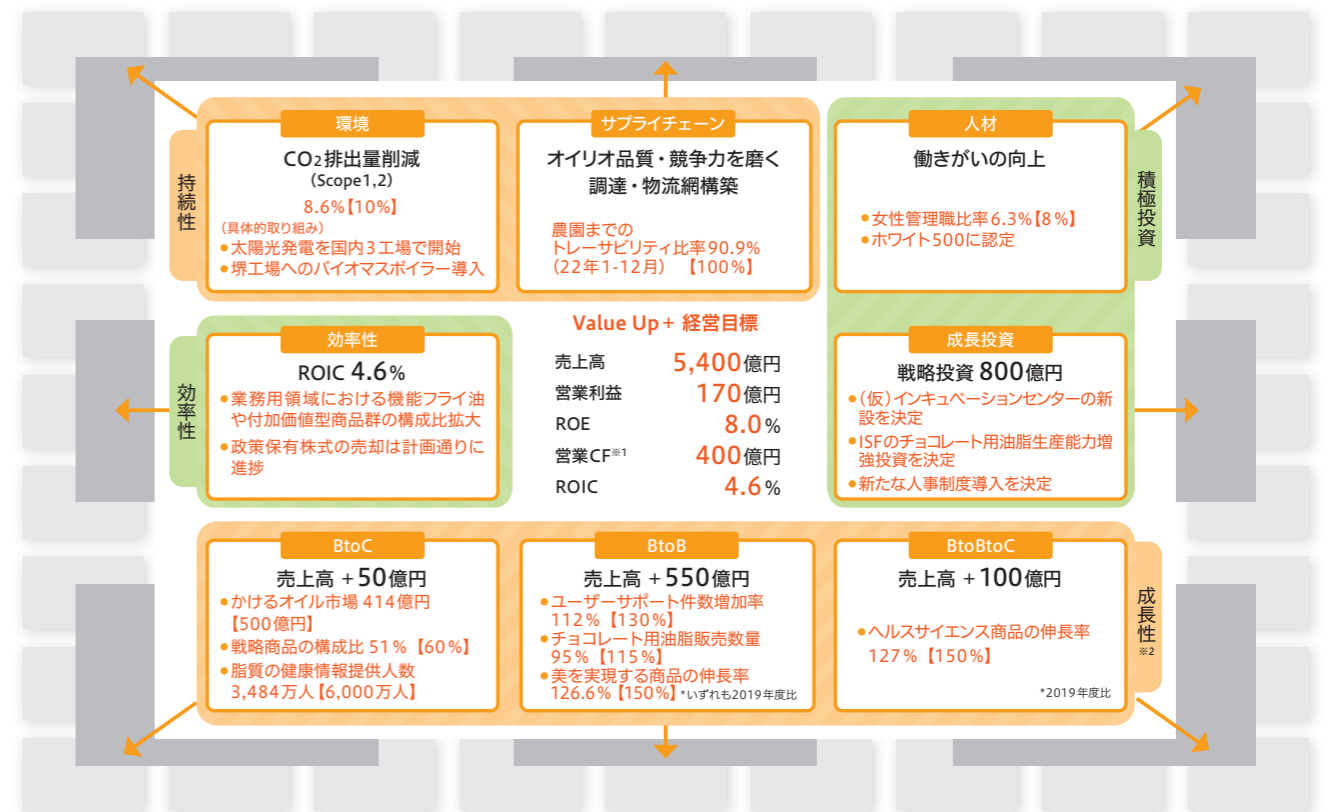
達成チャートの進捗状況

「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それぞれ64個のKPIに展開し、計画の進捗状況を管理しています。(2024年度のKPIはP23参照)

本フレームワークで設定した、各KPIの2024年度目標に対する2022年度の進捗状況は下記の通りです。

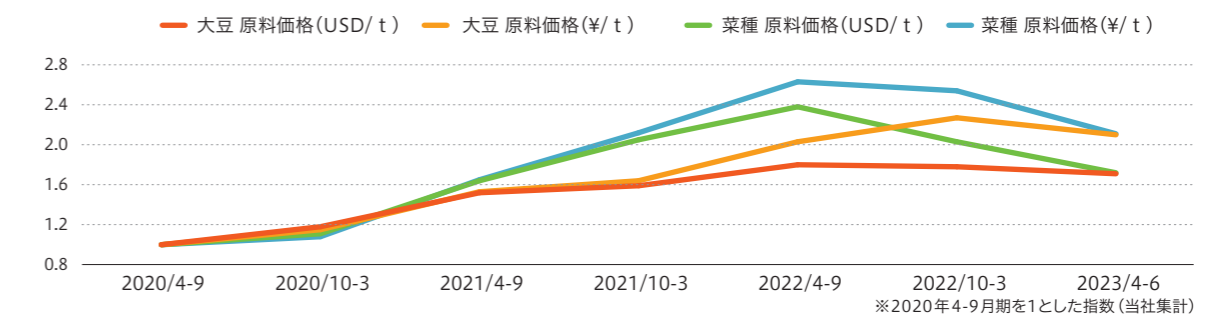
※【】は2024年度目標



※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

TOPICS 原料の高騰とその背景

この2年間、大豆、菜種の原料価格は歴史的な水準で高騰しました。その原因は3階建ての構造となっています。1階部分は世界的な人口増加に伴う油脂需要の増加、2階部分は各国のCO₂排出量削減に向けた、バイオ燃料としての油脂需要の増加、そして3階部分が、熱波などの異常気象による油脂原料穀物の収穫減少や歴史的な円安、ロシアのウクライナ侵攻による穀物相場への影響などです。足元、3階部分については一部の状況は緩和しつつありますが、1階、2階部分については構造的な問題であり、高止まりの状況が続くことが予想されます。



事業戦略

油脂

油脂・油糧

加工油脂

油脂の価値を高め続け、当社グループの推進エンジンとなる

事業の特長

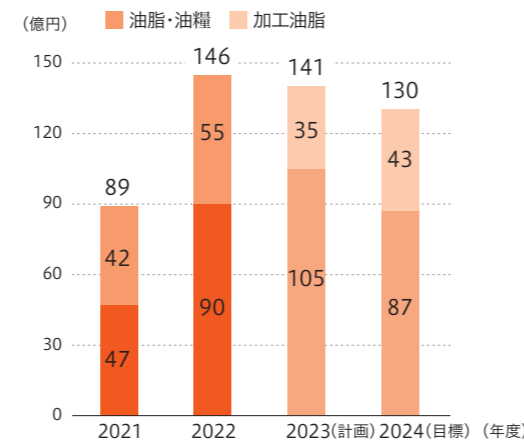
油脂・油糧

- 菜種、大豆、オリーブ、ごま、アマニなど、多様な植物資源を原料とした事業を主に国内で展開
- ホームユース、業務用、加工用のいずれの領域でも支持をいただき、食用油の国内シェア(販売量)は約35%とトップ

加工油脂

- パームを主原料とした事業を、国内およびグローバルで展開
- グローバル加工食品メーカーの信頼をいただき、海外での売り上げが多くを占める
- 戦略商品であるチョコレート用油脂のグローバルシェアは約9% (販売量)

営業利益



主な商品

油脂・油糧

ホームユース

業務用

加工用



加工油脂

マーガリン

チョコレート用油脂



機会とリスク

機会

- ・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

リスク

- ・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

事業戦略

油脂・油糧

- 食用油の価値向上をベースに適正価格での販売継続と、新たな価値感での市場形成を推進する
- ホームユースでは「クッキングオイルの構造改革」「かけるオイルの進化」により、食用油の価値向上と継続的な市場の拡大を実現する
- 業務用・加工用では、機能フライ油や付加価値型商品群の構成比拡大による新たな価格均衡点の形成と、課題解決による顕在需要の獲得を推進する
- 業務用のお客さま理解の深化、営業スタイル変革に向けた基盤構築の取り組みを推進する

加工油脂

- ISF(マレーシア)の強みである物性・品質コントロール、フードセーフティー、原料サステナビリティを複合的に組み合わせ、差別化を推進する
- チョコレート用油脂拡販に向けた生産能力増強について、プロセスの最適化に向けた設備の導入を推進する
- 品質コントロールを高度化する新製法の生産体制を確立する
- ISF Italy、ISF 上海やIADC(インドネシア)も含めたグループ間の連携強化により新規取引を開拓する
- ターゲット市場(欧州・北米・東南アジア)拡大を見据えた拠点強化、事業戦略を検討する

TOPICS 西日本エリアで搾油合併会社を発足

当社と株式会社J-オイルミルズは、国内製油産業の長期的な課題についての共通認識のもと、2023年10月2日より西日本エリアにおいて搾油合併会社を設立します。新会社の名称は「製油パートナーズジャパン株式会社」。両社がパートナーとして、国内搾油業の国際競争力強化と安定供給を長期にわたって確保する共同運営体制の構築を目指すとともに、スマートファクトリー化



や脱炭素社会への取り組みなど、環境・社会課題への解決にもつながる「次世代型搾油工場」の構築に向けた取り組みを推進していきます。

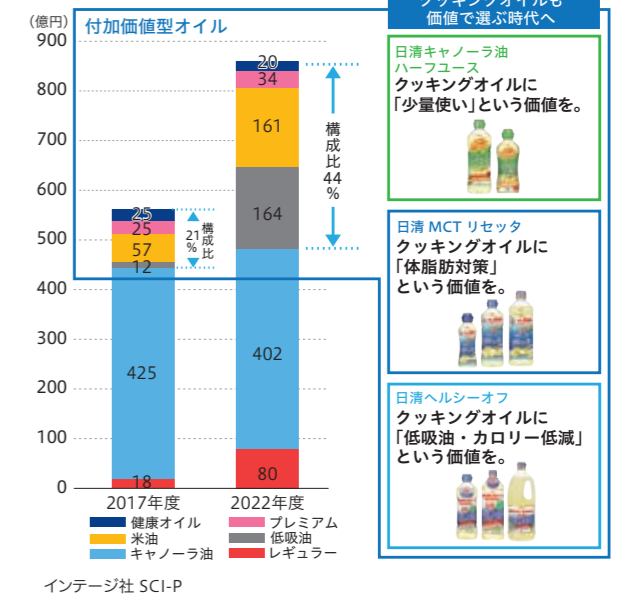
TOPICS 生活者へ価値を提案し続け、クッキングオイルの市場構造を改革

1924年の「日清サラダ油」の発売以来、当社は常に、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。近年は、クッキングオイルについても揚げ物のカロリー抑制や体脂肪対策など、さまざまな価値を付加した商品を提案しています。

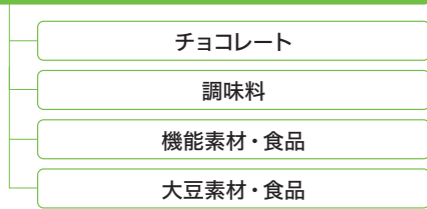
2021年度から2022年度にかけて原料の価格が高騰し、当社もコスト環境を丁寧に説明しながら価格改定を進めてきました。価格が上がったからこそ、生活者は食用油の価値を見極め、商品を選ぶ傾向がより強くなりました。2017年にはクッキングオイルにおける付加価値型オイルの構成比は約21%でしたが、2022年度には44%まで上昇しています。

これからも、生活者の多様なニーズに寄り添った商品を提案しながら、市場の活性化を図っていきます。

クッキングオイル市場の構造



加工食品・素材

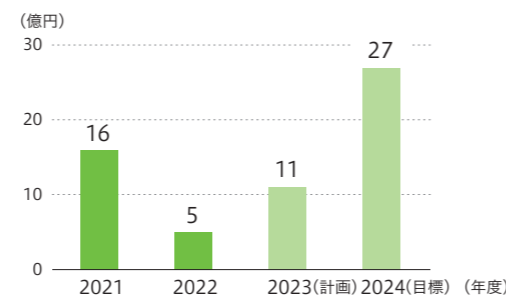


油脂のバリューチェーンの一環として油脂の価値を高め続ける好循環サイクルを創る

事業の特長

- チョコレートや調味料は油脂を素材とした事業であり、油脂のバリューチェーンの一環としてアプリケーション技術を磨き続け、油脂の価値を高めることにもつなげている
- チョコレートは近年、グローバル化を加速
- 機能素材・食品の戦略商品であるMCTの市場規模は拡大基調

営業利益



機会とリスク

機会

- ・高齢化社会の進展に伴う、フレイル・プレフレイル予防ニーズの高まり
- ・新興国の発展による嗜好品市場の拡大
- ・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
- ・プラントベースドフード需要の高まり

リスク

- ・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
- ・持続可能性に欠けた原料を扱うことによるレピュテーションリスク
- ・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

主な商品

チョコレート



調味料



機能素材・食品



大豆素材・食品



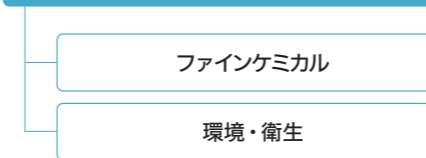
事業戦略

- チョコレート事業は、チョコレート用油脂とのシナジー効果を発揮しながら、アジア市場の開拓を進めていく
- 機能素材・食品事業は継続的な加工食品メーカー向けのアプローチ、商品化および流通へのフォローによりMCT使用商品を拡大していく

TOPICS チョコレートの確かな味づくりが世界的にも評価

大東カカオは、厳選したカカオ豆を一貫生産のもとで製造する生産体制で、チョコレート専門メーカーとして確かな品質の業務用商品をお届けしています。こだわりの味づくりは、世界的にも評価され、国際的なチョコレート品の品評会において、2年連続で受賞をしています。

ファインケミカル

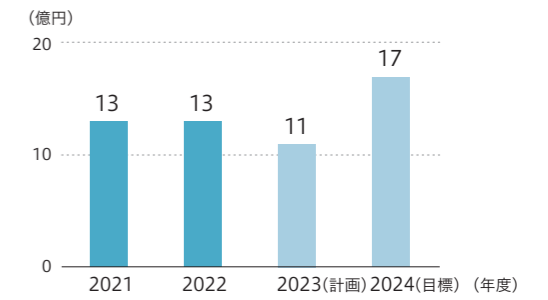


エステル合成技術の優位性を活かし化粧品油剤のリーディングカンパニーとなる

事業の特長

- ファインケミカルはエステル合成技術をコア技術とし、高水準の品質安定性を達成
- 国内外の化粧品メーカーからの信頼をいただき、化粧品油剤のグローバルシェアは約9% (金額)
- ボーダーレスに事業を展開し、化粧品原料における海外売上高比率は約4割

営業利益



機会とリスク

機会

- ・インバウンド市場の回復による国内化粧品需要の増加
- ・国際的に高まる化学物質の安全性への要求
- ・化粧品における植物由来原料の需要の高まり
- ・新興国の発展による化粧品市場の拡大
- ・環境配慮型ビジネスへの評価の高まり

リスク

- ・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
- ・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
- ・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

主な商品

ファインケミカル



環境・衛生



事業戦略

- アジア・欧米への拡販に向けた技術提案の強化や、回復基調の国内市場における需要の着実な取り込みにより拡販を図る
- テクニカルサポート機能を活かした化粧品スペシャリティオイルの潜在機能の発見、海外拠点とも連携したグローバルなソリューションビジネスを展開する

TOPICS ナチュラリティを高めた新商品を発表

自然やオーガニックを訴求した化粧品への世界的な関心が高まる中、化粧品原料中の自然由来指数(ナチュラリティ)を向上する新商品を開発しました。自然由来成分から作られた化粧品原料は、化粧品に付与できる機能や品質に限りがありましたが、これらの課題を克服する

ための研究開発に注力し、ナチュラリティと機能性を両立。2023年5月に行われた展示会にて新商品2品を発表し、国内外から来場した多くのお客さまの関心を集めました。今後も各国の法規制の動向を注視しながら、ナチュラルでオリジナルティのある商品の開発を進めていきます。

基盤戦略

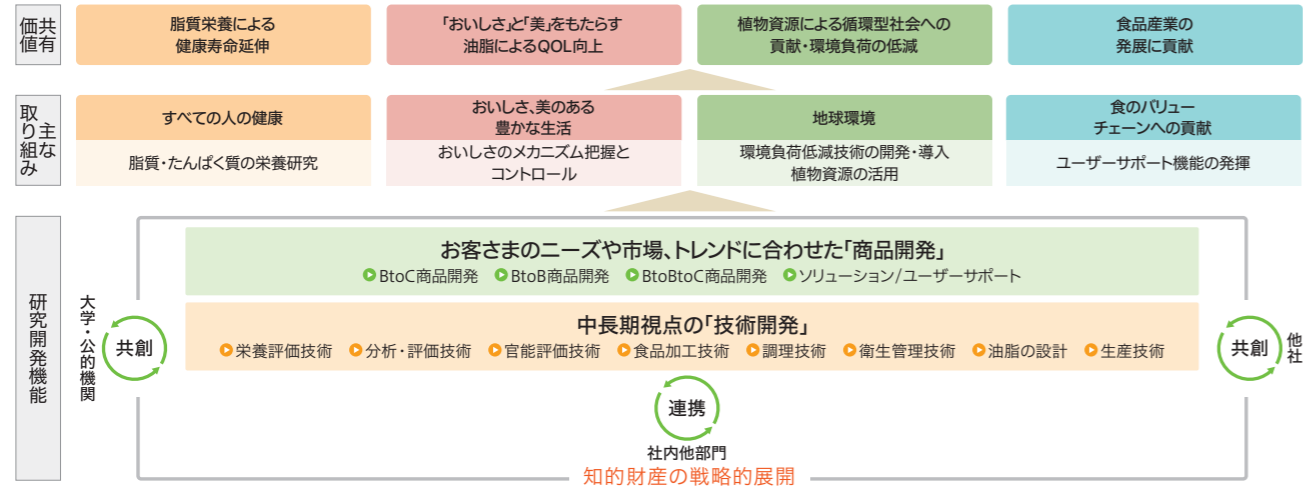
研究開発



当社グループは、長年の植物油脂研究で培った知見をベースとした技術力と商品開発力により、「健康」、「おいしさ」、「利便性」、「環境負荷低減」等、お客さまの多様なニーズや社会課題にお応えしています。油脂のおいしさの評価技術、栄養評価技術、油脂の製造および加工に関する技術力を強みとし、社内外での連携や共創を強化することで、「ビジョン2030」の各重点領域における共有価値の創造に

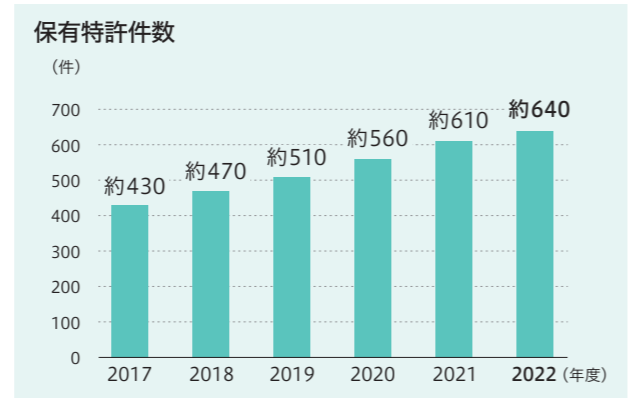
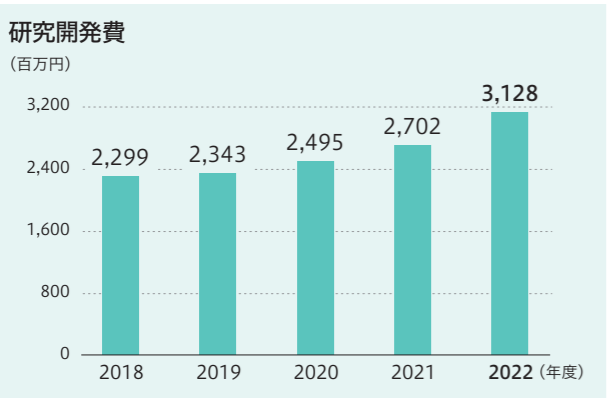
向けた研究開発を行っています。

当社がグローバルトップレベルの油脂ソリューション企業となるためには、コアコンピタンスを究め、独創的で高い技術力が不可欠であるとともに、それをスピーディーかつ持続的にお客さまへ提供する力が必要です。そのために、知的資本や人的資本への積極的な投資により、戦略的な知的財産活動や組織力強化等の基盤作りに注力しています。



知的資本の特長

<p>研究開発費</p> <p>3,128百万円 (2022年度・連結)</p>	<p>保有特許件数</p> <p>約640件 (2022年度・連結)</p>
<p>研究部門要員数</p> <p>146名 (2023年3月末時点・単体)</p>	<p>共同研究数</p> <p>36件 (2022年度・連結)</p>



知的財産戦略 ～MCTによる共有価値創造を促す戦略的な知的財産活動～

当社グループは知的財産戦略として、共有価値の創造を促すことに加え、事業活動における優位性や研究開発における自由度の確保を掲げています。例えば、当社が長年にわたり研究開発を続けてきたMCTは、一般的な油と比べてすぐに身体のエネルギーになりやすいため、高齢者の低栄養改善やスポーツ時の栄養補給、生活習慣病予防などさまざまなシーンで利用されています。健康寿命の延伸や生活習慣病の予防は日本だけの社会課題ではないため、グローバルで貢献することを目指し、戦略的な知的財産活動を通じたMCTによる共有価値の創造を推進しています。

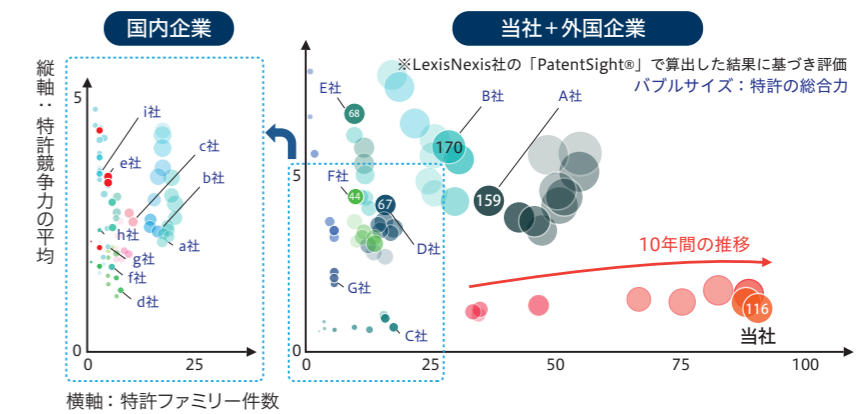
力してきました。

今後は、MCTのさらなる高付加価値化、高収益化に向けた取り組みを進めていきます。一例として、環境に配慮して、MCTの容器への付着性を抑えて洗浄性を高めるものや、フードロス低減のため、米飯の老化を抑制するもの等の特許出願しています。また、今後の外部との共創やグローバル展開を見据えて、自社・他社の優位性の把握や侵害リスクの回避に努めていきます。また、MCTがもつ機能の理解促進とともに、展開しているマーケティング活動においても、情報の集約・分析等をふまえた知的財産戦略の構築・実践により、新たな価値創造の実現に向けて取り組んでいきます。



当社は、これまで培ってきたMCTに関する知見により、数多くの特許権(国内約110件、海外約120件)を保有しています。特に食品分野に限れば、国内では圧倒的な競争優位を築いており、トップレベルのグローバル企業にも匹敵しています(グラフ参照)。MCTを用いた食品の特許化を通じて、ある食品が他社に独占されることを回避し、ユーザーであるお客さま同士が自由に競争できる環境を提供してきました。さらに、MCTに関連するキーマーケティングの商標登録によって、機能の訴求に努めるとともに、独自のMCTロゴマークを開発し、自社利用だけでなく、当社のMCTを使い共同開発していただいた加工食品であることを示すマークとして、社会への定着化に注

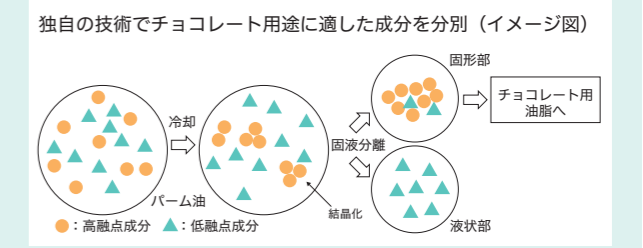
MCTの食品用途に関する特許資産規模*の推移



グローバル市場のニーズにお応えするためのパーム油加工技術の深化

当社グループは2024年度までに、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の拡販により、世界トップグループ入りを果たすことを目指し、高付加価値品の販売拡大と規模的成長の実現に向けて取り組んでいます。この目標の達成のためには、チョコレート用油脂の主原料であるパーム油に関する油脂加工技術の開発が必要不可欠です。パーム油は、融点の異なる複数の油脂成分で構成されており、チョコレート用途に適した油脂成分を取り出すためには、油脂結晶を高度に制御する技術が必要となります。この度、ISF、NGRC(ともにマレーシア)、技術本部が共同で油脂加工技術を深化させ、結晶多形の作り方を制御することで、シャープな口溶けを実現する高品質なパーム油の成分を取り出す技術を確認しました。この新たな

技術を用いて、ISFではチョコレート用油脂増産に向けた設備導入を進めています。グループ体となってイノベーション力を強化し、環境負荷軽減などのグローバルで求められる社会課題や、おいしさやナチュラルティの追求などのお客さまのニーズへ対応しながら、製品開発スピードの向上を図ることで、油脂ソリューションを提供し続けます。



基盤戦略

生産構造の変革



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重要な基盤であり、製造業を取り巻くさまざまな環境変化に柔軟に対応することが不可欠です。「ビジョン2030」で目指す、多様な共有価値を創造するサステナブルな供給体制を実現するため、「拠点ごとの強みの発揮」と「一体運営による総合力の強化」の両立により、次世代型生産構造への変革を進めています。

2030年に向けてスピード感を持って変革を進めるため、

ISF(マレーシア)を含めた各生産拠点がそれぞれの強みを磨き、知見や成功事例を他拠点、さらにはグループ会社へ水平展開することにより総合力を強化しています。

具体的には、名古屋工場のスマートファクトリー化と、堺工場のサステナビリティセンター化については、各拠点での取り組みが進んでおり、そこで得られた効果や課題を検証したうえで、今後、当社グループ全体に展開していきます。

ポイント 多様な共有価値を創造するサステナブルな供給体制を実現する
 1. 油脂の事業競争力の徹底的強化 2. 幅広い製品供給体制確立 3. 環境課題の解決

主な生産拠点の変革 各拠点が強みを磨く

横浜磯子工場	名古屋工場	堺工場	水島工場	ISF
技術開発の推進主体となるマザーファクトリー	ICT技術を活用したスマートファクトリー	再生エネ100%のサステナビリティセンター	油脂・油糧の中核拠点	サステナブルなパーム油調達拠点

グループ全体に展開

2030年へ向けて次世代型生産構造へ変革する

- お客さま起点での価値創造
- 環境関連技術の実装
- サステナブル調達の実現
- 製油業界の国際競争力の牽引
- 生産性のさらなる向上
- 働きがいのある職場の実現

製造資本の特長

<p>生産拠点数 6か国8社12拠点 (2022年度)</p> <p>① 日本: 日清オイリオ(4拠点)、セッツ(堺)、大東カカオ(中井) ② マレーシア: ISF(ポートラン、デンキル) ③ スペイン: IQL ④ シンガポール: T&C ⑤ インドネシア: IADC ⑥ イタリア: ISF Italy</p>	<p>生産規模</p> <p>約280万t (2022年度)</p> <p>※ 当社、セッツ、大東カカオ、ISF、IQLの合計</p>
<p>名古屋工場 付加価値労働生産性</p> <p>6.8%</p> <p>[創出時間 約14h/年相当] (2023年8月末時点)</p> <p>※ 従業員一人あたりが生み出した付加価値を表す指標。名古屋工場のスマートファクトリー化による時間創出を付加価値として算出</p>	<p>堺工場 非化石エネルギー割合</p> <p>電気エネルギーの非化石化割合: 5.9%</p> <p>熱エネルギーの非化石化割合: 9.2% (2022年度)</p> <p>※ 堺工場で使用している電気・熱のそれぞれのエネルギーを100とした時の、それぞれの非化石エネルギーの割合</p>

名古屋工場 抜本的な業務改革とICT活用でスマートファクトリー化を実現

DX

名古屋工場では既存業務の抜本的な業務改革と、最新のICTを組み合わせるにより、「生産性向上・働き方改革・技術力の獲得と伝承」の実現に向けて、スマートファクトリー化を進めています。将来的には拠点間の連携を見据えながら、持続的かつ発展的に生産活動を行う工場となることを目指しています。

具体的には、業務の必要性を見直したうえで生産現場にICTツール(カメラやセンサー等)やAIを導入し、カメラの映像やデジタル計器のデータを、機械装置の操作室で一括監視できるようにしました。従業員が現場に行く作業を最小化することで、時間創出や作業負担の軽減を図っています。

また、人に依存しない出荷プロセスを構築するために、加工用等のローリー車の出荷業務改革を行っています。受付から、商品の積み込み、計量、品質チェック等の出荷に至る一

連の業務において、出荷管理システムの導入をはじめとしたデジタル化を段階的に進めています。これにより、出荷業務従事者の働き方改革や、ドライバーの待機時間短縮につながることが期待されます。



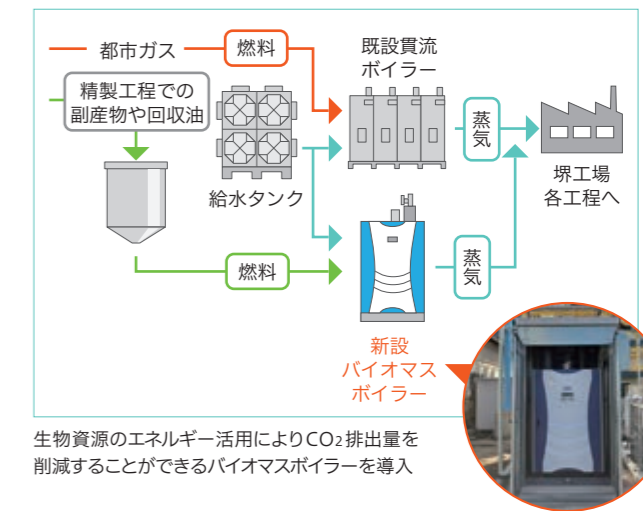
受付端末によるローリー車の受付・伝票等の自動発行

堺工場 「環境目標2030」の実現を後押しするサステナビリティセンター構想

堺工場では、「環境目標2030」で掲げる「地球温暖化の防止」「植物資源/自然保全」に関する目標実現に向けて、「環境関連技術の実装」と「パームサステナビリティ」の2軸によるサステナビリティセンター化に取り組んでいます。

「環境関連技術の実装」については、横浜磯子工場・名古屋工場・堺工場の3拠点でPPAモデルによる太陽光発電設備を導入し、2022年12月から順次稼働、堺工場では2023年2月から本格稼働しました。また、2022年12月には、堺工場にバイオマスボイラーを導入し、2023年2月から試運転を開始しています。化石燃料に代わって、精製工程で発生した副産物や回収油などの生物資源(バイオマス)をエネルギーとして活用することにより、エネルギーの非化石化を進めています。

「パームサステナビリティ」については、一部商品について、RSPO^{※1}認証油管理方式の一つであるSG^{※2}商品として生産するために設備を導入しました。



生物資源のエネルギー活用によりCO2排出量を削減することができるバイオマスボイラーを導入

※1 持続可能なパーム油のための円卓会議 (Roundtable on Sustainable Palm Oil)
 ※2 セグリゲーション、RSPO認証方式の一つ

サプライチェーンマネジメント(SCM)改革に向けたデジタル基盤構築

DX

サステナブルな供給体制を実現するには、効率的なサプライチェーンを構築することも重要になります。その一環として、在庫管理の適正化などの高度なSCMを実現するための計画系システム導入に取り組んでいます。過去の実績等から、統計的あるいはAIなどの手法を用いた需要予測をベースに需給計画を策定し、さらには生産現場の

生産計画に連携を進める予定です。計画業務プロセスの改革と本システムの導入により、データに基づく最適な需給管理を実現し、製品の安定供給を果たしながら在庫の圧縮を図ることで棚卸資産回転日数の短縮へとつなげていきます。

特集

特集座談会

グループ内外の共創を通じて新しい価値創造を提供し続け、「グローバルトップレベルの油脂ソリューション企業」へ

日清オイリオグループは、「グローバルトップレベルの油脂ソリューション企業」を目指して積極的な海外展開を進めています。新たな市場拡大、さらなる価値創造に向けて、いまどのような取り組みを進めているのか。ISF、ファインケミカル、北米、研究開発の各部門における現状と今後の展望について語っていただきました。



ISF
CEO

石神 高



取締役 常務執行役員
海外事業、
ファインケミカル事業部担当

岡野 良治



常務執行役員
北米事業推進室長兼
ユーザーサポートセンター担当

梨木 宏



常務執行役員
技術本部長

佐藤 将祐

担当事業の強みは。

グローバル市場で評価されている点について教えてください。

石神 ISFはチョコレートや菓子メーカーなどのBtoC企業にパーム油を主原料とした中間原料を販売しており、高品質な製品を安定的に供給し続けていることによって業界でも高い評価を得ています。なかでも30年以上交流のあるヨーロッパのお客さまとは強い信頼関係があり、「ISFが油脂の品質、サービス、知識の面で業界のフロントランナーである」との評価をいただいています。

岡野 ファインケミカル事業（以下、FC事業）は40年程前から海外輸出を始め、韓国、米国、欧州、中国、東南アジア各国との化粧品原料ビジネスを展開しています。中国とスペインに拠点があり、お客さまと直接的な技術交流を通じて信頼関係を培ってきました。特に機能性エステル油剤は、その品質と独自性で世界トップレベルの評価を得ており、ボーダーレスな拡大につながっています。特長のある高機能素材は市場への浸透に時間がかかりますが、近年は、お客さま目線での原料評価や処方開発に注力することで採用までの時間短縮を図り、世界的な大手化粧品会社などから高い評価を得ています。

佐藤 研究開発の最大の強みは、さまざまな油脂加工技術と実生産設備を有し、それらを駆使して日清MCTリセッタやチョコレート用油脂など独自の製品を実現してきた点にあります。さらには、多様な油種に対する生産技術と品質コントロール技術を持っており、また、油脂が生み出すおいしさや脂質栄養・健康機能を継続的に探求

し、エビデンスをベースとした商品開発や情報提供ができることも強みとなっています。グローバル市場でのニーズと当社グループのリソースにおいて親和性がある領域は、フードサービス、チョコレート、製菓・製パン、化粧品、健康・栄養機能分野などです。油脂加工技術や脂質栄養のさらなる深化、おいしさのさらなる追求によって、“植物のチカラ®”を最大限に引き出し、お客さまとの共創によってこれらの分野においてグローバル市場のニーズに応じたアプリケーション開発やソリューションを実現していきます。

近年のグローバル市場の変化についてどのように感じていますか。また今後の対応は。

梨木 北米は当社としてはこれから本格的に進出する市場であり、先ほど佐藤さんに示していただいた当社のリソースと親和性の高い領域で開拓していきます。北米はフードテックの先進国であると同時に、健康志向が強くオーガニック食品が注目されています。そのような食のグローバルなトレンドは北米から始まることが多く、北米市場でのニーズに対応することは、グローバルの潮流に対応することにつながってきます。

石神 サステナビリティの側面については、欧州を発端とする世界の潮流に追随することになると思います。今後、EUDR^{*1}により、欧州では森林破壊に関わっていないことを示さないと商品が販売できなくなります。他社との協業でより透明性のある原料調達先を複

数確保し、よい原料を選び、技術を付加することでグローバルな規格や規制に対応しています。強みを持続させるためには、周りの環境や相手によって我々のやり方を変えていくこと、つまり「変わらないために変わること」が大切だと考えています。

岡野 化粧品でも欧州を中心に同様の流れがあり、クリーンビューティへのニーズが高まり、ナチュラルティへの要求に加えてRSPO^{*2}等のサステナビリティへの対応が必須となっています。今年はこれらのニーズに対応するだけでなく、当社の強みである機能面もプラスした商品を2品開発し、上市に向けた市場調査を開始した結果、好評を得ています。化粧品は嗜好品であり、安全性や機能面でのニーズは世界的に不変で、サステナビリティへの関心も世界的に高まっていますが、日本やアジアでは、欧米と比較をしてまだコスト重視の面が強く、これからだと感じています。

佐藤 コロナ禍を経て、健康維持や予防医療、環境配慮等のサステナビリティへの関心がさらに高まってきました。研究開発には、これまで以上にグローバルな連携と、より柔軟なアプローチやイノベーションが必要です。マレーシアの研究開発拠点のメンバーたちは日々、異なる文化やアプローチ、アイデアに触れています。課題が存在する現場に身を置き、現地の研究者や企業人とコミュニケーションを図ることは、課題を自分事として捉え、先んじて行動するきっかけになると考えています。当社グループの海外拠点をベースとして国際的なネットワークを広げ、お客さまとの共創関係を構築していきます。

*1 EU森林伐採規制

*2 持続可能なパーム油のための円卓会議 (Roundtable on Sustainable Palm Oil)

新たな市場の開拓に向けた戦略は。

梨木 「ビジョン2030」で目指す姿を実現するには、今後の市場拡大が見込める北米の開拓が必須です。食のグローバルトレンドの先端を行く北米で、マーケットインで市場のニーズをつかみ、“油脂を究める”ことによって、課題解決型のビジネスを展開していきます。北米の開拓は全社戦略であり、“オール日清”の体制で臨みます。ISFの強みを活用するのはもちろんのこと、国内の技術部門と連携をしながらお客さまやパートナーとの共創によって北米市場に通じる「強み」を発揮し、複数分野の事業を構築していきます。生産設備や技術、販路を補う意味でM&A投資も積極的に行っていきます。

石神 ISFとしても、梨木さんに仰っていただいたように北米に視野を広げていくほかに、既に拠点のある欧州、アジアを中心に販売を拡大していきます。パートナーとしては、役割分担のできるパーム油の農園企業や精製受託を手がける企業などを検討しています。

岡野 FC事業は、現地代理店との協働により、北米での販売展開を進めてきました。また、IQL(スペイン)では、新たな市場開拓と潤滑油原料の販売拡大を図るため、今年米国に物流拠点を新設しました。今後は全社的な米国展開とのシナジー効果も期待したいですね。新たな市場という意味では、伸びが大きいと予想される東南アジアの化粧品原料市場を重点に開拓・拡大を図っています。具体的

には拠点設置も視野に入れ、現地の代理店と協働してお客さまを招聘するセミナーを定期開催するとともに、インバウンドマーケティングの一環として現地の研究者を当社へ招き、技術研修を行っています。

今後の意気込みをお聞かせください。

梨木 健康・おいしさ・機能などの当社の強みを活かして市場ニーズに応じた事業展開を行うことで、北米事業の飛躍的な拡大を実現したいと考えています。まずは種まきが肝心であり、「Value Up+」の期間中に付加価値のあるビジネスの芽を生み出したいと考えています。最初はスモールスタートになりますが、資源を投入して強力に推し進めていきます。また、海外事業に挑戦したいという人材が活躍できるような場の提供も進めていきます。

石神 ISFは現在のグローバル展開をさらに深掘りして拡大していくと同時に、グローバル展開における当社グループの尖兵として、多様な経験や情報、知識の蓄積に努め、「グローバルトップレベルの油脂ソリューション企業」実現への一助になりたいと考えています。

岡野 FC事業が主管となって生産しているMCTは、高品質製品の安定供給に向けて、引き続き原料の確保から生産までIQL(スペイン)と協働で取り組んでいきます。また、2024年に横浜磯子事業場に開設予定の(仮)インキュベーションセンター内にFC事業の技術部門も移動予定です。このことによって他の技術開発部門と連携を進め、化粧品や化学品で培った異業種視点での知見の共有化を図ることで新たな価値創造につなげ、当社の目指す姿の実現につなげていきます。

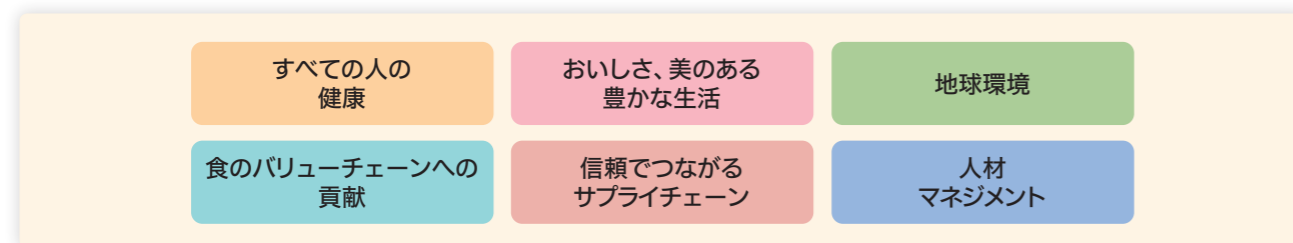
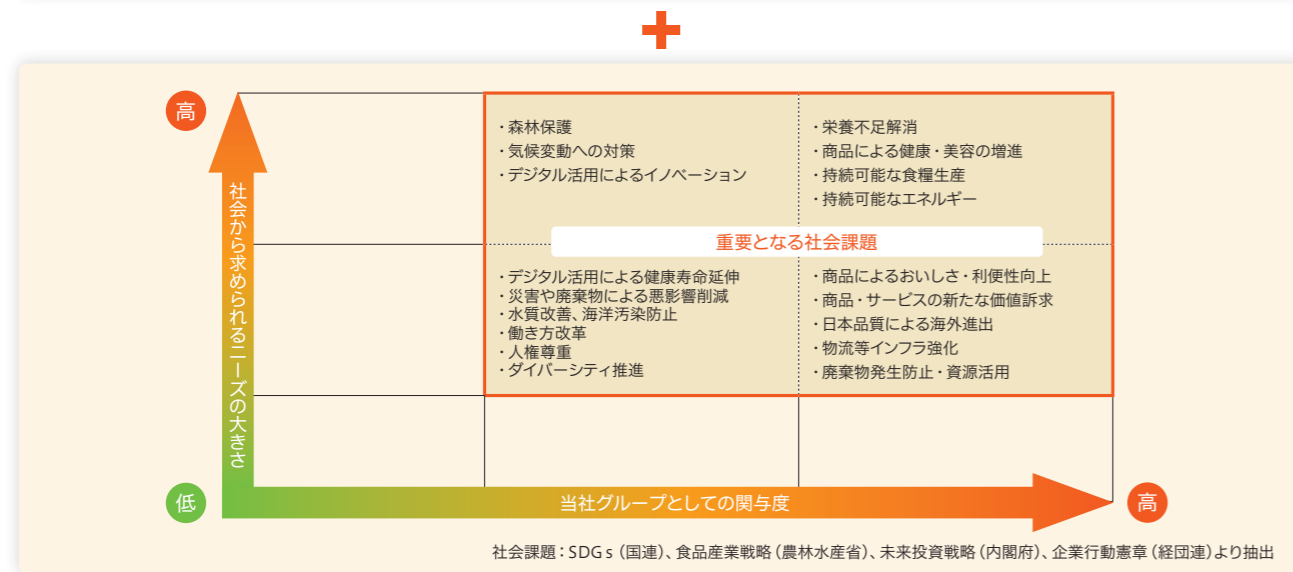
佐藤 研究開発部門としても、(仮)インキュベーションセンターを価値創造実現の場として最大限活用したいと考えています。グローバルトップレベルで戦うには、市場の要求に的確に応えることが必要です。研究開発はその本丸であり推進役として、技術の最先端に立って先進的なソリューションや製品を提供し続け、当社らしい持続的な競争優位性を確保していきます。そのポイントは、共創。企業や大学などと協働して多様な視点やアイデアを創出し、ソリューションやイノベーションの可能性を高めるとともにパートナーシップを形成し、次のコラボレーションにつなげることで、「グローバルトップレベルの油脂ソリューション企業」に向けた変革の中心的役割を担っていきます。



目指す姿の実現に向けた重点領域(マテリアリティ)の特定とガバナンス

「ビジョン2030」で目指す姿の実現に向け、当社グループが注力すべき6つの重点領域を定めています。重点領域における課題解決を通じた社会との共有価値の創造(CSV)を成長ドライバーとしていきます。2030年に予想される社会動向から、当社グループにとってのリスクと機会を分析するとともに、価値創造に影響を及ぼしそうな社会課題を抽出し、「社会から求められるニーズの大きさ」と「当社グループとしての関与度」の2軸で評価し、重要となる社会課題を特定しました。そのうえで、当社グループの強みなども含めて総合的に判断し、6つの重点領域を特定、その領域でのCSV目標を設定し、目指す姿の実現に向けた取り組みを進めています。

重点領域の特定プロセス(「ビジョン2030」策定時)



CSV目標の見直し

ビジョン2030策定から2年が経過し、消費者意識や購買行動の変化、サステナブルな生産や調達に対する社会からの要求水準の高まり等、事業を取り巻く環境が大きく変化しています。そこで、今般、当社グループの事業に影響を与える新たなリスクと機会の抽出と取り組むべき社会課題の再確認を

行い、下記のプロセスを経て「地球環境」、「信頼でつながるサプライチェーン」、「人材マネジメント」を中心に複数のCSV目標を見直しました。今後も環境変化を捉え、定期的に見直しをしていきます。

■ 今回のCSV目標見直しにおいて、ポイントとして捉えた社会環境の変化

今回CSV目標を見直した重点領域	ポイントとして捉えた社会環境の変化
地球環境	環境問題の深刻化に伴う温室効果ガス排出削減に対する要求水準の高まり 森林破壊、災害等による生物多様性の喪失防止に向けた取組拡大
信頼でつながるサプライチェーン	物流業界の人手不足を発端とした諸課題に対する政府の物流政策の見直しと法制化の進展
人材マネジメント	新たな価値創造に求められる人材、専門能力の多様化 人的資本への投資拡大

※CSV目標の詳細はP43～60の各重点領域ページをご覧ください

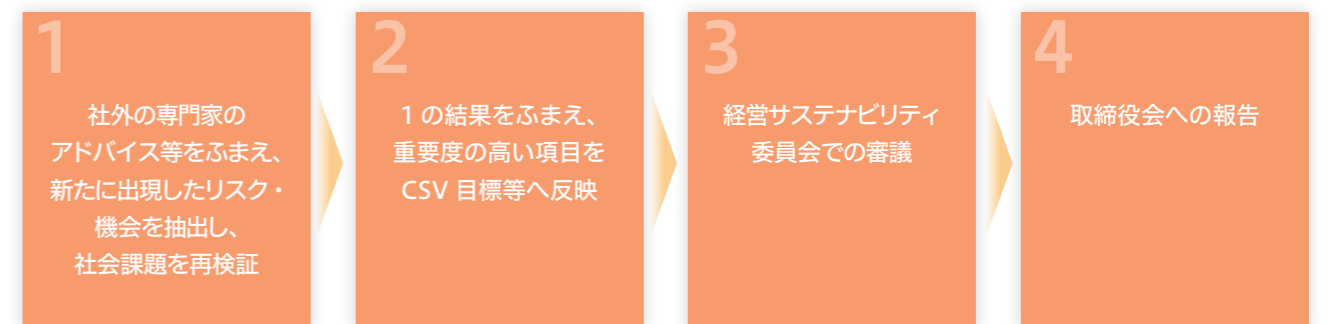
CSV目標達成に向けたガバナンス体制

当社グループは、取締役会が設置する審議委員会「経営サステナビリティ委員会」にて、企業の持続的な成長と社会の持続的な発展(サステナビリティ)に貢献するための基本方針の立案や、ビジョンで目指す姿の実現に向けた重要課題などを審議しています。その重要なテーマとして、当社事業に影響を与える重要なリスク・機会の抽出と社会

課題の検討、重点領域やCSV目標、具体的取り組み等の設定や見直し等を審議しています。その内容は適宜、取締役会に報告されるとともに、特に重要な案件については取締役会で決議されます。

※経営サステナビリティ委員会は、取締役会を中心とするコーポレートガバナンス体制の一層の強化を図るため、2023年7月に新設されました
コーポレートガバナンス体制の詳細については、P66をご覧ください

CSV目標の見直しのプロセス



ビジョン2030で目指す姿を実現するための重点領域

1 すべての人の健康

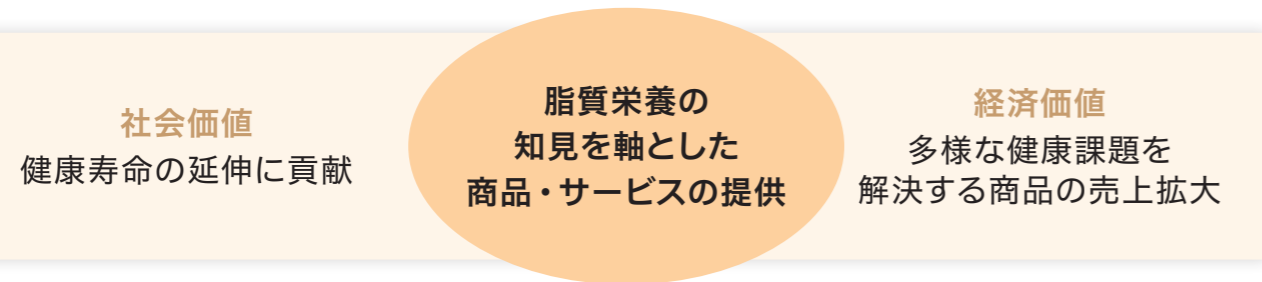
当社グループは、長年植物油脂を研究し、その栄養としての価値と加工技術を高め続け、おいしい食品や安全で高品質な素材として提供することができます。ライフステージや健康状態にあった「おいしい食事」と「食生活、食習慣」の提案を通じ、生涯にわたり、活力のある健康的な生活に貢献します。



共有価値と社会インパクト

人生100年時代を支える心身の健康に貢献します

人生100年時代を支える心身の健康づくりのため、特に低栄養、過栄養、パーソナルな健康課題等の解決に取り組みます



主な取り組みと実現したい姿

- お客さまの健康のために脂質栄養に関する商品・サービスの幅を広げ、多様な選択肢を分かりやすい情報とともに提供します
- 健康状態や嗜好等のパーソナルデータを活用して生活者を理解し、パーソナルな健康課題(体質改善、体調のコントロールなど)に対する脂質栄養の知見を獲得します
- 油脂の単位当たりのカロリーの高さを活用し、高齢者の栄養を改善する、少量でエネルギー摂取できる美味しい製品を開発し、世の中に提供します
- お客さまの栄養の過不足や偏りを防ぎ、最適な量や種類の脂質を摂取できるよう食生活の提案を行います
- 植物油脂に関する正しい知識を発信し続け、植物油脂のポジティブなイメージへの変換をさらに進めていきます
- これらの取り組みにより、自社商品の売上を拡大していくとともに、人々の健康寿命の延伸に貢献します

CSV目標



取り組み項目	2022年度実績	2023年度目標	2024年度目標	2030年度目標
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の向上(2019年度比)	126.6%	140%	150%	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の開発	「体脂肪やウエストサイズを減らす」機能性表示食品や栄養補給食品等11品上市 「日清MCTドレッシングソース2品」 「日清MCTマヨネーズソース」特保 「日清MCT」セッタ(リモデル)3品等発売	フレイル予防やメタボ改善に関するエビデンスの取得、商品上市(7品以上)	フレイル予防やメタボ改善に関するエビデンスの取得と商品上市(2022年度から累計20品以上)	パーソナルな健康課題の解決(体質の改善や体調のコントロール)に関するエビデンスの取得と商品開発
最適な脂質の摂取につながる健康情報についての提供人数拡大(2021年度からの累計)	累計 3,484万人	累計 5,000万人	累計 6,000万人	累計 1億人

脂質栄養の知見を活かした事業展開により、さまざまな健康課題に貢献



執行役員 食品事業本部副本部長 兼 ホームユース事業戦略部、業務用事業戦略部、ウェルネス食品事業戦略部担当
野中 公陽

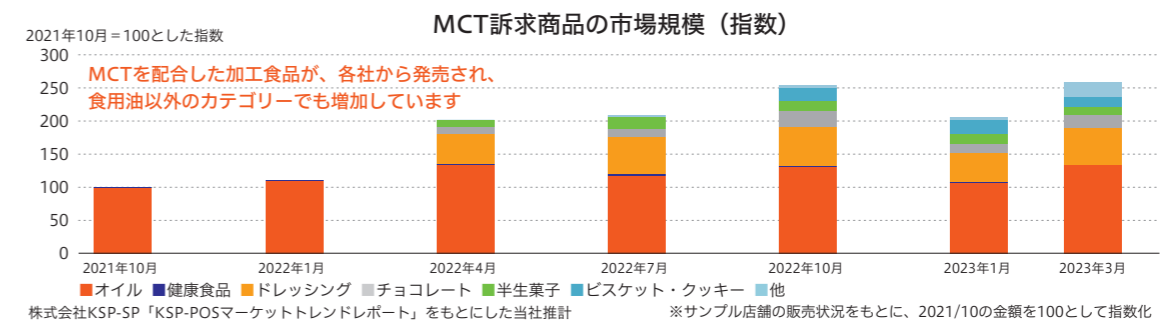
当社のコアコンピタンスは油脂であり、油脂を徹底的に磨き上げてきました。最近注目のMCTオイルについても、50年以上前から研究開発を続けています。脂質栄養による健康への貢献は、こうした長年の知見の積み重ねがベースとなりますが、当社がメーカー1社でできることではなく、食のバリューチェーンのなかでそれぞれのメーカーが、「らしさ」を発揮してこそ実現できるものだと考えています。油脂は一素材であり、当社だけでできることは限られていますが、素材であるがゆえ多様なプレーヤーとのコラボや共創が可能となる大きな強みとなります。実際に加工食品メーカー様やコンビニエンスストア様などからMCTの機能を謳った商品

が多く発売され広がりを見せています。また、超高齢化が進む日本において、要介護の一步手前の「フレイル」が社会問題化しつつあるなか、当社は栄養面におけるエネルギー不足の改善という点で貢献できると考えています。病院・介護分野への提案に加え、普段の食事へのアプローチが重要だと考えています。ここ数年、アマニ油やオリーブ油などの「かけるオイル」が食卓に浸透してきましたが、見方を変えれば生活者が無理なく、美味しく、ちょい足しで不足するエネルギーを補給することがフレイル予防につながるという仕掛けも意義がある取り組みになると考えています。なお、CSV目標として「脂質の健康情報提供1億人」を掲げていますが、課題として発信した情報が生活者にどう響き、行動変容や購買行動に結びついたのかについても把握する必要があります。そのためにデジタルの活用も含め、もう一步踏み込んだマーケティング思考への転換を進めていきます。

MCTで新たな機能性表示を届出より幅広い健康課題に応えられる機能素材に

MCTの主成分「中鎖脂肪酸」はココナッツやパームなどのヤシ科植物の種実、母乳や牛乳など乳製品にも含まれる成分で、通常の食用油に含まれる長鎖脂肪酸に比べ、素早く消化・吸収されエネルギーになりやすい特長をもっています。「体脂肪やウエストサイズを減らす」機能性食品として自社商品はもとより、流通や加工食品メーカーの皆さまに原料として採用いただくことで、MCTを原料に含む商品を広く展開し、その市場規模は

2021年10月からの1年半で約2.5倍になっています。2023年にはさらに「日常活動時の脂肪の燃焼を高める」新たな機能性表示の届出を行いました。今後も、MCTを体調や体質などのパーソナルな健康課題に応えられる機能素材として、他社との共創を含め広く展開していくことで、生活者が日常生活の中で気軽に取り入れられる機会を増やし、一人ひとりの活力ある健康的な生活に貢献していきます。



ビジョン2030で目指す姿を実現するための重点領域

2 おいしさ、美のある豊かな生活

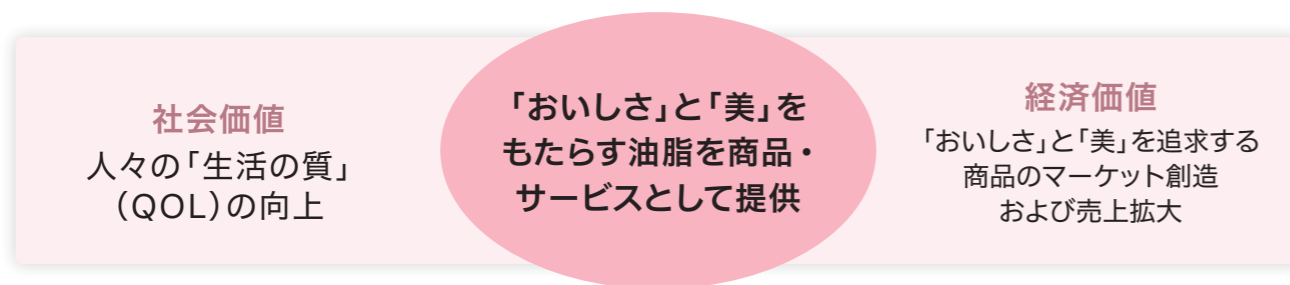
「おいしさ」と「美」は、個人の価値観を構成する大切な要素であり、この価値観を満たすことは、人々が幸せな生活を送ることにつながります。「おいしさ」と「美」の追求を通じて、人々のクオリティ・オブ・ライフ(QOL)を高め、社会と共有できる価値を創造することで、生活をより豊かにし続けます。



共有価値と社会インパクト

「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

食卓に「おいしさ」を提供し、豊かな生活に貢献するブランドとして、価値向上に取り組みます



主な取り組みと実現したい姿

- 油脂を活用した素材を「おいしく」する調理法や、豊かな食卓、集う機会を提案し、豊かさを感じる食シーンを広げていきます
- 幅広い食品に活用されている油脂の特性を活かし、他の素材との共創による味づくりを行い、新しい価値を創出します
- ナチュラルな製法やオーガニック素材を用いた食品や、安全で高品質、機能的な化粧品用の油剤など、生活者の共感を得られる商品を提供していきます
- チョコレートや大豆などの素材が持つおいしさを最大限に引き出し、お客さまが求める味づくりを行います
- これらの取り組みにより、「おいしさ」や「美」、さらにはナチュラルリティへのこだわりなど、生活者の共感を得られる商品のマーケットを創造し、自社商品の売上を拡大するとともに、人々の「生活の質(QOL)」の向上に貢献します

CSV目標

取り組み項目	2022年度実績	2023年度目標	2024年度目標	2030年度目標
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への磨き上げ	当社の得意技術を活用した商品の開発を推進	サラダ油100周年を契機としたお客さまに新たな価値を提供する商品の開発・上市		企業ブランド認知率90%
食での「おいしさ」や「美」を追求する商品創出	「オイルで味つけ」という新たな使い方を浸透させる商品として味つけオイル新商品6品発売	かけるだけで「料理をおいしくする」食用油の浸透による食卓の豊かさへの貢献		食用油を基軸とした新たなカテゴリー創出による食の豊かさへの更なる貢献
美を実現する商品の伸長率の向上(2019年度比)	126.6%	140%	150%	200%

これまでに培ってきた技術と信頼関係を活かし、新たな食文化を提案



ホームユース事業戦略部長
福田 純二

当社は「日清サラダ油」の発売以降、100年という長きにわたり、食用油を通じて食文化を提供し続けてきました。例えば、オリーブオイル「BOSCO」の発売は、日本の食卓にオリーブオイルを浸透させると同時に、食事と一緒にコミュニケーションを楽しむイタリアの食文化の提案にもつながりました。油のおいしさは、揚げ物や炒め物など、油で調理をしたメニューのおいしさを意味していましたが、オリーブオイルの市場への浸透によって油そのものおいしさが理解され、近年の「かけるオイル」や「味つけオイル」の開発へとつながりました。

食用油を通じた食文化の提案は一朝一夕でできるものではありません。

商品を実現化するには研究開発力と製造技術力が必要で、新たな商品を市場にお届けするためには、小売業など流通の皆さまにご理解をいただく営業力やマーケティング力が必要です。当社は長年の積み重ねのなかで流通の皆さまとの信頼関係を築いてきており、当社が「やりたい」と提案したことに対して、全力で応援していただける土壤があると感じています。そしてこれらの要素と、生活者のインサイトが結びついたときに、「新たな食文化の創造」という成果につながってくるのだと感じています。

社会・環境の変化によるニーズの多様化、複雑化は当然ありますが、おいしさのニーズに添えていくという、食品メーカーとして求められることの本質は変わっていません。これからも失敗を恐れずに試行錯誤を重ね、挑戦をしていきます。

「味つけオイル」のラインアップ拡充により多様なおいしさのニーズへのお応え

食用油の持つおいしさの一つが「香り」です。オリーブオイルやごま油には特有の香りがあり、料理にかけたり、炒めたりすることで、料理の風味を良くし、おいしさを引き立ててくれます。また、スパイスやハーブ、香味野菜などに含まれる香りの成分の多くは、油に溶けやすい性質を持っており、これらを調味調香技術によって上手に食用油に溶けこませることで、複数の食材を組み合わせた複雑な味を1本のオイルで実現することが可能となります。このようにして調味料として最適な風味を持つ「味つけオイル」を開発

し、「日清やみつきオイル」と「BOSCOシーズニングオイル」を展開。2023年にはここに「ピエトロCHEF'S」が加わり、3ブランド10のフレーバーで展開しています。

近年は、「味」についてもそのニーズは多様化してきています。「味つけオイル」は、いつもの料理を手軽に簡単に自分好みの味にアレンジすることを可能とします。「オイルで味つけする」という新たな食習慣の提案と、豊富なラインアップで生活者のより豊かな食生活に貢献していきます。

● 日清やみつきオイル



● BOSCOシーズニングオイル



● ピエトロCHEF'S



ビジョン2030で目指す姿を実現するための重点領域

3 地球環境

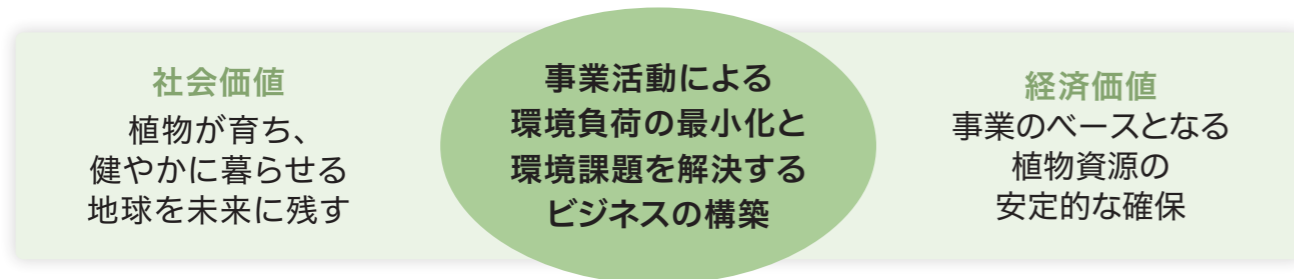
植物資源を事業のベースとする当社グループにとって、地球環境や資源の保護は事業の持続性そのものです。次世代のため、脱炭素社会、循環型社会の実現を目指し、未来を見据えて事業活動での環境負荷を最小限にする取り組みを進めるとともに、環境課題の解決に資するビジネス領域の構築を進めます。



共有価値と社会インパクト

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

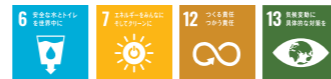
温室効果ガス削減／循環型社会実現／プラ課題解決／土壌、水汚染防止のための植物資源活用等に取り組みます



主な取り組みと実現したい姿

- 2050年のカーボンニュートラルを目指して水素燃焼等の新技術導入に積極的に取り組み、サプライチェーン全体で温室効果ガスの削減を推進します
- 当社グループの事業は生態系から恩恵を受けているとともに、生態系に影響を与えます。生物多様性が事業の持続性に大きく関わるとの認識のもと、TNFDへの賛同、生物多様性に対応したリスクと機会の分析・公開に向けた準備を進めます
- 容器包装におけるプラスチック使用量の削減と環境対応素材の採用、リサイクルの仕組みの整備に向けた取り組みを進めます
- 工業用途での鉱物油から植物油への代替利用の促進やバイオマスの新しい活用法の検討など、環境課題解決型ビジネスの構築を進めます
- これらの取り組みにより、当社グループの事業のベースとなる、植物資源を安定的に確保できる地球環境を次世代に引き継ぎます

CSV目標



取り組み項目	2022年度実績	2023年度目標	2024年度目標	2030年度目標
Scope1、2におけるCO ₂ 排出量削減(2016年度比)	8.6%削減 ^{*1}	9%削減	10%削減	50%削減
Scope3におけるCO ₂ 排出量削減(2020年度比:カテゴリー1、4から取り組み開始)	日本植物油協会と連携し、日加菜種協議、日米パートナーシップにおいて、CO ₂ 削減に向けた数値目標設定を促進	購入した製品・サービスおよび輸配送(上流)の排出量の70%をカバーするサプライヤーから、2026年までに科学に基づく削減目標の設定とそのコミットメントを得る		25%削減
プラスチック容器・包装の削減および資源循環の推進	・ホームユース商品(1000g)の一部にバイオポリ導入 ・環境配慮型容器の生産体制増強	ホームユースでの環境対応素材導入、樹脂量削減などを軸とした商品開発	ホームユース商品の環境対応素材導入率70% ^{*2}	今後目標設定
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・サービスの開発(2021年度からの累計)	累計27件	累計50件	累計80件	今後目標設定

^{*1} 報告書作成時における最新の排出係数を使用して算定
^{*2} ホームユース商品のうち、食用油およびギフトを対象とする



生産統括部長
兼環境ソリューション室長
横山 英治

地に足の着いた取り組みと野心的な戦略で、地球環境課題と向き合う

植物資源を事業のベースとする我々にとって「地球環境」は、安定的に事業を継続するうえで重要なテーマです。難易度が高まる脱炭素化、使用済みプラスチック再資源化などの課題に対応するため、あらゆる手段を勉強・研究し、グループ全体で共有しながら2030年度CSV目標を達成します。

CO₂排出量削減に向けては「脱炭素化を推進する戦略ロードマップ」を策定し、2030年度までに50%削減の達成を目指します。これは2024年度以降、年間6.7%の削減が求められる高い目標です。今後事業拡大による増加が見込まれるなか、省エネ効果を着実に積み重ねる「地に足の着いた取り組み」と、水素を含む次世代燃料の獲得に向けた「野心的な戦略」の2段階

で取り組みます。「地に足の着いた取り組み」では全員参加でさまざまな視点や発想を持ち寄り、各生産現場での実行力で得られる成果をコツコツと積み重ね、少しでも削減量の上乗せを目指す継続性が重要です。「野心的な戦略」では「外部との連携による戦略的なエネルギーの非化石化」が必須です。脱炭素技術を有する企業やエネルギー供給会社、自治体などと協業しながら、新技術の導入に積極的に参加・挑戦します。

また2030年に向けて、「HYDROGEN READY」を目指します。来る水素活用を早期に実現するべく、横浜磯子事業場への水素混焼を見据えた高効率ガスタービンコージェネレーション設備の導入を決定しました。近い将来に実現が予想される水素供給に備え、需要側として業界に先駆けて、挑戦していきます。

これらの取り組みとともに、先行している成功事例など得られた知見をグループ内で水平展開し、持続可能な社会の実現に向けた好循環につなげていきます。

■ 気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)への対応

当社グループは、植物の生育に大きな影響を与える気候変動への対応が経営の重要テーマであるとの認識のもと、2021年にTCFDの提言に賛同し、気候変動に伴う中長期的なリスク・機会の分析、財務影響などの分析・把握を行っています。2022年度はガ

バナンス体制の見直しを実施し、今後は、環境変化をふまえた開示情報の見直しや、TCFDガイドラインへの対応についての社内浸透等を予定しています。

詳細は当社Webサイト <https://www.nisshin-oillio.com/company/sustainability/environment/tcfd.html> を参照ください。

■ 環境目標2030

「ビジョン2030」において設定した6つの重点領域のうち、「地球環境」と「信頼でつながるサプライチェーン」を主な取り組み領域とした「環境目標2030」を2021年に策定しました。これまで大切

にしてきた環境理念・環境方針に沿いながら、「ビジョン2030」で目指す姿の実現に向けて、4つのテーマごとに長期視点の戦略的目標を設定し、取り組みを進めています。

テーマ① 地球温暖化の防止

- サプライチェーンの温室効果ガス排出を削減
- 再生可能エネルギーの利用を推進

テーマ② 資源循環の構築

- 生産工程における再資源化の推進
- 生産に利用する水資源の効率的活用

テーマ③ 植物資源／自然保全

- 持続可能な原料の調達を推進
- 自然保全活動の推進

テーマ④ 環境にやさしい開発の推進

- プラスチック容器・包装の削減と資源循環を推進
- 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・サービスの開発

テーマ1 地球温暖化の防止

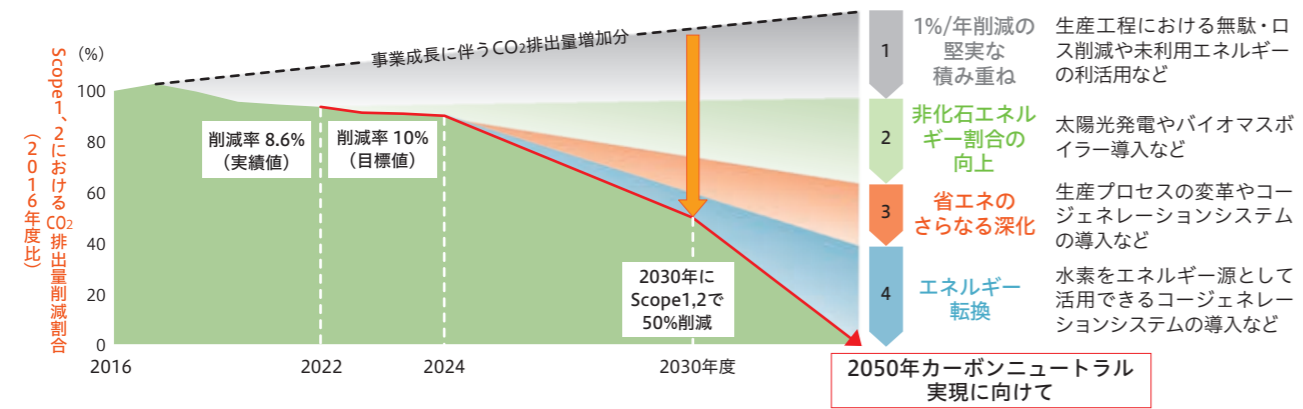
■ 2050年の「カーボンニュートラル」実現に向けて目標の見直しを実施

近年、気候変動リスクはますます深刻化し、脱炭素化社会への移行に向けた対応が喫緊の課題となるなか、世界規模で温室効果ガス排出量削減に向けた対応が加速しています。こうした状況を受けて、当社グループでは、2050年の「カーボンニュートラル(CO₂排出量実質ゼロ)」の実現に向けScope 1、2の2030年のCO₂排出量削減目標を見直しました。Scope3についても2030年の数値目標を新たに設定し、特に排出割合が高いカテゴリー1、4から取り組みを開始していきます。

具体的な取り組みとしては、Scope 1、2を対象にした脱炭素化を推進する戦略ロードマップを策定し、生産工程における省エネルギーの取り組みを着実に積み重ねながら、新技術

導入による工程の効率化などさらなる施策の実施や、非化石エネルギーの使用割合向上に向けた設備導入を進めています。なお、当社グループでは2021年からインターナルカーボンプライシングを導入し、施策策定や設備投資を判断する際の重要指標として活用しています。また、水素をエネルギー源として活用するための体制・設備の構築に着手し、横浜磯子事業場に将来の水素混焼を見据えた高効率ガスタービンコージェネレーション設備の導入を決定しました。水素供給網の整備状況を注視しつつ、2027年以降、この設備で水素をエネルギー源として活用することを目指します。業界に先駆けて水素の活用に着手し、社会実装に向けたプラットフォームとして挑戦していきます。

脱炭素化を推進する戦略ロードマップ



■ グループ全体で太陽光発電設備を導入

非化石エネルギーの利用割合の向上に向けて、グループ全体で太陽光発電設備の導入を進めています。国内では、横浜磯子工場、名古屋工場、堺工場において、PPAモデル^{*}による太陽光発電設備を導入し、2022年12月から順次稼働しました。これにより、3工場合計での発電設備能力は700kWp、年間発電量は1,027MWhとなり、CO₂排出量を年間約371t削減できる見込みです。海外においても、ISF(マレーシア)では、2021年から2つの工場で太陽光パネルの設置を進め、発電設備能力は1,440kWp、2022年度の発電量は1,569MWhとなり、CO₂排出量を約1,381t削減しました。IQL(スペイン)では2022年から設置を始め、事務棟・倉庫棟の屋上はぼすべてに

設置しました。年間発電量は473MWhで、日照時間が長い夏季には、毎月、IQLでの使用電力のうち20%近くまでカバーできる見込みです。

^{*} 発電事業者が、企業など需要家の敷地内に太陽光発電設備を発電事業者の費用で設置し、所有・維持管理したうえで、発電設備から発電された電気を需要家に供給する仕組み



IQL(スペイン)の太陽光パネル



ISF デンキル工場(マレーシア)の太陽光パネル

テーマ2 資源循環の構築

■ 食用油プラスチック容器のリサイクルに向けて産官連携により実証実験を実施

食用油・調味料で使用されるプラスチック容器は、素材の種類が多様であることや回収容器の中身の除去などに課題があり、リサイクル方法や回収の仕組みが構築されていないのが現状です。当社では、リサイクルの仕組みを構築することを目指し、神奈川県川崎市と協働で、川崎市内(一部エリア)の家庭から排出される食用油・調味料の使用済プラスチック容器回収の実証実験を行いました。市内4か所に回収ボックスを設置して食用油・調味料の使用済プラスチック容器を回収し、回収量や汚れの有無などの実態を把握するとともに、ご協力いただいた市民の皆さまや再資源化事業者へのヒアリングの実施により、再資源化技術と回収スキ-

ムについての課題形成ができました。なお、この取り組みは、環境省の「令和4年度プラスチックの資源循環に関する先進的モデル形成支援事業」に採択されています。今後は、実証実験により得られた課題の解決に向けて、リサイクル技術の実証や、より実効性のある回収方法について検討していきます。



回収ボックス

テーマ3 植物資源/自然保全

■ ISFによるマングローブの植林活動

ISF(マレーシア)では、2019年からマングローブの植林を行っています。マングローブは、熱帯や亜熱帯地域の河口などの浅瀬に自生している植物の総称で、近年、地球温暖化対策におけるCO₂吸収源としての効果が注目されています。

植林を行っているセランゴール州サバクベルナムに隣接する地域は、漁業で生計を支える地元コミュニティにとって重要な地域であり、河岸緩衝地帯としての役割を果たしていました。しかし、水産養殖場の建設放棄などにより、現在はマングローブ林が荒廃しています。ISFでは環境NPOのSelangor with Global Environment Centre (GEC)と協働して、この地域の荒廃したマングローブ林の再生と保護を目指し、2022年からの3年間で8,000本のマングローブの植林と植林地の

保守等を行う計画を策定しています。2022年度は2,500本を植林し、その後も植林を続けています。マングローブを8,000本植えることにより、年間160tのCO₂の吸収効果が期待されます。その他、地元コミュニティにおいて、マングローブが生態系に果たす役割を啓発するなどサステナビリティに関する意識向上にも取り組んでおり、地域社会と一体となり生物多様性の保全を目指しています。



従業員も参加して植林を実施

テーマ4 環境にやさしい開発の推進

■ 環境配慮と使いやすさを両立した紙パック容器の食用油を発売

お客さまの多様化する環境ニーズにお応えする新たな選択肢として、2023年9月に、人気の食用油に紙パックタイプを追加し、発売しました。当社の400gペットボトル商品と比べて、容器に使用しているプラスチックの量を約55%削減したほか、FSC認証^{*}の紙やバイオマスプラスチックなど環境に配慮した素材を使用しています。使用後には小さく折りたたむことができるため、ごみの容積を減らすことができます。また、お客さ

まの使いやすさを追求し、残油量を一目で把握できるスリットを付け、使用量に応じて使い分けできる2WAYキャップを採用しています。



紙パック商品ラインアップ

^{*} 持続可能な森林活用・保全を目的とした「適切な森林管理」を認証する国際的な制度

ビジョン2030で目指す姿を実現するための重点領域

4 食のバリューチェーンへの貢献

世界の油脂需要は増加しており、社会・環境の変化とともに使われ方も多様化しています。当社グループは植物資源の価値を技術でさらに高め、お客さまとの共創を通じ、社会が求めるソリューションを実現します。安心を生む製品・サービスの安定した提供と、価値の創造を通じて、食のバリューチェーンに貢献します。



共有価値と社会インパクト

お客さまと共に技術・商品・サービスを磨き、お客さまが創出する価値を高めます

油脂とミールの安定供給 / 新たな価値を持つ食品の開発 / 食品のおいしさの持続 / 賞味期限の延長 / 将来の食料不足解消等に取り組みます

社会価値
お客さまと共に食の価値を向上

安心を生む製品・サービスの安定した提供と、価値の創造

経済価値
油脂ソリューションの提供によるビジネスの拡大

主な取り組みと実現したい姿

- 搾油事業の持続可能性の確保に向け、アライアンス戦略等を推進します
- 創発的な営業プロセスを実践し、常に変化していくお客さまの課題解決に向けた提案と継続的な開発を強化します
- アプリケーションの開発により、油脂と他の材料を組み合わせる新しい食品や加工用の原材料などを開発します
- 食品のおいしさ持続と賞味期限延長について、技術開発を深化します
- 「新たな食糧生産スキームの構築」・「新たな油糧資源、機能素材の獲得」等を目指し、代替脂質の開発に取り組みます
- 将来の食糧不足解消に貢献すると期待され、市場が拡大し続ける植物による肉や乳の代替など、食の新たな潮流に対応します
- これらの取り組みにより、食のバリューチェーンを担う一翼として油脂とミールを安定的に供給し続けます。また、主に内食・外食や加工食品メーカーのお客さまの商品価値を向上することにより、当社グループとしての売上やビジネスを拡大します

CSV目標



取り組み項目	2022年度実績	2023年度目標	2024年度目標	2030年度目標
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)	7.5%	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向上 (2019年度比)	112%	120%	130%	150%

ニーズに応じたソリューションの提供によりお客さまの満足度を向上



ユーザーサポートセンター長
日高 一郎

近年は、環境意識の高まり、食資源や資材の高騰など食を取り巻く環境変化に応じて、よりおいしく、より長持ちさせる素材活用技術や、環境負荷を抑えた製品荷姿の提案を通じて、お客さま課題の解決を推進しています。

さらに、営業と連携した新規開拓に加え、カスタマーサポート体制の強化を図りました。メニュー開発のトレンド情報の提供、戦略的な商品別のフォローやお悩み解決などを、ご訪問あるいはお客さまにご来場いただいてスピーディーかつ確度の高い技術フォローを実践することにより、お客さまの満足度向上を目指していきます。少子化が進む国内から、海外に目を向けるお客さまも増えてくと想定されます。海外のグループ会社との連携をより一層強め、グローバルな視点で市場を捉える力を備えるとともに、油脂の魅力を最大限に表現できるアプリケーション力を磨いてまいります。

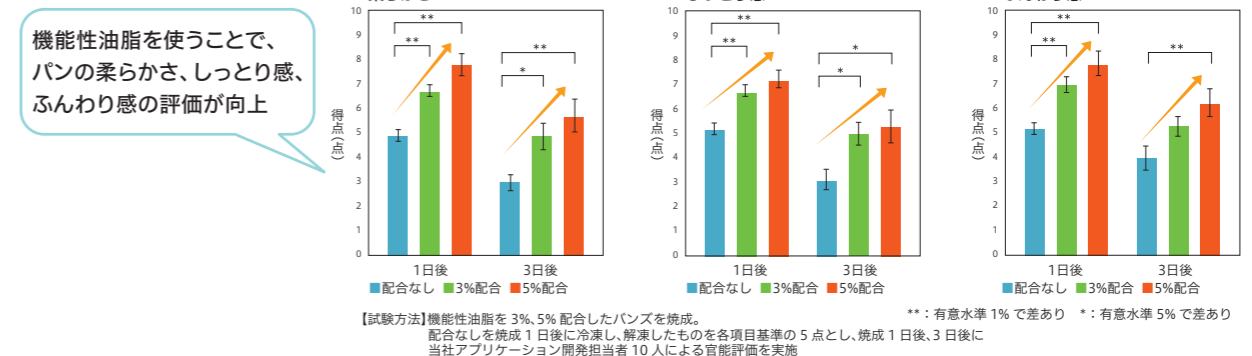
ユーザーサポートセンターでは、主に業務用、加工用および製菓・製パンのお客さまのニーズや課題に対して、アプリケーション技術を駆使しながら油脂や大豆素材等の価値を通じた機能を提案し、ソリューション提供と新規市場の開拓につなげています。環境や市場ニーズの変化をお客さまと共感し、油脂をベースに「おいしさ」「フードロス削減」「利便性」等を訴求した商品やサービスを提供しています。加えて、コストの上昇やプラントベースドフードの台頭といった社会的潮流に対してもソリューションを提案し、食のバリューチェーンに貢献しています。

機能性油脂の開発によりパンの賞味期限を延長

パンやお菓子のおいしさの一つである「ふわふわ」「サクサク」とした食感には、油脂が大きく影響しています。また、おいしさの要素として重要であることから、食感が保てなくなると商品としての価値が損なわれ、廃棄につながることもあります。当社はユーザーサポート機能のなかで、パンの食品ロスを削減するには、油脂と機能性素材を組み合わせることでソフトな食感やしっとり感を維持するニーズがあると把握し、これらの課題を解決する機能性油脂を開発しました。

機能性油脂を生地に練り込み、生地への加水を増やすことで、時間が経過しても、ふんわり感やしっとり感など、良好な食感を維持でき、採用いただいたパンの賞味期限を延長することができました。

今後もこうしたユーザーサポート機能を活用することで、油脂での課題解決力を発揮し、お取引先企業の商品価値向上に貢献するとともに、当社グループとしてのビジネスチャンスの拡大にもつなげていきます。



ビジョン2030で目指す姿を実現するための重点領域

5 信頼でつながるサプライチェーン

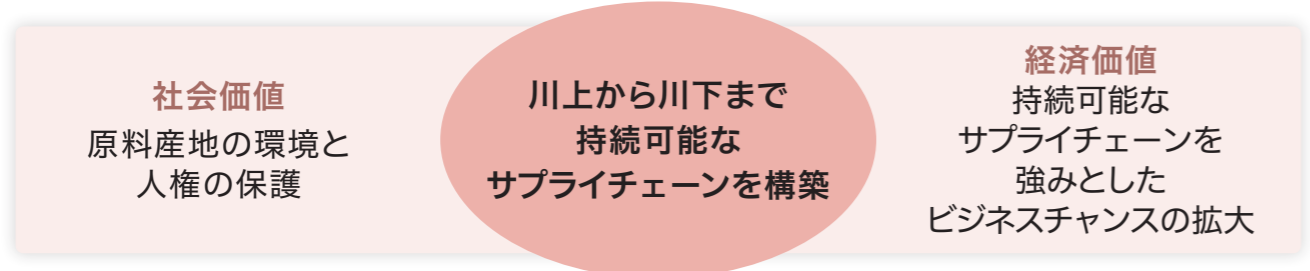
日本の食を支える、重要な素材・エネルギーの供給者として、持続可能な方法で生産された原料を用い、お客さまにお届けするまでの品質に常に真摯に向き合うことで、将来にわたって安定したサプライチェーンの構築に努めます。また、安全な製品の供給と透明性が高いコミュニケーションを通じてお客さま・社会との信頼関係を構築します。



共有価値と社会インパクト

誠実さを大切に、強く、しなやかなサプライチェーンを構築します

川上での原料産地の環境と人権の保護／森林破壊ゼロ／泥炭地開発ゼロ／搾取ゼロ／川下での物流の持続可能性向上／安全安心な油脂の供給に取り組みます



主な取り組みと実現したい姿

- 人権に関する教育を推進し、事業活動全体で人権を尊重していく姿勢を追求します
- パーム油調達において、原料産地の環境と人権の保護には、農園までのトレーサビリティを把握することが最重要事項であると認識し、その把握と課題解決に向けたアクションプランを推進します
- 持続可能な調達の取り組みを大豆・カカオにも拡大するため、アクションプランの作成を推進します
- 人手不足や厳しい労働環境などの課題解決に対し、自社や業界でのアライアンス活動により持続可能な物流体制を構築します
- 微量成分のコントロールなど、競争力につながる高品質な製品を供給できる独自技術を開発します
- これらの取り組みにより、川上から川下まで持続可能なサプライチェーンを構築するとともに、このサプライチェーンを当社グループの競争力の1つとしてビジネスチャンスを拡大します

CSV目標



取り組み項目	2022年度実績	2023年度目標	2024年度目標	2030年度目標
人権尊重を基盤とした事業活動の展開・深化	人権方針の全社周知 人権デュー・ディリジェンスの運用開始	優先度の高いサプライヤーに対する人権デュー・ディリジェンス開始	サプライチェーンに対する人権デュー・ディリジェンスの本格運用	今後目標設定
農園までのトレーサビリティ比率向上	パーム油90.9% (2022年1-12月)	パーム油:トレーサビリティ比率100%を実現・継続するための実効性ある取組みの展開		パーム油100%
持続可能な大豆の調達推進	大豆調達方針を策定し、7月に公開	持続可能な調達アクションプランの策定・公開	安定供給を前提とした持続可能な大豆の調達	
持続可能なカカオの調達推進	カカオ調達方針を策定し、7月に公開		安定供給を前提とした持続可能なカカオの調達	
持続的かつ競争力ある物流体制の構築				
輸送積載効率向上に向けたF-LINE共配回数比率拡大	14%	20%	20%	30%
トラックドライバー拘束時間削減(日清オイリオ単体の工場内)		23年度末時点で平均90分	平均60分	平均30分以内

ISF発で持続可能なパーム油調達をグループ全体へ



ISF CMO
Khoo Yoke Lian

私たちはグローバル企業の一員として、森林伐採や労働慣行に関する潜在的なリスクを抱えているパーム油サプライチェーンの透明性を確保する必要があります。ISFは2011年からRSPO認証油の調達に取り組んでおり、現在調達している原料全体の50%はRSPO**1SG**2認証油になります。その調達を通じて、倫理的かつ持続可能な取り組みを行い、環境、地域社会、業界全体による影響を与えるため、絶えず発見と改善を続けています。

パーム油サステナビリティに関する取り組みは、時代とともに進化してきました。私たちが取り組みを始めた当初は、業界全体が持続可能性への取り組みに無関心でしたが、ここ数年間で状況は大きく

変化し、いまや多くの企業が「NDPE**3」を宣言しています。さらにEUDR**4によって、パーム油のサプライチェーンに森林破壊が存在しないことを証明できない企業は、EUでの販売が禁止されるため、今後、EU向けのパーム油調達に大きな影響を与えることが予想されます。

ISFでは経営層から現場部門に至るまで、全社員がパーム油の持続可能性に関するコミットメントを理解し、その実現に向け、小規模農家の生計向上、地域社会の強化、業界全体での責任ある慣行の普及に向けたプログラムなどに一丸となって取り組んでいます。今後はグループ全体でパーム油の持続可能性に関するガバナンスを強化することで、より一層取り組みが進んでいくことを期待しています。

※1 持続可能なパーム油のための円卓会議(Roundtable on Sustainable Palm Oil)
 ※2 セグリゲーション、RSPO認証方式の一つ
 ※3 森林破壊ゼロ、泥炭地における新規開発ゼロ、先住民・労働者への搾取ゼロ(No Deforestation, No Peat, No Exploitation)
 ※4 EU森林伐採規制

人権尊重の取り組み

人権尊重の取り組みは、企業が社会から求められる当然の責務であり、また、経営上のリスクマネジメントでもあります。当社グループは、コミットメント(人権方針制定)、人権デュー・ディリジェンス、苦情処理メカニズムを取り組みの主要な枠組みとし、活動状況を適宜公開していくことが重要であると考えています。

2022年度は、人権デュー・ディリジェンスの取り組みとして、国内外グループ会社に対して、当社グループにおける人権課題を把握するための調査を実施しました。この調査結果などにに基づき、調達先を含めた当社グループの事業領域を農業分野、一般製造業分野、非

製造業分野に分類し、グローバルスタンダードとして求められる人権項目を対象に、深刻度・発生可能性を軸として人権リスクを整理・分析し、今後の人権尊重の取り組みのロードマップを策定しました。

また、グループ一丸となって取り組みを推進していけるよう、グループ各社の代表者を対象とした説明会を開催し、人権尊重の取り組みについての考えを周知しました。

2023年度以降もロードマップのブラッシュアップを図りながら着実に活動を進め、「信頼でつながるサプライチェーン」の実現を目指していきます。

ロードマップ

	2022年度	2023~2025年度	2026年度~
人権デュー・ディリジェンス	・当社グループ内における人権課題の把握 ・人権リスクの分析・特定	・サプライヤー全般を対象とした人権デュー・ディリジェンスの仕組み構築・トレーサビリティの強化	・人権デュー・ディリジェンスの仕組みに基づく継続実施
苦情処理メカニズム	・企業倫理ホットラインなど、既存制度の見直し	・苦情処理メカニズムの構築	・苦情処理メカニズムに基づく運用、継続的な改善
情報公開	・当社Webサイト、統合報告書などにおいて、適宜情報公開		

詳細は当社Webサイト https://www.nisshin-oillio.com/company/sustainability/human_rights/ を参照ください。

■ パーム油の持続可能な調達

持続可能なパーム油調達のためのトレーサビリティの重要性

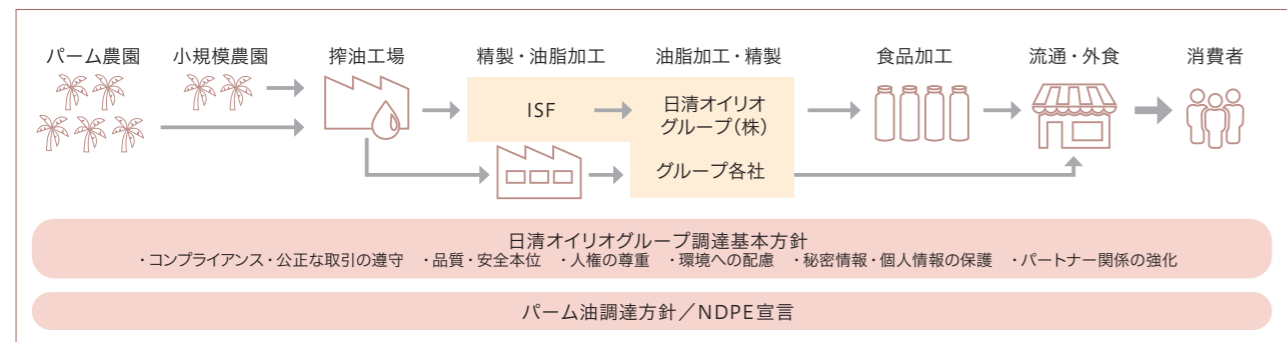
当社グループは、主にマレーシア、インドネシアで生産されるパーム油を原料に、フライ油、マーガリン・ショートニング、チョコレート用油脂などを製造しています。パーム油は加工しやすく、単位面積あたりの収穫量が多いため、食品をはじめ幅広く使用されており、世界の植物油において最大の生産量・使用量となっています。一方でパーム油は、生産地の自然環境や生態系の保護、先住民や農園で働く人たちの人権尊重が社会的課題となっており、当社グループは持続可能なパーム油サプライチェーンの構築を目指して取り組みを進めています。

2018年には、調達に関する全体方針として「日清オイリオ

グループ調達基本方針」を制定し、サプライヤーへの遵守を要請しました。また、「パーム油調達方針」を制定し、NDPE*を遵守するトレーサブルで透明性のあるパーム油サプライチェーン構築を宣言しています。NDPEの実現には、調達先である農園および搾油工場が森林保護や人権尊重を実施しているかの把握や、必要に応じた技術的・金銭的支援が重要であり、サプライチェーン上のステークホルダーと連携し、農園～搾油工場～精製工場～当社グループに至るトレーサビリティの確立が第一歩となります。そのため当社グループでは、「2030年度までに農園までのトレーサビリティ割合100%とすること(2022年の進捗90.9%)」をCSV目標として決めました。

* 森林破壊ゼロ、泥炭地における新規開発ゼロ、先住民・労働者への搾取ゼロ (No Deforestation, No Peat, No Exploitation)

パーム油のサプライチェーン



■ 2030年に向けたアクションプラン：トレーサビリティ向上と環境・人権の取り組み

① トレーサブルで透明性のあるサプライチェーンを構築

RSPOのSG認証油はその制度の仕組みにより搾油工場までの追跡が可能で、2022年は、SG認証油調達割合を51%まで高め、さらに聞き取り調査を進め農園までのトレーサビリティ割合を90.9%へ向上させました。アクションプランの指標であるRSPO SG認証油割合50%以上を継続し、MSPO*を含めた認証油を100%とすることにより、農園トレーサビリティ割合100%を目指していきます。

*マレーシア政府による認証制度 (Malaysian Sustainable Palm Oil)

② ステークホルダーと連携した農園の労働環境調査の実施

2022年度はNPO支援のもと、当社グループ、農園、お客さまである欧州大手チョコレートメーカーと労働環境や採用等に関する調査を実施し、改善への推奨事項やアクションプランを策定しました。サプライチェーンの上流から下流までの関係者が協働したという点でも有意義な取り組みとなりました。

アクションプランの詳細は当社Webサイト https://www.nisshin-oillio.com/company/sustainability/sustain/procurement_policy2.html を参照ください。

③ 小規模農家支援による森林保護や人権尊重

2023年度は、農園とお客さまの欧州大手チョコレートメーカーと小規模農家の支援を開始します。農家へのRSPO認証の取得支援を行い、認証油を当社グループが調達してお客さまへ供給する取り組みです。小規模農家の生産性を高めることで森林開発を伴う農園拡大を抑制するとともに、収入の安定、児童労働の防止、労働環境の改善など、人権尊重につながります。

④ パーム油サプライチェーンにおけるScope 3削減推進

当社グループは、農園・搾油工場、流通業者などのステークホルダーと信頼関係を構築し、パーム油サプライチェーンにおけるCO2排出量削減を進め、2030年に25%削減(2020年度比)を目指します。2019年からは、CO2吸収源の拡大や生態系再生に向け、マレーシアにおいてマングローブの植林を実施しています。

■ 大豆の持続可能な調達

2022年7月に当社グループの大豆調達方針を策定し、大豆生産地における環境への配慮、人権の尊重について、サプライチェーンを通じた改善に取り組んでいます。以前から、生産地における大豆生産、物流に関する実態調査を継続しており、サプライヤーと連携しながら持続可能性を高めるための施策について検討し、認証団体への加盟も含めて、2023年度中に具体的なアクションプランの策定を予定しています。



原料部 原料課長 野中 敏宏

■ 持続可能な物流体制の構築に向けて

慢性的な運転士不足を背景に、荷主が運送会社を選別される時代となっています。また、2024年4月より自動車運搬業務の時間外労働が年間960時間に制限されることから、トラック需給が益々逼迫し、「運べなくなる」事態が現実化する恐れがあります。

こうした状況をふまえ、2023年度中に横浜磯子工場の近隣で大型外部倉庫を新規賃借し、磯子工場構内や周辺に点在している在庫の集約を予定しています。そうすることで、運転士の荷待ち・荷役時間の短縮や出荷作業スペースの拡大による作業の効率化などが期待できます。

■ カカオの持続可能な調達

業務用チョコレートの製造・販売を行う当社は、カカオのサプライチェーン上で生じる社会・環境課題の解決に向けて、世界カカオ財団(WCF)への加盟やレインフォレスト・アライアンス(RA)認証などの取得を行ってきました。現在は、RA認証商品の開発やトレーサビリティの強化など、アクションプラン策定への準備を進めています。当社グループのカカオ調達方針に沿い、グループ一体で課題解決に取り組んでいきます。



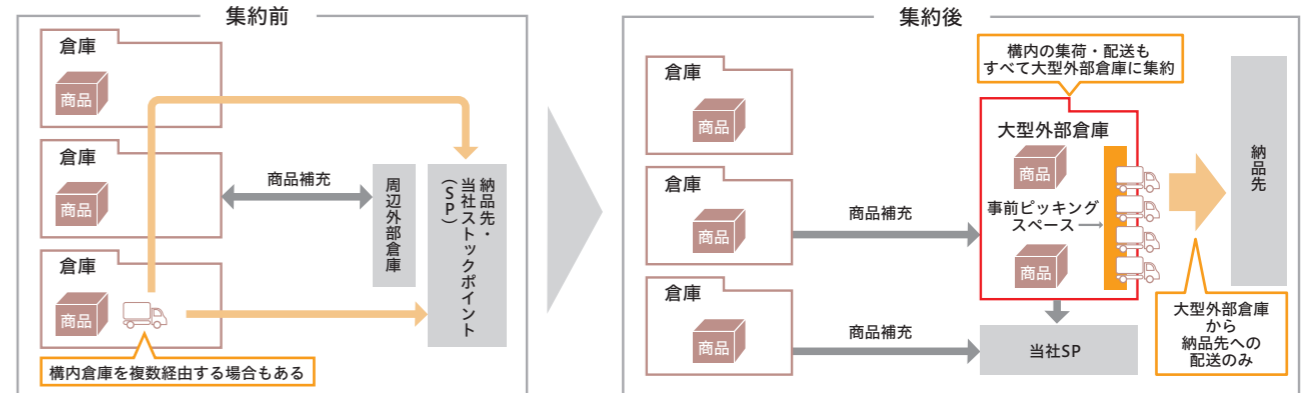
大東カカオ株式会社 事業推進室長 日高 大隆

また、集車力の強化や倉庫作業の平準化、中継拠点での深夜作業の削減等を目的に、受注から納品までのリードタイム延長に取り組んでいます。

その他、パレット単位の輸送*1や生産拠点間の検品レス*2など、さまざまな業務効率化の取り組みを推進しています。今後も、物流の持続的かつ安定的な確保は重要な経営課題であるという認識のもと、業界団体や取引先等とも連携しながら、物流の諸課題解決の取り組みを実施していきます。

*1 荷物をパレットに積載することで作業負担の軽減につなげる取り組み
*2 当社生産拠点間における幹線輸送での出荷時の検品作業を廃止し、作業効率向上や運転士の待機時間の削減につなげる取り組み

倉庫集約の取り組み前後 (イメージ図)



■ 品質規格情報システムの再構築

当社は独自の品質マネジメント体制「オイリオQMS」の運用により、お客さまへ安全・安心な商品・サービスをお届けするための仕組みを構築し、継続的に改善しています。

当社の生産活動では、原材料、製造中間品、最終商品の各段階で品質規格を定め品質管理に活用しています。新たに品質規格データを集中管理するシステム「Q-base」を自社開発し、

2023年7月より稼働を開始しました。「Q-base」により複数の生産管理システム間で品質規格データを共有できるほか、新商品等急な品質規格制定手続きにも対応でき、正確、効率的、迅速な品質管理に寄与します。また、国内生産拠点で展開中のスマートファクトリー化に必要な情報基盤の整備にもつなげていきます。

ビジョン2030で目指す姿を実現するための重点領域

6 人材マネジメント

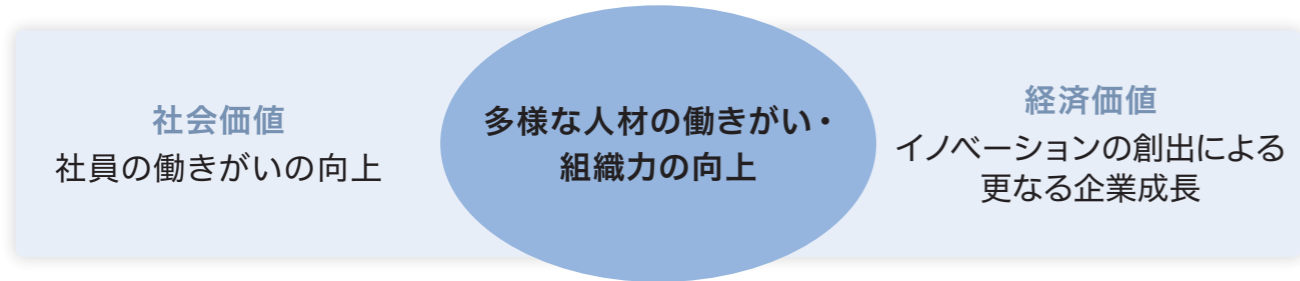
当社グループの持続的な成長には、多様な視点に基づく創造性は欠かせません。ダイバーシティの実現と、常に社員の健康増進や教育、幅広い経験のための機会の創出に努め、社員一人ひとりの働きがいを高めることで、組織能力を高め、バリューチェーンのあらゆる場面においてイノベーションを起こします。



共有価値と社会インパクト

多様な人材の働きがいを高め、組織能力を向上し、イノベーションを起こします

多様な人材が十分に能力発揮できる職場環境・制度の提供 / 社員の働きがい向上 / 新たな企業文化の醸成 / 多様な人材の活躍に取り組みます



主な取り組みと実現したい姿

- 当社グループが目指す姿の実現に向けて、価値創造に必要な人材の拡充、組織能力の強化・開発のために積極的な人的資本投資を進めていきます。特に、グローバルビジネスを推進する人材については重点的な教育投資を実施します
- ビジョンで目指す姿に到達するため、脂質栄養・環境・情報についてグループ全体でリテラシーの底上げを図ります
- 当社グループの価値創造に必要な多様な人材を受け入れる環境を整え、社員同士の発展的なコミュニケーションで、イノベーションを起こす土壌をつくります
- 管理職の多様性を強化し、意思決定において幅広い視点を入れます。また、そのための計画的な教育を実施します
- 経営層と社員間のコミュニケーション強化、スマートワークの推進等により「働きやすさ」と「働きがい」を向上し、社員のエンゲージメントを高めます
- これらの取り組みにより、断続的にイノベーションを引き起こせる力強い組織となり、「グローバルトップレベルの油脂ソリューション企業」としての飛躍を遂げます

CSV目標



取り組み項目	2022年度実績	2023年度目標	2024年度目標	2030年度目標
組織能力の強化・開発				
DX推進の基盤構築	全社デジタルリテラシー教育制度導入	全社デジタルリテラシー教育100%受講	DX推進担当者育成のための専門教育実施、職場への配置	今後目標設定
グローバル人材の拡充	グローバル人材登録制度導入	グローバル人材登録制度登録者に対する教育プログラム開始	グローバル人材登録制度登録者拡充、グローバル業務への配置(2023~24年度 計10名)	今後目標設定
「働きがい」を感じる従業員の割合拡大	・エンゲージメント向上に向けたアクションプランの全部門での実施 ・働きがいを感じる従業員の割合: 63.0%	66%	70%	80%
従業員の多様性向上				
女性管理職比率向上	中核人材育成を目的とした教育機会における女性の参画割合: 23.4% 女性管理職比率: 6.3%(23年4月1日時点)	7%	8%	20%

少数精鋭主義から多様で厚みのある組織へ



執行役員
人事・総務部長、
健康経営推進部長兼
ビジネスサポートセンター担当
瀬川 高志

当社は長年、「教育最優先」という方針のもとで人材育成を行いながら、少数精鋭主義で効率的で筋肉質な要員体制を維持することで競争力を発揮してきました。全員が精鋭になるという狙いを持って、若いうちから一つ上の役職を意識して課題を与え、幅広い仕事にチャレンジする。そのように部下を育成することが上司の最も大切な仕事であり、当社のDNAともなっています。

一方、市場環境の複雑さが増し、解決すべき課題の難易度が高度化し続けていることから、これからは少数精鋭主義を進化させ、多様性を活かす広がりや厚みある組織を構築することが重要だと感じています。グローバル展開や新たな市場

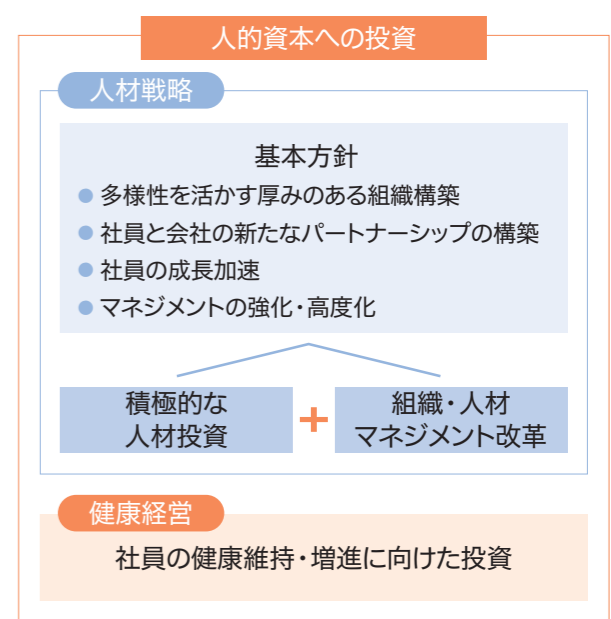
の開拓、より高い技術的課題へのチャレンジなどに向けて多様な人材の知見と知恵を結集し、競争力である可動域と可能性を上げなければなりません。そのために、高度な専門性や幅広い経験を持つキャリア人材の計画的な育成・採用を推進するとともに、グローバル人材登録制度を立ち上げグローバル人材の母集団づくりなど、人材力強化に取り組んでいます。

2023年10月には新しい人事制度をスタートします。新人事制度では、「成長」と「働きがい」を原動力としたエネルギー溢る組織風土づくりを目指しています。社員一人ひとりの多様な個性(能力・経験・感性・価値観等)を最大限発揮して、成果につなげるためのマネジメント力を強化するとともに、チャレンジと成長の機会を提供し頑張りしにしっかり報いていくことで、社員の成長と当社の持続的な発展につなげていきたいと思っています。

■ 人的資本への投資

当社グループが持続的な成長を実現するためには、社員が会社のビジョンに共感し、情熱を持って、やりがいを感じながら意欲的に仕事に打ち込める環境をつくるのが欠かせません。そのようななか、「ビジョン2030」で目指す姿の実現に向けて、社員一人ひとりの「成長」と「働きがい」を原動力に当社グループの組織能力を強化するべく、「積極的な人材投資」と「組織・マネジメント改革」を推進しています。

人材の拡充や教育投資、働きやすい環境づくり等も含め、長期的視点で社員の成長や能力発揮に資する取り組みを計画的に実行することで、全社員がビジョン実現に向けた強い思いを持ち、自身の能力を高めながら主体的に行動し、成長し続ける組織風土を醸成し、定着させていきます。



人的資本投資

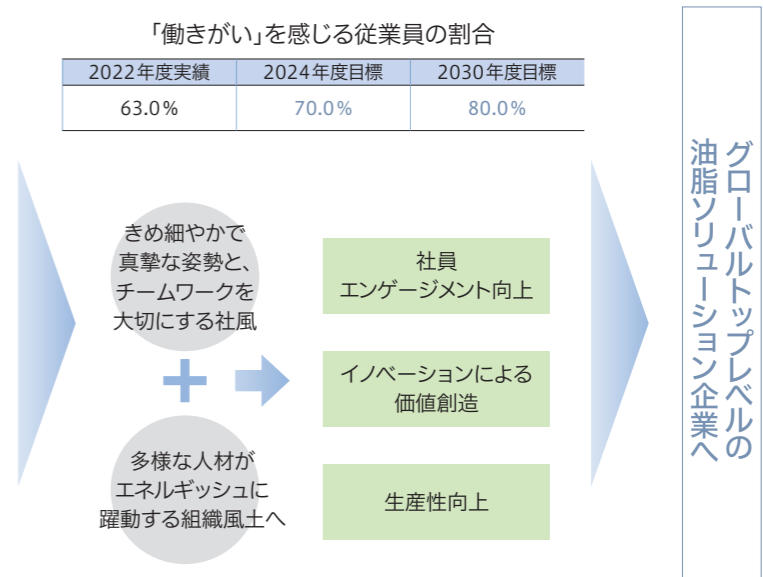
人材を価値創造に向けた最重要資本と位置づけ積極的な投資を実施していきます。多様な経験や価値観をもつ人材一人ひとりの働きがいを高め、能力を最大限に引き出し、イノベーションを生み出すエネルギーな組織風土を醸成することで組織能力を向上させ、「ビジョン2030」で目指す姿の実現につなげていきます。

人的資本投資とKPI

人材戦略	2022年度実績	2024年度目標	2030年度目標
強固な人材力の構築 ■ 経営戦略を力強く遂行していくための最適な人材ポートフォリオ構築 ・教育機会の拡充 ・専門人材の育成強化 ・ビジネススキル・デジタルスキルの底上げ ・社員一人ひとりの役割期待・ミッションの明確化、専門性強化・発揮	正社員一人当たり年間教育研修費 6万8千円	8万円	必要となる能力開発、最適な教育手法をふまえて設定
イノベーションを生み出す組織づくり ■ 多様な人材が能力・資質を最大限発揮できる機会の提供 ・意思決定層の多様化（女性活躍推進、高度専門人材の獲得） ・多様性を活かすマネジメント	DX推進の基盤構築 全社デジタルリテラシー教育制度導入	DX推進担当者育成のための専門教育実施、職場への配置	事業戦略等をふまえて設定
社員の働きがいを向上 ■ 社員のウェルビーイングと健全でエネルギーな組織風土づくり ・競争力のある処遇制度の実現 ・柔軟で多様な働き方の促進 ・チャレンジと成長機会の提供 ・全社および組織ごとのエンゲージメント向上の取り組み	グローバル人材の育成 グローバル人材登録制度導入 グローバルマインド醸成研修（53名受講）	登録者拡充 グローバル業務への配置（2023～2024年度にて計10名）	今後のグローバル展開を見据えて設定
	管理職、総合職コース新規採用者に占める経験者採用比率 34.9%	事業戦略の展開に基づき、適宜積極的な採用を実施	今後の事業戦略に基づく最適な人材ポートフォリオを検討のうえ設定
	女性管理職比率 6.3% （2023年4月1日時点）	8%	20%
	年次有給休暇取得率 75.6%	80%	90%
	育児休業取得率 男性 70.0% 女性 100%	男女共に100%	

※各実績は当社単体のデータ

アウトプット



健康経営	2022年度実績	2024年度目標	2030年度目標
健康経営 社員の健康維持・増進に向けた投資 ■ 社員一人ひとりが元気で生き活きと働いている会社へ ・「生活習慣病予防」「禁煙促進」「こころの健康」を重点施策に設定	健康経営に関する社外からの評価 健康経営優良法人ホワイト500認定	継続認定を目指す	

生産性向上（一人当たり営業利益）※正社員、単体

2022年度実績	2024年度目標	2030年度目標
5.7百万円	6.4百万円	今後目標設定

■ 積極的な人材投資

多様な人材の活躍

一人ひとりの多様な強みを活かすことが持続的な成長と企業価値向上に重要なことと考えており、能力・経験・感性・価値観といった多様な個性を持つ人材がさらに活躍できるよう育成と社内環境の整備を進めています。

その一つとして「女性活躍推進」に取り組んでおり、女性の積極的な採用を進めるほか、意思決定への参画やリーダーシップの機会が平等に得られる環境とするべく、計画的な教育やジョブローテーションを通じた育成に加え、育児をはじめとした両立支援を充実化させています。

また、さらなる成長に向けた経営戦略推進に必要な専門人材の確保にあたっては、外部人材の採用拡大に加え、内部人材の育成を強化し、次代を担う人材の育成強化を図っています。

グローバル人材の育成

当社グループがグローバルトップレベルの油脂ソリューション

ン企業への飛躍を目指すなか、グローバルな舞台で活躍する社員を募る「グローバル人材登録制度」をスタートしました。社員の主体的な挑戦意欲を活かし、海外グループ会社や国内のグローバル事業推進を担う候補者としてエントリーを受け付け、母集団を形成。人員配置に活用するほか、登録者には各人の海外経験や語学力に応じた教育プログラムを提供し、グローバル人材としての能力向上と活躍を促しています。

DX推進の基盤構築

デジタル技術やデータを起点としたビジネスモデル変革や革新的な業務改革の基盤づくりを目的に、デジタル活用の知識・スキルの向上、DX推進につながるマインド醸成を図る全社員参加の教育プログラムを実施しています。また、社員発信でのDX推進とイノベーションを生み出す土壌づくりのため、2022年にDXアイデアの社内公募を実施しました。最終審査通過の4チームは、会社の支援のもと提案内容の実現化に向けて精力的に活動を続けています。

■ 組織・人材マネジメント改革

エンゲージメント調査の活用

2021年より、社員のエンゲージメントの状態を定期的に調査し、全社的な人材戦略と職場のマネジメントに活かすことで、働きがいの向上につなげる取り組みを行っています。調査後は結果を分析し課題抽出と対応策を検討するほか、役員と役職者へ組織毎の結果を公開し、役職者が中心となり部・課単位で自組織の改善ポイントを定め、アクションプランの策定と改善行動を実施しています。

■ 健康経営の推進

一人ひとりがやりがいを持って活力高く働き、健康的で豊かな人生を送れるように、社員の心身の健康維持・増進を積極的に支援しています。統括組織である健康経営推進部を

人事制度改革

エネルギーな組織風土のもとで、会社と社員が強い信頼関係で結びつき共に成長を続けていくことを目指すなか、基盤となる新たな人事制度を2023年10月に導入します。新人事制度の基本理念を「多様な強みをもつ個と組織のValue Up」と定め、全員が高みを目指し成長や成果実現に向けて主体性を発揮するために、目標管理・評価制度、処遇制度、教育研修制度を中心に改革を行い、一人ひとりの意欲と能力を最大限引き出すとともに、よりキメの細かい人材マネジメントを実現させます。

中心に、経営、各事業所の健康推進担当や健康保険組合、労働組合が連携し、「生活習慣病予防」「禁煙促進」「こころの健康」に重点を置いたさまざまな施策を展開しています。

健康指標とその進捗は、当社Webサイトを参照ください。 https://www.nisshin-oillio.com/company/sustainability/health_management/

コーポレートガバナンス

経営体制 2023年9月末現在

取締役



久野 貴久
 代表取締役社長 社長執行役員
 1961年10月29日生
 経営執行 内部監査室担当
 1985年4月 当社入社
 2008年6月 当社執行役員
 2014年4月 当社常務執行役員
 2014年6月 当社取締役 常務執行役員
 2017年6月 当社代表取締役社長 社長執行役員(現任)
重要な兼職の状況
 Intercontinental Specialty Fats Sdn. Bhd. Chairman



尾上 秀俊
 代表取締役 専務執行役員
 1961年2月1日生
 財務部、デジタルイノベーション部、原料部、油糧営業部担当
 1983年4月 当社入社
 2004年7月 当社執行役員
 2005年6月 当社取締役
 2011年6月 当社常務執行役員
 2013年6月 当社取締役 常務執行役員
 2018年6月 当社取締役 専務執行役員
 2019年6月 当社代表取締役 専務執行役員(現任)



河原崎 靖
 取締役 専務執行役員
 1958年8月31日生
 生産統括部、物流統括部、横浜磯子事業場、水島事業場、工場・環境ソリューション室、安全・防災担当
 1984年4月 当社入社
 2011年6月 当社執行役員
 2017年4月 当社常務執行役員
 2018年6月 当社取締役 常務執行役員
 2021年4月 当社取締役 専務執行役員(現任)



小林 新
 取締役 専務執行役員
 1961年5月26日生
 経営サステナビリティ推進室、人事・総務部、広報IR部、品質保証部、宣伝広告部担当
 1985年4月 当社入社
 2009年5月 当社執行役員
 2014年4月 当社常務執行役員
 2016年6月 当社取締役 常務執行役員
 2023年4月 当社取締役 専務執行役員(現任)



三枝 理人
 取締役 専務執行役員
 1960年9月22日生
 食品事業本部長 兼 支店、大阪事業場担当
 1984年4月 当社入社
 2014年4月 当社執行役員
 2019年4月 当社常務執行役員
 2021年6月 当社取締役 常務執行役員
 2023年4月 当社取締役 専務執行役員(現任)



岡野 良治
 取締役 常務執行役員
 1962年9月6日生
 海外事業、ファインケミカル事業部担当
 1987年4月 丸紅(株)入社
 2013年4月 同社飼料畜産事業部長
 2015年4月 同社穀物第二部長
 2017年4月 同社穀物本部副本部長
 2019年4月 当社常務執行役員
 2019年6月 当社取締役 常務執行役員(現任)
重要な兼職の状況
 日清奥利友(中国)投資有限公司董事長



山本 功
 社外取締役
 1957年5月2日生
 1981年4月 (株)野村総合研究所入社
 1991年1月 同社事業戦略室室長
 2002年1月 メリルリンチ日本証券投資銀行部門共同責任者、マネージングディレクター
 2003年11月 (株)SIGインスティテュート 代表取締役社長
 2006年7月 (株)マスケューン(現(株)ミンカブ・シ・インフォノイド) 監査役
 同社取締役
 2007年9月 起業投資(株) 代表取締役(現任)
 2009年11月 ソニーフィナンシャルホールディングス(株)
 2011年6月 (現)ソニーフィナンシャルグループ(株) 社外取締役
 2019年6月 当社社外取締役(現任)
 2019年10月 Scenera, Inc. 社外取締役(現任)
重要な兼職の状況
 起業投資(株) 代表取締役



町田 恵美
 社外取締役
 1964年2月7日生
 1990年3月 公認会計士登録(現任)
 2004年7月 監査法人トーマツ(現 有限責任監査法人トーマツ)社員
 2012年7月 同法人退社
 2013年4月 預金保険機構非常勤監事
 2016年6月 当社社外監査役
 2020年6月 当社社外取締役(現任)
 2020年6月 (株)ヤクルト本社 社外監査役(現任)
重要な兼職の状況
 公認会計士
 (株)ヤクルト本社 社外監査役



江藤 尚美
 社外取締役
 1956年5月2日生
 1979年4月 プリヂェストンタイヤ(株)(現(株)プリヂェストン)入社
 2009年3月 同社執行役員 総務・コーポレートコミュニケーション担当
 2011年9月 同社執行役員 環境担当
 2014年2月 (株)ゼンショーホールディングス執行役員 グループCC本部長
 2014年6月 同社取締役 グループCC本部長
 2015年1月 同社取締役 グループ総務本部長
 2020年6月 同社取締役退任
 2020年6月 森永製菓(株) 社外取締役(現任)
 2022年6月 当社社外取締役(現任)
 2022年6月 日本冶金工業(株) 社外取締役(現任)
重要な兼職の状況
 森永製菓(株) 社外取締役
 日本冶金工業株式会社 社外取締役

監査役



大場 克仁
 常勤監査役
 1962年3月12日生
 1985年4月 当社入社
 2015年4月 当社営業推進部長
 2019年6月 当社常勤監査役(現任)



渡辺 信行
 常勤監査役
 1963年5月26日生
 1987年4月 当社入社
 2019年4月 当社執行役員
 2022年6月 当社常勤監査役(現任)



草道 倫武
 社外監査役
 1972年10月18日生
 2003年10月 弁護士登録(第一東京弁護士会所属)(現任)
 2017年4月 第一東京弁護士会 副会長
 2018年4月 日本司法支援センター 東京地方事務所 副所長(現任)
 2019年6月 当社社外監査役(現任)
重要な兼職の状況
 弁護士



住田 清芽
 社外監査役
 1961年1月28日生
 1988年5月 公認会計士登録(現任)
 1999年5月 朝日監査法人(現 有限責任あずさ監査法人)社員
 同法人パートナー
 2006年5月 日本公認会計士協会 常務理事
 2010年7月 金融庁企業会計審議会 委員
 2017年2月 あずさ監査法人退社
 2020年3月 当社社外監査役(現任)
 2020年6月 古河電気工業(株) 社外監査役(現任)
 (株)アドバンテスト 社外取締役(監査等委員)(現任)
重要な兼職の状況
 古河電気工業(株) 社外監査役
 (株)アドバンテスト 社外取締役(監査等委員)

執行役員

常務執行役員
岡 雅彦
 加工用事業部長 兼
 パルク油受渡部担当

常務執行役員
梨木 宏
 北米事業推進室長 兼
 ユーザーサポートセンター
 担当

常務執行役員
佐藤 将祐
 技術本部長

執行役員
山内 勝昭
 技術本部長補佐

執行役員
斉藤 孝博
 東京支店長 兼 RS営業部長

執行役員
寺口 太二
 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

執行役員
小池 賢二
 加工用営業部長 兼
 加工用事業部長
 補佐

執行役員
瀬川 高志
 人事・総務部長、
 健康経営推進部長
 兼 ビジネスサポートセン
 ター担当

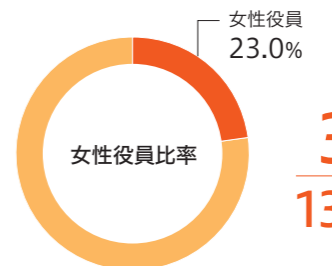
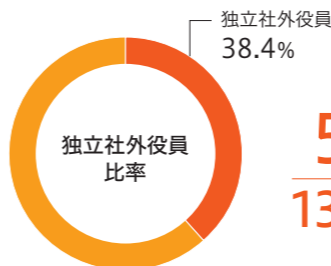
執行役員
久馬 仁
 原料部長 兼 油糧営業部長

執行役員
野中 公陽
 食品事業本部副本部長 兼
 ホームユース事業戦略部、
 業務用事業戦略部、
 ウェルネス食品事業戦略部
 担当

執行役員
川邊 修
 製油パートナーズジャパン(株)
 代表取締役
 (2023年10月2日就任予定)

※一部に2023年10月就任予定の役職を含みます

取締役会および監査役会の独立性・多様性



コーポレートガバナンス 社外取締役鼎談

課題解決を通じたさらなる企業価値向上と積極的な情報発信に期待

日清オイリオグループは、社外取締役の声を経営に活かし、持続的な企業価値向上に努めています。今後もより企業価値を高めていくためには、何が必要か。この1年を振り返るとともに、現在の課題、長期的な展望について、山本取締役、町田取締役、江藤取締役に語っていただきました。



社外取締役
江藤 尚美

社外取締役
山本 功

社外取締役
町田 恵美

社外取締役としての役割についてお聞かせください。

山本 中期経営計画が後半を迎え、ガバナンス体制も進化し、新たに経営サステナビリティ委員会が始まりました。次期中計の戦略も検討すると思いますが、そのメンバーに視点の異なる人間を一人含めようということで、私が参加しています。これまで、証券アナリスト、投資銀行、ベンチャーキャピタルの業務に携わった経験を活かして、資本市場関係の観点から取締役会の意思決定の質の向上に貢献したいと考えています。

町田 私はこれまで会計監査や内部統制、リスクに関するアドバイザー、株式公開に関連する業務などに携わってきました。専門の財務、開示関連、リスク面のアドバイスをすると同時に、消費者目線でも発言するよう心がけています。また、執行側は目の前の一つひとつの課題への対応が求められます

が、一方で社外取締役は将来に向けた各課題の位置づけや役割について全体感を持った目線で疑問を投げかけることが重要だと考えています。

江藤 私は製造業や外食産業の広報、株主様対応など、企業と社会の接点に位置する仕事に一貫して長く携わってきました。社会からの要請への対応、社会への企業理解促進といった観点を中心に、リスクやコンプライアンスに関しても提言していきたいと思っています。また、中期経営計画は3~4年を期間として設定しますが、加えて10年後のビジネスプランを考え、問題提起をしていくことが社外取締役として重要だと考えています。特に製造業の場合、研究や開発には長い時間がかかることが少なくありません。時代の変化は速まり、世の中が大きく変化するなかで、機会あるごとに執行側に「それは先を見通していますか?」と問いかけるようにしています。

企業価値向上のための現在の課題をどうお考えですか。

山本 当社はPBR1倍割れの状態が続いていますが、昨年初めて開催した取締役会のオフサイトミーティングでは、これを主要なテーマとして取り上げました。久野社長に提案したところ、即座に応じていただき実現したのです。PBRが低い理由について社内外の問題を分析し、改善に向け収益性と成長性を向上させるための各施策や、それを正しくマーケットに伝えるための積極的なIRのあり方、投資家のターゲティングについてもじっくり議論しました。

江藤 この1年間、PBR1倍割れ改善については頻りに議論され、経営全体の意識の高まりを感じています。改善には3つの観点が必要だと思います。一つ目は、足元の稼ぐ力。稼ぐ力の基盤ができたことにより、アナリストの評価が大きく変わりました。二つ目は外部からの理解。稼ぐ力を基盤として、これからは海外に挑戦する取り組みについても理解していただきたい。三つ目は、将来に向けた稼ぐ力への期待。グローバル化はもちろん大切ですが、その中心にあるのは、何よりも技術力だと思います。もう一段高い領域に挑戦して発信するとよいのではないのでしょうか。

山本 足元の稼ぐ力については、この2年間、原料相場が高騰するなかで、価格の形成力について業界内でリーダーシップを発揮できたことが好材料となり、攻めに転じる基盤になったと考えています。成長をするためには、先行投資を可能とする体力がないと思いつたことができませんからね。

町田 PBR、ROEについての議論が行われるなか、直近では特にROICに注目し、在庫、売掛金などの資産が膨張する局面でいかにROICを向上させるかの議論をしました。設備投資についても継続的に先行投資を行いつつも、全体のバランスを見ながらコントロールしています。2022年度は難しい状況下で成果を上げ、次のステップに向けての仕掛けができたと思います。

山本 成長性の面では、オフサイトミーティングで北米市場に対する具体的な施策を議論し、その後実行に向けたプロジェクトがスピーディーに動き出しました。また、取締役会の実効性評価の結果を受け、2年前から取締役会に意思決定前の議論の時間として審議事項を導入するなど、目の前の課題に対して着実に取り組んでいる印象があります。

町田 取締役会の開催前に必ず事前説明があり、資料が提示され、次代を担う部門担当者ともざっくばらんな会話を



しています。事前に議事内容を十分理解したうえで発言できることをありがたいと感じています。審議事項ではあえて刺激的な質問を投げかけて、皆さんの議論を促すこともありますね。

江藤 私は1年前に社外取締役に就任しましたが、事前説明、審議事項、そして決議と、最終決定する前に議論する制度は、よく工夫されていると思います。事前説明を通して担当の方の人となりを知ることができるので、指名諮問委員会を機能させる意味でもシステムが整備されている印象を受けましたが、それまでに大きな変化があったのですね。皆さん、とても真面目に取り組まれています。山本さんは時々アクセルを入れていらっしゃるんですね。

山本 日清オイリオグループはとても真面目な会社ですので、時にはアクセルも必要ではないでしょうか。成長へ向けた活発な議論のなかで、もう少しストレッチしてもよいかなと思います。

次のステージに進むために必要なこと、期待することは。

山本 「グローバルトップレベルの油脂ソリューション企業」の実現には、特にグローバル人材の育成が欠かせません。グローバル人材の拡充には報酬体系についても考える必要があります。また、ダイバーシティの取り組みも重要になります。2020年代後半には、外国人の執行役員就任が一般的になるでしょうし、「子会社の代表者は、現地の人材が担う」ぐらいの予測をし、そこに向けた準備をすることが必要だと思います。

江藤 私も人材と技術力が重要だと思います。経営戦略に基づき、将来を見据えて人材と技術力について何が不足

社外取締役鼎談



しているかを見極めなければなりません。欲を言えば、人材にはもう少し多様性があるとよいのでは。特に女性管理職比率向上については、もっとスピード感をもって取り組んでもよいと思います。食品分野には女性が活躍できる場面が多くありますからね。

町田 ISFをグループの一員としてから現状に至るまでにはいろいろな苦労があったと聞いていますが、そうした経験や挑戦をグローバル人材育成の面でも活用することが必要なのではないのでしょうか。ISFとは現場レベルで人事交流を頻繁に行っているようですが、そのような状況があまり伝わっていないように感じます。

また、“生きるエネルギー”をすべての人にお届けするという「ビジョン2030」で目指す姿を実現することは、将来の世界的な食糧問題にも大きく関わっていくことになると思います。油脂の機能を高めてあらゆる地域に栄養を届け、人々の食を支えるためには、地球環境問題にも対応しなければなりません。グローバル企業に対しては、欧州を中心に環境に対して厳しい要求が出てきました。2050年のカーボンニュートラルに向けて、植物を扱う企業として環境問題も意識し、大局的に構えた取り組みを進めていく必要があります。

江藤 「油脂を究める」にしても、もっと“植物のチカラ®”を使い倒せる領域があるのではないのでしょうか。「グローバルトップレベルの油脂ソリューション企業」とはどのような企業像なのかを明確に言語化していただき、目線をより高く、世界の課題を解決する観点から技術開発に取り組めば、生物多様性や人口増による食糧の不足状況に応える技術提供を実現できると思います。それは大きな強みとなるでしょうし、このような事業を運営する会社としての責任でもあると思います。次のリーダーになる人材にはぜひ、世界の将来を見据えた開発やビジネスへの挑戦を期待したいですね。日

本の業界No.1の製造業として世界に進出するのですから、「ソリューションを世界に」という姿勢を持って欲しいです。

山本 いいですね。大賛成です。グローバルの問題を日清オイリオが解決するという気概を持ち、積極精神を発揮していただきたいし、それができるチカラが備わっていると感じています。さらに、足元の状況でいえば、今後2~3年でグループ会社管理について、事業ポートフォリオ全体を俯瞰しながらそれぞれの会社のシナジー効果を追求するなかで、その運営のあり方をさらに考え、最適な体制を整える必要があると思っています。

町田 グループ経営の視点では、海外展開を進めていくにあたって、日清オイリオグループが、グループ全体として何を目標しているのかを言語化し、より一体化して意識を共有しなければなりません。ここで、強化したコーポレートイメージについては、投資家への情報発信にも活かせると思います。

山本 情報開示については、伝え方の工夫が必要だと感じます。ここ数年間で食用油については、調理時に熱を伝えるものやエネルギー源から、かけるオイル、サブリのオイルというコンセプトになり、健康にネガティブなイメージから、健康、栄養などのポジティブな価値を新しく創出、使う場所も台所だけでなく食卓にも広がってきました。このように、サプライチェーン上の川下に関しては、積極的に情報発信してきましたが、今後はグローバルな課題として、川上側の情報発信に対しても取り組まなければなりません。実直ゆえにこれらの取り組みをあまり発信できていないのだと思います。

町田 原料のトレーサビリティや製品の安定供給については、さまざまな施策に取り組んでいるものの、残念ながらなかなか伝わっていないように感じます。統合報告書は自由度と可能性があり、情報発信にふさわしいツールですので、もっと積極的に発信していただくことを期待しています。



コーポレートガバナンス

基本的な考え方

当社グループは、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を経営理念で掲げており、サステナビリティの実現に貢献し、ステークホルダーの皆さまから信頼される企業グループであり続けたいと考えています。「日清オイリオグループビジョン2030(以下:ビジョン2030)」では、当社グループが社会課題を解決し価値を創造する重点領域を定め、社会との共有価値を創造することで成長を遂げるための戦略の指針と2030年に目指す姿を示しています。この考えのもと、当社グループは、ステークホル

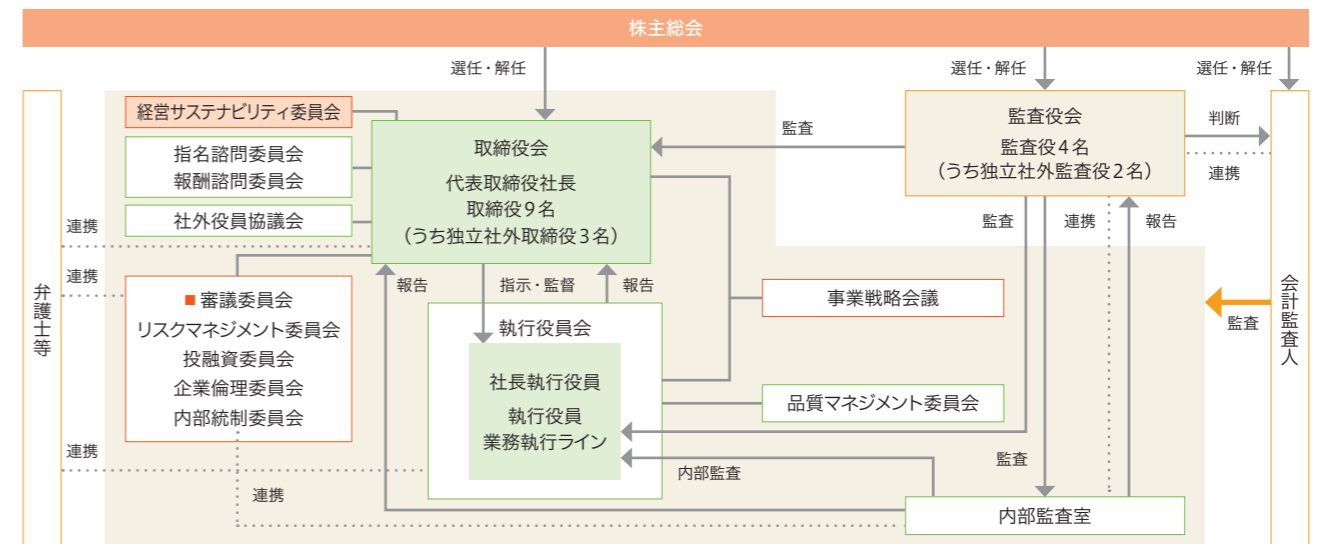
ダーの皆さまと良好な関係を築き、信頼の向上に努めるとともに、コーポレートガバナンスの充実に努めていきます。

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。

コーポレートガバナンスの概要

コーポレートガバナンス体制図



(注) 1 常勤監査役は、経営サステナビリティ委員会およびリスクマネジメント委員会、事業戦略会議にオブザーバーとして出席
2 上記以外に、常勤監査役とコーポレートスタッフ部門との定期的な情報交換・情報共有化等、監査の実効性確保に向けた会議体を設置しております

会議体等	役割	独立社外役員の人数
取締役会	● 法令で定められた事項および経営上の重要事項の審議、決定 ● 経営および業務執行についての監督	3/9名
監査役会	● 取締役の職務執行、執行役員の業務執行の監査	2/4名
執行役員会	● 取締役会から移譲された権限範囲内の重要案件にかかる意思決定 ● 業務執行状況の報告および確認	—
指名諮問委員会	● 取締役候補者の検討、評価、原案決定等の審議	3/4名
報酬諮問委員会	● 取締役の報酬体系の検証、報酬内容等の審議	5/6名
経営サステナビリティ委員会	● 当社グループの持続的な成長と社会の持続的な発展(サステナビリティ)を実現するための基本方針の立案 ● 長期ビジョンで目指す姿の実現に向けた重要課題の審議	1/10名
事業戦略会議	● 中期経営計画の実現に向けた事業戦略課題の審議	—
社外役員協議会	● 社外役員の事業内容に関する理解促進、連携強化 ● 取締役の運営改善に向けた意見交換	5/5名

取締役・監査役のスキルマトリックス

	氏名	企業経営	サステナビリティ (ESG)	事業投資	財務・会計	人材マネジメント	法務・リスク管理	営業・マーケティング	生産・研究開発	国際性	情報・デジタル
取締役	久野 貴久	●	●	●	●	●		●			
	尾上 秀俊	●	●	●	●	●		●			●
	河原崎 靖		●						●	●	
	小林 新		●			●					
	三枝 理人							●			
	岡野 良治			●			●	●		●	
	山本 功	●	●	●	●					●	
	町田 恵美		●		●		●				
	江藤 尚美	●	●				●				
	大場 克仁						●	●			
監査役	渡辺 信行				●		●				
	草道 倫武						●				
	住田 清芽				●		●			●	

※ 上記一覧表は、取締役および監査役（候補者含む）の有するすべての知見等を表すものではありません

取締役会の実効性向上に向けた取り組み

1. 実効性向上に向けた2022年度取締役会の取り組み

2022年度は、前年度（2021年度）の評価結果を踏まえて、次の取り組みを行うことにより、実効性のさらなる改善を図りました。

■ (1) 重要な経営課題に関する議論の深化

経営における重要なテーマについて、2021年度に設定した取締役会での審議事項に加えて、2022年度は集中的に審議を行う時間を増やすため、取締役会メンバー全員が参加し、終日、議論を行うオフサイトミーティングを設け、活発な意見交換を行いました。

取締役会の主な審議事項

- ・脱炭素化を推進する戦略ロードマップ
- ・名古屋工場スマートファクトリー進捗報告
- ・「大豆調達方針」「カカオ調達方針」の策定について
- ・2030年に目指す姿に向けた成長性と収益性についての具体的な検討
- ・中長期の投資計画について
- ・2023年度経営計画
- ・資本市場からの要請を踏まえた企業価値向上への取り組み

2022年度のオフサイトミーティングのテーマ

- ・油脂・油糧原料サプライチェーン戦略
- ・PBR向上に向けた課題と方策
- ・企業価値向上に向けた成長シナリオ
- ・グローバルトップの油脂ソリューション企業への飛躍に向けたIR戦略

■ (2) 取締役会におけるモニタリング機能のさらなる強化

取締役会のモニタリング機能を強化するため、以下のようなテーマで議論を行いました。

- ・ロシア・ウクライナ情勢による大型設備投資計画への影響
- ・当社の事業戦略における資本コストの水準の検証
- ・オフサイトミーティングで形成された課題を受けた具体的なテーマの検討
(企業価値向上に向けた成長シナリオ、海外事業構築、国内拠点の設備投資計画など)

2. 2022年度取締役会実効性評価の実施内容

当社では、2022年度の実効性評価を行うにあたり、客観性を担保するために外部機関のサポートを受け、取締役会を構成する取締役・監査役（全13名）を対象に、アンケート形式での調査を実施しました。調査結果を踏まえ、代表取締役社長と社外役員全員との議論を行ったうえで、取締役会にて議論を行い、最終的な評価を行いました。

〈調査項目〉

- | | | |
|-----------------|-------------------|---------------|
| ① 取締役会の構成 | ⑤ 社内取締役のパフォーマンス | ⑨ 株主（投資家）との対話 |
| ② 取締役会の運営 | ⑥ 社外取締役のパフォーマンス | ⑩ 自身の取り組み |
| ③ 取締役会の議論 | ⑦ 取締役・監査役に対する支援体制 | ⑪ 総括 |
| ④ 取締役会のモニタリング機能 | ⑧ トレーニング | |

3. 評価結果

当社の取締役会の実効性については、おおむね確保されていると判断しました。なお、調査結果に関する個別のトピックスは以下のとおりです。

(1) 評価の高い項目

- ・サステナビリティの基本的な方針、その向上のための取り組みや開示
- ・会社の持続的な成長と中長期的な企業価値向上の観点から、社外取締役が経営を監督する役割を自覚し、その役割を十分に果たしている点
- ・株主（投資家）との対話状況に関する取締役会へのフィードバック
- ・経営陣の報酬制度を設計し、具体的な報酬額を報酬諮問委員会から情報を得て適切に決定している点

(2) 改善余地のある項目から抽出した2023年度に重点的に審議・対応すべき課題

- ・PBR向上に向けた方策の継続検討とモニタリング
- ・経営戦略上の重要なリスクと機会の体系的な特定と、検証・モニタリングの強化
- ・各事業領域、グループ会社の事業戦略、投資効果等に対するマネジメントシステムの実効性向上
- ・会社の持続的な企業価値向上に資する財務・非財務両面でのより適切なKPIの設定

4. さらなる実効性向上に向けた取り組み

さらなる実効性の向上に向け、調査結果から抽出した重点的に審議・対応すべき課題を中心に一層議論を深め、必要な対応を図っていきます。一方、2023年度においても、取締役会メンバーによるオフサイトミーティングを継続し、経営課題の集中審議を行うとともに、社内・社外役員間の意思疎通の深化を図り、取締役会の実効性向上に継続的に取り組みます。

(1) 経営サステナビリティ委員会の新設

2023年7月より、新たに広義のサステナビリティ課題を取り扱う場として「経営サステナビリティ委員会」を設置し、コーポレートガバナンスの中核に位置付けました（従来のサステナビリティ委員会は廃止）。これにより、ビジョンで目指す姿の実現に向けた重要課題の審議とPDCAの展開を通じて、その確度を高めるとともに、当社グループのガバナンスの強化を実現します。

【経営サステナビリティ委員会での審議テーマ例】

- ・経営計画策定、進捗状況に関するモニタリング
- ・リスクと機会の重点領域化
- ・個別のサステナビリティテーマ（脱炭素、サプライチェーン、人権など）
- ・中長期の投資計画
- ・マーケットとの対話、情報共有とその対応（CGC対応、統合報告の重要テーマの審議など）

(2) オフサイトミーティングの継続実施

2023年度も取締役会メンバーによるオフサイトミーティングを継続し、経営課題の集中審議を行うとともに、社内・社外役員間の意思疎通の深化を図り、取締役会の実効性向上に向けた継続的な改善を図っています。

【2023年オフサイトミーティングのテーマ】

- ・マーケティングと技術に立脚した価値創造について
- ・代替脂質研究への取り組みと関連技術の発展性について
- ・市場開発部の戦略、ユーザーサポートセンターの戦略、業務用広域営業部の戦略
- ・食品事業本部の新たなマーケティング創生について
- ・加工用事業部マーケティング戦略
- ・北米事業構想について



2023年9月に実施したオフサイトミーティング

役員報酬制度

当社の社外取締役を除く取締役の報酬は、固定報酬としての「基本報酬」、業績連動報酬としての「賞与」および中長期インセンティブ報酬としての「株式報酬」で構成しています。社外取締役、監査役の報酬については、独立した立場からそれぞれの専門性・経験等を活かすことを重視し「基本報酬」のみとしています。

取締役の報酬に関する基本方針

- ・経営理念の実現を促すものであること
- ・当社の中期経営戦略を反映する設計であるとともに、企業価値の持続的な向上を動機づけるものであること
- ・優秀な経営人材を確保できる水準であること
- ・株主や一般従業員等のステークホルダーに対する説明責任の観点から、透明性、公正性、合理性を備えた設計であり、これを担保する適切なプロセスを経て決定されること

報酬の構成比率

社外取締役を除く取締役の「基本報酬」と「賞与」および「株式報酬」の標準的な構成比率は、代表取締役会長、代表取締役社長はおおむね「58:27:15」、その他の取締役はおおむね「68:17:15」となるよう設計しています。(右図参照)

会長、社長	基本報酬 58	賞与 27	株式報酬 15
その他の取締役(社外取締役を除く)	基本報酬 68	賞与 17	株式報酬 15

算定方法

■ 基本報酬(固定報酬)

基本報酬は、取締役としての職務遂行意欲の向上とその職務に対する責任を明確化することを目的とし、職責の大きさを鑑み役位毎に決定し、月次の固定報酬として金銭で支給しています。

■ 賞与(業績連動報酬)

賞与は、業績連動報酬として業績と報酬の連動性を高めるとともに、中期経営計画の達成に向けた意欲を高めることを目的とし、対象年度(4月～3月)の業績を踏まえ、翌年度の7月に金銭で支給しています。

個人ごとの賞与額は全社業績と個人評価をベースに定性的要素を加味して以下の算式により決定します。

算式

$$\begin{aligned} \text{個人賞与額} &= \text{役位毎基本賞与額} \times \text{賞与係数} \\ \text{賞与係数} &= \text{全社業績係数} \times \text{個人評価係数} \pm \text{定性係数} \end{aligned}$$

役位ごとの基本賞与額は前述の報酬の標準的な構成比率を基に定めます。

全社業績係数は下表に示した3つの財務指標により決定することとし、それぞれの目標達成度を算出したものに評価ウェイトを乗じて加算し、0.5～1.5の範囲で決定します。

	決定要素	評価ウェイト	2022年度目標	2022年度実績	2023年度目標
連結営業利益	単年度目標	70%	13,000百万円	16,186百万円	16,000百万円
	年平均成長率基準 単年度目標 ^{※1}	10%	14,481百万円	16,186百万円	15,697百万円
ROIC	単年度目標	20%	3.6%	4.5% ^{※2}	4.4%

※1 「年平均成長率基準単年度目標」は前中期経営計画の最終年度である2020年度の連結営業利益水準(12,324百万円)をベースとして、今中期経営計画の最終年度である2024年度の目標値(17,000百万円)から算出した年平均成長率8.4%を基準として年度毎に設定した目標値です。

※2 ROICの算出方法は、税引後営業利益/期首期末平均の投下資本としていましたが、2022年度実績より「持分法投資損益」も反映する方法に変更しています。なお、2022年度の全社業績係数の算出にあたっては、変更前の算出方法に基づく実績値「4.3%」を用いて目標達成度を計算しています。

3つの財務指標を選定した理由は、利益および資本効率性の観点から企業価値の成長度を適正に評価・反映させていくためです。個人評価係数は、取締役の担当する事業等の主要KPIの達成度により0.8～1.2の範囲で決定します。定性係数は、突発的かつ不可避の環境変化や状況変化に伴

う戦略的対応等の影響について審議し賞与係数に加減することがあります。

以上の指標等により賞与係数は原則として0.4～1.8(定性係数を含め最大0～2.0)の範囲で決定します。

■ 株式報酬(中長期インセンティブ報酬)

株式報酬は、取締役の報酬と株式価値との連動性をより明確にし、取締役が株価の変動による利益・リスクを株主と共有することで、中長期的な業績の向上と企業価値の増大に貢献する意識を高めることを目的とし、信託を用いた株式報酬制度により支給しています。本制度では退任時に付与された累積ポイント数に応じた株式を一括交付しています。(うち30%は納税資金に充てるため金銭で支給)

支給する株式報酬は80%の固定部分と20%の業績連動

部分により構成します。業績連動部分のポイントは非財務指標(サステナビリティ貢献度)として中期経営計画の期間を対象に設定するESG目標の達成度に基づき、下表により0%～200%の範囲で支給率を決定します。

当該業績指標を選択した理由は、中長期的な観点も含めサステナブルな社会の実現に向けESG目標の達成度を重要な経営目標とすることでサステナビリティ経営をさらに強化していくためです。

	決定要素	評価ウェイト	2022年度目標	2022年度実績	2024年度目標
(サステナビリティ貢献度) ESG目標達成度	Scope1, 2におけるCO ₂ 排出量削減率(2016年度比) 中期目標	50%	8.0%	8.6%	10.0
	女性管理職比率 中期目標 [※]	50%	6.0%	6.3%	8.0%

※「女性管理職比率」における2022年度の目標および実績の基準日は2023年4月1日時点、2024年度目標の基準日は2025年4月1日時点で算出します

報酬の決定プロセス

取締役の個人別報酬等の決定に関する方針の決定および取締役の個人別報酬等の決定にあたっては、報酬諮問委員会において取締役の報酬制度内容全般の審議を行い、同委員会の答申をもって取締役会にて決定しています。取締役会は、上記手続きをふまえて取締役の個人別の報酬額が決定されることから、その内容が決定方針に沿うものであると判断しています。

■ 報酬諮問委員会

報酬諮問委員会は、委員長である代表取締役社長、社外取

締役3名および社外監査役2名の計6名で構成されており、主に以下の事項について審議し、取締役会へ答申します。

- ・取締役の個人別の報酬等の内容についての決定に関する方針
- ・取締役の個人別の報酬等の内容
- ・サーベイデータ等を用いた取締役報酬の体系、水準、業績指標等の検証

2022年度は報酬委員会を全3回開催しました。各回の審議内容は下記の通りです。

活動実績

- 第1回(2022年5月): 以下の事項を決定
 - ・2021年度の全社業績および期初に設定した目標(単年度業績に対する貢献、将来に向けた貢献(成長、資本効率、ESG))に対する個人評価に基づく個人別賞与額
 - ・2021年度株式報酬
 - ・2022年度役員報酬原案(報酬構成比率・水準の変更、賞与業績指標の変更、株式報酬の業績連動型への制度変更等)
- 第2回(2022年11月):
 - 当社と規模の近い国内主要企業群に関する外部機関の調査結果等に基づき、役員報酬制度の動向および当社の役員報酬制度の検証を実施
- 第3回(2023年3月):
 - 「企業内容等の開示に関する内閣府令」等をふまえ、有価証券報告書等の情報開示方針を審議

役員の指名・選任

取締役・監査役候補者については、各人がその役割・責務を適切に果たし、当社グループの経営課題に的確に対応しうる最適な体制となるよう、個々人の経験・識見・専門性はもとより、取締役会や監査役会全体としての規模や、それを構成する候補者のバランスを考慮することを方針としています。当社は、指名諮問委員会を設置し、取締役の選解任方針の決定、取締役候補者の検討、評価、原案決定等、同委員会で審議のうえ、取締役候補者および経営陣幹部を取締役会にて決定しています。

■ 指名諮問委員会

指名諮問委員会は、委員長である代表取締役社長および

社外取締役3名の計4名で構成されており、取締役候補者の検討、評価、原案決定等の審議を行い、取締役会へ答申します。

2022年度は指名諮問委員会を全2回開催しました。各回の審議内容は下記のとおりです。

指名諮問委員会の活動実績

- ・第1回(2022年11月)：今後のガバナンス体制、サクセッションプラン、2023年度の経営体制について審議
- ・第2回(2023年2月)：2023年度の実績と2024年度の取締役の選任について審議

政策保有株式に関する取り組み

近年、市場からの政策保有株式に対する関心の高まりや、コーポレートガバナンス・コードの導入・改訂など、政策保有株式を取り巻く環境が大きく変化しています。また、当社は中期経営計画「Value Up +」において資本効率性の改善を重要な目標としています。これらを踏まえ、当社は2020年度に「資本・業務提携や協業等による事業競争力の維持・強化や、新規事業領域の開拓に向けた出資等による事業の急速

な成長・育成に繋がると判断されるものを除き、原則として、政策保有株式を保有しない」という方針に転換しました。

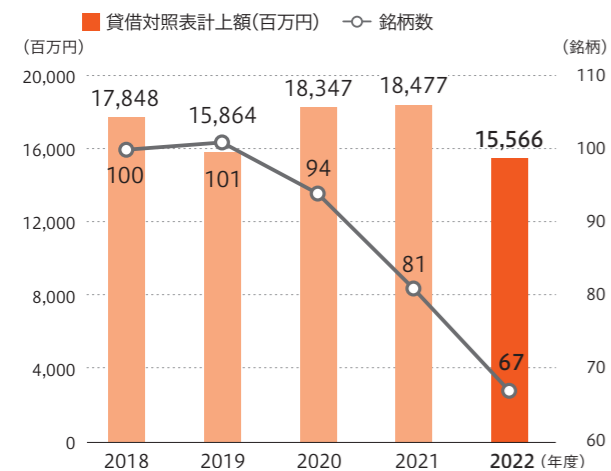
この基本方針に則し、すでに保有している政策保有株式については、改めて保有意義を精査し、縮減に取り組んでいきます。なお、政策保有株式の縮減は、取引先企業や市場に大きな影響を与える場合があることから、取引先企業との対話を通じ、ご理解をいただきながら段階的に進めています。

■ 評価項目

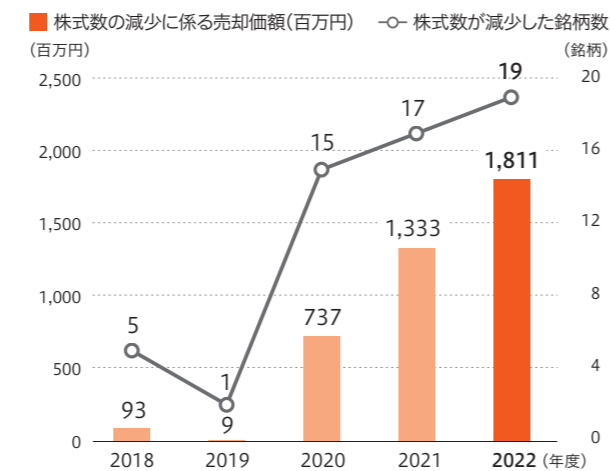
当社は、保有目的等の定性項目と直近2年間の売上額・利益額および受取配当金額・株式評価損益等の定量項目により評価・検証を行っています。

定性項目	保有目的、取得経緯、取引関係の有無、保有する戦略的意義・メリット、売却した場合の取引継続・安定性に係るリスク
定量項目	直近2年間の売上高・利益額（販売取引先のみ）、年間受取配当金額・株式評価損益、保有に伴う便益・リスクと資本コスト

政策保有株式 保有状況



政策保有株式 縮減状況



IR活動によるエンゲージメント強化

当社グループでは、健全な成長と安定した企業業績のもとで、適切な情報開示と建設的な対話により、株主・投資家の皆さまとの良好な関係を築きながら、企業価値の向上に取り組むことを方針としています。

目指す姿

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とともに、グローバルで“意識される銘柄”へと株式・投資市場でのプレゼンスを高める

IR活動方針

- 活動方針① IR活動対象を海外に拡大するとともに、国内におけるターゲティングの戦略性を強化
- 活動方針② 新規投資・継続保有への動機づけを意識した情報開示の強化(財務・非財務情報)
- 活動方針③ 海外IRの基盤整備としての英文開示の早期化・充実化
- 活動方針④ 個人投資家の新規顧客層へのアプローチの強化

主なIR活動実績

株主・投資家との対話においては、当社の目指す姿の実現に向けた戦略・施策への理解と期待を醸成することを目的に、社長をはじめとした経営層と、広報IR部、経営企画室、財務部、サステナビリティ推進室などの関連部門が連携しながら、内容の充実に努めています。

2022年度は、証券アナリストや、国内・海外機関投資家のアナリストおよびファンドマネージャーを中心に、年間125回(説明会を含む)のミーティングを実施しました。機関投資家向けの説明会として、年間4回の決算説明会に加え、2023年3月には「国内油脂事業における価値創造の取り組み

み」をテーマとした事業戦略説明会を開催しました。また、個人投資家向けの説明会として、年間2回のWebミーティングを開催しました。

対話の実施状況および対話から得られた貴重なご意見や懸念点については、四半期ごとに取締役会に報告することで、経営層にフィードバックをしています。これらの内容をふまえて審議を重ね、2022年度決算説明会にて、「ビジョン2030」における財務目標の変更とその達成に向けた戦略を説明するなど、企業価値の向上に向けた取り組みへとつなげています。

2022年度のIR対話実施状況および内容

	実施回数	内容	主な質問や対話内容
決算説明会	4回	四半期決算概要、中期経営計画の進捗状況など	・原料コスト変動に伴う販売価格の動向や見通し ・中期経営計画における成長戦略の状況 ・資本収益性の改善に向けた具体的な施策 など
事業戦略説明会	1回	国内油脂事業における価値創造の取り組み	・市場の付加価値化に伴う収益性の変化について ・今後の収益拡大に向けた当社の競争優位性の発揮 ・コスト環境変化に伴う今後の販売価格戦略 など
個人投資家向けWeb説明会	2回	事業概要、成長戦略など	・販売価格改定の背景や状況、見通し ・環境変化に伴う中長期戦略への影響 ・CO ₂ 排出量削減への取り組み状況 など
ミーティング	118回	決算内容、業績動向、中期経営計画の進捗状況、個別の事業戦略、ESGなど	・短期業績に関する動向、見通しの前提や考え方 ・中期経営計画達成に向けた各事業領域における詳細状況 ・CSV目標を中心としたESG関連の取り組み状況 など

コーポレートガバナンス リスクマネジメント

基本的な考え方

当社グループでは、「ビジョン2030」や中期経営計画「Value Up+」で目指す姿の実現や当社が取り組む事業に対してネガティブな影響を及ぼす不確実性を「リスク」と定義し、リスクコントロールを行っています。リスクマネジメントに対する

主体的な取り組みを通じて、企業として安定した収益を上げるだけでなく、社会的責任を果たすことを通じてさらなる企業価値の向上と発展を目指すことを目的としています。

リスクマネジメント体制

リスク管理につきましてはリスクマネジメント委員会が全社的なリスクを総合的に管理しており、リスクが顕在化した場合の緊急体制を整備し、危機対応を図っています。リスクマネジメント委員会では、影響度合と発生可能性をもとにリスクマップを作成するとともに、個々のリスクに対するリスク対策を管理しています。また、リスクが顕在化した際の影響度を軸とした優先順位付けを行ったうえで、重要なリスクとして選定し、主管部門を中心としたPDCAサイクルによるリスクマネジメントを実施しています。

リスクマネジメント委員会は全社的なリスクの評価や対応方針・状況などを取締役会に報告しています。なお、2021年度から常勤監査役がリスクマネジメント委員会にオブザー

バーとして出席しています。また、経理規程、与信管理規程、情報セキュリティ管理規程等の諸規程の今日的な見直しを恒常的に行い、必要に応じて改訂または新たな規程の整備を行っており、内部監査室は、業務における諸規程の遵守状況を監査しています。

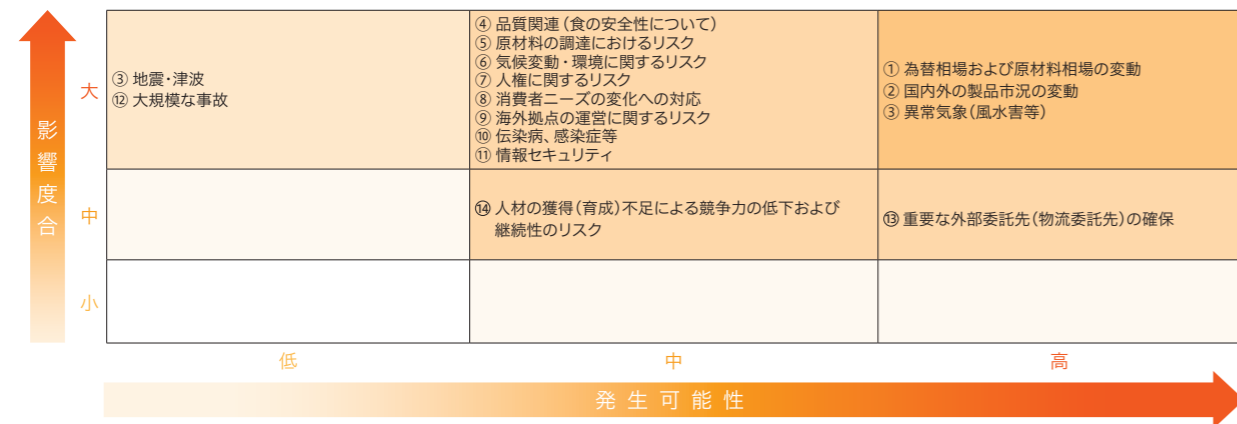
当社の情報管理体制としては、取締役会が執行役員業務執行状況を確認できる体制を確保する観点から、取締役会規程・同運用基準、執行役員会運営規程、文書管理規程等を整備しており、社外取締役および社外監査役による情報の収集の利便性の向上を図るため、社内取締役および執行役員と同様の情報システム環境を提供しています。

事業等のリスク

当社グループの事業等において重要と考えているリスクは、以下の通りです。

- | | |
|--------------------|----------------------------------|
| ① 為替相場および原材料相場の変動 | ⑧ 消費者ニーズの変化への対応 |
| ② 国内外の製品市況の変動 | ⑨ 海外拠点の運営に関するリスク |
| ③ 地震・津波、異常気象(風水害等) | ⑩ 伝染病、感染症等(新型コロナウイルス感染症への対応) |
| ④ 品質関連(食の安全性について) | ⑪ 情報セキュリティ |
| ⑤ 原材料の調達におけるリスク | ⑫ 大規模な事故 |
| ⑥ 気候変動・環境に関するリスク | ⑬ 重要な外部委託先(物流委託先)の確保 |
| ⑦ 人権に関するリスク | ⑭ 人材の獲得(育成)不足による競争力の低下および継続性のリスク |

リスクマップ(当社グループの重要リスク)



コンプライアンス

基本的な考え方

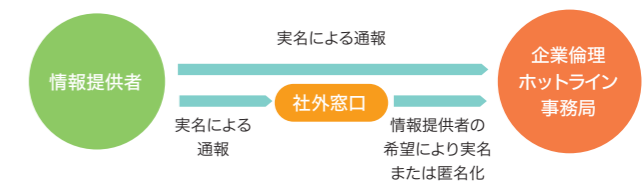
当社グループは、コンプライアンスを単なる法令遵守とは考えず、ビジネス上の倫理、さらには社会規範の遵守と捉えています。「日清オイリオグループ行動規範」を経営理念実現のための行動指針とするとともに、社会規範を遵守した活動の行動指針としても位置づけています。日清オイリオ

グループの全役員、全従業員は、行動規範の目的を十分理解し、強い責任感を持って活力ある事業活動を推進するとともに、社会の一員として関係法令を遵守し、社会倫理・通念に適合した行動を実践しています。

グループ企業倫理体制

通常の職制報告ルートとは別に傘下企業を含むグループ全体の企業倫理、法令違反に関する重要情報を現場から直接経営層に伝える情報提供制度として「日清オイリオグループ企業倫理ホットライン」を設置しています。提供された情報は企業倫理委員会で審議し、適切に対処しています。なお、通報者のプライバシーの保護に十分に配慮し、通報者に対する不利益・報復には会社として厳正に対処します。

日清オイリオグループ 企業倫理ホットライン



コンプライアンス推進の取り組み

モニタリング

国内外における当社グループ全体を対象に、さまざまな分野におけるリーガルリスクやコンプライアンスに対する取り組み状況を定期的にモニタリングし、コンプライアンスの推進を図っています。ハラスメントフリー、知的財産保護、営業秘密管理、人権擁護、インサイダー取引防止、腐敗防止および内部通報制度の周知など従来からの重要テーマに加え、働き方改革、価格転嫁状況およびパートナーシップ構築宣言など時流のテーマについても取り入れ、各種取り組みに対する「振り返り」と「気付き」の機会としています。

行動規範の改訂

「日清オイリオグループ行動規範」は経営理念実現のための行動指針です。「ビジョン2030」の実現に向けた取り組みなどをふまえ、2022年4月に内容を改訂しました。

改訂した行動規範では、各ステークホルダーにとっての価値の追求や環境への取り組み、探求・創造・変革に挑戦する意識、法令や社会倫理の遵守、公正な事業慣行や腐敗防止などについても明記しています。

改訂した行動規範の目的を十分に当社グループ内に浸透させるため、当社および子会社で説明会(オンライン含む)を実施しました。また、毎年実施している「コンプライアンス・チャレンジ」においても行動規範に関する問題を取りあげ、実施しました。

当社グループの全役員、全従業員は、行動規範の目的を十分理解し、社会の一員として関係法令を遵守するとともに、社会倫理・通念に適合した行動を貫く強い責任感を持ち、活力ある事業活動を推進していきます。



子会社における行動規範説明会の様子

コンプライアンス教育

当社グループは、コンプライアンスの推進・強化を目的として、役員・従業員の啓発、教育を継続的に行っています。

2022年度のコンプライアンス教育においては、テレワークなどの柔軟な働き方が根付いてきている状況をふまえ、オンライン型研修のコンテンツ拡充を行い、個人情報保護、契約、適正な下請取引などのテーマを取りあげました。

また、従来型の集合研修の内容拡充も企図し、子会社の新任取締役向けの法務セミナーなどの教育を実施しました。

財政状態および経営成績等の分析 (MD&A)

経営成績

2022年度の経営成績等の状況に関する認識及び分析・検討内容

経営成績の分析

① 経営成績の状況

2022年度における世界経済は、米国や欧州を中心に景気の回復が見られましたが、ロシアのウクライナ侵攻を背景としたサプライチェーン(供給網)の混乱やインフレ抑制のための各国の金融引き締めによる景気後退リスクが懸念されています。

また、日本経済は、新型コロナウイルス感染症による行動規制の緩和等により穏やかな持ち直しの動きがみられました。一方で、原材料価格やエネルギー価格の高騰等により物価が上昇していることで、企業収益の悪化や消費者マインドの低迷が懸念されています。

このような環境下、当連結会計年度の業績は、売上高5,565億65百万円(前期比128.6%)、営業利益161億86百万円(前期比138.7%)、経常利益162億42百万円(前期比128.4%)、親会社株主に帰属する当期純利益111億57百万円(前期比129.8%)、ROE7.0%(前期比+1.3ポイント)、ROIC4.5%(前期比+0.4ポイント)となりました。

また、2022年度における海外売上高比率は22.8%(前期比+1.1ポイント)でした。原材料価格の高騰を背景とした販売価格の上昇や為替換算の影響等から、マレーシア、中国等のアジア向けおよび欧州、米国等のその他地域への売上高は増収となりました。

② セグメントの状況

油脂事業

油脂事業セグメントでは、コロナ禍からの世界経済の回復に伴う油脂需要の増加に加え、ロシアのウクライナ侵攻による原材料の供給懸念、日米の金融政策の乖離等を背景とした円安ドル高の進行等により原材料価格が一段と高騰するなか、生産性向上とコスト削減に最大限努めるとともに、適正な販売価格の形成に取り組みました。また、付加価値製品の拡販に加え、新たな市場創造やソリューション提案の強化に注力したことで、増収増益となりました。

加工食品・素材事業

加工食品・素材事業セグメントでは、販売価格の改定と海外子会社の為替換算の影響等はあるものの、原価率上昇等の影響が大きく、増収減益となりました。

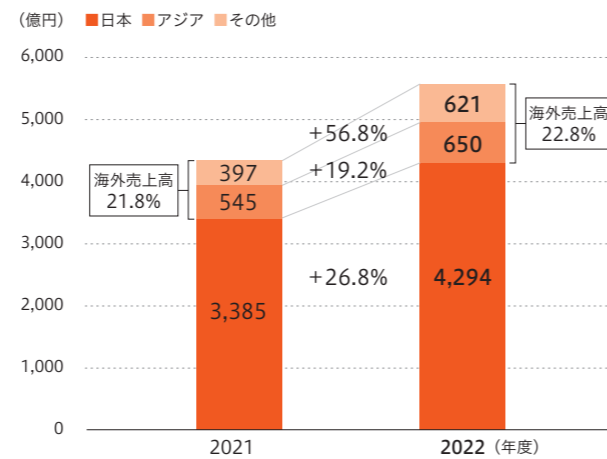
ファインケミカル事業

ファインケミカル事業セグメントでは、国内外の需要回復の遅れに伴い、汎用品を中心に販売数量は減少しましたが、欧州子会社の好調な販売および原材料価格の上昇に対する適正価格での販売に努めた結果、増収増益となりました。

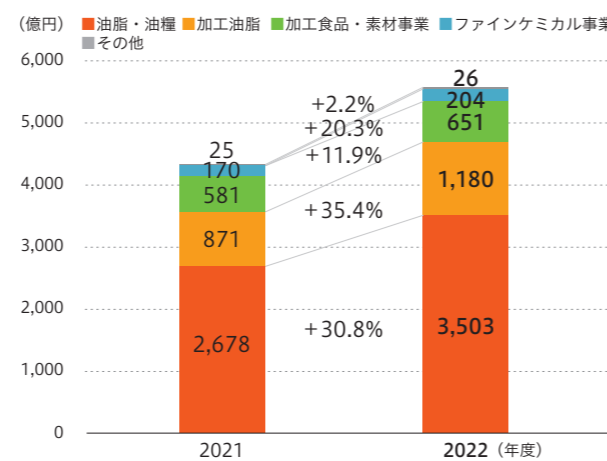
その他

情報システムをはじめその他の事業セグメントは増収増益となりました。

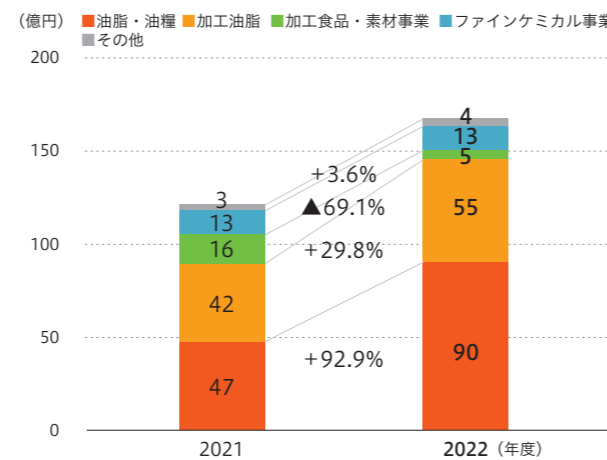
地域別売上高



セグメント別売上高



セグメント別営業利益



財政状態・キャッシュ・フロー

財政状態及び経営成績の状況

① 財政状態の状況

2022年度末の総資産は、前年度末に比べ、299億46百万円増加し、3,744億53百万円となりました。主な要因は、売上債権が113億78百万円、棚卸資産が212億29百万円、無形固定資産が4億49百万円増加したことです。

負債は、前年度末に比べ228億42百万円増加し、2,030億34百万円となりました。主な要因は、仕入債務が62億17百万円、未払費用19億1百万円、未払法人税等が27億円、長期借入金が141億18百万円増加したことです。

純資産は、前年度末に比べ71億4百万円増加し、1,714億18百万円となりました。主な要因は利益剰余金が75億20百万円、為替換算調整勘定が25億70百万円増加したことです。

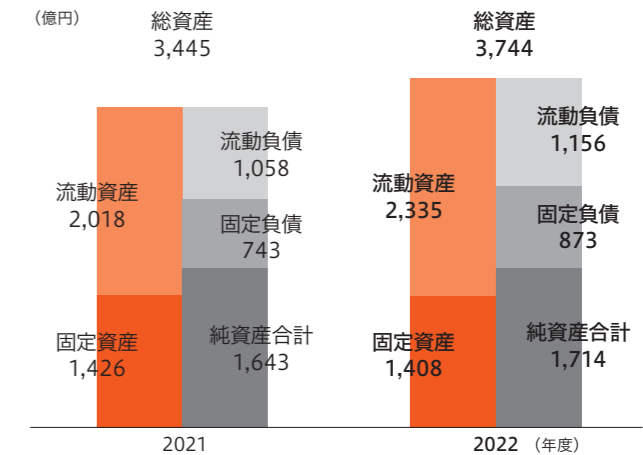
② キャッシュ・フローの状況

営業活動によるキャッシュ・フローは、3億98百万円の収入となりました。主な内訳は、税金等調整前当期純利益153億23百万円、減価償却費93億88百万円、仕入債務の増加41億87百万円によるキャッシュの増加および売上債権の増加94億16百万円、棚卸資産の増加197億10百万円によるキャッシュの減少です。

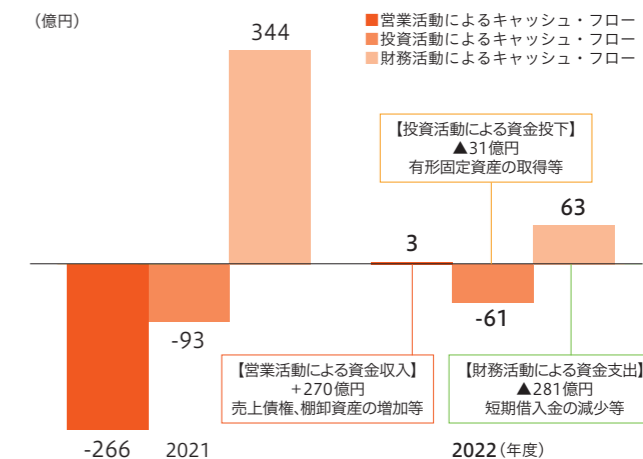
投資活動によるキャッシュ・フローは、61億43百万円の支出となりました。主な内訳は、有形固定資産の取得による支出72億32百万円によるキャッシュの減少です。

財務活動によるキャッシュ・フローは、63億42百万円の収入となりました。主な内訳は、短期借入金の純増10億91百万円、長期借入れによる収入150億12百万円によるキャッシュの増加および長期借入金の返済による支出68億12百万円、配当金の支払29億19百万円によるキャッシュの減少です。

総資産の推移



キャッシュ・フローの推移



設備投資・研究開発

設備投資の状況

当社グループでは、事業構造改革を継承しつつ、より成長路線に軸足を移す、という基本方針に基づき、戦略性、重要性、緊急性に鑑み、投資採算を重視したうえで、油脂事業および加工食品・素材事業を中心に、102億70百万円の設備投資を行いました。2022年度は油

脂事業においては86億72百万円、加工食品・素材事業においては11億93百万円、ファインケミカル事業においては3億60百万円、その他事業においては44百万円の投資額となりました。

研究開発の状況

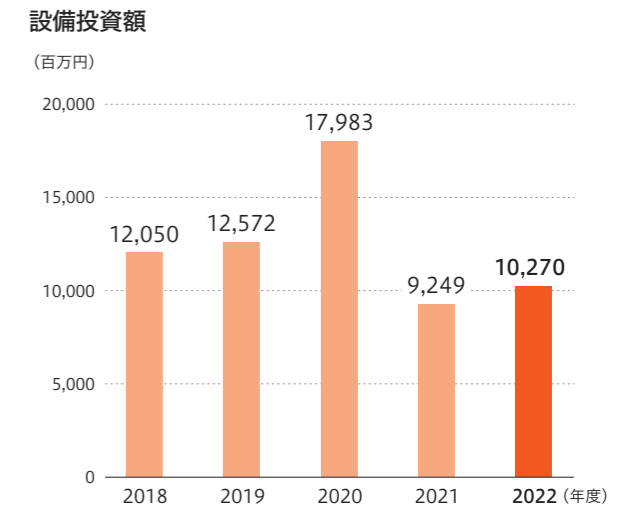
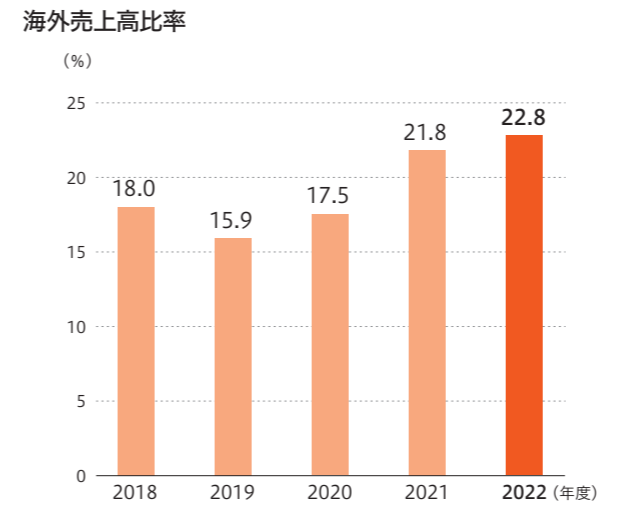
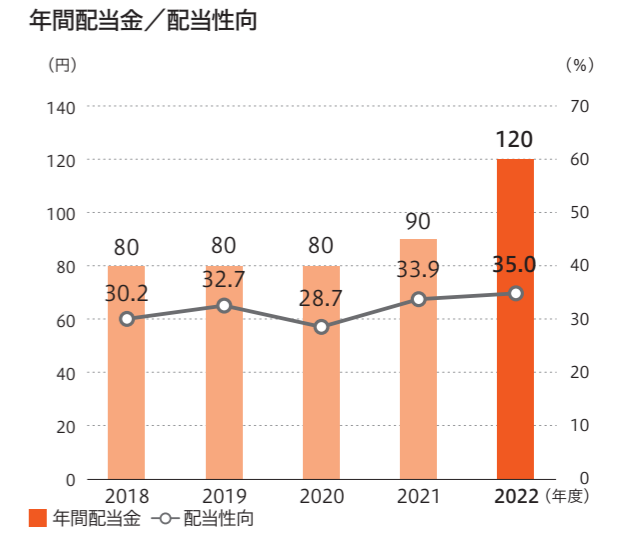
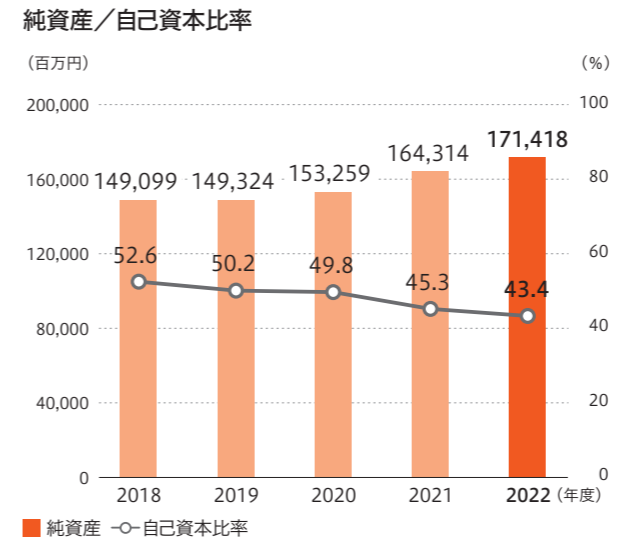
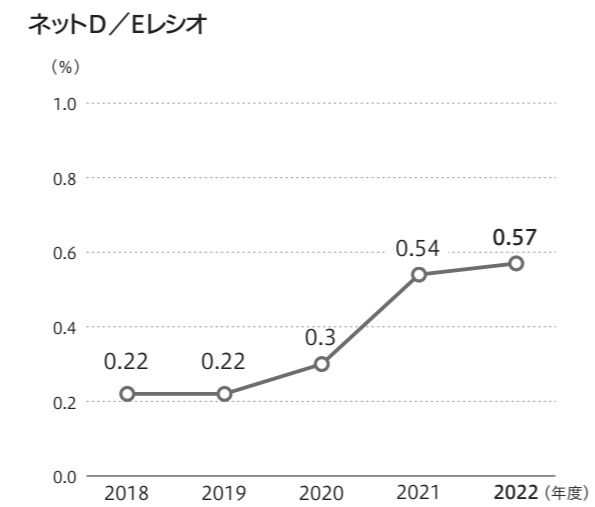
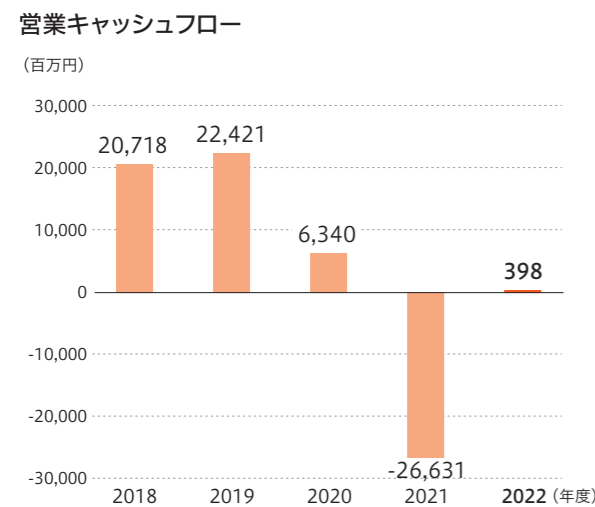
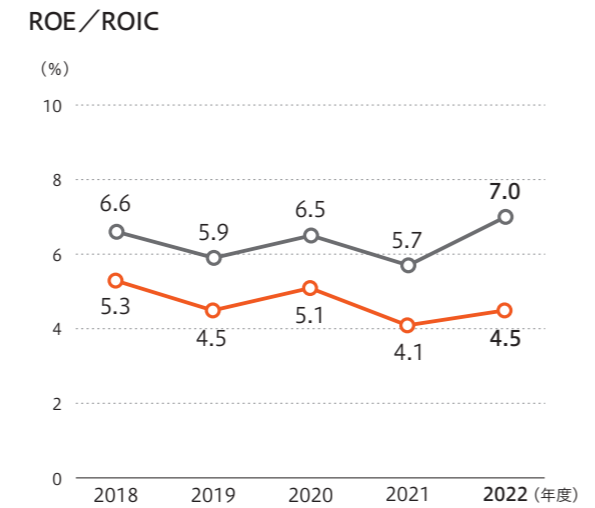
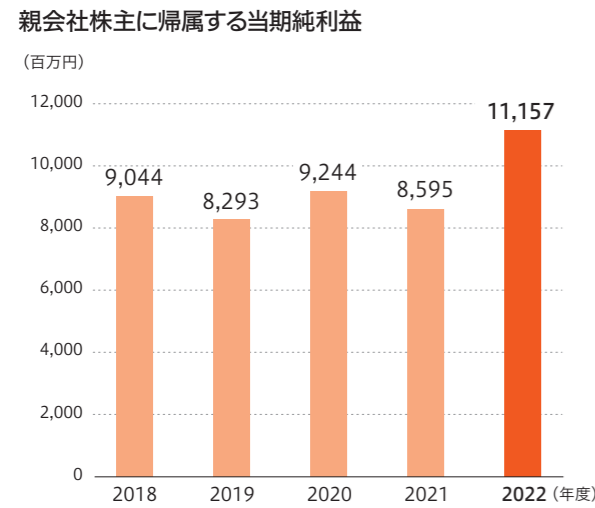
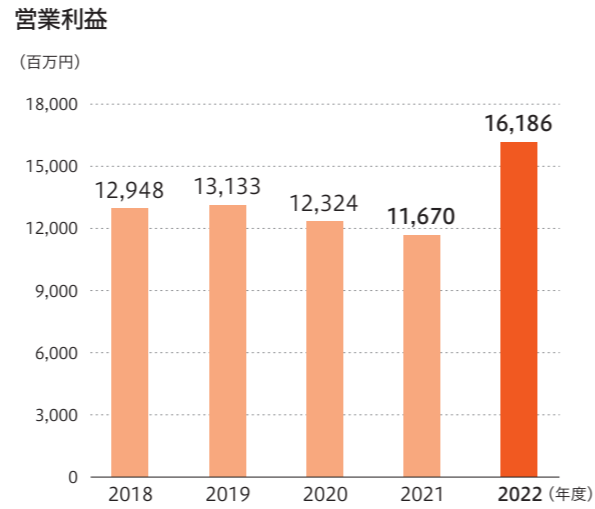
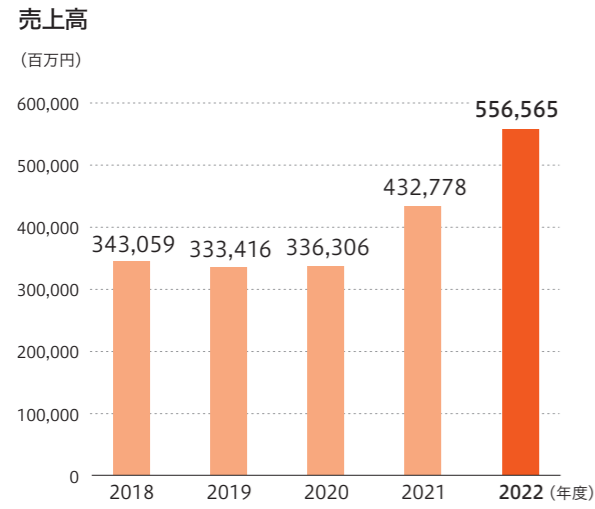
2022年度の研究開発費の合計は31億28百万円(2021年度は27億02百万円)であり、セグメント別の研究開発費の内訳は以下の通りです。

2022年度(百万円)	油脂事業	加工食品・素材事業	ファインケミカル事業	合計
	2,010	576	542	3,128

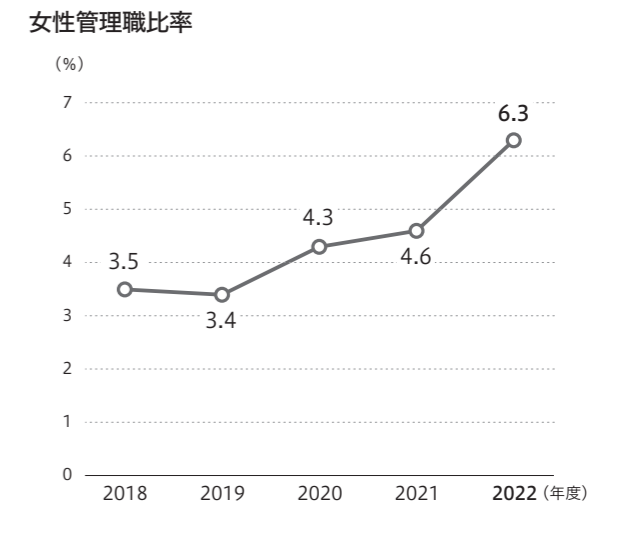
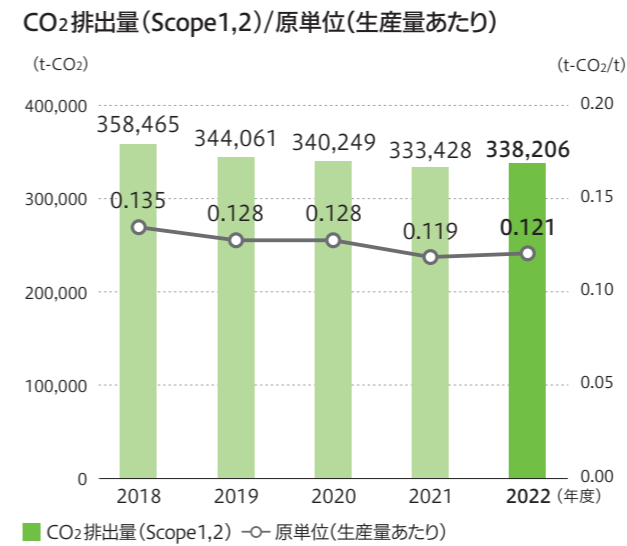
業績・企業情報

財務・非財務ハイライト

財務ハイライト



非財務ハイライト



非財務情報については、当社Webサイト「サステナビリティデータ集」を参照ください。
<https://www.nisshin-oillio.com/company/sustainability/report/data.html>



会社情報

会社概要

商号	日清オイリオグループ株式会社
本社	〒104-8285 東京都中央区新川一丁目23番1号
電話	(03)3206-5005
資本金	16,332百万円(2023年3月31日現在)
売上高	556,565百万円(2023年3月期・連結)
従業員数	3,001名(2023年3月31日現在・連結)

取締役および監査役

代表取締役社長	久野 貴久		
代表取締役	尾上 秀俊		
取締役	河原崎 靖 岡野 良治	小林 新	三枝 理人
取締役(社外)	山本 功	町田 恵美	江藤 尚美
監査役(常勤)	大場 克仁	渡辺 信行	
監査役(社外)	草道 倫武	住田 清芽	

国内事業所一覧

大阪事業場、横浜磯子事業場(横浜磯子工場)、名古屋工場、堺工場、水島事業場(水島工場)、中央研究所、北海道支店、東北支店、関東信越支店、東京支店、東海北陸支店、大阪支店、中四国支店、九州支店、盛岡営業所、郡山営業所、新潟営業所、長野営業所、埼玉営業所、横浜営業所、静岡営業所、北陸営業所、四国営業所、岡山営業所、鹿児島営業所、横浜神奈川事業所

国内生産4拠点

<p>1 横浜磯子事業場 敷地面積：約233,100㎡</p> 	<p>2 名古屋工場 敷地面積：約98,800㎡</p> 
<p>3 堺工場 敷地面積：約28,800㎡</p> 	<p>4 水島事業場 敷地面積：約110,000㎡</p> 



主要グループ会社(国内)

セッツ株式会社
日清商事株式会社
日清物流株式会社
株式会社NSP
大東力カオ株式会社
株式会社日清商会
株式会社マーケティングフォースジャパン
日清ファイナンス株式会社
株式会社ゴルフジョイ
製油パートナーズジャパン株式会社 (2023年10月2日設立予定)
株式会社ピエトロ
和弘食品株式会社
幸商事株式会社

主要グループ会社(海外)

上海日清油脂有限公司
日清奥利友(中国)投資有限公司
日清奥利友(上海)国際貿易有限公司
Intercontinental Specialty Fats Sdn. Bhd.
Industrial Quimica Lasem, S.A.U.
T.&C. Manufacturing Co., Pte. Ltd.
PT Indoagri Daitocacao
Intercontinental Specialty Fats (Shanghai) Co., Ltd.
Intercontinental Specialty Fats (Italy) S.r.l.
IQL-USA Inc.
中糧日清(大連)有限公司
統清股份有限公司
張家港統清食品有限公司

(注) 1 本ページの情報は注記があるものを除き、2023年9月末現在のものです。
2 主要グループ会社は、持分法適用会社を含んでいます。

株式情報

株式の状況(2023年3月31日現在)

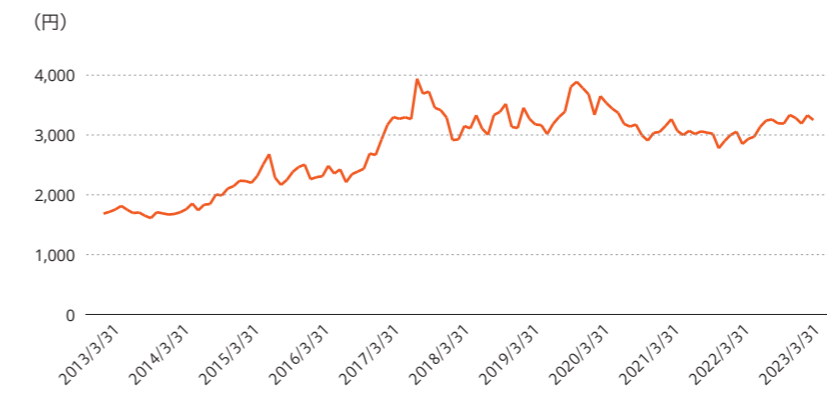
発行可能株式総数	77,670,000株
発行済株式の総数	32,577,766株(自己株式1,138,491株を除く)
株主数	42,102名

大株主(2023年3月31日現在)

	持株数(千株)	出資比率(%)
丸紅株式会社	5,200	15.96
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	4,372	13.42
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	2,490	7.65
損害保険ジャパン株式会社	703	2.16
DFA INTL SMALL CAP VALUE PORTFOLIO	650	2.00
キッコーマン株式会社	470	1.44
大成建設株式会社	462	1.42
株式会社三菱UFJ銀行	379	1.16
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	355	1.09
あいおいニッセイ同和損害保険株式会社	334	1.03

(注) 1 当社は、自己株式1,138,491株を保有していますが、上記の株主から除いています。
2 持株比率は、自己株式を控除して計算しています。

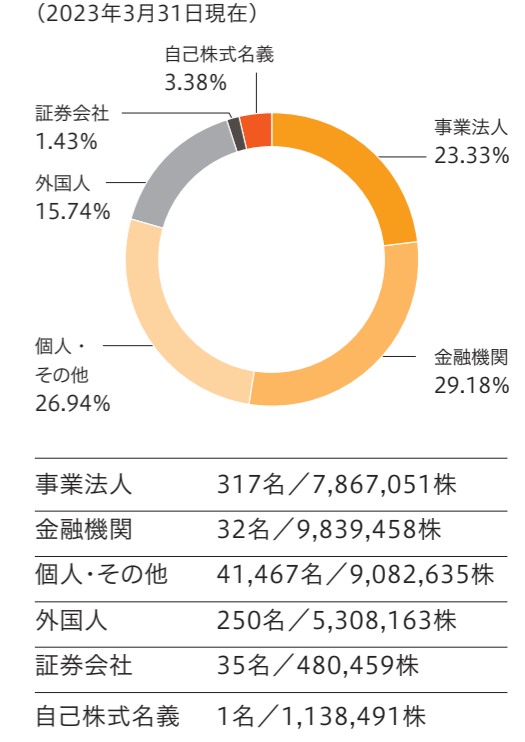
株価の推移



当社Webサイトのご紹介

- 企業情報サイト
📄 <https://www.nisshin-oillio.com/company/>
- 株主・投資家情報
📄 <https://www.nisshin-oillio.com/inv/>
- サステナビリティ
📄 <https://www.nisshin-oillio.com/company/sustainability>
- サステナビリティデータ集
📄 <https://www.nisshin-oillio.com/company/sustainability/report/data.html>

所有者別株式分布の状況



(注) 円グラフは株式数比率

インデックスへの組み入れ



第三者機関の認定



インデックス・第三者機関の認定等

<https://www.nisshin-oillio.com/company/sustainability/certification/>