

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



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、ナチュラルリ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

す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。

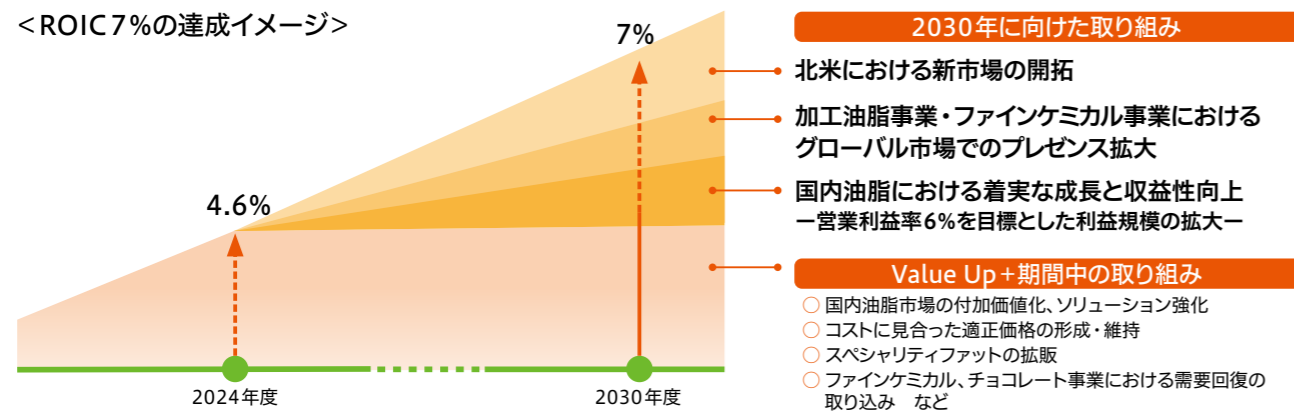
さらにはPBR1倍割れの状態が続いていることへの問題意識を持ちながら、当社グループとしても資本効率性や収益性をこれまで以上に重視することを念頭に、2022年7月から経営目標見直しに向けた議論を進めてきました。

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

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>



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、クック

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

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目標をやり遂げることこそが、「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線を高く持ち、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、 エネルギーギッシュな組織風土を醸成

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せんが、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否かは、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。

