

「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

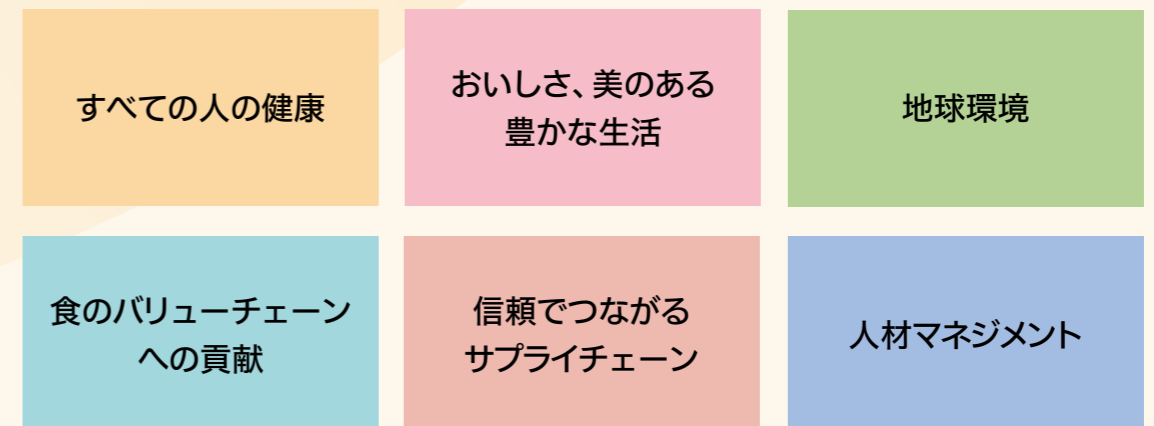
私たちは、「植物のチカラ[®]」と「油脂をさらに究めた強み」で、食の新たな機能を生み出すプラットフォームの役割を担います。そして多様な価値を創造し、「生きるエネルギー」をすべての人にお届けする企業グループになります。

- 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

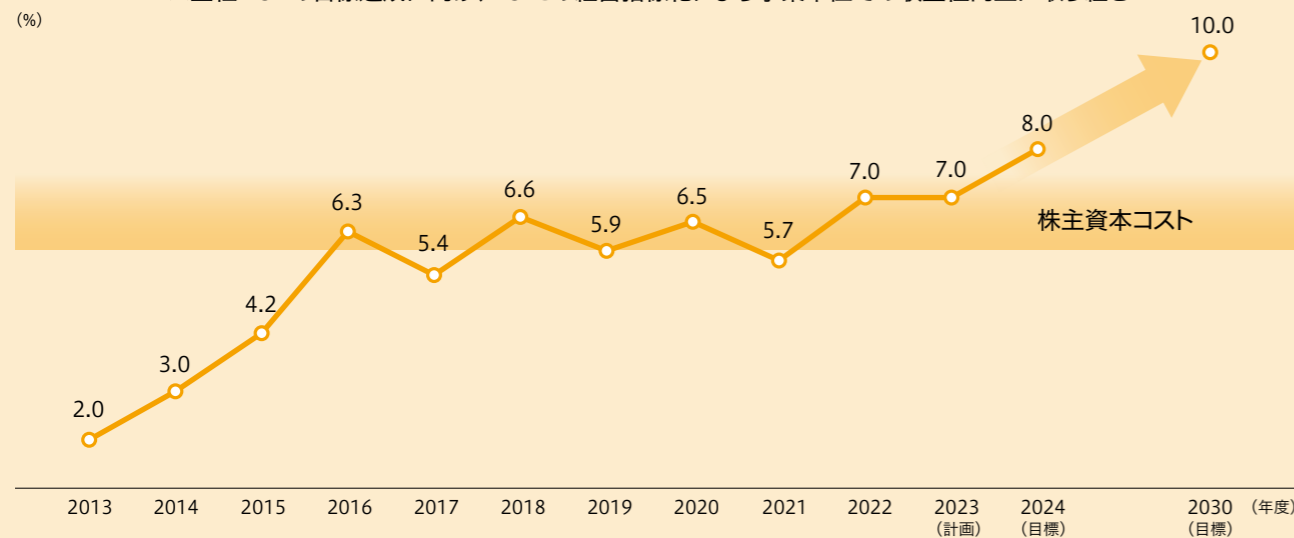
2030年に目指すROE10%の目標達成に向けては、ROICの目標を7%に設定したうえで、各事業領域における取り組みを推進していきます。2024年度までの「Value Up+」期間中においては、国内油脂市場の付加価値化・ソリューション強化、コストに見合った適正な販売価格の形成・維持、スペシャリティファットの拡販、ファインケミカル事業やチョコレート事業におけるコロナ禍からの需要回復の着実な取り組みと拡販などによる収益性の向上や、政策保有株式売却

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、スペシャリ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、スペシャリ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%**

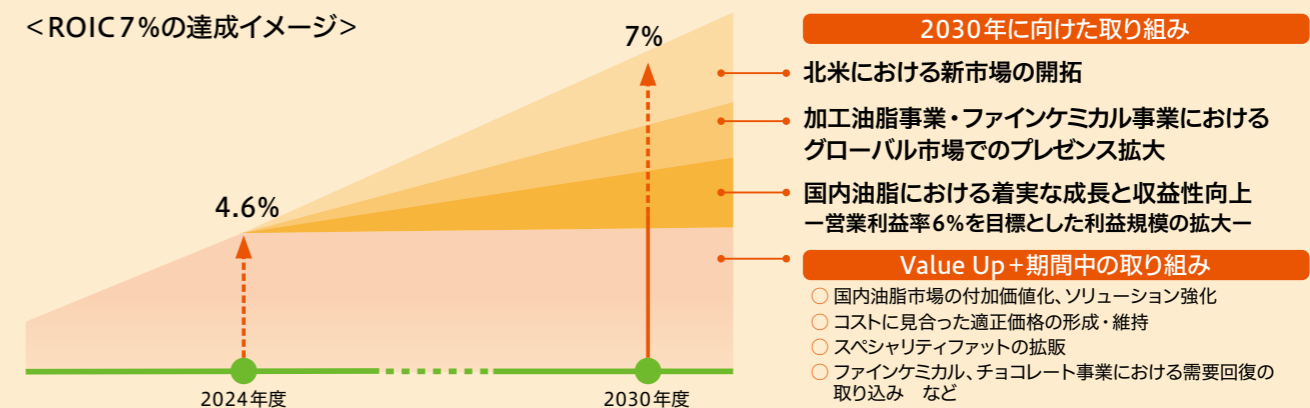
北米における事業展開はゼロベースからの取り組みとなりますが、米国の食品市場は特に加工食品市場の規模が大きく、人口増加も背景に今後も成長が見込まれます。食品市場においてはナチュラル志向やトレーサブルな原材料へのニーズが高く、当社グループの油脂加工技術や知見を活

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

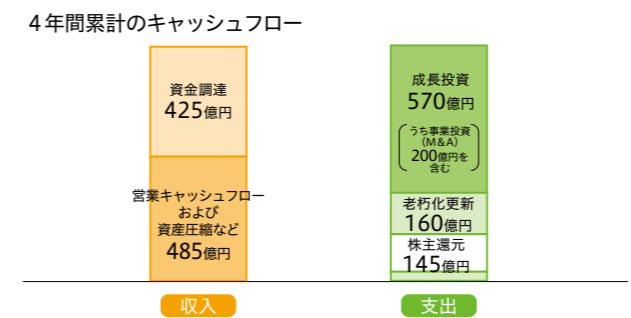
求が重要です。「ビジョン2030」で目指す姿の実現に向けた投資資金は、獲得した営業キャッシュフローに加え、ネットD/Eレシオ0.5倍程度を目安として財務健全性を維持しながら調達して対応していきます。

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。

