

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



## 変動をチャンスに変えてさらなる成長の礎を固め、 “生きるエネルギー”をすべての人にお届けします

### 激変する経営環境への対応

#### 2023年度の総括

当社グループは2021年度から長期ビジョン「日清オイリオグループビジョン2030(以下、「ビジョン2030」)」をスタートし、CSV経営へと舵を切りました。同時にスタートした「ビジョン2030」の最初の4年間の具体的な戦略である中期経営計画「Value Up+」も、いよいよ最終年度に入りました。この3年間、事業をとりまく環境にはさまざまなことがありましたが、「ビジョン2030」で目指す姿に向けて、思い描いた方向に進んでいると感じています。

2023年度も外食や旅行を中心に消費は回復傾向にありましたが、長期化するウクライナ情勢、エネルギーコストや原材料価格の高騰を背景とした物価上昇など、事業環境は激しく変動しました。このような環境下において、2023年度の業績は連結売上高5,135億円、連結営業利益 208億円となり、営業利益、ROICやROEは「Value Up+」の経営目標を前倒しで達成しました。国内油脂事業では、一時期のピークから原料価格が下落するなか、適正な販売価格の維持・形成に取り組みました。また、チョコレート用油脂などの付加価値品の拡販、MCTをはじめとする新たな市場創造やソリューション提案の強化などの取り組みが結果として現れたと考えています。

一方、猛暑や干ばつによる原材料の高騰など、気候変動による影響が顕著に現れた1年でした。主要な原材料である大豆、菜種、パーム油の価格は比較的安定していましたが、オリーブオイルの価格は原料産地の干ばつによる収穫量の減少により高騰しました。また、カカオについても同様に収穫量の減少に伴い大幅に価格が高騰しており、影響の長期化が懸念されます。さらに、水不足が北米からの穀物

の輸送ルートであるパナマ運河の通峡規制につながるなど、物流にも大きな影響を与えました。植物資源を取り扱う事業の特性上、これまでも時々の変化への対応力を培ってきました。しかし、直近で起きている事象は、これまでの経験をはるかに超えるものであり、持続的な成長を目指すうえで、これらのテーマにきちんと向き合っていく必要があると改めて実感した1年でもありました。

#### 2024年度の展望

2023年度は原料価格がピークから下落するなか、販売単価の維持・形成に取り組んだことが業績へよい影響を与えました。しかし、2024年度はこの影響が減少するとともに、為替の変動やオリーブオイル、カカオの高騰などのさまざまなコストアップ要因があるため、これらへの対応や、収益性をより高めていくための取り組みを進めていく必要があります。

例えば、国内の家庭用食用油の領域では生活者の購買行動の変化を的確に捉え、健康志向の高まりやおいしさを求める生活者のインサイトを発掘・理解したうえで、「油脂の価値向上」のための新たな提案を行っていきます。業務用については、コロナ禍や人手不足をきっかけに、フードサービスの現場のニーズは効率的な調理を求める方向へと大きく変化しています。こうした市場ニーズに寄り添い、お客さまとともにソリューションを開発する「ニーズ協働発掘型営業」を通して販売機会を拡大するとともに、マーケティング・機能型商品の拡販などの施策を確実に実行していきます。

海外加工油脂においてはチョコレート用油脂などのスペシャリティファットのグローバル展開の推進や品質の向上・供給体制の強化によるさらなる拡販を推進していきます。

## 次の中期経営計画を下支えする1年に

2025年度にスタートする次期中期経営計画では、ROIC7%達成の道筋の解像度を高め、社内外により分かりやすいストーリーで示すことが必要だと感じています。

2023年度に「ビジョン2030」の経営目標としてROE10%、ROIC7%を設定しました。PBR1倍割れが継続していることについて社外取締役を含めて問題意識を共有し、この2年間議論を深めながら、投下資本の圧縮・効率化や事業成長の仕掛け、事業構造改革の観点から、具体的に検討し、取り組みを進めてきました。

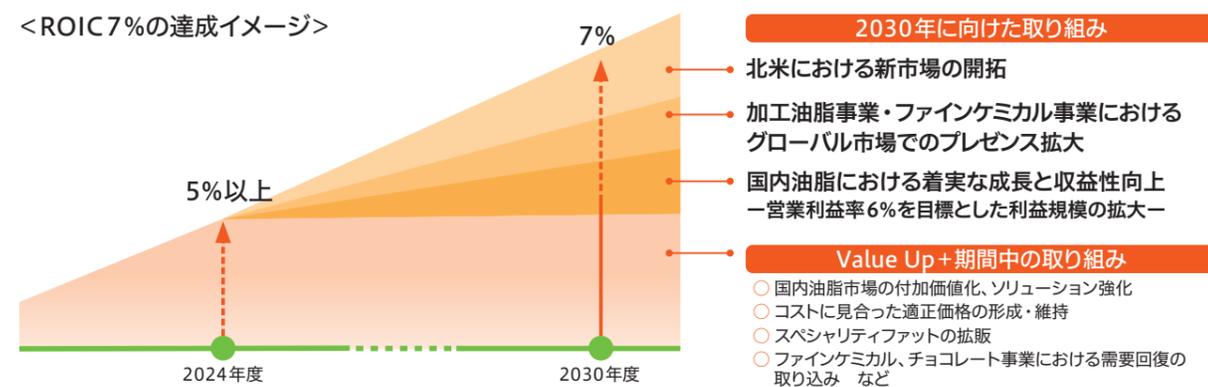
IR活動においても今後の成長に向けた戦略や取り組みを理解いただけるよう対話の機会を増やしました。また、社内における議論のありようもROICを意識したものに変わりつつあると感じています。例えば一部の営業部門では、個人目標にROICに紐づく項目を設定したり、生産部門では投資の判断にROICの視点を含めるなど、ROICを意識することによって資本効率に対する思考が変化しつつあります。

グループ全体で見れば、これらの取り組みはまだ始まったばかりです。資本効率への意識は具体的に行動して初めて結果につながるものです。全社レベル、事業部門レベル、支店レベルなど、それぞれの階層に応じて資本効率向上に向けた道筋の解像度を上げ、浸透を図っていきます。

## 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>



## グローバル市場でのプレゼンス拡大

「ビジョン2030」では成長戦略として、日本を含むアジア、欧州、北米の三極におけるグローバル市場でのプレゼンス拡大に向けた取り組みを進めています。

今後のさらなる成長が見込める北米は、市場全体が大きく変化し続けています。当社グループにとってはこれから開拓していくマーケットですが、変化の激しい市場には必ず機会があります。2023年には北米における事業統括会社、「Nisshin OilliO America Inc.」を設立しました。特定の分野による市場開拓にとどまらず、現地の市場特性に応じたニーズに応える提案型の新たなビジネスモデルを構築し、2030年に売上高500億円規模に成長させることを目指しています。為替の状況も見極めながら、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脂)、化粧品原料など、当社グループの技術や知見を活かせる領域でスモールスタートを複数組み合わせ、事業構築を進めていきます。

ISF(マレーシア)においてはパーム油を原料とするチョコレート用油脂の生産体制を強化してきました。設備増強に加えて、調達力や販売力を支えるサプライチェーンの強靱化を段階的に進めています。現在、気候変動などの影響によりカカオが高騰していますが、こうした状況はチョコレート用油脂の販売機会の拡大につながる面もあるため、これまでの取り組みのギアを一段上げ、さらに加速することで、成果につなげていきたいと考えています。

また、化粧品原料における大きな潮流のひとつに、ナチュラリティへの関心の高まりがあります。当社グループの経験と実績を最大限に発揮し、植物由来の素材活用割合を高めて市場ニーズに応じていきます。また、テクニカルサポートを通じて顧客ニーズに応え、グローバルシェアの拡大に向けた活動を展開していきます。

## グローバルトップレベルの 油脂ソリューション企業に向けて

### CSVを基軸とした強化ポイント

今年は、「日清サラダ油」を発売してから100周年の年に当たります。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」への飛躍を目指すには、長年にわたり培ってきた“油脂をさらに究めた強み”により、社会価値と経済価値の両方を創出し、価値創造型のビジネスモデルをより強固に構築する必要があると考えています。次期中計に向けては、今一度、「ビジョン2030」のCSV経営の原点に立ち返って6つの重点領域(マテリアリティ)における価値創造と成長のストーリーを整理し、当社のビジネスモデルとして確立していく必要があります。重点領域「すべての人の健康」「おいしさ、美のある豊かな生活」「食のパリューチェーンへの貢献」では、具体的に当社グループの取り組みが、どのような社会課題の解決と、当社グループの成長へつなげるのかをROICの視点で整理しています。

一例として、「すべての人の健康」は、食を通じた体質や体調の改善を実感できる商品やソリューションを提供することが、人々の人生100年時代を支える心身の健康への貢献につながることも、当社グループの油脂事業や加工食品・素材事業の成長へとつながっていくと考えています。

また、「信頼でつながるサプライチェーン」「地球環境」については、これまで社会的な要請への対応という意味合いが強くありましたが、これら2つの領域はお客さまに価値を提供する戦略的要素だと捉え直しています。「信頼でつながるサプライチェーン」では、特にパーム油において、物性や栄養など「機能面での品質」、食品としての「安全・安心の品質」、さらに人権や生物多様性の保全、サプライチェーン上のCO<sub>2</sub>排出量削減などの「社会的な品質」の3つの品質をコ

ントロール、マネジメントすることが私たちの競争上の強みになると考えています。植物資源を事業のベースとする当社グループにとって、CSVを成長ドライバーとしてビジネスを持続させていくにはトレーサブルで持続可能なサプライチェーンの構築が欠かせません。気候変動や地政学リスクなど、多くのリスク要因がありますが、原料生産からお客さまにお届けするまでのサプライチェーンを強靱化し、当社グループの競争力の1つとしていきます。

「地球環境」では、CO<sub>2</sub>排出量削減などの取り組みを着実に進めています。一方で、生活者が自らの生活の中で環境保護に貢献したいという意識もあるなか、プラスチックの使用量を削減した商品や食品ロスの削減につながる商品やサービスなどは、こうした方々から共感を得られることで、商品としての競争優位性につながると考えています。



## 「ビジョン2030」の実現に向けて

### 持続的成長に向けて 非財務資本の取り組みを強化

当社グループは現在、「Value Up +」で積み上げてきた成果を次期中期経営計画につなげ、「ビジョン2030」で目指す姿を実現するための持続的成長の基盤となる知的資本、製造資本、人的資本に注力し、強化しています。

### 研究開発拠点 「インキュベーションスクエア」を新設 ～知的資本

研究開発体制の強化に向けて、この5月にお客さまとの価値共創を推進する基盤として、横浜磯子事業場に研究開発拠点「インキュベーションスクエア」を立ち上げました。特に、重点領域「食のバリューチェーンへの貢献」において、お客さまのニーズに見合ったソリューションを提供するための共創の場として、最大限に活用したいと考えています。国内外の開発者同士がコミュニケーションを図りながら技術や情報を共有し、共に手を動かすことによって、スピード感を持って確度の高いソリューションを提供していきます。

さらに、ここは当社グループにとっても、研究開発と生産の共創の場です。ラボスケールから、大規模な工場スケールでの生産へつなげる工程はとても重要であり、拡充したパイロット設備を活用することにより、生産工程の構築や改善を進めることで、お客さまの期待にスピーディーかつフレキシブルに応えることが可能となりました。

私たちは日々、数多くのお客さまの課題や要望に向き合い、そこに対するソリューションを提供することで、技術や知見を積み重ねてきています。こうした経験が「グローバル

トップレベルの油脂ソリューション企業」に必要な、将来の当社グループを牽引するイノベーションの創発につながると思うのです。また、きめ細やかにお客さまのニーズに対応していくことは一見すると時間がかかるようにも見えますが、価値観が多様化し、日本においては人口が減少していくなか、量だけではなく、価値の面からも提案を続けなければ、お客さまとの信頼関係は発展していかないとの前提に立って、ユーザーサポートに取り組んでいます。将来的には、このような仕組みや考え方を主要な海外拠点にも取り入れていくことも視野に入れています。

### スマートファクトリー化で生産性を向上 ～製造資本

現在、名古屋工場をモデル工場としてスマートファクトリー化を進めています。この取り組みは、生産性向上を一義的な目的としていますが、生み出された時間を次の価値創造に向けた能力強化や技術の伝承などに有効に活用することで、現場力の強化にもつながっています。また、品質管理においてはセンシングやAIなど最先端の技術を導入することで、人の手による作業より精度の向上につながるものがわかってきました。

スマートファクトリー化は、これまで実施していた製造現場のさまざまな業務を一から見直し、変えていくことです。これまで、困難を伴う場面もありましたが、それを現場の自発的なアイデアで乗り越えていくことによって、携わった社員に新たな気づき生まれ、仕事への向き合い方、考え方が変わってきました。最初に意図した以上に「働き方改革」の成果が生まれていると感じています。

この取り組みは操業度の向上や固定費の削減につながり、資本効率の向上にも寄与します。次のステップでは、他

の製造拠点にもこの取り組みを展開していきます。スマートファクトリー化の考え方や意義を共有しながら、各生産拠点の特性に応じて、段階的に展開していきたいと考えています。

### 積極的な投資により 厚みのある精鋭人材の組織へ ～人的資本

当社グループの人材については、これまで「少数精鋭」と申し上げてきました。旧来のコスト競争力を中心としたものから価値創造型のビジネスモデルへと転換を図るには、多様性を活かした厚みと広がりのある人材基盤を揃えていく必要があると考えています。「ビジョン2030」の成長に向けた基本方針を支える“Marketing”“Technology”“Globalization”の分野における人材、さらにはデジタル領域を支える人材については、特に注力していきたいと考えています。

また、昨年10月の人事制度の刷新に加えて、今年の春には「ビジョン2030」の重点領域の1つ「人材マネジメント」のCSV目標を見直しました。人材マテリアリティとして、「グループの理念・ビジョンへの共感」「強固な人材力の構築」「多様な人材の活躍」、そして「イノベーションを生み出す組織風土への進化」を設定し、それぞれに紐づくCSV目標を設定しました。

社員一人ひとりが当社グループの理念やビジョンに共感し、日々働きがいを感じられることが、とても重要だと考えています。そのためにも、生産や営業の拠点で統合報告書の読み合わせや、ROE・ROICの解説を実施して課題意識を共有するなどの取り組みを実施しています。さらに、一部の職場では、独自の視点で統合報告書を読み込み、解説レポートを作成するなど、これまで蒔いてきた種が少しずつ育ち始めている実感があります。

社員一人ひとりの成長が企業の成長につながると信じて、人材には積極的に投資をし、継続的な人材育成と持てる能力を最大限発揮するための環境作り注力していきます。これにより、すべてのステークホルダーにとって価値のある企業であり続けることを目指します。

## “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を目指して

### 次なる成長の礎となる基盤を構築

私は、社員一人ひとりが思考と感性を働かせ、そして行動豊かに働くことが何より大切だと考え、社員と対話する際にも伝えています。平たく言うと「やり切る」ということです。社員一人ひとりが自身の力を発揮しきって成果を出して欲しいとの意味を込めています。そのためには、心と体を存分に動かすだけでなく、チームワークや価値創造のネットワークも十分に活用していかなくてはなりません。何かひとつが欠けてもうまくいかないのではないかと考えています。頭が働いても手足が動かなければうまくいきません。また、心が動かないと共感も共有もできません。すべてを社員一人ひとりができれば理想的ですが、チームのメンバーがお互いに補い合ってバランスをとりながら取り組むことも必要でしょう。頭だけで考えて理論ばかりが先行するのではなく、現場の知見と感情を大切にしながら、多様性を重視したしなやかで強靱な組織を目指していきます。

日清オイリオグループは、“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ために、次なる成長に向けた礎をしっかりと固めてきています。CSVを成長ドライバーとして、グループ一丸となって新たな価値を創造し続け、すべてのステークホルダーの皆さまにとって価値ある企業グループであり続けます。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。



インキュベーションスクエアB棟



名古屋工場を進めているスマートファクトリー

