

事業戦略・基盤戦略

事業戦略



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 | 加工油脂 |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ● 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、加工用の多岐にわたるお客さまとの関係性を構築し、食用油の国内シェア(販売量)はトップ | <ul style="list-style-type: none"> ● 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) |

機会とリスク	
機会	リスク
<ul style="list-style-type: none"> ・健康目的のための油脂積極摂取層が増加 ・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と、生活者が求める付加価値性の高まり ・人手不足や食品ロス問題、消費行動の変化等を背景に油脂に求められる機能・役割が高度化・多様化 ・新興国においては、食品産業が発展しビジネス機会が拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ・家庭における油脂の代表的な使用方法である「揚げる」調理の減少 ・気候変動の激化や世界的な油脂需要増加、地政学的な要因による原料調達および物流の不安定化・コスト上昇 ・国内畜産業の縮小と輸入ミールへの対抗により搾油事業の収益力が低下 ・規制対応遅れ・漏れや品質瑕疵による、グローバル市場での事業持続性リスク

事業戦略

- | 油脂・油糧 | 加工油脂 |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ● 構造的な油脂原料の高止まり、為替の変動や消費者の生活防衛意識が高まるなか、食用油の価値向上をベースに新たな価格の均衡点を定着させ、利益基盤を構築します。 ● ホームユースでは、「潜在・顕在需要の獲得」を目指したマーケティングを強化し、健康価値の高いオイルや、味つけオイルなどの市場を創造します。また、原料高騰が続くオリーブオイルについては、商品・コミュニケーションにより新たな層の購買喚起を促します。 ● 業務用・加工用では、「ニーズ協働発掘型営業」を深化させ、ユーザーにとっての課題解決につながる提案をし、機能フライ油や付加価値油の拡販へとつなげます。 ● 継続的な価値創造シナリオの実現に向け、マーケティングの仕組み・体制を整えるための取り組みを推進します。 ● 資本効率の改善に向け、上記戦略によって営業利益率の向上を図るとともに、在庫の適正化に向けた取り組みを実施します。 | <ul style="list-style-type: none"> ● ISFグループでは、新たな供給手法の導入やさらなる品質要求への対応により既存の取引先に対するファーストサプライヤーとして、地位向上を図ります。 ● ISF(マレーシア)では、増強したエステル交換設備の安定稼働により、早期に投資に対するリターンを獲得します。 ● ISF(マレーシア)における、生産設備の能力増強投資を進行し、さらなる事業拡大に向けた調達力の強化を行っていきます。 ● 中国・ASEAN市場では製品ラインアップの拡充とアプリケーション機能の強化により、拡販を推進します。 |

営業利益推移



市場動向

国内家庭用食用油市場
約**1,160**億円(2013年度) → 約**1,800**億円(2023年度)

世界のチョコレート用油脂市場
200万トン(2024年)

MESSAGE



取締役 専務執行役員
食品事業本部長 兼
支店担当
三枝 理人

「Value Up+」の間中は、原料価格の歴史的な高騰やコロナ禍を経ての市場縮小やお客さまの生活スタイルの変化など、ホームユースおよび業務用食用油を取り巻く環境は急激に変化しました。このような環境下においても価値創造を強力に推し進めるため、新たな「マーケティング創生」の体系化に着手し、既存の商品戦略・販売戦略に「顧客理解の深化」「営業スタイル変革」を「デジタル活用」を中心に融合させることで、新たに顕在化した課題の解決に取り組んできました。

例えば、ホームユースでは「顧客理解の深化」の取り組みの一つとして、ID-POSを活用し、売り場におけるお客さまの行動を分析することで、消費者インサイトを捉えた販売ストーリーの構築や、環境変化・市場変化に対応した効果的な提案活動につなげることを目指しています。

こうした「マーケティング創生」の取り組みは、「営業担当者の質を向上し、余力・時間を創出するための投資」と位置づけています。デジタル投資の拡大や、AIの活用、さらにはデジタル技術を活用するための人材育成への投資などによって、売上拡大、利益拡大の好循環を生み出し、事業別ROICの向上へとつなげていきます。

TOPICS かけるオイルのさらなる市場浸透に向けて

当社は食用油をテーブル上で「かける」という提案をし続けてきました。「鮮度のオイルシリーズ」で採用している「フレッシュキープボトル」は、油と酸素を触れさせない構造です。アマニ油やオリーブオイルなどの生で使用するシーンでも、この容器によっておいしく食べていただくことが可能になり、食卓に浸透しました。

今年、「フレッシュキープボトル」を従来品と比較してプラスチックを約19%削減した新容器にリニューアルしました。さらに、オメガ3の健康機能についても注目され、2024年4-6月期のアマ

ニ油の市場は前年比の約150%で推移しました。これからも生活者の多様なニーズに寄り添いながら、食用油市場の活性化を図っていきます。



事業戦略・基盤戦略

事業戦略



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

事業戦略

- チョコレート事業は、強みであるチョコレートの風味づくりとチョコレート用油脂とのシナジーを活かしながら、アジア市場の開拓を進めていきます。
- 機能素材・食品事業は、継続的な加工食品メーカーへのアプローチ、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きます。

機会とリスク

機会

- ・高齢化社会の進展に伴い、介護食やフレイル・プレフレイル予防目的での油脂需要が増加
- ・グローバルでチョコレート需要が増加し、ビジネス機会が拡大
- ・自然志向製品市場が拡大し、ナチュラルティの高い植物由来食品へのニーズが拡大
- ・Well-beingに貢献するトレーサブルでサステナブルな製品を選択する消費者が増加

リスク

- ・高齢者や予防医療をターゲットとする競争の激化
- ・気候変動の激化や地政学的な要因による原料調達および物流の不安定化・コスト上昇
- ・インフレによる実質賃金の低下に伴う高付加価値製品の需要の減退

MESSAGE

大東カカオは、カカオ豆からチョコレートまで社内一貫体制のもと業務用チョコレート商品を生産しています。「Value Up +」期間の前半はコロナ禍で土産市場向けの販売が減少するなか、営業と開発の連携を一層強化し、コンビニエンスストア向け商品の提案などをきめ細かく対応することで、新たな需要を獲得してきました。

足元では、産地の異常気象やカカオ樹の病気の影響から歴史的な水準でカカオ豆の価格が高騰し、主要産地であるガーナ豆の安定調達にも影響が出ていますが、他の産地のカカオ豆も活用しながら、これまで培ってきたブレンド技術を駆使し、高い品質を確保し続けています。

今後はカカオ豆の産地のさらなる多様化を進めるとともに、3種類のロースト(焙煎)設備を活用し、カカオ豆の香味や風味を最大限に活かした商品や日清オイリオの油脂技術を活用した商品の拡販などを進めることで、持続的な成長を目指していきます。

大東カカオ株式会社 代表取締役社長 竹内 成行

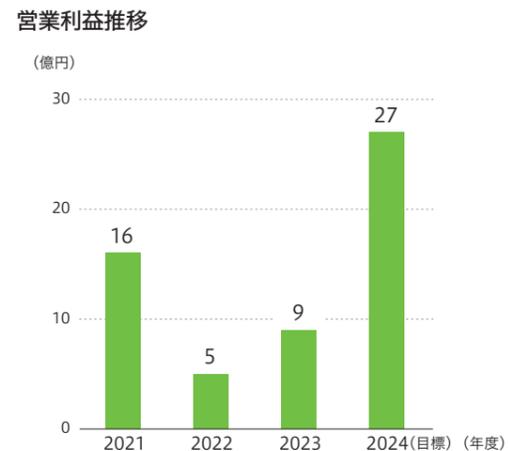
TOPICS 新たな機能性表示でさらなる需要獲得へ

MCTオイルについて、「運動との併用で、中高年者の加齢とともに低下する脚の筋力を維持する」の新たな機能性表示の届出を行いました。今回の届出により、フレイル予防の観点で、高齢・介護市場でのMCTのさらなる需要の創出を目指していきます。

市場動向

世界のチョコレート市場
1,500万トン(2024年)

家庭用MCTオイル市場
9億円(2019年度)→34億円(2023年度)



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

事業戦略

- マーケットの拡大が期待されるアジア市場を中心に欧米を含めたグローバルマーケットに技術提案を強化し、販売を拡大していきます。
- テクニカルサポート機能を活かしたスペシャリティオイルの潜在機能の発見や、ナチュラルティを高めた商品の展開などによりソリューションビジネスを展開します。

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
- ・ナチュラルティの高い化粧品原料へのニーズの高まり
- ・国際的な化学物質の安全性への要求の高まり
- ・新興国の発展による化粧品市場の拡大
- ・環境配慮型商品・ビジネスへのニーズの高まり

リスク

- ・規制対応遅れ・漏れや品質瑕疵による、グローバル市場での事業存続性リスク
- ・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
- ・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による競争の激化

MESSAGE

「Value Up +」期間中、主に化粧品油剤において、中国や東南アジア等の成長市場を中心とした“グローバル展開”と高機能かつナチュラルティの高い新製品などの“新製品開発”に注力しました。これまで新型コロナウイルス感染症拡大により、メイクアップ市場が低迷するなど大きな環境変化もありましたが、テクニカルサポート機能強化や新たな機能開発によってスキンケア用途の製品拡販等の施策を実施し、今後の売上拡大にもつなげる結果となっています。今後はグローバル展開をさらに進めるとともに、効率的な生産体制の構築や適正在庫管理を図り、資本効率性を高めるための取り組みを進めていきます。また、インキュベーションスクエアを活用し、環境に配慮した製品やプロセスの開発等サステナビリティを追求した取り組みを推進し、さらなる成長の原動力としていきます。

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



TOPICS 中国でテクニカルサポート拠点を開設

上海に化粧品原料のテクニカルサポート拠点を開設しました。よりお客さまの近くで、現地のニーズに合ったソリューションを迅速に提供することが可能になりました。

市場動向

世界の化粧品市場
年平均成長率 5% (2021年→2030年)

世界の自然化粧品市場
年平均成長率 11% (2021年→2030年)

※出典：Panorama Data Insights Ltd.

研究開発

知的資本

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開発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。油脂の栄養評価技術、おいしさ評価技術（分析・評価技術、官能評価技術）、油脂の製造および加工に関わる技術力などを強みとし、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。新たに開設した研究開発拠点「インキュベーションスクエア」を中核に、油脂とその周辺領域の技術をさらに磨き、当社グループの研究開発力を強化していきます。また、国内外を問わずさまざまなお客さまとの共創の場として活用し、技術や情報の交流を通して、多様な視点とアイデアにより最先端のソリューションを提供していきます。



知的資本の特長

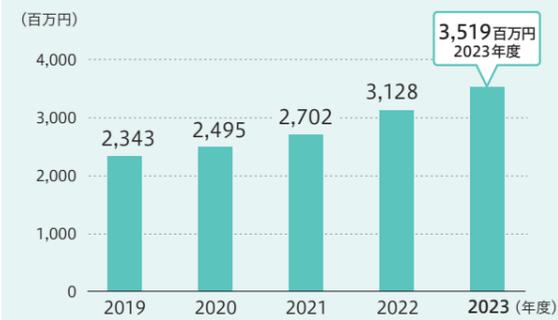
研究部門要員数

154名
(2023年度・単体)

共同研究数

38件
(2023年度・連結)

研究開発費(連結)



国内保有特許件数(国内子会社分も含む)



植物油脂から動物性食品のおいしさを意図的に創発

重点領域「おいしさ、美のある豊かな生活」の実現に向けて、「油で食品はなぜおいしくなるのか」を徹底的に追究し、おいしさのメカニズムを把握してコントロールする研究開発に取り組んでいます。その一環として、東北大学との共同研究により、元来酸化しづらいと考えられていた植物油脂であるMCTの意図的な酸化を利用することで、乳製品や牛肉

などの動物性食品に含まれるラクトンなどの香り成分を創り出せることが、メカニズムも含めて明らかとなりました。この技術は、植物油脂による乳原料の代替やプラントベースフードへの乳・牛肉風味の付与等に利用できます。今後、パイロットスケールでの実証実験を経て、商品化を目指していきます。

新たな油糧資源の獲得に向けて微細藻類から得られる有用物質の研究を開始

当社は、産学連携プロジェクト「Bio-Digital Transformation (バイオ DX) 産学共創拠点」に参画し、新たな油糧資源・機能素材の獲得に向けて、微細藻類から得られる有用物質(食用油脂等)の生産や食品用途に向けた開発・機能評価の研究を開始しました。世界人口の増加や食に対するニーズの多様化など、食を取り巻く環境が変化するなか、すべての

人が「健康」や「おいしさ」を享受し続けていくためには、新たな食料資源の確保が課題の一つとされています。当社は本プロジェクトにおいて、これまで培ってきた技術を活かし、微細藻類から得られる有用物質の抽出・精製技術の確立や食品用途に向けた開発・機能評価において役割を果たしていきます。

知的財産戦略

特許網の構築による競争優位性の確保と、特許権の価値評価と事業貢献の可視化で戦略的活用を進める



技術本部 知的財産部長
引地 進

当社グループは、「グローバルトップレベルの油脂ソリューション企業」に向けた事業活動における優位性を確保するために、質・量ともに優れた堅牢な特許網の構築を目指しています。現在、国内特許を約690件保有していますが、特定のテーマに関連した複数特許の取得により、多くの特許網を構築しています。特許網を分析し、強化すべきポイントを明確にしながら、研究開発活動を通じて権利確保を進めています。

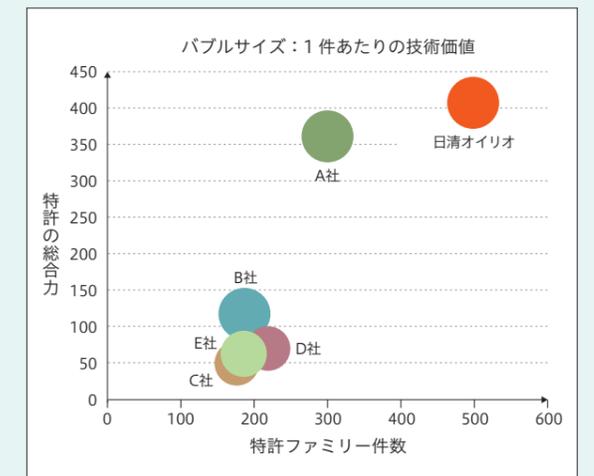
などを把握しています。

最近では、知的財産権だけでなく、技術、ノウハウ、ブランド、サプライチェーンなど、さまざまな企業の競争優位性が知的財産として扱われるようになってきています。そのため、当社のみですべての競争優位性を網羅することは難しく、他社とコラボするオープンイノベーションの考え方がますます進むものと思われます。自社の強みをさらに磨くとともに、グループ会社や他社との共創も戦略的に進めていきたいと考えています。

また、食品業界では、世の中のニーズに応じて、各社が同時期に同じ領域の研究を行う傾向があるため、研究者が制約のない状態で研究開発に取り組むことができる「自由度」を確保するべく、他社に先駆けて幅広い特許を取得するよう努めています。

今後は、知的財産権の価値評価と事業への貢献の可視化により、さらに高度な事業戦略を進めていくうえでの判断材料の軸として、知的財産権を活用していきます。価値評価については、他社牽制力、自社貢献度、特許解析ツールによる客観的評価の3軸で評価していますが、例えば、特許解析ツールによる客観的評価については「特許が受けた引用の数」「市場規模」などを分析し、特許の総合力を算定しています(グラフ参照)。また、複数の軸による評価結果を組み合わせることで、特許網の構築に役立てたり、自社事業への特許の活用を促していきたいと考えています。

食用油脂領域における当社と他社比較



米レクシスネクシス社が提供するLexisNexis® PatentSight+を用いて比較した結果、当社は食用油脂領域において競合企業と同様に質の高い特許を保有し、量においても多くの特許を保有していることから、総合力で優位を示しています。

生産構造の変革



「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。各生産拠点がそれぞれ

の強みを磨き、知見や成功事例を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。名古屋工場のスマートファクトリー化をはじめ各拠点での取り組みを着実に積み重ねており、他拠点への水平展開を開始しています。

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
 ポイント 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

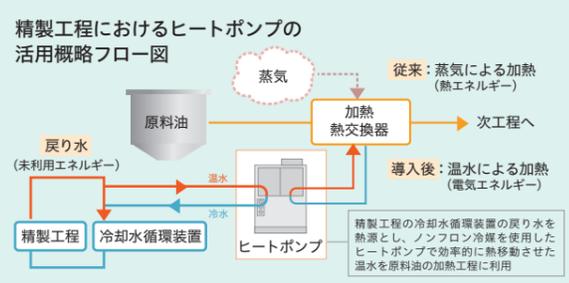


取り組み事例

名古屋工場では既存業務の抜本的な改革とICTを組み合わせ、「生産性向上」「働き方改革」「技術力の獲得と伝承」を実現するスマートファクトリー化に取り組んでいます。既存業務の改革としては、工場全体で業務の見直し提案活動を推進し、業務の統廃合を進めています。また、ICT導入事例としては、製造実績情報を一元管理する製造実行管理システムやローリー出荷管理システムを導入しました。これにより、従業員の負担軽減だけでなく、出荷計量時間の短縮など物流課題の解決にも貢献しています。業務改革を進める風土が醸成され、工場全体の活性化につながっており、スマートファクトリー化の完遂に向けて、一体となって取り組みを進めていきます。



堺工場では、「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を進めています。新たに導入した太陽光発電設備やバイオマスボイラーを本格稼働させ、工場で使用するエネルギーの非化石割合を拡大しています。さらに、省エネルギー化および脱炭素化への取り組みとして、工場の未利用エネルギーを熱源としたヒートポンプの導入を決定しました。また、RSPOのSG認証商品を生産するための設備を導入し、パーム油の認証油割合を高めるための供給体制構築を進めています。



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

生産拠点数 **6**か国**8**社**12**拠点 (2023年度)

- ① 日本：日清オイリオ(4拠点)、セッツ(堺)、大東力カオ(中井)
- ② マレーシア：ISF(ポートクラン、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

生産規模

約**266**万t
(2023年度)

※ 当社、セッツ、大東力カオ、ISF、IQLの合計

デジタル戦略の推進

当社では、「ビジョン2030」で目指す姿の実現に向けた成長シナリオの一つにデジタル基盤の強化を掲げています。単なるデジタル基盤の整備だけでなく、AI/IoTなどのデジタル技術を活用した新たなビジネスモデルの創出や業務変革に重点を置いています。

これまで、名古屋工場のスマートファクトリー化、SCM(サプライチェーンマネジメント)変革や顧客接点の強化に向けた取り組みを進めてきました。また、人材育成の観点から社員へのデジタルリテラシー教育や社内提案制度などを実施しています。

こうした取り組みなどが評価され、経済産業省が定める「DX認定事業者」の認定が2024年3月に更新されました。

デジタルを活用していく考え方を一気に加速させるための戦略として、AI(人工知能)活用がその起点になると考えており、常に「未」の領域にチャレンジし続け、しなやかで強い企業体質への変革を目指すために、当社グループが保有するさまざまな知見やデータを駆使しながらバリューチェーンの強靱化を図ります。



主な取り組み

① SCM変革

当社商品を安定供給しながら在庫の圧縮を図り、CCC(キャッシュ・コンバージョン・サイクル)の短縮を図ることを目的に、需給計画を立案するSCM計画系システムを構築しました。計画業務のさらなる精緻化に向けて、AIの適用研究や、デジタルツイン技術を活用したサプライチェーンの戦略的な最適化・再構築の検討も進めています。

② 顧客接点強化

ID-POSなどのデータ活用による「顧客理解の深化」や、「営業スタイルの変革」として、当社のBtoBにおける事業領域別の専用Webサイトを開設し、お客さまの課題解決に役立つような情報発信に取り組んでいます。マーケティングオートメーションツールを活用し、お客さまごとにカスタマイズしたコミュニケーションにより関係を強化しています。また、生活者の食事記録や運動習慣などのパーソナルデータを活用しながら脂質の健康情報を発信するなど、生活者との接点強化を進めています。

③ AIの活用推進

AI活用の基盤として、テキスト生成AIツールやAI開発プラットフォームを導入しています。AI開発プラットフォームとは、ノンプログラミングで予測や分類などのAIシステムを構築できる基盤であり、研究開発において機械学習を活かす取り組みを始めています。なお、これらのツール活用に向け、「AI活用ルール」や「AI導入・利活用ガイドライン」を作成しています。

④ デジタルリテラシー教育の推進/社内提案制度

デジタルリテラシーの底上げを目的に、全社員(単体)を対象にeラーニングによる教育研修を約1年半にわたり実施しました。デジタル知識やデータ分析手法の内容にとどまらず、問題解決に役立つ思考法の講座なども含みました。また、デジタルを活用した新たなビジネスモデルや組織風土の変革を担う人材育成を目的とした社内提案制度を実施し、主体的なイノベーション創出の土壌づくりを進めています。

社員の声



株式会社マーケティング
 フォースジャパン
 事業統括部 リーダー
小林 愛子

社内提案制度を利用し、惣菜の市場調査の効率化に取り組む

これまで惣菜の開発業務に携わってきたなかでデジタル活用が業務の効率化に貢献できると考え、「DXアイデア社内提案制度」に応募しました。

惣菜の開発に携わる量販店やメーカーなどの関係者にとって、惣菜の市場調査をする際、Webサイト上に参考情報が少ないため、実際に商品を購入して具材などを分解・計測するなど、手間や時間がかかるという課題があります。そこで、デジタル技術を用いて量販店の惣菜情報の情報共有や分析ができるシステムを開発すれば、当社だけでなく、惣菜開発に携わる関係者の業務効率化につながると思いました。またAIを活用しながら、取得した惣菜の情報と食のトレンド情報などを合わせた新規のメニュー生成も検討しています。現在は、デモ版に対する顧客へのインタビューをもとにシステム開発を始め、今後販売する予定です。

この制度を利用したことで、日々の業務で感じていた課題の解決に向けた方策を具現化できる機会を得られたとともに、他の業務についてもデジタル活用によって効率化や新たな価値創造ができなかったかと考えるようになりました。