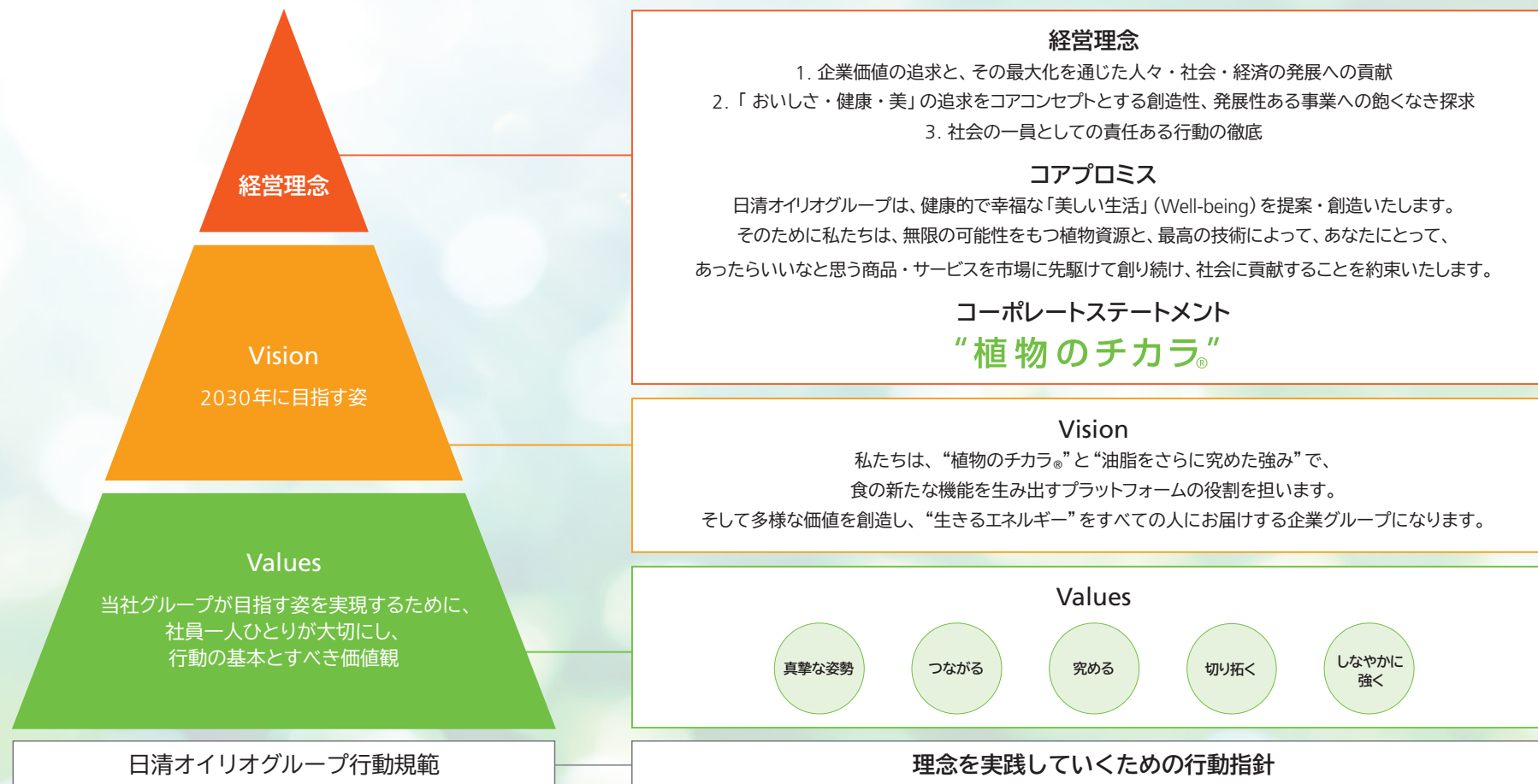


日清オイリオグループ
統合報告書 2025

日清オイリオグループ 理念体系



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。

統合報告書2025 ハイライト

日清オイリオグループでは、中長期的な価値創造戦略を財務・非財務の両面からステークホルダーの皆さまにお伝えすることを目的に「統合報告書」を発行し、事業活動を通じた価値創造の取り組み、サステナビリティ実現へのストーリーをご紹介します。

今回の「統合報告書」では、2025年度からスタートした新中期経営計画「Value UpX」の戦略を中心に、「ビジョン2030」で目指す姿の実現に向けた成長の道筋をお伝えします。

社長メッセージ



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、
新中期経営計画「Value UpX」を開始しました。

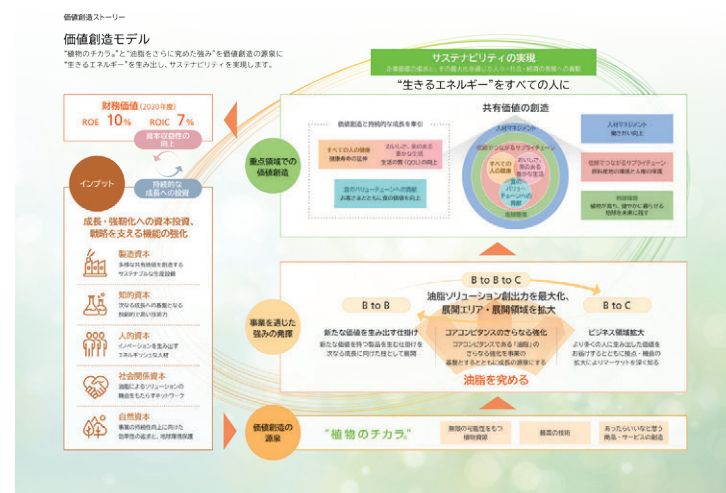
タイトル「Value UpX」に込めた
4つの想いを語ります。

企業価値向上に向けた戦略

2025年からの新中期経営計画「Value UpX」では、
次なる成長に向けた戦略を推進していきます。



価値創造ストーリー



“植物のチカラ®”と“油脂をさらに究めた強み”を価値創造の源泉に
“生きるエネルギー”を生み出し、サステナビリティを実現します。

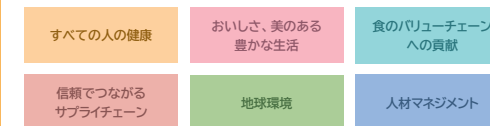
財務担当役員メッセージ



目指す成長に向けたROICマネ
ジメントについて語ります。

日清オイリオグループビジョン2030

“生きるエネルギー”をすべての人にお届けする
ために6つの重点領域(マテリアリティ)を設定し
ています。



特集 資本収益性向上に向けて



営業、生産、物流が一体と
なり、思考の転換とプロ
セス変革を実現します。
それぞれの取り組みを担
当役員が語ります。

社外取締役鼎談



「ビジョン2030」で目
指す姿の実現に向けた
ガバナンス強化のポイ
ントを語ります。

目次

- 1 日清オイリオグループ 理念体系
- 2 統合報告書2025 ハイライト
- 3 目次／コミュニケーションの全体像
- 4 現在の姿
- 5 ネットワーク
- 6 社長メッセージ

12 価値創造ストーリー

- 13 成長の軌跡
- 14 価値創造モデル
- 15 インプット
- 16 日清オイリオグループの強み
- 17 日清オイリオグループらしい“勝ち筋”

18 日清オイリオグループビジョン2030

- 19 「ビジョン2030」概要
- 20 目指す姿の実現に向けたCSV目標の見直し
- 21 重点領域 すべての人の健康
- 22 重点領域 おいしさ、美のある豊かな生活
- 23 重点領域 食のバリューチェーンへの貢献
- 24 重点領域 信頼でつながるサプライチェーン
- 25 重点領域 地球環境
- 26 重点領域 人材マネジメント

27 企業価値向上に向けた戦略

- 28 新中期経営計画「Value UpX」スタート
- 29 経営目標
- 30 戦略の全体像
- 31 基幹戦略
- 32 ROICマネジメント

33 財務担当役員メッセージ

36 事業戦略

- 37 グローバル油脂・加工油脂
- 39 油脂・油糧および加工食品・素材
- 42 ファインケミカル
- 44 特集 資本収益性向上に向けて

47 戦略の実現に向けて

- 48 人材マネジメント
- 50 研究開発と知的財産
- 52 デジタル・IT
- 54 サプライチェーン／サステナビリティ

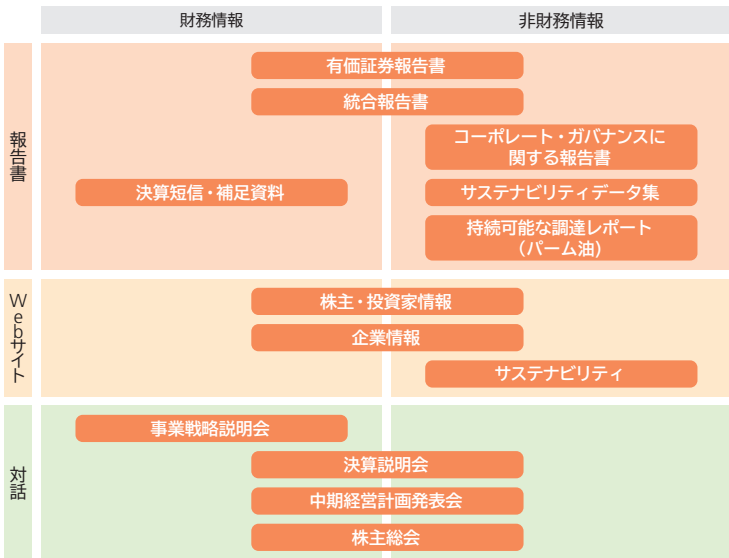
58 コーポレートガバナンス

- 59 経営体制
- 60 ハイライト
- 61 社外取締役鼎談
- 65 監査役メッセージ
- 66 コーポレートガバナンス体制
- 67 取締役・監査役のスキルマトリックス
- 68 取締役会の実効性評価
- 69 役員報酬制度
- 71 IR活動によるエンゲージメント強化
- 72 リスクマネジメント・情報セキュリティ
- 73 コンプライアンス

74 業績・企業情報

- 75 財務状態および経営成績等の分析 (MD&A)
- 77 11カ年財務ハイライト
- 78 2024年度におけるCSV目標の実績
- 80 会社情報

コミュニケーションの全体像



編集方針

「統合報告書2025」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

2024年4月1日～2025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2025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

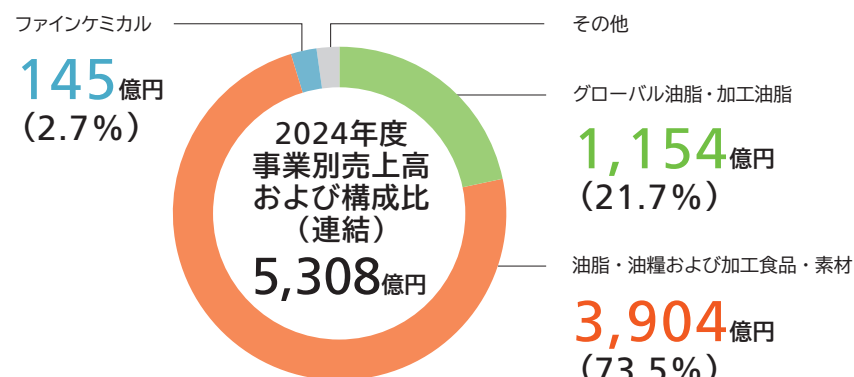
日清オイリオグループ株式会社単体を「当社」、日清オイリオグループ株式会社と連結子会社（国内・海外）を含むグループ全体を「当社グループ」としています。また、以下の会社については一部で略記を用いています。

<会社名／略記>

ISFグループ
Intercontinental Specialty Fats Sdn.Bhd./ISF
Intercontinental Specialty Fats (Shanghai) Co., Ltd./ISF 上海
Intercontinental Specialty Fats (Italy) S.r.l./ISF Italy
Nisshin Oillio America Inc./NOA
T.&C. Manufacturing Co., Pte. Ltd./T&C
PT Indoagri Daitocacao/IADC
Industrial Quimica Lasem, S.A.U./IQL
IQL-USA Inc./IQL-USA
日清奥利友（上海）国際貿易有限公司/NOST

現在の姿

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



グローバル油脂・加工油脂

北米
ISFグループ



油脂・油糧および加工食品・素材

油脂・油糧

- 油脂・加工油脂
- ミール

加工食品・素材

- チョコレート
- 機能素材・食品
- 調味料、大豆素材・食品



ファインケミカル

ファインケミカル



食用油の国内シェア
(販売量)

1位※1

CBEの
グローバルシェア
(重量)

約6%※2

化粧品油剤の
グローバルシェア
(金額)

約6%※2

機能性油脂・
機能性油剤の販売額
※除くフライ油

43億円

特許保有件数
(国内・海外子会社含む)

約1,320件

パーム油農園までの
トレーサビリティ比率

92.9%

CO₂排出量削減率
(2016年度比)
(Scope 1、2)

20.7%※3

従業員数(連結)

3,254名

※1 日刊経済通信社調べ ※2 当社推計 ※3 速報値

ネットワーク (2025年9月末現在)

主要拠点数

9か国20社

商品流通国数

57か国

欧州2か国2社

スペイン

Industrial Quimica
Lasem, S.A.U.

イタリア

Intercontinental Specialty
Fats (Italy) S.r.l.

アジア5か国8社

中国

上海日清油脂有限公司
日清奥利友(中国)投资有限公司
日清奥利友(上海)国际贸易有限公司
Intercontinental Specialty Fats
(Shanghai) Co., Ltd.

マレーシア

Intercontinental Specialty
Fats Sdn. Bhd.

シンガポール

T.&C. Manufacturing Co.,
Pte. Ltd.

インドネシア

PT Indoagri Daitocacao

タイ

日清オイリオグループ株式会社
バンコク駐在事務所

日本9社

国内

73.9%

日清オイリオグループ株式会社
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
大東カカオ株式会社
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

アジア

14.2%

地域別売上高
比率
(2024年度)

その他
(欧州・
北米など)

11.9%

北米1か国2社

アメリカ

IQL-USA Inc.
Nisshin OilIO America Inc.

主要拠点

	機能	事業
日本	製造/販売/研究	油脂・油糧および加工食品・素材/ファインケミカル
マレーシア	製造/販売/研究	グローバル油脂・加工油脂
中国	販売	グローバル油脂・加工油脂/ 油脂・油糧および加工食品・素材/ファインケミカル
シンガポール	製造/販売	油脂・油糧および加工食品・素材
インドネシア	製造/販売	油脂・油糧および加工食品・素材
スペイン	製造/販売	ファインケミカル
イタリア	製造/販売	グローバル油脂・加工油脂
アメリカ	販売	グローバル油脂・加工油脂/ファインケミカル



ISF (マレーシア)



IQL (スペイン)

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)、
インキュベーションスクエア(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、首都圏営業所、
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

国内生産4拠点

① 横浜磯子事業場
敷地面積：約233,100㎡



② 名古屋工場
敷地面積：約98,800㎡



③ 堺工場
敷地面積：約28,800㎡



④ 水島事業場
敷地面積：約110,000㎡



社長メッセージ



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、
新中期経営計画「Value UpX」スタート

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

Message from the President

当社グループは「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、“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ために、「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。その実現に向けて、今年度より新中期経営計画「Value UpX」をスタートしました。これまでに構築してきた成長の礎に基づき、「当社グループらしい“勝ち筋”」をさらに発展させてイノベーションを生み出す企業体質へと進化し、加速度的な成長を実現します。

4つの「X」により 加速度的な成長を実現

2025年度よりスタートした4年間の中期経営計画「Value UpX」は、2021年からの長期ビジョン「ビジョン2030」の戦略に沿った2期目の中期経営計画です。「ビジョン2030」で目指すCSV経営をさらに深化させて事業戦略と一体化させることによって、多様な価値創造ストーリーを編纂し、最終年度である2028年度に営業利益280億円（営業利益率5%以上）、ROE8%以上、ROIC6%以上を目指していきます。

□ P.29 経営目標

新中期経営計画のタイトルの「X」には、4つの想

いを込めています。「X」に紐づく戦略や手立てを、当社グループが一丸となってやり切ることで、加速度的な成長を実現していきます。

1つ目の「X」

掛け算の成長へ

前中期経営計画「Value Up +」の期間中はコロナ禍や原料価格の高騰といった事業環境のなかで市況変動を乗り越え、お客さまとの確かな関係性の構築と高付加価値・機能性商品の拡充により、全セグメントで過去最高益を更新しました。連結営業利益の年平均成長率を過去の中期経営計画と比較すると、2017～2020年度の「Value Up」は4%、2021～2024年度の「Value Up +」では9%と、着実な成長を積み上げてきました。

加えて、共創の場である研究開発施設「インキュベーションスクエア」の開設やグローバルな大型投資なども進め、今後の成長に不可欠な基盤を構築しました。このように、「Value Up +」の最大の成果は、「着実な利益成長と、次なる成長への強固な基盤の構築」だと考えています。こうした成果を最大限に活用し、成長率と利益率にこだわり、掛け算的な成長を成し遂げます。

特に①チョコレート用油脂、②化粧品油剤、③機

能性油脂・油剤、④脂質栄養の知見に基づく市場創造の4領域を「Value UpX」の成長ドライバーとなる基幹戦略と位置づけ、チャンスを的確に捉えて、着実な成果を上げていきます。

① チョコレート用油脂

これまで、ISF（マレーシア）を中心とした設備投資により供給力を強化するとともに、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CO₂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、マネジメントする能力を高めてきました。このような対応力をもとに、カカオ収量の減少という大きな環境変化が起きている市場に対して、パーム油などを原料としたチョコレート用油脂を拡販し、2028年度にCBE（ココアバター代用脂）のグローバルシェア15%以上（重量）の獲得を目指します（2024年度6%、当社推計）。

② 化粧品油剤

ファインケミカル事業では、これまで中国において、現地での展示会で広くお客さまに商品をアピールするとともに、個別のお客さまにはテクニカルサポート拠点を活用して、それぞれのニーズに応

じたソリューションを迅速に提供することで、ビジネスを拡大するという、一種の成功の「型」を築いてきました。こうした成功体験を軸として、拡大を続ける東南アジア市場など、グローバル市場でスペシャルティオイルを拡販し、2028年度に化粧品油剤のグローバルシェア10%以上（金額）を獲得します（2024年度6%、当社推計）。

③ 機能性油脂・油剤

国内の業務用・加工用油脂においても、調理現場の人手不足やフードロス対策など食を取り巻くさまざまな変化が起きており、これらの課題解決がポイントになると考えています。例えば近年の猛暑などの影響により、コメの品質バラつきや価格

高騰が問題となっていますが、炊き上げたご飯のおいしさを保持する「炊飯油」は、貴重なコメをおいしく召し上がっていただくことに貢献するため、このような社会的にも課題となりつつあるテーマにつながる商品です。お客さまのニーズとベネフィットを追求し、課題を解決する機能性油脂・油剤を拡販し、2028年度の機能性油脂・機能性油剤の販売額70億円以上を目指します（2024年度43億円）。

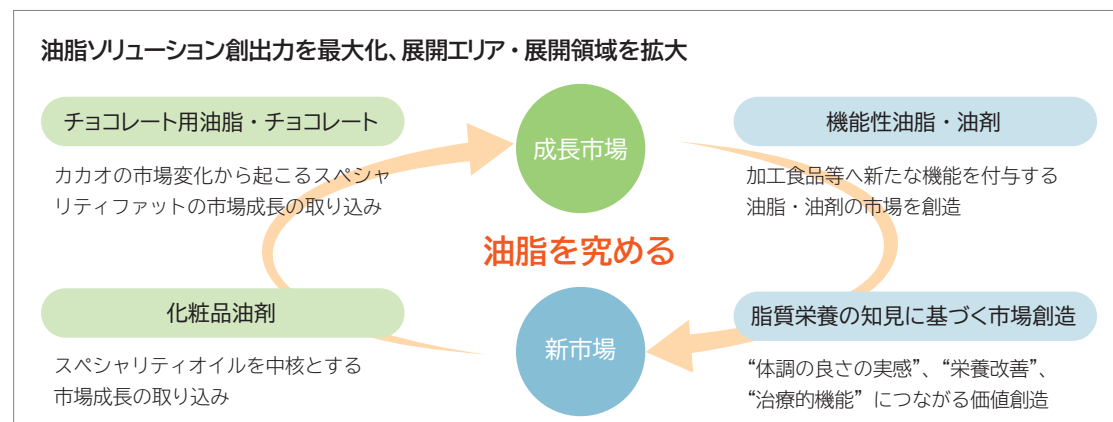
④ 脂質栄養の知見に基づく市場創造

「Value Up +」ではMCTの機能素材マーケティングを推進してきた成果もあり、MCTの認知率は60%を超え、市場への浸透を実感しています。長年積み上げてきた脂質栄養に関する知見を活用し、体調・体質に関連する価値訴求など、多様なライフステージに健康と活力を生む商品を通して生活者のQOL向上に貢献し、当社グループの安定した成長につなげていきます。

2つ目の「X」

課題をチャンスに転換する
方程式の「X」

前中期経営計画「Value Up +」の期間中に生じ





た環境変化をあらためて振り返りますと、気候変動に伴う原料作物収量の不安定化やパナマ運河の水位低下など物流への影響、国内における人手不足の深刻化や物流に対する法規制の強化など、安定的な原料調達、製品の製造・供給が当たり前ではない時代になったと感じています。

干ばつによるオリーブの歴史的な不作と、それに伴う原材料価格の高騰、地政学的なサプライチェーン寸断の影響もあり、「Value Up +」期間中におけるホームユースの付加価値型商品の利益成長は顕

り場的な状況となりました。加えて、足元では米国においてバイオ燃料の混合比率引き上げ計画が発表され、国際的な大豆油の価格が上昇し、当社にとっても汎用油のコスト引き上げの要因となっています。食用油を取り巻く事業環境が大きく変わるなか、生活者ニーズや社会課題を的確に捉えて食用油の価値を向上し、コストに見合った適正価格での販売を実現することは喫緊の課題です。

事業を取り巻く環境の変化に伴い、さまざまな課題が浮き彫りとなってきており、これらの課題を解決することが持続的な成長に対しては不可欠です。

今、まさに生じている課題、そして今後も生じてくるであろう新たな課題を解決するための「新たな要素」、つまり、難しいビジネス環境のなかで当社グループが持続的に成長するために解決すべき方程式の「X」が、2つめの「X」です。あらゆるバリューチェーン上で本質的な課題を解決する「X」を探し出し、本腰を入れて取り組むことで、チャンスへと転換していきます。

3つ目の「X」

イノベーションの体質化に向けた 共創・融合、投資の掛け算

当社グループが目指す姿「グローバルトップレベ

ルの油脂ソリューション企業」への飛躍に向けては、イノベーションを生み出す企業体質への進化が必要です。

当社グループは長年培ってきた信頼、ノウハウ、知的財産を有しており、それらの無形資産は当社グループの強みであり、競争力です。さらなる強化に向けては、社内外の知見や経験を融合させる共創の取り組みが重要となります。例えば営業面では、これまでお客さまとの真摯な取り組みにより、高い信頼を獲得してきました。加えて前中期経営計画からの取り組みとして、オンラインを活用した情報提供などによって顧客接点の機会を創出するインバウンド型マーケティングに取り組み、これまでリーチできなかったお客さまとの接点を作り出しています。こうして得たお客さまとの関係性を活用して共創を深化させ、お客さまベネフィットの最大化に貢献する「顧客接点の高度化」の取り組みを推進しています。

「顧客接点の高度化」に加えて、「技術革新の実装」「トレーサブルなサプライチェーン」、さらにデジタルイノベーションに戦略的に取り組むことによって当社グループの「強み」が強化され、当社グループ内外での知見の共創が高まるという好循環が生まれます。

こうした流れをスピードアップするために研究開発、サプライチェーン、デジタル・IT、サステナビリティ、人材などの強化に投資をし、無形資産を循環的に創造することによってイノベーションを生み出す企業体質に進化していきます。これこそが「グローバルトップレベルの油脂ソリューション企業」への飛躍に向けた、当社グループの“勝ち筋”になると考えています。“勝ち筋”を生む、共創・融合と投資のこの掛け算こそが3つ目の「X」です。 □ P.17 日清オイリオグループらしい“勝ち筋”

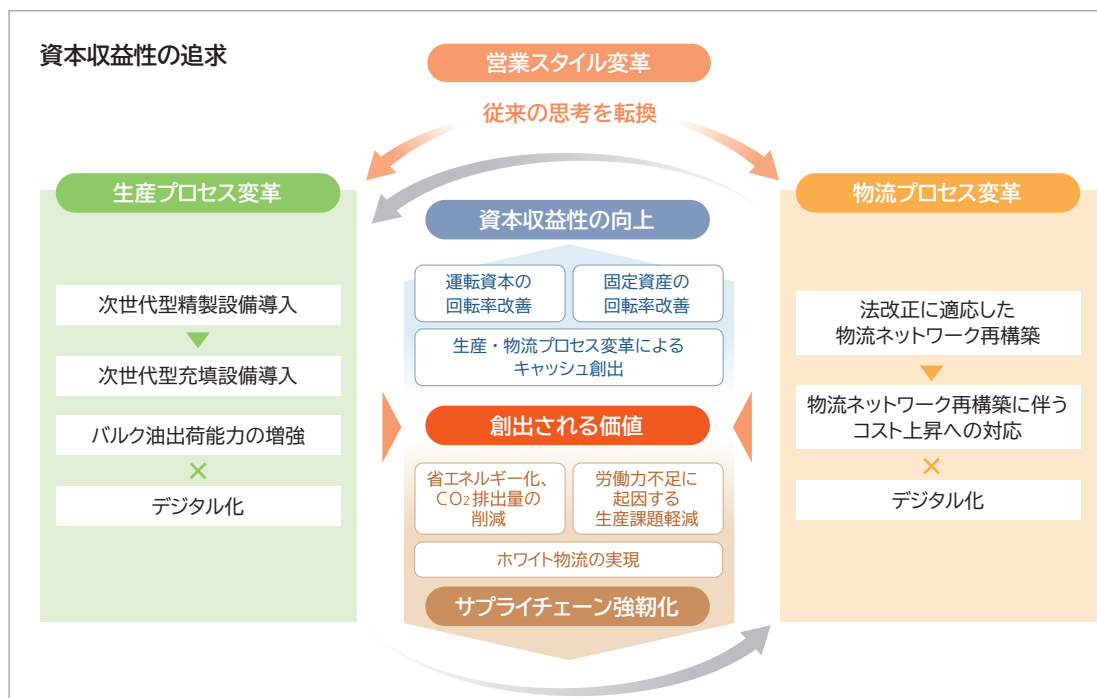


4つ目の「X」 資本収益性の向上に向けた変革 (トランスフォーメーション)

「Value UpX」では、資本収益性にあらためて焦点を当て、ROIC マネジメントで成長への好循環を実現していきます。

前中期経営計画の間には、コロナ禍の影響や、大豆や菜種の原料価格の高騰に伴う市況変動、オ

リーブの歴史的な不作為による調達不安定化などによって在庫バランスが崩れ、また物流の2024年問題もあり、商品の在庫日数は増える結果となりました。こうした問題を構造的に解決するには、営業・生産・物流が三位一体となった変革が必要です。営業面については、販促方法や商品ポートフォリオのあり方など、従来の思考を大きく転換して、「こうあるべき」という青写真を描き、アジャイル型



で変革を進めていく方針です。

生産面では、老朽設備を次世代型に置き換える時期にきています。設備更新を計画的に実施すると同時に、生産工程全体のDXを図っていきます。そして、装置産業という特性上、長年重視されていた「稼働率」の概念にとらわれず、「必要な時に必要な量を供給できる瞬発力のある生産体制」を目指していきます。また、物流面でもデジタル化を進めながら在庫管理の最適化や物流効率の向上も進めていきます。資本収益性の向上のみならず、サプライチェーンの強靱化にもつながるトランスフォーメーションが4つ目の「X」であり、必要な投資を実施しながら進めていきます。

□□ P.44 特集 資本収益性向上に向けて

次なる成長を支える人材

「Value UpX」では「ビジョン2030」で設定した6つの重点領域を、「成長を牽引する領域」と「事業基盤を支える領域」に役割を明確化しました。

□□ P.30 戦略の全体像

なかでも「人材マネジメント」は当社グループの持続性と成長の原動力と位置づけています。先に述べた、当社らしい“勝ち筋”である「イノベーションの体質化」を成し遂げるポイントは、顧客接点のそ

れぞれの現場で得られる情報を当社グループにとっての無形資産としていかに活用できるかだと思います。現場で得られた情報をもとに、新たな価値を創出できる人材こそが組織の成長を支えるという考えに立って、人材育成への投資を積極的に行っていきます。また、社員一人ひとりが当社グループのビジョンに共感し、日々働きがいを感じられることも、イノベティブな組織風土を醸成する原動力となります。人手不足や若年層の就業観の変化など、前提とする社会課題も多くありますが、強固でレジリエントな人材基盤を構築することで、当社グループの成長を支えていきます。

成長への道筋を提示し 企業価値を向上

当社グループは新中期経営計画「Value UpX」において、2028年度までの加速度的な成長と、その先を見据えた成長戦略を実行していきます。そのためには、1つ目の「X」で示した掛け算的な成長を成し遂げるための4つの領域を中心に、グローバルなサプライチェーンの構築とその強靱化、戦略を支える研究開発、デジタル・IT、サステナビリティの強化などに900億円の投資を実施するとともに、戦略遂行に必要なM&Aを実施します。こうし

た投資やM&Aを実施するためにも「稼ぐ力」を強化し、営業キャッシュフローを創出していきます。

□□ P.33 財務担当役員メッセージ

当社グループはこれまで、世の中の変化を捉えて新たな価値を創出し、市場を生み出すことで成長してきました。これまでの成長を確かな自信とし、多様化する市場環境や社会課題を的確に捉え、イノベーションの体質化を推進することで、お客さまや社会に新たな価値を提供し、「グローバルトップレベルの油脂ソリューション企業」への飛躍を目指していきます。今後ともステークホルダーの皆さまのご理解とご支援を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。



価値創造ストーリー

“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ために、“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続けます。



- 13 成長の軌跡
- 14 価値創造モデル
- 15 インプット
- 16 日清オイリオグループの強み
- 17 日清オイリオグループらしい“勝ち筋”

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と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。

BtoC商品を通じた油脂ソリューションの提供

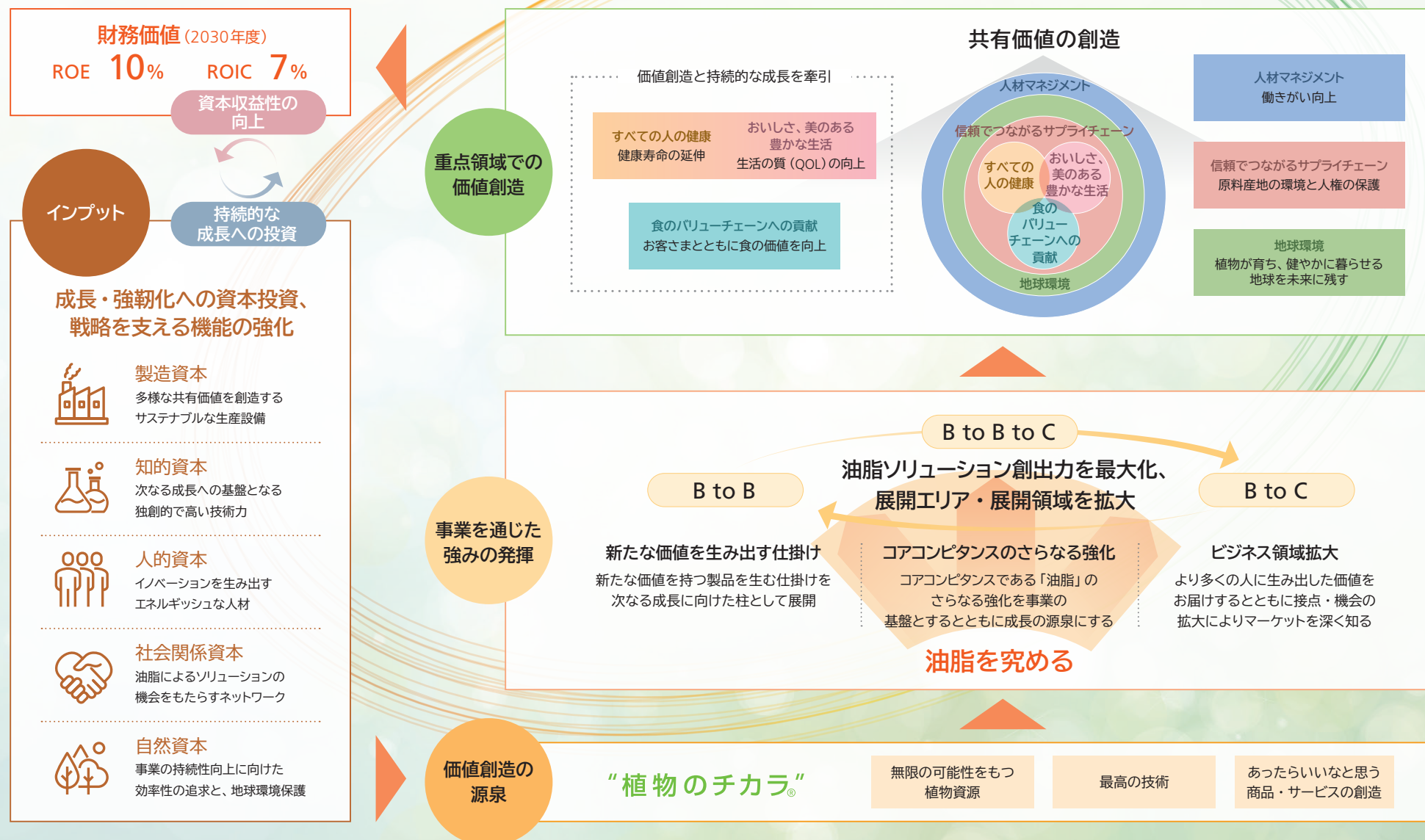


BtoBビジネスを中心としたソリューションの提供



価値創造モデル

“植物のチカラ”と“油脂をさらに究めた強み”を価値創造の源泉に
“生きるエネルギー”を生み出し、サステナビリティを実現します。



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、積極的な投資を進めています。

	「Value Up +」(2021～2024年度)の投資の実績(代表的な施策)	「Value UpX」(2025～2028年度)の強化ポイント	
 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	■ ISFにおけるチョコレート用油脂生産設備増強 ■ 今後50年を見据えた生産体制の再構築に向け、J-オイルミルズと合併で製油パートナーズジャパン(株)を設立 ■ 名古屋工場におけるスマートファクトリー化の推進 ■ インキュベーションスクエアの開設による小規模製造機能の実装	■ グローバル加工油脂領域における欧州での生産機能強化、サステナブルで高品質なパーム油の供給能力拡大 ■ 国内生産拠点における食用油生産設備強化、ファインケミカル領域における生産能力増強 ■ スマートファクトリー化の横展開や、生産の持続性・競争力向上	資本投資 投資額 約900億円
 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	■ AIの活用などデジタル基盤の強化 ■ 登録特許と売上収益との紐づけと、質・量ともに優位性のある堅牢な特許網の構築 ■ 脂質における新たな健康エビデンスの取得 ■ インキュベーションスクエアの開設による共創基盤の構築	■ 研究現場におけるデジタル活用によるイノベーションの加速化 ■ 知的財産の戦略的な活用による競争優位性の確保 ■ 機能素材マーケティングのさらなる推進 ■ 体調・体質に関する脂質栄養研究の推進	戦略を支える 機能強化への投資 デジタル・IT 投資額 約150億円
 人的資本 イノベーションを生み出す エネルギッシュな人材	■ 新卒・高度専門人材の採用強化、カムバック採用制度導入 ■ 若年層の賃金水準改善、管理職役職給の改定 ■ タレントマネジメント実践に向けたシステム投資 ■ グローバル人材登録制度、デジタルリテラシー全社教育、DXアイディア社内提案制度等の設計と実施	■ 戦略と連動した人材基盤強化(採用・育成・配置)の実行 ■ 次世代経営人材育成の体系整備 ■ グローバル人材およびDX人材の獲得・育成 ■ 強い現場力を育む継続的育成による基盤強化 ■ 健康経営のさらなる推進	研究開発 投資額 約200億円
 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	■ インキュベーション機能強化等、共創へのネットワーク基盤を構築 ■ インバウンド型マーケティングの推進 ■ グローバルネットワークの構築と海外拠点の拡充 ■ サプライチェーンにおける人権尊重の取り組みとして、原料調達・物流関連取引先に対するSAQを実施	■ アウトバウンド型営業とインバウンド型マーケティングによる顧客接点の高度化 ■ 競争優位性を高める持続可能なグローバルサプライチェーンの構築 ■ パーム油の農園までのトレーサビリティ確保	サプライチェーン 投資額 約150億円
 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	■ 環境対応型製品の拡充と、使用済み油付きPETボトルの資源循環に向けた実証実験の実施 ■ TNFD提言に基づく情報開示や「脱炭素化推進ロードマップ」の策定、水素混焼対応型コージェネレーションシステムの設置 ■ 大豆調達方針とカカオの調達方針およびアクションプランの策定	■ 回収プラスチックボトルの再資源化に向けた仕組みづくり ■ HYDROGEN READYに向けた取り組みの推進と非化石エネルギー割合の向上 ■ 「パーム油調達方針」「大豆調達方針」「カカオ調達方針」に基づいたアクションプランの着実な推進	サステナビリティ (地球環境・資源保護) 投資額 約100億円

※投資額は資本投資約900億円および機能強化投資間での重複を含めて記載

日清オイリオグループの強み

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



日清オイリオグループらしい“勝ち筋”

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、無形資産の循環的創造によりイノベーションを生み出す企業体質に進化します。



日清オイリオグループビジョン2030

2030年に目指す姿とその戦略の指針として、「ビジョン2030」を策定し、「グローバルトップレベルの油脂ソリューション企業」への飛躍を目指しています。

その実現に向け、当社グループが注力すべき6つの重点領域(マテリアリティ)を定め、共有価値の創造に向けた取り組みを進めています。



- 19 「ビジョン2030」概要
- 20 目指す姿の実現に向けたCSV目標の見直し
- 21 重点領域 すべての人の健康
- 22 重点領域 おいしさ、美のある豊かな生活
- 23 重点領域 食のバリューチェーンへの貢献
- 24 重点領域 信頼でつながるサプライチェーン
- 25 重点領域 地球環境
- 26 重点領域 人材マネジメント

「ビジョン2030」概要

日清オイリオグループビジョン2030

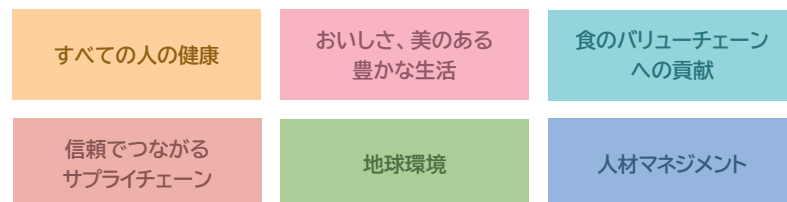
私たちは、“植物のチカラ®”と“油脂をさらに究めた強み”で、食の新たな機能を生み出すプラットフォームの役割を担います。そして多様な価値を創造し、“生きるエネルギー”をすべての人にお届けする企業グループになります。

- 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、おい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

2030年度
ROE **10**% ROIC **7**%

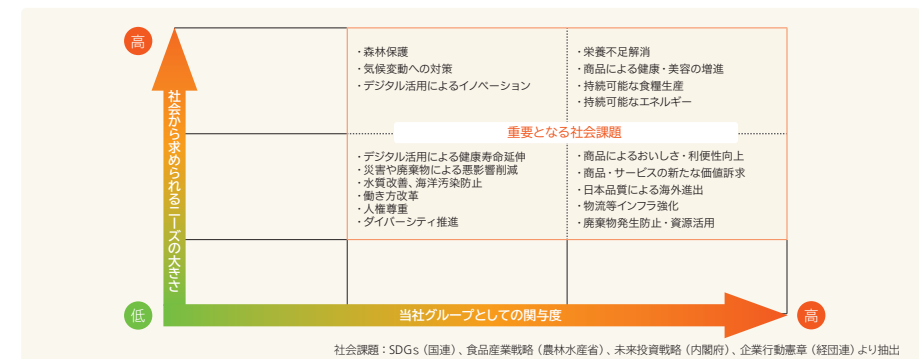
6つの重点領域



6つの重点領域（マテリアリティ）の特定プロセス

「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）



6つの重点領域とCSV目標を設定

目指す姿の実現に向けたCSV目標の見直し

新中期経営計画「Value UpX」に合わせて、2025年度以降のCSV目標を見直しました。2030年およびそれ以降を見据えた社会課題・環境分析をもとに、「強みを活かしてできること・すべきこと」は何かという視点もふまえ、当社グループの企業活動が最終的に社会や環境、経済にもたらす成果（社会価値）からバックキャストで新たなCSV目標を設定しています。

今回の見直しにおけるCSV目標の考え方





重点領域

すべての人の健康



共有価値

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、体調・体質等のパーソナルな健康課題の解決に取り組みます

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。

成長ドライバーとしてのCSVと2030年度に向けた目標

実現したい社会価値 (社会・環境等にもたらす成果)	事業活動の成果 (社会価値創出のため、当社グループが実現すべきこと)	成果指標	2025年度目標	2028年度目標	2030年度目標
- ライフステージにあわせた栄養改善による健康増進 “体調が良いこと”を実感できる生活の実現	多様なライフステージで健康と活力を生む商品の提供	各年代の栄養改善や体調の良さの実感につながる商品の利益成長率（2023年度比）	125%	165%	—

CSV目標設定の考え方

ライフスタイルの多様化や高齢化の進展により、健康課題がますます拡大しています。特に脂質摂取に関する正しい知識や選択の重要性が増すなか、脂質が健康維持・増進に果たす役割に期待が高まっています。

当社グループは、脂質栄養に関する最先端の研究成果と豊富な科学的エビデンスを有しており、長年にわたり培ってきた「おいしさと高機能を兼ね備えた商品開発力」を強みとしています。これらの強みを活かし、栄養補給にとどまらず、ライフステージに応じた最適な価値を提供することで、活力ある健康的な生活に貢献できると考えています。

「Value UpX」では「健康と活力を生む商品提供」により、ライフステージにあわせた栄養改善による健康増進と消費者が“体調が良いこと”を実感できる生活をサポートすることに取り組んでいきます。

関連する事業の詳細は、[□□ P.37](#)、[□□ P.39](#)

Focus

多様なライフステージにおいて健康と活力を生む商品



“植物のチカラ®”で、カラダに良いこと。

- 最適な量や種類の脂質を摂取できるような食生活提案および適切な商品の提供
- フレイル・プレフレイル対策における油脂の重要性の啓発と脂質栄養を活かした食提案によるフレイル予防市場の創出





重点領域

おいしさ、美のある豊かな生活

共有価値

「おいしさ」と「美」をもたらし油脂を商品・サービスとして提供し、人々の「生活の質」(QOL)の向上に貢献します

「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、人々のクオリティー・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。

成長ドライバーとしてのCSVと2030年度に向けた目標

実現したい社会価値 (社会・環境等にもたらす成果)	事業活動の成果 (社会価値創出のため、当社グループが実現すべきこと)	成果指標	2025年度目標	2028年度目標	2030年度目標
■ 食に対する生活者の多様な価値観の充足 ■ おいしい食事による楽しみ、満足感の提供 ■ “ナチュラルティ”の高い製品による安心感の向上 ■ “美”の体感を通じた幸福感の向上	おいしさとともにお客さまに共感される多様な価値を付加した商品の提供	ホームユース、ウェルネス食品領域のマーケティング・機能型商品の利益成長率(2023年度比)	150%	200%	—
	“美”の実現に関わるお客さまのニーズにこたえる商品の提供	ファインケミカル領域におけるスペシャリティオイルの利益成長率(2023年度比)	160%	210%	—

CSV目標設定の考え方

昨今、自然志向やサステナビリティへの関心は、世界的な広がりを見せています。このような社会的な価値観の変化を背景に、生活者の嗜好やライフスタイルは多様化し、食に対するニーズも大きく変化しています。また、グローバルでの中間所得層の拡大に伴い化粧品の需要が増加するなど、当社グループを取り巻く事業環境は大きく変わっています。当社グループは、多様な油種に関する豊富なノウハウと技術力、そして新たな食生活の提案力を強みとしています。これらを活かし、変化する社会で一人ひとりの価値観やニーズにこたえ、新しい価値の創造を目指します。

「Value UpX」では、「おいしさ」とともに、共感される多様な価値や“美”のニーズにこたえる商品を提供することで、食の楽しみや満足感、ナチュラルな製品による安心感、さらには“美”の実感を通じた幸福感の向上など、人々のQOLを高め、豊かな生活の実現に貢献していきます。

関連する事業の詳細は、[□□ P.39](#)、[□□ P.42](#)

Focus

“美”の実現に関わるお客さまのニーズにこたえる商品の提供

ファインケミカル事業では、ナチュラルティとスペシャリティの両面からお客さまのニーズにこたえる商品開発とこだわりのある化粧品原料を提供していきます。

- ナチュラルティは、製品の成分や製造プロセスが「自然由来」であることを重視する考え方で、生活者の健康志向や環境意識の高まりに応える重要な価値基準です。伸長する自然派化粧品市場において、当社グループならではの知見と技術、植物由来の素材としての特性を活かした化粧品原料を開発・提供していきます。特に、スキンケア/メイクアップ向けの新製品を提供していきたいと考えています。
- スペシャリティは、高品質で高機能の付加価値製品を指します。皮膚科学や界面化学等の科学的根拠に基づく技術開発を重ね、また、テクニカルサポート体制を強化し、メイクアップからスキンケア・ヘアケア等へ用途提案の幅を広げています。



商品例

- サラコスTG-810S (植物由来の新世代ベースオイルで、密着性、耐水性、顔料分散性に優れており、口紅、ファンデーション等幅広く利用可能)
- サラコスDG-HS (植物由来多機能ポリマーエステルで、サンスクリーン等に最適)
- サラコスDT8、サラコスDP810 (ベースメイクや基礎化粧品等に配合でき、なめらかな使用感で各層水分量を高める新規エモリエント剤)
- EMOLID ISN (落ちにくいメイクを落とす高クレンジング性植物由来エステル)



重点領域

食のバリューチェーンへの貢献



共有価値

お客さまと共に技術・商品・サービスを磨き、お客さまが創造する価値を高めます

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。

成長ドライバーとしてのCSVと2030年度に向けた目標

実現したい社会価値 (社会・環境等にもたらす成果)	事業活動の成果 (社会価値創出のため、当社グループが実現すべきこと)	成果指標	2025年度目標	2028年度目標	2030年度目標
■ グローバル市場における新たなお客さまへの油脂ソリューションの提供	BtoB市場におけるユーザーベネフィットを追求したソリューションの提供	グローバル油脂・加工油脂の利益成長率(2023年度比)	160%	210%	—
		グローバル油脂・加工油脂における資本投下、施策の進捗	東南アジアにおける販売拠点・ユーザーサポート機能拡充	グローバル3極(北米、欧州、アジア)における生産・マーケティング基盤の構築	—
		チョコレート用油脂の利益成長率(2023年度比)	140%	175%	—
■ お客さまとの共創を通じた油脂機能の拡大とユーザーベネフィットの最大化		国内BtoB向けマーケティング・機能型商品の利益成長率(2023年度比)	110%	130%	—
		油脂・油糧および加工食品・素材事業のROIC	4.3%	5.5%	—
■ 国内における持続可能な食エネルギーの安定供給	日本の食を支える油脂とミールの安定供給	将来の需要動向を見据えた油脂とミールの安定供給体制の維持・確立	生産・供給体制の再構築に向けたスキームの策定と一部投資の実行		50年先を見据えた最適な油脂・ミールの供給体制の再構築(～2035年)

CSV目標設定の考え方

近年、グローバルにおいては人口や中間所得層の増加に伴い食品産業が発展・拡大しています。油脂に求められる機能も多様化するとともに、気候変動などによる力カオの収量減少に伴うチョコレート用油脂の需要増加等、油脂ソリューションの提供機会が拡大しています。一方で、国内においては、国際競争力の維持・拡大を前提とした搾油事業における生産・供給体制の再構築が課題となっています。

当社グループは「Value Up +」で培った技術力とお客さまとの共創基盤、サステナブルな原料調達や生産・加工技術を活かし、「Value UpX」を通じてユーザーベネフィットを追求するソリューション提供と油脂・ミールの安定供給を強化していきます。そして、これらの取り組みにより、グローバル市場における新たなお客さまへの油脂ソリューションの提供や、共創による油脂の新たな機能の創出、また国内では、持続可能な食エネルギーの安定供給を前提とした取り組みを進めていきます。

関連する事業の詳細は、□□ P.37, □□ P.39

Focus

ISF タイにおける合併販売会社設立
東南アジア市場での価値提供拡大を目指して

ISF (マレーシア) は、PCE社※とともにタイにNitthai Specialty Oil & Fats CO., Ltd. を2025年7月に設立しました。タイは世界第3位のパーム油生産国であるのみならず、同国の食品関連市場は裾野が広く、また進出している日系食品企業も多いことから、パーム産業にとって有望な市場に成長しています。ISFグループの持つパーム油加工技術の知見を活かすとともに、合併パートナーであるPCE社の持つ強力なパーム油サプライチェーン資産の有効活用によってタイにおける原料調達力および製品販売力を強化し、ISFのアジア市場戦略を強力に推進していきます。

※ Petchsriwchai Enterprise Public Company Ltd.



重点領域

信頼でつながるサプライチェーン

共有価値

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



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、トレーサブルで透明性の高いサプライチェーンの構築に努めます。そして、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。

成長ドライバーとしてのCSVと2030年度に向けた目標

実現したい社会価値 (社会・環境等にもたらす成果)	事業活動の成果 (社会価値創出のため、 当社グループが実現すべきこと)	成果指標	2025年度目標	2028年度目標	2030年度目標
社会的品質・持続性を伴う サプライチェーン構築による 食糧の安定供給	競争優位性を高める持続可能な 原料調達のためのサプライチェーン構築	農園までのトレーサビリティ比率 (パーム油)	94%	97%	100%
		人権尊重を基盤とした事業活動の 進捗	人権デュー・ディリジェンスの仕組み を主要子会社へ展開2社以上	人権デュー・ディリジェンスの仕組み を主要子会社へ展開10社	人権侵害を発生させない仕組み構築
		持続性、戦略性を高めた原材料調 達の施策の進捗(大豆、カカオ等)	【大豆】大豆モラトリアム※1に加盟して いるTier3(現地集荷業者)の供給力 調査 【カカオ】サステナブルカカオ豆の取り 組み実績の公開	【大豆】大豆モラトリアムに加盟してい るTier3からの大豆調達90% 【カカオ】エクアドルの固有種であるア リパ種カカオのプランテーションでの 生産の実現	安定供給を前提とした持続可能な原 料調達
	効率性・持続性の高い 物流ネットワークの構築	F-LINEによる共配函数比率	22%	27%	30%
		トラックドライバーの拘束時間※2	平均60分以内	平均45分以内	平均30分以内

※1 2008年7月以降の森林開拓を排除
※2 日清オイリオ単体の工場内、4拠点平均

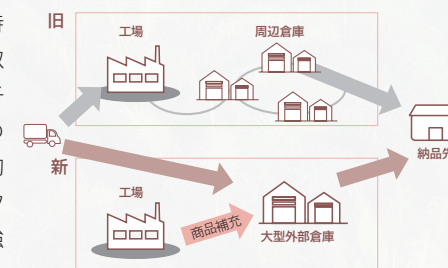
CSV目標設定の考え方

国際社会において人権や環境問題が深刻化するなか、企業にはより高いレベルでのサステナビリティ対応が求められています。気候変動や地政学的リスクによりサプライチェーンの断絶や原料調達のリスクが高まっています。加えて、世界的な人口増加やバイオディーゼルの需要拡大は植物資源の需要逼迫リスクを増大させており、サステナビリティへの取り組みが、企業の持続性を高めると共に、ステークホルダーから選ばれる企業の重要な要素となっています。

当社グループは「Value Up+」において、高いトレーサビリティの実現や人権尊重を基盤とする事業活動や物流効率化に努めてきました。「Value UpX」においては、持続可能な調達体制や効率性・持続性が高い物流ネットワークの構築にさらに注力していきます。そして、不確実性が高い環境下でも社会的品質と持続性を兼ね備え、食糧の安定供給という社会価値を創出する持続可能なサプライチェーンを構築していきます。

Focus 効率性・持続性が高い物流ネットワークの実現

物流問題解決のために、ドライバーの拘束時間短縮(待機+積込荷役にかかる時間)への取り組みがより一層求められています。横浜磯子工場では、ドライバーの拘束時間の短縮のために、複数あった外部倉庫を大型外部倉庫へ集約し、効率的かつ持続性の高い物流ネットワークを実現しています。今後もサプライチェーンの強化に向けた取り組みを推進していきます。



集荷拠点を集約し、積み込み作業や待機時間を削減



重点領域

地球環境

共有価値

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



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。

成長ドライバーとしてのCSVと2030年度に向けた目標

実現したい社会価値 (社会・環境等にもたらす成果)	事業活動の成果 (社会価値創出のため、 当社グループが実現すべきこと)	成果指標	2025年度目標	2028年度目標	2030年度目標
脱炭素・循環型社会の実現	脱炭素・循環型社会において 選ばれる企業への進化	CO ₂ (スコープ1、2) 排出量削減率 (2016年度比)	22% (単体 26%)	31% (単体 40%)	50%
		CO ₂ (スコープ3) 排出量削減率 (2020年度比: カテゴリー1、4から取り組み開始)	カテゴリー1) 大豆・菜種GHG排出量 ^{※1} の科学的算定方法の確立: 1か国以上 (4か国中)	カテゴリー1) 業界団体や行政と連携し生産国と大豆・菜種GHG排出量 ^{※1} の科学的算定方法を確立: 3か国以上 (4か国中) GHG排出量削減を可視化した大豆調達を開始	25%
		プラスチック容器・包装の資源循環の推進進捗	当社「油付きPETボトル」の再生と自社製品ボトルへの利用による資源循環の実現 ^{※2}	他社製造品含む「油付きPETボトル」の資源循環の仕組みの拡大 (複数リサイクルでの展開、油製品以外への利用)	資源循環につながる容器・技術・サービスの開発や仕組みの実現
		石油から新たに作られるプラスチック容器の原単位削減率 (2022年度比) ^{※3}	5%	10%	15%
		植物資源、当社グループ技術を活用した環境にポジティブインパクトを与える商品・サービスの利益成長率 (2023年度比)	110%	155%	—

※1 温室効果ガス排出量

※2 当社製造工程由来品 (未出商品) の油付きボトルから作ったレジン (素材) を、当社製品ボトルの原材料として使用

※3 ボトル、キャップが対象

CSV目標設定の考え方

世界的にカーボンニュートラル実現に向けた取り組みが加速し、環境規制も強化されています。こうした流れを受けて、環境価値の高い商品やサービスの重要性が増しており、企業にとって積極的な環境対応が不可欠になっています。このような環境対応へのニーズは新たなビジネスチャンスを生む一方、対応の遅れは競争力の低下や事業継続のリスクを招きます。

当社グループは「Value Up +」を通じて、2050年のカーボンニュートラル実現に向けては省エネの着実な実行や再生可能エネルギーの利用、循環型社会の実現に向けてはプラスチック削減製品の開発等を推進してきました。これらの成果や取り組みを通じて得られたノウハウを活かし、「Value UpX」ではCO₂排出量削減やプラスチック削減・資源循環、環境にポジティブインパクトを与える商品の展開をさらに加速させていきます。そして、脱炭素・循環型社会において選ばれる企業へと進化していきます。

Focus 環境目標2030

当社グループは環境理念・環境方針と、CSVの重点領域の考え方をふまえ、サステナビリティの実現に向けた具体的な取り組みとして「環境目標2030」を策定し、取り組んでいます。

テーマ	主な取り組み
気候変動の防止	■ サプライチェーンのGHG排出量を削減 (Scope 1、2、3の削減) ■ 再生可能エネルギーの利用を推進
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利用
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
環境に配慮した 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

環境目標2030の詳細と実績 <https://www.nisshin-oillio.com/company/sustainability/environment/target.html>



重点領域

人材マネジメント



共有価値

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

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。

成長ドライバーとしてのCSVと2030年度に向けた目標

実現したい社会価値 (社会・環境等にもたらす成果)	事業活動の成果 (社会価値創出のため、当社グループが実現すべきこと)	成果指標	2025年度目標	2028年度目標	2030年度目標
多様な人材の働きがい向上・能力の発揮によるイノベーションの創出	グループの理念・ビジョンへの共感	グループの経営理念・ビジョン2030への共感指数	共感社員 95%以上 共感度の高いコア層15%以上	共感社員 95%以上 共感度の高いコア層 20%以上	共感社員 95%以上 共感度の高いコア層 25%以上
	強固な人材力の構築／多様な人材の活躍	人材開発投資額 (社員一人あたり年間教育費)	80千円以上	88千円以上	95千円以上
		仕事を通じた社員の 「成長志向」と「成長実感」割合	成長志向95%以上 成長実感82%以上	成長志向 95%以上 成長実感 85%以上	成長志向 95%以上 成長実感 90%以上
	イノベーションを生み出す組織風土への進化	女性管理職比率(単体)	10%	16%	20%
		「働きがい」を感じる社員の割合	70%以上	75%以上	80%以上

CSV目標設定の考え方

当社グループは人材を持続性と成長の原動力と捉え、2030年に向けては、「強固でレジリエントな人材基盤の構築」と「選り選ばれる、魅力ある会社・組織風土づくり」という2つの方針を掲げ、人材マネジメントを推進します。急速に変化する市場競争や顧客ニーズに対応するには、戦略を実行する人材の確保とともに、働きやすい組織風土の醸成が不可欠です。

「Value UpX」では多様な人材が能力を最大限に発揮できる環境を整え、新たなアイデアや技術の創出につなげていきます。これにより、多様な人材の働きがいを向上させ、社会に貢献する価値創造を推進します。

Focus 経営理念・ビジョン2030の共感指数向上に向けて

「ビジョン2030」で目指す姿を実現していくためには、当社グループの全社員が理念やビジョン、企業価値に共感し、誇りを持って主体的に行動することが最も重要です。今後も情報発信の強化や教育・ワークショップの実施、経営層と社員の対話の場づくりといった取り組みを進めていきます。

共感指数向上のための主な取り組み

経営トップからの定期的なメッセージの発信
(イントラネット、統合報告書、年始訓示等)

理念やビジョンの理解促進を目的とした
グループ報への特集記事掲載

管理職研修や階層別研修における経営層からの講話

入社時研修での理念・ビジョンの読み合わせ

グループ意識調査を通じた定点観測と
課題抽出による施策検討

企業価値向上に向けた戦略

「ビジョン2030」で目指す姿の実現に向けて、2025～2028年度の新中期経営計画「Value UpX」をスタートしました。

“Marketing” × “Technology” × “Globalization”を結実、進化させ、当社グループらしい“勝ち筋”で、次なる成長に向けた戦略を推進していきます。



- 28 新中期経営計画「Value UpX」スタート
- 29 経営目標
- 30 戦略の全体像
- 31 基幹戦略
- 32 ROIC マネジメント
- 33 財務担当役員メッセージ

新中期経営計画「Value UpX」スタート

2021～2024年度の中期経営計画「Value Up+」では、着実な利益成長を実現するとともに、さらなる成長への足掛かりを築いてきました。2025年度からは、「Value Up+」での成長実感を土台に「日清オイリオグループビジョン2030」で目指す姿の実現に向けた具体的な成長戦略として、新中期経営計画「Value UpX」をスタートしました。「Value Up+」で進めてきた“Marketing”×“Technology”×“Globalization”領域における取り組みを結実・進化させ、当社グループらしい“勝ち筋”と“ROICマネジメント”による成長の好循環により、次なる成長を目指していきます。

□□P.17 日清オイリオグループらしい“勝ち筋” □□P.32 ROICマネジメント



「Value Up+」の振り返り ※【 】は2024年度目標

	実績	主な取り組み
成長性	BtoC (国内家庭用)	- かけるオイル市場448億円【500億円】 ■ かけるオイル・味つけオイルの新商品上市やPR活動など市場拡大に向けた施策を展開
	クッキングオイルの構造改革戦略商品※の構成比57%【60%】	■ 「日清ヘルシーオフ」や「日清キャノーラ油ナチュメド」など戦略商品の売上構成比を拡大 ■ 新たな価値（酸化抑制機能）を有する「日清ヘルシークリア」を上市
	BtoB (国内業務用/加工用/加工油脂/ファインケミカル)	- グループのユーザーサポート件数131%【130%】 ■ 顧客との価値共創とユーザーサポートを推進する研究開発拠点「イノベーションスクエア」を開設
	チョコレート用油脂の販売数量拡大104%【115%】	■ ISF（マレーシア）におけるチョコレート用油脂の増産および品質コントロールの高度化のための設備投資を決定
環境	*2019年度比 化粧品油剤の売上高伸長167%【150%】	■ ポストコロナにおけるメイクアップ用商品の需要回復および需要拡大を取り込み
	環境	- CO₂排出量削減（Scope1、2）20.7%【20%】 ■ 脱炭素化ロードマップに基づき、グリーン電力や非化石証書の調達等の削減策を実施
	サプライチェーン	- パーム農園トレーサビリティ比率92.9% ■ パーム油、大豆、カカオの持続可能な調達に向け、アクションプランに基づいた取り組みを推進

※ クッキングオイルカテゴリー（付加価値油を除く）における機能性商品・健康オイル等

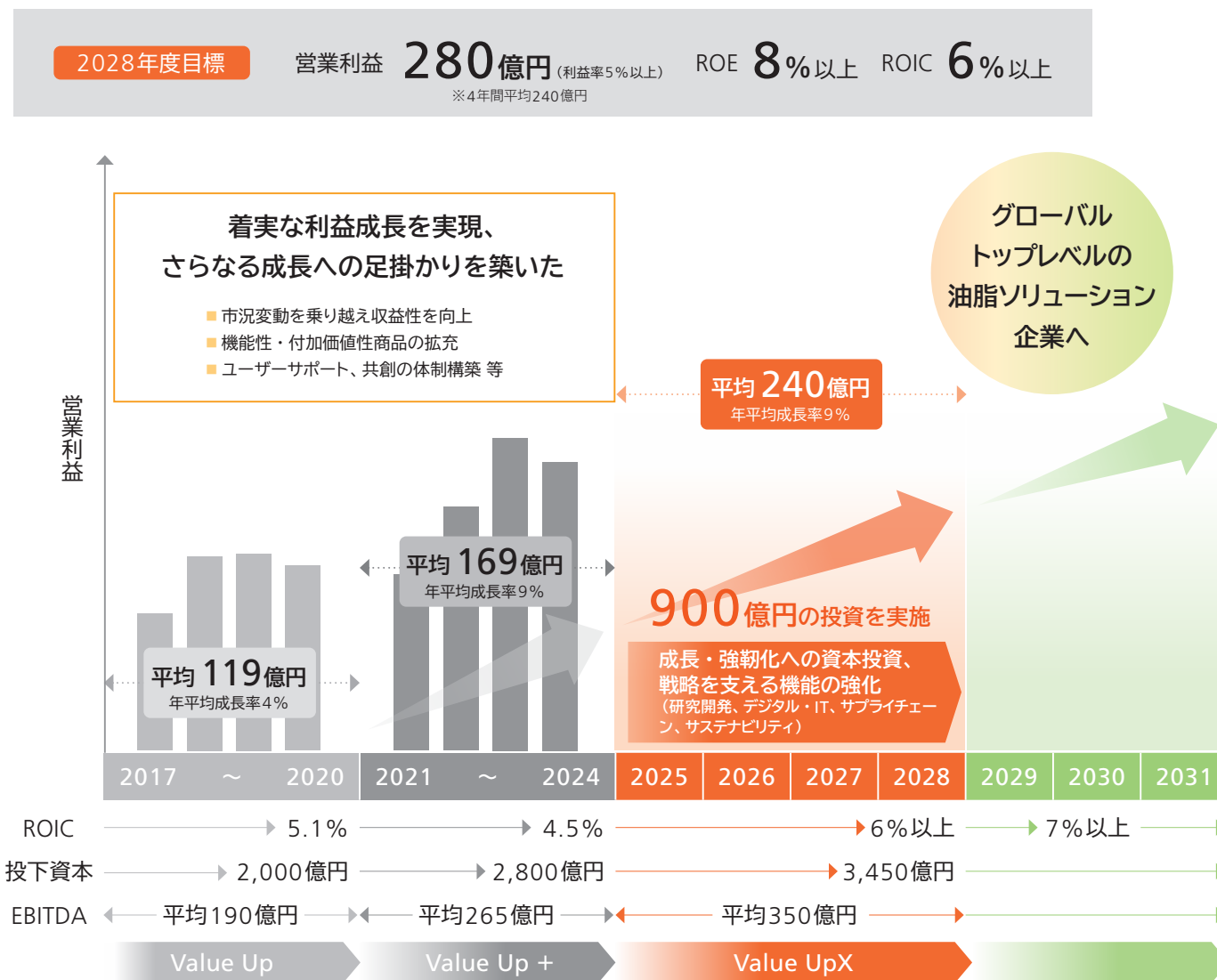
	主な取り組み
積極投資	- 人材 ■ 当社グループの人材領域における重要課題（人材マテリアリティ）の特定と「人材マネジメント」領域におけるCSV目標を見直し ■ 「Value UpX」で目指す姿の実現に向けた戦略的人材ポートフォリオの構築および人材戦略の検討を開始
	- 成長投資 ■ 国内では、生産能力の増強や工場のスマートファクトリー化を推進。さらに、新たな価値創造につながる次世代精製設備を導入 ■ グローバルでは、ISF（マレーシア）におけるチョコレート用油脂生産設備増強や北米における事業拠点を設立
効率性	- ROIC向上 ■ 原材料価格や社会的コストの上昇に見合った販売価格の形成を推進 ■ 西日本の搾油機能統合を目的に製油パートナーズジャパンを設立し、稼働を開始 ■ 政策保有株式の売却や不稼働資産の撤去を推進

経営目標

「Value UpX」では、2028年度の営業利益280億円（利益率5%以上）、4年間平均で240億円を目指しています。また、ROEは8%以上、ROICは6%以上を計画しています。

目指す姿の実現に向け、事業の成長・強化および戦略を支える機能強化（研究開発、デジタル・IT、サプライチェーン、サステナビリティ）のために900億円の資本投資を実施します。

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、加工油脂やファインケミカルの領域におけるグローバル市場でのシェア拡大、北米をはじめとした新たな市場の開拓や新たな市場創造など、次なる成長に向けた取り組みを着実に進め、ROE10%以上、ROIC7%以上を達成します。



戦略の全体像

「ビジョン2030」における6つの重点領域のうち「すべての人の健康」「おいしさ、美のある豊かな生活」「食のバリューチェーンへの貢献」を「成長牽引領域」と位置づけ、「Value UpX」の戦略展開と一体化し、成長を目指していきます。

「Value UpX」では、「ビジョン2030」で目指す姿および次なる成長の実現をスコープとしており、スコープに沿って戦略を3階層化し、時間軸に幅を持たせ、途切れない成長の意志を示しています。

加えて、戦略の実現を支える4つの機能（研究開発、デジタル・IT、サプライチェーン、サステナビリティ）を強化するとともに、強固でレジリエントな人材基盤を構築し、戦略の実効性を高めていきます。また、さらなる「成長投資」への好循環を実現するため、ROIC マネジメントを通じて、「資本収益性向上」に取り組んでいきます。

6つの重点領域

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

地球環境

人材マネジメント

□ 詳細は、P.20

成長牽引領域

3階層の戦略展開

I. 将来の利益成長の柱となる成長戦略

- 栄養や体調・体質などの健康課題に対する脂質の活用を通じた価値創造と領域拡大による利益成長
- 当社グループが持つ油脂の知見・技術、ソリューション提案力などの強みを活かしたバリューチェーン拡大・強化

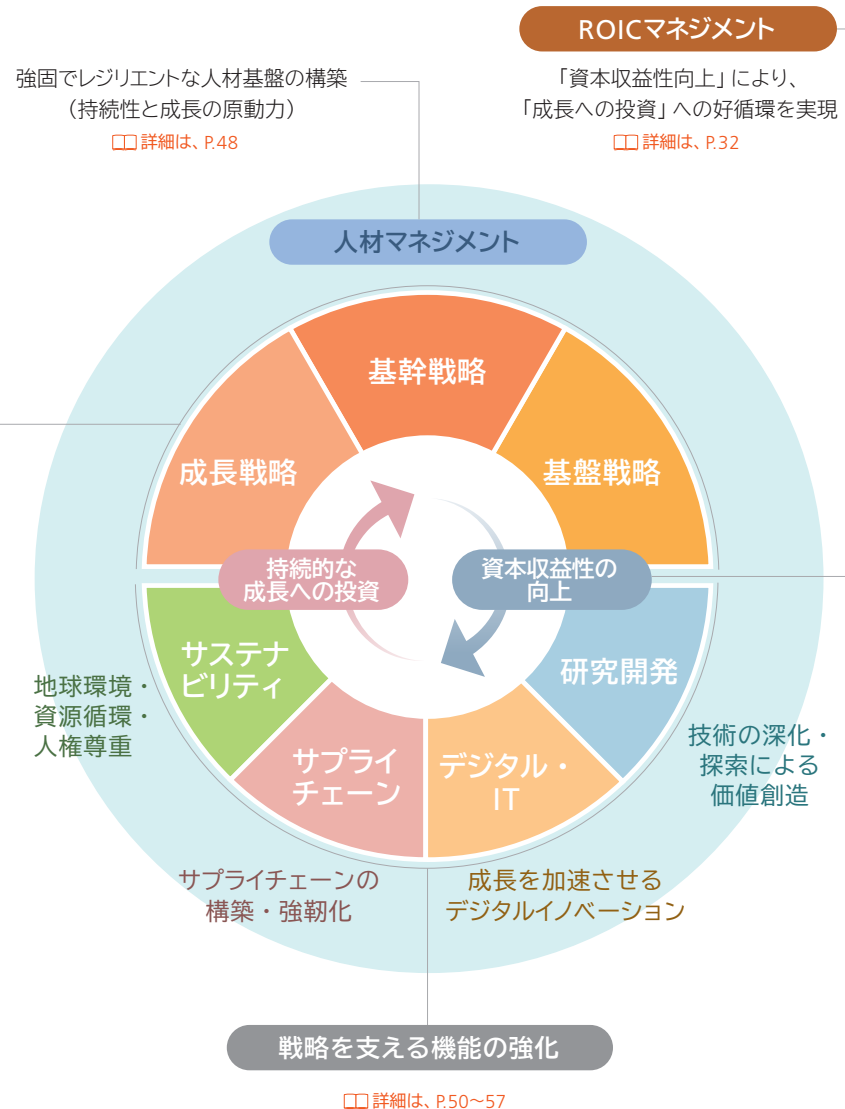
II. 「Value UpX」の成長ドライバーとなる基幹戦略

- トレーサブルで高性能なチョコレート用油脂のバリューチェーン創出と拡大
- ファインケミカル事業のグローバルシェア拡大を通じた利益成長
- BtoB(BtoBtoC) における展開領域の拡大と多様な価値創出
- BtoCにおける生活の質の向上に貢献する製品の売上拡大・利益の安定的積上げ

□ 詳細は、P.31

III. グループの安定的・持続的な成長を支える基盤戦略

- 今後50年を見据えた生産体制の再構築



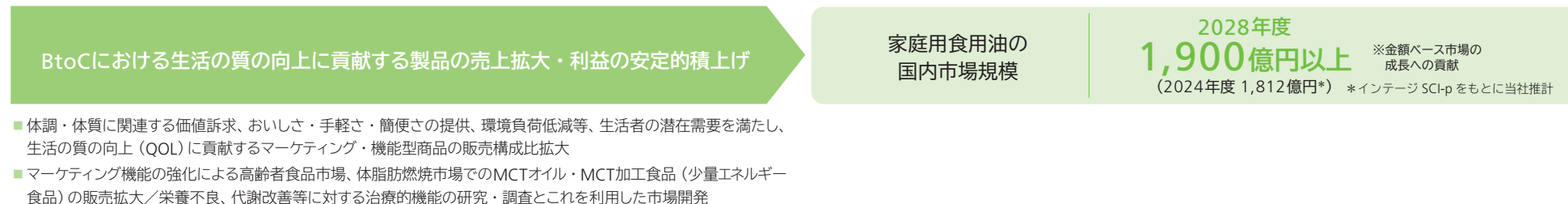
基幹戦略

成長ドライバーとなる基幹戦略（BtoB領域における油脂ソリューション創出力の最大化、脂質栄養による価値創造）への取り組みを通じて、さらなる成長を目指します。

油脂ソリューションの創出力の最大化、展開領域・エリア拡大

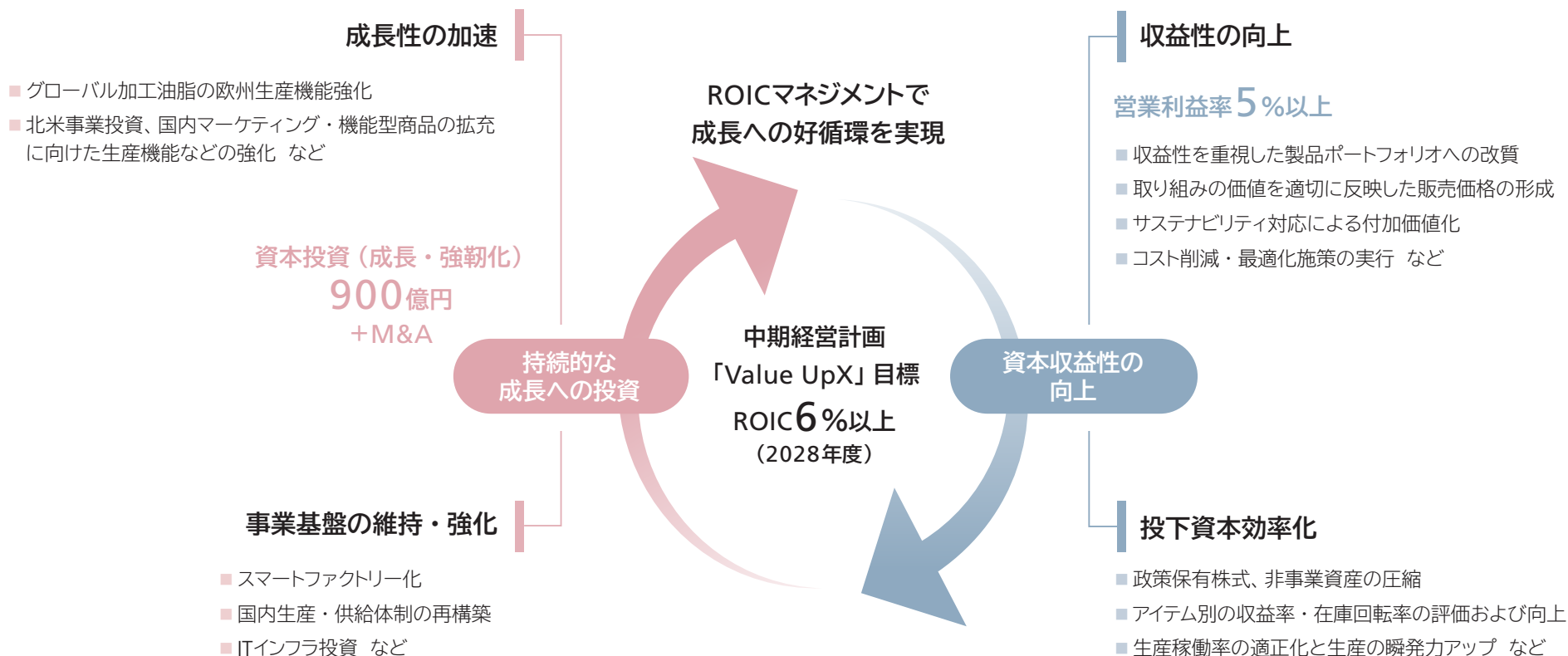


脂質栄養に基づく健康課題へのアプローチ等による価値創造



ROICマネジメント

“積極投資”を通じた“新たな価値創造による成長”と“持続性の確保”を実現します。そのうえで、営業利益と投下資本の両面から“資本収益性（ROIC）を向上”させ、効率的に資金を創出します。
創出した資金は、株主の皆さまへの還元と、さらなる成長につながる積極投資に充当し、好循環につなげていきます。



取り組みのポイント

- 「Value UpX」における事業戦略の位置づけと今後の持続的な成長の観点から、事業戦略単位に応じたROICマネジメントと株主の皆さまへの還元を実施する。
- 事業戦略単位でROIC目標を設定し、戦略的な資源配分等を管理する「事業別ROIC管理」と、ROICの主要な構成要素に関わる管理指標を設定し、ROIC目標達成への課題形成につなげる「指標管理」を両輪としたマネジメントを実施する。
- 営業利益率5%に向けた収益性の向上や投下資本効率化の取り組みについては、課題を明確にしながら、各事業にて具体的な施策・KPIに落とし込み、着実に推進する。
- 株主還元については、成長投資、自社の株価水準、財務健全性等とのバランスを取りながら、一層の充実に努める。「Value UpX」期間においては、一株当たり180円を下限としつつ、資産売却などによる一時的な利益を除いた連結配当性向40%目安の配当と、200億円を目安とした自己株式取得を実施する。

財務担当役員メッセージ



ROICマネジメントを推進し、
「Value UpX」で目指す成長を
実現します

取締役 常務執行役員
財務部 製油統括部担当

小池 賢二

2025年度より現職に就任しました。私のキャリアは財務部門から始まり、以降、原料購買や油糧営業、加工用営業における責任者、ISF（マレーシア）の担当役員を務めてきました。当社におけるこれまでの幅広い経験をもとに「Value UpX」を財務面から進めていきます。

「Value UpX」の中核となるROICマネジメント 「積極投資」を通じた「新たな価値創造による成長」と 「持続性の確保」

2030年に向けて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実現するためには、資本収益性を高め、資金を力強く創出し、さらなる成長投資へつなげていくことが必要不可欠となります。「Value UpX」では、これまで以上の「積極投資」を通じた「新たな価値創造による成長」と「持続性の確保」を実現するため、営業利益率の向上と投下資本回転率の改善の両面から効率的に資金を創出します。創出した資金は、株主の皆さまへの還元と、さらなる成長につながる「積極投資」に充当する好循環を目指します。

全社レベルでの資本収益性の向上を目指し、「ROICを起点としたマネジメント」を実践するため、2025年度から事業セグメントの区分を変更し、新たに事業別ROIC管理を開始しました。新たな事業セグメントは事業のステージやマーケットの特性に応じて設定しています。2030年度のROIC7%の達成を見据えて2028年度は6%以上を目標とし、今後、管理会計制度やシステムの変更なども段階的に実施しながら当社グループに適したマネジメント手法を確

立していきます。

日清オイリオグループらしいROICマネジメントの追求

当社グループはこれまでもROIC向上に向け、高付加価値化や適正な販売価格の形成、国内生産拠点のスマートファクトリー化や、SCM改革を通じた在庫圧縮、需給・拠点移動計画におけるデジタル投資などを実施してきました。

しかしながら、前中期経営計画「Value Up+」では、コロナ禍による在庫バランスの歪みや原材料価格の高騰による運転資本の大幅増加を背景に、営業キャッシュフローは当初計画700億円を下回る316億円の着地となりました。「Value UpX」では、資本収益性の追求とサプライチェーン強靱化に向けてこれまでの思考を転換し、営業スタイル、生産・物流プロセスの変革に取り組んでいきます。具体的には、売掛金サイトの改善、在庫の効率化、アイテムの適正化、生産設備の効率化等を見込んでいます。その際、各事業が従来のP/L視点だけでなくB/S視点を意識できるよう、「Value UpX」の経営目標達成に向けたギャップを明確にしながら具体的な施策やKPIを設定することが重要になります。財務部門は、各事業部門における変革に向けた施策の立案・実行において、定期的なモニタリング・分析を行い、改善策の立案等に寄与する情報提供に加え、変革に必要となる財務面、会計面での対応等、事業部門と一体となった取り組みを行い、経営目標達成に向けた具体的な支援をしていく考えです。

なかでも、在庫の回転日数は重要項目の一つとして置いています。メーカーの役割として安定供給責任は極めて重

財務担当役員メッセージ

要です。これを果たしながら、部門ごとに在庫に関する目標を持つことで責任部門と取り組み対象を明確化し、具体的な在庫削減策を進め、運転資本の圧縮を目指します。加えてデジタル技術を活用した必要手元資金の最小化に向けた資金繰り精度向上や、偏在化する資金をもとに機動的かつ柔軟にグループファイナンスを実行できる仕組みづくり等に取り組んでいきたいと考えています。

私自身も、これまで担当してきた部門ではROICの基本となる効率性を強く意識し、業務遂行にあたってきました。

例えば、安定供給を前提とした在庫の最小化や油脂・油糧の需要の変化に適切に対応した原料調達と搾油計画の立案・実行です。大型船単位で一度に大量の原料を調達する立場として、いかに効率的に工場に原料を渡せるか、不要な在庫をつくらないための需給管理を徹底できるかを現場で追求してきました。全社にROICマネジメントを浸透させるためには、従業員一人ひとりの意識改革が必要であり、私自身も今までの常識にとらわれない考え方を取り入れて運営していくことが大切だと思っています。

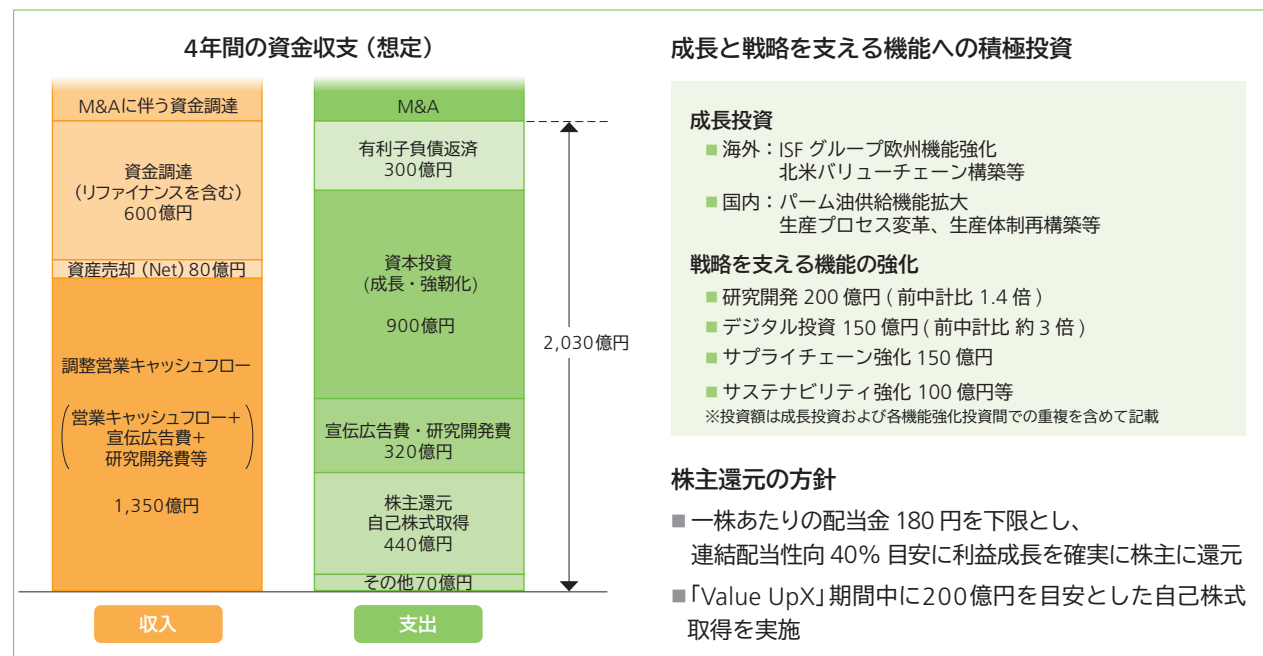
新中計における財務戦略

キャッシュアロケーションの考え方

「Value UpX」では、利益成長の成果を株主の皆さまに適切に還元していきながら、設備投資やM&Aによる成長投資を行っていく方針です。成長と強靱化を目的とした資本投資を4年間累計で900億円計画しています。

グローバル油脂・加工油脂事業については今後の利益成長の中核を担う事業領域であることから、高い資本収益性を前提とした積極的な資本投下を行っていく計画であ

「Value UpX」の財務戦略



財務担当役員メッセージ

り、具体的には欧州、北米、アジアにおけるサプライチェーン拡充も含めた投資を行っていきます。

サプライチェーンについては、直接的な売上や利益の増加のためのものだけではなく、強靱化に必要な機能強化・追加についても検討・実施していきます。当社グループは気候変動による原料作物収量の不安定化、干ばつや国際紛争などによる海上物流面での影響など、製品の製造・供給に関わる重要な環境変化をリスク要因として認識しています。これらをふまえて、必ずしも資本支出を伴うアクションに限らずとも、状況をグローバルに俯瞰したうえで、原料調達や製造拠点などの複線化・強靱化を進めていきます。

また、油脂・油糧および加工食品・素材事業においては、当社グループの安定的・持続的な成長を支えるために国内生産拠点における製造設備の強化などを行っていきます。ここには老朽化への対応も含まれますが、単なる更新投資にとどまるのではなく、新しい生産体制の構築に向けた取り組みとして推進していきます。

さらには、これらの投資と併せて研究開発、デジタル・ITならびにサステナビリティ強化等にも投資し、戦略を支える機能の強化を目指します。

株主還元としては、金銭での配当および自己株式の取得を合わせて、4年間累計で約440億円を見込んでいます。

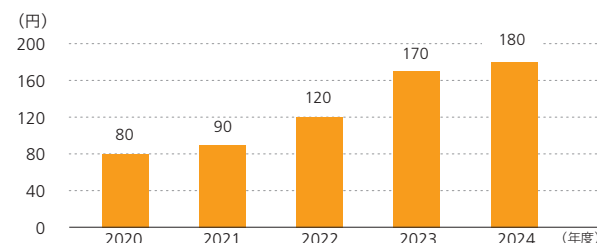
キャッシュインの面では、営業キャッシュフローに加えて、政策保有株式や非効率資産の売却を行い、4年間累計で約1,100億円の収入を予定しています。なお、収入で賄えない部分については、リファイナンスを含めて600億円の資

金調達を計画しています。市場動向を注視しながら資金需要や調達タイミング等を精査し、効率的かつ機動的な資金調達に取り組んでいきます。

株主還元

株主還元は株主の皆さまとの約束であり、利益成長の成果を確実に還元することが重要です。そのため連結配当性向を重要指標としており、「Value UpX」においても資産売却などによる一時的な利益を除き、連結配当性向40%を目安とした配当を実施する方針です。また、安定的かつ積極的な利益還元の充実と資本収益性向上の観点から株主還元方針を変更し、一株当たりの配当金に年間180円の下限を新たに設けました。自己株式取得についても、「Value UpX」において200億円を目安に実施する予定で、2025年度においては100億円を上限として進めています。

一株当たり年間配当金



バランスシート指標

「Value UpX」においても、「財務健全性とのバランスを図りつつ、ROE向上を重視した最適資本構成を追求する」という方針に変わりはなく、自己資本比率40%台半ば、

ネットD/Eレシオ0.5倍程度を目線に財務健全性を維持していきたいと考えています。

2023年度における収益拡大により借入金を返済できたこともあり、2024年度末のネットD/Eレシオは0.39倍となりました。「Value UpX」においては、この調達余力を活かしながらレバレッジを適切に活用していく計画です。

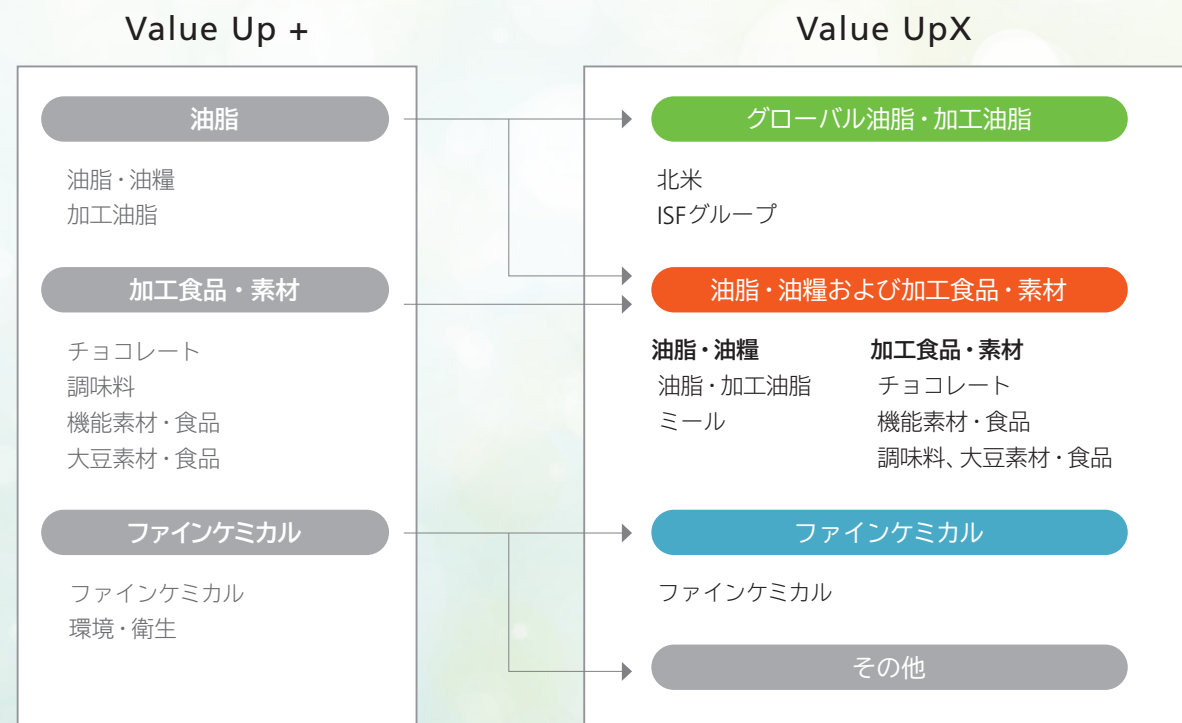
日清オイリオグループの強みと存在意義

油脂を起点とした事業ポートフォリオで、グローバルに飛躍的な成長を目指す

私は、当社グループの強みは「実直」であることだと感じています。メーカーとしてのものづくりへのこだわり、品質の追求、お客さまへの安定供給、取引先への責任、そのような使命感が従業員一人ひとりに根付いていることが一番の強みだと思います。当社グループの事業ポートフォリオは、搾油から精製、加工までといった植物油脂製造全般をメインに、チョコレートや大豆たん白、ファインケミカルを展開しており、どの事業もWell-beingを提案・創造するという考え方でつながっています。今後ますます不透明な事業環境に直面していくことが想定されますが、このような事業ポートフォリオをもとにしなやかで強い対応力を発揮できると考えています。展開エリアは国内のみならず、アジア、欧州、それから北米と徐々に拠点を増やし、実績も上げてきており、さらなるグローバル展開に向けた足掛かりも整えてきています。これからの飛躍的な成長を実現するため、財務マネジメントに尽力していきます。

事業戦略

「Value UpX」の開始に伴い、事業セグメントの区分を「グローバル油脂・加工油脂」「油脂・油糧および加工食品・素材」「ファインケミカル」に変更しました。
それぞれの事業セグメントごとに、持続的な成長への投資と、資本収益性の向上に向けた施策を実施し、成長への好循環を実現します。



- 37 グローバル油脂・加工油脂
- 39 油脂・油糧および加工食品・素材
- 42 ファインケミカル
- 44 特集 資本収益性向上に向けて

グローバル油脂・加工油脂

油脂の知見・技術、ソリューション提案力などの強みを活かしたバリューチェーンの拡大



主な事業
■ ISFグループ
■ 北米事業

子会社
ISF、ISF 上海、ISF Italy、
NOA

事業の特徴

- パームを主原料とした事業をISFグループを中心に展開。戦略商品であるチョコレート用油脂の一つ、CBE※のグローバルシェアは6%（当社推定）。
- ISFグループはマレーシアや欧州、中国で事業を展開。新たに東南アジア市場でのプレゼンス向上を目的にタイに合併販売会社を設立。
- 加工用・業務用油脂の北米での事業をNOAを中心に展開。これまで実施してきた市場調査やマーケティングの結果を受け、事業構築の段階に進む。NOAでは製菓業界やフードサービスに向けた油脂を展開予定。

※CBE：Cocoa Butter Equivalent（ココアバター代用脂）。ココアバターと似た組成を持つハードバターでココアバターと任意の割合で配合可能。油脂の配合割合で物性を調整できる

市場環境、機会とリスク

市場環境

- 2024年のカカオ豆相場高騰がチョコレート用油脂市場の拡大を加速。同市場の需要拡大に応えるためにグローバルでの拡販に向けた拠点機能の拡充・強化が求められる。
- 北米市場では、ナチュラル志向が高まっている。加工食品メーカーを中心に、サステナブルな原料が求められていることから、サプライチェーン再構築の必要性が高まり、参入機会が生まれている。

機会

- カカオ豆の減産による相場高騰を受けたチョコレート用油脂の需要拡大
- サステナブル関連規制の強化によるサプライチェーン再構築の必要性の高まりから生じる参入機会
- 北米におけるナチュラル志向の高まり

リスク

- 気候変動の激化や世界的な油脂需要増加による需給バランスの変化
- 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
- インフレや人件費の増加等による初期投資費や運営費の上昇

「Value UpX」の戦略展開および「ビジョン2030」の重点領域との関係性



□□ P.30 3階層の戦略展開

ISFグループのグローバル展開は新たなステージへ

ISFグループは1980年の設立以来、スペシャリティファットの先駆者として、技術の研鑽を進めてきました。近年は、生産力増強を中心とした投資を積極的に推進し、よりお客さまや市場のニーズに応えるため、品質向上（特に食の安全・安心）やサステナブル活動への取り組み、サプライチェーン強靱化への取り組みを続けています。すでにチョコレート用油脂の販売ではこうした取り組みの成果が一部で現れてきており、「Value UpX」ではその投資効果の刈り取りを一段加速すると同時に、次の成長を見据えたさらなる投資を進めていきます。

2025年は既存のグループ企業の事業強化に加え、新たにタイにおける合併販売会社を設立しました。当地で強力なサプライチェーンを保有する合併パートナーであるPCE社※と協業することによって、タイおよびその周辺国への製品販売力を強化し、アジア市場でのプレゼンスの向上を強力に推進していきます。また、欧州・北米市場においてもそれぞれの市場の特性に合わせた事業展開を進めていきます。



Intercontinental Specialty Fats
Sdn. Bhd. CEO

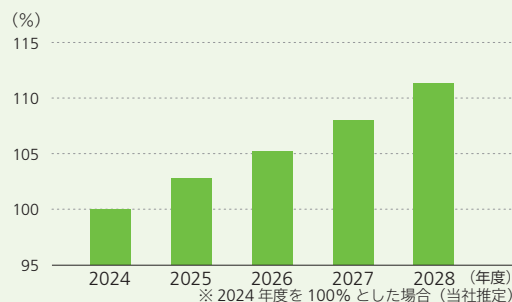
藤森 敏央

※ Petchsrichai Enterprise Public Company Ltd.

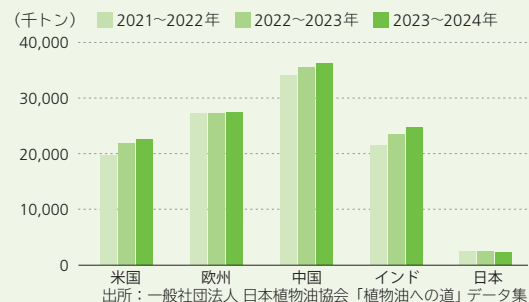
グローバル油脂・加工油脂

市場動向

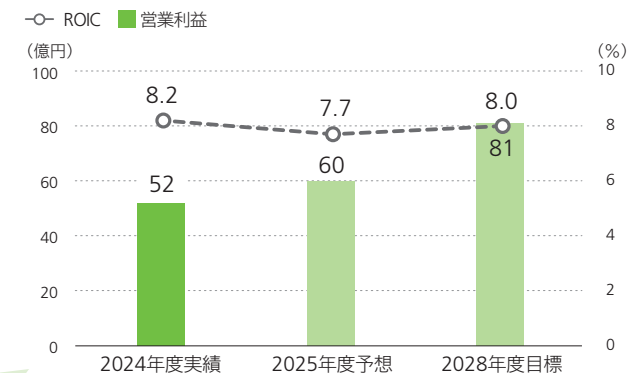
CBE（ココアバター代用脂）の市場規模（世界）成長見込み



植物油消費量

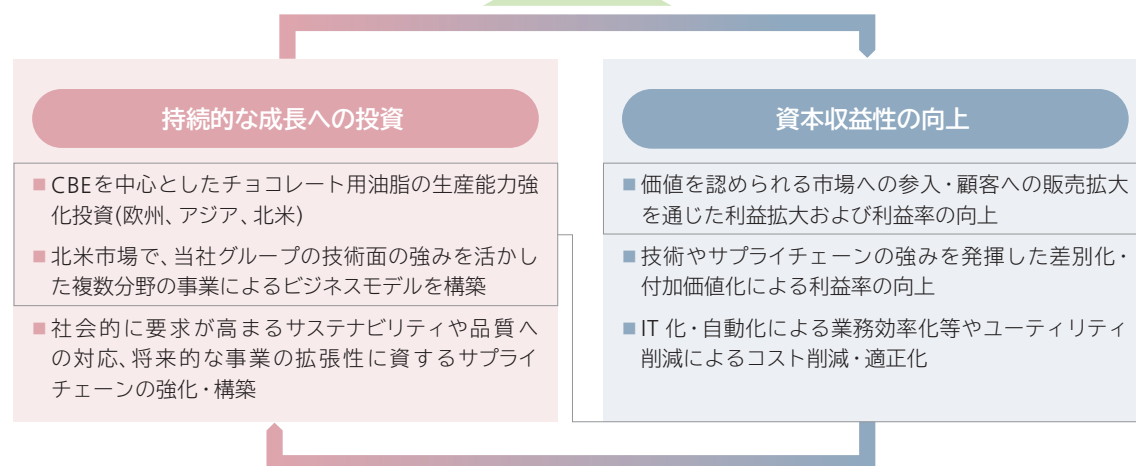


実績と目標（2025年5月時点）



成長への好循環の実現

利益率の高いチョコレート用油脂のグローバルでのさらなる販売拡大と、北米での事業基盤を確立することで利益規模を拡大するとともに収益性を向上する



TOPICS 国内で培った技術を活用し、北米でのシェアを拡大

北米事業は、中期経営計画「Value UpX」の成長ドライバーとなる基幹戦略の一つです。「技術」を核に、複数の市場・製品を同時展開し内需獲得を目指す「モザイク戦略」を推進し、効率的な資本投下と高収益事業構成により、ROICの向上を実現します。

製菓業界向けでは、チョコレート用油脂など技術に裏付けられた高付加価値油脂を、ISFの既存商圏を起点に展開し、顧客基盤の早期多角化を図ります。フードサービス向けでは、Montana Specialty Mills社のNON GMO菜種油などの生産能力向上に取り組み、健康志向需要の取り込みを進めます。

また、日本で培った油脂ソリューションとアプリケーション提案力により、伸長する中食市場のニーズを捉え、現地の規制・嗜好を踏まえた最適化を進めます。調味料領域では、グループ会社である和弘食品の子会社WAKOU USA社等と連携しながら、拡大する「日本食」を起点に事業を推進します。その他の事業展開も有機的に行い、2030年度の売上高500億円以上の達成を目指します。

油脂・油糧および加工食品・素材

お客さまとの共創を通じた多様な価値創出

主な事業

- 油脂・加工油脂（国内） ■ ミール
- チョコレート ■ 機能素材・食品
- 調味料、大豆素材・食品

子会社

日清商事、日清物流、日清商会、
上海日清、日清奥利友（中国）投資、
大東力カオ、T&C、IADC

事業の特徴

- 油脂・油糧は、菜種、大豆、パーム、オリーブ、ごま、アマニなど多様な植物資源を原料とした食用油をホームユース、業務用、加工用など多岐にわたるお客さまに販売。高い信頼を獲得することで、国内トップシェア（販売量）を誇る。日本における食用油のリーディングカンパニーとして、これまで培った油脂製造・加工における技術やお客さまとの共創により、お客さまの潜在的ニーズの発掘や社会課題の解決につながる製品を提供。大豆や菜種の搾油後に得られるミールは、主に畜産業界の飼料用素材として販売。
- 加工食品・素材は、当社グループが持つ素材を活用し「チョコレート」「機能素材・食品」「調味料、大豆食品・素材」の領域で事業を展開。「チョコレート」は、大東力カオを中心に、強みである風味づくりを活かしながらグローバルでの事業展開を推進。「機能素材・食品」では、MCTを加工食品メーカーや流通へ継続的にアプローチすることにより、市場を拡大。

市場環境、機会とリスク

市場環境

- 油脂・油糧では、世界的な油脂需要の増加により、コストが上昇するなか、生活防衛意識の高まりや生活者の調理スタイルの変化もあり、家庭用食用油市場は減少傾向。一方、インバウンド需要の増加や、国内人流回復に伴い、業務用食用油市場は回復傾向にあり、国内食用油市場全体は横ばい。生活者ニーズや社会課題を的確に捉え、食用油の価値を向上することが求められる。
- 加工食品・素材の「チョコレート」では、産地の異常気象やカカオ樹の病気によりカカオ豆が高騰、カカオ豆の安定調達と高い品質の確保が求められる。

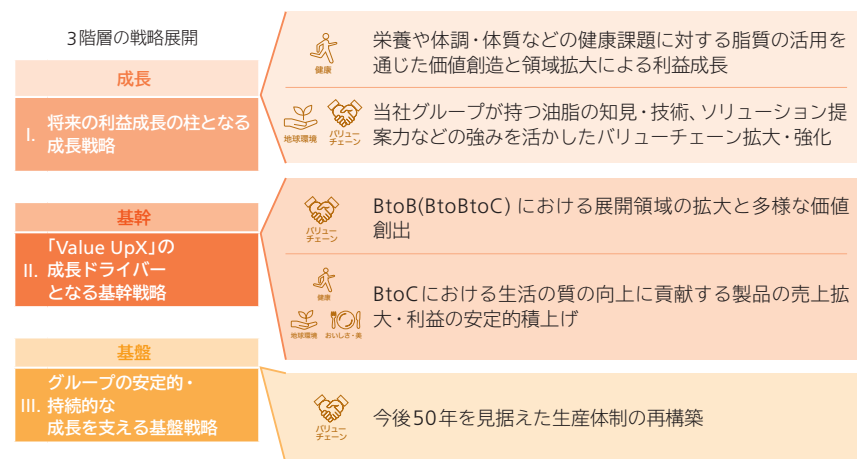
機会

- 食品ロスや調理現場の人手不足など、食を取り巻く環境変化への課題解決機会が増加
- ビッグデータ活用による生活者ニーズの的確な把握が可能に
- 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
- 超高齢社会に向けた介護、フレイル・プレフレイル予防意識の高まり
- グローバルなチョコレート需要の増加

リスク

- 世界的なバイオ燃料政策の推進に伴う、油脂需要の増加
- 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低下に伴う生活防衛意識の一層の高まり
- 人口減少による国内油脂需要の減少、畜肉の輸入増加や働き手の減少による飼料需要の低下

「Value UpX」の戦略展開および「ビジョン2030」の重点領域との関係性



□□ P.30 3階層の戦略展開

量と価格の掛け算に質の高い提案を掛け合わせ、事業価値の拡大を実現

前中期経営計画「Value Up +」では、油脂を通じた価値創造と事業拡大に取り組み、「稼ぐ力」を着実に高めました。業務用領域では、「ニーズ協働発掘型営業」を追求し、お客さまとの密な連携を通じて技術的な側面から課題を解決し、継続的なソリューションを提供することで市場の活性化を推進しました。また、ホームユース領域では、クッキングオイルの構造改革や「かけるオイル」市場の確立など、新たな市場形成に努めました。

一方で、2024年度は市場環境の変化への対応の遅れなどから、厳しい業績となりました。こうした課題を克服し、成果へと転換するために、従来の「量と価格の掛け算」による事業規模の概念にお客さまの課題を解決する「質の高い提案」を掛け合わせ、事業の質を高めることを目指していきます。

具体的には、お客さまの課題解決につながる価値提案を積極的に進めることや、原料価格の高騰などのリスクを軽減する要素を見つけ出し実践することで、収益基盤の安定化を図っていきます。このような多角的なアプローチにより、持続的な事業価値の拡大を成し遂げていきます。



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

油脂・油糧および加工食品・素材

成長への好循環の実現

- 収益性の高い製品ポートフォリオへの改質と共に、適正な販売価格形成により汎用油等の商品の適正なマージンを確保し、利益の安定的な拡大を実現するとともに利益率を向上する
- 営業スタイル、生産・物流プロセスの変革により効率性を向上する

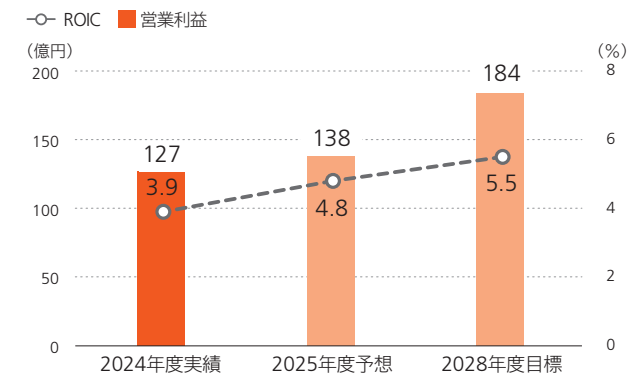
持続的な成長への投資

- 収益性の高い製品ポートフォリオへの改質に向けたサプライチェーン構築・強化
- 高齢者食品市場、体脂肪燃焼市場でのMCTによる治療的機能の研究・調査と市場開発
- インバウンド型セールスやソリューション創出の強化につながる顧客接点の強化
- 生産・物流プロセスの効率性・持続性を高め、サプライチェーンの強靱化を実現するデジタル化、サステナビリティ向上投資
- 今後50年を見据えた油脂・ミールの生産体制の再構築

資本収益性の向上

- BtoB(BtoBtoC)における領域展開の拡大と多様な価値創出による利益の拡大、利益率の向上
- BtoCにおける生活の質の向上に貢献する製品の利益の安定的積み上げ、利益率の向上
- コスト・価値に見合った油脂製品の適正な市場価値の形成
- スマートファクトリー化や、サステナビリティ化等による効率性の向上、コスト削減・最適化
- 商品アイテムの適正化や需給管理の高度化、生産の瞬発力アップ等を通じた在庫回転率の向上
- 生産稼働率の適正化

実績と目標（2025年5月時点）



TOPICS① 大豆粉末製剤「ソイブルーブEG30」を発売

2025年1月に、玉子加工食品を食感良くジューシーな仕上がりにすることができる大豆粉末製剤「ソイブルーブEG30」を発売しました。本商品は、玉子加工食品が冷蔵保存や冷凍・解凍によって固くなることを防ぎ、食感を維持することが特徴です。また、冷凍・解凍時のドリップが課題となりやすいだし巻き玉子等においてドリップを低減しおいしさ維持に寄与します。

鶏卵については、2022年に鳥インフルエンザ流行の影響を大きく受け、依然として流行のリスクは懸念されています。こうした状況をふまえ、幅広い商品の主要原料として使われる鶏卵に着目し、玉子加工食品に特化した大豆粉末製剤の開発に取り組み、玉子焼きのほか、製菓製パン分野など卵を配合するさまざまな加工食品業界でご利用いただいています。

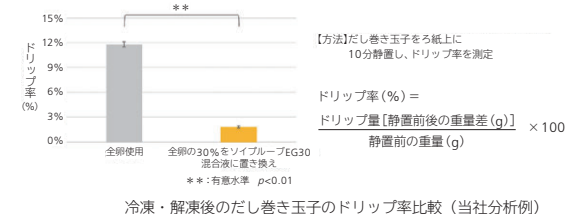
今後も、食を取り巻く課題の解決につながる機能を有する素材の開発に努めていきます。



ソイブルーブEG30



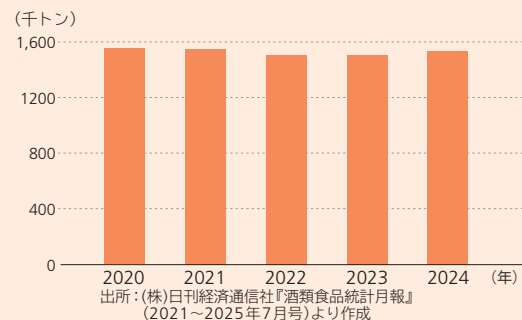
使用例：だし巻き玉子



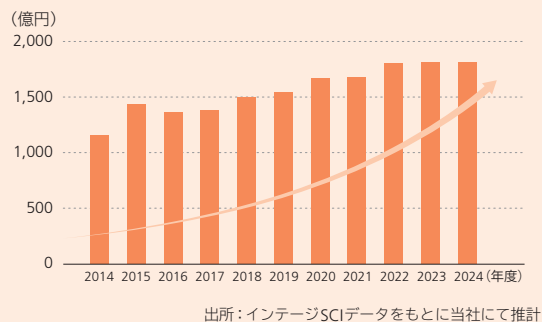
油脂・油糧および加工食品・素材

市場動向

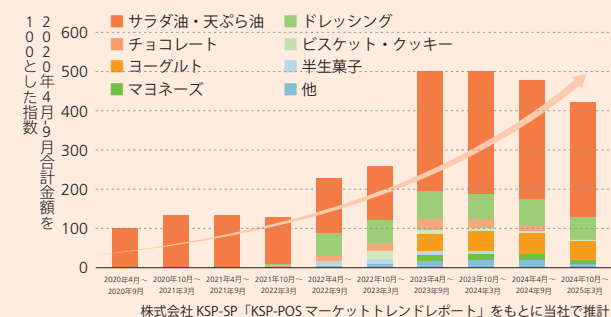
国内植物油販売数量（主要企業）



家庭用食用油市場規模



MCT訴求商品の市場規模（指数）



TOPICS②

スクラム開発体制で取り組む機能性
油脂・油剤によるソリューションの提供

機能性油脂・油剤とは、あらゆる機能素材を最大限活用し、多様化するお客さまのニーズに応える付加価値製品です。事業部門を超えた連携と、開発・生産・販売が一体となった部門横断的な「スクラム開発」により、短期間での開発サイクルと迅速に市場に届ける体制を構築し、連続的なソリューションの実現を目指しています。

ソリューション提供には、油を含む食品全体のプロフェッショナルであることが重要です。人手不足や食品の品質維持、おいしさ・健康価値の向上、フードロス対策など、食を取り巻く多様な課題に対して、機能性油脂・油剤を用いたソリューションを創出していきます。お客さまとの共創を通じた課題解決やパートナーシップの構築と、機能性油脂・油剤のもつ無限の可能性により、「Value UpX」の基幹戦略を担っていきます。



業務用事業戦略部 業務用課長
西田 哲也（左）
加工用商品開発部 企画開発課長
近藤 伸隆（右）

TOPICS③

エビデンスに基づく
MCTの機能素材マーケティング

当社は長年のMCT（中鎖脂肪酸）研究の知見をもとに、体脂肪に関するお客さまのニーズに応えてきました。加えて、運動との併用で「足の筋力を維持する※¹」機能や「日常の疲労感を低減する※¹」機能を明らかにし、機能性表示食品として中高年者の生活改善ニーズに応える新たな商品展開を行います。また、新たに「食べた脂質（あぶら）の代謝（分解）を高める※²」機能で機能性表示食品の届出を完了しました。この新機能は、食品に含まれるMCTの価値をさらに高めるものであり、BtoBtoC市場における展開拡大に貢献できると考えています。フレイル予防や高齢者の低栄養対策では、エネルギーになりやすい特性を活かし、病院・高齢者施設向け製品の展開を強化していきます。

「Value UpX」の基幹戦略の一つとして、エビデンスをもとにした機能素材マーケティングをより一層推進していきます。

※¹ 中高年者 ※² BMIが高めの方



ウェルネス食品事業戦略部
ウェルネス食品課長
守屋 ゆみ子

TOPICS④

「味の大東カカオ」
100年の強みと今後の戦略

2024年12月に創業100周年を迎えた大東カカオでは、業務用チョコレートメーカーとしてカカオ豆からチョコレートまでを社内一貫体制で生産しています。「味と風味」に徹底的にこだわり、「味の大東カカオ」とお客さまから評価をいただいています。強みは、独自の評価技術によりチョコレートと他の素材のバランスをとりながら味づくりをする、製品開発力です。

次の100年に向けて、これまで磨き続けた味と日清オイリオの油脂技術を活用し、チョコレートの機能性や品質のさらなる向上により、お客さまニーズに応える製品開発を実現することで、業務用市場におけるプレゼンスを拡大していきます。また、調達先の多様化や環境負荷の軽減も進め、持続可能なチョコレートづくりに取り組みます。

日本で唯一のチョコレート原料専門メーカーとして、持続可能で安定した供給体制と高品質な製品を武器に、果敢にチャレンジする姿勢で成長を続けていきます。



ファインケミカル

最先端の技術・サービスの追求とグローバル化により化粧品油剤のリーディングカンパニーへ



主な事業

■ ファインケミカル

子会社

IQL、IQL-USA、NOST

事業の特徴

- グローバルでのプレゼンス拡大を目指し、植物由来や機能性にこだわった原料を化粧品や食品、医薬品、工業用品といった幅広い分野に提供。
- これまで培った「設計・合成・精製」技術により化粧品油剤の機能を引き出し、ユーザーニーズに応えることで各業界を支える。
- テクニカルサポート機能によるソリューション提案強化などの取り組みにより、各国で当社に対する信頼度が向上。今後、信頼を採用につなげるために代理店と連携し支援を継続。
- 2024年12月にインドネシアの商社TAKAHA社へ資本参加、2025年4月にバンコク駐在事務所を開設し、東南アジアにおける市場開拓・戦略立案のための取り組みを推進。
- 中国、東南アジア市場のさらなる開拓、グローバル化の推進に向けて研究開発力／生産能力／テクニカルサポート機能を強化。デジタルイノベーションの活用を進め、事業拡大を加速。

市場環境、機会とリスク

市場環境

- 国内はインバウンド消費やメイク向け需要が回復し、市場規模は今後数年でコロナ禍前に戻る見込み。
- 各国で化粧品との親和性が高いSNSマーケティングで成功する新興企業が台頭（インフルエンサー、SNS広告等）。
- 米国市場は好調も関税の影響懸念、欧州市場は未だ回復途上。中国市場では自国製品を好む傾向がみられ、ASEAN5市場では成長継続が見込まれる。
- ファブレス企業の需要増や輸出拡大に伴い、化粧品OEM/ODM会社は世界的に拡大基調。
- 欧州を中心にナチュラル/動物愛護志向が高まり、EU森林破壊防止規則（EUDR）等、サプライチェーンも含めたトレーサビリティ強化が求められる。

機会

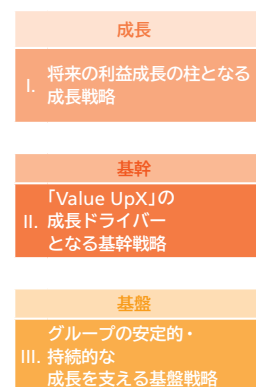
- 世界的なメイク需要の回復に乘じた新製品のプロモーション
- 代理店と協働した技術支援、販促によるファブレス企業の需要取り込み
- 植物由来製品の販売拡大、自然由来指数やサステナビリティ訴求製品の拡販
- バンコク駐在事務所やTAKAHA社を起用した東南アジア市場開拓の加速、プレゼンス向上

リスク

- 化審法、HALAL、REACH、EUDR等の法規制強化への対応の遅れ
- 市場ごとに異なる要求への対応の遅れ（ex. EUはサステナビリティ重視、ナチュラルリティ重視、東南アジアはHALAL認証）
- 米国による高関税政策による米国からの受託品の減少

「Value UpX」の戦略展開および「ビジョン2030」の重点領域との関係性

3階層の戦略展開



ファインケミカル事業のグローバルシェア拡大を通じた利益成長
化粧品油剤グローバルシェア（金額）

□□ P.30 3階層の戦略展開

化粧品油剤のグローバル展開と市場開拓

「Value Up +」では、ファインケミカル事業の年平均成長率は売上高約12%^{※1}、営業利益約14%^{※1}と伸長しました。なかでも化粧品油剤はコロナ後の経済回復も後押しし、中国を中心に大きく成長し、特にスキンケアやクレンジング、インディーズブランドのメイクアップ製品が牽引役となっています。2024年12月にはHalal対応^{※2}強化など市場開拓の戦略立案のためにインドネシアの商社TAKAHA社へ資本参加しました。

「Value UpX」では化粧品油剤の世界シェア10%以上の目標を定め、各国・地域の法規制やナチュラルリティなどのニーズへの対応力を強化しています。2025年4月には東南アジア市場への営業・マーケティング拠点となるバンコク事務所を開設しました。成長市場のアジアを中心に市場成長を上回る水準でのスペシャルティオイルの販売拡大や、グローバルでの拡販に向けた拠点整備、展開地のパートナーとの関係強化、テクニカルサポート体制の拡充などにより、当社グループのプレゼンスを高めていきます。また、事業部門の社員一人ひとりが創造性や主体性を発揮できる環境づくりを進め、研究開発力の進化と市場開発力の強化にAI・デジタルを活用し、お客さま中心の開発・営業・マーケティングを実現することで、グローバルトップレベルの油脂ソリューション企業としての地位確立を目指していきます。

※1 現在のセグメント領域での値 ※2 Halal対応：イスラム法に則り生産・提供された商品やサービスとすること



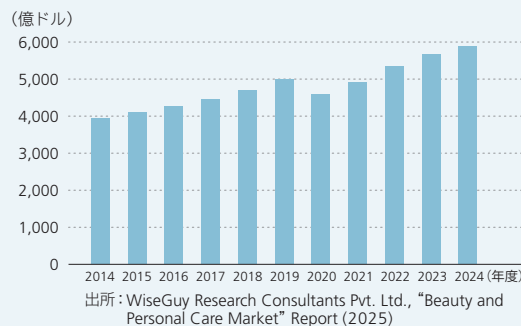
常務執行役員
ファインケミカル事業部担当

岡野 良治

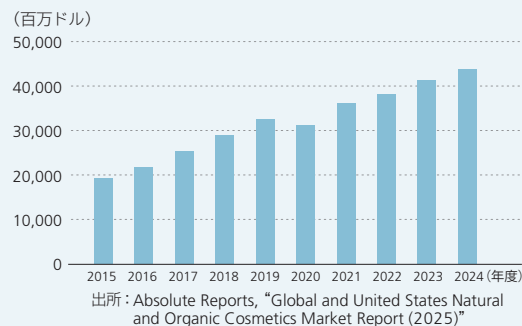
ファインケミカル

市場動向

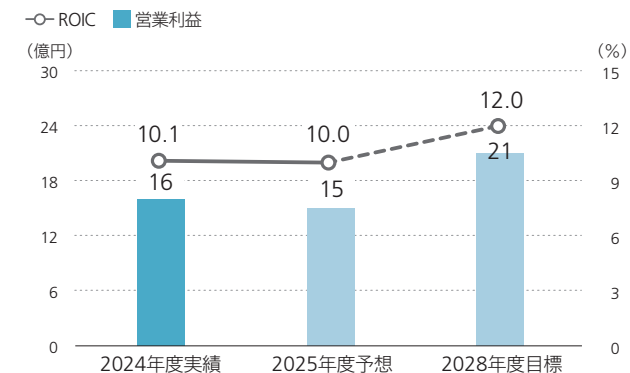
世界の化粧品市場



世界の自然派化粧品市場



実績と目標 (2025年5月時点)



成長への好循環の実現

利益率の高いスペシャルティオイルを中核に、成長市場のアジアを中心に市場成長を上回る水準で成長を実現し、事業としての利益規模・収益性を一層高めていく

持続的な成長への投資

- スペシャルティオイルのグローバルでの拡販に向けた供給力の強化と拠点及び組織体制の整備
- 世界的に成長が期待されるHalal化粧品に対応した供給体制構築
- テクニカルサポート体制のさらなる拡充
- 展開エリアのパートナーとの関係強化

資本収益性の向上

- 利益率の高いスペシャルティオイル等の市場成長を上回る水準での拡販
- デジタル技術を活用した開発業務の加速と製品開発
- 効率的な生産体制の構築、適正な在庫管理による在庫回転率の向上

TOPICS

営業と技術の連携を強化し、中国においてスピーディーで質の高いソリューション提案を実現

NOSTでは、お客さまである多数の化粧品メーカーを招待した大型セミナーで情報を発信し、その中でも特別なお客さまには個別にワークショップ等を展開することで、良好な関係の構築につなげています。中国国内では、生活者の価値観の多様化により、お客さまからは独創性のある技術提案の要求も増加しています。2024年3月に開設した上海テクニカルサポートセンター(STS)と連携した営業活動により、日本と同レベルの技術サポートが現地で可能となり、お客さまの信頼の獲得と販売実績につなげられています。

今後も営業とテクニカルサポートが一体となり、“もっとお客さまの近くで”迅速かつ質の高いソリューション提案を可能にする体制の確立を推進します。



日清奥利友(上海)国際貿易有限公司
営業部長

王 小冬

特集 資本収益性向上に向けて

営業、生産、物流が一体となり 思考の転換とプロセス変革を推進し、 資本収益性向上を実現

「Value UpX」においては、資本収益性の向上に向けて「営業・生産・物流が三位一体となった変革」を実施していきます。営業、生産、物流の担当役員に、この変革の具体的な戦略について語っていただきました。 □P.10 4つ目の「X」 資本収益性の向上に向けた変革

——前中計「Value Up +」の成果と課題について教えてください。

野中 営業を含めた食品事業を担当している立場として「Value Up +」、さらにその前からの取り組みを振り返ると、ホームユースや業務用食用油、ウェルネス食品など、それぞれの領域で当社がイニシアティブをとり食用油のマーケット構造に大きな変化を起こしてきたと考えています。ホームユースにおいては、新たな油の使い方の訴求、新たな容器の採用などにより“揚げる”“炒める”といった用途に加え、「かけるオイル」という新たな市場を創出しました。業務用食用油では、外食市場において、労働環境改善などの課題解決のために以前から使用されてきた“斗缶”という荷姿の商品に代わり、より使いやすい“ピロー容器”の使用が増加しています。また、ウェルネス領域においては、生活者向けのMCTオイルマーケットを約30億円市場、MCTの認知率約60%まで一から育て上げてきました。お客さまのニーズを捉え、新たな価値提案や市場創造に積極



取締役 常務執行役員
生産本部長

佐藤 将祐

常務執行役員
食品事業本部副本部長

野中 公陽

執行役員
物流統括部担当

川邊 修

特集 資本収益性向上に向けて



的に取り組むことで、収益性向上にも貢献しました。

一方で、2024年度にオリーブオイルの高騰に直面したように、原料調達の不安定化や価格変動へのリスク管理がより一層重要になるとともに、収益構造の安定化に向け、商品ポートフォリオについても再構築の必要があると考えています。

佐藤 私が担当している生産領域では、研究開発施設「インキュベーションスクエア」の開設により、お客さまが必要とするサンプルをスピーディーかつフレキシブルに提供することに加え、新事業や新商品を軌道に乗せるまでの小規模生産も可能となりました。また、搾油・精製プロセスでの設備投資も積極的に進めました。これらは老朽化対応の側面もありますが、今後50年を見据えた生産体制の構築や製品のさらなる高品質化、瞬発力の向上、環境負荷低減にもつながっています。

一方、商品アイテムの多様化に伴う一部の生産プロセス

の能力との不一致は課題と考えています。生産部門のみでは解決が難しく、商品の構成、物流の効率、生産の効率を総合的に捉え、全体最適を図る必要があります。

川邊 物流担当として「Value Up +」の4年間を振り返ると、大きな取り組みとしては、横浜磯子工場周辺に点在していた在庫拠点を集約し、新たに配送拠点を設けることで関東圏の物流ネットワークを再編したことがあげられますね。また、パッケージ製品の受注から納品までのリードタイム延長も実施し、これらの取り組みによりパッケージ製品の出荷におけるドライバーの拘束時間を全拠点で平均59分／台（前年比30分減／台）まで短縮したことは、社会的な物流問題に貢献する成果だと考えています。

しかし、ドライバー不足などの物流問題はさらなる深刻化が予想されています。物流の脆弱性によりお客さまに製品をタイムリーにお届けできなければ、企業としての信用失墜につながることから、物流強靱化に向けた取り組みの重要性はますます高まるものと考えています。

——各部門では、資本収益性向上のためにどのような業務プロセス変革を進めていますか。

野中 事業環境やニーズが変化するなか、安定的かつ持続的に成長するためには戦略の転換が必要です。これまでは量と価格の掛け算によって収益を稼ぐという考え方

が定着していましたが、持続的な成長にはもう一つの軸「X」が必要と考えています。これはまさに「Value UpX」の「X」に込められた想いの一つでもあります。当社なりの「X」を掛け合わせることで、食用油の価値向上ひいては当社の収益性向上につなげたいと考えており、あらゆるバリューチェーン上で模索を続けています。

また、ROICの考え方を営業担当に浸透させるために、投下資本を各営業担当と読み替えています。ROIC＝営業利益／営業担当とすれば、「営業利益／売上高」×「売上高／営業担当」と分解できます。つまり、ROIC向上＝「営業利益率」×「営業生産性」の向上となり、この2つの向上に向けた**営業担当の思考の転換、行動の転換を図るための営業スタイル変革**が必要となります。インバウンド型マーケティングの組織的導入や営業ノウハウの伝承・型化、データの高度利用・生成AIの活用などで組織と個人の能力が高まれば、営業効率がアップするとともに顕在需要の獲得や潜在需要



特集 資本収益性向上に向けて

の開拓につながり、新たな価値創造で営業利益率の向上に寄与する、といった成長の好循環を作りたいですね。

佐藤 当社では、スマートファクトリー化を「業務の抜本的な改革とICTの組み合わせによる『生産性向上』『働き方改革』『技術力の獲得と伝承』を実現するための活動」と定義し、取り組んでいます。モデル工場の名古屋工場では、思考の転換に向けて全員参加型で業務を根本から見直し、システム導入や自動化等を通じて創出した時間をさらなる成長への取り組みや技術伝承に活用しています。また、次世代型の精製・充填設備の導入を進めることで、お客さまからのニーズに応えた品質向上や法規制・環境対応の強化、**生産における「瞬発力」強化**を実現し、さらに在庫・切り替えロス削減へとつなげます。デジタル技術の活用に加えて、従業員一人ひとりの責任と行動を重視し、当社ならではの独創的なスマート化を進め、現場の効率化と競争力強化を実現していきます。

川邊 物流部門では持続性と安定性の確保を主眼に、**サプライチェーン全体最適に向けた抜本的な物流プロセス改革**を進めています。同一拠点内の積込倉庫の集約化やパレット荷役の推進、長距離輸送の中継方式への切り替えなどによるドライバーの拘束時間のさらなる短縮と同時に、次世代物流システムの一環として自動運転輸送も進めたいと考えています。

一方で、物流問題を背景とした物流事業者からの運賃

値上げ要請に加え、持続性の確保に向けた物流再構築によって物流費が大きく上昇しており、今後もこの傾向は続くものと予測しています。コスト抑制のためには生産から販売までの一貫した需給マネジメントが重要です。在庫日数をKPIとして生産・物流・販売部門が連携し、在庫の最適化に取り組みます。生産・在庫・販売のサプライチェーン情報をリアルタイムで共有・可視化し、需要変動を予測するためにAI等のデジタル技術の活用を進めています。

——各部門がどのような役割を持って、「**営業・生産・物流が一体となった変革**」を実施し、**資本収益性の向上とサプライチェーンの強靱化を実現するのでしょうか。**

佐藤 生産部門は、アイデアに満ちた生産技術とノウハウを蓄積し、プロセス変革を実現していきます。従業員の能力を高め、新たな技術や業務手法への適応力を高めることで資本収益性向上への貢献を目指します。しかし、生産部門単独では限界があります。適正な在庫を維持するためには、**販売計画や物流の実態を正しく把握したうえで商品を生産**しなければなりません。また、物流現場のボトルネックを理解し、現場起点で改善策を共に考えることが生産活動の効率化にもつながります。各部門が互いの課題や役割を理解して共感を大切にしながら取り組み、変化や改善を自ら実感できるようにしていきたいです。



川邊 おっしゃる通りですね。物流部門は、**サプライチェーン全体のコントロールタワー**となる「ハブ」として各部門との連携を深め、さまざまな改革案を立案・実行していきたいと考えています。在庫は資本コストを構成する要素であり、生産効率を含めた最適化が重要となります。また、前述の物流コスト抑制のためにも、これまでの商習慣や仕組みを今日の視点で見直す必要があり、生産や販売の領域を含めた包括的かつ抜本的な取り組みが必要です。

野中 マーケット視点でモノづくりをし、販売するのが営業の仕事ですが、全体最適を考えた時の商品構成、商品設計、需要予測など、生産・物流視点をもった営業活動なども強く意識しなければなりません。そういう意識に転換することが当社全体の効率性や持続性につながると考えています。そのために、持続的成長と資本収益性向上のつながりを組織に浸透させ、**全体最適に向けてリーダーシップを発揮**したいと考えています。

戦略の実現に向けて

「Value UpX」で目指す次なる成長の実現に向けて、強固でレジリエントな人材基盤の構築と、戦略を支える4つの機能（研究開発、デジタル・IT、サプライチェーン、サステナビリティ）の強化を推進していきます。



- 48 人材マネジメント
- 50 研究開発と知的財産
- 52 デジタル・IT
- 54 サプライチェーン／サステナビリティ

人材マネジメント

厚みと広がりのあるエネルギーな精鋭集団へ進化し、「イノベーションの体質化」を加速する



執行役員
人事労務部長、
健康経営推進部長 兼 人事企画部担当

瀬川 高志

「Value UpX」で目指す姿を実現するには、イノベーションを生み出す組織風土の醸成に向けたさらなる取り組みが必要であり、「人材マネジメント」における重要な課題だと認識しています。チャンスとリスクが混在する現代の事業環境では、多様な経験、能力、感性を持つ社員同士が自由闊達に意見を交わし、お互いに高め合うことが価値創造につながると考えています。そのために、各人の専門性を高め発揮できる成長機会を作っていくとともに、マネジメント層には、社員の多様性を引き出すマネジメント力のさらなる発揮を期待しています。

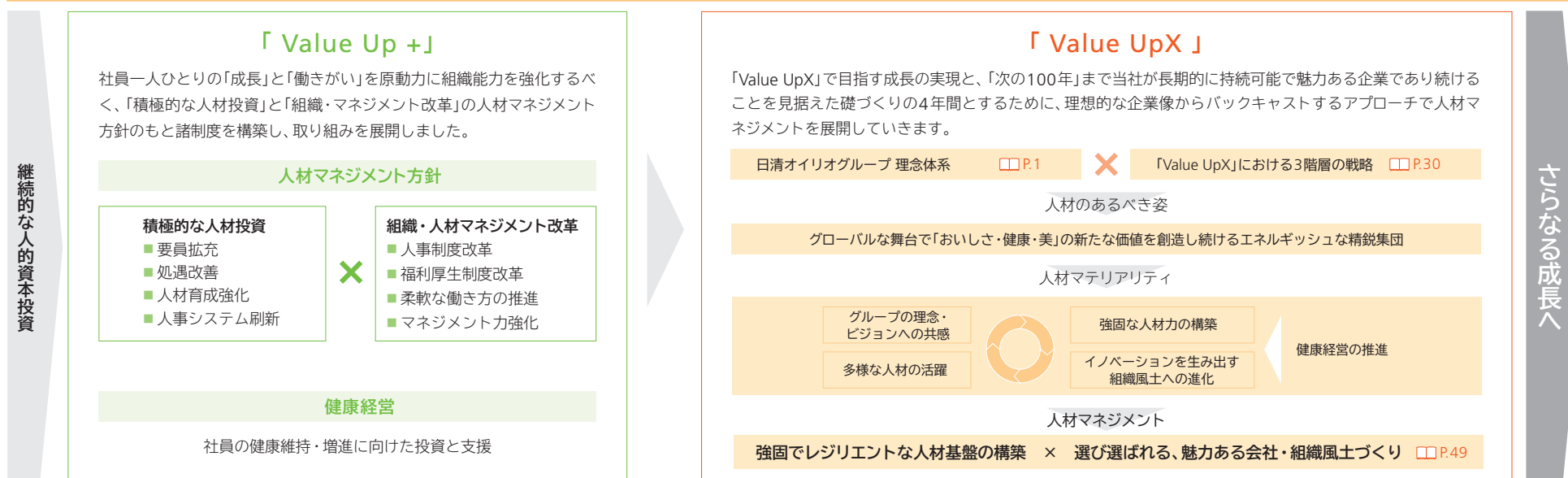
当社グループが未来にわたって魅力ある企業であり続けるには「選び、選ばれる会社」になることが必要です。そのベースは全社員が当社グループの理念やビジョンに共感し、プロフェッショナルとしての想いと矜持を持ち存在価値を高めることです。本人の成長意欲と会社からの期待を実感できる施策を実施していくことがカギとなります。

当社はこれまで、挑戦意欲の高い社員が自発的に手を挙げ、主体性・積極性を発揮できる環境づくりを推進してきました。今後は、さらなる変革マインドの醸成に向けて、新規ビジネス提案制度、ジョブチャレンジ制度、業務改革運動ならびに理念・ビジョンの浸透活動などの新施策を順次実施していきます。

併せて、資本収益性の一層の向上に向け、社員の働き方においても創造性と効率性の両立を追求する必要があります。AIをはじめとするデジタルツールの活用により業務の生産性を高め、よりクリエイティブな業務に充てる時間を拡充することで、スマートな働き方の実現と定着を図ります。

こうした人材マネジメントは当社グループの持続的成長を支える基盤であり、引き続き積極的な人材投資を行い、厚みと広がりのあるエネルギーな精鋭集団の形成を目指します。

「ビジョン2030」の達成に向けた当社グループの人的資本経営



人材マネジメント

「Value UpX」における人材マネジメントの方針

新中期経営計画「Value UpX」における戦略推進の原動力となるのは、強固でレジリエントな人材基盤です。また、変化し続けるお客さまの期待とニーズ、ならびに事業環境が一段と厳しさを増すなかでは、戦略の実行主体となる人材基盤と同等に、組織風土も戦略を支える要となります。「強固でレジリエントな人材基盤の構築」と「選び選ばれる、魅力ある会社・組織風土づくり」を人材マネジメントの方針として掲げ、人的資本の強化を図っています。

1 強固でレジリエントな人材基盤の構築

「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、強固でレジリエントな人材基盤の強化に取り組んでいます。「強固な人材基盤」とは、変化の激しい経営環境においても、成長戦略や基幹戦略を牽引できる人材を質・量ともに確保し、適所適材で最大限の力を発揮する体制を整えることを指します。その実現に向け、高い専門性・豊富な経験を持つ人材の採用強化、グローバル人材の選抜・公募型育成やジョブローテーションによる経験の多様化などに取り組んでいます。また、基幹戦略を支える現場力のある人材の継続育成や、エンゲージメント調査を活用した組織課題の可視化と改善を行うことで、組織能力の最大化を図っています。一方、「レジリエントな人材基盤」とは不確実で複雑な環境下においても、組織と人材が柔軟に対応し、持続的な成長を実現できる強靱性を指します。挑戦を促す評価制度の再構築やキャリアデザイン制度の改定、管理職のマネジメント力強化などに取り組むことで、レジリエンスを備えた人材基盤の実現を目指します。

強固な人材基盤

グローバル人材の育成

公募による登録者に対し、国内外のグローバル業務への優先的な配置や専用教育プログラムを提供しています。また、海外視察研修の実施や語学学習の費用補助など、より多くの社員がグローバル人材としての能力開発に取り組めるよう積極的な育成を実施しています。

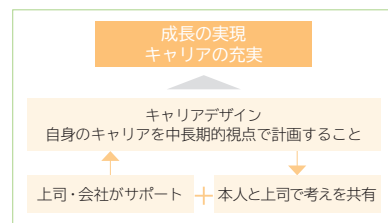


海外視察研修の様子（ISF 工場見学）

レジリエントな人材基盤

キャリアデザイン制度

従来の制度を見直し、社員が中長期的なキャリアを計画しやすく、上司と会社がより強力にサポートできるよう、2024年度にバージョンアップしました。具体的には、上司によるキャリア面談の充実と支援力の強化、社員が主体的に能力を伸ばし多様な個性を発揮できる仕組みや、社員の希望するキャリアをしっかりと把握する仕組みを整備しました。



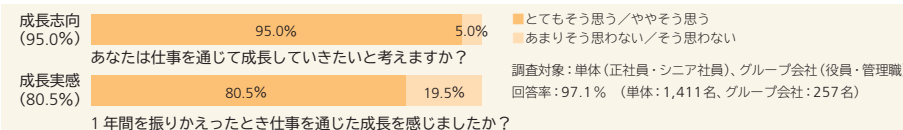
キャリアデザイン制度の概要

2 選び選ばれる、魅力ある会社・組織風土づくり

社員が会社や仕事に誇りをもち、変化を恐れず新たな価値創造に挑戦できるマインドの育成と、一人ひとりが自らの強みを存分に発揮し、いきいきと働ける健全で前向きな組織風土の醸成を目指しています。「選び選ばれる会社」とは、会社と社員が良い緊張感のもと互いに成長し続ける関係を築いている状態を指します。価値創造を担う人材が長期的に活躍できるよう、チャレンジと成長の機会を提供するとともに、教育研修などの人材投資を通じて、継続的な成長を支援する環境づくりを進めています。また、「魅力ある組織風土」とは、社員一人ひとりが自身の成長を実感し、当社グループのビジョン達成に向けて一丸となって前向きに取り組める風土を意味します。その実現に向けて、社内公募制度の導入や経営層との対話機会の推進を通じ、組織全体の活力を高め、持続的な成長を支える基盤の構築を行っています。

魅力ある会社・組織風土づくり グループ意識調査

2024年度より「経営理念・ビジョンへの理解と共感」「仕事を通じた成長志向と成長実感」「働きがいに関する価値観と実感」について、年1回の定期調査を開始しました。調査結果から読み取れる課題や仮説を人事施策へと反映することで、グループ全体で価値創造やイノベーションの創出につなげています。



2024年度の調査結果からは、社員の成長志向と成長実感はいずれも高い水準にある一方で、その間に若干の乖離が見られることが課題として読み取れました。今後は、社員の高い成長志向に応えるため、挑戦や学びの機会をさらに充実させ、社員が成長をより実感できる施策を展開していきます。

※エンゲージメント調査は2019年度より当社単体で継続的に実施

健康経営の取り組み

社員の健康への取り組みは、企業の発展を支える土台づくりであると捉えています。一人ひとりが活力高く働き、健康的で豊かな人生を送れるよう、社員の健康維持・増進、生産性向上に向けた支援を積極的に展開しています。

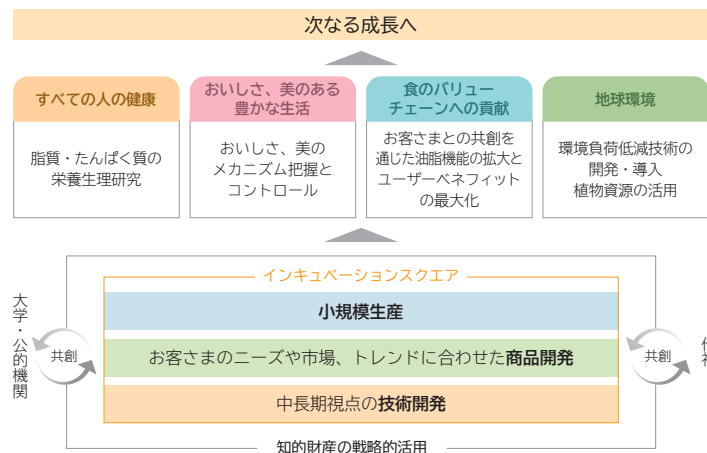
健康経営への取り組み

https://www.nisshin-oillio.com/company/sustainability/health_management/

研究開発と知的財産

研究開発の全体像

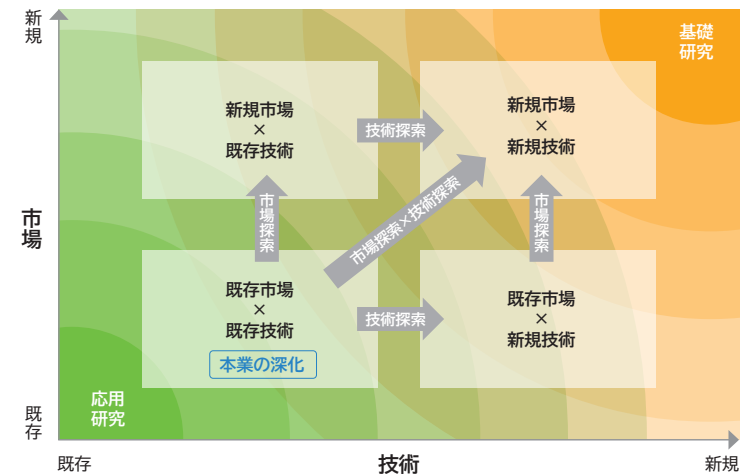
当社グループは、長年の植物油脂研究で培った知見をもとにした技術開発力と商品開発力により、「健康」「おいしさ」「利便性」「環境負荷低減」など、お客さまの多様なニーズや社会課題にお応えしています。2024年度に開設したインキュベーションスクエアを中核に、油脂とその周辺領域の技術をさらに磨き、研究開発力を強化しています。また、国内外のお客さまとの技術や情報の交流を通じ、多様な視点とアイデアを取り入れることで最先端のソリューションを提供しています。



技術の深化・探索

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ては、研究開発機能の強化、技術の深化・探索による価値創造が必要です。そのため、既存技術をさらに深化させ、実用化や商品化を通じて市場価値を創出する「応用研究」と科学的知見を蓄積しながら未来を見据え、中長期的な価値創造を目指す「基礎研究」の双方を推進しています。

さらに、当社グループの研究開発に関わるすべての部門の知見や技術を柔軟に融合・連携させるとともに、ユーザーニーズを正確に把握することで新規市場の開拓や社会的価値の創出を目指します。



研究開発と知的財産の特徴

研究開発費（連結）

2,702百万円
(2021年度)

4,079百万円
(2024年度)

保有特許件数（国内・海外子会社含む）

約1,190件
(2021年度)

約1,320件
(2024年度)



執行役員
応用研究所長 兼 ホームユース・ウェルネス食品開発センター担当

上原 秀隆

コア技術の追求と外部技術との融合で目指す成長を技術面から推進

「Value UpX」で掲げる成長戦略の実現には、当社グループのコア技術である「油脂」を「つくる」「つかう」「価値を見える化する」の3つの分野で究め、さらなる価値共創を推進することがカギとなります。「既存市場 × 既存技術」においては、これまで培ってきた技術や知見の組み合わせによる技術提案を行い、ユーザーベネフィットの向上へつなげ、本業を深化させていきます。そして、本業の深化や基礎研究などにより新たに得られた技術的経験や知見を、お客さまやメーカーなど外部の技術と組み合わせることで「新規技術の獲得」や「新規市場の開拓」を実現していきます。

お客さまとの共創の場であるインキュベーションスクエアには、昨年の開設以降、161社のご来場がありました（2025年3月時点）。食品企業や化粧品企業といった

お客さまをはじめ、メーカーや大学などの研究機関からも関心をいただき、共創の取り組みは一層広がっています。新たな市場や分野の開拓には、我々がお客さまの油脂の使い方を理解することが重要です。共に手を動かしながら試作などを行えるインキュベーションスクエアは、こうした取り組みに有効活用されています。また、小規模生産機能も強化し、2024年度は10品種の製造を行いました。これらの成果に基づき、新たなニーズへの対応をスピーディーに行っていきます。

インキュベーションスクエア開設により、お客さまとの共創において部門横断で対応する機会が増え、社内の情報共有もより強化されました。こうした「知」の融合によって、当社グループにとって競争優位な無形資産を蓄積し、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技術面から推進していきます。

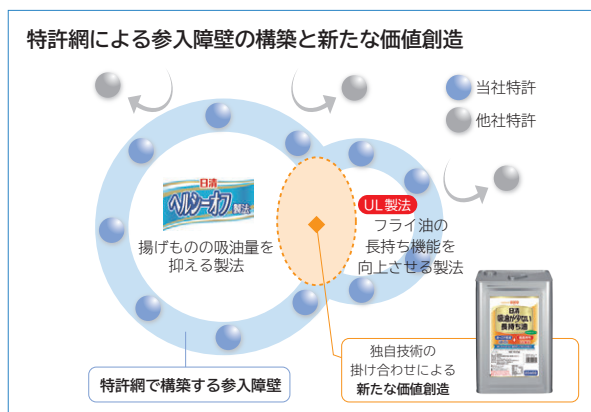
研究開発と知的財産

「Value UpX」で注力する取り組み

1 知的財産の戦略的な活用による競争優位性の確保

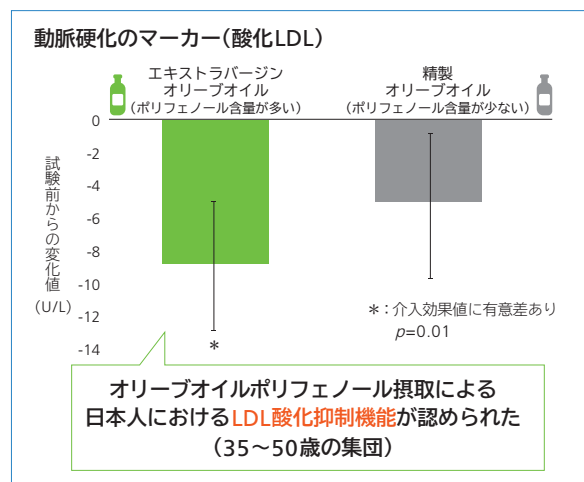
当社グループは、技術開発を通じて蓄積したノウハウや知見などの無形資産を幅広い製品開発に活用しています。知的財産戦略の中心は、重要な技術や市場に関する特許網の構築により高い参入障壁を確立し、技術や製品を保護することです。また複数の特許網の組み合わせによる新たな価値創造にも取り組んでいます。例えば、揚げものの吸油量を抑える「ヘルシーオフ製法」では、家庭用・業務用の両市場で特許網を構築し、高い参入障壁を確立しています。この技術によって、揚げものの吸油量を抑制する新たな市場を創出し、技術や製品を保護しています。さらに、フライ油を長持ちさせる「UL(ウルトラロング)製法」との組み合わせでは、新たな価値提案につながる業務用商品を開発しました。

特許権のみならず、商標権などを含めた知的財産は当社グループの競争優位性を生み出す大切な無形資産です。研究開発などによって生まれる新たな「知」を無形資産として蓄積していくことで、また新たな「知」を創造する循環を生み出し、イノベーションの体質化に貢献していきます。



2 脂質栄養のエビデンス取得と活力ある健康への貢献

重点領域「すべての人の健康」では多様なライフステージにおける健康課題に対し、脂質栄養の知見を活用した価値創造を進めています。オリーブオイルは、その健康効果について欧州を中心に多くの研究が行われ、特に、オリーブオイルに含まれるポリフェノールが動脈硬化症の進行に関与するLDLの酸化を抑制することが報告されています。一方で、これまで日本人を対象とした大規模な臨床試験は実施されておらず、日本人に対する効果は不明でした。そこで当社は臨床試験を実施し、日本人においてもオリーブオイルポリフェノールがLDL酸化抑制機能を発揮することを明らかにしました。この成果は、日本人の食生活にオリーブオイルを取り入れることで動脈硬化症の予防に寄与する可能性を示しています。今後も脂質栄養の新たなエビデンスを取得し、人々の生涯にわたり、活力のある健康的な生活に貢献することを目指していきます。



3 グローバルな市場ニーズに応じた化粧品用エステル油の開発

ファインケミカル事業の化粧品原料分野で主軸となる化粧品用のエステル油(化粧品油剤)は、コア技術であるエステル合成を活用し、化粧品に求められる保湿や感触、発色、ツヤなど多様な機能を付与する付加価値の高い製品です。

近年のナチュラルリティの高い化粧品原料への世界的なニーズの高まりを受け、植物由来の革新的な製品開発を推進しています。スキンケア、クレンジング、サンケア、メイクアップのそれぞれの用途において機能性や品質の向上を実現する新規エモリエント剤や多機能エステル等を多数開発し、今年開催された国内最大規模の化粧品産業技術展にて発表し、多くの化粧品メーカーから高い評価をいただきました。

また、既存製品の使用用途や機能性などの新たな可能性を探るソリューションビジネスにも取り組んでいます。大学との共同研究などを通じてエビデンス構築を進め、お客さまの製品開発をサポートするために製品の新たな活用法を見出し、提案しています。さらにインキュベーションスクエアでは、多角的な分析評価設備を活用し、お客さまのニーズにマッチする客観的かつ信頼性の高い評価方法の提供や技術レビューにより、国内外のお客さまと直接意見交換することで、当社の強みをご理解いただき、お客さまの化粧品開発に貢献しています。



海外のお客さまをお招きしてのディスカッション

デジタル・IT

「デジタルイノベーション」を推進し、飛躍的な成長を実現



執行役員
デジタルイノベーション部長
関口 和洋

AIなどのデジタル技術の目まぐるしい進展のなかで、デジタル武装をした企業が勝ち組となるという認識のもと、当社グループが目指す飛躍的な成長を実現するには、バリューチェーンにおいてデジタル技術を「圧倒的な生産性向上」と「独創的な価値創造」に活かしていかなければなりません。自動化をはじめとする作業代替などによって生産性を向上し、当社グループでこれまで培ってきた知見やノウハウをデータ化し、無形資産として活用する仕組み等で価値を創出し続けていきます。

イノベーションを生み出す企業体質への進化に向けては「顧客接点の高度化」「技術革新の実装」「トレーサブルなサプライチェーン」に「デジタルイノベーション」を掛け合わせ、競争力の源泉としていきます。

「顧客接点の高度化」では、例えば、アウトバウンド・インバウンド双方の営業プ

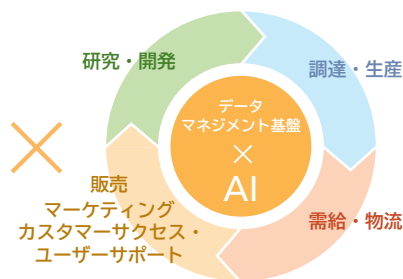
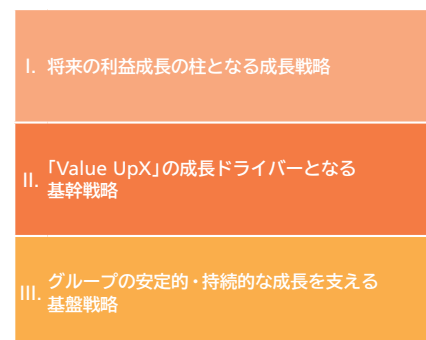
ロセスを通じて得た情報をデータ管理することにより、お客さまの潜在ニーズを満たしていきます。「技術革新の実装」では、研究開発のデジタル基盤を構築し、データ活用型の予測・シミュレーション技術で開発期間の短縮やイノベーションの創出を実現します。「トレーサブルなサプライチェーン」では、信頼性のあるトレーサビリティ確保に向けたデジタル認証技術の導入を検討しています。

グローバルトップレベルの油脂ソリューション企業へ飛躍するために、新たなマーケットや製品など、既存の枠組みにとらわれないチャレンジを続けていきます。デジタル・ITに積極的な資本投資を行い、デジタルイノベーションを企業文化として定着させ、「未」の領域にチャレンジし続けることで、「Value UpX」で掲げる戦略を加速させていきます。

2030年に目指すデジタル基盤

- 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とデジタル技術を駆使し、バリューチェーンを強化する。
- AI(機械学習・生成AI・自律型AIエージェント)などのデジタル技術を当たり前を活用する企業風土・文化を醸成し、圧倒的な生産性向上の実現とイノベーション創出の加速を目指す。

「Value UpX」における3階層の戦略展開

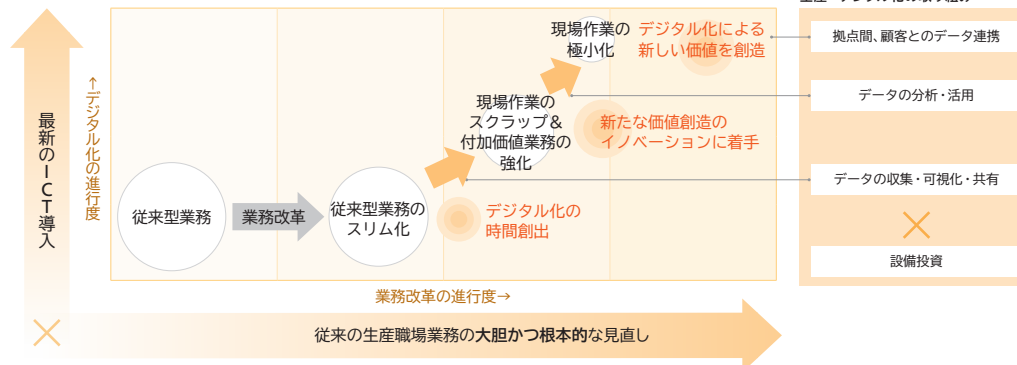


生産構造の変革×デジタル戦略の推進

生産部門ではスマートファクトリー※の実現に向けた取り組みを進めています。スマートファクトリーのモデル工場である名古屋工場では、マネジメント層と現場社員の密なコミュニケーションにより課題を抽出するとともに、デジタルを活用し業務を抜本的に改革することによりイノベーションの創出につなげています。

※ 既存の業務を抜本的に改革することで、生産性向上・働き方改革・技術力の獲得と伝承につなげ、将来的な工場間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

当社スマートファクトリーの推進によるイノベーション創出



デジタル・IT

「Value UpX」で注力する取り組み

1 データとAI技術の活用によるバリューチェーンの強靱化

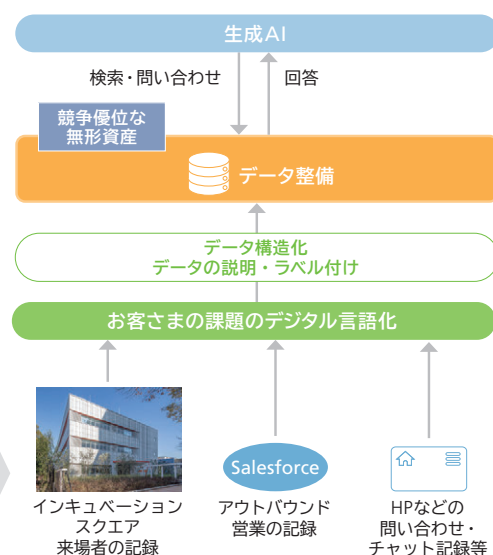
「圧倒的な生産性向上」と「独創的な価値創造」の実現に向け、当社は研究開発と営業におけるデータマネジメント基盤の整備とAIの活用を加速させています。

研究開発部門では、実験ノートの電子化により暗黙知の形式知化を推進し、社内に蓄積されたナレッジや論文、市場トレンドのデータをAI分析することで、革新的なアイデア創出の有効性を検証しています。これにより、従来の経験則に依存した開発プロセスから、データ駆動型の効率的な研究開発への転換を図ります。営業部門では、お客さまとの商談データの蓄積とAI分析により、提案力向上を図っています。また分析を通じて、個別のお客さまに最適化された提案内容の生成と営業プロセスの自動化により生産性向上を目指します。

油脂ソリューション提案における生成AI活用の取り組み

ユーザーサポートセンターは、製菓・製パンや加工食品メーカー、コンビニエンスストア、量販店などのお客さまに対し、油脂や大豆素材の機能を活かしたソリューションを提供しています。独自性の高い製品開発アイデアを量産するために生成AIを活用した製品開発支援システムの構築を推進しています。これは、食品名を入力すると課題分析と改善提案を生成するもので、機能性油脂・油剤などの開発におけるスピードアップや精度向上が見込めます。AI活用によってお客さまへの価値提供力を強化し、持続的な事業成長につなげていきます。

B to B事業における当社固有のデータ整備活動(例)



2 デジタル技術の活用によるサプライチェーンマネジメント

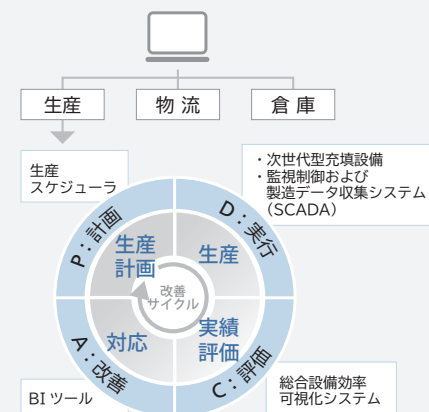
当社グループは、資本収益性の向上とサプライチェーンの強靱化を目的に、デジタル活用を進めています。原料の調達から生産・物流・販売に至るまで、バリューチェーン全体で生じる需要・供給の変動、品質・トレーサビリティ要請の高まり、地政学リスクや気候変動などによる原料調達への影響に、より迅速かつ柔軟に対応できる体制の構築を視野に入れて取り組んでいます。

具体的には、サプライチェーン強靱化の中核要素として「需給連携の高度化」「トレーサビリティ」「リスク管理」に焦点を当て、段階的な取り組みを進めています。

「需給連携の高度化」では、先々の需要予測に追従した、あるべき生産設備配置のシミュレーションができるツールの活用を始めています。また需要予測の精度向上に向けて、AIなどのデジタル技術活用の検証も進めています。「トレーサビリティ」では、まずは原料調達から生産まで、認証情報・品質記録の付加などを通じて製品の安全性と信頼性の一層の向上に資することを目指します。「リスク管理」では、サプライヤー情報の一元管理によりサプライチェーンの透明性と可用性の向上を図り、定期的なリスク評価や有事の迅速な復旧計画の検討につなげることを検討しています。

スマートファクトリー構想の実現に向けた次世代充填設備の導入とデジタル化

名古屋工場の食用油充填ラインでは、次世代型充填設備と制御システムによる集中オペレーション、生産計画から実績評価の各プロセスへのシステム導入およびネットワーク連携などにより、生産ラインの集中管理と継続的な改善サイクルを生み出すPDCAの仕組みを構築しました。将来的には各システムへのAI技術の組み込みを進め、無人の充填プロセスを実現することで、持続可能かつ競争力のあるスマートファクトリーの確立を目指します。



サプライチェーン／サステナビリティ

社会的品質の向上を起点として競争力を獲得



サステナビリティ戦略室長

長谷川 寛

当社グループは、“植物のチカラ®”と“油脂をさらに究めた強み”を活かし、持続的な成長と持続可能な社会の実現を目指してサステナビリティ活動を推進しています。当社グループのサステナビリティ活動は「ビジョン2030」における6つの重点領域を軸に展開し、新中期経営計画「Value UpX」とも密接に連携しています。

特に当社グループの事業のベースは植物資源であることから、「地球環境」の保全・回復と「信頼でつながるサプライチェーン」の構築は持続的な成長と企業価値向上に向けた両輪であり、戦略の根幹を成しています。

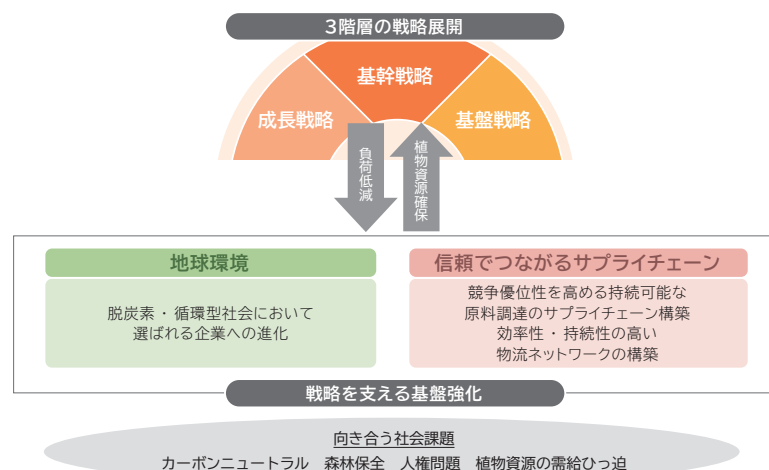
「地球環境」における脱炭素化の取り組みでは、省エネルギーのさらなる深化や非化石エネルギー割合の向上に加え、インターナルカーボンプライシングの採用や高効率設備への切り替え、水素をはじめとした脱炭素技術の導入を進めており、環境投資を将来の事業活動につなげていきます。また、プラスチック資源循環の取り組みでは、

プラスチック容器の軽量化、再生素材やバイオ素材の導入、油付きプラスチックの再資源化技術への投資を進めており、この分野で新たな価値創造を目指しています。

「信頼でつながるサプライチェーン」の構築は事業安定性の基盤であり成長の原動力と捉え、原料調達リスクを低減するため、原料の産地分散やサプライヤーの多様化などの対策を講じています。特にパーム油は社会的品質の向上を事業の競争力とするため、農園までのトレーサビリティを確保したうえで、生産地の課題解決に向け、認証油調達比率の向上、小規模農園支援、NPO・NGOとの連携、サプライチェーンにおける人権尊重の取り組みを進めています。

このようにサステナビリティを戦略要素と位置づけ、経済活動とサステナビリティ活動の一貫性をより高めることで、グローバルトップレベルの油脂ソリューション企業を目指していきます。

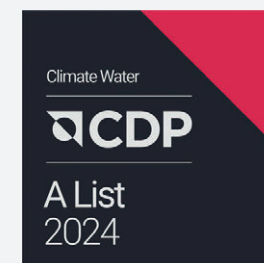
地球環境と持続可能なサプライチェーンへの取り組みにより 持続的な成長と企業価値の向上を実現



国際的な開示フレームワークを活用し、環境・人権の取り組みレベルを向上 「気候変動」と「水セキュリティ」の2分野で「CDP Aリスト」に選定

当社グループは、国際的な非営利団体であるCDPの調査に参加し、環境情報の開示と取り組みレベルの向上を進めています。CDPの質問や要求事項、評価を参照することで、自社の取り組みがグローバルレベルでどの水準にあるのかを客観的に把握し、具体的な課題の特定と改善、ステークホルダーとのコミュニケーションに活用しています。その成果として、2024年のスコアは「気候変動」と「水セキュリティ」の2分野で最高評価の「Aリスト」に選定され、「森林」はA-の評価となりました。さらに、ISF（マレーシア）も「森林」と「水セキュリティ」分野で「Aリスト」に選定されています。

CDP2024のAリスト企業一覧 <https://www.cdp.net/en/data/scores>



サプライチェーン／サステナビリティ

TCFD・TNFD提言に基づく統合開示に向けて

気候変動および生物多様性への考え方

当社グループは植物資源を基盤とした事業を展開しており、地球環境や自然資本の保全・回復は、事業の持続性そのものです。主要原材料である大豆、菜種、パーム油、カカオ、オリーブオイル、ごまなどは世界各地から輸入しており、特定の自然資本や産地に依存しています。また、事業活動によって、バリューチェーン上の自然資本に影響を及ぼしていると認識しています。

2021年にはTCFD提言への賛同を表明し、気候変動に伴うリスクや機会の分析、財務的影響のシミュレーション等を通じた情報を開示しています。2024年度にはTNFDが提唱するLEAPアプローチを参照し、自然関連リスクと機会の分析を行いました。植物資源の調達において気候変動や自然資本の保全・回復と人権リスクは密接に関連していることから、当社グループはこれらの取り組みに統合的に対応しています。

ガバナンス

気候変動や自然関連課題を含むサステナビリティ課題に関する基本方針・戦略・施策については、業務執行の審議機関である事業戦略会議での審議を経て、取締役会が承認しています。また、サステナビリティ戦略室や環境ソリューション室などの専門部署を設置し、戦略遂行機能を強化させています。

2024年度の主な取り組み

- 脱炭素化を推進する戦略ロードマップの更新に関して審議
- サステナビリティ情報開示義務化の国際潮流と当社グループが対応すべき課題を審議
- 重点領域の再評価および自然資本を含めたCSV目標の見直しの継続的審議

TNFD Adopterへの登録

2024年9月にTNFD提言に基づく情報を開示し、2025年3月にTNFD Adopterに登録しました。この登録により、改めて当社グループがTNFD提言に沿った情報開示を行う姿勢を示しました。



TCFD 提言への対応 <https://www.nisshin-oillio.com/company/sustainability/environment/tcf.html>
TNFD 提言への対応 <https://www.nisshin-oillio.com/company/sustainability/environment/tnfd.html>

戦略：TCFD・TNFD提言を通したサステナビリティ・サプライチェーンの対応

① バリューチェーンにおけるリスク・機会の分析

TCFD・TNFDに基づくシナリオ分析

TNFDが提唱するLEAPアプローチを参照し、自然関連課題（依存・影響・リスク・機会）の特定と評価を行い、抽出されたリスクと機会に対して、取り組みを推進しています。なかでも気候変動は当社に与える影響度も大きいことから、TCFD提言に基づき、気候変動が財務的に与える影響についても、分析をしています。

リスク・機会とそれぞれへの取り組み（抜粋）

	上流	直接操業	下流	対応
自然資本	原材料の収量および価格の変化	気象災害による生産停止	物流の最適化による、輸送コスト低減	持続可能な原材料調達
気候変動	炭素税・ETS・その他規制強化への対応等のコスト増			GHG排出削減
土地利用	森林破壊に関する規制強化／環境に配慮した原材料の需要増加			
汚染・汚染除去	プラスチックに関する規制強化／プラスチック使用量削減による商品競争力強化			プラスチック容器・包装の削減と資源循環の推進

気候変動による財務影響

	影響の内容	財務インパクト	
移行リスク	炭素税・排出量取引制度（ETS）などによるコスト増	2℃シナリオ	20億円／年（2030年）
		1.5℃シナリオ	26.1億円／年（2030年）
物理リスク	農業における脱炭素による原料大豆価格上昇	1.5℃シナリオ	165億円（2030年） 259億円（2050年）
		4℃シナリオ	1.76億円（2050年）

②〈移行計画〉プラスチックの資源循環に向けた取り組み

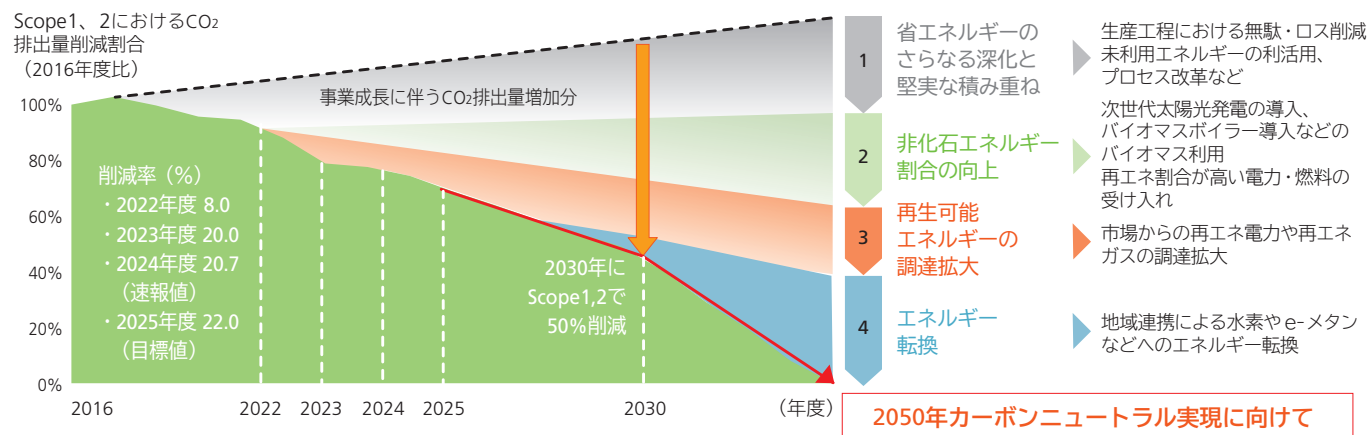
油が付着したプラスチックは、リサイクルが困難とされてきました。油付きプラスチックの回収の仕組みづくりと再生技術の確立に向けて、キューピー株式会社と協業し、使用済み油付きPETボトルの店頭回収実証や、リサイクルに向けた技術検証を実施しています。また、社員を対象とした社内回収を実施し、プラスチックボトルの回収や再資源化の課題を社員と共有することで、資源循環への意識向上を進めています。

サプライチェーン／サステナビリティ

③〈移行計画〉脱炭素に向けた取り組み

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、全社グループ丸となって取り組みを推進しています。生産工程では毎年1%のCO₂排出量削減に向け、省エネルギーのさらなる深化を進めています。また、国内外のコージェネレーションシステムの活用に向けて、2024年12月にISF(マレーシア)のデンキル工場にて、2025年4月に横浜磯子事業場で新たなコージェネレーションシステムが稼働しました。さらに、2026年度にはISFポートクラン工場でも導入を計画しています。

脱炭素化を推進する戦略ロードマップ (2025年7月時点)



2050年目標 カーボンニュートラルの実現

2030年目標

Scope 1、2 : CO₂排出量 50%削減 (2016年度比)
Scope 3 : CO₂排出量 25%削減 (2020年度比)

2024年実績

Scope 1、2 : CO₂排出量 20.7%削減
(2016年度比・速報値)

HYDROGEN READYに向けて

2050年のカーボンニュートラル達成に向け、横浜磯子事業場において2030年の「HYDROGEN READY」(水素供給インフラの整備後、速やかに利用可能な状態)確立への取り組みを進めています。

2025年4月に、横浜磯子事業場に新設した水素混焼対応型コージェネレーションシステムの都市ガスによる運用をスタートし、2027年度以降の水素混焼の実現を目指しています。

また、リケンNPR株式会社、東京都市大学と協働で行う、当社の工場見学バスを対象に含む「既販重量車の水素エンジンコンバージョン事業の実現性調査」が、NEDOの公募事業に採択されました。さらに2025年7月には、本取り組みについて、横浜市を加え連携協定を締結しました。本調査の成果に基づき、2026年度以降も水素エンジンコンバージョン事業の実現に向けて取り組みを進めていきます。

これからも将来の安定かつ持続可能なエネルギー供給を実現するために、当社の事業場を「フィールド」として活用し、水素の社会実装に向けて挑戦していきます。



横浜磯子事業場で稼働開始した水素混焼対応型コージェネレーションシステム

国内外でグリーンエネルギー調達を加速

国内外でグリーンエネルギー調達を積極的に進めており、ISF(マレーシア)ではGas Malaysia Energy and Services(GMES)と契約し、国際持続可能性カーボン認証 (ISCC) PLUS 認証のバイオガスを導入しました。パーム搾油工程の廃水から回収したメタンガスを天然ガスの代替燃料として活用することでCO₂排出量を削減します。これは天然ガスをバイオガスに転換する当社グループ初の取り組みです。

国内では堺工場で2024年度から電力非化石証書の調達を開始し、食品充填工場で電力のCO₂排出量ゼロを実現しました。2025年度は非化石証書調達を拡大し、事業成長に伴う排出量増加分をカバーする計画です。また、大東力カオとセッツではグリーン電力購入を開始しました。今後もグループ一体で脱炭素化に取り組んでいきます。

サプライチェーン／サステナビリティ

④〈移行計画〉持続可能な原料調達への取り組み

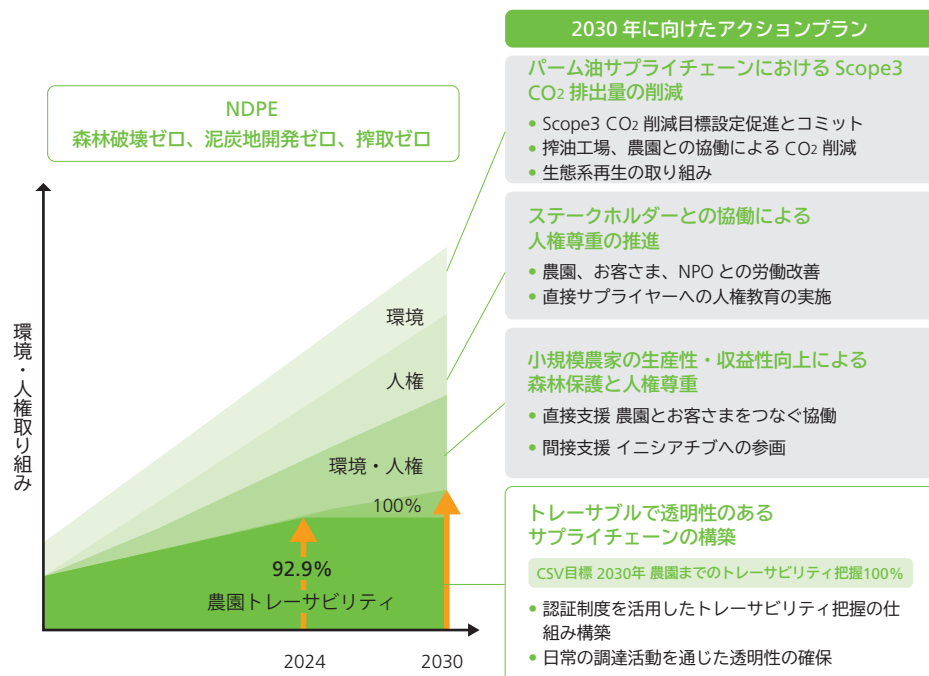
持続可能なパーム油の調達に向けた取り組み（パーム油アクションプラン）

当社グループは、重要な原料の一つであるパーム油に関わる環境・人権課題を解決し、パーム油の持続可能性を高めることは、当社グループの持続的な成長に直結する取り組みであると捉えています。そのためには、まず自社サプライチェーンを把握し、

- ①川上にあたる農園や搾油工場での環境・人権課題解決への働きかけをすること
- ②川下の加工メーカーや消費者と、環境・人権課題解決により創出される社会的価値を共有すること

この2つの取り組みを両輪で回すことが重要となります。

これらをふまえ、当社グループはパーム油サプライチェーンにおける環境・人権課題の解決に向けて、農園からお客さままでの重要なつなぎ役を担うISF(マレーシア)を中核と位置づけ、「2030年に向けたアクションプラン」に基づき具体的な取り組みを進めています。また、NGOなど第三者の参画や関連イニシアチブへの参加を通じて、透明性の高いサプライチェーンの構築を目指しています。



当社グループはパーム油の主要産地に所在するISFを核として持続可能な原料調達実現に取り組んでいます。具体的には、認証油を活用して農園までのトレーサビリティ比率を向上させています。そのうえで、欧州チョコレート企業、主要調達農園との協働による小規模農家のRSPO[※]認証取得支援や、製油業者、搾油業者、農園関係者など各種団体のワークショップに参画し、NDPE実現に向けた課題の共有・対策をすることで透明性の高いサプライチェーンの構築を進めています。また、NGOや地域社会と連携し、植林活動による森林保護にも取り組んでいます。

今後は、ISFが農園や搾油業者と国内外のパーム油ユーザー(食品メーカー、菓子メーカーなど)のつなぎ役となり、社会的品質を備えたトレーサブルなパーム油を安定供給する枠組みの構築を目指します。

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

持続可能なカカオの調達に向けた取り組み（カカオアクションプラン）

近年、主要生産地における天候不順や病害、世界的な需要の増加や投機的な動きにより、カカオの価格が高騰しています。業務用チョコレートの製造・販売を行う大東カカオは、持続的なカカオ調達のために、トレーサビリティが確保できる調達ルートの確立に向けて取り組んでいます。例えば、新たなカカオの風味や品質評価を行い、2024年10月からナイジェリア産カカオの調達を開始。また、農園生活者や労働者の生活改善や森林伐採防止を目的に、認証カカオ豆を使った業務用チョコレート「ANTHEM(アンセム)」シリーズを2023年より販売しています。さらに、エクアドルの農園では現地固有種で特徴的な風味を持つアリバ種の保全活動に参画し、風味・品質の維持と収穫量安定化に取り組んでいます。2025年度には、現地でのテスト的な収穫も予定しています。

目標と進捗：トレーサブルで透明性のあるサプライチェーンの構築

パーム油アクションプラン

取り組み項目	2024年度実績	2025年度到達点	2030年度到達点
農園までのトレーサビリティ比率向上	パーム油92.9% (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り組みの展開	パーム油100%

カカオアクションプラン

取り組み項目	2024年度実績	2025年度到達点	2028年度到達点
• トレーサビリティが確保できる調達ルートの確立 • 認証カカオ製品の拡大 • 風味のサステナビリティ活動の実践	農園までトレースができ、環境・人権支援プログラムがついたナイジェリア産カカオ豆の調達を開始	サステナブルカカオ豆の取り組み実績の公開	エクアドルの固有種であるアリバ種カカオのプランテーションでの生産の実現

コーポレートガバナンス

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るために、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。



- 59 経営体制
- 60 ハイライト
- 61 社外取締役鼎談
- 65 監査役メッセージ
- 66 コーポレートガバナンス体制
- 67 取締役・監査役のスキルマトリックス
- 68 取締役会の実効性評価
- 69 役員報酬制度
- 71 IR活動によるエンゲージメント強化
- 72 リスクマネジメント・情報セキュリティ
- 73 コンプライアンス

経営体制 (2025年9月末現在)

取締役

①所有株式数 ※株式報酬制度に基づく交付予定株式を含む(2025年3月31日現在) ②取締役・監査役の在任期間 ③取締役会への出席状況率(2024年度)



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
①30,125 ②11年 ③100%



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 支店担当
①12,473 ②4年 ③92%



佐藤 将祐
取締役 常務執行役員
1965年10月28日生
技術本部長 兼 生産本部長
①7,451 ②1年 ③100%



寺口 太二
取締役 常務執行役員
1965年10月24日生
BtoBマーケティング推進部、業務用CDN
推進部、業務用広域営業部、
ユーザーサポートセンター担当
①8,012 ②新任



小池 賢二
取締役 常務執行役員
1968年6月14日生
財務部、製油統括部担当
①6,758 ②新任



竹島 智春
取締役 常務執行役員
1969年6月5日生
海外事業、北米事業推進室担当
①0 ②新任



山本 功
社外取締役
1957年5月2日生
①3,000 ②6年 ③100%
重要な兼職の状況
起業投資(株) 代表取締役



江藤 尚美
社外取締役
1956年5月2日生
①1,000 ②3年 ③100%
重要な兼職の状況
日本冶金工業(株) 社外取締役



志済 聡子
社外取締役
1963年11月11日生
①200 ②1年 ③100%
重要な兼職の状況
(株)三菱総合研究所社外取締役
(同)アイシスコンサルティング代表
日本郵船(株) 社外取締役



大場 克仁
常勤監査役
1962年3月12日生
①900 ②6年 ③100%



渡辺 信行
常勤監査役
1963年5月26日生
①3,200 ②3年 ③100%



草道 倫武
社外監査役
1972年10月18日生
①800 ②6年 ③100%
重要な兼職の状況
弁護士

監査役



水口 啓子
社外監査役
1958年7月21日生
①100 ②1年 ③100%
重要な兼職の状況
総務省「独立行政法人評価制度委員会」
委員、日本公認会計士協会「上場会社等
監査人登録審査会」委員、(株)第一生命
経済研究所 シニアフェロー(非常勤)

執行役員

専務執行役員
小林 新
コーポレート、宣伝広告部、品質保証部担当

執行役員
瀬川 高志
人事労務部長、法務総務部長、
健康経営推進部長 兼 人事企画部担当

執行役員
森 貴幸
生産管理部長 兼 横浜磯子工場、名古屋工場、堺工場、
水島工場、水島事業場、安全・防災担当

専務執行役員
岡 雅彦
加工用事業部長 兼 バルク油受渡部担当

執行役員
久馬 仁
製油統括部長

執行役員
上原 秀隆
応用研究所長 兼 ホームユース・ウェルネス
食品開発センター担当

常務執行役員
岡野 良治
ファインケミカル事業部、
中国事業担当

執行役員
川邊 修
横浜磯子事業場長
兼 物流統括部担当

執行役員
三木 浩嗣
財務部長

常務執行役員
斉藤 孝博
食品事業本部長補佐

執行役員
井上 勝司
東京支店長
兼 RS営業部担当

執行役員
横山 英治
生産企画部長
兼 環境ソリューション室長

常務執行役員
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
関口 和洋
デジタルイノベーション部長 兼 経営サステナビリティ推進
ユニット担当

ハイライト

「Value UpX」に向けたガバナンス機能強化

取締役会・監査役会

取締役会の主な審議事項

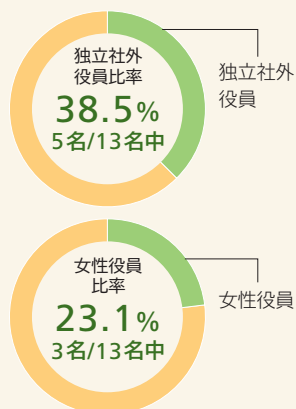
- ROICを起点としたマネジメント
- 今後50年を見据えた生産体制の再構築(3回)
- 次期中期経営計画(人材戦略含む)(3回)
- パーム油事業グラウンドデザインと精製領域以降の生産プロセス再構築

取締役会の取り組み、オフサイトミーティングの詳細
□ P.68 取締役会の実効性評価

開催回数

取締役会 13回 監査役会 19回

取締役会および監査役会の 独立性・多様性

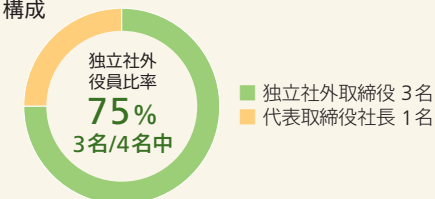


指名諮問委員会

主な審議事項

- 経営体制、ガバナンス体制
 - 社長等のサクセッションプラン
 - 取締役候補、執行役員の昇任・新任
- 委員長：独立社外取締役

構成

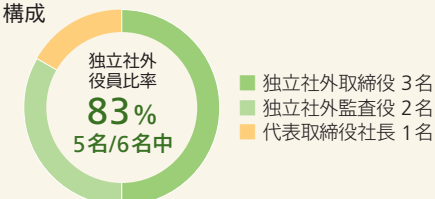


報酬諮問委員会

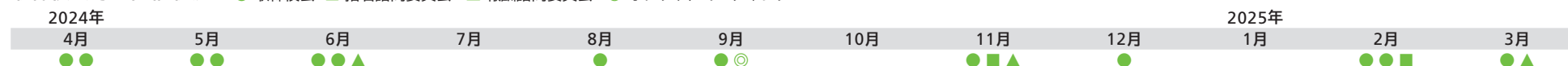
主な審議事項

- 役員報酬案の検討・決定
 - 新中期経営計画に資する業績指標の見直し
- P.69 役員報酬制度
委員長：独立社外取締役

構成

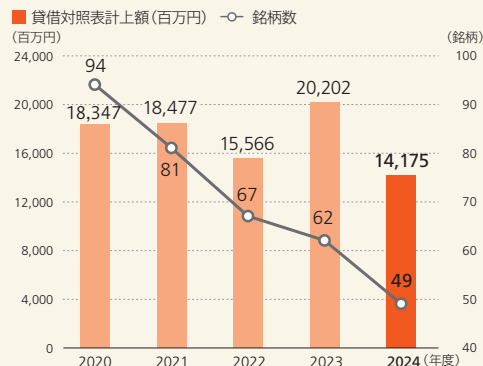


取締役会等の開催状況 ● 取締役会 ■ 指名諮問委員会 ▲ 報酬諮問委員会 ◎ オフサイトミーティング

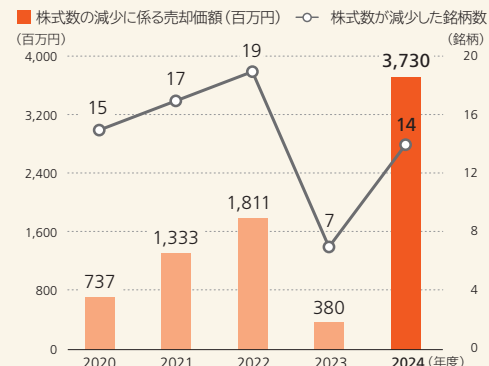


政策保有株式

保有状況



縮減状況



IR活動状況

説明会・発表会

6回

四半期決算概要、
新中期経営計画の発表など

ミーティング

145回

決算内容、業績動向、
中期経営計画の進捗状況など

□ P.71 IR活動によるエンゲージメント強化

リスクマネジメント体制の強化

主なポイント

- “業務部門”と“統括部門”との相互連携
 - 自部門におけるリスクの俯瞰的チェックの支援
⇒ リスクマトリクス図の作成
- P.72 リスクマネジメント・情報セキュリティ

社外取締役鼎談

—新中期経営計画「Value UpX」がスタート

「ビジョン2030」で目指す姿の実現に向けて
ガバナンス体制の強化を推進社外取締役
志済 聡子社外取締役
山本 功社外取締役
江藤 尚美

新中期経営計画「Value UpX」の開始

策定にあたり重視したポイント

江藤 昨年の夏ごろから「Value UpX」策定の議論に参加し、取締役会でも継続的に検討を重ねてきました。そのなかで、付加価値向上のための基盤である「技術の強化」と今後の成長市場を見据えた「グローバル戦略」の2つが重要であると考えています。「Value UpX」の4年間は、目指す成長を確実に実現するとともに、「ビジョン2030」で目指す姿「グローバルトップレベルの油脂ソリューション企業」を実現するための「仕込み」となる期間です。「Value UpX」の策定においては、本格的なグローバル化に向けて、いかに戦略的に競合他社と差別化を図るか、どのような技術を強みにして差別化するかについて、裏付けとなる根拠と材料をしっかりと示しながら納得していただけるようなストーリー作りを重視しました。

志済 おっしゃる通り、グローバル化は非常に重要なテーマです。本当にグローバル企業を目指す覚悟があるのか、本気でやり遂げるのであれば、具体的に何をすべきかを考える必要があります。ISFなど一部にグローバル展開をしている事業がありますが、表面的な海外進出を超えた「真のグローバル化」が必要だと考えています。海外展開の進展には、多様な人材の受け入れと活用が欠かせません。特に経営の中核をなす人材戦略において、多様性や国際的視点をどれだけ真剣に盛り込んでいるかが問われます。そのため、戦略のさらなる深化と、柔軟かつ的確に多様性に対応

社外取締役鼎談

できる体制や仕組みの強化が一層求められます。

山本 私は2024年度には経営サステナビリティ委員会※に参加し、中期経営計画の方針決定や事前準備段階から、さまざまな意見を述べさせていただきました。専門分野のコーポレートファイナンスの視点から見ると、取締役会におけるROICに関する審議の時間も増えています。社外役員協議会においてもROICについて議論をし、取締役会の場にあるというプロセスも執ってきました。前中計「Value Up+」では、量や稼働率重視から収益性強化に思考や議論の質が転換するなど、一定の成果がありました。また、2024年は一部の商品において原材料価格の高騰など、コストの変動に十分対応しきれなかったものの、ROICマネジメントにより減益を小幅に抑えることができたと考えています。

2023年度よりROICを経営目標に加えて以来、最近ようやく部門別ROICやキャッシュフローも含めた具体的な運用方法の議論が深まってきたと感じています。2024年度末からは、売上以外の管理指標や目標の設定・モニタリング方法についても議論が進みました。今後は、現場が自分ごととして捉えられる目標設定が課題になると思います。

※2025年度の委員会・会議体制の見直しに伴い、経営サステナビリティ委員会は解消しています。

日清オイリオグループらしい“勝ち筋”とは

山本 日清オイリオグループの油脂ソリューションにおける“勝ち筋”とは、サプライヤーやお客さまとどのように価値共創を実現できるかを意味しますが、外部から見ると少し

わかりづらい側面があります。お客さまのニーズに一つひとつ誠実に応えていくことがその典型例ですが、外部から見ると、実態に一枚ベールがかかっているように感じられます。特に、お客さまとの具体的な取り組みは、公開の制約もあり、社外へ発信できない部分が多いのが実態です。取締役会やオフサイトミーティングで説明していただいたおかげで理解は深まりましたが、社外に対しても、「結果を見てほしい」と伝えるだけではなく、価値共創の取り組みや成果をわかりやすく外部に発信することが必要だと考えています。

志濟 「当社グループらしい“勝ち筋”」という言葉にこだわって議論を重ねてきました。油脂での深化は重要ですが、ときには「当社グループらしくない」領域への挑戦も必要です。どうすれば当社グループらしい“勝ち筋”を投資家やステークホルダーの皆さまに納得いただけるか、時間をかけて検討しました。

山本 価値共創の核心は、お客さまの課題解決に対する創意工夫と迅速な対応です。クイックレスポンスの実現やユーザーの参画が重要であり、AIなどのデジタル基盤を活用してスピーディーかつ実効性あるプロセスを実現することが成否を分ける要素となるでしょう。成功やチャレンジに対する実例を共有し、チャレンジマインドを育てることも重要だと考えます。

志濟 私はIT分野を専門としていることから、成長・基幹・基盤戦略を支えるデジタルイノベーションをより積極的に推



進すべきだと提言しました。前中計ではデジタル・IT、研究開発への投資が場合によってはコストと見なされがちでした。しかし、研究開発やデジタル・ITなどの基盤への投資は成長のためと捉え、900億円の成長投資の項目の1つと位置づけるべきだと意見しました。

部門ごとのデジタル化は進んでいるものの、全体像が見えないのは課題であり、バリューチェーン全体や部門全体で一体的に取り組む必要があります。IT部門だけでなく営業や研究開発、コーポレート部門でも積極的にデジタルを活用すべきであり、特にコーポレート部門は、当社の場合少ない人数で回している部門がほとんどのため、効率化による生産性向上の効果が大きいはずです。知財部門でもAI活用による競争力向上が期待できます。

江藤 中期経営計画を細分化すると、部門ごとの課題や役割は多岐にわたります。そのため、現場が目指すべき姿を明確にするためにも、“勝ち筋”の成果指標として適切なKPI

社外取締役鼎談



の設定が重要です。特に社内向けには、海外売上比率や付加価値といった指標が挙げられますが、付加価値の定義や目標設定がポイントになります。部門によって求められる水準や内容は当然異なりますから、社員の方々が納得して取り組めるようなKPIを設計し、その内容を私たち社外役員にもわかりやすく提示していただくとよいですね。

志済 初めて「Value UpX」の案を見たとき、成長に向けた強い意気込みが感じられ、「読んでいるとすごくワクワクしますね」とお伝えしました。こうした高い目標を目指す姿を確実に成果につなげるためにも、進捗状況や達成度をしっかりモニタリングすることが求められると感じています。変化に対する期待や意欲を持続させ、成長につなげるためには、社員が「会社が変わった」と実感できる環境や挑戦の機会を増やすことが重要です。ROICの導入でKPIが明確になり、数値管理は厳しくなりましたが、各現場に

おいて目標達成のための本当の課題がどこにあるのかは十分に把握できていないのではないのでしょうか。私が以前に所属していた外資系企業では数字の可視化や積極的な挑戦が推奨され、結果が出なければ撤退も検討します。企業の成長には、社員一人ひとりが、自身の業務が中計の実現につながっていると理解することが必要です。現状維持では成長できません。「Value UpX」の4年間で「会社が変わった」と社員が実感できることが大切です。

ビジョン2030「グローバルトップレベルの 油脂ソリューション企業」の実現に向けて CSV目標について

江藤 当社のCSVの考え方は、事業面での財務目標とESGなど非財務の目標を一体的に捉える優れたフレームワークだと思います。ですが、中計全体をCSVで表現すると定性的な面が強く、計画の方向性がわかりづらくなることもありました。特に、CSVがグローバル展開や価値向上とどのようにつながるかを明確に伝えていく必要があると感じています。「Value UpX」では目標の方向性は大きく変わりませんが、具体的な定量指標と結びついてきた点は大きな進化だと捉えています。

山本 「Value UpX」策定の際には、社会価値の創出を経済価値へどう結びつけるかにも重点を置いて議論しました。今回、初めてそのつながりが意識され、議論が深まりました。

例えば、「グローバルトップレベルの油脂ソリューション企業」を目指すという大きなテーマが掲げられていますが、その具体像はやや抽象的でした。そこで、私は目指す姿として明確にするために、具体的なベンチマークとなる企業を設定し、それらの企業を意識しながら取り組んでいくことが重要だと課題提起しました。

「Value UpX」では環境対応の面からもCSV目標がよりストレッチされていて、組織の挑戦マインドが高まっていると感じます。先ほど志済さんがお話しされたように、それぞれの現場が高い目標を、当事者意識を持って本気で追いかけて、社員一人ひとりが高い挑戦意欲を持続しながら取り組めるかどうか大切になるでしょう。

志済 CSV目標に関しては、どの商品が社会価値にどの程度貢献しているのかわかりにくいと感じています。事業ごとに「おいしさ」や「健康」といった区分で評価しているものの、実際にはたくさんの商品が混在しており、定量的な寄与度がわかりにくいです。今後はCSV目標をより細かく評価できる仕組みが必要です。詳細なアウトプットが可能なシステムを整備し、実際にどれだけ価値が実現できているかを認識することで、社会価値の事業への貢献度がより可視化されると、社会価値の実現に向けた企業姿勢が一層明確になると期待しています。

成長を支える人材の多様化の進展に向けて

江藤 人材マネジメントにおけるCSV目標（実現したい社

社外取締役鼎談

会価値)を、「多様な人材の働きがい向上・能力の発揮によるイノベーションの創出」としています。先ほど志済さんが真のグローバル化には人材の多様性が重要だとおっしゃっていましたが、当社は誠実な社風が特徴で、どちらかと言えば同質性が高く「お行儀のよい会社」だと感じています。性別や国籍、他社経験など多様な人材が増えることで、組織はより活気づくと考えます。設備投資やデジタル投資、海外展開などの投資のタイミングは、人材育成のチャンスでもあります。挑戦を重ねて新たな経験を積むことが、成長への大きな機会になると期待しています。

志済 人材に関するテーマは取締役会で取り上げられることが少なく、人事施策に関する情報提供をお願いしてきました。そのたびに、現状の人事制度や社員構成について人事部門から詳しく説明を受け、繰り返し議論をしています。人材についての議論は、会社の変化や課題を把握するための大切な情報です。今後は取締役会でもしっかり議論できる場を設けて欲しいと考えています。

企業価値の向上に向けて

江藤 グローバル化や競合との差別化、コア技術の強化については、短期的成果を追い求めるだけでなく、付加価値の高いビジネスモデルや事業ポートフォリオを突き詰めて考え、成長基盤を築いていくことが重要です。また、今後グローバル展開を進めるためには、知的財産の管理についてもガバナンス強化が非常に重要です。特に海外市場進出

や現地子会社との連携では、技術資産をグループ全体で管理することが持続的成長のカギとなります。そのためのルールや監督体制の整備など、執行部門による実行力向上が成功の決め手です。私もルールの整備状況を確認しつつ、今後の知財戦略を後押ししたいと思います。

当社グループの技術力に見合った公正な競争のもと利益を追求し、成長投資を通じて企業価値を高めていくことを大いに期待しています。

志済 昨年社外取締役に就任してから、当社は国内トップシェアの食用油企業ですが、成熟した産業でもあるため、株主の期待を高めるのは容易ではないと感じています。投資家からは「BtoBtoCの具体策」や「900億円の投資の内訳」に対する質問があり、特に「Value Up +」で開示された「900億円の投資」に対する内訳や効果については、より具体的な回答が求められています。思考の転換による営業スタイルの変革、生産・物流プロセスの変革といった構造改革も実現し、事業ポートフォリオを変え、市場の期待に応えていく必要があります。「かつては単に油脂を売る会社だったが、今は違う」と、将来評価されるような進化の可能性を明確に示すことが、株価や投資家の評価につながると考えます。社外取締役としても、常にステークホルダーの視点を意識し、執行側と積極的に議論していきたいと思っています。

山本 PBRIはいまだ1倍を割れており、市場の期待値を形成できるよう、納得感を持って収益性と成長性を示せるかが課題です。例えばCSV目標については対象市場やシェア



を明確にし、一般的にTAM（総潜在市場）、SAM（提供可能市場）、SOM（獲得可能市場）と呼ばれるものがイメージできる形で対外的に示す必要があります。TAMが大きいと投資家の期待値が高まりやすく、SAMの獲得が見込めればPERといった期待値の上昇につながります。最終的にSOMとして具体的な成果（持続性のあるROIC、ROEなど）をどう示すかも、重要なポイントです。

当社の“勝ち筋”の理解醸成に向けて投資家との対話をさらに拡充していくことが大切です。IRマーケティングの観点からどのような投資家層にどのようにコミュニケーションしていくのか、今後さらに工夫していく必要があります。ベンチマークとする企業群をウォッチする投資家の投資判断につながる情報発信の強化が重要です。こうした取り組みは徐々に成果が出てきており、「Value UpX」を通してPBR向上を実現できるよう、私たちも力を合わせていきます。

監査役メッセージ

実効性評価を活かした 継続的な監査の実効性向上に 注力します

常勤監査役
大場 克仁



当社は監査役会設置会社であり、取締役会から独立した立場で他の干渉を受けることなく自由度の高い監査を実施できる点が強みと考えています。監査の行動原則として、何かが起きてから対処するのではなく問題発生を未然に防ぐ予防監査を標榜しています。そのために、自分から積極的に情報を集め、疑問に感じたことを放置せず納得できるまで確認することを心がけており、発見事項の重要度や性質に応じて助言や改善提案を行っています。一方で、監査役会は独立した存在だからこそ、期待される役割を果たしているかについて自ら振り返り改善していく必要があります。そのため当監査役会では、3年前から監査役会の実効性評価にも取り組んできました。当監査役会の実効性評価の特長は、監査役がその職責を果たすために履行すべき具体的な行動と取り組み姿勢に焦点を当て、その達成度を評価している点と、評価の客観性を保つため社外取締役から意見聴取している点にあり、そこで明らかになった課題を次年度の活動に反映させて監査の実効性向上を図っています。当社が「ビジョン2030」を掲げ、新中期経営計画「Value UpX」に基づきさらなる成長を目指す中、ビジネス領域やターゲット市場が今後さらに広がっていくことを考えますと、企業基盤としてのコーポレートガバナンスや内部統制はますますその重要性が高まっていると感じます。私は監査役として7年目を迎えましたが、これまでの経験を活かしつつ監査役の矜持を持って職責を全うし、株主の皆さまをはじめステークホルダーの期待にお応えできるよう当社グループのコーポレートガバナンス強化に貢献していきたいと考えています。

さらなるグローバル展開に向けた コーポレート機能強化の進捗を 注視します

社外監査役
水口 啓子



外資系金融機関・格付会社での財務分析、大手監査法人でのアドバイザー業務およびシンクタンクでのサステナビリティに関わる執筆など、企業開示や経営陣との対話に基づく企業評価を軸に職務に携わってきました。公的職務（企業会計審議会、公認会計士・監査審査会、金融審議会「ディスクロージャーWG」、企業会計基準委員会）での企業開示や会計制度の審議、監査法人評価の経験も社外監査役として活かして、提言、問題提起を行っています。当社監査役会では愚直に監査計画が実施され、常勤監査役による丁寧な監査役会報告を通じて社外監査役との情報ギャップを緩和したうえで、各監査役の知見に基づく意見に傾聴する姿勢が徹底されており、その実効性は相対的に高いと感じます。

グローバルトップレベルの油脂ソリューション企業を目指す当社の競争優位性（技術力、サステナブルパーム油の調達力など）がグローバルなステークホルダーに理解されることは重要です。例えば、欧州CSRD（企業サステナビリティ報告指令）の要件を重視する大手グローバル企業が、当社の競争優位性を評価し安定的な取引先に選定したうえでプレミアムを支払うと、ROIC向上を伴う利益拡大にもつながり得ます。一方で、本社の目が届きにくい海外でのさらなる事業展開などが想定されるなか、新たなリスクの特定・抑制体制の構築が肝要です。当社が目指す姿を明確化し、国内外で浸透させるとともに、海外事業への適材の登用やグローバル事業ポートフォリオを俯瞰するコーポレート機能の強化を含む体制整備を注視しています。将来を見据えた事業改革を視野に入れ、コーポレートガバナンスの強化に貢献していく所存です。

コーポレートガバナンス体制

基本的な考え方

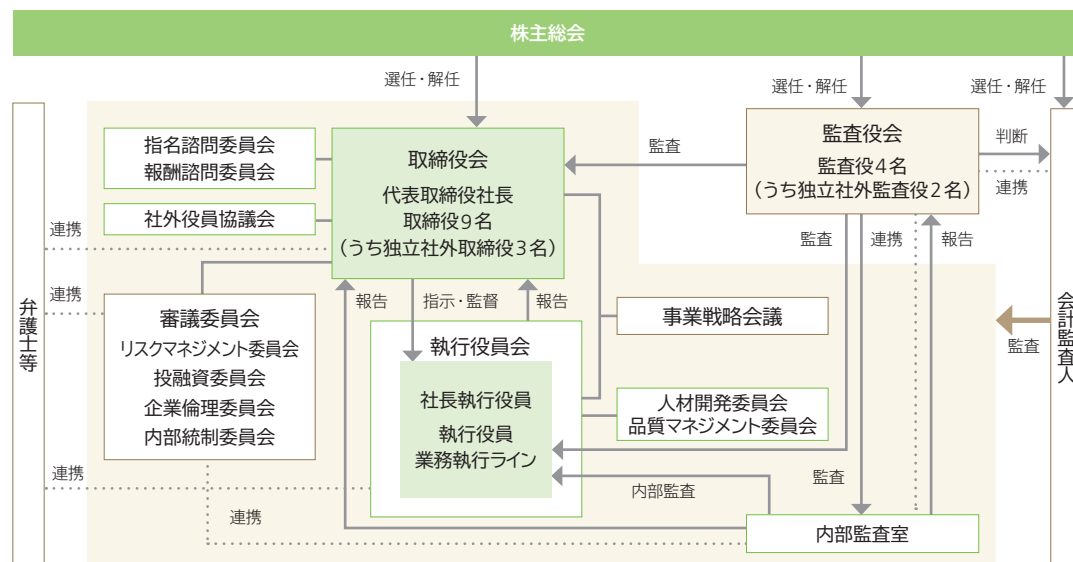
当社グループは、企業価値の追求と、その最大化を通じた人々・社会・経済の発展への貢献を経営理念で掲げており、サステナビリティの実現に貢献し、ステークホルダーの皆さまから信頼される企業グループであり続けたいと考えています。「日清オイリオグループビジョン2030（以下：ビジョン2030）」では、当社グループが社会課題を解決し価値を創造する重点領域を定め、社会との共有価値を創造することで成長を遂げるための戦略の指針と2030年に目指す姿を示しています。この考えのもと、当社グループは、ステークホルダーの皆さまと良好な関係を築き、信頼の向上に努めるとともに、コーポレートガバナンスの充実に努めていきます。

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）・常勤監査役は、リスクマネジメント委員会、内部統制委員会、事業戦略会議にオブザーバーとして出席
 ・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・情報共有等、監査の実効性確保に向けた会議体を設置しています

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
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

当社グループは、「日清オイリオグループビジョン2030（以下、ビジョン2030）」達成のために必要なスキルを選定しています。
当社取締役・監査役の有するスキルおよびスキルの選定理由は次のとおりです。

	氏名		企業経営	サステナビリティ・ESG	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	男性	●	●	●	●		●			
	三枝 理人	男性						●			
	佐藤 将祐	男性		●					●	●	
	寺口 太二	男性						●	●	●	
	小池 賢二	男性			●			●			
	竹島 智春	男性		●				●		●	
	山本 功	男性 社外	●	●	●					●	
	江藤 尚美	女性 社外	●	●			●				
	志済 聡子	女性 社外	●							●	●
	大場 克仁	男性					●	●			
監査役	渡辺 信行	男性	●		●	●	●				
	草道 倫武	男性 社外					●				
	水口 啓子	女性 社外		●	●		●			●	

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

スキルの選定理由

企業経営	ビジョン2030で目指す姿の実現に向けて、さまざまなステークホルダーとの対話を通じ、長期的な視点での事業投資等をはじめとする重要な経営判断を行うため、企業経営の経験や実績が求められると考えています。	営業・マーケティング	営業・マーケティングの知見をもとに「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」を推し進め、共創による油脂ソリューションの創出を実現することが必要だと考えています。
サステナビリティ・ESG	当社グループは、6つの重点領域（マテリアリティ）の課題解決を通じた社会との共有価値創造(CSV)をドライバーに持続的な成長を目指しています。そのためには、環境、社会、ガバナンスに関する知識・経験が必要だと考えています。	生産・研究開発	「グローバルトップレベルの油脂ソリューション企業」を目指すために、コアコンピタンスである「油脂」を究める独創的で高い技術力が不可欠であると考えています。また、生産は「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求められます。
財務・会計	ビジョン2030で目指す姿に向けた取り組みを進めるために、資本収益性を向上させ、株主資本コストを確実に上回る収益性を実現することが必要だと考えています。	国際性	「グローバルトップレベルの油脂ソリューション企業」を目指すために、国際的知見や海外でのビジネス経験を活用し、新たな市場拡大・さらなる価値創造に向けた取り組みを推進することが必要だと考えています。
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が欠かせません。多様な人材を受け入れる環境を整え、イノベーションを引き起こせる力強い組織を構築するために、人材戦略に関する知識・経験が必要だと考えています。	情報・デジタル	デジタルトランスフォーメーションや、デジタル技術を活用した情報基盤構築等に関する知識や経験を活かし、将来の事業の持続性や競争優位につながる変革投資を推進することが必要だと考えています。
法務・リスク管理	当社グループの持続的な成長には、事業活動におけるさまざまなリスクに対する適切な把握と対応が求められます。リスク管理体制の構築や実効性の高い監督を行うために、法律やコーポレートガバナンスの知識・経験が必要だと考えています。		

取締役会の実効性評価

実効性評価を活かした継続的なコーポレートガバナンスの強化

当社では取締役会の実効性担保と向上のため、毎年、各取締役・監査役による取締役会の実効性評価を実施しています。取締役会の実効性評価については、客観性を担保するために外部機関のサポートを受け、アンケート形式での調査を実施しています。また、集中的な審議の時間を確保する観点から、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取締役会とは別に開催するなど、さまざまな取り組みを行っています。

取締役会の実効性についての分析・評価

<https://www.nisshin-oillio.com/inv/management/governance/evaluation.html>

課題の抽出と継続的な改善による実効性向上

2023年度実効性評価

2024年度 重点的に審議・対応すべき課題

- 経営戦略、経営計画のグループ全体の潜在的なリスクとその対処方法についての十分な議論の実施
- PBR向上に向けた方策の継続検討とモニタリング
- グループガバナンス、グループ会社に対する内部統制の強化
- 人的資本に関するマネジメント

2024年度の取り組み

重要な経営課題に関する議論の深化

取締役会の主な審議事項

- ROICを起点としたマネジメントについて
- 今後50年を見据えた生産体制の再構築について(3回)
- 次期中期経営計画について(人材戦略含む)(3回)
- パーム油事業グランドデザインと精製領域以降の生産プロセス再構築について

2024年度のオフサイトミーティングのテーマ

- 油脂ソリューションを実現する技術戦略について
- 油脂ソリューションのさらなる拡張の方向性について(機能性油剤の市場性と戦略)
- 2030年以降を見据えたチョコレート用油脂関連事業案
- ホームユース事業が中長期で目指すべき方向性
- 2030年を見据えたウェルネス食品事業の成長へ向けて
- デジタルイノベーション戦略について
- 次期中期経営計画の策定に向けて

取締役会におけるモニタリング機能のさらなる強化

取締役会の審議委員会である「経営サステナビリティ委員会」において、広義のサステナビリティ課題に対する議論を実施

主なテーマ

- 機会とリスクの重点領域化(重要リスクの特定)
- 次期中期経営計画、新たなCSV目標について(複数回審議)
- 脱炭素化を推進する戦略ロードマップについて
- 新たなサステナビリティ開示への対応について
- 戦略的IRについて

オフサイトミーティングで形成された課題、中長期的な価値創造の方向性をふまえた次期中期経営計画の策定検討

2024年度実効性評価

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
- 2021年度以降、評価のスコアは上昇

評価の高い項目

- ESGへの対応やSDGsへの取り組みにおいて、リスクと機会の観点から会社の取るべき行動を特定し、適切に経営戦略に反映できている点
- 社外取締役は、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図る観点から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

2025年度

重点的に審議・対応すべき課題

- PBR向上に向けたマネジメント体制
- 持続的成長に資する人材戦略・マネジメント体制
- グループ全体の事業ポートフォリオの方針決定と定期的な見直し
- グループガバナンス、グループ会社に対する内部統制システムの強化に向けた管理・監督体制の見直し
- 事業環境の急激な変化、不確実性の高まり等をふまえた、グループ全体における潜在的なリスクとその対処方法、危機管理体制



役員報酬制度

「Value UpX」を推進する報酬制度

取締役の個人別報酬等の決定に関する方針および取締役の個人別報酬等の決定にあたっては、社外取締役が委員長を務める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。当社は、報酬諮問委員会において、役員報酬体系を検討し、固定報酬、業績連動賞与および中長期インセンティブ報酬の水準や割合等の妥当性を他社動向等も踏まえ検証し取締役会にて報告するなど、役員報酬の決定において透明性を重視しています。なお、2025年度からの報酬制度では、「Value UpX」の推進に向けた改定を行っています。

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

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%
-------------	-----------	-------------

社外取締役、監査役は基本報酬が100%

■ 基本報酬（固定報酬）

- 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、職務の大きさに鑑み役位ごとに決定し、月次の固定報酬として金銭で支給

■ 賞与（業績連動報酬）

- 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）の業績をふまえ、翌年度の7月に金銭で支給
- 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

個人賞与額

賞与係数

=

役位毎基本賞与額

全社業績係数

×

賞与係数

個人評価係数

± 定性係数

- 全社業績係数は下記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エイトを乗じて加算し、0.5～1.5の範囲で決定
- 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
- 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場合有
- 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

業績指標の見直し

2025年度より、「Value UpX」のスタートに合わせ、賞与における業績指標を以下の通り見直しています。

2025年度からの業績指標に用いる財務指標

決定要素		評価ウエイト	2025年度目標	目標の選定理由
連結営業利益	単年度目標	70%	21,000百万円	グループ全体の確実な利益成長を示す重要指標であるため
	ROIC	30%	5.3%	

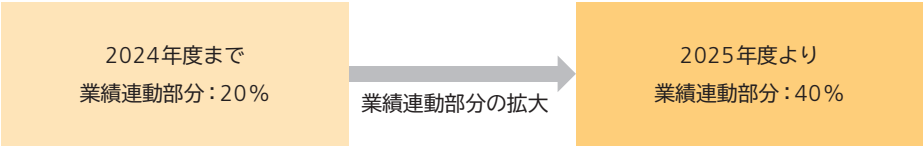
（ご参考）2024年度までの業績指標に用いた財務指標

決定要素		評価ウエイト	2024年度目標	2024年度実績
連結営業利益	単年度目標	70%	21,000百万円	19,278百万円
	年平均成長率基準 単年度目標	10%	17,000百万円	19,278百万円
ROIC	単年度目標	20%	5.0%以上	4.6%

役員報酬制度

■ 株式報酬（中長期インセンティブ報酬）

- 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により支給
- 支給する株式報酬は固定部分と業績連動部分により構成



- 業績連動部分のポイントは、中期経営計画の期間を対象に設定するROE目標およびサステナビリティ貢献度であるESG目標の達成度等に基づき、0%～200%の範囲で決定

業績指標の見直し

2025年度より、「Value UpX」のスタートに合わせ、株式報酬における業績指標を以下の通り見直しています。

2025年度からの株式報酬における業績指標

決定要素		評価 ウエイト	2028年度 目標	目標の選定理由
ROE	中期目標	50%	8.0%以上	株主価値の向上の観点から、収益力と成長力を示す重要指標であるため
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%	31%	気候変動の緩和に寄与する重要な取り組みであり、社会的責任を果たすとともに当社の長期的な成長と競争力向上につなげるため

（ご参考）2024年度までの株式報酬における業績指標

決定要素		評価 ウエイト	2024年度 目標	2024年度 実績
(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%	20%	20.7% (速報値)
	女性管理職比率(当社) 中期目標	50%	8%	8.4%

女性管理職比率につきましてはCSV目標として掲げ、引き続き取り組みに注力していきます。

2024年度にかかる取締役および監査役の報酬等の額

役員区分	報酬等の 総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる 役員の員数 (名)
		基本報酬 (固定報酬)	賞与 (業績連動報酬)	株式報酬 (非金銭報酬)	
取締役 (社外取締役を除く)	276	182	52	41	7
監査役 (社外監査役を除く)	44	44	—	—	2
社外取締役	32	32	—	—	4
社外監査役	18	18	—	—	3

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数
(注)・支給人員には2024年度中に退任した取締役1名、社外取締役1名および社外監査役1名が含まれています。
・取締役の報酬等の総額には、使用人兼務取締役に対する使用人分給とは含まれていません。
・賞与には、支給予定額および2024年7月に支給した賞与の総額と前事業年度の有価証券報告書にて開示した支給予定額の差額が含まれています。

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

主なIR活動実績

株主・投資家とは、当社グループ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、代表取締役社長および経営サステナビリティ推進ユニット担当役員をはじめとしたマネジメント層、IR部、経営企画室、サステナビリティ戦略室、財務部などのコーポレート部門だけでなく各事業部門が連携しながら、対話内容の充実に努めています。2024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対象に、年間151回（説明会を含む）のミーティングを実施しました。このうち、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、2025年3月に「Value UpX」の発表会を実施しました。機関投資家との対話の状況や投資家から得られた主な意見については、四半期ごとに取締役会へ報告しフィードバックすることで、さらなる企業価値の向上に向けた取り組みへとつなげています。例えば、3月開催の新中期経営計画発表会で投資家の皆さまからいただいた意見を参考に、5月開催の2024年度通期決算説明会にて、「Value UpX」における各セグメントの目標値とその達成に向けた戦略をより具体的に開示・説明しました。説明会等の内容については、さまざまな投資家の皆さまにも閲覧いただけるようにホームページに公開しています。

今後に向けたIR活動方針

- 活動方針① 国内外における投資家の属性を考慮した戦略性を深化
- 活動方針② 機関投資家グループごとのアプローチ策および対話活動の強化
- 活動方針③ 個人投資家を含む新規投資・継続保有への動機づけを意識した情報開示の強化
- 活動方針④ IRの基盤整備としてホームページでの開示情報を拡充

2024年度のIR実施状況および内容

	実施回数	テーマ	主な対話内容
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	■ 国内油脂事業の収益回復に向けた施策の実施状況 ■ 加工油脂やファインケミカル事業のグローバル展開と成長性 ■ 株主還元方針の考え方 など https://www.nisshin-oillio.com/inw/ir_library/presentation.html
新中期経営計画発表会	1回	中期経営計画「Value UpX」の戦略や目標など	■ 中期経営計画中の平均利益目標の達成確度 ■ 「当社らしい勝ち筋」を実現するための競争優位性の発揮 ■ 4年間のキャッシュアロケーションの考え方 など https://www.nisshin-oillio.com/company/corporate/business_plan/
海外加工油脂事業説明会	1回	チョコレート用油脂に関する基礎情報など	■ カカオ豆の市場見通し ■ CBEを含むチョコレート用油脂製品の価格動向の背景や当社業績への影響の考え方 など
IRミーティング	145回	決算内容、業績動向、市場動向、計画達成に向けた進捗状況、非財務情報など	■ 短中期業績に関する動向、見通しの前提や考え方 ■ 各セグメントにおける成長戦略の実施状況と計画目標値の達成確度 ■ サステナビリティの取り組み状況 など

リスクマネジメント・情報セキュリティ

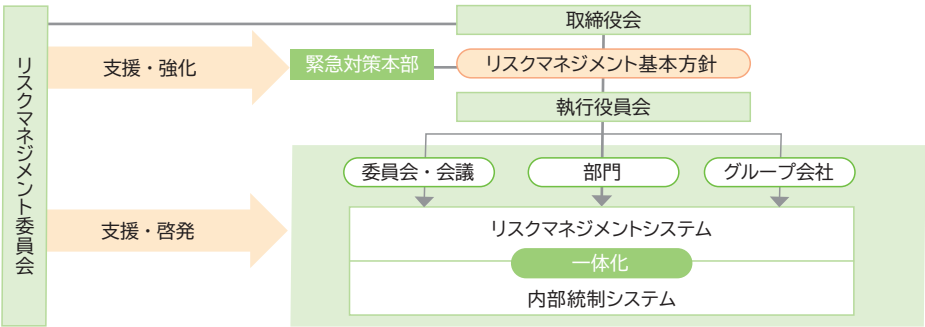
バリューチェーン視点でのリスクマネジメント体制強化推進

重要リスクの内容と対応(有価証券報告書)

<https://contents.xj-storage.jp/xcontents/26020/32a164c0/3733/4f58/ab59/e5dd8e6969ee/S100W0C9.pdf#page=43>

当社グループでは、「ビジョン2030」や中期経営計画「Value UpX」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委員会が全社的なリスクを総括的に管理しており、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体制



体制強化の取り組みを推進

最近の事業を取り巻く環境変化をふまえて、リスクマネジメント体制の強化に取り組んでいます。

体制強化の主なポイント

① “業務部門”と“統括部門”との相互連携

重要リスクの対応にあたっては、自部門の業務遂行に関連して直接的に生じるリスクに対処する“業務部門”と、組織全体または関連する複数部門において生じる専門領域のリスクを管理する“統括部門”が相互連携しながら取り組む体制に変更しました。

② 自部門におけるリスクの俯瞰的チェックの支援

リスクの網羅的な把握・整理のため、リスクの4類型(戦略リスク、財務リスク、ハザード、オペレーショナルリスク)、バリューチェーンの二軸によるマトリクス図を新たに作成し、グループ全体に展開。自部門におけるリスクの俯瞰的なチェックをあらためて実施しています。

リスクマトリクス

経営全般	バリューチェーン					
	技術・商品開発 プレマーケティング	調達	生産	販売・物流	マーケティング・ 営業	カスタマー サポート
戦略リスク	企業が戦略的な意思決定を行う際に想定されるリスク					
財務リスク	資金繰りや収益性、財務健全性の毀損につながるリスク					
ハザード	自然災害リスク：自然現象による災害が、企業活動やビジネスに与えるリスク					
■ 外的要因により、当社グループのみではコントロールしきれないリスク	事故・故障：生産設備の事故・故障等による生産が停止するリスク					
■ 有事への事前の備えがポイント	サイバーセキュリティ/情報システムリスク：ITシステムに対する攻撃、システムの障害等により、業務停止・機密データの流出等が発生するリスク					
オペレーショナルリスク	製品・サービス等に関するリスク：当社が提供する製品・サービスに関する瑕疵等の事件事故に関するリスク					
■ 業務部門と統括部門が相互連携し対応するリスク	サステナビリティ・環境関連リスク：持続可能な事業活動や社会の実現を妨げるリスク					
■ 日常的なモニタリングとスピーディな対応がポイント	法令・コンプライアンス違反リスク：企業が事業活動を行ううえで、法令や規制、社内規程等に違反するリスク					
	人事労務リスク：定められたルールの逸脱等による従業員の就労等に関するリスク					

法令遵守に関するリスク

- 2024年度は、重要リスクに準じるリスク項目として整理し、研修等の施策を通じてグループ全体の意識向上に取り組みました。
- 2025年度は、当社グループの重要リスクに追加したうえで、マネジメントを行っています。

情報セキュリティ：関連規程、体制、セキュリティ教育など

当社グループは、情報システムの安定稼働と信頼性を確保し、外部からの攻撃や情報漏洩などのリスクを防止するため、複数のセキュリティツールの導入といった技術的対策に加え、従業員への教育や訓練を定期的の実施しています。近年は、第三者の専門家による客観的なリスク評価を受けており、その結果に基づいた対策を講じてきています。さらに、万一のセキュリティ事故発生に備えて、対応マニュアルや連絡体制を整備するとともに、情報セキュリティ会議にて対策状況を定期的に評価・見直し、継続的な改善に努めています。なお、当社グループ会社を対象に共通の情報セキュリティポリシーを導入し、グループ全体でのガバナンス強化を進めています。

コンプライアンス

倫理と規範の実践・浸透

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

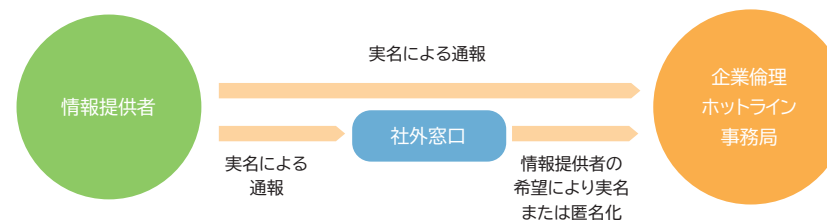
通常の職制報告ルートとは別に傘下企業を含むグループ全体の企業倫理、法令違反に関する重要情報を現場から直接経営層に伝える情報提供制度として「日清オイリオグループ企業倫理ホットライン」を設置しています。提供された情報は企業倫理委員会で審議し、適切に対処しています。なお、通報者のプライバシーの保護に十分に配慮し、通報者に対する不利益・報復には会社として厳正に対処します。

コンプライアンス活動

■ モニタリング

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。法令遵守体制、労働法領域（労務管理、ハラスメントフリーなど）、競争法領域（カルテル防止、下請法対応など）、品質管理、情報管理（知的財産権、個人情報保護など）、腐敗防止などを主なテーマとし、組織行動に着目したうえで客観的事実に基づき評価を行い、改善、リテラシー向上施策の実施等によるPDCAサイクルを継続することによりリスクマネジメントの向上を図っています。

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。2024年度のコンプライアンス教育においては、弁護士による独占禁止法遵守に関する教育を実施しました。上期にはカルテル、談合、受注調整の防止をテーマとした研修を実施し、また、下期には物価上昇の局面のなか、発注者としての行動が独占禁止法上の優越的地位の濫用や下請法上の買いたたきに該当することがないよう、「価格転嫁と独禁法・下請法」と題した講演会を実施しました。

併せて、コンプライアンスおよび日清オイリオグループ行動規範の浸透を図るために、クイズ形式の「コンプライアンス・チャレンジ」を2024年度も実施しました。日清オイリオグループ行動規範は、手帳サイズの冊子にして、役員・従業員に配付しています。

2024年度コンプライアンス・チャレンジ

参加率 **100%**

参加者数 **3,478名**

対象者：日清オイリオグループ・国内外関係会社の社員

業績・企業情報



- 75 財務状態および経営成績等の分析 (MD&A)
- 77 11カ年財務ハイライト
- 78 2024年度におけるCSV目標の実績
- 80 会社情報

財政状態および経営成績等の分析（MD&A）

経営成績の状況

2024年度における世界経済は、金融緩和政策への転換を受けたインフレ圧力の緩和により各国の個人消費が持ち直す等、底堅い成長を維持しました。国内においては、物価上昇の影響から食料品を中心とした消費に一部弱い動きが見られたものの、所得改善等による個人消費の持ち直しや円安を背景としたインバウンド需要の高まりもあり、緩やかに回復しました。このような環境下、当社グループは「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、中期経営計画「Value Up +」に取り組んできました。「ビジョン2030」において6つの重点領域で設定したCSV目標を成長ドライバーとして成長戦略を加速させるとともに、“植物のチカラ®”を価値創造の原点に、社会との多様な共有価値の創造を通じた持続的な成長を目指しています。また、2025年度より開始した中期経営計画「Value UpX」では、ROE8.0%以上、ROIC6.0%以上を

2028年度の経営目標とし、収益性と資産効率性の向上について取り組みを進めていきます。

セグメント別の状況

油脂事業

油脂・油糧において、インバウンド需要の増加に加え、国内人流の回復による外食需要や観光需要の持ち直しにより、業務用および加工用の販売数量は増加しました。販売価格面においては、原料価格が前期比で低下するも、物流費上昇や円安ドル高等の厳しいコスト環境に加え、油脂コストが上昇基調となるなか、価格改定を進めました。しかしながら、製品市況や生活防衛意識の高まりを受け価格改定は当初想定より遅れることになり、また、オリーブオイルの原価上昇の影響もあり減収減益となりました。加工油脂では増収増益となったものの、油脂事業セグメント全体では、増収減益となりました。

加工食品・素材事業

加工食品・素材事業セグメントでは、チョコレートおよび機能素材・食品の適正価格での販売により、増収増益となりました。チョコレートについては、大東カカオにおいて原材料価格が高騰するなかコストに見合った適正な販売価格への改定を進めた結果、増収増益となりました。機能素材・食品は、MCTの原価低下の影響を受けて販売単価が低下したこと等により減収となりました。一方、営業利益は少量高エネルギー食品の販売数量の増加および適正価格での販売により増益となりました。

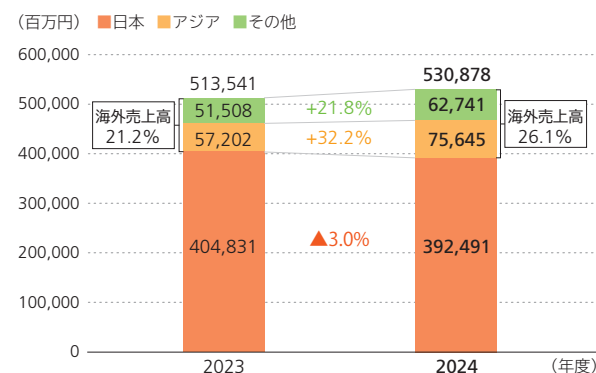
ファインケミカル事業

ファインケミカル事業セグメントでは、メイク向けを中心に化粧品原料の販売が好調に推移したことから、増収増益となりました。

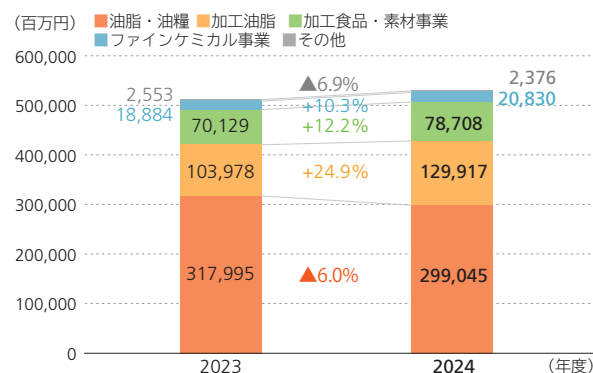
その他事業

その他の事業セグメントは、減収減益となりました。

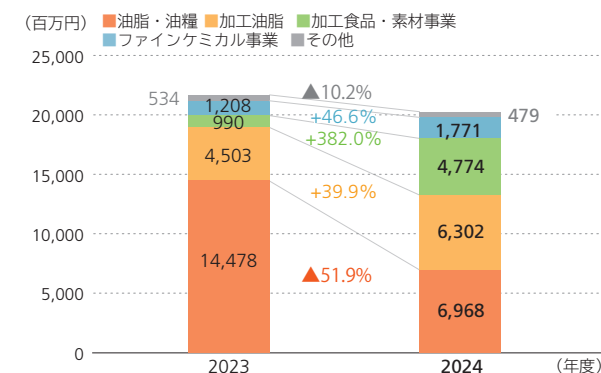
地域別売上高



セグメント別売上高



セグメント別営業利益



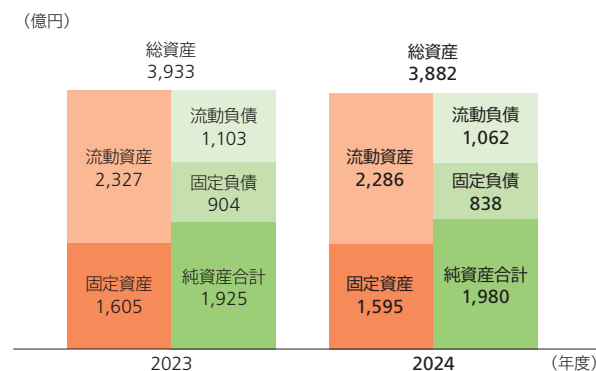
財政状態および経営成績等の分析（MD&A）

財務状態の状況

2024年度末の総資産は、前連結会計年度末に比べ51億40百万円減少し、3,882億42百万円となりました。主な要因は、棚卸資産が56億67百万円、有形固定資産が49億52百万円増加した一方で、現金及び預金が32億86百万円、売上債権が69億43百万円、投資有価証券が60億86百万円減少したことです。

負債は、前連結会計年度末に比べ106億64百万円減少し、1,901億56百万円となりました。主な要因は、仕入債務が11億75百万円、短期借入金が98億24百万円増加した一方で、1年内償還予定の社債が100億円、未払金が18億17百万円、未払費用が9億17百万円、未払法人税等が30億42百万円、長期借入金が60億8百万円減少したことです。純資産は、前連結会計年度末に比べ55億23百万円増加し、1,980億86百万円となりました。主な要因は、利益剰余金が67億52百万円増加した一方で、その他の包括利益累計額が22億52百万円減少したことです。

総資産の推移



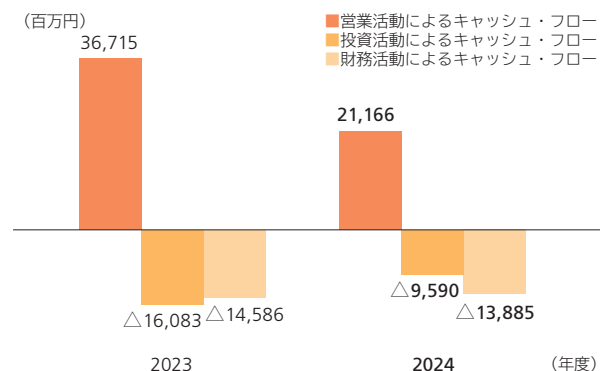
キャッシュ・フローの状況

営業活動によるキャッシュ・フローは、211億66百万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198億55百万円、減価償却費104億63百万円、売上債権の減少75億20百万円、仕入債務の増加10億90百万円によるキャッシュの増加および棚卸資産の増加50億1百万円、法人税等の支払79億21百万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、95億90百万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154億74百万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、138億85百万円の支出となりました。主な内訳は、短期借入金の純増43億90百万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9億99百万円、社債の償還による支出100億円、配当金の支払64億88百万円によるキャッシュの減少です。

キャッシュ・フローの推移



設備投資・研究開発の状況

設備投資の状況

当社グループは、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14,934百万円の設備投資を行いました。

油脂事業においては12,012百万円、加工食品・素材事業においては2,398百万円、ファインケミカル事業においては450百万円、その他の事業においては73百万円の投資額となりました。

研究開発の状況

当連結会計年度における研究開発費の合計は4,079百万円（前連結会計年度は3,519百万円）であり、セグメント別の研究開発費については以下の通りです。

研究開発費

油脂事業	加工食品・素材事業
2,745 百万円	655 百万円
ファインケミカル事業	合計
678 百万円	4,079 百万円

11カ年財務ハイライト

(百万円)											
会計年度	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
業績等の状況											
売上高	329,267	327,836	324,909	337,998	343,059	333,416	336,306	432,778	556,565	513,541	530,878
売上原価	279,946	278,591	271,036	285,084	284,115	271,899	275,916	375,791	490,942	439,224	456,094
販売費及び一般管理費	43,746	42,115	43,639	43,811	45,994	48,383	48,065	45,317	49,436	53,476	55,504
営業利益	5,574	7,129	10,234	9,102	12,948	13,133	12,324	11,670	16,186	20,840	19,278
営業利益率(%)	1.7	2.2	3.1	2.7	3.8	3.9	3.7	2.7	2.9	4.1	3.6
税金等調整前当期純利益	6,285	7,529	11,075	10,125	13,148	12,724	12,192	12,095	15,323	21,169	19,855
親会社株主に帰属する当期純利益	3,447	5,020	7,569	6,930	9,044	8,293	9,244	8,595	11,157	15,148	12,850
設備投資額	6,511	9,461	7,699	10,351	12,050	12,572	17,983	9,249	10,270	19,113	14,934
減価償却費	5,813	6,022	6,152	6,385	7,014	7,485	8,061	8,876	9,388	9,287	10,463
研究開発費	1,857	1,768	1,871	2,157	2,299	2,343	2,495	2,702	3,128	3,519	4,079
営業活動によるキャッシュ・フロー	12,705	6,800	13,697	5,667	20,718	22,421	6,340	△ 26,631	398	36,715	21,166
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 4,303	△ 7,947	△ 5,697	△ 10,795	△ 11,270	△ 14,242	△ 14,626	△ 9,327	△ 6,143	△ 16,083	△ 9,590
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 6,966	1,078	△ 405	11,776	△ 16,949	2,244	△ 5,814	34,473	6,342	△ 14,586	△ 13,885
現金及び現金同等物の期末残高	7,402	6,721	13,995	20,903	13,140	23,552	9,256	7,875	10,899	16,483	14,420
財務情報											
総資産	241,625	232,309	245,831	273,152	265,285	277,425	292,154	344,506	374,453	393,382	388,242
自己資本	120,182	116,638	123,204	133,230	139,561	139,343	145,552	156,225	162,559	182,622	187,146
有利子負債	46,472	47,505	48,245	61,620	45,686	53,985	55,217	93,566	105,814	96,946	90,762
現金及び預金	9,096	8,162	14,522	18,514	14,890	25,317	11,036	9,977	13,036	20,434	17,147
(円)											
一株あたり情報											
当期純利益 (EPS)	103.75	151.08	227.83	203.94	264.96	244.66	278.34	265.24	344.25	467.37	396.41
配当金*1	50	50	50	60	80	80	80	90	120	170	180
財務指標											
ROE(%) ^{*2}	3.0	4.2	6.3	5.4	6.6	5.9	6.5	5.7	7.0	8.8	7.0
ROIC(%) ^{*3}	2.7	3.4	4.6	3.9	5.3	4.5	5.1	4.1	4.5	5.1	4.6
自己資本比率(%)	49.7	50.3	50.1	49.0	52.6	50.2	49.8	45.3	43.4	46.4	48.2
CCC(日) ^{*4}	93.77	95.09	96.21	94.73	94.25	94.32	97.36	95.71	96.86	115.15	109.37
非財務指標											
連結従業員数(名)	2,665	2,692	2,731	2,769	2,786	2,900	3,001	2,987	3,001	3,078	3,254

*1 2017年10月1日に、普通株式5株につき1株の割合で株式併合を実施
2014～2017年は上記を考慮した場合の金額

*2 ROE=当期純利益/(期首自己資本+期末自己資本)/2)

*3 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)

*4 CCC=売上債権回転期間+棚卸資産回転期間-仕入債務回転期間

2024年度におけるCSV目標の実績

すべての人の健康

CSV目標	2024年度目標	2024年度実績
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(2019年度比) ※1	150%	143%
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 ※2	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 (2022年度から累計20品以上)	■ 脂肪燃焼、フレイル予防(中高年の脚の筋力維持)、疲労感軽減関連等エビデンス、計5件取得 ■ 脂肪燃焼・栄養補給等訴求商品6品上市・リニューアル: 22年度から累計35品
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) ※3	累計1.3億人	累計1.5億人

※1 MCT オイル、加工食品、健康オイル、サブリックオイル、ウェルネス食品等、生活習慣病やフレイル等の対策に貢献できる商品
※2 低栄養、過栄養、パーソナルな健康課題等の解決に貢献できる商品
※3 脂質の健康情報とは、低栄養・過栄養の改善、パーソナルな健康課題の解決に役立ち、かつ油脂の正しい理解や価値向上につながる情報を指す。

おいしさ、美のある豊かな生活

CSV目標	2024年度目標	2024年度実績
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	お客さまと共感できる価値を具現化した商品の上市・展開	こめ油マーケットの拡大やオリーブオイルの価格高騰等を踏まえたおいしさや健康性等を楽しめる新商品の上市
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さへの貢献 (お客さまとのタッチポイントを広げ、味つけオイルの市場を育成)	■ 味つけオイルの市場活性に向けた新商品投入 ■ 味つけオイル市場規模: 前年比168%
美を実現する商品の伸長率(2019年度比) ※4	150%	146%

※4 化粧品原料: 日清オイリオ、IQL、NOST
化粧品(衛生管理事業): セッツ

地球環境

CSV目標	2024年度目標	2024年度実績
Scope1、2におけるCO2排出量削減(2016年度比)	20%	20.7% (速報値)
Scope3におけるCO2排出量削減 (2020年度比: カテゴリー1、4から取り組み開始)	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とそのコミットメントを得る	■ CO2排出量算出方法につき日本植物油協会を介してカナダの業界団体と具体的協議を実施。 ブラジルの業界団体との面談実施 ■ 環境対応船を活用(11月に名古屋工場へ入港済) ■ 取引先へCO2排出量の可視化・削減の取り組みへの協力を要請
プラスチック容器・包装の削減および資源循環の推進	ホームユース商品の環境対応素材導入率70% ※5	■ ホームユース商品の環境対応素材導入率: 52% ■ 石油から新たに作られるプラスチック容器の原単位削減: 3.9%
植物資源、当社技術を活用した、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80件	累計54件 ■ 鉱物油代替等の工業用途新規採用拡大 ■ フードロス削減に貢献する商品やナチュラリティの高い化粧品原料等の開発推進

※5 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

2024年度におけるCSV目標の実績

食のバリューチェーンへの貢献

CSV目標	2024年度目標	2024年度実績
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	7.6%
ユーザーサポート機能の発揮によるソリューション提供 グループのユーザーサポート件数増加率向上（2019年度比）	130%	131%
その他主要な取り組み進捗・成果		お客様との共創拠点「インキュベーションスクエア」5月稼働開始 （来場数：161件）

信頼でつながるサプライチェーン

CSV目標	2024年度目標	2024年度実績
人権尊重を基盤とした事業活動の展開・深化	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	優先度の高い大豆、菜種、パーム油の調達・物流関連の取引先に対して SAQ ^{※6} を実施
農園までのトレーサビリティ比率向上（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り組みの展開	92.9%（1-12月）
持続可能な大豆の調達推進	安定供給を前提とした持続可能な大豆の調達	■取引先へのサプライヤーガイドラインの説明、CSRアンケート実施 ■大豆生産時におけるCO ₂ 排出量を可視化できる大豆の調達に向けた検討を推進 ■RTRS ^{※7} 認証大豆やトレースバック可能な大豆の調達を検討
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	農園までトレースができ、環境・人権支援プログラムが付いた ナイジェリア産カカオ豆の調達を開始
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%
	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）	平均60分
		14%
		平均65分 （25年3月時点）

※ 6 Self-Assessment Questionnaire（自己評価調査票）

※ 7 RTRS：責任ある大豆に関する円卓会議

人材マネジメント

CSV目標	2024年度目標	2024年度実績
グループの理念・ビジョンへの共感	グループの経営理念・ビジョン2030への共感指数向上	実態調査のうえ、目標設定
強固な人材力の構築	積極的な人材開発投資としての正社員一人あたり「年間教育研修費用」の維持・拡大	共感社員：93.9% 共感度の高いコア層：13.3%
多様な人材の活躍	仕事を通じた社員の「成長志向」と「成長実感」の拡大	72千円
イノベーションを生み出す組織風土への進化	女性管理職比率向上【単体】	実態調査のうえ、目標設定
	「働きがい」を感じる社員の割合拡大	成長志向：95% 成長実感：80.5%
	【単体】	8%
		8.4%
		69.9%
		70%
		68.7%

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 (2025年3月31日現在)
売上高	530,878百万円 (2025年3月期・連結)
従業員数	3,254名 (2025年3月31日現在・連結)

大株主 (2025年3月31日現在)

株主名	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)	4,689	14.40
株式会社日本カストディ 銀行 (信託口)	2,769	8.50
DFA INTL SMALL CAP VALUE PORTFOLIO	624	1.92
キッコーマン株式会社	470	1.44
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY505223	413	1.27
STATE STREET BANK WEST CLIENT-TREATY 505234	353	1.09
損害保険ジャパン株式会社	353	1.08
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	352	1.08
日本生命保険相互会社	319	0.98

(注)・当社は、自己株式1,140,286株を保有していますが、上記の株主から除いています。
・持株比率は、自己株式を控除して計算しています。

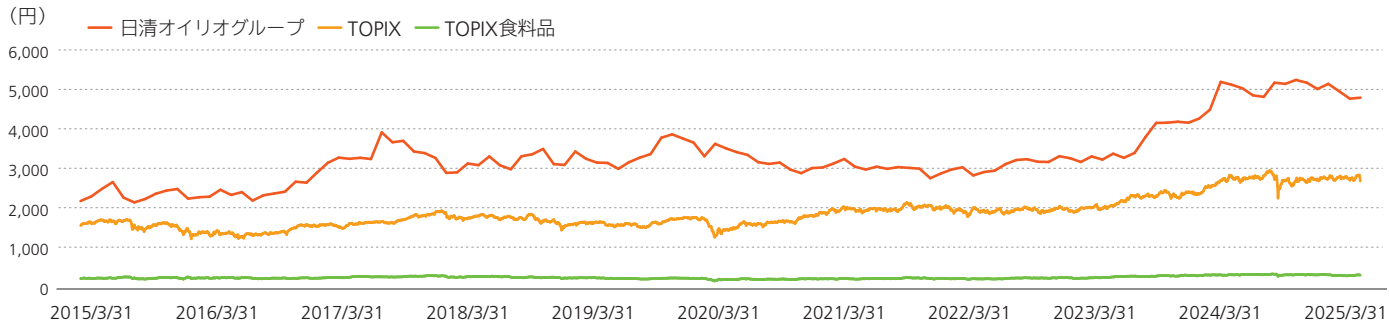
株式の状況 (2025年3月31日現在)

発行可能株式総数	発行済株式の総数	株主数
77,670,000株	32,575,971株 (自己株式1,140,286株を除く)	54,363名

所有者別株式分布の状況 (2025年3月31日現在)

	株式数比率 (%)	株主数 (名)	所有株式数 (株)
事業法人	22.33	338	7,529,312
金融機関	26.96	24	9,091,017
個人・その他	27.94	53,640	9,419,431
外国人	17.07	324	5,753,785
証券会社	2.32	36	782,426
自己株式	3.38	1	1,140,286

株価の推移



インデックス・第三者機関の認定等

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

インデックスへの組み入れ

2025 CONSTITUENT MSCI日本株
ESGセレクト・リーダーズ指数

日清オイリオグループ株式会社のMSCI指数への組み入れ、および本ページにおけるMSCIのロゴ、商標、サービスマークまたは指数名の使用は、MSCIまたはその関連会社による日清オイリオグループ株式会社への後援、保証、販促には該当しません。MSCI指数はMSCIの独占的財産です。MSCI指数の名前およびロゴはMSCIまたはその関係会社の商標またはサービスマークです。



第三者機関の認定



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：広報部

TEL.03-3206-5109

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

発行：2025年9月