

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）。

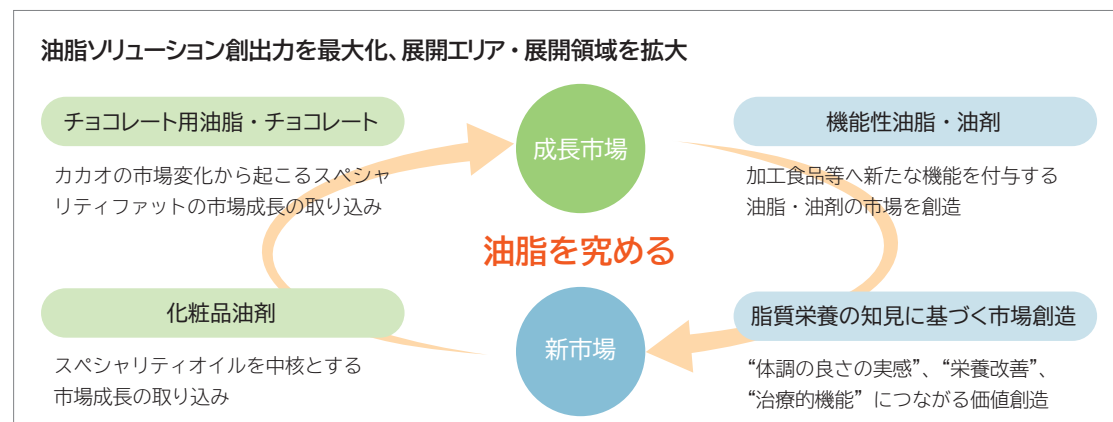
④ 脂質栄養の知見に基づく市場創造

「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”

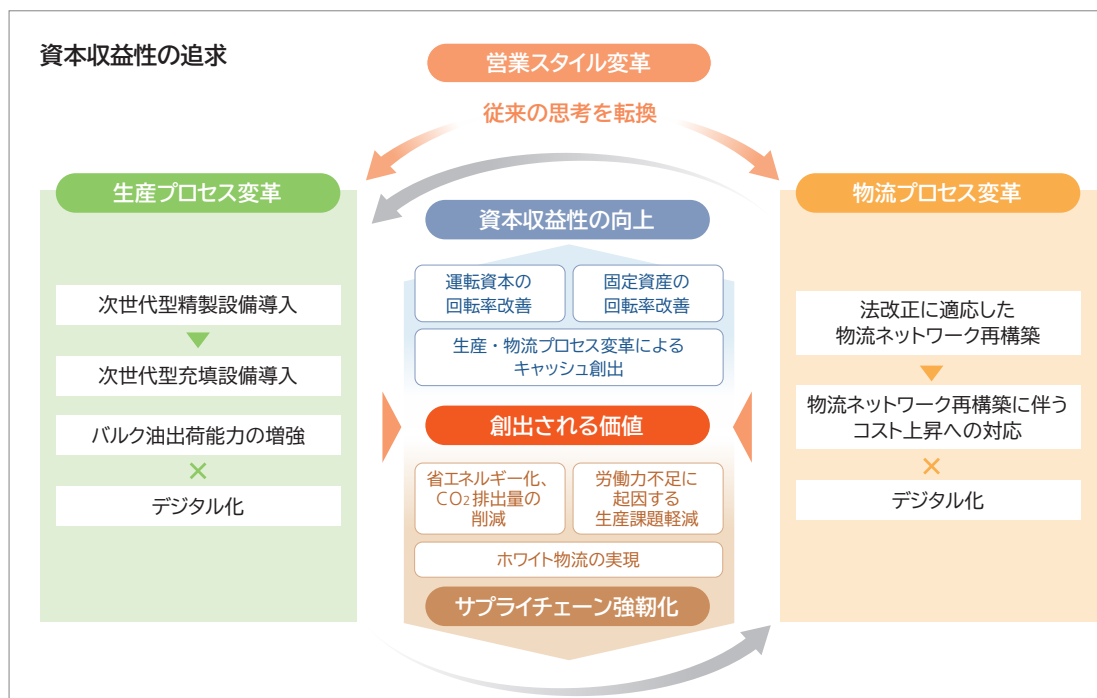


4つ目の「X」 資本収益性の向上に向けた変革 (トランスフォーメーション)

「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による調達の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。

