

# 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<br>(国内家庭用)                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>かけるオイル市場448億円【500億円】</li> <li>クッキングオイルの構造改革戦略商品※の構成比57%【60%】</li> </ul>                                 |
|     | BtoB<br>(国内業務用/加工用/加工油脂/ファインケミカル) | <ul style="list-style-type: none"> <li>グループのユーザーサポート件数131%【130%】</li> <li>チョコレート用油脂の販売数量拡大104%【115%】</li> <li>化粧品油剤の売上高伸長167%【150%】</li> </ul> |
|     | 環境                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>CO<sub>2</sub>排出量削減 (Scope1、2) 20.7%【20%】</li> </ul>                                                    |
|     | サプライチェーン                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> </ul>  |

※ 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

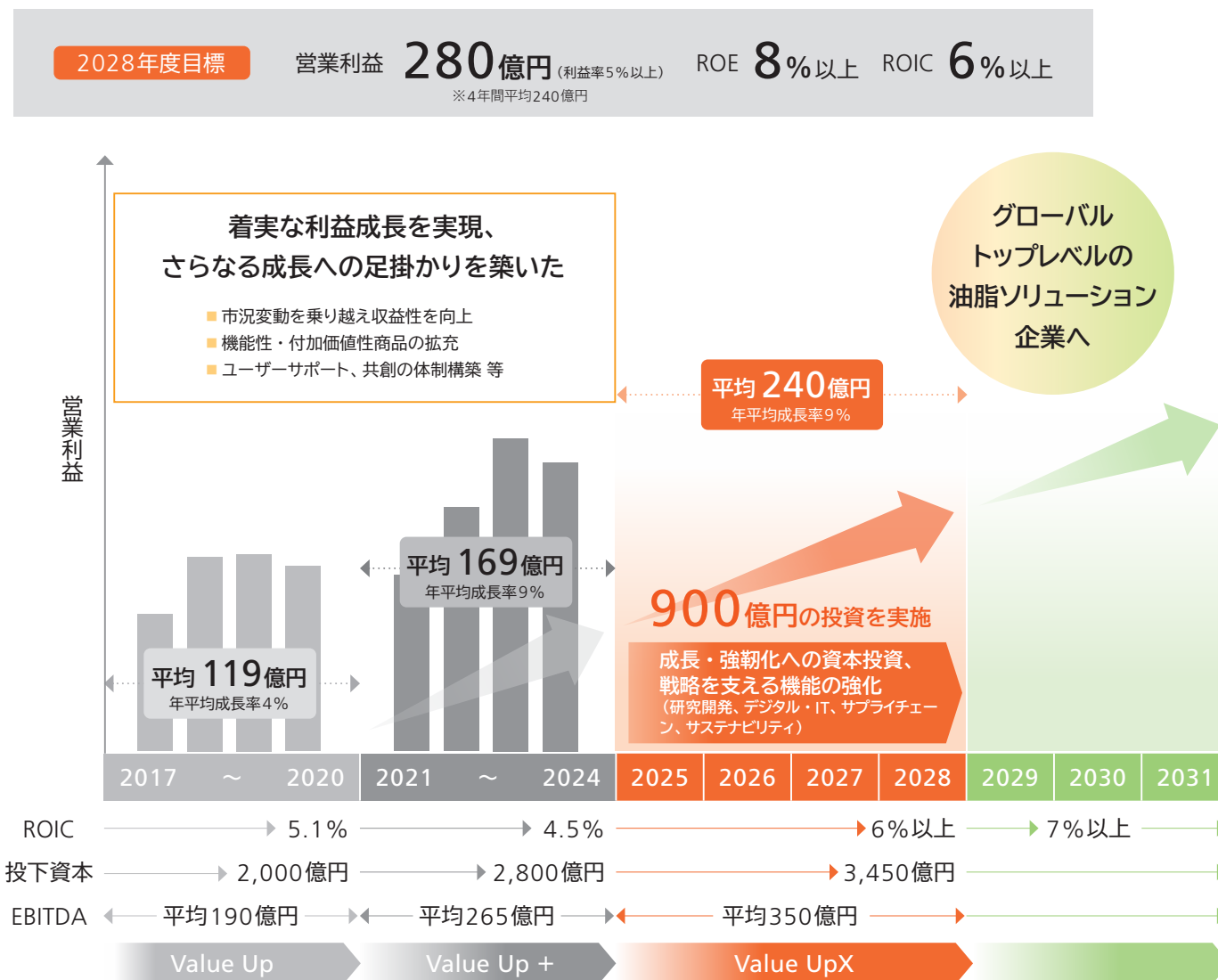
|      | 主な取り組み                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 積極投資 | <ul style="list-style-type: none"> <li>人材           <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>「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</li> </ul> </li> <li>成長投資           <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> </ul> </li> </ul> |
| 効率性  | <ul style="list-style-type: none"> <li>ROIC向上           <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> <li>政策保有株式の売却や不稼働資産の撤去を推進</li> </ul> </li> </ul>                                                                                                                                                                                                             |

## 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

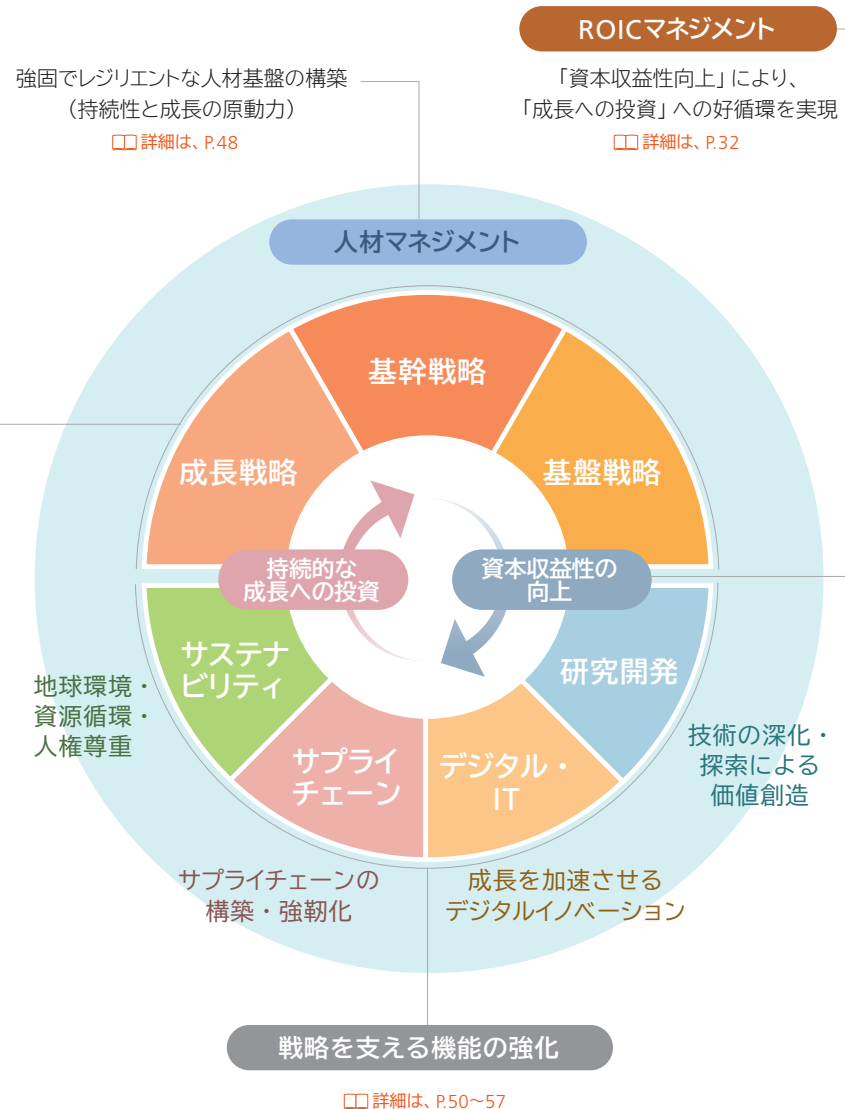
#### II. 「Value UpX」の成長ドライバーとなる基幹戦略

- 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



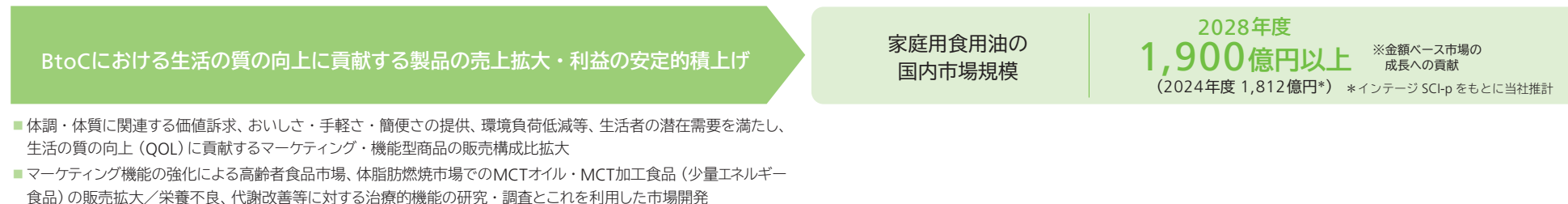
## 基幹戦略

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

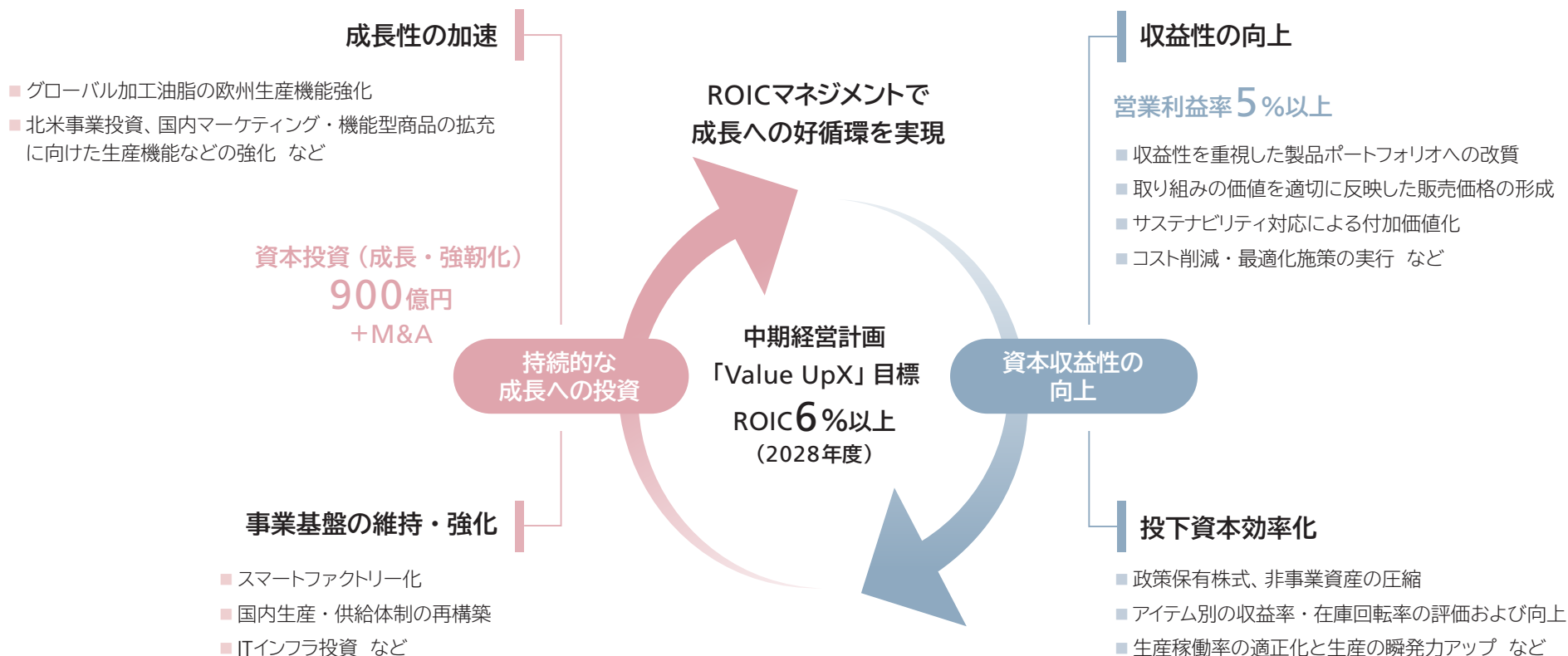


### 脂質栄養に基づく健康課題へのアプローチ等による価値創造



## 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、変革に必要な財務面、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。

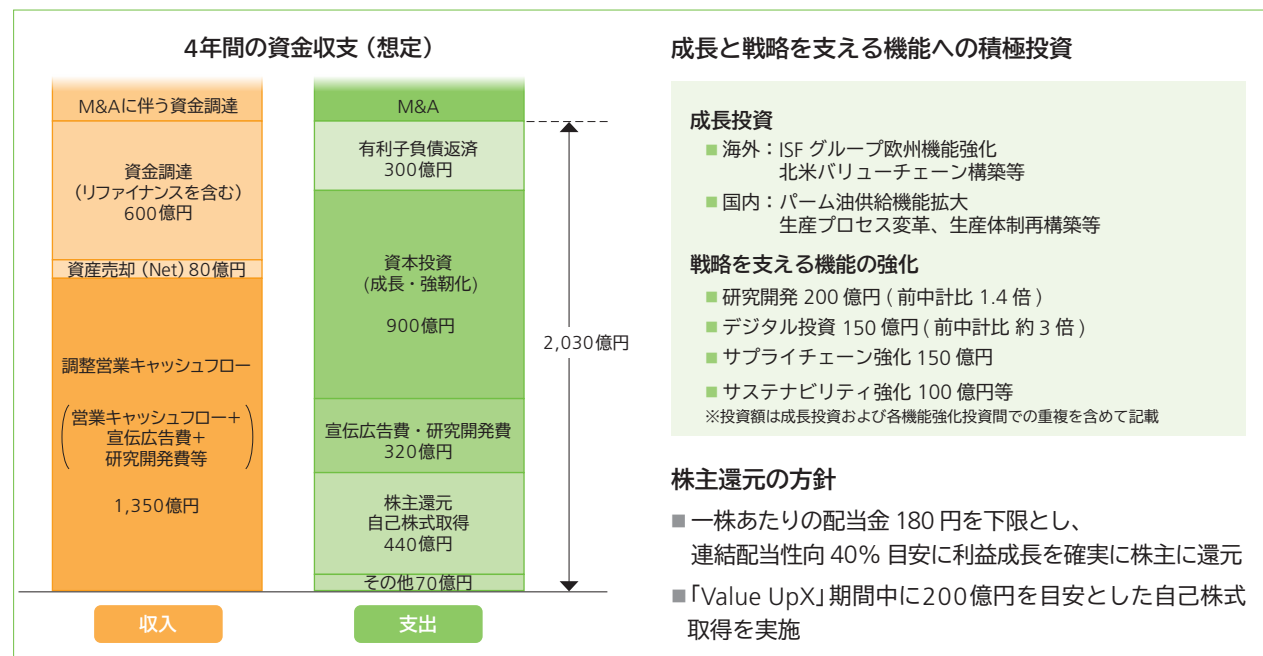
## 新中計における財務戦略

### 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。成長と強靭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。

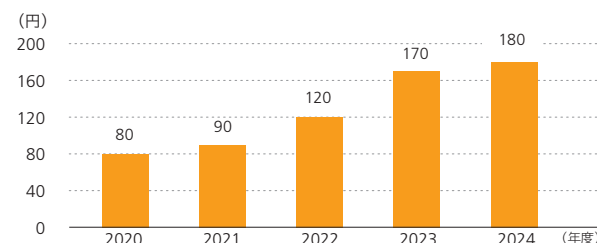
キャッシュインの面では、営業キャッシュフローに加えて、政策保有株式や非効率資産の売却を行い、4年間累計で約1,100億円の収入を予定しています。なお、収入で賄えない部分については、リファイナンスを含めて600億円の資

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。