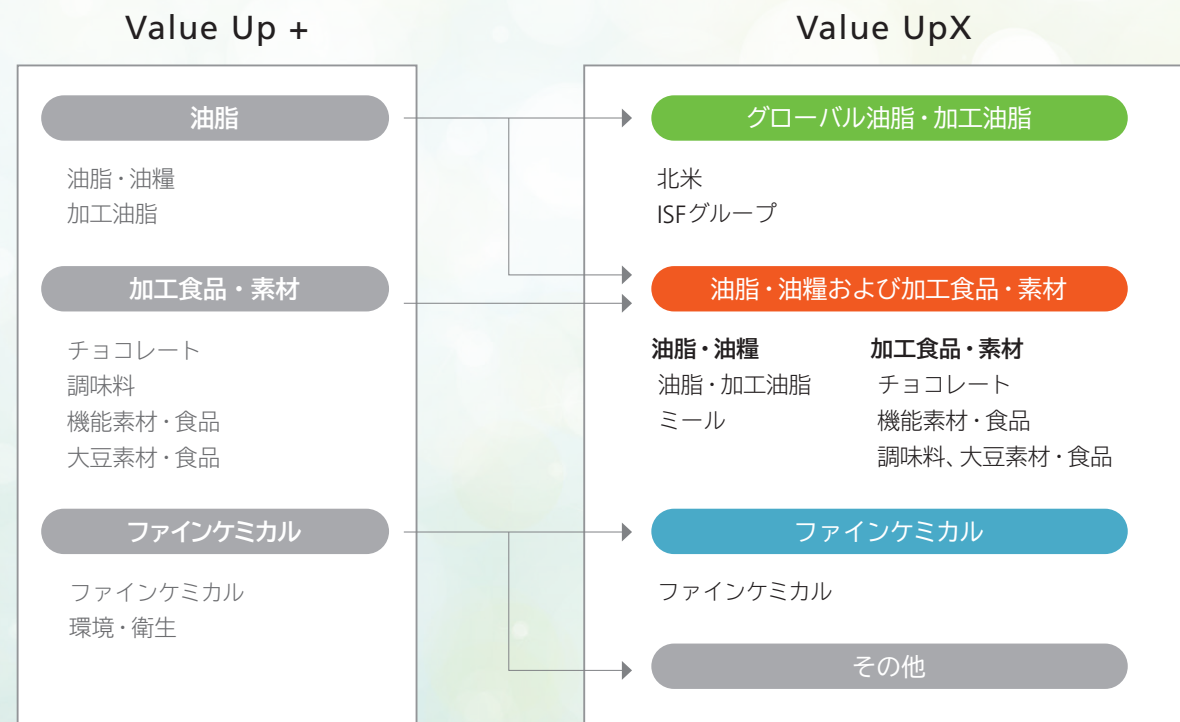


事業戦略

「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

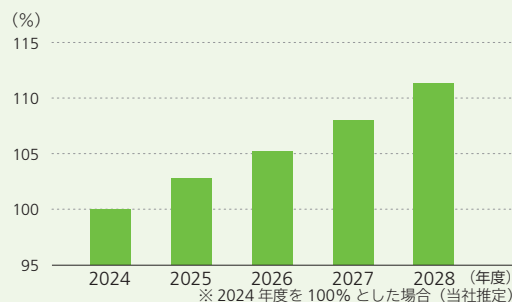
藤森 敏央

※ Petchsrichai Enterprise Public Company Ltd.

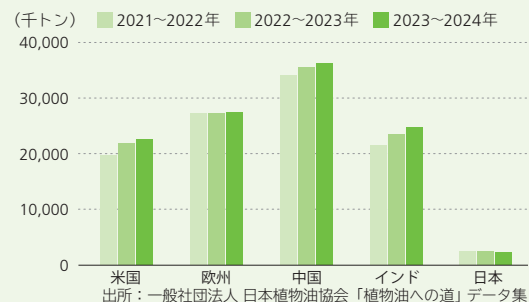
グローバル油脂・加工油脂

市場動向

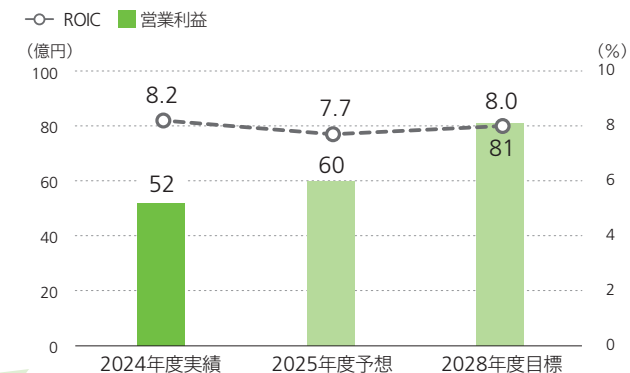
CBE（ココアバター代用脂）の市場規模（世界）成長見込み



植物油消費量

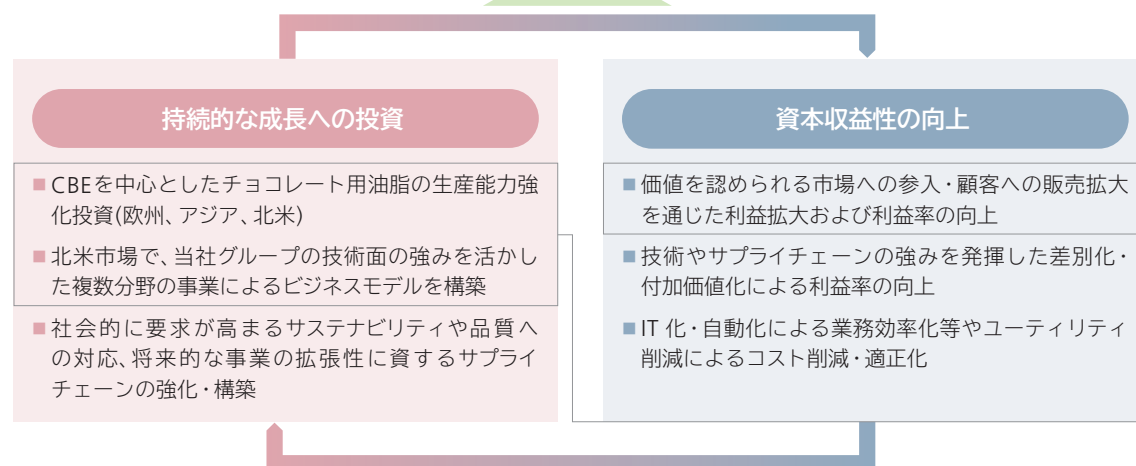


実績と目標（2025年5月時点）



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。

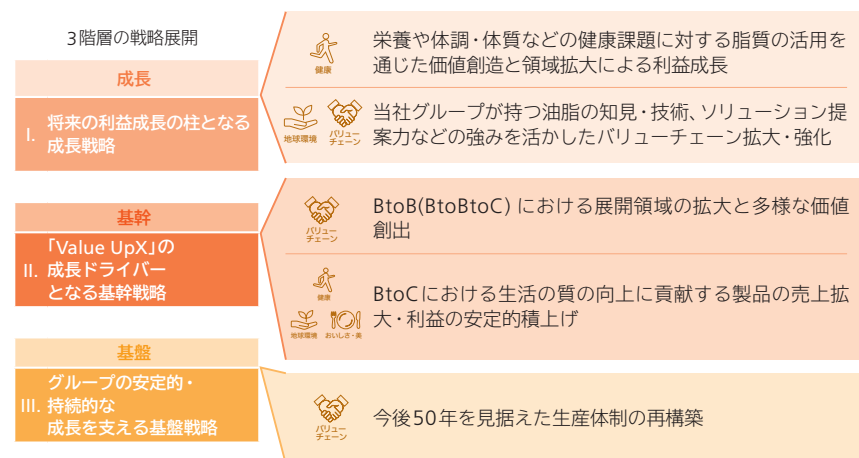
機会

- 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む、「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

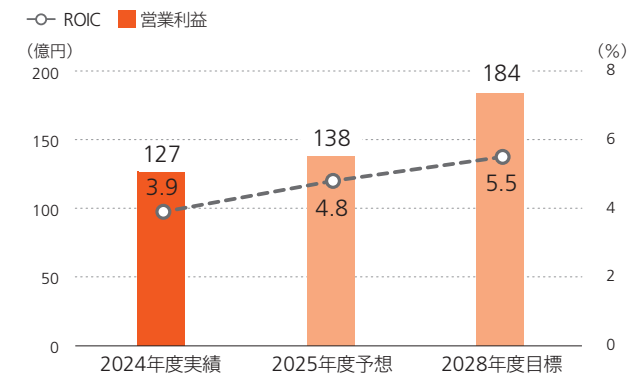
持続的な成長への投資

- 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。

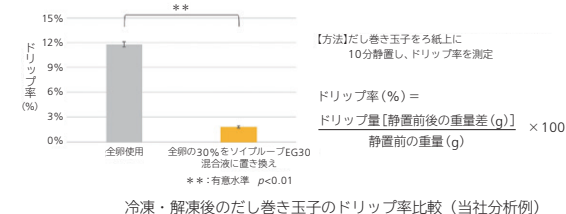
今後も、食を取り巻く課題の解決につながる機能を有する素材の開発に努めていきます。



ソイブルーブEG30



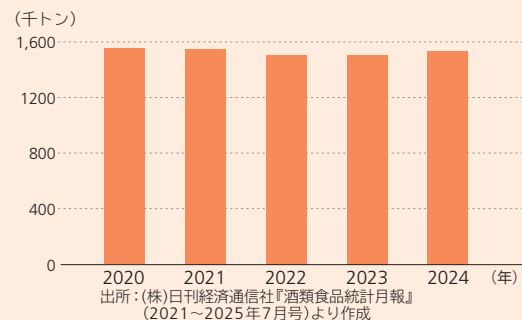
使用例：だし巻き玉子



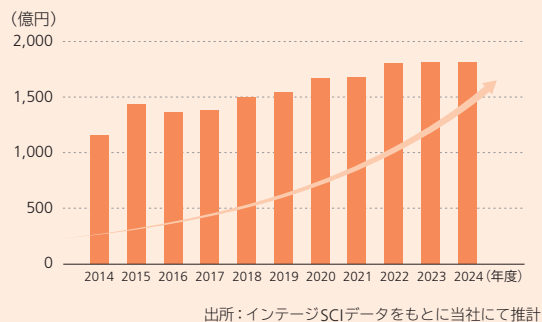
油脂・油糧および加工食品・素材

市場動向

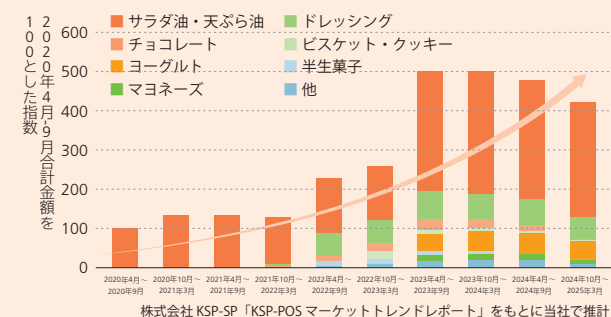
国内植物油販売数量（主要企業）



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



□ 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}と伸ばしました。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



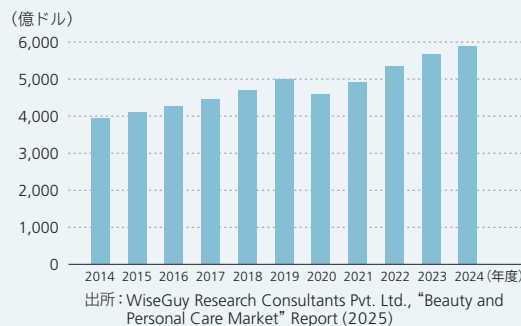
常務執行役員
ファインケミカル事業部担当

岡野 良治

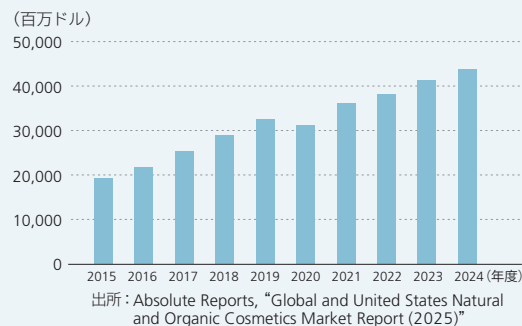
ファインケミカル

市場動向

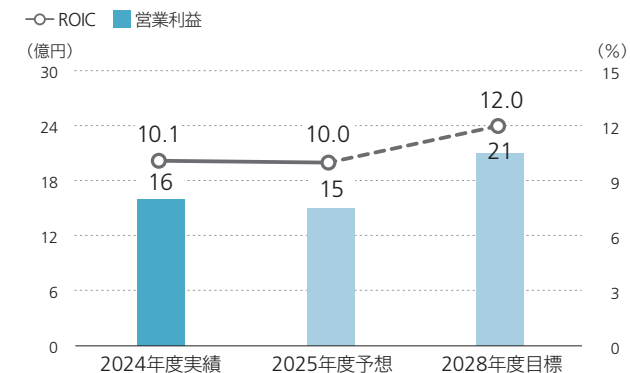
世界の化粧品市場



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



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

「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

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。