



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
統合報告書 2026

イントロダクション

目次

イントロダクション

- 1 目次
- 2 2026年度版のポイント
- 3 理念体系
- 4 あゆみ
- 5 数字で見る日清オイリオグループ
- 6 ネットワーク

価値創造ストーリー

- 7 価値創造モデル
- 8 日清オイリオグループの強み
- 9 BtoB事業における“勝ち筋”

日清オイリオグループビジョン2030

- 10 目指す姿
- 11 重点領域（マテリアリティ）
- 12 CSV目標達成に向けて
- 13 中期経営計画「Value UpX」

■編集方針

「統合報告書2026」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。

■参照ガイドライン

- ・IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」
- ・経済産業省「価値協創ガイダンス2.0」

■報告対象期間

2025年4月1日～2026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2026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。

14 社長メッセージ

20 財務担当役員メッセージ

戦略

事業戦略

- 23 グローバル油脂・加工油脂
- 25 油脂・油糧および加工食品・素材
- 26 特集：営業スタイルの変革を起点とする構造改革
- 28 ファインケミカル

戦略の実現に向けて

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

コーポレートガバナンス

- 39 経営体制
- 41 社外取締役役鼎談
- 45 監査役メッセージ
- 46 コーポレートガバナンス体制
- 47 取締役会の実効性評価
- 48 役員報酬制度
- 49 役員の指名・選任／政策保有株式に関する取り組み
- 50 IR活動によるエンゲージメント強化
- 51 リスクマネジメント
- 52 コンプライアンス

業績・企業情報

- 53 財政状態および経営成績等の分析（MD&A）
- 55 11カ年財務ハイライト
- 56 CSV目標と実績
- 59 会社情報

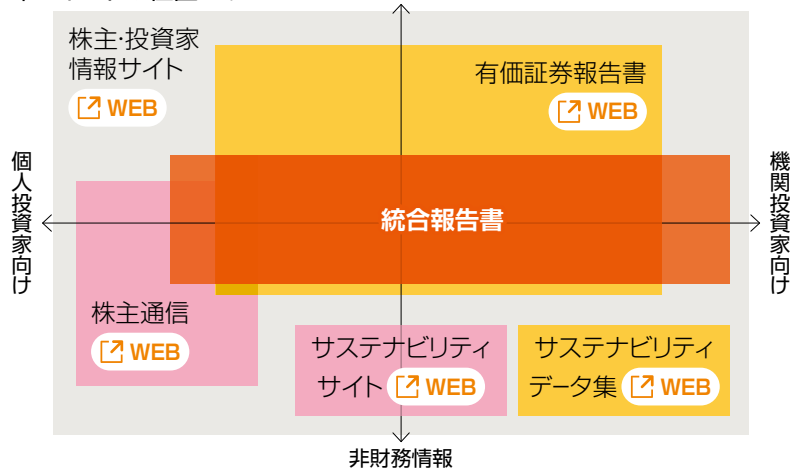
■報告書中での表記について

日清オイリオグループ株式会社単体を「当社」、もしくは「日清オイリオ」、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 OiliiO 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

本レポートの位置づけ



2026年度版のポイント

Value UpXで目指す姿の実現に向けた再始動

統合報告書2026の読みどころ

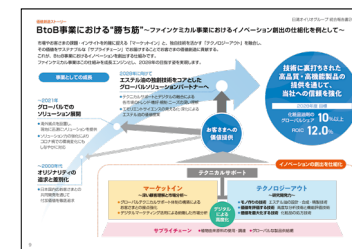


社長メッセージ [P.14]

「第二の創業」の決意のもと、国内油脂・油糧事業における「**営業スタイルの変革を起点とする構造改革**」を実行します。「**マーケットイン×テクノロジーアウト×サプライチェーン**」の掛け合わせによる成長戦略を軸に、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に向けた道筋を語ります。

BtoB事業における“勝ち筋” [P.9]

当社グループのBtoB事業における“勝ち筋”を、ファインケミカル事業における**イノベーションの仕組化**を例として紹介します。



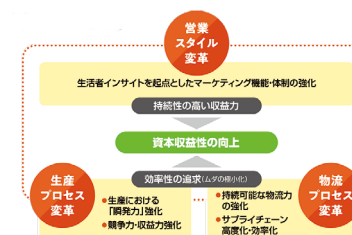
財務担当役員メッセージ [P.20]

油脂コストの高騰や中東情勢など不透明な事業環境の中、**ROICマネジメントの高度化**や**資本圧縮**、**900億円の成長投資**など、**資本収益性向上**を核とした財務戦略とともに、株主還元の方針や投資家とのエンゲージメントへの取り組みもあわせてお伝えします。



営業スタイルの変革を起点とする構造改革 [P.26]

構造的なコスト変化やオイルバリューの高騰など、一時的とは言えない環境変化が生じています。「プロダクトアウト」の思考から脱却し、「**マーケットイン**」の思考を備えた**営業集団へ、収益構造そのものの変革**についてお伝えします。



理念体系

経営理念

1. 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
2. 「おいしさ・健康・美」の追求をコアコンセプトとする創造性、
発展性ある事業への飽くなき探求
3. 社会の一員としての責任ある行動の徹底

コアプロミス

日清オイリオグループは、健康的で幸福な「美しい生活」(Well-being)を提案・創造いたします。そのために私たちは、無限の可能性をもつ植物資源と、最高の技術によって、あなたにとって、あったらいいなと思う商品・サービスを市場に先駆けて創り続け、社会に貢献することを約束いたします。

コーポレートステートメント

“植物のチカラ”[®]

Vision

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。

経営理念

Vision
2030年に目指す姿

Values

当社グループが目指す姿を実現するために、
社員一人ひとりが大切にし、行動の基本とすべき価値観

Values

真摯な
姿勢

つながる

究める

切り拓く

しなやかに
強く

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。

日清オイリオグループ行動規範 [WEB](#)

理念を実践していくための行動指針

イントロダクション

あゆみ

2025年度売上高 **5,542**億円

日清オイリオグループは、これまで食生活の変遷に合わせて、人々の食卓においさと健康をお届けしてきました。

国内では、多様化するニーズに応え、新たな市場を創出しています。海外では主に加工油脂とファインケミカルの領域においてお客さまの商品の価値向上につながるソリューションを提供しています。

今後も「油脂を究める」という強みとともに多様な価値の共創に挑み続け、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。

■ 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

1970年～ 新商品・新事業展開の開始

1970年代に中鎖脂肪酸油「O.D.O」を発売するなど、ファインケミカル事業に参入しました。また、1996年には日本初のオリジナルブランド「BOSCOオリーブオイル」を発売しました。食用油にとどまらない新たな事業展開を推進するとともに、日本にオリーブオイルという新たな食文化を根付かせました。



■ 国内売上高
■ 海外売上高

2000年～ グローバル事業を推進

2002年に日清オイリオグループが誕生。2003年には特定保健用食品「ヘルシーリセット」を発売しました。さらに2005年にはISF(マレーシア)、2009年には大東カカオへ資本参加をしました。食用油では高付加価値な商品展開を強化する一方で、加工油脂領域で国内外の事業拡大を推し進めました。



大東カカオ



2010年～ グローバル展開の加速

2011年にIQL(スペイン)に、さらに2018年にはISF Italyに資本参加しました。また、2015年には健康志向に応え「日清アマニ油」「日清ヘルシーオフ」を発売。グローバル展開を一層加速させるとともに、健康性、簡便性など多様なニーズに応える商品展開を推進しました。



2020年～ 多様な価値共創への挑戦

2021年に機能性表示食品「日清MCTオイルHC」、2024年には「日清ヘルシークリア」を発売しました。2023年には北米にNOAを立ち上げるなど、海外における新市場開拓を強化するとともに、共創の場である「インキュベーションスクエア」で国内外のパートナーとの価値共創の取り組みを推進しています。



1907年創業

- 1907年「日清豆粕製造株式会社」創立
- 1924年に日本初のサラダ油「日清サラダ油」を発売

数字で見る日清オイリオグループ

利益成長率

9.1 %

営業利益の
10年間の年平均成長率
2015-2025年度

資本効率性

5.1 %

ROE
2025年度
(土地売却益等控除後)

国内マーケットシェア

No.1※

食用油のシェア
2025年度
(販売量)

※日刊経済通信社調べ

グローバル展開

主要
拠点数 **20**社

製品
流通国数 **61**か国

トレーサビリティ

94.3 %

パーム油の農園までの
トレーサビリティ
2025年度

売上高・営業利益のセグメント構成比

ファインケミカル

2.8 %

その他・調整

1.9 %

ファインケミカル

9.2 %

その他・調整

△2.5 %

グローバル油脂・
加工油脂

25.0 %

グローバル油脂・
加工油脂

28.0 %

油脂・油糧および
加工食品・素材

70.3 %

油脂・油糧および
加工食品・素材

65.3 %

連結売上高

5,542 億円
(2025年度)

連結営業利益

170 億円
(2025年度)

イントロダクション

ネットワーク

■ 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
■ その他

欧州

拠点 / 機能	生産	販売	研究開発
Intercontinental Specialty Fats (Italy) S.r.l.	●	●	
Industrial Quimica Lasem, S.A.U.	●	●	●

東南アジア

拠点 / 機能	生産	販売	研究開発
Intercontinental Specialty Fats Sdn. Bhd.	●	●	●
T.&C. Manufacturing Co., Pte. Ltd.	●	●	
PT Indoagri Daitocacao	●	●	
日清オイリオグループ株式会社バンコク駐在事務所		●	

中国

拠点 / 機能	生産	販売	研究開発
Intercontinental Specialty Fats (Shanghai) Co., Ltd.		●	
上海日清油脂有限公司		●	
日清奥利友(中国)投資有限公司		●	
日清奥利友(上海)国際貿易有限公司		●	●

日本

拠点 / 機能	生産	販売	研究開発
日清オイリオグループ株式会社	●	●	●
日清商事株式会社		●	
株式会社日清商会		●	
日清物流株式会社		●	
大東カカオ株式会社	●	●	●
セッツ株式会社	●	●	●
株式会社NSP		●	
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		●	

北米

拠点 / 機能	生産	販売	研究開発
Nisshin Oillio America Inc.		●	
IQL-USA Inc.		●	

日清オイリオグループ

(油脂・油糧および加工食品・素材、ファインケミカル)

主要商品

油脂・加工油脂、ミール、
機能素材・食品、調味料、
大豆素材・食品
化粧品・トイレタリー原料、
化学品、植物性工業油

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㎡



ISFグループ

(グローバル油脂・加工油脂)

主要商品

加工油脂（チョコレート
ト用油脂）、業務用食
用油、加工用油脂

主要グループ会社

ISF Italy、ISF上海

大東カカオグループ

(油脂・油糧および加工食品・素材)

主要商品

チョコレート関連製品

主要グループ会社

T&C、IADC

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。

財務価値 ROE 10%
(2030年度) ROIC 7%

資本収益性の向上



持続的な成長への投資

インプット

成長・強靱化への資本投資、
戦略を支える機能の強化

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

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

人的資本

イノベーションを生み出す
エネルギーギッシュな人材

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

自然資本

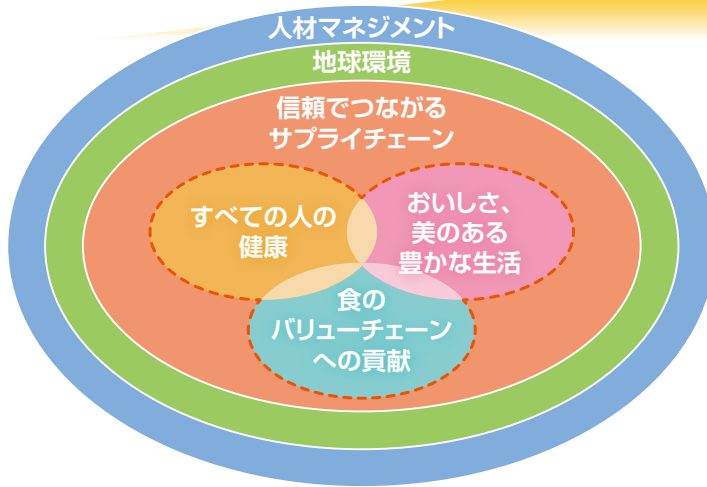
事業の持続性向上に向けた
効率性の追求と、
地球環境保護

サステナビリティの実現

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

“生きるエネルギー”をすべての人に

共有価値の創造



価値創造と持続的な成長を牽引

すべての人の健康
おいしさ、美のある豊かな生活
健康寿命の延伸 生活の質(QOL)の向上

食のバリューチェーンへの貢献
お客さまとともに食の価値を向上

信頼でつながるサプライチェーン
原料産地の環境と人権の保護

地球環境
植物が育ち、健やかに暮らせる地球を未来に残す

人材マネジメント
働きがい向上

事業を通じた
強みの発揮

B to B

B to B to C

B to C

油脂ソリューション創出力を最大化、
展開エリア・展開領域を拡大

新たな価値を生み出す仕掛け

新たな価値を持つ製品を生む仕掛けを
次なる成長に向けた柱として展開

コアコンピタンスのさらなる強化

コアコンピタンスである「油脂」の
さらなる強化を事業の基盤とする
とともに成長の源泉にする

ビジネス領域拡大

より多くの人に生み出した価値を
お届けするとともに接点・機会の
拡大によりマーケットを深く知る

油脂を究める

価値創造の
源泉

“植物のチカラ®”

無限の可能性をもつ
植物資源

最高の技術

あったらいいなと思う
商品・サービスの創造

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

新たな価値を生み出す仕掛け

新たな価値を持つ製品を生み出すために

協働による価値創造

- 自社の強み×他社の強みのコラボレーション
- プラットフォーム・コンソーシアムへの参画
- お客さまを呼び込める共創の場の創出

新たな販売スタイルでの価値創出

- BtoBtoC機能素材マーケティング
- インバウンド型素材マーケティング

市場創造につながる 商品開発・情報発信

- 消費者心理の洞察によるマーケット創造
- 脂質健康情報の継続的発信

コアコンピタンスのさらなる強化

今持っている強みを深化させる

油脂と周辺領域の 技術力

- 油脂の分析・評価・栄養研究
- 油脂加工技術
- アプリケーション力

調達・生産・物流力

- 持続可能な原材料調達
- フードセーフティ対応力
- 安定供給を実現する生産・物流体制

ブランドと販売力

- 安全・安心のブランド力
- 食卓から工場までの多様な販売チャネル
- ニーズ協働発掘型営業

ビジネス領域拡大

すべての人にお届けするために

グローバル化

- “点”から“面”への展開エリアの拡大
- 視点や情報のグローバル化

油脂の摂取機会・購買機会の多様化

- さまざまな食に形を変えての油脂の摂取機会創出
- 多様なチャネルでの購買機会の拡大

提供価値の拡大

- 提供する油脂の機能性の拡大
- 積極的なバリューチェーンの構築
- 植物資源を活用した環境課題解決の積極的な取り組み

当社グループの強み

油脂を究める

BtoB事業における“勝ち筋”～ファインケミカル事業におけるイノベーション創出の仕組化を例として～

市場やお客さまの課題・インサイトを的確に捉える「マーケットイン」と、独自技術を活かす「テクノロジーアウト」を融合し、その価値をサステナブルな「サプライチェーン」でお届けすることでお客さまの価値創造に貢献する。

これが、BtoB事業におけるイノベーションを創出する仕組みです。

ファインケミカル事業はこの仕組みを成長エンジンとし、2028年の目指す姿を実現します。

事業としての成長

～2021年 グローバルでの ソリューション展開

- 海外拠点を設置し、現地に迅速にソリューションを提供
- ソリューション力の強化によりコロナ禍での環境変化にもしなやかに対応

～2000年代 オリジナリティの 追求と差別化

- 日本国内のお客さまとの共同開発を通じて付加価値を徹底追求

2028年に向けて

エステル油の独創技術をコアとした グローバルソリューションパートナーへ

- テクニカルサポートとデジタルの融合による各市場のトレンド・嗜好・規制・ニーズの深い理解
- エモリエントサイエンスの見える化・深化によるエステル油の価値提案

お客さまへの 価値提供

技術に裏打ちされた
高品質・高機能製品の
提供を通じて、
当社への信頼を強化

2028年度 目標

化粧品油剤の
グローバルシェア **10%以上**
ROIC **12.0%**

テクニカルサポート

マーケットイン

～深い顧客理解と市場分析～

- グローバルテクニカルサポート体制の構築によるお客さまとの接点強化
- デジタルマーケティング活用による俯瞰した市場分析

テクノロジーアウト

～研究開発力～

- モノ作りの技術 エステル油の設計・合成・精製技術
- 価値を評価する技術 高度な分析技術と機能評価技術
- 価値を最大化する技術 化粧品の処方技術

デジタル
による
高度化

サプライチェーン

- 植物由来原料の使用・調達
- グローバルな製品供給網

イノベーションの創出を仕組化

目指す姿

当社グループは、将来にわたって持続的に成長し、持続可能な社会の実現に貢献するため、2030年に向けた「目指す姿」と「戦略の指針」を示すことを目的に、2021年度に長期ビジョン「日清オイリオグループビジョン2030（以下、ビジョン2030）」を策定しました。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、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、「グローバルトップレベルの油脂ソリューション企業」に飛躍することを目指しています。「ビジョン2030」の戦略に沿って2025年から遂行している中期経営計画「Value UpX」では、CSVと事業戦略の一体化を一層強めることでCSV経営を深化させ、多様な価値創造ストーリーを描き出すことで、次なる成長を目指しています。

2021年度

2024年度

2030年度

日清オイリオグループビジョン2030

目指す姿 “生きるエネルギー”をすべての人に

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。

重点領域

 P.11

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

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

経営目標

2030年度

ROE **10**% ROIC **7**%

次なる成長へ

中期経営計画(2017-2020年度)
「Oillio Value Up 2020」

中期経営計画(2021-2024年度)
「Value Up +」

中期経営計画(2025-2028年度)
「Value UpX」 

重点領域（マテリアリティ）

当社グループは「ビジョン2030」で目指す姿の実現に向け、注力すべき6つの重点領域（マテリアリティ）を定めています。6つの重点領域ごとに設定したCSV目標を達成することで、当社グループの持続的な成長と社会の持続的な発展を実現し、「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。

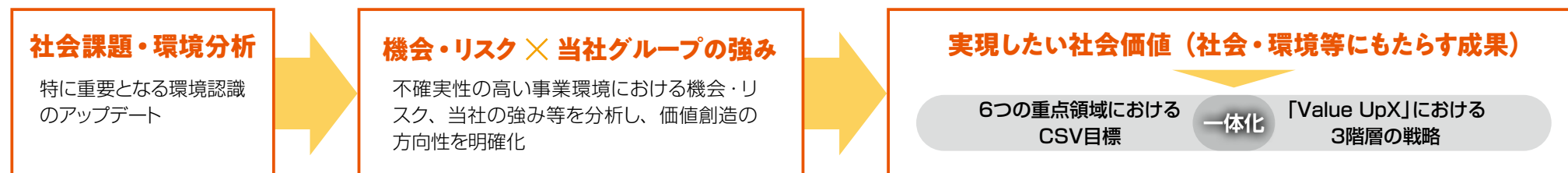


CSV目標設定の考え方

中期経営計画「Value UpX」の策定に合わせて、2025年度以降のCSV目標を見直しました [統合報告書2025 P.20](#)。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)からのバックキャストでCSV目標を再設定しました。

重点領域ごとに、「実現したい社会価値」とその社会価値を生み出すために当社グループ

が実現すべき「事業活動の成果(経済価値)」という二つの要素を再整理し、特に「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」については、「Value UpX」期間における成長牽引領域と位置づけました [P.12](#)。これまで以上に事業戦略とCSV目標を強く一体化することで、当社グループが目指す社会価値と経済価値をとともに実現していきます。



CSV目標達成に向けて

「ビジョン2030」で定めた6つの重点領域においてCSV目標を設定しています。また、中期経営計画「Value UpX」では、CSV目標達成に向けた具体的な打ち手を包括的・戦略的に体系化し、強力に推進しています。特に、成長牽引領域と位置づけた3領域においては、事業戦略と一体化した施策を展開しています。

		■ 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		
重点領域	CSV目標（2028年度目標・一部抜粋）	打ち手の例		セグメント
成長牽引領域	すべての人の健康	油脂、脂質、たんぱく質での健康エビデンス取得		■
		活力のある健康的な生活に貢献する新商品や技術の開発	■ ■	
		サブリのオイル、MCTオイル等の高付加価値商品の販売強化		■
	おいしさ・美のある豊かな生活	ホームユース領域における潜在的ニーズ発掘型、社会課題解決型商品の上市		■
		ウェルネス食品領域における進化・強化商品の上市、市場創造につながる商品の開発		■
		スペシャルティオイルと新規エステル合成技術の開発		■
成長牽引領域	食のバリューチェーンへの貢献	東南アジアにおける新規顧客の獲得強化、スペシャルティオイルの販売重量拡大		■
		チョコレート用油脂の生産能力の増強と付加価値の高い機能性チョコレート用油脂の開発	■	
		チョコレート用油脂の販売数量拡大	■ ■	
		北米における拠点獲得	■	
		営業スタイル変革を起点とした生産・物流プロセス変革の推進		■
		安定した収益獲得に向けた投下資本の効率化（アイテム数、需給乖離率、在庫日数等）		■
成長牽引領域	信頼でつながるサプライチェーン	市場ニーズに対応する新たなバリューアップコア素材*商品の上市と実績化		■
		サプライヤー情報の一元管理の仕組み構築	■ ■ ■	
		パーム油認証油、SG認証油比率向上	■ ■ ■	
		国や地域の実情に応じた人権DDの仕組みの海外子会社への適切な展開	■ ■ ■	
		国内生産拠点別構内平均拘束時間の短縮		■ ■
成長牽引領域	地球環境	国内・国外生産拠点毎のCO ₂ 排出量削減、HYDROGEN READYに向けた施策実施	■ ■ ■	
		プラスチック資源循環の実装化に向けた社会インフラ整備と行動変容への意識醸成		■
		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・提案強化		■ ■
成長牽引領域	人材マネジメント	グローバル事業拡大を支える人材や次世代経営人材等の戦略の核となる人材基盤の強化	■ ■ ■	
		デジタル人材の育成強化につながる研修の実施	■ ■ ■	
		挑戦機会の拡充（ジョブチャレンジ制度、グローバル人材登録制度、新規ビジネス創出プロジェクト等）	■ ■ ■	

※機能性油脂・油剤から改称

中期経営計画「Value UpX」

「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、2025年度から中期経営計画「Value UpX」を推進しています。「Value UpX」では戦略を3階層化し、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、さらにそれらの土台となる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、ROICマネジメントを通して、資本収益性向上とさらなる成長投資への好循環を実現していきます。

日清オイリオグループ ビジョン2030 P.10

2025-2028年度

中期経営計画「Value UpX」

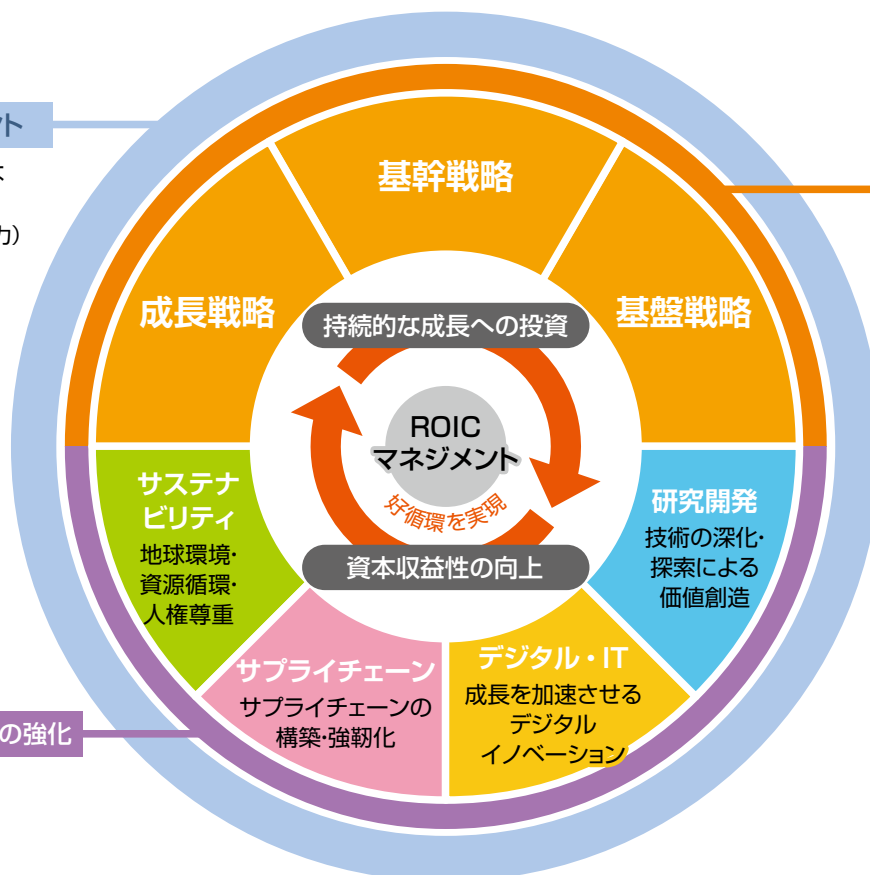
経営目標
(2028年度)

営業利益 **280** 億円
ROE **8** %以上
ROIC **6** %以上

戦略の全体像

人材マネジメント

強固でレジリエントな
人材基盤の構築
(持続性と成長の原動力)

P.30

戦略を支える機能の強化

P.32

各セグメントの実績と目標

		2025 実績	2026 予想	2028 目標*
グローバル油脂・ 加工油脂 P.23	ROIC	6.1%	6.8%	8.0%
	営業利益	47 億円	69 億円	81 億円
油脂・油糧および 加工食品・素材 P.25	ROIC	4.3%	3.5%	5.5%
	営業利益	111 億円	106 億円	184 億円
ファインケミカル P.28	ROIC	10.0%	11.0%	12.0%
	営業利益	15 億円	18 億円	21 億円
その他・調整	営業利益	△4 億円	△3 億円	△6 億円

*2028年度目標は「Value UpX」策定時点の数値

社長メッセージ



「第二の創業」に挑み、 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株式会社
代表取締役社長

久野 貴久

中期経営計画「Value UpX」 初年度を振り返って

中期経営計画「Value UpX」の初年度となった2025年度は、売上高こそ5,542億円と前期を上回ったものの、営業利益は前期を下回る170億円となり、ROICは4.5%へ低下する厳しいスタートとなりました。この背景には、米国のバイオ燃料政策などを契機としたオイルバリューの高騰や、国内で生活防衛意識が高まったことなどによる家庭用市場の縮小等がありました。また、油脂コスト、物流コスト、人件費といったサプライチェーン全体に関わるコストの上昇が続く中、汎用油の価格改定を進めてきましたが、これらの影響を十分に吸収するには至りませんでした。あらためて事業環境の厳しさを認識した一年でした。

私はこうした環境変化は、昨年度限りの事象だとは捉えていません。なぜなら、いま私たちが向き合っているのは、一時的な為替相場や原料相場の変動ではなく、事業の前提そのものに影響を与える構造的な変化と考えられるからです。

世界に目を向ければ、地政学リスクの高まりや気候変

動、あるいは主要国のエネルギー政策が原料調達に大きな影響を与えています。国内に目を転じれば、人口減少や高齢化が進み、人手不足や物流の制約といった不可逆的な変化への対応が経営の重要な課題となっています。安定的に原料を調達して商品を製造し、お客さまにお届けすることが、もはや当たり前ではない時代になっているのだと認識しています。当社としても、事業の前提そのものに影響を与える、これらの構造的な変化をふまえた成長戦略を経営の中核に据えていかなければなりません。

「第二の創業」の思いで構造改革に挑む

私が1985年に入社して以来、これほど複合的な要因で構造的な変化が起こる厳しい状況は経験したことがありません。これまでの延長線上ではなく、事業のあり方そのものを根本から見直す必要があります。「第二の創業」という思いで構造改革を実行していきます。中でも、国内油脂・油糧事業において営業・生産・物流の「三位一体の改革」(構造改革)を推進します。この改革においては、営業・

社長メッセージ

生産・物流のあり方そのものをゼロベースでやり直していく覚悟です。

もちろん、長年培った営業力や生産技術といった競争力を否定するものではありません。その競争力を将来に活かすためにこそ、発想や仕組みを転換し、資本収益性を向上し、提供価値を高めていきます。この大きな改革は、まだ始まったばかりです。一足飛びにはいきませんが、「ビジョン2030」で目指す姿の実現、さらにはその先を見据えた時間軸の中で、着実かつスピード感をもって改革を実行していきます。

まずは営業スタイルについてですが、これまでは自社商品の強みを活かしたご提案を中心に展開してきました。しかし、お客さまのニーズが多様化・細分化する時代にあっ

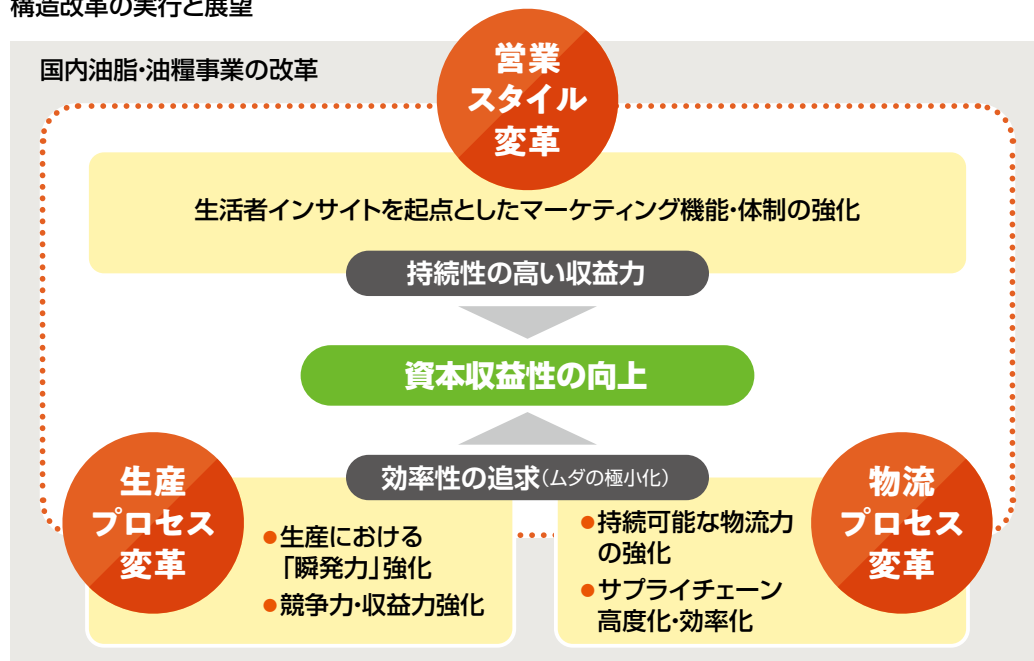
て、今後は商品ありきの枠組みを超え、「お客さまが何に困っていて、どのような価値を求めているのか」を起点とした提案をより強化する必要があります。商品起点からお客さま・市場起点へと、営業のアプローチや発想そのものを大きく転換していきます。

生産や物流についても同様です。製油産業は装置産業であるため、長年、高い稼働率を保つことが大切であるという価値観が根付いていました。しかし、人手不足や物流の制約が深刻化する中で、稼働率だけを追い求めるという考え方では立ち行かない場面が増えています。大量に生産しても在庫を保管できるスペースも限られていますし、運搬に関わるコストもこれまでとは比較になりません。これからは、商品を絞り込んだ上で、必要なときに必要な量をお

届けできる瞬発力のある生産・物流体制へ切り替える必要があります。

そのために私たちが取り組んでいるのが、営業・生産・物流を一体で見直す「三位一体の改革」です。お客さまに価値をお届けするという目的から逆算し、それぞれの機能を個別に最適化するのではなく、サプライチェーン全体として価値を最大化させる仕組みへと作り変えていきます。改革の過渡期においては、現場における日々の業務の中で、改革を推進しながら、同時にその方向とは別の従来のやり方を求められることがあり、時には閉そく感を感じることもあるかもしれません。しかし、経営層から現場までが一体となって改革を推し進め、お客さまへの提供価値を高め、しなやかで強靱な組織に生まれ変わります。

構造改革の実行と展望



社長メッセージ

“生きるエネルギー”を すべての人にお届けするための改革

国内油脂・油糧事業の構造改革は、足元の収益力回復だけを目的とするのではなく、「ビジョン2030」で掲げる“生きるエネルギー”をすべての人にお届けするための再スタートです。

私たちの使命は当社グループの商品や技術を通じて、健康やおいしさ、美しさといった一人ひとりの生活の質の向上に貢献することです。時代とともに食卓のかたちが変わっても、その使命において私たちの果たすべき役割は変わるものではありません。例えば、揚げ物調理をする家庭は以前より減っていますが、惣菜やお弁当、外食やテイクアウトなどで召し上がる機会は増えているのではないのでしょうか。調理の主体が家庭から中食・外食へ移っただけで、おいしさへの期待が失われたわけではありません。むしろ、中食・外食の調理現場では、人手を補う簡便性や利便性などの機能と同時に、“ぶれないおいしさ”が求められており、私たちの商品や技術、知見を活かしてお応えできる場面は、広がっていると認識しています。

私たちの究極の目的は、“生きるエネルギー”をすべての人にお届けすることです。言い換えれば、油脂が持つ人が生きるための根源的なエネルギーとしての価値や、おいしさ・健康・美の

「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 進化が不可欠

価値を一人でも多くの人にお届けすることであり、この目的を真に果たすためには、当社グループが「グローバルトップレベルの油脂ソリューション企業」へと進化を遂げることが不可欠であると確信しています。ここで言う「トップレベル」とは、単純な売上規模の順位や他社との比較を意味するものではありません。

世界の製油企業には強大な原料調達・商品提供力を強みとするBtoC企業もあれば、特定領域で高い専門性を発揮するBtoB企業もあります。しかし、私たちが目指すのは、そのどちらでもない第三の道です。生活者やお客さま、社会の課題に向き合い、課題に基づく新たな価値を創造するとともに、それらを必要とするすべての人にお届けし続けることです。例えば、BtoBビジネスから得た知見を、生活者との接点を通じてBtoCビジネスにつなげ、あるいは、BtoCから得た知見をBtoBのイノベーションにつなげることで、当社にしか担えない役割を果たせるオンリーワンの存在になります。これが、「グローバルトップレ

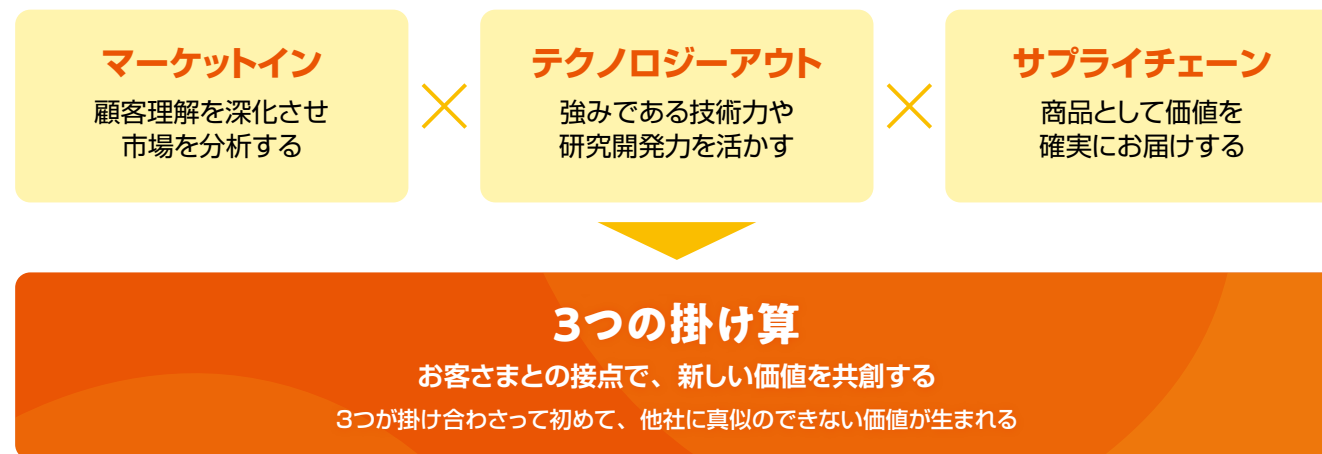
ベルの油脂ソリューション企業」への飛躍を遂げる道筋だと考えています。

イノベーション創出の仕組化により グローバルな成長を実現

“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るために、私たちはどのように成長を実現していくのか。「Value UpX」では、その道筋を「掛け算の成長」という言葉で表しています。これからの成長は、単一の事業をただ拡大するだけでは実現できません。今後の成長の要諦となるのが「マーケットイン」と「テクノロジーアウト」、そして「サプライチェーン」を掛け合わせるという思考です。

国内油脂・油糧事業の営業・生産・物流の「三位一体の改革」でも述べましたが、市場やお客さまが何を求めているのかを理解し、その課題解決につながる形で技術や商品をお届けする必要があります。これは、国内油脂・油糧事業にとどまらず当社グループのすべての事業に求められる共通の考え

イノベーションを創出し続けるための仕組み



社長メッセージ

方です。私たちはこれまでもテクニカルサポートやユーザーサポートを通じてお客さまと向き合ってきましたが、「マーケットイン」の発想で現場やお客さま、そして生活者の声を起点に、声になっていないさらなる課題を見つけていきます。

一方で、市場の声に耳を傾けるだけでは十分ではありません。市場変化をより早くて確実に捉えながら、事業や研究開発につなげ、当社グループが培ってきた油脂やその周辺領域に関する技術と合わせてお客さまの課題を解決するソリューションに昇華させる「テクノロジーアウト」によって、他社にはない提案が可能になります。

さらにトレーサビリティやサステナビリティが確保された強靱な「サプライチェーン」で、生み出した価値を必要なときに確実にお届けすることを実現します。先ほど述べたBtoC・BtoBの両事業を合わせ持つ事業基盤に、このサプライチェーンの強みが有機的に連動することで、当社独自の価値を生み出し、お届けすることができると考えています。

これは私たちが事業を運営していく上で、お客さまと新たな価値を共創し続けるための基本的な考え方です。言い換えれば、当社グループがイノベーションを創造し続けるための仕組みであり、これを体質化させることが私たちにとっての“勝ち筋”になると捉えています。

こうした考え方は、いま成長

イノベーションを
創造し続けるための仕組みを
体質化する

を牽引している事業の現場でも形になり始めています。たとえばチョコレート用油脂の事業では、気候変動などの影響でカカオの価格が高騰し、チョコレートメーカー各社が原料の安定調達という新たな課題に直面しました。当社グループは長年培ってきた油脂加工技術と原料調達力を活かし、ココアバターからの代替需要を確実に捉え、チョコレート用油脂の提供を通じて、お客さまの事業そのものを支えています。グローバル市場において当社商品の機能への評価は着実に高まっており、確かな手ごたえを感じています。2024年度には約6%だったCBE（ココアバター代用脂）のグローバルシェア（重量）を、2028年度には15%以上へ引き上げることを掲げています。

また、化粧品原料も「マーケットイン×テクノロジーアウト×サプライチェーン」を体現するもう一つの柱です。コロナ禍では、外出の機会が減ってメイクアップの需要が落ち込む一方で、「おうち時間」の広がりとともにスキンケアへの関心が高まるなど、化粧品市場が大きく変化しました。この市場環境の変化に対し、私たちが蓄積してきた油脂のテクノロジーが適合しました。加えて、グローバルに各地のニーズに合った価値提供体制を整えたことで、お客さまから高い評価をいただき、新規採用や領域の拡大といった形で着実な結果に結びついていることに、大きな自信を持っています。この手ごたえをもとに、ファインケミカルセグメントでは2025年度実績を土台にROICを2028年度に12.0%に引き上げることを目標として掲げ、化粧品油剤のグローバルシェア（金額）を2028年度に10%以上へ高

掛け算の積み重ねで
お客さまの期待に応える

めることを目指しています。これらに共通しているのは、市場の変化を理解し、課題に技術で応え、さらに安定してお届けし続けるという、掛け算の積み重ねにほかなりません。

また、当社グループは現在、北米、アジア、欧州を重要な市場と位置づけ、グローバル展開を進めています。高い成長ポテンシャルと収益性が期待できるこれらの地域に経営資源を優先的に投入し、BtoBを中心として各地域にしっかりと根を下ろし、「マーケットイン」「テクノロジーアウト」「サプライチェーン」の掛け算で確固たるグローバル基盤を築いていく、これが私たちの基本戦略です。

市場ごとに抱える課題や求められる価値は異なります。当社グループは、すべての地域で同じ戦略を展開するのではなく、地域ごとの特性に応じた成長戦略を進めています。例えば、ファインケミカル事業では化粧品市場の成長が著しいアジアにフォーカスし、グローバル油脂・加工油脂にお



社長メッセージ

いては欧州の主要なお客さまへの価値提供を通じてさらなる拡大を目指します。さらに、世界有数の油脂消費市場である北米ではビジネスを展開するに当たっての足掛かりをつくるなど、それぞれのエリアで当社の強みを最大限に活かし、グローバルな事業拡大を推進していきます。

「Value UpX」の戦略として掲げる掛け算の成長とは、市場や生活者の変化を捉え、技術や知見を生かして新しい価値を創造し、お客さまが必要とする時に確実にお届けし続けることです。その積み重ねによって、持続的な成長を実現していきます。

それぞれのエリアで
強みを最大限に活かし、
グローバルな事業拡大を推進

資本収益性を意識した経営と同時に、国内へ油脂を安定供給していくことも私たちの責任です。安定性・成長性と効率性のバランスを取りながら、生活者・お客さま・従業員のすべてに納得感のある経営を進めることが肝要です。

また、短期的な効率性だけを追い求めれば、将来の成長に必要な投資まで抑制してしまう恐れがあります。ここも注意しなければならないポイントだと考えています。

これからの成長を支える領域として、チョコレート用油脂やファインケミカルには経営資源を重点的に投入していきます。加えて、成長を支える研究開発やグローバル展開、サプライチェーンの強靱化など、「Value UpX」の期間中に総額900億円超の投資を計画しています。これからの事業環境を精緻に分析した上で、高いポテンシャルと収益性が期待できるエリアや事業領域を見極め、意図を持った資本配分のシフトを実施していきます。これらの取り組みを通じて資本収益性を高め、ROEを押し上げるとともに、成長

に対する資本市場からの期待と信頼を獲得することでPERを向上させ、最終的にPBRの改善へとつなげていきます。

投資の振り分け先を機能別で見た際に、私が重要だと考えているのが、サプライチェーンの強靱化への投資です。これは、言わば変化に強い事業基盤づくりのための投資です。当社グループの事業は、原料相場や為替、物流など外部環境の変化を受けやすい特性があります。ボラティリティの高い事業環境においては、外部環境の変化をただ受け止めるだけでなく、将来に備えるレジリエンスを担保しながら安定して価値を提供できる事業基盤が欠かせません。サプライチェーンの強靱化は、単なるコスト削減や効率化ではなく、当社グループの競争力そのものを支える重要な要素であると捉えています。この投資は、以下の三つの視点から実行の是非を適切に判断します。

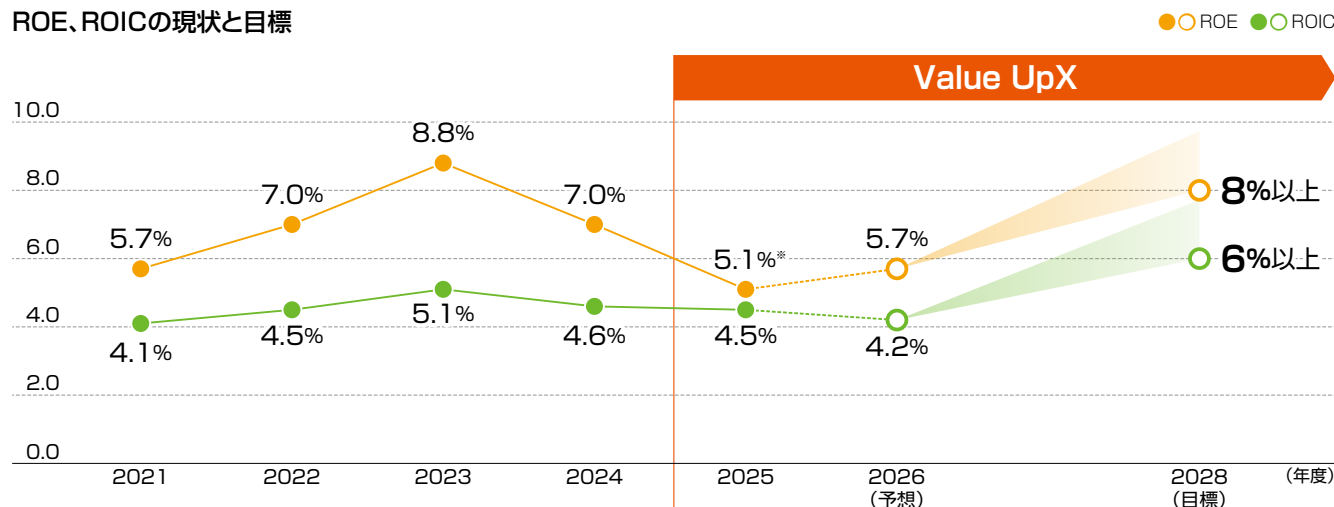
一つ目は、将来を見据えた安定供給のための取り組みであるか。二つ目は、お客さまに選ばれる前提条件になりつ

成長と企業価値向上の好循環を生み出す

「Value UpX」では、成長投資と資本収益性向上の好循環を図りながら、企業価値を向上させることを重要なテーマに掲げています。具体的な数値目標として、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、そして「ビジョン2030」の最終年度である2030年度にはROE10%、ROIC7%を目指しています。この目標を達成するため、「Value UpX」では資本コストを意識した経営を推進しています。

株価がPBR1倍を下回る水準で停滞している状態を重く受け止めており、これを打開することは経営者である私の重要な責務であると認識しています。

ROE、ROICの現状と目標



※2025年度のROEは12.1%であるが、特殊要因を排除するため土地売却益等控除後の数値を記載

社長メッセージ

つある、トレーサビリティが確保できるものであるか。そして三つ目は、避けられないコスト増に対し、変化を受け止められる体質をつくるコスト耐性の強化に貢献するものであるかです。

成長に向けた投資の成果は1年や2年で現れるものではなく、ある時点で切り取ればまだ途上に見えるものもあるかもしれません。だからこそ私は、時間軸を含めて投資に対するリターンがどのように生み出されるのか、具体的な根拠をもって投資家の皆さまが腹落ちできる説明を尽くすことが重要だと考えています。

投下資本の面では、政策保有株式や非事業資産の圧縮、在庫・アイテムの最適化によるCCC（キャッシュ・コンバー

ジョン・サイクル）改善にもこれまで以上に踏み込みます。株主還元については、1株当たり60円を下限とし、連結配当性向40%を目安に、利益成長を確実に還元することを基本としています。また、「Value UpX」期間中において計画している自己株式取得については、2025年度に100億円分を実施しました。今後の株主還元については、市場との対話も重視し判断していきます。

変革を実現する人と組織 「Value UpX」の実現を通じて、次の成長へ

「第二の創業」とも言うべき国内油脂・油糧事業における「三位一体の改革」を含め、各事業でイノベーションの創出を仕組化し、「Value UpX」で掲げた目標を実現できるかどうかは、担い手である社員一人ひとりが働くマインドを変えていけるか、つまり、構造改革の必要性を理解し、自ら考え、行動できる組織へと変わっていけるかどうかにかかっています。

近年、油脂コストの高騰やそれに伴う複数回の価格改定、人手不足への対応など、目の前の課題への対応が続く中で、現場はさまざまな変化への対応を求められています。この状況を変革の好機と捉え、当社グループの持続的な成長につなげるためには、変革に向けた行動変容を社員一人ひとりが自分ごととして感じられるものにすることが重要です。トップダウンで進めるだけでは、やらされているという意識が強くなり、真の改革にはつながりません。そ

実直に積み重ねる覚悟、 物事の本質を見極める

のために社員一人ひとりが「仕事を大切にする」というマインドへの変革を促し、働きがいを感じられる組織風土を築いていきます。現場が自ら変わっている実感を持ちながら進めていくことが、「Value UpX」で掲げた目標を成し遂げるためには欠かせないのです。

2026年の年初に今年の当社グループを表す一文字を「穿（うがつ）」という言葉を使って表現しました。これには、「雨垂れ石を穿つ」ように、困難な状況でもなすべきことを実直に積み重ねる覚悟と、物事の本質を見極めるという意味を含めています。目の前の現象だけでなく、なぜ変化が起きているのか、

本当の課題は何かを掘り下げて考える。社員一人ひとりのこの思考の転換が積み重ねることこそが、組織の変革と新たな価値創造につながると考えます。

「第二の創業」は一朝一夕には成し遂げられません。だからこそ、事業環境の変化を前提とした中でも、当社グループが持続的に成長を成し遂げられるよう、本質的な改革をリードしていきます。そして、「Value UpX」の完遂を通じて、社会から必要とされ、「生きるエネルギー」をすべての人にお届けする企業であり続ける。こうして得られた連続的な成長の結果が、株主・投資家の皆さまの期待に応える企業価値の向上につながると確信しています。

まずは「Value UpX」の期間で、構造改革を着実に進めていきます。当社グループだからこそ成し遂げられる価値創造を通じて、その成果をお示ししていく構えです。

ステークホルダーの皆さまには、引き続きご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。

「第二の創業」とも言うべき 「三位一体の改革」



財務担当役員メッセージ

資本収益性を軸に、 レジリエントな経営で 次なる成長へ

取締役 常務執行役員
財務部 製油統括部担当 小池 賢二



「Value UpX」の現在地

中期経営計画「Value UpX」の初年度となった2025年度は、想定を超える複合的な事業環境変化への対応を迫られた年となりました。期中に油脂コストが想定以上に上昇しましたが、これに価格改定が追いつかなかったこと、また生活防衛意識の高まりからホームユースなどの販売数量が減少したことから、売上高は5,542億円と前期比で増収を確保しましたが、営業利益は170億円、ROEで12.1%、ROICで4.5%と、期初計画を下回る形での着地となりました。

当期におけるコスト構造の変化の背景は、大きく分類すると、オイルバリューの高騰、物流費の増加、人件費の上昇の3つです。米国を中心としたバイオ燃料政策や世界的に旺盛な油脂需要などを背景に、従来30%台で推移していたオイルバリューが40%台後半となり、一時は50%を超えました。この動きは、物流費や人件費の上昇とあわせ、構造上不可逆的なものと認識しています。

さらに、足元の事業環境に目を向けると、中東情勢によるリスクの顕在化など、先行きの不透明感は一層高まっており、エネルギーや資材費などにおけるこれまでは想定できなかったコスト上昇への対応が求められています。

こうした状況を踏まえ、当社グループでは2026年度を

「Value UpX」 初年度実績と目標

	2025年度 実績	2026年度 予想	2028年度 目標
営業利益 (百万円)	17,027	19,000	28,000
ROE (%)	12.1	5.7	8.0
ROIC (%)	4.5	4.2	6.0

「再始動の年」と位置づけ、2028年度の目標実現に向けた戦略を着実に実行していきます。その中核となるのは資本収益性の向上です。コスト上昇を踏まえつつ、今後の収益性を確保するため、収益力の立て直しや投下資本の最適化を推進し、レジリエントな経営で次なる成長を目指していきます。

財務戦略

■ ROICマネジメントによる資本収益性の向上

当社グループにおけるROICマネジメントとは、営業利益率と投下資本回転率の両面からROICを向上させ、創出した資金を株主還元とさらなる成長につながる積極投資に充当し、企業価値を高める好循環を目指すという考え方です。先行き不透明な事業環境だからこそ、攻めと守りのバランスがより重要となります。レジリエントな経営を目指し、戦略的にグループ全体を捉えつつ、ROIC向上に向けた各施策を組み立て、営業利益の底上げと、運転資本のコントロールなど投下資本の適正化を図り、資本収益性の向上を推し進めます。

営業利益率については、利益単価の向上や商品ポートフォリオの改質等の収益性改善策に取り組んでいます。データ分析を基に事業部門と対話し、改善を図っていきます。運転資本については、販売戦略と連動した在庫適正化や売掛債権の流動化等により積極的に圧縮していきます。在庫適正化にあたっては、需給変動への迅速な対応と判断、関連部門の情報共有基盤が必要です。在庫の適正水準の把握や実際のコントロールに有用となる、B/S面での数値管理が可能な仕組みを構築し、在庫適正化を効率的に進めていきます。また、数値管理の精度を上げるシステムの導入と利用範囲の拡大により、数値管理のブラッシュアップにつなげていきます。安定供給を前提としつつ、サプライチェーンの強靱化に向けて、商品別・アイテム別に最適水準の精緻化を進め、キャッシュ・コンバージョン・サ

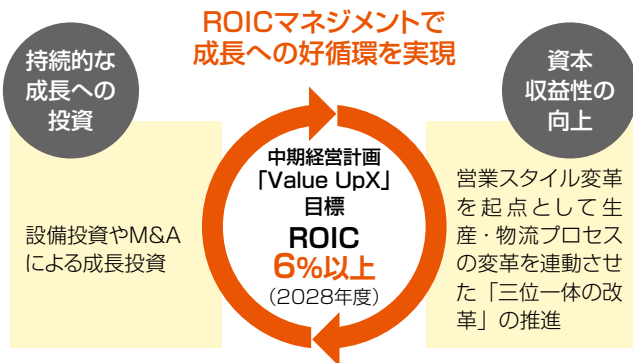
財務担当役員メッセージ

イクルの改善につなげます。

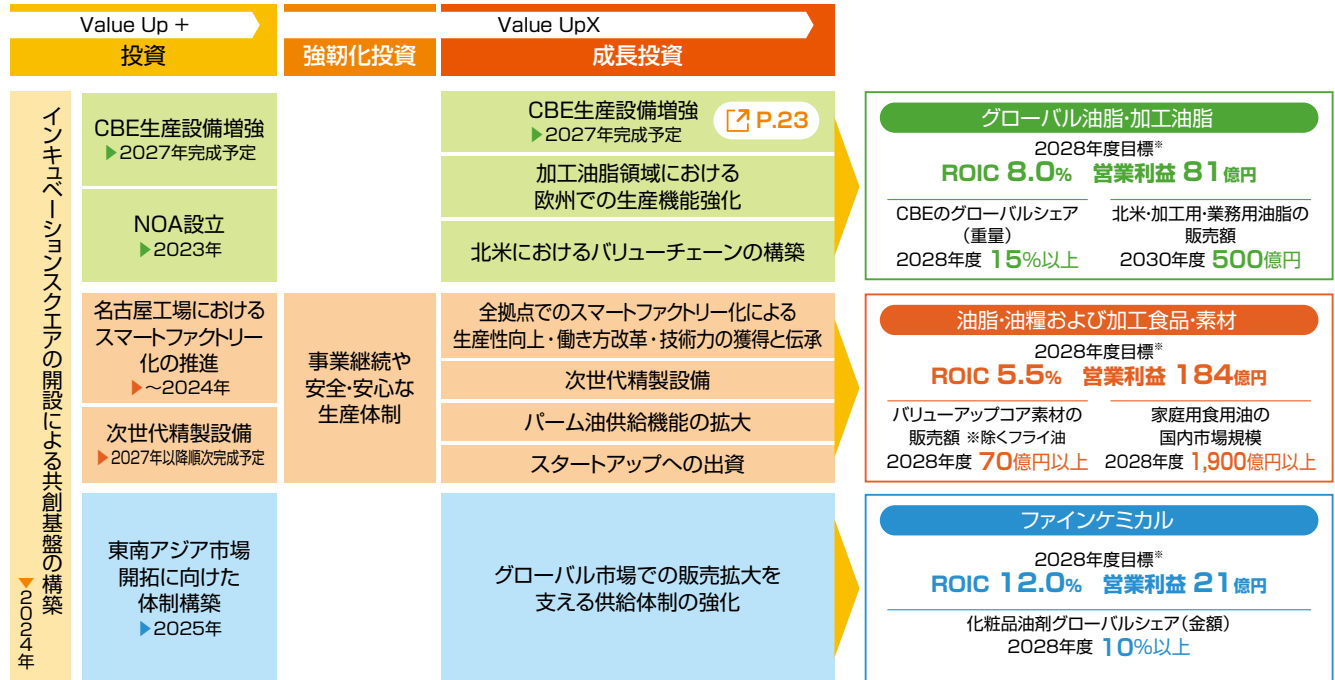
さらに、事業別のROICマネジメントにも取り組んでいます。2025年度から事業別ROIC管理をスタートさせ、P/L視点からB/S視点を含む管理へと転換し、当社グループ全体への浸透を進めています。各事業のステージやマーケットの特性を踏まえ、資本収益性の高い事業には資金を機動的に配分し、その一方、資本コストを下回る事業に対しては収益改善を強く促していく必要があります。メリハリのある資源配分に加えて、データドリブンな意思決定のためのFP&Aといった機能強化を通じて、グループ全体の資本収益性を高めていきます。

特に改善を要するのは、国内油脂・油糧事業です。この事業を含む油脂・油糧および加工食品・素材セグメントは投下資本の約7割を占めており、2026年度のROICを3.5%と予想していますが、2028年度に5.5%まで引き上げることが最重要課題として取り組んでいます。国内油脂・油糧事業は当該セグメント内の中心となる事業であり、営業スタイル変革を起点に生産・物流プロセスの変革を連動させた「三位一体の改革」(P.26 特集)を進めています。営業利益率の向上と安定収益の獲得、さらに事業拡

ROICマネジメント



主な投資(一部計画を含む)



※「Value UpX」策定時点の数値

大戦略における収益の積み上げに向けて、技術獲得や事業変革の加速となるスタートアップへの出資等も含め、改革を後押ししていきます。

また、当社グループにはお客さまに安定して商品をお届けするという社会的責任があります。そのため、有事の際は通常より安全な財務政策についても念頭に置く必要があります。具体的には、サプライチェーンの分断リスクや、それに伴う在庫の積み増し、調達コストの上昇、グループ会社の資金繰りへの影響にも十分に配慮しながら、攻めと守りの両面から最適な財務オペレーションを実践していきます。

■キャッシュフローの考え方

利益成長の成果を株主の皆さまに適切に還元しつつ、事業成長や強靱化に向けた設備投資やM&A等の成長投資を

行うことが基本的な方針です。成長・強靱化投資は、「Value UpX」の4年間累計で900億円を計画しており、加えてM&Aなどの機会を逃さず実行していきます。

2025年度は国内・海外合わせ約180億円の投資を実施しました。この中には、「Value Up +」期間中に決定したISFグループのCBEの生産能力増強に向けた大型投資も含まれています。CBEは、成長領域として位置づけているグローバル油脂・加工油脂セグメントの中でも、収益性が高く、チョコレート用油脂の中心となっている油脂です。これまではCBEの需要に対して、生産能力の制約から十分な対応ができていませんでした。この設備投資については、一部「Value Up +」からの実施分も含みますが、CBEの需要を着実に取り込むべく実施したものです。これらの成果は2027年度以降で発現してくるものと見込んでいます。

財務担当役員メッセージ

今後の海外投資については、グローバル油脂・加工油脂セグメントにおけるISFグループでの生産設備や北米バリューチェーン構築など、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戦略的な投資を計画しています。国内については、スマートファクトリー化等の成長投資に加え、各工場における安全・安心な生産体制の構築等の強化投資について必要性を精査しながら効率的に実施し、効率性や競争優位性向上を図ります。Value UpX期間中、営業キャッシュフローは約1,000億円、資産売却等含むキャッシュイントータルで約1,100億円を計画しています。

成長投資の原資は、財務健全性とのバランスを図りながら確保していきます。調達面では、ROE向上を重視した最適資本構成の追求のもと、格付けも意識しながら調達余力を確保しつつ、財務レバレッジを適切に活用します。財務安全性の指標としては、自己資本比率を40%台半ば、ネットD/Eレシオ0.5倍程度を維持することを目安としています。

また、創出したキャッシュは、各グループ会社のステージに合わせた還流または出資・融資を実施することでグループ全体として効率的に活用し、次の成長投資の原資に

つなげていくために、キャッシュマネジメントを高度化させていくことも必要です。この点においては、これまでは国内のみで行われていた資金管理のスキームを深化させ、グローバルな視点で、偏在する資金を機動的かつ柔軟にグループ間で融通できる仕組みの構築を進めていきます。

加えて、投下資本の効率化の一環として、政策保有株式の圧縮についても、保有・売却に関する方針作成等の面から推進します。

株主還元については、利益成長の成果を確実に還元する方針です。「Value UpX」では、連結配当性向40%を目安とし、一株当たり年間60円を配当の下限としています。自己株式取得については、2025年度に100億円を実施しました。今後も、企業価値・株主価値向上のために、成長投資機会、経営状況、財務の健全性、株式市場の状況等を勘案しながら最適なタイミングでの実施を検討し、成長投資と株主還元のバランスに配慮しながら進める方針です。

企業価値向上に向けた取り組みと資本市場との対話

当社グループが目指す企業価値の向上には、2つの道筋があります。

一つは、国内事業の構造改革と成長投資を全社一体でやり遂げ、資本収益性を着実に高めていくこと。事業を取り巻く環境が大きく変わり、想像を超える出来事が続く中で、不透明感はますます高まっています。こうした中でも、やるべきことは、足元を固めながら前に進むことです。

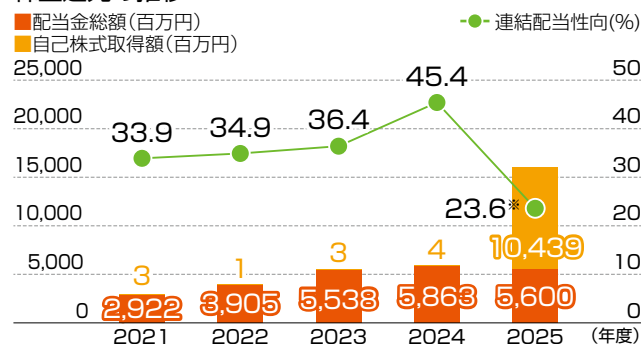
もう一つは、私たちが掲げる価値創造と成長のストーリーに共感していただき、成長への期待（PER）を高めていただくこと。当社グループのPBRは1倍割れで推移しています。これは、当社グループの成長性・収益性に対する資本市場の評価が十分に得られていないことの表れであり、経営として最優先で取り組むべき喫緊の課題です。

PBRは、ROE（資本収益性）とPER（成長への期待）に分解できます。当社グループは、ROEを「Value UpX」の経営指標として掲げており、収益力の強化と資本効率の改善に取り組んでいます。あわせて、成長の道筋を資本市場の皆さまに分かりやすくお伝えするIR活動の充実と対話の深化を通じて、PERの向上につなげていきます。これらの取り組みを通じて、PBR1倍割れの早期解消と企業価値の持続的な向上を目指しています。

投資家の皆さまからは、ROICマネジメントの進展と成長との結びつき、創出したキャッシュの成長分野への配分、投資効果が現れる時間軸についての丁寧な説明が必要とのご意見をいただいています。こうしたご意見については取締役会において随時報告しており、議論を経て経営に活かすプロセスを確立しています。そして、ROICマネジメントの実態と成果をよりご理解いただけるよう、投資家の皆さまとの対話を一層深めていきます。

当社グループはこれからも、攻めと守りのバランスを追求し続けながら、実行と対話の両輪を着実に回し、レジリエントな経営を通じて持続的な成長と企業価値の向上を実現します。

株主還元の推移



※土地売却益等を含む



グローバル油脂・加工油脂

関連するCSV目標 (2028年度目標)

- グローバル油脂・加工油脂の利益成長率 **210%**
(2023年度比)
- チョコレート用油脂の利益成長率 **175%**
(2023年度比)

事業の特徴

- パームを主原料とした事業をISFグループを中心に推進。ISFグループはマレーシアや欧州、中国で事業を展開するほか、2025年度にタイに合併販売会社を設立。CBE※をはじめとするチョコレート用油脂やベーカー用油脂等について、エリア特性やお客さまのニーズに応じた提案、販売を実施。
- 加工用・業務用油脂の北米での事業をNOAを中心に展開。NOAではユーザーとのコミュニケーションを通じ、北米の加工用や業務用のお客さまに対し、油脂の価値共感による需要の創出に取り組む。フードサービス向けに機能性油脂を販売するなどの実績を積み上げるとともに、将来の成長に向けた投資機会を探索。

※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。

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

	機会・リスク	課題・強み
機会	● チョコレートメーカーにおけるチョコレート用油脂の調達機会の拡大 ● ナチュラル志向の高まり ● カカオ豆の相場変動に応じた需要構造の変化 ● 東南アジアや北米等新規エリアへの展開と事業基盤の強化	● 生産能力向上をはじめとする投資に対するリターンの獲得 ● 新領域(事業領域・エリア)への展開と顧客サポート強化 ● 北米における安定したサプライチェーンの構築
リスク	● サプライチェーン上の地政学リスクの高まり ● 原料調達における気候変動の影響拡大および、人権リスクの高まり ● 各国の規制や認証への対応によるコスト増加	● お客さまニーズに応えるサプライチェーン・サステナビリティ、生産体制の構築 ● マレーシアを拠点とし、欧州、中国、アジアに展開 ● 北米の市場特性やニーズの把握 ● パーム油をはじめとする油脂の加工技術 ● 油脂の知見・技術を活かした高付加価値製品の開発・販売

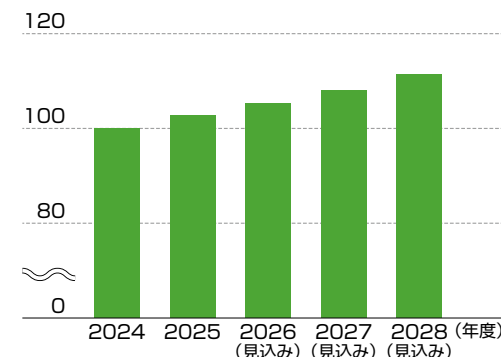
2028年度へ向けた成長戦略

- CBEを中心としたチョコレート用油脂の販売拡大
- ISFグループ、NOA、国内加工用営業部門、大東カカオなどグループ内の連携強化によるグローバル展開企業との取り組み推進
- 高付加価値化を目指した油脂加工技術の深化
- 拠点拡大に伴う強固なサステナブル調達体制の構築

ROIC／営業利益(推移表)

	2025年度 実績	2026年度 予想	2028年度 目標
ROIC(%)	6.1	6.8	8.0
営業利益(億円)	47	69	81

市場動向 CBEの市場規模(世界)成長見込み(%)



※2024年度を100%とした場合(当社推定)



Intercontinental
Specialty Fats Sdn. Bhd.
CEO

藤森 敏央

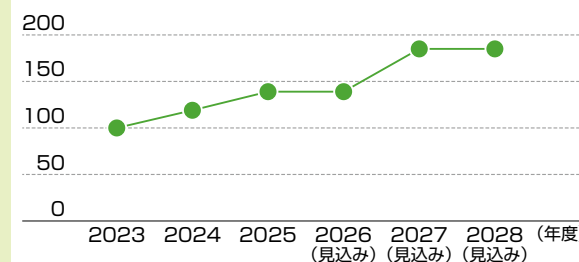
CBE供給力2倍へ、グローバル市場でのプレゼンスを高める

ISFグループは、これまでのビジネスモデル(事業領域・エリア)の枠を超え、グローバル市場における油脂加工のフロントランナーとして世界中のお客さまに最適なソリューションを提供し新たな価値を創造するために、成長投資フェーズを推進しています。

具体的にはスペシャリティファット、特にチョコレート用油脂の中心となるCBEについて、お客さまのご要望にさらにお応えしていくため、生産能力増強に向けた投資を継続しています。「Value UpX」期間中に大型設備工事は一旦の節目を迎え、いよいよ本稼働へと移行します。2027年度のCBE供給力は2023年度比で約2倍に拡大する計画です。付加価値の高いCBEの拡販に加え周辺商品との掛け合わせ提案により、資本収益性(ROIC)向上に直結する効果が期待できます。

今回の生産能力増強を起点に欧州・アジア・北米市場におけるグローバルサプライチェーンの強靱化を推進し、スペシャリティファット市場における一層のプレゼンス向上を実現していきます。

設備投資による生産能力の拡大 (2023年度の生産量を100とした場合の指数)



ISFグループの取り組み



Intercontinental Specialty Fats Sdn. Bhd.
Trading & Marketing Division, Manager

山崎 僚也

部門連携とグローバルネットワークで、CBE収益拡大を牽引する

ISFにおいて、製造キャパシティ増強も見据え、収益の中核を担うCBEの中長期的な視点での販売拡大施策の立案を進めています。

近年、CBE市場に大きな影響を及ぼすココアバター価格は大幅な変動を続けており、さらにEUをはじめとする各国においてサステナビリティやフードセーフティに関する要求が高度化

するなど、事業環境は日々変化しています。こうした環境下においても安定的な収益確保と利益最大化を実現するため、営業担当者とともに各国の市場価格や需要動向、競合情報を収集・分析し、販売戦略を立案しています。また、製造部門と連携して最適な生産・在庫バランスを維持するとともに、研究開発部門と協力し、新商品の開発や付加価値向上にも取り組んでいます。

本社、ポートクラン工場およびR&D部門が近接している強みを活かし、ローカル社員との日常的なコミュニケーションや迅速な対面協議を通じて、課題解決や意思決定のスピード向上に努めています。

グローバルな供給・調達ネットワークというISFグループの強みを活かして、今後各部門との連携を強固にし、CBEの拡販と収益拡大に貢献できるよう取り組んでいます。



北米事業の取り組み

北米フードサービス市場における市場創造への挑戦

当社グループは、北米市場において、既存市場でのシェア争いではなく、お客さまの課題解決を通じて新たな市場そのものを創り出すことに挑戦しています。その中核にあるのが、日本で培ってきた油脂技術とマーケティング力を融合した市場創造型のフードサービス市場でのチャレンジです。北米の外食産業では、人手

不足や人件費上昇を背景に、料理品質の維持とオペレーション効率化の両立が重要な課題となっています。米国では食用油は揚げ物や炒め物を想定した売り方がされており、作業効率向上、品質の安定化、食品ロスの低減といったソリューションを生む商品として提案、販売されておりません。そこでNOAは、当社グループのもつソリューション提案型の食用油をベースに、米国の現場のシェフや経営者へのヒアリングを重ね、「何に困っているのか」「解決することでどのような価値を生み出せるのか」を徹底的に深掘りし、お客さま視点で米国にあった商品価値を設計しています。

その結果、2026年から麺類や米飯などの調理・提供工程の効率化や品質向上に貢献する機能を持つ油脂の販売が始まり、大きな手ごたえを感じています。

これらは米国にはこれまで存在しなかったカテゴリーの商品であるため、まずお客さまに利便性や経済的価値を理解していただくことが重要です。NOAは実店舗でのテストマーケティングや実演を通じて価値を可視化し、その価値への共感を広げること



とで需要を創出しています。市場があるから商品売るのではなく、お客さまにとっての価値を起点に市場を創り、その市場から売上を生み出していく。このマーケティング主導の取り組みが、北米事業における新たな成長機会の創出につながっています。



Nisshin Oilio America Inc.
President & Director

多賀 直己

油脂・油糧および加工食品・素材

関連するCSV目標 (2028年度目標)

- 油脂・油糧および加工食品・素材事業のROIC **5.5%**
- 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 **200%** (2023年度比)
- 国内BtoB向けマーケティング・機能型商品の利益成長率 **130%** (2023年度比)

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、大東カカオを中心に、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。

お客さまとの共創を通じた多様な価値創出

	機会・リスク	課題・強み
機会	● BtoC市場における健康志向を背景としたマーケティング・機能型商品の需要拡大 ● BtoB市場に向けた油脂の物性機能を活用したソリューション事例の拡大 ● 高齢化の進展による高齢者食品市場・未病領域市場に向けた脂質栄養への関心の高まり	● 営業、生産、物流の「三位一体の改革」 ● 市場変化および環境変化に対応した営業スタイル変革の実現に向けた、BtoB、BtoC、人材マネジメントを軸とする部門横断型全社プロジェクトの推進 ● インキュベーションスクエアを活用した共創 ● 脂質健康情報の継続的発信、エビデンスに基づいた機能性素材マーケティング、お客さまとの共創による潜在ニーズの発掘
リスク	● 人口減少、家庭における調理機会の減少・生活防衛意識の高まりによる、国内食用油市場の構造的縮小 ● 原料相場・オイルバリューの高騰、物流費・人件費の上昇、円安の常態化による原価上昇の継続と、販売価格への反映の遅れ ● 気候変動による原料作物の収量変動・調達先の制約	● 長年の知見に基づく精製・分析・評価・加工技術、アプリケーション力 ● 食用油国内シェアNo.1、安全・安心のブランド、全国の販売網 ● ホームユースから業務用・加工用、医療・介護向けまで、あらゆる摂取・購買機会をカバーする事業展開

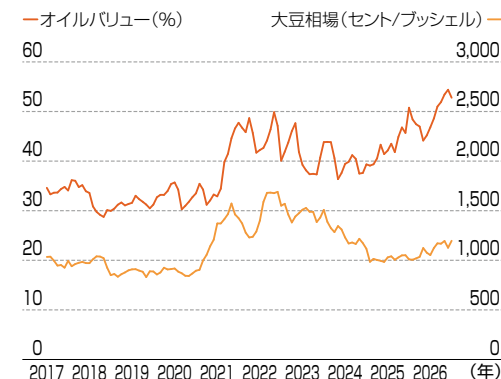
2028年度へ向けた成長戦略

- 国内市場の構造的縮小を前提とした、「価値で選ばれる事業」への転換
- 提供価値に見合った価格形成と商品ポートフォリオの改質による、量的縮小市場での利益成長の実現
- 脂質栄養の知見とマーケティング機能による、健康・高齢化を捉えた新たな油脂需要の創造

ROIC／営業利益(推移表)

	2025年度 実績	2026年度 予想	2028年度 目標
ROIC(%)	4.3	3.5	5.5
営業利益(億円)	111	106	184

市場動向 オイルバリュー・大豆原料相場



激変する環境の中、『第二の創業』の覚悟で構造改革を実行



取締役 常務執行役員
食品事業本部長

野中 公陽

この数年で食用油の市場環境は激変しました。油脂コストは10年前の倍の水準となり、その変動幅も大きくなるとともに、生活者の生活防衛意識による低価格志向も顕著となっています。このような中、2025年度は価格改定の遅れやホームユース商品を中心とした販売数量の減少により、セグメント全体の営業利益は前期比87.3%、油脂・油糧事業では83.1%と大幅な減益となりました。

現場感覚としては、決して手を抜いたわけではなく、これまでと同じことをやっても利益を出せなくなった危機感から、抜本的な改革の必要性を感じています。2026年度は喫緊の課題である価格改定の完遂と同時に「構造改革の起点となる営業スタイル変革」を推進します。具体的には商品構成の再構築や商売のやり方、お取引先さまとの契約方法、リソースの配分変更など、大胆な見直しを進めています。

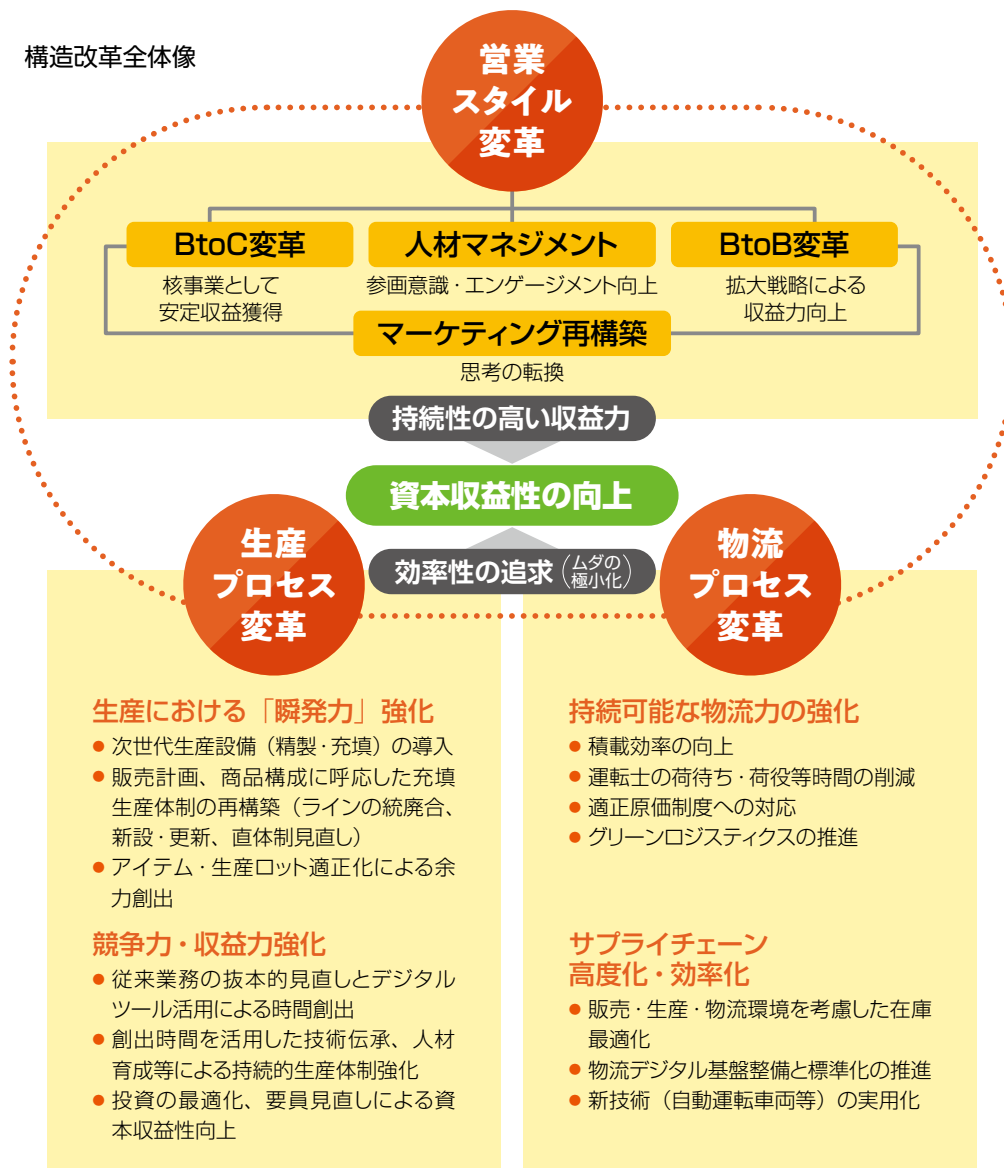
本改革は足元の収益性を向上するだけでなく、当社グループの資本収益性向上と次なる成長への基盤づくり、さらには従業員のモチベーション向上のためにも欠かせません。社内の腹落ちとお取引先さまに納得いただくことが不可欠な改革のため時間を要しますが、目に見える形での成功体験を積み重ね、メンバー全員が変化を実感できるよう改革を推進します。

本セグメントは、今がまさに正念場です。リソースの再配分や組織再編も含めて改革を断行し、「第二の創業」の覚悟で新たな組織への生まれ変わりを牽引していきます。

営業スタイルの変革を起点とする構造改革 ～「三位一体の改革」の始動～

営業・生産・物流の「三位一体の改革」では、営業スタイル変革を起点として位置づけています。家庭用、業務用食用油シェアNo.1のプレゼンスやこれまで築いてきたブランドやお客さまとの関係性、真摯でまじめな取り組みの姿勢といった「オイリオDNA」は堅持しつつ、「マーケットイン」の思考で新たな価値を創出し、資本収益性向上視点から全体最適を行っていきます。

構造改革全体像



変化し続ける事業環境下でも成果を出し続けられる営業集団へ

執行役員 食品事業本部副本部長 白石 鉄



国内の油脂・油糧を取り巻く環境においては、資材・物流・人件費などの構造的なコスト上昇、バイオ燃料需要を背景とした世界的な油脂需要の高止まり、流通の業界再編の加速、BtoB市場におけるニーズの多様化など多岐にわたる構造的変化が生じています。これらの変化に対して従来の延長線上の組織では対応しきれないのとはいう強い危機感を持っており、こうした環境下でも持続的な成長を成し遂げるために「営業スタイル変革」を起点とした「三位一体の改革」がスタートしました。

「営業スタイル変革」はフラッグシップ事業として安定的収益の獲得を目指す「BtoC変革」、さらなる拡大戦略により収益を積み上げるための「BtoB変革」、そしてエンゲージメントを向上するための「人材マネジメント」を柱としています。

これまでのプロダクトアウト思考からの脱却や、どのお客さまにも手厚くフォローを行う営業から最適なリソース配分への転換など、これまでの自分たちのやり方や考え方を大きく転換することを含んだ変革です。だからこそ、営業担当者約300人全員がこの変革を「自分事」として捉え、モチベーション高く臨むことが成功の鍵となります。「人材マネジメント」では現在、部門横断型のチームで営業現場の実態をさまざまな角度から調査し、本質的課題は何かを紐解こうとしています。まずは今年度中にモチベーション向上の妨げとなる真因を突き止め、解消に向けた対応策に着手するとともに、「営業集団としてのありたい姿」を明確にし、現状とのギャップを埋める具体的施策を提言します。

会社が変わることは、働く一人ひとりが変わることにはなりません。「マーケットイン」思考に基づく行動変容を促し、将来にわたって成果を出し続ける営業集団の実現に向け改革を推進します。

BtoB変革



マーケットイン思考で、中食・外食のお客さまとともに勝ち抜く

食品事業本部
業務用事業戦略部 業務用課長

西田 哲也

業務用食用油の主な販売チャネルである中食・外食市場では、昨今の物価高により生活者の節約志向はさらに高まる一方で、幸福な体験にはお金を使うという二極化傾向が見られ、メニューに求められる値頃感や品質の水準は確実に上がっています。

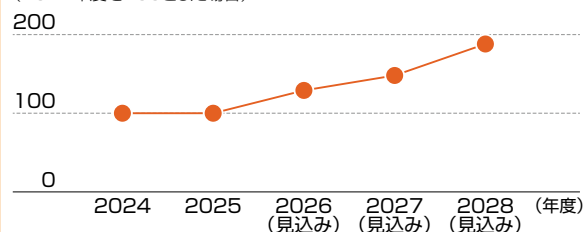
このような環境下において、私たちはお客さまとともに最終製品の価値向上を目指す、いわゆる“共創”のスタイルを重視しています。惣菜を例にあげると、パスタなどの調理麺では茹でたての麺の食感やほぐれを維持することが難しいですが、当社の麺さばき油は麺のコシやほぐれやすさを維持する機能を持っています。お客さまのメニュー開発段階に積極的に関与し、試作を繰り返し、最終製品の品位向上にともに取り組んでいます。このような「マーケットイン」の姿勢でお客さまに向き合ったことで、バリューアップコア素材*を活用した営業活動は全国各地で確実に成果が出始めています。

同時に、“共創”をさらに広げていくための事業横断型の営業体制変革に取り組んでいます。BtoB事業領域に関連する社内各事業部の商品戦略の融合、営業リソース配分の最適化などの構造改革を進め、まだ声にならないお客さまのニーズを的確に捉えた価値をお届けできる組織づくりを推し進めています。

今後は新たな営業体制と従来の強みをさらに磨き、変化の激しい市場環境を勝ち抜く強固な事業基盤を構築していきます。

*あらゆる機能素材と油脂を最大限活用し、多様化するお客さまのニーズに応える付加価値商品のこと

バリューアップコア素材の販売額推移
(2024年度を100とした場合)



BtoC変革



家庭用食用油は「新たな価値創造」へ思考の転換を推進

食品事業本部
ホームユース事業戦略部 ホームユース課長

片山 喜博

家庭用食用油の市場では、人口減少や調理スタイルの変化に加え、昨今の生活防衛意識の高まりもあり、容量ベースでみた市場規模が、2019年度からの7年間で約20%縮小したという大きな環境変化がありました。特に、家庭内調理実態の変化による需要の影響は大きく、揚げ物を家庭で手作りする回数はこの6年で約25%減少した*という現実があります。

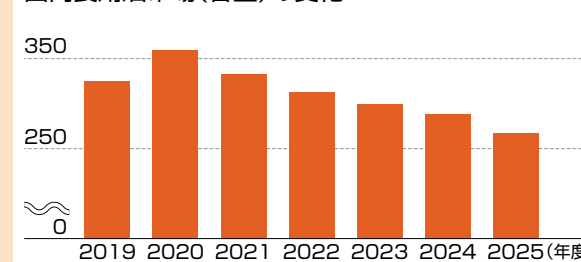
こうした中、既存の営業スタイルは転換期を迎えており、これまでのアプローチから「新たな価値の創造」へと思考をシフトすることが急務です。

現在BtoC変革のプロジェクトチームにて、根本的課題を抽出し変革の方向性を定めています。ホームユース事業は、生活者との接点が一番多く、当社の考えをダイレクトに市場に伝えられる事業です。そのような事業において、従来の特売提案を進化させ、生活者や流通の皆さまにとって分かりやすい価値提供となる提案を目指すことが重要だと考えています。当社がこれまで培ってきた「リーディングカンパニーとしての圧倒的な実績とブランド力」や「流通の皆さまとの強固な信頼関係」といった強みは堅持しつつ、生活者のQOLの向上に貢献する次世代型商品をはじめとした、付加価値型商品の成長を加速させるポートフォリオへの転換を図っていきます。

これまで培ってきた営業現場での経験を活かし、お取引先さまが抱える課題を起点に解決策を提示し、ともに市場を創る「真のカテゴリーパートナー」への変革を牽引していきます。

* 日清オイリオ「生活科学研究」レポート No.51 (2025)

国内食用油市場(容量)の変化(千トン)



出所:インターソーシデータをもとに当社にて推計

ファインケミカル

関連するCSV目標 (2028年度目標)

- 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 **210%**
(2023年度比)

事業の特徴

- グローバルでのプレゼンス拡大に向けて植物由来素材を活用した機能性にこだわった原料を化粧品や食品、医薬品、工業用品など幅広い分野に提供。
- 長年培ったエステル油の設計・合成・精製技術を基盤とした化粧品油剤の高付加価値化と、テクニカルサポートの強化によるソリューション提供力の向上を実現。各国各業界で、お客さまからの高い信頼とともにユーザーニーズへの対応を実施。
- 2024年インドネシアの商社TAKAHA社[※]への資本参加、2025年バンコク駐在事務所の開設により、東南アジアにおける市場開拓・戦略立案に向けた営業体制の強化とマーケット調査を推進。

※PT. Takaha Mutichem Indonesia

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

	機会・リスク	課題・強み
機会	● 世界的なメイク需要の伸長 ● 世界的な環境対応型製品、植物由来製品の需要増加 ● 国内におけるファブレス企業の台頭 ● 化粧品業界における科学的根拠を重視する傾向の強まり ● 規制対応力、遵守能力への注目度増加	● さらなるグローバル市場の開拓と研究・生産・テクニカルサポート機能の強化 ● 生産能力の増強と効率化の推進 ● HALAL認証取得等、各国法規制への対応強化 ● インキュベーションスクエアを活用した共創 ● 植物由来素材を活かしたマーケット創造 ● 皮膚科学の視点を取り入れた客観的データと効果の可視化による、エビデンスの提供
リスク	● グローバル市場における化学物質に対する法規制強化 ● 円安の常態化による国内市場での収益性低下と価格競争力の低下 ● 地政学的リスク等による原料調達・供給不安 ● 規制強化によるグローバル市場対応コストの増大	● エステル合成、プロセス開発、油脂分析技術、データサイエンス等の確かな技術力 ● テクニカルサポート機能によるグローバルサポート体制と情報の共有・標準化 ● エステル油の本質的価値の追求とデジタル技術による新たな価値の創出

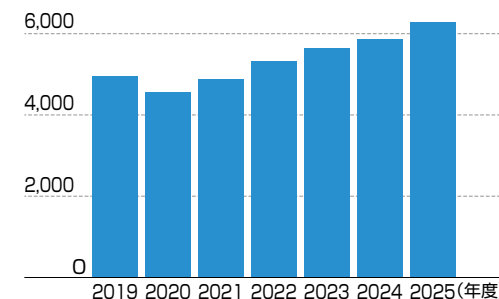
2028年度へ向けた成長戦略

- アジア太平洋市場の拡大と現地パートナーとの連携強化
- インキュベーションスクエアを通じた共創強化と、新技術提案の推進
- 拡大するスキンケア、ヘアケア、サンケア市場に向けた提案強化
- AI活用による技術力・提案力の強化

ROIC／営業利益(推移表)

	2025年度 実績	2026年度 予想	2028年度 目標
ROIC(%)	10.0	11.0	12.0
営業利益(億円)	15	18	21

市場動向 世界の化粧品市場(億ドル)



出所：WiseGuy Research Consultants Pvt. Ltd.,
"Beauty and Personal Care Market" Report
より一部抜粋して当社作成



執行役員
ファインケミカル事業担当
上原 秀隆

グローバルシェア10%へ、成長を加速する化粧品油剤

世界の化粧品市場はアジア太平洋地域での化粧品使用人口の増加、インディーズブランドの躍進などにより成長が続く一方、EUDR^{※1}やHALAL^{※2}などの規制・認証強化への対応も求められています。

こうした中、2025年度のファインケミカルセグメントの売上高は2024年度比106.6%、うちアジアが109.3%と成長を牽引しました。この勢いを活かし、化粧品油剤のグローバルシェア^{※3}を2028年度に10%以上とする目標を掲げています。

戦略の要は、市場やお客さまの課題を的確に捉える「マーケットイン」と、独自の技術を活かす「テクノロジーアウト」を有機的に融合し、お客さまへの提供価値を高め、サステナブルな「サプライチェーン」によりその価値をお届けし続ける体制を構築することです。「マーケットイン」については日本、中国、タイ、そして欧州に設置している拠点を

軸にそれぞれのエリア特性に応じた提案活動を行っています。「テクノロジーアウト」では油の本質である「皮膚や毛髪への保湿・保護機能」のエビデンスを追求する「エモリエントサイエンス」を深化させ、私たちの化粧品油剤の価値を高め続けています。加えて、お客さまの課題を技術力でスピーディーに解決する「テクニカルサポート」も商品を採用いただく上でのポイントとなります。さらに、委託先の活用を含めたグローバルな生産体制の整備など、現在の生産能力を越える需要にお応えするための対応も進めています。

今後も、技術に裏打ちされた高品質・高機能製品の提供を通じて、当社グループへの信頼を高めることで、確実な成長を実現していきます。

※1 EU森林破壊防止規則。原料が森林破壊に由来しないことの証明を求める欧州の規制。

※2 イスラム法に則り生産・提供された商品やサービス。

※3 金額



ファインケミカル事業部
ファインケミカル営業部長

江原 多朗

市場特性に応じたきめ細やかな展開で 世界で選ばれる存在へ

化粧品市場は、エリアごとに規制も生活者の嗜好も大きく異なります。だからこそ私たちは、各市場の特性に応じたきめ細かい展開を重視しています。欧州・韓国・日本の先進市場では差別化できるユニークな原料が求められることから、その機能や特徴を視覚や数値で説明できることが強みとなります。米国のクリーンビューティや欧州のオーガニック志向の市場では、自然由来指数の高い植物由来原料が強みになります。さらに、中国では上海のテクニカルサポート拠点を核に、現地ニーズに応じた技術支援で信頼を築いています。

グローバルな展開を支えるために、営業スタイルも転換してきました。例えば、担当のお客さまだけでなく業界全体にも目を向けられるよう、営業体制を改編するとともに、化粧品原料の情報発信サイトを立ち上げ、さらにAIを活用することにより、業界全体を俯瞰しながら市場やお客さまの課題・インサイトを的確に捉える「マーケットイン」の能力を強化しました。こうした取り組みを、我々の技術的な知見やテクニカルサポート力と融合させることによって、お客さまの商品開発の活性化につながる提案をより精度高く提供することが可能となり、その成果が事業成長として表れつつあります。

このお客さまへの価値提供の仕組みを、グローバルな市場で磨き上げ、世界のお客さまに選ばれる存在であり続けます。

バンコクを起点に、 東南アジア市場を開拓

2025年、東南アジア市場の拠点として、化粧品情報が集まるバンコクに、市場ニーズを迅速に捉えるためのマーケティング機能を担う駐在事務所を開設しました。今年はローカルスタッフを増員し、現地販売店の販促支援や提案活動を強化しています。また、現地のお客さまを日本へ招いた来社研修や技術交流を通じて、当社グループの技術力と日本品質への理解・信頼の醸成にも取り組んでいます。2024年に資本参加したインドネシアのTAKAHA社との連携強化を進めるとともに、インドネシアでの化粧品へのHALAL表示義務化に応えるため、日本国内のファインケミカル事業部と連携して対応を進めています。今後も現地に根差したマーケティング活動を通じ、成長する東南アジア市場でのプレゼンスを高めていきます。



ファインケミカル事業部
バンコク駐在事務所

松本 恭平



マーケティング推進における知財情報の活用

ファインケミカル事業のさらなる成長に向け、お客さまのニーズや市場動向の把握に加えて、知財情報を活用したマーケティングの高度化を進めています。具体的には、国内外の特許や企業開示情報、論文、規制動向などを分析し、技術トレンドや市場変化をいち早く捉えています。さらにこれらの情報にお客さまの用途別ニーズや処方トレンド、地域別の市場・規制情報を掛け合わせることで、当社グループが狙うべき技術・提案の方向性を描きます。こうして得られた知見を商品・技術開発や知財戦略、提案活動に反映し、将来を見据えた先回りの戦略展開を実現します。これにより、データに裏打ちされた高付加価値なソリューション提供とグローバル市場での競争力強化を目指していきます。

TOPICS

人材マネジメント



人材のあるべき姿の実現に向けて イノベーションを生み出す組織風土の 醸成と人材基盤構築を推進

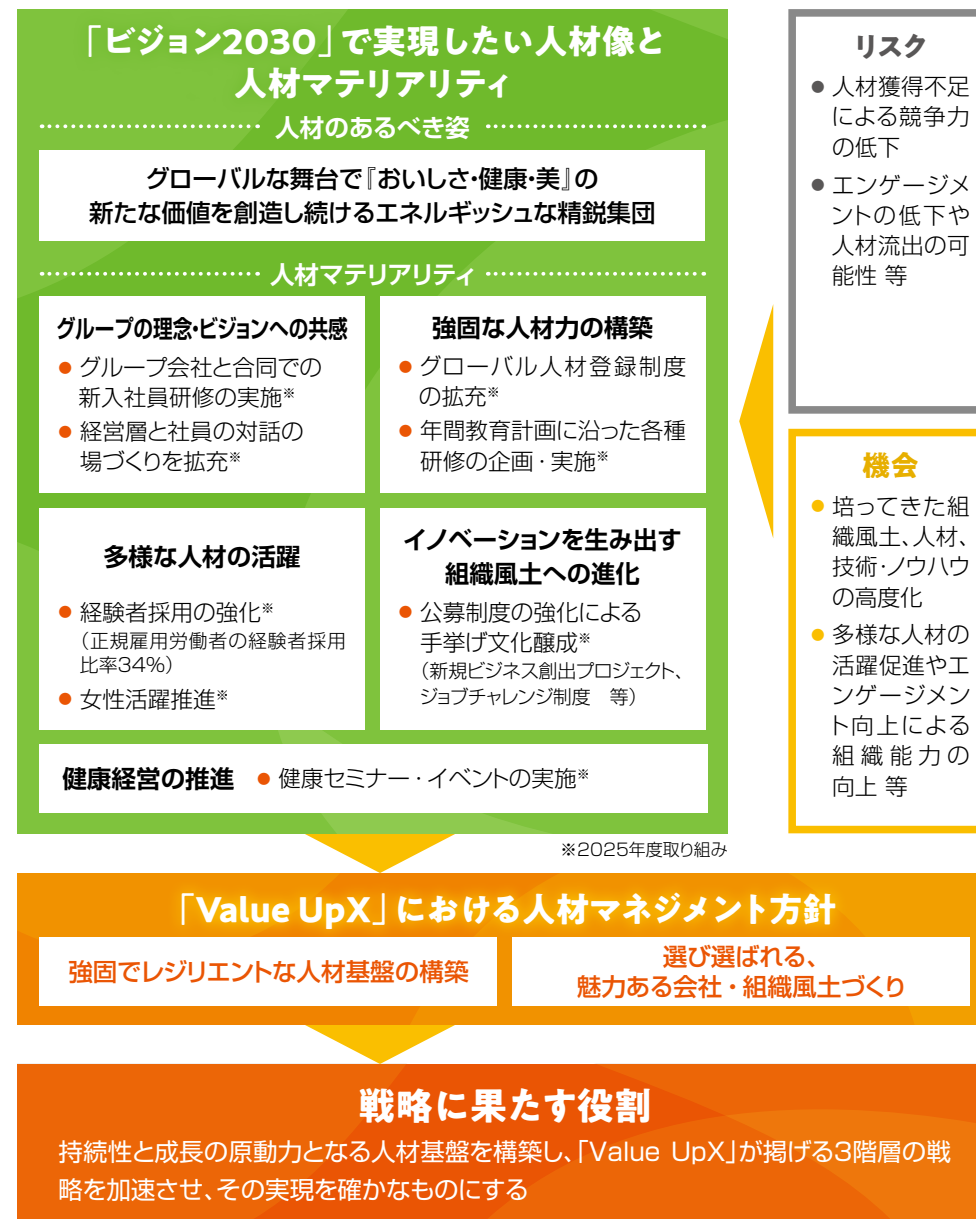
人事企画部長 青木 宏和

「Value UpX」の実現に向け、人材のあるべき姿を「グローバルな舞台で『おいしさ・健康・美』の新たな価値を創造し続けるエネルギッシュな精鋭集団」と定めています。そこに至るには社員一人ひとりの挑戦意欲や成長実感を高め、イノベーションを生み出す組織風土を醸成することが不可欠です。2025年度はグローバル人材登録制度やジョブチャレンジ制度、新規ビジネス創出プロジェクトなどの「挑戦するマインド」と「自律的なキャリア意識」を育むための環境・機会を拡充し、参画した社員の間では「新しいことに挑戦したい」「自らの意思でキャリアを切り拓きたい」という前向きな意識の広がりが見られ始めています。一つひとつの「挑戦」や「キャリア自律」の実現が、次の挑戦者を生み、組織全体のエネルギーを高めるといふ、このポジティブな循環をさらに大きくしていくことが次なる目標です。

こうした組織風土の醸成と並行して、戦略実行に不可欠な人材基盤そのものを、質・量の両面から強化することも喫緊の課題です。グローバル事業の拡大を支える人材や次世代経営人材、DX、マーケティング、研究開発など、戦略の核となる人材基盤の層をさらに厚くしていく必要があります。2025年度は多様な専門性を有する34名の経験者採用、海外トレーニー派遣、グループ会社でのデジタル人材育成プログラムなどによって、強化を図ってきました。多様な強みを有した人材が各持ち場で能力を最大限に発揮することで、当社グループの事業ポートフォリオ全体の成長を力強く牽引します。特にグローバル事業やDXを活用した事業モデルの変革、モノづくりを支える開発力・生産力の領域で大きな原動力になると信じています。

企業の成長力の源泉は「人」です。今後は、中核となる人材の計画的育成と多様性の確保、挑戦と成長を促す組織文化の定着を注力テーマとし、人的資本への投資を企業成長へとつなげていきます。

人材マネジメントが戦略に果たす役割



人材マネジメント



グローバル事業のさらなる成長と連動し 基盤となる人材を計画的に強化

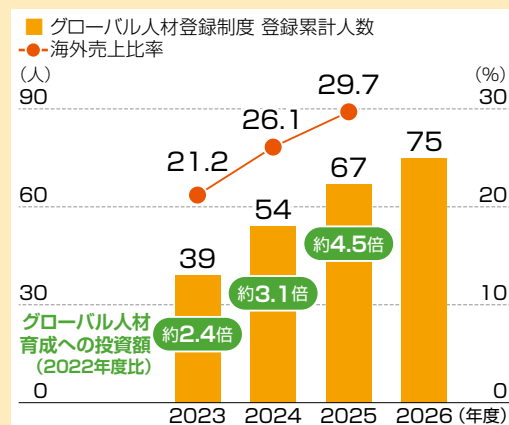
人事企画部 課長 木村 真侑

グローバル事業のさらなる成長に向けては、未知の環境に自ら飛び込み、困難を楽しめるほどの強い「挑戦意欲」と、その意欲を価値創造へとつなげる「異文化コミュニケーション能力」および「事業推進力」を兼ね備えた人材の強化が必要です。

グローバル人材は研修だけで育つものではなく、実際の事業や案件の中で経験を積み重ねることが基本であると考えており、グローバル人材登録制度を基盤に、海外トレーニー派遣や海外プロジェクトへの参画機会を拡大しています。その結果、「Value UpX」期間中に20～30代の海外駐在・トレーニーを新たに約15名創出するという目標に対し、計画を上回るペースで進捗しており、すでに現時点（2026年9月）で新規派遣者は13名に達しています。

この取り組みは、グローバル業務が決して特別なものではなく、キャリアパスの一つであるという社員の意識の変化につながっています。また、事業展開のスピードを加速させるため、社内での育成の強化と同時に、即戦力となる高度専門人材の採用も戦略的に進めています。

こうして育成・採用した人材が原動力となり、近年では北米やタイにおける新拠点の立ち上げを実現し、海外売上高比率も継続的に上昇するなど、着実に事業成果へと結びついています。グローバル人材の育成・確保は、事業成長を支える重要な経営基盤であり、今後も計画的な強化を推進していきます。



イノベーションを生み出す組織風土への進化

新規ビジネス創出プロジェクトで 挑戦する風土を後押し

経営企画室 相田 はるな



新規ビジネス創出プロジェクトは、社内に埋もれたアイデアを顕在化し、体系的な実現性の検証を通じて、将来に向けた新たな収益力を生み出すことを目的とする社員提案型の取り組みです。書類審査を通過した16名が2026年7月にかけて、事業化に向けた初期検証を行いました。本プロジェクトで得られる経験は、個人の成長や挑戦する組織風土の醸成につながります。そして、自律的に新たな価値を創造し続ける企業体質を形成すると確信しています。

強固な人材力の構築

デジタル人材育成プログラムにより 業務効率化への意欲が向上

大東力カオ株式会社
営業本部営業推進部営業推進課 成田 康佑



昨年度、デジタル人材育成プログラムに参加し、AIを上手に活用し、最終的に人が判断をして結果を生み出すことの重要性を学びました。担当している営業事務において、これまで技術や方法が無かったために消極的になっていた業務効率化も、AIの導入により可能性が出てきたように感じています。今後も幅広い見識を持つことや新しい技術を知ること積極的に挑戦することで個人として成長し、会社へ貢献していきます。

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。

研究開発と知的財産

当社グループは、長年の植物油脂研究での知見をもとにした技術開発力と商品開発力を活かし、「健康」「おいしさ・美」「利便性」「環境負荷低減」などの多様なニーズや社会課題にお応えしています。油脂の製造・加工技術や栄養評価、おいしさ評価などの技術を強みとし、お客さまとの共創を加速させ、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ます。

研究開発を支える機能としての知財戦略

研究開発において知財の果たす役割は大きく、ノウハウを含めた無形資産管理、計画的な知財網の構築による技術と市場の保護、さらには知財情報分析による技術の深化・探索支援がイノベーションの体質化へとつながっています。当社グループの研究開発は、中長期的な価値創造を目指す「基礎研究」、技術の実用化により市場価値を創出する「応用研究」、ニーズやトレンドに合わせた「商品開発」により成り立っており、各目的に応じた知財戦略を推進しています。



「新たな社会を創り出す」ことを見据え 研究開発を推進

技術本部 基礎研究所長 土屋 欣也



基礎研究は「新たな社会を創り出す」ことをアウトプットに見据え、「0」から「1」を生み出す研究テーマに取り組んでいます。例えば、健康領域では、中高年の健康課題に加え、若年女性や乳幼児へと研究対象を広げ、すべてのライフステージを通じた健康価値の提供を目指しています。また、おいしさの領域では、油脂でおいしさを「意図的に創発する技術」の開発を推進し、人々のQOLの向上に貢献することを目指しています。

基礎研究では一つの研究テーマにかかる投資期間が長期にわたることもあります。だからこそ、研究テーマごとに一定の期間を設け、そのテーマを継続するか否かの適切な判断を行うことが、研究の成功確度向上と投資効率の最大化のポイントとなります。

また、新規研究テーマを探索・提案する組織能力の強化および、大学等の研究室との関係強化・ネットワーク拡大も重要です。そして、やると決めた各テーマについて、結果データを出し、特許出願や学会発表などの情報発信を通じて世の中に問うことで共創の拡大につなげ、当社グループの未来価値を創造していきます。

IPランドスケープ

知財情報を活用し、事業や技術の意思決定をリードする「IPランドスケープ」を実践しています。基礎研究では未来洞察の獲得と次世代テーマ創出に活用し、応用研究・商品開発では外部から獲得すべき知財を明確化するとともに、お客さまとの共創を牽引しています。さらに、事業成長に向けたマーケティングの高度化にも活用を広げています。今後はその役割を、投資・M&A等の経営判断を支える「戦略的意思決定の羅針盤」へと進化させ、グループ全体の成長に貢献していきます。

研究開発と知的財産

社内外との共創を通じて
研究成果を事業価値へ転換技術本部 応用研究所長
築山 宗央

応用研究は、基礎研究で創出した技術と市場ニーズを融合し、商品・生産につなげる役割を担っています。研究成果を事業価値へと転換する“融合・実装のハブ”として、社内外との共創を推進し、国内からグローバルまで、高付加価値を生み出す事業基盤を構築しています。

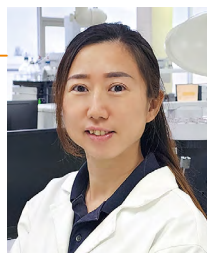
共創の主な舞台となるインキュベーションスクエア (IBS) には昨年度約170件の来場がありました。例えば、バリューアップコア素材の共創事例では、製菓メーカーさまの商品における食感の改良に向け、双方による試作と評価を繰り返し、お客さまの求める食感を実現する最適な配合設計を短期間で確立しました。さらに、お客さまの工場での製造適性を確認するためのサンプルはIBSの小規模生産設備を活用し、迅速に提供することで、開発から採用までのリードタイムを短縮しました。こうした取り組みは、お客さまからの信頼獲得、そしてバリューアップコア素材の拡販へとつながっています。

今後も研究成果を事業成果に結びつけ、環境変化に左右されにくい競争優位性を確立していきます。

ISFの競争力を支える生産プロセスを開発

Nisshin Global Research Center
Process & Product Division, Manager

Yan Ni Lye



チョコレート用油脂の開発において、新しい技術コンセプトを工業生産へと展開する役割を担っています。CBEの主要原料であるPOP油脂の製造プロセスにおいて、従来の生産方法における品質を、さらに高いレベルで安定化することを目指し、結晶化を精密に制御する新たな製造技術を開発しました。これにより、高品質なPOP油脂の生産再現性の向上を実現しました。

この技術は、ISFが実施したCBEの生産能力増強投資の一環として既に実生産に導入されており、高品質なCBE原料の安定供給を支えています。また、本製造技術を採用することで溶剤を使用しないプロセスを実現しており、より持続可能性の高い生産技術として、ISFの事業成長を支える基盤技術の一つとなっています。今後も技術の新規性と実用性の両立を常に意識しながら、製造現場で活用され、事業価値の向上につながる技術の開発に取り組んでいきます。

高保湿エモリエントオイルの開発とその保湿メカニズムの探究

ファインケミカル事業部 機能開発課 上村 柚紀子



高保湿エモリエントオイル「サラコスDT8」は、スキンケアやメイクアップなど多種多様な化粧品に使用できるエステル油剤です。オイルが角層内部に浸透して留まることで、洗い流した後も潤いが持続するという特長を持ち、これまでにない新しい保湿機能を実現しました。

滑らかな感触と高い保湿効果を両立している点が、多くの化粧品メーカーさまから高く評価され、採用に向けた検討が進められています。「サラコスDT8」はベースオイルでありながら、機能性を付与できる戦略的製品であり、売上拡大への寄与も期待されています。



現在は大学等とのオープンイノベーションを通じて本商品の保湿メカニズムのさらなる探究を行っています。今後も確かなデータと科学的根拠によって、化粧品原料に「新たな機能性」という付加価値を付与し、「既存の枠組みに捉われない新しい市場」そのものを創造していきたいと考えています。

サプライチェーン／サステナビリティ



社会的品質の向上により 事業と社会の双方に win-winの関係を構築

サステナビリティ戦略室長 志賀 啓子

当社グループは「社会的品質の向上」を目指してサステナビリティ活動を推進しています。社会的品質とは、環境や人権への配慮、原料のトレーサビリティ確保、温室効果ガス排出量の低減など製品や事業活動に求められる社会的責任を指しています。世界各地での環境関連の法規制導入により、BtoB企業がサプライヤーを選定する目線が変化し始めているほか、欧州市場ではすでに社会的品質を担保できる企業が選ばれていることから、当社グループはこれを、競争優位性を高めるビジネスチャンスと捉えています。

2025年度は、「Value UpX」初年度として、HYDROGEN READY^{*1}確立への取り組みや、投資していたコージェネレーション設備の完成など、脱炭素の施策が着実に前進しました。さらに国内初となる油付きPETボトルの水平リサイクルを実現するなど資源循環の取り組みも進んでいます。

また、「パーム油調達レポート」^{*2}を刷新するなど、持続可能な調達に関する情報発信についても強化しています。これらの取り組みは外部機関からも高く評価され、SPOTT評価^{*3}のパーム油分野において日本企業トップスコアを獲得、またCDP水セキュリティにおいて最高評価のAリストに選定されました。さらに、こうした取り組みを当社グループの従業員一人ひとりが「自分事」として捉えられるよう、全社基盤教育の一環としてグループ全従業員を対象とした環境・人権教育やビーチクリーンなどの環境イベントを実施するなど、社内外のステークホルダーとのコミュニケーションを活発化させています。

当社グループの事業は植物資源を基盤としており、健全な地球環境がなければ成り立ちません。当社グループの事業と社会のサステナビリティの双方にwin-winな関係を構築し、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ての基盤を築いていきます。

^{*1} 水素供給インフラの整備後、速やかに利用可能な状態 ^{*2} [▶パーム油調達レポート](#)
^{*3} ESGに関連する公開情報に基づき、パーム油等の企業を評価する国際的プラットフォーム

サプライチェーン／サステナビリティが戦略に果たす役割

向き合う社会課題 気候変動、森林減少、人権問題、植物資源の需給逼迫

当社グループとして実現すべきこと

地球環境

脱炭素・循環型社会において
選ばれる企業への進化

信頼でつながるサプライチェーン

競争優位性を高める持続可能な
原料調達のサプライチェーン構築

脱炭素化の推進

- 省エネルギーの深化と非化石エネルギー・再生可能エネルギーの利用拡大
- 水素などエネルギー転換に向けた準備の推進

持続可能な原料調達

- パーム油、大豆、カカオの調達方針に基づいたアクションプランの推進
- トレーサブルで透明性のあるパーム油サプライチェーンの構築

資源循環の取り組み

- バージンプラスチックの使用量削減
- 油付きPETボトルの資源循環の仕組み構築

人権尊重の取り組み

- 人権尊重を基盤とした事業活動の推進

戦略に果たす役割

商品・サービスにおける「社会的品質」の向上を各事業の競争力とし、「Value UpX」の達成を確かなものとする。

さらに、地球環境を次世代に引き継ぎ、当社グループの事業の持続性を確保する。

サプライチェーン／サステナビリティ

■ 気候変動および生物多様性への考え方と対応

考え方

当社グループの事業は植物資源を基盤としており、地球環境と自然資本の保全・回復は事業の持続性そのものです。気候変動と自然関連課題を経営の重要テーマと位置づけ、TCFD・TNFD提言に沿い、リスクと機会への対応を推進しています。

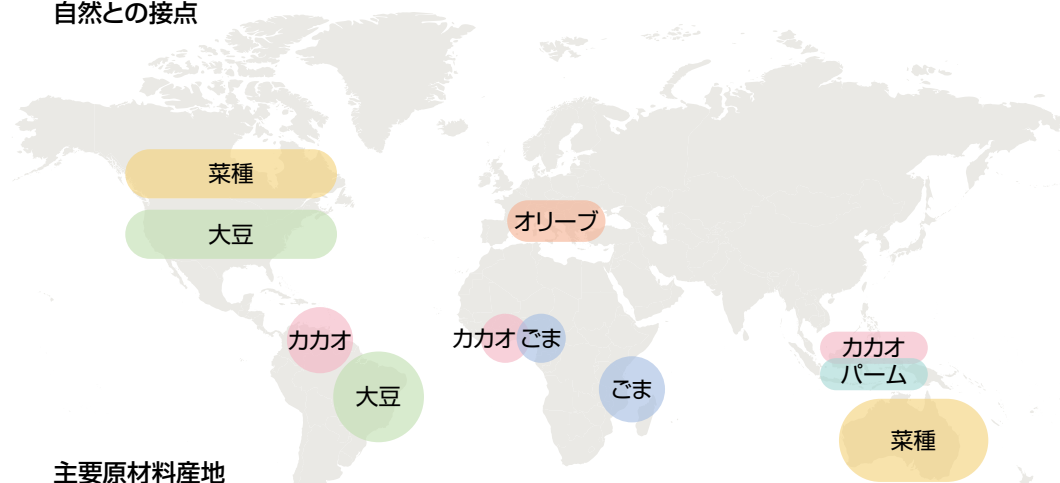
TCFD提言への対応

TNFD提言への対応

リスクと機会、依存と影響の認識

大豆・菜種・パーム・カカオ等の主要原料を、世界各地の特定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。気候変動による原材料価格の上昇や災害をリスクと認識し、産地分散とサプライヤーの複線化でレジリエンスを高めつつ、持続可能な調達の実現を成長機会と捉えています。

自然との接点



主要原材料産地

菜種	カナダ、オーストラリア	大豆	米国、ブラジル、カナダ
オリーブ	イタリア、スペイン、ギリシャ	ごま	ナイジェリア、ブルキナファソ、タンザニア、モザンビーク、マラウィ
パーム	マレーシア、インドネシア	カカオ	ガーナ、エクアドル、ベネズエラ、ナイジェリア、インドネシア、ドミニカ共和国

リスク・機会とそれぞれへの取り組み (TCFD・TNFDからの抜粋)

	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	戦略3 持続可能な原材料調達の取り組み アクションプラン P.37
気候変動	炭素税・排出量取引制度(ETS)・その他規制強化への対応等のコスト増			戦略1 脱炭素化の推進 P.36
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			戦略2 資源循環への取り組み P.36

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・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)
	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)
物理リスク	気象災害による生産停止に伴う利益減	4℃シナリオ 1.76億円(2050年)

マネジメント体制

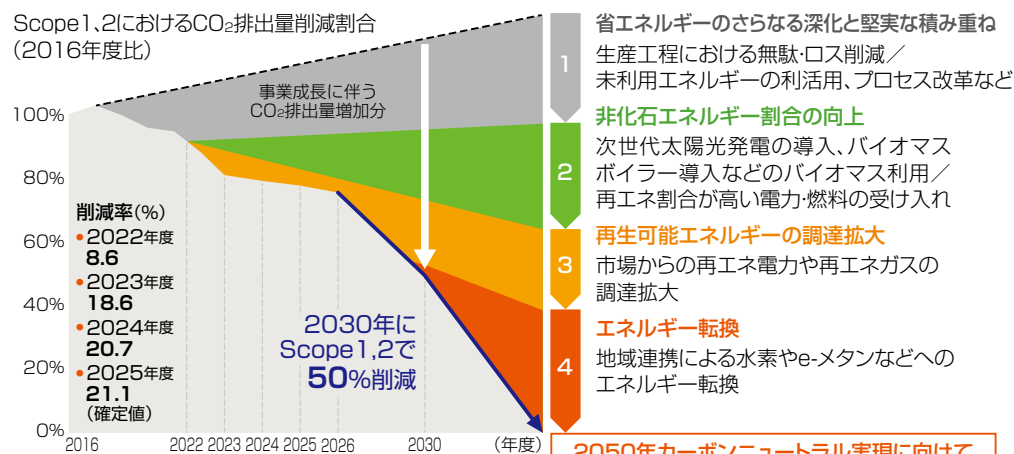
サステナビリティ課題の基本方針・戦略は、業務執行の審議機関である経営会議の審議を経て、取締役会が承認しています。気候・自然関連リスクは取締役会の審議委員会であるリスクマネジメント委員会が選定し、他のリスクと統合的に管理しています。

サプライチェーン／サステナビリティ

戦略1 脱炭素化の推進

当社グループは「ビジョン2030」において、2030年度までに2016年度比でCO₂（Scope1、2）排出量50%削減を目標に掲げ、脱炭素社会の実現に向け「省エネルギーのさらなる深化」、「非化石エネルギー割合の向上」など、4つの施策による取り組みを推進しています。また、Scope3では2030年25%削減（2020年度比）を目標としています。

脱炭素化を推進する戦略ロードマップ（2026年9月時点）



2025年度実績

Scope1、2
CO₂排出量
21.1%削減
(2016年度比)

2030年目標

Scope1、2
CO₂排出量
50%削減
(2016年度比)

Scope3
CO₂排出量
25%削減
(2020年度比)

2050年目標
カーボン
ニュートラルの
実現

コージェネレーションシステム(CGS)活用

脱炭素化推進に向け、エネルギー供給の安定性、効率性に優れたCGSの活用を進めています。横浜磯子事業場・名古屋工場のCGSで生成した環境負荷の低い電力は多拠点一括エネルギーネットワークにより他国内生産拠点に融通することで効果的な脱炭素化を実現しています。また、2025年4月に横浜磯子事業場で水素混焼対応型CGSを導入し、都市ガスによる運用を開始しました。本取り組みはコージェネ大賞2025産業用部門で最高位となる理事長賞を受賞しました。グローバルではISF（マレーシア）で2基のCGS稼働が始まりグループ全体で5基のCGSによるエネルギー供給体制が整いました。

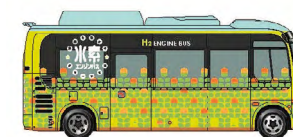


国内外で進む脱炭素への取り組み

日清オイリオ・JFEエンジニアリング・川崎重工が挑む「HYDROGEN READY」への道

水素エンジンバス

当社は発電分野に加え、モビリティ分野での水素の需要を創出するために、リケンNPR株式会社、東京都市大学、横浜市などと水素エンジン重量車の社会実装を目指した取り組みを進めています。本取り組みでは横浜磯子事業場をフィールドとして提供することで、工場見学バスや物流に使うトレーラーヘッドを対象とした水素エンジンコンバージョン（改造・転換）技術を実証していきます。これらの活動により、将来的に水素エンジンコンバージョン技術が当社サプライチェーンにおけるScope3排出量の削減に寄与することが期待されます。



戦略2 資源循環への取り組み

油付きPETボトルは、再生工程で油が残り再生材料の品質に影響する懸念から、これまで社会的なリサイクルの仕組みが実装されていませんでした。この課題に対し、当社はキユーピー株式会社と協働し、両社が長年培ってきた油への知見を活かした技術検証を行いました。この結果を基に、両社の工場から排出された油付きPETボトルを回収・再生材料化し、新たなPETボトルの一部に再利用することで、国内で初めてとなる「油付きPETボトルの水

平リサイクル」（ボトルtoボトル）を実現しました。この再生PET材料を一部使用した800gPETボトル商品を2026年3月から販売しています。本取り組みは、日本包装技術協会主催の2026日本パッケージングコンテストにおいて、最高賞であるジャパンスター賞のうち、経済産業省脱炭素成長型経済構造移行推進審議官賞を受賞しています。



サプライチェーン／サステナビリティ

戦略3 持続可能な原料調達の実現

パーム油の調達方針とアクションプラン

■考え方

当社グループの事業の基盤は植物資源であり、主要原料の生産に関わる環境・人権課題の解決と持続可能性の向上は、事業の持続的成長に直結すると捉えています。パーム油については、個別に「パーム油調達方針」を定め、NDPE宣言*を実施しています。パーム油のトレーサビリティを把握し、環境や人権に配慮した「社会的な品質」を高めていくことで、ステークホルダーとの信頼を築き、パーム油を主原料とする事業の成長の原動力としています。

*森林破壊ゼロ・泥炭地開発ゼロ・搾取ゼロ(No Deforestation, No Peat, No Exploitation)

*持続可能な大豆、カカオの取り組みについては右記参照 →大豆 →カカオ

📄 パーム油アクションプラン

■トレーサビリティ

パーム油の持続可能性を向上させるには、自社サプライチェーンを把握し、

- ①川上のパーム農園や搾油工場での環境・人権課題へ働きかけること
- 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

の2つの取り組みを両輪で回すことが重要となります。当社グループにはマレーシアにパーム油精製・加工を行うISFがあり、厳選されたパーム農園から調達しています。

2025年度実績

搾油工場(ミル)までの トレーサビリティ	農園までの トレーサビリティ(パーム油)	認証油の割合	RSPO認証油SG比率
99.7%	94.3%	74.6%	67.8%

■取り組み

パーム油アクションプランに基づき、認証油の活用により農園までのトレーサビリティ比率向上を進めるとともに、小規模農家のRSPO*認証取得支援や、NGO・地域社会と連携した植林活動による森林保護などの取り組みを進めています。



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

TOPICS

ESGに関連する公開情報に基づき、パーム油等の企業を評価する国際的プラットフォーム「SPOTT」の2025年評価において、透明性ある取り組みが評価され、対象約100社のうち日本企業としてトップスコア（世界43位）を獲得しました。

人権尊重の取り組み

■全体像と人権デュー・ディリジェンス

「日清オイリオグループ人権方針」のもと、当社グループやサプライチェーンを対象とした「人権デュー・ディリジェンスの実施」、「苦情処理メカニズムの運用による救済措置」を主要な枠組みとしています。

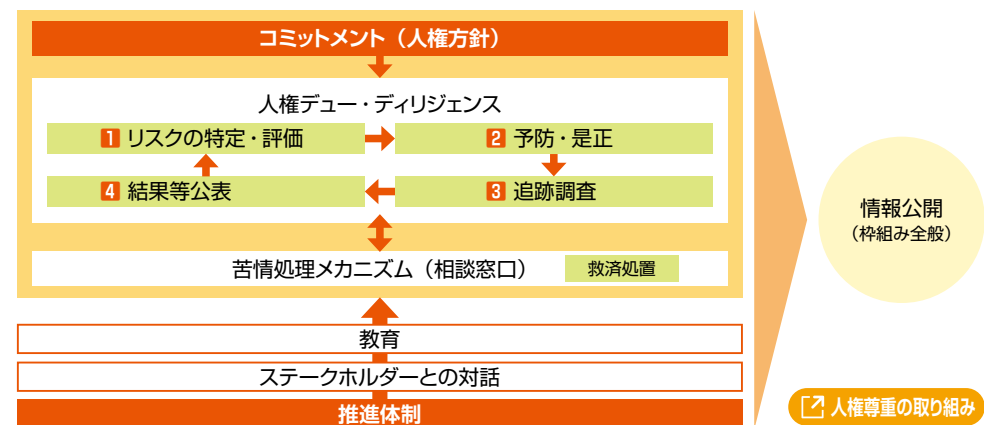
2025年度の人権デュー・ディリジェンスの取り組み実績は以下の通りです。

アクション	2025年度実績
調査件数(SAQ調査)	物流・資材領域のサプライヤー：70
内容	物流・資材領域のサプライヤー70社を対象にSAQ調査を実施。 SAQ調査実施先のうち6社に対し、対面調査を実施。

その他データについては、日清オイリオグループサステナビリティデータ集をご参照ください。

📄 サステナビリティデータ集

人権尊重の取り組みの全体像



デジタル・IT



「攻め」と「守り」のIT戦略により 資本収益性の向上に貢献

株式会社NSP 代表取締役社長 早川 浩平

当社グループは「Value UpX」の達成に向け、AIをはじめとするデジタル技術を当たり前を活用する企業風土を醸成し、圧倒的な生産性向上の実現とイノベーション創出を加速させることを目指しています。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靱化することがIT戦略のあるべき姿だと考えています。

一方で、現状とあるべき姿との間にはギャップも存在しています。個人レベルでの生成AI活用は進展しているものの、競争力強化に直結する業務プロセスでの活用はまだ発展途上です。また、サイバー攻撃の高度化やグローバルでの事業拡大をふまえ、グループ全体での統制の強化が求められています。

こうした課題に対し、「攻め」と「守り」の両面からIT戦略を推進しています。「攻め」においては、AIを「顧客接点」「研究開発」「サプライチェーン」などの各業務プロセスに組み込み、模倣困難な競争優位へ転換していきます。そのために、ノウハウなどを含めた社内データをAIで活用可能な状態に整備すること（AI-Ready化）を進めていきます。「守り」においては、さらなるインフラ面での強靱化と、サイバー攻撃から素早く立ち直る「復旧力（サイバーレジリエンス）」の強化を進めていきます。

この「攻め」と「守り」の両輪を一気通貫体制で強化するために、日清オイリオのIT部門とNSPを統合しました。IT戦略の推進には、高度な技術を持ったDX人材が不可欠です。このようなDX人材を計画的に獲得・育成することで現場部門に寄り添い、伴走しながら、AIを活用した価値創造とグループ全体のIT基盤の強化を推進していきます。そして「守り」で生んだ基盤と、「攻め」による効率化での余力の創出により、「攻め」への投資を拡大し、さらに、「攻め」の成果が「守り」の高度化を促す好循環を実現していきます。

デジタル・ITが戦略に果たす役割

外部環境 サイバーセキュリティの高度化、AI活用の加速とその整備、IT人材の獲得・育成

当社グループの戦略



経営体制

(2026年9月末現在)

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(2026年3月31日現在)。なお、2026年4月1日付で普通株式1株につき3株の割合で株式分割を実施いたしました。
②取締役・監査役の在任期間 ③取締役会への出席状況率(2025年度)

取締役



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
①33,307株
②12年
③100%



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
①8,793株
②2年
③100%



寺口 太二

取締役 常務執行役員
1965年10月24日生
業務用CDN推進部長 兼
BtoBマーケティング推進
部、業務用広域営業部、ユー
ザーサポートセンター担当
①9,392株
②1年
③100%



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
①8,038株
②1年
③100%



竹島 智春

取締役 常務執行役員
1969年6月5日生
海外事業統括室長 兼
経営企画室担当
①1,280株
②1年
③100%



野中 公陽

取締役 常務執行役員
1970年10月17日生
食品事業本部長
①6,284株
②新任



山本 功

社外取締役
1957年5月2日生
①3,000株
②7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株
②4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
①500株
②2年
③92%

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、三井住友トラストグループ(株)社外取締役

監査役



大場 克仁

常勤監査役
1962年3月12日生
①1,000株
②7年
③100%



渡辺 信行

常勤監査役
1963年5月26日生
①3,300株
②4年
③100%



草道 倫武

社外監査役
1972年10月18日生
①1,000株
②7年
③100%

重要な兼職の状況
弁護士



水口 啓子

社外監査役
1958年7月21日生
①300株
②2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」臨時委員、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)第一ライフ資産運用経済研究所シニア
フェロー(非常勤)

執行役員

専務執行役員

小林 新

経営執行補佐
人事、法務、総務、宣伝広告
部、品質保証部担当

専務執行役員

岡 雅彦

経営執行補佐
加工用事業部長 兼 パルク
油受渡部担当

常務執行役員

井上 勝司

食品事業本部 営業統括
兼 東京支店長

執行役員

久馬 仁

製油統括部長

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

関口 和洋

IT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

執行役員

上原 秀隆

ファインケミカル事業部、
応用研究所、ホームユース・
ウェルネス食品開発セン
ター担当

執行役員

三木 浩嗣

財務部長 兼 IR部長

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

執行役員

長谷川 寛

経営企画室長 兼 サステナ
ビリティ戦略室、広報部
担当

執行役員

白石 鉄

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

古門 正尚

加工用営業部長 兼 加工
用営業推進部、加工用商品
開発部担当

執行役員

藤森 敏央

INTERCONTINENTAL
SPECIALTY FATS SDN.
BHD. CEO

経営体制

取締役・監査役のスキルマトリックス

当社グループは、ビジョン2030で目指す姿を達成する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通りです。

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
久野 貴久 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		●				●		●	
野中 公陽 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					●	●			
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。
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。
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。
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。
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。

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。
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。
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。
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。

社外取締役鼎談

収益体質の改善と 海外展開の本格化により 企業価値向上に向けて 「再始動」を図る



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

2025年に始動した中期経営計画「Value UpX」の初年度は急激なコスト高騰など、厳しい事業環境に直面しました。2026年度を「再始動の年」と位置づけ、資本収益性の向上と持続的な成長に向けたさらなる取り組みが始まっています。

3人の社外取締役に2025年度の総括と、企業価値向上に向けた展望を語っていただきます。

2025年度の取締役会での成果

「再始動の年」にあたり資本収益性を考える

山本 2025年度の決算は、国内の油脂・油糧事業における想定以上の環境変化により厳しいものとなりましたが、当社グループ全体の収益体質は強くなったと感じています。これまで価格の設定力を持ち、業界をリードしてきたことや、海外を含む事業ポートフォリオの広がりが収益力の強靱化に寄与しており、これらの取り組みがなければ、2025年度の決算はもっと厳しいものになっていたのではないのでしょうか。

もう一つの前進は、資本コストに関する考え方の浸透です。資本コストを意識した経営が、経営の根幹に据えられ、取締役会の議論の底流に定着してきました。ROICについても、運転資本の効率をどう高めるか、商品単位の営業利益率をどう引き上げるか、という二つのテーマが議論となりました。

江藤 山本さんのおっしゃるように、資本収益性を高めるという意識が、取締役会における議論のあらゆる場面で共有されるようになったことは大きな変化です。グローバルに成長していこうという意欲も、はっきりと強まっています。

社外取締役鼎談

一方、国内の油脂・油糧事業は苦戦しており、収益面での回復は道半ばです。2年連続で営業減益という状況は、引き続き真剣に向き合うべき課題です。

私はかねてより、付加価値を高められる分野へポートフォリオをシフトしていくべきと申し上げており、その移行に向けたスピード感がより高まると良いと考えています。2025年は足元への対応に力を注いだ一年だったからこそ、2026年度は改めて出発する年になると受け止めています。

志済 業績面では国内の油脂・油糧事業が苦戦し、取締役会でもその状況を確認してきました。価格改定の難しさや油脂コスト高騰の要因、目標を聞くということだけでなく、私たち社外取締役は、より根本的な議論を提起してきました。

例えば、当社には非常に多くのアイテムがありますが、すべてが本当に必要なのか、なぜそうなっているのかなど問い続けたことが、構造改革を本気で議論するモメンタムを生み出したと感じています。

国内事業の構造改革に向けて

市場が厳しい時期こそ変革の好機

江藤 私が就任した2022年当時は、価格改定が達成され、価格提案力がついたと評価された時期でした。しかしその後、物価全体が上昇する中で生活防衛意識が強まり、家庭での食用油使用量そのものが減少しました。原材料価格の問題にとどまらず、事業を取り巻く環境が複雑で難しくなっており、従来の考え方や戦略展開の仕方が通用しにくくなっていると受け止めています。一方で、この環境変化をビジネスの在り方と根本的に向き合うための好機と捉えています。

志済 当社のノウハウを活かせば、BtoCだけでなく、中食や外食といった一定規模のあるBtoB市場にも展開できます。こうしたお客さまは商品の差別化に非常に敏感で、素

運転資本の効率を
どう高めるか、商品単位の
営業利益率をどう引き上げるか、
という二つのテーマが
議論となりました。

材の一つひとつから品質の細部に至るまで、強いこだわりを持っています。

そういうお客さまに対して、どうやってセールスの機能としてソリューション提案を行っていくか。当社グループにはそうしたニーズに応えるノウハウも人材もいると思いますので、リソースシフトについてはさらなる最適化が求められるのではないのでしょうか。

山本 国内油脂・油糧事業の適正価格設定の議論では、必ず、稼働率の前提をどこに置くのかという問題が生じます。量を追うのか、付加価値や利益率を追うのか。これまで培ってきた価値観から、生産拠点では稼働率を高めなければならないという意識が強く、一定の稼働率を前提とした価格設定になりがちです。

稼働率を低く抑えても利益が出る構造に変えるべきで、具体的には商品ラインアップの選択と集中を高め、お客さ

まのニーズに応える高付加価値の商品を多様に展開するためにどうするか、判断が求められるということです。生産と営業をどのように連動させるかは、取締役会では常に議論を重ねてきましたが、まだまだ課題の多い分野です。

志済 改革実行の意思は示されており、今後はいつまでに何をやるかをより具体化していくことが重要と考えています。第三者の目で客観的に指摘し、背中を押し続けます。

山本 スピード感という点では、さらなる向上を期待しています。だからこそ、昨年度の厳しい決算が大きな好機となるのではないのでしょうか。

江藤 業績が堅調な時期には見えにくかった課題が今こそ明確になっています。国内事業が厳しい今こそ、営業・生産・物流の三位一体の改革の好機です。スピード感を持った思い切った判断が、早期の結果につながるのではないかと期待しています。





「油脂ではなく技術を売るという発想」
で勝負すべきだと考えています。
実績を示し期待感も見せながら、
スピード感を持って進めることが
求められます。

成長戦略と“勝ち筋”の明確化

油脂ではなく技術を売る会社へ

江藤 成長を語る上での大前提は、トップラインを上げて、確実に利益を伸ばすことです。その上で、どのような技術を保有し、どの領域で収益を上げるのかを明確に説明できなければ、将来への期待にはつながりません。

当社には、その説明に足る技術があります。昨年、志済さんが「単に油脂を売る会社ではなくなる」と述べておりましたが、私はこれを一歩進め、「油脂ではなく技術を売るという発想」で勝負すべきだと考えています。グローバルで伸長が見込まれる領域も、まさにそこにあります。実績を示し期待感も見せながら、スピード感を持って進めることが求められます。

山本 成長市場をどう定義するかも重要です。食用油については、当社グループが既に事業を展開している市場が中

心ですが、エステル合成技術を軸としたファインケミカルの領域に目を移すと獲得しうる市場の広がりが出ます。当社の技術や事業展開をさらに深化・拡張していく必要があるでしょう。

PBRIは、ROEとPERに分解できます。PERは将来成長への期待を反映する指標です。つまり成長オプション価値の増加というか、「ワクワク感」をどう醸成するかが重要になりますので、当社がそれをどう作るかといった議論をもっと意識的に進める必要があります。この数年は成長投資を進める時期に当たりますので、資本市場に対する説明と説得、「ワクワク感」作りが非常に重要になります。

志済 海外への投資案件、投資候補案件は着実に増えており、従来の発想の枠を超えた提案も出てきています。失敗を恐れて立ち止まるのではなく、十分なアセスメントを経た上で、積極的に支持・後押しをしていきたいと考えてい

ます。

同時に、成果が想定に届かない場合もありますから、撤退を含めた出口の設計をあらかじめ組み込んでおく。この規律を伴って初めて、成長投資は加速できます。例えば統合報告書で新たな成長領域の内容にページを割いて詳細にお伝えする、といった発想の転換も含め、意図的に成長分野へ焦点を当てていくことを期待しています。

経営基盤とガバナンスの強化

リスク管理と人材育成への注力

志済 グループ会社に何かが起きたとき、それは私たちの責任でもあります。各グループ会社の独立性とグループガバナンスの強化のバランスについては、さらに議論を深める必要があります。責任の範囲を明確にし、派遣される役員が何を担うのかを整理した上で、監査役とも連携し、早めに予兆を把握する。この流れを整えることが大切です。

江藤 リスクは、往々にして中核事業から離れたところで顕在化します。昨年からリスク管理の仕方が変わり、グループ内のあらゆる部門が関わるため統括部門を定め委員会の場を活用しながら全社を巻き込んで対応を進めるリスクと、特定の専門部門が業務として対応するリスクとに分けることによって、より効率的で実効的な取り組みが可能となりました。

とはいえ問題意識がないと、リスクの兆しを見逃してしまう可能性があります。仕組みを整えることと並行して、リスクを察知する意識を醸成していくことが課題だと考えています。

山本 あわせて申し上げたいのは、AIの活用に伴うリスクです。AIは価値判断をしませんから、倫理観を持たない人が使えば大きな問題を起こしかねない。私はAIは部下のような存在だと捉えています。その部下を上手く使うための

社外取締役鼎談

倫理観をどう高く保つかを、活用の推進と同時に考えておく必要があります。

志濟 取締役会の実効性評価において、デジタル技術の活用・浸透が進んでいるか、という点で社内取締役からの評価が比較的低いという結果が示されました。裏を返せば、社内のデジタル技術の利活用が不十分であるという課題が各取締役において正しく認識されているということです。

投資のマトリクスの中でデジタルの枠を設けていますが、業績が厳しい局面でも投資ミックスを変えてはいけないと思います。今後、デジタル投資が必要なものとして確保され、投資の結果として業務の変革や高度化が実現されるかを見ていきたいと思っています。

また日本人以外の社員など、人材のダイバーシティが課題となる中で、人材基盤についても議論を重ねました。取締役会では人事部門から定期的にフィードバックがありますので、それらの情報を踏まえて評価しています。

当社は外部人材が少なく、特に女性の管理職やエグゼクティブが少数に留まっています。外部人材の登用や人材の多様性については、目標に対してドラスティックな変化が実績として得られたかという点、まだこれからの課題だと捉えています。

江藤 海外展開を本格化させる上で、事業を担う部門の人材だけに注目しては不十分です。人事や経営企画といったコーポレート部門にも海外経験のある人材が配置されている状態を早くつくる必要があります。社内育成に加え、経験者採用の積極的な活用も有効な選択肢と考えています。

山本 取締役会のメンバー構成についても「第二の創業」と積極的な海外展開に取り組むため、常に最適化するべく議論を続けていく必要があるでしょう。

未来に続く大きな期待

転換期を企業価値向上のパワーに変える

山本 当社グループは堅実な会社だと、市場では受け止められていますし、決算説明会などでも足元の話が中心になります。しかし本当は、当社グループは将来に向けてのさまざまな可能性を持ち、未来を豊かに語れるはずなのです。そういった文化に変えていきたい。そこに「ワクワク感」が出れば、中途採用にも人材のエンゲージメントにも、好循環が生まれるのではないかと期待しています。

江藤 私が2022年に初めてオフサイトミーティングに参加した時と今日とでは、議論の内容が大きく変わっています。グローバルな案件がいくつもあり、国内事業についても、どうやったら収益性を高められるかという問題意識が強くなっています。今こそ、まさに「大きな転換点」と言われるタイミングなのではないでしょうか。ぜひスピード感を持って前向きに変革を進め、「オイリオは変わったね」と言

われる会社となるよう後押しをしていきます。

志濟 当社グループの企業価値を上げること。それが私の重要な役割であって、そのためにさまざまな支援や助言を行い、その結果が株主の皆さまへの還元につながると考えています。

実際に取締役会で議論を見ていくと、社内的な事情や当社ならではの企業文化の壁など、さまざまな事柄が現れます。それがどのような種類の事柄であっても「本当にそれは企業価値向上に役立っていますか」という観点で見ることを貫きたいと考えています。

昨今、取締役のメンバー構成も若返り、新たなメンバーによる活発な議論が行われるようになってきました。長年この会社を愛し、育ててきた役員の方々は、それぞれに持論もあるでしょう。それらをぶつけ合って、ともに高い志を持って、「第二の創業」を目指して進んでいきたいと思っています。

ともに高い志を持って、
「第二の創業」を目指して
進んでいきたいと思っています。



監査役メッセージ

持続的成長に資する
構造改革の実行を
監査役の視点から見守り
支えます

常勤監査役
大場 克仁



2 025年度は、国内油脂・油糧事業における想定以上の事業環境の変化や価格改定の遅れ等により、極めて厳しい経営の舵取りを余儀なくされた一年となりました。一方で、2026年度を「Value UpX」で描く加速度的な利益成長に向けた「再始動」の年と位置づけた年度経営計画が策定されましたが、監査役会はその策定プロセスの健全性を重視し、中長期的な企業価値向上に資する合理的な意思決定がなされていることを確認しました。

当社グループは2026年度、資本収益性を軸とした変革を推進していきます。不確実性の高い経営環境に対応できるレジリエントな経営体制の構築を目指して、構造改革に果敢に取り組む姿勢に、会社の強い想いと実行意欲を感じており、営業スタイルの変革を起点とする生産・物流変革を通じて、資本収益性を追求する事業構造への転換を着実に進めることが重要であると認識しています。常勤監査役として、十分な実行体制が整っているか、必要な資源は確保されているか、実行プロセスに対するモニタリングは適切になされているか、そして実行主体である現場の納得感や取り組み意欲は十分か等にも着目しながら各種施策の推進状況を注視し、問題点の指摘や是正に向けた意見表明などを行うことで、当社グループの成長の実現に貢献し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



国 際水準のサステナブル調達や技術力を競争力とした、さらなる海外事業展開が当社グループの視野に入っています。これまでグローバル財務に携わった私の経験をふまえると、国内事業の改革に加え、海外事業を含む機会とリスクを経営視点で一体的に捉え、グループ全体の事業ポートフォリオを最適化することが肝要だと痛感しています。

財務健全性を維持しつつ、ROIC等の指標に注目し、海外事業の強化を含む最適な経営資源配分を目指す際にグループ経営管理機能の高度化を図ることが重要です。加えて、「グループ一体経営」と「海外拠点の自律性」のバランスを確保しつつ、当社グループの価値観の浸透や、規程・権限・報告体制の整備を通じて、各法域での機会とリスクを適時・適切に経営判断へ反映できるガバナンス体制の強化が肝要であり、諸施策の実効性を発揮するためには人材の適材配置が不可欠です。

監査役会は、実効性評価を踏まえ、取締役会の監督機能のさらなる向上と経営の透明性確保に向けた議論を重ねており、その役割を着実に果たしていると認識しています。独立した立場からグループガバナンス強化を含む経営課題などを適切に把握し、必要な提言を行うことで、取締役会の実効性向上と持続的な企業価値向上に貢献していきます。

コーポレートガバナンス体制

基本的な考え方

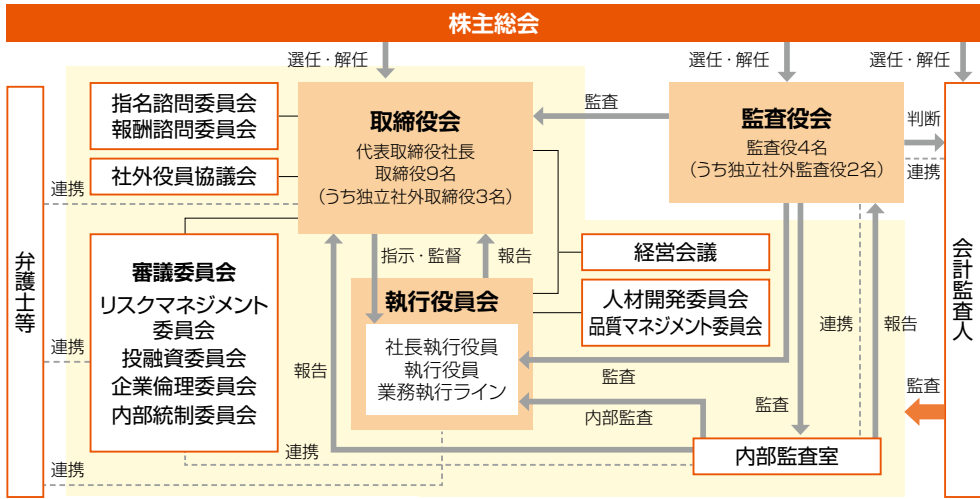
当社グループは、企業価値の追求と、その最大化を通じた人々・社会・経済の発展への貢献を経営理念で掲げており、サステナビリティの実現に貢献し、ステークホルダーの皆さまから信頼される企業グループであり続けたいと考えています。「ビジョン2030」では、当社グループが社会課題を解決し価値を創造する重点領域を定め、社会との共有価値を創造することで成長を遂げるための戦略の指針と2030年に目指す姿を示しています。この考えのもと、当社グループは、ステークホルダーの皆さまと良好な関係を築き、信頼の向上に努めるとともに、コーポレートガバナンスの充実に努めていきます。

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



※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、経営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・情報共有化等、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
経営会議	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

COLUMN グローバルトップレベルへの飛躍を支えるグループガバナンスの強化

企業価値の向上と持続的成長の実現には、成長戦略の着実な遂行に加え、実効性の高いグループガバナンスの確立が不可欠であると認識しています。

当社グループでは、「ビジョン2030」および中期経営計画「Value UpX」で目指す姿の実現に向けて、ガバナンスの実効性を一段と高めるべく、全社およびグループ会社が遵守すべき各種方針・ポリシーの点検・見直しを行い、グループ共通の指針として体系化しました。

そして、それらの方針・ポリシー類のグループ内への展開と合わせて、2026年度には、ガバナンス担当部門と、グループ会社の経営層との対話を実施し、各グループ会社におけるガバナンス強化への課題を確認するなど、グループガバナンスの実効性を高めるためのコミュニケーションを強化しています。

今後も、経営理念や方針体系をグループ内へ着実に浸透させ、これらを当社グループの組織文化として根付かせていくとともに、コーポレートガバナンスの強化に向けた施策の充実化と、取り組みの強化を図っていきます。

取締役会の実効性評価

取締役会の実効性についての分析・評価

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、取締役会のさらなる実効性向上に向けて、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や集中審議の場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。

課題の抽出と継続的な改善による実効性向上

2024年度実効性評価

2025年度に重点的に審議・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

2025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

- ISF欧州サプライチェーン強化
- 次年度経営計画について(2回)
- 株式分割の実施
- 取締役会のさらなる活性化、監督機能の実効性向上に向けた検討

2025年度のオフサイトミーティングのテーマ

- 当社グループの目指す姿と、その実現に向けたグローバル展開の概観
- チョコレート用油脂需要の変化を捉えたグループ体でのバリューチェーン戦略
- 北米事業展開の現状と今後の戦略
- 技術面からの価値創造
- 顧客接点の高度化を起点とする多様な価値創出

取締役会におけるモニタリング機能のさらなる強化

2024年度の実効性評価結果から抽出した重点的に審議・対応すべき課題について、取締役会メンバーによる集中審議の場を新たに設け、議論を実施

主な検討、審議事項

- 資本収益性向上に向けた事業構造改革(国内油脂・油糧事業)
- 中期経営計画達成に資する人材基盤の在り方

2025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、戦略の策定、経営の監督機能等の観点から、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し、高水準を維持

評価の高い項目

- 経営戦略や経営計画が、社会の持続的な成長と中長期的な企業価値の創出に、どのように整合しているかについて認識した上で十分な議論を行っている点
- 株主のみならず他のステークホルダーの経済的・社会的価値の両立を踏まえた経営戦略・経営計画となるよう十分に議論を行っている点
- 中長期的な企業価値の創出のために、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
- 経営陣の報酬制度を設計し、具体的な報酬額を報酬諮問委員会から情報を得て適切に決定している点

2026年度に重点的に審議・対応すべき課題

- 資本コストを規律とした資本収益性重視の経営への深化と、これに即応する経営管理体制の高度化
- 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機会・リスクへの対応
- 成長戦略の実行と中長期視点での機能強化に資する人材基盤の構築
- 成長戦略・基盤強化戦略を加速するデータ活用とデジタル基盤構築への資本投資、その実装と評価

役員報酬制度

役員報酬について [有価証券報告書](#) [P.92](#)

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。

また、報酬諮問委員会においては、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ける透明性を重視しています。

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

報酬諮問委員会

報酬諮問委員会は、代表取締役社長、社外取締役3名および社外監査役2名の計6名で構成されており、委員長は、社外取締役である江藤尚美氏が務めています。

2025年度は同委員会を全3回開催しました。各回の審議内容は以下の通りです。

活動実績

- 第1回(2025年5月)** 2024年度の全社業績および期初に設定した目標（単年度業績に対する貢献、将来に向けた貢献（成長、資本効率、ESG））に対する個人評価に基づく個人別賞与額、2024年度株式報酬、および2025年度役員報酬原案（報酬構成比率・水準、賞与業績指標）について審議
- 第2回(2025年12月)** 国内主要企業における役員報酬の動向を踏まえた当社役員報酬制度の検証について審議
- 第3回(2026年3月)** 役員報酬の水準と構成比率の見直しについて審議

2025年度にかかる取締役および監査役の報酬の額

当社の役員報酬の総額は取締役（社外取締役を除く）が254百万円、監査役（社外監査役を除く）が45百万円、社外取締役が32百万円、社外監査役が19百万円となっています。

報酬構成

社外取締役、監査役は基本報酬が100% ※その他取締役は2026年7月からの構成比率

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 65%	賞与 22%	株式報酬 13%

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、職責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

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

賞与における業績指標

決定要素	評価ウエイト	2025年度目標	2025年度実績	2026年度目標
連結営業利益 単年度目標	70%	21,000百万円	17,027百万円	19,000百万円
ROIC 単年度目標	30%	5.3%	4.5%	4.2%

株式報酬における業績指標

決定要素	評価ウエイト	2025年度目標	2025年度実績	2028年度目標
ROE 中期目標	50%	13.9%	12.1%	8.0%以上
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%	22.0%	22.0%* (速報値)	31.0%

※確定値が算出されていますが、株式報酬支給のタイミングでの指標(速報値)を用いています。

役員の指名・選任／政策保有株式に関する取り組み

政策保有株式について [有価証券報告書](#) [P.95](#)

役員の指名・選任

取締役・監査役候補者の指名および経営幹部の選定は、個々の経験・識見・専門性に加え、取締役会・監査役会全体の規模と構成バランスを考慮し、当社グループの経営課題に的確に対応できる最適な体制を構築することを基本方針としています。

また、当社は指名諮問委員会を設置し、同委員会において取締役の選解任方針の決定、候補者の検討、評価、原案決定などを審議の上、取締役候補者および経営幹部を取締役会にて決定しています。

指名諮問委員会

指名諮問委員会は、代表取締役社長および社外取締役3名の計4名で構成されており、委員長は社外取締役である山本功氏が務めています。

2025年度は同委員会を全2回開催しました。各回の審議内容は以下の通りです。

活動実績

- 第1回(2025年9月)** 2026年度の経営体制、社長等のサクセッションプラン、ガバナンス体制について審議
- 第2回(2026年2月)** 2026年度の経営体制（取締役の新任、執行役員の昇任・新任）、社長等のサクセッションプラン、ガバナンス体制について審議

政策保有株式に関する取り組み

当社は資本・業務提携や協業等による事業競争力の維持・強化や、新規事業領域の開拓に向けた出資等による事業の急速な成長・育成につながると判断されるものを除き、原則として、政策保有株式を保有しない方針を掲げています。

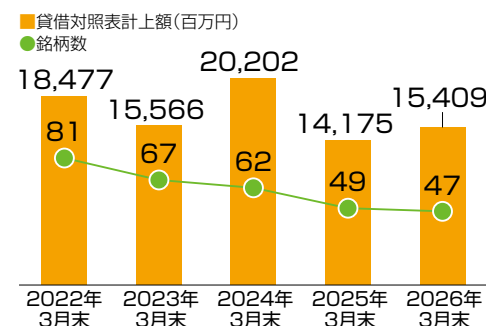
この基本方針に則し、既に保有している政策保有株式については、改めて保有意義を精査し、縮減に取り組んでいます。なお、政策保有株式の縮減は、取引先企業や市場に大きな影響を与えることがあることから、取引先企業との対話を通じ、ご理解をいただきながら段階的に進めていきます。

保有合理性の評価項目

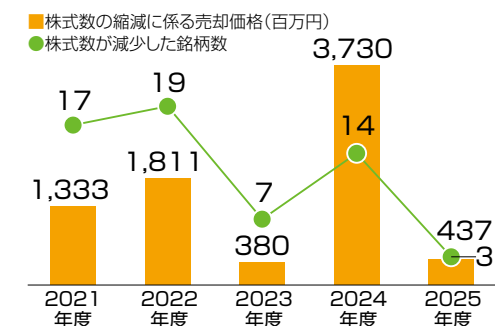
保有目的等の定性項目と直近2年間の売上額・利益額および受取配当金額・株式評価損益等の定量項目により評価・検証を行っています。

定性項目	保有目的、取得経緯、取引関係の有無、保有する戦略的意義・メリット、売却した場合の取引継続・安定性に係るリスク
定量項目	直近2年間の売上高・利益額（販売取引先のみ）、年間受取配当金額・株式評価損益、保有に伴う便益・リスクと資本コスト

政策保有株式保有状況



政策保有株式縮減状況



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、IR部が中心となり代表取締役社長、IR部の担当執行役員、経営企画室などのコーポレート部門、各事業部門と連携しながら、対話内容の充実に努めています。

2025年度は、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7月にはISF、2026年1月には製油パートナーズジャパン株式会社水島工場・当社水島事業場にて工場見学会を開催しました。

また、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と年間129回のIRミーティングを実施し、2025年4月には3月に発表した中期経営計画をテーマに機関投資家と代表取締役社長とのミーティングを開催しました。

対話における主なテーマは、決算内容、業績動向、中期経営計画、資本効率性の向上施策、個別の事業戦略、ESGなどでした。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きます。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。

決算説明会資料・動画



製油パートナーズジャパン水島工場・当社水島事業場見学の様子

今後に向けたIR活動方針

- 活動方針① 中期経営計画目標の進捗や資本収益性向上策など、当社の成長戦略に対する投資家の理解が深まる情報の開示
- 活動方針② 機関投資家を対象としたスモールミーティングや工場見学会の開催など、投資家と経営層との直接対話機会の創出および事業モデルの視覚的理解の深化
- 活動方針③ 個人投資家向けの長期保有の動機づけを意識した説明会の実施やホームページを活用した情報開示の強化

2025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	- 油脂・油糧事業の収益回復に向けた施策の進捗状況 - チョコレート用油脂や化粧品原料のグローバル展開による成長の進捗 - ROIC改善に向けた施策の考え方 決算説明会資料・動画
トップミーティング	1回	発表した中期経営計画の説明資料の内容	中期経営計画に関する、投資家がより理解を深めるための情報開示の深化
工場見学	2回	① ISF工場見学 ② 製油パートナーズジャパン株式会社水島工場・当社水島事業場見学	① ISFにおけるチョコレート用油脂を中心としたビジネスモデル ② 他社との協働による搾油機能統合における製油パートナーズジャパン株式会社の役割と今後について
IRミーティング	129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	- 外部環境の変化や短中期業績の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進捗と通期計画目標の達成確度 - サステナビリティの取り組み状況

リスクマネジメント

重要リスクの内容と対応 [有価証券報告書](#) [P.40](#)

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、リスクマネジメントを行っています。

リスクマネジメントに対するさらなる主体的な取り組みを通じて、さらなる企業価値の向上と発展を目指しています。

取り組みの推進状況

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、年度ごとに重要リスクを見直し・選定し、リスクマネジメントを推進しています。

取り組みの主なポイント

① “業務部門”と“統括部門”との相互連携

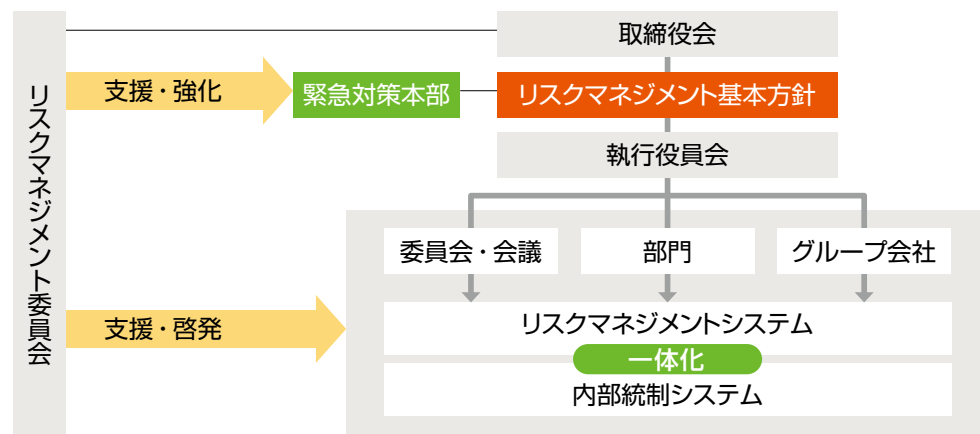
重要リスクの対応にあたっては、自部門の業務遂行に関連して直接的に生じるリスクに対処する“業務部門”と、組織全体において生じる専門領域のリスクを管理する“統括部門”が相互連携しながら取り組む体制としています。

② 重要リスクの選定

以下のプロセスによって重要リスクを選定しています。

- リスクマトリクス図を基に、リスクを俯瞰的・網羅的に確認し、重要項目を抽出。
- 取締役会およびリスクマネジメント委員会での討議を踏まえ、重要性の高い項目に絞り込み。
- リスクコンサルティング企業による、上場企業を中心とする実態調査を参考に客観性を担保。

リスクマネジメント体制



リスクマトリクス図

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 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 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 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 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上で、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					

2026年度のリスク選定と対応の主なポイント

- 全社横断的に影響を及ぼす性質のリスクとして「中東情勢の緊迫化」を選定。
- 事業の展開領域・エリアの拡大を見据えて、グループ全社を対象とするグループガバナンスを強化。
- 昨今の社会的なサイバー攻撃の増大を踏まえ、サイバーリスクへの対応を見直し。

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の確保、外部攻撃や情報漏洩リスクの防止に向け、技術的対策に加え従業員への教育・訓練を定期的に実施しています。外部専門家による客観的なリスク評価を受け、対策を講じるとともにセキュリティ事故への対応体制を整備し、情報セキュリティ会議にて定期的に評価・見直しを行っています。グループ共通のポリシー導入によるガバナンス強化を進め、生成AIなど新技術の適切な利用に向けたルール整備にも取り組んでいます。

なお、2026年5月に海外子会社のサーバーが不正アクセスを受けましたが、業務は速やかに復旧しました。原因分析に基づく再発防止策の実施とグループ全体の管理体制の強化を進めています。

コンプライアンス

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。

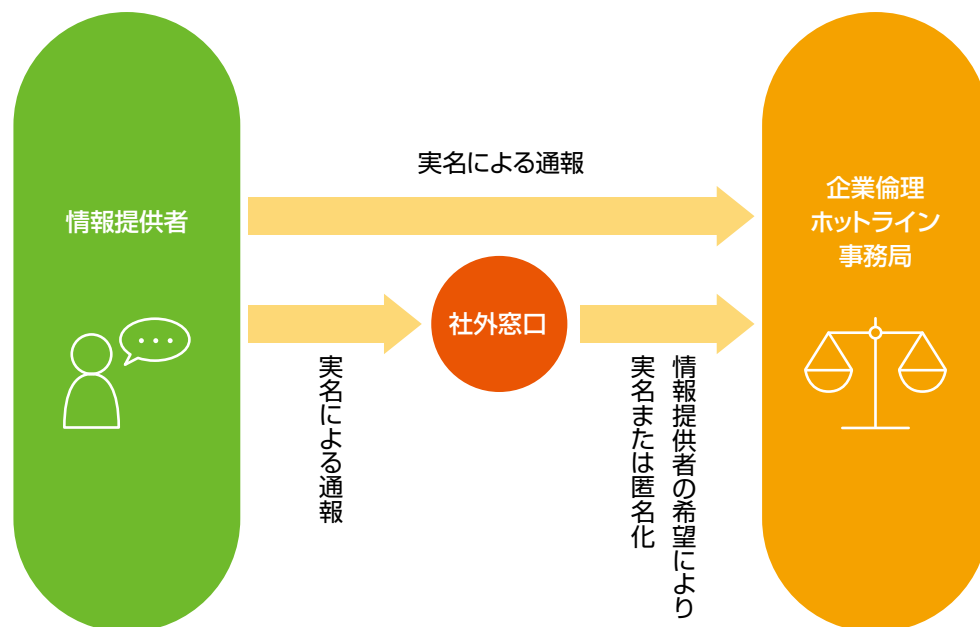
「日清オイリオグループ行動規範」を経営理念実現のための行動指針とするとともに、社会規範を遵守した活動の行動指針としても位置づけています。

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。

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、フリーランス保護法対応など）、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上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。

■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。2025年度に実施したコンプライアンス教育では、ハラスメント（パワハラ、セクハラ、カスハラ）防止をテーマに、弁護士による研修を実施し、当社管理職を中心に受講しました。また、2026年1月1日施行の中小受託取引適正化法（取適法）に関しては、対象事業者の拡大をはじめとした改正内容について教育を実施し、国内子会社を含めた関係部門の従業員が受講しました。

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」を継続して実施しました。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。

2025年度コンプライアンス・チャレンジ

参加率 **100%** 参加者数 **3,521** 名

対象者:日清オイリオグループ・国内外関係会社の社員

財政状態および経営成績等の分析(MD&A)

経営成績の状況

2025年度における世界経済は、各国における財政・金融緩和政策等が下支えとなり底堅い成長を維持しているものの、米国の関税政策や中東情勢をはじめとした地政学リスクの高まり等を受けて不安定な状況が続きました。国内においては、雇用・所得環境の改善や財政政策による効果を背景に緩やかに回復しました。市場環境としては食料品価格上昇を受けた節約志向の高まりが継続しました。またコスト環境についても油脂コストや物流費等が上昇し、厳しさが続きました。このような環境下、当社グループは、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路線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、株主資本コストを上回るROE水準の達成を重要な経営目標とし、収益性と資産効率性の向上に取り組んでおり、2025年度からの中期経営計画「Value UpX」では、ROE8.0%以上、ROIC6.0%以上を2028年度の経営目標とし、取り組みを進めています。

セグメント別の状況

グローバル油脂・加工油脂

パーム油相場は、インドネシアでのバイオ燃料政策によるパーム油需要増加、米国でのバイオ燃料政策による大豆油相場上昇等を背景に前期比で上昇しました。

グローバル油脂・加工油脂事業セグメントでは、マレーシアの Intercontinental Specialty Fats Sdn. Bhd.において、前期におけるカカオ豆相場の高騰を背景に、ココ

アバターと代替性のあるチョコレート用油脂需要が増加したことにより、販売数量は増加しました。また、パーム油相場が前期比で上昇したことから販売単価が上昇し、増収となりました。一方、利益面については、パーム油取引の時価評価の影響が大きく、減益となりました。

油脂・油糧および加工食品・素材

油脂・油糧では、製造費や物流費、包装資材費上昇等の厳しいコスト環境に加え、油脂コストが上昇する中、価格改定を進めましたが想定よりも難航し、またホームユース製品を中心に販売数量が減少したことから、減収減益となりました。

加工食品・素材では、主にチョコレートの原価上昇を背景とした販売価格の改定により増収となるも、海外子会社における販売数量の減少、原価上昇等の影響が大きく、減益となりました。

セグメント全体では油脂・油糧の影響が大きく、減収減益となりました。

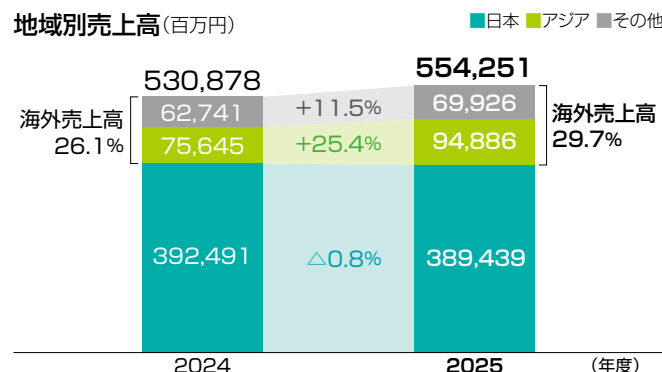
ファインケミカル

化粧品原料の販売においてメイク向けに加えてスキンケア向けについてもテクニカルサポートによるソリューション提案を展開し、主に国内での新規採用が寄与して販売数量が増加したことから増収となりました。一方で、利益面については海外での販売数量減少の影響により、減益となりました。

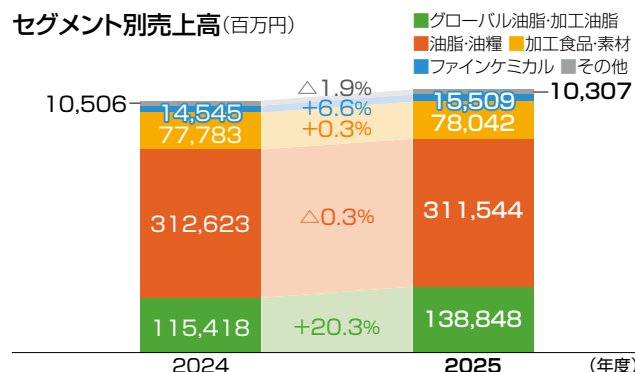
その他

その他の事業セグメントは、減収減益となりました。

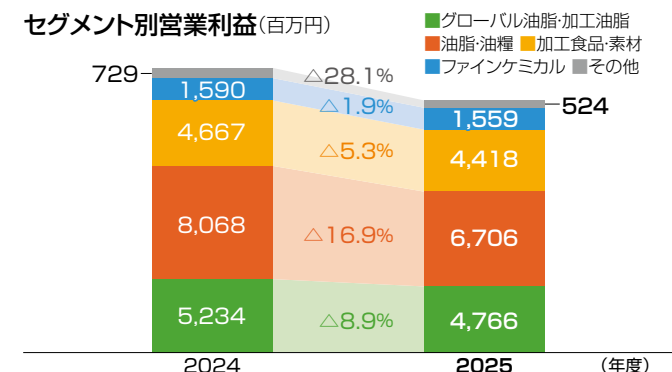
地域別売上高(百万円)



セグメント別売上高(百万円)



セグメント別営業利益(百万円)



財政状態および経営成績等の分析 (MD&A)

財務状態の状況

2025年度末の総資産は、前連結会計年度末に比べ629億43百万円増加し、4,511億85百万円となりました。主な要因は、現金および預金が22億46百万円、棚卸資産が141億49百万円、その他の流動資産が166億80百万円、有形固定資産が229億18百万円、投資有価証券が24億62百万円、退職給付に係る資産が27億82百万円増加したことです。

負債は、前連結会計年度末に比べ390億24百万円増加し、2,291億80百万円となりました。主な要因は、1年内返済予定の長期借入金が45億58百万円、未払法人税等が45億92百万円、その他の流動負債が30億41百万円、社債が100億円、長期借入金が144億97百万円、繰延税金負債が49億7百万円、その他の固定負債が23億7百万円増加した一方で、短期借入金が15億36百万円、仕入債務が34億4百万円減少したことです。

純資産は、前連結会計年度末に比べ239億18百万円増加し、2,220億4百万円となりました。主な要因は、利益剰余金が182億19百万円、その他の包括利益累計額が147億78百万円増加した一方で、自己株式を100億円取得したことです。

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、104億60百万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351億91百万円、減価償却費115億70百万円、売上債権の減少23億80百万円によるキャッシュの増加および固定資産除売却損益224億60百万円、棚卸資産の増加97億7百万円、法人税等の支払42億49百万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、98億32百万円の支出となりました。主な内訳は、

有形固定資産の売却による収入210億87百万円によるキャッシュの増加および有形固定資産の取得による支出292億76百万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、82億31百万円の収入となりました。主な内訳は、長期借入による収入250億円、社債の発行による収入100億円によるキャッシュの増加および短期借入金の純減41億6百万円、長期借入金の返済による支出60億55百万円、配当金の支払57億46百万円、自己株式の取得による支出100億6百万円によるキャッシュの減少です。

設備投資・研究開発の状況

■設備投資の状況

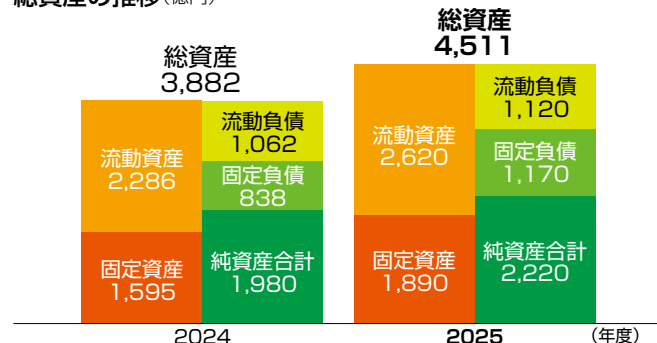
当社グループでは、事業構造改革を継承しつつ、より成長路線に軸足を移す、という基本方針に基づき、戦略性、重要性、緊急性に鑑み、投資採算を重視した上で、油脂・油糧および加工食品・素材事業を中心に32,804百万円の設備投資を行いました。

グローバル油脂・加工油脂においては6,383百万円、油脂・油糧および加工食品・素材においては25,351百万円、ファインケミカルにおいては832百万円、その他においては237百万円の投資額となりました。

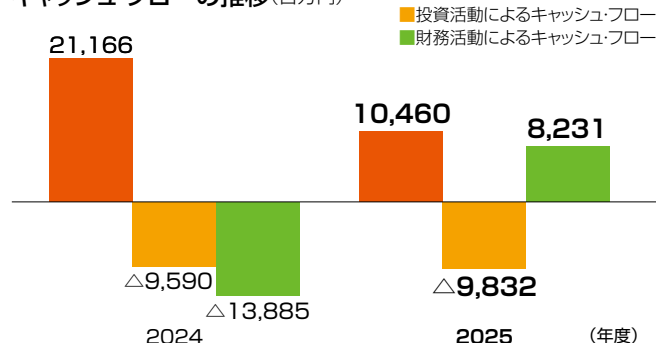
■研究開発の状況

2025年度における研究開発費の合計は4,776百万円（前連結会計年度は4,079百万円）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。

総資産の推移(億円)



キャッシュ・フローの推移(百万円)



研究開発費

● グローバル油脂・加工油脂	1,132百万円
● 油脂・油糧および加工食品・素材	2,680百万円
● ファインケミカル	818百万円
● その他	144百万円
合計	4,776百万円

11 年財務ハイライト

(百万円)

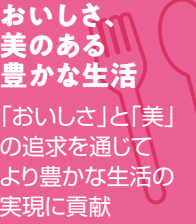
会計年度	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
業績等の状況											
売上高	327,836	324,909	337,998	343,059	333,416	336,306	432,778	556,565	513,541	530,878	554,251
売上原価	278,591	271,036	285,084	284,115	271,899	275,916	375,791	490,942	439,224	456,094	479,463
販売費および一般管理費	42,115	43,639	43,811	45,994	48,383	48,065	45,317	49,436	53,476	55,504	57,760
営業利益	7,129	10,234	9,102	12,948	13,133	12,324	11,670	16,186	20,840	19,278	17,027
営業利益率(%)	2.2	3.1	2.7	3.8	3.9	3.7	2.7	2.9	4.1	3.6	3.1
税金等調整前当期純利益	7,166 ^{*1}	11,075	10,125	13,148	12,724	12,192	12,095	15,323	21,169	19,855	35,191
親会社株主に帰属する当期純利益	5,020	7,569	6,930	9,044	8,293	9,244	8,595	11,157	15,148	12,850	23,988
設備投資額	9,461	7,699	10,351	12,050	12,572	17,983	9,249	10,270	19,113	14,934	32,804
減価償却費	6,022	6,152	6,385	7,014	7,485	8,061	8,876	9,388	9,287	10,463	11,570
研究開発費	1,768	1,871	2,157	2,299	2,343	2,495	2,702	3,128	3,519	4,079	4,776
営業活動によるキャッシュ・フロー	6,800	13,697	5,667	20,718	22,421	6,340	△26,631	398	36,715	21,166	10,460
投資活動によるキャッシュ・フロー	△7,947	△5,697	△10,795	△11,270	△14,242	△14,626	△9,327	△6,143	△16,083	△9,590	△9,832
財務活動によるキャッシュ・フロー	1,078	△405	11,776	△16,949	2,244	△5,814	34,473	6,342	△14,586	△13,885	8,231
現金および現金同等物の期末残高	6,721	13,995	20,903	13,140	23,552	9,256	7,875	10,899	16,483	14,420	24,953
財務情報											
総資産	231,665 ^{*1}	245,831	271,732 ^{*1}	265,285	277,425	292,154	344,506	374,453	393,382	388,242	451,185
自己資本	116,638	123,204	133,230	139,561	139,343	145,552	156,225	162,559	182,622	187,146	210,222
有利子負債	47,505	48,245	61,620	45,686	53,985	55,217	93,566	105,814	96,946	90,762	118,282
現金および預金	8,162	14,522	18,514	14,890	23,317	11,036	9,977	13,036	20,434	17,147	19,394
一株あたり情報											
当期純利益(EPS) ^{*2} (円)	151.08	227.83	203.94	264.96	244.66	278.34	265.24	344.25	467.37	396.41	254.41
配当金 ^{*3} (円)	50	50	60	80	80	80	90	120	170	180	180
財務指標											
ROE(%) ^{*4}	4.2	6.3	5.4	6.6	5.9	6.5	5.7	7.0	8.8	7.0	12.1
ROIC(%) ^{*5}	3.4	4.6	3.9	5.3	4.5	5.1	4.1	4.5	5.1	4.6	4.5
自己資本比率(%)	50.3	50.1	49.0	52.6	50.2	49.8	45.3	43.4	46.4	48.2	46.6
CCC(日) ^{*6}	95.09	96.21	94.73	94.25	94.32	97.36	95.71	96.86	115.15	109.37	110.73

^{*1} 会計基準の変更等について遡って適用した後の数値を記載しています。 ^{*2} 2025年度の金額は、2026年4月1日付で実施した普通株式1株を3株に分割する株式分割を前連結会計年度の期首に行われたと仮定し算定。

^{*3} 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。2015～2017年度は上記を考慮した場合の金額 ^{*4} ROE=当期純利益/((期首自己資本+期末自己資本)/2)

^{*5} 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) ^{*6} 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

CSV目標と実績

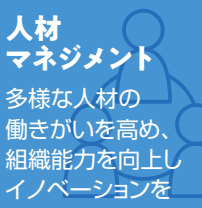
重点領域	CSV目標（主要KPI）	2025年度 ^{※1} 実績	2026年度 目標	2028年度 ^{※2} 目標
すべての人の健康  人生100年時代を支える心身の健康に貢献	各年代の栄養改善や体調の良さの実感につながる商品の利益成長率（2023年度比）	102%	110%	165%
	ホームユース、ウェルネス食品領域のマーケティング・機能型商品 ^{※3} の利益成長率（2023年度比）	72%	135%	200%
おいしさ、美のある豊かな生活  「おいしさ」と「美」の追求を通じてより豊かな生活の実現に貢献	ファインケミカル領域におけるスペシャルティオイルの利益成長率（2023年度比）	149%	160%	210%
	グローバル油脂・加工油脂の利益成長率（2023年度比）	155%	180%	210%
食のバリューチェーンへの貢献  お客さまと共に技術・商品・サービスを磨き、お客さまが創出する価値を高める	グローバル油脂・加工油脂における資本投下、施策の進捗	ISFグループ タイ販社設立（6月） ニッタイ スペシャルティオイルアンドファッツ株式会社	ISFグループ欧州機能強化（チョコレート油脂生産機能増強）	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）	149%	150%	175%
	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）	114%	120%	130%
	油脂・油糧および加工食品・素材事業のROIC	4.3%	3.9% ^{※4}	5.5%
	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	パーム油供給能力増強および高付加価値商品の生産基盤構築に向けた次世代精製設備投資の一部実行	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	

※1 2025年度は厳しい市場環境であったことに加え、油脂コストや物流費等の上昇により、国内油脂・油糧事業における利益が減少しました。これに伴い、同事業に関連する複数のCSV目標の進捗に遅れが生じました。2026年度より同事業を中核とした構造改革に着手し、資本効率の向上とマーケティング機能の強化などに取り組むことで、2028年度のCSV目標達成を目指します。

※2 「健康、おいしさ・美、食のバリューチェーン」の3つの重点領域については、2030年度目標を今後策定予定 ※3 「ビジョン2030」の経営目標であるROIC7%の達成に向け、利益拡大・利益率向上の視点から戦略的に拡販していくべき商品群

※4 2026年度経営計画策定時（2026年3月）

CSV目標と実績

重点領域	CSV目標（主要KPI）		2025年度 実績	2026年度 目標	2028年度 目標	2030年度 目標
 信頼でつながる サプライチェーン 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	農園までのトレーサビリティ比率(パーム油)		94%(1-12月)	95%	97%	100%
	人権尊重を基盤とした事業活動の進捗		主要子会社3社に人権デュー・ディリジェンスの仕組みを展開／各社にて人権リスクの特定とSAQ※5調査に着手	人権DDの仕組みを主要子会社へ展開 累計4社以上	人権DD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実施の進捗(大豆、カカオ等)		大豆 大豆モロトリアムに加盟しているTier3(現地集荷業者)の当社向け年別／輸出港別の供給割合を調査し、82.9%であることを確認 カカオ 希少性が高い伝統的なアリバ種カカオ豆を最新設備の整ったプランテーションで栽培し、本取り組みをウェブサイト公開	大豆 Tier1(商社)と連携した森林リスク防止の大豆調達の仕組み作り カカオ エクアドル固有種のアリバ種保全PJでのテスト収穫と風味、品質の確認	大豆 大豆モロ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バ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
	持続的かつ競争力ある物流体制の構築	F-LINEによる共配函数比率	14%	16%	27%	30%
		トラックドライバーの拘束時間※6	平均58分/台(2026年3月時点)	拠点毎平均60分以内/台(180分超ゼロ)	平均45分以内	平均30分以内
 地球環境 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	Scope1,2におけるCO ₂ 排出量削減(2016年度比、グループ)		21.1%(確定値)※7 (単体 32%)	24%(単体30%)	31%(単体40%)	50%
	Scope3におけるCO ₂ 排出量削減(2020年度比:カテゴリー1,4から取り組み開始)		生産国(3か国)から提示されたGHG排出量算定方法を業界統一基準として採用する方向性を業界団体において確認	主要生産国におけるGHG排出量の科学的算定方法の確立:2か国	(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		他社と油付きPETのリサイクル実証実験を行い、得られた再生レジンから、自社製品の限定的ボトルtoボトルリサイクルを実現	使用済油付きPETボトルの水平リサイクル技術の複数リサイクラーでの実証(2025年度以降累計2社)	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(複数リサイクラーでの展開、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)※8		4.9%	6%	10%	15%
	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・サービスの利益成長率(2023年度比)		66%	110%	155%	—
 人材マネジメント 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す	グループの経営理念・ビジョン2030への共感指数		①共感社員:94.7% ②共感度の高いコア層:14.3%	①95%以上 ②17%以上	①95%以上 ②20%以上	①95%以上 ②25%以上
	人材開発投資額(社員一人あたり年間教育費)		83千円	82千円以上	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		①成長志向:95.7% ②成長実感:78.8%	①95%以上 ②83%以上	①95%以上 ②85%以上	①95%以上 ②90%以上
	女性管理職比率(単体)		8.0%	12%	16%	20%
	「働きがい」を感じる社員の割合		67.8%	72%以上	75%以上	80%以上

※5 Self-Assessment Questionnaire(自己評価調査票) ※6 国内4工場+周辺倉庫、パッケージ品 ※7 報告書作成時の最新の排出係数を使用して算定 ※8 ボトル・キャップが対象

CSV目標と実績

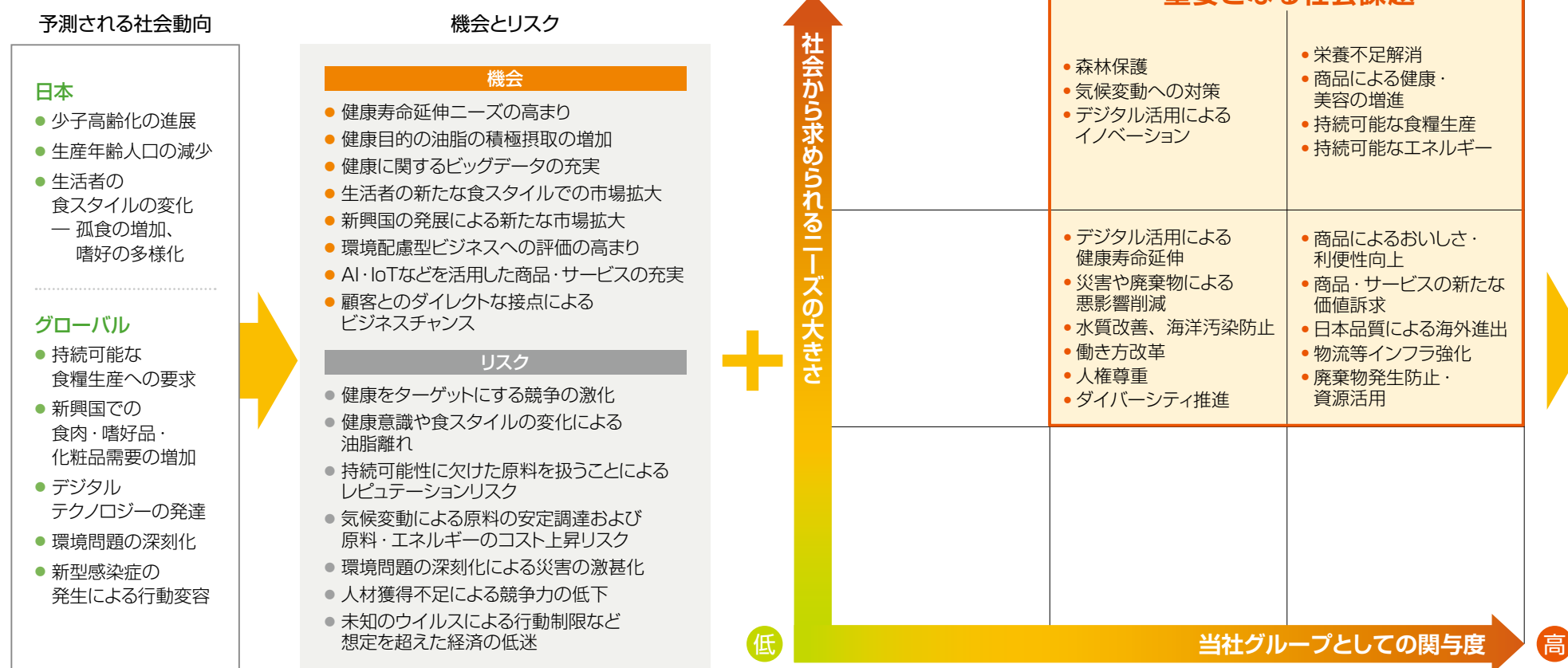
6つの重点領域(マテリアリティ)の特定プロセス

「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。その上で、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目標を設定しました。2025年度からの中期経営計画「Value UpX」の開始に合わせてCSV目標を見直し、目指す姿の実現に向けた取り組みを進めています。 **P.10**

重点領域の特定プロセス（「ビジョン2030」策定時）

今後予測される社会動向を分析し、当社における機会とリスクを抽出



社会課題:SDGs(国連)、食品産業戦略(農林水産省)、未来投資戦略(内閣府)、企業行動憲章(経団連)より抽出

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(2026年3月31日現在)
 売 上 高 554,251百万円(2026年3月期・連結)
 従業員数 3,286名(2026年3月31日現在・連結)

大株主 (2026年3月31日現在)

株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
丸紅株式会社	5,200	16.94
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	3,953	12.88
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	2,765	9.01
DFA INTL SMALL CAP VALUE PORTFOLIO	580	1.89
キッコーマン株式会社	470	1.53
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	389	1.27
JP MORGAN CHASE BANK 385781	363	1.18
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	324	1.06
日本生命保険相互会社	319	1.04
日清オイリオグループ従業員持株会	259	0.85

※1 当社は、自己株式3,010,148株を保有していますが、上記の株主から除いています。

※2 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 (2026年3月31日現在)

発行可能株式総数 77,670,000株
 発行済株式の総数 30,706,109株
 (自己株式3,010,148株を除く)
 当期末株主数 61,112名
 (前期末比6,749名増)

所有者別株式分布の状況 (2026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	22.16	369	7,471,984
金融機関	23.23	25	7,830,671
個人・その他	28.60	60,327	9,641,191
外国人	15.80	358	5,326,498
証券会社	1.29	32	435,765
自己株式	8.92	1	3,010,148

インデックスへの組み入れ

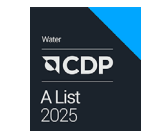
2026 CONSTITUENT MSCI日本株 ESGセレクト・リーダーズ指数

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。



FTSE JPX Blossom
Japan Sector
Relative Index

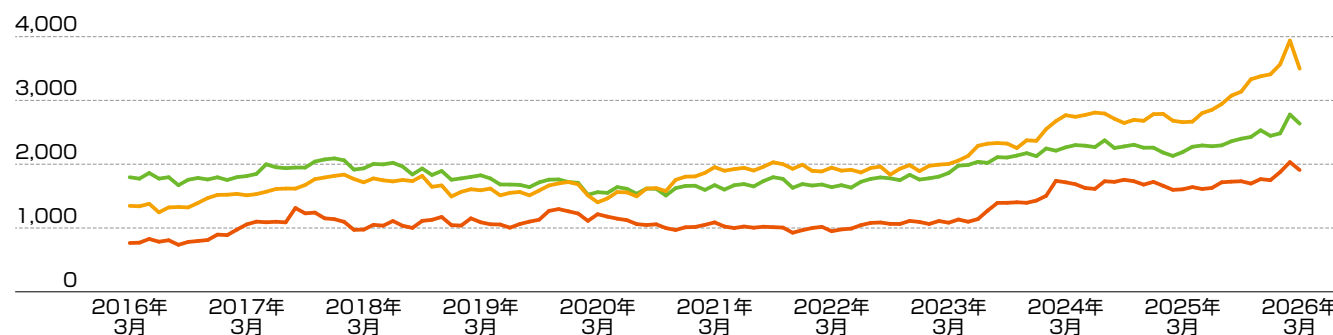
第三者機関の認定



インデックス・第三者機関の認定等

株価の推移

(円) 日清オイリオグループ TOPIX TOPIX 食料品



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：2026年9月