

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

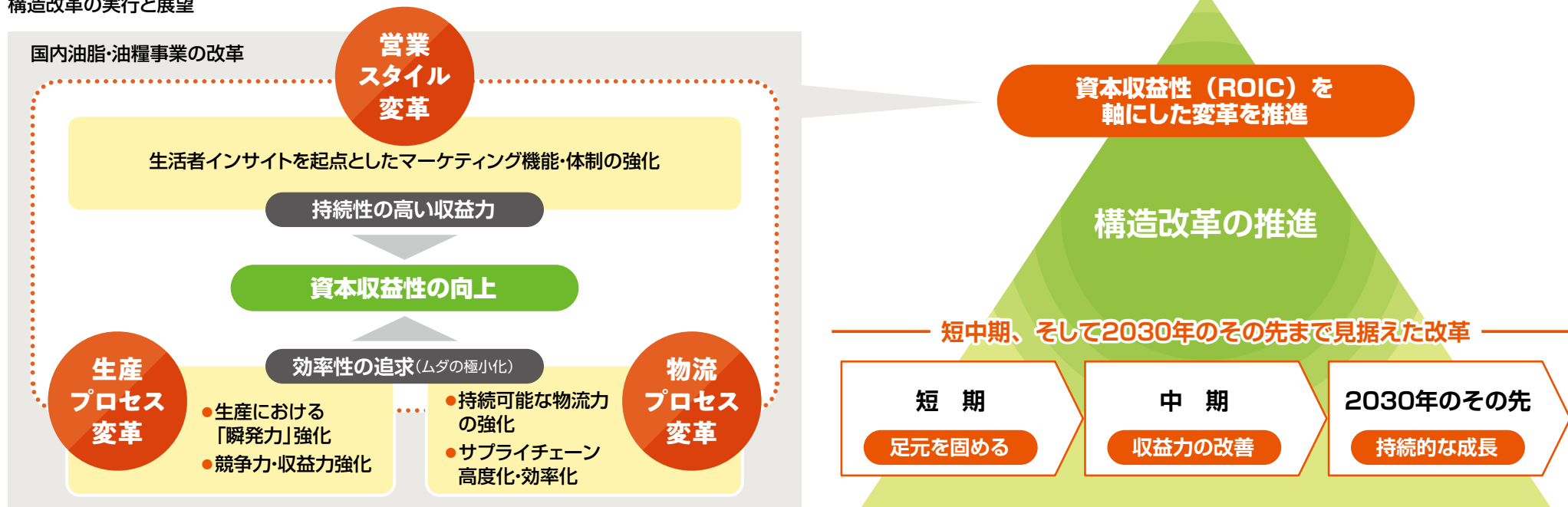
て、今後は商品ありきの枠組みを超え、「お客さまが何に困っていて、どのような価値を求めているのか」を起点とした提案をより強化する必要があります。商品起点からお客さま・市場起点へと、営業のアプローチや発想そのものを大きく転換していきます。

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

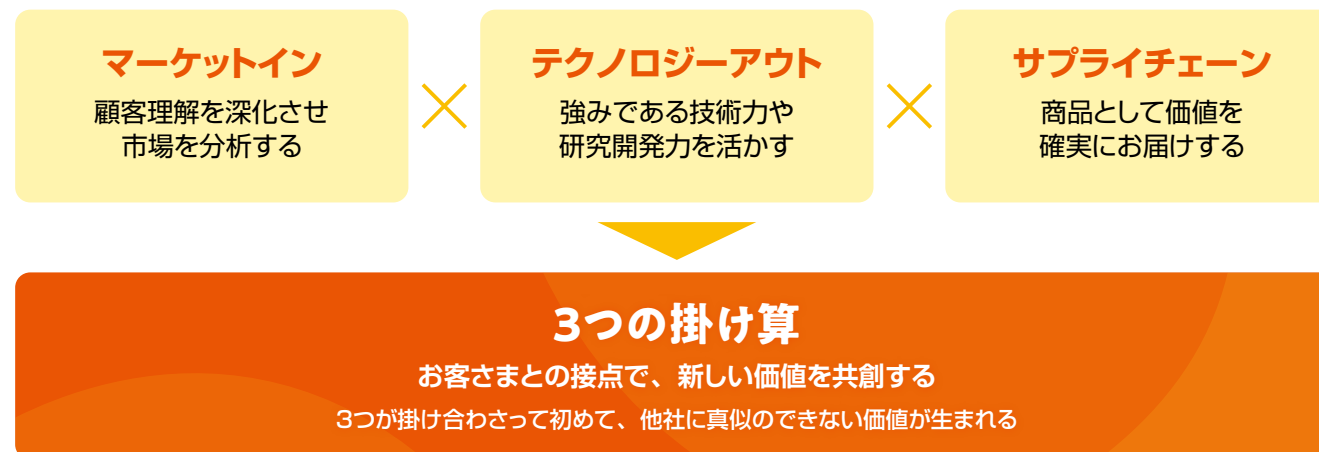
ベルの油脂ソリューション企業」への飛躍を遂げる道筋だと考えています。

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。

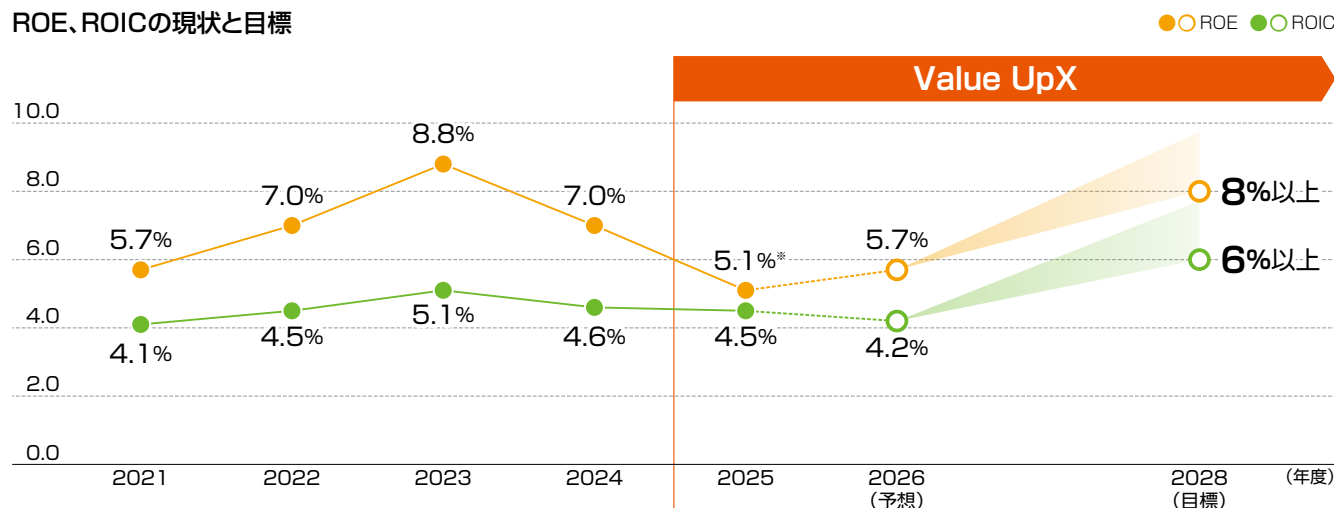
一つ目は、将来を見据えた安定供給のための取り組みであるか。二つ目は、お客さまに選ばれる前提条件になりつ

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

「第二の創業」とも言うべき 「三位一体の改革」

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。