

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

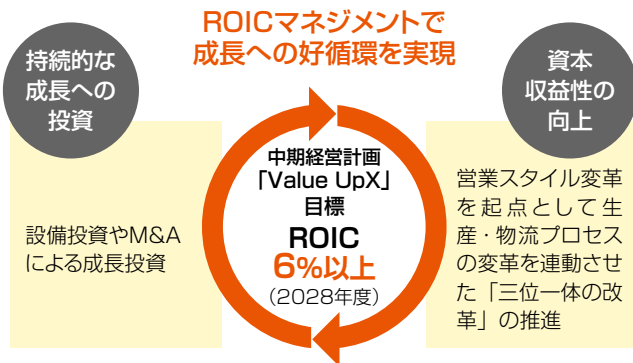
財務担当役員メッセージ

イクルの改善につなげます。

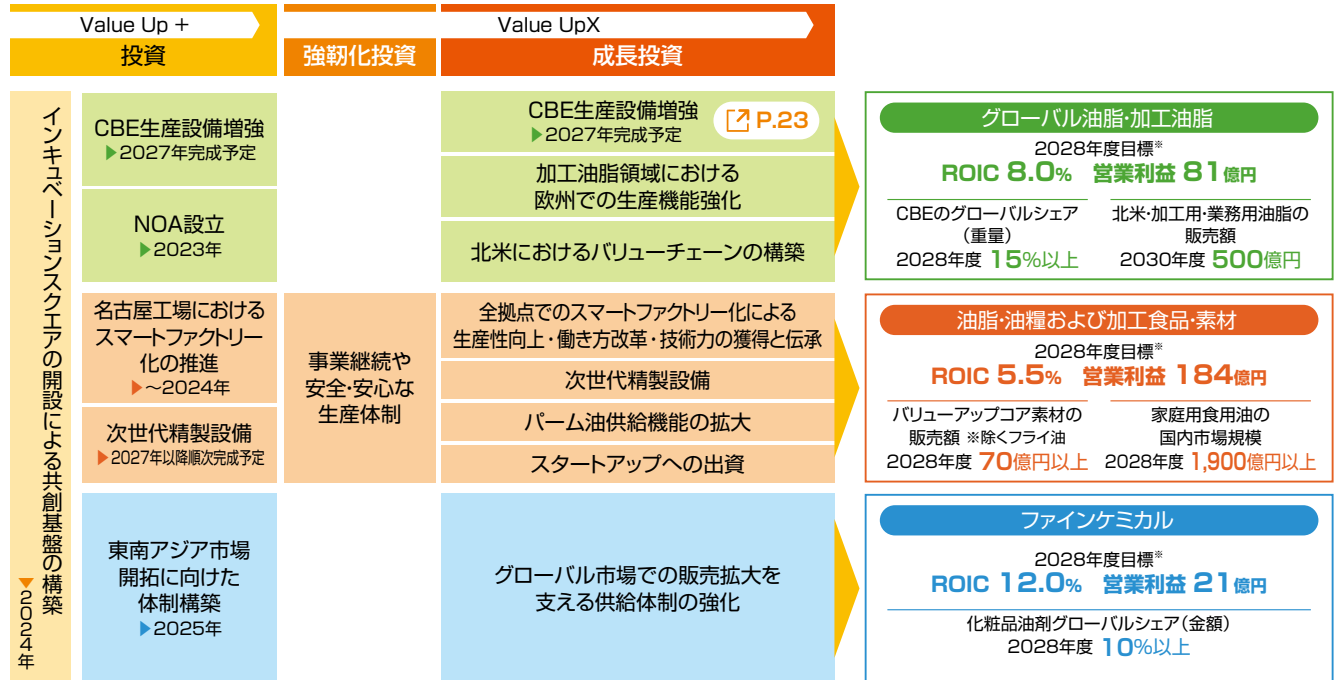
さらに、事業別のROICマネジメントにも取り組んでいます。2025年度から事業別ROIC管理をスタートさせ、P/L視点からB/S視点を含む管理へと転換し、当社グループ全体への浸透を進めています。各事業のステージやマーケットの特性を踏まえ、資本収益性の高い事業には資金を機動的に配分し、その一方、資本コストを下回る事業に対しては収益改善を強く促していく必要があります。メリハリのある資源配分に加えて、データドリブンな意思決定のためのFP&Aといった機能強化を通じて、グループ全体の資本収益性を高めていきます。

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 +」からの実施分も含まれますが、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。

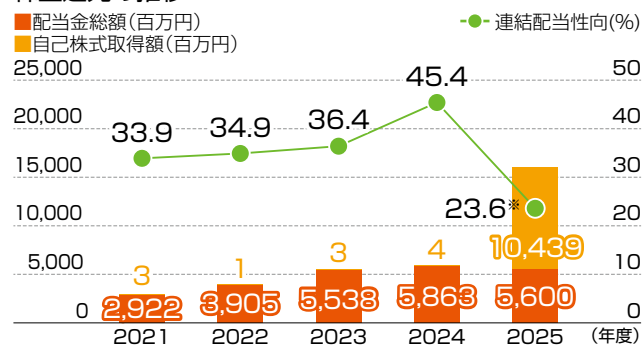
もう一つは、私たちが掲げる価値創造と成長のストーリーに共感していただき、成長への期待（PER）を高めていただくこと。当社グループのPBRは1倍割れで推移しています。これは、当社グループの成長性・収益性に対する資本市場の評価が十分に得られていないことの表れであり、経営として最優先で取り組むべき喫緊の課題です。

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

