



日清オイリオグループ

日清オイリオグループ 統合報告書 2024

統合報告書 2024

日清オイリオグループ株式会社

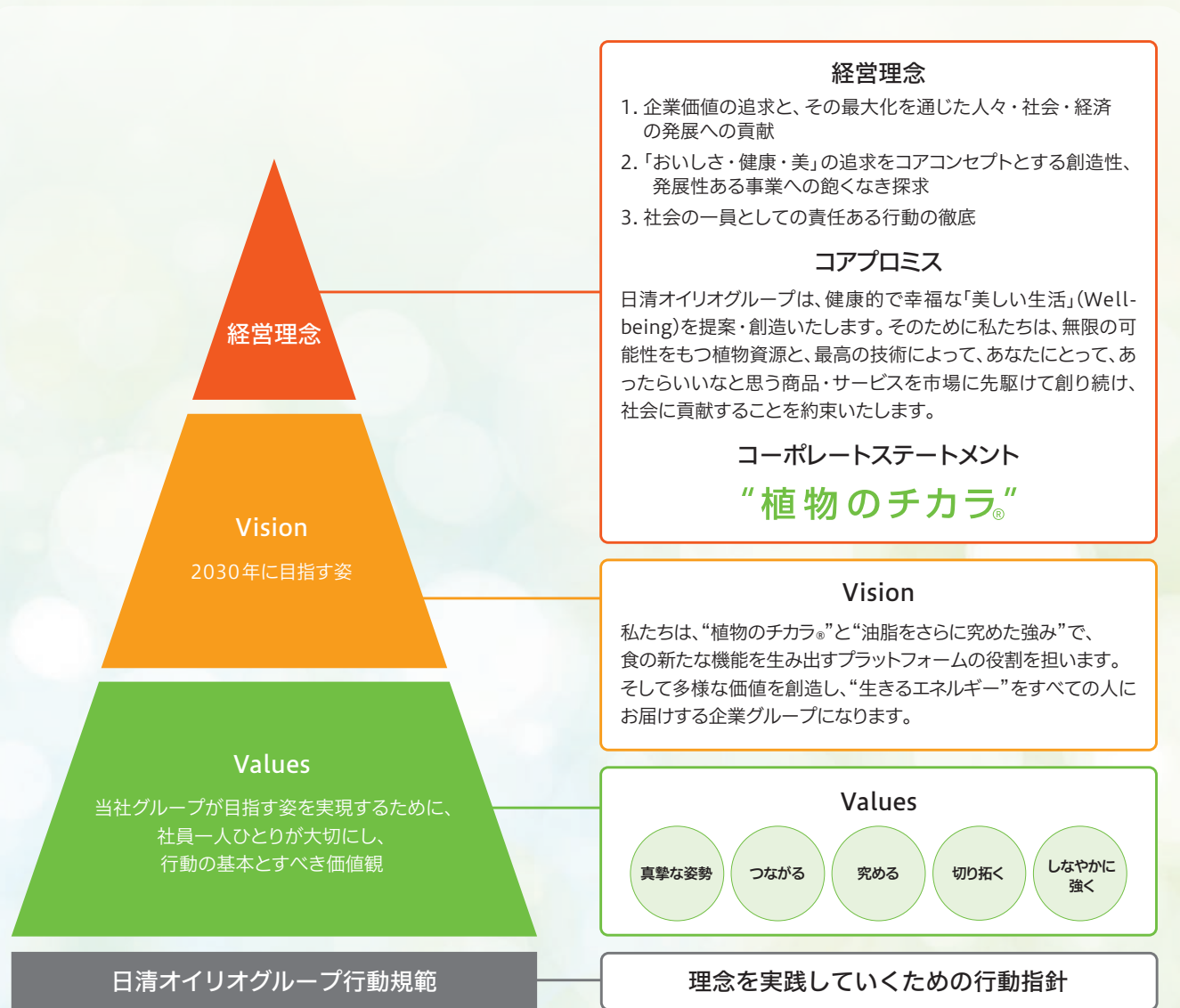
〒104-8285 東京都中央区新川一丁目23番1号

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：2024年9月



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 理念体系	1	日清オイリオグループビジョン2030	
現在の姿	3	目指す姿の実現に向けた重点領域 (マテリアリティ) の特定とガバナンス	43
社長メッセージ	5	重点領域1 すべての人の健康	45
日清オイリオグループの価値創造ストーリー		重点領域2 おいしさ、美のある豊かな生活	47
1. 成長の軌跡	11	重点領域3 地球環境	49
2. 価値創造モデル	13	重点領域4 食のパリ्यूチェーンへの貢献	55
3. インプット	15	重点領域5 信頼でつながるサプライチェーン	57
4. 当社グループの強み	17	重点領域6 人材マネジメント	61
5. 油脂のパリ्यूチェーンにおける強みの発揮	19	コーポレートガバナンス	
6. 重点領域 (マテリアリティ) におけるCSV目標	21	経営体制	65
戦略の進捗		社外取締役鼎談	67
目指す姿の実現に向けて～		コーポレートガバナンス	71
「ビジョン2030」と中期経営計画「Value Up +」	23	リスクマネジメント	79
「ビジョン2030」で目指すさらなる成長に向けて	27	コンプライアンス	80
特集:		業績・企業情報	
「油脂を究める」×「共創」で連続的な価値創造を目指す	29	財政状態および経営成績等の分析 (MD&A)	81
財務担当役員メッセージ	32	財務・非財務ハイライト	83
事業戦略・基盤戦略		会社情報	85
事業戦略	35	株式情報	86
研究開発	39		
生産構造の変革	41		
デジタル戦略の推進	42		

日清オイリオグループ「統合報告書2024」発行にあたって

編集方針

「統合報告書2024」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。編集にあたっては、IFRS財団による「国際統合報告フレームワーク」と、経済産業省による「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」を参考にしました。

報告対象期間

2023年4月1日～2024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2024年9月末現在のものを記載しています。

報告対象範囲

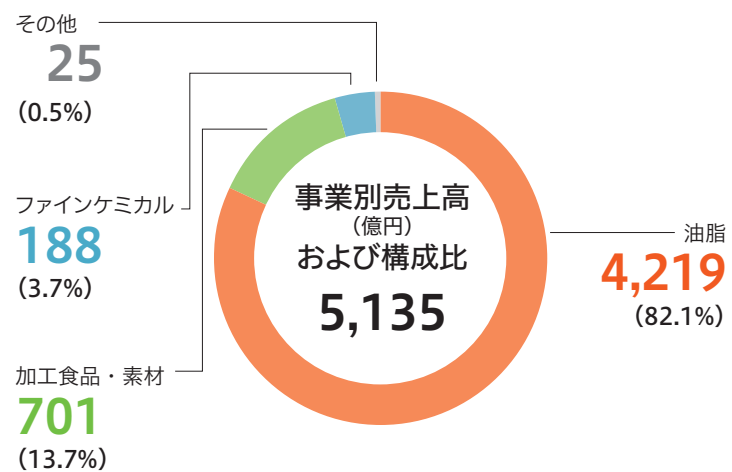
日清オイリオグループ株式会社と連結子会社 (国内・海外) を含むグループ全体を対象としています。ただし、一部の取り組みについては、日清オイリオグループ株式会社単体を対象としています。

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」、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>
- Intercontinental Specialty Fats Sdn.Bhd./ISF
- Industrial Quimica Lasem, S.A.U./IQL
- 日清奥利友 (上海) 国際貿易有限公司/NOST
- T.&C. Manufacturing Co., Pte. Ltd./T&C
- PT Indoagri Daitocacao/IADC
- Intercontinental Specialty Fats (Shanghai) Co., Ltd./ISF 上海
- Intercontinental Specialty Fats (Italy) S.r.l./ISF Italy
- Nisshin Global Research Center Sdn.Bhd./NGRC

植物油のリーディングカンパニーとして食用油市場で圧倒的な存在感を示しています



油脂

油脂・油糧
加工油脂



加工食品・素材

チョコレート
調味料
機能素材・食品
大豆素材・食品



ファインケミカル

ファインケミカル
環境・衛生



食用油の国内シェア(販売量)

1位^{※1}

クッキングオイルの
戦略商品^{※2}構成比(ホームユース)

60%

チョコレート用油脂の
世界での構成比(販売量)

約9%^{※3}

化粧品油剤の世界での
構成比(金額)

約9%^{※3}

CO₂排出量(Scope1,2)

18.6%^{※4}(2016年度比)

パーム油 農園までの
トレーサビリティ比率

92.7%

従業員数

3,078名(連結)

国内保有特許件数
(国内子会社含む)

690件

研究部門要員数

154名

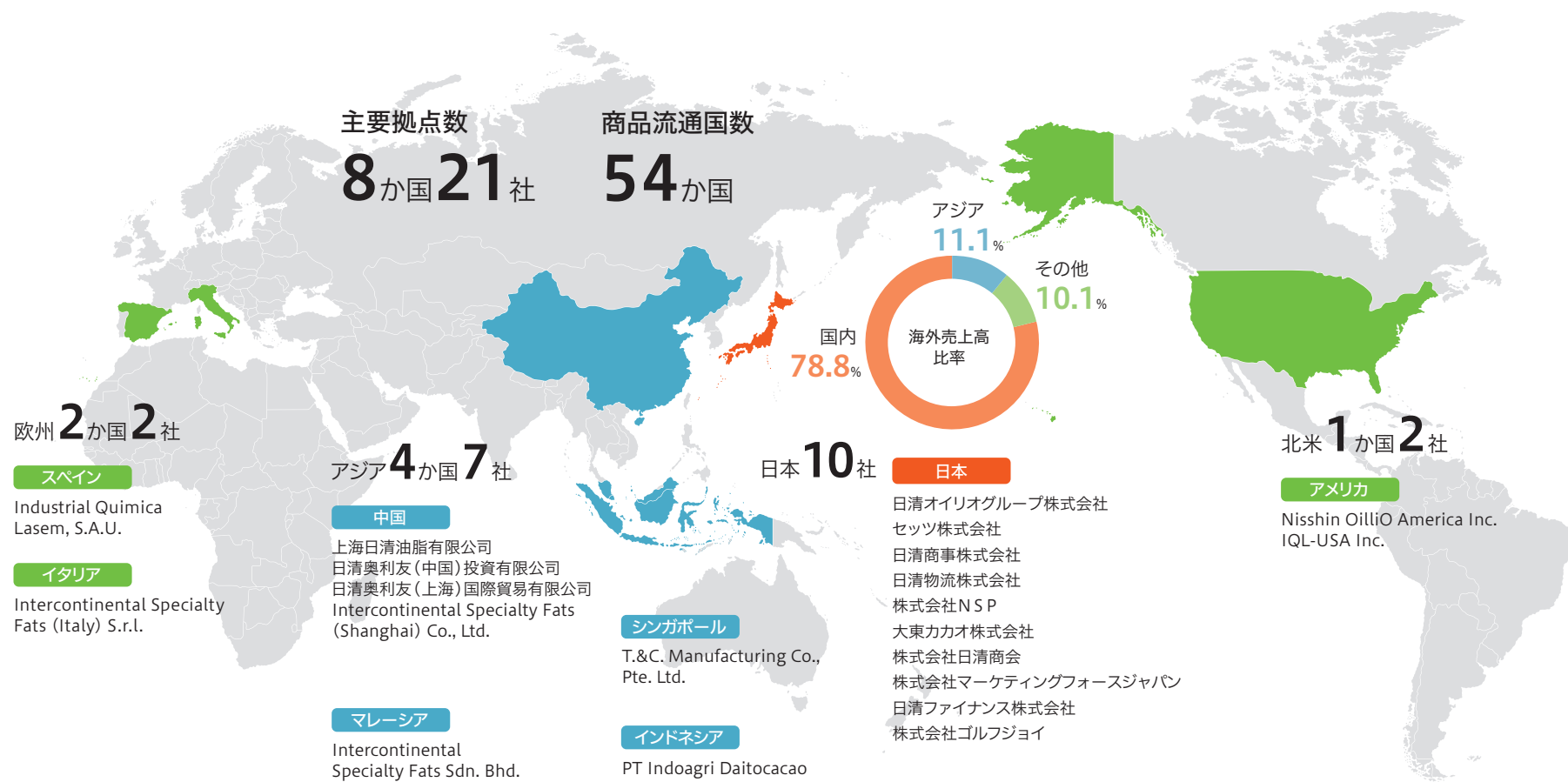
※1 日刊経済通信社調べ
※2 機能性商品、健康オイル等
※3 当社推計
※4 速報値

現在の主要拠点

	機能	事業
日本	製造/販売/ 研究	油脂 加工食品・素材 ファインケミカル
マレーシア	製造/販売/ 研究	油脂
中国	販売	油脂 ファインケミカル
シンガポール	製造/販売	加工食品・素材
インドネシア	製造/販売	加工食品・素材
スペイン	製造/販売	ファインケミカル
イタリア	製造/販売	油脂
アメリカ	販売	油脂 加工食品・素材 ファインケミカル



世界に付加価値の高い商品をお届けしています



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



変動をチャンスに変えてさらなる成長の礎を固め、 “生きるエネルギー”をすべての人にお届けします

激変する経営環境への対応

2023年度の総括

当社グループは2021年度から長期ビジョン「日清オイリオグループビジョン2030(以下、「ビジョン2030」)」をスタートし、CSV経営へと舵を切りました。同時にスタートした「ビジョン2030」の最初の4年間の具体的な戦略である中期経営計画「Value Up+」も、いよいよ最終年度に入りました。この3年間、事業をとりまく環境にはさまざまなことがありましたが、「ビジョン2030」で目指す姿に向けて、思い描いた方向に進んでいると感じています。

2023年度も外食や旅行を中心に消費は回復傾向にありましたが、長期化するウクライナ情勢、エネルギーコストや原材料価格の高騰を背景とした物価上昇など、事業環境は激しく変動しました。このような環境下において、2023年度の業績は連結売上高5,135億円、連結営業利益208億円となり、営業利益、ROICやROEは「Value Up+」の経営目標を前倒して達成しました。国内油脂事業では、一時期のピークから原料価格が下落するなか、適正な販売価格の維持・形成に取り組みました。また、チョコレート用油脂などの付加価値品の拡販、MCTをはじめとする新たな市場創造やソリューション提案の強化などの取り組みが結果として現れたと考えています。

一方、猛暑や干ばつによる原材料の高騰など、気候変動による影響が顕著に現れた1年でした。主要な原材料である大豆、菜種、パーム油の価格は比較的安定していましたが、オリーブオイルの価格は原料産地の干ばつによる収穫量の減少により高騰しました。また、カカオについても同様に収穫量の減少に伴い大幅に価格が高騰しており、影響の長期化が懸念されます。さらに、水不足が北米からの穀物

の輸送ルートであるパナマ運河の通峡規制につながるなど、物流にも大きな影響を与えました。植物資源を取り扱う事業の特性上、これまでも時々の変化への対応力を培ってきました。しかし、直近で起きている事象は、これまでの経験をはるかに超えるものであり、持続的な成長を目指すうえで、これらのテーマにきちんと向き合っていく必要があると改めて実感した1年でもありました。

2024年度の展望

2023年度は原料価格がピークから下落するなか、販売単価の維持・形成に取り組んだことが業績へよい影響を与えました。しかし、2024年度はこの影響が減少するとともに、為替の変動やオリーブオイル、カカオの高騰などのさまざまなコストアップ要因があるため、これらへの対応や、収益性をより高めていくための取り組みを進めていく必要があります。

例えば、国内の家庭用食用油の領域では生活者の購買行動の変化を的確に捉え、健康志向の高まりやおいしさを求める生活者のインサイトを発掘・理解したうえで、「油脂の価値向上」のための新たな提案を行っていきます。業務用については、コロナ禍や人手不足をきっかけに、フードサービスの現場のニーズは効率的な調理を求める方向へと大きく変化しています。こうした市場ニーズに寄り添い、お客さまとともにソリューションを開発する「ニーズ協働発掘型営業」を通して販売機会を拡大するとともに、マーケティング・機能型商品の拡販などの施策を確実に実行していきます。

海外加工油脂においてはチョコレート用油脂などのスペシャリティファットのグローバル展開の推進や品質の向上・供給体制の強化によるさらなる拡販を推進していきます。

社長メッセージ

次の中期経営計画を下支えする1年に

2025年度にスタートする次期中期経営計画では、ROIC7%達成の道筋の解像度を高め、社内外により分かりやすいストーリーで示すことが必要だと感じています。

2023年度に「ビジョン2030」の経営目標としてROE10%、ROIC7%を設定しました。PBR1倍割れが継続していることについて社外取締役を含めて問題意識を共有し、この2年間議論を深めながら、投下資本の圧縮・効率化や事業成長の仕掛け、事業構造改革の観点から、具体的に検討し、取り組みを進めてきました。

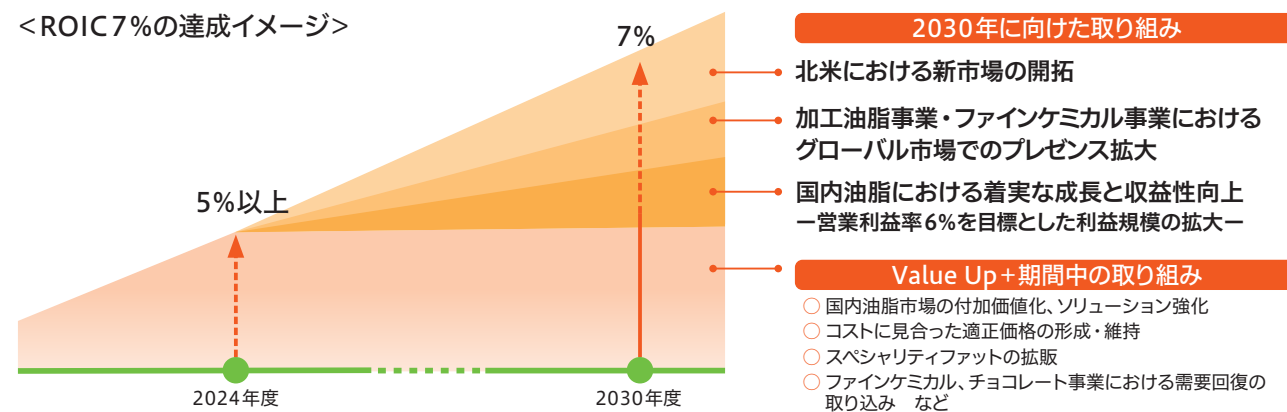
IR活動においても今後の成長に向けた戦略や取り組みを理解いただけるよう対話の機会を増やしました。また、社内における議論のありようもROICを意識したものに変わりつつあると感じています。例えば一部の営業部門では、個人目標にROICに紐づく項目を設定したり、生産部門では投資の判断にROICの視点を含めるなど、ROICを意識することによって資本効率に対する思考が変化しつつあります。

グループ全体で見れば、これらの取り組みはまだ始まったばかりです。資本効率への意識は具体的に行動して初めて結果につながるものです。全社レベル、事業部門レベル、支店レベルなど、それぞれの階層に応じて資本効率向上に向けた道筋の解像度を上げ、浸透を図っていきます。

ROE10%目標(2030年)達成に向けた取り組み

ROE10%達成を各事業領域の取り組みで推進するため、ROICは7%を目標値として設定

<ROIC7%の達成イメージ>



グローバル市場でのプレゼンス拡大

「ビジョン2030」では成長戦略として、日本を含むアジア、欧州、北米の三極におけるグローバル市場でのプレゼンス拡大に向けた取り組みを進めています。

今後のさらなる成長が見込める北米は、市場全体が大きく変化し続けています。当社グループにとってはこれから開拓していくマーケットですが、変化の激しい市場には必ず機会があります。2023年には北米における事業統括会社、「Nisshin OilliO America Inc.」を設立しました。特定の分野による市場開拓にとどまらず、現地の市場特性に応じたニーズに応える提案型の新たなビジネスモデルを構築し、2030年に売上高500億円規模に成長させることを目指しています。為替の状況も見極めながら、フードサービス(外食・中食向け油脂)、チョコレート用油脂、ハードストック(加工油脂・加工食品の原料となる固形脂)、化粧品原料など、当社グループの技術や知見を活かせる領域でスモールスタートを複数組み合わせ、事業構築を進めていきます。

ISF(マレーシア)においてはパーム油を原料とするチョコレート用油脂の生産体制を強化してきました。設備増強に加えて、調達力や販売力を支えるサプライチェーンの強靱化を段階的に進めています。現在、気候変動などの影響によりカカオが高騰していますが、こうした状況はチョコレート用油脂の販売機会の拡大につながる面もあるため、これまでの取り組みのギアを一段上げ、さらに加速することで、成果につなげていきたいと考えています。

また、化粧品原料における大きな潮流のひとつに、ナチュラリティへの関心の高まりがあります。当社グループの経験と実績を最大限に発揮し、植物由来の素材活用割合を高めて市場ニーズに応えていきます。また、テクニカルサポートを通じて顧客ニーズに応え、グローバルシェアの拡大に向けた活動を展開していきます。

グローバルトップレベルの
油脂ソリューション企業に向けて

CSVを基軸とした強化ポイント

今年は、「日清サラダ油」を発売してから100周年の年に当たります。当社が「グローバルトップレベルの油脂ソリューション企業」への飛躍を目指すには、長年にわたり培ってきた“油脂をさらに究めた強み”により、社会価値と経済価値の両方を創出し、価値創造型のビジネスモデルをより強固に構築する必要があると考えています。次期中計に向けては、今一度、「ビジョン2030」のCSV経営の原点に立ち返って6つの重点領域(マテリアリティ)における価値創造と成長のストーリーを整理し、当社のビジネスモデルとして確立していく必要があります。重点領域「すべての人の健康」「おいしさ、美のある豊かな生活」「食のパリューチェーンへの貢献」では、具体的に当社グループの取り組みが、どのような社会課題の解決と、当社グループの成長へつなげるのかをROICの視点で整理しています。

一例として、「すべての人の健康」は、食を通じた体質や体調の改善を実感できる商品やソリューションを提供することが、人々の人生100年時代を支える心身の健康への貢献につながることも、当社グループの油脂事業や加工食品・素材事業の成長へとつながっていくと考えています。

また、「信頼でつながるサプライチェーン」「地球環境」については、これまで社会的な要請への対応という意味合いが強くありましたが、これら2つの領域はお客さまに価値を提供する戦略的要素だと捉え直しています。「信頼でつながるサプライチェーン」では、特にパーム油において、物性や栄養など「機能面での品質」、食品としての「安全・安心の品質」、さらに人権や生物多様性の保全、サプライチェーン上のCO₂排出量削減などの「社会的な品質」の3つの品質をコ

ントロール、マネジメントすることが私たちの競争上の強みになると考えています。植物資源を事業のベースとする当社グループにとって、CSVを成長ドライバーとしてビジネスを持続させていくにはトレーサブルで持続可能なサプライチェーンの構築が欠かせません。気候変動や地政学リスクなど、多くのリスク要因がありますが、原料生産からお客さまにお届けするまでのサプライチェーンを強靱化し、当社グループの競争力の1つとしていきます。

「地球環境」では、CO₂排出量削減などの取り組みを着実に進めています。一方で、生活者が自らの生活の中で環境保護に貢献したいという意識もあるなか、プラスチックの使用量を削減した商品や食品ロスの削減につながる商品やサービスなどは、こうした方々から共感を得られることで、商品としての競争優位性につながると考えています。



「ビジョン2030」の実現に向けて

持続的成長に向けて 非財務資本の取り組みを強化

当社グループは現在、「Value Up+」で積み上げてきた成果を次期中期経営計画につなげ、「ビジョン2030」で目指す姿を実現するための持続的成長の基盤となる知的資本、製造資本、人的資本に注力し、強化しています。

研究開発拠点 「インキュベーションスクエア」を新設 ～知的資本

研究開発体制の強化に向けて、この5月にお客さまとの価値共創を推進する基盤として、横浜磯子事業場に研究開発拠点「インキュベーションスクエア」を立ち上げました。特に、重点領域「食のバリューチェーンへの貢献」において、お客さまのニーズに見合ったソリューションを提供するための共創の場として、最大限に活用したいと考えています。国内外の開発者同士がコミュニケーションを図りながら技術や情報を共有し、共に手を動かすことによって、スピード感を持って確度の高いソリューションを提供していきます。

さらに、ここは当社グループにとっても、研究開発と生産の共創の場です。ラボスケールから、大規模な工場スケールでの生産へつなげる工程はとても重要であり、拡充したパイロット設備を活用することにより、生産工程の構築や改善を進めることで、お客さまの期待にスピーディーかつフレキシブルに応えることが可能となりました。

私たちは日々、数多くのお客さまの課題や要望に向き合い、そこに対するソリューションを提供することで、技術や知見を積み重ねてきています。こうした経験が「グローバル

トップレベルの油脂ソリューション企業」に必要な、将来の当社グループを牽引するイノベーションの創発につながると思うのです。また、きめ細やかにお客さまのニーズに対応していくことは一見すると時間がかかるようにも見えますが、価値観が多様化し、日本においては人口が減少していくなか、量だけではなく、価値の面からも提案をし続けなければ、お客さまとの信頼関係は発展していかないとの前提に立って、ユーザーサポートに取り組んでいます。将来的には、このような仕組みや考え方を主要な海外拠点にも取り入れていくことも視野に入れています。

スマートファクトリー化で生産性を向上 ～製造資本

現在、名古屋工場をモデル工場としてスマートファクトリー化を進めています。この取り組みは、生産性向上を一義的な目的としていますが、生み出された時間を次の価値創造に向けた能力強化や技術の伝承などに有効に活用することで、現場力の強化にもつながっています。また、品質管理においてはセンシングやAIなど最先端の技術を導入することで、人の手による作業より精度の向上につながるものがわかってきました。

スマートファクトリー化は、これまで実施していた製造現場のさまざまな業務を一から見直し、変えていくことです。これまで、困難を伴う場面もありましたが、それを現場の自発的なアイデアで乗り越えていくことによって、携わった社員に新たな気づき生まれ、仕事への向き合い方、考え方が変わってきました。最初に意図した以上に「働き方改革」の成果が生まれていると感じています。

この取り組みは操業度の向上や固定費の削減につながり、資本効率の向上にも寄与します。次のステップでは、他

の製造拠点にもこの取り組みを展開していきます。スマートファクトリー化の考え方や意義を共有しながら、各生産拠点の特性に応じて、段階的に展開していきたいと考えています。

積極的な投資により 厚みのある精鋭人材の組織へ ～人的資本

当社グループの人材については、これまで「少数精鋭」と申し上げてきました。旧来のコスト競争力を中心としたものから価値創造型のビジネスモデルへと転換を図るには、多様性を活かした厚みと広がりのある人材基盤を揃えていく必要があると考えています。「ビジョン2030」の成長に向けた基本方針を支える“Marketing”“Technology”“Globalization”の分野における人材、さらにはデジタル領域を支える人材については、特に注力していきたいと考えています。

また、昨年10月の人事制度の刷新に加えて、今年の春には「ビジョン2030」の重点領域の1つ「人材マネジメント」のCSV目標を見直しました。人材マテリアリティとして、「グループの理念・ビジョンへの共感」「強固な人材力の構築」「多様な人材の活躍」、そして「イノベーションを生み出す組織風土への進化」を設定し、それぞれに紐づくCSV目標を設定しました。

社員一人ひとりが当社グループの理念やビジョンに共感し、日々働きがいを感じられることが、とても重要だと考えています。そのためにも、生産や営業の拠点で統合報告書の読み合わせや、ROE・ROICの解説を実施して課題意識を共有するなどの取り組みを実施しています。さらに、一部の職場では、独自の視点で統合報告書を読み込み、解説レポートを作成するなど、これまで蒔いてきた種が少しずつ育ち始めている実感があります。

社員一人ひとりの成長が企業の成長につながると信じて、人材には積極的に投資をし、継続的な人材育成と持てる能力を最大限発揮するための環境作りに注力していきます。これにより、すべてのステークホルダーにとって価値のある企業であり続けることを目指します。

“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を目指して

次なる成長の礎となる基盤を構築

私は、社員一人ひとりが思考と感性を働かせ、そして行動豊かに働くことが何より大切だと考え、社員と対話する際にも伝えています。平たく言うと「やり切る」ということです。社員一人ひとりが自身の力を発揮しきって成果を出して欲しいとの意味を込めています。そのためには、心と体を存分に動かすだけでなく、チームワークや価値創造のネットワークも十分に活用していかなくてはなりません。何かひとつが欠けてもうまくいかないのではないかと考えています。頭が働いても手足が動かなければうまくいきません。また、心が動かないと共感も共有もできません。すべてを社員一人ひとりができれば理想的ですが、チームのメンバーがお互いに補い合ってバランスをとりながら取り組むことも必要でしょう。頭だけで考えて理論ばかりが先行するのではなく、現場の知見と感情を大切にしながら、多様性を重視したしなやかで強靱な組織を目指していきます。

日清オイリオグループは、“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、次なる成長に向けた礎をしっかりと固めてきています。CSVを成長ドライバーとして、グループ一丸となって新たな価値を創造し続け、すべてのステークホルダーの皆さまにとって価値ある企業グループであり続けます。今後とも一層のご理解とご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。



インキュベーションスクエアB棟



名古屋工場で行っているスマートファクトリー



日清オイリオグループの価値創造ストーリー

1 成長の軌跡

日清オイリオグループは、1907年の創立以来110余年にわたり、食生活の変遷に合わせて、人々の食卓においしさと健康をお届けしてきました。「油脂を究める」ことで多様な価値の共創に挑み続け、さらなる市場の拡大を目指しています。

1907年～1924年

創業

1907年、大倉喜八郎、松下久治郎が「日清豆粕製造(株)」を創立。社名は、日本の「日」と清国(現在の中国)の「清」に由来します。1924年、日本初のサラダ油「日清サラダ油」を発売しました。

1907年 「日清豆粕製造(株)」創立

1924年 日本初のサラダ油「日清サラダ油」を発売

1925年～1959年

サラダ油のある食文化を創出

ガス・電気・水道が家屋に普及し、生活の近代化が進んだことにより食文化には洋食化の波が訪れ、一般家庭でもサラダ油が使われるようになりました。当社は、ドレッシングやマヨネーズの作り方の実演販売を通して家庭でのサラダ油の使い方の普及に努めました。

1951年 食用油ギフトセット発売

1960年～1979年

主力商品の成長・新事業参入

食の多様化とともに、「日清サラダ油」は品質改善や技術革新、新容器採用などにより、サラダ油のトップブランドとして成長しました。

1963年 横浜磯子工場の操業開始

1970年 中鎖脂肪酸のグリセリンエステル「O.D.O」発売

1973年 ファインケミカル事業に本格参入

1980年～1999年

新製品・新事業展開

健康志向、グルメ志向、高級志向といったさまざまなニーズに応えるとともに、使いやすさを重視した新商品を数々発売しました。

1980年 純植物性マヨネーズタイプ調味料「日清マヨドレ」発売

1992年 「日清キャノーラ油」発売

1996年 日本初のオリジナルブランド・オリーブオイル「BOSCOオリーブオイル」を発売

2000年～2009年

新会社誕生

2002年、日清オイリオグループが誕生。特定保健用食品など機能を付加した商品展開に加え、商品の特性を活かした使い方などの情報を提供し、食生活への貢献を推進しました。

2002年 日清製油(株)、リノール油脂(株)、ニッコー製油(株)が経営統合、日清オイリオグループが誕生

2003年 特定保健用食品「ヘルシーリセット」発売

2005年 ISF(マレーシア)に資本参加

2009年 大東カカオ(株)に資本参加

2010年～

多様な価値共創への挑戦

健康性、自然志向、簡便性など食へのニーズの多様化に応え、商品ラインアップを拡充しました。また、アジア、欧州を中心に拠点を設立するなど海外への積極展開を進めています。

2011年 IQL(スペイン)に資本参加

2012年 「エネプリン」発売

2015年 「日清アマニ油」「日清ヘルシーオフ」発売

2021年 機能性表示食品「日清MCTオイルHC」発売

2021年 「日清やみつきオイル」発売

2023年 紙バックタイプ発売

2024年、日清サラダ油は発売100周年を迎えました



油脂を究め、さまざまな付加価値を生み出してきました

提供価値
(共有価値)

サラダ油のある食文化を創出

健康やグルメなどさまざまな志向に応える
新たな食用油市場の創出

機能を付加した
商品提供をはじめ、
新たな食生活を提案

健康性・簡便性等、食の志向の
多様化するニーズに応える
新たな市場の創出

精製技術



1924年
「日清サラダ油」発売

エステル合成技術



1970年
「O.D.O」発売

乳化技術



1980年
「日清マヨドレ」発売

風味設計技術



1996年
「BOSCOオリーブオイル」発売

酵素エステル交換技術、
栄養評価技術



2003年
「ヘルシーリセット」発売

栄養評価技術



2021年
機能性表示食品
「日清MCTオイルHC」発売

製造技術
(ウルトラ酸化バリア製法)



2024年
「日清ヘルシークリア」
発売



日清オイリオグループの価値創造ストーリー

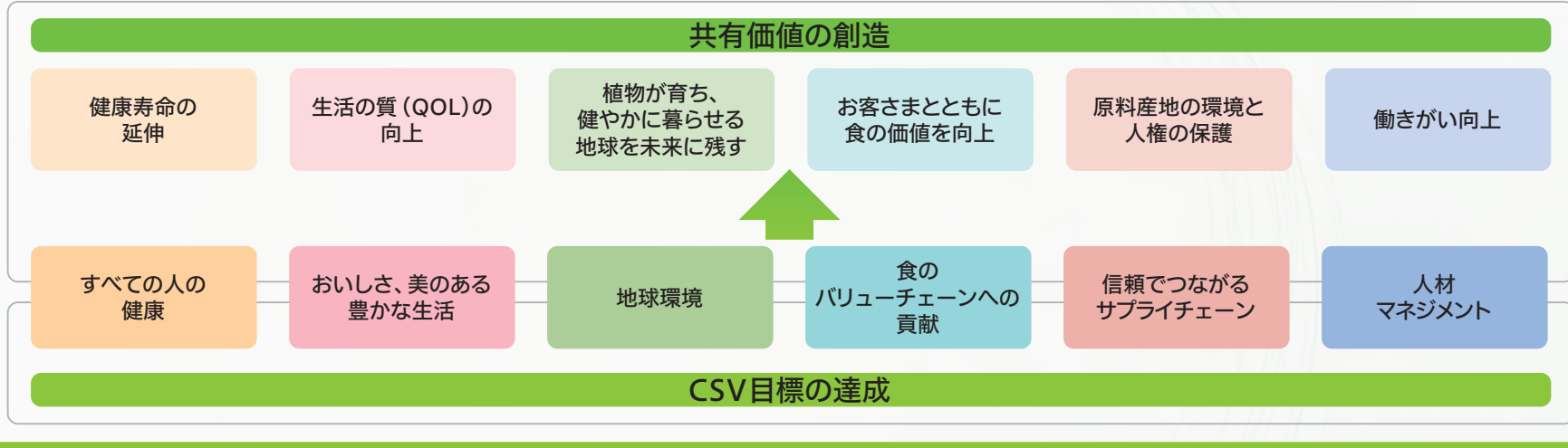
2 価値創造モデル

当社グループは、植物資源を起源とした事業活動、すなわち“植物のチカラ®”と“油脂をさらに究めた強み”で、共創による油脂ソリューションを創出していきます。そして、6つの重点領域を通じて多様な価値を持つ“生きるエネルギー”を生み出し、すべての人にお届けします。“生きるエネルギー”は社会課題を解決する一方で、次なる成長のための植物資源の循環や技術の進化を可能とする資本を生み出します。再度投入された資本によって、さらに油脂を究め、社会課題を解決する“生きるエネルギー”を生み出します。このプロセスの循環を通じて、サステナビリティを実現していきます。

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

6つの重点領域が社会にもたらす価値

“生きるエネルギー”をすべての人に



財務価値(2030年度)
ROE **10%** ROIC **7%**

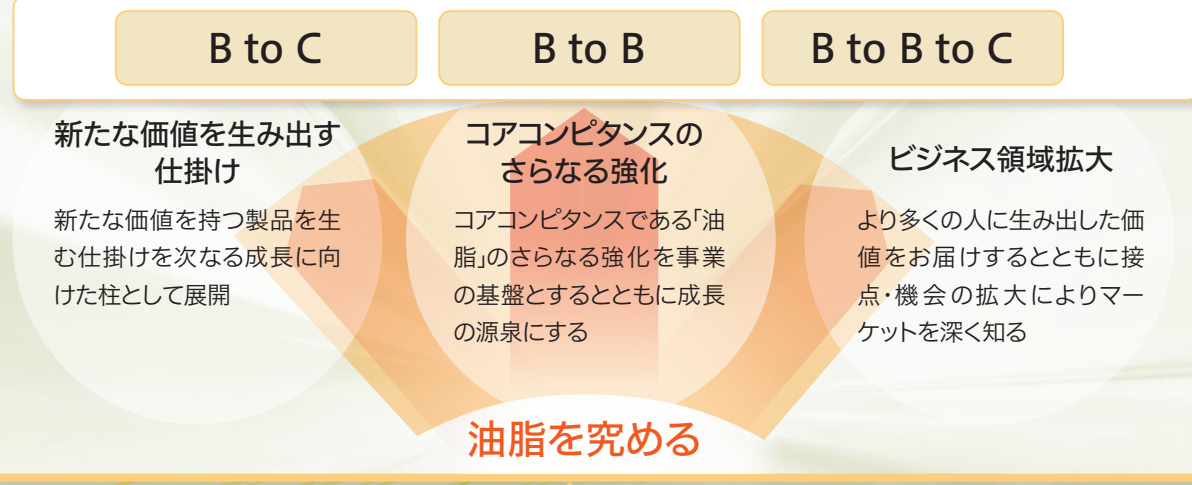
インプット

強みをさらに強化するための投資
2,000億円(2030年度まで)

- 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豊富な人材
- 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

事業を通じた強みの発揮

共創による油脂ソリューションの創出



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価値創造ストーリー

3 インプット

日清オイリオグループのコアコンピタンスは「油脂」。「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、長年積み重ねてきた資本をさらに強化するために、積極的な投資を進めています。

現在の姿

「Value Up +」期間中に実施の投資※1

投資の事例



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


- 8か国21社の拠点を構築
- 効率的な機器の継続的な導入や運転管理技術により安定的・効率的な操業を実現

設備投資



生産能力の拡充 236億円	デジタル投資 55億円	更新投資 222億円
● チョコレート用油脂生産能力増強など	● 名古屋工場のスマートファクトリー化	

<製造資本>
食用油の長持ち機能を向上させるための製法などには、高度な精製技術が必要とします。この精製技術を強化するため、生産拠点への次世代型精製設備の導入を進めています。先行的に、横浜磯子工場と水島工場へ最新式の脱臭設備の導入を進め、2027年の稼働を予定しています。この設備では多様な精製条件を設定することが可能となるため、従来製法の改良による商品の差別化や、油脂の提供領域の飛躍的な拡大を目指していきます。また、CO₂排出量削減にもつながるため、環境負荷低減に貢献していきます。



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

- 油脂に関する長年の基礎研究によって積み重ねてきた知見と、お客さまのニーズや市場に合わせた商品開発のノウハウ
- 自社の技術とブランドを活用するための戦略的な知的財産戦略


保有特許件数



共創への仕掛け
74億円

- 横浜磯子事業場におけるインキュベーション機能の強化・実装
- 機能性素材マーケティング

<人的資本>
デジタル技術を活用したビジネスモデルの変革や革新的な業務改革の推進を目指し、従業員のデジタル知識・スキルの向上とデジタル活用推進につながるマインドを醸成するため、全社員(単体)を対象とした教育を実施しました。多様な学びのニーズに応じて、DXの基礎理解から発展的なデジタルスキル、分析スキル、思考力といった幅広いテーマの講座を用意し、約1年半の期間で20~30時間のe-ラーニング講座を受講することで、デジタルリテラシーの向上を図りました。今後、選抜型の専門教育も実施し、将来のデジタル活用推進の牽引役となる人材を育成していきます。



人的資本
イノベーションを生み出す
エネルギー溢る人材


- 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で真摯な姿勢と、チームワークを大切にする社風
- 「教育最優先」の方針に基づく充実した教育・研修制度

1人当たり営業利益



積極的な人材投資
24億円※2

- 高度専門人材のキャリア採用強化
- 人材開発投資拡充(専門性強化、リスクリング)
- 競争力ある報酬水準の実現に向けた制度設計
- 働きがい・働きやすさを高める環境整備



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



- (国内)食卓から工場まで、多様な販売チャネルとのつながり
- (海外)加工油脂、ファインケミカルを中心に、グローバルネットワークを構築
- 持続可能な事業運営を可能とするサプライチェーンを構築

拠点設置国数



共創へのネットワーク構築	サプライチェーンの持続可能性のさらなる強化
● 価値共創のプラットフォーム・コンソーシアムなどへの参画	● トレーサビリティの確保と人権デュー・ディリジェンスの実施

<自然資本>
2030年の「HYDROGEN READY」を目指し、横浜磯子事業場では、水素をエネルギー源として活用することができると高効率ガスタービンコージェネレーション設備の設置工事を進めています。水素混焼を開始する際は、いかにして現実的な方法で水素を調達できるかがカギになるため、水素供給網の整備状況を注視しつつ、水素活用の実装に向けた設備導入を進めています。

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

- 「調達基本方針」「パーム油調達方針」「大豆調達方針」「カカオ調達方針」を策定し、持続可能な調達を推進
- 効率的な機器の導入や運転管理技術の高度化により、継続的なCO₂排出量削減を実現

CO₂排出量原単位※3



環境投資
55億円

- 環境配慮型の生産設備の導入
- 堺工場を中心とした再生可能エネルギー設備の導入

※1 上記以外にM&Aを実施
※2 日清オイリオグループのみ。2022年~2024年の累計金額
※3 それぞれの年度の開示済み実績。2013年度は単体、2023年度は子会社を含めた5社を対象とする。

4 当社グループの強み

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



当社グループの強み
油脂を究める

日清オイリオグループの価値創造ストーリー

5 油脂のバリューチェーンにおける強みの発揮

当社グループは「油脂を究める」ことにより、生活者の食卓から、外食・中食の厨房、そして加工食品メーカーの工場まで、多様なお客さまの食を支える油脂ソリューションを提供しています。多様なお客さまとの接点から得られた知見を他の共創のなかで展開することで、さらなるイノベーションを創発し、お客さまに対する課題解決力や価値創造力を高めていきます。このプロセスをグローバルに展開することで「グローバルトップレベルの油脂ソリューション企業」を実現していきます。

当社グループの強み

油脂を究める

新たな価値を生み出す仕掛け

- 協働による価値創造
- 新たな販売スタイルでの価値創出
- 市場創造につながる商品開発・情報発信

コアコンピタンスのさらなる強化

- 油脂と周辺領域の技術力
- 調達・生産・物流力
- ブランドと販売力

ビジネス領域拡大

- グローバリゼーション
- 油脂の摂取機会・購買機会の多様化
- 提供価値の拡大



多様なお客さまとの共創による、さらなるイノベーションへ

グローバルトップレベルの油脂ソリューション企業

油脂とその周辺領域での
高度な技術による
課題の解決力・価値創造力を持ち、
そのチカラがグローバルに認識されている

BtoC

国内家庭用食用油
No.1ブランドのゆるぎない地位の確立

BtoB

グローバルメーカーからの
絶対的な信頼の獲得

BtoBtoC

多様な販売チャネルを
持つからこそ成し得る、
ビジネスモデルの確立

強みの発揮から提供価値へ

		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		
当社グループからの直接的な働きかけ	当社グループからの間接的な影響	協働による価値創造	新たな販売スタイルでの価値創出	市場創造につながる商品開発・情報発信	油脂と周辺領域の技術力	調達・生産・物流力	ブランドと販売力	グローバリゼーション	油脂の摂取機会・購買機会の多様化	提供価値の拡大
	BtoC BtoBtoC	共創の結果としての「おいしさ・健康・美」の実現	脂質栄養を通じた健康的な食生活への貢献		食用油を通じた新たな食文化の創造			グローバルな生活者のQOLの向上	油脂をより気軽に、身近に生活に取り入れていただく機会の創出	
	BtoB			脂質×健康のマーケット創造による、お客さまの商品の販売拡大	それぞれのお客さまの現場課題を解決する製品やソリューションの提供			日本品質のきめ細やかな油脂ソリューションによる、最終商品の品質向上	油脂を起点としたお客さまの商品・事業・サービスの幅の拡大	
	BtoB	お客さまと共に、お客さまの商品を開発する場と、仕組みを創造することによる課題解決・価値創造の幅と質の広がり			お客さまの商品価値を高める油脂製品やソリューションの提供					

日清オイリオグループの価値創造ストーリー

6 重点領域 (マテリアリティ) におけるCSV目標 (主要KPI)

当社グループは、「すべての人の健康」「おいしさ、美のある豊かな生活」「地球環境」「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」「人材マネジメント」の6つの重点領域における課題解決を通じた社会との共有価値を創造していきます。そして、6つの重点領域ごとのCSV目標を達成することで、「生きるエネルギー」をすべての人にお届けし、サステナビリティを実現していきます。

解決すべき社会課題と取り組み			Value Up +		ビジョン2030	
重点領域	具体的取り組み	取り組み項目	2021年度実績 (初年度時点)	2024年度目標	2030年度目標	
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	脂質栄養の知見を軸とした 商品・サービスの提供	多様なライフステージにおいて健康とエネルギーを生む ヘルスサイエンス商品の伸長率の向上 (2019年度比) ※1	112%	150%	200%	
		脂質栄養の知見を活かした健康課題の改善につながる商品の開発※2	「日清MCTオイル」などの機能性表示食品を発売	フレイル予防やメタボ改善に関連するエビデンスの取得と商品上市 (2022年度から累計20品以上)	パーソナルな健康課題の解決 (体質の改善や体調のコントロール) に関連するエビデンスの取得と商品開発	
		最適な脂質の摂取につながる健康情報についての提供人数拡大※3 (2021年度からの累計)	808万人	累計 1.3億人	累計 4億人	
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	「おいしさ」と「美」をもたらす 油脂を商品・ サービスとして提供	食卓に「おいしさ」を提供し、豊かな生活に貢献する ブランドへの磨き上げ	新たな風味油カテゴリー創出に向けた取り組みを 推進	お客さまと共感できる価値を具現化した商品の上市・ 展開	企業ブランド認知率90%	
		食での「おいしさ」や「美」を追求する商品創出	「オイルで味つけ」という新しい使い方を浸透させる 商品として「日清やみつきオイルアジアンパク チー」と「BOSCO シーズニングオイル3品」を上市	かけるだけで「料理をおいしくする」食用油の浸透による 食卓の豊かさへの貢献 (お客さまとのタッチポイント を広げ、味つけオイルの市場を育成)	食用油を基軸とした新たなカテゴリー創出による食の 豊かさへのさらなる貢献	
		美を実現する商品の伸長率の向上 (2019年度比) ※4	105%	150%	200%	
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	植物が育ち健やかに暮らせる 地球を未来に残す	Scope 1,2におけるCO ₂ 排出量削減 (2016年度比) ※5	7.3%削減	20%削減	50%削減	
		Scope 3におけるCO ₂ 排出量削減 (2020年度比: カテゴリー1,4から取組開始)	2019年度、2020年度実績を集計し、目標を設定	購入した製品・サービスおよび輸配送 (上流) の排出量 の70%をカバーするサプライヤーから、2026年までに 科学に基づく削減目標の設定と、そのコミットメントを 得る	25%削減	
		プラスチック容器・包装の削減および資源循環の推進	・プラスチック問題の当社の対応の方向性について 審議 ・堺工場において環境対応容器の充填ラインの投資を 決定	ホームユース商品の環境対応素材導入率70% (対象: 食用油およびギフト)	・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 (ボトル・ キャップ) の原単位削減: 15% (2022年度比)	
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	お客さまと共に 技術・商品・サービスの 磨き上げ	国内における食エネルギーの安定供給 (国内の総エネルギーに占める割合)	7.5%	6%以上	6%以上	
		ユーザーサポート機能の発揮によるソリューション提供 グループのユーザーサポート件数増加率向上 (2019年度比)	83%	130%	150%	
		人権尊重を基盤とした事業活動の展開・深化		サプライチェーンに対する人権デュー・ディリジェンス の本格運用	サプライチェーンにおいて人権侵害を発生させない土 壌や仕組みの構築	
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	川上から川下まで持続可能な サプライチェーンの構築に寄与	農園までのトレーサビリティ比率向上	パーム油 68.5% パーム核油 30.5%	パーム油: トレーサビリティ比率100%を実現・継続す るための実効性ある取り組みの展開	パーム油100%	
		持続可能な大豆の調達推進	ブラジル大豆の実態調査やRTRS(責任ある大豆に関 する円卓会議)への加盟検討など	安定供給を前提とした持続可能な大豆の調達		
		持続可能なカカオの調達推進	産地の実態や顧客ニーズの調査	安定供給を前提とした持続可能なカカオの調達		
		持続的かつ競争力ある 物流体制の構築	輸送積載効率向上に向けた F-LINE共配回数比率拡大 トラックドライバー拘束時間削減 (日清オイリオ単体の工場内)	20%	平均60分	30% 平均30分以内
		グループの理念・ビジョンへの 共感	グループの経営理念・ビジョン2030への共 感指数向上		グループ全体で、理念やビジョン、当社グループの企業価値に共感と誇りを持ち、主体的に行動している状態を目指 す。(2024年度より調査のうえ、適切な目標値を設定する)	
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	多様な人材の働きがい・ 組織力の向上	強固な人材力の構築	積極的な人材開発投資としての正社員一人 あたり「年間教育研修費用」の維持・拡大	78千円以上	95千円以上	
		多様な人材の活躍	仕事を通じて社員の「成長志向」と「成長実 感」の拡大 女性管理職比率向上※6	社員が成長意欲を持ち、仕事を通じて成長を実感できている状態を目指す。(2024年度より調査のうえ、適切な目 標値を設定する)	8% 20%	
		イノベーションを生み出す 組織風土への進化	「働きがい」を感じる社員の割合拡大	教育機会における女性参画割合25.2%、 女性管理職比率5.0%		
			【参考: 単体】 エンゲージメント調査を実施、働きがいを感じる人の 割合64.6%	70%	80%	

※1 MCTオイル、加工食品、健康オイル、サブリのオイル、ウェルネス食品等、生活習慣病
やフレイル等の対策に貢献できる商品
※2 低栄養、過栄養、パーソナルな健康課題等の解決に貢献できる商品
※3 脂質の健康情報とは、低栄養・過栄養の改善、ホドメイクなどパーソナルな健康課
題の解決に役立ち、かつ油脂の正しい理解や価値向上につながる情報発信を指す。
※4 化粧品原料 (IQL,NOST含)、セツツ社衛生管理事業
※5 報告書作成時における最新の排出係数を使用して算定
※6 翌年度4月1日を基準日とする。日清オイリオグループのみ

サステナビリティの実現

戦略の進捗

目指す姿の実現に向けて～「ビジョン2030」と中期経営計画「Value Up+」

当社グループは、さまざまな事業環境の変化に対するレジリエンスを発揮し、この10年間で着実に「稼ぐ力」を伸長させてきました。さらなる成長に向けた取り組みを推進し、「ビジョン2030」で目指す姿を実現していきます。

2014-2016年度
3か年中期経営計画

グループの基幹事業である
油脂事業の収益改善を中心とする
将来のゆるぎない収益基盤の構築

2017-2020年度

Oilio Value Up! 2020

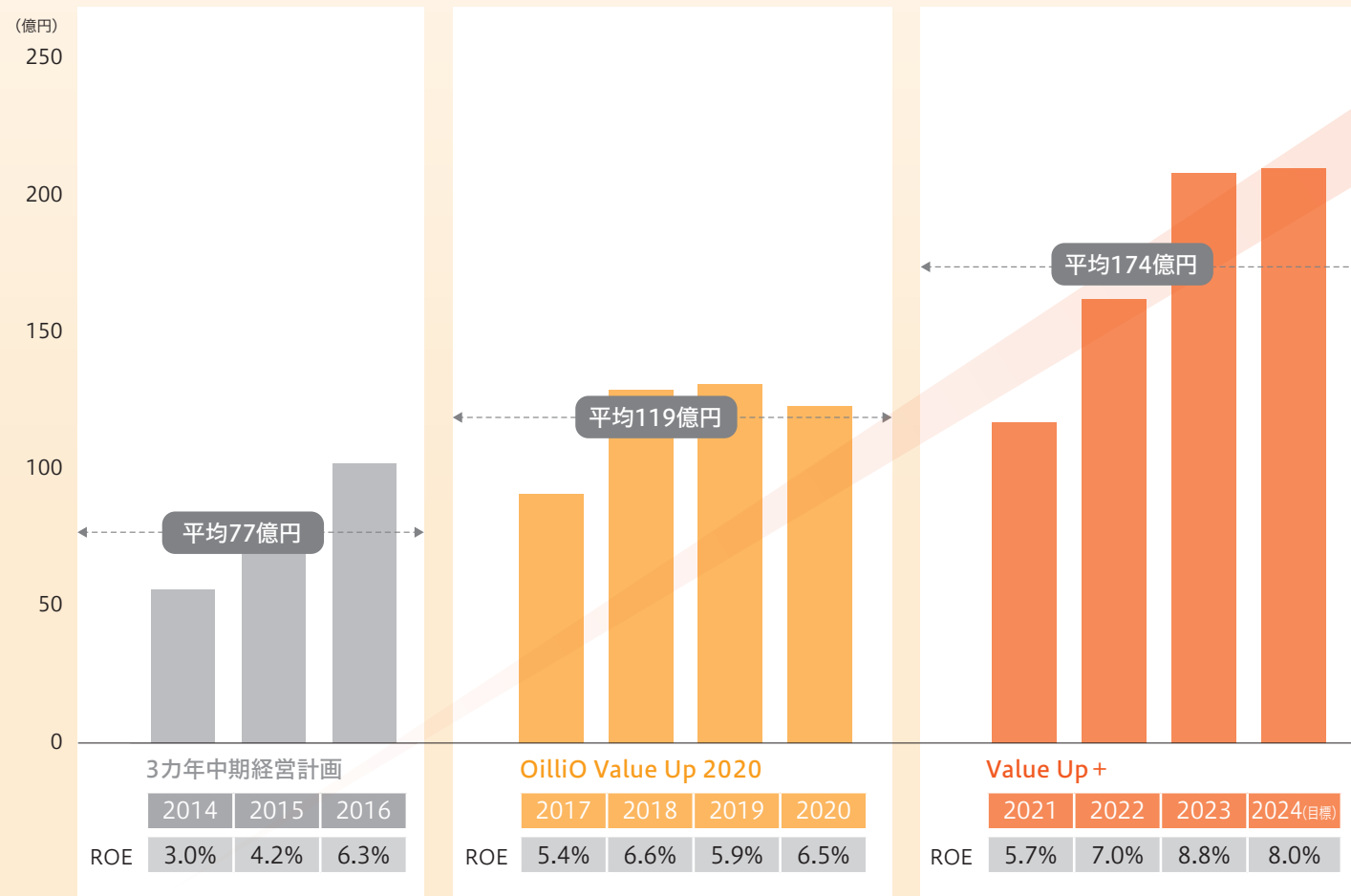
事業構造改革を継承しつつ、
より成長路線に軸足を移す

2021-2024年度

「Value Up+」

もっとお客さまの近くで、
多様な価値を創造し続ける
企業グループに変革する

連結営業利益の推移

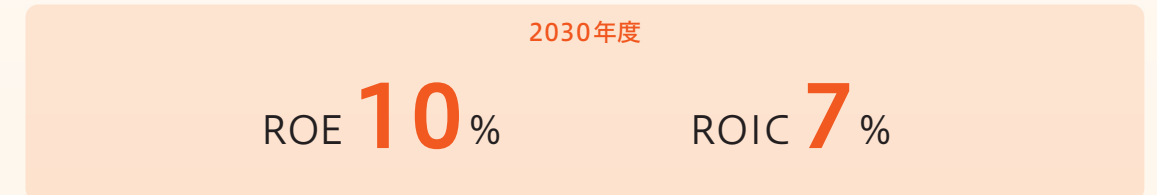


日清オイリオグループビジョン2030

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、美味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。

経営目標



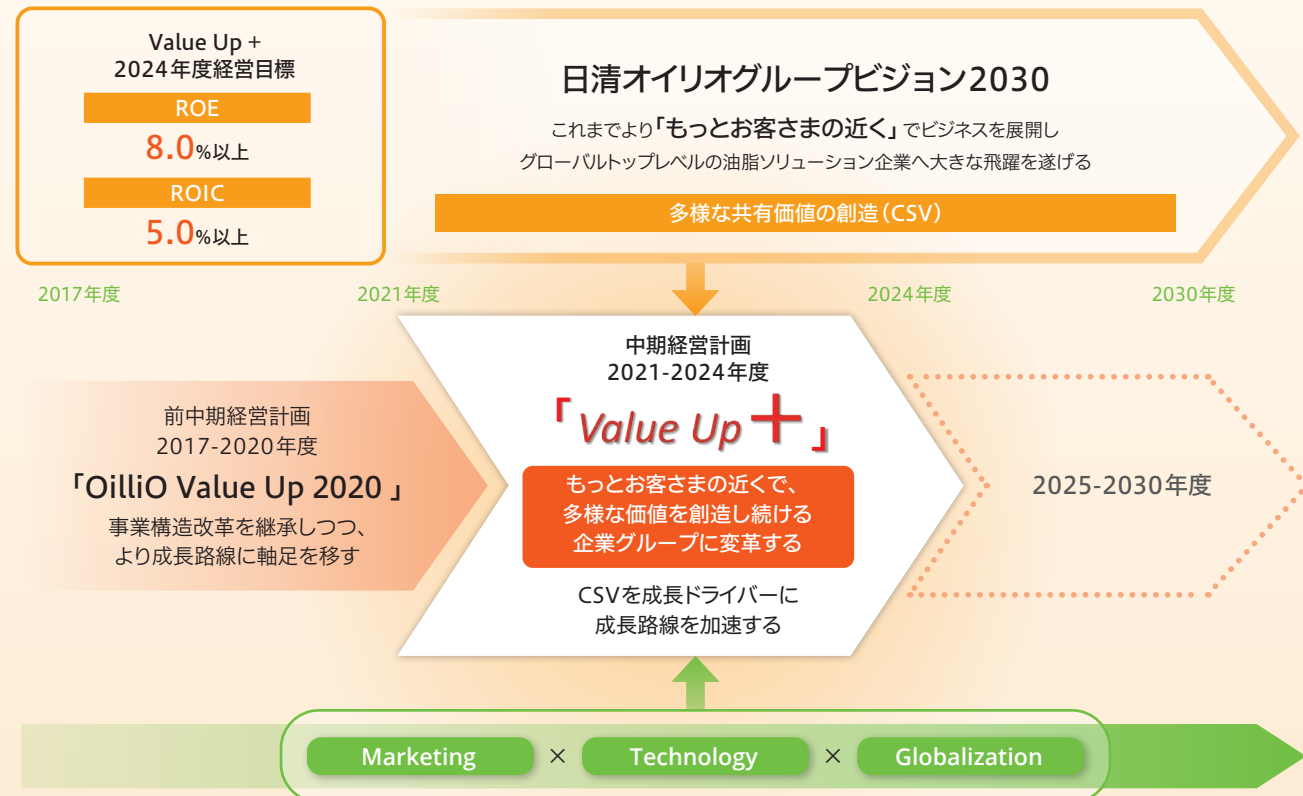
6つの重点領域



中期経営計画「Value Up +」について

「日清オイリオグループビジョン2030(以下、「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、2021年度から2024年度の中期経営計画「Value Up +」を推進しています。「Value Up +」においては、「もっとお客さまの近くで、多様な価値を創造し続ける企業グループに変革する」という基本方針のもと、CSVを成長ドライ

バーに成長路線を加速することとしています。また、当社グループの「中核の強み=コアコンピタンス」が「油脂」であることを明確にしたうえで、より一層強化し、成長の原動力とすることによって価値創造の領域を広げ、国内での売上拡大戦略を進めるとともに、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を目指しています。



	2021年度実績	2022年度実績	2023年度実績	2024年度計画
売上高	4,327億円	5,565億円	5,135億円	5,350億円
営業利益	116億円	161億円	208億円	210億円
ROE	5.7%	7.0%	8.8%	8.0%以上
営業CF累計	▲266億円	▲262億円	104億円	480億円
ROIC	4.1%	4.5%	5.1%	5.0%以上

※ ROE：当期純利益 / ((期首自己資本 + 期末自己資本) ÷ 2)
 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)

2021年度～2023年度の状況と最終年度に向けて

2021年度、2022年度は新型コロナウイルス感染症の影響の長期化に加えて、油脂原料の歴史的な高騰など、非常に厳しい事業環境のなか、コストに見合った販売価格の形成に注力し、売上高が大幅に拡大しました。2023年度は、大豆や菜種などの主要な原料相場については、2022年のピーク時と比較して落ち着くなか、適正な販売価格の維持・形成に取り組みました。また、ソリューションおよび価値創造の取り組みによって収益性を向上させたことにより、「Value Up +」で掲げた経営目標のうち、営業利益、ROE、ROIC*については、前倒しで達成しています。「Value Up +」の期間を通じて市況変動に対する強いレジリエンスを発揮し、着実に利益創出力を高めてきました。

こうした状況を受けて最終年度である2024年度の経営目標については「ビジョン2030」で目指すROE10%、ROIC7%達成へのスピードを加速するために、それぞれの指標を改めて見直しました。オリーブオイルの歴史的な高騰の影響など、厳しい環境が見込まれますが、収益を重視した施策を確実に実行することにより、掲げた目標を確実に達成していきます。また、「ビジョン2030」の経営目標の達成に向け、「Value Up +」の最終年度である2024年度は、2025年度以降の計画を立案し、次の成長に向けた戦略を具体化していくとともに、資本効率性を重視したマネジメントを強化していきます。

※2023年度時点の「Value Up +」経営目標(2024年度)は、売上高5,400億円、営業利益170億円、ROE8.0%、ROIC4.6%

2023年度の主なKPIの進捗状況

「Value Up +」で目指す経営目標を実現するための取り組みについて、「成長性」「積極投資」「持続性」「効率性」の4

つの視点で整理し、KPIを管理しています。主なKPIと、そこに紐づく取り組みの進捗状況は以下の通りです。

※【】は2024年度目標

成長性	2023年度の実績	主な取り組み
BtoC (国内家庭用)	かけるオイル市場 422億円【500億円】 クッキングオイルの構造改革 戦略商品*の構成比60%【60%】 ※機能性商品・健康オイル等	・味つけオイルの市場創造のため、他社との共同開発品の上市や多方面からのPR活動を強化 ・マーケティング・機能型商品について、消費者の「酸化」に対する不安をクリアにした「日清ヘルシークリア」を上市
BtoB (国内業務用・加工用 加工油脂 ファインケミカル)	グループのユーザーサポート件数 127%(2019年度比)【130%】 チョコレート用油脂の販売数量拡大 107%(2019年度比)【115%】 化粧品油剤の売上高伸長 139%(2019年度比)【150%】	・専用サイトの開設やサポート機能強化によるインバウンド型の新たな営業スタイルの基盤を構築 ・チョコレート用油脂拡販に向けた増産設備の導入を進行 ・戦略商品2品を上市し、市場調査と販促活動を開始
持続性	環境 CO ₂ 排出量削減(Scope1,2) 18.6%(2016年度比・速報値)【20%】	・脱炭素化ロードマップに基づき、太陽光発電やバイオマスボイラーの導入、グリーン電力の調達などCO ₂ 排出量の削減策を実施
サプライチェーン	パーム農園トレーサビリティ比率 92.7%	・大豆、カカオの持続可能な調達に向け、調達方針に基づいたアクションプランを策定 ・自己評価アンケート(SAQ: Self-Assessment Questionnaire)による人権デューデリジェンスを実施
積極投資	人材 女性管理職比率 7.3%	・当社グループの人材領域における重要課題(人材マテリアリティ)を特定し、その一環として多様な人材の活躍に向けたゴールを設定
	ホワイト500に認定	・社員の健康維持・増産、生産性向上に向けた支援を積極的に展開
成長投資	生産能力の拡充投資236億円、DX投資55億円 (「Value Up +」期間中の累計見込み) 人材投資24億円* (2022-2024年の累計見込み)	・商品の付加価値化にもつなげる次世代型精製設備の導入を決定 ・全社員*を対象としたデジタルリテラシー教育を推進
効率性	ROIC 5.1%【5.0%以上】	※日清オイリオグループのみ ・政策保有株式の売却等、資産圧縮を推進 ・株主還元を推進

戦略の進捗

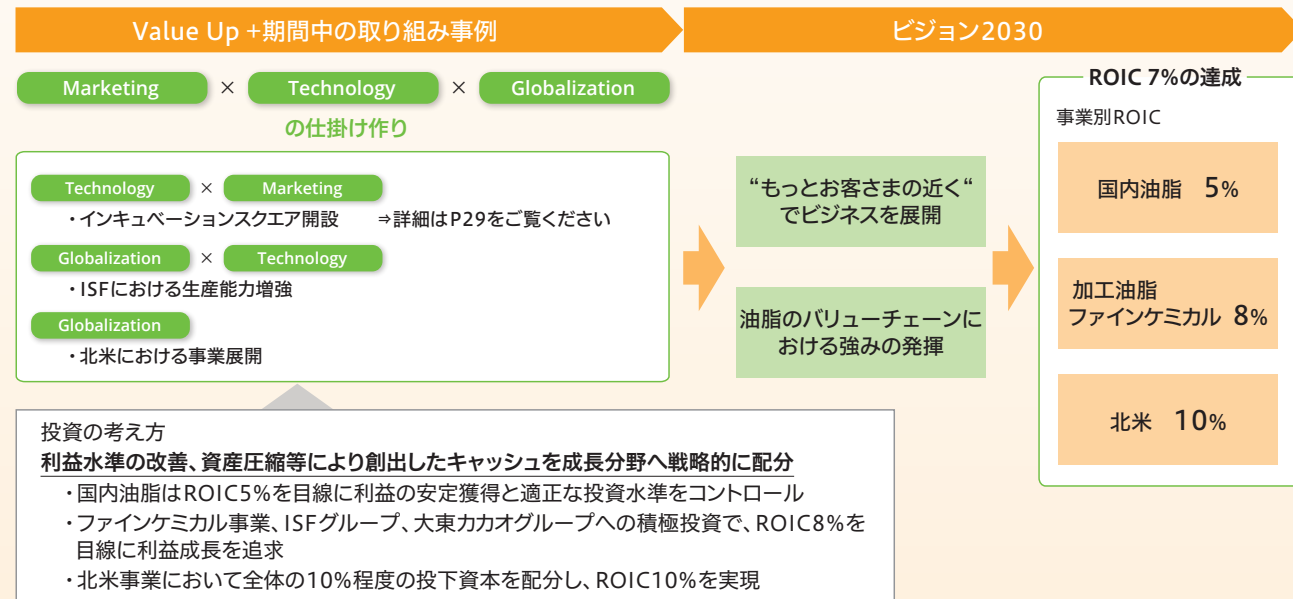
「ビジョン2030」で目指すさらなる成長に向けて

目指す姿の実現に向けて成長を加速

2030年に目指す姿とその戦略の指針を示した「ビジョン2030」では、「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」ことを基本方針に、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取り組みを進めています。「Value Up +」の期間中に、目指す姿の実現に

向け、“Marketing”“Technology”“Globalization”の領域でさらなる成長に向けた仕掛け作りを進めてきました。

来年度から始まる次期中期経営計画では、「Value Up +」の期間中に取り組んだこれらの礎を活かし、着実な事業成長へとつなげていきます。



Globalization × Technology ISFにおける生産能力増強

ISF(マレーシア)は、高度な油脂の分別技術と酵素エステル交換技術を組み合わせ、お客さまの多様なニーズを充足する油脂製品を提供できることを強みとしています。

ISFではチョコレート用油脂の拡販に向け、酵素エステル交換設備の能力増強を進めてきました。さらなる生産能力の強化に向け、現在、分別設備の増強を進めています。これらの投資により、チョコレート用油脂の一種であるCBE※の生産能力は2021年度と比較して2026年末までに倍以上

になる見込みであり、この生産能力を活かして販売拡大へとつなげていきます。

※ CBE:Cocoa Butter Equivalent
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



増強した酵素エステル交換設備

Globalization 北米における事業展開

2023年11月に北米での事業統括会社「Nisshin Oilio America Inc.」を設立し、現地での事業を開始しました。北米において、フードサービス(中食・外食・食品加工メーカー向け油脂)、チョコレート用油脂、化粧品原料など当社グループの知見を活かせる複数分野の事業を展開します。

2024年6月には、フードサービス向けを中心とした事業拡大に向け、オーガニックやNON-GMOの菜種などを搾油精製する会社「Montana Specialty Mills」に出資しました。また、2024年7月には世界最大級の食品科学とイノベーション

のイベントに出展しました。今後さらなるビジネス機会の獲得に向け、取り組んでいきます。



Montana Specialty Mills

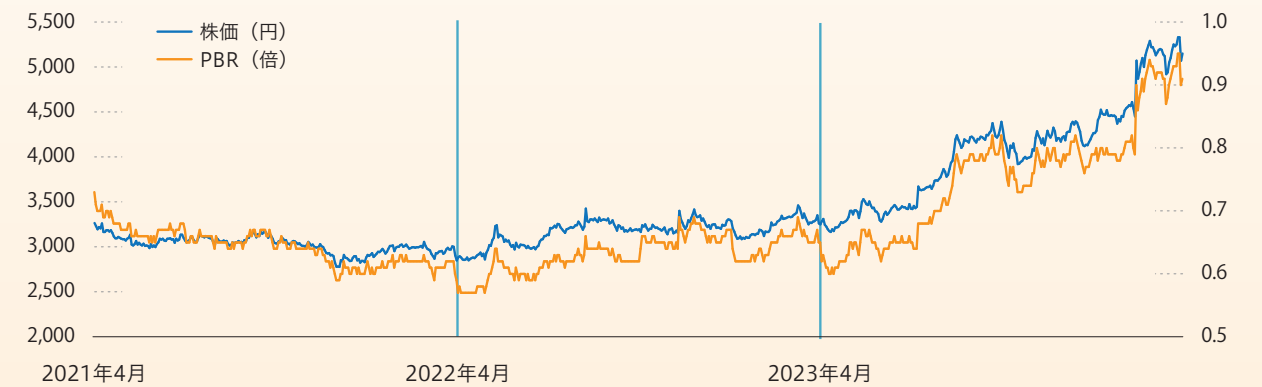
企業価値の向上に向けた機関投資家との対話の拡充

当社は、株価水準がPBR1倍割れの状態が長く続いていることを経営課題として認識し、資本効率性を意識したマネジメントの体質化や収益性の強化など、改善に向けた取り組みを続けています。また、当社の戦略をご理解いただくとともに、成長への期待を醸成することを目的に、投資家や株主の皆さまとの対話を重ねています。

対話のなかで得られたご意見は、経営層にフィードバックし次なる施策に反映、その成果を改めて投資家の皆さまと

の対話のなかでお伝えすることで、企業価値の向上につながるよい循環が生まれるよう努めています。2023年度末のPBRは0.9倍台と、目指す水準にはまだ到達していません。資本効率性の向上を目指す経営方針や、2030年度に目指す姿の実現に向けた成長ストーリーの確かさを株式・投資市場にご理解いただけるよう、引き続き対話とその内容の拡充を図っていきます。

株価・PBRの推移



TOPICS 「もっとお客さまの近くへ」生活者を正しく理解する独創的な生活科学研究

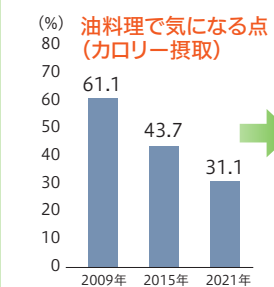
生活科学研究は、1994年に「くらしの文化を提案し続ける企業」の実現に向けて活動をスタートしました。以降、生活者の皆さまを正しく理解し、日々の生活のなかで使っていただけるソリューションを提供することをポリシーに活動を行ってきました。特定の事業分野に偏らず、独自の視点で生活者の意識や行動を分析し、結果を広く社会に発信するとともに社内の各事業部門に情報を共有することで、商品開発や販促にもつなげています。

生活科学研究を開始した当初の家庭用食用油市場は、金額ベースで「サラダ油」が大半を占めていました。その後、2000年代に入るとキャノーラ油が大きく伸長し、2010年代にはオリーブオイルがキャノーラ油を抜いてトップカテゴリとなったほか、生

活者の食用油への健康イメージから、アマニ油をはじめとする「かけるオイル」市場の存在感が増すなど、食用油の市場構造は大きく変化しました。また、食用油に対するイメージや家庭内での使い方も30年間で大きく変化をしています。

現代の生活者の価値観は、技術の進化やグローバル化、そしてさまざまなメディアの影響も受けて非常に速いペースで変化し、多様化し続けており、食生活に対する意識や行動を継続的に把握し、正しく理解することの重要性がますます高まっています。今後も独創的な調査研究から未来を予測し、最適なソリューションを導き出すことで、当社グループの成長につなげていきます。

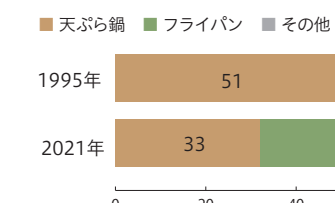
食用油に対するイメージ



さらなるポジティブイメージの醸成へ

調理実態に沿った商品の開発

揚げ物調理時の主使用調理器具



少量での調理に適した食用油

※ 上記グラフは、小数点以下第1位を四捨五入しているため、合計しても必ずしも100とはならない場合があります

特集：「油脂を究める」×「共創」で連続的な価値創造を目指す

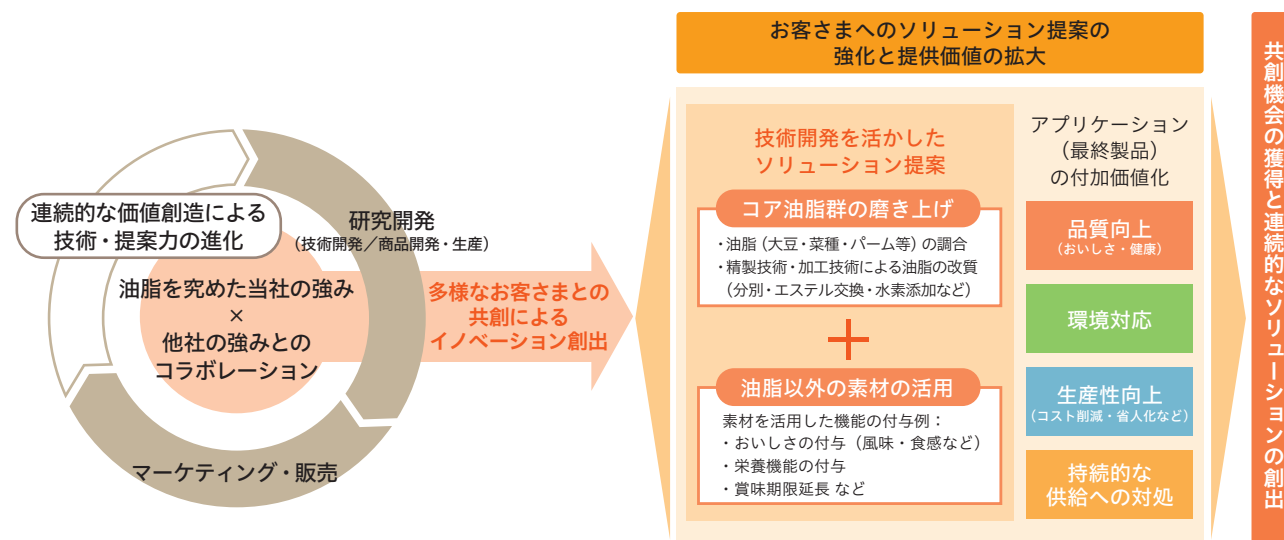
油脂と周辺領域の技術の深化と共創により、お客さまと共に課題を解決する存在へ

世界的な人口増加や気候変動、地政学的なリスクなど事業環境が大きく変化を続けるなか、当社グループは、油脂を究め続けるとともに共創による油脂ソリューションを創出し、グローバルトップレベルの油脂ソリューション企業へ飛躍することを目指しています。

油脂を究めるため、油脂とその周辺領域の技術を深化させ、コアコンピタンスのさらなる強化を図っています。また、研究開発において油脂の技術を磨き、マーケティング・販売の部門と密接に連携して連続的な価値創造を行うことにより、お客さまへのソリューション提案の強化と提供価値の拡大を

図っています。このサイクルを循環させる推進力となるのは、油脂を究めた当社の強みと他社の強みとのコラボレーションによる「共創」です。多様なお客さまとの共創によってイノベーションを創出し、提供価値を拡大することでお客さまの課題解決、社会課題の解決に貢献することを目指します。

こうした取り組みを推進するため、2024年5月、横浜磯子事業場内に新たな研究開発拠点「インキュベーションスクエア」を開設しました。さまざまなお客さまとの技術や情報の交流の場として活用し、価値創造の取り組みを加速させていきます。



取締役 常務執行役員
技術本部長 兼 ホームユース・ウェルネス食品開発センター、生産・環境ソリューション室、安全・防災担当

佐藤 将祐

さらなる成長に向けて 価値創造の場としてインキュベーションスクエアを新設

「ビジョン2030」で目指す姿の実現、そして、その先のさらなる成長に向けては、コアコンピタンスである「油脂」を究め続けることが必要となります。特に、油脂は加工技術を施すことでさまざまな機能が付与され、ソリューションの幅を広げられることから、油脂加工技術を磨き続けることがポイントとなります。

このような技術をさらに磨き、技術革新と社内内外の連携により社会課題の解決と新たな価値創造を図るために、インキュベーションスクエアを立ち上げました。従来の研究開発施設より油脂加工技術に関するパイロット設備を大幅に拡充し、お客さまに必要なサンプルをスピーディーかつフレキシブルに提供することに加え、小規模な生産も可能となりました。

「インキュベーション」という言葉には、種となる技術の創出から商品化・事業化へのプロセスを支えるという意味、また「スクエア」には、技術を入り口として集まる人たちがつながり、創発する場という思いを込めています。インキュベーションスクエアは私たちとグループ内外のパートナーをつなぎ、連携を深める技術的なハブの役割を果たすこととなります。例えば、大学などの研究機関とは基礎研究での連携を深め、英知を結集してイノベーションを創出します。企業の皆さまとは、大手企業はもちろんベンチャーとも積極的にパートナーシップを組み、内外の力を結集することで、課題解決や商品の付加価値につながる開発を実現していきます。

私たち技術部隊は、油脂に関する技術を通じて「植物のチカラ®」を商品やサービスに変換する使命を担っていると考えています。ここで生み出された革新的な技術とソリューションによって、「グローバルトップレベルの油脂ソリューション企業」に向けた歩みを進めてまいります。

「インキュベーションスクエア」を開設し価値創造を加速

新たな研究開発拠点である「インキュベーションスクエア」は、これまでの研究開発機能に加えて、商品化・事業化に至るまで一貫したプロセスを支援する「インキュベーション機能」を強化しました。

共創型のキッチンや、サンプル製造から小規模生産まで対応可能なパイロット設備、ファインケミカルの実験室などを新たに備えたことで、お客さまへのソリューション提案の強化はもとより、イノベーションの創出やスピーディーな事業化の実現へつなげていきます。当社グループの価値創造の場として活用し、「グローバルトップレベルの油脂ソリューション企業」に向けてさらなる成長を続けていきます。



インキュベーション機能強化のポイント



テストキッチン

新たな価値創造に向けて、お客さまと共に手を動かしながら、加工食品や調理品などのものづくりを実践しています。

パイロット設備

油脂の精製設備や、分別・エステル交換などの油脂加工設備、マーガリンやクリームなどの開発設備を実装しています。お客さまの設備に合わせ、サンプル製造から小規模生産まで対応できます。

研究開発力・生産技術力の強化と共創を生み出す工夫

インキュベーションスクエアの開設に伴い、ファインケミカルの研究開発部門を移転し、食品から化粧品・化学品まで、異なる分野の研究員が同じ場所に集まりました。専門分野が異なるメンバーの交流により、新たな気づきや発見へとつながり、新しいシナジーが生まれることが期待できます。また、自動化、ス

スマートファクトリー化が進む生産設備に対し、今回導入したパイロット設備は手動操作を主体としています。生産部門の従業員がこの設備や機械を深く理解して操作することで、スキルアップの場としても活用できます。

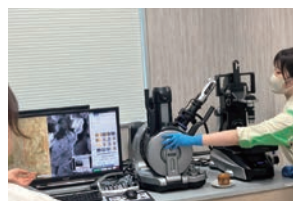
インキュベーションスクエアの活用による価値創造の取り組み

事例① お客さまとの共創により確度の高い課題解決を実現

当社は、生活者の行動変容や多様化する食品への健康ニーズ、おいしさ、人手不足、コスト上昇などを背景とした、加工メーカーや量販店、コンビニエンスストア、外食などBtoBの領域のお客さまのニーズやお困りごとに寄り添い、当社商品やアプリケーション開発をはじめとする技術の活用提案を通じた課題解決に取り組んでいます。これまで、営業部門が窓口となりお客さまのニーズや課題を把握し、それを開発部門に共有して技術的な提案を行ってきましたが、インキュベーションスクエアを活用することで、お客さまと共にものづくりを行いながら課題解決を図ることが可能になりました。新設したテストキッチンには調理設備を拡充し、さまざまな業態の開発担当者や当社の開発担当者などが直接対話し、共に手を動かしながら素材選定や試作を幅広く行うことができます。さらに、官能評価データに加え、分析機器も活用しながら、食感や風味、物性を数値化し客観的に共有することで、効率的で納得性の高い課題解決につながっていきます。



ガラス製のフライヤーを使い360度から、揚げ具合を確認

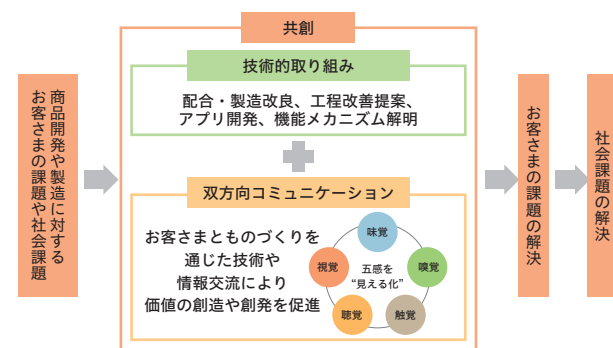


試作品の内部を電子顕微鏡で確認し内部構造と食感との関係性を検証

また、ファインケミカルの化粧品原料の研究開発環境も充実しました。化粧品を調製するのに欠かせないのが“エステル油”です。化粧品には、保湿や感触、発色、ツヤのよさなどさまざまな機能が求められ、それらを実現するために“エステル油”などの油剤を用います。お客さまが求めるさまざまな物性・機能を持つ新しい“エステル油”を開発したり、当社の化粧品原料の機能を活用したソリューションビジネスを展開していきます。新設した恒温恒湿室では、温度・湿度をコントロールし、さまざまな測定機器を用いて肌の状態を正しく客観的に観察・評価することができます。このような環境で、お客さまと共に直接コミュニケーションをとりながら、ニーズにお応えする高品質・高機能な商品をお届けしていきます。



恒温恒湿室内では一定条件下で皮膚測定ができ精緻な評価が可能に



事例② パイロット機能の拡充により共創のスピードを加速し事業化へ貢献

加工用途の油脂の開発過程では、ラボスケールでの評価後、お客さまの製造ラインでの評価のためのサンプルが必要になります。必要なサンプルを確保するため、ラボスケールでは何度も試作する必要がある一方、実際の生産設備で製造すると他の製造スケジュールへ影響するなどの課題がありました。

新施設には、中間のサイズとなるパイロットスケールの設備を導入しました。一斗缶サイズからドラム缶サイズ(数百キロ単位)までの製造が可能で、油脂の精製設備や分別・エステル交換などの油脂加工に関する設備などを実装しています。これにより、お客さまと共創しながらものづくりと評価が

行えるようになり、開発スピードの向上を実現することができます。また、無線技術を活用し、製造上の各種データを一元管理する仕組みを導入したことで、生産へのスピーディーな展開も可能としています。さらに、この設備は小規模生産も可能な仕様としており、商品化・事業のスタートアップ支援を推進していきます。



パイロット設備の一部

財務担当役員メッセージ



資本効率性を重視した
経営を深化させ
さらなる成長へと
つなげていきます

代表取締役 専務執行役員
尾上 秀俊

PBR改善に向けた取り組み

当社の株価はPBR1倍割れの状況が継続しており、引き続き重要な経営課題として認識しています。

一方で、2023年度の資本収益性についてはROE8.8%、ROIC5.1%と計画を上回り、中期経営計画「Value Up +」で設定していた2024年度の経営目標を前倒しで達成しています。このようななか、PBRについても0.9倍前後と未だに大きな課題ではありますが、徐々に改善をしています。

「Value Up +」の最終年度である2024年度は、目標として改めてROE8%以上、ROIC5%以上を設定しました。直近の株主資本コストは約7%と認識していますが、どのような環境下においても資本コストに見合う収益性を確保し、ステークホルダーの皆さまの期待に応えることで、PBR1倍割れの早期解消を実現し、さらに高い水準を目指したいと考えています。

ROICマネジメントの推進による 収益力の強化と投下資本の効率化

「ビジョン2030」においては、当初2030年度の経営目標として「売上高5,000億円、営業利益300億円、ROE8%以上」を掲げていました。しかし、歴史的な油価高騰を受け売上高が急拡大したこともあり、昨年、規模の目標から資本収益性の指標へと経営目標を変更し、「ROE10%、ROIC7%」を2030年の新たな目標としました。

ROE目標の達成には、各事業での取り組みが不可欠です。そのため、2022年度からROICを経営指標に加え、各事業において利益率の向上と投下資本の効率化の両面からの取り組みを進めています。

国内油脂事業においては、2030年までは油脂の総需要は維持される見通しを持っていますが、大幅な消費拡大が見込めない状況のなか、マーケティング・機能型の商品群の

戦略の進捗

財務担当役員メッセージ

比率を高めるとともに、インキュベーションスクエアを中核とした共創による価値創造を通じて、利益拡大と利益率の向上の両面に取り組んでいきます。

一方、国内油脂事業については、「安定性・継続性と効率化を前提とし、基盤事業としてキャッシュ・フローを安定創出する事業」としての側面もあります。将来的な油脂の総需要や市場環境の見通しを持ちながら、投資水準を適正にコントロールすることで、国内油脂事業としてROIC5%以上を目線に利益の安定的な獲得を目指していきます。

さらなる成長に向けては、成長領域に重点的に資本を投下していく必要があります。成長戦略のポイントは、ISFグループにおけるチョコレート用油脂のターゲット市場へのさらなる拡販、加工食品・素材事業でのチョコレート・MCTなどの素材活用によるバリューチェーンの多層化、ファインケミカル事業における成長市場へのアクセス強化などです。ターゲット市場の一つには、今後の成長が見込まれる北米市場が挙げられます。ナチュラリティやトレーサビリティ

ィが重視されるなか、当社の技術や、これまで構築したサプライチェーンの強みを活かし、グループの総力を結集した収益性の高いビジネスモデルを構築します。ISFグループ、大東力カオグループ、ファインケミカル事業では成長戦略に基づき積極的に経営資源を配分するとともに、ROIC8%を目線としていきます。

この目標の達成には、厳しい環境の中でも利益成長を遂げていくとともに、運転資本効率化などのテーマにも現場レベルできちんと向き合い、取り組みを推進していくことが重要となります。「Value Up +」の中でも、事業管理の中にROIC改善につながる取り組みをKPI化しており、ROIC改善に向けた社内での問題意識の醸成、浸透は着実に図れてきていると感じています。

投資資金としては、利益成長により生み出されたキャッシュ・フローを充当するほか、運転資本や非事業資産の圧縮により資金を創出するとともに投資案件を精査し、グループ全体として適正な水準に投資をコントロールしていくことも重要と考えています。

デジタル投資によるSCM改革の推進

運転資本の圧縮に向け、SCM(サプライチェーンマネジメント)改革を通じた在庫管理の適正化に取り組んでいます。2023年度は需給・拠点移動計画業務についてデジタル投資を実行し、新たな計画業務に基づく取り組みを進めています。従来、生産計画は販売計画をベースに策定していましたが、新たな計画業務では過去の実績などを活用しながら、統計的な手法をもとにデータドリブな需給管理の仕組みを構築することを目指しています。現時点では、一部の工場・商品で先行的に取り組んでおり、浮き彫りになった課題に対処しながら「在庫圧縮」と「安定供給」を両立させる全体最適での需給管理により、CCC(キャッシュコンバージョンサイクル)の短縮とROIC向上を実現していきます。

財務運営方針

中期経営計画「Value Up +」では、当初成長投資として4年間累計でM&A投資500億円を含む800億円を計画していましたが、コロナ禍の影響もありM&A投資を200億円に

修正したことにより、4年間累計562億円の成長投資を見込んでいます。加えて、設備の老朽化更新投資もあります。

当年度においては当社のインキュベーションスクエアや各拠点での製造設備への投資に加え、ISF、大東力カオといった各子会社も含めて100億円程度の設備投資を予定しています。

株主還元については、利益成長を伴う資本収益率の向上の成果を確実に還元するために連結配当性向を重要指標としています。連結配当性向40%を目安に実施する方針としており、2023年度の1株当たり配当金は前年度の120円に対して170円と50円の増配を実施しました。さらに、2024年度は10円増配し、180円を予定しています。これに伴い、4年間累計で159億円のキャッシュアウトを見込んでいます。自己株式の取得については当面予定していませんが、高い利益水準を維持し、その成果を配当することで、着実に株主還元を反映していきたいと考えています。

一方、これらの支出に対する原資としては、営業キャッシュ・フローに加えて政策保有株式の売却や非効率資産の圧縮を行うことで、4年間累計で570億円の収入を見込むとともに、420億円の資金調達を計画しています。

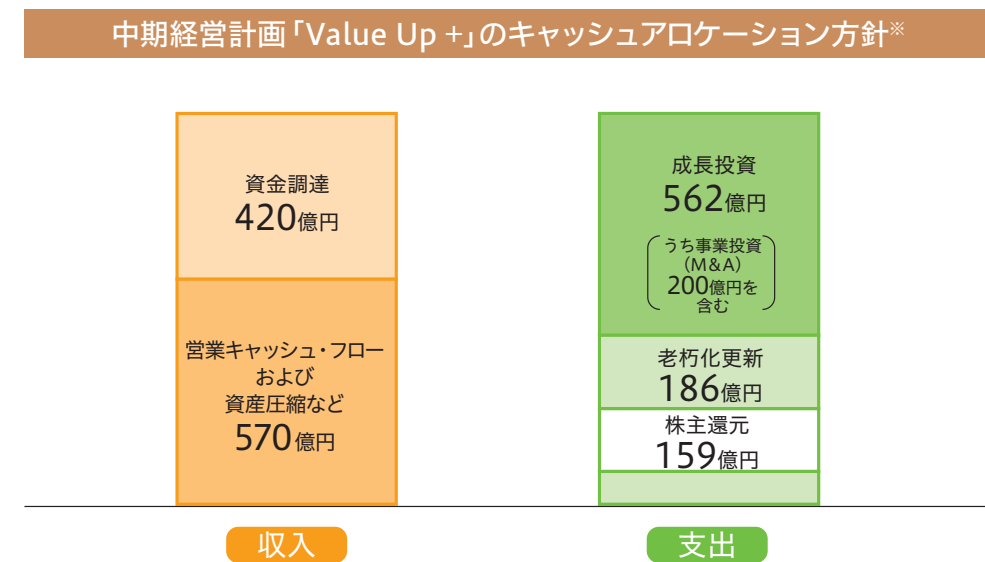
財務健全性とのバランスを図りつつ、ROE向上を重視した最適資本構成を追求するという財務方針のもと、自己資本比率40%台半ば、ネットD/Eレシオ0.5倍程度を目線に財務健全性を維持していきたいと考えております。

「グローバルトップレベルの油脂ソリューション企業」に向けて

「グローバルトップレベルの油脂ソリューション企業」の実現には、「Marketing」×「Technology」×「Globalization」の取り組みを成果として結実させることが不可欠です。そのうえでは、サプライチェーンにおける持続性・強靱性を高めていくことが必須となります。気候変動や地政学的要因などによる原料調達リスクへの対応を前提としたサプライチェーンの再構築・強化に取り組むとともに、サステナビリティへの対応水準をより一層高めていくことで、共創のパートナーとして選ばれる企業としての競争力につなげていきます。

「Value Up +」も最終年度ですが、成果は着実に上がってきており、私たちの取り組みは的を射たものと捉えています。次期中期経営計画では、これまでの仕掛け・取り組みを成果として結実させるとともに、もう一段飛躍するための基盤づくりとして積極的な投資も行っていくことで、「グローバルトップレベルの油脂ソリューション企業」としての飛躍を実現していきます。

これからも、価値を実感していただける商品やソリューションの提案を強化し、国内・海外での持続的な成長により企業価値の向上を実現し、ステークホルダーの皆さまから、より一層、信頼と期待を寄せいただける企業へと成長・前進をしていきます。



※2021～2024年の4年間累計の見通し

事業戦略・基盤戦略

事業戦略



油脂の価値を高め続け、
当社グループの推進エンジンとなる



事業の特長

- | 油脂・油糧 | 加工油脂 |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ● 菜種、大豆、オリーブ、ごま、アマニなど多様な植物資源を原料とした事業を主に国内で展開 ● ホームユース、業務用、加工用の多岐にわたるお客さまとの関係性を構築し、食用油の国内シェア(販売量)はトップ | <ul style="list-style-type: none"> ● パームを主原料とした事業を国内およびグローバルで展開 ● グローバル加工食品メーカーの信頼をいただき、海外での売り上げが多くを占める ● 戦略商品であるチョコレート用油脂のグローバルシェアは約9%(販売量) |

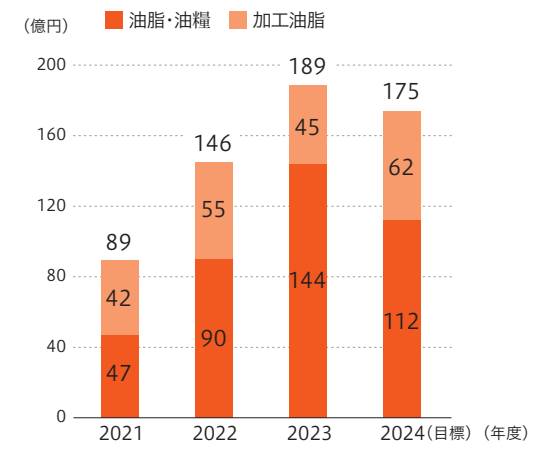
機会とリスク

機会	リスク
<ul style="list-style-type: none"> ・健康目的のための油脂積極摂取層が増加 ・食スタイルの多様化による中食・調理済み食品市場の拡大と、生活者が求める付加価値性の高まり ・人手不足や食品ロス問題、消費行動の変化等を背景に油脂に求められる機能・役割が高度化・多様化 ・新興国においては、食品産業が発展しビジネス機会が拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ・家庭における油脂の代表的な使用方法である「揚げる」調理の減少 ・気候変動の激化や世界的な油脂需要増加、地政学的な要因による原料調達および物流の不安定化・コスト上昇 ・国内畜産業の縮小と輸入ミールへの対抗により搾油事業の収益力が低下 ・規制対応遅れ・漏れや品質瑕疵による、グローバル市場での事業持続性リスク

事業戦略

- | 油脂・油糧 | 加工油脂 |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ● 構造的な油脂原料の高止まり、為替の変動や消費者の生活防衛意識が高まるなか、食用油の価値向上をベースに新たな価格の均衡点を定着させ、利益基盤を構築します。 ● ホームユースでは、「潜在・顕在需要の獲得」を目指したマーケティングを強化し、健康価値の高いオイルや、味つけオイルなどの市場を創造します。また、原料高騰が続くオリーブオイルについては、商品・コミュニケーションにより新たな層の購買喚起を促します。 ● 業務用・加工用では、「ニーズ協働発掘型営業」を深化させ、ユーザーにとっての課題解決につながる提案をし、機能フライ油や付加価値油の拡販へとつなげます。 ● 継続的な価値創造シナリオの実現に向け、マーケティングの仕組み・体制を整えるための取り組みを推進します。 ● 資本効率の改善に向け、上記戦略によって営業利益率の向上を図るとともに、在庫の適正化に向けた取り組みを実施します。 | <ul style="list-style-type: none"> ● ISFグループでは、新たな供給手法の導入やさらなる品質要求への対応により既存の取引先に対するファーストサプライヤーとして、地位向上を図ります。 ● ISF(マレーシア)では、増強したエステル交換設備の安定稼働により、早期に投資に対するリターンを獲得します。 ● ISF(マレーシア)における、生産設備の能力増強投資を進行し、さらなる事業拡大に向けた調達力の強化を行っていきます。 ● 中国・ASEAN市場では製品ラインアップの拡充とアプリケーション機能の強化により、拡販を推進します。 |

営業利益推移



市場動向

国内家庭用食用油市場
約**1,160**億円(2013年度) → 約**1,800**億円(2023年度)

世界のチョコレート用油脂市場
200万トン(2024年)

MESSAGE



取締役 専務執行役員
食品事業本部長 兼
支店担当
三枝 理人

「Value Up+」の間中は、原料価格の歴史的な高騰やコロナ禍を経ての市場縮小やお客さまの生活スタイルの変化など、ホームユースおよび業務用食用油を取り巻く環境は急激に変化しました。このような環境下においても価値創造を強力に推し進めるため、新たな「マーケティング創生」の体系化に着手し、既存の商品戦略・販売戦略に「顧客理解の深化」「営業スタイル変革」を「デジタル活用」を中心に融合させることで、新たに顕在化した課題の解決に取り組んできました。

例えば、ホームユースでは「顧客理解の深化」の取り組みの一つとして、ID-POSを活用し、売り場におけるお客さまの行動を分析することで、消費者インサイトを捉えた販売ストーリーの構築や、環境変化・市場変化に対応した効果的な提案活動につなげることを目指しています。

こうした「マーケティング創生」の取り組みは、「営業担当者の質を向上し、余力・時間を創出するための投資」と位置づけています。デジタル投資の拡大や、AIの活用、さらにはデジタル技術を活用するための人材育成への投資などによって、売上拡大、利益拡大の好循環を生み出し、事業別ROICの向上へとつなげていきます。

TOPICS かけるオイルのさらなる市場浸透に向けて

当社は食用油をテーブル上で「かける」という提案をし続けてきました。「鮮度のオイルシリーズ」で採用している「フレッシュキープボトル」は、油と酸素を触れさせない構造です。アマニ油やオリーブオイルなどの生で使用するシーンでも、この容器によっておいしく食べていただくことが可能になり、食卓に浸透しました。

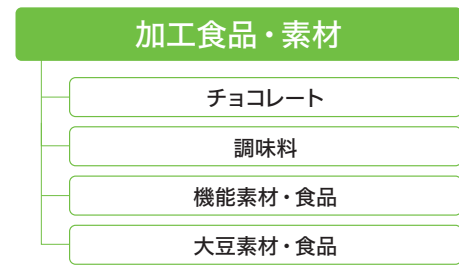
今年、「フレッシュキープボトル」を従来品と比較してプラスチックを約19%削減した新容器にリニューアルしました。さらに、オメガ3の健康機能についても注目され、2024年4-6月期のアマ

ニ油の市場は前年比の約150%で推移しました。これからも生活者の多様なニーズに寄り添いながら、食用油市場の活性化を図っていきます。



事業戦略・基盤戦略

事業戦略



油脂のバリューチェーンの一環として
油脂の価値を高め続ける好循環サイクルを創る



事業の特長

- チョコレートや調味料は油脂を素材とした事業であり、油脂のバリューチェーンの一環としてアプリケーション技術を開発し、油脂の価値を高めることにもつなげている
- チョコレートは近年、グローバル化を加速
- 機能素材・食品の戦略商品であるMCTの市場規模は拡大基調

事業戦略

- チョコレート事業は、強みであるチョコレートの風味づくりとチョコレート用油脂とのシナジーを活かしながら、アジア市場の開拓を進めていきます。
- 機能素材・食品事業は、継続的な加工食品メーカーへのアプローチ、商品化および流通へのフォローによりMCT使用商品を拡大していきます。

機会とリスク

機会

- ・高齢化社会の進展に伴い、介護食やフレイル・プレフレイル予防的での油脂需要が増加
- ・グローバルでチョコレート需要が増加し、ビジネス機会が拡大
- ・自然志向製品市場が拡大し、ナチュラルティの高い植物由来食品へのニーズが拡大
- ・Well-beingに貢献するトレーサブルでサステナブルな製品を選択する消費者が増加

リスク

- ・高齢者や予防医療をターゲットとする競争の激化
- ・気候変動の激化や地政学的な要因による原料調達および物流の不安定化・コスト上昇
- ・インフレによる実質賃金の低下に伴う高付加価値製品の需要の減退

MESSAGE

大東カカオは、カカオ豆からチョコレートまで社内一貫体制のもと業務用チョコレート商品を生産しています。「Value Up +」期間の前半はコロナ禍で土産市場向けの販売が減少するなか、営業と開発の連携を一層強化し、コンビニエンスストア向け商品の提案などをきめ細かく対応することで、新たな需要を獲得してきました。

足元では、産地の異常気象やカカオ樹の病気の影響から歴史的な水準でカカオ豆の価格が高騰し、主要産地であるガーナ豆の安定調達にも影響が出ていますが、他の産地のカカオ豆も活用しながら、これまで培ってきたブレンド技術を駆使し、高い品質を確保し続けています。

今後はカカオ豆の産地のさらなる多様化を進めるとともに、3種類のロースト(焙煎)設備を活用し、カカオ豆の香味や風味を最大限に活かした商品や日清オイリオの油脂技術を活用した商品の拡販などを進めることで、持続的な成長を目指していきます。

大東カカオ株式会社 代表取締役社長 竹内 成行

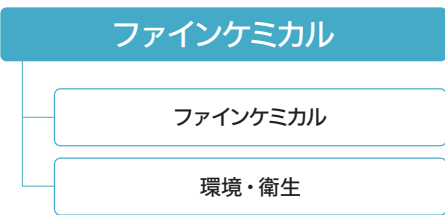
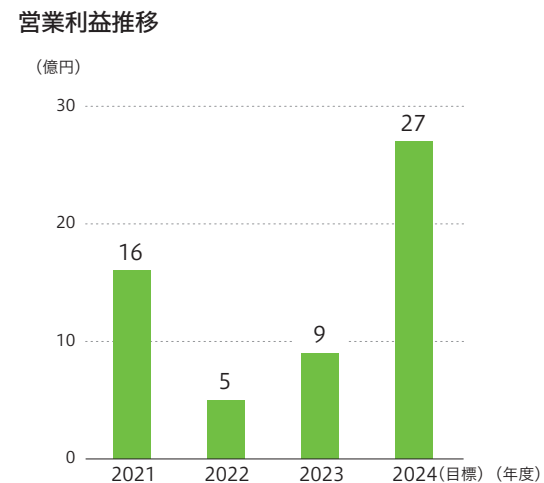
TOPICS 新たな機能性表示でさらなる需要獲得へ

MCTオイルについて、「運動との併用で、中高年者の加齢とともに低下する脚の筋力を維持する」の新たな機能性表示の届出を行いました。今回の届出により、フレイル予防の観点で、高齢・介護市場でのMCTのさらなる需要の創出を目指していきます。

市場動向

世界のチョコレート市場
1,500万トン(2024年)

家庭用MCTオイル市場
9億円(2019年度)→34億円(2023年度)



エステル合成技術の優位性を活かし
化粧品油剤のリーディングカンパニーとなる



事業の特長

- ファインケミカルはエステル合成技術をコア技術とし、高水準の品質安定性を達成
- 国内外の化粧品メーカーからの信頼をいただき、化粧品油剤のグローバルシェアは約9%(金額)
- ボーダーレスに事業を展開し、化粧品原料における海外売上高比率は約4割

事業戦略

- マーケットの拡大が期待されるアジア市場を中心に欧米を含めたグローバルマーケットに技術提案を強化し、販売を拡大していきます。
- テクニカルサポート機能を活かしたスペシャリティオイルの潜在機能の発見や、ナチュラルティを高めた商品の展開などによりソリューションビジネスを展開します。

機会とリスク

機会

- ・インバウンド市場の回復による国内化粧品需要の増加
- ・ナチュラルティの高い化粧品原料へのニーズの高まり
- ・国際的な化学物質の安全性への要求の高まり
- ・新興国の発展による化粧品市場の拡大
- ・環境配慮型商品・ビジネスへのニーズの高まり

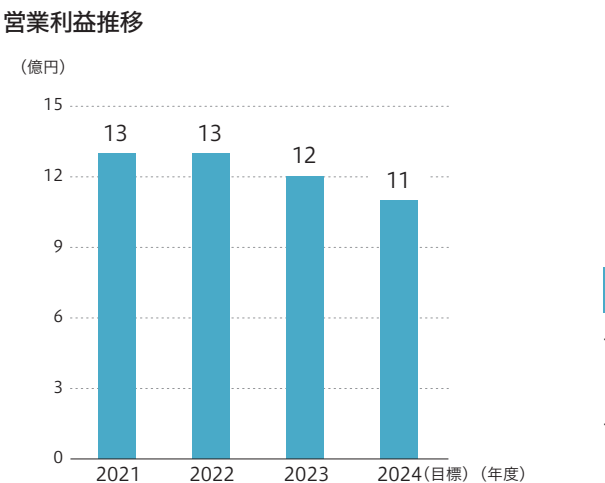
リスク

- ・規制対応遅れ・漏れや品質瑕疵による、グローバル市場での事業存続性リスク
- ・気候変動の激化や地政学リスクによる原料の安定調達およびコスト上昇のリスク
- ・地政学リスクの長期化による市場成長の鈍化
- ・環境配慮型ビジネスによる競争の激化

MESSAGE

「Value Up +」期間中、主に化粧品油剤において、中国や東南アジア等の成長市場を中心とした“グローバル展開”と高機能かつナチュラルティの高い新製品などの“新製品開発”に注力しました。これまで新型コロナウイルス感染症拡大により、メイクアップ市場が低迷するなど大きな環境変化もありましたが、テクニカルサポート機能強化や新たな機能開発によってスキンケア用途の製品拡販等の施策を実施し、今後の売上拡大にもつなげる結果となっています。今後はグローバル展開をさらに進めるとともに、効率的な生産体制の構築や適正な在庫管理を図り、資本効率性を高めるための取り組みを進めていきます。また、インキュベーションスクエアを活用し、環境に配慮した製品やプロセスの開発等サステナビリティを追求した取り組みを推進し、さらなる成長の原動力としていきます。

取締役 常務執行役員 海外事業、ファインケミカル事業部担当 岡野 良治



TOPICS 中国でテクニカルサポート拠点を開設

上海に化粧品原料のテクニカルサポート拠点を開設しました。よりお客さまの近くで、現地のニーズに合ったソリューションを迅速に提供することが可能になりました。

市場動向

世界の化粧品市場
年平均成長率 5% (2021年→2030年)

世界の自然化粧品市場
年平均成長率 11% (2021年→2030年)

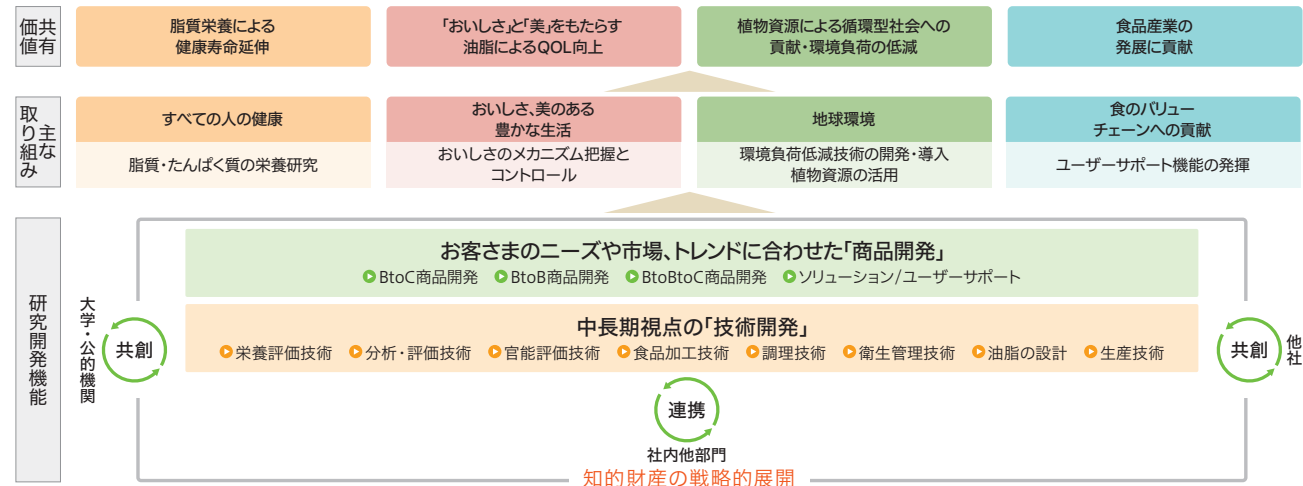
※出典：Panorama Data Insights Ltd.

研究開発

知的資本 

当社グループは、長年の植物油脂研究で培った知見をベースとした技術開発力と商品開発力により、「健康」「おいしさ」「利便性」「環境負荷低減」等、お客さまの多様なニーズや社会課題にお応えしています。油脂の栄養評価技術、おいしさ評価技術（分析・評価技術、官能評価技術）、油脂の製造および加工に関わる技術力などを強みとし、社内外での連携や共創を強化することで、「ビジョン2030」の各重点領域における共

有価値の創造に向けた研究開発を行っています。新たに開設した研究開発拠点「インキュベーションスクエア」を中核に、油脂とその周辺領域の技術をさらに磨き、当社グループの研究開発力を強化していきます。また、国内外を問わずさまざまなお客さまとの共創の場として活用し、技術や情報の交流を通して、多様な視点とアイデアにより最先端のソリューションを提供していきます。



知的資本の特長

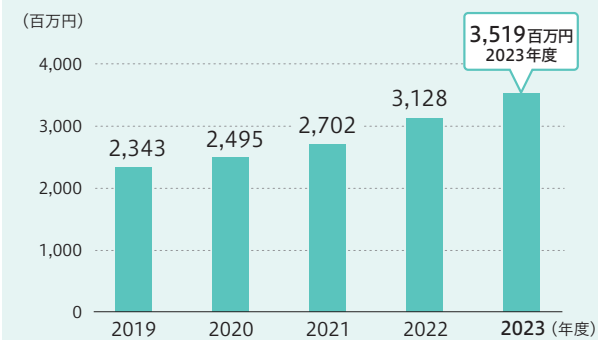
研究部門要員数

154名
(2023年度・単体)

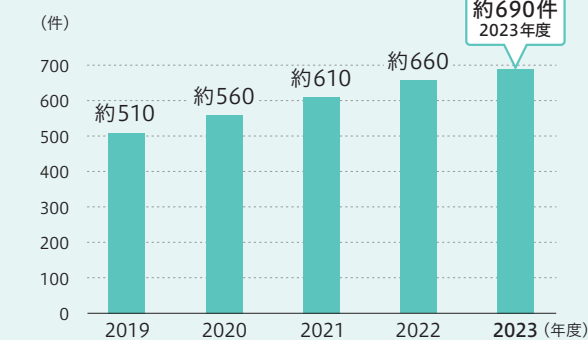
共同研究数

38件
(2023年度・連結)

研究開発費(連結)



国内保有特許件数(国内子会社分も含む)



植物油脂から動物性食品のおいしさを意図的に創発

重点領域「おいしさ、美のある豊かな生活」の実現に向けて、「油で食品はなぜおいしくなるのか」を徹底的に追究し、おいしさのメカニズムを把握してコントロールする研究開発に取り組んでいます。その一環として、東北大学との共同研究により、元来酸化しづらいと考えられていた植物油脂であるMCTの意図的な酸化を利用することで、乳製品や牛肉

などの動物性食品に含まれるラクトンなどの香り成分を創り出せることが、メカニズムも含めて明らかとなりました。この技術は、植物油脂による乳原料の代替やプラントベースフードへの乳・牛肉風味の付与等に利用できます。今後、パイロットスケールでの実証実験を経て、商品化を目指していきます。

新たな油糧資源の獲得に向けて微細藻類から得られる有用物質の研究を開始

当社は、産学連携プロジェクト「Bio-Digital Transformation (バイオ DX) 産学共創拠点」に参画し、新たな油糧資源・機能素材の獲得に向けて、微細藻類から得られる有用物質(食用油脂等)の生産や食品用途に向けた開発・機能評価の研究を開始しました。世界人口の増加や食に対するニーズの多様化など、食を取り巻く環境が変化するなか、すべての

人が「健康」や「おいしさ」を享受し続けていくためには、新たな食料資源の確保が課題の一つとされています。当社は本プロジェクトにおいて、これまで培ってきた技術を活かし、微細藻類から得られる有用物質の抽出・精製技術の確立や食品用途に向けた開発・機能評価において役割を果たしていきます。

知的財産戦略

特許網の構築による競争優位性の確保と、特許権の価値評価と事業貢献の可視化で戦略的活用を進める



技術本部 知的財産部長
引地 進

当社グループは、「グローバルトップレベルの油脂ソリューション企業」に向けた事業活動における優位性を確保するために、質・量ともに優れた堅牢な特許網の構築を目指しています。現在、国内特許を約690件保有していますが、特定のテーマに関連した複数特許の取得により、多くの特許網を構築しています。特許網を分析し、強化すべきポイントを明確にしながら、研究開発活動を通じて権利確保を進めています。

などを把握しています。

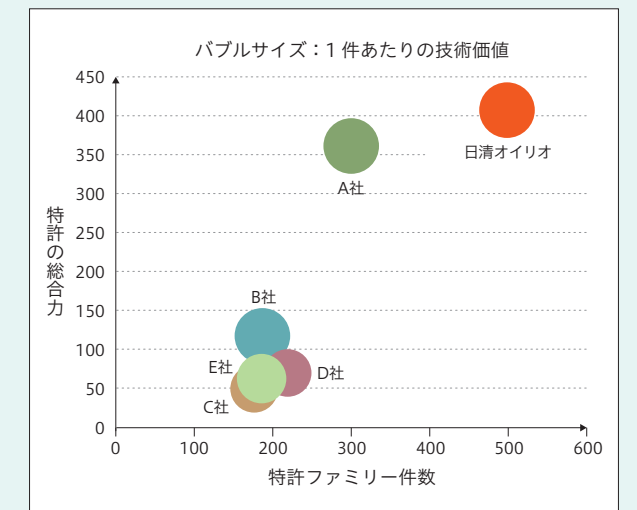
最近では、知的財産権だけでなく、技術、ノウハウ、ブランド、サプライチェーンなど、さまざまな企業の競争優位性が知的財産として扱われるようになってきています。そのため、当社のみですべての競争優位性を網羅することは難しく、他社とコラボするオープンイノベーションの考え方がますます進むものと思われます。自社の強みをさらに磨くとともに、グループ会社や他社との共創も戦略的に進めていきたいと考えています。

また、食品業界では、世の中のニーズに応じて、各社が同時期に同じ領域の研究を行う傾向があるため、研究者が制約のない状態で研究開発に取り組むことができる「自由度」を確保するべく、他社に先駆けて幅広い特許を取得するよう努めています。

今後は、知的財産権の価値評価と事業への貢献の可視化により、さらに高度な事業戦略を進めていくうえでの判断材料の軸として、知的財産権を活用していきます。価値評価については、他社牽制力、自社貢献度、特許解析ツールによる客観的評価の3軸で評価していますが、例えば、特許解析ツールによる客観的評価については「特許が受けた引用の数」「市場規模」などを分析し、特許の総合力を算定しています(グラフ参照)。また、複数の軸による評価結果を組み合わせることで、特許網の構築に役立てたり、自社事業への特許の活用を促していきたいと考えています。

事業への貢献の可視化については、特許権と売上高との関係を分析し、販売が伸びている商品がきちんと特許でカバーされているか、売上高に貢献している特許はどれか

食用油脂領域における当社と他社比較



米レクシスネクシス社が提供するLexisNexis® PatentSight+を用いて比較した結果、当社は食用油脂領域において競合企業と同様に質の高い特許を保有し、量においても多くの特許を保有していることから、総合力で優位を示しています。

生産構造の変革



「ビジョン2030」で目指す多様な共有価値を創造するサステナブルな供給体制を実現するため、「拠点ごとの強みの発揮」と「一体運営による総合力の強化」の両立により、次世代型生産構造への変革を進めています。各生産拠点がそれぞれ

の強みを磨き、知見や成功事例をグループ会社へ水平展開することにより総合力を強化しています。名古屋工場のスマートファクトリー化をはじめ各拠点での取り組みを着実に積み重ねており、他拠点への水平展開を開始しています。

ポイント 多様な共有価値を創造するサステナブルな供給体制を実現する
 1. 油脂の事業競争力の徹底的強化 2. 幅広い製品供給体制確立 3. 環境課題の解決



取り組み事例

名古屋工場では既存業務の抜本的な改革とICTを組み合わせ、「生産性向上」「働き方改革」「技術力の獲得と伝承」を実現するスマートファクトリー化に取り組んでいます。既存業務の改革としては、工場全体で業務の見直し提案活動を推進し、業務の統廃合を進めています。また、ICT導入事例としては、製造実績情報を一元管理する製造実行管理システムやローリー出荷管理システムを導入しました。これにより、従業員の負担軽減だけでなく、出荷計量時間の短縮など物流課題の解決にも貢献しています。業務改革を進める風土が醸成され、工場全体の活性化につながっており、スマートファクトリー化の完遂に向けて、一体となって取り組みを進めていきます。

名古屋工場 付加価値労働生産性
8.8%
 [創出時間 約18.6千h/年相当] (2023年度)
※ 従業員一人あたりが生み出した付加価値を表す指標
 名古屋工場のスマートファクトリー化による時間創出を付加価値として算出

堺工場では、「環境関連技術の実装」と「パームサステナビリティ」の2軸によるサステナビリティセンター化を進めています。新たに導入した太陽光発電設備やバイオマスボイラーを本格稼働させ、工場で使用するエネルギーの非化石割合を拡大しています。さらに、省エネルギー化および脱炭素化への取り組みとして、工場の未利用エネルギーを熱源としたヒートポンプの導入を決定しました。また、RSPOのSG認証商品を生産するための設備を導入し、パーム油の認証油割合を高めるための供給体制構築を進めています。

精製工程におけるヒートポンプの活用概略フロー図

精製工程の冷却水循環装置の戻り水を熱源とし、ノンフロン冷媒を使用したヒートポンプで効率的に熱移動させた温水を原料油の加熱工程に利用

グループ全体に展開

2030年へ向けて次世代型生産構造へ変革する

- お客さま起点での価値創造
- 環境関連技術の実装
- サステナブル調達の実現
- 製油業界の国際競争力の牽引
- 生産性のさらなる向上
- 働きがいのある職場の実現

製造資本の特長

生産拠点数 **6か国8社12拠点** (2023年度)

- ① 日本: 日清オイリオ(4拠点)、セッツ(堺)、大東力カオ(中井)
- ② マレーシア: ISF(ポートクラン、デンキル)
- ③ スペイン: IQL
- ④ シンガポール: T&C
- ⑤ インドネシア: IADC
- ⑥ イタリア: ISF Italy

生産規模

約**266万t**
(2023年度)

※ 当社、セッツ、大東力カオ、ISF、IQLの合計

デジタル戦略の推進

当社では、「ビジョン2030」で目指す姿の実現に向けた成長シナリオの一つにデジタル基盤の強化を掲げています。単なるデジタル基盤の整備だけでなく、AI/IoTなどのデジタル技術を活用した新たなビジネスモデルの創出や業務変革に重点を置いています。

これまで、名古屋工場のスマートファクトリー化、SCM(サプライチェーンマネジメント)変革や顧客接点の強化に向けた取り組みを進めてきました。また、人材育成の観点から社員へのデジタルリテラシー教育や社内提案制度などを実施しています。

こうした取り組みなどが評価され、経済産業省が定める「DX認定事業者」の認定が2024年3月に更新されました。

デジタルを活用していく考え方を一気に加速させるための戦略として、AI(人工知能)活用がその起点になると考えており、常に「未」の領域にチャレンジし続け、しなやかで強い企業体質への変革を目指すために、当社グループが保有するさまざまな知見やデータを駆使しながらバリューチェーンの強靱化を図ります。



主な取り組み

① SCM変革

当社商品を安定供給しながら在庫の圧縮を図り、CCC(キャッシュ・コンバージョン・サイクル)の短縮を図ることを目的に、需給計画を立案するSCM計画系システムを構築しました。計画業務のさらなる精緻化に向けて、AIの適用研究や、デジタルツイン技術を活用したサプライチェーンの戦略的な最適化・再構築の検討も進めています。

② 顧客接点強化

ID-POSなどのデータ活用による「顧客理解の深化」や、「営業スタイルの変革」として、当社のBtoBにおける事業領域別の専用Webサイトを開設し、お客さまの課題解決に役立つような情報発信に取り組んでいます。マーケティングオートメーションツールを活用し、お客さまごとにカスタマイズしたコミュニケーションにより関係を強化しています。また、生活者の食事記録や運動習慣などのパーソナルデータを活用しながら脂質の健康情報を発信するなど、生活者との接点強化を進めています。

③ AIの活用推進

AI活用の基盤として、テキスト生成AIツールやAI開発プラットフォームを導入しています。AI開発プラットフォームとは、ノンプログラミングで予測や分類などのAIシステムを構築できる基盤であり、研究開発において機械学習を活かす取り組みを始めています。なお、これらのツール活用に向け、「AI活用ルール」や「AI導入・利活用ガイドライン」を作成しています。

④ デジタルリテラシー教育の推進/社内提案制度

デジタルリテラシーの底上げを目的に、全社員(単体)を対象にeラーニングによる教育研修を約1年半にわたり実施しました。デジタル知識やデータ分析手法の内容にとどまらず、問題解決に役立つ思考法の講座なども含みました。また、デジタルを活用した新たなビジネスモデルや組織風土の変革を担う人材育成を目的とした社内提案制度を実施し、主体的なイノベーション創出の土壌づくりを進めています。

社員の声



株式会社マーケティング
フォースジャパン
事業統括部 リーダー
小林 愛子

社内提案制度を利用し、惣菜の市場調査の効率化に取り組む

これまで惣菜の開発業務に携わってきたなかでデジタル活用が業務の効率化に貢献できると考え、「DXアイデア社内提案制度」に応募しました。

惣菜の開発に携わる量販店やメーカーなどの関係者にとって、惣菜の市場調査をする際、Webサイト上に参考情報が少ないため、実際に商品を購入して具材などを分解・計測するなど、手間や時間がかかるという課題があります。そこで、デジタル技術を用いて量販店の惣菜情報の情報共有や分析ができるシステムを開発すれば、当社だけでなく、惣菜開発に携わる関係者の業務効率化につながると思いました。またAIを活用しながら、取得した惣菜の情報と食のトレンド情報などを合わせた新規のメニュー生成も検討しています。現在は、デモ版に対する顧客へのインタビューをもとにシステム開発を始め、今後販売する予定です。

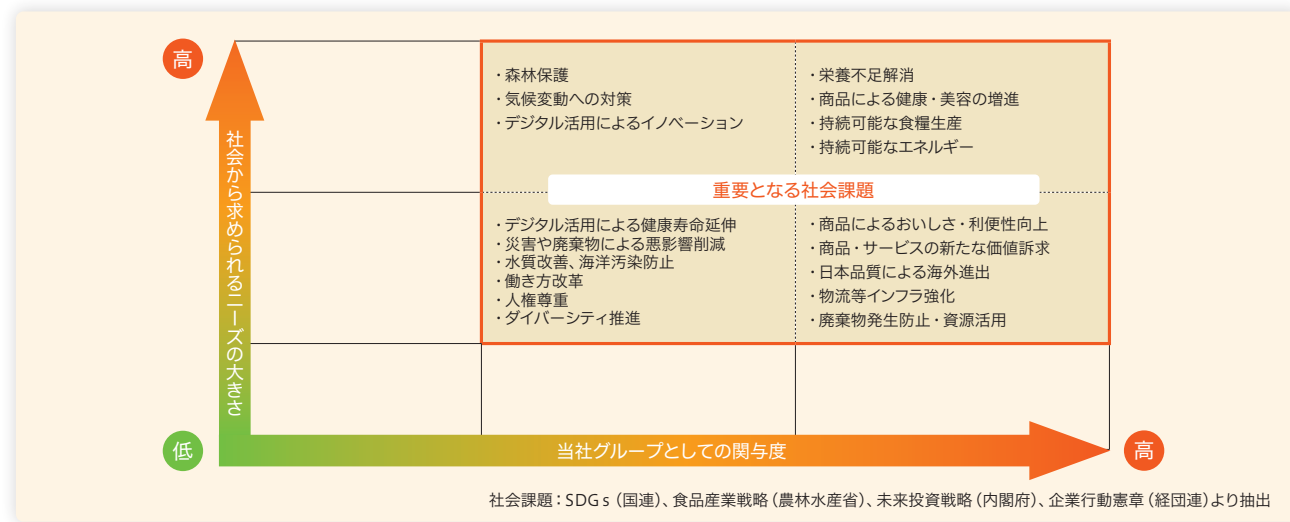
この制度を利用したことで、日々の業務で感じていた課題の解決に向けた方策を具現化できる機会を得られたとともに、他の業務についてもデジタル活用によって効率化や新たな価値創造ができなかったかと考えるようになりました。

日清オイリオグループビジョン2030

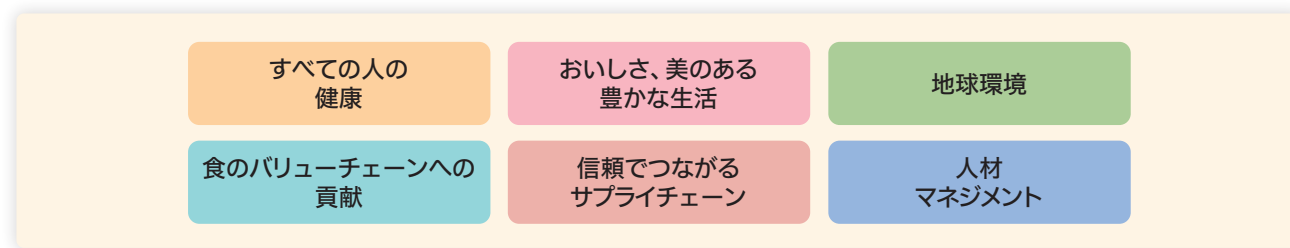
目指す姿の実現に向けた重点領域(マテリアリティ)の特定とガバナンス

「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。そのうえで、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、目指す姿の実現に向けた取り組みを進めています。

重点領域の特定プロセス(「ビジョン2030」策定時)



6つの重点領域とCSV目標を設定



CSV目標の見直し

「ビジョン2030」策定から3年が経過し、消費者意識や購買行動の変化、サステナブルな生産や調達に対する社会からの要求水準の高まり等、事業を取り巻く環境が大きく変化しました。このような環境変化や「ビジョン2030」の戦略に沿ったさまざまな取り組みを推進するなかでの進捗状況をふまえて見直しを行い、2030年度目標が未設定となっている「地球

環境」「信頼でつながるサプライチェーン」「人材マネジメント」のCSV目標を改めて設定しました。

2025年度から始まる新中期経営計画では、各重点領域での価値創造ストーリーと事業戦略の一体化を一層進め、CSVによる成長を実現していきます。

CSV目標の見直しのプロセス



今回の見直しにおける目標設定の考え方

重点領域	取り組み項目・設定目標	環境認識・および目標設定の考え方
地球環境	プラスチック容器・包装の削減および資源循環の推進 (2030年度目標設定)	・プラスチック汚染根絶に向けた国際条約が議論されており、プラスチックのライフサイクル全体にわたる取り組みを推進、循環型社会への移行が求められている ・石油から新たに作られるプラスチック使用量の削減と、社会実装されている容器回収、リサイクルスキームへ食用油プラスチックボトル導入を目指す取り組みを目標化
	植物資源を活用した、環境にポジティブインパクトを与える商品・サービスの開発 (2030年度目標設定)	・環境にポジティブインパクトを与えながら、お客さまに新たな価値を提供できる商品・サービスと改めて整理 ・環境と経済の相互依存関係を認識し、持続可能な成長を実現するため、2030年度目標については経済的な成長を確認できる目標を改めて設定する
信頼でつながるサプライチェーン	人権尊重を基盤とした事業活動の展開・深化 (2030年度目標設定)	・欧米では人権デュー・ディリジェンスが法制化されてきている。当社グループは欧州を主要市場としており、人権尊重も先行する欧州の高い要求水準を認識する必要がある ・人権侵害を発生させないという意思を示す目標とし、国連指導原則に沿った人権デュー・ディリジェンス、苦情処理、教育、情報公開の一連のサイクルが回している状態を目指す
人材マネジメント (取り組み項目を再設定)	グループの理念・ビジョンへの共感	・CSV目標達成と当社の持続性を担保する組織体制の確立を目指す ・目指す人材のあり姿を「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ー集団」とし、そこに向けた目標を設定 ※詳細はP61をご覧ください
	強固な人材力の構築	
	多様な人材の活躍	
	イノベーションを生み出す組織風土への進化	

各CSV目標の詳細はP45~64をご覧ください

CSV目標達成に向けたガバナンス体制

当社グループは、取締役会が設置する審議委員会「経営サステナビリティ委員会」にて、企業の持続的な成長と社会の持続的な発展(サステナビリティ)に貢献するための基本方針の立案やビジョンで目指す姿の実現に向けた重要課題、TCFD・TNFD提言に基づいた方針・戦略などを審議してい

ます。その重要なテーマとして、当社事業に影響を与える重要なリスク・機会の抽出と社会課題の検討、重点領域やCSV目標、具体的取り組み等の設定や見直し等を審議しています。その内容は適宜、取締役会に報告されるとともに、特に重要な案件については取締役会で決議されます。

ビジョン2030で目指す姿を実現するための重点領域

1 すべての人の健康

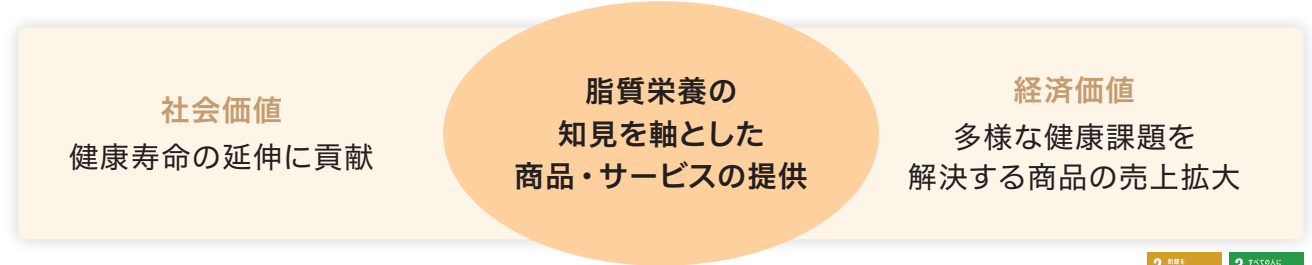
当社グループは、長年植物油脂を研究し、その栄養としての価値と加工技術を高め続け、おいしい食品や安全で高品質な素材として提供することができます。ライフステージや健康状態にあった「おいしい食事」と「食生活、食習慣」の提案を通じ、生涯にわたり、活力のある健康的な生活に貢献します。



共有価値と社会インパクト

人生100年時代を支える心身の健康に貢献します

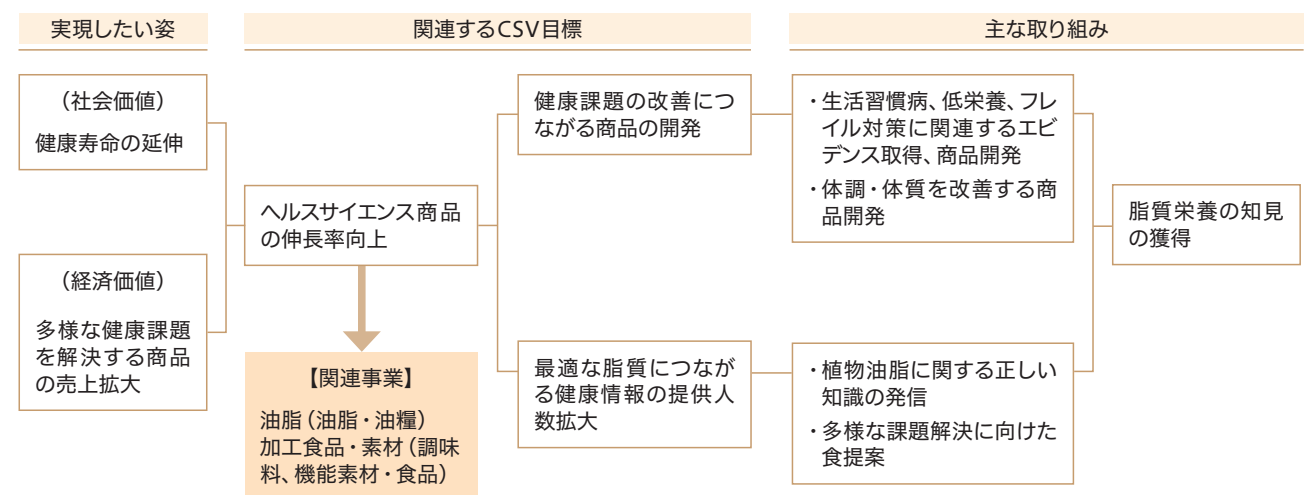
人生100年時代を支える心身の健康づくりのため、特に低栄養、過栄養、パーソナルな健康課題等の解決に取り組みます



取り組み項目	2023年度実績	2024年度目標	2030年度目標
多様なライフステージにおいて健康とエネルギーを生むヘルスサイエンス商品の伸長率の向上(2019年度比) ^{*1}	133%	150%	200%
脂質栄養の知見を活かした健康課題の改善につながる商品の開発 ^{*2}	・脂肪燃焼や低栄養・フレイル対策関連のエビデンス6件取得(MCT) ・少量高エネルギー商品等計9品上市	フレイル予防やメタボ改善に関連するエビデンスの取得と商品上市(2022年度から累計20品以上)	パーソナルな健康課題の解決(体質の改善や体調のコントロール)に関連するエビデンスの取得と商品開発
最適な脂質の摂取につながる健康情報についての提供人数拡大(2021年度からの累計) ^{*3}	累計8,941万人	累計 1.3億人	累計 4億人

^{*1} MCTオイル、加工食品、健康オイル、サプリメント、ウェルネス食品等、生活習慣病やフレイル等の対策に貢献できる商品
^{*2} 低栄養、過栄養、パーソナルな健康課題等の解決に貢献できる商品
^{*3} 脂質の健康情報とは、低栄養・過栄養の改善、ホドメイクなどパーソナルな健康課題の解決に役立ち、かつ油脂の正しい理解や価値向上につながる情報発信を指す。

実現したい姿に向けた主な取り組み



「Value Up +」期間中の成果と今後に向けて

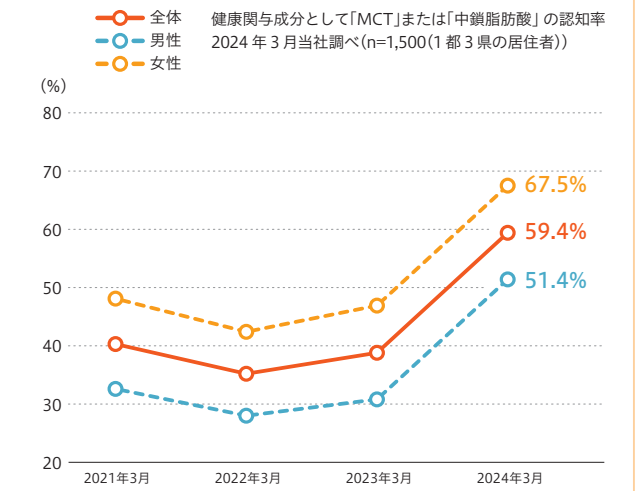
脂質栄養の知見を活かした健康課題の改善を目指し、脂質栄養に関するエビデンスの取得と商品開発に取り組んできました。特にMCTについては、「体脂肪やウェスト周囲径を減らす^{*1}」に加えて、「日常活動時の脂肪の燃焼を高める^{*1}」の届出を行い、2024年秋に「日清MCTオイルHC」をダブルヘルスクレームの機能性表示食品としてリニューアルしました。また、MCT市場の活性化を目指し、流通や加工食品メーカーの皆さまに原料として採用いただくことで、MCTを原料に含む商品を広く展開するとともに、その機能をわかりやすくストーリー化し、メディアなどを通じて健康情報を発信する取り組みを推進してきました。これらの取り組みの成果もあり、MCTの認知率は2021年3月から2024年3月にかけて40.3%から59.4%に上昇し、広く知られるようになりました。そして、家庭用食用油におけるMCTの市場規模は、2021年度の18億円から2023年度には34億円へと拡大しています。

今後は、超高齢化社会が進む日本における“フレイル”などの社会課題や、健康者の体調や体質などパーソナルな健康課題に対して、脂質栄養の知見を活かした商品や食生活の提案などを

通じて課題解決に貢献し、さらに、これらの取り組みの成果を当社グループの成長へとつなげていきます。

※1 BMIが高めの方

「MCT」または「中鎖脂肪酸」の認知率



パートナーの声



タカナシ乳業株式会社 商品本部 商品部 第3グループ マネジャー 桑原 万裕子

両社の強みを活かした商品を通じて 良きパートナーとして共に健康やおいしさの価値を提供

私たちは、MCTオイルを使用した機能性表示食品のヨーグルト「毎日のMCTヨーグルト400g」を2023年より発売しています。MCTオイルの食べ方として、ヨーグルトにかける方が多いという調査結果が開発のきっかけでした。ヨーグルトは、健康維持やダイエットなどを目的として習慣的に食べる方が多い食品です。ここに認知度が高いMCTオイルを使用することにより、体脂肪対策とヨーグルトとしての乳酸菌やカルシウム摂取という基本的な健康価値を、同時にお客さまにお届けすることが可能になりました。機能性表示食品として、明確にエビデンスをパッケージに示せるこ

とも、商品としての競争力になっています。開発に当たっては、毎日の食生活の延長上で無理なく食べていただけるよう、おいしさに徹底的にこだわりました。MCTオイルは無味無臭ですので、乳の風味を活かしながら自然な味わいを保つことができるといっても相性のよい素材だと思っています。

当社の事業は、酪農と共にある乳業として存在することが主たるフィールドである点は、これからも変わりませんが、食を取り巻く環境が大きく変化するなか、「植物のチカラ[®]」が期待されると考えています。今後も良きパートナーとして、共に食を通じて健康やおいしさの価値をお届けできるよう、積極的な提案を期待しています。



ビジョン2030で目指す姿を実現するための重点領域

2 おいしさ、美のある豊かな生活

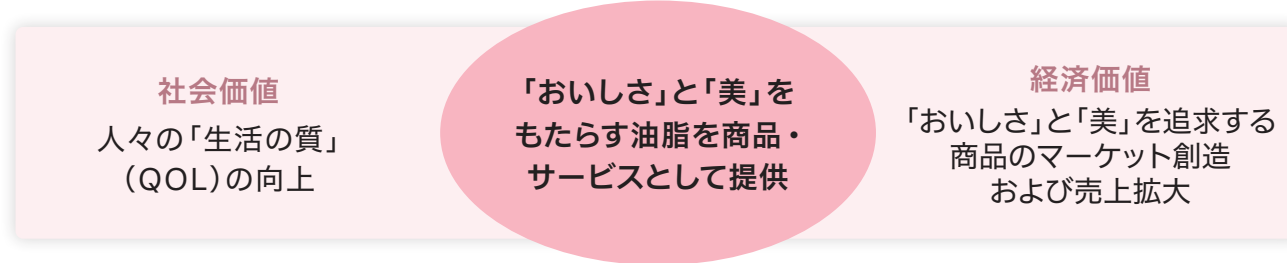
「おいしさ」と「美」は、個人の価値観を構成する大切な要素であり、この価値観を満たすことは、人々が幸せな生活を送ることにつながります。「おいしさ」と「美」の追求を通じて、人々のクオリティ・オブ・ライフ(QOL)を高め、社会と共有できる価値を創造することで、生活をより豊かにし続けます。



共有価値と社会インパクト

「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します

食卓に「おいしさ」を提供し、豊かな生活に貢献するブランドとして、価値向上に取り組みます

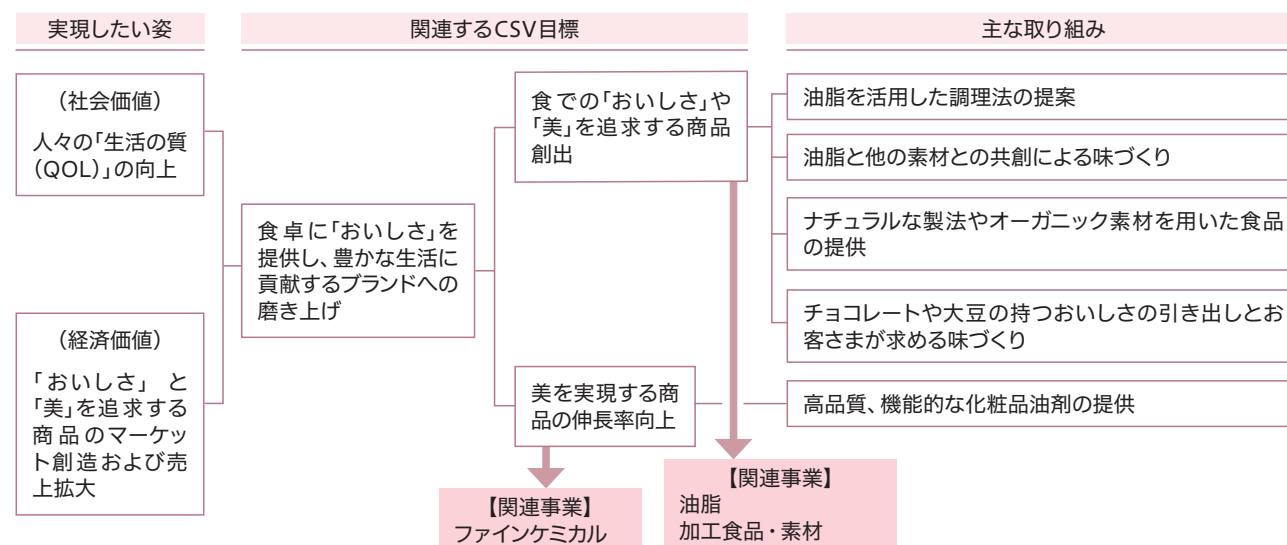


CSV目標

取り組み項目	2023年度実績	2024年度目標	2030年度目標
食卓に「おいしさ」を提供し、豊かな生活に貢献するブランドへの磨き上げ	油の酸化を徹底的に抑制する「ウルトラ酸化バリア製法」を採用した「日清ヘルシークリア」を2024年春発売	お客さまと共感できる価値を具現化した商品の上市・展開	企業ブランド認知率90%
食での「おいしさ」や「美」を追求する商品創出	味つけオイル新商品投入やプロモーション展開による認知拡大(認知率:25%)	かけるだけで「料理をおいしくする」食用油の浸透による食卓の豊かさへの貢献(お客さまとのタッチポイントを広げ、味つけオイルの市場を育成)	食用油を基軸とした新たなカテゴリー創出による食の豊かさへのさらなる貢献
美を実現する商品の伸長率の向上(2019年度比) ^{※1}	126.6%	150%	200%

※1化粧品原料(IQL,NOST含)、セツ自社衛生管理事業

実現したい姿に向けた主な取り組み



「Value Up +」期間中の成果と今後に向けて

今年、「日清サラダ油」の発売から100周年となります。長きにわたり食用油を通じて、新たな価値を創造し続けてきた当社は生活者の潜在ニーズに応え、「開封後も鮮度が長持ちする」という新たな価値を提供する商品として「日清ヘルシークリア」を上市しました。発売開始2カ月で100万本を突破するなど、好評をいただいています。

また、食での「おいしさ」を追求する商品として、「味つけオイル」の市場創造に取り組んできました。「味つけオイル」は、オイルにスパイスやハーブなどに含まれる香味成分を溶け込ませた商品で、複数の食材を組み合わせた複雑な味を1本のオイルで実現することが可能となります。「オイルで味つけをする」という新たな食の楽しみ方を、より多くのお客さまに体験していただくために、イベントなどでの試食やサンプル配布、SNS・通販などと連動した企画を継続しています。「味つけオイル」の一種である「日清やみつきオイル」の認知率は2021年度の19.2%から2023年度には25.2%へと伸長しました。生活者の価値感が多様化するなか、多

様なニーズに寄り添った商品を提案し続けることで、市場の活性化を図り続けています。

また、「美」を実現する商品の伸長率向上に向けては、自然やオーガニックを訴求した化粧品への関心が高まるなか、2023年に化粧品原料中の自然由来指数(ナチュラルティ)を向上する新商品を発売しました。アジア・欧米への販売に向けた技術提案の強化の成果などもあり、化粧品油剤を含む「美」を実現する商品の伸長率は126.6%(2019年度比)となり、ファインケミカル事業の成長へとつながっています。



社員の声



ホームユース・ウェルネス食品開発センター ホームユース開発課長

吉村 和馬

今年発売した「日清ヘルシークリア」は、お客さま相談窓口で「酸化」についてのお問い合わせが多いことに着目し、生活者は「油の酸化」に対して漠然とした不安を持っているのではないかと仮説(生活者のインサイト)に応える商品として「鮮度長持ち、サビないオイル」をコンセプトに開発しました。このたび採用した「ウルトラ酸化バリア製法」は、当社がこれまで蓄積してきた酸化抑制技術を結集し、進化させたものです。3つの酸化抑制技術を組み合わせ、製品中の酸素を極限まで減らすことにより、開封後一定期間が経過した油でも、すっきり・油っこくないことを実感できる商品となりました。

生活者のインサイトに応じて 当社の技術を結集した付加価値型商品を開発

「日清サラダ油」の発売100周年を迎える今年生まれた商品ですが、「日清ヘルシークリア」は決して過去を振り返る記念商品ではありません。今後を見据えた未来志向の商品です。生活者が食用油を選ぶ価値基準の一つに「酸化していないこと」が加わることで、そして、本商品が多くの生活者の「おいしい食卓」の支えとなることを期待しています。

ウルトラ酸化バリア製法



ビジョン2030で目指す姿を実現するための重点領域

3 地球環境

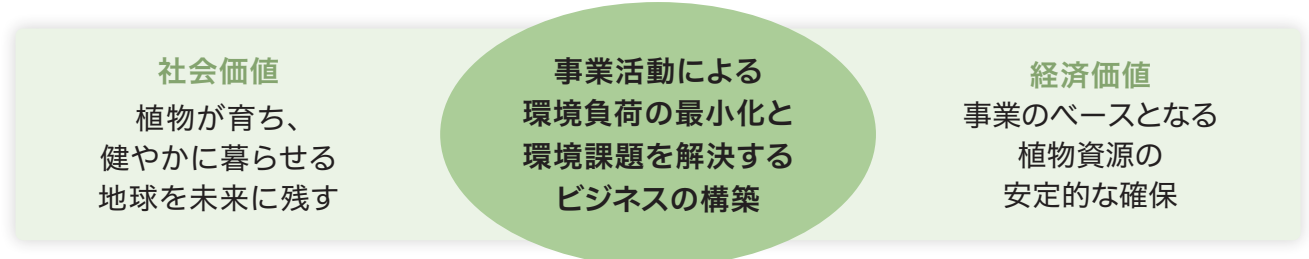
植物資源を事業のベースとする当社グループにとって、地球環境や資源の保護は事業の持続性そのものです。次世代のため、脱炭素社会、循環型社会の実現を目指し、未来を見据えて事業活動での環境負荷を最小限にする取り組みを進めるとともに、環境課題の解決に資するビジネス領域の構築を進めます。



共有価値と社会インパクト

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します

温室効果ガス削減／循環型社会実現／プラ課題解決／土壌、水汚染防止のための植物資源活用等に取り組みます

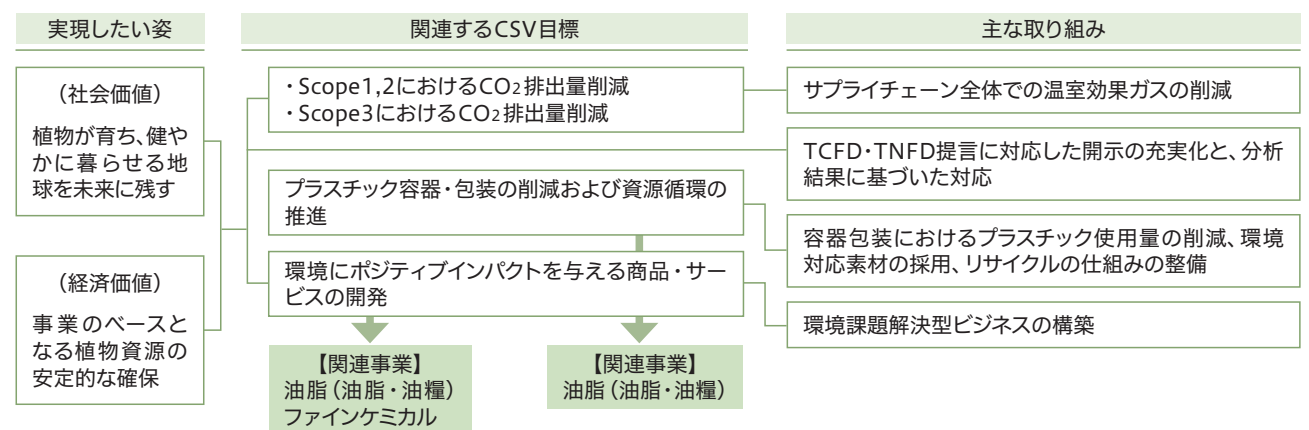


CSV目標

取り組み項目	2023年度実績	2024年度目標	2030年度目標
Scope1,2におけるCO ₂ 排出量削減(2016年度比)	18.6%削減(速報値)	20%削減	50%削減
Scope3におけるCO ₂ 排出量削減(2020年度比:カテゴリー1,4から取組開始)	・2030年度定量目標設定 ・主要原材料(大豆・菜種)由来のCO ₂ 排出量算出方法につき日本植物油協会を介して米国・カナダの業界団体と具体的協議開始(9月～)	購入した製品・サービスおよび輸配送(上流)の排出量の70%をカバーするサプライヤーから、2026年までに科学に基づく削減目標の設定と、そのコミットメントを得る	25%削減
プラスチック容器・包装の削減および資源循環の推進	・紙容器商品3品発売(キャノラ、ハーブユース、ごま) ・従来ボトル比でプラ量▲39%、再生PET樹脂30%の新容器を導入し8品上市	ホームユース商品の環境対応素材導入率70%(対象:食用油およびギフト)	・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(ボトル・キャップ)の原単位削減:15%(2022年度比)
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・サービスの開発(2021年度からの累計)	累計:41件(フードロス削減につながる長持ちオイル、植物性工業用油脂等を開発・上市)	累計 80件	環境にポジティブインパクトを与える商品・サービスが中核となり、成長を牽引



実現したい姿に向けた主な取り組み



TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)、TNFD(自然関連財務情報開示タスクフォース)提言への対応

これまでの取り組みと統合的対応に向けて

日清オイリオグループ生物多様性方針 https://www.nisshin-oillio.com/company/sustainability/environment/biodiversity_policy.html
日清オイリオグループ水方針 https://www.nisshin-oillio.com/company/sustainability/environment/water_policy.html

当社グループの事業活動は植物資源をベースとしており、植物の生育に大きな影響を与える気候変動への対応は経営の重要テーマです。そのため2021年にTCFD提言に賛同を表明し、2022年度より気候変動に伴うリスク・機会の分析、財務影響などのシミュレーションなどを通じた情報公開を実施しています。
また、当社グループにとって地球環境や自然資本の保全は事業の持続性そのものであることから、2023年に「日清オイリオグループ生物多様性方針」および「日清オイリオグループ水方針」を策定し、保全へ

の取り組みを進めています。さらには、TNFD提言のフレームワークを参考に、開示が求められる自然関連課題の特定と評価に着手しました。
自然関連課題を含むサステナビリティ課題に関するガバナンスやリスク管理については、取締役会が設置する経営サステナビリティ委員会において方針・戦略などの審議やリスク管理を行っており、取締役会は課題解決に対する責任を持ち、目標進捗の監督を行っています。自然関連課題を含むサステナビリティ課題について、統合的な対応を進めていきます。

TCFD提言への対応 [TCFD <https://www.nisshin-oillio.com/company/sustainability/environment/tcf.html>](https://www.nisshin-oillio.com/company/sustainability/environment/tcf.html)

2050年までのカーボンニュートラル実現に向けた長期戦略のレジリエンスを向上させるため、気候関連リスク・機会の特定・評価および対応策について継続的に検討しています。気候関連リスクについては、短期/中期/長期のリスクと機会を特定し、財務上の影響について定性的に評価しています。なお、検討プロセスにおいては1.5/2°Cシナリオおよび4°Cシナリオを用いています。2023年度は、一部

のリスクに対して①「炭素税・ETSなどによるコスト増」、②「農業における脱炭素による原料大豆価格上昇」、③「気象災害による生産停止に伴う利益減」についての財務影響を定量的に分析しました。また、当社グループの事業活動へ大きく影響するリスク・機会についての対応策を検討しました。

財務影響分析の対象リスク

	財務上の影響	影響度	発生可能性	発生時期	財務影響分析内容
移行リスク	炭素税の上昇により、エネルギー・容器・輸送等のコストが増加するリスクがあります。また、企業のCO ₂ 排出量取引制度の導入により、排出権購入費用が発生するリスクがあります。	大	高	中期、長期	①炭素税・ETSなどによるコスト増
	従来型の環境負荷の高い農法からの転換や土地利用規制の強化により、生産量の低下、人件費の増加等が生じ、原料価格が上昇するリスクがあります。	大	高	短期、中期、長期	②農業における脱炭素による原料大豆価格上昇
物理的リスク	自然災害の頻発・激甚化により、原料産地が被災し、収穫減に伴う原料価格の高騰リスクがあります。また、生産拠点が被災した場合は、生産・販売・物流能力が一時的に低下し、売上が減少するリスクがあります。	大	高	短期、中期、長期	③気象災害による生産停止に伴う利益減

分析結果

①炭素税・排出量取引制度(ETS)などによるコスト増
当社およびISF(マレーシア)を対象に2°Cおよび1.5°Cシナリオ^{※1}における炭素価格を用いて、2030年と2050年の炭素価格における年間負担額をそれぞれ算出しました。いずれのシナリオにおいても、CO₂排出量削減目標を達成した場合、2030年の2社負担額は2.0°Cシナリオで20億円/年、1.5°Cシナリオで26.1億円となり、現状維持の場合と比較して半分程度に抑えられるという示唆が得られました。
②農業における脱炭素による原料大豆価格上昇
大豆の主要生産国である米国とブラジルを対象に、NGFS^{※2}による1.5°C相当シナリオを用いて2030年と2050年の大豆価格変化による年間の調達コスト増加額を算出しました。その結果、米国・ブラジル産大豆のいずれもコスト

ト上昇し、財務影響算定を行ったリスク項目の中で最も大きな影響(2030年に合計165億円/年、2050年に合計259億円/年)となりました。
③気象災害による生産停止に伴う利益減
国内事業を対象に、IPCC^{※3}の4°C/2°Cシナリオを用いて、洪水により操業停止した場合の2050年における年間営業利益の減少額を算出しました。その結果、気象災害の影響が大きいとされる4°Cシナリオでも影響額は1.76億円/年となり、財務影響算定を行ったリスク項目の中で、最も影響が小さいことが分かりました。
※1 2°CシナリオはIEAのWorld Energy Outlook 2022におけるAPSシナリオを、1.5°CシナリオはNZEシナリオを使用
※2 NGFS(Network for Greening the Financial System):気候変動リスクにかかる金融当局ネットワーク
※3 IPCC(Intergovernmental Panel on Climate Change):気候変動に関する政府間パネル

■ TNFD提言への対応 [TNFD](https://www.nisshin-oillio.com/company/sustainability/environment/tnfd.html) <https://www.nisshin-oillio.com/company/sustainability/environment/tnfd.html>

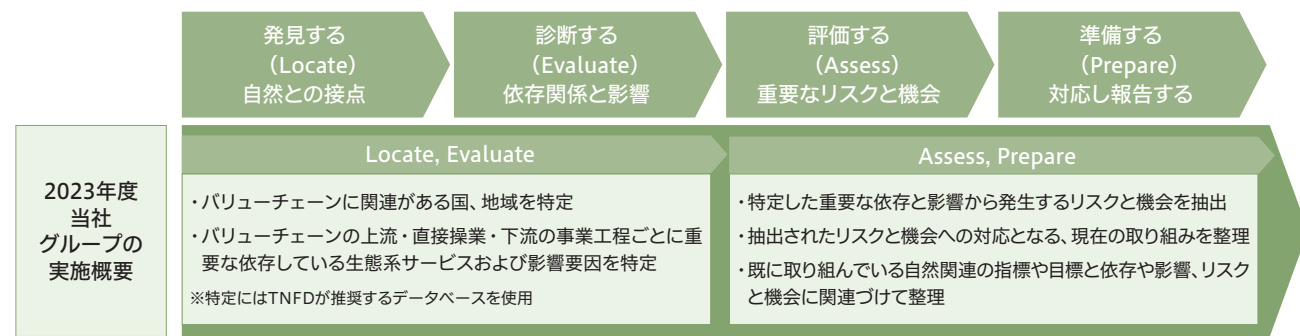
当社グループは自然資本が事業の持続性に大きく関するとの認識のもと、2023年度よりTNFDが公表したフレームワークを参考に、自然関連に対応したリスクと機会の分析に着手しました。今後も開示の充実化を図っていきます。

戦略

TNFDが提唱するLEAPアプローチを参照しながら自然関連課題(依存・影響・リスク・機会)の特定と評価に着手しました。LEAPアプローチは、自然との接点、自然との依存と影響、および自然に関するリスクと機会などを評価するための統合的なアプローチとして、TNFDにより開発されました。

2023年度は、当社グループ事業の自然に対する重要な依存関係と影響の特定やリスクと機会の抽出、関連する既存施策の整理を実施しました。今後もLEAPアプローチを通じて優先地域の特定やリスクと機会の重要性の評価等を実施し、対応策の具体化や指標の設定等を検討していきます。

LEAPアプローチと2023年度の実施概要

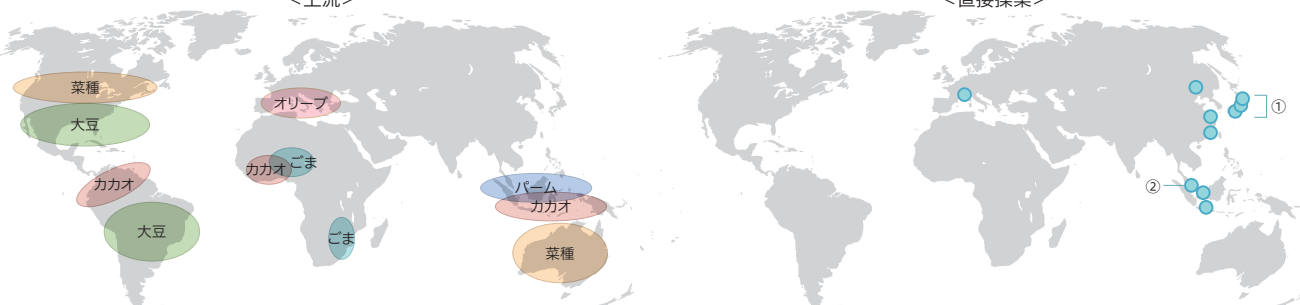


■ 当社グループの自然に対する依存関係と影響 (Locate, Evaluate)

当社グループの油脂事業および加工食品・素材事業におけるバリューチェーン上流、直接操作および下流について自然に対する依存と影響を特定しました。上流では、原材料となる作物の生産および、パーム油など一部原材料の搾油などの加工プロセスがあり、当

社グループにとっての主要原材料である大豆、菜種、パーム油、カカオ、オリーブオイル、ごま油の生産加工を分析対象としました。直接操作では、調達した原材料の製造加工を行っています。また下流では、顧客企業による当社加工品の最終製品への製造加工、流通および最終消費者への小売りが行われています。自然との接点は下図の通りで、これらの地域について依存と影響の特定を行いました。

自然との接点



作物	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、マラウイ
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

① 日清オイリオグループ(株)、セツツ(株)、大東カカオ(株)
② ISF(マレーシア)
円印は、主要原材料生産地エリアおよび製造拠点の位置を示しています

自然に対する依存関係と影響の特定にあたっては、ENCORE^{※1}を利用して、特に重要な依存関係、影響の特定のためのスクリーニングを実施しました。バリューチェーンの上流、直接操作、下流それぞれについて、主要な工程を整理し、工程ごとに発生する一般的な依存・影響の状況を特定しました(P52 表1、表2参照)。主要な工程の整理には世界産業分類基準(GICS)^{※2}を参照しています。

※1 ENCORE(Exploring Natural Capital Opportunities, Risks and Exposure)は、自然資本分野の国際金融業界団体(NCFA)主導で、世界自然保全モニタリングセンター(UNEP-WCMC)などが共同で開発したツールであり、TNFD v1.0の中でも、LEAPアプローチのLocate, Evaluateで活用できるツールとして紹介されています。
※2 GICSは米国の格付け会社であるS&Pと機関投資家向けに指数や分析ツールを提供するMSCI(モルガン・スタンレー・キャピタル・インターナショナル)が共同開発した産業分類であり、世界の産業が11のセクター、24の産業グループ、69の産業、158の産業サブグループに分類されています。

表1 自然に対する依存の状況

バリューチェーン		依存している生態系サービス														
		供給サービス				調整サービス										
		水の供給	バイオマスの供給	遺伝資源	その他	昆虫や菌による受粉媒介	害虫駆除の抑制	土壌侵食の抑制	自然災害の被害緩和	安定した降雨量	植栽等による室内空気循環	安定した気候	廃棄物の分解	肥沃な土壌の維持	大気や水質の浄化	
上流	大豆生産															
	菜種生産															
	オリーブ生産															
	ごま生産															
	パーム生産															
	カカオ生産															
	搾油(オリーブオイル、ごま油、パーム油)															
直接操作	製造加工															
下流	製造加工															
	輸送															
	販売															

●バリューチェーン上流では、食用油脂の原材料となる大豆、菜種、オリーブ、ごま、パーム、カカオの生産工程において、昆虫などによる受粉媒介、干ばつの抑制、肥沃な土壌の維持といった作物の生産を支える生態系サービスに大きく依存していること、さらには洪水・暴風雨などの自然災害の被害を緩和する機能や農地における土壌侵食を抑制する機能も、自然資本から受ける重要なサービスである

ことが確認できました。
●原材料別では、カカオの生産は受粉媒介への依存度がより高く、自然状態の変化の影響を受けやすいことが特定されました。
●直接操作の製造加工工程および下流の当社からの販売先企業における製造加工工程において、水資源へ依存していることが特定されました。

表2 自然に対する影響の状況

バリューチェーン		影響を及ぼす要因												
		気候変動		土地・淡水・海洋利用の変化			汚染・汚染除去				資源の利用・補充			
		GHG排出	陸上生態系の利用	淡水生態系の利用	海洋生態系の利用	土壌汚染物質	水質汚染物質	固形廃棄物	騒音などの生活妨害	非GHG大気汚染物質	水利用	その他資源の利用		
上流	大豆生産													
	菜種生産													
	オリーブ生産													
	ごま生産													
	パーム生産													
	カカオ生産													
	搾油(オリーブオイル、ごま油、パーム油)													
直接操作	製造加工													
下流	製造加工													
	輸送													
	販売													

●バリューチェーン上流の原材料生産工程では、陸上生態系の利用や水質・土壌汚染が影響要因として特定されました。ENCOREでの説明や文献などからも、原材料生産地開発のための森林伐採や栽培における肥料や農薬の過剰使用は、陸上生態系の利用や水質・土壌汚染として自然にマイナスの影響を与えると認識しています。
●原材料別では、パーム油は原産地での搾油工程に伴うGHG排出量や廃棄物、水の利用が自然に影響を与えていることが特定されました。
●直接操作では、製造加工工程において製造拠点からのGHG排出や廃棄物の発生や水の排出を通じて自然に影響を及ぼす可能性

が高い結果となりました。また、下流では、当社からの販売先企業における製造加工工程、流通および販売工程において、GHG排出、廃棄物の発生や水の排水を通じて自然に影響を及ぼす可能性が高いことを特定しました。
●食品製造業界全体として、製造加工工程や製品から発生する食品廃棄物、容器包装に使用するプラスチックの使用と廃棄は重要な課題となっています。特にプラスチックは、廃棄・焼却時のGHG排出や、海洋に流出したプラスチック(マイクロプラスチック)が海洋の生態系に与える影響も懸念されています。当社グループもこれらを重要な課題と認識しています。

■ リスクと機会 (Assess, Prepare)

当社事業の自然に対する依存関係と影響のうち、特に依存・影響度合いの大きい項目に対してリスクと機会を抽出し、対応する現在の取り組みを整理しました*。

* 詳細についてはWebサイトをご覧ください
<https://www.nisshin-oillio.com/company/sustainability/environment/tnfd.html>

■ 指標と目標

当社グループでは自然関連の指標として、GHG排出量、大気汚染物質および化学物質排出量、水使用量、廃棄物発生量、容器包装使用量(プラスチック含む)、および持続可能な原料調達割合をサステナビリティデータ集で開示しています。これらはTNFDが開示を推奨しているコアグローバル指標にも含まれるものです。

環境目標2030

重点領域「地球環境」と「信頼でつながるサプライチェーン」を主な取り組みとした「環境目標2030」を策定し、「地球温暖化の防止」「環境にやさしい開発の推進」「資源循環の構築」「植物資源／自然保全」のテーマごとに長期視点の戦略的目標を設定し、取り組みを進めています。

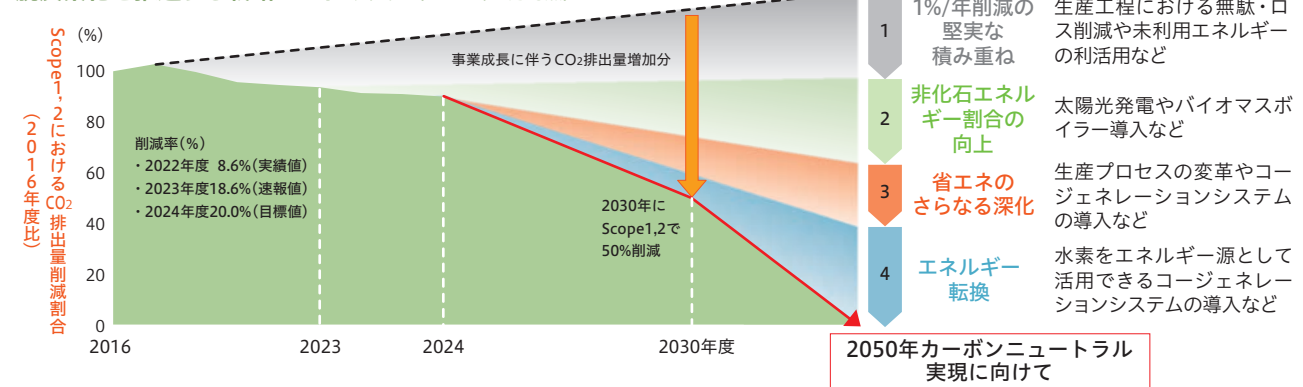
テーマ：地球温暖化の防止 2050年のカーボンニュートラル実現に向けてグループ全体で取り組みを推進

植物資源をベースに事業活動を行う当社グループにとって、植物の生育に大きな影響を与える気候変動への対応は経営の重要テーマです。そのため、2050年の「カーボンニュートラル(CO₂排出量実質ゼロ)」の実現に向け、Scope1,2の2030年のCO₂排出量を50%削減(2016年度比)する目標を掲げています。Scope3についても、2030年に2020年度比で25%削減とする数値目標を新たに設定し、特に排出割合が高い原材料調達・輸配送の面から取り組みを始めています。Scope1,2の2023年度の削減割合は18.6%(2016年度比・速報値)となり、着実に削減を進めています。

具体的には、生産工程では2030年までの毎年1%のCO₂排出量削減に向け、省エネルギーのさらなる深化を進めています。未利用のエネルギーを活用できるヒートポンプなどの新たな設備導入を含め、取り組みを積み重ねています。ま

た、非化石エネルギーの利用割合の向上に向けて、グループ全体で太陽光発電設備の導入を進めており、さらにISF(マレーシア)ではCO₂ 48,000 t相当のグリーン電力を購入しています(ISFの2023年度非化石電気割合71.8%)。コージェネレーションシステムの活用も国内外で進めています。ISFデンキ工場では2024年12月の稼働に向けた設置工事を進行しており、ポートクラン工場では2026年の導入を決定しました。横浜磯子事業場では2030年の「HYDROGEN READY」を目指し、水素をエネルギー源として活用できる高効率ガスタービンコージェネレーション設備の設置工事を進めています。水素供給網の整備状況を注視しつつ、熱エネルギーの非化石化策としてこの設備での水素活用の実装を目指します。これらの施策を組み合わせ、CO₂削減に向け全方向で取り組んでいきます。

脱炭素化を推進する戦略ロードマップ (2024年7月時点)



パートナーの声

長年の協働関係を基盤にCO₂削減の新規領域へ挑戦



JFEエンジニアリング株式会社 電力ビジネス事業部 エネルギーサービス事業推進部 計画グループ マネージャー 太田 涼

当社は、環境、エネルギー分野に強みを持ち、数多くのプラントの施工実績を持つエンジニアリング会社です。これまでに培った省エネ・脱炭素技術と、自社所有する再エネ電源、子会社による電力需給や電力制度に関する知見を組み合わせた脱炭素ソリューションを提供しています。日清オイリオグループ様は、早くからコージェネレーションシステムや高効率機器を積極的に導入されていましたが、2017年から当社との協働により、全国の生産拠点のエネルギー調達から供給までの最適化を図る「エネルギーネットワーク」の取り組みを開始し、大幅なCO₂排出量削減を実現しました(2023年度グループ全体で2016年度比▲18.6%・速報値)。そして、現在建設中のコージェネレーション設備は、高いエネルギー効率を誇る最新鋭機種で、最大の特徴は燃料(都市ガス)の一部を水素に置き換えて燃焼(水素混焼)できる点です。水素混焼の実現には、いかにして現実的な方法で水素を調達できるかがカギであり、現状では水素供給方法やコスト面に課題があります。しかしながら、新規領域への挑戦は長年協働してきた2社だからこそ取り組めるものであり、地域や業界に先駆けて水素を活用することは大幅なCO₂排出量削減を実現するだけでなく、その社会的影響も大きいと考えています。

テーマ：環境にやさしい開発の推進 プラスチック使用量を削減した新容器入りの食用油を発売

2024年2月に、プラスチック使用量を約39%削減(当社900gPETボトル容器比)した新しい800gPETボトル容器入りの食用油を発売しました。従来の900gPETボトルにあった「とって」をなくし、プラスチック使用量の大幅な削減を実現しました。また、ボトル・キャップフィルムの一部には再生ペット樹脂を使用しています。形状については、テストを繰り返し、手のひらに収まりやすいサイズとするとともに、ボトルの背面に「くぼみ」を設けたことにより、左右どちらの手でも持ちやすくなりました。手のひらに収まりやすいサイズで、収納しやすさも兼ね備えています。

近年、一般家庭でのクッキングオイルの使用量は減少傾向

にあり、1本の油を使い切る期間が伸びています。そのため、お客さまの使用実態に合わせて従来品の900gより小容量化することで、新鮮な食用油を適切な期間で、無駄なくお使いいただくことができます。



ボトルがスリムで、側面に指がフィットする「くぼみ」があるため持ちやすい

テーマ：資源循環の構築 使用済み油付きPETボトルの回収実証実験を実施

食用油・調味料に使用され油が付着したプラスチックボトルは、容器内側の付着物の除去などに課題があり、プラスチックとしてのリサイクルの仕組みは構築されていないのが現状です。当社はこれまでも、地域行政と協働で使用済み油付きPETボトルなどの回収実証実験を行い、再資源化や回収に向けた現状把握と課題形成に取り組んできました。そして、2024年5月より、キューピー株式会社と協働し、小売店の店頭で使用済み油付きPETボトルを回収する実証実験を開始

しました。油を扱う両社が企業の枠を超えて協働することで実証実験などの活動を効率的に進め、使用済容器を活用するための技術検証を幅広く検討していきます。将来的には食用油を使用した商品のPETボトルが資源循環される社会を目指します。



テーマ：植物資源／自然保全 ブルーカーボンの吸収源として注目される「アマモ」再生の取り組み

2004年から「金沢八景-東京湾アマモ場再生会議」が主催するアマモ再生の活動に協力しています。アマモは海草の一種で、多く生える場所はアマモ場と呼ばれ、水質改善や生物多様性の保全に寄与しています。また、アマモはCO₂を吸収・固定するため地球温暖化防止に役立つとして注目されています。当社では、横浜磯子事業場の従業員を中心にこの活動に参加し、アマモの花枝採取をはじめ、生育のためのさまざまな取り組みを行っています。海洋植物などを通じて海の中で吸収されるCO₂は「ブルーカーボン」と呼ばれ、吸収源で

あるアマモやマングローブなどの再生・保全活動が国内外で進められています。



新たにアマモを育てるため種子をもった若い枝を採取

「森林」と「水セキュリティ」の2分野で「CDP Aリスト」に選定

当社は、国際的な非営利団体 CDP が実施する環境への取り組みに関する企業調査において、「森林」と「水セキュリティ」の2分野で最高評価の「Aリスト」に初めて選定され、「気候変動」については、A-の評価となりました。2023年は「森林」では31社が、「水セキュリティ」では103社がA CDP2023のAリスト企業一覧 <https://www.cdp.net/en/companies/companies-scores>

リストに選定されており(2024年9月時点)、当社グループは両分野でAリスト選定された数少ない企業のうちの1社となりました。



ビジョン2030で目指す姿を実現するための重点領域

4 食のバリューチェーンへの貢献

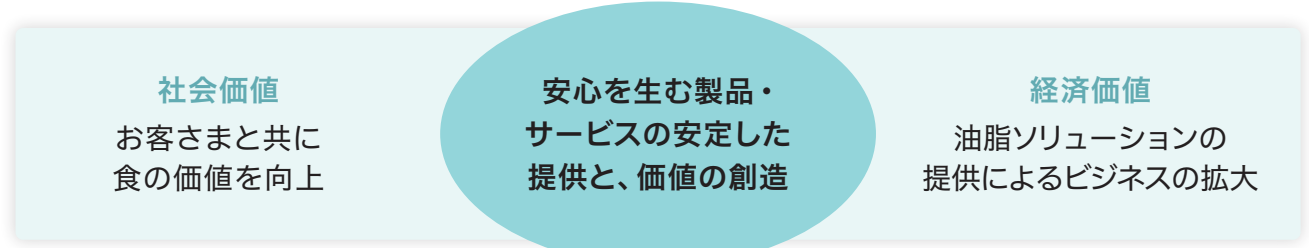
世界の油脂需要は増加しており、社会・環境の変化とともに使われ方も多様化しています。当社グループは植物資源の価値を技術でさらに高め、お客さまとの共創を通じ、社会が求めるソリューションを実現します。安心を生む製品・サービスの安定した提供と、価値の創造を通じて、食のバリューチェーンに貢献します。



共有価値と社会インパクト

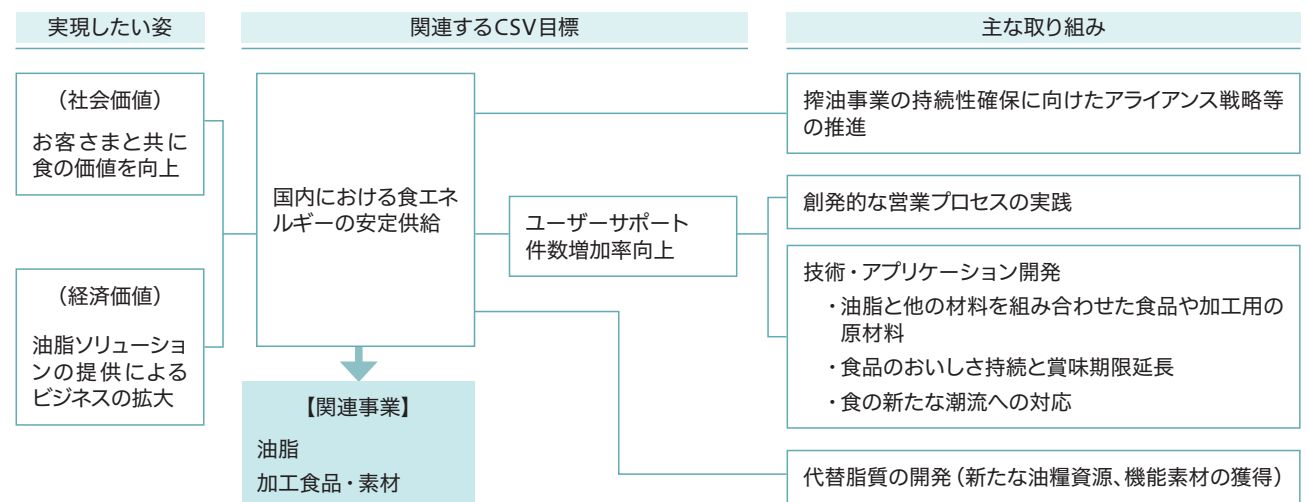
お客さまと共に技術・商品・サービスを磨き、お客さまが創出する価値を高めます

油脂とミールの安定供給 / 新たな価値を持つ食品の開発 / 食品のおいしさの持続 / 賞味期限の延長 / 将来の食料不足解消等に取り組みます



取り組み項目	2023年度実績	2024年度目標	2030年度目標
国内における食エネルギーの安定供給 (国内の総エネルギーに占める割合)	7.3%	6%以上	
ユーザーサポート機能の発揮によるソリューション提供 グループのユーザーサポート件数増加率向上 (2019年度比)	127%	130%	150%
-	新たな油糧資源、機能素材の獲得 (藻類による代替資質開発) に向け、産学官連携PJ等への参画開始	-	

実現したい姿に向けた主な取り組み



「Value Up +」期間中の成果と今後に向けて

ユーザーサポートとは、業務用や加工用の領域で加工食品メーカーや中食・外食などのお客さまのニーズに合った、最適な商品やオペレーションなどを確かな技術的知見とともに提案することです。食のバリューチェーンが抱える社会課題の解決や、お客さまが創造する価値を高めていくうえで重要となる取り組みです。

「Value Up +」の期間中は、新型コロナウイルスの影響に伴う生活者の行動変容や「人手不足」「利便性」「おいしさ」などへの提案を続けてきました。さらに、食品業界共通の課題である「フードロス削減」に向けては、2023年度より家庭用食用油の一部商品での賞味期限延長を実現したほか、業務用や加工用の領域では、機能性油脂等の活用により採用いただいたお客さまの商品の賞味期限延長を実現しています。また、食材や資材などの値段が上がるとともに、お客さまの商品の味や品質を落とさず、コスト抑制につ

ながるソリューションを提案することも重要なテーマとなっています。

こうした活動は、日清オイリオグループのみならずISF (マレーシア) や大東力カオでも展開しており、当社グループの成長を牽引しています。今後は新設したインキュベーションスクエアを活用しながら、お客さまとの「共創」により油脂ソリューションの幅を広げていきます。

また、将来的な国内製油産業の長期的な課題に向けては、株式会社J-オイルミルズと2023年10月に西日本エリアにおける搾油合弁会社「製油パートナーズジャパン株式会社」を設立しました。今後も油脂とミールの安定供給体制を維持・強化することで、国内食品産業および畜産業の発展に貢献していきます。

社員の声

チョコレート用油脂の深い専門知識を活かし、それぞれのお客さまに最適なソリューションを提供

ISFでは、パーム油を主原料としたチョコレート用油脂を世界中のお客さまに販売しています。チョコレート製品はその用途によって「理想的な口どけ」が異なります。当社のチョコレート用油脂を使用したお客さまの最終製品にとって最適な口どけを実現するために、チョコレート用油脂に関する深い専門知識を活かし、油脂のブレンドや加工条件を調整することで、テイラーメイドのソリューションを提案しています。また、チョコレート用油脂にとっては、食品としての安全性を担保することや持続可能な原料から生産された商品であることも、重要なポイントとなります。

昨今、カカオの価格が上昇するなかで、お客さまから我々のチョコレート用油脂を活用した新商品開発についてのご相談を受ける機会が増えています。私たちの技術力・アプリケーション開発力に

よってこうしたニーズに応えることで、お客さまにとっての価値を最大化すべく日々取り組んでいます。

今後も、お客さまとの連携強化はもちろんのこと、日清オイリオをはじめとしたグループ各社の知見やリソースをより効率的に活用し、私たちの技術をより磨き上げていくことで、革新的かつ包括的なソリューションを提供していきます。

Senior Manager, R&D Division, ISF
Chia Swee Gee

ビジョン2030で目指す姿を実現するための重点領域

5 信頼でつながるサプライチェーン

日本の食を支える、重要な素材・エネルギーの供給者として、持続可能な方法で生産された原料を用い、お客さまにお届けするまでの品質に常に真摯に向き合うことで、将来にわたって安定したサプライチェーンの構築に努めます。また、安全な製品の供給と透明性が高いコミュニケーションを通じてお客さま・社会との信頼関係を構築します。



共有価値と社会インパクト

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します

川上での原料産地の環境と人権の保護／森林破壊ゼロ／泥炭地開発ゼロ／搾取ゼロ／川下での物流の持続可能性向上／安全・安心な油脂の供給に取り組めます

社会価値
原料産地の環境と人権の保護

川上から川下まで
持続可能な
サプライチェーンを構築

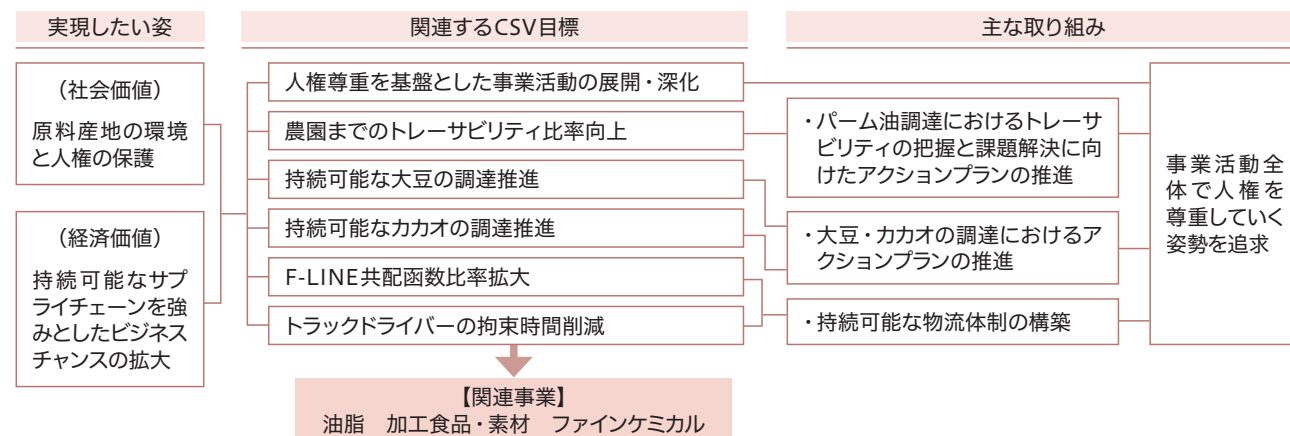
経済価値
持続可能な
サプライチェーンを強みとした
ビジネスチャンスの拡大



CSV目標

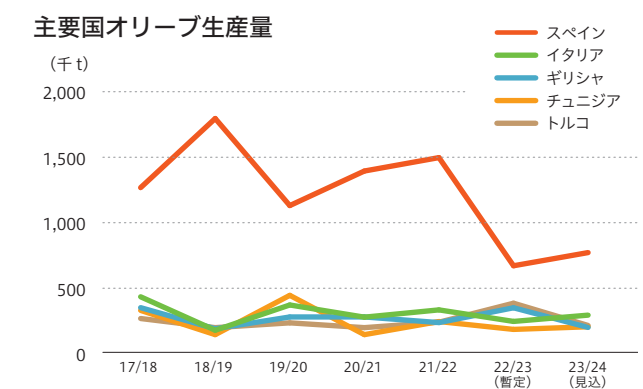
取り組み項目	2023年度実績	2024年度目標	2030年度目標
人権尊重を基盤とした事業活動の展開・深化	サプライヤーガイドラインを制定し、優先度の高いサプライヤーから案内を開始、製造委託先へはSAQ(自己評価調査票)実施と現場視察に着手	サプライチェーンに対する人権デュー・ディリジェンスの本格運用	サプライチェーンにおいて人権侵害を発生させない土壌や仕組みの構築
農園までのトレーサビリティ比率向上	パーム油 92.7% (1-12月)	パーム油:トレサビリティ比率 100%を実現・継続するための実効性ある取り組みの展開	パーム油 100%
持続可能な大豆の調達推進	・トレーサビリティの把握、Scope3削減等を軸としたアクションプランを策定 ・サプライヤー、生産者団体とのエンゲージメント開始	安定供給を前提とした持続可能な大豆の調達	
持続可能なカカオの調達推進	農園トレース可能なカカオ調達、認証カカオ使用商品発売、希少豆の保存等を軸としたアクションプランを策定	安定供給を前提とした持続可能なカカオの調達	
持続的かつ競争力ある物流体制の構築	輸送積載効率向上に向けたF-LINE共配関数比率拡大 トラックドライバー拘束時間削減(日清オイリオ単体の工場内)	14%	20% 30%
	平均88分 (2024年3月時点)	平均60分	平均30分以内

実現したい姿に向けた主な取り組み



オリーブオイルの原料事情

オリーブオイルは、スペインやイタリアを中心とした地中海沿岸のヨーロッパで世界の約60%が生産されています。近年、気候変動の影響によってオリーブの不作が続く、世界的に需給がひっ迫し、国内でも在庫不足の状況が続いています。世界の40%以上を生産しているスペインでは、2022年の記録的な干ばつや2023年の降雨不足により、2022年から2023年にかけての収穫に続き、2023年から2024年にかけての収穫においても大減産となりました。このような厳しい原料環境下における安定的なオリーブ調達のため、サプライチェーンの強靱化が重要な課題となっています。



BOSCOオリーブオイルの生産農園にオリーブの木を植林

BOSCOオリーブオイルは、主にイタリアで栽培されたオリーブを使用しています。イタリアでは、近年の不作に加え、植物を枯死させるピアス病菌の感染拡大が続いており、今後50年間でイタリアにおいて枯死するオリーブの木による経済損失は、最大52億ユーロに上ると推計されています。さらに、イタリアのオリーブ農園では多くの木が老木化しており、生産性に影響を与えています。こうした厳しい環境下にあるオリーブ生産の安定化に貢献するため、当社はイタリアでオリーブの植林活動を開始しました。2024年、BOSCOオリーブオイルの原料となるオリーブを生産する2つの農園に、ピアス病菌への耐性が強い品種のオリーブ約

1,200本の植林を行いました。今後もこの活動を続け、生産地と共に課題解決に取り組みながら、オリーブオイルを将来にわたってお客さまにお届けし続けていきます。



ピアス病によって枯れたオリーブの木 農園の方々と一緒に従業員が植林を実施

パートナーの声

風味豊かなオリーブを次世代に残すために、2社協働で植林を実施



オリーブ生産者
Nicola Pantaleone

私たちの農園では、多種多様な品種のオリーブを複数の栽培方法で生産しています。当農園のオリーブから生産されるエキストラバージンオリーブオイルは、早摘みオリーブの特徴であるグリーン・フルーティの果実味をしっかりと感じられつつも、苦味・辛味とのバランスが非常によいのが特徴です。この複雑な風味は、イタリア料理をはじめとする洋食はもちろん日本の皆さんが誇る和食まで、どん

な料理にも合うことでしょう。ヨーロッパのオリーブ生産は、干ばつおよびイタリア南部でのピアス病菌という課題に直面しています。このような課題に対し、私たちは地中海灌漑と肥料システムを導入し、対処していますが、今回ここに植林というアプローチが加わりました。この取り組みは私たちと日清オイリオグループの関係をより強固なものにするものだと感じています。ピアス病で枯れてしまった古いオリーブの木の代わりに、この小さな木が成長していく様子を1年1年楽しみにしています。イタリアと日本は遠く離れていますが、植物資源が育つ環境を次世代に残したいという思いは共通だと感じています。お互い知恵を絞り、我々をとりまく環境を改善できるよう共に尽力していきます。

人権尊重への取り組み

当社グループは、サプライチェーンにおいて事業が直接的または間接的に人権に影響を及ぼす可能性があることを認識し、事業に関わるすべての人々の人権を尊重するため、「日清オイリオグループ人権方針」を制定し、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に沿い、当社グループ全体での人権尊重の取り組みを推進しています。当社グループは、「国際人権章典」および「OECD多国籍企業行動指針」ならびに「労働における基本的原則及び権利に関するILO宣言」に規定された人権を尊重します。人権尊重の主な取り組みとして、当社グループのサプライチェーンを対象とした「人権デュー・ディリジェンスの仕組みの構築」「苦情処理メカニズムの運用

人権への取り組み詳細 https://www.nisshin-oillio.com/company/sustainability/human_rights/

ロードマップ

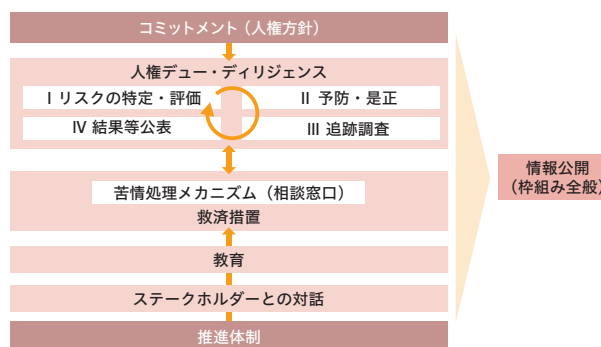
	2022	2023	2024~2025	2026~
人権デュー・ディリジェンス	・当社グループ内における人権課題の把握 ・人権リスクの分析・特定	・優先度の高いサプライヤーから人権デュー・ディリジェンスの仕組み構築を開始(サプライヤーガイドライン制定とその周知、SAQ調査、訪問監査)	・サプライヤー全般を対象とした人権デュー・ディリジェンスの仕組み構築・トレーサビリティの強化	・人権デュー・ディリジェンスの仕組みに基づく継続実施
苦情処理メカニズム	・企業倫理ホットラインなど、既存制度の見直し	・苦情処理メカニズムの拡充に向けた社内内外との意見交換実施	・苦情処理メカニズムの構築	・苦情処理メカニズムに基づく運用、継続的な改善
情報公開		・当社Webサイト、統合報告書に情報公開	・当社Webサイト、統合報告書などにおいて適宜情報を更新	

人権デュー・ディリジェンスの実施

2023年度は、当社グループにおける人権リスクをふまえ、「日清オイリオグループサプライヤーガイドライン」を制定し、その周知を図りました。そして、当社事業への影響、市場性や地域性、法規制の有無等の観点から、優先度の高い製造委託先約40社にSAQ調査を実施し、そのうち2社へ訪問し「日清オイリオグループ人権方針」の説明や意見交換など対話を実施しました。今後もこうした取り組みを継続的に実施していきます。

による救済措置」を進め、取り組み内容を適宜Webサイトで公開しています。

人権尊重の取り組みの全体像



苦情処理メカニズムの検討

現在、当社グループにおける苦情処理メカニズム(相談窓口)は、当社とISF(マレーシア)でパーム油を対象に運用しています。当社グループがパーム油調達方針に違反した場合、外部のステークホルダーからの相談や苦情に対して対応を講じ、その内容を当社とISF(マレーシア)のWebサイトで公開し、透明性の確保に努めています。当社グループは、公益通報など内部通報制度の窓口として「日清オイリオグループ企業倫理ホットライン」を設けており、人権に関する相談・通報も対象とし、運用しています。

持続可能なサプライチェーンの構築に向けた取り組み

原材料に関わる環境・社会課題を解決し持続可能なサプライチェーンを構築することは、当社グループの持続的な成長に直結する取り組みであると捉え、事業活動を通じた課題解決への取り組みを進めています。すべての原材料・サービス等の調達活動の指針となる「日清オイリオグループ

調達基本方針」のもと、パーム油、大豆、カカオそれぞれの調達方針を制定しています。また、2023年度には大豆とカカオのアクションプランを策定するとともに、パーム油アクションプランの見直しを行い、グループ全体での取り組みを進めています。

パーム油の持続可能な調達

近年、環境・人権尊重の要求が急速に高まるなか、当社グループは製品・サービスの物性(機能面)の品質や安全・安心の品質に加え、社会的な品質の向上をパーム油事業成長の原動力としていきます。そのため農園までのトレーサビ

リティ構築によるマネジメント強化を最重要課題として、課題解決に向け、川上の農園や搾油工場、川下の加工メーカーや消費者と協働し、さまざまな取り組みを推進しています。

アクションプランの詳細や「持続可能な調達レポート(パーム油)」は当社Webサイトを参照ください。
https://www.nisshin-oillio.com/company/sustainability/sustain/palm_action_plan.html

■ アクションプランの取り組み状況

①トレーサブルで透明性のあるサプライチェーンの構築

小規模農園までのトレーサビリティ把握に向けて、NPOとの協働でFFBディーラー^{※1}とのワークショップを開催し、NDPE^{※2}宣言の意義の共有とFFBの流通実態の把握により、トレーサビリティ割合を各段に向上させました。また、搾油工場までの追跡が可能なRSPO SG認証油の仕組みの活用と聞き取り調査により、農園までのトレーサビリティ把握を進め、2023年度は92.7%まで向上しました。

②小規模農家の生産性・収益性の向上による森林保護と人権尊重

2023年から3年計画で、欧州チョコレート企業のFerreroおよび主要調達農園の1社であるHap Sengと協働し、小規模農家に対してRSPO認証取得への実務的な支援を行っています。生産されたSG認証油は、当社グループが調達しFerreroへ供給する予定です。また、POCG^{※3}のワーキンググループにISFが参画し、サプライヤーのNDPEポリシー遵守状況の開示をはじめ、間接的な支援を行っています。

③ステークホルダーとの連携による人権尊重の取り組みの推進

農園や搾油工場とのエンゲージメントを通じて、人権尊重の取り組

■ 大豆の持続可能な調達

大豆生産地における環境への配慮や、継続的なモニタリングによる実態把握により、サプライチェーンを通じた課題解決に取り組んでいます。2023年度は、トレーサビリティの向上およびCO₂排出量の削減に向けて、取引先(Tier1)へのアンケート・ヒアリングや生産地のサプライヤー訪問により、実態

■ カカオの持続可能な調達

業務用チョコレートの製造・販売を行う大東カカオは、2021年から「カカオの風味のサステナビリティ」に取り組んでいます。エクアドルの現地固有種で特徴的な風味を持つ「アリバ種」を保全するため、耐病性に強い台木にアリバ種の穂木を接ぎ木し、風味・品質の維持や生産性向上に向けた栽培方法の改良を進めています。また、トレーサビリティが確保できる新たな調

物流の2024年問題への対応について

物流業界では、2024年問題への対応をはじめとする多くの課題を抱えています。当社においても2023年12月に「物流の適正化・生産性向上に向けた自主行動計画」を策定し、課題解決に向けたさまざまな取り組みを行っています。具体的には、集車力の強化や倉庫作業の平準化、中継拠点での深夜作業の削減等を目的に、受注から納品までのリードタイム延長を実施しました。

また、横浜磯子工場の近隣で大型外部倉庫を新規賃借し、

みを推進しています。NPOのEarthwormの支援のもとFerreroと協働し、主要調達農園のKULIMと農園労働者の労働環境や外国人労働者の採用についての実態調査を実施し、今後改善すべき課題を整理しました。また、直接的なサプライヤーである中小搾油工場を対象に勉強会を実施し、NDPEやMSPO改訂ポイントの理解を促すとともに認証の取得支援を行っています。

④パーム油サプライチェーンにおけるScope3 CO₂排出量の削減

Scope3におけるCO₂排出量削減のため、マレーシアのパーム油政府機関に対してScope3 CO₂排出量削減目標の設定を働きかけています。また、CO₂排出量削減を促すRSPOやMSPO認証油の調達を拡大することで、Scope3 CO₂排出量削減に貢献していきます。その他、パーム油生産過程で発生するメタンガスのエネルギー源としての有効活用やCO₂の吸収源であるマングローブ植林などを行っています。

※1 FFBディーラー:小規模農園で収穫されたパームの果房FFB(Fresh Fruit Bunch)を購入し搾油工場へ販売する仲介業者
※2 NDPE(No Deforestation, No Peat and No Exploitation):森林破壊ゼロ、泥炭地における新規開発ゼロ、先住民・労働者への搾取ゼロ
※3 POCG(The Palm Oil Collaboration Group):NDPEへの実効性のある行動と加速を目的としたワーキンググループで、NPOのProforestが主導しパーム油サプライチェーン関連企業が参画している

把握やディスカッションを実施するとともに、業界団体を通じて生産者団体とCO₂排出量削減に向けて具体的な協議を開始しました。また、RTRS(責任ある大豆に関する円卓会議)へ加盟し、今後、RTRS認証大豆の調達に向け、ユーザーとの対話により需要を調査していきます。

達ルートの確立に向け、カカオの風味や品質などの評価を実施し、2024年に試験的な調達を予定しています。その他、環境・社会課題の解決につながる認証カカオ製品の拡大に向けて、厳選素材を使用した「ANTHEM」シリーズに認証カカオを使用した製品を拡充しました。

横浜磯子工場構内や周辺に点在している在庫を集約しました。その結果、運転士の荷待ち・荷役時間の短縮や出荷作業スペースの拡大による作業の効率化等が進みました。その他、運転士の労働時間規制によって1日に走行できる距離が減少していることをふまえ、拠点間の長距離輸送について中継地を利用した輸送へ変更し、1日の走行距離の短縮化を推進しています。

ビジョン2030で目指す姿を実現するための重点領域

6 人材マネジメント

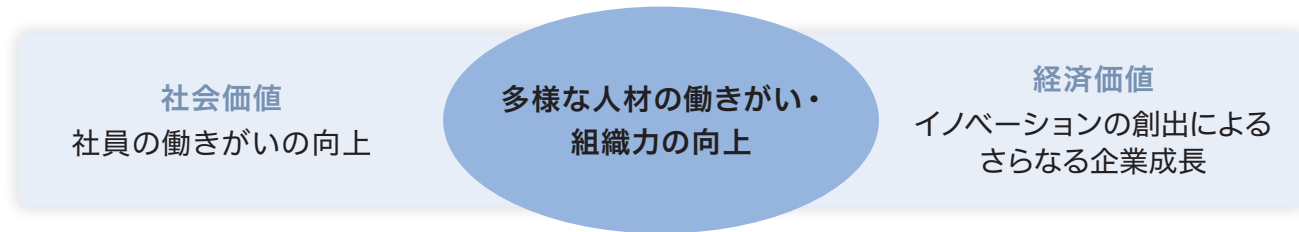
当社グループの持続的な成長には、多様な視点に基づく創造性は欠かせません。ダイバーシティの実現と、常に社員の健康増進や教育、幅広い経験のための機会の創出に努め、社員一人ひとりの働きがいを高めることで、組織能力を高め、バリューチェーンのあらゆる場面においてイノベーションを起こします。



共有価値と社会インパクト

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します

多様な人材が十分に能力発揮できる職場環境・制度の提供／社員の働きがい向上／新たな企業文化の醸成／多様な人材の活躍に取り組みます



CSV目標		8 環境社会貢献 10 人財管理		
取り組み項目	2023年度実績	2024年度目標値	2030年度目標値	
グループ理念・ビジョンへの共感	グループの経営理念・ビジョン2030への共感指数向上	グループ全体で理念やビジョン、当社グループの企業価値に共感と誇りを持ち、主体的に行動している状態を目指す。(2024年度より調査のうえ適切な目標値を設定する)		
強固な人材力の構築	積極的な人材開発投資としての正社員一人当たり「年間教育研修費用」の維持・拡大	78,631円	78千円以上	95千円以上
多様な人材の活躍	仕事を通じた社員の「成長志向」と「成長実感」の拡大	社員が成長意欲を持ち、仕事を通じて成長を実感できている状態を目指す。(2024年度より調査のうえ適切な目標値を設定する)		
	女性管理職比率向上※単体	7.3%	8%	20%
イノベーションを生み出す組織風土への進化	「働きがい」を感じる社員の割合拡大	「働きがい」を持った社員が社内外で創発的なコミュニケーションや共創に取り組み、挑戦する組織風土が醸成されている状態を目指す。(2024年度より調査のうえ適切な目標値を設定する)		
	【参考：単体】	65.5%	70%	80%

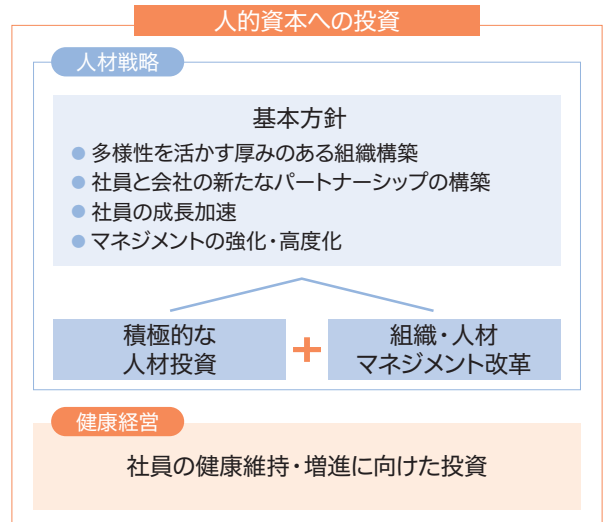
実現したい姿に向けた主な取り組み

実現したい姿	関連するCSV目標	主な取り組み
(社会価値) 社員の働きがいの向上	経営理念・ビジョン2030への共感指数向上	理念・ビジョンへの共感や、グループ社員としての誇りの醸成に向けたインナーブランディングの推進
(経済価値) イノベーションの創出による更なる企業成長	正社員一人当たりの「年間教育研修費用」の維持・拡大	強固な人材力の構築に向けた、高度専門人材の育成・獲得、現場力強化などの積極的な人材投資
【人材のあり姿】 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ー企業	社員の「成長志向」と「成長実感」の拡大	人材マネジメントの高度化およびアウトプット重視の働き方による多様な人材の活躍
	女性管理職比率向上	
	「働きがい」を感じる社員の割合拡大	イノベーションを生み出す組織風土への深化に向けた創発的なコミュニケーションや、挑戦する組織風土の醸成

人的資本への投資

当社グループが持続的な成長を実現するためには、社員が会社のビジョンに共感し、情熱を持って、やりがいを感じながら意欲的に仕事に打ち込める環境をつくることが欠かせません。当社グループでは、「ビジョン2030」で目指す姿の実現に向けて、社員一人ひとりの「成長」と「働きがい」を原動力に組織能力を強化するべく、「積極的な人材投資」と「組織・マネジメント改革」を推進しています。

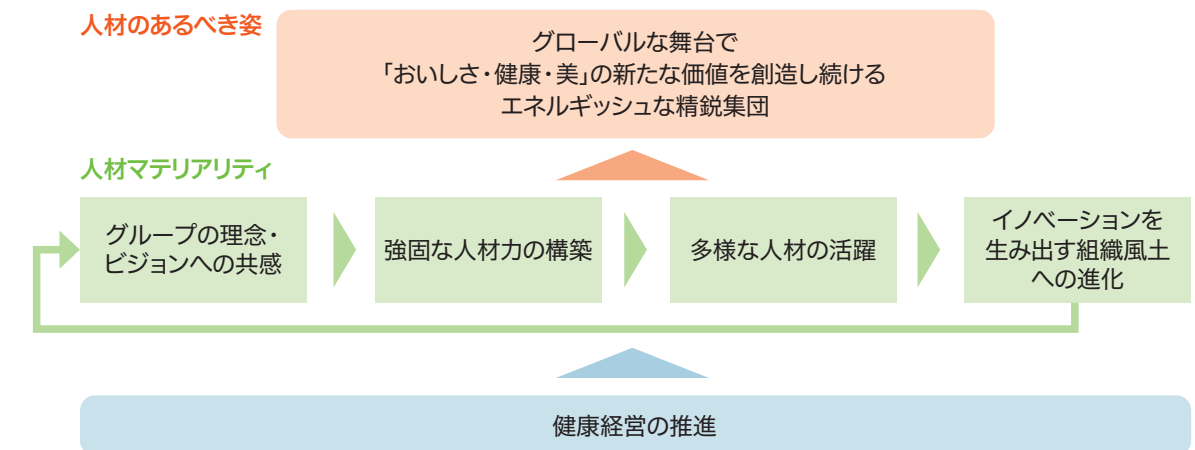
人材の拡充や教育投資、働きやすい環境づくり等も含め、長期的視点で社員の成長や能力発揮に資する取り組みを計画的に実行することで、全社員がビジョン実現に向けた強い想いを持ち、自身の能力を高めながら主体的に行動し、成長し続ける組織風土を醸成し、定着させていきます。



「Value Up+」期間中の成果と今後に向けて

人的資本経営の一環として、「多様な強みをもつ個と組織のValue Up」を基本理念とした新たな人事制度を2023年10月より導入、全員が高みを目指し成長や成果実現に向けて主体性を発揮するために、評価制度、処遇制度、人材開発制度を中心に改革を行いました。一人ひとりの意欲と能力を最大限引き出すとともに、よりキメの細かい人材マネジメントの実現を目指しています。また、2024年4月には「人材マネジメント」のCSV目標の考え方

について、グループ経営を意識した今日的な内容へと見直ししました。当社グループのビジョンや事業戦略と連動したものとすべく、ビジョン実現に資する人材のあるべき姿を改めて定義し、当社の人材領域における重要課題(人材マテリアリティ)を特定、各マテリアリティに対し、2030年のゴールとそれらに紐づくCSV目標を定め、ビジョン実現への確度を高めています。



人材マテリアリティの取り組み

人材マテリアリティ① グループの理念・ビジョンへの共感

2030年度ゴール ● インナーブランディングを通じ、グループ全社員が企業理念やビジョンならびに当社の企業価値に共感し、誇りを持ち、常に意識して行動している

グループ丸となって「ビジョン2030」で目指す姿を実現していくためには、当社グループの全社員が理念やビジョン、企業価値に共感し、誇りを持って主体的に行動することが最も重要です。そのため、経営トップからのメッセージの発信や、階層別教育の場や統合報告書・グループ報な

どの媒体を通じて、社員が理念やビジョンへの理解を深められるような取り組みを行っています。今後はさらに、国・地域・事業体を越えてグループ内で共通認識化するべく、情報発信の強化や教育・ワークショップの実施、経営層と社員の対話の場づくりといった取り組みを進めていきます。

社員の声

「ビジョン2030」への理解を深めることで日頃の業務の価値を実感



名古屋工場抽出課 高田 蓮

昨年「統合報告書2023」を読み込み、名古屋工場抽出課がCSV目標にどのように関与しているのかを分析し、レポートを作成するとともに同僚にも説明し、その内容を共有しました。

私は工場オペレーターとして、大豆や菜種から原油とミールを生産する工程に携わっています。今回、特に重点領域「食のバリューチェーンへの貢献」のCSV目標「国内における食エネルギーの安定供給」への理解を深めることで、私たちが生産した油脂やミールが数々の工程を経て、非常に多くのお客さまの手元に届いていることがわかりました。

今回の取り組みを通じて、「自分はどのような仕事をしているのか」ということを自分自身の言葉で説明できるようになったと考えています。日頃の業務が「日本の食エネルギーを支える」という点で、社会において重要な価値を持っていることを改めて感じ、より一層前向きに仕事に取り組めるようになりました。

人材マテリアリティ② 強固な人材力の構築

2030年度ゴール ● 高度専門人材を積極的に育成・獲得し、ソリューションの舞台となるインキュベーションスクエアをはじめ、グローバルポジション、コーポレート部門等に重点配置 ● 堅固で揺るぎない生産や営業等の「現場力」で競争力を発揮

事業環境の変化が激しく、戦略テーマが高度化し課題解決の難易度が増すなか、高度な専門性を有した人材や、堅固で揺るぎない現場力を支える人材など、一人ひとりの力を今以上に高め、より強固なものにしていく必要があります。当社は「教育最優先の原則」という人材育成を最優先とする方針をもち、長年にわたり経営の重要テーマとして位置づけて体質化してきました。そのよい文化をグループ

全体にも波及させ、「ビジョン2030」の実現に向けた積極的な人材投資を実施していきます。

2023年度よりスタートした「グローバル人材登録制度」では、公募による登録者に対し、専用教育プログラムの提供や海外グループ会社への優先的な配置を実施しています。その他、教育研修の充実化や経験者採用による人材の拡充にも注力しています。

社員の声

グローバル人材登録制度を活用し、海外勤務を経験



Nisshin Global Research Center SDN.BHD 石川 榛那

グローバル人材登録制度の利用を経て、現在はマレーシアの研究開発拠点であるNGRCで勤務しています。以前から、国際栄養学会に参加したり、NGRCの社員からマレーシアの栄養課題について話を聞いたりするなかで、国や地域ごとに栄養課題、規制、流行が異なることを感じ、海外の企業や研究者と直接会話するからこそ得られる情報があると考えていました。そこで、国際学会への参加や海外研究所・企業との協働によるグローバルな臨床試験の機会を得たいと考え、この制度に登録しました。以前から英語は学んでいましたが、教育支援プログラムを利用し、さらに語学力を磨きました。

私のような比較的若手でも海外勤務の機会を得られたのは、この制度のおかげだと思います。環境変化による不安はありますが、多くの経験を得るため業務や私生活で意識的に取り組んでいます。現在の業務経験を活かし、将来的には製品の海外展開に携わったり、新たな技術開発にも挑戦したいと考えています。

人材マテリアリティ③ 多様な人材の活躍

2030年度ゴール ● 人材マネジメントの高度化により自社で働く多様な個の能力やスキルを引き出し、全社員が活躍と成長を実感 ● 若いうちに社内外問わず多くのキャリアを積み視野拡大 ● アウトプット重視の働き方へ意識転換(脱・長時間労働)

一人ひとりの多様な強みを活かすことが持続的な成長と企業価値向上に重要なことと考え、全社員が活躍と成長を実感できる状態を目指し、チャレンジや成長機会の提供と、「働きやすさ」の観点から社内環境の整備を進めています。

社員が自らの個性を発揮して活躍するには、管理職にも高度なマネジメント力が求められることから、部下の個性や主体性を引き出すマネジメントへの意識の転換や、キャリア開発支援のスキル向上を目的とした管理職研修を実施しています。また、2024年度には「キャリアデザイン制度」を刷新し、社員一人ひとりの能力・個性の把握や、上司によるキャリア面談を充実化し、社員の主体的な行動と上司を中心とした会社の指導・サポートにより、社員が多様な個性を最大限

発揮できる制度へと改定を行いました。社内環境の整備については、業務特性をふまえた生産性が高く柔軟な働き方の実現と、育児・介護などさまざまな状況下にある社員がパフォーマンスを高め活躍できる環境を整備しています。女性をはじめ、性別や年齢によらないすべての社員が活躍できるよう、計画的な教育やジョブローテーションを通じた育成、育児や介護との両立支援の充実化などの取り組みを続けています。



管理職を対象としたマネジメント研修の様子

人材マテリアリティ④ イノベーションを生み出す組織風土への進化

2030年度ゴール ● 社員が社内外で積極的に創発的なコミュニケーションや共創に取り組み、挑戦する組織風土が醸成されている ● チャレンジしたことに重きをおく評価制度が浸透 ● 心理的安全性が担保され、個の強みが最大発揮

当社グループでは、仕事を通じた自己成長と社会や組織への貢献実感が働きがいにつながり、働きがいこそが主体性の原動力となると考えています。社員と会社が互いに高めあう環境を築き、社員が社内外で積極的に創発的なコミュニケーションや共創に取り組み主体的に挑戦する風土を醸成し、イノベーション創出の基盤としていきます。

風土づくりにおいて、自ら手を挙げた人が機会を得られる、手挙げの文化を根付かせることも重要な施策の一つです。2022年度よりデータとデジタル技術を活用した事業変

革アイデアを社員から募る社内提案制度を実施し、社内審査を通過したチームについては、プロトタイプによる検証と事業性の評価を行い、採択されたアイデアは提案者・チームが主体となって実現化を進めています。また、2021年度より当社社員のエンゲージメント状態を定期的に調査し、全社的な人材戦略と職場のマネジメントに活かしています。調査結果を役員と役職者へ公開し、部・課単位で自組織の改善ポイントを定め、アクションプランの策定と改善行動につなげています。

※ 社内提案制度に取り組んでいる社員の声はP42をご覧ください。

人材マテリアリティ⑤ 健康経営の推進

2030年度ゴール ● 健康経営が「社員一人ひとりの心身の健康」と「やりがいを持って活力高く働く」ことの土台として機能しており、社員の健康と魅力ある会社づくりが実現できている

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おり、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。統括組織である健康経営推進部を中心に、経営、各事業所の健康推進担当や健康保険組合、労働組合が連携し、「生活習慣病予防」「禁煙促進」「こころの健康」を重点テーマに施策を展開して

います。一例としては、健康維持に役立つさまざまなテーマについて学ぶことができる「オンライン健康セミナー」、体組成や血管年齢、ストレスなどを測定できる「健康測定イベント」、禁煙にチャレンジする社員を応援する「禁煙キャンペーン」など、社員の健康への意識向上を促しています。



6度目の認定となったホワイト500

コーポレートガバナンス

経営体制 2024年9月末現在

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

1985年4月 当社入社
 2008年6月 当社執行役員
 2014年4月 当社常務執行役員
 2014年6月 当社取締役 常務執行役員
 2017年6月 当社代表取締役社長 社長執行役員(現任)



尾上 秀俊
 代表取締役 専務執行役員
 1961年2月1日生
 財務部、IR部、デジタルイノベーション部、製油統括部担当

1983年4月 当社入社
 2004年7月 当社執行役員
 2005年6月 当社取締役
 2011年6月 当社常務執行役員
 2013年6月 当社取締役 常務執行役員
 2018年6月 当社取締役 専務執行役員
 2019年6月 当社代表取締役 専務執行役員(現任)



小林 新
 取締役 専務執行役員
 1961年5月26日生
 経営サステナビリティ推進室、人事、法務、総務、広報部、宣伝広告部、品質保証部担当

1985年4月 当社入社
 2009年5月 当社執行役員
 2014年4月 当社常務執行役員
 2016年6月 当社取締役 常務執行役員
 2023年4月 当社取締役 専務執行役員(現任)

監査役



大場 克仁
 常勤監査役
 1962年3月12日生

1985年4月 当社入社
 2015年4月 当社営業推進部長
 2019年6月 当社常勤監査役(現任)



渡辺 信行
 常勤監査役
 1963年5月26日生

1987年4月 当社入社
 2019年4月 当社執行役員
 2022年6月 当社常勤監査役(現任)



草道 倫武
 社外監査役
 1972年10月18日生

2003年10月 弁護士登録(第一東京弁護士会所属)
 2017年4月 第一東京弁護士会 副会長
 2018年4月 日本司法支援センター 東京地方事務所 副所長
 2019年6月 当社社外監査役(現任)
 重要な兼職の状況
 弁護士



三枝 理人
 取締役 専務執行役員
 1960年9月2日生
 食品事業本部長 兼 支店担当

1984年4月 当社入社
 2014年4月 当社執行役員
 2019年4月 当社常務執行役員
 2021年6月 当社取締役 常務執行役員
 2023年4月 当社取締役 専務執行役員(現任)



岡野 良治
 取締役 常務執行役員
 1962年9月6日生
 海外事業、ファイナンス・ケミカル事業部担当

1987年4月 丸紅(株)入社
 2013年4月 同社飼料畜産事業部長
 2015年4月 同社穀物第二部長
 2017年4月 同社穀物本部副部長
 2019年4月 当社常務執行役員
 2019年6月 当社取締役 常務執行役員(現任)

重要な兼職の状況
 日清奥利友(中国)投資有限公司 董事長



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 ホームコース・ウェルネス食品開発センター、生産、環境ソリューション室、安全・防災担当

1991年4月 当社入社
 2017年12月 当社横浜磯子工場長
 2019年4月 当社執行役員
 2023年4月 当社常務執行役員
 2024年6月 当社取締役 常務執行役員(現任)



水口 啓子
 社外監査役
 1958年7月21日生

1986年4月 モルガン銀行(現JPモルガン・チェース銀行)東京支店入行
 1995年4月 スタンダード&プアーズ・インターナショナル・レイティングス アソシエイト・ディレクター
 1998年4月 青山監査法人(のちに中央青山監査法人)ディレクター
 2005年4月 (株)日本格付研究所チーフ・アナリスト
 2013年2月 企業会計審議会委員
 2013年4月 公認会計士・監査審査会委員(非常勤)
 2017年4月 (株)日本格付研究所審議役兼チーフ・アナリスト
 2021年6月 日本ユニシス(株)(現BIPROGY(株))社外監査役(現任)
 2022年4月 アジア開発銀行研究所ESGエコノミスト(非常勤)
 2023年4月 総務省独立行政法人評価制度委員会会計基準等部会臨時委員(非常勤)(現任)
 2023年4月 日本公認会計士協会上場会社等監査人登録審査会委員(非常勤)(現任)
 2024年1月 (株)第一生命経済研究所シニア・フェロー(非常勤)(現任)
 2024年6月 当社社外監査役(現任)

重要な兼職の状況
 BIPROGY(株)社外監査役

執行役員

専務執行役員
岡 雅彦
 加工用事業部長 兼
 バルク油受渡部担当

常務執行役員
梨木 宏
 北米事業推進室長

常務執行役員
斉藤 孝博
 東京支店長 兼 RS営業部長

常務執行役員
寺口 太二
 市場開発部、
 業務用CDN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

執行役員
小池 賢二
 加工用営業部長 兼
 加工用事業部長
 補佐 (ISF担当)

執行役員
瀬川 高志
 人事労務部長、
 法務総務部長 兼
 人事企画部、
 健康経営推進部担当

執行役員
久馬 仁
 製油統括部長

執行役員
野中 公陽
 食品事業本部副部長 兼
 ホームコース事業戦略部、
 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
川邊 修
 横浜磯子事業場長 兼
 物流統括部担当

執行役員
井上 勝司
 大阪支店長 兼
 大阪事業場長

執行役員
関口 和洋
 デジタルイノベーション部長 兼
 経営サステナビリティ推進
 ユニット担当

執行役員
森 貴幸
 横浜磯子工場長



山本 功
 社外取締役
 1957年5月2日生

1981年4月 (株)野村総合研究所入社
 1991年1月 同社事業戦略室室長
 2002年1月 メリルリンチ日本証券(株)(現BofA証券(株))投資銀行部門共同責任者、マネージングディレクター
 2003年11月 (株)SIGインスティテュート 代表取締役社長
 2006年7月 (株)マスチューン(現(株)ミンカブ・シ・インフォノイド) 監査役
 2007年9月 同社取締役
 2009年11月 起業投資(株) 代表取締役(現任)
 2011年6月 ソニーフィナンシャルホールディングス(株)(現ソニーフィナンシャルグループ(株)) 社外取締役
 2019年6月 当社社外取締役(現任)
 2019年10月 Scenera, Inc. 社外取締役(現任)

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

1979年4月 プリアストンタイヤ(株)(現(株)プリダストン) 入社
 2009年3月 同社執行役員 総務・コーポレートコミュニケーション担当
 2011年9月 同社執行役員 環境担当
 2014年2月 (株)ゼンショーホールディングス執行役員 グループCC本部長
 2014年6月 同社取締役 グループCC本部長
 2015年1月 同社取締役 グループ総務本部長
 2020年6月 同社取締役退任
 2020年6月 森永製菓(株) 社外取締役
 2022年6月 当社社外取締役(現任)
 2022年6月 日本冶金工業(株) 社外取締役(現任)

重要な兼職の状況
 日本冶金工業(株) 社外取締役

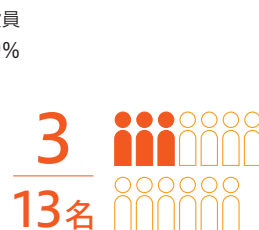
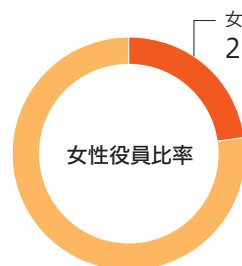
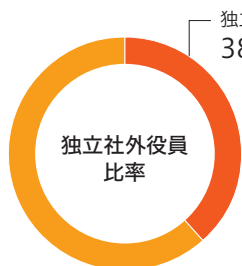


志済 聡子
 社外取締役
 1963年11月11日生

1986年4月 日本アイ・ビー・エム(株) 入社
 2009年4月 同社執行役員公共事業担当
 2015年10月 同社執行役員セキュリティ事業本部長
 2018年1月 同社執行役員エンタープライズ事業部官公庁システム事業部長
 2019年4月 同社執行役員退任
 2019年5月 中外製薬(株)執行役員IT統括部門長
 2019年10月 同社執行役員デジタル・IT統括部門長
 2022年4月 同社上席執行役員 デジタルトランスフォーメーションユニット長
 2022年4月 /パソニックコネク(株)社外取締役(現任)
 2023年12月 (株)三菱総合研究所社外取締役(現任)
 2024年3月 中外製薬(株) 上席執行役員退任
 2024年4月 (同)アイシスコンサルティング代表(現任)
 2024年6月 日本郵船(株)社外取締役(現任)
 2024年6月 当社社外取締役(現任)

重要な兼職の状況
 /パソニックコネク(株)社外取締役
 (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

取締役会および監査役会の独立性・多様性



「グローバルトップレベルの油脂ソリューション企業」への飛躍に向け資本コストを意識した経営マネジメントを実現



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

社外取締役に対する注目度が高まるなか、求められる役割とは

山本 私はこれまで証券アナリストや投資銀行、ベンチャーキャピタルなど一貫して金融資本市場関連の仕事に携わってきました。ファイナンスの観点から、取締役の意思決定の質を上げることを自分の役割と考えています。また、これまでの経験から、日頃から機関投資家との付き合いもありますので、その中で、機関投資家の方々が何を重視し、どのような問題意識を持っているのかについて把握するようにしています。

現在、2025年からスタートする次期中期経営計画のアウトラインを検討しており、ROEやROICの目標についても議論していますが、これらの目標がPBRの改善にどのようにつながるのかを本質的に理解しなければいけないと思って

います。当社はPBR1倍割れの状況を早期に解消すべき課題として捉えています。解消後に目指す企業価値の水準を意識しなければ本来の企業価値と株価とのギャップを埋めることは難しいと考え、意見をすするようにしています。

江藤 山本さんは、いつもファイナンスに関わる議論の場をリードしてくださいますね。私は製造業や外食産業で広報や総務など企業と社会との接点に関する仕事に携わってきた経験から、グローバルな観点を含めリスクやコンプライアンス、グループガバナンスを中心に意見を申し上げることが多いです。

社外取締役として、世の中の要請が刻々と変わる現況においてはこれまでの経験を活かすだけでなく、常に社会全体の動きを把握するなど、地道に勉強し続けることが大切

だということを常に感じています。取締役会でのIR活動の報告やアナリストレポートを通じて、投資家の方の当社への見方を知ることにも有意義だと思っています。

志済 私はこれまでIT企業や医薬品企業を経て、この6月に当社の社外取締役に就任しました。他にも3社の社外取締役を務めていますが、現在の企業も特に資本コストと株価を意識した経営を目指していると感じています。近年は、社外取締役にも多様な役割が求められていると思います。社外とはいえ取締役である以上は経営の一端を担う意識を持つべきだということから、自分の経験に基づいて経営を改善するための意見を積極的に申し上げていきたいと思っています。

これまで医薬品の会社に勤めていた際には、投資家との役員懇談会や投資家説明会の場でデジタル担当として非財務情報について説明し、さまざまな質問をいただきました。機関投資家の方々からの非財務情報やDXへの注目は近年ますます高まっていると感じています。

「グローバルトップレベルの油脂ソリューション企業」への飛躍に向けて

山本 2030年に目指す「グローバルトップレベルの油脂ソリューション企業」への飛躍に向けた歩みは着実に進展していると感じています。昨年の統合報告書発行のタイミングでは構想段階にあった北米市場での展開については、アメリカに事業統括会社を設立しました。北米は日本の植物油の消費量の7倍ほどのスケールがあると言われており、ナチュラル志向など特徴的なニーズがありますので、当社の技術力が活かせると思います。今後、具体的にどのように取り組んでいくのが課題です。

次期中期経営計画に向けては、「グローバルトップレベルの油脂ソリューション企業」の姿をより具体的に言語化し、技術の強みが重点領域にどのように活かされ、それがどのようにグローバルな成長につながるのかといった関連性をよりわかりやすく伝える必要があります。

そして、グローバルな成長のための足場固めという意味では、近年の原材料の市況変動に対して、国内・海外ともに市況変動に対するレジリエンスが高まってきていることは評価できていると思っています。



江藤 私も、この1年間、原材料が乱高下する状況において目標とする利益を確保できたことは素晴らしく、投資家の方々の信頼も得られたのではないかと感じています。

グローバル展開に関していえば、北米の進捗は報告をいただいているのですが、グローバル展開の全体像がなかなか見えてこないと思っています。インキュベーションスクエアを新設しましたが、技術のどの領域でグローバルに競争していくのかということをもっと具体的に表現し、将来にわたっての成長の期待感を高めることが重要なのではないのでしょうか。PBR1倍割れの解消に向けては足元の稼働力や資本コストの改善などに取り組む必要がありますが、将来に対する期待感を高めることも重要になってきますよね。

志済 グローバル展開をしていくに当たっては、人的資本経営の観点も非常に重要だと思っています。一般論として、日本企業はグローバルに人材を集め、経営に参画させることが比較的不得意だと思います。グローバルレベルの会社としてふさわしい人材登用の仕組み、人権対応の施策を見極めていきたいです。今後、当社グループにどのような人材がいるのか、国内外の社員の方々とコミュニケーションをとっていくことを、とても楽しみにしています。

CSV目標の達成に向けて

江藤 CSV目標の達成に取り組むなかで、当社は適切かつスピーディーに、その時々での社会の要請や達成状況に応じて目標を更新しており、より高みを目指す姿勢は素晴らしいと思っています。例えばCO₂排出量の削減目標が不十分という認識になれば、次期中期経営計画を待たずに更新しました。加えて、来年スタートする次期中期経営計画で

コーポレートガバナンス

社外取締役鼎談



は、グローバル展開をどう目標設定するのかに注目しています。国内事業では、稼ぐ力が確実についてきました。そのうえで、付加価値をつけたビジネス展開について、どのように目標化するのか。技術に関しても何をどう目標化するのが重要になってきます。目の前のお客さまのお困りごとに対するソリューションの提供に加え、社会課題の解決を通じて中長期にどのような利益を上げていくのか期待しています。

山本 ちょうど今、次期中期経営計画に向け、現中期経営計画策定時に設定した重点領域やCSV目標について、改めて議論しています。当社はどのような社会課題解決への貢献を目指すのか。そのためには、当社グループらしい技術や強みを活かして社会的な価値を創出するソリューションを提供し、利益を上げる枠組みをより強固にしなければなりません。その過程においては、環境や人権を侵害することがないよう、持続的な価値創造に取り組む必要があります。環境関連でいえば、脱炭素が重要な課題です。生産量の増加に伴う炭素排出量の増加にどう対応していくのか。生産量が増加してもCO₂排出量を抑えていくための技術的な施策は何なのか。現時点では技術的に解決する明快な答えがなくても、課題に対して真摯に向き合い、取り組み続けることが大事だと思います。

志済 最近では中期経営計画を策定せず、2030年、2040年など長期的な目標からバックキャストして策定した成長戦略を重要視する企業が増えていきます。日本国内の企業経営は、コスト削減から脱却して思い切った投資や株主還元などの施策に転換しつつあります。今後に向けて飛躍的な成長を目指すためには、思い切った大きな夢を描き、そ

こに対する目標を設定することが重要です。中長期的な投資戦略を計画するにあたり、気候変動などに対するレジリエンスやサプライチェーンをしっかりと確保する努力も必要ですね。

精鋭と多様性の共存

山本 当社の方々と日頃お付き合いをしていると、その個々人の思考回路が多様であることに驚かされます。グループ全体を見渡せばさらに多様な人材がいるのではないのでしょうか。より多様性のある組織になるためには、例えば国内外を含め当社グループの人達がどういう発想でどう

いう課題を感じているのか知ることも大事かもしれません。また、ファイナンスの観点から言えば、利益を確保する体質になるには少数精鋭は大切です。一方で、大きな価値を創造するようなイノベーションは異端から生まれてくるものであり、異端を作る人的な余裕が必要です。少数精鋭の思考を引き続き大切にしつつ、多様な人材の能力を最大限発揮できるような余白のあるマネジメントをしていくことが、30年後、40年後の長期的な視野では重要な課題になってくるのではないのでしょうか。

江藤 取締役就任当初、資本市場や東証の要請に応えるため、そして技術開発を含めてグローバルに成長するためにやらなければいけないことが多いなかでは、少数精鋭を追求するだけではなく、必要な領域では人の配置を厚くしてもよいのではないかと申し上げました。特に、管理部門は以前に比べて業務が増えているため、少数での対応に苦労しているのではないかと感じています。

当社は比較的長く勤務している人が多く、均質な人が集まっていると感じられます。一方で、私のような外部の者が突拍子のないことを言っても、きちんと受け止めて咀嚼していただけるということは、多様性の枠が広がれば、それを活かせる素地が備わっているのだと感じています。また女性活躍の観点では、研修の女性参加率を確認するなど、きめ細かい努力はしていますが、もっと思い切った取り組みを進めてもよいと思います。多様性がより広がることで、成長に向けた歩みが加速するのではないのでしょうか。

志済 日本市場が縮小するなかで、投資をしてグローバルなビジネスを拡大するには、人材を発掘し、底上げを図っ

ていくことが現在の日本企業共通の悩みだと思います。将来、当社の業務の半分もしくはそれ以上が海外市場となれば、少数精鋭とは真逆の舵取りが要求される場面があると思います。私が長年携わってきたIT業界では日本企業のグローバル展開が非常に早く進み、人材の面でも短い期間で会社が様変わりするダイナミズムを目の当たりにしてきました。今後、当社が取り組む際のベンチマークになるかもしれません。

ROIC経営を目指して

江藤 これまでにPBR1倍割れの解消に向けた取り組みが進んでいますが、一方でROIC経営を浸透させるには苦労も感じています。例えば、事業の特性から見ても、ROICを部門別に分けるのは非常に難しい。付加価値の高い商品をきちんと見極めるため、どう切り分けるのかを綿密に議論しています。

山本 当社がROIC経営に本格的に踏み出すためには、その点がハードルとなります。ROICを部門別にどう整理するか。投下資本を部門別にどう把握するのか。大豆や菜種の原料を搾油し、ミールと油脂ができる。そして、ミールも販売されますし、油脂は複数部門で販売される、と連続しているものですから。事業別に切り分けるためには、現場の納得感が必須です。ROICの逆ツリー展開やKPIについて議論していますが、具体的な目標を示すには、もう少し時間が必要かもしれません。もう一つ悩ましいのは、付加価値が高ければよいのかということです。汎用油については利幅が高くありませんが、一方で安定した需要があり、リスクを反映した資本コストも高くありません。また、汎用油の安定供給は当社の社会的な使命でもあります。数字の裏付けをしながら、腹落ちした状態で取り組めるかが、当社がROIC経営に取り組む際の難しさとなります。

志済 どの企業もROIC経営を目指していますが、会社によっては、事業別ROICについて数字を作ることにばかりこだわってしまうことも見受けられます。会社全体として、目指す方向に向かっているのか、投資に見合うリターンが事業別に正しく反映されているかなど、数字ばかりにとらわれて実態が伴わない状況にならないよう確認する必要がありますね。



中長期的な成長に向けての課題

志済 長年培ってきたブランドを持つ企業がさらなる成長を目指すのは並大抵のことではありません。そこを超えるために大黒柱の油脂事業をどう成長させるか、事業ポートフォリオをどう考えるのかなど検討事項は多いと思います。皆さんのご経験を伺って勉強させていただきながら、今後の成長プロセスに関わることができることを今から楽しみにしています。

江藤 国内事業における付加価値向上に加えて、グローバル市場の拡大を図ることが今後の成長につながると思います。事業が拡大する時に注意したいのはグループのガバナンスです。グローバルに成長していこうとする今、各グループ会社の自主性を重んじつつも、グループ全体の統制のための仕組みがしっかり機能しているか、常に注意を払っていききたいと思います。

山本 収益性の確保と成長性を社内外に向けてわかりやすく伝えることの重要性が今後ますます高まるのではないかと思います。東証からの要請である資本コストと株価を意識した経営、収益性と成長性を見据えた経営、そして投資家との対話が必要です。投資家との対話を重ね、資本コストを把握することで適正な株価にしなければ、成長に向けた資金調達力が限られてきます。人的資本などの非財務資本と財務資本を着実に確保することで収益性と成長性を同時に実現し、当社グループの今後の中長期的な成長に向け、社外取締役として業務遂行する皆さんと力を合わせていきたいと思っています。

コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンス

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。「日清オイリオグループビジョン2030(以下: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

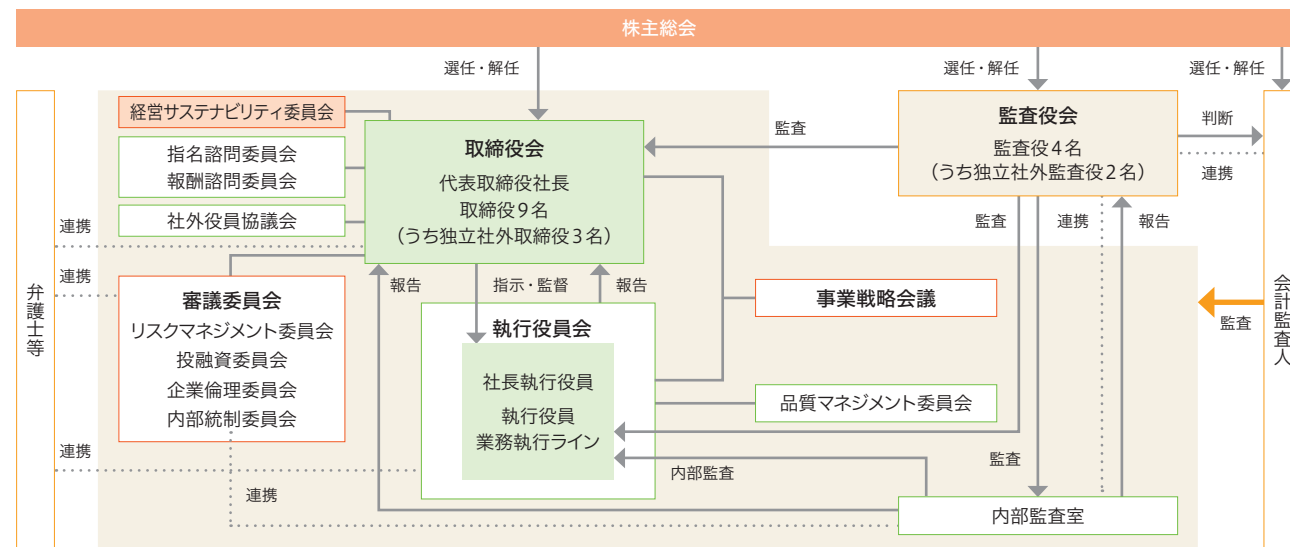
ダーの皆さまと良好な関係を築き、信頼の向上に努めるとともに、コーポレートガバナンスの充実に努めていきます。

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



(注) 1 常勤監査役は、経営サステナビリティ委員会、リスクマネジメント委員会、内部統制委員会、事業戦略会議にオブザーバーとして出席
2 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おります

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
経営サステナビリティ委員会	● 当社グループの持続的な成長と社会の持続的な発展(サステナビリティ)を実現するための基本方針の立案 ● 長期ビジョンで目指す姿の実現に向けた重要課題の審議	1/10名
事業戦略会議	● 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

取締役・監査役のスキルマトリックス

	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
取締役	久野 貴久	●	●	●			●			
	尾上 秀俊	●	●	●	●		●			●
	小林 新		●		●	●				
	三枝 理人						●			
	岡野 良治					●	●		●	
	佐藤 将祐		●						●	
	山本 功	●	●	●					●	
監査役	江藤 尚美	●	●			●				
	志済 聡子	●							●	●
	大場 克仁					●	●			
	渡辺 信行			●		●				
	草道 倫武					●				
	水口 啓子		●	●		●			●	

※ 上記一覧表は、取締役および監査役(候補者含む)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

スキル	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	当社がグローバルトップレベルの油脂ソリューション企業となるためには、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。

取締役会の実効性向上に向けた取り組み

1. 実効性向上に向けた2023年度取締役会の取り組み

前年度(2022年度)の評価をふまえて、次の取り組みを行うことにより、実効性のさらなる改善を図りました。

■ (1) 重要な経営課題に関する議論の深化

経営における重要なテーマについて、取締役会で重点的に審議するとともに、オフサイトミーティングを行い、取締役会メンバー全員が出席のうえ、終日、活発な意見交換を行いました。

■ (2) 取締役会におけるリスクマネジメントをはじめとしたモニタリング機能のさらなる強化

取締役会のモニタリング機能の強化につながる以下の改善を行いました。

- ・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するための基本方針の立案等、重要課題を審議することを目的とし、2023年7月に「経営サステナビリティ委員会」を新設

〈経営サステナビリティ委員会の主な審議テーマ〉

- ・CSVの見直しや2030年度目標の新規設定(複数回審議)
- ・北米事業構想の実現に向けた具体的取り組み
- ・リスクと機会の重点領域化について(新たなリスクと機会の抽出や社会課題の再確認、重点領域の検証等)
- ・ROIC目標達成に向けて(ポートフォリオマネジメントの考え方)
- ・TCFD提言への対応
- ・生物多様性方針、水方針の策定について
- ・持続可能な大豆調達およびカカオ調達・アクションプランについて
- ・オフサイトミーティングで形成された課題を受けた具体的なテーマの検討(企業価値向上に向けた成長シナリオ、国内拠点の設備投資計画など)

取締役会の主な審議事項

- ・ROIC目標達成に向けて(2回)
- ・2030年に目指す姿に向けた成長性と収益性についての具体的な検討
- ・2024年度経営計画
- ・当社における「企業価値向上の取り組み」に関する方針・目標と開示内容について
- ・株主還元方針について
- ・北米事業構想の進捗状況について

2023年度のオフサイトミーティングのテーマ

- ・マーケティングと技術に立脚した価値創造について
- ・代替脂質への取り組みと関連技術の発展性について
- ・2030年に向けた国内事業領域における価値創造の戦略・取り組みについて
- ・食品事業本部の新たなマーケティング創生について
- ・加工用事業部マーケティング戦略について
- ・北米事業構想について

2. 2023年度取締役会実効性評価の実施内容

当社では、2023年度の実効性評価を、客観性を担保するために外部機関を活用し、取締役会を構成する取締役・監査役(全13名)を対象に、以下の内容について、アンケート形式での調査を実施しました。

〈調査項目〉

- | | | |
|-----------------|-------------------|---------------|
| ① 取締役会の構成 | ⑤ 社内取締役のパフォーマンス | ⑨ 株主(投資家)との対話 |
| ② 取締役会の運営 | ⑥ 社外取締役のパフォーマンス | ⑩ 自身の取り組み |
| ③ 取締役会の議論 | ⑦ 取締役・監査役に対する支援体制 | ⑪ 総括 |
| ④ 取締役会のモニタリング機能 | ⑧ トレーニング | |

3. 評価結果

今回の評価結果を通じ、当社の取締役会の実効性についてはおおむね確保されていると判断しました。なお、2021年度以降、3回にわたる評価のスコアは毎年上昇しており、取締役会の実効性向上に向けた改善策がスコアの上昇につながっているものと判断しています。今年度も引き続き、調査結果で評価の高かった項目と、改善余地のある項目から抽出した重点的に審議・対応すべき課題を以下の通り整理し、対策を講じていきます。

(1) 評価の高い項目

- ・会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の創出と経営戦略や経営計画の整合性を認識したうえで十分に議論を行っている点
- ・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
- ・社外取締役は、株主からの付託を受けて、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図る観点から経営を監督する役割を自覚し、その役割を十分に果たしている点

(2) 改善余地のある項目から抽出した2024年度に重点的に審議・対応すべき課題

- ・経営戦略、経営計画のグループ全体の潜在的なリスクとその対処方法についての十分な議論の実施
- ・PBR向上に向けた方策の継続検討とモニタリング
- ・グループガバナンス、グループ会社に対する内部統制の強化
- ・人的資本に関するマネジメント

4. さらなる実効性向上に向けた取り組み

取締役会のさらなる実効性向上に向け、調査結果から抽出した重点的に審議・対応すべき課題に加え、当社事業に影響を与える機会やリスク等についても一層議論を深め、必要な対応を図っていきます。また、2024年度においても、取締役会メンバーによるオフサイトミーティングを継続し、経営課題の集中審議を行うとともに、社内・社外役員間の意思疎通の進化を図っていきます。

企業価値の向上を目指し、取締役会の実効性向上に資するこれらの取り組みを通じ、グローバルトップレベルの油脂ソリューション企業への飛躍を実現していきます。

オフサイトミーティングの継続実施

2024年度も取締役会メンバーによるオフサイトミーティングを継続し、経営課題の集中審議を行うとともに、社内・社外役員間の意思疎通の深化を図り、取締役会の実効性向上に向けた継続的な改善を図っています。

[2024年度オフサイトミーティングのテーマ]

- ・油脂ソリューションを実現する技術戦略について
- ・油脂ソリューションの更なる拡張の方向性について(機能性油剤の市場性と戦略)
- ・2030年以降を見据えたチョコレート用油脂関連事業案
- ・ホームユース事業が中長期で目指すべき方向性
- ・2030年を見据えたウェルネス食品事業の成長へ向けて
- ・デジタルイノベーション戦略について
- ・次期中期経営計画の策定に向けて



コーポレートガバナンス

役員報酬制度

当社の社外取締役を除く取締役の報酬は、固定報酬としての「基本報酬」、業績連動報酬としての「賞与」および中長期インセンティブ報酬としての「株式報酬」で構成しています。社外取締役、監査役の報酬については、独立した立場からそれぞれの専門性・経験等を活かすことを重視し「基本報酬」のみとしています。

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

報酬の構成比率

社外取締役を除く取締役の「基本報酬」と「賞与」および「株式報酬」の標準的な構成比率は、代表取締役会長、代表取締役社長はおおむね「58:27:15」、その他の取締役はおおむね「68:17:15」となるよう設計しています。(右図参照)

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 68	賞与 17	株式報酬 15

算定方法

■ 基本報酬(固定報酬)

基本報酬は、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、職責の大きさを鑑み役位毎に決定し、月次の固定報酬として金銭で支給しています。

個人ごとの賞与額は全社業績と個人評価をベースに定性的要素を加味して以下の算式により決定します。

算式

$$\begin{aligned} \text{個人賞与額} &= \text{役位毎基本賞与額} \times \text{賞与係数} \\ \text{賞与係数} &= \text{全社業績係数} \times \text{個人評価係数} \pm \text{定性係数} \end{aligned}$$

■ 賞与(業績連動報酬)

賞与は、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)の業績を踏まえ、翌年度の7月に金銭で支給しています。

全社業績係数は下表に示した3つの財務指標により決定することとし、それぞれの目標達成度を算出したものに評価ウエイトを乗じて加算し、0.5～1.5の範囲で決定します。

業績指標		評価ウエイト	2023年度目標	2023年度実績	2024年度目標
連結営業利益	単年度目標達成度	70%	16,000百万円	20,840百万円	21,000百万円
	年平均成長率目標達成度	10%	15,697百万円	20,840百万円	17,000百万円
ROIC	単年度目標達成度	20%	4.4%	5.1%	5.0%以上

3つの財務指標を選定した理由は、利益および資本効率性の観点から企業価値の成長度を適正に評価・反映させていくためです。個人評価係数は、取締役の担当する事業等の主要KPIの達成度により0.8～1.2の範囲で決定します。定性係数は、突発的かつ不可避の環境変化や状況変化に伴

う戦略的対応等の影響について審議し賞与係数に加減することがあります。

以上の指標等により賞与係数は原則として0.4～1.8(定性係数を含め最大0～2.0)の範囲で決定します。

■ 株式報酬(中長期インセンティブ報酬)

株式報酬は、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制度により支給しています。本制度では退任時に付与された累積ポイント数に応じた株式を一括交付しています。(うち30%は納税資金に充てるため金銭で支給)

支給する株式報酬は80%の固定部分と20%の業績連動

部分により構成します。業績連動部分のポイントは非財務指標(サステナビリティ貢献度)として中期経営計画の期間を対象に設定するESG目標の達成度に基づき、下表により0%～200%の範囲で支給率を決定します。

当該業績指標を選択した理由は、中長期的な観点も含めサステナブルな社会の実現に向けESG目標の達成度を重要な経営目標とすることでサステナビリティ経営をさらに強化していくためです。

業績指標		評価ウエイト	2023年度目標	2023年度実績	2024年度目標
ESG目標	Scope1,2におけるCO ₂ 排出量削減率	50%	9.0%	18.6% (速報値)	20.0%
	女性管理職比率 中期目標*	50%	7.0%	7.3%	8.0%

※「女性管理職比率」の目標および実績は翌年度の4月1日を基準日として算出します

当事業年度に係る取締役および監査役の報酬等の額

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる 役員の員数 (名)
		基本報酬 (固定報酬)	賞与 (業績連動報酬)	株式報酬 (非金銭報酬)	
取締役 (社外取締役を除く)	300	184	73	42	6
監査役 (社外監査役を除く)	42	42	—	—	2
社外取締役	32	32	—	—	3
社外監査役	16	16	—	—	2

報酬の決定プロセス

取締役の個人別報酬等の決定に関する方針の決定および取締役の個人別報酬等の決定にあたっては、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。取締役会は、上記手続きをふまえて取締役の個人別の報酬額が決定されることから、その内容が決定方針に沿うものであると判断しています。

2023年度は報酬諮問委員会を全3回開催しました。各回の審議内容は下記の通りです。

報酬諮問委員会の活動実績

- ・第1回(2023年5月): 2022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)に対する個人評価に基づく個人別賞与額、2022年度株式報酬、および2023年度役員報酬原案(報酬構成比率・水準、賞与業績指標)を決定
- ・第2回(2023年11月): 当社と規模の近い国内主要企業群に関する外部機関の調査結果等に基づき役員報酬制度の動向を検証するとともに、次期中計に向けた役員報酬制度の点検ポイントについて審議
- ・第3回(2024年3月): 次期中計に向けた役員報酬制度のあり方(報酬構成比率、報酬水準、業績指標、報酬ガバナンス)や監査役報酬枠について審議

■ 報酬諮問委員会

報酬諮問委員会は、「取締役の個人別の報酬等の内容についての決定に関する方針」「取締役の個人別の報酬等の内容」「サーベイデータ等を用いた取締役報酬の体系、水準、業績指標等の検証」等の審議を行い、取締役会へ答申します。同委員会は、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名で構成されています。同委員会の委員長は、2024年4月より社外取締役からの互選にて選出する方針とし、江藤尚美氏が就任しています。

役員の指名・選任

取締役・監査役候補者の指名および経営陣幹部の選定の方針については、各人がその役割・責務を適切に果たし、当社グループの経営課題に的確に対応する最適な体制となるよう、個々人の経験・識見・専門性はもとより、取締役会や監査役会全体としての規模やそれを構成する候補者のバランスを考慮することを方針としています。当社は、指名諮問委員会を設置し、取締役の選解任方針の決定、取締役候補者の検討、評価、原案決定等、同委員会で審議のうえ、取締役候補者および経営陣幹部を取締役に決定しています。

■ 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、取締役の選解任方針の決定、

取締役候補者の検討・評価・原案決定、社長の後継者の計画等の審議を行い、取締役会へ答申します。

指名諮問委員会の委員長は2024年4月より、社外取締役からの互選により選出する方針とし、山本功氏が就任しています。2023年度は指名諮問委員会を全2回開催しました。各回の審議内容は下記の通りです。

指名諮問委員会の活動実績

- ・第1回(2023年9月): 2024年度の社外役員候補について審議
- ・第2回(2023年12月): 2024年度の経営体制と社外役員候補、サクセッションプランについて審議

政策保有株式に関する取り組み

近年、市場からの政策保有株式に対する関心の高まりや、コーポレートガバナンス・コードの導入・改訂など、政策保有株式を取り巻く環境が大きく変化しています。また、当社は中期経営計画「ValueUp+」において資本効率性の改善を重要な目標としています。これらをふまえ、当社は2020年度に「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・育成に繋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」という方針に転換いたしました。

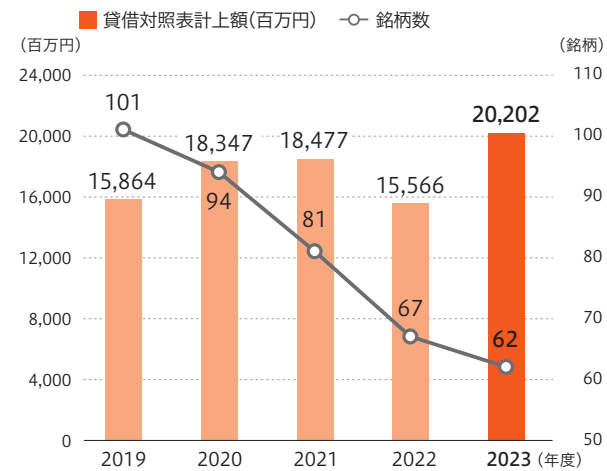
この基本方針に則し、既に保有している政策保有株式については、改めて保有意義を精査し、縮減に取り組んでいきます。なお、政策保有株式の縮減は、取引先企業や市場に大きな影響を与える場合があることから、取引先企業との対話を通じ、ご理解をいただきながら段階的に進めています。

■ 評価項目

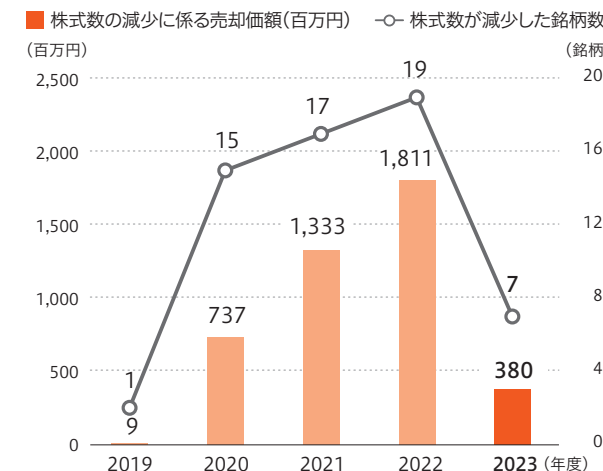
当社は、保有目的等の定性項目と直近2年間の売上額・利益額および受取配当金額・株式評価損益等の定量項目により評価・検証を行っています。

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

IR活動方針

- 活動方針① 国内外におけるターゲティングの戦略性を強化
- 活動方針② 新規投資・継続保有への動機づけを意識した情報開示の強化(財務・非財務情報)
- 活動方針③ 海外IRの基盤整備としての英文開示の充実化・早期化
- 活動方針④ 個人投資家の新規顧客層へのアプローチの強化

主なIR活動実績

株主・投資家との対話においては、当社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、代表取締役社長をはじめとした経営層と、IR部、経営サステナビリティ推進室、財務部などの関連部門が連携しながら、内容の充実にも努めています。

2023年度は、証券アナリストや国内・海外機関投資家に向けて説明会やミーティングを年間計128回実施しました。このうち説明会は、年4回の決算説明会と「研究開発における価値創造の取り組み」をテーマとした事業戦略説明会(2024

年3月)を開催しています。

また、個人投資家向けにはWeb説明会の開催とセミナー動画の配信を行いました。

対話の実施状況および投資家から得られた主な意見や懸念については、四半期ごとに取締役会に報告することで、経営層にフィードバックをしています。これらの内容をふまえて審議を重ね、2023年度決算説明会にて、「ビジョン2030」における財務目標の変更とその達成に向けた戦略を説明するなど、企業価値の向上に向けた取り組みへとつなげています。

2023年度のIR対話実施状況および内容

	実施回数	内容	主な質問や対話内容
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	・原料コスト変動に伴う販売価格の動向や見通し ・ビジョン2030経営目標達成に向けた成長戦略 ・今後の株主還元方針の考え方 など
事業戦略説明会	1回	研究開発における価値創造の取り組み	・当社技術による連続的なソリューション創出 ・インキュベーション機能の強化による価値共創基盤の構築 ・油脂需要の将来を見据えた研究開発 など
個人投資家向け説明会	2回	事業概要、成長戦略など	・販売価格改定の背景や状況、見通し ・環境変化に伴う中・長期戦略への影響 ・PBR改善への取り組み状況 など
ミーティング	123回	決算内容、業績動向、中期経営計画の進捗状況、個別の事業戦略、ESGなど	・短中期業績に関する動向、見通しの前提や考え方 ・中計達成に向けた各事業領域における詳細状況 ・CSV目標を中心としたESG関連の取り組み状況 など

コーポレートガバナンス

リスクマネジメント

基本的な考え方

当社グループでは、「ビジョン2030」や中期経営計画「Value Up+」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、リスクコントロールを行っています。リスクマネジメントに対する

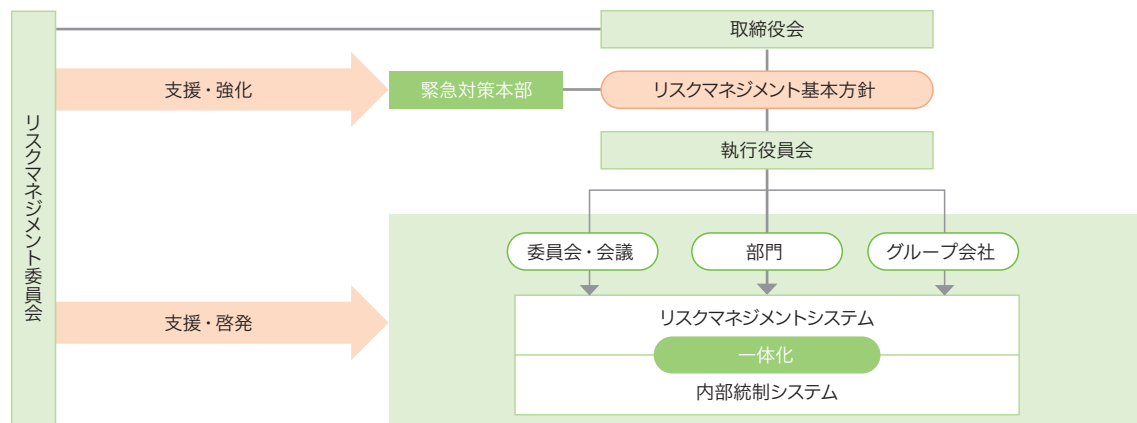
主体的な取り組みを通じて、企業として安定した収益を上げるだけでなく、社会的責任を果たすことを通じてさらなる企業価値の向上と発展を目指すことを目的としています。

リスクマネジメント体制

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、リスクが顕在化した場合の緊急体制を整備し、危機対応を図っています。リスクマネジメント委員会ではリスクの棚卸を実施のうえで、影響度合と発生可能性をもとにリスクマップを作成するとともに、個々のリスクに対するリスク対策を管理しています。また、リスクが顕在化した際の影響度を軸とした優先順位づけを行ったうえで、重要な

リスクとして選定し、主管部門を中心としたPDCAサイクルによるリスクマネジメントを実施しています。リスクマネジメント委員会は全社的なリスクの評価や対応方針・状況などを取締役会に報告しています。

なお、昨年度に発生したリスクをふまえ、リスクマネジメント体制の強化を図っていくことにしています。



事業等のリスク

当社グループの事業等において重要と考えているリスクは、以下の通りです。

リスクマップ(当社グループの重要リスク)

影響度合	大	③ 地震・津波 ⑫ 大規模な事故	④ 品質関連(食の安全性について) ⑤ 原材料の調達におけるリスク ⑥ 気候変動・環境に関するリスク ⑦ 人権に関するリスク ⑧ 消費者ニーズの変化への対応 ⑨ 海外拠点の運営に関するリスク ⑩ 伝染病、感染症等 ⑪ 情報セキュリティ	① 為替相場および原材料相場の変動 ② 国内外の製品市況の変動 ③ 異常気象(風水害等)
	中		⑭ 人材の獲得(育成)不足による競争力の低下および継続性のリスク	⑬ 重要な外部委託先(物流委託先)の確保
	小			
		低	中	高

発生可能性

コンプライアンス

基本的な考え方

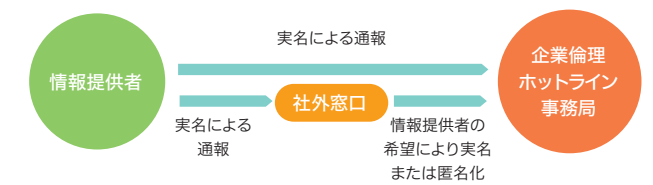
当社グループは、コンプライアンスを単なる法令遵守とは考えず、ビジネス上の倫理、さらには社会規範の遵守と捉えています。「日清オイリオグループ行動規範」を経営理念実現のための行動指針とするとともに、社会規範を遵守した活動の行動指針としても位置づけています。日清オイリオ

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



モニタリング

国内外における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。主なテーマとして、労務管理(ハラスメ

ントフリーなど)、取引(価格転嫁状況など)、品質管理、情報管理(知的財産、個人情報保護など)、人権、環境、腐敗防止などを採りあげ、各種取り組みに対する「振り返り」と「気付き」の機会としています。

コンプライアンス教育

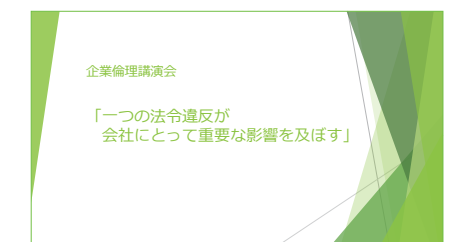
当社グループは、コンプライアンスの推進・強化を目的として、役員・従業員の啓発、教育を継続的に行っています。

2023年度のコンプライアンス教育においては、弁護士による企業倫理講演会を開催し、他社における不祥事の事例からの教訓、ハラスメントへの注意喚起、サプライチェーン上の人権リスクの各テーマについて、当社の役員・従業員が受講しました。また、オンライン型研修として、個人情報保護、債権管理、適正な下請取引などのテーマを採りあげました。

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2023年度も実施しました。

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。



企業倫理講演会の資料

当社は、2024年3月13日、ごま油の販売に関して独占禁止法違反の疑いがあるとして、公正取引委員会の立入検査を受けました。立入検査を受けたことを厳粛に受け止め、公正取引委員会の調査に全面的に協力しています。

業績・企業情報

財政状態および経営成績等の分析 (MD&A)

経営成績

2023年度の経営成績等の状況に関する認識及び分析・検討内容

経営成績の分析

① 経営成績の状況

2023年度における世界経済は、株高などを背景とした好調な個人消費を中心に米国経済の底堅さが見られましたが、累積的な金融引き締めの影響などもあり、景気の減速が懸念されています。

また、日本経済は、新型コロナウイルス感染症の5類への移行に伴い、外食や旅行を中心に消費は回復したものの、エネルギーコストや原材料価格の高騰を背景とした物価上昇により全体として弱動きとなりました。

このような環境下、当社グループは「もっとお客さまの近くで、多様な価値を創造し続ける企業グループに変革する」という基本方針のもと、中期経営計画「Value Up+」(2021年度-2024年度)に取り組んでいます。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。

当社グループは、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ています。2022年度にはROICを経営目標に加え、今まで以上に収益性と資産効率性の向上に取り組んでいます。また、「成長性」「積極投資」「持続性」「効率性」の4つの視点でKPIと実行施策をフレームワーク(「達成チャート」)で整理し、2024年度においてはROE8.0%以上、ROIC5.0%以上を経営目標とし、取り組みを進めています。

② セグメント別の状況

油脂事業(油脂・油糧、加工油脂)

油脂事業セグメントでは、油脂・油糧において天候不順による原料の減産懸念や円安ドル高の進行があるものの、原材料価格が一時期のピークから下落基調となるなか、適正な販売価格の維持・形成に取り組まれました。また、付加価値品の拡販に加え、新たな市場創造やソリューション提案の強化に注力しました。この結果、油脂事業セグメント全体では、ミールの販売数量の減少、国内油脂および海外加工油脂の販売単価下落等により減収となりましたが、国内油脂における適正価格での販売等により増益となりました。

加工食品・素材事業

加工食品・素材事業セグメントでは、原材料価格やエネルギーコスト上昇の影響があったものの、チョコレート製品における販売数量増および適正な販売価格への改定により増収増益となりました。

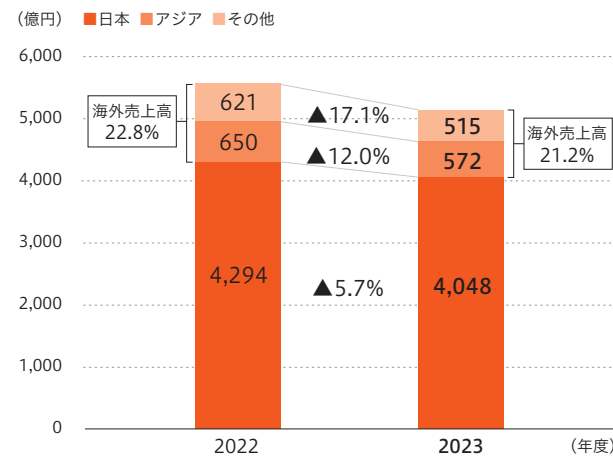
ファインケミカル事業

ファインケミカル事業セグメントでは新型コロナウイルス感染症の5類への移行に伴い、国内、中国市場での販売は好調に推移しました。一方、スペインのIndustrial Quimica Lasem, S.A.U.では、前期は新型コロナウイルス感染症対策緩和に伴う特需がありましたが、当期はその反動の影響が大きく、減収減益となりました。

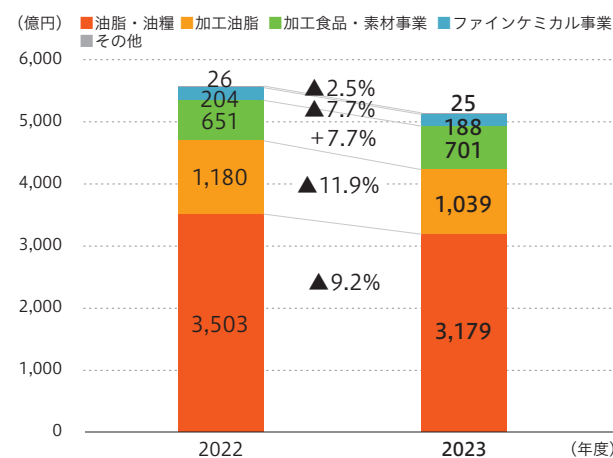
その他

情報システムをはじめその他の事業セグメントは、減収増益となりました。

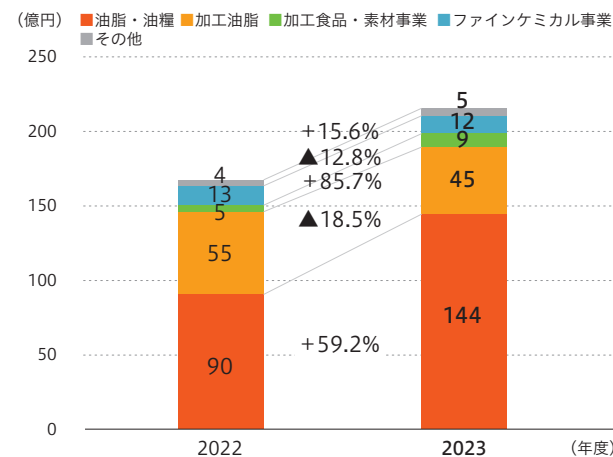
地域別売上高



セグメント別売上高



セグメント別営業利益



※セグメント間消去、調整を含みます

財政状態とキャッシュ・フロー

財政状態及び経営成績の状況

① 財政状態の状況

2023年度末の総資産は、前連結会計年度末に比べ189億29百万円増加し、3,933億82百万円となりました。主な要因は、現金及び預金が73億97百万円、売上債権が23億48百万円、有形固定資産が40億84百万円、投資有価証券が121億58百万円増加した一方で、棚卸資産が84億26百万円減少したことです。

負債は、前連結会計年度末に比べ22億14百万円減少し、2,008億20百万円となりました。主な要因は、1年内償還予定の社債が100億円、未払金が31億73百万円、未払費用が16億31百万円、未払法人税等が11億88百万円、長期借入金が43億18百万円、リース債務が15億7百万円増加した一方で、仕入債務が32億89百万円、短期借入金が181億86百万円、社債が50億円減少したことです。

純資産は、前連結会計年度末に比べ211億43百万円増加し、1,925億62百万円となりました。主な要因は、利益剰余金が107億50百万円、その他の包括利益累計額が93億7百万円増加したことです。

② 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、367億15百万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211億69百万円、減価償却費92億87百万円、棚卸資産の減少100億22百万円によるキャッシュの増加および売上債権の増加12億86百万円、仕入債務の減少42億74百万円、法人税等の支払50億25百万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、160億83百万円の支出となりました。主な内訳は、有形固定資産の取得による支出147億63百万円によるキャッシュの減少です。

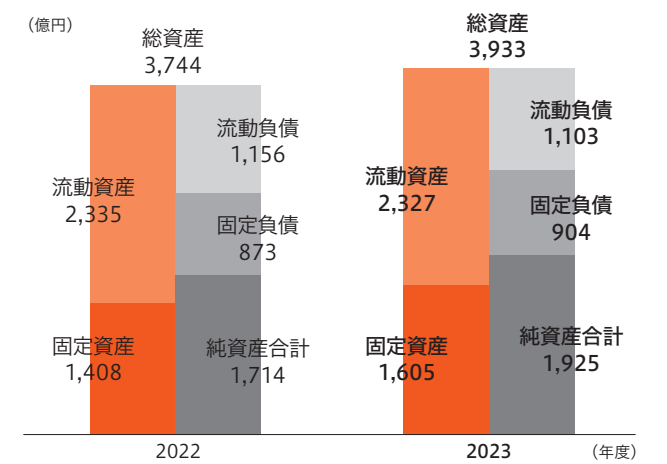
財務活動によるキャッシュ・フローは、145億86百万円の支出となりました。主な内訳は、長期借入れによる収入50億64百万円、社債発行による収入50億円によるキャッシュの増加および短期借入金の純減186億53百万円、長期借入金の返済による支出9億47百万円、配当金の支払43億78百万円によるキャッシュの減少です。

設備投資と研究開発

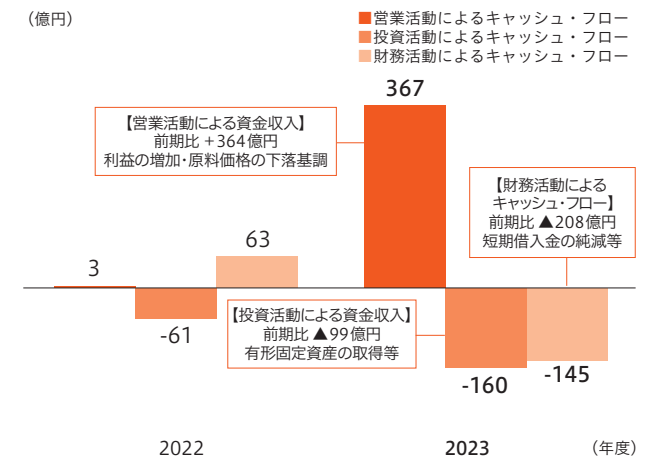
設備投資の状況

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うえで、油脂事業および加工食品・素材事業を中心に、191億13百万円の設備投資を行いました。油脂事業におい

総資産の推移



キャッシュ・フローの推移



研究開発の状況

2023年度の研究開発費の合計は35億19百万円(2022年度は31億28百万円)であり、セグメント別の研究開発費の内訳は以下の通りです。

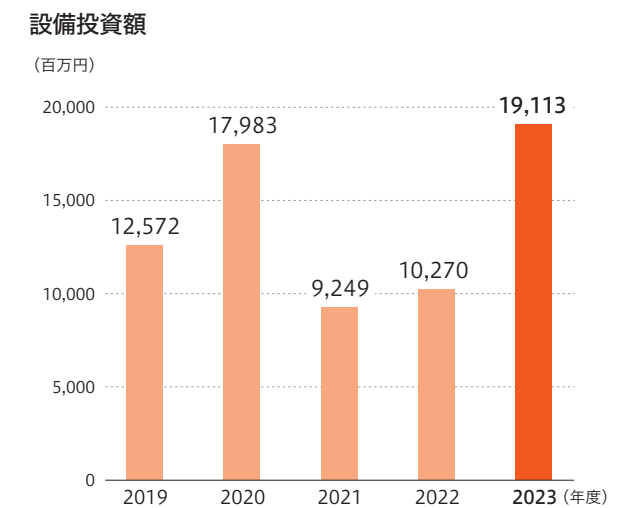
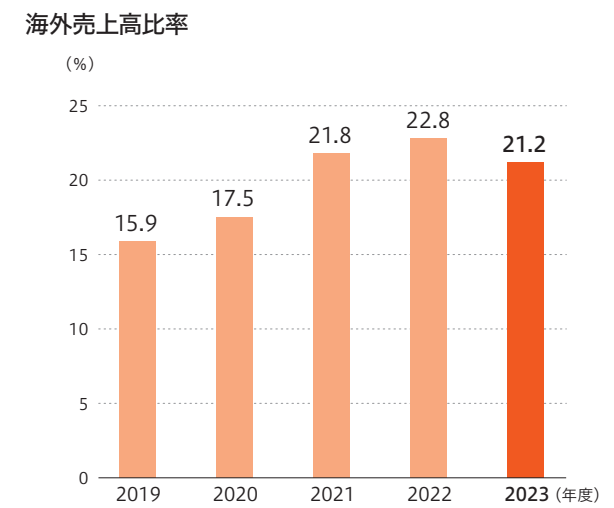
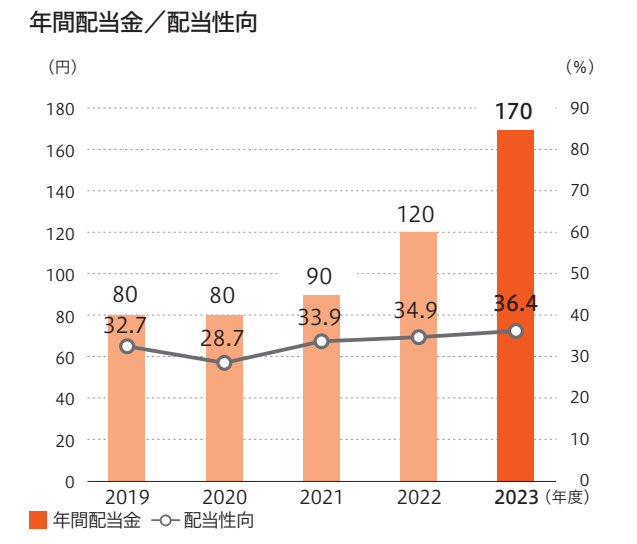
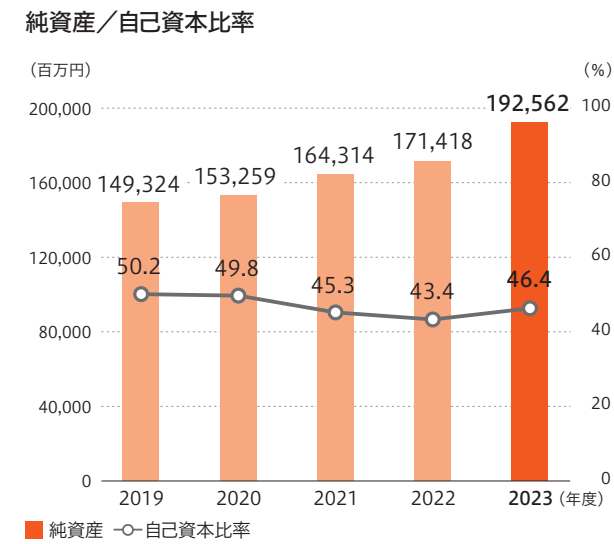
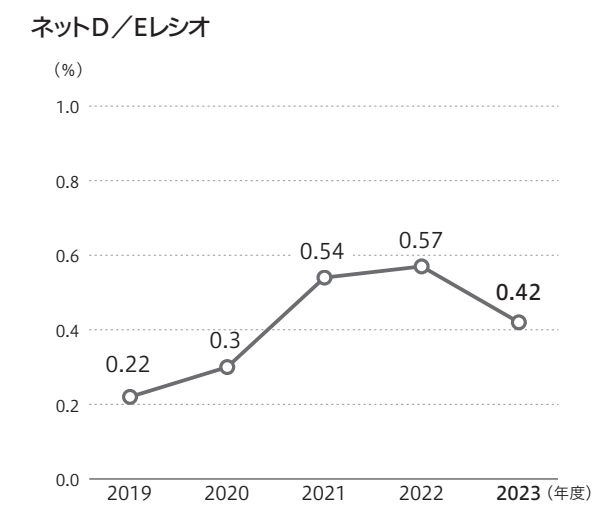
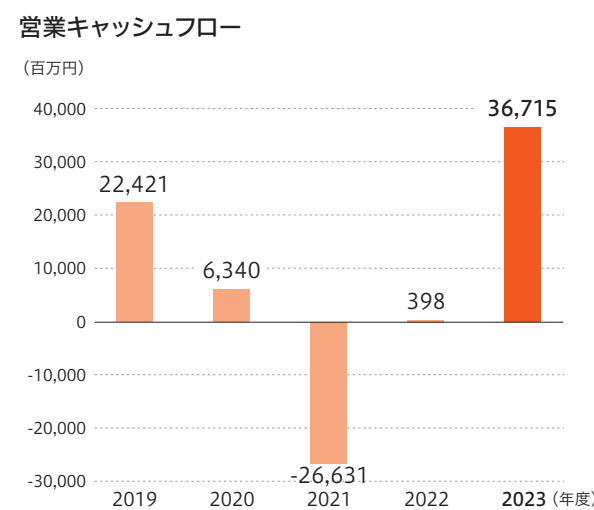
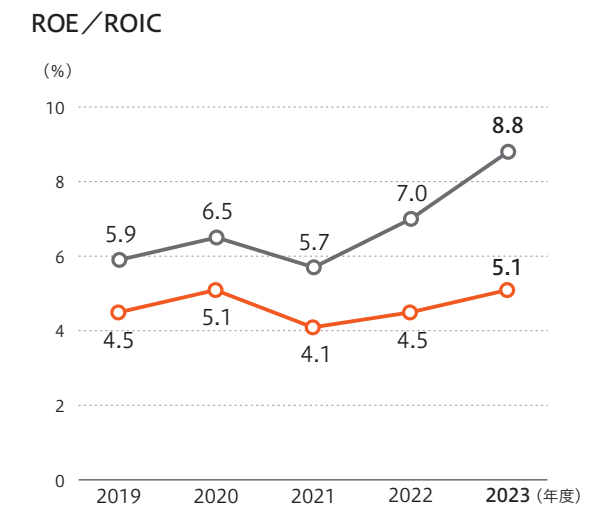
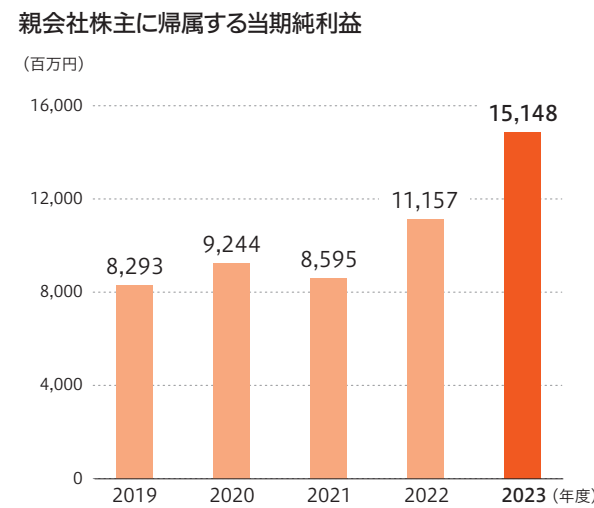
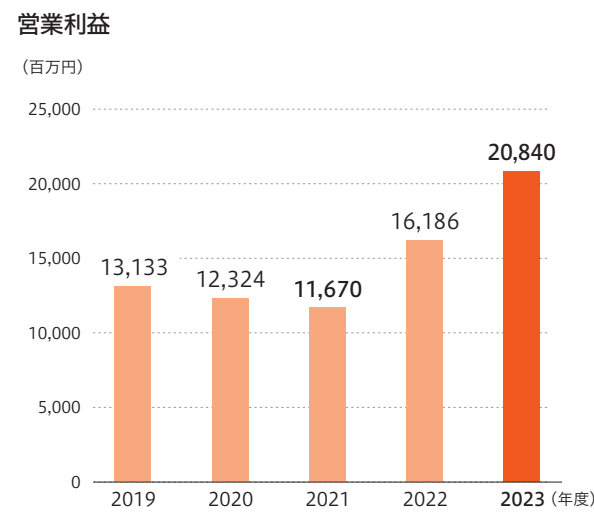
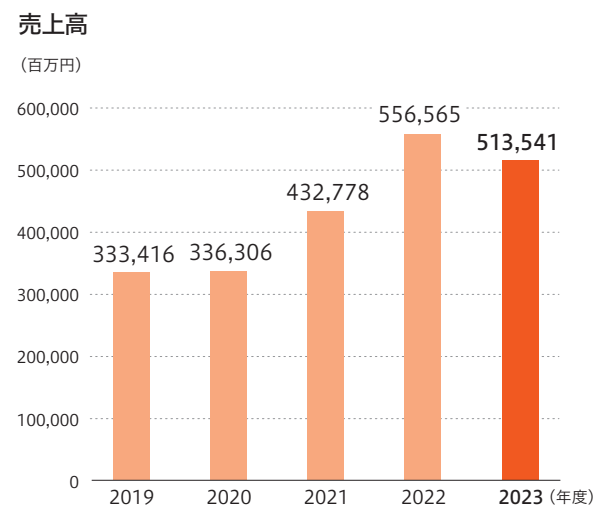
2023年度

セグメント	金額 (億円)
油脂事業	23億32百万円
加工食品・素材事業	5億79百万円
ファインケミカル事業	6億7百万円
合計	35億19百万円

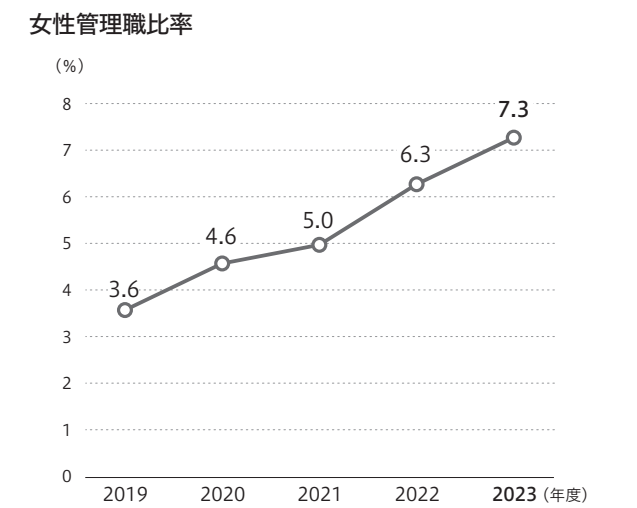
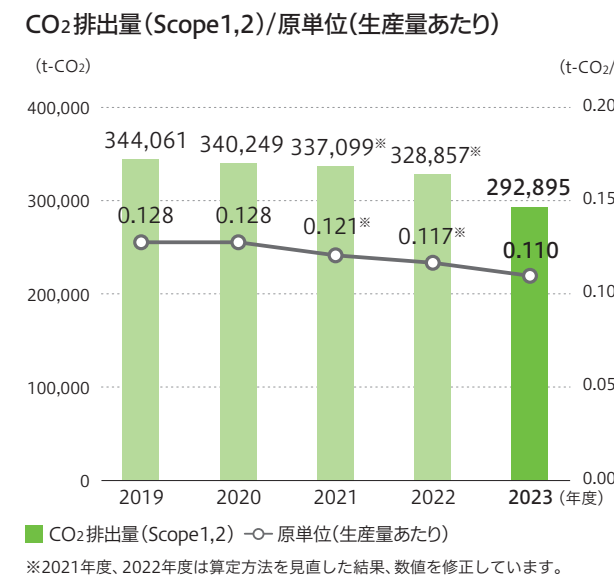
業績・企業情報

財務・非財務ハイライト

財務ハイライト



非財務ハイライト



*2021年度、2022年度は算定方法を見直した結果、数値を修正しています。

非財務情報については、当社Webサイト「サステナビリティデータ集」を参照ください。
<https://www.nisshin-oillio.com/company/sustainability/report/data.html>



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(2024年3月31日現在)
売上高	513,541百万円(2024年3月期・連結)
従業員数	3,078名(2024年3月31日現在・連結)

取締役および監査役

代表取締役社長	久野 貴久		
代表取締役	尾上 秀俊		
取締役	小林 新	三枝 理人	岡野 良治
	佐藤 将祐		
取締役(社外)	山本 功	江藤 尚美	志済 聡子
監査役(常勤)	大場 克仁	渡辺 信行	
監査役(社外)	草道 倫武	水口 啓子	

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、横浜神奈川事業所

国内生産4拠点

<p>1 横浜磯子事業場 敷地面積：約233,100㎡</p> 	<p>2 名古屋工場 敷地面積：約98,800㎡</p> 
<p>3 堺工場 敷地面積：約28,800㎡</p> 	<p>4 水島事業場 敷地面積：約110,000㎡</p> 



主要グループ会社(国内)

セッツ株式会社
日清商事株式会社
日清物流株式会社
株式会社NSP
大東力カオ株式会社
株式会社日清商会
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
株式会社ゴルフジョイ
製油パートナーズジャパン株式会社
株式会社ピエトロ
和弘食品株式会社
幸商事株式会社

主要グループ会社(海外)

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
Intercontinental Specialty Fats Sdn. Bhd.
Industrial Quimica Lasem, S.A.U.
T.&C. Manufacturing Co., Pte. Ltd.
PT Indoagri Daitocacao
Intercontinental Specialty Fats (Shanghai) Co., Ltd.
Intercontinental Specialty Fats (Italy) S.r.l.
Nisshin Oillio America Inc.
IQL-USA Inc.
中糧日清(大連)有限公司
統清股份有限公司
張家港統清食品有限公司

(注) 1 本ページの情報は注記があるものを除き、2024年9月末現在のものです。
2 主要グループ会社は、持分法適用会社を含んでいます。

株式情報

株式の状況(2024年3月31日現在)

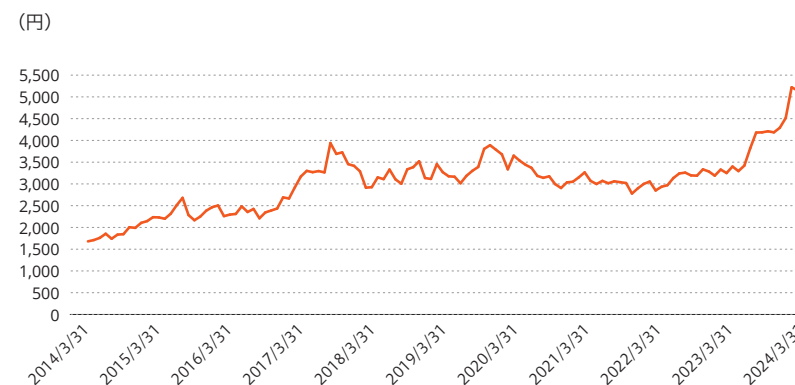
発行可能株式総数	77,670,000株
発行済株式の総数	32,576,803株(自己株式1,139,454株を除く)
株主数	40,428名

大株主(2024年3月31日現在)

	持株数(千株)	出資比率(%)
丸紅株式会社	5,200	15.96
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	4,407	13.53
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	2,647	8.13
DFA INTL SMALL CAP VALUE PORTFOLIO	624	1.92
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505223	477	1.47
キッコーマン株式会社	470	1.44
大成建設株式会社	462	1.42
損害保険ジャパン株式会社	353	1.08
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	347	1.07
あいおいニッセイ同和損害保険株式会社	334	1.03

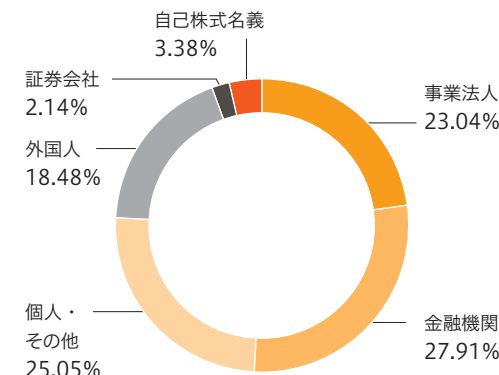
(注) 1 当社は、自己株式1,139,454株を保有していますが、上記の株主から除いています。
2 持株比率は、自己株式を控除して計算しています。

株価の推移



所有者別株式分布の状況

(2024年3月31日現在)



事業法人	310名/7,768,812株
金融機関	31名/9,411,069株
個人・その他	39,777名/8,444,309株
外国人	276名/6,229,614株
証券会社	33名/722,999株
自己株式名義	1名/1,139,454株

(注) 円グラフは株式数比率

インデックスへの組み入れ

2024 CONSTITUENT MSCI日本株 ESGセレクト・リーダーズ指数

2024 CONSTITUENT MSCI日本株 女性活躍指数(WIN)



第三者機関の認定



インデックス・第三者機関の認定等

<https://www.nisshin-oillio.com/company/sustainability/certification/>

当社Webサイトのご紹介

	企業情報サイト https://www.nisshin-oillio.com/company/
	株主・投資家情報 https://www.nisshin-oillio.com/inv/
	サステナビリティ https://www.nisshin-oillio.com/company/sustainability
	サステナビリティデータ集 https://www.nisshin-oillio.com/company/sustainability/report/data.html