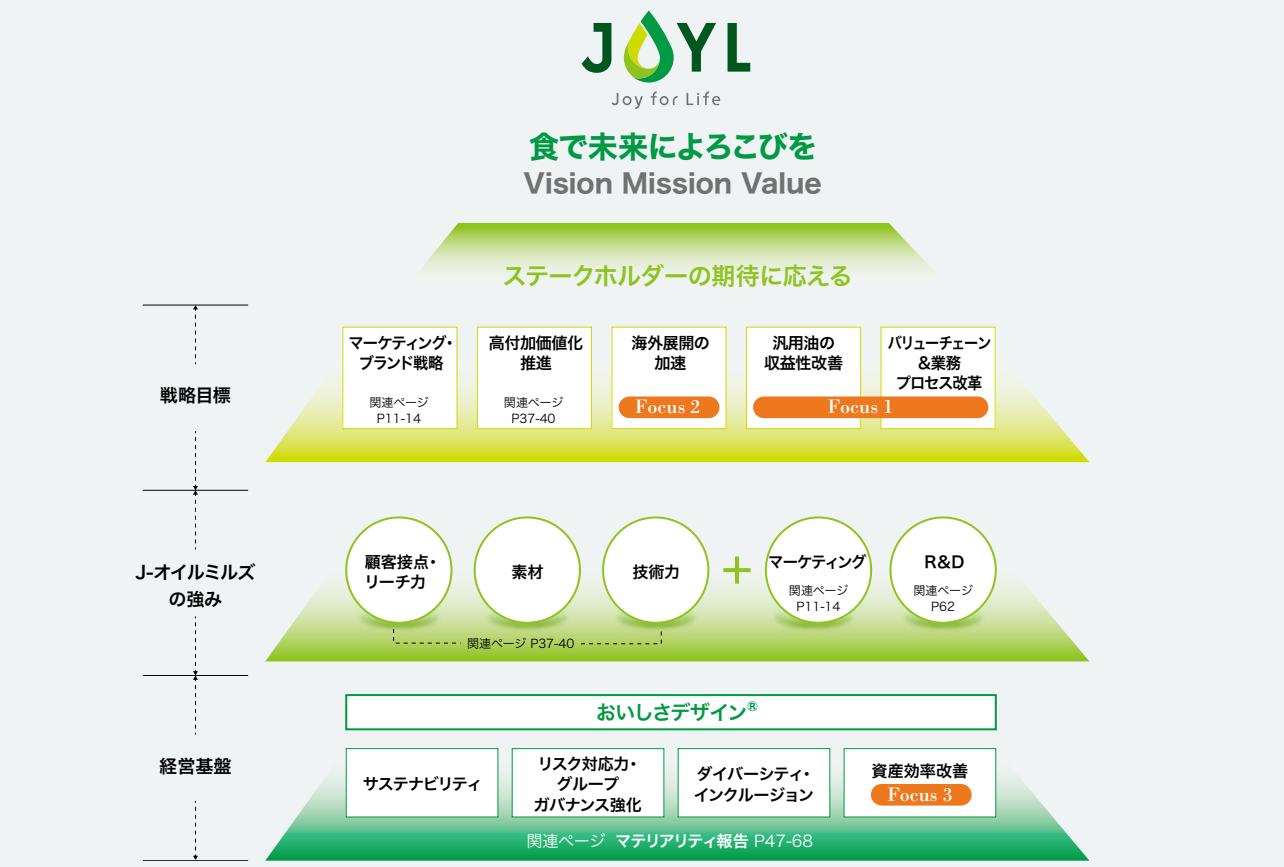


第六期中期経営計画の基本戦略

第六期中計では、油脂事業の安定した収益基盤を構築し、高付加価値化やさらなるコスト削減に取り組むとともに、スペシャルティフード事業および海外事業を強化することで事業ポートフォリオ構造の変革を目指します。



第六期中計の基本戦略として、5つの戦略目標を設定しました。これらの戦略目標のうち、「汎用油の収益性改善」、「バリューチェーン&業務プロセス改革」、「海外展開の加速」、「資産効率改善」に焦点を当てて紹介していきます。

Focus 1

汎用油の収益性改善

バリューチェーン全体の改革を行い、より収益力の高い事業構造に変革する

- POINTS**
- ①高騰する油糧種子の安定確保⇒品質の高い製品を安定的に供給
 - ②調達から生産・物流・販売に亘るバリューチェーン全体の構造改革
 - ③経費圧縮も合わせ安定的かつ一層の収益力向上を実現し、それを持続的成長のための原資とする
 - ④創出された原資を基に、還元(Value Creation Cycle)型のビジネスモデルを追求



※：サプライチェーンマネジメント

取締役専務執行役員
油脂事業本部長
服部 広



執行役員
油脂事業本部副本部長 兼
油脂事業統括部長 兼
原料部、油糧事業部、
加工用油脂部担当
満生 昌太

Q:世界的に穀物・油糧種子の価格が高騰しています。どのような背景があるのでしょうか？

服部： 海外における大豆と菜種相場は、①気候変動要因、②堅調な食糧に対する需要、③バイオ燃料用途などの需要、などにより前年から約2倍と大きく上昇しています。1970年以降、大豆1ブッシェル当たり6ドル前後で推移していましたが、2007年頃から、穀物・油糧種子相場を司る天候要因に加え、新興国の経済成長による食用・飼料用途需要の増加、バイオ燃料への需要の拡大などがあり、さらに一段価格水準があがりました。以降、米中貿易摩擦や中国のアフリカ産豚コレラの影響などもあり、ボックス圏内での推移を見せていました。2020年になり、新型コロナウイルスの感染拡大からいち早く収束を見せた中国を始めとする新興国の畜産物需要が高まり、これにともなって飼料用穀物需要も増加傾向を見せ始めました。これに加え、気候変動やSDGsへの対応などから穀物・油糧種子のバイオ燃料用途の需要も一層拡大しておりますが、一方でミールの価格は油脂の価格程上昇していないため、油脂コスト上昇分をミールで吸収できないなど、構造が変化しています。一方で供給面では天候不順などによる不作が発生しており、結果、需給バランスが崩れ、穀物・油糧種子相場は歴史的にも例を見ない水準まで上昇しています。

Q:原料価格の高騰を受け、国内の油脂製品の価格改定を実施していますが、価格改定の状況はいかがでしょう？

満生： 安定的に品質の高い油脂製品をお届けするため、4月、6月、8月、11月からの価格改定を実施することといたしました。原料価格の高騰が急激だったため、短い期間で4回の価格改定をお願いすることになりました。こうしたことは極めて稀です。油脂に関する各種国際相場を参照しながら、お客様へ丁寧に背景を説明し、価格改定を実現してきました。家庭用は足元で着実に価格改定効果が現れています。業務用はコロナ禍で経営環境が厳しいお客様もありますが、一定の理解を示してくださっています。安定的に供給するための必要な対応であるとして、誠意をもってご説明しています。合わせて、お客様にもメリットがある長持ち油「長徳®」「すごい長徳」の使用をお勧めしています。これらの製品は長持ち

効果によって、油脂の使用量を減らすことができ、油の交換で負荷がかかる調理場での作業効率の改善にもお役に立てる製品です。

Q:第六期中計では汎用油の収益性改善を柱としていますが、その理由を教えてください。

服部： 油脂事業は、当社の基幹事業であり、油脂製品に対する国内の需要は安定しているため、当社の収益の柱となっています。一方、世界的な穀物・油糧種子需要の増加などにもなう原料相場の高騰により、事業構造の変革期にあると考えています。第六期中計では、成長戦略に舵を切っていく一方で、こうした事業環境変化の中、これまで収益の柱であった油脂事業の構造を抜本的に見直し、安定的に収益を上げられる構造に変革していくことが重要であると認識しています。収益基盤を確固たるものとし、それらにより得られる増分の収益を新領域や海外、環境といった将来の成長に向けた投資に振り向けていきたいと考えています。

Q:具体的にどのような取り組みを実施するのでしょうか？

満生： 製品価値に見合う適正なプライシングの実行に加え、SKUの継続的な見直しや削減、コスト競争力のある物流網の構築、在庫の適正化推進などサプライチェーン改革を含め、営業部門と物流部門とが協働で収益力強化に取り組みます。生産改革では、充填包装プロセスの生産ラインの自動化・フレキシブル化に向けた投資を行う等、生産性向上と固定費削減を進めます。

こうした取り組みに加え経費圧縮も行い、収益力を一層向上し、将来に亘る持続的成長を実現する各種投資の原資としてと考えております。以上により、2024年度までに現行から10億円以上の利益改善を図りたいと考えています。

Q:今後の展望を教えてください。

服部： 上記の様々な取り組みに加え、今後は日清オイリオグループ株式会社との搾油機能の全国統合を見据えた西日本地区での搾油合併会社設立を始めとする油脂事業における共同での取り組み等を通じ、国際競争力の強化と地球環境への配慮に引き続き邁進していきます。

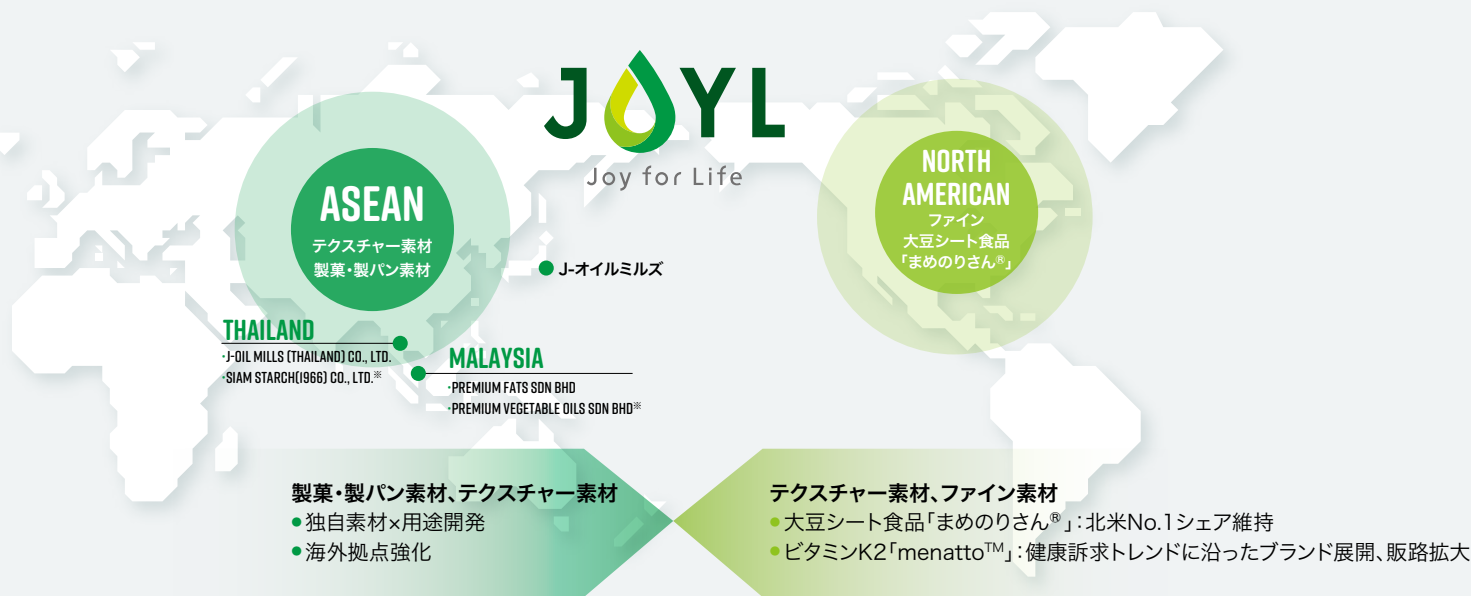
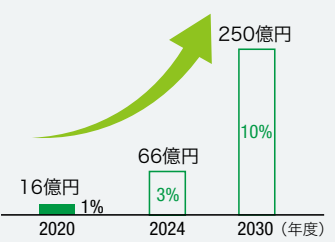
第六期中期経営計画の基本戦略

Focus 2

海外展開の加速

海外事業は、当社がこれまでに培った油脂加工技術、フレーバー技術やアプリケーション提案力により、成長市場であるASEANや北米を中心に付加価値の高い製品を提供しています。

海外売上高・売上構成比の目標



アプリケーションを深めて面を広げ成長させる

※：Siam Starch(1966) Co., Ltd. とPremium Vegetable Oils Sdn Bhdは持分法適用会社です。

製菓・製パン、テクスチャー素材

タイでは2014年に設立したJ-OIL MILLS (Thailand) Co., Ltd.を通じて、タイ国内、ASEAN諸国へ向けた機能性油脂・機能性スターチ製品の開発・販売業務を行っています。

2019年には、マレーシアで事業を展開する油脂・油脂加工品メーカー

Premium Nutrients Private Limitedとの業務・資本提携を行い、同社の子会社であるPremium Fats Sdn BhdならびにPremium Vegetable Oils Sdn Bhdと共に、ASEANの製菓・製パン市場に付加価値の高い新製品を提供しています。

ASEANでは、これら製菓・製パン素材や機能性油脂・機能性スターチ製品などの付加価値の高い素材の提供と自社のアプリケーション・ソリューション提案力を組み合わせ、お客様の課題解決型の製品提案を行うことで、さらなる成長を目指していきます。

ファイン・テクスチャー素材

北米では、大豆たんぱくをベースにしたシート状の調理素材「まめのりさん®」や納豆菌から抽出したビタミンK2を含む油脂および粉末など大豆関連素材を中心に販売を行っています。

大豆シート食品「まめのりさん®」

「まめのりさん®」は、売上の約90%以上は海外、うち50%はアメリカで販売されていますが、最近ではカナダや中東、EUにも出荷しています。1980年代の発売以来、海苔の代替品として海外の寿司店をはじめとした日本食レストランのブームに乗って好評を得ており、コロナ禍でもテイクアウトなど中食需要をキャッチアップしています。今後は、海苔の代替品としてだけでなく植物性ラッピングシートとして、アメリカのメインストリームでのメニューへの採用につなげていくことで、成長市場であるアメリカでの売り上げ拡大も目指していきます。

ビタミンK2「menatto™」

ビタミンK2は、骨や血管の健康維持に必要なビタミンとして、サプリメントや様々な加工食品の栄養補助として添加されています。最近では、健康志向の高まりや、高齢化を背景にアクティブシニア向けなど、幅広いライフステージに向けたニーズが高まっており、市場も拡大しています。

当社のビタミンK2「menatto™」は、納豆菌から抽出した天然型で、独自の技術で特殊脱臭を行い、味や臭いに影響を与えず、様々な食品に利用することができます。今後は、エビデンスの訴求や創出、ビタミンK2「menatto™」のブランディングを行っていくことで、国内はもとより、海外へも販売拡大を加速させていきます。今後は海外向けのWEBサイトを開設し、強化していきます。

Focus 3

資本政策



執行役員
財務部長 兼 情報システム部担当
堀内 亨

当社は、企業価値向上に向けて、資本コストを把握した上で、適切な資本政策を実施していきます。第六期中計では、営業キャッシュ・フローと外部からの資金調達などをあわせ、創出したキャッシュをM&Aを含む成長投資、設備投資に振り分けることで成長を加速します。また2024年度までに連結配当性向を従来の30%から40%まで引き上げるなど、株主の皆様への還元を安定的・継続的に強化していきます。

第六期中計においては「資産効率の改善」を重要課題として位置付け、棚卸資産の圧縮や政策保有株式の削減を計画しています。政策保有株式は2024年度までに半減させ、成長投資等に振り向ける方針としています。

また、持続的な成長の実現には、積極的な成長投資が必要となる一方、安定的に資金を調達できる強固な財務基盤を確保し続けることも必要となります。これらをバランスよく両立させるため、当社はROEを重要な経営指標のひとつとし、株主資本の有効活用を目指すとともに、財務健全性を計る指標であるD/Eレシオ0.5倍を目安に、リスクを許容できる株主資本の水準を保持し続けることを目指します。

当社では、ESGに対する取り組みも重要な経営課題として認識し、気候変動に対するCO₂削減等の取り組みを進めており、社会からの要請に応えることができる経営基盤を確立させます。これらの取り組みに必要な資金調達においては、金融情勢に応じて様々な方法の中から最適な手法とタイミングを追求していきます。

Cash in	Cash out
● 資産圧縮：100億円 政策保有株式削減、 棚卸資産圧縮	● 成長投資：350億円
● 調達：400億円 D/Eレシオ0.5倍以下	● 設備投資：260億円
● 営業C/F：400億円 利益増にともなう増加	● 株主還元/配当：90億円 配当性向40%へ
	● 待機資金、再投資等：200億円