

第六期中期経営計画の見直し



2024年度を最終年度とする第六期中期経営計画「Transforming for Growth」を発表し、各戦略目標達成に向け取り組んできましたが、策定当初と比べて事業環境が大きく変化したため、2022年11月に第六期中計の見直し策定を公表しました。

佐藤 達也
代表取締役社長執行役員 CEO

見直しの位置付け

2022年11月に第六期中期経営計画(以下 第六期中計)の見直しを発表しました。2021年5月に第六期中計を発表した時点では、2024年度を最終年度としてスタートしていましたが、植物油の業界を取り巻く外部環境が大きく変化し、策定当初と比べて計画と実態との乖離が大きくなったため

見直しを行いました。見直しでは、第六期中計策定時点の水準までの利益回復と、本来、第六期中計で取り組む予定であった施策を推進するための期間を2年と想定し、最終年度を2026年度としました。

将来投資への基盤固めを継続するとともに将来への成長に向けた投資を強化していく

第五期中計 (2016~2020)	第六期中計 (2021~2026)	目指すべき姿 (2030)
将来投資への基盤固め 既存の強みでの成長	将来への成長基盤強化 質的最大化への転換	成長基盤確立・成長加速化 持続的成長へ
基盤固めの継続		

中期経営計画見直しの背景

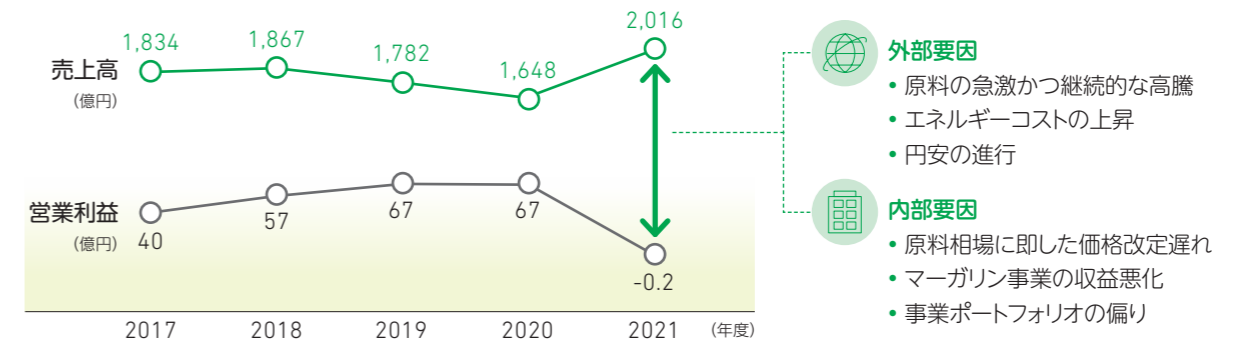
川上の原料調達では、天候不順による収穫量の減少から大豆や菜種の原料価格が高騰したことを皮切りに、ロシアのウクライナ侵攻などを契機とするエネルギー価格の高騰、それから為替相場の急激な円安進行が起こりました。ロシアのウクライナ侵攻は、ひまわり油の価格高騰とそれともなう大豆や菜種需要の増加と価格高騰というかたちでも間接的にですが、当社業績に影響を与えました。さらに、大豆や菜種は、気候変動問題への対応として期待されるバイオディーゼルやバイオエタノールの原料としての需要も高まったことで、一層の価格上昇に見舞われました。

一方、新型コロナウイルス感染症が蔓延し、多くの人の生活習慣が変わり、我々のお客さまである外食産業や食品加工業が打撃を受けたことで、当社製品の需要が大きく落ち込んでしまいました。このように何重にもわたる逆風が同じタイミングで吹き荒れました。原料価格との価格弾力性が相対的に高い油糧(ミール)価格が上がることで、コストアップの一部は吸収できましたが、原料価格の高騰や為替影響、エネルギー価格や海上運賃の上昇高騰など2年間で1,000億円以上のコストの上昇に直面しました。

中期経営計画見直しに至る背景

食用油原料の構造的な需要の変化や世界情勢の動向など、当社を取り巻く外部環境の変化に対応できる基盤や体制が整っていなかった

売上高・営業利益の推移 (2022年11月時点)



この状況に対して、当社としては価格改定することで上昇するコストに対抗せざるを得なかった格好ですが、急激な環境変化に対して十分ではなく、2021年度は当社グループとして初めての営業赤字を計上するという非常に不本意な結果となりました。その後2022年度も厳しい状況が続きましたが、何とか持ち直して営業黒字に転換できたというのが現状です。

このような事業環境のなか、2024年度を最終年度とする第六期中計の利益目標の達成はかなり難しい状況になった

と判断しました。事業環境の変化に対して手は打ったものの、それが成果として表れ、利益が回復するには時間がかかるということで、2年後倒しの2026年度を最終年度とする中期経営計画に見直しました。また、何度も価格改定をさせていただいたことで、2021年度の時点で売上高はもともとの第六期中計の目標を上回りましたが、原料価格高騰の影響を吸収できず利益は悪化するなど、実態と計画との乖離が大きくなったことも見直しを行った理由です。

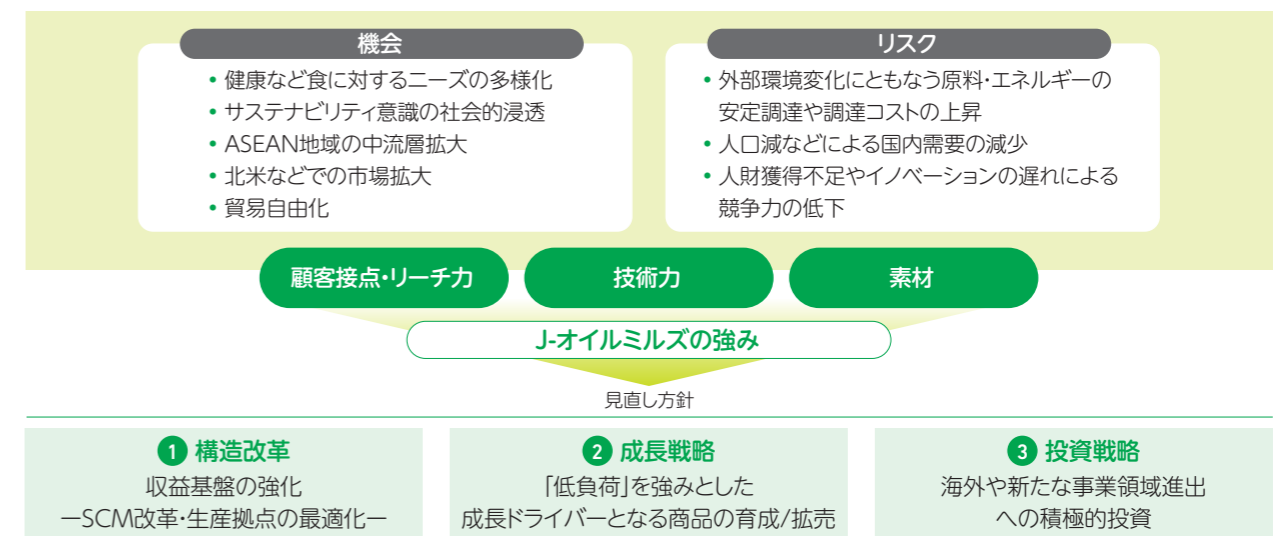
見直しの方向性

見直しの方向性ですが、基本的な方向性は変えていません。営業利益も2026年度を最終年度として2年後倒しにしましたが、利益額は110億円で変えていません。価格改定と構造改革を進めつつ、外部環境から毀損してしまった部分については2年間という追加時間をいただいて事業基盤の

強化および収益回復に向けた取り組みを行い、当初掲げた目標を達成していくということになります。

製油業界におけるコストと売価は、大豆や菜種という原料価格が先に上がり、売価はあとから追い掛けるという流れになりがちです。コストが上昇する局面では、例えば運転資金

中期経営計画見直しの方向性



からはじまって、多くのことが苦しくなり、それをあとから取り返していくパターンになります。コスト上昇がここまで長く続いたことはなく、どこかで頭打ちになって収益が戻ることが過去の経験則でしたが、この流れが2020年、2021年と2年間続いてしまいました。それが、ようやく頭打ちになってきたので、2022年度は黒字を確保できるようになったということです。

高い値段で買った原料が原価の製品を販売していく局面がまだまだ続きます。これが通常運転に戻るまでにはしばらく

定量目標と取り組み方針

最終年度である2026年度の定量目標は当初からほぼ変更をしていません。達成に向けて、まずは、営業利益を当初の第六期中計策定時点である2020年度のレベルまで早期に戻す必要があります。そして、2026年度には営業利益水準を110億円に高めていきます。これまでの価格改定の結果、業務用の油の価格も、スーパーマーケットなどで売られている家庭用の油も価格が大きく上がりました。そうすると、家庭では揚げ物はつくりたくないとか、業務用のお客さまにおいても油ものをメニューから外すという反応も起きています。同じものを値段だけ高くて同じ量売っていくということには限界がありますので、例えば、業務用では、単に価格を改定するのではなく、当社が強みを持つ「SUSTEC®」(サステック)の

く時間がかかります。原料相場は落ち着きを取り戻し、むしろ少し安くなってきているので、お客さまからは価格を下げてほしいと言われることもあります。しかし、このご要望に対しては、原料の在庫の価格がまだ高いのでお伝えしています。高い原料価格の在庫が一巡し、適切なマージンを確保して、そこから得られた資金を新たに投資していくというサイクルに戻していくには一定期間が必要であり、当社はこの期間を2年みています。

技術を活かした「長徳®」という製品を価格改定とともにご提案し、使っていただくことで、従来よりも油の使用期間を約30%延ばす、油の切り替え頻度を減らす、切り替えに発生する費用や働いている方々の作業負担を減らすといったことを実現していただいています。新しい価値を提供できる製品を常に開発し、ご提案していくという努力を積み重ねてきたことで、お客さまからは高いご支持をいただいています。

家庭用では、2021年に「スマートグリーンパック®」の製品を上市しました。これは環境に配慮したパッケージで、従来の同容量帯容器と比較しプラスチックの使用量を約60%削減、CO₂の排出量を26%以上削減した紙パックの製品です。当社では他社に先駆けて最初に紙パックを採用したことで、こ

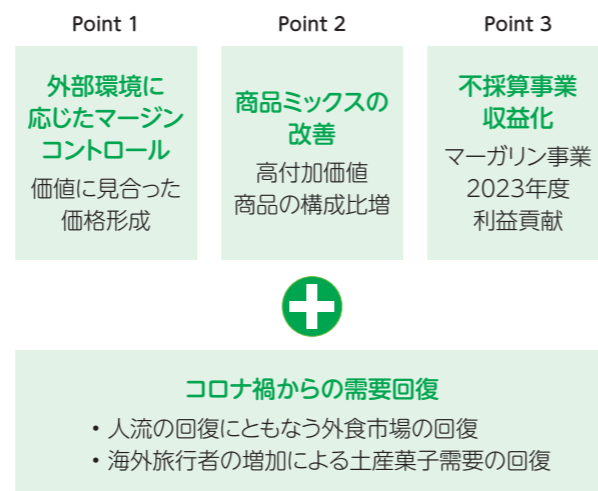
中期経営計画見直しの定量目標

基盤固めの期間として第六期中期経営計画の達成年度を2年延期。経営環境の変化に機動的に対応するとともに、資本効率を重視した成長を図る

	当初目標		修正目標
	2024年度	+2年	2026年度
売上高	2,200億円		—
営業利益	110億円		110億円
業利益率	5.0%		—
ROE	8.0%		8.0%
ROIC	5.5%	▲0.5%	5.0%
EPS	260円		260円

2020年度営業利益水準への回復

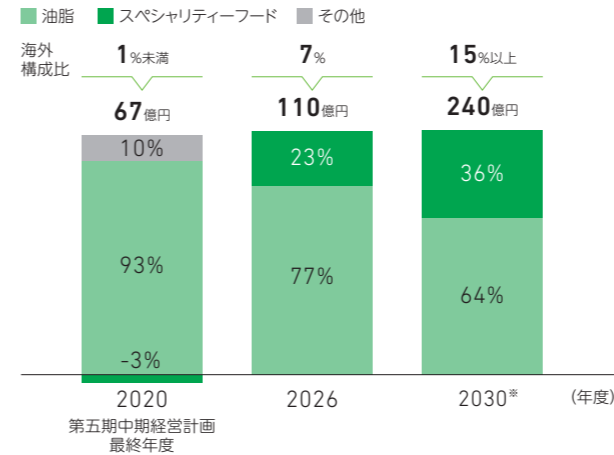
早期に2020年度以前の利益水準まで戻していく



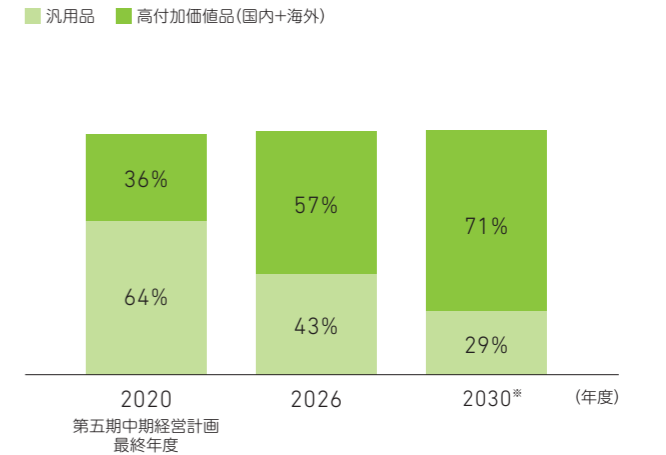
事業ポートフォリオの変革

国内油脂事業に依存する事業モデルからの脱却

事業セグメント別構成比率(営業利益)



高付加価値品構成比率(粗利益)



※第六期中期経営計画当初目標値(2021年5月20日公表数値)

れまで当社製品を取り扱っていただけなかった小売店やスーパーマーケットにも、置いていただけるようになりました。このような高付加価値品の構成比率を上げていくことは、当社の製品ミックスの改善によるマージンの向上に加え、売値だけが注目される価格競争に巻き込まれ難い事業構造の構築になりますので、今後も注力していきたいと考えています。

それから、もう一つ取り組んでいることは不採算事業の収益化です。具体的にいうと、油脂加工品と呼ばれるマーガリン事業の収益改善です。2022年度の実績を見ても、4年連続の赤字を計上しており、非常に重く受け止めています。前回、前々回の決算説明会でも、マーガリン事業の構造改革を進めているということと、黒字化できない場合には、さらに踏み込んだ施策を打ってまいりますということを申し上げてきました。マーガリン事業については毎年色々なかたちで構造改革を行っており、その成果は確実に出ています。しかし、それ以上に外部環境の悪化が大きかったということもあり黒字化が達成できていません。そのため、今後はマレーシアにあるグループ会社PREMIUM FATS SDN BHDに生産移管を検討し、そこで作ったマーガリンを日本に持ってきて販売することを次の施策として取り組みます。この施策の背景には、2022年12月から環太平洋パートナーシップに関する包括的及び先進的な協定(CPTPP)の運用が開始されたことがあります。コスト競争力があるマーガリンを日本

国内で販売するという取り組み、2023年度のマーガリン事業は少なくとも営業赤字から脱却し、プレークイーブンにする計画としています。不採算事業について適切な手を打つことで、第六期中計達成の見直しで掲げている数値の達成を目指す所存です。

海外展開につきましては、2023年7月1日に機構改正を行い、海外事業部を新設しました。これによって北米とASEANを重点地域とする取り組みを強化していきます。北米では、日本食レストラン向けに大豆シート食品「まめのりさん®」の売上が好調です。現地では、カラフルな大豆シートを使った巻き寿司の評判が良く、黒い海苔の代替として「まめのりさん®」が使われています。海外事業部を立ち上げることによって、これまで高い評価をいただいていた食感や味の強みを活かし、巻き寿司以外のもっと幅広い用途で使ってもらえるように営業を強化していきたいと思っています。また、ASEANについては、マレーシアのPREMIUM FATS SDN BHDやタイのJ-Oil Mills (Thailand) Co., Ltd.をさらに活用し、域内にあるビジネスチャンスに対して、大豆シート食品「まめのりさん®」、ビタミンK₂「menatto™」、スターチ商品などのスペシャリティーフード、油脂製品など当社が持っている全ての製品を積極的に展開していきたいと考えています。