

第六期中期経営計画の見直しの具体的な取り組み




第六期中期経営計画の最終年度である2026年度に営業利益110億円達成を目標に掲げています。各事業における利益改善の取り組みや事業拡大、構造改革の実施により達成を目指します。

上垣内 猛

取締役専務執行役員 COO

利益改善の取り組み

 **40**億円/110億円(2026年度 営業利益目標)

油脂

当社の事業は、汎用油が基盤となっています。原料価格の高騰により2021年4月から複数回にわたる価格改定をお願いしましたが、業務用においても家庭用においても価格改定は非常に難しく、原料相場が上がるスピードよりも価格改定のスピードが遅れ、利益は縮小を余儀なくされました。

利益は販売数量とマージンの掛け算ですので、双方のバランスをみながら全体の利益を上げなければならなかったところ、想定よりもシェアの低下が大きかった商品がありました。この点を踏まえ、現在は、バランスを図りながら、利益の絶対額を増やす意識を一段と強化しています。

販売価格と原料価格の差をスプレッドと捉えると、スプレッドはなるべく理想とするゾーンを維持するのが良いですが、商品カテゴリや販売チャンネルによっては、想定するスプレッドに差があります。業務用においても、家庭用においても全体の平均値よりスプレッドが小さい商品についても販売数量を意識し、スプレッドが大きい商品はそれをしっかりと維持できるよう、商品カテゴリや販売チャンネル毎にスプレッド分析を細かく行っています。

特に業務用においては競合企業との競争が直接的であることから、お取引先とのコミュニケーションが非常に重要です。新型コロナウイルス感染症が第5類に移行しましたので、

お取引先との円滑なコミュニケーションを目的に、顧客接点の強化に時間をかけています。お取引や接点の状況などは社内で共有しており、経営トップの認識と営業担当者の認識に齟齬がないかたちで営業活動を展開しています。

平均よりもマージンが高い商品を増やしていくという観点では、健康を軸に付加価値のある商品の割合を増やしていきたいと考えています。この施策は、これまでも取り組んできたことでありますし、これからも注力していきます。そのなかのカテゴリの一つに、かける油であるえごま油、アマニ油などのサプリメントオイルがあります。全体に占める販売数量は小さいものの、利益に対しては大きな貢献をしています。さまざまなカテゴリで優位性のある新商品の上市を継続することで、全社の利益成長につなぎたいと考えています。

高付加価値品と位置付けられるオリーブオイルですが、最大の生産地であるスペインで不作が続く、世界的に供給が減少していることから、メーカー、輸入販売者ともに苦慮していると思います。スペインのオリーブの不作はしばらく続きそうなので、当社においてもオリーブオイルの数量と価格をどのようなバランスにしていけるかは課題だと考えています。

スペシャリティフード

スペシャリティフードは、マーガリンとテクスチャーデザインのスターチが主力事業です。マージンという観点で、まず、マーガリンについては収益性の改善を目的に、2021年から約2年にわたって原料となる油種の削減や製造固定費の低減に努めました。当初の想定を超えるコスト削減ができたと考えていますが、一方で原料価格の高騰が進み、マーガリンの原料となるパーム油は、主要生産国であるインドネシアの輸出禁止措置もあって価格の高騰に拍車がかかりました。加えて、円安傾向も調達コストを大幅に悪化させる要因の一つです。

原料価格高騰への対応として、マーガリンでは家庭用・業務用ともに価格改定を行いました。油脂同様、原料価格の高騰は急激で、価格改定が追い付かず、2022年度は厳しい業績を余儀なくされましたが、現在は上昇分に見合う価格改定ができていると考えています。

マーガリン事業の利益改善という点では、グループ会社のPREMIUM FATS SDN BHD(マレーシア)に業務用マーガリンを生産移管することに加え、販売面では当社の強みである製菓・製パンの高付加価値品の営業強化やインバウン

ド消費が回復する土産用製菓業界への注力を検討しています。土産用製菓では、独自の特殊加工を施した食感改良機能を持つスターチ商品で、焼き菓子を口にした際の「サクサク感」から「しっとり感」まで、おいしさにつながる食感を自在に演出できるという当社ならではの強みがあるので、今後はニーズの高い高付加価値品へのシフトを強化します。他方、汎用品も、価格だけではなく独自性のある商品とレシピや活用法などのアプリケーションを含めた提案力で売り上げを伸ばしていきたいと考えています。

原料価格高騰を受けて、価格改定による収益改善を図ったのはスターチも同様です。スターチにおける高付加価値品では、畜肉加工食品メーカーや水練系食品メーカー、製菓・製パンメーカー向けに、「パリッと感」、「もちもち感」、「ジューシー感」といった食感を実現できる点に強みがあり、定番商品に採用されると長くご利用いただけるため、お客さまのニーズに合ったソリューションの提案を強化しています。販売チャンネル戦略も変えていますが、成果は着実に上がってきていると実感しています。

Voices from the front lines

お客さまの課題やニーズに即した商品開発



ソリューション事業部
カスタマーリネージ
グループ 兼 アカウント
第1グループ
堀田 真理子

私が所属するカスタマーリネージグループ(以下CLG)は、営業推進部門に所属し商品開発や技術面のサポートを担うグループです。営業担当者の商談に同行し、お客さまの課題やニーズをヒアリングして商品開発につなげる役割を担っています。そのため、開発のなかでは一番お客さまに近いセクションになります。お客さまへの技術的な内容をともなう商品提案やアプリケーション提案のほか、特定のお客さまに対してカスタマイズした「留型商品」*の開発が主な業務で、お客さまと議論をしたうえで商品開発を行います。食品は、おいしく感じる味や食感も人によって異なりますし、表現についても一口に硬さといっても人によって違いがあります。従って、お客さまと根気強く目標品質の擦り合わせをし、お客さまの最終的な製品イメージに合った商品を開発していく必要があります。

また、食品開発の現場では、キッチンにおける少量の試作であればイメージ通りの機能が出るけれども、お客さまの工場での大量生産になると設備などさまざまな条件が異なってくるため再現に難航するケースもあります。そうした際に、さまざまな仮説を立てて検証を重ねることで解決を図り、最終的にお客さまにご満足いただける開発ができた場合には大きな手応えを感じます。

CLGでは製品の提案だけではなく、もっと踏み込んで、技術面でお客さまと伴走する、信頼されるパートナーになることに注力しています。お客さまがまだ言葉にできていないようなことも、対話のなかで引き出し、言語化し、商品開発につなげることを意識しながら業務を行いたいと思います。

*顧客の専用商品

事業拡大への取り組み

50億円/110億円(2026年度 営業利益目標)

高付加価値品の提供

当社の企業理念体系では目指すべき未来を「Joy for Life®-食で未来によるこびを-」と定義し、「おいしさ×健康×低負荷」で人々と社会、そして環境へのよこびを創出することを目指しています。この理念のもと、当社は「低負荷」を強みの柱の一つとしています。原料価格の高騰を背景に油の価格が上がっていますので、業務用のお客さまでは油を大事に使いたい、長持ちさせて使いたいというニーズが一段と強まっています。そういったお客さまに対しては、当社の独自技術「SUSTEC®」(サステック)を用いた長持ち油「長徳®」シリーズを積極的にご提案しています。お客さまは価格だけで油の購入先を判断しているわけではないので、期待に応えるソリューションを提供し、お客さまのニーズに応える営業努力が重要となります。

家庭用では、紙パックを使用した「スマートグリーンパック®」シリーズが特徴的です。これは環境に配慮したイノベーションで、従来の容器を使用した商品に比べて、プラスチックの使用量を60%以上削減しています。また、パッケージも遮光性に優れていることから、一部の商品において賞味期限も従来に比べて1年長い2年になり、環境負荷の低減を実現しています。これら「スマートグリーンパック®」のコンセプトおよびその付加価値に共感していただくかたちで、新規のお客さまの開拓が進んでいます。汎用油であるキャノーラ油だけではなく、比較的マージンの高いこめ油、大豆油、ごま油、オリーブオイルなどにも「スマートグリーンパック®」を幅広く展開することで、商品ラインナップ全体を強化し、当社製品を新たに店頭と並べていただくことで、お客さまと共にSDGsを実現していきたいと考えています。



「スマートグリーンパック®」シリーズ

家庭用、業務用ともに、お客さまに当社商品の良さを実感していただくことが重要です。業務用のお客さまの最大の悩みは、油の酸化と劣化であると理解しています。「長徳®」シリーズは、当社独自の技術により、課題である油の酸化や劣化を抑え、使用量や交換頻度を少なくすることができるので、結果的にトータルコストの削減や働く環境の改善、温室効果ガス(GHG)排出量の削減に有効です。また、油だけではなく当社特有のスターチ技術を組み合わせることで、例えば少ない油でも同じような料理ができるか、より食感の良い商品ができるなど、生産性の向上を通して、構造的な課題となっている労働力不足に対しても貢献できるような提案を進めています。家庭用では、8月にJOYL「AJINOMOTO」ダブルハーフ」の販売を開始しました。この商品は、業務用ですでに使われている技術を応用しています。従来に比べて1/2の量でカラッとおいしく揚げ、料理中の油ハネも1/2に抑えられることから、お客さまにその良さを実感していただくと確信しています。



付加価値を提供するための体制

低負荷商品の販売だけでなく、当社では、川上の研究開発と商品開発の強化にも取り組んでいます。研究開発は、新しいテクノロジーや「SUSTEC®」の進化といった技術系開発にこれまで以上に注力し、商品開発はマーケティングやお客さまへのソリューションに係る開発のウェイトを高めています。開発と営業のつなぎ役として、当社にはカスタマーリンクの機能ががあります。ここでは、開発と営業が連携することで、お客さまのニーズを捉えて課題の早期解決につなげることを目的とし、お客さまに適切なソリューションの提案を行っています。当社の持つ技術力、商品開発力、発想力などの強

みを掛け算することで、これまで以上に付加価値のある商品を提供していきたいと考えています。

スペシャリティーフードでは、同様に、当社の企業理念体系とプラントベースフード(以下 PBF)が提供する付加価値に重なり合う部分が多いため、PBF事業を拡大し、収益の柱の一つとすることで企業価値の向上を目指しています。そのための取り組みを鋭意行っていますが、日本においてはPBFの認知度がまだまだ低く、お客さまに広く浸透していない点が一番の課題です。PBFのなかで、日本市場に一番浸透しているのは肉代替ですが、当社が主力としている植物性チーズ*の浸透度は3番目です。従って、まずは、より多くの人に知っていただきトライアルしていただくことで、人々の日常生活のなかに浸透させていくことが重要と考えています。

そうした観点では、実際にトライアルしていただくための試食販売をすると非常に反響が良く、手応えを感じています。徐々に喫食経験のある人を増やし、市場の裾野を広げていくことが大切だと思っています。また、市場にはティッピングポイント、つまり、あるトライアルのポイントを越えると急に需要が増える変化点があります。このポイントを早めるためには、当社だけの努力ではなく、業界を挙げてPBFの認知度を向上させる取り組みが重要と考えます。

*乳製品のチーズではありません

海外での事業拡大

海外展開に関して、当社の主力商品の一つである大豆シート食品「まめのりさん®」は、販売先の約8割が北米となっています。北米では、寿司屋を中心とする和食のチャネルで、巻き寿司の海苔の代替品として主に使われており、和食市場が大きい東海岸や西海岸での顧客開拓はすでに進んでいます。一層の拡大を図るには、米国のメインストリームであるレストランの開拓をして、多種多様なジャンルの料理をターゲットにする取り組みの必要性を感じています。

海外でのもう一つの主力商品はビタミンK₂「menatto™」です。合成原料ではなく納豆菌から抽出した天然型で、日本品質であることが当社の強みです。英語のブランディングサイトを開設したところ、新規の問い合わせが増えており、販路も拡大しています。海外の雑誌がビタミンK₂の効能について、取り上げたことも追い風になり、今後も積極的に拡販していきたいと考えています。



大豆シート食品「まめのりさん®」

Voices from the front lines 研究開発との連携による海外でのプレゼンス向上




J-Oil Mills (Thailand) Co., Ltd. Sales Manager 内田 千紗人

J-Oil Mills (Thailand) Co., Ltd.は2022年度も増収増益を達成するなど好調な業績を維持し、グループの収益拡大に貢献しています。タイは世界最大のタピオカの生産地ということもあり、現地の関連会社Siam Starch社で生産するタピオカスターチが売上高の8割強を占める主要商材となっています。主力製品の一つに日系顧客のタイ工場向けの唐揚げ用スターチがあり、そこで加工された商品が日本に輸出されています。

研究開発センターや「おいしさデザイン工房®」の知見・ノウハウを活かした提案を行えることは大きな強みです。最近の事例では卵の価格が高騰しているため、スターチを活用することで揚げ物の卵白使用量を減らしつつ、お客さまが提供する料理のクオリティを維持できるよう提案しました。

2023年7月の機構改正で新設された海外事業部に組み入れられたことによって、事業部間の垣根を越えて全ての商材を扱う部署になりました。2026年度には全社営業利益に占める海外事業の割合を7%に高める目標を掲げています。目標達成には、スターチ事業の収益を維持・向上させつつ、それ以外の商材をいかに販売拡大できるかがポイントです。アイデアはすでに浮かんでいます。色々なことにチャレンジできる体制になったと思いますので、積極的に取り組んでいきます。

構造改革の取り組み

 **20**億円/110億円(2026年度 営業利益目標)

生産拠点の最適化

松本 生産拠点改革とは、工場での生産コストだけを考えるのではなく、原料購入からお客さまに届けるまでのトータルコストを一番小さくするにはどうすれば良いのかという視点で考えることです。これまで当社は、同じアイテムを大量に生産することで製造固定費の単価を下げるという意識が強く、製造コストは製造部門、物流コストは物流部門というかたちで担当部署だけで最適化していた面がありました。今後は川上から川下までのサプライチェーン全体のコストをいかに抑えるかという観点で、生産と物流を最適化させていきたいと考えています。

また、工場では、多少在庫が増えたとしても、切り替え油*1の発生によるロスがあるため、アイテムの切り替え回数ができる限り少ない方が良いと考える傾向があります。つまり少品種大量生産です。一方、在庫削減という側面では、小まめに切り替えを行い、需要に合わせた生産をする方が適しています。つまり多品種少量生産です。そのため、トータルコストの最小化においては、切り替え油の発生をできる限り抑えるような製造の順番ということも考慮して取り組みを進めています。ここで重要となるポイントは、計画と実績の精度をいかに上げていくかということです。購買から生産、販売までのプロセス全体を通して、計画に対する実績の乖離が少なくなれば無駄になるコストが抑えられるということになります。当社は、原料を海外から輸入しているため、欠品を避けるためには多めに在庫を持たなければならないという特徴があります。従って、購買計画、生産計画、販売計画などを適切にローリング*2できなかった場合、計画と実績が乖離し、コスト

と資産効率の悪化につながります。そのため、この管理精度を高めることを目的にシステム導入を進めており、2023年度中には主要工場アイテムごとのコストや生産販売状況をタイムリーに把握できるようになる予定です。

海外生産拠点の活用という観点では、これまで国内工場で作っていた業務用マーガリンの一部を、マレーシアのPREMIUM FATS SDN BHDへ生産移管する予定です。日本のお客さまの要求水準に合わせるという点、マレーシアではハラールという宗教対応が必要なことなどで移管に少し時間のかかるアイテムがあるかもしれませんが、環太平洋パートナーシップに関する包括的および先進的な協定(CPTPP)の運用によるコスト競争力を活かし、収益改善を図ります。

今後の課題の一つとして、気候変動による影響や地政学リスクを考慮した産地の多様化の必要性を感じています。大豆、菜種、オリーブなどを調達する産地はある程度固定化していますが、例えば、現在ヨーロッパ全体のオリーブが不作になっている状況を見ると、北半球、南半球、アメリカ大陸、ユーラシア大陸など、他の地域からの調達ソースを持たないと、安定供給のヘッジができないのではないかと考えています。これは当社の力だけでは限りがありますので、長い目を持って業界全体として取り組んでいく必要があるテーマではないかと感じています。

*1 製造ラインを切り替える際にライン洗浄のために使用する油
*2 長期にわたる計画を定期的に見直し・修正・補正すること

サプライチェーンマネジメント改革

畑谷 サプライチェーンマネジメント改革として、SKU削減プロジェクトを2020年度から展開し、油脂関連で2割、マーガリン関連で3割、スターチ関連で4割のSKU削減を目標に掲げました。当時、全体で約1,250SKUありましたが、1年間で目標に対して8~9割の削減を進めることができました。SKUを削減した目的ですが、同じ油脂でも、例えば、ごま油を作ったあとにオリーブオイルの製品を作る際には、切り替えのための洗浄油や切り替え作業などのロスによる作業工数が発生します。そのため、アイテム数を集約することによって、工場の生産性と収益性を高めることができます。残りのアイテ

松本 英三

取締役常務執行役員
CTO



畑谷 一美

執行役員 SCM担当



ムにつきましても、供給責任を果たしつつSKU削減の取り組みを継続しています。

サプライチェーンマネジメントに関して、現在、大きく2つの課題解決に取り組んでいます。一つは棚卸資産の圧縮です。棚卸資産というと、直感的に最終製品を思い浮かべるかもしれませんが、当社は原料を海外から購入していますので海上在庫(輸送中の原料など)も在庫となります。また、国内の工場サイロに入っている原料、原料から搾油して製品にする際の中間油、製品として物流拠点にある在庫、これらの全てが棚卸資産であるため、どのようなバランスで在庫を最適化させるのが良いのかということが大きなテーマだと考えています。つまり、製品在庫だけを見るのではなく、川上のサプライチェーンからの流れを俯瞰して見る必要があります。アイテムによっては製品在庫で持っておいた方が良いもの、中間品として工場のタンクで在庫をしておいた方が良いものもあれば、搾油する前の原料をサイロで持っておいた方がフレキシブルに対応できるものもあります。購買、生産、物流、販売の各部門がバラバラに動くと全体最適からは乖離した状態になるため、情報の一元管理とシステム化、そして可視化をさらに進めることで、棚卸資産の圧縮と最適化に取り組んでいます。

二つ目は物流に関する課題です。2024年に適用される「働き方改革関連法」による物流業界の変化は、追加でコストを払えばこれまでと同じ物流サービスを受けられるというレベルではないことから、強い危機感を持っています。きち

んとした取り組みと対応を行わなければ、これまで当たり前だと思っていた物流サービスが利用できなくなるリスクがあると考えています。このような課題認識のもと、当社では物流協会社に「選ばれる荷主」になるための体制作りを進めています。具体的には、当社の物流業務を分析し、どこがボトルネックになっているのか、物流協会社の皆さまがどこで何に困っているのかを整理しています。全社で取り組むべき課題に対応するため、サステナビリティ委員会内に物流に特化した議論を行う分科会を設置し、営業部門を含めた社内研修も行っています。また、製品の設計から梱包、運び方、納品の全てのプロセスにわたってガイドラインを作成するなど、当社の製品を今後も運び続けてもらうための取り組みを行っています。

それらと並行しながら、スマートファクトリー化に向けた自動化・省人化投資を視野に入れ、全ての工場で業務の標準化を推進しています。

Voices from the front lines

供給責任と効率性を両立する在庫水準の実現



事業本部
生販管理グループ
河合 美智子

私が所属する生販管理グループは、さまざまな製品やアイテムの供給計画を策定しています。そのなかで私は「スマートグリーンパック®」を担当しており、月末の在庫水準や営業部門からの販売見込みをもとに翌月の供給計画を立て、工場に数量や日程を依頼しています。「スマートグリーンパック®」シリーズは容量の違いを含めてアイテム数が多いので、油種の切り替えだけではなく型替えの作業によっても生産ラインを止める頻度が高くなりがちです。そのため、生産計画を作成する際にはなるべく型替えの回数が少なくなることも考慮しています。

生販管理グループの役割は、欠品リスクを極小化しつつ適正在庫を維持することです。日々、各工場やストックポイント*の在庫水準、製品の出荷動向をチェックし、必要に応じて供給数量の調整を依頼します。その際には、データを示しながら、調整が必要な背景と、どの製品を増減させてほしいか明確に伝えることを心掛けています。

私自身の印象として、全社的に「在庫はコスト」という意識が高まったと感じています。営業部門を含めてサプライチェーンマネジメントについての勉強会を実施している成果でもあると考えています。今後もサプライチェーンを支えている使命感のもとに、企業価値向上に貢献していきたいと思っています。

*配送のために一時的に製品を保管しておく中継基地