

事業戦略(CCOメッセージ)



顧客志向をさらに進化させ、潜在ニーズを先取りした提案力を高めることで、持続的な成長を目指します。

常務執行役員 CCO

松本 征之

2025年度の振り返りと課題

2025年度を振り返ると、当社グループの事業を取り巻く環境は大きく変化しました。世界的な政情の変化や為替相場の変動を背景に、商品やサービスの値上げが常態化する中、油脂事業においても原材料コストの高騰が続き、事業環境としては厳しい状況となりました。特に、オイルバリューの上昇とミールバリューの低下という構造的な変化は収益に大きな影響を及ぼしており、価格改定や生産・物流の効率化などの短期的な対処のみならず、収益構造そのものの変革が不可欠かつ喫緊の課題となっています。

このような環境下、2025年度は、価格改定の着実な実行に加え、当社グループ独自の長持ち技術を進化させた「長徳®」リニューアル品の上市や、多様化する健康ニーズに応えるサプリメントオイルなどの高付加価値品の拡販を

進め、一定の成果は得られたものの、外部環境変化を完全に吸収するには至らず、収益面では課題を残しました。



JOYL「AJINOMOTO ことばうっかりサポート えごま油の力」
高付加価値品の一例(サプリメントオイル)

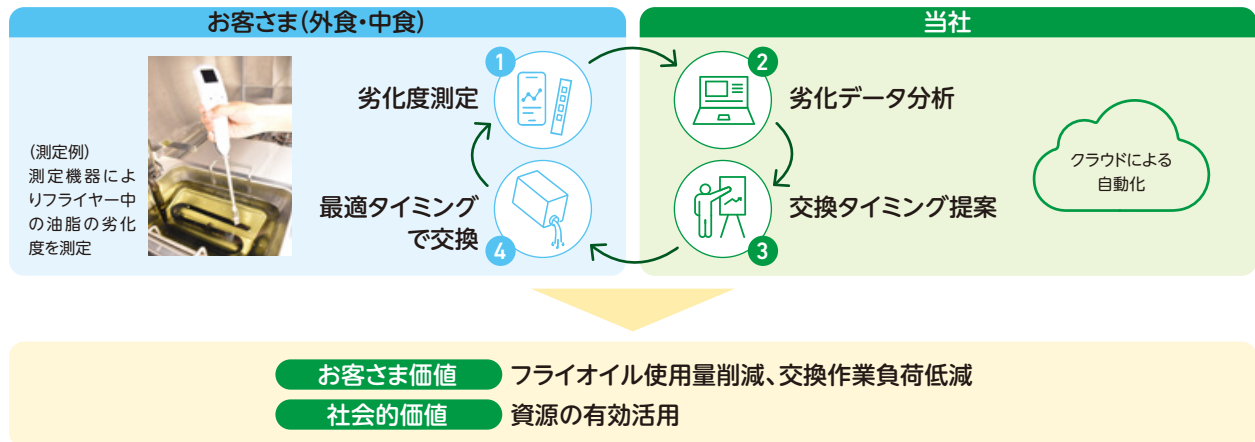
「顧客志向の進化」による成長を目指して

今後の成長に向けては、外食・中食の「統合ソリューションデザイナーへの進化」「生活者未充足ニーズの解決」「サステナビリティへの貢献」という三つの注力領域を定め、お客さまへの価値提供の形や方法を明確にし、経営資源を重点的に配分していきます。そのためには既存の油脂事業の収益強靱化が不可欠です。安定的なキャッシュ創出と人材育成の基盤を支えるため、徹底した業務プロセ

スの可視化と効率化・高度化を進めながら、外部環境の変動に左右されにくい収益体質への転換を図ります。

収益体質の強化に向けては、業務プロセスの効率化・高度化に加え、お客さまの課題を起点とした提案力の強化が重要です。その中核となるコンセプトが「おいしさデザイン®」です。お客さまの調理や製造工程での課題や要望に対し、「あぶら」と各種素材・技術を組み合わせたソ

フライエコシステム®



ソリューションのご提案で貢献してきたことは当社グループの強みであり、お客さまからも高い評価を頂いています。これをさらに発展させ、お客さま自身にも見えていない課題を先取りし、潜在ニーズに応える提案にまで昇華させるとともに、当社グループのソリューションノウハウを組織のナレッジとして体系化し、再現性ある競争優位性として磨き上げていきます。

さらに、製品の提供にとどまらず、フライオイルメンテナンスサポート「フライエコシステム®」などのサービスを組

み合わせることで、「おいしさ×健康×低負荷」を起点とした付加価値を拡張し、お客さまとの関係性を深化させていきます。これは統合ソリューションデザイナーへの進化や生活者未充足ニーズの解決といった注力領域の拡大にも直結する取り組みです。サステナビリティへの貢献に関しては、長持ち油である「長徳®」の拡販などを引き続き進めていきます。併せて、営業現場においてもサステナビリティの視点を組み込んだ提案・販売活動を推進することで、持続的な成長へとつなげていきます。

dXによる営業・マーケティング強化

営業・マーケティングにおいては、dXによる業務・連携変革により価格戦略やマーケティング施策の投資対効果を可視化し、データに基づく機動的かつ精緻な意思決定を実現します。従来の経験値依存から、より客観的な情報やデータに基づく意思決定プロセスに転換することで、スピーディな事業判断を可能にする基盤整備を進めてきました。

同時に、外部の知見や新たなサービス・手法を積極的に取り入れ、営業・マーケティングの在り方を継続的に進化させています。社内においても、過去の慣習や前例にとらわれず、一人ひとりが主体的に考え、議論し、判断する風土を醸成することで、現場の自律性の向上を図っています。今後も、現場の提案力を高め、お客さまとの対話を通じた価値共創を一層強化していきます。

変革への挑戦

外部環境の不確実性が高まる中にあっても、顧客起点で価値を創造し続けることが、収益力の回復と企業価値の向上につながると考えています。製品の販売にとどまらず、お客さまの課題解決を通じて当社グループならではの

の価値提供を事業として具現化し、確かな収益の創出につなげる責任を担っていきます。また、変革への挑戦を継続し、実効性ある取り組みを着実に積み重ねることで、持続的な成長を実現していきます。

取締役鼎談

顧客志向を軸に、経営基盤の強化と科学的アプローチを推進し、
収益力・人的資本・ガバナンスの向上を通じて新たな価値創造に挑みます。



社外取締役(独立役員)

池田 安希子

代表取締役社長執行役員 CEO

春山 裕一郎

取締役副社長執行役員 CTO

兼 研究開発統括部長

近藤 一也

外部環境の変化と対応の方向性

春山 2025年度は、原材料価格の上昇や円安、ミールバリューの低下に加え、資材費、エネルギー費、物流費、人件費といったインフラコストの上昇が続くなど、厳しい外部環境にありました。こうした中、当社グループは安定供給を最優先としながら、価格改定の完遂と業務変革に注力しました。しかしながら、当初想定した財務目標は未達となる見込みです。今後は、足元の収益力の回復に加え、中長期的な成長戦略の実現に向け、基礎収益力の強化や事業構造の見直しを含めた、より本質的な対策を実行する必要があります。

一方で、長年にわたり培ってきた顧客基盤や、技術・マー

ケティング力、「おいしさデザイン®」に代表される価値創造力は、競争優位性の源泉です。これらをより高度に活用し、次の成長につなげていきます。

近藤 変化の激しい事業環境の中、迅速かつ柔軟な対応が求められています。技術面では、既存事業の着実な成長について、一定の貢献を果たすことができました。一方、新規事業への貢献、中長期的な成長への寄与という点で、改善の余地があると考えていました。その要因の一つとして、事業単位で分かれた開発組織や拠点体制により、油脂およびスペシャリティフードの事業連携によるシナジー発揮が十分でなかった点が挙げられます。そのため、2025年度には研究開発組織の再編・統合を図り、シナジーの発揮を図ることで変化の激しい事業環境に対して迅速かつ柔

軟に対応する体制としました。2026年度には拠点の統合、移転を進めることで、シナジー発揮と対応力の強化を加速し、中期的な発展への貢献につなげていきます。

池田 近年、不確実性が一層高まっていますが、当社グループの事業特性上、さまざまな変化を前提として捉える必要があります。取締役会においてもこの認識を共有し、変化を回避するのではなく、競争優位へと転換していく視点で議論が重ねられています。取り組むべき課題の優先順位を明確にし、柔軟かつ迅速に意思決定できる体制の強化に取り組んでいます。こうした変化への対応を着実に進めることが、中長期的な価値向上につながるものと考えています。

「顧客志向」を軸としたコア事業の強靱化

春山 このような現状認識を踏まえ、旧事業会社の創業から数えて「200周年」を迎える今年、あらためて原点に立ち返ることを決めました。その原点とは、前身の3社が共通して大切にしてきた商売の基礎でもある「顧客志向」です。客観的なデータに基づき顧客のニーズを的確に捉え、そこから価値を生み出す。この考え方を当社グループの中心に据えます。

その上で、コア事業はdXの活用を含めた業務プロセスの変革と徹底した効率化を推進することにより、安定収益基盤(キャッシュカウ)へ進化させます。コア事業の効率化により創出する経営資源は、中長期的な成長を実現するために選定した注力領域に投下していきます。こうした取り組みを通じて、事業構造の変革を着実に進め、さらなる企業価値の向上につなげていきたいと考えています。

近藤 コア事業である油脂事業においては、dXの活用により全社最適化を図ります。dX推進リーダーとして、生産現場における省人化・自動化、研究開発の効率化、価格シミュレーション、マーケティングの投資採算性、物流の見える化などサプライチェーン全体の効率化を進めます。これらは単なる効率化にとどまるものではなく、事業の競争力そのものを引き上げるビジネス変革と位置付けています。従来の経験依存からデータドリブンな意思決定へと転換することで、環境変化への対応力を高め、安定的な収益基盤の構築につなげていきます。

池田 こうした変革の取り組みを進める上では、企業カル



チャーも重要な要素となります。安全・安心・品質を重視してきた当社グループの強みは堅持すべき前提である一方、従来変えることができなかった領域に踏み込むには、従業員一人ひとりの意識変革が不可欠です。

その起点となるのは、目指すべき未来(ビジョン)の明確化と浸透です。経営陣の下で、自社のあるべき姿を再定義し、現場への丁寧な発信を重ねている点は評価でき、変化に向けた兆しは着実に表れつつあります。

注力領域の明確化によるポートフォリオ高度化

春山 中長期的な成長を実現するための注力領域として、統合ソリューションデザイナーへの進化、生活者未充足ニーズの解決、サステナビリティへの貢献の三つを選定しています。当社グループの技術力や顧客基盤といった強みを踏まえ、事業との親和性が高く、かつ成長性が見込まれる分野となります。統合ソリューションデザイナーへの進化では、従来の油脂・スターチなどの製品提供にとどまらず、「おいしさ」を実現するプロセスそのものに踏み込むことで、これまでにない課題解決の価値を提供します。生活者未充足ニーズの解決では、健康、時短、体験といった、生活者ニーズの多様化に対応していきます。サステナビリティへの貢献では、環境・社会価値への貢献を、明確な差別化要因として位置付けていきます。

近藤 この三つの注力領域を踏まえ、技術開発についても対応を開始しているところです。統合ソリューションデザイナーへの進化については、顧客ニーズを科学的に解明し価値創出へつなげるアプローチと、おいしさを因子分解・



数値化して定義し、評価と改善提案を行うアプローチを進めています。いずれも簡単な取り組みではありませんが、これらによりおいしさが数値で語れるようになり、技術とセットで提案することで、お客さまの潜在ニーズも解決できるようになることを目指しています。

生活者未充足ニーズの解決については、油脂、スペシャリティフードの各事業で重なる領域や周辺領域に対しての技術、商品開発をスタートしています。研究開発拠点の統合・移転が2026年度に完了し、シナジーが発揮されることで、今後の早期の成果創出を期待しています。

サステナビリティへの貢献では、長持ち油「長徳®」や紙パック油「紙らくパック®」、中期的な視野を持ったSAF（持続可能な航空燃料）の開発を行っており、その開発の加速化による早期の成果創出を目指します。一方、サステナビリティへの貢献と企業の成長を同時に成し遂げる観点から、さらに進んだ商品やサービスの開発が必要であると感じており、2026年度は取り組みを具体化していきます。

池田 ナショナルチェーンストアの小売におけるマネジメント経験を踏まえると、顧客のパートナーとして価値を提供していく上で、経験や定性情報に加え定量データに基づく科学的アプローチは重要だと考えています。こうした取り組みを通じて「おいしさデザイン®」を進化させ、顧客企業からの評価を高め、成長につなげていくことが期待されます。

春山 三つの注力領域に経営資源を投下することにより、事業ポートフォリオの高度化を実現する考えです。具体的には、既存の油脂やスペシャリティフード事業を基盤とした川下展開や、油糧（ミール）や副産物の価値最大化、「おいしさデザイン®」のASEAN展開など、既存事業とのシナジーを軸とした周辺領域への拡大を進めます。

成長領域におけるスピードと実行力を高めていく上では、外部との連携やM&Aを通じた技術や事業基盤の獲得を戦略的に進めていくことが不可欠です。必要な領域には適切に投資しながら、ポートフォリオ高度化を加速していきます。

近藤 技術者の視点から当社グループを見た際、保有する技術の水準は非常に高いと認識しています。一方で、こうした強みをさらに発展させていく余地も大きいと考えています。具体的には、事業や領域ごとに培ってきた技術を横断的に組み合わせることで新たな付加価値の創出が可能である点です。技術による顧客価値提供を、より直接的に事業成長や収益に結びつけていくことで、技術のポテンシャルを一層高めていく必要があります。当社が掲げる周辺領域への展開において、既存の技術基盤そのものが重要なドライバーになると捉えています。

池田 ポートフォリオの高度化や技術基盤を事業成長につなげる上では、付加価値の高い商品を創出するだけでなく、それを誰に、どのように届けるかまで含めて設計し、事業ポートフォリオ全体で価値を最大化していくことが重要です。例えば、オリーブオイルのような高付加価値市場においては、汎用品とは異なる価格水準であっても受容され、選択されています。そのような領域においては、消費者の選択理由を捉えるために付加価値訴求の高度化が求められます。その実現に向けては、組織全体の有機的な連携が不可欠です。

春山 現在、次期中期経営計画の策定を進めており、コア事業の強靱化、および三つの注力領域の設定を軸に、具体的な事業展開とロードマップ、その実現に向けた投資方針について検討しています。特に、事業ポートフォリオの高度化を見据え、リスクとリターンのバランスを踏まえ適正な経営資源の配分を意識しながら、より実効性の高い計画とすることを重視しています。内容については、来年5月の公表時に示す予定です。

コーポレートガバナンスと取締役会の進化

春山 コーポレートガバナンスの強化についてさまざまな取り組みを実施していますが、取締役会としては、コーポレートガバナンス・コードにも示されているとおり、「経営陣による適切なリスクテイクを支える環境整備」が重要と考えて

います。その観点から、監査役会設置会社としてのモニタリングボードの在り方を含め、健全なリスクテイクを支える環境整備に向けて議論しています。

具体的には、長期的な成長に関する議論についてその充実を図るため、議題の優先順位付けや時間配分の見直しを行い、より十分な議論機会の確保に取り組んでいます。ルーティンの報告は簡潔にしつつ、長期テーマについては、年間スケジュールに基づいて議論を深めています。こうした取り組みにより、取締役会の実効性評価においても改善が見られています。

池田 必要な情報が適時・適切に共有される体制が整ってきており、優先順位を踏まえた議論が可能になっています。引き続き、社外取締役として、企業価値向上に資する建設的な議論に貢献していきたいと考えています。

人的資本経営の高度化

春山 中長期的な成長の実現には、従業員のポテンシャルを最大化するための環境の整備、すなわち人的資本経営が極めて重要です。人的資本経営は、人財育成、健康経営・ウェルビーイング、DE&I(ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン)などで構成されます。その中でも、現時点では人財育成が最重要テーマだと考えており、2025年度に設置した人財委員会を通じて、次世代経営人財の育成基盤を整備するなど、成長戦略を実現する人財の育成に取り組んでいます。また、これらの取り組みの成果を測る指標の一つとして、従業員エンゲージメントスコアをモニタリングしています。2025年度は依然として課題が認められるものの、全ての指標で前年を上回りました。引き続き改善に向けた取り組みを推進していきます。

近藤 研究開発部門では、他部門に先駆けて既存のコンピテンシーマップをさらに細分化し、研究員全員の評価を実施しました。2026年度は、その評価に基づいた教育とローテーションにつなげていく予定です。この取り組みを今後は全社にも展開していきます。専門性を伸ばすことも重要ですが、バックグラウンドの違うメンバーが集って「共創」を起こす仕掛けが必要です。研究開発部門がその先駆けとなることを目指しています。

池田 現在の人的資本経営の取り組みは、やや開示を目的とした側面もみられると感じています。本質的に重要な



は、「なぜそれが必要なのか」という点です。これから策定する中期経営計画を実現するのは人であり、経営戦略と一体となった採用、教育、配置、評価などの人財戦略を実行していくことが重要です。今後はその方向へ変えていく必要があると考えています。

当社グループが目指す企業像

春山 当社グループは、「Joy for Life® ー食で未来よこびを®ー」を目指すべき未来(ビジョン)として定めており、経営における最も重要な考え方と位置付けています。長きにわたり日本の食文化を支えてきた企業として蓄積した知見を基に、グローバルレベルで、人々の暮らし、すなわち健康や環境、食資源の持続性に貢献していきたいと考えています。外部環境が大きく変化することが想定される中にもあっても、社会の変化を先取りし、イノベーションを通じて新たな価値創出に取り組んでいきます。

近藤 これまでのイノベーションの創出は、プロダクトアウト型が中心であり、特に技術者はその傾向が強かったと感じています。今後は、技術者もマーケットを意識したイノベーション創出が必要であり、そのための人財育成に加え、AIなども活用しながら市場変化を把握し、価値創造のスピードと質を高め、イノベーションを創出していきます。

池田 「生きることは食べること」だと考えています。食のインフラを担う企業として、当社グループは社会に必要とされる存在であり、替えのきかない企業であり続けることが重要です。企業価値を着実に高めていくとともに、働くひと、一人ひとりが幸せだと実感し、誇りを持てる企業であることを期待しています。

これまでの中期経営計画の進捗と今後の方向性

当社グループは、第六期中期経営計画において、事業基盤の強化、事業ポートフォリオの高度化、経営基盤の強化に取り組んできました。一方で、原材料市況や為替、地政学的リスク、国内市場環境の変化など、当初想定を超える外部環境の変化が生じています。こうした変化を踏まえ、第六期中期経営計画で進めてきた取り組みを次の成長につなげるべく、現在、次期中期経営計画の策定を進めています。



	第五期中期経営計画の実績	2025年度の実績
成長戦略	- 高付加価値品の粗利益構成比増加 - 油脂製品の粗利益率改善 - マレーシアでのM&Aによる事業展開	高付加価値品の拡大 「おいしさデザイン®」提案製品(調味油「JOYL PRO®」・スターチ「TXdeSIGN®」)の拡大 海外展開の加速 - AHN社※1との協業体制の構築 - 海外戦略策定・推進を主導する組織体制確立
構造改革	- SKU削減 - グループ会社統合 - 事業撤退／譲渡	採算性改善 - 事業見直しによるスペシャリティフード事業収益改善(+6.9億円) 資本効率改善 - 資産効率向上(政策保有株式削減、CCC4日削減)
経営基盤強化	- ガバナンス強化 - コーポレート機能の強化 - 人事制度の改定	- 研究開発拠点統合に向けた準備の完了 - 従業員エンゲージメント※2向上(47%→51%) - 業務改革を中心としたdX推進により、年間約2.5万時間の業務削減を実現(全社総労働時間比約1%) - DX認定の取得 - 子会社統廃合によるガバナンス強化(株式会社J-若松サービス、PF)

※1 Ajinomoto Health & Nutrition North America, Inc.

※2 マネジメントの組織影響力強化スコア



第六期中期経営計画で築いた基盤を次なる成長へ、 成果と課題を踏まえ、持続的な企業価値向上を目指します。

策定中

第七期 中期経営計画

2027-
(年度)

顧客志向の進化による
収益性の向上と持続的成長

外部環境の大幅な変化

- ・ バイオ燃料需要拡大に伴うミールバリューの低下
- ・ 地政学的リスクの高まり
- ・ 物流費、人件費、エネルギーコストの上昇

2026年度のアクション

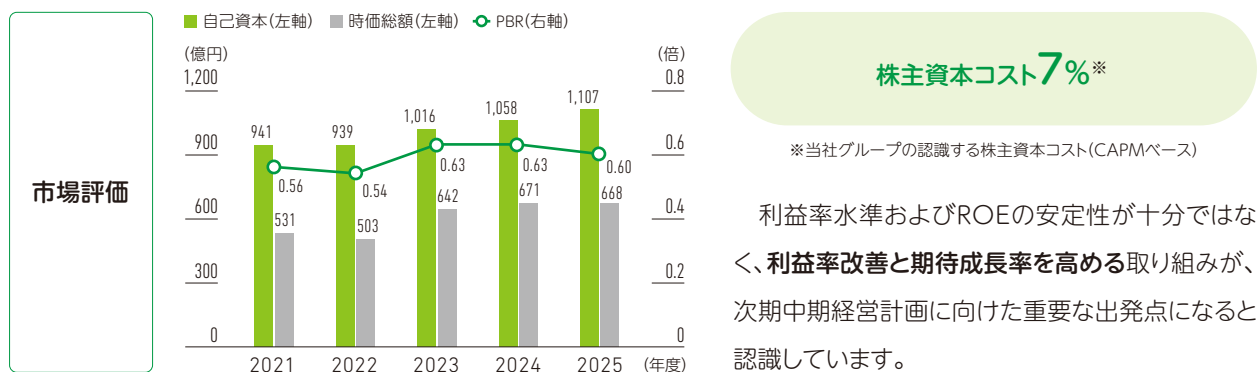
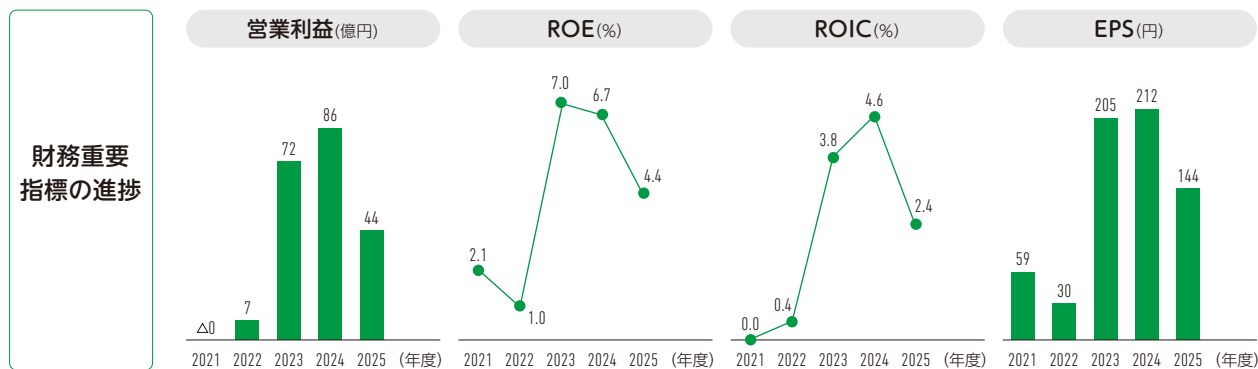
- ・ 環境負荷低減型サービス「フライエコシステム®」などの拡大
- ・ 「おいしさデザイン®」ナレッジの組織知化
- ・ ASEAN・北米を中心としたオーガニック成長による収益力強化と非連続成長戦略の追求
- ・ 適正価格の早期実現とサプライチェーン全体の効率化で基礎収益基盤を構築
- ・ 配当など株主還元・資本政策見直し
- ・ 資産効率向上(政策保有株式削減、CCC6日削減)
- ・ 研究開発拠点統合によるシナジー発揮
- ・ 従業員エンゲージメント向上(55%)
- ・ 次期中期経営計画と連動した人財戦略具体化
- ・ 次世代経営人財育成の推進
- ・ dXを活用したビジネス変革の推進

次期中期経営計画に向けた方向性

- ・ 注力領域へのリソース投下
統合ソリューションデザイナーへの進化
生活者未充足ニーズの解決
サステナビリティへの貢献
- ・ 海外展開のさらなる加速
- ・ 新たな市場・顧客への価値提供
- ・ コア事業の強靱化・高度化
- ・ 事業ポートフォリオの高度化
- ・ 資産効率の向上
- ・ dX推進によるビジネス変革、社会変革
- ・ 人的資本経営の推進

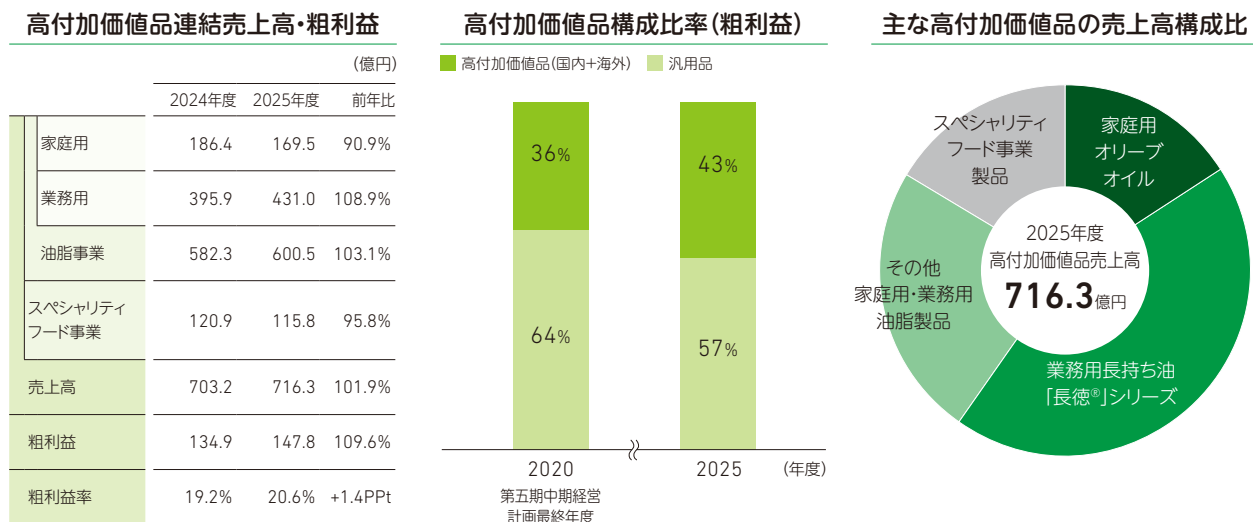
財務重要指標の進捗と市場評価

2025年度においては、バイオ燃料需要の拡大に伴うミールバリューの低下や物流費の上昇など、当初想定を超える外部環境の変化がありました。2027年度から始まる次期中期経営計画では、利益率の改善と期待成長率の向上という2点を最優先テーマとして取り組んでいきます。



成長戦略の進捗状況① 高付加価値品の拡大

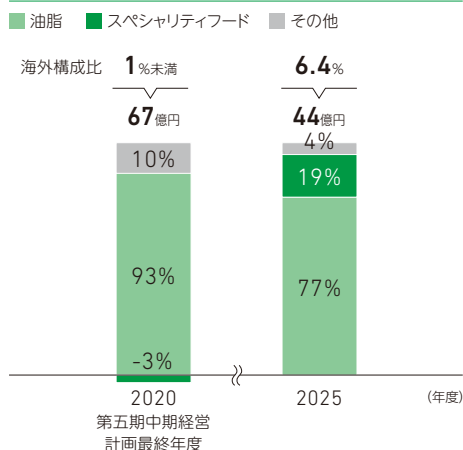
高付加価値品の拡販は着実に進展しています。家庭用オリーブオイルは原料コストの軟化を背景に販売が伸長しました。また独自技術「SUSTEC®」を用いた業務用長持ち油「長徳®」シリーズの販売もリニューアルを契機に拡大し、2025年度の販売重量は2020年度比1.5倍となりました。



成長戦略の進捗状況② 海外展開の加速

海外では、ASEANおよび北米における事業基盤の強化を推進しています。ASEANでは、JOTを起点にPVOとの連携を強化し、加工油脂分野への展開を進めています。北米ではAHN社^{*1}との協業の下、現地ニーズに即した販売戦略を構築し、当社グループ製品の市場検証を着実に進めています。

事業セグメント別構成比率(営業利益)



伸長市場であるASEAN・北米に経営資源を投入し、独自の技術・強みを活かして成長を加速



ASEAN	油脂・スターチ・油脂加工品の事業基盤を整備・強化 「おいしさデザイン®」をASEAN市場において展開加速
北米	AHN社 ^{*1} との協業の下、現地特性を踏まえた販売戦略を構築し、市場検証を着実に推進

※1 Ajinomoto Health & Nutrition North America, Inc.

北米市場への挑戦

当社グループは味の素グループのAjinomoto Health & Nutrition North America, Inc. (AHN社)との協業の下、北米市場の事業展開を推進しています。私は高付加価値品である調味油や機能性スターチなどの業務用製品を現地で展開するために、プロダクトマネージャーとして販売体制構築、サプライチェーン調整、規制対応を包括的に担当しています。困難な場面は多いですが、ASEANと北米を中心に進めているグローバル化にダイレクトに貢献できることにやりがいを感じています。長年かけて構築されたAHN社の提案力・販売力のサポートは、北米展開において大きな優位性となっています。

当社グループは国内外での「おいしさデザイン®」の展開拡大を目指しています。北米では「おいしさ」の定義が日本と異なることから、現地特性に即した販売体制の構築を目的に、市場検証を着実に推進しています。今後は製品ラインアップの拡充、現地生産、事業領域の拡大などを考えており、これらを通じて目指すべき姿に一步步近づくと確信しています。

海外事業推進部 兼 海外戦略部 シニア・マネージャー

永阪 信太郎

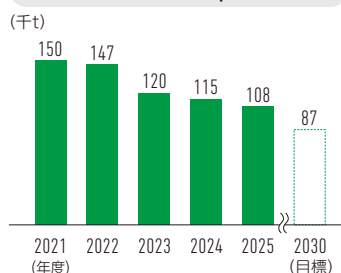


非財務定量目標の進捗

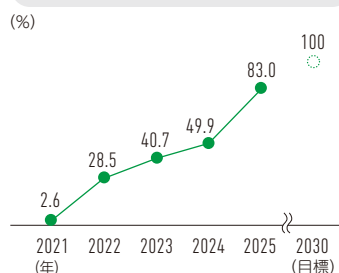
当社グループは、2030年度の目指すべき姿の実現に向け、CO₂排出量削減、パーム農園までのトレーサビリティ率向上、女性管理職比率の向上などの非財務定量目標を掲げており、いずれも進捗しています。次期中期経営計画では、マテリアリティおよび人材戦略との連動を強化し、財務・非財務の両面から企業価値向上を図ります。

非財務 定量目標 の進捗

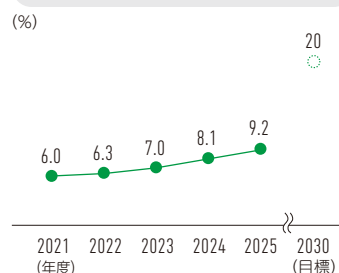
CO₂排出量 (Scope 1、2)



パーム農園までのトレーサビリティ率



女性管理職比率 (単体)



財務戦略(CFOメッセージ)



資本効率の向上と成長投資の両立
により、持続的な企業価値向上を
実現していきます。

執行役員 CFO
財務・コーポレートコミュニケーション統括部長
兼 財務部長
内田 敬之

当社グループの財務戦略

当社グループの財務戦略として重視しているのは、資本効率を意識しながら収益力の向上と期待成長率の向上を両立させることです。コア事業である油脂事業は外部環境の影響を受けやすいという特性を有しており、短期的な収益改善と中長期的な企業価値向上の両立が重要と考えています。一時的に利益規模を拡大するだけではなく、安定的にキャッシュを創出できる事業構造へ転換し、資本市場から持続的な成長期待を得られる企業へ進化していくことが重要です。

当社グループのPBRは1倍を下回る水準で推移しており、将来価値が資本市場から十分に評価されていないことを、経営として重く受け止めています。その要因は、収益力の不足だけではなく、当社グループの成長ストーリーや資本効率改善に対する市場の期待が十分に形成されていないことにありと認識しています。

そのような認識のもと、ROEやROICなどの資本効率指標の改善を財務戦略の重要テーマと位置付けています。加えて、期待成長率を高めるための事業ポートフォリオの高度化を推進し、収益のボラティリティ低減を図っていきます。安定的なキャッシュ創出力の強化を財務戦略の中核とし、コア事業の強靱化・高度化を通じて創出したキャッシュは、注力領域への重点的な資本配分に充ててい

く考えです。

財務の健全性は守りのためだけではなく、将来の成長機会を逃さないための攻めの基盤と考えています。成長投資を支える財務基盤の強化に向けては、CCC(キャッシュ・コンバージョン・サイクル)の改善や政策保有株式の縮減などを通じて資産効率を高め、キャッシュ創出力の向上を進めています。加えて、財務健全性を維持しながら、M&Aを含む機動的な投資に対応できる資金調達余力の確保にも注力しています。投資にあたっては、成長性だけでなく資本効率や収益の安定性も重視し、規律ある資本配分を徹底していきます。

また、サステナビリティへの対応については、財務戦略と不可分であり、持続的なキャッシュ創出の観点からも重要であると認識しています。気候変動、人権、資源制約といった社会課題への対応は、リスクマネジメントの観点だけでなく、中長期的な競争力の維持・向上や新たな成長機会の創出にもつながります。

CFOの役割は企業価値向上に向けた経営変革を財務面から主導することにあると考えています。経営資源のインプットの要素とアウトプット・アウトカムのバランスを取りながら、持続的な成長と中長期的な企業価値向上の実現に取り組んでいきます。



キャッシュ・フロー

(億円)

300

200

100

0

-100

-200

-300



(単位:億円)

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
営業C/F	△168	△100	225	183	30
投資C/F	19	△37	△33	△38	△35
財務C/F	106	126	△173	△69	△82
フリーC/F	△149	△137	191	145	△5

資本の財源および資金の流動性についての分析

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
自己資本比率(%)	58.2	52.5	57.1	62.2	66.5
キャッシュ・フロー対有利子負債比率(年)	—	—	1.4	1.5	7.4
インタレスト・カバレッジ・レシオ(倍)	—	—	174.9	161.5	26.9

2025年度の業績とPBR向上へ向けた施策

2025年度は、非常に厳しい事業環境の中、価格改定の浸透や高付加価値領域の拡充、スペシャリティフード事業の改善など、収益構造の見直しと成長に向けた施策に取り組みましたが、連結売上高は2,266億円、連結営業利益は44億円となり、前年度比で減収減益となりました。

当社グループの課題は、市況変動の影響を受けやすい収益構造にあります。あらためて価格改定や高付加価値化による収益改善のスピードが重要であることを再認識する一年でした。こうした認識のもと、今後は利益額の拡大だけでなく、安定的にキャッシュを創出できる事業構造への転換を進め、収益ボラティリティの低減と資本効率の向上を両立させていきます。

一方で、足元では次の成長に向けた取り組みも着実に進展しています。オリーブオイルや「長徳®」シリーズをはじめとする高付加価値品の拡大、業務用領域における「おいしさデザイン®」を軸としたソリューション提案の進化、海外展開に向けた体制整備など、次の成長に向けた取り組みを着実に進展させました。さらには、CCCの改善、政策保有株式の縮減、資産効率向上に向けた取り組みなど、資本効率を意識した財務施策も前進しました。

PBR向上に向けては、PBRをROEとPERに分解し、それ

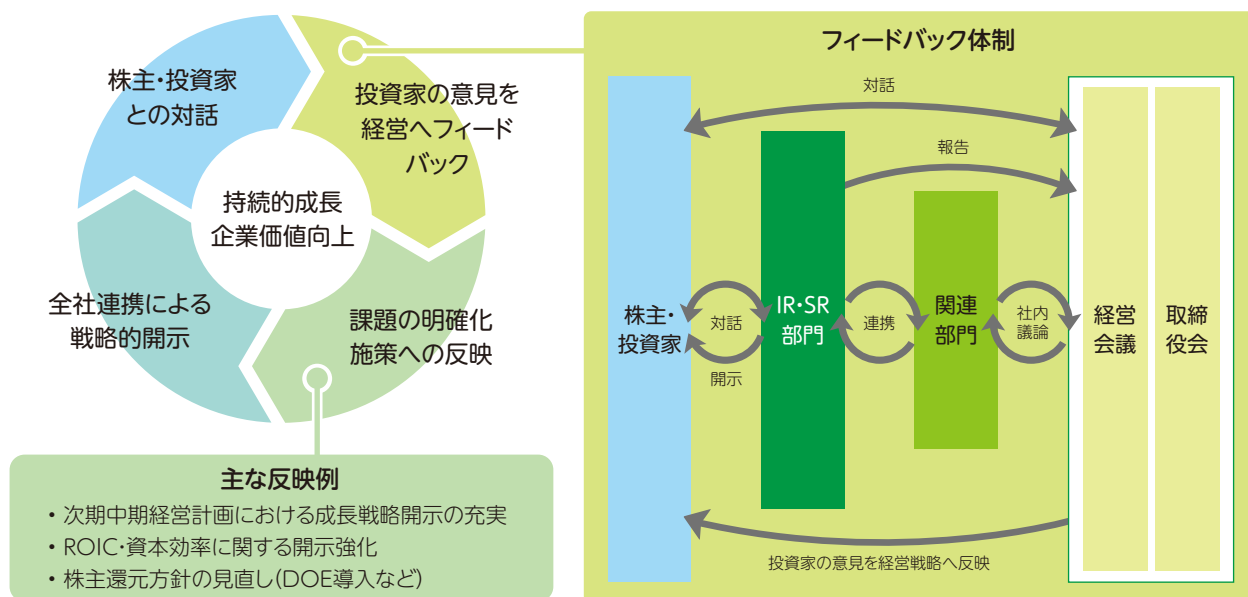
ぞれに対する施策を進めていく必要があります。

Ref. P.11 [図2]PBR逆ツリー展開

まず、ROEの改善に向けては、第一に収益性の向上、第二に資産効率の改善、第三に最適な資本構成の実現に取り組めます。収益性の向上については、価格改定の完遂に加え、高付加価値品の拡大、製品・顧客別の採算管理強化、不採算領域の見直しを進めます。資産効率の改善については、CCCの改善、政策保有株式の縮減、在庫および設備投資の最適化を通じて、投入資本に対する収益性を高めていきます。最適な資本構成の実現については、財務健全性を維持しながら、成長投資、株主還元、財務レバレッジのバランスを最適化していきます。

次に、PERの向上に向けては、事業ポートフォリオの高度化を通じて成長期待を高めていくことが不可欠です。コア事業の徹底的な効率化によるキャッシュカウ化を実現するとともに、統合ソリューションデザイナーへの進化、生活者未充足ニーズの解決、サステナビリティへの貢献の三つの注力領域へ経営資源を集中的に投下していきます。各領域への投資にあたっては、成長性に加えて資本効率を踏まえ、ポートフォリオ全体として最適化を図ります。これらの取り組みを通じて収益性と成長性の向上を図り、期

投資家との対話を通じた価値創造のサイクル



待成長率を高めるとともに、資本市場からの評価の改善へとつなげていきます。

また、PERやPBRの改善に向けては、資本市場との対話の強化も重要と認識しています。ROE、ROIC、CCCといった主要KPIに加え、キャピタルアロケーションの考え方や株主還元方針などをより分かりやすく示し、財務戦略と

成長戦略を一体的に説明することで、投資家・株主の皆さまとの建設的な対話の深化を図っていきます。対話を通じて得られたご意見は経営にフィードバックし、戦略への反映および適切な開示を通じて、企業価値の向上につなげていきます。

キャピタルアロケーションの方向性

2025年度は、厳しい外部環境の中でも将来の成長と事業基盤の強化に向けた投資を継続した一年でした。特に重視したのは、コア事業の収益力回復、高付加価値品の拡大、安全・品質・安定供給を支える設備投資、そして資本効率向上に向けた財務施策です。

中でも、設備投資は、食の安定供給を担う企業として、社会的責任を果たしながら中長期的な競争力を支える基盤投資であると考えています。安全・品質・安定供給を維持するための老朽設備更新、高付加価値品の拡大に資する研究開発拠点の統合、セキュリティ投資を進めています。

限られた経営資源の配分は重要な経営判断であり、財務面においては資本効率と収益の安定性を踏まえた規律ある資本配分を徹底していきます。株主還元についても、安定的・継続的な配当を基本としながら、資本効率と財務健全性のバランスを踏まえた還元を実施しました。また、従来の配当性向に加え、業績変動に左右されにくい安定

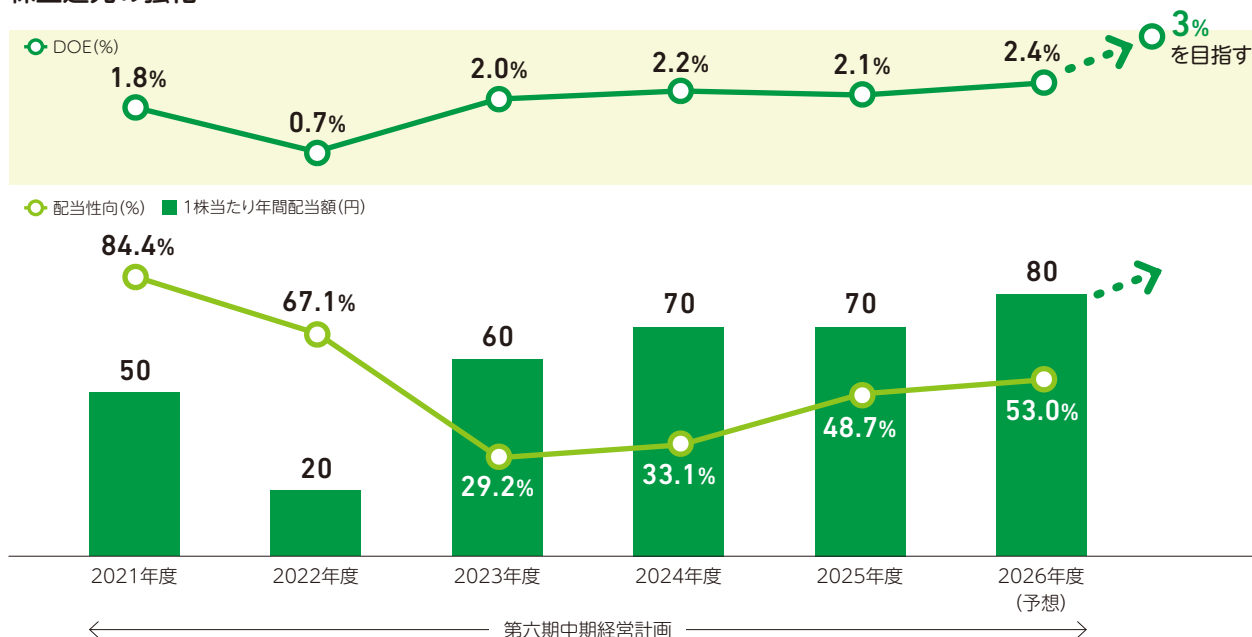
配当を実現するため、DOE(純資産配当率)を新たな指標として導入しました。中期的に3%水準を意識しながら、利益成長と資本効率改善の成果を株主の皆さまに還元していく方針です。

キャピタルアロケーションの観点では、当初想定していた投資・財務・株主還元のバランスについて、成長に向けた具体的投資の実行タイミングを慎重に見極めているものの、現時点で大きな考え方の変更や乖離は生じていないと認識しています。

一方で、原材料市況や為替、地政学的リスクなど、事業環境の不確実性が高まる中においては、投資のタイミングや内容について柔軟に見直ししながら、資本効率を意識した投資運営を行い、成長機会を選別していきます。

次期中期経営計画では、成長投資と株主還元を両立するキャピタルアロケーション方針をより明確に示し、資本効率を意識した経営をさらに深化させていきます。

株主還元強化



株主・投資家の皆さまへ

企業価値向上とは、短期的な利益拡大にとどまらず、持続的に成長できる事業構造と、資本市場から信頼される経営基盤を構築することにあると考えています。財務戦略は、成長戦略と一体となってこれを実現する中核的な経営機能です。

当社グループは、コア事業の徹底した効率化により財務基盤と資本効率を強化するとともに、安定的にキャッシュを創出し、そのキャッシュを成長投資へ再配分することで、持続的な企業価値向上の実現に向けた変革を進めていきます。

株主還元については、安定的な配当を基本としつつ、資

本効率および財務健全性とのバランスを踏まえ、DOEを指標とした安定配当を志向していきます。

また、株主・投資家の皆さまとの対話を一層強化し、財務戦略と成長戦略の連動性や資本配分の考え方を明確に発信していきます。これにより、市場からの信頼と評価の向上につなげ、企業価値の持続的な向上を実現していきます。

今後も、企業価値向上への歩みを着実に積み重ね、その成果を株主・投資家の皆さまと共有できるよう取り組んでいきます。ご理解とご支援を賜りますようお願いいたします。

投資家FAQ

Q1: 油脂業界は構造的に収益性が低下する環境にあると認識しています。こうした中で、どのように競争力の確保・強化を図っていく方針でしょうか。

A: 当社グループとしても事業環境に対する強い危機感を持っています。油脂は生活に不可欠な基盤商品であり、安定供給と収益性の両立が重要な課題と認識しています。そのため、まずは価格改定を含めた対応により、コア事業の収益基盤を確保していきます。加えて、中長期的には当社グループが優位性を発揮できる領域に注力し、事業ポートフォリオの見直しを進めていきます。ソリューション提案についても、付加価値提供の高度化を図っていきます。

Q2: 貴社の強み・競争優位性がどのように財務成果につながりますか。

A: 当社グループの強みである「低負荷価値を軸とした製品開発力」と「『おいしさデザイン®』によるソリューション提案力」は、高付加価値品の拡販やお客さまの課題解決を通じて、収益性の向上と安定化につながります。さらに、この強みをバリューチェーン全体や海外事業へ展開することで収益基盤の多様化を進めるとともに、構造改革の推進により資本効率の改善(ROE向上)を図り、持続的な企業価値向上を実現していきます。