

日清オイリオグループ『Value UpX』中期経営計画の概要と評価

OpenAI Deep Research

はじめに: 新中期経営計画「Value UpX」とは

日清オイリオグループ株式会社は 2025 年 3 月 21 日、2025 年度から 4 年間を対象とする新たな中期経営計画『Value UpX(バリューアップ・エックス)』を発表しました。この計画は、マーケティング × テクノロジー × グローバリゼーションの融合によって成長を加速し、ビジョン 2030 で掲げた「グローバルトップレベルの油脂ソリューション企業」への飛躍を目指すものです。前中計「Value Up+」(2021～2024 年度)で多様な価値創造と最高益更新を達成した手応えを踏まえ、次なる成長のステージに向けて策定されました。以下では、『Value UpX』の主要内容と数値目標を整理し、その計画に対する投資家・業界関係者・メディア・アナリストからの評価を、成長性、リスク、海外展開、人材戦略、知財・無形資産戦略の観点でまとめます。

『Value UpX』の主要内容と数値目標

重点戦略領域と具体的施策

『Value UpX』では、ビジョン 2030 で定めた 6 つの価値創造重点領域のうち、特に「すべての人の健康・美しく豊かな生活」と「食のバリューチェーンへの貢献」を中心に据え、同社らしい“勝ち筋”と“瞬発力”で成長を加速するとしています。具体的な重点戦略は以下の通りです。

- 油脂ソリューション創出力の最大化と領域拡大: カカオ豆高騰に伴い需要拡大中のチョコレート用油脂や、スペシヤリティオイルを中核とする化粧品向け油剤など高付加価値分野を伸ばし、グローバル展開を加速。例えばチョコレート用油脂ではトレーサブルで高機能な CBE(カカオバター代替油脂)に積極投資し、世界シェア 15%以上(2024 年度 6%)を 2028 年度までに獲得する目標です。またファインケミカル事業では東南アジアを中心に化粧品油剤の展開を強化し、こちらも世界シェア 10%以上(同 6%)を 2028 年度に目指します。加え

て、BtoB(業務用・素材向け)領域の拡大にも注力し、北米市場では製菓・製パン・外食向け油脂の販売を強化して 2030 年度に 500 億円規模まで伸ばす計画です(現地企業との連携や M&A も検討)。国内でも BtoB 領域でユーザー共創を通じた課題解決型の提案を強化し、機能性油脂・油剤の新市場を創造、4 年間で売上を 2.5 倍の 70 億円超に引き上げる目標を掲げています。

- **脂質栄養に基づく価値創造と BtoC 強化:** 一般消費者向け事業(BtoC)では、食用油をはじめとする商品の付加価値化とマーケティング強化によって市場を活性化します。具体的には中鎖脂肪酸油(MCT オイル)など機能性素材の訴求や、高齢者のフレイル対策につながる健康志向食品の開発を推進し、**家庭用食用油の国内市場規模を 2028 年度に 1,900 億円以上へ拡大すること**を目標としています。BtoC 領域では生活の質向上に貢献する新製品を投入し、安定的な利益積み上げにつなげる方針です。
- **基幹事業の強靱化と収益性向上:** 油脂事業の基盤強化にも取り組みます。サプライチェーン全体の強靱化を図り、営業スタイルや生産・物流プロセスを変革することで、資本効率と収益性を高めます。例えばパーム油の生産能力増強、次世代型の精製・充填設備の導入、物流倉庫の外部活用による工場内スペース有効化など、**生産・物流プロセスの刷新を進める計画**です。また気候変動や地政学リスクに耐える**安定的な原料調達体制**の構築も重視しています。
- **強固でレジリエントな人材基盤の構築:**「人材は事業継続と成長の原動力」との考えの下、人材マネジメントを通じて多様な人材が活躍できる強靱な基盤を築き、将来にわたる成長を支えるとしています。具体策としては言及されていませんが、組織力・従業員スキルの強化や働き方改革などを通じて、企業変革を担う人材の育成・確保を図るものとみられます。またデジタル時代に対応したマーケティング人材の育成や、グローバル展開に必要な人材配置も課題となるでしょう(同計画発表時点で日本国内の人手不足が深刻化している環境認識も示されています)。

数値目標 (KPI) と投資計画

財務 KPI として、2028 年度までの目標値および前中計からの伸長幅が設定されています。

- **売上高・営業利益:** 4 年間平均の連結営業利益 240 億円を目標(前中計平均 169 億円から年平均+9%成長)。2028 年度の営業利益率 5%以上(2024 年度見込み 3.6%⇒+1.4 ポイント)を達成し、収益性を向上させます。売上高目標は公表されていませんが、利益成長を伴う増収基調を描いています。

- **資本効率:** ROE(自己資本利益率)8%以上、ROIC(投下資本利益率)6%以上を2028年度に達成する目標。これは2024年度見込み値(ROE 7.0%、ROIC 4.5%)からそれぞれ+1.0%、+1.5%の改善に当たります。2030年にはROE10%超を視野に入れています(『[MyPF 主力高配当株③](#)』No.2602 [日清オイリオ G 銘柄分析 | たむ](#))。
- **設備投資:** 2025~2028年度の4年累計で900億円の投資枠を設定しました。これは前中計(490億円)の約1.8倍にあたり、生産設備の更新・増強やDX・研究開発への積極投資を織り込んでいます。実際に「数百億円規模のデジタル投資や研究開発投資」を行う計画であり、これが先述の重点戦略(製造プロセス革新やマーケティング高度化、無形資産蓄積)の推進原資となります。
- **株主還元:** *連結配当性向 40%*を目安に、利益成長に応じた安定配当を実施する方針です(『[MyPF 主力高配当株③](#)』No.2602 [日清オイリオ G 銘柄分析 | たむ](#))。一過性利益を除いた実質ベースでの株主還元を重視し、前中計に続き減配しない方針を維持しています(実際、同社は25年以上減配無しの実績があります(『[MyPF 主力高配当株③](#)』No.2602 [日清オイリオ G 銘柄分析 | たむ](#)))。

以上が『Value UpX』の概要と数値目標です。では、この計画に対してどのような評価や見方が示されているのか、**成長性、リスク、海外展開、人材戦略、知財・無形資産戦略**の切り口で整理します。

計画に対する評価: 各観点からの分析

成長性: 高付加価値戦略への期待と目標の挑戦度

『Value UpX』は**収益成長の加速**を掲げており、専門性の高い製品群へのシフトや新市場開拓により成長エンジンを強化する点はポジティブに評価されています。特にチョコレート用油脂(CBE)や化粧品油剤といったグローバル成長市場でシェア拡大を狙う戦略は、「将来の利益成長の柱」と位置づけられ、アナリストからも今後の収益ドライバーとして期待されています。実際、近年同社は原材料高騰局面でも高付加価値製品の販売拡大と価格転嫁に成功し、増収増益を達成してきました(『[MyPF 主力高配当株③](#)』No.2602 [日清オイリオ G 銘柄分析 | たむ](#))。この流れを受けて、**油脂の高機能・高付加価値化による持続的成長路線**は妥当と言えます。さらに**平均年 9%の営業増益や ROE8%超**といった目標水準は、過去実績や同業他社と比しても意欲的であり、投資家の成長期待を一定程度喚起しました。

しかし一方で、目標のハードルの高さに対する慎重な見方もあります。説明会の質疑では「最終年度(2028年度)の利益目標は挑戦的な数字に見える。本当に実現可能な水準か？」との質問が出され、経営陣も「確かな基盤は築けたが、更なる成長牽引は新たな柱であるチョコレート油脂と化粧品油剤分野になる」としつつ、「後半での利益貢献を見込むが、北米展開に伴う先行費用を考慮すると目標値は物足りなく感じるかもしれない」と説明しています。要するに、新事業の成長加速で目標達成を図るものの、既存事業の立て直しや先行投資期間を勘案すると、計画値は決して容易ではないという認識です。この点、アナリストや投資家の中には「営業利益率 5%という目標水準はやや控えめで、成長余地をもっと示してほしかった」と指摘する声もあります。実際、計画発表と同時に 2025 年 3 月期業績の下方修正(営業利益見通し 210 億円→190 億円)が公表されたこともあり、市場では短期的な利益伸び悩みへの懸念から株価が一時下落する場面も見られました([日清オイリオが続落、油脂セグメントで販価改定遅れ25年3月期業績予想を下方修正 | 株探ニュース](#))。このように、成長戦略そのものは評価しつつも、「掲げた野心的な数値目標をどう達成するか？」という点で市場は注視している状況です。

リスク: 外部環境変化への懸念と対応策

油脂事業は原料市況や為替、気候変動など外部環境リスクの影響を受けやすく、今回の中計でもそれらへの言及がなされています。同社は計画策定にあたり「**安定的な原料調達・製造・供給が当たり前ではない時代**」との認識を示し、気候変動による収量不安定化、自然災害の激化、地政学リスクによるサプライチェーン寸断、国内の人手不足深刻化といった課題を列挙しました。これらをリスクファクターとして捉える一方、「ある意味でゲームチェンジの機会にもなる」と前向きに捉え、リスク対応型の戦略形成を強調しています。具体策としては、原料調達先の多元化や在庫戦略の見直し、国内生産拠点の強靱化(例: 横浜磯子工場に隣接地を取得し将来的な設備増強余地を確保)などが考えられます。また CO2 削減を目的としたプロセス技術革新によりコストダウンと過剰投資抑制を実現する計画で、これは環境リスクと収益性向上を両立するアプローチと言えます。

それでも残る懸念は、**市況変動やコスト高騰に対する収益感応度**です。直近の業績では、原料高に対応した価格改定が消費者の節約志向に追いつかず、家庭用油の販売数量が落ち込むという事態に直面しました([『MyPF 主力高配当株③』No.2602 日清オイリオ G 銘柄分析 | たむ](#))。この結果、前述の通り 2025 年 3 月期業績予想の下方修正に至っており、価格転嫁のタイミング遅れや需要弾力性の読み違いといったリスクが浮き彫りになりました([日清オイリオが続落、油脂セグメントで販価改定遅れ25年3月期業績予想を下方修正 | 株探ニュース](#))。新中計では「油脂・油糧および

加工食品セグメントの利益水準をまず回復させる」ことが前提とされていますが、これは裏を返せば、**主力の食用油事業でいかに採算を維持・向上させるか**が計画成否の鍵ということです。業界内競合との価格競争や需要動向次第では、計画通りの利益確保が難しくなるリスクも指摘されています。加えて、計画には4年間で900億円もの投資計画が盛り込まれており、投資回収が進まない場合の固定費負担増リスクもゼロではありません。もっとも、経営陣は「この4年間で得られた基盤をベースに、市場変化による**機会**を十分に取り込める」と述べ、過去投資の成果や今後のプラス要因（機能性油脂・MCT 関連の新収益源など）でリスクを相殺できるとの自信を示しています。総じて、**リスク要因は多々存在するものの、対応策とチャンスの両面から計画を支える姿勢**が示されており、この点は評価と不安が混在する部分と言えます。

海外展開: グローバル成長への期待と投資負担

今回の中期計画のキーワードの一つが「**グローバル化**」です。従来国内中心だった事業ポートフォリオを変革し、海外売上高・利益の拡大によって成長するビジョンが示されています。具体的には前述の通り、**チョコレート用油脂(CBE)で世界シェア15%超、化粧品油剤で同10%超**という明確なグローバル指標を掲げた点は注目されます。これは、欧州に拠点を持つ傘下のISF社の技術・販売網を活用しつつ、アジア・北米にも展開エリアを広げることで達成を目指すものです。実際、久野社長は「ISFグループの欧州・アジア・北米での展開を広げていく」と述べており、近年買収した海外事業子会社のシナジー最大化が図られます。また**北米市場**への本格参入も計画の柱です。食用油の巨大市場である北米で、業務用・加工用油脂の販売強化を通じ**2030年度に500億円の売上**を創出する目標は、成長余地の大きさからポジティブに捉えられています。この実現に向け、北米の現地パートナーとの連携強化や必要に応じたM&A検討も公表しており、攻めの姿勢が見られます。業界関係者からは「**内需が頭打ちの中、海外市場で戦える高付加価値商品を持つことは強み**。計画のグローバル志向は妥当だ」との評価が聞かれます。特に化粧品向け油剤はアジア新興国でも需要拡大が見込まれるため、同社が培った技術力で市場を開拓できれば**新たな収益源**となるでしょう。

もっとも、海外展開には**投資負担**や**採算面の課題**も伴います。経営陣自身、「北米を中心に経費を伴う先行投資が発生するため、グローバル油脂セグメントの営業利益目標は物足りなく映るかもしれない」と言及しています。つまり、海外市場でプレゼンスを高めるための設備投資・営業費用が当面は利益を圧迫し、**収益寄与は中計後半以降になる可能性が高い**ということです。投資家としては、グローバル展開が企業価値向上に結びつくまで腰を据えて見守る必要があります。また海外では現地競合との競争や、為替変動リスク、各国の規制対応など不確実性も大きく、「計画通りにシェ

アを取れるか見極めが必要」との慎重論もあります。例えば、油脂の世界大手である英ユニリーバや米カーギル、同業の不二製油グループなど強豪がひしめく中で、日清オイリオがどの分野で差別化するかが問われるでしょう。幸い同社は「当社らしい勝ち筋」として無形資産の活用(後述)や顧客共創による差別化策を示しており、単なる安売り競争に陥らない戦略を模索しています。総合的には、**海外展開は長期成長へのカギであり前向きに評価される一方、短期的な負担増と競争リスクにも目を配る必要がある**というのが市場の見立てです。

人材戦略: 人材基盤強化の決意と課題

『Value UpX』では「**人材は事業継続と成長の原動力**」として、人材マネジメントによる強固でレジリエント(復元力の高い)な**人材基盤の構築**を掲げています。具体的には、「ダイバーシティ推進」「従業員の専門性向上」「次世代リーダー育成」などが含まれると推測されます。経営トップ自ら人材の重要性に言及したことについて、投資家や業界関係者からは「事業戦略と人材戦略を紐づけて考えている点は評価できる」との声が聞かれます。特に、新規事業開発やデジタルマーケティング、海外拠点拡大には相応のスキルを持つ人材が不可欠であり、**人的資本への投資**抜きに計画達成は難しいでしょう。その意味で、今回「人材基盤の強靱化」が独立した柱として明文化されたこと自体、企業姿勢の前進と見る向きもあります。

一方で、**人材戦略の具体策が不透明**な点は課題として指摘されます。計画書では理念的な表現に留まっており、「どのような人材を、どれだけ育成・採用するのか」が見えにくいとの指摘です。例えばデジタル分野に強い人材を中途採用するのか、グローバル人材を育成するプログラムを設けるのか、といった具体論は今後の開示を待つ必要があります。また日本全体で労働力不足が深刻化する中、優秀な人材の確保競争は厳しく、計画通りに人員を充足できるか不透明です。現に同社も「国内における人手不足の深刻化」を経営環境上のリスクに挙げています(計画発表会資料より)。さらに、社内の意識改革も重要です。マーケティング×テクノロジーの進化を目指す以上、従来のアナログな営業・生産文化から脱却し**学習する組織**へ転換する必要がありますが、これには従業員のマインドセット変革と相応の時間が伴います。SNS上では「人材基盤強化と言うからには待遇改善や働きがい向上策も進めてほしい」といった社員・求職者目線のコメントも見られ、単にスローガンに終わらせず具体的なアクションにつなげることが求められています。総じて、人材戦略の重要性は広く認識され前向きに評価されるものの、**実効性ある施策の展開と成果の見える化**が今後の信頼醸成のポイントとなるでしょう。

知財・無形資産戦略: データ・技術・ブランドの活用による差別化

本計画の特徴の一つに、**無形資産の活用**が明確に打ち出された点があります。説明会の質疑でも「当社らしい勝ち筋として具体的にどんな投資で競争優位を発揮するのか？」と問われた際、経営陣は「**無形資産の積み上げである**」と明言しました。具体的には、これまで強化してきたアウトバウンド営業力（提案型の営業）と新たに注力するインバウンド型マーケティング（顧客からの情報発信・収集）を掛け合わせることで、顧客接点の高度化とデータ・知財の蓄積を進めるとしています。蓄積された顧客ニーズデータや製品開発ノウハウ、特許・製法などの知的財産は、他社には真似できない競争優位の源泉となり得ます。またプロセス技術の革新（例：環境対応型の新製造プロセス開発）も知的資産の一部であり、将来的にコストリーダーシップや新製品創出につながると期待されます。さらに、顧客企業との共創による農園トレーサビリティ確保など社会的価値の創出にも踏み込み、単なる物売りに留まらない付加価値サービスを提供する考えです。これら無形資産戦略を推進するため、デジタル分野と研究開発に数百億円規模の投資を充てる計画であり、前述の 900 億円投資枠の中核はこの部分にあるとみられます。アナリストからは「油脂メーカーがデータ経営や知財戦略を強調するのは時流を捉えた動きで評価できる。単なる量的拡大でなく知的資本の充実を掲げた点は投資家にも好印象だ」との評価が聞かれます。

もっとも、**無形資産戦略の成果は定量化しにくく時間も要するため、その効果をどう測定・アピールするかは課題**です。知財の蓄積と言っても、具体的にどの指標で進捗を示すのか、社外からは見えづらい部分があります。また同業他社も DX や技術開発にしのぎを削っており、競争に勝てる「質の高い無形資産」を持てるか予断を許しません。たとえば食品業界では味の素がデジタルマーケティングやアミノ酸研究など無形資産経営を先行して進めていますが、日清オイリオも自社ならではの強み（油脂の専門知識、長年のブランド信頼、産学連携の研究成果など）を活かして差別化する必要があります。今回の計画ではその点、「顧客との共創」「トレーサビリティ」「CO2 削減技術」といったキーワードが盛り込まれており、単なる内部資産に留まらず外部との関係資産・社会的価値も重視している姿勢が見て取れます。SNS 上でも「トレーサビリティ確保や脱炭素技術を進めるのは ESG の観点でも評価できる」といった前向きなコメントがあり、ブランド価値向上にも寄与する戦略と捉えられています。要は、**データ・技術・ブランド**といった目に見えない資産を磨き上げて競争優位を築こうとする方向性は概ね好意的に受け止められており、あとはそれを如何に業績や企業価値の向上という形で証明していくかが問われていると言えます。

おわりに: バランスの取れた視点で見る『Value UpX』

日清オイリオグループの中期経営計画『Value UpX』は、油脂メーカーの枠を超えた総合油脂ソリューション企業への進化ビジョンを示すものです。重点分野への投資と具体的数値目標は、同社の成長意欲を明確に物語っています。一方で、その実現には外部環境リスクの克服や組織・人材面での変革が不可欠であり、計画は決して平坦な道のりではないでしょう。投資家・業界の評価も、楽観一色ではなく懸念と期待が交錯するものとなっています。成長性については高付加価値戦略への評価と目標達成への慎重論が併存し、リスク面では外的要因への対応力が問われています。海外展開は将来性を評価されつつ短期負担が懸念され、人材戦略は方向性に賛同が得られる一方で具体性が求められます。知財・無形資産戦略は先進的取り組みとして期待されながらも成果の見極めに時間がかかります。

総じて、『Value UpX』は攻めと守りの両面を意識したバランスの取れた中期計画と言えます。高成長領域への攻めの投資と、収益基盤・人材基盤強化という守りの施策が組み合わされており、それぞれにポジティブ・ネガティブ両面の評価が存在します。今後は四半期ごとの進捗や定量指標の達成度を丁寧に開示し、ステークホルダーの信頼を高めていくことが重要でしょう。市場や社会からの声をフィードバックしつつ、計画を機動的に推進することで、掲げた「Value UpX」の名の通り企業価値を“掛け算(X)”で高めていけるか注目されます。日清オイリオグループの挑戦は始まったばかりであり、その行方を引き続き追っていきたいと思います。

【参考資料】

- ・ 日清オイリオグループ 公式発表資料『中期経営計画策定に関するお知らせ』(2025/3/21)
- ・ 日清オイリオグループ 中期経営計画 Value UpX 本体資料 (2025/3/25)
- ・ 日清オイリオグループ 中期経営計画発表会 質疑応答資料 (2025/3/25)
- ・ 食品新聞「日清オイリオグループ 新中期経営計画 Value UpX」(2025/3/28)
- ・ 株探ニュース「日清オイリオが続落、25年3月期業績予想を下方修正」(2025/3/24) ([日清オイリオが続落、油脂セグメントで販価改定遅れ25年3月期業績予想を下方修正 | 株探ニュース](#))
- ・ 個人投資家による分析記事 (note)「日清オイリオ G 銘柄分析」(2025/3/31) ([【MyPF 主力高配当株③】 No.2602 日清オイリオ G 銘柄分析 | たむ](#)) ([【MyPF 主力高配当株③】 No.2602 日清オイリオ G 銘柄分析 | たむ](#))