

日清オイリオグループ「Value UpX」：FY2025-2028 中期経営計画の野心と実行課題の分析

Gemini Deep Research

1.0 エグゼクティブサマリー

日清オイリオグループ株式会社（以下、同社）は、2025年3月21日、2025年度から2028年度までの4年間を対象とする新中期経営計画「Value UpX（エックス）」を公表した¹。本計画は、前中期経営計画「Value Up+」期間中（2023年度に過去最高益を計上¹）に達成した成果を基盤とし、同社が長期ビジョン「Vision 2030」で掲げる「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」³に向けた成長を加速させることを主目的とする。

「Value UpX」の核心は、「Marketing × Technology × Globalization」の3要素を結実・進化させ、同社独自の「勝ち筋」によって加速度的な成長を実現することにある¹。具体的な戦略としては、国内および海外におけるBtoB領域の展開強化⁵、機能性油脂やファインケミカル事業の拡大⁵、特に北米市場での大幅な事業拡大（2030年度までに500億円規模目標）⁵が重点項目として挙げられている。財務目標としては、連結営業利益率5%以上、ROE8%以上（資本収益性向上への注力³）、そして連結配当性向40%（一時的利益除く）を目安とすることが示された¹。

本計画は意欲的な成長目標を掲げている一方で、その発表と同時に2025年3月期の連結業績予想の下方修正が行われた点は特筆すべきである⁸。この事実は、計画達成に向けた実行リスク、特に主力事業における価格戦略の課題を示唆しており、計画の信頼性に対する初期評価に影響を与えている。計画の名称「Value UpX」が示す「掛け算」による成長への期待³と、足元の業績課題という現実との間に存在するギャップを、同社が如何に埋めていくかが今後の焦点となる。ステークホルダーからは、その野心的な目標設定を認識しつつも、直近の業績動向を踏まえた慎重な評価がなされている状況である。

2.0 導入：戦略的背景と直面する課題

日清オイリオグループは、日本初のサラダ油「日清サラダ油」を製造・発売するなど、長年にわたり日本の食用油市場をリードしてきた企業である¹²。前中期経営計画「Value Up+」（FY2021-2024）においては、多様な価値創造を通じた成長を掲げ、2023年度には過去最高益を達成するなど着実な成果を上げてきた¹。この成功体験は、「Value UpX」策定の土台となっている¹。「Value UpX」は、同社が長期的に目指

す姿「Vision 2030」（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）の実現に向けた次なるステップとして位置づけられている¹。

新計画の発表は2025年3月21日に行われた¹。しかし、この発表と全く同時に、同日終了する2025年3月期の連結業績予想の下方修正が公表されたことは、市場関係者にとって無視できない事実であった⁸。具体的には、連結経常利益予想が従来の200億円から180億円へ10.0%下方修正され、前期比0.2%減益予想から10.1%減益予想へと拡大した⁸。営業利益も210億円から190億円（前期比8.8%減）へ、純利益は145億円から130億円（同14.2%減）へとそれぞれ修正された¹⁰。下方修正の主な理由は、チョコレート事業等では原材料価格高騰に対応した価格改定が進展し販売数量も維持できたものの、主力の油脂セグメントにおいて販売価格改定に時間を要し、利益が想定を下回ったためと説明されている⁹。

意欲的な成長計画の発表と、足元の主力事業における課題露呈（業績下方修正）が同時に行われたという事実は、新計画に対する評価に複雑な影を落としている。これは、同社の将来予測の精度や、事業運営の根幹である価格戦略の実行能力に対する疑問を投げかける可能性がある。したがって、「Value UpX」の評価においては、計画に描かれた戦略の妥当性だけでなく、同社が現在直面している市場環境への対応力、特に価格転嫁という基本的な課題を克服できるかどうか、極めて重要な検証ポイントとなる。経営陣には、新計画下で早期に具体的な成果を示し、市場の信頼を再構築することが求められている。

3.0 中期経営計画「Value UpX」（FY2025-2028）の概要

3.1 ビジョンと基本テーマ

「Value UpX」は、長期ビジョン「Vision 2030」（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）達成に向けた成長の加速を目的としている³。計画期間は2025年度から2028年度までの4年間である¹。本計画の基調となるテーマは、前中計で強化してきた「Marketing」「Technology」「Globalization」の3つの要素を「結実、進化させ」、同社ならではの「勝ち筋」を確立し、それによって「加速度的な成長を実現する」ことにある¹。計画名に含まれる「X」は、成長を従来の「足し算」から「掛け算」へと転換させる意志、そして多様な要素の掛け合わせによるイノベーション創出への期待を象徴している³。

3.2 主要戦略の概観

「Value UpX」における戦略は、大きく3つの階層で構成されている³。第一に、将来の利益成長の柱となる「成長戦略」（本計画の中核）。第二に、「Value UpX」の成長

ドライバーとなる「基幹戦略」。そして第三に、グループの安定的・持続的な成長を支える「基盤戦略」（50年先を見据えた生産体制の再構築、コストに見合った油脂製品の適正な市場価値形成などを含む）である。これらの戦略を通じて、価値創造やバリューチェーンの拡大・強化の実効性を高め、途切れのない、加速度ある成長を目指すとしている³。具体的な重点領域としては、国内外でのBtoB事業の強化⁵、MCTオイルなどの機能性油脂・素材事業の拡大⁷、アジアを中心としたファインケミカル事業のグローバル展開⁵、そして北米市場への本格進出⁵などが挙げられている。

3.3 財務目標と投資計画

「Value UpX」期間における主要な連結財務目標として、連結営業利益率5%以上（前中計期間平均からの1.4%ポイント増を示唆⁵）、ROE8%以上（資本収益性向上への注力³）が設定された。セグメント別の営業利益目標（期間平均）も示されており、グローバル油脂・加工油脂で67億円（前中計比+17億円）、油脂・油糧および加工食品・素材で154億円（同+47億円）、ファインケミカルで19億円（同+7億円）を目指すとしている⁵。

これらの目標達成に向けた投資規模として、4年間累計で「490億円+410億円」が計画されている¹。この二つの数値の内訳（例：基盤投資と戦略投資の区分など）については、公開資料での更なる確認が必要であるが、相当規模の投資を計画していることがうかがえる。株主還元については、従来方針を踏襲し、利益成長の成果を確実に還元するため連結配当性向を重要指標とする¹。具体的には、「Value UpX」期間中、資産売却などによる一時的な利益を除き、連結配当性向40%を目安に配当を実施する方針が示された¹。また、計画に合わせて報告セグメントの変更も予定されている¹。

表 1：主要財務目標と指標（「Value UpX」）

指標	「Value UpX」目標 (FY2028 または 4 カ 年平均)	前中計「Value Up+」実績/目標 (比 較参考)	FY2024 実績 (基準 値)
連結売上高	(非明示)	(要確認)	(要確認)
連結営業利益	(非明示、利益率目標 から逆算)	(要確認、FY23 過去 最高益 ¹)	(要確認)

連結営業利益率	5% 以上 ⁵	(要確認、目標比 +1.4%pt ⁵)	(要確認)
ROE(自己資本利益率)	8% 以上 ³	(要確認)	(要確認)
連結配当性向(一時利益除く)	40% 目安 ¹	(要確認)	(要確認)
セグメント別営業利益(平均)		(前中計比増減)	
グローバル油脂・加工油脂	67 億円 ⁵	(+17 億円) ⁵	
油脂・油糧および加工食品・素材	154 億円 ⁵	(+47 億円) ⁵	
ファインケミカル	19 億円 ⁵	(+7 億円) ⁵	

注：表中の「(非明示)」や「(要確認)」は、提供された情報からは特定できなかった項目を示す。詳細な数値は、同社の IR 資料等で確認する必要がある。

3.4 主要業績評価指標 (KPI)

経営目標の達成状況を管理・検証し、迅速な対策の立案・実行につなげるため、全社的な KPI (重要業績評価指標) を設定し、マネジメントしていく方針が示されている¹。具体的な KPI 項目 (財務目標以外) については、提供情報内では詳細が明らかにされていないが、目標達成に向けた進捗管理体制を強化する意向がうかがえる。

4.0 主要戦略の柱の分析

4.1 (a) 成長戦略の評価

- 国内 BtoB 領域の強化:
「Value UpX」では、国内の油脂事業においても BtoB 領域での展開を加速する方針が示されている⁵。これは、特定の機能性を持つ油脂への需要増や、加工食品市場の動向などを捉えた動きと考えられる。同社の既存の市場地位や技術力を活かせる

れば、安定的な成長基盤の強化につながる可能性がある。しかし、競争環境や顧客ニーズの変化への迅速な対応が求められる。

- 機能性油脂・素材の拡大:

MCT（中鎖脂肪酸油）をはじめとする機能性素材について、BtoBtoC（業務用市場経由での最終消費者への訴求）およびBtoC（直接消費者向け）の両面でのマーケティングを強化し、拡販を図る戦略である7。特に、高齢者食品市場や体脂肪燃焼市場をターゲットとし、栄養不良改善や代謝改善といった健康課題への貢献を前面に出すことで、生活の質（QOL）向上に寄与する価値を提供する方針が示されている7。脂質栄養に関する新たなエビデンス取得や、オメガ3、オリーブポリフェノールなど多様なニュートリション展開も視野に入れている7。健康志向の高まりは追い風であり、同社の研究開発力やブランド力を活かせば大きな成長機会となり得るが、効果効能に関する科学的根拠の提示と、消費者への分かりやすいコミュニケーションが成功の鍵となる。

- ファインケミカル事業の成長:

成長市場であるアジアを中心に、化粧品油剤などのファインケミカル事業の展開を強化する計画である5。具体的な動きとして、タイ・バンコクに駐在員事務所を設立し、東南アジアでのマーケティング拠点を構築した2。これにより、中国、スペインに次ぐ海外拠点を確保し、顧客の潜在ニーズをより深く探求することが可能になる6。ファインケミカル事業のグローバルシェア拡大を通じた利益成長を目指すとしており6、セグメント利益目標（平均19億円、+7億円）5の達成に貢献することが期待される。

- 新規事業・バリューチェーン拡大:

将来の油脂需要を見据え、微細藻類の活用を含む新たな油糧資源の獲得や調達ルート確立に向けた取り組みを進めるとしている7。また、顧客ニーズを捉え、多くの企業との共創を通じて、ものづくりや評価技術、アプリケーション開発などの知見を蓄積し、バリューチェーンの拡大・強化を図る方針も示されている7。これらは長期的な視点での取り組みであり、短期的な収益貢献は限定的かもしれないが、将来の持続的成長に向けた重要な布石となり得る。

- 成長戦略全体の評価:

BtoB事業や機能性・スペシャリティ製品への注力は、コモディティ化が進みやすい従来の食用油市場での価格競争から脱却し、収益性の向上を目指す戦略的な動きと解釈できる。これは、直近の業績下方修正9で露呈した価格転嫁の課題に対する一つの回答とも言えるだろう。BtoB契約は比較的安定した価格設定が可能であり、機能性製品やファインケミカルは付加価値が高いため、利益率改善に寄与する可能性が高い。セグメント別の利益成長目標5は意欲的であり、市場環境や競争激化を考慮すると達成には相応の努力が必要となる。「Marketing × Technology ×

Globalization」1というテーマが、単なるスローガンに留まらず、具体的な事業活動レベルでのシナジー創出につながるかどうか、計画達成の鍵を握る。

4.2 (b) リスクとその対応策

- 認識されるリスク:

「Value UpX」の達成には、いくつかのリスク要因が存在する。計画自体の野心的な目標達成に関する「実行リスク」、国内外の「市場競争の激化」、業界共通の課題である「原材料価格の変動リスク」、グローバル展開に伴う「地政学リスク」やサプライチェーン寸断リスクなどが挙げられる。加えて、2025年3月期の業績下方修正8は、特に主力事業における「価格転嫁の失敗リスク」を顕在化させた。パーム油などに関連する「サステナビリティリスク」も潜在的に存在するが、CDP評価での高スコア獲得17は一定のリスク管理が行われていることを示唆する。

- リスク軽減策:

同社はこれらのリスクに対し、いくつかの対応策を計画に盛り込んでいる。機能性油脂やファインケミカルといった「高付加価値製品へのシフト」5は、価格競争の影響を受けにくくし、利益率改善を図る狙いがある。海外展開による「事業ポートフォリオの地理的分散」5もリスク軽減に寄与する。新たな油糧資源の探索や調達ルート確立7、そして搾油機能のあり方を含む「生産体制の再構築」3は、供給安定化、コスト競争力強化、環境・社会課題解決を目的としている。また、全社KPIによる「進捗管理と迅速な対応」1もリスク管理の一環と位置づけられる。サステナビリティへのコミットメント15は、ESG関連リスクへの対応を示すものである。

- リスク管理の評価:

計画に盛り込まれたリスク対応策は多岐にわたるが、その実効性が問われる。特に、下方修正の要因となった価格転嫁の問題に対して、高付加価値製品へのシフトがどの程度有効な対策となるか、また、再構築される生産体制がコスト競争力向上に直結するかは、今後の実績によって判断される。直近の業績修正は、リスク予測や管理体制に改善の余地がある可能性を示唆しており、計画期間中のリスク管理能力が厳しく評価されることになるだろう。一方で、「Technology」への注力1や研究開発拠点「インキュベーションスクエア」の開設15は、コモディティ化リスクに対する重要な防御策と評価できる。技術革新を通じて独自の機能性製品7や高機能な化粧品原料5を開発することは、価格競争から距離を置き、より高い利益率を確保するための本質的な戦略であり、事業モデルの安定化に貢献する。

4.3 (c) 海外展開戦略の評価

- 北米市場への注力:

「Value UpX」における海外戦略の大きな柱の一つが、北米市場での事業拡大である。特にフードサービス向けおよび製菓製パン向けの業務用・加工用油脂の展開を進め、2030年度までに500億円規模の販売を目指すという極めて意欲的な目標を掲げている5。この目標達成のため、現地パートナー企業との連携強化やM&Aの検討も視野に入れている5。北米市場は巨大である一方、競争も激しい成熟市場であるため、参入・拡大には相当な経営資源の投入と巧みな戦略が不可欠となる。500億円という目標の達成可能性については、具体的な進捗と成果を注視する必要がある。

- アジア展開（ファインケミカル）：
ファインケミカル事業においては、成長著しいアジア市場、特に化粧品油剤分野に注力する5。タイ・バンコク駐在員事務所の設立2は、この戦略を具体化する動きであり、地域密着型のマーケティングと顧客ニーズの深掘りを可能にする。アジア市場の成長性を取り込むことで、ファインケミカル事業全体の利益成長5を目指す。
- グローバリゼーション戦略の全体像：
これらの地域戦略は、「Globalization」という計画の基本テーマ1の下で推進される。北米（既存カテゴリーでの規模拡大を目指す5）とアジア（高付加価値なスペシャリティ分野での成長を目指す5）という二つの異なる市場特性を持つ地域へ同時に注力するアプローチは、成長機会の多様化とリスク分散の観点からは合理的である。北米での展開は、市場シェア獲得のために大規模な投資やM&Aが必要となる可能性が高く、ボリューム成長を狙う戦略と言える。一方、アジアでのファインケミカル展開は、同社の技術的強みを活かした高収益・高成長セグメントへの注力であり、利益成長と事業の質的転換を目指す戦略と見られる。しかし、この二正面作戦は、経営資源の分散やマネジメントの複雑化を招く可能性も内包しており、対象地域における地政学リスクも考慮に入れる必要がある。
- 投資と実行：
海外展開、特にM&Aを含む北米戦略の実行には、計画されている大規模な投資枠（4年間累計490億円+410億円1の一部）が充当されると考えられる。成功のためには、適切なパートナー選定やM&A対象の評価、そして買収後の統合（PMI）プロセスを円滑に進めるための高度な実行能力が求められる。

4.4 (d) 人材戦略の評価

- （情報の不足）：
提供された情報（1~17）の中では、「Value UpX」における具体的な人材戦略（人材獲得・育成方針、多様性推進、働きがい向上策など）に関する詳細な記述は見当たらない。

- 推察される人材ニーズ:
しかしながら、「Value UpX」が掲げる戦略目標（グローバル展開、技術革新、BtoB強化）から、必要とされる人材像を推察することは可能である。具体的には、海外事業を推進するための「グローバル人材」、研究開発を担う「高度な専門技術・研究人材」、BtoB市場に精通した「営業・マーケティング人材」、そしてM&Aを成功させるための「事業開発・統合マネジメント人材」などの獲得・育成が急務となると考えられる。
- 人材戦略の重要性（一般的評価）：
「Value UpX」のような野心的な成長戦略、特に海外展開や技術革新を伴う計画の成否は、それを支える人材の質と量に大きく依存する。適切なスキルを持つ人材を確保し、育成し、その能力を最大限に引き出すための人事制度や組織文化を構築することが不可欠である。特に、北米でのM&A5を成功させるためには、買収後の組織・文化統合を担う人事部門の役割が極めて重要となる。計画の実行力を担保する上で、人材戦略は隠れた、しかし決定的な成功要因であると言える。計画の基本テーマである「Marketing × Technology × Globalization」1のシナジーを最大化するためには、部門間の壁を取り払い、機能横断的な協働を促進する必要がある。これは単なる組織図の変更に留まらず、評価制度、コミュニケーションプロセス、そして企業文化そのものに関わる課題であり、人事戦略が深く関与する領域である。この協働環境を醸成できなければ、「X」（掛け算）による成長という計画の根幹が揺らぎかねない。

4.5 (e) 知的財産・無形資産戦略の評価

- 研究開発への注力:
「Technology」は「Value UpX」の基調の一つであり1、研究開発が重要な柱と位置づけられている。研究開発拠点「インキュベーションスクエア」の開設15は、そのコミットメントを示す具体的な動きである。研究開発の重点領域としては、MCT、オメガ3、オリーブポリフェノールなどの機能性脂質の探求、新たな健康効果のエビデンス取得、応用範囲の拡大7、そして微細藻類などの新規油糧資源に関する研究7などが挙げられる。
- ブランド戦略:
特にMCTオイルなどの機能性BtoC製品においては、健康効果やQOL向上への貢献を訴求することでブランド価値を高める戦略をとる7。また、BtoBtoCにおける素材ブランドとしての価値向上も視野に入れていると考えられる。
- 技術投資とデータ活用:
「技術変革の実装」3や、油脂に関する知見・技術、ソリューション提案力といった強みを活かす方針7が示されている。具体的なデータ活用戦略については情報が

少ないものの、マーケティング活動の高度化（顧客接点の高度化³）や研究開発効率の向上において、その重要性は増していると推察される。

- 戦略の評価:

知的財産・無形資産戦略は、同社の成長と差別化を支える上で重要な役割を担う。研究開発の方向性は、健康・ウェルネス志向という市場トレンドと合致しており⁷、有望な領域への注力が見られる。注目すべきは、研究開発（Technology）を市場ニーズ（Marketing）と結びつけ、バリューチェーンの拡大・強化につなげようとする姿勢である³。これは、単に技術シーズを追求するだけでなく、顧客接点から得られる情報や潜在需要⁷を起点とした、より市場志向のイノベーションモデルへの転換を示唆している。このアプローチにより、「インキュベーションスクエア」¹⁵などへの研究開発投資が、より確実に収益性の高い成長へと結びつくことが期待される。知的財産の適切な保護と活用、そしてブランド価値の向上が、計画全体の目標達成に貢献すると評価できる。

5.0 ステークホルダーの反応と市場評価

5.1 アナリストのコメント

2025年3月21日の計画発表以降のアナリスト評価については、提供情報内では限定的である。報道の多くは、計画発表と同時に行われた2025年3月期の業績下方修正の事実⁸に焦点を当てている⁸。今後発表されるアナリストレポートでは、「Value UpX」の目標（特に営業利益率5%以上、ROE8%以上）の達成可能性、北米戦略（500億円目標）の現実味、そして業績下方修正が計画達成の信頼性に与える影響などが、主要な評価ポイントになると考えられる。計画の野心的な側面と、足元の課題を踏まえた慎重な評価が混在する可能性がある。

(注：具体的なアナリスト評価（レーティング、目標株価等）を得るには、追加調査が必要である。)

5.2 メディア報道

主要な経済・金融ニュースメディアや食品業界専門誌（食品産業新聞社⁵、日本食糧新聞⁴など）は、「Value UpX」について報じている。報道の論調としては、計画の主要な柱である「BtoB領域へのシフト」⁵、「海外展開の強化（特に北米目標）」⁴、「ファインケミカル事業への注力」⁵などが注目点として取り上げられている。計画名「Value UpX」のコンセプト³や、配当方針（配当性向40%目安）⁹も報じられている。同時に、業績下方修正のニュース⁸も大きく報じられており、計画に対する期待と懸念が入り混じった報道内容となっている。

5.3 投資家の反応

投資家の反応を示す直接的な指標（株価動向の詳細、出来高、投資家説明会の質疑応答内容など）は、提供情報からは限定的である。2025年3月21日の株価は前日比プラスで引けているが¹¹、これが計画内容への期待なのか、あるいは他の市場要因によるものかは判断が難しい。業績下方修正というネガティブな情報と、将来への成長期待を示す新計画が同時に発表されたため、市場の反応は複雑であった可能性が高い。一方で、連結配当性向40%目安という株主還元方針の維持・明示¹は、インカムゲインを重視する投資家層にとってはポジティブなシグナルと受け止められた可能性がある。同社が計画概要や統合報告書などをウェブサイトで公開し、情報開示に努めている点¹は、標準的なIR活動として評価される。

5.4 業界の視点

「Value UpX」で示された戦略、特にBtoBシフト、機能性製品強化、グローバル展開は、食品・油脂業界全体のトレンドとも一部合致する動きである。健康志向の高まりや、より付加価値の高いソリューションへの需要増は業界共通の認識であり、同社の戦略はこれらの潮流に乗るものと言える。北米市場への大規模な進出計画⁵は、業界内での競争激化を招く可能性があり、競合他社の戦略にも影響を与える可能性がある。同社が長期ビジョン「Vision 2030」¹の実現に向けたステップとして本計画を位置付けていることは、業界関係者からも認識されている⁴。北米でのパートナーシップ模索⁵など、業界内での連携や再編の動きにつながる可能性も注視される。

6.0 統合的評価と今後の展望（SWOT分析）

- **強み (Strengths):**
 - 国内食用油市場における確固たる地位とブランド認知度（推察）
 - 研究開発力と技術基盤（インキュベーションスクエア¹⁵、機能性脂質研究⁷）
 - 近年の好調な収益実績（2023年度過去最高益¹）
 - 株主還元への明確なコミットメント（配当性向40%目安¹）
- **弱み (Weaknesses):**
 - 直近で露呈した価格転嫁の課題（2025年3月期下方修正⁹）
 - 多岐にわたる野心的な戦略（BtoB、機能性、グローバル）の同時推進に伴う実行リスク
 - 原材料価格変動への依然として高い依存度
 - グローバル市場、特に北米における事業基盤や知見の相対的な不足（パートナーシップやM&Aの必要性⁵）
- **機会 (Opportunities):**

- 国内外の BtoB 市場（フードサービス、加工用）の成長⁵
- 健康・ウェルネス志向の高まりによる機能性食品・素材市場の拡大（MCT など⁷）
- アジアを中心としたファインケミカル市場（化粧品原料など）の成長⁵
- 高付加価値製品へのシフトによる利益率改善の可能性
- 技術革新による製品・サービスの差別化³
- **脅威 (Threats):**
 - 国内外における熾烈な市場競争
 - 継続する原材料価格の不安定性
 - 景気後退による消費・企業支出の低迷
 - 地政学的リスクによるグローバル展開やサプライチェーンへの影響
 - M&A 戦略の失敗リスク（対象選定、統合プロセス⁵）
 - 期待される技術開発（例：微細藻類⁷）の遅延や不確実性
- 今後の展望:

「Value UpX」は、日清オイリオグループが長期ビジョン「Vision 2030」に向けて成長を加速させるための、意欲的かつ包括的な計画である。BtoB、機能性製品、グローバル化という方向性は、市場機会を捉え、収益構造を強化する上で理に適っている。しかし、その達成には多くの課題とリスクが伴う。特に、計画発表と同時に明らかになった価格転嫁の問題⁸は、計画の前提となる収益基盤の安定性に対する懸念材料であり、早急な克服が求められる。北米市場での 500 億円目標⁵や、各セグメントでの大幅な利益成長目標⁵の達成は、強力な実行力が伴わなければ困難である。計画の成否は、これらの課題を克服し、設定した戦略を着実に実行できるかどうかにかかっている。

7.0 結論と提言

「Value UpX」は、日清オイリオグループが従来の延長線上ではない、非連続的な成長を目指す強い意志を示した中期経営計画である。BtoB へのシフト、機能性製品の強化、そしてグローバル展開（特に北米とアジア）を「Marketing × Technology × Globalization」の掛け算によって加速するという構想は、意欲的であり、成功すれば企業価値の飛躍的な向上につながる可能性を秘めている。

しかしながら、その野心的な目標設定と、計画発表と同時に露呈した足元の業績課題（価格転嫁の遅れによる下方修正）との間には、無視できないギャップが存在する。これは、計画達成に向けた実行リスクの高さを物語っており、ステークホルダーからの評価も、期待と同時に慎重さが求められる状況となっている。

以下に、ステークホルダー別の提言を記す。

- **投資家への提言:**
 - 計画の実行状況、特に北米 BtoB 事業の進捗⁵、主力事業における利益率の改善（価格転嫁問題への対応状況⁹）、機能性製品の市場浸透度⁷を注意深く監視することが推奨される。
 - 経営陣が示した株主還元方針（配当性向 40%目安¹）の達成可能性と、業績に応じた還元姿勢を評価する必要がある。
 - 計画達成に向けたマイルストーンの開示と、それに対する進捗状況を継続的に確認することが重要である。
- **競合他社への提言:**
 - 日清オイリオグループの BtoB 市場への攻勢⁵、特に業務用・加工用油脂分野での動きと、機能性食品・素材戦略⁷が自社事業に与える影響を分析し、対抗策を検討する必要がある。
 - 同社の北米市場における野心的な目標⁵とその実行戦略（パートナーシップ、M&A）を注視し、市場環境の変化に備えるべきである。
- **日清オイリオグループ経営陣への提言（示唆）:**
 - 最優先課題として、下方修正の要因となった主力事業における価格決定力と収益性の回復に取り組む必要がある。
 - 海外展開、特に M&A を伴う可能性のある北米戦略⁵については、リスクを十分に評価し、慎重かつ計画的な実行と、買収後の統合マネジメント体制を確立することが不可欠である。
 - 計画の根幹である「Marketing × Technology × Globalization」のシナジー¹を生み出すため、部門間の連携を強化し、協働を促進する組織文化の醸成に努めるべきである。
 - 業績下方修正によって生じた市場の懸念を払拭するため、計画の進捗状況や課題について、透明性の高い情報開示と対話を継続し、ステークホルダーとの信頼関係を再構築することが求められる。

引用文献

1. 中期経営計画策定に関するお知らせ, 4 月 26, 2025 にアクセス、<https://finance-frontend-pc-dist.west.edge.storage-yahoo.jp/disclosure/20250321/20250321597433.pdf>
2. ニュースリリース | 植物のチカラ 日清オイリオ, 4 月 26, 2025 にアクセス、<https://www.nisshin-oillio.com/company/news/>
3. 【QA あり】日清オイリオグループ、新中期経営計画を支える重点戦略として“勝ち筋”によるさらなる成長へ - ログミーファイナンス, 4 月 26, 2025 にアクセス、

- <https://finance.logmi.jp/articles/381337>
4. 日清オイリオグループ、4 ヵ年新中計「Value UpX」始動 勝ち筋で加速度的成長、4 月 26, 2025 にアクセス、
<https://news.nissyoku.co.jp/news/muraoka20250325081033640>
 5. 日清オイリオグループ 国内外で BtoB 領域の展開強化 新中期経営計画「Value Up X」 - 食品新聞, 4 月 26, 2025 にアクセス、
<https://shokuhin.net/118256/2025/03/28/kakou/yushi/>
 6. ファインケミカル事業における東南アジアのマーケティング拠点「バンコク駐在事務所」を設立, 4 月 26, 2025 にアクセス、
<https://prtmes.jp/main/html/rd/p/000000194.000076174.html>
 7. 中期経営計画 Value UpX- 日清オイリオ, 4 月 26, 2025 にアクセス、
https://www.nisshin-oillio.com/company/corporate/business_plan/pdf/valueupX.pdf?v=1744494144
 8. 日清オイリオ、今期経常を 10% 下方修正 - みんかぶ, 4 月 26, 2025 にアクセス、
<https://s.minkabu.jp/news/4178001>
 9. 日清オイリオグループ[2602]- ニュース | Ullet (ユーレット) , 4 月 26, 2025 にアクセス、
<https://www.ullet.com/%E6%97%A5%E6%B8%85%E3%82%AA%E3%82%A4%E3%83%AA%E3%82%AA%E3%82%B0%E3%83%AB%E3%83%BC%E3%83%97%E3%83%8B%E3%83%A5%E3%83%BC%E3%82%B9>
 10. 日清オイリオグループ【2602】、今期経常を 10% 下方修正 | 決算速報 - 株探ニュース, 4 月 26, 2025 にアクセス、
<https://kabutan.jp/news/marketnews/?&b=k202503210016>
 11. 日清オイリオが 25 年 3 月期業績予想を下方修正 - 株探 (かぶたん) , 4 月 26, 2025 にアクセス、
<https://kabutan.jp/stock/news?code=2602&b=n20250321148>
 12. 中期経営計画 | 植物のチカラ 日清オイリオ, 4 月 26, 2025 にアクセス、
<https://www.nisshin-oillio.com/company/corporate/valueup/>
 13. 植物のチカラ 日清オイリオ, 4 月 26, 2025 にアクセス、 <https://www.nisshin-oillio.com/>
 14. 日清オイリオグループ アーカイブ - 日本食糧新聞・電子版, 4 月 26, 2025 にアクセス、 <https://news.nissyoku.co.jp/archives/company/nissin-oillio>
 15. 「日清オイリオグループ統合報告書 2024」を公開 - PR TIMES, 4 月 26, 2025 にアクセス、 <https://prtmes.jp/main/html/rd/p/000000166.000076174.html>
 16. 株主・投資家情報 | 植物のチカラ 日清オイリオ, 4 月 26, 2025 にアクセス、
<https://www.nisshin-oillio.com/inv/>
 17. 「気候変動」と「水セキュリティ」の 2 分野で「CDP A リスト」に選定 | 日清オイリオグループ株式会社のプレスリリース - PR TIMES, 4 月 26, 2025 にアクセス、 <https://prtmes.jp/main/html/rd/p/000000186.000076174.html>