

お問い合わせ先:

株式会社 **J-オイルミルズ**

経営推進部

〒104-0044 東京都中央区明石町8番1号 聖路加タワー

TEL : 03-5148-7101

FAX : 03-5148-7107

<https://www.j-oil.com/>



J-オイルミルズレポート

2023

統合報告書





CONTENTS

J-オイルミルズのあゆみ	2
CEOメッセージ	4
J-オイルミルズの価値創造モデル	10
事業概要	12
J-オイルミルズの強み	14
第六期中期経営計画の見直し	18
第六期中期経営計画の見直しの具体的な取り組み	22
CFOメッセージ	28
社外取締役メッセージ	30
社外取締役鼎談「企業価値向上に向けた課題認識と貢献」	32

ESG報告

マテリアリティ	36
サステナビリティ推進	38
人権の尊重	40
サプライチェーンマネジメント	42
環境負荷の抑制	44
気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)への対応	48
安全と安心の追求と食を通じた健康への貢献	52
地域社会への貢献と協働	54
人財戦略	56
マネジメントダイアログ	59
役員体制	64
コーポレートガバナンスの強化	66
リスクマネジメントの強化／コンプライアンスの推進	72
DXへの取り組み	74

マテリアリティへの主な取り組み(～2022年度)	75
財務データ	76
非財務データ	78
会社情報	80



私たちは、おいしさ×健康×低負荷で

人々、社会、環境へ貢献します。

目指すべき未来「Joy for Life® -食で未来によるこびを-」

を達成するために。

佐藤 達也

代表取締役社長執行役員 CEO

J-オイルミルズグループ理念体系

■ 目指すべき未来

植物から生まれる「あぶら」「でんぷん」「たんぱく」。人が生きるために欠かせない3つの要素を活かしておいしさ、そして人々の健康、社会や環境の負荷抑制に貢献し、未来のよろこびを増やしたい。それが私たちが目指す未来「Joy for Life®」に込めた想いです。

■ 私たちの使命

健康や環境の不安を気にせず、おいしい食事を楽しみたい。おいしい料理をつくり、大切な人やお客様を笑顔にしたい。その願いに応えるため、私たちは独自の強み「おいしさデザイン®」で、「食べる」よろこびと、調理や生産する「つくる」よろこびも創造しながら、食にまつわる健康・環境・食資源などの課題に真摯に向き合い、よりよい社会に貢献します。

■ 私たちの価値／存在意義

どんな時も領域や常識、限界の壁を越え仲間とつながり、共に挑戦します。その先にいる人々の期待を超えてまだどこにもない価値を創るために。その価値と行動の基盤として生活に欠かせないあぶらの提供を原点に、自然の恵みから可能性を引き出し人に真摯に寄り添い貢献していくという私たちの存在意義を忘れず食を支え続けます。

Joy for Life

食で未来によるこびを

おいしさ×健康×低負荷で
人々と社会と環境への
よろこびを創出

おいしさデザイン®で
「食べる」と「つくる」の
課題と向き合いより良い社会に貢献する

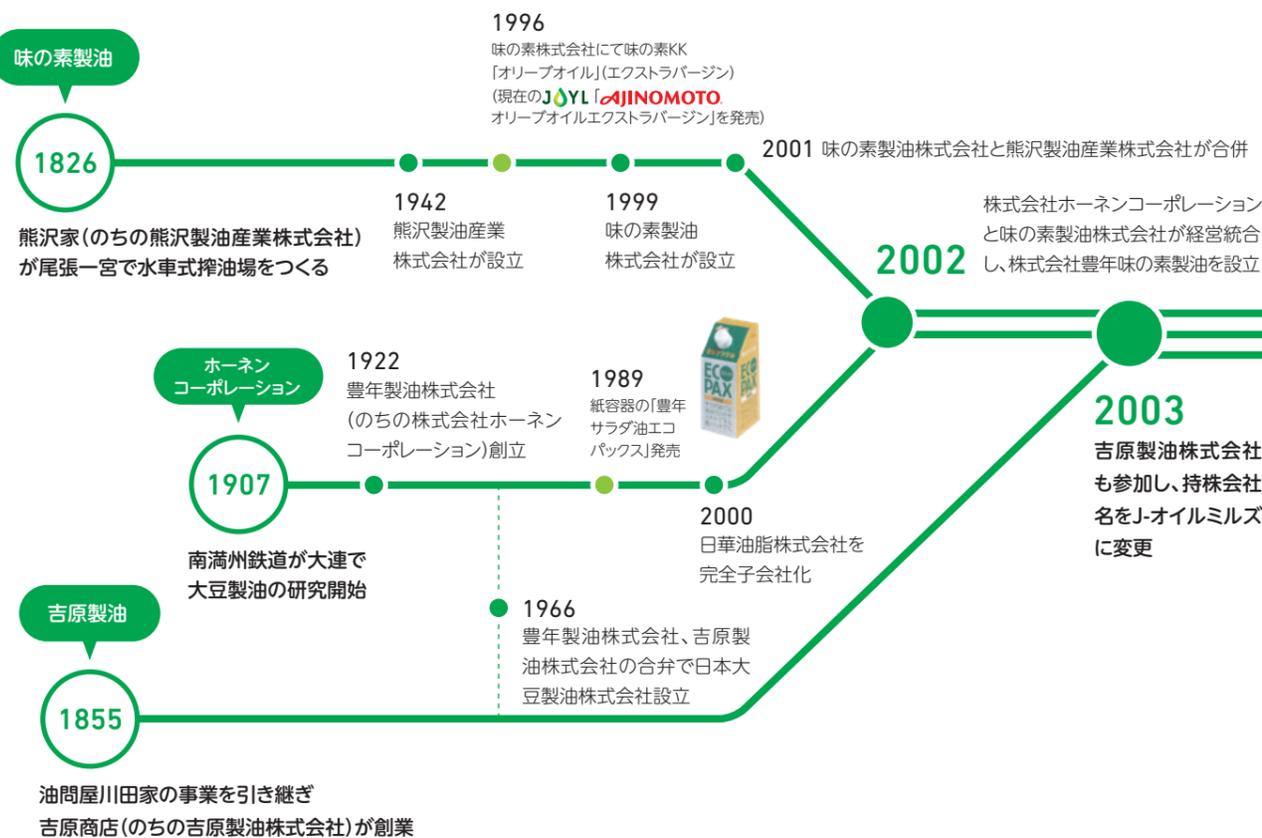
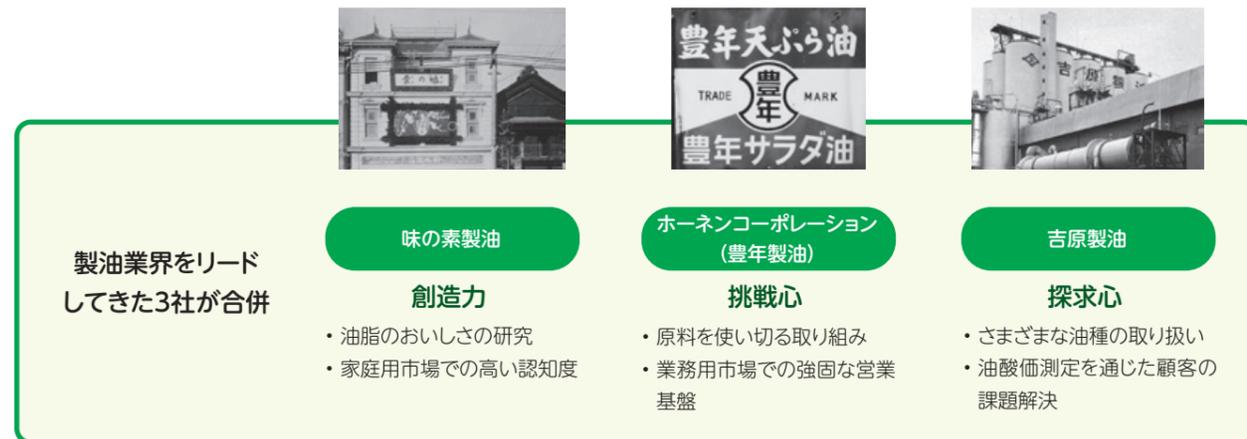
壁を越え、共に挑み、期待を超える
個の力を高める 独自の価値を創る 仲間と価値を広げる
知と技の融合 強みの掛け算 共生・共創

真面目に一步踏み出す 人に寄り添い自己も活かす
真摯に冒険 尊重と自信

生活に欠かせないあぶらを原点に
自然の恵みから可能性を引き出し
確かな品質で食を支え続ける

J-オイルミルズのあゆみ

2002年4月、当社はホーネンコーポレーションと味の素製油の共同持株会社である豊年味の素製油として設立され、翌年の吉原製油との経営統合を機に、社名を「J-オイルミルズ」に改めました。当時の製油業界は、国内市場の成熟化や海外との競争激化の時代を迎えており、新しい価値の提供や国際競争力の強化が喫緊の課題となっていました。当社は、この課題に対応するため、製油業界で長い歴史を持つ3社が一体となって、商品開発力や販売力の強化に加え生産・物流・原料調達効率化を実現することで、海外展開も視野に入れた屈指の製油メーカーとなることを目指し、2004年7月に事業会社3社を吸収合併し完全統合しました。



「おいしさ」を原動力に

197年

2021年には変容する事業環境を念頭に、当社が2030年に目指す姿を再定義することで、企業理念体系を刷新しました。私たちの目指すべき未来として「Joy for Life® -食で未来によるこびを-」を掲げ、「食べる」よろこびと「つくる」よろこびを社会に提供し、健康や環境、食資源などの社会課題の解決を通じて、人々の暮らしに貢献していくことを目指しています。また、コミュニケーションブランド「JOYL(ジェイオイル)」を導入し、ステークホルダーの皆さまと緊密なコミュニケーションを図り、「おいしさ×健康×低負荷」を具体化した製品の導入を推進していきます。



2005 「AJINOMOTO」さらさら®キャノーラ油発売



2007 業務用長持ち油「長調得徳」(現在の「長徳」)発売



静岡事業所





佐藤 達也

代表取締役社長執行役員 CEO

一人ひとりがチャレンジすること、
それが当社の「復活と成長」を
実現する原動力です。

「復活と成長」の実現

2022年4月1日に代表取締役社長執行役員に就任し、1年半が経過しました。就任当初、私は、常に心掛けていることとして「どんな環境下においても覚悟を持って責任を果たしていく」とお伝えしました。その趣意は、成果を生み出すために何ができるのかを考え、懸命に行動していくことが重要ということです。それがまさに「いま」と考えています。当社は、2021年5月に第六期中期経営計画(以下 第六期中計)を発表しましたが、製油業界を取り巻く外部環境が大きく変化したことで、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、2022年11月に見直しを行いました。第六期中計見直しの背景や具体的な内容については、P18「第六期中期経営計画の見直し」とP22「第六期中期経営計画の見直しの具体的な取り組み」で改めてご説明いたします。

第六期中計の見直しで設定している目標数値を達成し、当社の「復活と成長」を実現するために、私自身もチャレンジしますし、従業員に対してもチャレンジを促していきます。そうすれば結果は必ずついてくると考えています。当社グループの今後に期待していただければと思います。



🌱 チャレンジする企業風土への変革

当社が直面する難局を乗り越え、「復活と成長」を実現するためには、経営陣だけでなく従業員一人ひとりが、新しいことにチャレンジする必要があります。全員がチャレンジしやすくするために企業風土ごと変えていきたいと考えています。当社はどちらかというとマイルドでおとなしい気質で、それが厳しい事業環境において裏目にでてしまった感があります。非常に優秀な従業員が数多くいますので、私は社長の役割としてその背中を押し、チャレンジする勇気を持たせたいと思っています。

企業風土を変革することは、終わりのない挑戦です。チャレンジする文化を醸成するために、各部門や各事業所を訪れ、小規模の座談会を実施し、従業員とのコミュニケーションを図ってきました。また、四半期に1度は、オンライン上で大規模なコミュニケーションの場を設け、業績をはじめ全社目標や、現状、課題などを伝えるとともに、従業員から寄せられる質問や意見に対して、私をはじめとする経営陣の考えを直接説明しています。このような従業員とのコミュニケーション

が、企業風土の変革につながると考え、積極的に取り組んでいます。

私は従業員に常に3つのことを伝えています。一つ目は、先ほどから申し上げていますように、チャレンジしてほしいということです。ただ、闇雲にチャレンジしてくださいと言っても誰も動きません。チャレンジは公平な評価制度とセットであることが必須です。私は、思い切ってチャレンジした従業員に対して、仮に失敗しても責任は問わないと明言しています。ただし、これは中長期のチャレンジの話です。短期の収益はもちろん別の考え方となり、例えば、月次の売上計画は資金計画や利益に影響しますので、ここはチャレンジではなく、数字に責任を持ってもらう必要があります。

二つ目は、目標を設定する際には、少し背伸びをしたターゲットにしてほしいということです。例えば、10万トンの製品を生産する工場があったとします。その工場の操業の習熟度が上がり、11万トンの製品を生産することができたとします。その時、あなたが責任者の立場で翌年の目標を立てる際に、

設計上の生産能力である10万トンをベースに考えるか、それとも現在の生産量である11万トンをベースに考えてさらに高い目標を設定するか、どちらでしょうか。10万トンの生産規模なので、10万トンを目標とすれば、目標を達成できると考える人もいるでしょう。一方、すでに11万トンを生産しているので、より効率を上げることで生産量を増やし、さらに高い数字である12万トンの製品を生産できるという目標を掲げる人もいるでしょう。この話は例え話にすぎませんが、私はこの話でいえば12万トンの目標を掲げるような、いまよりも高い目標を掲げる人を評価したいと考えています。少し背伸びした目標を掲げ、それに向かってチャレンジしたかどうかで成長の度合いに大きな差がでます。これは私自身の経験でもあります。チャレンジする従業員が少しずつ増えることで、当社は必ず変わっていくと思います。

三つ目は何か改善すべき課題に気付いた時や提案すべきことがある場合には、声を上げてくださいということです。例えば、当社は各工場の稼働率が必ずしも高いわけではありません。工場の稼働率の改善は、単位当たりのコスト低減を通じて、競争力が向上します。このような全社的課題に対して、

これまでの手法を変えることを恐れずに改善提案をしてほしいと考えています。社内での健全な競争を私は否定しませんが、改善すべき課題に気付いた時や提案すべきことがある場合には、声を上げてほしいと考えています。

当社の従業員は真面目でどちらかというとおとなしく、変化やチャレンジを自ら言い出す意識が希薄であったように思います。しかしながら、就任から1年半が過ぎ、最近社内の雰囲気が変わりつつあると感じています。会社が良い方向に変わることについて積極的な提案をしてくれる人を後押ししたいですし、社内の異動を増やすことでその機会が増えることを期待しています。最近若手の管理職登用を進めており、これも能力に応じて年齢に関係なく活躍できる、という社内に向けたメッセージになるのではないかと思います。若手を優遇するということではないですが、機会均等を基本に能力に応じた評価を行うことで、当社の文化や従業員の意識を変えていきたいと考えています。

📖 参照 マネジメントダイアログ P59

🌱 企業理念体系への想いと機構改正

組織において、私たちが常に立ち返り、目指すべきものを共有できることが非常に大切です。これが共有されていないと迷走してしまう可能性があります。何に価値を置き、何が大事で、企業としてどのように存在していくのかということ、従業員が確認しあえることが重要で、当社はその観点から企業理念体系を制定しています。「目指すべき未来」や「私たちの価値／存在意義」は、非常に良く表現されており、多様なステークホルダーに対して分かりやすくお伝えすることができていると思います。当社では、企業理念体系をととても大切にしていますし、全社の各拠点を訪れるキャラバンでも企業理念体系を浸透させるための取り組みを重要視しています。

企業理念体系について課題を挙げると、他言語に翻訳さ

れたときの分かりにくさです。現在の企業理念体系は日本語で読まれ、理解されることを基本として制定されているため、ほかの言語に翻訳されたときに分かりやすいとはいえないように感じています。今後、国内市場は少子高齢化により人口構造が大きく変化していきます。生活者の購買行動や嗜好も変わっていくでしょう。そのなかで当社が持続的な成長を果たすためには、海外市場をターゲットに収益拡大を図らなければなりません。その時に、海外の人たちにも当社の企業理念体系を大事なこととして理解していただくためには、どうあるべきかということも考えていく必要があると思います。このことについては、社内で議論の場をつくるなどして、今後の課題として検討を進めていきます。

2023年7月1日付で機構改正を実施しました。今回の機構改正は、機能別に組織を再編するとともに、新たにCxO体制を導入することで、執行責任を明確化し、第六期中計の見直しで掲げた構造改革、成長戦略、投資戦略にスピードを上げて取り組んでいくことを目的としています。実行すべきことに責任者がコミットして、目標として掲げた数値と結果に責任を持つ、そのためのCxO体制です。

私が社長に就任してからも業績計画の下方修正を余儀なくされることがありましたが、当社の文化として、業績計画が下方修正されるとそれまでの計画がリセットされ、最初にやると決めたことが曖昧になる傾向がありました。私はリセットするのではなく、やると決めたことの責任にこだわりたいと思っています。そのため、責任を持つ担当者が、責任をもって結果を出すというCxO体制の導入を決定しました。

今回のCxO制度では、収益、成長、基盤の3つの領域があり、COOがそのなかで非常に大きな役割を持ち、収益に対する多大な責任を担います。CTOは生産拠点の統廃合や不採算事業などを含む基盤整理に責任を持ちます。例えば、初期投資が必要な育成事業の場合、先行投資負担から当初赤字になってしまったとしても、3年後、5年後には必ず収益を出せる事業にしたいと考えています。こういった事業についてはCOOのもとで、結果がコミットできるようなかたちを目

コミュニケーションブランドの育成

2021年4月に、当社は「JOYL(ジェイオイル)」というコミュニケーションブランドを導入しました。私は、コミュニケーションブランドを会社の顔だと思っています。コミュニケーションブランドが浸透し、私どもの認知度がアップすることで、我々がより選ばれる会社になると考えています。当社の商品を購入していただける、あるいは当社で働きたいと思っていただける、そういう「きっかけ」となるよう、コミュニケーションブランドの育成は重要です。

この2年間は非常に厳しい事業環境にありましたので、

指します。また、マーガリン事業のように、生産を海外に移管して競争力を高めたい場合、生産の移管には技術、生産、品質が多岐にわたり関連してきます。CTOはこうした技術的な要素が収益に大きく影響する事業において、結果にコミットしていきます。

体制面では、油脂事業本部とスペシャリティフード事業本部の2事業本部で運営していましたが、今回の機構改正では機能別に組織を再編することにいたしました。それぞれの事業の売上規模に差があり、収益性や事業の成長ステージも異なります。そこで、並列した事業本部という位置付けではなく、各部署がもっと能力を発揮できるようなかたちに組織を改めました。特に、これまで海外事業は、各事業本部において展開していましたが、北米やASEANの事業拡大に向けた今後の海外展開を見据え、海外事業部という専任部署を新設しました。

ここ数年の厳しい事業環境は、徐々にではありますが、改善の方向へと落ち着きを取り戻していると思います。このような事業環境において2023年度は、当社の「復活と成長」の第一歩として、いかに迅速に利益水準を高めていけるかに注力しています。引き続き当社グループへのご理解、ご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

コミュニケーションブランドの育成に十分といえる経営資源を投下することが叶いませんでした。当社は、企業理念体系において、「おいしさ×健康×低負荷」で人々と社会と環境へのよこびを創出することを目指すべき未来として掲げています。

特に、独自性が高い商品の提供を通じて、当社が獲得したい「地球環境に配慮している」「挑戦する意思が見える」「社会課題に向き合っている」というブランドイメージを高めたいと考えています。そのためにも、今後は投資も含め積極的にコミュニケーションブランドの育成に取り組んでいく所存です。



社長と若手社員の対話の様子

サステナビリティ

当社は食に関する領域で事業を展開している企業であり、全ての原料を自然から得られる植物に依存しています。そのため、地球環境のバランスが崩れてしまうと、当社そのものが立ち行かなくなるリスクがあると認識しています。従って、当社が持続可能な企業であるために、サステナビリティ課題の解決に向けた取り組みは、絶対に必要なことであると考えています。

私自身が強くコミットし、常に当社の中長期的なサステナビリティを高めることを意識していますが、一方で、サステナビリティだけを重要視して、ほかの短期的な重要課題を犠牲にするわけにはまいりません。どちらもおろそかにすることなく、全体のなかでバランスをとりながら、企業価値の向上につなげたいと考えています。

2023年度、当社はマテリアリティを見直しました。マテリアリティを事業戦略に関わる重要課題として2項目、事業基

盤に関わる重要課題として2項目の合計4項目に改めました。マテリアリティ、つまり重要課題を絞ることで、全ての従業員がそらんじて言えるくらいまで、当社が大事に取り組んでいくことを認識してほしいと思っています。

サステナビリティ推進は、社内のどこかの部署の誰かがやっているという意識では不十分です。全ての従業員が自分ごととして認識し、推進に向けたそれぞれの役割を果たすことが重要であると考えています。そのためには、具体性を持たせるかたちで業務や評価に落とし込む必要があります。現在、役員報酬との連動というかたちで、ようやく執行役員レベルがその認識を持ち始めたところですが、今後、組織や部署、チームの目標を設定する際には、マテリアリティ、あるいはサステナビリティを意識するかたちで組み込んでまいります。この取り組みが、概念だけでは終わらせずに実行力を高めるための重要なポイントだと考えています。

J-オイルミルズの価値創造モデル

当社は目指すべき未来「Joy for Life® -食で未来によるこびを-」の実現に向けて、「おいしさデザイン®」を強みに人や社会、環境のJoyを事業を通じて創出し、社会課題の解決に貢献していきます。

社会課題、トレンド

人口動態



原料相場



気候変動



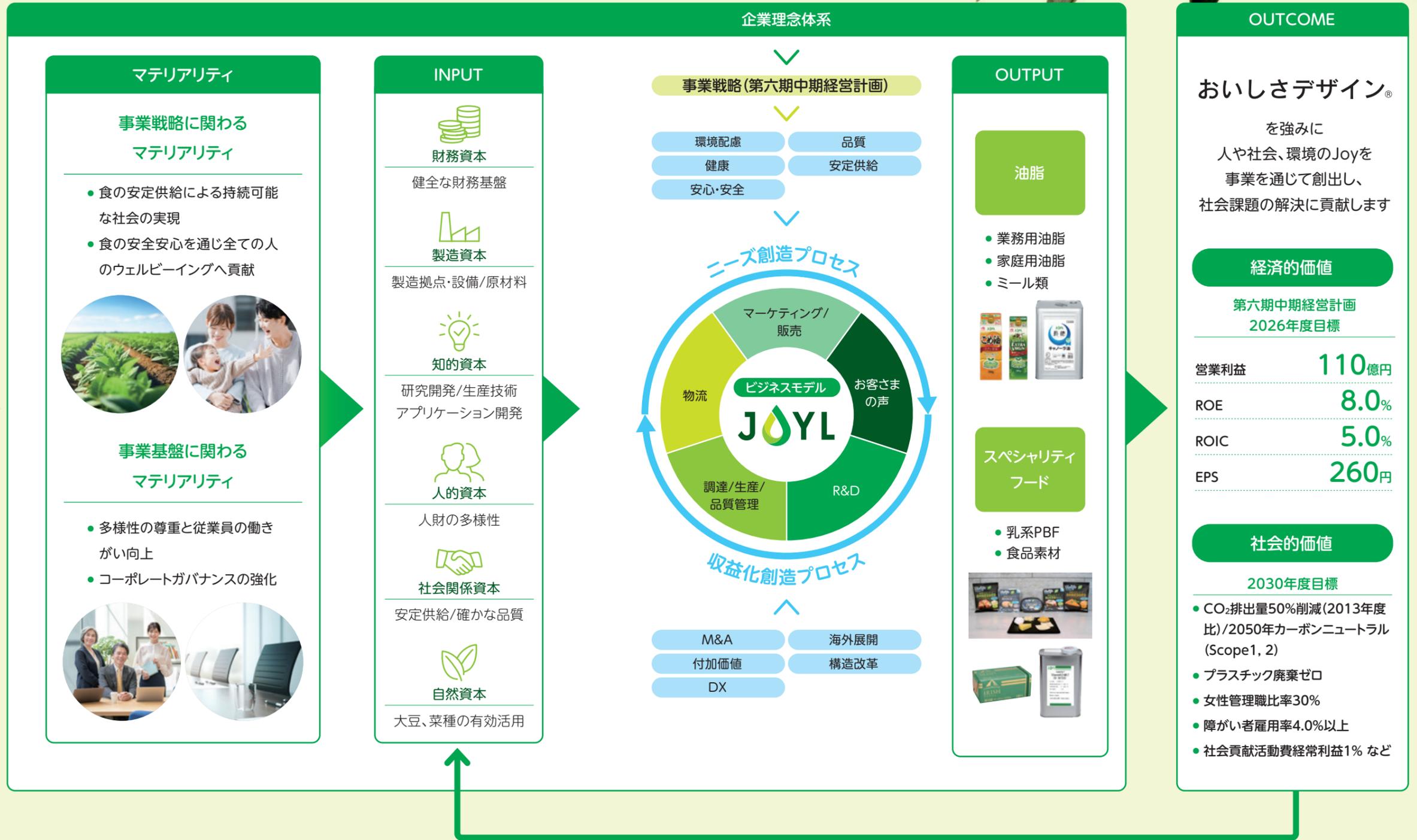
人権課題



資源循環



など



油脂

油脂は、主に海外から穀物を輸入し、油脂と油糧(ミール)の2つに加工して販売する当社の主力事業です。

業務用油脂では、独自技術を活用した長持ち油「長徳」シリーズや「すごい長徳」に加え、『プロのための「おいしさデザイン」オイル JOYL PRO』などのお客さまの課題解決につながる商品を製造・販売しています。

家庭用油脂では、キャノーラ油やこめ油などのフッキング

オイルからオリーブオイルやオメガ3の栄養素を持つアマニ油・えごま油など、おいしさと健康を提供する商品を製造・販売しています。

油糧(ミール)類は、貴重な原料素材として広く活用されています。大豆ミールは良質なたんぱく源として配合飼料や醤油の醸造用原料に、菜種ミールは有機肥料や配合飼料の原料などに利用されています。

主な商品



2022年度の実績のポイント

- 原料価格高騰を受けた価格改定と油糧(ミール)販売価格の上昇により増収
- 段階的な価格改定の実現に加え、継続的なコストダウンに取り組んだことにより増益

油脂売上高の50%超を占める業務用油脂の販売数量は、長持ち油「長徳」シリーズが好調に推移し、インバウンド需要の回復や全国旅行支援など外食の需要を喚起する動きがありました。価格改定を受けてお客さまの油脂の使用日数延長やプライメニュー減少などが行われた影響から、前年同期をわずかに下回りました。一方、価格改定により売上高は前年同期を大きく上回りました。

家庭用油脂も販売数量は前年同期を下回りましたが、

価格改定により売上高は前年同期を上回りました。家庭用では、汎用油から高付加価値油まで「スマートグリーンパック」(紙パック製品)のラインナップを拡充しました。油糧(ミール)の売上高は、ミール市場の上昇や為替の円安進行を背景に前年同期を大きく上回りました。

油脂の営業利益は、原材料価格の高騰により500億円を超えるコスト上昇がありました。価格改定効果や継続的なコストダウンにより吸収し、増益を確保しました。



(注)2023年度の計画数値は、2024年3月期の業績予想修正にともない変更しています。

スペシャリティフード

スペシャリティフードは、当社独自の技術と多様な素材を活かした商品を提供しています。

乳系プラントベースフード(以下 乳系PBF)は、マーガリンやショートニングなどの固体の油脂商品のほか、粉末や液体状の油脂、植物性チーズなど多くの商品群を開発・販売しています。

食品素材におけるテクスチャーデザインでは、トウモロコシやキャッサバなどの素材を当社独自の技術を活かして加工

し、食感改善などの特徴を持ったスターチ商品として販売しています。また、海外で主に海苔の代替品として好評を得ている大豆シート食品「まめのりさん」や、植物性たんぱく・油脂・でんぷんを当社の技術でおいしく加工した植物性ミートなどの肉系プラントベース素材などの製造・販売も行っています。

ファインでは、納豆菌由来のビタミンK₂やトコフェロール、イソフラボンなどの微量成分の製造・販売や化粧品原料向けに植物油などの販売もしています。

主な商品



2022年度の実績のポイント

- 原料価格高騰や為替相場の円安進行にともなう価格改定、業務用スターチ製品の「新ブランド「TXdeSIGN」(テクスデザイン)」シリーズの拡販により増収
- 乳系PBFを中心に価格改定による販売数量の減少をコスト削減で吸収できず減益

乳系PBFの販売数量は、家庭用ではマーガリン市場の縮小や価格改定の影響、業務用ではパン需要の低迷やお客さまの油脂使用量の削減などにより前年同期を下回りました。他方、乳系PBFの売上高は価格改定により前年同期を上回りました。低負荷商品であるプラントベース食品「Violife(ビオライフ)」では植物性チーズ*3商品を新発売し、商品ラインナップの見直しを進めると同時に拡販と認知度の向上に努めました。

*乳製品のチーズではありません

食品素材は、鳥インフルエンザの影響から飼育用の販売が苦戦したものの、テクスチャーデザインの高付加価値食品用でんぷんなどの販売が好調だったことに加え、販売価格の適正化を推進した結果、売上高は前年同期を大きく上回りました。

スペシャリティフードの営業損益は、販売価格の適正化に努めましたが、販売数量の減少や原材料価格を中心とするコスト上昇を主因に、前年同期に対して営業損失がやや拡大しました。



(注)2022年4月より油脂加工品を乳系PBFに名称変更、テクスチャーデザインとファインを食品素材の事業に集約しました。

(注)2023年度の計画数値は、2024年3月期の業績予想修正にともない変更しています。

J-オイルミルズの強み

当社グループの強みは、顧客接点、技術力、素材、そしてそれを届け、お客さまの声に真摯に向き合い提案することで課題解決を実現する、ソリューション力にあります。今後はその強みを一層磨き、マーケティング、研究開発、生産、営業を強化・融合することで、「おいしさデザイン®」企業としてお客さまへの提供価値を最大化していきます。

目指すべき未来

Joy for Life

食で未来によるこびを

おいしさ×健康×低負荷で人々と社会と環境へのよろこびを創出

当社の強みを支える基盤

顧客接点・リーチ力

家庭用・業務用問わず幅広い顧客を持つことで得られる知見

技術力

おいしさを「味・香り・食感」などに分解し、あらゆる食シーンにおいて実現させる技術

素材

油脂・油脂加工品、粉末油脂、スターチなどのさまざまな形状の素材を併せ持つ

研究開発(R&D)

おいしさデザイン®

当社グループは企業理念のミッションとして「おいしさデザイン®」を掲げています。これまで培ってきた知見やノウハウをもとに、「あぶら」が持つ価値・可能性を拡張して、さまざまな付加価値機能(揚げ物料理の価値、調理価値、健康価値、調味価値)を徹底的に追求します。さらには、油、スターチ、マーガリン、粉末油脂などの製品や素材を組み合わせた試作開発を行い、新しいおいしさを社内外へ発信していきます。

高付加価値品の創出



ソリューション営業



カスタマーリネージュグループ (技術サポート力)



お客さまへのソリューション提供

研究開発
センター長
メッセージ

油脂のうま味と食感であるテクスチャー、この2つを
上手く組み合わせるソリューションを提案できることが
当社の強みです。

研究開発の役割と連携

当社の研究開発を、基礎・応用研究、技術開発、商品開発というようなプロセスに分解すると、研究開発センターは主に研究から技術開発までを手掛けています。技術の仕上げの商品開発、つまり、お客さま毎のさまざまなニーズに合わせてのカスタマイズやブラッシュアップは、よりお客さまに近いところで、各事業の商品開発グループが担っています。

研究開発の目的は、サイエンスあるいはテクノロジーなどを活用して、付加価値のある商品やサービスを提供することにあります。直接的な表現をすれば、お客さまに価値を認めていただき売れる商品を生み出すために、あるいは、売れる商品を長続きさせるために、素材開発や体内への作用のメカニズムの分析を行い、基礎技術の確立・向上と商品開発を展開することです。研究開発センターは、その一番根幹となる役割だと考えています。

当社の商品カテゴリには、業務用と家庭用の2つがあります。業務用は、お客さまの要望にお応えする商品をお客さまが期待する品質と価格で提供できるかどうか重要になります。また、息の長い商品もありますが、お客さまの商品ライフサイクル*が見えているケースが多いので、そのタイミングに合わせて商品をリニューアルしていくことも大切になります。

*商品(製品)ライフサイクル:製品が市場に登場してから退場するまで、生活者が製品を購入することができる期間全体

業務用の開発事例として、「長徳®」シリーズに使われている当社の独自技術「SUSTEC®」(サステック)があります。現在の「SUSTEC®」の開発は、当初、事業部の商品開発チームが、従来よりも長持ちする油ができそうだという現象を発見したことから始まりました。発見を受けて、何が効果を発揮しているのかを探る基礎分析を当時の研究開発センターにあたる基盤研究の部署で行いました。その結果を商品開発チームにフィードバックし、油が長持ちする成分が多いつくり方を開発するというかたちで進みました。当社の基礎技術とお客さまのニーズに沿った商品開発を両輪でうまく回しながら、二人三脚で新たな価値を提供することができたと考えています。

家庭用は基本的に現在、あるいは近い将来の社会的な課題を解決できる商品を提供できるかどうか鍵となります。期待するような成果があがらなかった場合は、販売が低調にとどまった要因の分析を行い、次の商品開発につなげていきます。

商品開発を行う際には、お客さまがどのようなものを求めているのかを把握することが重要です。その起点となる当社の「おいしさデザイン工房®」ではシェフやパン職人などさまざまな経験と技能を持つ技術者が当社製品のアプリケーション開発を行っています。あらゆる角度からメニュー提案を行い、お客さまとの接点を密に持ちながら、どのような要望があるのかを情報収集しています。お客さまの要望はさま

研究開発センターの根幹となる役割は、
基礎技術の確立・向上と商品開発を展開することです。

近藤 一也

執行役員
研究開発担当 兼 研究開発センター長





研究開発センター長インタビュー

ごまで、相対的に短期目線のニーズが強いお客さまもいれば、何年後かにこのような技術が欲しいということのリクエストされるお客さまもいます。前者のお客さまに対しては、当社のどのような技術を使って、どのような商品ができるのかを、商品開発チームが提案します。一方、後者のお客さまの要望にお応えするには、精緻な分析を行い、技術開発をすることによってしか成し遂げられない場合も多くあります。また、個々の要望だけではなく、マーケットでどのようなものが求められているのかを普遍化し、お客さまの潜在ニーズや社会課題を一步先取りすることも求められます。そのために必要となる技術を設定し、課題解決に向けて戦略的な研究開発を強化しています。

油を長持ちさせる技術についても、油の劣化は非常に複雑で、まだまだ解明されていない部分が多くあります。油脂の劣化には脂肪酸が増える分解や、脂肪酸に酸素が結びつく酸化があります。それが色に現れたり、においに現れたりします。また、油が劣化してくると泡立ちますが、それは別の酸化が関与しています。この分野では、東北大学にJ-オイルミルズ油脂イノベーション共同研究講座を設置し、油脂の酸化によって生成する過酸化脂質やそれらから生じる二次酸化生成物を対象として新たな分析技術を確認することで、油脂のさまざまな酸化反応で生成される成分を把握することを進めています。油の酸化による色の変化、においの発生、泡立ち、それらのメカニズムをさらに解明しながら、付加価値のある商品の開発に取り組んでいきたいと考えています。

おいしさを技術で再現

当社では、おいしさを技術で発現するために、おいしさをきちんと分解したうえで商品を組み立てることが必要だと捉えています。基本となる五味(甘味、塩味、酸味、苦味、うま味)や香り、食感といった要素があるなかで、油脂のうま味と食感であるテクスチャー、この2つを上手く組み合わせるソリューションを提案できることが当社の強みです。

テクスチャーの部分は、当社のスターチ製品を活用することによってさまざまな食感を提供することができます。例えば、「もちもち感」や、「さくさく感」、あるいは、ハンバーグを食べた時に肉の粒感やジューシーさを感じられるようにすることも当社のスターチ製品を使うと演出可能です。

このような商品を開発するにあたっては、素材となる食

品がどのような食感を持っているのか、どのような物性を持っているのかということを理解し、数値で説明していくことも重要です。そのために、例えば、食品の硬さや弾力、噛み切れる圧力を測定したり、口腔内で起こる咀嚼をモデル化した咀嚼シミュレータによる解析でおいしい食感を評価しています。

当社の強みは、液体の油、固体の油、粉末の油、スターチ製品を総合的に取り扱っており、それらを掛け合わせることで新しい商品を開発できることです。研究開発センターと商品開発グループ、そして、調理に関する高い技能者が揃う「おいしさデザイン工房[®]」が有機的に機能し、新しい価値を提供するために鋭意努力しています。

サステナビリティに貢献する研究開発

当社が考える「低負荷」には、環境負荷の低減に加えて、作業負荷を低減するという意味もあります。「SUSTEC[®]」(サステック)を活用した「長徳[®]」シリーズは、油を交換する頻度が少なくなることで調理場の方々の作業負荷を低減することができます。このように、業務用ビジネスにおいて、「低負荷」を直接的な価値として分かりやすく訴求しています。家庭用ビジネスにおいても、お客さまに新しい価値を実感していただくための商品開発を強化しています。例えば、油の使用量が半分になり、油が跳ねにくい特徴を持つJOYL「AJINOMOTO ダブルハーフ」を8月に上市していますが、この商品は業務用の技術を家庭用に応用しています。単に油の使用量が減ることだけではなく、調理後のお掃除が楽になることもベネフィットとして感じていただけます。このようなかたちも含めて、お客さまに向けて「低負荷」の価値を伝えられる余地はまだあると考えています。

また、包装資材の部門が主導的に開発を進めた「スマートグリーンパック[®]」シリーズは、一部の商品において油の賞味期限が1年延びて2年になっています。パッケージを改良し、光を遮断することで酸化を防いでいます。食品ロスの削減やプラスチック使用量の削減、CO₂排出量削減などの価値が訴求できる商品です。これからも当社が持つ経営資源を最大限に活用し、各部門が連携しながら、全社を挙げて企業価値の向上に努めてまいります。



TOPICS

おいしさデザイン工房[®]

お客さまとの双方向コミュニケーションによる新たな価値創造空間

「おいしさデザイン工房[®]」は、お客さまへのソリューション提案力を強化し、新しいおいしさを社内外へ発信するため、2018年に設立されました。キッチン・ベーカリー・オフィス機能を備えた複合型プレゼンテーション施設で、一般家庭の調理環境からプロの調理現場まで広く対応できる複数のデモンストレーション・プレゼンテーション用キッチンを設置しているほか、モニターやカメラなどの中継機能を備えたキッチンスタジオや、ベーカリーやお菓子、チョコレートなどの試作室を整備しています。

「おいしさデザイン工房[®]」では、家庭用、外食、中食、加工

用、製菓・製パンなど、ありとあらゆるお客さまを対象とし、試食やプレゼンテーション、また試作のデモンストレーションも含めたさまざまな活動を行っています。自社の商品はもちろん、場合によっては社外の技術も取り込み、組み合わせるお客さまにとって最適な「ソリューション」を提案しています。

おいしさは全て「お客さまと共に創っていく」活動です。「おいしさデザイン工房[®]」はお客さまや市場との接点となるべく、さまざまな人々が交流して化学反応を起こす場所として、お客さまの新たな価値創造に貢献しています。



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

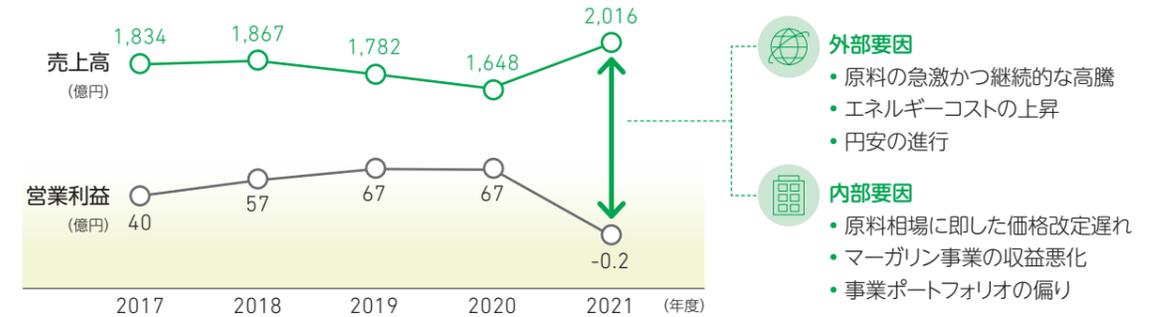
川上の原料調達では、天候不順による収穫量の減少から大豆や菜種の原料価格が高騰したことを皮切りに、ロシアのウクライナ侵攻などを契機とするエネルギー価格の高騰、それから為替相場の急激な円安進行が起こりました。ロシアのウクライナ侵攻は、ひまわり油の価格高騰とそれともなう大豆や菜種需要の増加と価格高騰というかたちでも間接的にですが、当社業績に影響を与えました。さらに、大豆や菜種は、気候変動問題への対応として期待されるバイオディーゼルやバイオエタノールの原料としての需要も高まったことで、一層の価格上昇に見舞われました。

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

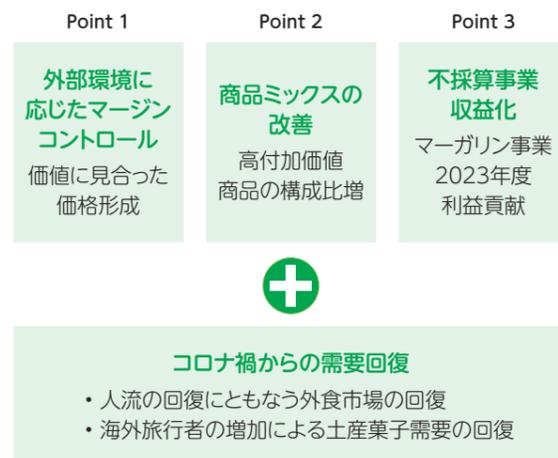
中期経営計画見直しの定量目標

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

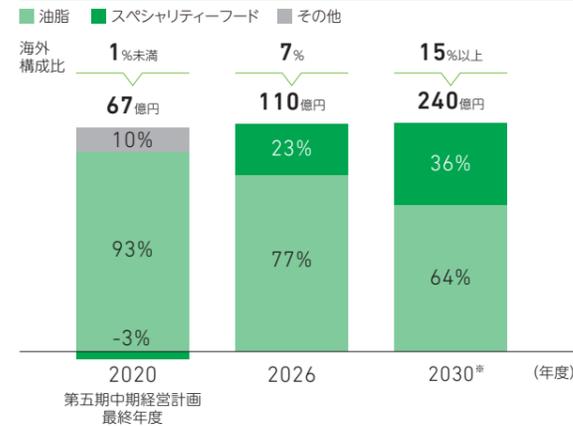
早期に2020年度以前の利益水準まで戻していく



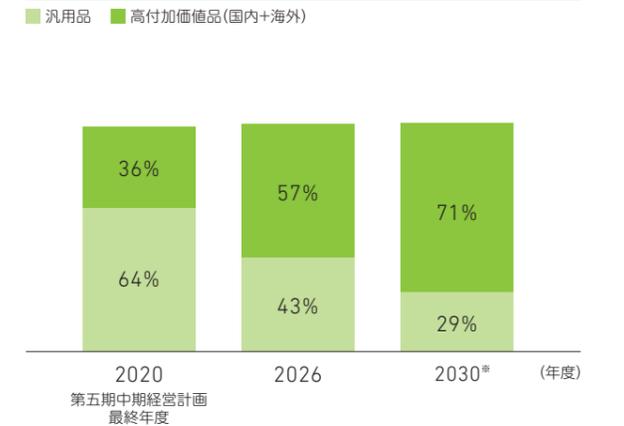
事業ポートフォリオの変革

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ルティフード、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。

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げ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とか、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り、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りと考えています。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

キャッシュアロケーションの方針、考え方

2021年5月に発表した第六期中期経営計画(以下 第六期中計)は、2024年度を最終年度として公表しましたが、策定当時想定していなかった急激な事業環境の変化に見舞われたことを受け、計画の見直しを行いました。

2021年度から2022年度にかけて原料価格が現地通貨ベースで高騰し、2022年度後半には円安も進行したことで、円貨ベースでの調達コストが大きく上昇しました。さらに、国内の物流コストやユーティリティコストが高止まりの状況になったことも踏まえ、コスト上昇分を吸収するべく複数回にわたって販売価格の改定を実施しました。しかし、コスト上昇と価格改定の実施までのタイムラグを主因に、2021年度は21百万円の営業損失を余儀なくされました。続く2022年度は7億34百万円の営業利益を確保しましたが、従来の利益水準と比較すると低位に留まりました。2021年度と2022年度の2年間でフリーキャッシュ・フローが約286億円のマイナスになったことから、有利子負債が約263億円増加するなど財務状態も大きく変化しました。

当社の成長戦略を投資家の皆さまにご理解いただくための対話・情報発信の機会を増やしていきます。

春山 裕一郎

執行役員 CFO
財務・経営企画担当 兼
経営企画部長



2021年度と2022年度の業績が苦戦したことに鑑み、中期経営計画の最終年度を2026年度と2年後倒しにしました。しかしながら、設備投資、成長投資や株主還元などのキャピタルアロケーションに関する基本的な方針は変えておりません。まず、キャッシュアウトサイドでは、設備投資は220億円、株主還元は配当性向40%を前提として110億円、成長投資は140億円から370億円のレンジを想定しています。設備投資については、第六期中計の見直しに際して優先度評価を行い、設備の安全・安定操業に係る維持更新や脱炭素に向けた対応を含む環境対策などを優先度が高い投資案件として計画しています。次に成長投資においては、想定するD/Eレシオのシナリオに基づき金額に幅を持たせています。成長投資の下限として設定している140億円については、当初の第六期中計で設定したD/Eレシオ0.5倍を前提としつつ、現在の製品ポートフォリオに関する投資案件を対象にしています。一方、370億円という上限の金額は、D/Eレシオ0.7倍を想定して設定しています。D/Eレシオ0.5倍を超える部分の投資は、①当社の基盤事業である国内油脂の強化につながるもの、②スペシャリティフードや北米・ASEANなどの海外事業の強化を中心に、当社の収益機会を多様性を高めるもの、を対象として考えています。当社の経営戦略上の意義や既存事業とのシナジー効果、投資のリターンと回収期間などを考慮して有望な新規案件がある場合に、370億円の範囲内で機動的に投資を実行する方針です。なお、D/Eレシオ0.7倍は当社の格付維持や資金調達に支障がないレベルと判断しています。

なお、営業利益目標である110億円は、D/Eレシオ0.5倍をベースにした成長投資枠(140億円)、言い換えれば既存の事業や製品の積み上げを基本としています。一方、D/Eレシオ0.5倍を超えて実行する新規成長投資案件については、その成果である収益レベルが読み難いということもあり、第六期中計に掲げている営業利益計画には含めていません。そのため、その部分は数値計画に対する伸びしろになりうると考えています。

資産圧縮の取り組み

キャッシュインサイドの資産圧縮については、これまでも事業との関連性の低い固定資産や政策保有株式の売却を進めてきました。見直し後計画の50億円は、引き続き政策保有株

見直し前: 総額900億円

キャッシュイン	キャッシュアウト
営業キャッシュ・フロー 400億円	成長投資 350億円
資産圧縮 100億円	設備投資 260億円
外部資金調達 400億円	株主還元/配当 90億円
	待機資金、再投資など 200億円

見直し後: 総額470億円~700億円

キャッシュイン	キャッシュアウト
営業キャッシュ・フロー 180億円	設備投資 220億円
資産圧縮 50億円	株主還元/配当 110億円
外部資金調達 240億円 ~ 470億円	成長投資 140億円 ~ 370億円

式と遊休資産を売却することを想定しています。政策保有株式については、2020年度比で50%の削減を目標とし、当社の企業価値向上に資すると認められる株式以外は売却を進める方針です。

棚卸資産については、バリューチェーン全体で効率化を図り、現在の生産・販売数量をベースとする在庫数量で10%の削減を第六期中計期間で計画しています。棚卸資産の削減は営業キャッシュ・フローの改善効果に織り込んでいます。

ROE、ROIC目標の考え方

2026年度の目標として、ROE8.0%、ROIC5.0%を掲げています。ROE8.0%は、株主・投資家の皆さまが上場企業に期待する最低限の水準と認識しており、上場企業の責務として達成に向けて取り組んでいきたいと考えています。ROEを3要素に分解した場合、当社の一番の課題は売上高当期純利益率の向上にあります。一方、総資産回転率は、棚卸資産の削減や政策保有株式の売却などによって効率化を高めることで、対応できると考えています。財務レバレッジは基本的には現状のレベルを維持しつつ、新規の成長投資を実施する際には財務レバレッジを高めることも検討します。課題である売上高当期純利益率に関しては、既存事業の高付加価値品へのシフト、不採算事業の収益化や製品ポートフォリオの変革、製造原価の低減を通じて粗利益率を高めることが取り組みの中心と考えています。その一方で、新たな提携やM&Aも視野に入れたバックアッププランを常に複数準備し、ROE目標を達成できるよう取り組んでいきます。

ROICの目標については5.0%と、見直し前の5.5%から低くなっています。これは有利子負債の金額が見直し前に比べて増加すると想定していることによります。ROICの数値がレンジになっていないのは、先ほどご説明しましたように、利益計画がD/Eレシオ0.5倍の成長投資金額をベースにしているためです。

PBR1倍の達成に向けて

当社のPBRは1倍を割れている状況にあります。資本市場の評価、すなわち株価については、さまざまな要因によって形成されるものではありませんが、第六期中計の達成をはじめ、中長期的に企業価値を向上させることが市場の評価向上につながるものと考えています。従って、まずは2026年度の目標達成と長期的な成長に向けたシナリオの具現化に向けて全力を尽くします。そのため、資金は中長期的に成長が期待できる事業投資に優先して振り向け、株主の皆さまに対しては配当性向40%の方針に沿った配当と企業価値の向上に基づいたキャピタルゲインで還元していきたいと考えています。また、事業強化に向けた取り組みに加え、当社の成長戦略を投資家の皆さまにご理解いただくための対話・情報発信の機会を増やしていきます。2026年度に掲げた目標の達成に向けて、先ほどご説明した既存事業の強化とともにさまざまなバックアッププランを準備することで、外部環境のボラティリティの影響を低減できるような事業ポートフォリオの構築と財務体質の強化を図っていきます。引き続きご支援をお願いしたいと思います。

社外取締役メッセージ

当期の振り返り

昨年度当社は業績回復に向けて、お取引先さまに対して幾度の価格改定をお願いすると同時に、コスト削減の取り組みを強化してきました。しかし、未曾有の事業環境の変化に対応が追い付かず厳しい業績を余儀なくされた結果、当社の株価は、2019年度の末頃から下落傾向にあり、またTOPIXをアンダーパフォームする状態が続いています。株価の面で株主の皆さまに報いることができていないことは取締役会も十分に認識しており、^{じくじ} 忸怩たる思いを持っています。

当社は、上場会社として株主の皆さまに対して株価につき直接的に大きな責務を負っていることはもちろんですが、一方で公的年金や私的年金、あるいは投資信託などからの投資を通じて多くの皆さまと間接的につながりを持っていると言えます。そのため、取締役会では上場企業の取締役であることは、直接的な株主だけではなく、間接的に多くの皆さまに対しても責任を負っているということを実感する必要があります。現在、当社株価が低迷している理由を見

企業価値を時価総額と捉えるならば、時価総額を中長期的に高めていくための責務を取締役会には果たさなければならぬと考えています。

石田 友豪

社外取締役
(独立役員)



つめ直し、企業価値を時価総額と捉えるならば、時価総額を中長期的に高めていくための責務を取締役会には果たさなければならぬと考えています。

PBRの改善に向けて

2023年3月に、東京証券取引所はPBRが1倍を下回る企業に対して、改善策の開示や実行の要請を行いました。比較的短いスパンで株価にインパクトがある自己株式の取得や配当の増加も株主に報いる施策ではありますが、今、求められている施策は持続的な業績の向上や資本効率などの改善であり、そのために企業は中長期の成長を高めたり資本の有効な配分を行ってその効率を高めていくことが本筋だと考えています。

従って、当社では本業で稼ぎキャッシュ・フローを生みながら、将来に向けた投資を行い、事業との関連が低い資産の圧縮と不採算事業の見直しを行い、財務健全性を維持したうえで他人資本も有効に活用して成長することが重要です。具体的には当社は第六期中期経営計画(以下 第六期中計)でROE8.0%の達成を掲げていますが、計画策定の当初よりPBRやROEの向上を意識した議論を東京証券取引所の改善要請前から行い、成長戦略を練り不採算事業に対するアクションについても議論を深めてまいりました。従って、第六期中計での成長戦略と各種施策を確実に実行し成長と株主還元とのバランスを図りながらROE8.0%を達成し株主に報い企業価値の一層の向上を実現することで、必然的に当社のPBRは改善すると考えています。

また、役員報酬制度の変更を行い財務目標の達成だけではなく、非財務目標も役員の評価対象にすることでサステナブルな企業価値の向上を目指します。加えて事業年度毎に株式報酬として給付する予定株式数を確定し開示することで、株主の皆さまへのコミットメントを強めています。取締役会での実効性のある議論を通じ経営陣の戦略性と実行力は一段と高まっていますので、そこで決めた各施策を確実に実行し、業績を改善することで株式市場での評価も高まると期待しています。

コミュニケーションの強化

低いPBRのその他の要因としては、当社の状況や今後の取り組みがあまり知られていないということも考えられます。そのためには投資家との建設的な対話が有意義だと考えます。当社は、事業の多角化によって株価面でコングロマリットディスカウントされるような業態ではないので、本業での業績回復と成長性を知っていただくことが肝要です。まずは佐藤社長による国内スモールミーティングから始め、新型コロナウイルス感染症により取りやめていた海外の機関投資家を訪

問するロードショーも今後再開を検討しています。IRを通じて佐藤社長とその実行力を多くの投資家に知っていただきファンになっていただくことが重要と考えています。

ステークホルダーの皆さまへ

佐藤社長をはじめ取締役および執行役員の業績向上に向けた士気は高く、取締役会も実効性のある活発な議論を行い企業価値の向上に向けて全力を挙げて取り組んでいきますので、今後の当社に期待をしていただければと思います。

ステークホルダーとのコミュニケーション強化

当社は、信頼性を高め、企業価値を向上させるため、ステークホルダーとの対話を積極的に推進しています。

株式市場に対しては、四半期毎の決算説明会、個別取材などを継続的に実施し、情報を適時適切に発信しています。メディア向けには「おいしさ×健康×低負荷」を具現化した「スマートグリーンパック®」シリーズや「Violife(ビオライフ)」などの情報発信を強化しました。

2021年度以降、原材料価格の高騰を受け、お客さまへ商品の価格改定をお願いしていますが、プレスリリースなどを通じ改定に至った背景、経緯など、丁寧な説明に努めています。2021年4月に新たに導入したコミュニケーションブランド「JOYL(ジェイオイル)」の認知、理解促進に関する活動、パーム油、気候変動およびサステナブルなバリューチェーンの構築についてNGOの方による講義とディスカッションの実施など継続的にコミュニケーション活動を強化しています。また、2022年8月に責任ある大豆に関する円卓会議(RTRS)、人的資本経営コンソーシアムに加盟するなど、国内外における社会からの要請の把握に努め、収集した知見を積極的に社内外へ展開していきます。持続可能な社会の実現を目指して、課題解決に向けた企業の取り組みに関心が高まるなか、株主、投資家、取引先、地域社会、NPO・NGO法人、従業員など、さまざまなステークホルダーの皆さまとの対話を継続し、社会の公器である企業の責務として社会・環境課題の解決を推進してまいります。

主な対話、情報開示の回数

	2022年度
投資家との対話・スモールミーティング	13
決算説明会	4
取引先とのESG関連コミュニケーション	42
リリース数	59



決算説明会の様子

企業価値向上に向けた課題認識と貢献

事業環境が激しく変化するなかで、当社の企業価値向上に向けた課題認識や問題提起をはじめ、これまでの経験や専門性を通じた貢献について議論しました。



社外取締役(独立役員)
石田 友豪

社外取締役(独立役員)
小出 寛子

社外取締役(独立役員)
亀岡 剛

Q ご自身のキャリアを踏まえて社外取締役として、どのような視点から企業価値向上への貢献をお考えですか？

石田 私は証券会社で国内・海外で勤務し、また資産運用会社でも勤務し、一貫して資本市場の仕事に携わってきたキャリアから、投資家の目線を意識したアドバイスとモニタリングをしています。この数年は、事業環境の劇的な変化がありました。取締役会でも、原料や為替相場に翻弄される事業構造から当社が脱却するためにはどうすべきか、こうした厳しい事業環境のなかでも本業でキャッシュを稼ぐには何をしなければならないのかという課題を、私を含む社外取締役が毎回のよう提起しています。例えば、工場の稼働率を高めるための施策、営業力の強化、イノベーションの必要性、人財ポートフォリオの考え方、原料や為替相場のボラティリティへの対応、生活者目線の商品開発、海外、特にマレーシア工場の活用、搾油事業

の在り方など、さまざまな側面から議論を行っています。

小出 私のキャリアにおいては、主に事業戦略やマーケティング、イノベーション、組織構築、例えば経営体制の整備や人材育成の仕組みを作るということを経験してきたので、そのような視点から助言をしています。当社は細かい施策の積み上げで数値目標を作成する傾向があります。私は、事業ポートフォリオの戦略を策定してきた経験を踏まえ、そもそも当社はどのような会社になりたいのかという中長期の視点から事業の将来を考えていく重要性について、議論を投げかけています。

亀岡 私自身のキャリアを踏まえた当社への貢献は、会社経営の経験になります。当社の社外取締役を引き受けようと思ったのは、まず、私も当社と同様に統合会社でキャリアを

Management Dialogue

築いてきたためです。そして、事業内容においても海外から原料を輸入して精製して販売するというビジネスと、海外の原料市況と国内の販売市況の違いを考慮しながら価格エクスポージャーを管理しなければいけない点が全く同じであり、その経験をもとに貢献できると考えたからです。製造業

では、輸入をする部署、製品を作る部署、それを運ぶ部署、そして販売する部署でサイロ化するリスクがあるため、各部署が着実に連携して、常に全社最適の視点で解を求め続けるよう経営メンバーに働きかけています。

Q 具体的に、どのような働きかけや問題提起をされていますか？

石田 私の経験を踏まえた観点では、投資家の期待に応じて株価を継続的に上げていくためには、他社との差別化ポイントはどこなのか、売上や利益のダウンサイドリスクのマネジメントをどのように行うべきなのか、キャッシュを創出するにはどうしたらいいのか、事業の収益性や成長性を高めるためにイノベーションをどのようにして喚起するのかなど、少数株主の目線で議論を展開しています。また、一般的にアナリストはアップサイドのポテンシャルとダウンサイドのコンセンサスが非対称性になっていると、株の上昇余地が高くなると考えます。利益成長が株価の上昇につながるという意味では、株式市場でコンセンサスとなっている見方に対して、当社の施策がどう見えるのかということを常に考えています。執行側から提案される戦略についても、社会や経済の中長期的な構造変化を踏まえたうえで策定されているかどうかをチェックするなど、一般的なアナリストの考え方を参考に検証しています。

小出 先ほども指摘したように常に中長期の視点を意識しないと、今あるものの改善で少しずつ売り上げを増やすというマインドセットから抜け切れないままになってしまうと危惧しています。当社の目指す姿が、油の会社として存続することを前提とするのか、例えば食品全般を取り扱う会社となることを目指すのかを考え、具体的なプランを策定していかないと、目先の延長線上だけの議論になってしまう懸念があります。イノベーションに関するポートフォリオマネジメントにおける経営資源の配分や、それに対する投資リターンの評価ということを手掛けていた自分自身の経験から、当社はR&Dをビジネスに展開する際のスキームに改善の余地があるため、本来あるべき姿に向けたアドバイスや取り組みについて働きかけをしています。

石田 例えば、昨年の統合報告書でも申し上げましたが、急激に変化する事業環境における中期経営計画は、計画自体を所与のものとして実行していくのではなく、状況に合わせて適切に見直していくことが大事だと考え、取締役会でも提

言しています。

亀岡 当社の経営方針についての提言に加え、コストの認識に関する指摘をする場合もあります。例えば、販売価格や原材料価格の変動は損益計算書を通して分かりやすく表に出ますが、過剰な在庫に起因するコストはなかなか表に出にくい。工場にある原料も、原料として見るのではなく、コストの視点で見ると必要があると指摘しています。海外から原料を仕入れて販売する事業のため、エクスポージャーの管理についてもアドバイスしています。海外の原料市況によって損益計算書が棄損したり、あるいは努力もしていないのに収益が向上することもあります。それに対してどうヘッジをかけていくのか、あるいは海外の原料市況が高騰したときにどうやって販売価格に反映していくのか、この点についてはかなり強く議論を促しています。



社外取締役(独立役員)
小出 寛子

Profile
1993年 5月 日本リーバ株式会社(現ユニリーバ・ジャパン株式会社)入社
2001年 4月 同社取締役(2006年3月退任)
2006年 4月 マスターフーズ リミテッド(現マースジャパン リミテッド) マーケティング統括本部長
2008年 4月 同社COO(チーフ・オペレーティング・オフィサー)(2010年8月退任)
2010年11月 パルファン・クリスチャン・ディオール・ジャパン株式会社代表取締役社長(2012年1月退任)
2013年 1月 キリン株式会社社外取締役(2018年3月退任)
2013年 4月 Newell Rubbermaid Inc. (米国)(現Newell Brands Inc(米国))グローバル・マーケティング シニア・ヴァイス・プレジデント(2018年2月退任)
2016年 6月 三菱電機株式会社社外取締役(現任)
2019年 6月 本田技研工業株式会社社外取締役(2021年6月退任)
2019年 6月 当社社外取締役(現任)
2021年 5月 J.フロントリテイリング株式会社社外取締役(現任)

Q 厳しい事業環境のなか、今後の企業価値向上に向けて、何を変わっていくべきなのか、もしくは何が変わったのか、皆さまのご認識についてお聞かせください。

亀岡 私が社外取締役に就任してから1年が経過しました。当社は、3社の統合会社なのでさまざまな価値観や考え方をもちた人たちが集まるという意味でダイバーシティはありますが、その皆さんがしっかり話し合っ、革新的なアイデアをだしていくインクルージョンができていないという課題があります。まずはトップマネジメントが、より一体感を持ってリーダーシップを発揮しているかどうかが重要だと思います。そのためにも、マネジメントチームが参加するオフサイトミーティングの機会を設けるよう提言しました。

小出 オフサイトミーティングを実施することは他社でもあると思いますが、重要な点は、参加者一人ひとりが腹落ち感のあるかたちでミーティングの目的を理解し議論の意義を実感できるような内容にすることです。そのために当社のオフサイトミーティングでは、外部の専門家にファシリテーター(進行役)をお願いしました。出席者が自由に話し合ってしまうと、すぐに今日、明日の解決策を考える方向に行きがちになるため、本来の議論の目的である「会社をいかに変革していくか」というところになかなか行き着きません。今回は、ファシリテーター(進行役)の力を借りて、参加者がより長期的な視点で当社をどのように良くしていくか、新しくしていくかという議論を効果的に進めました。



社外取締役(独立役員)
石田 友豪

Profile
1979年 4月 野村證券株式会社入社
1997年11月 ノムラ・イタリア・S.I.M.p.A. 代表取締役社長
2004年 4月 野村ホールディングス株式会社執行役
2005年 4月 ノムラ・ヨーロッパホールディングスplc 取締役社長・CEO
2008年 4月 野村ホールディングス株式会社常務執行役
2009年 4月 野村アセットマネジメント株式会社執行役専務
2011年 6月 同社取締役・COO兼執行役社長(2012年8月退任)
2014年 1月 ラザード・ジャパン・アセット・マネジメント株式会社代表取締役社長(現任)
2019年 6月 当社社外取締役(現任)

亀岡 見直し後の第六期中期経営計画の目標達成に向けて、2023年7月に機構改正を行いました。組織を機能別に再編し、CxO制の導入によって執行責任を明確化しています。私は昨年の統合報告書で「2番手には2番手の戦略がある。何かに秀でたイノベティブな商品やサービスを生み出す組織、社風が大切。」と申し上げました。業界2番手の企業は、開発や製造、販売などにおいて、トップ企業とは違ったユニークな特長を持つ必要があります。しかし、当社にはそのユニークさが感じられないことが課題でした。ここが、今後当社が成長していくために重要なポイントだと思っています。従業員一人ひとりは、非常に優秀な方が多いです。ただ、多くの優秀な人材がチームとして大きな成果を上げるという点で課題があったと思います。

石田 従業員エンゲージメントにおいても、亀岡さんが指摘されたように、優秀な人材はいるけれども、能力を引き出せていない傾向があることが分かっています。経営陣が双方向のコミュニケーションをより活発化させており、その動向については社外取締役として注視しています。

亀岡 製造現場や色々なところで従業員と話をしますが、みんな非常にしっかりしています。優秀な人材をどのようにチームとしてビジネスに巻き込んでスピード感を持って、実際に進めていくかがポイントだと考えています。

小出 今回の機構改正によって、全体最適を意識して皆が働き始めれば、自分の仕事とどこにつながり、どのような成果に貢献しているのかが見えてくるようになるはず。また、人材育成という機運が高まるため、適切にキャリアプランを作成して育てていく。そして、正しく評価して、色々な経験を積んでもらうことが重要です。それが上手く動き出せば、従業員のモチベーションもエンゲージメントも上がっていくと思います。

亀岡 人材という点で、当社では女性活躍についても議論を進めています。女性管理職比率の目標達成が目的ではなく、本来の目的は、会社がより成長・発展するためには、どのような人材をどのように活用するのかということが重要で、どうやって女性従業員が活躍できる環境を整備するかが重要です。特に当社のBtoCビジネスのメインのお客さまは女性が多いため、ビジネスモデルのなかで女性の活躍は非常

に大切です。いかに女性従業員に色々なところで活躍してもらうかは当社の伸びしろを決める大きな要素の一つだと思います。

小出 別の視点からになりますが、私は、これまで女性活躍推進をテーマにした「カシオペアプロジェクト」をサポートしています。2022年度はそれに加えてカシオペア経営塾という女性管理職候補の育成を目的としたプロジェクトがスタートしました。オンラインを中心にメンバーが集まり、いくつかのビジネスプロジェクトを実際に渡されて、取り組み、最後は役員にプレゼンテーションを行いました。私たち社外取締役の3人も最後のプレゼンテーションに参加し、ビジネスプランについて講評しました。終わった後には直接参加者の方々と懇親をしましたが、モチベーションの向上や多様な層を育成していくという点で、非常に重要な第一歩になったと思います。実際に管理職への若手の抜擢も進んでいます。

石田 話題は変わりますが、私が考える課題の一つは、今は営業活動によるキャッシュ・フローがマイナスになっており、投資資金の確保がなかなか厳しい状況だということです。業務用油脂が持ち直しているなか、キャッシュをどうやって創出するかという観点から、当社の独自技術「SUSTEC®」(サステック)を用いた長持ち油「長徳®」シリーズとAIを活用した業務支援システムを組み合わせることで、さらに幅広いお客さまにご利用いただくなど、当社の強みを活かしていくことが必要だと考えています。取締役会で指摘してきたもう一つの課題である営業戦略ですが、一段と精緻なマーケット分析と対策が奏功し始め、新たに当社製品の取り扱いをしていただける小売店やスーパーマーケットの開拓が進むなど成果を上げています。

Q 最後にステークホルダーの皆さまに向けてメッセージをお願いします。

石田 経営陣による課題認識や成長していくための方向性、人材の育成・配置という要素が複合的に、良い組み合わせで動くと思っています。企業価値の向上に向けて、本当にここから期待できると思っているので、応援していただければと思います。

小出 以前は変革を恐れていた部分があったと思いますが、今は変革しなければいけないという機運が高まっています。機構改正によって組織体制も整ってきていますし、佐藤社長も変革を恐れないタイプで、変える必要があるものは変えていこうという姿勢なので、それにみんな勇気づけられている



社外取締役(独立役員)
亀岡 剛

Profile
1979年 4月 シェル石油株式会社入社
2006年 3月 同社執行役員近畿支店長
2008年11月 同社執行役員本社販売部長
2009年 3月 同社常務執行役員
2013年 3月 同社執行役員副社長
石油事業COO
2015年 3月 同社代表取締役社長グループCEO(2019年4月退任)
2019年 4月 出光興産株式会社代表取締役副会長執行役員(2020年6月退任)
2020年 6月 同社特別顧問(2022年6月退任)
2021年 6月 川崎汽船株式会社社外取締役(2023年6月退任)
2022年6月 当社社外取締役(現任)
2023年6月 双日株式会社社外取締役(現任)

亀岡 当社は、BtoBだけでなく、BtoCのビジネスを持っています。BtoCは、直接お客さまと接しているので、販売スタッフがお客さまからいただいたご意見やご要望を、どれだけ商品開発に活かせるか、ここのスピードとクオリティが問われていると思います。そういう意味では、先ほどお話しした今回の機構改正での狙いである部署間・担当者間での連携により、お客さまに価格だけではなく、当社のノウハウやクオリティといった付加価値部分でさらに評価していただけるようにしていくことが重要です。

こともあると思います。ベクトルが同じ方向を向き始めているので、これからが楽しみです。

亀岡 佐藤社長が現場に出て、直接従業員の皆さんと対話をしています。そういう取り組みによって、マネジメントのメッセージが浸透してきたということもあると思います。先ほどお話ししたインクルージョンを積極的に推し進めることにより、全従業員の知恵とノウハウが結集され、飛躍的に伸びる素地が当社にはあります。今後期待していただきたいと思っています。

マテリアリティ

社会、地球環境などのサステナビリティ課題への関心がますます高まり、事業を取り巻く外部環境も日々変化するなか、気候変動や人権など社会環境課題に対応したサステナビリティ戦略(マテリアリティ特定)の重要性が高まっています。

当社は、2022年に第六期中期経営計画(以下 第六期中計)の見直しを行い、2021年~2024年の4か年の計画を2年延長し、6か年の計画へと延長しました。これにより、当社のマテリアリティに紐づく目標の達成年と第六期中計の最終年度に齟齬が生じたこと、また、マテリアリティ特定プロセスが不明瞭であるとの各ステークホルダーからのご指摘を受けたことを受け、マテリアリティの見直しを行っています。

マテリアリティに関するこれまでの活動

2018 社内の各部門が1年かけて議論を重ね、課題の分析には外部の機関にも協力をいただき、当社が特に優先して取り組むべき課題案を絞り込んでいきました。

マテリアリティの詳細な特定プロセスについてはWEBサイトをご覧ください。
マテリアリティに関するこれまでの活動
<https://www.j-oil.com/sustainability/materiality/process.html>

2019 2019年5月の取締役会でマテリアリティを決定し、2020年2月の執行役員が参加する事業計画検討会にて事業計画との統合を開始しました。

2020 事業計画と各部門の活動にマテリアリティを統合し、各課題について責任者を決定しました。また各マテリアリティに紐づく活動内容について目標を定め、目標に対する取り組み、活動状況や各課題を議論しました。

マテリアリティに紐づく活動を目標化



2021 新たな企業理念体系の制定にともない、企業理念体系と、目指すべき未来を示した「Joy for Life® Map」に照らし合わせ、マテリアリティの見直しを実施しました。関連部門と議論を行い、当社が大切にしたい想いや社会課題の解決に対する各部門の活動などを新たに融合させ、経営会議での承認を経て、新たなマテリアリティを特定しました。

- 2019年度に特定したマテリアリティ: 社会と地球への貢献(食の安心・安全など)
- 2021年度の見直し後のマテリアリティ: 環境負荷の抑制(資源・耕作地の持続可能性担保など)

2022 第六期中計の見直しを受け、再度マテリアリティの見直しを開始しました。

2023年のマテリアリティ見直しに向けた取り組み

課題

- 気候変動や人権など社会環境課題に対応したサステナビリティ戦略(マテリアリティ特定)の重要性の高まり
- 第六期中計の見直し(目標年2年延長)により、現マテリアリティ目標年(2024年)との齟齬が発生

STEP 1 社会課題の把握・整理

- グローバルな社会課題、各ESG評価機関の要請・ガイドライン、ベンチマーク企業のマテリアリティ、当社の企業理念体系・過去マテリアリティなどから社会課題を抽出
- マテリアリティ項目候補としてリスト化(ロングリスト100項目)

STEP 2 社会課題の集約・マテリアリティ候補の影響度評価

- 企業理念体系・中期経営計画・事業との関連や財務および非財務などの当社への影響度を特定するため、社内外のステークホルダーへのアンケートと、当社経営陣にインタビュー
- アンケート・インタビューの結果をマテリアリティ項目候補リストにスコアリングし反映
- 重要視すべき評価指標やステークホルダー種別毎のアンケート回答数などを勘案し、各種ガイドラインやステークホルダーからの意見をもとにウェイトを調整し、ステークホルダーへの影響と当社への影響を分析し、マテリアリティマップを作成

STEP 3 マテリアリティの再定義とマテリアリティ候補の整理

- 38項目まで絞りこまれたマテリアリティを「ステークホルダーが考える重要な取り組み」と「当社が考える重要な取り組み」の2軸でマテリアリティ分析(重要度評価)を行い、マテリアリティマップを作成

当社にとってのマテリアリティとは(再定義)

社会課題(ESG課題)の解決に向けて、当社が持続的な成長のなかで利益を追求し、企業価値を向上するため優先的な対応を必要とする課題

重要度評価のイメージ

STEP 4 経営陣による妥当性の検証とマテリアリティの特定

- マテリアリティ候補15項目の妥当性を取締役が討議し、経営会議での審議を重ね最終的に4つのマテリアリティを特定
- 経営会議で決議後、取締役会への報告・承認

事業戦略に関わるマテリアリティ	<ul style="list-style-type: none"> • 食の安定供給による持続可能な社会の実現 • 食の安全安心を通じ全ての人のウェルビーイングへ貢献
事業基盤に関わるマテリアリティ	<ul style="list-style-type: none"> • 多様性の尊重と従業員の働きがい向上 • コーポレートガバナンスの強化

今後

サブマテリアリティの整理とゴールイメージ、KPIの設定

- マテリアリティの各領域に紐づくサブマテリアリティの整理
- 見直し後のマテリアリティに基づくゴールイメージとKPI設定
- 新KPI進捗管理~PDCAサイクル開始

サステナビリティ推進

食を取り巻く環境は、気候変動、資源の枯渇、フードロス、健康課題、サプライチェーンでの人権課題など、非常に広範で多岐にわたる課題を抱えています。当社グループは「Joy for Life® -食で未来によるこびを-」を目指すべき未来として掲げ、「おいしさ×環境×低負荷」で人々と社会と環境へのよろこびを創出します。植物の恵みを活用した新たな価値の提供により、社会課題の解決を目指し、サステナブルな社会の実現に貢献します。

サステナビリティ推進体制の強化

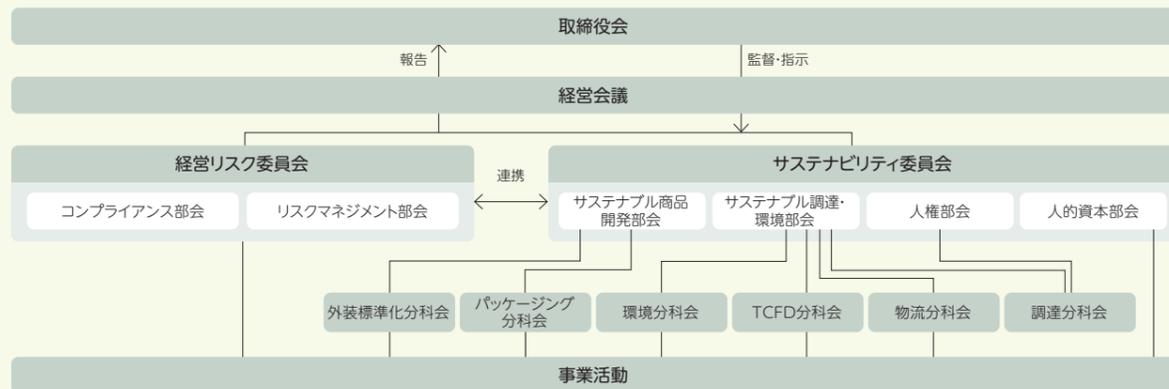
当社は、ESG(環境、社会、ガバナンス)を企業価値の評価指標と捉え、企業の長期戦略、成長投資と連動したESG経営とサステナビリティに関する取り組みを積極的に推進しています。

2020年度から取締役を委員長とする「サステナビリティ委員会」を設置し、全社横断的にサステナビリティの推進に取り組んでいます。2023年4月からは「サステナブル調達・環境部会」の傘下に「物流分科会」を新設し、「2024年問題」を物流部門だけでなく全社課題として捉え、持続可能な物流の実

現に向けて、納品リードタイムの延長に向けた準備やドライバーへの付帯作業および長時間待機の実態把握と改善活動に着手しました。

また、持続的な企業価値向上には、企業活動の基盤となる「人的資本」への取り組みが重要であると考え、2023年7月からサステナビリティ委員会に「人的資本部会」を新設しました。今後も本委員会の取り組みを社内外に発信するとともにステークホルダーとのエンゲージメントを通じて、社会課題の解決による企業価値の向上を目指します。

サステナビリティ推進体制図 (2023年7月時点)



サステナビリティに関わる体制と役割

体制	役割	メンバー
取締役会	サステナビリティの課題に対してサステナビリティ委員会から年4回報告を受け、取り組みへの指示、監督を行う	取締役
経営会議	サステナビリティの課題に対してサステナビリティ委員会から年4回報告を受け、取り組みへの指示、監督を行う	取締役執行役員、経営会議主務者、取締役社長の指名する業務執行責任者
サステナビリティ委員会	サステナビリティの課題への対応を行い、年4回、経営会議、取締役会に報告	委員長: 取締役常務執行役員CTO 副委員長: 取締役専務執行役員COO メンバー: 各部会・分科会の担当役員、会長、副会長、オブザーバー、事務局ほか

サステナビリティ関連方針の策定

当社は、サステナビリティを推進するための指針として、関連する法令や国際規範などに基づきサステナビリティに関連する各種方針を制定しています。方針の内容は、社会の状況などにより適宜見直しを行っています。

- 環境方針 http://www.j-oil.com/sustainability/materials/policy_environment_3.pdf
- 人権方針 http://www.j-oil.com/sustainability/materials/policy_human_rights.pdf
- サステナブル調達方針・調達基準 http://www.j-oil.com/sustainability/materials/policy_csr_procurement_rev.pdf
- パーム油調達方針 http://www.j-oil.com/sustainability/materials/policy_palm_oil_rev.pdf
- 大豆調達方針 http://www.j-oil.com/sustainability/materials/policy_soy_rev.pdf



サステナビリティ委員会の取り組み

	2022年度の主な活動成果	2023年度の主な活動目標
環境	<ul style="list-style-type: none"> CO₂排出量削減 Scope1,2排出量2%削減(対前年度比) Scope3排出量削減目標設定の検討 インテナルカーボンプライシング(以下 ICP)制度を導入 水使用量削減 市水・工業用水使用量10%削減(2019年度比)し、2030年度目標を達成 	<ul style="list-style-type: none"> CO₂排出量削減 Scope1,2排出量 原単位1%削減(対前年度比) Scope3排出量削減目標の設定(継続) ICP制度の浸透および環境投資促進 水使用量削減 市水・工業用水使用量30%削減(2019年度比)の新たな目標を設定
TCFD	<ul style="list-style-type: none"> 特定したリスクの深掘りおよび定量化 財務影響評価の開示拡充 (TCFDガイダンス3.0事例集への掲載) 	<ul style="list-style-type: none"> 2030年までの開示ストーリー、ロードマップの検討 投資家との対話:TCFDコンソーシアムラウンドテーブル出席
調達	<ul style="list-style-type: none"> サステナビリティ条項を含む契約締結の推進 サプライヤーへのSAQ依頼 「大豆調達方針」の策定、責任ある大豆に関する円卓会議(RTRS)加入 	<ul style="list-style-type: none"> サステナビリティ条項を含む契約締結の推進(継続) サステナビリティ関連方針・同意書の英文化と海外サプライヤーとの上記契約締結の推進 パーム農園までのトレース率の向上
商品開発	<ul style="list-style-type: none"> サステナブル商品開発テーマの進捗管理体制構築 コーポレートサイトを活用した情報発信 「スマートグリーンパック®」[Violife(ビオライフ)] 「低負荷」価値実現のための環境基準の社内浸透とチェック運用実施確認、対象範囲の拡充 外装表示ガイドラインの制定と運用開始 	<ul style="list-style-type: none"> サステナブル商品開発テーマの進捗管理 サステナブル商品開発テーマの対外発信 「低負荷」価値実現のための環境基準の社内浸透と運用対象の拡大
人権	<ul style="list-style-type: none"> 人権研修、コンプライアンス啓発、サーベイ実施 外国人技能実習生に関する請負先ヒアリング DE&I:女性経営塾開催、LGBTQ基礎知識の社内向け情報発信 	<ul style="list-style-type: none"> 人権デューデリジェンスの実施 ガイドラインに基づくギャップ分析 課題・不足事項の整理と優先順位付け 社外向け苦情処理メカニズムの検討など

人権の尊重

推進体制

当社は、「サステナビリティ委員会」傘下に設置する「人権部会」および「経営リスク委員会」傘下に設置する「コンプライアンス部会」において、人権尊重の取り組みを推進しています。「サステナビリティ委員会」および「経営リスク委員会」はその活動内容を定期的に経営会議、取締役会へ報告し、経営会議、取締役会はその活動の監督、指示機能を有しています。当社は2020年に「J-オイルミルズグループ人権方針」を定め、これまでも人権尊重への取り組みを行ってまいりましたが、企

業による人権対応に対する社会的な要請の高まりや、当社グループにとっての人権に関するリスクの重要性、顕在化した際の影響度などを考慮し、2022年度より「人権に関するリスク」を経営リスクとして明確化し、経営リスク委員会において重点的に管理しています。

当社のサステナビリティ推進体制図についてはP38をご参照ください。

参照 サステナビリティ推進体制の強化 P38

人権方針

人権尊重は全ての事業活動の前提です。当社は企業理念体系を具現化するための行動のよりどころとなる「J-オイルミルズ行動指針・行動規範」において人権尊重を定めています。さらに、国連が策定した「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づき「人権方針」を策定しています。本方針の適用範囲は、当社グループの全役員、従業員ならびにサプライヤーの皆さまを含むビジネスパートナーです。また、サプライチャー

ンにおける人権については、「サステナブル調達方針・基準」を策定し、当社グループとともにサプライヤーの皆さまに順守いただきたい指針として周知しています。

当社のサステナビリティ関連方針についてはP39をご参照ください。

参照 サステナビリティ関連方針の策定 P39

人権教育

当社は「J-オイルミルズグループ人権方針」に則り、人権尊重への理解浸透を目的に社内研修を実施しています。2022年度は、国内外の当社グループ全従業員を対象に人権e-ラーニングを実施しました。また、SDGs e-ラーニングも実施

し、人権をはじめとする社会課題の解決に向けて、当社事業活動への落とし込みや従業員が自分ごと化できるよう当事者意識の醸成に努めています。

SDGs e-ラーニング

9割以上がSDGsが重要であり取り組んだ方がいいと回答

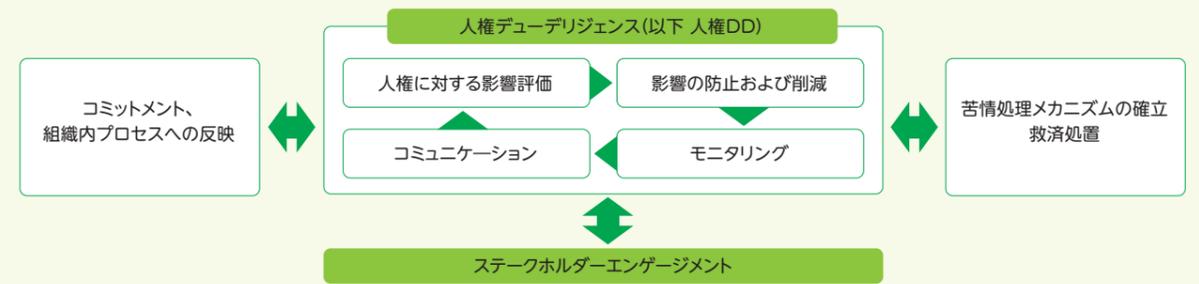
受講期間	2023年1月～2月
対象者	J-オイルミルズグループ全従業員(海外含む)
手法とテーマ	動画視聴 テーマ「SDGsに関する社会の潮流」「ESGの基礎知識」「企業に求められる役割」 理解度テスト全8問
受講率	91%
感想	<ul style="list-style-type: none"> SDGsについて触れる機会が増えていたため、知識を高める良い機会になった 今後も定期的にサステナビリティに関する研修を開催してほしい 研修を通じて、当社でもよりSDGsに基づいた取り組みをしていけたらいいと思った 身近な例や他社事例をもっと知りたい 現在の当社の取り組み状況と今後の具体的な施策をしっかりと理解したいと思った

人権 e-ラーニング

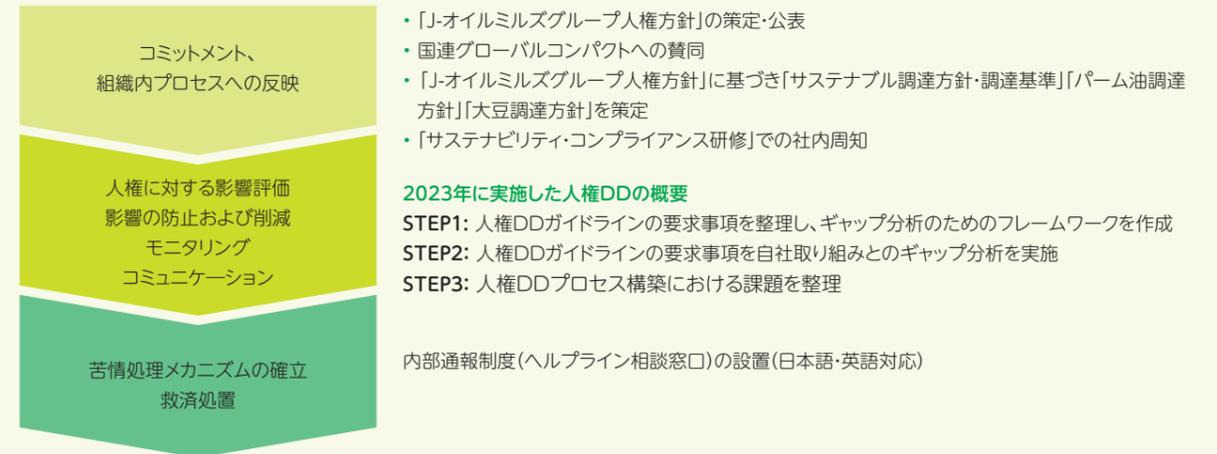
9割以上が理解でき、役に立ったと回答

受講期間	2023年3月～5月
対象者	J-オイルミルズグループ全従業員(海外含む)
手法とテーマ	動画視聴 テーマ「J-オイルミルズグループの人権の取り組み」「ビジネスと人権」 理解度テスト全8問
受講率	97%
感想	<ul style="list-style-type: none"> 人権についての知識を高められて有意義。従業員の働きやすさにも直結する内容だと思うので、企業として人権尊重をさらに強化していただきたい 「空気」的な人権であれば企業・従業員の活動でも、ときどき意識する仕掛けが必要ではと思った 大きな一歩を感じる。こういったところから日本のシステムで働く各外国人/宗教の息苦しさなどにも改善が行き届けばいいと思った

人権尊重の取り組み全体像



当社の取り組み



人権DDプロセス構築における主な課題と今後の対応

「責任あるサプライチェーンにおける人権尊重のためのガイドライン」に基づき人権DDプロセス構築における課題、ステークホルダーを特定し、当社の現状と検討事項を整理しました。今後、課題の緊急度と重要度による優先順位付けを行い、対応策を決定し取り組みを進めていきます。

	取り組み事項	ステークホルダー	主な課題認識	対応策
人権DD	影響評価におけるステークホルダーとの対話	従業員	従業員への直接的なアプローチによる影響評価ができていない	従業員に対する人権影響評価の実施
		海外グループ会社	海外法人においては、在マレーシア法人は調査未実施。すでに調査済みの在タイ法人と同様に、状況の把握が必要	在マレーシア法人の実態把握に向けた調査を開始する
	継続的な影響評価のための仕組みづくり	サプライヤー	2022年度に取引先に対して実施したSAQの分析結果に基づくサプライヤーへの対応(改善要請、モニタリングなど)	サプライヤーへのフィードバックとエンゲージメント(サプライヤーとの対話の実施)
	脆弱な立場にあるステークホルダーへの対応	外国人技能実習生	請負会社へのヒアリングは実施しているが、実際に影響を受ける外国人技能実習生と直接対話することが望ましい	外国人技能実習生との直接対話
	新たな事業活動を行おうとしたりまたは新たな取引関係に入ろうとする場合の影響評価	サプライヤー	新規取引の判断軸にESGの観点が含まれていない	新規の取引先評価に人権を含めたESGの観点を追加
救済処置	人権DDの実効性評価	全てのステークホルダー	課題が改善しているかをチェックするモニタリング機能の構築	あるべき姿を定め、定性・定量的指標を設け、実効性評価の仕組みづくり
			継続的な情報開示の拡充	人権に係る開示の充実を図ることが望ましい
	苦情処理メカニズムの確立	海外グループ会社	海外グループ会社の相談窓口の周知が十分であるか実態の確認	海外グループ会社に対して、相談窓口(社内および社外)の利用に関する啓発活動を強化する
外部ステークホルダー		外部ステークホルダーがアクセスできる相談窓口の設置と体制整備	相談窓口の外部機関候補の選定および救済に向けた意思決定プロセス、責任者を明確にするなど救済措置の体制整備	

サプライチェーンマネジメント

当社グループは、国内にとどまらず、国外に広がるサプライチェーンの各過程において、多くのステークホルダーの皆さまと関わりを持ちながら、「おいしさ×環境×低負荷」で人々と、社会、環境へのよこびを創出することで持続可能なよりよい社会を目指しています。サプライチェーン全体における環境や人権への配慮、品質と安全性の確保は企業としての当然の責務となりつつあり、トレーサビリティの向上も重要となっています。当社は社会・環境課題に向き合い、取り組みの指標としての各種方針の整備や、サプライチェーンの適切なマネジメントのための体制整備に取り組んでいます。

持続可能な原料調達

自然の恵みから製品を生み出し、お客さまに価値ある製品を提供している企業として、製品の原料となる穀物の持続可能な調達は、重要な課題の一つです。気候変動、生物多様性、水資源、人権や労働安全衛生、地政学リスクなど、原料調達を取り巻く社会的課題は多岐にわたります。こうした世界情勢は、原料価格にも大きな影響を与えており、当社は供給に加え価格面でも難しいかじ取りを迫られています。私たちの生活に欠かせない「あぶら」の安定供給は当社の責務です。製品の安全性や品質の確保に加えて、サプライチェーン全体で、関係者とともに着実な取り組みを積み重ね、環境や人権に配慮した調達を行うことが重要です。自然の恵みから可能性を引き出し、人に真摯に寄り添い貢献するために食を支え続けます。

持続可能なパーム油の調達を目指して

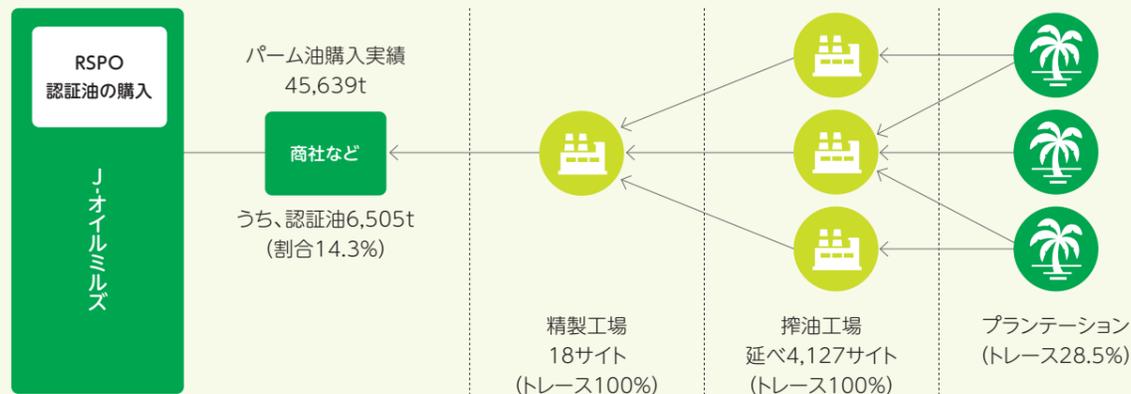
アブラヤシから搾油されるパーム油は、私たちの生活において幅広く利用されています。近年、その生産過程において、森林破壊、それにともなう生物多様性の消失、労働者の人権問題など、多面的な課題の存在が指摘されています。これらの社会課題と大きく関わるパーム油について、当社は責任ある調達を実行するため、2011年に持続可能なパーム油のための円卓会議(RSPO)に加盟し、増え続けるお客さまからのRSPO認証パーム油のニーズに応えるため、サプライチェーン個々の認証を随時追加取得し、拡大しています。また2020年には、「パーム油調達方針」を定め、持続可能なパーム油調達に取り組み社会・環境課題の解決を目指しています。



パーム油調達方針
https://www.j-oil.com/sustainability/materials/policy_palm_oil_rev.pdf



パーム油サプライヤートレーサビリティ調査 2022年実績



※集計期間:1月~12月(当社購入実績)

持続可能な大豆の調達を目指して

大豆は当社の事業活動を支える重要な原料の一つです。食用用途に加え、バイオディーゼル燃料、家畜の飼料など食用以外の用途でも広く利用されており、国際的な大豆への需要は増加の一途をたどっています。その一方で、大豆の生産活動によって引き起こされる可能性がある森林破壊などの環境問題、先住民、労働者の人権侵害などといった社会問題の存在が指摘されています。当社はそうした社会・環境課題を認識し、持続可能な社会の実現に向けた取り組みを進めるなかで、環境や人権に配慮した大豆の調達を行うため、2022年8月に「大豆調達方針」を定め、責任ある大豆に関する円卓会議(RTRS*)に加盟し、同年10月には、RTRSの年次総会に参加したほか、欧州におけるサステナビリティ原料輸入の立法化に向けた動向などを確認しました。

*RTRS: Round Table on Responsible Soy Association (責任ある大豆に関する円卓会議)2006年にスイスのチューリッヒで設立された責任ある大豆の生産、取引、利用の拡大を促進する非営利団体です。

サプライヤーの皆さまとの協働

持続可能な調達の実効性を高めるためにはサプライヤーの皆さまとの協働が重要です。当社は「サステナブル調達方針・基準」を定め、自社だけでなくサプライヤーの皆さまに順守をお願いするとともに、2022年度より国連グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパンが作成した「CSR調達セルフ・アセスメント質問表」(GCNJ共通SAQ)を用いて、原料・資材のサプライヤーへ調査を実施し、サステナビリティへの取り組み状況を確認しています。この質問表は、国際的規範に基づき、人権の保護、不当な労働の排除、環境への対応、腐敗の防止の4分野に関わる10原則を反映した設問で構成されています。

- ・調査対象: 原料・資材調達先
- ・調査対象企業カバー率: 原料・資材調達金額の約80%

SAQ得点率・評価	サプライヤー	フィードバック・改善アクション
A評価 得点率70%以上	80.4%	<ul style="list-style-type: none"> ・分析結果に基づきサプライヤーと対話を実施 ・必要に応じてヒアリング、面談実施
B評価 回答率40-70%未満	17.4%	
C評価 得点率40%未満	2.2%	
回答計	100%	

サプライチェーンマネジメント改革

サプライチェーンマネジメント改革については、構造改革の取り組みP26-27をご参照ください。サプライチェーンマネジメントに関して、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、もう一つは、物流に関する課題です。



大豆油調達方針
https://www.j-oil.com/sustainability/materials/policy_soy_rev.pdf



参照

構造改革の取り組み P26-27

環境負荷の抑制

当社グループは、自然の恵みを活かした事業を営み、「おいしさ×健康×低負荷」で人々と社会と環境へのよろこびを創出することをビジョンとして掲げ、喫緊の課題である気候変動への具体的な対策として環境負荷の抑制を重要な経営課題として認識しています。温室効果ガス(GHG)の削減や廃棄物の削減・再資源化、プラスチックの削減などに継続的に取り組み、バリューチェーン全体での地球環境負荷を減らし、循環型社会の実現へ貢献していきます。

温室効果ガス(GHG)削減の取り組み

当社は、2030年度までにCO₂排出量を2013年度対比で50%削減(Scope 1, 2)、2050年度までに排出ゼロにするカーボンニュートラルを掲げています。また、購入する原材料や商品の製造に関するCO₂排出量など、サプライヤーと連携し、サプライチェーン全体(Scope 3)での削減も目指します。Scope 3については、調達、物流、製造などの関連各部署と連携したプロジェクトチームを編成し、排出量の多いカテゴリ1やカテゴリ4について算定精度の向上を図り、削減方法を検討しています。

当社は2022年度より、役員の個人別業績目標へESG指標を組み入れました。組み入れるESG指標の一つにCO₂排出量削減などの気候変動対応を設定しています。役員報酬とESG指標を連動させたインセンティブの導入により、役員の気候変動対策への取り組み意識を強め、ESG経営を推進いたします。

2023年4月より、インターナルカーボンプライシング(以下 ICP)制度を導入しました。今後もカーボンニュートラルにつながる動きを加速するとともに、地球温暖化や気候変動、原料の生産量や作柄へ影響する重要な課題として温室効果ガスの排出量削減に積極的に取り組んでいきます。

持続可能な資源利用

プラスチック問題への取り組み

当社は、容器包装に関する指針のもと、かねてより主要包装・容器に使用するプラスチックなどの削減や軽量化に積極的に取り組んでいます。容器・素材メーカーとの協働で軽量化の取り組みを進め、家庭用油脂の主力商品の容器として使われているエコボトル(ポリボトル)は、2002年以前と比較して26.2%減量化しています。また同

ICP制度概要

対象:
CO₂削減効果を図る投資

適用範囲、方法:
対象となる投資計画によるCO₂削減量に対し、社内炭素価格を適用し、投資判断の参考とする。

社内炭素価格:
4,000円/t-CO₂(導入時)

プラスチック軽量化の取り組み
1,000g エコボトル ボトル重量推移



じく主力商品の容器であるUDエコペット(ペットボトル)は、2007年以前と比較して20.0%減量化しています。

2021年8月には紙パックを採用した環境配慮型商品「スマートグリーンパック®」をキャノーラ油とごま油で発売しました。「スマートグリーンパック®」は、同容量帯容器と比較し、約60%のプラスチック使用量を削減し、CO₂排出量についても約26%の削減を見込んでいます(当社計算)。また、使用した後は小さく折りたたんで捨てられるため、ごみ容積の削減にも貢献します。現在ラインナップは7品目9品種まで拡大しています。

また当社は2022年5月に2030年度「プラスチック廃棄ゼロ」目標を策定しました。2021年、当社はプラスチックの廃棄量を2030年までに2000年度比で25%削減する目標を定め、達成に向けさまざまな取り組みを実施してきましたが、プラスチックに係る資源循環の促進等に関する法律の施行にともない、海の環境汚染や気候変動の原因となるプラスチックごみの削減に向けて、これまで以上に取り組みを進める必要があると考え、目標を上方修正しました。目標達成に向けて、サステナビリティ委員会配下の「パッケージング分科会」が中心となり、紙パックを採用した環境配慮型商品「スマートグリーンパック®」シリーズの拡充やバイオマス樹脂の採用、廃プラスチックの再利用や再生樹脂の活用をはじめ、企業間連携による再生技術開発の推進などを通じて、環境に配慮した開発・販売などへの取り組みを進めていきます。

今後もプラスチックの使用・廃棄量を段階的に削減し、環境負荷の低減に取り組んでいきます。



2030年度「プラスチック廃棄ゼロ」目標に向けたロードマップ

年度	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
リデュース	紙化の推進									
	軽量化、薄肉化									
	非石化材の採用(バイオ材・再生材)									
リサイクル				非石化材の採用(バイオ材・再生材)						
	社外連携/再生技術の採用:検討			採用						

資源利用効率の最大化(ゼロエミッション)

当社の生産拠点では、廃棄物の削減や再資源化を推進し、毎年ゼロエミッション*を実践しています。2022年度も廃棄物の有価物化を推進し、生産部門での再資源化率は目標の99.9%以上を維持・継続しています。引き続きエネルギーや原料、水、資材などの投入量の削減に努め、排出される汚染物質や廃棄物を減らす取り組み、再資源化に努めていきます。さらに化石燃料由来のプラスチックの削減に努めるほか、非生産部門においても廃棄物に関するe-ラーニングや環境セミナーなどを実施し、全社を挙げて資源利用効率の最大化に取り組んでいきます。

*当社では、ゼロエミッションを工場・事業所から発生する産業廃棄物について、単純焼却・埋立処分を行わないこと(再資源化率99.9%以上)と定義しています

生産部門での再資源化率



TOPICS

当社工場に太陽光パネルを導入

当社の倉敷工場(現製油/パートナーズジャパン株式会社倉敷工場)では、2023年4月より、建屋の屋上部分の一部に太陽光パネル約700枚を設置しました。これにより、年間約30万kwhをCO₂フリー電力に転換し、年間約160トンのCO₂排出量低減を見込んでいます。

本件は環境省の「ストレージパリティの達成に向けた太陽光発電設備などの価格低減促進事業*」として採択されました。



*二酸化炭素排出抑制対策事業費等補助金(ストレージパリティの達成に向けた太陽光発電設備等の価格低減促進事業) 環境省ウェブサイト「報道発表資料」 <https://www.env.go.jp/press/110821.html>

TOPICS

「スマートグリーンパック®」第47回木下賞 改善合理化部門を受賞

「スマートグリーンパック®」シリーズのためにTOPPAN株式会社と共同開発した「液だれ防止機能キャップ」が評価され、第47回木下賞 改善合理化部門を受賞しました。

今回受賞した「スマートグリーンパック®」シリーズ独自の「液だれ防止機能キャップ」は、食用油向けの紙容器において課題であった口栓からの油だれに対し、口栓の注出部を液だれに有効なカール形状にすることで、内容物の「液だれ防止」を実現。

また、用途に応じて注ぐ量を変えることができる可変性と、ヒンジ構造による利便性を付与したことで、さらなるユーザビリティの向上を実現しました。



総取水量の推移



水リスクの把握・取り組み

水は、原料作物の栽培や、製造工程など、サプライチェーンにおけるあらゆる場面で使用され、当社の事業活動に欠かすことのできない大切な資源です。当社の工場は蒸気や冷却用媒体として多くの水を使用しています。当社では、市水・工業用水(淡水)使用量を2030年度には10%削減する目標を掲げ、効率的な水利用、再利用を促進し、取水量削減に努めました。その結果、2022年度の国内全工場の市水・工業用水(淡水)使用量は、419万トンと、2019年比14%削減を達成いたしました。現在、新たに2030年度までに2019年度比で市水・工業用水(淡水)使用量を30%削減するという目標を設定しています。

また、2021年度より、サステナビリティ委員会傘下の「サステナブル調達・環境部会」とその配下の「環境分科会」において、国内拠点の水リスクの分析を行い、段階的に対策を進めております。今後は、食品企業にとって重要な水リスクを把握し、リスクの排除に努めるとともに、環境保全と事業継続のため水資源に対するさらなる取り組みを進めていきます。

「低負荷」価値の実現に向けた商品設計

当社では、社会や環境の負荷低減に貢献することを目的に、「低負荷」価値実現のための環境ガイドラインを策定しています。また、本ガイドラインに基づき、商品の設計・開発段階から当社の企業理念である環境負荷抑制を積極的に取り入れるため、チェックシートを運用しています。

2022年度はチェックシートの運用対象範囲を油脂製品から油脂製品以外へ順次拡大しています。

今後も原料から製造、輸送、消費、廃棄まで一貫して環境の負荷低減を確認することで、持続可能な社会づくりに取り組んでいきます。

食用油メーカーが“食べられない油”に挑む
植物油搾油・酸化制御技術を活かし、持続可能な航空燃料(SAF)に挑戦

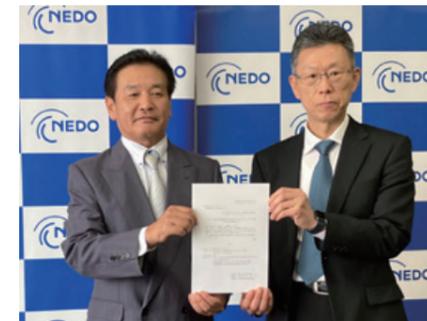
世界的な課題である“持続可能な社会”の実現。航空業界でもCO₂削減に向けて、持続可能な航空燃料(SAF)の安定供給が求められています。

当社では、食用油の製造で培ってきた国内トップ規模の植物油搾油・酸化制御技術を活かし、“食べられない油”の活用にも取り組んでいます。航空燃料(SAF)は非化石由来の原料から製造されますが、その技術プロセス・原料は複数あり、食用作物と競合の少ない原料の確保が課題の一つとなっています。このようななか、油収量効率の高い非可食植物をSAF原料として活用することが期待されています。

出光興産株式会社と当社は、サーキュラーエコノミーの実現に向け、バイオ原料確保によるSAF製造・プラスチックリサイクル・バイオ化学品活用などのバイオマス事業の構築に関する検討に共同で取り組むことを公表しています。

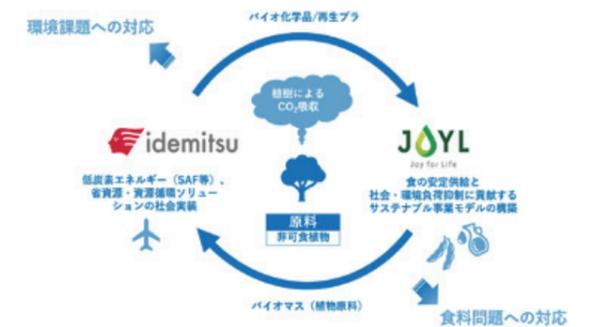
また、当社のSAFの実証研究は国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構(NEDO)公募事業の助成先として採択いただき、国立大学法人琉球大学、特定非営利活動法人亜熱帯バイオマス利用研究センター、沖縄県緑化種苗協同組合と連携して、非可食植物の活用を検討しています。

SAFの原料として「食料と競合しない植物」を活用することは、食料問題の解決への貢献が期待できるため、当社の企業理念体系にもつながります。



NEDO 弓取修二理事(右)と採択通知書を受領した当社取締役常務執行役員CTO 松本英三(左)

出光興産と当社とのサーキュラーエコノミー実現に向けた
バイオマス事業のイメージ



西日本エリアで搾油合併会社「製油パートナーズジャパン」を設立

日清オイリオグループ株式会社(以下「日清オイリオグループ」)と当社は、2023年10月2日に、「製油パートナーズジャパン株式会社」を設立しました。同社は、国内搾油業の国際競争力強化と安定供給を長期にわたって確保する共同運営体制の構築を目指すとともに、AIやIoTの活用によるスマートファクトリー化、脱炭素社会への取り組みなど、環境・社会課題への解決にもつながる「次世代型搾油工場」の構築に向けた取り組みを推進していきます。



製油パートナーズジャパン株式会社の概要

商号	製油パートナーズジャパン株式会社
本店所在地	岡山県倉敷市水島海岸通三丁目2番地
代表者の役職・氏名	代表取締役 川邊 修(日清オイリオグループ) 代表取締役 田中 一伸(J-オイルミルズ)
事業内容	日清オイリオグループおよび当社からの搾油受託事業(原油と油粕の製造)
資本金	100百万円
決算期	3月31日

気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)への対応

当社は、2020年11月に気候関連財務情報開示タスクフォース(以下 TCFD)による提言に賛同を表明するとともに、TCFDコンソーシアムに参画しています。TCFD提言が推奨する開示項目に沿った情報開示を進めています。

ガバナンス

取締役を委員長とするサステナビリティ委員会の傘下に、CFOを部長とするTCFD分科会を設置し、気候変動によるリスク・機会の分析、対応策の検討を行っております。検討結果は、経営会議、取締役会に報告し、取締役からの意見や助言を反映しています。当社のサステナビリティ推進体制図についてはP38をご参照ください。 [参照](#) サステナビリティ推進体制の強化 P38

戦略

特定した気候変動によるリスクと機会

気候変動は事業の継続性を鑑みても非常に重要な経営リスクとして捉えており、2℃未満および4℃シナリオについてリスクと機会の分析を行いました。温暖化が進むことによる台風被害の甚大化などもリスク要因として捉えています。

前提条件

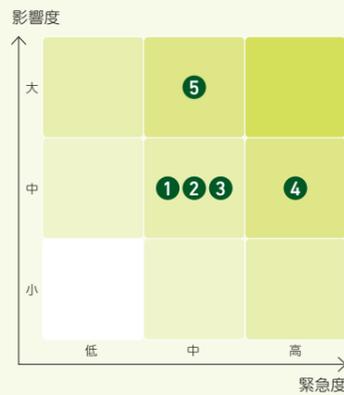
シナリオ	国連気候変動に関する政府間パネル(IPCC)によるRCP8.5(4℃シナリオ)、国際エネルギー機関(IEA)によるNZEシナリオを参照、温暖化が進行した世界、脱炭素の世界を定義しました。
対象期間	現在~2050年
対象範囲	J-オイルミルズグループの全事業

シナリオ分析結果

気候変動の主なリスクと機会について、業績への影響度と緊急度の2軸で評価を実施しました。今後、優先度の高い項目から財務影響評価の拡充と深化を図るとともに、引き続き対応策の検討を行います。

シナリオ分析結果と対応策はWEBサイトをご覧ください。
https://www.j-oil.com/sustainability/environment/climate_change/tcfd.html

リスクマップ



リスク分析

2℃/1.5℃	① CO ₂ 排出規制強化にともなう業績の悪化 ② サステナビリティ重視に変化する生活者ニーズへの対応不足 ③ 環境対応不足による評判低下
4℃	④ 自然災害増加による操業停止、物流網の寸断 ⑤ 気温上昇や異常気象による収穫量減少や品質変化などによる原料の安定確保困難

影響度と緊急度の定義

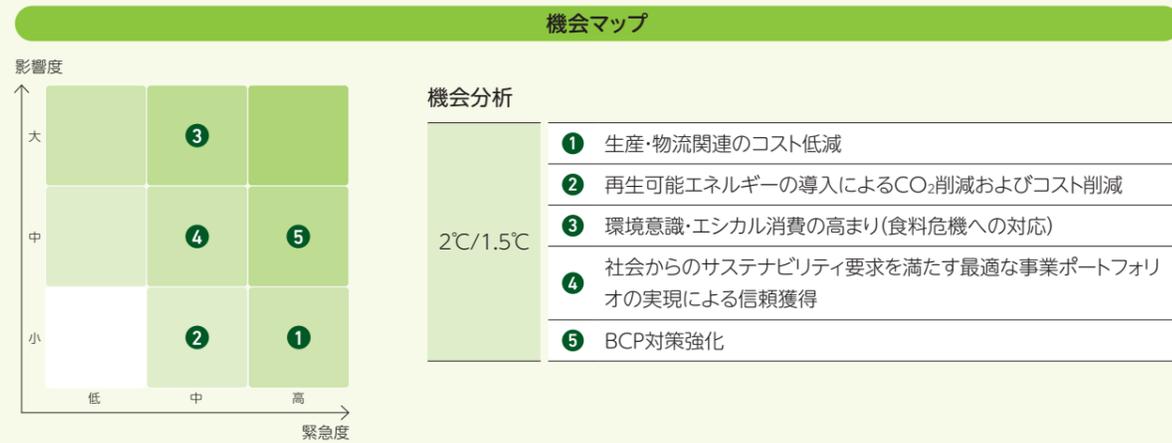
影響度: 大: 業績への影響が大きくなりうるもの(100億円以上)
 中: 業績への影響が大きくなりうるもの(10億円以上100億円未満)
 小: 業績への影響が小さいもの(10億円未満)

緊急度: 高: 1年以内
 中: 5年以内
 低: 5年超

気候変動によるリスク

シナリオ	項目	分類	主なリスク	リスクの説明	影響度	緊急度	既存の取り組み	対応の方向性(目標)
2℃/1.5℃	移行リスク	政策	① CO ₂ 排出規制強化にともなう業績の悪化	<ul style="list-style-type: none"> CO₂排出規制の強化により、排出権取引費用および炭素税負担が増加するリスク(CO₂削減を達成できなかった場合) 気候変動対策の進展・エネルギーミックスの変化にともなう電気代、燃料価格の上昇による支出の増加 再生可能エネルギーに対応する設備投資などの生産関連コストおよび物流関連コストが増加するリスク 	26億円/年 ^{*1}	中	<ul style="list-style-type: none"> エネルギー使用量の削減(工程最適化、省エネ、高効率設備導入など) 再生可能エネルギーの活用(バイオマス燃料の利用など) 	<ul style="list-style-type: none"> CO₂排出量削減目標:2030年度50%削減(2013年度対比)、2050年カーボンニュートラル達成(Scope 1,2) 上記目標の達成に向け、1. CO₂削減のための設備投資を中期的に拡大、対応費用:累計43億円(~2030年、平均5億円/年) 2. インターナルカーボンプライシング(以下 ICP)を2023年4月より導入し、CO₂削減投資の意思決定に活用 3. さらなる省エネと省エネ設備への切り替え、再生可能エネルギーの積極的な利用
		市場	② サステナビリティ重視に変化する生活者ニーズへの対応不足	<ul style="list-style-type: none"> サステナビリティ重視の生活者ニーズ(フードロス削減、プラスチック使用量の削減、資源循環など)への対応や製品需要対応の遅れによる売上減少 	中	中	<ul style="list-style-type: none"> 長持ち油、PBF^{*2}などの低負荷製品の開発・販売 「容器包装に関する指針」に基づき、紙/プラスチックの採用などによるプラスチック削減、植物性プラスチック採用など/バイオマス材利用の取り組み強化 環境に配慮した原料調達、原料のトレーサビリティ向上 	<ul style="list-style-type: none"> Scope3での削減は、排出量が多いカテゴリ1および4について削減方法の検討開始、削減に向けた以下の取り組みを実施 さらなる長持ち油など環境負荷を低減する製品、サービスの開発継続 プラスチック廃棄削減目標:2030年度までにプラスチック廃棄ゼロ化 再生可能資源である紙やバイオマス材などの利用促進 対応費用:7億円/年(バイオマス材など切替費用) 大豆やパーム油の認証制度の活用と自社ルートでのサステナブル調達の推進
		評判	③ 環境対応不足による評判低下	<ul style="list-style-type: none"> 気候変動対策の情報開示が不十分なことによる、企業価値や株価の低下、融資停滞、資金調達困難となるリスク 	中	中	<ul style="list-style-type: none"> 省資源・省エネルギー、CO₂排出量の低減、脱プラスチック、水資源の有効活用などの目標設定および適切な進捗管理と開示 持続可能な原料調達、バリューチェーンでのAI活用などによる環境負荷の極小化 	<ul style="list-style-type: none"> 各種取り組みのさらなる推進と情報開示
4℃	物理リスク	急性	④ 自然災害増加による操業停止、物流網の寸断	<ul style="list-style-type: none"> 自然災害(海面上昇にともなう高潮、台風、洪水被害など)増加により自社工場が操業停止になることによる損害 自然災害(海面上昇にともなう高潮、台風、洪水被害など)増加によりサプライヤーが操業停止になることによる売上減少 物流網の寸断により自社工場が操業停止になることによる売上減少 倉庫が被災し、欠品が発生することによる売上減少 自然災害による工場資産の破損、流出による復旧コスト増加 	4億円/年 ^{*3}	高	<ul style="list-style-type: none"> 生産拠点の台風・高潮対策の実施 水害リスクを国交省のハザードマップ、およびWRIのAquaduct^{*3}を使用し国内工場の再評価を実施 リスクが高い拠点は各所建屋に防潮板を設置、高潮で想定される水位を算出し高潮対策用の設備更新などの対策を実施 	<ul style="list-style-type: none"> 主要生産拠点の水害リスク評価を定期的に実施 その他、レジリエンス強化に向けたBCP対策
		慢性	⑤ 気温上昇や異常気象による収穫量減少や品質変化などによる原料の安定確保困難	<ul style="list-style-type: none"> 主要原料^{*4}の耕地面積の減少による調達コスト増加 主要原料の収穫量減少や原料品質の低下への対応コスト増加 穀物相場上昇などによる調達コスト増加 	大	中	<ul style="list-style-type: none"> BCPの対応 当社グループでのリスクマネジメントプロセスのなかで、サプライチェーン全体のBCPを策定 原材料供給の遅延や停止などに備えた適正在庫の確保と管理、重要原材料の複数購買などの施策を推進 物流網停止時は物流会社/物流部門/営業部門で連携し対応方針を決定 	<ul style="list-style-type: none"> 新規品種、新規サプライヤーおよびサプライチェーンの検討 原産地の多角化、高温耐性などの気候変動に対応した種苗の導入 気象変動が原料品質に与える影響調査などを実施 想定される原料品質を考慮した搾油技術の開発
		慢性	⑤ 気温上昇や異常気象による収穫量減少や品質変化などによる原料の安定確保困難	<ul style="list-style-type: none"> 主要原料^{*4}の耕地面積の減少による調達コスト増加 主要原料の収穫量減少や原料品質の低下への対応コスト増加 穀物相場上昇などによる調達コスト増加 	大	中	<ul style="list-style-type: none"> 主要原料原産地の継続的な視察 製品規格最適化 	<ul style="list-style-type: none"> 新規品種、新規サプライヤーおよびサプライチェーンの検討 原産地の多角化、高温耐性などの気候変動に対応した種苗の導入 気象変動が原料品質に与える影響調査などを実施 想定される原料品質を考慮した搾油技術の開発

*1 IEA:International Energy Agency (国際エネルギー機関)のNZEシナリオ(Net Zero Emission by 2050 scenario)における先進国の排出権取引価格の予測(2030年):130US\$/t
 *2 PBF:プラントベースフード
 *3 WRI: World Resources Institute (世界資源研究所)が公開している世界の水リスク評価ツールであるAquaductによるリスク評価に基づき損害金額を算出し、年間あたりの損害金額に置換
 *4 主要原料:大豆、菜種



影響度と緊急度の定義

影響度: 大: 業績への影響が大きくなりうるもの(100億円以上)
 中: 業績への影響が大きくなりうるもの(10億円以上100億円未満)
 小: 業績への影響が小さいもの(10億円未満)

緊急度: 高: 1年以内
 中: 5年以内
 低: 5年超

主な気候変動による機会

シナリオ	分類	主な機会	機会の説明	影響度	緊急度	既存の取り組み	対応の方向性(目標)
2°C/ 1.5°C	資源効率	1 生産・物流関連のコスト削減	省エネ設備への更新や生産工程・拠点最適化による設備稼働コストの低減 モーダルシフトや新技術など効率配送による物流費の削減	小	高	搾油機能の最適化に向けた検討開始 モーダルシフトなどの推進(「エコシップマーク」認定取得)や長距離「スルー配送」見直し	国内搾油機能の長期的な安定化に向けた拠点最適化 配送規格統一に向けた検討や最適航路によるCO ₂ 排出・コスト削減 再エネ設備の導入 バイオマス燃料への切り替え推進と燃料調達先の確保
	エネルギー源	2 再生可能エネルギーの導入によるCO ₂ 削減およびコスト削減	再生可能エネルギー(太陽光パネル、バイオマスボイラー)の導入推進による排出権取引費用および炭素税負担の削減	小	中	生産拠点でのオンサイト発電導入 生産拠点での省エネ設備導入	
	市場	3 環境意識・エシカル消費の高まり(食料危機への対応)	低炭素商品・サービス・ソリューションの売上拡大 環境意識の高まり、エシカル消費の増加、たんばく質危機などによるPBF製品の需要増加による売上拡大	大	中	長持ち油の開発 PBF製品の販売	さらなる長持ち油や紙パック容器製品など環境負荷を低減する製品、サービスの開発継続 PBF製品によりたんばく質危機や食の安定供給に貢献 テクスチャー素材による、経時劣化の抑制、食感維持によるフードロス削減
	レジリエンス	4 社会からのサステナビリティ要求を満たす最適な事業ポートフォリオの実現による信頼獲得	省エネ、再生可能エネルギー活用推進によりサステナビリティに適合する最適な事業ポートフォリオの構築実現にともない、社会からの信頼獲得による売上拡大・株価値向上	中	中	第六期中計にて事業ポートフォリオを変革し、環境負荷低減、社会課題解決型の製品・サービスを拡大	社会課題の解決につながる製品のさらなる拡大 バイオ原料確保によるSAF [®] 製造などのバイオマス事業構築に関する検討 非可食油原料樹の植林によるCO ₂ の固定化、植林を起点としたSAFサプライチェーン構築などの検討 サステナビリティ情報の開示拡充
	レジリエンス	5 BCP対策強化	気候変動による自然災害の激甚化などに備えた安定供給体制の確保による、食品の安定供給を通じた社会貢献、企業価値の向上	中	高	BCPの対応 当社グループでのリスクマネジメントプロセスのなかで、サプライチェーン全体のBCPを策定 原材料供給の遅延や停止などに備えた適正在庫の確保と管理、重要原材料の複数購買などの施策を推進	主要生産拠点の水害リスク評価を定期的実施 その他、レジリエンス強化に向けたBCP対策

※SAF: Sustainable Aviation Fuel (持続可能な航空燃料)

リスク管理

当社グループでは、代表取締役社長を委員長とする経営リスク委員会を設置し、年2回、取締役会、経営会議への報告を行っています。経営リスク委員会では、気候変動を含む全社の重要リスクについて短・中期視点で管理し、防止と回避に努めています。

当社事業が気候変動によって受けるリスクと機会については、サステナビリティ推進体制のもと、サステナビリティ委員会とTCFD分科会で、中・長期の視点で管理しています。2022年度は、前年度のシナリオ分析結果を受けて特定され

たリスクと機会の財務影響を定量的に評価、対応策を検討しました。議論された内容は四半期に1回、TCFD分科会が取締役会、経営会議へ報告を行っています。取締役会は、適宜必要な指示あるいは助言を行い、モニタリングを実施しています。

今後も継続的に分析範囲の拡大と深掘りを行い、リスクの最小化と機会の最大化を図り、レジリエンスの強化に取り組めます。

指標と目標

2030年度までにCO₂排出量を2013年度対比で50%削減(Scope1, 2)、2050年度までに排出ゼロにするカーボンニュートラルを掲げています。また、購入する原材料や商品の製造に関するCO₂排出量など、サプライヤーと連携し、サプライチェーン全体(Scope3)での削減も目指します。Scope3に

ついては、排出量の多いカテゴリ1やカテゴリ4について算定精度の向上を図り、削減方法を検討してまいります。

2023年4月よりインターナルカーボンプライシング(ICP)を導入し、CO₂削減投資および投資意思決定の促進を図っています。

CO₂排出量の目標と実績



安全と安心の追求と食を通じた健康への貢献

当社グループは、安全安心で高品質な商品・サービスをお客さまへ安定的にお届けするため、従業員一人ひとりがお客さま視点で取り組みを実践することで品質保証体制を継続的に強化しています。お客さまの声を品質や安全性の向上はもちろん、高付加価値な新商品の開発にも活かすことで、さらなるお客さまからの信頼獲得、ブランド力の向上にもつなげていきます。



品質方針

https://www.j-oil.com/sustainability/materials/policy_quality_management_2.pdf



機器による検査



品質管理の様子

食の安全安心

安全安心で高品質な商品・サービスを安定的に供給することは食品企業の使命です。当社では法令を順守するとともに食品の安全性確保を推進するために「品質方針」を定め、全ての生産部門において国際規格ISO9001・ISO22000認証を取得しています。また、ISO9001の認証範囲を、生産部門だけでなく、事業(マーケティングなど)、R&D、コーポレート部門に拡大し、商品の企画・設計から製造工程、品質検査、在庫管理、輸配送や、これらを支える管理部門に至るまで、業務品質の向上に従業員一丸となり取り組んでいます。また、パートナー企業(委託先企業)とともに、品質リスクの低減に継続的に取り組んでいます。

品質管理体制

商品の品質に関する情報はお客さまが商品を選択する際の重要な判断材料です。情報を正しく伝えるために、当社では食品表示法をはじめとする法令を順守し、適切な表示をするとともに、お客さまの声を大切に、商品に反映することで、分かりやすい表示になるよう努めています。

なお、家庭用商品については、原料の生産地や商品のアレルギー物質、製造工場などの情報を当社WEBサイトに開示しています。

トランス脂肪酸低減への取り組み

当社は、さまざまな油脂加工技術により最適な油脂を開発し、商品に応用しています。マーガリン・スプレッドの分野では独自の油脂ブレンド技術と乳化技術を用いて、トランス脂肪酸の低減と、ぬりやすさ・おいしさの両立を実現し、現在「ラーマ®」ブランドの家庭用マーガリン類の全ての商品において、トランス脂肪酸の主な原因となっている部分水素添加油脂を使用していません。

JOYLI AJINOMOTO さらさら®キャノーラ油)などに含まれるトランス脂肪酸についても、現在、測定データのサンプルを集め、継続的に分析を行っています。

お客さまに安心して当社商品を召し上がっていただくため、今後もトランス脂肪酸の低減と情報開示に努め、品質の向上と安全安心なモノづくりに取り組んでいきます。



トランス脂肪酸への対応

https://www.j-oil.com/deliciousness_and_health/trans_fat/

当社では、「Joy for Life® -食で未来によるこびを-」を実現するために、「食べる」と「つくる」の課題に向き合い、「あぶら」を原点とした「おいしさデザイン®」力を発揮して、「おいしさ」だけではなく「健康」「低負荷」といったより社会が求める価値に注力していきます。

食を通じた健康への貢献

健康を意識した商品の開発・販売

脂質は三大栄養素の一つとしてだけでなく、脂溶性の微量成分を含め、さまざまな健康機能が期待されています。当社グループは「あぶら」を原点に油本来の栄養価値を訴求するとともに、オリーブオイルのポリフェノールの研究など常に健康価値の提供に取り組んでいます。また血中のLDLコレステロールを下げる特定保健用食品や、オメガ3(オメガ3不飽和脂肪酸)を豊富に含む栄養機能食品などの販売をしています。

新商品情報

当社は、2023年8月より、α-リノレン酸による肌に関する機能が届出されている機能性表示食品として日本で初めての機能性表示食品、JOYLI AJINOMOTO 毎日アマニ油)を全国で発売しました。

「アマニ油」にはα-リノレン酸がたっぷり含まれています。クセがないので、いつもの料理やジュースなどの飲み物にかけて、手軽に摂取することができます。

「食べるサス活」プロジェクト

当社は、アップフィールド社(オランダ)とともに展開するプラントベースフード(以下PBF)の世界的ブランド植物生まれのチーズ*1「Violife(ビオライフ)」シリーズにおいて、「定期的に動物性の食生活を植物性に切り替えて、カラダにも環境にもサステナブルな食生活」を目指した「食べるサス活」プロジェクトを立ち上げました。

「Violife」シリーズはおいしさと健康を両立するだけでなく、昨年4月にスイスの環境コンサルティング会社Quantis社が実施したLCA*2の評価にて、当社が日本国内で販売していたViolife植物性チーズ4製品のCO₂排出量が日本国内で販売されている乳製品のチーズ*3の30%以下に、土地占有面積も25%以下に抑えられていることが分かりました。*4食生活の多様化や高齢者の健康にも配慮し、同時に環境負荷の低減にも貢献します。

今後、「食べるサス活」プロジェクトでは、本プロジェクトに賛同いただいた各分野のプロフェッショナルの皆さまとともに、それぞれの視点から植物性の食生活に切り替えることの意義、メリットを発信していきます。

*1 乳製品のチーズではありません。

*2 LCA(Life Cycle Assessment):生産から廃棄までの製品ライフサイクルにおける環境負荷を定量的に評価する方法

*3 日本国内で販売される乳製品チーズ:輸入品(86%)は欧米、オーストラリア、ニュージーランド産のデータを、国産品(14%)は代替としてニュージーランド産のデータを使用しています。

*4 2022年4月時点の調査結果です。現在の製品ラインナップとは異なります。



JOYLI AJINOMOTO 健康サララ®)



JOYLI AJINOMOTO 毎日アマニ油)

食べる
サス活



イシハラクリニック副院長 石原新菜先生による講演

地域社会への貢献と協働

当社グループは、社会の公器として多様な要請を意識し、地域社会との関わりを大切にしています。社内外に向けて当社グループの企業理念体系、事業戦略、事業活動などの適時適切な情報開示に取り組むとともに、社会に貢献できるよう地域の皆さまと協働して、地域の持続的発展を目指しています。



実験圃場での収穫の様子



収穫後のオリーブの果実

伊豆・神戸でのオリーブ栽培支援活動

当社グループは家庭用オリーブオイル市場を牽引する企業として、地域の食と農に貢献する支援活動を行っています。2019年から東急株式会社、伊豆急ホールディングス株式会社との業務提携により、伊豆半島における「伊豆オリーブみらいプロジェクト」に参画しています。オリーブオイルの評価、保管・充填の技術や製造過程で発生する油糧(ミール)の有効活用、幅広い販売網など当社の強みを活かし、地域の皆さまと協働して、伊豆産オリーブのブランド化を目指しています。

また、神戸市においては、神戸オリーブ園の復活プロジェクトや、湊川神社の日本最古と言われるオリーブの木の保存活動を支援しています。このオリーブの木を縁に、NPOや生産農家、農業コンサルタントの皆さまと協力して試験的にオリーブの栽培を行っています。2022年10月、当社の実験圃場でオリーブの収穫を行いました。コロネイキ種やレッチーノ種など5品種約200kgを収穫し、収穫したオリーブの実は当社の神戸工場にて、搾油も行いました。

今後も国内オリーブ栽培の発展を通じて、地域の抱える社会課題の解決に寄与していきます。

TOPICS

【神戸オリーブまつり】に協賛

2022年3月に「神戸北野工房のまち」にて神戸とオリーブのつながりを地域の皆さまに知って、楽しんでいただくイベント「神戸オリーブまつり」が行われました。当日はオリーブにまつわるさまざまなイベントが開催されたほか、当社の従業員によるオリーブオイルのテイスティング講座も行われました。



地域社会との関わり

岡山市「子どもの居場所づくり」事業への貢献

当社グループは、2020年8月、株式会社アイスラインと共同で同社向け業務用油脂のプライベートブランド(PB)商品「晴れの国大豆白絞油」の販売を開始しました。本製品を1缶販売ごとに株式会社アイスライン、当社、そして購入した飲食店が同額ずつを寄付する仕組みを構築し、岡山市の貧困や虐待、孤立、引きこもりなど困難を抱える子どものための「子どもの居場所づくり」事業に寄付を行っています。

2022年7月まで約2年間の活動の結果、協力飲食店は約200店舗になるなど着実に賛同の輪を広げ、寄付金が「子どもの居場所」を運営する団体に配布され、活用さ



れています。なお寄付金の贈呈は2021年度に次いで2回目で、総額は100万円になりました。2023年度も取り組みを継続しています。今後も継続的な支援活動を実施していきます。

生産拠点での取り組み

当社グループは、全国各地に生産拠点をもち、各地域の皆さまとの関わりを大切にしています。静岡事業所、横浜工場、神戸工場などの各生産拠点では、「地域社会・環境への貢献」「周辺地域の美化」「従業員の環境意識向上」「労使連携の強化」などを目的とし、かねてより清掃活動に取り組んでいます。今後も地域の皆さまとの対話を重ねながら、各地域の課題解決に取り組むとともに、地域の環境美化・環境の保全に貢献し、地域に愛される工場運営を行っていきます。

2022年10月、台風15号の影響により当社の静岡事業所が立地している清水区において大規模な断水が発生しました。静岡事業所では断水に対応するため、地域住民の方々や施設に飲料水や生活用水の配布を実施しました。今後も日頃の地域社会との関わりに加え、災害時においても地域社会に貢献することで、地域社会とのさらなる共生を目指します。



静岡事業所 給水の様子

TOPICS

静岡事業所での親子工場見学「ぼくらはさんぱい探偵団」

2023年8月、公益社団法人静岡県産業廃棄物協会からの要請を受け、産業廃棄物の排出工場や産業廃棄物処理施設の見学を通して日々の生活に大きく関わる産業廃棄物について親子で考える工場見学会「ぼくらはさんぱい探偵団」を静岡事業所にて実施しました。

見学では当社の産業廃棄物を減らす取り組みや各種環境配慮型商品についても説明を行いました。



TOPICS

小学生向け出前授業「学びのフェス2023夏」への出展

2023年8月、株式会社毎日新聞社と毎日小学生新聞主催の小学生向け出前授業「学びのフェス2023夏」に出展しました。

当社は「オリーブ博士になろう」というテーマで、「あぶら」に関する授業とオリーブオイルのテイスティングを実施しました。当日はイベント全体で約2,000名の小学生と保護者の皆さまが来場され、当社のブースも大いに盛り上がりました。食に携わる企業として、今後も継続して食育活動などさまざまな取り組みを実施していきます。



人財戦略

当社グループは、人的資本の強化と多様性の実現を、企業価値向上に資する、企業の長期戦略、成長投資と連動したESG経営とサステナビリティに関する取り組みと考へ、推進しています。コーポレートビジョンである「Joy for Life®」の実現を目指し、「壁を越え、共に挑み、期待を超える」人財、組織、風土の醸成に向けた取り組みを強化しています。「多様性に富んだ働きやすい環境」を土台とし、従業員一人ひとりの「成長」と「挑戦」の相互循環が「Joy for Life®」の実現のためのドライバーになると捉え、さまざまな人事改革・施策を展開しています。当社グループでは2023年度に人的資本に関する方針類の見直しを行い、その方針に則り、指標と目標を設定いたします。



CDP面談の様子

キャリア開発

当社は従業員一人ひとりの自立的成長を支援するため、キャリア開発について考える場や強みを磨く機会を提供しています。これを自立的キャリア開発支援制度とし、オープンでチャレンジングな選択ができる仕組みの運用により、一人ひとりの成長と挑戦を促しています。特に、従業員が自立的にキャリアプランを描き、実現に向け会社が支援する仕組みであるキャリア・デベロップメント・プログラム(CDP)はその中核を担っています。キャリアアップ研修や上長との1on1ミーティングを活用しつつ、自分の強み・弱みや専門性、志向、価値観などを棚卸ししたうえで、自身の「なりたい姿」を描き、中長期的なキャリアプランを明確化します。なりたい姿の実現を支援することを通じてエンゲージメント向上にもつなげていきます。それらの結果として実力をつけた人財をタイムリーに管理職とする制度の導入や、サクセッションプランによって経営層の後継者候補として育成することなどにも取り組みながら、人的資本の最大化を図り事業成長を実現します。



「カシオペア経営塾」プレゼンの様子

ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン

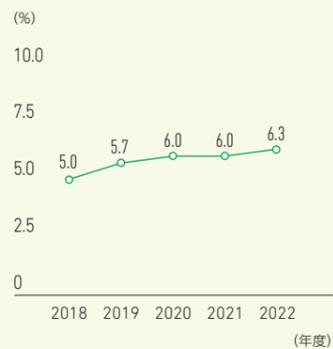
多様な人財が共創できる組織風土の実現

グローバル化の進展や多様な価値の尊重が求められる時代にあつて、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン(以下、DE&I)への考え方と取り組みは、より重要度が高い経営テーマとなっています。2022年4月に専任組織としてDE&I推進室を設置し、女性管理職候補の育成を目的としたカシオペア経営塾を開催するなど、自立的成長に向けた取り組みを推進しています。障がい者活躍・シニア活躍・個人内多様性、LGBTQに取り組みの幅を徐々に広げていくことで、DE&I推進を強化していきます。

多様な働き方の実現

当社では「十人十色のキャリア形成」という理念のもと、一人ひとりを尊重し、自らのキャリアを描き実現することを目指して、さまざまな取り組みを進めています。キャリア形成において、個人のキャリアやライフスタイルなどの多様化を踏まえ、従業員それぞれが自分の価値観にあわせて勤務エリアを選択できる制度を2022年4月より導入しました。今後も個々人がイキイキと働き、個人と会社が共に成長するための環境整備を進め、仕事と生活の充実を通じて、従業員のモチベーション向上、労働生産性の改善に努めていきます。

女性管理職比率



多様な人財が活躍する組織風土の醸成を目指す「カシオペアWプロジェクト」の推進

女性活躍推進プロジェクトチーム「カシオペアW」は 2019年に発足し、女性活躍推進の意識改革と行動改革を進めてきました。1期生、2期生の活動により女性活躍推進の土台を整えながら、3期では障がい者活躍の取り組みなどダイバーシティ推進へと活動の幅を広げました。4期ではシニア活躍や個人内多様性、LGBTQなど、エクイティ(公正性)という新たな考え方とインクルージョンを目指し活動いたしました。

現在は5期目を迎え、さまざまな職種、年齢、役職のメンバーが参加し、多様な人財が活躍する組織風土のさらなる醸成を目指し活動を推進しています。管理職向けアンコンシャスバイアス(無意識の偏見)研修や女性管理職を対象とした座談会、男性の育児参加支援活動などを進めています。



働き方改革&エンゲージメント

働きがい・やりがい向上

当社は、働きがい・やりがい向上に向けて、社員意識調査(エンゲージメントサーベイ)を活用し、組織風土改革を行っています。エンゲージメントにおいて当社が目指すのは、「会社・組織の方針や戦略に共感し、誇りを持って自発的に仕事に取り組んでいる状態」です。持続的成長に向け、組織の活性化や生産性の向上を実現するためにエンゲージメントの向上は必要不可欠です。これまで実施してきた社員意識調査を、2022年度より社員意識調査(エンゲージメントサーベイ)に変更しています。エンゲージメントサーベイを実施することで、満足度だけでなく組織の現状がより可視化され、エンゲージメントを効果的・効率的に向上させることが可能となります。また、2022年度に、従業員のエンゲージメント向上など非財務情報を通じた企業価値向上の推進のため、役員の個人別目標にESG指標を組み入れました。なお、ESG指標は、社員意識調査(エンゲージメントサーベイ)スコアと人財育成を必須とし、評価ウエイトをほかの項目より高く10～20%に設定しています。





健康経営の推進

当社グループは、成長するための原動力は従業員であると捉え、従業員が心身ともに健康な状態で働き続けるために代表取締役社長執行役員を最高責任者として「健康経営の推進」を掲げています。ワークライフバランスの推進および過重労働を含めた健康管理対策に注力するとともに、自由な働き方を可能にした「どこでもオフィス」（在宅勤務など）やフルフレックス制度の導入、健康支援としてスポーツ施設の利用補助、全従業員に向けた健康管理アプリ「カロママプラス」の導入など、従業員が健康に働ける環境づくりに取り組んでいます。2022年からは、このアプリを用いてウォーキングイベントを開催しています。さらに産業医活動の充実にも努め、メンタル・フィジカルの両輪でサポートできるように活動しています。2023年3月、3年連続で経済産業省と日本健康会議が共同で認定する「健康経営優良法人2023(大規模法人部門)」に認定されました。

企業風土・意識改革

経営陣と従業員の対話強化

当社グループは経営層と現場とのつながりを大切に考えています。相互にコミュニケーションを行い、現在の課題を共有することで、経営戦略実現のための組織一体化に役立てています。

主な対話の実施状況

	タウンホールミーティング (Joy for Life® ダイニング)	社長と従業員の直接対話 (キャラバン)	部門長と従業員の直接対話 (JOYL Talks)	組織改正にともなう対話会
取り組み内容	当社の現況や今後の方針をテーマに、経営メンバーから全従業員に説明する機会を設けています。2022年度は決算概況の説明を中心にコミュニケーションを図りました。	毎年その年に合ったテーマに合わせて、社長と従業員の直接対話を実施しています。現場人数を絞り、より対話に重きを置いた施策です。2022年度は「第六期中期経営計画(見直し)」をテーマに理解促進を図りました。	各部署の部長を講演者として、自組織のミッションや役割、これまでのキャリアなどを共有し、質疑応答に答える場を設けました。“人”や“他職場業務”を知ること、自身のキャリアに活かすことを目的としています。	2023年7月の機構改正にともない、経営メンバーが各拠点を訪れ、直接全従業員に対して新体制に関する説明を行いました。また、従業員からの意見・質問・要望に対して対話を深めました。
実施回数	3回 (2022年度)	35回 (2022年度)	14回 (2022、2023年度合計)	16回 (2023年度)
参加メンバー	経営メンバー×全従業員	経営トップ×全従業員	各部門長×全従業員 ※任意参加	経営メンバー×全従業員



JOYL Talks



組織改正にともなう対話会



組織改正にともなう対話会

Management Dialogue

全ての従業員にチャレンジの機会をできるだけ多く提供していきます。

それが業績の向上につながり、企業価値も上がれば、より一段とアクティブな会社になっていくと思います。

そういう好循環を生み出すことで、
長期的な企業価値の向上を図っていきます。



佐藤 達也

代表取締役社長執行役員 CEO

江淵 泰久

執行役員 CHRO 人事・総務担当

ダイアログ内容

[人財への考え方、人財育成]

[ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン]

[最後に]

人財への考え方、人財育成

Q. 人財の考え方について教えてください。

佐藤 私は、人財は会社そのものだと思っています。会社には色々な財産があり、例えば設備や商品、また、ブランドも一つの財産です。当社で人財と表現する時に「財」とするのは、人財はそれらの財産を凌駕するくらい大切に、競争力の源泉だと捉えているからです。油脂は、原料相場や為替相場の影響を構造的に大きく受けるため、外部環境の動向に意識が集中してしまう面があります。そのため、過去を振り返りますと、どこにどれくらいの人財を配置すればいいのかという議論が社内で十分でなかったことは否めません。一方で、私たちはこの2年間、かつてない市場環境の変化を経験したことから、さまざまなことを学びました。人財についての考え方もその一つです。これまでのように相場が良くなったら利益が出て、悪くなったら利益が出なくなるような、相場に振り回さ

れる他力本願の会社であってはならないと考えています。そのためには、やはり優秀で活躍でき、会社に貢献する人財が必要ですし、その人財を活かすために、戦略的な配置をする必要性をこれまで以上に強く感じています。

江淵 人財は、会社のなかで最も重要な位置付けにあります。この会社に共感し成果を出していくという従業員の思いと、そういう思いを持った人たちと一緒に価値を創出していくという会社の思いが一致することが大切です。当社は企業理念体系に「Joy for Life[®] 一食で未来によるこびを」掲げ、「おいしさ×健康×低負荷」で人々と社会と環境へのよろこびを創出することを目指していますが、意思をもってそれを実現させるのが人財です。

Q. 人財の育成に向けた取り組みや社内環境の整備について教えてください。

江淵 教育・評価・キャリア実現・昇格など、人財育成に必要な人事施策は揃っていましたが、各施策が単発的に行われており連動していませんでした。会社が十分な挑戦機会を提供

し、その機会を活かし、結果を出した従業員が登用され、新しい役割においてまた新しい挑戦に取り組む。それらの挑戦を目標管理制度やCDP(キャリア・デベロップメント・プログラ

従業員全員が活躍できるように、
チャレンジの場や機会をたくさん
用意していきます。

佐藤 達也

代表取締役社長執行役員 CEO

ム)を通じて会社が支援する。シンプルだが各施策の有機的な連動が重要で、少しずつ実践レベルが上がってきていると感じています。例えば、2023年度の管理職昇格者の平均年齢は、制度改定や現場のマネジメントの意識改革、若手の積極的なチャレンジにより大幅に低下しました。

佐藤 私が考える人財育成に向けたなよりの社内環境の整備は、機会をつくることです。先ほども申し上げましたが、人財は本当に大切だと思っています。だからこそ、従業員全員が活躍できるように、チャレンジの場や機会をたくさん用意していきます。もちろんそれにチャレンジするかしないかは、その人の考え方や状況によります。ただ、全員がチャンスをつかみ成長できるくらいたくさん場を用意する、それが私の仕事であり、役割です。今年の入社式の日に入社社員に対して、私は、「たくさんの会社があるなかで当社を選んでくれて本当にありがとうございます。私たちが大事に考えていることは、あなたたちが活躍できる場をつくることです。皆さんが頑張って活躍し、成果を出して貢献してくれる、そういう場をみなさんに提供します。」と伝えました。このように私の想いや考えを伝えていくことで、人が活躍する会社になってほしいと心から思っています。

江淵 人事部には一人ひとりの成長と挑戦を支援する役割と、成長した人財が活躍できる環境を整えるという役割があります。

成長と挑戦の支援では、スキルアップ・能力開発にとどまらず、この会社で何を成し遂げたいかなど、自分自身の志や使命感に向き合っていきます。

従業員一人ひとり、それぞれ自分が何をやると熱くなれるか、何に動きがいを感じるかを考えるうえでポイントが3つあると思います。一つ目は会社や組織への共感です。企業理念や会社の向かう方向と自分の想いが重なり、その実現に関わりたいという会社への共感。二つ目は業務を通じた成長実感です。チャレンジをしたら認められ、確かな手応えを感じることで、それによって本人も成長し、新しい仕事を与えられるという循環をつくるのが大事だと考えます。三つ目は、チームや組織に対する貢献実感です。一人ひとりがそれぞれの部署でどのような貢献があったかを広く共有し、称賛しあうような組織でありたいと思っています。

「活躍できる場」については、できるだけ「やってはいけない」というギブスを外すことを意識します。一般的に組織は大

きくなるにつれて徐々にルールや規則が増え、「～するべからず」の制約が増えがちです。私自身は、画一的なルールや規則をできるだけなくし、現場の判断に任せる方が良いと考えています。例えば、在宅勤務は週に何回までなどの全社一律のルールを設定するのではなく、現場で最適な勤務形態を考えてもらい、それぞれでアウトプットが高まる、あるいは価値の創出ができるベストな方法で運営してくださいという考え方です。統一基準ではなく個々に判断を任せられることの方がはるかに深く考える必要がありますし、管理職の力量も問われます。規則が全て不要というわけではなく、その最適なバランスを皆で考えていきたいと思っています。

佐藤 人財が活躍するには、オープンなコミュニケーションができる会社であることも重要です。当社には、まだまだ遠慮の文化があります。これは変えていくつもりですが、じゃあ変えましょうと言っても、きっと変わらないと思います。色々なかたちで従業員の背中を押しながら、従業員からの問題提起や提案によって不利益を被らないことはもちろんのこと、やって良かったと思ってもらえるようになって初めて新しいカルチャーが根付いていくと思います。そして、繰り返しになりますがチャレンジができる機会を増やすことが重要です。そのためには、江淵さんをはじめ人事部の皆さんが取り組んでくれています。ジョブローテーションをもっと活発にして、適材適所が実現するような会社になることが求められていると思います。

江淵 チャレンジができる環境整備の一つとして、2023年7月に機構改正を実施しました。今回の機構改正の目的の一つに、組織の数や階層が多いことによる弊害を取り除くことがあります。従来の組織体制では、意思決定の遅さ、部門間での連携の悪さ、社内横断的な意思決定ができないというようなマイナス面が残念ながら目につきました。また、セクション内のことしか判断できない組織構造であるため、組織全体に意識が向かず、結果的に視野の広い人財が育たないという弊害も感じられました。そのため、組織の数と階層を減らし、役員のポジション数も25から15にしました。組織効率の改善や意思決定のスピード、人財育成の促進を図ります。今回の機構改正を契機に、色々なことにチャレンジする人が増えることを期待しています。

佐藤 現在の業務でのチャレンジという点では、営業や研究開発の部門ではイメージがしやすいと思います。それ以外の

部門においても、例えば、生産部門では少しでも効率性を高めるために自分たちに何ができるのか、物流部門では生産の見込みを精緻化することによって不要な物流コストをいかに削減できるかなど、たくさんのチャレンジ要素があると思いますし、実際をお願いしています。その際には、チャレンジの成果を予算の枠外でも良いので、可能な限り数字で可視化したいと社内で常に話しています。一方、チャレンジの成果を定量化し難いコーポレート部門、例えば法務の業務では、単に契約に関するリスクを提示するのではなく、さまざまなリスクを考慮したうえで、最終的にどうすべきか提言するようにお願いしています。そうすると、本当に考え抜いたものが出てきます。最終的な判断の責任は経営者ですが、そこまで踏み込んだ提案を私はチャレンジだと考えています。

従業員のマインドを変えていくことは、終わりのない取り組みだと思います。大事なことは、前進することです。チャレ

ンジに失敗したときに罰せられるようなことがあれば、怖くて誰もやらなくなります。そうした不安を取り除くことが大切だと思います。一方、失敗ばかりしても良いということではありません。コミットメントをする部分、例えば自分で立案した計画をやり抜くことは大事な約束ごととして遂行していただきたいと思っています。チャレンジし、仮にそれが上手くいかなかったとしても、チャレンジ自体に意味があり、そこから何か学べるのであれば、それはそれで認める。そういうことを常に言い続けていくことが大切だと考えています。

チャレンジしたことの成果が出て、自分が昇進する、あるいは組織やチームの評価が高まる、会社の業績が上がって給与が増える、そういうことが実例として出てくると、人の心に火が灯ります。そういう仕組みをつくっていくことが経営者の仕事だと思います。

ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン

Q. 多様性についてお聞きします。多様性についての定義や現状認識、目指す姿について、どのようにお考えでしょうか？

佐藤 当社にはすでに多様性があると思います。統合会社としてホーネンコーポレーション、味の素製油、吉原製油、それぞれの社風や文化、経験を持つ人、それに加えてキャリア採用で入社した人、新卒で入社した人と、違う文化を持った人がすでに活躍しています。

多様性はあっても、その多様性を強みにすることがまだできていません。経営者として、この多様性を活かした強みをもっと引き出していかなければいけません。従業員の皆さんがもっと自分の意見を言いながら、建設的な議論をすることで、会社を良くしていく余地は十分にあると思います。

江淵 当社の上級管理職の約3割は、さまざまなバックボーンを持つ外部からの人財です。その観点から言うと、非常に多様性に富んでいると思います。たしかにまとまりにくい面もありますが、それは多様性があるからだとも認識しています。ポラティリティが高い環境のなかで企業価値を高めていくには、単一ではない、この多様性のある状態がプラスに作用すると考えています。

佐藤 たしかに多様性の観点で、当社としてうまくいっていることもあります。一方、もう一步踏み込んで、女性がさらに活躍できるようになるためにはどうすれば良いのか、また、その先には外国籍の人の活躍という点ではまだまだ十分ではありません。

江淵 当社は女性活躍推進法に基づく行動計画を制定しており、2027年3月末までに採用する正社員の女性割合を40%以上にすること、管理職に占める女性の割合を10%以上にすること、女性を含めた多様性を広げ、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン推進を加速させるという目標を掲げています。この計画に沿った取り組みを進めていくことで、正社員の女性比率は上昇していくと想定しています。しかし、女性比率が上昇するだけでは女性管理職は増えません。管理職として活躍するためのステップや育成が必要です。まだ社内に残る性差による過剰な配慮や、マイノリティとしてのハンデ払拭などへの対応から、2022年度より女性従業員を対象に「カシオペア経営塾」というプログラムをスタートし

人事部には一人ひとりの成長と挑戦を支援する役割と、成長した人財が活躍できる環境を整えるという役割があります。

江淵 泰久

執行役員 CHRO 人事・総務担当



ました。この取り組みは、当社の将来を担う人財の育成を目的とした研修で、単にスキルを伝授するというのではなく、当社が抱える事業課題に対する解決策の提案や、プロジェクトをまとめ、実行していくことを通じて、リーダーシップの考え方や経営者視点での意思決定などを経験できるようになっています。

佐藤 当社は食品を扱っている会社です。現状では当社の家庭用商品は女性が購入する機会が比較的多いと思っており、そのため女性従業員の意見や嗜好などがとても重要にな

ります。そういう意味から、当社だからこそ女性が活躍できる機会も、もっと多くあるはずですが、しかし、今の当社ではそのような機会の提供がまだまだ足りていないため、このギャップを一生懸命埋めようとしています。本当の意味でのダイバーシティは、意識して取り組むのではなく、適材適所で必要な人財を登用した結果、多様性に富んだ組織になるということだと思います。誰もが活躍できる場が存在して、性差関係なく、そこにフィットする人財が、その役割を担うことが自然です。少しずつでも前進していければと考えています。

最後に

佐藤 私は業務における悪いニュースは絶対に報告してほしいと誰にでも言っています。それが一番重要なことです。報告が上がってこない組織というのは、どこかに問題があります。あってはならないと思います。だからこそ、厳しいことでも私に言ってくださいと。それをもって否定するとか、駄目だということはしません。直接私に言うことで、私自身も学びたいと思っています。私もチャレンジするし、従業員の

皆さんにもチャレンジしてほしいと考えています。そのためには、全ての従業員にチャレンジの機会をできるだけ多く提供していきます。それが業績の向上につながり、企業価値も上がれば、より一段とアクティブな会社になっていくと思います。そういう好循環を生み出すことで、長期的な企業価値の向上を図っていきます。

役員体制 (2023年10月1日現在)

取締役



代表取締役社長執行役員
CEO
佐藤 達也



取締役専務執行役員
COO
上垣内 猛



取締役常務執行役員
CTO
松本 英三



役員の経歴、選任理由については
WEBサイトをご覧ください
<https://www.j-oil.com/corporate/officer.html>



社外取締役
佐々木 達哉
重要な兼務の状況
味の素株式会社
取締役執行役専務
コーポレート本部長



社外取締役
渡部 修
重要な兼務の状況
三井物産株式会社食料本部
油脂・加工素材ソリューション
事業部長



社外取締役(独立役員)
石田 友豪
重要な兼務の状況
ラザード・ジャパン・アセット・
マネージメント株式会社
代表取締役社長



社外取締役(独立役員)
小出 寛子
重要な兼務の状況
三菱電機株式会社 社外取締役
J. フロント リテイリング株式会社
社外取締役
株式会社ニューポート
社外取締役



社外取締役(独立役員)
亀岡 剛
重要な兼務の状況
双日株式会社 社外取締役

監査役



常勤監査役
小松 俊一



監査役
野崎 晃
重要な兼務の状況
野崎法律事務所代表



社外監査役(独立役員)
武藤 章
重要な兼務の状況
ギリア株式会社 社外監査役



社外監査役(独立役員)
水谷 英滋
重要な兼務の状況
公認会計士水谷英滋事務所所長
株式会社大林組 社外監査役

執行役員

富澤 亮
常務執行役員 営業統括

田中 一伸
執行役員 製油パートナーズジャパン
株式会社 代表取締役

水本 充希
執行役員 製油担当

春山 裕一郎
執行役員 CFO
財務・経営企画担当 兼 経営企画部長

小野 繁
執行役員 営業推進担当

山口 好司
執行役員 生産担当

櫻井 容子
執行役員 油脂加工品事業担当

近藤 一也
執行役員 研究開発担当 兼 研究開
発センター長

古川 光有
執行役員 営業戦略担当 兼
マーケティング担当

畑谷 一美
執行役員 SCM担当

江淵 泰久
執行役員 CHRO
人事・総務担当

取締役会の構成

取締役会は業務執行の監督と重要な意思決定をするために多様な知識、多様な経験、多様かつ高度な能力を持ったメンバーで構成されることが必要であると考えており、知識・経験・能力のバランス、多様性、適正人数を議論したうえで取締役を選任しております。

具体的には、中期経営計画を実現するために必要なスキルや専門性の組み合わせとして、「企業経営」「財務会計／ファイナンス(M&A)」「セールス／マーケティング」「研究開発／生産」「グローバル」「法務・コンプライアンス／サステナビリティ」「人的資本・組織開発」の7項目を重視しています。

取締役および監査役の専門性と経験

	独立	専門性と経験							指名諮問 委員会	報酬諮問 委員会	
		企業経営	財務会計/ ファイナンス (M&A)	セールス/ マーケティング	研究開発/ 生産	グローバル	法務・ コンプライアンス/ サステナビリティ	人的資本・ 組織開発			
取締役											
佐藤 達也	代表取締役	◎		◎		◎			○	■	■
上垣内 猛	取締役専務	◎	◎	○	○	◎		○			
松本 英三	取締役常務	◎			◎	◎		◎			
佐々木 達哉	社外取締役	◎		○		◎		◎			
渡部 修	社外取締役	○	○	◎		◎					
石田 友豪	社外取締役	●	◎	○	◎	◎				■	★
小出 寛子	社外取締役	●	◎		◎	◎			○	■	■
亀岡 剛	社外取締役	●	◎		◎	◎		◎	◎	★	■
監査役											
小松 俊一	常勤監査役	◎		◎		◎					■
野崎 晃	監査役							◎			
武藤 章	社外監査役	●	○	◎				◎			
水谷 英滋	社外監査役	●		◎				○			

注1 ○は各項目に該当する見識を保有する領域を、◎は見識に加えて経験を保有する領域を示しております。
注2 なお、◎・○は、当社における優先度が高いもの合計6つを上限として付しており、有する全ての知見を表すものではありません。

コーポレートガバナンスの強化

コーポレートガバナンス体制

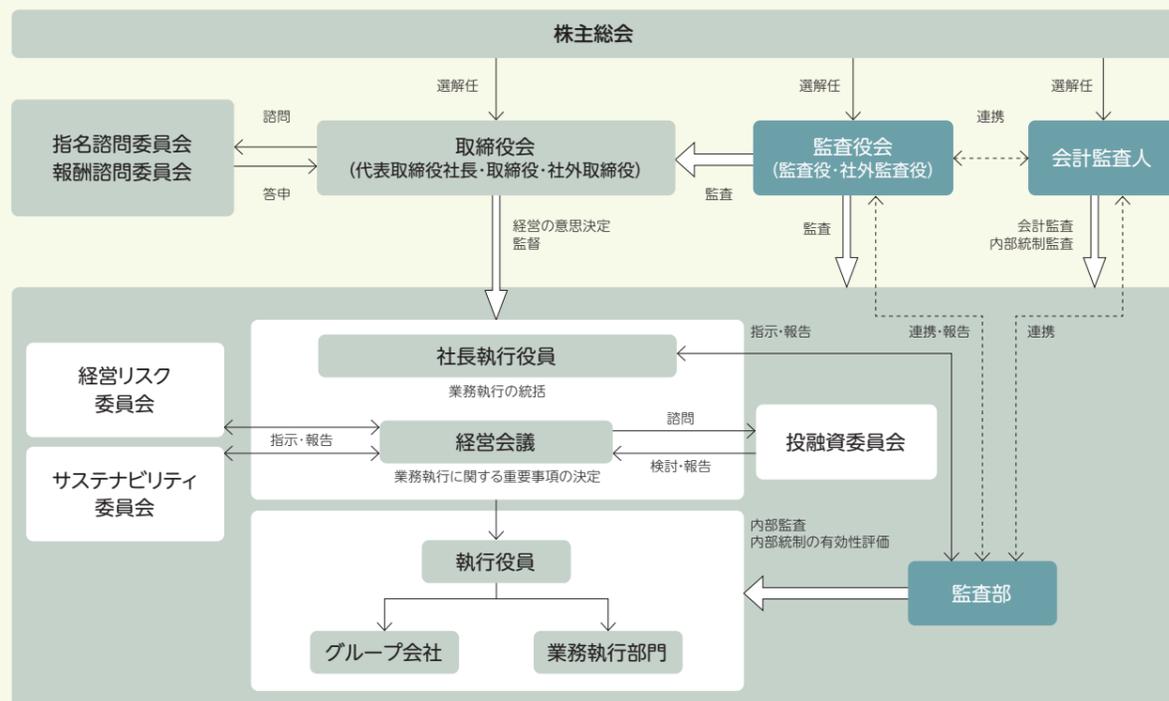
コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

当社グループは、経済的価値、環境的価値を提供することで社会の期待に応え、社会に対する責任を果たすため、会社法に則り、業務執行体制および監視・監督体制を構築しています。ステークホルダーから信頼を得られる誠実で透明性の高い経営の実現のために、コーポレートガバナンスの強化を進め、その実行性の向上を目指して内部統制を充実させております。

コーポレートガバナンスの概要

機関設計	監査役設置会社
取締役会議長	佐藤 達也(代表取締役社長執行役員)
取締役人数	8名(社外取締役5名、うち独立役員3名)
取締役の任期	1年
監査役人数	4名(社外監査役2名、うち独立役員2名)
執行役員制度	有
取締役会開催状況(2022年度実績)	開催回数⇒18回 出席率⇒取締役96.6% 監査役100%
監査役会開催状況(2022年度実績)	開催回数⇒21回 出席率⇒100%
指名委員会・報酬委員会に相当する任意の委員会	<ul style="list-style-type: none"> 指名諮問委員会は、取締役会の諮問に応じて、取締役および執行役員の選解任案などを審議し、取締役会に答申。その構成は、独立社外取締役3名および社内取締役1名から成ります。 報酬諮問委員会は、取締役会の諮問に応じて、取締役および執行役員の報酬案を審議し、取締役会に答申。その構成は、独立社外取締役3名、社内取締役1名および社内監査役1名から成ります。

コーポレートガバナンス体制図 (2023年7月1日現在)



ガバナンス体制強化の変遷

	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
I 取締役会・監査役会	取締役会の実効性に関する評価を開始						
	社外取締役(独立役員)の選任(社外取締役数3名)		女性を含む社外取締役の選任(社外取締役数5名)(独立社外取締役数全体の1/3以上)				
	取締役の人数	9名	9名	9名	9名	9名	8名
社外取締役の人数	3名	4名	5名	5名	5名	5名	5名
独立役員の人数	2名	2名	3名	3名	3名	3名	3名
II 取締役会の諮問機関	報酬諮問委員会の設置						
	指名諮問委員会の設置						
	経営会議の諮問機関など	ブランド委員会、情報開示委員会の設置			投融資委員会の設置		
サステナビリティ委員会、経営リスク委員会の設置							
マーケティング委員会の設置							
III その他の制度・取り組みなど	「退職慰労金制度」を廃止						
	取締役(社外取締役を除く)および執行役員を対象により業績連動比率を高めた新たな報酬制度を導入			役員報酬制度の改定		役員報酬制度の改定	
	役員および経営幹部候補者を対象にした研修を開始						
	サクセッションプランの策定と実行				政策保有株式の縮減計画の策定と実行		
	買収防衛策の廃止						

取締役会

取締役会は経営の最高意思決定機関として、法令、定款および取締役会規則により定められた事項につき決定するとともに、取締役および執行役員の執行を監督します。取締役会は取締役会決議事項、報告事項に関する規定に従い、経営の基本方針に関する事項、法令および定款に定められた事項、重要な業務執行に関する事項を決議および審議し、また、法令および定款に定められた事項および重要な業務執行に関する事項につき報告を受けます。取締役会は専門性を有する社外取締役5名(うち3名は独立社外取締役)を含め、8名で構成されており、原則として月1回開催するほか、必要に応じて臨時取締役会を開催しています。当期は合計18回開催しました。

社外取締役比率

8名のうち5名が社外取締役(うち3名が独立役員)



女性取締役比率

8名のうち1名が女性取締役



社外取締役・社外監査役の独立性基準については、コーポレートガバナンス報告書をご確認ください。
https://www.j-oil.com/ir/materials/20230701_CG.pdf

2022年度取締役会で議論された主な審議テーマ

カテゴリ	議題・テーマ	概要
成長戦略	家庭用・業務用油脂事業戦略	・オリーブオイルの販売戦略 ・低負荷を強みとした商品の育成/ 拡販のための戦略
	スペシャリティフード事業戦略	・プラントベースフード(以下 PBF)事業戦略
	研究開発戦略	・第六期中期経営計画(以下 第六期中計)および中長期にかかる研究開発方針
	新規事業	・バイオジェット燃料の事業化に向けた取り組み
構造改革	油脂事業構造改革	・油脂事業に関わる製品ポートフォリオの再構築 ・バリューチェーン構造改革
	乳系PBF事業構造改革	・バリューチェーン構造改革
	他社とのアライアンス	・日清オイリオグループ株式会社との搾油合弁会社設立
経営基盤強化	第六期中計	・第六期中計初年度評価および計画の見直し
	サステナビリティ	・サステナビリティ委員会活動 ・カーボンニュートラルに向けた取り組み ・原料調達方針の策定

指名諮問委員会

指名諮問委員会は、取締役会の諮問に応じて、取締役および執行役員の選解任案などを審議し、取締役会に答申します。指名諮問委員会の委員は、取締役会の決議により選任され、独立社外取締役3名(委員長:亀岡剛、委員:石田友豪、小出寛子)、社内取締役1名(委員:佐藤達也)の4名で構成されています。委員長および委員の過半数を独立社外取締役とすることで、委員会の独立性を担保し、一方で委員会での議論の実質化を高めるために社内取締役が入った構成となっております。2022年度は7回開催されました。

当期の指名諮問委員会で議論された主な審議テーマ

- ・取締役および執行役員の選解任案
- ・2022年度委員会活動計画
- ・社長サクセッションプラン
- ・社長適任性評価
- ・経営人財育成
- ・取締役などのスキルマトリクス

取締役候補の指名、監査役候補の指名、CEOの選任、解任、サクセッションプラン(後継者計画)については、コーポレートガバナンス報告書をご確認ください。
https://www.j-oil.com/ir/materials/20230701_CG.pdf

報酬諮問委員会

報酬諮問委員会は、取締役会の諮問に応じて、取締役および執行役員の報酬などを審議し、取締役会に答申します。報酬諮問委員会の委員は、取締役会の決議により選任され、独立社外取締役3名(委員長:石田友豪、委員:小出寛子、亀岡剛)、社内取締役1名(委員:佐藤達也)および社内監査役1名(委員:小松俊一)の5名で構成されています。委員長および委員の過半数を独立社外取締役とすることで、委員会の独立性を担保しています。2022年度は7回開催されました。

当期の報酬諮問委員会で議論された主な審議テーマ

- ・報酬制度(短期インセンティブならびに長期インセンティブ)
- ・2022年度委員会活動計画

政策保有株式

当社グループは、第六期中期経営計画において「資産効率の改善」を重要課題として位置付け、2021年度から2024年度までに政策保有株式を半減させ、成長に向けた投資などに振り向ける方針としています。当社の企業価値の向上に資すると認められる株式は必要最小限の保有とします。その保有の可否判断において、保有の経済合理性(保有にともなう便益やリスクが保有コストに見合っているか)、採算性向上の蓋然性(保有継続の場合のメリット、今後の取引見通し)などの多面的な観点から個別に保有意義を確認し、保有意義があると認められる株式については、定期的に取り締めで検証し、保有の妥当性が確認できない株式は、取引先企業の十分な理解を得たうえで売却を進めます。また、保有意義が認められる株式であっても、政策保有株式縮減の基本方針に則り、市場環境や経営・財務戦略などを考慮し、売却することがあります。2022年度は、当社保有の政策保有株式のうち6銘柄(売却金額474百万円)の売却を実施し、このうち4銘柄の全数売却を実施しました。政策保有株式の議決権行使については、当社の企業価値の向上に資することを前提に、投資先企業の持続的成長と中長期的な企業価値に資するものであるかを総合的に判断し、議決権を行使します。具体的には次の基準を設け、個別に賛否を判断します。

- ・定量評価:安全性、収益性、業績、配当性向、株価下落による減損リスクなど
- ・定性評価:重要な後発事象、継続企業の前提に関する注記、会計監査人の異例意見、重大な違法行為または反社会的行為など

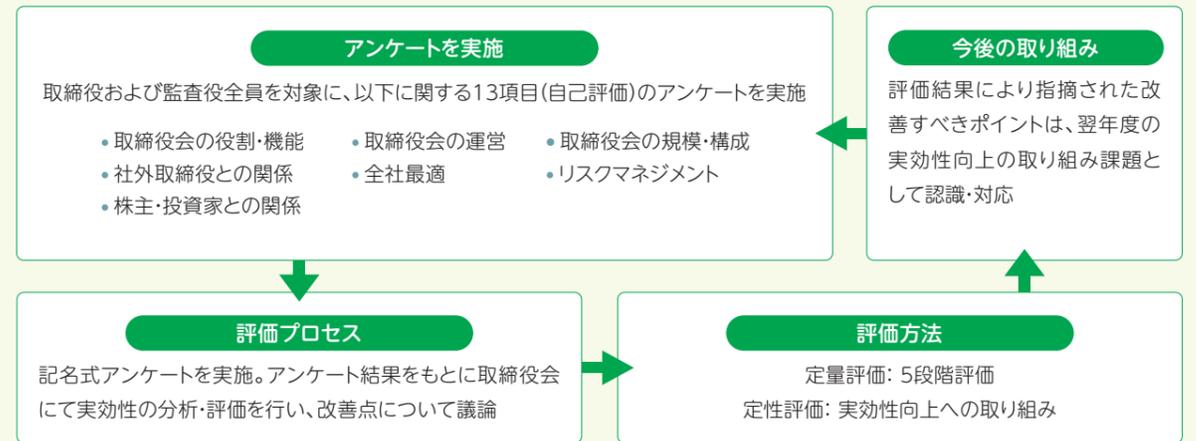
投資有価証券(個別会社)



取締役会の実効性評価

取締役会の実効性評価に関する実施概要

当社は、取締役会の実効性をより一層高めることを目的に、取締役会の実効性に関する評価を実施しています。2022年度は、前年度の評価により特定した課題を中心に取り組みを進めました。今後は、2023年度の課題として挙げられたポイントを中心にさらなる実効性の向上に取り組んでいきます。



2022年度の取り組み

2021年度の実効性評価において指摘された課題を踏まえ、2022年度は以下のとおり、取り組みを進めました。

- 1 アジェンダセッティング: 報告事項や決議事項の見直しや議案の絞り込み**

期首での年間アジェンダ案の提示、取締役会規則の改定による付議議案の絞り込みなどにより、重要案件の審議機会の拡充を図りました。
- 2 議論の充実のための工夫: 多様な視点と事実に基づく合理的、論理的な論議につなげる**

社外取締役に対する事前説明方法の見直しや説明資料改善による論点の明確化により、取締役会の議論の充実を図りました。
- 3 取締役会の構成: 独立社外取締役の比率の検討、ダイバーシティの推進、DXなどの知見を持つ取締役の必要性、経営人財の育成**

取締役会の機能発揮と多様性の確保を目的として、役員任期制度の検討や当社に適したスキルマトリクスの見直し、経営人財サクセッションプランの策定などを行いました。

2022年度の実効性評価に関する評価結果

2022年度の実効性評価の結果は、取締役会の実効性については概ね一定の水準ではありましたが、取締役会の実効性向上の取り組みを進めてきた結果として改善が進んでいる項目がある一方で、今後さらなる改善に取り組むべき項目も認識されました。

2023年度の取り組み課題: 今後の実効性評価の改善のポイント

- 1 モニタリング運営を基軸としたアジェンダセッティングの強化**

当社の持続的成長に資する成長戦略、構造改革および経営基盤強化に沿ったテーマ設定、主要KPIのモニタリング強化
- 2 有意な議論機会の確保**

執行による議論深耕、社外取締役との議論機会の充実
- 3 取締役会の役割および機能強化**

各取締役の役割や経験に応じたインプット機会の体制および環境構築

注 2023年7月3日 コーポレートガバナンス報告書より抜粋しています。

役員報酬

役員報酬制度の基本方針および当社の取り組み

当社の役員報酬制度は、役員の業績・企業価値向上に対する責任を明確にし、意欲や士気向上を図ることを目的とし設計しています。

役員報酬は、固定報酬と業績連動報酬により構成されています。業績連動報酬は、賞与と株式報酬で構成されており、業績・企業価値向上への短期および長期の両面でのインセンティブになります。業績連動報酬の算定は、会社業績評価および個人業績評価で構成され、役位や役割に応じた業績評価構成比率をもって支給額算定を行っています。役位が高くなるほど業績連動報酬の配分を大きく設定し、高い役位に対してより高い成果・業績責任を求めるものとしています。取締役の業績連動報酬の構成比は0～65%の変動幅となっております。

り、社外取締役および監査役は固定報酬のみの支給です。なお、2023年5月18日取締役会において株式報酬の目標達成率の変動幅を0～150%から0～200%に改定したことにもない、2023年度より取締役(社外取締役を除く)の業績連動報酬の構成比は0～73%の変動幅に変更しています。

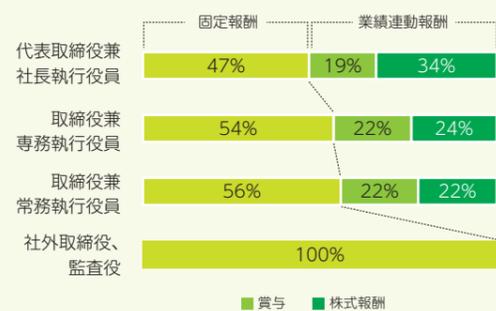
2022年度に、非財務情報を通じた企業価値向上の推進のため、役員の個人別目標にESG指標を組み入れました。なお、ESG指標は、社員意識調査(エンゲージメントサーベイ)スコアと人財育成を必須とし、評価ウエイトをほかの項目より高く10～20%に設定しています。各部門の特性を踏まえて、気候変動、サステナブル調達、サステナブル商品開発、働きがい、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン(以下DE&I)などの課題を設定しています。

役員報酬制度の概要

	業績連動報酬	
	賞与(短期インセンティブ)	株式報酬(長期インセンティブ)
業績との連動性	固定	短期業績連動 中長期業績連動
業績評価期間	—	1年 6年
算定方法	役位毎に設定	年初連結営業利益予想額毎の役位別基準額×(年初営業利益予想額に対する全社業績目標達成率×役位毎配分 ^{*1} +コミットメント目標達成率 ^{*2} ×役位毎配分 ^{*3}) 役位別付与基準ポイント×各指標 ^{*3} の各年度目標達成率
業績連動幅	—	0～200% 0～200%
支給時期	毎月	年1回 各役員の退任時
支給方法	現金	現金70%、現金30% (不祥事など発生時減額条項有) 株式70%、現金30% (マルス・フローバック条項対象)

※1 役位毎配分は役位により決定します。
 ※2 会社として重視する取り組みのうち、特に役員本人がコミットする取り組みの実施状況(社員意識調査、人財育成、気候変動、サステナブル調達、サステナブル商品開発、働きがい、DE&I)
 ※3 指標:連結営業利益、ROIC、ROE、EPS

役員報酬構成比



注 取締役(社外取締役を除く)の業績連動報酬の構成比は0～73%の変動幅となります。

2022年度 役員区分ごとの報酬などの総額、種類別の総額および対象となる役員の員数

役員区分	報酬などの総額(百万円)	報酬などの種類別の総額(百万円)		対象となる役員の員数(名)
		固定報酬	業績連動報酬(賞与、株式報酬)	
取締役(社外取締役を除く)	162	106	2、52	5
監査役(社外監査役を除く)	32	32	—、—	2
社外役員	56	56	—、—	6

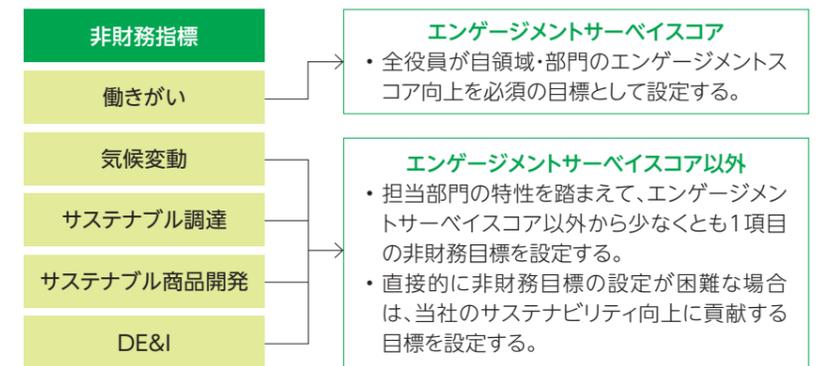
注1 固定報酬および対象役員の員数には、2022年6月27日開催の第20回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役2名および社外監査役1名を含んでおります。
 注2 株式報酬の金額は、当事業年度に付与した株式ポイント(1ポイント当たり当社普通株式1株に換算されます。)を取得価格(平均値)で換算したものであります。
 注3 社外取締役3名(2022年6月27日開催の第20回定時株主総会終結の時をもって退任した社外取締役1名を含む)は無報酬のため含まれておりません。

報酬諮問委員会委員長メッセージ



社外取締役(独立役員)
石田 友豪

非財務目標の役員目標への組み入れ(2022年度)



当社は、株主の皆さまとの価値共有という考え方をもとに役員報酬制度を設計しております。報酬の固定部分と変動部分の割合については、役職が上がるにつれて固定報酬の割合が低くなり、業績連動の長期インセンティブである株式報酬の割合を高くしています。経営トップである代表取締役社長執行役員においては株式報酬のウエイトが34%を占めます。私は、一般的に日本の上場企業の役員報酬に関して、株式報酬の割合が低いと思っています。株主には短期的な業績動向だけでなく、中長期の成長戦略やそれを実行する各種の施策に対する期待値が反映されるため、役員が自社の株式を多く持つことで株主と利益を共有する土台に立ち、企業価値向上に対する責任感をより一層醸成できると考えています。

当社の社外取締役の報酬は、客観的かつ独立的な立場から執行を監督することを目的に固定報酬のみとしています。現在、株式報酬の制度は組み込まれていません。株主の皆さまとの価値共有という観点では、今後の課題と認識しています。その課題への対応策として、まず、社外取締役が役員持株会に加入できるように制度の整備を進めました。役員持株会を通じて株式を保有するかどうかは個人の判断になりますが、株主との価値共有に向けた第1段階の仕組みは整えたと考えています。

2030年度に向けての非財務目標に基づき、各役員の単年度の評価にESG指標の目標が2022年度から設定されました。これは各役員がESGに対する意識をさらに高め各自の目標の達成を促し、当社の中長期的な企業価値の向上につなげることで株価に好影響を与えると考えているからです。2022年度のESG指標の目標設定において、社員意識調査

(エンゲージメントサーベイ)スコアの改善を必須とし、それに加えて非財務指標のなかから少なくとも1項目を担当部門の特性を踏まえて組み込むかたちになっています。短期インセンティブで設定するESG目標は、最終的には社長が確認しており、役員の全員がESG指標の達成を意識するかたちになっています。その結果、各役員のESG指標に対する意識はより高まっています。最近の例では、女性管理職の育成や台風・大雨に備えた工場の危機管理対応のスピードが上がっているとみています。

また、2023年度には業績連動報酬の一部を変更しました。具体的には、これまで短期インセンティブは連結営業利益の達成率を中心に算出していましたが、非財務目標に関する成果も役員報酬にきちんと反映するべきと考えたため、連結営業利益の達成度と非財務指標を含む個人目標の達成度を合計するモデルにしました。長期インセンティブについても、事業年度単位で株式報酬による給付予定株式数を確定するかたちに変更しました。毎年、各役員への給付予定株式数を開示することによって、投資家は見込みも含めて各役員の株式保有状況を把握できるように変更しました。

私は日系と外資系の両方の企業での勤務経験がありますが、両者には役員報酬に関する考え方に違いがあると思います。報酬諮問委員会委員長として、それぞれの良いところを当社の報酬体系のなかに組み込み、役員がより多くの株式を保有することで、当社の企業価値向上を促し、株主やステークホルダーの皆さまに報いることができると考えており、そのために報酬制度のさらなる改善に取り組んでいく所存です。

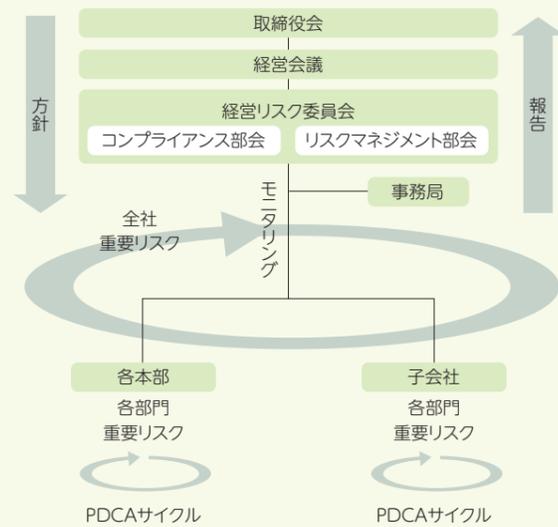
リスクマネジメントの強化／コンプライアンスの推進

リスクマネジメント

リスクマネジメントにおいては、代表取締役社長執行役員を委員長とし、取締役、執行役員などをメンバーとする「経営リスク委員会」を設置し、当社グループの経営に重大な影響を及ぼす可能性のあるリスク(経営リスク)の特定やリスクの低減活動、顕在化したリスクに対する対応策などを審議しています。審議内容については、半年に一回、経営会議および取締役会へ報告し、取締役会はリスクマネジメントの有効性を監督しています。経営リスク委員会は、その傘下にリスクの想定と予防、危機への対応をミッションとする「リスクマネジメント部」と、従業員意識の向上やコンプライアンス違反への対処などをミッションとする「コンプライアンス部」を置き、両部会を統括管理することで内部統制システムの運用と維持管理の機能も果たしています。期中に発生したクライシス(リスクが顕在化し企業価値に重大な影響を及ぼすもの)については、危機管理規程に基づき、必要に応じてクライシス対策本部を設置し、円滑かつ迅速に対応し、適切な解決を図っています。また、経営リスク委員会の主導のもと、発生したクライシスの真因分析を行ったうえで、是正措置を展開し全社的な再発防止に努めています。

リスクマネジメント体制

(2023年6月26日現在)



コンプライアンスの徹底

当社グループにとってコンプライアンスとは、法令順守だけでなく、社会の一員としての企業倫理や社会的規範の順守までを含んだ行動と捉え、常に社会から信頼される企業である

るために、全ての従業員に対してその徹底に努めています。

「経営リスク委員会」の傘下に設置する「コンプライアンス部会」では、各部門の責任者と労働組合の代表者が参加し、当社グループが抱える部門ごとの課題を共有し、改善とレビューを行うことでコンプライアンスの浸透を図っています。2022年度はコンプライアンスシステムの周知徹底と相談者保護の徹底を重点ポイントとし、役員を含む全従業員のコンプライアンス意識の向上と、従業員が相談しやすい企業風土の醸成を目指して内部通報制度(ヘルプライン相談窓口)の再整備を図りました。その結果、2022年度の通報・相談件数は15件となり2021年度の2件から大幅に増加し、内部通報制度の実効性が向上しました。

今後も従業員のコンプライアンス意識向上のため、社内へ周知、啓発を行うとともに、従業員が安心して利用できる環境を整備していきます。

2022年度の主な取り組み

- ・社内ポータルサイトなどを活用した内部通報制度(ヘルプライン相談窓口)の見える化(コンプライアンス対応フレームワークの社内周知、年間相談状況の報告など)
- ・コンプライアンス強化月間の設定とトップメッセージの発信
- ・全従業員向けe-ラーニング、意識調査の実施
- ・内部通報制度(ヘルプライン相談窓口)利用に関する相談者保護徹底の説明強化
- ・社外有識者による講演会の実施
- ・ヘルプライン相談窓口受付担当者定例会と外部弁護士との研修の実施 など

内部通報・相談件数

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
(件)	8	4	3	2	15

経営リスクと対応

当社では、中期経営計画や行動規範を踏まえ、またESG(環境・社会・ガバナンス)に関するリスクにも着目し、毎年度、経営リスクを見直しています。2023年度は、「資金調達に関するリスク」、「物流に関するリスク」、「知的財産に関するリスク」を新設しました。また、気候変動を重要な経営リスクと捉え、従来の「環境に関するリスク」を「気候変動・環境に関するリスク」に改め、気候変動リスクを明確に示しました。その他、当社グループを取り巻く経営環境や社会情勢なども鑑み、経営リスクを更新しています。詳細はP73のとおりです。

経営リスクと対応

項目	リスク	リスク認識	リスクへの対応
戦略リスク	当社製品の需要低下に対するリスク	<ul style="list-style-type: none"> ● 関税引き下げによる海外からの安価な製品の流入 ● 少子高齢化の継続による市場縮小にともなう製品需要の減少 ● 油脂やミール製品の価格上昇にともなう需要の減少 ● 製品の特徴や価値が顧客に適切に伝わらないことによる需要の低迷 ● 顧客の嗜好や社会情勢などの変化に適合した製品開発や技術開発の遅れによる競争力の低下 ● 需給管理不足による不良在庫の発生 	<ul style="list-style-type: none"> ● 生活者の価値観の変化などに対応した製品の機能・健康などの付加価値化および提案強化 ● スターチ、マーガリン、プラントベースフード(以下 PBF)の組み合わせ提案による動物性たんぱく・脂の代替需要拡大への対応力強化 ● お客様のセグメントに応じた最適なコミュニケーションの実施、並びにプラント・製品のコミュニケーションのDX化 ● 全社システム対応強化とトータルSCM(サプライチェーンマネジメント)管理の最適化フロー確立
	海外進出に潜在するリスク	<ul style="list-style-type: none"> ● 海外進出に潜在する、予期せぬ法律・規制・税制の改正 ● 予期せぬ紛争・テロなどの政治的・社会的リスク ● 海外子会社におけるガバナンス不全による不正会計や不法行為の発生 	<ul style="list-style-type: none"> ● 外部コンサルタントや海外に進出しているグループ企業などからの各国の法規や海外リスク情報入手、迅速な対応の実施 ● 内部統制の拡充と定期的な監査の実施
財務リスク	原材料調達・為替相場などに関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> ● 主要原料の品質変化、相場変動による調達コスト増加 ● 為替・海上運賃などの相場変動による調達コスト増加 ● 国際情勢の変化(ウクライナ情勢、インドネシアによるパーム油輸出禁止など)による調達不能および調達コスト増加 ● パイオ燃料需要増加による調達コストの増加 	<ul style="list-style-type: none"> ● 原料購買規程、外国為替予約運用規程の範囲内で、競争優位と思われるポジションでの取引 ● 先物相場のプライシングと為替予約などによるヘッジ取引 ● 新規の原料産地およびサプライヤーの調査・採用 ● 原材料調達コストなどに応じた適切な価格改定の実施 ● サプライチェーン全体における持続可能な調達活動の推進
	資金調達に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> ● 市中金利の上昇による金利負担の増加 ● 金融市場の混乱による資金調達難 	<ul style="list-style-type: none"> ● 資金需要の性質、金融市場環境、長短バランス、資金調達コスト、調達先の分散などからの総合的な資金調達手法の選択 ● 社債や長期借入による固定金利での資金調達の併用による金利変動リスク低減 ● 減損懸念資産や繰延税金資産の継続的なモニタリングを通じた自己資本毀損リスク規模の把握 ● 運転資本管理、政策保有株式縮減など資産圧縮の徹底による資本効率の改善 ● 投資委員会および経営会議における買収価格の適切性に関する審議や買収後のシナジー実現に向けたフォローアップ ● マクロ経済環境の定期的なモニタリング ● 事業計画に基づく将来キャッシュ・フローの見積り
	のれんや固定資産の減損損失に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> ● 買収・資本参加した子会社などの業績不振、事業計画の大幅未達 ● 有形固定資産・無形固定資産の公正価値の下落 	<ul style="list-style-type: none"> ● 定期的な危機管理体制および事業継続計画(BCP)の見直しによる対応力強化 ● リモートワークなどの効率的な事業運営 ● 安定供給のための、委託先や協力先の確保による生産体制の複数化や適正在庫の確保と顧客への連絡・情報共有のスピード化
リスク	自然災害・感染症の蔓延リスク	<ul style="list-style-type: none"> ● 大規模な地震、台風、集中豪雨などによる従業員などの人的被害、施設・設備などの損壊 ● 新型コロナウイルスをはじめとする感染症の蔓延による操業停止、製品供給の停滞 ● サプライチェーンの分断や社会インフラの機能停止による事業活動の継続困難 	<ul style="list-style-type: none"> ● 定期的な危機管理体制および事業継続計画(BCP)の見直しによる対応力強化 ● リモートワークなどの効率的な事業運営 ● 安定供給のための、委託先や協力先の確保による生産体制の複数化や適正在庫の確保と顧客への連絡・情報共有のスピード化
	気候変動・環境に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> ● 気温上昇や異常気象による収穫量減少や品質変化などによる原料の安定確保困難 ● CO₂排出規制強化による生産コスト増加 ● 環境対策の対応不足や環境関連法令違反による企業価値の低下 	<ul style="list-style-type: none"> ● 事業と一体となったESG経営の推進 ● 省資源・省エネルギー、CO₂排出量の低減、脱プラスチック、水資源の有効活用 ● パルチェーンにおけるAI活用による、資源利用効率の最大化
	人権に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> ● サプライチェーンにおける人権対応不備による企業価値の低下 ● ハラスメントなどの人権侵害 	<ul style="list-style-type: none"> ● 外部プログラムの有効活用によるサプライチェーンのサステナブルな課題の把握および改善の実施 ● 原料調達におけるトレーサビリティ確保
	物流に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> ● ドライバーや荷役作業員の不足や配送車両を確保できないことによる製品供給の停滞や大幅な配送遅延など、適切な物流コスト管理の未実施による物流破綻 	<ul style="list-style-type: none"> ● 配送業務外の付帯作業の改善や長時間待機削減、リードタイムの延長による計画的な車両確保、適切な料金設定などによる物流環境や労働環境の改善 ● 法規制変更などへの適切な対応
オペレーショナルリスク	情報漏洩・サイバーセキュリティに関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> ● 不正アクセスやコンピュータウィルスの感染などによる情報の漏洩・改ざん・消失、ICTインフラ・生産ラインなどの停止 ● インシデント発生時の対応不備 	<ul style="list-style-type: none"> ● 強固なセキュリティ対策の実施 ● 社内の機密文書の管理状況に関する定期的なモニタリングの実施 ● e-ラーニングを通じた従業員向け情報管理教育の定期的な実施 ● 外部からのサイバー攻撃に対するモニタリングの強化推進 ● インシデント発生時の対応手順準備と徹底
	食品安全に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> ● お客様への健康被害や表示などの法令違反による、自主回収やリコールの発生 ● 意図的な異物混入および食品偽装やデータ改ざんの発生 	<ul style="list-style-type: none"> ● ISO9001による品質マネジメントシステムの運用(製品開発段階での品質アセスメント実施と仕組み強化による品質リスクの低減) ● ISO22000認証取得および品質監査による適切な運営、確認 ● 継続的な従業員教育の実施 ● お客様の声を反映した製品開発および研究開発
	人財・労務に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> ● 高度な専門性を持つ人材や次世代を担う人材の不足 ● ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン(以下 DE&I)の進展不足による企業競争力の低下 ● 労働災害、業務中の事故、労働関連法令や労務トラブルなどによる企業価値の失墜、損害賠償請求など 	<ul style="list-style-type: none"> ● 働きやすい職場環境の維持・改善、公正な人事・処遇制度の構築と適正な運用実施 ● 高度な専門性を持つ人材および次世代の経営を担う人材の育成 ● 女性活躍および定年後雇用延長制度などによるダイバーシティの推進 ● 安全衛生教育の実施や安全衛生管理体制の整備、労働環境の改善、事故発生時の迅速な対応
	コンプライアンスに関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> ● 法規制や社会規範に反した行為や不正・ハラスメントなどの発生 ● 法規制の変更や追加による事業上の制約 	<ul style="list-style-type: none"> ● 法規制および社会規範の順守を目的とした「J-オイルミルズ行動規範」の策定と、社内研修による周知徹底 ● 社内外の内部通報窓口設置による不正やハラスメントなどの早期発見と是正 ● 法規制の変化に対応するための法令改正情報注視
	知的財産に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> ● 競合他社による同様の技術開発に対し、当社の知的財産の権利化が不十分なことによる競争優位性の喪失 ● 第三者の知的財産権の侵害による販売の差し止めや損害賠償請求など 	<ul style="list-style-type: none"> ● 関係部署との相互連携強化による発明などの早期発掘および迅速かつ適切な知的財産権利の取得 ● 第三者の知的財産権の侵害を未然に防ぐ仕組みの構築 ● 知的財産権に関する従業員向け研修の継続的な実施

(注) 将来に関する事項は、2023年3月末時点において入手可能な情報に基づき、当社グループが判断したものです。

DXへの取り組み

DXの推進方針

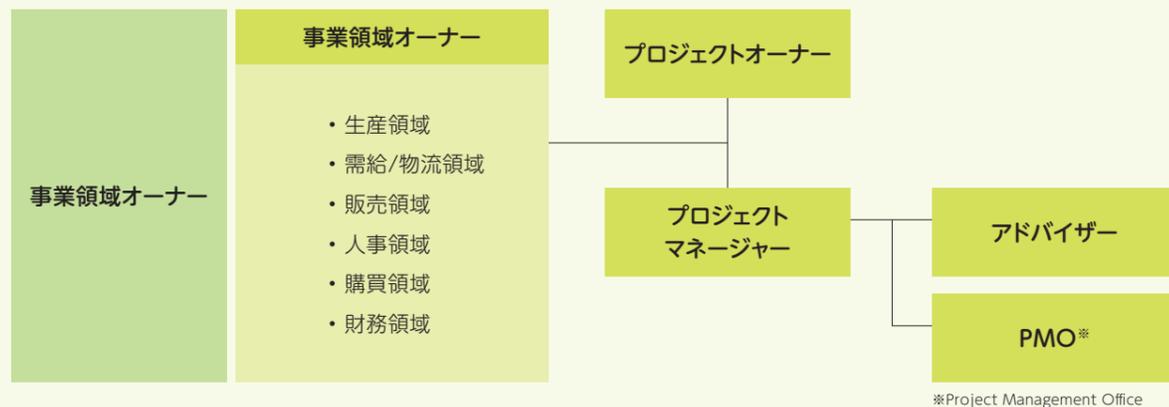
当社グループは、当社のミッション「おいしさデザイン®で『食べる』と『つくる』の課題と向き合い、より良い社会に貢献する」を実現するため、事業、ヒト、インフラの3つの視点から企業価値向上に向けた変革に取り組んでいます。そのなかで、デジタルトランスフォーメーション(以下 DX)を、「デジタル技術を活用し、業務プロセス・製品/サービス・ビジネスモデルにおける競争上の優位性を確立すること」と定義し、当社の変革を推進する手段の一つとして、階層ごとにやるべきことや課題を抽出し、人財の確保・育成も含め検討や取り組みを進めています。

経営環境の変化に迅速に対応するため、2022年度は決算の早期化と社内のデータウェアハウスの構築などにより

全社の見込管理の合理化を実現し財務状況を分析して適時的確な判断を行う仕組みを構築しました。

現在は、第六期中期経営計画の見直しを踏まえ、将来への成長基盤強化に向けた事業基盤の強化や収益回復を達成するため、「棚卸資産の圧縮」や「収益性の向上」を重点目標とし、基幹システムの刷新を通じたバリューチェーン改革の取り組みを推進しています。さらに、事業戦略・営業戦略を実現するための差別化戦略について、デジタル技術を活用し実践するという観点から経営陣が参画するステアリングコミティにて重点テーマを絞りこんでいます。絞り込んだテーマにおいてDXを推進することで、具体的な成果を創出する取り組みをリードしていきます。

DX推進体制図



J-オイルミルズグループのDX戦略イメージ



マテリアリティへの主な取り組み(～2022年度)

テーマ	マテリアリティ	主な2030年度ゴールイメージ・定量目標	2022年度実績
環境負荷の抑制	<ul style="list-style-type: none"> ・ 資源・耕作地の持続可能性担保 ・ 顧客の作業・業務負荷の低減に貢献 ・ 気候変動の緩和と適応 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 農園までのトレーサビリティ100%(パーム) ・ CO₂排出量50%削減(SCOPE1.2、2013年度比) 	<ul style="list-style-type: none"> ・ パーム油ミルまでのトレース率100%達成 ・ パーム油農園までのトレース率3% ・ RSPO認証油の購入比率17% ・ SCOPE1,2総量で約2%削減(2021年度)
食資源の維持	<ul style="list-style-type: none"> ・ たんぱく質危機対応 ・ フードロス削減と安定供給 ・ 畜肉・水産資源の保持 ・ 食の安心・安全 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 動物性食品のおいしさ、満足感、機能、健康価値、栄養価を植物由来の素材だけで再現可能にすることにより植物性食品ならではの新しい価値創造を行い社会課題に貢献 ・ 植物生まれの原料ならではのおいしさ、満足感、機能、健康価値を提供 ・ 「おいしさ長持ち」の観点からフードロス削減や作業効率向上による低負荷の実現 ・ サステナブル商品またはお客さまの声活用製品の開発比率70% 	<ul style="list-style-type: none"> ・ たんぱく食品のバラエティー化 ・ 「Violife」拡充(家庭用 業務用)販売継続 ・ 肉系PBFの製品上市とアプリケーション拡張(継続) ・ 水練り原料別のスターチの使用条件、アプリケーションを拡張(継続) ・ 長持ち機能を有する「SUSTEC®」(サステック)技術を活用した製品の市場拡大を推進 ・ 「SUSTEC®」製品の業務用油脂製品中の構成比向上 ・ 「低負荷」価値実現のための環境基準の社内浸透 ・ 上記環境基準のチェック運用実施確認、対象範囲を拡充
食を通じた健康への貢献	<ul style="list-style-type: none"> ・ 健康維持への貢献 ・ 高齢化社会対応 ・ 栄養摂取・管理への貢献 ・ ライフスタイルの多様化対応 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 基礎体力の維持・向上を通じた免疫力向上、健康不全の未然防止などへの寄与につながる、油脂や油脂に含まれる成分をアピールできる技術の確立 ・ フレイルなど高齢者の健康課題に対する、栄養機能成分による改善機能提供(対象者のステータスに応じた最善策の提供による) ・ 植物性の持つ良さを活かし多様なライフスタイルに対応した「おいしくて健康的な食品・素材」の提供 ・ 生活習慣病など健康に関する課題解決のための機能性素材、食品の提供。その評価・開発へのフィードバックによる、顧客ベネフィットの継続的向上 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 左記2030年のゴールイメージ達成のため、免疫力向上、健康不全の未然防止、フレイルなどの高齢者の健康課題、生活習慣病などに関連する研究開発に注力 ・ 2022年度の段階では研究開発途上 ・ たんぱく食品のバラエティー化 ・ 「Violife」拡充(家庭用 業務用)販売継続 ・ 肉系PBFの製品上市(「プランテクト」)とアプリケーション拡張(継続) ・ 水練り原料別のスターチの使用条件、アプリケーションを拡張(継続)
事業継続基盤	<ul style="list-style-type: none"> ・ コーポレートガバナンスの強化 ・ リスクマネジメントの強化 ・ コンプライアンスの推進 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 企業価値向上に資するコーポレートガバナンスの実現 ・ 取締役会の多様性確保 ・ ステークホルダーエンゲージメントの向上 ・ 経営基盤強化と組織風土改革による企業価値の向上 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 取締役会に占める社外取締役比率の向上(55.6%→62.5%) ・ 「取締役会規則」の改定 ・ 「関係会社運営規程」の改定 ・ 「危機管理規程」の制定 ・ 「企業倫理規程」の改定および「内部通報規程」の制定 ・ 期首に設定した13の経営リスクについて、各施策の実施状況をモニタリング
	<ul style="list-style-type: none"> ・ サプライチェーンマネジメント 	<ul style="list-style-type: none"> ・ サステナブル調達への進化 ・ 物流システムの再構築(2025年度)2025年度には内閣府「戦略的イノベーションプログラム(SIP)」で検討中の物流プラットフォームに接続 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 静岡事業所へのトラック入庫受付システム導入、システム導入後、待機時間30～60分を解消 ・ 問題となる500km超の幹線輸送はないことを確認、500km超の幹線輸送について100%モーダルシフト済み ・ 納品リードタイム延長の遵守率向上に向け営業連携による枠組み「SCM(サプライチェーンマネジメント)最適化プロジェクト」発足、営業組織単位で課題共有し解決取組中
	<ul style="list-style-type: none"> ・ ダイバーシティ&インクルージョン 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 女性管理職比率 30%以上 ・ 障がい者雇用率 4.0%以上 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 女性管理職比率 6.3% ・ 障がい者雇用率 2.2%
	<ul style="list-style-type: none"> ・ 働き方改革&エンゲージメント 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 2019年度比 教育投資1.5倍*1 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 2019年度比 1.0倍*2
	<ul style="list-style-type: none"> ・ 企業風土・意識改革 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 経営トップと従業員の対話強化 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 経営メンバーと従業員の対話(キャラバン)35回、タウンホールミーティング3回
	<ul style="list-style-type: none"> ・ 地域社会への貢献と協働 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 社会貢献活動の強化、費用増大(経常利益の1%) 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 社会貢献活動の強化、2022年度経常利益の1%以上(150万円)2022年度経常利益の1%以上
	<ul style="list-style-type: none"> ・ 適時適切な情報開示 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 個人株主、機関投資家比率の拡大(2020年度比15%増) ・ メディア露出回数が増大(広告換算効果15億円) 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 個人株主、機関投資家比率43%増(2020年度比) ・ メディア露出回数が増大、広告換算効果の2030年度目標達成

*1 目標年度2024年度

*2 2023年度に教育効果を最大化するための教育体系再構築に着手予定

(単位:百万円)

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
会計年度:					
売上高	186,778	178,196	164,816	201,551	260,410
営業利益又は営業損失(△)	5,663	6,661	6,687	△21	734
経常利益	6,326	7,302	7,374	596	1,436
親会社株主に帰属する当期純利益	4,749	5,203	5,253	1,953	986
EBITDA*1	10,639	11,745	11,631	4,792	5,520
減価償却費	4,976	5,084	4,944	4,813	4,785
設備投資額	5,159	4,252	3,892	5,129	5,060
研究開発費	1,511	1,577	1,518	1,248	1,355
営業活動によるキャッシュ・フロー	13,075	14,647	4,270	△16,807	△10,022
投資活動によるキャッシュ・フロー	△2,623	△4,235	△2,438	1,917	△3,709
財務活動によるキャッシュ・フロー	△11,066	△4,396	△2,476	10,576	12,628
フリー・キャッシュ・フロー	10,452	10,412	1,832	△14,889	△13,731

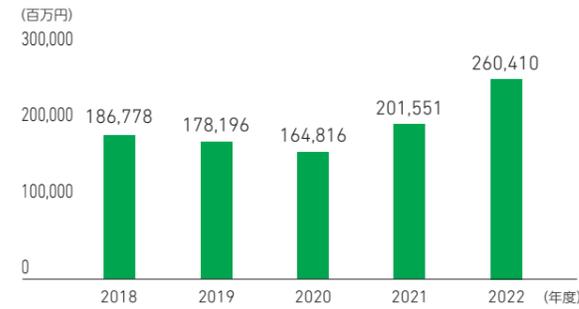
会計年度末:					
総資産	147,688	147,541	156,509	161,700	178,621
純資産	86,908	89,683	94,475	94,523	94,263

1株当たり情報*2(円):					
当期純利益	144.28	158.10	159.62	59.24	29.82
純資産額	2,638.37	2,714.49	2,859.34	2,846.30	2,837.41
配当金	45.00	50.00	50.00	50.00	20.00

財務指標:					
自己資本利益率(ROE)(%)	5.6	5.9	5.7	2.1	1.0
売上高純利益率(%)	2.5	2.9	3.2	1.0	0.4
総資産回転率(回)	1.3	1.2	1.1	1.2	1.5
財務レバレッジ(倍)	1.8	1.7	1.7	1.7	1.8
総資産利益率(ROA)*3(%)	3.2	3.5	3.5	1.2	0.6
自己資本比率(%)	58.8	60.6	60.1	58.2	52.5
時価ベースの自己資本比率*4(%)	45.9	51.0	42.0	32.9	28.2
キャッシュ・フロー対有利子負債比率*5*6(年)	2.0	1.6	5.2	—	—
インタレスト・カバレッジ・レシオ*6(倍)	127.5	172.7	36.3	—	—
配当性向(%)	31.2	31.6	31.3	84.4	67.1

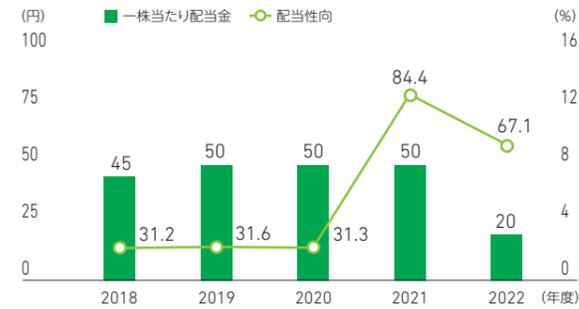
*1 EBITDA=営業利益+減価償却費
 *2 2021年4月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割したため、2018年度の期首に当該株式分割が行われたと仮定し、1株当たり当期純利益、1株当たり純資産額、1株当たり配当金を算出しています。
 *3 当期純利益を用いて算出しています。
 *4 株式時価総額は、期末株価終値×期末発行済株式総数(自己株式控除後)により算出しています。
 *5 有利子負債は、連結貸借対照表に計上されている負債のうち、利子を支払っている全ての負債を対象としています。また、利払いについては、連結キャッシュ・フロー計算書の利息の支払額を使用しています。
 *6 2021年度および2022年度の営業キャッシュ・フローがマイナスのため記載していません。

売上高



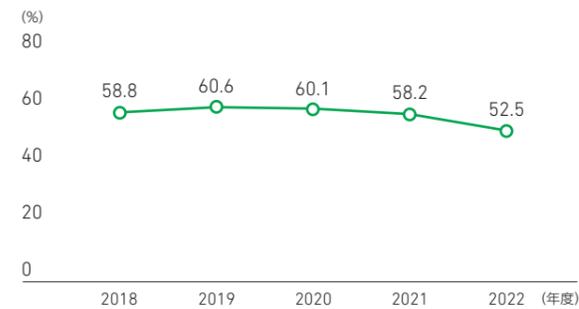
資源・エネルギー価格の高騰や為替相場の円安進行により原料価格が高騰しましたが、それに見合った販売価格への改定を進めた結果、売上高は前年同期比29.2%増の2,604億10百万円となりました。

一株当たり配当金、配当性向



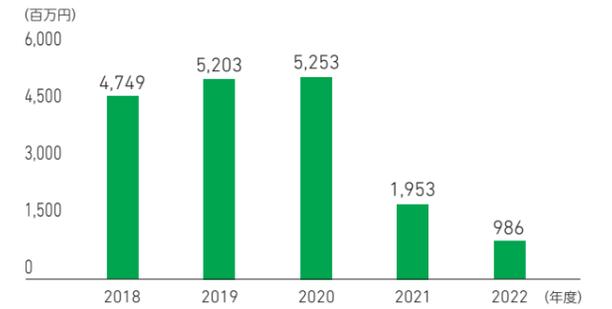
年間配当額は一株当たり20円としました。連結配当性向は40%を目安としており、当期は67.1%となりました。

自己資本比率



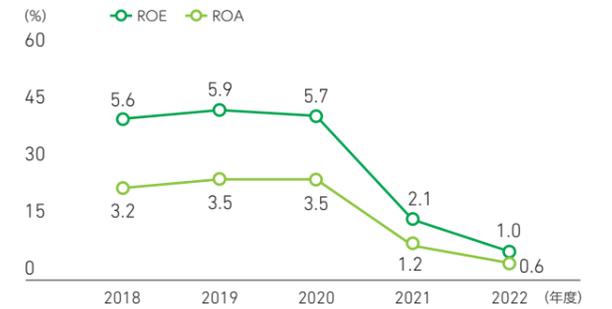
原料価格上昇により運転資金が増加し、有利子負債が増加したことにより、自己資本比率は52.5%となりました。

親会社株主に帰属する当期純利益



2021年度に計上したケミカル事業関連売却益の反動減や繰延税金資産の一部取り崩しにより、親会社株主に帰属する当期純利益は、前年同期比49.5%減の9億86百万円となりました。

ROE / ROA



ROEは1.0%、ROAは0.6%となりました。原料価格高騰に見合った価格改定を進めることで収益性を改善していきます。

フリー・キャッシュ・フロー

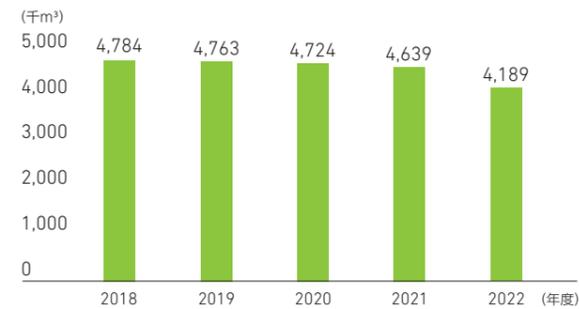


フリー・キャッシュ・フローは137億31百万円のマイナスとなりました。原料価格高騰が価格改定に先行したことが主な要因ですが、足元では価格改定の実現により営業キャッシュ・フローは改善傾向にあります。

	単位	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
環境(Environment) データ ^{*1}						
GHGスコープ1,2,3排出量 ^{*2}						
スコープ1	千t-CO ₂	111	117	111	116	119
スコープ2	千t-CO ₂	51	52	36	34	28
スコープ3 ^{*3}	千t-CO ₂	3,542	3,453	3,301	3,347	3,413
CO ₂ 排出原単位	t-CO ₂ /精製油t	0.25	0.26	0.26	0.26	0.26
購入電力(再生不能)	万kWh	6,406	6,741	6,230	6,004	5,584
取水量	千m ³	13,014	12,721	11,907	12,416	12,375
排水量	千m ³	11,621	11,310	10,698	11,172	11,068
原料使用量	千トン	1,680	1,694	1,560	1,649	1,650
特定化学物質排出量・移動量	トン	7	9	6	6	13
社会貢献活動支出額(金額換算) ^{*4}	百万円	27	31	31	22	15
社会(Social) データ						
従業員数 ^{*5}	人	1,012	1,039	1,074	1,104	1,080
うち男性	人	829	844	865	878	850
うち女性	人	183	194	209	226	230
うち外国人	人	0	1	4	5	7
平均年齢	歳	43.5	43.7	43.7	43.4	44.2
うち男性	歳	43.9	44.2	44.4	44.6	45.1
うち女性	歳	41.4	41.5	40.9	39.7	40.9
女性管理職比率	%	5.0	5.7	6.0	6.0	6.3
障がい者雇用率	%	2.01	2.18	2.40	2.40	2.27
新卒採用人数	人	20	19	24	22	17
うち男性	人	13	12	14	12	11
うち女性	人	7	7	10	10	6
新卒3年以内離職率 ^{*6}	人	5.0	0.0	8.3	—	—
平均勤続年数	年	17.1	17.2	16.8	16.1	17.1
うち男性	年	17.8	17.8	17.8	17.6	18.2
うち女性	年	14.0	13.6	13.1	12.2	12.8
離職者数 ^{*7}	人	18	17	20	27	39
時間外労働時間(一人当たり平均)	時間/月	17.5	17.9	16.9	21.5	21.9
育児休業制度利用者数	人	14	10	12	12	17

※1 環境関連のデータ集計範囲は2018年度まで自社全生産拠点、2019年度からJ-オイルミルズグループ(国内連結子会社)
 ※2 2021年度に一部データの修正を実施、2023年度に第三者検証にともない2021年度のCO₂排出量数値を更新し、修正いたしました。
 ※3 集計範囲は2019年度まで油脂事業のみ、2020年度はJ-オイルミルズグループ(国内連結子会社)
 ※4 経団連指針に基づく
 ※5 有価証券報告書 従業員数(単体)と算出方法が異なります。
 ※6 離職率=当該年度に就職後、3年以内で離職した人数÷入社日に新卒として入社した人数×100
 ※7 定年退職者を除く

市水・工業用水使用量



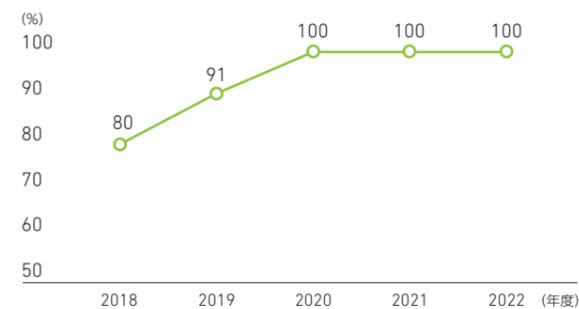
当社の工場では、蒸気や冷却用媒体として多くの工業用水を使用しています。各工場で施策を積み重ね、2022年度時点で2030年度目標(市水・工業用水使用量を2019年度比で10%削減)を達成いたしました。現在はより高い目標(30%削減)を策定し、さらなる効率的な水利用、再利用を促進してまいります。

有給休暇平均取得率



在宅勤務の定着と働き方の多様化によるワークライフバランスの向上にともない有給休暇平均取得率は減少していますが、今後も取得しやすい環境を維持し続けるよう努めます。

育児休業復職率



性別を問わない育児休業の取得促進だけでなく、復職後も家庭と仕事を両立しやすい環境の整備が進んでいます。



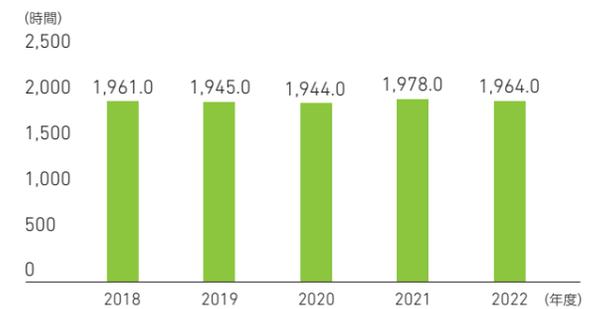
ESGデータはWEBサイトをご覧ください。
<https://www.j-oil.com/sustainability/esg/esg.html>

エネルギー使用量/再生可能エネルギー利用率



当社では、生産拠点でのオンサイト発電と省エネ設備を導入しています。今後は、再エネ設備の導入と、バイオマス燃料への切り替え推進、燃料調達先の確保など引き続き地球環境の負荷低減に努めます。

年間総労働時間



2022年度は2021年度に引き続き価格変動の対応が発生するなど増加要因はありましたが、業務効率化や年次有給休暇取得率向上により前年比で減少しています。今後も継続的に改善に取り組みます。

採用した正社員の女性割合*



採用する正社員の女性割合を40%以上とする目標に基づき、成長戦略を牽引する強みや個性を持つ人材採用を進めていきます。加えて属性や価値観などによらず多様な人材が活躍できる環境を整備していきます。

*採用した正社員の女性割合は、新卒採用数と中途採用数の合計に対する女性採用数の割合です。

会社情報

(2023年3月末時点)

会社概要

商号	株式会社J-オイルミルズ J-OIL MILLS, INC.	事業内容	1. 油脂、油粕の製造、加工、販売 2. でんぶんの製造、加工、販売 3. 各種食品の製造、加工、販売 4. 飼料および肥料の製造、加工、販売 5. 農作物の栽培、育成、加工、販売 6. 食品製造機器の販売 7. 不動産の賃貸
本社所在地	〒104-0044 東京都中央区明石町8番1号 聖路加タワー TEL: 03-5148-7100(代表)		
創立	2004年7月1日		
資本金	100億円		
上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場		
証券コード	2613		

ネットワーク

本社・支社・支店・営業所

- | | |
|-----------|---------|
| ① 本社・東京支社 | ⑧ 中四国支店 |
| ② 大阪支社 | ⑨ 九州支店 |
| ③ 名古屋支社 | ⑩ 新潟営業所 |
| ④ 北海道支店*1 | ⑪ 長野営業所 |
| ⑤ 東北支店 | ⑫ 静岡営業所 |
| ⑥ 関東信越支店 | ⑬ 四国営業所 |
| ⑦ 北陸支店 | |

工場および事業所

- | |
|----------|
| ① 千葉工場 |
| ② 横浜工場 |
| ③ 静岡事業所 |
| ④ 浅羽工場 |
| ⑤ 神戸工場 |
| ⑥ 倉敷工場*2 |
| ⑦ 若松工場 |

*1 北海道支店は、2023年3月31日をもって廃止し、北海道営業所となりました。
*2 現製油パートナーズジャパン株式会社倉敷工場

研究開発・アプリケーション組織

- ① 東京、横浜、静岡、神戸

海外

J-Oil Mills (Thailand) Co., Ltd.(タイ)
PREMIUM FATS SDN BHD(マレーシア)



株式の状況 (2023年3月末時点)

発行可能株式総数	54,000,000株
発行済株式総数*	33,508,446株
株主数	31,250名

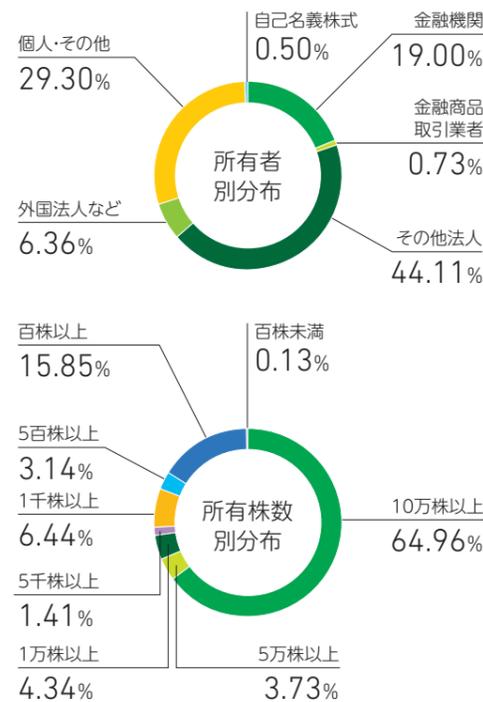
*2021年4月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割を行っています。

大株主の状況

株主名	持株数(千株)
味の素株式会社	9,053
三井物産株式会社	4,175
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	2,232
東京海上日動火災保険株式会社	828
J-オイルミルズ取引先持株会	755
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	746
農林中央金庫	540
DFA INTL SMALL CAP VALUE PORTFOLIO (常任代理人シティバンク、エヌ・エイ東京支店)	412
株式会社みずほ銀行	374
三井住友海上火災保険株式会社	294

*持株比率は、自己株式控除後の発行済株式総数によって算出しております。

株式の分布状況



J-オイルミルズレポート2023に込めた想い

当社は、目指すべき未来「Joy for Life®-食で未来によるこびを-」の実現に向け、健康や環境、食資源などの社会課題の解決を通じて、人々の暮らしに貢献していくことを目指しています。一方でこの2年間は非常に厳しい事業環境のなかで不本意な業績をご報告せざるを得ない状況となりました。この難局を乗り越え、「復活と成長」を果たしていく当社の決意やプロセスを、当社事業の源であり欠かせない資本である「自然」が成長していく姿で表現しています。



J-オイルミルズレポート 2022



J-オイルミルズレポート 2023

編集方針

本レポートはJ-オイルミルズグループの中長期的な企業価値向上に向けた取り組みを紹介することを目的に発行しています。
J-オイルミルズレポート2023では、2022年11月に発表した第六期中期経営計画の見直しを踏まえ、当社グループの復活と成長に向けての考え方・取り組みをご理解いただくことを意識し制作いたしました。
また、当社の事業戦略とESGへの取り組みやESG経営推進の結びつきも分かりやすくお伝えできるよう編集に努めています。本レポートはステークホルダーの皆さまにとってより重要と考える情報を集約して掲載しており、網羅的なデータを含む情報開示はWEBサイトの該当箇所へ誘導しています。
さらなる取り組み、活動の推進、情報開示の高度化を目指し、今回も特定非営利活動法人循環型社会研究会の山口氏より貴重なご意見をいただきました。今回より、山口先生のご意見全文はWEBサイトに掲載しています。今後も統合報告書およびWEBサイトにおいて、当社グループの取り組みを報告し、ステークホルダーの皆さまとの対話をさらに促進することを目指してまいります。

報告対象期間

本レポートでは、当社グループの2022年度(2022年4月1日~2023年3月31日)の活動を主に報告しています。当該年度以外の取り組みも一部掲載しています。

報告対象範囲

財務データは連結決算、環境データの範囲は、2018年度までは国内の自社全生産拠点(千葉工場、横浜工場、静岡事業所、浅羽工場、神戸工場、倉敷工場*、若松工場)、2019年度からは国内の自社全拠点およびグループ会社です。
*現製油パートナーズジャパン株式会社倉敷工場

発行年月日

2023年10月

将来に関する予測・予想・計画について

本レポートに記載している将来予測は、記述した時点で入手できた情報に基づいて作成したものであり、事業環境の変化などにより結果が異なる可能性があります。

参考としたガイドライン

- ・環境報告ガイドライン(2018年版)(環境省)
- ・GRIサステナビリティ・レポート・スタンダード(GRI)
- ・ISO26000:2010(社会的責任に関する手引)
- ・国際統合報告フレームワーク(ISSB)
- ・価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス(経済産業省)
- ・気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)

WEBサイトのご案内

本レポートは、従来投資家向けに発行してきた「ビジネスレポート」と、ステークホルダー向けに発行してきた「CSR報告書」を一冊に統合し、当社の企業価値をトータルに報告するものです。本レポートに掲載できない詳細データについては、当社のWEBサイトに公開しています。本レポートの報告内容は、当社のあらゆる活動のなかでも、多くのステークホルダーにとって重要な情報を優先しています。



コーポレートサイト
<https://www.j-oil.com/>



IR情報
<https://www.j-oil.com/ir/>



サステナビリティ情報
<https://www.j-oil.com/sustainability/>