JOYL

Joy for Life

当社紙パック容器を原料の一部に配合した再生紙を使用しました。

J-オイルミルズレポート 2024

統合報告書

CONTENTS

J-オイルミルズグループの特長は

当社グループの価値観、事業の内容や特長、198年にわたる歴史など当社の全体像についてご説明します。

イントロダクション

J-オイルミルズグループの目指す姿と成長をけん引する強みとは

目指すべき未来の実現に向けて、原動力となる当社グループの強みや解決すべき課題について、マネジメントからご説明します。

価値創造ストーリー

J-オイルミルズグループの価値創造に向けた取り組みとは

第六期中期経営計画の概要や進捗、目標達成に向けた取り組みを利益改善、事業拡大、構造改革の側面からご説明します。

価値創造に向けた戦略

J-オイルミルズグループの価値創造の実現性を高める取り組みとは

当社グループの価値創造を支えるサステナビリティの考え方や取り組みをはじめ、ESGの取り組みについてご説明します。

価値創造の基盤

データ編

J-オイルミルズグループ理念体系 2
バリューチェーン 4
事業紹介 6
J-オイルミルズグループのあゆみ 8
一目でわかるJOYL 10

CEOメッセージ 12
価値創造モデル 16
マネジメント座談会
ー強みと成長に向けた取り組みー 18

第六期中期経営計画 24
CFOメッセージ 26
第六期中期経営計画の目標達成に
向けた取り組み 29

リスクマネジメントとサステナビリティ 36
サステナビリティ推進への取り組み 38
報酬諮問委員会委員長メッセージ 41
環境負荷の抑制 42
人的資本 48
ビジネスと人権 52
サプライチェーンマネジメント 54
トピックス 56
役員体制 58
コーポレートガバナンスの強化 60
指名諮問委員会委員長メッセージ 68
新任社外取締役メッセージ 70
リスクマネジメント、コンプライアンス 72

財務データ 74
原料価格データ 76
非財務データ 77
会社情報 78

Joy for Life
食で未来によろこびを

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

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® ー食で未来によろこびをー」
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

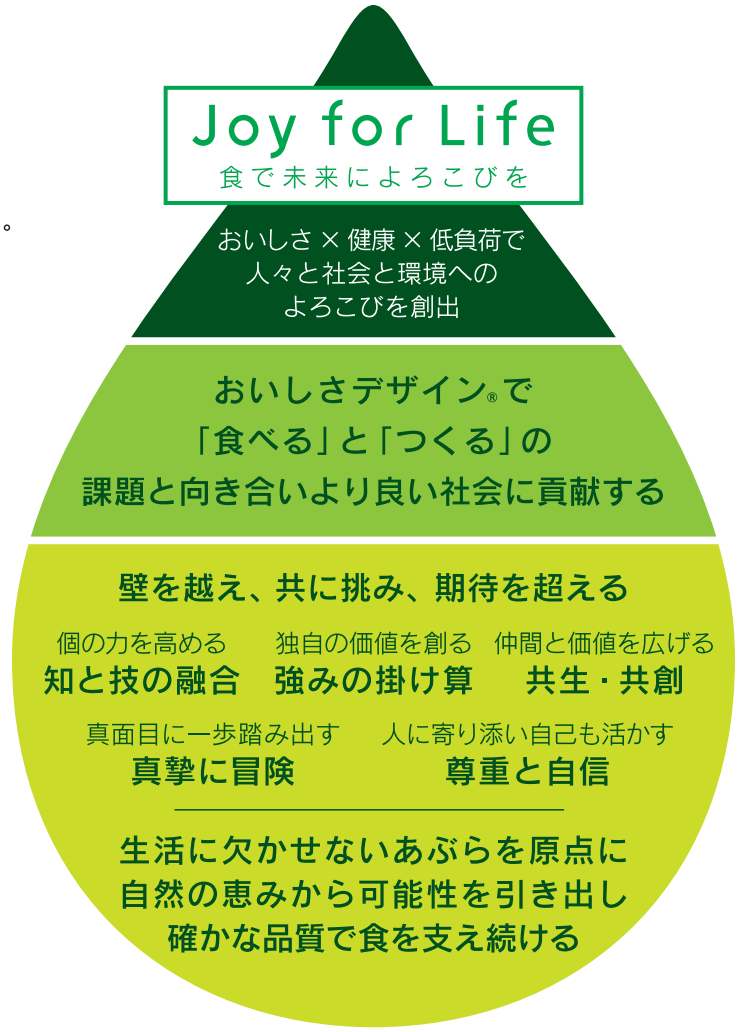
植物から生まれる「あぶら」「でんぷん」「たんぱく」。
人が生きるために欠かせない３つの要素を活かして
おいしさ、そして人々の健康、社会や環境の負荷抑制に貢献し、
未来のよろこびを増やしたい。
それが私たちが目指す未来「Joy for Life®」に込めた想いです。

■ 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。



壁を越え、
共に挑み、
期待を超える

人に寄り添い
自己も活かす
尊重と自信

独自の
価値を創る
強みの掛け算

仲間と価値を
広げる
共生・共創

個の力を
高める
知と技の融合

真面目に
一歩踏み出す
真摯に冒険

バリューチェーン

原料調達

主な原料

大豆・菜種・コーン※

原料のほぼ100%を輸入

穀物輸送船イメージ

原材料の主な生産地

大豆
- アメリカ
- ブラジル

菜種
- カナダ
- オーストラリア

オリーブオイル
- スペインなど

パーム油
- マレーシアなど

コーン(メイズ)
- アメリカ

※コーンはスターチ製品の原料として使用

生産/品質管理/研究開発

原料を搾油・精製し、油脂と油糧(ミール)を製造
油脂は家庭用・業務用として販売

国内生産拠点、生産品目

1. 千葉工場(油脂、油糧(ミール))
2. 横浜工場(油脂)
3. 静岡事業所(油脂、油糧(ミール)、マーガリン、粉末油脂、スターチ)
4. 浅羽工場(大豆機能性素材)
5. 神戸工場(油脂、油糧(ミール))
6. 若松工場(油脂、大豆たんぱくなど)

神戸工場

海外事業拠点

10 J-OIL MIILLS (THAILAND) Co., Ltd.(タイ)

海外生産拠点

7 Premium Fats Sdn Bhd(マレーシア)

Premium Fats Sdn Bhd

国内事業拠点

1. 本社・東京支社
2. 名古屋支社
3. 大阪支社
4. 東北支店
5. 関東信越支店
6. 北陸支店
7. 中四国支店
8. 九州支店
9. 北海道営業所

アプリケーション・研究開発拠点

東京、横浜、静岡、神戸

静岡事業所

油糧(ミール)は主に畜産業界の飼料用として販売

大豆ミール

菜種ミール

販売

業務用油脂

国内の業務用植物油
販売量シェア※1

約40%

「長徳®」

「すごい長徳®」

「JOYL PRO®」シリーズ

家庭用油脂

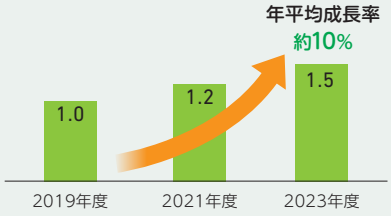
紙パック容器の油ラインアップ数
(2023年度当社推定)

No.1

「スマートグリーンパック®」シリーズ

スターチ

業務用スターチ製品「TXdeSIGN」※2
国内販売重量
(当社実績:2019年度実績を1とした場合)

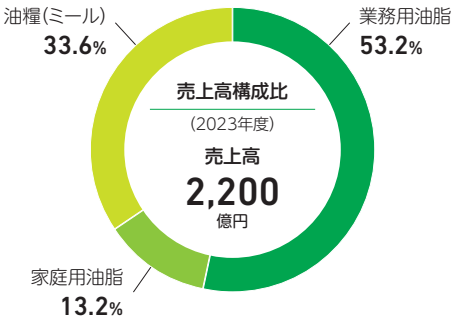


製品の詳しい情報は以下からご確認いただけます。
https://txdesign-lab.com/

※1 シェアは主要企業ベースの販売量(日刊経済通信社調べ2023年度)より当社推定
※2 独自技術で「食感」をコントロールするスターチ製品群

事業紹介

油脂事業



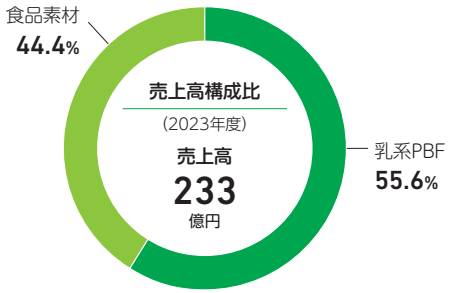
油脂事業は、主に海外から穀物を輸入し、油脂と油糧(ミール)の二つに加工して販売する当社の主力事業です。私たちは「あぶら」のプロとして、「おいしさデザイン®」を実現するため、安全安心を基本に、幅広い用途に使われる汎用品から、「あぶら」ならではの調理・調味・健康の各機能を有した高付加価値品までを幅広く展開し、おいしさだけではなくお客さまや社会の課題解決に貢献することを目指しています。

業務用油脂
おいしく長期間ご使用いただける「すごい長徳®」や「長徳®」シリーズに加え、プロのための調味油シリーズ「JOYL PRO®」(ジェイオイル プロ)などの豊富なラインアップを取りそろえるなど、独自技術を活かしてお客さまの課題解決に貢献していきます。

家庭用油脂
キャノーラ油やこめ油などのクッキングオイルから、オリーブオイルやオメガ3を含むアマニ油・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)
搾油処理後の油糧(ミール)は、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しょうゆの醸造用原料に、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。

スペシャリティフード事業



「スペシャリティ」には「当社ならではの付加価値の高い製品を提供したい」という思いを込めています。あぶら、でんぷん、たんぱくなどの植物性原料に独自の加工技術やアプリケーション技術を用いた製品によって、「おいしさ×健康×低負荷」をテーマとした価値提供を国内外で実現し、社会課題解決に貢献することを目指しています。

乳系PBF
マーガリンやショートニングについては、独自の加工技術やおいしさを付与する技術を活用し、多くの製品群を開発・販売しています。発売10周年を迎えた「GRAN MASTER®」(グランマスター)は製菓・製パンのプロフェッショナルなお客さまに向け豊富なラインアップで展開しています。

食品素材
コーンやタピオカなどを原料としたスターチ製品、サプリメントや加工食品、香粧品向けの機能性素材、大豆たんぱく食品の開発・販売を行っています。

業務用油脂

業務用油脂の主な商品

「長徳®」

「すごい長徳®」

「JOYL PRO®」シリーズ

家庭用油脂

家庭用油脂の主な商品

キャノーラ油

こめ油

オリーブオイル

アマニ油

えごま油

乳系PBF

GRAN MASTER®

乳系PBFの主な商品

「GRAN MASTER®」シリーズ

食品素材

食品素材の主な商品

トコフェロール

大豆シート食品「まめのりさん®」

ネオトラスト®

J-オイルミルズグループのあゆみ

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。製油業界で長い歴史を持つ三社が一体となって、商品開発力や販売力の強化に加え生産・物流・原料調達の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月に事業会社三社を吸収合併し完全統合しました。

製油業界をリードしてきた三社が合併

詳細はWEBサイトをご覧ください。

https://www.j-oil.com/corporate/history.html

味の素製油

ホーネンコーポレーション（豊年製油）

吉原製油

味の素製油

1826 熊沢家（のちの熊沢製油産業株式会社）が尾張一宮で水車式搾油場をつくる

1942 熊沢製油産業株式会社が設立

1996 味の素株式会社にて味の素KK「オリーブオイル」（エクストラバージン）（現在のJOYL「AJINOMOTO オリーブオイルエクストラバージン」を発売）

1999 味の素製油株式会社が設立

2001 味の素製油株式会社と熊沢製油産業株式会社が合併

2002 株式会社ホーネンコーポレーションと味の素製油株式会社が経営統合し、株式会社豊年味の素製油を設立

ホーネンコーポレーション

1907 南満州鉄道が大連で大豆製油の研究を開始

1922 豊年製油株式会社（のちの株式会社ホーネンコーポレーション）創立

1993 紙容器の「豊年サラダ油エコパックス」発売

2000 日華油脂株式会社を完全子会社化

1966 豊年製油株式会社、吉原製油株式会社の合弁で日本大豆製油株式会社設立

吉原製油

1855 油問屋川田家の事業を引き継ぎ吉原商店（のちの吉原製油株式会社）が創業

2003 吉原製油株式会社も参加し、持株会社名をJ-オイルミルズに変更

「おいしさ」を原動力に

198年

おいしさ×健康×低負荷で、目指すべき未来「Joy for Life® ー食で未来によろこびをー」の達成へ

2004
各事業子会社を完全統合し、株式会社J-オイルミルズ発足

2005
「AJINOMOTO さらさら®キャノーラ油」発売

2007
豊年リーバ株式会社をユニリーバ・ジャパン株式会社から譲受し、マーガリン事業に参入

2007
業務用長持ち油「長調得徳®」(現在の「長徳®」)発売

2011
粉末油脂事業に参入

2014
タイに合弁会社J-OIL MIILLS (THAILAND) Co., Ltd.を設立

2017
静岡工場(現在の静岡事業所)竣工100周年

2018
複合型プレゼン施設「おいしさデザイン工房®」を開所

2019
マレーシアの油脂加工品会社Premium Fats Sdn Bhdを連結子会社化

2021
「スマートグリーンパック®」発売

2021
コミュニケーションブランドJOYLを導入

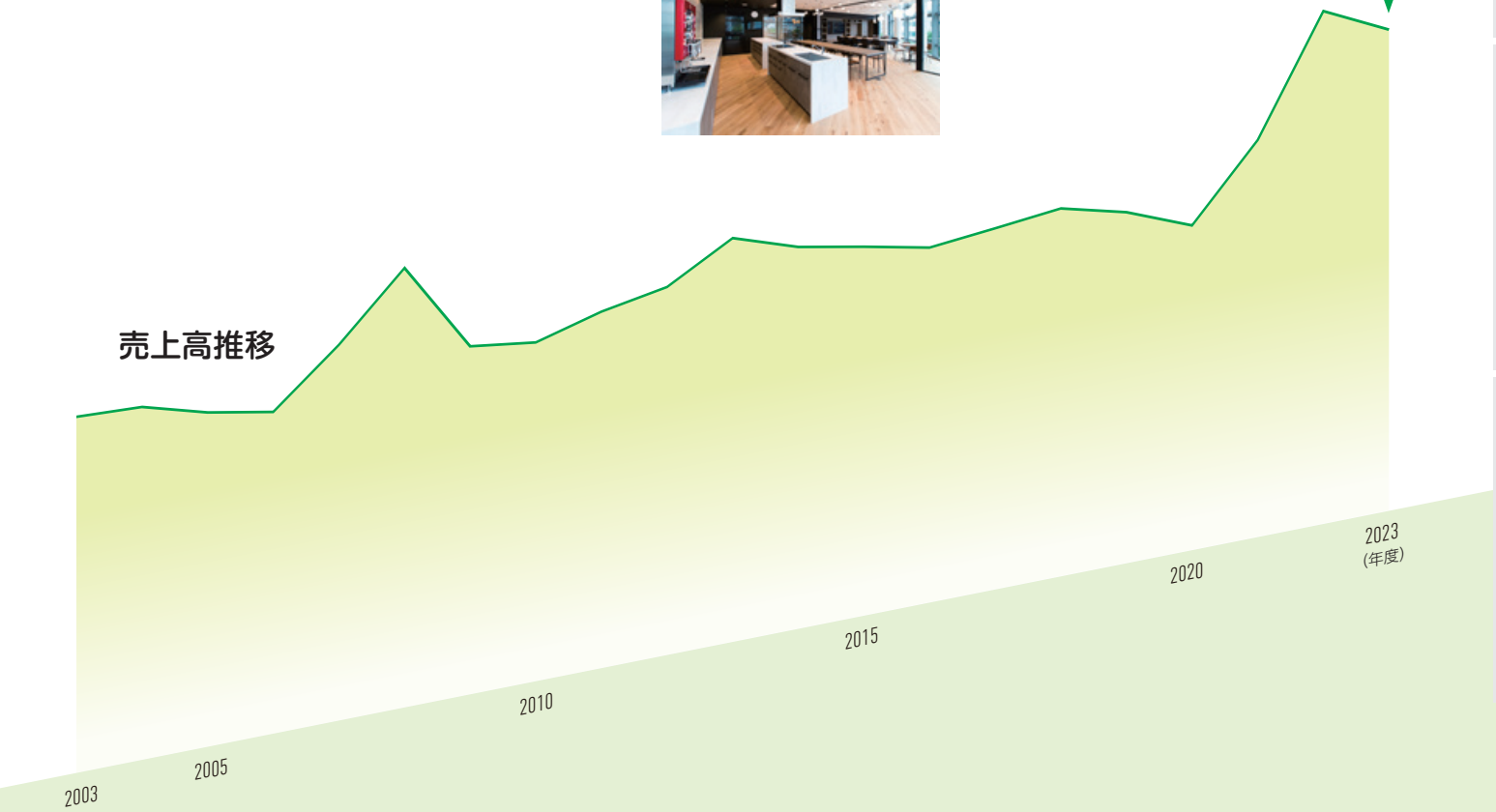
2023
JOYL「AJINOMOTO ダブルハーフ」600g・900g発売

2024
株式会社J-オイルミルズ発足20周年

2024
業務用マーガリンブランドの「GRAN MASTER®」(グランマスター)10周年

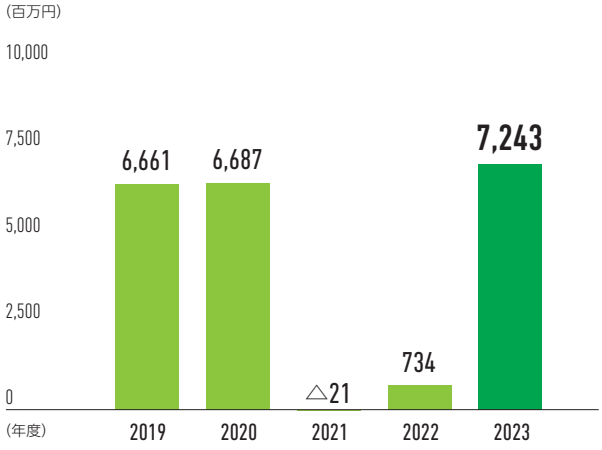
2023年度
売上高
2,443億円

売上高推移

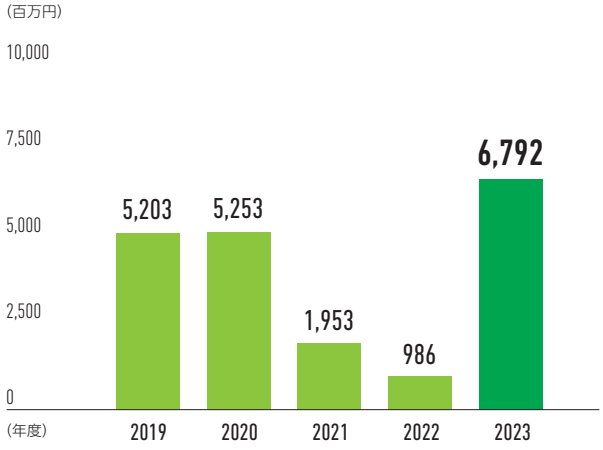


一目でわかるJOYL

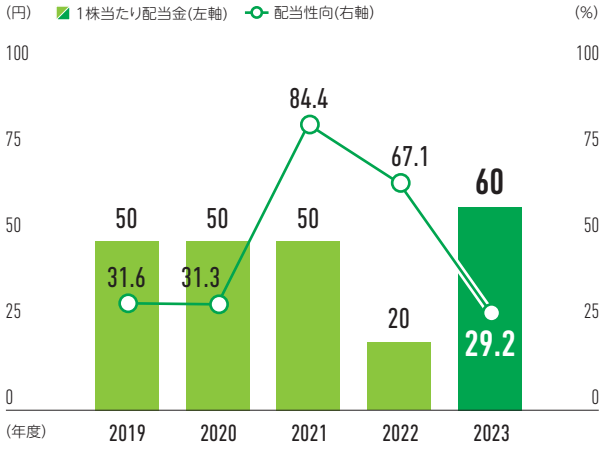
営業利益又は営業損失



親会社株主に帰属する当期純利益

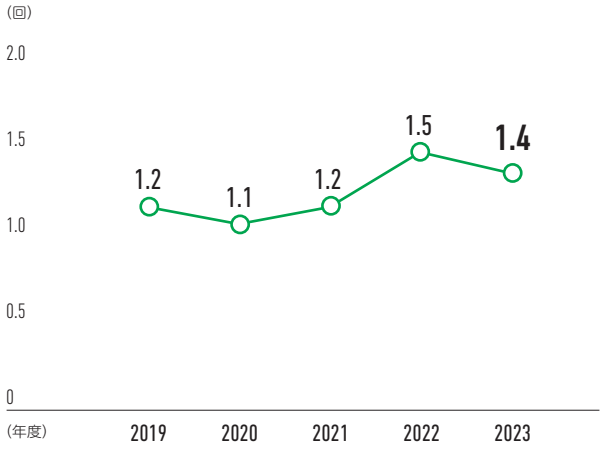


1株当たり配当金、配当性向

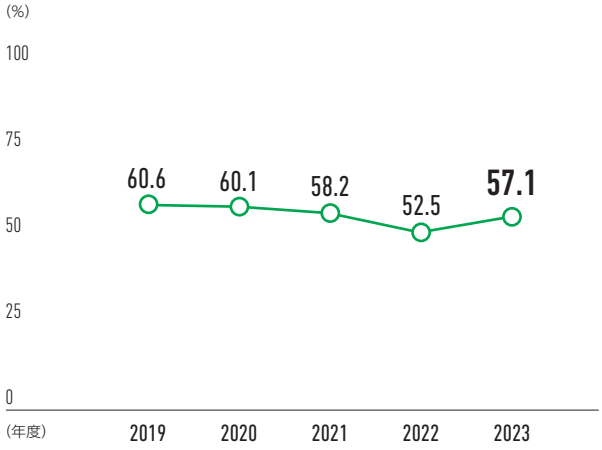


(注)2021年4月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割したため、2018年度の期首に当該株式分割が行われたと仮定し、1株当たり配当金を算出しています。

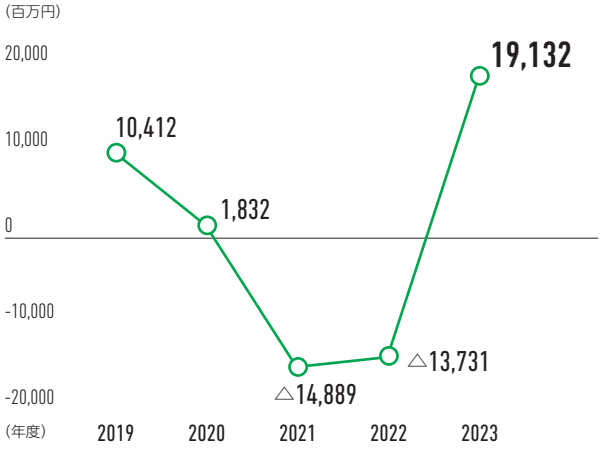
総資産回転率



自己資本比率



フリー・キャッシュ・フロー



ロングセラー商品※1

（当社調べ）

家庭用油脂

41年
（1983年発売）

J-OYL「FILIPPO BERIO®
エクストラバージン
オリーブオイル」

28年
（1996年発売）

J-OYL
「AJINOMOTOオリーブオイル
エクストラバージン」

19年
（2005年発売）

J-OYL
「AJINOMOTO
さらさら®キャノーラ油」

業務用油脂

97年
（1927年発売）

「豊年油®
16.5kg缶」

66年
（1958年発売）※2

「サラダ油オレンジ
16.5kg缶」

62年
（1962年発売）

「大豆白絞油ゴールデン®
16.5kg缶」

当社のユニークな取り組み例

（当社調べ）

業界初
（1993年）

食用油容器の環境対応型容器※3として
「エコマーク」認定取得

業界初
（2021年）

CO_2の「見える化」
カーボンフットプリント
https://ecoleaf-label.jp/
JR-BE-22002C-A

業務用長持ち油「長徳®」シリーズで
CFPマーク取得

売上No.1※4
（米国市場）

大豆シート食品「まめのりさん®」

※1 2024年7月1日時点　※2 業務用サラダ油（16.5kg缶）の発売年　※3 1993年発売の紙パック容器「エコパックス」で認定取得　※4 海苔代替市場

CEOメッセージ

佐藤 達也

代表取締役社長執行役員 CEO

はじめに

2024年は当社グループが20周年を迎える節目の年です。前身の事業会社はいずれも日本の製油業界をリードし、高いマーケットシェアを誇っていました。製油業界を取り巻く事業環境や国際情勢、お客さまのニーズは当時とは異なりますが、かつて業界をリードしていた自負を思い起こし、現状に満足せずに取り組むことが当社の持続的成長に欠かせないと考えます。私たち役員がリーダーシップを発揮し、従業員が一丸となって挑戦し続けることが、今こそ当社にとって必要なことです。

2023年度の振り返りと構造改革の進展

Ref. P29「第六期中期経営計画の目標達成に向けた取り組み」

2023年度は大幅な増益を達成し、営業利益が72億円、親会社株主に帰属する当期純利益は過去最高の68億円となりました。私は期初目標に「復活と成長」を掲げていましたので、まずは「復活」をうれしく感じています。私が社長を拝命した2022年度は、非常に厳しい事業環境でした。原料相場の上昇分を速やかに製品価格に転嫁できず、2022年度の営業利益はわずか7億円でした。まずは国内収益の立て直しが急務と考え、さまざまな手を打ってきた中で、2023年度の業績回復の大きな要因は構造改革の進展であると分析しています。

構造改革の一環として、不採算事業の整理を進めました。まずマーガリンですが、1966年より販売してきた「ラーマ®」などの家庭用マーガリンの終了を決断しました。製造設備の老朽化と市場動向を鑑み、事業としての将来性を慎重かつ合理的に判断した結果です。業務用マーガリンでは国内生産を大幅に縮小し、コスト競争力のあるマレーシアに生産を移管することで収益性を高めてきました。SKUを削減し、価格も改定したことでマーガリンの採算は改善し、赤字体質から脱却して利益を生むようになりました。

2023年度の業績について自己評価をすると、私は満足するレベルには全く至っていないと考えています。親会社株主に帰属する当期純利益と1株当たり配当金額は過去最高でしたが、営業利益は2020年度以前の水準に戻ったに過ぎません。構造改革は進展した一方、成長戦略が見えにくいとのご指摘を頂くこともあります。大きく飛躍するための準備運動で、当社は一度大きくかがみました。これからはいよいよ飛躍の時です。より一層のスピード感をもって、さまざまな施策を推進してまいりますので、ご期待ください。

成長戦略としての海外事業

Ref. P29「第六期中期経営計画の目標達成に向けた取り組み」

当社は成長戦略の一つとして、2026年度の営業利益に占める海外比率の目標を7%と掲げ、国内油脂事業に過度に依存したリスクの高い収益構造から脱却し、安定的な事業ポートフォリオへの転換を目指しています。

ターゲットとする地域はASEANと北米です。現在、ASEANでは業務用マーガリンとスターチが主力となっています。マレーシアの連結子会社Premium Fats Sdn Bhd(以下PF)および持分法適用会社Premium Vegetable Oils Sdn Bhdは、マーガリンやショートニングなどの油脂加工品を製造しています。PFはASEANを中心とした販売を行っていますが、日本向け油脂加工品の製造も行っています。スターチはタイの関連会社Siam Starch(1966)Co., Ltd.で製造されたものを、当社連結子会社のJ-OIL MIILLS (THAILAND) Co., Ltd.が販売しています。日系企業をはじめ現地企業への販売や輸出で、業績は好調に推移しています。北米では巻きずしなどに使用する海苔の代替品として、大豆シート食品「まめのりさん®」を日本食レストラン中心に販売しています。「まめのりさん®」も現在の販売チャネルだけではなく、新たな用途開拓や販売エリアの拡大を行うことで事業規模をスケールアップさせていきます。

現在は限定された製品を展開していますが、海外事業を成長させるためには、ラインアップの拡充や事業規模の拡大にスピードを上げて取り組む必要があります。販売拠点やエリアの拡大などを全て自前で構築するには莫大なコストと時間がかかりますので、スピードを上げて海外事業を当社の収益の柱とするために、あらゆる経営リソースを活用していきます。

当社の強み

Ref. P18「マネジメント座談会 ー強みと成長に向けた取り組みー」

当社は目指すべき未来「Joy for Life® ー食で未来によろこびをー」を達成するために、「おいしさ×健康×低負荷」を掲げています。食品メーカーとして「おいしさ」と「健康」はもちろん、「低負荷」を具現化した製品を順調に生み出し、高い評価を得ています。2021年8月の発売以来、ラインアップを拡大している「スマートグリーンパック®」シリーズは、他社に先駆けてパッケージに紙パックを採用し、プラスチック使用量とCO_2排出量を削減した、環境配慮型の家庭用食用油シリーズです。2023年8月に発売したJOYL「AJINOMOTO ダブルハーフ」は、業務用の技術を家庭用に展開した製品で、油の使用量も油ハネも1/2に低減できるため、財布にやさしく家事負担も軽減できます。

オリーブオイルは、干ばつによる原料価格の高騰を受けてマーケットが一時的に縮小しています。そこで当社は2024年2月、オリーブオイルの風味を楽しめる家庭用ブレンドオイルJOYL「AJINOMOTO オリーブオイルたっぷりクッキングオイル」を発売しました。オリーブオイルとキャノーラ油をブレンドし、お客さまが手に取りやすい価格で好評をいただいています。

当社の主力事業は業務用油脂であり、国内シェアは約4割※を誇ります。2024年3月のテレビコマーシャルでは初の試みとして、家庭用製品だけでなく業務用製品も登場させました。家庭用紙パックの「スマートグリーンパック®」シリーズとともに業務用長持ち油「長徳®」シリーズの環境配慮について訴求したところ、お取引先さまから「油の一斗缶がテレビコマーシャルに映ったのは初めてだ」と感激の言葉を頂きました。業務用製品は一般の生活者から見えにくく、普段は縁の下の力持ちではありますが、このような工夫をすることで、ユニークな認知拡大が期待できると確信しました。

※主要企業ベースの販売量(日刊経済通信社調べ2023年度)より当社推定

人財ポリシーの策定とチャレンジする文化

Ref. P48「人的資本」

2023年度に人事マネジメントの方向性を整理し、「人的資本経営」の強化を図っています。人的資本のポイントは一人ひとりの成長とエンゲージメントです。挑戦と成長の機会を活かし、強い個が融合したチームとして当社の成長をけん引できるよう、人財ポリシーを策定しました。また、エンゲージメントは企業価値の最大化に向けて必要不可欠な要素で、会社と従業員との信頼関係が高まってこそ、その向上が実現します。

チャレンジすることで得られる成長の実感が、エンゲージメントの向上につながると考えています。会社はさまざまな機会を提供する、従業員はその機会を自分のものにして成長し、意欲を高めて仕事の質を高める、その両輪が回ることで企業価値は向上していきます。私は昨年の統合報告書で「チャレンジする企業風土への変革」として、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るとお伝えしました。優秀な従業員が数多くいるのに、一歩を踏み出せないことでチャンスを逃していないか、逆に言うともっと成長できるはずだと期待しているからです。

チャレンジをする仕組みの一つとして、2023年度より、当社の執行役員は人事考課において従業員エンゲージメントの数値目標を設定し、達成を目指す制度に変更しました。エンゲージメントサーベイはわれわれ経営陣の成績表の一つとして、評価としっかり連動させていきます。

PBR1倍に向けて

Ref. P26「CFOメッセージ」
Ref. P29「第六期中期経営計画の目標達成に向けた取り組み」

2023年7月の機構改正で、執行責任の明確化を目的にCxO制を導入したことで、確実にマネジメントの足腰が強くなりました。各CxOおよび役員において、自身の領域・分野に対する責任意識が一層高まり、結果を出すという意識を強く感じています。収益計画の精緻化も進み、2023年度の業績がほぼ計画通りに着地したことで、手応えを得ています。

2024年6月にCSO(Chief Strategy Officer)を新設しました。主に第六期中期経営計画の達成や非連続の価値創造、PBR改善に向けた施策などの領域を担当します。非連続成長に向けた取り組みについては、CSOが複数の案件を常にウオッチし検証していきます。CxOとの連携をさらに強化し、PBR1倍達成に向けて企業価値を高めてまいります。PBRは成長に対する信頼度を測る指標です。解散価値の1倍を割る現状を打破することはもちろん、当社が本来目指す価値創造ができているかという観点で、信頼度向上の施策を強化していかなければなりません。国内の油脂事業に大きく依存する収益構造から脱却しなければ、当社の持続的成長は見込めません。海外事業の拡大や非連続成長によって収益の多様化を図り、成長が見えるような業績トレンドを示し、株主還元を通じて当社株式への期待を高めてまいります。成長の道筋を提示し「J-オイルミルズは変革する」と期待していただけるよう、スピード感をもって取り組んでまいります。

価値創造モデル

当社グループは目指すべき未来「Joy for Life® ー食で未来によろこびをー」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

マテリアリティ

- 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
- 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

INPUT

財務資本
健全な財務基盤

製造資本
製造拠点・設備/原材料

知的資本
研究開発/生産技術
アプリケーション開発

人的資本
人財の多様性

社会関係資本
安定供給/確かな品質

自然資本
大豆、菜種の有効活用

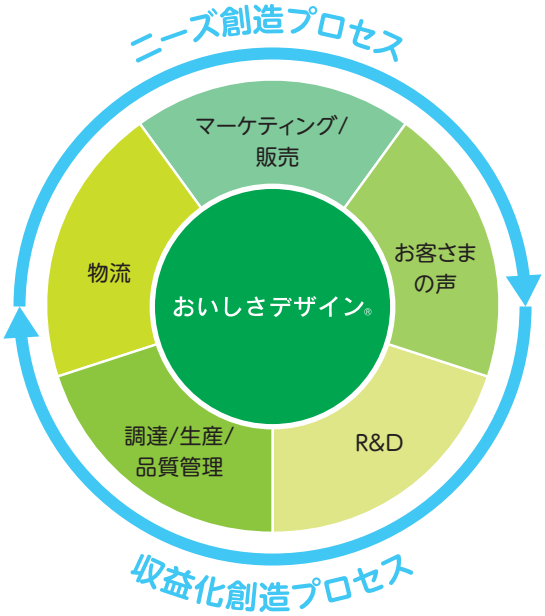
Joy for Life
食で未来によろこびを

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

企業理念体系

事業戦略（第六期中期経営計画）

- 環境配慮
- 品質
- 健康
- 安定供給
- 安全安心



- M&A
- 海外展開
- 付加価値
- 構造改革
- dX

OUTPUT

油脂

- 業務用油脂
- 家庭用油脂
- 油糧（ミール）

スペシャリティフード

- 乳系PBF
- 食品素材

OUTCOME

経済的価値

第六期中期経営計画
2026年度目標

営業利益	110億円
ROE	8.0%
ROIC	5.0%
EPS	260円

社会的価値

2030年度目標

- CO_2排出量50%削減（2013年度比）/2050年カーボンニュートラル（Scope1, 2）
- プラスチック廃棄ゼロ
- 女性管理職比率20%

など

マネジメント座談会 ー強みと成長に向けた取り組みー

「J-オイルミルズグループの強み」をテーマとして、それぞれの担当領域や経験から意見を交わしました。当社成長の原動力となる「強み」を、さらに強化していくための課題や今後の取り組みについても議論し、今後の大きな方向性について示しました。

社外取締役
(独立役員)
亀岡 剛

取締役専務執行役員
COO
上垣内 猛

常務執行役員
営業統括
富澤 亮

執行役員 研究開発担当
兼 研究開発センター長
近藤 一也

2024年6月、社内外のステークホルダーとの接点として重要な拠点である「おいしさデザイン工房®」において、企業価値向上の実現に向けた取り組みや課題をテーマに、マネジメント陣による座談会を開催しました。

「おいしさデザイン®」で貢献するソリューション力

上垣内: 当社グループの強みを一言で表すと、「おいしさデザイン®」に尽きます。当社は企業理念体系で「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」ことを使命として掲げています。使命の実現には、お客さまの声に対して真摯に向き合い、課題を解決していく「ソリューション力」が不可欠です。「ソリューション力」が当社の成長に向けた原動力であり、それを可能にするための三つの基盤があります。一つ目は、合併前から三社がそれぞれに培ってきたお客さまとの接点や知見、ノウハウです。二つ目は、おいしさを「味・香り・食感」の要素に分解し、ニーズに沿ったおいしさを表現できる技術力です。三つ目は、液体油脂をはじめ、油脂加工品(マーガリン類)や粉末油脂、スターチ(でんぷん)など多岐にわたる性質の素材を製品として扱っていることです。

富澤: 営業の視点でお話ししますと、私は合併前の各社の強みが今も活きていると思います。ホーネンコーポレーションは、業務用油脂の一般マーケット分野において東日本エリアの圧倒的なトップブランドでした。吉原製油は西日本エリアのトップブランドで、味の素製油は大手外食・中食や大手流通を得意としていました。つまり、業務用油脂の一般マーケットにおいて東西の双璧をなす二社と、大手外食・中食に強みを持つ会社の合併という歴史的な背景があります。業務用油脂のマーケットで評価されるためには、プロの厳しい視点で評価される高い品質の維持が求められます。油の加熱安定性、言い換えれば良い状態が長持ちする性能が必要です。このようなニーズに応えられる技術力があるからこそ、国内業務用油脂の市場で約4割※という高い存在感を示すことができています。さらに外食・中食のマーケットにおいては、油を単なる熱媒体として捉えるのではなく、油によってお客さまのメニューを最終的においしく仕上げることが求められます。当社がその視点を持っていることも、ご支持頂いているポイントだと自負しています。

※主要企業ベースの販売量(日刊経済通信社調べ2023年度)より当社推定

近藤: さまざまな技術を組み合わせておいしさを演出するという点で、当社は強みを持っています。お客さまのご要望をお聞きして再現する技術に、優位性があるからです。優良な素材を使用したソリューション提案によって成果を上げています。一方、今後も長期的に優位性を維持していくためには、新たな素材を常に生み出していく必要があります。訴求力のあるソリューション事業を継続していく上では、新素材の開発が持続可能な価値創造につながると考えています。そのためにも、おいしさのメカニズムを科学的に究明するチャレンジが大切です。

亀岡: 私が携わっていた石油業界でも、ガソリンスタンドを通して販売するBtoCと、航空会社や運送会社と大手需要家に直接販売するBtoBのビジネスを展開していますが、両者には大きな違いがあります。BtoCでは、お客さまがガソリンスタンドを選ぶ際に重視するポイントとして、ブランドよりも職場やご自宅からの距離や価格が大きく影響する一方、BtoBの場合は価格だけでなく、供給安定性や品質が大きく影響します。特に潤滑油など、ブランドにより性能に差のある製品は、自社の設備への適合性や長く使用できる品質が重視されます。また、この担当者に任せれば間違いないと思っていただける人財力も重要です。製油業界も同じで、製品の供給安定性、長持ちする性能などのクオリティー、最後に人財力です。旧三社の基盤を基に、BtoBにおける人財力、つまりお客さまからのリクエストに対して的確な提案ができることが、当社の強みだと思います。

富澤: お客さまに効果的な提案ができるよう、営業体制の仕組みを整備しています。お客さまに対して油、スターチ、油脂加工品などの異なる素材を一緒にご提案できるよう、ソリューション事業部ではそれぞれの営業担当が全製品をカバーするワンストップ営業を行っています。また、川上の食品メーカーから川下の外食・中食企業までを同じチームが営業・サポートする体制にしています。外食・中食のお客さまの調理品をおいしく仕上げるためには、原材料から製品を製造する食品メーカーと当社の連携した提案が必須であり、おいしさは「お客さまと共に創っていく」ものです。BtoBtoCのビジネスを推進するための仕掛けがお客さまの価値創造に貢献し、当社が目指すべき未来「Joy for Life® ー食で未来によろこびをー」の実現にもつながります。

上垣内: BtoBtoCのビジネスでは、家庭用油脂・業務用油脂という分類自体が古くなっています。例えば、家庭で揚げ物やサンドイッチなどを作る機会が減っているため、大手スーパーでは惣菜の売上比率が高まり、売り場面積も拡

大しています。当社は食品メーカーや小売店と共に、生活者に求められる味を「おいしさ×健康×低負荷」を意識して作っています。自社施設「おいしさデザイン工房®」はキッチン・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す。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。この施設では、お客さまと当社との間で、お互いのさまざまな知識や知見をシェアして、どのようにしたらより良い製品が提供できるのかという議論を行っています。インバウンド需要の増加といった川下の動きに合わせてBtoBの重要性も一段と高まっていますが、一方でBtoBtoCのビジネスを極めていくことも、これからの大事なポイントになると考えています。

富澤: 先ほど、BtoBtoCにおける川上・川下というお話をしましたが、川上部分では海外拠点からのアプローチもあります。日系の食品メーカーでは海外、特にASEANに多くの生産拠点を構えており、畜肉加工品などはタイをはじめとする現地工場で加工しています。そのため、連結子会社のJ-OIL MIILLS (THAILAND) Co., Ltd.が顧客ニーズや技術の組み合わせなどを当社と連携・情報共有をした上で、食品メーカーの現地工場と商談を行って原料を決めるという形で、国内・国外で同時フォローする枠組みになっています。

また、新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受けて、外食産業のニーズも変化しました。コロナ禍前までは、外食産業では調理した料理をお客さまにすぐに提供していましたが、テイクアウトやデリバリー需要が増えたことで、調理した料理が一定時間を経過した後、食される機会が増えました。結果として、中食産業だけでなく外食産業においても「経時劣化の抑制」という機能に注目が集まっています。これはまさに当社の独自技術を使用しているスターチ製品の食感コントロール技術が得意とする機能であり、フードロス削減という社会課題解決の一助にもなります。当社では一般的なスターチだけでなく、独自技術で高機能のスターチも製造・販売しており、経時劣化の抑制、ジューシーさの実現やコク味の向上、食感改良など、お客さまの課題解決につながる提案活動を行っています。当社には、これまで中食産業に数多くの提案をしてきた経験とノウハウの蓄積があり、このノウハウを外食産業にも活かせる環境になっています。外食産業のお客さまからも、当社への期待を感じています。

取締役専務執行役員
COO
上垣内 猛

近藤: スターチと油を組み合わせてトータルで提案できることが、当社ならではの強みです。当社は油の会社として知られていますが、旧事業会社時代を含めると1950年代から食用のスターチも製造・販売してきました。通常のスターチだけでなく、長年培った独自の加工技術を活かして開発した高機能スターチなど多様な品ぞろえがあります。お客さまが油やスターチの最適な組み合わせを考えるのは難しい面がありますので、当社がトータルで組み合わせたソリューション提案をすることで、長持ちする油や経時劣化を抑制するスターチなどを幅広く採用いただけています。

富澤: 業務用事業で当社が持つ競争優位性の一つは、油脂だけでなく機能性スターチを含めた豊富なソリューション提案の経験を持つことです。味、風味、食感の三つの要素をコントロールして、総合的なおいしさを追求するという考え方が当社の「おいしさデザイン®」です。

亀岡: BtoBであれBtoBtoCであれ、お互いに顔の分かるメンバーで、生活者に向けて、おいしさを一緒に作ることが重要です。「おいしさデザイン工房®」は、お客さまの担当者と当社の担当者が顔を合わせながら「おいしさ」を創造するための場であり、そこで生み出したものは当社だけではなく、お客さまのものでもあるわけです。こうした取り組

みが強みの一つだと思います。

上垣内: 「おいしさデザイン®」という考えの下で、味や食感だけでなく、経時劣化抑制などの機能にもご満足いただける提案を今後も展開していきます。同時に、当社が目指すべき未来「Joy for Life® ー食で未来によろこびをー」を実現するために、「おいしさ」と「健康」はもちろん、環境への「低負荷」、労働への「低負荷」などの要素をバランスさせた製品・サービスを引き続き提供することが、当社の重要な取り組みです。一方で、第六期中期経営計画達成に向けて販売数量の確保も重要です。新規顧客の獲得や既存チャネルでのシェア拡大などの計画を緻密に策定し、お客さま、地域、チャネルごとにきめ細かくモニタリングしています。

BtoBtoCの規模が拡大しているため、進捗を把握する上で油脂とスターチをセットで定点観測してみると、スターチのおかげで外食・中食のビジネスにつながる実績が数多く見られました。今後は、より精緻にモニタリングしていきます。また、ビジネス拡大のために製品力の強化も進めていきたいと考えています。イノベーションは簡単ではありませんが、突き詰める必要があります。インフレになると、さらに高付加価値品の需要も出てくるでしょうから、近藤さんの研究開発チームと共に新製品を出せるように取り組んでいきます。

近藤: 現在のラインアップだけで当社の優位性が未来永劫キープできるわけではないと考えていますので、先ほどお話ししたように先を見据えた新たな素材、特にスターチ類を開発することで、当社の強みを今後も保てるよう注力していきます。

「おいしさデザイン®」を創る個とチームの人財力

上垣内: 亀岡さんにご指摘いただいたように、BtoB事業は製品力とともに人財力も重要です。

亀岡: 最終的には、お客さまに「誰が担当になっても大丈夫」と感じていただかないといけません。営業だけが担当者ではなく、技術担当もマネジメントもチームとして対応することで、誰かが異動になったとしてもカバーできる体制になっていることが大切です。また、創立20周年を迎えた当社の次のあるべき姿として、全ての従業員が自社製品のこと、お客さまのことを考えるような企業文化にしていくことが必要だと思います。例えば先日は、育児休暇を活用する男性従業員を対象に、料理を通じてパパ同士が交流する社内向けイベントを「おいしさデザイン工房®」で開催しました。全てのメーカーの油を使った上で当社製品はどうだったか、あるいはパッケージや味についてどう思ったかなど、自社製品への興味・知識が一層高まります。こういった取り組みを通じて、従業員全員が自社製品やお客さまについて考えるようになればと思います。

社外取締役
(独立役員)
亀岡 剛

上垣内: 「おいしさデザイン工房®」でのプレゼンテーションには私も同席する機会が多々あります。基本的に営業担当が中心となり、お客さまへのご提案を行っています。従来はマネージャークラスが担うことが多かったのですが、現在は一般職の担当者が提案することも増えました。製品開発についても担当者が月に1回はプレゼンテーションをするなど、当社の人財ポリシーで掲げる「個の最大化」とその「強い個が融合するチーム」として対応ができるようになったと思います。お客さまには総力戦で臨むことがベストだと考え、実行しています。

富澤: 亀岡さんにご指摘いただいた「選ばれる営業」になるためには、お客さまに対して相当刺さりこむ必要があり、営業部門として「個の力」が最大化されるよう、教育しています。加えて、BtoBのビジネスでは「おいしさデザイン工房®」に常駐している人財の力も非常に重要です。開発に携わる従業員には技術者だけでなく、元シェフで当社に中途入社されている方も多いことから、非常にクリエイ

執行役員 研究開発担当
兼 研究開発センター長
近藤 一也

ティブな視点でのお客さまへのサポートが可能です。同じ製品でも、思いもよらないような使い方や組み合わせを提案し、独自の価値を創る「強みの掛け算」で、新たな効果を生み出す自由な発想ができるメンバーです。こういったクリエイティブな人財を今後いかに増やしていけるかが、チーム強化のポイントです。

近藤: 研究開発の観点では、「おいしさデザイン工房®」で発見した新たな効果を科学的に検証できる人財の育成が大切だと考えています。要因を分析し、なぜそのような効果が得られたのかを科学的に検証することで、次のステージにつなげることが重要です。

「おいしさデザイン®」を支える守りと攻めの知的財産

近藤: 当社では、知的財産を事業活動における必要不可欠な取り組みと位置付け、研究開発部門の傘下に知的財産の専門部署を設けています。一般的に知的財産活動は、優位性のある技術を特許化し、他社から侵害されないように守る側面と、他社の特許技術を侵害しないようにする側面があります。当社の特許件数は、ここ数年で大きく増加しています。今後は、特許の数とともにクオリティーも高めていきたいと考えています。昨年から外部機関を使って、当社の特許のクオリティーを把握しています。数年単位のトレンドを見ることで、当社の特許の排他性や有効性が上がっているのか、下がっているのかをつかめます。

亀岡: 製品開発のプロセスでも特許は重要です。製品開発がある程度進んだ段階で、他社の特許を侵害しないように方針の変更を余儀なくされることもあります。従って、研究開発部門だけではなく、知的財産の専門家が製品開発の初期段階から協力することが重要です。

近藤: その通りだと思います。例えば、競合他社の知的財産をマッピングすると、他社がどの分野を狙っているのかが見えてきます。当社が研究開発する際には、特許ポートフォリオの中で、どういったものを開発していくのか検討します。その際、研究開発の初期段階から知的財産のメン

Voices　知財戦略部の役割

知財戦略部
阪西 慶太

知財戦略部では産業財産権に関する業務を行っており、その中で私が所属するチームは、特許出願による「守り」と、知財を研究開発や事業の推進に活かす「攻め」の両方の役割を担っています。最近では、研究開発の初期段階からメンバーとして加わり、知財分析を基にした研究開発のターゲット設定から特許権・商標権などの取得までを包括的にサポートするプロジェクトも行っています。知財分析においては当社だけではなく他社の事業ポートフォリオを俯瞰し、どの特許を取得すれば当社の事業領域を広げられるのか、あるいは影響力の大きい特許になるのかなどの視点を持つように心掛けています。このような取り組みが当社の特許のクオリティーを高めることにつながると考えています。

これまでの研究開発組織との連携から枠をさらに広げ、今後は、事業戦略や営業、マーケティングをはじめとした当社事業全体もサポートし、企業価値向上に貢献することを目指していきます。

バーと協働することで、どの分野の特許を取得することが当社の勝ち筋につながるのか把握できるようになります。他社が特許を取得している分野ではなかなか勝てないものの、隙間を早い段階で見極めて、この分野を狙っていこうという方向性が見えてきます。

上垣内: 知的財産のチームは毎月公表される特許情報を追いかけています。裏方的なポジションの印象があるかもしれませんが、今後は知的財産の知見が、事業戦略の方向性や施策にインパクトを与える重要な役割を担うと期待しており、製品開発会議や事業会議にも積極的に出席してもらうようにしています。知的財産と事業が連動していることは明らかなので、当社の企業価値向上を図る上で主役の一つだと考えています。

「おいしさデザイン®」に磨きをかけるdX推進

上垣内: 当社が考えるdXにおいて大事なことは、単なる手段としてのデジタル化ではなく、本来の目的である業務におけるトランスフォーメーションを実現することにあります。そのコンセプトを明確に表現するため、「X」に重きを置き、「dX」として業務改革プロジェクトを進めています。将来的な人員不足に備えて業務プロセスを改善することは必須ですし、お客さまとの接点においてデジタル化を進める必要性も感じています。仕事の仕方や業態が変わっていくようなビジネスのトランスフォーメーションと、ファンクションのトランスフォーメーションの両方をどう考えていくのかという課題に対して、近藤さんがリーダーとなって取り組んでいます。

近藤: 当社はこれまでdXについてさまざまな取り組みを進めていましたが、2024年4月にCEOの佐藤さんをプロジェクトオーナーとし、私がプロジェクトリーダーである「dX推進プロジェクト」を正式に立ち上げました。業務変革、連携変革を第一のステップとして取り組みを開始しています。次のステップとして、これらを通じて新規ビジネス構築を図り、ビジネス変革につなげていきます。最終的には社会価値を生み出し、社会変革につなげ、当社のビジョン、ミッションの達成まで到達したいと思っています。現段階では、まずは将来のdXを見据えた業務の効率化を展開していきたいと考えています。

亀岡: おいしさをデザインする際、最終的には人間の口で味や食感を確認するわけですが、そこに至るまでのプロセスにAIを導入することで、これまでにない画期的なアイデアが生まれる可能性があると思っています。その観点から、単に業務の効率化を志向したdXではなく、AIも活用しながらこれまでのやり方を変えられるかどうかがターニングポイントになると考えます。

近藤: 長期的な視点では、その通りだと思います。あるべき姿や目指すべき姿の設定は、取り組みの方向性を決めて進めていくために必要だと考えていますので、議論を重ねています。

富澤: 営業の観点では、お客さまとの接点をいかに増やしていけるかがポイントになると思います。例えば、当社が運営する「TXdeSIGN® Lab.」(テクスデザインラボ)という業務用スターチ製品のWEBサイトでは、機能性スターチをお客さまにご理解いただき、使いこなしていただくための情報を提供しています。食品メーカーや大手外食・中食の開発担当者の方々に多くアクセスいただいていますが、そのチャンスを活かしきれていないという課題がありますので、dXを進めることで、これまで以上にお客さまとの接点ができる営業活動につながることを期待しています。

上垣内: 当社は、「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ためのソリューション力に磨きをかけるとともに、知的財産の活用やdXの推進を通じて、さらに存在感のある会社を目指します。これからの当社の取り組みにぜひご注目ください。

常務執行役員
営業統括
富澤 亮

第六期中期経営計画

第六期中期経営計画の位置付け

当社グループは、2030年の目指すべき姿に向けた持続的成長を実現するため、2026年度を最終年度とする第六期中期経営計画(以下 第六期中計)「Transforming for Growth」を策定しました。第六期中計では、第五期中計の課題を踏まえ、2026年度までの期間を目指すべき姿の実現に向けた変革期として捉えています。また、事業環境が大きく変化していくことを踏まえ、環境変化に耐えうる対応力の高い体制を構築できるよう事業基盤の強化も継続して取り組みます。

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

Foundation 変革に着手	Transformation 変革	Evolvement 進化
第五期中計(2017～2020)	**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

第六期中計の方向性

今後想定される機会やリスクを前提に、当社グループの強みを活かした持続的な成長を実現するための施策として、大きく三つの方針を掲げています。一点目は、構造改革として、サプライチェーンマネジメント改革に加え、生産拠点の改革を実施することで収益基盤を強化します。二点目は、成長戦略として、企業理念体系に掲げるパーパスにひも付く低負荷を強みとした商品の育成・拡売を行います。三点目は、投資戦略として、海外展開や新たな事業領域への積極的投資を実施します。2023年度は、業績回復に伴いキャッシュポジションが高まったことで、成長戦略をさらに強化していきます。

中期経営計画の方向性

機会
- 健康など食に対するニーズの多様化
- サステナビリティ意識の社会的浸透
- ASEAN地域の中流層拡大
- 北米などでの市場拡大
- 貿易自由化

リスク
- 外部環境変化に伴う原料・エネルギーの安定調達や調達コストの上昇
- 人口減などによる国内需要の減少
- 人財獲得不足やイノベーションの遅れによる競争力の低下

顧客接点・リーチ力 / **技術力** / **素材**

J-オイルミルズの強み

方針

① 構造改革	② 成長戦略	③ 投資戦略
収益基盤の強化 ーSCM改革・生産拠点の最適化ー	「低負荷」を強みとした 成長ドライバーとなる商品の育成/拡売	海外や新たな事業領域進出 への積極的投資

定量目標と取り組み方針

第六期中計の営業利益目標は110億円です。この目標を達成するためには、大きく落ち込んだ利益水準を2020年度レベルに回復させることが、策定当初の喫緊の経営課題でした。そのため業務用油脂を中心に、お客さまのニーズに応える油脂と食品素材を掛け合わせたソリューション営業を一層強化し、高付加価値の調味・調理油や食感でおいしさを演出するスターチを販売しました。家庭用油脂では、新たな機能を持った高付加価値品の販売を開始しました。さらに、オリーブオイルは原料価格が高騰する中、ブレンド品や小容量サイズの強化により商品配荷を拡大したことで、シェアが拡大傾向にあります。構造改革においても、過去4年間赤字であった家庭用マーガリンの終売を決断し、2023年度のマーガリン事業では通期黒字化に回復しました。その結果、2023年度の営業利益は72億円となり、2020年度の実績を上回ることができました。

2026年度の目標達成には、当社の課題である海外事業の拡大も必要です。ASEANの油脂加工品やスターチ、北米でも食品素材の拡大を進めつつ、ASEANにおける日系企業との協業などに取り組んでいきます。

なお、売上高および営業利益率は定量目標を掲げていません。これは、売上高は原料コストの変動に販売価格が大きく影響されることや、資本効率を重視した成長を図るためです。

第六期中計の定量目標

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

	2026年度目標
営業利益	110億円
ROE	8.0%
ROIC	5.0%
EPS	260円

2023年度の成果

2020年度以前の利益水準まで回復

成長戦略

- 家庭用油脂:商品のポートフォリオ改善による市場シェアの拡大
- 業務用油脂・食品素材:外部環境に応じた適正価格での販売

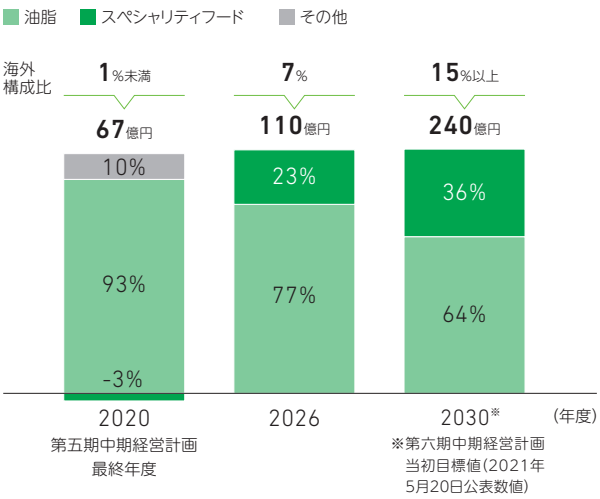
構造改革

- 不採算事業の収益改善
- バリューチェーンと資産効率の大幅な改善

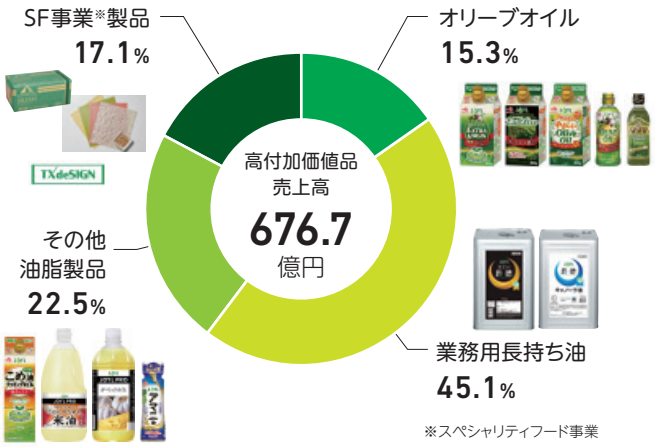
事業ポートフォリオの変革

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)



主な高付加価値品の売上高構成比(2023年度)



※スペシャリティフード事業

CFOメッセージ

成長戦略、構造改革、財務戦略の三つにバランスよく取り組むことで、当社グループの企業価値向上を実現していきます。

執行役員 CFO 財務担当 兼 財務部長
内田 敬之

キャッシュアロケーションの方針と持続的な成長に向けた取り組み

当社グループは、2026年度を最終年度とする第六期中期経営計画(以下 第六期中計)の完遂に向けて取り組んでいます。第六期中計は、当初は2021年度から2024年度までの計画でした。しかし、原料価格高騰や円安進行により調達コストが大幅に上昇し、物流コストやユーティリティコストが高止まりするなど非常に厳しい事業環境になったことを受けて2022年に見直しを行いました。現行の第六期中計は成長戦略、構造改革、財務戦略の三つが大きな柱であり、これらにバランス良く取り組むことで数値目標の達成だけではなく、その先を見据えた展開につなげていきたいと考えています。

第六期中計期間中のキャッシュアロケーションでは、キャッシュインサイドの営業キャッシュ・フローを180億円と計画しています。これに対して、2023年度の営業キャッシュ・フローは225億円と大きく好転しています。原料である大豆や菜種価格の軟化による恩恵を受けた面もありますが、2021年度や2022年度に業績で苦しんだ経験を下に、販売価格と原料価格の差であるスプレッドをしっかりと確保する経営管理の徹底による成果でもあります。具体的には、業績の見込みをこれまでよりも早いタイミングで毎月確認し、十分なスプレッドがとれていない商品については営業のアクションプランに落とし込むようにしました。適正な価格や利益水準を全体でしっかりと確保するために、きめ細かく対応する体制を2023年度に確立することができたと考えています。

次に外部資金調達についてです。基本的なスタンスは現在の格付けを維持できる範囲としており、前回の統合報告書でお伝えした方針から変更していません。D/Eレシオは0.5倍を前提として、当社の企業価値向上に大きく貢献する有望な新規案件があれば0.7倍を上限に投資をするという内容です。当然ですが、ただ単にD/Eレシオを0.5倍にすればよい、0.7倍にすればよいというわけではありません。目先の議論だけにとどまらずに、どのような会社を目指し、どのように規模を拡大させていくのかとい

う目線でプランを策定していくことが重要だと思っています。営業キャッシュ・フローが想定よりも早いタイミングで良化してきたことで、M&Aを含めて成長投資の可能レンジが拡大してきたと捉えています。

キャッシュアウトサイドの成長投資については、大きく二つの軸を考えています。一つ目は当社独自の強みである「おいしさデザイン®」を強化する投資です。お客さまのニーズをあらゆるシーンで再現するために、おいしさを「味・香り・食感」などの要素に分解し、油脂やスターチなどの素材と技術を組み合わせるソリューション力を一段と高めます。また、そこから新たな商品群や商品ジャンルを生み出していくための投資もしていきます。二つ目は市場の拡大に向けた投資です。海外、特にASEANや北米をターゲットとした事業展開に資金を投入していきます。国内市場を中心としたビジネスのみでは将来的に厳しくなると想定しているため、海外市場の開拓は必要不可欠です。第六期中計の成長戦略では海外事業展開の加速を掲げ、2026年度には営業利益に占める海外構成比7%を目指しています。結果が出るまでには時間がかかると思いますが、積極的に取り組んでいきます。M&Aについては業容の拡充や市場の拡大に向けてやるべきことの方向性と足掛かりの議論が進んでいます。特性上、外部からは分かりづらいと思いますが、国内外で検討を行っています。

2026年度の営業利益目標を110億円と掲げています。国内市場の大きな成長が見込めないことやコモディティー化した油脂が主力事業であることを考えると、現在の延長線上では達成が難しいと考えています。先ほど申し上げた海外事業の拡大に加えて、既存事業の収益力強化や抜本的な構造改革に取り組むことも必要です。相対的に間接部門が重たくなってきているため、そういった部分の見直しや工場稼働率を高めることで筋肉質な体制にしていくことも同時並行で進めていきます。あくまでも、2026年度の営業利益110億円は通過点であり、将来に向けた種まきもしながら達成することで、その先を見据えた企業価値の向上を図っていくというスタンスです。

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

PBR1倍に向けた取り組み

当社の現状のPBRについては決して満足できる水準ではありません。さまざまな要因があると思いますが、足元の財務KPIを見てもまだまだ見劣りする数値があると認識しています。例えば2023年度のROEは7.0%に回復しましたが、受取配当金の増加による特殊要因も大きかったため、恒常的に同程度の水準を出せる体質にしていかなければならないと思っています。

そのためには、資産の効率化を進めていくことが必須です。事業ポートフォリオの組み替えなどを含めた資産効率化の推進、あるいは効率的に稼げているかという観点から事業を見直す必要があります。これまでの取り組みを通じて、棚卸資産の圧縮については成果が上がっています。他方、固定資産回転率は決して高くなく、キャッシュ・コンバージョン・サイクルも胸を張れる水準ではありません。いろいろなスキームを考えることによって、もっと効率化できるところがあると考えています。既存事業については具体的なアクションプランを作成し、愚直に取り組んでいきます。

今までのやり方が必ず正しいということではなく、あるべき姿を常に考え、それに向かって健全な議論を通じてアプローチすることを意識しています。新規事業においても既存事業とのシナジーを考慮した上で、デューデリジェンスを介して資産効率が合格点かどうかという点でも判断していきます。

売上高純利益率については、2023年度で2.8%とまだまだ低い水準です。既存事業における適切なスプレッドの維持をベースに、さまざまなアプローチを考えています。まずは、高付加価値品の拡販です。私は汎用品であってもお客さまの要望に応えるソリューションを通じて高いマージンを頂けるのであれば、それは当社の付加価値だと考えています。お客さまからの顕在化したニーズだけではなく、潜在的なニーズを探し出し、それに対して当社の強みを展開することで付加価値を拡大させていきます。新規事業についても事業創出をサポートするような財務の仕組みを整備することで、成功する事業が生み出される確率を上げていきたいと思います。

当社では株主資本コストを6～7%と認識しています。2023年度のROEは株主資本コストと同程度でしたが、残念ながら現段階での当社の実力とは言えません。第六期中計の目標である8.0%に向けて、粘り強く取り組んでいくことに加え、非連続な要素への対応を含めて常に資本コストを上回るROEを意識する必要があります。仮にその水準から大きく乖離する事業があれば、マネジメントとして決断をしないといけません。今回、賛否両論がある中で家庭用マーガリンからの撤退や植物性チーズの終売を判断したのもそのためです。数字はうそをつきません。6～7%のROEは最低限のレベルとして取り組んでいくことが必要だと思っています。

サステナビリティ投資について

サステナビリティに関する世界的な潮流を見ると、加速することはあっても後退することはないと思います。従って、企業としてしっかりと責務を果たしていく必要があります。必ずしもイコールではないかもしれませんが、サステナビリティを持続可能なビジネスモデルと捉えると、サステナビリティへの対応は将来のコスト削減や新たな収益機会の創出にもつながります。生活者のマインドも随分変わってきています。サステナビリティの推進を通じてお客さまからの支持が向上し、ブランド価値や競争優位性が高まることも期待できます。短期的な投資効果については曖昧になってしまう面がありますが、サステナビリティ投資は長期的な財務パフォーマンスの向上に必ず帰結すると考えています。

ステークホルダーの皆さまへ

第六期中計の数値目標を達成することによってPBR1倍の実現、あるいはその先の世界へ行けるように私自身それから周りを鼓舞しながら取り組んでいきたいと思います。PBR1倍は単なる数値目標ではなく、企業としての成長が株式市場から信頼されているかどうかを測る一つの目安と捉えています。ただ、PBRが1倍になればよいということではなく、当社が本来目指していることができているかどうかという観点で取り組みを強化していきます。引き続きご支援をお願いいたします。

第六期中期経営計画の目標達成に向けた取り組み

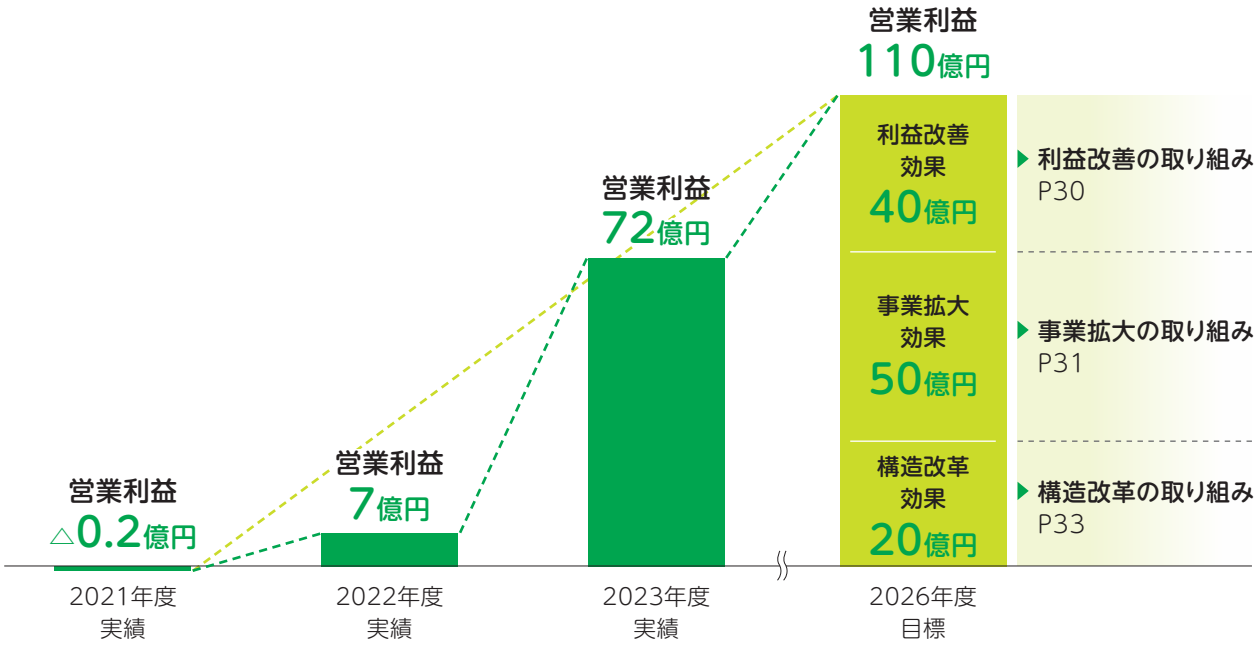
常務執行役員 CSO 経営企画担当
春山 裕一郎

×

取締役専務執行役員 COO
上垣内 猛

第六期中期経営計画の目標達成に向けた当期の取り組みの成果や今後の方針・考え方について、利益改善、事業拡大、構造改革の三つの観点から、それぞれについてご説明します。

2026年度営業利益目標の進捗



利益改善の取り組み

利益改善効果	40億円
2026年 営業利益目標	110億円

上垣内: 2023年度の状況を振り返ると、油脂事業においては2022年後半から軟化した大豆や菜種などの原料価格を受けて適正価格での販売を行い、想定するスプレッドの確保に努めました。原料価格の変動を販売価格に反映するまでのタイムラグや、価格調整を行うチャネルとスピードのバランスをみながら全体をうまくコントロールしました。これは業務用油脂でも家庭用油脂でも同じ状況でした。

スペシャリティフード事業においても、スプレッドの確保に注力しました。マーガリン事業では、原料のパーム油の価格が大きく軟化したことがプラスに働きました。特に業務用マーガリンでは構造改革としてSKUを整理しつつ、相対的に収益性の高い販売チャネルに絞るなど、メリハリをつけたことも成果を上げています。家庭用マーガリンでも業績は安定しましたが、中長期的な市場の成長は厳しいと判断し、2024年3月に終売しました。食品素材事業は、付加価値のある機能性スターチと油脂を組み合わせる差別化によって、さらに事業を伸ばしていく方向性が見えてきました。

春山: 2021年度、2022年度は高騰する原料価格に対して販売価格を改定するスピードが追いつかず、大変厳しい業績になりました。そのため2023年度は、業務用油脂を中心に2020年度以前の利益水準に戻すということを喫緊の課題として掲げました。トータルで見ると、この目標は達成できたと考えています。2023年度の営業利益は上期に対して下期の水準が低くなっていますが、上期の経費の一部が下期にずれた影響が含まれています。

上垣内: 2024年度以降も適切なスプレッドを維持していくためには、この数年をかけて高めてきた油脂の価値を守っていくことが重要です。業務用油脂も家庭用油脂も同じく、流通を中心とするステークホルダーの皆さまと共

に取り組んでいかなければなりません。社会全体として人件費やエネルギー価格の上昇というトレンドがある中で、食品や食料の安定供給を続けるためには、油脂の価格だけの議論ではなく、適切に「稼ぐ」ことが大事です。さまざまな物価が上昇することで、日本もインフレを許容する雰囲気になっています。その大きな変化の中で、油脂というカテゴリーも価値を落とさないようにしたいと考えています。

春山： 長期的に「稼ぐ力」を強化し続けていくためには、優位性のある製品やサービスの提供を通じて付加価値を高く維持することが欠かせません。最近の取り組みで言えば、業務用油脂の独自特許技術「SUSTEC®」（サステック）を活用した長持ち油の「長徳®」シリーズ、家庭用の紙パック入り「スマートグリーンパック®」シリーズ、JOYL「AJINOMOTO ダブルハーフ」などが挙げられます。特長のある製品を継続的にお届けすることで、お客さまに製品の価値を受け入れていただけると思っており、製品ラインアップを増やしていきたいと考えています。例えばオリーブオイルの原料価格が高くなっていることを踏まえて、容量を少なくした製品やほかの油種とブレンドした製品を開発するなど、お客さまが手に取りやすい工夫をしています。その時々で移り変わるお客さまのニーズを素早くキャッチアップすることが重要です。

国内の業務用マーガリンは既に収益回復を果たしています。マレーシアにある子会社のキャパシティーを活用してさらにコスト競争力を高めることに加え、拡販に向けたアプリケーションを開発していきたいと考えています。また、当初よりマーガリンやショートニングの販売拡大を目的に海外進出していたことから、さらなる強化を図ります。

当社は油脂製品が中心ではありますが、将来的には油脂製品だけではなく関連する付加価値のあるサービスなど、新たな提案ができないか検討しています。事業ポートフォリオに関する課題意識は常に持っており、自社だけではできないことについては他社との提携も視野に入れ、新たな価値の創出を目指していきます。

上垣内： 利益ある成長を継続するためには、製品そのものの付加価値を高めるという手段もあれば、ノウハウや技術といったソフト面のサポートをすることでお客さまに寄り添って課題を解決するパートナーになるという方法もあります。後者は製品だけではなくサービス全体の価値向上につながることから、お互いにwin-winの関係を構築することができます。単に利益を追求するだけでは、ビジネスとして持続可能ではないと私は強く思います。

マネジメントチームにおいても、各役員が自身に課された役割を確実に果たしていくことが大切です。CSO（Chief Strategy Officer）に就任した春山さんは、新しい収益の柱となる事業の発掘や事業ポートフォリオの改革に向けた取り組みを推進することを期待されています。長期的視点で当社の目指すべき姿を定義していくこと、これが新しい体制の目的だと認識しています。

適正価格の販売によるスプレッドのコントロールは2023年度の最も重要なテーマであり、従業員の尽力で成果を上げることができました。今後も重要なことに変わりはありませんので、KPIの一つとしてモニタリングしていきます。加えて、マネジメントとしては長期的視点に立った本当の意味での付加価値を創出していけるよう、もう一段高いステージを目指していくべきだと考えています。

事業拡大の取り組み

事業拡大効果	50億円
2026年 営業利益目標	110億円

上垣内： 国内の業務用油脂市場における当社シェアは、主要企業ベースの販売量で約4割※となり、前年実績並みと認識しています。

※2023年度日刊経済通信社調べより当社推計

従業員全員が当社グループで働いていることに誇りを感じてもらいたいと思っています。そういう企業であるためには気合と根性だけではダメで、やはりビジネスが元気である必要があります。

上垣内 猛

取締役専務執行役員 COO

春山: 業務用油脂の国内需要自体も横ばいと推計しています。当社ビジネスにとって前向きな点は、インバウンド需要の回復です。人の流れは確実にプラス方向に動いていて、例えば2023年の訪日旅行者数は2,500万人を超えるところまで回復しています。一方、油の価格が上昇した影響から外食産業では揚げ物のメニューを減らす、できるだけ長く油を使うなどの傾向があり、需要のマイナスに働いている面もあります。トータルではほぼ横ばいで、業務用油脂の国内需要に大きな変化はないと考えています。

上垣内: 2023年の夏頃から当社の家庭用油脂のシェアは持ち直してきている印象があります。従来の瓶やプラスチック入りパッケージ製品がシェアを維持できたところに、紙パック容器の「スマートグリーンパック®」シリーズが上乗せされた結果とみています。紙パック製品については、他社もラインアップに追加して発売しているため、総需要が増えています。個別の製品では、クッキングオイルの汎用品でも販売数量が確保できましたし、プレミアムのこめ油が特に健闘しました。オリーブオイルは価格が高騰したことで需要に影響が出ていますが、お客さまが買いやすいよう、小さいサイズやブレンドオイルの配荷を増やすことでお客さまからの支持を得るなど、オリーブオイルのシェアも拡大傾向です。

長期的に家庭用油脂でマーケットシェアをさらに高めていくことは、簡単ではありませんが、大きな手応えを感じる昨年度でした。今後も一層の改革が必要と考えています。

春山: 事業拡大に向けたCSOの役割としては、まず第六期中計の目標達成に向けて、各施策をやり切ることが挙げられます。それに加えて意識的に取り組んでいることは、長期的な成長のためにマネジメントとして今何を行うべきか考え、手を打つということです。非連続の成長をどのように実現するかということでもあります。今後の事業環境の変化、例えば長期的な気候変動や日本の少子高齢化とそれに伴う流通の再編、ライフスタイルの変化を踏まえて、営業の方法や仕組みを変えていく必要があ

ります。それと同時に、サービスプロバイダーのような形で事業領域を広げていくことも検討しています。また、ベンチャー企業への投資による次世代技術・ビジネスモデルへのアクセスも選択肢の一つとして考えています。海外市場については、中間富裕層の人口が増えていくエリアでの資本提携による成長の加速に、可能性を感じています。現在の事業の延長線上にあるものだけではなく、非連続の要素も加えながら、国内の事業基盤の強化と、海外需要の増加を機会とする取り組みを5年先、10年先を見据えながら展開していきたいと思います。

上垣内: 海外については海外事業部がASEANと北米を重点地域として活動しています。これまで社内に点在していた海外向け事業を統合したことで、海外の売上や利益に対する責任を明確化しました。また、経営管理という面では、海外事業部として数字を一元化してモニタリングできるようになったことで、しっかりとした基盤が整備できたと思います。国内油脂事業に依存しない事業ポートフォリオの構築に向けて、海外事業の拡大は重要なポイントになります。

構造改革の取り組み

構造改革効果	20億円
2026年 営業利益目標	110億円

春山: 構造改革に関して生産面では、まず日清オイリオグループ株式会社と共同で設立した製油パートナーズジャパン株式会社が挙げられます。今回設立した合弁会社は、短期的な収益改善ではなく、国際競争力の確保や長期的な安定供給に向けた共同運営体制の構築を目的としています。企業文化やオペレーションの異なる二社

意識的に取り組んでいるのは、長期的な成長のためにマネジメントとして今何をすべきか考え、手を打つということです。非連続の成長をどのように実現するかということでもあります。

春山 裕一郎
常務執行役員 CSO
経営企画担当

が、同じ工場で仕事をすることは難しい部分があります。それに対して事前に両社で十分な話し合いを重ねたため、2023年10月の操業開始以来、順調な立ち上がりを見せていることは大きな成果だと思います。今後はスマートファクトリー化や環境対応への投資を行いながら、どのようなオペレーションが最適なのかを突き詰めていきます。

上垣内: 生産現場での日々の改善の積み重ねも大前提として重要です。そして工場の稼働率に関して大切なことは、計画している数量をきちんと確保することです。工場の稼働率を上げるためにキャパシティーを減らす、あるいは極論すると工場の数を減らすという考え方では事業としての持続性や成長性が失われかねません。第六期中計の枠組みの中で目標としている数量の確保は必須だと考えています。

また、2024年に適用された「働き方改革関連法※」により物流業界は大きく変化していることから、物流面では個別企業単位で対処するのではなく、競合他社も含めてワーキングチームを設置して対応を進めています。当社のサプライチェーンマネジメント担当執行役員の畑谷さんは、中核メンバーの一人として尽力しています。リードタイムが長くなることなどに対して折り合いが難しい部分がありましたが、時間をかけて話し合いを持ち、最終的には調整することができました。当社の物流ネットワークのパートナー企業の皆さまとも畑谷さんを中心に2年半くらいの議論を重ねてきたことで、強固なパートナーシップを維持することができています。物流に関する課題解決に向けた第一段階としてのオペレーションの整備はできたと思います。しかし今後、より高い課題解決を求められることが予想されることから、どのようなことを想定し、準備していくのかを整理しています。

在庫削減の取り組みについては順調に推移していましたが、物流においてリードタイムを延長したことで、在庫はどうしても増えます。そのため、今以上に在庫水準を下げることは想定していません。

春山: 在庫管理については、原料から製品まで全体の状況を可視化できるシステムを整備しました。例えば製品在庫を少し厚めに持たなければならない場合、原材料や

Voices　生産部門の取り組み

神戸工場 工務課
玉田 未来

工務課の主な役割は、製造設備の維持・管理・更新を担い、製造ラインの稼働を円滑に保つことです。設備更新時は、選定から設置工事まで各担当者が数カ月にわたって交渉・調整するため、導入した後はまるで「わが子のような存在」と感じるほど、設備に対する思い入れが強くなります。導入後も自然とわが子が順調に稼働しているか、不具合はないかと常に気にかけており、随時整備や点検を実施し、適切な維持・管理を行っています。

当社の生産部門では、各工場や各部門で日々行われている改善活動を共有・活用するため、毎年「改善事例発表会」を開催しています。2024年1月の発表会では、設備故障停止時間の削減とコストダウンにつながる改善事例を発表して、私たちのチームが優勝をしました。例えば1件あたりの影響度は小さなケースでも当社の全工場に横展開することで、大きな効果につながることを実感しています。

工務課では、設備故障停止時間を最小限に抑えるため、各ラインに停止時間の年間目標を設定し、故障や不具合による停止の回避やトラブル発生時の迅速な復旧に日々努めています。人びとの生活に欠かせない「あぶら」を提供し、確かな品質で食を支え続けるという当社の存在意義を忘れず、今後も着実に役割を果たしていきます。

半製品、製造中の在庫のどこかで効率化できないかを検討し、コントロールできるようになっています。その成果が2023年度でも出ています。これからもきめ細かくモニタリングしていきたいと思います。

※「働き方改革を推進するための関係法律の整備に関する法律」

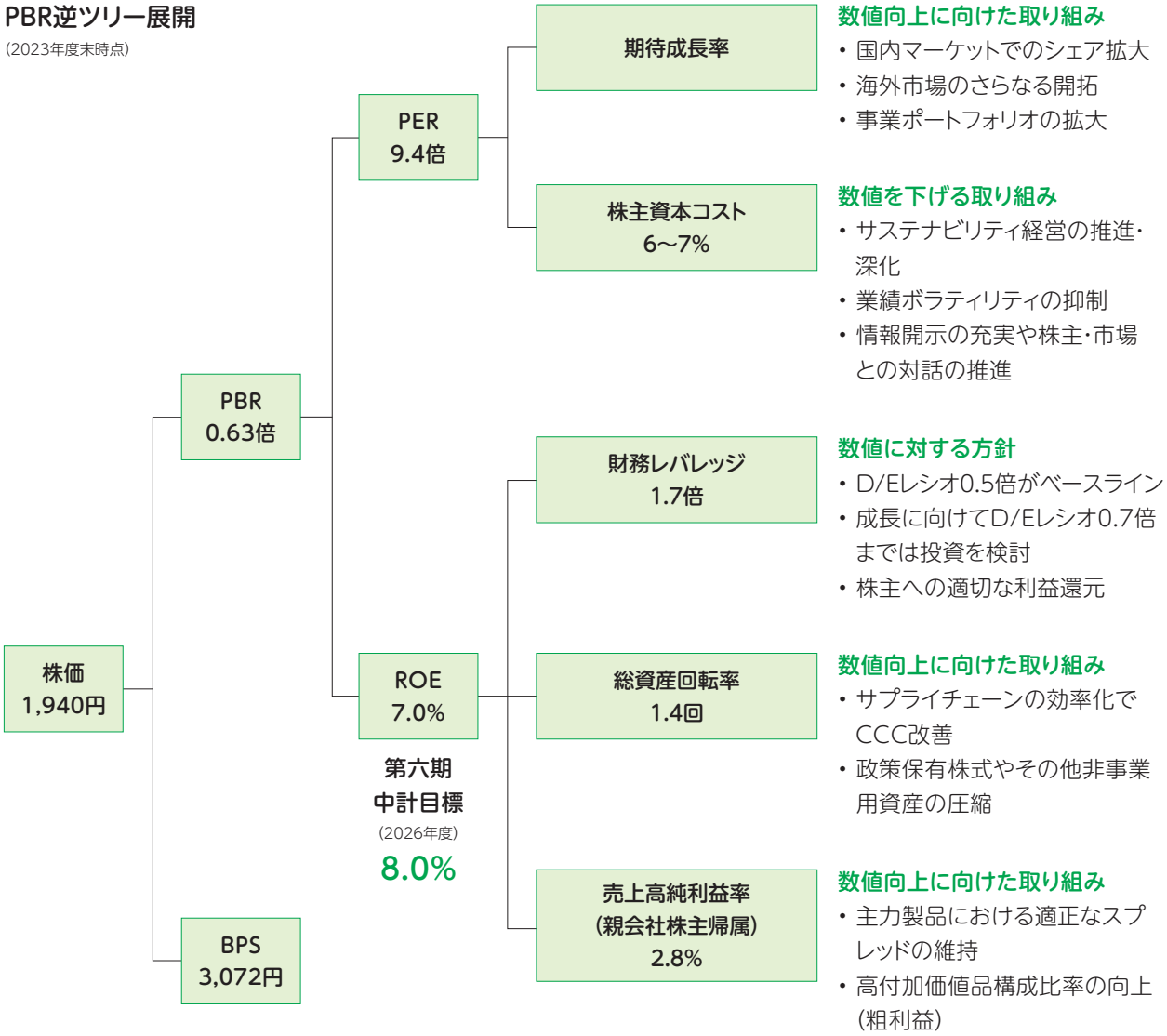
最後に

上垣内: 2024年7月にJ-オイルミルズは創立20周年を迎えました。お客さまをお迎えしたイベントや従業員のためのイベントを開催することで、従業員全員が当社で働いていることに誇りを感じてもらいたいと思っています。そういう企業であるためには気合と根性だけではダメで、やはりビジネスが元気である必要があります。20周年を迎える今年はとても大事な年ですので、しっかりとした社会的価値やアウトプットが出せる企業にしていきたいと考えています。

春山: 当社の目指すべき未来「Joy for Life® ー食で未来によろこびをー」の実現に向けて、どのように長期的な成長を果たしていくのかについては、ステークホルダーの皆さまとのコミュニケーションも踏まえて検討していきたいと考えています。先ほどもお話ししましたが、将来を見据えて何を行うべきかということを非連続な要素を含めて常に検討しています。当社の今後の取り組みにご期待ください。

PBR逆ツリー展開

(2023年度末時点)



リスクマネジメントとサステナビリティ

代表取締役社長執行役員 CEO
佐藤 達也

サステナビリティ推進への考え方

J-オイルミルズのマテリアリティ(大切にしたいこと)
https://www.j-oil.com/sustainability/materiality/

サステナビリティの推進は、企業価値を高め、社会課題を解決していくために重要です。食を取り巻く環境には、気候変動、資源の枯渇、フードロス、健康課題や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社会課題があります。地球社会の一員である当社グループも、企業として「Joy for Life® ー食で未来によろこびをー」の実現を目指し、「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していくため、社会の期待に応えなければならないと考えます。

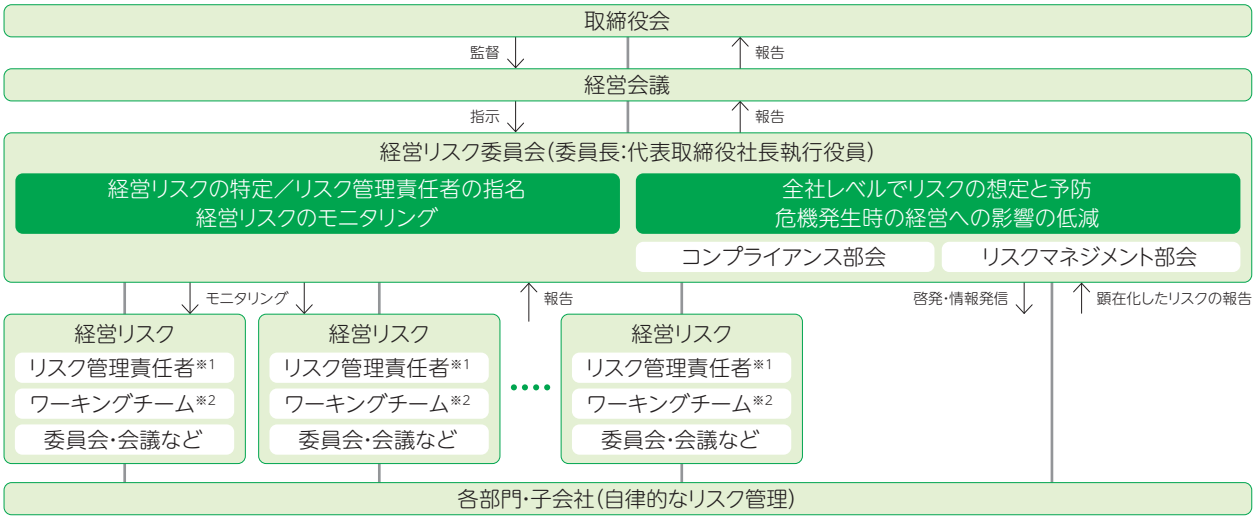
当社グループは、これまでもマテリアリティを特定し、企業活動に邁進するとともにサステナビリティの推進活動に取り組んでまいりましたが、外部環境の急激な変動を受け、2022年11月に第六期中期経営計画(以下 第六期中計)を見直し、最終年度を当初に想定した2024年度から2年延長しました。その結果、第六期中計の最終年度はマテリアリティにひも付く目標の達成年との間で齟齬が生じてしまいました。時を同じくして、従来のマテリアリティは数が多く、従業員も日々の業務に落とし込みにくいのではないかという課題も感じ始めていたため、2023年度にマテリアリティの見直しを行いました。

新たなマテリアリティは、分かりやすくシンプルにしています。事業戦略に関わるマテリアリティと事業基盤に関わるマテリアリティという二つのカテゴリーに、各二項目を設定しており、計四項目のみです。事業戦略に関わるマテリアリティは、第六期中計や、それ以降の中計などに事業的につながるものとして、「食の安定供給による持続可能な社会の実現」と「食の安全安心を通じて全ての人のウェルビーイングへ貢献」としました。事業基盤に関わるマテリアリティは、「多様性の尊重と従業員の働きがい向上」と「コーポレートガバナンスの強化」としました。

事業基盤の強化と経営リスクの特定

マテリアリティの見直しとともに、事業基盤の強化を目的に、2023年度は経営リスク体制の再構築および経営リスク委員会とサステナビリティ委員会の連携強化に努めました。経営リスクについては、経営リスク委員会が主管する全社のリスクであることを明確にする形に改めました。また、リスクオーナー制を導入し、各経営リスクのリスク管理責任者を経営リスク委員会が指名することにしました。そして、このリスク管理責任者はCxOに担当しても

リスクマネジメント体制図



※1 リスク管理責任者はCxO　※2 ワーキングチームはリスク責任部門の担当執行役員や部門長などで構成

らい、責任を明確化しています。

経営リスク委員会では、各CxOが、担当する経営リスクへの取り組みや対応状況を報告します。これまでも経営リスク委員会の中で全ての経営リスクをモニタリングしていましたが、2023年度下期より、特に重要と考える経営リスクについての討議を加えました。日常的に、各CxOがそれぞれの主管に応じて管理を行い、既存の会議体などで、例えばサステナビリティに関連する経営リスクはサステナビリティ委員会において、品質や労働安全に関連する経営リスクは品質安全環境会議において、定期的なモニタリングが行われています。これらにより、全社レベルでのリスクマネジメントの高度化および経営リスク委員会の実効性を高めています。

Ref. P72「リスクマネジメント、コンプライアンス」

リスクマップ

影響度	低	中	高
特大	❷自然災害・感染症・事故などに関するリスク	❹製品の安全、品質、安定供給に関するリスク	
大		❽人権に関するリスク	❶原材料調達・為替相場などに関するリスク ❺物流に関するリスク
中	❸海外展開に関するリスク	❼気候変動・環境に関するリスク ❾人財・労務に関するリスク ❿資金調達に関するリスク ⓫のれんや固定資産の減損損失に関するリスク ⓬知的財産に関するリスク	❻情報漏洩・サイバーセキュリティに関するリスク ⓭コンプライアンスに関するリスク ⓮グループ経営体制の整備に関するリスク
小			

発生可能性

影響度		発生可能性
特大　2,000億円以上 大　100億円以上 中　10億円以上 小　10億円未満	×	高　1年以内に発生する可能性あり 中　5年以内に発生する可能性あり 低　5年後以降に発生する可能性あり

経営リスクの特定は初の試みで、執行役員アンケートおよび社内取締役インタビューを行い、経営陣の特定プロセスへの関与を強めました。各人のリスク認識を適切に反映できるよう、今後も継続していく予定です。また、経営リスクを影響度と発生可能性の2軸で評価し、リスクマップにすることで、当社が取り組む優先順位を明確にしています。リスク対策を実行し、その結果を検証する。その積み重ねが会社の足腰を強くすると信じています。検証からの学びをリスク対策に反映させ、より強靭な経営基盤を築いていきたいと考えています。

サステナビリティ推進への取り組み

社外取締役(独立役員)
石田 友豪

×

取締役常務執行役員 CTO
松本 英三

ESG(環境、社会、ガバナンス)は企業価値を評価する上で重要な指標と考えており、長期戦略と連動したESG経営やサステナビリティへの積極的な取り組みは欠かせません。

松本: 当社グループは、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、サステナビリティの推進に取り組んでいます。ESG(環境、社会、ガバナンス)は企業価値を評価する上で重要な指標と考えており、長期戦略と連動したESG経営やサステナビリティへの積極的な取り組みは欠かせません。そのため、サステナビリティ委員会は、具体的な事業活動への落とし込みに加え、活動のアウトプットを有機的に結び付け、社内外への発信を含めて企業価値向上に努めることを目的としています。また、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する各種方針を策定しています。

石田: サステナビリティ推進に向けた体制整備に継続的に取り組んでいることはよいと思います。投資家の視点で言うと、サステナビリティ戦略の開示にとどめるのではなく、サステナビリティ活動がどのように当社の企業価値に貢献するのかを開示することに意味があります。そうすることで企業と投資家間の情報の非対称性が解消されていきます。例えば、適正株価を算出する際の一つの考え方は将来キャッシュ・フローですが、当然ながら未来を正確に予想することはできません。サステナビリティ開示は、不透明な将来の中でキャッシュ・フローを予想するサポート

材料になると思います。長期的な視点では、サステナビリティ推進は資本コストの低減につながるという見方もあります。このような点から、投資家は企業のサステナビリティの取り組みの実効性に注目しています。

松本： 当社での取り組みとして、サステナビリティ委員会の各部会の位置付けや役割についてご説明します。まず、調達から生産、物流、消費という当社のサプライチェーン全体をカバーするように機能別にサステナブル商品開発部会とサステナブル調達・環境部会の二つの部会を設置しています。サステナブル商品開発部会は「長徳®」「スマートグリーンパック®」シリーズに代表されるような、お客さまと共に環境負荷低減につながる商品開発を推進しています。サステナブル調達・環境部会では、原料となる農作物の生産や調達においてサステナブル条項を含む契約書の締結やサプライヤーへのSAQの依頼など、当社の方針をご理解いただけるように取り組んでいます。また、環境においては環境負荷低減や資源の有効活用を推進しています。さらに、全社横断的な活動として人権部会と人的資本部会を設置しています。当社の事業活動は国内が中心ですが、原料は全て海外から調達しており、国内外の人権課題への対応が求められます。人的資本部会は、人事マネジメントの方向性を人的資本経営に転換したことで、役員・従業員がこれまで以上に成長できるような制度や職場環境の整備を行い、成長への原動力となるように促しています。

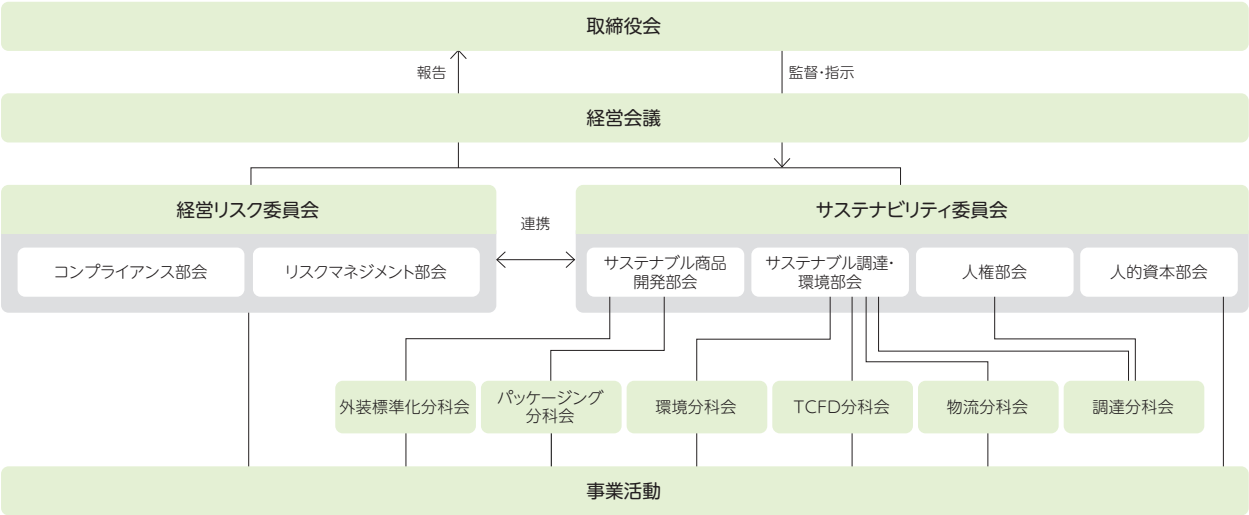
各部会の傘下には分科会も設置しており、部会と分科会のリーダーは全て執行役員としました。事業運営の責任者である執行役員をリーダーにしたことで、責任の所在を明確化すると同時に、これまでよりも広い視野でそれぞれの対象範囲をカバーできるようになりました。その結果、リスクへの対応も強化されています。

石田： サステナビリティ委員会の運営方法や構成メンバーなども重要ですが、本当に実効性があるかどうかがポイントです。そういう意味では、先ほど松本さんにご紹介いただいた「スマートグリーンパック®」シリーズなどの新商品の開発につながっているため、実効性は担保されていると考えています。最終的にどのような企業価値を生み出したかという成果が、開示の中で示されていることが大事だと思います。

松本： 石田さんがおっしゃるように、2023年度は特に商品開発を推進しました。企業理念体系の目指すべき未来達成のキーワード「おいしさ×健康×低負荷」を実現する商

サステナビリティ委員会の取り組み
https://www.j-oil.com/sustainability/structure/

サステナビリティ推進体制図 (2024年7月1日時点)



サステナビリティ関連方針の策定

当社グループは、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

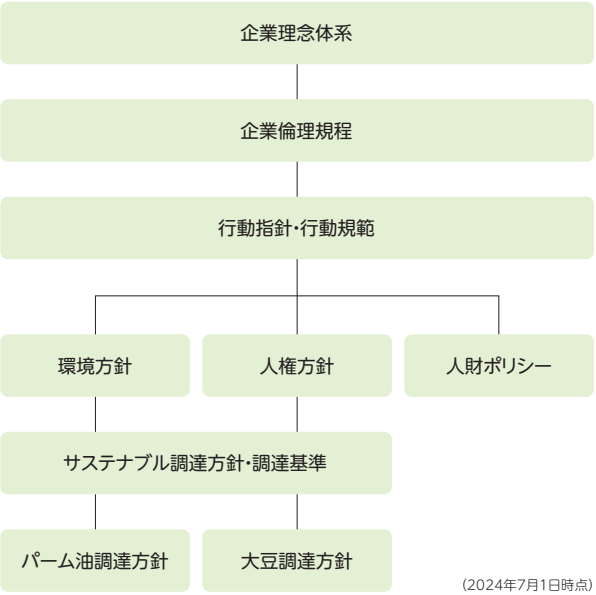
人権方針
http://www.j-oil.com/sustainability/materials/policy_human_rights.pdf

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

人財ポリシー
https://www.j-oil.com/sustainability/materials/policy_human_capital_20240329.pdf



(2024年7月1日時点)

品開発として、お客さまの負担削減、環境負荷の低減、資源の有効活用などの価値を提供できるよう取り組みました。また、「働き方改革関連法※」の改正に伴い、物流分科会でも多くの課題解決に相当な時間をかけました。

※「働き方改革を推進するための関係法律の整備に関する法律」

石田: サステナビリティ委員会から取締役会への報告が年間に四回あります。その報告内容においても、松本さんがおっしゃるように網羅的な取り組みではなく、テーマを決めてサステナビリティ推進を図っていることが分かります。現実的な形で計画的に運営されていることを取締役の一人として評価しています。

松本: これまでのサステナビリティ委員会の活動は、工場を保有するメーカーとして、環境負荷低減がテーマの中心になっていた側面があります。温室効果ガス(GHG)の排出削減やプラスチック使用量削減などは、設定したKPIに対して順調に進んでいます。今後は人権や人的資本に対する取り組みを強化するとともに、生物多様性などにも積極的に対応し、企業価値向上につながる戦略を策定していきます。

石田: 投資家が求めるサステナビリティ開示は、範囲も質も高まっています。特に人権は海外投資家からの関心が高く、当社も海外展開を強化する中で責任を果たしていく必要があります。先ほど申し上げたように、これらの取り組みが企業価値にどのように影響するのかを提示することが重要です。しかし人権、人的資本、生物多様性などの影響を数値化することは困難です。だからこそ丁寧に企業価値との因果関係を説明するように努めなければいけません。

松本: サステナビリティは、方法論ではなく経営戦略上の課題と位置付けています。サステナビリティだけの戦略を策定しても意味がありません。経営戦略にサステナビリティを組み込んで、方法論に落とし込むことが重要です。具体的にサステナビリティをどう位置付け、いつまでに何を実現していくのかを明確に示した経営戦略の策定を目指します。

石田: サステナビリティ委員会が設置されてからの取り組みを見てきました。サステナビリティ委員会の傘下に新しいテーマに対応する分科会を立ち上げるなど、推進体制を常に整備してきたことは評価できると思います。今後も投資家からの開示要求の高まりに合わせて柔軟に体制を変化させ、適切な開示を行うことで、投資家との情報の非対称性を解消する取り組みに期待します。

報酬諮問委員会委員長メッセージ

企業価値向上を実現するため、適切な報酬制度の整備を通じて報酬諮問委員会の委員長としての役割を果たしていきます。

社外取締役(独立役員)
石田 友豪

報酬諮問委員会の議論において、当社の中長期的な競争優位性を生み出し、企業価値向上につながる仕組みの導入を検討しました。その一環として2022年度から各役員の評価にESG指標の目標を設定し、2023年度で2年目となりました。例えば「スマートグリーンパック®」の拡大、原材料などのサプライヤーとのサステナビリティ条項付き契約の締結率向上、パーム油のトレーサビリティ向上、カーボンニュートラルへの取り組みなどについて、各役員が個別の目標を設定して取り組んでいます。このような非財務目標に対する成果は、短期インセンティブの報酬に反映されます。また、全役員が共通の目標としているのが、エンゲージメントサーベイスコアの向上です。各役員が課題設定とアクションを行い、その成果を報酬諮問委員会がレビューします。スコアの水準に加えて、取り組む姿勢が十分ではなかったと判断した場合には厳しい評価にすることもあります。

長期インセンティブは、中計の指標とリンクしています。サステナビリティにおける中長期的な課題として、水資源の有効活用や温室効果ガス(GHG)排出削減などがありますが、すぐに成果が出るような性質ではありません。そのため、結果が出るまでの時間軸が長い課題については中計の取り組みや目標に組み込むとともに、報酬制度としても長期インセンティブに反映するような設計にしています。

役員報酬にESG目標を反映させたことで、各役員の意識は大きく変化したと認識しています。近年は取締役会でも、非財務に関する取り組みについて社外取締役が指摘する前に議題として出てくるようになっています。全員が共通の認識を持ち、取り組んでいる証左だと思います。

ESG目標に対する各役員の取り組みを評価する際には、結果だけではなく目標達成へのアプローチも重視するようにしています。全執行役員とは必ず1年に1回は面談を行い、自身の目標達成に向けてどのように取り組んでいるのか、何が今の課題なのかについてヒアリングを実施し、総合的な評価をするようにしています。そういう意味では、報酬諮問委員会と指名諮問委員会の活動は密接に関連していると言えます。

企業のサステナビリティへの取り組みについては今後もステークホルダーの関心が高まっていくものと考えます。短期・中期・長期の課題解決を目指すのはもちろん、社会の変化によって新たな課題が出てくることもあります。そうした変化に対応できるような適切な報酬制度が、当社のサステナビリティの取り組みを一層促し、企業価値向上を実現するためのインセンティブになることを目指していきます。

環境負荷の抑制

お客さまへ安全安心な製品を安定的にお届けするため、環境負荷の低減や地域との共存など、持続可能な生産体制や生産基盤の構築を進めています。

執行役員 生産担当
山口 好司

安定的、継続的に製品をお届けするために

当社グループは目指すべき未来を「Joy for life® ー食で未来によろこびをー」と定め、「おいしさ×健康×低負荷」の追求を企業理念体系で掲げています。サステナビリティの観点から「低負荷」を重要なキーワードと位置付け、その取り組みの一つとして工場で消費するエネルギーを削減していくことにも注力しています。生産現場である工場は大きなエネルギーを消費します。**生産担当にとって工場の省資源化や省エネルギー化は喫緊の課題です。** Ref. A

また、当社の工場は海沿いに位置しているため、台風や高潮、地震による津波など自然災害にも対応できるレジリエンスが求められます。6年ほど前、神戸工場在任中、台風直撃による高潮で工場が浸水してしまうという体験をしました。100年に1度あるかないかという自然の脅威を現場の責任者として目の当たりにしましたので、自然災害は起こるものと認識を改め、従業員の安全を守りつつ、でき得る限りの生産活動を継続する方法を日頃から意識し、お客さまに安定的に製品をお届けすることを肝に銘じています。

課題解決に向けた着実なあゆみ

激甚化する自然災害に代表される気候変動への対応も含め工場運営をいかに継続的に低負荷にし、脱炭素社会に貢献していくために**当社は多くの取り組みを進めています。** Ref. B 地球温暖化対策への有効な手法として将来的な炭素税の強化などが挙げられますので、省エネルギー化、脱炭素のための設備投資の推進に、インターナルカーボンプライシング(ICP)を活用して投資判断を行っています。費用対効果の大きい蒸気コンプレッサーを導入し使用電力を削減しているほか、太陽光パネルなど再生可能エネルギーの導入も進めています。千葉工場では、製造の副産物として発生する油滓(ゆさい)を燃料として再利用する設備を導入していますが、これを他工場にも拡大していきたいと考えています。

ほかにもさまざまな施策を積み重ねることで、2030年

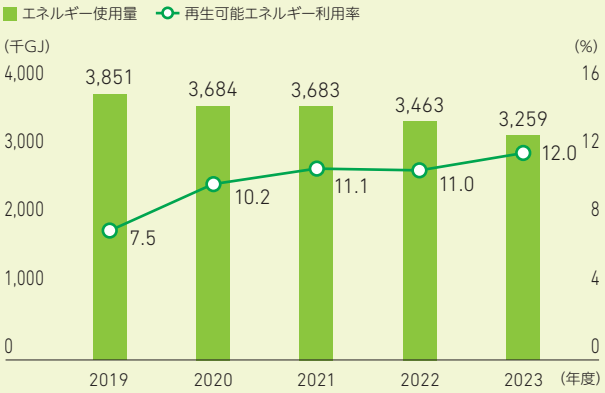
度のCO_2排出量削減目標(Scope1、2)である50%削減は、達成の道筋が見えてきました。加えて、水への低負荷も重要な要素です。水使用量削減の中計目標(2019年度比10%減)は2023年度までに達成したため、目標を30%減に引き上げて取り組みを強化しています。2050年度カーボンニュートラル達成に向けては、エネルギー供給会社、行政も含めて社会全体の変革が必要な要素もありますが、当社の生産現場においても着実に取り組みを進めています。

最後に当社のサステナビリティを考える上で、私は、工場は地域と共存してはじめて存続できるという思いをもっています。規制に抵触しないように工場を運営するだけでなく、日頃から地域活動に参加させていただき、災害時には助け合いをするなど、積極的に地域住民の方々とのコミュニケーションを図ってこそ当社の存在意義があると思っています。

Ref. A 生産現場の「低負荷」に向けた取り組み

当社は、工場での省資源化、省エネルギー化に向けて、生産拠点でのオンサイト発電と省エネ設備の導入を推進しています。エネルギー使用量全体に占める再生可能エネルギー利用率も年々向上しています。今後も、引き続き太陽光発電などの再生可能エネルギー設備の導入を進めつつ、バイオマス燃料への切り替え推進や燃料調達先の確保などにより、資源の有効活用を通じた地球環境の負荷低減に努めます。

エネルギー使用量／再生可能エネルギー利用率



Ref. B 外部イニシアチブとの連携

当社は、サステナビリティに関する外部イニシアチブなどへ賛同、参画しています。他社やNGO、専門家、公的機関など、さまざまな方との情報共有、経験交流を通して、当社グループのサステナビリティを推進しています。

気候変動への対応	気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)
資源循環	クリーン・オーシャン・マテリアル・アライアンス(CLOMA)
生物多様性保全	経団連生物多様性宣言イニシアチブ
持続可能な調達	持続可能なパーム油のための円卓会議(RSPO)
	責任ある大豆に関する円卓会議(RTRS)

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おります。サステナビリティ委員会内に社内横断的なTCFD分科会を設置し、TCFD提言が推奨する開示項目に沿った情報開示を進めております。

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を会長とする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P39をご参照ください。

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

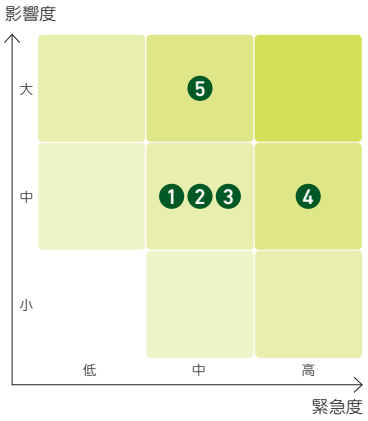
シナリオ	国連気候変動に関する政府間パネル(IPCC)によるRCP8.5(4℃シナリオ)、国際エネルギー機関(IEA)によるNZEシナリオを参照、温暖化が進行した世界、脱炭素の世界を定義しました。
対象期間	現在～2050年
対象範囲	J-オイルミルズグループの全事業

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

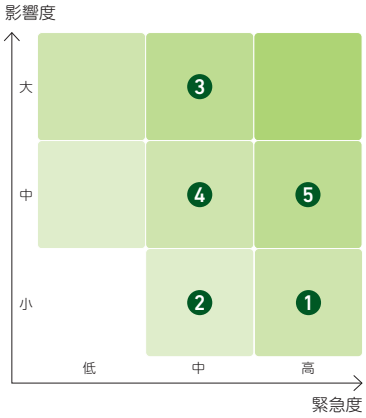
リスクマップ



リスク分析

2℃/1.5℃	❶ CO_2排出規制強化に伴う業績の悪化
	❷ 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
	❸ 環境対応不足による評判低下
4℃	❹ 自然災害増加による操業停止、物流網の寸断
	❺ 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

機会マップ



機会分析

2℃/1.5℃	❶	生産・物流関連のコスト低減
	❷	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
	❸	環境意識・エシカル消費の高まり(食料危機への対応)
	❹	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
	❺	BCP対策強化

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

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・中期の視点で管理し、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下、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。2023年度は、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の定量評価および対応策の見直しを行いました。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みます。

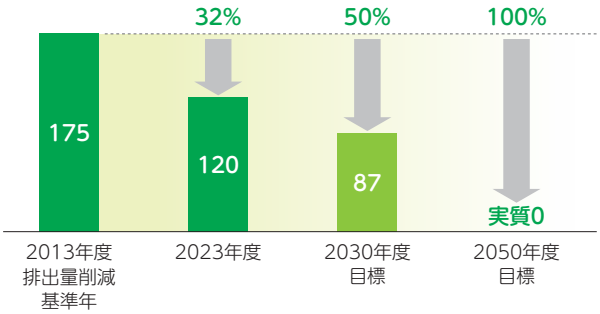
指標と目標

2030年度までにCO_2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おります。また、購入する原材料や製品の製造に関するCO_2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)を導入しました。今後、CO_2排出量削減投資および投資意思決定の促進を図ります。

CO_2排出量削減の目標と実績

CO_2排出量(単位:千t)



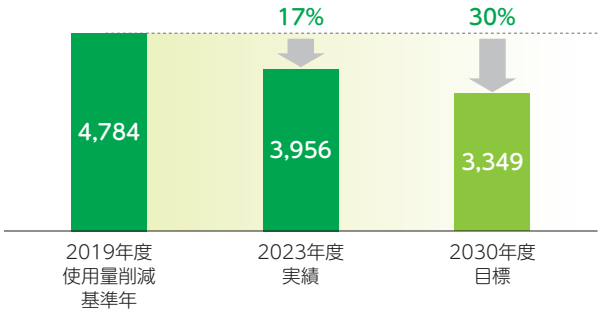
資源循環

水資源の保全

水は、原料作物の栽培や製品製造工程など、サプライチェーンにおいて欠かすことができない大切な資源です。当社は、生産拠点に特有の水リスクの適切な把握に努め、計画的に対策を講じています。サステナビリティ委員会傘下の「環境分科会」が中心となり、施策の推進とともに進捗や成果を確認しています。今後も当社事業における水使用量削減とともに、サプライチェーンにおける水リスクの把握、管理を推進し、環境保全と水資源に対するさらなる取り組みを進めていきます。

市水・工業用水使用量の目標と実績

(単位:千㎥)

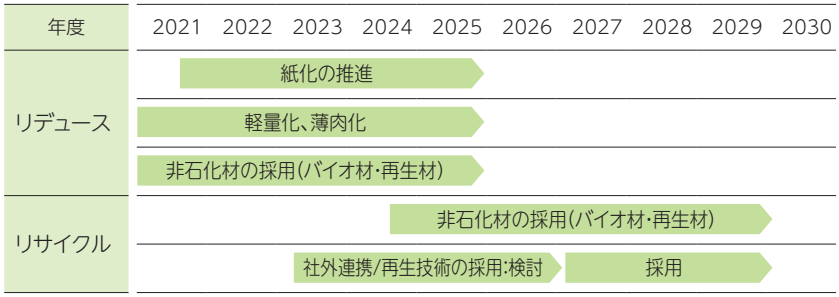


「プラスチック廃棄ゼロ」に向けて

当社は、プラスチック問題が環境に及ぼす影響を考慮し、リサイクルされずに廃棄されてしまうプラスチックをゼロにする「プラスチック廃棄ゼロ」目標を掲げております。

サステナビリティ委員会傘下の「パッケージング分科会」が中心となり、2030年度に向けたロードマップを策定し、紙パック容器を採用した環境配慮型製品「スマートグリーンパック®」シリーズの拡充、バイオマス樹脂の採用など、まずはプラスチックの「リデュース」を積極的に進めています。今後も廃プラスチックの再利用や単一素材(モノマテリアル)化の推進をはじめ、企業間連携によるサーキュラーエコノミーの構築により、目標の着実な達成を目指します。

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



※当社計算。従来のプラスチック製の同容量帯容器と比較した場合。

廃紙パックの一部を再資源化し、名刺に活用

さらなる環境負荷低減への取り組みとして、名刺用の再生紙原料に「スマートグリーンパック®」シリーズの廃紙パックを活用しています。名刺にはオリジナルのリサイクルロゴを掲載し、環境負荷低減に向けた活動の認知拡大を目指します。

生物多様性

当社の事業は、自然生態系の恵みを受けた事業であり、生物多様性にも影響を及ぼす可能性があると認識しています。

バリューチェーンにおける生物多様性への依存と影響を把握し、ステークホルダーの皆さまと連携・協働しながら、生態系の保全、および持続可能な資源利用を目指して取り組んでまいります。

生物多様性の保全と自然環境の保護活動を推進するため、日本経済団体連合会自然保護協議会に加盟し、「経団連生物多様性宣言イニシアチブ」にも賛同しています。今後はプロジェクトへの参加、NPO・NGOへの寄付などの取り組みを推進し、自然と共生したネイチャーポジティブな社会の実現を目指します。

Keidanren Initiative for Biodiversity

海洋・河川の環境保全に取り組む活動に、「スマートグリーンパック®」シリーズの売上金額から一部を寄付

当社は、2022年より「JOYLグリーンプロジェクト」を実施しており、2024年で三回目となります。「JOYLグリーンプロジェクト」は、「スマートグリーンパック®」シリーズの対象製品1本の売上につき約3円を寄付するものです。2023年10月には、昨年に引き続き海洋プラスチック削減などの海洋・河川の環境保全に取り組む一般社団法人JEAN(ジーン)※に、総額906,480円を寄付しました。

「スマートグリーンパック®」シリーズは、プラスチック使用量を60%以上、CO_2排出量を26%以上、ごみの量(容積)を約1/2に削減した紙パック(森林認証紙)の食用油です。

当社は、これからも製品・活動を通じて環境負荷低減への取り組みを推進し、未来によろこびを感じられる社会作りに貢献していきます。

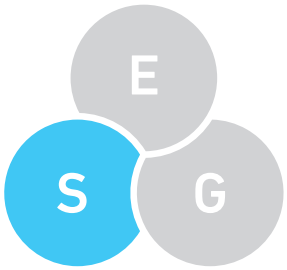
「スマートグリーンパック®」シリーズ

寄付金の贈呈式

※海洋ごみの調査やクリーンアップキャンペーン・普及啓発・情報発信など、海のごみ問題解決のために活動している非営利の環境NGOです
https://www.jean.jp/

海ごみサミット

人的資本



挑戦と成長の原動力であるエンゲージメントを通じた人的資本の強化を図ります。個の最大化と強い個が融合するチームを形成することで、「Joy for Life®」を目指します。

人的資本経営への転換による価値創出に向けて

当社グループはまだどこにもない価値を創るために、どんな時も領域や常識、限界の壁を越え、仲間とつながり、共に挑戦することを私たちの存在意義として掲げています。これは、社会との接点である人財を通じて形成され高められると考えており、それゆえに、人財を会社にとって非常に重要な資本と位置付けています。

2023年度人事マネジメントの方向性を「人の管理」から、個々の価値創出力を最大化する「人的資本」に転換しました。Ref. A 当社は長い歴史を持つ会社です。これまで、脈々と受け継がれてきた手法を守り、変わらない価値を社会に提供することは大切です。しかし、昨今の市場を見ますと、ニーズは多様化しており、企業は新たな価値を創出していかなければなりません。そのためには、変化も重要です。全ての役員・従業員が挑戦し、成長することが必要であり、心身の健康と職場の安全、多様な人財の働きやすさを大前提として、「挑戦や成長を力強く体現する個の輩出」と、「強い個がチームとして活躍」するための制度や職場環境の整備に力を注ぎたいと考えています。①一人ひとりのケイパビリティの拡大、②全マネジメント層の重点強化、③最適人員の最適配置、④成長を促す環境の整備、これらの重要課題の解決を通じて、挑戦や成長を志向する機運を高め、企業風土の変革を進めていくことを目指しています。

課題解決に向けた着実なあゆみ

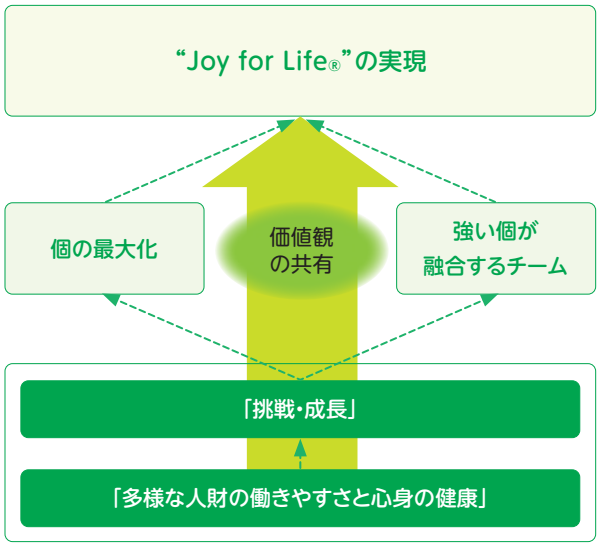
当社では、毎年エンゲージメントサーベイを実施しています。Ref. B このサーベイで現在の状態が可視化されますが、まだまだ改善の余地があると捉えています。エンゲージメントの向上により個々の従業員の挑戦や成長は促され、それにより経営戦略は実現されます。そのためには全マネジメント層による働きかけ、発信力の強化は重要です。情報発信の質を高めチームへの関与が高まることで、組織能力は高まります。

全マネジメント層が挑戦・成長する社風に向けた仕掛け役となり、全ての人事施策（育成、評価、昇進、異動など）をその社風に連動させることで、全従業員の挑戦と成長にあふれた会社を目指しています。

執行役員 CHRO
人事・総務担当
江渕 泰久

Ref. A 人財ポリシー

当社グループでは、人財を最重要資本と捉え、個人の個性や能力を最大限に発揮し自律的な挑戦と成長ができることはJ-オイルミルズグループ全体の持続的な成長につながると考えています。コーポレートビジョンである「Joy for Life®」の実現に向け、企業の長期戦略・成長投資と連動したサステナビリティへの取り組みの全体像の中で、当社における人的資本経営を通じて目指す姿を人財ポリシーとして制定しています。



人財ポリシー

- **心身の健康と職場の安全**を守るとともに、人権を尊重し差別のない健全な職場環境を確保します。
- 個性や能力が最大限に発揮できるための制度や職場環境を整備することで、**多様な人財**にとっての「働きやすい職場、働きたい職場」を作ります。
- 「挑戦する人」「自己成長する人」を支援し、自律的な**挑戦と成長**を促しながら、サステナブルに強い個が創出され、エンゲージメント高く**チームとして活躍**(強い個の融合)するサイクルをまわします。

取り組みの方向性	要点
1 一人ひとりのケイパビリティの拡大 人財育成	• **フェアな評価**・運用を通じた育成マインドの醸成・成長の加速 • **ローテーション**活性化を通じた経験機会の拡充 • 成長加速を促す社外との接点創出(副業、グループ会社留学)
2 全マネジメント層の重点強化 意識改革・評価力向上	• **マネジメント層の意識**改革 (育成とエンゲージメントを軸とした組織運営の加速) • **マネジメント層の育成機会**拡充 • 見極める側の眼力の強化(人財可視化、フィードバック力)
3 最適人員の最適配置 組織力向上	• 責任の明確化と併せた**権限移譲**の促進 • **育成力に長け、囲い込まない管理職を評価する仕組みの整備** • 実力に則った**抜擢/再配置**の徹底 • **スパンオブコントロール(SoC)**に基づいた組織設計の徹底
4 成長を促す環境の整備 DE&I、能力発揮・挑戦	• **価値創出**につながる**多様な人財が活躍**できる仕組みづくり • **主体性・積極性が評価**される組織風土の醸成 • 一人ひとりの心身の充実に配慮した**働きやすい職場環境**実現

Ref. B 従業員エンゲージメントの向上

従業員エンゲージメントの向上に取り組むことを通じて、従業員一人ひとりのやりがいを最大化します。その結果、パフォーマンスが向上し、顧客への提供価値もより大きくできると考えています。当社では、エンゲージメントサーベイを年1回実施しており、2023年度のエンゲージメントスコアは45%と前回に比べて4%改善しました。

直属上司のマネジメントスタイルや職場環境について特に好意的に受け止められていることが確認できた一方で、経営戦略の浸透に課題があることが確認できました。改善に向けて、継続的に開催しているタウンホールミーティング(Joy for Life® ダイニング)や経営層が個別に実施する対話会を活用し、コミュニケーションを強化していきます。

調査結果を分析し、改善アクションを実行していくことが重要です。従業員エンゲージメントの向上を通じて、当社の企業価値向上につなげていきます。

静岡事業所でのJoy for Life® ダイニングの様子

多様性の尊重と従業員の働きがい向上

DE&I(ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン)

マテリアリティにひも付く取り組み・人財ポリシーの体現のため、DE&Iの考え方と取り組みは重要な経営テーマです。ジェンダーに関わらない活躍、障がい者活躍、個人内多様性の向上、グローバル人財の活躍、年齢に関わらない活躍をDE&I推進活動の重点テーマとして掲げ、2023年度は、自己啓発休職制度、副業制度の新設を行ったほか、カシオペア経営塾(女性リーダー育成プログラム)、管理職向けアンコンシャスバイアス(無意識の偏見)研修、男性育児ポジティブ宣言、カムバック制度の実施などに取り組み、社員の活躍・多様なキャリアの実現に努めています。

DE&I推進体制

DE&Iの重要性や方針を発信する経営層、専任組織としてのDE&I推進室、社員公募・全社横断型のDE&I推進プロジェクトチームであるカシオペアWプロジェクトの三者が密に連携してDE&Iを積極的に推進しています。

カムバック制度を利用した社員

退職後は焦りや不安を感じることもありました。しかし、今はその間の出会いや経験を通じて、誰にもまねできない存在になりえる可能性を秘めているとも思っています。カムバック制度で、退職前と同じ条件で採用していただけました。J-オイルミルズで働く人たちが大好きなので、また一緒に働けることを何よりもうれしく感じています。

事業本部海外事業部健康素材グループ
辻 美咲

家族の転勤に伴い南アフリカで三年間を過ごしました。この時の体験は私の中でかけがいのないものになっています。4年ぶりに会社に戻りましたが、知っている顔ぶれも多く、助けてくれる昔からの仲間がいることはとても心強いです。将来の目標はJOYLブランドをアフリカで展開し、自分が最前線で業務にあたることです。

経営企画部企画戦略グループ
森本 杏奈

健康経営の推進

当社は、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2024」(大規模法人部門)に4年連続で認定されました。従業員が心身ともに健康な状態で働き続けることを重要視し、「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対策に加え、産業医との連携を密にし、メンタル・フィジカルの両面をサポートできるよう活動しています。従業員一人ひとりの健康と安全に考慮した取り組みを推進し、快適に働ける環境や仕組みを整備することで、事業を通じて社会へ貢献していきます。

2024
健康経営優良法人
Health and productivity

挑戦・成長する人と組織

人財育成

環境変化に対応し一人ひとりの成長を支援するために、2023年に研修体系に関する考え方を再整理しました。一人ひとりの「自律的成長」を支援するため、さまざまな教育機会を階層別に用意しています。2023年度はサクセッションプランと連動した次世代経営者育成プログラム「部長塾」※を初開催しました。また、ビジネススクール、通信教育の受講補助などにより、必要な知識の習得に加え、マインドセット・動機付けをするための機会として他流試合型研修の提供も開始しました。従業員のチャレンジ機会を社内に限定せず多様な機会を活用するため、2023年10月に副業制度を新設しました。今後も、一人ひとりの成長を支援するための機会を充実させていきます。

キャリア開発

社員自らが自身の「なりたい姿」や中長期的なキャリアプランを明確化し、その実現を会社が支援するキャリア・デベロップメント・プログラムを大切にしています。上長との1on1コミュニケーションを重視し、目標達成に向けた挑戦と成長を促しています。社員一人ひとりの自律的な成長を支援することで、エンゲージメントの向上につなげていきます。

Voices　**「部長塾」※参加者**

執行役員
営業推進担当
兼 東京支社長
高橋 一司

第1回の「部長塾」に参加しました。成長やスキルアップだけでなく、リーダーとして何を語るか、どう振る舞うか日々自問自答していましたので、推薦でこのような機会を頂き感謝しています。「部長塾」は、知識習得を目的とするインプット型の研修とは異なり、課題に対して全て自分で考え発表するアウトプット型の研修です。講師や参加者からの指摘や質問を通じて、漠然と思い描いていたことを明確化・言語化することが研修のポイントとなり、自身の「軸」を構築することができました。

研修での学びを踏まえ、期待と責任を明確に伝え権限移譲を進めることで、一人ひとりの主体性を引き出せるようにしています。最高の成果を得られる仕掛けや雰囲気をつくることがチームや部下の挑戦を促し成長につなげられると考えています。本研修でこういった考え方の純度を高めることができ、学びと実践がつながっていることを実感しています。

通常業務と本研修の両立が簡単ではないからこそ受ける心構えが重要です。自分を見つめ直す機会の重要性を理解し真っさらな気持ちで真正面から取り組めば、大きく成長につながる研修と感じています。

※2024年度より名称を「J-Leaders」から「部長塾」に変更しています

ビジネスと人権

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」を策定し、2021年には「国連グローバル・コンパクト」に賛同を表明する署名を行うなど、これまでも人権尊重への取り組みを行ってきました。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。

ロードマップ

	～2023年度	2024年度～2025年度	2026年度～
方針	・人権方針の策定 ・海外グループ会社を含む従業員への浸透	・人権方針の一部改訂	・社内外ステークホルダーに対する理解浸透の継続
人権DD	・人権リスクの分析と特定 ・原料トレーサビリティの強化 ・従業員の人権リテラシーの向上 ・情報開示の充実化	・サプライヤーを対象とした人権デューデリジェンス(以下 人権DD)の仕組み構築・ライツホルダーへの直接的なアプローチ	・人権リスクの分析と特定 ・サプライヤーを対象とした人権DDの仕組み構築の展開
救済	・海外グループ会社を含む従業員向け苦情処理メカニズムの構築と運用改善	・外部ステークホルダーへの展開	・社内外ステークホルダー向け苦情処理メカニズムの運用、継続的な改善

Voices　人権尊重への取り組み

人事部DE&I推進室
後藤 亜弓

当社グループの目指すべき未来「Joy for Life® ー食で未来によろこびをー」の実現に向けて持続的な成長を果たすためにも、自社だけでなく、サプライチェーン全体における人権尊重は、企業として当然の責務です。また、人権リスクの顕在化は、企業イメージの低下や、事業活動へ多大な影響が生じることも考えられ、経営上の大きなリスクと捉えております。

2020年に「J-オイルミルズグループ人権方針」を策定し、一回目の人権DDを実施しました。2023年より二回目の実施を開始し、2024年8月にはインパクトアセスメントとして海外や関係会社を含む全ての従業員に、ハラスメントの有無や労働基本三権が保障されているか直接確認しました。そこで特定されたリスクは、四半期ごとにサステナビリティ委員会へ報告しています。

当社が海外展開をする中、当然、この活動は海外拠点も対象となります。海外では多民族国家も珍しくなく、人権問題に高い意識を持つ方が多く、逆にこちらが勉強になることもあります。国内ではLGBTQ+の課題も注目されており、当社も理解促進や体制整備を進めています。人権をより身近なものとして理解してもらい、自身に関わることとして日々の業務で実践できるよう従業員への情報発信を進めていきます。

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。

	項目	ステークホルダー	主な課題認識	課題に対する対策の方向性	2023年度実績
人権DD	影響・評価	従業員	従業員への直接的なアプローチによる影響評価の未実施	影響・評価におけるライツホルダーとの対話	対応継続
		海外グループ会社	在マレーシア法人の調査未実施	影響・評価における海外法人の実態把握	在マレーシア法人の実態把握に向けた調査実施
		サプライヤー	2022年度に実施したSAQ※の分析結果に基づく改善要請やモニタリングなどの対応	継続的な影響・評価のための仕組みづくり	SAQの分析結果に応じて一部のサプライヤーと対話実施
		外国人技能実習生	外国人技能実習生との直接対話の未実施	脆弱な立場にあるステークホルダーへの対応	労働条件から労働環境までの実態把握
	防止・軽減	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	新たな事業活動や取引関係に入ろうとする場合の影響評価	対応継続
	情報開示・リテラシー向上	全てのステークホルダー	課題の改善状況をチェックするモニタリング機能の構築	人権DDの実効性評価	ギャップ分析で抽出された各課題に対し、実施内容および進捗状況をモニタリング
			人権に係る開示の充実化	継続的な情報開示の拡充	J-オイルミルズレポート2022と当社WEBサイトにて開示
救済処置		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	苦情処理メカニズムの確立	英文版ヘルプライン案内の発信
		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		対応継続

※国連グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン作成の「CSR調達セルフ・アセスメント質問表」

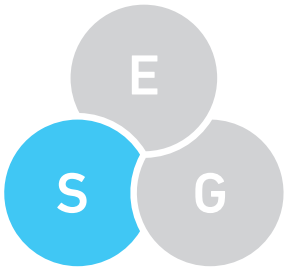
人権教育

2023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、人権方針の周知、人権DDから抽出された課題の取り組み、LGBTQ+の今後の取り組みについて理解を深めました。また、サステナビリティe-ラーニングも実施し、日々の業務への落とし込みや当事者意識の醸成に努めました。

e-ラーニング 社長メッセージ動画

人権に関するその他の取り組みは以下から確認いただけます。
https://www.j-oil.com/sustainability/social/humanrights.html

サプライチェーンマネジメント



企業価値向上に資する調達力と当社グループ独自のコスト競争力を高めながら、サプライチェーン全体の課題に向き合い持続可能な社会に貢献します。

執行役員 製油担当
水本 充希

サプライチェーン全体の成長と企業価値向上の両立を目指して

当社グループの存在意義は、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確かな品質で食を支え続けることです。当社は世界各地から原料となる大豆や菜種を輸入し、食用油の製造・販売をしており、サプライチェーン全体がサステナブルであることが重要であると考えています。月並みに聞こえるかもしれませんが、サプライチェーン全体がサステナブルであるために企業としてなすべきことを考え、それを実行し続けることは簡単ではありません。

例えば、私が担当している原料調達の領域では国内のみならず世界レベルで環境破壊や人権侵害、強制労働といった社会課題の解決を念頭におく必要があります。社会倫理にのっとること、法令遵守、対等な立場での公正な取引は当然で、その上で私たちのビジネスがグローバルにつながっていることを意識し、人権、環境、労働安全衛生、品質といった食に関わる全てがサステナブルでなければなりません。日々の業務においても、**企業単体の視点にとどまらずお取引先さまや関係諸機関と連携し、**Ref. A サプライチェーン全体の成長につなげていくことで高みを目指します。

一方、企業価値向上という観点では原料調達のコスト面での競争力が重要です。食用油は、トータルコストに占める原料の割合が高いため、私たちは常にコストを意識しています。強い調達力とコスト競争力は食用油ビジネスの生命線ともいえますので、メンバーは専門性を高める努力をしています。最前線は相場や気象予測といった目まぐる

Ref. A サプライヤーの皆さまとの協働

2023年度は、「サステナビリティ委員会」傘下に「物流分科会」を新設しました。着荷主としてサプライヤー約150社へアンケートを実施、改善に取り組んでいます。2023年12月には政府が公表したガイドライン※を踏まえ、持続可能な物流網の構築を推進するため「自主行動計画」を策定しました。また、同じく「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」では下請中小企業振興法に基づく「振興基準」の改正を踏まえ、2024年6月に「パートナーシップ構築宣言」を更新しました。

パートナーシップ構築宣言

※「物流の適正化・生産性向上に向けた荷主事業者・物流事業者の取組に関するガイドライン」

しく変わる膨大な情報を分析しながら臨機応変に対応しますが、ビジネス上の競争力を意識するが故に、調達コストを先に考えがちです。そのような傾向があるからこそ、最適な産地から適正なコストで原料を調達することを含め、サプライチェーン全体がサステナブルであることを目指す全社体制や各種方針を整備しています。

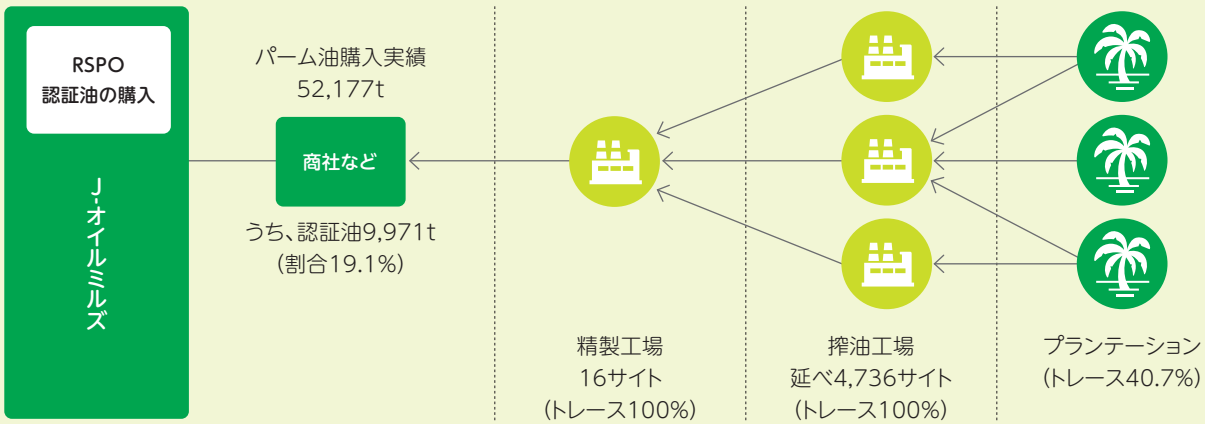
課題解決に向けた着実なあゆみ

一例ではありますが、**適切な管理という点で、トレーサビリティは重要です。** Ref. B 当社は現地の集荷・輸出業者や、商社を通して原料を調達していますので、当社のサステナブル調達方針・調達基準に沿った調達ができるよう、サステナビリティ条項入りの契約書締結を進めています。これまでにほぼ全ての原料関連のお取引先さまとの締結を完了しています。加えて、さらなるトレーサビリティ向上には、現地監査などが重要であることも理解しています。少しずつではありますが、共通の目的をもつ他企業との合同調査などを、国内外において取り組み始めています。

温室効果ガス(GHG)排出量削減(スコープ3)に向けた取り組みでは、外部機関との連携が欠かせません。当社は持続可能なパーム油のための円卓会議(RSPO)、責任ある大豆に関する円卓会議(RTRS)に加盟しているほか、一般社団法人日本植物油協会の会員企業として連携しながら、日加菜種協議、日米パートナーシップ・プログラムなどの原料産地国との対話の機会を活用しています。

Ref. B パーム油サプライヤートレーサビリティ調査 2023年実績

パーム油サプライヤートレーサビリティ調査は、パーム油の供給チェーン全体を追跡し、各段階を明確にするプロセスです。持続可能な生産方法の確認、環境保護、社会的責任の確保を目的としています。



※集計期間:1月～12月(当社購入実績)

サプライチェーンに関するその他の取り組みは以下から確認いただけます。
https://www.j-oil.com/sustainability/social/supply_chain/

トピックス

食育

TOPICS 1 「こどもオレンジページ」タイアップ 親子イベント開催

2024年3月、当社は「こどもオレンジページ」とタイアップし、「J-オイルミルズ わくわく親子料理レッスン 油のチカラを知って・作って・食べてみよう♪」を、体験型スタジオのコトラボ阿佐ヶ谷で開催しました。本イベントには合計15組の親子が参加し、食用油の役割や種類の違いをクイズ形式で学びました。その後、当社の食用油を使い、親子ペアでおやつや揚げ物の調理体験を行いました。参加者からは「たくさん野菜を入れてもペロッと子どもが食べてくれました」「家で揚げ物は怖くてできずにいたのですが、ハネにくい油を使って親子で体験できてよかったです」などの感想を頂きました。

TOPICS 2 「子ども和食セッション」ブース出展

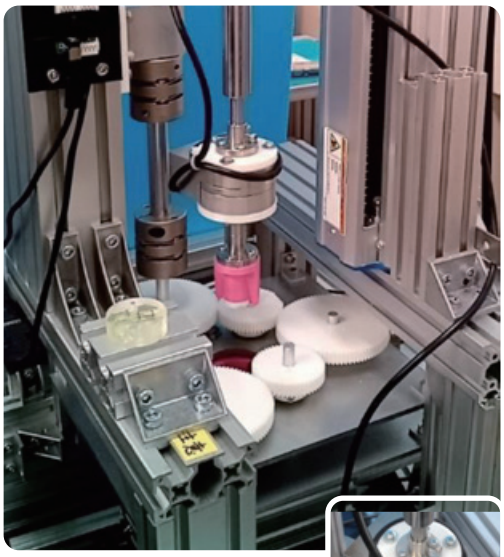
2024年7月、当社は夏休み食育体験イベント「子ども和食セッション」にブース出展しました。本イベントは、一般社団法人和食文化国民会議と学校法人服部学園服部栄養専門学校が共催したもので、子どもに「和食」に触れる機会を提供し、興味・関心を高めていただくことを目的としています。当社のブースでは「植物油を知って楽しもう!」をテーマに、植物油の種類や製造工程、植物油の歴史などのパネルを展示しました。また、植物油をより身近に感じていただくため、大豆油や菜種油の製造工程を動画で上映するとともに、各製造工程の実物サンプルを展示し、製品化されるまでの過程を分かりやすく紹介しました。体験プログラムとして植物油を加えることでおにぎりのおいしさが長持ちすることや、植物油の種類ごとの風味を実感してもらう「オイルおにぎり」づくりを開催しました。

研究開発

TOPICS 1 世界初!ヒトの咀嚼を再現するロボットを開発

2024年3月、大阪大学大学院工学研究科の東森充教授と当社が共同で開発した、ヒトの咀嚼過程を再現できるロボットの研究が「日本機械学会学術誌」に掲載されました。「おいしさ」は味や香りだけでなく、歯ごたえ、弾力、舌触りなどの食感も重要な要素で、食品メーカーとして食感を正しく評価することは必要不可欠です。当社のテクスチャー素材(でんぷんなど)の使用により食感をコントロールすることで、ジューシーさの実現や食感の改良など食品の機能性向上に貢献しています。その食感の評価にあたって重要な要素となるのが咀嚼です。

今後は、ヒトの咀嚼の仕組みをロボットで再現することで、当社製品の販売拡大やテクスチャー素材の新規開発につなげ、当社の目指すべき未来「おいしさ×健康×低負荷」の実現に向けて異業種とのコラボレーションなども検討してまいります。



咀嚼ロボット外観

咀嚼部分の拡大

TOPICS 2 「日本栄養・食糧学会 技術賞」を受賞

2024年5月、東北大学大学院農学研究科と当社の共同研究は、食用油脂の劣化制御に貢献する技術開発と先導的な環境負荷低減策が評価され、「日本栄養・食糧学会 技術賞」を受賞しました。

東北大学大学院農学研究科と当社は、2019年4月から共同研究講座を開講し、食用油脂の酸化を研究してきました。共同研究の結果、酸化した油脂を詳細に分析する方法を複数構築し、熱・光酸化によって生じる成分と生成経路を解明しました。共同研究は3年間の再延長が決定しており、今後は油脂の酸化に関する基礎データ収集をさらに進めるとともに、これまで得られた熱・光による油脂の酸化に関する知見やオリーブオイルの風味に関する知見をもとに、油脂のおいしさや健康価値の創造に向けて、応用研究を展開していきます。

	2019～2023年 基礎的な知見を得る研究	2024～2027年 実用化に向けた研究
熱酸化	熱酸化によって生じる成分と生成経路の分析 熱酸化によって生じる成分による品質への影響を評価	実用化に向けた熱酸化 制御方法を検討
光酸化	光酸化によって生じる成分を分析	風味が優れないとされてきた 光酸化油の風味を科学的に評価
酵素酸化	オリーブオイルの香りの生成経路を特定 オリーブオイルの香気成分を分析	より高品質なオリーブオイルの開発

役員体制 (2024年10月1日時点)

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

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
吉里 格

重要な兼務の状況
三井物産株式会社 理事 食料本部長補佐
スターゼン株式会社 社外取締役
フィード・ワン株式会社 社外取締役

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 シニアアドバイザー

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

社外取締役(独立役員)
池田 安希子

重要な兼務の状況
株式会社日本触媒 社外取締役

社外取締役(独立役員)
槙 美冬

監査役

常勤監査役

柏倉 正巳

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)

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

社外監査役(独立役員)

上野 正樹

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

執行役員

富澤 亮
常務執行役員 営業統括

春山 裕一郎
常務執行役員 CSO 経営企画担当

古川 光有
執行役員 営業戦略担当 兼 マーケティング担当

田中 一伸
執行役員
Premium Fats Sdn Bhd
COO

山口 好司
執行役員 生産担当

畑谷 一美
執行役員 SCM担当

水本 充希
執行役員 製油担当

江渕 泰久
執行役員 CHRO 人事・総務担当

近藤 一也
執行役員 研究開発担当 兼 研究開発センター長

高橋 一司
執行役員 営業推進担当 兼 東京支社長

内田 敬之
執行役員 CFO 財務担当 兼 財務部長

コーポレートガバナンスの強化

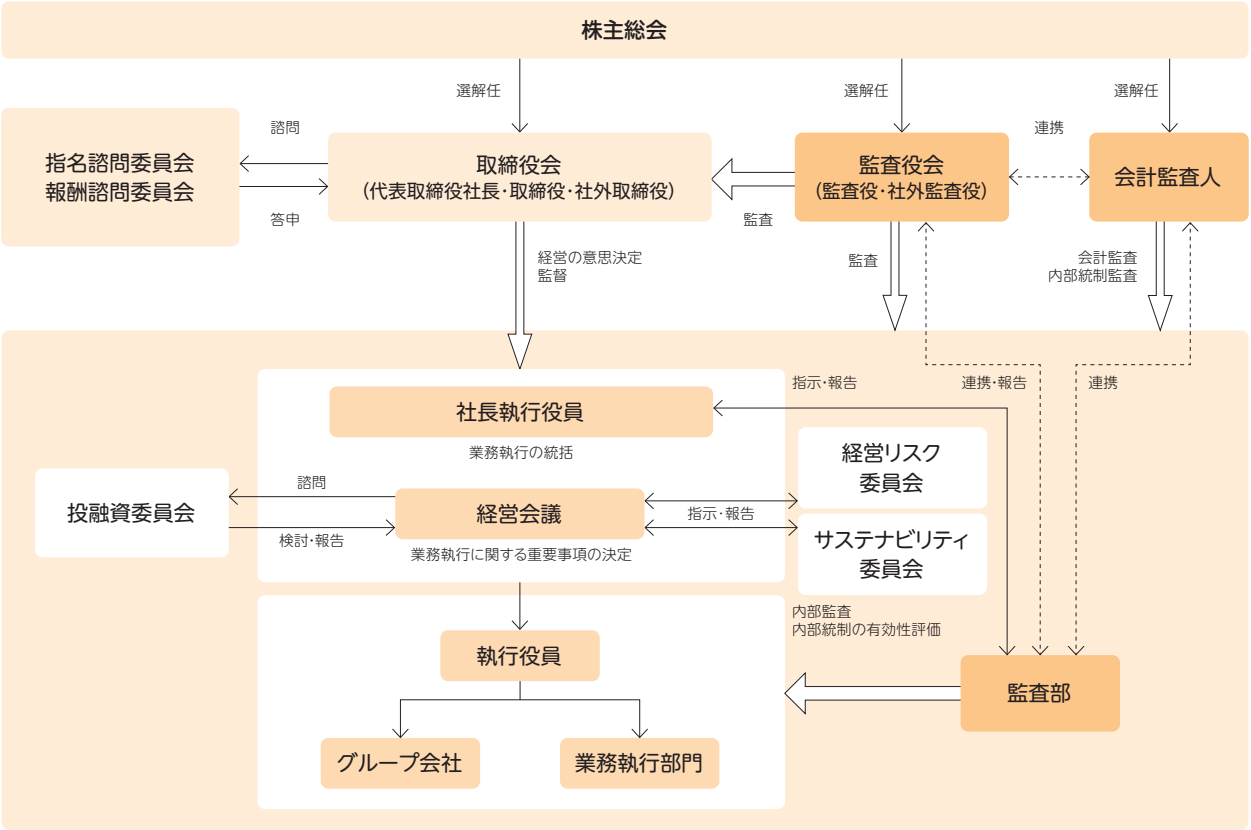
コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

当社は、経済、環境、社会などの幅広い分野においてその責任を果たし、そのことにより当社自身の持続的な発展を実現していくことを、業務運営の基本としております。この方針の下、当社は、株主をはじめとするステークホルダーの負託に応えるため、経営の監視・監督体制および内部統制システムの整備により、経営の適法性・効率性の強化を図ることを重要な課題と捉えております。さらに、社会からの信頼をより高めるべくESG経営の推進に努め、コンプライアンス体制の整備、リスク管理体制の強化などを図ってまいります。

コーポレートガバナンスの概要

機関設計	監査役会設置会社
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	9名(社外取締役6名、うち独立役員4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	あり
取締役会開催状況 (2023年度実績)	開催回数⇒17回　取締役会: 取締役=99.26%、監査役=95.58%
監査役会開催状況 (2023年度実績)	開催回数⇒21回　監査役会: 監査役=97.61%
指名委員会・報酬委員会に 相当する任意の委員会	・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。その構成は、独立社外取締役4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4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 (2024年7月1日時点)



ガバナンス体制強化の変遷

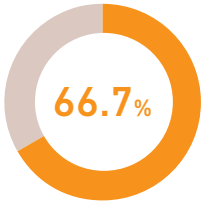
		2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
Ⅰ	取締役会・監査役会	取締役会の実効性に関する評価を開始						
		社外取締役(独立役員)の選任(社外取締役数3名)	女性を含む社外取締役の選任(社外取締役数5名)(独立社外取締役数全体の1/3以上)					社外取締役数6名
	取締役の人数	9名	9名	9名	9名	8名	8名	9名
	社外取締役の人数	4名	5名	5名	5名	5名	5名	6名
	独立役員の人数	2名	3名	3名	3名	3名	3名	4名
Ⅱ	取締役会の諮問機関	報酬諮問委員会の設置						
		指名諮問委員会の設置						
	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6名(うち4名は独立社外取締役)を含め、9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17回開催しました。

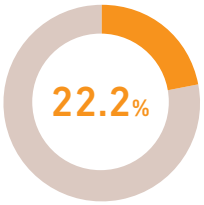
社外取締役比率

9名のうち6名が
社外取締役
(うち4名が独立役員)



女性取締役比率

9名のうち2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/CG2024.pdf

2023年度の取締役会で議論された主な審議テーマ

カテゴリー	議題・テーマ	概要
成長戦略	油脂事業戦略	• 低負荷を強みとした商品の育成/拡販のための戦略
	海外事業	• 海外事業の取り組み方針
	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	スペシャリティフード事業構造改革	• 家庭用・業務用油脂加工品に関する構造改革 • Violifeブランドの方向性
	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	• 第六期中計の進捗状況の評価 • PBR改善に向けた取り組み方針
	サステナビリティ	• サステナビリティ委員会活動
	リスクマネジメント	• 経営リスク委員会活動状況および計画の見直し • 情報セキュリティリスクへの対応方針 • 内部統制システム基本方針運用状況
	内部監査	• 内部監査活動状況および計画の見直し
	株主構成	• 政策保有株式保有方針
	組織基盤	• 機構改正
	ガバナンス	• グループガバナンス強化
	人的資本経営	• 人財ポリシーの制定・女性活躍推進に向けた対応方針

取締役会全体としての知識・経験・能力のバランス、多様性および規模に関する考え方

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上で取締役を選任しております。取締役は、専門性を有する社外取締役6名(うち4名は独立社外取締役)を含め、9名で構成されています。2024年の定時株主総会では女性の独立社外取締役2名を選任するなど多様性の確保に努めています。また、監査役4名は常勤監査役1名と、会計に関する高い専門性を有する社外監査役1名、法律に関する高い専門性を有する監査役2名で構成されています。これらのメンバーがそれぞれの知識・経験・能力を活かして、多面的な意思決定と業務執行の監督を行っています。スキルマトリックスは、指名諮問委員会委員長メッセージ内のP69に掲載しています。

取締役・監査役に対するトレーニングの方針

従来、取締役および執行役員を対象とし、経営戦略、リスク・ガバナンスなどに関する研修会を実施しています。2023年度は社外取締役と執行役員で幅広い経営課題について集中したディスカッションを実施しました。役員目標は、担当領域のミッション・役割を踏まえ、単年の業績目標だけではなく、中期経営計画に基づいた重点取り組みも設定しております。また、エンゲージメント向上・人的資本といった視点も組み込み具体的な行動につなげます。ほかにも役員および経営候補人財を対象とした研修(トップマネジメント研修・新任役員研修・経営幹部候補者研修など)も実施し、さらなる充実を図っています。社外取締役および社外監査役には、当社グループについての理解を深めていただくため、就任時および必要に応じて、各部門から事業・業務内容などを説明するとともに、主要事業所を視察する機会を設けておりますが、情報提供のさらなる充実を検討します。なお、監査役は、その責務を果たすため、必要となる法令・ガバナンス・経営環境などに関する外部専門家による研修・セミナーを自主的に受講しています。当社は、それに対して必要かつ適切なサポートを行っています。

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ます。2023年度は、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、7回開催されました。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。

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
- 2023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
- 人財育成
- 取締役などのスキルマトリックス

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/CG2024.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案などを審議し、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ます。2023年度は、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、4回開催されました。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。

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)
- 2023年度委員会活動計画

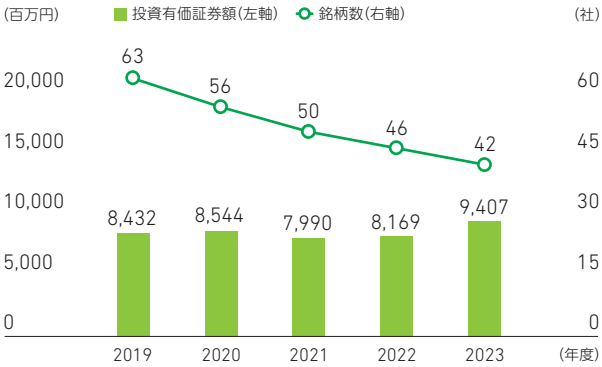
政策保有株式

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、当該計画期間中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いたします。その保有の可否判断において、保有の経済合理性(保有に伴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、定期的に取締役会で検証し、保有の妥当性が確認できない株式については、取引先企業の十分な理解を得た上で売却を進めます。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。なお、2023年度においては、当社保有の政策保有株式のうち9銘柄(売却金額1,086百万円)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）



監査役会

当社の監査役会は、常勤の監査役1名、非常勤の監査役1名および非常勤の社外監査役2名の計4名で構成され、最低1名は財務および会計に対し相当程度の知見を有する者を含めることとしています。なお、監査役会の活動を補助する者として監査役室を設けています。監査役室スタッフの評価は常勤監査役が行い、人事異動および賞罰については、監査役会の同意を得るものとすることで取締役からの独立性を維持しています。

監査役会の活動状況

監査役会では、監査方針・監査計画・職務分担、会計監査人の再任、会計監査人の監査報酬への同意などの決議を行ったほか、四半期および年度決算について、財務部から概要の説明を、会計監査人からのレビューおよび監査報告の説明を受け、また、取締役会の議案の事前検討、経営リスク委員会で取り上げられた事案の検討などの協議を行っています。2023年度の監査役会の具体的な検討内容は、下表を重点監査項目としております。内部統制システムの整備および運用状況の有効性については、社会環境の変化、法制度改正への対応の観点から監査し、監査役監査活動報告として年1回取締役会に報告しております。

重点監査項目	活動内容
取締役会の責務および 取締役会の実効性の検証	• 代表取締役社長執行役員および取締役執行役員との意見交換 • 中期経営計画の取り組みと進捗状況確認
内部統制システムの検証	• 経営リスク委員会、サステナビリティ委員会機能の検証 • 監査部と連携し、監査状況を確認 • 稟議状況のモニタリング
社内風土改革の取り組みの検証	• 企業理念の浸透具合、経営者と従業員とのコミュニケーション状況、総実労働時間、エンゲージメントサーベイの結果およびその対応状況の確認
グループ会社に対する ガバナンス状況の検証	• 現場視察を強化した往査を実施 • 海外子会社に対し監査部と合同監査を実施

取締役会の実効性評価

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。2023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、2024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。

アンケートを実施

取締役および監査役全員を対象に、以下に関する13項目(自己評価)のアンケートを実施

- 取締役会の役割・機能
- 取締役会の運営
- 取締役会の規模・構成
- 社外取締役との関係
- 全社最適
- リスクマネジメント
- 株主・投資家との関係

他

今後の取り組み

評価結果により指摘された改善すべきポイントは、翌年度の実効性向上の取り組み課題として認識・対応

評価プロセス

記名式アンケートを実施。アンケート結果をもとに取締役会にて実効性の分析・評価を行い、改善点について議論

評価方法

定量評価: 5段階評価

定性評価: 実効性向上への取り組み

2023年度の取り組み

2022年度の実効性評価において指摘された課題を踏まえ、2023年度は以下のとおり、取り組みを進めました。

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	期首での年間アジェンダ案の提示と定期的な見直しを図るとともに、重要性や優先順位に応じた議案の絞り込みを実施することにより、重要案件の審議機会の拡充を図りました。
2	有意義な議論機会の確保	社外取締役に対する事前説明方法の見直しや説明資料の改善による論点の明確化、また執行側における議論の内容(経営会議など)の速やかな開示、さらに取締役会における審議時間を十分に確保することなどにより、取締役会の議論の充実を図りました。
3	取締役会の役割および機能強化	社外取締役に対する事業理解の向上のための機会として、取締役会と事業所見学の同時開催や、各執行役員との議論の場としてエグゼクティブセッションの毎月1回の開催を実施しました。また、指名諮問委員会において経営人財に関する議論を含め、議論内容の拡充と深化を図りました。

2023年度の取締役会実効性評価に関する評価結果

2023年度の評価結果は、取締役会の実効性についてはおおむ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。

2024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	持続的成長の実現に向けた経営諸課題の議論に関するアジェンダセッティングのさらなる強化	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、資本コストと株価を意識した経営の強化に資する主要KPIのマネジメント、各ステークホルダー(株主、投資家、従業員など)との対話・関係強化に関する取り組み
2	取締役会の役割および機能強化	取締役のさらなる知識の向上や当社事業に関わる理解の向上など、目的に沿ったインプット機会の確保

役員報酬

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、業績・企業価値の向上に対する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0～73%の変動幅となっており、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、2024年6月19日の取締役会において、固定報酬を業務執行に関する職務に対して役位に応じて定める執行分と、取締役としての基本的な責務に対して定める取締役分と、代表権についての責務に対して定める代表権分により構成するものとに改定し、役位に応じた業績評価構成比率をもって支給額算定を行うこととしました。

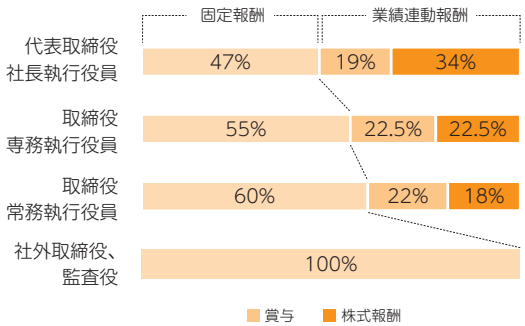
2022年度に、非財務情報を通じた企業価値向上の推進のため、役員の個人別目標にESG指標を組み入れました。なお、ESG指標は、エンゲージメントサーベイスコアと人財育成を必須とし、評価ウエイトをほかの項目より高く10～20%に設定しています。各部門の特性を踏まえて、気候変動、サステナブル調達、サステナブル商品開発、働きがい、DE&I(ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン)などの課題を設定しています。

役員報酬制度の概要

	固定報酬	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	執行分は役位ごとに設定 取締役分は取締役の責務に対して設定 代表権分は代表権についての責務に対して設定	年初連結営業利益予想額ごとの役位別基準額×(年初営業利益予算額に対する全社業績目標達成率×役位ごと配分※1+コミットメント目標達成率※2×役位ごと配分※1)	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 (不祥事など発生時減額条項あり)	株式70%、現金30% (マルス・クローバック条項対象)

※1 役位ごと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、特に役員当人がコミットする取り組みの実施状況(エンゲージメントサーベイ、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。

2023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)	236	99	50	86	3
監査役 (社外監査役を除く)	32	32	—	—	2
社外役員	57	57	—	—	5

注1 株式報酬の金額は、株式給付信託(BBT)に関して、当事業年度中に費用計上した金額です。
注2 賞与の金額は、支給予定の金額です。
注3 社外取締役3名(2023年6月26日開催の第21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。

指名諮問委員会委員長メッセージ

社外取締役(独立役員)
亀岡 剛

新任社外取締役候補者の選任

独立社外取締役の役割は、それぞれの専門性を活かして、企業価値向上を実現するための取締役会への助言や執行の監督、少数株主の皆さまをはじめとするステークホルダーの方々の意見を適切に取締役会に反映することと認識しています。前年度をもって社外取締役を退任された小出さんは、リテールマーケットやマーケティング分野に高い専門性をお持ちでした。そのため、新たな社外取締役候補者を選任する際には、同分野の経験や知見を最優先の項目としました。さらに、取締役会の多様性の観点から女性であることも重視しました。

池田さんは、大手小売や外食企業での経験を通じてリテールマーケットやマーケティング分野に高い知見をお持ちです。当社にとって重要なお取引先さまである大手小売や外食企業の目線に加えマネジメントのご経験もあるため、両方の立場からアドバイスを頂けると期待しています。

槙さんは、教育関連企業での経験を通じてマーケティング、特に家庭という切り口で高い知見をお持ちです。会社経営に関わる経験だけではなく、教育関連企業ではアジア展開にも尽力され、海外での経験も豊富です。今後も当社が積極的に拡大を図る海外展開において、槙さんの経験や知見に期待しています。

スキルマトリックス

取締役会のスキルマトリックスに関して、今後はdXに精通した取締役の存在も必要になると思います。しかし、当社はまだdXの推進を通じて何を目指すべきかというあるべき姿を経営陣が策定している段階にあります。従って、dXの知見が高い取締役候補者の選任はその次のタイミングになると考えています。当社が足元で積極的に推し進めているのは海外事業の拡大です。そのため、今回の取締役候補者においては海外事業拡大への貢献に重点を置きました。当社においても、今後は必ずdXが必要になる時期が来ます。その時には取締役会として最適なスキル構成になるよう、常にバランスを考えていきたいと思います。

非独立社外取締役の役割

佐々木さん、吉里さんは当社の大株主に在籍されているため、非独立の社外取締役です。独立社外取締役はそれぞれに専門性を有していますが、食品や原料についての経験や知見はあまり高くありません。その領域を社外取締役の立場から助言いただいているのが、非独立社外取締役の2名です。それぞれの立場から当社の課題や解決に向けたアドバイスを、多くのワールドワイドな経験を下に積極的に行っています。当社の中長期的な企業価値の拡大に向けて、社外取締役に期待される役割を十分に果たされております。なお、取締役会では非独立社外取締役の2名が大株主の利益を優先するような行為がないようモニタリングしております。もちろん、これまでそのような行為がなされたことはありません。

社長適任性評価

毎年、指名諮問委員会では社長適任性評価を実施しています。ただし、これは単年度の業績や取り組みで可否を決めるものではありません。単年度の評価は報酬諮問委員会を通じて、役員報酬としてインセンティブに反映して

取締役および監査役の専門性と経験 (2024年7月1日時点)

★委員長　■委員

		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(含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		○				○	○			
吉里 格	社外取締役			○			○				
石田 友豪	社外取締役	●	○	○	○		○			■	★
亀岡 剛	社外取締役	●	○		○		○		○	★	■
池田 安希子	社外取締役	●	○		○				○	■	■
槙 美冬	社外取締役	●	○		○					■	■
監査役											
柏倉 正己	常勤監査役		○		○		○				■
野崎 晃	監査役							○			
水谷 英滋	社外監査役	●		○							
上野 正樹	社外監査役	●	○					○			

※見識に加えて経験を保有する領域を示しておりますが、当社における優先度が高いものの合計4つを上限として付しており、有する全ての知見や経験を表すものではありません。

います。指名諮問委員会として適性があると判断した人が社長になっているわけですから、その適任性の判断においては複数年の実績や取り組みで評価するべきだと考えています。

サクセッションプランの整備と実効性の向上

私が2022年6月に指名諮問委員会の委員長に就任して以来、この2年間で注力してきた取り組みに社長のサクセッションプランの整備があります。現在は複数名の候補者に対して指名諮問委員会がモニタリングを行っています。その過程でトップマネジメントに求められる要素に足りない部分があれば、スキル習得に向けたトレーニングについても助言しています。毎年実施するレビューで適性をチェックし、必要に応じて候補者の入れ替えを行っています。指名諮問委員会としては、このサクセッションプランの選定を経た候補者を取締役会に答申します。

今年度はさらに二つのことに注力します。一つ目は社長のサクセッションプランの実効性の向上です。トレーニングの成果を含めて候補者を継続的にモニタリングし、人財プールの適切性を高めます。二つ目は次の層として役員候補者の人財プールを整備・確立することです。それに向けて2023年度から、部長や部門長を対象に「部長塾」※というプログラムをつくり、候補者の選定やトレーニング、レビューなどの一連の取り組みを進めています。加えて、部長候補者の人財プールの整備にも着手しています。役員や部長候補者が充実することで、社長のサクセッションプランの層も厚くなります。当社の人財をどう活かすかということが、持続的成長を支えるポイントになります。指名諮問委員会では、そのための仕組みの整備とモニタリング、実効性の向上に今年度は特に注力したいと考えています。

※2024年度より「J-Leaders」は「部長塾」に名称変更しています。

新任社外取締役メッセージ

イノベーションにつながるチャレンジ精神をもって、従業員の方々と共に前向きに取り組んでまいります。

社外取締役(独立役員)
池田 安希子

Profile
1983年4月 株式会社大丸 入社
2003年4月 株式会社イトーヨーカ堂 入社
2011年3月 同社 執行役員
2016年3月 株式会社ジョリーパスタ 代表取締役社長
2017年4月 株式会社ココスジャパン 代表取締役社長
2019年6月 岡本株式会社 取締役商品本部長
2020年6月 同社 取締役経営管理本部長
2023年1月 くら寿司株式会社 社外取締役
2023年6月 People Trees合同会社 シニアパートナー(現任)
2024年6月 株式会社日本触媒 社外取締役(現任)

これまでのキャリアについて

大学卒業後株式会社大丸に入社、バイヤーとして勤務後、2003年株式会社イトーヨーカ堂、2011年より執行役員としてPB商品開発に注力。2016年以降株式会社ジョリーパスタ、株式会社ココスジャパンの代表取締役社長を経て、現在は、人事コンサルティング会社のシニアパートナーや企業の社外取締役を務めています。

私はキャリアを通して、BtoCのナショナルチェーンリテール業界に身を置き、日々時間ごとに業績を問われる事業に従事してまいりました。常にエンドユーザーと真正面に向き合い、お客さまの立場に立って仕事をすることを心がけてきました。この一瞬一瞬の現場での業績へのこだわりや熱量こそが、個人、そして企業の成長に直結し、さらには、新しい価値を生み出す企業カルチャーを醸成していくのだと考えています。

社外取締役としての役割

当社は198年の長い歴史を通して、創造力・挑戦心・探求心をもって、お客さまに「おいしさ」をお届けすることを目指し続けています。「お客さま」「現場」を大切にし、現場で働く人一人ひとりが生き生きと活躍し、企業成長の原動力になることを、異業種からの視野、視点でサポートしていきたいと思います。

また、当社は「Joy for Life® ー食で未来によろこびを−」のビジョンの下、企業としての成長と価値向上に取り組んでいます。大切にしている企業理念体系のグローバルへの浸透、高収益化に向けての構造改革、「JOYL」というコミュニケーションブランドの育成が今後の対処すべき課題です。VUCAの時代だからこそ、サステナブルな成長のための基本の徹底とともに、変化へのスピーディーな対応が問われています。

リクルートワークス研究所のレポートによれば、2030年に341万人余、2040年に1,100万人余の労働供給が不足するとされています。2040年の供給不足の規模は、およそ現在の近畿地方の就業者数が丸ごと消滅する規模となっています。このような変化に立ち向かう策を早急に構築することが喫緊の最重要課題です。機械化・自動化や、業務改革はもとより、働き方改革、ダイバーシティ戦略の推進への取り組みが必要不可欠です。「人・物・金」から「人・人・人」の時代になった今、経営戦略と一気通貫した戦略的人事改革が求められます。

私には、「どんな時も人から始める・どんな時も人が最後」という大切にしている信念があります。この信念の下、人的資本経営の推進にも貢献していきたいと考えます。

最後に、経営に関しては、時にはブレーキをかけることがあるかもしれませんが、基本的には適切なリスクテイクに対する後押しをしたいと考えます。イノベーションにつながるチャレンジ精神をもって、従業員と共に前向きに取り組んでまいります。

職場の環境づくりや、管理職人財の指名や育成などの場面でも貢献できたらと思います。

社外取締役(独立役員)

槙 美冬

Profile

1991年 4月 株式会社福武書店(現 株式会社ベネッセコーポレーション)入社
2000年 6月 株式会社ベネッセコーポレーション 再入社
2016年 4月 同社グローバルこどもちゃれんじ本部長
2018年 4月 株式会社ベネッセホールディングス 執行役員
2018年 4月 株式会社ベネッセコーポレーション 取締役
グローバルこどもちゃれんじカンパニー 副カンパニー長
2021年10月 同社 執行役員
Kids and Familyカンパニー 副カンパニー長
兼 グローバルこどもちゃれんじグループ日本セクター長
2021年10月 株式会社ベネッセビースタジオ 社外取締役

これまでのキャリアについて

これまで株式会社ベネッセコーポレーションにおいて子ども向けあるいは親子向けの教育事業の立ち上げや事業戦略に関わってまいりました。国内のマーケットが少子化で縮小していく厳しい状況の中、ブランド戦略、海外を含めた事業ポートフォリオ戦略の策定を行い事業の拡大、成長を推進してまいりました。

社外取締役としての役割

領域は大きく異なりますが、当社の最終顧客は家族であり、私が関わってきた顧客層と共通することがあると考えています。家族に対するマーケティングにおいては、商品やサービスがあることによってどんな「時間」や「生活の変化」を提案していけるか、というストーリー性が重要だと捉えております。当社が扱う食品においてもどのような「ストーリー」で顧客の生活向上や幸福感につながるか共感性の高いブランド戦略が求められると思います。これまでより、一層認知が高まり、多くの競合商品の中からお客さまに選択される商品やサービス、事業展開の後押しをしていければと考えております。

当社は創立20周年を迎え、「Joy for Life® ー食で未来によろこびをー」のビジョンをもとに、さらなる成長に向けスピード感を持って取り組んでいくことになります。原点となる顧客視点に立ち、どのような会社になり、顧客や社会のためにどう役立つ会社になろうとしているのか深く問うていく必要があると考えています。社員一人ひとりが自分ごととして夢を語り、自分や家族にとってなくてはならない魅力ある商品やサービスを提供し続ける会社でありたいと思います。また中長期的な視点で会社のあるべき姿について議論を深め、成長に向けた事業戦略ポートフォリオの策定や、どの領域、分野に投資していくのかの判断が重要と捉えています。

事業戦略を実現していくには、それを支える人財育成やキャリア開発も重要な点だと考えています。私が働いておりました株式会社ベネッセコーポレーションは女性の管理職比率が35%、男性の育児休暇取得率が50%を超えるなど大変働きやすい環境にありました。特に私の所属しておりましたカンパニーでは社員の6〜7割がワーキングマザーと、才能のある女性が妊娠、出産、子育て期も活躍できる職場でもありました。女性社員が生き生きと働くには、環境を整えるとともに、成長を支え、励まし、引き上げていく上司の役割が大切であり、同時に女性社員自身の強い意思や自己研さんも大切だと考えます。当社においても現在女性活躍推進に力を入れており、今後一層進めていくことが求められると思います。職場の環境づくりや、管理職人財の指名や育成などの場面でも貢献できたらと思います。

リスクマネジメント、コンプライアンス

リスクマネジメント体制

当社グループは、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」を設置しています。同委員会は、全社のリスクマネジメントを統括し、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)の特定やそのリスクの低減に向けた取り組み、顕在化したリスクに対する対応策など、リスクマネジメントに関する重要事項を審議しています。また、監査役(社外を含む)も出席し、必要に応じて助言などを行っています。経営リスク委員会で審議された内容は、その都度経営会議および取締役会に報告され、取締役会では、その報告を通じ、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「リスクマネジメント部会」および「コンプライアンス部会」を置き、両部会を統括管理することで、リスクマネジメントおよびコンプライアンスを中心とする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。リスクマネジメント部会は、リスクの想定と予防、危機への対応を任務としており、コンプライアンス部会は、リスクマネジメントの重要な要素であるコンプライアンスを司り、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任務としています。

特定した経営リスクには、それぞれリスク管理責任者が設定され、リスク管理責任者のリーダーシップの下、リスク対応計画の策定および具体的な施策に取り組みます。リスク管理責任者には、経営リスク委員会が指名したCxOが充てられ、CEOは経営リスク全体を統括する責任者として位置付けています。

当社各部門および子会社は、上記体制の下、自律的にリスク対応策に取り組めるよう、各リスク責任部門や各種委員会・会議などが指導・支援します。

経営リスクのうち、人権や気候変動・環境問題などのサステナビリティに関連するリスクについては、サステナビリティ委員会が審議し、リスク対応策を検討、推進しています。

Ref. P37「リスクマネジメント体制図」

リスクマネジメントプロセス

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、経営リスクの見直しを行っています。

当期においては、従前の当社各部門および各子会社が洗い出した重要なリスクを基に経営リスクを特定するボトムアップアプローチを見直し、執行役員アンケートおよび社内取締役インタビューを実施し、経営上のリスク認識を反映させるとともに、経営陣の経営リスク特定プロセスへの関与を強めるトップダウンアプローチへの転換を図りました。そして、当社グループを取り巻く経営環境の変化や社会情勢などを踏まえ、また中長期的な視点での潜在リスクや経営課題なども鑑み、経営リスク委員会で審議し、経営リスクを特定し、またリスク管理責任者(CxO)を指名しました。

特定した経営リスクについては、リスクを低減・防止する取り組み施策が有効に機能しているかを半期に1回、経営リスク委員会がモニタリングしています。

さらに、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、当社代表取締役社長執行役員を最高責任者とし、リスクマネジメント部会長が陣頭指揮を執る危機管理体制を整備し、迅速・適切な対応を図っています。クライシス鎮静後は、経営リスク委員会の主導の下、発生したクライシスの真因分析を行った上で、是正措置を展開し全社的な再発防止に努めています。

（2024年6月末日時点）

経営リスク	リスク管理責任者	前期比較	
①原材料調達・為替相場などに関するリスク	COO	継続	—
②自然災害・感染症・事故などに関するリスク	CTO	変更	従前の「自然災害・感染症に関するリスク」に火災や爆発などの「事故など」を追加し再編
③海外展開に関するリスク	COO	変更	従前の「海外進出に潜在するリスク」を経営課題である「海外展開の加速」に合わせてタイトル変更
④製品の安全、品質、安定供給に関するリスク	CHRO	変更	異物混入などの品質事故のほか、外部委託先における法令違反や事業中断などに起因する製品の供給途絶にも着目し、従前の「食品安全に関するリスク」を再編
⑤物流に関するリスク	COO	継続	—
⑥情報漏洩・サイバーセキュリティに関するリスク	CTO	継続	—
⑦気候変動・環境に関するリスク	CTO	継続	—
⑧人権に関するリスク	CHRO	継続	—
⑨人財・労務に関するリスク	CHRO	継続	—
⑩資金調達に関するリスク	CFO	継続	—
⑪のれんや固定資産の減損損失に関するリスク	CFO	継続	—
⑫知的財産に関するリスク	CTO	継続	—
⑬コンプライアンスに関するリスク	CHRO	継続	—
⑭グループ経営体制の整備に関するリスク	CSO	新規	財務報告に係る内部統制を含めたグループ統制の不備やガバナンスが十分に機能しない場合、当社グループの評価に大きな影響を与える可能性があることから、新たに特定
当社製品の需要低下に対するリスク	—	取り下げ	前期まで経営リスクとしていたが、経営課題として、通常の事業活動において取り組みを進めることとし、取り下げ

リスクテーマとそれに対する影響と対応

各経営リスクの影響度と発生頻度で評価したリスクマップは「リスクマネジメントとサステナビリティ」内、P37のリスクマップに掲載しています。Ref. P37「リスクマップ」

経営リスクおよびその影響と対応については、WEBサイトをご覧ください。
https://www.j-oil.com/ir/management/risk.html

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、法令遵守だけでなく、社会の一員としての企業倫理や社会規範の遵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、各コーポレート部門の責任者など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。

また、社会規範や企業倫理に反した行為を未然に防止し、是正していくための内部通報窓口を設置しています。窓口は社内外に設け、通報の際は匿名でも受け付け可能にし、通報者の保護も行っています。また、社内研修で、内部通報制度（ヘルプライン相談窓口）の周知徹底を行っています。2023年度の通報・相談件数は13件となりました。

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。

2023年度の主な取り組み

- 内部通報制度（ヘルプライン相談窓口）の体制強化（受付窓口増員）と周知
- コンプライアンス研修の実施（2023年度は5部門で実施、3年で全部門網羅）
- コンプライアンスに関する全社e-ラーニングおよびフィードバックの実施
- コンプライアンス強化月間の実施（トップメッセージの発信）
- 社外有識者によるコンプライアンス講演会の実施

など

内部通報・相談件数

（件）

2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
4	3	2	15	13

財務データ

(単位:百万円)

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	**2023年度**
経営成績(会計年度)					
売上高	178,196	164,816	201,551	260,410	**244,319**
油脂	—	138,899	178,364	236,513	**220,000**
家庭用	—	26,697	26,249	29,102	**29,092**
業務用	—	75,360	94,039	126,342	**116,953**
ミール類	—	36,841	58,075	81,067	**73,954**
スペシャリティフード※1	—	19,610	21,128	22,847	**23,279**
乳系PBF	—	12,128	12,700	13,522	**12,953**
食品素材	—	7,481	8,428	9,325	**10,326**
営業利益又は営業損失(△)	6,661	6,687	△21	734	**7,243**
油脂	—	6,223	325	1,394	**6,952**
スペシャリティフード	—	△226	△620	△815	**122**
経常利益	7,302	7,374	596	1,436	**9,043**
親会社株主に帰属する当期純利益	5,203	5,253	1,953	986	**6,792**
EBITDA※2	11,745	11,631	4,792	5,520	**11,919**
財政状態(会計年度末)					
流動資産	73,908	82,686	94,196	110,793	**108,806**
現金及び預金	8,429	7,848	3,579	2,424	**4,246**
受取手形、売掛金及び契約資産	—	—	35,126	44,308	**45,486**
受取手形及び売掛金	33,954	35,958	—	—	**—**
商品及び製品	12,959	12,610	20,918	25,562	**17,614**
原材料及び貯蔵品	15,800	23,328	29,979	35,334	**37,863**
固定資産	73,579	73,778	67,466	67,797	**69,263**
有形固定資産	56,692	55,372	51,502	51,052	**42,813**
無形固定資産	1,467	1,556	2,667	3,092	**2,835**
投資その他の資産	15,419	16,849	13,295	13,652	**23,613**
繰延資産	52	45	37	30	**23**
総資産	147,541	156,509	161,700	178,621	**178,093**
流動負債	30,205	34,605	40,748	51,527	**42,971**
支払手形及び買掛金	12,441	18,625	17,057	18,244	**20,727**
短期借入金及び1年内返済予定の長期借入金	600	650	12,790	20,400	**4,600**
固定負債	27,651	27,428	26,427	32,829	**33,071**
社債、長期借入金及びリース債務	19,837	19,099	19,106	25,328	**25,186**
純資産	89,683	94,475	94,523	94,263	**102,051**
負債純資産合計	147,541	156,509	161,700	178,621	**178,093**

財務データは掲載項目を抜粋しているため、内訳の合算が合計と異なる場合があります。

詳細は有価証券報告書をご覧ください。
https://ssl4.eir-parts.net/doc/2613/yuho_pdf/S100TQEX/00.pdf

(単位:百万円)

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	**2023年度**
キャッシュ・フロー					
営業活動によるキャッシュ・フロー	14,647	4,270	△16,807	△10,022	**22,468**
投資活動によるキャッシュ・フロー	△4,235	△2,438	1,917	△3,709	**△3,336**
財務活動によるキャッシュ・フロー	△4,396	△2,476	10,576	12,628	**△17,347**
フリー・キャッシュ・フロー	10,412	1,832	△14,889	△13,731	**19,132**
減価償却費・設備投資額・研究開発費					
減価償却費	5,084	4,944	4,813	4,785	**4,675**
設備投資額	4,252	3,892	5,129	5,060	**3,981**
研究開発費	1,577	1,518	1,248	1,355	**1,307**
1株当たり情報※3(円)					
当期純利益	158.10	159.62	59.24	29.82	**205.36**
純資産額	2,714.49	2,859.34	2,846.30	2,837.41	**3,072.06**
配当金	50.00	50.00	50.00	20.00	**60.00**
指標					
自己資本利益率(ROE)(%)	5.9	5.7	2.1	1.0	**7.0**
売上高純利益率(%)	2.9	3.2	1.0	0.4	**2.8**
総資産回転率(回)	1.2	1.1	1.2	1.5	**1.4**
財務レバレッジ(倍)	1.7	1.7	1.7	1.8	**1.7**
総資産利益率(ROA)※4(%)	3.5	3.5	1.2	0.6	**3.8**
投下資本利益率(ROIC)	4.3	4.1	△0.0	0.4	**3.8**
自己資本比率(%)	60.6	60.1	58.2	52.5	**57.1**
時価ベースの自己資本比率※5(%)	51.0	42.0	32.9	28.2	**36.0**
D/Eレシオ	0.26	0.24	0.32	0.47	**0.28**
キャッシュ・フロー対有利子負債比率※6※7(年)	1.6	5.2	—	—	**1.4**
インタレスト・カバレッジ・レシオ※7(倍)	172.7	36.3	—	—	**174.9**
配当性向(%)	31.6	31.3	84.4	67.1	**29.2**

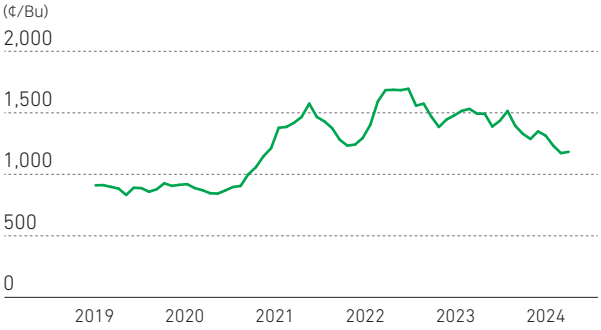
※1 2022年度より油脂加工品を乳系PBFに区分表示を変更、テクスチャーデザインとファインを食品素材事業に集約して掲記しています。
※2 EBITDA=営業利益+減価償却費
※3 2021年4月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割したため、2019年度の期首に当該株式分割が行われたと仮定し、1株当たり当期純利益、1株当たり純資産額、1株当たり配当金を算出しています。
※4 当期純利益を用いて算出しています。
※5 株式時価総額は、期末株価終値×期末発行済株式総数(自己株式控除後)により算出しています。
※6 有利子負債は、連結貸借対照表に計上されている負債のうち、利子を支払っている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。
※7 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。

原料価格データ

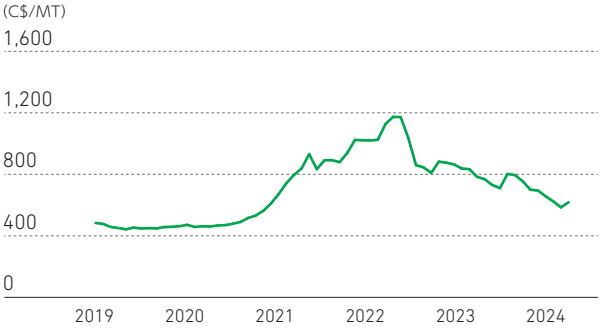
			2023年度 相場動向							
			第1四半期		第2四半期		第3四半期		第4四半期	
			実績	対前年差	実績	対前年差	実績	対前年差	実績	対前年差
原材料ー支出(購入)										
大豆	シカゴ	¢/Bu※1	1,508.7	-50.3	1,432.8	-251.4	1,408.6	-121.4	1,313.4	-120.0
菜種	ウィニペグ	C$/MT※2	815.4	-241.9	733.6	-389.7	782.4	-53.5	682.7	-189.1
オリーブオイル	ミラノ	€/MT	5,530.0	+1,682.1	6,281.3	+2,408.2	8,338.6	+4,132.4	8,504.2	+3,340.8
パーム油	マレーシア	$/MT	957.5	-604.8	896.4	-733.5	860.0	-130.0	820.6	-107.8
原材料ー収入(販売)										
大豆ミール		円	105.3	+25.7	104.4	+16.8	99.5	+4.3	101.1	-4.5
ミールバリュー		%	61.8	+4.8	61.5	+9.2	56.2	-1.8	61.8	+7.0
菜種ミール		円	77.3	+18.8	76.9	+12.8	73.0	+3.4	73.0	-4.5
為替										
US$※3		円/US$	133.5	+16.2	138.5	+7.8	145.6	+6.2	148.9	+6.4
€※4		円/€	143.0	+11.1	151.0	+0.1	159.0	+18.5	161.0	+15.2

※1 Bushel　※2 Metric Ton
※3 大豆、菜種、パーム油の算出に使用
※4 オリーブオイルの算出に使用
(注)搾油原料の買い付けは基本的に約3カ月前の時点に行っており、本資料では各期の業績に影響のある期間相場の平均値を示しています。

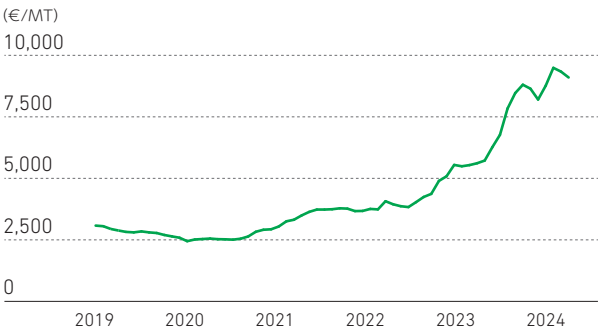
シカゴ大豆相場※5



ウィニペグ菜種相場※5



ミラノオリーブオイル相場※5



マレーシアパーム油相場※5

※5 月間平均金額

非財務データ

詳細はESGデータをご覧ください。
https://www.j-oil.com/sustainability/esg/esg.html

	単位	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	**2023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	117	111	116	119	**92**
スコープ2	千t-CO_2	52	36	34	28	**28**
スコープ3※3	千t-CO_2	3,453	3,301	3,347	3,413	**2,928**
再資源化率	%	99.98	99.99	99.96	99.99	**99.98**
取水量※4	千m^3	12,721	11,907	12,416	12,375	**11,980**
排水量	千m^3	11,310	10,698	11,172	11,068	**10,742**
社会(Social)データ※5						
従業員数	人	1,039	1,074	1,104	1,080	**1,021**
うち男性	人	844	865	878	850	**788**
うち女性	人	194	209	226	230	**233**
女性管理職比率※6	%	5.7	6.0	6.0	6.3	**7.0**
障がい者雇用率	%	2.18	2.40	2.40	2.27	**2.34**
採用した正社員の女性割合※7	%	34.0	40.3	42.9	32.3	**69.6**
新卒採用人数	人	19	24	22	17	**10**
うち男性	人	12	14	12	11	**3**
うち女性	人	7	10	10	6	**7**
新卒3年以内離職率※8	%	0.0	8.3	—	—	**—**
平均勤続年数	年	17.2	16.8	16.1	17.1	**17.7**
うち男性	年	17.8	17.8	17.6	18.2	**18.9**
うち女性	年	13.6	13.1	12.2	12.8	**13.3**
離職者数※9	人	17	20	27	39	**45**
有給休暇平均取得率	%	79.1	63.7	63.3	64.6	**67.3**
年間総労働時間	時間	1945.0	1944.0	1978.0	1964.0	**1946.0**
時間外労働時間(一人当たり平均)	時間/月	17.9	16.9	21.5	21.9	**21.0**
育児休業制度利用者数	人	10	12	12	17	**29**
育児休業復職率	%	91	100	100	100	**100**
エンゲージメントサーベイによる従業員満足度※10		3.50	3.54	3.54	3.20(41)	**3.30(45)**
社会貢献活動支出額(金額換算)※11	百万円	31	31	22	15	**22**

※1 集計範囲はJ-オイルミルズグループ(国内連結子会社)
※2 2021年度から第三者保証取得、2021年度は保証に伴い数値を修正
※3 2019年度のみ集計範囲は油脂事業
※4 淡水と海水
※5 集計範囲は単体
※6 「管理職」は、部下を持つ職務以上の者、部下を持たなくてもそれと同等の地位にある者
※7 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
※8 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、入社3年未満のためデータがブランク
※9 定年退職者を除く
※10 2022年度より実施形式を変更、()内は外部委託先独自の指標を用いて測定
※11 経団連指針に基づく

会社情報

(2023年度末時点)

会社概要

商号	株式会社J-オイルミルズ J-OIL MILLS, INC.
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
事業内容	1. 油脂、油粕の製造、加工、販売 2. でんぷんの製造、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

株式の状況

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	32,400名

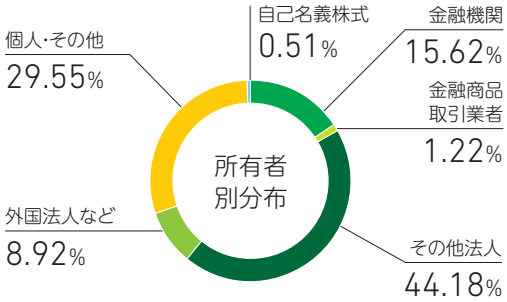
※2021年4月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割を行っています。

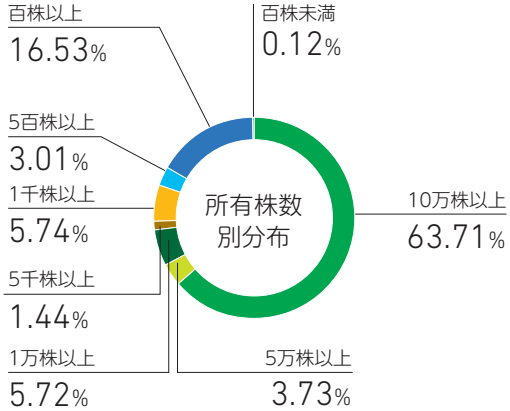
大株主の状況

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)	2,314
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	883
J-オイルミルズ取引先持株会	795
東京海上日動火災保険株式会社	690
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)	315
農林中央金庫	270
株式会社日本カストディ銀行(信託E口)	262
J-オイルミルズ従業員持株会	230

※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います。

株式の分布状況





ステークホルダーとのコミュニケーション強化

主な対話、情報開示の回数

	2023年度
投資家との対話・スモールミーティング	14
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	57

2024年3月期 通期決算説明会の様子

J-オイルミルズレポート2024に込めた思い

当社グループは、目指すべき未来「Joy for Life® ー食で未来によろこびをー」の実現に向け、おいしさ×健康×低負荷で人々や社会、環境に貢献していくことを目指しています。当期は、これまでの厳しい事業環境を脱し、業績回復を果たしました。今後の中長期的な成長を実現するためには、既存事業の延長線上だけではない、さらなる成長をけん引する新たな軸が必要です。既存事業を強化しつつ、成長に向けた新たな要素を加えていく姿を当社グループ事業の源であり欠かせない資本である「自然」をモチーフに表現しました。

J-オイルミルズレポート 2022

J-オイルミルズレポート 2023

J-オイルミルズレポート 2024

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2024では、業績回復後の次の成長に向けた施策とサステナビリティ推進による持続的な企業価値の拡大に向けた取り組みを、具体的な説明を通じてストーリー展開しています。また、各コンテンツを担当執行役員による説明から始め、チャートなどを用いて深掘りすることにより、当社グループの考え方・取り組みへの理解を促進し、ステークホルダーの皆さまとの対話につながることを意識して制作いたしました。

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サイトへ誘導しています。

さらなる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ご意見を頂きました。山口氏のご意見全文は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

当社グループの2023年度(2023年4月1日～2024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

連結子会社を含むグループ全体を対象としています。対象範囲が異なる場合は、項目ごとに対象範囲を記載しています。

発行年月

2024年9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・レポーティング・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中でも、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。

当社WEB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/

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/