

J-オイルミルズレポート

2025

統合報告書

J-オイルミルズレポート 2025



株式会社 J-オイルミルズ®

経営推進部

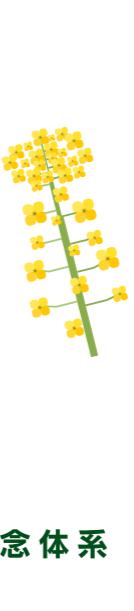
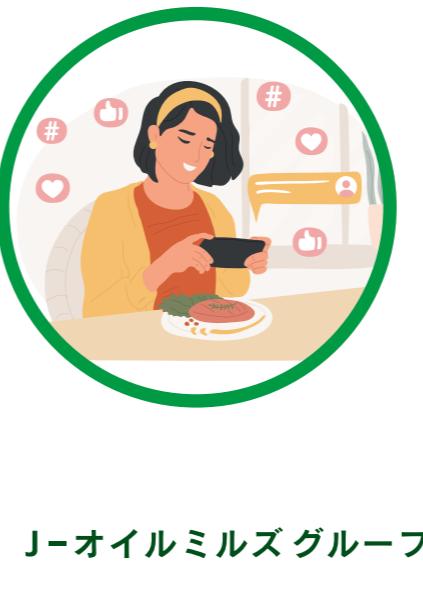
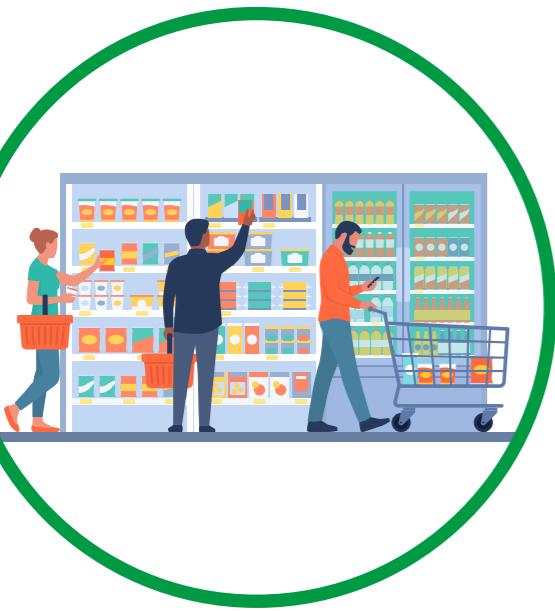
〒104-0044 東京都中央区明石町8番1号 聖路加タワー

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



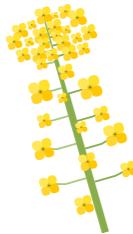
環境に配慮した資材と工場でこの印刷物は、製造されています。





私たちちは、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® -食で未来によろこびを®-」
を達成するために。



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」「でんぶん」「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。

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

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

■ 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。

CONTENTS



マネジメントメッセージ

J-オイルミルズグループ理念体系	
CEOメッセージ	4
取締役副社長執行役員 CTOメッセージ	10



イントロダクション

数字で知るJ-オイルミルズ	14
J-オイルミルズの事業領域	16
J-オイルミルズのあゆみ	18



価値創造戦略

価値創造モデル	20
J-オイルミルズの強み「おいしさデザイン®」	22
CSOメッセージ	24
CFOメッセージ	27
CCOメッセージ	30
事業戦略統括部長メッセージ	31
dX	32
持続可能なサプライチェーン	34
ビジネスと人権	36
サステナビリティの考え方・推進体制	38
マテリアリティ	41
環境負荷低減に向けた取り組み	44
CHROメッセージ	50
人的資本	52
マネジメント鼎談「人的資本」—CEO×CHRO×社外取締役—	54



コーポレートガバナンス

役員体制	58
コーポレートガバナンスの強化	60
リスクマネジメント/コンプライアンス	70
ステークホルダーとの対話	73



データ編

11年間の財務サマリー	74
原料価格データ	76
非財務データ	77
会社情報	78

編集方針

統合報告書(以下、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。

今回は、業績回復を実現させたこれまでの取り組みと構造改革を基盤に、さらなる発展を見据える新経営陣のミッションである「中長期的な成長の実現」に焦点を当てました。当社の強みである「おいしさデザイン®」を核に、マテリアリティの課題解決をテーマとし、各役員が具体的な方針と取り組みをナラティブに発信することで、方針と各施策の接続を意識して制作いたしました。

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民雄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。

本レポートが株主、投資家をはじめとする全てのステークホルダーの皆さまとの対話につながれば幸いです。

今後も本レポートおよび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より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2024年度(2024年4月1日～2025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

2025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。

参考とした主なガイドライン

- 国際統合報告フレームワーク
(ISSB: 国際サステナビリティ基準審議会)
- 価値協創のための統合的開示・対話ガイドライン2.0
(経済産業省)
- GRIサステナビリティ・レポートイング・スタンダード(GRI)

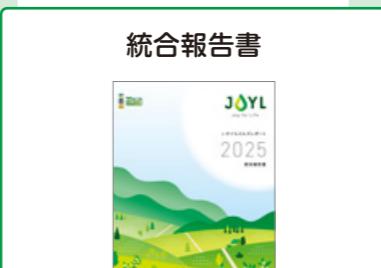
統合報告書の位置付け

本レポートは重要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サイトに掲載しております。



財務情報
WEBサイト: 株主・投資家情報

決算資料・有価証券
報告書など
https://www.j-oil.com/ir/library/Integrate_report.html



統合報告書
WEBサイト: サステナビリティ

統合報告書
https://www.j-oil.com/ir/library/Integrate_report.html



非財務情報
WEBサイト: サステナビリティ

マテリアリティ
ESG情報など
<https://www.j-oil.com/sustainability/>



当社WEBサイト
<https://www.j-oil.com/>





春山 裕一郎

代表取締役社長執行役員 CEO

Profile

1993年4月 住友化学工業株式会社(現 住友化学株式会社)
入社
2019年12月 大日本住友製薬株式会社(現 住友ファーマ株式会社) シニアストラテジックオフィサー
2020年2月 Sumitovant Biopharma, Inc. (現 Sumitomo Pharma America, Inc.) EVP, Finance & Corporate Strategy
2021年4月 同社 Chief Financial Officer
2022年9月 当社 エグゼクティブフェロー コーポレート本部 財務担当
2023年6月 当社 執行役員
2023年7月 当社 執行役員 CFO 財務・経営企画担当 兼 経営企画部長
2024年6月 当社 常務執行役員 CSO 経営企画担当
2025年4月 当社 社長執行役員 CEO
2025年6月 当社 代表取締役社長執行役員 CEO(現任)

「Joy for Life® -食で未来によろこびを®-」の実現に向け、 中長期的な成長を実現することが私の使命です。

社長就任の想いと決意

2025年4月1日をもって社長執行役員 CEOに就任し、6月25日に代表取締役となりました春山です。私の使命は、会長の佐藤が築き上げた盤石な経営基盤を受け継ぎ、中長期的な成長を実現することです。当社の200年に迫る歴史の中で、これまでにも数々の苦難を乗り越え、さまざまな難題を解決してきた先人の方々のことを考えると、私を含めた新しい世代へ受け継がれたバトンの重大さや責任の重さに、身が引き締まる想いです。それと同時に、私たちの目指すべき未来「Joy for Life® -食で未来によろこびを®-」の実現に向け、外部環境の変化をチャンスと捉え、事業変革を通じた新たな事業領域の開拓により、力強く成長できる企業となるべく、全力を尽くしていく想いを強く抱いています。

まず、私のバックグラウンドや大事にしている考え方について、ご紹介させていただきます。私は、ライフサイエンスの会社で社会人としてのキャリアをスタートしました。当初は工場勤務でした。これは私自身が希望したもので、生産企画部門にて営業担当や工場のオペレーターと日々の生産に関する調整や原価計算業務に7年間にわたり従事しました。その後は経営企画などのコーポレート部門を中心に、さまざまなプロジェクトのリーダーを経験しましたが、自分なりのリーダーシップスタイルを確立したのは買収した米国企業にCFOとして赴任した時です。当初は、日本企業から来たマネジメントということで、冷ややかな対応で社内の雰囲気も重く、非常に苦しかった記憶があります。そのような中でも、当然ながらマネジメントとしてのミッションを果たさなければならないことから、現地スタッフと買収後の経営計画の策定と実行について議論を重ねていきました。そこで気付いたのは、個々の分野でスタッフの専門性が非常に高いことでした。私は、各スタッフとの対話を通じて、スタッフの専門性をうまく活かすことで

会社としての目標をどのように達成していくのかを考えながら、個々の目標設定に落とし込んでいきました。そうした取り組みを進め、いわゆるquick win(小さな成功体験)を積み重ねていくにつれて、徐々に社内の雰囲気にも変化が起こり、一丸となって円滑に仕事を進めていくことができるようになりました。そうした経験を通じて、各メンバーの専門性を最大限に活かせるリーダーシップを持つことで、1+1を3や4にしていくことが自分のスタイルだと認識しました。「心を同じくして、共に力を合わせること」という意味を持つ「和衷協同」という言葉があります。これは私の座右の銘で、私が経営トップとして責任を果たしていく上で重要なキーワードになるものと考えています。

私は、企業経営には大きく4つの要素があると考えています。①経営トップ・執行役員を中心とした経営チームが従業員に対して、当社のビジョンを繰り返し語りかけ、従業員の共感を呼び、会社全体が一体化するためのコミュニケーションを図ること、②中長期的な経営方針・戦略を策定すること、③経営方針・経営戦略に沿った、各事業の戦略と戦術を策定し実行すること、④それを実現するための企業経営基盤を強化することです。私が財務担当として当社に入社したのは2022年です。入社以来、コーポレート部門を担当していたことから、社内の営業現場や生産現場との接点、社外のお取引先さまやお客様との接点が限定的であったことは事実であり、私の課題でもあります。そこで、社内においては、従業員に向けた説明・対話会を開催し、経営トップ・経営チームの考えを常に社内に発信すると同時に、従業員からの提案も受け、経営メンバーと従業員がお互いに切磋琢磨することで、①の要素である会社全体を一体化するコミュニケーションを図っています。また、対外的には、社長交代を公表した2025年2月以降、会長の佐藤と共にお取引先さま・お客様の元に

ご挨拶にお伺いし、新しい体制についてご説明しています。その中で、お取引先さま・お客さまと共に事業発展を実現できるよう、経営トップとして会社を牽引していきたいと思います。

2024年度の業績、成果

2024年度は減収増益となりましたが、営業利益は85.7億円と過去最高益を達成しました。また、第六期中期経営計画の最終目標に向けて、ROEをはじめとした各指標においても改善しています。一方で、PBRは0.63倍にとどまっており、企業価値として全く満足できる水準では

感しました。良好な関係を基盤として、お取引先さま・お客さまと共に事業発展を実現できるよう、経営トップとして会社を牽引していきたいと思います。

ありません。早期に改善していくよう、成長戦略の具現化とそれを支える経営基盤の強化を図り、さらなるROEやPERの向上を目指していきます。

当期は、原料価格変動などの外部環境の変化に応じ、適正価格での販売を徹底するとともに、業務用のお客さ

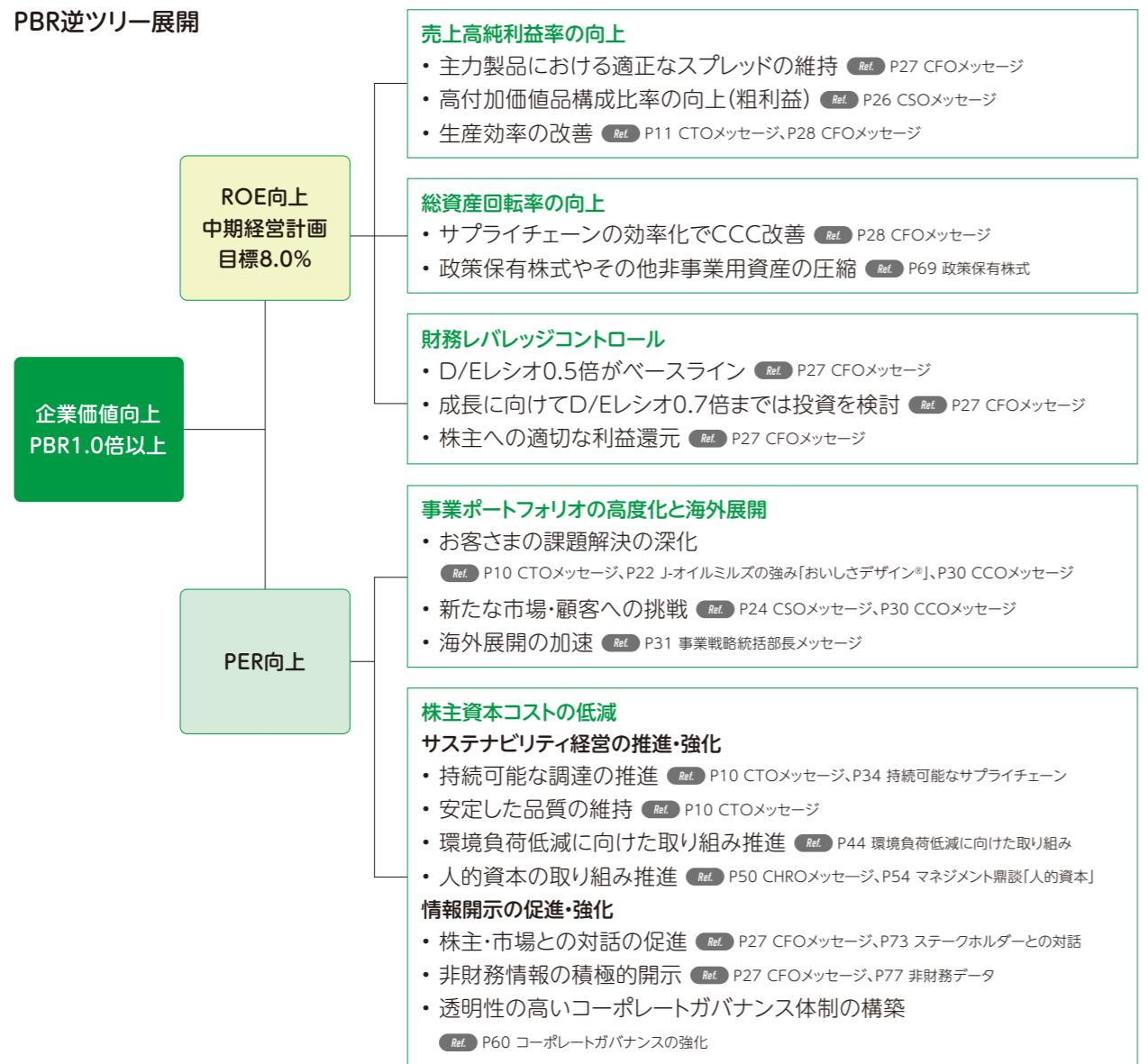
まが抱えるさまざまなニーズにお応えできるよう、油脂と食品素材を掛け合わせたソリューション営業を一層強化しました。その結果、高付加価値の長持ち油や調味・調理油をはじめ、食感やジューシー感などの「おいしさ」を演出するスターの販売を通じて、販売重量の拡大を実現することができました。また、家庭用油脂については、環境負荷の低減やお客さまの使いやすさが特長である「スマートグリーンパック®」シリーズの拡販や商品のポートフォリオを充実させることで、マーケットシェアを伸ばしました。

構造改革については、国内の家庭用マーガリン事業か

らの撤退を決断・実行する一方、業務用マーガリン事業については、海外への生産移管により収益性の向上を図っています。さらに、原料の購入から商品の配送に至るバリューチェーン全体の効率化による棚卸資産の圧縮や、政策保有株式の売却などによる資産効率の改善により、ROICを高めることができました。

一方で、海外事業を含めた成長領域の育成スピードについては、まだ課題があると認識しており、来期以降はさらなる成長への取り組みを強化していきます。

PBR逆ツリー展開



J-オイルミルズの価値提供

冒頭でお話ししたように、当社には約200年という長い歴史があります。これは時代の移り変わりとともに変化していく価値観やニーズに対して、当社が提供する価値を進化させてきた実績の積み重ねだと思います。現在は、まさに「食」「おいしさ」「健康」に関する価値観が、大きく変化しています。食品業界を取り巻く事業環境は、中長期的に見ると、国内人口の減少に伴う需要減少、気候変動や急激な為替変動によるエネルギー・資源調達に関する継続性やコストのボラティリティ上昇リスクなど、厳しい状況が想定されます。一方で、サステナビリティ意識の向上や国内高齢者人口の増加、キッキンテックやフードテックの進展により、「食」に対する価値観やニーズにも変化があると考えております。新しい市場拡大の可能性という機会も想定されます。

このような今後想定される事業環境の変化に合わせ、当社はこれまで以上に強みである「おいしさデザイン®」を追求していく必要があります。必要に応じてM&Aを含む他社提携を通じた新たな競争力を獲得することにより、「食」の課題を解決するソリューション力をさらに高め、当社のビジョンである「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」することで、社会や環境、生活者への貢献を実現していきたいと考えています。

当社は2023年にマテリアリティの見直しを行い、大きく4つのテーマに再編成しました。本年より新たな経営体制となりましたので、事業ポートフォリオの高度化や海外

展開の加速、人財育成をはじめとした経営基盤強化など、さらに重点的に取り組む必要があると判断した項目については、より深掘りをして新たなKPIを設定するなど、事業環境と戦略をマテリアリティに接続させて明確化するよう取り組みを進めています。[Ref. P41-43 マテリアリティ](#)

また、中長期的な成長と企業価値向上に向けてサステナビリティ経営の推進・強化という視点を加えることで、事業環境や社会の変化に迅速かつ確実に対応していきます。変化の激しい時代において、長期的な成長戦略が描けないこのリスクは以前より増しています。株主や投資家をはじめとしたステークホルダーの皆さんに、当社を持続可能な企業であると判断いただくためには、非財務情報が重要な鍵を握っていると認識しております。その中でも今年度は特に人的資本の取り組み推進に注力していきます。人的資本経営には、一般的に①人財育成、②健康経営・ウェルビーイング、③DE&I(ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン)があります。これらはイノベーションの創出を含めた持続的な成長のkey driverであり、各従業員の成長や働きがいの向上に加えて、組織としての総合力も上げるものと捉えています。

今後取り組んでいきたい事項の一つは、長期的かつ普遍的なビジョンから逆算して、今後5年や10年先の目指す姿を、具体的に解像度を上げて提示することです。そ



**さまざまなステークホルダーにとって
真に価値ある企業となることで
強固な信頼関係を築いていきたいと
考えています。**

することで、当社の価値創造プロセスにおけるインプットの要素が具体化され、事業ポートフォリオの高度化や次世代技術、事業投資へのキャッシュフローをもたらす。当社の価値創造プロセスの中心にあり、差別化できる強みは「おいしさデザイン®」を提供できることです。油脂の販売を通じた幅広い中食・外食のお客さまとの確固たる接点に加え、お客さまのさまざまな課題を解決する油脂と「TXdeSIGN®」(テクスデザイン)シリーズに代表される当社独自のスターチを組み合わせたソリューション提案は、ほぼ全ての加工食品を提案対象とすることができます。事業ポートフォリオの高度化には、これまでのソリューション

成長戦略

今回、第六期中期経営計画を進行する中で、マネジメント体制の見直しを行いました。外部環境が大きく変化していく中、チームとして一緒に考え、対応していくことをコンセプトにフラットな組織構造としました。全体最適に向けた意思決定スピードを改善していくことが狙いです。また、新しい経営チームでは、各執行役員が単年度予算の達成に向けた取り組みに加え、成長戦略や企業風土改革をはじめとした中長期的な重要テーマの責任者もしくは参画者として取り組むような体制を構築し、各取り組みの結果を役員報酬と連動させるインセンティブも付加しています。これまで以上に、全社最適かつ中長期的な経営とい

ン提案での経験やノウハウに加え、プロの料理人の技術や経験から導き出されていた「おいしさ」を科学的側面から解説・理解することで、当社の持つ「おいしさデザイン®」をナレッジとしてデータベース化し組織知に昇華させ、「おいしさデザイン®」のソリューション提案をさらに強化していくことが重要です。お客さまの顧客化したニーズへの対応に加え、お客さま自身が気付いていない潜在的な課題に対しても、データベースを活かした独自の提案を当社起點で行うことで差別化を図りたいと考えています。さらに、「おいしさデザイン®」のナレッジを活用できる新たなビジネスモデルの構築についても検討を行っていきます。

う視点を強化できると考えています。また、新たな経営チームでは「経営基盤の強化」に注力することを共通認識としています。経営資源のうち財務資本はもちろん、非財務資本(人的資本、自然資本、知的資本、製造資本、社会関係資本)も強化することで、中長期的な成長の実現を目指しています。

特に人的資本については、今年度に取り組みを加速いたします。当社は、2023年度にサステナビリティ委員会傘下に「人的資本部会」を設置するとともに「人財ポリシー」を定め、人的資本経営に舵を切りました。これからのがんばりの時代においては、人財の育成や多様化推進

と組織風土改革に注力することにより、変化に柔軟に対応できる組織力を構築しつつ、従業員の自己実現と当社企業価値向上の両立を目指すことが重要です。そのため、新たな経営チームの発足に合わせ、2025年4月1日付で、サステナビリティ委員会の人的資本部会を発展的に解消し、経営会議の諮問機関として「人財委員会」を設置しました。今後、中長期戦略を踏まえたあるべき人財ポートフォリオの姿を検討し、その実現に向けた人的資本経営を推進していきます。Ref. P51 CHROメッセージ

経営基盤強化に向けた取り組みとして、dX*にも取り組んでいます。当社は昨年、マネジメントや事業責任者を中心とした推進体制を構築し、各担当役員がリーダーとなる4つの改革テーマ(業務改革、SCM/物流、営業・マーケティング、人財育成)を設定しました。当社が目指すdXは、単なる業務改善にとどまらず、事業、製品サービス、ビジネスモデルを含めた変革により「おいしさデザイン®」のデータベース化をはじめとした比較優位性を確立し、当社のビジョン・ミッションを実現することを目的としています。2025年度はその土台づくりとして、各テーマにおいてデジタル技術を活用した変革に取り組んでいきます。

*当社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ransformーション」を実現することを重視するため「X」に重きを置き「dX」と表記しています。

第六期中期経営計画の進捗については、現時点では既存事業の収益性の強化が順調に進展していると考え

ステークホルダーの皆さまへ

会長の佐藤のリーダーシップの下、業績の回復を果たし「復活」を成し遂げるとともに、既存事業における盤石な経営基盤を築くことができました。引き続き第六期中期経営計画の達成を目指すことに変わりはありませんが、一部成長戦略について当初想定からの変化もあるため、その部分を含め中長期的な「成長」の実現に向けてスピード感を持って取り組んでいきます。中長期的な成長を実現するために、事業変革をリードすることができる人財の育成と自律的に動く組織文化づくりに向け、必要な取り組みを進め

ています。一方で、事業ポートフォリオの高度化や海外事業の推進については今後の重点課題と考えており、集中して取り組んでいきます。次世代技術・事業への投資については、2025年3月に記者会見を開いた「食用に適しない植物の種子から生成した国産SAFを用いたライト

Ref. P49 TOPICS④」がその一つですが、長期的なスパンでの取り組みであり、外部環境の変化を見ながら、継続してシーズ探索を行っていきたいと考えています。

重点課題の海外事業の推進に関しては、注力地域のASEANにある子会社J-OIL MILLS (THAILAND) Co., Ltd.において、新たに油脂とスターチを組み合わせたソリューション提案を行い、着実に実績を上げています。Premium Fats Sdn Bhdでもマーガリンやショートニングの販売を進めています。北米においては、大豆シート食品「まめのりさん®」やビタミンK2「menatto®」の輸出を中心に進めていますが、さらなる事業強化を図るために、現地企業との連携を開始し、現地に当社人員も配置いたしました。その連携の下、当社既存製品の販売拡大に加え、連携先企業の事業開発・拡大に貢献する中で、当社の新規油脂製品の開発・事業化などを推進していくWin-Winの関係を築いていきたいと思います。今後は事業ポートフォリオの高度化を進める中で海外事業においても「おいしさデザイン®」のコンセプトを展開し、さまざまな素材やサービスを通じてお客さまの課題を解決していくことで当社のポジショニングを確立していきたいと考えています。

ています。

今後の当社の成長と持続可能な発展に向け、当面のマテリアリティに取り組み、社会の変化に迅速かつ確実に対応し、投資家の皆さまはじめとしたステークホルダーにとって真に価値ある企業となることで強固な信頼関係を築いていきたいと考えています。

皆さまの変わらぬご支援を賜りますようお願い申し上げます。

取締役副社長執行役員 CTOメッセージ

大きく変動する事業環境の中、「Joy for Life® -食で未来によろこびを®-」の実現に向け、大切な価値観は守りつつ、技術的側面から変革をリードし、新たな価値創造に貢献します。

取締役副社長執行役員 CTO
兼 研究開発統括部長

近藤一也

**副社長就任への想いと決意、CTOのミッション**

2025年4月1日に副社長執行役員 CTOに就任し、6月25日に取締役となりました近藤です。2023年に当社の一員となり、研究開発担当役員として主に研究開発を、加えて2024年度はdX*やIT部門も担当しました。このたびの経営体制変更により、生産統括、品質保証、および製油統括、物流などのサプライチェーンマネジメントを加えた幅広いフィールドを担当します。私の経験は、主に国内・海外の生産現場や研究開発で培ったものです。前職でのブラジル駐在時にも、副社長として生産や技術統括、DXに従事していました。大きく変動する事業環境の中でも当社が「Joy for Life® -食で未来によろこびを®-」の実現に向けて進んでいくよう、これまでの知見やスキルを活かし、主に技術的側面から変革をリードし、新たな価値創造に貢献したいと考えています。一方、当社は約200年の長い歴史を持つ国内有数の企業です。脈々と受け継がれている技術や安全安心、品質に対する価値観など、守るべきことは守るという視点も重要です。このバランスに配慮しながら、経営チームとして課題を共有し、成長戦略を実行していきます。

*当社で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」の実現に焦点を当てているため「X」に重きを置き「dX」と表記しています。

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

私たちは、中長期的な観点で課題認識・解決を図り、企業価値向上を目指しています。生産部門においては、メーカーとしての責務である食の安定供給・安全安心を最も重視しています。当社はマテリアリティの一つとして「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」を設定しています。安全安心に対する社会からの要求に応え、安定供給を行うため、設備投資を継続的に実施し、国内6工場、海外1工場での安定生産の責務を果たしています。

安全は科学的アプローチにより必ず達成できるのですが、安心は結果的にお客さまに感じていただくことが重要です。当社製品はお客様にお届けする全てのプロセスで管理体制を構築し、品質向上に努めています。また、全ての人のウェルビーイングに貢献するためには、健康と多様なニーズへの対応が必要です。原料の生産地や食物アレルギー物質などを公表するとともに、お客様の多様性を考慮するとハラールやコーチャ対応の拡大も課題と考え、検討しています。これらを通じて安全だけでなく、お客様に安心を感じていただく取り組みを継続していきたいと考えております。

研究開発部門では、当社の強みである「おいしさデザイン®」を日々磨き、技術や製品の開発に取り組んでいます。研究領域は基盤技術から商品開発、アプリケーション開発、容器・包装と多岐にわたります。特に商品開発とアプリケーション開発は、当社の強みである「おいしさデザイン®」の進化に必要不可欠な「技術力」と「素材」をレベルアップさせるドライバーであることから、重点領域と位置付けています。お客様のニーズやリクエストに早急に対応できるよう、営業部門との連携を重視し、各事業部内に商品開発部門を配置することで高い評価を頂いておりましたが、保有する「技術力」や「素材」を活用するだけでは、いずれ行き詰まるのではないかという危機感がありました。そこで経営チームは、研究開発が中長期的な事業成長に貢献できるよう、2025年に研究開発組織を機能統合しまし

た。また、現在3か所に点在している研究開発拠点を2027年1月に神奈川県川崎市に移転し、統合することを決定しました。この統合を通じて、各研究領域間の連携強化によるイノベーション創出の活性化を図り、部門間の横断的なプロジェクトへの対応力向上や生産性向上などのシナジーを生み出し、研究開発力のさらなる強化を目指します。 Ref. P22-23 J-OIL MILLSの強み「おいしさデザイン®」

知的財産は研究開発部門の傘下に専門部署を設けています。一般的に知的財産活動では、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、技術を研究開発や事業の推進に活かす攻めの側面があります。2023年の当社の特許登録数は38件であり、食品化学分野では6位に位置するレベルの件数ではあります(出典:特許庁 特許行政年次報告書2024年版)、知的財産を活かした攻めの事業推進には、量だけでなく質を高めていくことが重要です。

次世代技術・事業については、当社の技術を活用した新規プロジェクトを2025年度より開始予定です。安全が担保されることが必須ですが、時間をかけず、まずは小規模からスタートする予定です。また、油の代替技術などの抜本的な次世代技術についても当社のビジネスチャンスにも脅威になり得るため、引き続き取り組んでいきます。

食の安定供給による持続可能な社会の実現

大豆や菜種など自然の恵みから製品を生み出し、お客様に価値ある商品を提供している当社にとって、原料の持続可能な調達は重要です。近年は気候変動などの影響で、原材料の急激な価格変動が起きるリスクが高まっています。また当社は原料のほぼ全てを海外から調達していることから、社会倫理や法令遵守、公正な取引は当然のことながら、世界レベルでの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意識する必要があります。サプライチェーンマネジメントは、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り、社会からの要請に対し



研究開発拠点 完成予想図(外観イメージ図)

て、常に先を行く取り組みを継続することが求められます。人々の生活に欠かせない「あぶら」を供給し、食を支えることが当社の価値/存在意義であり、今後もお取引先さまや関係諸機関と連携しながら、原料産地国との対話の機会を活用してまいります。

また、適切な管理という点でトレーサビリティは重要です。当社は現地の集荷・輸出業者や商社を通じて原料を調達しています。「サステナブル調達方針・調達基準」に沿った原料調達ができるよう、サステナビリティ条項入り契約書の締結を進め、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。さらに資材などを扱うお取引先さまへの調査も実施し、サステナビリティへの取り組み状況を確認しています。今後も定期的に調査を実施し、責任あるサプライチェーンの構築に努めています。

Ref P34 持続可能なサプライチェーン

dXの推進

当社は、企業理念体系に掲げる目指すべき未来の実現や私たちの使命を果たすため、dXで目指す姿を「AI・IoTなどのデジタル技術を活用し、事業、製品サービス、ビジネスモデルを変革し、競争上の優位性を確立する」と定義付けています。

2024年4月、私はプロジェクトリーダーとして「dX推進プロジェクト」を立ち上げ、4つのステージとして業務変革、連携変革(社内、社外)、ビジネス変革・新ビジネス構築、社会変革を設定し、まずは業務変革、連携変革に取り組むこととし、それぞれにテーマを設定して進めています。これは前職でDXを統括した経験から、次のビジネス変革をするためには、まずは業務変革や連携変革が必須と考えたためです。ただし、設定したdXのステージは、一段ずつステップを上げていく仕組みではなく、複合的に積み重なっていくことをイメージしています。結果としては、私が

期待するレベルまでにはまだ解決すべき課題があり、時間を要すると思いますが、順調に進捗していると認識しています。経験上、連携変革が進展していくと、新たなビジネスの可能性が見えてくることが多いと考えており、大いに期待しているところです。2025年は引き続き連携変革に取り組み、新たなビジネスの種をいくつか見出すことで、ビジネス変革のテーマアップを行い、2026年から取り組みにつなげていきたいと考えています。また、最後のステージに社会変革を掲げた意図は、当社がdXを通じてビジネス変革を起こし社会的価値を提供することが、目指すべき未来「Joy for Life® -食で未来によろこびを®-」の実現に貢献し、結果として社会変革につながるということを意味しています。

ビジネス変革テーマについては、現在検討中ですが、例としては「おいしさデザイン®」の深化などを考えております。例えば「おいしさデザイン®」の原動力であるソリューション提案のデータベース化、体系化によるお客様の潜在課題の解決を実現するビジネスモデルの構築などです。現在、「あぶら」とスターの組み合わせにより、サクサク感やジューシー感などを演出することはでき、主に官能評価で検証しております。一方、その根拠を科学的に解明することについては課題があると考えています。これらのノウハウや科学的根拠をナレッジとしてデータベース化することにより、お客様の課題解決の深化(お客様の潜

在的な課題に対するソリューション提案や新たなアプリケーションの開発)や新たな市場・顧客への挑戦(当社の強みが発揮できる分野への積極投資と人財育成)に加え、海外展開の加速などのビジネス変革につながる可能性があるのではないかと考えています。これはビジネス変革のテーマ案の一例ですが、2025年度に「dX推進プロジェクト」の中で議論、テーマ設定し、今後取り組んでいきます。

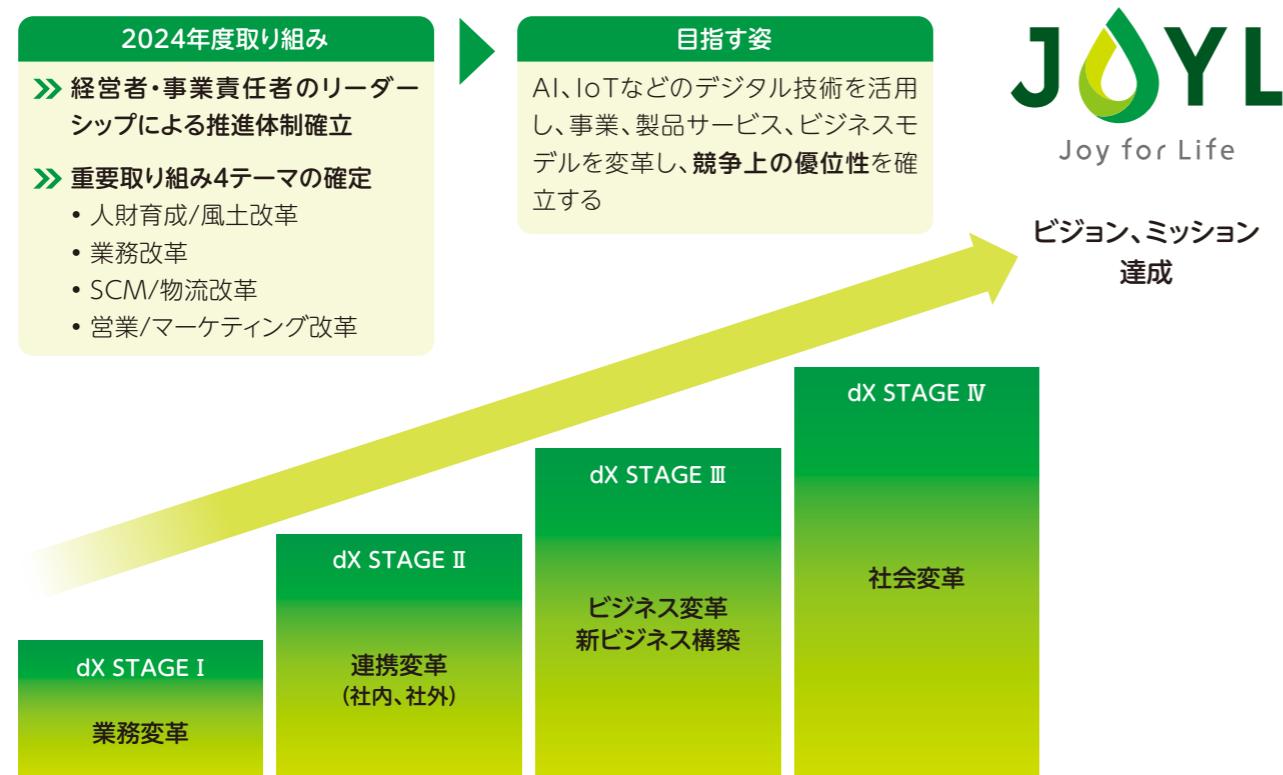
Ref P32 dX

ステークホルダーの皆さまへ

今後、新たな技術の進展や事業環境の変化により、お客様のニーズや価値観も大きく転換するかもしれません。そのような状況の中でも、私たちが長年にわたって受け継いできた食品メーカーとしての責務を果たしつつ、企業価値向上に向けた変革に勇気を持って取り組むことで、新しい価値を社会に提供したいと考えています。

今後ともご支援を賜りますようお願い申し上げます。

dXを活用した変革により、競争上の優位を確立する



数字で知るJ-オイルミルズ

会社の特長 (2024年度)



国内外の従業員数

1,248名

Ref. P77



生産拠点

7拠点

国内6拠点、海外1拠点

Ref. P35



創業

199年

(1826年創業)

Ref. P18-19

選ばれ続ける製品^{*1}

(当社調べ)

※1 2025年7月1日時点



家庭用のロングセラー製品

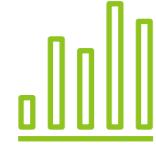
20年
(2005年発売)JOYL AJINOMOTO
さらさら[®]キャノーラ油**29年**
(1996年発売)JOYL AJINOMOTO
オリーブオイル
エクストラバージン**42年**
(1983年発売)JOYL FILIPPO BERIO[®]
エクストラバージン
オリーブオイル

業務用のロングセラー製品

63年
(1962年発売)「大豆白絞油ゴールデン[®]
16.5kg缶」**67年**
(1958年発売)^{*2}「サラダ油オレンジ
16.5kg缶」**98年**
(1927年発売)「豊年油[®]
16.5kg缶」

※2 業務用サラダ油(16.5kg缶)の発売年

主な財務実績 (2024年度) Ref. P74-75



売上高

2,308億円

親会社株主に帰属する当期純利益

70億円

1株当たり配当金(配当性向)

70円 (33.1%)

Ref. P28

主な非財務実績 (2024年度、パーム農園までのトレース率のみ2024年1月-12月の実績) Ref. P42-43, P77

CO₂排出量(Scope1、2)**34%**削減

2030年度までの目標

50%削減
(2013年度比)

Ref. P45



パーム農園までのトレース率

49.9%

2030年までの目標

トレース率**100%**

Ref. P34



水使用量

17%削減

2030年度までの目標

トレース率**30%**削減
(2019年度比)

Ref. P46

オリーブオイルシェア^{*3}**No.1**

(2024年度時点)

JOYL AJINOMOTO
オリーブオイルシリーズ**No.1**

(2024年度当社推定)

「スマートグリーンパック[®]
シリーズ」米国市場売上
(海苔代替市場)**No.1**

(2024年度当社推定)

大豆シート食品「まめのりさん[®]」

J-オイルミルズのあゆみ



詳細はWEBサイトをご覧ください。
<https://www.j-oil.com/corporate/history.html>

J-オイルミルズの前身となる各社が誕生

当社の前身として、1826年に味の素製油、1907年にホーネンコーポレーション(豊年製油)、1855年に吉原製油が誕生。文明開化の掛け声の下、変化する情勢の中で、“製油”の存在感が拡大していきました。

1826～

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



食生活の変化や新たな市場に対応

高度成長期を迎えた日本では、スーパー・マーケットの登場とともにプラスチックボトルが普及しました。外食・中食の拡大で油脂製品の需要が大きく伸びたことにより、当社の旧事業会社は重要な存在感を示していました。

1945～



“プラスα”の高付加価値化を推進

経済成長により、高品質・多機能な製品の需要が拡大していました。多様化するニーズに対応するため、高級油や健康志向に応える油、炒め物やドレッシング専用の機能油など、需要に合わせて開発していました。

1989～



味の素製油
味の素KK健康サラダ



ホーネンコーポレーション
豊年サラダ油エコパックス



吉原製油
デリカゴールドミニ炒め油

2004～

「株式会社J-オイルミルズ」を発足し、
「おいしさデザイン®」企業へ

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「株式会社J-オイルミルズ」に一新しました。2004年7月には旧事業会社3社を吸収合併し、完全統合しました。

汎用油や独自技術を活かした長持ち油の発売など、各社の強みを活かした製品開発力や販売力を強化していました。



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®」
さらさら®キャノーラ油発売
(現在の「長徳®」)発売



2018
複合型プレゼン施設
「おいしさデザイン工房®」を開所

2021～

目指すべき未来「Joy for Life®」
－食で未来によろこびを®－の実現へ

変容する事業環境を念頭に、当社が2030年度に目指す姿を描く中で、2021年度に企業理念体系を刷新し、コミュニケーションブランド「JOYL」(ジェイオイル)を導入しました。

環境配慮型製品をはじめとして「おいしさ×健康×低負荷」を具現化することで、「食べる」よろこびと「つくる」よろこびを社会に提供し、社会課題の解決を通じて人々の暮らしに貢献してまいります。

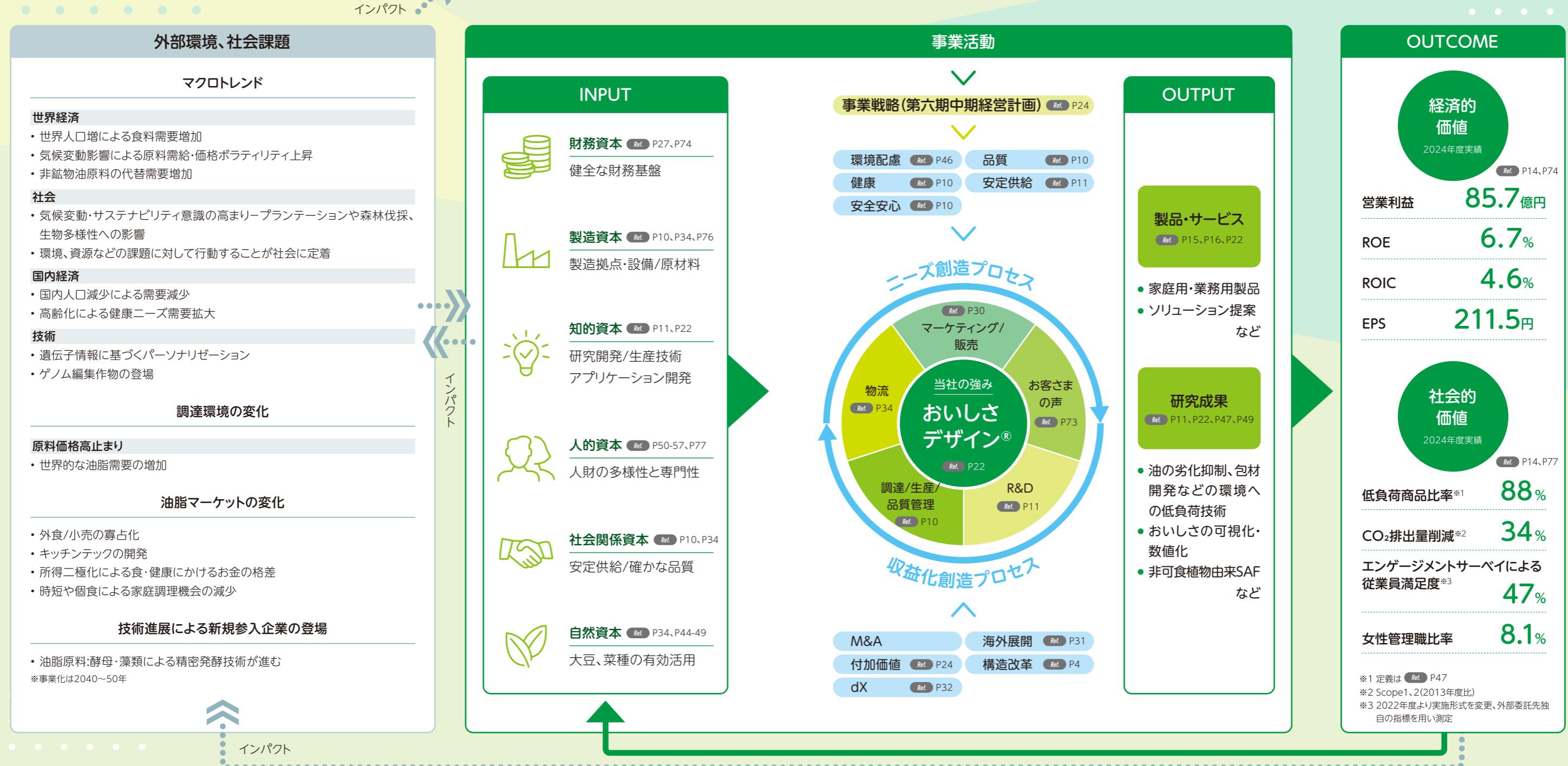


199年
「おいしさ」を原動力に

JOYL
Joy for Life

価値創造モデル

J-OIL MILLSは「おいしさデザイン®」を強みに、生活に欠かせない「あぶら」を原点とした事業活動を通じて、社会課題の解決を目指しています。以下の「価値創造モデル」の図は、企業活動を通じ、持続的に企業価値を最大化するためのプロセスを表したもので、この価値創造モデルを継続して発展させることで人や社会、環境のJoyを創出し、社会課題の解決に貢献するとともに企業理念体系の目指すべき未来「Joy for Life® -食で未来によろこびを®-」の実現につながる考えています。



J-OIL MILLSの強み「おいしさデザイン®」

当社の強みは、素材、技術力、顧客接点・リーチ力、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提供する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

当社の強みを支える基盤

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

技術力

おいしさを「味・風味・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

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

研究開発(R&D)

おいしさデザイン®

当社の強みである「おいしさデザイン®」は、「あぶら」と当社独自の機能を持つスターチや、油脂加工品、粉末油脂などを組み合わせることにより、おいしさを構成する「味・風味・食感」を、お客さまのさまざまなニーズに合わせて、デザインできることにあります。揚げ物料理にとどまらず、ほぼ全ての加工食品を対象としており、今後も新しいおいしさを社内外へ発信していきます。

お客さまのさまざまな課題を「あぶら」とスターチの組み合わせで解決(例)



お客さまへのソリューション提供



CASE STUDY 1

ハンバーグをジューシーに仕上げたい

食品の持ち味を改善

加熱焼成中に損なわれやすいハンバーグのふくら感やジューシー感に関するお悩みに対して、水と「あぶら」両方の保持性を向上させる当社の独自素材「ネオトラスト®」を活用し、肉本来の旨味やジューシー感、肉粒感のある、おいしいハンバーグに仕上げました。



CASE STUDY 2

人気のしっとりとした“生食感”的パンを開発したい

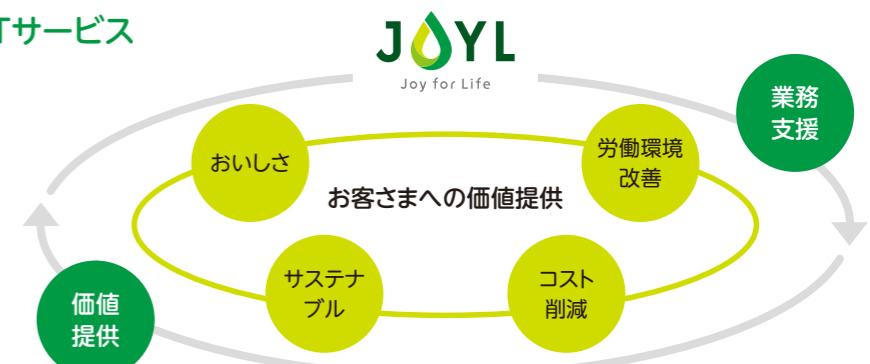
食感の改良

価格上昇が続く市場環境でも消費者に選ばれるパンを目指し、当社の業務用マーガリン「グランマスター® ブリメン®」の香りと、当社の独自素材「ネオトラスト®」の保水性・口溶けを活かして、生食感を表現。差別化した商品の提案を実施しました。

おいしさデザイン®の深化

開発中のソリューション × ITサービス

「フライエコシステム®」は独自技術「SUSTEC®」を用いた長持ち油の「長徳®」とITを活用したサービスで、油脂劣化測定、使用延長のオペレーション支援、業務の自動化を実現することで一層のおいしさの追求と環境への配慮を両立させるシステムです。独自の製品と業務支援サービスを組み合わせた提案で、お客さまの課題解決を強化していきます。



「フライエコシステム®」の構成



「SUSTEC®」技術を用いた
フライオイル「長徳®」

アプリ

クラウド



TOPICS 「おいしさデザイン®」を支えるおいしさデザイン工房®

シェフ・パティシエ・パン職人など食のプロフェッショナル社員が多数所属

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あり、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。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、新たな価値創造に貢献しています。



CSOメッセージ

第六期中期経営計画の位置付け



執行役員 CSO 経営戦略統括部長
中林 明彦

さらなる成長に向けて、中期経営計画の進捗と課題、課題解決の方向性をお伝えします。

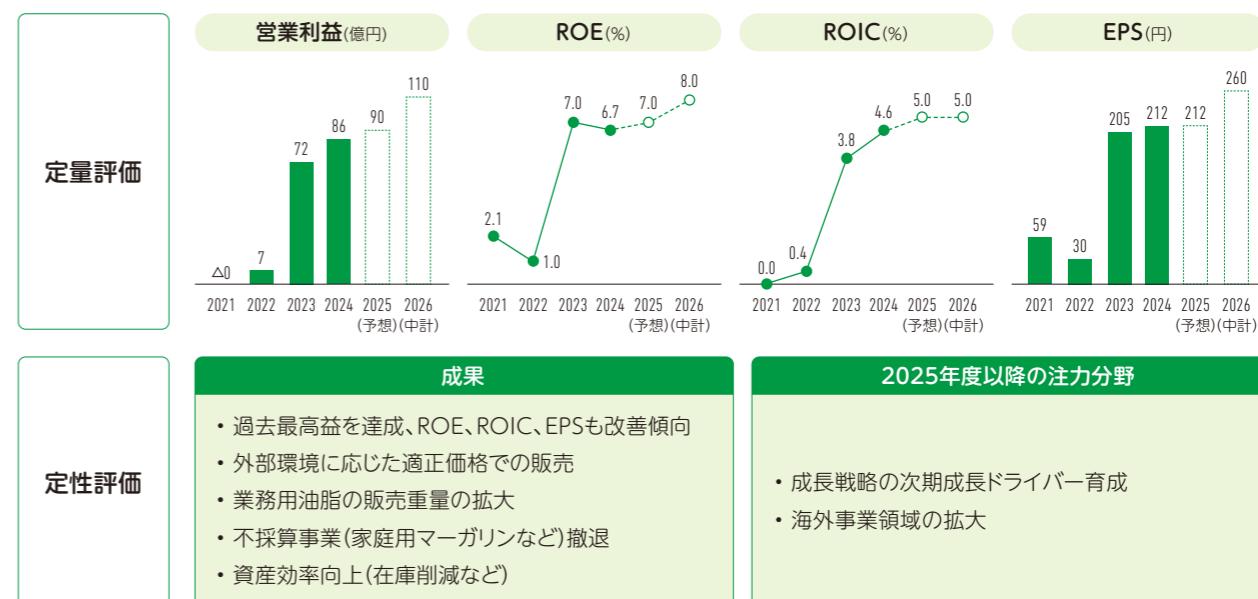
CSOのミッションと中期経営計画進捗状況

執行役員 CSOの中林です。2025年4月より経営戦略統括部を管掌し、経営戦略、ガバナンス、サステナビリティ、リスクマネジメント、広報などを担当しています。

私はCSOとして、マテリアリティへの取り組みを強化するとともに、当社の強みのさらなる深化、高度化を通じて新たな食文化の構築に貢献し、中長期的な企業価値の向上を果たし、あらゆるステークホルダーの期待に応えていきたいと考えております。2024年度は、適正価格での販売や販売重量の拡大、不採算事業からの撤退などにより、営業利益は85.7億円と過去最高益を達成しました。また、棚卸資産圧縮や政策保有株式の売却などにより、ROICも4.6%に改善しました。一方で、海外事業を含めた成長戦略については課題があることから、これらへの取り組みを強化していきます。

第六期中期経営計画の進捗状況

2024年度は過去最高益を達成、さらなる成長戦略への取り組みと収益性向上を目指す

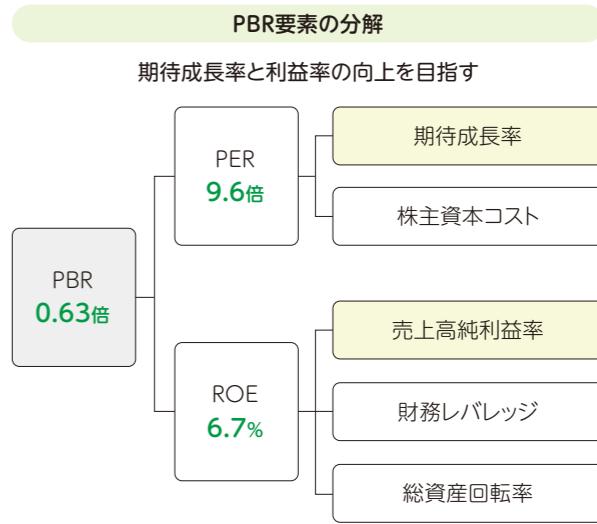
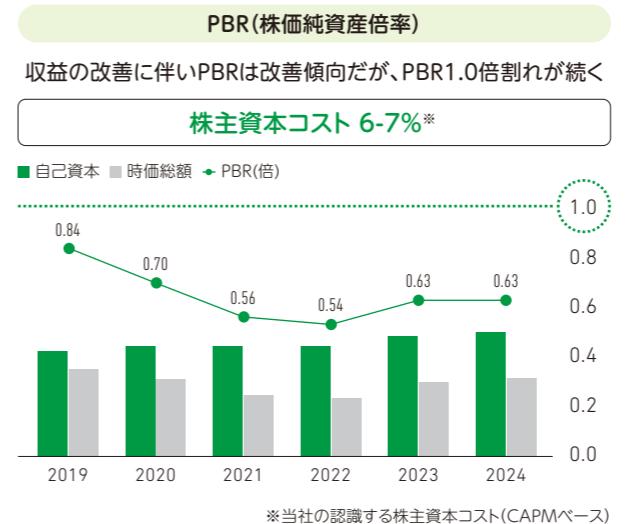


市場評価の変遷とPBR要素の分解

PBRは1.0倍を下回る状況が続いているが、これは大きな課題であると認識しています。要因は、主力事業である国内油脂事業のボラティリティが高いことや、将来の成長戦略を支える新たな一手を示せていないこと、また

ROEも株主資本コストと同水準という状況にあることです。これを打開するため、成長戦略の早期実現と経営基盤の強化を図り、期待成長率と利益率の向上を実現したいと考えております。Ref. P6 PBR逆ツリー展開

株主資本コストを上回るROE水準の達成と成長戦略の取り組み強化によりPBRの改善を図る



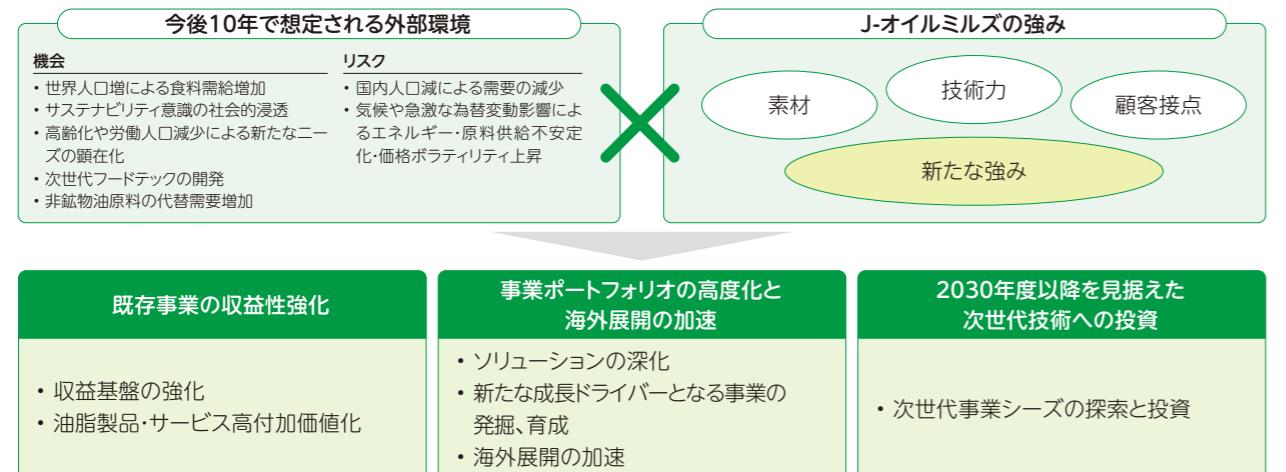
成長戦略の方向性

外部環境の変化と当社の強みを踏まえ、中長期的な事業ポートフォリオとビジネスモデルの策定を開始しています。人口減少や資源リスクに対応しつつ、高齢者市場やサステナビリティ意識の高まりを成長機会と捉えています。さまざまな食品素材、差別化された技術力や独自の顧客接点を活かしつつ、必要に応じてM&Aや戦略的提携を通じて新たな強みを獲得し、食の課題を解決するソリューション

ション力をさらに高め、当社のミッションである「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ます。また、DXの取り組みとして、社内風土の醸成とデジタルガバナンスコードに沿った施策を推進するとともに、経済産業省の定めるDX認定の取得も目指します。

Ref. P20 価値創造モデル、P32 DX

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ために成長戦略のスピードを加速



高付加価値品構成比率の向上(粗利益)

当社の独自技術「SUSTEC®」を活用した長持ち油は、リニューアルによってこれまで以上にコスト・環境負荷低減に寄与します。また、味や香り、食感、できたて感などの多様な「おいしさ」の創造に貢献する調味・調理油は、人手不足対策としても好評を博しています。このような高付加価値品の構成を高めることで、収益性の強化につなげていきます。

事業ポートフォリオの高度化

当社の強みであるお客さまのさまざまな課題を解決するソリューション提案の強化により、「おいしさデザイン®」

のナレッジを活用できる新たなビジネスモデルの構築と、ASEAN・北米を中心とした「おいしさデザイン®」提案の海外展開を進めることで、より付加価値の高い事業ポートフォリオに変革していきます。

次期中期経営計画に向けた取り組み

中長期の外部環境を見据えてリスクと機会を分析し、今年度より取り組みを本格化した事業ポートフォリオの高度化や海外事業の推進などの成長戦略を加速させることで、当社の目指すべき未来である「Joy for Life® -食で未来によろこびを®-」の達成とさらなる企業価値の向上を目指します。

さらなる成長と企業価値向上に向け、社会や市場、各ステークホルダーの期待に確実に応えてまいります。

執行役員 CFO 財務統括部長 兼 財務部長
内田 敬之



CFOのミッションと2024年度の概況

当社は事業部門での管理に加え、機能軸の視点を加味したマトリックス型の経営体制を推進しています。これにより、経営陣が全社最適の視点からリーダーシップを発揮し、マテリアリティの解決に向け協力して取り組んでいます。

CFOとしては、第六期中期経営計画に掲げた成長戦略、構造改革、財務戦略という三本柱にバランスよく取り組み、数値目標の達成にとどまらず、中長期的な企業価値向上を着実に実現していく所存です。

2024年度は、営業利益をはじめとする各利益段階で通期業績予想を上回り、当社として過去最高益を記録することができました。構造改革を継続して推進する中、既存事業においては、原料価格の変動や国内物流費、資材費、エネルギーコストの上昇といった供給網全体でのコスト増に対応し、適正な販売価格の設定により十分なスプレッドを確保することで、収益力を高めてまいりました。その結果、ROIC(投下資本利益率)、EPS(1株当たり純利益)といった主要指標も、第六期中期経営計画の目標に向けて順調に進捗しています。

一方でPBR(株価総資産倍率)が1.0倍を下回る水準で推移している現状は、当社にとって重大な経営課題であると認識しています。国内油脂事業への依存度が高く、原料相場のボラティリティが業績に直結しやすい構造であること、ROE(自己資本利益率)が加重平均資本コストを持続的に上回っていないことなど、いくつかの要因が存在します。しかしながら、最も本質的な要因は、当社が中長期的にわたり企業価値を高めていくための経営戦略や成長ストーリーを、資本市場に対して十分に示し切れていない点にあると受け止めています。

PBR(株価総資産倍率)は、当社の成長性や将来性に対して資本市場からの評価を映す一つの指標です。第六期中期経営計画で掲げた戦略や目標の着実な達成に加え、当社が描く中長期的な成長ストーリーを明確に提示すべく、資本効率の最大化、事業ポートフォリオの高度化、成長投資と財務健全性を両立させるキャッシュアロケーション戦略など、総合的な経営施策を策定・遂行してまいります。

今後も、全てのステークホルダーの皆さまとの対話において、一貫性と説得力をもって当社の方向性をご理解いただけるよう、経営陣一丸となって取り組んでまいります。

成長実現に向けた資本政策と当期の取り組み

2024年度までのキャッシュアロケーションを振り返りますと、営業キャッシュ・フローは前年に続き堅調に推移し、加えてバリューチェーン全体の効率化を通じた棚卸資産の圧縮や政策保有株式の売却など、資産効率の改善が奏功し、中期経営計画を上回る進捗を遂げております。特に運転資本の効率化を目的としたCCC(キャッシュ・コンバージョン・サイクル)の改善については、多様な施策を洗い出し、状況に応じて迅速に対応可能な体制の整備を進めています。

外部資金調達においては、格付け維持を前提とした健全な財務戦略を基本方針としております。2024年度には計画的な借入金返済を進め、有利子負債が減少、D/Eレシオは0.26倍と堅調な水準となり、将来の成長投資に向けた資金調達余力を確保しております。今後は、こうして創出したキャッシュおよび強固な財務基盤を活用し、既存事業の競争力強化やM&Aを含む新規事業への成長投資、さらには株主還元の充実を図るべく、キャッシュアロケーションのあり方を見直してまいります。特に成長投資においては、機動的な対応が求められることから、資金調達手法などを含めた資本政策について、複数のシナリオを想定して準備を進めています。

事業投資に関しては、既存事業とのシナジー創出や、戦略達成に向けた経営資源の補完が可能であるかを重要な案件としており、2024年度は慎重な検討を重ねた結

果、実行には至っておりません。今後も、当社が掲げる「Joy for Life® -食で未来によろこびを®-」というビジョンの実現に資する案件を精査しながら、着実に取り組んでまいります。

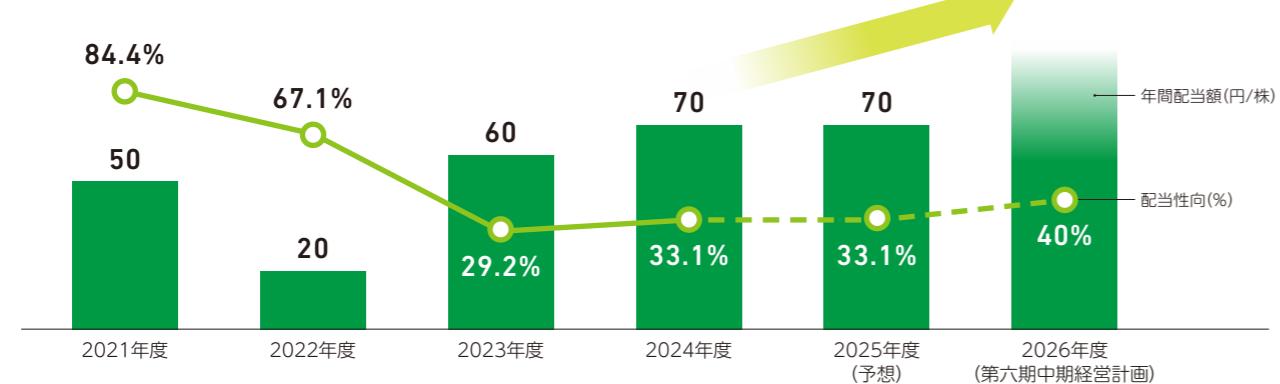
既存事業においては、当社の強みである「おいしさデザイン®」の原動力であるソリューション提案力の深化に向け、顧客の課題解決ノウハウや科学的根拠をナレッジ化し、データベースを構築・活用するためのdX施策を検討しております。CTO主導の「dX推進プロジェクト」(Ref. P32 dX)を核として、これを組織知として体系化し、第六期中期経営計画の重点施策である「事業ポートフォリオの高度化」の実現に寄与してまいります。

さらに、こうしたソリューションの深化と新市場・新顧客への展開に加え、「おいしさデザイン®」の強みを活かしたASEANおよび北米での事業展開の推進により、もう一つの重点課題である「海外事業の推進」も一層加速できると考えています。

設備投資については、これまで減価償却費の範囲内で設備更新を中心に行ってまいりましたが、近年は資材費や労務費などの高騰により、老朽設備の更新コストが増加する傾向が顕著になっております。安全安心な商品を安定的に届けるという社会的責務を果たすためにも、設備投資は中長期的視点に立った計画性が一層重要になってきております。そのため、投資枠の承認に際しては、生産現場へ可能な限り足を運び、現場の実態を正確に把握した上で、最適な投資判断ができるよう努めております。

株主還元

2024年度は記念配当10円を加え、過去最高の70円/年の配当引き続き連結配当性向40%を目指す



株主還元につきましては、安定的かつ継続的な配当を基本方針とし、中長期的には連結配当性向40%を目指しております。2024年度の年間配当金は、Jオイルミルズとして創立20周年を記念した10円の特別配当を含め、1株当たり70円と上場以来の最高水準となりました。今後も安定的な業績成長を目指しながら、中長期的に企業価値を高めていくことで、連結配当性向40%の水準を目指し、株主の皆さまへの還元を一層充実させてまいります。

当社の持続的成長に向けた戦略投資

当社は「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ため、社会の期待に応えられる価値創造を通じて、社会課題解決に貢献することを目指しています。このような社会的価値の創造・提供を企業価値向上につなげ、両立していくことが企業の本質的な責務であると考えています。その実現に向け、研究開発拠点の機能統合によるシナジー創出(Ref. P10 CTOメッセージ)、ならびにdX推進(Ref. P32 dX)に加え、非財務領域への投資を当社の企業価値向上につながる重要な機会と捉え、財務インパクトの定量化を通じて、投資対象の優先順位付けを行ってまいります。

今後、こうした非財務領域を含めた投資全体の基本方針と、その全体像を明確化し、企業価値向上に直結する重点分野への資源配分を一層強化してまいります。

ステークホルダーの皆さまへ

当社は、さらなる成長と企業価値向上に向け、事業規模、時価総額、収益性といったあらゆる側面において、一段のレベルアップが求められていると認識しております。社会や市場、各ステークホルダーの期待に確実に応えていくためには、当社のもつポテンシャルと成長ストーリーを、より明確に、より力強く発信していくことが不可欠です。

Ref. P73 ステークホルダーとの対話

CFOとしては、資本効率の向上とPBR1.0倍の早期達成に向けて、成長戦略の実施と財務健全性の維持をバランスよく両立させることが重要であると考えております。中長期的な企業価値の向上を見据え、全社的なKPIマップの導入により、各施策の進捗を可視化しながら、状況に応じて必要な部分はアクセルを踏む経営を推進してまいります。

また成長に資する取り組みに関し、その実行を後押しすることもCFOの重要な責務であると捉えています。経営参謀として、数値の背後にある事実や兆しを読み解き、リスクを適切にコントロールしつつ、能動的なアクションを取れる組織へと進化させていくため、人財の育成にも引き続き注力してまいります。

今後とも、皆さまの変わらぬご理解とご支援をお願いいたします。

TOPICS 投資家FAQ

Q: 關税措置や貿易摩擦といった外部環境の急変が、大豆搾油およびJ-オイルミルズの事業に及ぼす影響について教えてください。

A: 外部環境は日々変化しており、現時点で確定的な見解を述べることは難しいものの、需給の観点から申し上げると、大豆の主な供給先は米国に加えてブラジルも存在しており、供給面で直ちに深刻な影響が生じるとは考えていません。一方で、為替レートの変動により、コストや収益に与える影響の方が大きいと考えております。Ref. P76 原料価格データ

Q: TSR(株主総利回り)向上に向けて、今後どのような施策を進めていくか教えてください。

A: 当社はこれまで、資産効率の改善や適正な販売価格の実現による利益成長に加え、配当性向40%を目指した安定した配当施策を行ってきました。引き続き、こうした取り組みを継続するとともに、次期中期経営計画における成長戦略を投資家に伝えていくIR活動の強化や、自社株買いを含む株主還元施策の検討など、株価を意識した経営に取り組み、TSRの向上、ひいては株主価値の最大化に努めてまいります。

Ref. P78 会社情報 株価推移

CCOメッセージ

CCO就任の想いと決意

2025年4月1日付で、常務執行役員 CCO(Chief Commercial Officer)に就任した松本です。当社に入社する以前は北海道味の素株式会社社長、その後、味の素冷凍食品株式会社にてマーケティング本部長を務めていました。国内の食品業界を取り巻く中長期的な事業環境は、不透明な局面が続いているが、他方、お客さまの「食」に対する価値観やニーズの変化により、新たな市場開拓や既存事業のマーケット拡大という機会も同時にあると考えています。当社が目指す既存事業の収益性の強化や事業ポートフォリオの高度化の実現に向け、今回CCOが新たに設けられました。CCOは「当社が持つ強みにフォーカスし、掛け合わせて増幅し、商機の総面積を持続的に拡大させる」役割を担いますが、その責任は大変大きいものと自覚しています。

J-オイルミルズの強み「おいしさデザイン®」、マーケティング戦略

当社は、強固な顧客接点とリーチ力、そして独自性の高い技術力や素材の組み合わせによる、お客さまの「おいしさ×健康×低負荷」を具現化するソリューション提供が強みです。それらの強みへの徹底フォーカスと磨き上げに加え、進化の速い外部知見やネットワークも積極的に導入し、「おいしさデザイン®」を次のステージに進めます。

また、家庭用の市場においては、同質的な競争に勝ち続ける強さと併せ、世の中にはない製品や価値で市場を創造するアプローチにも挑戦していきます。当社オリジナルの紙パック製品「スマートグリーンパック®」シリーズは、環境配慮と使い勝手、ユーザビリティをキーワードに開発された、新市場創造の好事例です。潜在的なニーズへの対応や負の解消などを具現化し、業務用と併せて商機の総面積を持続的に拡大させていきます。

営業・マーケティングのdX

営業部門では、デジタルドリブンで意思決定やナレッジの体系化、プロセスの可視化を進める仕組みを稼働させました。日常的な業務効率化や高度化はもちろん、マーケティング部門との業務リンクageにも大きく貢献するものと考えています。「おいしさデザイン®」のノウハウの定量化も進めます。将来的には独自技術「SUSTEC®」を用いた長持ち油の「長徳®」とITを活用したサービス「フライエコシステム®」などを発展させ、社会変革へとdXのステップを進めています。

Ref. P22-23 J-オイルミルズの強み「おいしさデザイン®」



常務執行役員 CCO
松本 征之

事業戦略統括部長メッセージ

事業戦略統括部長就任の想いと決意

2025年4月1日付で、事業戦略統括部長に就任した柏原です。同日付の機構改正により事業本部制が廃止され、迅速な意思決定を可能とするフラットな体制へ移行したことと共に伴い、事業戦略統括部は海外事業部と油脂加工品事業部を統括する部門として新設されました。私はこれまで業務用油脂マーケティング部長として、国内の外食、中食、加工食品のお客さまに向けたソリューション提案による課題解決や、「長徳®」シリーズなどの高付加価値品の販売拡大に取り組んできました。業務用油脂は、独自の強みである「おいしさデザイン®」により国内市場で存在感を發揮しており、当社の収益の柱となっています。今後の事業環境が大きく変動する想定の中、収益を一つの事業に依存することはリスクとなり得るため、これまで収益の多様化が当社の喫緊の課題の一つと認識していました。このような観点から、第六期中期経営計画に掲げる「海外事業の拡大と構造改革を実施した油脂加



執行役員
事業戦略統括部長
柏原 章人

工品事業の成長」を実現させることは当社にとって非常に重要です。海外事業および油脂加工品事業を次の収益の柱に成長させ、環境変化へのリスクヘッジと収益の拡大に貢献したいと考えています。

油脂加工品事業の今後の展望

「おいしさデザイン®」を実現するための原動力は、お客さまの課題を解決するソリューション力です。油脂加工品事業においても素材、技術力、顧客接点・リーチ力を基盤に、独自の強みを発揮しています。マーガリンなどの固形油脂や粉末油脂における素材のラインアップ強化を通じて、多様なアプリケーション開発を進め販売を強化してまいります。

構造改革の一環として2024年に家庭用マーガリンの生産販売を終了しました。現在は静岡事業所ほか、マレーシアの子会社Premium Fats Sdn Bhdにおいて業務用マーガリンを生産しています。

海外展開の取り組み

国内では訪日外客数や訪日外国人旅行消費額がともに2024年度時点では過去最高を記録し、訪日客の帰国後の日本食ニーズが高まっています。既存事業では、タイの子会社J-OIL MILLS (THAILAND) Co., Ltd.における日系企業へのソリューション提案の成果を、現地企業の課題も解決可能な当社の強みであるソリューション力と捉え、東南アジア全域に展開を図ります。また、これまで北米市場は商社を通じた販売展開でしたが、新たに現地企業と連携し、当社既存製品の販売拡大や新規事業の開発を図るべく、当社人員を配置しました。今後は、当社の事業基盤を確立し、さらなる事業ポートフォリオの拡大と強化を目指してまいります。

Ref. P9 CEOメッセージ 成長戦略

dXの方針

当社は、企業理念体系の目指すべき未来「Joy for Life® -食で未来によろこびを®-」の実現と使命の達成に向けて、dX(デジタルトランスフォーメーション)を推進しています。dXとは、AIやIoTなどのデジタル技術を活用し、事業・製品サービス・ビジネスモデルを変革し、競争力を高めることを目指すものです。単なるデジタル化ではなく、業務そのものを変える「トランスフォーメーション」に重点を置いているため、「X」を強調した「dX」と表記しています。

ステージ	名称	取り組み内容
dX STAGE I	業務変革	顧客満足を意識した上で業務効率を劇的に改善する取り組み
dX STAGE II	連携変革(社内、社外)	劇的に改善した(される)業務効率をベースに、必要に応じてITを用いて、連携強化を軸に成果を創出する取り組み
dX STAGE III	ビジネス変革 新ビジネス構築	連携強化をした(される)業務をベースに、必要に応じてITを用いて、価値創造・顧客一体型事業を創出する取り組み
dX STAGE IV	社会変革	創出された(される)価値創造・顧客一体型事業をベースに、必要に応じてITを用いて、社会のパラダイム変革や社会課題解決を行う取り組み

dX推進とITシステム環境・運用の整備

大規模な基幹システムの刷新(販売、購買、生産、会計業務)を2020年度から2024年度にかけて行いました。これにより各業務の高度な管理や、システム間のシームレスな情報連携による効率化を実現しています。同時にデータの蓄積を行う、データウェアハウスの整備を行いました。ここでは、さまざまなシステムで利用するマスターの管理と配信、各システムから出力される情報の蓄積を行っています。さらにデータディクショナリ(データに関する情報をまとめた辞書)を整備し、容易なデータの検索を可能にしました。そして、ビジネスインテリジェンス(BI)ツールを導入し、意思決定に役立つ情報を自動で可視化・提供する環境を整備し、活用しています。引き続き、2025年度から2030年度にかけて、40億円規模のdX投資を計画しています。

生成AIの活用も促進しています。学習機会の提供に加え、利用者のコミュニティの場を整え、知恵を持ち寄る共創の場として活用しています。さらに、RPAによる業務

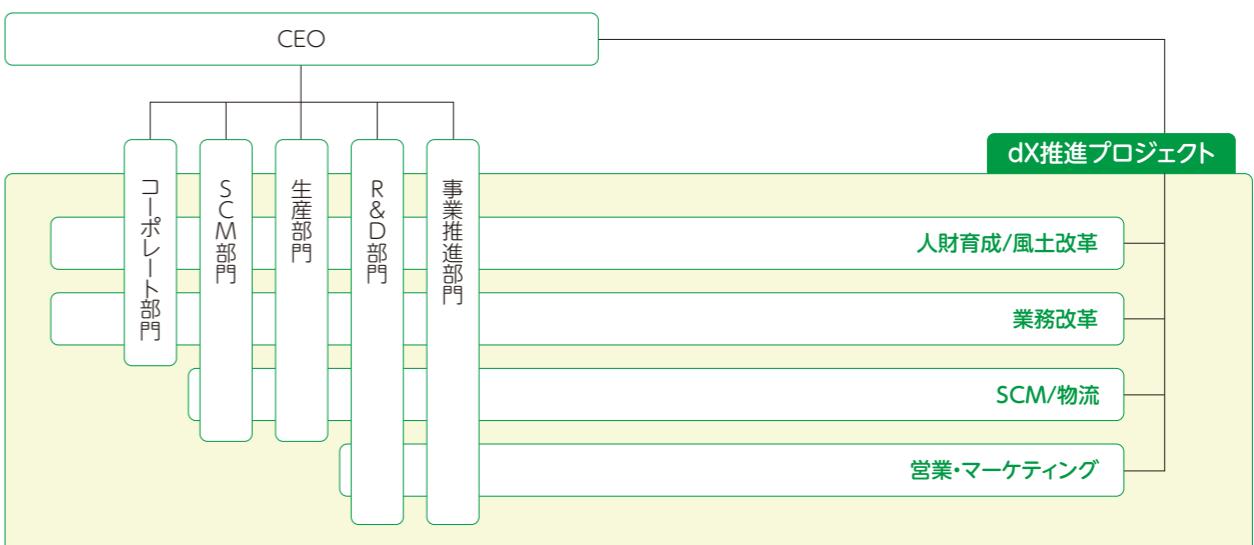
このdXの取り組みは、「業務変革」「連携変革(社内、社外)」「ビジネス変革・新ビジネス構築」「社会変革」の4つのステージで構成されており、段階的かつ重層的に進めています。中でも「社会変革」は、ビジネス変革を通じて社会に価値を提供し、結果として理念の実現につながることを意味しています。

Ref P12 取締役副社長執行役員 CTOメッセージ

dX推進体制

当社は、CEO直轄の「dX推進プロジェクト」を立ち上げ、部門を横断して「dX」に取り組んでいます。現在は、dX戦略に基づき定めた4つのテーマが担当役員のリーダー

シップの下、進行中です。今後も、新たなテーマアップを行い推進していきます。



dXの具体的な取り組み

人財育成/風土改革チーム

全社で機会と情報を提供し、dXの教育を推進しています。マネジメント層を対象に社内で座学研修を実施し、自組織への浸透を図っています。また、AIやBIツールなどの先進技術ごとに、オンライン上にコミュニティを設け、情報共有を促進しています。研修の受講者数やコミュニティの参加者数をモニタリングし、デジタルの浸透度合いを測定しています。

SCM/物流チーム

デジタル技術とデータを活用し、物流システムの高度化や配送効率化などに取り組んでいます。また、これらの取り組みについて棚卸資産回転日数などのKPIを設定し、管理しています。

営業・マーケティングチーム

顧客接点のデジタル化とともに、データドリブンな意思決定/ナレッジの体系化・組織知化を推進するべく新たなシステムを導入することで、営業活動の高度化を進めています。

業務改革チーム

単なる業務改善にとどまらず、全社横断の共通課題に対して、デジタルの力を活用した抜本的な改革を推進しています。業務の現状を定量的に分析し、全体最適の視点で構造的な課題解決や新たな仕組みの構築に取り組むことで、従来の枠組みにとらわれない変化を目指しています。

持続可能なサプライチェーン

サプライチェーンの基本的な考え方

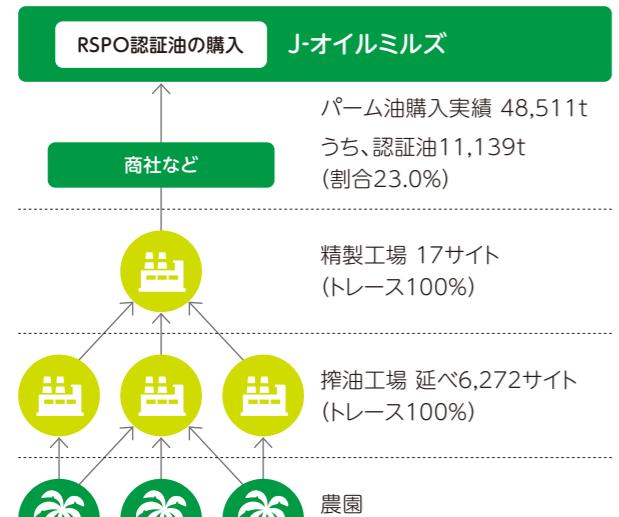
当社グループは、世界各地から大豆や菜種などの原料を輸入し、加工することで、さまざまな製品を製造し、販売しており、サプライチェーン全体における環境や人権への配慮、品質と安全性の確保は企業として当然の責務であると考えています。サステナブルなサプライチェーンを構築するため、社会・環境課題に向き合い、取り組みの指標としての各種方針の整備や、サプライチェーンの適切なマネジメントのための体制整備に取り組んでいます。また、多様化するニーズに対応した柔軟な販売戦略の展開や研究開発の強化により、技術革新と製品力の向上を図ることで、サプライチェーン全体の持続的成長を目指しています。今後も、企業単体の視点にとどまらず、お取引先さまや関係諸機関と連携することで、責任あるサプライチェーンの構築に努めます。

 サプライチェーンマネジメント
https://www.j-oil.com/sustainability/supply_chain/

パーム油サプライヤートレーサビリティ調査

2024年実績 Ref. P42-43 マテリアリティの進捗状況

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、トレーサビリティの強化に取り組んでいます。2030年の農園までのトレース率100%達成に向け、2025年は60%を目標としています。



*集計期間:1~12月(当社購入実績)



ビジネスと人権

基本的な考え方と推進体制

当社は、グローバルな調達網・販売網を有していることから、サプライチェーン全体における人権尊重は、企業の当然の責務であると認識しています。この認識に基づき、「J-OILミルズグループ人権方針」の下、グループ一丸となって取り組みを推進しています。

人権尊重の取り組みは、「サステナビリティ委員会」傘下の「人権部会」において推進しており、活動内容は定期的に経営会議、取締役会へ報告され、両会議が監督・指示を行っています。社会的要請の高まりや、人権に関するリスク

これまでの実績とロードマップ

	～2024年度	2025年度～2026年度	2027年度～
方針	<ul style="list-style-type: none"> 人権方針の策定・一部改訂 海外グループ会社を含む従業員への浸透 	<ul style="list-style-type: none"> 社内外ステークホルダーに対する人権方針の理解浸透の継続 	<ul style="list-style-type: none"> 社内外ステークホルダーに対する人権方針の理解浸透の継続
人権DD ^{*1}	<ul style="list-style-type: none"> ライツホルダーへの直接的なアプローチ 原料トレーサビリティの強化 サプライヤーSAQ^{*2}対象先の拡大と分析結果に基づく対話 従業員への人権リテラシーの向上 情報開示の充実化 	<ul style="list-style-type: none"> 人権リスクの分析と特定 ライツホルダーへの直接的なアプローチ サプライヤーを対象とした人権DDの仕組み構築の展開 	<ul style="list-style-type: none"> 特定された課題への対応の実施 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	<ul style="list-style-type: none"> 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相談窓口の体制構築に向けた方針整理 	<ul style="list-style-type: none"> 外部ステークホルダーへの展開 	<ul style="list-style-type: none"> 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と継続的な改善

*1 デューデリジェンス

*2 グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン(GCNJ)により作成された各業界共通の「CSR調達 セルフ・アセスメント・質問票」。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る。

サプライチェーンにおける人権尊重の取り組み

当社は、「サステナブル調達方針・調達基準」に沿った調達を推進するため、サステナビリティ条項入りの契約書締結を進めており、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。また、2022年度からは原料・資材調達金額の約8割を占めるサプライヤーを対象にSAQ^{*2}による人権影響・評価を開始し、対象先を順次拡大させています。課題が見られたサプライヤーには結果をフィードバックし、改善に向けた対話を行いました。2024年度には、ブラジルにおける大豆の人権影響・評価として農家、輸出業者などを訪問し、対話を行いました。その結果、機械化が進み、手作業による労働安全衛生面などの人権リスクが軽減され、現地企業の取り組みによって適切な管理が進められていることを確認しました。一方、ブラジル特有の課題は依然残っており、サプライチェーンの透明性向上や人権に関する相互理解醸成などに向けた働きかけの重要性が確認されました。



Ref. P34 持続可能なサプライチェーン

クの重要性、顕在化した際の影響度などを考慮し、「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。

このような考え方と体制の下、「Joy for Life® -食で未来によろこびを®-」の実現に向けて、人権尊重を前提とした持続可能な成長を目指し、今後もサプライチェーン全体での取り組みを強化してまいります。

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

人権DDのプロセス構築における主な課題と今後の対応

当社は「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、人権侵害のリスクを特定・評価し、それに対して予防・是正・軽減措置を講じ、結果を検証・公表する一連のプロセスを行っています。今後、救済体制の強化に向け、外部ステークホルダーが相談できる窓口設置の検討を進めていきます。

	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	2024年度までの実績
人権DD ^{*1}	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	ライツホルダーとの対話	従業員への人権影響・評価の実施
		海外グループ会社	在マレーシア法人の調査未実施	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 ^{*2} 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 ^{*2} の対象範囲の拡大と、分析結果に基づく一部サプライヤーとの対話実施
	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	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・労働環境の直接対話による実態把握
救済	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	新規取引におけるESG観点を含めた影響・評価の運用に向けた検討
	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する実施内容と進捗状況のモニタリング
		海外グループ会社	人権に係る開示の充実化	継続的な情報開示の拡充	J-OILミルズレポート2024と当社WEBサイトでの開示
	外部ステークホルダー	海外グループ会社の相談窓口の周知が十分であるかどうかの実態の確認	相談窓口の周知徹底	相談窓口の周知徹底	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	苦情処理メカニズムの確立	外部ステークホルダーへの相談窓口の体制構築に向けた方針整理



取り組み事例

外国人技能実習生へのヒアリング

外国人技能実習生が脆弱な立場にあることを踏まえ、当社グループ会社の請負先2社に当社人権方針の説明やヒアリングを実施し、雇用契約などの受け入れ実態やサポート体制などを重点的に確認しました。また、実習生本人と就労・生活環境などについて直接対話を行っております。その結果、深刻な人権侵害は見当たりませんでしたが、今後も定期的なヒアリングや対話を継続し、サプライチェーン上の人権課題の特定に努めてまいります。

人権教育

「ビジネスと人権」において企業に求められる責任を踏まえ、人権に関する研修を継続的に実施しています。2024年度は、人権方針の理解や当社の人権リスクに関する具体的な取り組みに焦点を当て、海外グループ会社を含む全従業員を対象に実施し、受講率は95%以上となりました。



人権に関する研修資料より抜粋

サステナビリティの考え方・推進体制

サステナビリティ関連方針の策定

当社グループは、サステナビリティ推進の指針として、関連法令や国際規範に基づく各種方針を策定し、社会状況に応じて適宜見直しています。2020年7月に設置されたサステナビリティ委員会は、人権や環境に配慮した持続可能な原材料調達や商品開発、社会課題の解決に向けた商品戦略などを全社横断的に推進、活動成果を有機的に結び付け、社内外へ発信することで企業価値の向上を図っています。委員会は、サステナビリティを事業活動に具体的に落とし込み、持続可能な社会の実現に貢献することを目指しています。



サステナビリティ推進体制の強化

当社グループは、ESGを企業価値の評価指標と捉え、長期戦略や成長投資と連動したESG経営およびサステナビリティへの取り組みを推進しています。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、全社横断的な体制で推進に取り組んでいます。委員会は「サステナブル商品開発部会」「サステナブル調達・環境部会」「人権部会」の3部会で構成され、各部会は関係部署の代表者で組織されています。2024年度までは人的資本への取り組みの重要性を踏まえ、「人的資本部会」において、従業員の成長を支える制度や職場環境の整備を進めてきましたが、

経営・事業戦略に即した人事戦略の策定と実行性強化を目的に、2025年4月より「人財委員会」へと発展的に移行しました。さらに傘下に「外装標準化」「パッケージング」「環境」「TCFD*」「物流」「調達」の6分科会を設置し、具体的な取り組みを進めています。各部会・分科会の活動を有機的に結び付け、四半期ごとに進捗管理を行い、経営会議および取締役会に報告しています。各組織には担当執行役員が管理責任者として配置され、そのリーダーシップの下で計画策定と施策実行を担っています。

*気候関連財務情報開示に関する分科会

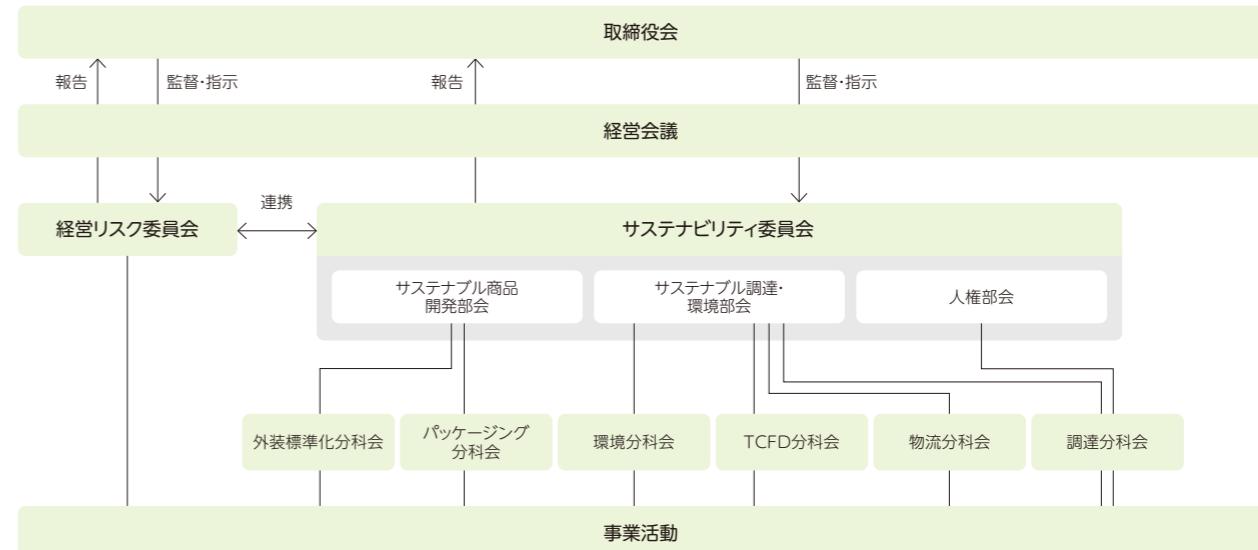
サステナビリティ教育

当社グループ全体で定期的に従業員(役員、派遣社員、契約社員、パート社員を含む)向けにサステナビリティに関する研修を実施しています。今後も継続して理解浸透に努め、全社でサステナビリティを推進していきます。

2024年度 実施内容

目的	ESGを企業価値の評価指標として捉え、サステナビリティ課題への知識と理解を深める
実施内容	J-OILミルズのサステナビリティへの取り組み紹介、SDGs基礎知識
形式	e-ラーニング
対応言語	日本語・英語
対象者	当社グループで働く全ての従業員(役員、派遣社員、契約社員、パート社員を含む)
受講率	95%

サステナビリティ推進体制図 (2025年4月1日時点)



サステナビリティの考え方・推進体制

サステナビリティ委員会の取り組み

分類	主なテーマ、活動目標	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の貢献	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
環境	CO ₂ 排出量削減 Scope1、2排出量削減 (2030年度50%削減(2013年度比)) Scope3排出量削減目標の設定	■			
	ICP制度 ^{※1} の浸透および環境投資促進	■			
	水使用量削減 市水・工業用水使用量削減 (2030年度30%削減(2019年度比))	■			
	TCFD ^{※2} の枠組みに沿った 2030年度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 ^{※2} コンソーシアムラウンドテーブルなど)	■		■	
	サステナブル調達の深化 (当社サステナブル調達方針・調達基準などへの遵守状況の確認、体制構築の推進、SAQ ^{※3} や対話などによるコミュニケーション強化)	■			
調達	パーム農園までのトレース率の向上 (2030年100%達成)	■			
	低負荷商品比率の向上 (2030年度100%)	■	■		
商品開発	プラスチック廃棄ゼロ (2030年度)	■	■		
	人権デューデリジェンスでの課題への対応(社外向け苦情処理メカニズムの構築・運用検討など)	■		■	
人権	人権尊重の理解と浸透	■		■	

※1 企業内部で独自に設定し使用する社内炭素価格であり、ICP制度は、企業の低炭素投資・対策を推進する仕組み

※2 気候関連財務情報開示タスクフォース

※3 グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン(GCNJ)により作成された各業界共通の「CSR調達 セルフ・アセスメント・質問票」。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分野に関する10原則を反映した設問で構成されている。

マテリアリティ

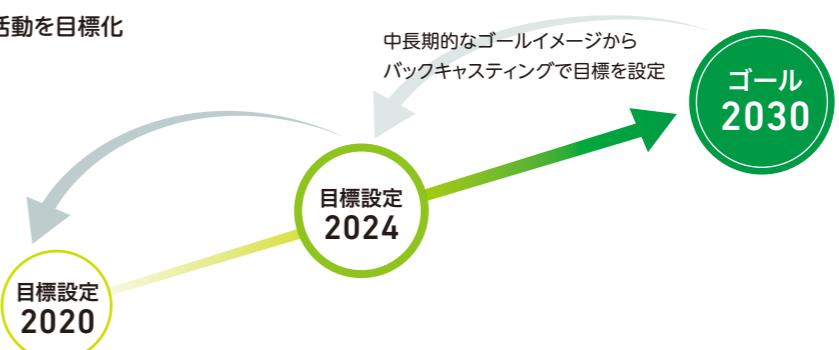
マテリアリティの特定プロセス

マテリアリティは当社の事業にとってリスクまたは機会となる事項であり、2030年度の目指すべき姿に向か、中長期的に取り組むことを目指しております。

当社グループは、2022年に第六期中期経営計画の見直しを行い、2021年～2024年の4か年の計画を2年延長し、6か年の計画といたしました。これにより、マテリアリティに紐づく目標の達成年と第六期中期経営計画の最終年度に齟齬が生じたことを受け、マテリアリティの見直しを実施いたしました。2023年に、事業戦略に関わるマテリアリティとして「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の貢献」を、事業基盤に関わるマテリアリティとして「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」の、合わせて4領域を特定し、2024年度から新たなマテリアリティに基づき取り組みを推進しております。特定したマテリアリティは、今後も社会の潮流や、課題・ニーズの変化を踏まえて定期的に見直しを行ってまいります。

 マテリアリティの特定プロセス
<https://www.j-oil.com/sustainability/materiality/process.html>



マテリアリティに関するこれまでの活動

2021

新たな企業理念体系の制定に伴い、企業理念体系と、目指すべき未来を示した「Joy for Life® Map」に照らせ合わせ、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(食の安全安心など)
- ・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

第六期中期経営計画の見直しを受け、再度マテリアリティの見直しを開始しました。

2023～
2024

新マテリアリティと旧マテリアリティの紐づけを行い、新マテリアリティによるPDCAサイクルを開始しました。

マテリアリティの進捗状況

分類	マテリアリティ	主な2030年度ゴールイメージ・定量目標	2024年度実績	参考
事業戦略に 関わるマテ リアリティ	食の安定供給 による持続可能な 社会の実現	<サステナブル調達に関して> ・サステナブル調達の進化 ・パーム農園までのトレース率 100%	<サステナブル調達に関して> ・パーム油搾油工場までのトレース率 100%維持 ・パーム農園までのトレース率 49.9%(2024年1-12月の実績) ・RSPO ^{※1} 認証油の購入比率 21.6%(2024年1-12月のグループ会社PF ^{※2} を含んだ実績)	P11 CTOメッセージ P34 パーム油サプライヤートレーサビリティ調査 P36 サプライチェーンにおける人権尊重の取り組み
		<気候変動対策に関して> ・気候変動に関する社会課題解決に貢献し、持続的な成長を実現 ・CO ₂ 排出量 50%削減(Scope1、2、2013年度比)	<気候変動対策に関して> ・CO ₂ 排出量 34%削減(Scope1、2、2013年度比)	P44 気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)への対応 P77 非財務データ
		<研究開発に関して> ・動物性や植物性たんぱく源の多様化に対応する素材の拡充や、アプリケーションの提供により拡大するたんぱく質需要の安定化への貢献 ・多様化するたんぱく源のニーズに対応した植物性食品素材の拡充 ・畜肉・水産原料を代替する植物性食品素材を拡充し、多様化するニーズに応じたアプリケーションを提供し、畜肉・水産資源の保持に貢献 ・畜肉・水産原料の機能・テクスチャーを代替する植物性食品素材の拡充	<研究開発に関して> ・スタートを活用して新素材開発に取り組み、各種顧客ニーズに対して新規開発素材および既存スタート素材を用いたアプリケーション提案を実施 ・畜肉・水産原料が高騰し、対応するニーズに応えるため、動物性たんぱく代替としてスタート製品を使用したアプリケーション提案を実施 ・植物性食品素材を利用した畜肉製品の需要拡大期待に対応すべく、たんぱく源かつ食感・風味改良剤として機能する素材開発に向けて取り組みを実施	P10 CTOメッセージ P22 J-オイルミルズの強み「おいしさデザイン [®] 」 研究開発 https://www.j-oil.com/research_and_development/
		<製品に関して> ・「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 ・サステナブル製品またはお客さまの声活用製品の開発比率 70%	<製品に関して> ・長持ち機能の「SUSTEC [®] 」技術を有する「長徳 [®] 」シリーズ製品の業務用油脂製品における構成比向上 ・「低負荷」価値を実現するため、製品の設計・開発段階から環境ガイドラインに基づくチェックシート運用の対象範囲を拡大	P46 資源循環 低負荷商品開発 https://www.j-oil.com/research_and_development/low_load/
		<サステナブル物流に関して> ・フィジカルインターネット ^{※3} 実装に向けた着実な準備	<サステナブル物流に関して> ・業界動向の把握を実施 ・行政動向の把握に努め、業界団体を通じた行政施策への当社要望を反映させるための活動を実施	植物油業界の持続可能な物流のための協議体 「油脂物流未来推進会議」を発足 https://www.j-oil.com/press/article/250724_007398.html
		<社会貢献活動に関して> ・社会貢献活動の強化、費用増大(経常利益の1%)	<社会貢献活動に関して> ・社会貢献活動の強化、2024年度社会貢献活動支出額 25百万円	社会貢献活動 https://www.j-oil.com/sustainability/society.html
		<品質管理に関して> ・品質・食品安全に関する国内外の関連法規動向や食品業界の事例、顧客などによる当社への品質関連の監査結果などの情報と、顧客ニーズを活用した継続的な改善による品質および食品安全マネジメントシステムのさらなる深化 ・食品安全マネジメントシステムの拡張 ・製品回収ゼロ、重大品質ご提起ゼロの継続	<品質管理に関して> ・食品安全マネジメントシステムの拡張としてFSSC22000認証に関し、横浜工場の部分認証を工場認証へ拡張 ・製品回収ゼロ継続	P10 CTOメッセージ 安全と安心の追求 https://www.j-oil.com/food_safety/
		<研究開発に関して> ・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 ・心身共に健康な状態を維持するため、さまざまなエビデンスに基づいた製品を開発 ・フレイル(虚弱)など高齢者の健康課題に対する、栄養機能性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) ・最終消費者のニーズ(健康面の実情などによる)に合わせた、機能素材の開発・提供 ・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 ・自社保有素材を活かした製品の事業化実現 ・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	<研究開発に関して> ・心身共に健康維持・増進に有効な成分探索および商品化検討を継続。また、自社保有植物素材のこれらへの適用についても随時検討を継続	P10 CTOメッセージ P22 J-オイルミルズの強み「おいしさデザイン [®] 」 研究開発 https://www.j-oil.com/research_and_development/
		<人的資本と多様性に関して> ・経営メンバーと従業員の対話強化	<人的資本と多様性に関して> ・経営メンバーと従業員の対話会 41回	P4 CEOメッセージ P36 ビジネスと人権 P50 CHROメッセージ P73 ステークホルダーとの対話 P77 非財務データ
事業基盤に 関わるマテ リアリティ	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に関して> ・取締役会の実効性向上 ・企業価値向上に資するコーポレートガバナンスの実現 ・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 ・重大違反件数 0件 ・エンゲージメントサーベイ(コンプライアンス領域)肯定割合 90%以上	<コーポレートガバナンスに関して> ・取締役会のモニタリング機能を基軸としたアジェンダセッティングの強化 ・グループコンプライアンス強化(コンプライアンス研修、e-ラーニングの実施など) ・内部通報制度(ヘルプライン相談窓口)に関する啓発強化 ・重大違反件数 0件 ・エンゲージメントサーベイ(コンプライアンス領域)肯定割合 75%	P63 取締役会の実効性評価 P72 コンプライアンスの徹底 P73 ステークホルダーとの対話
		<リスクマネジメントに関して> ・平時における適切なリスク管理と有事における的確な対応による企業価値の向上 ・経営環境の変化や社会情勢などを捉えた経営リスク管理プロセスの着実な実行	<リスクマネジメントに関して> ・経営リスク委員会にて、次年度経営リスクを特定するとともに、各リスクのリスク管理責任者を指名 ・前項の経営リスクの特定にあたり、全執行役員に対するアンケートおよび社内取締役へのインタビューを実施し、経営幹部のリスク認識を反映 ・対策の実効性を高めるため、経営リスク委員会で重点的に討議する経営リスクを選定、半期に1回、経営リスク委員会でモニタリング	P70 リスクマネジメント リスクマネジメント https://www.j-oil.com/ir/corporate_governance/risk_management.html
		<メディア戦略に関して> ・事業の拡大、会社の成長に合わせたメディア戦略による企業価値向上	<メディア戦略に関して> ・企業認知とレビュー向上を目指し、創立20周年関連のメディア露出拡大やコーポレートWEBサイトにおけるコンテンツ拡充などのメディアコミュニケーションを実施	知る・楽しむ https://www.j-oil.com/infotainment/
コーポレート ガバナンス	コーポレート ガバナンスの強化			

※1 RSPO(Roundtable on Sustainable Palm Oil): 持続可能なパーム油のための円卓会議

※2 PF(Premium Fats Sdn Bhd): 当社の連結子会社

※3 フィジカルインターネット: トラックなどの輸送手段と倉庫のシェアリングによる稼働率向上と燃料消費量抑制によって、持続可能な社会を実現するための革新的な物流システム

環境負荷低減に向けた取り組み

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に掲げ、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。

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、取締役会、経営会議に報告し、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°C未満および4°C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

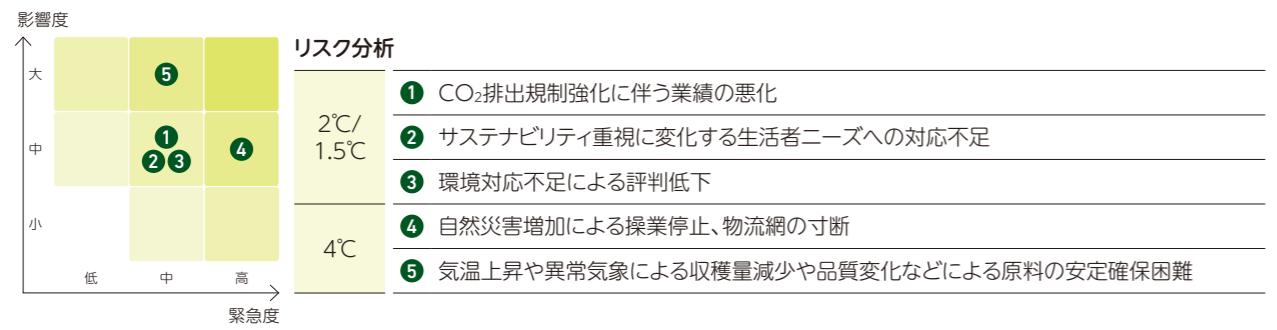
シナリオ	国連気候変動に関する政府間パネル(IPCC)によるRCP8.5(4°Cシナリオ)、国際エネルギー機関(IEA)によるNZEシナリオを参考、温暖化が進行した世界、脱炭素の世界を定義しました。
対象期間	現在～2050年
対象範囲	J-OILミルズグループの全事業

シナリオ分析結果

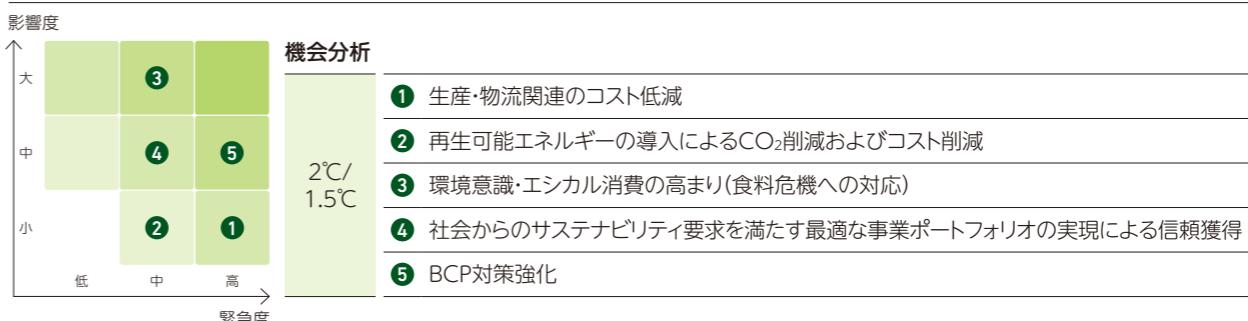
気候変動の主なリスクと機会について、業績への影響度と緊急度の2軸で評価を実施しました。今後、優先度の高い項目から財務影響評価の拡充と深化を図るとともに、引き続き対応策の検討を行います。

 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



機会マップ



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年内

中: 5年内

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。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毎年行っています。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。

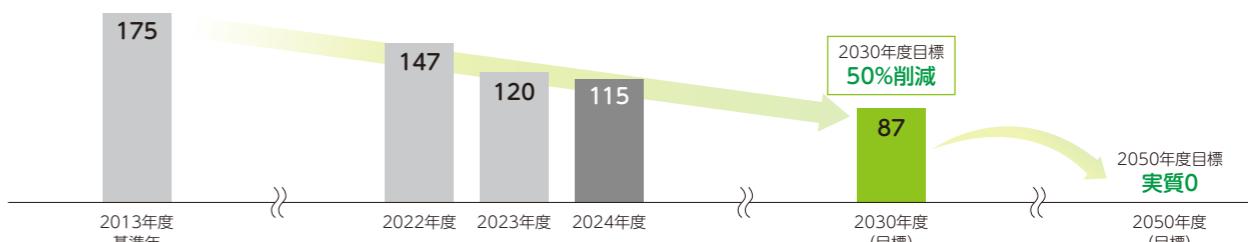
指標と目標

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おります。また、購入する原材料や製品の製造に関する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。今後も引き続き、CO₂排出量削減投資および投資意思決定の促進を図ってまいります。

CO₂排出量削減の目標と実績

CO₂排出量(単位:千t)



これまでの取り組み

- ・製造工程の最適化、生産拠点効率化
- ・高効率設備やコーポレートガバナンスシステムの導入
- ・バイオマス燃料の利用や太陽光発電設備導入など再生可能エネルギーの活用

今後の取り組み

- ・製造工程のさらなる省エネ・効率化の推進
- ・バイオマス燃料など再生可能エネルギーのさらなる活用
- ・燃料転換(アンモニア、水素など)

資源循環

当社グループ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。2024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・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ます。さらに化石燃料由来のプラスチックごみ削減に努めるほか、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ます。

*当社では、ゼロエミッションを生産拠点から発生する産業廃棄物について、単純焼却・埋め立て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。

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せない大切な資源です。当社は、生産拠点に特有の水リスクを適切に把握し、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、施策の推進と進捗・成果の確認を行っています。今後も当社事業における水使用量の削減と、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、環境保全と水資源へのさらなる取り組みを進めています。

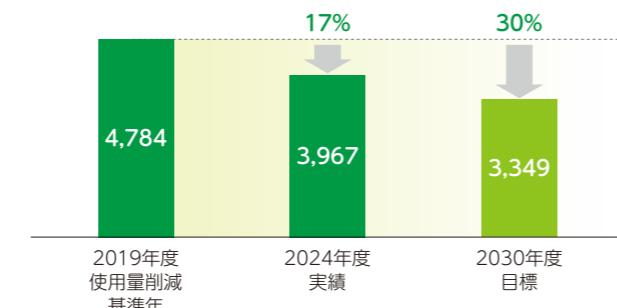
「プラスチック廃棄ゼロ」に向けて

当社は、2030年度までに循環型社会の実現に向けて、海洋汚染や気候変動の要因となるプラスチックごみ削減に取り組んでいます。

油脂製品では珍しい紙パック(森林認証紙)を採用した「スマートグリーンパック[®]」シリーズの拡充、バイオマス樹脂の導入、廃プラスチックの再利用や再生樹脂の活用、企業間連携による再生技術の開発を推進しています。「スマート

市水・工業用水使用量の目標と実績

(単位:千m³)



2030年度循環型社会の実現に向けた当社取り組みのロードマップ

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				モノマテリアル化などの推進						
					社外連携/再生技術の採用・検討	採用				



低負荷商品開発

当社では、研究開発・品質保証・事業・生産・物流など全社横断で構成された「サステナブル商品開発部会」が、低負荷商品の定義を①地球環境、②作業・労働環境、③食資源枯渇への対応のいずれかに該当する商品とし、2030年度までに低負荷商品比率100%^{*1}の達成を目指しています。中身^{*2}に限定した比率は現状30%で、2030年度には38%を目標に設定。容器包装ではサステナビリティ委員会傘下の「パッケージング分科会」^{*3}が中心となり、「スマートグリー

ンパック[®]」シリーズの開発やモノマテリアル化^{*4}によるリサイクル化を推進しています。今後は賞味期限延長やフードロス対応など③の取り組みも強化していきます。2023年度からは環境チェックリストを商品設計に導入し、「Joy for Life[®] 一食で未来によろこびを[®]-」の実現に向けて社内外への発信の一貫性・適切性向上を図っています。

*1 自社定義に基づく

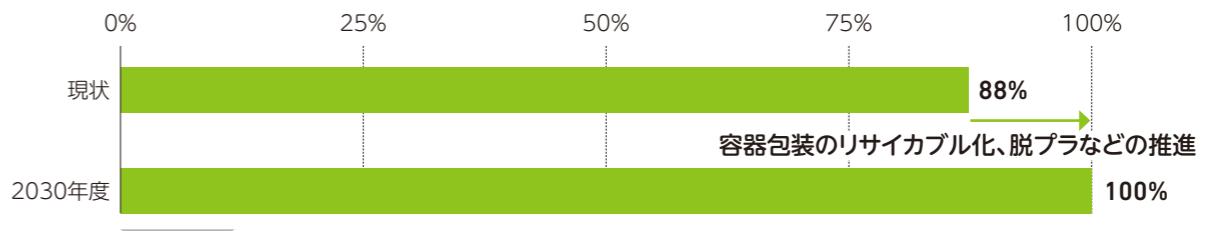
*2 商品の内容物

*3 包装技術に関する専門部会

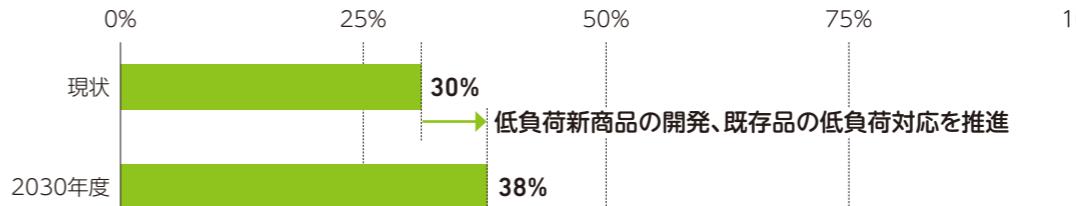
*4 単一素材による構成

低負荷商品比率の現状と2030年度目標について

低負荷商品の定義: 商品の中身、包材などが地球環境への低負荷／人の作業・労働環境などの低負荷／食資源枯渇への少なくともいずれかに対応していること



商品の中身に限定



1 TOPICS

リサイクル原料で業務用油脂容器を共同開発

BASFジャパン、興人フィルム&ケミカルズ、TOPPAN、当社の4社は、ケミカルリサイクルポリアミドを用いた日本初^{*1}の食用油向け業務用容器BIB^{*2}の開発で協業を開始しました。使用済み混合プラスチックを基礎原料に変換し、マスバランス・アプローチ^{*3}でポリアミド^{*4}に割り当てることで、化石原料の代替を図ります。2026年3月までに供給スキームを確立し、2030年度までに複合包材^{*5}の水平リサイクル^{*6}を含む循環型モデルの実現を目指します。



*1 BASFジャパン・興人フィルム&ケミカルズ・TOPPAN・J-OILミルズ調べ

*2 BIB(バッグインボックス):プラスチックの袋を紙製の段ボール箱の中に入れた液体容器。なお、今回リサイクルの対象となるのは内袋プラスチックのみ

*3 マスバランス・アプローチ:原料から製品への加工・流通工程において、ある特性を持った原料(例:バイオマス由来原料)がそうでない原料(例:石油由来原料)と混合される場合に、その特性を持った原料の投入量に応じて、製品の一部に対してその特性の割り当てを行う手法(出典:環境省)。マスバランス・アプローチによる割り当ては第三者機関の認証の下で行う。

*4 ポリアミド:容器の強度を向上させ、内容物の保護に貢献する。消費財包装に使用されるポリアミドは、使用後リサイクルをするために高度な選別と特別な条件により分別された混合プラスチックの一部になる。

*5 複合包材:ポリエチレン、ポリアミド、ポリエチレン、ポリプロピレンなど多素材フィルムを接着剤でラミネートし、それぞれの素材の機能を活かした包装材

*6 水平リサイクル:使用済み製品の一部を用いて、同じ用途の製品に再生する資源循環の手法

2 TOPICS 自然資本・生物多様性への対応

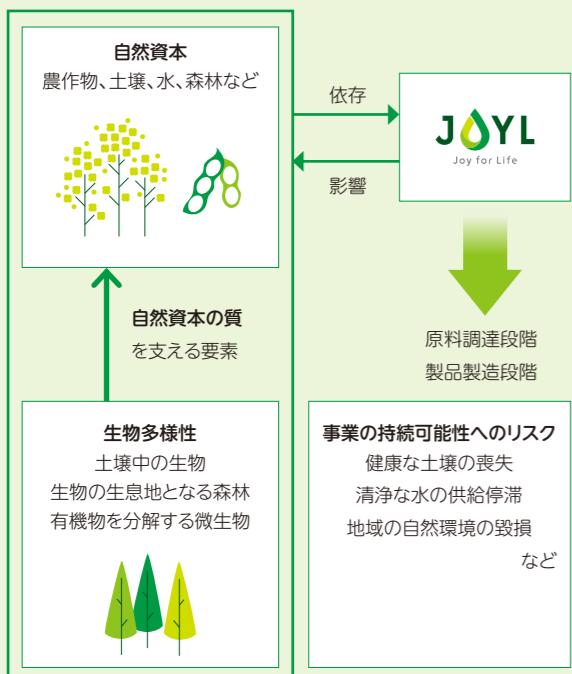
当社グループの事業は、大豆、菜種、パーム、オリーブなどの農産物をはじめとした生物多様性から生み出される地球の恵みによって成り立っています。加えて、事業拠点での水資源利用や排水など、さまざまな形で自然資本と生態系サービスに依存している一方、事業活動によりさまざまなインパクトを与えています。それらを把握し、自然生態系の保全と回復に取り組むことが、サステナブルな食と事業の持続可能性に重要であると認識しています。

自然資本・生物多様性と当社事業との関係を、原料調達、製品製造などバリューチェーン全体を通して分析いたしました(図1)。分析対象となる農作物は、環境に高い負荷を与えるといわれる原材料(High Impact Commodity)への該当、取扱量や事業への重要性などから選定しました(図2)。各農作物の原産国ごとに自然との地理的関係を分析ツール(ENCORE^{*}など)を用いて可視化(図3)することで、生態系の劣化や自然に対する負荷が、国、地域ごとで特徴があることが分かりました。

今後、自然資本に関する適切な情報開示を進めてまいります。

* Exploring Natural Capital Opportunities, Risks and Exposureの略。企業の事業活動による自然への影響を評価できるツール

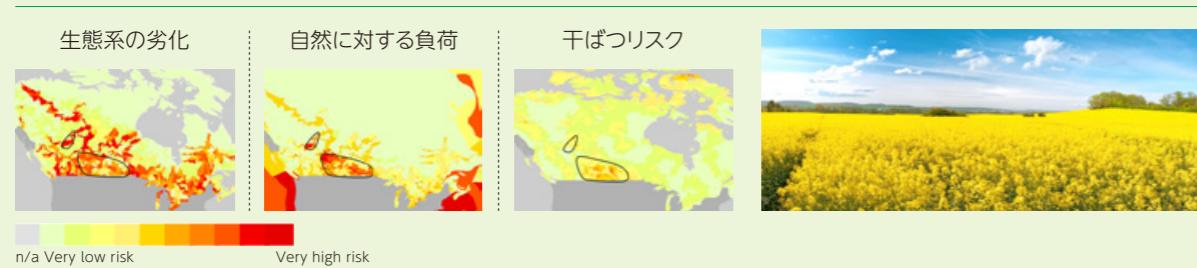
[図1]自然資本・生物多様性と当社事業との関係



[図2]分析対象となる農作物

High Impact Commodity	インパクトの内容	主要原産国
大豆	土地利用 淡水生態 水利用 気候	アメリカ ブラジル
菜種	土地利用 土壤汚染 水利用 水質汚染 気候	カナダ オーストラリア
パーム	土地利用 土壤汚染 水質汚染 淡水生態 気候 その他資源	マレーシア

[図3]主要原産国の分析例(菜種の原産国カナダ)



*参照: ArcGIS, WWF Biodiversity Risk Filter(2024), WWF Water Risk Filter(2021) ※生産地域はUSDA Crop Explorerを参考に作成

3 TOPICS 海洋・河川プラスチック削減に向けた継続的支援

当社グループは環境負荷低減の一環として、紙パック入り食用油「スマートグリーンパック[®]」の売上的一部分を、海洋プラスチック削減に取り組む一般社団法人JEANへ寄付する「JOYLグリーンプロジェクト」を2022年から継続して実施しています。2025年も5月下旬より4回目のプロジェクトを開始しました。「スマートグリーンパック[®]」はプラスチック使用量を60%以上、CO₂排出量を26%以上^{*}削減し、環境省の「プラスチック・スマート」キャンペーンにも参加しています。

* 当社計算。従来のプラスチック製の同容量容器と比較した場合



4 TOPICS 非可食植物から国産SAF開発、実用化へ前進

当社グループは、目指すべき未来「Joy for Life[®] -食で未来によろこびを[®]-」の下、「おいしさ×健康×低負荷」の実現に向け、持続可能な航空燃料(SAF)の研究開発に取り組んでいます。2022年にはNEDOの助成事業に採択され、食用に適さないテリハボクとポンガミア^{*}の種子から、国際規格ASTM D7566 Annex A2^{**}に適合するSAFの生成に成功しました。2025年3月には、沖縄県で国産SAFを用いた実機フライトを実現しています。これらの植物は乾燥地や塩害地でも栽培可能で、食料と競合しない点が特長です。今後は、原料の安定供給や栽培技術の確立、バリューチェーンの構築が課題となります。沖縄県の生産者や研究機関と連携し、小規模な試験植樹を開始しました。持続可能な未来に向か、国産SAFの実用化と普及を目指していきます。

*1 日本では沖縄県、海外では東南アジアなどに分布する亜熱帯植物。沖縄において主に街路樹や防風林として利用されている。

*2 ASTMインターナショナルが定め国際的に認められた、SAFに対する航空燃料としての規格

*3 バイオマス原料などを基に製造された純度100%のジェット燃料を指す。ニートSAFは最大50%を上限として化石燃料由来のジェット燃料と混合した後、SAFとして使用される。



CHROメッセージ

私たちの価値「壁を越え、共に挑み、期待を超える」を発揮できるチームづくりを目指し、当期は人財育成・組織文化醸成に積極的に取り組んでいきます。

執行役員 CHRO
人事・法務統括部長

山口 好司



CHRO就任の想いと決意

2025年4月1日付で、執行役員 CHROに就任した山口です。CHRO就任前、私は執行役員 生産担当として、「Joy for Life® -食で未来によろこびを®-」の実現を目指し、安全安心な製品の安定供給や持続可能な生産体制・基盤の構築に取り組んでいました。今回のCHRO就任により、目指すべき未来に変わりはありませんが、人財の側面から当社の企業価値向上に向け全力を尽くします。

昨年度のエンゲージメントサーベイの結果から、組織への愛着や貢献意欲は全体としては改善傾向が見られましたが、経営戦略の浸透には課題があると認識しています。

Ref. P53 従業員エンゲージメントによる成果の可視化、P77 非財務データ

人財は当社の企業価値向上の原動力となるため、改めてVMV(ビジョン・ミッション・バリュー)の理解浸透を再度推進していきます。私は、従業員一人ひとりが自分の仕事の役割や貢献、意義を実感し、自らの成長が企業価値向上につながっていると感じることで、従業員一人ひとりのエンゲージメント向上が企業成長実現のドライバーになると考えています。当社が目指す姿をはじめ経営戦略に連動した人財戦略を、経営チームが引き続き丁寧に発信していきます。説明・対話会の際に寄せられた従業員からの意見や指摘に対してフィードバックを行い、積極的なコミュニケーションを重視することで課題解決に取り組んでいきます。また、dX推進*においては、対応力が競争力の大きな差別化要因となる時代に突入し、対応力向上のためには、人財育成を含め中長期の継続した取り組みが必要です。デジタル技術を活用して業務プロセス、製品、サービス、ビジネスそのものを変革し、競争上の優位性を確立することを目指していきます。

*当社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سفォーメーション」を実現することを重視するため「dX」に重きを置き「dX」と表記しています。

人財ポリシー

昨年度、当社は人事マネジメントの方向性を、個々の価値創出力を最大化する人的資本経営に転換し、目指す姿として人財ポリシーを制定しました。社内外から、人財育成や組織力向上に対する期待感が高まり、全体として前向きな反応を実感しています。

人財ポリシーの方向性として、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、を掲げています。

“Joy for Life®”の実現

個の最大化
価値観の共有
強い個が融合するチーム

「挑戦・成長」

「多様な人財の働きやすさと心身の健康」

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)するサイクルを回します。

取り組みの方向性



す。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ることは、当社の持続的な成長につながると考えています。

現在、当社では人財育成の一環としてローテーションを重視しています。当然、組織の活性化という側面もありますが、従業員一人ひとりが変化に対して挑戦することや成長の機会へつなげる思考になることが大事です。注力するポイントは、個人と会社が共に成長できる企業文化を変革することとしております。同時に、それぞれが活躍できる仕組みづくりとして、各統括部を一つの軸としながら機能単位で人財育成体制を設置しています。キャリア・デベロップメント・プログラムを通じて個人のキャリアプランを把握し、人財開発グループと連携しながら、各従業員のキャリアアップに向けた施策などを検討・実施します。その際には職場でのOJTだけでなく、外部研修なども活用し、両面から従業員の成長をサポートしていきます。

基盤となる人権尊重

当社の人権尊重の取り組みは、「サステナビリティ委員会」傘下の「人権部会」が推進しています。2023年度には人権部会において人権デューデリジェンス(以下 人権DD)を実施し、人権DDプロセス構築における課題や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。ロードマップに従い、2024年度より課題の緊急度と重

要度による優先順位付けを行い、対応を進めています。

また、人権意識の向上や人権尊重の風土づくりを推進するため、従業員への研修を継続的に実施しています。2024年度は、前年度に引き続き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+の取り組みについて理解促進を図りました。

Ref. P36 ビジネスと人権

人財委員会設置

2025年度期首に、人的資本経営の推進に向け、これまでサステナビリティ委員会傘下にあった人的資本部会を発展的に解消し、経営会議の諮問機関として「人財委員会」を設置しました。「人財委員会」の役割は、経営戦略に連動した人事戦略の策定や実効性の強化です。その観点から「人財委員会」の重要テーマは、当社が人的資本経営で重視する人財育成・組織文化醸成、健康経営・ウェルビーイングの促進、DE&Iをはじめ、経営戦略に基づいた人財ポートフォリオの構築、ステークホルダーへ価値を提供できる人財育成投資と設定しています。2025年度は、人財育成・組織文化醸成にフォーカスすることで、私たちの価値「壁を越え、共に挑み、期待を超える」を発揮できるチームづくりに取り組んでいきます。

Ref. P61 コーポレートガバナンス体制図

人的資本

#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

価値創造を牽引する人財を育成する取り組み

持続的な価値創造の実現に向け、人財育成を経営の最重要課題の一つとして位置付けています。多様な人財が能力を最大限に発揮し、組織の総合力を高めるため、研修機会の拡充やキャリア支援制度の充実に加え、挑戦を促す企業風土の醸成に取り組んでいます。さらに、次世代リーダーの育成を通じて、変化する社会課題や市場環境に柔軟かつ主体的に対応し、変革を牽引する人財の育成を推進しています。これらの取り組みは、社員一人ひとりの成長を支えるとともに、組織全体の活性化を促進し、企業価値の向上と持続可能な社会への貢献を両立させることを目的としています。当社は今後も、人財の可能性を引き出す環境づくりを継続し、未来に向けた価値創造を牽引してまいります。

#1 一人ひとりのケイパビリティの拡大

一人ひとりの成長を支援するキャリア開発

当社は、「人財が当社の企業価値向上の原動力である」との認識の下、一人ひとりのキャリアビジョンに寄り添ったキャリア開発支援を推進しています。社員が自身の可能性を広げ、主体的にキャリアを築けるよう、部門を超えたローテーションを活性化し、多様な経験を得られる環境を整備しています。さらに、挑戦を後押しする仕組みとして、2025年度より公募による異動を再開しました。これにより、社員が自らの意思で新たなフィールドに挑戦できる環



次世代経営者育成施策「部長塾」

役員のサクセションプランニングと連動した次世代経営者育成プログラムを開催しました。選抜された16名が、経営視点のみならず、経営者としてのるべき姿(使命感、自分自身の原理原則、信念・覚悟など)を探求する中で経営視点を養うことに加え、それらを実行するための力を育みました。リーダーとしての意識改革と行動変容が促され、持続的な企業価値向上に寄与しています。研修参加者のうち4名が役員に登用されています。



人財戦略

https://www.j-oil.com/sustainability/social/human_capital/about_strategic_personnel.html

サクセションプランニングの深化

当社は、経営戦略と人事戦略の連動性を高めるべく「人財委員会」を設置し、サクセションプランニングの深化を行っています。これにより、次世代リーダーの選定・育成がより戦略的に行われる体制が整いました。さらに機能・部門単位の「育成会」の整備を進め、個々の人財情報を人財委員会へ適切にエスカレーションされる体制の構築を進めます。持続的成長に向けた人財基盤の強化に取り組んでいます。



人財育成

https://www.j-oil.com/sustainability/social/human_capital/human_development.html

多様な人財が活躍できるDE&I推進

Ref. P77 非財務データ

当社は人財ポリシーに基づき、個性や能力を最大限に発揮できる制度や職場環境を整備することで、多様な人財にとって「働きやすい職場、働きたい職場」の実現を目指しています。その実現に向けて、DE&Iの推進を重要な要素と位置付け、社員一人ひとりの成長を促す環境づくりに取り組んでいます。2024年度は、女性リーダー教育を中心とした女性社員の活躍、育児サポート休暇の新設をはじめとした男性社員の育児休業取得の促進などを通じて、社員一人ひとりの働きがいや生産性の向上につながる多様な働き方を推進しました。これらの取り組みが評価され、「プラチナくるみん」認定を取得しています。さらに、LGBTQ+の理解促進を目的とした社内研修を行い、人権の尊重と性の多様性への理解を深めることで、より包括的な職場環境づくりを進めています。



これらの取り組みを支える体制として、DE&Iの重要性や方針を発信する経営層、専任組織であるDE&I推進室、公募による全社横断型プロジェクトチーム「カシオペアWプロジェクト」が密接に連携し、DE&Iの推進を積極的に進めています。これら三者の協働により、現場の声を反映した施策の立案・実行が可能となり、組織全体で多様性を尊重する企業文化の醸成を図っています。

2024年度実績

女性管理職比率

8.1%

(目標: 2030年度20.0%)

男性育児休職率*

89.7%

(目標: 2030年度100%)

*配偶者が出産した男性従業員のうち、育児休業などを利用した男性従業員および育児目的休暇制度を利用した男性従業員の割合

#4 成長を促す環境の整備

心身の充実を支援する健康経営の推進

当社は、中長期的な成長の原動力は従業員であると考えています。従業員が心身共に健康で働き続けることを重視しており、2025年度は健康課題への対応だけでなく、ウェルビーイングの実現に向けた新たな取り組みとして、幅広い健康課題に関する動画配信や医療機関との連携をサポートするサービスを導入しました。さらに産業医との連携にも注力し、健康施策への関わりを強化します。



今後も従業員が健康で安全に働く職場づくりを推進し、快適な環境や仕組みを整備していきます。



5年連続「健康経営優良法人」認定
https://www.j-oil.com/press/article/250314_007059.html

#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

#4 成長を促す環境の整備

従業員エンゲージメントによる成果の可視化

Ref. P77 非財務データ

当社では人的資本経営の成果を可視化する手段として、従業員エンゲージメントサーベイを活用しています。各項目において着実な改善が見られ、従業員一人ひとりが個性や能力を発揮し、挑戦できる制度・職場環境の整備

が進展していることが確認できました。今後は新たな経営体制の下、改善のスピードをさらに加速させ、持続的な成長に向けた基盤強化を図ってまいります。

マネジメント鼎談「人的資本」 —CEO×CHRO×社外取締役—

重要な経営資源である人的資本の価値を最大限に引き出し、企業価値向上につなげるべく、それぞれの担当領域や経験から意見を交わしました。

執行役員 CHRO
人事・法務統括部長

山口 好司

社外取締役(独立役員)
池田 安希子

代表取締役社長執行役員
CEO
春山 裕一郎

人的資本の基本的な考え方

春山 第六期中期経営計画の目標達成や中長期的な成長の実現に向け、当社の最も重要な資本は人財です。そのためにも目指すべき目標に向かって実行力を高める人財育成が不可欠で、企業理念体系や経営戦略を共通認識として浸透させることが重要と考えています。

山口 当社の目指すべき未来「Joy for Life® 一食で未来によろこびを®ー」の実現を果たすため、人財の重要性を強く意識しています。当社では2024年に人事マネジメントの方向性を個々の価値創出力を最大化する「人的資本」と定め、人財ポリシーを制定しました。この1年間は、「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注力してきました。

池田 お二人がおっしゃった視点は、持続的な人的資本経営において非常に大切です。私は当社の人的資本経営において最も重要なことは、経営戦略と連動した人的資本戦略を策定し、着実に実行することと考えています。

春山 当社の持続的成長を考える中で、中長期的に想定される事業環境の変化に適応していく必要があります。特に、いわゆるVUCAの時代における外部環境の加速度的な変化に対して、迅速に、場合によっては先回りしてその変化に対応しつつ、当社の強みである「おいしさデザイン®」力を徹底的に磨き上げることで、当社のポジショニングと企業価値を高めていきたいと考えています。当社のビジョンを実現するためのドライバーは、多様性かつ専門性の高い人財の充実と自律的に動く組織文化の醸成だと思います。執行として、当社のバリューである「壁を越え、共に挑み、期待を超える」、そういう人財と組織文化を構築するための人的資本経営を推進していきます。

山口 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の考えから、当社はサステナビリティ委員会の傘下に「人的資本部会」を設置し、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取り組んでまいりましたが、経営・事業戦略に即した人的資本戦略を策定するとともに戦略の実行性を強化すべく、これを発展的に解消し、2025年4月より新たに「人財委員会」を設置することを決定いたしました。当社の最優先課題は人財の育成と自律性を持った組織文化の醸成です。

当社には非常に専門性の高い人財が結集しているため、より一層専門性を高めてもらえるようバックアップすることに加え、変化に対して組織として果敢に変革を推進するためのミドルマネジメント層の育成や事業部門間でのローテーションの実施による変化への挑戦と成長の実現が必要です。また、多面的な視野やスキルを得るためにローテーション実施による人財育成に加え、次世代の経営人財育成にも取り組んでいます。

池田 私はこれまでのナショナルチェーンの大手小売や外食企業でマネジメントをしてきた経験から、企業にとっての人財の大切さは身に染みて感じています。企業には、さまざまな役割を持つ従業員がいます。それぞれが自分の役割を精いっぱい果たすことで企業は活動でき、成長に向けた取り組みを進められます。だからこそ、私はその一人ひとりを常に認知し、各人が目指す姿を実現できるよう、そしてあるべき場所で活躍できるよう、スキルアップのサポートや成長機会の提供、働きやすい職場環境の整備を推進していくことが大事だと考えています。それが正にDE&I(ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン)の取り組みになると思います。

春山 当社には、さまざまなバックグラウンドと専門性を持つ従業員が在籍しておりますが、DE&Iの取り組みにおいて重要なことは、多様性を持った人財の共創を可能にするような環境を整え、企業価値を向上させることにあります。そうした取り組みにおいて、豊富なご経験を有する社外取締役からもご支援を頂いております。例えば、2022年から取り組んでいる女性管理職候補の育成を目的とし

「おいしさデザイン®」を一段と強化していくためには、人財が全てと言っても過言ではありません。



従業員からの意見や指摘に対してフィードバックを行い、積極的なコミュニケーションを図っていきます。



たカシオペア経営塾に、池田社外取締役にもご参画いただきました。参加者にご自身の経験をお話しいただいたり、ビジネスプロジェクトのプレゼンテーションの講評をしていただき、参加者のモチベーションの向上や育成という観点で、大きな力になっていただきました。また、取締役会の実効性向上に向けた新たな取り組みにも参画いただきました。一例ではありますが、社外取締役の方々に当社の国内工場数か所を視察いただき、初めての試みとして工場で取締役会を開催したほか、生産現場の女性従業員を対象に座談会も実施しました。

池田 はい、そういった取り組みには、積極的に参画させていただき、社外取締役としてもJ-OILミルズへの理解が深まりました。春山CEOや山口CHROをはじめ新たな執行メンバーが、全国の各事業所を直接訪問する取り組み

人的資本経営に係る現状の取り組みと課題

山口 先ほど申し上げたとおり、2025年の最優先課題は人財の育成と自律性のある組織文化の醸成です。人財育成では、具体的な育成対象を明確化するため、中長期的に当社が目指すべき事業ポートフォリオを基に将来の人財ポートフォリオを作成し、現在の人財ポートフォリオとのギャップを把握する必要があります。その上で、次世代の経営人財や若手リーダーとなる人財、専門分野にフォーカスする人財、dXに精通した人財、新たな事業分野を開拓する人財など、経営戦略と連動した人財育成を効果的に進めなければなりません。特に、VUCAといわれる不透明

をさらに発展させ、マネジメントとしての方針を伝えるだけでなく、さまざまな意見交換をするインラクティブな活動を継続して実施されておられます。一人ひとりを見ているよというメッセージを伝え、全員を一人の個人として認知し、敬意をもって接することが非常に大切です。ぜひ、これからも継続していただきたいと思います。

春山 当社ではこれまで歴代社長が従業員との対話活動を重要視してきました。私もその流れを引き継ぎ、従業員の皆さまと一緒に積極的に意見交換を行い、当社のVMV(ビジョン・ミッション・バリュー)を含めた価値観の共有を進め、一体感の醸成を図りたいと考えています。一方、当社の取締役会ですが、急激な原料価格の高騰や円安の進行という厳しい事業環境の中で、業績回復に向けた短期的な事業戦略が議論の中心となっていました。なかなか「人を中心テーマに据えづらい」という状況にありましたが、2024年度に業績の「復活」を果たしましたので、今後は改めて「人」すなわち人的資本を当社における重要なテーマと位置付け、私も取締役として議論の充実を図っていきたいと考えています。

池田 人的資本に関する情報開示が、2023年3月期の決算から有価証券報告書において義務化されました。これは社会的要請であり、人的資本が企業にとって非常に重要な証しと理解しています。当社でもしっかりと議論をしていきたいと考えていますが、企業価値向上を目的とした取り組みが重要なので、開示が目的となっては意味がないと思いますので、そこは取締役会としても注意をして見ていきたいと考えています。

長期的な経営方針・戦略を策定すること、③事業戦略・戦術:経営方針・経営戦略に沿った、各事業の戦略と戦術を策定し実行すること、④経営基盤:それを実現するための企業経営基盤を強化することです。私の役割は経営トップとして①VMV(ビジョン・ミッション・バリュー)や②経営戦略を策定することである一方、③事業戦略・戦術や④経営基盤は各担当CxOがオーナーです。経営基盤の柱の一つである人的資本戦略の推進についてはCHROにリードしていただいている。

池田 私は当社の人的資本に関する施策は、積極的に進められていると思います。現実的に課題を抽出しても、具体的な打ち手に落とし込み、迅速に実行することは難しいものです。例えば、エンゲージメントサーベイによる従業員満足度も一時的ではなく継続的に改善していくことが重要です。そのためには、大前提として会社と従業員の良好な信頼関係構築が土台となります。会社が従業員の共感、理解を得て、自発的な貢献意欲を高めてもらうためには、VMV(ビジョン・ミッション・バリュー)の理解・浸透が大きな課題です。当社では、春山CEOが経営のミッションの一つとして「経営が従業員に対して、当社のビジョンを繰り返し語りかけ、従業員の共感を呼び、会社全体が一体化するためのコミュニケーションを図ること」とされており、取締役会でもテーマの一つとして議論していますので、今後の成果に期待しています。

今後に向けた取り組み

池田 今の時代、従業員が直接社会とつながりを持つことができるようになりました。以前のように会社とのつながりだけで、自然とエンゲージメントが高まる時代ではありません。当社従業員であっても社会の中の個人という存在なのです。このような中で、どうすれば従業員のエンゲージメントを高めることができるのかを考えると、それは会社のミッションと個人の夢を重ね合わせることしかないと思います。具体的には、従業員一人ひとりとコミュニケーションを図り、当社のビジョンや経営方針を伝えていく、育成についても各個人の想いを反映するなど、それぞれを尊重した取り組みを進めていくことが大事で、現在経営チームが取り組んでいこうとしていることを後押ししたいと思いますし、大いに期待しています。

春山 従業員一人ひとりが、当社のVMV(ビジョン・ミッション・バリュー)を共通認識として理解・共感できるよう、丁寧に分かりやすく解像度を上げて説明することを経営として心掛けています。また、今年度の方針として、従業員とのコミュニケーションにおいて、常に前向きな変化と成功体験(いわゆるquick win)を実現しそれを蓄積していくことを強調しています。小さい変化であっても、前向きな動きを意識することで、当社の従業員に変革への実感と自信を深めてもらうことと、それにより人財の育成や組織文化の深化につながることを期待しています。

山口 先ほどもお話にでていましたが、2025年7月より全事業所を対象に、経営チームによる訪問を開始しました。対話において寄せられた従業員からの意見や指摘に対してフィードバックを行い、積極的なコミュニケーションを図っています。また、従業員とのコミュニケーションの一環として、労働組合との間においても、従来実施してきた決算協議会などに加えて、初めての試みとして約50名からなる全国の執行委員と対話会を実施し、当社が目指す方向性を共有しました。全社員共通の取り組みとして、目指すべき未来「Joy for Life® 一食で未来によろこびを®」の実現に向け、対話を通じて従業員一人ひとりが「壁を越え、共に挑み、期待を超える」と定義する私たちの価値/存在意義を胸に刻み、各自の行動の基盤としてもらいたいと思います。

人的資本経営において最も重要なことは、経営戦略と連動した人事戦略を策定し、着実に実行することと考えています。



役員体制 (2025年6月25日時点)



取締役

(A) 取締役会長

佐藤 達也

(D) 社外取締役

佐々木 達哉

重要な兼職の状況

味の素株式会社
取締役執行役専務 コーポレート本部長

(G) 社外取締役(独立役員)

池田 安希子

重要な兼職の状況

株式会社日本触媒 社外取締役

(B) 代表取締役社長執行役員
CEO**春山 裕一郎**

(E) 社外取締役

吉里 格

重要な兼職の状況

三井物産株式会社 理事 食料本部長補佐
スタークソン株式会社 社外取締役
フィード・ワン株式会社 社外取締役(C) 取締役副社長執行役員
CTO 兼 研究開発統括部長**近藤 一也**

(F) 社外取締役(独立役員)

石田 友豪

重要な兼職の状況

ラザード・ジャパン・アセット・
マネジメント株式会社 シニアアドバイザー

監査役

(I) 常勤監査役

柏倉 正巳(J) 社外監査役(独立役員)
上野 正樹(K) 社外監査役(独立役員)
菅原 万里子

重要な兼職の状況

大原法律事務所(弁護士)
一般社団法人租税訴訟学会 理事
サンケン電気株式会社 社外取締役(L) 社外監査役(独立役員)
田名部 雅文

重要な兼職の状況

田名部公認会計士事務所 所長(公認会計士)

執行役員

松本 征之
常務執行役員 CCO田中 一伸
執行役員
Premium Fats Sdn Bhd
COO山口 好司
執行役員 CHRO
人事・法務統括部長畠谷 一美
執行役員 SCM統括部長水本 充希
執行役員 製油統括部長高橋 一司
執行役員 営業統括部長
兼 東京支社長内田 敬之
執行役員 CFO 財務統括部長
兼 財務部長上原 誠
執行役員 生産統括部長
兼 生産戦略部長中林 明彦
執行役員 CSO 経営戦略統括部長柏原 章人
執行役員 事業戦略統括部長佐藤 亮
執行役員 マーケティング統括部長

コーポレートガバナンスの強化

取締役会長メッセージ



取締役会長
一般社団法人
日本植物油協会会長
佐藤 達也

Profile

1983年4月 味の素株式会社入社
2016年7月 味の素ノースアメリカ社社長
2017年6月 味の素株式会社理事
2018年7月 同社北米本部長
2018年7月 味の素ヘルス・アンド・ニュートリション・ノースアメリカ社社長
2019年6月 味の素株式会社常務執行役員
2021年4月 当社 専務執行役員コーポレート管掌
2021年6月 当社 取締役
2021年7月 当社 コーポレート本部長
2022年4月 当社 代表取締役社長執行役員
2023年7月 当社 CEO
2024年5月 一般社団法人日本植物油協会会長(現任)
2025年4月 当社 代表取締役会長
2025年6月 当社 取締役会長(現任)

「成長」に向けて経営チームを牽引してくれると確信しています。

私は取締役会長として任に当たり、一般社団法人日本植物油協会会長をはじめとする外部団体での対外活動に引き続き従事します。また取締役会議長として取締役会での活発な議論を促し、当社の企業価値向上を推進してまいります。

コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

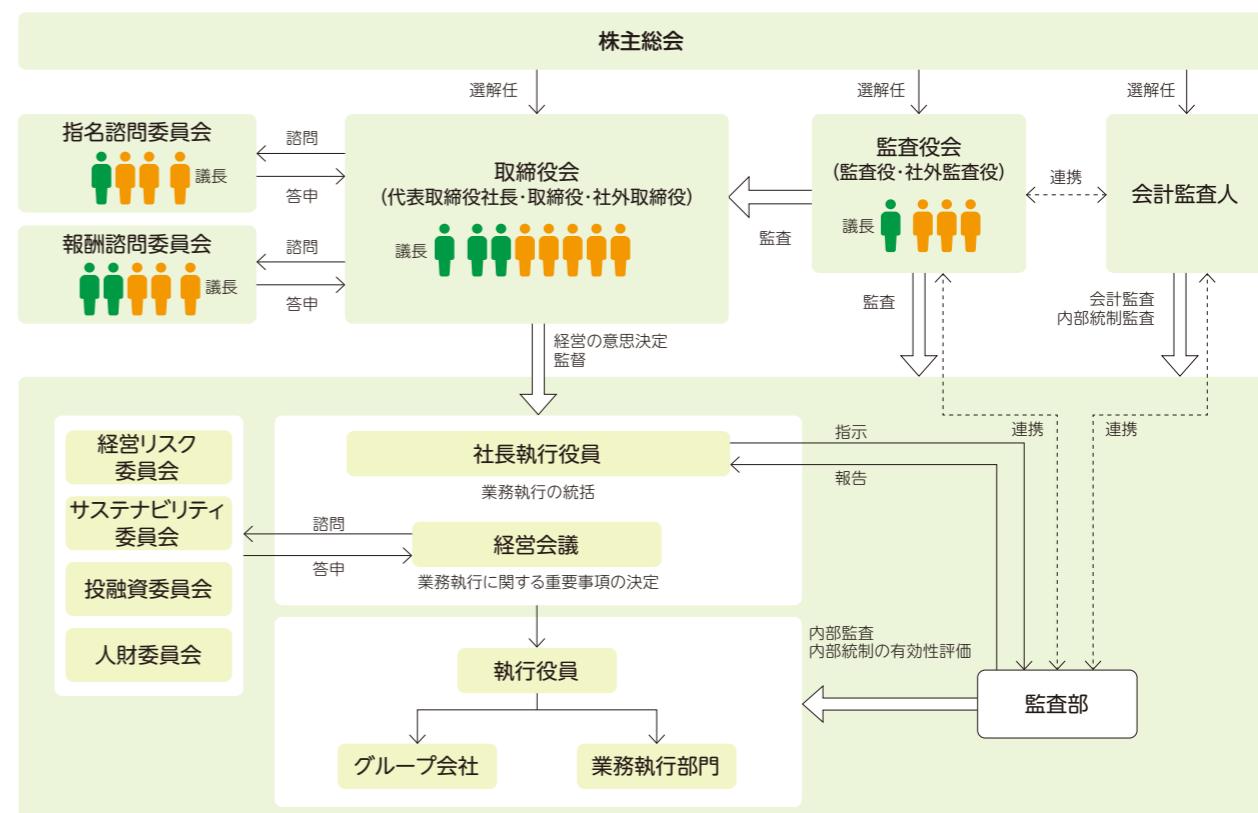
当社は、経済、環境、社会などの幅広い分野においてその責任を果たし、そのことにより当社自身の持続的な発展を実現していくことを、業務運営の基本としております。この方針の下、当社は、株主をはじめとするステークホルダーの負託に応えるため、経営の監視・監督体制お

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(取締役会長)
取締役の任期	1年
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、取締役会に答申します。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、取締役会に答申します。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 (2025年7月1日時点)



ガバナンス体制強化の変遷

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
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						
	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	社外取締役数 5名
取締役の人数	9名	9名	9名	8名	8名	9名	8名
社外取締役の人数	5名	5名	5名	5名	5名	6名	5名
独立役員の人数	3名	3名	3名	3名	3名	4名	3名
女性取締役の人数	1名	1名	1名	1名	1名	2名	2名
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						
II 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						
	人財委員会の設置						
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割い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16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/CG2025.pdf>

2024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	<ul style="list-style-type: none"> 食品素材事業との連携などによる高付加価値品の拡販強化およびポートフォリオの再構築
	海外事業	<ul style="list-style-type: none"> ASEAN、北米を中心に油脂やスタークを基軸とした事業基盤構築
	研究開発戦略	<ul style="list-style-type: none"> 研究開発拠点の統合によるイノベーション創出へのシナジーおよび開発効率の向上
	新規事業	<ul style="list-style-type: none"> 国産SAF(持続可能な航空燃料)など次世代技術を活用したエネルギー安全保障への貢献および脱炭素などの循環型社会の実現に向けた取り組み
構造改革	事業ポートフォリオ再編	<ul style="list-style-type: none"> ウェットミーリング製品のビジネスモデル再構築 家庭用マーガリンおよび乳系PBF事業精査による資源再配分と成長領域への集中
	dX*改革	<ul style="list-style-type: none"> dXを通じた業務改革による収益性向上および経営の効率化
経営基盤強化	第六期中期経営計画	<ul style="list-style-type: none"> 第六期中期経営計画の進捗評価および中長期的な価値創出への実効性検証 企業価値創造の視点から捉えたPBR改善に向けた取り組み方針 経営執行力と機動性を高める組織再構築による事業基盤の強化
	サステナビリティ	<ul style="list-style-type: none"> サステナビリティ委員会を軸としたESG経営への施策方針
	リスクマネジメント	<ul style="list-style-type: none"> 経営リスク委員会による全社リスク管理体制の強化および対応計画 情報セキュリティリスクへの対応強化および危機管理体制の再構築 内部統制システムの基本方針に沿った運用の現状および強化の方針
	内部監査	<ul style="list-style-type: none"> 内部監査の実行状況および経営リスク対応力向上に向けた見直し
	ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> 資本効率向上を見据えた政策保有株式の保有方針 全社的な経営統制力強化に向けたグループガバナンスの見直し
	人的資本経営	<ul style="list-style-type: none"> 人財委員会の設置を通じた人的資本経営の強化および戦略的人財の開発 女性人財の育成と登用を通じたダイバーシティの向上

*当社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ポーテーション」を実現することを重視するため「dX」に重きを置き「dX」と表記しています。

取締役会の実効性評価

当社は、コーポレートガバナンスを有効に機能させるために、取締役会がどのように貢献しているかを検証し、課題を抽出し、改善を図る目的で、毎年度、取締役会全体の実効性について分析・評価を行っております。

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

ほか

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

アンケート結果を基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

2024年度の取り組み

2023年度の実効性評価において指摘された課題を踏まえ、2024年度は以下のとおり、取り組みを進めました。

1 持続的成長の実現に向け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年間アジェンダを策定するとともに、中長期ビジョンおよび中期経営計画アップデートなどの議論を実施しました。

2 取締役会の役割および機能強化

社外役員の当社事業に関わる理解の向上を目的として、当社製品および技術の勉強会や生産現場視察を実施しました。また、社内取締役と社外取締役の「情報の非対称性」の改善を図るために、取締役会事前説明の充実化を図るとともに、執行役員オフサイトミーティングをはじめとする執行側のイベントへの参加などにより情報共有の機会の確保に努めました。

2024年度の取締役会実効性評価に関する評価結果

2024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す。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。

2025年度においては、2024年度の取り組みを継続して推進するとともに、取締役会での議論を踏まえ、以下の取り組みを一層推進していくことにいたしました。

2025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 取締役会の役割および機能の明確化

当社の持続的成長に資することを目的として、取締役会の目指す方向性(機関設計や取締役構成)の議論を推進します。

2 執行側の議論の充実と取締役会アジェンダの適正化

事業ポートフォリオや経営資源配分などに関する執行側での議論を充実させ、取締役会のアジェンダ設定の適正化を図ります。

監査役会

監査役会は、常勤の監査役1名および非常勤の社外監査役3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、会計監査人から監査経過、期中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。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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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 関係会社監査強化
社内風土改革の取り組みの検証	<ul style="list-style-type: none"> 企業理念体系の浸透具合、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	<ul style="list-style-type: none"> 現場視察を強化した往査(海外を含む)を実施

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。2024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、サクセションプランを作成し具体的な行動につなげ、役員および経営候補人財を対象とした研修を実施し、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・セミナーを自ら受講しています。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、取締役会に答申を行います。社外取締役3名および社内取締役1名によって構成され、委員長は取締役会議長がこれを指名し、取締役会の決議により決定します。2024年度は6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質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。

2024年度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
- 2024年度委員会活動計画
- CEOサクセションプラン
- 経営人財サクセション
- 取締役などのスキルマトリックス



CEOの選任、解任、サクセションプラン(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/CG2025.pdf?1>

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、取締役会に答申を行います。社外取締役3名、社内取締役1名および常勤監査役1名によって構成され、委員長は取締役会議長が

これを指名し、取締役会の決議により決定します。2024年度は6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。

2024年度の報酬諮問委員会で議論された主な審議テーマ

- 役員報酬制度など
- 2024年度委員会活動計画

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社外監査役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。取締役および監査役の専門性と経験(スキルマトリックス)はP66-67に掲載しています。

取締役および監査役の専門性と経験(スキルマトリックス) (2025年6月25日現在)

	氏名	役職	在任期間 (年)	所有株式数 (うち株式報酬制度 に基づく交付予定 株式の数)	各委員会構成		2024年度出席状況(出席回数／開催回数)				専門性と経験					
					指名諮問 委員会	報酬諮問 委員会	取締役会 ^{*1}	監査役会 ^{*2}	指名諮問 委員会 ^{*3}	報酬諮問 委員会 ^{*4}	企業経営	財務会計・ ファイナンス	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
取締役	佐藤 達也	取締役会長	4	55,300 (40,900)			16/16		6/6	6/6	■	■	■	■	■	
	春山 裕一郎	代表取締役 社長執行役員 CEO	—	9,682 (8,400)	○	○					■	■			■	
	近藤 一也	取締役副社長 執行役員 CTO 兼 研究開発統括部長	—	2,800 (2,800)							■		■		■	
	佐々木 達哉	社外取締役	3	—			16/16				■				■	■
	吉里 格	社外取締役	1	—			12/12				■	■			■	
	石田 友豪	社外取締役(独立役員)	6	1,400	○	○ 委員長	16/16		6/6	6/6	■	■		■		
	池田 安希子	社外取締役(独立役員)	1	100	○ 委員長	○	10/12		4/4	5/5	■		■			■
	横 美冬	社外取締役(独立役員)	1	100	○	○	12/12		4/4	5/5	■		■		■	

※1 吉里格、池田安希子および横美冬の3氏は、2024年6月24日開催の第22回定時株主総会をもって就任したため、就任後の出席状況を記載しております。

※2 柏倉正巳および上野正樹の両氏は、2024年6月24日開催の第22回定時株主総会をもって就任したため、就任後の出席状況を記載しております。

※3 池田安希子および横美冬の両氏は、2024年6月24日開催の第22回定時株主総会をもって就任したため、就任後の出席状況を記載しております。

※4 池田安希子、横美冬および柏倉正巳の3氏は、2024年6月24日開催の第22回定時株主総会をもって就任したため、就任後の出席状況を記載しております。

(注)各取締役が保有するスキルを最大3つまで記載しており、保有する全てのスキルを表すものではありません。

	氏名	役職	在任期間 (年)	所有株式数 (うち株式報酬制度 に基づく交付予定 株式の数)	各委員会構成		2024年度出席状況(出席回数／開催回数)				専門性と経験					
					指名諮問 委員会	報酬諮問 委員会	取締役会 ^{*1}	監査役会 ^{*2}	指名諮問 委員会 ^{*3}	報酬諮問 委員会 ^{*4}	企業経営	財務会計・ ファイナンス	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
監査役	柏倉 正巳	常勤監査役	1	—	○		12/12	16/16		5/5					■	■
	上野 正樹	社外監査役(独立役員)	1	100			12/12	16/16				■				■
	菅原 万里子	社外監査役(独立役員)	—	—								■				■
	田名部 雅文	社外監査役(独立役員)	—	—							■					■

(注)各監査役が保有するスキルを最大2つまで記載しており、保有する全てのスキル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

役員報酬

当社の役員報酬制度は、取締役の業績・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。

取締役の報酬は、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、全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(非業務執行取締役および社外取締役を除く)の業績連動報酬の構成比は0~73%の変動幅となっており、社外取締役は固定報酬のみの支給です。

監査役の報酬は、固定報酬のみで構成されています。

取締役の固定報酬は、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つき、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い、2025年1月29日の取締役会において取締役会、指名諮問委員会、報酬諮問委員会の各議長の責務に応じて新設した議長分を合わせ構成しております。

役員報酬制度の概要

	固定報酬(月例報酬)	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算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: 役位により決定 *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 *3 指標: 連結営業利益、ROIC、ROE、EPS

監査役の固定報酬は、監査役の協議により決定しております。

取締役の報酬水準については、客観的指標として外部の調査会社データに基づき、売上高および営業利益における同規模企業群をターゲットに、下限25パーセンタイルを担保した上で、中期経営計画目標値達成時に総額報酬が50~75パーセンタイル相当となることをベンチマークとしております。

監査役の報酬については、株主総会決議による上限額の範囲内において、監査役の協議により決定しております。

社長交代に伴い、2025年1月29日の取締役会にて、非常設の役位として非業務執行取締役を加え、2025年4月以降の取締役の役員報酬制度について、以下のとおり改定しております。

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。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、10~20%に設定しています。各部門の特性を踏まえ、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。

2024年度 役員区分ごとの報酬などの総額、報酬などの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	株式報酬 (非金銭報酬など)	
取締役(社外取締役を除く)	238	104	41	92	3
監査役(社外監査役を除く)	35	35	—	—	3
社外役員	67	67	—	—	8

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あります。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(2024年6月24日開催の第22回定時株主総会終結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らずません。

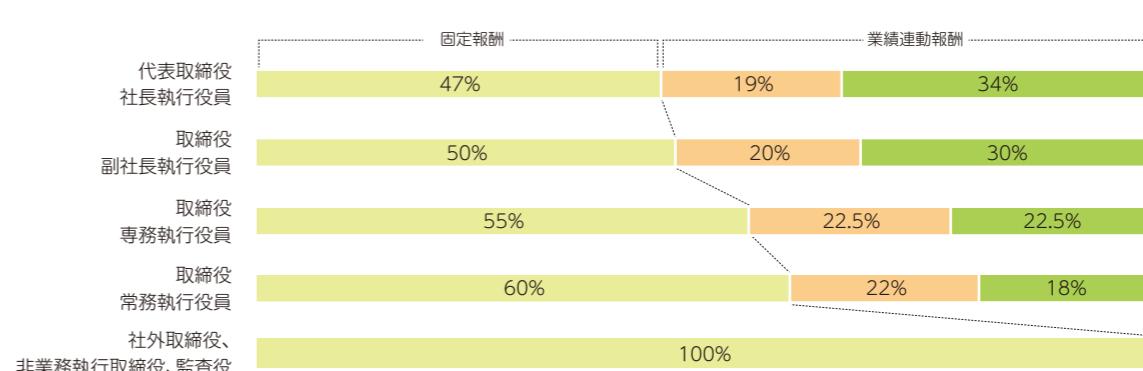
役員ごとの連結報酬などの総額など

氏名	連結報酬 などの総額 (百万円)	役員区分	会社区分	連結報酬などの種類別の総額(百万円)		
				固定報酬	業績連動報酬	株式報酬 (非金銭報酬など)
佐藤 達也	122	取締役	提出会社	46	19	57

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あります。

注2 賞与の金額は、支給予定の金額です。

役員報酬構成比

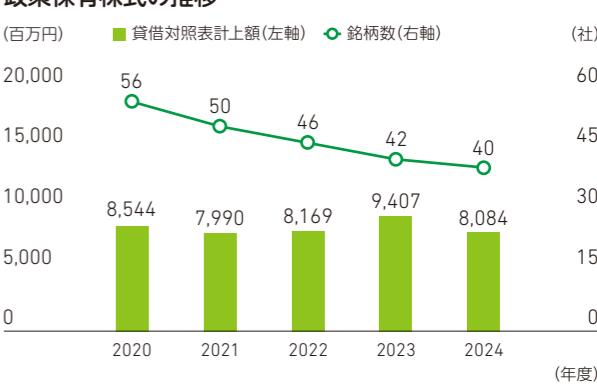


政策保有株式

政策保有株式については、資産効率向上の観点から縮減を進め、成長に向けた投資などに振り向ける方針としています。保有する株式については、当社および保有先企業の持続的成長や企業価値向上に資すると認められるものに限定して必要最小限の範囲といたします。保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合っているかを定量評価した結果をもって、取締役会にて年に1回検証し、保有可否を総合的に判断しています。検証の結果、保有の妥当性が認められないと考えられる株式は売却を進めています。また、保有意義が認められる株式についても、市場環境や経営・財務戦略などを総合的に考慮し、売却することがあります。

なお、2024年度では、投資有価証券3銘柄を売却し、このうち1銘柄は全数売却を実施いたしました。

政策保有株式の推移*



*当社が保有する政策保有株式を記載

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、経営会議の諮問機関として、社長執行役員を委員長とし、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な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」と「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

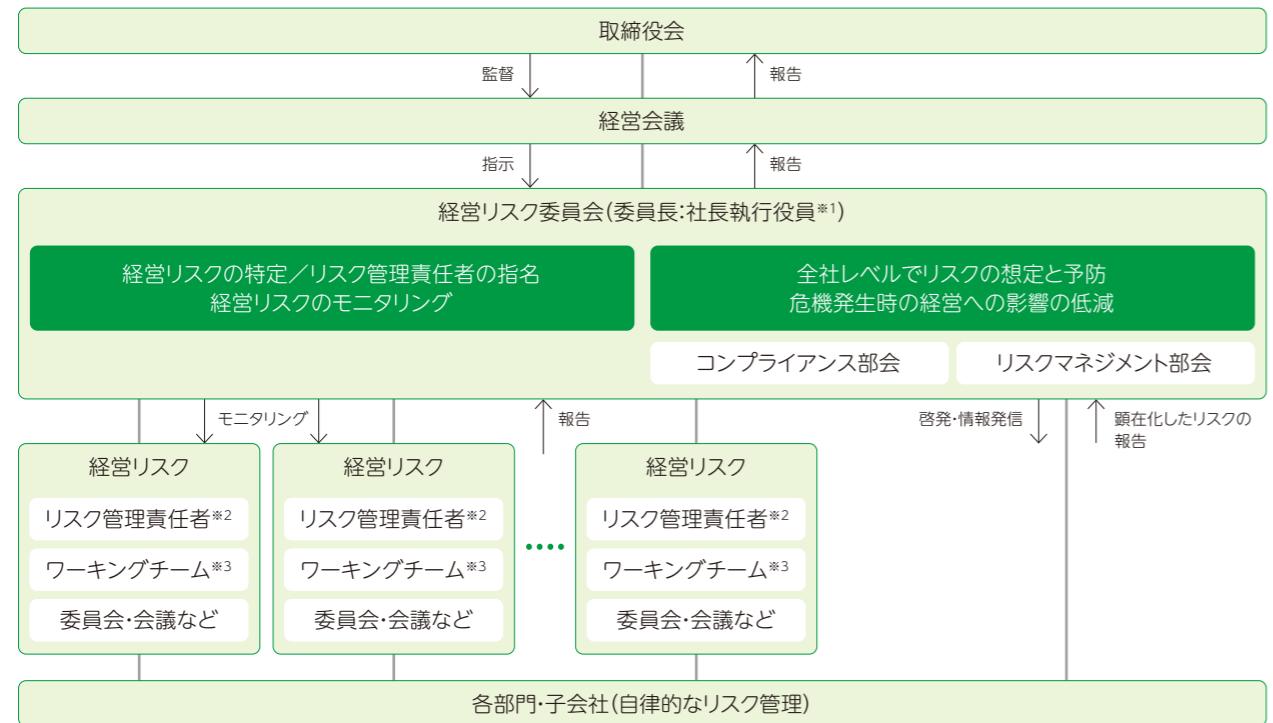
アンス部会は、リスクマネジメントの重要な要素であるコンプライアンスを司り、従業員意識の向上やコンプライアンス違反への対処などを任務としています。

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を含む執行役員が充てられ、社長執行役員であるCEOは経営リスク全体を統括する責任者として位置付けられています。

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。

リスクマネジメント体制図



*1 社長執行役員 CEOは2025年6月25日の株主総会後、代表取締役に就任

*2 リスク管理責任者はCxOを含む執行役員 *3 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

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。

2024年度においては、経営上のリスク認識を把握するべく、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た上で、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、2025年度の経営リスクを特定しました。また、リスク管理責任者として、CxOを含む執行役員を指名しました。

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。

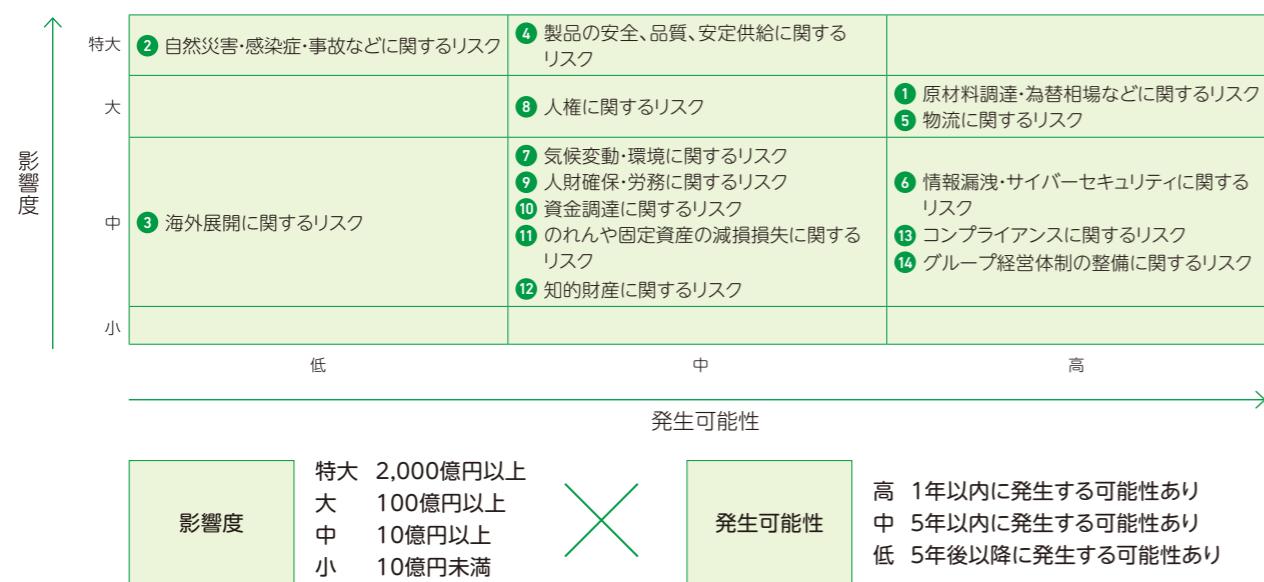
さらに、期中に発生したクライシス(リスクが顕在化し企業価値に重大な影響を及ぼすもの)については、当社社長執行役員CEOを最高責任者とし、リスクマネジメント部会長が陣頭指揮を執る危機管理体制を整備し、迅速・適切な対応を図っています。クライシス鎮静後は、経営リスク委員会の主導の下、発生したクライシスの真因分析を行った上で、是正措置を展開し全社的な再発防止に努めています。

(2025年4月1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	執行役員 製油統括部長	継続
② 自然災害・感染症・事故などに関するリスク	副社長執行役員 CTO*	継続
③ 海外展開に関するリスク	執行役員 事業戦略統括部長	継続
④ 製品の安全、品質、安定供給に関するリスク	副社長執行役員 CTO*	継続
⑤ 物流に関するリスク	執行役員 SCM統括部長	継続
⑥ 情報漏洩・サイバーセキュリティに関するリスク	副社長執行役員 CTO*	継続
⑦ 気候変動・環境に関するリスク	副社長執行役員 CTO*	継続
⑧ 人権に関するリスク	執行役員 人事・法務統括部長 CHRO	継続
⑨ 人財確保・労務に関するリスク	執行役員 人事・法務統括部長 CHRO	変更 タイトルを「人財・労務に関するリスク」から「人財確保・労務に関するリスク」に変更
⑩ 資金調達に関するリスク	執行役員 財務統括部長 CFO	継続
⑪ のれんや固定資産の減損損失に関するリスク	執行役員 財務統括部長 CFO	継続
⑫ 知的財産に関するリスク	副社長執行役員 研究開発統括部長 CTO*	継続
⑬ コンプライアンスに関するリスク	執行役員 人事・法務統括部長 CHRO	継続
⑭ グループ経営体制の整備に関するリスク	執行役員 経営戦略統括部長 CSO	継続

*副社長執行役員 CTOは2025年6月25日の株主総会後、取締役に就任

リスクマップ



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のために、全ての従業員に対してその徹底に努めています。

当社では、「経営リスク委員会」傘下の「コンプライアンス部会」にて「J-OILミルズ行動規範」の有効性の見直しを定期的に行い、行動規範に沿った行動がなされているか確認するとともに行動や意識の啓発、改善を行っています。

「コンプライアンス部会」には、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強化を推進しています。

コンプライアンス違反が認められた場合においては、違反の発生状況を把握し、発生職場に対し原因の究明と再発防止策の報告を求めるとともに、報告内容について評価を行い、有効性を確認の上、類似職場を含めた対策を行っています。

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制度（ヘルpline相談窓口）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。社内研修や社内啓発などで、内部通報制度の周知と利用促進を図り、従業員が安心して利用できる環境を整備していきます。

2024年度の主な取り組み

- 内部通報制度（ヘルpline相談窓口）の体制強化と周知促進
- コンプライアンス研修の実施
- コンプライアンスに関するe-ラーニングの実施
(回答者1,252人)
- 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)
- コンプライアンス部会の運営・課題共有と改善策の検討など

内部通報・相談件数 (件)

2022年度	2023年度	2024年度
15	13	9

ステークホルダーとの対話

当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を実現するために、ステークホルダーの皆さまの声を経営に適切に反映することは重要な経営課題の一つであると認識しています。

生活者・顧客、従業員、取引先、株主・投資家、地域社会、NPO・NGO、アカデミアなど、多様な皆さまとの情

報共有を通じて、相互理解の深化と信頼関係の構築に努めています。特に、ESG視点を踏まえた戦略の策定や、グローバルな社会課題への対応においては、皆さまとの協働が不可欠です。今後も対話を通じて社会からの期待や要請に応え、より発展的な取り組みを推進することで、サステナブルな社会の実現に貢献してまいります。



経営メンバーと従業員との対話会の様子



2025年3月期 通期決算説明会の様子



親子料理イベントの様子

ステークホルダー	主な期待・要請	対話方法の一例
生活者・顧客	食の安全安心 コンプライアンス（法令遵守） 信頼関係の構築 顧客満足の追求	<ul style="list-style-type: none"> お客さま相談室でのご意見やお問い合わせの受け付け 公式SNSを通じた情報発信と交流 日々の営業活動・お取引 ソリューション提案 企業調査アンケートへの対応
従業員	働きやすい職場環境の確保 挑戦・成長機会の提供 DE&Iの促進 健康経営の推進 労働安全衛生 コンプライアンス（法令遵守）	<ul style="list-style-type: none"> 各種制度の充実 各種従業員研修の実施 キャリア・デベロップメント・プログラムの実施 経営メンバーとの直接対話（「Joy for Life® ダイニング」など） 内部通報制度（ヘルpline相談窓口）の設置 産業医や外部カウンセラーとの面談・相談体制の構築 社内ポータルでの情報発信と交流 エンゲージメントサーベイの実施 労働組合との意見交換や対話会の実施
取引先	食の安全安心 持続可能なサプライチェーンの構築 公平・公正な取引	<ul style="list-style-type: none"> サステナブル調達方針・調達基準に関する説明や意見交換 原料原産地における生産者との意見交換 ESG関連コミュニケーション：2024年度42件 SAQ*ヒアリングの実施
株主・投資家	適時適切な情報開示 対話 企業価値の向上 適切な利益還元	<ul style="list-style-type: none"> 定時株主総会の実施 決算説明会の実施：2024年度4回 機関投資家、アナリストとの個別ミーティングの実施：2024年度22回
地域社会	地域社会への貢献と協働 食育活動 環境問題解決への貢献	<ul style="list-style-type: none"> 工場が隣接する地域のボランティア（清掃活動など） 地域イベントへの協賛 地域活動の支援、社会貢献活動 子どもたちへの食育イベントの開催 環境保全活動への寄付
NPO・NGOなど	グローバルな情報収集 知見の共有	<ul style="list-style-type: none"> 社外有識者、NGO・NPO、業界団体との交流
アカデミア	技術・知見・人財の共有	<ul style="list-style-type: none"> 共同研究 寄付講座など

* グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン(GCNJ)により作成された各業界共通の「CSR調達セルフ・アセスメント・質問票」。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る。

11年間の財務サマリー

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/S100W2BH/00.pdf

	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
経営成績(会計年度)											
売上高	193,884	187,329	180,225	183,361	186,778	178,196	164,816	201,551	260,410	244,319	230,783
油脂	—	—	—	—	—	—	138,899	178,364	236,513	220,000	209,231
家庭用	—	—	—	—	—	—	26,697	26,249	29,102	29,092	30,002
業務用	—	—	—	—	—	—	75,360	94,039	126,342	116,953	110,670
ミール類	—	—	—	—	—	—	36,841	58,075	81,067	73,954	68,558
スペシャリティフード*1	—	—	—	—	—	—	19,610	21,128	22,847	23,279	20,566
乳系PBF	—	—	—	—	—	—	12,128	12,700	13,522	12,953	10,965
食品素材	—	—	—	—	—	—	7,481	8,428	9,325	10,326	9,601
営業利益又は営業損失(△)	4,193	4,634	5,468	4,005	5,663	6,661	6,687	△21	734	7,243	8,572
油脂	—	—	—	—	—	—	6,223	325	1,394	6,952	8,243
スペシャリティフード	—	—	—	—	—	—	△226	△620	△815	122	135
経常利益	4,796	5,357	5,832	5,137	6,326	7,302	7,374	596	1,436	9,043	10,031
親会社株主に帰属する当期純利益	3,105	2,973	3,258	4,127	4,749	5,203	5,253	1,953	986	6,792	6,996
EBITDA*2	10,130	8,818	9,788	8,923	10,639	11,745	11,631	4,792	5,520	11,919	12,630
財政状態(会計年度末)											
流動資産	85,656	79,134	82,108	74,652	70,883	73,908	82,686	94,196	110,793	108,806	101,415
現金及び預金	5,806	6,027	5,631	2,856	2,425	8,429	7,848	3,579	2,424	4,246	3,250
受取手形、売掛金及び契約資産	—	—	—	—	—	—	—	35,126	44,308	45,486	36,483
受取手形及び売掛金	37,534	35,857	35,539	33,981	36,953	33,954	35,958	—	—	—	—
商品及び製品	14,181	14,102	14,068	14,543	13,156	12,959	12,610	20,918	25,562	17,614	19,613
原材料及び貯蔵品	24,590	19,218	22,183	19,915	15,614	15,800	23,328	29,979	35,334	37,863	26,152
固定資産	71,397	74,493	82,814	78,922	76,745	73,579	73,778	67,466	67,797	69,263	68,733
有形固定資産	52,693	56,889	63,004	61,271	59,217	56,692	55,372	51,502	51,052	42,813	43,456
無形固定資産	406	390	578	976	1,529	1,467	1,556	2,667	3,092	2,835	2,476
投資その他の資産	18,298	17,214	19,231	16,674	15,998	15,419	16,849	13,295	13,652	23,613	22,800
繰延資産	28	15	2	67	59	52	45	37	30	23	15
総資産	157,082	153,643	164,925	153,642	147,688	147,541	156,509	161,700	178,621	178,093	170,164
流動負債	50,175	42,750	60,922	40,398	31,854	30,205	34,605	40,748	51,527	42,971	37,540
支払手形及び買掛金	22,079	17,005	16,138	14,796	12,654	12,441	18,625	17,057	18,244	20,727	15,015
短期借入金及び1年内返済予定の長期借入金	14,800	7,950	14,050	11,950	2,800	600	650	12,790	20,400	4,600	6,390
固定負債	27,267	31,080	20,470	29,128	28,924	27,651	27,428	26,427	32,829	33,071	26,335
社債、長期借入金及びリース債務	16,649	20,885	9,771	20,646	20,337	19,837	19,099	19,106	25,328	25,186	18,733
純資産	79,639	79,811	83,531	84,115	86,908	89,683	94,475	94,523	94,263	102,051	106,288
負債純資産合計	157,082	153,643	164,925	153,642	147,688	147,541	156,509	161,700	178,621	178,093	170,164
キャッシュ・フロー											
営業活動によるキャッシュ・フロー	6,937	9,798	6,066	6,572	13,075	14,647	4,270	△16,807	△10,022	22,468	18,294
投資活動によるキャッシュ・フロー	△3,016	△5,320	△10,294	△3,766	△2,623	△4,235	△2,438	1,917	△3,709	△3,336	△3,776
財務活動によるキャッシュ・フロー	△4,434	△4,249	3,830	△5,600	△11,066	△4,396	△2,476	10,576	12,628	△17,347	△6,855
フリー・キャッシュ・フロー	3,921	4,477	△4,227	2,806	10,452	10,412	1,832	△14,889	△13,731	19,132	14,518
減価償却費・設備投資額・研究開発費											
減価償却費	5,937	4,184	4,319	4,917	4,976	5,084	4,944	4,813	4,785	4,675	4,058
設備投資額	3,938	8,654	11,196	5,444	5,159	4,252	3,892	5,129	5,060	3,981	4,668
研究開発費	1,470	1,428	1,447	1,325	1,511	1,577	1,518	1,248	1,355	1,307	1,266
1株当たり情報*3 (円)											
当期純利益	18.66	17.87	195.91	249.52	288.57	316.21	319.24	59.24	29.82	205.36	211.52
純資産額	478.43	479.58	5,019.67	5,107.63	5,276.75	5,428.99	5,718.68	2,846.30	2,837.41	3,072.06	3,199.00
配当金	9.00	9.00	90.00	90.00	90.00	100.00	100.00	50.00	20.00	60.00	70.00
指標											
自己資本利益率(ROE) (%)	4.0	3.7	4.0	4.9	5.6	5.9	5.7	2.1	1.0	7.0	6.7
売上高純利益率(%)	1.6	1.6	1.8	2.3	2.5	2.9	3.2	1.0	0.4	2.8	3.0
総資産回転率(回)	1.2	1.2	1.1	1.2	1.3	1.2	1.1	1.2	1.5	1.4	1.4
財務レバレッジ(倍)	2.0	1.9	2.0	1.9	1.8	1.7	1.7	1.7	1.8	1.7	1.7
総資産利益率(ROA)*4(%)	2.0	1.9	2.0	2.6	3.2	3.5	3.5	1.2	0.6	3.8	4.0
投下資本利益率(ROIC)	2.4	2.9	3.2	2.4	3.6	4.3	4.1	△0.0	0.4	3.8	4.6
自己資本比率(%)	50.7	51.9	50.6	54.7	58.8	60.6	60.1	58.2	52.5	57.1	62.2
時価ベースの自己資本比率*5(%)	44.3	37.2	42.4	38.9	45.9	51.0	42.0	32.9	28.2	36.0	39.4
D/Eレシオ	0.44	0.40	0.47	0.42	0.30	0.26	0.24	0.32	0.47	0.28	0.26
キャッシュ・フロー対有利子負債比率*6 *7(年)	5.0	3.3	6.4	5.4	2.0	1					

原料価格データ

※5 月間平均金額

2024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		
原材料一支出(購入)										
大豆	シカゴ	\$/Bu ^{*1}	1,193.4	-315.3	1,186.0	-246.8	1,040.1	-368.5	993.5	-319.9
菜種	ウィニペグ	C\$/MT ^{*2}	608.1	-207.3	631.6	-102.0	601.2	-181.2	614.6	-68.1
オリーブオイル	ミラノ	€/MT	9,298.1	+3,768.1	8,457.7	+2,176.4	8,039.6	-299.1	6,921.2	-1,583.0
パーム油	マレーシア	\$/MT	887.8	-69.7	893.1	-3.3	940.9	+80.9	1,159.9	+339.3
原材料一収入(販売)										
大豆ミール	円		105.8	+0.5	99.2	-5.2	96.9	-2.7	91.0	-10.0
ミールバリュー	%		59.8	-2.0	61.5	+0.0	60.7	+4.5	58.3	-3.4
菜種ミール	円		75.0	-2.3	70.0	-6.9	68.3	-4.8	64.1	-8.8
為替										
US\$ ^{*3}	円/US\$		149.4	+15.9	156.9	+18.4	150.6	+5.0	153.4	+4.5
€ ^{*4}	円/€		162.4	+19.4	169.2	+18.2	166.3	+7.4	163.9	+2.9

※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) 摂油原料の買付けは基本的に約3ヵ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}

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	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
環境(Environment) データ^{*1}						
GHG排出量 ^{*2}						
Scope1	千t-CO ₂	111	116	119	92	92
Scope2	千t-CO ₂	36	34	28	28	24
Scope3 ^{*3}	千t-CO ₂	3,301	3,347	3,413	3,357	3,121
再資源化率	%	99.99	99.96	99.99	99.98	99.99
取水量 ^{*4}	千m ³	11,907	12,416	12,375	11,980	11,794
排水量	千m ³	10,698	11,172	11,068	10,742	11,035
社会(Social)データ^{*5}						
従業員数	人	1,074	1,104	1,080	1,021	994
うち男性	人	865	878	850	788	753
うち女性	人	209	226	230	233	241
女性管理職比率 ^{*6}	%	6.0	6.0	6.3	7.0	8.1
障がい者雇用率	%	2.40	2.40	2.27	2.34	2.33
採用した正社員の女性割合 ^{*7}	%	40.3	42.9	32.3	69.6	41.4
新卒採用人数	人	24	22	17	10	12
うち男性	人	14	12	11	3	5
うち女性	人	10	10	6	7	7
新卒3年以内離職率 ^{*8}	%	8.3	10.5	0.0	—	—
平均勤続年数	年	16.8	16.1	17.1	17.7	18.2
うち男性	年	17.8	17.6	18.2	18.9	19.7
うち女性	年	13.1	12.2	12.8	13.3	13.5
離職者数 ^{*9}	人	20	27	39	45	29
有給休暇平均取得率	%	63.7	63.3	64.6	67.3	67.1
年間総労働時間	時間	1,944.0	1,978.0	1,964.0	1,946.0	1,939.3
時間外労働時間(一人当たり平均)	時間/月	16.9	21.5	21.9	21.0	20.6
育児休業制度利用者数	人	12	12	17	29	25
育児休業復職率	%	100	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}	ポイント(%)	3.54	3.54	3.2(41)	3.3(45)	3.3(47)
社会貢献活動支出額(金額換算) ^{*11}	百万円	31	22	15	22	25

※1 集計範囲はJ-OIL MILDZ GROUP(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 2023年度は算定方法の見直しにより数値を修正

※4 淡水と海水

※5 エンゲージメントサーベイによる従業員満足度を除く集計範囲は単体

※6 「管理職」は、部下を持つ職務以上の者、部下を持つなくと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 異職率=当該年度に就職後、3年以内で離職した人数÷社員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、外部委託先独自の指標を用いて測定。新指標の単位は%で()内記載、2021年度までのポイントは5段階評価。集計範囲はJ-OIL MILDZ GROUP(国内連結子会社)

※11 経団連指針に基づく

会社情報

(2024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

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	33,810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

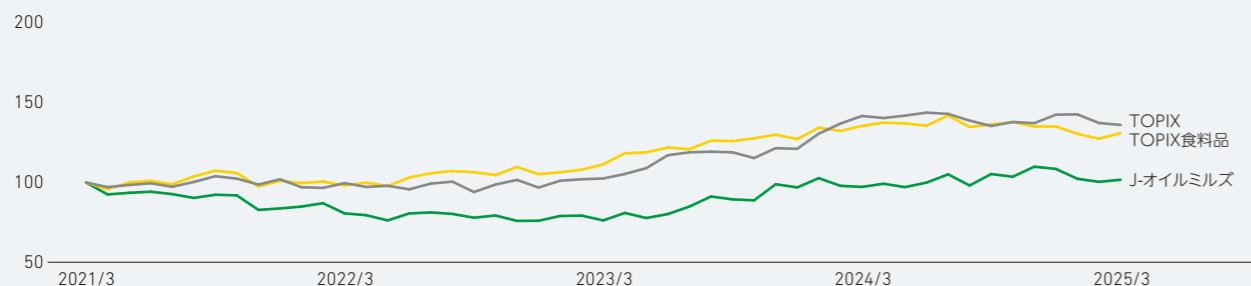
株主名	持株数(千株)
味の素株式会社	9,053
三井物産株式会社	4,175
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	3,079
J-オイルミルズ取引先持株会	839
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	605
DFA INTL SMALL CAP VALUE PORTFOLIO	316
農林中央金庫	270
J-オイルミルズ従業員持株会	264
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	257
JP MORGAN CHASE BANK 385781	249

※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。

株価推移

TSR(株主総利回り)	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3	2025/3
J-オイルミルズ	89.5%	74.7%	71.8%	92.8%	99.7%
配当込みTOPIX	142.1%	145.0%	153.4%	216.8%	213.4%

※2021年3月31日の終値を100としています。



真正性表明



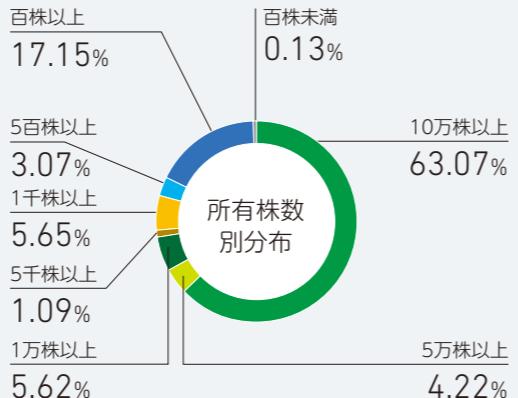
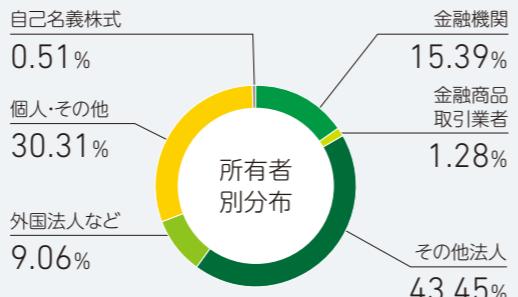
代表取締役社長執行役員
CEO
春山 裕一郎

本レポートは、目指すべき未来「Joy for Life® -食で未来によろこびを®-」の実現に向けた当社取り組みを紹介しています。業績回復を実現させたこれまでの成長戦略と構造改革を基盤に、さらなる発展を見据えて新たな経営チームがミッションとする「中長期的な成長の実現」に焦点を当てました。

本レポートは、経営推進部が中心となり、関連部署が協力・連携して誠実に作成しました。また、第三者意見*を受けるなど、内容の客観性・信頼性向上にも努めています。私は、編集責任を担う総括責任者として、本レポートの作成プロセスが正当であり、記載内容が正確であることを表明いたします。株主・投資家をはじめとする幅広いステークホルダーの皆さんに、J-オイルミルズグループの持続的成長および持続可能な社会の実現に向けた取り組みをご理解いただけた一助になれば幸いです。これからも本レポート内容のさらなる充実に努め、ステークホルダーの皆さまとの対話に役立てまいります。

*第三者意見「J-オイルミルズレポート2025を読んで」
https://www.j-oil.com/ir/library/Integrate_report_opinion.html

株式の分布状況



外部評価

FTSE Blossom Japan Index



FTSE Blossom Japan

FTSE Blossom Japan Sector Relative Index



FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

SOMPO サステナビリティインデックス



えるばし認定



健康経営優良法人2025 (大規模法人部門)



プラチナくるみん認定



賛同する外部イニシアティブ

国連グローバルコンパクト (UNGCI)



カーボン・ディスクロージャー・プロジェクト(CDP)



クリーン・オーシャン・マテリアル・アライアンス(CLOMA)



持続可能なパーム油のための円卓会議(RSPO)



私たちの進捗状況をwww.rspo.orgでチェックしてください。