

役員体制

(2026年8月1日時点)

取締役

 代表取締役社長執行役員 CEO 春山 裕一郎 生年月日 1969年12月19日 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 (現任) 2025年 6月 当社代表取締役 (現任)	 取締役副社長執行役員 CTO 兼 研究開発統括部長 近藤 一也 生年月日 1968年3月5日 1993年4月 味の素株式会社 入社 2008年7月 タイ味の素社 タイTechnology and Engineering center 技術部長 2011年7月 同社カンベンベット第二工場(核酸) 工場長 2014年7月 味の素株式会社 生産統括センター 技術部長 2019年7月 ブラジル味の素社 副社長 (生産・技術統括・DX担当) 2023年7月 当社執行役員 研究開発担当 兼 研究開発センター長 2025年4月 当社副社長執行役員CTO 兼 研究開発統括部長 (現任) 2025年6月 当社取締役 (現任)	 社外取締役 佐々木 達哉 生年月日 1963年6月25日 1986年4月 味の素株式会社 入社 2011年1月 同社ニュートリションケア部長 2013年7月 同社経営企画部長 2017年6月 同社執行役員 2019年6月 同社常務執行役員 2019年7月 同社ラテンアメリカ本部長 兼 ブラジル味の素社 取締役社長 2021年6月 同社執行役常務 2022年4月 同社執行役専務 2022年4月 同社グローバルコーポレート本部長 兼 コーポレートサービス本部長 2022年6月 同社取締役(2026年6月退任) 2022年6月 当社社外取締役 (現任) 2023年4月 味の素株式会社 コーポレート本部長
 社外取締役(独立役員) 池田 安希子 生年月日 1960年7月26日 1983年4月 株式会社大丸 (現 株式会社大丸松坂屋百貨店) 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4月 株式会社ジョリーパスタ 代表取締役社長 (2017年3月退任) 2017年6月 株式会社コスジャパン 代表取締役社長 (2018年9月退任) 2019年4月 岡本株式会社 取締役 (2023年5月退任) 2023年1月 くら寿司株式会社 社外取締役 (2024年1月退任) 2024年6月 株式会社日本触媒 社外取締役 (現任) 2024年6月 当社社外取締役 (現任) 2026年6月 株式会社山善 社外取締役 (現任) 重要な兼職の状況 株式会社日本触媒 社外取締役 株式会社山善 社外取締役	 社外取締役(独立役員) 小川 英次 生年月日 1962年10月26日 1985年4月 帝人株式会社 入社 2013年5月 同社財務・IR部長 2015年4月 同社樹脂事業本部 企画管理部門長 2016年4月 同社法人グループ執行役員 樹脂事業本部長 2019年4月 同社法人グループ執行役員 経営企画管掌 2020年6月 同社取締役執行役員 経営企画管掌 2021年4月 同社取締役常務執行役員 経営企画管掌 2022年4月 同社取締役常務執行役員 マテリアル事業統轄 2023年4月 同社代表取締役専務執行役員 CFO、経理・財務管掌 兼 調達・物流部門担当 (2024年6月退任) 2024年6月 同社法人グループ専務執行役員 社長補佐 (特命プロジェクト担当) 2026年6月 大末建設株式会社 社外取締役(監査等委員) (現任) 2026年6月 当社社外取締役 (現任) 重要な兼職の状況 大末建設株式会社 社外取締役(監査等委員)	 社外取締役(独立役員) 横田 乃里也 生年月日 1961年2月3日 1984年4月 麒麟麦酒株式会社 (現 キリンホールディングス株式会社) 入社 2014年3月 同社執行役員 生産本部生産部長 2015年4月 キリンホールディングス株式会社 グループ人事総務担当ディレクター 兼 キリン株式会社 執行役員 人事総務部長 2017年3月 キリンホールディングス株式会社 常務執行役員 グループ経営戦略担当ディレクター 兼 キリン株式会社 取締役 常務執行役員 兼 協和発酵キリン株式会社 (現 協和キリン株式会社) 取締役 (2022年3月退任) 2018年3月 キリンホールディングス株式会社 取締役 常務執行役員 (2023年3月退任) 2022年3月 同社執行役員 常務執行役員 兼 キリンビジネスシステム株式会社 取締役 麒麟麦酒株式会社 取締役 2023年6月 同社執行役員 常務執行役員 兼 キリンビジネスシステム株式会社 取締役 2024年1月 キーノートン・インベストメント・パートナーズ株式会社 (現 ジャパン・アクティベーション・キャピタル株式会社) シニア・アドバイザー (現任) 2026年6月 当社社外取締役 (現任) 重要な兼職の状況 稲畑産業株式会社 社外取締役(監査等委員) ジャパン・アクティベーション・キャピタル株式会社 シニア・アドバイザー

監査役

 常勤監査役 柏倉 正巳 生年月日 1963年8月23日 1986年 4月 味の素株式会社 入社 2014年 7月 味の素ハートランド社 社長 2017年 6月 味の素株式会社 執行役員 2018年 4月 味の素アニマル・ニュートリション・ノースアメリカ社 社長 2019年 6月 味の素アニマル・ニュートリション・グループ社 社長 2021年 7月 欧州味の素食品社 社長 兼 味の素株式会社欧州アフリカ本部副本部長 2022年 4月 味の素株式会社 執行役常務 欧州アフリカ本部長 兼 ヨーロッパ味の素社 社長 2024年 4月 当社顧問 2024年 6月 当社常勤監査役 (現任)	 社外監査役(独立役員) 上野 正樹 生年月日 1961年5月20日 1986年 4月 株式会社北海道拓殖銀行 入行 1998年 4月 麒麟麦酒株式会社(現 キリンホールディングス株式会社) 入社 2012年 3月 キリンホールディングス株式会社 法務部長 2013年 1月 キリン株式会社 法務部長 兼 キリンホールディングス株式会社 グループ法務担当ディレクター 2015年 4月 キリン株式会社 執行役員法務部長 兼 キリンホールディングス株式会社 執行役員グループ法務担当ディレクター 2019年 4月 キリンホールディングス株式会社 執行役員法務部長 2020年 3月 協和キリン株式会社 社外監査役 (2024年3月退任) 2024年 6月 当社社外監査役 (現任)
 社外監査役(独立役員) 田名部 雅文 生年月日 1959年5月12日 1985年10月 英和監査法人(現 有限責任あずさ監査法人) 入社 1989年 3月 公認会計士登録 1999年10月 朝日監査法人(現 有限責任あずさ監査法人)パートナー 2021年 6月 有限責任あずさ監査法人 専務役員 2022年 7月 田名部公認会計士事務所 所長 (現任) 2025年 6月 当社社外監査役 (現任) 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	水本 充希 執行役員 製油統括部長	上原 誠 執行役員 生産統括部長	佐藤 亮 執行役員 マーケティング統括部長
山口 好司 執行役員 CHRO 人事・法務統括部長	高橋 一司 執行役員 営業統括部長 兼 東京支社長	中林 明彦 執行役員 CSO 経営戦略統括部長 兼 ガバナンス推進部長	
畑谷 一美 執行役員 SCM統括部長	内田 敬之 執行役員 CFO 財務・コーポレートコミュニケーション統括部長 兼 財務部長	柏原 章人 執行役員 事業戦略統括部長	

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)(2026年8月1日時点)

	氏名	役職	在任期間 (年)	各委員会構成			2025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	報酬諮問 委員会 ^{※3}	企業経営・ サステナビ リティ	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・DX	グローバル	内部統制・ ガバナンス	人的資本・ 組織開発
取 締 役	春山 裕一郎	代表取締役社長執行役員 CEO	1	○	○		12/12		4/4	5/5	■	■			■	■	
	近藤 一也	取締役副社長執行役員 CTO 兼 研究開発統括部長	1				12/12				■			■	■		
	佐々木 達哉	社外取締役	4				16/16				■		■		■		
	吉里 格	社外取締役	2				16/16				■				■	■	
	池田 安希子	社外取締役(独立役員)	2	○ 委員長	○		16/16		4/4	6/6	■		■				■
	小川 英次	社外取締役(独立役員)	—	○	○ 委員長		—		—	—	■	■			■		
	横田 乃里也	社外取締役(独立役員)	—	○	○		—		—	—	■			■			■

※1 春山裕一郎および近藤一也の両氏は、2025年6月25日開催の第23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います。
※2 田名部雅文氏は、2025年6月25日開催の第23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います。
※3 春山裕一郎氏は、2025年6月25日開催の第23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います。

(注)各取締役が保有するスキルを最大三つまで(代表取締役社長執行役員を除く)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。

										財務・会計	法務・コンプライアンス	企業経営 (海外を含む)	リスクマネジメント・ 内部統制
監査役	柏倉 正巳	常勤監査役	2		○	16/16	23/23		6/6			■	■
	上野 正樹	社外監査役(独立役員)	2			16/16	23/23				■		■
	田名部 雅文	社外監査役(独立役員)	1			12/12	15/15			■			■

(注)各監査役が保有するスキルを最大二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。

取締役のスキル項目の選定理由

項目	選定理由
企業経営・サステナビリティ	中長期的な企業価値向上に向け、経営環境や事業全体を俯瞰した戦略的意思決定および経営執行の適切な監督を行い、重要な経営課題に対して実効性ある議論を行うことが不可欠であるため。
財務会計・ファイナンス	資本効率の向上や財務健全性の確保に加え、投資・M&Aなどの重要な経営判断についてリスクとリターンを多角的に検証することが求められるため。
セールス・マーケティング	市場環境や顧客ニーズの変化を的確に捉え、事業戦略や成長施策の妥当性および実行状況を検証・監督することが重要であるため。
研究開発・生産・DX	競争力ある製品・サービスの継続的な創出と、品質・コスト・生産性を踏まえた効率的な事業運営の実現に専門的視点からの判断と監督が不可欠であるため。
グローバル	海外事業の展開や国際的な事業環境の変化、地政学的リスクなどを踏まえた経営判断と監督を行う必要があるため。
内部統制・ガバナンス	法令遵守やリスク管理体制の実効性を確保するとともに、環境・社会課題への対応を経営判断に適切に反映し、持続的な企業価値向上を図るため。
人的資本・組織開発	持続的な企業価値向上を支える人財戦略を重要な経営課題と捉え、経営人財の育成や後継者計画、組織力強化の進捗を適切に監督するため。

監査役のスキル項目の選定理由

項目	選定理由
財務・会計	事業報告およびその附属明細書、財務報告に係る内部統制、会計監査人監査の方法および結果の相当性を監査するにあたり、財務・会計に関する十分な知見が必要であるため。
法務・コンプライアンス	経営の適法性・健全性確保の観点から、法令・定款・規程の遵守状況、コンプライアンス体制整備・運用状況などを監査するにあたり、法令・規制動向に関する十分な知識・経験が必要であるため。
企業経営(海外を含む)	サステナブル経営における経営判断がESGの観点から妥当かつ実効的であり、価値創造に向けて適切な企業統治が図られているかを監査するにあたり、国内および海外での企業経営に関する十分な経験・知見と多面的かつグローバルな視点が必要であるため。
リスクマネジメント・内部統制	企業価値向上の観点から、独立した機関として、コーポレートガバナンスおよびリスク管理体制の実効性を検証し、内部統制システムの整備・運用の有効性を監査するにあたり、高い専門性と、十分な経験・知見が必要であるため。

新任社外取締役メッセージ



これまでのキャリアについて

素材・ヘルスケアを営む帝人株式会社に入社して41年間、財務・経理・経営企画を中心に、多岐にわたる業務に携わってきました。具体的には、工場原価計算、資金調達・運用、決算・IR業務、BPRと基幹システム導入、海外地域統括会社運営、素材系グローバル事業経営、グループCFO、事業ポートフォリオ変革(M&AやJV組成)などです。繊維を祖業とし、入社時にはすでに多角化とグローバル化への挑戦が進んでいました。そのため、常に「待たなし」での事業構造改革とポートフォリオ変革を迫られ続け、幾多の「変革」の試みと多くの失敗を経験する中で、リスクマネジメント・会社の一体感・社員の前向きなマインドセットの重要性を体感してきました。

今後の貢献姿勢について

- これまでの経験を通じて、「変革」成功のためには、
- (1)個々の社員が「変革への高いモチベーションを持つ」こと
 - (2)経営(マネジメント)が現地・現場に赴き、社員やほかのステークホルダー(投資家・顧客・サプライヤー・地域社会など)とのコミュニケーションを密に行い、理解と支援を求めること
- が重要と考えています。

当社は、①もの造り企業、②いわゆる「成熟産業」に属する「老舗企業」、③低PBR≒成長戦略への投資家の不安・不満、④原材料の海外依存による市況変動リスクの高さ、⑤企業統合などによる寄り合い所帯など、私の経験した状況と非常に似ており、認識するマテリアリティも共通点が多いと理解しています。それゆえ、当社の「価値創造戦略」である、「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、ソリューションカ『おいしさデザイン®』を強みに、目指すべき未来(ビジョン)である『Joy for Life® ー食で未来によるこびを®ー』を実現する」という取り組みの方向性は、大変理解しやすいものと感じています。また、直近の国勢調査でも日本の人口が310万人近く減り(△2.5%)、日本のマーケット縮小と高齢化が加速する中、グローバル展開を含む価値創造戦略の「迅速な実現」をこれまでの経験を生かして、サポートすることで当社に貢献したいと考えています。

株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまへのメッセージ

リスクを正しく認識・評価し、決めたことは、明るく・前向き・迅速にチャレンジし、状況を適切に監督した上でステークホルダーの皆さまと共有していくことに努めます。



これまでのキャリアについて

大学卒業後、麒麟麦酒株式会社(現 キリンホールディングス株式会社)に醸造技術者として入社し、新商品の導入・設備更新など幅広い経験を積むとともに、米国MITに留学して発酵プロセスの研究開発に従事しました。その後、麒麟麦酒の工場長・生産部長を経て、キリンHDの人事部長・経営企画部長を歴任し、最後の5年間は取締役常務執行役員としてCFO・CIOを担当しました。

キャリアの中で特に印象深い経験が二つあります。一つは仙台工場長時代、地震・津波により工場が甚大な被害を受け、全従業員と力を合わせて約1年かけて生産を再開した経験です。もう一つはCFO時代に受けた、会社創立以来初の株主提案(経営戦略の方針転換を求めるもの)への対応です。株主・投資家の皆さまへ当時の経営陣の考えを積極的に発信し続けた結果、会社側が掲げた経営方針の継続をご理解いただきました。「艱難汝を玉にす」という言葉はまだ実現できていませんが、こうした困難の中で培った経験を、微力ながら当社の発展に生かしてまいります。

今後の貢献姿勢について

上記の株主提案の背景を振り返ると、キリンHDが新中期経営計画を策定して投資家との対話を始めた矢先

のことでした。食品・医薬両事業の強みを活用した新事業創出という構想は伝わっていたものの、ロジックやマイルストーンが不明確なまま計画に落とし込んでいたため、実現可能性に疑問を持つ投資家が多かったと思います。この反省をもとにIR部門と急ピッチで戦略を再構築し定量目標を整備した結果、現在の「ヘルスサイエンス事業」が生まれました。執行の議論の深さと市場目線のギャップは多くの企業で起こりうる課題です。この経験を生かして、当社の持続的成長に貢献してまいります。

株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまへのメッセージ

コロナを契機に日本経済はデフレからインフレへ転換し、日銀も政策金利を1%まで引き上げました。当社の油脂事業は、インフレ・気候変動・為替・バイオ燃料需要など多様な要因で原料価格が高騰する一方、販売価格への転嫁が思うように進まない状況が繰り返し生じています。社外取締役として当社の強みと課題を冷静に分析し、基盤である国内油脂事業の安定的な収益確保に尽力してまいります。また「高付加価値品の拡大」と「海外展開の加速」という成長戦略の確認とモニタリングを徹底し、新たな収益の柱が早期に確立されるよう貢献してまいります。

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

現代は企業の社会的責任が問われる時代であり、成熟化した21世紀型の社会の企業に対する期待は、経済的価値の提供のみならず、社会的価値や環境的価値の提供まで広がっています。

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います。この方

針の下、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います。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います。

コーポレートガバナンスの概要

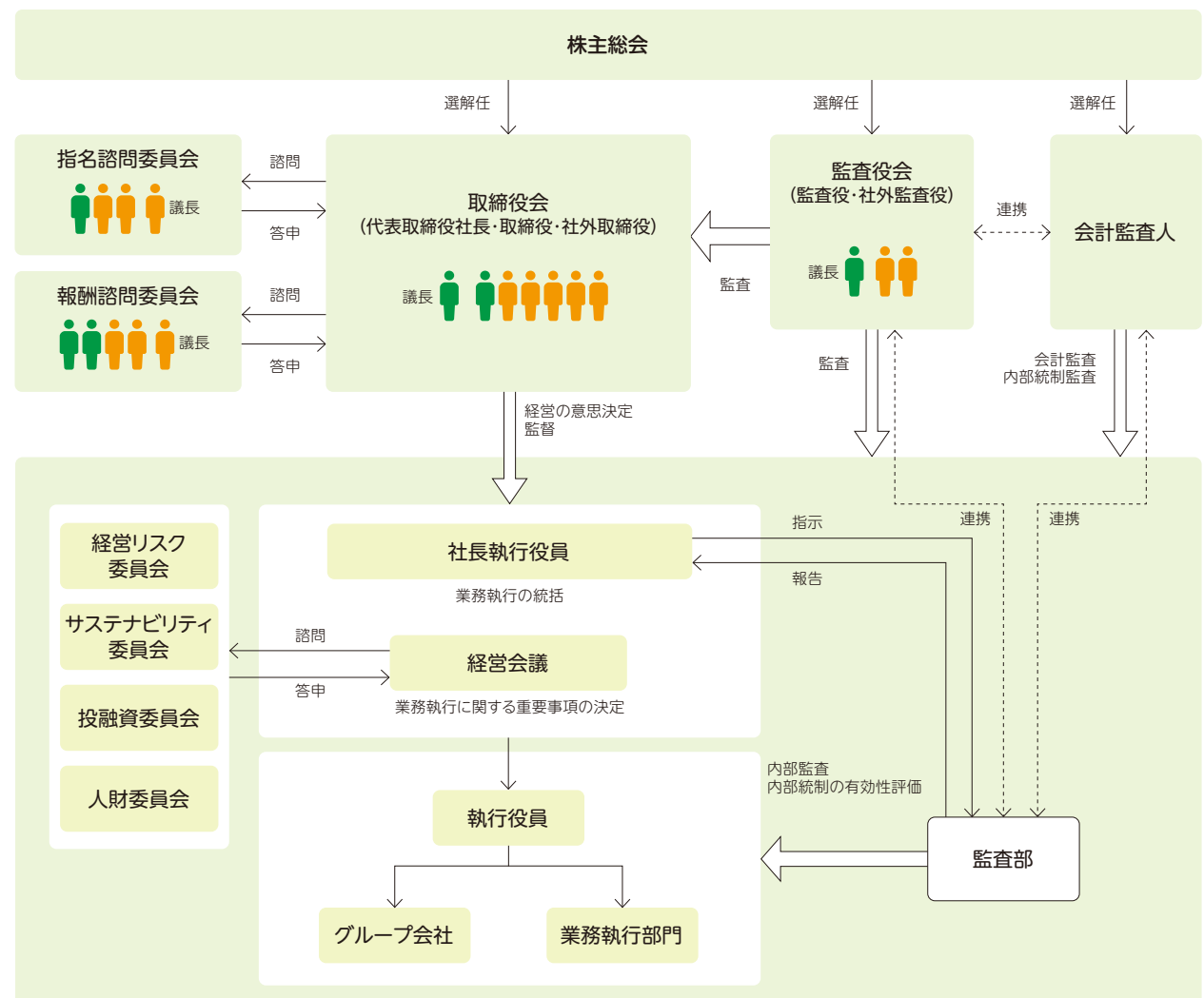
機関設計	監査役会設置会社
取締役会議長	春山 裕一郎(代表取締役社長)
取締役の任期	1年
指名委員会・報酬委員会に相当する任意の委員会	- 指名諮問委員会は、取締役会の諮問に応じて、取締役および執行役員の選解任案などを審議し、取締役会に答申します。その構成は、独立社外取締役3名および社内取締役1名から成ります。 - 報酬諮問委員会は、取締役会の諮問に応じて、取締役および執行役員の報酬案を審議し、取締役会に答申します。その構成は、独立社外取締役3名、社内取締役1名および常勤監査役1名から成ります。

コーポレート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	2026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(2015年度～)							
	独立社外取締役数全体の1/3以上(2019年度～)							
取締役の人数	9名	9名	9名	8名	8名	9名	8名	7名
社外取締役の人数	5名	5名	5名	5名	5名	6名	5名	5名
独立役員の人数	3名	3名	3名	3名	3名	4名	3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	1名
取締役会の 諮問機関	報酬諮問委員会の設置(2017年度～)							
	指名諮問委員会の設置(2017年度～)							
経営会議の 諮問機関など	投融資委員会の設置(2018年度～)							
	サステナビリティ委員会、経営リスク委員会の設置(2020年度～)						人財委員会の設置(2025年度～)	
その他の制度・ 取り組みなど	「退職慰労金制度」を廃止(2017年度～)							
	新たな報酬制度 [※] を導入 (2017年度～)		改定	改定	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(2016年度～)							
	サクセッションプランの策定と実行(2020年度～)							
	政策保有株式の縮減計画の策定と実行(2018年度～)							
	買収防衛策の廃止(2020年度～)							

※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

コーポレートガバナンス体制図 (2026年8月1日時点)



現状のコーポレートガバナンス体制の概要

当社は、監査役会設置会社という機関設計の下で、経営の執行と監督の機能を明確化するため、執行役員制度を採用しています。

取締役会は、5名の社外取締役を含む7名の取締役に
より構成されており、原則として定例の取締役会を月1回
開催し、また必要に応じて臨時取締役会を開催し、重要
事項の決定および業務執行状況の監督などを行います。

また、取締役会の機能をより強化し、経営効率を向上させるため、代表取締役社長執行役員の指名する者が出席する経営会議を原則として月2回開催し、業務執行に関するJ-オイルミルズグループとしての基本的事項および

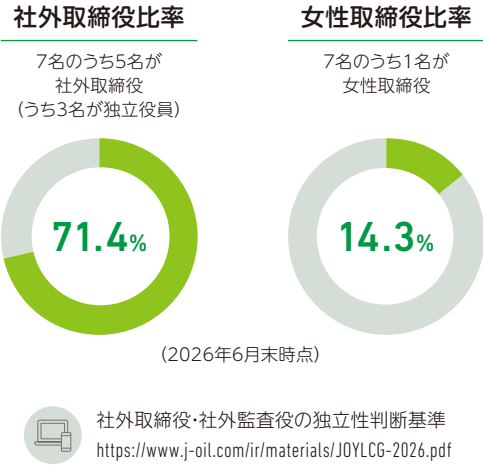
重要事項にかかる意思決定を行います。

監査役会は2名の社外監査役を含む3名の監査役により構成されており、原則として定例の監査役会を月1回開催し、また必要に応じて臨時監査役会を開催しています。各監査役は、監査役会が定めた監査方針、監査計画および監査業務の分担に従い、業務執行の適法性・適正性について監査しています。

その他、「J」オイルミルズ行動規範」、その遵守を規定した「企業倫理規程」などの規範・規程類を策定するとともに、経営リスク委員会などの組織を設置し、その周知・運用の徹底を図っています。

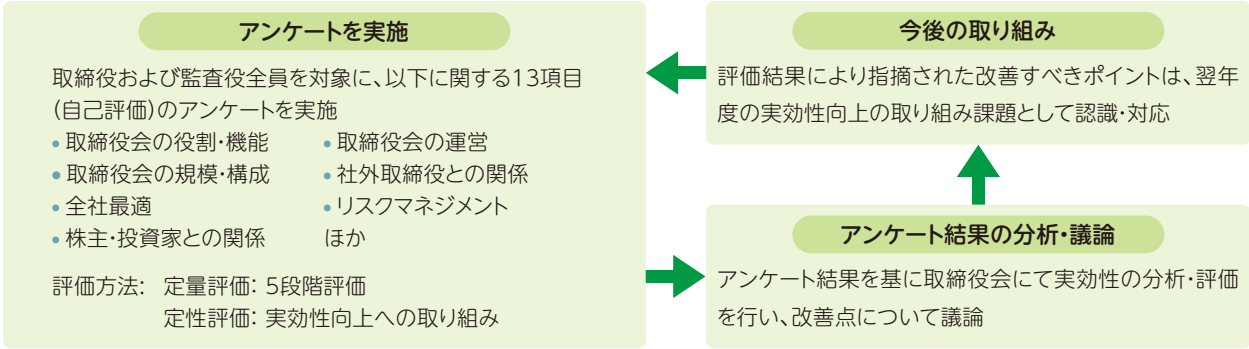
取締役会

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。2025年度は合計16回開催しました。



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・評価を行っています。



2025年度の取り組み

2024年度の実効性評価において指摘された課題を踏まえ、2025年度は以下のとおり、取り組みを進めました。

1	取締役会の位置付け(目指す姿)の明確化	当社の中長期的な成長に向け取締役会の目指す姿を定め、取締役会内でも議論を実施しました。引き続き目指す姿に向け、取り組みを継続します。
2	中長期的視点および重要性を踏まえたアジェンダの適正化	取締役会の議題カテゴリの軸を「中長期戦略」「人的資本」「ガバナンス・リスク」「モニタリング」と明確に区分し、中長期戦略関連や人的資本経営の新たな取り組み関連に議題配分をシフトすることに努めました。併せて一部モニタリング事項は報告形態を変更することにより全体俯瞰化/効率化に努めました。
3	執行側の議論の充実、情報共有の機会の確保	取締役会につながる執行側の会議体(経営会議など)での事前議論の強化を図るとともに、前年同様に取締役会事前説明の充実などの情報共有の機会の確保に継続的に取り組みました。

2025年度の実効性評価に関する評価結果

カテゴリ	議題・テーマ	概要
中長期戦略	全社戦略	・第六期中期経営計画の進捗レビューおよび次期中期経営計画に向けた重点取り組み方針 ・サステナビリティ経営の重点取り組み方針と推進体制の見直し(開示要請の厳格化への対応方針を含む)
	国内コア事業戦略	・国内油脂事業の中長期戦略の検討 ・国内油脂加工品事業の中長期戦略の検討
	海外事業・新規事業戦略	・ASEAN事業戦略(「おいしさデザイン®」の海外展開の検討など) ・北米事業戦略(事業展開方針、協業体制の検討など) ・事業ポートフォリオの高度化検討 ・SAF(持続可能な航空燃料)の事業化検討
	機能戦略	・研究開発拠点の統合によるイノベーション創出の活性化 ・「おいしさデザイン工房®」におけるソリューション提案強化
人的資本	人的資本経営関連	・人財委員会での活動を通じた人的資本経営強化の各種取り組み ・エンゲージメントサーベイ結果および向上のための各種取り組み
	指名・報酬関連	・指名諮問委員会、報酬諮問委員会の各種取り組み ・指名、報酬の各種関連議題
ガバナンス・リスク	取締役会実効性向上関連	・取締役会の実効性向上のための各種取り組み、および実効性向上に資するガバナンス体制の検討
	経営リスク関連	・経営リスク委員会での活動を通じたリスク対応の各種取り組み ・リスク項目の再評価およびリスクマップの見直し
	その他ガバナンス関連	・グループガバナンス強化に向けた各種取り組み(グループ会社戦略を含む) ・政策保有株式の保有意義の確認結果の検証 ・内部監査の実行状況および監査機能強化の取り組み
モニタリング	—	・連結業績の進捗状況 ・各機能の重要な業務執行の状況 ・経営会議傘下の各種諮問委員会の活動状況 ・その他重要な業務執行に関する個別議題

2025年度の実効性評価に関する評価結果

取締役会の実効性における定量評価については一定程度の水準を満たしていることを確認しています。2025年度の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2024年度より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。2026年度においては、2025年度の取り組みを継続して推進するとともに、取締役会での議論も踏まえ、以下の取り組みを一層推進していくこととしました。
--	--

2026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	現機関設計下でのモニタリングボードへの移行の検討	監査役会設置会社の枠組み内でのモニタリングボードへの移行を段階的に推進するために、設定すべきアジェンダとその設計(頻度・粒度)の見直しを図ります。
2	コーポレートガバナンスの目指す姿のレビュー	次期中期経営計画に向けたアクションの経営管理基盤強化の一環として、中期的なガバナンスのあり方と方針のレビューを実施します。

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2名の計3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事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を決議したほか、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、経営リスク委員会などの重要な委員会で取り

上げられた事案の検討などを協議しています。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ました。また、監査役会の活動状況については監査役監査活動報告として年1回取締役会に報告しています。

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副社長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などの委員会機能の検証 ・ 監査部と連携し、監査状況を確認 ・ 関係会社監査強化の検証
社内風土改革の取り組みの検証	・ 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	・ 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

以前から、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。2025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てディスカッションを実施しました。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いますが、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にサポートしています。

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。2025年度は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、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います。

2025年度の指名諮問委員会で議論された主な審議テーマ

- CEOサクセッションプラン
- 経営人財サクセッション
- 取締役のスキルマトリックス
- 取締役および執行役員の選解任案



CEOの選任、解任、サクセッションプラン(後継者計画)
<https://www.j-oil.com/ir/materials/JOYLCG-2026.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。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。2025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。

2025年度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(固定報酬、短期および長期インセンティブ)
- 役員株式給付制度に関する審議

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います。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、7名で構成されています。また、監査役3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1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。

Ref. P.62-63 スキルマトリックス

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て設計しています。

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を算定しています。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、非業務執行取締役、社外取締役および監査役は固定報酬のみの支給です。

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とにつき、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、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た議長分で構成しています。

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います。

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います。

2022年度に、非財務情報を通じた企業価値向上の推進のため、役員の個人別目標にESG指標を組み入れました。ESG指標はエンゲージメントサーベイスコアと人材育成を必須とし、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(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×役位ごと配分*1)	役位別付与基準ポイント×各指標*2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・クロールバック条項対象)

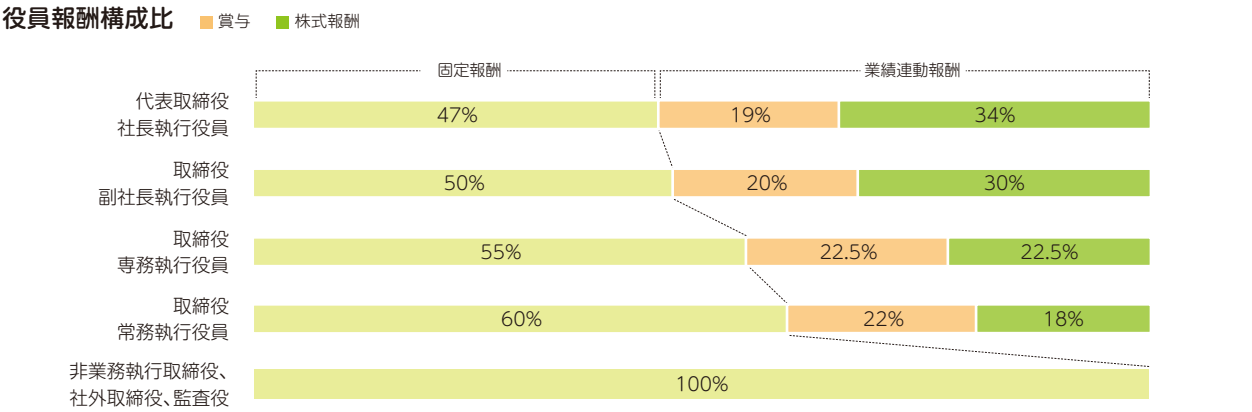
※1 役位ごと配分: 役位により決定 ※2 指標: 連結営業利益、ROIC、ROE、EPS

2025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		
			賞与 (金銭報酬)	株式報酬 (非金銭報酬など)	
取締役(社外取締役を除く)	181	126	28	26	5
監査役(社外監査役を除く)	34	34	—	—	2
社外役員	74	74	—	—	8

注1 固定報酬および員数には、2025年6月25日開催の第23回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役2名、社外取締役1名および監査役1名、社外監査役1名を含んでいます。
注2 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3 賞与の金額は、支給予定の金額です。
注4 社外取締役2名は無報酬のため含まれていません。

役員報酬構成比

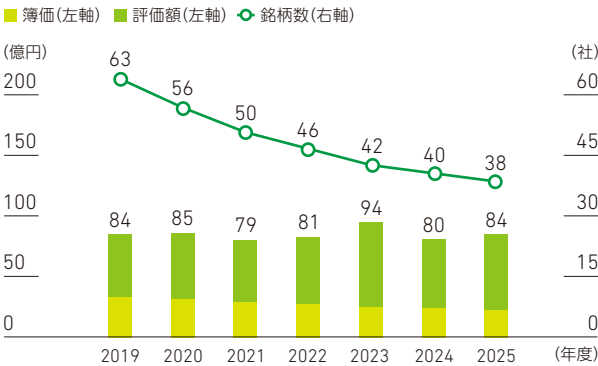


政策保有株式

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。当社の持続的な成長や、企業価値向上に資すると認められる株式に限り、必要最小限の保有としています。保有の適否については、個別銘柄ごとに取引関係や事業上の意義などを含めた多面的かつ総合的な観点から保有意義を確認するとともに、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的に評価しています。これらの検証結果を踏まえ、取締役会において年1回、保有可否を総合的に判断し、保有意義が希薄と判断された株式は、順次売却を進めています。また、保有意義が認められる株式であっても、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、2025年度では、投資有価証券6銘柄を売却し、このうち3銘柄について全数売却を実施しました。

政策保有株式の推移*



※金額は貸借対照表計上額、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

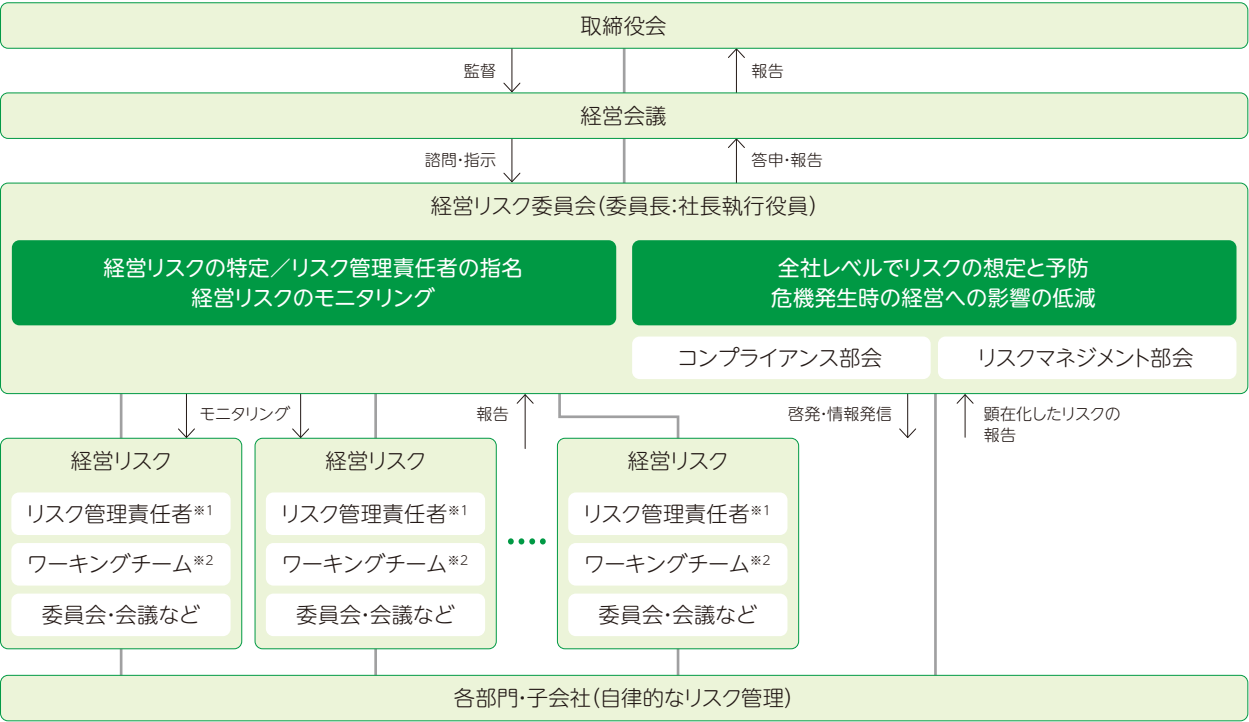
アンス部会は、リスクマネジメントの重要な要素であるコンプライアンスを司り、従業員意識の向上やコンプライアンス違反への対処などを任務としています。

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 リスク管理責任者はCxOを含む執行役員 ※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

リスクマネジメントプロセス

当社では、マテリアリティや中期経営計画、行動規範などを踏まえ、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。

2025年度においても、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トップ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、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、2026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。

リスク情報
<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。

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-オイルミルズ行動規範」の有効性を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、類似職場を含む関係部門へ再発防止策を展開しています。

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(ヘルプライン)を設けています。社内研修や社内啓発などで、内部通報制度(ヘルプライン)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。

(2025年度内部通報・相談件数:24件)

2025年度の主な取り組み

- 内部通報制度(ヘルプライン)の周知促進
- コンプライアンス研修の実施
- コンプライアンス(人権)に関するe-ラーニングの実施(回答者1,490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