



Joy for Life

J-オイルミルズグループ

統合報告書

2026

J-オイルミルズグループ 統合報告書 2026 目次

イントロダクション

ハイライト／用語集.....	1
企業理念体系図・編集方針／位置付け・制作フロー.....	2
At a Glance.....	4
事業概要.....	5
事業活動による社会への価値創出.....	6
CEOメッセージ.....	8

価値創造ストーリー

価値創造のあゆみ.....	14
価値創造モデル.....	16
価値創造を支える「おいしさデザイン®」.....	18
取締役副社長執行役員 CTOメッセージ.....	20
dX推進に関する基本的な考え方.....	24

価値創造戦略

事業戦略(CCOメッセージ).....	26
取締役鼎談(CEO×取締役副社長執行役員 CTO×社外取締役)	28
これまでの中期経営計画の進捗と今後の方向性.....	32
財務戦略(CFOメッセージ).....	36

価値創造基盤

サステナビリティマネジメント.....	40
マテリアリティ.....	42
環境負荷低減に向けた取り組み.....	46
人財戦略(CHROメッセージ).....	50
人権の尊重.....	54
価値創造を支えるバリューチェーン.....	56
ステークホルダーエンゲージメント.....	59

コーポレートガバナンス

役員体制.....	60
新任社外取締役メッセージ.....	64
コーポレートガバナンスの強化.....	66
リスクマネジメント／コンプライアンス.....	74

データ編

11年間の財務サマリー.....	76
原料価格データ.....	78
非財務データ.....	79
会社情報.....	80

ハイライト



CEOメッセージ

Ref. P.8

外部環境の変化を成長機会に変え、事業ポートフォリオ変革と基盤強化を通じた持続的な成長戦略を語ります。



取締役副社長執行役員 CTOメッセージ

Ref. P.20

技術・知財・人財・dXを融合した持続的な価値創造と成長への挑戦を語ります。



取締役鼎談

Ref. P.28

顧客志向を起点とした事業変革とポートフォリオ高度化、それを支える人的資本とガバナンス強化・事業変革が生み出す価値創造ストーリーを語ります。

用語集

本報告書で使用している主要な用語および関連する用語の定義は以下のとおりです。

用語(50音順・アルファベット順)	本報告書の定義	主な関連ページ
おいしさデザイン®	「あぶら」と各種素材・技術の組み合わせにより、「味・風味・食感」を設計し、お客さまのニーズに応じたおいしさを実現する、当社グループ独自のアプローチ。	P.11、18、20、26
オイルバリュー、ミールバリュー	大豆を搾油して得られる大豆油と大豆ミールの販売価値の構成比率を示す指標。シカゴ商品取引所(CBOT)では、大豆に加え、大豆油、大豆ミールが同時に取引されており、それぞれの価格に基づき、製品価値全体に占める油(オイル)と油糧(ミール)の相対的な価値が算出される。両者は表裏の関係にあり、このバランスはボードマージンと併せて搾油事業の収益構造や市場環境を把握するために用いられる。	P.9、26、28、78
ボードマージン	シカゴ商品取引所(CBOT)における大豆・大豆油・大豆ミールの価格に基づき、大豆を搾油して得られる製品価値の合計から原料大豆価格を差し引いて算出される指標。搾油による粗収益(搾油マージン)の水準を示すものであり、搾油事業の収益性や市場動向を把握するための指標として用いられる。	P.9、26、28、78
ボラティリティ	価格や収益などの変動の大きさを示す概念。一般に、ボラティリティが高いほど、事業環境や業績の変動リスクが大きいことを意味する。	P.12、16、36、37
dX	デジタルトランスフォーメーション。デジタル技術の活用を通じて業務プロセスやビジネスモデルを変革し、価値創出の在り方そのものを変えていく取り組みを指す。当社グループではデジタルを目的ではなく手段と捉え、「トランスフォーメーション(X)」の実現に重きを置いていることから、「dX」と表記。	P.23、24、25
SUSTEC®(サステック)	加熱調理時の劣化に伴う油の酸価上昇、着色、ニオイの発生を抑えることができる当社グループ独自の食用油技術。劣化を遅らせることで、従来に比べて品質を安定させることが可能。これにより油の交換頻度を低減し、原料使用量の削減によるコストダウンと環境負荷の低減、さらに、交換作業における負荷軽減に寄与する。本技術は、「長徳®」や「すごい長徳®」などの製品に活用。	P.27、34

■ 目指すべき未来

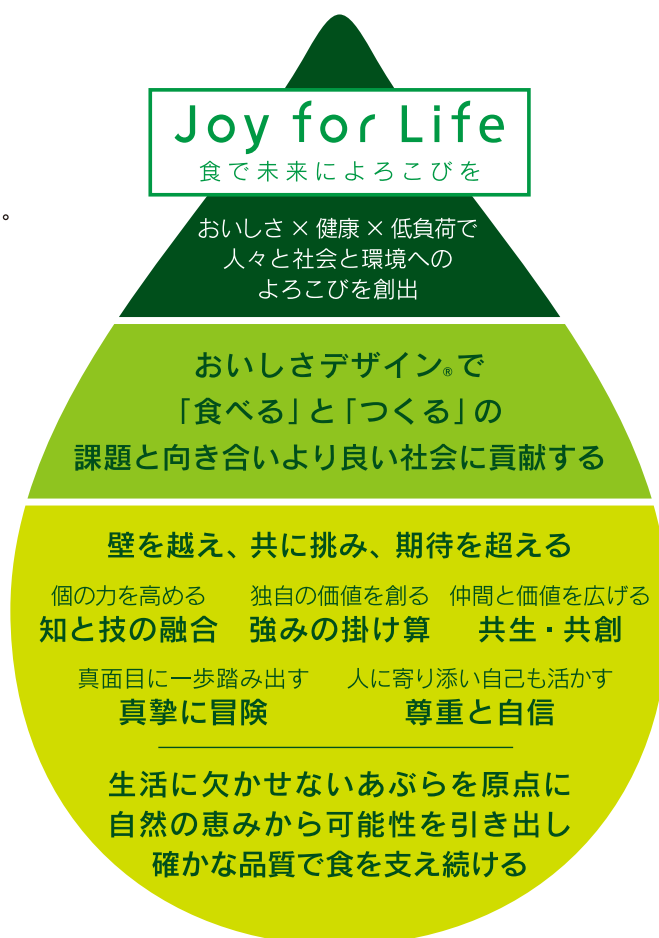
植物から生まれる「あぶら」「でんぶん」「たんぱく」。
人が生きるために欠かせない3つの要素を活かして
おいしさ、そして人々の健康、社会や環境の負荷抑制に貢献し、
未来のよろこびを増やしたい。
それが私たちが目指す未来「Joy for Life®」に込めた想いです。

■ 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。



統合報告書2026編集方針

本報告書は、当社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、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまにお伝えすることを目的に作成しています。

今回は、下記をポイントとして編集しました。

- ・ 第六期中期経営計画の最終年度として、外部環境の変化への対応状況と、将来の成長に向けた取り組みを体系的に整理
- ・ 次期中期経営計画を見据え、既存事業の強化と成長基盤となる注力領域を軸に、収益拡大の考え方を明示
併せて下記の構成・表現の改善に取り組みました。
- ・ 全体を通じたストーリーの一貫性の向上
- ・ チャートなどの活用による視覚的な分かりやすさの強化

本報告書が、ステークホルダーの皆さまとの対話の促進に資することを期待しています。今後も本報告書およびコーポレートWebサイトを通じて、取り組みの継続的な情報開示と対話の充実を図っていきます。

報告対象期間

当社グループの2025年度(2025年4月1日～2026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(国内・海外)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

2026年9月

本報告書中の表記について

株式会社J-オイルミルズ単体を「当社」、株式会社J-オイルミルズと連結子会社(国内・海外)を含むグループ全体を「当社グループ」としています。また、下記の会社については一部で略記を用いています。

- ・ J-OIL MILLS(THAILAND)Co., Ltd. → JOT
- ・ Premium Fats Sdn Bhd → PF(※2026年5月、PVOへ売却)
- ・ Premium Vegetable Oils Sdn Bhd → PVO
- ・ Siam Starch(1966)Co., Ltd. → SSC

将来に関する予測・予想・計画について

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

参考とした主なガイドライン

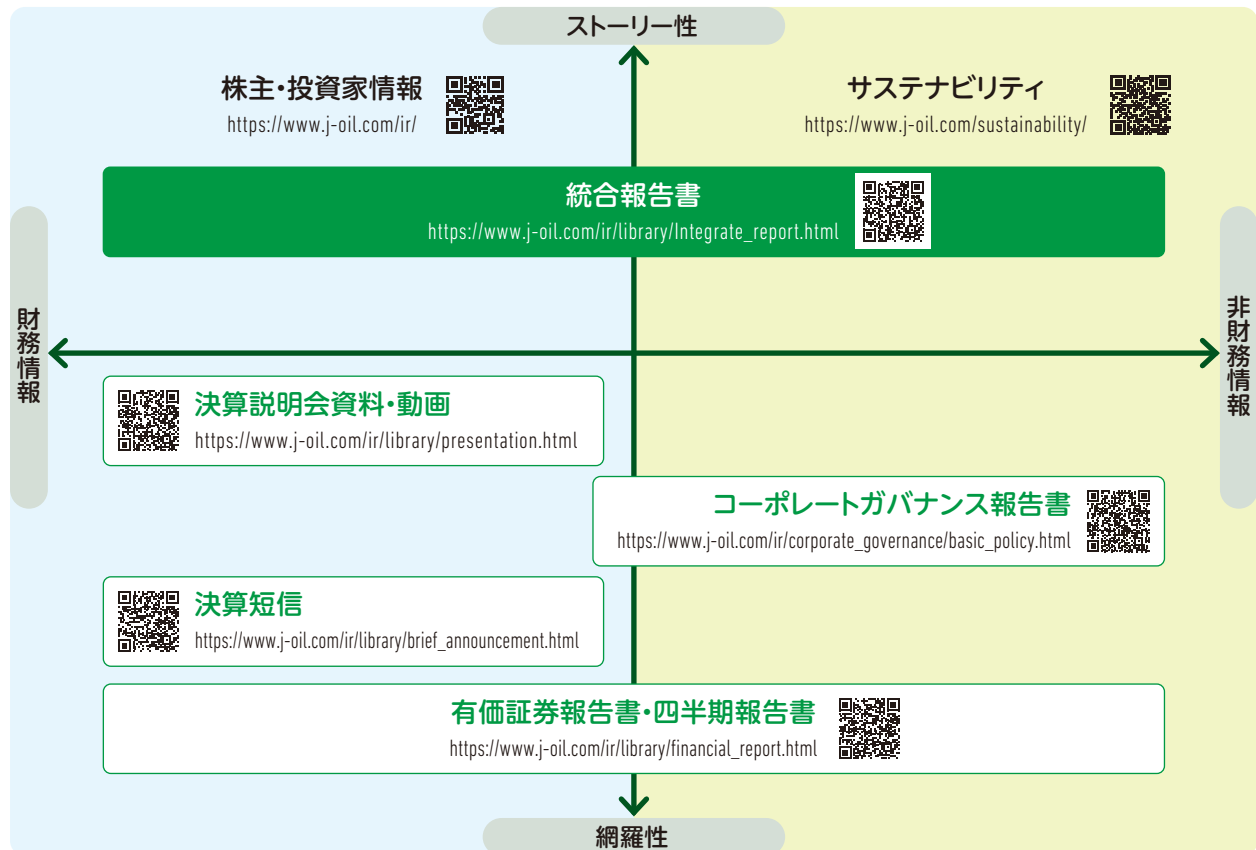
- ・ IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」
- ・ 経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス2.0」



統合報告書の位置付け

本報告書はストーリー性を重視し、情報を集約して掲載しています。網羅的なデータを含む情報はコーポレートWebサイトに掲載しています。

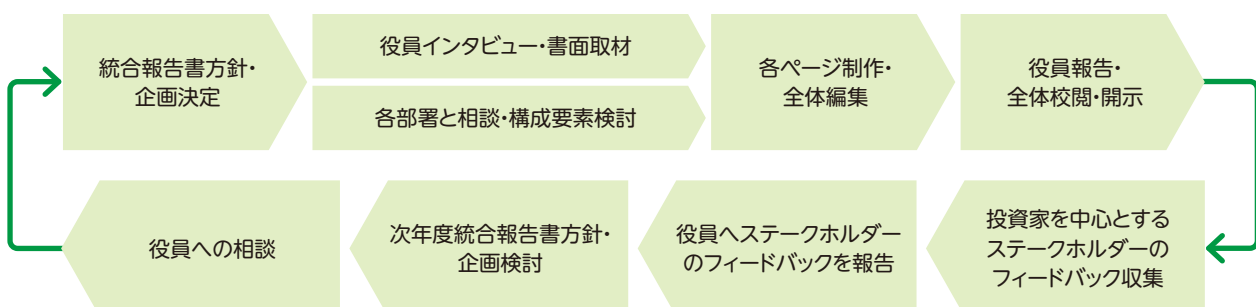
 **コーポレートWebサイト**
<https://www.j-oil.com/>



統合報告書制作フロー

本報告書はコーポレートコミュニケーション部 サステナビリティ戦略推進グループが中心となり、役員に相談しながら、さまざまな部署やグループ会社と議論を重ね、作成しています。

制作: コーポレートコミュニケーション部 サステナビリティ戦略推進グループ



At a Glance

(2025年度、生産拠点は2026年5月末時点、パーム農園までのトレーサビリティ率は2025年1月-12月の実績)

国内外の従業員数



1,222名

Ref. P.76-77

生産拠点



6 拠点

※2026年5月、海外製造拠点のPFをPVOへ売却

Ref. P.57

創業



200年

(1826年創業)

Ref. P.14-15

売上高



2,266 億円

Ref. P.76-77

営業利益



44 億円

Ref. P.76-77

1株当たり配当金(配当性向)



70 円 (48.7%)

Ref. P.76-77

CO₂排出量(Scope1、2)



39%削減

2030年度までの目標

50%削減

(2013年度比)

Ref. P.48

パーム農園までの トレーサビリティ率



83%

2030年度までの目標

100%

Ref. P.58

水使用量



21%削減

2030年度までの目標

30%削減

(2019年度比)

Ref. P.49

業務用植物油販売量シェア※1

約 **40**%



長持ち油

調味・
調理油

家庭用植物油販売量シェア※1

約 **20**%



ベーシック
オイル

プレミアム
オイル

家庭用オリーブオイル購買容量※2

No.1



オリーブオイル

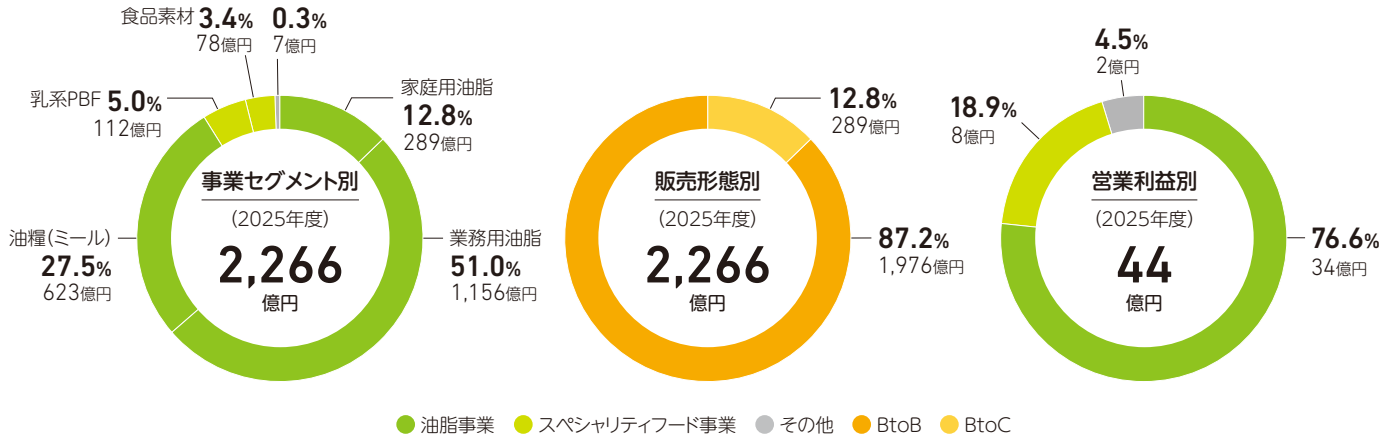
※1 シェアは主要企業ベースの国内販売量(日刊経済通信社調べ2025年度)より当社推定 ※2 インターエスシー オリーブオイル市場2025年4月~2026年3月購買容量



事業概要

売上高構成比

営業利益構成比



※構成比については小数点第2位で四捨五入しており、小数点第1位まで表示しています。また合計が100.0%になるよう一部項目を調整しています。 Ref. P.76-77

油脂事業

主に海外から原材料を調達し、油脂と油糧(ミール)に加工・販売する当社グループの主力事業です。汎用品から、調理・調味・健康機能を備えた高付加価値品まで、幅広く展開しています。

家庭用油脂



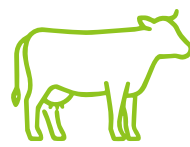
おいしさと健康、低負荷を提供する
さまざまな商品を製造・販売

業務用油脂



独自技術を活かして、プロのお客さまや食品メーカーの課題解決に貢献

油糧(ミール)



搾油処理後の油糧(ミール)を
配合飼料や有機肥料に利用

スペシャルティフード事業

「あぶら」「でんぷん」「たんぱく」などの植物性原料に独自の加工技術やアプリケーション技術を用いた製品によって、「おいしさ×健康×低負荷」をテーマとした価値提供を国内外で実現しています。

乳系PBF



マーガリンや粉末油脂などを、製菓・製パンの
プロのお客さまや食品メーカー向けに展開

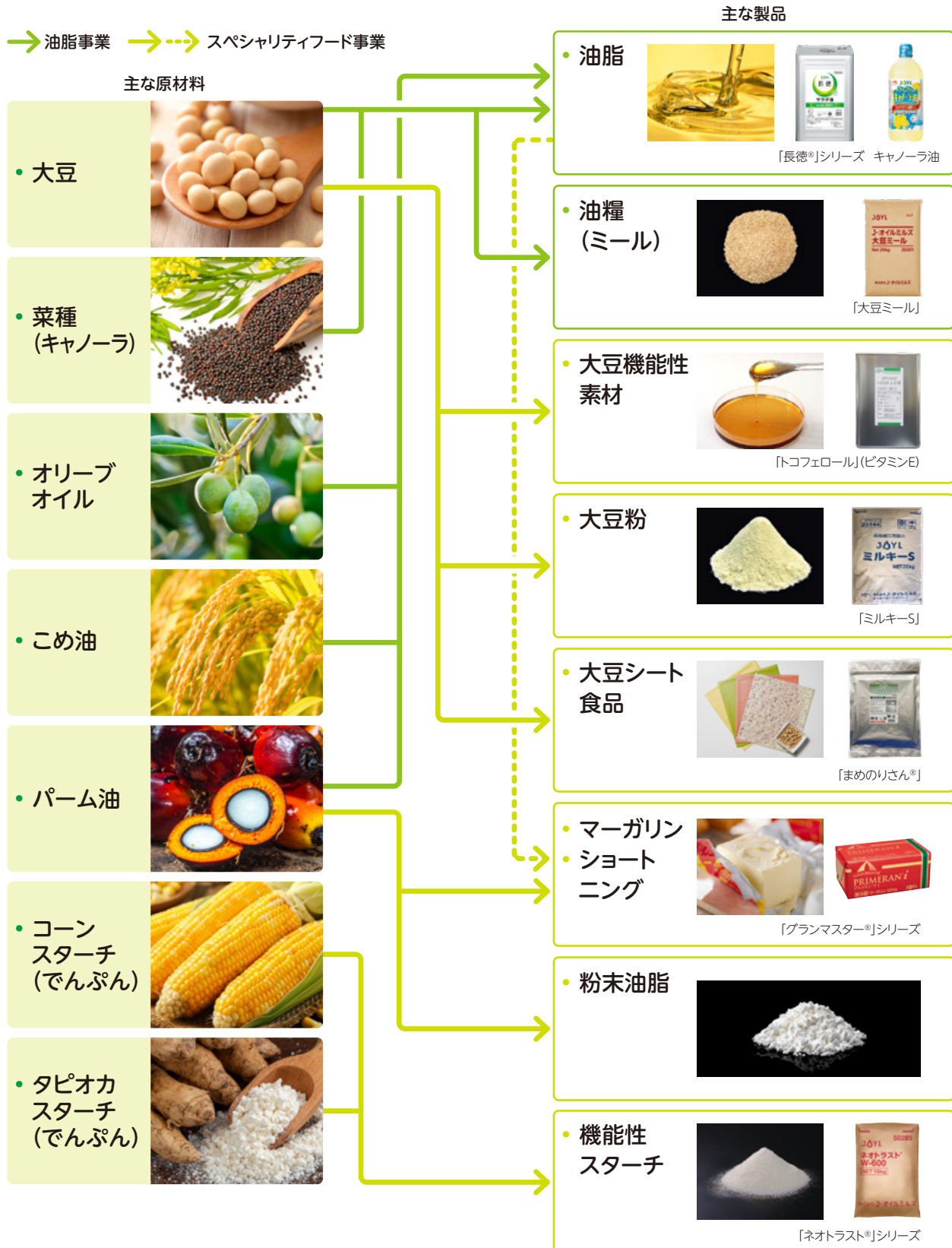
食品素材



食品メーカー向けに、スターチ製品や機能性
食材、大豆たんぱく食品の開発・販売

事業活動による社会への価値創出

当社グループは、大豆や菜種などの原料を起点に、多様な製品へと価値を広げています。食を支える油脂製品から食品素材、飼料原料まで、幅広い分野を通じて社会に貢献しています。※原材料および製品の主要な流れを示したチャートです。



主な使用シーン



加工食品工場

ジューシー感向上や口どけ、風味保持などの付加価値を提供。ソーセージやハム、練り物、カップスープ、土産菓子、コーヒーミルク、マヨネーズなどに使用



菓子・パン店

風味や口どけの良い生地づくりを実現



セントラルキッチン

チェーン店などの調理の効率化や、品質・味の標準化を実現



家庭

おいしさ、健康、低負荷な商品を通じて食生活の質向上に貢献



レストラン、スーパーマーケット、コンビニエンスストア

外食・中食での、おいしさや作業負荷の軽減にも貢献



海外の日本食レストラン

すしなどの海苔代替品に使用し、日本食をより食べやすくする価値を提供



畜産・園芸農家

配合飼料や有機肥料などの原料として広く提供

CEOメッセージ



代表取締役社長執行役員 CEO
春山 裕一郎

お伝えしたいこと

1. 外部環境

外部環境変化を成長機会として捉え、収益力の早期回復を最優先に、将来の成長戦略を着実に実行して事業成長を実現します。

2. 次期中期経営計画の方向性

現在のコア事業の強靱化と、成長の基盤となる三つの注力領域を軸に、収益拡大に向けて自社の事業構造を最適化します。

3. 成長戦略

三つの注力領域における高付加価値品の拡販・海外事業戦略拡大により、事業ポートフォリオの高度化と自社の競争優位性の強化を図ります。

4. 基盤強化

サステナビリティ経営、人的資本強化による経営基盤強化を通じて、持続的な企業価値向上を図ります。

5. ステークホルダーの皆さまへ

「顧客志向の進化」に取り組み、顧客ニーズを見極めて価値を提供していくことで、持続的な成長を実現します。

2025年度の振り返りと今後の外部環境の見通し

2025年4月に社長執行役員CEOに就任し、同年6月には代表取締役役に就任しました。前年度の好業績を踏まえ、新しい経営チームの下、高付加価値品の拡販や事業ポートフォリオ高度化、経営会議の諮問機関である人財委員会を軸とした人的資本経営の推進など、成長戦略と経営基盤強化に取り組みました。しかし、昨年6月の米国環境保護庁(EPA)によるバイオ燃料混合義務量引き上げ計画の発表を契機に、オイルバリュー高騰とミールバリュー低下が進み、油脂のコスト環境は大きく悪化しました。その結果、2025年度は前年比で減収減益となりました。

2026年度に入っても、オイルバリューが高騰しミール

バリューが低下した状況の継続に加え、中東情勢の緊迫化に伴う原油価格上昇により、物流費、エネルギーコスト、包装資材費などが上昇し、事業環境は一段と厳しさを増しています。しかしながら、予期せぬ市場環境の変化があっても、それを乗り越え成長につなげることが上場企業としての使命です。当社グループは、販売価格改定の完遂、dX推進による業務変革、高付加価値領域の拡大を最優先課題として取り組んでいます。第六期中期経営計画は未達となる見込みですが、その事実を真摯に受け止め、収益力の早期回復と次期中期経営計画における成長基盤の確立に全力を尽くしていきます。

次期中期経営計画の方向性と注力領域

外部環境が激しく変化する中、CEOとしての私の使命は、変化を前提に未来を切り拓く方向へ会社を導くことだと考えています。当社グループは「Joy for Life® 一食で未来によるこびを®-」を目指すべき未来(ビジョン)として掲げており、社長就任以来、その解像度を高めたいと考え

てきました。5年後、10年後に目指す姿をより明確にし、事業戦略や従業員一人ひとりの行動につなげていきたいと考えたからです。もちろん、事業環境の変化に応じて未来像も変化していく可能性はありますが、現時点でのありたい姿と進むべき方向性を明確にし、その実現に向けて

図1 顧客志向の進化を起点とした成長戦略

市場・顧客起点で注力領域を明確にし、経営資源の集中により成長を実現する

顧客志向の進化

顕在化したニーズへの対応から顧客の事業課題を起点に価値提供の在り方を高度化

コア事業の強靱化・高度化

リソースの創出

注力領域

1 提供モデルの高度化
統合ソリューション
デザイナーへの進化

2 新しい価値創造
生活者未充足
ニーズの解決

3 競争軸の高度化
サステナビリティ
への貢献

成長戦略

事業ポートフォリオの
高度化

海外展開の加速

新たな市場・顧客への
価値提供

経営基盤強化

dX推進
dXによるビジネス変革、社会変革を推進

人的資本経営推進
成長分野をリードする人財強化

挑戦を続けることが重要と考えています。

この一年、経営チームで当社グループの強みや成長機会について議論を重ね、コア事業の強靱化・高度化を基盤として、将来の成長に向けた三つの注力領域を定めました。Ref. P.9 [図1]顧客志向の進化を起点とした成長戦略

現在は、この考え方を踏まえ2027年度を開始年度とする次期中期経営計画の策定を進めています。

コア事業の強靱化・高度化

現在の油脂を中心とした事業を「コア事業」と位置付け、徹底的な効率化を図り「キャッシュカウ(金のなる木)化」の実現を目指します。dX活用による業務プロセス改革やコスト構造の見直し、人員配置の最適化を通じて、安定的なキャッシュ・フロー創出基盤へ転換を図ります。

注力領域1: 統合ソリューションデザイナーへの進化

従来の油脂・スターチ製品の提供に加え、他の素材や周辺サービスを組み合わせることで、お客さまの課題に対する解決力を高めます。素材の提供にとどまらず、「おいしさ」を実現するプロセスそのものに踏み込むことで、これまでにない課題解決や価値の提供を目指します。

注力領域2: 生活者未充足ニーズの解決

簡便性・健康・高品質といった付加価値を軸に、既存のオリーブオイルやサプリメントオイルなどを含め、新たに

生活者ニーズに応える製品開発とブランド強化を進めます。量的拡大だけでなく、商品力とブランド価値向上を通じて選ばれる理由を明確化し、収益性の高い事業構造への転換を図ります。

注力領域3: サステナビリティへの貢献

環境負荷低減に加え、人手不足・労働負荷の低減といった社会課題の解決に資する製品・サービスの提供を強化します。当社グループでは、これまで、お客さまの労働負荷の低減に貢献する長持ち油や、プラスチック使用量の削減に寄与する紙パック油など、「おいしさ」「健康」に加え、「低負荷」という価値の提供に取り組んできました。今後は、これらの強みをさらに進化させるとともに、SAF(持続可能な航空燃料)の原料などバイオ燃料関連も含めた新たな成長機会の取り込みを推進することにより、社会のサステナビリティへ貢献していきます。

これら三つの注力領域への取り組みを通じて、お客さまや社会への提供価値を高めるとともに、収益性と成長期待の向上を実現し、企業価値向上につなげていきます。次期中期経営計画においては、上記の注力領域を明確にするとともに、それを支える財務・製造・知的・人的・社会関係・自然資本などの経営資源と、そこから創出される経済的価値・社会的価値とのつながりを、価値創造プロセスとしてより具体的に示したいと考えています。

企業価値向上に向けて強化する取り組み

2026年度を最終年度とする現中期経営計画については、当初想定を超える外部環境の変化の中、油脂事業の収益力向上や新規事業・海外事業の収益化に課題を残しています。株式市場からの評価は厳しく、PBRは1倍を下回る状況にあり、この事実を真摯に受け止めています。

足元の業績は不十分ですが、一方で2025年度は次の成長に向けた具体的な取り組みが動き始めた一年でした。成長戦略では、「おいしさデザイン®」提案を含めた高付加価値品・サービスの拡大を進め、家庭用オリーブオイ

ルや業務用長持ち油「長徳®」の販売が順調に拡大しました。また、北米では味の素グループのAjinomoto Health & Nutrition North America, Inc.社との協業体制を構築しました。既存製品の販売拡大に加え、新たな油脂製品の事業化やラインアップ拡充に向けた取り組みを進めています。さらに、海外M&A推進体制の整備やスペシャリティフード事業の構造改革、CCC短縮、政策保有株式の削減など、成長基盤・資本効率の強化に向けた施策も着実に進展しています。

今後は、PBR向上に向けて「利益率の向上」と「期待成長率の向上」を最優先課題として取り組みます。

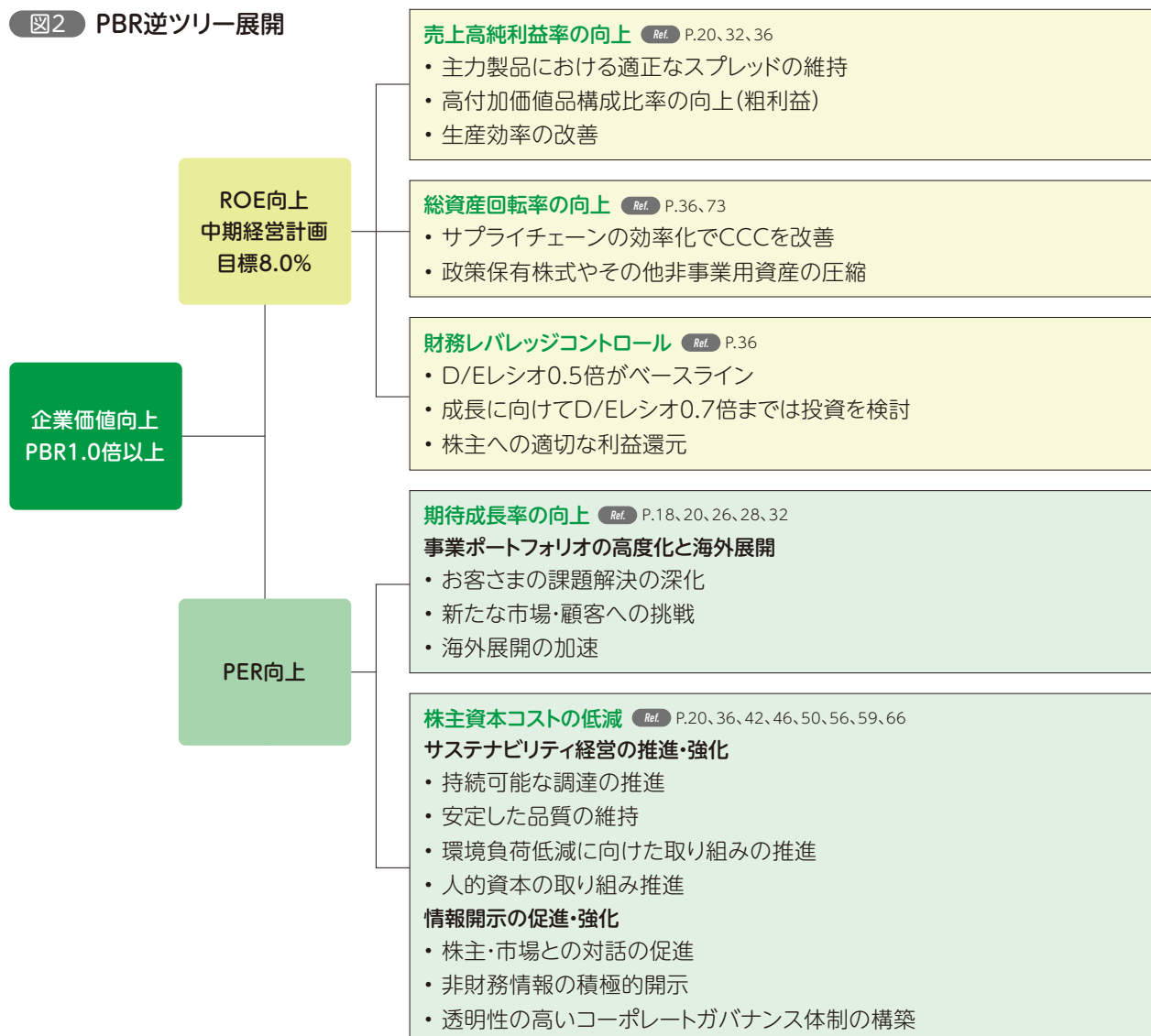
Ref. P.11 [図2]PBR逆ツリー展開

利益率の向上は、足元では価格改定の完遂が重要となりますが、単なる収益の極大化ではありません。お客さまや社会の課題解決を通じて適正な利益を創出していくことであり、当社グループの目指すべき未来（ビジョン）である「Joy for Life®ー食で未来によるこびを®ー」にも通じる考え方です。

当社グループは、油脂の販売を通じて幅広いお客さまとの接点を有するとともに、油脂と独自の機能性スターチを組み合わせることで、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、すなわち「おいしさデザイン®」を強みとしています。今後は、これまで蓄積してきた経験や知見に加え、従来は料理人の技術や経験により導き出されていた「おいしさ」に科学的な解釈を加えることで、「おいしさデザイン®」をナレッジとして体系化し、その提案力をさらに高度化していきます。お客さま自身も気づいていない潜在的な課題に対し、独自のソリューションを提供することで差別化を図るとともに、このナレッジを活用した新たなビジネスモデルの構築やASEAN・北米を中心とした海外への展開を進め、当社グループならではのポジショニングを確立していきます。

図2 PBR逆ツリー展開





さらに、現在策定を進めている次期中期経営計画の注力領域に沿った取り組みを通じて、高付加価値領域の拡大と事業ポートフォリオの高度化を進めていきます。これにより、国内油脂事業への依存度を低減するとともに、収益基盤の安定化と成長力の向上を図り、企業価値向上につなげていきます。これは株主資本コスト算定モデルであるCAPM(株主資本コスト算定モデル)の観点からも、事業リスクの低減によるリスクプレミアムの低下を通じ、資本コストの低減に資するものと考えています。

また、ESGに関する取り組みを着実に推進するとともに、その進捗や成果を株主・投資家をはじめとする外部ス

テークホルダーへ継続的に発信することで、当社グループへの理解と評価の向上につなげていきます。事業の持続性や成長性に対する信頼を高め、結果として株主資本コストの低減に寄与するものと考えています。そのため、今後も株主・投資家を含む外部ステークホルダーとの対話を一層強化していきます。

中長期的な株主還元方針についても見直しを進めています。油脂を中心としたボラティリティの高い事業構造からの転換を図り、収益の質を高めることで安定的なキャッシュ創出力を強化し、従来の配当性向に加え、DOE3%水準を意識した配当方針への転換を目指していきます。

経営基盤強化に向けたサステナビリティ経営と人的資本

当社グループは、環境・社会課題の解決と企業価値向上の両立を目指すサステナビリティ経営を推進しています。その推進体制として、取締役副社長執行役員CTOを委員長とする「サステナビリティ委員会」を設置し、全社横断の体制で、環境、人権、調達、物流などの重要課題に関する取り組みを推進しています。気候変動や人権などの各種課題への対応については、目標の達成に向けて着実に進展させています。2026年度からは、同委員会内に「サステナビリティ方針策定チーム」を設置し、外部トレンドの把握と当社グループにおける取り組み方針を検討す

るインテリジェンス機能を整備しました。現在、SSBJ基準への対応も見据えながら、中長期的なサステナビリティ方針の策定を進めています。

サステナビリティ経営の実現を支える最も重要な経営基盤が変革と成長を担う人財と組織風土であり、人的資本経営を中核テーマの一つに位置付けています。一人ひとりの専門性向上と働きがいの実現に加え、多様な人財が自律的に行動し環境変化を先取りしながら共創を生み出す組織づくりにこだわっていきます。技術革新が進む中、従来の延長線上の発想や業務の進め方では競争優位



性を維持することが難しくなっています。当社グループが社会に必要とされ続けるためにも、新たな価値創出に挑戦できる人財の育成が重要です。そこで「人財委員会」を設置し、人財戦略の策定と実行をより体系的に進めています。とはいえ注力すべきテーマが多岐にわたることから、優先事項を厳選し、昨年度は次世代経営人財の育成基盤整備に集中して取り組み、育成投資を開始しました。2026年度は次期中期経営計画の事業戦略と連動した人財ポートフォリオの具体化と体制整備計画の策定を進めています。

また、社内のベクトルを合わせ、組織の一体感を醸成するため、経営メンバーと従業員との双方向コミュニケーションを重視しています。2025年度は国内外で44回の対話会を実施し、「当社グループをこのように変えていきたい」という意思や経営の方向性を共有した上で意見交換を行いました。その結果、従業員エンゲージメントサーベイのスコア向上が確認されました。一方で戦略浸透には課題が残るため、2026年度は次期中期経営計画の方向性や注力領域に関する考え方を共有した上で、事業戦略への提言や従業員自身や職場での取り組みについて考える機会を設けながら対話を深めています。こうした取り組みを通じて、自律的に考え行動する組織文化の定着を進めています。

dX推進による業務革新にも注力しています。これまで経験や勘に依存してきた業務プロセスを、客観的なデータに基づく判断へと転換し、効率と効果の最大化を図るこ

とが大きな狙いです。例えば営業・マーケティング領域では、価格改定シミュレーションやマーケティング施策の投資採算性を可視化する仕組みを活用し、目的に応じた最適な打ち手を選択できる環境を整備しています。また、サプライチェーンマネジメント領域では、全社的なシステム導入を通じて、コスト変動に応じた価格政策や販売方針をサプライチェーン全体で整合的に運用できる体制の構築を進めています。こうした業務革新は、従業員一人ひとりの能力発揮を後押しし、人財価値の最大化につながるものと考えています。

また、国際情勢や市場ニーズの変化、テクノロジーの進化など、外部環境が急速に変化する中、経営に大きな影響を及ぼすリスクを適切に把握し対応するため、代表取締役社長執行役員CEOである私を委員長とする「経営リスク委員会」を設置しています。2026年度は15の経営リスクを選定し、それぞれの影響度や発生可能性を踏まえながら対策の進捗をモニタリングし、リスク低減に取り組んでいます。

マテリアリティの一つである「コーポレートガバナンスの強化」については、取締役会実効性評価の結果を踏まえ、中長期的な企業価値向上に向けた議論の充実を図ってきました。2025年度は戦略に関する議論の質が向上したとの評価を得ており、今後も監査役会設置会社としてのモニタリングボードのあるべき姿を追求しながら、ガバナンスのさらなる高度化に取り組んでいきます。

ステークホルダーの皆さまへ

油脂業界は現在、大きな変革期にあります。AIの進展や社会構造の変化により、従来の延長線上では競争優位性を維持することが難しい環境となっており、変化を先取りした取り組みが必要です。こうした中で重要となるのが、お客さまや社会の潜在的なニーズを見極め、新たな価値を提供していくことで、存在意義の向上と持続的な成長を実現していきます。

当社グループは旧事業会社の創業から数えて200周年という節目を迎えました。旧事業会社が大切にしてきた商売の基礎に立ち返り、「顧客志向の進化」に取り組みます。新たな価値提供を通じて人々の暮らしに貢献し、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」の実現に向けて挑戦を続けていきます。今後ともご支援を賜りますよう、お願いいたします。



1826～

時代
背景

近代化に伴い油が食生活に
浸透

当社の前身である3社が誕生
し、製油産業の発展を牽引

味の素製油

1826



熊沢家で水車式搾油場をつくる

吉原製油

1855



吉原商店が創業

ホーネンコーポレーション

1907



南満州鉄道が大連で大豆製油の
研究を開始

1950～

高度経済成長に伴う消費拡大

スーパーマーケットの誕生や外
食・中食などの新市場に対応

家庭用油脂製品の発売

保存性に優れたプラスチック容器など
の開発



プラスチック容器

業務用と加工食品
向け製品の生産が
活発化



原料搾油後に生じ
る油糧(ミール)の
飼料利用拡大



1990～

生活様式の変化に伴う食の
多様化、高付加価値化

健康志向に応える油など、
高品質・多機能化を推進

1993

紙パックの食用油を発売し、環境対
応型容器として業界初の「エコマー
ク」取得



ホーネンコーポレーション
豊年サラダ油エコパックス

2002

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

2003

吉原製油株式会社も参加し、持株会
社名をJ-オイルミルズに変更



1927年発売
「豊年油®16.5kg缶」



1962年発売
「大豆白絞油ゴールデン®
16.5kg缶」



1996年発売
JOYL「AJINOMOTO.
オリーブオイルエクストラバージン」



1958年発売
「サラダ油オレンジ
16.5kg缶」



1983年発売
JOYL「FILIPPO BERIO®
エクストラバージンオリーブオイル」



2001年発売
JOYL「AJINOMOTO. 健康サララ®」



「おいしさ」を原動力に

2026
創業200年

2004～

2021～

社会環境の変化に伴う食の外部化の進展

食を取り巻く社会課題解決への
期待の高まり各社の強みを活かした製品開発力や販売力で、用途最適化や
長持ちなどのニーズに対応した製品を展開「おいしさ×健康×低負荷」の実現
を目指した製品・サービスを展開

2004

各事業子会社の完全統合により
「株式会社J-オイルミルズ」発足

2011

粉末油脂事業に参入

静岡事業所内の粉末油脂
専用工場の外観

2021

コミュニケーションブランド
「JOYL(ジェイオイル)」を導入業務用長持ち油「長徳®」シリーズで
業界初のCFPマーク取得CO₂の「見える化」カーボンフットプリント
<https://ecolabel-jabel.jp/epd/download-document/271>
JR-BE-22001C-B_JPN
JR-BE-22002C-B_JPN

2007

「長徳®」シリーズ※で使用する独自の
長持ち技術「SUSTEC®」※で特許
取得※特許取得時の名称は、「長調得徳®」シリーズ、「TEE
UP製法」

2014

タイにJ-OIL MILLS (THAILAND)
Co., Ltd.を合併会社として設立

2018

複合型プレゼンテーション施設
「おいしさデザイン工房®」を開所

2023

製油パートナーズジャパン株式会社を
合併会社として設立

2025

非可食植物由来の国産SAF(持続
可能な航空燃料)を用いた実機飛
行を実現

2008

連結子会社である豊年リーバ株式会
社から、業務用加工油脂※および製
菓・製パン材料の販売事業を譲り受
ける

※マーガリン、ショートニング

2005年発売
JOYL「AJI-NOMOTO」
さらさら®キャノーラ油2014年発売
「グランマスター®」シリーズ2021年発売
紙パックを採用した環境配慮型商品
「紙らくパック®」シリーズ2007年発売
「長徳®」シリーズ2017年発売
「JOYL PRO®」シリーズ2026年発売
JOYL「AJI-NOMOTO」
ことばうっかりサポート えごま油の力

※製品名称と画像は2026年9月発行時点のものです

価値創造モデル

下図は、当社グループが事業活動を通じて企業価値の最大化を目指すプロセスを示したものです。企業理念体系を基盤として、マテリアリティの解決に取り組みながら、この価値創造モデルを継続して発展させることで経済的・社会的価値を創出し、持続的に企業価値を向上させていきます。

外部環境、社会課題

マクロトレンド

世界経済

- ・ 世界人口増による食料需要増加
- ・ 気候変動影響による原料需給・価格ボラティリティ上昇
- ・ 非鉱物油原料の代替需要増加

社会

- ・ 気候変動・サステナビリティ意識の高まりープランテーションや森林伐採、生物多様性への影響
- ・ 環境、資源などの課題に対して行動することが社会に定着

国内経済

- ・ 国内人口減少による需要減少
- ・ 高齢化による健康ニーズ需要拡大

技術

- ・ 遺伝子情報に基づくパーソナリゼーション
- ・ ゲノム編集作物の登場

調達環境の変化

原料価格高止まり

- ・ 世界的な油脂需要の増加

油脂マーケットの変化

- ・ 外食/小売の寡占化
- ・ キッチンテックの開発
- ・ 所得二極化による食・健康にかかるお金の格差
- ・ 時短や個食による家庭調理機会の減少

技術進展による新規参入企業の登場

- ・ 油脂原料:酵母・藻類による精密発酵技術が進む

※事業化は2040～50年

インパクト

インプット 2025年度実績(製造拠点数を除く)



財務資本 Ref. P.36-39、76-77

健全な財務基盤

自己資本比率 **66.5%**



製造資本 Ref. P.22、57

2026年5月末時点

製造拠点・設備/原材料

製造拠点数 **国内6拠点**

※2026年5月、海外製造拠点のPFをPVOへ売却



知的資本 Ref. P.18-19、20-23、24-25

研究開発/生産技術

アプリケーション開発

研究開発費 **15.4億円**



人的資本 Ref. P.50-53、79

人財の多様性と専門性

採用した正社員の女性割合(単体) **37.9%**



社会関係資本 Ref. P.22、54-59

持続可能な調達/確かな品質

パーム農園までのトレーサビリティ率 **83.0%**



自然資本 Ref. P.46-49、79

カーボンニュートラルに向けたエネルギー活用

購入または創出した再生可能エネルギー
(風力、太陽光、バイオマス、水力、地熱など)

450,578GJ

など

マテリアリティ

Ref. P.42

食の安定供給
による持続可能な
社会の実現

企業理念体系

Ref. P.2

Joy for Life

食で未来によるこびを

インパクト

事業活動

事業戦略(第六期中期経営計画) Ref. P.32

環境 Ref. P.46

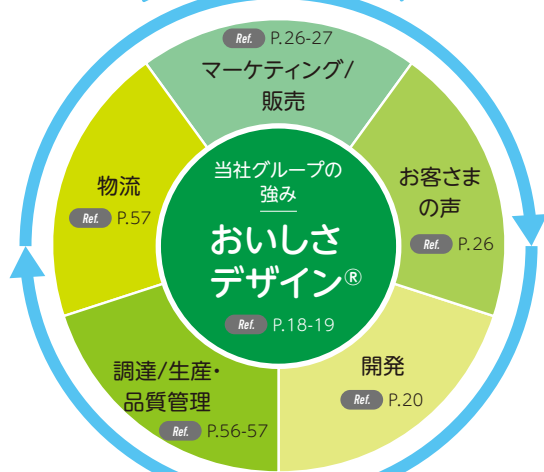
品質 Ref. P.57

健康 Ref. P.26

安定供給 Ref. P.57

安全安心 Ref. P.57

ニーズ創造プロセス



収益化創造プロセス

M&A Ref. P.32

海外展開 Ref. P.35

付加価値 Ref. P.34

構造改革 Ref. P.32

dX Ref. P.24

食の安全安心を通じ
全ての人のウェル
ビーイングへ貢献

多様性の尊重と
従業員の働きがい
向上

コーポレート
ガバナンスの強化

おいしさ×健康×低負荷で人々と社会と環境へのよこごびを創出

アウトプット

製品・サービス

Ref. P.6、18

- 家庭用・業務用製品
- ソリューション提案
など

研究成果

Ref. P.18、20

- 油の劣化抑制、
包材開発などの環
境への低負荷技術
- おいしさの可視化、
数値化
- 非可食植物由来
SAF(持続可能な
航空燃料)

など

アウトカム

経済的 価値

2025年度実績

Ref. P.76-77

営業利益

44.0億円

ROE

4.4%

ROIC

2.4%

EPS

143.6円

など

社会的 価値

2025年度実績

Ref. P.79

低負荷商品^{※1}比率

90%

CO₂排出量削減^{※2}

39%

エンゲージメントサーベイによる
従業員満足度^{※3}

51%

女性管理職比率(単体)

9.2%

など

※1 定義は商品の中身、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づれかに対応していること

※2 Scope1、2(2013年度比)

※3 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測定

持続的な企業価値向上

持続的な価値創造に向けた再投資

価値創造を支える「おいしさデザイン®」

当社グループの強みは、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(ビジョン)

Joy for Life

食で未来によるこびを

おいしさ×健康×低負荷で人々と社会と環境へのよろこびを創出

お客さまへのソリューション提供

おいしさデザイン®



当社グループの強みである「おいしさデザイン®」は、「あぶら」と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。

マーケティング

研究開発

生産

営業

当社グループ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・業務用を問わず幅広い顧客を持つことで得られる知見

お客さまへのソリューション提供事例①

からあげの食感とジューシーさを
保ち、うまみ・コクを高めたいお客さまの
抱える課題

外食・中食市場では、ドリップ(加熱・冷凍・再加熱工程で発生する水分や油分)によるジューシーさや食感の低下を抑制することが課題となっています。また、素材品質の違いによる味のばらつきを補い、安定したおいしさを実現することも課題となっています。

具体的な解決提案

ドリップ流出を抑えるスターチと
うまみ・コクを付与する調味油

機能性スターチ「ハイトラスト®」で肉表面をコーティングすることで、ドリップの流出を抑制し、加熱・冷凍・再加熱後もジューシーさと食感を保ちます。また、調味油「JOYL PRO® 美味得徳®こくアップオイル」を添加することで、うまみ・コクを高めめます。



ハイトラスト®

JOYL PRO®
美味得徳®
こくアップオイル

お客さまへのソリューション提供事例②

チャーハンをパラッと仕上げたい

お客さまの
抱える課題

ご飯粒一粒一粒がほぐれたパラッとした食感を安定的に実現するためには、スタッフごとの調理技術差や設備制約による品質のばらつきを抑えることが課題となっています。

具体的な解決提案

ご飯粒をコーティングする油脂

「JOYL PRO® パラッとさばき油」は、ご飯粒の表面をコーティングして粘りやくっつきを抑えることで、熟練技術や高火力設備がなくてもパラッとした食感を実現します。さらに、時間が経過してもその食感を維持します。



JOYL PRO® パラッとさばき油

取締役副社長執行役員 CTOメッセージ



激しく変化する事業環境の中、自社の競争優位性を支える技術基盤を進化させ、データと科学の力で新たな価値創造を実現していきます。

取締役副社長執行役員 CTO
兼 研究開発統括部長
近藤 一也

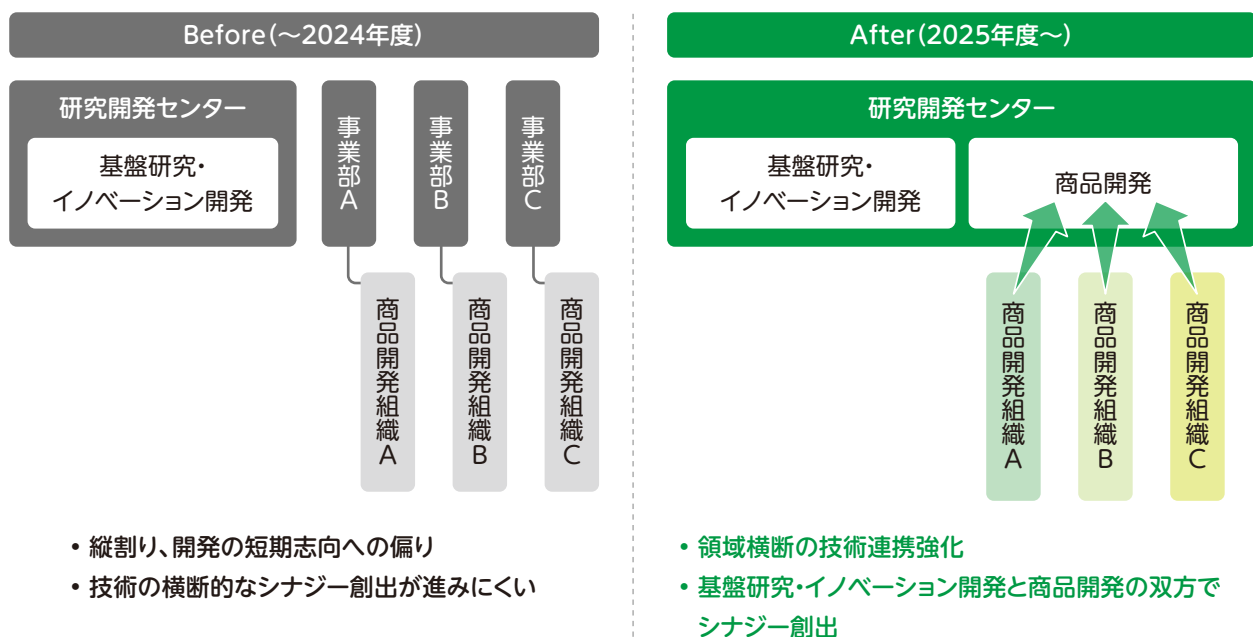
「統合ソリューションデザイナーへの進化」に向け、「おいしさデザイン®」を強化する組織体制と技術戦略

これまで当社グループの研究開発は、基盤研究やイノベーション開発機能を研究開発センターに集約する一方、商品開発は事業部にひもづく体制としていました。この体制は市場や事業ニーズを迅速に取り込めるという利点がある一方で、開発が短期志向に偏りやすく、事業部ごとの縦割りが強まり、技術の横断的な活用やシナジー創

出が進みにくいという課題がありました。こうした課題を踏まえ、2025年4月に組織を再編し、研究開発機能を研究開発センターに集約しました。これにより領域横断の技術連携を強化し、基盤研究・イノベーション開発と商品開発の双方でシナジーを創出する体制へと転換しています。

Ref. P.20 [図1] 研究開発組織の体制変更イメージ

図1 研究開発組織の体制変更イメージ





さらに、3カ所に点在していた研究開発拠点についても、2027年1月に神奈川県川崎市に集約することを決定しており、物理的な一体化による連携促進も図っていきます。

新体制の下、シナジー創出や重複・隣接領域における技術テーマについて議論を重ね、将来の商品やサービスにつながる研究開発テーマの発掘を進めてきました。長持ち油をはじめとする業務用油脂、健康を意識した家庭用製品、機能性スターチ、業務用油脂加工品といった分野を横断しながら開発テーマを具体化し、2026年度より複数領域にまたがる開発に着手できたことは、大きな前進と捉えています。

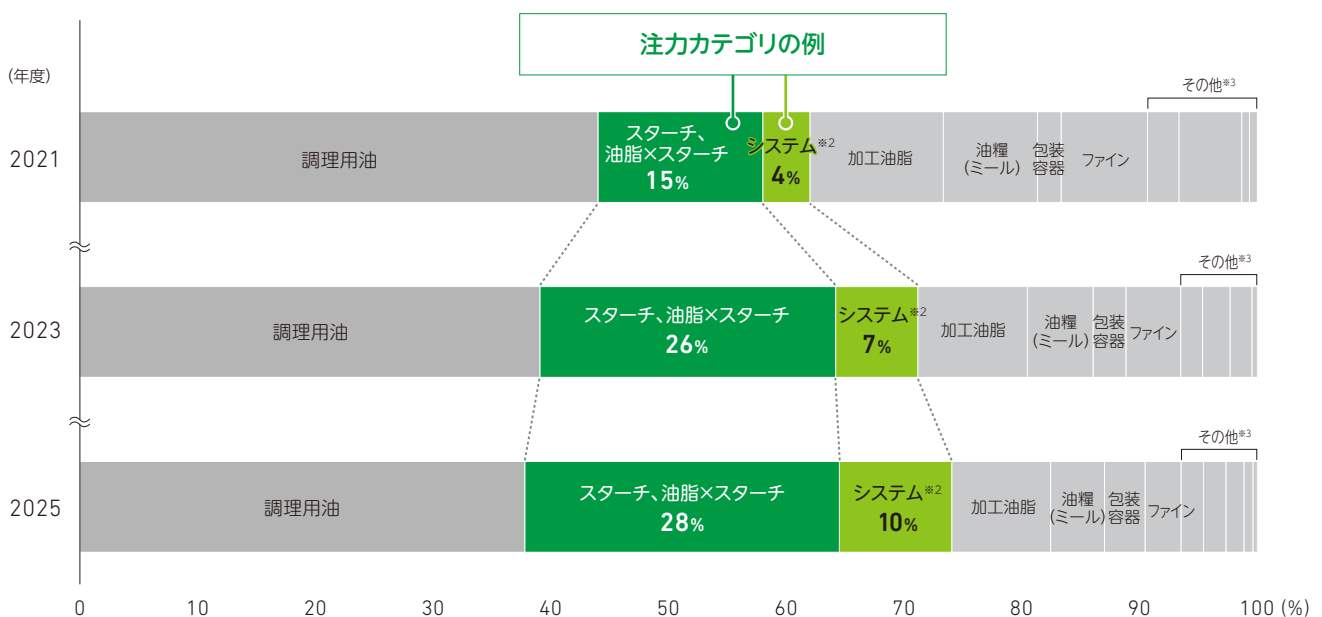
テーマごとに研究開発費と利益貢献額の可視化を進めたことで、インプットとアウトプットの関係がより明確になりました。多くのテーマで一定の成果が見られる一方、テーマ間の差も顕在化しています。成果が十分に見込めていない領域では、初期の販売量やコスト見通しの精度に課題があり、この点は着実に改善していきたいと考えています。特に初期段階のアウトプット設計には、市場認識の精度に改善余地があるため、技術者の事業理解とAIなどの活用を進め、テーマ設定精度の向上を図ります。イノ

ベーション領域については、短期的に成果が出にくい特性を前提としつつ、商品開発とは異なる軸で、成果の質や将来価値を重視して評価しています。また、第六期中期経営計画における成長戦略の一環として、「おいしさデザイン®」を軸に技術基盤を強化したことにより、競争優位の源泉となる知的財産の獲得と質的向上が進みました。知的財産の状況を的確に把握することは、当社グループおよび競合他社の強み・弱みの理解につながり、強みを発揮できるカテゴリや今後強化すべき領域を明確化できます。それらを事業の方向性と掛け合わせることで、経営戦略と連動した知財戦略の構築を進めていきます。今後も、新規・注力カテゴリへの投資やテーマ設定精度の向上を通じて、知的資本の質的向上を一層推進します。

Ref. P.21 [図2] 保有特許件数のカテゴリ別割合

将来的な「統合ソリューションデザイナーへの進化」を実現するため、「おいしさデザイン®」の強化を二つの方向で進めています。一つは、顧客ニーズへのソリューション提案を科学的に体系化する取り組みです。顕在化した課題の解決にとどまらず、次の価値創出につなげていきます。もう一つは「おいしさ」を構成する因子を分解、数値

図2 保有特許件数のカテゴリ別構成比率※1



※1 対象の事業セグメントは、油脂事業、スペシャリティフード事業(その他事業を除く)

※2 ITを活用して調理油の管理を行うフライオイルメンテナンスサポート「フライエコシステム®」など

※3 健康油、油脂製造、粉末油脂、調理機器、飼料・肥料

Ref. P.27

化し、本質を定義する取り組みです。数値に基づき提案することで、潜在的なニーズの発掘につなげていきます。本分野は社内開発に加え、大学などアカデミアとの連携も強化しており、成果の創出を期待しています。油脂やスターチにとどまらず、他素材・他分野への展開も視野に入れ、「おいしさ」という人間にとって本質的な価値の提供を通じて、事業領域のさらなる拡大可能性を追求していきます。

これらを支える研究開発人財の強化も不可欠です。各

個人のコンピテンシーレベルの把握、およびそれに基づいた教育の実施、キャリア・デベロップメント・プログラムに基づく人財ローテーションにより、研究基盤から商品開発へつながる育成を進め、領域横断での配置と交流を通じて知見の融合を図っています。また、知財人財についても開発初期から参画してもらうことにより、開発と知財を一体で設計できる人財の育成と知的資本の蓄積につなげていきます。

安定供給を実現する生産体制

生産拠点は多くの固定資産を伴うため、ROEの観点から効率的運用を意識し、無駄な投資は抑制しています。ただし、効率化を過度に進めると不測の事態で生産停止リスクが高まり、収益に悪影響を及ぼす可能性があります。そのため、安定供給と資産効率の両立を前提に、投資判断を行っています。老朽化状況を再評価し、設備投資の優先順位を見直すとともに、2026年度から維持投資額を一

定程度増額します。必要な設備への重点投資により、リスクの低減とコスト最小化を図り、安定供給体制を強化します。当社グループにとって生産拠点は事業基盤そのものであり、マテリアリティの一つ「食の安定供給による持続可能な社会の実現」を支える重要な要素です。地政学リスクが高まる中、複数拠点の保有による相互補完は、安定供給に寄与しています。

守り・攻め両面でのサステナビリティの取り組み

当社グループは、環境負荷低減の取り組みや人権尊重を前提に、サプライチェーン全体の持続可能な調達の実現に取り組んでいます。取締役副社長執行役員CTOである私を委員長とするサステナビリティ委員会を中心に、代表取締役社長執行役員CEOを委員長とする経営リスク委員会と連携し、全社的な管理体制の下でリスクを適切

に把握、管理しています。特に、トレーサビリティの向上とサプライヤーとの対話を進め、パーム農園までのトレーサビリティ率は83.0%、サステナブル調達方針・調達基準への同意書の締結率も95.8%に進展しました。

一方で、サステナブルな事業活動は成長機会にもつながるという考えのもと、機会視点での議論を2026年度より本格化します。われわれが開発している未利用バイオマスを用いたSAF(持続可能な航空燃料)は新規事業になりうると同時に、SAF製造に使用される大豆や菜種などの食資源を未利用原料に代替することで、食用油の安定供給にも貢献できると考えています。また、当社グループの目指すべき未来(ビジョン)である「Joy for Life® -食で未来によるこびを®- おいしさ×健康×低負荷で人々と社会と環境へのよろこびを創出」に掲げる「低負荷」をコンセプトとする製品は、これまでも環境負荷の低減や作業負荷



の低減に貢献してきました。特に人手不足による作業負荷の増加は大きな社会課題の一つと捉えており、これに

応える「SUSTEC®」をはじめとする技術を活用した製品やサービスの開発、拡販をさらに推進していきます。

dXで実現する企業価値向上

2024年度に私がdX推進リーダーとして着任し、当社グループではdXをStageIからIVに整理し、段階的に取り組みを進めています。Ref. P.23 [図3] dX推進ロードマップ

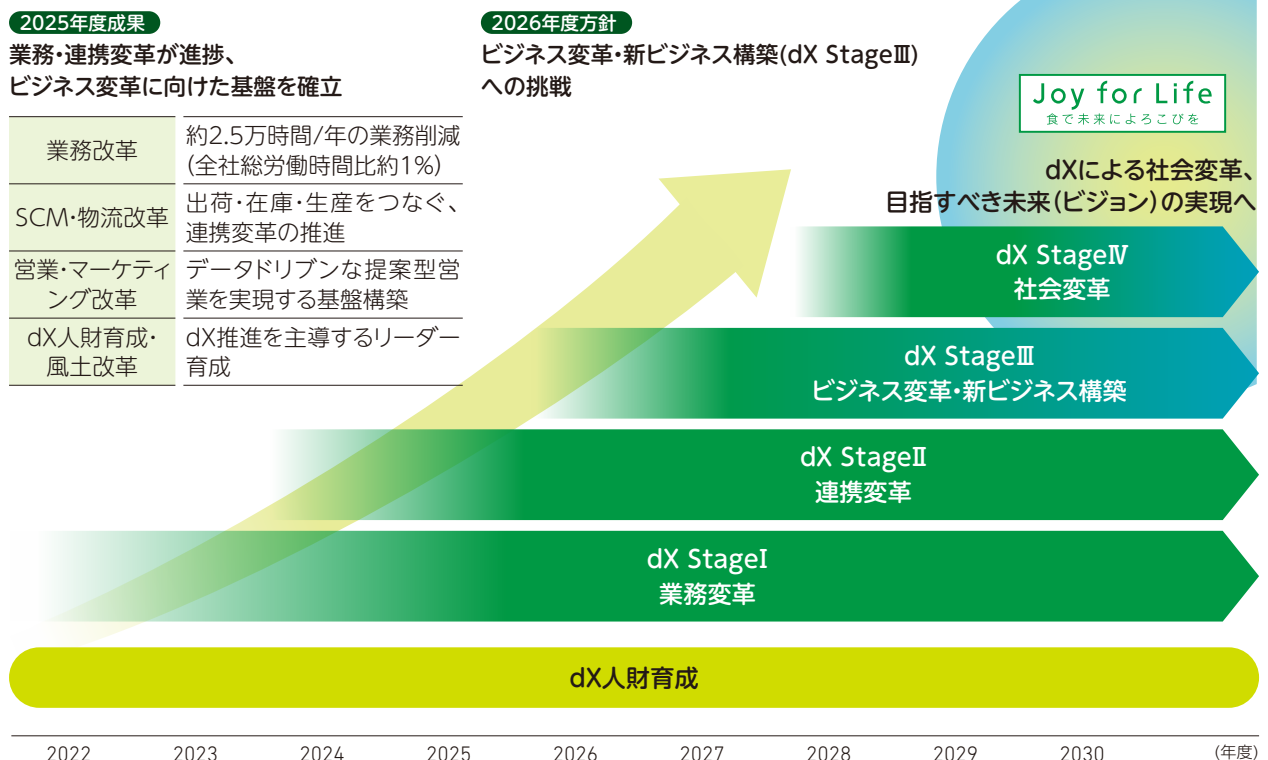
2025年度は主にdX StageIの業務変革とIIの連携変革において、成果を上げることができました。業務改革では、全社全部門での取り組みにより、年間約2.5万時間の労働時間削減を達成しました(全社総労働時間比約1%)。SCM・物流改革では、システムや配送の仕組み、在庫管理の見直しを図ることで、在庫適正化と生産効率の向上を実現しました。営業・マーケティング領域では、SFA(営業支援システム)や情報検索システムの導入により、営業活動の効率化と情報活用的高度化を進めました。人財育成では経営層を含めたIT教育を実施し、dXとITリテラシーの底上げを図りました。DX認定を取得したことも、当社グループ

の取り組みを対外的に示す一つの成果と位置付けています。2026年度はAIなどのデジタル技術と当社グループの資産を組み合わせ、dX StageIIIのビジネス変革・新ビジネス構築に取り組みます。

デジタルは手段であり、目的はビジネスの変革と社会への価値提供です。「dX」と「d」を小文字表記にしているのも、デジタルを目的化するのではなく、ビジネスの変革を通じて社会変革に貢献し、目指すべき未来(ビジョン)を実現するための手段であるという考え方によるものです。デジタルなどのツールと当社グループの技術を掛け合わせることで、新たな価値を創出し、ビジネス変革と社会変革を通じて企業価値の持続的向上と社会への価値提供を実現していきます。

図3 dX推進ロードマップ

Ref. P.24 dX推進に関する基本的な考え方



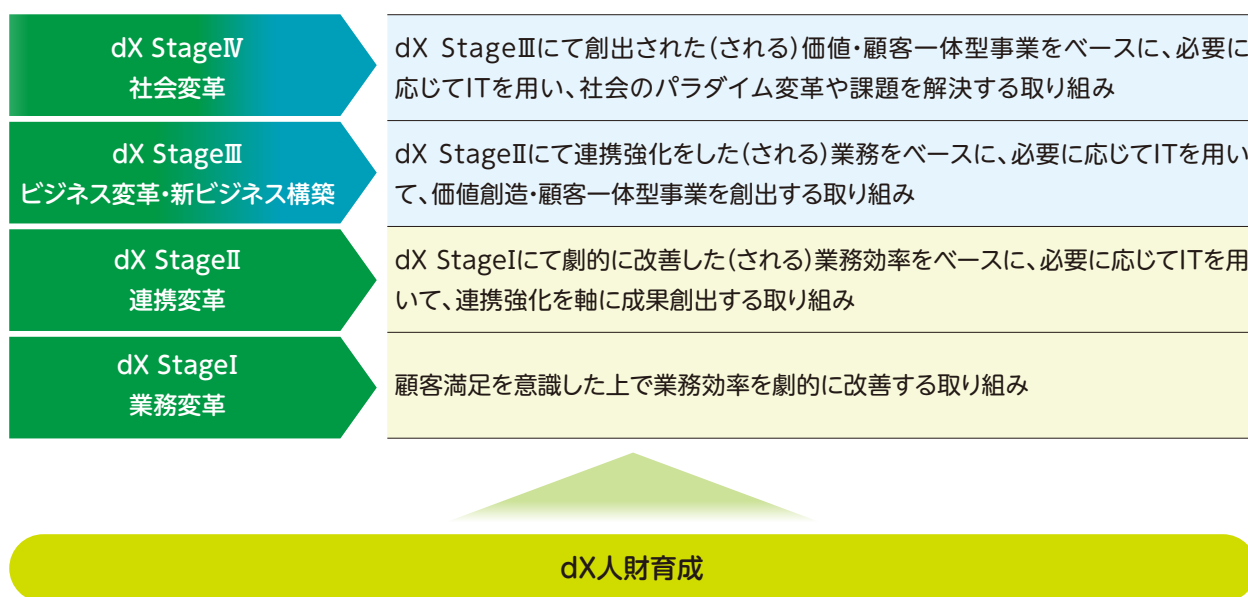
dX推進に関する基本的な考え方

当社グループでは、企業理念体系の目指すべき未来(ビジョン)「Joy for Life® ー食で未来によるこびを®ー」の実現に向けて、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。

このdXの取り組みは、「業務変革」「連携変革」「ビジネス変革・新ビジネス構築」「社会変革」の四つのステージと、それを支える「dX人財育成」で構成されており、段階的かつ重層的に進めていきます。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. P.23 [図3] dX推進ロードマップ



2025年度のdX推進成果

2025年度は、dX StageⅠ(業務変革)、dX StageⅡ(連携変革)に該当するテーマに取り組み、以下の成果を上げています。

SCM・物流領域では、出荷・在庫・生産をつなぐ、連携変革を推進しました。配送コスト抑制に向けた出荷管理プロセスの構築とシステム化、BIツールを活用した、より高度なデータドリブン在庫管理プロセスへの移行など、SCM・物流領域の全取り組みで計画を達成しました。棚卸資産回転日数などのKPIを管理しながら、財務指標の改善に着実に貢献しています。

営業・マーケティング領域では、データドリブンな提案型営業を実現する基盤構築を進めました。AI機能を搭載

した顧客提案情報検索システムを導入し、資料作成・検索業務において想定を超える時間削減効果を創出するとともに、提案の質向上にも貢献しています。また、営業活動のデータ蓄積・可視化を可能にする営業支援システムを導入し、意思決定の高度化・迅速化に向けた基盤の構築および運用を進めています。そして、「おいしさデザイン®」のデータベース化について、知識体系化の設計思想を確立し、2026年度の本格推進に向けた戦略的基盤を構築しました。

業務改革領域では、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た結果、年間約2.5万時間の業務を削

減しました(全社総労働時間比約1%)。その一例として、ワークフローシステムを刷新し、各種マスタ情報の自動連携と組織・権限情報の一元管理を可能にすることで、業務スピードと質を向上させています。また取引先とのデータ連携強化などを推進しました。

dX人材育成では、dX推進を主導するリーダーを育成しました。そして、リーダーから、その学びを組織全体へ伝播させることで、全従業員がdXの意義と実践方法を理解

する状態を作り、dXの各取り組みの成果創出につなげています。また、研修体系を整備し、学びの機会を提供しました。生成AIや市民開発ツール活用のための研修会に多くの従業員が参加し、業務改革に活用しています。この中で生成AIについては、約800名が活用するまでに至りました。

これらの取り組みを評価いただき、DX認定を取得しました。

2026年度の取り組みと2027年度以降の展望

2026年度は、dX StageI(業務変革)、dX StageII(連携変革)を深化させつつdX StageIII(ビジネス変革・新ビジネス構築)に挑戦します。

SCM・物流領域では、物流費全体の実態をより詳細に可視化し、コスト構造の把握と抑制策の立案を進めています。また、在庫最適化の継続と需給管理体制のさらなる高度化を通じ、サプライチェーン全体の効率と競争力を高めていきます。

営業・マーケティング領域では、構築済みのデータドリブンな提案型営業の基盤を活用し、お客さまへの提案の質をより向上させるとともに、営業データの蓄積と活用を進め、「おいしさデザイン®」のデータベース化を推進しています。

業務改革領域では、単なる業務削減にとどまらず、意思決定スピードの向上と構造的な改革を通じ、組織全体の生産性向上を目指します。この中で、改革推進のための手段としてAIエージェントをはじめとしたITツールの活用が進んでいます。

人材育成領域では、研修体系に沿った育成と数値目標をKPIとして管理しながら、dX人材の量的・質的拡充を図り、全社のデジタル対応力をさらに高めています。

dXの推進を支える経営基盤を安定化するため、サイバーセキュリティ対策を継続的に強化しています。2026年度は、全従業員を対象としたセキュリティ教育や標的型攻撃への対応訓練を実施するとともに、インシデント発生時の迅速な対応と被害極小化を担うCSIRTの実践的な訓練も計画的に推進します。また、社内外のあらゆるアクセスを検証するゼロトラスト型セキュリティ基盤の整備を実施し、価値創造型dXを安心して推進できる経営基盤を確立していきます。

2027年度以降は、各テーマの成果を見極めながらdX StageIII(ビジネス変革・新ビジネス構築)への挑戦を継続し、目指すべき未来(ビジョン)「Joy for Life® -食で未来によるこびを®-」の実現へと着実につなげていきます。

生成AIツール活用のための役員セッション

2025年秋に生成AIツールの業務活用を推進するため、社内役員全員に対して個別セッションを実施しました。セッションは若手社員を講師として双方向ディスカッションを中心に構成しました。また、実施状況を社内SNSで共有することで、組織全体への活用推進に向けたメッセージ発信の強化につなげていきます。



事業戦略(CCOメッセージ)



顧客志向をさらに進化させ、潜在ニーズを先取りした提案力を高めることで、持続的な成長を目指します。

常務執行役員 CCO
松本 征之

2025年度の振り返りと課題

2025年度を振り返ると、当社グループの事業を取り巻く環境は大きく変化しました。世界的な政情の変化や為替相場の変動を背景に、商品やサービスの値上げが常態化する中、油脂事業においても原材料コストの高騰が続き、事業環境としては厳しい状況となりました。特に、オイルバリューの上昇とミールバリューの低下という構造的な変化は収益に大きな影響を及ぼしており、価格改定や生産・物流の効率化などの短期的な対処のみならず、収益構造そのものの変革が不可欠かつ喫緊の課題となっています。

このような環境下、2025年度は、価格改定の着実な実行に加え、当社グループ独自の長持ち技術を進化させた「長徳®」リニューアル品の上市や、多様化する健康ニーズに応えるサプリメントオイルなどの高付加価値品の拡販を

進め、一定の成果は得られたものの、外部環境変化を完全に吸収するには至らず、収益面では課題を残しました。



JOYL「AJINOMOTO ことばうっかりサポート えごま油の力」
高付加価値品の一例(サプリメントオイル)

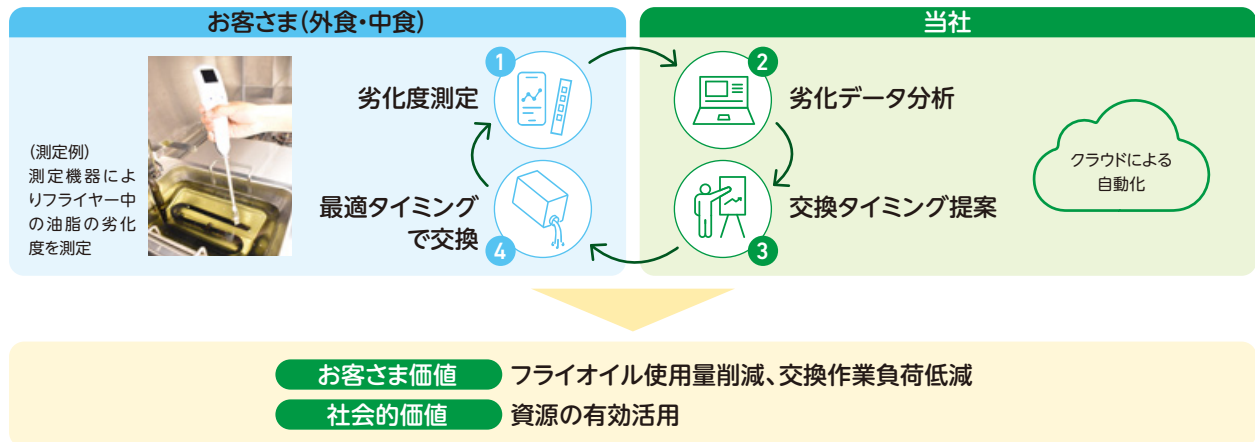
「顧客志向の進化」による成長を目指して

今後の成長に向けては、外食・中食の「統合ソリューションデザイナーへの進化」「生活者未充足ニーズの解決」「サステナビリティへの貢献」という三つの注力領域を定め、お客さまへの価値提供の形や方法を明確にし、経営資源を重点的に配分していきます。そのためには既存の油脂事業の収益強靱化が不可欠です。安定的なキャッシュ創出と人材育成の基盤を支えるため、徹底した業務プロセ

スの可視化と効率化・高度化を進めながら、外部環境の変動に左右されにくい収益体質への転換を図ります。

収益体質の強化に向けては、業務プロセスの効率化・高度化に加え、お客さまの課題を起点とした提案力の強化が重要です。その中核となるコンセプトが「おいしさデザイン®」です。お客さまの調理や製造工程での課題や要望に対し、「あぶら」と各種素材・技術を組み合わせたソ

フライエコシステム®



ソリューションのご提案で貢献してきたことは当社グループの強みであり、お客さまからも高い評価を頂いています。これをさらに発展させ、お客さま自身にも見えていない課題を先取りし、潜在ニーズに応える提案にまで昇華させるとともに、当社グループのソリューションノウハウを組織のナレッジとして体系化し、再現性ある競争優位性として磨き上げていきます。

さらに、製品の提供にとどまらず、フライオイルメンテナンスサポート「フライエコシステム®」などのサービスを組

み合わせることで、「おいしさ×健康×低負荷」を起点とした付加価値を拡張し、お客さまとの関係性を深化させていきます。これは統合ソリューションデザイナーへの進化や生活者未充足ニーズの解決といった注力領域の拡大にも直結する取り組みです。サステナビリティへの貢献に関しては、長持ち油である「長徳®」の拡販などを引き続き進めていきます。併せて、営業現場においてもサステナビリティの視点を組み込んだ提案・販売活動を推進することで、持続的な成長へとつなげていきます。

dXによる営業・マーケティング強化

営業・マーケティングにおいては、dXによる業務・連携変革により価格戦略やマーケティング施策の投資対効果を可視化し、データに基づく機動的かつ精緻な意思決定を実現します。従来の経験値依存から、より客観的な情報やデータに基づく意思決定プロセスに転換することで、スピーディな事業判断を可能にする基盤整備を進めてきました。

同時に、外部の知見や新たなサービス・手法を積極的に取り入れ、営業・マーケティングの在り方を継続的に進化させています。社内においても、過去の慣習や前例にとらわれず、一人ひとりが主体的に考え、議論し、判断する風土を醸成することで、現場の自律性の向上を図っています。今後も、現場の提案力を高め、お客さまとの対話を通じた価値共創を一層強化していきます。

変革への挑戦

外部環境の不確実性が高まる中であっても、顧客起点で価値を創造し続けることが、収益力の回復と企業価値の向上につながると考えています。製品の販売にとどまらず、お客さまの課題解決を通じて当社グループならではの

の価値提供を事業として具現化し、確かな収益の創出につなげる責任を担っていきます。また、変革への挑戦を継続し、実効性ある取り組みを着実に積み重ねることで、持続的な成長を実現していきます。

取締役鼎談

顧客志向を軸に、経営基盤の強化と科学的アプローチを推進し、
収益力・人的資本・ガバナンスの向上を通じて新たな価値創造に挑みます。



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

取締役副社長執行役員 CTO

兼 研究開発統括部長

近藤 一也

外部環境の変化と対応の方向性

春山 2025年度は、原材料価格の上昇や円安、ミールバリューの低下に加え、資材費、エネルギー費、物流費、人件費といったインフラコストの上昇が続くなど、厳しい外部環境にありました。こうした中、当社グループは安定供給を最優先としながら、価格改定の完遂と業務変革に注力しました。しかしながら、当初想定した財務目標は未達となる見込みです。今後は、足元の収益力の回復に加え、中長期的な成長戦略の実現に向け、基礎収益力の強化や事業構造の見直しを含めた、より本質的な対策を実行する必要があります。

一方で、長年にわたり培ってきた顧客基盤や、技術・マー

ケティング力、「おいしさデザイン®」に代表される価値創造力は、競争優位性の源泉です。これらをより高度に活用し、次の成長につなげていきます。

近藤 変化の激しい事業環境の中、迅速かつ柔軟な対応が求められています。技術面では、既存事業の着実な成長について、一定の貢献を果たすことができました。一方、新規事業への貢献、中長期的な成長への寄与という点で、改善の余地があると考えていました。その要因の一つとして、事業単位で分かれた開発組織や拠点体制により、油脂およびスペシャリティフードの事業連携によるシナジー発揮が十分でなかった点が挙げられます。そのため、2025年度には研究開発組織の再編・統合を図り、シナジーの発揮を図ることで変化の激しい事業環境に対して迅速かつ柔

軟に対応する体制としました。2026年度には拠点の統合、移転を進めることで、シナジー発揮と対応力の強化を加速し、中期的な発展への貢献につなげていきます。

池田 近年、不確実性が一層高まっていますが、当社グループの事業特性上、さまざまな変化を前提として捉える必要があります。取締役会においてもこの認識を共有し、変化を回避するのではなく、競争優位へと転換していく視点で議論が重ねられています。取り組むべき課題の優先順位を明確にし、柔軟かつ迅速に意思決定できる体制の強化に取り組んでいます。こうした変化への対応を着実に進めることが、中長期的な価値向上につながるものと考えています。

「顧客志向」を軸としたコア事業の強靱化

春山 このような現状認識を踏まえ、旧事業会社の創業から数えて「200周年」を迎える今年、あらためて原点に立ち返ることを決めました。その原点とは、前身の3社が共通して大切にしてきた商売の基礎でもある「顧客志向」です。客観的なデータに基づき顧客のニーズを的確に捉え、そこから価値を生み出す。この考え方を当社グループの中心に据えます。

その上で、コア事業はdXの活用を含めた業務プロセスの変革と徹底した効率化を推進することにより、安定収益基盤(キャッシュカウ)へ進化させます。コア事業の効率化により創出する経営資源は、中長期的な成長を実現するために選定した注力領域に投下していきます。こうした取り組みを通じて、事業構造の変革を着実に進め、さらなる企業価値の向上につなげていきたいと考えています。

近藤 コア事業である油脂事業においては、dXの活用により全社最適化を図ります。dX推進リーダーとして、生産現場における省人化・自動化、研究開発の効率化、価格シミュレーション、マーケティングの投資採算性、物流の見える化などサプライチェーン全体の効率化を進めます。これらは単なる効率化にとどまるものではなく、事業の競争力そのものを引き上げるビジネス変革と位置付けています。従来の経験依存からデータドリブンな意思決定へと転換することで、環境変化への対応力を高め、安定的な収益基盤の構築につなげていきます。

池田 こうした変革の取り組みを進める上では、企業カル



チャーも重要な要素となります。安全・安心・品質を重視してきた当社グループの強みは堅持すべき前提である一方、従来変えることができなかった領域に踏み込むには、従業員一人ひとりの意識変革が不可欠です。

その起点となるのは、目指すべき未来(ビジョン)の明確化と浸透です。経営陣の下で、自社のあるべき姿を再定義し、現場への丁寧な発信を重ねている点は評価でき、変化に向けた兆しは着実に表れつつあります。

注力領域の明確化によるポートフォリオ高度化

春山 中長期的な成長を実現するための注力領域として、統合ソリューションデザイナーへの進化、生活者未充足ニーズの解決、サステナビリティへの貢献の三つを選定しています。当社グループの技術力や顧客基盤といった強みを踏まえ、事業との親和性が高く、かつ成長性が見込まれる分野となります。統合ソリューションデザイナーへの進化では、従来の油脂・スターチなどの製品提供にとどまらず、「おいしさ」を実現するプロセスそのものに踏み込むことで、これまでにない課題解決の価値を提供します。生活者未充足ニーズの解決では、健康、時短、体験といった、生活者ニーズの多様化に対応していきます。サステナビリティへの貢献では、環境・社会価値への貢献を、明確な差別化要因として位置付けていきます。

近藤 この三つの注力領域を踏まえ、技術開発についても対応を開始しているところです。統合ソリューションデザイナーへの進化については、顧客ニーズを科学的に解明し価値創出へつなげるアプローチと、おいしさを因子分解・



数値化して定義し、評価と改善提案を行うアプローチを進めています。いずれも簡単な取り組みではありませんが、これらによりおいしさが数値で語れるようになり、技術とセットで提案することで、お客さまの潜在ニーズも解決できるようになることを目指しています。

生活者未充足ニーズの解決については、油脂、スペシャリティフードの各事業で重なる領域や周辺領域に対しての技術、商品開発をスタートしています。研究開発拠点の統合・移転が2026年度に完了し、シナジーが発揮されることで、今後の早期の成果創出を期待しています。

サステナビリティへの貢献では、長持ち油「長徳®」や紙パック油「紙らくパック®」、中期的な視野を持ったSAF（持続可能な航空燃料）の開発を行っており、その開発の加速化による早期の成果創出を目指します。一方、サステナビリティへの貢献と企業の成長を同時に成し遂げる観点から、さらに進んだ商品やサービスの開発が必要であると感じており、2026年度は取り組みを具体化していきます。

池田 ナショナルチェーンストアの小売におけるマネジメント経験を踏まえると、顧客のパートナーとして価値を提供していく上で、経験や定性情報に加え定量データに基づく科学的アプローチは重要だと考えています。こうした取り組みを通じて「おいしさデザイン®」を進化させ、顧客企業からの評価を高め、成長につなげていくことが期待されます。

春山 三つの注力領域に経営資源を投下することにより、事業ポートフォリオの高度化を実現する考えです。具体的には、既存の油脂やスペシャリティフード事業を基盤とした川下展開や、油糧（ミール）や副産物の価値最大化、「おいしさデザイン®」のASEAN展開など、既存事業とのシナジーを軸とした周辺領域への拡大を進めます。

成長領域におけるスピードと実行力を高めていく上では、外部との連携やM&Aを通じた技術や事業基盤の獲得を戦略的に進めていくことが不可欠です。必要な領域には適切に投資しながら、ポートフォリオ高度化を加速していきます。

近藤 技術者の視点から当社グループを見た際、保有する技術の水準は非常に高いと認識しています。一方で、こうした強みをさらに発展させていく余地も大きいと考えています。具体的には、事業や領域ごとに培ってきた技術を横断的に組み合わせることで新たな付加価値の創出が可能である点です。技術による顧客価値提供を、より直接的に事業成長や収益に結びつけていくことで、技術のポテンシャルを一層高めていく必要があります。当社が掲げる周辺領域への展開において、既存の技術基盤そのものが重要なドライバーになると捉えています。

池田 ポートフォリオの高度化や技術基盤を事業成長につなげる上では、付加価値の高い商品を創出するだけでなく、それを誰に、どのように届けるかまで含めて設計し、事業ポートフォリオ全体で価値を最大化していくことが重要です。例えば、オリーブオイルのような高付加価値市場においては、汎用品とは異なる価格水準であっても受容され、選択されています。そのような領域においては、消費者の選択理由を捉えるために付加価値訴求の高度化が求められます。その実現に向けては、組織全体の有機的な連携が不可欠です。

春山 現在、次期中期経営計画の策定を進めており、コア事業の強靱化、および三つの注力領域の設定を軸に、具体的な事業展開とロードマップ、その実現に向けた投資方針について検討しています。特に、事業ポートフォリオの高度化を見据え、リスクとリターンのバランスを踏まえ適正な経営資源の配分を意識しながら、より実効性の高い計画とすることを重視しています。内容については、来年5月の公表時に示す予定です。

コーポレートガバナンスと取締役会の進化

春山 コーポレートガバナンスの強化についてさまざまな取り組みを実施していますが、取締役会としては、コーポレートガバナンス・コードにも示されているとおり、「経営陣による適切なリスクテイクを支える環境整備」が重要と考えて

います。その観点から、監査役会設置会社としてのモニタリングボードの在り方を含め、健全なリスクテイクを支える環境整備に向けて議論しています。

具体的には、長期的な成長に関する議論についてその充実を図るため、議題の優先順位付けや時間配分の見直しを行い、より十分な議論機会の確保に取り組んでいます。ルーティンの報告は簡潔にしつつ、長期テーマについては、年間スケジュールに基づいて議論を深めています。こうした取り組みにより、取締役会の実効性評価においても改善が見られています。

池田 必要な情報が適時・適切に共有される体制が整ってきており、優先順位を踏まえた議論が可能になっています。引き続き、社外取締役として、企業価値向上に資する建設的な議論に貢献していきたいと考えています。

人的資本経営の高度化

春山 中長期的な成長の実現には、従業員のポテンシャルを最大化するための環境の整備、すなわち人的資本経営が極めて重要です。人的資本経営は、人財育成、健康経営・ウェルビーイング、DE&I(ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン)などで構成されます。その中でも、現時点では人財育成が最重要テーマだと考えており、2025年度に設置した人財委員会を通じて、次世代経営人財の育成基盤を整備するなど、成長戦略を実現する人財の育成に取り組んでいます。また、これらの取り組みの成果を測る指標の一つとして、従業員エンゲージメントスコアをモニタリングしています。2025年度は依然として課題が認められるものの、全ての指標で前年を上回りました。引き続き改善に向けた取り組みを推進していきます。

近藤 研究開発部門では、他部門に先駆けて既存のコンピテンシーマップをさらに細分化し、研究員全員の評価を実施しました。2026年度は、その評価に基づいた教育とローテーションにつなげていく予定です。この取り組みを今後は全社にも展開していきます。専門性を伸ばすことも重要ですが、バックグラウンドの違うメンバーが集って「共創」を起こす仕掛けが必要です。研究開発部門がその先駆けとなることを目指しています。

池田 現在の人的資本経営の取り組みは、やや開示を目的とした側面もみられると感じています。本質的に重要な



は、「なぜそれが必要なのか」という点です。これから策定する中期経営計画を実現するのは人であり、経営戦略と一体となった採用、教育、配置、評価などの人財戦略を実行していくことが重要です。今後はその方向へ変えていく必要があると考えています。

当社グループが目指す企業像

春山 当社グループは、「Joy for Life[®] 一食で未来よこびを[®]」を目指すべき未来(ビジョン)として定めており、経営における最も重要な考え方と位置付けています。長きにわたり日本の食文化を支えてきた企業として蓄積した知見を基に、グローバルレベルで、人々の暮らし、すなわち健康や環境、食資源の持続性に貢献していきたいと考えています。外部環境が大きく変化することが想定される中にあっても、社会の変化を先取りし、イノベーションを通じて新たな価値創出に取り組んでいきます。

近藤 これまでのイノベーションの創出は、プロダクトアウト型が中心であり、特に技術者はその傾向が強かったと感じています。今後は、技術者もマーケットを意識したイノベーション創出が必要であり、そのための人財育成に加え、AIなども活用しながら市場変化を把握し、価値創造のスピードと質を高め、イノベーションを創出していきます。

池田 「生きることは食べること」だと考えています。食のインフラを担う企業として、当社グループは社会に必要とされる存在であり、替えのきかない企業であり続けることが重要です。企業価値を着実に高めていくとともに、働くひと、一人ひとりが幸せだと実感し、誇りを持てる企業であることを期待しています。

これまでの中期経営計画の進捗と今後の方向性

当社グループは、第六期中期経営計画において、事業基盤の強化、事業ポートフォリオの高度化、経営基盤の強化に取り組んできました。一方で、原材料市況や為替、地政学的リスク、国内市場環境の変化など、当初想定を超える外部環境の変化が生じています。こうした変化を踏まえ、第六期中期経営計画で進めてきた取り組みを次の成長につなげるべく、現在、次期中期経営計画の策定を進めています。



	第五期中期経営計画の実績	2025年度の実績
成長戦略	- 高付加価値品の粗利益構成比増加 - 油脂製品の粗利益率改善 - マレーシアでのM&Aによる事業展開	高付加価値品の拡大 「おいしさデザイン®」提案製品(調味油「JOYL PRO®」・スターチ「TXdeSIGN®」)の拡大 海外展開の加速 - AHN社※1との協業体制の構築 - 海外戦略策定・推進を主導する組織体制確立
構造改革	- SKU削減 - グループ会社統合 - 事業撤退／譲渡	採算性改善 - 事業見直しによるスペシャリティフード事業収益改善(+6.9億円) 資本効率改善 - 資産効率向上(政策保有株式削減、CCC4日削減)
経営基盤強化	- ガバナンス強化 - コーポレート機能の強化 - 人事制度の改定	- 研究開発拠点統合に向けた準備の完了 - 従業員エンゲージメント※2向上(47%→51%) - 業務改革を中心としたdX推進により、年間約2.5万時間の業務削減を実現(全社総労働時間比約1%) - DX認定の取得 - 子会社統廃合によるガバナンス強化(株式会社J-若松サービス、PF)

※1 Ajinomoto Health & Nutrition North America, Inc.

※2 マネジメントの組織影響力強化スコア



第六期中期経営計画で築いた基盤を次なる成長へ、 成果と課題を踏まえ、持続的な企業価値向上を目指します。

策定中

第七期 中期経営計画

2027-
(年度)

顧客志向の進化による
収益性の向上と持続的成長

外部環境の大幅な変化

- ・ バイオ燃料需要拡大に伴うミールバリューの低下
- ・ 地政学的リスクの高まり
- ・ 物流費、人件費、エネルギーコストの上昇

2026年度のアクション

- ・ 環境負荷低減型サービス「フライエコシステム®」などの拡大
- ・ 「おいしさデザイン®」ナレッジの組織知化

- ・ ASEAN・北米を中心としたオーガニック成長による収益力強化と非連続成長戦略の追求

- ・ 適正価格の早期実現とサプライチェーン全体の効率化で基礎収益基盤を構築

- ・ 配当など株主還元・資本政策見直し
- ・ 資産効率向上(政策保有株式削減、CCC6日削減)

- ・ 研究開発拠点統合によるシナジー発揮
- ・ 従業員エンゲージメント向上(55%)
- ・ 次期中期経営計画と連動した人財戦略具体化
- ・ 次世代経営人財育成の推進
- ・ dXを活用したビジネス変革の推進

次期中期経営計画に向けた方向性

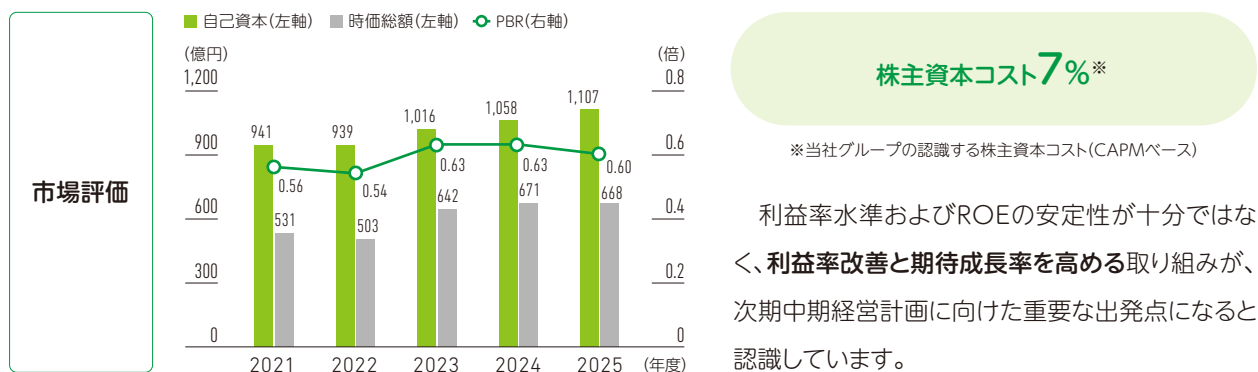
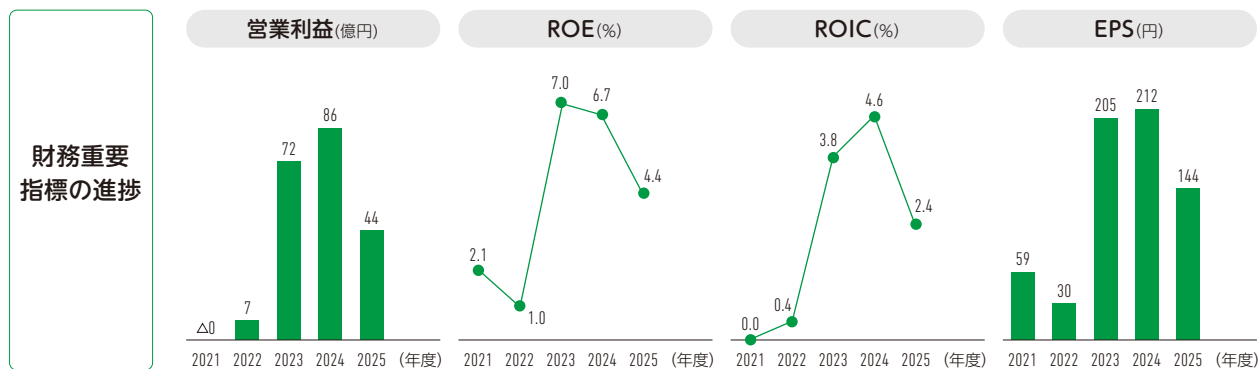
- ・ 注力領域へのリソース投下
統合ソリューションデザイナーへの進化
生活者未充足ニーズの解決
サステナビリティへの貢献
- ・ 海外展開のさらなる加速
- ・ 新たな市場・顧客への価値提供

- ・ コア事業の強靱化・高度化
- ・ 事業ポートフォリオの高度化
- ・ 資産効率の向上

- ・ dX推進によるビジネス変革、社会変革
- ・ 人的資本経営の推進

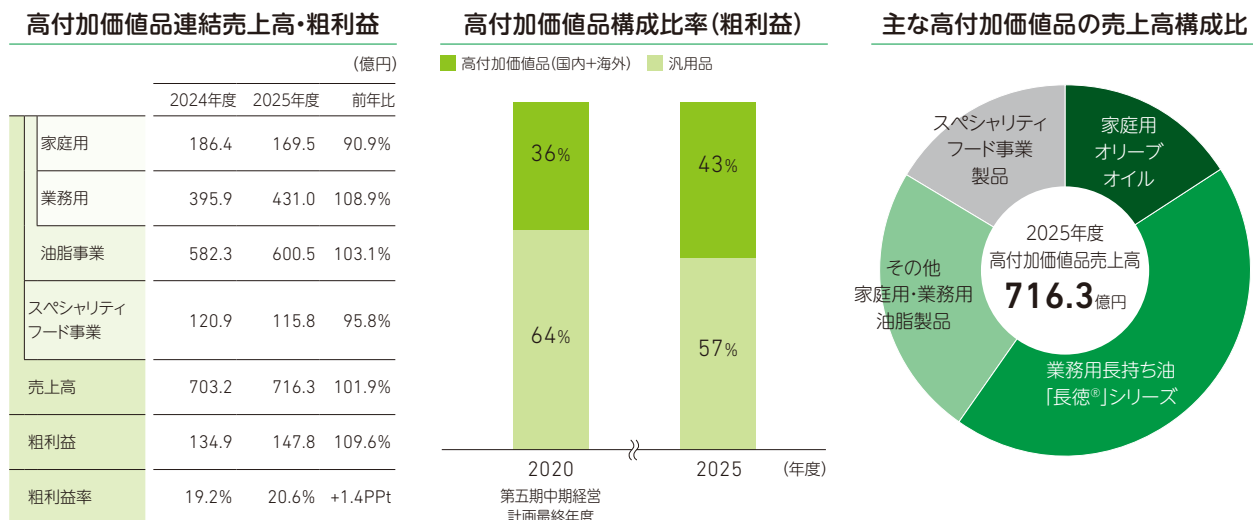
財務重要指標の進捗と市場評価

2025年度においては、バイオ燃料需要の拡大に伴うミールバリューの低下や物流費の上昇など、当初想定を超える外部環境の変化がありました。2027年度から始まる次期中期経営計画では、利益率の改善と期待成長率の向上という2点を最優先テーマとして取り組んでいきます。



成長戦略の進捗状況① 高付加価値品の拡大

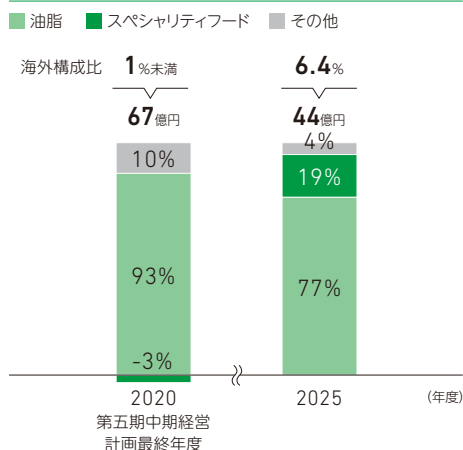
高付加価値品の拡販は着実に進展しています。家庭用オリーブオイルは原料コストの軟化を背景に販売が伸長しました。また独自技術「SUSTEC®」を用いた業務用長持ち油「長徳®」シリーズの販売もリニューアルを契機に拡大し、2025年度の販売重量は2020年度比1.5倍となりました。



成長戦略の進捗状況② 海外展開の加速

海外では、ASEANおよび北米における事業基盤の強化を推進しています。ASEANでは、JOTを起点にPVOとの連携を強化し、加工油脂分野への展開を進めています。北米ではAHN社^{※1}との協業の下、現地ニーズに即した販売戦略を構築し、当社グループ製品の市場検証を着実に進めています。

事業セグメント別構成比率(営業利益)



伸長市場であるASEAN・北米に経営資源を投入し、独自の技術・強みを活かして成長を加速



ASEAN	油脂・スターチ・油脂加工品の事業基盤を整備・強化 「おいしさデザイン®」をASEAN市場において展開加速
北米	AHN社 ^{※1} との協業の下、現地特性を踏まえた販売戦略を構築し、市場検証を着実に推進

※1 Ajinomoto Health & Nutrition North America, Inc.

北米市場への挑戦

当社グループは味の素グループのAjinomoto Health & Nutrition North America, Inc. (AHN社)との協業の下、北米市場の事業展開を推進しています。私は高付加価値品である調味油や機能性スターチなどの業務用製品を現地で展開するために、プロダクトマネージャーとして販売体制構築、サプライチェーン調整、規制対応を包括的に担当しています。困難な場面は多いですが、ASEANと北米を中心に進めているグローバル化にダイレクトに貢献できることにやりがいを感じています。長年かけて構築されたAHN社の提案力・販売力のサポートは、北米展開において大きな優位性となっています。

当社グループは国内外での「おいしさデザイン®」の展開拡大を目指しています。北米では「おいしさ」の定義が日本と異なることから、現地特性に即した販売体制の構築を目的に、市場検証を着実に推進しています。今後は製品ラインアップの拡充、現地生産、事業領域の拡大などを考えており、これらを通じて目指すべき姿に一步步近づくと確信しています。

海外事業推進部 兼 海外戦略部 シニア・マネージャー

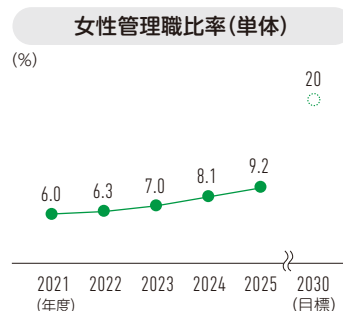
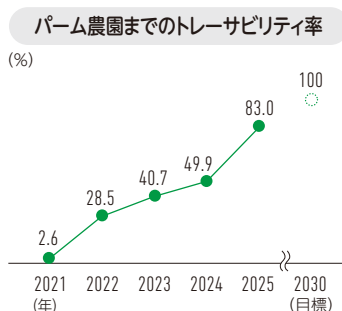
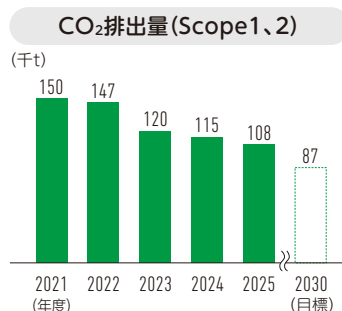
永阪 信太郎



非財務定量目標の進捗

当社グループは、2030年度の目指すべき姿の実現に向け、CO₂排出量削減、パーム農園までのトレーサビリティ率向上、女性管理職比率の向上などの非財務定量目標を掲げており、いずれも進捗しています。次期中期経営計画では、マテリアリティおよび人材戦略との連動を強化し、財務・非財務の両面から企業価値向上を図ります。

非財務 定量目標 の進捗



財務戦略(CFOメッセージ)



資本効率の向上と成長投資の両立
により、持続的な企業価値向上を
実現していきます。

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
内田 敬之

当社グループの財務戦略

当社グループの財務戦略として重視しているのは、資本効率を意識しながら収益力の向上と期待成長率の向上を両立させることです。コア事業である油脂事業は外部環境の影響を受けやすいという特性を有しており、短期的な収益改善と中長期的な企業価値向上の両立が重要と考えています。一時的に利益規模を拡大するだけではなく、安定的にキャッシュを創出できる事業構造へ転換し、資本市場から持続的な成長期待を得られる企業へ進化していくことが重要です。

当社グループのPBRは1倍を下回る水準で推移しており、将来価値が資本市場から十分に評価されていないことを、経営として重く受け止めています。その要因は、収益力の不足だけではなく、当社グループの成長ストーリーや資本効率改善に対する市場の期待が十分に形成されていないことにありと認識しています。

そのような認識のもと、ROEやROICなどの資本効率指標の改善を財務戦略の重要テーマと位置付けています。加えて、期待成長率を高めるための事業ポートフォリオの高度化を推進し、収益のボラティリティ低減を図っていきます。安定的なキャッシュ創出力の強化を財務戦略の中核とし、コア事業の強靱化・高度化を通じて創出したキャッシュは、注力領域への重点的な資本配分に充ててい

く考えです。

財務の健全性は守りのためだけではなく、将来の成長機会を逃さないための攻めの基盤と考えています。成長投資を支える財務基盤の強化に向けては、CCC(キャッシュ・コンバージョン・サイクル)の改善や政策保有株式の縮減などを通じて資産効率を高め、キャッシュ創出力の向上を進めています。加えて、財務健全性を維持しながら、M&Aを含む機動的な投資に対応できる資金調達余力の確保にも注力しています。投資にあたっては、成長性だけでなく資本効率や収益の安定性も重視し、規律ある資本配分を徹底していきます。

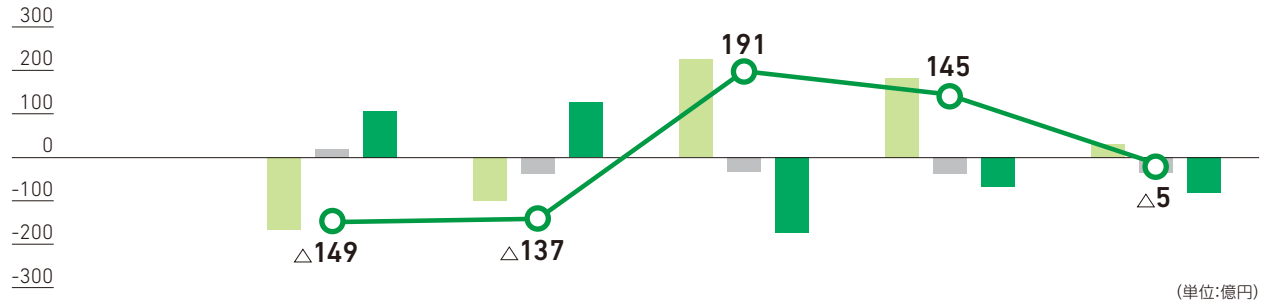
また、サステナビリティへの対応については、財務戦略と不可分であり、持続的なキャッシュ創出の観点からも重要であると認識しています。気候変動、人権、資源制約といった社会課題への対応は、リスクマネジメントの観点だけでなく、中長期的な競争力の維持・向上や新たな成長機会の創出にもつながります。

CFOの役割は企業価値向上に向けた経営変革を財務面から主導することにあると考えています。経営資源のインプットの要素とアウトプット・アウトカムのバランスを取りながら、持続的な成長と中長期的な企業価値向上の実現に取り組んでいきます。



キャッシュ・フロー

(億円)



(単位:億円)

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
営業C/F	△168	△100	225	183	30
投資C/F	19	△37	△33	△38	△35
財務C/F	106	126	△173	△69	△82
フリーC/F	△149	△137	191	145	△5

資本の財源および資金の流動性についての分析

	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
自己資本比率(%)	58.2	52.5	57.1	62.2	66.5
キャッシュ・フロー対有利子負債比率(年)	—	—	1.4	1.5	7.4
インタレスト・カバレッジ・レシオ(倍)	—	—	174.9	161.5	26.9

2025年度の業績とPBR向上へ向けた施策

2025年度は、非常に厳しい事業環境の中、価格改定の浸透や高付加価値領域の拡充、スペシャリティフード事業の改善など、収益構造の見直しと成長に向けた施策に取り組みましたが、連結売上高は2,266億円、連結営業利益は44億円となり、前年度比で減収減益となりました。

当社グループの課題は、市況変動の影響を受けやすい収益構造にあります。あらためて価格改定や高付加価値化による収益改善のスピードが重要であることを再認識する一年でした。こうした認識のもと、今後は利益額の拡大だけでなく、安定的にキャッシュを創出できる事業構造への転換を進め、収益ボラティリティの低減と資本効率の向上を両立させていきます。

一方で、足元では次の成長に向けた取り組みも着実に進展しています。オリーブオイルや「長徳®」シリーズをはじめとする高付加価値品の拡大、業務用領域における「おいしさデザイン®」を軸としたソリューション提案の進化、海外展開に向けた体制整備など、次の成長に向けた取り組みを着実に進展させました。さらには、CCCの改善、政策保有株式の縮減、資産効率向上に向けた取り組みなど、資本効率を意識した財務施策も前進しました。

PBR向上に向けては、PBRをROEとPERに分解し、それ

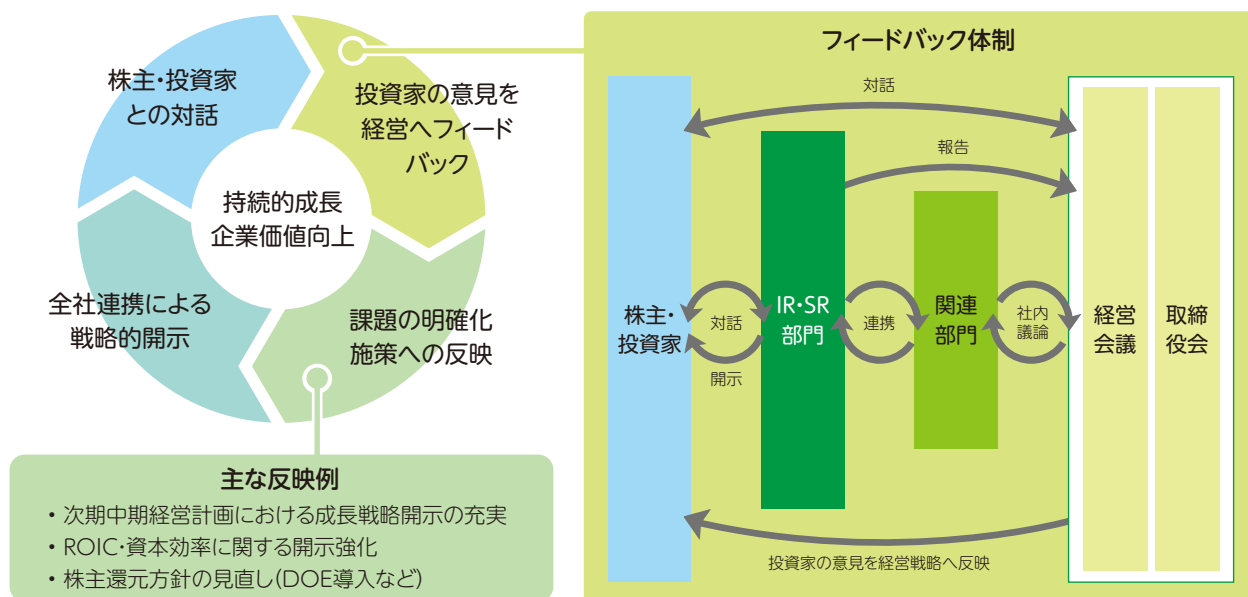
ぞれに対する施策を進めていく必要があります。

Ref. P.11 [図2]PBR逆ツリー展開

まず、ROEの改善に向けては、第一に収益性の向上、第二に資産効率の改善、第三に最適な資本構成の実現に取り組めます。収益性の向上については、価格改定の完遂に加え、高付加価値品の拡大、製品・顧客別の採算管理強化、不採算領域の見直しを進めます。資産効率の改善については、CCCの改善、政策保有株式の縮減、在庫および設備投資の最適化を通じて、投入資本に対する収益性を高めていきます。最適な資本構成の実現については、財務健全性を維持しながら、成長投資、株主還元、財務レバレッジのバランスを最適化していきます。

次に、PERの向上に向けては、事業ポートフォリオの高度化を通じて成長期待を高めていくことが不可欠です。コア事業の徹底的な効率化によるキャッシュカウ化を実現するとともに、統合ソリューションデザイナーへの進化、生活者未充足ニーズの解決、サステナビリティへの貢献の三つの注力領域へ経営資源を集中的に投下していきます。各領域への投資にあたっては、成長性に加えて資本効率を踏まえ、ポートフォリオ全体として最適化を図ります。これらの取り組みを通じて収益性と成長性の向上を図り、期

投資家との対話を通じた価値創造のサイクル



待成長率を高めるとともに、資本市場からの評価の改善へとつなげていきます。

また、PERやPBRの改善に向けては、資本市場との対話の強化も重要と認識しています。ROE、ROIC、CCCといった主要KPIに加え、キャピタルアロケーションの考え方や株主還元方針などをより分かりやすく示し、財務戦略と

成長戦略を一体的に説明することで、投資家・株主の皆さまとの建設的な対話の深化を図っていきます。対話を通じて得られたご意見は経営にフィードバックし、戦略への反映および適切な開示を通じて、企業価値の向上につなげていきます。

キャピタルアロケーションの方向性

2025年度は、厳しい外部環境の中でも将来の成長と事業基盤の強化に向けた投資を継続した一年でした。特に重視したのは、コア事業の収益力回復、高付加価値品の拡大、安全・品質・安定供給を支える設備投資、そして資本効率向上に向けた財務施策です。

中でも、設備投資は、食の安定供給を担う企業として、社会的責任を果たしながら中長期的な競争力を支える基盤投資であると考えています。安全・品質・安定供給を維持するための老朽設備更新、高付加価値品の拡大に資する研究開発拠点の統合、セキュリティ投資を進めています。

限られた経営資源の配分は重要な経営判断であり、財務面においては資本効率と収益の安定性を踏まえた規律ある資本配分を徹底していきます。株主還元についても、安定的・継続的な配当を基本としながら、資本効率と財務健全性のバランスを踏まえた還元を実施しました。また、従来の配当性向に加え、業績変動に左右されにくい安定

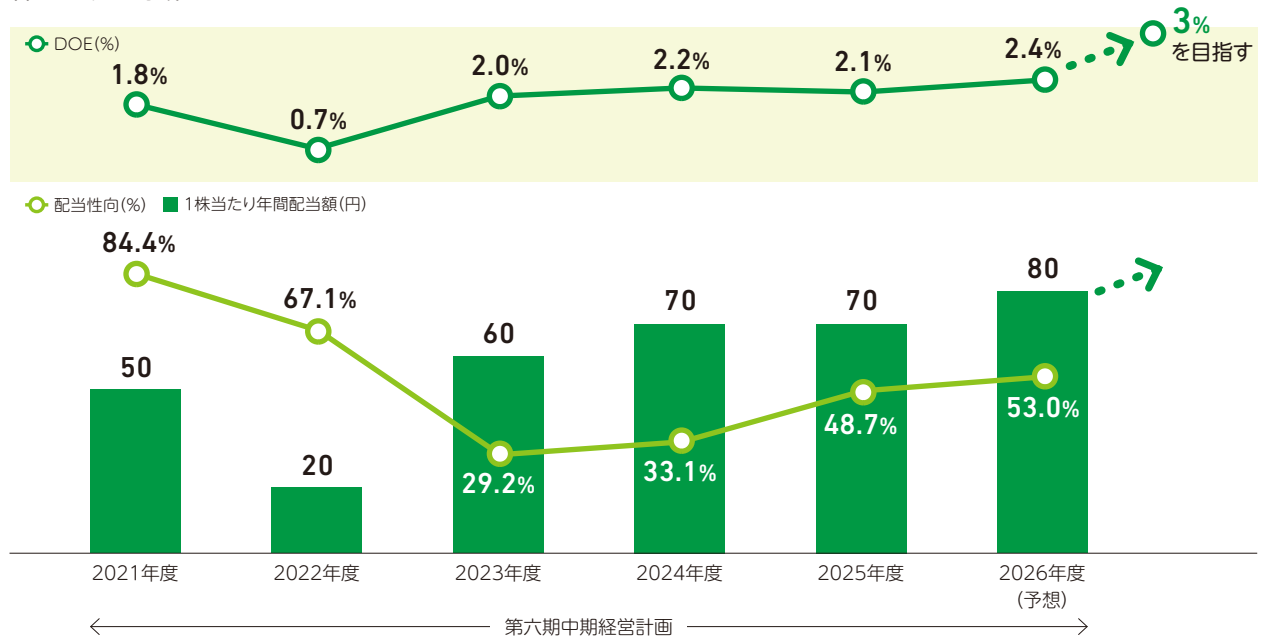
配当を実現するため、DOE(純資産配当率)を新たな指標として導入しました。中期的に3%水準を意識しながら、利益成長と資本効率改善の成果を株主の皆さまに還元していく方針です。

キャピタルアロケーションの観点では、当初想定していた投資・財務・株主還元のバランスについて、成長に向けた具体的投資の実行タイミングを慎重に見極めているものの、現時点で大きな考え方の変更や乖離は生じていないと認識しています。

一方で、原材料市況や為替、地政学的リスクなど、事業環境の不確実性が高まる中においては、投資のタイミングや内容について柔軟に見直ししながら、資本効率を意識した投資運営を行い、成長機会を選別していきます。

次期中期経営計画では、成長投資と株主還元を両立するキャピタルアロケーション方針をより明確に示し、資本効率を意識した経営をさらに深化させていきます。

株主還元強化



株主・投資家の皆さまへ

企業価値向上とは、短期的な利益拡大にとどまらず、持続的に成長できる事業構造と、資本市場から信頼される経営基盤を構築することにあると考えています。財務戦略は、成長戦略と一体となってこれを実現する中核的な経営機能です。

当社グループは、コア事業の徹底した効率化により財務基盤と資本効率を強化するとともに、安定的にキャッシュを創出し、そのキャッシュを成長投資へ再配分することで、持続的な企業価値向上の実現に向けた変革を進めていきます。

株主還元については、安定的な配当を基本としつつ、資

本効率および財務健全性とのバランスを踏まえ、DOEを指標とした安定配当を志向していきます。

また、株主・投資家の皆さまとの対話を一層強化し、財務戦略と成長戦略の連動性や資本配分の考え方を明確に発信していきます。これにより、市場からの信頼と評価の向上につなげ、企業価値の持続的な向上を実現していきます。

今後も、企業価値向上への歩みを着実に積み重ね、その成果を株主・投資家の皆さまと共有できるよう取り組んでいきます。ご理解とご支援を賜りますようお願いいたします。

投資家FAQ

Q1: 油脂業界は構造的に収益性が低下する環境にあると認識しています。こうした中で、どのように競争力の確保・強化を図っていく方針でしょうか。

A: 当社グループとしても事業環境に対する強い危機感を持っています。油脂は生活に不可欠な基盤商品であり、安定供給と収益性の両立が重要な課題と認識しています。そのため、まずは価格改定を含めた対応により、コア事業の収益基盤を確保していきます。加えて、中長期的には当社グループが優位性を発揮できる領域に注力し、事業ポートフォリオの見直しを進めていきます。ソリューション提案についても、付加価値提供の高度化を図っていきます。

Q2: 貴社の強み・競争優位性がどのように財務成果につながりますか。

A: 当社グループの強みである「低負荷価値を軸とした製品開発力」と「『おいしさデザイン®』によるソリューション提案力」は、高付加価値品の拡販やお客さまの課題解決を通じて、収益性の向上と安定化につながります。さらに、この強みをバリューチェーン全体や海外事業へ展開することで収益基盤の多様化を進めるとともに、構造改革の推進により資本効率の改善(ROE向上)を図り、持続的な企業価値向上を実現していきます。

サステナビリティマネジメント

サステナビリティ経営の考え方

当社グループは、企業理念体系の目指すべき未来(ビジョン)である「Joy for Life® ー食で未来によろこびをー」の実現に向け、「おいしさ×健康×低負荷」を価値創造の重要な柱に据えています。事業活動を通じて社会課題の解決に取り組むことは、持続可能な社会の実現に貢献するとともに、中長期的な企業価値向上につながるものと考えています。

この考えのもと、当社グループはESGを企業価値向上

の重要な要素と位置付け、長期戦略や成長投資と整合したサステナビリティ経営を推進しています。また、事業と社会との関わりの中で特に重要性の高い課題をマテリアリティとして特定し、経営戦略や事業活動に反映しています。マテリアリティを起点に方針・目標・施策を設定し、その進捗を継続的に管理することで、社会課題の解決と企業価値向上の両立を目指しています。

サステナビリティ推進体制の高度化

サステナビリティ推進の基盤として、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ています。各部会・分科会には担当役員を配置し、経営のコミットメントの下で活動を推進するとともに、その活動状況を経営会議および取締役会へ定期的に報告し、監督・指示を受けることで、実効性の向上を図っています。

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部会と、その傘下に設置した分科会で構成され、有機的に連携しながら活動しています。

社会課題への対応と企業価値向上の両立を実現するため、サステナビリティ推進体制の継続的な見直しと高度化を進めています。2026年度より、サステナビリティ委員会

傘下の組織体制を再整理し、部会と分科会の役割を明確化しました。部会は各重点領域における中長期方針やロードマップの策定・進捗管理を担い、分科会は重点課題に対する具体的な施策の推進と成果創出を担います。これにより、方針策定から施策実行までの一貫したマネジメント体制を構築しています。

さらに、社会からの要請や規制動向の変化を踏まえ、重点課題への対応を強化するため、新たな機能・組織を設置しました。

これらの体制高度化を通じて、サステナビリティを事業活動へさらに深く組み込み、社会課題の解決と持続的な企業価値向上の実現を目指します。

Ref. P.43 マテリアリティに基づくサステナビリティ委員会の取り組み

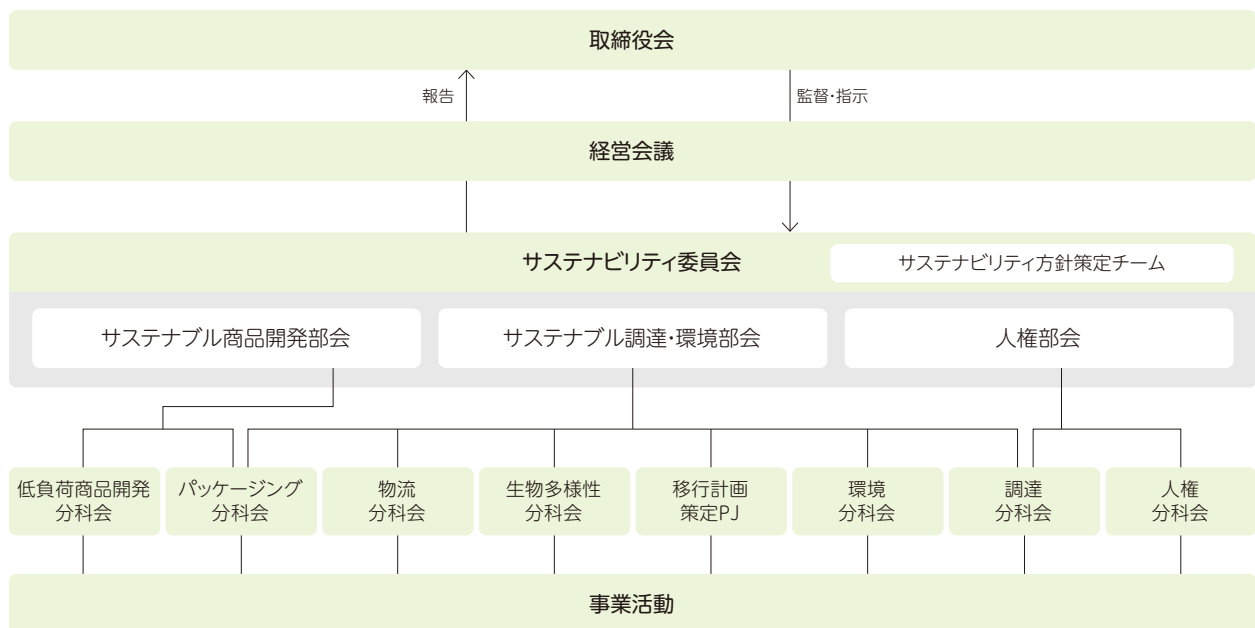
サステナビリティに関わる体制と役割 (2026年6月末時点)

	役割	メンバー
取締役会	サステナビリティの社会課題に対してサステナビリティ委員会から四半期ごとに報告を受け、取り組みへの監督・指示を行う	取締役
経営会議	サステナビリティの社会課題に対してサステナビリティ委員会から四半期ごとに報告を受け、取り組みへの監督・指示を行う	取締役執行役員、経営会議主務者、取締役社長の指名する業務執行責任者
サステナビリティ委員会	サステナビリティの社会課題への対応を行い、四半期ごとに経営会議・取締役会に報告する	委員長： 取締役副社長執行役員 CTO 副委員長： 常務執行役員 CCO メンバー： 各部会・分科会の担当役員・会長・副会長、オブザーバー、事務局ほか

新たに設置した機能・組織

- ・ **サステナビリティ方針策定チーム**: ESG関連法令・規制・ガイドラインや評価機関の動向などの情報収集・分析を行い、全社方針、計画の立案および各部会活動の支援
- ・ **低負荷商品開発分科会**: サステナブル商品開発部会の取り組みを発展させ、低負荷商品の開発・展開を推進
- ・ **生物多様性分科会**: 自然資本・生物多様性に関する課題への対応を専門的に推進
- ・ **移行計画策定PJ**: 脱炭素社会の実現に向けた気候変動移行計画の策定を推進
- ・ **人権分科会**: 人権部会の取り組みを発展させ、人権デューデリジェンスの推進および実効性向上に向けた取り組みを推進

サステナビリティ推進体制図 (2026年4月1日時点)



外部有識者との対話を通じた知見向上

サステナビリティ委員会では、外部有識者を招いた勉強会を継続的に実施しています。気候変動、人権、DE&I、生物多様性など、サステナビリティを取り巻く課題や社会的要請は年々高度化・複雑化しています。当社では、経営層自らが最新動向や専門知見を学び、議論を深めることで、サステナビリティガバナンスの実効性向上につなげています。



外部専門家による勉強会のテーマ

年度	講師	テーマ
2025年度下期	ESG経営・サステナビリティ戦略の有識者	真のサステナビリティ経営とは
2025年度上期	農林系専門機関主任研究員	自然資本・生物多様性に関する対応～いま企業に求められていること～
2024年度	LGBTQ+、ダイバーシティのコンサルタント	LGBTQ+セミナー ～当事者の話を交えて～
2023年度	大学教授	食産業に求められる持続可能性課題を考える

マテリアリティ

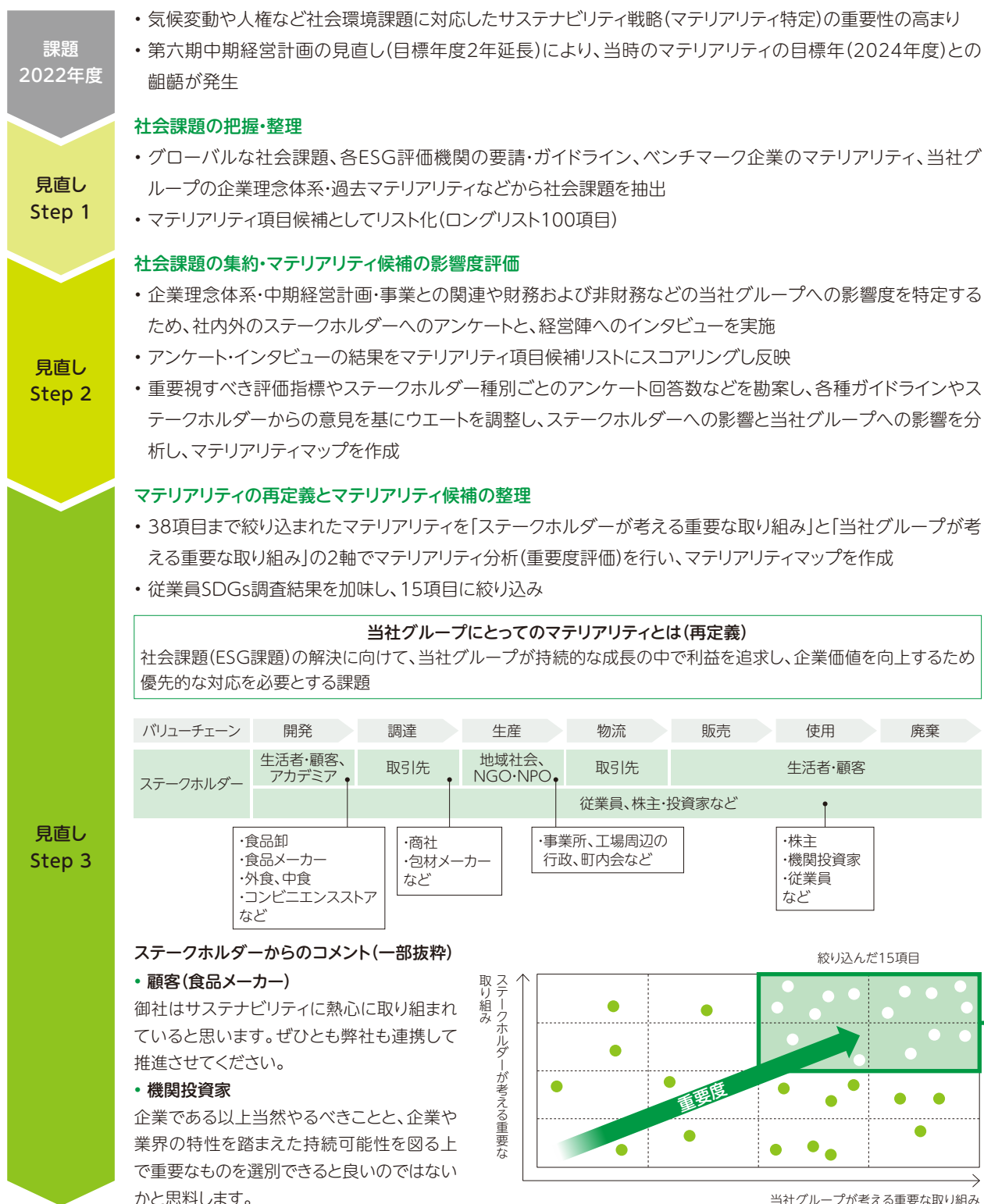


マテリアリティの特定プロセス

<https://www.j-oil.com/sustainability/materiality/process.html>

マテリアリティは当社グループの重要課題であり、2030年度の目指すべき姿に向けて中長期的に取り組んでいます。2022年度の中期経営計画の期間延長に伴いマテリアリティの見直しを実施し、2024年度から現在のマテリアリティに基づき施策を推進しています。今後も社会環境の変化などに応じて、マテリアリティの見直しを検討します。

2022-2023年度に実施したマテリアリティの見直しステップ(特定プロセス)



再定義
Step 4
2023年度

経営陣による妥当性の検証とマテリアリティの特定

- マテリアリティ候補15項目の妥当性を取締役が討議し、経営会議での審議を重ね最終的に四つのマテリアリティを特定
- 経営会議で決議後、取締役会への報告・承認

特定した四つのマテリアリティ

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

食の安全安心を通じ
全ての人のウェル
ビーイングへ貢献

事業基盤に関わるマテリアリティ

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

マテリアリティに基づくサステナビリティ委員会の取り組み

主なテーマ、活動目標	事業戦略に関わるマテリアリティ		事業基盤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	食の安全安心を通じ全ての人のウェルビーイングへ貢献	多様性の尊重と従業員の働きがい向上	コーポレートガバナンスの強化
気候変動への対応				
- 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 - TCFD^{※1}の枠組みに沿った開示 - 気候関連の移行計画の策定・開示	■			■
水資源の保全				
市水・工業用水使用量削減 (2030年度30%削減(2019年度比))	■			
生物多様性の保全				
- 基本方針の策定 - 経営・事業活動への組み込み	■			
サステナブル調達深化				
- サステナブル調達方針への同意書取得推進 - SAQ^{※2}や対話などによるコミュニケーション強化 - パーム農園までのトレーサビリティ率の向上 (2030年度100%)	■			■
環境配慮型商品開発の推進				
- 低負荷商品比率の向上(2030年度100%) - プラスチック廃棄ゼロ(2030年度)	■	■		
人権の尊重				
- 人権デューデリジェンスの実施 - 社外向け苦情処理メカニズムの運用 - 人権尊重の理解と浸透	■		■	

※1 気候関連財務情報開示タスクフォース

※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。

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
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サビリティ率100% <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 ・CO₂排出量50%削減(Scope1、2、2013年度比) <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 <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% <サステナブル物流に関して> ・フィジカルインターネット^{※4}実装に向けた着実な準備 <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%)
	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	<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 <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げる、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
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	<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
	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 <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処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 <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

※1 持続可能なパーム油のための円卓会議

※2 油脂1グラム中に含まれる遊離脂肪酸を中和するのに必要な水酸化カリウムのミリグラム数と定義され、劣化の度合いを表すことから、食品業界では油脂を廃棄する際の指標として広く用いられている

※3 テスト店舗での使用実態の平均値 当社調べ(使用条件により効果は異なる)

※4 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



2025年度実績

<サステナブル調達に関して>

- ・パーム油ミルまでのトレーサビリティ率100%維持
- ・パーム農園までのトレーサビリティ率83.0%(2025年1-12月の実績)
- ・RSPO^{*1}認証油の購入比率23.5%(2025年1-12月のグループ会社PFを含んだ実績)

<気候変動対策に関して>

- ・CO₂排出量39%削減(Scope1、2、2013年度比)

<研究開発に関して>

- ・畜肉・水産原料の価格高騰や調達不安定化を背景とした顧客ニーズに対応するため、動物性たんぱく質の代替を可能とする植物性食品素材の開発拡充を推進
- ・スターチを基盤とした植物性食品素材について、用途別に求められる顧客ニーズと機能評価を進め、新規素材開発およびアプリケーション提案の幅を拡大
- ・植物性食品素材を利用した畜肉製品の需要拡大に対応するため、たんぱく源機能に加え、食感・風味改善機能を併せ持つ素材の開発ならびに用途評価を実施

<製品に関して>

- ・長持ち機能の「SUSTEC[®]」技術を用いた業務用製品の長持ち油「長徳[®]」シリーズの酸価^{*2}上昇抑制機能を3割^{*3}にアップ。また、業務用油脂製品の賞味期限を「年月」表示へ変更するとともに、賞味期間も延長
- ・「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を行い、新商品開発時にチェックを実施

<サステナブル物流に関して>

- ・業界動向の把握を実施
- ・フィジカルインターネットの前提となるデジタル化について、デジタル化が遅れている業務領域を中心に、業界他社と共に検討を開始

<社会貢献活動に関して>

- ・社会貢献活動の強化、2025年度社会貢献活動支出額11百万円

<品質管理に関して>

- ・新たにISO9001認証を営業部門で取得し、コーポレート機能を含む原料調達(購買)から製品提供(販売)に至るまで、一貫した品質マネジメントシステムに深化
- ・製品回収ゼロの継続、重大品質ご提起ゼロの達成

<研究開発に関して>

- ・機能性表示食品の開発、拡充を実施するとともに心身の健康維持・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

<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44回

<コーポレートガバナンスに関して>

- ・中長期戦略テーマなどを基軸とした取締役会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)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77%

<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
- ・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トップ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

<メディア戦略に関して>

- ・メディア露出拡大およびコーポレートWebサイトにおけるコンテンツ拡充などを通じた情報発信を強化

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通じ、「おいしさ×健康×低負荷」で人々と社会と環境へのよこごびを創出することを目指すべき未来(ビジョン)に掲げています。その実現に向け、喫緊の課題である気候変動への具体的な対策として、環境負荷の低減を重要な経営課題と位置付けています。温室効果ガス(GHG)の削減や廃棄物の削減・再資源化、プラスチック使用量の削減などに取り組み、バリューチェーン全体で環境負荷の低減を推進することで、循環型社会の実現に貢献していきます。



J-オイルミルズグループ 環境方針

https://www.j-oil.com/sustainability/materials2/policy_environment_3.pdf

気候変動対応

当社は、2020年11月にTCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)提言への賛同を表明し、同提言に基づく情報開示を推進しています。気候変動は当社グループの事業活動に重要な影響を及ぼすと認識しており、サプライチェーン全体の観点から気候関連のリスクと機会を整理・評価しています。これらを踏まえ、中長期的な企業価値の向上に向けた取り組みを進めています。

ガバナンス

取締役を委員長とするサステナビリティ委員会傘下の該当分科会において、気候変動によるリスクと機会の分析、対応策の検討を行っています。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。

Ref. P.41 サステナビリティ推進体制図

戦略

気候変動によるリスクと機会の特定

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

前提条件

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

シナリオ分析結果

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

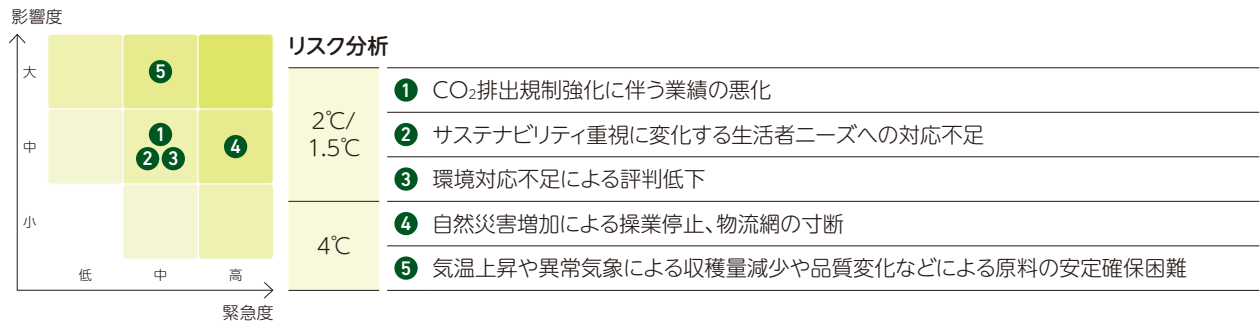


TCFD提言に基づく情報開示

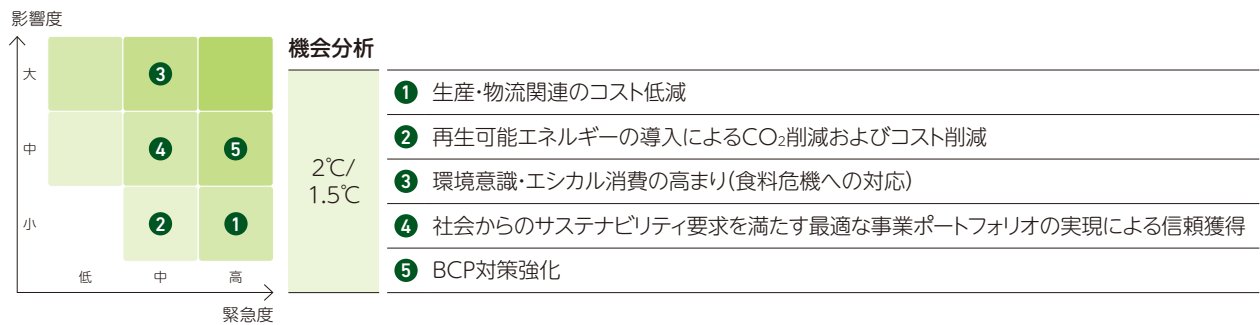
https://www.j-oil.com/sustainability/environment/climate_change/tcf.html



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年以内

中: 5年以内

低: 5年超

サプライチェーンにおける主なリスクと機会および対応の方向性

主なリスクと機会			主な対応の方向性
上流	直接操業	下流	
- 気候変動による収穫量減少や品質変化に伴う原料調達リスク・製造コストの増大 - 調達先の多様化・強靱化による供給安定性と競争力の向上	- 自然災害や規制強化による操業の停止 - エネルギーコストやリスク対応コストの増加 - 省エネ推進によるCO₂削減およびコスト削減 - 信頼獲得による売上拡大・株価向上	- サステナビリティ志向の消費者ニーズへの対応不足による販売減少 - 環境意識・エシカル消費の高まりに伴う低炭素製品の販売拡大	- CO₂排出量の削減 - 環境負荷低減製品の開発(長持ち油など) - プラスチックの廃棄削減(再生可能資源の利用促進など) - サステナブル調達の推進(大豆・パーム油の認証制度活用など)

気候変動が財務に与える影響

	主なリスクの説明	財務影響	主な対応(費用)
移行リスク 2℃/1.5℃シナリオ	排出量取引費用および炭素負担の増加	23億円/年 ^{※1}	CO ₂ 削減のための設備投資拡大費用(2025-2030年累計42億円)
	消費者ニーズ対応や製品需要対応の遅れによる売上減少	10億円以上 100億円未満	バイオマス材など切替費用(7億円/年)
物理リスク 4℃シナリオ	自然災害増加による生産拠点の操業停止	4億円/年 ^{※2}	生産拠点の台風・高潮対策の実施

※1 IEA: International Energy Agency(国際エネルギー機関)のNZEシナリオ(Net Zero Emission by 2050 scenario)における先進国の排出権取引価格の予測(2030年):140US\$/tに2025年度排出量ならびに期中平均為替相場を乗じて算出。排出量が2024年度から2025年度にかけて減少したためリスク金額はやや減少

※2 WRI: World Resources Institute(世界資源研究所)が公開している世界の水リスク評価ツールであるAquaductによるリスク評価に基づき損害金額を算出し、年間あたりの損害金額に置換

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。

当社グループの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傘下の該当分科会において、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、該当分科会が取締役会、経営会議へ報告を行っています。取締役会は、適宜必要な指示あるいは助言を行い、モニタリングを実施しています。

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

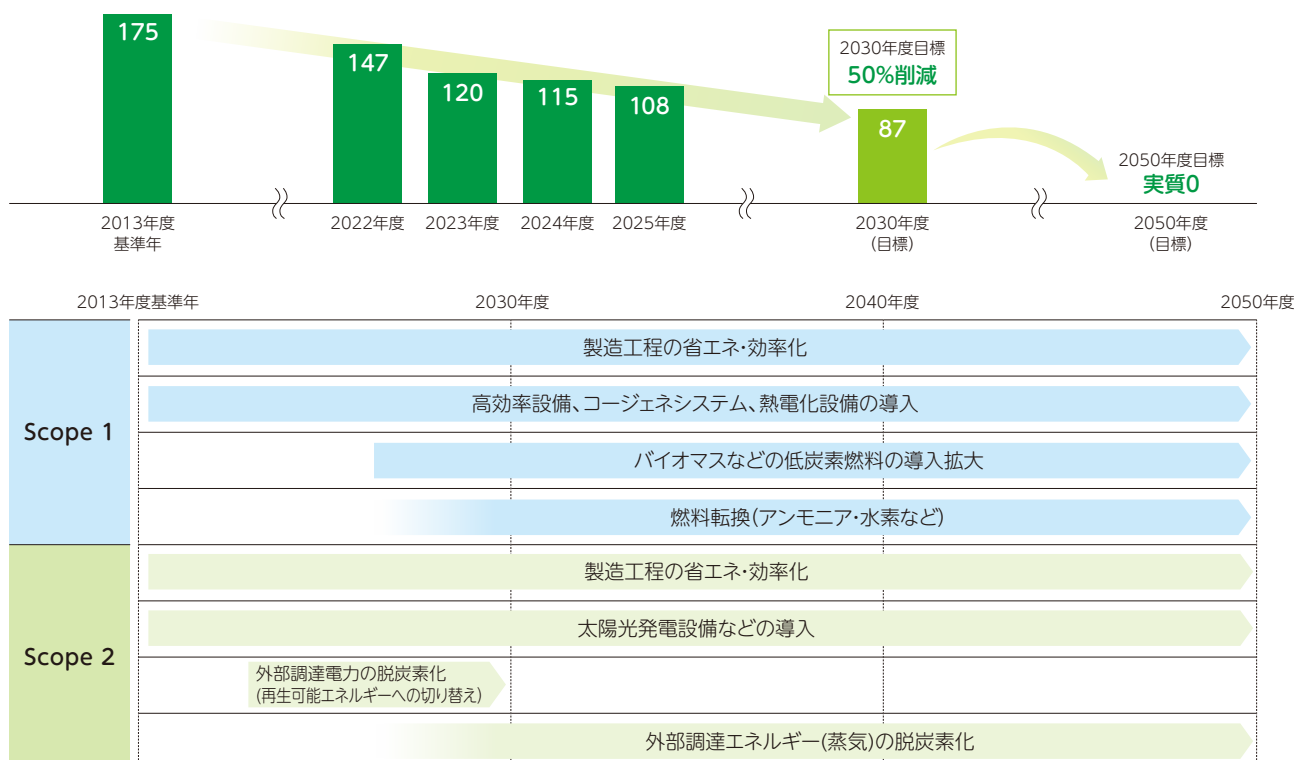
指標と目標

2030年度までにCO₂排出量を2013年度対比で50%削減(Scope1、2)、2050年度までに排出ゼロにするカーボンニュートラルを掲げています。また、購入する原材料や商品の製造に関するCO₂排出量など、サプライヤーと連携し、サプライチェーン全体(Scope3)での削減も目指しています。排出量の多いカテゴリ1やカテゴリ4に関しては、

主要原料である大豆、菜種の生産段階における排出量情報について産地国団体から入手するなどして、算定精度の向上や削減目標の設定、削減方法について検討していきます。さらに、2023年4月に導入したインターナルカーボンプライシング(ICP)を活用し、CO₂排出削減に向けた投資および投資意思決定の促進を図っていきます。

2050年カーボンニュートラルに向けたロードマップ

CO₂排出量(単位:千t)



植物油副産物の再資源化によるエネルギー活用

当社は、油脂製造工程で発生する副産物の有効活用を推進しています。各工場の連携により、副産物を再資源化し、燃料原料として活用する仕組みを構築しました。これにより、廃棄物削減と収益向上を同時に実現するとともに、工場内のエネルギー利用を通じたCO₂排出量削減にもつなげています。

本取り組みは、既存設備や現場の知見を活かした資源循環の推進であり、環境負荷低減と持続可能な事業運営の両立に貢献しています。



資源循環の推進



資源循環

<https://www.j-oil.com/sustainability/environment/resource-efficiency.html>

生産拠点における資源循環

当社グループは、廃棄物削減と再資源化を推進し、ゼロエミッション^{※1}を実践しています。生産部門では、廃棄物の有価物化を推進し、再資源化率99.9%以上を維持しています。また、2030年度までに循環型社会の実現に向

け、化石燃料由来のプラスチックごみ削減に取り組み、資源利用効率の最大化を推進しています。

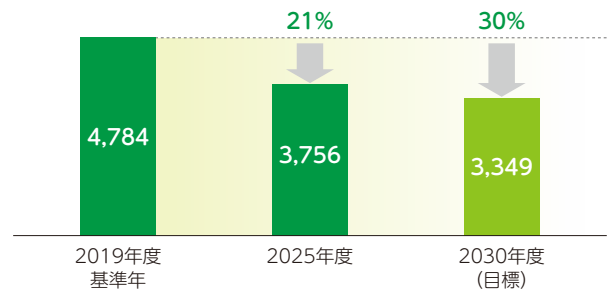
※1 当社グループにおけるゼロエミッションは、生産拠点から発生する産業廃棄物について、単純焼却・埋め立て処分を行わないこと(再資源化率99.9%以上)と定義しています。

水資源の保全

水は、原料作物の栽培や製品の製造工程など、サプライチェーン全体において不可欠な資源です。当社グループは、2030年度までに水使用量を2019年度対比で30%削減する目標を掲げ、水使用量の削減と水リスクの適切な管理を推進しています。生産部門では、効率的な利用と再利用を進めるとともに、国内生産拠点における水リスクの特定・管理を実施しています。さらに、サプライチェーン全体での水リスクの把握も推進し、持続可能な水利用の実現に取り組んでいます。

市水・工業用水使用量の目標と実績

(単位:千m³)



商品・容器を通じた取り組み ～低負荷商品開発～

当社は、地球環境、作業・労働環境、食資源枯渇の観点から低負荷商品の開発を推進しています。低負荷商品は、商品の中身や容器包装などがこれらの課題への対応に資するものと定義し、2030年度までに低負荷商品比率100%^{※2}を目指しています。容器包装では、「プラスチック廃棄ゼロ」を目指し、「紙らくパック[®]」シリーズの開発やモノマテリアル化^{※3}によるリサイカブル化を推進しています。また、バ

イオマス樹脂や再生樹脂の活用、廃プラスチックの再利用、企業間連携によるリサイクル技術の開発を進め、プラスチック使用に伴う環境負荷の低減に取り組んでいます。

※2 当社定義に基づく ※3 単一素材による構成



人財戦略(CHROメッセージ)



事業ポートフォリオ高度化を支える
基盤としての人的資本を強化すること
で、人財戦略と経営戦略の一体化
による持続的成長を実現します。

執行役員 CHRO 人事・法務統括部長
山口 好司

経営と人財戦略の一体化

事業環境の変化が常態化する中で、戦略の実行力を高める源泉は「人財」にあります。当社ではこうした認識のもと、人的資本の高度化を経営の重要課題として位置付け、人財戦略の推進を加速させています。2025年度は人財戦略を経営基盤として明確に位置付け、その実行に向けた体制整備と運用の高度化を進めてきました。その一環として、人財委員会の設置により、人的資本を経営レベルで議論する体制を整備しました。これにより、人事施策を部門単位で最適化する従来の考え方から、経営人財育成、人財ポートフォリオ、要員計画などを統合的に議論し、全社戦略と連動した人財ポートフォリオを軸に意思決定を行う体制へと転換を進めています。また、マテリアリティや経営戦略との連

動を前提に、人財戦略を構造化して整理することで、施策間の一貫性確保を図っています。人財要件の定義、評価基準(コンピテンシーなど)といった共通言語を整備することで、属人的な判断に依存しない客観性・再現性のある議論ができる体制を構築しました。人財戦略と企業価値向上を結び付ける意思決定プロセスを構築し、経営人財の育成などの将来に向けた人財投資を進めています。

一方で、各人事施策の連動やKPIの設定・達成と企業価値向上との関係の可視化は、なお発展途上にあります。また、健康経営やDE&Iなどの重要テーマについても、取り組みの明確化や優先順位付けに加え、事業成長との関連性を定量的に示すことが今後の課題と認識しています。

エンゲージメント向上と組織の自律化

従業員と経営との対話を通じて、経営方針と現場の接続を強化し、組織としての方向性の共有を進めました。その結果、エンゲージメントスコアは全ての指標で前年を上回り、「経営への信頼」「仕事の達成感」に関連する設問などで改善が見られました。ウェルビーイングやインクルージョンの観点でも一定の進展が確認されています。

一方で、「戦略の浸透」「変革への適応」については依然として課題が認められ、経営戦略を現場の自律的な行動に落とし込む取り組みをさらに強化する必要があります。今後は、対話を起点とした双方向のコミュニケーションを深化させ、従業員一人ひとりが主体的に戦略を実行できる組織への転換を進めていきます。

人財育成と人財ポートフォリオの高度化

dXおよび事業ポートフォリオの高度化を通じた中長期的な成長の実現に向け、その推進を支える人財の育成基盤を整備しました。事業環境の変化に迅速に対応し、データに基づく意思決定や新たな価値創出を実現するためには、デジタルとビジネスを横断的に理解し、変革を推進できる人財の育成が不可欠です。全社員のデジタルリテラシー向上に加え、業務変革を担う人財および高度分析人財の育成を段階的に行うことで、組織全体のデジタル対応力の強化を図っています。経営人財については、人財プールと個別育成計画を策定し、育成・異動・登用・昇格を

一体的かつ計画的に運用しています。研究開発領域においても、スキルマップ・コンピテンシーなどを軸に現状を可視化し、教育計画・個別育成計画を整備し、必要人財の定義と育成・配置を中長期視点で一体的に運用する取り組みを先行的に進めており、今後はこうした取り組みを全社へ展開していきます。これらの取り組みを通じ、事業変革を支える人財投資を拡充するとともに、次期中期経営計画を見据えた全社的な人財ポートフォリオの具体化を進めています。

人権およびDE&Iに関する取り組み

人権の尊重は、サプライチェーンの安定確保やレピュテーションリスクの低減に加え、組織の持続的成長に直結する重要な経営課題と位置付けています。従業員ヒアリング、海外拠点調査、原材料調達におけるリスク評価などの導入を通じて対応を強化しています。また、外部ステークホルダーも利用可能な相談窓口の設置、救済プロセスの整備などにより実効性の確保を図っています。

DE&Iについては、多様なテーマに関する施策を体系的

に推進しています。働きやすさの観点などでは一定の進展が見られる一方で、インクルージョンの実現や多様な人財の価値発揮を企業競争力に結び付ける点については、引き続き課題が残っています。今後は、人権デューデリジェンスの高度化や、開示の充実を通じて、取り組みの透明性および説明責任の強化を図るとともに、各施策の成果を人財ポートフォリオや組織パフォーマンスと連動させることで、企業競争力向上への寄与を明確化していきます。

今後の展望

人的資本経営は、基盤構築の段階から戦略実行を支えるフェーズへと移行しつつあります。人的資本およびガバナンスの基盤を実装・運用段階へと進め、制度整備にとどまらず、人財配置・育成・評価に反映させることで、戦略と現場の行動の一体化を図ります。さらに、人事制度の高度

化やタレントマネジメントの強化を通じて、従業員一人ひとりが戦略を自らの業務として実行できる組織への転換を進めます。今後も、人財を起点とした経営の高度化を通じて事業ポートフォリオ高度化の実行力を高め、持続的な企業価値向上の実現を目指します。

Joy for Life

食で未来によるこびを

「変革」および「創造」を持続的に「推進」できる人財

重点テーマ

人財戦略・組織文化

健康経営・ウェルビーイング

DE&I

施策

サクセッションプランの策定・実行

経営人財育成の設計・実行

価値創出につなげられる体制構築

多様な働き方支える環境の構築

報酬制度の再設計

国内外ローテーションの拡充

キャリア形成支援施策の体系化

エンゲージメント向上の実行

従業員エンゲージメントによる成果の可視化

当社グループは、次期中期経営計画の実現を支える原動力を「人財」と位置付け、人的資本経営の中核指標としてエンゲージメント向上に取り組んでいます。2025年度はエンゲージメントスコアが前年度を上回り、経営への信頼や戦略の浸透、変革への適応に関する評価の改善が確認されました。今後は、事業変革と個々の業務とのつながりへの理解を深め、自律的な行動変容を促進するため、対

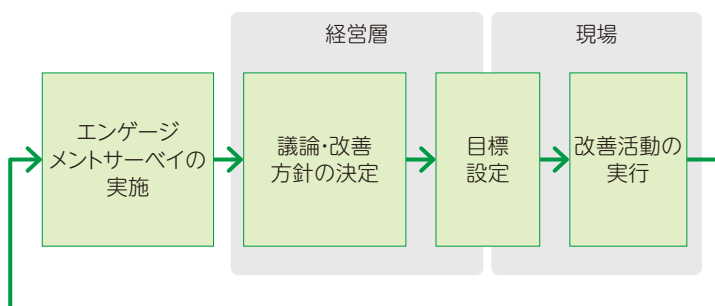
話を重視したマネジメントや1on1、キャリア形成支援を強化します。人的資本への継続的な投資を通じて、人財の成長、組織力の向上、イノベーション創出を実現し、持続的な企業価値向上につなげていきます。



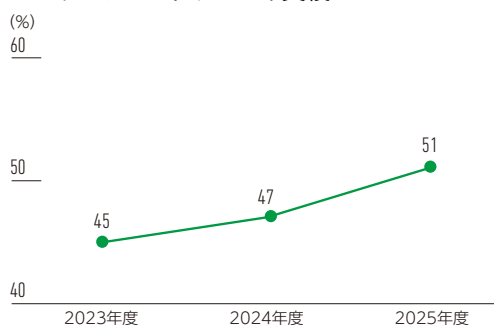
人財戦略

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

エンゲージメントサーベイ推進サイクル



エンゲージメントサーベイ実績



価値創造を牽引する人財を育成する取り組み

当社グループは、価値創造を牽引する人財の育成を重要な経営課題と位置付けています。人財委員会を中核に、経営人財・次世代リーダー・専門人財の選抜、育成、配置を一体的に推進するとともに、dX・事業変革を担う人財の育成やリスキリングを強化しています。また、挑戦的な配置や部門横断の経験を通じて成長機会を提供し、従業員一

人ひとりの価値創出力を最大化しています。これらの取り組みを通じて、変化に対応しながら持続的な成長と企業価値向上を実現できる人財基盤の強化を進めています。



人財育成

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

一人ひとりの成長を支援するキャリア開発

Ref. P.79 非財務データ

社員一人ひとりが自らの強みや専門性を高め、主体的にキャリアを切り拓くことができるよう、キャリア開発支援を強化しています。職務経験の拡大につながるローテーションや挑戦機会の提供、公募制度の利用促進を充実させ個人のキャリア形成を支援しています。また、上司とのキャリア対話を通じて、多様な成長機会の創出に取り組んでいます。さらに、個々の志向や適性に応じた育成・配置を

推進し、社員の成長と組織の成果創出を両立させています。これらの取り組みにより、一人ひとりの価値創出力を高め、持続的な企業価値向上を支える人財基盤の強化を図っています。



人財育成

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

研修プログラム全体像

	新入社員	一般従業員	マネジメント
リーダー育成		他流試合研修	次世代経営人財育成
スキル強化		思考力強化プログラム 選択型研修	
キャリア自律	2年目フォローアップ	若手キャリア研修	ミドルシニア研修
階層別	新入社員	昇格者 グループ合同研修	新任管理職 メンタルヘルス

多様な人財が活躍できるDE&I Ref. P.79 非財務データ

多様な人財がそれぞれの強みや専門性を発揮し、価値創造につなげることができる組織の実現を目指し、DE&Iを重要な経営課題として推進しています。事業戦略と連動した人財ポートフォリオの構築に加え、キャリア開発、両立支援、健康経営、人権尊重を一体的に推進することで、多様な人財が安心して活躍できる環境整備を進めています。制度・仕組みの整備にとどまらず、多様な価値観や経験を組織の力へと転換し、イノベーション創出と持続的な企業

価値向上を支える競争力の源泉としてDE&Iを深化させていきます。

2025年度実績(単体)

女性管理職比率

9.2%

(目標: 2030年度20.0%)

男性育児休業等取得率※

103.7%

(目標: 2026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



DE&I

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

PRIDE指標シルバー獲得

LGBTQ+に関する研修やイベントへの参加を含む啓発活動、同性パートナーシップ制度の導入、社内相談窓口の設置など、多様性を尊重する取り組みを推進しています。これらの活動が評価され、「PRIDE指標2025」シルバーを獲得しました。



LGBTQ+に関する合同イベントへの参加

心身の充実を支援する健康経営の促進 Ref. P.79 非財務データ

従業員一人ひとりが心身共に健康で、いきいきと活躍できる環境づくりを重要な経営課題と位置付けています。ワークライフバランスの推進と過重労働の防止に向け、システムログを活用した労働時間のモニタリングや働き方の見直しを進めています。また、2025年度には「リチャー

ジデー」を導入し、有給休暇やフレックスタイムを活用した心身のリフレッシュを促進しています。さらに、産業医や専門家と連携し、メンタル・フィジカル両面から従業員を支援することで、健康経営の充実とウェルビーイングの向上を図り、持続的な企業価値向上につなげています。



6年連続「健康経営優良法人(大規模法人部門)」に認定

https://www.j-oil.com/press/article/260327_008064.html



健康経営

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

人権の尊重

基本的な考え方と推進体制

当社グループは、人権の尊重を事業活動の基盤とし、持続的な企業価値向上を支える重要な経営課題と位置付けています。「J-オイルミルズグループ人権方針」に基づき、サプライチェーン全体で人権尊重を推進するとともに、多様な人財が安心して能力を発揮できる環境整備を

通じ、企業競争力の向上につなげていきます。活動はサステナビリティ委員会傘下の人権部会を中心に推進し、その内容を経営会議および取締役会へ定期的に報告することで、人権リスクの適切な管理と取り組みの実効性向上に努めています。



人権方針
https://www.j-oil.com/sustainability/materials2/policy_human_rights.pdf



人権尊重
<https://www.j-oil.com/sustainability/social/humanrights.html>

これまでの実績とロードマップ

			～2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度	2027年度～
人権方針			策定・浸透		一部改定			
人権デューデリジェンス	人権影響評価		影響評価	課題への対応・是正	影響評価	課題への対応・是正	影響評価	課題への対応・是正
		サプライヤー	影響評価・対話 外国人技能実習生 パーム油(マレーシア) 大豆(ブラジル)				ライツホルダーとのエンゲージメント	
			SAQ*の結果に基づく対話	SAQ*の結果に基づく対話の継続と対象先拡大				
	従業員			人権に関する実態調査	ハラスメント実態調査			
	情報開示							
	リテラシー向上		人権教育					
苦情処理メカニズム	外部ステークホルダー			方針整理		外部相談窓口設置	拡大・運用改善	
	従業員	構築・運用改善						

※ グローバル・コンバクト・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

当社グループは、「サステナブル調達方針・調達基準」に基づき、サプライチェーン全体での人権尊重を推進しています。主要サプライヤーへのSAQによる人権リスク評価を継続的に実施し、対象を順次拡大するとともに、評価結果のフィードバックや対話による改善に取り組んでいます。また、原料原産国への訪問時には、サプライヤーとの対話を通じて人権リスクに関する状況を確認し実態把握に努めています。



原料産地におけるサプライヤーとの対話

人権教育

当社グループでは、人権方針の浸透と人権尊重を実践する組織文化の醸成に向け、全従業員を対象とした人権教育を継続的に実施しています。2025年度は、サプライチェーン全体における企業の人権尊重責任をテーマに、事業活動が及ぼす人権への影響や企業に求められる責任への理解を深めました。今後も、一人ひとりが人権課題を自らの業務として捉え行動できる職場環境の定着を図っていきます。

人権デューデリジェンスの取り組み

当社グループは、人権侵害リスクの特定・評価、予防・是正・軽減措置の実施、その結果の検証・開示までを含む一連のプロセスを継続的に実施し、人権デューデリジェンスの高度化に取り組んでいます。これまでの取り組みを踏まえ、第三者機関の支援を受けながら、国際的な指針や国内ガイドラインなどを参考に、自社の事業活動およびサプライチェーンを対象としたスコーピングを実施しました。スコーピングでは、人権リスクおよび事業重要性を踏まえ、重要コモディティを特定しました。今後は、特定した重要コ

モディティにおける人権リスクに加え、自社事業における人権リスクについても深刻度および発生可能性の観点から評価し、優先的に取り組むべき人権課題を特定します。その上で、重点課題に対する予防・軽減措置を推進するとともに、その取り組みを適切に開示することで、透明性と説明責任の向上を図り、事業リスクの低減とサプライチェーンの安定確保を通じて、持続的な企業価値向上につなげていきます。

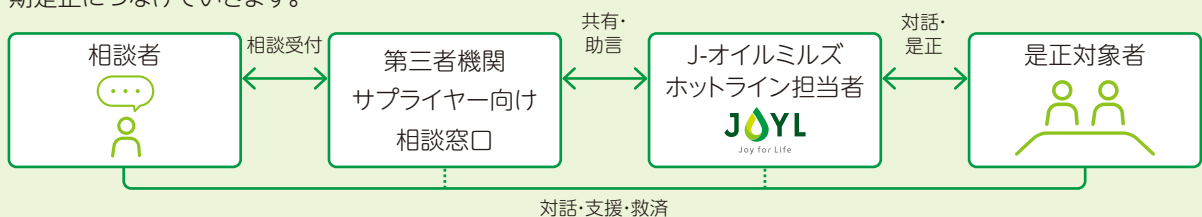
人権リスクおよび事業重要性を踏まえた重要コモディティの特定

重要コモディティの特定にあたっては、人権リスクの深刻度に加え、当社グループの調達量や調達先国などを踏まえ、総合的な評価を行っています。

リスク評価	原料	主な人権リスク	リスク評価結果の理由(リスクの背景・発生要因)
高	大豆	土地権利・先住民問題	主要原料であり、ブラジルにおける農地開発に伴う人権リスクが懸念されている
高	パーム油	児童労働・強制労働・先住民族問題	社会的注目度が高く、多方面における人権リスクが指摘されている
中	ごま油	児童労働・強制労働	アフリカなど高リスク国の小規模農家中心の労働集約型サプライチェーンであり、認証制度・管理体制が未整備
低	コーン油	児童労働	米国・ブラジルにおける機械化によりリスクが低下傾向にあり、調達状況を踏まえリスクは限定的
低	やし油	児童労働	小規模農家・集荷構造により児童労働が発生し得るが、深刻度や調達状況を踏まえリスクは限定的
低	キャッサバ	強制労働(移民)	タイにおける移民労働者の強制労働リスクは指摘されるが、ほか原料との比較や調達状況を踏まえリスクは限定的
低	米油	児童労働	ブラジルなどにおいて児童労働が報告されるが、ほかの調達国を含めた調達状況を踏まえリスクは限定的
軽微	菜種	重大な人権リスクなし	北米を中心に法規制・農業管理体制が整備されており、リスクは軽微
軽微	オリーブオイル	強制労働(移民)	欧州で一部移民労働者の強制労働リスクが報告されるが、EU域内の労働・人権規制整備により、リスクは軽微
軽微	その他油脂	重大な人権リスクなし	重大な人権リスクは確認されていない

外部相談窓口の設置

当社は、人権尊重の実効性向上に向け、第三者機関が運営する外部相談窓口を設置しています。本窓口は、当社グループ事業に関わるサプライヤーの従業員が、人権や労働に関する懸念事項に安心して利用できる救済メカニズムとして運用しています。今後は対象範囲の拡大を進め、サプライチェーン全体における救済へのアクセス向上と早期是正につなげていきます。



価値創造を支えるバリューチェーン

当社グループは、食を支える企業として、原料産地からお客さまへ至るバリューチェーン全体で価値を創造しています。社会に欠かせない油の安定供給を担う責任のもと、多様なステークホルダーとのつながりを強みに、持続可能な食の未来に貢献していきます。



調達

持続可能な調達と適正なコスト管理

持続可能な調達の実効性を高めるため、最適な産地から適正なコストで原料を調達するとともに、「サステナブル調達方針・調達基準」「大豆調達方針」「パーム油調達方針」を定め、各種方針に沿った原料調達を推進しています。



主な原材料と生産地

大豆

- アメリカ
- ブラジル

菜種

- カナダ
- オーストラリア

オリーブオイル

- スペイン

パーム油

- マレーシア



サプライチェーンマネジメント

https://www.j-oil.com/sustainability/supply_chain/



サステナブル調達方針・調達基準

https://www.j-oil.com/sustainability/materials2/policy_csr_procurement_rev.pdf



大豆調達方針

https://www.j-oil.com/sustainability/materials2/policy_soy_rev.pdf



パーム油調達方針

https://www.j-oil.com/sustainability/materials2/policy_palm_oil_rev.pdf



開発

多様なニーズへの対応による 付加価値の創出

油脂・油脂加工品、粉末油脂、スターチ、たんぱくなどの食品素材と加工技術の知見を融合し、お客さまの多様なニーズに応える「おいしさデザイン®」を核とした研究開発に取り組んでいます。

アプリケーション・研究開発拠点

東京、横浜、静岡、神戸



2027年1月完成予定の新研究開発拠点
(外観イメージ図)



J-オイルミルズの研究開発

https://www.j-oil.com/research_and_development/



生産・品質管理

安全安心で高品質な製品の提供

当社グループの「品質方針」に従い、法令遵守の徹底に努めています。また、持続可能で競争力のある生産・供給ネットワークを構築することで、安全安心で高品質な商品を安定的に供給しています。



国内生産拠点、生産品目

- 千葉工場(油脂、油糧(ミール))
- 浅羽工場(大豆機能性素材)
- 横浜工場(油脂)
- 神戸工場(油脂、油糧(ミール))
- 静岡事業所(油脂、油糧(ミール)、マーガリン、粉末油脂、スターチ)
- 若松工場(大豆シート食品など)

油糧(ミール)の用途

大豆や菜種などの油を搾った後の油糧(ミール)は、しょうゆや味噌、配合飼料、肥料などの原料として、幅広く活用されています。

国内の油糧(ミール)製造量シェア*

約 **30%**

※シェアは農林水産省「油糧生産実績調査」(2025年度)より当社推定



安全と安心の追求

https://www.j-oil.com/food_safety/



品質方針

https://www.j-oil.com/sustainability/materials2/J-Oilmillsgroup_Quality_policy_250401.pdf



物流

安定供給を支える効率的で持続可能な物流ネットワーク

製品供給における物流ネットワークを構築し、安定供給を支えています。効率性の向上や環境負荷の低減に配慮しながら、持続可能な物流体制の強化に取り組んでいます。



自主行動計画

https://www.j-oil.com/sustainability/materials2/butsuryu_koudoukeikaku.pdf



パートナーシップ構築宣言

<https://www.biz-partnership.jp/declaration/128928-05-01-tokyo.pdf>



販売

お客さまニーズを捉える営業力と全国・世界へ届けるネットワークの構築

素材、技術力、顧客接点・リーチ力を融合し、「おいしさ×健康×低負荷」を具現化するソリューション提案でお客さまの課題解決に貢献します。

国内事業拠点

- 本社・東京支社
- 北海道支店
- 北陸支店
- 名古屋支社
- 東北支店
- 中四国支店
- 大阪支社
- 関東信越支店
- 九州支店

海外事業拠点

- J-OIL MILLS (THAILAND) Co., Ltd.(タイ)

業務用油脂

国内の業務用植物油販売量シェア*

約 **40%**

※シェアは主要企業ベースの国内販売量(日刊経済通信社調べ2025年度)より当社推定



長持ち油 調味・調理油

家庭用油脂

国内の家庭用植物油販売量シェア*

約 **20%**



ベーシックオイル プレミアムオイル オリーブオイル

パーム油トレーサビリティ調査



サプライチェーンマネジメント

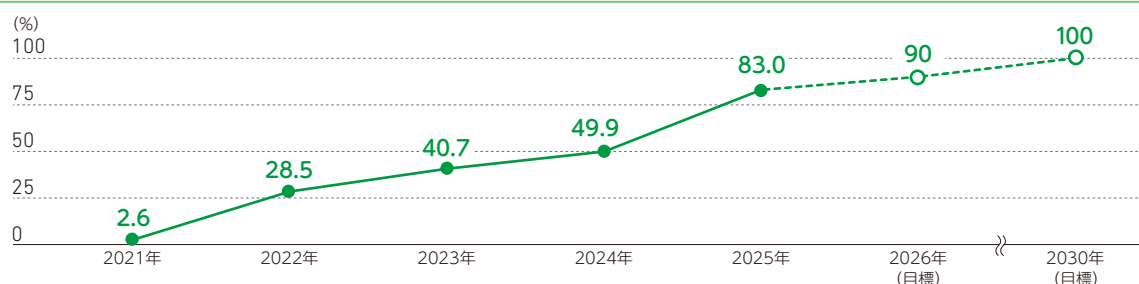
https://www.j-oil.com/sustainability/supply_chain/

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サビリティ率100%達成に向け、2026年は90%を目標としています。



農園までのトレーサビリティ率

※集計期間: 1~12月(当社購入実績)



自然資本・生物多様性への対応



生物多様性

https://www.j-oil.com/sustainability/environment/initiatives_for_biodiversity.html

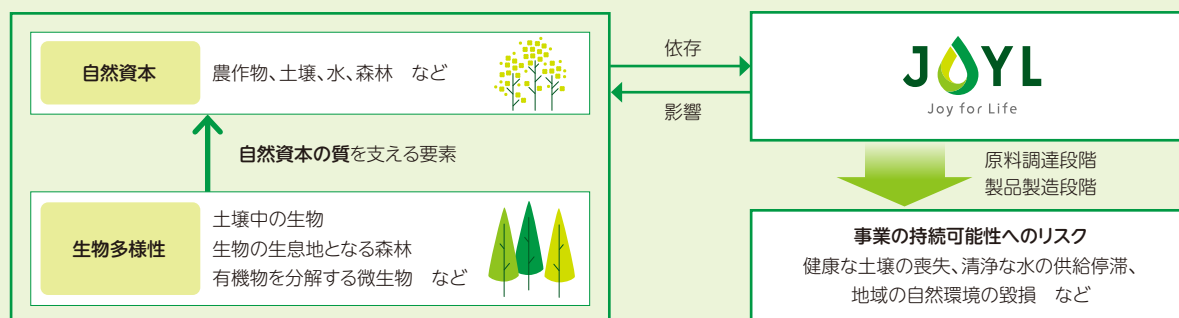
当社グループの事業は、農産物の利用や事業拠点における水資源利用などを通じて自然資本および生態系サービスに依存する一方、事業活動を通じて一定の影響も及ぼしています。このため、自然資本・生物多様性は事業の持続性にとって重要な経営課題であると認識しています。

こうした認識の下、原料調達から製造・販売に至るサプライチェーン全体において、当社グループ事業と自然資本・生物多様性との関係性の整理・分析を進めています。

2026年度には、サステナビリティ委員会の傘下に「生物多様性分科会」を新設し、基本方針の整理とともに、経営および事業活動への段階的な組み込みに向けた基盤整備を進めています。

今後は、本体制の下で当社グループ事業との関係性の理解をさらに深め、持続可能な原料調達および環境負荷低減の取り組みと連動させながら、自然資本・生物多様性への対応を着実に推進していきます。

自然資本・生物多様性と当社グループ事業との関係



ステークホルダーエンゲージメント

当社グループは、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。皆さまとの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いきます。

Ref. P.42 マテリアリティ

Joy for Life

食で未来によるこびを

おいしさ×健康×低負荷で人々と社会と環境へのよろこびを創出

取引先

従業員

株主・投資家

生活者・顧客

地域社会

J O Y L
Joy for Life

アカデミア

NPO・NGO など

対話・協働事例



ステークホルダーとの対話

https://www.j-oil.com/sustainability/dialogue_with_stakeholders.html

株主・投資家

持続的な成長および中長期的な企業価値向上に資するよう、株主との建設的な対話に取り組んでいます。2025年度は定時株主総会のほか、決算説明会を4回、投資家やアナリストとの個別面談を34回実施しました。対話を通じて得られた意見は経営陣へ共有し、必要に応じて取締役会へ報告するなど、経営に反映しています。

Ref. P.38 投資家との対話を通じた価値創造のサイクル



2026年3月期 通期決算説明会

地域社会

油脂に関する知識や技術を活かし、食育活動を推進しています。2025年8月には、夏休み食育体験イベント「子ども和食セッション」に出展しました。本イベントでは、「植物油を知って楽しもう!」をテーマに、植物油の種類や製造工程、歴史に関するパネル展示などを通じて、植物油をより身近に感じていただく機会を提供しました。



食育体験イベント

従業員

経営メンバーと従業員との双方向コミュニケーションを重視し、経営方針や企業理念体系の浸透に努めています。全従業員を対象に直接対話する機会を設け、より活発で率直な意見交換を促進しています。2025年度は計44回の対話会を開催し、会社の目指す方向性や経営課題について議論を重ね、従業員の声を経営に活かし取り組みを推進しました。



経営メンバーと従業員との対話会

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 タイTechnology and Engineering center 技術部長
2011年7月 同社カンベンベイト第二工場(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 同社執行役員常務
2022年4月 同社執行役員専務
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 株式会社コスモスジャパン 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 同社帝人グループ執行役員 樹脂事業本部長
2019年4月 同社帝人グループ執行役員 経営企画管理
2020年6月 同社取締役執行役員 経営企画管理
2021年4月 同社取締役常務執行役員 経営企画管理
2022年4月 同社取締役常務執行役員 マテリアル事業統轄
同社代表取締役専務執行役員 CFO、経理・財務管理 兼 調達・物流部門担当 (2024年6月退任)
2024年6月 同社帝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) 兼 キリン株式会社 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
2022年3月 麒麟麦酒株式会社 取締役
2023年6月 稲畑産業株式会社 社外取締役(監査等委員) (現任)
2024年1月 ニュートン・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



社外取締役

吉里 格

生年月日 1967年4月28日
 1991年 4月 三井物産株式会社 入社
 2006年 5月 同社食料・リテール本部飼料畜産部飼料穀物室長
 2012年 7月 同社食糧本部穀物事業部飼料・畜水産事業室長
 2013年 1月 Management Company Sodrugestvo Ltd. Assistant to CEO
 2014年10月 三井物産株式会社 食糧本部穀物事業第一部 部長補佐
 2018年 1月 Multigrain S.A. Officer, President & CEO
 2019年 4月 三井物産株式会社 食料本部油脂・主食事業部長
 2020年 6月 スターゼン株式会社 社外取締役 (現任)
 2021年 4月 三井物産株式会社 食料本部畜水産事業部長
 2024年 4月 同社理事 食料本部長補佐 (現任)
 2024年 6月 フィード・ワン株式会社 社外取締役 (現任)
 2024年 6月 当社社外取締役 (現任)

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
 スターゼン株式会社 社外取締役
 フィード・ワン株式会社 社外取締役



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 味の素ハードランド社 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

山口 好司

執行役員 CHRO 人事・法務統括部長

畑谷 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・コーポレートコミュニケーション統括部長
 兼 財務部長

上原 誠

執行役員 生産統括部長

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

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

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		
				指名諮問 委員会	報酬諮問 委員会	
取締役	春山 裕一郎	代表取締役社長執行役員 CEO	1	○	○	
	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			
	佐々木 達哉	社外取締役	4			
	吉里 格	社外取締役	2			
	池田 安希子	社外取締役(独立役員)	2	○ 委員長	○	
	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。

監査役	柏倉 正巳	常勤監査役	2		○	
	上野 正樹	社外監査役(独立役員)	2			
	田名部 雅文	社外監査役(独立役員)	1			

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材戦略を重要な経営課題と捉え、経営人材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。

2025年度出席状況(出席回数／開催回数)					専門性と経験						
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
12/12		4/4	5/5		■	■			■	■	
12/12					■			■	■		
16/16					■		■		■		
16/16					■				■	■	
16/16		4/4	6/6		■		■				■
—		—	—		■	■			■		
—		—	—		■			■			■

(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
16/16	23/23		6/6				■	■
16/16	23/23					■		■
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。

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

持続的成長のための「変革」に、皆さまと共に、
明るく、前向きに挑戦したいと思います。

社外取締役(独立役員)
小川 英次



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「待ったなし」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、ソリューション力『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® 一食で未来によるこびを®』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。

社外取締役として当社の強みと課題を冷静に分析し、企業価値向上に尽力いたします。

社外取締役(独立役員)

横田 乃里也



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行っています。

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

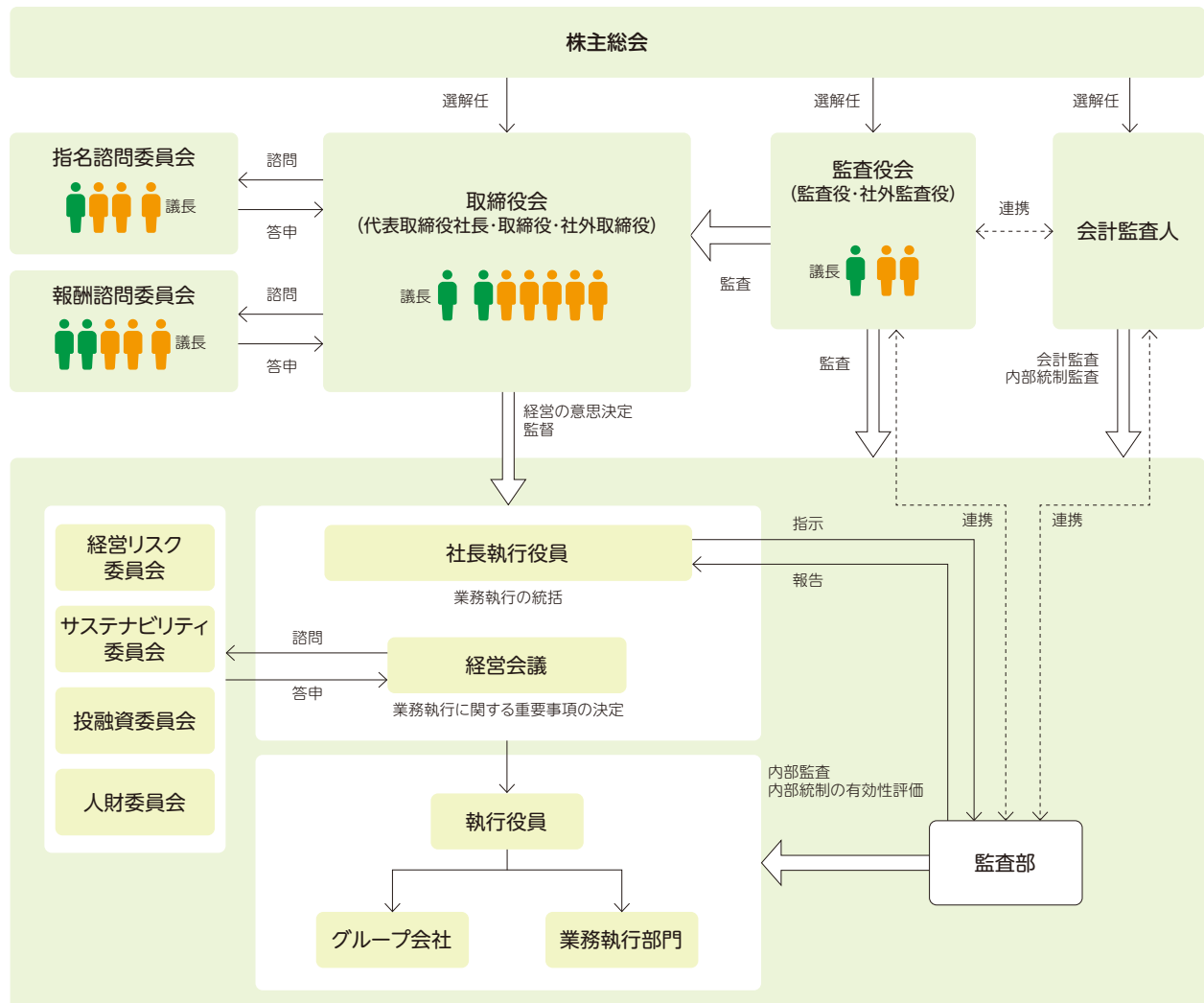
	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度
取締役会・監査役会	取締役会の実効性に関する評価を開始(2015年度～)							
	独立社外取締役数全体の1/3以上(2019年度～)							
取締役の人数	9名	9名	9名	8名	8名	9名	8名	7名
社外取締役の人数	5名	5名	5名	5名	5名	6名	5名	5名
独立役員の人数	3名	3名	3名	3名	3名	4名	3名	3名
女性取締役の人数	1名	1名	1名	1名	1名	2名	2名	1名
取締役会の 諮問機関	報酬諮問委員会の設置(2017年度～)							
	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)

社内 社外



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。

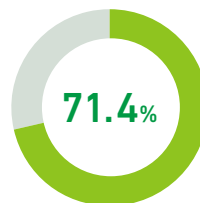
その他、「J-オイルミルズ行動規範」、その遵守を規定した「企業倫理規程」などの規範・規程類を策定するとともに、経営リスク委員会などの組織を設置し、その周知・運用の徹底を図っています。

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。

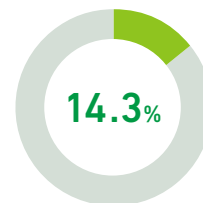
社外取締役比率

7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

7名のうち1名が
女性取締役



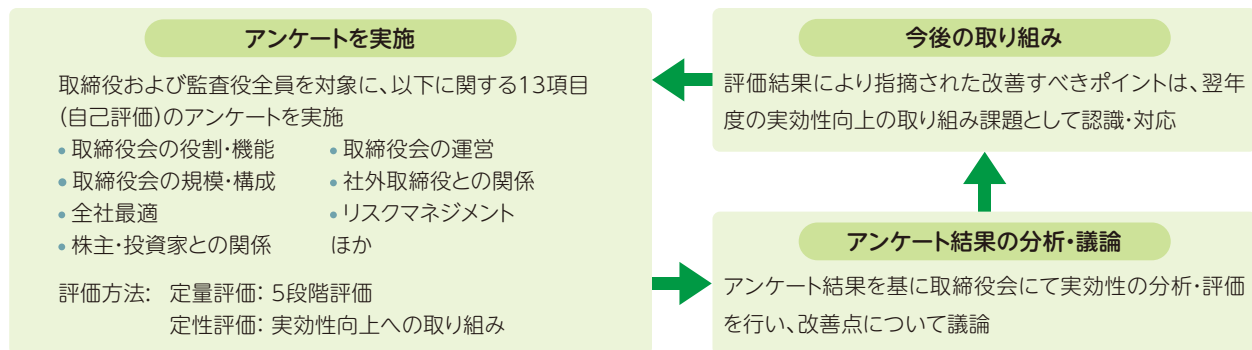
(2026年6月末時点)



社外取締役・社外監査役の独立性判断基準
<https://www.j-oil.com/ir/materials/JOYLCG-2026.pdf>

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年度の取締役会で議論された主なテーマ

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年度の取締役会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を取り

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・フローバック条項対象)

※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

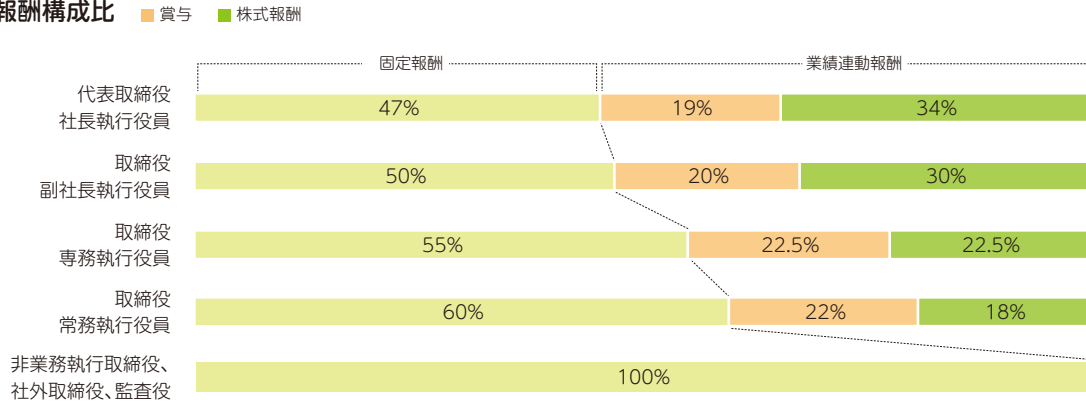


2025年度 役員区分ごとの報酬などの総額、報酬などの種類別の総額および対象となる役員の員数

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

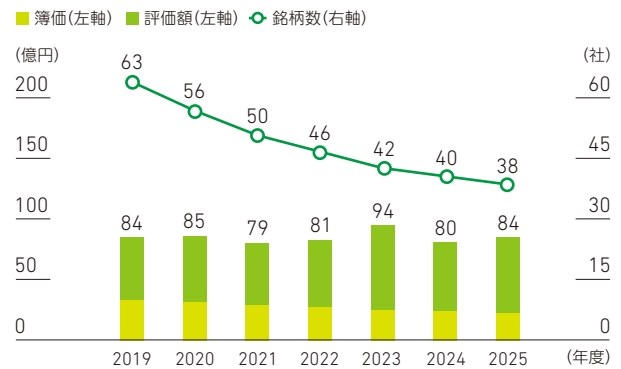


政策保有株式

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

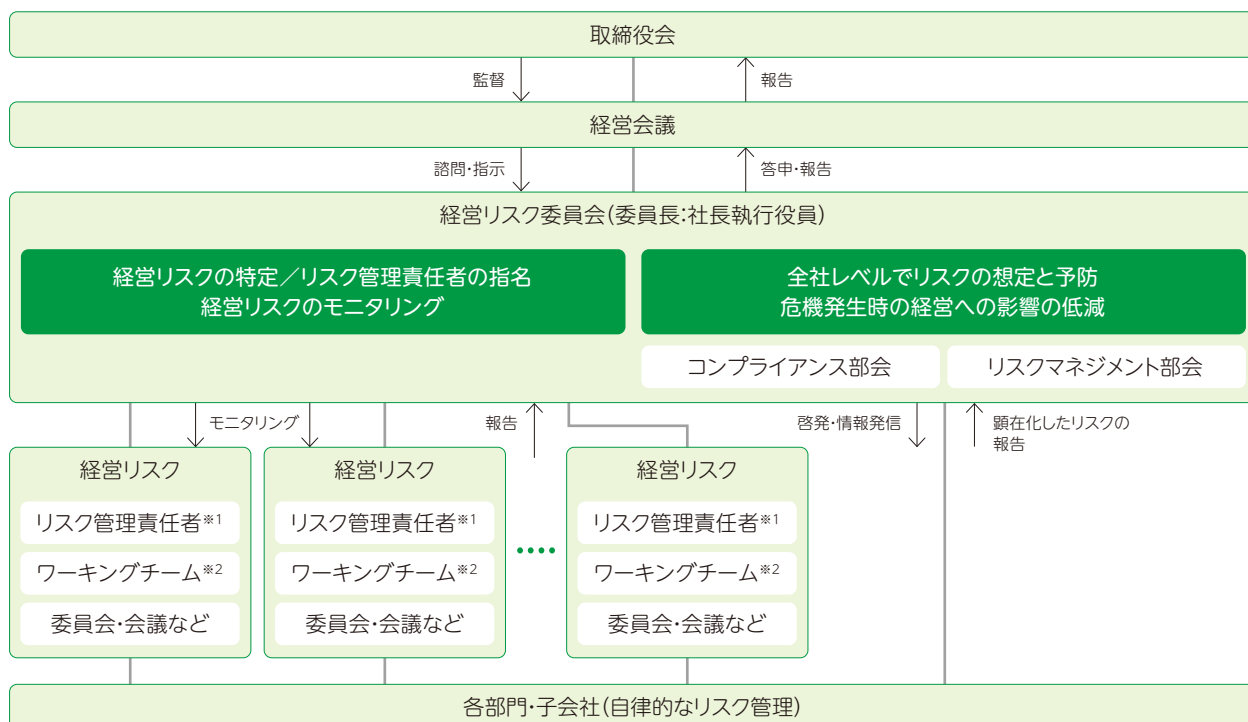
アンス部会は、リスクマネジメントの重要な要素であるコンプライアンスを司り、従業員意識の向上やコンプライアンス違反への対処などを任務としています。

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

11年間の財務サマリー

	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度
経営成績(会計年度)				
売上高	187,329	180,225	183,361	186,778
油脂	—	—	—	—
家庭用	—	—	—	—
業務用	—	—	—	—
ミール類	—	—	—	—
スペシャルティフード ^{※1}	—	—	—	—
乳系PBF	—	—	—	—
食品素材	—	—	—	—
営業利益又は営業損失(△)	4,634	5,468	4,005	5,663
油脂	—	—	—	—
スペシャルティフード	—	—	—	—
経常利益	5,357	5,832	5,137	6,326
親会社株主に帰属する当期純利益	2,973	3,258	4,127	4,749
EBITDA ^{※2}	8,818	9,788	8,923	10,639
財政状態(会計年度末)				
流動資産	79,134	82,108	74,652	70,883
現金及び預金	6,027	5,631	2,856	2,425
受取手形、売掛金及び契約資産	—	—	—	—
受取手形及び売掛金	35,857	35,539	33,981	36,953
電子記録債権	—	—	—	—
商品及び製品	14,102	14,068	14,543	13,156
原材料及び貯蔵品	19,218	22,183	19,915	15,614
固定資産	74,493	82,814	78,922	76,745
有形固定資産	56,889	63,004	61,271	59,217
無形固定資産	390	578	976	1,529
投資その他の資産	17,214	19,231	16,674	15,998
繰延資産	15	2	67	59
総資産	153,643	164,925	153,642	147,688
流動負債	42,750	60,922	40,398	31,854
支払手形及び買掛金	17,005	16,138	14,796	12,654
短期借入金及び1年内返済予定の長期借入金	7,950	14,050	11,950	2,800
固定負債	31,080	20,470	29,128	28,924
社債、長期借入金及びリース債務	20,885	9,771	20,646	20,337
純資産	79,811	83,531	84,115	86,908
負債純資産合計	153,643	164,925	153,642	147,688
キャッシュ・フロー				
営業活動によるキャッシュ・フロー	9,798	6,066	6,572	13,075
投資活動によるキャッシュ・フロー	△5,320	△10,294	△3,766	△2,623
財務活動によるキャッシュ・フロー	△4,249	3,830	△5,600	△11,066
フリー・キャッシュ・フロー	4,477	△4,227	2,806	10,452
減価償却費・設備投資額・研究開発費				
減価償却費	4,184	4,319	4,917	4,976
設備投資額	8,654	11,196	5,444	5,159
研究開発費	1,428	1,447	1,325	1,511
1株当たり情報^{※3} (円)				
当期純利益	17.87	195.91	249.52	288.57
純資産額	479.58	5,019.67	5,107.63	5,276.75
配当金	9.00	90.00	90.00	90.00
指標				
自己資本利益率(ROE) (%)	3.7	4.0	4.9	5.6
売上高純利益率 (%)	1.6	1.8	2.3	2.5
総資産回転率(回)	1.2	1.1	1.2	1.3
財務レバレッジ(倍)	1.9	2.0	1.9	1.8
総資産利益率(ROA) ^{※4} (%)	1.9	2.0	2.6	3.2
投下資本利益率(ROIC) (%)	2.9	3.2	2.4	3.6
自己資本比率 (%)	51.9	50.6	54.7	58.8
時価ベースの自己資本比率 ^{※5} (%)	37.2	42.4	38.9	45.9
D/Eレシオ(倍)	0.40	0.47	0.42	0.30
キャッシュ・フロー対有利子負債比率 ^{※6} ^{※7} (年)	3.3	6.4	5.4	2.0
インタレスト・カバレッジ・レシオ ^{※7} (倍)	64.4	46.6	50.4	127.5
配当性向 (%)	50.4	45.9	36.1	31.2

※1 2022年度より油脂加工品を乳系PBFに区分表示を変更、テクスチャー・デザインとファインを食品素材事業に集約して掲記しています。

※2 EBITDA=営業利益+減価償却費

※3 2016年10月1日付で普通株式10株を1株の割合で併合したため、2015年度の期首に当該株式併合が行われたと仮定し、1株当たり当期純利益、1株当たり純資産、1株当たり配当金を算出しています。また、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しています。



有価証券報告書

https://ssl4.eir-parts.net/doc/2613/nyuho_pdf/S100YFUT/00.pdf

(単位:百万円)

2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
178,196	164,816	201,551	260,410	244,319	230,783	226,574
—	138,899	178,364	236,513	220,000	209,231	206,849
—	26,697	26,249	29,102	29,092	30,002	28,925
—	75,360	94,039	126,342	116,953	110,670	115,603
—	36,841	58,075	81,067	73,954	68,558	62,320
—	19,610	21,128	22,847	23,279	20,566	18,991
—	12,128	12,700	13,522	12,953	10,965	11,223
—	7,481	8,428	9,325	10,326	9,601	7,768
6,661	6,687	△21	734	7,243	8,572	4,404
—	6,223	325	1,394	6,952	8,243	3,375
—	△226	△620	△815	122	135	828
7,302	7,374	596	1,436	9,043	10,031	5,781
5,203	5,253	1,953	986	6,792	6,996	4,753
11,745	11,631	4,792	5,520	11,919	12,630	8,487
73,908	82,686	94,196	110,793	108,806	101,415	95,686
8,429	7,848	3,579	2,424	4,246	3,250	3,300
—	—	35,126	44,308	45,486	36,483	37,919
33,954	35,958	—	—	—	—	—
—	—	—	—	—	4,332	3,738
12,959	12,610	20,918	25,562	17,614	19,613	18,141
15,800	23,328	29,979	35,334	37,863	26,152	28,733
73,579	73,778	67,466	67,797	69,263	68,733	70,621
56,692	55,372	51,502	51,052	42,813	43,456	44,134
1,467	1,556	2,667	3,092	2,835	2,476	1,992
15,419	16,849	13,295	13,652	23,613	22,800	24,494
52	45	37	30	23	15	8
147,541	156,509	161,700	178,621	178,093	170,164	166,316
30,205	34,605	40,748	51,527	42,971	37,540	28,767
12,441	18,625	17,057	18,244	20,727	15,015	14,623
600	650	12,790	20,400	4,600	6,390	1,050
27,651	27,428	26,427	32,829	33,071	26,335	26,447
19,837	19,099	19,106	25,328	25,186	18,733	18,443
89,683	94,475	94,523	94,263	102,051	106,288	111,102
147,541	156,509	161,700	178,621	178,093	170,164	166,316
14,647	4,270	△16,807	△10,022	22,468	18,294	2,998
△4,235	△2,438	1,917	△3,709	△3,336	△3,776	△3,523
△4,396	△2,476	10,576	12,628	△17,347	△6,855	△8,208
10,412	1,832	△14,889	△13,731	19,132	14,518	△525
5,084	4,944	4,813	4,785	4,675	4,058	4,082
4,252	3,892	5,129	5,060	3,981	4,668	4,642
1,577	1,518	1,248	1,355	1,307	1,266	1,538
316.21	319.24	59.24	29.82	205.36	211.52	143.59
5,428.99	5,718.68	2,846.30	2,837.41	3,072.06	3,199.00	3,339.00
100.00	100.00	50.00	20.00	60.00	70.00	70.00
5.9	5.7	2.1	1.0	7.0	6.7	4.4
2.9	3.2	1.0	0.4	2.8	3.0	2.1
1.2	1.1	1.2	1.5	1.4	1.4	1.4
1.7	1.7	1.7	1.8	1.7	1.7	1.6
3.5	3.5	1.2	0.6	3.8	4.0	2.8
4.3	4.1	△0.0	0.4	3.8	4.6	2.4
60.6	60.1	58.2	52.5	57.1	62.2	66.5
51.0	42.0	32.9	28.2	36.0	39.4	40.2
0.26	0.24	0.32	0.47	0.28	0.26	0.20
1.6	5.2	—	—	1.4	1.5	7.4
172.7	36.3	—	—	174.9	161.5	26.9
31.6	31.3	84.4	67.1	29.2	33.1	48.7

※4 当期純利益を用いて算出しています。

※5 株式時価総額は、期末株価終値×期末発行済株式総数(自己株式控除後)により算出しています。

※6 有利子負債は、連結貸借対照表に計上されている負債のうち、利子を支払っている全ての負債を対象としています。また、利払いについては、連結キャッシュ・フロー計算書の利息の支払額を使用しています。

※7 2021年度および2022年度の営業キャッシュ・フローがマイナスのため記載していません。

原料価格データ

			2025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―支出(購入)										
大豆	シカゴ	¢/Bu ^{※1}	1,025.0	-168.4	1,043.7	-142.4	1,012.4	-27.6	1,076.2	+82.7
菜種	ICE	C\$/MT ^{※2}	627.3	+19.1	693.2	+61.6	659.2	+58.0	620.6	+6.0
オリーブオイル	ミラノ	€/MT	5,068.8	-4,229.3	4,488.5	-3,969.2	4,756.3	-3,283.3	5,030.8	-1,890.4
パーム油	マレーシア	\$/MT	1,106.0	+218.2	996.1	+103.0	1,058.4	+117.5	1,043.0	-116.9
原材料―収入(販売)										
大豆ミール		円	87.2	-18.6	85.3	-13.9	81.5	-15.4	78.7	-12.4
ミールバリュー		%	57.5	-2.3	54.2	-7.3	51.1	-9.6	54.5	-3.8
菜種ミール		円	61.8	-13.2	60.1	-9.9	57.2	-11.1	55.2	-9.0
為替										
US\$ ^{※3}		円/US\$	153.7	+4.3	145.6	-11.2	148.5	-2.1	155.2	+1.8
€ ^{※4}		円/€	161.9	-0.5	165.4	-3.8	173.6	+7.3	181.2	+17.2

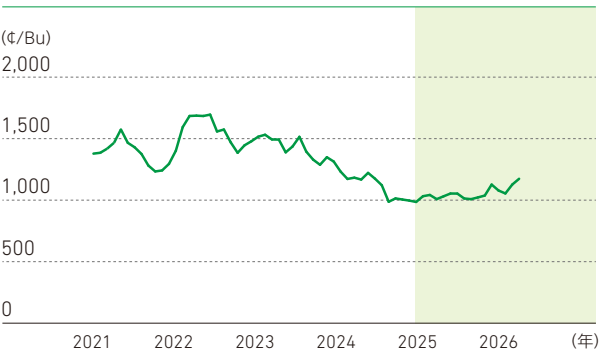
※1 Bushel ※2 Metric Ton

※3 大豆、菜種、パーム油の算出に使用

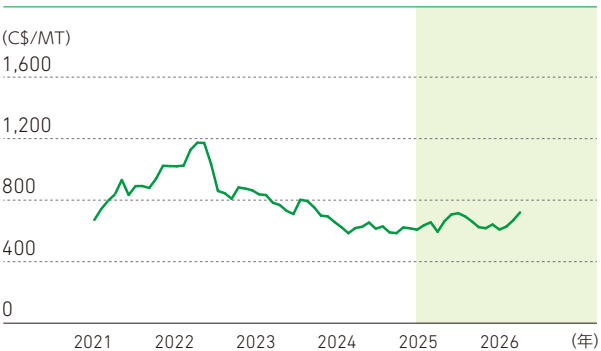
※4 オリーブオイルの算出に使用

(注) 搾油原料の買い付けは基本的に約3カ月前の時点に行っており、本資料では各期の業績に影響のある期間相場の平均値を示しています。

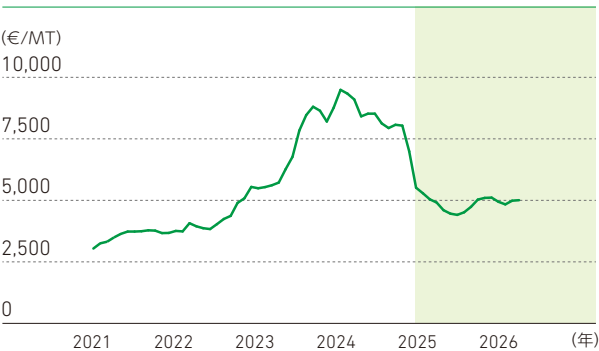
シカゴ大豆相場^{※5}



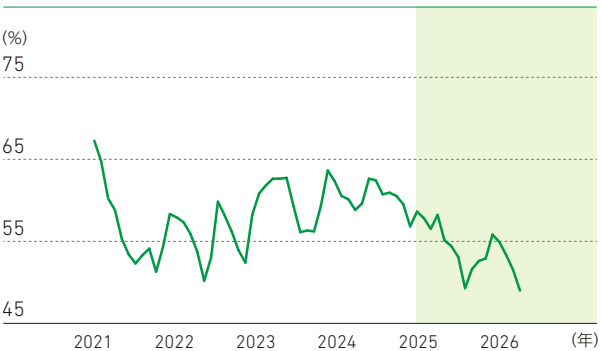
ICE菜種相場^{※5}



ミラノオリーブオイル相場^{※5}



ミールバリュー^{※5}



※5 月間平均金額



非財務データ



ESGデータ

<https://www.j-oil.com/sustainability/esg/esg.html>ガバナンス(Governance)データ: Ref. P.66 コーポレートガバナンス体制強化の変遷

	単位	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
環境(Environment) データ ^{※1}						
GHG排出量 ^{※2}						
Scope1	千t-CO ₂	116	119	92	92	86
Scope2	千t-CO ₂	34	28	28	24	22
Scope1,2排出量原単位	t-CO ₂ /精製油t	0.26	0.26	0.24	0.23	0.22
Scope3 ^{※3}	千t-CO ₂	3,347	3,413	3,357	3,121	3,299
エネルギー						
エネルギー使用量 ^{※4}	GJ	3,683,488	3,462,870	3,258,774	3,120,918	2,987,421
エネルギー原単位	GJ/精製油t	6.26	6.13	6.59	6.30	6.09
購入または創出した再生可能エネルギー	GJ	410,609	382,370	389,771	436,548	450,578
水 ^{※5}						
取水量 ^{※6}	千m ³	12,416	12,375	11,980	12,476	12,331
排水量	千m ³	11,172	11,068	10,742	11,232	11,203
社会(Social) データ ^{※7}						
従業員数	人	1,104	1,080	1,021	994	965
うち男性	人	878	850	788	753	724
うち女性	人	226	230	233	241	241
女性管理職比率 ^{※8}	%	6.0	6.3	7.0	8.1	9.2
障がい者雇用率	%	2.40	2.27	2.34	2.33	2.62
採用した正社員の女性割合 ^{※9}	%	42.9	32.3	69.6	41.4	37.9
新卒採用人数	人	22	17	10	12	13
うち男性	人	12	11	3	5	6
うち女性	人	10	6	7	7	7
新卒3年以内離職率 ^{※10}	%	10.5	0.0	—	—	—
平均勤続年数	年	16.1	17.1	17.7	18.2	18.5
うち男性	年	17.6	18.2	18.9	19.7	20.1
うち女性	年	12.2	12.8	13.3	13.5	13.7
離職者数 ^{※11}	人	27	39	45	29	43
有給休暇平均取得率	%	63.3	64.6	67.3	67.1	71.7
年間総労働時間	時間	1,978.0	1,964.0	1,946.0	1,939.3	1,930.2
時間外労働時間(1人当たり平均)	時間/月	21.5	21.9	21.0	20.6	19.9
育児休業制度利用者数	人	12	17	29	25	27
育児休業復職率	%	100	100	100	100	100
従業員数1人当たりの平均研修時間	時間	9.4	9.0	8.0	12.9	13.3
従業員数1人当たりの平均研修費用	千円	79	50	80	108	74
エンゲージメントサーベイによる従業員満足度 ^{※12}	ポイント(%)	3.54	3.2(41)	3.3(45)	3.3(47)	3.4(51)

※1 集計範囲はJ-オイルミルズグループ(国内連結子会社)

※2 第三者保証は、GHG排出量(Scope1、Scope2、Scope3のカテゴリ1および4)で取得

※3 2023年度は算定方法の見直しにより数値を修正

※4 2024年度から第三者保証取得

※5 2024年度は算定方法の見直しにより数値を修正

※6 淡水(市水・工業用水)・海水

※7 従業員満足度を除く集計範囲は単体

※8 「管理職」は、部下を持つ職務以上の者、部下を持たなくてもそれと同等の地位にある者

※9 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

※10 離職率=当該年度に就職後、3年以内で離職した人数÷入社日に新卒として入社した人数×100、入社3年未満のためデータがブランク

※11 定年退職者を除く

※12 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-オイルミルズグループ(国内連結子会社)

会社情報 (2025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.	事業内容	1. 油脂、油粕の製造、加工、販売 2. でんぷんの製造、加工、販売 3. 各種食品の製造、加工、販売 4. 飼料および肥料の製造、加工、販売 5. 農作物の栽培、育成、加工、販売 6. 食品製造機器の販売 7. 不動産の賃貸
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	39,485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

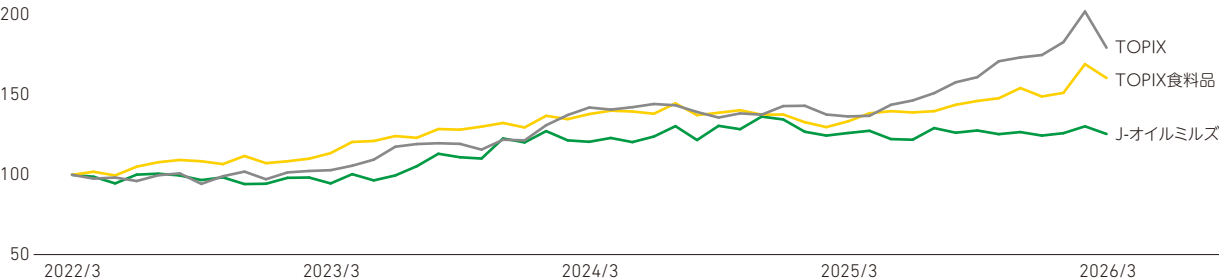
株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
味の素株式会社	9,053	27.16
三井物産株式会社	4,175	12.53
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	2,455	7.37
J-オイルミルズ取引先持株会	884	2.65
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	591	1.77
J-オイルミルズ従業員持株会	294	0.88
JP MORGAN CHASE BANK 385781	251	0.75
株式会社日本カストディ銀行(信託E口)	218	0.65
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 510355	213	0.64
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	208	0.63

※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。

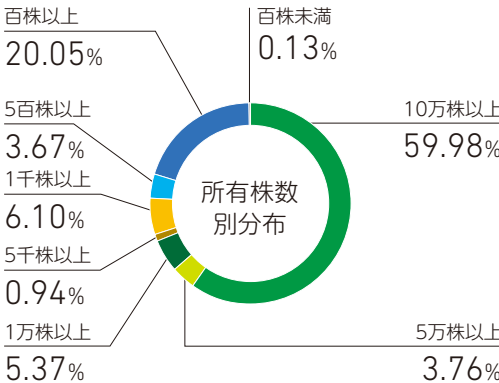
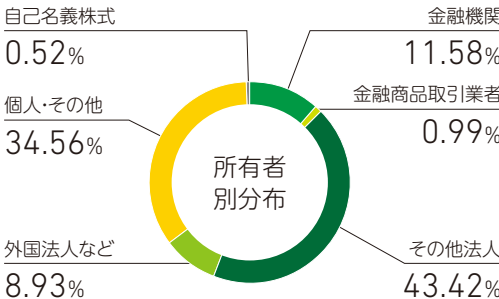
株価推移

TSR(株主総利回り)	2022/3	2023/3	2024/3	2025/3	2026/3
J-オイルミルズ	83.1%	79.7%	103.8%	111.7%	114.7%
配当込みTOPIX	102.0%	107.9%	152.5%	150.2%	202.2%

※2022年3月31日の終値を100としています。



株式の分布状況





真正性表明



代表取締役社長執行役員
CEO

春山 裕一郎

私は本報告書全体を統括する責任者として、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します。

本報告書は、目指すべき未来(ビジョン)「Joy for Life® 一食で未来によるこびを®」の実現に向け、当社グループの価値創造の考え方および取り組みを紹介しています。中期経営計画の進捗や足元の事業環境を踏まえ、当社グループの成長に向けた考え方や取り組みの方向性を整理するとともに、中長期的な企業価値向上に向けた考え方をお伝えすることを重視して構成しました。作成にあたっては社内での議論やレビューを重ね、記載内容の妥当性及び整合性を確認するなど、正当なプロセスを通じて、内容の客観性及び信頼性の向上に努めています。

本報告書が、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まにとって、当社グループの中長期的な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く一助となれば幸いです。今後もさらなる充実を図り、ステークホルダーの皆さまとの対話の深化に努めていきます。

外部評価

FTSE JPX Blossom Japan Index



FTSE JPX Blossom Japan Index

FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index



FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index

SOMPO サステナビリティ・インデックス



Sompo Sustainability Index

健康経営優良法人2026 (大規模法人部門)



えるぼし認定



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 (UNGC)



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)



2-0250-11-100-00

私たちの進捗状況をwww.rspo.org/で
チェックしてください。

経団連生物多様性宣言
イニシアチブ



株式会社 **J-オイルミルズ**

コーポレートコミュニケーション部

〒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/>

©2026 株式会社J-オイルミルズ