

「おいしさ × 健康 × 低負荷」をキーワードに、
ステークホルダーの皆様に向き合い、新たな価値を創造し、
2030年度に向けて成長を遂げるよう経営の舵取りを推進します。



代表取締役社長執行役員
八馬 史尚

はじめに

新型コロナウイルスに罹患された方とご家族、関係者の皆様に対し、お見舞いを申し上げますとともに、日々治療・予防にあたってくださいている医療関係者、行政をはじめとする関係各位に深く感謝いたします。
当社は2021年4月に、新企業理念体系「Joy for Life® ー食で未来によるこびをー」を策定し、当社とステークホルダーの皆様をつなぐコミュニケーションブランド **J^{JOY}L** (ジェイ

オイル)を導入しました。新企業理念体系の策定にあわせ、2030年度までの目指すべき姿を描き、その到達への道筋として2021年度から2024年度までを対象期間とする第六期中期経営計画「Transforming for Growth」を立案し、公表させていただきました。企業理念体系やコミュニケーションブランドに込めた思い、今後の成長戦略と課題についてご説明させていただきます。

2020年度の業績、第五期中期経営計画(以下第五期中計)の達成状況について聞かせてください。

2020年度は第五期中計の最終年度にあたります。新型コロナウイルス感染症の拡大にともない、複数回にわたる緊急事態宣言等により人々の生活に大きな影響を及ぼし、これまでの生活が一変しました。外出自粛と内食・中食需要の高まりから、当社におきましても、さまざまな影響を受けました。油脂事業においては、家庭用市場が前年を上回るものの、業務用市場では外食向けを中心に厳しい状況となりました。油脂加工品事業においても、インバウンド需要の減少や外出自粛により、土産用菓子に使用される業務用マーガリンが影響を受けました。一方で食品・ファイン事業においては、中食・テイクアウト需要の高まりにより、経時劣化抑制、食感

改善機能のある高付加価値スターチが伸長しました。並行して販売品種数(以下SKU)削減等を含め、事業の筋肉質化に取り組んでまいりました。
売上高は2019年度比7.5%減収の1,648億円、営業利益は0.4%増加の67億円、当期純利益は1.0%増加の53億円となり、営業利益は3期連続、当期純利益は5期連続での増益となり、ROEは微減の5.7%となりました。
第五期中計目標に照らすと、計数面では、営業利益率やROEは目標をクリアしましたが、新型コロナウイルスの影響を受けたこともあり、残念ながら売上高の目標2,150億円、営業利益の目標80億円を達成することができませんでした。

第五期中計の振り返り

	成果	課題
成長戦略	- 高付加価値品の連結売上総利益構成比増加 - 油脂製品の連結売上総利益率改善 - マレーシアでのM&Aによる事業展開	- 高付加価値品のさらなる拡大 - スペシャリティフード事業の成長 - 油脂製品の収益性改善 - 国内で培った技術・ノウハウの海外展開
構造改革	- 油脂製品のSKU削減 - グループ会社の統合 - インド、健康食品事業撤退、ケミカル事業、坂出事業所譲渡	- システム化推進による効率化の実現 - 調達から生産・物流・販売にわたるバリューチェーン全体の構造改革 - 資産効率の改善
経営基盤強化	- 社外取締役体制の拡充、コーポレートガバナンス・コード活用によるガバナンス強化 - コーポレート機能の強化 - 人事制度の改定	- リスク対応力・グループガバナンス強化 - ダイバーシティ・インクルージョン

成長戦略

油脂および育成領域の高付加価値品の拡大を課題として掲げ、家庭用市場におけるオリーブオイルの用途拡大提案、業務用市場においては長持ち油「長徳®」、様々な調味・調理機能を有する「JOYL PRO®」の提案を強化しました。法人向けの営業形態であるソリューション事業においては、当社グループが以前より持つ素材(油脂、スターチ、マーガリン、粉末油脂等)に製菓・製パン素材となるミックス粉も加えて、「おいしさデザイン®」の実現に向けた提案を行い、お客様の課題解決につなげ、採用いただく事例の拡大を実現してまいりました。
さらに2019年12月にはマレーシアの油脂加工品製造

会社であるPremium Fats Sdn BhdおよびPremium Vegetable Oils Sdn Bhdへ資本参加し、製菓・製パン素材市場を中心に、アジアにおける事業展開の新たな橋頭堡を構築してまいりました。現在、コロナ禍ということもあり、現地の活動が当初描いていた通りには展開していませんが、当社が日本で培った技術を活用した製品をマレーシアで発売するなど、一步一步着実に進展しています。
高付加価値品は構成比や売上高総利益率が改善していますが、トップラインの伸びは不十分であり売上高全体の底上げが第六期中期経営計画(以下第六期中計)の課題と認識しております。

TOP MESSAGE

構造改革

持続的成長を確実なものとするため、これまでは配合飼料事業の再構築、坂出事業所の譲渡、生産子会社および販売子会社の統合、SKUの削減など構造改革に取り組みました。また、日清オイリオグループ株式会社との業務提携や合併会社の設立検討を通じて、搾油事業の国際競争力の強化、製油産業の持続的発展および安定供給を通じた社会貢献ならびに中長期的な企業価値向上を図ります。加えて2021年3月に、三菱ガス化学株式会社へケミカル事業の譲渡を決定し、2021年5月31日に譲渡が完了しています。

新型コロナウイルス感染症へはどのように対処しているのでしょうか？

当社においても、希望者に対してワクチンの職域接種が進んでいます。また、勤務のあり方を見直すことで感染拡大防止に最大限努めております。広く国内の状況に目を向けますと、度重なる緊急事態宣言で行動が制限されていますが、まだ新型コロナウイルス感染症は収束が見えていません。この状況を鑑み、第六期中計ではWith/Afterコロナを前提とし、長期的視点にたった対応策を講じていく考えです。

当社は食品会社として、ステークホルダーに対する責任を果たす必要があります。安定供給の責務を果たすため、まず従業員とその家族の安全を確保、またIT環境を整備し、2020年3月からいち早く在宅勤務の可能な部署においてはフルリモートワークを実施しました。生産部門は出社せざるを得ませんが、食品を扱う企業として、日頃から手洗いやマスクの着用など、衛生管理は徹底しておりました。コロナ禍においては、加えて通勤形態の配慮やソーシャルディスタンスの確保などを徹底しております。

経営基盤強化

人財の育成と働きがいの向上に資する働き方改革を事業基盤強化の柱と位置づけ、企業理念体系「Joy for Life®ー食で未来によるこびをー」の実現につながるよう、人事制度の改訂に加え、在宅勤務制度の導入、有給休暇の取得促進などを進めています。さらに、多様なキャリアを持つ人財の獲得および活躍機会を創出し、シニア再雇用制度を改訂・導入することで人財の多様化を図っています。

また2019年度より、社内取締役を5名から4名とする一方で、社外取締役を4名から5名とすることにより取締役会の監督機能をさらに強化し、統制の取れた経営を推進しています。

営業のスタイルも、これまでの対面型から、人との接触が少ないリモート型へのシフトが加速しております。ここにDXを活用して、テクノロジーと人の温度感を組み合わせ、「食のおいしさ」を体現できるような基盤を構築したいと考えています。お客様に対しては、食の安定供給・製品価値提供の観点より、衛生管理を徹底し生産・受注・物流・営業を継続しています。

加えてこれまでFAXなどでお受けしている受注書をAI-OCR※を活用して自動的に読み取り、専用システムに落とし込む体制としました。これにより、お客様に負荷をかけることなく、当社側の受注に従事する従業員の作業負荷の効率化などを実現しています。

新型コロナウイルスの感染症の拡大は、社会にとって大きな負荷となっていますが、企業としてできることは何か？何を実行すれば、従業員と家族の安全の確保、お客様への安定供給責任を果たすことができるか？また一層社会のお役に立てるか？を常に考えながら、機会を創出していきます。

※AI-OCR (Artificial Intelligence-Optical Character Reader):OCR(光学文字認識)とAI(人工知能)を組み合わせ、画像データを高精度に認識し、文字データに変換する技術。

新しく策定した企業理念体系とコミュニケーションブランドについて、目的や狙いをお聞かせください。

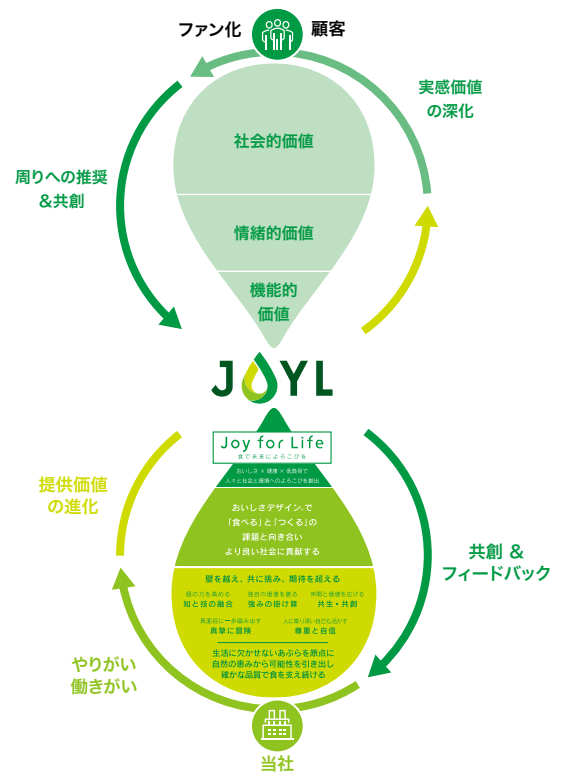
第六期中計の立案にあたり、私たちの目指すべき未来、私たちの使命、私たちの価値/存在意義をあらわした、新たな企業理念体系「Joy for Life®ー食で未来によるこびをー」を制定いたしました。「おいしさ」・「健康」という食品会社としての根源的な役割と責任に、「低負荷」を加え、よりサステナビリティを意識しました。

これまで当社は、製品および企業活動のブランド価値が蓄積できていたとは言えませんでした。コミュニケーションブランド「JOYL」を導入し、新企業理念体系を基にした企業活動およびすべてのステークホルダーの皆様とのコミュニケーションで「JOYL」を活用し、「JOYL」を受け皿として、生まれた価値を蓄積し、資産化していきます。

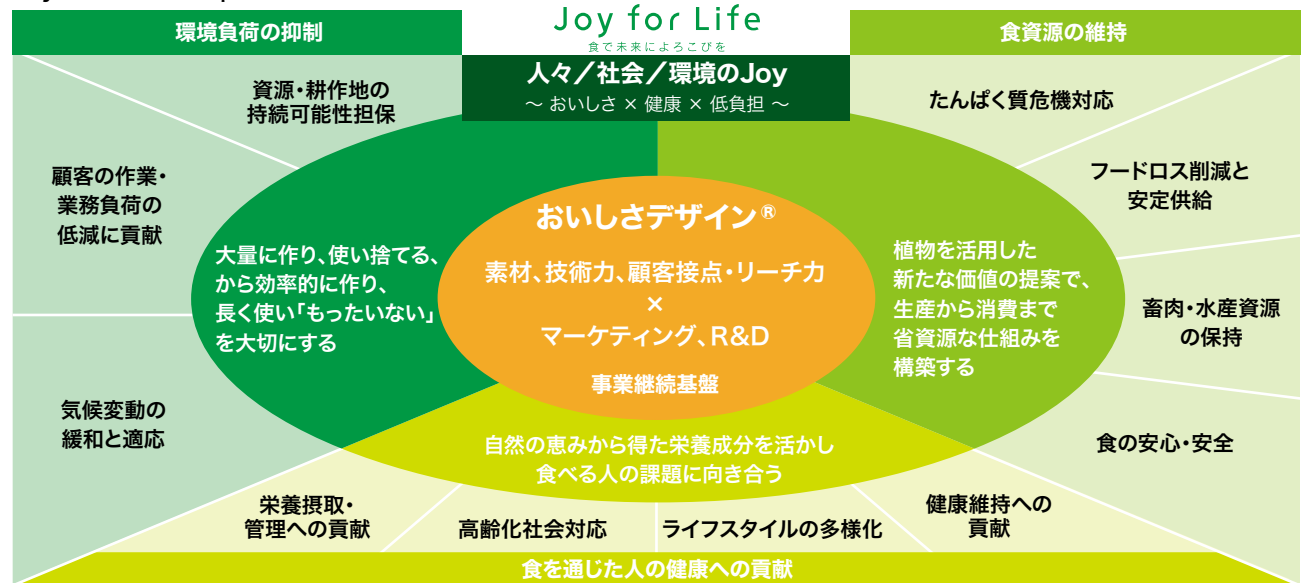
また、私たち独自の技術とサービスでお客様の「Joy」を創造することを私たちの働きがい「Joy」につなげて、共振、増幅し続けるサイクル「Joy for Life® サイクル」を用いて、価値向上を実現していきます。

さらに、お客様への価値創造からその先の社会課題を我々の「おいしさデザイン®」でどう解決してしていくのかについて、道しるべとなるJoy for Life® Mapを作成しています。

Joy for Life® サイクル



Joy for Life® Map



関連ページ
 ・P21-22 J-オイルミルズのマテリアリティ
 ・P11-14 鼎談(企業理念体系・ブランド戦略)

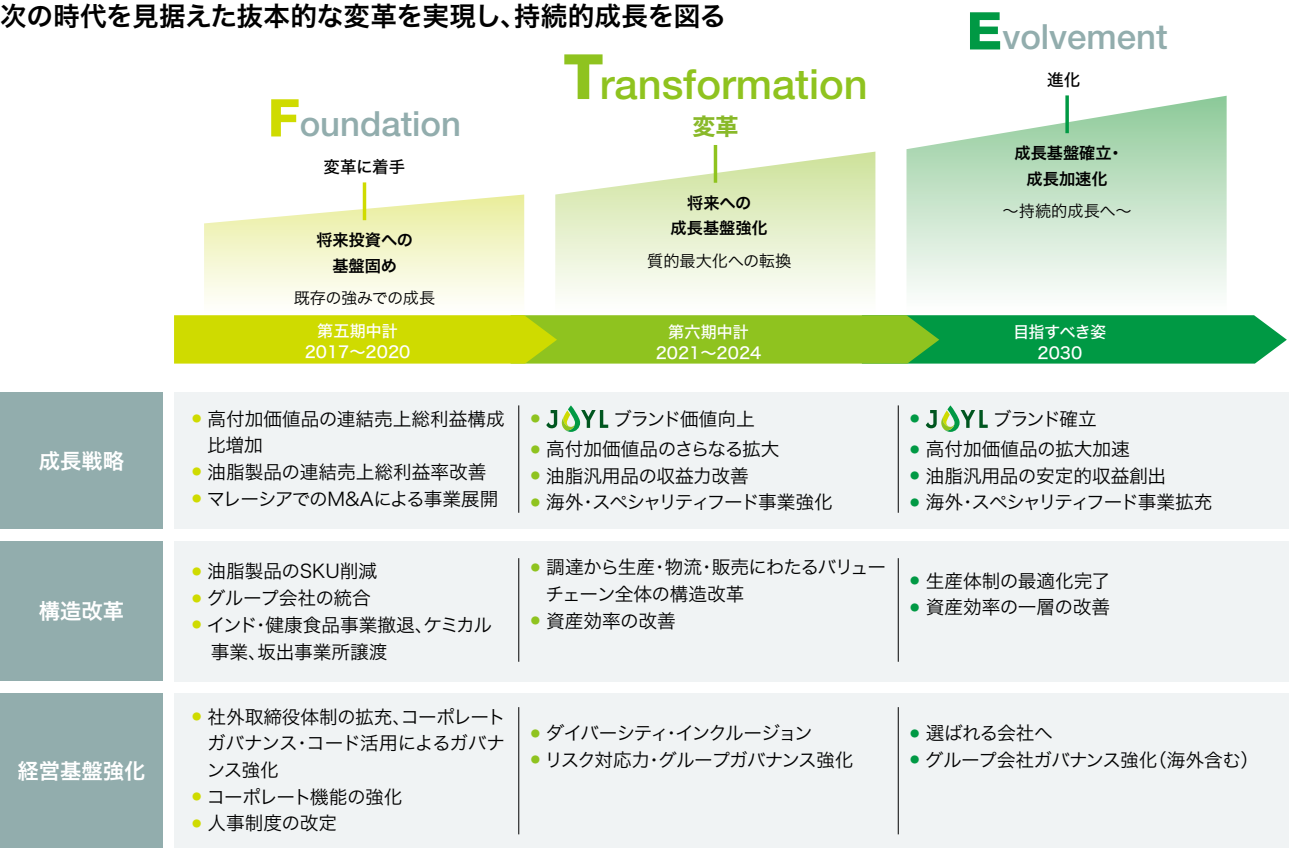
TOP MESSAGE

第六期中期経営計画についてお聞かせください。

当社は2030年度の目指すべき姿を定め、その実現に向けて持続的に成長するため、2024年度を最終年度とする第六期中期経営計画「Transforming for Growth」を策定しました。第六期中計では、第五期中計で進めてきた基盤構築および課題を踏まえ、2030年度に目指すべき姿を描き、2021年度から2024年度までの期間を将来の成長実現の為の変革期としてとらえています。

当社の強みは、BtoBを中心とした素材、技術力、顧客接点・リーチ力、そしてそれを届け、お客様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、研究開発を強化し、生産、営業と融合することで、「おいしさデザイン®」企業として「おいしさ」・「健康」・「低負荷」をお客様への提供価値として最大化していく考えです。

急激に変化する外部環境を適切に捉え
次の時代を見据えた抜本的な変革を実現し、持続的成長を図る



1 マーケティング・ブランド戦略

お客様の潜在的なニーズを起点とする製品開発、マーケティング活動をコミュニケーションブランド「JOYL」に蓄積していくことで企業価値向上を図ります。「JOYL」の公表後、製品ばかりでなく、様々なビジネスシーンで新しいコミュニケーションブランドロゴを活用したコミュニケーションを促進しています。シンボルカラーのグリーンは私たちの事業の源泉である植物を示し、成長を表しています。今後、新企業理念体系

の具現化の象徴として、積極的にこのロゴを打ち出していき、当社のブランド価値の蓄積の受け皿としていきます。

当社はお客様との接点が食品会社の中でも業務用、加工用、家庭用と広範にわたり、お客様のご意見を反映した製品をお届けしてまいりました。プロである業務用のお客様に鍛えていただいた開発力を広くBtoCのお客様にも提供していくことで研究開発の効率を高めていきます。

2 高付加価値化推進

業務用の油脂市場では先に申し上げた通り、お客様と共に育ててきた製品の価値やノウハウを資産化してきました。当社独自の技術「SUSTEC®(サステック)」を適用した長持ち油「長徳®」とその進化形である「すごい長徳」などがその例です。その長持ち油にITを融合させた新しいフライ油のソリューション形態であるフライエコシステムで、油脂の販売のみならずお客様のオペレーション効率化のご支援を新たなサービスとして提供してまいります。

従来、スターチと呼んでいた事業を食感の改良など独自素材の持つ力を表す“テクスチャー”という言葉を用いてテクスチャー素材事業と位置付けて、従来の当該事業をより発展させていく方針です。新たなブランド「TXdeSIGN(テクステザイン)」を投入し、厳選されたスターチを当社独自の技術で加工することで、高保水性、高保油性、繊維感や伸展性といった特徴を活かし、さまざまな調理シーンや食品加工において、新しいテクスチャーを創出します。

また、乳系プラントベースフード※(PBF)の世界でも有数の企業であるUpfield社との業務提携により、成長が期待される乳系PBF市場へ参入します。プラントベースチーズとプラントベースバターを日本の市場で販売し、既存事業とのシナジー効果を創出し、新たな収益の柱として育成します。

※バターやチーズなどの乳製品を植物性の原材料で代替した製品をあらわします。

汎用油の収益力改善という戦略が目を見ますが、どのような背景で立案されたのでしょうか？

油脂事業の主原料である大豆、菜種は、ともに海外の相場変動および為替相場の影響を大きく受けます。

2020年度の穀物相場の状況をみると、米国シカゴの大豆相場は4月に1ブッシェルあたり8ドル台前半まで下落しましたが、その後は南米の天候悪化あるいは乾燥や米国産大豆の需給逼迫等から14ドル台まで上昇傾向が続き前年同期と比較して高位での推移となりました。

カナダの菜種相場は、4月に1トン当たり450カナダドル付近まで下落しましたが、その後は大豆やパーム油の高騰

3 海外展開の加速

国内市場は今後付加価値化を推進していきますが、少子高齢化の影響で人口の減少が見込まれます。当社の成長を着実なものとするため、市場の拡大が見込まれるASEAN市場に当社独自の技術および製品を用いてテクスチャー事業、製菓・製パン業界向け事業を展開します。また、現在輸出ベースで北米市場向けにビタミンK2「menatto™」や大豆シート食品「まめのりさん®」を販売していますが、今後、市場動向を見ながら、北米における同製品の強化および新たな事業機会の獲得を進めてまいります。

4 汎用油の収益力改善

穀物相場が大きく変動する中、当社の基盤である油脂汎用品の事業を将来の安定した収益基盤とするため、価格戦略と構造改革を推進し、収益性の改善を図ります。

5 バリューチェーン&業務プロセス改革

サプライチェーンについては、第五期中計においても、物流システムの構築やSKU削減に取り組み、コスト構造の改善に一定の成果があったと自負しています。第六期中計においても、引き続きSKUを削減し効率化を推進するとともに、棚卸資産圧縮にも取り組んでいきます。パートナーシップを強化し、自社だけではなく、アライアンスを通じた効率化を図ります。また、間接部門の最適化、IT・DXの活用、業務プロセス改革を実施し、一層の効率化を目指します。

TOP MESSAGE

このような穀物相場の大きな変換点に直面し、改めて当社の汎用油脂の収益性を見直すこととしました。

日本の植物油の市場は業務用で約2,300億円、家庭用で約1,500億円、合計で4,000億円弱と食料品の中では大きい市場といえます。

中でもさまざまな調理のシーンで活用いただいている汎用油の物量は多く、当社の収益の柱となっています。2030年度、あるいはその先を見たとき、汎用油の収益性の改善は事業の継続性の観点からも必須であると認識しています。

近場は高騰する原材料価格に対応すべく、価格改定を行っています。第六期中計では、早期に価格改定効果を最大

化し、価格戦略の見直し、生産を含むバリューチェーン改革に取り組めます。すでに社内にプロジェクトチームを立ち上げ、非常に細かい数字のチェックから大きな構造議論、原料相場におけるシナリオプランニングなどに着手しています。

グローバルで油脂製品の価格動向をみますと、原料の高騰を受け、国際的にも油脂製品の価格が上昇しています。国際間では日本の価格は相対的に低水準にとどまっているといえます。安定的に安全で質の高い製品をお届けするという観点からも、自社による効率化のさらなる推進を前提として価格戦略をどうとらえていくかが、重要な課題であると考えています。

第六期中期経営計画の定量目標についてお聞かせください。

これまで述べた戦略課題を実行することで、以下に掲げる目標を達成すべく取り組みます。

現状からすれば高い目標ではありますが、これまでの知見をベースにしてより付加価値の高い事業領域の拡大を加速していくことで達成を目指してまいります。

また、獲得した資金および外部からの資金調達をあわせ、2024年度までの間に生み出したキャッシュをM&Aを含む

	2020年度	2024年度 目標	2030年度 目標
売上高(億円)	1,648	2,200	2,500
営業利益(億円)	67	110	240
営業利益率(%)	4.1	5.0	9.0
ROE(%)	5.7	8.0	12.0
売上高純利益率(%)	3.2	4.0	6.5
総資産回転率(回)	1.1	1.2	1.1
財務レバレッジ(倍)	1.7	1.7	1.8
ROIC(%)	4.1	5.5	8.0
EPS(円)	159.62	260	500

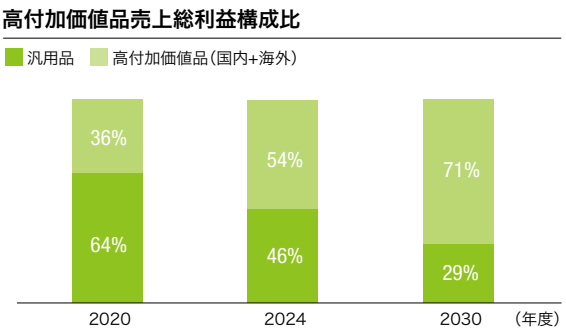
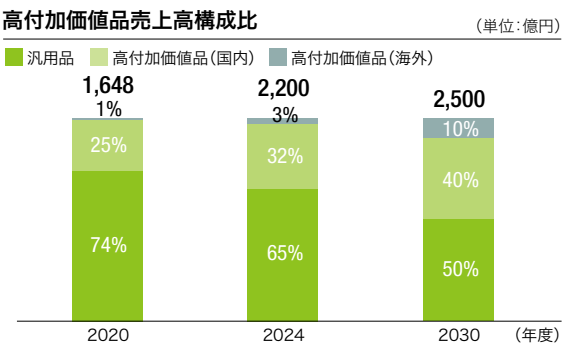
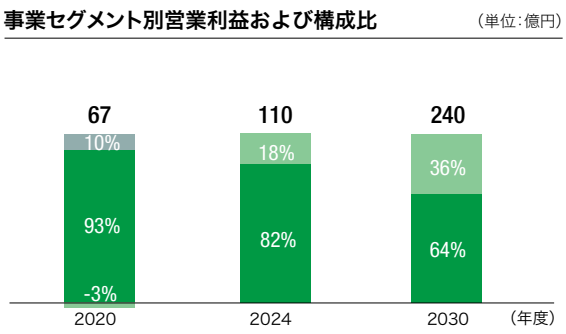
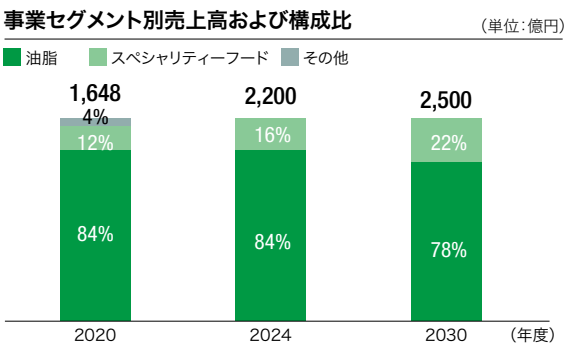
成長投資、設備投資に振り向けます。また、2024年度までに配当性向を40%まで引き上げ、株主の皆様への還元を強化していく考えです。

事業ポートフォリオの変革

油脂事業は引き続き当社の基幹事業として収益基盤を強化します。高付加価値化および汎用油の収益性の改善がその柱です。

一方で、2021年4月に新たに立ち上げたスペシャリティフード事業本部は、油脂加工品、テクスチャー素材、プラントベースフード、ファインなどの事業が含まれますが、いずれも当社が持つ独自の技術と素材力を強みとしています。これらの垂直の事業強化と事業本部内のシナジー効果を発揮することで、事業の力を最大に引き出し、海外における展開も視野に入れ、成長のドライバーとして育成する方針です。

結果、スペシャリティフード事業の構成比を売上高で2024年度に16%、2030年度においては22%、営業利益36%までの拡大を目指します。



サステナビリティに対するお考えを聞かせてください。

当社は大豆や菜種など自然資源を含む様々な資本を投下して、安心・安全、品質の高い製品をつくり、お客様にお届けしています。長持ち油「長徳®」やテクスチャー素材などは当社の研究開発活動から生まれた製品であり、環境への配慮、労働人口の減少などへの対応を可能とするものです。「おいしさデザイン®」を強みに、人や社会、環境のJoyを事業を通じて創出し、社会課題に貢献します。第六期中計では、社内のリソースを一層有効に活用し、製品を通じて社会に向き合っていく考えです。自然の恵みを活かした製品を届ける当社にとって、サステナビリティの追求は生命線ともいえる重要な要素で、新企業理念体系における「低負荷」というキーワードにその思いを込めました。

2020年7月にサステナビリティ委員会を設置し、人権、環境に配慮した持続可能な原料調達や製品開発、社会課題の解決に向けた製品戦略など、社内横断的な取り組みを推進しています。中でも、気候関連財務情報開示タスクフォースによる地球環境保全への対応策の検討と2050年度を目標とし

たカーボンニュートラルの実現、サプライチェーンを含むサステナブル調達活動の進化とパームの農園までのトレーサビリティの確保を重点施策としています。また人財の活用という観点からは、女性、外国人の登用に加え、経験の多様性を目指して外部からの人財獲得を重点課題としています。これらを一層強力に推進し、より複雑化する社会からの要請に応えることができる経営基盤を確立させる考えです。

当社は品質の高い製品を安心・安全かつ安定的にお客様にお届けするため、経営のリソースを有効かつ最大に活用し、すべてのバリューチェーンにおいて価値を創造していきます。

またリスク対応力を強化し、継続的に社会に貢献していく方針です。これにより、ステークホルダーの皆様からのご期待に応えていく所存です。

引き続き、皆様からのご指導、ご支援賜りたく何卒宜しくお願い申し上げます。