

SPECIAL CONTENTS ①

鼎談(企業理念体系・ブランド戦略)

# Dialogue 1



代表取締役社長執行役員

八馬 史尚

社外取締役(独立役員)

小出 寛子

専務執行役員  
スペシャルティフード事業本部長

大高 寛

2021年4月に新たな企業理念体系(ビジョン、ミッション、バリュー/パーパス)を制定されました。改訂にあたっての背景や過程、狙いについてお聞かせください

**八馬** 今後の成長、あるいは企業価値向上を見る上で、世の中にとって我々がどのようにして意味ある存在になっていくかということを再定義するため、新たな企業理念体系を策定しました。第六期中計立案にあたり、第五期中計で達成したこと、継続的に課題として取り組むことを整理し、それを踏まえて2030年度、あるいはその先に我々がどういう形でステークホルダーの皆様へ貢献できるかを考え、ビジョン、ミッション、バリュー/パーパスを再定義しました。

今回、最も時間をかけて議論したのは、バリュー/パーパスです。生活に欠かせないあぶらを提供してきたことを原点とし、その価値をいかに高めていけるか今一度踏み固めました。そして世の中の大きな変化をとらえ、そこに適した、あるいは求められる価値を提供できる会社にどのようにしてなっていくかを検討し、ビジョン、ミッション、バリュー/パーパスを構築しました。このプロセスにおいては、前回の企業理念体系制定時と同様に様々な部門が携わり、活発な意見交換を行いま

した。取締役会においても複数回にわたって議論し、多様なステークホルダーの方々にもご理解いただけるような内容にすべく磨き上げました。

**小出** 言葉は一字一句にもこだわりました。企業理念はどこにでも当てはまりそうな素敵な言葉だけになりがちですが、自分たちだけができることや、こだわりがあることを入れていかないと抽象的で事業戦略に結び付かなくなってしまいます。ですから、言葉のひとつひとつ、特に「おいしさ×健康×低負荷で人々と社会と環境へのよるこびを創出」は最後までこだわって文章を作りました。最終的に当社が何のために存在しているのかということを言語化できてよかったと思います。もちろん、今後はこれを実行しなければいけないので、ただ従業員に伝えるだけではなく、一人ひとりが腹落ちする形で、自分の仕事につながっていると感じられるようにしていくことが第一歩だと思います。

**八馬** 企業理念体系制定後、全従業員との対話のため40回ほどキャラバン<sup>※1</sup>を実施しました。現在は各職場からアンバサダー<sup>※2</sup>を選んで広範囲に従業員コミュニケーションを実施しています。ビジョン、ミッション、バリュー/パーパスを再定義してい

※1: 第六期中計についての理解促進を目的とした社長と全従業員との対話  
※2: 企業理念体系の浸透活動のため、各部署から選出されたメンバー

く中で自分の仕事とのつながりを感じてもらい、意識して日々の業務を行うと、自ずとパフォーマンスも変わってくると感じます。閉じた発想ではなかなか価値に転換できません。選択肢を広げていくことで新たな価値が生まれてくるという意味でも、従業員には是非そういう意識を持っていただきたいと思っています。

**小出** 当社は今が変革のときだと思います。地球レベルの環境変化や、人々の暮らし・意識も凄いスピードで変わっているなかで、今後も生き残っていくため、もう一度皆でこの会社が何のために存在し、自分の仕事がどこにつながるのか考え直すことが必要です。「なぜ変革しなければいけないのか」の「なぜ」が大事で、そこに納得感があれば皆動き出すと思います。

**大高** 企業理念体系が制定され、キャラバンを経てアンバサダーを置いた現在、現場では変革の息吹を感じています。今後は会社側がチャレンジできる環境を作ることも大事だと思いますし、従業員本人が意思を持ってアクションを起こしていくことも大事だと思います。概念的な浸透はできてきていると感じていますので、地道に行動して成果に結び付けていくのが次のステップかと思っています。

**小出** 英語に“Walk the Talk”という表現がありますが、まさにそれだと思います。Talk(言う)だけじゃなく、Walk(実行)するということですね。紙パック製品や、プラントベースフード(PBF)も今までの発想だと自分たちのやる範疇ではなかったものが新しい企業理念体系にもなって今回形になりました。メディア等でも注目され始めており、これが売上に繋がっていけばすごくいい循環が生まれてくると思います。外に対してのニュースももちろんですが、社内の方が成功例を持つことが本当に大事です。

**大高** 次の世代の従業員が生き生きと持続可能な形で成長できるようにするため、今が非常に大事なタイミングです。1つ1つ小さい成功体験を積み重ねながら「じゃあ、変わってみよう」と思える形で取り組むことが必要だと感じます。

**八馬** 真面目な社風という今まで持っていたバリューも大事にしていきたいですが、それゆえに失敗を恐れず、チャレンジすることに対しては一歩足が前に出なかつたりします。そこを一歩前に踏み出すため、心理的安全性ということも含めて、会社としてサポートしていくことで真摯さを成長につなげたいという意味も含めて「真摯に冒険」という言葉を作りました。一見相容れない言葉ですが、どちらか一方ではなく両方をアクティブに使用していくことを一番表現したかったものです。

**小出** 私、この言葉すごく好きです。相反する組み合わせですが、だからこそとても大事ですね。この企業理念体系は、ビジネスだけではなく組織や人財育成などにもつながってい

く大事なものだと思います。どういう人たちと一緒に仕事をしたいのか、ということがここに凝縮されていると思いますので、組織戦略的にも重要です。ね。



第六期中計ではブランド価値向上を重点戦略に据えて、新たにコーポレートブランド「JOYL」を制定されましたが、こちらについて全体像をお願いいたします。

**八馬** 残念ながらJ-オイルミルズという社名の認知度は高いとはいえない状況の中で、ブランドのありようを考えてきました。またブランドというのは対外的な発信も大事ですが、インナーブランディングがあってこそアウトターブランディングが成立すると思っています。ビジョン、ミッション、バリュー/パーパスのエッセンスが結果的にブランドに凝縮され、それが発信されることによってお客様にブランドイメージを受け取っていただくわけですから、改めて第六期中計で再定義することと併せて、「JOYL」をお客様に覚えていただくことを目指しました。

**小出** ブランドはまず組織のシンボルとして存在することが重要で、さらにそこによりよい視認性と、一貫性も必要です。それがあれば企業イメージや価値がきちんと伝わりますし、これが時間と共に積みあがっていくことが大事です。そういう意味では、今、新企業理念体系や第六期中計が策定され、またそのシンボルとしてのコミュニケーションブランド、ロゴができたことはパワフルで素晴らしいことだと思います。今後の課題としては、コーポレートブランドの下にくる製品ブランドをきちんと整理して、どういう形で伝えていくのか、ブランド体系の戦略を作っていくかなければいけないと思っています。

**八馬** その通りだと思います。当社はブランドをどう考えているのか、家庭用油脂製品の味の素ブランドとの関係性についても、ステークホルダーの皆様からご質問をいただくところです。また、社内の声も受ける中で今回新ブランドを導入し、前に進みながらブランド価値をどう蓄積していくかということに答えを求めていきたいと思っています。

## SPECIAL CONTENTS ① Dialogue<sup>1</sup>

鼎談(企業理念体系・ブランド戦略)

**小出** やはりブランドのトランジションというのはすごく時間がかかることです。ブランドのパワーというのはとても強いもので、良くも悪くも知らないうちに人々の意識の中に刷り込まれますから、こちらの都合でいきなりパッと変えてしまうと皆が馴染んでいたものがなくなってしまうわけです。

**大高** 今後当社の新しいブランドを浸透させていく中で、今回の新しいパッケージは消費者調査をやりながら「JOYL」と味の素のグローバルブランドを両方入れ、バランスを考えながら作りしました。今後はロイヤルユーザーがパッケージやロゴが変わったことによって「今まで買っていた製品がなくなってしまった」とならないように、ブランドの浸透と価値がどのくらい高まっていったかを調査しながらやっていこうと思っています。

**八馬** 時間をかけ、様子を見ながら2030年度に向けて「JOYL」を確立していきたいと考えています。そこは現実的に市場との対話を通じながら行うべきで、あるべき論だけで動くのは非常にリスクがあるのではと思っています。



改めてですが、ブランド戦略の重要性というのはどのようにお考えでしょうか。

**小出** より良いものをより多く、より安く作るだけではダメな時代ですから、ブランドの力というのが非常に重要になっていると思います。消費者や顧客に対してブランドの意味を伝え、どういう思いや哲学を持ったブランドかということをストーリーテリングしていかなければいけません。消費者はブランドの意味や思想に共感したときに初めてそのブランドとつながりたいと感じ、ひいてはそのブランドの製品を購入したいと考え、その意味でもブランド戦略というのはすごく重要だと思います。今は共創の時代とよく言われますよね。一緒につく

りあげていくことを消費者側も求めていると思うんです。全社でマーケティングマインドを持ち、顧客とつながりあって一緒に価値を生み出していき、そういうものがないと生き残っていかないんじゃないかと思います。

**最後に、ブランド戦略をどうすべきか、どうしていきたいかというのをお聞かせください。**

**大高** 「おいしさ×健康×低負荷」の具現化のため、従業員の意識に深く浸透させ、企業活動全般一特に製品開発、マーケティング、営業活動などで体現化していくことがすごく大事だと思います。製品やサービスを通じて企業ブランドの価値が上がっていくと思っていますので、いかに従業員に浸透させて外に発信していくかというところに時間をかけて取り組む必要があると思っています。

**小出** “Walk the Talk”につきますと思います。ビジネスの考え方、従業員の行動、新しい企業理念体系、全てをブランドが目指すものに基づいてほしいというのが一番強い思いです。もちろんこれからの新製品開発には期待したいのですが、今あるものなかでも言えることがたくさんあることを意識して最大限に活用してほしいです。実は世の中にこんな価値を提供しているんだということに気づいて誇りに思っ仕事してほしいですし、既に行っている様々な良いことを適切に発信して、世の中の人たちにも気づいてほしいです。そしてもっと多くの方に使って頂くことで、社会的、環境的な貢献につながるといういいサイクルが生まれればいいな、と思っています。

**日本人は言わないのが美德というのがありましたけれども、これからは積極的に伝えていく必要がある、こういったところもブランディング戦略でしょうか。**

**小出** そうですね。でも、ただ言いつばなしはだめで、ストーリーテリングが重要で、戦略的にメッセージを作っていくとはいけないと思います。また1回いいことを言って終わりではなく、継続性が大事です。繰り返しになりますが、ブランドは作り上げるのにも時間がかかりますが、一旦できあがると良くも悪くも強固なもので、変えようとしても変えられなくなったりするわけです。ですから正しい方向性にブランドを育てていくというのがすごく大事なことです。

**八馬** 自分たちが今回企業理念体系で決めたことをどう実現

していくか、またそれをどう伝えていくかというブリッジとしてのブランドというのが本当に重要だと思います。改めてこのブランド、あるいはビジョン、ミッション、バリュー/パーパスから当社の取り組みをスクリーニングした時にそういう見方もできるよね、といった新たな気づきがブランド資産を作るパーツになります。1つ1つの企業活動がブランドとその裏側にある理念につながっていくというのは不可分なものだと思いますし、それを社会的あるいは企業価値にどうつなげられるかということ、第六期中計を皮切りにTransformの一環としてしっかりと作っていきたくと思っています。

**大高** 会社としてマーケティングを実行する覚悟を持っているかどうかも重要だと思います。

**八馬** 端的に言うとマーケティングは他責にできない組織であるべきですが、当社は歴史的にそのような建付けになっていませんでした。今後は全体責任を負うマーケティングにしていく必要があります。

**小出** そうですね、まさに経営戦略そのものだと思います。



**大高** 当社は川上が研究開発を含めて強いので、そこに客観性のあるマーケティングの力が融合できればより強い会社になると思っています。

**八馬** Return on Researchの目で見たと時に、「知財」「ノウハウ」「特許」何でもいいんですが、これを使ってお金をつくり出すといった時に何かスタックしているわけですね。そのボトルネックを外していくというのがマーケティングの仕事だと思っています。

### 未来創造センター

企業理念体系には、おいしさに加えて健康・低負荷に貢献し、社会課題を解決できる会社になりたいという想いを込めています。当社らしさや様々な人の想い・表現などを昇華させていく中では苦労もありましたが、今回新たな企業理念体系を策定したことで当社が目指す姿の解像度が高まり、メッセージをクリアにした上で従業員の皆様に伝えることができるとも良かったと思います。現在は社内浸透策として、認知・理解・実践・確認の4つのステップに分けて活動を行っています。5月に実施したパルスサーベイ<sup>※1</sup>では「自分が行動を起こせば会社が変わると思う」のスコアが以前と比較して上がっており、少しずつ変化の兆しも見えてきました。今後も引き続き社内浸透の取り組みを続けていくことで従業員一人ひとりの仕事に企業理念体系を落とし込み、実践につなげていきたいと思っています。

※1:短いスパンで簡単な質問を繰り返し、リアルタイムで従業員の意識調査をする手法。当社では企業理念体系の浸透に関して調査を実施。

未来創造センター長  
竹田 健祐

未来創造センター  
佐竹 恵

### ブランド委員会事務局

2019年からコミュニケーションブランド策定のプロジェクトが始まりました。プロジェクトを通じて、議論を重ねながら当社およびグループ会社の愛称=コミュニケーションブランドとしてJOYL(ジェイオイル)を策定し、併せてブランドロゴおよびステートメント(ロゴマークがあらわすもの)を策定しました。今後どのようにしてブランドに価値を蓄積させていくのかという検討や、社内理解の促進、各種ルール策定など様々な難局を乗り越え、2021年4月1日、ようやくコミュニケーションブランド「JOYL」のローンチを成し遂げることができました。現在はステークホルダーの皆様からブランド力向上に対する様々な期待の声をいただいております。今後、あらゆるコミュニケーションを通じて生まれる価値を新ブランド「JOYL」に蓄積し、当社およびグループ全体の認知や競争力を高め、企業価値向上につなげられるよう、引き続き全社サポートを続けていきたいと思っています。



コミュニケーションブランドに関する詳細は  
WEBサイトをご覧ください。  
<https://www.j-oil.com/corporate/brand.html>

油脂事業部  
スタッフグループ マネージャー  
白井 謙

経営企画部  
マネージャー  
平塚 紘司

コーポレートコミュニケーション部  
CSRグループ マネージャー  
春野 敦子