

Ｊ-オイルミルズ

J-OIL MILLS

Report 2021

お問い合わせ先:

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

TEL: 03-5148-7101

FAX: 03-5148-7107

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



この印刷物は、
環境に配慮した資材と工場で
製造されています。

TRANSFORMING
FOR GROWTH

INDEX

企業理念体系 02

トップメッセージ 03

価値創造ストーリー

SPECIAL CONTENTS ①

鼎談(企業理念体系・ブランド戦略) 11

J-オイルミルズの歩みとこれから 15

第五期中期経営計画の軌跡 17

J-オイルミルズの価値創造モデル 19

J-オイルミルズのマテリアリティ 21

事業戦略

SPECIAL CONTENTS ②

鼎談(企業価値向上に向けた経営戦略) 23

J-オイルミルズの長期ビジョンと成長戦略 27

第六期中期経営計画の基本戦略 29

J-オイルミルズの事業概要 33

油脂事業 35

スペシャリティフード事業 36

価値創造事例 37

マテリアリティ報告

SPECIAL CONTENTS ③

鼎談(ガバナンス・経営基盤強化) 41

J-オイルミルズの事業とESG経営 45

役員体制 47

事業継続基盤

 コーポレートガバナンスの強化 49

 リスクマネジメント 53

 サプライチェーンマネジメント 55

 地域社会への貢献と協働/適時適切な情報開示 57

 人財 59

食を通じた健康への貢献 62

環境負荷の抑制 63

食資源の維持 67

データ編(非財務データ) 69

MD&A(経営者による財務状態および経営成績の分析) 71

会社情報 79

第三者意見 80

編集方針

本報告書はJ-オイルミルズグループの中長期的な企業価値向上に向けた取り組みを紹介することを目的に発行しています。

2021年度版は、新たに策定した企業理念体系・第六期中期経営計画と当社の事業戦略・ESGへの取り組み、ESG経営推進の結びつきを意識して構成しています。おいしさ×健康×低負荷に基づき、事業・製品軸を中心に全社の方向性を示すとともに、存在意義/パーパスを体現した事業ストーリーをお伝えすることを目的として作成いたしました。

また、さらなる活動推進や情報開示の高度化に向けて、今回も特定非営利活動法人循環型社会研究会の山口氏より貴重なご意見をいただき、巻末に掲載しています。

今後も当社グループの取り組みを報告し、ステークホルダーの皆様とのコミュニケーションをさらに促進することを目指します。

報告対象期間

本レポートでは、当社グループの2020年度(2020年4月1日～2021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

財務データは連結決算、環境データの範囲は、2018年度までは国内の自社全生産拠点(千葉工場、横浜工場、静岡事業所、浅羽工場、神戸工場、倉敷工場、若松工場)、2019年度からは国内の自社全拠点およびグループ会社です。

発行年月日

2021年10月

参考としたガイドライン

- ・環境省「環境報告ガイドライン(2018年版)」
- ・Global Reporting Initiative「GRIサステナビリティ・レポーティング・スタンダード」
- ・一般財団法人日本規格協会「ISO26000:2010社会的責任に関する手引」
- ・国際統合報告評議会(IIRC)「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」

WEBサイトのご案内

本レポートは、従来投資家向けに発行してきた『ビジネスレポート』と、あらゆるステークホルダー向けに発行してきた『CSR報告書』を一冊に統合し、当社の企業価値をトータルに報告するものです。本レポートに掲載できない詳細データについては、当社のWEBサイトに公開しています。本レポートの報告内容は、当社のあらゆる活動の中でも、多くのステークホルダーにとって重要な情報を優先しています。

- ・IR情報 <https://www.j-oil.com/ir/>
- ・サステナビリティ情報 <https://www.j-oil.com/sustainability/>

将来に関する予測・予想・計画について

本レポートに記載している将来予測は、記述した時点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。

企業理念体系

2021年4月に、私たちの目指すべき未来(ビジョン)、
私たちの使命(ミッション)、私たちの価値/存在意義(バリュー/パーパス)をあらわした
新たな企業理念体系を制定しました。
制定にあたっては、当社の「あるべき姿」について、
当社で働く皆が、それぞれの想いを込めて語り合いました。

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。

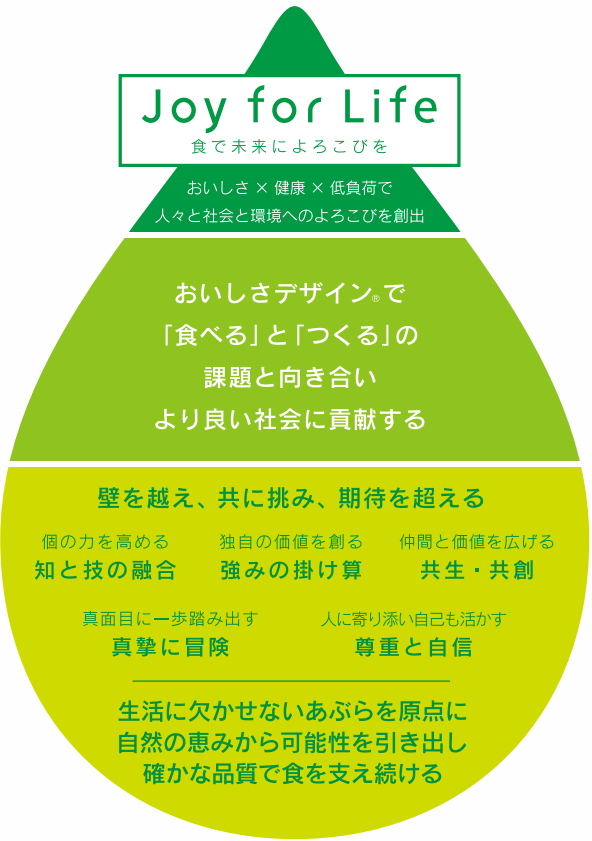
私たちの使命

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。



「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。



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。

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。

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。

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。

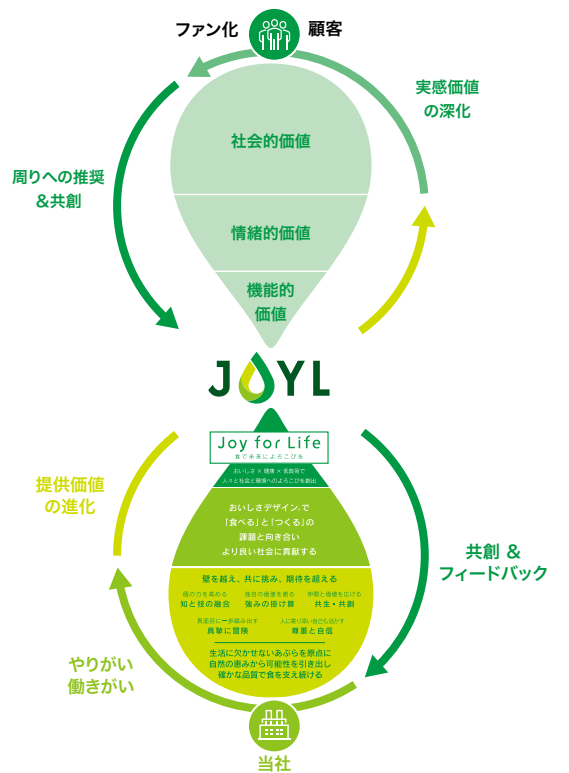
第六期中計の立案にあたり、私たちの目指すべき未来、私たちの使命、私たちの価値/存在意義をあらわした、新たな企業理念体系「Joy for Life®ー食で未来によるこびをー」を制定いたしました。「おいしさ」・「健康」という食品会社としての根源的な役割と責任に、「低負荷」を加え、よりサステナビリティを意識しました。

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)

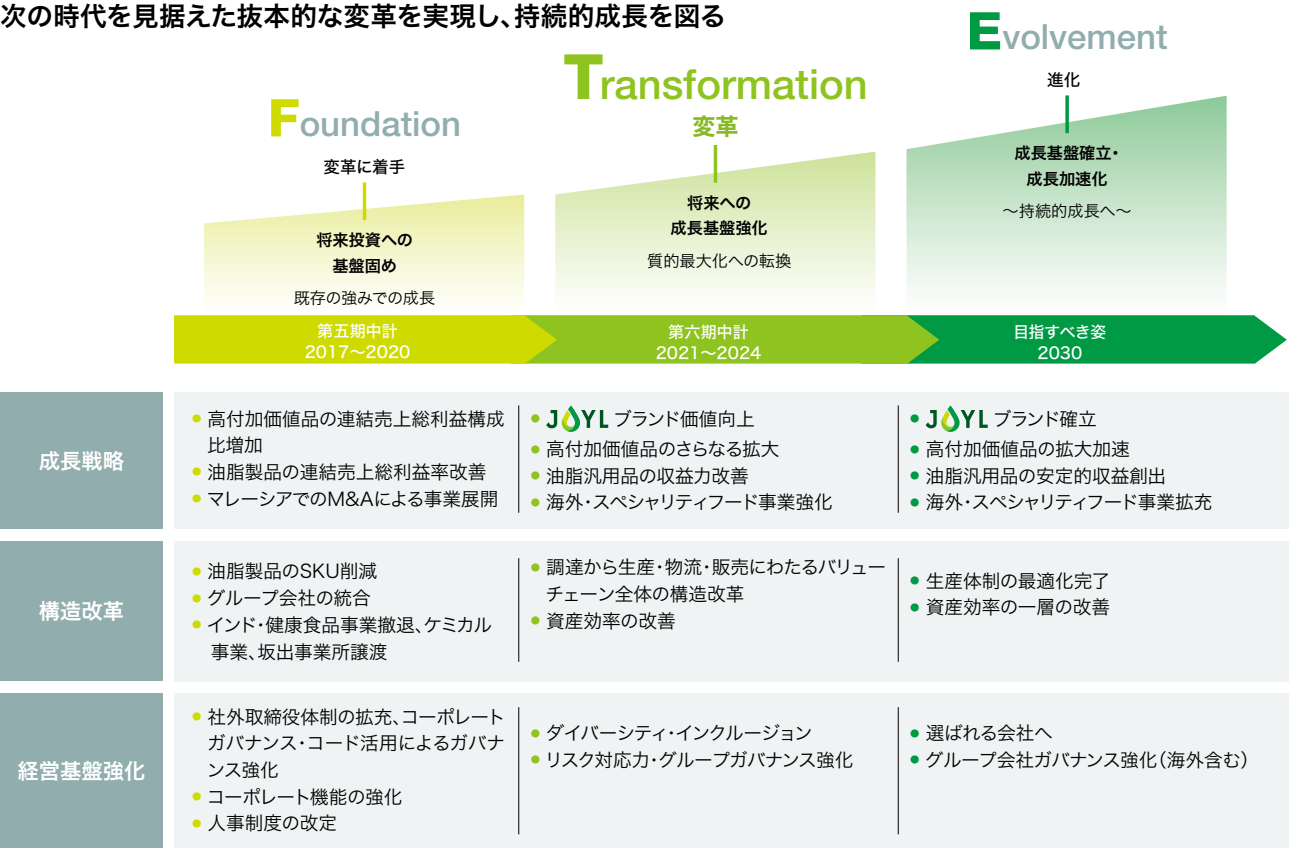
TOP MESSAGE

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(テクステデザイン)」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

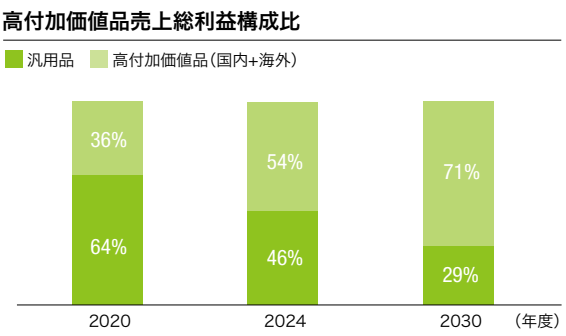
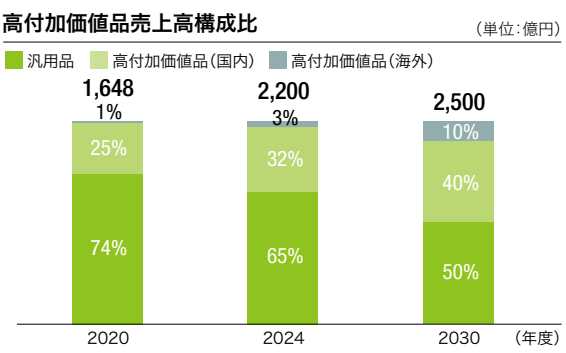
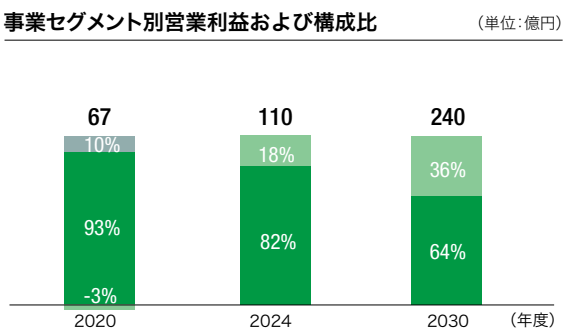
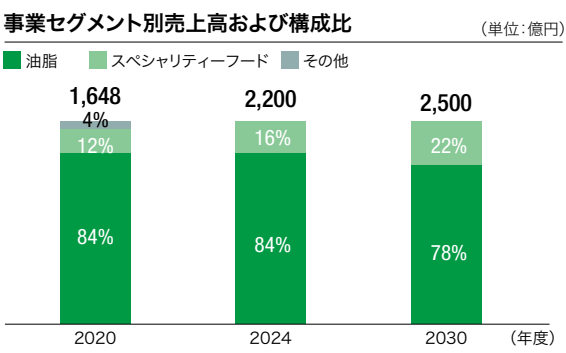
成長投資、設備投資に振り向けます。また、2024年度までに配当性向を40%まで引き上げ、株主の皆様への還元を強化していく考えです。

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。

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のような形でステークホルダーの皆様にご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ろこびを創出」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^{※1}を実施しました。現在は各職場からアンバサダー^{※2}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、自分の仕事は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)だけでなく、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と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、これが売上につな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たり、チャレンジすることに対しては一歩足が前に出なかったりします。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よね。



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ワ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、どのような形で伝えていくのか、ブランド体系の戦略を作ってい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ところ

に答えを求めているかと思っています。

SPECIAL CONTENTS ① Dialogue 1

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く、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こと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んです。

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いと考えています。

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重要だと思います。

八馬 端的に言うとも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ける必要があります。

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うんです。

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が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ても良かったです。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^{※1}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

J-オイルミルズの歩みとこれから

J-オイルミルズは、2004年にホーネンコーポレーション、味の素製油、吉原製油の3社が統合して設立された会社です。各社の歴史は古く文政の時代まで遡ります。

190余年に及ぶ歴史の中で、各社が培ったノウハウや強みを融合させ相乗効果を発揮する事で、社会に製品・サービスを通じて様々な価値を提供してきました。国内で培った技術力と経験を活かし、海外へ視野を広げて一歩ずつ前進しています。



味の素製油

- 油脂のおいしさの研究
- 家庭用市場での高い認知度



ホーネンコーポレーション

- 原料を使い切る取り組み
スターチ、ケミカル、微量成分、大豆粉事業
- 業務用市場での強固な営業基盤



吉原製油

- 様々な油種の取り扱い
- 油酸化測定を通じた顧客の課題解決

統合

事業のあゆみ

1826年 **味の素製油**
熊沢家、尾張一宮で水車式搾油場をつくる

1855年 **吉原製油**
油問屋川田家の事業を引き継ぎ「吉原商店」が創業

1907年 **ホーネンコーポレーション**
南満州鉄道が大連で大豆搾油の研究を開始

1915年 **ホーネンコーポレーション**
神戸の鈴木商店が「満鉄豆油製造所」の経営を移譲される。
翌々年清水に製油工場を竣工

1917年 **ホーネンコーポレーション**
日本綿花(株)三菱合資会社の共同出資で日華製油(株)が発足

1923年 **ホーネンコーポレーション**
大豆白絞油発売

1935年 **味の素製油**
宝製油(株)設立。このころ「味の素」原料として脱脂大豆の使用を開始

1937年 **吉原製油**
ゴールデンサラダ油(綿実油)発売

1950年 **味の素製油**
家庭用天ぷら油800g、1400g缶を発売

1964年 **ホーネンコーポレーション**
豊年リーバ(株)設立。1966年「ラーマ」ブランドのマーガリン発売

1966年 **ホーネンコーポレーション** **吉原製油**
豊年製油、吉原製油の合併で日本大豆製油(株)設立

1995年 **ホーネンコーポレーション** **吉原製油**
阪神大震災で神戸市の工場が被災

1996年 **味の素製油**
「味の素オリーブオイル」発売

2002年
(株)ホーネンコーポレーションと味の素製油(株)が経営統合し(株)豊年味の素製油設立。
翌年吉原製油(株)も参加し持ち株会社J-オイルミルズに社名変更

2004年
各事業会社を吸収合併し(株)J-オイルミルズ発足

1 第一期中計 2004～2006年度

Jump from “0”計画 ゼロ“からはじめる” ゼロ“ベースで考える”

コスト削減(生産・物流の効率化)、高付加価値品の開発と販売により、3年間の累計で145億円の収益改善。

2004年

各事業子会社を吸収合併し、「株式会社J-オイルミルズ」として、事業および事業子会社を完全統合。

製品・技術

2006年度

「AJINOMOTO」さらさらキャノーラ油」1000gを発売。

2 第二期中計 2007～2010年度

Change & Strong 変えよう運しく

コスト削減、高付加価値品の開発と拡販、適正価格の実現により4年間で119億円の収益改善、海外事業開始。

2008年

ユニリーバ・ジャパンより「ラーマ」ブランドを含む家庭用マーガリン事業部を譲り受ける。

2007年度

業務用油「長調得徳®」を新発売、コスト削減に貢献する経済的な油としてロングセラーとなる。

3 第三期中計 2011～2013年度

安定と成長2020

成熟市場において高付加価値品の開発と拡販により収益基盤を強化すると共に成長市場では粉末油脂事業や海外事業、食品・ファイン事業など今後の成長できる分野に挑戦し、2020年に向けての基盤を整備。

2011年

静岡工場に粉末油脂の生産工場を新設し、液体・固体・粉体の3つの油脂事業の相乗効果を図る。

2012年

連結子会社である日華油脂株式会社から、たん白製品販売事業を譲り受ける。

2012年度

高い吸水性を持ち、水分と油を保持できる機能を持つ新素材「ネオトラスト®」の販売を開始。

4 第四期中計 2014～2016年度

安定と成長2020

油脂、育成事業領域での高付加価値による成長、J-OILMILLS(THAILAND) Co., Ltd.設立によるASEANでの橋頭堡確保、倉敷工場建設による製油事業の筋肉質化に向けた取り組みの進展。

2014年

タイに合弁会社J-OIL MILLS (THAILAND) Co., Ltd.を設立。

2016年度

新鮮さにこだわったオリーブオイル「AJINOMOTO オリーブオイルエクストラバージン FRUTIA PREMIUM」を発売。

J-オイルミルズのこれから

第五期中計ではトップラインの成長に課題を残したものの、営業利益率、資産効率を改善し、コスト構造の強化と新製品や新規事業の基盤づくりを行うことができました。第六期中計では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、持続的成長を図るため、質的最大化への転換を行い将来への成長基盤を強化していきます。

現在世界では引き続き新型コロナウイルスが猛威を振るっています。このような状況下においても食のインフラを支える企業としての責任を果たし、第六期中計で定めた目標の達成に向け取り組みを進め、長期にわたる企業価値向上を目指していきます。

5 第五期中計 2017～2020年度

油を究めて 幸せを創る2020

これまでに培った知見やノウハウを最大限に活かし、「あぶら」が持つ様々な価値を徹底的に追及し、「あぶら」の可能性を拡げてくことで人々の心を動かすおいしさを創造する「おいしさデザイン企業」を目指す。

2017年

倉敷工場竣工、最新設備を駆使し搾油オペレーションの効率化。

2018年

キッチン・ベーカリー・オフィス機能を備えた複合型プレゼンテーション施設「おいしさデザイン工房®」を設立。

2019年

製菓・製パン市場をターゲットに Goodhope Asia Holdings Pte. Ltd.と業務・資本提携を行い、マレーシアでの新規取り組みを実施。

2020年

日清オイリオグループ株式会社との搾油事業に関する業務提携を実施。

2018年度

「長調得徳®」10年ぶりにリニューアルを実施し、劣化抑制効果がさらに向上。

※ 2021年7月に「長調得徳®」シリーズは「長徳®」シリーズとしてリニューアルしています。

6 第六期中計 2021～2024年度

Transforming for Growth

2030年度に目指すべき姿を描き将来の成長実現に向けた変革期とすべく、マーケティング・ブランド戦略、高付加価値化推進、海外展開の加速、汎用油の収益力改善、バリューチェーン&業務プロセス改革などにより成長企業へTransform(変革)していく。

2021年5月

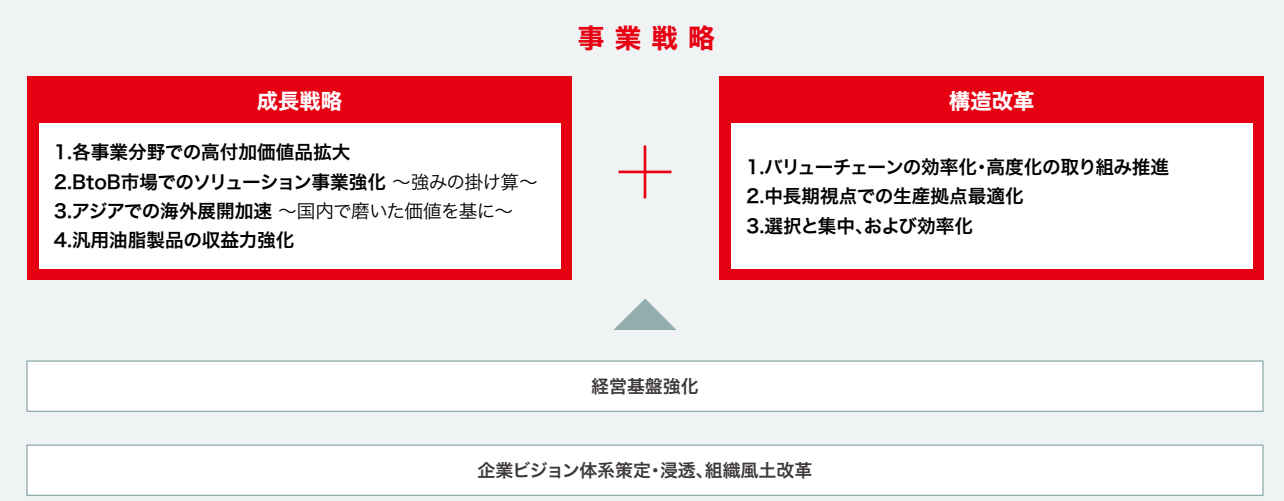
日清オイリオグループ株式会社と搾油機能の全国統合を見据えた西日本エリアにおける搾油合併会社設立に関する検討開始。

2021年度

環境に配慮した紙バック容器の油脂製品を発売。
家庭用のプラントベースチーズ(植物性チーズ代替品)、とプラントベースバター(植物性バター代替品)のViolife(ビオライフ)を発売。

第五期中期経営計画の軌跡

2017年度を初年度とする4か年の第五期中期経営計画「油を究めて幸せを創る2020」では、相場起点の装置産業から顧客起点の価値創造企業への転換を目指し、長期的な成長のための基盤づくりに取り組んできました。



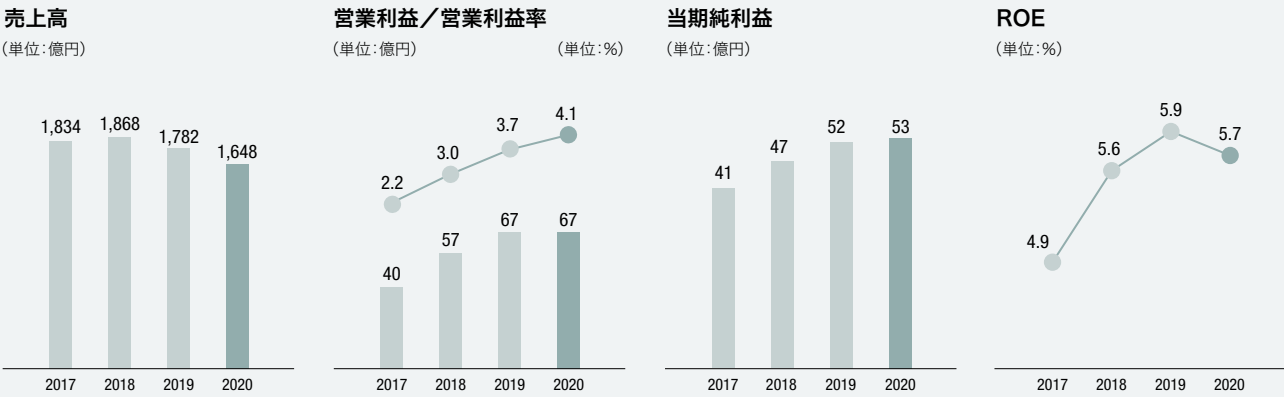
経営数値目標と業績推移

2020年度は第五期中計の最終年度でした。売上高、営業利益は新型コロナウイルス感染症の影響もあり目標には届きませんでしたが、営業利益率、ROE、EPSは目標を達成し、資産効率を改善することができました。

第六期中計は将来の成長実現に向けた変革期と捉え、より高い目標を設定し、取り組みを進めていきます。

連結	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2020年度目標
売上高	1,834億円	1,868億円	1,782億円	1,648億円	2,150億円以上
営業利益	40億円	57億円	67億円	67億円	80億円以上
営業利益率	2.2%	3.0%	3.7%	4.1%	3.5%以上
当期純利益 [※]	41億円	47億円	52億円	53億円	-
ROE	4.9%	5.6%	5.9%	5.7%	5.0%以上

※親会社株主に帰属する当期純利益



成長戦略の進捗

	第五期中計の成果	今後の課題
1. 油脂・育成領域での高付加価値品の拡大	● 高付加価値品の連結売上総利益構成比の拡大	● 高付加価値品のさらなる拡大 ● スペシャルティフード事業の成長
2.ソリューション事業の強化	● ソリューション事業立ち上げ ● 素材×素材の提案力強化による中食・外食への採用増加	● 国内で培った技術・ノウハウの海外展開 ● 事業間シナジーによる新規事業の創出
3.アジアでの事業展開の加速	● マレーシアでのM&Aによる事業展開	● 既存事業の収益化 ● 成長投資・アライアンス推進による事業拡大
4.油脂製品の収益力強化	● 油脂製品の連結売上総利益率改善	● 油脂汎用品の収益性改善 ● バリューチェーン全体における収益構造の変革

構造改革の進捗

	第五期中計の成果	今後の課題
1. バリューチェーンの効率化・高度化の取り組み推進	● 味の素株式会社との包装材料共同調達 ● AI活用による効率化推進	● 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
2.中長期視点での生産拠点最適化	● 日清オイリオグループ株式会社との搾油事業に関する業務提携締結	● 搾油機能の全国統合(2021年5月 検討開始)
3.選択と集中、および効率化	● 事業譲渡、撤退による効率化推進 ● 油脂製品のSKU削減	● 資産効率の改善 ● SKU削減促進 ● 不採算事業の見直し ● DXの推進 など

経営基盤の強化

	第五期中計の成果	今後の課題
1. ガバナンス	● 社外取締役体制の拡充・多様性の確保 ● 指名諮問委員会、報酬諮問委員会の設置 ● 経営リスク委員会・サステナビリティ委員会の設置	● 取締役会実効性の向上・社内取締役のスキル向上 ● グループガバナンスの強化
2. 組織体制・人事	● 事業本部制導入(役割と責任の明確化) ● 働き方改革・ダイバーシティ推進 ● 人財育成、外部人財の登用	● 成長戦略の加速化に向けた事業体制強化 ● ダイバーシティ、人財育成のさらなる強化 ● マネジメント意識改革
3. キャピタルアロケーション	● 選択と集中による資産効率の改善	● 利益拡大、資産効率化、調達によるキャッシュフローの創出 ● 成長・設備投資、配当へのアロケーション
4. 品質保証	● システム化の推進 ● ISO9001認証の取得(生産・コーポレート部門)	● 顧客との対話 ● 安心感・期待感のさらなる付与
5. IR、SR	● 情報開示体制の充実 ● 情報開示とフェアディスクロージャーの拡充	● 株主層の拡大 ● 当社株式の流動性向上

J-オイルミルズの価値創造モデル

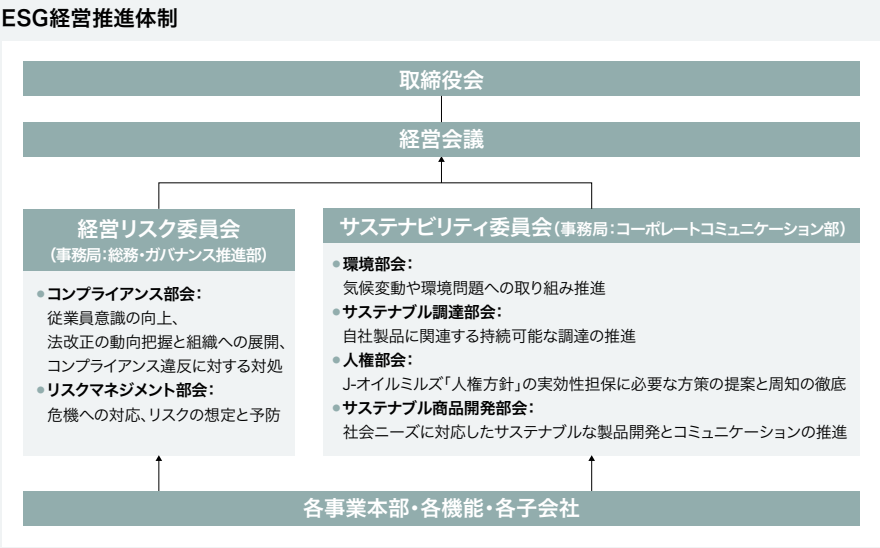
当社は目指すべき未来「Joy for Life® 一食で未来によるこびをー」の実現に向けて、「おいしさデザイン®」を強みに人や社会、環境のJoyを事業を通じて創出し、社会課題の解決に貢献していきます。



J-オイルミルズのマテリアリティ

推進体制

当社のサステナビリティと経営リスクについて、全社的に推進する社内体制の基盤として「サステナビリティ委員会」と「経営リスク委員会」を設置しています。ESG経営の関連施策について社内横断的な議論を進めるために設置されたもので、経営会議への指示・報告機能を有しています。

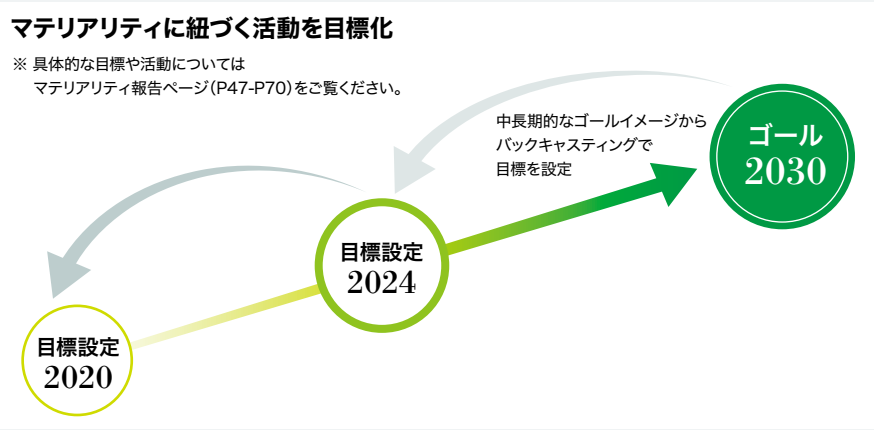


マテリアリティに関するこれまでの活動

2018 社内の各部門が1年かけて議論を重ね、課題の分析には外部の機関にも協力をいただき、当社が特に優先して取り組むべき課題案を絞り込んでいきました。
※ マテリアリティの詳細な特定プロセスについてはWEBサイトをご覧ください。
<https://www.j-oil.com/sustainability/materiality/process.html>

2019 2019年5月の取締役会でマテリアリティを決定し、2020年2月の執行役員が参加する事業計画検討会にて事業計画との統合を開始しました。

2020 事業計画と各部門の活動にマテリアリティを統合し、各課題について責任者を決定しました。また各マテリアリティに紐づく活動内容について目標を定め、目標に対する取り組み、活動状況や各課題を議論しました。



2021 新たな企業理念体系の制定にともない、企業理念体系と、目指すべき未来を示したJoy for Life® Mapに照らし合わせ、マテリアリティの見直しを実施。

関連ページ
Joy for life MapはP6をご参照ください。

マテリアリティの深化

2021年4月、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)の制定にともない、企業理念体系と、目指すべき未来を示したJoy for Life® Mapにマテリアリティを照らし合わせ、関連部門との議論を行いました。当社が大切にしたい想いや社会課題の解決に対する各部門の活動などを新たに融合させ、経営会議での承認を経て、新たなマテリアリティを特定しました。

マテリアリティは、当社の事業にとってリスクまたは機会となる事項であり、2030年度の目指すべき姿に向け、中長期的に取り組むことを目指しています。なお、特定したマテリアリティは、今後も社会の潮流や、課題・ニーズの変化を踏まえて定期的に見直しを行っています。

旧マテリアリティ			
あふらと食の多様な価値を創造 ● 食の安心・安全 ● 顧客満足の追求 ● おいしさと健康の創造 ● 社会課題の解決に貢献する製品の提供・開発	社会と地球への貢献 ● 持続可能な資源利用 ● 気候変動の緩和と適応 ● サプライチェーンマネジメントの強化 ● ステークホルダーとのコミュニケーション強化 ● 地域社会への貢献と協働	個性を高め合い成長し合う組織づくり ● 働き方改革の推進 ● ダイバーシティ&インクルージョン ● 人財育成 ● 健康経営の推進 ● 企業風土の改革	経営基盤強化 ● コーポレートガバナンスの強化 ● リスクマネジメント強化とコンプライアンスの推進

新たに特定したマテリアリティと取り組みテーマ

 環境負荷の抑制 ● 資源・耕作地の持続可能性担保 ● 顧客の作業・業務負荷の低減に貢献 ● 気候変動の緩和と適応	 食資源の維持 ● たんぱく質危機対応 ● フードロス削減と安定供給 ● 畜肉・水産資源の保持 ● 食の安心・安全	 食を通じた健康への貢献 ● 健康維持への貢献 ● 高齢化社会対応 ● ライフスタイルの多様化 ● 栄養摂取・管理への貢献	 事業継続基盤 ● コーポレートガバナンスの強化 ● リスクマネジメントの強化 ● コンプライアンスの推進 ● サプライチェーンマネジメント ● ダイバーシティ&インクルージョン ● 働き方改革&エンゲージメント ● 企業風土・意識改革 ● 地域社会への貢献と協働 ● 適時適切な情報開示
--	--	--	---

NEW MATERIALITY

Dialogue ²

早稲田大学
大学院経営管理研究科 教授

菅野 寛

代表取締役社長執行役員

八馬 史尚

社外取締役(独立役員)

石田 友豪

菅野 寛 プロフィール:

東京工業大学大学院修士課程修了。カーネギーメロン大学経営工学修士(MBA)。ボストン コンサルティング グループ (BCG) にて十数年間、日本およびグローバル企業に対してさまざまなコンサルティング・サービスを提供。BCGにてパートナー&マネージング・ディレクター職、Technologies, Media and Telecommunications部門のアジア・パシフィック代表を勤める。当社が継続的に実施しているFCP(The Future Creation Program)研修で講師を担当。

企業価値と企業価値の向上について、皆様のお考えをお聞かせください。

菅野 一義的には資本市場における企業価値は株主価値と言われていますが、お客様に対する価値、自然資源を含む社会に対する価値も重要です。社会に対する価値は人を超え、地球に対する価値まで広がっています。

石田 企業の価値は「世の中のためになっているかどうか」が原点だと思います。今ある価値に何か付け加えたものが「付加価値」なので、持続的成長ということを考えると、常に企業は価値を創造していく必要があります。そして役に立っているのであれば、持続的に利益が出る。利益が出ない事業をやっているというのは何らかしらの理由で世の中の役に立っていないか、やり方が悪いのかもしれませんが。これが大前提です。

また、上場企業にとって、持続的な株価の上昇は責務の一つです。個人株主や投資信託の受益者はもちろんのこと、例えば年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)などの機関投資家の裏側には、年金の受益者がおり、その年金を拠出しているのは我々、一人ひとりの個人がいるのです。株価上昇は年金の受益者全員が将来にわたってその恩恵を受けることになります。ですから、上場企業が株価、価値を上げていかないと、将来にわたり年金の健全性が保てないことになります。従って経営者は企業価値を持続的に生む必要があり、覚悟をもってその実現に努めることで年金拠出者である多くの国民の安心した生活を支えることになると思います。

菅野 役に立っているという話を私なりに言い換えると、存在することに意味があるとステークホルダーに思われている

ということです。ですから、J-オイルミルズ(以下貴社)がいなくなっても他の会社が同じことをやっているからいい、と思われたらまずいわけですね。この会社が存在してくれないと困る、とステークホルダーが思ってくれる会社になっていくことが重要です。存在してくれないと困るからこそ対価を払ってくれ、そうすれば利益が出て、企業価値が上がるはずですから。こういう循環をどうやって作っていくかが大事です。

石田 近年は気候変動の影響で災害が増えています。一企業としてE(環境)の部分でもS(社会)の部分でも貢献していないと役に立ちません。役に立つという言葉の定義の範囲が広がってきたとも言えます。

八馬 我々は油脂、またその副産物であるたんぱく、スターチ等を生業としてここまで長年やってきました。特に植物油脂については必要な栄養を担う役割と同時に、おいしさを作る上でも必要とされてきました。植物の持つ価値は地球環境的にも、あるいは食資源的にも改めて見直されています。それをこれからの時代の中でどう再定義・再構築していくのかというのが今の我々が置かれているステージです。油が人の生活に必須のものであることは変わらない中で、どうやって質的な成長につなげられるのかについて日々取り組んでいます。

投資家の皆様からも原料価格のボラティリティをマネージできないことが非常に大きな課題であると指摘されており、今後どう対応策を提示できるか、あるいは実績としてお見せできるのかということが今問われていると考えています。お客様・社会の役に立ち、結果として投資していただく皆様にとって報いることにつなげ、加えて従業員の成長にもつなげていくのが、経営として果たすべき責任だと感じています。

菅野 大きな方向性が質的ニーズに変わってきているという点に同感です。例を挙げると揚げ物の油で効率よくおいしいものができるというブレイクスルーや、また貴社が最近手がけているプラントベースフード(PBF)です。PBFは製品を生み出す同じ資源でより多くのおいしさや栄養をより多くの人に提供できるというプロセスの効率性などに利点があり、ソリューションとしては非常に有能な方法です。それをやることのできるポジションにいるというのはすごくラッキーで、チャンスだと思います。あとはどう具体化して、マネタイズするかに尽きると思います。



第六期中計の成長戦略、財務目標についてお聞かせください。

八馬 第五期中計は基盤固めに注力しました。これをFoundationと位置付けるならば、第六期中計はTransformationで、まさにチャレンジする計画としました。また今後は多様性もますます必要になっていきます。経験、ものの見方の多様性まで視野を広げ、企業として取り組んでいかなければ、Transformationの実現は難しいです。第六期中計ではかなりチャレンジな目標を立てましたが、従来の延長線上で到達できる目標である限りにおいては、その目線も変わりません。モノカルチャーの延長ではなく、違う次元で考えてみる必要があり、2030年度からバックキャストして目標を設定しました。ここは取締役会で相当議論し、トライしてこうという方向になりました。当社にとって大きな進歩で、これからその真価が問われると考えています。

菅野 「両利きの経営」という経営コンセプトがあります。キャッシュを生み出すために既存事業のオペレーションを突き詰める「深化」と、新規事業を立ち上げるために失敗を恐れない「探索」を両立させることです。貴社では油脂事業が「深化」、海外・スペシャリティフード事業が「探索」にあたります。両方に必要な能力や文化は異なる面もあり、それを一つの会社の中でどうやって矛盾をせずにマネージするかというのは、非常に難しいチャレンジです。ミスも許さず一銭でも安くするというのを突き詰めながら、もう一方ではミスでもいいから新しいことはどんどんトライするチームをどうやってマネージしていくか、逆に言うとそのチャレンジを上手くマネージできれば、既存事業からのキャッシュで新規事業に投資ができるという循環を作ることが可能な状況になると思います。

SPECIAL CONTENTS ② *Dialogue* 2

鼎談(企業価値向上に向けた経営戦略)



石田 個別の戦略の中での優先順位付けも必要です。人的リソース、財務的リソースに時間を掛け合わせ、優先順位を決める必要があります。上場会社として株価を持続的に成長させるという点から考えると、成長戦略は企業価値の側面、その責務を果たしていくための方策です。第六期中計では妥当な方向性を定めることができましたが、次は優先順位を決めながら、いつまでに何をどれだけやるのか、時間的にもこだわることが肝要です。成長戦略の実行案を作り、構造改革、経営基盤の強化も組み合わせ、具体策を実行していくべきです。また、方向性を定めたことは評価できますが、社会からは実践力が問われています。社内、特に事業本部の中には実践に対して自信がない従業員もいるかもしれませんが、今回はROICの目標も公表しており、そういった資産効率、株価を意識した目標の設定がいかに大事かということが社内に浸透してきていると思います。

先ほど申し上げた世の中の役に立っているかということを考えると、儲かってない事業は世の中の役に立っていない部分もあるのかもしれません。儲かっていない事業に資金をつぎ込む事を続けると他の事業に投資が出来ませんので、どの様に事業ポートフォリオを組むのかは社長がリスクを持って決断していく必要があります。

菅野 2024年度にROEを8%、2030年度に12%まで高めるとするのは具体的なプランですよね。いつまでに何をやる、そのためにお金と人をどのくらい張り付けなければならないかというのをブレイクダウンしてみると、どのくらい見ないと辻褄が合わない気が付いてくるんですよ。

八馬 お客様が望んでいなければ売上は立たないし、他の会社ができることしかしていないと利益は出ない。独自の価値がなければ、あっという間にコモディティの世界に引き込まれてしまう。お客様が望まれても本当に利益が出なければしょうがないので、そこは判断していかないといけない。

菅野 「役に立っている／いない」というのは、お客様がお金を払ってでも欲しいと思うか、もっと正確に言うと、我々が正当な利益が出るだけの価格をお客様に請求して、それをお客様がお金を払ってでも我々の製品またはサービスを欲しいと思うかということです。

その意味では第六期中計の成長戦略では「高付加価値品の拡大」と「海外・スペシャリティフード事業強化」がポイントになっているのでしょうか。具体的な戦略に関して伺いしてもよろしいでしょうか。

八馬 第六期中計では、「長徳®」の長持ち効果に加え、新しいソリューションを提供するという青写真を描いています。お客様に我々の油を売るだけではなく、仕組みも含めて提供したいと考えています。

石田 それをやるためにもキャッシュカウに相当する要素が必須です。資金を確保するという意味では構造改革を加速し、とにかくお金を作りに行くことも必要です。構造改革はあくまでも投資のためでないと成長しません。やったら絶対できるという覚悟、それを信じるのが大切です。あるいは、成長戦略の中でM&Aを通じて既存のビジネスをキャッシュカウに変化させるという手法もあり、様々なアプローチの仕方があると思います。

菅野 成長は現状の延長線では難しいので、ビジネスモデルが変わるような新しい話に果敢にチャレンジすることが必要です。新しいことをやると失敗率が高いので、どの程度失敗を許容するのか、あるいは失敗しても組織や従業員がここで落ち込まずに「よし、次やろう」となるような、組織としてのモメンタムをどうやって作っていくのが重要になってきます。失敗に強い組織、あるいは失敗から学んで成功に活かせる組織を作った方が結果として成長しますよね。

八馬 その例をあげると、当社は長らくスターチ事業をやってきました。コモディティで儲からない事業でしたが、食用ス

ターチの部分において我々だからできる仕事に様々なトライアルをする中で当たりがついてきました。今回はそれをテクスチャーデザインというブランドでまとめ、一つのチャレンジとして取り組んでいます。両利きの経営はチャレンジングですが、当社もようやくその機運が出てきているステージだと思います。

成長の実現に向けて課題は何でしょうか？

八馬 一番は営業から物流、開発、生産までをいかにシームレスに回すかという点です。開発と生産、あるいは営業の現場というのは距離があるので今回は組織を変えました。中食・外食のお客様というのはこれまでも歴史的に関係が深い一方で、顧客接点の強みを最大限に活かしてきていないと思っているからです。また、R&Dにおいても皆様が求める価値を実現できるか、その価値をいかに拡大・加速するかのというのが経営の力で、投資のダイナミズムも含めて判断だと思っています。

菅野 オポチュニティは非常に明るいので、やり方さえ見つければ成長はできるというのをまず組織・従業員が認識し、その上で柔軟に考えるということが必要です。そこが「オペレーションを突き詰める」というマインドとは別に、ガラッと考え方を変えてみるという部分です。そういう発想を持てる組織に、あるいは従業員に変えていくということが徐々にできつつあると思います。課題はスピードです。食に関わる企業は誰もが健康志向という機会に気が付いて狙っており、他社にできないことをやるというのもひとつですが、そこにはスピード感が必要です。スピード感を持って取り組み、やってから失敗するかどうかみればいいという話ですね。それを既存オペレーションの追及を損なうことなくできるマインドを作ることがすごく課題だと思いますね。

石田 期待、課題ともに同じですが、技術力と人財です。当社の取締役会に出ているとあまりイノベーションという言葉を目にしません。イノベーションによるブレイクスルーがあれば、それが成長の基礎となり、投資ができるようになってくるので、技術力は大切です。また海外でビジネスを行っていくため、海外の会社ともマッチするような人財構成を作っていくと、特にコミュニケーションで上手いかわかることが多

いと思います。最後に失敗を恐れないチャレンジ精神、あるいは失敗を評価するカルチャーがあるとみんなどんどん挑戦してくれるようになるのではないかと思います。

菅野 もし失敗したら悪い評価がつくと判っていたら、合理的な人間なら新しいことをチャレンジする部署にアサインされないように必死になって動きますよね。逆に、新しいことにチャレンジしたら失敗しても高く評価されるようにしないと誰も新しいことにチャレンジしなくなります。またM&Aとまではいかなくても外とコラボレーションするなど、イノベーションは外からのアイデアを多く取り入れた方が上手くいくというのは学術的にも証明されている事実です。どんどん外と付き合う、そこから何かが生まれてきて、ちょっと試しに一緒にやってみようよというのができるような形をさらに進めるといのが重要なと思います。

石田 会社運営の素晴らしい理念がある一方で、その理念をもとに長年利益の上がらない事業を社会的価値があるからと考え継続して行くことは、はたして上場会社の責務を全うしているのかという問いを突き詰めて考え結論を出していかなければならないと思います。

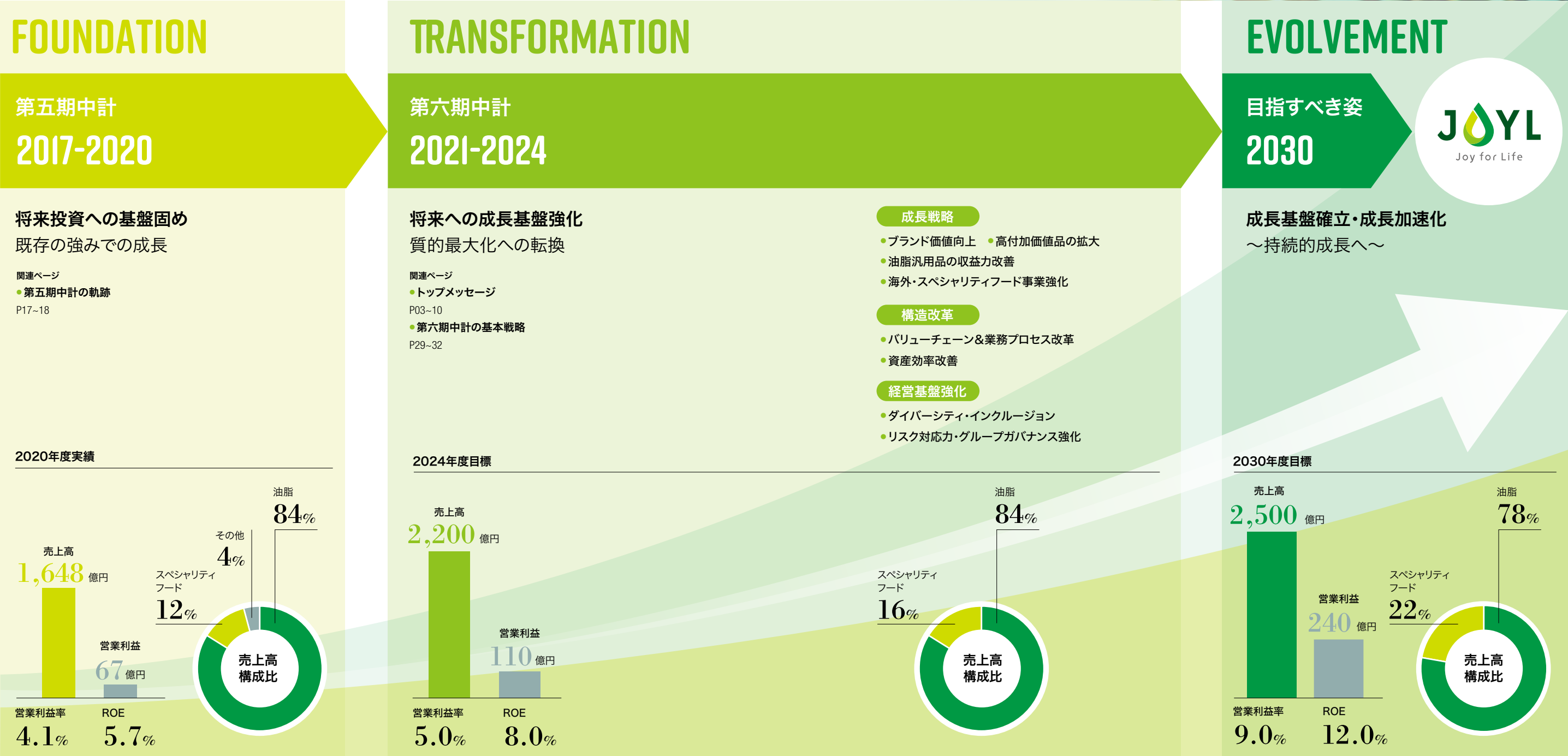
八馬 油脂製品に限らず、当社の製品に対して、エッセンシャルな需要があるというのは非常にありがたいことです。一方、競争環境をどう勝ち抜いていくのかという意識はもう一段高めなければなりません。第六期中計の目標達成に向けて邁進し、企業価値を向上させる考えです。



J-オイルミルズの長期ビジョンと成長戦略

J-オイルミルズグループは、2030年度の目指すべき姿を定め、その実現に向けて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。

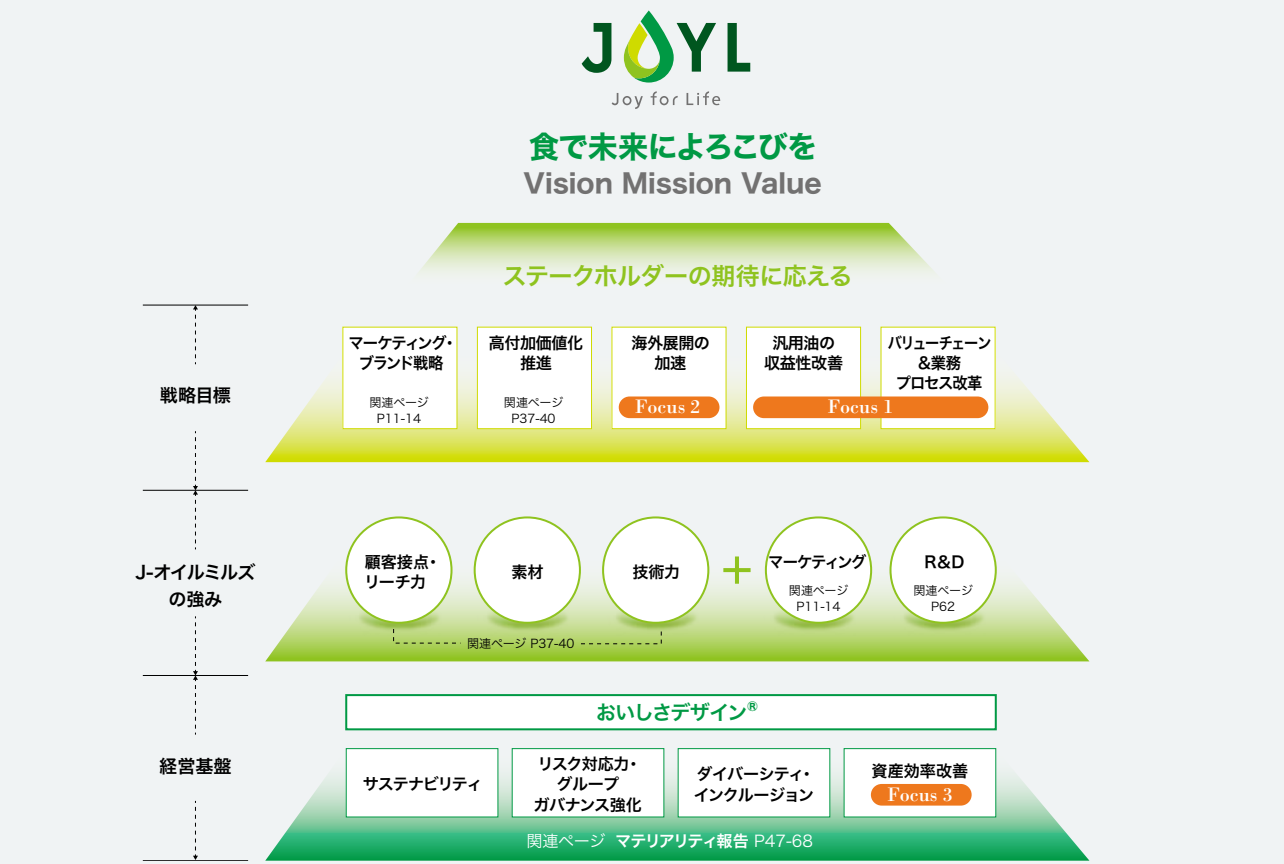
第六期中計では、第五期中計の課題を踏まえて描いた2030年度の目指すべき姿に向けた、成長を実現するための変革期としてとらえています。新型コロナウイルスの感染拡大、世界的な食糧需要の増加、気候変動など、当社グループを巡る環境は目まぐるしく変化していますが、2030年度の目指すべき姿の実現に向け、当社グループの強みをより一層磨き、「おいしさデザイン®」企業としてお客様への提供価値を最大化していくことで、成長企業へTransform(変革)していきます。



※ 新セグメントによる2020年度実績数値は概算値であり、会計監査人による監査を受けたものではありません。

第六期中期経営計画の基本戦略

第六期中計では、油脂事業の安定した収益基盤を構築し、高付加価値化やさらなるコスト削減に取り組むとともに、スペシャリティフード事業および海外事業を強化することで事業ポートフォリオ構造の変革を目指します。



第六期中計の基本戦略として、5つの戦略目標を設定しました。これらの戦略目標のうち、「汎用油の収益性改善」、「バリューチェーン&業務プロセス改革」、「海外展開の加速」、「資産効率改善」に焦点を当てて紹介していきます。

Focus 1

汎用油の収益性改善

バリューチェーン全体の改革を行い、より収益力の高い事業構造に変革する

- POINTS**
- ①高騰する油糧種子の安定確保⇒品質の高い製品を安定的に供給
 - ②調達から生産・物流・販売に亘るバリューチェーン全体の構造改革
 - ③経費圧縮も合わせ安定的かつ一層の収益力向上を実現し、それを持続的成長のための原資とする
 - ④創出された原資を基に、還元(Value Creation Cycle)型のビジネスモデルを追求



※：サプライチェーンマネジメント

取締役専務執行役員
油脂事業本部長
服部 広



執行役員
油脂事業本部副本部長 兼
油脂事業統括部長 兼
原料部、油糧事業部、
加工用油脂部担当
満生 昌太

Q:世界的に穀物・油糧種子の価格が高騰しています。どのような背景があるのでしょうか？

服部： 海外における大豆と菜種相場は、①気候変動要因、②堅調な食糧に対する需要、③バイオ燃料用途などの需要、などにより前年から約2倍と大きく上昇しています。1970年以降、大豆1ブッシェル当たり6ドル前後で推移していましたが、2007年頃から、穀物・油糧種子相場を司る天候要因に加え、新興国の経済成長による食用・飼料用途需要の増加、バイオ燃料への需要の拡大などがあり、さらに一段価格水準があがりました。以降、米中貿易摩擦や中国のアフリカ産豚コレラの影響などもあり、ボックス圏内での推移を見せていました。2020年になり、新型コロナウイルスの感染拡大からいち早く収束を見せた中国を始めとする新興国の畜産物需要が高まり、これにともなって飼料用穀物需要も増加傾向を見せ始めました。これに加え、気候変動やSDGsへの対応などから穀物・油糧種子のバイオ燃料用途の需要も一層拡大しておりますが、一方でミールの価格は油脂の価格程上昇していないため、油脂コスト上昇分をミールで吸収できないなど、構造が変化しています。一方で供給面では天候不順などによる不作が発生しており、結果、需給バランスが崩れ、穀物・油糧種子相場は歴史的にも例を見ない水準まで上昇しています。

Q:原料価格の高騰を受け、国内の油脂製品の価格改定を実施していますが、価格改定の状況はいかがでしょう？

満生： 安定的に品質の高い油脂製品をお届けするため、4月、6月、8月、11月からの価格改定を実施することといたしました。原料価格の高騰が急激だったため、短い期間で4回の価格改定をお願いすることになりました。こうしたことは極めて稀です。油脂に関する各種国際相場を参照しながら、お客様へ丁寧に背景を説明し、価格改定を実現してきました。家庭用は足元で着実に価格改定効果が現れています。業務用はコロナ禍で経営環境が厳しいお客様もありますが、一定の理解を示してくださっています。安定的に供給するための必要な対応であるとして、誠意をもってご説明しています。合わせて、お客様にもメリットがある長持ち油「長徳®」「すごい長徳」の使用をお勧めしています。これらの製品は長持ち

効果によって、油脂の使用量を減らすことができ、油の交換で負荷がかかる調理場での作業効率の改善にもお役に立てる製品です。

Q:第六期中計では汎用油の収益性改善を柱としていますが、その理由を教えてください。

服部： 油脂事業は、当社の基幹事業であり、油脂製品に対する国内の需要は安定しているため、当社の収益の柱となっています。一方、世界的な穀物・油糧種子需要の増加などにもなう原料相場の高騰により、事業構造の変革期にあると考えています。第六期中計では、成長戦略に舵を切っていく一方で、こうした事業環境変化の中、これまで収益の柱であった油脂事業の構造を抜本的に見直し、安定的に収益を上げられる構造に変革していくことが重要であると認識しています。収益基盤を確固たるものとし、それらにより得られる増分の収益を新領域や海外、環境といった将来の成長に向けた投資に振り向けていきたいと考えています。

Q:具体的にどのような取り組みを実施するのでしょうか？

満生： 製品価値に見合う適正なプライシングの実行に加え、SKUの継続的な見直しや削減、コスト競争力のある物流網の構築、在庫の適正化推進などサプライチェーン改革を含め、営業部門と物流部門とが協働で収益力強化に取り組みます。生産改革では、充填包装プロセスの生産ラインの自動化・フレキシブル化に向けた投資を行う等、生産性向上と固定費削減を進めます。

こうした取り組みに加え経費圧縮も行い、収益力を一層向上し、将来に亘る持続的成長を実現する各種投資の原資としてと考えております。以上により、2024年度までに現行から10億円以上の利益改善を図りたいと考えています。

Q:今後の展望を教えてください。

服部： 上記の様々な取り組みに加え、今後は日清オイリオグループ株式会社との搾油機能の全国統合を見据えた西日本地区での搾油合併会社設立を始めとする油脂事業における共同での取り組み等を通じ、国際競争力の強化と地球環境への配慮に引き続き邁進していきます。

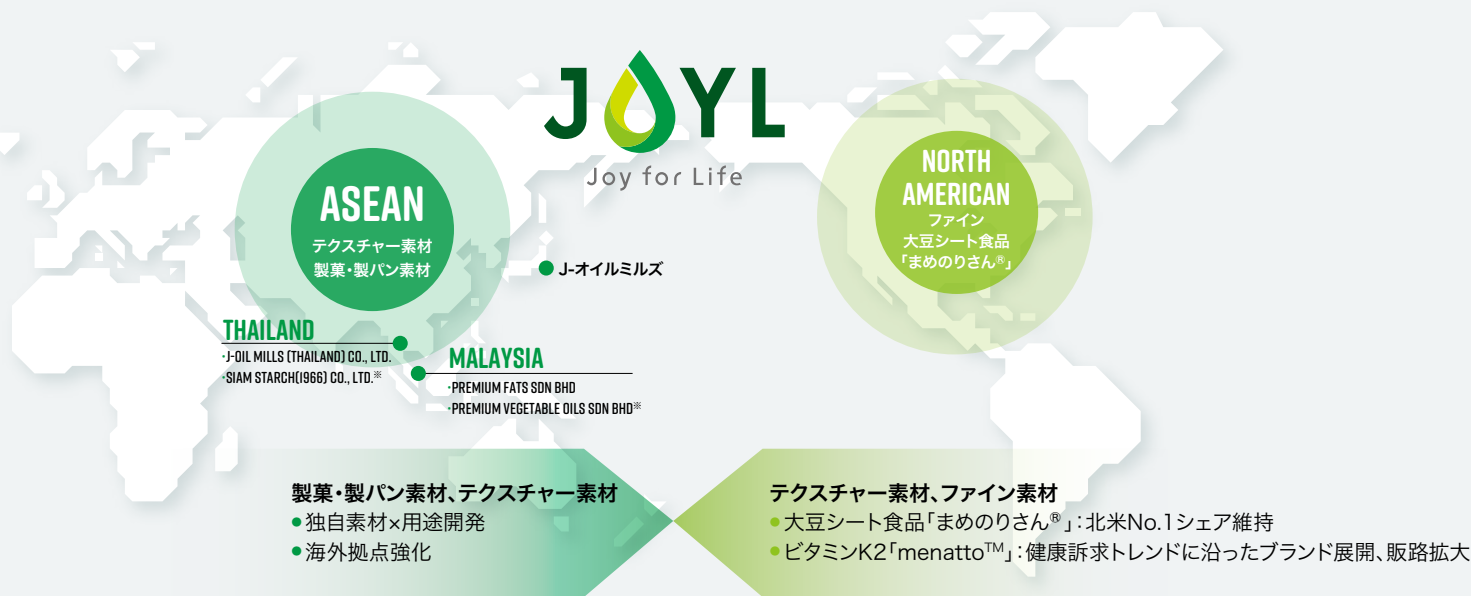
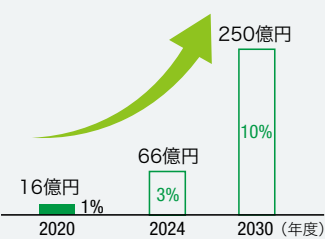
第六期中期経営計画の基本戦略

Focus 2

海外展開の加速

海外事業は、当社がこれまでに培った油脂加工技術、フレーバー技術やアプリケーション提案力により、成長市場であるASEANや北米を中心に付加価値の高い製品を提供しています。

海外売上高・売上構成比の目標



アプリケーションを深めて面を広げ成長させる

※：Siam Starch(1966) Co., Ltd. とPremium Vegetable Oils Sdn Bhdは持分法適用会社です。

製菓・製パン、テクスチャー素材

タイでは2014年に設立したJ-OIL MILLS (Thailand) Co., Ltd.を通じて、タイ国内、ASEAN諸国へ向けた機能性油脂・機能性スターチ製品の開発・販売業務を行っています。

2019年には、マレーシアで事業を展開する油脂・油脂加工品メーカー

Premium Nutrients Private Limitedとの業務・資本提携を行い、同社の子会社であるPremium Fats Sdn BhdならびにPremium Vegetable Oils Sdn Bhdと共に、ASEANの製菓・製パン市場に付加価値の高い新製品を提供しています。

ASEANでは、これら製菓・製パン素材や機能性油脂・機能性スターチ製品などの付加価値の高い素材の提供と自社のアプリケーション・ソリューション提案力を組み合わせ、お客様の課題解決型の製品提案を行うことで、さらなる成長を目指していきます。

ファイン・テクスチャー素材

北米では、大豆たんぱくをベースにしたシート状の調理素材「まめのりさん®」や納豆菌から抽出したビタミンK2を含む油脂および粉末など大豆関連素材を中心に販売を行っています。

大豆シート食品「まめのりさん®」

「まめのりさん®」は、売上の約90%以上は海外、うち50%はアメリカで販売されていますが、最近ではカナダや中東、EUにも出荷しています。1980年代の発売以来、海苔の代替品として海外の寿司店をはじめとした日本食レストランのブームに乗って好評を得ており、コロナ禍でもテイクアウトなど中食需要をキャッチアップしています。今後は、海苔の代替品としてだけでなく植物性ラッピングシートとして、アメリカのメインストリームでのメニューへの採用につなげていくことで、成長市場であるアメリカでの売り上げ拡大も目指していきます。

ビタミンK2「menatto™」

ビタミンK2は、骨や血管の健康維持に必要なビタミンとして、サプリメントや様々な加工食品の栄養補助として添加されています。最近では、健康志向の高まりや、高齢化を背景にアクティブシニア向けなど、幅広いライフステージに向けたニーズが高まっており、市場も拡大しています。

当社のビタミンK2「menatto™」は、納豆菌から抽出した天然型で、独自の技術で特殊脱臭を行い、味や臭いに影響を与えず、様々な食品に利用することができます。今後は、エビデンスの訴求や創出、ビタミンK2「menatto™」のブランディングを行っていくことで、国内はもとより、海外へも販売拡大を加速させていきます。今後は海外向けのWEBサイトを開設し、強化していきます。

Focus 3

資本政策



執行役員
財務部長 兼 情報システム部担当
堀内 亨

当社は、企業価値向上に向けて、資本コストを把握した上で、適切な資本政策を実施していきます。第六期中計では、営業キャッシュ・フローと外部からの資金調達などをあわせ、創出したキャッシュをM&Aを含む成長投資、設備投資に振り分けることで成長を加速します。また2024年度までに連結配当性向を従来の30%から40%まで引き上げるなど、株主の皆様への還元を安定的・継続的に強化していきます。

第六期中計においては「資産効率の改善」を重要課題として位置付け、棚卸資産の圧縮や政策保有株式の削減を計画しています。政策保有株式は2024年度までに半減させ、成長投資等に振り向ける方針としています。

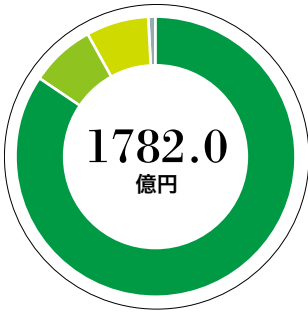
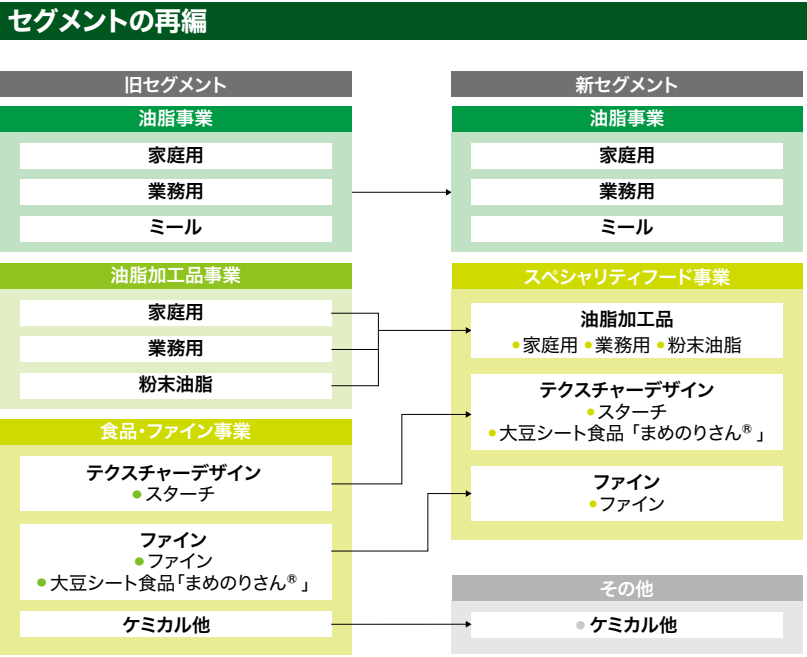
また、持続的な成長の実現には、積極的な成長投資が必要となる一方、安定的に資金を調達できる強固な財務基盤を確保し続けることも必要となります。これらをバランスよく両立させるため、当社はROEを重要な経営指標のひとつとし、株主資本の有効活用を目指すとともに、財務健全性を計る指標であるD/Eレシオ0.5倍を目安に、リスクを許容できる株主資本の水準を保持し続けることを目指します。

当社では、ESGに対する取り組みも重要な経営課題として認識し、気候変動に対するCO₂削減等の取り組みを進めており、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ます。これらの取り組みに必要な資金調達においては、金融情勢に応じて様々な方法の中から最適な手法とタイミングを追求していきます。

Cash in	Cash out
● 資産圧縮：100億円 政策保有株式削減、棚卸資産圧縮	● 成長投資：350億円
● 調達：400億円 D/Eレシオ0.5倍以下	● 設備投資：260億円
● 営業C/F：400億円 利益増にともなう増加	● 株主還元/配当：90億円 配当性向40%へ
	● 待機資金、再投資等：200億円

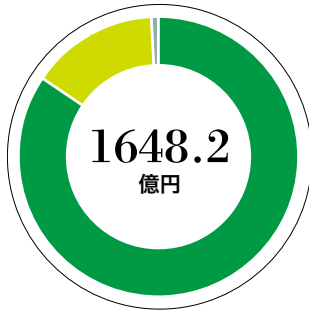
J-オイルミルズの事業概要

第六期中計において掲げる成長の加速並びに競争力強化に向けた事業構造の構築を目的として、2021年4月1日付で組織変更を実施しました。これにともない、「油脂事業」、「油脂加工品事業」、「食品・ファイン事業」の3事業としていた従来の報告セグメントを「油脂事業」および「スペシャルティフード事業」の2事業に変更しています。また、「食品・ファイン事業」の区分に含まれていた「ケミカル事業」については、2021年5月末に「ケミカル事業」を構成していた株式会社J-ケミカルの株式を譲渡し連結の範囲から除外したことともない、報告セグメントから除外し、「その他」に含めています。



セグメント売上高構成比(2019年度)

	割合(%)	売上高(億円)	営業利益(億円)
● 油脂事業	84.5	1504.9	60.6
● 油脂加工品事業	7.2	127.6	△4.0
● 食品・ファイン事業	7.7	136.6	7.7
● その他	0.7	12.9	2.3



新セグメント売上高構成比(2020年度)

	割合(%)	売上高(億円)	営業利益(億円)
● 油脂事業	84.3	1389.0	62.2
● スペシャルティフード事業	11.9	196.1	△2.3
● その他	3.8	63.1	6.9

※：新セグメントによる2020年度実績数値は概算値であり、会計監査人による監査を受けたものではありません。

油脂事業

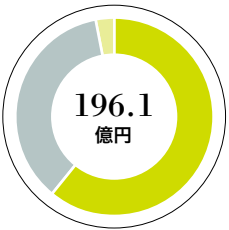
主に海外から穀物を輸入し、油脂と油糧(ミール)の2つに加工して販売する当社の主力事業です。私たちは「あぶら」のプロとして、「おいしさデザイン®」を実現するため、安心・安全を基本に、幅広い用途に使われる汎用品から、「あぶら」ならではの調理・調味・健康の各機能を有した高付加価値品までを幅広く展開し、おいしさだけでなくお客様や社会の課題解決に貢献することを目指しています。

	主要高付加価値品
家庭用油脂	オリーブオイルやオメガ3の栄養素を持つ、えごま油やアマニ油などといったおいしさと健康ニーズにお応えする製品などを取り揃えています。また業務用で培った技術を家庭用製品に転用し、家庭内での食事をよりおいしく楽しめるようなバラエティに富んだ製品も提供しています。
業務用油脂	美味しく長期間ご使用頂ける「すこい長徳」や「長徳®」シリーズに加え、プロのための調味油シリーズ「JOYL PRO®」などの豊富なラインアップを取り揃えるなど、独自技術を活かしてお客様の課題解決に貢献していきます。
ミール	搾油処理後の搾り粕(ミール)は、貴重な原料素材として広く活用されています。大豆ミールは良質なたんぱく源として配合飼料や醤油の醸造用原料に使用され、菜種ミールは有機肥料や配合飼料の原料などに利用されています。

※1：えごま油やアマニ油、トクホの油脂製品などをラインアップしています

スペシャルティフード事業

「スペシャルティ」には「当社ならではの付加価値の高い製品を提供したい」という思いを込めています。あぶら、でんぷん、たんぱく等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、社会課題解決に貢献することを目指しています。



売上高構成比
● 油脂加工品 62%
● テクスチャーデザイン 36%
● ファイン 3%

※ 新セグメントによる2020年度実績数値は概算値であり、会計監査人による監査を受けたものではありません。

	主要高付加価値品
油脂加工品	グランマスター Violife(ビオライフ)
テクスチャーデザイン	ネオトラスト TXdeSIGNシリーズ 大豆シート食品「まめのりさん®」
ファイン	ビタミンK2「menatto™」

海外での取り組み

当社は2019年にマレーシアで事業を展開する油脂・油脂加工品メーカーPremium Nutrients Private Limited(以下、PNPL社)との業務・資本提携を行いました。2020年度はコロナ禍によりASEAN各国が人流を抑制していた影響で販売の取り組みは制限されましたが、少しずつ成果に結びついています。

マレーシアでは新たに日系企業向けのマーガリン・ショートニングの販売を開始しています。またタイでもJ-OIL MILLS (Thailand) Co., Ltd.経由で現地企業への販売が開始されます。他の地域でも様々な施策を展開しており、今後は現在の取り組みをさらに広げることで、技術・提案力を活かした高付加価値品・サービスを提供していきます。



アプリケーションを活用したデモンストレーションでの提案

油脂事業

私たちは「あぶら」のプロとして「あぶら」ならではの様々な機能を活かし、おいしさの実現だけでなく、お客様や社会課題の解決に貢献していきます。また当社独自の技術とテクノロジーを組み合わせることで経済的・社会的価値を創出していきます。中長期的な成長を目指し、今後も様々な取り組みを進めていきます。

油脂事業本部長
取締役専務執行役員 服部 広



2020年度
の実績

油脂部門においては、家庭用は新型コロナウイルス感染症拡大により家庭での調理機会が増加した影響で売上高は堅調に推移しました。その中でも使用頻度が高いキャノーラ油や、風味付け用途としてごま油が好調でした。オリーブオイルは円高ドル安傾向が継続したことで家庭用市場で輸入大容量品が拡大し、中容量品が苦戦したことで前年同期を下回りました。健康価値の高いJOYL「AJINOMOTO 健康サララ®」、こめ油などの高付加価値品は前年同期を大きく上回りました。業務用はコロナ禍で外食市場の減退が影響し、販売数量は前年同期を大きく下回りました。そのような環境下において、テイクアウト需要の拡大に対応し、経時劣化の抑制やお客様の作業改善に貢献する製品「麺のための油」、「JOYL PRO®」や、コストダウ

ン、省資源化にも寄与する長持ち油「長徳®」の提案を強化しました。
油糧（ミール）においては、主たる需要先である配混合飼料の国内生産量は前年同期と同程度で推移しました。大豆ミールの販売数量はコロナ禍での搾油量の減少により前年同期を大きく下回り、販売価格はシカゴ相場の上昇により前年同期をやや上回りました。菜種ミールの販売数量は前年同期をやや下回り、販売価格は大豆ミールに連動して前年同期を上回りました。この結果、油糧（ミール）部門の売上高は前年同期を下回りました。

売上高(億円) 1389.0
営業利益(億円) 62.2



2021年度の施策と見通し

2020年度から2021年度にかけて新型コロナウイルス感染症が猛威を振っています。当社は生活に欠かすことのできない食品メーカーとしての責務を果たすべく、製品の安定供給に引き続き努めています。
第六期中計の初年度である2021年度は、汎用油の収益性改善についてこれまで以上に注力して取り組みます。量と価格だけでなくコストや取引条件等を含めたトータルでの収益力を強化していき、得ら

れたキャッシュは開発に投資するなど、お客様のお役に立てる製品の開発にあてていきたいと考えています。
またオリーブオイル、「長徳®」などの高付加価値品についても引き続き強化していきます。今後は「フライエコシステム」のように先端技術を利用した新たな価値をお客様に提供し、同時にSDGsの達成にも寄与するような、中長期視点での収益力強化と企業価値向上に取り組んでいきます。

スペシャリティフード事業

2021年度より油脂加工品事業と食品・ファイン事業を統合し、新しく「スペシャリティフード事業」を立ち上げました。マーガリン・ショートニング、粉末油脂、スターチ、ビタミンK2「menatto™」、大豆シート食品「まめのりさん®」など多様な素材と独自の技術・機能を活かした提案で、お客様のご要望にお応えし、また新たな価値の創造に挑戦していきます。

専務執行役員
スペシャリティフード事業本部長 大高 寛



2020年度
の実績

油脂加工品部門においては、マーガリンは、家庭用の売上高は前年同期と同程度で着地しました。業務用はコロナ禍によるインバウンド需要低下の影響等を受け、販売数量、売上高ともに前年同期を下回りました。粉末油脂においては、需要は堅調に推移しましたが、工場稼働日数の減少を補えず、販売数量、売上高ともに前年同期を下回りました。
テクスチャーデザイン部門（旧スターチ部門）においては、コーンスターチは食品・工業用途ともに収益改善と拡販の取り組みを行い、売上高は堅調に推移しました。食品用加工でんぷんの売上高は前年同期をやや下回りましたが、「ネオトラスト®」は品質・食感改良材として新規採用が継続したことから前年同期を大きく上回りました。

ファイン部門においては、機能性素材の売上高は順調に推移しました。ビタミンK2「menatto™」の売上高は新規採用の増加により前年同期を大きく上回りました。大豆シート食品「まめのりさん®」の販売は、コロナ禍においても北米においてデリバリー用途など新たな需要が創出されたことにより、下期は前年同期を大きく上回りました。
ケミカル部門においては、消費税増税前の駆け込み需要の反動とコロナ禍の影響により需要が低下しました。また原材料価格が低位で推移したことで値下げ要求が強まった中で木質建材用接着剤の販売数量と価格の維持に努めましたが、販売数量・売上高ともに前年同期を大きく下回りました。

売上高(億円) 196.1
営業利益(億円) -2.3



2021年度の施策と見通し

2021年度より油脂加工品事業と食品・ファイン事業が統合された「スペシャリティフード事業」は、2030年度の目指すべき姿に向け本事業をこれまで以上に強化していきます。
2021年4月に植物由来の原材料と当社独自の技術を組み合わせ、お客様の課題解決の取り組みをさらに進めるべく、業務用スターチ製品の新ブランド「TXdeSIGN（テクステデザイン）」を立ち上げました。ラインナップを一層強化し、当社ならではの提案でお客様の課題解決に貢献していきます。また2021年5月にプラントベースフード（PBF）の一般消費者向け製品を展開する世界有数の企業Upfield

GEC Limited社との間でViolife（ビオライフ）の日本国内における独占輸入・販売に関する契約を締結しました。家庭用製品は2021年9月、業務用製品は10月から順次発売いたします。今後は素材の組み合わせによる新しいタイプのPBF製品開発も視野に入れて取り組みを進めます。海外においても素材の可能性を広げ、成長投資・アライアンスも併せて推進することで収益に貢献していきます。
今後も多様な食の課題を解決するとともに、既存事業と新規事業のシナジー効果を生み出すことで新たな価値を創造していきます。

ソリューションー油脂事業

第六期中計では、当社独自の長持ち技術を活用した製品とIT化によるオペレーション支援で、お客様の人手不足対応、環境負荷の低減、コスト削減などの課題解決に貢献し、業務用油脂市場での存在感をさらに高めていきます。



常務執行役員営業管掌 兼
油脂事業本部副本部長 兼
ソリューション事業部担当

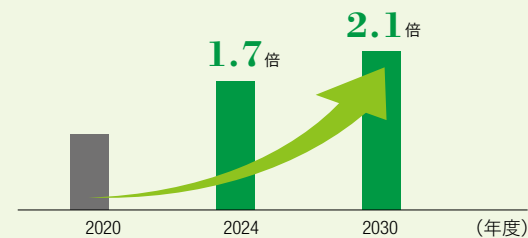
富澤 亮

業務用油脂の製品は、外食・中食（惣菜）業界で「食のプロ」であるお客様の高いご要望にお応えするべく開発を重ねるなど、お客様と共に鍛え上げられた技術力および製品力が強みです。中でも当社独自の技術を活用した長持ち油「長徳®」シリーズや味や香り、食感やできたて感などの多様な「おいしさ」を創造する「JOYL PRO®」などの高付加価値品は、お客様の課題解決に貢献することで、年々売上を伸ばしています。

第六期中計では、高付加価値品の中でも独自技術「SUSTEC®」を用いた長持ち油とAIを活用して業務支援ツールを組み合わせた「フライエコシステム」を成長ドライバーとし、お客様への課題解決の支援をさらに強化することで、業務用油脂市場での存在感をより一層高めていきます。

業務用油脂（高付加価値品）の販売目標

「長徳®」シリーズを中心に、高付加価値品の売上を拡大



お客様への提供価値



さらに進化！

一般的なフライオイルより4割長持ちする「すごい長徳」新発売

外食や中食の現場では、慢性的な人手不足、作業環境の改善、環境負荷の低減やこれらに関わるコストの削減など多くの解決すべき課題があります。これらの課題に対し、当社独自技術「SUSTEC®3」を活用した長持ち油「長徳®」および新技術「SUSTEC®4」を活用した「すごい長徳」でお客様への課題解決に取り組んでいます。

2007年から発売している長持ち油「長徳®」シリーズは通常の油と比較して1.3倍、2021年7月に発売した「すごい長徳」は1.4倍、長く使用できるという特徴があります。油の交換頻度を下げること、お客様のオペレーションコストや作業負荷の低減に貢献することができ、油の使用量を減らすこ

とでサプライチェーン全体を通して環境負荷の低減に貢献するサステナブルな製品でもあります。

「フライエコシステム」はITを活用した新しいサービスで、油脂劣化測定、使用延長のオペレーション支援、業務の自動化を実現することで一層のおいしさの追求と環境への配慮を両立させる新しいシステムです。独自の製品と業務支援サービスを組み合わせた提案は、お客様に新しい価値を提供できる仕組みであると考えています。当社はこれらを高付加価値品として位置付けており、第六期中計および2030年度の目標達成に向けて、力を入れて取り組んでいます。



TOPICS

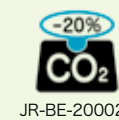
CO₂削減効果で「長徳®」が、カーボンフットプリント国際規格準拠のCFPマークを取得



「長徳®」キャノーラ油（旧製品名「長調得徳キャノーラ油」）は、通常のなたね油と比較して20%のCO₂排出削減効果が認められ、国際規格に準拠した認証であるCFP (Carbon Footprint of Products) マークを取得しました。

「長徳®」シリーズは、天然資源である原料（穀物）の使用量を減らすだけでなく、サプライチェーン全体での負荷を抑制することが可能です。現在「すごい長徳」につきましてもCFP認証を申請中

です。今後も環境への配慮、オペレーションコストの低減や労働環境の改善など、サステナブルな社会の実現への貢献を実現していきます。



CO₂の「見える化」カーボンフットプリント
https://www.j-oil.com/sustainability/materials/cfp_data_chochotokutoku.pdf

JR-BE-20002C

従来のキャノーラ油と比較した際の、モデル店舗における1年間の使用量あたりのCO₂排出削減率
エコリーフ環境ラベルプログラム <https://ecoleaf-label.jp>

スペシャルティフード事業

第六期中計では、スペシャルティフード事業での成長を目指しています。中でも成長市場であるテクスチャー素材(食感等改良材)とプラントベースフードに注力し、高付加価値化の推進に取り組んでいきます。

テクスチャー素材

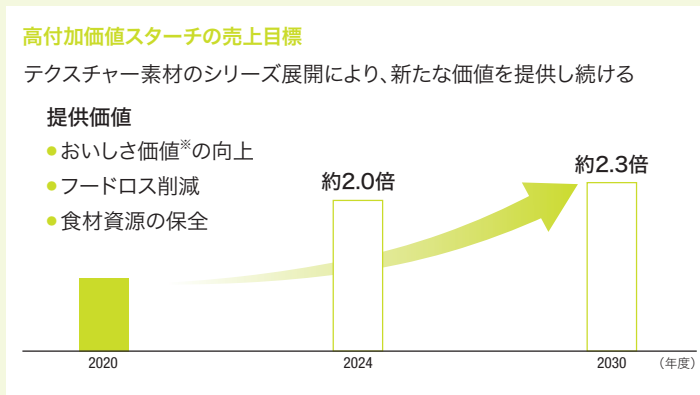
テクスチャーデザイン事業では、植物由来の原材料と当社独自の技術を組み合わせた付加価値の高いテクスチャー素材の販売をしています。中食やテイクアウト需要が拡大する中、経時劣化の抑制や水分保持効果によるジューシー感向上など、食感改良材のニーズは高まっています。

第六期中計では、従来のテクスチャー素材である「ネオトラスト®」に加え、新シリーズ「TXdeSIGN(テクスデザイン)」を中心に、様々な調理シーンにおいてテクスチャーを創出し、当社ならではのアプリケーションを提供することでお客様の課題解決に貢献していきます。



テクスチャーデザイン事業部長

野田 俊也



※ ソースやスープ類の食材の果肉感の再現や揚げ物の衣のサクサク感の持続、ハンバーグのジューシー感の実現などの“おいしさ”の要素

TXdeSIGN(テクスデザイン) シリーズ



「TXdeSIGN」シリーズのコンセプト

厳選された植物素材と独自技術を組み合わせ、従来の素材では実現できない新たなテクスチャーを創出することで、お客様の課題解決に貢献していきます。



TXdeSIGN FIBRE

野菜を長時間煮込んだような“繊維感”の付与や素材の“風味保持・向上”に優れる素材です。熱に対して安定であるため、煮崩れを抑制し、口当たりの良い果肉感や繊維感など素材の食感を実現。加熱にともなう粘りや経時による水・油分の離液(ドリップ)も抑えることで味や風味を感じやすくする効果も。さらに揮発しやすい味や香り成分も微細な気泡構造でしっかりと保持することで、風味を長持ちさせ、咀嚼時にはその味や風味が口の中にいっばいに広がります。



TXdeSIGN EXTEN

独特な伸び、粘りといった粘弾性により、“濃厚感”や“コク”を付与できる素材です。粘弾性を有することから、チーズやお餅などの自然な伸びのある食感を実現。粘度は高温時に低下、低温時に上昇傾向を示すため、調理から時間が経過した場合でも自然な伸びになります。粘度が温度依存性であること、油・水との親和性を有することから、素材の組み合わせの広がりや作業効率の向上にも貢献します。

TXdeSIGNシリーズは、食品表示となるクリーンラベル製品[※]です。

※ クリーンラベル製品:明確な定義はありませんが、一般的には表示が分かりやすく、食品添加物や化学合成物質を使用していない食品を指すことが多いです。TXdeSIGNシリーズでは、化学合成による食品添加物にならない製品で、遺伝子組み換え原料の分別生産流通管理を行った原料を使用しているクリーンラベル製品としています。

プラントベースフード(PBF^{※1})

世界のPBF市場は、健康志向や環境への配慮などの社会背景から急速に拡大しており、2019年度で約1兆円の規模に達しています。日本においても2020年度のPBF市場は約250億円まで拡大する見込みで、今後も成長すると予測されています。

当社は2021年5月にPBFの一般消費者向け製品を展開する世界有数の企業 Upfield GEC Limited社(アップフィールド社)との間で、Violife(ビオライフ)の日本国内における独占輸入・販売に関する契約を締結しました。アップフィールド社との提携により、今後、成長が期待される国内乳系PBF^{※2}市場へ参入し、将来に向けた新たな収益の柱として育成していきます。

2021年9月1日より関東地方1都6県^{※3}にて家庭用のプラントベースチーズ(植物性チーズ代替品)とプラントベースバター(植物性バター代替品)の販売を開始し、同年10月より業務用製品の販売を開始します。また今後はViolife(ビオライフ)の販売に留まらず、社会的に関心が高まっているプラントベースミート製品に関する顧客課題を当社の強みである油・スターチ・たんぱくなどの独自の素材と技術を用いて解決し、おいしさを実現する仕組みづくりにも取り組んでいきます。植物性たんぱくだけでは成し得ないジューシー感や肉粒感の付与や異風味のマスキングの実現に貢献し、徹底的に「おいしさ」にこだわりながら、同時に「健康」や「環境負荷の低減(低負荷)」の実現に向けてアプローチしていきます。加えてプラントベースたまごやプラントベースアイスなどの新しいニーズに対応した課題解決についても研究を重ねていきます。

※1: 植物由来の原材料を使用した食品

※2: 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。

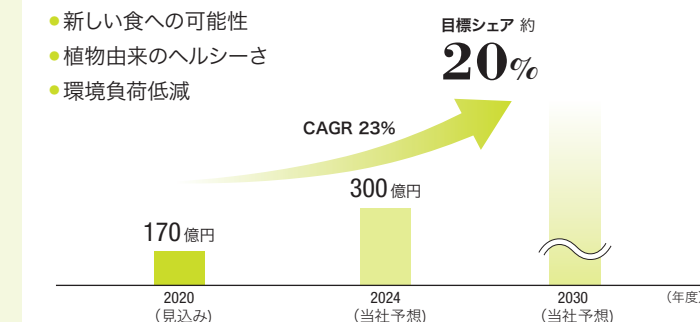
※3: 発売エリア:東京都、神奈川県、千葉県、埼玉県、群馬県、栃木県、茨城県

乳系PBF^{※2}の市場規模推移予想

Violife ブランドで乳系PBF市場の中での存在感を高めていく

提供価値

- 新しい食への可能性
- 植物由来のヘルシーさ
- 環境負荷低減



出典:TPCマーケティングリサーチ株式会社「植物性乳代替食品市場の最新動向と将来展望」



専務執行役員
スペシャルティフード事業本部長

大高 寛

Upfield社とのパートナーシップ



Upfield社は、世界有数の一般消費者向けPBF企業であり、世界約100か国でプラントベースの一般消費者向け製品を販売しています。同社のViolifeブランドは、プラントベースチーズの世界のリーディングブランドであり、世界50ヶ国以上で販売しています。ココナッツオイルをベースとし、乳やナッツを使用していないことが特徴であり、植物性スライス、シュレッドなど40種類以上の豊富な製品ラインナップを揃えています。



Dialogue³

社外取締役(独立役員)

新宅 祐太郎



代表取締役社長執行役員

八馬 史尚

取締役専務執行役員
コーポレート本部長

佐藤 達也

2020年度の八馬社長、社外取締役との座談会においても、新宅取締役から取締役会の実効性向上についてご意見をいただきました。その際、「実効性の向上というのは終わりが無い」と指摘されていましたが、今年度もそのテーマでお話をお伺いしていきたいと思います。

八馬 コーポレートガバナンスを考える上で、「攻め」と「守り」の両面のアプローチが重要と言われています。事業環境が著しく変化する中、企業が社会的価値を継続的に創出し得るかという成長とリスクの観点から企業を統治していく必要があります。取締役会は会社の意思決定を担い、執行を監督する機関として、継続的にその機能を強化していくことが求められています。

本年7月に発行されたコーポレートガバナンス報告書では、取締役会の実効性評価の結果を開示し、「改善が見られた項目」「改善すべきポイント」を挙げています。まずは改善が見られた項目の1つ目、「中長期経営計画についての取締役会の関与の在り方」について、お考えを聞かせてください。

八馬 2021年5月に2030年度までの長期ビジョンおよび2024年度を最終年度とする第六期中計を策定しました。2020年度の実効性評価では、第五期中計のレビューを踏まえた上で、改めて当社のビジョン、ミッション、バリュー/パーパスを再設定しました。特にビジョン、ミッションは、経営の基盤ですから、相当の時間をかけて議論しました。

新宅 取締役会の実効性はこの4年間、毎年着実に改善してきていると思います。コーポレートガバナンス・コード(以下CGコード)においても、中期経営計画は取締役会による積極的な関与が求められています。当社の場合、社外取締役のバックグラウンドが多様で、かつ皆様かなり積極的に中期経営計画の策定過程で発言されていました。執行側もその意見を前向きに受け止め、議論を深める中でいいものになってきたという実感があります。この点は今年度の特徴だと捉えています。

佐藤 当時、私は執行側におりましたが、社外取締役の皆様から非常に踏み込んだご指摘やご意見、アドバイスをいただきました。

改善が見られた項目の2つ目に「次世代リーダーの育成」があります。サクセッションプランを含め、どの点に改善がみられたかお話いただけますか。

新宅 2020年度から2021年度にかけてサクセッションプランはかなり充実してきました。改訂CGコードにおいても、取締役会のサクセッションプランへの積極的な関与が求められています。サクセッションプランの後継者候補について、社外からの採用を含めいろいろな形で人財プールの充実化が進みました。さらに次世代の育成について、私は当社が継続的に実施している研修、The Future Creation Program(以下FCP)を支援していますが、参加する従業員の意欲やレベルが年々向上しているという手応えがあります。

八馬 新宅取締役が指名諮問委員会の委員長をされていますが、サクセッションプランおよび人財プールについては、外部専門家の力も借り、客観性を担保しながらプロセスを明確化しています。FCPでは半年かけて、一般的な知識からリーダーシップ、最終的にビジョンを作りこむというプロセスでプログラムを設計しています。受講者は既に120人を超え、経験者が増えることにより、部門を超えた経営リテラシーの向上と共通認識化が図れたと受け止めています。また、日常の業務においても、自ら考えて動ける人たちが増えてきていると思います。こういった人財プールの充実化が、これから先につながっていくと期待しています。

新宅 今は変化の激しい時代なので会社のビジネスモデルも

どんどん変化します。それに応じて、必要とされるタレント、人材も変わっていきます。企業は必要とされる人材を育成していく義務がありますし、従業員もそれを受け止め、自身のキャリア構築、特にキャリアの後半において、いかに会社の実効的な貢献ができるかを真剣に考える必要があります。ある意味、従業員と会社が緊張感を持った関係を続けることが大事だと思います。



次に3つ目の「社外取締役会の機能発揮」について、お話いただけますか。

新宅 当社の取締役会は自由闊達に発言できる雰囲気があると保たれていると思います。それは非常に貴重なことで、だからこそ多様なバックグラウンドを持った社外取締役を活用できていると思います。取締役会とは別に年に数回、会議の場を持っており、社外取締役と八馬社長の間でも頻繁に情報を共有しています。それぞれの方のバックグラウンドを活かした情報発信があり、非常に活発に議論されていると思います。

最後、4つ目の「株主、投資家との関係」についてお伺いさせていただきます。

八馬 IR、コーポレートコミュニケーション部の機能は人材も含めて強化してきました。海外IRもようやく始まったところです。投資家の皆様の考えや期待していること、まだ我々が応えられていないことを生の声として聞かせていただき、真摯に向き合っています。株式市場の視点では社外取締役の石田さんが、経営側の視点では新宅さんからご意見をいただいています。

「中長期経営計画達成のための取り組み」というのが改善ポイントとして挙げられています。

新宅 計画の立案、例えば数値上の達成目標や事業の方向性を定めることは比較的簡単ですが、実行はそれとは次元が異なり、非常に大変です。実行・達成のための戦略がどの程度、計画段階でできているかが重要です。環境が激しく変化する中で、環境が変化してから目標はとりえず横に置くということではなく、変化に対応しながら目標に近づけていくという実行計画の立案にこれまで以上に力を入れていただくことを期待しています。

八馬 第六期中計はかなり高い目標にチャレンジしています。これまでの延長線上では到達できない水準であり、トライアンドエラーを繰り返していかなければいけません。その過程をどうやって可視化していくか、そこでの学びをどう次に活かしていくのが、非常に大事なプロセスだと思っています。また、それを執行側で実行する一方で、どのように取締役会につなげていくのかという点はまだまだ途上だと思っています。

他の改善ポイントとして「**全社最適を意識した社内取締役の発言**」が挙げられています。まず**社内取締役に就任されたばかりの佐藤さんからお話いただけますか。**

佐藤 社内取締役は所属する部門、部署を代表する立場ではありますが、取締役として担当部門を超えた議論、全社視点ものを考えていく必要があります。



新宅 社内取締役は、各自業務分担を持っていますが、取締役会の一人として社外取締役と義務と責任は同じです。会社全体が適正に運営されているかという視点を持てるか、これは当社だけでなく、日本企業の大きな課題です。社内取締役は自

身の担当業務目線の発言になってしまいがちですが、全員等しく取締役の義務と責任をもって、株主をはじめとするステークホルダーのために発言する、その点を強く意識して議論に参加していただきたいと思っています。

八馬 社内取締役の意識が執行の延長線にあることは否めませんが、その点は十分変わりつつあります。企業価値向上のため、取締役としての責務と個人のミッションをいかに有機的につなげていくか、その点は改善の余地があり、社内研修などを含め、取り組んでいく必要があると考えています。

取締役に對する研修の場の提供についてはいかがでしょうか。

新宅 社内取締役であっても取締役会のメンバーである以上、全社の責任を負っています。これは日本のビジネスパーソン一人ひとりに大きな意識改革が必要で、全社視点で考え、実際に行動に移す、この点は現実と大きなギャップがあり、一步一步ギャップを埋めていくことが大きな課題です。最近IR活動が活発になっていますが、八馬社長が機関投資家と対する時は投資家が望んでいることや心配していることを聞き、答えていかないといけない。その経験を取締役の人たちと共有することもギャップを埋めていく一つの手段になり得ると思います。当社では、その共有がされ始めていると聞いており、良い傾向だと思います。

改善すべきポイント「取締役会の運営のさらなる向上」、「ガバナンスへの取り組み」については、取締役会議長である、八馬社長はどのようにお考えでしょうか。

八馬 取締役会での議論を有効にするためには、年間ベースの設計が重要です。また、限られた時間の中で充実した議論をするためには、事前準備や資料の在り方、アジェンダセッティングが重要です。資料のメッセージ性を高める、コンパクトにまとめるという点でも改善の余地があります。

新宅 私も自分自身で資料を作っていますが、いかに言いたいことを絞り込むか、「自分は書きたいがオーディエンスはそれを必要としているか」ということを考えます。プレゼンや議論をするための資料作りは十分改善してきているので、これからはオーディエンスを考えた資料作りをしてほしいと考えています。これは、作る人自身の能力アップにもつながると思うので是非取り組んでほしいと思っています。



多くの会社がESG経営やサステナビリティ経営というのを発信している一方で、取締役会のサステナビリティやESGに対する知見が不足しているという意見もあります。

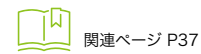
八馬 現在、取締役会では気候関連財務情報開示タスクフォース(以下、TCFD)などESG視点での議論を展開しています。世の中全体の動きというのがありますし、我々の産業固有の環境というのがあります。執行側から説明し、ご意見をいただくというプロセスを組むようにしています。

新宅 私は特にカーボンニュートラルに注目しています。日本政府が掲げる2030年度の温室効果ガス46%減(2013年度比)という目標値は非常に高く、その実感がまだ各社持っていないのが実態です。それを具体的にどう実現するかを考えていくことが非常に重要です。

TCFDの取り組みではリスクと機会の分析を有価証券報告書でも公開されていますが、単に開示だけではなく、温室効果ガスの問題をしっかりと経営戦略にも組み込んで進められているのでしょうか。

八馬 温室効果ガスの削減に関しては、根本的な発想の転換が求められます。製油産業は搾油の稼働率を上げていかなければ採算が取れません。今後の人口減少を踏まえた上で、量が減っても利益が出る仕組みを考える必要があります。当社の解の1つとして、長持ちする油「長徳[®]」が挙げられます。「長徳[®]」キャノーラ油は、お客様の負担を減らすだけでなく、通常の菜種油と比べ、サプライチェーン全体でCO₂を2割削減できる製品ですが、その効果をカーボンフットプリント認証という形でいただきました。お客様への価値提供と環境・社会的な負荷軽減の両立が、今後の産業のあり様として問われてく

ると考えます。それが実現できるようになれば、国内のみならず海外でもチャンスとなると期待しています。



J-オイルミルズの持続的な成長のために、重点的に取り組まれていることはあるのでしょうか。

八馬 一番は第六期中計最大のテーマである成長戦略です。製油産業は環境・食資源、健康などへの貢献が求められています。お客様の課題とその先にある社会課題を当社の成長とシンクロさせることが重要です。その実現に向けて、当社のリソースをどう磨いていくのか考え、それを競争優位性の獲得へ昇華し、国内外にどう展開していくか、今後しっかりと議論していく予定です。

佐藤 株主の皆様やお客様など、ステークホルダーの皆様への期待にどう応えていくかを常に考え、ずれがあった場合には、都度修正をして応えていくことが必要だと思います。

新宅 大きなマクロトレンドにおいて、今私が当社にとって一番チャレンジングだと考えるのは原料価格と輸送費の上昇への長期的な対応です。世界に目を転じると、アメリカが一番典型的ですが、原料価格の上昇分は価格に転嫁しています。一方、賃金も上がっているため、負担は全体で平準化され均衡を保っています。要するにコストアップと賃金上昇が相まって、結果的に経済も成長するという好循環になっています。一方、日本は人口減少やデフレ圧力が強く、成長目標を実現するのは非常に厳しい環境だと思います。このような環境の中、価格戦略をどう実現していくか、全力で取り組むことが大きな課題だと思います。

最後に八馬社長からガバナンス強化に向けて、取締役議長としても意欲的なご意見をいただけますでしょうか。

八馬 ガバナンスの“govern”というのは元々舵取りを意味していますが、変化が激しい環境において舵取り・経営の責任の重さというのは益々増えています。成長は重要ですが、利益成長と、資本コストの両立を常に念頭に置きながら、議論を通して、実現できるようにしていきたいと考えています。

J-オイルミルズの事業とESG経営

当社は、これまで培ってきた独自の強みを活かし、事業を通じて課題解決に貢献し、さらには新たな価値を提供することでSDGs達成に貢献していく考えです。国際社会の成長とともに増大するリスクへの対応・適応力を強化するため、バリューチェーン全体でマテリアリティ(重要課題)に取り組み、事業活動による負の影響を最小化するESGに配慮した経営を推し進めていきます。



役員体制

2021年7月1日時点

役員の経歴、選任理由についてはWEBサイトをご覧ください
<https://www.j-oil.com/corporate/officer.html>

取締役

BOARD OF DIRECTORS



代表取締役社長執行役員

八馬 史尚



社外取締役

遠藤 陽一郎

重要な兼務の状況
三井物産株式会社 執行役員
食料本部長



取締役専務執行役員 油脂事業本部長

服部 広



取締役専務執行役員 コーポレート本部長

佐藤 達也



社外取締役

倉島 薫

重要な兼務の状況
味の素株式会社 取締役 執行役専務
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
東海澁粉株式会社 社外取締役



取締役常務執行役員 生産・技術開発管掌

松本 英三



社外取締役(独立役員)

新宅 祐太郎

重要な兼務の状況
参天製薬株式会社 社外取締役
株式会社クボタ 社外取締役
株式会社構造計画研究所 社外取締役
一橋大学大学院 経営管理研究科 特任教授



社外取締役(独立役員)

小出 寛子

重要な兼務の状況
三菱電機株式会社 社外取締役
Jフロント リテイリング株式会社 社外取締役



社外取締役(独立役員)

石田 友豪

重要な兼務の状況
ラザード・ジャパン・アセット・マネージメント株式会社
代表取締役社長

監査役

AUDIT & SUPERVISORY BOARD MEMBER



常勤監査役

小松 俊一



監査役

野崎 晃

重要な兼務の状況
野崎法律事務所代表(弁護士)
イチカワ株式会社 社外取締役



社外監査役(独立役員)

武藤 章

重要な兼務の状況
ギリア株式会社 社外監査役



社外監査役(独立役員)

水谷 英滋

執行役員

大高 寛
専務執行役員
スペシャルティフード事業本部長

富澤 亮
常務執行役員
営業管掌 兼 油脂事業本部副本部長 兼
ソリューション事業部担当

長坂 篤
常務執行役員
株式会社 J-NIKKAパートナーズ
代表取締役社長

杉澤 延幸
常務執行役員
スペシャルティフード事業本部副本部長 兼
油脂加工品事業部長

大石 章夫
常務執行役員
人事部、総務・ガバナンス推進部担当

小玉 祐司
執行役員
株式会社J-バック 代表取締役社長

内海 淳
執行役員
大阪支社長 兼 西日本営業担当

渡辺 健市
執行役員
フードデザインセンター長

小野 繁
執行役員
東京支社長 兼
東日本営業、名古屋支社担当

古川 光有
執行役員
油脂事業本部副本部長 兼
油脂事業部長 兼
サプライチェーンコントロールセンター担当

堀内 亨
執行役員
財務部長 兼 情報システム部担当

芦田 健
執行役員
営業統括部長

満生 昌太
執行役員
油脂事業本部副本部長 兼
油脂事業統括部長 兼
原料部、油脂事業部、加工用油脂部担当

岡村 美和
執行役員
コーポレートコミュニケーション部長

田中 一伸
執行役員
生産戦略部、静岡事業所担当

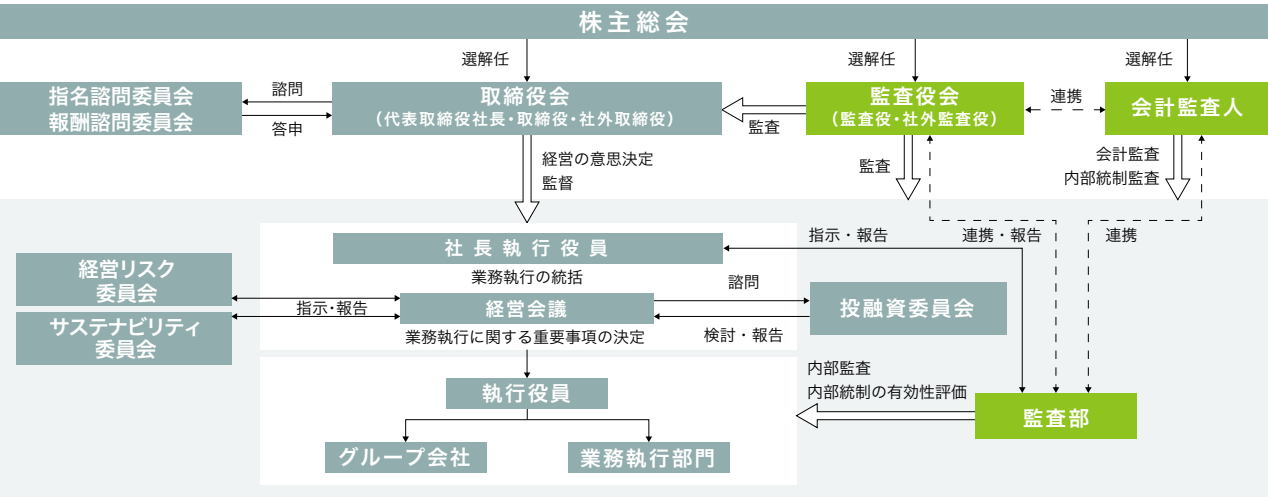
佐々木 学
執行役員
スペシャルティフード事業本部副本部長 兼
事業統括部長 兼
テクスチャーデザイン事業部、
ファイン事業部担当

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

当社グループは、経済的価値、環境的価値を提供することで社会の期待に応え、社会に対する責任を果たすため、会社法に則り、業務執行体制および監視・監督体制を構築しています。ステークホルダーから信頼を得られる誠実で透明性の高い経営の実現のために、コーポレートガバナンスの強化を進め、その実行性の向上をめざして内部統制を充実させております。

コーポレートガバナンス体制図(2021年9月時点)



コーポレートガバナンスの概要

組織形態	監査役会設置会社
取締役会議長	八馬史尚(代表取締役社長執行役員)
取締役人数	9名(社外取締役5名、うち独立役員3名)
監査役人数	4名(社外監査役2名、うち独立役員2名)
取締役会開催状況(2020年度実績)	開催回数⇒17回※1 出席率⇒取締役99.5% 監査役100%
監査役会開催状況(2020年度実績)	開催回数⇒23回 出席率⇒100%
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: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等を審議し、取締役会に答申。その構成は、社外取締役3名および社内取締役1名から成り、委員長は社外取締役 ●報酬諮問委員会: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。その構成は、社外取締役3名、社内取締役1名および監査役1名から成り、委員長は社外取締役
取締役の選任	指名諮問委員会、取締役会を経て候補者を決定、株主総会で選任
監査役の選任	監査役会、取締役会を経て候補者を決定、株主総会で選任
独立役員の人数	社外取締役3名、社外監査役2名(※東京証券取引所の定めに基づく独立役員)
報酬等の決定	取締役会の諮問機関である報酬諮問委員会の諮問結果をふまえ、取締役会で決定

※1 取締役会の開催の他、会社法第370 条および定款に基づき、取締役会決議があったものとみなす書面決議が1 回ありました。

取締役および監査役の専門性と経験

		独立	専門性と経験※2						指名諮問 委員会	報酬諮問 委員会
			企業経営	財務会計・ ファイナンス	セールス・ マーケティング	研究開発・ 生産・環境	グローバル	法務・ コンプライアンス		
取締役										
八馬 史尚	代表取締役		●		●		●			
服部 広	取締役専務				●	●				
佐藤 達也	取締役専務		●		●		●			
松本 英三	取締役常務					●	●			
倉島 薫	社外取締役		●		●		●			
遠藤 陽一郎	社外取締役		●				●			
新宅 祐太郎	社外取締役	●	●	●			●			
石田 友豪	社外取締役	●	●	●			●			
小出 寛子	社外取締役	●	●		●		●			
監査役										
小松 俊一	常勤監査役		●		●		●			
野崎 晃	監査役							●		
武藤 章	社外監査役	●	●	●				●		
水谷 英滋	社外監査役	●		●			●			

※2 各氏の経験等を踏まえて、より専門性が発揮できる領域を記載しており、有するすべての知見を表すものではありません。

ガバナンス体制強化の変遷

		2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
I	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						
			社外取締役(独立役員)の選任(社外取締役数 3名)			女性を含む社外取締役の選任(社外取締役数5名)(独立社外取締役数全体の1/3)		
		取締役の人数	10名	10名	9名	9名	9名	9名
		社外取締役の人数	3名	3名	3名	4名	5名	5名
II	取締役会の諮問機関	報酬諮問委員会の設置						
		指名諮問委員会の設置						
		ブランド委員会、情報開示委員会の設置						
		投融資委員会の設置						
III	経営会議の諮問機関等	サステナビリティ委員会、経営リスク委員会の設置						
		マーケティング委員会の設置						
		「退職慰労金制度」を廃止						
		取締役(社外取締役を除く)および執行役員を対象により業績連動比率を高めた新たな報酬制度を導入						
IV	その他の制度・取り組み等	役員および経営幹部候補者を対象にした研修を開始						
		役員報酬制度の改定						
		サクセッションプランの策定と実行						
		政策保有株式の縮減計画の策定と実行						
V		買収防衛策の廃止						

コーポレートガバナンスの強化

2020年度 取締役会の主な活動

成長戦略 ・新たな企業理念体系およびコミュニケーションブランドの制定 ・第五期中計レビューおよび第六期中計策定	経営基盤強化 ・資本政策の検討(株式分割、政策保有株式検証など) ・報酬諮問委員会および指名諮問委員会報告 ・委員会体制の見直しおよび報告 (経営リスク委員会、サステナビリティ委員会など) ・各種監査報告 ・組織体制に関する検討 ・経営人財に関する検討 ・役員選解任、役員の担当業務変更 ・重要規程の改定
--	--

指名諮問委員会の審議内容 (2020年8月～2021年3月)	
第1回	2020年度活動計画
第2回	経営人財の後継者計画および次期中計に向けた組織体制
第3回	計画のプロセスとロードマップ
第4回	後継者計画に向けた候補者について
第5回	後継者候補の育成計画
第6回	人財要件とコンピテンシー、次期中計に向けた役員体制
第7回	2021年度に向けたスケジュール

取締役会の実効性評価

当社は、取締役会の実効性をより一層高めることを目的に、取締役会の実効性に関する評価を実施しています。

2020年度については、前年度の評価により特定した課題を中心に取り組みを進めました。今後は、2021年度の課題として挙げられたポイント6点を中心にさらなる実効性向上に向けて取り組んでいきます。

2020年度の実効性評価の概要と結果

対象者	取締役、監査役全員
評価プロセス	記名式アンケートを実施。アンケートの結果をもとに取締役会にて実効性の分析・評価を行い、改善点について議論しました。
評価方法	定量評価：5段階評価 定性評価：実効性向上の取り組み
調査項目	以下に関する13項目(自己評価) 取締役会の役割・機能、取締役会の運営、取締役会の規模、構成、社外取締役との関係、全社最適、リスクマネジメント、株主・投資家との関係
評価結果	アンケートの結果によると、取締役会の実効性については概ね一定の水準でしたが、前年度の評価により特定した課題を中心に取り組みを進めた結果、(1)中長期経営計画についての取締役会の関与の在り方、(2)次世代リーダー育成、(3)社外取締役の機能発揮、(4)株主、投資家との関係について改善が見られました。 主な議題と取り組み ●中長期経営計画策定への参画 中期経営計画の策定に関して十分に検討・議論し、新企業理念体系の再定義など、「企業価値の向上」および「持続的な成長に向けて」の取り組みを実施 ●経営人財育成 指名諮問委員会の活動を活性化し、次世代リーダー育成の議論を実施 ●内部統制の改善 新たに経営リスク委員会を設置し、その傘下にリスクマネジメント部会、コンプライアンス部会を置くなど、内部統制の改善推進の仕組みやフレームワークを構築 ●運営課題改善 資料回付時期の早期化や社外取締役向け事前説明機会の充実、会議運営の電子化など取締役会の運営に関する改善を実施

2021年度の実効性評価の改善のポイントと具体的な取り組み目標

改善のポイント	具体的な取り組み目標
中長期経営計画達成のための取り組み	第六期中計達成のための議論(事業ポートフォリオの検討等)の充実
諮問機関の取締役会への報告	指名諮問委員会と連動した経営人財育成(次期代表取締役社長執行役員含む)と取締役会での審議の充実
全社最適を意識した社内取締役の発言	社内取締役への全社最適の意識付けとトレーニング
取締役への研修等の設定	取締役への研修等の充実
取締役会の運営のさらなる向上	取締役会資料のコンテンツの向上
ガバナンスへの取り組み	グループガバナンスとリスク対応力の強化

役員報酬制度の基本方針および当社の取り組み

当社の役員報酬制度は、役員の業績・企業価値向上に対する責任を明確にし、意欲や士気向上を図ることを目的とし設計しており、取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任を明確にするため、報酬諮問委員会による審議を経て、取締役会にて報酬額を決定しています。

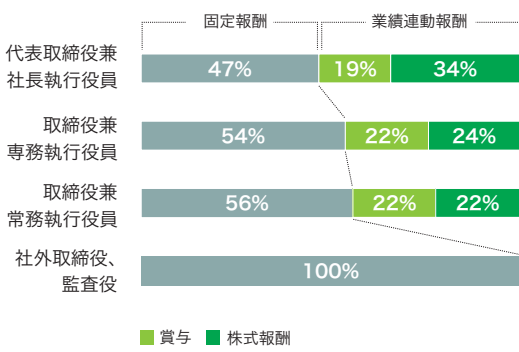
2021年度には、本制度の見直しを実施し、取締役等の報酬と当社の業績および株式価値との連動性をより明確にすることで、取締役等が株価上昇によるメリットだけでなく、株価下落リスクも株主の皆様と共有することで、中長期的な業績の向上と企業価値の増大に貢献する意識を高めました。

新しい役員報酬制度の概要

	固定報酬	業績連動報酬	
		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	4年
算定方法	役位毎に設定	役位別短期 インセンティブ原資 ^{※1} ×個人目標達成率	役位別付与基準ポイント×各指標 ^{※2} 最終達成度増減比率
年度評価指標	－	●当年度業績目標達成率	●連結営業利益 ●ROE ●高付加価値品売上高 ●EPS
業績連動幅	－	0～200% ^{※3}	0～150% ^{※4}
支給時期	毎月	年1回	各役員の退任時
支給方法	現金	現金	株式70%、現金30% マルス・クロールバック条項対象

※1 役位別基準支給額×年度評価指標 ※2 年度評価指標参照 ※3 年度業績目標を達成時、インセンティブとして10%付与
※4 各指標最終達成度の合算値が100%に満たない場合は10%減率

役員報酬構成比



2020年度 役員区分ごとの報酬等の総額、種類別の総額および対象となる役員の員数

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(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	株式報酬	
取締役	222	121	63	37	5
監査役	30	30	－	－	3
社外役員	56	56	－	－	6

(注) 1 固定報酬、株式報酬および対象役員の員数には、2020年6月25日開催の第18回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役1名および監査役2名(うち社外監査役1名)(監査役は固定報酬のみ)を含んでおります。
2 社外取締役3名(うち2020年6月25日開催の第18回定時株主総会終結の時をもって退任した社外取締役1名含む)は無報酬のため含まれておりません。

リスクマネジメント

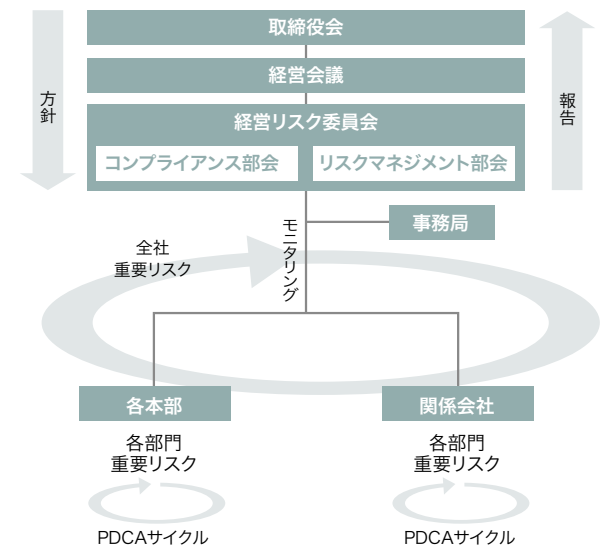
リスクマネジメント

当社では、リスクの的確な識別・評価・管理によるリスクマネジメントと、コンプライアンスの徹底を重視しています。

リスクマネジメントとコンプライアンスのさらなる徹底と推進を図るため、2020年7月に組織体制の再編を行い、従来からあった「企業行動委員会」と「リスクマネジメント委員会」の機能をより明確にし、経営会議への指示・報告機能を有する新たな組織として「経営リスク委員会」を設置してその機能と活動強化を図りました。

「経営リスク委員会」では、経営に影響を及ぼす可能性のある潜在的なリスク、コンプライアンス違反等の危機（顕在化したリスク）およびクライシス（重大な危機）に総合的かつ迅速に対応し、その予防と影響の低減を図ります。同委員会の傘下には、従業員意識の向上やコンプライアンス違反への対処等をミッションとする「コンプライアンス部会」と、リスクの想定と予防や危機への対応をミッションとする「リスクマネジメント部会」を設けています。

リスクマネジメント体制（2021年9月時点）



重要なリスクと対応

当社グループの戦略や事業等を行う上で重要な影響を与える可能性がある主要なリスクはP54のとおりです。

なお、将来に関する事項は、2021年3月末時点において入手可能な情報に基づき、当社グループが判断したものです。

コンプライアンスの推進

当社グループにとってコンプライアンスとは、法令順守だけでなく、社会の一員としての企業倫理や社会的規範の順守までを含んだ行動ととらえ、常に社会から信頼される企業であるために、すべての従業員に対してその徹底に努めています。

2020年に、社長が指名した取締役を委員長とする「企業行動委員会」を「経営リスク委員会」に改め、その傘下組織である「コンプライアンス部会」にて「J-オイルミルズ行動規範」「J-オイルミルズ行動指針」に沿った企業行動がなされているか確認を行っています。「コンプライアンス部会」には各部門の責任者と労働組合の代表者が参加しており、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し進めています。

内部通報制度（ヘルプライン）の拡充

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窓口を社内外に設置しています。通報の際は匿名でも受付可能にし、通報者の保護を行っています。2020年度における社内外の窓口に対する通報件数は、ハラスメントに関する案件など3件でした。

内部通報・相談件数

2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
1	8	8	4	3

重要なリスクと対応

項目	リスク	リスク認識	リスクへの対応
戦略リスク	油脂・ミール製品の需要低下に対するリスク	- 関税引き下げによる海外からの安価な製品の流入 - 少子高齢化の継続による市場縮小にともなう製品需要の減少 - 消費者ニーズや製品需要の変化	- 中食やコンビニエンスストア向けの長持ち油や調味・調理機能油などの高付加価値品の開発 - スターチ、マーガリン、粉末油脂等の組み合わせによる食感改良など、当社独自提案の加速 - 業務提携などを通じた国際競争力の確保
	海外進出に潜在するリスク	- 海外進出に潜在する、予期せぬ法律・規制・税制の改正 - 予期せぬ紛争・テロなどの政治的・社会的リスク	外部コンサルタントや外部情報、海外に進出しているグループ企業からの海外リスク情報入手による迅速な対応の実施
財務リスク	原材料調達・為替相場等に関するリスク	- 主要原料の品質変化、相場変動による調達コスト増加 - 為替・海上運賃などの相場変動による調達コスト増加 - 上記調達コスト増加を販売価格へ反映できないリスク	- 原料購買規程、外国為替予約運用規程の範囲内で、競争優位と思われるポジションでの取引 - 先物相場のプライシングと為替予約等によるヘッジ取引 - 原料の産地の新規探索 - 営業活動による適切な価格交渉 - サプライチェーン全体における持続可能な調達活動の推進
	のれんや固定資産の減損損失に関するリスク	- 買収・資本参加した子会社等事業計画未達 - 公正価値の下落 - 金利の急激な上昇	- 投融資委員会および経営会議における買収価格の適切性に関する審議や買収後のシナジー実現に向けたフォローアップ - マクロ経済環境の定期的なモニタリング - 事業計画に基づく将来キャッシュ・フローの見積りを実施
ハザードリスク	感染症の蔓延リスク	- 新型コロナウイルスをはじめとする感染症の蔓延による操業停止 - サプライチェーンの停滞 - 外出自粛や飲食店の営業時間短縮要請等による需要の減退	- 感染症対策本部の安全に配慮した速やかな設置、衛生管理の徹底や時差出勤・在宅勤務等の効率的な事業運営の実施による社内の感染拡大防止 - チーム制など従業員間の接触頻度極小化 - 安定供給のための、委託先や協力先の確保による生産体制の複数化
	自然災害に関するリスク	- 大規模な地震、台風、集中豪雨などによる操業停止 - サプライチェーンの停滞	- 様々な災害を想定した事業継続計画（BCP）の見直し - 業務提携などによる安定供給の確保 - 原料調達先の複数化 - 生産拠点のバックアップ体制の構築
オペレーショナルリスク	環境に関するリスク	- 環境対策の対応不足による企業価値の低下 - CO₂排出規制強化による生産コスト増加	- 事業と一体となったESG経営の推進 - 省資源・省エネルギー、CO₂排出量の低減、脱プラスチック、水資源の有効活用 - バリューチェーンにおけるAI活用による、資源利用効率の最大化
	社会的課題に関するリスク	- 環境に配慮しない製品の排除 - サステナビリティ重視の消費者ニーズ対応不足 - 人権・環境保全等、サステナブルな課題への対応不足による企業価値の低下	- フードロス、限りある資源の利用などの社会課題を解決するサステナブルな製品の開発 - 外部プログラムの有効活用によるサプライチェーンのサステナブルな課題の把握および改善の実施 - 原料調達におけるトレーサビリティ確保
	情報漏洩・サイバーセキュリティに関するリスク	- 不正アクセスやコンピュータウイルスの感染等による情報漏洩 - インシデント発生時の対応不備	- 強固なセキュリティ対策の実施 - 社内の機密文書の管理状況に関する定期的なモニタリングの実施 - e-ラーニングを通じた従業員向け情報管理教育の定期的な実施 - 外部からのサイバー攻撃に対するモニタリングの強化推進 - インシデント発生時の対応手順準備と徹底
	食品安全に関するリスク	- お客様への健康危害や表示等の法令違反による、流通回収やリコールの発生 - 食品偽装やデータ改ざんの発生	- ISO9001による品質マネジメントシステムの運用（製品開発段階での品質アセスメント実施と仕組み強化による品質リスクの低減） - ISO22000認証取得および品質監査による適切な運営、確認 - 従業員教育の継続 - お客様の声を反映した製品開発および研究開発
	人財の確保に関するリスク	- 各分野で必要とする高度な専門性を持つ人材の採用不足 - 次世代を担う人財の確保・育成・配置の計画的推進不足	- ESG経営およびSDGsの推進を通じた企業価値の向上 - 働きやすい職場環境の維持・改善、公正な人事・処遇制度の構築と適正な運用実施により、高度な専門性を持つ人財および次世代の経営を担う人材を育成 - 女性活躍および定年後雇用延長制度などによるダイバーシティの推進 - 働き方の見直しによるワークライフバランスのさらなる推進 - AIを活用した効率化推進
	コンプライアンスに関するリスク	- 法規制や社会規範に反した行為や不正・ハラスメントなどの発生 - 予測し得ない法規制の変更や追加による事業上の制約	- 法規制および社会規範の順守を目的とした「J-オイルミルズ行動規範」の策定と、社内研修による周知徹底 - 社内外の内部通報窓口設置による不正やハラスメントなどの早期発見と是正 - 法規制の変化に対応するための法令改正情報注視

サプライチェーンマネジメント



取締役専務執行役員 油脂事業本部長
服部 広

サプライチェーン上での環境や品質、人権等の問題が生じた場合、そのサプライチェーン全体での管理・責任が問われる時代となり、サプライチェーン全体を包括したサステナビリティに対する社会的な関心・ニーズが高まっています。2020年度、当社はサステナビリティを全社横断的に議論し、方向性を定め、ステークホルダーからの要請に応えるべく、サステナビリティ委員会とその配下にサステナブル調達部会を設置しました。サステナブル調達部会ではサプライチェーンのESGマネジメント体制構築、パーム油等の原料のトレーサビリティ向上、認証油供給体制強化に取り組んでいます。委員会と部会による活動のアウトプットを有機的に結び、対外的に発信することで企業価値向上に貢献します。

2020年度の目標に対する達成度と振り返り

2020年度		達成度	振り返り
ゴールイメージ	●サステナブル調達のガバナンス強化	★★★	●サステナブル方針を策定し、各方針の担保に向けたアクション開始
	●物流システムの効率化	★	●受注・物流業務のペーパーレス化、AI-OCR導入など物流のシステム化やDX化を推進
定量目標	●顧客の需要に応じた認証パームの供給促進	★★	●認証パーム油の供給割合は、前年度より+2%の3.9%へ増加

中長期的なゴールイメージと定量目標

	2024年度	▶	2030年度
ゴールイメージ	●ESGマネジメント体制構築 ●物流DX、物流標準化推進によるサプライチェーン最適化		●サステナブル調達の進化 ●物流システムの再構築(2025年度) *2025年度には内閣府「戦略的イノベーションプログラム(SIP)」で検討中の物流プラットフォームに接続
定量目標	●パーム油搾油工場、パーム油精製工場までのトレーサビリティ100%(2021年度)		●農園までのトレーサビリティ100%

パーム油サプライヤーートレーサビリティ調査

2018年度結果
トレーサビリティの構築

- パーム油搾油工場までのトレースは98.9%
- パーム油精製工場までのトレースは99.9%

2019年度結果
トレーサビリティ構築継続

パーム油搾油工場、パーム油精製工場のRSPO認証取得有無の確認

2020年度結果

- パーム油搾油工場までのトレースは99.7%
- パーム油精製工場までのトレースは100%

2021年度目標
パーム油搾油工場、パーム油精製工場までそれぞれのトレーサビリティ100%を目指す

RSPO 認証油の購入

Jオイルミルズ

2020年度パーム油 購入実績67,200 t

商社等

うち、認証油2,626 t (割合3.9%)

パーム製油工場 18サイト (トレース100%)

パーム搾油工場 延べ4,447サイト (トレース99.95%)

プランテーション (トレース3.2%)

持続可能な原料調達のための
トレーサビリティ向上への取り組み

自然の恵みから製品を生み出し、お客様に価値ある製品を提供している企業として、製品の原料となる穀物の持続可能な調達は、重要な課題です。

気候変動による穀物の収穫量減少や新型コロナウイルス感染症の世界的拡大による労働者不足などにより穀物・植物油需給がひっ迫し、その結果として価格変動リスクも高まっています。

また、原料調達においては、安全性や品質の確保、労働者の人権への配慮も重要です。

当社は、持続可能な原料調達のため、パーム油のトレーサビリティ向上に取り組むとともに、大豆調達についても情報収集を開始しました。

企業は新たな課題やニーズを敏感にとらえ、その責任を果たしつつ、新たな価値を提供することにより、環境や社会課題の解決に能動的に取り組まなければなりません。経済、環境、社会・労働環境、すべてにおいてサステナビリティを追求し、ESG経営を推進していきます。

2019年度 海外原産地の視察実績

年月	活動内容
2019年5月	●オーストラリア オリーブ農園訪問 ●マレーシア パーム油サプライヤー訪問
2019年6月	RTRS年次総会聴講
2019年7月	カナダ 菜種搾油工場訪問
2019年8月	●アメリカ スターチ用バラエティコーン農家訪問 ●インドネシア パーム油サプライヤー訪問
2019年11月	●スペイン、イタリア オリーブオイル農園訪問 ●RSPO年次総会参加
2020年2月	オーストラリア 菜種サプライヤー訪問

※2020年度はコロナ禍で海外視察無し

物流パートナーとの取り組み

物流業界は、人手不足やネット通販などのEC需要の高まりで多くの課題を抱えています。当社は、事業活動に必要な物流の持続的・安定的な確保に向けて、様々な施策を進めています。2020年度は、従業員向けの「物流ハンドブック」を作成し、従業員の物流危機への理解促進と発注、配送の社内ルールの周知徹底に取り組むと共に、需給管理の可視化、物流・営業部門の連携を強め、業務の整流化を進めています。

また、環境、人権に配慮した物流を推進するため、「ホワイト物流」の推進運動に賛同、2021年6月に埼玉県加須市に在庫出荷拠点を開設し長距離・長時間運行を解消、納品リードタイムの延長による物流従事者の方々の業務安定化など取り組みを進めています。

TOPICS

グリーン物流パートナーシップ会議
商務・サービス審議官表彰を受賞

当社はライオン株式会社、モンデリーズ・ジャパン株式会社および鈴与株式会社とともに、CO₂排出量削減等の環境負荷低減とドライバーの労働環境改善を目的に、スワップボディ車両を利用した共同連携輸送を実施し、経済産業省「令和2年グリーン物流パートナーシップ会議」商務・サービス審議官表彰を受賞しました。



受賞式の様子

地域社会への貢献と協働／適時適切な情報開示

マネジメントアプローチ



執行役員 コーポレートコミュニケーション部長
岡村 美和

経営理念、経営計画、事業戦略、事業活動などの当社の情報を、従業員、地域社会、消費者、メディア、株主などステークホルダーの皆様へ適時適切に発信いたします。同時に、ステークホルダーの皆様からいただいた声を経営にフィードバックすることで、双方向コミュニケーションを実現し、信頼関係を構築したいと考えています。

当社は社会の公器として、多様な社会からのニーズを把握し、社会との窓口として様々な社会の要請を収集し、社内に発信して企業活動のサステナビリティに向けた企業価値向上の解決策を共に考えていきます。

ステークホルダーから選択される企業となることをめざし、企業価値の向上とコーポレートブランドを構築したいと考えています。

2020年度の目標に対する達成度と振り返り

	2020年度	達成度	振り返り
ゴールイメージ	- 情報開示基盤の強化 - ステークホルダー視点での情報開示 - リスク対応力の強化 - 社内向け発信	★★★	- 情報開示規程の整備、インサイダー情報管理を含む社内啓発 - 第六期中計公表にあたり、市場との対話を通したニーズ把握、社内フィードバック、公表 - 危機管理広報マニュアルの整備、社内啓発 - コロナ禍、社内SNSでのエール企画実行、動画企画運用開始
定量目標	- マルチステークホルダーとのコミュニケーション回数の増大 - 決算説明会の四半期ごとの実施 - 海外IR活動の実施(年1回) - メディア露出回数の増加	★★★	- NPOとの対話促進(オリーブプロジェクト、財団など)、サプライヤー・取引先との対話強化(SAQへの回答など) - 決算説明会の四半期ごとの開催と動画配信 - 海外IRの実施(リモートベース、欧、米、アジア) - テレビ、新聞、Webメディアでの登場機会の増大

中長期的なゴールイメージと定量目標

	2024年度	2030年度
ゴールイメージ	- グローバル視点、ステークホルダーの特性に合わせた活動の実施 - 株主構成の最適化 - アドボカシー活動の実施 - NPO・NGOとの対話強化 - 価値創造型の情報発信	- 事業の拡大、会社の成長に合わせ、サステナビリティ、IR、広報の機能性を強化、組織の独立 - 活動のグローバル展開 - コミュニケーションからアドボカシー活動へ拡充 - 海外拠点での情報発信、担当者の設置
定量目標	- 個人株主、機関投資家比率の拡大(2020年度比8%増) - メディア露出回数の増大(広告換算効果5億円) - 社会貢献活動の強化、費用増大(経常利益の0.8%)	- 個人株主、機関投資家比率の拡大(2020年度比15%増) - メディア露出回数の増大(広告換算効果15億円) - 社会貢献活動の強化、費用増大(経常利益の1%)

伊豆・神戸でのオリーブ栽培支援活動

2019年に東急株式会社(以下東急)・伊豆急ホールディングス株式会社(以下伊豆急HD)と業務提携し、伊豆半島において東急・伊豆急HDによって行われてきた「伊豆オリーブみらいプロジェクト」に参画し、伊豆産オリーブのブランド化のさらなる推進と、地域の活性化をめざします。2020年度



植樹した20種のオリーブ(伊豆オリーブ園)

に植樹祭を開催しました。

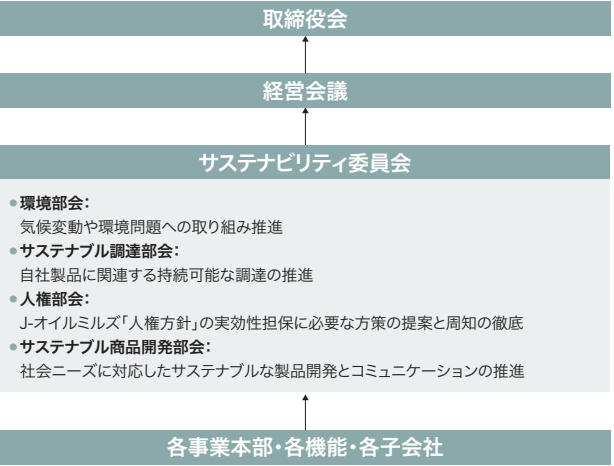
また神戸の湊川神社には日本最古のオリーブの木があり、このオリーブの木を縁に、NPO、農業コンサルタント、農家の皆様と協力してオリーブの栽培を試験的にを行っています。

今後、搾油技術を磨き、国産オリーブオリーブの事業化、ミールの有効活用方法などを検討していきます。

サステナビリティ委員会によるESG活動の強化

2020年度に「サステナビリティ委員会」を設置しました。環境、サステナブル調達、人権、サステナブル商品開発の4つの部会を中心に、精力的に活動を進めています。

また、四半期に一度、経営会議、取締役会へ上記活動を報告するとともに、日常的に執行体、取締役会との対話を推進しています。



ステークホルダーとのコミュニケーション強化

当社は、適時適切な情報開示の方針のもと、ステークホルダーとの対話、双方向のコミュニケーションを図っています。

一般紙、生活誌、業界紙などのメディアに対してプレスリリースを発信し、会社のニュースをタイムリーにお届けしています。プレスリリースは経営、業績、新製品など多岐にわたる旬な話題を網羅しています。

株式市場とは、四半期毎の決算説明会、経営陣とのスモールミーティング、海外IR、個別の取材などを通じて、等身大の当社の姿をご理解いただいています。海外IRは通訳を介さず、経営陣が自身の言葉で経営戦略を伝えています。

また、SDGsなど社会課題の解決に向けた関心が高まる中、お客様、NPOや地域の皆様、企業等からのお問い合わせが増えてきました。できるだけ多くの皆様との対話を重視し、ご要望やご意見を拝聴するとともに、当社の事業や企業理念体系等をご理解いただくことがこれまで以上に重要であると考えています。2021年度はESG説明会を開催し、当社の取り組みを広く発信し、ステークホルダーの皆様からの理解を獲得したいと考えています。

主な情報開示の回数

	2018年度	2019年度	2020年度
スモールミーティング	1	1	3 ^{*1}
決算説明会・決算電話会議	2	2	4
海外IR	0	1	1
取引先とのESG関連コミュニケーション	— ^{※2}	— ^{※2}	15
リリース数	34	55	57

※1: WEB会議にて実施

※2: 2020年度に体制を構築し、コミュニケーション数のカウントを開始

TOPICS

FTSE Blossom Japan Indexに採用

ESG活動の成果として、2021年6月に、FTSE Blossom Japan Indexに採用されました。今後、ステークホルダーの皆様のご意見を経営に反映し、より一層ESG活動を強化する方針です。



企業ホームページ優秀サイトで銀賞を受賞

2020年12月に当社のIRサイトが日興IR主催の企業ホームページ優秀サイトで銀賞を受賞しました。今後、適時適切な情報開示への対応はもちろんのこと、より分かりやすい個人投資家向けの情報発信、ユーザビリティの向上、動画によるコンテンツの充実化を図ります。



人財

マネジメントアプローチ



常務執行役員
人事部、総務・ガバナンス推進部担当

大石 章夫

第六期中計においては、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するために、「壁を越え、共に挑み、期待を超える」人財、組織、風土を構築していきます。そのために、新企業理念体系の浸透、戦略的人事の展開を図り、加えてダイバーシティ推進、人財育成強化、マネジメント意識改革という3つの観点からの取り組みを実施します。

2020年度の目標に対する達成度と振り返り

2020年度		達成度	振り返り
ゴールイメージ	● 働き方の多様性に関する制度設計	★★	● 一部、新たな制度の設計を実施
	● 当社にないスキルセットを持つ人財の積極採用	★★★	● 第六期中計の達成に向け、必要人財の採用を加速
	● 健康経営に関するアクション開始	★★	● 健康経営優良法人2021を取得。施策レベルではもう一段の加速が必要
	● リモートワークの環境整備	★★★★	● リモートワークのインフラ環境整備、研修・会議への積極導入 ● コミュニケーションの機会創出(1on1ミーティングのテスト導入)
定量目標	● 従業員意識調査の「当社で働く幸せ」スコア 改善	★★★★	● 2019度から「当社で働く幸せスコア」は改善。今後も継続的な改善が課題
	● 本社ABW(アクティビティベースドワーキング)* 環境整備、リモートワーク在宅率50%以上維持	★★★★	● ほぼ環境整備完了(一部は次年度に整備) ● 本社リモートワーク在宅率約40%
	● 女性管理職比率7%以上、障がい者雇用率2.3%以上	★★	● 女性管理職比率6%台、障がい者雇用率2.3%以上
	● CDP、育成計画のためのローテーション実現 75%以上	★★	● コロナ禍の拠点間移動の制限等の影響で60%弱

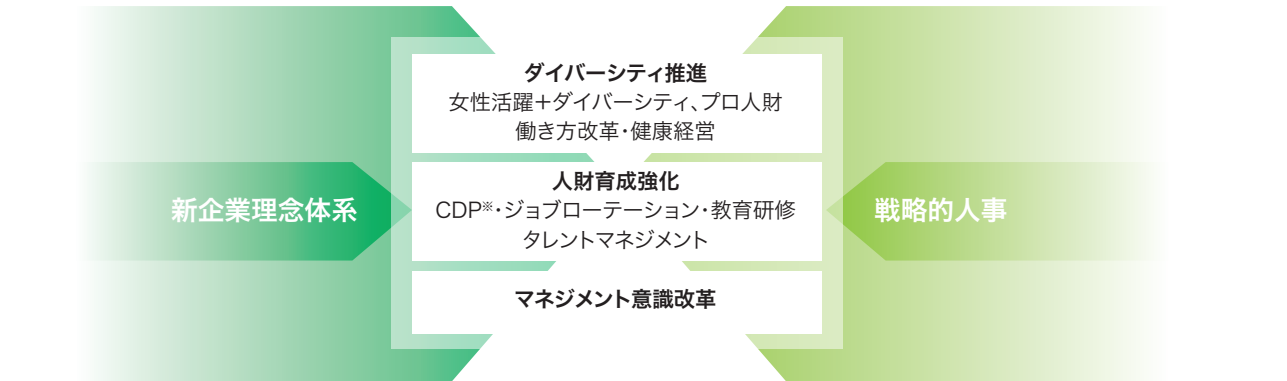
※ ABW(アクティビティベースドワーキング): 「時間」と「場所」を自由に選択できる働き方

中長期的なゴールイメージと定量目標

	2024年度	▶	2030年度
ゴールイメージ	● 働き方の多様性に関する制度設計・活用推進 ● 多様な人財(女性、再雇用人財など)の積極活用 ● 提案型、課題設定・解決型人財の育成 ● 健康経営推進に関する専門体制の整備・強化		● ワークライフバランスのさらなる向上 ● 多様な人財、豊富な経験・知見・専門性を高めた人財の活躍 ● イノベーションを創造・展開する人財の育成・確保 ● 健康経営のさらなる推進
定量目標	● 社員意識調査の「当社で働く幸せスコア」及第中間以上 ● ABW環境の拠点拡大、オフィスフロアの利用効率化 ● 女性管理職比率12%以上、障がい者雇用率2.3%以上 ● 計画的な若手人財の育成・登用 ● 教育投資1.5倍(2019年度比)		● 社員意識調査の「当社で働く幸せスコア」良好以上 ● リモートワークを中心とした拠点によらない働き方を実現 ● 女性管理職比率30%以上、障がい者雇用率4%以上、外国人の登用推進 ● 希望者への雇用延長選択率100%

人財マネジメント戦略

「壁を越え、共に挑み、期待を超える」
人財、組織、風土を構築



※ CDP(キャリア・デベロップメント・プログラム): 過去、現在を振り返り、未来のキャリアや「なりたい」姿、自身の価値観や志向を明確化し、具体的にキャリアデザインシートへ記入を行い、その後上長との面談を経て、「なりたい」自分の姿をより明確にしていくことで従業員一人ひとりが自律的なキャリアを形成していく制度。

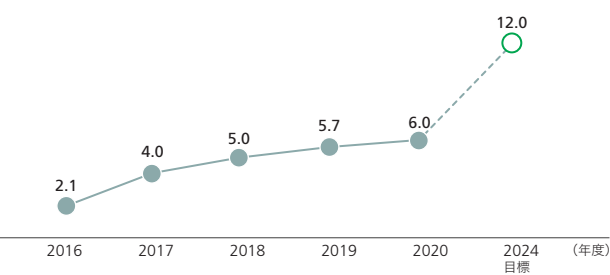
ダイバーシティ推進

成長戦略を牽引する強みや個性を持つ人財採用に加え、属性や価値観等によらず多様な人財が活躍できる環境を整備していきます。継続的な従業員意識調査等からのPDCAサイクルを回しながら、時間や場所の制約最小化に向けた在宅・リモート勤務やABW(アクティビティベースドワーキング)をコンセプトに取り入れたオフィス改革等を推進しています。また、女性活躍の取り組みはさらに進めつつ、障がい者やシニア人財活躍といったテーマにも取り組んでいます。

女性の管理職への登用は年々増加しています。中途採用者の採用も積極的に行っており、2020年度は約40名(内女性性は1/3)を採用しました。専門スキルを持った管理職の採用はその内おおそ3割を占めます。外国人採用において、2021年9月末時点で管理職への登用はありませんが、成長戦略の一つである海外事業拡大に合わせ、今後採用および管理職への登用を進めていきます。

当社グループでは男性の育児休業取得を推進しており、今後、一層の取得拡充を目指し、働きやすい環境を整えていく方針です。

女性管理職比率推移
(%)



■ 「カシオペアWプロジェクト」による

全従業員ダイバーシティ研修の実施

女性活躍推進の一環として、社内の女性従業員から構成される『カシオペアWプロジェクト』が2018年度に発足しました。1期生、2期生の活動により女性活躍推進の土台を整え、2020年度の3期生からは男性従業員もメンバーに加わり、ダイバーシティ推進へと活動の幅を広げ様々な施策を立案し実行しています。

Voice

プロジェクトを通しての実績や、課題、今後の取り組み

本プロジェクトは開発、生産、営業、コーポレート様々な職種から、女性はもちろん、男性育児経験者、障がいを抱える者、中途入社者など、多様なメンバーが主体的に参加しています。3期では『ダイバーシティってめんどうだけど、おもしろい!』をテーマに掲げました。多様性を認め合うことは、そんなに簡単なことではありません。しかし、議論を重ねていくうちに個性を尊重し合い、新たな発見ができたりと、自然とその言葉が生まれました。そして、役員からパート従業員まで総勢約1,200名に向けた初のダイバーシティ全従業員研修を開催することができ、ダイバーシティ推進のスタートを切れたと思っています。今後は、シニアやキャリアの多様ななどテーマを広げ、さらに多様な人財が活躍できる組織を目指していきたいと思います。

人事部人事戦略グループ
後藤 亜弓

人財

健康経営の推進

健康は個人の生活基盤であるばかりではなく、会社にとっても財産であると考えています。当社では、従業員が心身ともに健康な状態で働き続けることを重要視し、「健康経営の推進」を掲げています。従業員の健康診断、ストレスチェックの実施と結果の継続的なモニタリング、健康保険組合と連携した健康キャンペーンなど様々な取り組みを進めています。

TOPICS

「健康経営優良法人2021」(大規模法人部門)の認定

2021年3月4日に経済産業省と日本健康会議[※]が共同で認定する「健康経営優良法人2021」(大規模法人部門)に認定されました。認定要件の中ではワークライフバランスの推進および過重労働対策に注力しています。今後も従業員の健康を推進することで従業員の活力向上や生産性の向上等の組織の活性化を図っていきます。

※ 日本健康会議：少子高齢化が急速に進展する日本において、国民一人ひとりの健康寿命延伸と適正な医療について、民間組織が連携し行政の全面的な支援のもと実効的な活動を行うために組織された活動体。経済団体、医療団体、保険者などの民間組織や自治体が連携し、職場、地域で具体的な対応策を実現していくことを目的としている。



人財育成強化

自律的キャリア開発を土台に一人ひとりのポテンシャルを最大化させる「多様なキャリア形成」の実現と次世代経営層、リーダーの早期育成を図っていきます。教育研修の充実やキャリア開発支援、CDP(キャリアデベロップメントプログラム)に紐付いたジョブローテーション、タレントマネジメント等を実施していきます。

2020年度の教育費については、コロナ禍からの集合型研修の見直しや参加のための移動制限などにより、全体的には低下しましたが、リモート環境の整備、積極活用により人事関連の教育費は前年度並みの実績を残しました。



マネジメント改革

「変革リーダー」となる管理職が多様な人財を活かし、会社の成長に挑戦する組織をつくり、牽引するためマネジメント力向上を図る取り組みです。管理職へのマネジメント教育の強化や情報の見える化を推進し、意識と知識・情報の両面からマネジメントスキルのさらなる向上と改革に取り組んでいます。また、アンコンシャスバイアス研修、部下との1on1ミーティング、360度評価などからの気づき、改善も行っています。

■ 1on1ミーティングの実施

コロナ禍において、当社ではリモート勤務を推奨しています。多様な働き方を実現できるという声とともに、従業員から上司・部下のコミュニケーションが不足しているとの意見が寄せられました。2021年7月より、直属の上司と部下間において週一度の1on1ミーティングを実施しています。定期的なコミュニケーションの場を設けることで悩みや不安を早期に解決できる体制を整えたり、被面談者自身が設定したテーマを中心に1対1で話し合い、経験学習を促進することで学びを深化させ、成長や働きがいを高めることなどを目的としています。

食を通じた健康への貢献

執行役員 フードデザインセンター長
渡辺 健市

当社では、お客様が求めるおいしさを翻訳し、味・香り・食感といったおいしさ要素からのアプローチと様々な素材の組み合わせによる「おいしさデザイン[®]」を通じて様々な価値を提供してきました。今後は再定義した企業理念体系の下、あらためて「食べる」と「つくる」の課題に向き合っていきます。食べ物はなんといっても「おいしさ」が大事です。あぶらを原点とした「おいしさデザイン[®]」力を発揮して、「健康」「低負荷」といったより社会が求める価値にフォーカスし、「Joy for Life[®] 一食で未来によるこびをー」というビジョンの実現を目指していきます。

2020年度の目標に対する達成度と振り返り

	2020年度	達成度	振り返り
ゴールイメージ	●健康観をアピールした油脂製品の方向性	★★★	●製品化に向け事業との連携を強化 ●油脂を活用した減塩素材の製品化推進
定量目標	●オメガ3に関する機能・価値について産学共同研究を実施	★★	●事業性を勘案しながら、継続的に取り組みを推進

中長期的なゴールイメージと定量目標

	2024年度	2030年度
ゴールイメージ	●生活習慣病、フレイル(虚弱)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 ●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さにこだわった健康的な食品や素材の開発	●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 ●生活習慣病予防、高齢化社会対応、免疫力向上など社会課題の解決に貢献
定量目標	●様々なPBFやPBFに適した素材の提供 ●「おいしく減塩」を可能とする食品素材の開発 ●骨の健康維持に役立つ機能成分を世界へ発信	●心身共に健康な状態を維持するため、様々なエビデンスに基づいた製品を開発 ●様々なPBFやPBFに適した素材の世界に向けた発信

健康を意識した製品の開発・販売

当社では油本来の栄養価値を訴求するとともに、健康を意識した製品開発・販売を進めています。例えば、血中のLDLコレステロールを下げる特定保健用食品、JOYL「AJINOMOTO健康サララ[®]」や、オメガ3(n-3系脂肪酸)を豊富に含む栄養機能食品JOYL「AJINOMOTO えごま油」、JOYL「AJINOMOTO アマニ油」などを販売しています。食用油は三大栄養素の一つとしてだけでなく、脂溶性の微量成分を含め様々な健康機能が期待されています。「あぶら」を原点に今後も人々の健康維持に貢献していきます。

素材や技術を通じた健康や栄養面で社会に貢献する研究開発

骨の健康維持に欠くことが出来ない重要な成分として、納豆菌から抽出したビタミンK2を含む油脂および粉末を製品化しています。日本においては健康志向や高齢化を背景としたアクティブシニア層向けを始め、幅広い年齢層に対するニーズが高まっています。近年、海外においても日本発の「納豆由来」ということでナチュラルな印象が受け入れられています。また、油脂を活用した減塩素材の開発を進めています。「油が調理を経て五味に影響する」という現象を応用した油脂製品を日本で始めて製品化しましたが、特においしさが損なわれがちな「減塩」に対して、油のおいしさを活かした解決アプローチを提案しています。その他、腸内細菌を整えるレジスタントスターチ、オリーブオイルの風味成分であるポリフェノールなどの健康機能についても研究を進めています。

環境負荷の抑制



取締役常務執行役員 生産・技術開発管掌
松本 英三

当社グループでは、ESGに対する取り組みを重要な経営課題として認識しています。またSDGs、パリ協定等において解決すべき多くの課題があげられているように、現在地球環境は深刻な危機に直面しており、気候変動への具体的な対策は当社グループにとって喫緊の課題です。

当社グループは、自然の恵みを活かした事業を営んでいることから、これまで温室効果ガス(GHG)の削減や廃棄物の削減・再資源化、プラスチックの削減など継続的に取り組みを進めてきました。今後も一層の取り組みを進め、バリューチェーン全体における地球環境への負荷を減らし、持続可能なビジネスモデルを追求します。サステナビリティ委員会下の環境部会にて全社で連携し、ステークホルダーとも協働して取り組むことで環境経営を推進していきます。

2020年度		達成度	振り返り
ゴールイメージ	●TCFDへの賛同、気候変動のリスクと機会 の抽出とリスク低減目標の設定	★★★★	●TCFDへの賛同と情報開示 ●社内横断的なプロジェクトチームを発足し、TCFD提言に沿った枠組みでリスクと機会を特定
定量目標	●CO ₂ :45%削減(1990年度比) ●新素材の容器開発 ●廃棄物ゼロエミッション	★★★★	●バイオマス由来の蒸気利用、高効率・省電力機器へ更新によりCO ₂ 削減目標45%(1990年度比)達成 ●家庭用油脂製品2品に紙パックを採用 ●廃棄物の分別回収の徹底および再資源化、有価物化推進により、ゼロエミッション達成

2024年度		2030年度
ゴールイメージ	●脱炭素化社会への貢献、循環型社会への貢献	●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
定量目標	●2030年度に向けたCO ₂ 削減推進 ●Scope3でのCO ₂ 削減 ●SBT®認証を取得。創造エネルギー比率の拡大などより高い目標を設定 ●市水・工業用水:5%削減(2019年度比) ●全事業部でバイオマス素材・環境対応素材の採用 ●廃棄物ゼロエミッション継続	●CO ₂ :50%削減(2013年度比) ●市水・工業用水:10%削減(2019年度比) ●自社包材への循環採用開始 ●廃棄物ゼロエミッション継続

持続可能な資源利用

■プラスチック問題への取り組み

当社は、主要包装・容器に使用するプラスチック等の削減や軽量化に積極的に取り組んでいます。家庭用油脂の主力製品であるポリボトルやペットボトルは、容器メーカーやプラスチックの素材メーカーとの協働で軽量化の取り組みを進めています。2019年度には保存性を高めた蒸着バリア技術を使ったパウチ容器の実現により、大幅にプラスチックの

使用量を削減したほか、サトウキビ由来の植物性プラスチック(バイオマス)を採用し、エコマークを取得しました。また2021年8月には、紙パック容器製品を発売しました。家庭用マーガリンでは、2021年度9月より「ラーマ® バター好きのためのマーガリン」と「ラーマ® お菓子作りのためのマーガリン」のプラスチック容器にバイオマスプラスチックを約10%

使用しています。

今後も継続的にプラスチック廃棄物やごみ容積の削減に取り組んでいきます。



■資源利用効率の最大化(ゼロエミッション)

当社の生産拠点では、廃棄物の削減や再資源化を推進し、ゼロエミッションを毎年実現しています。2020年度も廃棄物の有価物化への取り組みを進め、生産部門での再資源化率は目標の99.99%を達成することができました。引き続きエネルギーや原料、水、資材などの投入量の削減に努め、排出される汚染物質や廃棄物を減らす取り組み、再資源化に努めていきます。また非生産部門においても取り組みを強化し、全社を挙げて環境負荷低減に努めます。

■水リスクの把握・取り組み

原料作物の栽培や、製造工程など、サプライチェーンにおけるあらゆる場面で使用される水は、当社の事業活動に欠かすことのできない大切な資源です。私たち当社グループは、水利用の効率性向上の追求はもちろんのこと、取水や排水においても環境負荷を低減した対応や管理に努めています。

当社の工場では蒸気や冷却用媒体として多くの工業用水を使用しています。2020年度の国内全工場の淡水使用量は472万トンでした。今後も効率的な水利用、再利用などを促進し、取水量削減に努めます。

また2021年度から、サステナビリティ委員会配下の環境部会にて水リスクに関する議論を開始しました。今後はまず国内拠点から水リスクの検討・分析を開始し、環境保全と事業継続のため水資源に対するさらなる取り組みを進めていきます。

TOPICS

■紙パック容器の採用

家庭用油脂新製品2品に紙パックを採用することで、従来の同容量帯容器と比較し約60%のプラスチック使用量削減を実現しました。CO₂に関しては、JOYL「AJINOMOTO 一番しぼりキャノーラ油」700g紙パックは約34%削減、JOYL「AJINOMOTO 純正ごま油」500g紙パックは約26%の削減を見込んでいます(当社計算)。また、酸素バリア性と遮光性に優れた容器素材を開発し、賞味期限を1年から2年への延長を実現しました。賞味期限延長は、食品ロスの削減につながります。廃棄時には容器を小さく折りたためるため、ごみ容積の削減にも貢献することができます。油がたれにくく、用途に応じて注ぐ量を変えられるダブル構造のキャップの採用や、容器の側面2ヶ所に「エンボス加工」と「持つ位置ガイド」を採用し容器を持ちやすくするなど使用性への配慮も行っています。





毎日繰り返しご使用頂くものですので、環境に配慮するだけでなく、使いやすさ・使用後の捨てやすさにもこだわり、約2年をかけて開発しました。容器は酸素バリア性と遮光性に優れているため油の風味とおいしさを保つことができます。注ぐ量を変えられるダブルキャップは特に苦労しましたが、使いやすいと評価をいただくことができました。一緒に開発に取り組んでいたサプライヤーの皆様にも多大な協力をいただき感謝しております。

生産戦略部
包装技術グループ
田村 正和

油脂事業部
家庭用部開発企画グループ
宮崎 朋江

TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）への対応

当社は2020年11月にTCFDに賛同しました。社内に横断的なプロジェクトを発足させ、気候変動およびTCFDへの取り組みを推進しています。取締役会および経営会議、サステナビリティ委員会と密に連携を取りながら、リスクおよび機会の分析を行いました。今後、シナリオ分析、財務影響などのシミュレーションを通じて、対応策を講じていきます。

ガバナンス

当社では気候変動を重要課題として捉え、中長期的な時間軸のなかで事業に及ぼす影響について検討し、代表取締役社長執行役員が委員長を務めるサステナビリティ委員会において戦略を構築するとともに、経営会議および取締役会に報告を行っています。

プロジェクトチームによる検討

2020年11月のTCFDへの賛同後、社内に代表取締役社長執行役員をオーナーとする横断的なプロジェクトチームを発足しました。構成メンバーは、コーポレート機能、油脂事業本部、スペシャルティフード事業本部、生産機能、営業機能です。

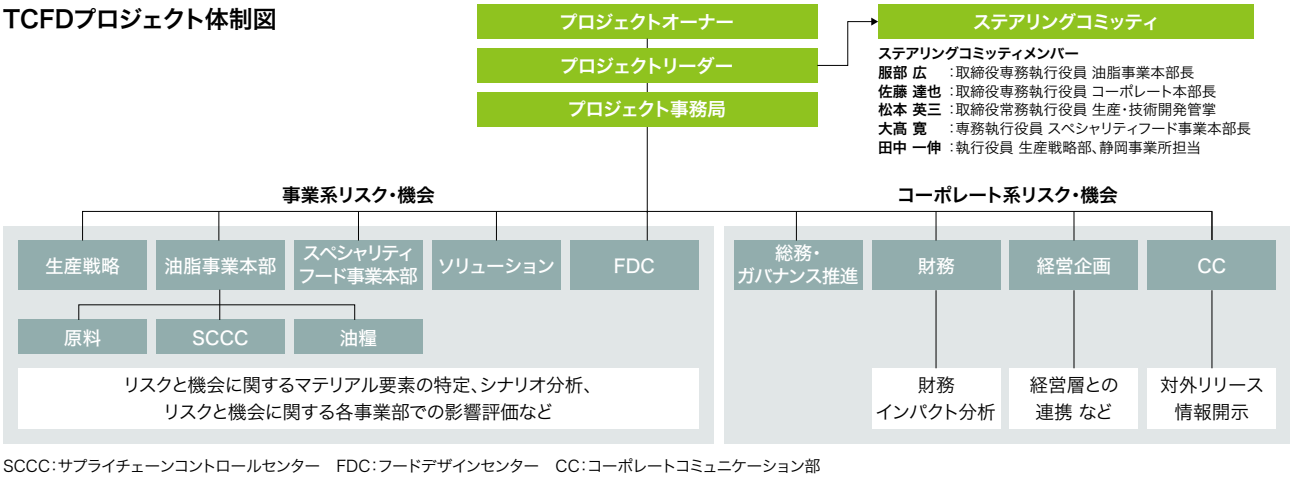
具体的な取り組み

各事業部、機能より担当者を選任し、各部門で想定される気候変動の「リスク」と「機会」の抽出とシナリオ分析、影響の評価を行いました。

今後について

2021年度中にシナリオの選択と分析、財務インパクトの試算を行い、取り組みについては半期毎にプロジェクトオーナーおよびステアリングコミティメンバーへの報告を行っています。

TCFDプロジェクト体制図



戦略

当社は原料である大豆や菜種などの自然資本を含む様々な資本を活用して、植物油を製造・販売しています。原料のほとんどは北米などの海外から輸入しており、当社の工場で搾油し、精製・充填工程を経て、お客様にお届けしています。また工場は港湾部に立地しています。このため、気候変動は事業の継続性を鑑みても、非常に重要な経営リスクとしてとらえており、2度および4度シナリオ※について、リスクと機会の分析を行いました。また、気候変動のみならず、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とらえています。

※ 2度および4度シナリオとは、地球温暖化の対応策に関する科学的な根拠を与え、国際交渉に影響力があるIPCC（気候変動に関する政府間パネル）の第5次評価報告書（2014年発表）で、これからの100年間で、どれくらい平均気温が上昇するかについて予測提示されているものです。最も気温上昇の低いシナリオ（RCP2.6シナリオ）で、およそ2℃前後の上昇、最も気温上昇が高くなるシナリオ（RCP8.5シナリオ）で4℃前後の上昇が予測されています。

気候変動により想定される主なリスク・機会

項目	分類	主なリスク	既存の取り組み	今後の対応
移行リスク	政策	●CO ₂ 排出規制強化による生産コスト増加	●エネルギー使用量の削減（工程最適化、省エネ、高効率設備導入など） ●再生可能エネルギーの活用（バイオマス燃料の利用など）	●2050年カーボンニュートラル達成に向け、さらなる再生可能エネルギーの活用
	市場	●サステナビリティ重視に変化する消費者ニーズへの対応不足	●長持ち油等の低負荷製品の開発・販売 ●主要製品（ポリボトル・ペットボトル等）の包材軽量化 ●一部製品への植物性プラスチック（バイオマス）採用	●さらなる低負荷製品の実現
	評判	●環境対応不足による評判低下	●省資源・省エネルギー、CO ₂ 排出量の低減、脱プラスチック、水資源の有効活用、バリューチェーンでのAI活用などによる環境負荷の極小化	●各種取り組みのさらなる推進
物理リスク	急性	●自然災害増加による操業停止、物流網の寸断	●BCPの対応 ●生産拠点の台風・高潮対策の実施	●各種災害にも対応したBCPの見直し
	慢性	●収穫量減少や品質変化等による原料の安定確保困難 ●気温上昇による保存中の原料品質悪化、生産効率の低下	●主要原料原産地の継続的な視察 ●原料原産地の多様化や油種の多様化 ●製品規格最適化 ●在庫管理の適正化 ●ISO9001による品質マネジメントシステムの運用、開発段階での品質アセスメントの実施と仕組み強化による品質リスクの低減	●新規原産地の開拓、検討 ●新規品種の育成、新規サプライチェーンの検討 ●自社基準による環境アセスメントの実施 ●IoT、AIなどを活用した自動化により作業負担を軽減

分類	主な機会	既存の取り組み	今後の対応
資源効率	●生産・物流関連のコスト低減	●搾油機能の最適化に向けた検討開始 ●モーダルシフト等の推進（「エコシップマーク」認定取得）や長距離「スルー配送」見直し	●国内搾油機能の長期的な安定化に向けた拠点最適化 ●配送規格統一に向けた検討や最適航路によるCO ₂ 排出・コスト削減
エネルギー源	●再生可能エネルギーの普及によるCO ₂ 削減とコスト削減	●生産拠点でのオンサイト発電導入 ●生産拠点での省エネ設備導入	●再エネ設備の導入 ●バイオマス燃料への切り替え推進と燃料調達先の確保
製品・サービス	●長持ち食品・非常食等の需要増加	●経時劣化抑制の独自技術による製品開発（長持ち油や冷蔵麺など）	●社会課題の解決につながる製品のさらなる拡大 ●廃棄ロス削減に貢献する製品比率向上
市場	●環境意識・エシカル消費の高まり（食料危機への対応）	●長持ち油の開発 ●プラントベースチーズ（植物性チーズ代替品）の販売	●プラントベースフード（植物性の素材から作られた食品）製品のさらなる拡大 ●低負荷な食資源となりうる新領域の探索
レジリエンス	●社会からのサステナビリティ要求を満たす最適な事業ポートフォリオを実現することで信頼獲得 ●気温上昇等による寒冷地への農地拡大などによる産地の多様化	●第六期中計にて事業ポートフォリオを変革し、環境負荷低減、社会課題解決型の製品・サービスを拡大 ●原料産地や油種の多様化の検討および適切な製品規格最適化の検討	●社会課題の解決につながる製品のさらなる拡大 ●品種改良や国内農地活用の可能性検討など新規サプライチェーン検討

指標と目標

当社は、2020年度までにCO₂排出量を1990年度比で45%削減という目標を掲げ、生産部門では、自社でのエネルギー創出設備の設置、他社からの効率的なエネルギー供給などの整備を進めることで、エネルギー利用効率化を推進し、2020年度に45%以上の削減を達成しました。新たな目標として、2030年度までに2013年度対比50%削減（Scope1,2）とし、同時に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、今後一層の取り組みを進めていきます。

また、オゾン層や地球温暖化への影響を認識し、国内工場および各事業所が保有する冷凍機、エアコンなどフロン機器の自主点検および定期点検を計画的に実施し、漏洩防止の管理を強化しています。また、特定フロン2020年全廃にともない、温暖化係数の低い設備（ノンフロン等）導入を計画的に推進しています。

食資源の維持

マネジメントアプローチ



取締役常務執行役員
松本 英三

当社グループでは長年にわたって安心・安全で高品質な製品を安定的に供給してきた実績から得られたお客様の信頼と、それを裏付ける技術力を大切にしています。安心・安全で高品質な製品・サービスをお客様へ安定的にお届けするため、従業員一人ひとりがお客様視点に立ち、お客様の満足を見据えた取り組みを実践することで品質保証体制を継続的に強化していきます。

また今後は植物を活用した新たな価値の提案で生産から消費まで省資源な仕組みを構築し、事業活動を通じて社会課題に貢献していくため、プラントベースフード(PBF)や原料全体の活用などを通じて事業活動全体で食資源の維持に貢献していきます。

2020年度の目標に対する達成度と振り返り

	2020年度	達成度	振り返り
ゴール イメージ	●事業部主体の品質保証体制の運用開始、独自基準策定とHP等での発信	★★★★	●主管事業部主体での品質保証体制の運用開始 ●製品開発段階での審査基準の改善・運用強化 ●お客様相談室ホームページをリニューアル
定量目標	●製品回収ゼロ、お客様の声活用6件以上／年	★★★★	●製品回収ゼロ達成 ●お客様の声に基づく製品改善6件実施

中長期的なゴールイメージと定量目標

	2024年度	▶	2030年度
ゴール イメージ	●お客様の声を反映した製品・サステナブルな製品の開発・販売推進 ●「おいしさ長持ち」の観点から食品ロス削減や作業効率向上による低負荷の取り組み推進 ●動物性原料のおいしさと機能を植物性原料で実現する素材の提供 ●国産のオリーブ・オリーブオイル育成推進 ●パーム油以外の原料の安定供給、サステナブル調達に向けた情報収集および方針の策定		●お客様の声を反映した製品・サステナブルな製品の開発・販売拡大 ●「おいしさ長持ち」の観点から食品ロス削減や作業効率向上による低負荷の実現 ●植物性原料ならではのおいしさと機能を提供 ●国産含むオリーブ・オリーブオイルの帰化※ ●パーム油以外の原料のトレーサビリティ推進
定量目標	●製品回収ゼロ、重大品質ご提起ゼロの継続 ●サステナブル製品、お客様の声を反映した製品の開発比率30% ●PBF製品の市場開拓 ●風味維持、テクスチャー維持の機能を持つ製品の市場浸透 ●「SUSTEC®技術」を用いた長持ち油とAIを活用した業務支援ツールによるフライ油の効率的な使い方の提案 ●国産オリーブオイルの販売		●製品回収ゼロ、重大品質ご提起ゼロの継続 ●サステナブル製品、お客様の声を反映した製品の開発比率70% ●PBF製品の拡充 ●新しい機能性素材の開発・販売 ●「SUSTEC®技術」を用いた長持ち油とAIを活用した業務支援ツールの販売促進 ●国産オリーブオイルの普及率向上

食の安心・安全

安心・安全で高品質な製品・サービスの安定供給は食品企業の使命です。当社では「品質方針」を定め、法令順守と食品の安全性確保を推進しています。全ての生産拠点で国際規格ISO22000・ISO9001認証を取得しています。事業・R&D・コーポレート部門ではISO9001認証を取得し、製品企画・設計から製造工程の管理および検査、輸配送管理に至

る業務の改善および向上に、全員参加で取り組んでいます。また食品表示法をはじめとする法令を順守した適切な表示を行うとともに、お客様の声を活用して表示のわかりやすさに努めています。WEBサイトでも家庭用製品について原料の原産地、製品のアレルギー物質、製造工場などの情報を開示しています。

トランス脂肪酸低減への取り組み

当社は、様々な油脂加工技術により最適な油脂を開発し、製品に応用しています。例えばマーガリン・スプレッドについては独自の油脂ブレンド技術と乳化技術を用いて、トランス脂肪酸の低減と、ぬりやすさ・おいしさの両立を実現しています。現在「ラーマ®」ブランドの家庭用マーガリン類はすべての製品において、トランス脂肪酸の主な原因となっている部分水素添加油脂を使用していません。

またマーガリン類のみならず、JOYL「AJINOMOTO」さらさら®キャノーラ油」といった家庭用食用油に含まれるトランス脂肪酸についても低減に向けた生産技術の開発を進めると同時に、お客様に向けた情報開示を進めています。

今後も、お客様に安心して当社製品を召し上がっていただくため、引き続きトランス脂肪酸の低減と情報開示に取り組んでいきます。

環境ガイドラインの策定

当社ではかねてより製品開発の過程で品質に関する審査基準を設け、安心・安全な製品をお客様に提供してきました。現在、社会や環境の負荷低減に貢献し、「低負荷」の価値を実現するため、「環境ガイドライン」の策定に取り組んでいます。「原料」「中身」「容器包装」などの循環型社会形成、サステナビリティならびに資源効率性に関する項目を組み込み、2022年度から本格的な運用を開始する予定です。

動物性資源の代替

当社ではかねてより、バター・の風味のマーガリンやオイル、肉のおいしさを再現する調味油「JOYL PRO®」など動物性原料の代替品となる製品の提案を行ってきました。現在新たに取り組みを進めているプラントベースチーズ、プラントベースバターは植物由来の原料を使用したプラントベースフードで、今後は様々な動物性原料の代替品としての展開を目指し、食資源の維持にも貢献していきます。

 関連ページ P40

TOPICS

「SDGsイノベーション研修」の実施と事業化

当社では2020年度に「SDGsイノベーション研修」を実施しました。研修では社内の様々な部署から参加者を募り、SDGsイノベーションによって変化する未来の外部環境を考察し、ビジネスモデルおよび戦略の検討へつなげました。中でも優秀な事例は事業化に向けて商品開発部会とも連動し、現在特許の出願を行っています。

オリーブオイルへのこだわり

当社は「日本人が好むオリーブオイル」の提供を目指して、独自基準のもと、「4つの約束」に取り組み、世界から「摘みたて」、「搾りたて」のおいしさを日本の消費者の皆様へ届けています。

<4つの約束>

1. 栽培・収穫・搾油を担うサプライヤーを厳選します
2. 鮮度の維持に努めています
3. 風味は、訓練を積んだ鑑定士集団が守っています
4. 日本で充填包装、最終チェックした確かな品質の製品をお届けします



「オリーブオイルを何気なく使っている人たちが、積極的に当社のオリーブオイルを選び、ファンになってほしい」という思いを込めて、2021年6月に生活者向けのオンラインオリーブオイル勉強会を実施しました。勉強会ではオリーブオイル講座や調理の様子などを生配信し、参加者の皆様には実際にオリーブオイルのテイスティングも体験頂きました。実施後のアンケートでは参加者の99.4%にJOYL「AJINOMOTO」オリーブオイル」の印象が良くなったという評価を頂きました。何よりうれしかったのは、参加いただいた皆様から「今後ご自分の食卓で、オリーブオイルを使うことを楽しみにイメージしていること」をうかがえるコメントを多く頂けたことです。これからも様々な取り組みを通して、当社のオリーブオイルの魅力を多くのお客様にお伝えしたいと思います。

油脂事業部 家庭用部研究開発Kグループ
マネージャー／マスターオリーブオイルソムリエ
水野 勢技世

データ編(非財務データ)

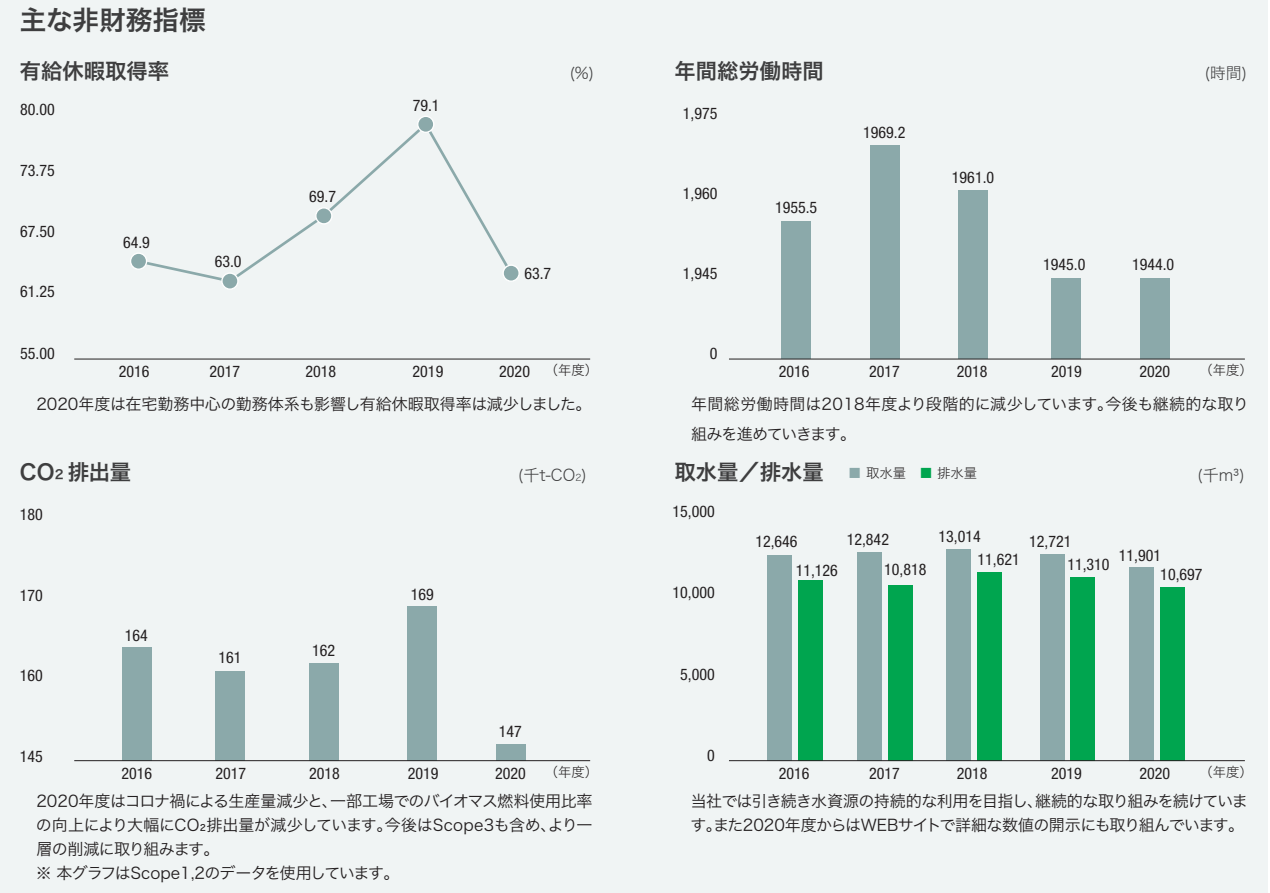
非財務指標

	単位	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
従業員 ^{※1}						
従業員数(単体)	名	953	984	1,012	1,039	1074
男性	名	796	814	829	844	865
女性	名	157	170	183	194	209
外国人	名	0	0	0	1	4
平均年齢	歳	43	43.1	43.5	43.7	43.7
男性	歳	43.4	43.4	43.9	44.2	44.4
女性	歳	42.1	41.4	41.5	41.5	40.9
勤続年数	年	17.4	17.0	17.1	17.2	16.8
男性	年	17.8	17.5	17.8	17.8	17.8
女性	年	15.6	14.5	14.0	13.6	13.1
部長職相当管理職人数	名	61	67	68	75	78
男性	名	61	66	66	72	75
女性	名	0	1	2	3	3
課長職相当管理職人数	名	176	184	187	186	190
男性	名	171	175	176	174	177
女性	名	5	9	11	12	13
女性管理職比率	%	2.1	4.0	5.0	5.7	6.0
新卒採用者数	名	13	35	20	19	24
男性	名	11	26	13	12	14
女性	名	2	9	7	7	10
離職者数 ^{※2}	名	10	16	18	17	20
新卒3年内離職率 ^{※3}	%	0	5.7	5.0	-	-
障がい者雇用率 ^{※4}	%	2.38	2.06	2.01	2.18	2.40
育児短時間勤務制度利用者数	名	21	23	20	23	25
育児休業制度利用者数	名	7	6	14	10	12
育児休業復職率	%	100	100	80	91	100
看護休暇取得者数 ^{※5}	名	2	4	6	14	1
介護休業取得者数	名	1	1	1	0	0
有給休暇取得率	%	64.9	63.0	69.7	79.1	63.7
時間外労働時間(1人当たり)	時間/月	16.3	16.8	17.5	17.9	16.9
年間総労働時間	時間	1,955.5	1,969.2	1,961.0	1,945.0	1944.0
労働災害件数(休業4日以上)	件	1	0	1	0	0
休業災害度数率 ^{※6}	度数率	0.593	0.000	0.593	0	0
休業災害強度率 ^{※7}	強度率	0.010	0.000	0.023	0	0

※1: 有価証券報告書 従業員数(単体)と算出方法が異なります。 ※2: 定年退職者を除く。 ※3: 該当年度に入社した新卒採用従業員の3年内離職率を記載しています。
※4: 各年3月末時点。 ※5: 子の看護休暇取得者数。 ※6: 1日以上の休業。通勤災害を除く。100万延労働時間当たりの休業労働災害による死傷者数で、災害の発生頻度を示します。
※7: 1,000延労働時間当たりの休業労働損失日数で、災害の重さの程度を示します。

	単位	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
環境 ^{※8}						
原料使用量	千t	1,678	1,739	1,680	1,694	1,560
購入電力	万kWh	8,543	6,521	6,406	6,741	6,230
温室効果ガス排出量 ^{※9}						
Scope 1	千t-CO ₂	104	111	111	117	111
Scope 2	千t-CO ₂	60	50	51	52	36
Scope 3 ^{※10}	千t-CO ₂	-	-	3,542	3,453	3,301
CO ₂ 排出原単位	t-CO ₂ /精製油t	0.26	0.24	0.25	0.26	0.26
取水量	千m ³	12,646	12,842	13,014	12,721	11,907
排水量	千m ³	11,126	11,279	11,621	11,310	10,698
廃棄物発生量	千t	39	43	39	41	38
再資源化率	%	99.99	99.99	99.98	99.98	99.99
特定化学物質排出量・移動量	t	11	8	7	9	6
社会貢献						
社会貢献活動支出額	百万円	25	27	27	31	31

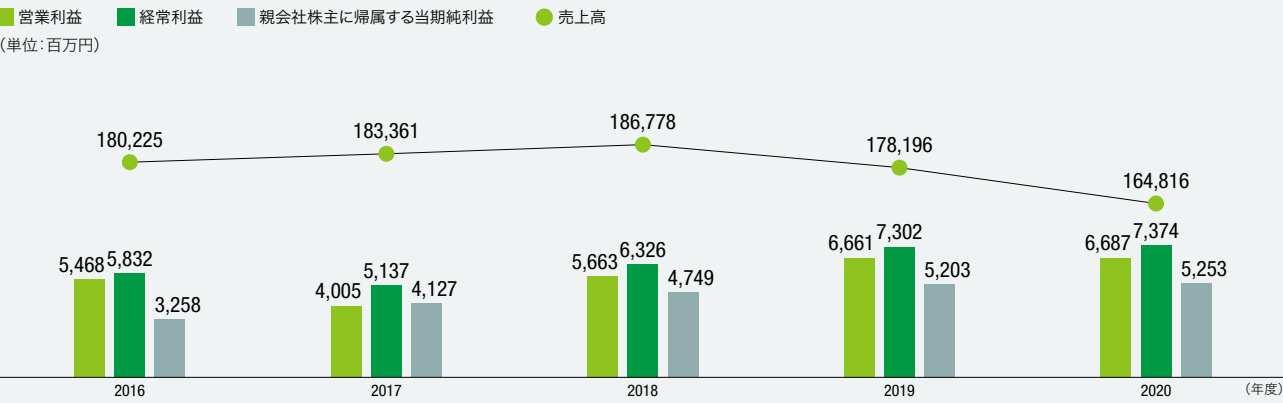
※8: 環境関連のデータ集計範囲は2018年度まで自社全生産拠点、2019年度からJ-オイルミルズグループ(国内連結子会社)です。 ※9: 一部データの修正を実施しました
※10: 集計範囲は2019年度まで油脂事業のみ、2020年度はJ-オイルミルズグループ(国内連結子会社)です。



MD&A(経営者による財政状態および経営成績の分析)

経営成績の状況

2020年度経営成績の概況



売上高

当連結会計年度は、新型コロナウイルス感染拡大の影響により、主に外食向け業務用製品の需要減退により販売数量が大幅に減少したことや、搾油量減少によりミールの販売量が減少したことにより、売上高は1,648億16百万円(前年同期比7.5%減)となりました。

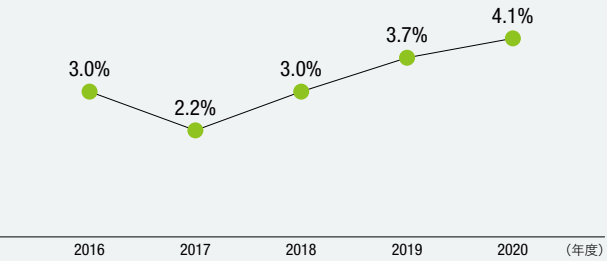
売上原価、販売費および一般管理費

当連結会計年度は、原材料コストが増加しているものの、製造費用のコストダウンや販売数量減少の影響により、売上原価は1,308億28百万円(前年同期比7.7%減)となりました。販売費および一般管理費は、販売数量減少にともない物流費が減少したこと、広告費の減少および各種経費の抑制に取り組んだことにより、273億円(前年同期比8.3%減)となりました。

営業利益

売上高の減少をコスト改善や各種経費の抑制で補うことにより、営業利益は66億87百万円(前年同期比0.4%増)となりました。

営業利益率の推移



経常利益

受取配当金や持分法による投資利益の増加等が、期中において手元資金を厚くしたことによる支払利息増加の影響を上回ったこと等により、経常利益は73億74百万円(前年同期比1.0%増)となりました。

親会社株主に帰属する当期純利益

投資有価証券売却益、東北の物流拠点で発生した火災による受取損害賠償金を特別利益へ計上し、同火災による災害損失を特別損失に計上いたしました。ケミカル事業の譲渡契約締結にともない、留保利益にかかる税効果を認識し、法人税等調整額を計上した影響により法人税等は増加しました。以上により、当連結会計年度における親会社株主に帰属する当期純利益は52億53百万円(前年同期比1.0%増)となりました。

財務政策

当社グループは、資本効率性と格付を考慮した財務健全性の最適バランスを取りながら、営業活動によるキャッシュ・フロー創出力を強化し、持続的な企業価値の向上を追求していく方針です。これにより、事業活動の維持に必要な手許資金の水準を確保するとともに、安定した株主還元と、企業体質の強化や積極的な事業展開のためへの成長投資など、長期的視野に立った安定的かつ適正な利益配分を行うこととしております。

2020年度までの第五期中計においては、加重平均資本コスト(WACC)等を用いて資産効率向上を進めてROA等の改善を図ることとし、ROE5.0%以上、連結配当性向30%以上の維持を経営目標に掲げ、着実に成果を上げております。

資産

当連結会計年度末における流動資産は826億86百万円で、前連結会計年度末に比べ87億77百万円増加しました。主な増加は、受取手形および売掛金が20億3百万円、たな卸資産が71億79百万円、主な減少は、現金および預金5億80百万円であります。固定資産は737億78百万円で、前連結会計年度末に比べ1億98百万円増加しました。主な増加は、投資有価証券が10億1百万円、退職給付に係る資産が4億41百万円であります。主な減少は、有形固定資産13億20百万円であります。これにより、総資産は1,565億9百万円(前期末比89億68百万円増)となりました。

負債

当連結会計年度末における流動負債は346億5百万円で、前連結会計年度末に比べ43億99百万円増加しました。主な増加は、支払手形および買掛金61億83百万円であります。主な減少は、未払法人税等が4億47百万円、流動負債その他が14億93百万円であります。固定負債の残高は274億28百万円で、前連結会計年度末に比べ2億22百万円減少しました。主な増加は、繰延税金負債9億63百万円であります。主な減少は長期借入金が6億50百万円、役員株式給付引当金が1億97百万円、長期預り敷金保証金が1億43百万円であります。これにより、負債は620億33百万円(前期末比41億76百万円増)となりました。

純資産

当連結会計年度末における純資産は944億75百万円で、前連結会計年度末に比べ47億92百万円増加しております。主な増加は、利益剰余金が35億86百万円、その他有価証券評価差額金が6億25百万円であります。

連結貸借対照表

2018年度総資産		2019年度総資産		2020年度総資産	
147,688		147,541		156,509	
(単位:百万円)		(単位:百万円)		(単位:百万円)	
流動資産	70,883	流動資産	73,908	流動資産	82,686
負債	60,779	負債	57,857	負債	62,033
固定資産	76,804	固定資産	73,632	固定資産	73,823
純資産	86,908	純資産	89,683	純資産	94,475

自己資本比率およびROAの推移

	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
総資産(百万円)	164,925	153,642	147,688	147,541	156,509
自己資本比率	50.6%	54.7%	58.8%	60.6%	60.1%
ROA	2.0%	2.6%	3.2%	3.5%	3.5%

キャッシュ・フローの状況

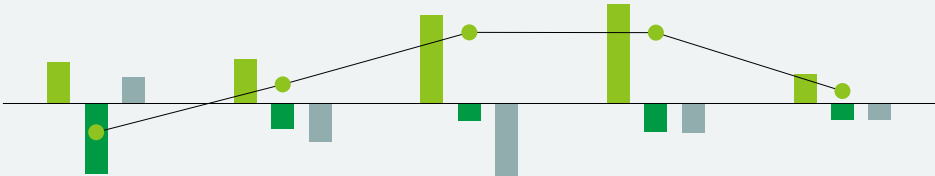
当連結会計年度の現金および現金同等物は、前年同期と比べ6億17百万円減少し、77億78百万円となりました。

営業活動によるキャッシュ・フローは、前年同期に比べ103億77百万円減少し、42億70百万円となりました。この主な要因は、原材料コストの上昇にともない、たな卸資産が増加したことや売上債権が増加したことによります。投資活

動によるキャッシュ・フローは、前年同期に比べ17億96百万円増加し、△24億38百万円となりました。この主な要因は、有形固定資産の取得による支出が減少したことによります。財務活動によるキャッシュ・フローは、前年同期に比べ19億19百万円増加し、△24億76百万円となりました。この主な要因は、借入金の返済が減少したことによります。

キャッシュフロー推移

（単位：百万円）



	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
営業C/F	6,066	6,572	13,075	14,647	4,270
投資C/F	▲10,294	▲3,766	▲2,623	▲4,235	▲2,438
財務C/F	3,830	▲5,600	▲11,066	▲4,396	▲2,476
フリーC/F	▲4,227	2,806	10,452	10,412	1,832

キャッシュ・フロー関連指標の推移

	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
時価ベースの自己資本比率(%)	42.4	38.9	45.9	51.0	42.0
キャッシュ・フロー対有利子負債比率(年)	6.4	5.4	2.0	1.6	5.2
インタレスト・カバレッジ・レシオ(倍)	46.6	50.4	127.5	172.7	36.3

資産圧縮

持続的成長を確実なものとするため、2020年度までの第五期中計においては、配合飼料事業の再構築、坂出事業の事業譲渡、生産子会社のおよび販売子会社の統合、ケミカル事

業の譲渡を決定するとともに、販売品種の統廃合と削減に取り組みました。

政策保有株式の推移

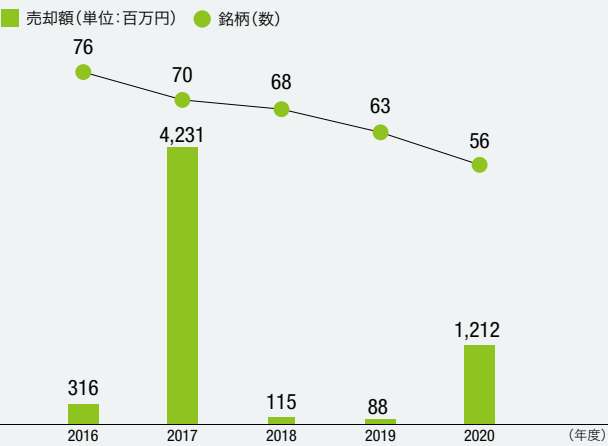
当社の企業価値の向上に資すると認められる株式は必要最小限の保有といたします。その保有の可否判断において、保有の経済合理性（保有にともなう便益やリスクが保有コストに見合っているか）、採算性向上の蓋然性（保有継続の場

合のメリット、今後の取引見通し）等の多面的な観点から個別に保有意義を確認し、保有意義があると認められる株式については、定期的に取り締役会で検証し、保有の妥当性が確認できない株式については、取引先企業の十分な理解を得た

うえで売却を進めます。また、保有意義が認められる株式であっても、政策保有株式縮減の基本方針に則り、市場環境や経営・財務戦略等を考慮し、売却することがあります。

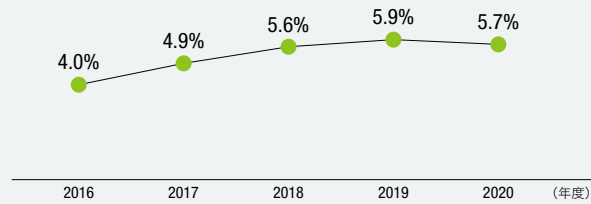
なお、2020年度においては、当社保有の政策保有株式のうち9銘柄（売却金額1,212百万円、うち金融機関株式4銘柄）の売却を実施し、このうち7銘柄の全数売却を実施しました。また、当社グループは、第六期中計において「資産効率の改善」を重要課題として位置付け、2024年度までに政策保有株式を半減させ、成長に向けた投資等に振り向ける方針としています。

有価証券推移



ROE分解

ROE



売上高純利益率

収益性の向上

- 売上高は減少したが、製品構成改善とコスト改善により利益の確保
- 資源の選択と集中により効率的な経営を推進

総資産回転率

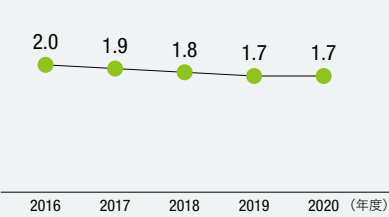
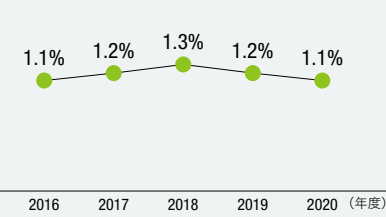
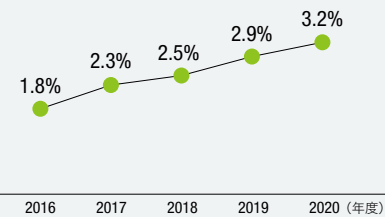
効率性の改善

- 投資有価証券を含む資産売却、適切な在庫水準の維持に努めたが、2020年度は原料高と株価上昇により資産が増大

財務レバレッジ

財務レバレッジの利用

- 財務の健全性を確保しつつ、財務レバレッジを活用
- 将来を見据えた成長投資に備えたが、第五期中計はマレーシアのM&Aに留まる



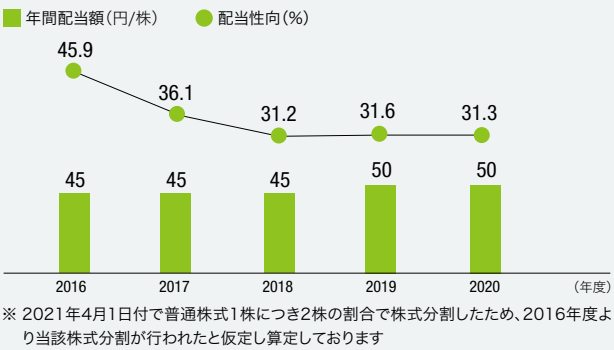
株主還元

当事業年度の剰余金の配当につきましては、1株につき100.0円(うち中間配当50.0円)としております。なお、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おり、株式分割を考慮した場合の配当は1株につき50.0円(うち中間配当25.0円)となります。

内部留保資金の使途につきましては、収益体質や経営基盤の強化を目指し、企業価値の向上に資する投資資金へと有効に活用していくこととしております。

第六期中期経営計画

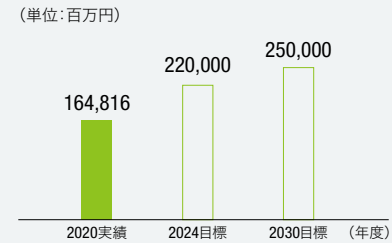
当社は、企業価値向上に向けて、資本コストを把握した上で、適切な資本政策を実施します。加えて、営業キャッシュ・フローと外部からの資金調達をあわせ、M&Aを含む成長投資、設備投資と株主還元バランスよく配分します。重要な経営指標の一つとしてROEの目標値を設定するとともに、利益成長によるROICの向上と、当社グループの事業構造に見合った最適資本構成を構築し、収益性が安定的に資本コストを上回る構造の実現を目指します。加えて、より高いROE(2024年度8.0%)およびROIC水準(2024年度 5.5%)を目指します。配当については、2024年度を最終年度とする



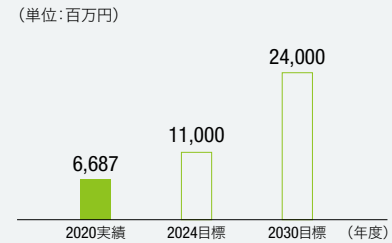
第六期中計において、収益拡大を通じて創出するキャッシュ・フローを成長への投資に充当するとともに、2024年度までに連結配当性向を従来の30%から40%まで引き上げ、株主の皆様への還元を安定的・継続的に強化します。

経営指標	2020年度実績	2024年度目標	2030年度目標
連結売上高(百万円)	164,816	220,000	250,000
連結営業利益(百万円)	6,687	11,000	24,000
売上高営業利益率	4.1%	5.0%	9.0%
ROE(株主資本利益率)	5.7%	8.0%	12.0%
ROIC(投下資本利益率)	4.1%	5.5%	8.0%

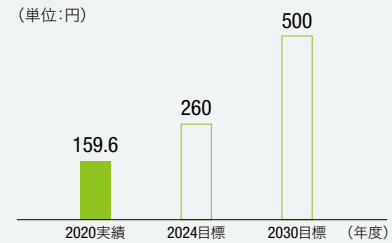
売上高



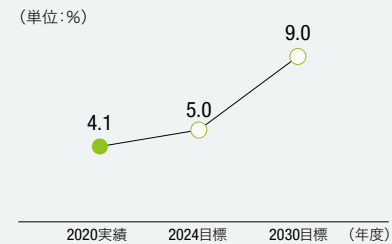
営業利益



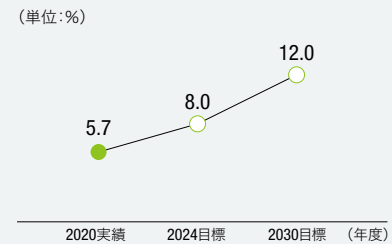
EPS



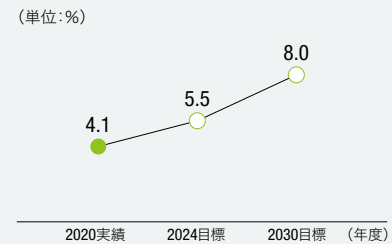
営業利益率



ROE



ROIC



連結財務諸表等

連結財務諸表

(単位:百万円)

連結貸借対照表

	前連結会計年度 (2020年3月31日)	当連結会計年度 (2021年3月31日)
資産の部		
流動資産		
現金および預金	8,429	7,848
受取手形および売掛金	33,954	35,958
製品および製品	12,959	12,610
原材料および貯蔵品	15,800	23,328
その他	2,765	2,938
貸倒引当金	△1	－
流動資産合計	73,908	82,686
固定資産		
有形固定資産		
建物および構築物(純額)	14,232	13,567
機械装置および運搬具(純額)	19,971	18,942
土地	19,250	19,202
リース資産(純額)	1,704	1,623
建設仮勘定	787	1,228
その他(純額)	746	809
有形固定資産合計	56,692	55,372
無形固定資産	1,467	1,556
投資その他の資産		
投資有価証券	14,145	15,146
退職給付に係る資産	485	927
繰延税金資産	195	177
その他	715	720
貸倒引当金	△122	△122
投資その他の資産合計	15,419	16,849
固定資産合計	73,579	73,778
繰延資産		
社債発行費	52	45
繰延資産合計	52	45
資産合計	147,541	156,509

	前連結会計年度 (2020年3月31日)	当連結会計年度 (2021年3月31日)
負債の部		
流動負債		
支払手形および買掛金	12,441	18,625
1年内返済予定の長期借入金	600	650
未払法人税等	2,420	1,972
未払消費税等	368	299
賞与引当金	1,248	1,234
役員賞与引当金	71	63
役員株式給付引当金	－	198
その他	13,054	11,561
流動負債合計	30,205	34,605
固定負債		
社債	12,000	12,000
長期借入金	6,340	5,690
リース債務	1,497	1,409
繰延税金負債	986	1,949
役員退職慰労引当金	17	－
役員株式給付引当金	197	－
環境対策引当金	79	72
退職給付に係る負債	3,574	3,552
長期預り敷金保証金	2,297	2,153
その他	660	601
固定負債合計	27,651	27,428
負債合計	57,857	62,033
純資産の部		
株主資本		
資本金	10,000	10,000
資本剰余金	31,633	31,633
利益剰余金	45,335	48,921
自己株式	△1,085	△1,088
株主資本合計	85,882	89,467
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	3,787	4,413
繰延ヘッジ損益	93	192
為替換算調整勘定	31	94
退職給付に係る調整累計額	△454	△62
その他の包括利益累計額合計	3,458	4,638
非支配株主持分	342	370
純資産合計	89,683	94,475
負債純資産合計	147,541	156,509

連結損益計算書および連結包括利益計算書

連結損益計算書

(単位:百万円)		
	前連結会計年度 (自 2019年4月1日 至 2020年3月31日)	当連結会計年度 (自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)
売上高	178,196	164,816
売上原価	141,762	130,828
売上総利益	36,433	33,988
販売費および一般管理費	29,772	27,300
営業利益	6,661	6,687
営業外収益		
受取利息	0	0
受取配当金	506	556
持分法による投資利益	210	221
受取賃貸料	164	173
雑収入	107	130
営業外収益合計	989	1,083
営業外費用		
支払利息	84	117
支払手数料	95	80
減価償却費	109	118
雑支出	59	78
営業外費用合計	348	395
経常利益	7,302	7,374
特別利益		
固定資産売却益	1,325	46
投資有価証券売却益	30	1,001
受取保険金	652	94
受取損害賠償金	－	221
補助金収入	74	12
特別利益合計	2,084	1,376
特別損失		
固定資産除却損	349	396
減損損失	1,318	19
投資有価証券評価損	46	0
環境対策引当金繰入額	2	－
リース解約損	0	19
製品回収関連損失	143	－
災害による損失	－	129
特別損失合計	1,861	565
税金等調整前当期純利益	7,524	8,186
法人税、住民税および事業税	2,849	2,477
法人税等調整額	△535	458
法人税等合計	2,313	2,935
当期純利益	5,210	5,250
非支配株主に帰属する当期純利益又は非支配株主に帰属する当期純損失(△)	6	△3
親会社株主に帰属する当期純利益	5,203	5,253

連結包括利益計算書

(単位:百万円)		
	前連結会計年度 (自 2019年4月1日 至 2020年3月31日)	当連結会計年度 (自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)
当期純利益	5,210	5,250
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△996	625
繰延ヘッジ損益	73	99
為替換算調整勘定	△32	42
退職給付に係る調整額	△154	391
持分法適用会社に対する持分相当額	△20	40
その他の包括利益合計	△1,130	1,199
包括利益	4,080	6,450
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	4,088	6,433
非支配株主に係る包括利益	△7	16

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位:百万円)		
	前連結会計年度 (自 2019年4月1日 至 2020年3月31日)	当連結会計年度 (自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	7,524	8,186
減価償却費	5,084	4,944
減損損失	1,318	19
のれん償却額	2	8
貸倒引当金の増減額(△は減少)	△5	△1
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	22	136
退職給付に係る資産の増減額(△は増加)	141	△36
役員退職慰労引当金の増減額(△は減少)	－	△17
役員株式給付引当金の増減額(△は減少)	65	1
賞与引当金の増減額(△は減少)	236	△14
役員賞与引当金の増減額(△は減少)	37	△8
環境対策引当金の増減額(△は減少)	1	△7
受取利息および受取配当金	△506	△557
支払利息	84	117
持分法による投資損益(△は益)	△210	△221
固定資産売却損益(△は益)	△1,325	△46
投資有価証券売却損益(△は益)	△30	△1,001
投資有価証券評価損益(△は益)	46	0
受取保険金	△652	△94
受取損害賠償金	－	△221
補助金収入	△74	△12
固定資産除却損	349	396
社債発行費	7	7
製品回収関連損失	143	－
災害損失	－	129
売上債権の増減額(△は増加)	3,007	△2,000
たな卸資産の増減額(△は増加)	62	△7,302
仕入債務の増減額(△は減少)	△239	6,179
未払金および未払費用の増減額(△は減少)	385	△1,858
未払消費税等の増減額(△は減少)	△1,155	18
その他	307	△316
小計	14,628	6,427
利息および配当金の受取額	534	583
保険金の受取額	652	94
損害賠償金の受取額	－	221
補助金の受取額	88	26
利息の支払額	△84	△117
製品回収関連損失の支払額	△143	△0
災害損失の支払額	△120	△62
法人税等の支払額又は還付額(△は支払)	△907	△2,902
営業活動によるキャッシュ・フロー	14,647	4,270
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有形固定資産の取得による支出	△4,450	△3,175
有形固定資産の売却による収入	1,882	93
有形固定資産の除却による支出	△370	△225
無形固定資産の取得による支出	△470	△269
投資有価証券の取得による支出	△1,022	△18
投資有価証券の売却による収入	140	1,193
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による収入	69	－
会員権の取得による支出	－	△1
短期貸付金の増減額(△は増加)	4	0
長期貸付けによる支出	△2	△3
長期貸付金の回収による収入	2	2
定期預金の増減額(△は増加)	△17	△32
投資活動によるキャッシュ・フロー	△4,235	△2,438
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額(△は減少)	△2,600	－
長期借入れによる収入	200	－
長期借入金の返済による支出	△200	△600
リース債務の返済による支出	△207	△207
自己株式の純増減額(△は増加)	△3	△1
配当金の支払額	△1,584	△1,667
財務活動によるキャッシュ・フロー	△4,396	△2,476
現金および現金同等物に係る換算差額	△28	26
現金および現金同等物の増減額(△は減少)	5,988	△617
現金および現金同等物の期首残高	2,407	8,396
現金および現金同等物の期末残高	8,396	7,778

