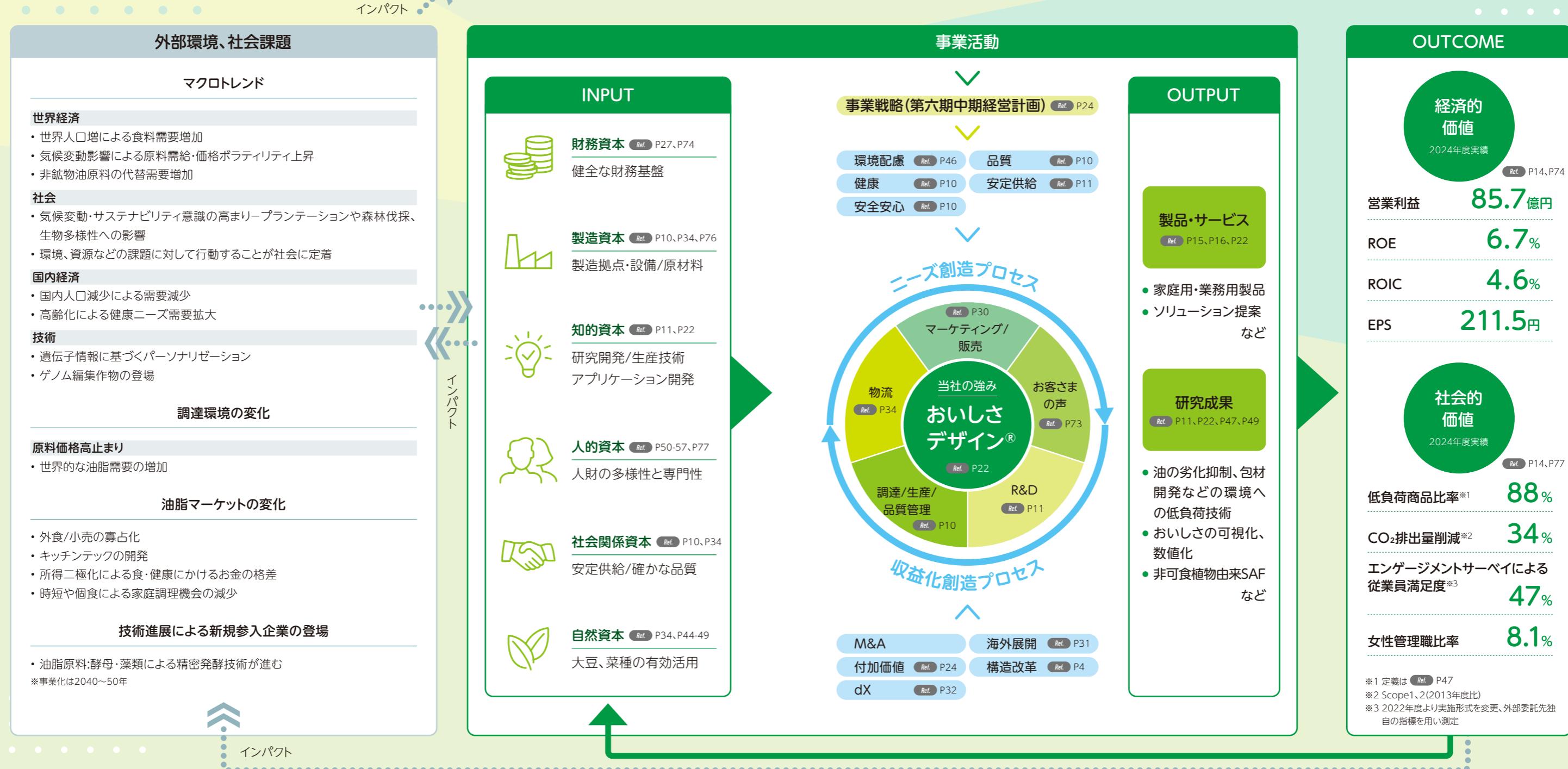


価値創造モデル

J-OIL MILLSは「おいしさデザイン®」を強みに、生活に欠かせない「あぶら」を原点とした事業活動を通じて、社会課題の解決を目指しています。以下の「価値創造モデル」の図は、企業活動を通じ、持続的に企業価値を最大化するためのプロセスを表したもので、この価値創造モデルを継続して発展させることで人や社会、環境のJoyを創出し、社会課題の解決に貢献するとともに企業理念体系の目指すべき未来「Joy for Life® -食で未来によろこびを®-」の実現につながる考えています。



J-OIL MILLSの強み「おいしさデザイン®」

当社の強みは、素材、技術力、顧客接点・リーチ力、そしてそれを届け、お客さまの声に真摯に向き合い提案することで課題解決を実現する、ソリューション力にあります。今後はその強みを一層磨き、マーケティング、研究開発、生産、営業を強化・融合することで、「おいしさデザイン®」企業としてお客さまへ提供する価値を最大化していきます。

目指すべき未来

Joy for Life

食で未来によろこびを

おいしさ×健康×低負荷で人々と社会と環境へのよろこびを創出

当社の強みを支える基盤

素材

油脂・油脂加工品、粉末油脂、スターチなどのさまざまな形状の素材を併せ持つ

技術力

おいしさを「味・風味・食感」などに分解し、あらゆる食シーンにおいて実現させる技術

顧客接点・リーチ力

家庭用・業務用問わず幅広い顧客を持つことで得られる知見

研究開発(R&D)

おいしさデザイン®

当社の強みである「おいしさデザイン®」は、「あぶら」と当社独自の機能を持つスターチや、油脂加工品、粉末油脂などを組み合わせることにより、おいしさを構成する「味・風味・食感」を、お客さまのさまざまなニーズに合わせて、デザインできることにあります。揚げ物料理にとどまらず、ほぼ全ての加工食品を対象としており、今後も新しいおいしさを社内外へ発信していきます。

お客さまのさまざまな課題を「あぶら」とスターチの組み合わせで解決(例)



お客さまへのソリューション提供



CASE STUDY 1

ハンバーグをジューシーに仕上げたい

食品の持ち味を改善

加熱焼成中に損なわれやすいハンバーグのふくら感やジューシー感に関するお悩みに対して、水と「あぶら」両方の保持性を向上させる当社の独自素材「ネオトラスト®」を活用し、肉本来の旨味やジューシー感、肉粒感のある、おいしいハンバーグに仕上げました。



CASE STUDY 2

人気のしっとりとした“生食感”的パンを開発したい

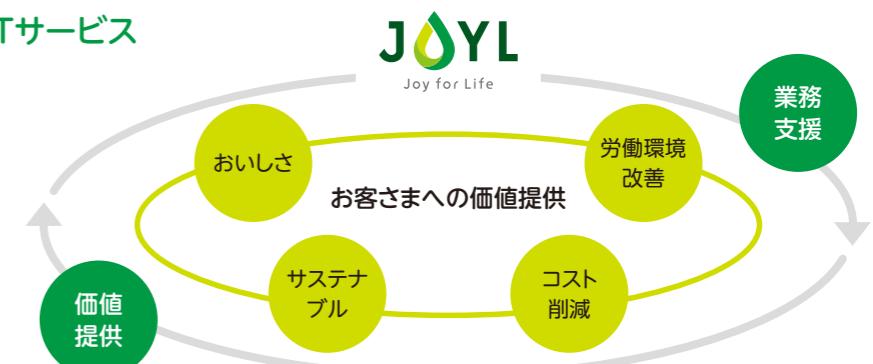
食感の改良

価格上昇が続く市場環境でも消費者に選ばれるパンを目指し、当社の業務用マーガリン「グランマスター® ブリメン®」の香りと、当社の独自素材「ネオトラスト®」の保水性・口溶けを活かして、生食感を表現。差別化した商品の提案を実施しました。

おいしさデザイン®の深化

開発中のソリューション × ITサービス

「フライエコシステム®」は独自技術「SUSTEC®」を用いた長持ち油の「長徳®」とITを活用したサービスで、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で、お客さまの課題解決を強化していきます。



「フライエコシステム®」の構成



「SUSTEC®」技術を用いた
フライオイル「長徳®」

アプリ

クラウド



「おいしさデザイン®」を支えるおいしさデザイン工房®

シェフ・パティシエ・パン職人など食のプロフェッショナル社員が多数所属

おいしさデザイン工房®は、お客さまへのソリューション提案力を強化し、新しいおいしさを社内外へ発信するため、2018年に設立されました。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であり、家庭用、外食、中食、加工用、製菓・製パンなど、ありとあらゆるお客さまを対象とし、試食やプレゼンテーション、また試作のデモンストレーションも含めたさまざまな活動を行っています。お客さまや市場との接点となるべく、さまざまな人々が交流して化学反応を起こす場所として、新たな価値創造に貢献しています。



CSOメッセージ

第六期中期経営計画の位置付け



執行役員 CSO 経営戦略統括部長
中林 明彦

さらなる成長に向けて、中期経営計画の進捗と課題、課題解決の方向性をお伝えします。

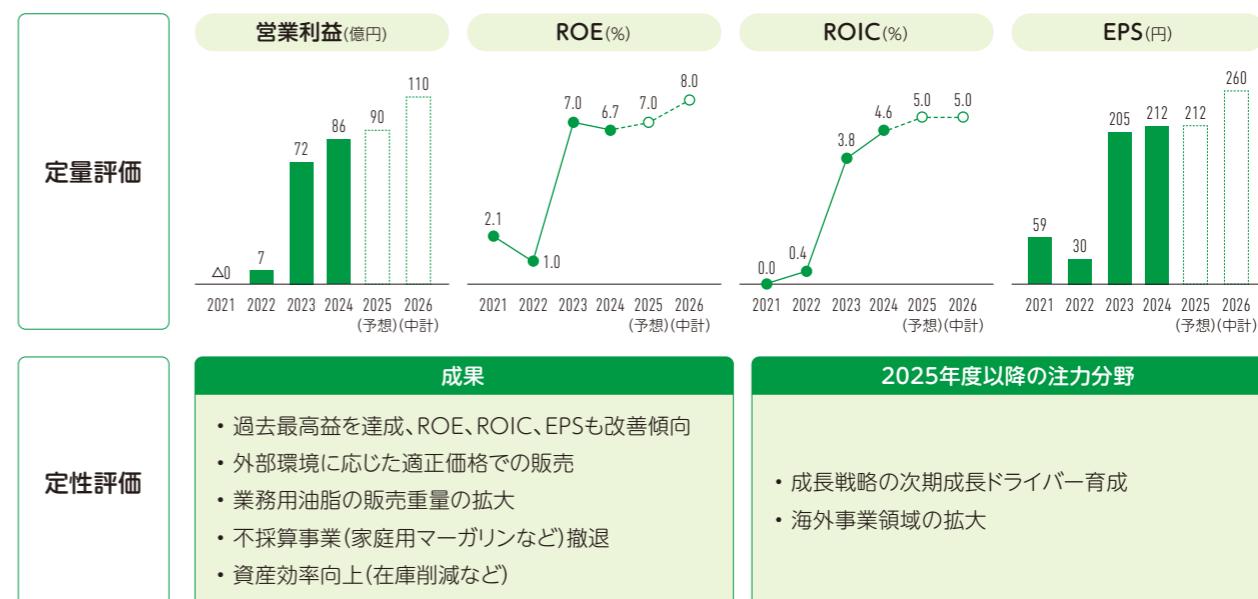
CSOのミッションと中期経営計画進捗状況

執行役員 CSOの中林です。2025年4月より経営戦略統括部を管掌し、経営戦略、ガバナンス、サステナビリティ、リスクマネジメント、広報などを担当しています。

私はCSOとして、マテリアリティへの取り組みを強化するとともに、当社の強みのさらなる深化、高度化を通じて新たな食文化の構築に貢献し、中長期的な企業価値の向上を果たし、あらゆるステークホルダーの期待に応えていきたいと考えております。2024年度は、適正価格での販売や販売重量の拡大、不採算事業からの撤退などにより、営業利益は85.7億円と過去最高益を達成しました。また、棚卸資産圧縮や政策保有株式の売却などにより、ROICも4.6%に改善しました。一方で、海外事業を含めた成長戦略については課題があることから、これらへの取り組みを強化していきます。

第六期中期経営計画の進捗状況

2024年度は過去最高益を達成、さらなる成長戦略への取り組みと収益性向上を目指す

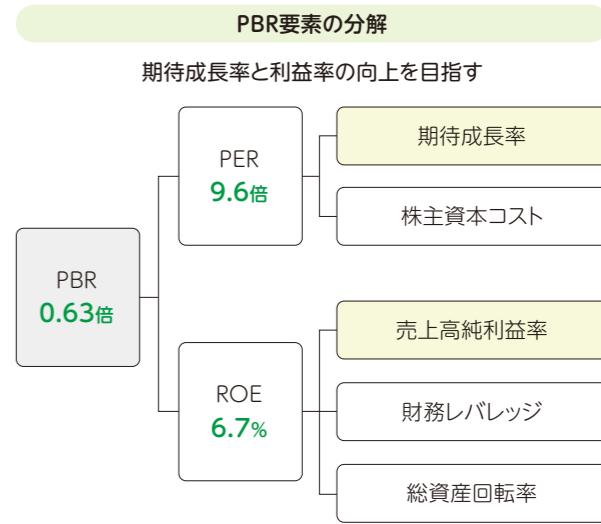
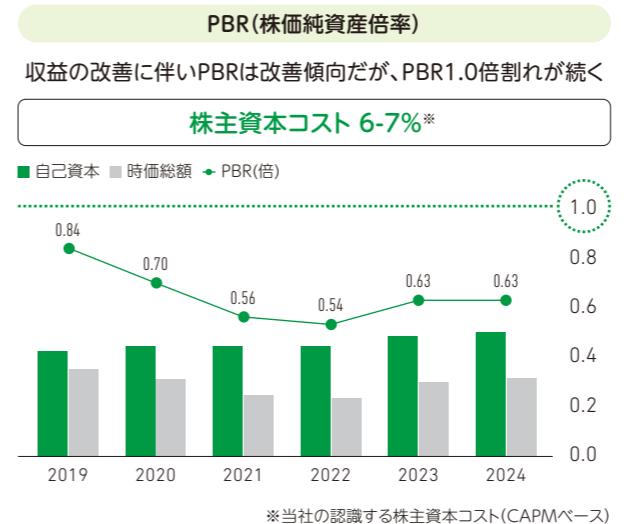


市場評価の変遷とPBR要素の分解

PBRは1.0倍を下回る状況が続いているが、これは大きな課題であると認識しています。要因は、主力事業である国内油脂事業のボラティリティが高いことや、将来の成長戦略を支える新たな一手を示せていないこと、また

ROEも株主資本コストと同水準という状況にあることです。これを打開するため、成長戦略の早期実現と経営基盤の強化を図り、期待成長率と利益率の向上を実現したいと考えております。Ref. P6 PBR逆ツリー展開

株主資本コストを上回るROE水準の達成と成長戦略の取り組み強化によりPBRの改善を図る



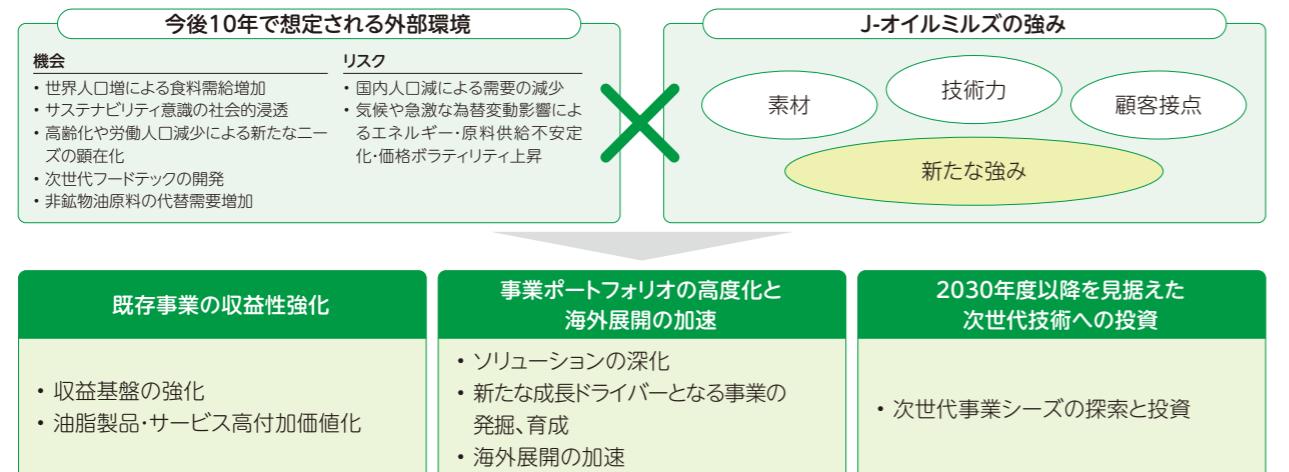
成長戦略の方向性

外部環境の変化と当社の強みを踏まえ、中長期的な事業ポートフォリオとビジネスモデルの策定を開始しています。人口減少や資源リスクに対応しつつ、高齢者市場やサステナビリティ意識の高まりを成長機会と捉えています。さまざまな食品素材、差別化された技術力や独自の顧客接点を活かしつつ、必要に応じてM&Aや戦略的提携を通じて新たな強みを獲得し、食の課題を解決するソリューション

ション力をさらに高め、当社のミッションである「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します。また、DXの取り組みとして、社内風土の醸成とデジタルガバナンスコードに沿った施策を推進するとともに、経済産業省の定めるDX認定の取得も目指します。

Ref. P20 価値創造モデル、P32 DX

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するために成長戦略のスピードを加速



高付加価値品構成比率の向上(粗利益)

当社の独自技術「SUSTEC®」を活用した長持ち油は、リニューアルによってこれまで以上にコスト・環境負荷低減に寄与します。また、味や香り、食感、できたて感などの多様な「おいしさ」の創造に貢献する調味・調理油は、人手不足対策としても好評を博しています。このような高付加価値品の構成を高めることで、収益性の強化につなげていきます。

事業ポートフォリオの高度化

当社の強みであるお客さまのさまざまな課題を解決するソリューション提案の強化により、「おいしさデザイン®」

のナレッジを活用できる新たなビジネスモデルの構築と、ASEAN・北米を中心とした「おいしさデザイン®」提案の海外展開を進めることで、より付加価値の高い事業ポートフォリオに変革していきます。

次期中期経営計画に向けた取り組み

中長期の外部環境を見据えてリスクと機会を分析し、今年度より取り組みを本格化した事業ポートフォリオの高度化や海外事業の推進などの成長戦略を加速させることで、当社の目指すべき未来である「Joy for Life® -食で未来によろこびを®-」の達成とさらなる企業価値の向上を目指します。

さらなる成長と企業価値向上に向け、社会や市場、各ステークホルダーの期待に確実に応えてまいります。

執行役員 CFO 財務統括部長 兼 財務部長
内田 敬之



CFOのミッションと2024年度の概況

当社は事業部門での管理に加え、機能軸の視点を加味したマトリックス型の経営体制を推進しています。これにより、経営陣が全社最適の視点からリーダーシップを発揮し、マテリアリティの解決に向け協力して取り組んでいます。

CFOとしては、第六期中期経営計画に掲げた成長戦略、構造改革、財務戦略という三本柱にバランスよく取り組み、数値目標の達成にとどまらず、中長期的な企業価値向上を着実に実現していく所存です。

2024年度は、営業利益をはじめとする各利益段階で通期業績予想を上回り、当社として過去最高益を記録することができました。構造改革を継続して推進する中、既存事業においては、原料価格の変動や国内物流費、資材費、エネルギーコストの上昇といった供給網全体でのコスト増に対応し、適正な販売価格の設定により十分なスプレッドを確保することで、収益力を高めてまいりました。その結果、ROIC(投下資本利益率)、EPS(1株当たり純利益)といった主要指標も、第六期中期経営計画の目標に向けて順調に進捗しています。

一方でPBR(株価総資産倍率)が1.0倍を下回る水準で推移している現状は、当社にとって重大な経営課題であると認識しています。国内油脂事業への依存度が高く、原料相場のボラティリティが業績に直結しやすい構造であること、ROE(自己資本利益率)が加重平均資本コストを持続的に上回っていないことなど、いくつかの要因が存在します。しかしながら、最も本質的な要因は、当社が中長期的にわたり企業価値を高めていくための経営戦略や成長ストーリーを、資本市場に対して十分に示し切れていない点にあると受け止めています。

PBR(株価総資産倍率)は、当社の成長性や将来性に対して資本市場からの評価を映す一つの指標です。第六期中期経営計画で掲げた戦略や目標の着実な達成に加え、当社が描く中長期的な成長ストーリーを明確に提示すべく、資本効率の最大化、事業ポートフォリオの高度化、成長投資と財務健全性を両立させるキャッシュアロケーション戦略など、総合的な経営施策を策定・遂行してまいります。

今後も、全てのステークホルダーの皆さまとの対話において、一貫性と説得力をもって当社の方向性をご理解いただけるよう、経営陣一丸となって取り組んでまいります。

成長実現に向けた資本政策と当期の取り組み

2024年度までのキャッシュアロケーションを振り返りますと、営業キャッシュ・フローは前年に続き堅調に推移し、加えてバリューチェーン全体の効率化を通じた棚卸資産の圧縮や政策保有株式の売却など、資産効率の改善が奏功し、中期経営計画を上回る進捗を遂げております。特に運転資本の効率化を目的としたCCC(キャッシュ・コンバージョン・サイクル)の改善については、多様な施策を洗い出し、状況に応じて迅速に対応可能な体制の整備を進めています。

外部資金調達においては、格付け維持を前提とした健全な財務戦略を基本方針としております。2024年度には計画的な借入金返済を進め、有利子負債が減少、D/Eレシオは0.26倍と堅調な水準となり、将来の成長投資に向けた資金調達余力を確保しております。今後は、こうして創出したキャッシュおよび強固な財務基盤を活用し、既存事業の競争力強化やM&Aを含む新規事業への成長投資、さらには株主還元の充実を図るべく、キャッシュアロケーションのあり方を見直してまいります。特に成長投資においては、機動的な対応が求められることから、資金調達手法などを含めた資本政策について、複数のシナリオを想定して準備を進めています。

事業投資に関しては、既存事業とのシナジー創出や、戦略達成に向けた経営資源の補完が可能であるかを重要な案件としており、2024年度は慎重な検討を重ねた結

果、実行には至っておりません。今後も、当社が掲げる「Joy for Life® -食で未来によろこびを®-」というビジョンの実現に資する案件を精査しながら、着実に取り組んでまいります。

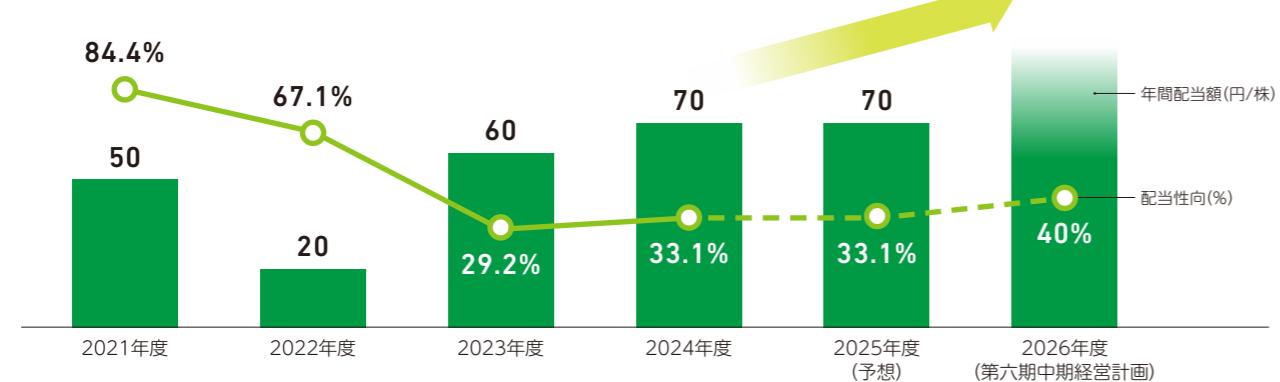
既存事業においては、当社の強みである「おいしさデザイン®」の原動力であるソリューション提案力の深化に向け、顧客の課題解決ノウハウや科学的根拠をナレッジ化し、データベースを構築・活用するためのdX施策を検討しております。CTO主導の「dX推進プロジェクト」(Ref. P32 dX)を核として、これを組織知として体系化し、第六期中期経営計画の重点施策である「事業ポートフォリオの高度化」の実現に寄与してまいります。

さらに、こうしたソリューションの深化と新市場・新顧客への展開に加え、「おいしさデザイン®」の強みを活かしたASEANおよび北米での事業展開の推進により、もう一つの重点課題である「海外事業の推進」も一層加速できると考えています。

設備投資については、これまで減価償却費の範囲内で設備更新を中心に行ってまいりましたが、近年は資材費や労務費などの高騰により、老朽設備の更新コストが増加する傾向が顕著になっております。安全安心な商品を安定的に届けるという社会的責務を果たすためにも、設備投資は中長期的視点に立った計画性が一層重要になってきております。そのため、投資枠の承認に際しては、生産現場へ可能な限り足を運び、現場の実態を正確に把握した上で、最適な投資判断ができるよう努めております。

株主還元

2024年度は記念配当10円を加え、過去最高の70円/年の配当引き続き連結配当性向40%を目指す



株主還元につきましては、安定的かつ継続的な配当を基本方針とし、中長期的には連結配当性向40%を目指しております。2024年度の年間配当金は、J-OILミルズとして創立20周年を記念した10円の特別配当を含め、1株当たり70円と上場以来の最高水準となりました。今後も安定的な業績成長を目指しながら、中長期的に企業価値を高めていくことで、連結配当性向40%の水準を目指し、株主の皆さまへの還元を一層充実させてまいります。

当社の持続的成長に向けた戦略投資

当社は「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するため、社会の期待に応えられる価値創造を通じて、社会課題解決に貢献することを目指しています。このような社会的価値の創造・提供を企業価値向上につなげ、両立していくことが企業の本質的な責務であると考えています。その実現に向け、研究開発拠点の機能統合によるシナジー創出(Ref. P10 CTOメッセージ)、ならびにdX推進(Ref. P32 dX)に加え、非財務領域への投資を当社の企業価値向上につながる重要な機会と捉え、財務インパクトの定量化を通じて、投資対象の優先順位付けを行ってまいります。

今後、こうした非財務領域を含めた投資全体の基本方針と、その全体像を明確化し、企業価値向上に直結する重点分野への資源配分を一層強化してまいります。

ステークホルダーの皆さまへ

当社は、さらなる成長と企業価値向上に向け、事業規模、時価総額、収益性といったあらゆる側面において、一段のレベルアップが求められていると認識しております。社会や市場、各ステークホルダーの期待に確実に応えていくためには、当社のもつポテンシャルと成長ストーリーを、より明確に、より力強く発信していくことが不可欠です。

Ref. P73 ステークホルダーとの対話

CFOとしては、資本効率の向上とPBR1.0倍の早期達成に向けて、成長戦略の実施と財務健全性の維持をバランスよく両立させることが重要であると考えております。中長期的な企業価値の向上を見据え、全社的なKPIマップの導入により、各施策の進捗を可視化しながら、状況に応じて必要な部分はアクセルを踏む経営を推進してまいります。

また成長に資する取り組みに関し、その実行を後押しすることもCFOの重要な責務であると捉えています。経営参謀として、数値の背後にある事実や兆しを読み解き、リスクを適切にコントロールしつつ、能動的なアクションを取れる組織へと進化させていくため、人財の育成にも引き続き注力してまいります。

今後とも、皆さまの変わらぬご理解とご支援をお願いいたします。

TOPICS 投資家FAQ

Q: 關税措置や貿易摩擦といった外部環境の急変が、大豆搾油およびJ-OILミルズの事業に及ぼす影響について教えてください。

A: 外部環境は日々変化しており、現時点で確定的な見解を述べることは難しいものの、需給の観点から申し上げると、大豆の主な供給先は米国に加えてブラジルも存在しており、供給面で直ちに深刻な影響が生じるとは考えていません。一方で、為替レートの変動により、コストや収益に与える影響の方が大きいと考えております。Ref. P76 原料価格データ

Q: TSR(株主総利回り)向上に向けて、今後どのような施策を進めていくか教えてください。

A: 当社はこれまで、資産効率の改善や適正な販売価格の実現による利益成長に加え、配当性向40%を目指した安定した配当施策を行ってきました。引き続き、こうした取り組みを継続するとともに、次期中期経営計画における成長戦略を投資家に伝えていくIR活動の強化や、自社株買いを含む株主還元施策の検討など、株価を意識した経営に取り組み、TSRの向上、ひいては株主価値の最大化に努めてまいります。

Ref. P78 会社情報 株価推移

CCOメッセージ

CCO就任の想いと決意

2025年4月1日付で、常務執行役員 CCO(Chief Commercial Officer)に就任した松本です。当社に入社する以前は北海道味の素株式会社社長、その後、味の素冷凍食品株式会社にてマーケティング本部長を務めていました。国内の食品業界を取り巻く中長期的な事業環境は、不透明な局面が続いているが、他方、お客さまの「食」に対する価値観やニーズの変化により、新たな市場開拓や既存事業のマーケット拡大という機会も同時にあると考えています。当社が目指す既存事業の収益性の強化や事業ポートフォリオの高度化の実現に向け、今回CCOが新たに設けられました。CCOは「当社が持つ強みにフォーカスし、掛け合わせて増幅し、商機の総面積を持続的に拡大させる」役割を担いますが、その責任は大変大きいものと自覚しています。

J-オイルミルズの強み「おいしさデザイン®」、マーケティング戦略

当社は、強固な顧客接点とリーチ力、そして独自性の高い技術力や素材の組み合わせによる、お客さまの「おいしさ×健康×低負荷」を具現化するソリューション提供が強みです。それらの強みへの徹底フォーカスと磨き上げに加え、進化の速い外部知見やネットワークも積極的に導入し、「おいしさデザイン®」を次のステージに進めます。

また、家庭用の市場においては、同質的な競争に勝ち続ける強さと併せ、世の中にはない製品や価値で市場を創造するアプローチにも挑戦していきます。当社オリジナルの紙パック製品「スマートグリーンパック®」シリーズは、環境配慮と使い勝手、ユーザビリティをキーワードに開発された、新市場創造の好事例です。潜在的なニーズへの対応や負の解消などを具現化し、業務用と併せて商機の総面積を持続的に拡大させていきます。

営業・マーケティングのdx

営業部門では、デジタルドリブンで意思決定やナレッジの体系化、プロセスの可視化を進める仕組みを稼働させました。日常的な業務効率化や高度化はもちろん、マーケティング部門との業務リンクageにも大きく貢献するものと考えています。「おいしさデザイン®」のノウハウの定量化も進めます。将来的には独自技術「SUSTEC®」を用いた長持ち油の「長徳®」とITを活用したサービス「フライエコシステム®」などを発展させ、社会変革へとdXのステップを進めています。

Ref. P22-23 J-オイルミルズの強み「おいしさデザイン®」



常務執行役員 CCO
松本 征之

事業戦略統括部長メッセージ

事業戦略統括部長就任の想いと決意

2025年4月1日付で、事業戦略統括部長に就任した柏原です。同日付の機構改正により事業本部制が廃止され、迅速な意思決定を可能とするフラットな体制へ移行したことと共に伴い、事業戦略統括部は海外事業部と油脂加工品事業部を統括する部門として新設されました。私はこれまで業務用油脂マーケティング部長として、国内の外食、中食、加工食品のお客さまに向けたソリューション提案による課題解決や、「長徳®」シリーズなどの高付加価値品の販売拡大に取り組んできました。業務用油脂は、独自の強みである「おいしさデザイン®」により国内市場で存在感を發揮しており、当社の収益の柱となっています。今後の事業環境が大きく変動する想定の中、収益を一つの事業に依存することはリスクとなり得るため、これまで収益の多様化が当社の喫緊の課題の一つと認識していました。このような観点から、第六期中期経営計画に掲げる「海外事業の拡大と構造改革を実施した油脂加



執行役員
事業戦略統括部長
柏原 章人

工品事業の成長」を実現させることは当社にとって非常に重要です。海外事業および油脂加工品事業を次の収益の柱に成長させ、環境変化へのリスクヘッジと収益の拡大に貢献したいと考えています。

油脂加工品事業の今後の展望

「おいしさデザイン®」を実現するための原動力は、お客さまの課題を解決するソリューション力です。油脂加工品事業においても素材、技術力、顧客接点・リーチ力を基盤に、独自の強みを発揮しています。マーガリンなどの固形油脂や粉末油脂における素材のラインアップ強化を通じて、多様なアプリケーション開発を進め販売を強化してまいります。

構造改革の一環として2024年に家庭用マーガリンの生産販売を終了しました。現在は静岡事業所ほか、マレーシアの子会社Premium Fats Sdn Bhdにおいて業務用マーガリンを生産しています。

海外展開の取り組み

国内では訪日外客数や訪日外国人旅行消費額がともに2024年度時点で過去最高を記録し、訪日客の帰国後の日本食ニーズが高まっています。既存事業では、タイの子会社J-OIL MILLS (THAILAND) Co., Ltd.における日系企業へのソリューション提案の成果を、現地企業の課題も解決可能な当社の強みであるソリューション力と捉え、東南アジア全域に展開を図ります。また、これまで北米市場は商社を通じた販売展開でしたが、新たに現地企業と連携し、当社既存製品の販売拡大や新規事業の開発を図るべく、当社人員を配置しました。今後は、当社の事業基盤を確立し、さらなる事業ポートフォリオの拡大と強化を目指してまいります。

Ref. P9 CEOメッセージ 成長戦略

dXの方針

当社は、企業理念体系の目指すべき未来「Joy for Life® -食で未来によろこびを®-」の実現と使命の達成に向けて、dX(デジタルトランスフォーメーション)を推進しています。dXとは、AIやIoTなどのデジタル技術を活用し、事業・製品サービス・ビジネスモデルを変革し、競争力を高めることを目指すものです。単なるデジタル化ではなく、業務そのものを変える「トランスフォーメーション」に重点を置いているため、「X」を強調した「dX」と表記しています。

ステージ	名称	取り組み内容
dX STAGE I	業務変革	顧客満足を意識した上で業務効率を劇的に改善する取り組み
dX STAGE II	連携変革(社内、社外)	劇的に改善した(される)業務効率をベースに、必要に応じてITを用いて、連携強化を軸に成果を創出する取り組み
dX STAGE III	ビジネス変革 新ビジネス構築	連携強化をした(される)業務をベースに、必要に応じてITを用いて、価値創造・顧客一体型事業を創出する取り組み
dX STAGE IV	社会変革	創出された(される)価値創造・顧客一体型事業をベースに、必要に応じてITを用いて、社会のパラダイム変革や社会課題解決を行う取り組み

dX推進とITシステム環境・運用の整備

大規模な基幹システムの刷新(販売、購買、生産、会計業務)を2020年度から2024年度にかけて行いました。これにより各業務の高度な管理や、システム間のシームレスな情報連携による効率化を実現しています。同時にデータの蓄積を行う、データウェアハウスの整備を行いました。ここでは、さまざまなシステムで利用するマスターの管理と配信、各システムから出力される情報の蓄積を行っています。さらにデータディクショナリ(データに関する情報をまとめた辞書)を整備し、容易なデータの検索を可能にしました。そして、ビジネスインテリジェンス(BI)ツールを導入し、意思決定に役立つ情報を自動で可視化・提供する環境を整備し、活用しています。引き続き、2025年度から2030年度にかけて、40億円規模のdX投資を計画しています。

生成AIの活用も促進しています。学習機会の提供に加え、利用者のコミュニティの場を整え、知恵を持ち寄る共創の場として活用しています。さらに、RPAによる業務

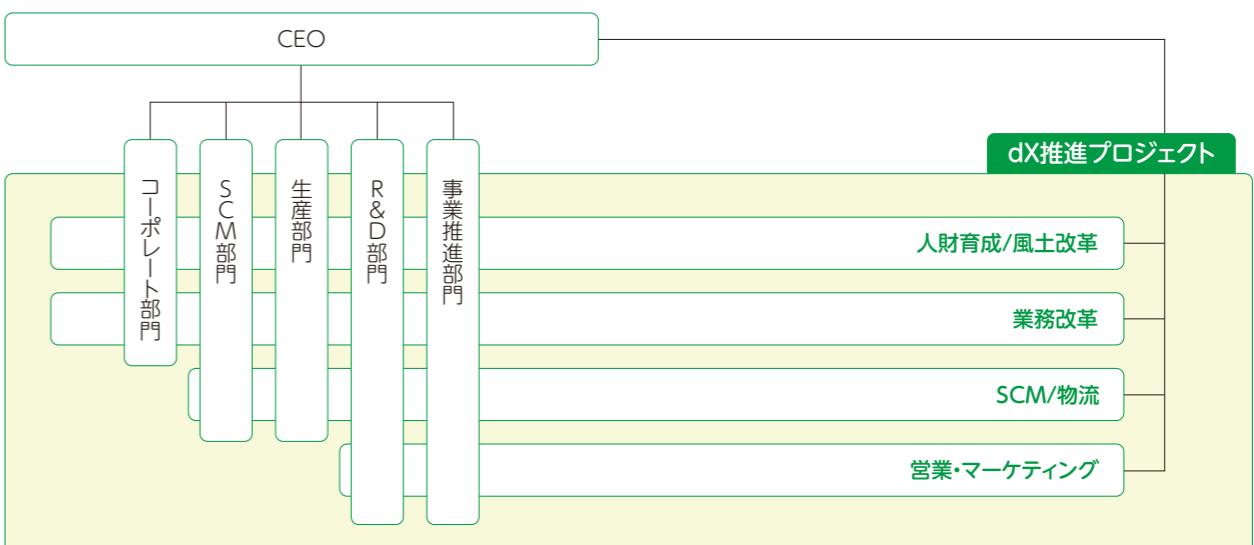
このdXの取り組みは、「業務変革」「連携変革(社内、社外)」「ビジネス変革・新ビジネス構築」「社会変革」の4つのステージで構成されており、段階的かつ重層的に進めています。中でも「社会変革」は、ビジネス変革を通じて社会に価値を提供し、結果として理念の実現につながることを意味しています。

Ref P12 取締役副社長執行役員 CTOメッセージ

dX推進体制

当社は、CEO直轄の「dX推進プロジェクト」を立ち上げ、部門を横断して「dX」に取り組んでいます。現在は、dX戦略に基づき定めた4つのテーマが担当役員のリーダー

シップの下、進行中です。今後も、新たなテーマアップを行い推進していきます。



dXの具体的な取り組み

人財育成/風土改革チーム

全社で機会と情報を提供し、dXの教育を推進しています。マネジメント層を対象に社内で座学研修を実施し、自組織への浸透を図っています。また、AIやBIツールなどの先進技術ごとに、オンライン上にコミュニティを設け、情報共有を促進しています。研修の受講者数やコミュニティの参加者数をモニタリングし、デジタルの浸透度合いを測定しています。

SCM/物流チーム

デジタル技術とデータを活用し、物流システムの高度化や配送効率化などに取り組んでいます。また、これらの取り組みについて棚卸資産回転日数などのKPIを設定し、管理しています。

営業・マーケティングチーム

顧客接点のデジタル化とともに、データドリブンな意思決定/ナレッジの体系化・組織知化を推進するべく新たなシステムを導入することで、営業活動の高度化を進めています。

業務改革チーム

単なる業務改善にとどまらず、全社横断の共通課題に対して、デジタルの力を活用した抜本的な改革を推進しています。業務の現状を定量的に分析し、全体最適の視点で構造的な課題解決や新たな仕組みの構築に取り組むことで、従来の枠組みにとらわれない変化を目指しています。

持続可能なサプライチェーン

サプライチェーンの基本的な考え方

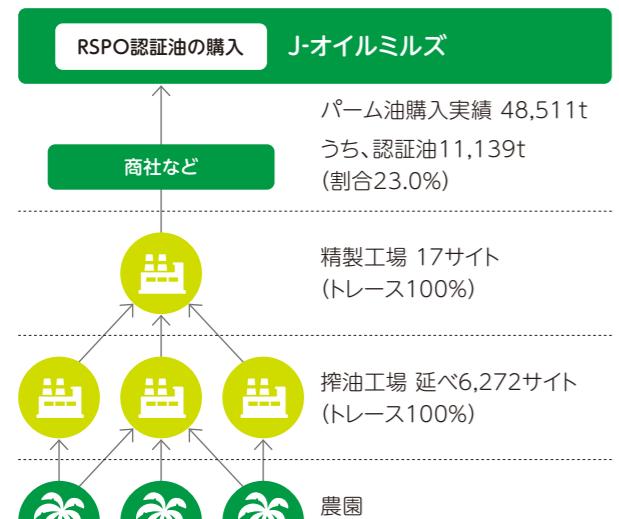
当社グループは、世界各地から大豆や菜種などの原料を輸入し、加工することで、さまざまな製品を製造し、販売しており、サプライチェーン全体における環境や人権への配慮、品質と安全性の確保は企業として当然の責務であると考えています。サステナブルなサプライチェーンを構築するため、社会・環境課題に向き合い、取り組みの指標としての各種方針の整備や、サプライチェーンの適切なマネジメントのための体制整備に取り組んでいます。また、多様化するニーズに対応した柔軟な販売戦略の展開や研究開発の強化により、技術革新と製品力の向上を図ることで、サプライチェーン全体の持続的成長を目指しています。今後も、企業単体の視点にとどまらず、お取引先さまや関係諸機関と連携することで、責任あるサプライチェーンの構築に努めます。

 サプライチェーンマネジメント
https://www.j-oil.com/sustainability/supply_chain/

パーム油サプライヤートレーサビリティ調査

2024年実績 Ref. P42-43 マテリアリティの進捗状況

持続可能な生産方法の確認、環境保護、社会的責任の確保を目的として、トレーサビリティの強化に取り組んでいます。2030年の農園までのトレース率100%達成に向け、2025年は60%を目標としています。



*集計期間:1~12月(当社購入実績)



ビジネスと人権

基本的な考え方と推進体制

当社は、グローバルな調達網・販売網を有していることから、サプライチェーン全体における人権尊重は、企業の当然の責務であると認識しています。この認識に基づき、「J-OILミルズグループ人権方針」の下、グループ一丸となって取り組みを推進しています。

人権尊重の取り組みは、「サステナビリティ委員会」傘下の「人権部会」において推進しており、活動内容は定期的に経営会議、取締役会へ報告され、両会議が監督・指示を行っています。社会的要請の高まりや、人権に関するリスク

これまでの実績とロードマップ

	～2024年度	2025年度～2026年度	2027年度～
方針	<ul style="list-style-type: none"> 人権方針の策定・一部改訂 海外グループ会社を含む従業員への浸透 	<ul style="list-style-type: none"> 社内外ステークホルダーに対する人権方針の理解浸透の継続 	<ul style="list-style-type: none"> 社内外ステークホルダーに対する人権方針の理解浸透の継続
人権DD ^{*1}	<ul style="list-style-type: none"> ライツホルダーへの直接的なアプローチ 原料トレーサビリティの強化 サプライヤーSAQ^{*2}対象先の拡大と分析結果に基づく対話 従業員への人権リテラシーの向上 情報開示の充実化 	<ul style="list-style-type: none"> 人権リスクの分析と特定 ライツホルダーへの直接的なアプローチ サプライヤーを対象とした人権DDの仕組み構築の展開 	<ul style="list-style-type: none"> 特定された課題への対応の実施 サプライヤーを対象とした人権DDの仕組み構築の展開
救済	<ul style="list-style-type: none"> 海外グループ会社を含む従業員向け苦情処理メカニズムの構築と運用改善 外部ステークホルダーへの相談窓口の体制構築に向けた方針整理 	<ul style="list-style-type: none"> 外部ステークホルダーへの展開 	<ul style="list-style-type: none"> 社内外ステークホルダー向け苦情処理メカニズムの運用と継続的な改善

*1 デューデリジェンス

*2 グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン(GCNJ)により作成された各業界共通の「CSR調達 セルフ・アセスメント・質問票」。国際的規範に基づき、人権の保護、不当な労働の排除、環境への対応、腐敗の防止の4分野に関わる10原則を反映した設問で構成されている。

サプライチェーンにおける人権尊重の取り組み

当社は、「サステナブル調達方針・調達基準」に沿った調達を推進するため、サステナビリティ条項入りの契約書締結を進めており、ほぼ全ての原料関連のお取引先さまとの締結を完了しています。また、2022年度からは原料・資材調達金額の約8割を占めるサプライヤーを対象にSAQ^{*2}による人権影響・評価を開始し、対象先を順次拡大させています。課題が見られたサプライヤーには結果をフィードバックし、改善に向けた対話を行いました。2024年度には、ブラジルにおける大豆の人権影響・評価として農家、輸出業者などを訪問し、対話を行いました。その結果、機械化が進み、手作業による労働安全衛生面などの人権リスクが軽減され、現地企業の取り組みによって適切な管理が進められていることを確認しました。一方、ブラジル特有の課題は依然残っており、サプライチェーンの透明性向上や人権に関する相互理解醸成などに向けた働きかけの重要性が確認されました。



イメージ図

Ref. P34 持続可能なサプライチェーン

人権DDのプロセス構築における主な課題と今後の対応

当社は「責任あるサプライチェーンにおける人権尊重のためのガイドライン」に基づき、人権侵害のリスクを特定・評価し、それに対して予防・是正・軽減措置を講じ、結果を検証・公表する一連のプロセスを行っています。今後、救済体制の強化に向け、外部ステークホルダーが相談できる窓口設置の検討を進めていきます。

	項目	ステークホルダー	主な課題認識	課題に対する対策の方向性	2024年度までの実績
人権DD ^{*1}	影響・評価	従業員	従業員への直接的なアプローチによる影響・評価の未実施	ライツホルダーとの対話	従業員への人権影響・評価の実施
		海外グループ会社	在マレーシア法人の調査未実施	海外法人の実態把握	在マレーシア法人の実態把握に向けた調査実施
		サプライヤー	2022年度に実施したSAQ ^{*2} の分析結果に基づく改善要請やモニタリングなどの対応	継続的な影響・評価のための仕組みづくり	SAQ ^{*2} の対象範囲の拡大と、分析結果に基づく一部サプライヤーとの対話実施
	外国人技能実習生	外国人技能実習生との直接対話の未実施	脆弱な立場にあるステークホルダーへの対応	労働条件・労働環境の直接対話による実態把握	労働条件・労働環境の直接対話による実態把握
救済	防止・軽減	サプライヤー	新規取引の判断軸にESGの観点が含まれていない	新たな事業活動や取引関係に入ろうとする場合の影響・評価	新規取引におけるESG観点を含めた影響・評価の運用に向けた検討
	情報開示・リテラシー向上	全てのステークホルダー	課題の改善状況をチェックするモニタリング機能の構築	人権DDの実効性評価	ギャップ分析で抽出された各課題に対する実施内容と進捗状況のモニタリング
		海外グループ会社	人権に係る開示の充実化	継続的な情報開示の拡充	J-OILミルズレポート2024と当社WEBサイトでの開示
	外部ステークホルダー	海外グループ会社の相談窓口の周知が十分であるかどうかの実態の確認	相談窓口の周知徹底	相談窓口の周知徹底	英文版ヘルプライン案内の発信
		外部ステークホルダー	外部ステークホルダーがアクセスできる相談窓口の設置と体制整備	苦情処理メカニズムの確立	外部ステークホルダーへの相談窓口の体制構築に向けた方針整理



取り組み事例

外国人技能実習生へのヒアリング

外国人技能実習生が脆弱な立場にあることを踏まえ、当社グループ会社の請負先2社に当社人権方針の説明やヒアリングを実施し、雇用契約などの受け入れ実態やサポート体制などを重点的に確認しました。また、実習生本人と就労・生活環境などについて直接対話を行っております。その結果、深刻な人権侵害は見当たりませんでしたが、今後も定期的なヒアリングや対話を継続し、サプライチェーン上の人権課題の特定に努めてまいります。

人権教育

「ビジネスと人権」において企業に求められる責任を踏まえ、人権に関する研修を継続的に実施しています。2024年度は、人権方針の理解や当社の人権リスクに関する具体的な取り組みに焦点を当て、海外グループ会社を含む全従業員を対象に実施し、受講率は95%以上となりました。



人権に関する研修資料より抜粋

サステナビリティの考え方・推進体制

サステナビリティ関連方針の策定

当社グループは、サステナビリティ推進の指針として、関連法令や国際規範に基づく各種方針を策定し、社会状況に応じて適宜見直しています。2020年7月に設置されたサステナビリティ委員会は、人権や環境に配慮した持続可能な原材料調達や商品開発、社会課題の解決に向けた商品戦略などを全社横断的に推進、活動成果を有機的に結び付け、社内外へ発信することで企業価値の向上を図っています。委員会は、サステナビリティを事業活動に具体的に落とし込み、持続可能な社会の実現に貢献することを目指しています。



サステナビリティ推進体制の強化

当社グループは、ESGを企業価値の評価指標と捉え、長期戦略や成長投資と連動したESG経営およびサステナビリティへの取り組みを推進しています。取締役を委員長とする「サステナビリティ委員会」を設置し、全社横断的な体制で推進に取り組んでいます。委員会は「サステナブル商品開発部会」「サステナブル調達・環境部会」「人権部会」の3部会で構成され、各部会は関係部署の代表者で組織されています。2024年度までは人的資本への取り組みの重要性を踏まえ、「人的資本部会」において、従業員の成長を支える制度や職場環境の整備を進めてきましたが、

経営・事業戦略に即した人事戦略の策定と実行性強化を目的に、2025年4月より「人財委員会」へと発展的に移行しました。さらに傘下に「外装標準化」「パッケージング」「環境」「TCFD*」「物流」「調達」の6分科会を設置し、具体的な取り組みを進めています。各部会・分科会の活動を有機的に結び付け、四半期ごとに進捗管理を行い、経営会議および取締役会に報告しています。各組織には担当執行役員が管理責任者として配置され、そのリーダーシップの下で計画策定と施策実行を担っています。

*気候関連財務情報開示に関する分科会

サステナビリティ教育

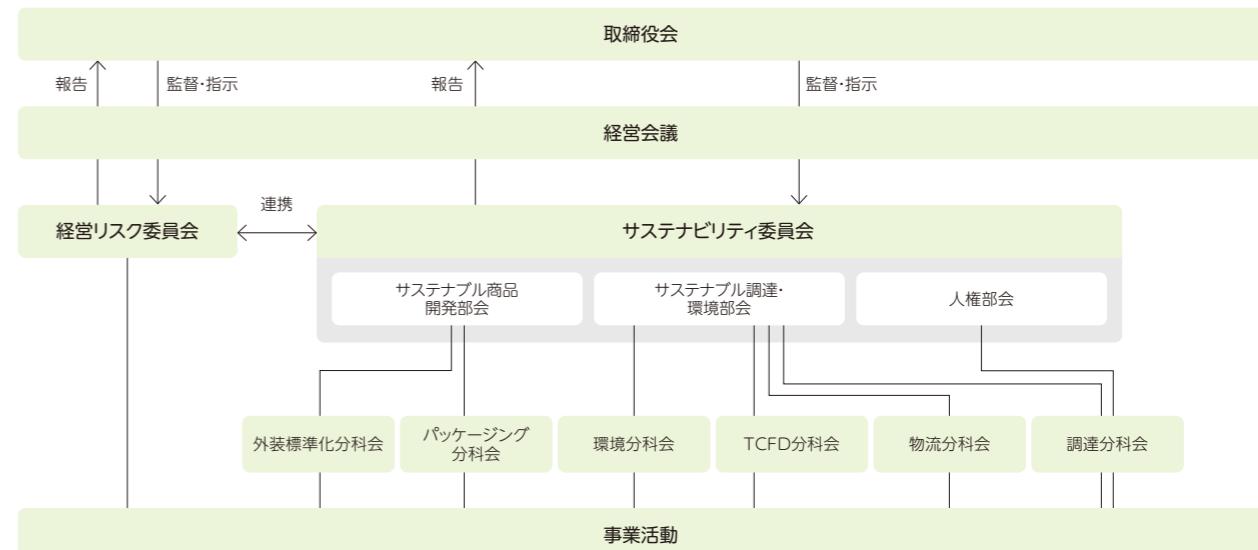
当社グループ全体で定期的に従業員(役員、派遣社員、契約社員、パート社員を含む)向けにサステナビリティに

関する研修を実施しています。今後も継続して理解浸透に努め、全社でサステナビリティを推進していきます。

2024年度 実施内容

目的	ESGを企業価値の評価指標として捉え、サステナビリティ課題への知識と理解を深める
実施内容	J-OILミルズのサステナビリティへの取り組み紹介、SDGs基礎知識
形式	e-ラーニング
対応言語	日本語・英語
対象者	当社グループで働く全ての従業員(役員、派遣社員、契約社員、パート社員を含む)
受講率	95%

サステナビリティ推進体制図 (2025年4月1日時点)



サステナビリティの考え方・推進体制

サステナビリティ委員会の取り組み

分類	主なテーマ、活動目標	マテリアリティ			
		食の安定供給による持続可能な社会の実現	食の安全安心を通じ全ての人のウェルビーイングへの貢献	多様性の尊重と従業員の働きがい向上	コーポレートガバナンスの強化
環境	CO ₂ 排出量削減 Scope1、2排出量削減 (2030年度50%削減(2013年度比)) Scope3排出量削減目標の設定	■			
	ICP制度 ^{※1} の浸透および環境投資促進	■			
	水使用量削減 市水・工業用水使用量削減 (2030年度30%削減(2019年度比))	■			
	TCFD ^{※2} の枠組みに沿った 2030年度までの開示ストーリー、 ロードマップの検討	■			■
	投資家との対話 (TCFD ^{※2} コンソーシアムラウンドテーブルなど)	■			■
	サステナブル調達の深化 (当社サステナブル調達方針・調達基準などへの遵守状況の確認、体制構築の推進、SAQ ^{※3} や対話などによるコミュニケーション強化)	■			
調達	パーム農園までのトレース率の向上 (2030年100%達成)	■			
	低負荷商品比率の向上 (2030年度100%)	■	■		
商品開発	プラスチック廃棄ゼロ (2030年度)	■	■		
	人権デューデリジェンスでの課題への対応(社外向け苦情処理メカニズムの構築・運用検討など)	■			
人権	人権尊重の理解と浸透	■			■

※1 企業内部で独自に設定し使用する社内炭素価格であり、ICP制度は、企業の低炭素投資・対策を推進する仕組み

※2 気候関連財務情報開示タスクフォース

※3 グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン(GCNJ)により作成された各業界共通の「CSR調達 セルフ・アセスメント・質問票」。国際的規範に基づき、人権の保護、不当な労働の排除、環境への対応、腐敗の防止の4分野に関する10原則を反映した設問で構成されている。

マテリアリティ

マテリアリティの特定プロセス

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か、中長期的に取り組むことを目指しております。

当社グループは、2022年に第六期中期経営計画の見直しを行い、2021年～2024年の4か年の計画を2年延長し、6か年の計画といたしました。これにより、マテリアリティに紐づく目標の達成年と第六期中期経営計画の最終年度に齟齬が生じたことを受け、マテリアリティの見直しを実施いたしました。2023年に、事業戦略に関わるマテリアリティとして「食の安定供給による持続可能な社会の

実現」「食の安全安心を通じ全ての人のウェルビーイングへの貢献」を、事業基盤に関わるマテリアリティとして「多様性の尊重と従業員の働きがい向上」「コーポレートガバナンスの強化」の、合わせて4領域を特定し、2024年度から新たなマテリアリティに基づき取り組みを推進しております。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まいります。

 マテリアリティの特定プロセス
<https://www.j-oil.com/sustainability/materiality/process.html>



マテリアリティに関するこれまでの活動

2021

新たな企業理念体系の制定に伴い、企業理念体系と、目指すべき未来を示した「Joy for Life® Map」に照らせ合わせ、マテリアリティの見直しを実施しました。関連部門と議論を行い、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。

- ・2019年度に特定したマテリアリティ: 社会と地球への貢献(食の安全安心など)
- ・2021年度の見直し後のマテリアリティ: 環境負荷の抑制(資源・耕作地の持続可能性担保など)

2022

第六期中期経営計画の見直しを受け、再度マテリアリティの見直しを開始しました。

2023～
2024

新マテリアリティと旧マテリアリティの紐づけを行い、新マテリアリティによるPDCAサイクルを開始しました。

マテリアリティの進捗状況

分類	マテリアリティ	主な2030年度ゴールイメージ・定量目標	2024年度実績	参考
事業戦略に 関わるマテ リアリティ	食の安定供給 による持続可能な 社会の実現	<サステナブル調達に関して> ・サステナブル調達の進化 ・パーム農園までのトレース率 100%	<サステナブル調達に関して> ・パーム油搾油工場までのトレース率 100%維持 ・パーム農園までのトレース率 49.9%(2024年1-12月の実績) ・RSPO ^{※1} 認証油の購入比率 21.6%(2024年1-12月のグループ会社PF ^{※2} を含んだ実績)	P11 CTOメッセージ P34 パーム油サプライヤートレーサビリティ調査 P36 サプライチェーンにおける人権尊重の取り組み
		<気候変動対策に関して> ・気候変動に関する社会課題解決に貢献し、持続的な成長を実現 ・CO ₂ 排出量 50%削減(Scope1、2、2013年度比)	<気候変動対策に関して> ・CO ₂ 排出量 34%削減(Scope1、2、2013年度比)	P44 気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)への対応 P77 非財務データ
		<研究開発に関して> ・動物性や植物性たんぱく源の多様化に対応する素材の拡充や、アプリケーションの提供により拡大するたんぱく質需要の安定化への貢献 ・多様化するたんぱく源のニーズに対応した植物性食品素材の拡充 ・畜肉・水産原料を代替する植物性食品素材を拡充し、多様化するニーズに応じたアプリケーションを提供し、畜肉・水産資源の保持に貢献 ・畜肉・水産原料の機能・テクスチャーを代替する植物性食品素材の拡充	<研究開発に関して> ・スタートを活用して新素材開発に取り組み、各種顧客ニーズに対して新規開発素材および既存スタート素材を用いたアプリケーション提案を実施 ・畜肉・水産原料が高騰し、対応するニーズに応えるため、動物性たんぱく代替としてスタート製品を使用したアプリケーション提案を実施 ・植物性食品素材を利用した畜肉製品の需要拡大期待に対応すべく、たんぱく源かつ食感・風味改良剤として機能する素材開発に向けて取り組みを実施	P10 CTOメッセージ P22 J-オイルミルズの強み「おいしさデザイン [®] 」 研究開発 https://www.j-oil.com/research_and_development/
		<製品に関して> ・「おいしさ長持ち」の観点からフードロス削減や作業効率向上による低負荷の実現 ・サステナブル製品またはお客さまの声活用製品の開発比率 70%	<製品に関して> ・長持ち機能の「SUSTEC [®] 」技術を有する「長徳 [®] 」シリーズ製品の業務用油脂製品における構成比向上 ・「低負荷」価値を実現するため、製品の設計・開発段階から環境ガイドラインに基づくチェックシート運用の対象範囲を拡大	P46 資源循環 低負荷商品開発 https://www.j-oil.com/research_and_development/low_load/
		<サステナブル物流に関して> ・フィジカルインターネット ^{※3} 実装に向けた着実な準備	<サステナブル物流に関して> ・業界動向の把握を実施 ・行政動向の把握に努め、業界団体を通じた行政施策への当社要望を反映させるための活動を実施	植物油業界の持続可能な物流のための協議体 「油脂物流未来推進会議」を発足 https://www.j-oil.com/press/article/250724_007398.html
		<社会貢献活動に関して> ・社会貢献活動の強化、費用増大(経常利益の1%)	<社会貢献活動に関して> ・社会貢献活動の強化、2024年度社会貢献活動支出額 25百万円	社会貢献活動 https://www.j-oil.com/sustainability/society.html
		<品質管理に関して> ・品質・食品安全に関する国内外の関連法規動向や食品業界の事例、顧客などによる当社への品質関連の監査結果などの情報と、顧客ニーズを活用した継続的な改善による品質および食品安全マネジメントシステムのさらなる深化 ・食品安全マネジメントシステムの拡張 ・製品回収ゼロ、重大品質ご提起ゼロの継続	<品質管理に関して> ・食品安全マネジメントシステムの拡張としてFSSC22000認証に関し、横浜工場の部分認証を工場認証へ拡張 ・製品回収ゼロ継続	P10 CTOメッセージ 安全と安心の追求 https://www.j-oil.com/food_safety/
		<研究開発に関して> ・基礎体力の維持・向上を通じた免疫力向上、健康不全の未然防止などへの寄与につながる、油脂や油脂に含まれる成分をアピールできる技術の確立 ・心身共に健康な状態を維持するため、さまざまなエビデンスに基づいた製品を開発 ・フレイル(虚弱)など高齢者の健康課題に対する、栄養機能性成分による改善機能提供(対象者のステータスに応じた最善策の提供による) ・最終消費者のニーズ(健康面の実情などによる)に合わせた、機能素材の開発・提供 ・植物性の持つ良さを活かし多様なライフスタイルに対応した「おいしくて健康的な食品・素材」の提供 ・自社保有素材を活かした製品の事業化実現 ・生活習慣病など健康に関する課題解決のための機能性素材・食品の提供。その評価・開発へのフィードバックによる、顧客ベネフィットの継続的向上	<研究開発に関して> ・心身共に健康維持・増進に有効な成分探索および商品化検討を継続。また、自社保有植物素材のこれらへの適用についても随時検討を継続	P10 CTOメッセージ P22 J-オイルミルズの強み「おいしさデザイン [®] 」 研究開発 https://www.j-oil.com/research_and_development/
		<人的資本と多様性に関して> ・経営メンバーと従業員の対話強化	<人的資本と多様性に関して> ・経営メンバーと従業員の対話会 41回	P4 CEOメッセージ P36 ビジネスと人権 P50 CHROメッセージ P73 ステークホルダーとの対話 P77 非財務データ
事業基盤に 関わるマテ リアリティ	多様性の尊重と 従業員の働きがい 向上	<コーポレートガバナンスに関して> ・取締役会の実効性向上 ・企業価値向上に資するコーポレートガバナンスの実現 ・ステークホルダーエンゲージメントの向上 ・経営基盤強化と組織風土改革による企業価値の向上 ・重大違反件数 0件 ・エンゲージメントサーベイ(コンプライアンス領域)肯定割合 90%以上	<コーポレートガバナンスに関して> ・取締役会のモニタリング機能を基軸としたアジェンダセッティングの強化 ・グループコンプライアンス強化(コンプライアンス研修、e-ラーニングの実施など) ・内部通報制度(ヘルプライン相談窓口)に関する啓発強化 ・重大違反件数 0件 ・エンゲージメントサーベイ(コンプライアンス領域)肯定割合 75%	P63 取締役会の実効性評価 P72 コンプライアンスの徹底 P73 ステークホルダーとの対話
		<リスクマネジメントに関して> ・平時における適切なリスク管理と有事における的確な対応による企業価値の向上 ・経営環境の変化や社会情勢などを捉えた経営リスク管理プロセスの着実な実行	<リスクマネジメントに関して> ・経営リスク委員会にて、次年度経営リスクを特定するとともに、各リスクのリスク管理責任者を指名 ・前項の経営リスクの特定にあたり、全執行役員に対するアンケートおよび社内取締役へのインタビューを実施し、経営幹部のリスク認識を反映 ・対策の実効性を高めるため、経営リスク委員会で重点的に討議する経営リスクを選定、半期に1回、経営リスク委員会でモニタリング	P70 リスクマネジメント リスクマネジメント https://www.j-oil.com/ir/corporate_governance/risk_management.html
		<メディア戦略に関して> ・事業の拡大、会社の成長に合わせたメディア戦略による企業価値向上	<メディア戦略に関して> ・企業認知とレビュー向上を目指し、創立20周年関連のメディア露出拡大やコーポレートWEBサイトにおけるコンテンツ拡充などのメディアコミュニケーションを実施	知る・楽しむ https://www.j-oil.com/infotainment/
コーポレート ガバナンス	コーポレート ガバナンスの強化			

※1 RSPO(Roundtable on Sustainable Palm Oil): 持続可能なパーム油のための円卓会議

※2 PF(Premium Fats Sdn Bhd): 当社の連結子会社

※3 フィジカルインターネット: トラックなどの輸送手段と倉庫のシェアリングによる稼働率向上と燃料消費量抑制によって、持続可能な社会を実現するための革新的な物流システム

環境負荷低減に向けた取り組み

当社グループは、自然の恵みを活かした事業を営み、「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することをビジョンに掲げ、喫緊の課題である気候変動への具体的な対策として環境負荷の抑制を重要な経営課題として認識しています。温室効果ガス(GHG)の削減や廃棄物の削減・再資源化、プラスチックの削減などに継続的に取り組み、バリューチェーン全体での地球環境負荷を減らし、循環型社会の実現へ貢献していきます。

気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)への対応

当社は、2020年11月に気候関連財務情報開示タスクフォース(以下 TCFD)による提言に賛同を表明するとともに、TCFDコンソーシアムに参画しております。サステナビリティ委員会内に社内横断的なTCFD分科会を設置し、TCFD提言が推奨する開示項目に沿った情報開示を進めております。

ガバナンス

取締役を委員長とするサステナビリティ委員会の傘下に、CFOを会長とするTCFD分科会を設置し、気候変動によるリスク・機会の分析、対応策の検討を行っております。検討結果は、取締役会、経営会議に報告し、取締役からの意見や助言を反映しています。当社のサステナビリティ推進体制図についてはP39をご参照ください。

戦略

特定した気候変動によるリスクと機会

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捉えており、2°C未満および4°Cシナリオについてリスクと機会の分析を行いました。温暖化が進むことによる台風被害の甚大化などもリスク要因として捉えています。

前提条件

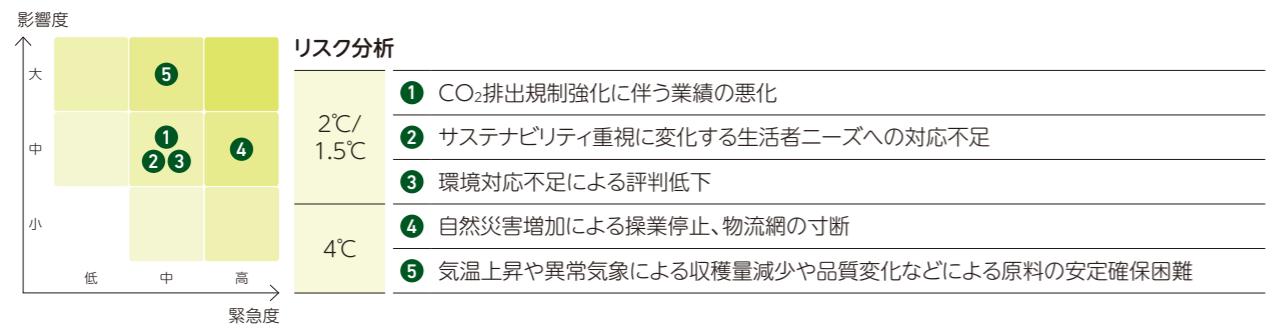
シナリオ	国連気候変動に関する政府間パネル(IPCC)によるRCP8.5(4°Cシナリオ)、国際エネルギー機関(IEA)によるNZEシナリオを参考、温暖化が進行した世界、脱炭素の世界を定義しました。
対象期間	現在～2050年
対象範囲	J-OILミルズグループの全事業

シナリオ分析結果

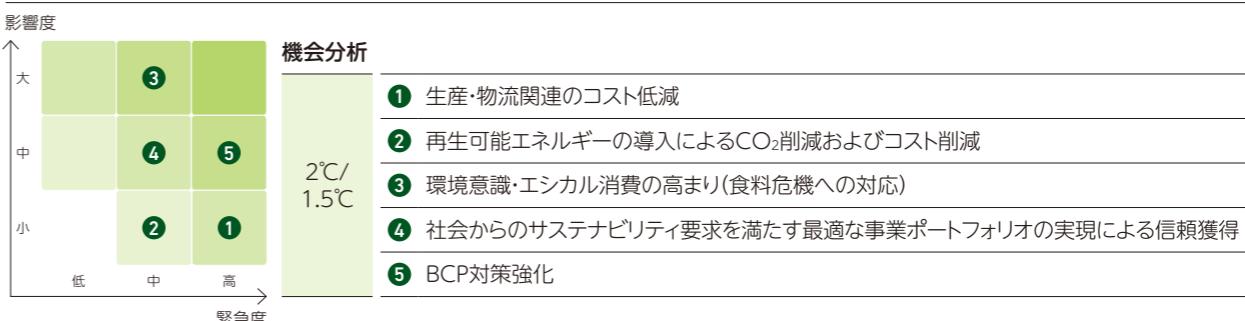
気候変動の主なリスクと機会について、業績への影響度と緊急度の2軸で評価を実施しました。今後、優先度の高い項目から財務影響評価の拡充と深化を図るとともに、引き続き対応策の検討を行います。

シナリオ分析結果と対応策はWEBサイトをご覧ください。
https://www.j-oil.com/sustainability/environment/climate_change/tcfd.html

リスクマップ



機会マップ



影響度と緊急度の定義

影響度：大：業績への影響が大きくなりうるもの(100億円以上)
中：業績への影響が大きくなりうるもの(10億円以上100億円未満)
小：業績への影響が小さいもの(10億円未満)

緊急度：高：1年内
中：5年内
低：5年超

リスク管理

当社グループでは、代表取締役社長を委員長とする経営リスク委員会を設置し、年2回、取締役会、経営会議への報告を行っています。経営リスク委員会では、気候変動を含む全社の重要リスクについて短・中期の視点で管理し、防止と回避に努めています。

当社事業が気候変動によって受けるリスクと機会については、サステナビリティ推進体制の下、サステナビリティ委員会とTCFD分科会で、中・長期の視点で管理しています。シナリオ分析結果を受けて特定されたリスクと機会の

財務影響の定量評価および対応策の見直しを毎年行っています。議論された内容は四半期に1回、TCFD分科会が取締役会、経営会議へ報告を行っています。取締役会は、適宜必要な指示あるいは助言を行い、モニタリングを実施しています。

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

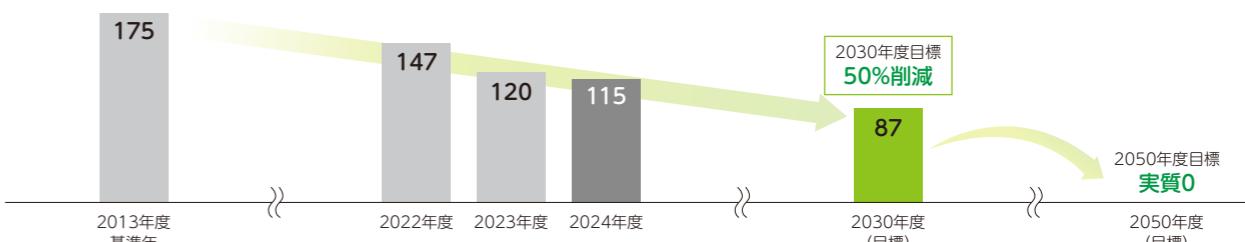
指標と目標

2030年度までにCO₂排出量を2013年度対比で50%削減(Scope1、2)、2050年度までに排出ゼロにするカーボンニュートラルを掲げております。また、購入する原材料や製品の製造に関するCO₂排出量など、サプライヤーと連携し、サプライチェーン全体(Scope3)での削減も目指

します。Scope3については、排出量の多いカテゴリ1やカテゴリ4について算定精度の向上を図り、削減方法を検討します。2023年4月よりインターナルカーボンプライシング(ICP)を導入しました。今後も引き続き、CO₂排出量削減投資および投資意思決定の促進を図ってまいります。

CO₂排出量削減の目標と実績

CO₂排出量(単位:千t)



これまでの取り組み

- ・製造工程の最適化、生産拠点効率化
- ・高効率設備やコーポレートガバナンスシステムの導入
- ・バイオマス燃料の利用や太陽光発電設備導入など再生可能エネルギーの活用

今後の取り組み

- ・製造工程のさらなる省エネ・効率化の推進
- ・バイオマス燃料など再生可能エネルギーのさらなる活用
- ・燃料転換(アンモニア、水素など)

資源循環

当社グループは廃棄物の削減や再資源化を推進し、毎年ゼロエミッション^{*}を実践しています。2024年度も廃棄物の有価物化を推進し、生産部門での再資源化率は目標の99.9%以上を維持・継続しています。引き続きエネルギー・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ます。さらに化石燃料由来のプラスチックごみ削減に努めるほか、非生産部門においても廃棄物に関するe-ラーニングや環境セミナーなどを実施し、全社を挙げて資源利用効率の最大化に取り組んでいます。

^{*}当社では、ゼロエミッションを生産拠点から発生する産業廃棄物について、単純焼却・埋め立て処分を行わないこと(再資源化率99.9%以上)と定義しています。

水資源の保全

水は、原料作物の栽培や製品製造工程など、サプライチェーンにおいて欠かせない大切な資源です。当社は、生産拠点に特有の水リスクを適切に把握し、計画的に対策を講じています。サステナビリティ委員会傘下の「環境分科会」が中心となり、施策の推進と進捗・成果の確認を行っています。今後も当社事業における水使用量の削減と、サプライチェーンにおける水リスクの把握・管理を推進し、環境保全と水資源へのさらなる取り組みを進めています。

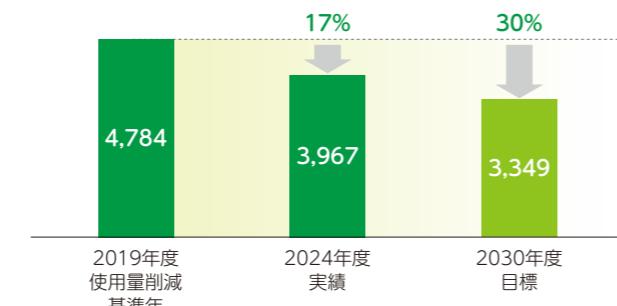
「プラスチック廃棄ゼロ」に向けて

当社は、2030年度までに循環型社会の実現に向けて、海洋汚染や気候変動の要因となるプラスチックごみ削減に取り組んでいます。

油脂製品では珍しい紙パック(森林認証紙)を採用した「スマートグリーンパック[®]」シリーズの拡充、バイオマス樹脂の導入、廃プラスチックの再利用や再生樹脂の活用、企業間連携による再生技術の開発を推進しています。「スマート

市水・工業用水使用量の目標と実績

(単位:千m³)



2030年度循環型社会の実現に向けた当社取り組みのロードマップ

年度	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
リデュース	紙化の推進									
		軽量化、薄肉化								
			非石化材の採用(バイオ材・再生材)							
リサイクル				モノマテリアル化などの推進						
					社外連携/再生技術の採用・検討	採用				



低負荷商品開発

当社では、研究開発・品質保証・事業・生産・物流など全社横断で構成された「サステナブル商品開発部会」が、低負荷商品の定義を①地球環境、②作業・労働環境、③食資源枯渇への対応のいずれかに該当する商品とし、2030年度までに低負荷商品比率100%^{*1}の達成を目指しています。中身^{*2}に限定した比率は現状30%で、2030年度には38%を目標に設定。容器包装ではサステナビリティ委員会傘下の「パッケージング分科会」^{*3}が中心となり、「スマートグリー

ンパック[®]」シリーズの開発やモノマテリアル化^{*4}によるリサイクル化を推進しています。今後は賞味期限延長やフードロス対応など③の取り組みも強化していきます。2023年度からは環境チェックリストを商品設計に導入し、「Joy for Life[®] 一食で未来によろこびを[®]-」の実現に向けて社内外への発信の一貫性・適切性向上を図っています。

^{*}1 自社定義に基づく

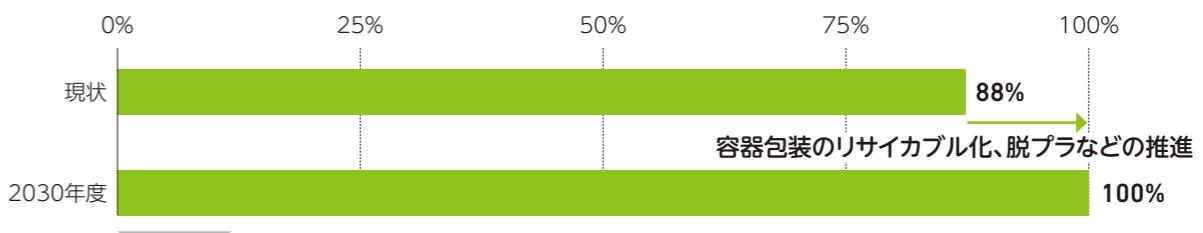
^{*}2 商品の内容物

^{*}3 包装技術に関する専門部会

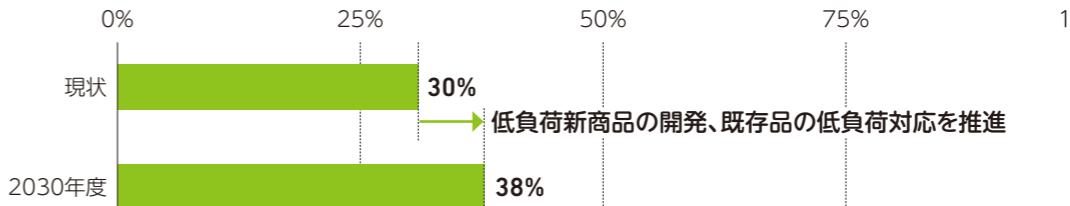
^{*}4 単一素材による構成

低負荷商品比率の現状と2030年度目標について

低負荷商品の定義: 商品の中身、包材などが地球環境への低負荷／人の作業・労働環境などの低負荷／食資源枯渇への少なくともいずれかに対応していること



商品の中身に限定



1 TOPICS リサイクル原料で業務用油脂容器を共同開発

BASFジャパン、興人フィルム&ケミカルズ、TOPPAN、当社の4社は、ケミカルリサイクルポリアミドを用いた日本初^{*1}の食用油向け業務用容器BIB^{*2}の開発で協業を開始しました。使用済み混合プラスチックを基礎原料に変換し、マスバランス・アプローチ^{*3}でポリアミド^{*4}に割り当てることで、化石原料の代替を図ります。2026年3月までに供給スキームを確立し、2030年度までに複合包材^{*5}の水平リサイクル^{*6}を含む循環型モデルの実現を目指します。



^{*}1 BASFジャパン・興人フィルム&ケミカルズ・TOPPAN・J-OILミルズ調べ

^{*}2 BIB(バッグインボックス):プラスチックの袋を紙製の段ボール箱の中に入れた液体容器。なお、今回リサイクルの対象となるのは内袋プラスチックのみ

^{*}3 マスバランス・アプローチ:原料から製品への加工・流通工程において、ある特性を持った原料(例:バイオマス由来原料)がそうでない原料(例:石油由来原料)と混合される場合に、その特性を持った原料の投入量に応じて、製品の一部に対してその特性の割り当てを行う手法(出典:環境省)。マスバランス・アプローチによる割り当ては第三者機関の認証の下で行う。

^{*}4 ポリアミド:容器の強度を向上させ、内容物の保護に貢献する。消費財包装に使用されるポリアミドは、使用後リサイクルをするために高度な選別と特別な条件により分別された混合プラスチックの一部になる。

^{*}5 複合包材:ポリエチレン、ポリアミド、ポリエチレン、ポリプロピレンなど多素材フィルムを接着剤でラミネートし、それぞれの素材の機能を活かした包装材

^{*}6 水平リサイクル:使用済み製品の一部を用いて、同じ用途の製品に再生する資源循環の手法

2 TOPICS 自然資本・生物多様性への対応

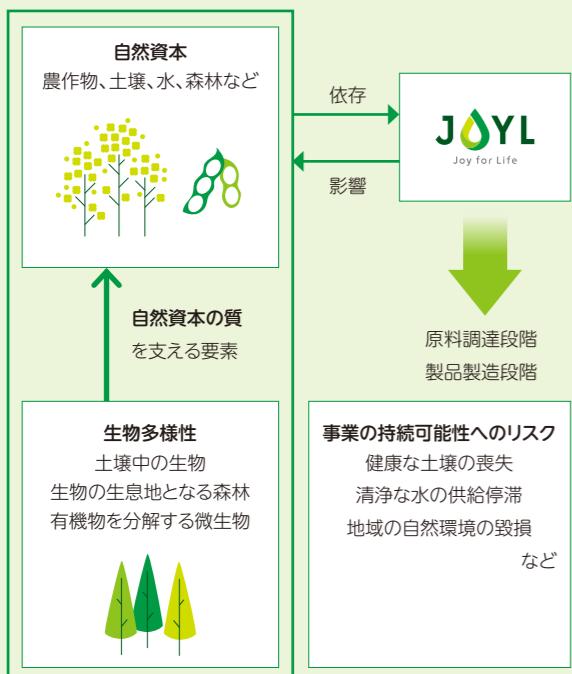
当社グループの事業は、大豆、菜種、パーム、オリーブなどの農産物をはじめとした生物多様性から生み出される地球の恵みによって成り立っています。加えて、事業拠点での水資源利用や排水など、さまざまな形で自然資本と生態系サービスに依存している一方、事業活動によりさまざまなインパクトを与えています。それらを把握し、自然生態系の保全と回復に取り組むことが、サステナブルな食と事業の持続可能性に重要であると認識しています。

自然資本・生物多様性と当社事業との関係を、原料調達、製品製造などバリューチェーン全体を通して分析いたしました(図1)。分析対象となる農作物は、環境に高い負荷を与えるといわれる原材料(High Impact Commodity)への該当、取扱量や事業への重要性などから選定しました(図2)。各農作物の原産国ごとに自然との地理的関係を分析ツール(ENCORE^{*}など)を用いて可視化(図3)することで、生態系の劣化や自然に対する負荷が、国、地域ごとで特徴があることが分かりました。

今後、自然資本に関する適切な情報開示を進めてまいります。

* Exploring Natural Capital Opportunities, Risks and Exposureの略。企業の事業活動による自然への影響を評価できるツール

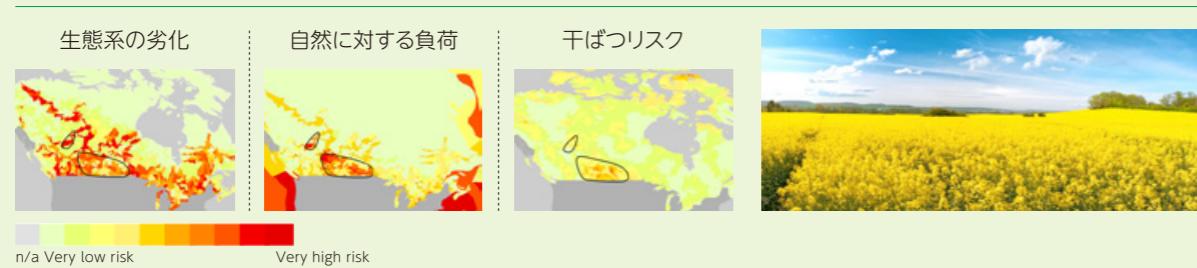
[図1]自然資本・生物多様性と当社事業との関係



[図2]分析対象となる農作物

High Impact Commodity	インパクトの内容	主要原産国
大豆	土地利用 淡水生態 水利用 気候	アメリカ ブラジル
菜種	土地利用 水利用 土壤汚染 気候 水質汚染	カナダ オーストラリア
パーム	土地利用 水質汚染 土壤汚染 淡水生態 気候 その他資源	マレーシア

[図3]主要原産国の分析例(菜種の原産国カナダ)



3 TOPICS 海洋・河川プラスチック削減に向けた継続的支援

当社グループは環境負荷低減の一環として、紙パック入り食用油「スマートグリーンパック[®]」の売上的一部分を、海洋プラスチック削減に取り組む一般社団法人JEANへ寄付する「JOYLグリーンプロジェクト」を2022年から継続して実施しています。2025年も5月下旬より4回目のプロジェクトを開始しました。「スマートグリーンパック[®]」はプラスチック使用量を60%以上、CO₂排出量を26%以上^{*}削減し、環境省の「プラスチック・スマート」キャンペーンにも参加しています。

* 当社計算。従来のプラスチック製の同容量容器と比較した場合



4 TOPICS 非可食植物から国産SAF開発、実用化へ前進

当社グループは、目指すべき未来「Joy for Life[®] -食で未来によろこびを[®]-」の下、「おいしさ×健康×低負荷」の実現に向け、持続可能な航空燃料(SAF)の研究開発に取り組んでいます。2022年にはNEDOの助成事業に採択され、食用に適さないテリハボクとポンガミア^{*}の種子から、国際規格ASTM D7566 Annex A2^{**}に適合するSAFの生成に成功しました。2025年3月には、沖縄県で国産SAFを用いた実機フライトを実現しています。これらの植物は乾燥地や塩害地でも栽培可能で、食料と競合しない点が特長です。今後は、原料の安定供給や栽培技術の確立、バリューチェーンの構築が課題となります。沖縄県の生産者や研究機関と連携し、小規模な試験植樹を開始しました。持続可能な未来に向か、国産SAFの実用化と普及を目指していきます。

*1 日本では沖縄県、海外では東南アジアなどに分布する亜熱帯植物。沖縄において主に街路樹や防風林として利用されている。

*2 ASTMインターナショナルが定め国際的に認められた、SAFに対する航空燃料としての規格

*3 バイオマス原料などを基に製造された純度100%のジェット燃料を指す。ニートSAFは最大50%を上限として化石燃料由来のジェット燃料と混合した後、SAFとして使用される。



CHROメッセージ

私たちの価値「壁を越え、共に挑み、期待を超える」を発揮できるチームづくりを目指し、当期は人財育成・組織文化醸成に積極的に取り組んでいきます。

執行役員 CHRO
人事・法務統括部長

山口 好司



CHRO就任の想いと決意

2025年4月1日付で、執行役員 CHROに就任した山口です。CHRO就任前、私は執行役員 生産担当として、「Joy for Life® -食で未来によろこびを®-」の実現を目指し、安全安心な製品の安定供給や持続可能な生産体制・基盤の構築に取り組んでいました。今回のCHRO就任により、目指すべき未来に変わりはありませんが、人財の側面から当社の企業価値向上に向け全力を尽くします。

昨年度のエンゲージメントサーベイの結果から、組織への愛着や貢献意欲は全体としては改善傾向が見られましたが、経営戦略の浸透には課題があると認識しています。

Ref. P53 従業員エンゲージメントによる成果の可視化、P77 非財務データ

人財は当社の企業価値向上の原動力となるため、改めてVMV(ビジョン・ミッション・バリュー)の理解浸透を再度推進していきます。私は、従業員一人ひとりが自分の仕事の役割や貢献、意義を実感し、自らの成長が企業価値向上につながっていると感じることで、従業員一人ひとりのエンゲージメント向上が企業成長実現のドライバーになると考えています。当社が目指す姿をはじめ経営戦略に連動した人財戦略を、経営チームが引き続き丁寧に発信していきます。説明・対話会の際に寄せられた従業員からの意見や指摘に対してフィードバックを行い、積極的なコミュニケーションを重視することで課題解決に取り組んでいきます。また、dX推進*においては、対応力が競争力の大きな差別化要因となる時代に突入し、対応力向上のためには、人財育成を含め中長期の継続した取り組みが必要です。デジタル技術を活用して業務プロセス、製品、サービス、ビジネスそのものを変革し、競争上の優位性を確立することを目指していきます。

*当社は単なる手段としてのデジタル化ではなく、本来の目的である「業務におけるトランسفォーメーション」を実現することを重視するため「dX」に重きを置き「dX」と表記しています。

人財ポリシー

昨年度、当社は人事マネジメントの方向性を、個々の価値創出力を最大化する人的資本経営に転換し、目指す姿として人財ポリシーを制定しました。社内外から、人財育成や組織力向上に対する期待感が高まり、全体として前向きな反応を実感しています。

人財ポリシーの方向性として、①一人ひとりのケイパビリティの拡大、②全マネジメント層の重点強化、③最適人員の最適配置、④成長を促す環境の整備、を掲げています。

“Joy for Life®”の実現

個の最大化
価値観の共有
強い個が融合するチーム

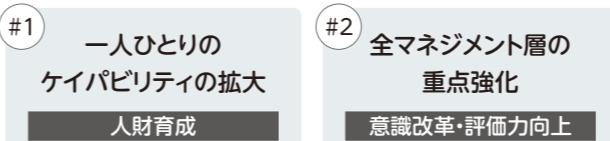
「挑戦・成長」

「多様な人財の働きやすさと心身の健康」

人財ポリシー

- 心身の健康と職場の安全を守るとともに、人権を尊重し差別のない健全な職場環境を確保します。
- 個性や能力が最大限に発揮できるための制度や職場環境を整備することで、多様な人財にとっての「働きやすい職場、働きたい職場」を作ります。
- 「挑戦する人」「自己成長する人」を支援し、自律的な挑戦と成長を促しながら、サステナブルに強い個が創出され、エンゲージメント高くチームとして活躍(強い個の融合)するサイクルを回します。

取り組みの方向性



す。個人の個性や能力を最大限に発揮し、自律的な挑戦と成長ができるることは、当社の持続的な成長につながると考えています。

現在、当社では人財育成の一環としてローテーションを重視しています。当然、組織の活性化という側面もありますが、従業員一人ひとりが変化に対して挑戦することや成長の機会へつなげる思考になることが大事です。注力するポイントは、個人と会社が共に成長できる企業文化を変革することとしております。同時に、それぞれが活躍できる仕組みづくりとして、各統括部を一つの軸としながら機能単位で人財育成体制を設置しています。キャリア・デベロップメント・プログラムを通じて個人のキャリアプランを把握し、人財開発グループと連携しながら、各従業員のキャリアアップに向けた施策などを検討・実施します。その際には職場でのOJTだけでなく、外部研修なども活用し、両面から従業員の成長をサポートしていきます。

基盤となる人権尊重

当社の人権尊重の取り組みは、「サステナビリティ委員会」傘下の「人権部会」が推進しています。2023年度には人権部会において人権デューデリジェンス(以下 人権DD)を実施し、人権DDプロセス構築における課題やステークホルダーを特定し、当社の現状と検討事項を整理しました。ロードマップに従い、2024年度より課題の緊急度と重

要度による優先順位付けを行い、対応を進めています。

また、人権意識の向上や人権尊重の風土づくりを推進するため、従業員への研修を継続的に実施しています。2024年度は、前年度に引き続き国内外の当社グループ全従業員を対象に人権e-ラーニングを実施し、人権方針の周知、人権DDから抽出された課題の取り組み、LGBTQ+の取り組みについて理解促進を図りました。

Ref. P36 ビジネスと人権

人財委員会設置

2025年度期首に、人的資本経営の推進に向け、これまでサステナビリティ委員会傘下にあった人的資本部会を発展的に解消し、経営会議の諮問機関として「人財委員会」を設置しました。「人財委員会」の役割は、経営戦略に連動した人事戦略の策定や実効性の強化です。その観点から「人財委員会」の重要テーマは、当社が人的資本経営で重視する人財育成・組織文化醸成、健康経営・ウェルビーイングの促進、DE&Iをはじめ、経営戦略に基づいた人財ポートフォリオの構築、ステークホルダーへ価値を提供できる人財育成投資と設定しています。2025年度は、人財育成・組織文化醸成にフォーカスすることで、私たちの価値「壁を越え、共に挑み、期待を超える」を発揮できるチームづくりに取り組んでいきます。

Ref. P61 コーポレートガバナンス体制図

人的資本

#1 一人ひとりのケイパビリティの拡大

#2 全マネジメント層の重点強化

#3 最適人員の最適配置

#4 成長を促す環境の整備

価値創造を牽引する人財を育成する取り組み

持続的な価値創造の実現に向け、人財育成を経営の最重要課題の一つとして位置付けています。多様な人財が能力を最大限に発揮し、組織の総合力を高めるため、研修機会の拡充やキャリア支援制度の充実に加え、挑戦を促す企業風土の醸成に取り組んでいます。さらに、次世代リーダーの育成を通じて、変化する社会課題や市場環境に柔軟かつ主体的に対応し、変革を牽引する人財の育成を推進しています。これらの取り組みは、社員一人ひとりの成長を支えるとともに、組織全体の活性化を促進し、企業価値の向上と持続可能な社会への貢献を両立させることを目的としています。当社は今後も、人財の可能性を引き出す環境づくりを継続し、未来に向けた価値創造を牽引してまいります。

#1 一人ひとりのケイパビリティの拡大

一人ひとりの成長を支援するキャリア開発

当社は、「人財が当社の企業価値向上の原動力である」との認識の下、一人ひとりのキャリアビジョンに寄り添ったキャリア開発支援を推進しています。社員が自身の可能性を広げ、主体的にキャリアを築けるよう、部門を超えたローテーションを活性化し、多様な経験を得られる環境を整備しています。さらに、挑戦を後押しする仕組みとして、2025年度より公募による異動を再開しました。これにより、社員が自らの意思で新たなフィールドに挑戦できる環



次世代経営者育成施策「部長塾」

役員のサクセションプランニングと連動した次世代経営者育成プログラムを開催しました。選抜された16名が、経営視点のみならず、経営者としてのるべき姿(使命感、自分自身の原理原則、信念・覚悟など)を探求する中で経営視点を養うことに加え、それらを実行するための力を育みました。リーダーとしての意識改革と行動変容が促され、持続的な企業価値向上に寄与しています。研修参加者のうち4名が役員に登用されています。



人財戦略

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

サクセションプランニングの深化

当社は、経営戦略と人事戦略の連動性を高めるべく「人財委員会」を設置し、サクセションプランニングの深化を行っています。これにより、次世代リーダーの選定・育成がより戦略的に行われる体制が整いました。さらに機能・部門単位の「育成会」の整備を進め、個々の人財情報を人財委員会へ適切にエスカレーションされる体制の構築を進めます。持続的成長に向けた人財基盤の強化に取り組んでいます。



人財育成

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

多様な人財が活躍できるDE&I推進

Ref. P77 非財務データ

当社は人財ポリシーに基づき、個性や能力を最大限に発揮できる制度や職場環境を整備することで、多様な人財にとって「働きやすい職場、働きたい職場」の実現を目指しています。その実現に向けて、DE&Iの推進を重要な要素と位置付け、社員一人ひとりの成長を促す環境づくりに取り組んでいます。2024年度は、女性リーダー教育を中心とした女性社員の活躍、育児サポート休暇の新設をはじめとした男性社員の育児休業取得の促進などを通じて、社員一人ひとりの働きがいや生産性の向上につながる多様な働き方を推進しました。これらの取り組みが評価され、「プラチナくるみん」認定を取得しています。さらに、LGBTQ+の理解促進を目的とした社内研修を行い、人権の尊重と性の多様性への理解を深めることで、より包括的な職場環境づくりを進めています。



これらの取り組みを支える体制として、DE&Iの重要性や方針を発信する経営層、専任組織であるDE&I推進室、公募による全社横断型プロジェクトチーム「カシオペアWプロジェクト」が密接に連携し、DE&Iの推進を積極的に進めています。これら三者の協働により、現場の声を反映した施策の立案・実行が可能となり、組織全体で多様性を尊重する企業文化の醸成を図っています。

2024年度実績

女性管理職比率

8.1%

(目標: 2030年度20.0%)

男性育児休職率*

89.7%

(目標: 2030年度100%)

*配偶者が出産した男性従業員のうち、育児休業などを利用した男性従業員および育児目的休暇制度を利用した男性従業員の割合



#4 成長を促す環境の整備

心身の充実を支援する健康経営の推進

当社は、中長期的な成長の原動力は従業員であると考えています。従業員が心身共に健康で働き続けることを重視しており、2025年度は健康課題への対応だけでなく、ウェルビーイングの実現に向けた新たな取り組みとして、幅広い健康課題に関する動画配信や医療機関との連携をサポートするサービスを導入しました。さらに産業医との連携にも注力し、健康施策への関わりを強化します。

今後も従業員が健康で安全に働く職場づくりを推進し、快適な環境や仕組みを整備していきます。



5年連続「健康経営優良法人」認定
https://www.j-oil.com/press/article/250314_007059.html

#1 一人ひとりのケイパビリティの拡大

#2 全マネジメント層の重点強化

#4 成長を促す環境の整備

従業員エンゲージメントによる成果の可視化

Ref. P77 非財務データ

当社では人的資本経営の成果を可視化する手段として、従業員エンゲージメントサーベイを活用しています。各項目において着実な改善が見られ、従業員一人ひとりが個性や能力を発揮し、挑戦できる制度・職場環境の整備

が進展していることが確認できました。今後は新たな経営体制の下、改善のスピードをさらに加速させ、持続的な成長に向けた基盤強化を図ってまいります。

マネジメント鼎談「人的資本」 —CEO×CHRO×社外取締役—

重要な経営資源である人的資本の価値を最大限に引き出し、企業価値向上につなげるべく、それぞれの担当領域や経験から意見を交わしました。

執行役員 CHRO
人事・法務統括部長

山口 好司

社外取締役(独立役員)
池田 安希子

代表取締役社長執行役員
CEO
春山 裕一郎

人的資本の基本的な考え方

春山 第六期中期経営計画の目標達成や中長期的な成長の実現に向け、当社の最も重要な資本は人財です。そのためにも目指すべき目標に向かって実行力を高める人財育成が不可欠で、企業理念体系や経営戦略を共通認識として浸透させることが重要と考えています。

山口 当社の目指すべき未来「Joy for Life® 一食で未来によろこびを®ー」の実現を果たすため、人財の重要性を強く意識しています。当社では2024年に人事マネジメントの方向性を個々の価値創出力を最大化する「人的資本」と定め、人財ポリシーを制定しました。この1年間は、「挑戦や成長を力強く体現する個の輩出」と、「強い個がチームとして活躍」するための制度や職場環境の整備に注力してきました。

池田 お二人がおっしゃった視点は、持続的な人的資本経営において非常に大切です。私は当社の人的資本経営において最も重要なことは、経営戦略と連動した人的資本戦略を策定し、着実に実行することと考えています。

春山 当社の持続的成長を考える中で、中長期的に想定される事業環境の変化に適応していく必要があります。特に、いわゆるVUCAの時代における外部環境の加速度的な変化に対して、迅速に、場合によっては先回りしてその変化に対応しつつ、当社の強みである「おいしさデザイン®」力を徹底的に磨き上げることで、当社のポジショニングと企業価値を高めていきたいと考えています。当社のビジョンを実現するためのドライバーは、多様性かつ専門性の高い人財の充実と自律的に動く組織文化の醸成だと思います。執行として、当社のバリューである「壁を越え、共に挑み、期待を超える」、そういう人財と組織文化を構築するための人的資本経営を推進していきます。

山口 持続的な企業価値向上には企業活動の基盤となる「人的資本」への取り組みが重要であるとの考えから、当社はサステナビリティ委員会の傘下に「人的資本部会」を設置し、従業員がこれまで以上に成長できるような制度や職場環境の整備を行い、成長への原動力となるよう取り組んでまいりましたが、経営・事業戦略に即した人的資本戦略を策定するとともに戦略の実行性を強化すべく、これを発展的に解消し、2025年4月より新たに「人財委員会」を設置することを決定いたしました。当社の最優先課題は人財の育成と自律性を持った組織文化の醸成です。

当社には非常に専門性の高い人財が結集しているため、より一層専門性を高めてもらえるようバックアップすることに加え、変化に対して組織として果敢に変革を推進するためのミドルマネジメント層の育成や事業部門間でのローテーションの実施による変化への挑戦と成長の実現が必要です。また、多面的な視野やスキルを得るためにローテーション実施による人財育成に加え、次世代の経営人財育成にも取り組んでいます。

池田 私はこれまでのナショナルチェーンの大手小売や外食企業でマネジメントをしてきた経験から、企業にとっての人財の大切さは身に染みて感じています。企業には、さまざまな役割を持つ従業員があります。それぞれが自分の役割を精いっぱい果たすことで企業は活動でき、成長に向けた取り組みを進められます。だからこそ、私はその一人ひとりを常に認知し、各人が目指す姿を実現できるよう、そしてあるべき場所で活躍できるよう、スキルアップのサポートや成長機会の提供、働きやすい職場環境の整備を推進していくことが大事だと考えています。それが正にDE&I(ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン)の取り組みになると思います。

春山 当社には、さまざまなバックグラウンドと専門性を持つ従業員が在籍しておりますが、DE&Iの取り組みにおいて重要なことは、多様性を持った人財の共創を可能にするような環境を整え、企業価値を向上させることにあります。そうした取り組みにおいて、豊富なご経験を有する社外取締役からもご支援を頂いております。例えば、2022年から取り組んでいる女性管理職候補の育成を目的とし

「おいしさデザイン®」を一段と強化していくためには、人財が全てと言っても過言ではありません。



従業員からの意見や指摘に対してフィードバックを行い、積極的なコミュニケーションを図っていきます。



たカシオペア経営塾に、池田社外取締役にもご参画いただきました。参加者にご自身の経験をお話しいただいたり、ビジネスプロジェクトのプレゼンテーションの講評をしていただき、参加者のモチベーションの向上や育成という観点で、大きな力になっていただきました。また、取締役会の実効性向上に向けた新たな取り組みにも参画いただきました。一例ではありますが、社外取締役の方々に当社の国内工場数か所を視察いただき、初めての試みとして工場で取締役会を開催したほか、生産現場の女性従業員を対象に座談会も実施しました。

池田 はい、そういった取り組みには、積極的に参画させていただき、社外取締役としてもJ-オイルミルズへの理解が深まりました。春山CEOや山口CHROをはじめ新たな執行メンバーが、全国の各事業所を直接訪問する取り組み

人的資本経営に係る現状の取り組みと課題

山口 先ほど申し上げたとおり、2025年の最優先課題は人財の育成と自律性のある組織文化の醸成です。人財育成では、具体的な育成対象を明確化するため、中長期的に当社が目指すべき事業ポートフォリオを基に将来の人財ポートフォリオを作成し、現在の人財ポートフォリオとのギャップを把握する必要があります。その上で、次世代の経営人財や若手リーダーとなる人財、専門分野にフォーカスする人財、dXに精通した人財、新たな事業分野を開拓する人財など、経営戦略と連動した人財育成を効果的に進めなければなりません。特に、VUCAといわれる不透明

をさらに発展させ、マネジメントとしての方針を伝えるだけでなく、さまざまな意見交換をするインラクティブな活動を継続して実施されておられます。一人ひとりを見ているよというメッセージを伝え、全員を一人の個人として認知し、敬意をもって接することが非常に大切です。ぜひ、これからも継続していただきたいと思います。

春山 当社ではこれまで歴代社長が従業員との対話活動を重要視してきました。私もその流れを引き継ぎ、従業員の皆さまと一緒に積極的に意見交換を行い、当社のVMV(ビジョン・ミッション・バリュー)を含めた価値観の共有を進め、一体感の醸成を図りたいと考えています。一方、当社の取締役会ですが、急激な原料価格の高騰や円安の進行という厳しい事業環境の中で、業績回復に向けた短期的な事業戦略が議論の中心となっていました。なかなか「人を中心テーマに据えづらい」という状況にありましたが、2024年度に業績の「復活」を果たしましたので、今後は改めて「人」すなわち人的資本を当社における重要なテーマと位置付け、私も取締役として議論の充実を図っていきたいと考えています。

池田 人的資本に関する情報開示が、2023年3月期の決算から有価証券報告書において義務化されました。これは社会的要請であり、人的資本が企業にとって非常に重要な証しと理解しています。当社でもしっかりと議論をしていきたいと考えていますが、企業価値向上を目的とした取り組みが重要なので、開示が目的となっては意味がないと思いますので、そこは取締役会としても注意をして見ていきたいと考えています。

長期的な経営方針・戦略を策定すること、③事業戦略・戦術:経営方針・経営戦略に沿った、各事業の戦略と戦術を策定し実行すること、④経営基盤:それを実現するための企業経営基盤を強化することです。私の役割は経営トップとして①VMV(ビジョン・ミッション・バリュー)や②経営戦略を策定することである一方、③事業戦略・戦術や④経営基盤は各担当CxOがオーナーです。経営基盤の柱の一つである人的資本戦略の推進についてはCHROにリードしていただいている。

池田 私は当社の人的資本に関する施策は、積極的に進められていると思います。現実的に課題を抽出しても、具体的な打ち手に落とし込み、迅速に実行することは難しいものです。例えば、エンゲージメントサーベイによる従業員満足度も一時的ではなく継続的に改善していくことが重要です。そのためには、大前提として会社と従業員の良好な信頼関係構築が土台となります。会社が従業員の共感、理解を得て、自発的な貢献意欲を高めてもらうためには、VMV(ビジョン・ミッション・バリュー)の理解・浸透が大きな課題です。当社では、春山CEOが経営のミッションの一つとして「経営が従業員に対して、当社のビジョンを繰り返し語りかけ、従業員の共感を呼び、会社全体が一体化するためのコミュニケーションを図ること」とされており、取締役会でもテーマの一つとして議論していますので、今後の成果に期待しています。

今後に向けた取り組み

池田 今の時代、従業員が直接社会とつながりを持つことができるようになりました。以前のように会社とのつながりだけで、自然とエンゲージメントが高まる時代ではありません。当社従業員であっても社会の中の個人という存在なのです。このような中で、どうすれば従業員のエンゲージメントを高めることができるのかを考えると、それは会社のミッションと個人の夢を重ね合わせることしかないと思います。具体的には、従業員一人ひとりとコミュニケーションを図り、当社のビジョンや経営方針を伝えていく、育成についても各個人の想いを反映するなど、それぞれを尊重した取り組みを進めていくことが大事で、現在経営チームが取り組んでいこうとしていることを後押ししたいと思いますし、大いに期待しています。

春山 従業員一人ひとりが、当社のVMV(ビジョン・ミッション・バリュー)を共通認識として理解・共感できるよう、丁寧に分かりやすく解像度を上げて説明することを経営として心掛けています。また、今年度の方針として、従業員とのコミュニケーションにおいて、常に前向きな変化と成功体験(いわゆるquick win)を実現しそれを蓄積していくことを強調しています。小さい変化であっても、前向きな動きを意識することで、当社の従業員に変革への実感と自信を深めてもらうことと、それにより人財の育成や組織文化の深化につながることを期待しています。

山口 先ほどもお話にでていましたが、2025年7月より全事業所を対象に、経営チームによる訪問を開始しました。対話において寄せられた従業員からの意見や指摘に対してフィードバックを行い、積極的なコミュニケーションを図っています。また、従業員とのコミュニケーションの一環として、労働組合との間においても、従来実施してきた決算協議会などに加えて、初めての試みとして約50名からなる全国の執行委員と対話会を実施し、当社が目指す方向性を共有しました。全社員共通の取り組みとして、目指すべき未来「Joy for Life® 一食で未来によろこびを®」の実現に向け、対話を通じて従業員一人ひとりが「壁を越え、共に挑み、期待を超える」と定義する私たちの価値/存在意義を胸に刻み、各自の行動の基盤としてもらいたいと思います。

人的資本経営において最も重要なことは、経営戦略と連動した人事戦略を策定し、着実に実行することと考えています。

