



J-オイルミルズレポート

2022

統合報告書

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/>



# CONTENTS

Cover Story	「おいしさ」を原動力に196年	2
	J-オイルミルズが創造する「食」の可能性	4
	企業理念体系	6
	数字で知るJ-オイルミルズ	7
-----		
マネジメント メッセージ	ごあいさつ	8
	社長メッセージ	10
-----		
価値創造 ストーリー	Dialogue1: 成長軌道への転換に向けた課題認識と方針 事業戦略	14
	油脂事業	20
	スペシャルティフード事業	24
	J-オイルミルズの価値創造モデル	28
	目指すべき未来の実現に向けたESG経営	30
	マテリアリティ	32
-----		
価値創造基盤	Dialogue2: 事業活動の基盤であるESG経営の推進	34
	サステナビリティ推進	38
	人権の尊重	40
	事業継続基盤	
	コーポレートガバナンスの強化	42
	リスクマネジメントの強化/コンプライアンスの推進	50
	サプライチェーンマネジメント	52
	ダイバーシティ&インクルージョン	54
	働き方改革&エンゲージメント	54
	企業風土・意識改革	54
	地域社会への貢献と協働/適時適切な情報開示	57
	環境負荷の抑制	60
	TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)への対応	62
	食資源の維持	64
	食を通じた健康への貢献	66
	DXへの取り組み	68
-----		
データ編	主要財務データ	69
	非財務データ	70
	MD&A(経営者による財政状態および経営成績の分析)	72
	連結財務諸表等	74
-----		
	会社情報	77
	J-オイルミルズレポート2022発行にあたって	78
	第三者意見	79

## COVER STORY

私たちは、おいしさ×健康×低負荷で

人々、社会、環境へ貢献します。

目指すべき未来「Joy for Life® -食で未来によろこびを-」

を達成するために。

佐藤 達也

代表取締役社長執行役員

# COVER STORY

J-オイルミルズは、2002年に設立し、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社の各事業子会社を含め完全統合しました。各社の歴史は古く文政の時代まで遡ります。190余年に及ぶ歴史のなかで、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ことで、商品・サービスを通じて社会にさまざま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。

「おいしさ」を原動力に

# 196年

味の素製油

1826

熊沢家(のちの熊沢製油産業株式会社)が尾張一宮で水車式搾油場をつくる

1942

熊沢製油産業株式会社が設立

1999

味の素製油株式会社が設立

2001 味の素製油株式会社と熊沢製油産業株式会社が合併

2002

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

ホーネンコーポレーション

1907

南満州鉄道が大連で大豆製油の研究開始

1922

豊年製油株式会社(のちの株式会社ホーネンコーポレーション)創立

2000

日華油脂株式会社を完全子会社化

1966

豊年製油株式会社、吉原製油株式会社の合併で日本大豆製油株式会社設立

吉原製油

1855

油問屋川田家の事業を引き継ぎ吉原商店(のちの吉原製油株式会社)が創業

製油業界をリードしてきた3社が合併



味の素製油

創造力

- ・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(豊年製油)

挑戦心

- ・原料を使い切る取り組み
- ・業務用市場での強固な営業基盤



吉原製油

探求心

- ・さまざまな油種の取り扱い
- ・油酸化測定を通じた顧客の課題解決



2004

各事業子会社を完全統合し、株式会社J-オイルミルズ発足

2007

豊年リーバ株式会社を日本リーバ株式会社から譲受し、マーガリン事業に参入

2014

タイに合併会社J-OIL MILLS(THAILAND) Co., Ltd.を設立

2019

マレーシアの油脂加工品会社Premium Fats Sdn Bhdを連結子会社化

2011

粉末油脂事業に参入

2018

複合型プレゼン施設「おいしさデザイン工房」を開所



Joy for Life

2021

コミュニケーションブランドJOYLを導入



# J-オイルミルズが創造する「食」の可能性

J-オイルミルズは、植物から生まれる「あぶら」「でんぷん」「たんぱく」の三要素を活かし、おいしさや人々の健康、社会や環境の負荷抑制という新たな価値を創造しています。



## 低負荷

私たちは、大豆・菜種などの自然の恵みを活かした事業を行っています。将来にわたり、皆さまに安心・安全な商品を提供していくために、環境・社会・人に配慮しています。

例えば、当社の独自技術「SUSTEC®」(サステック)を用いて開発した長持ち油は、サプライチェーン全体におけるCO<sub>2</sub>排出量やお客様の作業負担を減らすことができます。

持続可能な社会の実現に向けて、取り組んでいます。



## おいしさ

私たちは、素材と当社独自の技術を掛け合わせる「強みの掛け算」で、身の回りにおける数多くの食品に「おいしい」を提供しています。

例えば、当社のスターチは、水も油も吸収・保持するためハンバーグやから揚げなどのおかずのジューシー感をアップしたり、できたてのおいしさを保つことができます。

さまざまな食シーンにおいて、おいしさをデザインしています。



## 健康

私たちは、三大栄養素の一つでもある「あぶら」はもちろん、ビタミンK<sub>2</sub>などの健康維持に欠かせない素材や商品を提供しています。

健康に良いモノをより多くの皆さまに手軽に摂取いただけるよう、当社独自の技術やR&Dを通じて、健康な未来をお届けすべく取り組んでいます。



## 企業理念体系

当社で働く一人ひとりが、企業理念体系で掲げた、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)を意識し、自分事化していくことで、より良い社会の実現に貢献していきます。

### 目指すべき未来

植物から生まれる「あぶら」「でんぷん」「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。



## 数字で知るJ-オイルミルズ

### 会社の特長

#### 連結売上高

2021年度実績

**2,016** 億円  
(前年度比+22.3%)

#### 国内外の従業員数

2021年度末時点

**1,361** 名  
(うち海外22名)



#### 連結会社数

2021年度末時点

**4** 社



・国内2社  
・海外2社(タイ1社、マレーシア1社)

#### 生産拠点

2021年度末時点

**8** 拠点



・国内7拠点  
・海外1拠点(マレーシア1拠点)

### 事業の特長、強み

#### 大豆・菜種など原料年間使用量

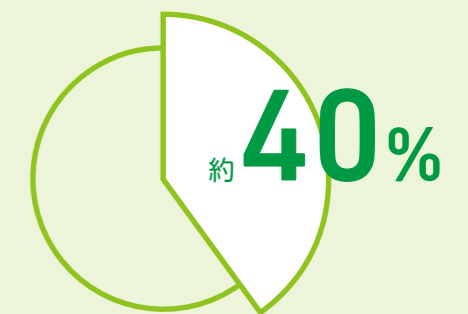
2021年度実績

**165** 万t



#### 日本国内の 業務用食用油 販売量シェア

2021年度当社推定



#### 家庭用食用油発売

**70** 年以上



#### AOCS\*のオリーブ オイル官能評価に 関する技能評価試験

2022年9月時点



\*アメリカ油化学会(American Oil Chemists' Society)

ごあいさつ



Profile

- 1983年4月 味の素株式会社入社
- 2016年7月 味の素ノースアメリカ社社長
- 2017年6月 味の素株式会社理事
- 2018年7月 同社北米本部長
- 2018年7月 味の素ヘルス・アンド・ニュートリション・ノースアメリカ社社長
- 2019年6月 味の素株式会社常務執行役員
- 2021年4月 当社専務執行役員コーポレート管掌
- 2021年6月 当社取締役
- 2022年4月 当社代表取締役社長執行役員(現任)

目指すべき未来の実現に向け、  
新たな価値創造にチャレンジ。

2022年4月1日に代表取締役社長執行役員に就任した佐藤達也でございます。

私は職業人人生のほとんどをアメリカやドイツなどの海外拠点で過ごしてまいりました。私の経験は、J-オイルミルズにおいて異色であると思っています。その異色の経験のなかで、私が常に心掛けていることがあります。それは「どんな環境下においても覚悟を持って責任を果たしていく」ということです。

人は誰も置かれる環境を選ぶことはできません。どのような環境に置かれても、成果を生み出すためにどんなパフォーマンスができるのかを精一杯考え、懸命に行動することが重要です。もちろん必ずしも良い結果ばかりがでるとは限りません。しかし、結果は結果として受け止め、それを学びとして、将来に活かしていくことがあらゆる場面において非常に大切だと考えています。

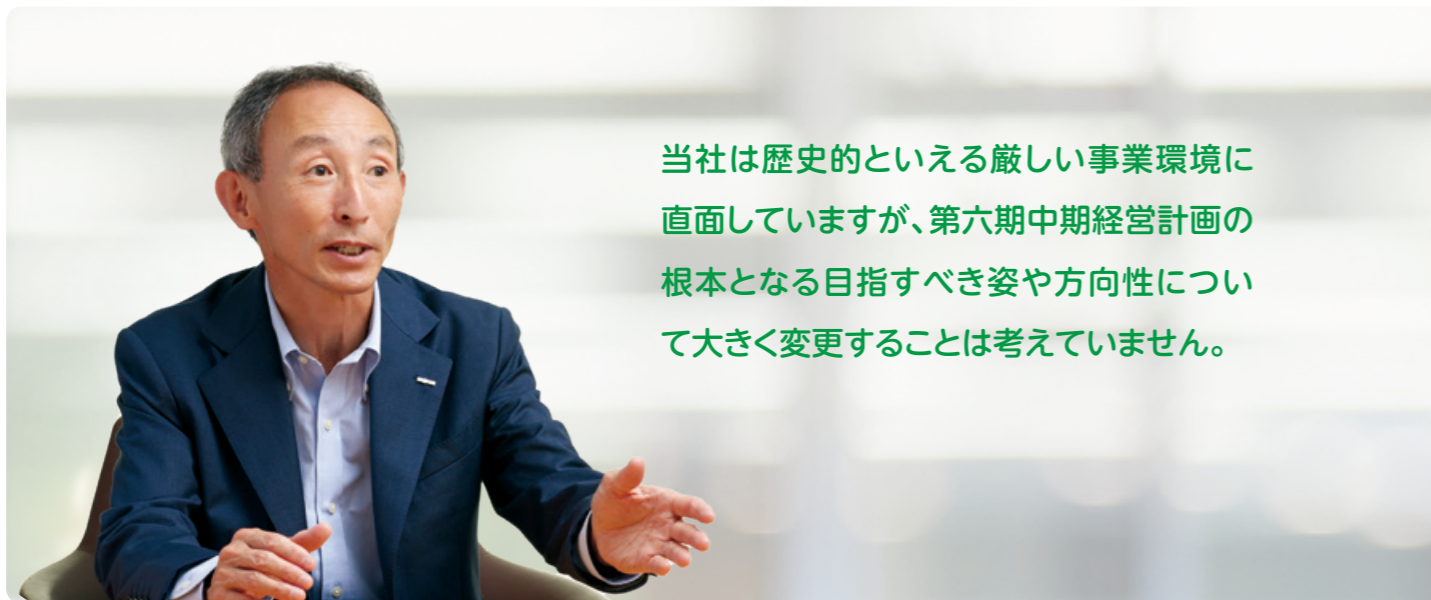
物事には良い面と悪い面の二面性があります。悪い面を恐れて挑戦しないのではなく、良い面を信じ、恐れずに挑戦することで新しい価値を生み出していけると考えています。これまで取り組んでこなかった事に勇気をもって踏み出し、実行していくことが、当社にとってプラスになるはずで。組織に変化を促すことがまさに自分に課せられた役割であり、ステークホルダーの皆さま、社員からも期待されることであると認識しています。

生活に欠かせない「あぶら」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こと。これこそが私たちの価値・存在意義です。どのような時も領域や常識、限界の壁を越えて仲間とつながり、ともに挑戦いたします。目指すべき未来「Joy for Life® -食で未来によるこびを-」の実現に向け、私たちは将来にわたって社会に価値を創出していけるよう邁進してまいります。

佐藤 達也

代表取締役社長執行役員

社長メッセージ



当社は歴史的といえる厳しい事業環境に直面していますが、第六期中期経営計画の根本となる目指すべき姿や方向性について大きく変更することは考えていません。

企業理念体系の具現化に向けて

2021年4月、当社は私たちが目指すべき未来(ビジョン)、私たちの使命(ミッション)、私たちの価値や存在意義(バリュー/パーパス)をあらわした企業理念体系「Joy for Life® 一食で未来によるこびをー」を制定しました。食品会社が提供する根源的な価値である「おいしさ」や「人々の健康」に加え、「低負荷」という視点からも、お客様や社会・環境が抱える課題にアプローチし、より良い社会に貢献していくことで、未来のよるこびを増やしたいという想いを込めています。この企業理念体系ですが、ただ掲げるだけでは社内に浸透していきません。当社では企業理念体系を軸にしたコミュニケーション活動を定期的に開催し、どれだけ社員に浸透しているのかを四半期毎のパルスサーベイによってモニタリングしています。その結果を見ると、制定から1年が経ちましたが、企業理念体系の理解が進み、社員の間で浸透してきていることがわかりました。しかしながら、企業理念体系と業務の連動にはまだまだ課題があり、社員が企業理念体系を自分事化する途上であるということもわかりました。

私は、社員が同じ目標に向かって目線をあわせ、力をあわせて行動することがとても重要であると考えています。社員が同じ目標に向かうためにはどうすればよいのか。さらに力をあわせて行動するためにはどうすればよいのか。これまで

の経験のなかから私が導き出した答えの一つが「対話」をすることです。2022年4月に社長に就任し、まず初めに当社の全部署、全拠点を訪問することを決めました。本社はもちろんのこと、支社、支店、工場と可能な限り足を運び、100回を超える対話を行いました。

対話を通して、当社は歴史が長く、先輩諸氏が生み出したさまざまな工夫をしっかりと受け継ぐ非常によい会社であると改めて感じました。社員各人が、各々の専門性を究め、優しく、まじめでよく働く、優秀な人材が多いと思いました。一方で遠慮深く大人しくて、積極的な発言が少ないとも感じました。そのため、私は社員との対話では「遠慮する必要はない。一步踏み出し、積極的にチャレンジしていこう。」と繰り返し伝えていきます。そして、自分の考えていることを発信してほしいとお話しています。新しいことにチャレンジすることで変化を起こしていく、その変化がプラスになり、結果がでけると素晴らしいと考えています。変化を促していくことが、私に課せられた役割であると認識しています。

「対話」には終わりがありません。どれだけ実施したから良いというものではなく、コミュニケーションを継続していくことが大切です。2021年度の業績は当社にとって非常に不本意な結果となりましたが、この苦しいときこそ、まさに同じ目標に向かって力を合わせて行動するチャンスであり、全

社員が企業理念体系にて掲げているビジョン・ミッション・バリュー/パーパスを自分事とし、一丸となって日常のなかで取り組みを進めていく必要があると考えています。

中期経営計画の見直し

2022年5月、第六期中期経営計画の見直しを発表しました。策定当時に比べて、大きく事業環境が変わり、それに伴って、見直すべきところは見直さなければならないという考えに至ったためです。見直しの大きな要因の一つは、原料相場の高騰です。バイオ燃料向けなど世界的な植物油の需要の拡大や天候やコロナ禍による人出不足など複合的要因による需給ひっ迫に加え、2021年2月のロシアによるウクライナ侵攻を受けて、大豆、菜種、とうもろこし、小麦といった原料全般の価格が急騰し、3月には史上最高値を更新しました。さらにドル円の為替レートは、2021年4月の1米ドル108円付近から、コロナ後の米国経済の回復期待による株高や米金利の上昇、米国金融政策の正常化へ向けた動きなどを受け、円安ドル高傾向が継続しています。急激な原料相場の上昇と円安の影響は大きく、今後の見通しについても当面は不透明な状況が続くと見えています。

当社が歴史的といえる厳しい事業環境に直面しているため、第六期中期経営計画に関する考え方について、多くの方から質問をいただいておりますが、中期経営計画の根本となる目指すべき姿や方向性について大きく変更することは考えていません。一方で、当社が掲げた中期経営計画のもと、2021年度に取り組んできたことについては、上手くいったことや上手くいかなかったことは何であったのか、その理由も含めて検証が必要です。また、当社の事業のなかでも多くの利益を生み出している事業もあれば、そうでない事業もあります。事業環境が厳しくなるなかで、限られた時間のなかではありますが、これらの事業をどう位置付けていくのかといったポートフォリオの精査も必要だと考えています。

当期の取り組み

当社の収益改善の取り組みのなかで、優先順位として高いのは、油脂事業の安定的な収益の確保です。天候や世界的な需要増にとまなう原料相場の高騰も問題ですが、ロシ

アとウクライナの問題も長期化しており、食料の地政学リスクが浮き彫りになったことで、すでに欧州、アフリカ、中近東などでは供給不足に対する不安が高まっています。つまり、気候変動、エネルギー、物流といった諸問題による原料価格の高騰、さらに昨今の世界情勢も相まって、食用油そのもの、あるいは原料の需給のひっ迫という状況が多方面に影響を与えています。

当社も例外なくこの影響を受けており、マイナスの影響をできる限り緩和させなければなりません。収益の足元を固めるという意味で、原料価格高騰への対応は、今までにやったことがない奇策を打つことよりもまずはコスト削減と価格改定です。油脂事業は原価に占める原料割合が圧倒的に高いため、原料価格の上昇分は適切に価格に反映せざるを得ません。2021年から原料価格の高騰が続いていますので、お客様には度重なる価格改定をお願いしています。これまでは、原料価格の上昇を後追する形で価格改定をお願いしていたため、コスト増を吸収しきれず、結果として利益目標が未達となりました。この反省を踏まえ、2022年度は、原料価格の上昇と商品価格改定のタイムラグを縮める値決め方式を採用していただくといったお願いをすることで、少しずつ適切な価格に近づけています。原料の需給がひっ迫し、原料価格も高騰するなか、品質の高い商品を安定的に供給するという当社の極めて重要な社会的責任を果たすために、十分に検討を重ね、取り組んでいます。またコスト削減にも真剣に取り組んでいます。社内のあらゆる部門において、また生産や物流の過程において無駄やロスが発生していないか改めて見直しています。この見直しにより、コストに対する社員の意識が変わってきていますので、継続することにより着実に削減の成果は表れてくるものと考えています。また全社を通して、事業、ヒト、インフラの3つの視点から、企業価値向上に向け、デジタルトランスフォーメーション(DX)の変革にも取り組んでいます。

他方、前中期経営計画より、当社は安定的な収益の向上を目的に高付加価値品の販売を強化してきました。原料相場の急激な高騰に加え、新型コロナウイルス感染症拡大により人々の生活様式が一変し、特に当社の売上構成比率の高い業務用のお客様である外食産業は、緊急事態宣言やまん延防止法の適用により、大きな影響を受けました。このように業務用のお客様が苦しい状況においては、お客様の課題

社長メッセージ

解決につながる長持ち油「長徳®」シリーズの提案を強化しています。「長徳®」シリーズは、当社が高付加価値品と位置付けている商品で、従来の油と比較すると劣化が少ないため、調理現場でのコストや油を切替える手間が削減できるという物理的なメリットが大きい商品です。また、油を長く使うことにより、原料使用量の削減や輸送といったサプライチェーン全体でのCO<sub>2</sub>排出削減効果が認められるなど環境負荷の低減、当社が掲げる持続可能な社会への貢献という大きな目標にも寄与しています。

家庭用食用油の最近の傾向の一つにキャノーラ油やサラダ油などの汎用油とオリーブオイルやこめ油などの高付加価値品との価格差の縮小というものがあります。これは、汎用油の原料である大豆や菜種の価格高騰による影響の一つなのですが、価格差が縮まったことで、マーケットでは汎用油ではない少しプレミアムな「あぶら」を試してみようという生活者が増えています。当社においても、同様の傾向が見られ、こめ油等の販売量が増えています。このように外部環境から受ける「影響」は一方ではありません。当社にとって原料価格高騰によるマイナスのインパクトはもちろん大きいですが、ビジネスチャンスの拡大というプラスに働く現象も出てきています。見方を変え、発想を転換することで厳しい環境を自分たちのチャンスとして捉えることができるはずで、ニーズを的確に捉え、積極的な提案を通じて高付加価値品のさらなる拡大を図っていきたくと思っています。

サステナビリティへの取り組み

いま企業には、経済的価値と同時に社会・環境的価値の創出が求められています。私たちが対応すべき課題は多岐にわたりますが、当社では事業基盤を強化する一方で、成長戦略の一環としてサステナビリティの観点から社会的・環境的価値を重視した取り組みを進めています。サプライチェーン全体での気候変動対策を最重要事項と位置づけ、2022年2月にサステナビリティ委員会内の「環境部会」と「サステナブル調達部会」を統合し、「サステナブル調達・環境部会」とするなど当社のビジネスモデルに即した体制強化を図りました。また、2020年11月から気候関連財務情報開示タスクフォース(以下、TCFD)による提言に賛同し、TCFD提言が推奨する開示項目に沿った情報開示を進めるとともに、TCFDコン

ソーシアムに参画しました。当社は地球環境の保全と持続可能な社会の実現を目指し、2030年までにプラスチック廃棄物ゼロ化、CO<sub>2</sub>排出量削減についても、2013年度対比で50%削減(Scope1,2)、2050年度までにカーボンニュートラルの実現を目標としています。サステナブル調達においては、環境や人権への配慮、品質と安全を確保したサプライチェーンの構築に努めています。2020年に「人権方針」、「パーム油調達方針」の制定と「サステナブル調達方針・基準」を改訂したほか、2011年より加盟している持続可能なパーム油のための円卓会議(RSPO)に加え、当社の重要な原料の一つである大豆についても、環境や人権に配慮した持続可能な調達を行うため、2022年8月に「大豆調達方針」を定め、持続可能な大豆のための円卓会議(RTRS)に加盟しています。

事業のうえでも、環境負荷低減を具体化した商品を通じて、持続可能な社会の実現を目指す取り組みを強化しています。例えば、紙パックを採用した家庭用油脂商品「スマートグリーンパック®」シリーズでは、商品に使われる容器は、従来の容器に比べ、プラスチック使用量を60%以上削減し、CO<sub>2</sub>排出量約26%以上の削減が期待でき、環境負荷の低減が見込まれます。このシリーズは、お客様の環境への関心の高まりもあり、取扱店が順次拡大しています。また、プラントベースチーズ(植物生まれのチーズ)である「Violife」(ビオライフ)は、ココナッツオイルなどの植物を主原料とし、アレルギー物質28品目を使用していないため、ヴィーガンやベジタリアン、乳アレルギーをお持ちの方が安心して食事を楽しめる商品です。環境への配慮という面においては、生産から廃棄までのライフサイクルにおけるCO<sub>2</sub>排出量が、国内で販売される乳製品チーズの30%以下、必要な土地占有面積も25%以下に抑えられています。「Violife」が市場に参入した後は、家庭用植物性チーズ市場が活性化し、約2.3倍に大きく伸長するなど、サステナビリティ面での貢献のみならず、事業面でも成果が期待できます。持続可能な社会へのニーズが高まっていくなか、当社も事業を通じて、企業としての社会的責任を果たしていくことがますます重要になっていくと考えています。

日清オイリオグループ株式会社との業務提携

グローバルな潮流を見ると、世界的な人口の増加による

変化を恐れず、当社グループが一丸となつて、いまやるべきことを着実にやり抜いていくことで、必ず結果はついてきます。



食料需要の急増や気候変動による農作物の供給リスクが高まり、食料需給のひっ迫は現実のものとなりつつあります。今後、環太平洋パートナーシップ(以下、TPP)協定などの貿易協定の進展や食資源の確保における国際競争が激化することが予想されますが、日本国内だけに注目すると様相は異なり、人口減少や少子高齢化が顕著で食料需要は減少トレンドです。つまり、グローバルと国内では対極する状況に直面していますが、この二律背反は当社だけでなく日本の食品業界全体の課題であるというのが私たちの認識です。このようななかで、日清オイリオグループ株式会社と当社は、油脂・油粕の安定的な供給を将来にわたって継続していく道を模索しはじめました。両社とも、「国際競争力の強化に加え、脱炭素社会の実現に向けた取り組みを強力に推進すべきである」と同じように考えています。

この共通認識の下、搾油工程(原油と油粕の製造)における業務提携に合意し、2021年5月にこの先長期にわたる搾油の安定供給体制を構築するために、国内搾油機能の全国統合を見据えた検討を開始しました。西日本エリアにおいては、岡山県倉敷市にある両社の搾油工場を対象とした共同出資による搾油合併会社設立の具体的な検討がすでにはじまっています。両社の搾油ラインを一つの製造会社に集約することで生産効率を上げ、安定的な供給を持続的に可能とす

る体制づくりや製造技術革新による脱炭素社会への取り組み、AIやIoTの活用によるスマートファクトリー化など、次世代型搾油工場を目指し、関係当局と相談をしながら検討を進めています。今回の業務提携における取り組みは、中長期的な視点に立った大きな価値がある取り組みであり、そのためにも今後は他の拠点も含め、スピード感をもって検討を進めていきます。

今後に向けて

2021年度は非常に厳しい事業環境となり、業績についても不本意な結果となりました。しかしながら、この厳しい事業環境は、当社の足りない部分や弱点をあぶり出す「機会」になったと思っています。私たちはいま、企業価値向上に向け、いかに迅速に、的確に、事業に取り組んでいけるかを問われています。この機会をばねに、今後の飛躍を目指してまいります。変化を恐れず、当社グループが一丸となつて、いまやるべきことを着実にやり抜いていくことで、必ず結果はついてきます。ステークホルダーの皆さまには、当社グループの今後に期待していただきたいと思ひます。





社外取締役(独立役員)

石田 友豪

社外取締役(独立役員)

亀岡 剛

代表取締役社長執行役員

佐藤 達也

取締役専務執行役員  
油脂事業本部長

上垣内 猛

# Dialogue<sup>1</sup>

## 成長軌道への転換に向けた課題認識と方針

中期経営計画の見直しの背景や2021年度の振り返り、当社が抱える課題や今後の方向性について、議論しました。



座談会会場: おいしさデザイン®工房

「おいしさデザイン®」を実現するための活動拠点として、2018年に複合型プレゼンテーション施設「おいしさデザイン工房®」をオープンしました。「おいしさデザイン工房®」は、テストキッチン機能を持っており、消費動向や生活様式の変化に合わせて、当社のアプリケーションを活用した最適なソリューションをお客様と一緒に作り上げています。

注 座談会は2022年8月に実施しました。

### 2022年5月に中期経営計画の見直しを発表しましたが、その背景を教えてください。

▶佐藤 中期経営計画の見直しの要因は、原料相場の高騰、エネルギーコストや物流費の上昇、為替相場の急激な円安進行などといった短期間における事業外部環境の変化です。例えば、調達コストの大幅な上昇に対応すべく、2021年度は価格改定を5回実施いたしました。その結果として、2024年度を最終年度とする第六期中期経営計画および2030年度の目指すべき姿で掲げた売上高目標が、実態とかけ離れてしまう状況となりました。利益面では、2021年度は原料相場が下げに転じることなく、上昇基調が続いたことに加え、市場における当社商品の価格改定が遅れた結果、期初に掲げていた目標まで実施しきれず2,100万円の営業損失となりました。そのため、目標を実態に即したものとすべく、中期経営計画の見直しを決定しました。

▶上垣内 見直しの要因ですが、油脂事業においては、2020年度の売上高が1,389億円、営業利益が62億円の事業規模がありました。それに対して、2021年度は売上高が1,784億円、営業利益が3億円、調達に係るコストは1年間で約430億円の増加と事業規模を考えると非常に大きなインパクトがありました。価格改定や油糧(ミール)、高付加価

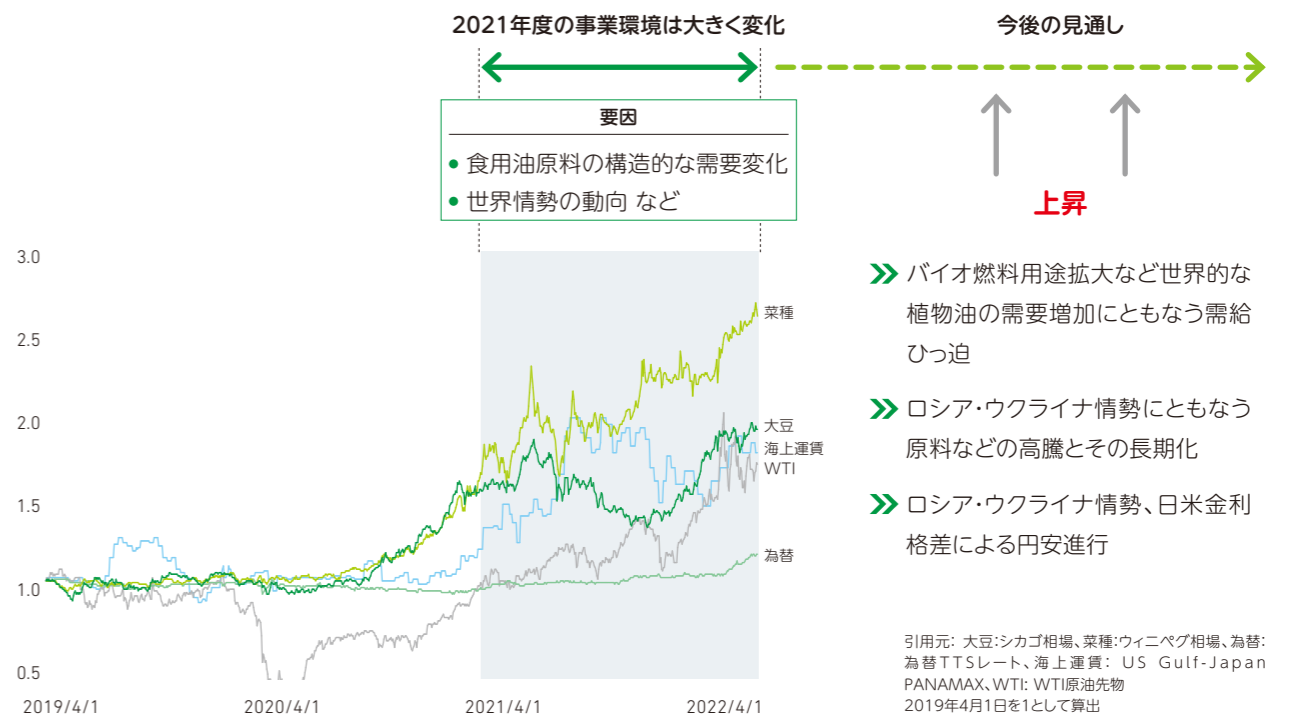
値品の販売などでそのうちの約380億円を打ち返しましたが、調達コストの増加分を吸収するには足りませんでした。

販売においては、デフレという厳しい環境のなか、家庭用の汎用油は、他社の価格戦略やプライベートブランド品を中心とした価格の据え置きなどの影響もあり、調達コスト上昇に見合った価格をお客様からご理解いただくまでに時間を要しました。業務用では、新型コロナウイルス感染症拡大による行動制限により、外食産業が停滞した時期もありましたが、下期には販売数量が回復し、結果としては事業を拡大することができました。

### 2021年度を振り返り、そのなかでの気づきや課題についてお聞かせください。

▶上垣内 油脂事業において、厳しい事業環境のなかでの気づきは、「あぶら」の使用量を減らすだけでなく、お客様のオペレーションコストや作業負荷の低減にもつながる当社独自の技術によるマーケットにおける優位性です。実際に、原料相場の高騰や調達コスト上昇、急激な円安という逆風のなか、事業拡大を牽引したのは、独自技術「SUSTEC®」(サステック)を活かした商品です。「SUSTEC®」は、おいしく揚げられる期間を長くするために開発された「長徳®」、「すごい長徳」のコア

### 外部環境の変化



# Dialogue<sup>1</sup>



いま取り組んでいくべきことは、社員との対話を通じて、企業文化や社員の意識を変えていくことです。

代表取締役社長執行役員  
佐藤 達也

となる特許技術で、通常の油と比較して1.3~1.4倍ほど長く使用することができます。「長徳®」シリーズは、カーボンフットプリント(CFP)マークも取得しており、サステナブルな社会の実現に貢献するというメリットを訴求することで、大手ユーザー様のマーケットでは揺るぎない地位を獲得しています。2022年度は、この強みやポジションを活かして、さらなる販売の強化に注力していきたいと考えています。

▶佐藤 こうした当社独自の技術が事業を牽引した一方、2021年度を振り返るなかで課題も見えてきました。

急激に上昇する調達コストに対する打ち手として、2021年度は価格改定頼みになってしまったことです。価格はもちろん非常に重要な要素ではありますが、生産や物流という機能を有するメーカーとして、販売だけにとらわれるのではなく、厳しい外部環境に全社として包括的にどのように対処していくべきかという視点をもっと議論すればよかったと思います。現在、中期経営計画の見直しを進めていますが、調達コスト上昇に見合った価格改定に加えて、生産面や物流面、コーポレート部門などの最適化を積極的に検討していく必要があると考えます。

2021年度の業績や取り組みについて、社外取締役のお立場からのご意見をお聞かせください。

▶石田 2021年度は、未曾有の事業環境であったと考えます。しかし、当社だけに起こったことではなく、他社にも等しく起こったことでもあります。そのなかで、当社の株価は、2021年度期首と期末では約20%も株価が下落しています。その間TOPIXはほぼ横ばいでしたので、マーケット平均よりも相対的な下落が大きかったということです。その後、2022年の6月時点ではさらに下落しており、端的に言えば株価の面で株主には報いることができなかったということに

なります。

そもそも2021年度は中期的な課題として以前より認識し、根本的に注力しなければならないプロダクトミックス戦略やコスト構造をはじめとした構造改革、営業力の強化などの取り組みのスピードが遅かったのではないかと思います。先ほど、佐藤さんも上垣内さんも価格改定が十分ではなかったと言われていましたが、それは中期的な課題への取り組みが不十分であったことと関連していると思います。

▶亀岡 当社の扱う商品はコモディティなので、値上げは非常に難しいという側面があります。そして同時に、原料から一番近い商品であるコモディティの商品価格は原料価格が上がれば上げざるを得ないという側面もあります。コモディティを扱う企業には必ずつきまとう問題であるからこそ、それらを前提に日常の営業活動を通じたお客様との人間関係を築いていくことが非常に重要です。

原料調達におけるボラティリティのリスクについても、現状のビジネスモデルである限りは、前提として考えておくことが必要です。大事なことは、顕在化しても耐えうるような事業・収益構造にすることであり、今後、この点において議論を深めていきたいと思っています。

▶上垣内 ご指摘いただいた点はもちろん重要です。当社の反省点は、営業力の強化という意味で、業界全体や競合他社と相違する動きをすることに臆病であったことと思います。また、原料の高騰という面でも、相場はいつか戻ってくるという、いままでの経験則からくる安心感もあったような気がします。この未曾有の状況を打開していくためには、そういう当社のカルチャーや考え方を変えていくことが必要だと考えています。

事業を取り巻く環境が厳しいなか、大胆な変化が必要であるというお話しもでしたが、中期経営計画の見直しについて基本方針や方向性についてお聞かせください。

▶佐藤 中期経営計画に関する見直しの内容については、2022年11月を目途に公表する予定です。見直しを進めていくなかで前提とする当社を取り巻く環境ですが、原料相場は現在のレンジから大きく下がることはないと思っています。植物油のバイオ燃料利用が増加したことで、世界的に植物油脂原料の需給がひっ迫し、油の価格は上昇しています。さらにロシア・ウクライナ情勢という原料の安定供給を揺るがすような事態が発生したことで、世界各国で植物油の需要が高まっており、原料相場は全面的に右上がりで推移し、過去最高値を更新しています。植物油脂原料の期末在庫率も5年来の低水準であり、当面は需給バランスの緩和は期待できないものと考えています。

このような状況のなか、中期経営計画の見直しの方向性について3つのポイントについてご説明したいと思います。

一つ目は喫緊の課題であるマーガリン事業の収益化です。3期連続で赤字が続いていることは非常に重く受け止めています。昨年6月に立ち上げた構造改革プロジェクトでは、油種の削減などの川上工程から川下の営業戦略を含めた抜本的かつ大幅なSKU削減、工場のオペレーション改革による製造コストの削減、収益性を考慮した新たな営業戦略とリソースの集中による収益性向上の取り組みを実施しました。また、マレーシアのグループ会社Premium Fats Sdn Bhdの生産設備を利用し、一部日本向け商品の製造・輸出を開始するなど、価格競争力を高めるための戦略的な生産拠点の最適化も推進し、2024年度にかけて一定程度の収益改善

を見込んでいます。しかし一方で、不採算となる要因が一過性のものか、構造的な問題なのか見極めることも必要だと考えています。

二つ目は、高付加価値品の成長戦略です。原料価格の高騰を背景にお客様のコスト削減につながる商品のニーズが高まっています。先ほど、上垣内さんも紹介していましたが、従来品よりも劣化を抑え長持ちさせる「SUSTEC®」(サステック)の技術には、サステナビリティの観点からも注目が集まっています。ほかにも魚のすり身や乳原料の代替など、風味や食感など食品自体のおいしさはそのままに、コスト削減となる商品が着実に成長しています。原料価格の高騰はコスト面ではマイナスですが、販売においてはビジネスチャンスの拡大などプラスに作用することもあります。非常に厳しい事業環境ではありますが、新たなニーズをキャッチアップすることで、成長につなげていきたいと考えています。

三つ目は、成長への投資は、キャッシュの状況を踏まえて優先順位付けを行い、着実に進めるということです。2021年度は右肩上がりの原料高騰を、価格改定で追いかける構図となったため、運転資金も増加し、キャッシュポジションにも大きな影響を及ぼしました。成長投資と健全性の両面から、投資の規模と時期の検証を行い、うまくバランスさせていくことが重要だと考えています。

▶上垣内 第六期中期経営計画でも大きなテーマであった油脂事業の収益性改善については最優先課題だと考えています。研究開発や商品開発もスピードを上げてイノベーションを生み出せるよう、体制や仕組みを整備していくことも必要です。本当の意味でビジネスとつながった開発であるために、自分たちの役割や存在意義を理解し、人・仕事・目標が有



現在、見直している中期経営計画では、当社が直面する根本的な問題を解決する施策を盛り込むことで、大きく伸びていく可能性が高いと思います。

社外取締役(独立役員)  
石田 友豪

Dialogue1: 成長軌道への転換に向けた課題認識と方針

機能的につながっていくことが重要です。そのためにも、当社には120名以上の研究者がありますが、それぞれが今回の見直しを受けて、オーナーシップを感じてもらえるようにしたいと思います。

**中期経営計画の見直しの発表時期前にあたりますので、現時点では開示できない情報が多いことと思います。そのようななかではありますが、社外取締役として、どのような見直しを期待されているのかお聞かせください。**

▶**亀岡** 先ほどから何度も指摘されていますが、原料のボラティリティが高い業界である以上、お客様への安定供給を実現するためには、健全なバランスシートの維持が大前提です。お客様の期待に応えるためには、しっかりとバランスシートを管理しなければなりません。そして、バランスシートを健全化していくためには収益を上げていくしかありません。先ほどお話ししたとおり、原料から一番近いコモディティだけでは厳しいため、技術力を活かしてスペシャリティをどう創っていくのかということが重要になってくると思います。当社はメーカーですから、技術力を高めていくことも必要ですが、保有している技術力を活かしきっているのかも検証しなければなりません。

▶**石田** 社外取締役としての立場から申し上げますと、中期経営計画にはローリングの概念を取り入れていくべきだと思います。世界中でさまざまなリスクが顕在化した時、瞬時にマーケットのボラティリティが高まるような環境になっています。常に不測の事態を想定して、プランBやプランCも準備しておく、今後はそういう視点で中期経営計画を策定していかなければならないと思います。根拠のない楽観論をベースとしたような中期経営計画に意味はありません。

これまで社外取締役として、中期経営計画や企業理念体系をつくる時に、「あるべき姿」を議論することが多かったのですが、どうしても模範解答のような結論が出やすい。それより「なりたい姿」から考えた方が、達成への意欲が生まれるだけではなく、楽しいと思うのです。現場の社員が、自分たちはこうなりたいという姿を突き詰めて考えていくことが、中期経営計画への取り組みの前提になっていくのだと思います。例えば、事業環境が大きく変動するなかで、「なりたい姿」に向けて、サプライチェーンについて考える、イノベーションについて考える、「なりたい姿」をサポートするための働き方やジョブ型雇用、報酬体系について考える、大きく事業構造を変えるためにM&Aについて考える、そしてそれは構造改革や売上高の増加、業界全体の発展につながるものになっていく、こういう視点も必要ではないかと思えます。

▶**亀岡** 構造的な課題として、油脂事業への依存度の高さがあげられます。これを打破するためには、不採算事業からの撤退やM&Aにより事業ポートフォリオを、いま一度見直していくことが必要だと思います。一方、強みの一つは、味の素製油、吉原製油、ホーネンコーポレーションといった歴史のある3社がJ-オイルミルズとして結集していることで、すでにダイバーシティを実現していることだと思います。さらに、現経営陣もさまざまな企業や業種の出身です。ただ、ダイバーシティは実現していても、インクルージョンされていない、これが課題です。そもそも組織としては、同じような属性の社員が集まったダイバーシティされていない方が効率的で、摩擦も少ないし、コミュニケーションも円滑に進むはずですが、ダイバーシティが進むと、その逆のことが起こりますが、ブレイクスルーを生み出すのは、インクルージョンが進んだ組織です。これがキーポイントだと思います。これから色々現場を



**自身の経験から客観的に見ると、マインドセットを変えることができれば、当社の社風もガラッと変わるという期待と使命感を持っています。**

取締役専務執行役員  
油脂事業本部長  
**上垣内 猛**

# Dialogue<sup>1</sup>



**業界2番手には2番手の戦略があるはずで。何か秀でたイノベティブな商品やサービスを生み出す組織、社風が大切です。**

社外取締役(独立役員)  
**亀岡 剛**

回り、さまざまな部署の社員とディスカッションしながら自分で確かめて問題提起していきたいと思っています。

そしていま一番必要なこと、それはチャレンジ精神だと思います。もちろん、色々な事にチャレンジすれば失敗しますが、失敗する時に、いかに少ないコストで失敗するか、最初から失敗のラインを設定しておけるかどうかが必要だと思います。そして、その失敗から学んでいく、そんな企業文化を作っていければと考えています。

▶**石田** 現在、見直している中期経営計画には、当社が直面する根本的な問題を解決していくような施策を盛り込んでいくことで、当社は大きく伸びていく可能性が高いと思います。現場は必死に価格設定や販売の向上、商品の開発に取り組んでいるのですから、今度は経営陣が大きな決断をする時期に来ていると思います。

**石田社外取締役、亀岡社外取締役からのさまざまな指摘がありましたが、お考えをお聞かせください。**

▶**佐藤** いつも貴重なご意見、アドバイスを頂戴していることに大変感謝しております。私は、いま取り組んでいくべきことは、企業文化や社員の意識を変えていくことだと思っています。実際に、営業や生産を含めて各部署と対話する機会を設けています。当社は3社の統合会社のため、競合他社に比べて工場の数が多く、生産キャパシティも多くあります。これを今以上に強固な強みに変えていけると考えています。時間はかかると思いますが、必ずパフォーマンスが上がってくると思います。どこまで意識を変え、アクションに移していけるのか、当社だけではなく、私にとってのチャレンジとして取り組んでいきます。

▶**上垣内** 私が感じていることは、3社のアグレッシブな会

社が統合されたにもかかわらず、社風としてマイルドな印象が強いです。本当はもっと色々なタイプがいてもいいのですが、そのマイルドさが未曾有の事業環境に直面した時に弱みとなってしまった。私も生え抜きではないので、うまくマインドセットを変えることができれば、当社の社風もガラッと変わるのではないかと期待と使命感を持っています。これをスピードを上げて取り組んでいけば、当社にとって非常にプラスになると思います。石田社外取締役、亀岡社外取締役からのご意見からヒントをいただきましたし、背中を押していただいたと思っています。

▶**亀岡** 当社は業界2番手のポジションにいますが、トップ企業のような戦い方をしている印象です。昨今の収益性が低い事業環境の時はトップシェアの企業が独り勝ちするような構造になっているのに、2番手が同じような振る舞いをすれば絶対に勝てません。2番手には2番手の戦略があるはずで。何か秀でたイノベティブな商品やサービスを生み出す組織、社風が大切だと思います。一方で、中期経営計画の見直しを進めていくなかで、経営メンバーが各部門と話し合いを重ね、積み上げていくというプロセスを踏むことで、自分たちが中期経営計画を策定したという意識にさせることが必要だと思います。誰に聞いても、中期事業戦略を説明できる、少なくとも自部門の目指していることや、そのための事業戦略などが説明できるかどうか、ここが重要です。

▶**佐藤** 2021年度の営業赤字という結果は本意ではありませんが、社内の意識改革をするには、今がチャンスだと思います。今やらなかったら、きつとできません。必ず良くなると思ってもらえるように、社員との対話を続けていきたいと思っています。

油脂事業

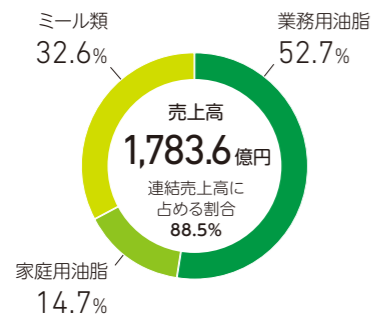


私たちは「あぶら」のプロとして「あぶら」ならではのおいしさの実現とお客様や社会課題の解決に貢献していきます。

取締役専務執行役員  
油脂事業本部長  
上垣内 猛

油脂事業における売上高構成比

(2021年度)



油脂事業は、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。

業務用油脂では、独自技術を活用した長持ち油「長徳®」シリーズや「すごい長徳」に加え、プロのための「おいしさデザイン®オイル」「JOYL PRO®」などのお客様の課題解決につながる商品を製造・販売しています。

家庭用油脂では、キャノーラ油やごめ油などのクッキングオイルからオリーブオイルやオメガ3の栄養素を持つアマニ油・えごま油など、おいさと健康を提供する商品を製造・販売しています。

ミール類は、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、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。

### 油脂事業

**業務用油脂**

主な商品

長徳®    すごい長徳    「JOYL PRO®」シリーズ

**家庭用油脂**

主な商品

キャノーラ油    ごめ油    大豆の油健康プラス    オリーブオイル    アマニ油    えごま油

**ミール類**

主な商品

大豆ミール    菜種ミール

2021年度の実績のポイント

- ↑ 大豆や菜種など急激な原料相場高騰にともなう価格改定により増収
- ↓ 原料価格の高騰を価格改定およびコスト削減で吸収できず減益

業務用油脂は、外食向けを中心に厳しい市場環境ではあったものの、昨年度に新型コロナウイルス感染症拡大による影響を大きく受けた反動や当社独自の技術「SUSTEC®」(サステック)を活用した長もち油「長徳®」シリーズの拡売により、販売数量は前年から増加しました。

家庭用油脂は、環境負荷の低減やお客様の使いやすさを意識した「スマートグリーンパック®」(紙パック)を上市し、汎用油から高付加価値品まで幅広いシリーズを展開したものの、

昨年度の巣ごもり影響の反動減に加え、度重なる値上げによる節約志向の高まりから需要が減少し、販売数量は前年を下回りました。

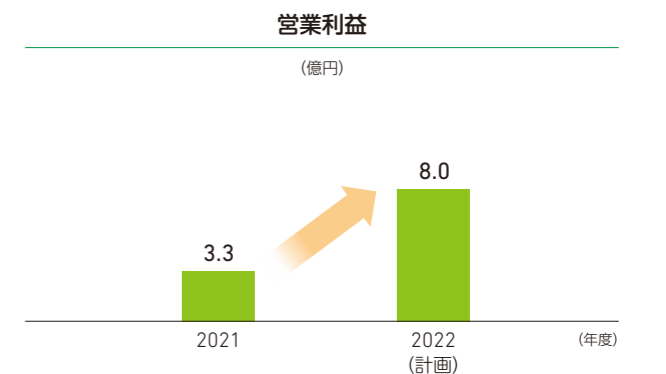
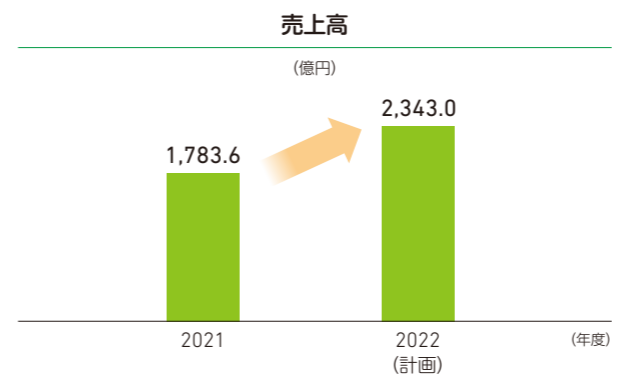
ミール類は、搾油量の増加にともない大豆ミール、菜種ミールともに販売数量は前年から増加し、販売価格も大豆シカゴ相場的大幅な上昇により、大豆ミール、菜種ミールともに上昇しました。

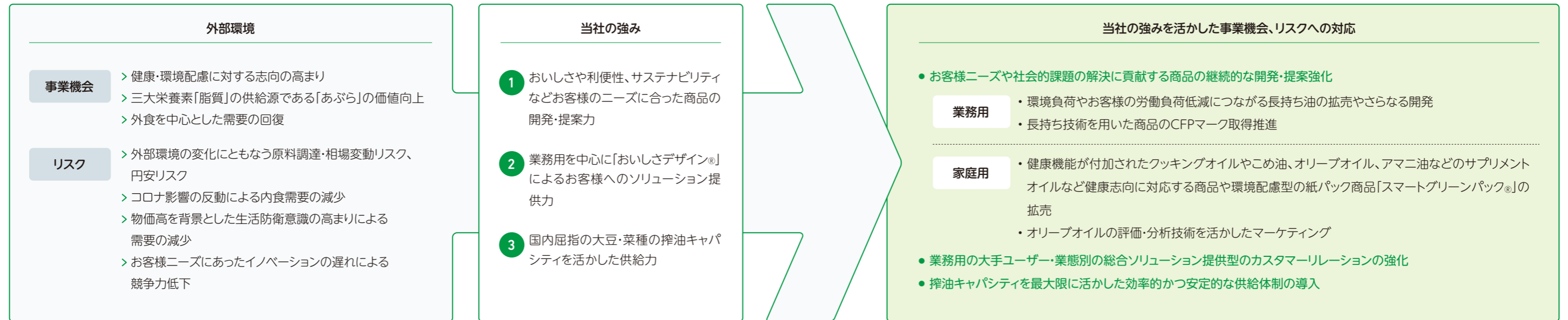
2022年度の事業環境の見通しと重点取り組み

- 見通し**
- 高付加価値品を中心とした販売強化や価格改定により増収
  - 原料相場の高騰や円安進行によるコストアップを価格改定や高付加価値品の販売増が上回り増益
- 重点取り組み**
- 価値に見合った価格での商品販売
  - おいしさ×健康×低負荷を実現する高付加価値品の研究開発や販売の推進
  - 構造改革による生産効率の改善

油脂商品の主な原料である大豆や菜種、パーム油などの原料価格の過去に類をみない大幅な上昇が継続しています。加えて、直近の為替レートが円安で推移しているなど事業環境は一層厳しさを増していますが、価格改定や高付加

価値品の販売強化、新たな商品開発の推進、構造改革による生産効率の向上をスピード感と実効力をもって取り組み、収益性の向上に努めていきます。





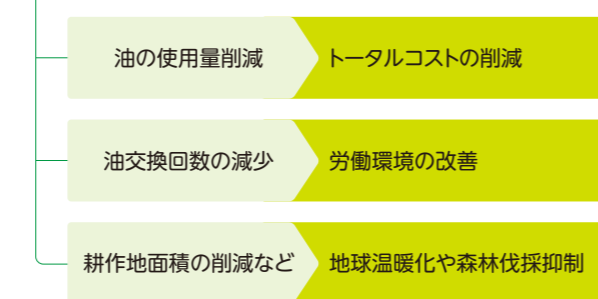
成長に向けた取り組み

業務用油脂

「SUSTEC®」技術で競争優位性獲得

当社の業務用商品は、外食・中食(惣菜)業界で「食のプロ」であるお客様とともに開発を重ね、鍛え上げてきた技術力や商品力が強みです。なかでも当社独自の技術「SUSTEC®」(サステック)を活用した長持ち油「長徳®」シリーズは、新型コロナウイルス感染症拡大による行動制限下など、厳しい事業環境のなかでもお客様の課題解決に貢献することで売上を順調に伸ばしています。

「SUSTEC®」技術を活用した長持ち油の提供価値



家庭用油脂

環境配慮型の紙パック商品「スマートグリーンパック®」

2021年8月、当社は紙パックを使用した「スマートグリーンパック®」を発売しました。お客様からは環境配慮の面だけでなく、利便性も評価され、取扱店舗が拡大し、売上も増加しています。2022年8月には新商品を発売し、全7商品とな

るなど着実にラインアップも拡充しています。環境配慮型商品の開発・販売を通じて地球温暖化や環境汚染等の諸課題の解決に貢献していくとともに、生活者のニーズにお応えしていくことで当社の成長にもつなげていきます。

事業基盤強化の取り組み

バリューチェーン全体における構造改革を推進

収益性強化の取り組みの一環として、若松工場における生産体制を一部変更し、生産機能の最適化に取り組みました。

また、在庫圧縮や物流管理業務の効率化など物流費の削減や充填包装プロセスのライン自動化・フレキシブル化など、生産性向上と固定費削減にも取り組んでいます。



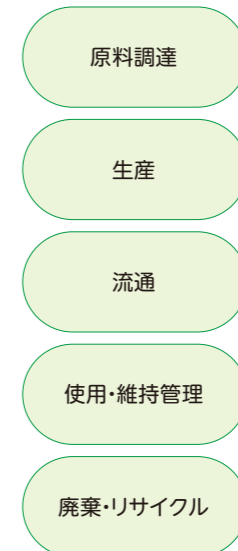
CFPマークの取得推進

2022年6月に長持ち油「長徳®」は、原材料調達から廃棄に至るまでの全ライフサイクルを算定した結果、CO<sub>2</sub>削減効果が認められ、シリーズとしてカーボンフットプリント国際規格準拠のカーボンフットプリント(CFP)マークを取得しました。

CFPマークの取得は、多くのお客様からご評価をいただいています。現在は、「すごい長徳」のCFP認証取得に向けて取り組んでいます。

「長徳®」シリーズの提供価値

CFPマークを取得した「長徳®」シリーズ



サプライチェーン全体でのCO<sub>2</sub>排出量\*

20~26%削減

※モデル店舗における1年間の使用量あたりのCO<sub>2</sub>排出削減率(食材調理時の油の加熱にかかる環境負荷は除く)

当社の業務用商品「長徳®」シリーズ、CFPマークを取得  
[https://www.j-oil.com/press/article/220613\\_003302.html](https://www.j-oil.com/press/article/220613_003302.html)

CO<sub>2</sub>の「見える化」カーボンフットプリント  
<https://ecoleaf-label.jp>

スペシャルティフード事業

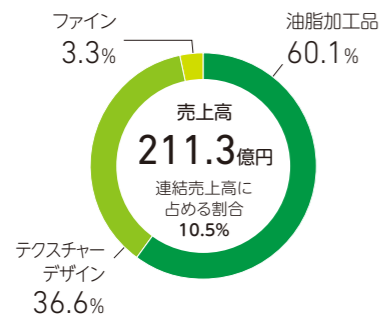


「あぶら」「でんぷん」「たんぱく」などの植物性原料に独自の加工技術やアプリケーション技術を用いて、お客様のニーズに沿った価値を創造し、提供しています。

専務執行役員  
スペシャルティフード事業本部長  
大高 寛

スペシャルティフード事業における売上高構成比

(2021年度)



スペシャルティフード事業は、当社独自の技術と多様な素材を活かした商品を提供しています。

油脂加工品は、マーガリンやショートニングなどの固体の油脂商品のほか、粉末や液体状の油脂、植物性チーズなど多くの商品群を開発・販売しています。

テクスチャーデザインでは、トウモロコシやタピオカなどの素材を当社独自の技術を活かして加工し、食感改善などの特徴を持ったスターチ商品として販売しています。また、海外で主に海苔代替品として好評を得ている大豆シート食品「まめのりさん®」や、植物性たん白・油脂・でん粉を当社の技術で美味しく加工した植物性ミートなどの肉系プラントベース素材などの製造・販売も行っています。

ファインでは、納豆菌由来のビタミンK<sub>2</sub>やトコフェロール、イソフラボンなどの微量成分の製造・販売や化粧品原料向けに植物油などの販売もしています。

スペシャルティフード事業

油脂加工品

主な商品



テクスチャーデザイン

主な商品



ファイン

主な商品



注 2022年4月1日付で、油脂加工品は乳系PBFに名称変更、テクスチャーデザインとファインは食品素材に集約しました。

2021年度の実績のポイント

- ↑ 原料相場高騰にともなう価格改定や高付加価値スターチ、ビタミンK<sub>2</sub>、大豆シート食品「まめのりさん®」等の販売強化により増収
- ↓ 油脂加工品を中心とした原料価格高騰を価格改定やコスト削減で吸収できず減益

油脂加工品は、マーガリン類が市場縮小の影響を受け、販売数量は前年を下回りました。一方、2021年9月より世界有数のプラントベースフード(PBF)企業であるアップフィールド社とのパートナーシップによりPBF市場へ参入し、植物性チーズ「Violife」ブランドの発売を開始するなど将来の成長の柱となる商品の育成に取り組んでいます。

テクスチャーデザインは、食感改良に寄与する高付加価値スターチや大豆たん白をベースとした大豆シート食品「まめのりさん®」を中心に拡売しました。

ファインは、ビタミンK<sub>2</sub>のブランディング強化および新規採用増により国内外において好調に売上を伸ばしました。

2022年度の事業環境の見通しと重点取り組み

見通し

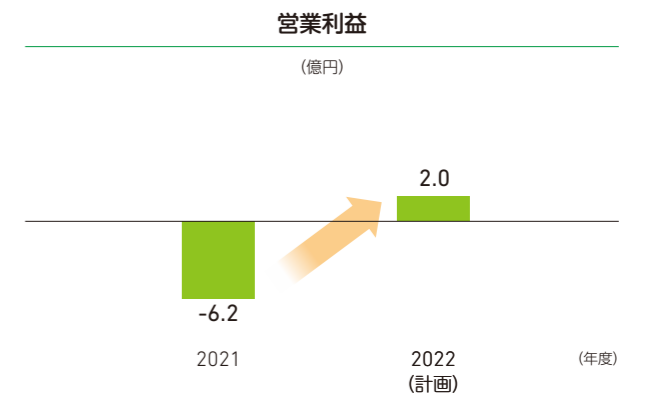
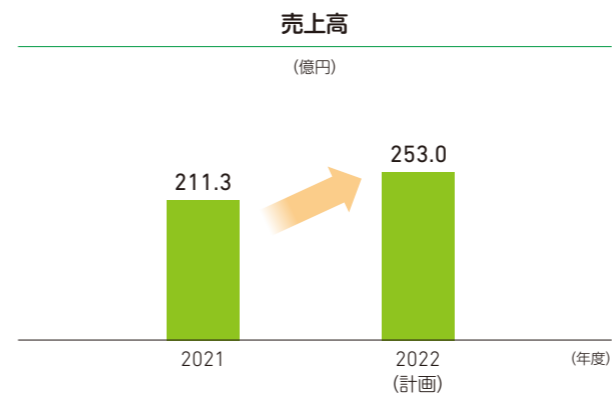
- 高付加価値品を中心とした販売強化や価格改定により増収
- 原料相場の高騰や円安進行によるコストアップを価格改定と高付加価値品の販売強化、構造改革によるコストダウンにより増益

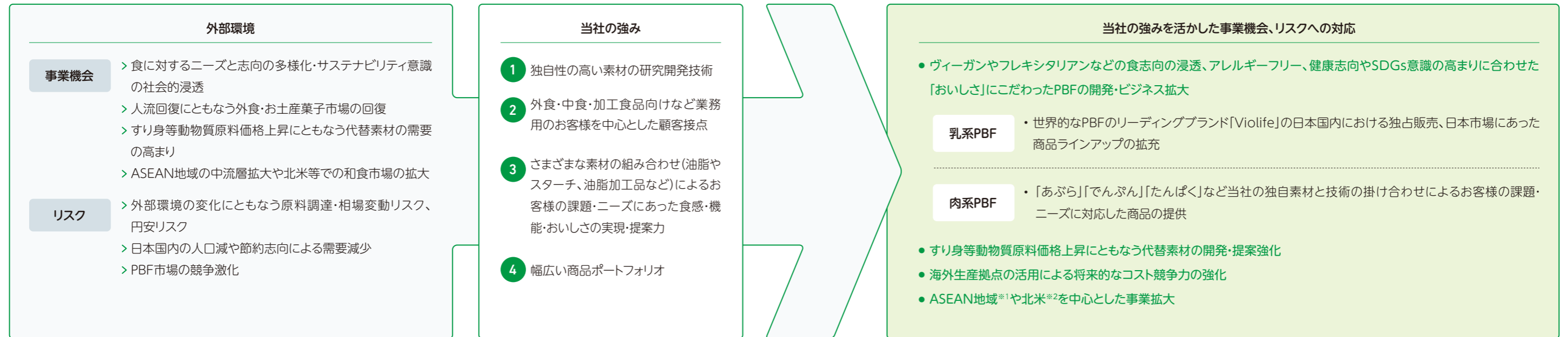
重点取り組み

- 当社独自の技術を組み合わせたソリューションやパートナー企業との協業による事業拡大
- ASEANなど海外の成長市場には積極的な投資による成長に向けた土台作りの推進
- マーガリン事業の収益化に向けた構造改革

原料コストの上昇に加え、為替の円安進行、原油相場上昇によるエネルギーコスト上昇も重なり、厳しい事業環境を見込んでいますが、当社独自の技術と素材を組み合わせたソ

リューション提案強化やパートナー企業との協業による事業拡大、海外への積極投資による成長基盤作りを推進するとともに、構造改革による収益性の改善を進めていきます。





成長に向けた取り組み

乳系PBF

「Violife」が植物性チーズ市場を牽引

乳系プラントベースフード(PBF)市場は、健康志向や環境への配慮といった社会背景から、世界で急速に拡大しております。当社は2021年5月にUpfield GEC Limited社との間で、「Violife」(ビオライフ)商品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。同年9月に家庭用の植物性チーズを関東エリアで先行販売し、2022年3月には販売

エリアを全国に拡大しました。

「Violife」の発売以降、家庭用植物性チーズ市場は約2.3倍に伸び、うち「Violife」の市場シェアは約30%と市場の成長を牽引しています。

業務用商品についても同年10月下旬に販売を開始し、大手カフェチェーン店に採用されるなど、売上を伸ばしています。

食品素材

原料価格高騰をビジネスチャンスに

原料価格の高騰を背景に、お客様のコスト低減につながる動物質原料(魚のすり身や乳原料など)の代替素材のニーズ

が高まっています。当社独自の技術で加工したスターチ商品は、素材のおいしさはそのままに、お客様のコスト削減を実現し、着実に売上が拡大しています。

注 2022年4月1日付で、油脂加工品は乳系PBFに名称変更、テクスチャーデザインとファインは食品素材に集約しました。

事業基盤強化の取り組み

マーガリン事業収益化に向け事業一丸となって取り組みを推進

油種の削減など川上工程も含めた大幅なSKUの削減や工場オペレーション改革による製造コストの削減、収益性を考慮した新たな営業戦略とリソースの集中による収益性向上

の取り組みを実施しています。また、マレーシアのグループ会社Premium Fats Sdn Bhdの生産設備を利用し、日本向け商品の一部の製造・輸出を開始するなど、価格競争力を高めるため、戦略的な生産拠点の最適化も推進しています。



新たな価値提供により成長を加速

「Violife」シリーズ展開拡大

2022年9月1日に家庭用植物性チーズ2商品を新たに発売し、全6商品となりました。また、製造工程の一部を内製化し、日本のお客様が購入しやすいサイズにリニューアルするなど、より生活者ニーズにあった商品の提供を実現しました。生産工程の内製化はコストダウンにもつながっています。

「Violife」シリーズラインアップ(植物生まれのチーズ)

注 乳製品のチーズやバターではありません。



## 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® -食で未来によるこびを-」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。





## 目指すべき未来の実現に向けたESG経営

企業活動が社会に及ぼす影響が大きくなるなか、環境・社会・ガバナンス(ESG)に配慮した企業経営が求められています。私たちJ-オイルミルズはESGの取り組みを事業活動の基盤と位置付け、地球規模の社会課題の解決に全力で取り組みます。コーポ

レートビジョンである「Joy for Life®」を実現することで、サステナブルな価値創造企業を目指します。当社のバリューチェーンを横軸、マテリアリティを縦軸として、これまでの当社の主な取り組みを整理しました。

□ マテリアリティに基づく当社の2030年度までのゴールイメージと定量目標はP32-33をご参照ください

		J-オイルミルズのバリューチェーン			
		原料の調達	搾油・製造 資材の調達	物流	販売(お客様の声の反映)
<b>外部環境</b>  <b>主なリスクと機会</b>		<b>リスク</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>天候/気候変動による生産量や作柄への影響</li> <li>為替、海上運賃など変動相場への調達コストへの影響</li> <li>地政学リスクによる調達不能、コストへの影響</li> <li>人権・環境配慮不足による企業価値の低下</li> </ul> <b>機会</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>人権・環境に配慮した調達推進による企業価値向上</li> </ul>	<b>リスク</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>自然災害による操業停止</li> <li>少子高齢化による国内市場縮小による需要の減少</li> <li>関税引き下げによる廉価な畜産品の流入</li> <li>新興国の肉食需要増大による飼料原料としての油糧(ミール)需要の増大</li> </ul> <b>機会</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>BCP対策の強化</li> <li>環境負荷低減の取り組みによるコスト削減</li> </ul>	<b>リスク</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>物流業界の人手不足</li> <li>物流コストの上昇</li> <li>環境規制</li> </ul> <b>機会</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>モーダルシフト*や新技術など効率配送による物流費の削減、労働環境の向上</li> </ul>	<b>リスク</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>サステナビリティ重視の生活者ニーズへの対応不足による評判低下</li> <li>環境に配慮しない商品の排除</li> <li>コスト増加を販売価格へ反映できないリスク</li> </ul> <b>機会</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>環境意識・エシカル消費の高まり(食料危機への対応)</li> <li>適時適切な情報開示によるお客様の信頼、企業価値の向上</li> </ul>
<b>マテリアリティ</b>  <b>環境負荷の抑制</b> □ P60をご参照ください <ul style="list-style-type: none"> <li>資源・耕作地の持続性担保</li> <li>顧客の作業・業務負荷の低減に貢献</li> <li>気候変動の緩和と適応</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>環境方針の策定</li> <li>パーム油調達方針の策定</li> <li>農園までのトレーサビリティ向上・認証油供給体制の強化</li> <li>大豆調達方針の策定・サプライチェーン把握のための情報収集・認証油共有体制整備</li> </ul>			
<b>食資源の維持</b> □ P64をご参照ください <ul style="list-style-type: none"> <li>たんばく質危機対応</li> <li>フードロス削減と安定供給</li> <li>畜肉・水産資源の保持</li> <li>食の安心・安全</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>品質方針の策定</li> <li>品質監査の実施</li> <li>生産拠点でのISO22000、ISO9001の取得</li> </ul>			
<b>食を通じた健康への貢献</b> □ P66をご参照ください <ul style="list-style-type: none"> <li>健康維持への貢献</li> <li>高齢化社会対応</li> <li>ライフスタイルの多様化</li> <li>栄養摂取・管理への貢献</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>ビタミンK<sub>2</sub>[menatto™]の製造</li> <li>大豆シート食品「まめのりさん®」の製造</li> <li>レジスタントスターチ「アミロファイバー®」の製造</li> </ul>			
<b>事業継続基盤</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>コーポレートガバナンスの強化 □ P42</li> <li>リスクマネジメントの強化 □ P50</li> <li>コンプライアンスの推進 □ P50</li> <li>サプライチェーンマネジメント □ P52</li> <li>ダイバーシティ&amp;インクルージョン □ P54</li> <li>働き方改革&amp;エンゲージメント □ P54</li> <li>企業風土・意識改革 □ P54</li> <li>地域社会への貢献と協働 □ P57</li> <li>適時適切な情報開示 □ P57</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役の実効性評価実施</li> <li>指名諮問委員会、報酬諮問委員会の設置</li> <li>リスクマネジメント部会、コンプライアンス部会の設置</li> <li>BCP対策強化・感染症対策本部の設置、衛生管理の徹底、時差出勤、在宅勤務等の感染症拡大防止施策の実施</li> <li>従業員安否確認システムの整備</li> <li>コンプライアンス研修の実施</li> <li>内部通報窓口(ヘルプラインの受付窓口)の設置</li> <li>パーム油調達方針の策定、トレーサビリティ向上、認証油供給体制の強化</li> <li>大豆調達方針の策定、国連グローバルコンパクトへの署名</li> <li>「パートナーシップ構築宣言」の公表</li> <li>「カシオペアWプロジェクト」の推進、DE&amp;I推進室の設置によるダイバーシティ・エクイティ&amp;インクルージョンの推進</li> <li>健康経営の推進</li> <li>アクティビティベースドワーキング(ABW)のコンセプトを取り入れたオフィス改革</li> <li>社員意識調査(エンゲージメントサーベイ)の実施</li> <li>キャリア・開発プログラム(CDP)制度による自律的キャリア形成支援</li> <li>伊豆・神戸でのオリーブ栽培支援活動</li> <li>生産拠点での地域清掃活動</li> <li>情報開示委員会の設置</li> <li>TCFD提言への賛同、気候変動のリスクと機会の特定と財務影響評価、開示</li> <li>ステークホルダーとのコミュニケーション強化</li> <li>認証大豆供給体制整備</li> <li>人権デューデリジェンスの実施、リスクの特定と対応</li> <li>Sedexへの加入</li> </ul>			
<b>貢献するSDGs</b>					

\*貨物輸送の方式をトラックから鉄道・海運などの大量輸送機関に代替すること

## マテリアリティ

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きます。

J-オイルミルズのマテリアリティ(大切にしたいこと)  
<https://www.j-oil.com/sustainability/materiality/>

テーマ	マテリアリティ	2024年度ゴールイメージG・定量目標T	2030年度ゴールイメージG・定量目標T	関連するSDGs
環境負荷の抑制 □ P60	資源・耕作地の持続可能性担保	G 人権・環境に配慮した大豆調達実施に向けたサプライチェーンの実態調査継続、課題整理 T ミルまでのトレーサビリティ100%継続(パーム)	G 人権・環境への配慮について、大豆サプライチェーンへの働きかけを行う等の取り組みの進行 T 農園までのトレーサビリティ100%(パーム)	
	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	G 脱炭素化社会への貢献、循環型社会への貢献 T 2030年度に向けたCO2削減推進 T 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 T 市水・工業用水: 5%削減(2019年度比) T 廃棄物ゼロエミッション継続	G 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 T CO2: 50%削減(2013年度比) T 市水・工業用水: 10%削減(2019年度比) T 廃棄物ゼロエミッション継続 T プラスチック廃棄ゼロ	
食資源の維持 □ P64	たんぱく質危機対応	G 動物性原料のおいしさ、機能、健康、栄養等を植物性原料で実現する素材とアプリケーションを提供することによる、たんぱく食品のバラエティ拡充	G 動物性原料のおいしさ、機能、健康、栄養等を植物性原料で実現する素材とアプリケーションを提供することによる、たんぱく食品のバラエティ拡充	
	フードロス削減と安定供給	G 「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	G 「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	
	畜肉・水産資源の保持	G 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	G 植物性原料ならではのおいしさと機能を提供	
	食の安心・安全	G お客様の声を反映した商品・サステナブルな商品の開発・販売推進 T サステナブル商品、またはお客様の声活用商品の開発比率30%	G お客様の声を反映した商品・サステナブルな商品の開発・販売拡大 T サステナブル商品、またはお客様の声活用商品の開発比率70%	
食を通じた健康への貢献 □ P66	健康維持への貢献	G 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等への寄与につながる、油脂や油脂に含まれる成分の可能性の見出し	G 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等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	
	高齢化社会対応	G フレイル(虚弱)など高齢者等の健康課題に対する、栄養機能性成分による改善アプローチ実施	G フレイル(虚弱)など高齢者等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)	
	ライフスタイルの多様化対応	G 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	G 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	
	栄養摂取・管理への貢献	G 生活習慣病等、健康に関する課題解決のための機能性素材、食品の提供	G 生活習慣病等、健康に関する課題解決のための機能性素材、食品の提供、その評価・開発へのフィードバックによる、顧客ベネフィットの継続的向上	
事業継続基盤	コーポレートガバナンスの強化 □ P42	G 取締役会体制、執行基盤の強化 G ブルーパナンス体制の実効性強化 G 財務情報および非財務情報のモニタリング機能拡充	G 企業価値向上に資するコーポレートガバナンスの実現 G 取締役会の多様性確保 G ステークホルダーエンゲージメントの向上	
	リスクマネジメントの強化 □ P50	G 経営リスク委員会の実効性強化	G 経営基盤強化と組織風土改革による企業価値の向上	
	コンプライアンスの推進 □ P50	G 経営リスク委員会の実効性強化	G 経営基盤強化と組織風土改革による企業価値の向上	
	サプライチェーンマネジメント □ P52	G ESGマネジメント体制構築 G 物流DX、物流標準化推進によるサプライチェーン最適化 T 自工場における積み込み車両の待機時間ゼロ T 待機時のアイドリング削減 T 幹線輸送における高モーダルシフト率維持によるCO2発生抑制(油脂事業/500km超区間) T 配送リードタイム延長	G サステナブル調達の深化 G 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	
	ダイバーシティ&インクルージョン □ P54	G 年齢や性別、国籍を問わない多様な人財(女性、障がい者、再雇用人財など)の積極活用 T 女性管理職比率12%以上 T 障がい者雇用率2.3%以上	G 多様な人財、豊富な経験・知見・専門性を高めた人財の活躍と組織のイノベーション創出 T 女性管理職比率30%以上 T 障がい者雇用率4%以上	
	働き方改革&エンゲージメント □ P54	G 多様な働き方を可能とする制度設計および組織風土の醸成 G 健康経営推進に関する専門体制の整備・強化 T 教育投資1.5倍(2019年度比)	G ワークライフバランスのさらなる向上 G 活力にあふれ、成長と挑戦を志向する組織風土の醸成	
	企業風土・意識改革 □ P54	G エンゲージメント指標に好意的な回答を示している社員の増加		
	地域社会への貢献と協働 □ P57	G 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 G アドボカシー活動の実施 G NPO・NGOとの対話強化 T 社会貢献活動の強化、費用増大(経常利益の0.8%)	G 活動のグローバル展開 G コミュニケーションからアドボカシー活動へ拡充 T 社会貢献活動の強化、費用増大(経常利益の1%)	
	適時的確な情報開示 □ P57	G 株主構成の最適化 G 価値創造型の情報発信 T 個人株主、機関投資家比率の拡大(2020年度比8%増) T メディア露出回数の増大(広告換算効果5億円): 達成済み、今後新たな目標を設定予定	G 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 G 海外拠点での情報発信、担当者の設置 T 個人株主、機関投資家比率の拡大(2020年度比15%増) T メディア露出回数の増大(広告換算効果15億円): 達成済み、今後新たな目標を設定予定	



代表取締役社長執行役員  
佐藤 達也

社外取締役(独立役員)  
小出 寛子

取締役常務執行役員  
生産・技術開発管掌  
松本 英三

# Dialogue<sup>2</sup>

## 事業活動の基盤であるESG経営の推進

初めにJ-オイルミルズのサステナビリティについて、基本的な考え方や方針についてお聞かせください。

▶佐藤 私たちJ-オイルミルズの事業活動は、全てが植物を原料とした「あぶら」「でんぷん」「たんぱく」という人が生きるために欠かせない3つの要素を基盤としています。当社は地球環境への負荷を軽減し、持続的な循環型社会へ貢献するという取り組みに注力していくことが大切であると考え、全社的にサステナビリティを推進する体制として、サステナビリティ委員会を設置しています。当社の目指すべき未来である「Joy for Life<sup>®</sup> -食で未来によるこびを-」の実現に向け、食の専門家集団である私たちだからこそできることを考え、豊かで持続可能な社会や生活の実現に向けて取り組んでいきたいと考えています。

▶松本 サステナビリティ委員会では、社会的課題について社内横断的に議論するため、傘下に「サステナブル調達・環境部会」「人権部会」「サステナブル商品開発部会」の3つの部会を有しており、議論・検討した案件を経営会議に諮問する仕組みで運営されています。さらに、四半期毎に取締役会への報告をするなど、取締役会としての関与も確保しています。

▶佐藤 2022年度より、役員報酬の改定を実施し、役員

個人別業績目標へESG指標を組み入れました。ESG指標の一つにCO<sub>2</sub>排出量削減などの気候変動対応を設定し、役員への気候変動対策への取り組み意識を高めるなど、役員報酬とESG指標を連動させたインセンティブの導入により、ESG経営を推進していきたいと考えています。

社外取締役として、当社のサステナビリティへの取り組みをどのように評価されていますか。

▶小出 この2~3年、ガバナンスの体制強化の一環として、社外取締役が取締役8名中5名、そのうち独立社外取締役が3名という形に取締役会の構成が強化されてきました。指名委員会や報酬委員会も、諮問委員会という形で設置され、毎月議論を繰り返しています。非常に実のある諮問委員会の存在は、すごく大きな進歩だと考えています。一方で企業は進化し続けなければいけないので、毎年、見直していく必要はあると思いますが、新しい制度ができ、着実に運用できていることは評価できると思います。

また、当社は2021年4月に新たな企業理念体系を制定しました。その際、企業理念体系と目指すべき未来を示した「Joy for Life<sup>®</sup> Map」を作成、公表しました。「Joy for

Life<sup>®</sup> Map」は、企業理念の実現、当社が優先的に取り組むべきマテリアリティ(重要課題)である「環境負荷の抑制」「食資源の維持」「食を通じた健康への貢献」と、それらの基盤となる「事業継続基盤」の4領域に対して、「おいしさ」「健康」「低負荷」をキーワードに、事業活動を通じてSDGsの課題をどう解決していくのかを示しています。

▶佐藤 企業理念体系については、2021年度に浸透活動の一環として全社員と対話の機会を設け、浸透度合いをパルスサーベイの手法で継続的にモニタリングしています。業績が厳しいなかではありましたが、例えば企業理念体系の「真摯に冒険」を取り上げると、生産系の部署において包材開発における議論が活発化してパルスサーベイのスコアが上昇するなど、企業理念体系の具現化も始まりつつあります。

▶小出 また、この「Joy for Life<sup>®</sup> Map」に沿ってお話しすると、例えば地球環境と使用性に配慮した食用油「スマートグリーンパック<sup>®</sup>」は、おいしさというこれまでの価値に加え、従来の容器に比べプラスチック使用量やCO<sub>2</sub>排出量の削減を実現しました。使用後は小さく折りたたんで廃棄できるため、ごみ容積の削減にも貢献できます。このように社会課題解決につながる商品開発として一定の成果が生み出されており、サステナビリティの取り組みには進捗が見られると考えています。

▶松本 これまでも食品企業の責務としてCO<sub>2</sub>排出やエネルギー使用量の低減に努めてきましたが、商品による環境負荷低減の取り組みが進んでいることは一定の成果と認識しています。「スマートグリーンパック<sup>®</sup>」以外にも長持ち油「長徳<sup>®</sup>」や、スターチ商品によるおいしく食べられる時間の



社外取締役(独立役員)  
小出 寛子

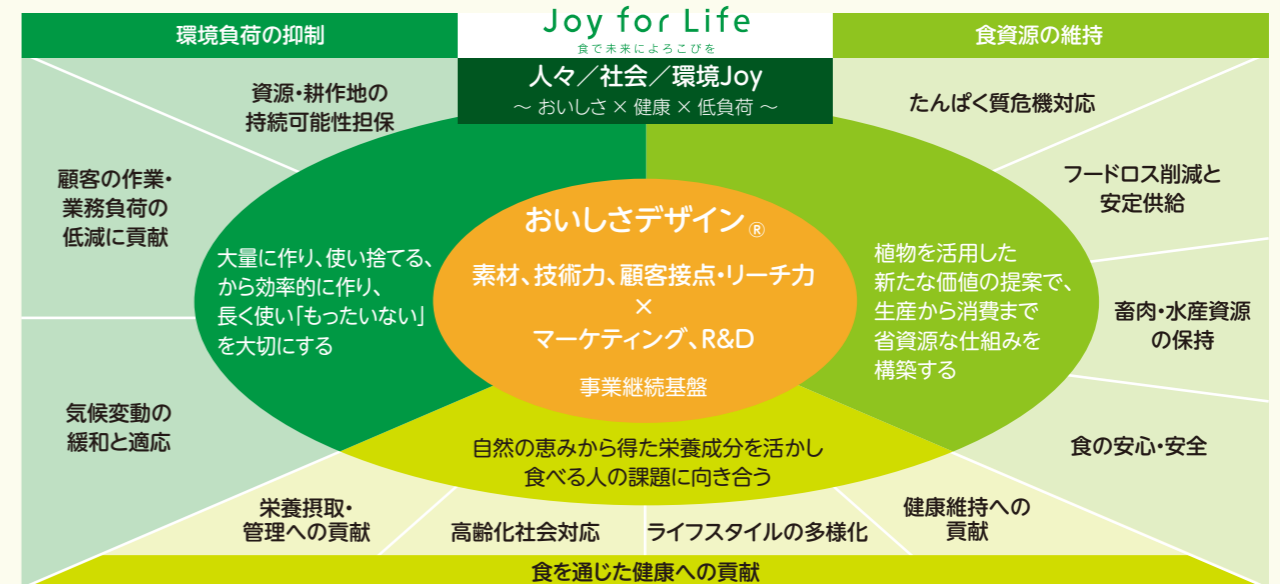
延長など、お客様が当社の商品を選んで使用していただくことで同時に環境負荷の低減にもつながることができ、まさにSDGsの達成に貢献していると考えています。

当社のサステナビリティへの取り組みについて、今後の課題をどのようにお考えか教えてください。

▶佐藤 サステナビリティへの取り組みのなかでも、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン(以下、DE&I)において、当社ではまだ課題が多いと考えております。

▶小出 社内の意識は高まっていると感じていますし、仕組みも構築されつつあります。一方、人財の獲得から育成、キャリア開発、働き方改革、評価システムなど取り組みの範囲が非常に広く、私も佐藤さん同様DE&Iについてはまだまだ課題があると見ています。特にダイバーシティでは、性別という視点だけではなく、国籍や年齢、当社以外での経験も含めての多様性が社内にあるのかという点です。当社では近年外部で経験を積まれたキャリア採用が増えていますが、本当はキャリア採用もDE&Iの包括的な取り組みの一つとならな

Joy for Life<sup>®</sup> Map



ればいけないのですが、まだ人財戦略レベルまでには至っていないという認識です。

▶佐藤 私は2021年3月までアメリカで仕事をしていたが、アメリカでは、私が在籍した企業のグループにおける上級管理職の女性割合は40%を超えていました。これは平等に機会が与えられ、最も成果を生み出した優秀な方が然るべきポジションに就いた結果であり、KPIを意識して女性を採用したというようなことではありません。私はこれが本当に目指すべき姿ではないかと思っています。機会が平等に与えられ、公平に評価されるということは非常に重要です。性別だけでなく、年齢、国籍、人種、宗教において差別することなく、機会の平等と公平な評価がなされなければなりません。DE&Iの取り組みは、非常にセンシティブな一面もありますが、企業価値の向上や優位性の確保につながる取り組みであることを自分の経験上、理解しています。従って、できるだけ早く、スピード感を持って取り組んでいきたいと思っています。

▶小出 女性の管理職比率について2030年に30%とKPI目標を設定していますが、現在は6%にとどまっています。大きな目標を掲げることは大事ですが、それだけでなく毎年KPI目標を設定し、今年はどこまで進捗しているのか、していないのであれば何が要因なのか、別のアクションが必要なのか、しっかりとモニタリングをし、改善していくことが必要だと思っています。

▶松本 当社は食品会社として、女性目線での商品開発やマーケティング、品質管理や安心・安全への取り組みをすることが非常に重要であると考えていますが、いま小出さんが課題としてあげられた女性管理職比率だけを見ても、これまでの当社の取り組みが目標達成に向けて必ずしも十分とは言いきれません。他社、特に海外の企業ではすでに当たり前のことではありますが、女性の工場長が生産活動のリーダーシップを発揮しているケースは多々あります。一方当社をみ



取締役常務執行役員  
生産・技術開発管掌  
松本 英三

ますと、「カシオペアWプロジェクト」の継続的な実施や全社員・階層別の研修など取り組みを進めてはいるものの、全社員向けの調査では管理職になりたいと思う女性は全女性社員の約20%で、プライベートの両立やリーダーシップ発揮への経験不足などの課題を払拭できていないという結果が出ています。また「管理職にはまだ男性が多く活躍のイメージが湧かない」という声が上がられているのも実態です。今後はさらに女性の活躍の場を広げ、多様なキャリアパスが築けることを想定した人財育成に取り組んでいく必要があると考えています。

▶佐藤 これまで以上に会社として女性の活躍の場を増やすための取り組みが必要です。取り組んだ結果として女性の管理職の方が増え、そこから成果も出て会社の企業価値が上がっていくことが理想です。当社の人員構成を見ますと、現時点では、コーポレート部門に女性が多く、生産部門や営業部門では非常に少なくなっています。例えば生産の分野でどのようにして多くの女性社員が活躍できる場を作ることができるのか、同時にどのようにしたら女性社員の方がそこで活躍したいと思ってもらえるようになるのかといったことを早く考えていかなければなりません。社員との対話の場において「営業部門や生産現場など、これまで女性が少なかった部門でも活躍している女性社員が少しずつ増えてきて活躍のイメージが湧くようになった」という声を聞くこともあります。私は機会をつくることで女性社員を後押ししていきたいと思っています。

▶小出 人財は全ての基盤となる重要な資本です。当然、経営戦略の視点から目標達成に向けて必要な人財を獲得することや従業員のスキル向上を果たすことは必要です。しかし、それだけでなく当社ならではの企業文化や私たちの価値である「壁を越え、共に挑み、期待を超える」を共有できる人財を育てるという視点を持ち、ともに目指すべき未来に向かうことも重要だと思っています。また、重視したい点としては若手の抜擢です。当社に限らず日本の社会には、まだまだ年功序列のカルチャーは根強く残っていると思います。そこは変えていかないといけない。もちろん、若いから良いのではなく、年齢の多様性が大切なのです。若くて優秀な方は思い切って然るべきポジションに抜擢し、タフアサインメントを通じて、将来の当社経営を担う次世代リーダーとして活躍できるような道筋を示していくべきだと考えます。

▶松本 人財という観点では、当社は女性管理職の比率が低いことだけでなく、管理職の平均年齢が高くなっていることも課題の一つだと認識しています。女性管理職を増やす

とともに、管理職の若返りを図ることも重要で、現在見直しを進めている中期経営計画においても人財育成という観点から従業員に「女性はもとより、若手の活躍に期待し、次世代を担う人財を育てていく」というメッセージを発信できるよう策定しているところです。また具体的な取り組みとして、実力とポテンシャルを備えた人財の登用をより加速させるため、2021年度から2022年度にかけて主に2つのことに取り組んでいます。まず、管理職登用プロセスの改定です。当社では登用前に1~2年プレマネジメント期間を経る運用になっていますが、すでに十分な実力を備えていると認められた場合は、プレマネジメント期間を経ない登用を可能とするプロセスに変更していきます。加えて、次世代リーダー育成に向けたサクセッションプランニングにも着手しています。効果が表れるのは2023年度以降になる見込みですが、これらにとどまらず人財育成強化を継続していきたいと考えています。

当社のサステナビリティに関連して、最近の取り組みを教えてください。

▶小出 サステナビリティのなかでは人権は大きなテーマの一つです。当社の従業員の人権といえば、先ほどから話にしているダイバーシティ&インクルージョン、働き方改革、意識改革などが人権への取り組みです。一方、人権は会社のなかだけのものではありません。サプライチェーンともつながり、「あぶら」の場合であれば原料の産地にある海外の農園までつながる長い過程のなかで本当に人権が守られているのか、世界に目を向けて全てトラッキングバックしていくべきテーマでもあります。J-オイルミルズがこの課題に取り組み始めていることは非常に重要な一歩だと思っています。人権を尊重する基本方針はサプライヤーさんにもきちんとアナウンスをしています。ただ、そのサプライヤーさんの先の、本当に海外の農園までというレベルではこれからの取り組みになっていくのではないのでしょうか。

▶佐藤 その通りです。人権の尊重において、重要な場面として調達があります。当社では、例えばパーム油の調達においては、持続可能なパーム油のための円卓会議(RSPO)に加盟し、「パーム油調達方針」を策定することで、児童労働を含む強制労働はないか、不当な低賃金労働はないかなどトラッキングできるような調達に取り組んでいます。まだまだ課題はありますが、ビジネスパートナーと共有し、サプライチェーン全体で人権に配慮した取り組みを着実に進めています。

▶松本 パーム油の調達においては、搾油工場や精製工場のトレーサビリティも100%を達成しており、RSPO認証油

# Dialogue 2



代表取締役社長執行役員  
佐藤 達也

の購入量・比率も高まっています。一方、大豆については、一部の原産国やサプライヤーの対応も進んでいないこともあり、調達先の人権を含めてどこまで調査できるのか、問題のない原料が調達できるのかということ当社だけの取り組みでは限界があると思います。ただ、一つずつ課題をクリアし、当社としての社会的責任を果たしていくためにも今年8月に「大豆調達方針」を策定し、責任ある大豆に関する円卓会議(RTRS)へ加入いたしました。こうした取り組みは、難しくとも一歩一歩、できるところからやっていくことが大事だと考えています。継続していけばいくほどゴールも近づいてくるはずですので、きちんと活動をし、未来の社会への貢献につなげていければと思います。

▶小出 サステナビリティへの取り組みは、単に社会に利益を還元するという発想ではなく、社会課題の解決や未来の社会へ貢献するということまで考えて、いかに価値を生み出し、競争力につなげていくことができるのかという点が重要だと思っています。サステナビリティ自体が目的となり、KPIの達成・未達成の話に終始するのは意味がありません。当社は「食」に携わる企業として、人々の喜びや健康、環境など、社会課題の解決を通じて貢献できることはまだまだ多くあると思います。企業価値向上や競争力強化にどうつながるのかという視点で、今後も当社のサステナビリティ活動の議論をより深めていきたいと思っています。

▶佐藤 適切なプロセスを踏み、社会課題の解決や未来の社会へ貢献するということまで考えて、いかに価値を生み出し、競争力につなげていくという意味で、これは終わりが無い話です。手を緩めてしまったら止まってしまうので、さらに上を目指していくことを全員で心掛けていきたいと考えます。

## サステナビリティ推進

食を取り巻く環境は、気候変動、資源の枯渇、フードロス、健康課題、サプライチェーンでの人権課題など、非常に広範で多岐にわたる課題を抱えています。当社グループは「Joy for Life® -食で未来によるこびを-」を目指すべき未来として掲げ、おいしさ×環境×低負荷で人々と社会と環境へのよろこびを創出します。植物の恵みを活用した新たな価値の提供により、社会課題の解決を目指し、サステナブルな社会の実現に貢献します。

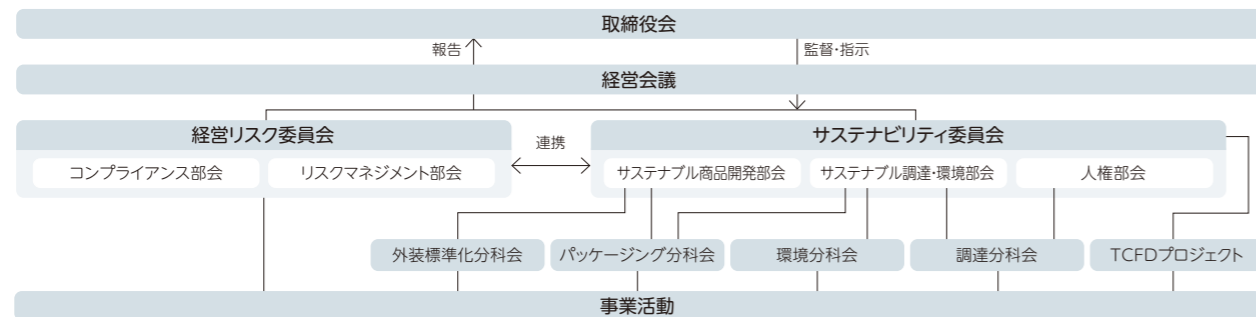
### サステナビリティ推進体制の強化

当社は、ESG(環境、社会、ガバナンス)を企業価値の評価指標と捉え、企業の長期戦略、成長投資と連動したESG経営とサステナビリティに関する取り組みを積極的に推進しています。

2020年度から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、本社横断的にサステナビリティの推進に取り組んでいます。本委員会は、「サステナブル調達・環境部会」「人権部会」「サステナブル商品開発部会」の3つの部会から構成され、各部会は関係する部署の代表者により組織されています。また、各部会の傘下に「調達分科会」「環境分科会」「パッケージング分科会」「外装標準化分科会」を設置しています。各部会、分科会が、環境負荷の低減や人権や環境に

配慮した持続可能な調達、商品・包材開発、サプライチェーンマネジメントの強化、人権課題など社会課題の解決に向けて活動テーマを設定し活動しています。本委員会は各部会、分科会の活動を有機的に結び、進捗管理を行い、四半期に1度、経営会議、取締役会に報告しています。また、2022年1月からは、各部会の実践力向上のため、部会長のレイヤーを執行役員、部長からマネージャーまで広げ、活動メンバーを拡張しました。当社はサステナビリティに関する取り組みを社内外に発信するとともにステークホルダーとのエンゲージメントを通じて、社会課題の解決による企業価値の向上を図っています。

サステナビリティ推進体制図 (2022年9月時点)



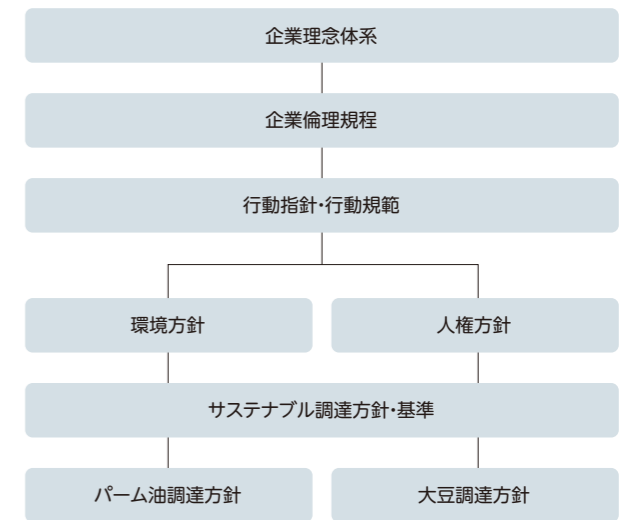
### サステナビリティに関わる体制と役割

体制	2021年度の主な活動と成果	メンバー
取締役会	気候変動を含むサステナビリティの課題に対してサステナビリティ委員会から年4回報告を受け、取り組みへの指示、監督を行う	取締役、監査役
経営会議	気候変動を含むサステナビリティの課題に対してサステナビリティ委員会から年4回報告を受け、取り組みへの指示、監督を行う	取締役執行役員、経営会議主務者、取締役社長の指名する業務執行責任者
サステナビリティ委員会	気候変動を含むサステナビリティの課題への対応を行い、年4回、経営会議、取締役会に報告	委員長: 取締役(生産・技術開発管掌) 副委員長: 油脂事業本部長、スペシャリティフード事業本部長 メンバー: 各テーマに関係する事業部の代表者

### サステナビリティ関連方針の策定

当社は、サステナビリティを推進するための指針として、関連する法令や国際規範等に基づきサステナビリティに関連する各種方針を制定しています。方針の内容は、社会の状況等により適宜見直しを行っています。

- 環境方針  
[http://www.j-oil.com/sustainability/materials/policy\\_environment\\_3.pdf](http://www.j-oil.com/sustainability/materials/policy_environment_3.pdf)
- 人権方針  
[http://www.j-oil.com/sustainability/materials/policy\\_human\\_rights.pdf](http://www.j-oil.com/sustainability/materials/policy_human_rights.pdf)
- サステナブル調達方針・基準  
[http://www.j-oil.com/sustainability/materials/policy\\_csr\\_procurement\\_rev.pdf](http://www.j-oil.com/sustainability/materials/policy_csr_procurement_rev.pdf)
- パーム油調達方針  
[http://www.j-oil.com/sustainability/materials/policy\\_palm\\_oil\\_rev.pdf](http://www.j-oil.com/sustainability/materials/policy_palm_oil_rev.pdf)
- 大豆調達方針  
[http://www.j-oil.com/sustainability/materials/policy\\_soy\\_rev.pdf](http://www.j-oil.com/sustainability/materials/policy_soy_rev.pdf)



### サステナビリティ委員会の取り組み

「サステナビリティ委員会」は、サステナビリティを具体的に事業活動に落とし込むことに加え、活動のアウトプットを有機的に結び、社内外へ発信することで企業価値向上を目的としています。人権、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、2020年7月の設置以来、本社横断的に活動しています。2021年度は、「サステナビリティ委員会」のもとに、「環境部会」「サステナ

ブル調達部会」「サステナブル商品開発部会」「人権部会」がそれぞれの目標達成に向け、取り組みました。2022年2月からは、Scope3におけるCO<sub>2</sub>削減を最重要事項と位置づけ、「サステナブル調達部会」「環境部会」を統合し、「サステナブル調達・環境部会」として体制強化を図るとともに、取り組みを加速するため、「TCFDプロジェクト」と「サステナブル調達・環境部会」の活動を整理し、明確にいたしました。

	2021年度の主な活動と成果	2022年度の主な活動
環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>中長期環境目標策定                             <ul style="list-style-type: none"> <li>CO<sub>2</sub>排出量 2030年度50%削減(2013年度対比)</li> <li>2050年カーボンニュートラル</li> </ul> </li> <li>プラスチック使用量 2030年廃棄ゼロ化</li> <li>社員教育                             <ul style="list-style-type: none"> <li>産業廃棄物の適正処理を学ぶe-ラーニングの実施</li> <li>環境セミナー開催</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>CO<sub>2</sub>排出量削減</li> <li>Scope3排出量目標設定</li> <li>社員教育                             <ul style="list-style-type: none"> <li>プラスチック問題の環境セミナー開催</li> </ul> </li> </ul>
TCFD	<ul style="list-style-type: none"> <li>リスクと機会の特定と情報開示</li> <li>シナリオ分析と財務影響評価の実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2021年度成果の取り組みと財務影響評価の開示</li> <li>財務影響評価の拡充と深化、対応策の検討</li> </ul>
調達	<ul style="list-style-type: none"> <li>サプライヤーESGマネジメント体制構築</li> <li>大豆のトレーサビリティ確保調査と情報収集</li> <li>サステナビリティ条項を含む契約書の整備と契約推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>サステナビリティ条項を含む契約推進の継続</li> <li>サプライヤー説明会/SAQの実施</li> <li>大豆調達方針の策定</li> </ul>
商品開発	<ul style="list-style-type: none"> <li>トランス脂肪酸低減に関する取り組みの情報開示</li> <li>商品開発における環境ガイドラインの策定</li> <li>外装標準化分科会の立ち上げ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>サステナブル商品開発テーマ進捗管理の体制構築と対外コミュニケーション</li> <li>社内外への環境ガイドラインの浸透</li> <li>外装ガイドラインの作成と運用</li> </ul>
人権	<ul style="list-style-type: none"> <li>内部通報制度の実効性向上                             <ul style="list-style-type: none"> <li>ハラスメント研修の実施、社員意識調査のハラスメント項目追加</li> </ul> </li> <li>ダイバーシティ・エクイティ&amp;インクルージョン推進                             <ul style="list-style-type: none"> <li>DE&amp;I研修の実施</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>人権方針の理解浸透                             <ul style="list-style-type: none"> <li>人権研修の実施</li> </ul> </li> <li>グループ会社の労働状況、人事制度の包括的な把握</li> <li>ダイバーシティ・エクイティ&amp;インクルージョン推進                             <ul style="list-style-type: none"> <li>女性経営塾実施、アンコンシャスバイアス研修等施策展開</li> </ul> </li> </ul>

## 人権の尊重

グローバル化の進展により経済が成長する一方、戦争・紛争、貧困、格差、教育機会の欠如に加え、社会的文化的に形成された意識から生まれる差別など人権問題は根深く存在しています。国際的フレームワークの要請により、企業は人権問題への対応を進めていますが、ハラスメントや長時間労働、ジェンダー格差、個人情報保護、サプライチェーンにおける人権問題など未だ多くの課題が山積しています。人権尊重は、社会が企業に求める責務であり、かつ経営上のリスクへの対処に資するものです。誰ひとり取り残すことのない持続可能な社会を実現させるために、企業は事業活動における人権リスクの全体像を把握し、人権配慮の考え方に基づいた事業活動を推進することが必要です。当社グループは、各国の法令遵守はもとより、国連の「世界人権宣言」や国際労働機関(ILO)の「基本的人権規約」等の国際基準に基づく「J-オイルミルズグループ人権方針」に則り、企業の人権尊重の責任を果たすための活動に取り組んでまいります。

### 推進体制

当社は、「サステナビリティ委員会」傘下に設置する「人権部会」および「経営リスク委員会」傘下に設置する「コンプライアンス部会」において、人権尊重の取り組みを推進しています。「サステナビリティ委員会」および「経営リスク委員会」はその活動内容を定期的に経営会議、取締役会へ報告し、経営会議、取締役会はその活動の監督、指示機能を有しています。当社は、これまで人権課題を「社会的課題に関するリスク」の

一つとして認識し、人権尊重への取り組みを行ってまいりましたが、企業による人権対応に対する社会的な要請の高まりや、当社グループにとっての人権に関するリスクの重要性、顕在化した際の影響度等を考慮し、2022年度より「人権に関するリスク」を経営リスクとして明確化し、経営リスク委員会において重点的に管理しています。

□ □ 当社のサステナビリティ推進体制についてはP38をご参照ください

### 人権方針の策定

人権尊重は全ての事業活動の前提です。当社は企業理念体系を具現化するための行動のよりどころとなる「J-オイルミルズ行動指針・行動規範」において人権尊重を定めています。さらに、当社グループは、国連が策定した「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づき2020年に「J-オイルミルズグループ人権方針」を策定しました。本方針の適用範囲は、当社グループの全役員、従業員ならびにサプライヤーの皆さまを含

むビジネスパートナーです。今後、人権方針の理解浸透のため人権研修を実施し、グループ一丸となって人権尊重の取り組みを推進していきます。また、サプライチェーンにおける人権については、「サステナブル調達方針・基準」を策定し、当社グループとともにサプライヤーの皆さまに順守いただきたい指針として周知しています。

□ □ 当社のサステナビリティ関連方針についてはP38をご参照ください

### 国連グローバルコンパクトへの賛同

当社は2021年に国連グローバルコンパクト(以下、UNGC)に賛同を表明する署名を行い、参加企業として登録されました。UNGCは、各企業・団体が責任ある創造的なリーダーシップを発揮することによって、社会の良き一員として行動し、持続可能な成長を実現するためのイニシアチブです。UNGCに署名する企業・団体は、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の原則を遵守し、実践することが求められます。国際社会の動向を

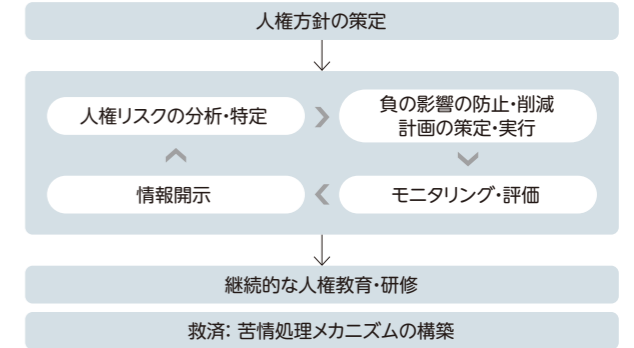
踏まえ、企業理念の実現、さらには社会的課題解決に向け、事業を通じて人権課題解決含めESGへの取り組みを推進し、持続可能な社会の実現に貢献していきます。



### 人権デューデリジェンス

当社のサプライチェーンおよび当社グループにおいて想定される人権課題を体系的に把握するため、2020年に外部専門家の支援を得て、人権デューデリジェンスを実施しました。人権リスクの分析結果に基づき、当社はサプライチェーンと従業員への人権リスクを特定し、特定したリスクの緊急度と重要度により優先順位を定め、対応すべきリスクへの取り組みを進めています。救済メカニズムとして、社内向けに内部通報窓口(ヘルプラインの受付窓口)を設置しています。今後、社外向けの苦情処理メカニズムの構築を検討してまいります。

### プロセス



### 人権侵害防止への取り組み

#### 取引基本契約書の見直し

人権デューデリジェンスにおいて、取引先との契約書を見直した結果、人権の尊重や環境への配慮などサステナビリティに関して未記載の契約書を過去から継続使用していることが分かりました。そのため、取引先に当社のサステナビリティ関連方針へのご理解と遵守をお願いするとともに、2021年度より当社の取引基本契約書の雛形にサステナビリティ条項を追記し契約書の更新を順次進めています。

#### コンプライアンス月間の設定

2022年度より経団連が定める「企業倫理月間」に合わせて、毎年10月を当社のコンプライアンス月間と定めています。人権を含むコンプライアンスに関するトップメッセージの発信を行い、全役員、従業員に対し、コンプライアンスの啓発活動を行なっています。

#### 従業員の意識向上への取り組み

2021年度は、当社グループの全従業員が社会の流れを理解し、サステナビリティとコンプライアンスの意識を持って行動することを目的に、サステナビリティおよびコンプライアンスの研修を実施しました。研修では、企業が人権課題に取り組む意義を説明し、人権意識の向上、人権尊重の風土づくりを推進しています。

### 研修の主な内容

- 1 取引先や調査機関からのESG関連調査事例の紹介
- 2 人権、環境への当社取り組み事例とビジネスに与えるインパクト
- 3 判例からみるハラスメント事例
- 4 内部通報制度(ヘルプライン)

その他の人権課題への取り組みは以下のページをご参照ください。

#### 従業員への取り組み

- □ 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 P54-56
- □ 内部通報制度(ヘルプライン)の拡充 P50

#### サプライチェーンへの取り組み

- □ 持続可能なパーム油の調達 P53
- □ 「大豆調達方針」を策定 P53
- □ 持続可能なサプライチェーンの構築 P53

## 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体制

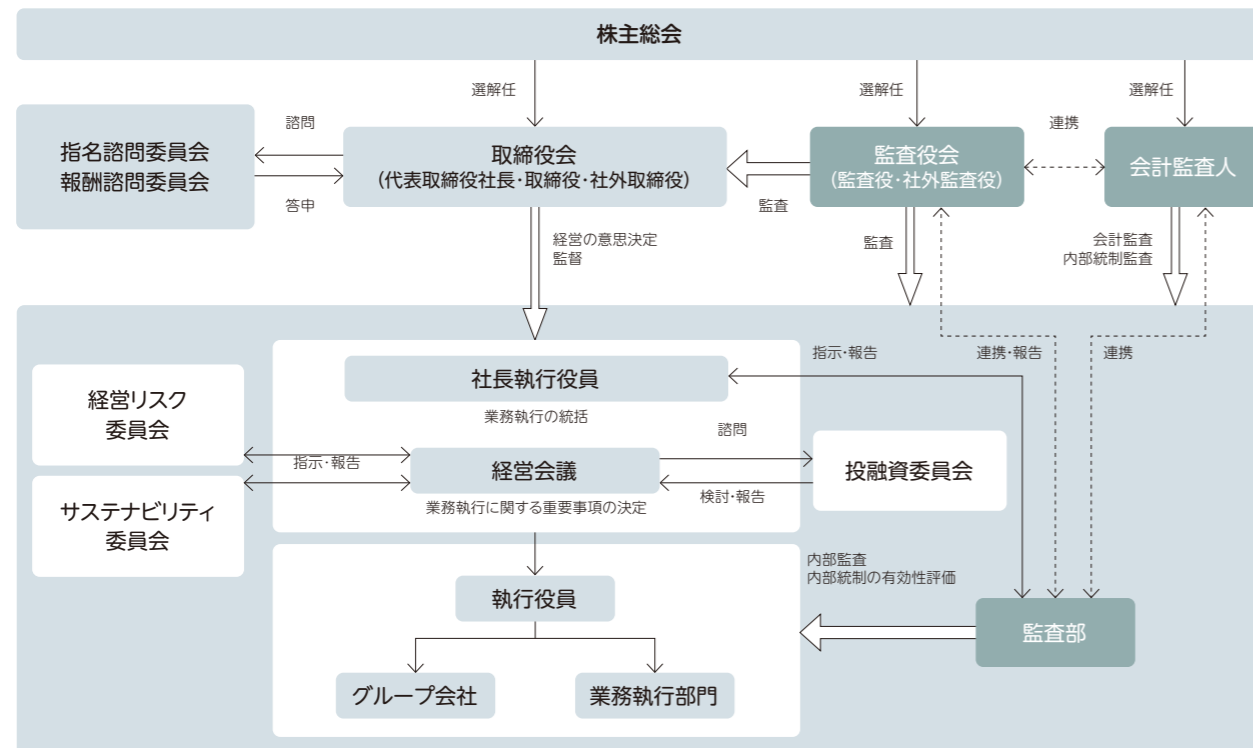
#### コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

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目指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の概要

機関設計	監査役会設置会社
取締役会議長	佐藤 達也(代表取締役社長執行役員)
取締役人数	8名(社外取締役5名、うち独立役員3名)
取締役の任期	1年
監査役人数	4名(社外監査役2名、うち独立役員2名)
執行役員制度	有
取締役会開催状況(2021年度実績)	開催回数⇒17回 出席率⇒取締役100% 監査役100%
監査役会開催状況(2021年度実績)	開催回数⇒22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	<ul style="list-style-type: none"> <li>指名諮問委員会は、取締役会の諮問に応じて、取締役および執行役員の選解任案等を審議し、取締役会に答申。その構成は、独立社外取締役3名および社内取締役1名から成ります。</li> <li>報酬諮問委員会は、取締役会の諮問に応じて、取締役および執行役員の報酬案を審議し、取締役会に答申。その構成は、独立社外取締役3名、社内取締役1名および社内監査役1名から成ります。</li> </ul>

#### コーポレートガバナンス体制図 (2022年7月1日現在)



### ガバナンス体制強化の変遷

	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022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以上)			
	取締役の人数	10名	9名	9名	9名	9名	9名
社外取締役の人数	3名	3名	4名	5名	5名	5名	5名
独立役員の人数	2名	2名	2名	3名	3名	3名	3名
II 取締役会の諮問機関 経営会議の諮問機関等	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						
III その他の制度・取り組み等	「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				役員報酬制度の改定		役員報酬制度の改定
	役員および経営幹部候補者を対象にした研修を開始						
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							
買収防衛策の廃止							

#### 取締役候補の指名

当社は、取締役候補として企業理念や経営戦略の実現による企業価値向上を推進する力を有する事を要件とし、実務遂行状況や取締役会等での評価、役員研修や社内幹部候補研修を通じて選抜・成長支援を行い、社内外の各分野より選定しています。指名諮問委員会は、代表取締役社長執行役員から候補者育成に関する報告や候補者との対話などを通じて取締役候補者を審議の上、助言・提言を取締役に言い、取締役会にて取締役候補の指名を決議しています。

#### 監査役候補の指名

当社の監査役候補は、企業の健全で持続的な成長と良質な企業統治体制の確保を基本方針として、監査役会が実務経験や会計、法律等の専門的知識と経験を持つ候補者を社内外から推薦しています。監査役会より推薦された候補者は、取締役会にて候補者の経歴等を勘案の上、監査役候補の指名を決議しています。

#### CEOの選任、解任

代表取締役社長執行役員の選任については、CEOのサクセッションプランも含め指名諮問委員会で審議され、取締役会にて決議しています。また、解任については、会社の業績等の適切な評価を踏まえ、代表取締役社長執行役員がその機能を十分発揮していないと認められる場合には、指名諮問委員会で評価し、取締役会にて決議しています。

いずれも取締役会は、独立社外取締役を委員長とした任意の指名諮問委員会に諮問することで、客観性・適時性・透明性ある手続きを確保しています。

#### サクセッションプラン(後継者計画)

取締役会および独立社外取締役が委員長を務める指名諮問委員会は、代表取締役社長執行役員等の後継者計画の一環として、代表取締役社長執行役員を含む経営幹部の発掘と育成を目的とした次世代経営者育成プログラムの策定・運用に主体的に関与しています。また、経営理念や経営戦略等を踏まえ、同プログラムの内容や、同プログラム参加者の配置・登用による育成を含め適切に監督を行います。

役員体制 (2022年7月1日現在)

取締役



代表取締役社長執行役員  
**佐藤 達也**



取締役専務執行役員  
油脂事業本部長  
**上垣内 猛**



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  
**佐々木 達哉**  
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



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



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



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)  
**亀岡 剛**  
重要な兼務の状況  
川崎汽船株式会社 社外取締役

監査役



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**  
重要な兼務の状況  
公認会計士水谷英滋事務所 所長  
株式会社大林組 社外監査役

執行役員

**大高 寛**  
専務執行役員  
スペシャリティーフード事業本部長

**富澤 亮**  
常務執行役員  
油脂事業本部副本部長 兼 営業管掌

**大石 章夫**  
常務執行役員  
フードデザインセンター、品質保証部、  
知財戦略部担当

**小野 繁**  
執行役員  
スペシャリティーフード事業本部副本部長  
兼 営業管掌

**古川 光有**  
執行役員  
油脂事業本部油脂事業統括部長

**芦田 健**  
執行役員  
油脂事業本部営業統括部長

**満生 昌太**  
執行役員  
油脂事業本部副本部長 兼 本部統括部長

**田中 一伸**  
執行役員  
油脂事業本部生産統括部長

**山口 好司**  
執行役員  
静岡事業所長

**畑谷 一美**  
執行役員  
油脂事業本部サプライチェーンコントロール  
センター長



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>

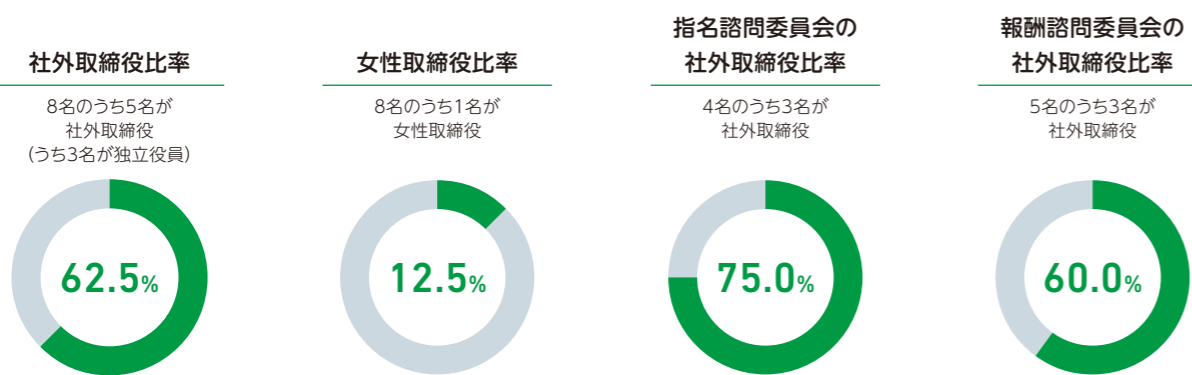


取締役会の構成

取締役会は業務執行の監督と重要な意思決定をするために多様な知識、多様な経験、多様かつ高度な能力を持ったメンバーで構成されることが必要であると考えており、知識・経験・能力のバランス、多様性、適正人数を議論したうえで取締役を選任しています。取締役は、専門性を有する社外取締役5名(うち3名は独立社外取締役)を含め、8名で構成されており、2019年の定時株主総会では女性の独立社外

取締役1名を選任するなど多様性の確保に努めています。また、監査役4名は常勤監査役1名と会計に関する高い専門性を有する社外監査役2名、法律に関する高い専門性を有する監査役1名で構成されています。

これらのメンバーがそれぞれの知識・経験・能力を活かして、多面的な意思決定と業務執行の監督を行っています。



社外取締役・社外監査役の独立性基準については、コーポレートガバナンス報告書をご確認ください。  
[https://www.j-oil.com/ir/materials/20220701\\_CG.pdf](https://www.j-oil.com/ir/materials/20220701_CG.pdf)

取締役および監査役の専門性と経験

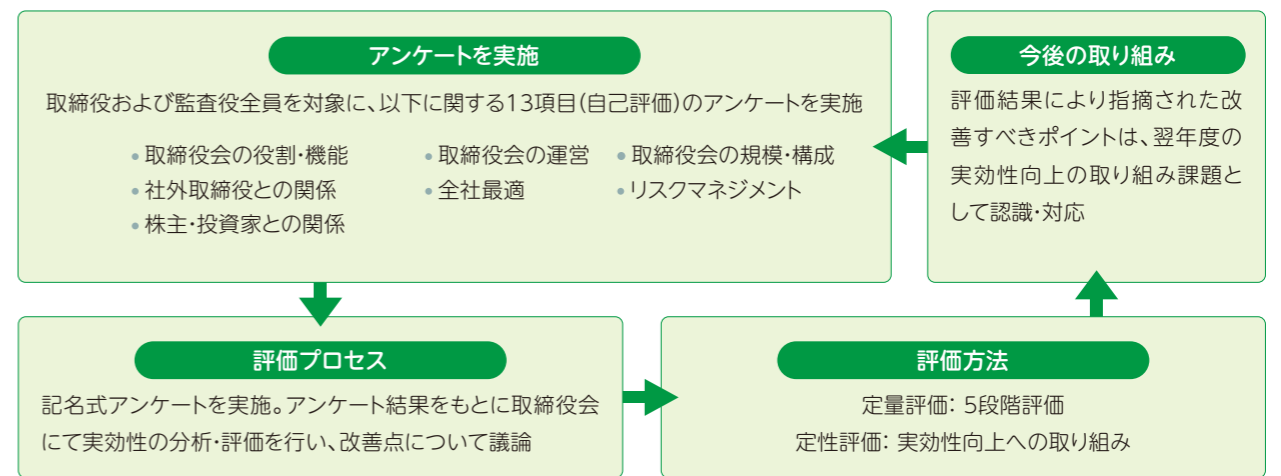
役職	氏名	独立	専門性と経験						指名諮問委員会	報酬諮問委員会
			企業経営	財務会計・ファイナンス	セールス・マーケティング	研究開発・生産・環境	グローバル	法務・コンプライアンス		
取締役										
佐藤 達也	代表取締役	●	●	●	●	●	●	■	■	
上垣内 猛	取締役専務	●	●	●	●	●	●			
松本 英三	取締役常務	●	●	●	●	●	●			
佐々木 達哉	社外取締役	●	●	●	●	●	●			
遠藤 陽一郎	社外取締役	●	●	●	●	●	●			
石田 友豪	社外取締役	●	●	●	●	●	●	■	★	
小出 寛子	社外取締役	●	●	●	●	●	●	■	■	
亀岡 剛	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	●	●	●	●	●	●			

注 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、有する全ての知見を表すものではありません。

取締役会の実効性評価

取締役会の実効性評価に関する実施概要

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。2021年度は、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、2022年度の課題として挙げられたポイントを中心にさらなる実効性の向上に取り組んでいきます。



2021年度の取り組み

2020年度の実効性評価において指摘された課題を踏まえ、2021年度は以下のとおり、取り組みを進めました。

- 第六期中期経営計画達成のための議論(事業ポートフォリオの検討等)の充実**
  - 中期経営計画の達成に関して、油脂事業のポートフォリオやスペシャリティフード事業の成長戦略に関する議論を行うとともに、原料高騰やウクライナ侵攻による影響への対応などについて十分な議論を行いました。
- 経営人材育成と指名諮問委員会の検討プロセスについての取締役会への報告の工夫**
  - 取締役会において指名諮問委員会での答申に基づいた議論がなされ、組織再編や経営陣の入れ替えが実施されました。
- 社内取締役への全社最適の意識付け**
  - 社内取締役は、担当部門にとどまらず会社全体の利益に資するよう努めたことで、全社最適に対する意識の改善につながりました。
- 取締役会資料のコンテンツの向上**
  - 取締役会における議論の活性化や適切な判断に資するよう資料の標準化と内容の充実を図りました。

2021年度の実効性評価に関する評価結果

2021年度の評価結果は、取締役会の実効性については概ね一定の水準であり、昨年度より改善が見られた項目が複数ありました。一方で、今後改善すべきポイントも指摘され、2022年度の実効性向上の取り組み課題として認識・対応していきます。

2022年度の取り組み課題: 今後の実効性評価の改善のポイント

- アジェンダセッティング**
  - 報告事項や決議事項の見直しや議案の絞り込み
- 議論の充実のための工夫**
  - 多様な視点と事実に基づく合理的、論理的な議論につなげる
- 取締役の構成に関する議論**
  - 取締役のスキル(DXの知見等)と独立社外取締役の構成、ダイバーシティの推進、社内取締役(経営人材)の育成

注 2022年7月1日 コーポレートガバナンス報告書より抜粋しています。

役員報酬

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います。また、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しました。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さまと共有することで、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。

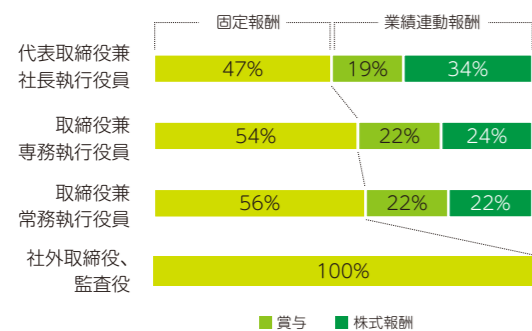
2022年度には、非財務情報を通じた企業価値向上の推進のため、役員の個人別目標にESG指標を組み入れました。なお、ESG指標は、社員意識調査(エンゲージメントサーベイ)スコアを必須とし、各部門の特性を踏まえて、気候変動、サステナブル調達、サステナブル商品開発、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンなどの課題を設定しています。

役員報酬制度の概要

	業績連動報酬		
	固定報酬	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*2	役位別付与基準ポイント×各指標*3 最終達成度増減比率
年度評価指標	—	年度業績目標達成率	<ul style="list-style-type: none"> <li>連結営業利益</li> <li>ROE</li> <li>高付加価値品売上高</li> <li>EPS</li> </ul>
業績連動幅	—	0~200%*4	0~150%*5
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・クローバック条項対象

※1 役位別基準支給額×年度評価指標 ※2 2022年度よりESG指標を組み入れ ※3 年度評価指標参照  
※4 当年度業績目標を達成時、インセンティブとして10%付与 ※5 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



注 取締役(社外取締役を除く)の業績連動報酬の構成比は0~65%の変動幅となります。

2021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(社外取締役を除く)	153	126	—	26	5
監査役(社外監査役を除く)	31	31	—	—	2
社外役員	55	55	—	—	6

注1 固定報酬および対象役員の員数には、2021年6月24日開催の第19回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役1名および社外監査役1名を含んでおります。  
注2 株式報酬の金額は、当事業年度に付与した株式ポイント(1ポイント当たり当社普通株式1株に換算されます。)を取得価格(平均値)で換算したものであります。  
注3 社外取締役2名は無報酬のため含まれておりません。

社外取締役メッセージ



社外取締役(独立役員)

亀岡 剛

Profile

- 1979年 4月 シェル石油株式会社入社
- 2006年 3月 同社執行役員近畿支店長
- 2008年11月 同社執行役員本社販売部長
- 2009年 3月 同社常務執行役員
- 2013年 3月 同社執行役員副社長石油事業COO
- 2015年 3月 同社代表取締役社長グループCEO(2019年4月退任)
- 2019年 4月 出光興産株式会社代表取締役副会長執行役員(2020年6月退任)
- 2020年 6月 同社特別顧問(2022年6月退任)
- 2021年 6月 川崎汽船株式会社社外取締役(現任)

2022年6月に社外取締役に就任されましたが、社外取締役としての役割や使命についてお考えをお聞かせください。

社外取締役は、業務を執行する立場にありません。その使命は、執行の皆さんが企業価値向上に向けて計画を立て、実践しているかを監督することです。今回の中期経営計画の見直しにおいても、社外取締役は執行を監督する立場として重要な役割を担っていると考えます。

私自身が社長であった時に感じていたことは、トップ故の「孤独」です。だからこそ、社外取締役から忌憚のない意見をもらえることは大変ありがたかった。J-オイルミルズの社内取締役は執行役を兼務しています。二つの役割のバランスを保てるよう、社外取締役ならではの視点でアドバイスをしていきたいと思っています。

指名諮問委員会の委員長として、取り組みテーマやミッションについて教えてください。

指名諮問委員会の最大の役割は、社長の独断で後継者を指名しないよう、社長後継者のサクセッションプランという選任プロセスを確立・運用することです。後継者候補者案は社長によって、指名諮問委員会に数名示されます。その候補者の皆さんをプロセスに則り、しっかりと時間をかけてオブザーブした後に議論し、後継候補としてふさわしいと考えられる方を、取締役会に対して提言することが求められています。また、取締役会の構成に関しても、指名諮問委員会においてスキルマトリックスを踏まえううえで検討し、多様な人材で構成されるよう努めています。

J-オイルミルズのガバナンスに対する評価や課題についてお聞かせください。

J-オイルミルズの取締役会は、社外取締役に意見を求め、聞く風土があり、ガバナンスは効いていると思います。一方、ガバナンスで重要なことはコーポレートとしてのガバナンスです。製造、販売、研究部門など、全社にガバナンスが効いているのか、モニタリングする仕組みがあるのか、また従業員の声を聞く仕組みが機能しているのか等チェックする必要があります。従業員が切磋琢磨しチャレンジできるようなガバナンスが重要なので、それができるようにサポートしていきたいと思っています。

最後にJ-オイルミルズに期待することは何ですか。

食品メーカーとして、従業員一人ひとりが自信を持って自社商品愛を愛してほしいと思います。社員であると同時に生活者でもあるので、生活者の目線を持って、全員が行動しなければなりません。その結果として、J-オイルミルズならではの商品を生み出すことができると考えています。

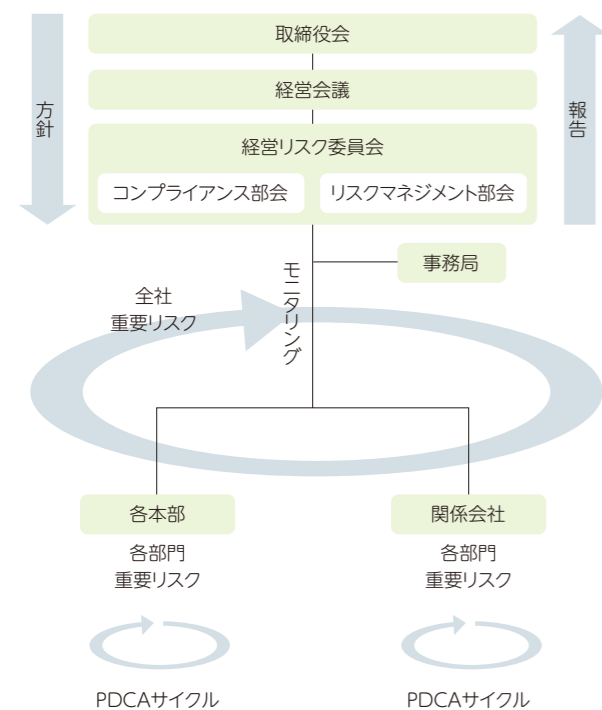
## リスクマネジメントの強化／コンプライアンスの推進

### 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においては、基本方針や管理体制を「経営リスク委員会規程」において定め、代表取締役社長執行役員を委員長とする経営リスク委員会の指揮監督の下、当社を取り巻くリスクを適切に管理し、防止と回避に努めています。また、「経営リスク委員会」の傘下に、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。事業活動に関するリスクについては、執行役員の職務分掌に基づいて各執行役員がリスクの特定・分析・評価からリスク対応、モニタリングを実施し、経営リスク委員会およびその傘下である「リスクマネジメント部会」「コンプライアンス部会」が支援をしています。期中に発生したクライシス(リスクが顕在化したもの)については、経営リスク委員会に情報を集約し、迅速な対応を図るとともに是正措置を展開し全社的な再発防止を行う体制を整えています。

### リスクマネジメント体制

(2022年4月1日現在)



### コンプライアンスの徹底

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

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進しています。

2022年には、公益通報者保護法改正に合わせ、社内規程とコンプライアンスの相談体制を刷新しました。相談には、社内と外部の弁護士が対応しています。

### 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(ヘルプラインの受付窓口)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。2021年度における社内外からの通報件数は、ハラスメントに関する案件など2件でした。

### 内部通報・相談件数

2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
8	8	4	3	2

### 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うえで重要な影響を与える可能性がある主要なリスクはP51のとおりです。

当社グループは、人権問題やハラスメントについて、これまで経営リスクとして認識し、「社会的課題に関するリスク」として開示していましたが、顕在化した際の当社グループへの影響度や重要性等を踏まえ、2022年度より「人権に関するリスク」を新設し、経営リスクとして明確化しました。

### 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	<ul style="list-style-type: none"> <li>関税引き下げによる海外からの安価な製品の流入</li> <li>少子高齢化の継続による市場縮小に伴う製品需要の減少</li> <li>油脂やミール製品の価格上昇に伴う需要の減少</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> <li>業務提携などを通じた国際競争力の確保</li> </ul>
	海外進出に潜在するリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>海外進出に潜在する、予期せぬ法律・規制・税制の改正</li> <li>予期せぬ紛争・テロなどの政治的・社会的リスク</li> <li>主要原料の品質変化、相場変動による調達コスト増加</li> <li>為替・海上運賃などの相場変動による調達コスト増加</li> <li>地政学リスク(ウクライナ情勢等)による調達不能リスク、および調達コスト増加</li> <li>バイオ燃料需要増加による調達コストの増加</li> <li>政策変更リスク(インドネシアによるパーム油輸出禁止)による調達コストの増加</li> <li>上記調達コスト増加を販売価格へ反映できないリスク</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>
財務リスク	原材料調達・為替相場等に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>買収・資本参加した子会社等事業計画未達</li> <li>公正価値の下落</li> <li>金利の急激な上昇</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> <li>原料の産地の新規探索</li> <li>営業活動による適切な価格交渉</li> <li>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</li> </ul>
	のれんや固定資産の減損損失に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>サプライチェーンの停滞</li> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>投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</li> <li>マクロ経済環境の定期的なモニタリング</li> <li>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</li> </ul>
ハザードリスク	感染症の蔓延リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>大規模な地震、台風、集中豪雨などによる操業停止</li> <li>サプライチェーンの停滞</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>チーム制など従業員間の接触頻度極小化</li> <li>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</li> </ul>
	自然災害に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境対策の対応不足による企業価値の低下</li> <li>CO<sub>2</sub>排出規制強化による生産コスト増加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>さまざまな災害を想定した事業継続計画(BCP)の見直し</li> <li>業務提携などによる安定供給の確保</li> <li>原料調達先の複数化や生産拠点のバックアップ体制の構築</li> <li>迅速な従業員の安否確認体制の整備</li> <li>事業と一体となったESG経営の推進</li> <li>省資源・省エネルギー、CO<sub>2</sub>排出量の低減、脱プラスチック、水資源の有効活用</li> <li>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</li> </ul>
オペレーショナルリスク	環境に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>サプライチェーンにおける人権対応不備による企業価値の低下</li> <li>ハラスメント等の人権侵害</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>原料調達におけるトレーサビリティ確保</li> </ul>
	人権に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境に配慮しない製品の排除</li> <li>サステナビリティ重視の消費者ニーズや製品需要の変化</li> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>
オペレーショナルリスク	情報漏洩・サイバーセキュリティに関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>インシデント発生時の対応不備</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>強固なセキュリティ対策の実施</li> <li>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</li> <li>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</li> <li>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</li> <li>インシデント発生時の対応手順準備と徹底</li> </ul>
	食品衛生に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>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)</li> <li>ISO22000認証取得および品質監査による適切な運営、確認</li> <li>従業員教育の継続</li> <li>お客様の声を反映した製品開発および研究開発</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ESG経営およびSDGsの推進を通じた企業価値の向上</li> <li>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材および次世代の経営を担う人材を育成</li> <li>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</li> <li>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</li> <li>AIを活用した効率化推進</li> </ul>
オペレーショナルリスク	人的資本の確保・育成に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>法規制の変更や追加による事業上の制約</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> <li>法規制の変化に対応するための法令改正情報注視</li> </ul>
	コンプライアンスに関するリスク		

(注) 将来に関する事項は、2022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。

## サプライチェーンマネジメント



執行役員  
油脂事業本部副本部長  
兼 本部統括部長  
**満生 昌太**

### Management Message

当社グループは、国内にとどまらず、国外に広がるサプライチェーンの各過程において、多くの関係者の皆さまと関わりを持ちながら、おいしさ×環境×低負荷で人々と、社会、環境へのよこごびを創出することで持続可能なよりよい社会の実現を目指しています。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の当然の責務であり、トレーサビリティの向上も重要となっています。当社は社会・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。

□ 当社のサステナビリティ推進体制についてはP38をご参照ください

### 持続可能な原料調達

自然の恵みから商品を生み出し、お客様に価値ある商品を提供している企業として、商品の原料となる穀物の持続可能な調達は、重要な課題の一つです。気候変動、生物多様性、水資源、人権や労働安全衛生など、原料調達を取り巻く社会的課題は山積しています。なかでも、近年の気候変動による干ばつの頻発とそれともなう穀物・油糧種子の収穫量の増減や、ロシアのウクライナ侵攻とそれともなう農業生産の停滞や港湾の閉鎖による物流の途絶により、穀物、植物油等の需給がひっ迫し、継続的な食料の安定供給は社会的な問題となりつつあります。こうした世界情勢は原料価格にも大きな影響を与えており、当社は供給に加え価格面でも難しいか

### パーム油サプライヤートレーサビリティ調査

#### 2020年度結果

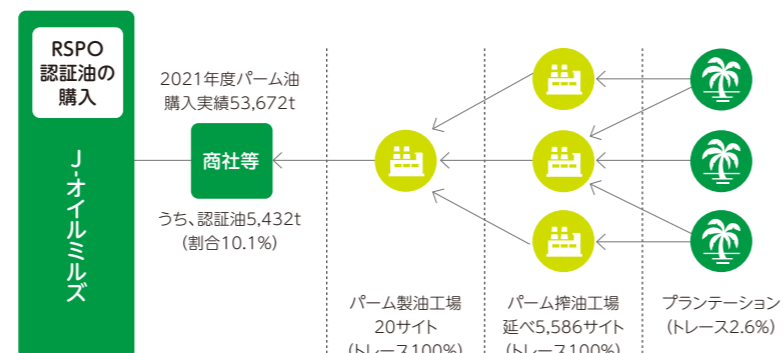
- パーム油搾油工場までのトレースは99.7%
- パーム油精製工場までのトレースは100%

#### 2021年度結果

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

#### 2022年度目標

- 農園までのトレース10%を目指す



じ取りを迫られています。私たちの生活に欠かせない「あぶら」の安定供給は当社の責務です。商品の安全性や品質の確保に加えて、サプライチェーン全体で、関係者とともに着実な取り組みを積み重ね、環境や人権に配慮した調達を行うことが重要です。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するために食を支え続けてまいります。

### 持続可能なパーム油の調達

アブラヤシから搾油されるパーム油は、私たちの生活において幅広く利用されています。近年、その生産過程において、森林破壊、それともなう生物多様性の消失、労働者の人権問題など、多面的な課題の存在が指摘されています。これらの社会課題と大きく関わるパーム油について、当社は責任ある調達を実行するため、2011年に持続可能なパーム油のための円卓会議(RSPO)に加盟。増え続けるお客様からのRSPO認証パーム油のニーズに応えるため、サプライチェーン個々の認証を随時追加取得し、拡大しています。また2020年には、環境や人権に配慮した当社のパーム油調達に関する考え方を「パーム油調達方針」として定め、持続可能なパーム油調達に取り組み社会・環境課題の解決を目指しております。

### 「大豆調達方針」を策定

大豆は当社の事業活動を支える重要な原料の一つです。食用油や各種大豆加工食品などの用途に加え、バイオディーゼル燃料、家畜の飼料など食用以外の用途でも広く利用されており、国際的な大豆への需要は増加の一途をたどっています。その一方で、大豆の生産活動によって引き起こされる可能性がある森林破壊などの環境問題、先住民、労働者の人権侵害などといった社会問題の存在が指摘されています。当社はそうした社会・環境問題を認識し、持続可能な社会の実現に向けた取り組みを進めるなかで、環境や人権に配慮した大豆の調達を行うため、2022年8月に森林破壊、生物多様性、気候変動、人権尊重、法令遵守の5つのコミットメントに則り、「大豆調達方針」を定め、責任ある大豆に関する円卓会議(RTRS\*)に加盟しました。食を支える企業として、社会的責任を果たすためトレーサビリティの向上を目指し、透明で責任ある大豆の調達に努めてまいります。

\*Round Table on Responsible Soy Association: 2006年にスイスのチューリッヒで設立された責任ある大豆の生産、取引、利用の拡大を促進する非営利団体です。

### 持続可能なサプライチェーンの構築

#### 「パートナーシップ構築宣言」を公表

「パートナーシップ構築宣言」は、サプライチェーンの各取引先や価値創造を図る事業者の皆さまとの連携・共存共栄を進めることで、新たなパートナーシップを構築することを、企業の代表者名で宣言するものです。当社は、パートナーシップ構築宣言にあたり、以下の個別項目を明示しています。今後も取引先の皆さまとのパートナーシップを強化し、サプライチェーン全体の付加価値向上に取り組んでいきます。

- 従業員向けの「物流ハンドブック」を作成し、従業員への物流危機への理解促進と発注、配送の社内ルールの徹底に取り組むとともに、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ます。
- 商品の外装表示標準化に取り組み、ドライバーおよび倉庫作業者の商品仕分け・検品時の作業効率向上を図ります。



パーム油調達方針  
[https://www.j-oil.com/sustainability/materials/policy\\_palm\\_oil\\_rev.pdf](https://www.j-oil.com/sustainability/materials/policy_palm_oil_rev.pdf)



大豆油調達方針  
[https://www.j-oil.com/sustainability/materials/policy\\_soy\\_rev.pdf](https://www.j-oil.com/sustainability/materials/policy_soy_rev.pdf)



パートナーシップ構築宣言  
<https://www.biz-partnership.jp/declaration/13894-05-01-tokyo.pdf>

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



人事部、法務・総務部  
担当 兼 人事部長  
江瀬 泰久

Management Message

当社グループは、企業が成長するための起点は社員一人ひとりの成長であると考えています。企業理念体系の実現に向け、「市場の構造変化への備え」や「価値創造による成長に向けた変革」への取り組みを加速します。一人ひとりが「個」の最大化を目指すと同時に、独自性をもった強い「個」が集い、高めあい、そして融合していく組織を実現させるために、より一層「人財」へフォーカスすることが不可欠です。既存のルールや前例、慣習にとらわれず、個人が能力を思う存分発揮できる環境を整え、新たな取り組みに挑戦することを支援します。個人と会社がお互いに選び、選ばれる対等な関係を構築し、「壁を越え、共に挑み、期待を超える」チャレンジを通じ、共に成長しながら社会や環境とつながることで、より大きな価値(Joy)の創造を目指します。

マテリアリティと目指す姿

人的資本の最大活用を通じた事業貢献	マテリアリティ 中長期的に 目指す姿	ダイバーシティ&インクルージョン	<ul style="list-style-type: none"> <li>多様な人財が共創できる組織風土の実現</li> <li>多様な働き方の実現</li> <li>キャリア開発</li> </ul>
		働き方改革&エンゲージメント	<ul style="list-style-type: none"> <li>働きがい・やりがい向上 社員意識調査(エンゲージメントサーベイ)を活用した組織風土改革</li> <li>健康経営の推進</li> </ul>
		企業風土・意識改革	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営トップと社員の対話強化</li> </ul>

ダイバーシティ&インクルージョン

多様な人財が共創できる組織風土の実現

グローバル化の進展や多様な価値の尊重が求められる時代にあって、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン(以下、DE&I)への考え方と取り組みは、より重要度が高い経営テーマとなっています。当社として早急に活動を加速化する必要があります。2018年に発足した「カシオペアWプロジェクト」には、2021年度までにさまざまな職種、年齢、役職のメンバーが参加し、管理職向けアンコンシャスバイアス(無意識の偏見)研修や女性管理職を対象とした座談会、男性の育児参加支援活動などを進めてきました。2022年4月に専任組織としてDE&I推進室を設置し、2022年度は女性管理職候補の育成を目的としたカシオペア経営塾を開催するなど、自律的成長に向けた取り組みを推進しています。今後はこれまでを基盤にしつつ、新たなシニア活躍・障がい者雇用・個人内多様性の活動などをより一層推進し、継続してDE&I推進を促進していきます。

多様な働き方の実現

当社では「十人十色のキャリア形成」という理念のもと、一人ひとりを尊重し、自らのキャリアを描き実現することを目指して、さまざまな取り組みを進めています。キャリア形成において、個人のキャリアやライフスタイルなどの多様化を踏まえ、社員それぞれが自分の価値観にあわせて勤務エリアを選択できる制度を2022年4月より導入しました。今後も個人がイキイキと働き、個人と会社が共成長するための環境整備を進め、仕事と生活の充実を通じて、社員のモチベーション向上、労働生産性の改善に努めていきます。

キャリア開発

当社は社員一人ひとりの自律的成長を支援するため、キャリア開発について考える場や強みを磨く機会を提供しています。これを自律的キャリア開発支援制度とし、オープンでチャレンジングな選択ができる仕組みの運用により、一人ひとりの成長と挑戦を促しています。特に、社員が自律的にキャリアプランを描き、実現に向け会社が支援する仕組みであるキャリア・デベロップメント・プログラム(以下、CDP)はその中核を担っています。キャリアアップ研修や上長との1on1ミーティングを活用しつつ、自分の強み・弱みや専門性、志向、価値観等を棚卸したうえで、自身の「なりたい姿」を描き、中長期的なキャリアプランを明確化します。「なりたい姿」を実現するために、自身の課題を明らかにすることで社員一人ひとりの主体的なアクションの促進につなげています。本人希望による選択型研修プログラムの利用増加など、すでに効果が表れています。なりたい姿の実現を支援することを通じてエンゲージメント向上にもつなげていきます。

働き方改革&エンゲージメント

働きがい・やりがい向上

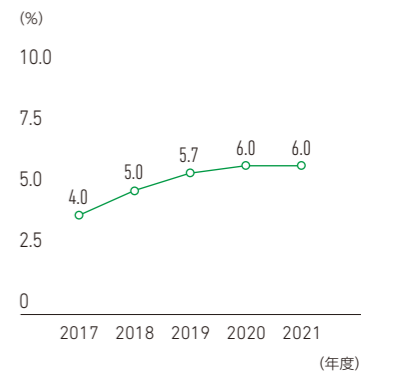
当社は、働きがい・やりがい向上に向けて、社員意識調査(エンゲージメントサーベイ)を活用し、組織風土改革を行っています。

エンゲージメントにおいて当社が目指すのは、「会社・組織の方針や戦略に共感し、



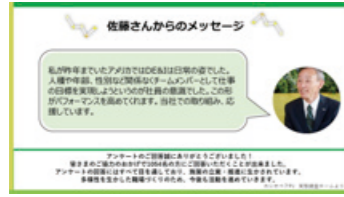
カシオペアWプロジェクトメンバー

女性管理職比率



1on1ミーティングの様子(オンライン)

地域社会への貢献と協働 / 適時適切な情報開示



佐藤社長からのメッセージ

誇りを持って自発的に仕事に取り組んでいる状態]です。持続的成長に向け、組織の活性化や生産性の向上を実現するためにエンゲージメントの向上は必要不可欠です。これまで実施してきた満足度調査を、2022年より社員意識調査(エンゲージメントサーベイ)に変更します。エンゲージメントサーベイを実施することで、満足度だけでなく組織の現状がより可視化され、エンゲージメントを効果的・効率的に向上させることが可能となります。

また、役員の個人別目標について、2022年度から社員意識調査(エンゲージメントサーベイ)におけるエンゲージメントスコアの設定を必須とすることで、経営トップと従業員の共通目標として、社員のエンゲージメントの向上に取り組んでいきます。

健康経営の推進

当社グループは、成長するための原動力は社員であると捉え、社員が心身ともに健康な状態で働き続けるために代表取締役社長を最高責任者として「健康経営の推進」を掲げています。ワークライフバランスの推進および過重労働を含めた健康管理対策に注力するとともに、自由な働き方を可能にした「どこでもオフィス」(在宅勤務等)やフルフレックス制度の導入、健康支援としてスポーツ施設の利用補助、全社員に向けた健康管理アプリ「カロママプラス」の導入など、従業員が健康に働ける環境づくりに取り組んでいます。さらに産業医活動の充実にも努め、メンタル・フィジカルの両輪でサポートできるよう活動しています。2022年3月、2年連続で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2022(大規模法人部門)」に認定されました。

企業風土・意識改革

経営トップと社員の対話強化

当社グループは経営層と現場とのつながりを大切に考えています。2021年10月から2022年3月の間に、合計43回、経営メンバーと従業員の対話機会を設け、経営層と現場の双方向コミュニケーションを行っています。相互に現在の課題を共有することで、経営戦略実現のための組織一体化に役立てています。

人的資本の最大活用を通じた事業貢献

当社において人財育成は最重要課題です。キャリア・デベロップメント・プログラム(以下、CDP)等を通じ、自ら成長を志向する自律型人財に対して計画的に機会を提供することで、「個」の最大化を目指します。それらの結果として実力をつけた人財をタイムリーに管理職とする制度の導入や、サクセッションプランによって経営層の後継者候補として育成すること等にも取り組みながら、人的資本の最大化を図り事業成長を実現します。



2022年4月より、従業員の健康増進サポートのため健康管理アプリ「カロママプラス」を導入しています。運動コンテンツや食事レシピ、健康コラムを提供するほか、健康に関する活動データを集約し、社内における健康管理推進の取り組みに活用しています。



静岡事業所での対話の様子



コーポレートコミュニケーション部長  
西山 愛依子

Management Message

当社グループは、社会の公器として、社会のニーズを把握し、持続可能な社会の実現に向けて、ステークホルダーの皆さまとの対話を継続的に行っています。社会からの多様な要請を意識し、社内外に向けて当社グループの企業理念体系、事業戦略、事業活動等の適時適切な情報開示に取り組むとともに、社会に貢献できるよう地域の皆さまと協働して地域の持続的発展を目指しています。おいしさ×健康×低負荷を核に「Joy for Life® -食で未来によるこびを-」を創出する企業として、ステークホルダーの皆さまとの対話を新しい価値創造に活かしていきます。



伊豆・神戸でのオリーブ栽培支援活動

当社グループは家庭用オリーブオイル市場を牽引する企業として、地域の食と農に貢献する支援活動を行っています。2019年から東急株式会社、伊豆急ホールディングス株式会社との業務提携により、伊豆半島における「伊豆オリーブみらいプロジェクト」に参画しています。オリーブオイルの評価、保管・充填の技術や製造過程で発生する油糧(ミール)の有効活用、幅広い販売網など当社の強みを活かし、地域の皆さまと協働して、伊豆産オリーブのブランド化を目指しています。2021年2月、本プロジェクトは「静岡県農地利用最適化推進活動表彰事業」における「耕作放棄地再生部門」の最優秀賞を受賞しました。「静岡県農地利用最適化推進活動表彰事業」は、静岡県が農地利用の最適化推進のため、他地域の模範として波及効果が期待できる耕作放棄地の再生活動又は農地集積・集約化の推進活動等に取り組む組織・個人を

TOPICS

純国産クラフトオリーブオイル「JOYL ひとさじの旬 CREA FARM」を公式オンラインショップで販売

当社は、株式会社CREA FARMとクリアファームの農園で収穫したオリーブを使用した商品の開発、販売に関する業務提携を締結し、第1弾商品として、アルベキナー種、およびコロネイキ種を使用した純国産クラフトオリーブオイル\*「JOYL ひとさじの旬 CREA FARM」を公式オンラインショップ(<https://shop.j-oil.com/>)限定で販売しました。当社が国産オリーブオイルを販売するのは、今回が初めてとなります。今後も国産オリーブの発展に寄与していきます。

\*クラフトオリーブオイル: 農園の土壌・気候に適した種類のオリーブ苗木を選定、職人が丹精込めて栽培し、オリーブ果実を傷つけないよう丁寧に手摘み収穫後搾油した、職人技と農園の感性・個性を活かした風味のオリーブオイルと定義しています。



湊川神社のオリーブの木

表彰する事業です。「耕作放棄地再生部門」と「農地集積・集約化部門」の2部門の募集があり、活動の状況、活動の成果、地域活性化又は経営への寄与、話題性、活動の継続性・発展性等の審査を経て、最優秀賞を受賞しました。3社が業務提携してプロジェクトを実施し、耕作放棄地を再生して規模拡大している点や伊豆の地域活性化を目指して、6次産業化によるオリーブの商品化に取り組んでいる点が評価されました。

また当社は兵庫県神戸市における神戸オリーブ園の復活プロジェクトや、同じく神戸市にある湊川神社の日本最古と言われるオリーブの木の保存活動を支援しています。このオリーブの木を縁に、NPOや生産農家、農業コンサルタントの皆さまと協力して試験的にオリーブの栽培を行っています。

### 地域社会との関わり

#### 岡山市「子どもの居場所づくり」事業への貢献

当社グループは、2020年8月、株式会社アイスラインと共同で同社向け業務用油脂のプライベートブランド(PB)商品「晴れの国大豆白絞油」の販売を開始しました。その後、1缶販売するごとに株式会社アイスライン、当社、そして購入した飲食店が同額ずつを寄付する仕組みを構築し、岡山市の貧困や虐待、孤立、引きこもりなど困難を抱える子どものための「子どもの居場所づくり」事業に寄付を行っています。2022年7月まで約2年間の活動の結果、協力飲食店は約200店舗になるなど着実に賛同の輪を広げ、寄付金が「子どもの居場所」を運営する団体に配布され、活用されています。なお寄付金の贈呈は昨年5月に次いで2回目で、総額は200万円になりました。今後も継続的な支援活動を実施していきます。



晴れの国大豆白絞油

#### 生産拠点での取り組み

当社グループは、全国各地に生産拠点をもち、各地域の皆さまとの関わりを大切にしています。各生産拠点は日頃から地域の皆さまとの交流を通じ、ご意見やご要望をお聞きすることで、さまざまな角度から事業活動の改善に取り組んできました。静岡工場・事業所、横浜工場、神戸工場、倉敷工場などの各生産拠点では、「地域社会・環境への貢献」「周辺地域の美化」「社員の環境意識向上」「労使連携の強化」などを目的とし、かねてより清掃活動に取り組んでいます。今後も地域の皆さまとの対話を重ね



神戸工場・J-パック労使清掃活動の様子

### VOICE

神戸工場業務課  
高見 庸介



#### 神戸工場・J-パック労使清掃活動を実施しました。

清掃活動を通じて、近隣企業・地域住民の皆さまとのコミュニケーションの活性化を図っています。今年度も多くの方々に参加いただき、2班編成で昨年度よりも広範囲の清掃をすることができました。空き缶・ペットボトル・吸い殻・マスクなどのポイ捨てが多く、いろいろと考えさせられました。

今後も地域社会の一員として、自分たちに何ができるかを考え、地域の環境美化に努め、環境の保全につながる活動を行っていききたいと思います。

ながら、各地域の課題解決に取り組むとともに、地域の環境美化・環境の保全に貢献し、地域に愛される工場運営を行っていきます。

### ステークホルダーとのコミュニケーション強化

当社は、信頼性を高め、企業価値を向上させるため、ステークホルダーとの対話を積極的に推進しています。

株式市場に対しては、四半期毎の決算説明会、スモールミーティング、海外ロードショー、個別取材などを継続的に実施し、情報を適時適切に発信しています。メディア向けにはおいしさ×健康×低負荷を具現化した「スマートグリーンパック®」シリーズや「Violife」(ビオライフ)などの新商品の情報発信を強化しました。2021年度以降、原材料価格の高騰を受け、お客様へ商品の価格改定をお願いしていますが、プレスリリースなどを通じ改定に至った背景、経緯など、丁寧な説明に努めています。

2021年4月に新たに導入したコミュニケーションブランド「JOYL」の認知、理解促進に関する活動、パーム油、気候変動およびサステナブルなバリューチェーンの構築についてNGOの方による講義とディスカッションの実施など継続的にコミュニケーション活動を強化しています。また、2022年8月にRTRS、人的資本経営コンソーシアムに加盟するなど、国内外における社会からの要請の把握に努め、収集した知見を積極的に社内外へ展開していきます。持続可能な社会の実現を目指して、課題解決に向けた企業の取り組みに関心が高まるなか、株主、投資家、取引先、地域社会、NPO・NGO法人、従業員など、さまざまなステークホルダーの皆さまとの対話を継続し、社会の公器である企業の責務として社会・環境課題の解決を推進してまいります。



2021年度本決算説明会の様子



味の素グループ2022年秋季新商品説明会への参加の様子

#### 2021年度の主な対話、情報開示の回数

スモールミーティング	2
決算説明会・決算電話会議	4
海外IR	1
取引先とのESG関連コミュニケーション	25
リリース数	69

※WEB会議にて実施

### TOPICS

#### ESG投資指数「FTSE Blossom Japan Sector Relative Index」の構成銘柄に初選定

2022年、当社は「FTSE Blossom Japan Sector Relative Index」の構成銘柄に初採用されました。「FTSE Blossom Japan Sector Relative Index」は、各セクターにおいて相対的に、環境、社会、ガバナンス(ESG)の対応に優れた日本企業のパフォーマンスを反映するインデックスです。また、「FTSE Blossom Japan Index」の構成銘柄にも2年連続で選定されています。社会の課題が複雑化するなか、グローバルの潮流を意識し、環境、社会、ガバナンス(ESG)に対応し、当社企業理念体系を実現することで課題の解決を目指していきます。



FTSE Blossom Japan Index: <https://www.ftserussell.com/ja/products/indices/blossom-japan>

FTSE Russell (FTSE International Limited と Frank Russell Companyの登録商標)はここに株式会社J-オイルミルズが第三者調査の結果、FTSE Blossom Japan Index組み入れの要件を満たし、本インデックスの構成銘柄となったことを証します。FTSE Blossom Japan IndexはグローバルインデックスプロバイダーであるFTSE Russellが作成し、環境、社会、ガバナンス(ESG)について優れた対応を行っている日本企業のパフォーマンスを測定するために設計されたものです。FTSE Blossom Japan Indexはサステナブル投資のファンドや他の金融商品の作成・評価に広く利用されます。

## 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**

### Management Message

地球環境は深刻な危機に直面しています。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こびを創出することをビジョンとして掲げ、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まいります。

### 持続可能な資源利用

#### プラスチック問題への取り組み

当社はかねてより主要包装・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。容器・素材メーカーとの協働で軽量化の取り組みを進め、家庭用油脂の主力商品の容器として使われているエコボトル(ポリボトル)は、2002年以前と比較して26.2%減量化しています。また同じく主力商品の容器であるUDエコペット(ペットボトル)は、2007年以前と比較して20.0%減量化しています。

2021年8月には紙パックを採用した環境配慮型商品「スマートグリーンパック®」をキャノーラ油とごま油で発売しました。「スマートグリーンパック®」は、同容量帯容器と比較し、約60%のプラスチック使用量を削減し、CO<sub>2</sub>排出量についても約26%の削減を見込んでいます(当社計算)。また、使用した後は小さく折りたたんで捨てられるため、ごみ容積の削減にも貢献します。2022年3月にエクストラバージンオリーブオイル・ごま油・大豆の油の3種類を、2022年8月には焙煎ごま油を追加し、全5油種7種類にラインアップを拡大しました。今後は、持続可能な資源活用の実現のため、従来のプラスチック容器や瓶容器の商品から「スマートグリーンパック®」シリーズへの切り替えを検討していきます。

また当社は2022年5月に2030年度「プラスチック廃棄ゼロ」目標を策定しました。2021年、当社はプラスチックの廃棄量を2030年までに2000年度比で25%削減する目標を定め、達成に向けさまざまな取り組みを実施してきましたが、今年4月のプラスチックに係る資源循環促進等に関する法律の施行にともない、海の環境汚染や気候変動の原因となるプラスチックごみの削減に向けて、これまで以上に取り組みを進める必要があると考え、目標を上方修正しました。

#### プラスチック軽量化の取り組み 1,000g エコボトル ボトル重量推移



#### 600g UDエコペット ボトル重量推移



目標達成に向けて、「スマートグリーンパック®」シリーズの拡充やバイオマス樹脂の採用、廃プラスチックの再利用や再生樹脂の活用をはじめ、企業間連携による再生技術開発の推進などを通じて、環境に配慮した商品の開発・販売に取り組めます。今後もプラスチックの使用・廃棄量を段階的に削減し、環境負荷の低減に取り組んでいきます。



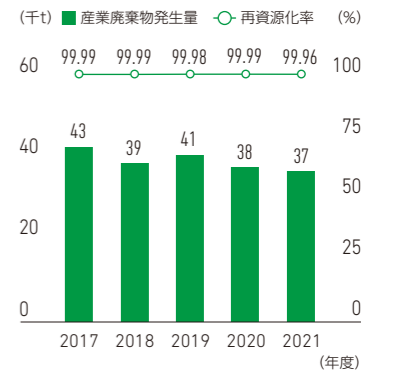
「スマートグリーンパック®」シリーズ

### 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、毎年ゼロエミッション\*を実践しています。2021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。さらに化石燃料由来のプラスチックの削減に努めるほか、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等を実施し、全社を挙げて資源利用効率の最大化に取り組んでいきます。

\*当社では、ゼロエミッションを工場・事業所から発生する産業廃棄物について、単焼却・埋立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

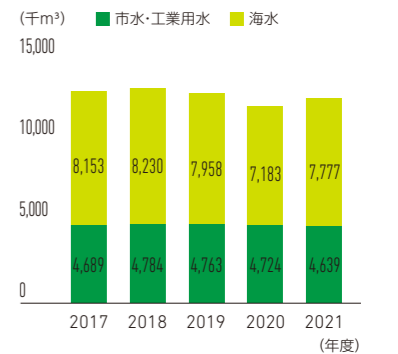
### 生産部門での再資源化率



### 水リスクの把握・取り組み

水は、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、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。当社の工場は蒸気や冷却用媒体として多くの水を使用しています。当社では、市水・工業用水使用量を2024年度に2019年度比で5%、2030年度には10%削減する目標を掲げ、効率的な水利用、再利用を促進し、取水量削減に努めています。2021年度の国内全工場の水使用量は463万トンと、2019年度の使用量に比べ、およそ13万トン減少しています。また、2021年度より、サステナビリティ委員会傘下の「サステナブル調達・環境部会」において、国内拠点の水リスクの検討・分析を開始しています。今後は、食品企業にとって重要な水リスクを把握し、リスクの排除に努めるとともに、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。

### 水資源の取水総量



### TOPICS

#### 第8回 ヨコハマ温暖化対策賞を受賞

主要生産拠点である横浜工場において、CO<sub>2</sub>削減の取り組みが認められ、2022年6月、横浜市より「第8回 ヨコハマ温暖化対策賞」を受賞しました。本賞は2018年度に続き2回目の受賞です。

食用油の精製、加工、充填包装などを行う横浜工場では、2020年度に老朽化したボイラー3台を高効率の新型ボイラー2台へ更新したほか、精製および充填包装工程を見直し、より効率の良い生産計画への変更を実施しました。さらに照明設備のLED化や空調機の更新も進めるなど、エネルギー効率の改善に取り組む、CO<sub>2</sub>排出量を合計736トン削減したことが評価されました。



2020年度*の主な取り組み	CO <sub>2</sub> 排出量
高効率の新型ボイラー2台へ更新	413トン
効率の良い生産計画へ見直し	296トン
照明設備のLED化	26トン
空調機の更新	1トン

\*2021年度に報告書を提出した事業者が対象となっているため、評価の対象は2020年度の取り組みです。



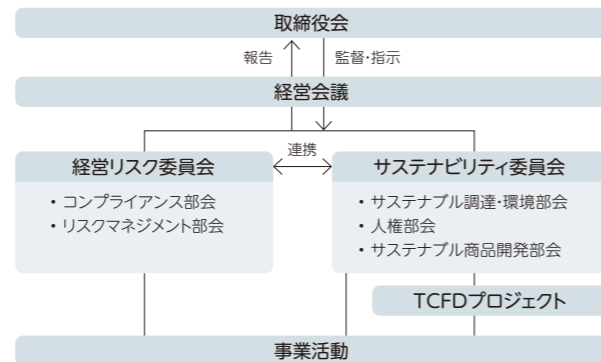
## TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)への対応

当社は、2020年11月にTCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)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います。社内横断的なプロジェクトチームを設置し、TCFD提言が推奨する開示項目に沿った情報開示を進めています。

### ガバナンス

サステナビリティ委員会は脱炭素への対応を含む環境負荷の低減やサステナビリティの課題に取り組んでいます。サステナビリティ委員会において、取締役をプロジェクトオーナーとした社内横断的なTCFDプロジェクトを発足し、TCFD提言に基づく情報開示を推進しています。上述のサステナビリティ推進体制のもと、調達から生産、物流、販売まで全社横断的な環境負荷の低減への具体的な取り組みは、サステナビリティ委員会の下部組織である「サステナブル調達・環境部」を中心に取り組んでいます。

サステナビリティ推進体制図



### 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もと、サステナビリティ委員会とTCFDプロジェクトチームで、中・長期の視点で管理しています。2021年度は、現存する文献など公開情報を情報源とし

てシナリオ分析を行い、特定したリスクと機会の財務影響度評価を実施し、その対応策を検討しました。議論された内容は四半期に1回、TCFDプロジェクトチームが取締役会、経営会議へ報告を行っています。取締役会は、適宜必要な指示あるいは助言を行い、モニタリングを実施しています。

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

### 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℃未満および4℃シナリオについてリスクと機会の分析を行いました。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捉えています。

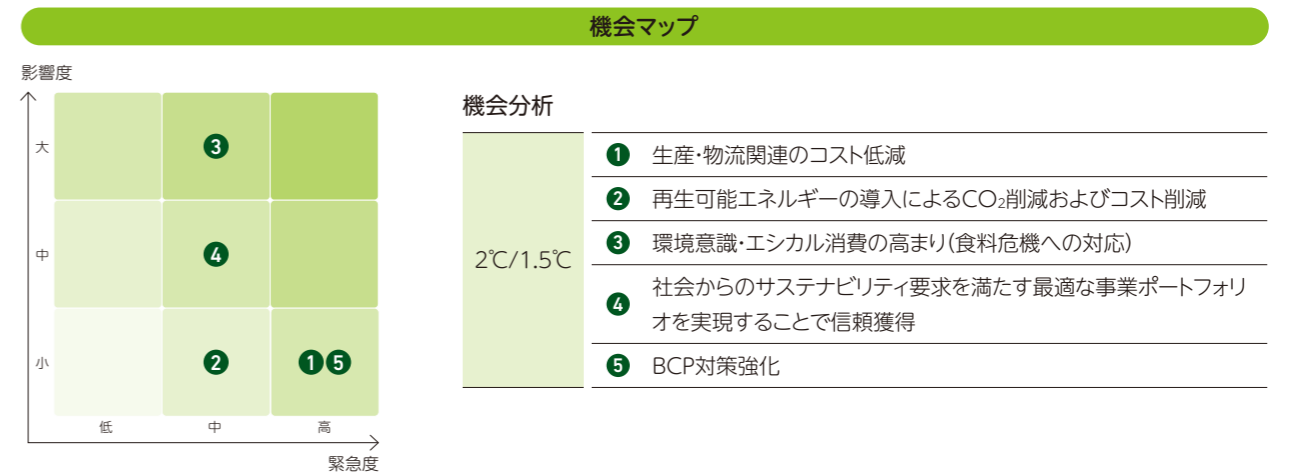
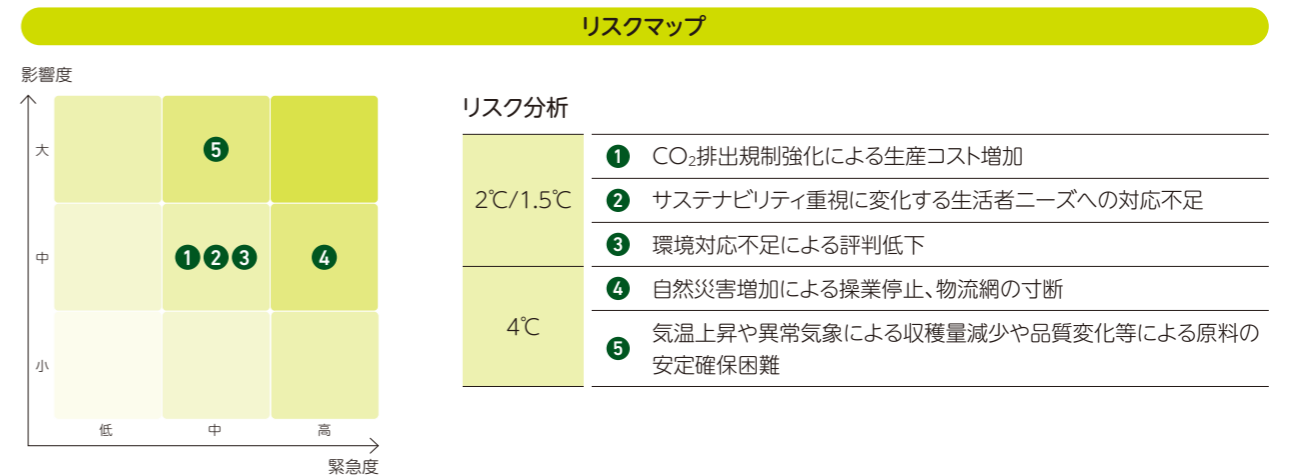
#### 前提条件

シナリオ	2℃未満および4℃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6次評価報告で、産業革命前から21世紀末までに、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(SSP1-1.9シナリオ)で、おおよそ1.4℃前後の上昇、最も気温上昇が高くなるシナリオ(SSP5-8.5シナリオ)で4.4℃前後の上昇が予測されています。
対象期間	現在～2050年
対象範囲	J-オイルミルズグループの全事業

### シナリオ分析結果

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

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



#### 影響度と緊急度の定義

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

緊急度: 高: 1年以内  
 中: 5年以内  
 低: 5年超

#### 指標と目標

2030年度までにCO<sub>2</sub>排出量を2013年度対比で50%削減(Scope1、2)、2050年度までに排出ゼロにするカーボンニュートラルを掲げています。また、購入する原材料や商品の製造に関するCO<sub>2</sub>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、削減方法を検討してまいります。当社は2022年度より、従業員の個人別業績目標へESG指

標を組み入れました。組み入れるESG指標の一つにCO<sub>2</sub>排出量削減などの気候変動対応を設定しています。役員報酬とESG指標を連動させたインセンティブの導入により、従業員の気候変動対策への取り組み意識を強め、ESG経営を推進いたします。インターナルカーボンプライシング(以下、ICP)制度の導入については、情報収集を行い、ICP制度を活用した環境投資の推進に向けて検討を行っています。



取締役常務執行役員  
生産・技術開発管掌  
松本 英三

Management Message

当社グループは、安心・安全で高品質な商品・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で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ます。2021年より当社が推進している環境負荷低減につながるプラントベースフード(PBF)を通じた新しい価値提供に加え、今後はフードロス削減の観点からも、搾油工程内における歩留まり向上のために切り替え油を減らしたり、従来品よりも長持ちする「あぶら」の開発に注力するなど、事業活動を通じて食資源の維持に貢献していきます。

食の安心・安全

安心・安全で高品質な商品・サービスを安定的に供給することは食品企業の使命です。当社では法令を順守するとともに食品の安全性確保を推進するために「品質方針」を定め、全ての生産拠点において国際規格ISO22000・ISO9001認証を取得しています。また、ISO9001の認証範囲を、生産部門だけでなく、事業(マーケティング等)、R&D、コーポレート部門に拡大し、商品の企画・設計から製造工程、品質検査、在庫管理、輸配送、財務に至る業務の改善・向上に従業員一丸となり取り組んでいます。また、パートナー企業(委託先企業)とともに、品質リスクの低減に継続的に取り組んでいます。

商品の品質や価格に関する情報はお客様が商品を選択する際の重要な判断材料です。情報を正しく伝えるために、当社では食品表示法をはじめとする法令を順守し、適切な表示をするとともに、お客様の声を反映していくことで、わかりやすい表示になるよう努めています。なお、家庭用商品については、原料の生産地や商品のアレルギー物質、製造工場などの情報を当社WEBサイトに開示しています。

品質管理体制

各工場に設置された品質管理室では、お客様へ安心と安全をお約束し、より確かな品質の商品をお届けするために、原材料の受け入れから最終商品ができあがるまで、機器を用いた分析、官能検査など厳しい基準を適用した多種多様な検査を実施しています。

当社のオリーブオイル理化学分析チームは、国際オリーブ協会(IOC)が認定する



品質方針  
[https://www.j-oil.com/sustainability/materials/policy\\_quality\\_management\\_2.pdf](https://www.j-oil.com/sustainability/materials/policy_quality_management_2.pdf)



ホームページでの情報開示

「オリーブオイル理化学type B認証」を日本で初めて取得し、また、オリーブオイル官能評価チームは、アメリカ油化学会(AOCS)から5年連続で「オリーブオイル官能評価パネル」に認定され、2022年には2年連続で当試験最高成績の1st Place(1位)を獲得しました。\*

\*AOCSの「オリーブオイル官能評価に関する技能評価試験」を受験し、AOCSが定める技能評価基準を満たした機関・団体に与えられます。また1位は、当試験で最高成績である1st Place です。



AOCS「オリーブオイル官能評価パネル」認定書

トランス脂肪酸低減への取り組み

当社は、さまざまな油脂加工技術により最適な油脂を開発し、商品に応用しています。マーガリン・スプレッドの分野で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、現在「ラーマ®」ブランドの家庭用マーガリン類の全ての商品において、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。

JOYL「AJINOMOTO」さらさら®キャノーラ油)など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継続的に進めています。お客様に安心して当社商品を召し上がっていただくため、今後もトランス脂肪酸の低減と情報開示に努め、品質の向上と安心・安全なモノづくりに取り組んでいきます。



トランス脂肪酸への取り組み  
[https://www.j-oil.com/deliciousness\\_and\\_health/trans\\_fat/](https://www.j-oil.com/deliciousness_and_health/trans_fat/)

環境ガイドラインの策定

社会や環境の負荷低減に貢献することを目的に、「『低負荷』価値実現のための環境ガイドライン」を策定しています。

本ガイドラインに基づき、商品の設計・開発段階から当社の企業理念である環境負荷抑制を積極的に取り入れるため、今年度から新たに環境チェックシートを導入しました。商品の設計や開発だけでなく、お客様にご使用いただく際も本取り組みの一例として、酸素バリア性と遮光性に優れた容器素材を開発し、賞味期限の延長を実現しました。今後も原料から製造、輸送、消費、廃棄まで一貫して環境の負荷低減を確認することで、持続可能な社会づくりに取り組んでいきます。

動物性資源の代替

気候変動、人口増加による食料需要の増加、度重なる紛争やエネルギーコストの上昇等により、世界中において食料の安定供給の重要性が高まっています。なかでも、畜産分野のサプライチェーンにおける環境負荷の増大や温室効果ガス排出に起因した水産資源環境への悪影響は問題となっています。当社では2011年以来、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スターチ商品を創出してきています。高付加価値スターチ商品は、独自の加工技術により、さまざまな機能を発現しています。例えば、水産練り商品では、スターチ商品を独自の技術と組み合わせることで、食感を損なうことなくすり身代替として活用できる素材を創出しています。今後も肉や魚の資源枯渇に対応し、フードロスの削減にも貢献していきます。



食を通じた健康への貢献



常務執行役員  
フードデザインセンター、  
品質保証部、知財戦略部担当  
大石 章夫

Management Message

当社では、私たちの使命である「おいしさデザイン®」のもと、おいしさ(味・香り・食感)を再現する力を活かし、独自の技術と多様な素材を組み合わせることでお客様の課題解決に貢献してきました。「Joy for Life® -食で未来によるこびを-」を実現するために、「食べる」と「つくる」の課題に向き合い、「あぶら」を原点とした「おいしさデザイン®」力を発揮して、「おいしさ」だけではなく「健康」「低負荷」といったより社会が求める価値に注力していきます。

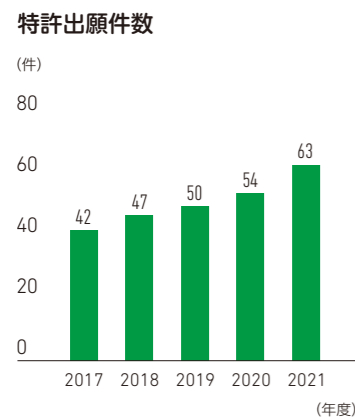
研究開発の領域と体制

当社グループでは、中長期の基盤技術開発を行うフードデザインセンターと、各事業に直結した商品開発を行う事業部傘下の研究開発部署、さらにそれぞれの事業の持つ素材等を横断的に活用したアプリケーション開発を行う部署が、相互に連携しながら研究開発を行っています。基盤技術をベースとしたさまざまな強みを活かし、「Joy for Life® -食で未来によるこびを-」の実現に向けた新たな価値を生み出しています。

知的財産に関する取り組み

当社グループの研究開発組織は、知的財産活動を事業活動に不可欠な活動と位置づけ、コーポレート本部の知的財産に関する専門組織と緊密に連携を取り、権利取得を積極的に推進するとともに、他者からの権利侵害には関連法規に基づいて適切に対応しています。第三者の知的財産を尊重したうえで、戦略的に独自技術の保護・申請をした結果、2021年の特許出願件数は2015年実績比で3倍以上となりました。2022年2月には、一般財団法人日本特許情報機構が開発した「Japio-SDGs 特許インデックス\*」の企業ランキングにおいて、食品等製造業のうち第9位にランクインしました。

\*一般財団法人日本特許情報機構 (Japio)の知財AI研究センターが独自開発したAI技術による、出願数に依存せず特許出願のSDGs指向性を出願人ごとに評価できる指標



健康を意識した商品の開発・販売

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、さまざまな健康機能が期待されています。当社グループは「あぶら」を原点に油本来の栄養価値を訴求するとともに、オリーブオイルのポリフェノールの研究など健康を強く意識しています。また血中のLDLコレステロールを下げる特定保健用食品、オメガ3(n-3系脂肪酸)を豊富に含む栄養機能食品などの販売をしています。



高齢化社会対応

当社は、油脂を活用した減塩素材の開発、腸内細菌を整えるレジスタントスターチなどの研究を進める一方、骨の健康維持に欠くことが出来ない重要な成分である、納豆菌から抽出したビタミンK<sub>2</sub>を含む油脂および粉末を商品化しています。日本では健康志向や高齢化を背景にアクティブシニア層をはじめ、幅広い年齢層からこうした商品への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商品は注目されるようになりました。



食資源の維持へ貢献する研究開発

植物油脂を原料としたバイオジェット燃料の検証を開始

2022年8月、国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構(NEDO)の公募事業に「食料と競合しない植物油脂利用によるバイオジェット燃料サプライチェーンモデルの実証」を提案し、助成予定先として採択されました。当社の食用植物油の製造技術や設備を活用し、食料と競合しない植物油脂の有効活用や環境負荷の抑制に貢献することを目指し、サプライチェーンの構築に向けた検証を開始します。

ライフスタイルの多様化への対応

当社グループは「おいしさ」にこだわったプラントベースフード(PBF)をお客様へご提案し、ヴィーガンやフレキシタリアンといったライフスタイルの多様化に対応した食の提供をしています。スターチ商品やフレーバーオイル「JOYL PRO®(ジェイオイルプロ)」、植物性たんぱく素材を含めた当社商品を組み合わせることにより、植物性たんぱくだけでは成し得ないジューシー感、肉粒感と同時に肉独特の風味を付加することを可能にし、より自然でそれぞれの食品に合った風味を再現しています。またプラントベースチーズ(植物生まれのチーズ)「Violife」(ビオライフ)の販売をはじめとする乳系PBF商品の提供と商品開発も行っています。



TOPICS

PBF市場の拡大

世界のPBF市場は、健康志向や環境への配慮といった社会背景のなか、急速に拡大し、2019年度までに約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250億円まで拡大しており、今後も成長すると予測されています。

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」

DXへの取り組み

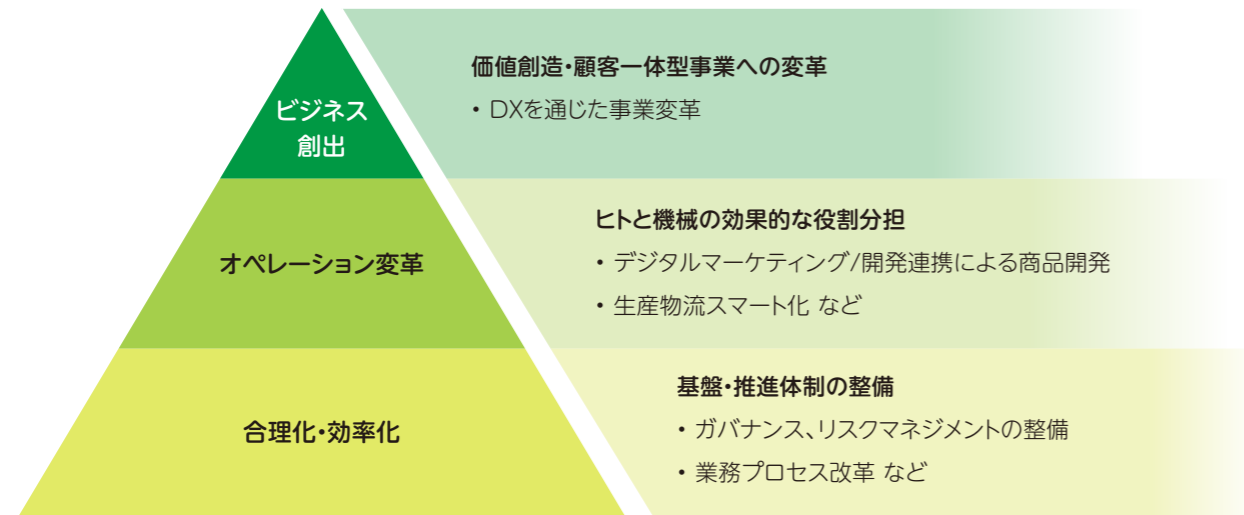
DXの推進方針

当社グループは、当社のミッション「おいしさデザイン®で『食べる』と『つくる』」の課題と向き合い、より良い社会に貢献する」の実現のため、事業、ヒト、インフラの3つの視点から企業価値向上に向けた変革に取り組んでいます。デジタルトランスフォーメーション(DX)は、当社の変革を推進する手段の一つとして、階層ごとにやるべき事や課題を抽出し、人財の確保・育成も含め検討や取り組みを進めています。

現在は、DX推進に向けたガバナンスやリスクマネジメントの整備などの基盤・推進体制の整備に加え、情報の電子化など業務の効率化に向けた業務プロセス改革にも取り組んでいます。また、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズをもとに商品やサービスの提供につなげていく仕組みの構築や生産・物流の最適化に向けた検討も開始しています。将来的には社会の変化に対応していくとともに、新たな市場創造など価値創造型事業への変革を目指しています。



J-オイルミルズグループのDX戦略イメージ



主要財務データ

(単位:百万円)

	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
<b>会計年度:</b>					
売上高	183,361	186,778	178,196	164,816	201,551
営業利益又は営業損失(△)	4,005	5,663	6,661	6,687	△21
経常利益	5,137	6,326	7,302	7,374	596
親会社株主に帰属する当期純利益	4,127	4,749	5,203	5,253	1,953
EBITDA*1	8,923	10,639	11,745	11,631	4,792
減価償却費	4,917	4,976	5,084	4,944	4,813
設備投資額	5,444	5,159	4,252	3,892	5,129
研究開発費	1,325	1,511	1,577	1,518	1,248
営業活動によるキャッシュ・フロー	6,572	13,075	14,647	4,270	△16,807
投資活動によるキャッシュ・フロー	△3,766	△2,623	△4,235	△2,438	1,917
財務活動によるキャッシュ・フロー	△5,600	△11,066	△4,396	△2,476	10,576
フリー・キャッシュ・フロー	2,806	10,452	10,412	1,832	△14,889

会計年度末:

総資産	153,642	147,688	147,541	156,509	161,700
純資産	84,115	86,908	89,683	94,475	94,523

1株当たり情報\*2(円):

当期純利益	124.76	144.28	158.10	159.62	59.24
純資産額	2,553.81	2,638.37	2,714.49	2,859.34	2,846.30
配当金	45.00	45.00	50.00	50.00	50.00

財務指標:

自己資本利益率(ROE)(%)	4.9	5.6	5.9	5.7	2.1
売上高純利益率(%)	2.3	2.5	2.9	3.2	1.0
総資産回転率(回)	1.2	1.3	1.2	1.1	1.2
財務レバレッジ(倍)	1.9	1.8	1.7	1.7	1.7
総資産利益率(ROA)*3(%)	2.6	3.2	3.5	3.5	1.2
自己資本比率(%)	54.7	58.8	60.6	60.1	58.2
時価ベースの自己資本比率*4(%)	38.9	45.9	51.0	42.0	32.9
キャッシュ・フロー対有利子負債比率*5*6(年)	5.4	2.0	1.6	5.2	—
インタレスト・カバレッジ・レシオ*6(倍)	50.4	127.5	172.7	36.3	—
配当性向(%)	36.1	31.2	31.6	31.3	84.4

\*1 EBITDA=営業利益+減価償却費

\*2 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したため、2017年度の期首に当該株式分割が行われたと仮定し、1株当たり当期純利益、1株当たり純資産額、1株当たり配当金を算出しています。

\*3 当期純利益を用いて算出しています。

\*4 株式時価総額は、期末株価終値×期末発行済株式総数(自己株式控除後)により算出しています。

\*5 有利子負債は、連結貸借対照表に計上されている負債のうち、利子を支払っている全ての負債を対象としています。また、利払いについては、連結キャッシュ・フロー計算書の利息の支払額を使用しています。

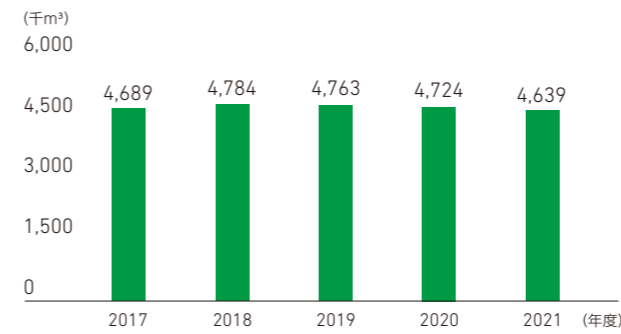
\*6 2021年度の営業キャッシュ・フローがマイナスのため記載していません。

非財務データ

	単位	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
<b>環境(Environment) データ</b> <sup>※1</sup>						
GHGスコープ1,2,3排出量 <sup>※2</sup>						
スコープ1	千t-CO <sub>2</sub>	111	111	117	111	<b>118</b>
スコープ2	千t-CO <sub>2</sub>	50	51	52	36	<b>33</b>
スコープ3 <sup>※3</sup>	千t-CO <sub>2</sub>	—	3,542	3,453	3,301	<b>3,349</b>
CO <sub>2</sub> 排出原単位	t-CO <sub>2</sub> /精製油t	0.24	0.25	0.26	0.26	<b>0.26</b>
購入電力(再生不能)	万kWh	6,521	6,406	6,741	6,230	<b>6,004</b>
取水量	千m <sup>3</sup>	12,842	13,014	12,721	11,907	<b>12,416</b>
排水量	千m <sup>3</sup>	11,279	11,621	11,310	10,698	<b>11,172</b>
原料使用量	千トン	1,739	1,680	1,694	1,560	<b>1,649</b>
特定化学物質排出量・移動量	トン	8	7	9	6	<b>6</b>
社会貢献活動支出額(金額換算) <sup>※4</sup>	百万円	27	27	31	31	<b>22</b>
<b>社会(Social) データ</b>						
従業員数 <sup>※5</sup>	人	984	1,012	1,039	1,074	<b>1,104</b>
うち男性	人	814	829	844	865	<b>878</b>
うち女性	人	170	183	194	209	<b>226</b>
うち外国人	人	0	0	1	4	<b>5</b>
平均年齢	歳	43.1	43.5	43.7	43.7	<b>43.4</b>
うち男性	歳	43.4	43.9	44.2	44.4	<b>44.6</b>
うち女性	歳	41.4	41.4	41.5	40.9	<b>39.7</b>
女性管理職比率	%	4.0	5.0	5.7	6.0	<b>6.0</b>
障がい者雇用率	%	2.06	2.01	2.18	2.40	<b>2.40</b>
新卒採用人数	人	35	20	19	24	<b>22</b>
うち男性	人	26	13	12	14	<b>12</b>
うち女性	人	9	7	7	10	<b>10</b>
新卒3年以内離職率 <sup>※6</sup>	人	5.7	5.0	—	—	<b>—</b>
平均勤続年数	年	17.0	17.1	17.2	16.8	<b>16.1</b>
うち男性	年	17.5	17.8	17.8	17.8	<b>17.6</b>
うち女性	年	14.5	14.0	13.6	13.1	<b>12.2</b>
離職者数 <sup>※7</sup>	人	16	18	17	20	<b>27</b>
時間外労働時間(一人当たり平均)	時間/月	16.8	17.5	17.9	16.9	<b>21.5</b>
育児休業制度利用者数	人	6	14	10	12	<b>12</b>

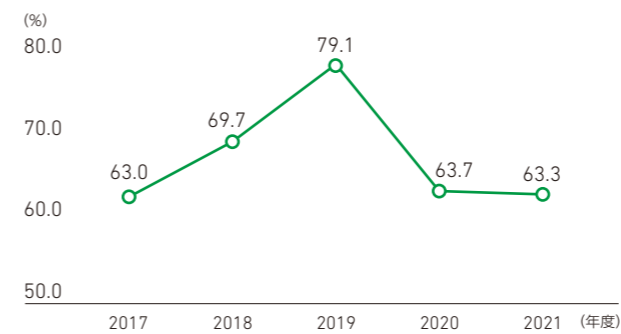
※1 環境関連のデータ集計範囲は2018年度まで自社全生産拠点、2019年度からJ-オイルミルズグループ(国内連結子会社)  
 ※2 2021年度に一部データの修正を実施  
 ※3 集計範囲は2019年度まで油脂事業のみ、2020年度はJ-オイルミルズグループ(国内連結子会社)  
 ※4 経団連指針に基づく  
 ※5 有価証券報告書 従業員数(単体)と算出方法が異なります。  
 ※6 離職率=当該年度に就職後、3年以内で離職した人数÷入社日に新卒として入社した人数×100  
 ※7 定年退職者を除く

市水・工業用水使用量



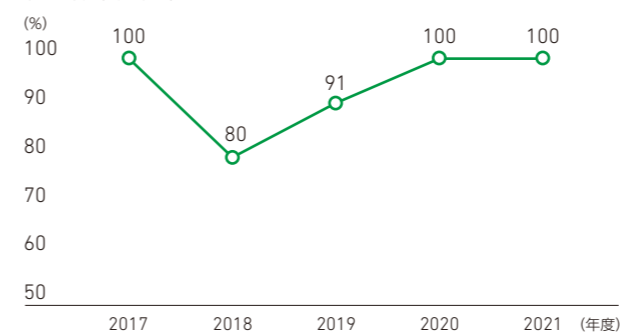
当社の工場では、蒸気や冷却用媒体として多くの工業用水を使用しています。2030年度には市水・工業用水使用量を2019年度比で10%削減する目標を掲げ、効率的な水利用、再利用を促進し、取水量削減に努めます。

有給休暇平均取得率



在宅勤務の定着と働き方の多様化によるワークライフバランスの向上にともない有給休暇平均取得率は減少していますが、今後も取得しやすい環境を維持し続けるよう努めます。

育児休業復職率

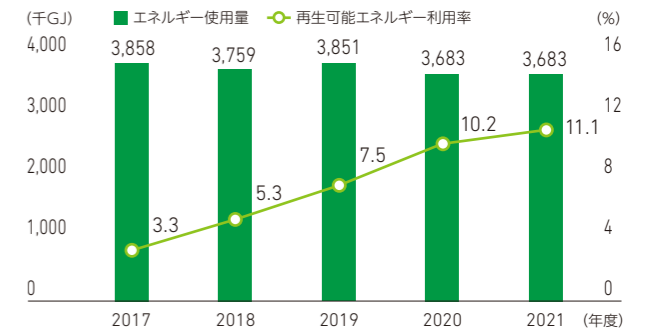


性別を問わない育児休業の取得促進だけでなく、復職後も家庭と仕事を両立しやすい環境の整備が進んでいます。



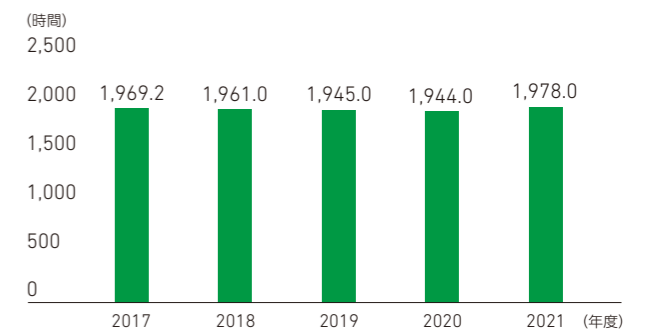
ESGデータはwebサイトをご覧ください。  
<https://www.j-oil.com/sustainability/esg/esg.html>

エネルギー使用量/再生可能エネルギー利用率



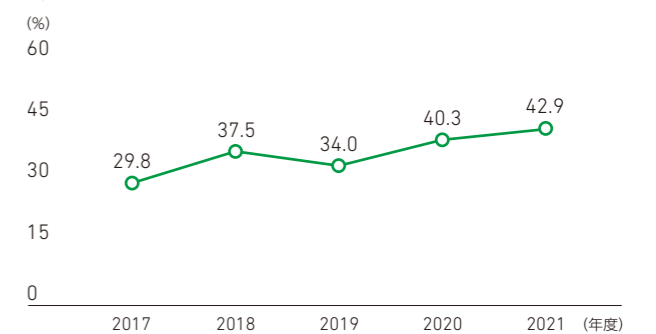
当社では、生産拠点でのオンサイト発電と省エネ設備を導入しています。今後は、再エネ設備の導入と、バイオマス燃料への切り替え推進、燃料調達先の確保など引き続き地球環境の負荷低減に努めます。

年間総労働時間



2021年度は価格対応の対応や新事業・商品開発等により増加しています。業務効率化や年次有給休暇取得率向上等を通じて継続的に改善に取り組みます。

採用した正社員の女性割合<sup>※</sup>



採用する正社員の女性割合を40%以上とする目標に基づき、成長戦略を牽引する強みや個性を持つ人材採用を進めていきます。加えて属性や価値観等によらず多様な人材が活躍できる環境を整備していきます。

※採用した正社員の女性割合は、新卒採用数と中途採用数の合計に対する女性採用数の割合です。

## 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

#### 事業の概況

当連結会計年度は、前年度と同様に新型コロナウイルス感染症による厳しい状況が続きました。また、油脂商品の主な原料である大豆や菜種およびパーム油など購入油の価格上昇と海上運賃の上昇もあり、引き続き原料コストは高値水準で推移しております。このような状況下において当社は原料コスト上昇に見合った販売価格の改定や、成長ドライバーとなる高付加価値品の拡販、継続的なコストダウンを進め収益基盤の強化に努めました。

#### 損益の状況

##### ・売上高

当連結会計年度は、原料価格高騰を受けた価格改定とミール価格の上昇により、売上高は2,015億51百万円(前年同期比22.3%増)となりました。

##### ・営業利益

当連結会計年度は、原料価格高騰の影響を想定し、製造費用の継続的なコストダウンや販売費及び一般管理費においても各種経費の抑制に取り組んだことで、262億12百万円(前年同期比4.0%減)と改善したものの、売上原価が1,753億60百万円(前年同期比34.0%増)と大幅に上昇した影響をカバーするには至らず、営業損失は21百万円(前年同期は営業利益66億87百万円)となりました。

##### ・経常利益

受取配当金や持分法による投資利益の計上により、経常利益は5億96百万円(前年同期比91.9%減)となりました。

##### ・親会社株主に帰属する当期純利益

株式会社J-ケミカル株式譲渡完了にともない関係会社株式売却益を計上した一方で、油脂加工品事業の事業資産等について減損損失を計上いたしました。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19億53百万円(前年同期比62.8%減)となりました。

### 事業別業績

事業別業績は、事業戦略ページをご参照ください。

□ 油脂事業	P20
□ スペシャルティフード事業	P24

### 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。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、新型コロナウイルス禍の影響に加え、原料相場高騰や為替相場の円安進行等による経営環境の変化を踏まえ、財務政策における目標値を見直すこととしております。

### 資産

当連結会計年度末における流動資産は941億96百万円で、前連結会計年度末に比べ115億10百万円増加しました。主な増加は、棚卸資産149億58百万円、主な減少は、現金及び預金42億69百万円です。固定資産は674億66百万円で、前連結会計年度末に比べ63億12百万円減少しました。主な増加は、無形固定資産11億11百万円です。主な減少は、有形固定資産が38億69百万円、投資有価証券が36億85百万円です。これにより、総資産は1,617億円(前期末比51億90百万円増)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407億48百万円で、前連結会計年度末に比べ61億43百万円増加しました。主な増加は、短期借入金123億円です。主な減少は、支払手形及び買掛金が15億67百万円、未払法人税等が17億62百万円、流動負債その他が18億33百万円です。固定負債は264億27百万円で、前連結会計年度末に比べ10億円減少しました。主な増加は、長期借入金1億60百万円です。主な減少は、繰延税金負債が3億48百万円、退職給付に係る負債が2億11百万円、固定負債その他4億58百万円です。これにより、負債は671億76百万円(前期末比51億42百万円増)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945億23百万円で、前連結会計年度末に比べ47百万円増加しております。主な増加は、利益剰余金が2億15百万円、自己株式が2億75百万円、繰延ヘッジ損益が1億76百万円です。主な減少は、その他有価証券評価差額金8億70百万円です。

### キャッシュ・フローの状況

当連結会計年度の現金及び現金同等物は、前年同期と比べ42億73百万円減少し、35億5百万円となりました。

営業活動によるキャッシュ・フローは、前年同期に比べ210億77百万円減少し、△168億7百万円となりました。この主な要因は、原料コストの上昇にともない棚卸資産が増加したことによります。

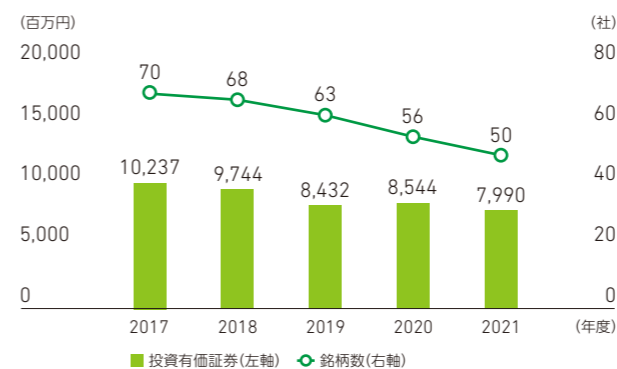
投資活動によるキャッシュ・フローは、前年同期に比べ43億56百万円増加し、19億17百万円となりました。この主な要因は、投資有価証券の売却による収入が増加したことや連結の範囲の変更をともなう子会社株式の売却による収入を計上したことによります。

財務活動によるキャッシュ・フローは、前年同期に比べ130億52百万円増加し、105億76百万円となりました。この主な要因は、短期借入金が増加したことによります。

### 政策保有株式

当社は「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。

### 投資有価証券(個別会社)



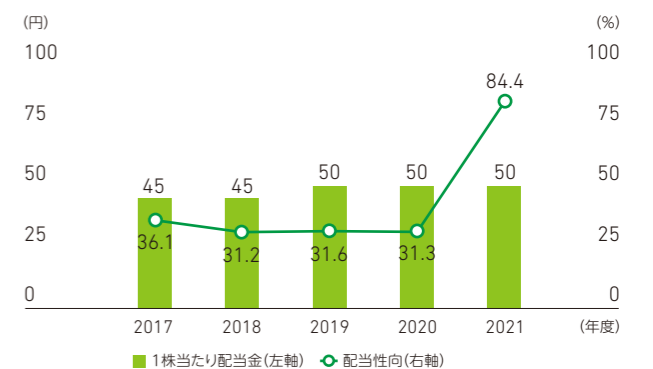
当社の企業価値の向上に資すると認められる株式は必要最小限の保有といたします。その保有の可否判断において、保有の経済合理性(保有にともなう便益やリスクが保有コストに見合っているか)、採算性向上の蓋然性(保有継続の場合のメリット、今後の取引見通し)等の多面的な観点から個別に保有意義を確認し、保有意義があると認められる株式については、定期的に取り締役会で検証し、保有の妥当性が確認できない株式については、取引先企業の十分な理解を得たうえで売却を進めます。また、保有意義が認められる株式であっても、政策保有株式縮減の基本方針に則り、市場環境や経営・財務戦略等を考慮し、売却することがあります。なお、2021年度においては、当社保有の政策保有株式のうち7銘柄(売却金額656百万円)の売却を実施し、このうち6銘柄の全数売却を実施しました。

### 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50.0円(うち中間配当25.0円)としています。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、株式分割を考慮しない場合の配当は1株につき100.0円(うち中間配当50.0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。

### 1株当たり配当金/配当性向



※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したため、2017年度の期首に当該株式分割が行われたと仮定し、1株当たり配当金を算出しています。

## 連結財務諸表等

## 連結貸借対照表

	(単位:百万円)	
	前連結会計年度 (2021年3月31日)	当連結会計年度 (2022年3月31日)
<b>資産の部</b>		
<b>流動資産</b>		
現金及び預金	7,848	<b>3,579</b>
受取手形及び売掛金	35,958	—
受取手形、売掛金及び契約資産	—	<b>35,126</b>
商品及び製品	12,610	<b>20,918</b>
原材料及び貯蔵品	23,328	<b>29,979</b>
その他	2,938	<b>4,592</b>
流動資産合計	82,686	<b>94,196</b>
<b>固定資産</b>		
<b>有形固定資産</b>		
建物及び構築物(純額)	13,567	<b>12,193</b>
機械装置及び運搬具(純額)	18,942	<b>17,117</b>
土地	19,202	<b>18,619</b>
リース資産(純額)	1,623	<b>1,465</b>
建設仮勘定	1,228	<b>1,294</b>
その他(純額)	809	<b>811</b>
有形固定資産合計	55,372	<b>51,502</b>
無形固定資産	1,556	<b>2,667</b>
<b>投資その他の資産</b>		
投資有価証券	15,146	<b>11,461</b>
退職給付に係る資産	927	<b>1,114</b>
繰延税金資産	177	<b>182</b>
その他	720	<b>658</b>
貸倒引当金	△122	△121
投資その他の資産合計	16,849	<b>13,295</b>
固定資産合計	73,778	<b>67,466</b>
<b>繰延資産</b>		
社債発行費	45	<b>37</b>
繰延資産合計	45	<b>37</b>
資産合計	156,509	<b>161,700</b>

	(単位:百万円)	
	前連結会計年度 (2021年3月31日)	当連結会計年度 (2022年3月31日)
<b>負債の部</b>		
<b>流動負債</b>		
支払手形及び買掛金	18,625	<b>17,057</b>
短期借入金	—	<b>12,300</b>
1年内返済予定の長期借入金	650	<b>490</b>
未払法人税等	1,972	<b>210</b>
未払消費税等	299	<b>26</b>
賞与引当金	1,234	<b>925</b>
役員賞与引当金	63	—
役員株式給付引当金	198	<b>11</b>
その他	11,561	<b>9,727</b>
流動負債合計	34,605	<b>40,748</b>
<b>固定負債</b>		
社債	12,000	<b>12,000</b>
長期借入金	5,690	<b>5,850</b>
リース債務	1,409	<b>1,256</b>
繰延税金負債	1,949	<b>1,600</b>
役員株式給付引当金	—	<b>38</b>
環境対策引当金	72	<b>70</b>
退職給付に係る負債	3,552	<b>3,340</b>
長期預り敷金保証金	2,153	<b>2,128</b>
その他	601	<b>143</b>
固定負債合計	27,428	<b>26,427</b>
負債合計	62,033	<b>67,176</b>
<b>純資産の部</b>		
<b>株主資本</b>		
資本金	10,000	<b>10,000</b>
資本剰余金	31,633	<b>31,633</b>
利益剰余金	48,921	<b>49,137</b>
自己株式	△1,088	△812
株主資本合計	89,467	<b>89,958</b>
<b>その他の包括利益累計額</b>		
その他有価証券評価差額金	4,413	<b>3,543</b>
繰延ヘッジ損益	192	<b>369</b>
為替換算調整勘定	94	<b>230</b>
退職給付に係る調整累計額	△62	<b>31</b>
その他の包括利益累計額合計	4,638	<b>4,175</b>
非支配株主持分	370	<b>390</b>
純資産合計	94,475	<b>94,523</b>
負債純資産合計	156,509	<b>161,700</b>

## 連結損益計算書

	(単位:百万円)	
	前連結会計年度 (自2020年4月1日至2021年3月31日)	当連結会計年度 (自2021年4月1日至2022年3月31日)
売上高	164,816	<b>201,551</b>
売上原価	130,828	<b>175,360</b>
売上総利益	33,988	<b>26,190</b>
販売費及び一般管理費	27,300	<b>26,212</b>
営業利益又は営業損失(△)	6,687	△21
営業外収益		
受取利息	0	<b>0</b>
受取配当金	556	<b>461</b>
持分法による投資利益	221	<b>206</b>
受取賃貸料	173	<b>37</b>
雑収入	130	<b>123</b>
営業外収益合計	1,083	<b>829</b>
営業外費用		
支払利息	117	<b>94</b>
支払手数料	80	<b>38</b>
減価償却費	118	<b>19</b>
雑支出	78	<b>59</b>
営業外費用合計	395	<b>211</b>
経常利益	7,374	<b>596</b>
特別利益		
固定資産売却益	46	<b>778</b>
投資有価証券売却益	1,001	<b>1,328</b>
関係会社株式売却益	—	<b>601</b>
受取保険金	94	—
受取損害賠償金	221	—
補助金収入	12	—
資産除去債務戻入益	—	<b>385</b>
特別利益合計	1,376	<b>3,093</b>
特別損失		
固定資産除却損	396	<b>325</b>
減損損失	19	<b>696</b>
投資有価証券評価損	0	—
リース解約損	19	<b>1</b>
災害による損失	129	—
損害賠償金	—	<b>34</b>
特別損失合計	565	<b>1,057</b>
税金等調整前当期純利益	8,186	<b>2,632</b>
法人税、住民税及び事業税	2,477	<b>747</b>
法人税等調整額	458	△59
法人税等合計	2,935	<b>688</b>
当期純利益	5,250	<b>1,943</b>
非支配株主に帰属する当期純損失(△)	△3	△9
親会社株主に帰属する当期純利益	5,253	<b>1,953</b>

## 連結包括利益計算書

	(単位:百万円)	
	前連結会計年度 (自2020年4月1日至2021年3月31日)	当連結会計年度 (自2021年4月1日至2022年3月31日)
当期純利益	5,250	<b>1,943</b>
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	625	△842
繰延ヘッジ損益	99	<b>176</b>
為替換算調整勘定	42	<b>74</b>
退職給付に係る調整額	391	<b>93</b>
持分法適用会社に対する持分相当額	40	<b>64</b>
その他の包括利益合計	1,199	△433
包括利益	6,450	<b>1,510</b>
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	6,433	<b>1,489</b>
非支配株主に係る包括利益	16	<b>20</b>

連結財務諸表等

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 2020年4月1日 至 2021年3月31日)	当連結会計年度 (自 2021年4月1日 至 2022年3月31日)
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>		
税金等調整前当期純利益	8,186	2,632
減価償却費	4,944	4,813
減損損失	19	696
のれん償却額	8	9
貸倒引当金の増減額(△は減少)	△1	△1
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	136	△54
退職給付に係る資産の増減額(△は増加)	△36	△187
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)	1	△149
賞与引当金の増減額(△は減少)	△14	△286
役員賞与引当金の増減額(△は減少)	△8	△63
環境対策引当金の増減額(△は減少)	△7	△2
受取利息及び受取配当金	△557	△462
支払利息	117	94
持分法による投資損益(△は益)	△221	△206
固定資産売却損益(△は益)	△46	△778
投資有価証券売却損益(△は益)	△1,001	△1,328
投資有価証券評価損益(△は益)	0	—
関係会社株式売却損益(△は益)	—	△601
受取保険金	△94	—
受取損害賠償金	△221	—
資産除去債務戻入益	—	△385
補助金収入	△12	—
固定資産除却損	396	325
社債発行費	7	7
損害賠償金	—	34
災害損失	129	—
売上債権の増減額(△は増加)	△2,000	△1,516
棚卸資産の増減額(△は増加)	△7,302	△14,916
仕入債務の増減額(△は減少)	6,179	△12
未払金及び未払費用の増減額(△は減少)	△1,858	△3,226
未払消費税等の増減額(△は減少)	18	△1,104
返金負債の増減額(△は減少)	—	1,749
その他	△316	419
小計	6,427	△14,501
利息及び配当金の受取額	583	488
保険金の受取額	94	—
損害賠償金の受取額	221	—
補助金の受取額	26	13
利息の支払額	△117	△94
製品回収関連損失の支払額	△0	—
災害損失の支払額	△62	—
損害賠償金の支払額	—	△34
法人税等の支払額又は還付額(△は支払)	△2,902	△2,678
営業活動によるキャッシュ・フロー	4,270	△16,807

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	△3,175	△3,628
有形固定資産の売却による収入	93	1,811
有形固定資産の除却による支出	△225	△315
無形固定資産の取得による支出	△269	△1,605
投資有価証券の取得による支出	△18	△18
投資有価証券の売却による収入	1,193	1,831
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入	—	2,195
関係会社株式の売却による収入	—	1,647
会員権の取得による支出	△1	△0
短期貸付金の増減額(△は増加)	0	△0
長期貸付けによる支出	△3	△1
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)	△32	—
投資活動によるキャッシュ・フロー	△2,438	1,917

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)	—	12,300
長期借入れによる収入	—	650
長期借入金の返済による支出	△600	△650
リース債務の返済による支出	△207	△218
自己株式の純増減額(△は増加)	△1	160
配当金の支払額	△1,667	△1,666
財務活動によるキャッシュ・フロー	△2,476	10,576
現金及び現金同等物に係る換算差額	26	40
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△617	△4,273
現金及び現金同等物の期首残高	8,396	7,778
現金及び現金同等物の期末残高	7,778	3,505

会社情報

(2022年3月末時点)

会社概要

商号	株式会社J-オイルミルズ J-OIL MILLS, Inc.	事業内容 (2022年6月末時点)	1. 油脂、油粕の製造、加工、販売 2. でん粉の製造、加工、販売 3. 各種食品の製造、加工、販売 4. 飼料および肥料の製造、加工、販売 5. 農作物の栽培、育成、加工、販売 6. 食品製造機器の販売 7. 不動産の賃貸
本社所在地	〒104-0044 東京都中央区明石町8番1号 聖路加タワー TEL: 03-5148-7100(代表)		
創立	2004年7月1日		
資本金	100億円		
上場証券取引所	東京証券取引所 市場第一部 (2022年4月4日以降はプライム市場)		
証券コード	2613		

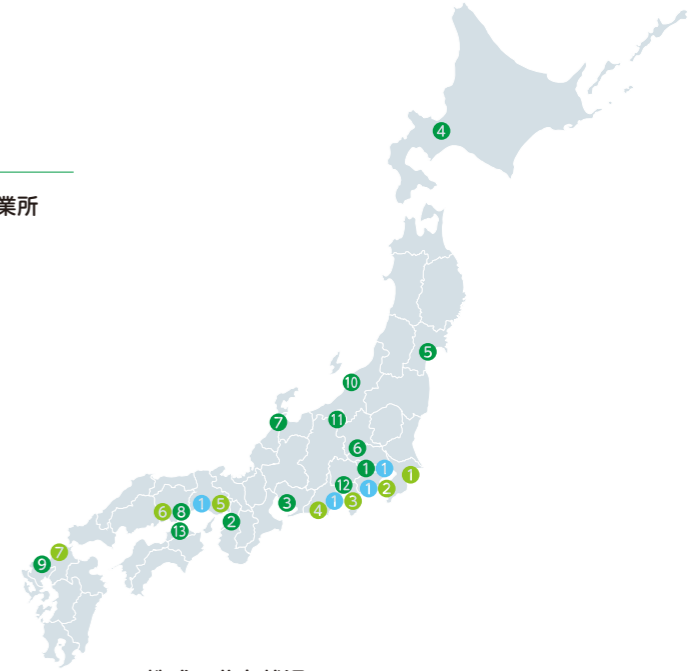
ネットワーク

本社・支社・支店・営業所

- ① 本社・東京支社
- ② 大阪支社
- ③ 名古屋支社
- ④ 北海道支店
- ⑤ 東北支店
- ⑥ 関東信越支店
- ⑦ 北陸支店
- ⑧ 中四国支店
- ⑨ 九州支店
- ⑩ 新潟営業所
- ⑪ 長野営業所
- ⑫ 静岡営業所
- ⑬ 四国営業所

工場および事業所

- ① 千葉工場
- ② 横浜工場
- ③ 静岡事業所
- ④ 浅羽工場
- ⑤ 神戸工場
- ⑥ 倉敷工場
- ⑦ 若松工場



研究開発・アプリケーション組織

- ① 東京、横浜、静岡、神戸

海外

J-OIL MILLS (THAILAND) Co., Ltd. (タイ)  
PREMIUM FATS SDN BHD (マレーシア)

株式の状況(2022年3月末時点)

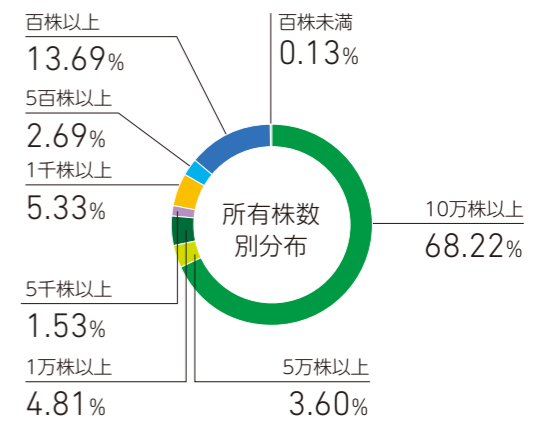
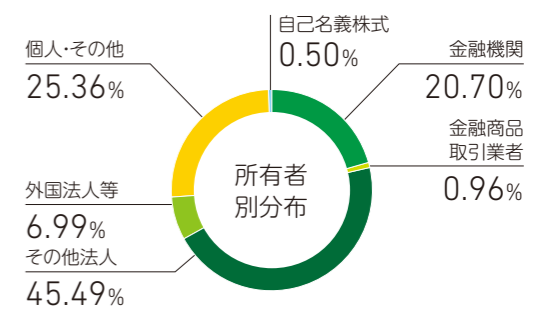
発行可能株式総数	54,000,000株
発行済株式総数*	33,508,446株
株主数	27,049名

\*2021年4月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割を行っています。

大株主の状況

株主名	持株数(千株)
味の素株式会社	9,053
三井物産株式会社	4,175
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	2,439
東京海上日動火災保険株式会社	828
J-オイルミルズ 取引先持株会	720
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	704
株式会社みずほ銀行	542
農林中央金庫	540
DFA INTL SMALL CAP VALUE PORTFOLIO	492
三井住友海上火災保険株式会社	401

株式の分布状況





## J-オイルミルズレポート2022発行にあたって

「J-オイルミルズレポート2022」をお読みいただきありがとうございました。

2021年度は、原料相場の大幅な上昇や世界情勢の悪化などの外部環境の変化に対応するため、第六期中期経営計画も見直すことになりました。「J-オイルミルズレポート2022」では、このような状況においても当社が堅調に取り組を進めているさまざまな事例や、次年度以降の飛躍に向けたアクション等についてステークホルダーの皆さまにお伝えすることを目的として作成いたしました。当社の成長戦略と、持続的な成長に向けた価値創造の基盤についてより一層ご理解いただけるように努めています。本報告書をご活用いただくことで、当社へのご理解を深めていただく一助となれば幸いです。

私たちはこれからも、ステークホルダーの皆さまへの適時適切な情報開示を行い、対話を大切にまいります。引き続きJ-オイルミルズグループへのご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。



(株)J-オイルミルズ  
コーポレートコミュニケーション部  
IR・サステナビリティ推進グループ

### 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。

2022年度版では、当社の思考回路を可視化するために統合報告書の役割を明確化しました。統合報告書内での開示は当社の目標実現に向けたこれまでの軌跡、現在地点、これからの道すじに注力し、当社の活動の全てを統合する報告書として、企業理念体系を起点に、イントロダクション、価値創造ストーリー、その価値創造の基盤という流れを意識して構成しました。また、本報告書は当社とステークホルダーの皆さまにとってより重要と考える情報を集約しており、網羅的なデータを含む情報開示はWEBサイトの該当箇所へ誘導することとしました。

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さま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

本報告書では、当社グループの2021年度(2021年4月1日～2022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

2022年10月

### 将来に関する予測・予想・計画について

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

### 参考としたガイドライン

- ・ 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・レポート・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」
- ・ IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」
- ・ 経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」
- ・ 気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)

### WEBサイトのご案内

本報告書は、従来投資家向けに発行してきた「ビジネスレポート」と、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。本報告書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。本報告書の報告内容は、当社のあらゆる活動のなかでも、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。



コーポレートサイト  
<https://www.j-oil.com/>



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/>

## 第三者意見

本第三者意見は昨年版のコメントを踏まえた意見交換を経て執筆しています。意見交換には佐藤社長はじめ関係各位が出席され、情報開示に対する熱意が伝わりました。また、コメントの指摘事項に対して対応案が提示され、本レポートの人権、DX、WEBの人的資本情報などに反映されています。こうしたレポートの継続的な改善への真摯な対応は必ずや読者の期待に応えるものになると確信するとともに、私自身の重責を再認識する次第です。

昨年、私はVUCA(変動、不確実、複雑、曖昧)の状況下、変革への強い意志が伝わるレポートと評しました。本年はその意志をどのように具現化していくのか道筋が示されています。未来研究所(Institute for the Future)の社会学者ボブ・ヨハンセン(Bob Johansen)氏は「リーダーとは、予測の持つ本来的な価値を正しく理解し、脅威のVUCAを、『予見→洞察→行動のループ』を通じて、希望の持てる機会のVUCA(Vision:ビジョン、Understanding:理解、Clarity:明瞭さ、Agility:機敏さ)に転換していく人のことをいう」としています。こうした、VUCAのポジティブな解釈は社長メッセージやダイアログでの取締役の発言の随所に見ることが出来ます。見直される中期経営計画にそれらが反映されることを期待します。

「目指すべき未来に向けたESG経営」(昨年は、J-オイルミルズの事業とESG経営)のタイトルに象徴されるようにESG経営の進捗がマテリアリティを軸に丁寧に報告されており、ESG経営の本気度は一層鮮明になりました。また、ESG個別においても多くの進展が見られます。印象に残った点は以下の通りです。

Eでは、TCFD提言に対応した開示の進捗、2030年までにプラスチック廃棄物ゼロ化目標の策定、Sでは大豆調達方針の策定とRTRSの加盟、ISO30414に沿った開示(WEB)、Gでは役員の個人別目標へのESG指標の組み入れ、などです。また、ESGデータ(WEB)の詳細化も高く評価できます。

今後、ESG経営の深耕を明らかにするため、個別事象やデータの開示が増えることが予想されますが、その際に留意する点が3点あると考えます。第1はガイドラインに沿う

だけでなく、自社の事業環境における重要事項を独自性のある開示に心がけることです。第2は開示項目については経営戦略や経営課題との整合性を意識し、それらが価値創造、毀損にどのような影響を与えるか、を考慮して選択すべきと考えます。統合報告フレームワークの指導原則の一つである「情報の結合性」には「統合報告書は、組織の長期的にわたる価値創造能力に影響を与える要因の組合せ、相互関連性、及び相互関係の全体像を示す」とあります。第3は、これらの非財務情報が財務情報に転換していくという「未財務情報」という視点を堅持することです。ここ数年、ESGへの取り組みや投資が一定の時間軸を経て財務にどのように影響してくるのか、試算が始まっています。

最後に自然資本に大きく依存している企業であることから現在進行中のTNFD(自然関連財務情報開示タスクフォース)に大きな関心を抱いていただきたいと思います。最終的な提言は2023年9月に予定されていますが、すでにβ版(V0.1)が公表されていますので早期に対応への準備に入っていただきたいと思います。

特定非営利活動法人  
循環型社会研究会  
理事  
山口 民雄



### 循環型社会研究会:

次世代に継承すべき自然生態系と調和した社会の在り方を地球的視点から考察し、地域における市民、事業者、行政の循環型社会形成に向けた取り組みの研究、支援、実践を行うことを目的とする市民団体。研究会内のサステナビリティワークショップで、報告書のあるべき姿を研究し、提言している。



WEBサイト  
<http://junkanken.com/>