



## J-オイルミルズレポート 2017

～ 油を究めて幸せを創る～



## 目次

### 02 企業理念

## 03 トップメッセージ

## 09 価値創造ストーリー

### 09 J-オイルミルズの歩みとこれから

### 11 J-オイルミルズの価値創造モデル

### 13 提供価値

- 「あぶら」の付加価値化によるおいしさの実現  
／「あぶら」の価値の拡張

## 15 プロフィール

### 15 会社・事業概要

### 17 事業と商品ラインナップ

### 19 パフォーマンスハイライト

#### 編集方針

本報告書は、J-オイルミルズ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。

2017年度版は、2017年度から始まる第五期中期経営計画の策定の背景や目指す姿について、社長インタビューに基づき説明するとともに、事業戦略と経営基盤強化(ESG経営の推進)の結合性を意識して構成しています。また、さらなる活動推進や情報開示の高度化に向けて、特定非営利活動法人循環型社会研究会の山口氏よりご意見をいただき、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、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

本レポートでは、当社グループの2016年度(2016年4月1日～2017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、千葉工場、横浜工場、静岡工場、浅羽工場、神戸工場、若松工場です。

#### 発行年月

2017年11月

## 21 事業戦略

### J-オイルミルズの事業戦略

#### 21 ● 第五期中期経営計画

#### 成長戦略

- 23 ● 油脂・育成領域での高付加価値品拡大
- 25 ● B to B市場でのソリューション事業強化
- 26 ● アジアでの海外展開加速

#### 構造改革

- 27 ● サプライチェーンの効率化・高度化の取り組み推進
- 28 ● 中長期視点での生産拠点最適化

#### 経営基盤強化

- 29 ● コーポレート・ガバナンスの強化
- 33 ● 品質保証体制強化
- 35 ● 環境負荷低減の取り組み推進
- 37 ● 人材育成・働き方改革推進
- 39 ● 企業理念策定・浸透

#### 40 地域社会への貢献

#### 41 第三者意見

#### 42 会社情報

#### 参考としたガイドライン

- 環境省「環境報告ガイドライン(2012年版)」
- GRI「サステナビリティ・レポート・ガイドライン第4版(G4)」
- 一般財団法人日本規格協会「ISO26000:2010社会的責任に関する手引」
- 国際統合報告評議会(IIRC)「国際統合報告フレームワーク」

#### WEBサイトのご案内

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

IR情報 <http://ir.j-oil.com>

環境・社会活動 <http://ir.j-oil.com/csr>

#### 将来に関する予測・予想・計画について

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

# 企業理念

J-オイルミルズは2017年10月に、新たに企業理念を制定しました。

## 目指すべき未来

J-オイルミルズが目指すべき理想の未来を表した言葉。この未来に向かって努力し進化し続ける意志となります。

## 私たちの使命

今までも、そしてこれからも私たちが果たすべき社会的使命を表した言葉。他にない強みを活かし、新たな価値を創造していく原動力となります。

## 私たちの価値

私たちの先達が培った資産を受け継ぎ、誰にも負けないあぶらへの愛を重ね合わせて、日々の行動へと、つなげていくこと。そのすべてを私たち独自の価値として磨いていきます。

**Joy for life**  
生きるをおいしく、うれしくしたい。

あぶらを究め、心を動かす  
**おいしさデザイン**

J-オイルミルズ行動指針/行動規範

あぶらを究め  
人を究める  
**探究心**

新たな領域に  
チャレンジする  
**挑戦心**

まだない価値を  
生み出す  
**創造力**

真剣に向きあう  
**真摯**

相手のことを想う  
**共生**

誰にも負けないあぶらへの愛  
**ラブアブラ**





代表取締役社長

八馬 史尚

# 新たに策定した第五期中期経営計画のもと、 これまで培った有形・無形の資産を存分に活かし、 将来の成長基盤の確立を目指します。

当社は2017年5月、新たに第五期中期経営計画『油を究めて幸せを創る 2020』（以下、第五期中計）を策定しました。第五期中計では、これまで培った知見やノウハウを最大限に活かし、「あぶら」が持つさまざまな価値（調理価値、健康価値、調味価値等）を徹底的に追求し、「あぶら」の可能性を拡げていくことで人々の心を動かすおいしさを創造する「おいしさデザイン企業」を目指すことを掲げています。

第五期中計策定の背景や目指す姿を、社長インタビューを通してお伝えします。

## 第五期中計策定の背景

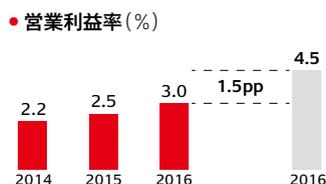
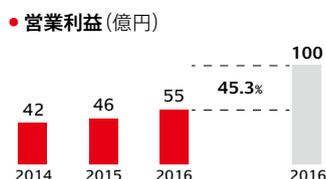
事業構造の変革に向けた取り組みが、外部環境の変化に追いついていない、また、統合から13年経過した中で十分な成長を実現できていないという危機感を抱いています。そこで、変革スピードを加速し、着実な成長実現の基盤を構築するために新たな計画を策定しました。



「事業構造と外部環境」については  
P.16を参照

### 第四期中期経営計画業績推移（年度）

■実績 ■ 第四期目標値



大豆油や菜種油の製造・販売を行う製油・油脂事業を主な事業とする当社は、搾油の原料である大豆や菜種の調達を輸入に依存しています。このため世界的な食糧需要の変化、天候変化に伴う原料の収穫量や、作柄の影響による国際相場の変動など、国内外の外部環境の影響を受けやすい事業構造となっています。

こうした中、外部環境に左右されない事業基盤を構築すべく、2014年度から第四期中期経営計画（以下、第四期中計）に取り組んでまいりました。その結果、営業利益・営業利益率ともに改善傾向が見られましたが、当初掲げた目標とは大きく乖離しており、業績目標達成に至りませんでした。我々が推し進める事業構造の変革スピードが、外部環境の変化に追いついていないことが原因であると考えています。

今後、当社を取り巻く環境は一層激しく変化することが想定されます。そうした環境変化に備えた計画の再策定と実行が急務であると判断し、本来は2020年までの計画であった第四期中計を見直して、新たに第五期中計を策定することといたしました。我々の業界は非常にボラティリティが大きい業界です。当社は2004年の統合により規模の拡大と効率性を追求してきたことで、ボラティリティの幅を縮小してきました。しかし一方で業績をみると成長が実現できていないことも事実です。これからますます事業環境が厳しくなる中、第五期中計の中でいかに成長実現の基盤を構築できるかがポイントになると考えています。

# 成長を実現するために 不可欠な企業理念 の策定



「未来キャラバン」の取り組みについては  
P.39を参照



「未来キャラバン」には約8割の従業員が参加し、さまざまな議論が交わされました



「企業理念」についてはP.2を参照

## 目指すべき未来

J-オイルミルズが目指すべき理想の未来を表した言葉。この未来に向かって努力し進化し続ける意志となります。

## 私たちの使命

今までも、そしてこれからも私たちが果たすべき社会的使命を表した言葉。他にない強みを活かし、新たな価値を創造していく原動力となります。

## 私たちの価値

私たちの先達が培った資産を受け継ぎ、誰にも負けないあぶらへの愛を重ね合わせて、日々の行動へと、つなげていくこと。そのすべてを私たち独自の価値として磨いていきます。

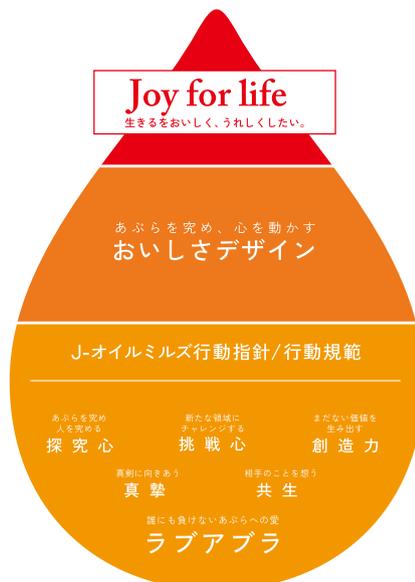
各社がこれまで培った有形・無形の資産・強みを一つに融合させ、相乗効果を発揮すること。つまり、経営統合した価値を最大化することが成長実現の鍵になります。そこで、改めて我々が進むべき方向性を明確にするために企業理念を策定しました。

当社は、製油企業であったホーネンコーポレーション、味の素製油、吉原製油の3社が統合した会社です。統合から13年経過しましたが、各社が長い歴史の中で培ってきたそれぞれの風土や強みなどを一つに融合した形で相乗効果を十分に生み出せておらず、経営統合した価値を最大化できていない。このことが成長を実現できていない要因の一つであると分析しています。そこで、各社がこれまでに培ってきた有形・無形の資産・強みを目指す方向に向け、いかに融合させていくかが第五期中計の実効性を高める一つの大きなポイントだと考え、第五期中計策定準備と同時並行で、J-オイルミルズの新たな企業理念の策定に取り組みました。

今回の企業理念策定において、私が最も重視したのは策定プロセスです。当然、理念の内容は重要ですが、それよりも策定プロセスの中で、全従業員が会社の進むべき方向性について議論・共有することが何よりも重要と考えているからにはほかなりません。そこで、まず10年20年後に当社を担う中堅・若手従業員が中心となった理念策定のプロジェクトチームを立ち上げ、多様なステークホルダーの視点を取り入れながら理念の骨子を構築しました。そして、その骨子をベースに、プロジェクトチームが「未来キャラバン」として全拠点をまわり、我々の強みや会社が抱える課題、将来のありたい姿などを真剣に議論し、収集した意見を踏まえて企業

理念「Joy for life ～生きるをおいしく、うれしくしたい。～」を策定しました。こうしたプロセスを経たことで、我々が目指す方向性や実現したいことが顧客・社会課題の解決に資する事業を拡大させていくことであると、全従業員がしっかりと認識できたと考えています。第五期中計では新たに策定した企業理念をしっかりと浸透させ、さらには組織風土改革を推し進めることで、成長実現の基盤構築を目指します。

企業理念の策定によって、それまでの相場や数量を起点とした発想から、お客様起点または社会課題を起点とした発想へ変えていく取り組みを進めます。ここからが成長実現に向けたスタートになります。



# 強みを活かした 成長戦略



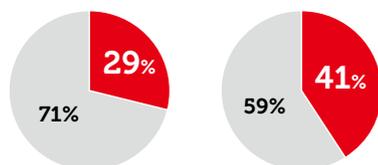
「J-オイルミルズの価値創造モデル」は  
P.11-12を参照

## 食用植物油の国内販売量シェア

■ J-オイルミルズ ■ その他

食用植物油全体

業務用油脂



日刊経済通信社：酒類食品統計月報(2017年6月号)



各戦略の内容は以下を参照  
第五期中計の概要  
P.21-22

## 成長戦略

油脂・育成領域での高付加価値品拡大  
P.23-24

B to B市場でのソリューション事業強化  
P.25

アジアでの海外展開加速  
P.26

当社の強みは、事業を通じて社会に価値を創出するビジネスモデルです。具体的には、優れた商品を開発・製造する技術力、さらにその技術をお客様の課題解決に活かす提案力、そして課題解決を通じてお客様と構築した信頼関係からなる現場力です。第五期中計では、技術力・提案力・現場力の3つの強みを一層磨き込み、成長実現に向けた基盤固めを着実に進めます。

日本国内においては、人口減少等の影響から市場の縮小が懸念されていますが、2020年までの時間軸で考えるとまだまだ伸長すると考えています。特にこれからの動きで顕著になってくるのは、女性が働く機会が一層増加し、高齢者が増えてくるという流れです。これにより、家庭での調理から外食や中食など食事の外部化が加速していくと考えています。実際に中食市場は10兆円近い規模まで拡大し、今後も伸びると言われています。こうした状況から業務用油脂市場において高いシェアを維持し、外食・中食・加工食品のお客様との信頼関係のもとに構築した太いパイプを最大の強みとする当社には、さらなる成長の可能性があると考えています。

そこで2016年度に、これらのお客様と構築した関係を一層強固にするため、これまでの組織を再編し、新たにソリューション事業部を立ち上げました。これにより、コンサルティング型営業と技術的サポートを連携させ、当社が保有するさまざまな強みを掛け算して高付加価値なサービスを提供できる体制を一層強化しました。消費者のニーズが多様化・高度化し、競争が激化する中、ソリューション事業の推進と商品の高付加価値化に向けた提案型営業を強化することで、持続的・安定的な成長を実現します。

一方、家庭用市場においても、近年栄養学的に油を適切にバランスよく摂取すべきという論調が拡がり、オリーブオイルやアマニ油等の健康価値が見直されています。中でもオリーブオイルは、健康価値と併せて調味料としてのおいしさも評価いただき、市場が安定的に拡大しています。このように、国内市場の縮小が懸念される中でも、油を究めることで、健康やおいしさの創造に貢献することは可能であり、大きなチャンスがまだまだあると考えています。しかし、その先の2030年を考えると、国内人口が今より1,000万人ほど減少すると予想されており、海外事業の拡大が重要になってきます。そこで、第五期中計では、国内で磨いた価値をもとに、アジア市場を中心にお客様のお役立ちを実現し、海外事業の展開を加速することでさらなる成長を確実なものとしします。



## 成長戦略に 欠かせない 構造改革を推進

---



### 構造改革

1. サプライチェーンの効率化・高度化の取り組み推進

P.27

2. 中長期視点での生産拠点最適化

P.28

生産から販売まで一体化した効率的なサプライチェーンの構築は、成長戦略には欠かせない重要な課題です。生産現場からお客様にお届けするための全体を俯瞰して最適な仕組みづくりを推進します。

事業構造の変革は、製油事業の筋肉質化が鍵となります。そこで、生産拠点の再編に着手し、2017年大豆搾油の新工場である倉敷工場が稼働しました。新工場のある岡山県倉敷市玉島ハーバーアイランドには、ミールの需要先であるJA西日本くみあい飼料(株)様の飼料工場と、全農サイロ(株)様のサイロも同時に建設され、飼料コンビナートが形成されました。これにより、輸送コストの削減だけでなく、飼料工場・サイロとの一体化による利便性の向上、輸送に伴うCO<sub>2</sub>排出量の削減、最新鋭設備の導入によるエネルギー利用効率化、廃棄物発生量の削減など、さまざまな効率化と環境への貢献が実現できます。この新工場稼働と神戸工場(住吉)の閉鎖による再編で、当社全体での大豆搾油設備の稼働率は大きく改善します。

## 事業改革を 加速するための 経営基盤強化

---



### 経営基盤強化

P.29-39

守りと攻めのガバナンスの実行と組織風土改革を両輪で推し進めることで経営基盤を強化し、事業改革を加速させていきます。

経営基盤を強化するために、2016年に監査役を増員しましたが、2017年は事業会社在外籍の社外取締役を増員しました。取締役会を従来のチェック機関としての役割に加えて、事業の加速に向けた議論の場へと発展させていきたいと考えています。

また、事業改革を加速するためには、組織風土の改革を一層進める必要があります。当社は、異なる企業文化を持つ人材が集まっていることが一つの特徴に挙げられますが、当社設立以降に入社した従業員も全体の2割を超えたことで、現在では4つの異なる企業文化を持つ人材が存在している状況です。第五期中計では、その多様性によるシナジー効果をこれまで以上に創出するために、人材ローテーションや、部門を横断したチームの設立などを積極的に実施し、社内コミュニケーションのさらなる活性化を進めながら真の組織の融合を図っていきます。

## CSV (共通価値の創造) 経営の推進

---

お客様や社会の課題解決を積極的に担うことのできる企業、つまり、CSV(共通価値の創造)経営を推進することで、持続的に社会とともに成長する企業を目指します。

私たちは、第五期中計のもと、有形・無形の資産を存分に活用し、従業員一丸で長期的な成長の可能性を追求していきます。高齢化、食資源、環境、省力化などの課題に対し、原料調達から生産、お客様の利用シーン、さらには、食品廃棄ロスも含めた持続可能性、高齢化、世界的な人口増大やそれに伴う食資源問題などの社会課題、SDGs等も意識しながら、当社が油で培った技術の可能性を、食をはじめとするさまざまな分野にも広げ、2030年やそれ以降も成長していく会社となることを目指します。まずは2020年の目指す姿である「油を究めて幸せを創る 2020」を実現するために、油事業の専門家集団として、私たちにしかできない独自の価値を創造し、提供してまいります。

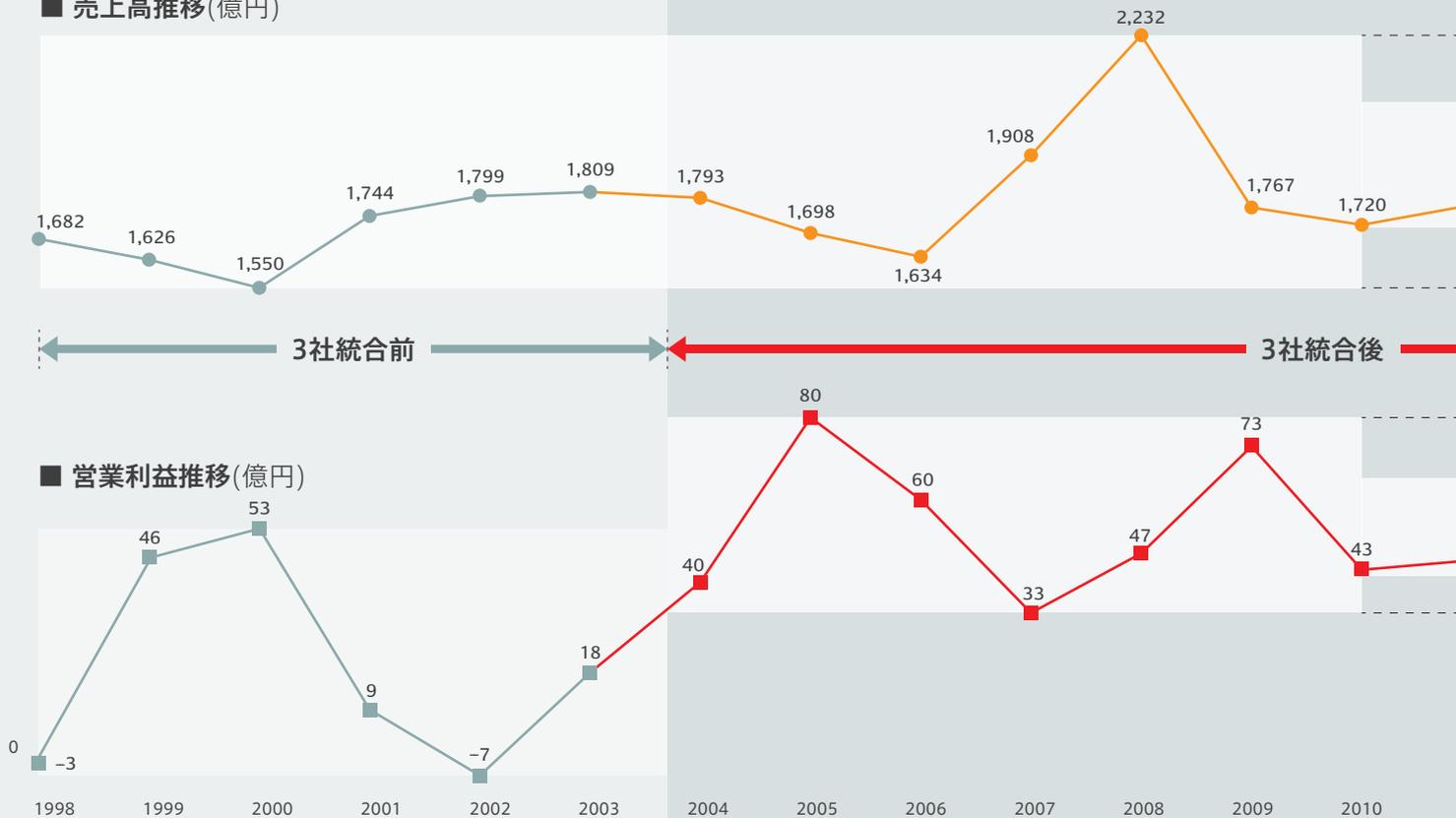
社長就任から2年が経ちますが、日々、多くのステークホルダーの皆さまに支えられていることを実感します。たとえば、お客様だけでも中食、外食、加工食品、一般消費者などのステークホルダーの皆様がいらっしゃいます。また、静岡工場は2017年に設立100周年を迎えましたが、これもひとえに地域の皆さまによるご支援の賜物です。ステークホルダーの皆さまには、今後もご理解とご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。



# J-オイルミルズの歩みとこれから

J-オイルミルズは、統合前の三社三様の油脂への取り組みとそこで得た資産を活かし、「あぶら」の新たな価値を創造していきます。

■ 売上高推移(億円)



## 3社の強み



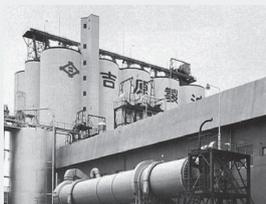
### 味の素製油

- 油脂のおいしさの研究
- 家庭用市場での高い認知度



### ホーネンコーポレーション

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



### 吉原製油

- 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年J-オイルミルズ発足

## 統合からこれまでの成果と課題

J-オイルミルズは、2004年にホーネンコーポレーション、味の素製油、吉原製油の3社が統合して設立された会社です。統合前の各社業績は原料高騰時には営業赤字に陥ることもありました。

3社統合後は、適正な規模の維持と効率性の追求により、営業利益のボラティリティの幅を縮小し、安定した利益構造を確立してきました。一方、売上高は2008年の2,232億円をピークに1,800億円から2,000億円台のレンジで推移しています。今後ROEの向上を含め、事業の採算性改善に一層努めていきます。

**成果：**3社統合後は規模の拡大と効率性の追求によりボラティリティの幅を縮小

**課題：**高付加価値化の追求による収益の拡大  
ROEを重視した資本効率性の向上

# 真のシナジー創出に向けて

「あぶら」を基盤として  
顧客・社会課題解決に貢献する  
PMI※第2ステージへ



2011 2012 2013 2014 2015 2016

2004年度 2016年度  
[規模]  
売上高  
1,793 億円 ▶ 1,802 億円

[収益性]  
営業利益  
40 億円 ▶ 55 億円

営業利益率  
2.2% ▶ 3.0%

[効率性]  
ROE  
4.0% ▶ 4.0%

## 味の素製油

- おいしさ・健康の追求
- 家庭用ブランド力

## ホーネン コーポレーション

- 業務用市場基盤
- 原料周りでのさまざまな事業開発挑戦

## 吉原製油

- 顧客起点の視点
- 多様な油種への挑戦

※PMI : Post Merger Integration (合併・買収後の統合プロセス)

## J-オイルミルズのこれから

今後の当社を取り巻く事業環境は、脂質価値向上による付加価値油の市場拡大と、社会課題を背景とした新たな事業拡大が見込まれる一方、人口減少による国内市場の縮小は、不可避のリスクであると考えています。

当社は、これまで培ってきた知見やノウハウをもとに、「あぶら」が持つ価値・可能性を拡張して、さまざまな付加価値機能(調理価値、健康価値、調味価値)を徹底的に追求し、人々の心を動かすおいしさを創造する、おいしさデザイン企業を目指します。そして、生活者・顧客に期待を超えた価値を提供するとともに、顧客や社会の抱える課題を、健康や食資源の視点から解決し、新企業理念「Joy for life ~生きるをおいしく、うれしくしたい。~」を通じて企業価値を向上させていきます。

### 機会

- 付加価値油市場の拡大  
さまざまな油種・用途での利用の広がり
- 新たな事業領域の出現  
社会課題を解決するための新たな事業機会
  - 省人化
  - 健康栄養
  - 食資源 等々

### 脅威

- 国内市場の縮小  
国内は少子高齢化の進行により、量的市場縮小
- 油脂事業のリスク拡大  
原料の価格高騰とボラティリティの拡大  
国際競争激化の可能性

# J-オイルミルズの価値創造モデル

J-オイルミルズは、新たに策定した第五期中期経営計画を着実に実行し、強い商品開発力と高度なサービスを提供していきます。

そして、お客様や社会の課題解決を実現することで、企業価値の向上にもつなげます。

この価値創造を実現するために組織風土改革や経営基盤強化にも取り組んでいます。

## J-オイルミルズを取り巻く環境

### 機会

- 付加価値油市場の拡大  
さまざまな油種・用途での利用の広がり
- 新たな事業領域の出現  
社会課題を解決するための新たな事業機会
  - 省人化・健康栄養
  - 食資源 等々

### 脅威

- 国内市場の縮小  
国内は少子高齢化の進行により、量的市場縮小
- 油脂事業のリスク拡大  
原料の価格高騰とボラティリティの拡大  
国際競争激化の可能性

## 成長戦略 強みを活かした成長戦略 P.21-26

アジアへの海外展開加速 汎用油脂商品の収益力強化

ソリューション事業の強化 ~強みの掛け算~

商品の高付加価値化

## ビジネスモデル

J-オイルミルズの強み

技術力

提案力

現場力

サプライチェーンの効率化・高度化の取り組み推進

中長期視点での生産拠点最適化

選択と集中、および効率化

## 経営基盤強化~ESG経営の推進~

 P.29-39

コーポレート・ガバナンスの強化

企業理念の策定・浸透

人財育成・働き方改革

品質保証体制強化

環境負荷低減の取り組み推進

# Joy for life

生きるをおいしく、うれしくしたい。

企業理念の実現

企業価値の向上

成果

お客様の課題解決  
社会課題の解決

提供価値

 P.13-14

「あぶら」  
の付加価値化による  
おいしさの実現  
「あぶら」の価値の拡張

高度なサービス

強い商品開発力

構造改革

 P.27-28



# 提供価値

## 「あぶら」の付加価値化によるおいしさの実現／「あぶら」の価値の拡張

J-オイルミルズは、「あぶら」を中心とした素材を組み合わせる最適な形で提供する技術を活かして、おいしさをデザインし、顧客に提供しています。

元来「あぶら」は主に熱媒体としての用途として使われてきましたが、そこを起点として「揚げ物料理の価値」の向上をはじめ、「調理価値」、「健康価値」、「調味価値」など、「あぶら」の持つ付加価値機能を徹底的に追求することにより、お客様や社会の課題解決に貢献します。

### 提供価値

「あぶら」の付加価値化による  
おいしさの実現

### 素材

油溶性素材

乳化  
(混合・均一化)

水溶性素材

油脂

### おいしさを実現するための技術基盤

形態・キャリア

液体 ● フライ油 ● 調味油



固体 ● マーガリン ● ショートニング



粉体 ● 粉末油脂



### スターチ



経時劣化抑制  
伸長する中食領域での課題解決

### おいしさ実現

J-オイルミルズは、液体・固体・粉体の3つの形態の油脂と食感改良など、さまざまな機能を有する素材を保有しており、これらを組み合わせるおいしさの構成要素である「コク」「風味・香り」「食感」をデザインし、顧客に提供します。



コク



風味・  
香り



食感作り



揚げ物料理  
の価値

### 長持ち油

揚げ物料理の価値  
揚げ油が長持ちで  
経済的



調理価値

### 炊飯油・ 麺そばき油

調理の簡便化・効率化



健康価値

### オリーブオイル アマニ油など

油の持つ脂質栄養



調味価値

### 風味油・ 風味向上油

おいしさ向上



提供価値

「あふら」の  
価値の拡張

#### お客様や社会の課題を解決

付加価値機能の追求により、高齢化社会における最適な栄養補給、労働人口の減少による人手不足、女性の社会進出拡大に向けた調理時間短縮、不足する食資源といった今後拡大が想定される社会課題の解決に貢献します。



調理省力化



栄養不足



食資源不足



人手不足

# 会社・事業概要

## 会社概要 (2017年7月1日現在)

商号	株式会社J-オイルミルズ J-OIL MILLS, Inc.	代表者	八馬 史尚
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)	事業内容	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. 食品製造機器の販売 6. 倉庫業、港湾運送業、一般貨物自動車運送事業 および貨物自動車運送取扱い事業 7. 不動産の賃貸
創立	2004年7月1日		
資本金	100億円		
証券コード	2613		

## 役員 (2017年7月1日現在)

代表取締役 社長執行役員	八馬 史尚	常務執行役員	谷口 克彦	執行役員	長坂 篤
取締役 兼 専務執行役員	善当 勝夫	常務執行役員	内山 明浩	執行役員	天野 裕
取締役 兼 常務執行役員	近藤 邦彦	常務執行役員	服部 広	執行役員	内海 淳
取締役 兼 常務執行役員	松本 英三	執行役員	坂内 昭夫	執行役員	遠藤 正史
取締役 兼 執行役員	立見 健一	執行役員	内藤 彰	執行役員	宮川 愛浩
取締役 兼 執行役員	小玉 祐司	執行役員	石橋 朋純	執行役員	白砂 尋士
取締役	栃尾 雅也	執行役員	平野 弘	執行役員	渡辺 健市
取締役	今井 靖容	執行役員	塩田 勝司	常勤監査役	塩田 良晴
取締役	新宅 祐太郎	執行役員	富澤 亮	常勤監査役	吉田 哲
専務執行役員	山形 芳弘	執行役員	河合 春彦	監査役	野崎 晃
常務執行役員	田島 郁一	執行役員	牛尾 和弘	監査役	池谷 修一
常務執行役員	後藤 康夫				

※栃尾雅也、今井靖容、新宅祐太郎は社外取締役です。塩田良晴、池谷 修一は社外監査役です。

## ネットワーク (2017年7月1日現在)

J-オイルミルズは、東京を本社とし、全国に13カ所の支社・支店・営業所と、8カ所の工場および事業所を有しています。また2014年4月より、研究部門について、6つあった研究所を1部門に集約し、新たに基盤研究所と商品開発研究所を設置しました。

- 本社・支社・支店・営業所
- 工場および事業所
- 研究所



### 本社・支社・支店・営業所

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

### 工場および事業所

- ① 千葉工場
- ② 横浜工場
- ③ 静岡工場
- ④ 浅羽工場
- ⑤ 神戸工場
- ⑥ 倉敷工場
- ⑦ 坂出事業所
- ⑧ 若松工場

### 研究所

- ① 基盤研究所(横浜市)
- ② 商品開発研究所(横浜市鶴見区、横浜市戸塚区、静岡市)

### 海外

J-OILMILLS (THAILAND) Co., Ltd. (タイ)

## J-オイルミルズの事業の特徴

当社は販売する食用油脂の原料のほとんどを海外から輸入しています。菜種油の原料となる菜種は主にカナダ、オーストラリアから、大豆油の原料となる大豆はアメリカ、南米から、またパーム油はマレーシア、インドネシアから調達しています。菜種、大豆は原産地から大型輸送船で輸入し、自社の工場で搾油します。この際に、油とミール(粕)が生産されます。油は精製工程を経て、家庭用、業務用、加工食品向け(加工用)として販売しています。ミールは家畜用の飼料や肥料、醸造用の原材料等として幅広く利用されています。

一般の食用油脂だけでなく、マーガリン、ショートニングなどの加工油脂、粉末油脂、とうもろこし(コーン)やタピオカを原料としたスターチ商品、大豆シート食品やケミカル商品など、当社の培ってきた技術力、開発力を生かした商品群は、食品にとどまらず生活の各場面で活躍しています。2016年にはソリューション事業部を立ち上げ、これらを組み合わせた提案力と総合力でお客様と強固な関係を構築し、新たな価値を創造します。

また、味の素グループとして家庭用油脂は「AJINOMOTO」ブランドとして販売しているほか、グループのノウハウやネットワークを活用し、国内市場にとどまらず、海外にも展開しています。

食用油脂市場では、当社のシェアは、家庭用、業務用、加工用を合わせた全体で29%、業務用では41%となっています。\*

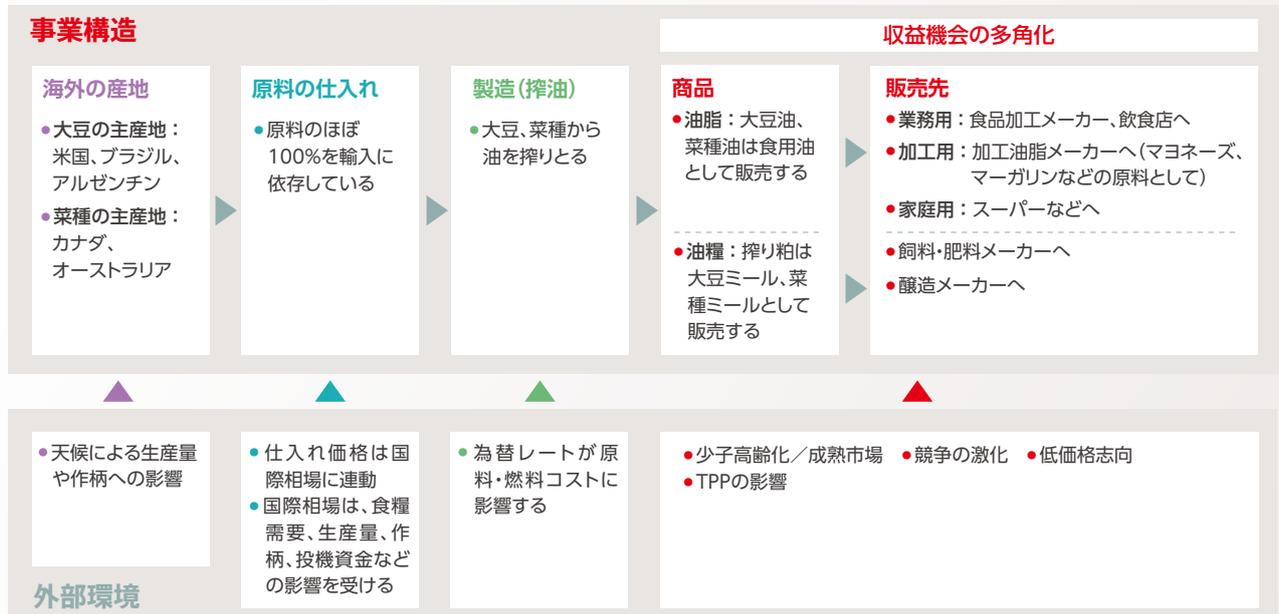
※ 酒類食品統計月報(2017年6月号)

## 事業構造と外部環境

当社は原料の多くを海外から調達し、国内の生産拠点で商品化している事業構造のため、外部環境を受けやすい構造になっています。大豆、菜種などの原料は、海外産地における天候の影響や、他の穀物の作付動向等を受けて生産量に増減があり、国際相場が大きく変動することがあります。パーム油も大豆油やその他の油種との連動性が高い特徴があります。大豆ミールは日本国内の需要に対し、国内の生産量が小さく、海外からの輸入で需要をカバーする構造のため、販売価格も国際相場に大きな影響を受けます。また世界的に家畜用の飼料として需要が高く、世界の経済状況により価格が変動する傾向があり、さらに輸入原料の調達価格や油脂、ミールの国際相場は為替の影響も大きく受けます。

新興国の人口増加、所得拡大は世界的な食糧需要が増大することを意味し、中長期的には原料、ミールの国際相場の上昇につながっています。一方、国内需要は減少傾向にある人口動態や高齢化により需要が減退方向であるほか、デフレによる低価格志向も依然として続いています。

このように、油脂商品の販売価格とミールの販売価格、販売量も含めた両商品のバランスが事業採算に大きな影響を与えています。経営基盤強化を通じて構造改革を進めるとともに、油脂・育成領域での高付加価値化を進めるなど着実に成長戦略を推進し、外部環境の影響を受けにくい構造への転換を図っていきます。



## 原料相場の推移(2000年4月1日～2016年3月31日)



# 事業と商品ラインナップ

## 製油・油脂事業

セグメント比率

91%



### 家庭用油脂・業務用油脂

家庭用油脂では、トップブランドの「AJINOMOTO オリーブオイル」や特定保健用食品の「AJINOMOTO 健康サララ」など、おいさと健康ニーズにお応えする商品に加え、バターやレモンの風味をお楽しみいただけるフレーバーオイルを拡充しました。業務用油脂では、独自製法でおいしく長期間ご使用いただける「長調得徳」に加え、あらたに「揚げチカラ」ブランドで揚げ物のおいさをさらに強化する提案をしていきます。また、プロのための調味油シリーズ「J-OILPRO」の商品ラインをとりそろえました。



### マーガリン・ショートニング

家庭用マーガリンではお客様に長くご支持をいただいている「ラーマ」商品を販売。業務用マーガリンでは独自のフレーバー技術を用いた「マイスター」ブランド商品やバターコンパウンドマーガリンの「グランマスター®」ブランド商品を中心に販売し、製菓・製パンのお客様のおいしさづくりをサポートしています。



### 粉末油脂

2012年度より事業展開を始めた粉末油脂事業は、コーヒー用の粉末クリームや製菓・スープの原料といった加工食品においさを加える素材として、今後の拡大が期待される分野です。油脂やスターチで培った当社独自の技術を加え、新しい価値を創造していきます。



### 油糧

搾油処理後の搾り粕（ミール）は、貴重な原料素材として広く活用されています。大豆ミールは良質なたんぱく源として配合飼料や醤油の醸造用原料に使用され、菜種ミールは有機肥料や配合飼料の原料などとして提供しています。



## 新商品情報

### いつもの料理においしいアクセント

#### 「AJINOMOTO オリーブ&レモンフレーバーオイル」

食用油が持つ従来の「揚げる・炒める」といった熱媒体としての役割に加えて、「味の決め手」として風味付けの役割へ、その使用用途は広がりを見せています。

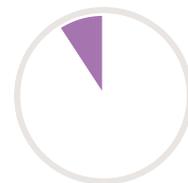
食品のさまざまなシーンで“すっきり”や“さわやかさ”を得られるレモンやレモン風味の商品が人気を集めています。「AJINOMOTO オリーブ&レモンフレーバーオイル」はオリーブオイルの風味とレモンのさわやかな香りが特徴です。「ひとかけ」するだけで、料理やデザートがさわやかにおいしく仕上がります。



## その他の事業

セグメント比率

9%



### スターチ

コーンスターチやタピオカでん粉などをベースに、当社独自の高性能な加工でん粉を開発しています。これらの機能性でん粉は麺、パン、菓子、揚げ物、惣菜などに幅広く利用され、ふんわり、しっとり、もちり、サクサクといった食感を実現します。この機能を当社の油脂、マーガリンなどとともに提案することで味と食感の両面から加工食品のおいしさを提供しています。



### ケミカル

当社の合成樹脂接着剤・塗料は、住宅の建築材料から家具等の生活必需品にまで、皆さまの身近なところで数多く活躍しています。また、主力の木材用商品は近年急速に高まっている国産材(スギ、ヒノキ等)有効利用の一翼を担い、サステナブルな社会の実現にも大きく貢献しています。日々の生活を将来にわたって豊かにできるよう、さまざまな商品開発を続けています。



### 大豆シート食品

大豆たんぱくをベースにシート状に成型した「まめのりさん®」を提供しています。海外の日本食レストランなどで、新しいラッピング素材としてヒット商品に育っています。



### 海外事業

「おいしさ」「健康」「機能」をキーワードに油脂やスターチで培った当社独自の高性能技術・商品でアジアを中心とした海外のお客様の課題解決に貢献していきます。



### 香りとコクでおいしさをデザインする新ブランド

#### 「J-OILPRO プロのための調味油」誕生

『おいしさデザイン企業』を目指した油脂の高付加価値化への取り組みとして、業務用油脂の新ブランド、「J-OILPRO プロのための調味油」シリーズを立ち上げました。素材そのものの香りや調理したときの香り(調理香)をオイルにしっかり溶け込ませ、それをいつでも引き出せる、「料理の味を調べておいしくするオイル(調味油)」です。「J-OILPRO プロのための調味油」花椒油は花椒のさわやかな香りと、ほど良い刺激を植物油脂にたっぷりと溶け込ませ、本場四川料理に欠かせない風味をオイルタイプに仕立てました。その他、バターフレーバーオイルシリーズ、香味油シリーズなど調理のあらゆる場面でオールマイティに活躍する調味油を幅広く取りそろえました。



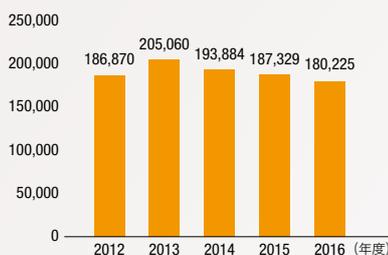
# パフォーマンスハイライト

## 財務指標(連結ベース)

	単位	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
<b>会計年度</b>						
売上高	百万円	186,870	205,060	193,884	187,329	<b>180,225</b>
営業利益	百万円	6,525	6,257	4,193	4,634	<b>5,468</b>
経常利益	百万円	6,736	6,762	4,796	5,357	<b>5,832</b>
親会社株主に帰属する当期純利益	百万円	4,060	3,913	3,105	2,973	<b>3,258</b>
営業活動によるキャッシュ・フロー	百万円	4,602	11,520	6,937	9,798	<b>6,066</b>
投資活動によるキャッシュ・フロー	百万円	△ 4,725	△ 8,710	△ 3,016	△ 5,320	△ <b>10,294</b>
財務活動によるキャッシュ・フロー	百万円	95	△ 2,431	△ 4,434	△ 4,249	<b>3,830</b>
現金及び現金同等物の期末残高	百万円	5,929	6,309	5,806	6,027	<b>5,631</b>
<b>会計年度末</b>						
総資産額	百万円	151,627	156,197	157,082	153,643	<b>164,925</b>
純資産額	百万円	71,981	73,979	79,639	79,811	<b>83,531</b>
<b>1株当たり情報</b>						
1株当たり純資産額	円	4,315.55	4,446.28	4,784.33	4,795.83	<b>5,019.67</b>
1株当たり当期純利益	円	243.41	235.06	186.65	178.74	<b>195.91</b>
1株当たり年間配当金	円	90.00	90.00	90.00	90.00	<b>90.00</b>
<b>経営指標</b>						
自己資本比率	%	47.5	47.4	50.7	51.9	<b>50.6</b>
自己資本当期純利益率(ROE)	%	5.8	5.4	4.0	3.7	<b>4.0</b>
株価収益率	倍	12.0	11.7	22.4	19.3	<b>21.4</b>

### ■ 売上高

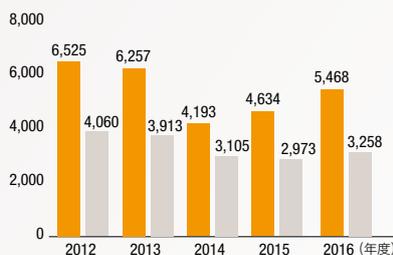
(単位:百万円)



### ■ 営業利益

■ 親会社株主に帰属する当期純利益

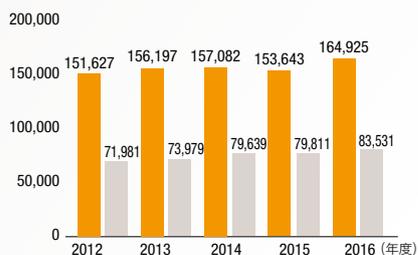
(単位:百万円)



### ■ 総資産額

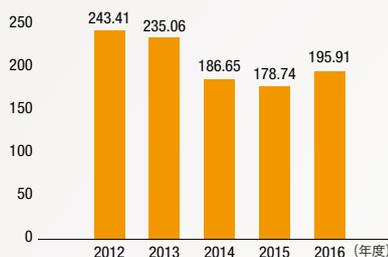
■ 純資産額

(単位:百万円)



### ■ 1株当たり当期純利益

(単位:円)



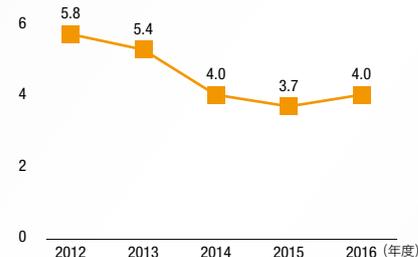
### ■ 1株当たり年間配当金

(単位:円)



### ■ 自己資本当期純利益率(ROE)

(単位:%)



(注) 1.売上高には、消費税等は含まれていません。

2.当社は2016年10月1日に普通株式10株を1株に併合しています。1株当たり純資産額、1株当たり当期純利益、1株当たり年間配当金は株式併合後の基準で換算しています。

## 非財務指標

	単位	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	
<b>従業員</b>							
従業員数(単体)	名	995	969	951	948	953	
男性	名	840	815	797	790	796	
女性	名	155	154	154	158	157	
外国人	名	1	1	0	0	0	
平均年齢	歳	42.5	42.1	42.6	43.0	43.3	
勤続年数	年	16.3	16.1	16.6	17.2	17.4	
管理職数	男性	名	243	255	255	232	249
	女性	名	3	3	3	3	10
うち部長職以上	男性	名	68	62	62	60	70
	女性	名	0	0	0	0	1
女性管理職比率	%	1.2	1.2	1.2	1.3	3.7	
新卒採用者数	男性	名	40	15	12	15	11
	女性	名	2	2	3	6	2
離職者数 <sup>※1</sup>	名	3	5	15	12	10	
障がい者雇用率 <sup>※2</sup>	%	1.78	1.61	1.99	2.37	2.38	
育児短時間勤務制度利用者数	名	12	12	22	24	21	
育児休暇制度利用者数	名	7	10	11	10	8	
育児休業復職率	%	100	100	100	100	100	
看護休業取得者数	名	0	0	0	0	0	
介護休業取得者数	名	0	0	0	0	1	
有休休暇取得率	%	59.6	71.6	71.5	68.6	64.9	
時間外労働時間(1人当たり)	時間/月	16.5	16.8	16.1	16.1	16.3	
労働災害件数(休業4日以上)	件	4	0	1	0	2	
休業災害度数率 <sup>※3</sup>	度数率	1.98	0	0.40	0.40	0.79	
休業災害強度率 <sup>※4</sup>	度数率	0.057	0	0.011	0	0.007	
<b>環境</b>							
原料使用量	千t	1,750	1,771	1,683	1,673	1,678	
購入電力	万kWh	8,929	9,208	10,438	9,937	8,543	
CO <sub>2</sub> 排出量 <sup>※5</sup>	千t-CO <sub>2</sub>	181	175	177	177	164	
CO <sub>2</sub> 排出原単位 <sup>※5</sup>	t-CO <sub>2</sub> /精製油t	0.29	0.27	0.28	0.29	0.26	
水資源投入量	m <sup>3</sup>	6,038,000	7,211,914	7,051,877	6,651,183	6,224,333	
排水量	m <sup>3</sup>	12,217,000	11,647,770	11,577,516	10,637,286	11,125,858	
廃棄物発生量(生産拠点)	千t	40	38	39	37	39	
再資源化率(生産拠点)	%	99.95	99.95	99.99	99.98	99.99	
特定化学物質排出量・移動量	t	9	11	12	7	11	
<b>社会貢献</b>							
社会貢献活動支出額	百万円	2.2	2.7	6.4	7.7	24.8	

※1 定年退職者を除く。

※2 各年3月末時点。

※3 1日以上の休業。通勤災害を除く。100万延労働時間当たりの休業労働災害による死傷者数で、災害の発生頻度を示します。

※4 1,000延労働時間当たりの休業労働損失日数で、災害の重さの程度を示します。

※5 電力会社のCO<sub>2</sub>排出係数は前年度の係数(クレジット調整後の係数)を用いています。

# J-オイルミルズの事業戦略

## 第五期中期経営計画

<第五期中期経営計画のテーマ>

### 油を究めて幸せを創る2020

J-オイルミルズは「あぶら」を究めて、  
心動かすおいしさを創造するおいしさデザイン企業へ

#### 基本方針

#### 事業戦略

##### 成長戦略

1. 油脂・育成領域での高付加価値品拡大
2. B to B市場でのソリューション事業強化  
～強みの掛け算～
3. アジアでの海外展開加速  
～国内で磨いた価値を基に～
4. 汎用油脂商品の収益力強化



##### 構造改革

1. サプライチェーンの効率化・高度化の取り組み推進
2. 中長期視点での生産拠点最適化
3. 選択と集中、および効率化



#### 経営基盤の強化、企業理念浸透・組織風土改革

- 事業会社在籍の社外取締役増加、および業績連動型の株式報酬制度の導入によるコーポレート・ガバナンス強化
- 事業計画の推進に連動したESG経営の推進(社会課題解決、環境、健康、省力化、資源問題に対するアプローチ)
- 各事業所で全従業員参加型のワークショップを実施。今後、企業理念の浸透活動を現場で推進していく

#### 財務戦略

- ROEを重視した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、企業価値向上を追求
- 本計画期間中は、約700億円のキャッシュイン・アウトを想定
- 2020年までに約400億円以上の営業キャッシュフロー(配当・資産売却含む)を創出
- 資金使途としては、事業基盤の整備に向けた設備投資に加え、非連続な成長をもたらす新事業に向けた投資資金も確保。株主還元と合わせて約510億円を予定
- 株主還元は配当性向30%以上を維持

#### 数値計画(2020年度数値目標)

売上高

**2,150** 億円以上

連結営業利益率(%)

**3.5** %以上

連結営業利益

**80** 億円以上

ROE

**5.0** %以上

当社は、これまで培ってきた知見やノウハウをもとに、「あぶら」が持つ価値・可能性を拡張して、さまざまな付加価値機能（調理価値、健康価値、調味価値）を徹底的に追究し、人々の心を動かすおいしさを創造する、おいしさデザイン企業を目指します。

当社は、液体・固体・粉体の3つの形態の油脂と食感改良ほか、さまざまな機能を有する素材を保有しており、これらを組み合わせるおいしさをデザインし、お客様に提供してまいります。これにより新たな市場を創造し、少子高齢化の進行により縮小する国内市場においても持続的・安定的な成長を実現します。また、国内で磨いた「あぶら」の価値をもとに、アジア市場を中心にお客様の「お役

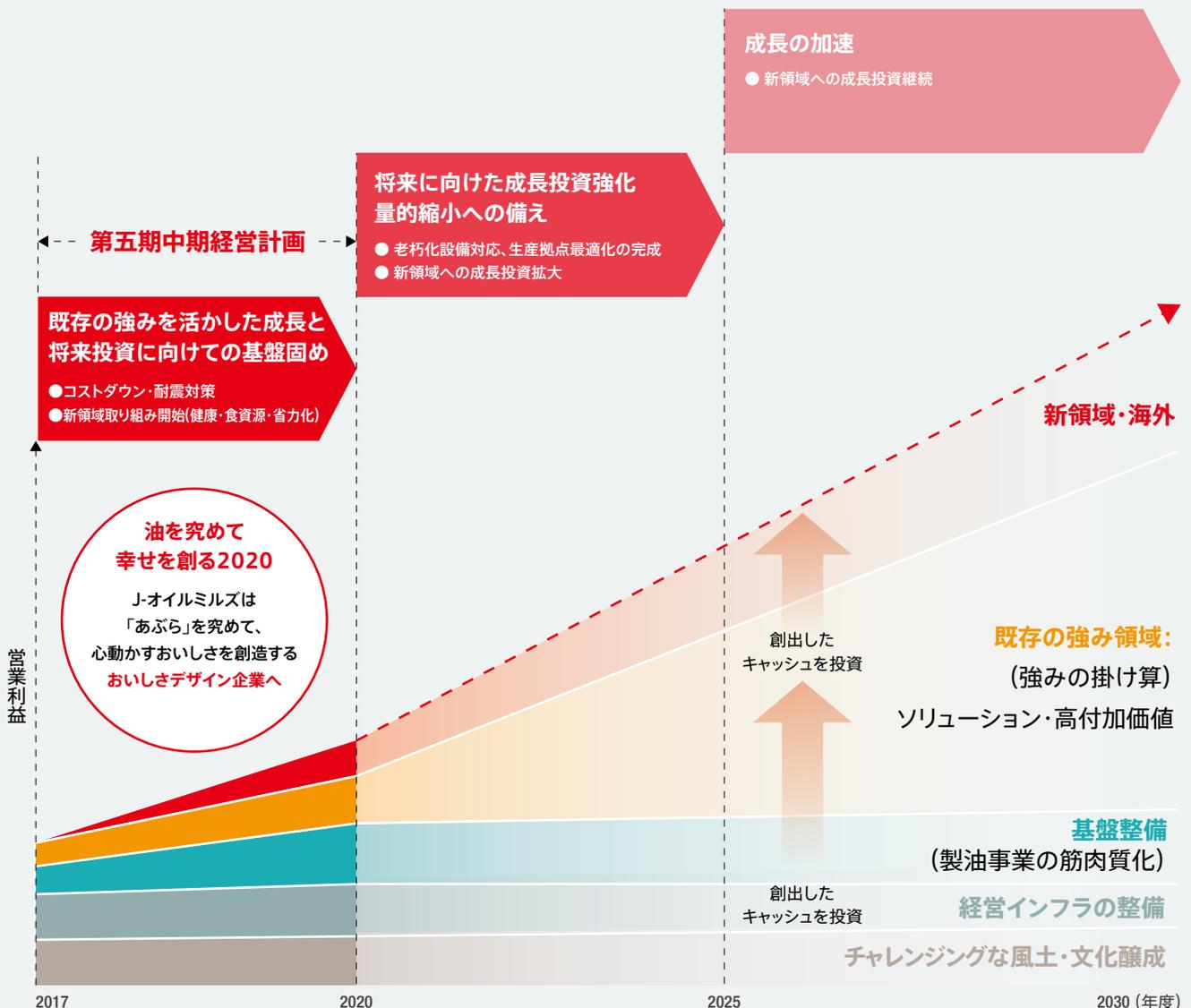
立ち」を実現し、海外事業の展開を加速します。さらには「あぶら」の価値・可能性を拡張することで、高齢化社会における最適な栄養補給、労働人口の減少による人手不足、女性の社会進出拡大に向けた調理時間短縮、不足する食資源といった今後拡大が想定される社会課題の解決に貢献していきます。

第五期中期経営計画の骨子は、4つの成長戦略と3つの構造改革を事業戦略の基本方針とし、その事業戦略を支えるべく、経営基盤の強化および企業理念の浸透と組織風土改革を行います。

## 第五期中期経営計画の位置づけ

今回の中計の起点となる2017年は、構造改革や経営インフラの整備を進めながら、新領域の仮説と検証をスタートする年と位置づけています。「トライ&エラー&トライ」の風土を社内に広げ、既存の強み領域で今ある資産を掛け合わせ（強みの掛け算）、さらなる成長を目指します。

2025年までには老朽化設備対応と生産拠点最適化を終え、新領域への投資を開始します。2030年までには既存領域から生み出される利益を新領域へ投資し、新領域の成長も加速させていきます。



# 油脂・育成領域での高付加価値品拡大

1

## 油脂における高付加価値品拡大

### 市場成長の可能性

高付加価値の油脂であるオリーブオイルや機能油の市場は拡大途上であり、今後のさらなる成長が期待できます。



健康・調味機能のオリーブオイルは、購入世帯率・購入世帯当たり購入回数がマヨネーズ・ケチャップ・ソースに比べて低い値となっています。  
出所:SCI(2016年1月~12月)

### 取り組み

オリーブオイルの市場拡大に向けては用途提案や情報発信によって使用を促進し、さらには当社独自のノウハウの磨き込みにより高品質の商品を安定的に供給するとともに、日本の食に合う味を追求します。

業務用の機能油も同様で、顧客への提案力を強化し、最適な価値、用途を訴求し、また顧客にとっての効率性や高価値を提供することで、市場の拡大を目指します。

家庭用:オリーブオイル  
オリーブオイル市場の拡大と浸透

<p><b>使用促進と用途の拡大</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 用途提案</li> <li>● 健康価値情報発信</li> <li>● 情報接点多様化</li> </ul>	<p><b>独自の価値の磨きこみ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 日本の食に合う味</li> <li>● 安定的に高品質な商品を供給できる仕組み強化</li> </ul>
--	--

業務用:機能油(調味・調理)  
機能油の拡販強化

<p><b>バリエーションの拡充</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 顧客の利用シーンやニーズに合わせ、本格的な料理のおいしさを手軽に実現する商品</li> </ul>	<p><b>顧客への提案力強化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 顧客にとっての効率性・高価値の提供</li> <li>● 価値・用途の訴求を軸にしたコミュニケーション強化</li> </ul>
---	---

## 2

### 油脂・育成領域での高付加価値品拡大

#### おいしさのデザインを可能にする高機能スターチ

当社の高機能スターチは畜肉商品には肉感、ソフト感、ふっくら感を、揚げ物惣菜には衣サクサク感を、ベーカリー商品にはふんわり感やしっとり感を提供することができます。

冷凍食品、加工食品、調理済み食品にスターチを配合することで、他社にまねのできないできたてのおいしさを再現すること、つまりおいしさのデザインが可能になります。



#### スターチが使用される商品と効果(付加価値)



##### 畜肉商品

- 肉感
- ソフト感
- ふっくら感



##### 揚げ物惣菜

- 衣サクサク感
- 中身ジューシー



##### ベーカリー商品

- ふんわり感
- しっとり感



##### 麺類、米飯類

- もちもち
- 安定性

冷凍食品、加工食品、調理済み食品へスターチを配合することで、できたてのおいしさを再現

#### 当社独自商品

油脂加工でん粉  
(揚げ物バター用加工でん粉)

「ハイトラスト<sup>®</sup>」  
(畜肉加工品質改良製剤)

「ネオトラスト<sup>®</sup>」  
(畜肉商品向け食感改良材)

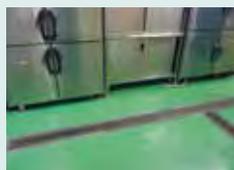
#### 抗菌剤

**独自素材:** 水溶性の銀系抗菌剤(CFシリーズ等)特許を保有

**特徴:** ウイルス・菌・カビを不活性化

- インフルエンザウイルス
- ノロウイルス(銀系抗菌剤で唯一)
- O-157
- 白癬菌
- 等

**使用実績**



#### 拡大方向性

- 衛生材料(消臭衛生材料抗菌機能付与)
- 抗ノロウイルスマスク
- 医薬部外品分野での拡大

当社の抗菌剤は特許に守られた当社独自の素材であり、O-157やノロウイルス、インフルエンザウイルス等のウイルスやカビなどの菌を不活性化することができます。すでに食品工場の床用塗料、抗菌スポンジ、テーブルクロス、フローリング用のウェットシート等にも使用されており、今後、抗菌機能を付与した消臭衛生材料や医薬部外品分野での拡大が見込まれます。

# B to B市場でのソリューション事業強化

～強みの掛け算～

## 「顧客課題」や「顧客の顧客の課題」に対する解決策提案の強化

2016年に営業機能と技術機能を併せもち、広域をカバーする顧客に一元的に対応するソリューション事業部を設立、顧客起点で発想し、独自技術と独自素材の掛け算で「顧客課題」や「顧客の顧客の課題」に対する解決策を提案し、着実に成果を挙げてきました。本中計ではその事業をさらに強化すべく、自社素材や商品に加えて、他社素材や商品を組み合わせながら、営業と技術の連携をさ

らに深め、顧客の課題解決につながるスピーディーな提案力を磨いていきます。

また、ソリューション事業では拡大を続ける外食・中食分野での大きな課題である調理済み惣菜の経時劣化の抑制や食感の改良に向けて、さまざまなお役立ち提案ができると確信しています。



# アジアでの海外展開加速

～国内で磨いた価値を基に～

「おいしさ」「機能」の独自価値を創造し、  
アジア市場における顧客の「お役立ち」を実現する

日本で磨いた「おいしさ」と「機能」の独自価値をもとに、スターチと高付加価値を通じて、アジア市場における顧客への「お役立ち」を実現します。

タイにおいては、JOT<sup>※1</sup>やSSC<sup>※2</sup>の事業基盤を強化します。特に冷凍食品・畜肉商品、コンビニエンスストア(CVS)向け商品の製造者

である日系の顧客には、日本と同じ品質を実現できる技術と素材を持って、顧客のニーズに合わせた提案を行い、連携を強化します。

また、アジアで展開する味の素グループ現地法人との連携を強化する等、さまざまな協業を積極的に行ってまいります。

※1 JOT:J-OILMILLS (THAILAND) Co., Ltd.

※2 SSC:Siam Starch (1966) Co., Ltd.



1

## JOT・SSCの事業基盤強化

- タイを中心にスターチ・油脂のソリューション展開

2

## 冷凍食品・畜肉・ CVS等を中心に 日系顧客との連携強化

- 日本と同じ品質を実現できる技術と素材を持って、顧客のニーズに合わせた提案

3

## 味の素グループとの協業

- 味の素海外現地法人との連携強化
- 香港・中国・韓国向け取り組み強化
- 高付加価値油脂の開発に併せた協業



# サプライチェーンの 効率化・高度化の取り組み推進

## サプライチェーンの効率化・高度化

サプライチェーン全体を見直し、すべての業務プロセスで徹底した生産性向上・効率化を図り、コスト削減を実施します。具体的には、調達においては現在工場ごとに分かれている購買機能を一元化することで、業務の効率化とマスマリットの追求を図ることが可能となります。物流の面では昨今のドライバー不足から生じる物流費の上昇に対応すべく、物流ネットワークを再構築し、物流業務の改革も併せて行います。販売の面ではITツールを活用してリアルタイムでの顧客情報の共有を行い、営業活動の高度化を目指します。

### サプライチェーンの最適化



#### 原材料・購入品の共同購買

- 工場購買機能の一元化
- 他社との共同購買推進

など



#### 生産拠点の最適化

- 需要に合わせた最適配置
- 各工場の機能明確化

など



#### 販売物流網の再構築

- 配送モデルの再構築
- 配送コストと在庫コスト最適化

など



#### 営業活動の高度化

- 営業活動のITツール活用・情報武装
- 外部リソースの有効活用

など

調達

製造・加工

物流

販売

### サプライチェーン全体視点での業務の最適化

- 不採算・低採算商品の見極め・終売
- 生産切替時のロスや廃棄品の負担コスト削減など

## サプライチェーン・ コントロール・センターを発足

～全事業を横断し包装・充填から物流・販売まで一元管理し、  
持続可能なサプライチェーンを構築～

Supply Chain  
Control Center

サプライチェーンを取り巻く環境は厳しさを増しています。人手不足や規制強化の影響で特に物流に関する諸問題の解決は、喫緊の課題となっています。今後も低コストかつ高品質で安定的なサプライチェーンを維持していくことは、事業を推進し発展させていくための重要なカギとなります。サプライチェーンにかかわる課題を解決し、新たな仕組みを戦略的に構築していくためには、生産部門、営業部門を始めとした全社的な取り組みが欠かせません。

そこで当社では2016年に、全社のサプライチェーンを一括して管理する「サプライチェーン・コントロール・センター」を立ち上げました。需給予測から生産管理、資材調達、ロジスティクスにかかわる部門と、生産現場、営業部門、さらにサプライヤー様、パートナー様とも緊密に連携し、持続可能な事業の推進を下支えしていきます。

# 中長期視点での生産拠点最適化

これまでの投資領域

- 川上領域(搾油・精製)への資源投下
  - ― 搾油ダウンサイジングおよび更新
  - ― 倉敷工場建設(西日本の大豆搾油拠点)



搾油

2030年に向けて、環境変化への対応および顧客への対応力強化の観点から、川下である充填・包装工程への投資に注力

精製

2030年に向けて、環境変化への対応および顧客への対応力強化の観点から、最適な生産拠点体制を構築すると同時に、川下である充填・包装工程への投資に注力し、多様化するニーズに機動的に対応できる生産体制を目指します。量的縮小が想定される中、西日本の大豆搾油拠点として倉敷工場を新設し、搾油能力のダウンサイジングを実現します。

これまでは搾油・精製工程を主たる投資領域としてきましたが、倉敷工場建設後は川下領域(充填・包装工程)を主たる投資領域として資源投下を行っていきます。少ロット多品種ラインのほか、ITやAIを活用した自動化技術の導入を行い、多様化するニーズに対応し、生産の省人化も目指します。

これからの投資領域

- 多様化するニーズへの機動的な対応
- 川下領域(充填・包装)への資源投下
  - ― 小ロット多品種ライン
  - ― ITやAIを活用した自動化技術など



充填

包装



# コーポレート・ガバナンスの強化

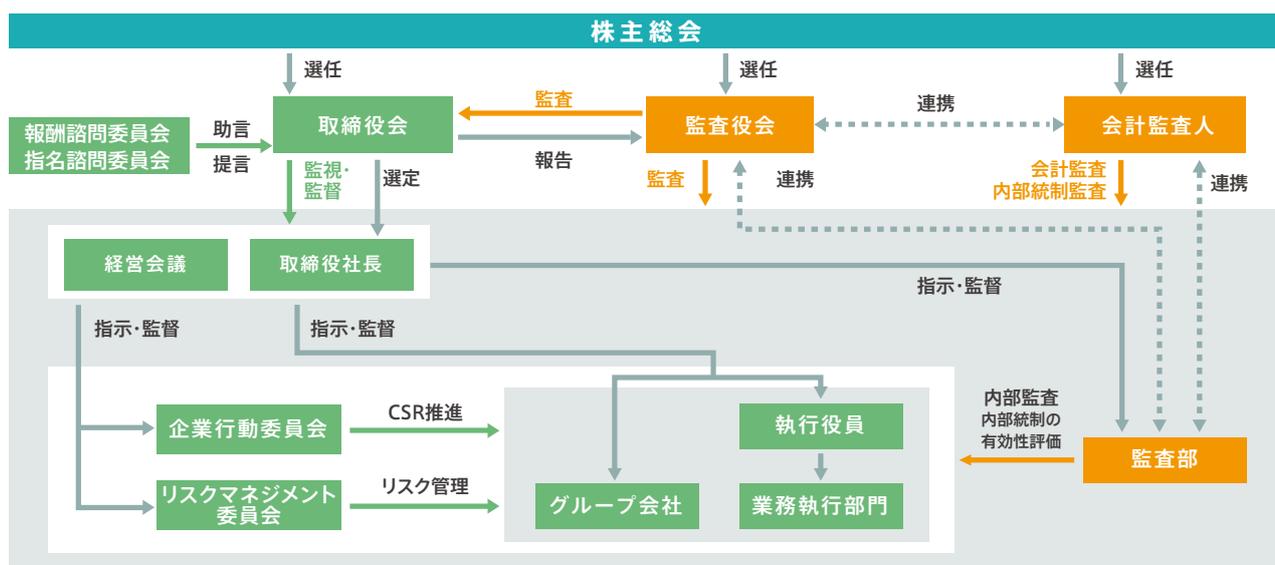
J-オイルミルズは、ステークホルダーから信頼を得られる誠実で透明性の高い経営の実現のために、コーポレート・ガバナンスの強化を進めています。

## コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

現代は企業の社会的責任が問われる時代であり、社会の企業に対する期待は、経済的価値の提供のみならず、社会的価値や環境的価値の提供まで広がっています。当社は、経済、環境、社会等の幅広い分野においてその責任を果たし、そのことにより当社自身の持続的な発展を実現していくことを、業務運営の基本としています。この方針の

と、株主をはじめとするステークホルダーの付託に応えるため、経営の監視・監督体制および内部統制システムの整備により、経営の適法性・効率性の強化を図ることを重要な課題と捉えています。さらに、社会からの信頼をより高めるべくCSR経営の推進に努め、コンプライアンス体制の整備、リスク管理体制の強化等を図っています。

■ コーポレート・ガバナンス体制図 (2017年7月時点)



### ■ 取締役会



取締役 **9** 名  
うち  
社外取締役 **3** 名

取締役会は3名の社外取締役を含む9名の取締役で構成され、重要な業務執行を決定し、取締役および執行役員の職務執行を監督しています。

### ■ 監査役会



監査役 **4** 名  
うち  
社外監査役 **2** 名

監査役会は2名の社外監査役を含む4名の監査役で構成されています。監査役は業務執行者からの独立性を確保し、会計監査人および内部監査部門と連携して取締役の業務執行を監査しています。

## コーポレート・ガバナンス強化への取り組み

### 1. 取締役会の実効性評価

当社は取締役会の実効性を一層高めることを目的に、取締役・監査役全員を対象にした記名式アンケートを実施し、全員から多数の建設的な提言を得ました。調査の結果、当社の取締役会は一定の水準にありますが、前回と比較して次世代リーダーの育成計画、ステークホルダーからの情報入手等の課題において改善がみられる一方、全社最適視点、各種委員会の活用、取締役会の意見の充実、投資家との対話などに課題があることが認識され、さらなる実効性の向上に向けPDCAを回しながら行っていくことを確認しました。

### 2. 役員研修の実施

当社では、取締役等の役員を対象に、年1回その年の重要テーマや内部統制に関する研修会を実施しています。さらなる充実を図るため、役員および経営幹部候補者を対象にした研修(トップマネジメント研修、新任取締役研修、経営幹部候補者研修)を2016年度から実施しています。

また、社外取締役および社外監査役には、就任時に必要に応じて各部門から事業・業務内容を説明する研修会を実施し、事業所等の視察も行っています。

### 3. 企業価値向上への役員コミットメント

#### ①業績連動型の株式報酬制度の導入

当社は、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ることを目的として、2017年度より「退職慰労金制度」を廃止し、取締役(社外取締役を除く)および執行役員を対象に、これまでより業績連動比率を高めた新たな報酬制度を導入しました。当該報酬制度は、定額の「固定報酬」と業績等によって支給額が変動する「業績連動報酬」で構成しています。また、「業績連動報酬」は、事業年度ごとの連結業績等に基づく短期インセンティブ(賞与)

と4カ年にわたる中長期的な業績および当社株価に連動する長期インセンティブ(株式報酬)で構成しています。

#### ②任意の報酬諮問委員会・指名諮問委員会の設置

当社は、取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任を強化することを目的として、2017年度より「報酬諮問委員会」(取締役および執行役員の報酬等を審議し取締役会に助言・提言を行う)と「指名諮問委員会」(取締役および執行役員の選任案、および解任案等を審議し取締役会に助言・提言を行う)を設置しました。

#### ■ 株式報酬制度 (各要素の割合イメージ)

導入前

固定報酬		業績連動報酬	
月額給与	退職慰労金 固定 金銭報酬	株価連動	賞与
←		→	

導入後

固定報酬		業績連動報酬	
月額給与	金銭報酬	短期 インセンティブ	長期 インセンティブ 株式報酬*
←		→	

※ 株式報酬: ●中期経営計画および各事業年度の目標達成度に応じて算出  
●役位に応じて業績連動比率設定

### 4. 株主・投資家との対話促進

株主・投資家の皆さまとのコミュニケーション促進のため、IRの機能を財務部に移管し、IRグループを設置しています。法令順守のもと、透明性、公平性、継続性に配慮した迅速かつ積極的な経営情報を提供することを心掛け、また適時に発信していきます。それ以外の情報についても、株主・投資家の皆さまに当社を理解していただく上で有用と判断した場合は、積極的かつ公平に開示していきます。

IR活動を通じて得た、株主、投資家、証券アナリストなど市場の皆さまからの要望や評価等を経営層へフィードバックし、経営に活かすことで企業価値の向上に役立てていきます。

## コンプライアンスの取り組み

### 1.コンプライアンスの徹底

法令順守はもちろん、企業倫理や社会的規範の順守も、社会からの信頼性を高める重要な要素です。当社では、社会の信頼を得ることを目的に制定した「企業倫理規程」のもと、役職員が順守すべき社会的規範を定めた「J-オイルミルズ行動規程」を制定し、コンプライアンスの徹底に努めています。

### 2.コンプライアンス推進体制

社長の指名する取締役を委員長とし、各部門の責任者および組合代表者が参加する「企業行動委員会」を設置して、コンプライアンス活動を統括しています。年に2回開催される「企業行動委員会」では、「J-オイルミルズ行動規程」が周知徹底されているか、それに則った企業活動が実践できているかを確認しています。部門ごとに課題認識とレビューの報告を行い、PDCAサイクルを回すことでコンプライアンスの強化に努めています。

### 3.内部通報制度(ヘルプライン)の拡充

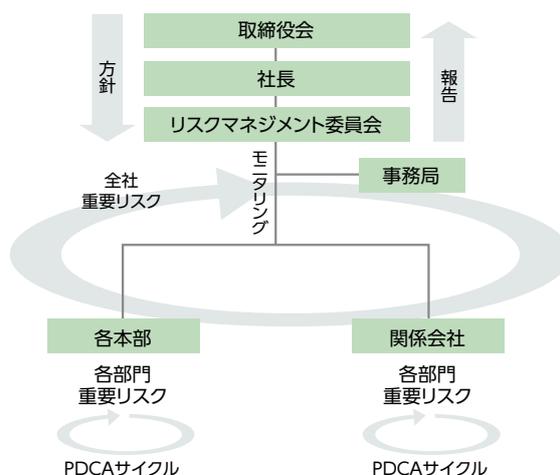
J-オイルミルズでは、社会規範、企業倫理に反する行為を防止・是正するために、報告相談窓口を設置しています。窓口は社内に加え、社外にも通報窓口を設置しており、海外からの通報にも対応できるよう、英語対応可能な弁護士も配置しています。通報にあたっては匿名でも受け付け、通報者の保護については万全の態勢を図っています。

## リスクマネジメントの取り組み

企業経営・事業継続に重大な影響を及ぼすリスクの識別・評価・管理が重要な課題であると認識しています。当社では、社長を委員長とする「リスクマネジメント委員会」の指揮監督のもと、各本部が重点対応リスクを抽出して具体的対策を講じ、それに基づき行動し、その評価を次年度に反映させるべくPDCAサイクルを回し、そしてその進捗状況を定期的に報告することにより、当社を取り巻くリスクを適切に管理することに努めています。なお、このリスクマネジメント体制は、当社以外に国内子会社9社、海外子会社1社も対象になっています。

また、反社会的勢力に対しては、その要求には絶対に応じないこと、その活動・運営を助長する取引をしないことを基本方針として、組織全体として対応します。

### ■ リスクマネジメント体制



## TOPICS

### CSR研修

社員を対象とした「CSR研修」を原則として年1回開催し、コンプライアンス関連の理解を促進しています。2016年度はすべての部門が参加して、さまざまな事例からコンプライアンス強化の重要性を認識しました。また同時にCSRに関する外部環境の変化や課題へのかかわり方についても学びました。

今回の研修では、コンプライアンスおよびCSRにおいて各職場単位での活動の活性化を目的として、職場での論議手法を習得してもらいました。研修後、自分の職場ですぐに活用したいとの意見が多く寄せられ、CSRについても最近の動向、他社の取り組み事例などを紹介し、CSRに対する意識向上につなげることができました。



## 社外取締役メッセージ



取締役  
今井 靖容

2015年6月に社外取締役に就任し、2年が経過しました。これまでの公認会計士としての実務経験をベースに、昨年度は役員報酬見直しプロジェクトの委員としてコーポレートガバナンス・コードに沿った業績連動性の報酬体系の答申をいたしました。今年度は報酬委員会の委員を担当いたします。

J-オイルミルズのガバナンス体制は、この2年で大きく変わったと考えています。この2年間は新経営陣のもと、社員の意識改革と事業構造変革の方向性を明確に示すことで、社員のやる気が醸成されてきたように感じます。取締役会においても重要案件は全取締役が内容を共有し、決議の前段階の審議で意見を述べる運営に変わりました。誤った判断を防止する有効な手続きであると考えます。



取締役  
新宅 祐太郎

昨今、ESG(環境、社会、ガバナンス)に対する企業の姿勢や活動に注目が集まっています。ガバナンスについて当社は、コーポレートガバナンス・コードの要請に基づき、経営の効率化と内部統制強化のため、私を含め社外取締役3名(独立社外取締役2名)、監査役も4名としています。企業価値向上に向けた経営資源の有効活用を図る上で課題があり、取締役会の実効性の分析や評価を行うとともに、役員研修の実施等のガバナンスの強化策を進めており、私も参画推進していきたいと考えています。

ESGにおける環境、社会の面では、J-オイルミルズはパッケージにおける軽量化、減容化などに配慮した商品を数多く

J-オイルミルズが持続的に成長していくには、国内におけるおいしさや機能に拘った高付加価値品の拡大、国内で培った技術に基づいた商品による海外展開の強化が必要です。さらに新事業への進出、M&A等が考えられます。これらは多額の投資とハイリスクの可能性があるので案件ごとに十分な討議が必要です。国内市場は人口動態要因で需要が頭打ちのため単純な拡大は望めないものの、当面、素材としての油の需要は持続的安定性があるように思われます。ただ、最近は通販企業が急成長しています。従来の流通チャンネルが大きく変化する可能性もあり、そのことが販売上のリスクにならないか、十分に注視し備えていくことも必要になってきます。

このような状況においてJ-オイルミルズの成長戦略は、単純な量的拡大でなく、商品価値を磨き続け高付加価値品の拡大を進めることであり、このことが、安定的な企業価値向上に結び付くことになると思います。そのために顧客ニーズの探索と商品化への研究開発の強化も求められています。

そのうえで将来に向けた長期的視点で事業を進めていくためには、社員の育成を図り、活力を引き出し、全員が同じ目標に向かって成長していく。そのような企業を目指して議論していきたいと考えています。

世に送り出しています。B to Bにおける分野では、廃油の削減や資源の無駄遣いを防ぐ機能を持つ長持ちする油や、バッグ・イン・ボックスのように女性や高齢者でも扱いやすい工夫をし、社会の要請に応える視点での商品を開発、拡販しています。また、油は人間にとって必要不可欠なものであり、油を通して健康増進を図り、食を楽しく豊かにしていくための付加価値化を進めることで社会貢献を図れると思います。社会課題に対してJ-オイルミルズはどのような貢献ができ、何を解決できるのか、もっと自信を持って、事業を通したさらなる環境負荷の低減や、健康、省人化に対応した取り組みを推進していくことを期待しています。

当社には長年培ってきた優れた技術をもとに、評価され支持され続けてきた商品がありますが、そのようなコモディティな商品でも、視点を変えることで革新を起こし、新しい命を吹き込むことが可能です。大事なことは諦めないことであり、積極的に周囲の環境や新技術、顧客の要望等から学びを得ることです。第五期中期経営計画を発表しましたが、各事業の選択と集中を推進し、油の可能性の拡張を粘り強く追求していくことで、持続的な成長が果たせるものと考えています。

# 品質保証体制強化

J-オイルミルズでは第五期中期計画における事業基盤強化の一つとして、品質保証体制強化を掲げています。その中でも、安心・安全な商品をお届けするための取り組みとして、第三者認証の取得やフードディフェンス対策、サプライチェーンの監査強化に取り組んでいます。また、より良い商品をお届けするための消費者とのコミュニケーションとして、お客様の声を活用した商品開発やご安心いただける情報提供に取り組んでいます。

## 安心・安全な商品をお届けするための取り組み

### 品質保証体制の流れ

当社では、原料の輸入、製造、包装から出荷までのすべてのプロセスで管理体制を構築し、品質向上の取り組みを行っています。

☰
**原料の輸入から製造工程**

- ① 国内外の業界団体と品質の情報交換
- ② 原料のサンプリング分析、品質確認
- ③ 製造工程ごとの分析
- ④ 異物混入などのリスクの防止
- ⑤ 第三者機関による査察の実施

🏷️
**包装から出荷の過程:  
資材・製造・配送管理**

- ① 資材サプライヤー様との取り組み:  
共同設計や保存性・安全性テストによる仕様決定、品質会議の開催、資材製造工場の監査
- ② 製造委託先様との取り組み:  
品質監査の実施、パートナーシップの強化
- ③ 物流パートナー様との取り組み:  
「配送品質向上会議」の定期開催

📄
**包装から出荷の過程:  
表示内容のチェック**

各種法令の順守や自主規制の設定による、優良誤認や誇大広告の防止

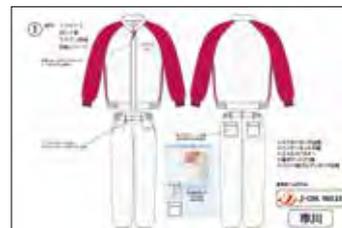
### 生産拠点におけるISO9001:2015への移行の取り組み

各生産拠点では、品質マネジメントの国際規格ISO9001および、食品安全マネジメントの国際規格ISO22000の認証をそれぞれ取得しており(浅羽工場は、2017年度内のISO22000の認証取得に向けて取り組んでいます)、当社の「品質方針」に基づいた、品質管理や安全性の確保に取り組んでいます。

また、ISO9001:2015への移行を随時行っており、2017年度中に全生産拠点で移行が完了します。なお、2017年に竣工した倉敷工場は、ISO9001:2015とISO22000の2018年度取得に向けて取り組んでいます。

### フードディフェンスの強化

2017年度も、フードディフェンスに対する取り組みを引き続き実施し、安全で安心な商品をお客様へお届けすることを心掛けています。



胸や脇のポケットを廃止

#### 製造設備等

- 品質保証カメラ
- 出入り口のセキュリティ
- 作業服
- 投入口の施錠 等

#### ルール等

- 社員・従業員の教育
- 社員・従業員や見学者の持ち込み管理
- 薬剤管理
- 原材料の品質管理
- 保管・輸送にかかわる管理
- 上水等の使用水設備の管理
- トレーサビリティ 等

ハード側    ソフト側  
**良好な職場風土**

## サプライチェーン監査の強化

お客様への安全な商品の提供は、企業にとって欠かすことのできないもっとも重要な使命の1つです。そのため、商品設計・調達・生産・販売のすべてのプロセスで、品質クレーム・トラブル低減に向けた取り組みを継続的に実施しています。

2016年度は、国内の製造委託先や購入先に対し、品質監査を計画的に実施し、パートナーシップの強化や品質レベルの向上等に取り組みました。

2017年度も引き続き、製造委託先や購入先とのパートナーシップを強化していき、お客様に安全な商品を提供できるよう努めていきます。

## TOPICS

### CSR調達ガイドラインの見直し

製造委託や資材調達における品質保証の取り組みとして、「CSR調達ガイドライン」を制定し、具体的指針である「調達基本方針」と「調達基準」を謳っています。2017年度は、新企業理念に基づき、J-オイルミルズのCSR経営を理解していただくことを推進するため、「CSR調達ガイドライン」の改定作業を進めています。時代の要請に合わせて、東京オリンピック・パラリンピック調達コードなど最新の動向を反映し、また運用する調達部署の範囲も広げて持続可能な調達活動を推進していきます。

## 法令順守

### 食品表示法への対応、原料原産地表示に対する動向確認 (業界、グループ企業と協力)

商品の表示内容については、2015年4月に施行された食品表示法の食品表示基準に基づいて、表示の改訂を随時行っています。

食品表示法の施行により、一般用(家庭用)加工食品の栄養表示が義務化されるなどのルールの変更もあり、食品表示が消費者にとって一層明確なものになりました。

また、原料原産地表示等の行政の動向については、油脂業界やグループ企業と連携をはかり、お客様にとって分かりやすく安心できる食品表示に準拠していきます。

なお、当社WEBサイト上でも、家庭用の商品について

は、原料の原産地、製造所固有記号に示された製造工場情報、遺伝子組換え作物などの情報を開示しています。

## より良い商品をお届けするための お客様とのコミュニケーション

### お客様の声の活用

当社のお客様相談室では、お客様と直接接する部門として、お客様にご満足いただけるよう「正確・迅速・親切」を対応の基本として取り組んでいます。お客様からいただいたご意見やお問い合わせは、整理・分析し関連部署と共有することにより、お客様にとって魅力のある商品・サービスの開発につなげるよう取り組むほか、お客様にご安心いただけるよう情報提供に努めています。

## TOPICS

### 改善事例①

家庭用油脂商品の一部で遮光性を高めるため、本体全面を覆うようなパッケージを採用していましたが、「油の残量が分かりにくい」というご指摘をお客様よりいただいていた。そのようなお客様の声に対応し、パッケージの一部に「見え窓」を設置し、中身の視認性を高める改善を行いました。

見え窓位置を設けました



### 改善事例②

マーガリン商品の「ラーマ」をお使いになったお客様から、「蓋が開けにくい」「開け方が分からない」という意見をいただきました。そのようなお客様の声を詳細に分析した結果、紙箱に開け方を記載しているだけでは説明が不十分であることが分かりました。そこで商品の蓋に開け方のイラストを表示するという改善を行いました。

蓋の開け方イラストを表示しました



# 環境負荷低減の取り組み推進

J-オイルミルズでは第五期中期計画における事業基盤強化の一つとして、環境負荷低減の取り組み推進を掲げています。当社は、原料の多くを天然資源に依存しています。また生産やサプライチェーンにおいては環境に負荷をかけています。「J-オイルミルズ環境方針」を定め、環境負荷の低減に努めるとともに、循環型社会の構築を目指し、その順守に努めています。



WEB J-オイルミルズ環境方針

## 環境マネジメント

当社は2017年6月に竣工した倉敷工場を除くすべての生産拠点においてISO14001の認証を取得し、環境マネジメントシステム(EMS: Environmental Management System)を運用しています。各生産拠点には環境管理委員会を設置し環境管理活動に取り組んでいます。

品質・環境部は毎年各生産拠点に対する環境内部監査を実施し、2016年度は竣工前の倉敷工場を除くすべての生産拠点で監査を実施して、適切な管理がなされているこ

とを確認しました。

社内の内部監査だけではなく、外部審査機関による審査も毎年受審し、指摘事項についてはPDCAサイクルの見直しを含め、継続的改善を行っています。

また、「環境会議」を毎年実施し、活動レビューと次年度環境目標の策定を行っています。「環境会議」には当社と関係会社のトップも出席し、環境マネジメントの共有化を図っています。

## 環境目標と活動実績

評価：○ 目標達成、× 未達成

	2016年度 環境目標	2016年度 活動実績	評価	2017年度 環境目標
省エネルギーの推進	①生産拠点のCO <sub>2</sub> 排出量削減 ●2020年度までに1990年度対比45%削減	①CO <sub>2</sub> 排出量：2015年度対比微減(7%減) (1990年度対比40.5%削減)	○	①生産拠点のCO <sub>2</sub> 排出量削減 ●2020年度までに1990年度対比45%削減
	②エネルギー供給構造の変革 ●オンサイト発電事業への取り組み(静岡工場) ●高効率貫流ボイラーへの更新(若松工場)	②エネルギー供給構造の変革 ●静岡工場オンサイト発電事業開始 ●若松工場の高効率貫流ボイラー稼働開始	○	②エネルギー供給構造の変革 ●高効率貫流ボイラー等の省エネ対策の推進(倉敷工場)
廃棄物の削減	①再資源化率99.95%以上(ゼロエミッション)を維持	①再資源化率99.99%達成	○	①再資源化率99.95%以上(ゼロエミッション)を維持
	②廃棄物の有効利用の推進	②廃棄物の有効利用の推進 ●牛糞飼料への原料供給	○	②廃棄物の有効利用の推進
オフィス関連	①電力使用量削減 ●空調温度管理徹底、クールビズ推進、昼休みなどの消灯、照明の間引き	①電力使用量削減 ●温度計利用による空調温度管理、クールビズ運用(5月1日~10月31日)、照明の消灯や間引き利用の継続実施	○	①電力使用量削減 ●空調温度管理徹底、クールビズ推進、昼休みなどの消灯、照明の間引き
	②「環境教育セミナー」開催継続 ●本社および工場回訪セミナー継続	②「環境教育セミナー」を実施 ●工場：2回(回訪セミナーを半期に1回)	○	②「環境教育セミナー」開催継続 ●本社および工場回訪セミナー継続
環境配慮型商品開発	①プラスチック樹脂量削減 ●家庭用容器の樹脂量削減推進 ●業務用容器の樹脂量削減推進	①プラスチック樹脂量削減 ●家庭用ボトルの樹脂量削減準備継続 ●業務用容器(袋)の樹脂量削減	○	①プラスチック樹脂量削減 ●家庭用ボトルの樹脂量削減 ●業務用容器(袋)の樹脂量削減継続
	②3R推進に配慮した商品開発 ●プラスチック樹脂の削減推進 ●段ボール重量削減推進	②3R推進に配慮した商品開発 ●段ボールの重量削減 ●紙袋(粉末油脂)のサイズ削減	○	②3R推進に配慮した商品開発 ●プラスチック樹脂の削減推進 ●段ボール重量削減推進

## 地球温暖化防止への取り組み

事業活動における生産拠点のCO<sub>2</sub>排出量削減は、1990年度比で40.5%の進捗となりました。2016年度は静岡工場でのオンサイト発電所稼働などが寄与し、2015年度と比べて約13千トンと大幅な削減量となりました。

## 循環型社会構築への取り組み

当社の生産工程における再資源化率は毎年90%を超えており、2016年度も99.99%と、ゼロエミッションを達成しました。2016年度の廃棄物の最終処分量は4tとなりました。

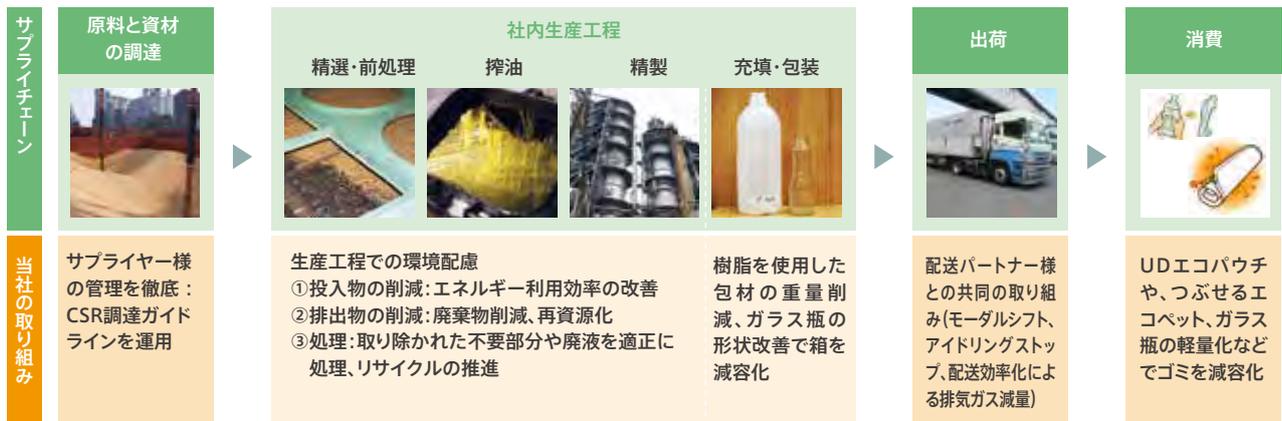
## サプライチェーンの環境負荷低減の取り組み

当社では持続的な地球環境を目指し、開発・商品設計からお客様の手に届くまでのサプライチェーン全体において環境負荷低減に取り組んでいます。

開発のテーマとして長持ち油や容器を軽量化した商品の発売、資材調達においては、CSR調達ガイドラインを制定

し、サプライヤー様と協力して環境負荷の低減への取り組み、生産工場における省エネルギー化、廃棄物の削減、物流面では配送パートナー様との協力による配送効率の向上など、それぞれのサプライチェーンで目標を設定し推進していくことを目指しています。

### ■ サプライチェーンにおける環境への取り組みの全体像



## 生物多様性に配慮した調達

パーム油は他の油脂と違い、当社はマレーシアなど海外で製造した油を購入していますが、生物多様性に配慮した調達を行うため、「持続可能なパーム油のための円卓会議」

(RSPO)に加盟しています。また、横浜工場は認証パーム油を扱うことができるSCCS認証を取得しています。

## TOPICS

### フードロス対策

日本最大級の環境展示会「エコプロ2016」は、2016年12月8日～12月10日の3日間、東京ビッグサイトで開催され、約16万7千人のご来場者を迎えました。

当社は、味の素グループの一員として、5社共同でブースを出展しました。「おいしいってエコ」をグループテーマに、当社では、大豆油ができるまでの一連の工程や副産物の再利用についての説明(当社が行っているフードロス対策)と、油のエコな使い方や油で調理することでおいしく食べること(ご家庭で簡単に行うフードロス対策の一案)を提案しました。

従業員が直接来場者の皆さまとお話する貴重な機会として、さまざまなお意見を伺うことができました。



# 人財育成・働き方改革推進

安定的な事業運営と成長の原動力は従業員です。第五期中期経営計画においても、事業基盤強化の柱として「人財の育成」と働きがい向上に資する「働き方改革」を位置づけています。従業員が明るく、誇りを持って働ける職場づくりを目指して、人事制度についてもプロジェクトチームを発足させ改定を進めています。

## 人財理念

我々J-オイルミルズは絶えず新しいことに挑戦する気概を育み、旺盛なる好奇心と創造性豊かな行動を通じて個の成長とともに社会と企業に貢献できる人財の育成を行う。

## 期待する「人財」像

- いきいきと果敢に行動し、協働の精神と感謝の気持ちを持つ「人財」
- 高い意欲と何事にも挑戦する気概を持つプロフェッショナルな「人財」

## 新しい人事制度の構築

従業員が誇りを持って働ける職場づくりを目指して、2016年度から人事制度の大規模な改定に取り組んでいます。過去に実施した意識調査や労使協議の内容を踏まえ、人事部門以外のメンバーも含めた人事プロジェクトを立ち上げ、各種の人事関連課題の改善に向けた検討を進め、2016年度に入り、新しい人事のあり方について社内に発表しました。

- (要員計画) ローテーションを活発化し、各部門間の連携強化を図っていきます。
- (評価・昇格) 人材育成の観点から改革に取り組んでいきます。
- (採用) 当社の魅力を伝える採用活動を通じて将来を担う人財を採用していきます。
- (女性活躍) 女性の活躍をサポートする制度を充実させ、さらなる改善を図ります。
- (教育制度) 教育制度を拡充し、個人の成長を促進します。
- (働き方改革) 生産性の向上、働きがい、働きやすさの向上の観点から、働き方の改革を図ります。

## 人財育成

第五期中計を推進して事業や業務を強化するため、「期待する人財」の育成に取り組んでいます。組織を活性化するために管理職向けマネジメント研修を実施し、次世代を担うリーダーには能力向上研修として、自己選択型ビジネ

ススクールを開講しています。さらに、専門分野研修や階層別研修を行い、必要な知識や心構え、動機づけの研修を行っています。新入社員には、社会人としてのマナーの習得、各事業の内容、生産・研究の役割を理解する研修を行っています。

さらに、自己啓発意欲をさらに高めるため、従業員への支援として、通信教育費用の援助を制度化しています。

一方、コンサルティング型営業・技術サポートの一助として、一般社団法人日本惣菜協会が実施する惣菜管理士(1級、2級、3級)の取得や、一般社団法人日本オーリーブオイルソムリエ協会による資格の取得に取り組んでいます。

また、組織、部門の枠を超えたクラブ活動にも取り組み、組織の活性化に取り組んでいます。

さらに、労使共済でのイベントも多く開催しており、さらに風通しの良い組織を目指しています。



東北支店競走部

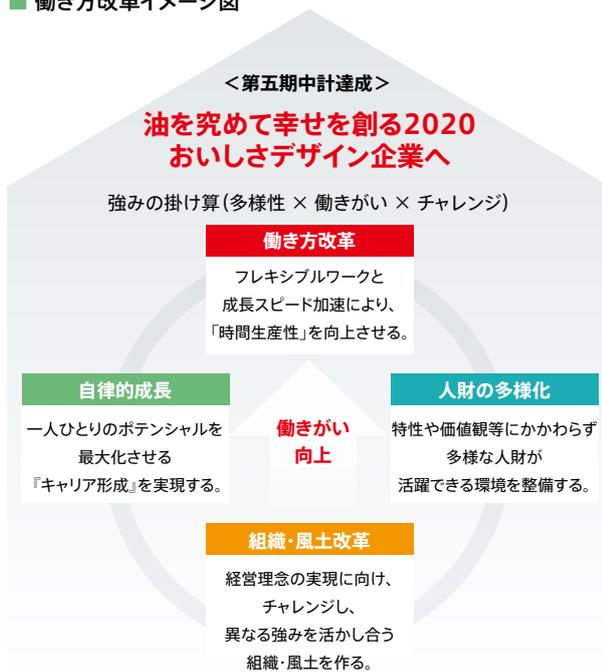


関東野球部

## 働き方改革

働き方改革、働きがい改革はその両輪で当社の成長エンジンとなるよう取り組みを進めています。多様性の尊重や風土の改革から個人が自律的に成長し、生産性の向上や仕事と生活の調和につながるよう推進していきます。

### ■ 働き方改革イメージ図



## ワークライフバランス

### 育児サポート制度

従業員が仕事と育児や介護を両立させ、心身ともに健康・安心な環境で能力を十分発揮することが、事業全体にも有益であると考えています。そのため当社では各種の制度を充実させて、両立が計画的に行えることを目指してきました。育児休暇制度では満1歳以降に達した4月末まで取得することが可能で、育児短時間勤務制度では取得可能期間が小学校就学前までとなっています。

### 長時間労働の排除およびフレックスタイム制度

いきいきと充実した状態で業務に取り組むことが事業活動には欠かせません。

長時間勤務は心身を疲弊し、事業活動にも悪影響を与えます。当社では有給休暇の取得促進、残業時間の削減、ノー残業デーの設定、フレックスタイムの拡充などの施策に取り組んでいます。

## ダイバーシティ

### 女性活躍の推進

当社では、女性活躍推進の取り組みを進めています。2016年12月には各世代や子育て経験のある社員を集め、女性座談会を実施しました。座談会では、女性従業員が活躍している姿として「一人ひとりが個性を活かし、能力を発揮できること」という意見が多数聞かれ、仕事、教育、女性従業員の数、キャリア、異動・評価、両立支援制度といったさまざまな意見から課題も見えてまいりました。

2017年は、女性のみならず全社員に共通認識をもってもらうための情報発信の場として社内「女性活躍サイト」を立ち上げました。

現在、さまざまな課題・目的に対する施策を検討していますが、今後も個々のさまざまな意見を集めると同時に会社としての期待も合わせて、制度の拡充、中長期の課題設定など取り組みを進めていきます。

## 労働安全衛生

当社では「安全衛生委員会」「安全監査」などの活動を通じて事業所単位やグループ全体で労働安全衛生の向上に取り組んできました。座学による安全教育のほか、工場現場で作業する従業員には、巻き込まれや落下など怪我につながる事故の模擬体験研修も実施しています。従業員だけでなく、工場で業務をされる関連会社様と場内を巡回し、危険箇所の発見やリスクの減少に取り組んでいるほか、工場勤務するパートナー様の代表者を交え安全に対しての情報の共有を行っています。

2016年度は4日以上以上の休業を伴う災害は2件となりました。危険への感度アップや基本動作の徹底により、労働災害ゼロを目指す取り組みを推進していきます。

# 企業理念策定・浸透

J-オイルミルズは2017年10月、企業理念を策定しました。今後社内外のさまざまなシーンで、当社が進むべき道を指し示した理念体系の浸透を図っていきます。

## 企業理念策定、浸透

第五期中期経営計画は、2030年に当社がどのような会社になっているべきかを考え、そこから立ち戻って2020年にはどのような会社であるべきかを検討し、策定しました。企業理念も同様の考え方で案を作成しました。これと

連動して、全事業所で従業員参加のワークショップを行い、2030年の当社の姿と現状の課題について意見を集めました。そこから導かれた当社の課題を踏まえて、目指すべき未来、使命、大切にすべき価値観をまとめました。

### 目指すべき未来

J-オイルミルズが目指すべき理想の未来を表した言葉。この未来に向かって努力し進化し続ける意志となります。

### 私たちの使命

今までも、そしてこれからも私たちが果たすべき社会的使命を表した言葉。他にない強みを活かし、新たな価値を創造していく原動力となります。

### 私たちの価値

私たちの先達が培った資産を受け継ぎ、誰にも負けないあぶらへの愛を重ね合わせて、日々の行動へと、つなげていくこと。そのすべてを私たち独自の価値として磨いていきます。



## TOPICS

### 企業理念策定までの取り組み

#### ～「未来キャラバン」の実施～

J-オイルミルズグループでは、企業理念の策定において、「あるべき姿」を社員全員で語り合う「未来キャラバン」を実施しました。

これは、2016年4月にミッション・ビジョンの提言を目的に全国の若手、中堅社員12名で構成された「提言チーム」が、さまざまな角度から自由に当社の未来を発想し、議論したものがベースとなっています。

キャラバンは全国17拠点で計30回開催(全社員約8割が参加)しました。そこで挙げられた当社の「未来」や課題を集約して全社員にフィードバックしました。

2017年7月にはキャラバンでの意見を集約し、全社員向けのアンケートを実施。理解、共感、またネガティブな意見や課題などを社内に公開しました。今後はこの理念を育て、浸透させていく活動を継続していきます。



# 地域社会への貢献

J-オイルミルズは事業活動を通しての社会貢献はもとより、良き企業市民として、積極的に地域社会とコミュニケーションを深め、行動していくことを目指しています。

## 復興支援

当社は味の素グループが実施する東日本大震災復興支援プロジェクト「ふれあいの赤いエプロンプロジェクト」に継続的に参加しています。このプロジェクトでは、被災された皆さまを対象に「健康・栄養セミナー」を実施しており、当社社員もボランティアとして参加しています。

## 「神戸港150周年記念事業」への協賛

J-オイルミルズは2017年1月から実施されている「神戸港150周年記念事業」にオフィシャルパートナーとして協賛し、さまざまなイベントに参加しています。

当社の旧事業会社であった吉原製油は1973年に神戸工場を竣工し、現在もJ-オイルミルズ神戸工場として操業を続けています。同じくホーネンコーポレーション（豊年製油）を設立した鈴木商店が貿易をはじめた港でもあり、当社にゆかり深い地域です。

オリーブオイルの原料となる「オリーブの樹」が日本で最初に持ち込まれたのも神戸港で、神戸市内の湊川神社には国内最古といわれる樹齢百数十年のオリーブの樹があり、当社ではこの保存活動も支援しています。



## 静岡工場竣工100周年

静岡工場が、地域の皆さま方に支えられて、おかげさまで竣工100周年を迎えることができました。静岡工場は、1917年1月に鈴木商店の製油部清水工場として竣工し、1922年に鈴木商店から独立して豊年製油が設立しました。

100周年を記念して、2017年2月1日、静岡市や市民の皆さまへの感謝と、静岡の文化であるサッカーを通じて、地域の子供たちの夢や希望を応援したいとの思いを込め、清水サッカー協会と静岡市教育委員会に、オリジナルサッカーボール(697個)と清水エスパルスホームゲームチケット(600枚)を贈呈しました。



## 地域清掃活動への参加

各工場では、近隣の清掃活動に参加したり、自主的なクリーン活動を行っています。

### ■ 主な活動

横浜工場	「浜ロード」の清掃活動(週1回)
静岡工場	「三保真崎海岸の清掃活動」への参加
	JR清水駅から静岡工場間の清掃活動
神戸工場	神戸東部第4工区食品コンビナート域内クリーンデー
坂出事業所	「坂出清掃会」の清掃活動に参加

## 油事業の専門家集団による 独自の価値創造へ期待の高まる報告書



特定非営利活動法人  
循環型社会研究会

理事  
山口 民雄

2014年版の統合報告書発行以降、初めて第三者意見が掲載されます。私は「第三者意見は報告書の感想文であってはいけない」と考えます。第三者と発行社は、報告書作成プロセスで報告書の透明性、誠実性、有効性を実現するためにエンゲージメントをすることが重要で、その中途の成果である第三者意見は、次のエンゲージメントにつなぐ橋渡しの役割も担うべきだと思います。ISO26000には「ステークホルダー・エンゲージメントは、組織の社会的責任の取組みの中心である」とあります。企業がサステナビリティを獲得するためには独断で事業を進めるのではなくエンゲージメントが不可欠ですので、多くの場面で展開していただきたいと考えます。

本報告書は、企業理念やその実現に向けた第五期中期経営計画の策定を受け、大半がそれらの背景や戦略の記載となっています。大きな転換点の報告書として2020年さらには2030年の企業像への道筋を提供することはIIRCフレームワークの指導原則「戦略的焦点と将来志向」に則ったものとして評価できます。

企業理念の制定についてはトップメッセージで言及されているように、理念が浸透し日々の行動指針となるには作成プロセスが非常に重要です。プロセスを拝見すると、「未来キャラバン」が全国17拠点で計30回(社員の約8割が参加)開催され、意見を集約し公開したとあります。こうしたプロセスは理念の共有には最適の手法であり、かつての三社の強みを統合した風通しの良い企業風土の醸成にも繋がることでしょう。経営計画は“健全な危機感”をベースにつくり上げられていることがトップメッセージから伝わります。ここで

は本計画を6つの大項目で整理され、重要なキーワードにはそれぞれ本文の参照頁が示され、トップメッセージと本文が有機的に構成され訴求力を強めています。今後は、計画に沿ったKPIを設定し進捗度が伝わるよう工夫して下さい。

本報告書からは油事業の専門家集団にしかできない独自の価値創造が浮かび上がってきました。「あぶら」の価値の拡張、付加価値によって企業価値と同時に様々な社会価値が創造されることは、油事業の社会的存在価値や事業の持続的発展を確信させます。特に焦眉の急の課題である高齢者の低栄養状態、フードロス、人手不足、調理時間短縮、食資源の枯渇化などの解決に貢献できることは「CSV経営の推進」の観点から「おいしさの実現」以上に強調されても良いのではないのでしょうか。

今後、より記載の詳述化を期待する事項は以下の3点です。第1は、CSR調達の状況です。原料の大半は海外で栽培された作物で、自然資本に大きく依存しています。気候変動が深刻化する中で、安定的調達、環境・社会への配慮についてサプライヤーとどのような対話がされているのか、ステークホルダーの大きな関心の的ですが、第2は、ESG情報です。経営基盤の強化に「ESG経営の推進」とあり、一方、ESG投資がメインストリーム化しています。残念ながら、現在の情報では「ひな型的な記述や具体性を欠く記述となっており付加価値に乏しい場合が少なくない」(コーポレートガバナンス・コード)と指摘せざるを得ません。ESG情報を充実させ、報告書の有効性を高めていただきたいと思います。第3は、海外展開での留意点です。成長戦略に「アジアでの海外展開加速」とありますが、食品は当該地域の食文化をはじめ宗教や経済状況に寄り添った価値提供が重要です。日本で磨いた「おいしさ」や「機能」に新たな価値を付加させることによって加速されるのではないのでしょうか。

#### NPO法人 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あ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。CSRワークショップで、「CSRのあるべき姿」を研究し、提言活動を行っている。

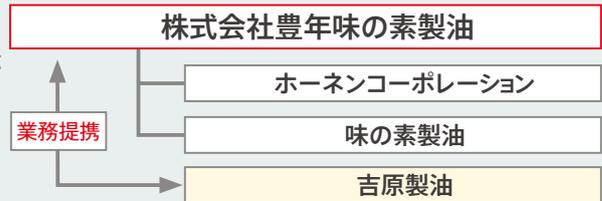
ホームページ: <http://junkanken.com/>

# 会社情報

## 経営統合・合併への経緯

### 2002年4月

株式会社豊年味の素製油が発足。  
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、持株会社「株式会社豊年味の素製油」を発足。



### 2003年4月

株式会社J-オイルミルズが発足。  
吉原製油株式会社が経営統合に参加し、  
持株会社名を「株式会社J-オイルミルズ」に変更。



### 2004年7月

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



## 株式の状況 (2017年3月31日現在)

発行可能株式総数	54,000,000株
発行済株式総数	16,754,223株
株主数	19,551名

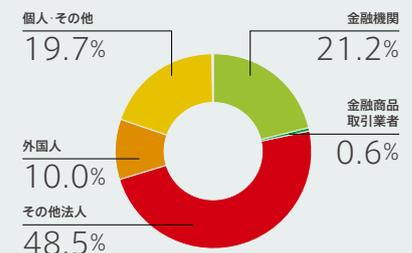
## 大株主 (2017年3月31日現在)

株主名	持株数(千株)
味の素株式会社	4,526
三井物産株式会社	2,087
東京海上日動火災保険株式会社	414
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	412
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	407
J-オイルミルズ取引先持株会	360
株式会社みずほ銀行	271
三井住友海上火災保険株式会社	271
農林中央金庫	270
CBNY DFA INTL SMALL CAP VALUE PORTFOLIO	218

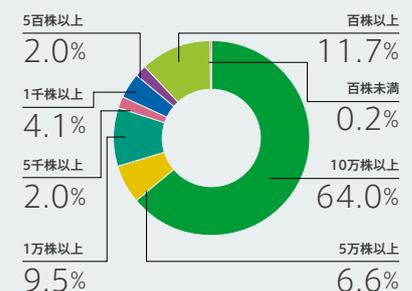
※2016年10月1日に株式併合(10株 → 1株)

## 株式の分布状況 (2017年3月31日現在)

### 所有者別分布



### 所有株数別分布





お問い合わせ先:

株式会社 **J-オイルミルズ**

CSR 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

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



2017.11