



Joy for Life

Ｊ-オイルミルズ 第六期中期経営計画

Transforming for Growth

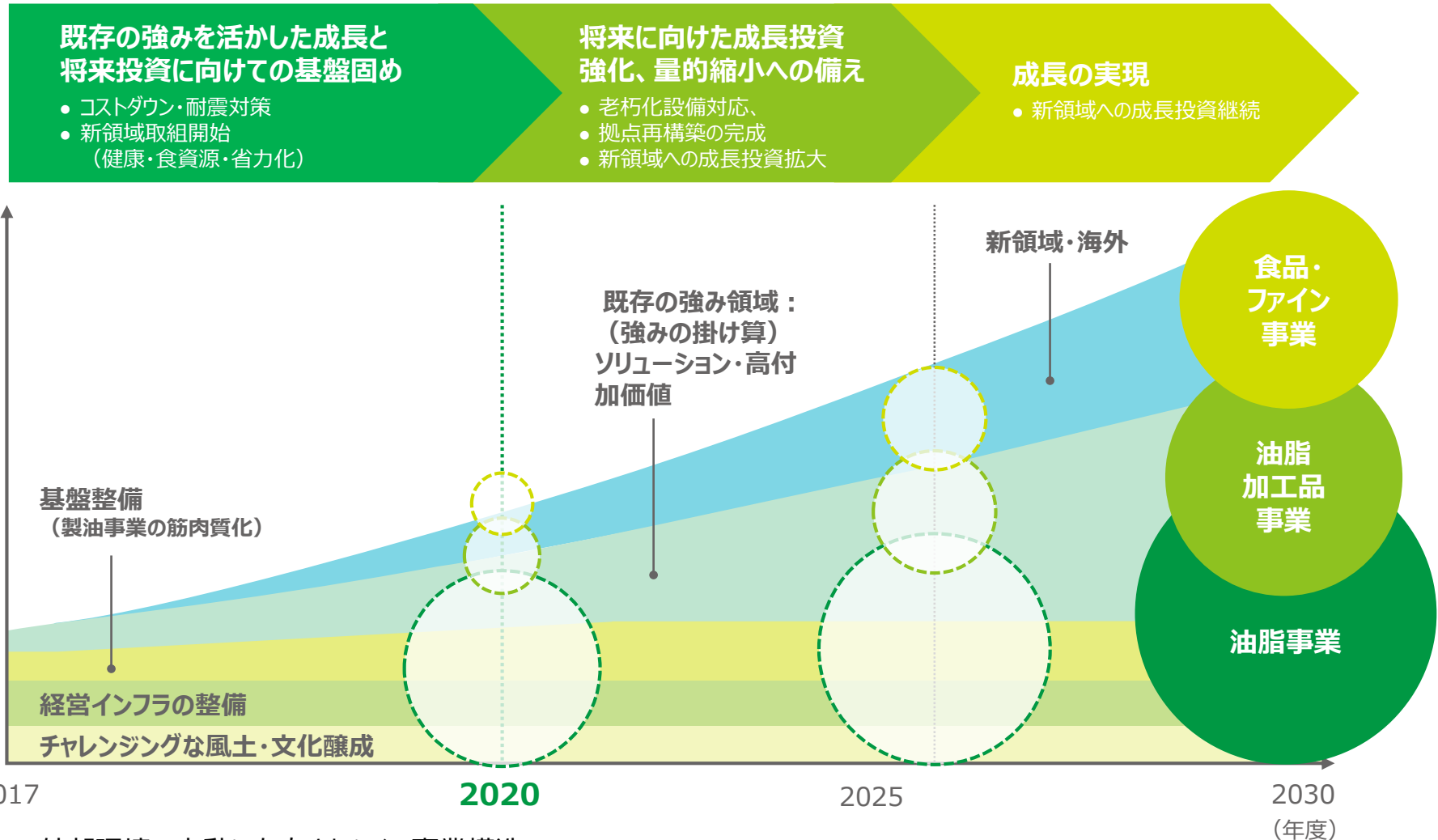
2021年5月20日

株式会社 J-オイルミルズ

問い合わせ先：

コーポレートコミュニケーション部 Tel.03-5148-7101

前中期経営計画の振り返り

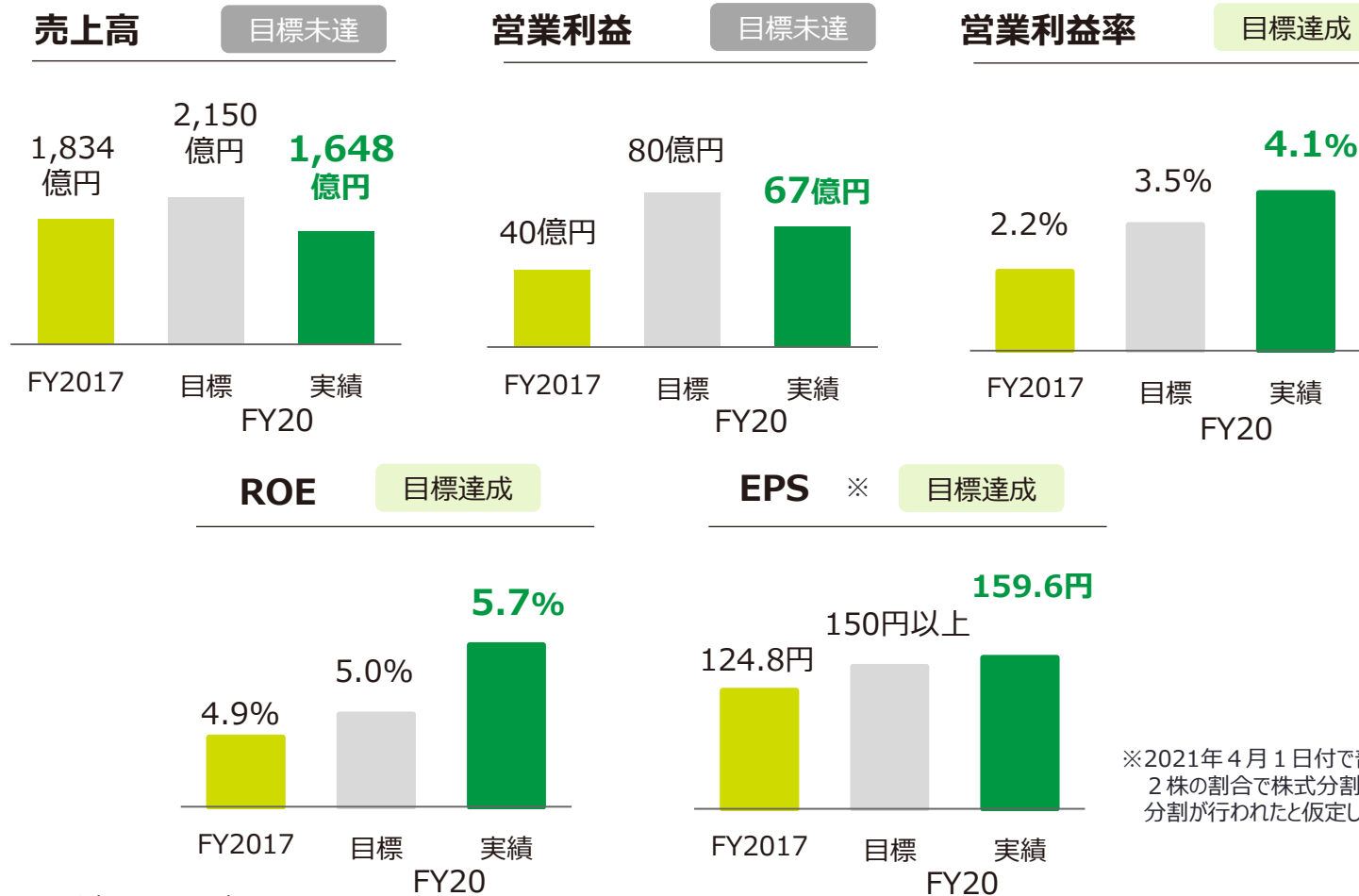


- 外部環境の変動に左右されにくい事業構造へ
- 油脂事業の収益性強化 量から質への転換 (汎用品)、高付加価値品の拡大
- 2020年の中期目標達成へ向け、油脂加工品、食品・ファイン両事業の収益貢献

前中期経営計画の振り返り

営業利益率、資産効率は改善、トップライン成長に課題

財務目標の達成状況



※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、当該株式分割が行われたと仮定し算定しております

前中期経営計画の振り返り（定性面）

コスト構造の強化と新商品・新規事業の基盤づくりに一定の成果

	成果	課題
成長戦略	<ul style="list-style-type: none"> 高付加価値品の粗利構成比増加 油脂製品の粗利益率改善 マレーシアでのM&Aによる事業展開 	<ul style="list-style-type: none"> 高付加価値品の拡大 新規事業の創出 油脂製品の収益性改善 海外展開の加速
構造改革	<ul style="list-style-type: none"> SKU削減 グループ会社の統合 インド、健食事業撤退、ケミカル、坂出事業譲渡 	<ul style="list-style-type: none"> DX推進 バリューチェーン&業務プロセス改革 資産効率の改善
経営基盤強化	<ul style="list-style-type: none"> 社外取締役体制拡充、CGコード活用によるガバナンス強化 コーポレート機能の強化 人事制度の改定 	<ul style="list-style-type: none"> リスク対応力・グループガバナンス強化 ダイバーシティ・インクルージョン

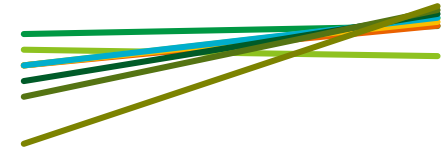
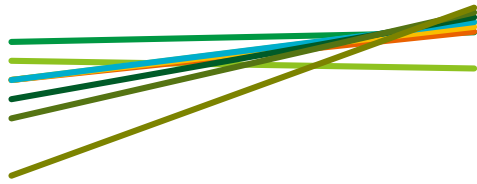
第六期中計へ

第六期中期経営計画

急激に変化する外部環境を適切に捉え
次の時代を見据えた抜本的な変革を実現し、
持続的成長を図る



第六期中期経営計画



第五期中計
2017～2020

第六期中計
2021～2024

目指すべき姿
2030

成長戦略

- 高付加価値品の粗利益構成比増加
- 油脂製品の粗利益率改善
- マレーシアでのM&Aによる事業展開

- JOYL ブランド価値向上
- 高付加価値品の拡大
- 油脂汎用品の収益力改善
- 海外・スペシャリティフード事業強化

- JOYL ブランド確立
- 高付加価値品の拡大加速
- 油脂汎用品の安定的収益創出
- 海外・スペシャリティフード事業拡充

構造改革

- SKU削減
- グループ会社統合
- 事業撤退/譲渡

- バリューチェーン&業務プロセス改革
- 資産効率改善

- 生産体制の最適化完了
- 資産効率の一層の改善

経営基盤強化

- ガバナンス強化
- コーポレート機能の強化
- 人事制度の改定

- ダイバーシティ・インクルージョン
- リスク対応力・グループガバナンス強化

- 選ばれる会社へ
- グループ会社ガバナンス強化(海外含む)

第六期中期経営計画



第五期中計
2017~2020

第六期中計
2021~2024

目指すべき姿
2030

FY20

FY24

FY30

売上高

1,648億円

2,200億円

2,500億円

営業利益

67億円

110億円

240億円

営業利益率

4.1%

5.0%

9.0%

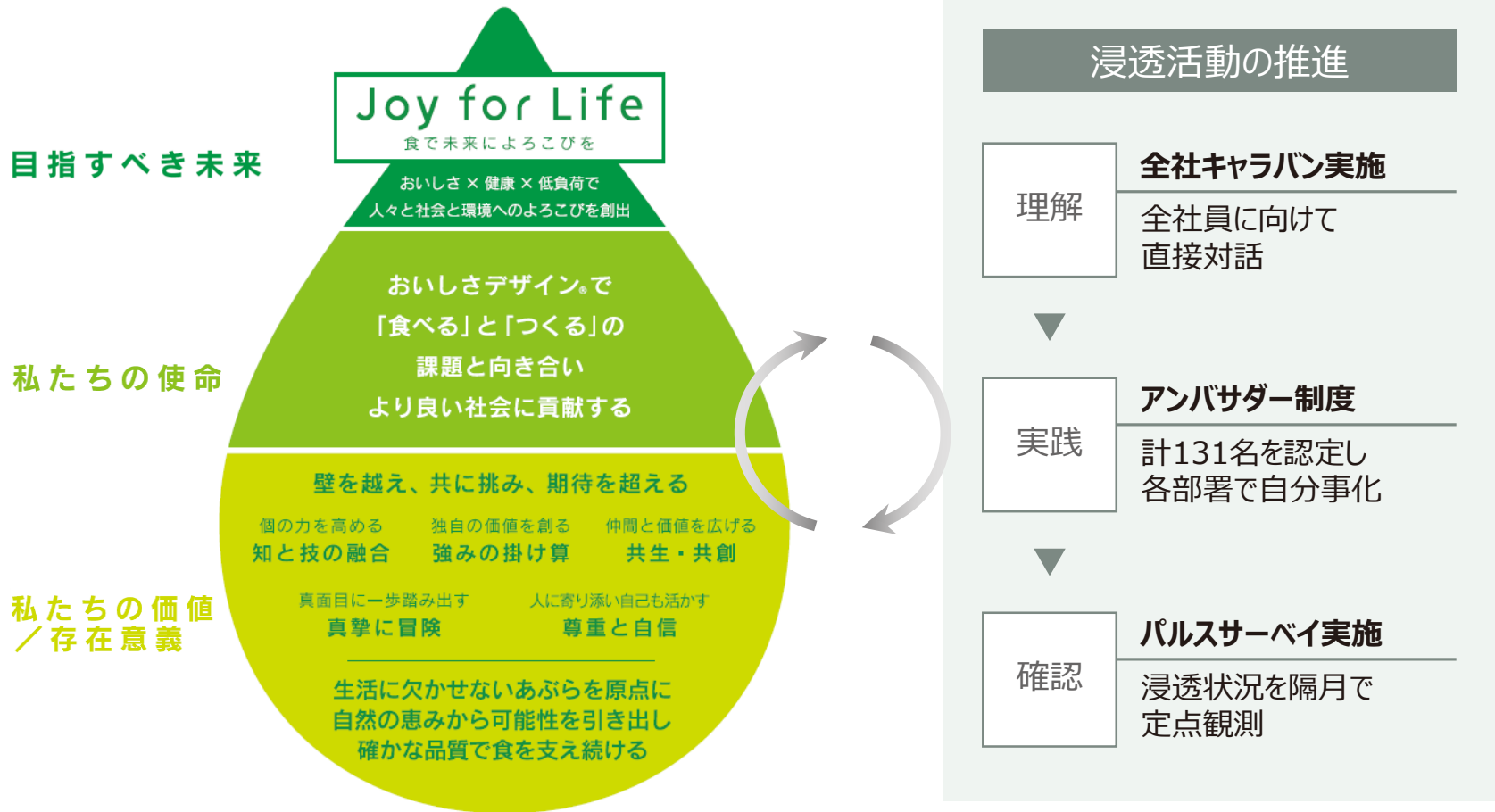
ROE

5.7%

8.0%

12.0%

新理念体系



コミュニケーションブランドに込めた思い



私たちは、ジェイオイル。
あぶらを原点に、自然の可能性を引き出し、
今日を生きる一人ひとりのJoyと、地球環境のJoyをどちらもかなえてゆく。
そんな想いを、“JOYL”という表記に込めました。

テーマカラーはグリーン。
あぶら・でんぷん・たんぱくを生み出す植物を信じて
サステナブルな未来に貢献するという意志をあらわしています。

「グリーンのお滴」の3つの色には、
自然の恵みの可能性を引き出すための知識や技術を「究め」、
仕事の先にいる人々を想い、その期待を超えるJoyを「創り」、
仲間や世の中と「つながって」生み出すJoyを大きく育てたいという、
私たちの決意が込められています。

J-オイルミルズの基本戦略

外部環境変化

内食需要の高まり 外食産業のコストダウンニーズ 消費者健康意識の高まり 社会課題への対応・要請



Joy for Life

食で未来によるこびを
Vision Mission Value

ステークホルダーの期待に応える

マーケティング・
ブランド戦略

高付加価値化
推進

海外展開の
加速

汎用油の
収益性改善

バリューチェーン
&業務
プロセス改革

戦略目標

顧客接点・
リーチ力

素材

技術力

+

マーケ
ティング

R&D

J-オイルミルズ
の強み

おいしさデザイン®

サステナビリティ

リスク対応力・
グループガバナンス強化

ダイバーシティ・
インクルージョン

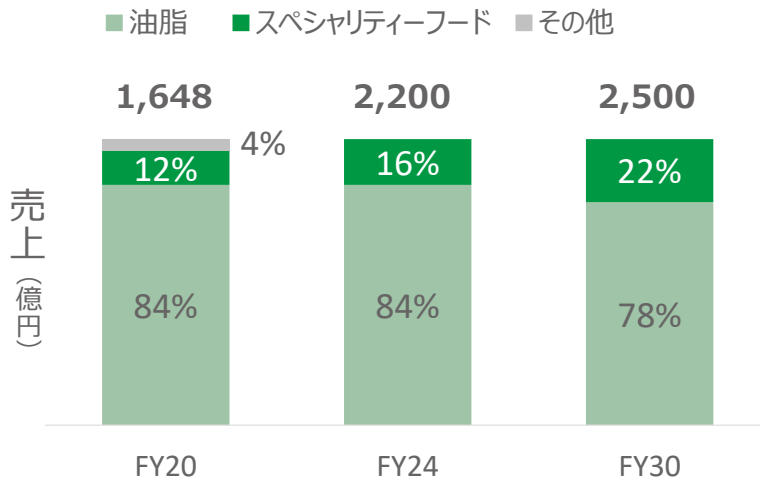
資産効率改善

経営基盤

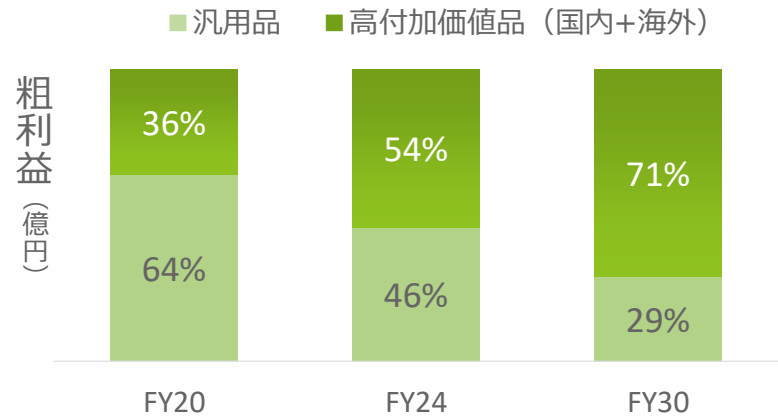
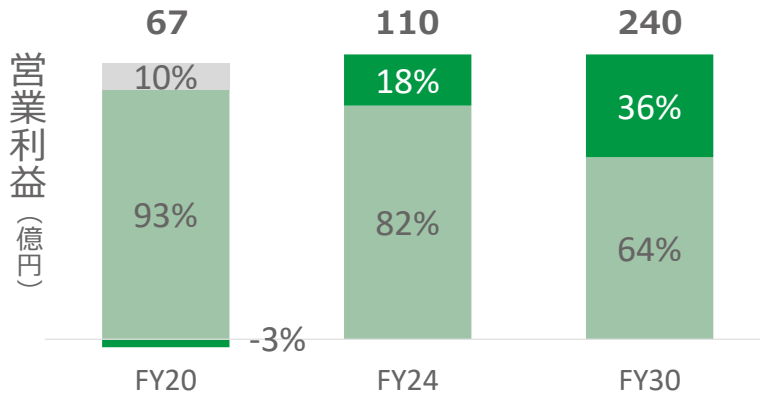
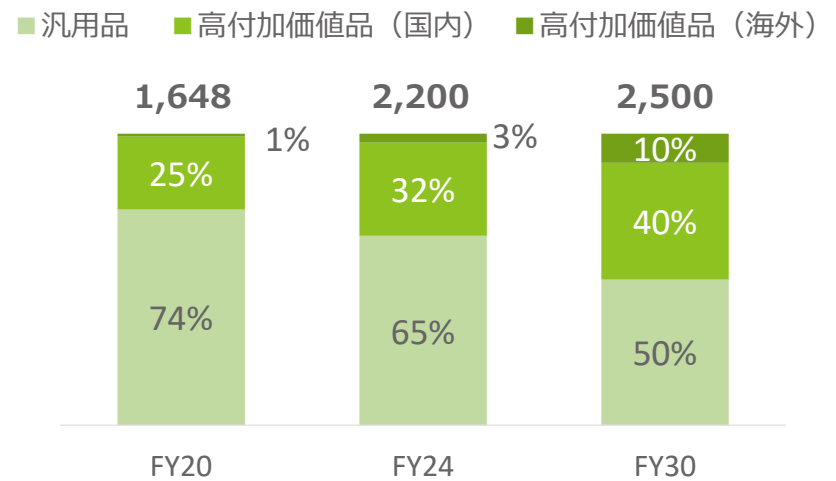
事業ポートフォリオの変革

油脂事業の安定した収益基盤、スペシャリティーフードおよび海外での成長を目指し
高付加価値化やさらなるコスト削減に取り組む

事業セグメント別



高付加価値品比率



マーケティングと企業ブランドの強化

お客様目線のマーケティング強化と新企業ブランドの強化浸透を通じ
企業価値向上とお客様に長く愛される企業を目指す

提供価値最大化：企業ブランド×お客様目線のマーケティングと製品開発

- コンシューマー・マーケティング強化によりお客様のニーズを捉えたイノベーション強化
- 新しい企業ブランドの浸透を図り企業価値向上



マーケティング強化

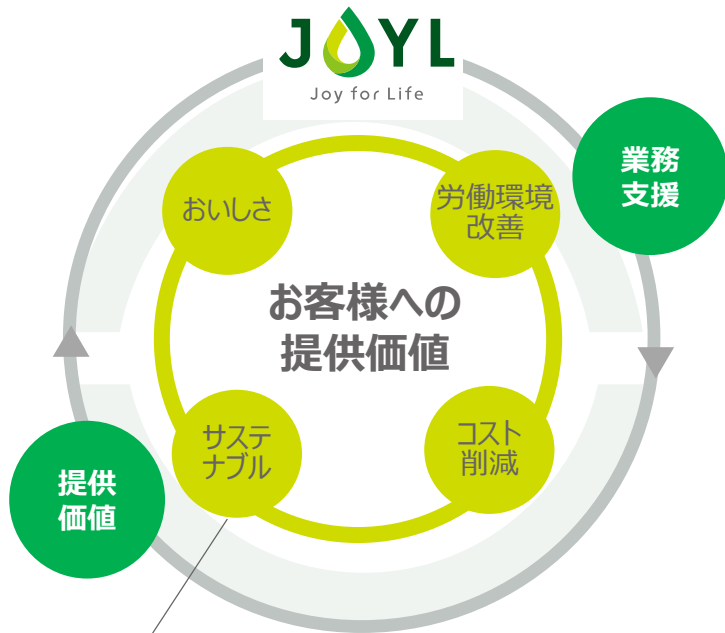
- プロフェッショナル人財活用による消費者マーケティングの強化
- マーケティング委員会の設置により全社的マーケティング底上げ
- 業務用におけるブランディングとマーケティングDX化
- DX活用、PDCA強化によりマーケティング投資効率改善

企業ブランド構築

- 高付加価値商品・サービスを通じ企業ブランドの浸透を図り「美味しい・健康・低負荷」の企業価値を向上
- 企業イメージアップによりお客様ブランド選好度向上

業務用油脂：SUSTEC® & フライエコ

長持ち技術を活用した商品とITを活用したオペレーション支援により
コスト削減・環境負荷低減を実現し、販路を拡大する事で中長期の収益基盤を固める



カーボンフットプリント



「長徳®」キャノーラ油 取得



CO₂の「見える化」
カーボンフットプリント
<https://ecoleaf-label.jp>
JR-BE-20002C

「すごい長徳」を発売

基準	3割長持ち	4割長持ち	「SUSTEC4」	
				<ul style="list-style-type: none"> ■ 酸価上昇 4割抑制 ■ 着色 4割抑制 ■ ニオイ 2割抑制
汎用油	長徳®	すごい長徳		

- 油を交換する調理現場の手間を削減
- 油の生産や輸送時に発生するCO₂を削減
- 農地確保のための森林伐採の抑制

業務支援の充実



「フライエコシステム (仮)」

- 油脂劣化判断
- 使用延長のオペレーション支援
- 業務の自動化

- 一層のおいしさの追求と環境への配慮
- 独自技術を生かした次世代商品の開発・提供
- ITを活用した新しいサービスの提供

テクスチャー素材

ワンストップ・ソリューション・プロバイダーとして、
お客様の課題に食感改善で貢献、新たな価値を創造し継続的な発展を図る

- 付加価値の高い食感改良素材で、外食、中食、加工食品、テイクアウトシーン等でのおいしさの実現
- 成功モデルを事業基盤のあるASEANへ展開



新シリーズ「TXdeSIGN」を展開しラインナップ強化

TXdeSIGN

テクスデザイン

TXdeSIGN
FIBRE

テクスデザイン ファイブレ

TXdeSIGN
EXTEN

テクスデザイン エクステン

- 厳選した素材・技術でこれまでにない食感を創出
- 各種食品におけるテクスチャーのデザインの高度化

プラントベースドフード（PBF）

植物性の原材料を使用したPBF市場へ参入、
既存事業とのシナジー効果を創出し、将来に向けた新たな収益の柱をつくる

アップフィールド社とのパートナーシップ



- 世界有数のPBF企業
- マーガリンのブランドであるRama、Floraなどを展開

Violife ブランド
100% Vegan

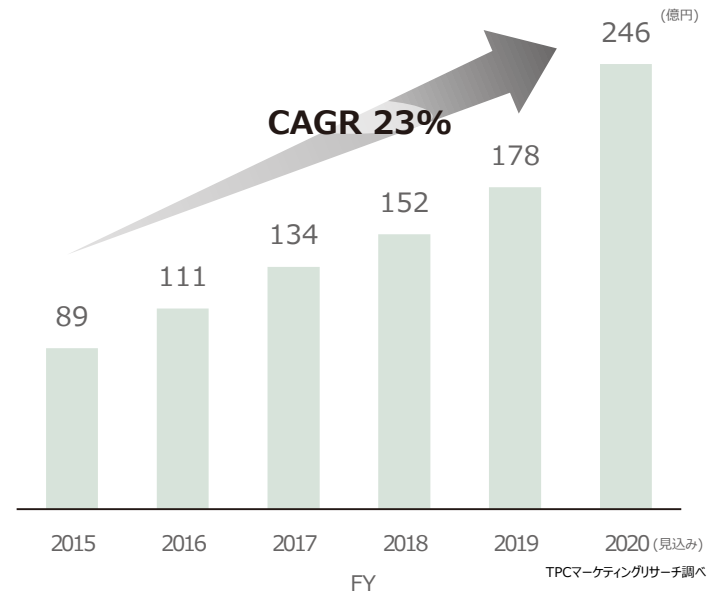
- PBFチーズの世界的なリーディングブランド
- 世界50ヶ国以上で販売し、植物性スライス、シュレツドなど40種類以上の豊富な製品ラインナップ
- 主にココナッツオイルをベースに乳やナッツを使用していないことが特徴



乳系PBF※戦略/植物性代替食品国内市場

- パートナーとの協業により、成長市場であるPBF市場参入
- 油脂、テクスチャーデザインなど素材の組み合わせによる新しいタイプの製品の開発

植物性代替食品の市場規模推移

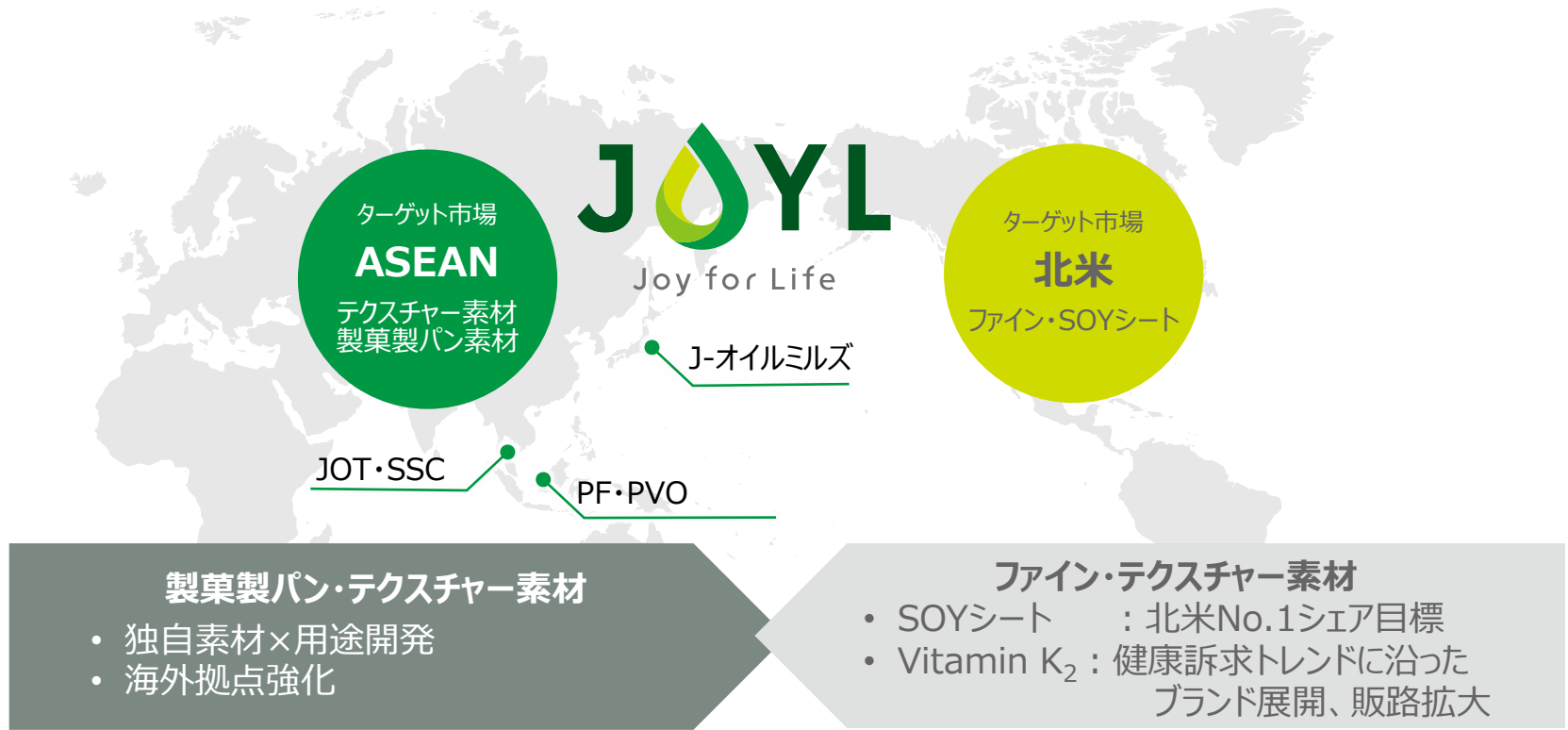


※バターやチーズなどの乳製品を植物性の原材料で代替した製品をあらわします。

海外

独自の技術・強味を生かした海外での成長 成長投資・アライアンス推進で収益貢献する事業を構築する

- 伸長市場における積極的な投資を推進し、成長に向けた土台を作る



アプリケーションを深めて面を広げ成長させる

汎用油の収益性改善

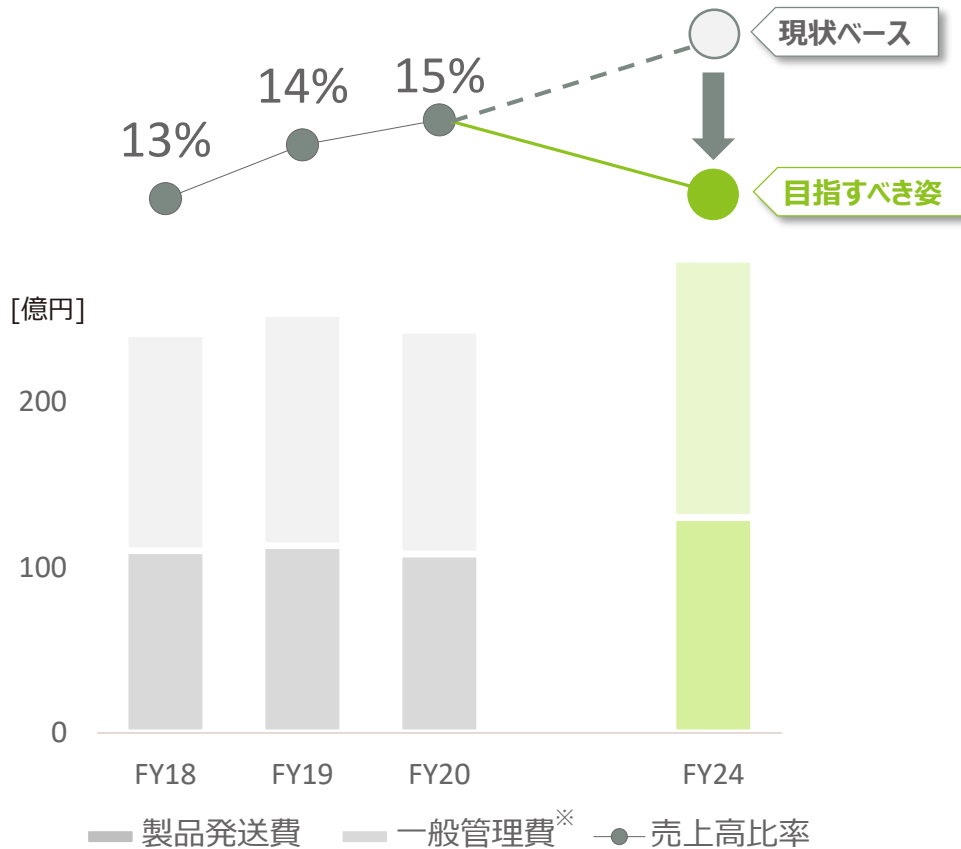
バリューチェーン全体の改革を行い、より収益力の高い事業構造に変革する

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



バリューチェーン&業務プロセス改革

製品発送費および一般管理費の増加を抑制し、売上高比率をコントロール



※研究開発費、広告費、製品発送費を除く販売費および一般管理費

SCM

- 在庫圧縮・削減
- SKU削減
- 管理業務省人化 (IT活用)
- アライアンス/ パートナーシップ

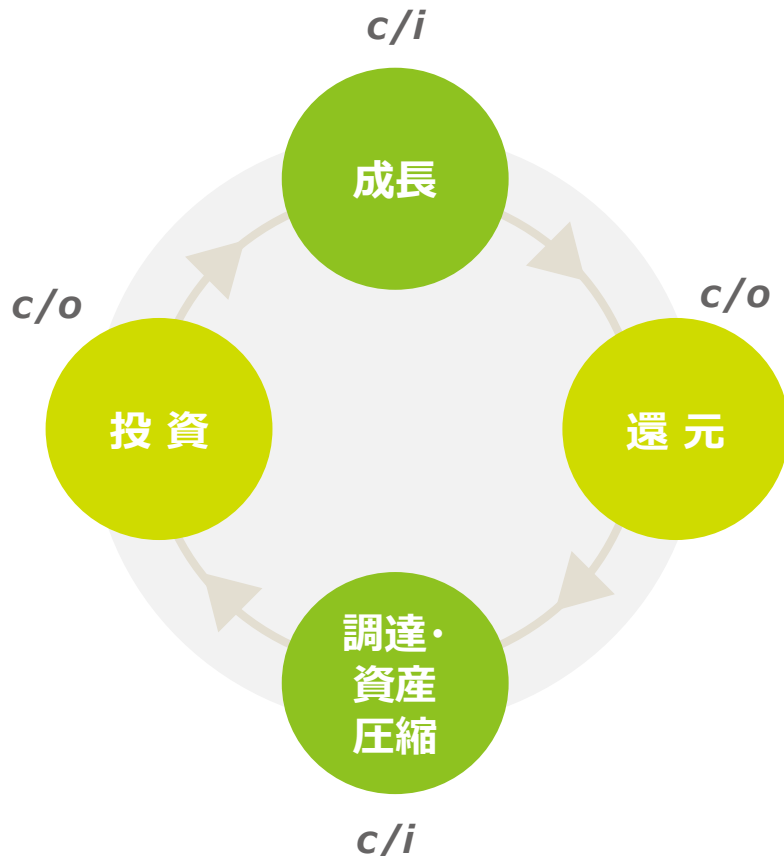
SG & A

- 間接部門最適化
- DXを活用したマーケティング改革
- 業務プロセス改革 (基幹システム再構築・AI導入)

キャピタルアロケーション

FY2021~FY2024

900億円のキャッシュ創出し、成長投資、設備投資、配当に充当



Cash in

- 資産圧縮：100億円
政策保有株式削減、棚卸資産圧縮
- 調達：400億円
D/Eレシオ0.5以下
- 営業C/F：400億円
利益増に伴う増加

Cash out

- 成長投資：350億円
- 設備投資：260億円
- 株主還元/配当：90億円
配当性向40%へ
- 待機資金、再投資等：200億円

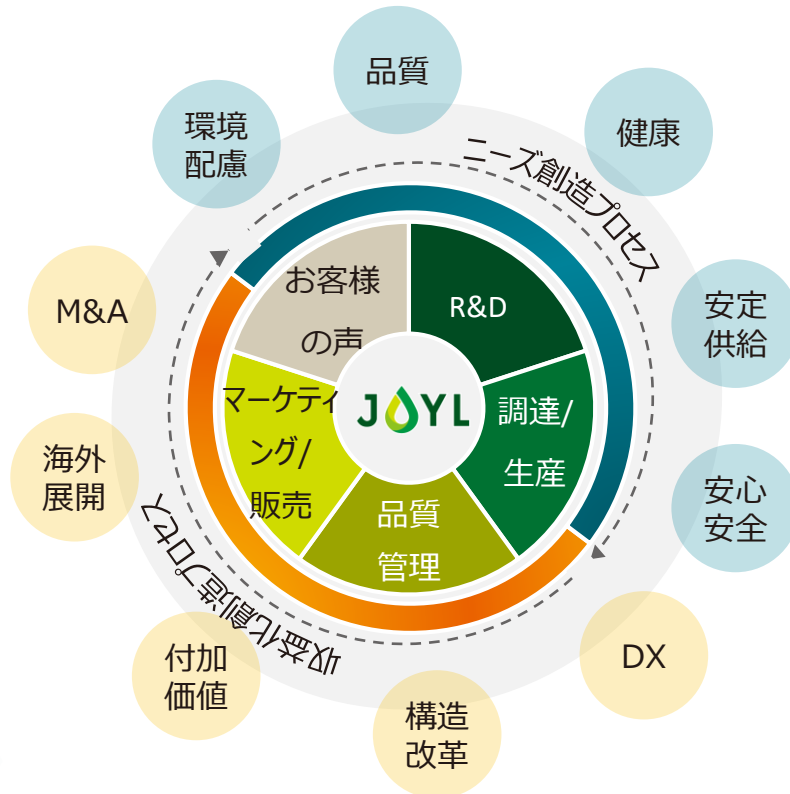
J-オイルミルズの価値創造モデル

Input

- **財務資本**
健全な財務基盤
- **製造資本**
製造拠点・設備/原材料
- **知的資本**
研究開発/生産技術
アプリケーション開発
- **人的資本**
人財の多様性
- **社会関係資本**
安定供給/確かな品質
- **自然資本**
大豆、菜種の有効活用

Business

Vision Mission Value



Output

油脂事業

家庭用油脂
業務用油脂
ミール



スペシャルティフード事業

テクスチャー素材
マーガリン、ファイン、
PBF



Outcome

人々・社会・環境Joy
~おいしさ×健康×低負荷~

おいしさデザイン®
を強みに
人や社会、環境のJoyを
事業を通じ創出し、
社会課題に貢献します

財務KPI FY30

- 売上高 2,500億円
- 営業利益 240億円
- 営業利益率 9%
- ROE 12%
















社会課題

- 人口動態
- 原材料相場
- 気候変動
- 人権尊重

コーポレート
ガバナンス

コンプライアンス
リスクマネジメント

サステナビリティ

社会課題	取り組み	FY30 目標	SDGsへの貢献
 <p>気候変動</p>	<ul style="list-style-type: none"> GHG(CO₂排出)削減 カーボンニュートラルに向けた検討開始 TCFDに関するリスクと機会、シナリオ分析の実施と開示 	<ul style="list-style-type: none"> CO₂排出量50%削減 (FY2013対比) ノンフロン化(低GWP含) <p>FY50まで ● CO₂排出実質ゼロ達成</p>	  
 <p>サステナブル調達</p>	<ul style="list-style-type: none"> サプライチェーンのESGマネジメント体制構築 人権への配慮 パーム油トレーサビリティ向上、認証油供給体制強化 	<ul style="list-style-type: none"> サステナブル調達の進化 農園までのトレーサビリティ100% 	  
 <p>ダイバーシティ&インクルージョン</p>	<ul style="list-style-type: none"> 組織風土改革 人財育成・マネジメント改革 ダイバーシティ推進 外部プロフェッショナル人財 	<ul style="list-style-type: none"> 女性管理職比率30% 外国人の登用 	   
 <p>サステナブル商品開発</p>	<ul style="list-style-type: none"> 環境アセスメント運用開始 環境配慮型容器開発 カーボンフットプリント認証取得 トランス脂肪酸低減 	<ul style="list-style-type: none"> 自社包材への循環採用開始 廃棄物ゼロエミッション 	 

将来を見据えた日清オイリオグループとのアライアンス



取り組みの意義・目的

- 国内での油脂と油粕の安定的な供給
- 持続可能な国際競争力の強化
- 環境・社会課題解決

搾油機能の全国統合を見据えた 西日本エリアにおける搾油合併会社設立の 検討開始



J-オイルミルズ倉敷工場

日清オイリオグループ水島工場
(搾油行程のみ)

西日本での搾油合併会社設立へ向けた検討開始

将来を見据えた
取り組み

日清オイリオグループと業務提携

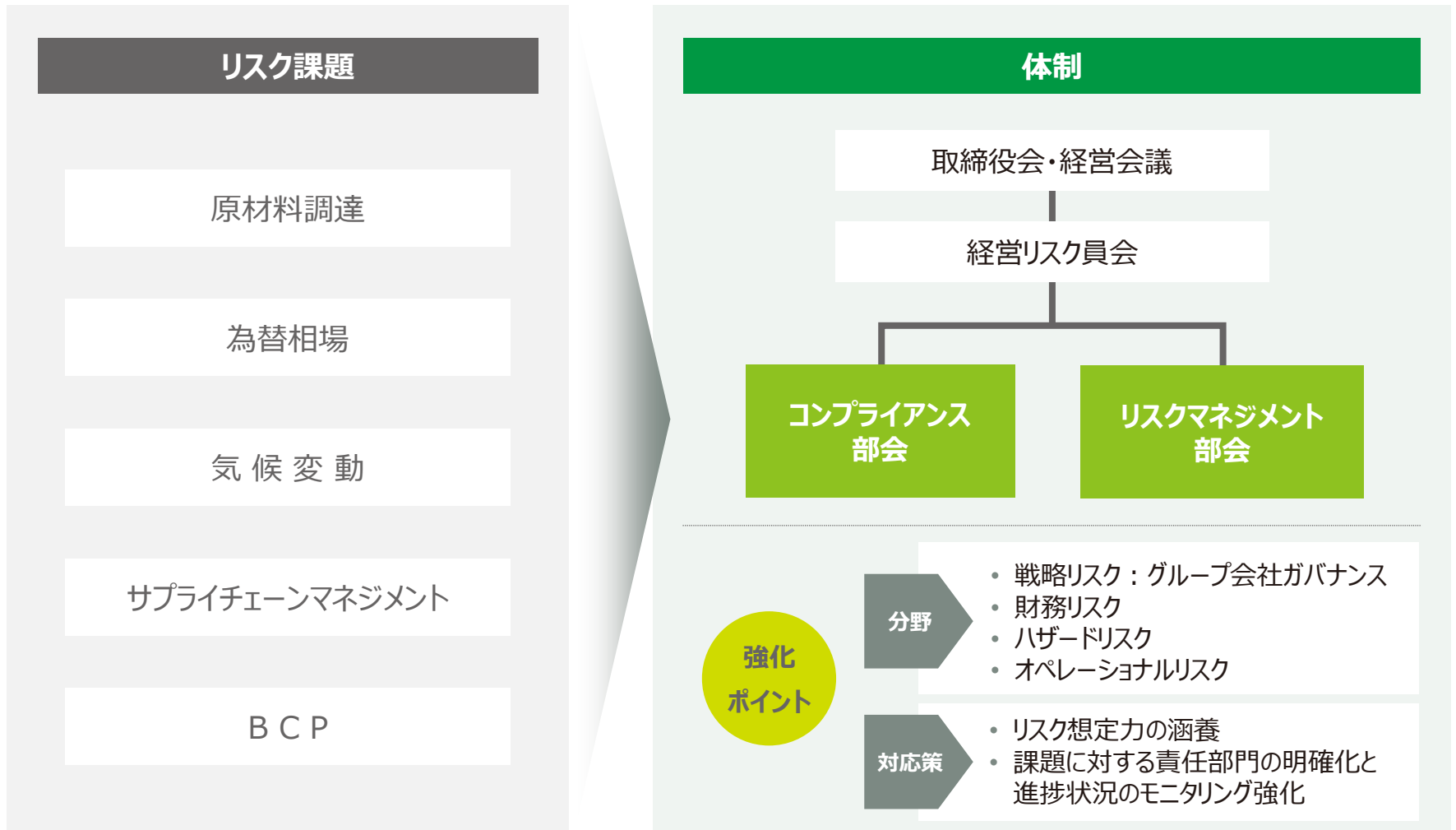
- 搾油行程の受委託
- 油糧種子や原料油脂の共同配船
- 原油と油粕の工場間での等価交換
- BCP体制の構築

2021年5月

2020年3月

リスク対応力の強化

持続的成長を支える仕組みの強化と社会的価値の創出



人事戦略

「壁を越え、共に挑み、期待を超える」
人財、組織、風土を構築



		FY20	FY24	FY30
		Foundation	Transformation	Evolvement
働きがい	働きがい満足度スコア※	3.5	3.8	4.0以上
ダイバーシティ	女性管理職比率	6.0%	12%	30%
	キャリア人財および外国人の活躍	コーポレート	事業	外国人

※社員意識調査総合評価項目：5点満点

ROE・ROIC・EPS

マージンの改善、資産効率の改善、安定した株主還元策により、
高いROE・ROIC・EPS目標を達成

	FY20	FY24	FY30
ROE (%)	5.7	8.0	12.0
売上高純利益率 (%)	3.2	4.0	6.5
総資産回転率 (回)	1.1	1.2	1.1
財務レバレッジ (倍)	1.7	1.7	1.8
ROIC (%)	4.1	5.5	8.0
EPS (円)	159.62	260	500



JOYL

Joy for Life