



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 1

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

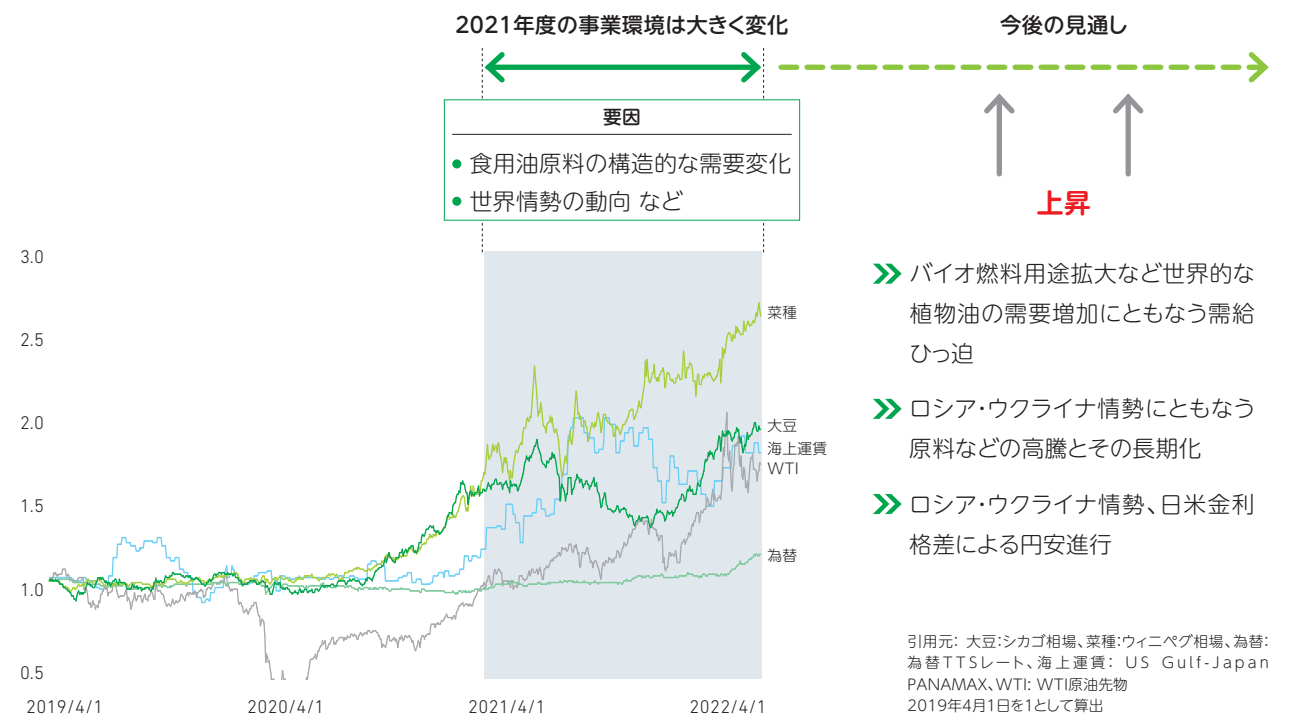
値品の販売などでそのうちの約380億円を打ち返しましたが、調達コストの増加分を吸収するには足りませんでした。

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





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。

Dialogue¹

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

Dialogue¹



業界2番手には2番手の戦略があるはずですよ。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すよ。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。今やらなかつたら、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

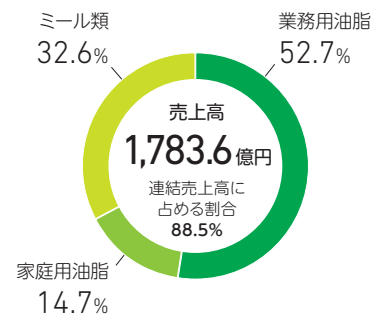


私たちは「あぶら」のプロとして「あぶら」ならではのおいしさの実現とお客様や社会課題の解決に貢献していきます。

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、キャノーラ油やこ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 こめ油 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、

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。

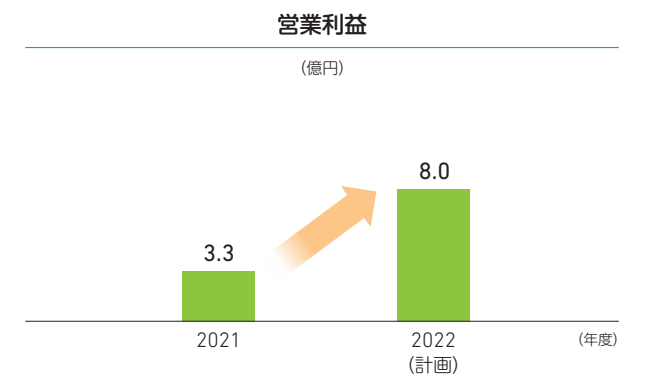
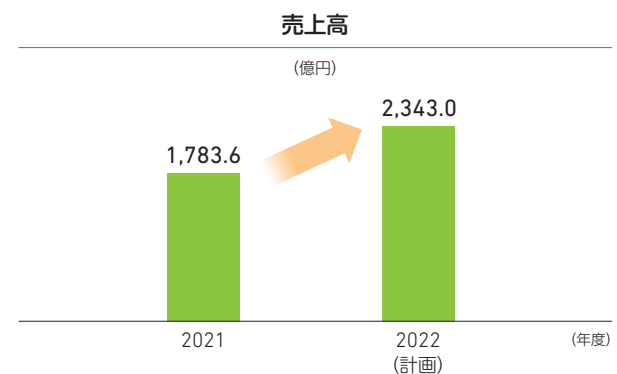
ミール類は、搾油量の増加にともない大豆ミール、菜種ミールともに販売数量は前年から増加し、販売価格も大豆シカゴ相場的大幅な上昇により、大豆ミール、菜種ミールともに上昇しました。

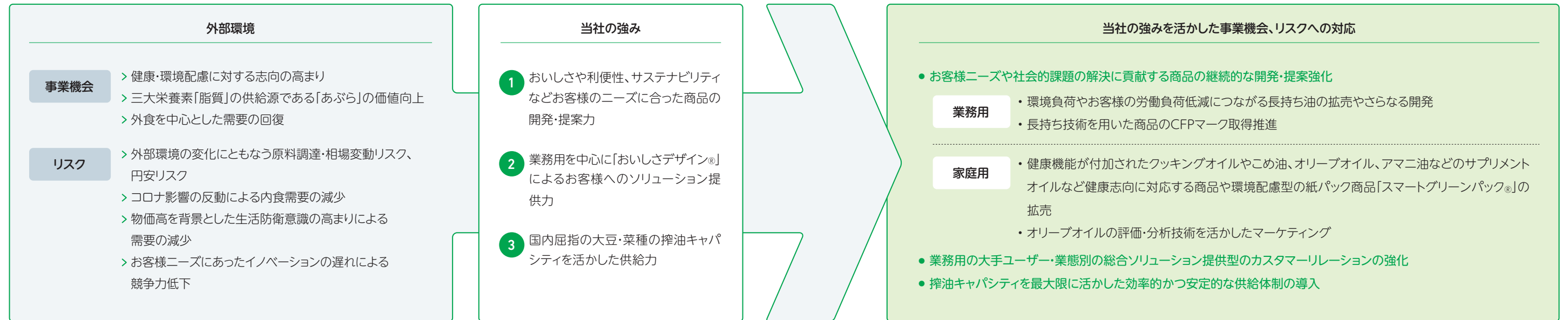
2022年度の事業環境の見通しと重点取り組み

- 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。





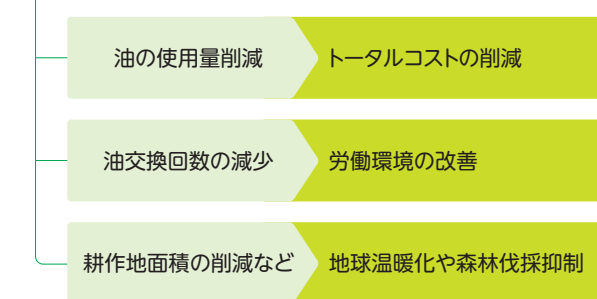
成長に向けた取り組み

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。

FOCUS
業務用油脂

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、CO₂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。



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

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

スペシャリティフード事業

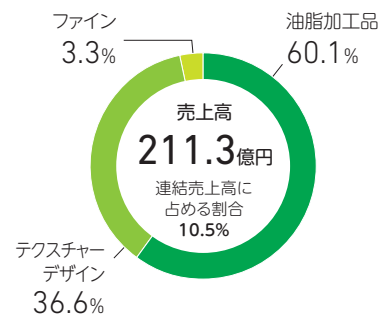


「あぶら」「でんぷん」「たんぱく」などの植物性原料に独自の加工技術やアプリケーション技術を用いて、お客様のニーズに沿った価値を創造し、提供しています。

専務執行役員
 スペシャリティフード事業本部長
大高 寛

スペシャリティフード事業における
 売上高構成比

(2021年度)



スペシャリティフード事業は、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K₂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。

スペシャリティフード事業

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K₂、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K₂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

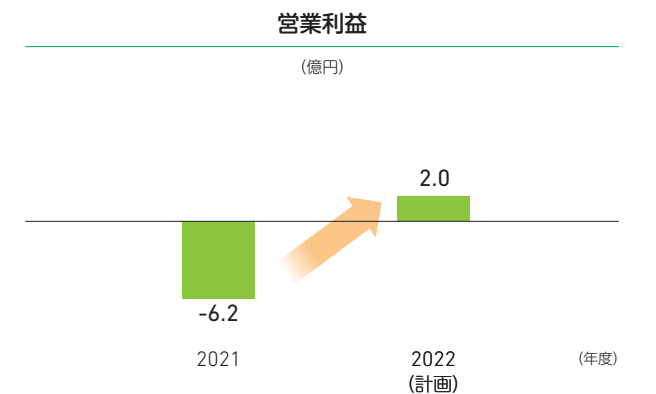
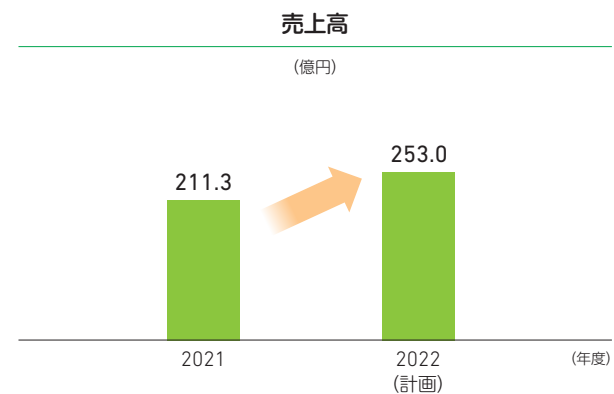
- 高付加価値品を中心とした販売強化や価格改定により増収
- 原料相場の高騰や円安進行によるコストアップを価格改定と高付加価値品の販売強化、構造改革によるコストダウンにより増益

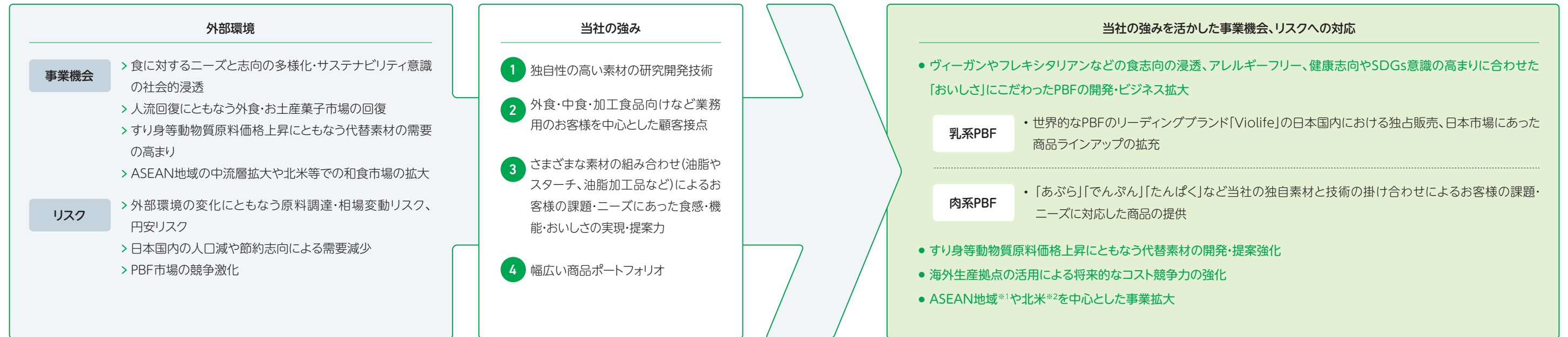
重点取り組み

- 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)
<p>外部環境</p> <p>主なリスクと機会</p>	<p>リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> 天候/気候変動による生産量や作柄への影響 為替、海上運賃など変動相場への調達コストへの影響 地政学リスクによる調達不能、コストへの影響 人権・環境配慮不足による企業価値の低下 <p>機会</p> <ul style="list-style-type: none"> 人権・環境に配慮した調達推進による企業価値向上 	<p>リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> 自然災害による操業停止 少子高齢化による国内市場縮小による需要の減少 関税引き下げによる廉価な畜産品の流入 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 <p>機会</p> <ul style="list-style-type: none"> BCP対策の強化 環境負荷低減の取り組みによるコスト削減 	<p>リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> 物流業界の人手不足 物流コストの上昇 環境規制 <p>機会</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 	<p>リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 環境に配慮しない商品の排除 コスト増加を販売価格へ反映できないリスク <p>機会</p> <ul style="list-style-type: none"> 環境意識・エシカル消費の高まり(食料危機への対応) 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 	
<p>マテリアリティ</p> <p>環境負荷の抑制 □ P60をご参照ください</p> <ul style="list-style-type: none"> 資源・耕作地の持続性担保 顧客の作業・業務負荷の低減に貢献 気候変動の緩和と適応 	<ul style="list-style-type: none"> 環境方針の策定 パーム油調達方針の策定 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 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 	<ul style="list-style-type: none"> CO₂排出量削減 再資源化推進(再資源化率99.9%) プラスチック使用量削減 環境配慮型商品の製造 水使用量削減 当社独自技術「SUSTEC[®]」を活用した長持ち油の製造 搾油工程での歩留まり向上 	<ul style="list-style-type: none"> [物流ハンドブック]の作成による物流問題の社内の理解促進 [ホワイト物流]推進運動への賛同 モーダルシフトの推進 	<ul style="list-style-type: none"> 商品開発における環境ガイドラインの策定 長持ち油「長徳[®]」の開発・販売 紙パック商品の開発・販売 プラントベースフード(PBF)商品の販売 	
<p>食資源の維持 □ P64をご参照ください</p> <ul style="list-style-type: none"> たんばく質危機対応 フードロス削減と安定供給 畜肉・水産資源の保持 食の安心・安全 	<ul style="list-style-type: none"> 品質方針の策定 品質監査の実施 生産拠点でのISO22000、ISO9001の取得 	<ul style="list-style-type: none"> アメリカ油化学会(AOCS)の「オリーブオイル官能評価パネル」5年連続認定 国際オリーブ協会(IOC)の「オリーブオイル理化学type B認証」取得 トランス脂肪酸を低減した商品の製造 		<ul style="list-style-type: none"> プラントベースミートの開発、販売 スターチ商品による食感改良による経時劣化抑制 トランス脂肪酸低減に向けた商品の開発、情報開示 乳系PBFや動物性原料代替品などの販売による畜肉、水産資源の保持 お客様相談室によるお客様の声を活かした商品開発や改善 	
<p>食を通じた健康への貢献 □ P66をご参照ください</p> <ul style="list-style-type: none"> 健康維持への貢献 高齢化社会対応 ライフスタイルの多様化 栄養摂取・管理への貢献 	<ul style="list-style-type: none"> ビタミンK₂[menatto[™]]の製造 大豆シート食品「まめのりさん[®]」の製造 レジスタントスターチ「アミロファイバー[®]」の製造 	<ul style="list-style-type: none"> トコフェロール(ビタミンE)、大豆イソフラボンなどの抽出、精製技術を活用したサプリメントや香料品原料の製造 生産拠点でのハラール認証の取得 		<ul style="list-style-type: none"> 特定保健用食品、オメガ3(n-3系脂肪酸)を含む栄養機能食品等の油脂商品、「Violife」(ピオライフ)などのPBFの販売を通じた栄養摂取機会の提供 ビタミンK₂を含む油脂や粉末油脂、レジスタントスターチ(難消化性でん粉)の販売 	
<p>事業継続基盤</p> <p>コーポレートガバナンスの強化 □ P42</p> <p>リスクマネジメントの強化 □ P50</p> <p>コンプライアンスの推進 □ P50</p> <p>サプライチェーンマネジメント □ P52</p> <p>ダイバーシティ&インクルージョン □ P54</p> <p>働き方改革&エンゲージメント □ P54</p> <p>企業風土・意識改革 □ P54</p> <p>地域社会への貢献と協働 □ P57</p> <p>適時適切な情報開示 □ P57</p>	<ul style="list-style-type: none"> 取締役の実効性評価実施 指名諮問委員会、報酬諮問委員会の設置 リスクマネジメント部会、コンプライアンス部会の設置 BCP対策強化・感染症対策本部の設置、衛生管理 コンプライアンス研修の実施 内部通報窓口(ヘルプラインの受付窓口)の設置 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 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 「パートナーシップ構築宣言」の公表 「カシオペアWプロジェクト」の推進、DE&I推進室の設置によるダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの推進 健康経営の推進 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 社員意識調査(エンゲージメントサーベイ)の実施 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 伊豆・神戸でのオリーブ栽培支援活動 生産拠点での地域清掃活動 情報開示委員会の設置 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 	<ul style="list-style-type: none"> 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 従業員安否確認システムの整備 認証大豆供給体制整備 人権デューデリジェンスの実施、リスクの特定と対応 Sedexへの加入 ステークホルダーとのコミュニケーション強化 			
<p>貢献するSDGs</p>	             	<p>*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</p>			

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)	6, 7, 8, 9, 12, 13, 15
	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CO ₂ 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 CO ₂ : 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	2, 3, 9, 12, 14, 15
	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 基礎的体力の維持・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 基礎的体力の維持・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	3, 9
	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 ブルーパナナ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	4, 5, 8, 10, 12, 14, 15, 16, 17
	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CO ₂ 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	