

コーポレートガバナンス

経営体制

2023年9月末現在

取締役



久野 貴久
 代表取締役社長 社長執行役員
 1961年10月29日生
 経営執行 内部監査室担当
 1985年4月 当社入社
 2008年6月 当社執行役員
 2014年4月 当社常務執行役員
 2014年6月 当社取締役 常務執行役員
 2017年6月 当社代表取締役社長 社長執行役員(現任)
重要な兼職の状況
 Intercontinental Specialty Fats Sdn. Bhd. Chairman



尾上 秀俊
 代表取締役 専務執行役員
 1961年2月1日生
 財務部、デジタルイノベーション部、原料部、油糧営業部担当
 1983年4月 当社入社
 2004年7月 当社執行役員
 2005年6月 当社取締役
 2011年6月 当社常務執行役員
 2013年6月 当社取締役 常務執行役員
 2018年6月 当社取締役 専務執行役員
 2019年6月 当社代表取締役 専務執行役員(現任)



河原崎 靖
 取締役 専務執行役員
 1958年8月31日生
 生産統括部、物流統括部、横浜磯子事業場、水島事業場、工場、環境ソリューション室、安全・防災担当
 1984年4月 当社入社
 2011年6月 当社執行役員
 2017年4月 当社常務執行役員
 2018年6月 当社取締役 常務執行役員
 2021年4月 当社取締役 専務執行役員(現任)



小林 新
 取締役 専務執行役員
 1961年5月26日生
 経営サステナビリティ推進室、人事・総務部、広報IR部、品質保証部、宣伝広告部担当
 1985年4月 当社入社
 2009年5月 当社執行役員
 2014年4月 当社常務執行役員
 2016年6月 当社取締役 常務執行役員
 2023年4月 当社取締役 専務執行役員(現任)



三枝 理人
 取締役 専務執行役員
 1960年9月22日生
 食品事業本部長 兼 支店、大阪事業場担当
 1984年4月 当社入社
 2014年4月 当社執行役員
 2019年4月 当社常務執行役員
 2021年6月 当社取締役 常務執行役員
 2023年4月 当社取締役 専務執行役員(現任)



岡野 良治
 取締役 常務執行役員
 1962年9月6日生
 海外事業、ファインケミカル事業部担当
 1987年4月 丸紅(株)入社
 2013年4月 同社飼料畜産事業本部長
 2015年4月 同社穀物第二部長
 2017年4月 同社穀物本部副本部長
 2019年4月 当社常務執行役員
 2019年6月 当社取締役 常務執行役員(現任)
重要な兼職の状況
 日清奥利友(中国)投資有限公司董事長



山本 功
 社外取締役
 1957年5月2日生
 1981年4月 (株)野村総合研究所入社
 1991年1月 同社事業戦略室室長
 2002年1月 メリルリンチ日本証券投資銀行部門共同責任者、マネージングディレクター
 2003年11月 (株)SIGインスティテュート 代表取締役社長
 2006年7月 (株)マスチューン(現(株)ミンカブ・シ・インフォノイド) 監査役
 同社取締役
 2007年9月 起業投資(株) 代表取締役(現任)
 2009年11月 ソニーフィナンシャルホールディングス(株) 代表取締役
 2011年6月 (現)ソニーフィナンシャルグループ(株) 社外取締役
 2019年6月 当社社外取締役(現任)
 2019年10月 Scenera, Inc. 社外取締役(現任)
重要な兼職の状況
 起業投資(株) 代表取締役



町田 恵美
 社外取締役
 1964年2月7日生
 1990年3月 公認会計士登録(現任)
 2004年7月 監査法人トーマツ(現 有限責任監査法人トーマツ)社員
 2012年7月 同法人退社
 2013年4月 預金保険機構非常勤監事
 2016年6月 当社社外監査役
 2020年6月 当社社外取締役(現任)
 2020年6月 (株)ヤクルト本社 社外監査役(現任)
重要な兼職の状況
 公認会計士
 (株)ヤクルト本社 社外監査役



江藤 尚美
 社外取締役
 1956年5月2日生
 1979年4月 プリヂェストンタイヤ(株)(現(株)プリヂェストン)入社
 2009年3月 同社執行役員 総務・コーポレートコミュニケーション担当
 2011年9月 同社執行役員 環境担当
 2014年2月 (株)ゼンショーホールディングス執行役員 グループCC本部長
 2014年6月 同社取締役 グループCC本部長
 2015年1月 同社取締役 グループ総務本部長
 2020年6月 同社取締役退任
 2020年6月 森永製菓(株) 社外取締役(現任)
 2022年6月 当社社外取締役(現任)
 2022年6月 日本冶金工業(株) 社外取締役(現任)
重要な兼職の状況
 森永製菓(株) 社外取締役
 日本冶金工業株式会社 社外取締役

監査役



大場 克仁
 常勤監査役
 1962年3月12日生
 1985年4月 当社入社
 2015年4月 当社営業推進部長
 2019年6月 当社常勤監査役(現任)



渡辺 信行
 常勤監査役
 1963年5月26日生
 1987年4月 当社入社
 2019年4月 当社執行役員
 2022年6月 当社常勤監査役(現任)



草道 倫武
 社外監査役
 1972年10月18日生
 2003年10月 弁護士登録(第一東京弁護士会所属)(現任)
 2017年4月 第一東京弁護士会 副会長
 2018年4月 日本司法支援センター 東京地方事務所 副所長(現任)
 2019年6月 当社社外監査役(現任)
重要な兼職の状況
 弁護士



住田 清芽
 社外監査役
 1961年1月28日生
 1988年5月 公認会計士登録(現任)
 1999年5月 朝日監査法人(現 有限責任 あずさ監査法人)社員
 同法人パートナー
 2006年5月 日本公認会計士協会 常務理事
 2010年7月 金融庁企業会計審議会 委員
 2017年2月 あずさ監査法人退社
 2020年3月 当社社外監査役(現任)
 2020年6月 古河電気工業(株) 社外監査役(現任)
 (株)アドバンテスト 社外取締役(監査等委員)(現任)
重要な兼職の状況
 古河電気工業(株) 社外監査役
 (株)アドバンテスト 社外取締役(監査等委員)

執行役員

常務執行役員
岡 雅彦
 加工用事業部長 兼
 バルク油受渡部担当

常務執行役員
梨木 宏
 北米事業推進室長 兼
 ユーザーサポートセンター
 担当

常務執行役員
佐藤 将祐
 技術本部長

執行役員
山内 勝昭
 技術本部長補佐

執行役員
斉藤 孝博
 東京支店長 兼 RS営業部長

執行役員
寺口 太二
 市場開発部、
 業務用広域営業部、
 ユーザーサポートセンター
 担当

執行役員
小池 賢二
 加工用営業部長 兼
 加工用事業部長
 補佐

執行役員
瀬川 高志
 人事・総務部長、
 健康経営推進部長
 兼 ビジネスサポートセン
 ター担当

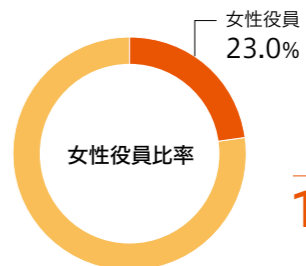
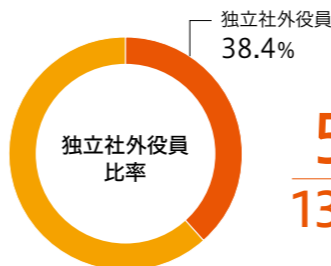
執行役員
久馬 仁
 原料部長 兼 油糧営業部長

執行役員
野中 公陽
 食品事業本部副本部長 兼
 ホームユース事業戦略部、
 業務用事業戦略部、
 ウェルネス食品事業戦略部
 担当

執行役員
川邊 修
 製油パートナーズジャパン(株)
 代表取締役
 (2023年10月2日就任予定)

※一部に2023年10月就任予定の役職を含みます

取締役会および監査役会の独立性・多様性



課題解決を通じたさらなる企業価値向上と積極的な情報発信に期待

日清オイリオグループは、社外取締役の声を経営に活かし、持続的な企業価値向上に努めています。今後もより企業価値を高めていくためには、何が必要か。この1年を振り返るとともに、現在の課題、長期的な展望について、山本取締役、町田取締役、江藤取締役に語っていただきました。



社外取締役
江藤 尚美

社外取締役
山本 功

社外取締役
町田 恵美

社外取締役としての役割についてお聞かせください。

山本 中期経営計画が後半を迎え、ガバナンス体制も進化し、新たに経営サステナビリティ委員会が始まりました。次期中計の戦略も検討すると思いますが、そのメンバーに視点の異なる人間を一人含めようということで、私が参加しています。これまで、証券アナリスト、投資銀行、ベンチャーキャピタルの業務に携わった経験を活かして、資本市場関係の観点から取締役会の意思決定の質の向上に貢献したいと考えています。

町田 私はこれまで会計監査や内部統制、リスクに関するアドバイザー、株式公開に関連する業務などに携わってきました。専門の財務、開示関連、リスク面のアドバイスをすると同時に、消費者目線でも発言するよう心がけています。また、執行側は目の前の一つひとつの課題への対応が求められます

が、一方で社外取締役は将来に向けた各課題の位置づけや役割について全体感を持った目線で疑問を投げかけることが重要だと考えています。

江藤 私は製造業や外食産業の広報、株主様対応など、企業と社会の接点に位置する仕事に一貫して長く携わってきました。社会からの要請への対応、社会への企業理解促進といった観点を中心に、リスクやコンプライアンスに関しても提言していきたいと思っています。また、中期経営計画は3~4年を期間として設定しますが、加えて10年後のビジネスプランを考え、問題提起をしていくことが社外取締役として重要だと考えています。特に製造業の場合、研究や開発には長い時間がかかることが少なくありません。時代の変化は速まり、世の中が大きく変化するなかで、機会あるごとに執行側に「それは先を見通していますか?」と問いかけるようにしています。

企業価値向上のための現在の課題をどうお考えですか。

山本 当社はPBR1倍割れの状態が続いていますが、昨年初めて開催した取締役会のオフサイトミーティングでは、これを主要なテーマとして取り上げました。久野社長に提案したところ、即座にに応じていただき実現したのです。PBRが低い理由について社内外の問題を分析し、改善に向け収益性と成長性を向上させるための各施策や、それを正しくマーケットに伝えるための積極的なIRのあり方、投資家のターゲティングについてもじっくり議論しました。

江藤 この1年間、PBR1倍割れ改善については頻繁に議論され、経営全体の意識の高まりを感じています。改善には3つの観点が必要だと思います。一つ目は、足元の稼ぐ力。稼ぐ力の基盤ができたことにより、アナリストの評価が大きく変わりました。二つ目は外部からの理解。稼ぐ力を基盤として、これからは海外に挑戦する取り組みについても理解していただきたい。三つ目は、将来に向けた稼ぐ力への期待。グローバル化はもちろん大切ですが、その中心にあるのは、何よりも技術力だと思います。もう一段高い領域に挑戦して発信するとよいのではないのでしょうか。

山本 足元の稼ぐ力については、この2年間、原料相場が高騰するなかで、価格の形成力について業界内でリーダーシップを発揮できたことが好材料となり、攻めに転じる基盤になったと考えています。成長をするためには、先行投資を可能とする体力がないと思いつたことができませんからね。

町田 PBR、ROEについての議論が行われるなか、直近では特にROICに注目し、在庫、売掛金などの資産が膨張する局面でいかにROICを向上させるかの議論をしました。設備投資についても継続的に先行投資を行いつつも、全体のバランスを見ながらコントロールしています。2022年度は難しい状況下で成果を上げ、次のステップに向けての仕掛けができたと思います。

山本 成長性の面では、オフサイトミーティングで北米市場に対する具体的な施策を議論し、その後実行に向けたプロジェクトがスピーディーに動き出しました。また、取締役会の実効性評価の結果を受け、2年前から取締役会に意思決定前の議論の時間として審議事項を導入するなど、目の前の課題に対して着実に取り組んでいる印象があります。

町田 取締役会の開催前に必ず事前説明があり、資料が提示され、次代を担う部門担当者ともざっくばらんな会話を



しています。事前に議事内容を十分理解したうえで発言できることをありがたいと感じています。審議事項ではあえて刺激的な質問を投げかけて、皆さんの議論を促すこともありますね。

江藤 私は1年前に社外取締役に就任しましたが、事前説明、審議事項、そして決議と、最終決定する前に議論する制度は、よく工夫されていると思います。事前説明を通して担当の方の人となりを知ることができるので、指名諮問委員会を機能させる意味でもシステムが整備されている印象を受けましたが、それまでに大きな変化があったのですね。皆さん、とても真面目に取り組まれています。山本さんは時々アクセルを入れていらっしゃるんですね。

山本 日清オイリオグループはとても真面目な会社ですので、時にはアクセルも必要ではないでしょうか。成長へ向けた活発な議論のなかで、もう少しストレッチしてもよいかなと思います。

次のステージに進むために必要なこと、期待することは。

山本 「グローバルトップレベルの油脂ソリューション企業」の実現には、特にグローバル人材の育成が欠かせません。グローバル人材の拡充には報酬体系についても考える必要があります。また、ダイバーシティの取り組みも重要になります。2020年代後半には、外国人の執行役員就任が一般的になるでしょうし、「子会社の代表者は、現地の人材が担う」ぐらいの予測をし、そこに向けた準備をすることが必要だと思います。

江藤 私も人材と技術力が重要だと思います。経営戦略に基づき、将来を見据えて人材と技術力について何が不足

社外取締役鼎談



しているかを見極めなければなりません。欲を言えば、人材にはもう少し多様性があるとよいのでは。特に女性管理職比率向上については、もっとスピード感をもって取り組んでもよいと思います。食品分野には女性が活躍できる場面が多くありますからね。

町田 ISFをグループの一員としてから現状に至るまでにはいろいろな苦労があったと聞いていますが、そうした経験や挑戦をグローバル人材育成の面でも活用することが必要なのではないのでしょうか。ISFとは現場レベルで人事交流を頻繁に行っているようですが、そのような状況があまり伝わっていないように感じます。

また、“生きるエネルギー”をすべての人にお届けするという「ビジョン2030」で目指す姿を実現することは、将来の世界的な食糧問題にも大きく関わっていくことになると思います。油脂の機能を高めてあらゆる地域に栄養を届け、人々の食を支えるためには、地球環境問題にも対応しなければなりません。グローバル企業に対しては、欧州を中心に環境に対して厳しい要求が出てきました。2050年のカーボンニュートラルに向けて、植物を扱う企業として環境問題も意識し、大局的に構えた取り組みを進めていく必要があります。

江藤 「油脂を究める」にしても、もっと“植物のチカラ®”を使い倒せる領域があるのではないのでしょうか。「グローバルトップレベルの油脂ソリューション企業」とはどのような企業像なのかを明確に言語化していただき、目線をより高く、世界の課題を解決する観点から技術開発に取り組めば、生物多様性や人口増による食糧の不足状況に応える技術提供を実現できると思います。それは大きな強みとなるでしょうし、このような事業を運営する会社としての責任でもあると思います。次のリーダーになる人材にはぜひ、世界の将来を見据えた開発やビジネスへの挑戦を期待したいですね。日

本の業界No.1の製造業として世界に進出するのですから、「ソリューションを世界に」という姿勢を持って欲しいです。

山本 いいですね。大賛成です。グローバルの問題を日清オイリオが解決するという気概を持ち、積極精神を発揮していただきたいし、それができるチカラが備わっていると感じています。さらに、足元の状況でいえば、今後2～3年でグループ会社管理について、事業ポートフォリオ全体を俯瞰しながらそれぞれの会社のシナジー効果を追求するなかで、その運営のあり方をさらに考え、最適な体制を整える必要があると思っています。

町田 グループ経営の視点では、海外展開を進めていくにあたって、日清オイリオグループが、グループ全体として何を目標しているのかを言語化し、より一体化して意識を共有しなければなりません。ここで、強化したコーポレートイメージについては、投資家への情報発信にも活かせると思います。

山本 情報開示については、伝え方の工夫が必要だと感じます。ここ数年間で食用油については、調理時に熱を伝えるものやエネルギー源から、かけるオイル、サブリのオイルというコンセプトになり、健康にネガティブなイメージから、健康、栄養などのポジティブな価値を新しく創出、使う場所も台所だけでなく食卓にも広がってきました。このように、サプライチェーン上の川下に関しては、積極的に情報発信してきましたが、今後はグローバルな課題として、川上側の情報発信に対しても取り組まなければなりません。実直ゆえにこれらの取り組みをあまり発信できていないのだと思います。

町田 原料のトレーサビリティや製品の安定供給については、さまざまな施策に取り組んでいるものの、残念ながら伝わっていないように感じます。統合報告書は自由度と可能性があり、情報発信にふさわしいツールですので、もっと積極的に発信していただくことを期待しています。



コーポレートガバナンス

基本的な考え方

当社グループは、企業価値の追求と、その最大化を通じた人々・社会・経済の発展への貢献を経営理念で掲げており、サステナビリティの実現に貢献し、ステークホルダーの皆さまから信頼される企業グループであり続けたいと考えています。「日清オイリオグループビジョン2030(以下:ビジョン2030)」では、当社グループが社会課題を解決し価値を創造する重点領域を定め、社会との共有価値を創造することで成長を遂げるための戦略の指針と2030年に目指す姿を示しています。この考えのもと、当社グループは、ステークホル

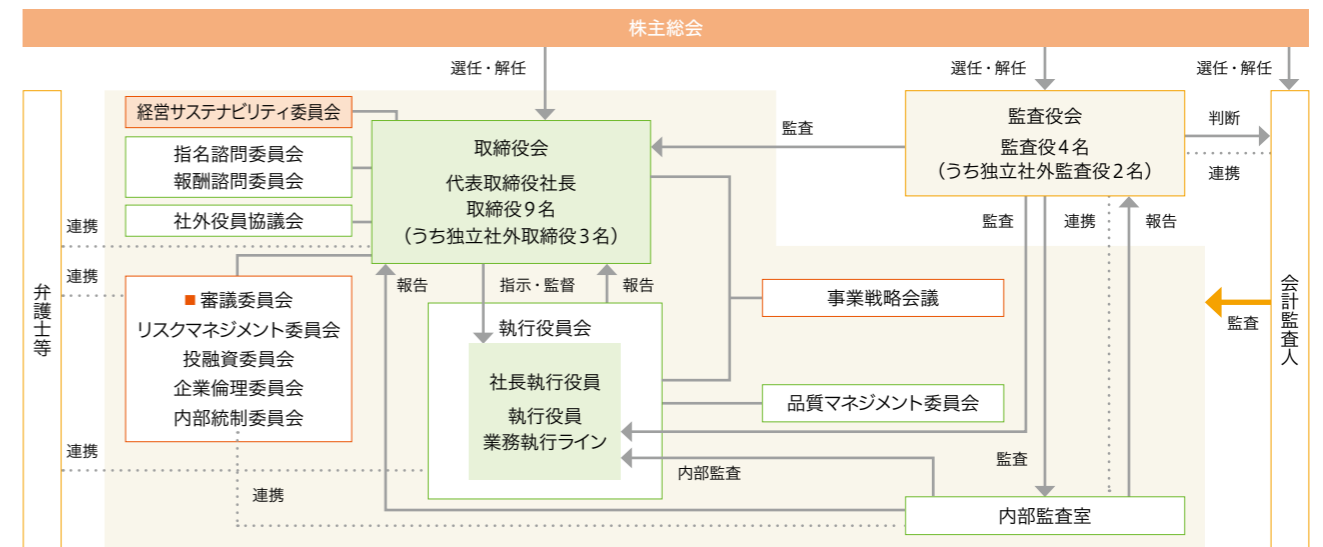
ダーの皆さまと良好な関係を築き、信頼の向上に努めるとともに、コーポレートガバナンスの充実に努めていきます。

2030年に目指す姿

私たちは、“植物のチカラ®”と“油脂をさらに究めた強み”で、食の新たな機能を生み出すプラットフォームの役割を担います。そして多様な価値を創造し、“生きるエネルギー”をすべての人にお届けする企業グループになります。

コーポレートガバナンスの概要

コーポレートガバナンス体制図



(注) 1 常勤監査役は、経営サステナビリティ委員会およびリスクマネジメント委員会、事業戦略会議にオブザーバーとして出席
2 上記以外に、常勤監査役とコーポレートスタッフ部門との定期的な情報交換・情報共有化等、監査の実効性確保に向けた会議体を設置しております

会議体等	役割	独立社外役員の数
取締役会	● 法令で定められた事項および経営上の重要事項の審議、決定 ● 経営および業務執行についての監督	3/9名
監査役会	● 取締役の職務執行、執行役員の業務執行の監査	2/4名
執行役員会	● 取締役会から移譲された権限範囲内の重要案件にかかる意思決定 ● 業務執行状況の報告および確認	—
指名諮問委員会	● 取締役候補者の検討、評価、原案決定等の審議	3/4名
報酬諮問委員会	● 取締役の報酬体系の検証、報酬内容等の審議	5/6名
経営サステナビリティ委員会	● 当社グループの持続的な成長と社会の持続的な発展(サステナビリティ)を実現するための基本方針の立案 ● 長期ビジョンで目指す姿の実現に向けた重要課題の審議	1/10名
事業戦略会議	● 中期経営計画の実現に向けた事業戦略課題の審議	—
社外役員協議会	● 社外役員の事業内容に関する理解促進、連携強化 ● 取締役の運営改善に向けた意見交換	5/5名

取締役・監査役のスキルマトリックス

	氏名	企業経営	サステナビリティ (ESG)	事業投資	財務・会計	人材マネジメント	法務・リスク管理	営業・マーケティング	生産・研究開発	国際性	情報・デジタル
取締役	久野 貴久	●	●	●	●	●		●			
	尾上 秀俊	●	●	●	●	●		●			●
	河原崎 靖		●						●	●	
	小林 新		●			●					
	三枝 理人							●			
	岡野 良治			●			●	●		●	
	山本 功	●	●	●	●					●	
	町田 恵美		●		●		●				
	江藤 尚美	●	●				●				
	大場 克仁						●	●			
監査役	渡辺 信行				●		●				
	草道 倫武						●				
	住田 清芽				●		●			●	

※上記一覧表は、取締役および監査役（候補者含む）の有するすべての知見等を表すものではありません

取締役会の実効性向上に向けた取り組み

1. 実効性向上に向けた2022年度取締役会の取り組み

2022年度は、前年度(2021年度)の評価結果を踏まえて、次の取り組みを行うことにより、実効性のさらなる改善を図りました。

■ (1) 重要な経営課題に関する議論の深化

経営における重要なテーマについて、2021年度に設定した取締役会での審議事項に加えて、2022年度は集中的に審議を行う時間を増やすため、取締役会メンバー全員が参加し、終日、議論を行うオフサイトミーティングを設け、活発な意見交換を行いました。

取締役会の主な審議事項

- ・脱炭素化を推進する戦略ロードマップ
- ・名古屋工場スマートファクトリー進捗報告
- ・「大豆調達方針」「カカオ調達方針」の策定について
- ・2030年に目指す姿に向けた成長性と収益性についての具体的な検討
- ・中長期の投資計画について
- ・2023年度経営計画
- ・資本市場からの要請を踏まえた企業価値向上への取り組み

2022年度のオフサイトミーティングのテーマ

- ・油脂・油糧原料サプライチェーン戦略
- ・PBR向上に向けた課題と方策
- ・企業価値向上に向けた成長シナリオ
- ・グローバルトップの油脂ソリューション企業への飛躍に向けたIR戦略

■ (2) 取締役会におけるモニタリング機能のさらなる強化

取締役会のモニタリング機能を強化するため、以下のようなテーマで議論を行いました。

- ・ロシア・ウクライナ情勢による大型設備投資計画への影響
- ・当社の事業戦略における資本コストの水準の検証
- ・オフサイトミーティングで形成された課題を受けた具体的なテーマの検討
(企業価値向上に向けた成長シナリオ、海外事業構築、国内拠点の設備投資計画など)

2. 2022年度取締役会実効性評価の実施内容

当社では、2022年度の実効性評価を行うにあたり、客観性を担保するために外部機関のサポートを受け、取締役会を構成する取締役・監査役(全13名)を対象に、アンケート形式での調査を実施しました。調査結果を踏まえ、代表取締役社長と社外役員全員との議論を行ったうえで、取締役会にて議論を行い、最終的な評価を行いました。

〈調査項目〉

- | | | |
|-----------------|-------------------|---------------|
| ① 取締役会の構成 | ⑤ 社内取締役のパフォーマンス | ⑨ 株主(投資家)との対話 |
| ② 取締役会の運営 | ⑥ 社外取締役のパフォーマンス | ⑩ 自身の取り組み |
| ③ 取締役会の議論 | ⑦ 取締役・監査役に対する支援体制 | ⑪ 総括 |
| ④ 取締役会のモニタリング機能 | ⑧ トレーニング | |

3. 評価結果

当社の取締役会の実効性については、おおむね確保されていると判断しました。なお、調査結果に関する個別のトピックスは以下のとおりです。

(1) 評価の高い項目

- ・サステナビリティの基本的な方針、その向上のための取り組みや開示
- ・会社の持続的な成長と中長期的な企業価値向上の観点から、社外取締役が経営を監督する役割を自覚し、その役割を十分に果たしている点
- ・株主(投資家)との対話状況に関する取締役会へのフィードバック
- ・経営陣の報酬制度を設計し、具体的な報酬額を報酬諮問委員会から情報を得て適切に決定している点

(2) 改善余地のある項目から抽出した2023年度に重点的に審議・対応すべき課題

- ・PBR向上に向けた方策の継続検討とモニタリング
- ・経営戦略上の重要なリスクと機会の体系的な特定と、検証・モニタリングの強化
- ・各事業領域、グループ会社の事業戦略、投資効果等に対するマネジメントシステムの実効性向上
- ・会社の持続的な企業価値向上に資する財務・非財務両面でのより適切なKPIの設定

4. さらなる実効性向上に向けた取り組み

さらなる実効性の向上に向け、調査結果から抽出した重点的に審議・対応すべき課題を中心に一層議論を深め、必要な対応を図っていきます。一方、2023年度においても、取締役会メンバーによるオフサイトミーティングを継続し、経営課題の集中審議を行うとともに、社内・社外役員間の意思疎通の深化を図り、取締役会の実効性向上に継続的に取り組みます。

(1) 経営サステナビリティ委員会の新設

2023年7月より、新たに広義のサステナビリティ課題を取り扱う場として「経営サステナビリティ委員会」を設置し、コーポレートガバナンスの中核に位置付けました(従来のサステナビリティ委員会は廃止)。これにより、ビジョンで目指す姿の実現に向けた重要課題の審議とPDCAの展開を通じて、その確度を高めるとともに、当社グループのガバナンスの強化を実現します。

【経営サステナビリティ委員会での審議テーマ例】

- ・経営計画策定、進捗状況に関するモニタリング
- ・リスクと機会の重点領域化
- ・個別のサステナビリティテーマ(脱炭素、サプライチェーン、人権など)
- ・中長期の投資計画
- ・マーケットとの対話、情報共有とその対応(CGC対応、統合報告の重要テーマの審議など)

(2) オフサイトミーティングの継続実施

2023年度も取締役会メンバーによるオフサイトミーティングを継続し、経営課題の集中審議を行うとともに、社内・社外役員間の意思疎通の深化を図り、取締役会の実効性向上に向けた継続的な改善を図っています。

【2023年オフサイトミーティングのテーマ】

- ・マーケティングと技術に立脚した価値創造について
- ・代替脂質研究への取り組みと関連技術の発展性について
- ・市場開発部の戦略、ユーザーサポートセンターの戦略、業務用広域営業部の戦略
- ・食品事業本部の新たなマーケティング創生について
- ・加工用事業部マーケティング戦略
- ・北米事業構想について



2023年9月に実施したオフサイトミーティング

役員報酬制度

当社の社外取締役を除く取締役の報酬は、固定報酬としての「基本報酬」、業績連動報酬としての「賞与」および中長期インセンティブ報酬としての「株式報酬」で構成しています。社外取締役、監査役の報酬については、独立した立場からそれぞれの専門性・経験等を活かすことを重視し「基本報酬」のみとしています。

取締役の報酬に関する基本方針

- ・経営理念の実現を促すものであること
- ・当社の中期経営戦略を反映する設計であるとともに、企業価値の持続的な向上を動機づけるものであること
- ・優秀な経営人材を確保できる水準であること
- ・株主や一般従業員等のステークホルダーに対する説明責任の観点から、透明性、公正性、合理性を備えた設計であり、これを担保する適切なプロセスを経て決定されること

報酬の構成比率

社外取締役を除く取締役の「基本報酬」と「賞与」および「株式報酬」の標準的な構成比率は、代表取締役会長、代表取締役社長はおおむね「58:27:15」、その他の取締役はおおむね「68:17:15」となるよう設計しています。(右図参照)

会長、社長	基本報酬 58	賞与 27	株式報酬 15
その他の取締役(社外取締役を除く)	基本報酬 68	賞与 17	株式報酬 15

算定方法

■ 基本報酬(固定報酬)

基本報酬は、取締役としての職務遂行意欲の向上とその職務に対する責任を明確化することを目的とし、職責の大きさを鑑み役位毎に決定し、月次の固定報酬として金銭で支給しています。

■ 賞与(業績連動報酬)

賞与は、業績連動報酬として業績と報酬の連動性を高めるとともに、中期経営計画の達成に向けた意欲を高めることを目的とし、対象年度(4月～3月)の業績を踏まえ、翌年度の7月に金銭で支給しています。

個人ごとの賞与額は全社業績と個人評価をベースに定性的要素を加味して以下の算式により決定します。

算式

$$\begin{aligned} \text{個人賞与額} &= \text{役位毎基本賞与額} \times \text{賞与係数} \\ \text{賞与係数} &= \text{全社業績係数} \times \text{個人評価係数} \pm \text{定性係数} \end{aligned}$$

役位ごとの基本賞与額は前述の報酬の標準的な構成比率を基に定めます。

全社業績係数は下表に示した3つの財務指標により決定することとし、それぞれの目標達成度を算出したものに評価ウェイトを乗じて加算し、0.5～1.5の範囲で決定します。

	決定要素	評価ウェイト	2022年度目標	2022年度実績	2023年度目標
連結営業利益	単年度目標	70%	13,000百万円	16,186百万円	16,000百万円
	年平均成長率基準 単年度目標 ^{※1}	10%	14,481百万円	16,186百万円	15,697百万円
ROIC	単年度目標	20%	3.6%	4.5% ^{※2}	4.4%

※1 「年平均成長率基準単年度目標」は前中期経営計画の最終年度である2020年度の連結営業利益水準(12,324百万円)をベースとして、今中期経営計画の最終年度である2024年度の目標値(17,000百万円)から算出した年平均成長率8.4%を基準として年度毎に設定した目標値です。

※2 ROICの算出方法は、税引後営業利益/期首期末平均の投下資本としていましたが、2022年度実績より「持分法投資損益」も反映する方法に変更しています。なお、2022年度の全社業績係数の算出にあたっては、変更前の算出方法に基づく実績値「4.3%」を用いて目標達成度を計算しています。

3つの財務指標を選定した理由は、利益および資本効率性の観点から企業価値の成長度を適正に評価・反映させていくためです。個人評価係数は、取締役の担当する事業等の主要KPIの達成度により0.8～1.2の範囲で決定します。定性係数は、突発的かつ不可避の環境変化や状況変化に伴

う戦略的対応等の影響について審議し賞与係数に加減することがあります。

以上の指標等により賞与係数は原則として0.4～1.8(定性係数を含め最大0～2.0)の範囲で決定します。

■ 株式報酬(中長期インセンティブ報酬)

株式報酬は、取締役の報酬と株式価値との連動性をより明確にし、取締役が株価の変動による利益・リスクを株主と共有することで、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ることを目的とし、信託を用いた株式報酬制度により支給しています。本制度では退任時に付与された累積ポイント数に応じた株式を一括交付しています。(うち30%は納税資金に充てるため金銭で支給)

支給する株式報酬は80%の固定部分と20%の業績連動

部分により構成します。業績連動部分のポイントは非財務指標(サステナビリティ貢献度)として中期経営計画の期間を対象に設定するESG目標の達成度に基づき、下表により0%～200%の範囲で支給率を決定します。

当該業績指標を選択した理由は、中長期的な観点も含めサステナブルな社会の実現に向けESG目標の達成度を重要な経営目標とすることでサステナビリティ経営をさらに強化していくためです。

	決定要素	評価ウェイト	2022年度目標	2022年度実績	2024年度目標
(サステナビリティ貢献度) ESG目標達成度	Scope1, 2におけるCO ₂ 排出量削減率(2016年度比) 中期目標	50%	8.0%	8.6%	10.0
	女性管理職比率 中期目標 [※]	50%	6.0%	6.3%	8.0%

※「女性管理職比率」における2022年度の目標および実績の基準日は2023年4月1日時点、2024年度目標の基準日は2025年4月1日時点で算出します

報酬の決定プロセス

取締役の個人別報酬等の決定に関する方針の決定および取締役の個人別報酬等の決定にあたっては、報酬諮問委員会において取締役の報酬制度内容全般の審議を行い、同委員会の答申をもって取締役会にて決定しています。取締役会は、上記手続きをふまえて取締役の個人別の報酬額が決定されることから、その内容が決定方針に沿うものであると判断しています。

■ 報酬諮問委員会

報酬諮問委員会は、委員長である代表取締役社長、社外取

締役3名および社外監査役2名の計6名で構成されており、主に以下の事項について審議し、取締役会へ答申します。

- ・取締役の個人別の報酬等の内容についての決定に関する方針
- ・取締役の個人別の報酬等の内容
- ・サーベイデータ等を用いた取締役報酬の体系、水準、業績指標等の検証

2022年度は報酬委員会を全3回開催しました。各回の審議内容は下記の通りです。

活動実績

- 第1回(2022年5月): 以下の事項を決定
 - ・2021年度の全社業績および期初に設定した目標(単年度業績に対する貢献、将来に向けた貢献(成長、資本効率、ESG))に対する個人評価に基づく個人別賞与額
 - ・2021年度株式報酬
 - ・2022年度役員報酬原案(報酬構成比率・水準の変更、賞与業績指標の変更、株式報酬の業績連動型への制度変更等)
- 第2回(2022年11月):
 - 当社と規模の近い国内主要企業群に関する外部機関の調査結果等に基づき、役員報酬制度の動向および当社の役員報酬制度の検証を実施
- 第3回(2023年3月):
 - 「企業内容等の開示に関する内閣府令」等をふまえ、有価証券報告書等の情報開示方針を審議

役員の指名・選任

取締役・監査役候補者については、各人がその役割・責務を適切に果たし、当社グループの経営課題に的確に対応しうる最適な体制となるよう、個々人の経験・識見・専門性はもとより、取締役会や監査役会全体としての規模や、それを構成する候補者のバランスを考慮することを方針としています。当社は、指名諮問委員会を設置し、取締役の選解任方針の決定、取締役候補者の検討、評価、原案決定等、同委員会で審議のうえ、取締役候補者および経営陣幹部を取締役会にて決定しています。

■ 指名諮問委員会

指名諮問委員会は、委員長である代表取締役社長および

社外取締役3名の計4名で構成されており、取締役候補者の検討、評価、原案決定等の審議を行い、取締役会へ答申します。

2022年度は指名諮問委員会を全2回開催しました。各回の審議内容は下記のとおりです。

指名諮問委員会の活動実績

- ・第1回(2022年11月)：
今後のガバナンス体制、サクセッションプラン、2023年度の経営体制について審議
- ・第2回(2023年2月)：
2023年度の実績と2024年度の経営方針について審議

政策保有株式に関する取り組み

近年、市場からの政策保有株式に対する関心の高まりや、コーポレートガバナンス・コードの導入・改訂など、政策保有株式を取り巻く環境が大きく変化しています。また、当社は中期経営計画「Value Up +」において資本効率性の改善を重要な目標としています。これらを踏まえ、当社は2020年度に「資本・業務提携や協業等による事業競争力の維持・強化や、新規事業領域の開拓に向けた出資等による事業の急速

な成長・育成に繋がると判断されるものを除き、原則として、政策保有株式を保有しない」という方針に転換しました。

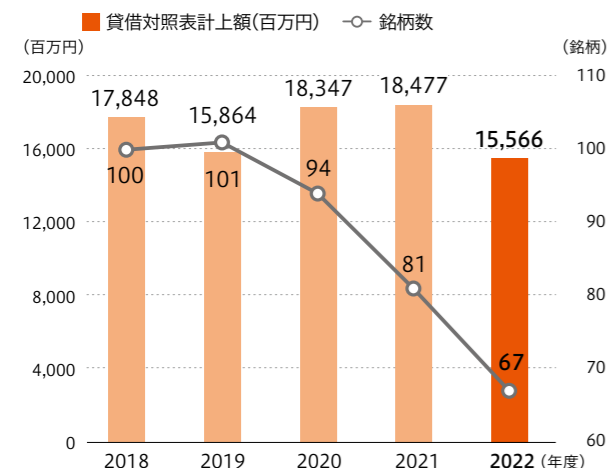
この基本方針に則し、すでに保有している政策保有株式については、改めて保有意義を精査し、縮減に取り組んでいきます。なお、政策保有株式の縮減は、取引先企業や市場に大きな影響を与える場合があることから、取引先企業との対話を通じ、ご理解をいただきながら段階的に進めています。

■ 評価項目

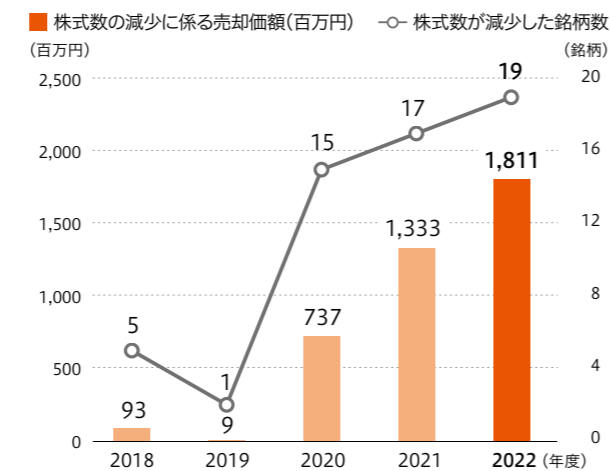
当社は、保有目的等の定性項目と直近2年間の売上額・利益額および受取配当金額・株式評価損益等の定量項目により評価・検証を行っています。

定性項目	保有目的、取得経緯、取引関係の有無、保有する戦略的意義・メリット、売却した場合の取引継続・安定性に係るリスク
定量項目	直近2年間の売上高・利益額（販売取引先のみ）、年間受取配当金額・株式評価損益、保有に伴う便益・リスクと資本コスト

政策保有株式 保有状況



政策保有株式 縮減状況



IR活動によるエンゲージメント強化

当社グループでは、健全な成長と安定した企業業績のもとで、適切な情報開示と建設的な対話により、株主・投資家

の皆さまとの良好な関係を築きながら、企業価値の向上に取り組むことを方針としています。

目指す姿

グローバルトップレベルの油脂ソリューション企業への飛躍とともに、グローバルで“意識される銘柄”へと株式・投資市場でのプレゼンスを高める

IR活動方針

- 活動方針① IR活動対象を海外に拡大するとともに、国内におけるターゲティングの戦略性を強化
- 活動方針② 新規投資・継続保有への動機づけを意識した情報開示の強化(財務・非財務情報)
- 活動方針③ 海外IRの基盤整備としての英文開示の早期化・充実化
- 活動方針④ 個人投資家の新規顧客層へのアプローチの強化

主なIR活動実績

株主・投資家との対話においては、当社の目指す姿の実現に向けた戦略・施策への理解と期待を醸成することを目的に、社長をはじめとした経営層と、広報IR部、経営企画室、財務部、サステナビリティ推進室などの関連部門が連携しながら、内容の充実に努めています。

2022年度は、証券アナリストや、国内・海外機関投資家のアナリストおよびファンドマネージャーを中心に、年間125回(説明会を含む)のミーティングを実施しました。機関投資家向けの説明会として、年間4回の決算説明会に加え、2023年3月には「国内油脂事業における価値創造の取り組み

み」をテーマとした事業戦略説明会を開催しました。また、個人投資家向けの説明会として、年間2回のWebミーティングを開催しました。

対話の実施状況および対話から得られた貴重なご意見や懸念点については、四半期ごとに取締役会に報告することで、経営層にフィードバックをしています。これらの内容をふまえて審議を重ね、2022年度決算説明会にて、「ビジョン2030」における財務目標の変更とその達成に向けた戦略を説明するなど、企業価値の向上に向けた取り組みへとつなげています。

2022年度のIR対話実施状況および内容

	実施回数	内容	主な質問や対話内容
決算説明会	4回	四半期決算概要、中期経営計画の進捗状況など	・原料コスト変動に伴う販売価格の動向や見通し ・中期経営計画における成長戦略の状況 ・資本収益性の改善に向けた具体的な施策 など
事業戦略説明会	1回	国内油脂事業における価値創造の取り組み	・市場の付加価値化に伴う収益性の変化について ・今後の収益拡大に向けた当社の競争優位性の発揮 ・コスト環境変化に伴う今後の販売価格戦略 など
個人投資家向けWeb説明会	2回	事業概要、成長戦略など	・販売価格改定の背景や状況、見通し ・環境変化に伴う中長期戦略への影響 ・CO ₂ 排出量削減への取り組み状況 など
ミーティング	118回	決算内容、業績動向、中期経営計画の進捗状況、個別の事業戦略、ESGなど	・短期業績に関する動向、見通しの前提や考え方 ・中期経営計画達成に向けた各事業領域における詳細状況 ・CSV目標を中心としたESG関連の取り組み状況 など

コーポレートガバナンス リスクマネジメント

基本的な考え方

当社グループでは、「ビジョン2030」や中期経営計画「Value Up+」で目指す姿の実現や当社が取り組む事業に対してネガティブな影響を及ぼす不確実性を「リスク」と定義し、リスクコントロールを行っています。リスクマネジメントに対する

主体的な取り組みを通じて、企業として安定した収益を上げるだけでなく、社会的責任を果たすことを通じてさらなる企業価値の向上と発展を目指すことを目的としています。

リスクマネジメント体制

リスク管理につきましてはリスクマネジメント委員会が全社的なリスクを総合的に管理しており、リスクが顕在化した場合の緊急体制を整備し、危機対応を図っています。リスクマネジメント委員会では、影響度合と発生可能性をもとにリスクマップを作成するとともに、個々のリスクに対するリスク対策を管理しています。また、リスクが顕在化した際の影響度を軸とした優先順位付けを行ったうえで、重要なリスクとして選定し、主管部門を中心としたPDCAサイクルによるリスクマネジメントを実施しています。

リスクマネジメント委員会は全社的なリスクの評価や対応方針・状況などを取締役会に報告しています。なお、2021年度から常勤監査役がリスクマネジメント委員会にオブザー

バーとして出席しています。また、経理規程、与信管理規程、情報セキュリティ管理規程等の諸規程の今日的な見直しを恒常的に行い、必要に応じて改訂または新たな規程の整備を行っており、内部監査室は、業務における諸規程の遵守状況を監査しています。

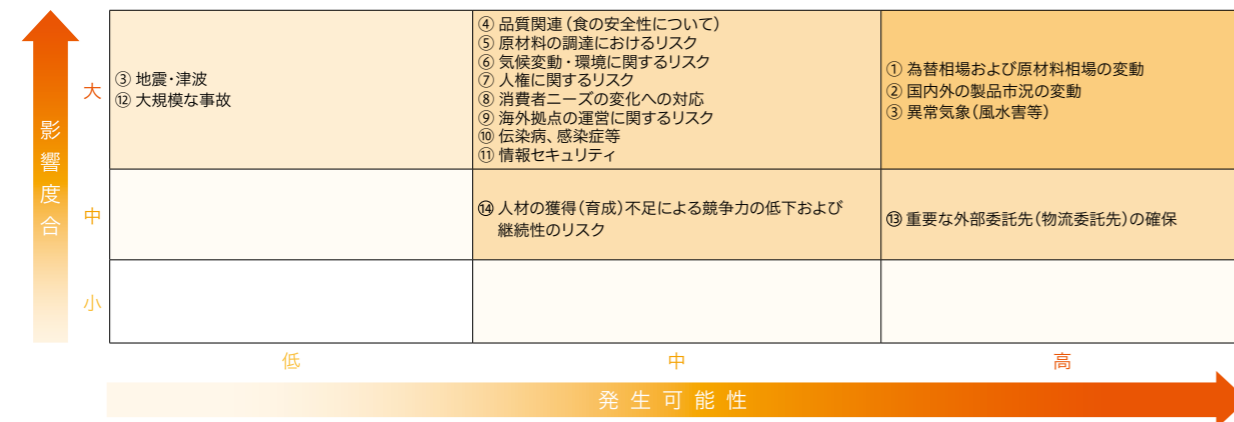
当社の情報管理体制としては、取締役会が執行役員の業務執行状況を確認できる体制を確保する観点から、取締役会規程・同運用基準、執行役員会運営規程、文書管理規程等を整備しており、社外取締役および社外監査役による情報の収集の利便性の向上を図るため、社内取締役および執行役員と同様の情報システム環境を提供しています。

事業等のリスク

当社グループの事業等において重要と考えているリスクは、以下の通りです。

- | | |
|--------------------|----------------------------------|
| ① 為替相場および原材料相場の変動 | ⑧ 消費者ニーズの変化への対応 |
| ② 国内外の製品市況の変動 | ⑨ 海外拠点の運営に関するリスク |
| ③ 地震・津波、異常気象(風水害等) | ⑩ 伝染病、感染症等(新型コロナウイルス感染症への対応) |
| ④ 品質関連(食の安全性について) | ⑪ 情報セキュリティ |
| ⑤ 原材料の調達におけるリスク | ⑫ 大規模な事故 |
| ⑥ 気候変動・環境に関するリスク | ⑬ 重要な外部委託先(物流委託先)の確保 |
| ⑦ 人権に関するリスク | ⑭ 人材の獲得(育成)不足による競争力の低下および継続性のリスク |

リスクマップ(当社グループの重要リスク)



コンプライアンス

基本的な考え方

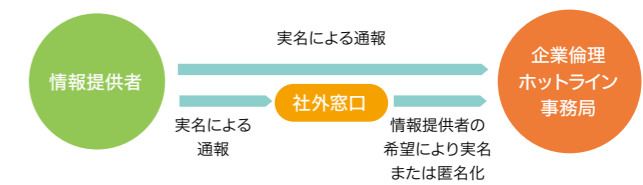
当社グループは、コンプライアンスを単なる法令遵守とは考えず、ビジネス上の倫理、さらには社会規範の遵守と捉えています。「日清オイリオグループ行動規範」を経営理念実現のための行動指針とするとともに、社会規範を遵守した活動の行動指針としても位置づけています。日清オイリオ

グループの全役員、全従業員は、行動規範の目的を十分理解し、強い責任感を持って活力ある事業活動を推進するとともに、社会の一員として関係法令を遵守し、社会倫理・通念に適合した行動を実践しています。

グループ企業倫理体制

通常の職制報告ルートとは別に傘下企業を含むグループ全体の企業倫理、法令違反に関する重要情報を現場から直接経営層に伝える情報提供制度として「日清オイリオグループ企業倫理ホットライン」を設置しています。提供された情報は企業倫理委員会で審議し、適切に対処しています。なお、通報者のプライバシーの保護に十分に配慮し、通報者に対する不利益・報復には会社として厳正に対処します。

日清オイリオグループ 企業倫理ホットライン



コンプライアンス推進の取り組み

モニタリング

国内外における当社グループ全体を対象に、さまざまな分野におけるリーガルリスクやコンプライアンスに対する取り組み状況を定期的にモニタリングし、コンプライアンスの推進を図っています。ハラスメントフリー、知的財産保護、営業秘密管理、人権擁護、インサイダー取引防止、腐敗防止および内部通報制度の周知など従来からの重要テーマに加え、働き方改革、価格転嫁状況およびパートナーシップ構築宣言など時流のテーマについても取り入れ、各種取り組みに対する「振り返り」と「気付き」の機会としています。

コンプライアンス教育

当社グループは、コンプライアンスの推進・強化を目的として、役員・従業員の啓発、教育を継続的に行っています。

2022年度のコンプライアンス教育においては、テレワークなどの柔軟な働き方が根付いてきている状況をふまえ、オンライン型研修のコンテンツ拡充を行い、個人情報保護、契約、適正な下請取引などのテーマを採りあげました。

また、従来型の集合研修の内容拡充も企画し、子会社の新任取締役向けの法務セミナーなどの教育を実施しました。

行動規範の改訂

「日清オイリオグループ行動規範」は経営理念実現のための行動指針です。「ビジョン2030」の実現に向けた取り組みなどをふまえ、2022年4月に内容を改訂しました。

改訂した行動規範では、各ステークホルダーにとっての価値の追求や環境への取り組み、探求・創造・変革に挑戦する意識、法令や社会倫理の遵守、公正な事業慣行や腐敗防止などについても明記しています。

改訂した行動規範の目的を十分に当社グループ内に浸透させるため、当社および子会社で説明会(オンライン含む)を実施しました。また、毎年実施している「コンプライアンス・チャレンジ」においても行動規範に関する問題を取りあげ、実施しました。

当社グループの全役員、全従業員は、行動規範の目的を十分理解し、社会の一員として関係法令を遵守するとともに、社会倫理・通念に適合した行動を貫く強い責任感を持ち、活力ある事業活動を推進していきます。



子会社における行動規範説明会の様子