

コーポレートガバナンス 経営体制

2024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)



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、IR部、デジタルイノベーション部、
製油統括部担当

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)



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、法務、総務、広報部、
宣伝広告部、品質保証部担当

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 支店担当

1984年4月 当社入社
2013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



佐藤 将祐

取締役 常務執行役員
1965年10月28日生
技術本部長 兼 ホームユース・ウェルネス食品開発セン
ター、生産、環境ソリューション室、安全・防災担当

1991年 4月 当社入社
2017年12月 当社横浜磯子工場長
2019年 4月 当社執行役員
2023年 4月 当社常務執行役員
2024年 6月 当社取締役 常務執行役員 (現任)



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(株)(現BofA証券
(株))投資銀行部門共同責任者、マネジ
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・ジ・イン
フォノイド)監査役
2007年 9月 同社取締役
2009年11月 起業投資(株) 代表取締役(現任)
2011年 6月 ソニーフィナンシャルホールディングス(株)
(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



江藤 尚美

社外取締役
1956年5月2日生

1979年4月 プリアストンタイヤ(株)(現(株)プリダス
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CCC本部長
2014年6月 同社取締役 グループCCC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
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
日本冶金工業(株) 社外取締役



志済 聡子

社外取締役
1963年11月11日生

1986年 4月 日本アイ・ビー・エム(株)入社
2009年 4月 同社執行役員公共事業担当
2015年10月 同社執行役員セキュリティ事業本部長
2018年 1月 同社執行役員エンタープライズ事業部官
公庁 システム事業部長
2019年 4月 同社執行役員退任
2019年 5月 中外製薬(株)執行役員IT統轄部門長
2019年10月 同社執行役員デジタル・IT統轄部門長
2022年 4月 同社上席執行役員
デジタルトランスフォーメーションユニット長
2022年 4月 パナソニックコネク(株)社外取締役(現任)
2023年12月 (株)三菱総合研究所社外取締役(現任)
2024年 3月 中外製薬(株) 上席執行役員退任
2024年 4月 (同)アイシスコンサルティング代表(現任)
2024年 6月 日本郵船(株)社外取締役(現任)
2024年 6月 当社社外取締役(現任)

重要な兼職の状況
パナソニックコネク(株)社外取締役
(株)三菱総合研究所社外取締役
(同)アイシスコンサルティング代表
日本郵船(株) 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)
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
2019年 6月 当社社外監査役(現任)

重要な兼職の状況
弁護士

執行役員

専務執行役員
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

常務執行役員
斉藤 孝博
東京支店長 兼 RS営業部長

常務執行役員
寺口 太二
市場開発部、
業務用CDN推進部、
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 (ISF担当)

執行役員
瀬川 高志
人事労務部長、
法務総務部長 兼
人事企画部、
健康経営推進部担当

執行役員
久馬 仁
製油統括部長

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

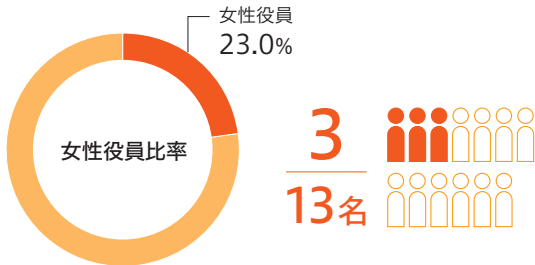
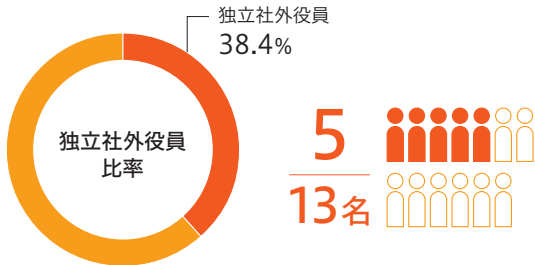
執行役員
川邊 修
横浜磯子事業場長 兼
物流統括部担当

執行役員
井上 勝司
大阪支店長 兼
大阪事業場長

執行役員
関口 和洋
デジタルイノベーション部長 兼
経営サステナビリティ推進
ユニット担当

執行役員
森 貴幸
横浜磯子工場長

取締役会および監査役会の独立性・多様性



「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 飛躍に向け資本コストを意識した経営マネジメントを実現



社外取締役
志済 聡子

社外取締役
山本 功

社外取締役
江藤 尚美

社外取締役に対する注目度が高まるなか、 求められる役割とは

山本 私はこれまで証券アナリストや投資銀行、ベンチャーキャピタルなど一貫して金融資本市場関連の仕事に携わってきました。ファイナンスの観点から、取締役の意思決定の質を上げることを自分の役割と考えています。また、これまでの経験から、日頃から機関投資家との付き合いもありますので、その中で、機関投資家の方々が何を重視し、どのような問題意識を持っているのかについて把握するようにしています。

現在、2025年からスタートする次期中期経営計画のアウトラインを検討しており、ROEやROICの目標についても議論していますが、これらの目標がPBRの改善にどのようにつながるのかを本質的に理解しなければいけないと思って

います。当社はPBR1倍割れの状況を早期に解消すべき課題として捉えていますが、解消後に目指す企業価値の水準を意識しなければ本来の企業価値と株価とのギャップを埋めることは難しいと考え、意見をするようにしています。

江藤 山本さんは、いつもファイナンスに関わる議論の場をリードしてくださいますね。私は製造業や外食産業で広報や総務など企業と社会との接点に関する仕事に携わってきた経験から、グローバルな観点を含めリスクやコンプライアンス、グループガバナンスを中心に意見を申し上げることが多いです。

社外取締役として、世の中の要請が刻々と変わる現況においてはこれまでの経験を活かすだけでなく、常に社会全体の動きを把握するなど、地道に勉強し続けることが大切

だということを常に感じています。取締役会でのIR活動の報告やアナリストレポートを通じて、投資家の方の当社への見方を知ることにも有意義だと思っています。

志済 私はこれまでIT企業や医薬品企業を経て、この6月に当社の社外取締役に就任しました。他にも3社の社外取締役を務めていますが、現在どの企業も特に資本コストと株価を意識した経営を目指していると感じています。近年は、社外取締役に多様な役割が求められていると思います。社外とはいえ取締役である以上は経営の一端を担う意識を持つべきだという思いから、自分の経験に基づいて経営を改善するための意見を積極的に申し上げていきたいと思っています。

これまで医薬品の会社に勤めていた際には、投資家との役員懇談会や投資家説明会の場でデジタル担当として非財務情報について説明し、さまざまな質問をいただきました。機関投資家の方々からの非財務情報やDXへの注目は近年ますます高まっていると感じています。

「グローバルトップレベルの 油脂ソリューション企業」への飛躍に向けて

山本 2030年に目指す「グローバルトップレベルの油脂ソリューション企業」への飛躍に向けた歩みは着実に進展していると感じています。昨年の統合報告書発行のタイミングでは構想段階にあった北米市場での展開については、アメリカに事業統括会社を設立しました。北米は日本の植物油の消費量の7倍ほどのスケールがあると言われており、ナチュラル志向など特徴的なニーズがありますので、当社の技術力が活かせると思います。今後、具体的にどのように取り組んでいくのが課題です。

次期中期経営計画に向けては、「グローバルトップレベルの油脂ソリューション企業」の姿をより具体的に言語化し、技術の強みが重点領域にどのように活かされ、それがどのようにグローバルな成長につながるのかといった関連性をよりわかりやすく伝える必要があります。

そして、グローバルな成長のための足場固めという意味では、近年の原材料の市況変動に対して、国内・海外ともに市況変動に対するレジリエンスが高まってきていることは評価できていると思っています。



江藤 私も、この1年間、原材料が乱高下する状況において目標とする利益を確保できたことは素晴らしく、投資家の方々の信頼も得られたのではないかとと思っています。

グローバル展開に関していえば、北米の進捗は報告をいただっていますが、グローバル展開の全体像がなかなか見えてこないと思っています。インキュベーションスクエアを新設しましたが、技術のどの領域でグローバルに競争していくのかということをもっと具体的に表現し、将来にわたっての成長の期待感を高めることが重要なのではないのでしょうか。PBR1倍割れの解消に向けては足元の稼働力や資本コストの改善などに取り組む必要がありますが、将来に対する期待感を高めることも重要になってきますよね。

志済 グローバル展開をしていくに当たっては、人的資本経営の観点も非常に重要だと思っています。一般論として、日本企業はグローバルに人材を集め、経営に参画させることが比較的不得意だと思います。グローバルレベルの会社としてふさわしい人材登用の仕組み、人権対応の施策を見極めていきたいです。今後、当社グループにどのような人材がいるのか、国内外の社員の方々とコミュニケーションをとっていくことを、とても楽しみにしています。

CSV目標の達成に向けて

江藤 CSV目標の達成に取り組むなかで、当社は適切かつスピーディーに、その時々での社会の要請や達成状況に応じて目標を更新しており、より高みを目指す姿勢は素晴らしいと思っています。例えばCO₂排出量の削減目標が不十分という認識になれば、次期中期経営計画を待たずに更新しました。加えて、来年スタートする次期中期経営計画で

コーポレートガバナンス

社外取締役鼎談



は、グローバル展開をどう目標設定するのかに注目しています。国内事業では、稼ぐ力が確実についてきました。そのうえで、付加価値をつけたビジネス展開について、どのように目標化するのか。技術に関しても何をどう目標化するのが重要になってきます。目の前のお客さまのお困りごとに対するソリューションの提供に加え、社会課題の解決を通じて中長期にどのような利益を上げていくのか期待しています。

山本 ちょうど今、次期中期経営計画に向け、現中期経営計画策定時に設定した重点領域やCSV目標について、改めて議論しています。当社はどのような社会課題解決への貢献を目指すのか。そのためには、当社グループらしい技術や強みを活かして社会的な価値を創出するソリューションを提供し、利益を上げる枠組みをより強固にしなければなりません。その過程においては、環境や人権を侵害することがないよう、持続的な価値創造に取り組む必要があります。環境関連でいえば、脱炭素が重要な課題です。生産量の増加に伴う炭素排出量の増加にどう対応していくのか。生産量が増加してもCO₂排出量を抑えていくための技術的な施策は何なのか。現時点では技術的に解決する明快な答えがなくても、課題に対して真摯に向き合い、取り組み続けることが大事だと思います。

志済 最近では中期経営計画を策定せず、2030年、2040年など長期的な目標からバックキャストして策定した成長戦略を重要視する企業が増えています。日本国内の企業経営は、コスト削減から脱却して思い切った投資や株主還元などの施策に転換しつつあります。今後に向けて飛躍的な成長を目指すためには、思い切った大きな夢を描き、そ

こに対する目標を設定することが重要です。中長期的な投資戦略を計画するにあたり、気候変動などに対するレジリエンスやサプライチェーンをしっかりと確保する努力も必要ですね。

精鋭と多様性の共存

山本 当社の方々と日頃お付き合いをしていると、その個々人の思考回路が多様であることに驚かされます。グループ全体を見渡せばさらに多様な人材がいるのではないのでしょうか。より多様性のある組織になるためには、例えば国内外を含め当社グループの人達がどういう発想でどう

う課題を感じているのか知ることでも大事かもしれません。また、ファイナンスの観点から言えば、利益を確保する体質になるには少数精鋭は大切です。一方で、大きな価値を創造するようなイノベーションは異端から生まれてくるものであり、異端を作る人的な余裕が必要ですよね。少数精鋭の思考を引き続き大切にしつつ、多様な人材の能力を最大限発揮できるような余白のあるマネジメントをしていくことが、30年後、40年後の長期的な視野では重要な課題になってくるのではないのでしょうか。

江藤 取締役就任当初、資本市場や東証の要請に応えるため、そして技術開発を含めてグローバルに成長するためにやらなければいけないことが多いなかでは、少数精鋭を追求するだけではなく、必用な領域では人の配置を厚くしてもよいのではないかと申し上げました。特に、管理部門は以前に比べて業務が増えているため、少数での対応に苦労しているのではないかと感じています。

当社は比較的長く勤務している人が多く、均質的な人が集まっていると感じられます。一方で、私のような外部の者が突拍子のないことを言っても、きちんと受け止めて咀嚼していただけるということは、多様性の枠が広がれば、それを活かせる素地が備わっているのだと感じています。また女性活躍の観点では、研修の女性参加率を確認するなど、きめ細かい努力はしていますが、もっと思い切った取り組みを進めてもよいと思います。多様性がより広がることで、成長に向けた歩みが加速するのではないのでしょうか。

志済 日本市場が縮小するなかで、投資をしてグローバルなビジネスを拡大するには、人材を発掘し、底上げを図っ

ていくことが現在の日本企業共通の悩みだと思います。将来、当社の業務の半分もしくはそれ以上が海外市場となれば、少数精鋭とは真逆の舵取りが要求される場面があると思います。私が長年携わってきたIT業界では日本企業のグローバル展開が非常に早く進み、人材の面でも短い期間で会社が様変わりするダイナミズムを目の当たりにしてきました。今後、当社が取り組む際のベンチマークになるかもしれません。

ROIC経営を目指して

江藤 これまでにPBR1倍割れの解消に向けた取り組みが進んでいますが、一方でROIC経営を浸透させるには苦労も感じています。例えば、事業の特性から見ても、ROICを部門別に分けるのは非常に難しい。付加価値の高い商品をきちんと見極めるため、どう切り分けるのかを綿密に議論しています。

山本 当社がROIC経営に本格的に踏み出すためには、その点がハードルとなります。ROICを部門別にどう整理するか。投下資本を部門別にどう把握するのか。大豆や菜種の原料を搾油し、ミールと油脂ができる。そして、ミールも販売されますし、油脂は複数部門で販売される、と連続しているものですから。事業別に切り分けるためには、現場の納得感が必須です。ROICの逆ツリー展開やKPIについて議論していますが、具体的な目標を示すには、もう少し時間が必要かもしれません。もう一つ悩ましいのは、付加価値が高ければよいのかということです。汎用油については利幅が高くありませんが、一方で安定した需要があり、リスクを反映した資本コストも高くありません。また、汎用油の安定供給は当社の社会的な使命でもあります。数字の裏付けをしながら、腹落ちした状態で取り組めるかが、当社がROIC経営に取り組む際の難しさとなります。

志済 どの企業もROIC経営を目指していますが、会社によっては、事業別ROICについて数字を作ることにばかりこだわってしまうことも見受けられます。会社全体として、目指す方向に向かっているのか、投資に見合うリターンが事業別に正しく反映されているかなど、数字ばかりにとらわれて実態が伴わない状況にならないよう確認する必要がありますね。



中長期的な成長に向けての課題

志済 長年培ってきたブランドを持つ企業がさらなる成長を目指すのは並大抵のことではありません。そこを超えるために大黒柱の油脂事業をどう成長させるか、事業ポートフォリオをどう考えるのかなど検討事項は多いと思います。皆さんのご経験を伺って勉強させていただきながら、今後の成長プロセスに関わることを今から楽しみにしています。

江藤 国内事業における付加価値向上に加えて、グローバル市場の拡大を図ることが今後の成長につながると思います。事業が拡大する時に注意したいのはグループのガバナンスです。グローバルに成長していこうとする今、各グループ会社の自主性を重んじつつも、グループ全体の統制のための仕組みがしっかり機能しているか、常に注意を払っていききたいと思います。

山本 収益性の確保と成長性を社内外に向けてわかりやすく伝えることの重要性が今後ますます高まるのではないかと思います。東証からの要請である資本コストと株価を意識した経営、収益性と成長性を見据えた経営、そして投資家との対話が必要です。投資家との対話を重ね、資本コストを把握することで適正な株価にしなければ、成長に向けた資金調達力が限られてきます。人的資本などの非財務資本と財務資本を着実に確保することで収益性と成長性を同時に実現し、当社グループの今後の中長期的な成長に向け、社外取締役として業務遂行する皆さんと力を合わせていきたいと思っています。

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

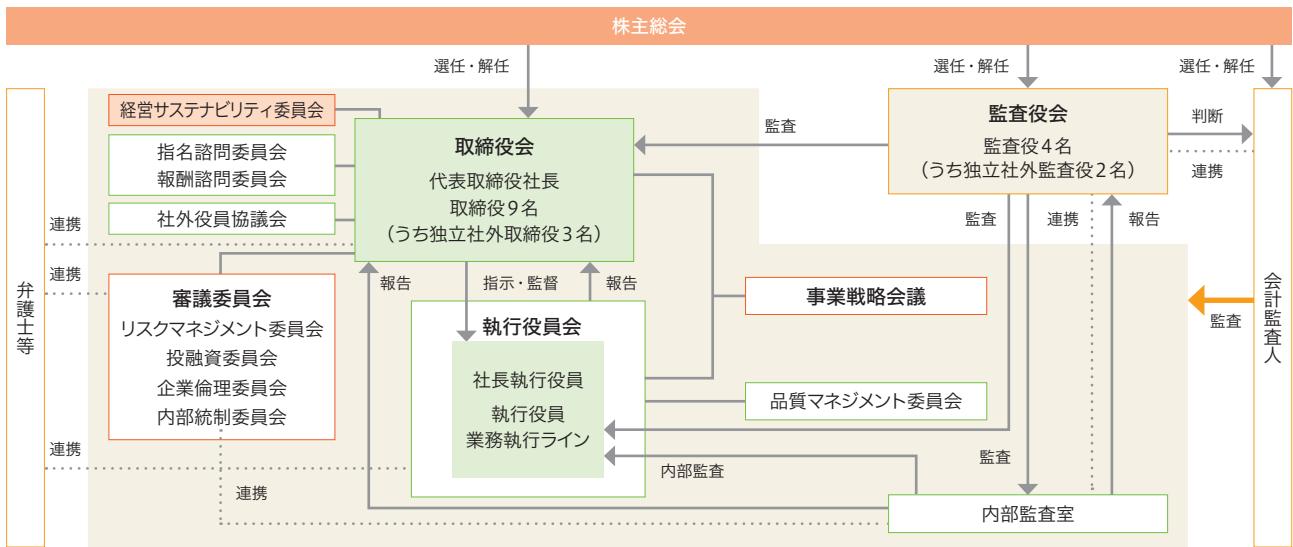
ダーの皆さまと良好な関係を築き、信頼の向上に努めるとともに、コーポレートガバナンスの充実に努めていきます。

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、リスクマネジメント委員会、内部統制委員会、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	独立社外役員の人数
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	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	●	●	●	●		●			●
	小林 新		●		●	●				
	三枝 理人						●			
	岡野 良治					●	●		●	
	佐藤 将祐		●					●	●	
	山本 功	●	●	●					●	
	江藤 尚美	●	●			●				
	志済 聡子	●							●	●
監 査 役	大場 克仁					●	●			
	渡辺 信行			●		●				
	草道 倫武					●				
	水口 啓子		●	●		●			●	

※ 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

スキルの選定理由

スキル	選定理由
企業経営	ビジョン2030で目指す姿の実現に向けて、さまざまなステークホルダーとの対話を通じ、長期的な視点での事業投資等をはじめとする重要な経営判断を行うため、企業経営の経験や実績が求められると考えています。
サステナビリティ・ESG	当社グループは、6つの重点領域（マテリアリティ）の課題解決を通じた社会との共有価値創造(CSV)をドライバーに持続的な成長を目指しています。そのためには、環境、社会、ガバナンスに関する知識・経験が必要だと考えています。
財務・会計	ビジョン2030で目指す姿に向けた取り組みを進めるために、資本収益性を向上させ、株主資本コストを確実に上回る収益性を実現することが必要だと考えています。
人材マネジメント	当社グループの持続的な成長には、多様な視点に基づく創造性が欠かせません。多様な人材を受け入れる環境を整え、イノベーションを引き起こせる力強い組織を構築するために、人材戦略に関する知識・経験が必要だと考えています。
法務・リスク管理	当社グループの持続的な成長には、事業活動におけるさまざまなリスクに対する適切な把握と対応が求められます。リスク管理体制の構築や実効性の高い監督を行うために、法律やコーポレートガバナンスの知識・経験が必要だと考えています。
営業・マーケティング	営業・マーケティングの知見をもとに「新たな価値を生み出す仕掛け」、「コアコンピタンスのさらなる強化」、「ビジネス領域拡大」を推し進め、共創による油脂ソリューションの創出を実現することが必要だと考えています。
生産・研究開発	当社がグローバルトップレベルの油脂ソリューション企業となるためには、コアコンピタンスである「油脂」を究める独創的で高い技術力が不可欠であると考えています。また、生産は「油脂」の事業競争力を強化するための重要な基盤であり、製造業を取り巻くさまざまな環境変化に柔軟に対応することが求められます。
国際性	「グローバルトップレベルの油脂ソリューション企業」を目指すために、国際的知見や海外でのビジネス経験を活用し、新たな市場拡大・さらなる価値創造に向けた取り組みを推進することが必要だと考えています。
情報・デジタル	デジタルトランスフォーメーションや、デジタル技術を活用した情報基盤構築等に関する知識や経験を活かし、将来の事業の持続性や競争優位につながる変革投資を推進することが必要だと考えています。

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2023年度取締役会の取り組み

前年度(2022年度)の評価をふまえて、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、取締役会で重点的に審議するとともに、オフサイトミーティングを行い、取締役会メンバー全員が出席のうえ、終日、活発な意見交換を行いました。
- (2) 取締役会におけるリスクマネジメントをはじめとした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の強化につながる以下の改善を行いました。

取締役会の主な審議事項
・ROIC目標達成に向けて(2回)
・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
・2024年度経営計画
・当社における「企業価値向上の取り組み」に関する方針・目標と開示内容について
・株主還元方針について
・北米事業構想の進捗状況について

2023年度の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
・代替脂質への取り組みと関連技術の発展性について
・2030年に向けた国内事業領域における価値創造の戦略・取り組みについて
・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について
・北米事業構想について

・当社グループの持続的な成長と社会の持続的な発展を実現するための基本方針の立案等、重要課題を審議することを目的とし、2023年7月に「経営サステナビリティ委員会」を新設
〈経営サステナビリティ委員会の主な審議テーマ〉
・CSVの見直しや2030年度目標の新規設定(複数回審議)
・北米事業構想の実現に向けた具体的取り組み
・リスクと機会の重点領域化について(新たなリスクと機会の抽出や社会課題の再確認、重点領域の検証等)
・ROIC目標達成に向けて(ポートフォリオマネジメントの考え方)
・TCFD提言への対応
・生物多様性方針、水方針の策定について
・持続可能な大豆調達およびカカオ調達・アクションプランについて
・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、国内拠点の設備投資計画など)

2. 2023年度取締役会実効性評価の実施内容

当社では、2023年度の実効性評価を、客観性を担保するために外部機関を活用し、取締役会を構成する取締役・監査役(全13名)を対象に、以下の内容について、アンケート形式での調査を実施しました。

〈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

今回の評価結果を通じ、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、2021年度以降、3回にわたる評価のスコアは毎年上昇しており、取締役会の実効性向上に向けた改善策がスコアの上昇につながっているものと判断しています。今年度も引き続き、調査結果で評価の高かった項目と、改善余地のある項目から抽出した重点的に審議・対応すべき課題を以下の通り整理し、対策を講じていきます。

(1) 評価の高い項目	(2) 改善余地のある項目から抽出した2024年度に重点的に審議・対応すべき課題
・会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の創出と経営戦略や経営計画の整合性を認識したうえで十分に議論を行っている点	・経営戦略、経営計画のグループ全体の潜在的なリスクとその対処方法についての十分な議論の実施
・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	・PBR向上に向けた方策の継続検討とモニタリング
・社外取締役は、株主からの付託を受けて、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図る観点から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	・グループガバナンス、グループ会社に対する内部統制の強化
	・人的資本に関するマネジメント

4.さらなる実効性向上に向けた取り組み

取締役会のさらなる実効性向上に向け、調査結果から抽出した重点的に審議・対応すべき課題に加え、当社事業に影響を与える機会やリスク等についても一層議論を深め、必要な対応を図っていきます。また、2024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進化を図っていきます。

企業価値の向上を目指し、取締役会の実効性向上に資するこれらの取り組みを通じ、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を実現していきます。

オフサイトミーティングの継続実施
2024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。
〔2024年度オフサイトミーティングのテーマ〕
・油脂ソリューションを実現する技術戦略について
・油脂ソリューションの更なる拡張の方向性について(機能性油剤の市場性と戦略)
・2030年以降を見据えたチョコレート用油脂関連事業案
・ホームユース事業が中長期で目指すべき方向性
・2030年を見据えたウェルネス食品事業の成長へ向けて
・デジタルイノベーション戦略について
・次期中期経営計画の策定に向けて



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	賞与	株式報酬	
58	27	15	
その他の取締役（社外取締役を除く）			
基本報酬	賞与	株式報酬	
68	17	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
個人賞与額＝役位毎基本賞与額×賞与係数 賞与係数＝全社業績係数×個人評価係数±定性係数

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。

	業績指標	評価ウェイト	2023年度目標	2023年度実績	2024年度目標
連結営業利益	単年度目標達成度	70%	16,000百万円	20,840百万円	21,000百万円
	年平均成長率目標達成度	10%	15,697百万円	20,840百万円	17,000百万円
ROIC	単年度目標達成度	20%	4.4%	5.1%	5.0%以上

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。

	業績指標	評価ウェイト	2023年度目標	2023年度実績	2024年度目標
ESG目標	Scope1,2におけるCO ₂ 排出量削減率	50%	9.0%	18.6% （速報値）	20.0%
	女性管理職比率 中期目標※	50%	7.0%	7.3%	8.0%

※「女性管理職比率」の目標および実績は翌年度の4月1日を基準日として算出します

当事業年度に係る取締役および監査役の報酬等の額

役員区分	報酬等の総額 （百万円）	報酬等の種類別の総額（百万円）			対象となる 役員の員数 （名）
		基本報酬 （固定報酬）	賞与 （業績連動報酬）	株式報酬 （非金銭報酬）	
取締役 （社外取締役を除く）	300	184	73	42	6
監査役 （社外監査役を除く）	42	42	—	—	2
社外取締役	32	32	—	—	3
社外監査役	16	16	—	—	2

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、「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」「サーバ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」等の審議を行い、取締役会へ答申します。同委員会は、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名で構成されています。同委員会の委員長は、2024年4月より社外取締役からの互選にて選出する方針とし、江藤尚美氏が就任しています。

2023年度は報酬諮問委員会を全3回開催しました。各回の審議内容は下記の通りです。

報酬諮問委員会の活動実績
・第1回（2023年5月）：2022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）に対する個人評価に基づく個人別賞与額、2022年度株式報酬、および2023年度役員報酬原案（報酬構成比率・水準、賞与業績指標）を決定
・第2回（2023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を検証するとともに、次期中計に向けた役員報酬制度の点検ポイントについて審議
・第3回（2024年3月）：次期中計に向けた役員報酬制度のあり方（報酬構成比率、報酬水準、業績指標、報酬ガバナンス）や監査役報酬枠について審議

役員の指名・選任

取締役・監査役候補者の指名および経営陣幹部の選定の方針については、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、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、取締役の選解任方針の決定、

取締役候補者の検討・評価・原案決定、社長の後継者の計画等の審議を行い、取締役会へ答申します。

指名諮問委員会の委員長は2024年4月より、社外取締役からの互選により選出する方針とし、山本功氏が就任しています。2023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通りです。

指名諮問委員会の活動実績
・第1回(2023年9月)：2024年度の社外役員候補について審議
・第2回(2023年12月)：2024年度の経営体制と社外役員候補、サクセッションプランについて審議

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「ValueUp+」において資本効率性の改善を重要な目標としています。これらをふまえ、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」という方針に転換いたしました。

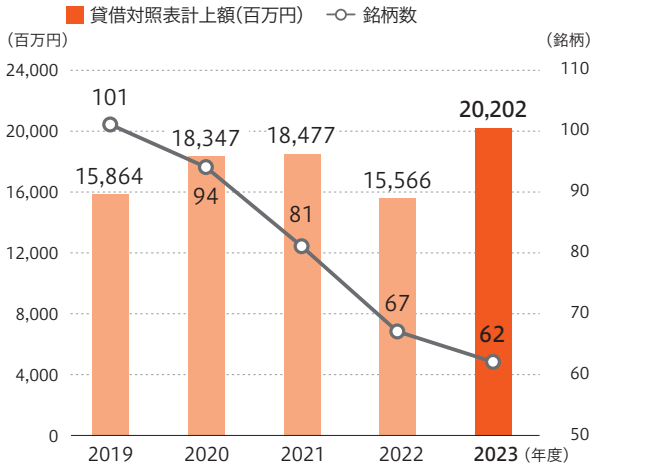
この基本方針に則し、既に保有している政策保有株式については、改めて保有意義を精査し、縮減に取り組んでいきます。なお、政策保有株式の縮減は、取引先企業や市場に大きな影響を与える場合があることから、取引先企業との対話を通じ、ご理解をいただきながら段階的に進めています。

■ 評価項目

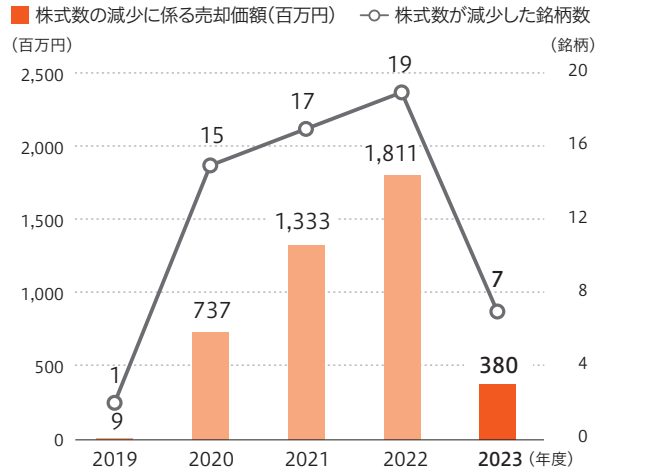
当社は、保有目的等の定性項目と直近2年間の売上額・利益額および受取配当金額・株式評価損益等の定量項目により評価・検証を行っています。

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 国内外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充実化・早期化
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、代表取締役社長をはじめとした経営層と、IR部、経営サステナビリティ推進室、財務部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。

2023年度は、証券アナリストや国内・海外機関投資家に向けて説明会やミーティングを年間計128回実施しました。このうち説明会は、年4回の決算説明会と「研究開発における価値創造の取り組み」をテーマとした事業戦略説明会(2024

年3月)を開催しています。

また、個人投資家向けにはWeb説明会の開催とセミナー動画の配信を行いました。

対話の実施状況および投資家から得られた主な意見や懸念については、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、2023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。

2023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 ・ビジョン2030経営目標達成に向けた成長戦略 ・今後の株主還元方針の考え方 など
事業戦略説明会	1回	研究開発における価値創造の取り組み	・当社技術による連続的なソリューション創出 ・インキュベーション機能の強化による価値共創基盤の構築 ・油脂需要の将来を見据えた研究開発 など
個人投資家向け説明会	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 ・PBR改善への取り組み状況 など
ミーティング	123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	・短中期業績に関する動向、見通しの前提や考え方 ・中計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

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

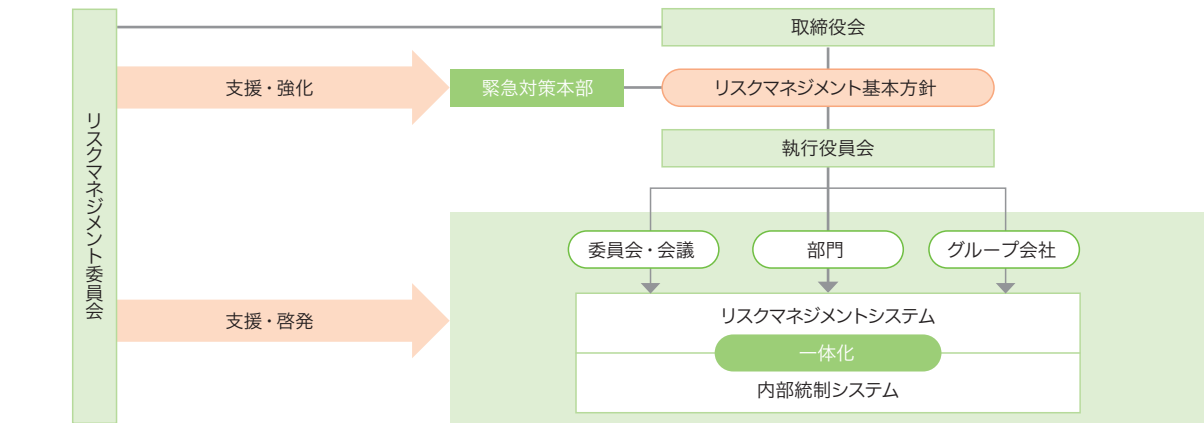
主体的な取り組みを通じて、企業として安定した収益を上げるだけでなく、社会的責任を果たすことを通じてさらなる企業価値の向上と発展を目指すことを目的としています。

リスクマネジメント体制

リスクマネジメント委員会が全社的なリスクを総括的に管理しており、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リスクの棚卸を実施のうえで、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づけを行ったうえで、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。

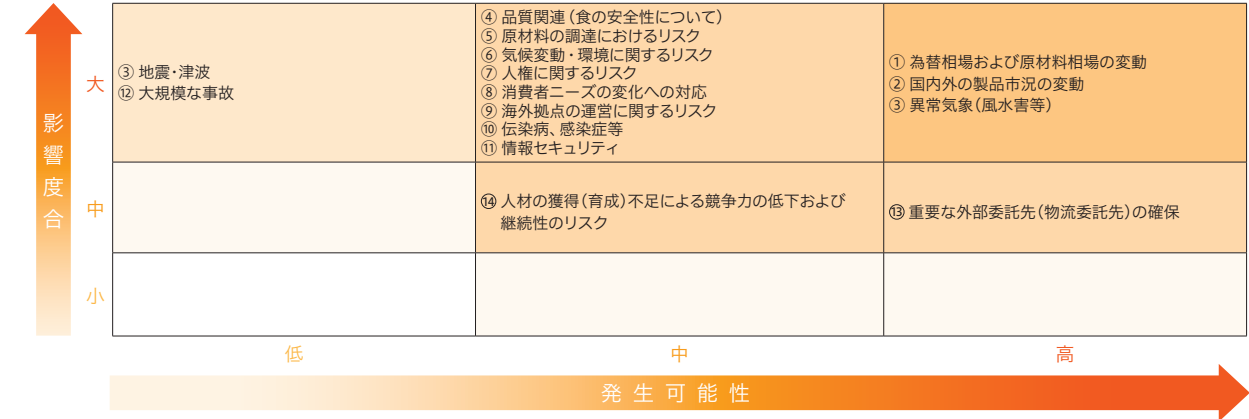
なお、昨年度に発生したリスクをふまえ、リスクマネジメント体制の強化を図っていくことにしています。



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。

リスクマップ(当社グループの重要リスク)



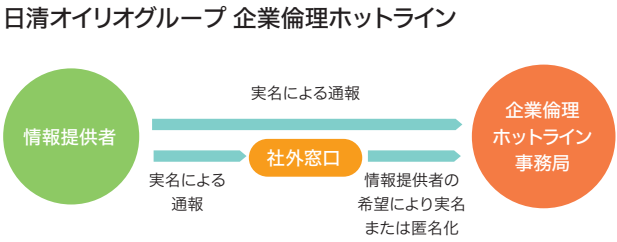
基本的な考え方

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。



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。主なテーマとして、労務管理(ハラスメ

ントフリーなど)、取引(価格転嫁状況など)、品質管理、情報管理(知的財産、個人情報保護など)、人権、環境、腐敗防止などを採りあげ、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

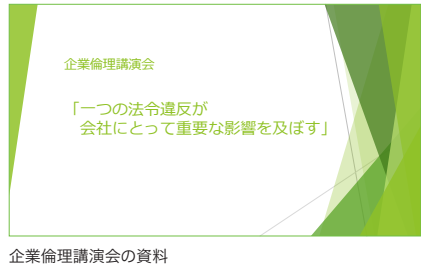
当社グループは、コンプライアンスの推進・強化を目的として、役員・従業員の啓発、教育を継続的に行っています。

2023年度のコンプライアンス教育においては、弁護士による企業倫理講演会を開催し、他社における不祥事の事例からの教訓、ハラスメントへの注意喚起、サプライチェーン上の人権リスクの各テーマについて、当社の役員・従業員が受講しました。また、オンライン型研修として、個人情報保護、債権管理、適正な下請取引などのテーマを採りあげました。

併せて、コンプライアンスおよび日清オイリオグループ行動規範の浸透を図るために、クイズ形式の「コンプライアンス・

チャレンジ」を2023年度も実施しました。

日清オイリオグループ行動規範は、手帳サイズの冊子にして、役員・従業員に配付しています。



当社は、2024年3月13日、ごま油の販売に関して独占禁止法違反の疑いがあるとして、公正取引委員会の立入検査を受けました。立入検査を受けたことを厳粛に受け止め、公正取引委員会の調査に全面的に協力しています。