

コーポレートガバナンス

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るために、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。



- 59 経営体制
- 60 ハイライト
- 61 社外取締役鼎談
- 65 監査役メッセージ
- 66 コーポレートガバナンス体制
- 67 取締役・監査役のスキルマトリックス
- 68 取締役会の実効性評価
- 69 役員報酬制度
- 71 IR活動によるエンゲージメント強化
- 72 リスクマネジメント・情報セキュリティ
- 73 コンプライアンス

経営体制 (2025年9月末現在)

取締役

①所有株式数 ※株式報酬制度に基づく交付予定株式を含む(2025年3月31日現在) ②取締役・監査役の在任期間 ③取締役会への出席状況率(2024年度)



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
①30,125 ②11年 ③100%



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
①12,473 ②4年 ③92%



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 生産本部長
①7,451 ②1年 ③100%



寺口 太二

取締役 常務執行役員
1965年10月24日生
BtoBマーケティング推進部、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
①8,012 ②新任



小池 賢二

取締役 常務執行役員
1968年6月14日生
財務部、製油統括部担当
①6,758 ②新任



竹島 智春

取締役 常務執行役員
1969年6月5日生
海外事業、北米事業推進室担当
①0 ②新任



山本 功

社外取締役
1957年5月2日生
①3,000 ②6年 ③100%
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
①1,000 ②3年 ③100%
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
①200 ②1年 ③100%
重要な兼職の状況
(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



大場 克仁

常勤監査役
1962年3月12日生
①900 ②6年 ③100%



渡辺 信行

常勤監査役
1963年5月26日生
①3,200 ②3年 ③100%



草道 倫武

社外監査役
1972年10月18日生
①800 ②6年 ③100%
重要な兼職の状況
弁護士



水口 啓子

社外監査役
1958年7月21日生
①100 ②1年 ③100%
重要な兼職の状況
総務省「独立行政法人評価制度委員会」
委員、日本公認会計士協会「上場会社等
監査人登録審査会」委員、(株)第一生命
経済研究所 シニアフェロー(非常勤)

執行役員

専務執行役員

小林 新

コーポレート、宣伝広告部、品質保証部担当

執行役員

瀬川 高志

人事労務部長、法務総務部長、
健康経営推進部長 兼 人事企画部担当

執行役員

森 貴幸

生産管理部長 兼 横浜磯子工場、名古屋工場、堺工場、
水島工場、水島事業場、安全・防災担当

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

執行役員

久馬 仁

製油統括部長

執行役員

上原 秀隆

応用研究所長 兼 ホームユース・ウェルネス
食品開発センター担当

常務執行役員

岡野 良治

ファインケミカル事業部、
中国事業担当

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

三木 浩嗣

財務部長

常務執行役員

斉藤 孝博

食品事業本部長補佐

執行役員

井上 勝司

東京支店長
兼 RS営業部担当

執行役員

横山 英治

生産企画部長
兼 環境ソリューション室長

常務執行役員

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

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

ハイライト

「Value UpX」に向けたガバナンス機能強化

取締役会・監査役会

取締役会の主な審議事項

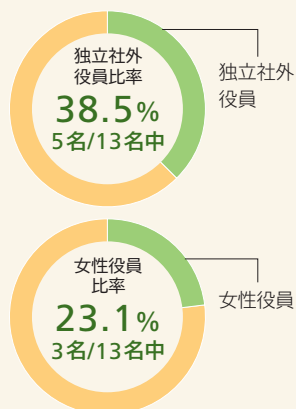
- ROICを起点としたマネジメント
- 今後50年を見据えた生産体制の再構築(3回)
- 次期中期経営計画(人材戦略含む)(3回)
- パーム油事業グラウンドデザインと精製領域以降の生産プロセス再構築

取締役会の取り組み、オフサイトミーティングの詳細
□ P.68 取締役会の実効性評価

開催回数

取締役会 13回 監査役会 19回

取締役会および監査役会の 独立性・多様性



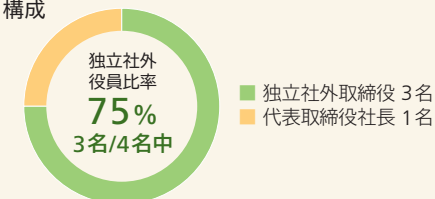
指名諮問委員会

主な審議事項

- 経営体制、ガバナンス体制
- 社長等のサクセッションプラン
- 取締役候補、執行役員の昇任・新任

委員長：独立社外取締役

構成



報酬諮問委員会

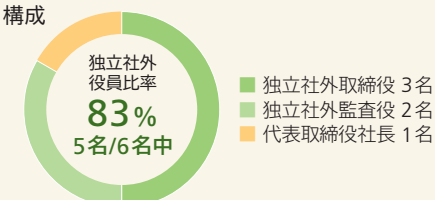
主な審議事項

- 役員報酬案の検討・決定
- 新中期経営計画に資する業績指標の見直し

□ P.69 役員報酬制度

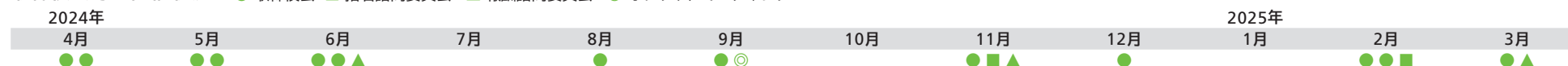
委員長：独立社外取締役

構成



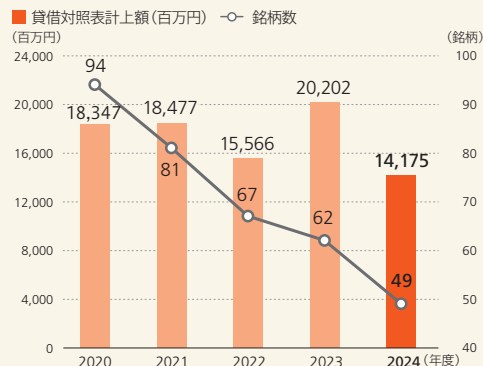
取締役会等の開催状況

● 取締役会 ■ 指名諮問委員会 ▲ 報酬諮問委員会 ◎ オフサイトミーティング

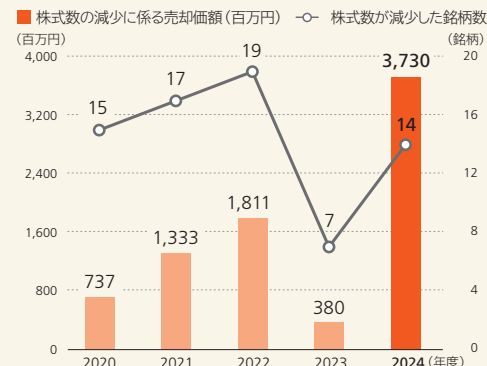


政策保有株式

保有状況



縮減状況



IR活動状況

説明会・発表会

6回

四半期決算概要、
新中期経営計画の発表など

ミーティング

145回

決算内容、業績動向、
中期経営計画の進捗状況など

□ P.71 IR活動によるエンゲージメント強化

リスクマネジメント体制の強化

主なポイント

- “業務部門”と“統括部門”との相互連携
 - 自部門におけるリスクの俯瞰的チェックの支援
⇒ リスクマトリクス図の作成
- P.72 リスクマネジメント・情報セキュリティ

社外取締役鼎談

—新中期経営計画「Value UpX」がスタート

「ビジョン2030」で目指す姿の実現に向けて
ガバナンス体制の強化を推進社外取締役
志済 聡子社外取締役
山本 功社外取締役
江藤 尚美

新中期経営計画「Value UpX」の開始

策定にあたり重視したポイント

江藤 昨年の夏ごろから「Value UpX」策定の議論に参加し、取締役会でも継続的に検討を重ねてきました。そのなかで、付加価値向上のための基盤である「技術の強化」と今後の成長市場を見据えた「グローバル戦略」の2つが重要であると考えています。「Value UpX」の4年間は、目指す成長を確実に実現するとともに、「ビジョン2030」で目指す姿「グローバルトップレベルの油脂ソリューション企業」を実現するための「仕込み」となる期間です。「Value UpX」の策定においては、本格的なグローバル化に向けて、いかに戦略的に競合他社と差別化を図るか、どのような技術を強みにして差別化するかについて、裏付けとなる根拠と材料をしっかりと示しながら納得していただけるようなストーリー作りを重視しました。

志済 おっしゃる通り、グローバル化は非常に重要なテーマです。本当にグローバル企業を目指す覚悟があるのか、本気でやり遂げるのであれば、具体的に何をすべきかを考える必要があります。ISFなど一部にグローバル展開をしている事業がありますが、表面的な海外進出を超えた「真のグローバル化」が必要だと考えています。海外展開の進展には、多様な人材の受け入れと活用が欠かせません。特に経営の中核をなす人材戦略において、多様性や国際的視点をどれだけ真剣に盛り込んでいるかが問われます。そのため、戦略のさらなる深化と、柔軟かつ的確に多様性に対応

社外取締役鼎談

できる体制や仕組みの強化が一層求められます。

山本 私は2024年度には経営サステナビリティ委員会※に参加し、中期経営計画の方針決定や事前準備段階から、さまざまな意見を述べさせていただきました。専門分野のコーポレートファイナンスの視点から見ると、取締役会におけるROICに関する審議の時間も増えています。社外役員協議会においてもROICについて議論をし、取締役会の場にあるというプロセスも執ってきました。前中計「Value Up+」では、量や稼働率重視から収益性強化に思考や議論の質が転換するなど、一定の成果がありました。また、2024年は一部の商品において原材料価格の高騰など、コストの変動に十分対応しきれなかったものの、ROICマネジメントにより減益を小幅に抑えることができたと考えています。

2023年度よりROICを経営目標に加えて以来、最近ようやく部門別ROICやキャッシュフローも含めた具体的な運用方法の議論が深まってきたと感じています。2024年度末からは、売上以外の管理指標や目標の設定・モニタリング方法についても議論が進みました。今後は、現場が自分ごととして捉えられる目標設定が課題になると思います。

※2025年度の委員会・会議体制の見直しに伴い、経営サステナビリティ委員会は解消しています。

日清オイリオグループらしい“勝ち筋”とは

山本 日清オイリオグループの油脂ソリューションにおける“勝ち筋”とは、サプライヤーやお客さまとどのように価値共創を実現できるかを意味しますが、外部から見ると少し

わかりづらい側面があります。お客さまのニーズに一つひとつ誠実に応えていくことがその典型例ですが、外部から見ると、実態に一枚バールがかかっているように感じられます。特に、お客さまとの具体的な取り組みは、公開の制約もあり、社外へ発信できない部分が多いのが実態です。取締役会やオフサイトミーティングで説明していただいたおかげで理解は深まりましたが、社外に対しても、「結果を見てほしい」と伝えるだけではなく、価値共創の取り組みや成果をわかりやすく外部に発信することが必要だと考えています。

志済 「当社グループらしい“勝ち筋”」という言葉にこだわって議論を重ねてきました。油脂での深化は重要ですが、ときには「当社グループらしくない」領域への挑戦も必要です。どうすれば当社グループらしい“勝ち筋”を投資家やステークホルダーの皆さまに納得いただけるか、時間をかけて検討しました。

山本 価値共創の核心は、お客さまの課題解決に対する創意工夫と迅速な対応です。クイックレスポンスの実現やユーザーの参画が重要であり、AIなどのデジタル基盤を活用してスピーディーかつ実効性あるプロセスを実現することが成否を分ける要素となるでしょう。成功やチャレンジに対する実例を共有し、チャレンジマインドを育てることも重要だと考えます。

志済 私はIT分野を専門としていることから、成長・基幹・基盤戦略を支えるデジタルイノベーションをより積極的に推



進すべきだと提言しました。前中計ではデジタル・IT、研究開発への投資が場合によってはコストと見なされがちでした。しかし、研究開発やデジタル・ITなどの基盤への投資は成長のためと捉え、900億円の成長投資の項目の1つと位置づけるべきだと意見しました。

部門ごとのデジタル化は進んでいるものの、全体像が見えないのは課題であり、バリューチェーン全体や部門全体で一体的に取り組む必要があります。IT部門だけでなく営業や研究開発、コーポレート部門でも積極的にデジタルを活用すべきであり、特にコーポレート部門は、当社の場合少ない人数で回している部門がほとんどのため、効率化による生産性向上の効果が大きいはずです。知財部門でもAI活用による競争力向上が期待できます。

江藤 中期経営計画を細分化すると、部門ごとの課題や役割は多岐にわたります。そのため、現場が目指すべき姿を明確にするためにも、“勝ち筋”の成果指標として適切なKPI

社外取締役鼎談



の設定が重要です。特に社内向けには、海外売上比率や付加価値といった指標が挙げられますが、付加価値の定義や目標設定がポイントになります。部門によって求められる水準や内容は当然異なりますから、社員の方々が納得して取り組めるようなKPIを設計し、その内容を私たち社外役員にもわかりやすく提示していただくとよいですね。

志済 初めて「Value UpX」の案を見たとき、成長に向けた強い意気込みが感じられ、「読んでいるとすごくワクワクしますね」とお伝えしました。こうした高い目標を目指す姿を確実に成果につなげるためにも、進捗状況や達成度をしっかりモニタリングすることが求められると感じています。変化に対する期待や意欲を持続させ、成長につなげるためには、社員が「会社が変わった」と実感できる環境や挑戦の機会を増やすことが重要です。ROICの導入でKPIが明確になり、数値管理は厳しくなりましたが、各現場に

おいて目標達成のための本当の課題がどこにあるのかは十分に把握できていないのではないのでしょうか。私が以前に所属していた外資系企業では数字の可視化や積極的な挑戦が推奨され、結果が出なければ撤退も検討します。企業の成長には、社員一人ひとりが、自身の業務が中計の実現につながっていると理解することが必要です。現状維持では成長できません。「Value UpX」の4年間で「会社が変わった」と社員が実感できることが大切です。

ビジョン2030「グローバルトップレベルの 油脂ソリューション企業」の実現に向けて CSV目標について

江藤 当社のCSVの考え方は、事業面での財務目標とESGなど非財務の目標を一体的に捉える優れたフレームワークだと思います。ですが、中計全体をCSVで表現すると定性的な面が強く、計画の方向性がわかりづらくなることもありました。特に、CSVがグローバル展開や価値向上とどのようにつながるかを明確に伝えていく必要があると感じています。「Value UpX」では目標の方向性は大きく変わりませんが、具体的な定量指標と結びついてきた点は大きな進化だと捉えています。

山本 「Value UpX」策定の際には、社会価値の創出を経済価値へどう結びつけるかにも重点を置いて議論しました。今回、初めてそのつながりが意識され、議論が深まりました。

例えば、「グローバルトップレベルの油脂ソリューション企業」を目指すという大きなテーマが掲げられていますが、その具体像はやや抽象的でした。そこで、私は目指す姿として明確にするために、具体的なベンチマークとなる企業を設定し、それらの企業を意識しながら取り組んでいくことが重要だと課題提起しました。

「Value UpX」では環境対応の面からもCSV目標がよりストレッチされていて、組織の挑戦マインドが高まっていると感じます。先ほど志済さんがお話しされたように、それぞれの現場が高い目標を、当事者意識を持って本気で追いかけて、社員一人ひとりが高い挑戦意欲を持続しながら取り組めるかどうか大切になるでしょう。

志済 CSV目標に関しては、どの商品が社会価値にどの程度貢献しているのかわかりにくいと感じています。事業ごとに「おいしさ」や「健康」といった区分で評価しているものの、実際にはたくさんの商品が混在しており、定量的な寄与度がわかりにくいです。今後はCSV目標をより細かく評価できる仕組みが必要です。詳細なアウトプットが可能なシステムを整備し、実際にどれだけ価値が実現できているかを認識することで、社会価値の事業への貢献度がより可視化されると、社会価値の実現に向けた企業姿勢が一層明確になると期待しています。

成長を支える人材の多様化の進展に向けて

江藤 人材マネジメントにおけるCSV目標（実現したい社

社外取締役鼎談

会価値)を、「多様な人材の働きがい向上・能力の発揮によるイノベーションの創出」としています。先ほど志済さんが真のグローバル化には人材の多様性が重要だとおっしゃっていましたが、当社は誠実な社風が特徴で、どちらかと言えば同質性が高く「お行儀のよい会社」だと感じています。性別や国籍、他社経験など多様な人材が増えることで、組織はより活気づくと考えます。設備投資やデジタル投資、海外展開などの投資のタイミングは、人材育成のチャンスでもあります。挑戦を重ねて新たな経験を積むことが、成長への大きな機会になると期待しています。

志済 人材に関するテーマは取締役会で取り上げられることが少なく、人事施策に関する情報提供をお願いしてきました。そのたびに、現状の人事制度や社員構成について人事部門から詳しく説明を受け、繰り返し議論をしています。人材についての議論は、会社の変化や課題を把握するための大切な情報です。今後は取締役会でもしっかり議論できる場を設けて欲しいと考えています。

企業価値の向上に向けて

江藤 グローバル化や競合との差別化、コア技術の強化については、短期的成果を追い求めるだけでなく、付加価値の高いビジネスモデルや事業ポートフォリオを突き詰めて考え、成長基盤を築いていくことが重要です。また、今後グローバル展開を進めるためには、知的財産の管理についてもガバナンス強化が非常に重要です。特に海外市場進出

や現地子会社との連携では、技術資産をグループ全体で管理することが持続的成長のカギとなります。そのためのルールや監督体制の整備など、執行部門による実行力向上が成功の決め手です。私もルールの整備状況を確認しつつ、今後の知財戦略を後押ししたいと思います。

当社グループの技術力に見合った公正な競争のもと利益を追求し、成長投資を通じて企業価値を高めていくことを大いに期待しています。

志済 昨年社外取締役に就任してから、当社は国内トップシェアの食用油企業ですが、成熟した産業でもあるため、株主の期待を高めるのは容易ではないと感じています。投資家からは「BtoBtoCの具体策」や「900億円の投資の内訳」に対する質問があり、特に「Value Up +」で開示された「900億円の投資」に対する内訳や効果については、より具体的な回答が求められています。思考の転換による営業スタイルの変革、生産・物流プロセスの変革といった構造改革も実現し、事業ポートフォリオを変え、市場の期待に応えていく必要があります。「かつては単に油脂を売る会社だったが、今は違う」と、将来評価されるような進化の可能性を明確に示すことが、株価や投資家の評価につながると考えます。社外取締役としても、常にステークホルダーの視点を意識し、執行側と積極的に議論していきたいと思っています。

山本 PBRはいまだ1倍を割れており、市場の期待値を形成できるよう、納得感を持って収益性と成長性を示せるかが課題です。例えばCSV目標については対象市場やシェア



を明確にし、一般的にTAM（総潜在市場）、SAM（提供可能市場）、SOM（獲得可能市場）と呼ばれるものがイメージできる形で対外的に示す必要があります。TAMが大きいと投資家の期待値が高まりやすく、SAMの獲得が見込めればPERといった期待値の上昇につながります。最終的にSOMとして具体的な成果（持続性のあるROIC、ROEなど）をどう示すかも、重要なポイントです。

当社の“勝ち筋”の理解醸成に向けて投資家との対話をさらに拡充していくことが大切です。IRマーケティングの観点からどのような投資家層にどのようにコミュニケーションしていくのか、今後さらに工夫していく必要があります。ベンチマークとする企業群をウォッチする投資家の投資判断につながる情報発信の強化が重要です。こうした取り組みは徐々に成果が出てきており、「Value UpX」を通してPBR向上を実現できるよう、私たちも力を合わせていきます。

監査役メッセージ

実効性評価を活かした 継続的な監査の実効性向上に 注力します

常勤監査役
大場 克仁



当社は監査役会設置会社であり、取締役会から独立した立場で他の干渉を受けることなく自由度の高い監査を実施できる点が強みと考えています。監査の行動原則として、何かが起きてから対処するのではなく問題発生を未然に防ぐ予防監査を標榜しています。そのために、自分から積極的に情報を集め、疑問に感じたことを放置せず納得できるまで確認することを心がけており、発見事項の重要度や性質に応じて助言や改善提案を行っています。一方で、監査役会は独立した存在だからこそ、期待される役割を果たしているかについて自ら振り返り改善していく必要があります。そのため当監査役会では、3年前から監査役会の実効性評価にも取り組んできました。当監査役会の実効性評価の特長は、監査役がその職責を果たすために履行すべき具体的な行動と取り組み姿勢に焦点を当て、その達成度を評価している点と、評価の客観性を保つため社外取締役から意見聴取している点にあり、そこで明らかになった課題を次年度の活動に反映させて監査の実効性向上を図っています。当社が「ビジョン2030」を掲げ、新中期経営計画「Value UpX」に基づきさらなる成長を目指す中、ビジネス領域やターゲット市場が今後さらに広がっていくことを考えますと、企業基盤としてのコーポレートガバナンスや内部統制はますますその重要性が高まっていると感じます。私は監査役として7年目を迎えましたが、これまでの経験を活かしつつ監査役の矜持を持って職責を全うし、株主の皆さまをはじめステークホルダーの期待にお応えできるよう当社グループのコーポレートガバナンス強化に貢献していきたいと考えています。

さらなるグローバル展開に向けた コーポレート機能強化の進捗を 注視します

社外監査役
水口 啓子



外資系金融機関・格付会社での財務分析、大手監査法人でのアドバイザー業務およびシンクタンクでのサステナビリティに関わる執筆など、企業開示や経営陣との対話に基づく企業評価を軸に職務に携わってきました。公的職務（企業会計審議会、公認会計士・監査審査会、金融審議会「ディスクロージャーWG」、企業会計基準委員会）での企業開示や会計制度の審議、監査法人評価の経験も社外監査役として活かして、提言、問題提起を行っています。当社監査役会では愚直に監査計画が実施され、常勤監査役による丁寧な監査役会報告を通じて社外監査役との情報ギャップを緩和したうえで、各監査役の知見に基づく意見に傾聴する姿勢が徹底されており、その実効性は相対的に高いと感じます。

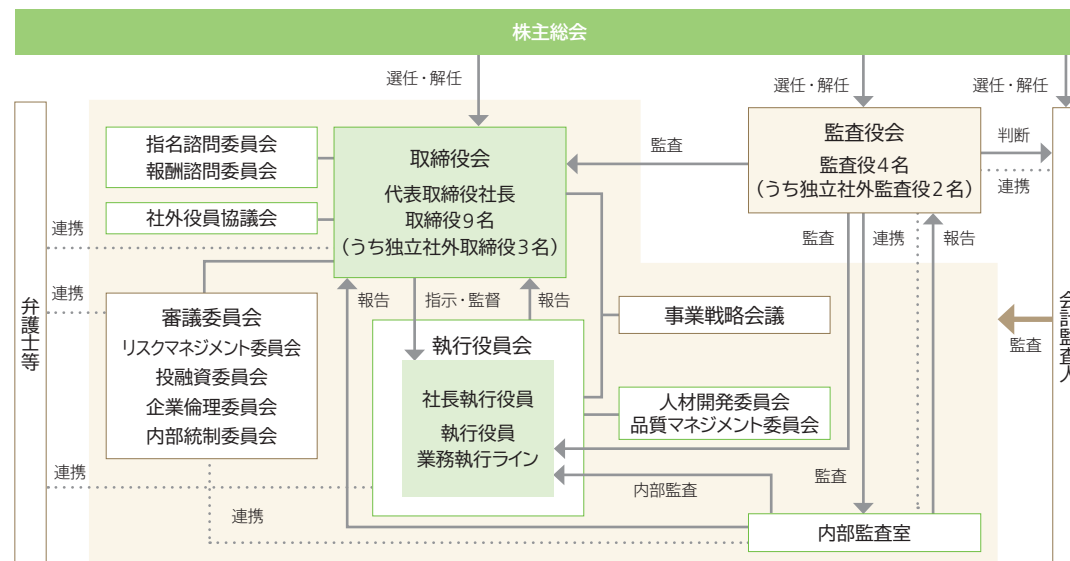
グローバルトップレベルの油脂ソリューション企業を目指す当社の競争優位性（技術力、サステナブルパーム油の調達力など）がグローバルなステークホルダーに理解されることは重要です。例えば、欧州CSRD（企業サステナビリティ報告指令）の要件を重視する大手グローバル企業が、当社の競争優位性を評価し安定的な取引先に選定したうえでプレミアムを支払うと、ROIC向上を伴う利益拡大にもつながり得ます。一方で、本社の目が届きにくい海外でのさらなる事業展開などが想定されるなか、新たなリスクの特定・抑制体制の構築が肝要です。当社が目指す姿を明確化し、国内外で浸透させるとともに、海外事業への適材の登用やグローバル事業ポートフォリオを俯瞰するコーポレート機能の強化を含む体制整備を注視しています。将来を見据えた事業改革を視野に入れ、コーポレートガバナンスの強化に貢献していく所存です。

基本的な考え方

■ 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体制図



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
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

当社グループは、「日清オイリオグループビジョン2030（以下、ビジョン2030）」達成のために必要なスキルを選定しています。
当社取締役・監査役の有するスキルおよびスキルの選定理由は次のとおりです。

	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	男性	●	●	●	●		●			
	三枝 理人	男性						●			
	佐藤 将祐	男性		●					●	●	
	寺口 太二	男性						●	●	●	
	小池 賢二	男性			●			●			
	竹島 智春	男性		●				●		●	
	山本 功	男性 社外	●	●	●					●	
	江藤 尚美	女性 社外	●	●			●				
	志済 聡子	女性 社外	●							●	●
	大場 克仁	男性					●	●			
監査役	渡辺 信行	男性	●		●	●	●				
	草道 倫武	男性 社外					●				
	水口 啓子	女性 社外		●	●		●			●	

※ 上記一覧表は、取締役および監査役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

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。	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。
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。	生産・研究開発	「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、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。
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。	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。
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。	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。
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。		

取締役会の実効性評価

実効性評価を活かした継続的なコーポレートガバナンスの強化

当社では取締役会の実効性担保と向上のため、毎年、各取締役・監査役による取締役会の実効性評価を実施しています。取締役会の実効性評価については、客観性を担保するために外部機関のサポートを受け、アンケート形式での調査を実施しています。また、集中的な審議の時間を確保する観点から、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取締役会とは別に開催するなど、さまざまな取り組みを行っています。

取締役会の実効性についての分析・評価

<https://www.nisshin-oillio.com/inv/management/governance/evaluation.html>

課題の抽出と継続的な改善による実効性向上

2023年度実効性評価

2024年度 重点的に審議・対応すべき課題

- 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
- PBR向上に向けた方策の継続検討とモニタリング
- 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

2024年度の取り組み

重要な経営課題に関する議論の深化

取締役会の主な審議事項

- ROICを起点としたマネジメントについて
- 今後50年を見据えた生産体制の再構築について(3回)
- 次期中期経営計画について(人材戦略含む)(3回)
- パーム油事業グランドデザインと精製領域以降の生産プロセス再構築について

2024年度の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さら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

取締役会におけるモニタリング機能のさらなる強化

取締役会の審議委員会である「経営サステナビリティ委員会」において、広義のサステナビリティ課題に対する議論を実施

主なテーマ

- 機会とリスクの重点領域化(重要リスクの特定)
- 次期中期経営計画、新たなCSV目標について(複数回審議)
- 脱炭素化を推進する戦略ロードマップについて
- 新たなサステナビリティ開示への対応について
- 戦略的IRについて

オフサイトミーティングで形成された課題、中長期的な価値創造の方向性をふまえた次期中期経営計画の策定検討

2024年度実効性評価

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
- 2021年度以降、評価のスコアは上昇

評価の高い項目

- ESGへの対応やSDGsへの取り組みにおいて、リスクと機会の観点から会社の取るべき行動を特定し、適切に経営戦略に反映できている点
- 社外取締役は、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

2025年度

重点的に審議・対応すべき課題

- PBR向上に向けたマネジメント体制
- 持続的成長に資する人材戦略・マネジメント体制
- グループ全体の事業ポートフォリオの方針決定と定期的な見直し
- グループガバナンス、グループ会社に対する内部統制システムの強化に向けた管理・監督体制の見直し
- 事業環境の急激な変化、不確実性の高まり等をふまえた、グループ全体における潜在的なリスクとその対処方法、危機管理体制



役員報酬制度

「Value UpX」を推進する報酬制度

取締役の個人別報酬等の決定に関する方針および取締役の個人別報酬等の決定にあたっては、社外取締役が委員長を務める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。当社は、報酬諮問委員会において、役員報酬体系を検討し、固定報酬、業績連動賞与および中長期インセンティブ報酬の水準や割合等の妥当性を他社動向等も踏まえ検証し取締役会にて報告するなど、役員報酬の決定において透明性を重視しています。なお、2025年度からの報酬制度では、「Value UpX」の推進に向けた改定を行っています。

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

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%
-------------	-----------	-------------

社外取締役、監査役は基本報酬が100%

■ 基本報酬（固定報酬）

- 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、職務の大きさに鑑み役位ごとに決定し、月次の固定報酬として金銭で支給

■ 賞与（業績連動報酬）

- 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）の業績をふまえ、翌年度の7月に金銭で支給
- 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

個人賞与額

賞与係数

=

役位毎基本賞与額

全社業績係数

×

賞与係数

個人評価係数

±

定性係数

- 全社業績係数は下記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エイトを乗じて加算し、0.5～1.5の範囲で決定
- 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
- 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場合有
- 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

業績指標の見直し

2025年度より、「Value UpX」のスタートに合わせ、賞与における業績指標を以下の通り見直しています。

2025年度からの業績指標に用いる財務指標

決定要素		評価ウエイト	2025年度目標	目標の選定理由
連結営業利益	単年度目標	70%	21,000百万円	グループ全体の確実な利益成長を示す重要指標であるため
	ROIC	30%	5.3%	

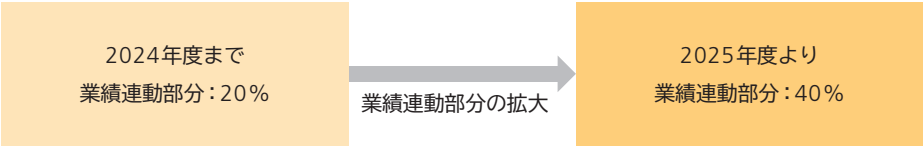
（ご参考）2024年度までの業績指標に用いた財務指標

決定要素		評価ウエイト	2024年度目標	2024年度実績
連結営業利益	単年度目標	70%	21,000百万円	19,278百万円
	年平均成長率基準 単年度目標	10%	17,000百万円	19,278百万円
ROIC	単年度目標	20%	5.0%以上	4.6%

役員報酬制度

■ 株式報酬（中長期インセンティブ報酬）

- 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により支給
- 支給する株式報酬は固定部分と業績連動部分により構成



- 業績連動部分のポイントは、中期経営計画の期間を対象に設定するROE目標およびサステナビリティ貢献度であるESG目標の達成度等に基づき、0%～200%の範囲で決定

業績指標の見直し

2025年度より、「Value UpX」のスタートに合わせ、株式報酬における業績指標を以下の通り見直しています。

2025年度からの株式報酬における業績指標

決定要素		評価 ウエイト	2028年度 目標	目標の選定理由
ROE	中期目標	50%	8.0%以上	株主価値の向上の観点から、収益力と成長力を示す重要指標であるため
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%	31%	気候変動の緩和に寄与する重要な取り組みであり、社会的責任を果たすとともに当社の長期的な成長と競争力向上につなげるため

（ご参考）2024年度までの株式報酬における業績指標

決定要素		評価 ウエイト	2024年度 目標	2024年度 実績
(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%	20%	20.7% (速報値)
	女性管理職比率(当社) 中期目標	50%	8%	8.4%

女性管理職比率につきましてはCSV目標として掲げ、引き続き取り組みに注力していきます。

2024年度にかか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)	276	182	52	41	7
監査役 (社外監査役を除く)	44	44	—	—	2
社外取締役	32	32	—	—	4
社外監査役	18	18	—	—	3

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数
(注)・支給人員には2024年度中に退任した取締役1名、社外取締役1名および社外監査役1名が含まれています。
・取締役の報酬等の総額には、使用人兼務取締役に対する使用人分給とは含まれていません。
・賞与には、支給予定額および2024年7月に支給した賞与の総額と前事業年度の有価証券報告書にて開示した支給予定額の差額が含まれています。

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

主なIR活動実績

株主・投資家とは、当社グループ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、代表取締役社長および経営サステナビリティ推進ユニット担当役員をはじめとしたマネジメント層、IR部、経営企画室、サステナビリティ戦略室、財務部などのコーポレート部門だけでなく各事業部門が連携しながら、対話内容の充実に努めています。2024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対象に、年間151回（説明会を含む）のミーティングを実施しました。このうち、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、2025年3月に「Value UpX」の発表会を実施しました。機関投資家との対話の状況や投資家から得られた主な意見については、四半期ごとに取締役会へ報告しフィードバックすることで、さらなる企業価値の向上に向けた取り組みへとつなげています。例えば、3月開催の新中期経営計画発表会で投資家の皆さまからいただいた意見を参考に、5月開催の2024年度通期決算説明会にて、「Value UpX」における各セグメントの目標値とその達成に向けた戦略をより具体的に開示・説明しました。説明会等の内容については、さまざまな投資家の皆さまにも閲覧いただけるようにホームページに公開しています。

今後に向けたIR活動方針

- 活動方針① 国内外における投資家の属性を考慮した戦略性を深化
- 活動方針② 機関投資家グループごとのアプローチ策および対話活動の強化
- 活動方針③ 個人投資家を含む新規投資・継続保有への動機づけを意識した情報開示の強化
- 活動方針④ IRの基盤整備としてホームページでの開示情報を拡充

2024年度のIR実施状況および内容

	実施回数	テーマ	主な対話内容
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	■ 国内油脂事業の収益回復に向けた施策の実施状況 ■ 加工油脂やファインケミカル事業のグローバル展開と成長性 ■ 株主還元方針の考え方 など https://www.nisshin-oillio.com/inw/ir_library/presentation.html
新中期経営計画発表会	1回	中期経営計画「Value UpX」の戦略や目標など	■ 中期経営計画中の平均利益目標の達成確度 ■ 「当社らしい勝ち筋」を実現するための競争優位性の発揮 ■ 4年間のキャッシュアロケーションの考え方 など https://www.nisshin-oillio.com/company/corporate/business_plan/
海外加工油脂事業説明会	1回	チョコレート用油脂に関する基礎情報など	■ カカオ豆の市場見通し ■ CBEを含むチョコレート用油脂製品の価格動向の背景や当社業績への影響の考え方 など
IRミーティング	145回	決算内容、業績動向、市場動向、計画達成に向けた進捗状況、非財務情報など	■ 短中期業績に関する動向、見通しの前提や考え方 ■ 各セグメントにおける成長戦略の実施状況と計画目標値の達成確度 ■ サステナビリティの取り組み状況 など

リスクマネジメント・情報セキュリティ

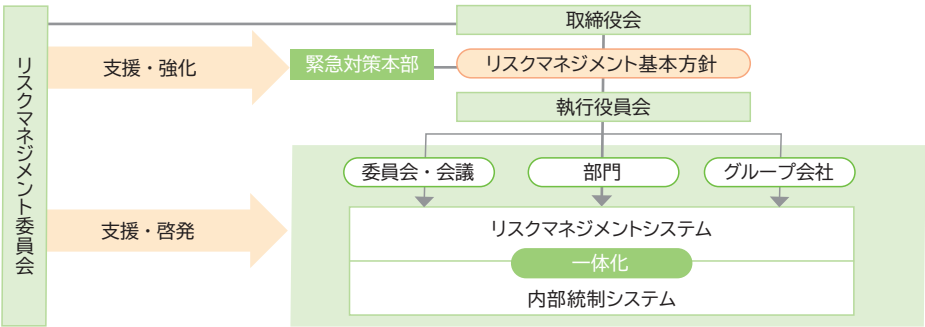
バリューチェーン視点でのリスクマネジメント体制強化推進

重要リスクの内容と対応(有価証券報告書)

<https://contents.xj-storage.jp/xcontents/26020/32a164c0/3733/4f58/ab59/e5dd8e6969ee/S100W0C9.pdf#page=43>

当社グループでは、「ビジョン2030」や中期経営計画「Value UpX」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体制



体制強化の取り組みを推進

最近の事業を取り巻く環境変化をふまえて、リスクマネジメント体制の強化に取り組んでいます。

体制強化の主なポイント

① “業務部門”と“統括部門”との相互連携

重要リスクの対応にあたっては、自部門の業務遂行に関連して直接的に生じるリスクに対処する“業務部門”と、組織全体または関連する複数部門において生じる専門領域のリスクを管理する“統括部門”が相互連携しながら取り組む体制に変更しました。

② 自部門におけるリスクの俯瞰的チェックの支援

リスクの網羅的な把握・整理のため、リスクの4類型(戦略リスク、財務リスク、ハザード、オペレーショナルリスク)、バリューチェーンの二軸によるマトリクス図を新たに作成し、グループ全体に展開。自部門におけるリスクの俯瞰的なチェックをあらためて実施しています。

リスクマトリクス

経営全般	バリューチェーン					
	技術・商品開発 プレマーケティング	調達	生産	販売・物流	マーケティング・営業	カスタマーサポート
戦略リスク	企業が戦略的な意思決定を行う際に想定されるリスク					
財務リスク	資金繰りや収益性、財務健全性の毀損につながるリスク					
ハザード	自然災害リスク：自然現象による災害が、企業活動やビジネスに与えるリスク					
■ 外的要因により、当社グループのみではコントロールしきれないリスク ■ 有事への事前の備えがポイント	事故・故障：生産設備の事故・故障等による生産が停止するリスク					
	サイバーセキュリティ/情報システムリスク：ITシステムに対する攻撃、システムの障害等により、業務停止・機密データの流出等が発生するリスク					
オペレーショナルリスク	製品・サービス等に関するリスク：当社が提供する製品・サービスに関する瑕疵等の事件事故に関するリスク					
■ 業務部門と統括部門が相互連携し対応するリスク ■ 日常的なモニタリングとスピーディな対応がポイント	サステナビリティ・環境関連リスク：持続可能な事業活動や社会の実現を妨げるリスク					
	法令・コンプライアンス違反リスク：企業が事業活動を行ううえで、法令や規制、社内規程等に違反するリスク					
	人事労務リスク：定められたルールの逸脱等による従業員の就労等に関するリスク					

法令遵守に関するリスク

- 2024年度は、重要リスクに準じるリスク項目として整理し、研修等の施策を通じてグループ全体の意識向上に取り組めました。
- 2025年度は、当社グループの重要リスクに追加したうえで、マネジメントを行っています。

情報セキュリティ：関連規程、体制、セキュリティ教育など

当社グループは、情報システムの安定稼働と信頼性を確保し、外部からの攻撃や情報漏洩などのリスクを防止するため、複数のセキュリティツールの導入といった技術的対策に加え、従業員への教育や訓練を定期的実施しています。近年は、第三者の専門家による客観的なリスク評価を受けており、その結果に基づいた対策を講じてきています。さらに、万一のセキュリティ事故発生に備えて、対応マニュアルや連絡体制を整備するとともに、情報セキュリティ会議にて対策状況を定期的に評価・見直し、継続的な改善に努めています。なお、当社グループ会社を対象に共通の情報セキュリティポリシーを導入し、グループ全体でのガバナンス強化を進めています。

コンプライアンス

倫理と規範の実践・浸透

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

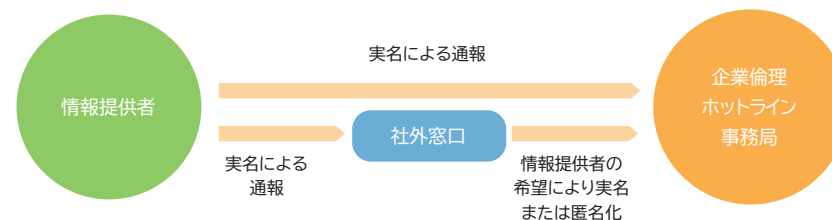
通常の職制報告ルートとは別に傘下企業を含むグループ全体の企業倫理、法令違反に関する重要情報を現場から直接経営層に伝える情報提供制度として「日清オイリオグループ企業倫理ホットライン」を設置しています。提供された情報は企業倫理委員会で審議し、適切に対処しています。なお、通報者のプライバシーの保護に十分に配慮し、通報者に対する不利益・報復には会社として厳正に対処します。

コンプライアンス活動

■ モニタリング

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。法令遵守体制、労働法領域（労務管理、ハラスメントフリーなど）、競争法領域（カルテル防止、下請法対応など）、品質管理、情報管理（知的財産権、個人情報保護など）、腐敗防止などを主なテーマとし、組織行動に着目したうえで客観的事実に基づき評価を行い、改善、リテラシー向上施策の実施等によるPDCAサイクルを継続することによりリスクマネジメントの向上を図っています。

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。2024年度のコンプライアンス教育においては、弁護士による独占禁止法遵守に関する教育を実施しました。上期にはカルテル、談合、受注調整の防止をテーマとした研修を実施し、また、下期には物価上昇の局面のなか、発注者としての行動が独占禁止法上の優越的地位の濫用や下請法上の買いたたきに該当することがないよう、「価格転嫁と独禁法・下請法」と題した講演会を実施しました。

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2024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。

2024年度コンプライアンス・チャレンジ

参加率 **100%**

参加者数 **3,478名**

対象者：日清オイリオグループ・国内外関係会社の社員