

経営体制

(2026年9月末現在)

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(2026年3月31日現在)。なお、2026年4月1日付で普通株式1株につき3株の割合で株式分割を実施いたしました。
②取締役・監査役の在任期間 ③取締役会への出席状況率(2025年度)

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
①33,307株
②12年
③100%



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
①8,793株
②2年
③100%



寺口 太二

取締役 常務執行役員
1965年10月24日生
業務用CDN推進部長 兼
BtoBマーケティング推進
部、業務用広域営業部、ユー
ザーサポートセンター担当
①9,392株
②1年
③100%



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
①8,038株
②1年
③100%



竹島 智春

取締役 常務執行役員
1969年6月5日生
海外事業統括室長 兼
経営企画室担当
①1,280株
②1年
③100%



野中 公陽

取締役 常務執行役員
1970年10月17日生
食品事業本部長
①6,284株
②新任



山本 功

社外取締役
1957年5月2日生
①3,000株
②7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株
②4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
①500株
②2年
③92%

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、三井住友トラストグループ(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
①1,000株
②7年
③100%



渡辺 信行

常勤監査役
1963年5月26日生
①3,300株
②4年
③100%



草道 倫武

社外監査役
1972年10月18日生
①1,000株
②7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
①300株
②2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」臨時委員、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)第一ライフ資産運用経済研究所シニア
フェロー(非常勤)

執行役員

専務執行役員

小林 新

経営執行補佐
人事、法務、総務、宣伝広告
部、品質保証部担当

専務執行役員

岡 雅彦

経営執行補佐
加工用事業部長 兼 パルク
油受渡部担当

常務執行役員

井上 勝司

食品事業本部 営業統括
兼 東京支店長

執行役員

久馬 仁

製油統括部長

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

関口 和洋

IT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

執行役員

上原 秀隆

ファインケミカル事業部、
応用研究所、ホームユース・
ウェルネス食品開発セン
ター担当

執行役員

三木 浩嗣

財務部長 兼 IR部長

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

執行役員

長谷川 寛

経営企画室長 兼 サステナ
ビリティ戦略室、広報部
担当

執行役員

白石 鉄

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

古門 正尚

加工用営業部長 兼 加工
用営業推進部、加工用商品
開発部担当

執行役員

藤森 敏央

INTERCONTINENTAL
SPECIALTY FATS SDN.
BHD. CEO

経営体制

取締役・監査役のスキルマトリックス

当社グループは、ビジョン2030で目指す姿を達成する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通りです。

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
久野 貴久 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		●				●		●	
野中 公陽 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					●	●			
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。
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	「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。
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。

社外取締役鼎談

収益体質の改善と 海外展開の本格化により 企業価値向上に向けて 「再始動」を図る



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

2025年に始動した中期経営計画「Value UpX」の初年度は急激なコスト高騰など、厳しい事業環境に直面しました。2026年度を「再始動の年」と位置づけ、資本収益性の向上と持続的な成長に向けたさらなる取り組みが始まっています。

3人の社外取締役に2025年度の総括と、企業価値向上に向けた展望を語っていただきます。

2025年度の取締役会での成果

「再始動の年」にあたり資本収益性を考える

山本 2025年度の決算は、国内の油脂・油糧事業における想定以上の環境変化により厳しいものとなりましたが、当社グループ全体の収益体質は強くなったと感じています。これまで価格の設定力を持ち、業界をリードしてきたことや、海外を含む事業ポートフォリオの広がりが収益力の強靱化に寄与しており、これらの取り組みがなければ、2025年度の決算はもっと厳しいものになっていたのではないのでしょうか。

もう一つの前進は、資本コストに関する考え方の浸透です。資本コストを意識した経営が、経営の根幹に据えられ、取締役会の議論の底流に定着してきました。ROICについても、運転資本の効率をどう高めるか、商品単位の営業利益率をどう引き上げるか、という二つのテーマが議論となりました。

江藤 山本さんのおっしゃるように、資本収益性を高めるという意識が、取締役会における議論のあらゆる場面で共有されるようになったことは大きな変化です。グローバルに成長していこうという意欲も、はっきりと強まっています。

社外取締役鼎談

一方、国内の油脂・油糧事業は苦戦しており、収益面での回復は道半ばです。2年連続で営業減益という状況は、引き続き真剣に向き合うべき課題です。

私はかねてより、付加価値を高められる分野へポートフォリオをシフトしていくべきと申し上げており、その移行に向けたスピード感がより高まると良いと考えています。2025年は足元への対応に力を注いだ一年だったからこそ、2026年度は改めて出発する年になると受け止めています。

志済 業績面では国内の油脂・油糧事業が苦戦し、取締役会でもその状況を確認してきました。価格改定の難しさや油脂コスト高騰の要因、目標を聞くということだけでなく、私たち社外取締役は、より根本的な議論を提起してきました。

例えば、当社には非常に多くのアイテムがありますが、すべてが本当に必要なのか、なぜそうなっているのかなど問い続けたことが、構造改革を本気で議論するモメンタムを生み出したと感じています。

国内事業の構造改革に向けて

市場が厳しい時期こそ変革の好機

江藤 私が就任した2022年当時は、価格改定が達成され、価格提案力がついたと評価された時期でした。しかしその後、物価全体が上昇する中で生活防衛意識が強まり、家庭での食用油使用量そのものが減少しました。原材料価格の問題にとどまらず、事業を取り巻く環境が複雑で難しくなっており、従来の考え方や戦略展開の仕方が通用しにくくなっていると受け止めています。一方で、この環境変化をビジネスの在り方と根本的に向き合うための好機と捉えています。

志済 当社のノウハウを活かせば、BtoCだけでなく、中食や外食といった一定規模のあるBtoB市場にも展開できます。こうしたお客さまは商品の差別化に非常に敏感で、素

運転資本の効率を
どう高めるか、商品単位の
営業利益率をどう引き上げるか、
という二つのテーマが
議論となりました。

材の一つひとつから品質の細部に至るまで、強いこだわりを持っています。

そういうお客さまに対して、どうやってセールスの機能としてソリューション提案を行っていくか。当社グループにはそうしたニーズに応えるノウハウも人材もいると思いますので、リソースシフトについてはさらなる最適化が求められるのではないのでしょうか。

山本 国内油脂・油糧事業の適正価格設定の議論では、必ず、稼働率の前提をどこに置くのかという問題が生じます。量を追うのか、付加価値や利益率を追うのか。これまで培ってきた価値観から、生産拠点では稼働率を高めなければならないという意識が強く、一定の稼働率を前提とした価格設定になりがちです。

稼働率を低く抑えても利益が出る構造に変えるべきで、具体的には商品ラインアップの選択と集中を高め、お客さ

まのニーズに応える高付加価値の商品を多様に展開するためにどうするか、判断が求められるということです。生産と営業をどのように連動させるかは、取締役会では常に議論を重ねてきましたが、まだまだ課題の多い分野です。

志済 改革実行の意思は示されており、今後はいつまでに何をやるかをより具体化していくことが重要と考えています。第三者の目で客観的に指摘し、背中を押し続けます。

山本 スピード感という点では、さらなる向上を期待しています。だからこそ、昨年度の厳しい決算が大きな好機となるのではないのでしょうか。

江藤 業績が堅調な時期には見えにくかった課題が今こそ明確になっています。国内事業が厳しい今こそ、営業・生産・物流の三位一体の改革の好機です。スピード感を持った思い切った判断が、早期の結果につながるのではないかと期待しています。





「油脂ではなく技術を売るという発想」
で勝負すべきだと考えています。
実績を示し期待感も見せながら、
スピード感を持って進めることが
求められます。

成長戦略と“勝ち筋”の明確化

油脂ではなく技術を売る会社へ

江藤 成長を語る上での大前提は、トップラインを上げて、確実に利益を伸ばすことです。その上で、どのような技術を保有し、どの領域で収益を上げるのかを明確に説明できなければ、将来への期待にはつながりません。

当社には、その説明に足る技術があります。昨年、志済さんが「単に油脂を売る会社ではなくなる」と述べておりましたが、私はこれを一歩進め、「油脂ではなく技術を売るという発想」で勝負すべきだと考えています。グローバルで伸長が見込まれる領域も、まさにそこにあります。実績を示し期待感も見せながら、スピード感を持って進めることが求められます。

山本 成長市場をどう定義するかも重要です。食用油については、当社グループが既に事業を展開している市場が中

心ですが、エステル合成技術を軸としたファインケミカルの領域に目を移すと獲得しうる市場の広がりが出ます。当社の技術や事業展開をさらに深化・拡張していく必要があるでしょう。

PBRIは、ROEとPERに分解できます。PERは将来成長への期待を反映する指標です。つまり成長オプション価値の増加というか、「ワクワク感」をどう醸成するかが重要になりますので、当社がそれをどう作るかといった議論をもっと意識的に進める必要があります。この数年は成長投資を進める時期に当たりますので、資本市場に対する説明と説得、「ワクワク感」作りが非常に重要になります。

志済 海外への投資案件、投資候補案件は着実に増えており、従来の発想の枠を超えた提案も出てきています。失敗を恐れて立ち止まるのではなく、十分なアセスメントを経た上で、積極的に支持・後押しをしていきたいと考えてい

ます。

同時に、成果が想定に届かない場合もありますから、撤退を含めた出口の設計をあらかじめ組み込んでおく。この規律を伴って初めて、成長投資は加速できます。例えば統合報告書で新たな成長領域の内容にページを割いて詳細にお伝えする、といった発想の転換も含め、意図的に成長分野へ焦点を当てていくことを期待しています。

経営基盤とガバナンスの強化

リスク管理と人材育成への注力

志済 グループ会社に何かが起きたとき、それは私たちの責任でもあります。各グループ会社の独立性とグループガバナンスの強化のバランスについては、さらに議論を深める必要があります。責任の範囲を明確にし、派遣される役員が何を担うのかを整理した上で、監査役とも連携し、早めに予兆を把握する。この流れを整えることが大切です。

江藤 リスクは、往々にして中核事業から離れたところで顕在化します。昨年からリスク管理の仕方が変わり、グループ内のあらゆる部門が関わるため統括部門を定め委員会の場を活用しながら全社を巻き込んで対応を進めるリスクと、特定の専門部門が業務として対応するリスクとに分けることによって、より効率的で実効的な取り組みが可能となりました。

とはいえ問題意識がないと、リスクの兆しを見逃してしまう可能性があります。仕組みを整えることと並行して、リスクを察知する意識を醸成していくことが課題だと考えています。

山本 あわせて申し上げたいのは、AIの活用に伴うリスクです。AIは価値判断をしませんから、倫理観を持たない人が使えば大きな問題を起こしかねない。私はAIは部下のような存在だと捉えています。その部下を上手く使うための

社外取締役鼎談

倫理観をどう高く保つかを、活用の推進と同時に考えておく必要があります。

志濟 取締役会の実効性評価において、デジタル技術の活用・浸透が進んでいるか、という点で社内取締役からの評価が比較的低いという結果が示されました。裏を返せば、社内のデジタル技術の利活用が不十分であるという課題が各取締役において正しく認識されているということです。

投資のマトリクスの中でデジタルの枠を設けていますが、業績が厳しい局面でも投資ミックスを変えてはいけないと思います。今後、デジタル投資が必要なものとして確保され、投資の結果として業務の変革や高度化が実現されるかを見ていきたいと思っています。

また日本人以外の社員など、人材のダイバーシティが課題となる中で、人材基盤についても議論を重ねました。取締役会では人事部門から定期的にフィードバックがありますので、それらの情報を踏まえて評価しています。

当社は外部人材が少なく、特に女性の管理職やエグゼクティブが少数に留まっています。外部人材の登用や人材の多様性については、目標に対してドラスティックな変化が実績として得られたかという点、まだこれからの課題だと捉えています。

江藤 海外展開を本格化させる上で、事業を担う部門の人材だけに注目しては不十分です。人事や経営企画といったコーポレート部門にも海外経験のある人材が配置されている状態を早くつくる必要があります。社内育成に加え、経験者採用の積極的な活用も有効な選択肢と考えています。

山本 取締役会のメンバー構成についても「第二の創業」と積極的な海外展開に取り組むため、常に最適化するべく議論を続けていく必要があるでしょう。

未来に続く大きな期待

転換期を企業価値向上のパワーに変える

山本 当社グループは堅実な会社だと、市場では受け止められていますし、決算説明会などでも足元の話が中心になります。しかし本当は、当社グループは将来に向けてのさまざまな可能性を持ち、未来を豊かに語れるはずなのです。そういった文化に変えていきたい。そこに「ワクワク感」が出れば、中途採用にも人材のエンゲージメントにも、好循環が生まれるのではないかと期待しています。

江藤 私が2022年に初めてオフサイトミーティングに参加した時と今日とでは、議論の内容が大きく変わっています。グローバルな案件がいくつもあり、国内事業についても、どうやったら収益性を高められるかという問題意識が強くなっています。今こそ、まさに「大きな転換点」と言われるタイミングなのではないでしょうか。ぜひスピード感を持って前向きに変革を進め、「オイリオは変わったね」と言

われる会社となるよう後押しをしていきます。

志濟 当社グループの企業価値を上げること。それが私の重要な役割であって、そのためにさまざまな支援や助言を行い、その結果が株主の皆さまへの還元につながると考えています。

実際に取締役会で議論を見ていくと、社内的な事情や当社ならではの企業文化の壁など、さまざまな事柄が現れます。それがどのような種類の事柄であっても「本当にそれは企業価値向上に役立っていますか」という観点で見られることを貫きたいと考えています。

昨今、取締役のメンバー構成も若返り、新たなメンバーによる活発な議論が行われるようになってきました。長年この会社を愛し、育ててきた役員の方々は、それぞれに持論もあるでしょう。それらをぶつけ合って、ともに高い志を持って、「第二の創業」を目指して進んでいきたいと思っています。

ともに高い志を持って、
「第二の創業」を目指して
進んでいきたいと思っています。



監査役メッセージ

持続的成長に資する
構造改革の実行を
監査役の視点から見守り
支えます

常勤監査役
大場 克仁



2 025年度は、国内油脂・油糧事業における想定以上の事業環境の変化や価格改定の遅れ等により、極めて厳しい経営の舵取りを余儀なくされた一年となりました。一方で、2026年度を「Value UpX」で描く加速度的な利益成長に向けた「再始動」の年と位置づけた年度経営計画が策定されましたが、監査役会はその策定プロセスの健全性を重視し、中長期的な企業価値向上に資する合理的な意思決定がなされていることを確認しました。

当社グループは2026年度、資本収益性を軸とした変革を推進していきます。不確実性の高い経営環境に対応できるレジリエントな経営体制の構築を目指して、構造改革に果断に取り組む姿勢に、会社の強い想いと実行意欲を感じており、営業スタイルの変革を起点とする生産・物流変革を通じて、資本収益性を追求する事業構造への転換を着実に進めることが重要であると認識しています。常勤監査役として、十分な実行体制が整っているか、必要な資源は確保されているか、実行プロセスに対するモニタリングは適切になされているか、そして実行主体である現場の納得感や取り組み意欲は十分か等にも着目しながら各種施策の推進状況を注視し、問題点の指摘や是正に向けた意見表明などを行うことで、当社グループの成長の実現に貢献し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



国 際水準のサステナブル調達や技術力を競争力とした、さらなる海外事業展開が当社グループの視野に入っています。これまでグローバル財務に携わった私の経験をふまえると、国内事業の改革に加え、海外事業を含む機会とリスクを経営視点で一体的に捉え、グループ全体の事業ポートフォリオを最適化することが肝要だと痛感しています。

財務健全性を維持しつつ、ROIC等の指標に注目し、海外事業の強化を含む最適な経営資源配分を目指す際にグループ経営管理機能の高度化を図ることが重要です。加えて、「グループ一体経営」と「海外拠点の自律性」のバランスを確保しつつ、当社グループの価値観の浸透や、規程・権限・報告体制の整備を通じて、各法域での機会とリスクを適時・適切に経営判断へ反映できるガバナンス体制の強化が肝要であり、諸施策の実効性を発揮するためには人材の適材配置が不可欠です。

監査役会は、実効性評価を踏まえ、取締役会の監督機能のさらなる向上と経営の透明性確保に向けた議論を重ねており、その役割を着実に果たしていると認識しています。独立した立場からグループガバナンス強化を含む経営課題などを適切に把握し、必要な提言を行うことで、取締役会の実効性向上と持続的な企業価値向上に貢献していきます。

コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンス体制

基本的な考え方

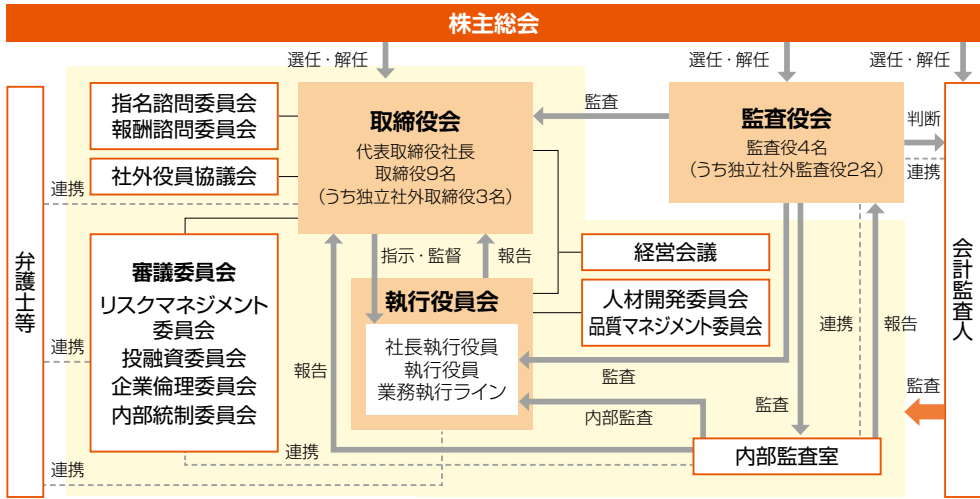
当社グループは、企業価値の追求と、その最大化を通じた人々・社会・経済の発展への貢献を経営理念で掲げており、サステナビリティの実現に貢献し、ステークホルダーの皆さまから信頼される企業グループであり続けたいと考えています。「ビジョン2030」では、当社グループが社会課題を解決し価値を創造する重点領域を定め、社会との共有価値を創造することで成長を遂げるための戦略の指針と2030年に目指す姿を示しています。この考えのもと、当社グループは、ステークホルダーの皆さまと良好な関係を築き、信頼の向上に努めるとともに、コーポレートガバナンスの充実に努めていきます。

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



※常勤監査役は、リスクマネジメント委員会、内部統制委員会、経営会議にオブザーバーとして出席
 ※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います

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

COLUMN グローバルトップレベルへの飛躍を支えるグループガバナンスの強化

企業価値の向上と持続的成長の実現には、成長戦略の着実な遂行に加え、実効性の高いグループガバナンスの確立が不可欠であると認識しています。

当社グループでは、「ビジョン2030」および中期経営計画「Value UpX」で目指す姿の実現に向けて、ガバナンスの実効性を一段と高めるべく、全社およびグループ会社が遵守すべき各種方針・ポリシーの点検・見直しを行い、グループ共通の指針として体系化しました。

そして、それらの方針・ポリシー類のグループ内への展開と合わせて、2026年度には、ガバナンス担当部門と、グループ会社の経営層との対話を実施し、各グループ会社におけるガバナンス強化への課題を確認するなど、グループガバナンスの実効性を高めるためのコミュニケーションを強化しています。

今後も、経営理念や方針体系をグループ内へ着実に浸透させ、これらを当社グループの組織文化として根付かせていくとともに、コーポレートガバナンスの強化に向けた施策の充実化と、取り組みの強化を図っていきます。

取締役会の実効性評価

取締役会の実効性についての分析・評価

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、取締役会のさらなる実効性向上に向けて、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や集中審議の場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。

課題の抽出と継続的な改善による実効性向上

2024年度実効性評価

2025年度に重点的に審議・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

2025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

- ISF欧州サプライチェーン強化
- 次年度経営計画について(2回)
- 株式分割の実施
- 取締役会のさらなる活性化、監督機能の実効性向上に向けた検討

2025年度のオフサイトミーティングのテーマ

- 当社グループの目指す姿と、その実現に向けたグローバル展開の概観
- チョコレート用油脂需要の変化を捉えたグループ体でのバリューチェーン戦略
- 北米事業展開の現状と今後の戦略
- 技術面からの価値創造
- 顧客接点の高度化を起点とする多様な価値創出

取締役会におけるモニタリング機能のさらなる強化

2024年度の実効性評価結果から抽出した重点的に審議・対応すべき課題について、取締役会メンバーによる集中審議の場を新たに設け、議論を実施

主な検討、審議事項

- 資本収益性向上に向けた事業構造改革(国内油脂・油糧事業)
- 中期経営計画達成に資する人材基盤の在り方

2025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、戦略の策定、経営の監督機能等の観点から、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し、高水準を維持

評価の高い項目

- 経営戦略や経営計画が、社会の持続的な成長と中長期的な企業価値の創出に、どのように整合しているかについて認識した上で十分な議論を行っている点
- 株主のみならず他のステークホルダーの経済的・社会的価値の両立を踏まえた経営戦略・経営計画となるよう十分に議論を行っている点
- 中長期的な企業価値の創出のために、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
- 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

2026年度に重点的に審議・対応すべき課題

- 資本コストを規律とした資本収益性重視の経営への深化と、これに即応する経営管理体制の高度化
- 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機会・リスクへの対応
- 成長戦略の実行と中長期視点での機能強化に資する人材基盤の構築
- 成長戦略・基盤強化戦略を加速するデータ活用とデジタル基盤構築への資本投資、その実装と評価

役員報酬制度

役員報酬について [有価証券報告書](#) [P.92](#)

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。

また、報酬諮問委員会においては、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ける透明性を重視しています。

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

報酬諮問委員会

報酬諮問委員会は、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名で構成されており、委員長は、社外取締役である江藤尚美氏が務めています。

2025年度は同委員会を全3回開催しました。各回の審議内容は以下の通りです。

活動実績

- 第1回(2025年5月)** 2024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、2024年度株式報酬、および2025年度役員報酬原案（報酬構成比率・水準、賞与業績指標）について審議
- 第2回(2025年12月)** 国内主要企業における役員報酬の動向を踏まえた当社役員報酬制度の検証について審議
- 第3回(2026年3月)** 役員報酬の水準と構成比率の見直しについて審議

2025年度にかかる取締役および監査役の報酬の額

当社の役員報酬の総額は取締役（社外取締役を除く）が254百万円、監査役（社外監査役を除く）が45百万円、社外取締役が32百万円、社外監査役が19百万円となっています。

報酬構成

社外取締役、監査役は基本報酬が100% ※その他取締役は2026年7月からの構成比率

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 65%	賞与 22%	株式報酬 13%

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、職責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

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

賞与における業績指標

決定要素	評価ウェイト	2025年度目標	2025年度実績	2026年度目標
連結営業利益 単年度目標	70%	21,000百万円	17,027百万円	19,000百万円
ROIC 単年度目標	30%	5.3%	4.5%	4.2%

株式報酬における業績指標

決定要素	評価ウェイト	2025年度目標	2025年度実績	2028年度目標
ROE 中期目標	50%	13.9%	12.1%	8.0%以上
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%	22.0%	22.0%* (速報値)	31.0%

※確定値が算出されていますが、株式報酬支給のタイミングでの指標(速報値)を用いています。

役員の指名・選任／政策保有株式に関する取り組み

政策保有株式について [有価証券報告書](#) [P.95](#)

役員の指名・選任

取締役・監査役候補者の指名および経営幹部の選定は、個々の経験・識見・専門性に加え、取締役会・監査役会全体の規模と構成バランスを考慮し、当社グループの経営課題に的確に対応できる最適な体制を構築することを基本方針としています。

また、当社は指名諮問委員会を設置し、同委員会において取締役の選解任方針の決定、候補者の検討、評価、原案決定などを審議の上、取締役候補者および経営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、委員長は社外取締役である山本功氏が務めています。

2025年度は同委員会を全2回開催しました。各回の審議内容は以下の通りです。

活動実績

- 第1回(2025年9月)** 2026年度の経営体制、社長等のサクセッションプラン、ガバナンス体制について審議
- 第2回(2026年2月)** 2026年度の経営体制（取締役の新任、執行役員の昇任・新任）、社長等のサクセッションプラン、ガバナンス体制について審議

政策保有株式に関する取り組み

当社は資本・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・育成につな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方針を掲げています。

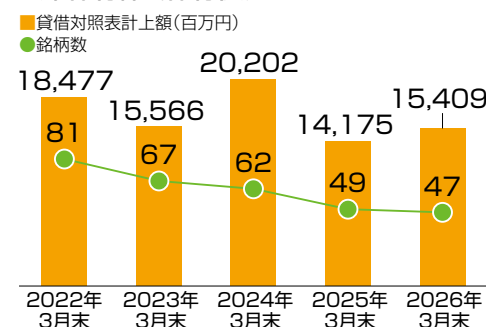
この基本方針に則し、既に保有している政策保有株式については、改めて保有意義を精査し、縮減に取り組んでいます。なお、政策保有株式の縮減は、取引先企業や市場に大きな影響を与える場合があることから、取引先企業との対話を通じ、ご理解をいただきながら段階的に進めていきます。

保有合理性の評価項目

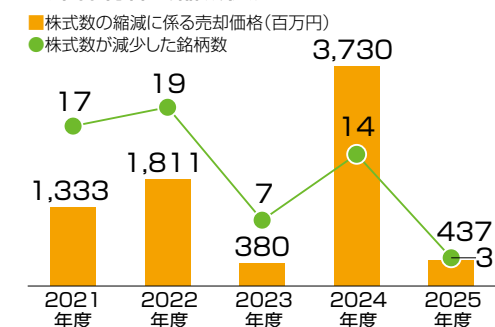
保有目的等の定性項目と直近2年間の売上額・利益額および受取配当金額・株式評価損益等の定量項目により評価・検証を行っています。

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

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、IR部が中心となり代表取締役社長、IR部の担当執行役員、経営企画室などのコーポレート部門、各事業部門と連携しながら、対話内容の充実に努めています。

2025年度は、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7月にはISF、2026年1月には製油パートナーズジャパン株式会社水島工場・当社水島事業場にて工場見学会を開催しました。

また、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と年間129回のIRミーティングを実施し、2025年4月には3月に発表した中期経営計画をテーマに機関投資家と代表取締役社長とのミーティングを開催しました。

対話における主なテーマは、決算内容、業績動向、中期経営計画、資本効率性の向上施策、個別の事業戦略、ESGなどでした。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きます。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。

決算説明会資料・動画



製油パートナーズジャパン水島工場・当社水島事業場見学の様子

今後に向けたIR活動方針

- 活動方針① 中期経営計画目標の進捗や資本収益性向上策など、当社の成長戦略に対する投資家の理解が深まる情報の開示
- 活動方針② 機関投資家を対象としたスモールミーティングや工場見学会の開催など、投資家と経営層との直接対話機会の創出および事業モデルの視覚的理解の深化
- 活動方針③ 個人投資家向けの長期保有の動機づけを意識した説明会の実施やホームページを活用した情報開示の強化

2025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	- 油脂・油糧事業の収益回復に向けた施策の進捗状況 - チョコレート用油脂や化粧品原料のグローバル展開による成長の進捗 - ROIC改善に向けた施策の考え方 決算説明会資料・動画
トップミーティング	1回	発表した中期経営計画の説明資料の内容	中期経営計画に関する、投資家がより理解を深めるための情報開示の深化
工場見学	2回	① ISF工場見学 ② 製油パートナーズジャパン株式会社水島工場・当社水島事業場見学	① ISFにおけるチョコレート用油脂を中心としたビジネスモデル ② 他社との協働による搾油機能統合における製油パートナーズジャパン株式会社の役割と今後について
IRミーティング	129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	- 外部環境の変化や短中期業績の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進捗と通期計画目標の達成確度 - サステナビリティの取り組み状況

リスクマネジメント

重要リスクの内容と対応 [有価証券報告書](#) [P.40](#)

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、リスクマネジメントを行っています。

リスクマネジメントに対するさらなる主体的な取り組みを通じて、さらなる企業価値の向上と発展を目指しています。

取り組みの推進状況

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、年度ごとに重要リスクを見直し・選定し、リスクマネジメントを推進しています。

取り組みの主なポイント

① “業務部門”と“統括部門”との相互連携

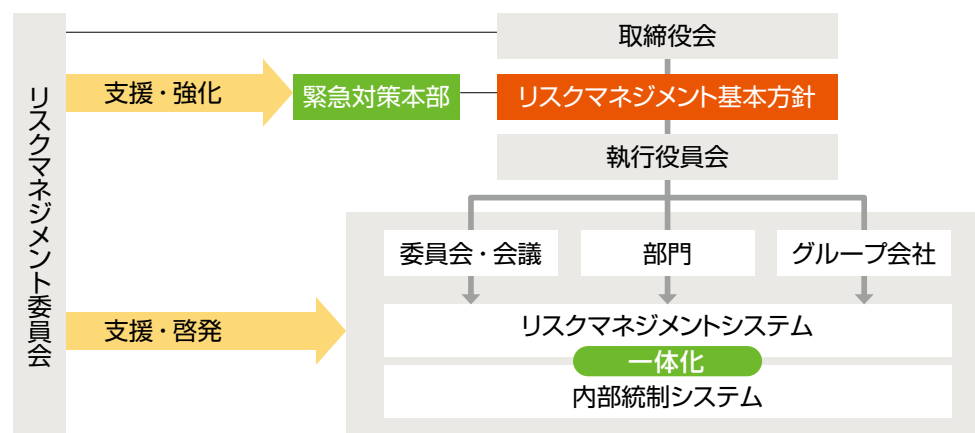
重要リスクの対応にあたっては、自部門の業務遂行に関連して直接的に生じるリスクに対処する“業務部門”と、組織全体において生じる専門領域のリスクを管理する“統括部門”が相互連携しながら取り組む体制としています。

② 重要リスクの選定

以下のプロセスによって重要リスクを選定しています。

- リスクマトリクス図を基に、リスクを俯瞰的・網羅的に確認し、重要項目を抽出。
- 取締役会およびリスクマネジメント委員会での討議を踏まえ、重要性の高い項目に絞り込み。
- リスクコンサルティング企業による、上場企業を中心とする実態調査を参考に客観性を担保。

リスクマネジメント体制



リスクマトリクス図

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 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 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上で、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					

2026年度のリスク選定と対応の主なポイント

- 全社横断的に影響を及ぼす性質のリスクとして「中東情勢の緊迫化」を選定。
- 事業の展開領域・エリアの拡大を見据えて、グループ全社を対象とするグループガバナンスを強化。
- 昨今の社会的なサイバー攻撃の増大を踏まえ、サイバーリスクへの対応を見直し。

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の確保、外部攻撃や情報漏洩リスクの防止に向け、技術的対策に加え従業員への教育・訓練を定期的に実施しています。外部専門家による客観的なリスク評価を受け、対策を講じるとともにセキュリティ事故への対応体制を整備し、情報セキュリティ会議にて定期的に評価・見直しを行っています。グループ共通のポリシー導入によるガバナンス強化を進め、生成AIなど新技術の適切な利用に向けたルール整備にも取り組んでいます。

なお、2026年5月に海外子会社のサーバーが不正アクセスを受けましたが、業務は速やかに復旧しました。原因分析に基づく再発防止策の実施とグループ全体の管理体制の強化を進めています。

コンプライアンス

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。

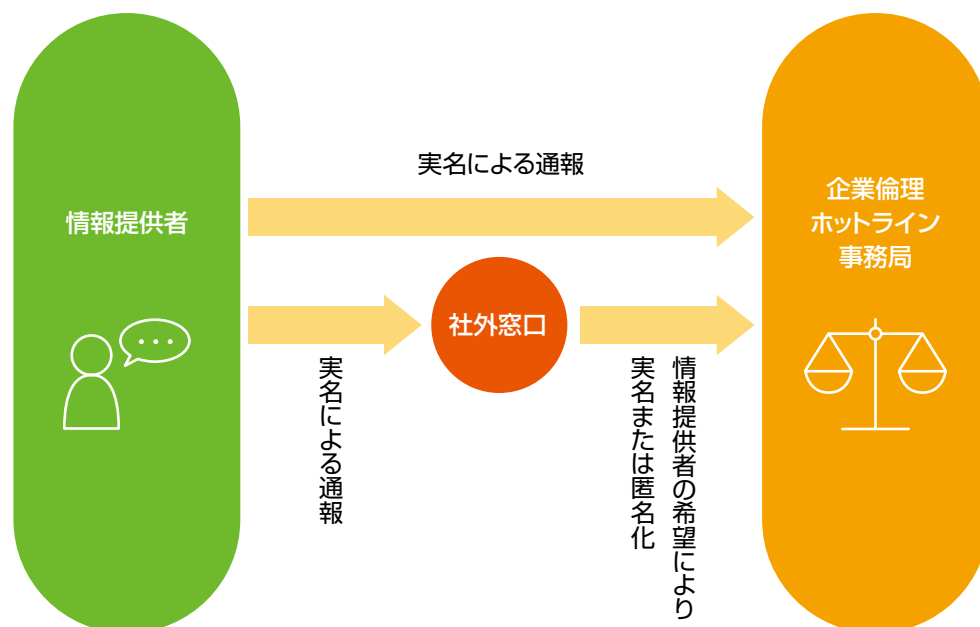
「日清オイリオグループ行動規範」を経営理念実現のための行動指針とするとともに、社会規範を遵守した活動の行動指針としても位置づけています。

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、フリーランス保護法対応など）、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上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。

■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。2025年度に実施したコンプライアンス教育では、ハラスメント（パワハラ、セクハラ、カスハラ）防止をテーマに、弁護士による研修を実施し、当社管理職を中心に受講しました。また、2026年1月1日施行の中小受託取引適正化法（取適法）に関しては、対象事業者の拡大をはじめとした改正内容について教育を実施し、国内子会社を含めた関係部門の従業員が受講しました。

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」を継続して実施しました。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。

2025年度コンプライアンス・チャレンジ

参加率 **100%** 参加者数 **3,521** 名

対象者:日清オイリオグループ・国内外関係会社の社員