



联系垂询处

不二制油集团控股株式会社
财务・IR 小组 IR 团队

邮编105-7309 東京都东新桥1丁目9番1号 东京汐留大厦
TEL:03-4477-5416
<https://www.fujioilholdings.com/ch/>
<https://www.fujioilholdings.com/en/>



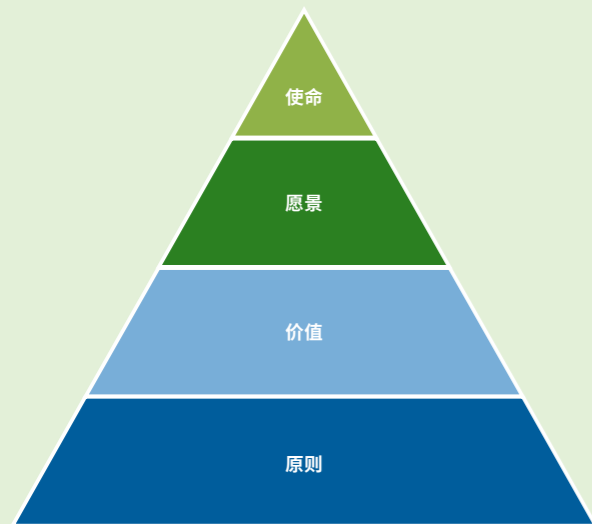
Integrated Report

不二制油集团 综合报告

2021



Fuji Oil Group Management Philosophy



不二制油集团宪章

为了继承本公司集团自创业时起就一路珍视的DNA并使之发扬光大，我们于2015年10月制定了“不二制油集团宪章”。为了在履行社会责任的同时，实现企业自身的可持续发展，我们明文规定了不二制油集团的使命（我们的使命、我们存在的意义）、愿景（我们的目标）、价值（我们的行为价值观）、原则（我们的行为规范）。

愿景

＝我们的目标

我们以油脂与大豆事业为中心，志在成为创造食品未来的公司，用美味与健康为社会做贡献。

价值

＝我们的行为价值观

- 安全与品质、环境
- 挑战与革新
- 以人为本
- 效率与机遇

原则

＝我们的行为规范

使命

＝我们的使命、我们存在的意义

我们不二制油集团，追求食品原料的可能性，并为快乐饮食与健康做贡献。

我们在南方植物油脂方面找到了出路，探究大豆蛋白原料。目前为止不二制油集团的成长，在追求食品原料的可能性方面做了很大贡献。今后，由于全球性人口增加，可以预测未来动物蛋白会发生短缺。当地球资源疲弱，无法想象不二制油集团仍能一枝独秀保持繁荣。为了更深入挖掘植物油脂及大豆蛋白素材的潜能，继而发现新的原料，需要员工发挥创新力、意志力、忍耐力以及富有良知的努力和精神，否则无法实现。未来50年、100年后，为了不二制油集团继续能成为社会所需要的公司，我们要向变革发起挑战。我们相信，唯有实现我们的使命，即“追求食品原料的可能性、加以实现、深入挖掘、并为快乐饮食与健康做贡献”才是对社会的贡献以及对未来地球的贡献。

引用自不二制油集团宪章
使命“食品原料的可能性”



编辑方针


不二制油集团每年都发行《综合报告》和《可持续发展报告》，将其作为与利益相关者沟通的工具。
《综合报告》的目的在于，通过记载本公司集团所开展的事业的总体规划和中长期战略，并就相关内容通过与利益相关者各方的对话，来力争提高企业价值。另一方面，《可持续发展报告》的目的主要在于，补充《综合报告》的ESG信息，将本公司集团可能给社会可持续性造成的影响的基本方针和措施，全面而坦诚地报告给广大利益相关者。

在《综合报告2021》的编纂过程中，我们遵循了如下的编辑方针。
① 向以投资者为中心的公司内外的广大利益相关者提供信息，使其更好地理解本公司的商业模式以及短、中、长期的价值创造规划
② 运用与各方利益相关者进行沟通交流的过程中所获得的视角，致力改善，对于所存在的课题点等负面内容也要进行透明性报告
③ 我们会用好这本报告，通过对话加深与各方利益相关者的相互理解，从而维持改善公司经营的良性循环

基于这样的思路，本公司参考了国际综合报告评议会(IIRC)的公开框架，在编辑制作2021年度的综合报告的过程中，重视与各方利益相关者的关系性以及信息的整合性。



《Fact Book 2021》
→ https://www.fujioilholdings.com/en/ir/library/fact_book/



《可持续发展报告2021》
→ <https://www.fujioilholdings.com/ch/sustainability/>

社会的评价(摘录)

ESG 相关

- MSCI
“MSCI Japan ESG Select Leaders”
(连续五年获奖)
- “MSCI 日本股票女性活跃指数 (WIN)”
(连续三年获奖)
- “MSCI 日本股票女性活跃指数 (SELECT)”
(连续三年获奖)

- 2021 CONSTITUENT MSCI Japan ESG Select Leaders 指数
- 2021 CONSTITUENT MSCI 日本股票女性活跃指数 (WIN)

- 荣获第2届 The Japan Times Satoyama & ESG Awards 2020 ESG 部门“大奖”评估
- 厚生劳动省“Platina Kurumin”认证
- 经济产业省“健康经营优良法人 White500”认证
- 入选巴西“最有工作价值的公司”全国排行榜



FTSE4Good



FTSE Blossom Japan



S&P/JPX Carbon Efficient Index



the japan times SATOYAMA & ESG AWARDS 2020



Platina Kurumin



健康经营优良法人 White500



CDP SUPPLIER ENGAGEMENT LEADER 2020



CDP CLIMATE FORESTS WATER A LIST 2020



Maharaja Enterprise Best Value Award 2020



CNI

The inclusion of FUJI OIL HOLDINGS INC. in any MSCI index, and the use of MSCI logos, trademarks, service marks or index names herein, do not constitute a sponsorship, endorsement or promotion of FUJI OIL HOLDINGS INC. by MSCI or any of its affiliates. The MSCI indexes are the exclusive property of MSCI. MSCI and the MSCI index names and logos are trademarks or service marks of MSCI or its affiliates.

IR 相关

- 入选 GPIF 日本国内股份运用机构负责选定的“优秀综合报告书”
- 荣获日本经济新闻社“日经年度报告书大奖2020”优秀奖 (连续三年获奖)
- 荣获一般社団法人日本IR协议会主办的IR优良企业奖2020的“IR优良企业特别奖”以及“共感!”IR奖

赞同并参与的主要外部倡议

- 联合国全球契约 (UNGC)
- The Consumer Goods Forum (消费品论坛)
- 可持续棕榈油圆桌会议 (RSPO)
- Global Shea Alliance (全球乳木果联盟)
- 世界可基金会 (WCF)
- Science Based Targets initiative (SBTi)
- 气候相关财务信息披露工作组 (TCFD)
- Japan Sustainable Palm Oil Network: 日本可持续棕榈油网络 (JaSPON)
- 发展中国家的可持续可可平台
- 负责任大豆圆桌会议 (RTRS)



2020 IR 优良企业特别奖



2020 “共感!”IR奖



TCFD

关于各项评估以及倡议的详细内容、其他表彰等信息，请参《可持续发展报告2021》。
利益相关者参与 → https://www.fujioilholdings.com/ch/sustainability/stakeholder_engagement/

CONTENTS

<p>2 INTRODUCTION</p> <p>10 不二制油集团的价值创造</p> <p>28 ESG 重要课题</p> <p>32 CFO SECTION</p> <p>36 CSO SECTION</p> <p>56 CTO SECTION</p> <p>60 C“ESG”O SECTION</p> <p>64 CAO SECTION</p> <p>68 董事一览</p>	<p>4 Fuji Oil Group at a Glance</p> <p>6 CEO 致辞</p> <p>10 不二制油集团的价值观与发展历程</p> <p>12 不二制油集团的价值创造过程</p> <p>14 1 主原料的可持续采购</p> <p>20 2 支撑信赖的“技术”</p> <p>24 3 可提供的价值与事业机会 ~Plant-Based Food Solutions~</p> <p>28 ESG 重要课题</p> <p>30 赞同TCFD的建议</p> <p>32 CFO 致辞</p> <p>33 财务战略</p> <p>36 CSO 致辞</p> <p>40 事业轴和地区轴管理</p> <p>42 区域战略</p> <p>56 CTO 致辞</p> <p>57 R&D</p> <p>60 C“ESG”O 致辞</p> <p>61 人权</p> <p>62 安全与品质、环境</p> <p>64 CAO 致辞</p> <p>65 多元化、平等&包容</p> <p>68 董事一览</p> <p>70 值此《综合报告2021》发行之际</p> <p>71 公司概况 / 股份信息</p>	<p>价值创造</p> <p>重要项目</p> <p>CFO</p> <p>CSO</p> <p>CTO</p> <p>CESGO</p> <p>CAO</p> <p>企业治理</p>
---	--	--

2020 年度实际业绩

注：1 各项事业的营业利润的构成比是，已经考虑到了集团管理费用
2 “豆乳”及“USS 豆乳制品”从2021年度开始包含在乳化和发酵原料事业中，而2020年度的数值则为修改为追溯记载之前的实际数值。

植物性油脂事业

⇒ P44



• 销售额 (外部)
984 亿日元 / 构成比 27.0%

• 营业利润 (内部)
79 亿日元 / 构成比 36.3%

• 市场份额 (本公司推测)
巧克力用油脂 (CBE)*:
全球前**3**位

- 主要产品
 - 食用油
 - 食用加工油脂
 - 巧克力用油脂
- 主要原料
 - 棕榈油
 - 棕榈仁油
 - 椰子油
- 年产量
 - 约90万吨

* CBE: Cocoa Butter Equivalent (类可可脂)。具有与可可脂同等物性的巧克力用油脂

Fuji Oil Group

业务用巧克力事业

⇒ P46



• 销售额 (外部)
1,624 亿日元 / 构成比 44.5%

• 营业利润 (内部)
76 亿日元 / 构成比 35.1%

• 市场份额 (本公司推测)
业务用巧克力：全球第**3**位、日本第**1**位

- 主要产品
 - 调温巧克力
 - 非调温巧克力
 - 冰淇淋涂层巧克力
 - 彩色巧克力
 - 成型巧克力
- 主要原料
 - 可可原料
 - 砂糖
 - 巧克力用油脂
- 年产量
 - 约40万吨

销售额
3,648 亿日元

营业利润*
179 亿日元

* 考虑到集团管理费用 (38 亿日元) 之后的数值

创业
1950 年
合并员工人数
5,679 人
事业覆盖地区
15 个国家和地区
合并子公司数量
38 家公司

乳化和发酵原料事业



⇒ P50



• 销售额 (外部)
696 亿日元 / 构成比 19.1%

• 营业利润 (内部)
30 亿日元 / 构成比 13.9%

• 市场份额 (本公司推测)
夹心馅：中国第**1**位

- 主要产品
 - 奶油
 - 麦淇淋
 - 夹心馅
 - 调制品
 - 植物性奶酪原材料
 - USS¹豆乳加工品
- 主要原料
 - 植物性油脂
 - 乳原料
 - 砂糖
 - 可可
- 年产量
 - 约23万吨

at a Glance

大豆加工原料事业



⇒ P52



• 销售额 (外部)
344 亿日元 / 构成比 9.4%

• 营业利润 (内部)
32 亿日元 / 构成比 14.6%

• 市场份额 (本公司推测)
大豆蛋白原料：日本国内第**1**位
水溶性大豆多糖类：全球第**1**位

- 主要产品
 - 大豆蛋白原料
 - 粉末状大豆蛋白
 - 粒状大豆蛋白 (大豆素肉)
 - 大豆蛋白食品
- 主要原料
 - 大豆
- 功能剂
 - 水溶性大豆多糖类、肽
 - USS¹豆乳产品^{*2}

^{*1} USS: 全球首创大豆分离分化技术 Ultra soy separation (USS) 制造工艺
^{*2} 从2021年度起，算入乳化和发酵原料事业中。

不二制油集团控股株式会社
代表取締役社長
最高经营责任人 (CEO)

酒井 干夫

CEO Message

Profile

1983年入职本公司。曾任中国、美国等本公司集团主要子公司的董事长、社长，于2015年6月就任董事。任战略总监之后，于2019年4月起就任北美巧克力事业核心公司——巴洛美巧克力公司的会长。2021年4月起就任现职务。

前言

新型冠状病毒疫情至今仍不见平息的迹象，在此我谨向全世界因疫情而失去宝贵生命的人们以及他们的遗属表示衷心的哀悼。同时向所有新冠患者表示诚挚的慰问。对于在这样的形势下仍坚持抗击疫情的、以医疗从业人员为首的全体人员，我也要献上深深的谢意。

新型冠状病毒疫情的蔓延，对于本公司集团来说也是主要的减益因素，然而也是我们发现新课题的大好机会。尽管我们避免了工厂停工这一最坏的情况出现，然而在消费行动变化对策等不测事态应对方式以及应对速度方面仍存在尚未解决的课题。

我们务必要对集团总部的功能进行重新评估，并建立相应体制，为处在变化前沿的集团旗下各公司的危机应对和事业成长提供迅速而又强有力的支持。2021年度，CEO/CSO人事更迭，地区统括体制也做了部分变更。我将亲自带头，具体明确集团总部与各地区应尽的职责，履行各自的责任，从而提升经营速度。

回顾中期经营计划

2020年度，是4年中期经营计划“Towards a Further Leap 2020”的最后一年。在本次中期经营计划中，我们通过“加强核心竞争力”的举措--M&A，成功扩大了业务用巧克力的事业规模，然而由于受新型冠状病毒疫情扩大的影响，我们也认识到在盈利方面尚不能回应市场的期待。

我们业务战略中最大的一项课题就是加强业务用巧克力事业的营收能力。2015年度以后，我们投资了约1,000亿日元以谋求在全球范围扩大事业规模，然而实际的成长却远低于当初的预期。

巴洛美拥有80多年的历史与品牌以及强大的销售能力，然而今天，其生产效率课题成为发展瓶颈，而行业整体可可豆压榨和粉碎事业利润低迷也是雪上加霜。我们目前正在努力改善生产性，计划从2021年度起，耗时3年使巧克力的生产量提升20%。

哈罗德方面，由于巴西里尔急速贬值而导致原料成本上升，加之新型冠状病毒疫情扩大导致销量减少等，受到了较大的影响。然而，2021年2月的月产量达到了历史最高值等，在生产效率的改善方面也取得了切实的成果。而从收购哈罗德时就开始规划的第二工厂，也已于2021年开工，预计第一期工程将于2022年下半年完工，为了扩大市场份额，我们将进行反攻。

CFO SECTION

⇒ P32

CSO SECTION

⇒ P36

我认为业务用巧克力事业今后也是大有成长机会的市场。我们将继续脚踏实地地进行生产改善，创造全集团的协同效应，从而推动扩大事业规模。

植物性油脂事业方面，原料行情管理至关重要。棕榈油是主要原料，其行情变动会对我们的业绩造成很大的影响。我们在提升集团内的原料定位管理精度的基础上，推行各项举措，如：对投资组合进行重新评估、获取新原料、实现产品的高附加值化、提升生产效率等。2021年度开始投入运转的新奥尔良新工厂，尽快实现盈利，今后在北美地区的存在感仍将不断提高。

乳化和发酵原料事业方面，我们正在有竞争优势的市场中加强推进产品的差异化。在中国，面包原料的差异化战略已经开始渗透，在提升生产能力的同时，还将实现更大的成长。在日本，我们将以植物性食品原料为中心，加快推出特色产品，从而改善我们的盈利性。

大豆加工原料事业方面，2020年新设的千叶新工厂已经顺利投入运转。我们不仅要保持和扩大我们在日本市场的占有率，还要提升我们产品的附加价值，从而进一步提升我们的存在感。而在海外，我们将以正在建设中的德国多糖类工厂以及在欧洲开设的R&D中心为核心，推动新技术和新产品的开发，尽早让我们的事业在欧洲市场迈上正轨。

用植物性食品原料解决社会课题

作为为本公司集团的所有业务、所有产品提供定位的概念，我们提出了“Plant-Based Food Solutions (PBFS)”。换言之，这也表明我们已下定决心，要成为一家“用植物性食品原料去解决社会问题的企业”。

大前提是，在用植物性食品原料去解决社会问题时，其创出过程以及被产出的产品，都要兼顾地球环境和人权，并且具备可持续性。因此，针对价值链上给社会造成特别大负面影响的原料采购和生产活动，我们公布了中长期的承诺，并提出了KPI，致力降低其对社会造成的负面影响以及事业层面上的风险。

本公司集团以往高度利用南方油脂和大豆的固有技术，将巧克力用油脂、巧克力、植物性蛋白、豆腐渣制成多糖类等，通过多元化的植物性食品原料，扩大了食品的可能性。进而，在各国的发展过程中，我们始终致力解决每一个时代人们所面临的与饮食相关的困境，推动饮食文化变迁，为人们的快乐饮食生活做出一份贡献，并同时实现我们自身的成长。

在未来的时代里，我们将继续着眼于社会课题，以解决地球与人类的健康以及美味等相关课题为出发点，继续推动扩大植物性食品原料的事业规模。我们今后要以过去所积累的植物性油脂、植物性蛋白加工的固有技术组合为主轴，将本公司集团特色的植物性食品原料事业继续做大做强，我认为这也关系到我们的财务价值。我们将以日本为中心，集所有地区和所有部门之力，去致力培养新技术和新事业。

结语

我作为CEO的使命是，明确上一个中期经营计划中所未能达成的课题，并切实执行2022年度开始的新中期经营计划，让本公司集团进入回应市场期待的成长轨道。

本公司集团目前已经在15个国家和地区拥有网点，人才结构方面，海外员工也已经占到集团全体员工的约7成，多样性已经成为我们的重要资产。我们要继续深化多元、平等&包容 (DE&I) * 的视角，为肩负创造企业价值的全球员工提供公平挑战的机会，进一步具体完善职场环境，让所有职位的员工成果都能得到合理的评估，让员工可以放心地去大展身手，我认为这可以促进我们集团整体的成长。

在本公司集团的事业领域中，还有诸多的机会摆在我们的眼前。我们要如何在提升本公司集团经济价值的同时，去提升社会价值呢？对于信赖本公司集团的客户、努力工作的员工、一路激励鞭策我们的股东，以及所有的利益相关者，我在此谨表示衷心的感谢，同时，作为一家“以人为本”的企业，我们将会继续不断成长、勇往直前，努力为所有的利益相关者做出我们应有的贡献。

2021年9月

不二制油集团控股株式会社
代表取缔役社长
最高经营责任人 (CEO)

酒井 幹夫

CTO SECTION
⇒ P56

不二制油集团的价值创造过程
⇒ P12

C“ESG”O SECTION
⇒ P60

不二制油集团宪章
⇒ P1



CAO SECTION
⇒ P64

* 提升多样性、公平性、包容性的各项举措的总称

不二制油集团的价值创造

不二制油集团的价值观与发展历程

挑战与革新

以人为本

安全与品质、环境

效率与机遇

“南方有椰子核。我们要去寻找椰子油”
“要涉足大豆就要精细到蛋白”

这些都是油脂权威专家菊池先生的高见，他在西村政太郎创业时给予了协助。油脂方面，应该涉足当时日本还几乎无人使用的南方油脂，大豆方面，除了原有的厂商已经涉足的油脂的提取和销售之外，还要以大豆中所含有的蛋白质为主体去开展事业，这就是菊池先生给出的建议。



菊池 土用三

“在原料、技术、产品三个层面上发挥独创性”
“如果只是单纯地对原料进行切分，附加价值很低。加工之后再加工，然后一直追求到末端(中略)，要深挖掘，就要自然地去横向推展，只有这样才能有未来”

“我们的新原料不能只做替代品，而是必须成为主人公”

实质性创业者西村政太郎的思想，以独立性、垂直经营、创造性等本公司经营思想的形式贯彻至今。



第2代社长
西村 政太郎

“为客户做出贡献，谋求企业的不断发展”

1960年制定的5条经营基本方针，于1981年改为3条，又于2015年重新整理为不二制油集团宪章，传承至今。

*服务客户，不断谋求发展以勇于创新的精神向革新发出挑战自我启发，以提高人格素养为目标

经营基本方针*
顾客·贡献·果·不断发展
创造·精神·常·革新·挑战
自己·磨炼·人格·向上·目标

彻底注重环保的阪南工厂

日本政府制定公害对策基本法两年后的1969年，阪南工厂开始投产。彻底采取环境对策，使环保意识更加深入人心。



日本首创 全球首创的 R&D 技术

在高度利用差异化原料的过程中，孕育出大量的日本首创乃至全球首创的技术和产品。

- 1955年 日本首创 可脂代用油脂
- 1963年 日本首创 西式糕点用巧克力
- 1968年 全球首创 高脂肪奶油无菌填充生产
- 1980年 全球首创 采用酵素酯交换技术的巧克力用油脂商业量产
- 1980年 日本首创 植物性奶酪原材料



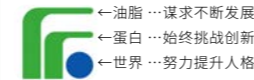
“子孙后代会理解我们的良苦用心”

1960年，当时西村政太郎被问到继续运营始终赤字的大豆事业有何意义时，对高管这样说到。抱着“将来一定会对人类有好处”的信念而一路坚持的事业，正是我们面向未来提供价值的根基所在。

“以油脂和蛋白为基础原料的国际性食品企业”

建设阪南工厂时，作为企业目标提出，其后延用至今。1982年在词头新加入了“植物性的”一词，进一步明确了我们的企业态度。

1982年制定的公司标识(2010年进行了微调)



← 油脂 … 谋求不断发展
← 蛋白 … 始终挑战创新
← 世界 … 努力提升人格

“我们要牢牢扎根于当地，脚踏实地取得信赖”

我们认为，要让企业在全世界获得成长，除了确保当地市场之外别无其他成功之路，为此我们加快了向海外市场的发展，为了让我们的业务能在当地扎根，我们采取了各种合作伙伴战略。今天，为了应对仅靠本公司一己之力难以解决的社会课题等，我们依然在积极与各方利益相关者开展共创活动。

与客户共创

1977年，以创造“食”之的场所为基本主题，在东京开设了不二阳光广场。作为发现人们的需求和嗜好、进行共同开发的据点，不二阳光广场目前在全球共有8处。



在不二阳光广场授课的情形

“我们不二制油仅依靠对社会的贡献而实现自身的繁荣”

这是西村政太郎在基本思想中说过的一句话。他解释说，不二制油的贡献，就是指创造出给消费者带来喜悦的产品。

安全高于一切

1991年12月22日，溶剂提炼工厂发生爆炸事故，8名员工不幸失去了宝贵的生命。

这让我们重新认识到，“安全”才是事业的大前提，这在今天依然不是老生常谈。



全球性的知识融合据点

2015年开设了亚洲R&D中心，2016年开设了以融合集团内外的知识为核心的不二科技创新中心。二者承担着捕捉全球市场需求、推动挑战与革新的据点的重要作用。



推动实现可持续经营

2004年加入RSPO*，2010年设置CSR推进室(当时的名称)。在2011年发表的中期经营计划“Global&Quality 2013”中，提出了“推进可持续经营”的基本方针，并开始重点着力于通过我们的主业去解决食品问题。2013年，我们以不二制油集团的名义，赞同并签署联合国全球契约，进一步加强了致力解决人权和地球环境问题的企业姿态。

*可持续棕榈油圆桌会议

制定“安全品质环境基本方针”

贯彻品质与食品安全

1990年代中期，在当时的食品企业中领先取得ISO9001认证。其后直到今天，集团旗下各公司仍在积极取得以ISO系列为首的各类国际认证。

针对环境问题的举措

1999年发布环境基本方针。发表了全集团的环保宣言。并于2010年制定了《环境愿景2020》，开始采取中长期举措。

以这些措施为背景，我们于2015年制定了日本国内外所有集团公司的共同目标“安全品质环境基本方针”，并基于全体员工的共同价值观去开展对策。

2015年 10月

转型为集团控股制

在全球扩大事业以及完善经营根基

- 集团宪章 ————— 不二制油集团宪章 → P1
- 巧克力事业中的M&A ————— CSO SECTION → P36
- 设置地区统括公司 ————— CSO SECTION → P36
- 加强财务纪律以及提升资本效率 ————— CFO SECTION → P32
- 实现多元化、平等 & 包容 ————— CAO SECTION → P64

加强可持续发展的举措

- 设置ESG委员会 ————— ESG重要课题 → P28
- 设置C“ESG”O ————— C“ESG”O致辞 → P60
- 降低人权风险 ————— 人权 → P61
- 公布主原料的可持续采购方针以及中长期目标 ————— 主原料的可持续采购 → P14
- 《环境愿景2030》 ————— 环境 → P63

事业组合的方向性

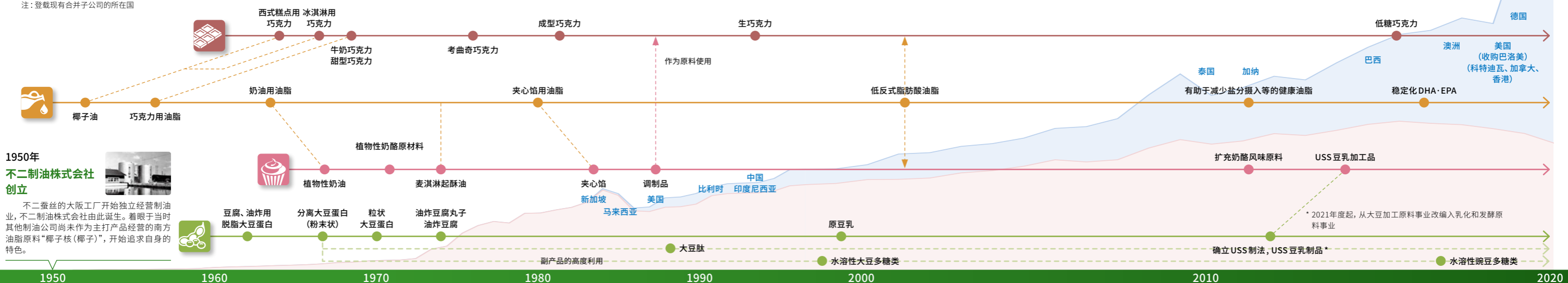
- Plant-Based Food Solutions ————— 可提供的价值与事业机会 → P24
- 成为全球第3位的业务用巧克力生产商 ————— CSO SECTION → P36
- 开发支援未来的新技术 ————— CTO SECTION → P59

推出主要产品以及进军海外

注：登载现有合并子公司的所在国

业务用巧克力 植物性油脂 乳化和发酵原料 大豆加工原料

日本国内销售额 海外销售额



进军海外的目标

注：为了向日本提供原料，于1973年进军马来西亚，1974年进军菲律宾，但是后来由于当地的国策等原因，提前撤离

- 重视通过当地的开发和生产来掌握市场需求
- 在全球经营巧克力用油脂
- 进军需求有望扩大的区域
- 加速从油脂向糕点、面包原料等更高加工度的产品转型

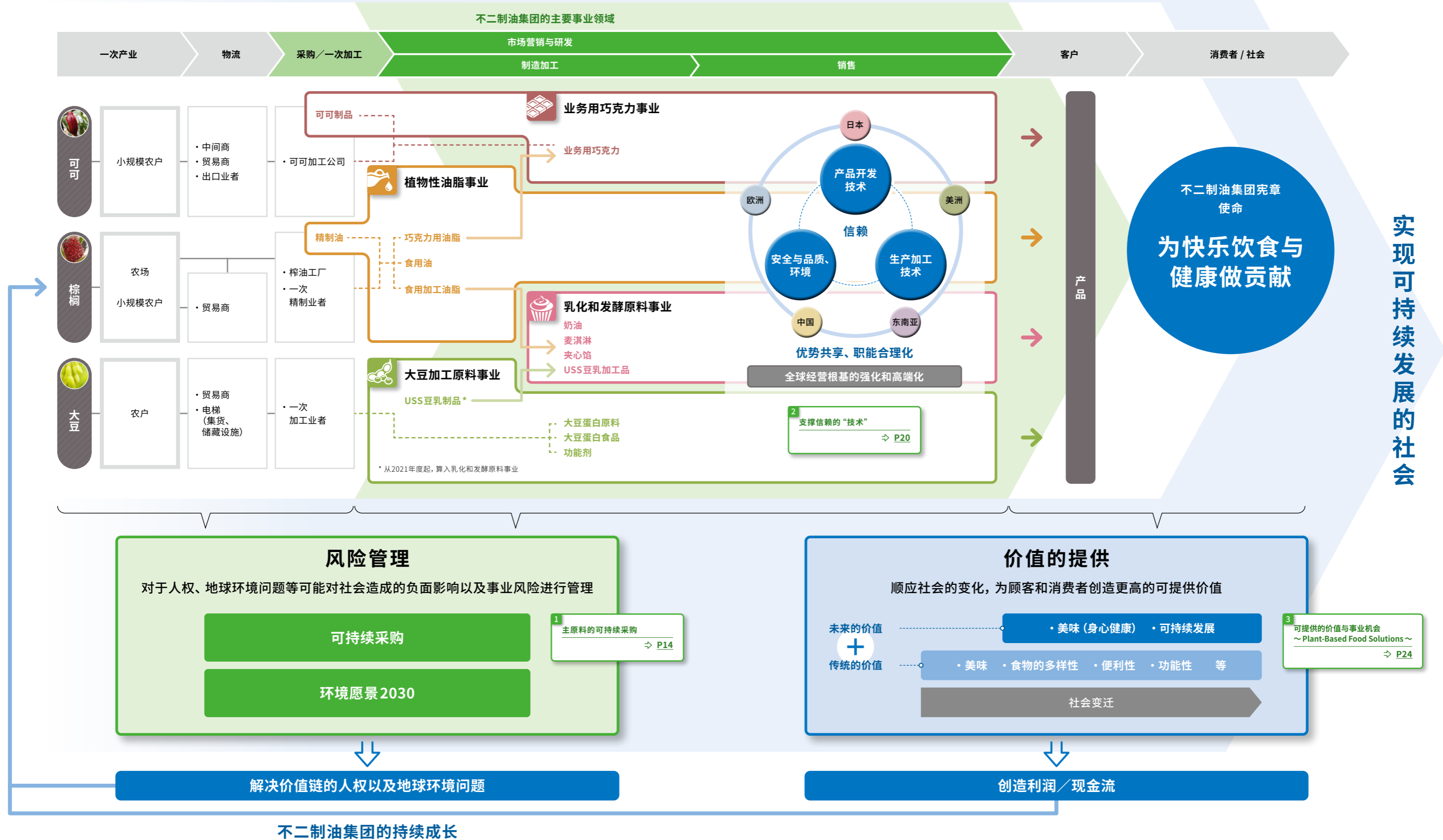
- 预计功能剂需求仍将继续扩大，因此设置生产基地
- 东南亚的糕点、面包原料规模扩大

- 扩大业务用巧克力事业的区域范围
- 以地区统括公司强化地区轴
- 向可持续性采购发力，实现可持续成长

不二制油集团的价值创造过程

Plant-Based Food Solutions 用植物性食品原料去解决社会问题

不二制油集团的目标是，对价值链上的人权问题、地球环境问题等可能给社会带来负面影响的风险进行管理，通过这样的产品，向顾客和消费者提供顺应社会变化的价值。产品开发 and 事业开发，要基于 Plant-Based Food Solutions 的概念去推行，为了扩大符合概念的业务，我们致力于实现全球经营根基的强化和高端化。此外，为了使本公司集团获得可持续性发展，从而为提升食品价值链整体的可持续性做出贡献，对于通过事业活动所获得的利润和现金流，我们正在将其用于再投资。通过价值创造过程的不断循环，我们将完成不二制油集团的使命，为实现可持续发展的社会做出我们的一份贡献。





我们将会继续确保资源， 履行为广大利益相关者创造价值的职责

全球 SCM 工作组
高级经理
渡边 修

我深切地感受到，在如今这个新时代，利益相关者已经不仅仅包括投资者、员工、客户等，还需要我们对产地的区域社会、NGO 等比以往范围更加广泛的各方利益相关者负起责任。此外，我们还认识到，我们不能仅仅停留在取得国际认证的阶段，我们还必须确保具有更高透明度的可追溯性，对于供应链上的社会问题，我们不能一味回避，而是要敢于解决。

不二制油集团的主要原料棕榈和可可，其实都存在人权和地球环境等社会问题，然而这两种原料的课题成因和解决方式却不一而足。棕榈油方面，自从2016年制定方针后，我们就开始与NPO合作，致力提升活动质量，2020年度，我们以农场企业为中心开展了一些举措。而可可方面，小规模农户占大多数，日本到产地的地理距离较远，加之因新型冠状病毒疫情而难以掌握现场所存在的问题等，在这些复合性因素的影响下，可可豆的相关活动进展并不顺利。

2020年度，我们设定了关于棕榈油和可可豆采购的新KPI。我相信，只要我们在两方面都分别做出相应的努力，就必然可以实现最终目标。

此外，我们还于2021年6月公布了大豆和乳木果仁的原料采购方针。我们将继续掌握供应链上所存在的问题点等，并开始推行具体的举措。

我们在战略总监（CSO）的管理下，去推行这些主原料的可持续采购措施。2020年度，为了提升可持续采购承诺的实效性，我们还成立了全球可持续采购委员会。掌握各种原料、各产地的个别情况，并合集团之力确保可在较广范围内实现可持续采购的资源，并推动实施相应的措施。这些活动都需要脚踏实地、旷日持久，然而对于继续开展可持续采购活动来说，却又都是必不可少的举措。今后，我们希望能逐步获得多方利益相关者理解的同时，去推行这些措施。

制定供应商行为规范

以向全体供应商传达集团共通的采购综合思路为宗旨，我们于2021年4月为原有各指南和方针制定了上级方针“供应商行为规范”。我们要求全体供应商都要遵守人权、食品安全、品质、环境保护等一系列原则，并采取预防措施和补救措施，以发现和改善违反本行为规范的行为。

全球可持续采购委员会

2020年9月，为了提升可持续采购承诺的实效性而设置，在CSO的管理下去推行各项举措。该委员会每月召开一次，作为基层组织，针对每一种原料（棕榈油、可可、大豆、乳木果核）都分别设有由各事业地区所选出的成员组成的分科会，有的放矢地进行有针对性的讨论。

加强供应链上的劳动者人权的措施

在本公司的第二次人权影响评估（→P61）中，指出了供应链上所存在的劳动者人权风险。今后，我们将继续聚焦农场的劳动环境、劳动安全卫生、无歧视和机会均等、强制劳动、童工、土地权利，全面贯彻供应商行为规范，并切实推进和改善各原料品种的相关措施。此外，我们还将及时掌握国际法律法规的动向，从而在供应链上进行迅速的应对。

以确保有发展前途的供应链为目标

负责人的
“心声”



不二欧洲非洲有限公司
Senior Manager ESG and Leader
Sustainable Development Team

Carmen Alvarado Ascencio

本公司集团认为，应对本公司供应链上发生人权侵害的风险，已经刻不容缓。我们期待我们的供应商也都能与我们一样关怀人权，然而供应链的全球化及复杂化，成为确保到原料产地的可追溯性的重大课题。可追溯性对于识别风险、评估改善措施的实效性，以及减少人权侵害都是不可或缺的，为了让主原料的负责任采购方针得到进化，欧洲团队也在积极致力于对可追溯性的目标以及社会影响进行评估。我们与行业团体合作，并与各方利益相关者进行积极而富有建设性的对话，充分考虑到所存在的各种问题，以及是否符合EU环境与人权相关尽职调查等的后续立法动向，从而努力确保供应链的发展前途。

原料	采购过程中的社会课题	中长期目标	KPI		2020年度实际成果	
			2030年	2025年		
棕榈油	地球环境	森林破坏 泥炭地开发	森林破坏为零 泥炭地开发为零	TTP*1 100%	TTP 75%	71%
	人权	强制劳动/童工 原住民/地区居民/劳动者的剥削	剥削为零	劳动环境改善项目推动率：100%（全直接供应商）	劳动环境改善项目推动率：100% （帕尔麦久棕榈油有限公司（马来西亚）*2的全部供应商）	10% （帕尔麦久棕榈油有限公司（马来西亚）的全部供应商）
可可	地球环境	森林破坏 气候变动对生产地的影响 生物多样性的丧失	森林再生 废除童工	植树100万棵*3	植树50万棵	一万棵
	人权	童工 农户的贫困	废除童工	废除童工	WFCL*4 清零	以巴洛美直接采购可可豆的83%的可可农户为对象， 采用GPS进行了定位追踪 巴洛美直接采购可可豆的协同组合，100%构建了CLMRS*5
大豆	地球环境	森林破坏 生物多样性的丧失	森林破坏为零	确保至社区级的可追溯性， 符合RTRS*6认证品或以RTRS认证为基准的 其他认证品的采购率：100%	确保至第一集货地的可追溯性， 符合RTRS认证品或RTRS认证为基准的 其他认证品的采购率：100%	N/A
	人权	对原住民/当地居民/劳动者的剥削	剥削为零	其他认证品的采购率：100%	其他认证品的采购率：100%	N/A
乳木果仁	地球环境	绿地的消失	森林保护 支持女性赋权	植树6,000棵/年*7 至农村级的可追溯性：75%	植树6,000棵/年 50%	N/A
	人权	农户的贫困	支持女性赋权	可追踪至合作社的乳木果仁直接采购比例：75% 其中，从Tebma-Kandu合作社直接采购的 乳木果仁比例：50% 等	从Tebma-Kandu协同组合采购的比例：30%*8 等	N/A

关于“大豆和乳木果核的可持续采购”举措的详情，请参阅《可持续发展报告2021》。

大豆的可持续采购 → <https://www.fujioilholdings.com/ch/sustainability/social/soy/>

乳木果核的可持续采购 → https://www.fujioilholdings.com/ch/sustainability/social/she_kernel/

*1 TTP: Traceability to Plantation (至农场为止的可追溯性)

*2 帕尔麦久棕榈油有限公司(马来西亚): 不二制油集团控股公司的全资子公司油脂生产基地

*3 预计在2021年至2030年的10年间种植各种绿荫树苗100万棵

*4 WFCL: Worst Forms of Child Labour (最坏形态的童工劳动)

*5 CLMRS: Child Labour Monitoring & Remediation System (童工监测和补救系统)

*6 RTRS: Round Table on Responsible Soy Association (负责任大豆圆桌会议)

*7 主要从2021年开始每年预定种植6000棵乳木果树苗

*8 2021年、2022年、2023年的KPI分别设定为10%、15%、20%

棕榈油的可持续采购

棕榈油产业的相关社会课题

棕榈油是从油棕上提取的一种油，油棕主要生长在东南亚等热带地区。由于棕榈油比其他植物性油脂更易加工，且单位面积的收获量较大，因此在从食品到化工等领域均得到了广泛应用，在全世界植物性油脂原料中产量大。但另一方面，存在着农园开发所造成的环境问题及童工、强制劳动等人权问题。

集团采购方针以及中长期目标

在2016年3月公布的“负责任的棕榈油采购方针”中，我们庄严地承诺，我们要以负责任的方式，从尊重人类和地球环境的供应商处采购棕榈油。

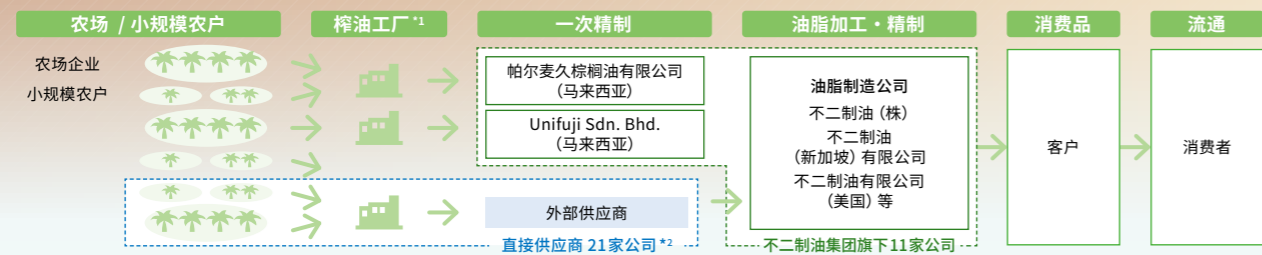
承诺

推动实现 NDPE*

- 对保护价值高的森林、碳储量多的森林以及泥炭湿地中的森林破坏为零
- 泥炭地的新开发为零
- 对原住民/当地居民/劳动者的剥削为零

* NDPE: No Deforestation, No Peatland development, and No Exploitation (森林破坏为零、泥炭地开发为零、剥削为零)

棕榈油的供应链与不二制油集团的尝试



*1 在2020年7月至12月的榨油工厂中，有超过1,400家榨油工厂。
*2 截止到2020年12月末

要改善无秩序的森林破坏和人权问题，就需要与当地政府以及NGO、NPO一道，与当地的榨油工厂和农场进行对话，分享森林保护的意義。为此，首先要提升到农场的可追溯性(TTP)，从而确定本公司集团所采购和使用的棕榈油的产地，然后再采用①~⑤的步骤，建立起相应的机制，防止因棕榈农场开发而造成的森林破坏以及人权问题。

社会课题	解决课题的尝试	举措概要	对象地区
地球环境	① 通过卫星图像监视	利用卫星照片信息，对本公司供应链上的森林破坏进行锁定、监控和验证	印度尼西亚
人权	② 推动劳动环境改善项目(LTP*)	支援供应商的能力建构的劳动惯例改善项目，以一对一、面对面的形式，降低供应商的业务和供货网点中的人权风险。帕尔麦久棕榈油有限公司的直接供应商将依次引进此项目	马来西亚
地球环境	③ 景观倡议	以遭受农场开发威胁的、印度尼西亚的两个珍稀热带雨林地区为对象，与当地政府、NGO、企业、农场等多方利益相关者联合开展活动	印度尼西亚 亚齐省
人权	④ 扩大认证油	⇒ PICKUP	全球
人权	⑤ 申诉机制	⇒ PICKUP	全球

* LTP: Labour Transformation Programme

举措相关的课题意识

- 到农场为止的可追溯性(TTP)，由于供应链的复杂度以及信息的机密性等，预计需要较长的时间来进行改善。
- 在棕榈的生产过程中，小规模农户所占的比例较高，今后也面临诸多必须着手解决的问题，如：森林砍伐的规则、土地的权利、受雇劳工的权利等。
- 在努力确保可以分配资源用于改善供应链的同时，保持问题意识也同样重要。

关于“棕榈油可持续采购”举措的详情，请参阅《可持续发展报告2021》。
→ https://www.fujioilholdings.com/ch/sustainability/social/palm_oil/

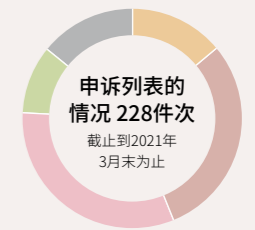
Sustainable Procurement

1 主原料的可持续采购

PICKUP

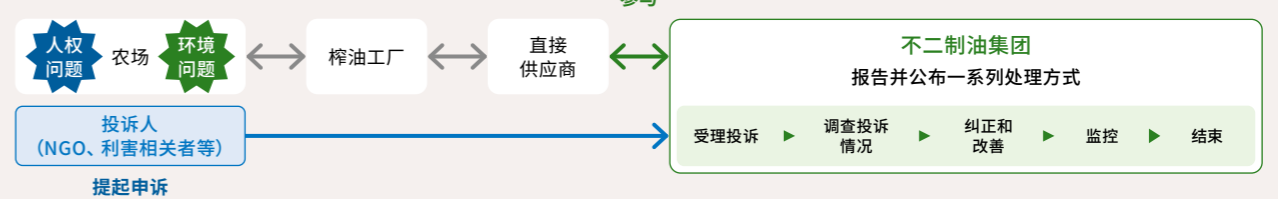
投诉处理机制

该申诉机制是针对利益相关者向不二制油集团提出的供应链中的环境及人权问题，根据“负责任的棕榈油采购方针”，与直接供应商签订工作契约以改善问题的一项机制。作为对本公司集团以及本公司集团的直接、间接供应商的投诉的应对处理框架，我们正在不断进行改善，以更好地将此机制付诸于世。2020年度将申诉机制的对象范围，扩大为包括被申诉企业，及其母公司运营的其他棕榈油企业在内，可进行集团层面的申诉机制。此外，为了进一步加强对本公司集团及本集团供应商提出的所有申诉的处理，导入了“暂停 & 工作契约签订程序”（暂停及积极参与程序）。



- 举措完成度 14%
- 举措完成后，监控 30%
- 与供应商协作推行解决问题的措施/监控为恢复交易而进行改善的情况 32%
- 暂停交易和采购、暂停交易后或为暂停交易所做的互动 10%
- 未买入 14%

申诉机制



可持续棕榈油的产量扩大

为了实现NDPE，业界更倾向于可确保可追溯性、并同时可确保将侵犯人权的风险降到最低的简单供应链*1。尽管Unifuji是一家可成为行业标杆的公司，然而随着市场上对可持续性产品的需求增加，预计到2021年度，其产能将达到上限。为此，不二制油亚洲公司开始在单一的工厂和农场与其他可提供高品质棕榈的生产者开展合作。这些油脂以IP等级*2供货给帕尔麦久，并通过本公司集团的网络供应给全球的主要客户。尤其在美国，人们对可持续棕榈油的关注度越来越高，无论是为客户供货的供应链提供附加价值，还是取得业务成长，本次建立的战略合作伙伴关系都是不可或缺的。

*1 简单供应链：到最终客户为止涉及的农场数量和工厂数量较少，完全可追溯的供应链
*2 IP等级：在RSPO的认证模型中，直到最终产品为止，在供应和流通层面上均未获认证的棕榈油毫无关联的商品方可获得的一项认证

与利益相关者的对话和市场创造

与客户共创

在海外，Unifuji 的简单供应链以及所提供产品的质量都获得了较高的评价，还被MNC（跨国公司）的一家客户企业表彰其为最佳供应商。在日本，可持续棕榈油的需求也在飞速扩大。对客户的棕榈可持续性相关报告、视察农场、支援引进认证油等，在日本国内市场的可持续性举措方面，我们正起到带头作用。


对消费者和市场的呼吁

我们参与或加入The Consumer Goods Forum (TCGF)*1 等多个行业团体，行业联动开展活动。此外，我们认识到向肩负新时代的学生开展教育的重要性，赞同一般社团法人Think the Earth所倡导的“SDGs for School”*2 上门授课，并赞助该课堂上所使用的巧克力，希望借此给学生们机会去思考可持续棕榈油、乃至去思考社会的可持续发展。

*1 消费品的国际性行业团体。自从2017年，TCGF的 Japan Sustainability Local Group 之一“棕榈油工作组”设立之初起，本公司就参与其运营。
*2 SDGs for School: <https://www.fujioilholdings.com/ch/sustainability/social/community/>

"VOICE" OF THE PERSON

利益相关者的“心声”



**Calbee株式会社
采购总部 采购部 部长
伊藤 阳介先生**

本公司提出“到2030年为止100%使用认证棕榈油”的目标，并加入了RSPO，致力实现可持续的棕榈油采购。我们认识到由本公司促进供应商改善活动的重要性，并对不二制油集团的活动进行调查和支援。在原产地的环境、人权、劳动问题日益严重的背景下，不二制油与当地NGO一道加强改善支援活动，并且持续向本公司公开信息。本公司希望扩大RSPO认证棕榈油的使用比例，因此对于本公司来说，不二制油是值得信赖的重要合作伙伴。

可可的可持续采购

可可·巧克力产业的相关社会课题

普遍存在因贫困引起的儿童教育和劳动相关问题；因气候变化对生产地的影响；知识和设备不足导致生产效率低下；为了扩大种植面积而砍伐森林等引发的各种社会课题，需要综合性解决方案解决这些课题。此外，由于新冠病毒（COVID-19）疫情的影响，商业环境发生了变化，可可豆的需求变得更难以预测，需要在供应链上解决的课题也变得复杂起来。

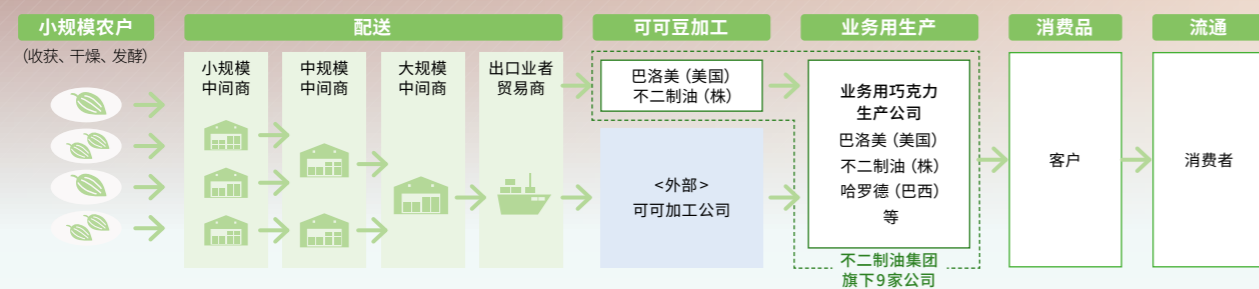
集团采购方针以及中长期目标

在2018年8月公布的“负责任的可可豆采购方针”中，我们庄严承诺，将与涉及可可供应链的各方利益相关者通力合作，去采购整个业务流程都以可持续的方式进行生产的可可豆。

承诺

- 改善农户的生活环境
- 在本公司的供应链上废除童工
- 防止森林破坏与森林保护

可可豆的供应链与不二制油集团的尝试



作为解决加纳、科特迪瓦、厄瓜多尔等可可生产地中的诸多社会课题的一种手段，我们正在推动扩大农户支援项目。2020年，巴洛美将自2007年就开始在科特迪瓦开展的项目拓展到加纳，开始针对日本市场等采取措施。我们今后也将继续致力开展提高农民收入、废除童工、植树造林再生、促进混农林业发展、提升供应链的透明度等措施。

社会课题	解决课题的尝试	举措概要	对象地区
地球环境	植树造林再生	<ul style="list-style-type: none"> 遏制森林破坏以及植树造林活动 → PICKUP 作为World Cocoa Foundation的Cocoa&Forest Initiative (CFI) 的一项举措，通过巴洛美为植树造林等出一份力 	全球 (尤其是加纳和科特迪瓦)
人权	导入 CLMRS 为儿童提供教育机会	<ul style="list-style-type: none"> 在社区支援项目中引进 CLMRS → PICKUP 通过以向儿童提供教育机会为宗旨的巴洛美 L.I.F.T. 项目*，在科特迪瓦建小学并提供教材 	西非 (尤其是加纳和科特迪瓦)
地球环境 人权	实施社区支援项目	<ul style="list-style-type: none"> 针对参加项目的农户，采取直接支援的举措，如：引进GAP（农业生产工程管理）、提供各种绿荫树的树苗、在社区的主导下进行家庭环境调查从而敦促废除童工等 	全球 (尤其是加纳和科特迪瓦)

* L.I.F.T. 项目：Livelihood Infrastructure Food Technology (生活、基础设施、饮食、技术) 项目

举措相关的课题意识

- 重点是，通过农业技术指导和植树等来支援农户做到经济独立，实现为儿童提供教育机会以及废除童工。
- 在小规模农户占多数的可可豆的生产过程中，供应链较为复杂，要提升可追溯性也存在难度。
- 低收入是导致童工的原因之一，在项目实施地区，我们努力掌握童工情况，虽然也开展农业指导等，从而提升农户收入，然而与社区进行对话以及获得理解都需要时间。

关于“可可的可持续采购”举措的详情，请参阅《可持续发展报告2021》。
→ <https://www.fujiholdings.com/ch/sustainability/social/cacao/>

PICKUP

废除童工：童工监控以及给孩子们提供教育机会

关于童工问题，重点举措是导入CLMRS（童工监测和补救系统）系统及向儿童提供教育机会。非洲的儿童劳动问题是由于家庭贫困、上学困难、家族经营农业需要帮手等原因造成，事实上很难把握童工劳动人数。本公司集团在加纳和科特迪瓦开展的社区支援项目*1中导入了CLMRS系统。



CLMRS的机制



遏制森林破坏与植树造林活动

普遍存在因贫困引起的儿童教育和劳动相关问题；因气候变化对生产地的影响；知识和设备不足导致生产效率低下；为了扩大种植面积而砍伐森林等引发的各种社会课题，需要综合性解决方案解决这些课题。

此外，由于新冠病毒（COVID-19）疫情的影响，商业环境发生了变化，可可豆的需求变得更难以预测，需要在供应链上解决的课题也变得复杂起来。



与利益相关者的对话与市场创造

与客户共创

巴洛美与客户携手，在各社区开展交流支援计划，并扩大通过该项目生产的可可豆的销量。而日本方面也在谋求扩大可持续可可及巧克力市场，正在与客户进行扩销该项目生产的可可豆的具体协商对话。

与可可行业的共创

巴洛美是世界可可财团（WCF）的创始成员，今天也作为理事企业参与财团的运营。以“Cocoa Action（可可行动）”“the Cocoa and Forests Initiative（可可和森林倡议）”为首，我们还积极参与世界可可财团的主打计划，并在其中发挥我们的领导力。

客户的“心声”

Vice President of Global Sustainability and Compliance
Costco Wholesale Corporation
Ms. Sheri Flies

Costco和巴洛美，与供应链合作伙伴Olam公司共同建立了Sassandra Cocoa这一独特而又可持续的可可豆合作关系。该项目从2009年开始在科特迪瓦开展，旨在提供可追溯性有保障的高品质产品、提升农户和社区的利润和生活水平，以及引进环保活动，每年都会接受独立第三方机构Intertek的审计监督。该项目所生产的可可豆作为巴洛美的巧克力原料，用于本公司的“Kirkland Signature”巧克力制品。

Sassandra Cocoa项目迄今为止已经取得了长足的进展。该项目所涉及的领域较广，是本公司最有力度的负责任采购项目之一。能在这里庆祝项目10周年，以及与巴洛美和Olam公司的合作伙伴关系，我感到很欣慰，同时也希望我们今后能继续加强合作伙伴关系。

Sassandra Cocoa项目的详情：<https://www.costco.com/sustainability-cocoa-coffee.html>

“VOICE” OF THE PERSON

2 支撑信赖的“技术”

不二制油集团的业务，离不开众多信赖我们、并有意愿与我们“共创”产品的客户的支持。而我们也通过平时与客户的沟通交流，把握课题和需求，并致力于使用各种“技术”为客户解决这些课题和需求。这些活动关系到提升客户满意度，结果会产生客户只要遇到困难就会找我们的良性循环。多年来，在各行业以及各业态中所建立起来的客户基础和信赖关系，是本公司集团成长的源泉。

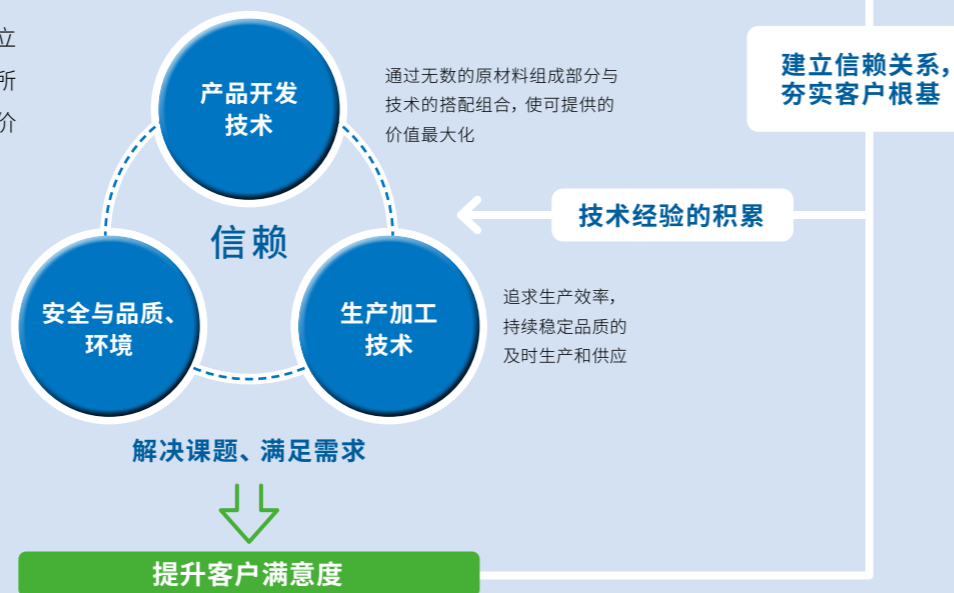
只要为客户解决困难，就会实现我们自身的成长

掌握客户的课题和需求

多元化的客户网络	业态	零售 餐饮店和咖啡馆	超市 百货店	便利店 生活协同组合
	行业	面包 西式面点 健康食品	零售糕点 冷冻食品 副食品	饮料 凉点 食肉加工

以多样化的“技术”进行应对

集成了在各种业态和行业中所建立起来的客户网络以及涉足广泛的市场所获得的经验技术，磨练了实现消费者价值的各种“技术”力。



建立信赖关系，夯实客户根基

技术经验的积累

解决课题、满足需求

提升客户满意度

通过营业活动实现向消费者提供价值

负责人的“心声”



不二制油株式会社
营业部门 营业第二部
谷山 太一

我负责大型便利店的客户，主要是针对面包提出产品方案。提方案时，我尤其注意要明确能为消费者提供的价值是什么，以及如何使用不二制油的产品去将其付诸实现。因此，我平时就很重视的视角是：“客户以及客户的消费者究竟想要什么，今后会发生什么样的变化”。

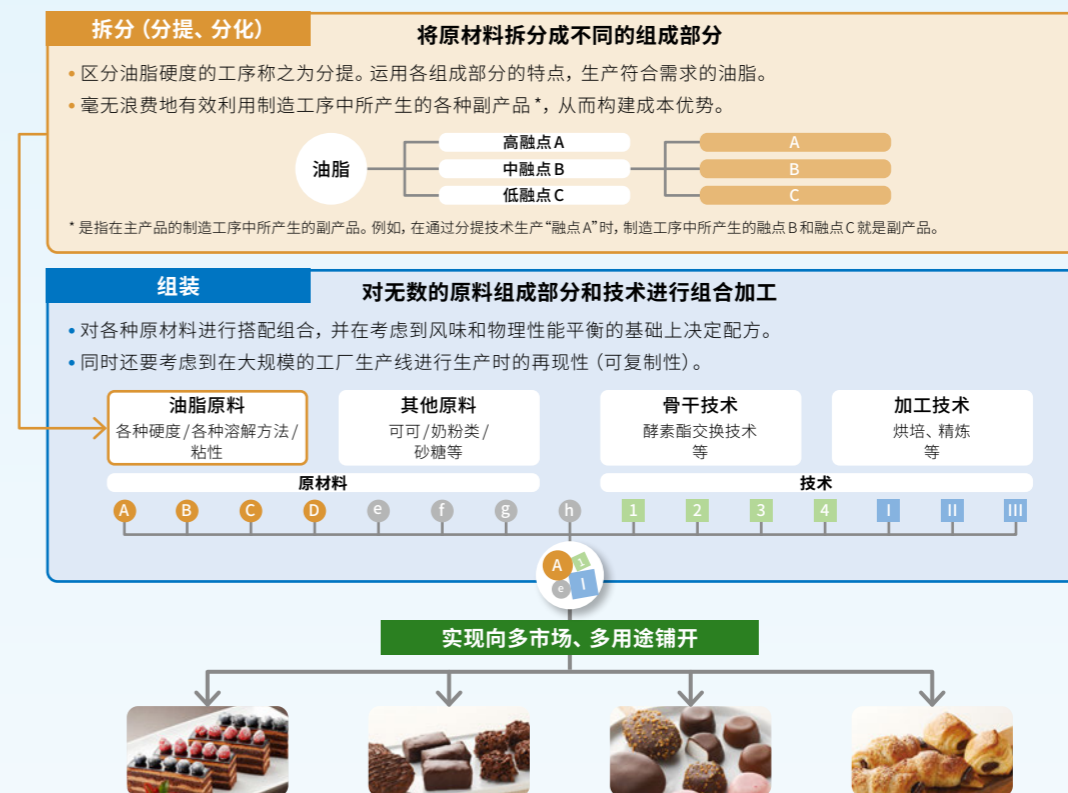
我近几年感受到的变化是，社会课题与客户需求之间的联系越来越紧密。比如，为了减少废弃的损失，就需要更多在长久保存期方面下功夫的产品，或者要求我们的原料能够兼顾地球环境，并建立起兼顾地球环境的框架。希望我们今后能更加密切地去贴近客户和消费者，以着眼于社会课题的视角来为客户和社会做出我们的一份贡献。

产品开发技术

通过无数的原材料组成部分和技术的搭配组合，提升附加价值的

通过区分油脂的硬度，就可以创造出多样物理性能的油脂，然后再结合制造风味所需的重要原材料和技术，使二者恰到好处、相得益彰，这就是我们的核心技术。通过此项核心技术，我们得以最大限度地发挥棕榈、大豆等植物性主原料所蕴含的可能性，提升了附加价值，并衍生出了种类丰富的产品群。通过各种原材料、配方和制法的无数种搭配组合，我们借由产品去提供丰富多彩的顾客价值和消费者价值。

例：巧克力产品开发印象图 为巧克力最重要的“功能性”和“美味”提供后盾的，正是对油脂进行“拆分”的技术以及将各种原材料“组装”在一起的技术，我们借由这些技术去提供最适合客户用途的产品。



使为客户提供的价值最大化

对于中间原料制造商不二制油来说，直接客户是食品制造商、糕点面包店、餐饮店、便利店经销商等，我们的产品并不会直接摆在店面上。然而我们通过提供客户所需要的产品技术，协助客户去打打造更有魅力的商品，并提出反应市场趋势的最终商品方案，从而实现可提供价值最大化的目标。



通过与顾客的共创去创造新价值

通过提供价值，成为受客户信赖的存在

负责人的“心声”



不二制油株式会社 开发统括部门
市场解决方案第一部 甜品科科长
原田 江里子

我们不仅要解决眼前的课题，还要着眼于消费者需求的变化，致力创造未来的价值。而要使其付诸实现，就需要提出有魅力的最终商品方案，并创造出最适合生产该商品的产品。我认为这是只有我们才能做到的价值提供方式。

预计今后蛋白质摄取量需求提高将会扩大到糕点行业，为此我们近期提升了客户制造工序中的操作效率，并开发出了可改善口感的大豆蛋白产品。为此我们得以生产出美味且富含蛋白质的糕点，我们的客户也很满意。今后，我们要让食物为人们的身心带来愉悦，让食物去帮助解决各类课题，通过提出卓越美味的方案，继续成为受客户信赖的存在。

生产加工
技术

作为业务用食品原料制造商，实现持续稳定生产和供给

不二制油是业务用食品原料的制造商，这就要求我们即使面对几吨、甚至几百吨规模的订单，也要持续而及时地供给品质稳定的产品。为了生产出风味和物理性能都与研究室以及小规模设备所生产的样品完全相同的产品，平时对生产条件进行严格控制的技术力不可或缺。

通过熟练生产员工的生产技术传承以及TQM (Total Quality Management) 活动，不仅提升了安全性，还可以改善生产性、培养人才，形成提升员工积极性和技能的氛围。此外，我们还与销售部门携手制定周密的生产计划，以致力实现将生产损失控制在最小限度的高效率生产。



积累技术经验，以将各制造工序中的品质偏差控制在最小限度内



通过改善现场作业工序来提升生产性
团队建设和发表会

生产现场没有“NO”

负责人的
“心声”



不二制油株式会社
巧克力事业部门
巧克力生产部 科长
大泽裕树

生产现场要求我们能在必要的时机，毫无浪费地生产出客户所要求品质的产品。为此我们的重点着力点是，提升生产效率和紧急应对能力。作为一项减少制造工序中运转损失的措施，各系每月都会进行活动报告，如果有好的案例还会进行横向推介，谋求实现整体水平的提升。

有时也会出现生产设备和品质的问题，只要平时能在理解各设备的构造和目的的基础上进行操作，就可以提升各成员的灵活应对能力，将影响控制在最低限度内。

我们以“生产现场没有NO”为口号，不能去找找不到的理由，而是要全体团结一致去思考“如何才能做到”。

食品的安全与品质

安全、品质、
环境

从原料采购到生产、出货的各工序中，由品质管理部负责检查产品及其生产过程是否符合不二制油的规格和标准，除此之外，作为检查守法合规情况以及验证“站在客户的角度是否为高品质产品”的独立组织，我们还另设了品质保证部以及安全品质环境监察室，负责对食品安全相关的产品和生产过程进行横向验证，并对受托加工方实施品质检查*。

此外，我们还每月召开一次“安全、品质、环境会议”，各相关部门分别报告各自的问题点、课题和对策，共享信息，防止问题再次发生，谋求实现横向推展。

* 品质检查：为保持和提升品质而进行检查与监督



食品安全分析中心

为了供应安全、安心的产品

负责人的
“心声”



不二制油株式会社
生产技术部门 品质管理部 部长
坂田 哲夫

我们品质管理部负责交给客户的产品的最终检查，我们的使命是实现产品的安全供给，将事故防患于未然。为此，我们每天都专注于产品的品质管理以及各生产据点的工序管理。

比如，即使在难以规格化的“风味”方面，我们也通过检查人员的严格检查进行判定，并根据客户的具体用途设置检查项目，努力让客户可以放心使用我们的产品。

此外，我们还与生产部合作，提高了制造工序的检查精度，建立了快速分析体制，这样不仅可以防止出现不良品，也有助于提高生产性。

环境

我们认为，本公司集团作为社会的一员，不仅要创造经济价值，还需要致力于开展兼顾地球环境的事业活动。

我们根据环境基本方针，在“环境愿景2030”中制定了CO₂排放量、水资源使用量、减少废弃物产生量，以及资源循环再利用的目标，推动引进能源使用量较少的新设备，并建立起工业污水的再利用机制。

我们还在日本设置了能源管理统括室，并将继续加强与技术开发部门等各部门的协作，加速实现降低环境负荷的生产技术开发。



由专业负责降低环境负荷的技术开发部门(工程师)设计生产线

将“技术”的基础运用到全球事业中

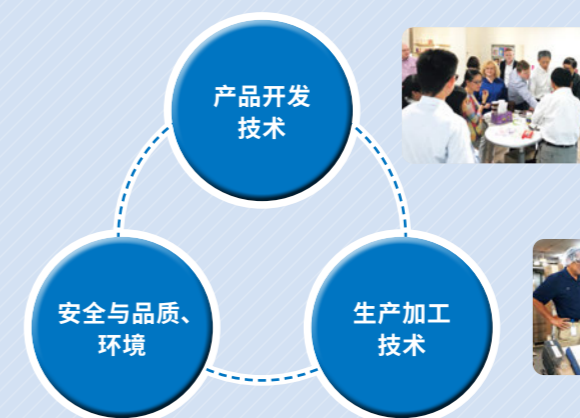
本公司正在向全球扩大业务规模。由于各国人民的嗜好和商业习惯都不尽相同，我们在开展业务活动的各地区加强执行力度的同时，也在推动构建强化集团整体竞争力的事业根基。

在日本的事业发展中所培养出来的产品开发技术、生产加工技术、安全和品质、环保技术，都为我们价值创造的源泉提供了基础。在集团总部的主导下，我们正在推进集团整体的网络形成以及支援措施。



在C“ESG”O部门的支援下，针对安全、品质、环境相关的重点课题去开展对策

C“ESG”O SECTION
⇒ P60



加强全世界
R&D负责人的全球网络
CTO SECTION
⇒ P56



派遣日本专家支援集团
公司提升生产性等
CSO SECTION
⇒ P36

3

可提供的价值与事业机会 ~ Plant-Based Food Solutions ~

2017年，作为不二制油集团产品开发和事业发展的方向性概念，我们提出了“Plant-Based Food Solutions (PBFS)”，表明了我們通过植物性食品原料解决社会所面临课题的决心。

Plant-Based Food Solutions

我们要最大限度地发挥植物原料所拥有的无穷力量，并将其打造成美味提供给人们，从而实现人类和地球都能变得更加健康的世界。

我们要运用植物性食品原料的“食力”，去致力解决全球人口增加、健康导向思维发展壮大、应对高龄化等社会所面临的课题。

前瞻时代的脚步，分别找出有价值的回答，这就是我们的决心。

顺应社会的变化，为顾客和消费者创造更高的可提供价值

Plant-Based Food Solutions

传统的价值

不二制油集团自创业以来，以棕榈、可可、大豆等植物性原料为主，为客户和消费者提供排忧解难的产品。

在各国经济的成长时代，人们都会去追求物质的丰盛，此时我们的原料不仅替代了“真东西”，还创造出“真东西”所欠缺的、附加了新价值的“新真东西”，实现了为最终商品赋予美味和各类功能性，提升了品质，为饮食文化的发展和变迁做出了贡献。

未来的价值

在以往所创造的价值的基础上，不二制油集团今后也将继续努力创造对社会有所贡献的价值。

当今，全世界针对各种人权和地球环境等的课题意识高涨，人们都在为实现可持续发展的社会而努力着。此外，在饮食生活和人口动态的演变过程中，存在改善生活习惯病、高龄化导致健康寿命延长等课题，饮食和健康变得越来越密不可分。

不二制油集团将最大限度地发挥植物性原料所蕴含的力量，通过“可持续”并且对人们身心健康有益的“美味”，为全世界的消费者和人类社会做出我们的一份贡献。

“油脂”和“蛋白”都是人类生存所不可或缺的营养源。而“巧克力”和“乳化、发酵”正是将以上二者制成美味以供人们享用。我们今后也将凭借着本公司集团的4项主要事业以及各项技术的组合拳产品，抓住商业机会，继续保持成长。

· 美味 (身心健康) · 可持续发展

· 美味 · 食物的多样性 · 便利性 · 功能性 等

过去

现在

未来

传统的价值



消费者价值
· 美味
· 食物的多样性
· 便利性

顾客价值
· 通过物理性能改良赋予功能性
· 品质稳定、品质改良
· 廉价 · 稳定供给

社会背景
· 经济成长、对丰富物质的追求 · 食文化的发展与变迁

未来的价值

与技术关联较深的事业部门 植物性油脂 业务用巧克力 乳化和发酵原料 大豆加工原料

健康巧克力

我们充分发挥巧克力的美味，加大力度推出广受消费者欢迎的健康巧克力。强化蛋白质摄取的高蛋白质类型、富含多酚等各种健康成分的类型等，在制造工序中彻底执行品质管理，从而不断扩充具有本公司集团特色的产品阵容。

⇒ P47

无糖巧克力

为了预防肥胖和生活习惯病，全世界都在关注如何防止过量摄取糖分。本公司集团在保证原有美味的同时，还推出了低糖巧克力，致力于实现美味与健康的兼顾。

⇒ P49



无乳制品巧克力

牛奶巧克力中会用到大量的乳原料。为了解决未来乳原料供应不足的问题，满足多元化的饮食和消费嗜好，我们正在推动开发不使用乳原料也同样可以保持美味的无乳制品巧克力。

低反式脂肪酸油脂

报告显示，大量摄取反式脂肪酸会导致心脏疾病的发病风险上升。为了满足日益高涨的需求，本公司正在建立供应体制，全集团共同加大力度发展低反式脂肪酸油脂。

⇒ P45



有助于减少盐分摄入等的健康油脂

我们运用打散不易溶解物质的技术，开发出了一种新型的油脂，赋予其让咸味、香料感等辣味、酸味口感变得更强的效果。这样就可以在保持美味的同时减少调味料的使用量，从而实现减盐。

稳定化DHA·EPA

DHA、EPA被认为具有风味劣化较快、抑制认知功能低下、降低中性脂肪等效果，而其所面临的课题则是用途有限。本公司所开发的稳定化技术，为在各种场景中轻松摄取DHA·EPA扩大了可能性，对于促进超高龄化社会的健康寿命延长有一定的贡献。

加强乳化和发酵的基础研究

我们加强基础研究的研究人员分配，并通过留学等方式获取最尖端的乳业科学与技术，不断夯实食品美味的核心——乳化和发酵的技术根基。

⇒ P59

扩充植物性食品原料产品

我们今后将继续扩充植物性产品，如：不使用动物性原料、而采用大豆等植物原料制成的奶酪材料和搅打奶油，豆乳奶油等，为食品原料提供更多的选择。

⇒ P51



加强蛋白质摄取

蛋白质摄取不足会引起免疫功能、运动能力、认知功能下降。本公司集团通过对溶解性和口感进行改良等，将植物性蛋白质加工成更易于摄取的产品，并提供给社会。

⇒ P53



除大豆之外的多糖类食材

以向全球推广饮用口感清爽的低糖型等酸性乳饮料的全球战略为主轴，我们正在欧洲推动构建新的生产体制。

⇒ P53



对植物性蛋白质原料的探索

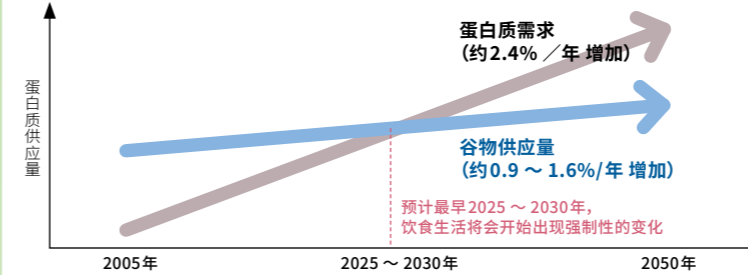
我们正在探索除大豆之外的植物性蛋白质原料。有很多功能性蛋白和蛋白质在运动营养、糖尿病、大脑和身体的健康等方面对健康有益，而我们正在努力从其中提取出功能性食品原料。



植物性食品原料的扩大

据预测，2050年全球总人口将达到约100亿人，我们认为，可以应对如此大量人口增加的蛋白质资源将会枯竭。

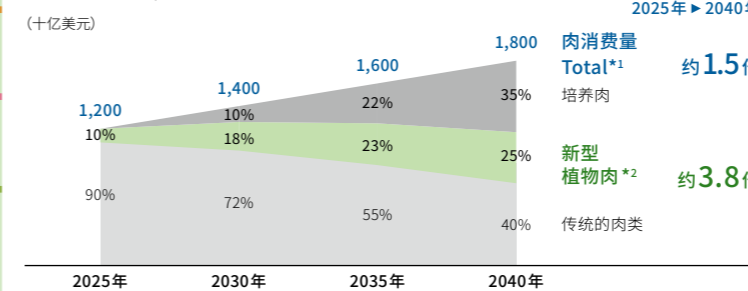
蛋白质的需求和供给



资料来源：基于CHITOSE研究所2020年12月的数据，由本公司进行重新整理

从对气候变化的影响以及环境负荷的观点来看，要想扩大蛋白质的供给量，就不能仅依靠畜牧业，还需要将其置换为植物性、培养肉、昆虫食品等替代蛋白质，预计植物性食品的市场还会继续扩大。

全球肉类消费量：预计到2040年，新型植物肉的供应量将增长约3.8倍



*1 数字以百亿为单位四舍五入。
*2 在如下的引用报告中，通过精密的制造工序，定义了口感和风味比传统的严格素食主义者和普通素食主义者消费的产品更接近肉的植物性肉替代品。
资料来源：基于A.T. Kearney的数据，由本公司进行重新整理
When consumers go vegan, how much meat will be left on the table for agribusiness? (kearney.com) copyright A.T. Kearney, 2020. All rights reserved. Reproduced with permission.

以人口增加、气候变化等社会课题为背景，植物性食品的市场规模不断扩大，为此不二制油集团致力于通过植物性食品原料来提供对人们身心健康有益的“美味”，从而做出自己的一份贡献。要想广泛普及植物性食品，就需要让人们将植物性食品理所当然地融入自己的饮食生活中。平时就很熟悉的菜品竟然是植物性食品，而且还很好吃！有了这样的体验和惊奇之后，就不会再完全置身事外，我们认为“美味”、“惊奇”、“体验”都是连接消费者与植物性食品的关键词，并为此有针对性地采取措施。

⇒ P54



2050年 社会发展印象图

食物分配不均 在质与量两个层面上得到排除，每个人的 Well-Being 都得到提升的社会

“开发支援未来的新技术以及推动开展新事业”

⇒ P59

• 美味 (身心健康) • 可持续发展

应对气候变化 降低环境负荷

食物分配不均

每个人的 Well-Being (幸福)

• 可持续性导向 (人权·环境) • 人口动态的变化与食物分配不均 • 复杂的健康问题

ESG 重要课题

确定 ESG 重要课题

为了通过业务活动，同时实现“为社会的可持续发展做贡献”和“本公司持续成长及为社会创造价值”，不二制油集团制定了“ESG 重要课题”。“ESG 重要课题”有助于在推行 ESG 经营过程中的四大活动领域*中，通过事业活动“创造正面影响”或“降低负面影响”。“ESG 重要课题”根据新的社会课题及与利益相关者对话中得到的建议，每年进行一次 ESG 重要课题的审查和确定。

*1. 创造正面影响；2. 降低负面影响；3. 社会贡献活动；4. 与利益相关者的沟通

2021年度 ESG 重要课题的确定流程



* 考虑到 GRI (Global Reporting Initiative) 以及 SASB (Sustainability Accounting Standards Board) 的披露项目、WBA (World Benchmarking Alliance) 评估的标准、SDGs、行业团体正在推进的 ESG 主题，以及有识之士的建议等

2020年度指定为 ESG 重要课题的“包装材料的削减”从集团整体推进体制转变为集团旗下各公司共同努力的体制*4、新追加了“提供健康饮食”和“合规”。

2021年度 ESG 重要课题地图

利益相关者关注度	极高	<ul style="list-style-type: none"> 降低塑料用量 	<ul style="list-style-type: none"> GRC*1 保护水资源 资源循环 生产环保型产品 	<ul style="list-style-type: none"> 食品创造 可持续采购*2 DE&I*3 气候变化的减缓和适应
	很高	<ul style="list-style-type: none"> 动物福祉 		<ul style="list-style-type: none"> 食品的安全、安心、品质 职业健康与安全
较高	<ul style="list-style-type: none"> 与社区共生 			<ul style="list-style-type: none"> 人才培养
	高	非常高	极高	对不二制油集团事业的影响度

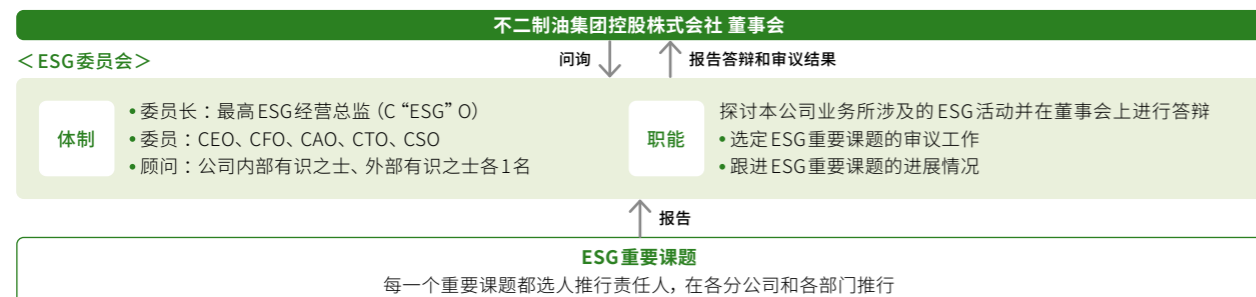
*1 GRC 包含公司治理(提高董事会的实效性)和内部控制(集团治理、风险管理等)观点，ESG 委员会将对内部控制相关项目进行监督。董事会将对公司治理进行监督。

*2 可持续发展的重要观点中包含尊重人权、保护生物多样性、保护森林等。

*3 多样性、公平性和包容性。

ESG 委员会

为了回馈利益相关者对于 ESG 的期待，就需要加强 ESG 经营，为此我们设立了不二制油集团控股株式会社董事会的咨询机构“ESG 委员会”。ESG 委员会每年召开2次以上的会议，除了对本集团 ESG 重要课题的拟定和进展情况进行监测外，也审议其他正在推进的 ESG 活动相关课题、目标和战略。为了与社会视角相结合，委员会还邀请公司内外有识之士作为顾问，在每次召开的委员会上进行审议，并向董事会汇报审议结果。



关于 ESG 重要课题的详情，请参阅《可持续发展报告2021》。
 社会影响与 ESG 重要课题 → <https://www.fujiioilholdings.com/ch/sustainability/materiality/>

2021年度 ESG 重要课题

ESG 重要课题		理想形态	尤其希望做出贡献的 SDGs	管理 CxO	详情页面
重点领域	重要项目				

运用不二制油集团的事业特点，创造出引领业界的措施的领域

1 食品创造	提供粮食资源短缺的解决方案	<ul style="list-style-type: none"> 作为解决未来堪忧的食品资源不足问题的对策，普及替代动物性蛋白和乳制品的、低环境负荷的植物性食品原料并确立其替代技术 	2, 11.1	CTO	P24 ~ 27、51 ~ 55
	健康的饮食提供	<ul style="list-style-type: none"> 通过解决健康课题和生活限制，实现老年人的幸福安康 	3, 11.2		
	减糖对策	<ul style="list-style-type: none"> 以植物性蛋白材料替代食品中的部分糖分，提供有助于预防生活习惯病的营养均衡的食品 	3, 11.2		P46 ~ 49、53
	降低反式脂肪酸含量	<ul style="list-style-type: none"> 基于 WHO 指针以及各国的法律规定，降低产品中的反式脂肪酸含量 	3, 11.2		P26、45
2 可持续采购	棕榈油的可持续采购	<ul style="list-style-type: none"> 达成供应链上的NDPE (森林破坏为零、泥炭地开发为零、剥削为零) 到2030年为止实现至农场为止的可追溯性 (TTP) 100% 到2025年为止，帕尔麦久棕榈油有限公司的所有供应商均适用劳动环境改善项目 (LTP) *1 	8, 12, 13, 15, 16	CSO	P14 ~ 19
	可可的可持续采购	<ul style="list-style-type: none"> 推行“负责任的可可豆供应方针” 到2030年为止，在可可栽培地区植树100万棵 到2025年为止，实现 ILO (国际劳工组织) 中所规定的“最恶劣形式的童工劳动 (WFCL)” 清零 	4, 8, 12, 13, 15, 16		
	大豆的可持续采购 (包括 GMO 问题)	<ul style="list-style-type: none"> 推动实现大豆和大豆蛋白原料的可持续采购 	12, 13, 15, 16		

作为建立事业活动的根基的领域

3 食品的安全、安心、品质	贯彻食品的安全与品质	<ul style="list-style-type: none"> 我们所生产的所有产品，都要实现起因于本公司的投诉清零 	12, 13	C“ESG”O	P61 ~ 63
4 职业健康与安全	推进职业健康与安全	<ul style="list-style-type: none"> 以尊重人和安全第一为最优先事项，创建“安全舒适的工作场所”，从而在全集团公司保持零工伤 	8, 12, 13		
5 气候变化的减缓和适应	降低 CO ₂ 排放量	<ul style="list-style-type: none"> 2030年将 CO₂ 排放量 (总量) 以范畴1+2计算减排40%，范畴3 (第1类) 减排18% (基准年2016年) 注：取得 SBT 认证 	7, 13, 13		
6 保护水资源	降低用水量	<ul style="list-style-type: none"> 到2030年，使每单位产值用水量减少20% (对比基准年2016年) 	6, 13, 13	CTO	—
7 资源循环	降低废弃物排放量	<ul style="list-style-type: none"> 到2030年，实现每单位产值废弃物排放量减少10% (对比基准年2016年) 	12, 13, 13		
8 环保型产品制造	降低产品、原材料的环境负荷	<ul style="list-style-type: none"> 通过技术革新为减少价值链上的食物损失做出一份贡献 	12, 13, 13		
9 DE&I*4	践行重视多样性的经营	<ul style="list-style-type: none"> 研究低环境负荷原料及新技术研发为环境愿景2030做贡献 	5, 8, 10, 10	CAO	P64 ~ 67
10 GRC*5	风险管理体系	<ul style="list-style-type: none"> 成为不畏风险，获得社会信赖的高可靠性企业 	12, 13, 13	C“ESG”O	—
	信息安全管理	<ul style="list-style-type: none"> ICT (信息技术) 的流程改革以及企业价值创造 利用安全、安心的 ICT 为集团治理做贡献 	12, 13, 13	CFO	P35
	合规	<ul style="list-style-type: none"> 开展公平、透明的事业活动，成为被所有利益相关者信赖、诚实的企业 	16, 16, 16	CAO	—
	集团治理	<ul style="list-style-type: none"> 构筑有效的集团治理体制提升企业价值 	12, 13, 13	CSO	—
	提升公司治理水平	<ul style="list-style-type: none"> 适当运用董事会，从而进一步提升企业价值 	12, 13, 13	CAO	—

*1 LTP: Labour Transformation Programme *2 DE&I: 多样性、公平性和包容性 *3 GRC: 治理、风险、合规

赞同TCFD的建议

2019年5月,不二制油集团声明表示赞同TCFD(气候相关财务信息披露工作组)。我们将依据TCFD的建议,推动“企业治理”、“经营战略”、“风险管理”以及“指标和目标”等4个项目的信息披露。

依据TCFD建议的4个项目的信息公示

治理	<ul style="list-style-type: none"> 在C“ESG”O的管理下,依托全公司风险管理体制对气候变化风险和机遇进行管理,根据TCFD的建议进行预测情景分析,并将分析内容报送经营会议和董事会审批(每年1次以上)。 设置由C“ESG”O担任委员长的ESG委员会,向董事会汇报活动内容。选定ESG重要课题、讨论与审议可持续发展战略、审查ESG重要课题的进展情况等。“气候变化的缓和与适应”也被选定为ESG重要课题之一,将通过执行“环境愿景2030”来实施对策。
战略	<ul style="list-style-type: none"> 以日本国内集团公司以及主要的海外集团公司为对象,实施TCFD所建议的气候变化的预测情景分析,选定气候变化风险和机遇,并评估其对财务的影响。 ⇒ P31「机会以及财务影响的影响度评价」 在该项评估的基础上,为实现对于本公司、人类社会乃至地球都有正面影响的脱碳社会,我们将推进节能活动以及可再生能源利用等,实现更大的CO₂减排目标。 本公司集团依托“Plant-Based Food Solutions”的理念,致力用植物性食品原料去解决社会问题。由于担忧家畜肥育对于气候变化所产生的不良影响,我们针对扩大替代肉等Plant-Based Food(植物性食品)市场规模的可能性,加强开展业务。
风险管理	<ul style="list-style-type: none"> 选定全公司重要风险,构建起以PDCA循环管理风险的全公司风险管理体制 我们也将气候变化风险定位为全公司重要风险之一,在全公司风险管理体制中进行管理,讨论以及采取对策的具体内容每年向董事会报告一次以上。
指标和目标	<ul style="list-style-type: none"> 在“环境愿景2030”中,我们提出了2030年的CO₂总排放量Scope1+2较2016年削减40%、Scope3(范围1)的总量较2016年削减18%削减的目标。* 为了达成“环境愿景2030”,我们积极致力于在生产现场开展节能活动、引进能源用量较少的新设备、使用可再生能源等,提升Scope3数据的精度,针对排放量较多的范围1探讨减排方法,并在集团内开展说明和宣传活动等,敦促达成取得SBT认证的目标。

*【2030年CO₂减排:「2030年CO₂减排:「Scope1+2总量减排40%、Scope3(范围1)总量减排18%」(基准年:2016年)

Scope1:经营者直接排放的温室效应气体

Scope2:因使用其他公司所提供的电、热、蒸汽而产生的间接排放

Scope3:其他公司所排放的与经营者活动相关的温室效应气体(范围1~15)(范围1):原材料

注:详细信息请参照P63《环境愿景2030》。

预测情景分析如右页所示。

针对本公司集团所识别的4大风险,我们采取如下措施。

1. 应对环境立法的成本增加	<p>在集团旗下各公司实践《环境愿景2030》。在技术开发部下设环境和节能专业团队,探讨和构建降低环境负荷的生产设备</p> <p>⇒ 关联内容:「C“ESG”O SECTION」P60</p>
2. 供应商破坏森林所造成的影响	<p>设置全球可持续采购委员会,构建集团整体规模的风险管理体制</p> <p>⇒ 关联内容:「主原料的可持续采购」P14</p>
3. 因异常气象而引起的自然灾害严重化	<p>构建起在自然灾害时也可以继续经营的BCP体制等</p> <p>⇒ 关联内容:「CSO SECTION(以获得美国南部南方油脂的最高市场份额为目标)」P45</p>
4. 全球性的主要原料供给不足的担忧、价格上涨	<p>设置全球可持续采购委员会,构建集团整体规模的风险管理体制</p> <p>⇒ 关联内容:「主原料的可持续采购」P14</p>

气候变化风险、机会以及财务影响的影响度评价

项目	No	风险和机遇的具体内容	2050年左右的财务影响的评价 (↓:负面影响↑:正面影响 ↓·↑的数量是指影响的大小)			
			2°C情景		4°C情景	
			内容	影响度*1	内容	影响度*1
风险	转型风险	政策·法律管制 1 应对环境管制的成本增加	<ul style="list-style-type: none"> 由于加强环境相关管制,一部分国家将征收碳税,有可能增加成本。 要求我们在生产工序和物流中将化石燃料置换为可再生能源,并削减温室效应气体的排放量,因此可能造成现有资产的减损,或需要增加设备投资,有可能导致成本增加。 	↓↓	<ul style="list-style-type: none"> 与上升2°C预测情景相比,引进碳税的国家还不多,碳税金额也相对较小,然而本公司集团公司所在的一部分国家将会征收碳税,有可能增加成本。 	↓
		评价 2 因供应商破坏森林行为所带来的影响	<ul style="list-style-type: none"> 在我们的主要原料棕榈油、可可、大豆等供应商进行森林破坏的情况下,本公司集团可能被视为间接进行了森林破坏,这有可能导致本公司集团的声誉下降、主要客户与我们停止交易,并导致销售额减少。 以欧美为主,世界各国都在对进行森林破坏的供应商采取禁运措施,这有可能会造成在各国的本公司集团公司的原料采购和生产受阻,导致销售额减少。 	↓↓	<ul style="list-style-type: none"> 与上升2°C预测情景相同 	↓↓
	物理性风险	急性 3 因异常气象导致的自然灾害的极度激烈化	<ul style="list-style-type: none"> 风灾和水灾的频率和威力都有所增加,不二制油总公司将工厂设在台风灾害频发的日本,Fuji Oil New Orleans,LLC将工厂设在龙卷风灾害频发的美国路易斯安那州,而不二植物油有限公司也将工厂设在乔治亚州,在各国的本公司集团公司的工厂都有可能因风灾或水灾的影响而停产。 	↓↓	<ul style="list-style-type: none"> 与上升2°C预测情景相比,风灾和水灾的频率和威力都有所增加,不二制油、不二植物油有限公司等,在各国的本公司集团公司的工厂都有可能因遭受大规模的风灾或水灾而导致长时间停产。 	↓↓↓
		慢性 4 对世界性的主要原料不足的担忧、价格上涨	<ul style="list-style-type: none"> 由于森林开发受到更多的限制,预计耕地面积也不会有增加,棕榈油、可可、大豆等本公司集团的主要原料产量将保持现状,而地球人口却将会增加,需求也随之增加,导致供给量不足,我们可能会采购不到一部分主要原料,这可能会使本公司集团的产品生产受阻,导致销售额减少。 	↓↓	<ul style="list-style-type: none"> 由于棕榈油、可可、大豆等本公司集团主要原料的种植适应地转移、耕地面积减少,导致主要原料的产量减少,而同时,由于人口增加,需求也随之增加,导致供给量大幅度不足,大部分主要原料都采购不到,这可能会使本公司集团的产品生产受阻,导致销售额减少。 	↓↓↓
机遇	市场	5 PBF**市场扩大	<ul style="list-style-type: none"> 家畜肥育可能会导致水源不足、森林破坏等,有可能对气候变化产生恶劣影响,替代肉和乳制品替代制品等的消费越来越活跃,预计全球的替代肉和乳制品替代市场规模仍将大幅扩大。 此外,只要我们抓住这些机会,运用本公司集团所擅长的差异化技术以及组合技术,与客户共创,以植物性赋予产品以美味、浓郁的口感和风味,就有可能提升产品的竞争力,使本公司集团的销售增加。 	↑↑↑	<ul style="list-style-type: none"> 由于全球人口增加、经济发展、饮食生活的变化等原因,预计以中低收入国家为中心,畜肉需求仍将会继续增加,然而由于气候变化引起的干旱、洪水等异常天气越来越严重,对家畜生产产生了恶劣影响,用于弥补全球畜肉供给量不足的替代肉需求增加,预计替代肉市场规模仍将继续扩大,这可能会使本公司集团的销售继续增长。 	↑↑
		6 对气候变化所引发的新的健康问题的应对	<ul style="list-style-type: none"> 由于全球性的气候变化,气温区间也出现了变动,以往从未发生过传染病的国家和地区也开始出现病例,此外,中暑人数增加等新的健康问题也引起了人们的关注,而对预防这些疾病有所帮助的免疫改善、高蛋白、高营养、高蛋白等消费者需求预计仍将继续增加,市场规模也将继续扩大。 在这种情况下,本公司集团所经营的多糖类业务、稳定化DHA、EPA业务等高性能高附加值业务,以及我们在巧克力业务中推动研发的新技术和现有技术,都将会发挥作用,这可能使本公司集团的销售增加。 	↑↑	<ul style="list-style-type: none"> 与上升2°C预测情景相同 	↑↑

*1 2030年度左右的财务影响

**2 PBF(Plant-Based Food):植物性食品



CFO SECTION

继续加强财务纪律以及提升资本效率

2020年度作为中期经营计划“Towards a Further Leap 2020”的最终年度，是考验成果的一年，然而由于受新事业以及所收购的巴洛美和哈罗德盈利化迟缓，以及新冠病毒疫情扩大的影响，我们未能达成中期经营计划的利润目标。

我们依然需要认清新冠病毒疫情对于我们的事业活动和业绩的影响，着眼于后疫情时代，兼顾设备投资和事业投资与提升财务健全性之间的平衡是重中之重。我们提出的最优先事项是，通过创造营业现金流和投资管控，确保每年有100亿日元以上的自由现金流。投资方面，我们不仅对投资总框架进行了管理、还为每一个事业部门制定优先顺序，并对事业组合进行了重估。

经营目标 (Towards a Further Leap 2020 (2017-2020))

项目	2016年度 实际业绩 (基准年度)	2017年度 实际业绩	2018年度 实际业绩	2019年度 实际业绩 *1	2020年度 实际业绩	制定中期计划时 2020年度目标
ROE	8.3%	8.8%	7.3%	10.5%	7.0%	— 10.0%
EPS	140.8円	159.9日元	134.8日元	190.5日元	128.1日元	— EPS CAGR 8%以上
EPS成长率	31.2%	13.5%	▲15.7%	—	—	—
营业利润	197亿日元	205亿日元	185亿日元	236亿日元	179亿日元	— 营业利润 CAGR 6%以上
营业利润成长率	16.9%	4.0%	▲9.5%	—	—	—
股东回报 (股息支付率)	31.2%	30.0%	37.1%	29.4%	40.6%	— 股息支付率 30~40%
营业现金流	165亿日元	282亿日元	226亿日元	371亿日元	382亿日元	4年的累计值 1,261亿日元 4年累计 1,000亿日元
CCC	110天	103天	105天 *2	113天 *3	107天	— 缩短10天
设备投资金额	136亿日元	147亿日元	159亿日元	180亿日元	208亿日元	4年的累计值 694亿日元 4年累计 600~700亿日元
M&A	—	—	巴洛美、 Industrial Food Services	—	—	— 确保 500亿日元的资金

*1 2019年度的业绩反映了海外集团公司(巴洛美和Industrial Food Services除外)的决算期变更(12月→3月)所导致的15个月决算期的数值

*2 2018年度的CCC不包括巴洛美

*3 2019年度的CCC针对该年度开始适用15个月决算期的海外集团公司，按照12个月进行了换算

2020年度，尽管也存在2019年度巴洛美所计入的可可期货损失抵消以及通过全公司举措降低成本等增益因素，然而由于新型冠状病毒疫情扩大导致销量减少，结果较2019年度(4~3月)为减收减益。现金流方面，巴洛美引进伊藤忠商事株式会社的采购框架使得存货资产减少，以此为主因，营业现金流创下了382亿日元的历史新高，自由现金流达到了208亿日元，而有息负债则减少了149亿日元。

2021年度，棕榈油等原料价格大涨、新设备投资费用增加，但是考虑到销量增加以及原料价格转嫁等因素，计划将与2020年度的营业利润水准持平。成长投资方面，我们正在推动美国和德国的新工厂建设、并对巴洛美和哈罗德进行设备投资，尽快实现盈利是今后的课题。

因收购巴洛美而恶化的财务根基正在逐步改善，然而由于依然受新冠疫情的影响，目前并未达到原有的预期。我们今后也将继续加强财务管理，改善资本效率，从而提升企业价值。

董事 兼首席执行官
财务总监 (CFO)

松本智樹

财务战略

B/S 管理

因收购巴洛美而增加的有息负债，截止到2020年度末为止为1,313亿日元，较上年度减少了149亿日元。以担保财务健全性，保持和提升资本效率为目的，一部分收购资金是以特约次级公司债券350亿日元的形式进行筹措。今后将继续开展重视资本成本的成长投资，并同时谋求实现创造现金流以及资金效率的最大化，中期目标是净D/E比率达到0.5倍以下。

削减有息负债和确保手头流动性

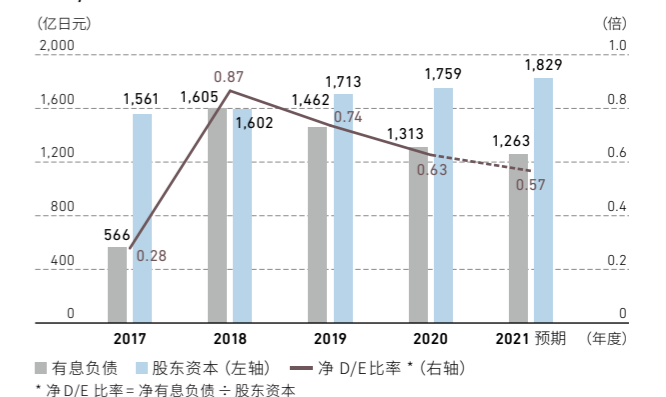
2020年度，由于美国的植物性油脂工厂以及德国的功能剂(水溶性豌豆多糖类)工厂正在建设，有形固定资产增加，但是由于引进了可可豆的采购框架，导致存货资产和运营资本被压缩，加之政策性持股减少、转让托拉克株式会社股份等因素，截至到2020年度末时的总资产为3,585亿日元，较上年度减少了89亿日元。而另一方面，随着利润水平的下降，总资产利润率(ROA)从5.9%减至4.8%，我们将继续对资产规模进行管控，使其与收益性相匹配。

此外，为应对新冠疫情影响的长期化以及自然灾害等意外情况，补充手头流动性，我们对与金融机构签订的承诺线进行了增额调整。而巴洛美则开始依托本公司的保证进行资金筹措，从而降低金融风险。

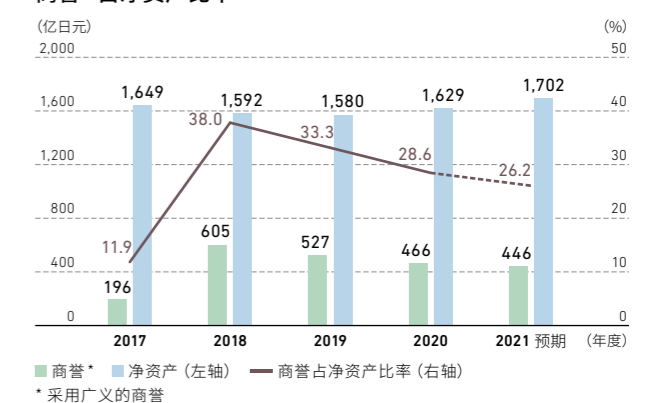
商誉占净资产比率得到改善

由于收购了巴洛美，2018年度末的商誉余额达到605亿日元，商誉占净资产比率上升到38%。由于商誉摊销等原因，2020年度末时商誉占净资产比率改善到29%，然而仍处于较高水准。我们认识到，以收购的子公司为中心，通过持续提升收益性来构建稳健的财务根基，是眼前的重要课题

净D/E比率*



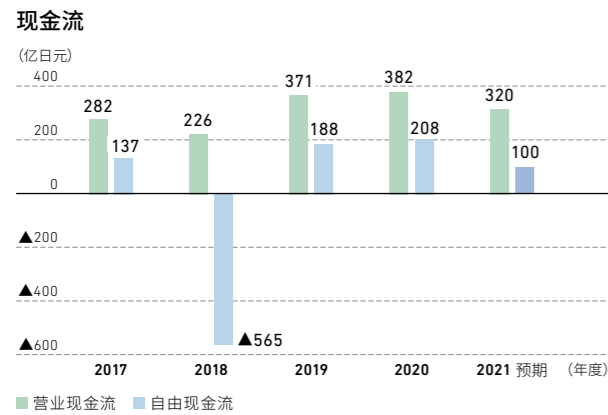
商誉*占净资产比率



C/F 管理

C/F 控制

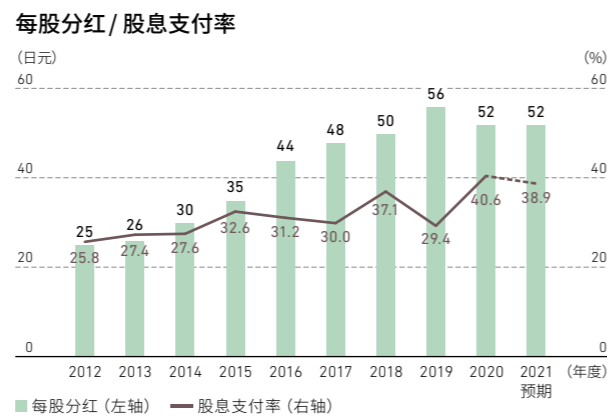
营业现金流超过了中期经营计划中的4年累计既定目标1,000亿日元，达到了1,261亿日元。要保持和提升财务纪律，就要减少有息负债，我们的最优先事项是，通过切实的利润增长以及缩短现金循环周期，每年创造100亿日元以上的自由现金流。即使在本次新冠疫情中也始终保持不变。设备投资方面，我们将通过仔细核查相关案件进行抑制，并同时通过抛售非核心业务以及减少政策性持有的股份来控制现金流。



股东回报方针

2021年度也将一成不变地以“股息支付率30~40%”为经营目标，稳步而持续地进行股东分红。

原本计划2020年度将会实现连续9年增加分红，然而受新型冠状病毒疫情扩大的影响，我们还是选择了优先改善财务状况，结果每股的年度分红仅为52日元，较上年度减少了4日元。根据2021年度的股息支付率等，预计每股年度分红金额将为52日元。



通过与资本市场的对话来改善经营

我们意识到，与资本市场进行对话是有助于提升企业价值的重要事项。

以CEO、CFO为中心，包括外部董事在内的其他董事和干部也积极参与对话，认真听取投资者和分析家们所提出的意见和建议，并将其用于改善经营。此外，我们还以综合报告为基础，加强与包括非财务信息在内的中长期战略为焦点的个别对话。今后我们将继续充实与资本市场的对话，从而实现提升经营质量和企业价值的目标。



加强财务管理, 构建 IT 基础, 夯实经营根基

本公司集团以加强财务管理为目标，之前就开始致力于推动构建全球资金管理体制、统一决算期、统一骨干系统，并已取得了切实的进展。今后我们将在以往的基础上，进一步加强财务管理，谋求夯实经营根基。

构建全球化经营判断和决策的根基

关于从2017年度开始引进的骨干系统统一，下一个中期经营计划中预计将完成巴洛美的引进工作，由此将以销售额为基础，完成约9成集团旗下公司的整合。

在竞争激烈、需要做好全球化的经营环境中，今后我们应解决的课题包括如下两点：①营造以全球视角进行经营判断的环境；②依托数据及时决策。我们已经开始从完成系统引进的集团旗下公司获取经营所需的信息，为了解决上述课题，我们正在致力营造站在全球视角上有效运用数据的环境，把相关活动做得更到位。

在CoE活动中，我们将为进一步提高业务效率、实现可视化和决策快速化打好基础。我们与富士通株式会社签订了IT合作关系合同，今后我们要建立IT体制，更进一步在全球用好富士通的资源和技术经验，同时，我们还要培养熟知本公司集团事业的内部IT人才，推进实现DX。

以 DX 推动业务改革与创造新事业

本公司集团正在探讨推进两项DX：业务改革型DX和新事业创造型DX。业务改革型DX的目标是，用数字技术重新评估现有业务，提升现有业务的生产性和附加价值。而新事业创造型DX则是探讨通过数字技术启动新服务和进军新市场的可能性。

为了实现业务改革型DX，我们将推动实现集团内部信息的数据化和电子化，并对现有业务流程和公司内部规则进行重新评估。新事业创造型DX方面，为了实现包括事业部门在内的跨组织措施，我们将不断跟进最新技术，并以向事业部门派遣人才等方式为其提供支援。

不二制油集团实现DX印象图





首席执行官
战略总监 (CSO)
信达 等



切实推动开展因新冠疫情而未能彻底执行的举措

上一个中期经营计划“Towards a Further Leap 2020 (2017年-2020年)”以“加强核心竞争力”、“发展大豆事业”、“开展功能性高附加价值的事业”、“降低成本与全球化标准的统一”四大成长战略为支柱，这4年间，为扩大全球业务和夯实经营根基做好了各种布局的同时，我们也收获了诸多的课题。

“加强核心竞争力”方面，我们提出切实发展我们能发挥优势的市场和产品群，并在各部门积极推行。植物性油脂事业方面，我们通过2018年开始投产的Unifuji Sdn. Bhd.建立了可持续棕榈油的供应链，并推动扩销。除进一步扩大协作之外，我们还在推动实现原料油脂的多样化，致力扩大乳木果核的产量，提升其可持续性。业务用巧克力事业方面，以2018年度收购巴洛美为首，各地区都在积极投资，增强产能，致力于扩大业务区域和夯实基础。然而，我们也认识到，如何实现巴洛美的稳定运营、哈罗德如何应对当地货币贬值、以及全球业务协作的效果如何显现等，都是依然存在的课题，为此我们正在不断努力改善。

“发展大豆事业”方面，我们重估了原有的业务组合，并对其进行了选择和集中。对于不盈利、非核心的事业以及可出售资产，我们积极进行转让和出售，从而提升事业的收益性，同时，作为集中领域之一的粒状大豆蛋白方面，千叶新工厂于2020年度开始投入运转，建立起了可满足需求扩大的生产体制。此外，我们从2019年度开始经营名为“UPGRADE Plant based kitchen”的植物性饮食展示店铺，加深了与消费者的沟通交流，积累了市场经验。尽管通过这些举措盈利还任重道远，但是我们坚信，我们定能借此去找到解决社会问题、实现事业可持续发展的大方向，并为未来的发展助力。

“开展功能性高附加价值事业”方面，尽管稳定化DHA、EPA业务的盈利化较为迟缓，我们提升了水溶性大豆多糖类的生产能力，为实现盈利做出了贡献。此外，在扩大大豆类业务的全球销售区域的同时，我们还在德国建设新工厂，为发展植物性食品原料进行布局。

降低成本与全球化标准的统一，我们提出了提升集团的生产性和竞争力的目标，推动开展财务和IT管理、选定事业风险、加强管理体制等措施，为风险管理建立了根基。此外，我们还公布了关于主原料的可持续性以及降低环境负荷的承诺，并在全球推动体制建设，从而让集团各公司都能依据KPI去开展具体的措施。另一方面，我们也在重点推进地区统括公司建设等集团治理强化措施，然而集团治理的具体形态仍是我们今后要面对的课题。我们今后也将继续推进集团治理体制的整顿和强化工作。

■ 日本 ■ 美洲 ■ 东南亚 ■ 中国 ■ 欧洲

基本方针	中期经营计划“Towards a Further Leap 2020 (2017-2020)”				
	2017年度实际业绩	2018年度实际业绩	2019年度实际业绩	2020年度实际业绩	统括
加强核心竞争力					
植物性油脂	■ Unifuji Sdn. Bhd. 成立	■ Unifuji Sdn. Bhd. 开始投产 ■ 开始建设新生产基地 (Fuji Oil New Orleans, LLC)	■ 扩展Unifuji产品的销路 ■ 开始将加纳的乳木果油精制公司算入合并会计决算	■ 美国新生产基地的投产前准备工作 (预计将于2021年投产)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 已达成事项 ● 扩大业务用巧克力事业以及开发新市场
业务用巧克力	■ 改善哈罗德的盈利状况 ■ 增强生产能力	■ 入股巴洛美 ■ 入股 Industrial Food Services Pty.Ltd. (澳洲)	■ 增强彩色巧克力的生产能力 ■ 将巴洛美公司纳入合并会计决算 ■ 导入可可豆采购以及期货交易的新框架 ■ 开始全球巧克力会议	■ 巴洛美 设备投资 ■ 哈罗德 设备投资 ■ 欧洲不二制油 设备投资 ■ 亚洲和中国 加强集团内部协作	<ul style="list-style-type: none"> ■ 未达成·课题事项 ● 改善巴洛美和哈罗德的盈利状况 ● 美国植物性油脂新生产基地开始投入运转 ● 通过集团协同效应扩大盈利
在亚洲拓展销路、其他	■ 中国开始建设新工厂 (不二制油 (肇庆) 有限公司) ■ 钻研市场需求 ■ 增强生产能力	■ 新工厂开始投入运转 ■ 成立不二阳光广场 济南	■ 新工厂全年为公司做出贡献	■ 转让托拉克 ■ 转让 3F FUJI FOODS PRIVATE LIMITED	
发展大豆事业					
选择	■ 关闭堺工厂 ■ 转让石川工厂	■ 转让吉林不二蛋白	■ 转让山东龙藤不二 食品		<ul style="list-style-type: none"> ■ 已达成事项 ● 整理现有业务与创造现金流
集中	■ 增加高附加价值产品的销售量 ■ 创造大豆市场		■ 新设 PBFS 业务部门 ■ UPGRADE Plant based kitchen 的大丸 心斋桥店开店	■ 粒状大豆蛋白的新工厂 (千叶工厂) 开始投产	<ul style="list-style-type: none"> ■ 未达成·课题事项 ● 通过高附加价值来扩大收益
开展功能性高附加价值的事业					
多糖类业务		■ 水溶性大豆多糖类 开始增产	■ 增强生产设备 ■ 在德国建立新的生产基地 (不二布兰登堡)	■ 为了拓展多糖类的海外销路，德国的新生产基地开始建设 (预计将于2022年度建成投产)	<ul style="list-style-type: none"> ■ 已达成事项 ● 增强多糖类业务的生产设备
稳定化 DHA·EPA 业务	■ 取得功能性食品的关注资质 ■ 开始在网销售自有产品	■ 取得在美国拓展销路所需的 Self-affirmed GRAS 资质	■ 用途领域扩大，继续 拓展销路	■ 实施拓展销路的活动 ■ 引进生产设备	<ul style="list-style-type: none"> ■ 未达成·课题事项 ● 稳定化 DHA·EPA 业务为盈利做出贡献
降低成本与全球化标准的统一					
财务战略	■ 为全球 CMS ^{*1} 系统 建立基础 ■ 开始引进骨干系统	■ 开始在部分网点运行 骨干系统和全球 CMS 系统 ■ 重新构建集团金融制度 ■ 引入新的投资标准	■ 以销售额为标准，集团旗下约9成的公司 ^{*2} 已完成骨干系统的引进工作 ■ 引入撤资指南 ■ 统一决算期	■ 继续开展骨干系统的引进工作 ■ 继续开展统一会计标准的准备工作	<ul style="list-style-type: none"> ■ 已达成事项 ● 统一决算期，引进骨干系统 ● 制定可持续采购方针以及中长期目标 (棕榈、可可)，并加强在全球的执行体制
其他经营根基	■ 生产性推进小组 开始工作 ■ 供应链管理团队 开始工作	■ 美洲·欧洲 成立统括公司 ■ 制定“负责任的 可可豆采购方针” ■ 引入投诉处理机制 ■ 制定“环境愿景2030”	■ 新设“ESG”O 部门	■ 公布可持续采购承诺 (棕榈、可可) 并开始执行 ■ 成立全球可持续采购委员会 ■ 开始执行新的董事薪酬制度	<ul style="list-style-type: none"> ■ 未达成·课题事项 ● 完善与强化集团治理体制

*1 现金管理系统 (Cash Management System)。是指对集团的资金进行管理的IT系统。

*2 除巴洛美以及 Industrial Food Services Pty.Ltd. 之外的现有公司

2020年度业绩 / 新冠病毒疫情扩大的影响

非常遗憾的是，受新冠病毒疫情扩大的影响，2020年度我们有员工死于疫情，以美国、南美为中心，全集团共有300多名员工罹患新冠肺炎，是始终面临艰难抉择的一年。我们拿出绝不放弃核心事业“食品”的坚强意志，全集团齐心协力、众志成城，结果我们的所有工厂都得以维持生产，没有一家工厂出现长期关闭的情况。

尽管新冠疫情对于盈利的影响因地区和国家而异，然而各地的工厂都面临着如何确保稳定运转和劳工人手的问题，需求也出现了减退。我们也满足了一些不同于以往的新需求，但是由于人的行动受限，我们的传统业务销量还是有所减少。

很多城市都在采取封城等措施，行动受限导致人员往来受阻，产生了难以确保劳工人手的难题，这给稳定生产和稳定运转造成了一定的难度。此外，劳工人手不足还引发了物流业务停滞以及对第一次产品的供应产生焦虑，不仅是人的层面，在物的流动的层面上也造成了较大的影响。本公司集团从确保员工安全和防止疫情扩大的观点出发，被迫限制工厂人员人数、禁止外部人员进入，在感染者较多的美国和巴西工厂，稳定运转的难度尤其大。尤其是限制外部人员进入工厂，使我们对美国巴洛美的成长投资被迫推迟，在战略上也受到了打击。

需求动向方面，由于外出受限等原因，在外就餐和外出消费相关产品的需求减少，旅游观光业也受到了沉重的打击，各地的土特产市场都大幅缩水。而另一方面，需求也产生了变化，出现了自己做饭的倾向以及疫情宅家的需求，日本还有小奢侈等需求。本公司集团也开始针对各地区的需求变化进行了应对，如：销售应对外带和外卖的功能性产品、以个人顾客为对象的小包装产品，以及为家庭烹饪而准备的巧克力夹心馅、推出无糖巧克力等追求健康的高附加价值产品等。此外，在中国，我们还推进确立了网络宣传，成功扩大了烘焙面市场的销售量。

2020年度，第一季度的需求减半的市场也有，第二季度中国经济开始复苏，第三季度各国都逐渐开始复苏，第四季度日本和欧美也终于恢复了经济活动和消费，因此全年的数值与往年较为接近。然而，预计2021年度疫情仍将持续，预计上半年可能会对复苏的基调产生一些影响。我们将根据实际情况采取适宜的对策。

2021年度政策

2021年度，为了实现对所有的利益相关者有所贡献，我们提出了“坚持盈利为先”的CEO方针。为了切实推进2020年度因新冠疫情未能彻底执行的措施，同时也为了给2022年度开始的新中期经营计划打好基础，我们的首要任务就是达成2021年度的盈利计划。

因此，美洲和东南亚地区的业务用巧克力事业首先要切实实现盈利。为了应对2020年度新冠疫情中的需求复苏、应对新常态下的消费动向变化，提升企业的成长性，是我们的当务之急。由此我认为，我们以往所开展的改善生产性和实现高效化方面的工作，都会为盈利做出一定的贡献。此外，预计我们还会继续受到棕榈油等原料价格上涨的影响，我们会通过切实执行价格转嫁，致力改善收益。

此外，我们还会加强横跨集团旗下公司的体制和措施。从2021年度开始，通过整合美洲地区和欧洲地区的统括公司，我们建立起了相应的体制，实现了原料供应链和行情变动的风险管理、植物性油脂和业务用巧克力的协同效应，以及加快创造新的高附加价值产品。进而，我们还以CSO直辖的形式启动了全球巧克力委员会和全球可持续采购委员会。推送实现加快跨集团旗下公司的战略决策，创造协同效应。

尽管2021年度仍存在新冠疫情不稳定的担忧，我们仍将会努力恢复利润，为下一个中期经营计划打好基础。

今后的发展方向以及中长期愿景

哈罗德和巴洛美是业务用巧克力事业的根基，尽快实现二者的盈利化并获得给与投资相应的回报，是我们眼前所面临的优先课题。盈利化迟缓的主要原因--改善生产性成为当务之急，我们正在拿出速度感，加快改革的步伐。

此外，从2021年度开始投入运转的美国的油脂新工厂已经在为未来的需求扩大提前布局，而正在建设中的德国多糖类工厂，也正是在领先营养健康市场的欧洲市场与新的R&D中心开展合作，以实现开拓新市场的目标。巴西方面，提升生产能力的同时，第二工厂的建设计划正在进行中，目标是通过借巧克力市场扩大的东风实现更大的成长。此外，预计中国的植物性奶油市场规模还将继续扩大，为了建设新工厂，我们正在努力赢得市场，扩大盈利。

植物性油脂、业务用巧克力、乳化和发酵原料，以及大豆加工原料这四项现有事业，所使用的原料大部分都是来源于植物性。除了以往的棕榈油和可可之外，我们还于2021年度制定了关于大豆和乳木果核的新采购方针，我们今后也将继续稳步推动实现主原料的可持续采购，从而为社会的可持续发展做出我们的一份贡献。

进而，在原料采购方面，我们将谋求实现全球采购协作，通过整体俯瞰进行管理，从而致力改善盈利性，扩大利润。例如，从2021年度起，我们以CSO直辖项目的形式设置了全球巧克力委员会，以全集团间横向共享巧克力事业战略为目标，谋求实现协同效应的最大化。

我们的使命是将实现“美味与健康”的价值传递给客户，为社会提供价值。

今后，为了提升客户对我们事业核心的产品和服务的信赖，我们将继续努力磨练我们的事业根基--技术，并注重安全、品质、环境。今后，我们将运用植物性油脂、业务用巧克力、乳化和发酵原料以及大豆加工原料等领域的优势技术，适时进行融合，不断挑战新的食品领域。

我们要发挥集团的全球网络优势，为了所有的利益相关者用好我们的植物性食品原料以及精湛的加工技术，在开展新事业的过程中实现我们自身的成长。未来，我们一定能开拓出一个对环境、对人类友善的全新食品世界。

首席执行官
战略总监 (CSO)
信达 等

信達等

事业轴和地区轴管理

为了实现可持续发展，本公司于2015年转型为集团控股后，以5个地区（2021年度开始将美洲和欧洲整合之后改为4个地区）为执行的主轴，同时采取以4大事业轴推动全球战略，谋求实现整体优化的管理体制。

事业轴管理

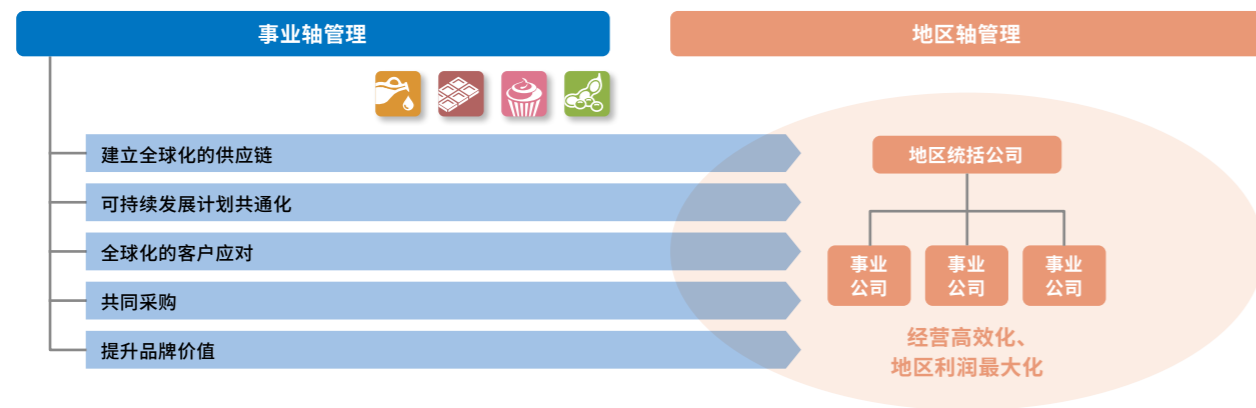
随着我们在全球的事业的不断扩大，提升事业产品的品牌价值和全球战略的重要性也逐渐凸显出来。为此，我们制定并加强执行如下战略：建立全球化的供应链、可持续发展计划共通化、全球化的客户应对、共同采购、提升品牌价值等。

从2020年度开始，我们指定了各项事业的负责人，由其负责制定在全球经营各主要产品群的全球战略，以在全集团范围实现产品的最优化。此外，为了加快在全球创造协同效应，我们于2020年度设立了全球可持续采购委员会（⇨ P15），又于2021年度设立了全球巧克力委员会（⇨ P48）。

地区轴管理

食品业务植根于世界各地的文化以及人们的嗜好，为此我们认为，在各地快速应对食品环境的变化，是我们开展业务时的一个重要视角。为此，我们在日本、东南亚、中国和欧美分别设立了区域统括公司，将所需的权限尽可能地下放给各地区，以实现提升事业公司的经营效率。

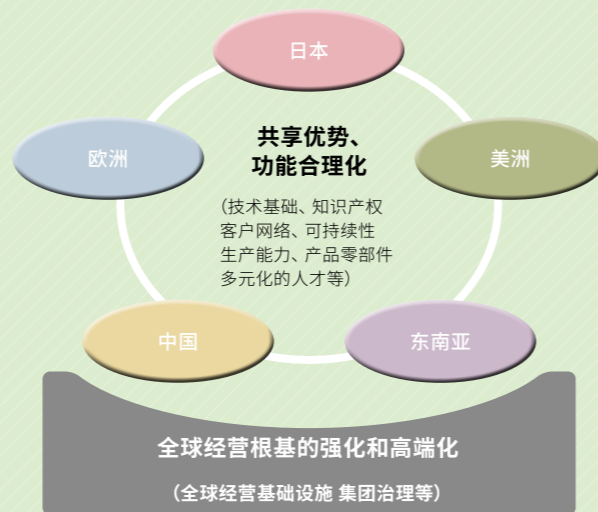
今后我们将继续致力实现经营的高效化以及利润的最大化，制定符合集团战略的地区战略并构建起相应的执行体制。



加强全球整合，夯实全球化经营根基

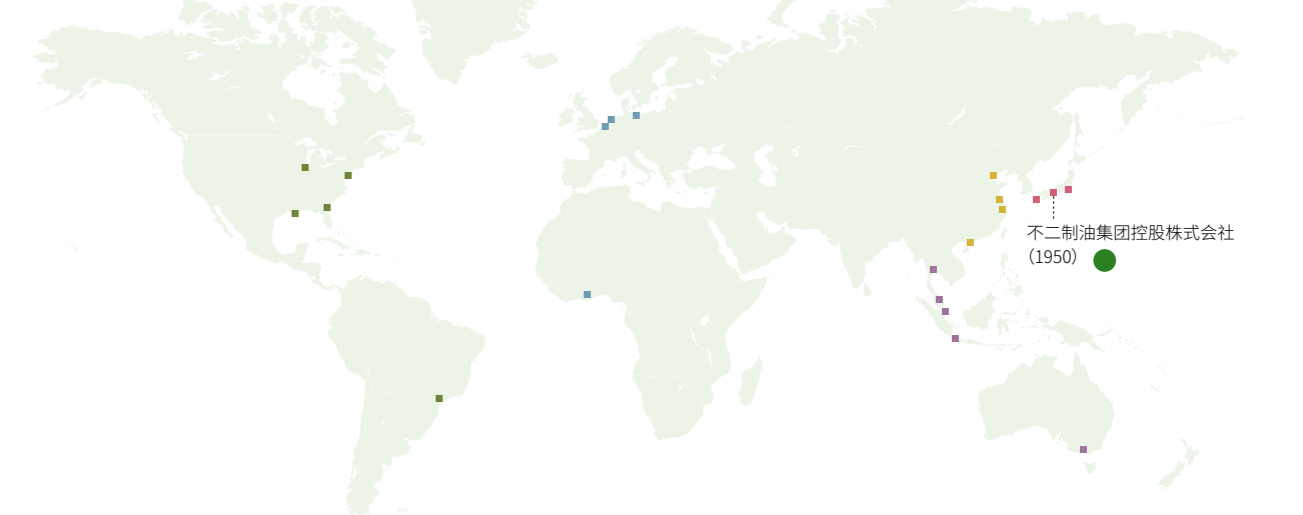
为了推进集团经营，发挥综合实力，我们正在推进全球一体化整合，将各地区和各事业公司的固有优势和生产能力等作为全集团的共享资产，最大限度地运用起来。此外，为了发挥其效果，集团总公司承担合理化以及协调的职能。

为了促进集团内部合作，实现事业成长，我们正在推动构建必要的全球化经营基础设施以及集团治理机制，从而实现全球化经营基础设施的强化和高度化目标。



主要集团公司一览 (截止到2021年3月31日为止)

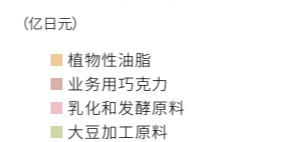
注：1 主要记载合并子公司以及权益法适用公司
2 事业类别的标注以会计科目为准
3 () 表示成立的年度。因 M&A 而加入集团的公司则记载收购该公司的年度



<p>不二美洲有限公司 社长 兼 巴洛美巧克力公司 会长 六川 尚宏</p> <p>■ 美洲</p> <ul style="list-style-type: none"> 不二美洲有限公司 (1987) 不二植物油有限公司 (1987) 哈罗德 (2015) Fuji Oil New Orleans, LLC (2018) 巴洛美 (2018) <p>■ 欧洲</p> <ul style="list-style-type: none"> 欧洲不二制油 (1992) 不二制油加纳 (2012) 不二欧洲非洲有限公司*1 (2018) 不二布兰登堡 (2019) CREO 控股 (2021) 	<p>中国总代表 兼 不二 (中国) 投资 董事长 峯村 政孝</p> <p>■ 中国</p> <ul style="list-style-type: none"> 不二 (中国) 投资有限公司 (2015) 上海旭洋绿色食品有限公司 (1995) 不二制油 (张家港) 有限公司 (1995) 不二制油 (张家港保税区) 有限公司 (1997) 天津不二蛋白有限公司 (2004) 不二制油 (肇庆) 有限公司 (2017) 巴洛美巧克力制造 (上海) 有限公司*2 (2018) 	<p>不二制油株式会社 代表取締役社长 大森 达司</p> <p>■ 日本</p> <ul style="list-style-type: none"> 不二制油株式会社 (2015) 阪南油库基地株式会社 (1972) 不二新鲜食品株式会社 (1973) 株式会社 F&F (1989) 不二阳光食品株式会社 (1990) 不二筑波食品株式会社 (2001) 不二神户食品株式会社 (2004) 千叶植物油油库基地株式会社 (2005) 欧牧乳业株式会社 (2011)
<p>不二制油亚洲公司 社长 佐佐木 实生</p> <p>■ 东南亚</p> <ul style="list-style-type: none"> 不二制油亚洲公司 (2003) 不二制油 (新加坡) 有限公司 (1981) 帕尔麦久棕榈油有限公司 (1985) 五德兰阳光食品有限公司 (1988) K&FS PTE.LTD. (1988) 永盛巧克力制品有限公司 (1995) 春金不二有限公司 (2010) 	<p>不二制油亚洲 (泰国) (2010)</p> <ul style="list-style-type: none"> Fuji Global Chocolate(M)Sdn.Bhd.* (2016) Unifuji Sdn. Bhd. (2017) Industrial Food Services Pty.Ltd. (2018) 	

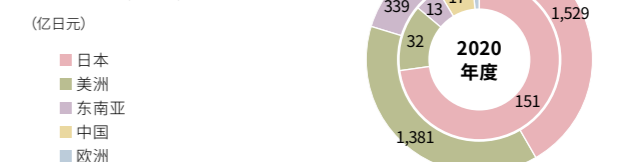
*1 非合并子公司
*2 2020年脱离美洲巴洛美

各项业务的销售额 (外部) / 营业利润 (内部)



注1 不考虑集团管理费用和合并调整额的数值。
注2 “豆乳”及“USS豆乳制品”从2021年度开始包含在乳化和发酵原料事业中，而2020年度的数值则是修改为追溯记载之前的实际数值。

各地区的销售额 (外部) / 营业利润 (内部)

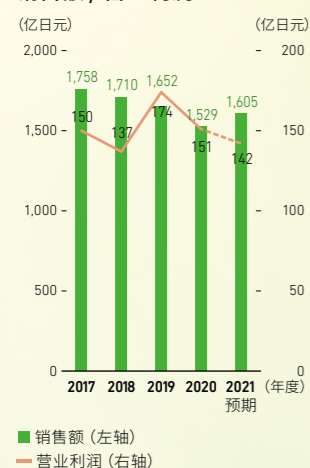


注1 不考虑集团管理费用和合并调整额的数值。
注2 “豆乳”及“USS豆乳制品”从2021年度开始包含在乳化和发酵原料事业中，而2020年度的数值则是修改为追溯记载之前的实际数值。

日本



销售额 / 营业利润



对于宏观经济环境的认知	市场动向
<ul style="list-style-type: none"> 与新冠疫情共存环境下的社会形势变化 持续的通货紧缩经济以及全球性的原料行情高涨 高龄化和劳动生产人口减少=可期待健康寿命延长 为达成SDGs目标,对于ESG经营有更高的要求 	<ul style="list-style-type: none"> 在与新冠疫情共存的环境下,价格优势品(通货紧缩消费)、合作策划品(新价值·小奢侈)需求坚挺 在家时间延长、运动不足等导致增进健康的意识提高 人们越来越关心降低环境负荷以及可持续采购

以“美味与健康”为基调,以植物性食品原料为中心,推动实现饮食创新

在日本,少子高龄化和劳动人口减少将是我们今后要面对的课题。此外,由于新冠疫情扩大,2020年度的实质GDP增长率为负,制造业所处的环境也发生了显著的变化。

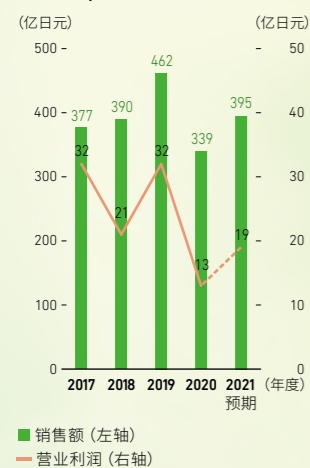
在这样的情况下,在以往的发力方向--开发有助于改善健康寿命的产品的基础上,我们还将加大Plant-Based Food (PBF)的开发力度,随着社会上对于地球环境的关注度日益增高,预计PBF的需求仍将继续扩大。

由于持续受到新冠疫情的影响,导致餐饮市场和土特产市场下滑,我们将继续实施对策,在PBF解决方案、外卖、家庭料理用食材市场方面挽回销售额。今后我们也要坚持初心,通过我们的老本行去推进ESG经营为SDGs做出贡献,同时,灵活应对社会的需求,以基于“美味和健康”的PBF为中心,去推动实现饮食创新。

东南亚



销售额 / 营业利润



对于宏观经济环境的认知	市场动向
<ul style="list-style-type: none"> 各国处于不同的经济发展阶段,民族、宗教、饮食文化多种多样 当低收入国家还在以有机增长为傲时,高收入国家正进入成熟阶段 	<ul style="list-style-type: none"> 高收入人群开始追求更好的食品,强烈的关心安全、安心、健康、环境 中、低收入人群依然对价格较为敏感 作为向全世界供应南方油脂的基地,要求东南亚具备可持续性和可追溯性

应对亚洲的多元化食品市场以及应对全球标准下的油脂原料可持续性

业务用巧克力方面,我们将继续用好在东南亚4国的制造基地,紧贴各国市场和客户的需求去开拓市场,进行深挖。针对糕点和面包市场,我们将凭借以往在日本培养的技术,开拓高质量、高附加价值市场,并同时加强成本竞争力,应对大众消费市场。油脂的中间原料供应方面,我们将继续构建符合全球所要求的可持续性和可追溯性标准的供应链。

<区域协同效应>

有效利用亚洲R&D中心和Plaza(应用中心)的职能,将最适合市场的业务做大做强。此外,为了加强成本竞争力,我们将继续致力于各据点的高效运营以及提升工厂的运转率。

中国



销售额 / 营业利润



对于宏观经济环境的认知	市场动向
<ul style="list-style-type: none"> 预测到2030年,中国的GDP将达到全球第一(占全世界的1/4) 65岁以上的人口即将突破2亿人。包括富裕阶层在内的高龄者市场多元且活跃 以脱碳为首,开始认真面对并解决环境问题 	<ul style="list-style-type: none"> 以新冠疫情为契机,消费动向不断变化=非接触消费(购物、餐饮外卖配送化)的进程加快 以新冠疫情为契机,开始出现健康导向的新饮食文化=植物素肉文化的进程加快

凭借事业三大支柱,承担集团10%的利润,成为可持续发展的组织

乳化和发酵原料事业方面,确立了夹心馅在中国市场的地位,与设在七座主要城市的不二阳光广场和服务中心一道,建立起了全国范围的销售组织。

巧克力事业方面,由于巴洛美(上海)的参与,生产能力扩大,形成了可应对今后扩销的生产体制。我们要继续保持乳化和发酵原料事业的现有市场地位,并以巧克力事业为第二成长支柱,以植物性蛋白原料为第三成长支柱,为未来的发展打好基础。

<区域协同效应>

我们正在探讨将我们的全国性销售组织用于巧克力和植物性蛋白原料的扩销。此外,为了加强ESG经营,我们将实行以生产公司和销售公司的分公司化为主轴的改组,构建可持续发展的组织。在此基础上,我们在扩充生产基地时将考虑最优化和竞争力。

美洲



销售额 / 营业利润



对于宏观经济环境的认知	市场动向
<ul style="list-style-type: none"> 由于采取了疫情经济对策、加上疫苗接种进度较快,经济出现了显著的复苏,其反应也导致极端的劳动力不足以及国内物流混乱(北美) 劳动力不足、国内物流混乱(北美)新政权下对可再生能源的重视导致油脂市场的构造出现变化(北美) 新冠病毒的影响延长,开始出现适应变化的新的消费者行为(南美) 	<ul style="list-style-type: none"> 消费者行为的变化、道德消费的发展加快(北美)、向健康消费倾斜(南美) 由于新冠疫情扩大,日常用品的网购开始普及(全美洲)

强化体质的同时,顺应市场的变化

新冠疫情结束后,预计美洲市场会出现迅猛的景气复苏,我们将通过设立新工厂和新生产线,以及从上年度开始实施的对现有生产设备重整,优先着手建设可应对油脂、巧克力等旺盛需求的供给体制,加强地区内的应对机制。此外,新冠疫情促使美洲消费者回归“安全、安心、健康、环境”,而美国的新政权也尤其关注环境问题,导致道德消费(或称良知消费)增加,而巴西由于对长期化的新冠疫情社会存在不安感,也开始倾向于关注健康消费。针对可持续性以及道德消费的需求,我们将顺应不断变化的市场需求,去开发和投入新产品,完善适合新产品组合的生产体制,并通过新的渠道去销售产品,通过以上这些方式来适应需求,并谋求实现差异化。

<区域协同效应> (美洲+欧洲)

在欧美,越来越多的人开始追求如何快速应对和解决“安全、安心、健康、环境”的课题。我们将美洲和欧洲的各家集团下属公司都整合到不二美洲有限公司的旗下,确保了顺畅的供应链管理、原料的稳定可持续供给、波动幅度较大的原料行情的风险管理、应对消费行为变化去创造新附加价值产品等,对于因新冠疫情而再次浮出水面的各种课题,我们将不受事业和地区的限制,通过区内各公司的横向协作来解决。

对于领先世界的欧美ESG课题,我们将以设于欧洲的可持续性开发团队为主轴去开展活动。此外,在商品开发、战略原料、沟通交流几大领域中,已经形成了“环大西洋”的工作组,今后也将继续履行作为本公司集团重要业务区的责任和义务。

产品开发方面,我们将继续通过巴洛美和不二植物油有限公司的协作,以及巴洛美、哈罗德和欧洲不二制油的通力合作,开发高附加价值的巧克力产品群,并通过不二制油加纳与不二植物油有限公司的合作,致力开发具有可持续性的油脂产品群。

欧洲



销售额 / 营业利润



对于宏观经济环境的认知	市场动向
<ul style="list-style-type: none"> 欧元经济圈从新冠疫情中复苏(GDP、个人消费) EU Green Deal、用30%的资金应对气候变化的EU经济复兴基金 	<ul style="list-style-type: none"> 摆脱2020年第四季度封城之后的经济复苏力 零售部门恢复到超出疫情之前的水平 后疫情时代,八零后、九零后和零零后会更加关注气候变动

以创新和可持续发展为主轴去解决社会问题

欧洲是食品可持续性的发源地,我们今后也将继续通过自身的业务,去实践新的发展趋势和全球标准,为集团做出一份贡献。无论在新冠疫情中还是疫情结束后,八零后、九零后和零零后对于环境保护和气候变化的关注度始终较高,我们今后将在向MNC等现有客户扩销可持续产品的同时,面向道德消费的人群进行商品开发。

<区域协同效应>

2021年度,我们在欧洲地区设立了研发中心(Global Innovation Center Europe (GICE)),并与区内的PBF事业开发合作伙伴携手合作,致力实现扩大PBF市场用油脂、巧克力、功能剂的新增销售的目标。

Area Strategy



植物性油脂事业

我们采用棕榈油、棕榈仁油、葵花油等多种植物性油脂，在世界各地的制造基地进行分提和脂交换等加工，再将由此产生的种类丰富的产品销售给食品企业。构建全球网络，肩负起集团的核心业务。

主要产品群

- ▶ 食用油
- ▶ 食用加工油脂
- ▶ 巧克力用油脂

主要用途

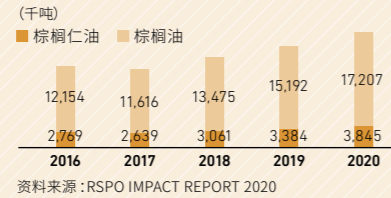
- ▶ 巧克力
- ▶ 休闲食品
- ▶ 方便面
- ▶ 冰淇淋
- ▶ 婴儿奶粉
- ▶ 麦淇淋 等



市场动向与事业机会

- 可持续原料的需求扩大
- 对于安全、安心原料的要求日益高涨
- 宅家消费导致加工食品的消费增加
- 对于食品服务、土特产市场复苏的期待
- 对于免疫赋活食品和原材料的关注度提高

全球的RSPO认证油产量



行业参与者的动向和竞争环境

- 加快建立可持续原料的供应体制
- Plant-Based 产品的阵容增加
- 在环保的基础上，人权关怀型的措施也有所增加
- 各家竞争对手的媒体曝光次数增加

竞争优势

- 通过高品质的产品供给获得了客户信赖
- 行业内屈指可数的专利申请者利益
- 事业部门之间所产生的协同效应
- 通过集团内部采购实现稳定供给
- 通过采购可持续原料实现差异化

课题·弱项

- 在未开拓地区的存在感较低
- 重新构建产品组合的进度迟缓
- 向外部介绍事业相关信息方面存在不足
- 全面开工状态下的新商业机会损失

固有风险

- 激烈竞争导致产品利润率下降
- 因偏重于棕榈而存在产生争议的潜在风险
- 应对可持续发展的基础设施建设存在不足
- 原料依赖第三方，受供应链的制约
- 新竞争对手兴起

战略大方向

构建认证棕榈油的集团内供应链

以欧美的多国籍企业为中心，具有可持续性的认证棕榈油的需求日益高涨，而不二制油集团也将马来西亚和新加坡的制造基地定位为向欧美供应更多认证油的供应基地，我们将与一次原料供应商协调构建面向集团公司的供应体制，以谋求扩大在欧美市场的份额。

2020年度 实际业绩

- 受新型冠状病毒疫情影响，集团整体的销量减少了约10%
- 中国和亚洲市场的婴儿奶粉用油脂需求坚挺
- 原料行情暴涨导致收益恶化
- 日本市场的巧克力用油脂需求坚挺
- 欧洲礼品市场低迷，减益

2021年度 重点要点

- 构建巧克力用油脂的供应链
- 利用可持续油脂的进程加快
- 引进新附加价值产品
- 供应安全、安心的产品
- 通过原料多样化改善棕榈油的比重
- 加强集团业务之间的协同效应
- 切实推进区域重点事项

市场份额 (本公司推测)

巧克力用油脂 (CBE) : 全球前3位

年产量 约90万吨

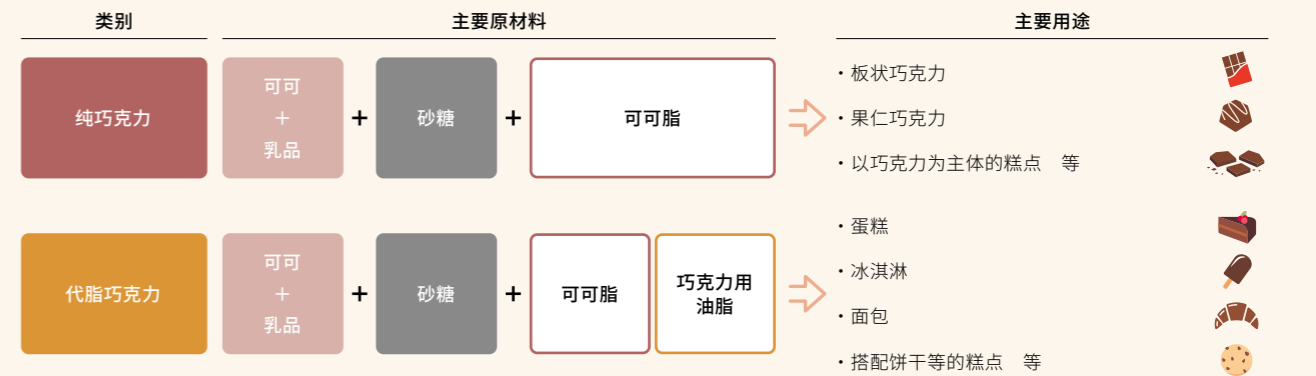
主要原料

- 棕榈油
- 棕榈仁油
- 椰子油
- 葵花油
- 乳木果油

什么是巧克力用油脂

巧克力主要由可可、乳品、砂糖和油脂构成。使用可可脂作为油脂的巧克力被称为“纯巧克力”，而使用产自棕榈等的巧克力用油脂制成的巧克力则被称为“代脂巧克力”。

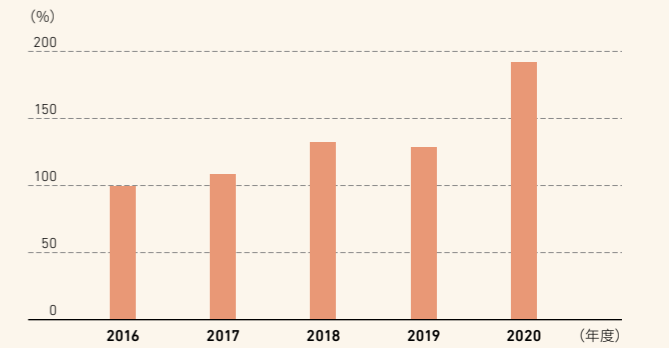
不二制油集团运用多年积累的巧克力用油脂技术和经验，在全球为不断成长的巧克力食品市场提供坚实的后盾。



不二制油加纳的生产性改善和可持续性项目

负责生产巧克力用油脂的原料--乳木果脂的不二制油加纳，始终致力开展改善工艺、提升员工技能等改善生产性的措施，其结果，尽管2020年度发生了新型冠状病毒疫情，产量较上年度仍增加了50%，生产性得到大幅改善。此外，从2021年度起新开始的乳木果核可持续发展项目“Tebma-Kandu”，涉及女性赋权、森林再生、对地区经济的贡献、与外部团体合作等，今后也将继续努力，不断创造新的价值。

不二制油加纳的乳木果脂产量 (2016年度=100%)



以获得美国南部的南方油脂最高市场份额为目标

因新型冠状病毒疫情而延缓施工的新奥尔良新工厂，将于2021年度下半年开始投入运转。新工厂距离主要客户的交通较为便利，不仅可以在人口增加中的得克萨斯州等南部8州提出获得40%市场份额的目标，同时也大可期待中西部和墨西哥的销路取得飞跃性的增长。此外，新工厂还可以为已处于满负荷运转状态的萨凡纳工厂(不二植物油有限公司)承担一部分产量。萨凡纳工厂有了生产余力之后，就可以在东部创造新的商机，应对灾害时的生产后援以及客户的BCP请求，在这一层意义上，新工厂也是重要的生产基地。



正在建设中的新奥尔良新工厂

为新奥尔良新工厂正式投产做好准备

负责人的“心声”



不二植物油有限公司
Vice President of Operations

Greg Phillips

从新奥尔良工厂开始建设的阶段起，就有很多客户很积极地向我们询问详情。为了回馈客户的期待和信赖，新奥尔良工厂的品质和生产部等部门的员工已经提前在萨凡纳工厂接受严格的训练，我们努力做好准备工作，以万全的体制迎接下半年的正式投产。今后，全体员工也将以高昂的士气去努力扩大商机。



业务用巧克力事业

糕点·面包用、冰淇淋用等多种业务用巧克力的生产和销售。在巧克力用油脂技术的基础上加工而成的代脂巧克力，是我们的一大特色，我们同时也积极致力于提供具备可持续性的Better-For-You产品*。

*Better-For-You产品：兼顾健康、环境、社会等的一种产品分类

主要产品群

- 业务用巧克力
 - 调温巧克力*1
 - 非调温巧克力*2
- 冰淇淋涂层用巧克力
- 彩色巧克力
- 成型巧克力

主要用途

- 使用巧克力的商品
 - 巧克力糕点
 - 西式糕点
 - 糕点面包
 - 冰淇淋 等

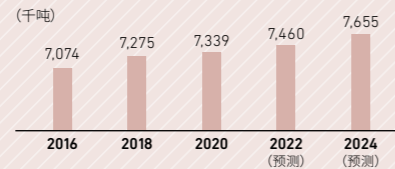
*1 调温巧克力：为了营造出入口即化的口感和光泽，而需要制作出一种“调温”油脂稳定结晶进行温度调节操作的巧克力
*2 非调温巧克力：无需调温的巧克力。尽管可可原料的含量有限制，但是在搭配烤糕点的巧克力糕点中也会用到，其通用性较高



市场动向与事业机会

- 健康导向、低糖产品的需求增加
- 巧克力糕点的需求坚挺
- 可持续产品的需求增加
- 代脂产品的成长
- 电子商务市场的扩大

代脂巧克力的市场动向



资料来源：Euromonitor International 2021: Packaged Food/Chocolate Confectionery

行业参与者的动向和竞争环境

- 价值链上的合纵连横
- 大规模行业参与者的存在与激烈的竞争
- 行业参与者开始进军下游
- 可可原料市场环境的变化
- 新型冠状病毒疫情对于生产性的影响

竞争优势

- 可持续可知的知识见解和技术经验
- MNC(北美)/与日系客户建立关系
- 持有油脂、烘焙、大豆原料和应用技术
- 网点操作的经验技术积累
- 集团巧克力业务的规模优势

课题·弱项

- 对于生产性的追求
- 在全球市场提升认知度
- 高附加价值化
- 成本竞争力的强化
- 发现集团协作的优势

固有风险

- 可可可持续发展所涉及的产地国和进口国的政策导向
- 由于健康意识的提高，人们对于摄取砂糖敬而远之
- 由于生活方式的改变，目标市场也出现变化

战略大方向

夯实生产基地，以代脂巧克力为优势发挥竞争力

以油脂和可可的技术以及可持续性为焦点，向全球供应代脂巧克力。提升地区内各网点的的生产能力，及时应对不断变化的市场。我们凭借着更高的生产性，以及以油脂技术为后盾的代脂巧克力优势，加强集团的竞争力。

2020年度 实际业绩

- 发布可可可持续采购的中长期目标
- 在加纳开始可可豆认证项目
- 降低巴洛美的可可豆原料行情的冲击
- 发现巴洛美(上海)与不二制油(张家港)之间的协同效应
- 为应对新型冠状病毒疫情的限制而在网上举行远程讲习会等
- 销往宅家消费市场的产品销量坚挺
- 由于新型冠状病毒疫情，土特产市场陷入苦战

2021年度 重点要点

- 应对可期待复苏的需求，扩大销量
- 提升巴洛美北美工厂的生产性所需的设备投资计划取得进展
- 低糖巧克力等Better-For-You产品扩大销售
- 推动扩大可持续产品
- 欧洲不二制油扩充产能
- 在新型冠状病毒疫情下确保生产性

市场份额(本公司推测)

- 业务用巧克力：全球第3位、日本第1位

年产量

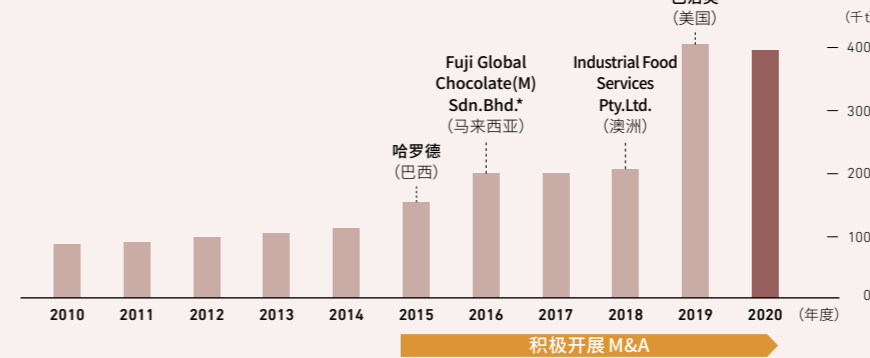
约40万吨

主要原料

- 可可原料
- 砂糖
- 巧克力用油脂

积极实施 M&A, 业务用巧克力市场份额跃居全球第3位

业务用巧克力的销量走势与 M&A



业务用巧克力 全球第3位



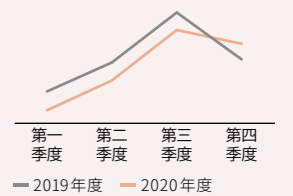
日本市场的动向

在日本市场，我们作为业务用巧克力的领头羊公司，将继续以保持和扩大市场份额为基本战略来推进事业。2020年度，由于新型冠状病毒疫情扩大，我们在销售方面受到了很大的影响。尤其是销往土特产市场的产品群，销售情况十分严峻，但另一方面，由于宅家消费需求增加，销往冰淇淋市场的产品势头强劲，此外，中食(在外购买之后在家里或工作地点食用的饮食形态)用的甜点、以及便利店用的产品的销量走势也保持良好。我们致力应对新型冠状病毒疫情扩大的影响下卖场和市场所出现的变化，其结果，尽管因行业而异，第4季度的销量还是恢复到了超过上年度的水平。为了应对消费者健康意识的提高，我们今后将继续致力扩大营养·健康巧克力的销量，并推动销售采用兼顾人权和地球环境的可持续可可豆原料制成的巧克力，以此将我们的事业做大做强。



以丰富多彩的产品群来应对市场的变化

业务用巧克力事业(日本)的各季度销量走势



东南亚市场的动向

在东南亚，我们所采取的体制是，通过印度尼西亚、泰国、澳洲的网点供应符合市场要求的产品，并通过马来西亚和印度尼西亚的网点进行出口，向其他市场供应产品。我们加大力度销售适应东南亚气候的代脂产品，并全力满足当地日系糕点厂商的需求。澳洲市场对于本国产巧克力的需求较高，同时我们也在应对不断扩大的对于低糖产品和生态产品的需求。我们将通过集团公司之间的协作，以及与油脂制造基地的合作，发挥我们的优势，满足因新冠疫苗普及而可期待复苏的需求，从而扩大我们的销量。



永盛巧克力制品有限公司(印度尼西亚)的产品

欧洲市场的动向

欧洲是一个食品安全意识较高的市场，消费者倾向于生态消费和健康导向消费。我们在比利时的网点，面向欧洲市场供应采用可持续原料制成的产品、保证高安全性的产品等高附加价值产品。在同时开发和生产油脂和巧克力的网点，运用油脂的特点生产的夹心馅产品具有优势。2020年度，由于新型冠状病毒疫情扩大，我们在土特产市场的销量受到影响，于是我们转而向巧克力糕点和面包市场发力扩销。2021年度，我们在增强设备能力、扩销新产品群的同时，还向集团公司出口比利时产的巧克力夹心馅产品。

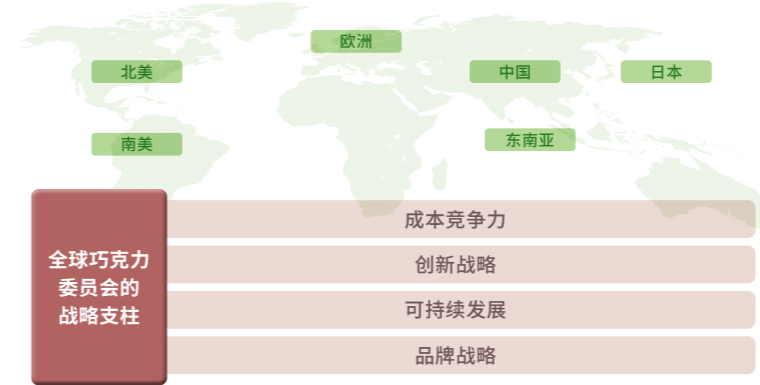


欧洲不二制油的夹心馅产品

全球巧克力委员会



从2021年度起，作为CSO直轄项目，我们设立了全球巧克力委员会。这是一个由各地区以及集团下属公司的巧克力事业负责人所组成的集团巧克力业务决策机构。负责制定集团战略方针，决定并实施发现协同效应的具体措施。在全体会议的基础上，还将就欧美、日本、中国以及亚洲各地区的固有课题开展讨论。



为了通过集团协作来提升业务效率，委员会将上述4项作为战略支柱

各地区的个别战略由更加贴近市场的地区统括公司以及集团公司负责制定和执行，并同时通过全集团范围的协作推动实现战略执行的高效化。我们通过原料采购协作以及各公司产品相互销售等方式来争取获得效果，并通过共享各公司所积累的技术和经验来加强集团整体的竞争能力。此外，针对在全球开展业务的客户，我们致力提升集团整体的认知度。

哈罗德



2020年度 业绩要点	2021年度 业绩预测要点
<ul style="list-style-type: none"> 巴西里尔贬值而导致原料成本上升，收益恶化 尽管受新型冠状病毒疫情扩大的影响，下半年销量仍有所恢复 采取召开远程讲习会等适应环境变化的营销措施 	<ul style="list-style-type: none"> 推行价格调整，谋求改善收益 扩大销售应对家庭用户需求增长的产品 开展促销宣传活动 提高生产效率、增强生产能力计划的进展

今后的发展方向

哈罗德在巴西全国拥有广泛的销售网络，以糕点材料用代脂巧克力为主打产品，同时也销售自有品牌的产品，是巴西最顶尖的商业用巧克力制造商。在街头贩卖巧克力制成的蛋糕类早餐的众多主妇阶层，是哈罗德的重要顾客，由于不需要太多的本金，也被视为可解决低收入人群就业的业务之一。哈罗德不仅向她们销售原材料，还持续为她们提供糕点做法以及法律法规讲习等支援，收获了众多粉丝的支持，2022年将迎来创立40周年。

由于新冠疫情扩大，面向糕点材料市场的销售市场和哈罗德的销售网络也受到了影响。为恢复主打产品--糕点材料市场的销量而发力的同时，我们也将致力扩大食品服务和冰淇淋原料市场等新市场的销售额，并开拓新的销售对象等，不断扩大我们的市场组合。此外，为了实现巩固巴西顶级品牌地位的新成长战略，我们还计划扩大产能。



热门巧克力夹心馅产品



使用夹心馅制成的甜比萨饼

巴洛美



2020年度 业绩要点	2021年度 业绩预测要点
<ul style="list-style-type: none"> 受新型冠状病毒疫情等因素影响，销量减少 受新型冠状病毒疫情影响，生产性降低 受可可期货的影响，营业利润被推高 原料行情暴跌导致可可制品收益恶化 	<ul style="list-style-type: none"> 巧克力制品的需求呈复苏倾向 受行情影响，可可制品的收益性持续低迷 采取改善生产性的措施，预计低糖巧克力的销售仍将保持坚挺

今后的发展方向

北美市场的业务用巧克力事业方面，销往食品服务市场的部分受新冠疫情的影响较大，而巧克力糕点等以MNC为中心的流通市场仅受到有限的影响，需求也保持坚挺。巴洛美方面，致力解决了改善生产性的课题，然而由于受新冠疫情的影响，原有的设备投资计划延迟，以及难以确保生产人员人手等问题成为残留课题。

以美国市场为中心，健康意识提高，在此背景下，无糖巧克力的需求持续扩大，这也是巴洛美重点发力的产品之一。此外，我们还计划在北美市场销售夹心馅产品等，以实现有效利用油脂的目标。

北美市场从新冠疫情中复苏之后，需求的恢复和扩大大可期待。我们将尽快更新老化设备、实现生产线的自动化、为扩大产能等进行设备投资，此外还要从品质的角度出发去推行改善生产性的项目，建立起可满足客户需求的供应体制，扩大销量。



在生产现场佩戴防护面罩



无糖低糖/无糖巧克力制品

"VOICE" OF THE PERSON



集团公司高层的“心声”
哈罗德
President and CEO
Sergio Tango

哈罗德于2015年加入不二制油集团，在减少产品投诉和改善生产性方面取得了显著的成果。2020年度，新冠疫情扩大，不仅对巴西经济，甚至对市场结构也产生了很大的影响。哈罗德也面临诸多困难，全体员工团结一致，排除万难，终于使情况有了改观。我们能够将哈罗德的产品供应给市场，多亏了各位员工们努力防疫。2021年度，我们将继续保持满负荷生产体制，扩大在战略市场中的销售额，重新构建产品组合，同时监管好对未来成长有所助的第二工厂的建设。



集团公司高层的“心声”
巴洛美
President and CEO
Peter Blommer

2020年度，受新冠病毒疫情扩大的影响，是在艰难中前行的一年。我们将员工的安全放在第一位，继续向客户供应商品。尽管需求坚挺，然而仍存在对疫情的不安以及扩大失业补贴的问题，在此背景下，现场的劳动力严重不足的情况仍将持续。我们正在努力提高工资，建立激励机制，并实现生产线的自动化。

巴洛美的最优先事项是，为了应对客户的需求而提升业务效率和生产能力。不二制油集团在设备投资和技术资源层面上都给予了我们大力的支持。两家工厂的无糖巧克力的生产能力扩大就是其成果之一。

我们今后也将继续致力实现与不二制油集团的协同效应，为进一步推动可持续采购而不断努力。



乳化和发酵原料事业

我们凭借着独创的乳化、发酵、杀菌化技术，供应功能性和美味兼备的搅打奶油、麦淇淋、夹心馅、奶酪风味原料，用于制作糕点和面包的材料。近年来，以植物性原料来替代动物性原料口味和口感的产品正在逐步得到发展。

主要产品群

- 奶油
- 麦淇淋
- 夹心馅
- 调制品
- USS 豆乳制品*
- USS 豆乳加工品*
- 植物性奶酪原材料

主要用途

- 西式糕点
- 面包
- 饮料
- 烹饪 等

* 从2021年度起，算入乳化和发酵原料事业中。



市场动向与事业机会

- 土特产市场缩小和宅家消费扩大
- 外带和外卖有所增加
- 饮料、加工食品的市场规模扩大
- 创造冷藏面包市场(中国)
- 减少反式脂肪酸的法规限制(亚洲·中国)

中国的的市场



行业参与者的动向和竞争环境

- 各竞争对手进入 PBF 市场(日本)
- 类似产品的开发速度加快(中国)
- 因原料价格高涨而实施价格调整(中国)
- 新型冠状病毒疫情导致价格竞争激烈化(亚洲)

竞争优势

- 储备食谱和制造技术
- 利用油脂技术控制物理性能
- 拥有独创的 PBF 原料(日本)
- 在海外的日系品牌力(中国)
- 网上讲习会的集客力(中国)

课题·弱项

- 乳原料的成本竞争力
- 对特定行业和顾客的高度依赖
- 植物性食品原料盈利化滞后

固有风险

- 乳原料等原材料的价格飞涨
- 海外物流由于新型冠状病毒疫情而被切断
- 需要创造 PBF 市场(日本)
- 由于新型冠状病毒疫情而导致餐饮市场长期停滞(日本/亚洲)

战略大方向

打造应对不断变化的消费者需求的产品构成，向成长市场发力

新冠疫情宅家消费方面，面向正在成长中的饮料、加工食品市场，以及近年来由于人们关心以植物性食品为主的生活方式而需求有所扩大的PBF市场，我们在扩充产品阵容的同时，还将通过生产高效化和减少废弃损耗来改善盈利性，并为此重新评估小批量多品种的事业模式。

2020年度 实际业绩

- 零售、餐饮业市场低迷(日本)
- 饮料、冰淇淋市场有所增长(日本)
- 第二季度之后，由于市场复苏和扩销政策而实现增收增益(中国)
- 经费因社保减免政策而减少(中国)
- 进口国和地区新冠疫情扩大，导致销售低迷(亚洲)

2021年度 重点要点

- 应对原料价格上涨进行价格调整
- 通过产品整合推动提升生产性(日本)
- 向餐饮市场扩销 PBF 产品(日本)
- 扩充新产品开发和应用开发职能(中国)
- 通过引进新工艺提升技术水准(中国)
- 完成低反式脂肪酸的应对工作(亚洲)

市场份额(本公司推测)

- 夹心馅：中国第1位

年产量

约23万吨

主要原料

- 植物性油脂
- 乳原料
- 砂糖
- 可可

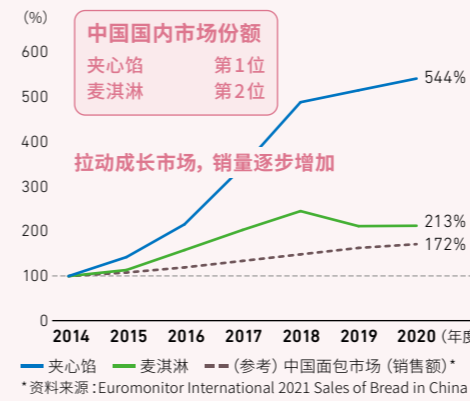
中国：凭借着面包用夹心馅确立了市场地位

带动市场的发展

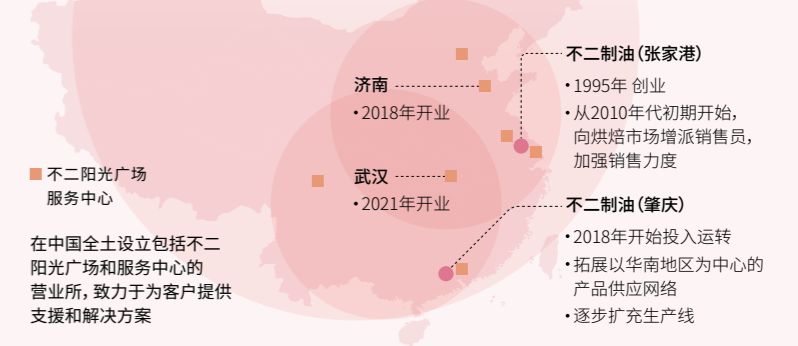
在中国，人们的嗜好开始出现变化，从馒头、粥等传统饮食文化向多样化的需求快速转型，面包市场也在不断扩大。

本公司集团第一时间察觉到了成长市场的动向，并以建立面向中国全土供应产品的网络为目标进行了体制建设。不仅在沿海地区的大城市，即使在内陆的山区，烘焙店和面包零售也在飞速增长中，本公司集团在原材料供应层面上带动着面包的普及，我们的成长始终超出市场的成长。

本公司在中国市场的销量(2014年度=100%)



以两处制造基地、7处不二阳光广场以及服务中心为主轴，通过约100家经销商在中国全土铺设销售网络



继续提出紧跟市场速度的方案

该市场的特点是，一时流行性较强，畅销商品会定期更换，包括本土企业在内的竞争对手有较强的销售类似产品的倾向。这就需要我们随时走在市场的前面，不断地提出别人还没有想到的新点子。

2020年度，由于新冠疫情，我们无法为客户提供面对面的技术支援，为此我们第一时间提出了运用社交媒体的提案和销售方法，并催生出了新的畅销商品。



运用社交媒体的销售政策奏效

2020年度掀起热潮的“大麻花”

日本：以差异化的植物性食品原料为事业支柱

断然实行事业结构改革，以实现向高收益型事业重新配置资源的目标

日本的乳化和发酵原料事业方面，以往的产品都是以西式糕点用的搅打奶油以及便利店用的鲜烤面包用原材料为主。然而，由于消费者的嗜好出现变化、零售市场发展停滞、竞争产品和行业参与者较多等，近年来面临事业整体成长和收益性低迷的课题，因此我们正在努力推动结构性改革。之前我们也分阶段实施了转让非核心业务、重新整合目标产品群以及合并调整品种、减少废弃损失等措施，为改善收益性打好了基础。



推动建立以PBF为诉求的品牌

以植物性食品原料为战略产品群

我们将体现“Plant-Based Food Solutions (PBFS)”思路的产品群作为关键产品来进行扩充，来自客户的咨询和决定采用的通知都在激增。

我们以植物性食品原料去追求美味、健康和可持续性，致力开拓新一代食品，从而谋求让我们的事业获得成长。



提出完全植物性流行甜品的方案



大豆加工原料事业

从营养、健康、美味、功能性等角度去挖掘大豆的可能性，从大豆原料到食品，全面开展事业。作为大豆原料的领军企业，我们将继续努力为地球和人类的健康做出一份贡献。

主要产品群

- 大豆蛋白原料
粉末状大豆蛋白
粒状大豆蛋白(大豆素肉)
- 大豆蛋白食品
- 功能剂
水溶性大豆多糖类·肽

主要用途

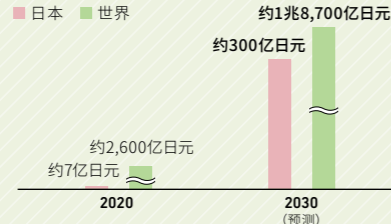
- 火腿/香肠、蛋白质、健康食品等
- 冷冻食品、面包、糕点、健康营养食品、副食品等
- 餐饮业、公司伙食、学校伙食、速食方便面等
- 酸性乳饮料、面条类、饭团、健康饮料、酒类、啤酒饮料、加工食品、副食品、餐饮业



市场动向与事业机会

- 植物性食品市场/大豆素肉市场规模扩大
- 蛋白质市场向全世界拓展
- 健康需求持续增加
- 家用冷冻食品的成长以及业务用冷冻食品需求减少
- 免疫赋活概念产品的市场规模扩大

肉类替代食品市场的动向



资料来源：株式会社矢野经济研究所

行业参与者的动向和竞争环境

- 确保低加工品在海外市场的占有率
- 植物性素肉等的初创企业开始涌现
- 植物性蛋白市场正在进行企业重组
- 日本的农林水产省开始推行食品技术
- 向PBF的投资日趋活跃

竞争优势

- 差异化要素技术的开发及其配套的食品技术
- 生产技术和品质保证体制
- 在多个市场中拥有广泛的顾客基础

课题·弱项

- 大宗商品的价格竞争力
- 具有竞争性的主原料供应能力
- 在需求多样化的背景下，原料来源偏重于大豆

固有风险

- 植物性食品市场的竞争激化
- 大豆原料的环境问题
- 原料的可持续采购

战略大方向

以健康、环境、美味为主题，引领植物性食品行业

为了解决社会和消费者所面临的课题，我们将以长年积累的技术为基础，积极推动创造新技术。随着健康需求的提高，蛋白质市场日渐成长起来，对于兼顾地球环境的大豆素肉等植物性食品的需求也逐渐扩大，我们将继续回应这些新需求，引领植物性食品行业的潮流。

2020年度 实际业绩

- 大豆蛋白原料(粉末状·粒状)的销量走势强劲(日本)
- 大豆蛋白食品餐饮和学校配餐的销量减少(日本)
- 功能性饮料以及便利店面条的销量减少(日本)
- 水溶性豌豆多糖类的新工厂开始建设(德国)

2021年度 重点要点

- 粒状大豆蛋白新工厂(日本)的运转率提高，通过东西方生产体制实现高效化
- 大豆蛋白原料(粉末状·粒状)的高附加值化
- 大豆蛋白食品向营养附加型和中间原料型商品转型加速
- 研发部门的新建，加快开发符合当地市场需求的商品(中国)
- 水溶性豌豆多糖类的新工厂预计将于2022年1月投入运转(德国)

市场份额(本公司推测)

- 大豆蛋白原料：
日本 第1位
- 水溶性大豆多糖类：
全球 第1位

主要原料

- 大豆

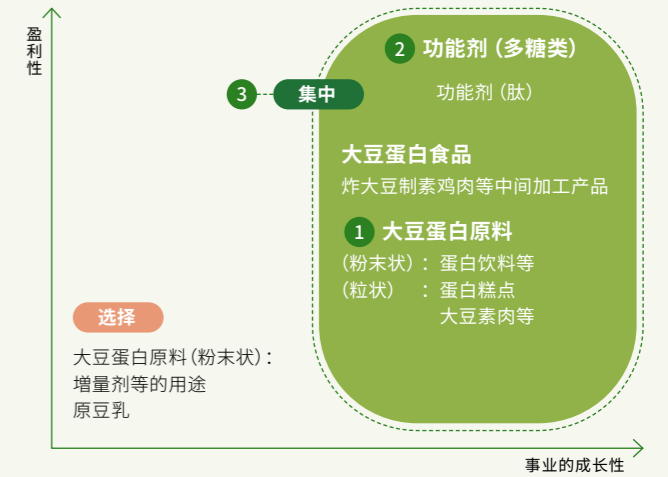
结构性改革的进展

我们通过“选择与集中”，切实改善了事业体质，本项事业的盈利性得到了大幅改善。今后将继续加快战略产品群的拓展速度。

业绩

转让非核心业务	日本两处网点：粉末状大豆蛋白原料·大豆蛋白食品(2017) 中国两处网点：粉末状大豆蛋白原料(2018)·大豆蛋白食品(2019)
成长投资	日本·中国：多糖类生产能力增强(2018·2019) 日本：千叶新工厂开始投入运转(2020) 欧洲：德国新工厂开始建设(2019)

事业组合



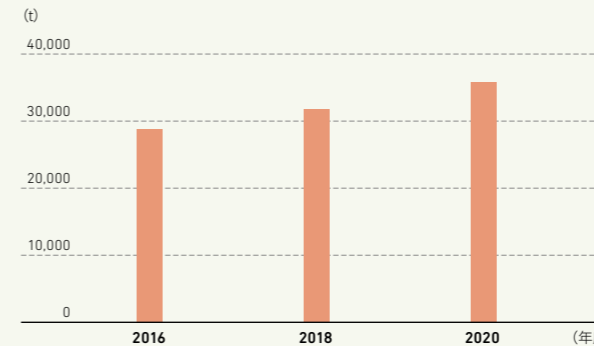
1 日本：满足蛋白质需求的大豆蛋白原料

为了保持健康和提升身体素质，我们开始重新认识到摄取蛋白质的重要性，以此为诉求的产品的种类和形态也越来越多样化。另外，从兼顾地球环境以及蛋白质危机*的观点来看，对于植物性原料的需求也在不断增加。不二制油使大豆蛋白原料的风味和物理性能等实现高功能化，从而为用途多样化和美味提供坚实的后盾，拉动日本市场的成长。

粉末状大豆蛋白方面，由于运动用和减肥用的蛋白质饮料需求扩大，我们正在提供符合需求、品质稳定的原料。而粒状大豆蛋白(大豆素肉)方面，可轻松食用的谷物以及不使用食肉的汉堡肉饼用原料等的需求旺盛，我们让千叶新工厂投入运转，与关西的阪南工厂形成了两处网点的体制。融入BCP的观点，满足客户的需求。

*蛋白质危机：随着人口增加以及全球性的饮食生活质量提高，预计最早在2030年左右，蛋白质的供需平衡将开始崩塌

日本的粒状大豆蛋白产量



资料来源：一般社団法人日本植物蛋白食品协会



株式会社 Lotteria
“大豆 BBQ 芝士汉堡”



2020年7月开始投入运转
千叶新工厂

2 欧州：业务区域扩大

我们正在德国推动建立与水溶性大豆多糖类并驾齐驱的豌豆多糖类事业生产体制。以欧美为首，海外对于酸性乳饮料的嗜好与日本存在差异，我们将努力培养采用多糖类功能的爽口酸性乳饮料的需求，以实现扩大市场规模的目标。此外，我们将以在全球推广酸性乳美味饮料的全球战略为主轴，以风险投资的形式与参与植物性食品市场的企业开展合作，并通过开放创新，谋求开拓植物性食品原料的新领域。



预计将于2022年投入运转
(不二布兰登堡)

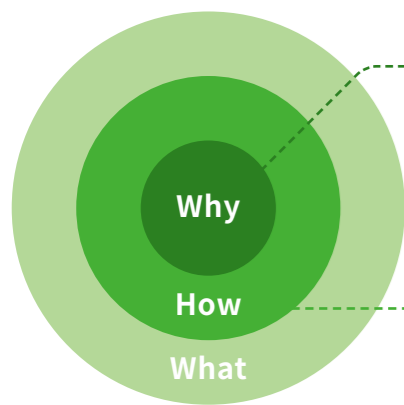
3 植物性食品原料的扩大

→ P54

植物性食品的市场创造与不二制油的尝试

植物性食品原料的扩大

作为应对人口增加、气候变化等社会课题的解决方案之一，植物性食品的市场规模仍将不断扩大，为此不二制油集团致力于通过植物性食品原料来提供对人们身心健康有益的“美味”，从而做出自己的一份贡献。要想广泛普及植物性食品，就需要让人们将植物性食品理所当然地融入自己的饮食生活中。平时就很熟悉的菜品竟然是植物性食品，而且还很好吃！有了这样的体验和惊奇之后，就不会再完全置身事外，我们认为“美味”、“惊奇”、“体验”都是连接消费者与植物性食品的关键词，并为此有针对性地采取措施。



**为了人类和地球的健康，
为了让人们都能保持健康的生活，
一起欢笑着围坐在餐桌前。**

我们将在尊重各地的饮食文化的同时，最大限度地发挥植物的力量，继续将兼顾创新与可持续性的食品传递到每一个人的手中。

技术与事业搭配组合的尝试

“植物性油脂”、“业务用巧克力”、“乳化和发酵原料”、“大豆加工原料”，我们对以上四大事业中所培养起来的产品群和技术力进行搭配组合，从而创造出实现植物性食品新美味的植物性食品原料。



在我们在优势的日本本土培养事业

在日本培养和建立事业框架，从而谋求在中国等国开展业务。此外，我们通过风险投资，寻求与其他公司合作参与市场的机会。

消费者沟通

活用期间限定店铺等的营销交流 · Plant Based Lifestyle Lab (P-LAB)。

官民合作

运用P-LAB以及官民协议会的工作组，谋求实现积极的开放创新，从而在日本固有的植物性食品市场中实现扩大和普及。

今后的大方向

① 美味
(例)
PB调味料
× 多糖类
× 植物性油脂
× 乳化和发酵技术
→ 可获得满足感的植物性美食
→ 外带外卖食品也能保持美味等

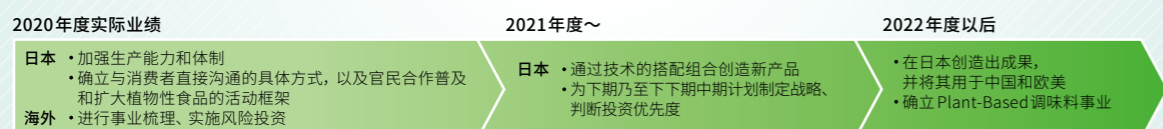
② 健康・营养
(例)
植物性蛋白质
× 多糖类
× 植物性油脂
→ 为身体健康提供支援的植物性蛋白质饮料、食品等



执行董事
PBFS事业部门长
铃木 清仁

植物性蛋白质和大豆素肉的市场需求依然保持旺盛。2020年度，为了实现今后更大的成长，日本千叶工厂开始投入运转，UPGRADE的限期店铺以及餐车开始投入运营，与人气拉面品牌一风堂合作进行了PoC实践，并设立了P-LAB，尽管面对新冠疫情，我们依然推动实现了植物性食品的普及和扩大。而作为海外的风险投资项目，我们向UNOVIS进行了投资等布局。

2021年度，在事业环境剧烈变化的情况下，更需要我们随机应变地去进行应对。无论在日本还是在海外，不二制油集团都随时领先半步，专注于扩大植物性蛋白质和植物性食品的需求，保持集团自身的持续成长，为此我们也在对组织体制进行调整，以最大限度用好本集团所拥有的技术和人力资源。我们明确当前应该盈利的项目，以及为了将来的发展而致力培养的项目，重视消费者的视角，致力实现跨事业的产品化，拿出速度感有效地去推动事业运营。



深化美味的相关技术

我们创立了技术品牌“MIRACORE™”，该品牌的理念是“以植物的力量实现‘对人友善’和‘始终美味’的食品核心技术”。MIRACORE™技术运用植物的力量实现了动物性特有美味和满足感，作为一项通过植物基实现美味解决方案的技术，今后的推广和普及也大可期待。



案例介绍：

我们与株式会社力之源控股合作，共同开发了猪骨汤底，完全不使用猪骨，却实现了可以与生猪骨汤相媲美的口感浓郁的汤底。从2021年2月起，我们在该公司的拉面品牌专卖店“一风堂”进行了“Plant Based赤丸”的限期销售，汤、面、配料均不使用动物性食材，而是以植物性食材再现了经典猪骨拉面，1万多份拉面迅速售罄并引发了话题。

在客户问卷调查以及在社交媒体上发布的信息中，我们收到了大量的意见，如：“不说不会知道是植物性的”、“汤都喝干了”、“竟然是植物性的，很吃惊，也很感动”、“满意度很高”、“期待正式用于餐饮店”等。



据说猪骨拉面在海外也很受欢迎，然而其植物性原料化的难度也比较高。因此我们认为，只要能实现高完成度的植物性原料猪骨拉面，就可以向全球提供食品多样性的解决方案。我们与一风堂共同开发的道路充满了前所未有的全新挑战，尽管面临诸多困难，全体相关人员依然团结一致实现了产品化。本次完成的“Plant Based 赤丸”，不仅美味，就连（因为宗教信仰）而有食物限制的人也能享用，引发了很大的反响。对于产品标准化的呼声很高，我们也在探讨今后的发展方向。今后我们也会继续不断进化技术，用植物性原料去展现各类食品的核心口味。

注：本产品为限时供应，目前未在卖。



不二制油株式会社
开发统括部门 基础新技术开发室 室长
不二制油集团控股株式会社
未来创造研究所 新原料创造组
组长 高级经理
斋藤 努

日本的市场创造 ~ 设立 Plant Based Lifestyle Lab (P-LAB) ~

尽管Plant-Based Food (植物性食品)在海外备受关注，然而在日本的认知度以及产品选项都还相对有限，海外植物性食品市场的发展，是以解决各种社会课题的意识和消费行动为背景，而这些在日本都还处于滞后的状态。

因此，以地球和人类的健康以及社会的可持续发展为宗旨，通过产官学民联合，以普及Plant-Based Food的理所当然的“美味”、“快乐”、“健康”生活方式为宗旨，由跨领域的15家赞同该理念的企业于2021年3月成立了任意团体“Plant Based Lifestyle Lab (P-LAB)”。(干事：不二制油集团控股株式会社、可果美(KAGOME)株式会社、株式会社Pasona集团)

P-LAB将通过会员企业之间的共创进行Plant-Based Food商品和菜品的共同研发，并通过与大学和政府机构等开展合作，开展关于可持续发展以及Plant-Based Food的启蒙式教育，此外还计划与农业、健康、美容、观光、教育等各领域相融合，去创造Plant-Based Food的新价值。

在海外加快推行“Plant-Based Food Solutions (PBFS)”

UNOVIS Asset Management B.V.是全球食品科技特定型基金运营公司的先驱者，我们决定向其组建和运用的食品科技特定型基金UNOVIS NCAP 二号基金出资。我们将推动参与各种替代蛋白质的事业领域，并同时运用本公司集团所持有的油脂·蛋白加工技术，追求与现有的全球事业实现协同效应。





CTO
SECTION

面向疫情之后的社会，加快研发变革

有鉴于不二制油集团的事业成长情况以及对于社会变化速度的危机感，我们将以下两项认定为紧迫课题，并着手进行应对：“构建作为一家全球企业所应有的组织和研发网络”；“开发支撑未来的新技术以及推动开展新业务”。我们推动开展意识改革，敦促回归社会课题解决型思维以及“挑战与革新的DNA”，并切实推动构建全球合作体制。

在“构建作为一家全球企业所应有的组织和研发网络”方面，为了提升集团整体的收益性，我们致力实现各地区以及各事业之间的协同效应最大化，并推动实现更加活跃的集团间技术交流、加强各地区研发高层之间的合作。此外，作为集团的第4个R&D中心(研发中心)，我们于2021年在欧洲开设了Global Innovation Center Europe (GICE)。我们将与大学和MNC(跨国公司)的研究所共同推动开放创新，将其打造成为传递可持续性发展的最尖端信息以及创造新事业的枢纽基地。

“开发支撑未来的新技术以及推动开展新业务”方面，针对未来创造研究所研发的“运用植物的力量实现动物性特有美味和满足感”的技术，我们与原料开发部门一道，致力实现产品化和盈利化的目标。此外，我们还站在未来的角度，筛选出本公司集团眼下应该致力开展的事项，并将其运用到中长期战略中。

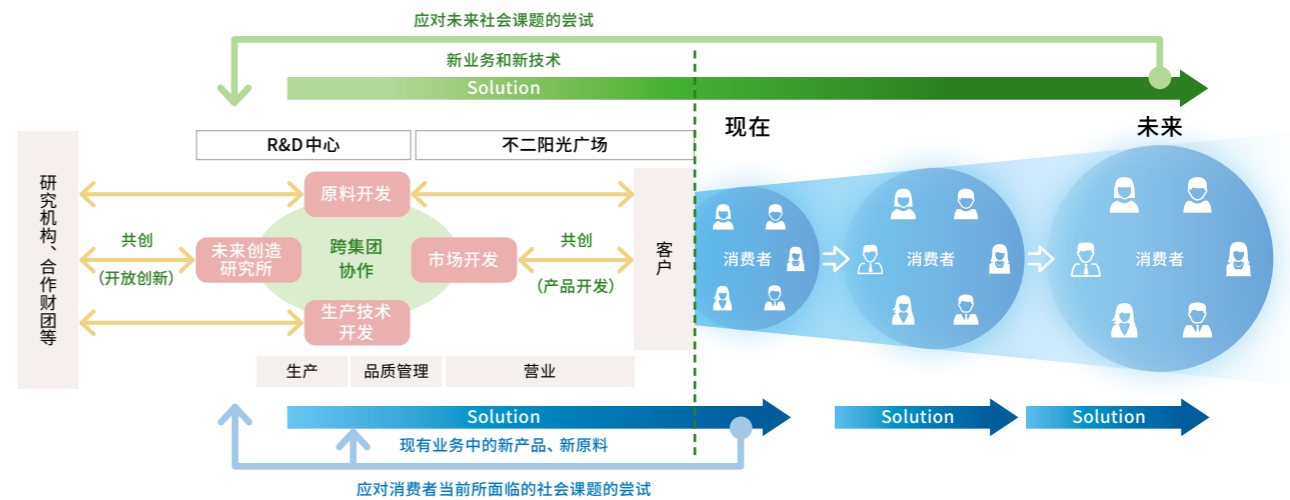
席卷全球的新冠疫情，使得消费者的行为和意识都有了很大的变化。变化远比我们的想象快了许多，如果我们不能加快本公司集团的变革速度，就会落后于世界。我们将变化视为机会，从短期(核心事业的盈利化)到长期(创造未来技术)的角度，构建起可广泛迅速应对的组织。本公司集团今后也将继续实践以技术为基础的企业经营。为了让我们的差异化技术继续保持优势，我们将继续大力实践变革。

首席执行官
技术总监 (CTO)
木田 晴康

木田晴康

R&D

致力为社会课题提供解决方案的短期与长期尝试



我们尝试通过短期视角和长期视角的两条主轴去解决社会课题，以创造可实现Plant-Based Food Solutions的新产品、新技术、新业务为目标，去开展研发活动。此外，为了推动技术创新，我们正在加大力度与日本国内外的大学和科研机构开展开放创新活动，并与客户开展共创活动。

拥有未来创造研究所、原料开发、市场开发、生产技术开发(工程)的体制，通过各部门的紧密合作推动开展研发工作。

实现支持集团成长的研发体制

全球的社会和产业结构日新月异，在这样的背景下，以SDGs目标为代表，要求企业也能关注社会问题。为了解决在全球发生的社会问题，我们将继续加强集团的共创能力。具体来说，我们要加快日本国内组织改革的步伐、做大做强集团间的网络、加强与外部的合作。其中，海外相关措施是最重要的课题，我们所推行的措施包括：设立欧洲首家R&D中心、参与海外联盟、与海外的初创企业开展合作、加强培养全球化的人才等。

1. 构建作为一家全球企业所应有的组织和研发网络 [P57](#)
2. 开发支撑未来的新技术以及推动开展新业务 [P59](#)

1. 构建作为一家全球企业所应有的组织和研发网络



① 通过加强全球性的集团网络来解决课题

要激发创新，重要的是要让拥有不同价值观的、各种各样的人才去致力解决共同的课题。不二制油集团定期召开TIEM (Technical Information Exchange Meeting)，并针对重要课题组组建研发工作组，致力于共享和解决全球性的课题。

TIEM (Technical Information Exchange Meeting)

以“共享技术和市场信息”、“共享新产品和新技术的信息”、“提升研发人员的工作技能”、“促进集团旗下公司之间的沟通交流”为宗旨，来自全球的该业务研发负责人齐聚一堂的会议。

研发工作组

针对仅靠某家公司的一己之力难以解决的全球共通的研究课题，我们设置工作组，致力于提高解决课题的速度。

负责人的“心声”



不二植物油有限公司
Research and Development Chemist
Mike Boalen

为了应对油脂中的污染物的存在，我们组建了一支跨部门的队伍。我们与马来西亚帕尔麦久棕榈油有限公司的伙伴们合作，成功确立了新的分析方法，使得在本公司内部进行快速分析以及探讨减轻油污的战略成为可能。

我们今后能否保持成功的关键，就在于集团旗下各公司之间是否能作为一个团队去进行协作。为了在全集团构建强有力的合作关系，今后我们也会积极参与创新活动。

品质改善工作组的举措

② 推行开放创新与人才的全球化

产学协作联盟

为了加快解决社会课题，我们积极地在世界范围内推行开放创新。我们通过与日本国内外的研究机构构建产学协作联盟以及参加海外的联盟，推动实现技术创新。

<主要开放创新主题分类>

- ① 加快开展新事业：掌握PBFS技术等
- ② 获得本公司原本没有的新技术：探索兼顾自然环境和课题的新技术和新原料



2021年度下半年开设 Fuji Oil Global Innovation Center Europe (GICE)

负责人的“心声”



不二欧洲非洲有限公司
Director of Open Innovation & External Partnerships
Liz Kamei, Ph.D.

作为构建全球研究体制的立足点之一，我们将在荷兰的 Food Valley 开设欧洲首处 R&D 中心。在食品产业集聚地 Food Valley，以收集信息、获取新技术、与重要客户开展技术交流为开端，作为集团的全球创新中心，今后也将继续为不二制油集团的成长提供后盾。我们希望通过开放创新，为不二制油集团创造新的价值，以实现与合作伙伴双赢的目标。

③ 海外留学·海外研修

为了在海外收集信息、建立网络，同时也为了培养研发人才并使其具备全球化的视角，我们积极推动开展留学、进修等海外派遣活动。

成果：派遣到哥本哈根大学(丹麦)、瓦赫宁根大学(荷兰)

留学经验带来全球视野

负责人的“心声”



不二制油株式会社
基础新技术开发室
共创技术开发科
城谷 直纪

我在哥本哈根大学的研究生院留学了十个月。前几个月我选修了关于最尖端乳科学和技术的专业课程，而后几个月则以“剖析植物蛋白质中的乳酸菌代谢机制”为主题进行了共同研究。回到日本之后，我撰写的关于该内容的论文，被国际食品科学学术杂志《Food Chemistry》采用。通过留学，我不仅获得了新的知识，还变得对国际动向更加敏感，从而提升了我自身的研发业务水平。

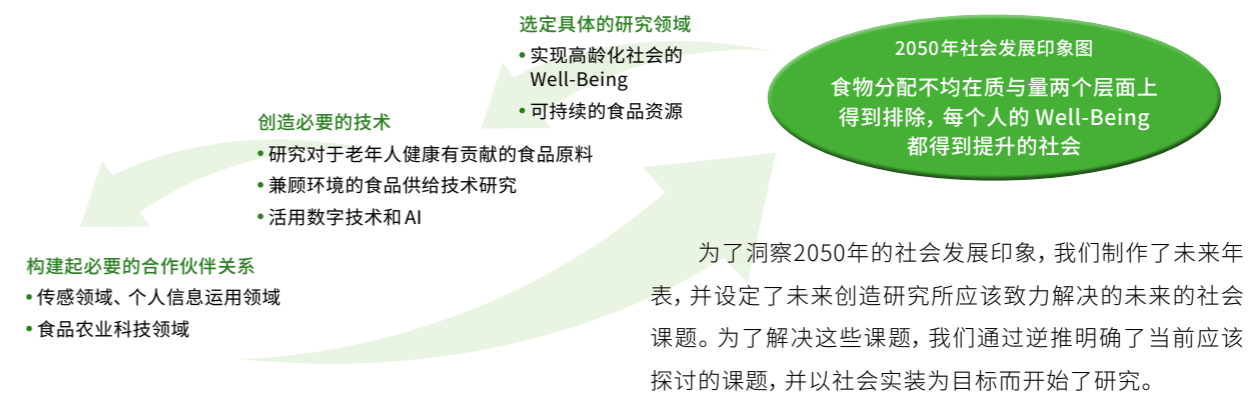
2. 开发支撑未来的新技术以及推动开展新业务



执行董事
未来创造研究所 所长
中村 彰宏

挑战2050年的社会课题！

未来创造研究所对2050年的社会、环境、人类相关社会课题进行了分析，致力于对解决“人类社会所面临的难题”有所帮助的研究课题。从2021年度开始，我们的面貌焕然一新，成为了承担以下各项任务的组织：“探索可持续的食品资源”、“创造出美味的 PBF 新原料和新技术”、“创造出对人们的 Well-Being (幸福) 有所贡献的食品原料”、“通过创造价值去审视新技术的社会价值”。今年，我们完成了“用植物性原料实现动物性食品特有美味和满足感”的新技术，并启动了技术品牌“MIRACORE™”。我们计划以日料、西餐、中餐、亚洲菜等的全球餐饮市场为目标，去推行此项技术。此外，我们还加强与外部的合作，加快开展超越以往产学合作的新措施。我们正在探讨与同海外初创企业合作的未来创造研究所的独创技术建立协同关系，并将进一步探讨将AI引入至研发活动中。



参与『Food Tech Studio - Bites!』

在研发活动中，效率与时机极为重要。积极运用 DX 的海外初创企业，正在把握时代的需求，不断创造新的商业模式。未来创造研究所正在加快开展开放创新，并参与了由美国的 Scrum Ventures 公司运营的 Food Tech Studio-Bites !。我们今后也将通过与日企的协作以及与初创企业的配对，致力实现共创新技术以及创造紧贴市场的新型商业模式的目标。



C“ESG”O SECTION

实践“以人为本”

“以人为本”是不二制油集团的价值观之一。这里的“人”不仅指作为个体的每个人，也可以泛指整个社会，其中蕴含着通过我们的事业为社会做出贡献的含义。

以棕榈油为首，我们所使用的主要原材料，普遍存在关于人权和环境的诸多课题。我们认为，克服这些难题，并通过具有可持续性的供应链将产品送到最终消费者的手中，是我们的使命。

董事会直属的ESG委员会每年都会决定ESG重要课题和活动主题并推动执行，尤其是在可持续采购和环境方面，我们公布了到2030年为止的具体KPI承诺，并围绕该KPI目标重点开展措施。

采购方面，我们第一时间加盟RSPO，提出人权方针和可持续采购方针，并推动开展具体的活动。作为人权尽职调查的一环，我们在2020年度进行了第二次人权影响评估。尽管我们已经在运用投诉处理机制，推动应对供应链上的人权问题和环境问题，然而我们也认识到，相关活动仍有必要继续深化。从2020年度开始，有当地员工加入的全球可持续采购委员会开始运营，我们加快了供应链的建设。

环境方面，根据估算，农业食品相关的温室效应气体占到整体影响的30%左右，已经达到了本公司集团不能熟视无睹的规模。本公司集团根据巴黎协定制定了削减CO₂排放量的KPI，并获得了SBT*的认可。进而，为了实现水和资源的循环，对废弃物的削减标准也进行了KPI化。集团旗下各公司正在推动开展设立环境特别部门等措施。

尽管需要成本，然而要实现可持续发展的社会，这些都是我们迟早要应对的。如果应对迟缓，就只会导致成本徒增，而且成本可能在某一个时期膨胀起来，压迫我们的经营。相反，如果能迅速应对，则将成为资产的一部分，并且可能以先行者利益等形式还原回来。例如，本公司提出了“Plant-Based Food Solutions (PBFS)”的概念，宣布将通过植物性食品原料来解决社会问题，只要我们能掌握由于人们对于可持续性的关注度提高而产生的需求，未来就可以期待获得更大的回报。我们相信，本公司的这些努力，将会为未来的企业价值提升，乃至对整个社会有所贡献。

*SBT: 呼吁企业遵循科学依据去制定温室效应气体减排目标的共同倡议

董事兼首席执行官
ESG经营总监 (C“ESG”O)
门田 隆司

門田隆司



C“ESG”O 部门的职责

我们把握先机，积极应对社会课题和社会需求，作为ESG委员会的事务局，积极谋求与相关部门以及集团公司开展协作，担负起推动实现“社会可持续发展”和“企业价值持续提升”的职责。此外，我们要承担的职责还包括向各方利益相关者公开信息，以及推动开展经营重点课题中所列举出的安全、品质、环境事宜。

我们今后将积极引进CSV*的概念，同时提升社会价值和经济价值，以持续实现企业价值的最大化为目标，来回应当各方利益相关者的期待。

* CSV: Creating Shared Value. 是指兼顾经济活动与创造社会价值。



人权



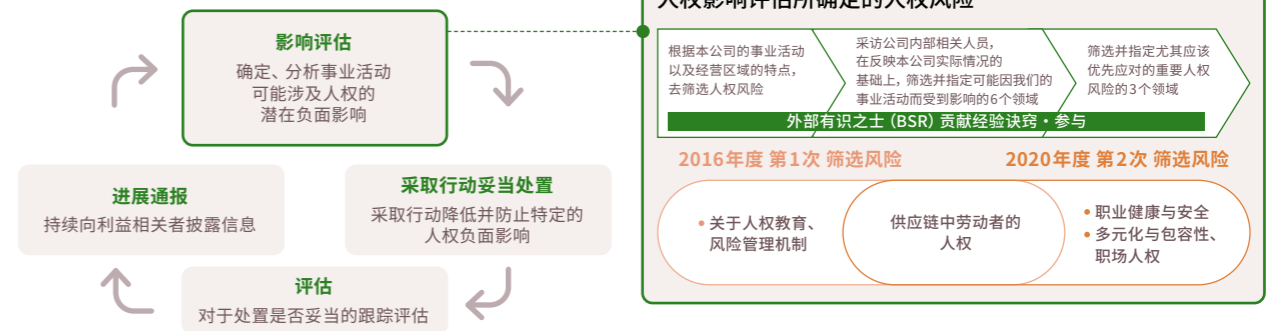
关于人权举措的详情，请参阅《可持续发展报告2021》。
人权管理 → https://www.fujioilholdings.com/ch/sustainability/social/human_rights/

业务范围遍布全球的不二制油集团，认识到自己有责任根据《不二制油集团宪章》阐明的“以人为本”这一价值观，在价值链的所有阶段的业务活动中始终履行尊重人权的责任。

筛选人权风险以及开展降低风险的活动

以参加“联合国商业与人权论坛2016”以及与各利益相关者对话为契机，我们重新整理了关于人权的思路，并于2017年4月公布了“不二制油集团人权方针”。同时，作为履行尊重人权责任的一环，我们还在实施人权尽职调查。2020年度，我们实施了第二次人权影响评估，并确定了尤其应该优先应对的人权风险领域。今后，我们将放眼中期的未来，致力降低所筛选出的风险。

人权尽职调查整体示意图



第1次筛选 人权风险		降低人权风险活动的进度	
关于人权教育、风险管理机制		<ul style="list-style-type: none"> 面向公司内部开展人权教育 (举办人权周、分发教育视频) 向各集团公司进行人权风险的说明活动 将人权风险编入各集团公司的风险评估流程中 	
供应链中劳动者的人权 (关注农园的劳动环境、职业健康与安全、非歧视、机会均等、强制劳动、童工、土地权利)		<ul style="list-style-type: none"> 推进棕榈油的可持续采购 推进可可豆的可持续采购 棕榈油申诉处理机制的构建和运用 	
第2次筛选 人权风险	涉及的利益相关者	特别需要确认及注意事项 (专家推荐事项)	今后施策方向性
职业健康与安全	员工	<ul style="list-style-type: none"> 新冠疫情下的感染对策 通过利用第三方强化管理系统 	<ul style="list-style-type: none"> 继续贯彻执行职场传染病对策 从第三者角度持续升级改进职业健康与安全管理系统
供应链中的劳动者人权 (关注农园劳动环境、职业健康与安全、非歧视、机会均等、强制劳动、童工、土地权利)	供应链中的劳动者	<ul style="list-style-type: none"> 总体：确立不限于主要原料的供应商行为规范，扩展申诉机制 棕榈与可可：根据采购方针和中长期目标推进举措 大豆：制定采购方针及确立监控系统 	<ul style="list-style-type: none"> 制定供应商行为规范以及大豆和乳木果核的采购方针并广而告之，继续努力开展措施，实现中长期目标
多元化与包容性及职场人权 (骚扰、强制劳动)	员工	<ul style="list-style-type: none"> 加强促进全球性多元化、公平与包容性体制 加强防骚扰措施 确认和降低强制劳动风险 	<ul style="list-style-type: none"> 推进全球多元化、公平与包容性 研究职场人权等的确认、应对机制和体制

安全与品质、环境

作为全体员工在行动中都应该持有的价值观，不二制油集团在《不二制油集团宪章》中明确提出了“安全与品质、环境”。这是为了让每一位员工都能理解“通过遵纪守法和自我提升，形成遵守安全、品质及环境的企业风气和企业文化”的重要性并采取行动，使其最终形成我们的企业风气。

不二制油集团宪章 价值“安全与品质、环境”

对于一家食品企业来说，最起码应该实现的最大价值，就是食品的安全。要保证安全，确保品质至关重要。然而，我们决不能因为要优先确保品质，就给环境造成恶劣的影响。安全、品质和环境，以往始终都是我们最优先的经营前提，今后也应该继续作为最优先事项去考虑。安全也包括劳动安全。我们曾经因为事故而失去了员工宝贵的生命。对于公司来说，员工是无可替代的财产。公司经营的大前提就是保障职场安全，以确保每一位员工都能安心工作，最大限度地发挥个人能力。



1991年12月22日，油脂提炼工厂发生爆炸事故，8名员工不幸失去了宝贵的生命



我们将发生爆炸事故的12月22日定为“安全祈念日”，传承事故的教训



关于“劳动安全卫生”举措的详情，请参阅《可持续发展报告2021》。
推行劳动安全卫生 → <https://www.fujiioilholdings.com/ch/sustainability/social/safety/>

职业健康与安全

最早在组成《不二制油集团宪章》的价值（我们在行动时视作基本原则的价值观）中提出的“安全与品质、环境”里，“安全”是本集团为了实现持续成长而应该放在首位的课题。守护本公司员工及在本公司事业所内工作的所有人员的生命安全，同时力争实现零工伤事故的目标。

2020年度目标	2020年度实际业绩	Next step
<ul style="list-style-type: none"> 实现零严重工伤和零重大事故，提高员工的劳动安全意识 	<ul style="list-style-type: none"> 制作并分发关于指差确认和危险预知训练的资料 重大工伤1起 重大物理性事故0起 	<ul style="list-style-type: none"> 引进指差确认机制并继续开展启蒙教育活动 通过运用VR技术的安全体感设备提升安全意识

项目	2019年	2020年	
不二制油集团 每千名员工的停产灾害发生件数 (停产灾害4天以上)	2.9	4.7	
不二制油集团 劳动灾害	度数率 日本	2.89	4.03
	度数率 海外	8.62	9.00
强度率	日本	0.006	0.004
	海外	0.07	0.924

关于Unifuji (马来西亚) 的死亡事故

作为重大事故，在UNIFUJI (UNIFUJI SDN BHD.) (马来西亚) *1发生了1名死亡事故。对此，海外集团旗下公司对需要作业许可的全部作业 *2进行安全总检查，努力防止集团公司内再次发生同类事故。

*1 适用权益法的关联公司
*2 许可制作业：作业中使用明火及出现缺氧等危险作业等。



关于“食品的安全、安心、品质”举措的详情，请参阅《可持续发展报告2021》。
→ https://www.fujiioilholdings.com/ch/sustainability/social/food_quality/

食品的安全、安心、品质

对食品制造商的不二制油集团而言，向社会提供安全、安心的产品是事业活动的前提。为了让顾客安心使用安全的产品，本集团制定了《品质基本方针》，从产品设计到交付顾客手中，始终立足顾客的视角制造产品。

2020年度目标	2020年度实际业绩	Next step
<ul style="list-style-type: none"> 提升员工的品质意识，实现重大品质投诉归零 推动构建品质管理者之间的网络 	<ul style="list-style-type: none"> 重大品质投诉为零 构建品质信息共享平台 	<ul style="list-style-type: none"> 提升员工的品质意识 通过推荐使用平台加强负责人之间的关系

环境



关于“环境愿景2030”中各项目举措的详情，请参阅《可持续发展报告2021》。
→ <https://www.fujiioilholdings.com/ch/sustainability/environment/management/#vision2030>

《环境愿景2030》的目标与进展

项目	2030年度目标	2020年度实绩 *1	达成率
降低CO ₂ 排放量(集团总体)	范畴1+2: 总量降低40% *1	降低19%	48%
	范畴3(第1类): 总量降低18% *2	增加6%	0%
降低用水量(集团总体)	单位产值用水量 降低20% *1	降低22%	100%
降低废弃物排放量(集团总体) *3	单位产量废弃物量 降低10% *1	增加1%	0%
资源循环再利用(日本国内集团公司)	保持再资源化率在99.8%以上	99.37%	未达成

*1 基准年度: 2016年度
*2 Scope3(范围1)中不包括澳洲的一家生产基地
*3 废弃物产生量中不包括澳洲的一家生产基地

“环境愿景2030”中各项目的举措

CO₂减排

- 引进与推行太阳能发电
- 通过新型热电联产系统实现高效化
- 更新为高效能量炉以及燃料的转型
- 利用油脂提炼冷却工序中的废热

减少用水量

- 在清洁用水等用途中进行污水再利用
- 将空调设备从水冷式改为空冷式
- 除节水活动外，还推动开展减少蒸汽使用量的活动
- 加强管理体制，针对用水效率较低的地方开展对策

削减废弃物

- 推动实现托盘回收
- 按订单生产并严格执行库存管理，减少产品废弃
- 去除污泥中的水分

资源循环再利用

- 废弃可可果壳的再利用
- 彻底执行垃圾分类
- 铁屑和废白土的有价化措施

在各地推行的措施

引进热电联产系统(日本)

作为CO₂减排措施的一环，2020年8月在阪南事务所引进了利用城市燃气发电的排热产生蒸汽的热电联产系统。这是我们第一次尝试引进日本的国产设备，好在设备高效率稳定运转，我们也终于松了一口气。其结果，确立了新的运转风格，2020年度的CO₂排放量得以大幅削减。以达成“环境愿景2030”为目标，我们迈出了新的一步，并将开展下一步的后续措施。



不二制油株式会社 生产技术部门工务部
中井隆博(左) 小嶋胜敏(右)

引进太阳能发电(新加坡)

五德兰阳光食品有限公司(新加坡)于2020年9月引进了太阳能发电。凭借着最大限度利用大型屋顶的太阳能板，以及常年夏天的气候带优势，得以高效运转，为削减成本和降低环境负荷做出了一份贡献。我们在事务所的大厅展示可视化的发电量，与员工共享，从而进一步提升员工的环保意识。



安装在屋顶上的太阳能板



CAO
SECTION

实现多元化、平等 & 包容

人才是支撑企业可持续发展的重要财产。全球约6,000名集团员工都能获得成长，拿出自己的创意去创造新的业务和技术，这些都与本集团的发展息息相关。要成为让员工都能更好发挥自身能力的集团，就要尊重成员的多样性，为每个人提供公平的机会，营造出让员工对公司/职场有强烈归属意识的环境，致力培养每一个人才，这些都非常重要。

为了确保集团的多样性，我们今年开始在全集团规模致力培养人才。包括启动以实现下一代经营层的多元化组成结构为宗旨的培养计划，以及致力实现地区干部本地化的措施等。为了让日本员工应对全球化，我们还在不断地完善海外培训制度、区域间人事交流，以及让海外员工在日本以及其他地区进修的制度。我们期待通过这些措施，可以让各地区的员工都能对其他地区有所了解，从而成为自身成长的机会。此外，我们还在日本开始了人事制度改革，目的是让员工可以选择更多的工作方式，让考评制度更加公正。我们今后还将采取措施，让高龄人士发挥余热，并应对职场中的性别差异。在美洲和欧洲，我们也开始着手开展公正应对的措施，让员工感到自己的工作更有价值、防止歧视。

我们今后也将继续确保多样性，提供公正的机会，提升员工的归属意识，换言之，将DE&I(多元化、平等&包容)和培养人才视为经营的重要主题，致力成为将以上这些付诸实现的企业集团。2021年度，我们掌握各地区对课题的认知以及活动状况，进行共享，决定各地区的蓝图，不断完善我们的体制。从全球化的角度来看，各地区都面临着不同的课题，要实现我们的理想愿景依然困难重重，而思考这些课题并找到对策，正能够有助于推行DE&I，将这些对策付诸实现就能起到培养人才的效果。进而，我们相信这还会催生革新，成为可持续发展的原动力，让我们继续前进吧。

董事兼首席执行官
行政总监 (CAO)
高杉 豪

高杉 豪

多元化、平等 & 包容

通过多元化人才的活跃去发挥创造力

对于在全球开展事业活动的不二制油集团来说，尊重人才的属性和价值观的多样性是一项重要的社会责任。此外，在商业环境日新月异的背景下，为了能持续性地为社会做出贡献，描绘未来的“理想企业形象”并据此进行逆推的事业战略就变得尤为重要，这也要求我们要更有创造性才行。尊重在公司工作的伙伴们的基本人权、多样性、人格、个性，致力营造杜绝歧视和骚扰、让员工更能感受到自身工作价值的职场环境和企业风气，从而加强员工的想象力，实现企业的变革和创造创新。因此，我们希望通过实践“以人为本”的理念来解决社会问题。

不二制油集团的多样性愿景

享受多样性吧

来自全世界的多样人才相互刺激，进而推动创新。为在彼此享受该过程的同时，通过各种饮食场景为富于多样性的全世界人们带去美味与健康，践行“以人为本”，为社会做出贡献。

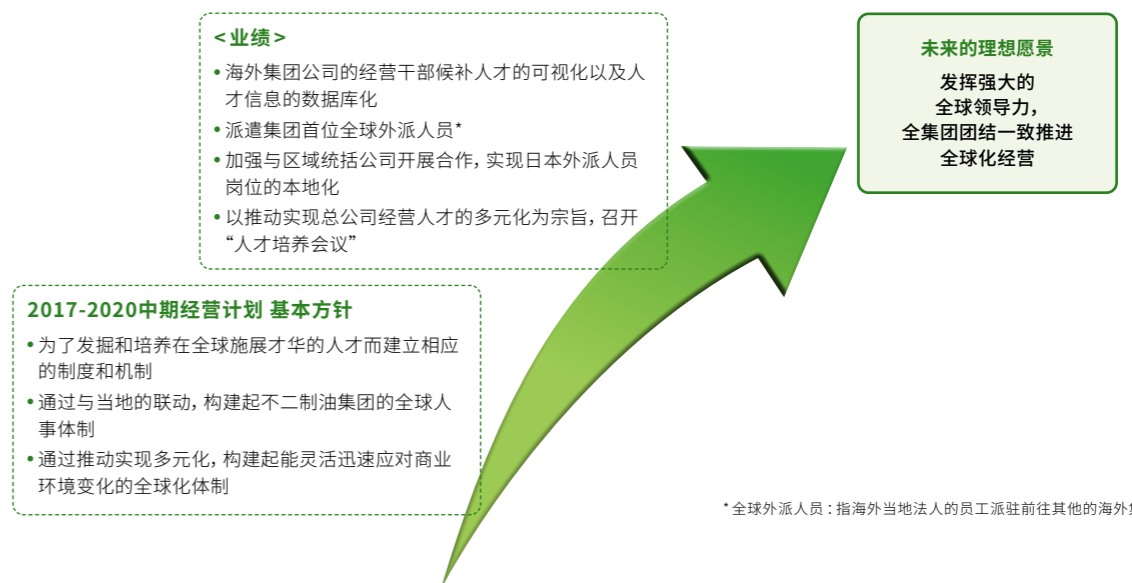
多样性推进中的重要领域

不二制油集团，在制定多样性愿景时，对推进多样性时的重要领域进行了梳理，包括性别、国籍、年龄、专业、经验。我们以令每一位员工的背景经历和个性都能灵活地显现出来为目标，致力于推动制度和意识改革。



最大限度地发挥多元化人才的价值，推动构建强劲的组织

以2015年收购巴西哈罗德以及转型为集团控股制为契机，我们正在致力构建可以灵活迅速应对商业环境变化的全球化体制。人才战略和制度方面，我们将拘泥于日本传统的思考方式视为一大课题，在上一个中期经营计划中，我们通过与各地区的联动，推动构建了发掘和培养在全球施展才华的人才所需的制度和机制。要让本公司取得更大的发展，就必须加强全集团的协作，从而推进全球化经营，通过在全球培养人才，推动构建让多元化的人才都能最大限度发挥各自价值的强劲组织。

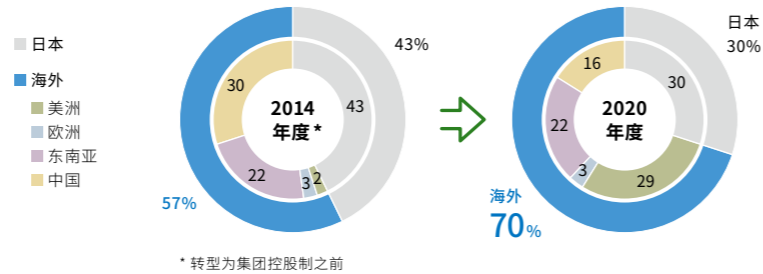


*全球外派人员：指海外当地法人的员工派驻前往其他的海外集团公司

实现多元化全球人才战略

2015年度转型为集团控股制，作为集团经营战略的一环，开始推动全球化。集团员工总数中，海外员工的比例从2014年的57%增至70%，尤其是美洲和欧洲的人员比例从5%增至32%。如此多元化的人才结构绝对配得上全球化企业的头衔。

集团人员构成的变化(合并员工人数)



人才可视化以及为员工提供在全球施展才华的机会

从2018年度开始，我们将海外主要集团公司未来的经营干部候补人才以及愿意挑战接受调动的职业规划方式的约90名人才的信息进行了数据库化。以此为背景，2020年度，公司内部的第一位全球外派人员从不二植物油有限公司(美国)派驻到欧洲不二制油(比利时)。今后，为了能让遍布世界各国的多元化人才都在适当的岗位上发挥作用，我们将提供建立职业生涯的机会，积极录用当地员工。

员工的“心声”

Katy Revels
欧洲不二制油
Development and Process Manager

通过全球外派掌握新知识

我在不二植物油有限公司作为工艺工程师，负责研究植物油脂的精制技术。通过油脂事业和巧克力事业的协同效应，欧洲不二制油具备了学习代脂、夹心馅、巧克力加工的环境，我希望能亲身参与植物油脂的流程开发和应用，掌握处理方面的知识，于是我决定前往欧洲外派。今后，我将发挥以往所积累的经验，在解决环境问题、沟通市场需求、加强新产品开发等方面，继续为不二制油集团做出我的一份贡献。

推动本地化

在上一个中期经营计划中，为了推动紧贴全球市场的战略，海外主要集团公司的高层全权委任在本地录用的员工，遵循以本地为主导进行经营的方针，推动实现了本地化。下一步的主要课题是，实现主要外派人员岗位的本地化，培养协助实现本地化的本地员工，以及培养可以推动实现本地化的外派人员。2020年度，我们与各地区合作，对海外主要的集团公司的主要岗位以及人员充足情况进行可视化，进而我们还筛选出了应优先推进本地化的岗位，并共享了对课题的认知。今后我们将根据各地区的具体情况进行应对。

谋求实现经营人才的多元化

着眼于后疫情时代，要想在日新月异的世界中奋斗并立足，就有必要变革成为具有多样性的组织，我认为，推动实现集团总部的经营人才多元化是最重要的事项。为了全球性、战略性地培养未来的经营干部候补，我们于2020年成立了“人才培养会议”。不受国籍和性别等的约束，我们正在推动实现活跃于全球舞台的员工的可视化，加强培养有能力带动本集团向前发展的经营人才。我们同时加强推动实现海外集团公司董事的多元化。

日本地区的多样性推进活动

获得全球经验，拓展人才领域

我们不仅要培养更多的具有全球化商业意识的人才，同时也要培养海外集团公司的未来干部候补。为了在全球范围持续推进和扩大我们的事业，作为人才培养的一环，在已经广泛实施的向各集团公司派遣海外外派人员的基础上，我们还于2020年度引进了海外培训制度。

员工的“心声”

有马 淳广
不二制油株式会社
采购物流部门 采购部
原料科科长

海外经验的收获

我在新加坡外派了9年。以原材料采购和业务统筹为主，也经历了营业、财务以及Unifuji成立的工作，专业知识和视野都得到了提升。回到日本之后，我负责原料采购业务，在实务执行以及与公司内外的沟通交流中，我的外派经验都发挥了作用。此外，在海外生活中，我结交了许多公司内外的朋友，这对我来说是最好的财产，我的人生也变得更加丰富多彩。我希望今后能有更多的员工通过海外经验有所收获，并获得成长的机会。

让多元化的人才施展才华的举措

关于举措的详情，请参阅《可持续发展报告2021》。
 ⇒ 人才培养 https://www.fujiioilholdings.com/ch/sustainability/social/human_resources/
 ⇒ 实践多元化经营 <https://www.fujiioilholdings.com/ch/sustainability/social/diversity/>

主题	举措的实例
让高龄人士发挥余热	• 面向高龄人士开展职业生涯设计培训
男女工作平权	• 正式引进在家远程工作，支援女性在获得育儿休假之后回归职场
LGBT少数族群	• 以管理人员为对象开展理解和实践的研修

让每个人的工作价值最大化

负责人的“心声”

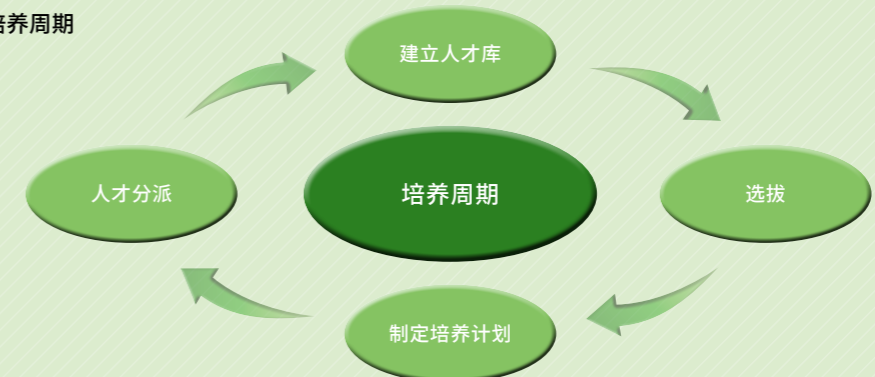
浜岛 久美子
不二制油株式会社
人事总务部门
人事部长

我认为，在今天这个VUCA*的时代，多元化的人才处于能最大限度发挥其多元价值观和经验的状况，将会有助于使每个人的工作价值最大化，并让我们的组织乃至事业变得更强。

因此，本公司集团积极促进为各种人才提供能发挥其才能的合适机会，同时为了能获得管理人员的理解和支持，我们还坚持开展知识教育和咨询支援。此外，我们还将以工作方式尤其越来越多样化的高龄人士为对象，开展职业生涯设计教育，从而让高龄人士在退休之前就能想象并制定退休后的职业生涯规划。

*VUCA: Volatility (波动性)、Uncertainty (不确定性)、Complexity (复杂性)、Ambiguity (暧昧性)

人才的培养周期



董事一览

(截止到2021年6月23日)

董事



酒井 干夫

代表取締役社長
最高经营责任人
(CEO)

1959年10月6日出生

1983年 4月 入职本公司
2015年 6月 本公司董事
2016年 4月 本公司常务执行董事
本公司战略总监 (CSO)
2019年 4月 本公司首席执行官
巴洛美巧克力公司董事长
2020年 4月 不二美洲有限公司社长
2021年 4月 本公司代表取締役社長 (现任)
本公司最高经营责任人 (CEO) (现任)

2015年6月被选任为董事，从2021年4月起任代表取締役社長一职。过去曾负责本公司集团整体的事业经营，担任中国、美国等本公司集团主要子公司的董事、社长等职务，任战略总监之后，于2019年4月成为北美巧克力事业的核心—巴洛美巧克力公司的会长，充分发挥其事业执行力和管理能力，引领着海外事业的发展。



松本 智树

董事 兼 首席执行官
财务总监
(CFO)

1960年12月20日出生

1985年 4月 入职本公司
2015年 6月 本公司董事 (现任)
2015年10月 本公司财务总监 (CFO) (现任)
2019年 4月 本公司首席执行官 (现任)

主要在财务、会计、经营策划等方面拥有丰富的职务经验，2015年6月被选为董事，从转型为纯控股公司的同年10月开始担任财务总监，为积极公开企业信息做出了贡献。



门田 隆司

董事 兼 首席执行官
ESG经营总监
(C“ESG”O)

1959年4月2日出生

1985年 4月 入职本公司
2018年 6月 本公司董事 (现任)
2019年 4月 本公司ESG经营总监
(C“ESG”O) (现任)
本公司首席执行官 (现任)

在技术开发部门长期任职，负责安全、品质、生产的统筹工作，有常驻美国和中国的经验。2018年4月起，作为本公司最高品质负责人，负责本公司集团的安全、品质、环境战略，之后从2019年4月起，作为本公司ESG经营总监，担任ESG经营的推行工作。



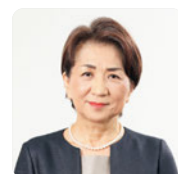
高杉 豪

董事 兼 首席执行官
行政总监
(CAO)

1959年7月16日出生

1982年 4月 入职伊藤忠商事株式会社
2017年 4月 入职本公司
2019年 4月 本公司首席执行官 (现任)
2020年 4月 本公司行政总监 (CAO) (现任)
2020年 6月 本公司董事 (现任)

有在日本国内大型商社粮食部门的经营管理经验，在海外事业方面也有着丰富的经验。入职本公司后，曾负责海外事业开发并任美洲地区统括公司的社长。在日本国内外都拥有丰富的食品行业的从业经验，从2020年4月起成为本公司的行政总监，扮演着推动本公司集团的全球化经营的重要角色。



上野 祐子

(三坂 祐子)

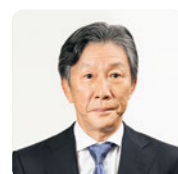
董事 *1
独立董事

外部董事

1954年7月7日出生

1981年 5月 成立全球设计公司
(World Design Corporation)
2010年 9月 株式会社上野流通战略研究所
董事长 (现任)
2016年 6月 学校法人神户松荫女子学院
大学评议员 (现任)
2018年 6月 本公司外部董事 (现任)
2020年 4月 国立大学法人神户大学理事
(非专职) (现职)

多年来作为市场营销顾问，在多家企业和地方行政机构等处从事咨询工作。此外，不仅作为经营者亲自参与企业经营，还在上市公司担任外部董事，有着丰富的经验和宏博的见识。



西 秀训

董事 *1
独立董事

外部董事

1951年1月6日出生

1975年 4月 入职可果美 (KAGOME) 株式会社
2009年 4月 可果美 (KAGOME) 株式会社
代表取締役社長
2014年 1月 可果美 (KAGOME) 株式会社
代表取締役会长
2014年 6月 长濑产业株式会社外部董事
2016年 3月 可果美 (KAGOME) 株式会社董事会会长
2019年 6月 本公司外部董事 (现任)
2020年 6月 泰尔茂 (TERUMO) 株式会社外部董事
(现任)

长期供职于在全球范围开展食品相关事业的企业，拥有作为企业经营者的丰富经验，此外还有着很深的市场营销造诣，对于食品领域有着很崇高的见解。此外，西先生现在还在上市公司担任外部董事，我们认为他可以充分利用多年来所积累的管理经验，加强对于本公司业务执行情况的监督，并进一步提升本公司董事会的实效性。



梅原 俊志

董事 *1
独立董事

外部董事

1957年9月3日出生

1984年 4月 入职日东电工株式会社
2019年 6月 日东电工株式会社董事
常务执行董事 CTO 全公司技术部门长
2020年 7月 国立大学法人北海道大学理事
(非专职) (现职)
2020年 8月 庆应义塾大学特任教授 (现职)
2021年 6月 本公司外部董事 (现任)

长期供职于在FPD材料、汽车、医疗等广泛的产品领域中拥有大量顶尖产品的电子材料领域的制造厂商，就任技术人员、业务负责人等职务，不仅拥有作为企业经营者的丰富经验，在技术领域和信息领域也有着很深的造诣，对于本公司的优势—技术经营以及本公司重点加强的领域—信息领域都有着很崇高的见解。



宫本 秀一

董事 *1

外部董事

1965年5月5日出生

1989年 4月 入职伊藤忠商事株式会社
2021年 4月 伊藤忠商事株式会社准执行董事
粮食部门长 (现任)
2021年 6月 本公司外部董事 (现任)

入职日本国内的大型商社后，始终从事食品相关业务。拥有原料管理、调职前往事业公司、驻海外(新加坡、泰国)等丰富经验，尤其在海外，曾负责食品原料的整体工作以及事业公司的经营。从2019年4月起，作为粮食部门长，在日本国内外的多家企业担任业务负责人。

监事



涩谷 信

专职监事

1959年10月25日出生

2005年 6月 IR Communications 董事长
2007年 6月 株式会社 Banners 代表取締役社長
2010年 1月 入职本公司
2014年 4月 本公司执行董事
全球战略本部法务部部长
2017年 4月 法务・总务集团高级经理
2017年 6月 本公司专职监事 (现任)

拥有创业成立公司法人以及经营上市公司的经验，进入本公司后，作为负责法务的执行董事，参与构建了本公司以及本公司集团的企业治理体制、合规体制以及内部举报体制。此外还拥有在日本国内外接手法律案件的丰富经验，作为CFE(注册舞弊审计师)的资格持有者，在舞弊调查以及合规相关事宜方面也拥有相当程度的经验和专业知识。



角谷 武彦

专职监事

1958年7月16日出生

1983年 4月 入职本公司
2011年 4月 托拉克株式会社代表取締役社長
2017年 4月 本公司营销总监 (CMO)
2017年 6月 本公司董事
2019年 4月 本公司行政总监 (CAO)
本公司首席执行官
2020年 6月 本公司专职监事 (现任)

在本公司的营业部门和市场营销部门历任要职后，于2017年6月被选为董事，作为行政总监 (CAO) 参与本公司的经营，并在过去本公司的子公司托拉克株式会社担任代表取締役社長 (总计任期7年)。在本公司以及本公司相关事业方面有着丰富的知识和经验，同时也拥有公司经营的相关经验。



鱼住 隆太

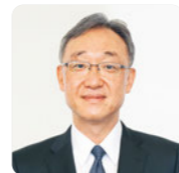
监事 *2
独立董事

外部董事

1948年2月24日出生

2003年 6月 朝日监查法人 *3 员工代表
2004年 4月 Azusa Sustainability 株式会社 *4
代表取締役社長兼任
2010年 7月 鱼住隆太公认会计师事务所代表 (现任)
2013年 7月 鱼住可持续发展研究所代表 (现任)
2018年6月 丸一钢管株式会社外部监事 (现任)
2019年6月 本公司监事 (现任)
2020年6月 大荣环境株式会社外部监事 (现任)

拥有作为公认会计师的专业知识，以及在大型监查法人长年从事监查业务的经验和业绩，对于以环境会计为首的可持续性会计 (或称“可持续发展会计”) 也有着高深的知识和经验。



池田 裕彦

监事 *2
独立董事

外部董事

1960年6月21日出生

1987年 4月 成为注册律师，入职大江桥法律事务所
1991年 5月 弗吉尼亚大学法学院毕业
1991年 9月 供职于位于纽约市的 Weil, Gotshal & Manges 法律事务所
1992年 6月 在该州成为注册律师
1993年 4月 成为大江桥法律事务所的合作伙伴 (现任)
2010年 4月 大阪大学法科大学院客座教授 (现职)
2020年 6月 本公司监事 (现任)

作为律师，是一位拥有专业知识的企业法务专家。在多年的律师从业经验中，接手了大量的企业法务和并购案件，拥有在美国的律师执业经验，以及亚太地区的诉讼、监查制度研究等全球法务经验。同时，作为大学讲师，还致力培养年轻人，有着丰富的经验和高深的见识。

(截止到2021年7月1日)

执行董事

大森 达司	首席执行官	不二制油株式会社 代表取締役社長	铃木 清仁	执行董事	PBFS 事业部门长 兼 不二制油株式会社 蛋白事业部门长 未来创造研究所所长
木田 晴康	首席执行官	技术总监 (CTO)	中村 彰宏	执行董事	
信达 等	首席执行官	战略总监 (CSO) 兼 油脂・巧克力事业部门长 兼 不二制油株式会社 董事	前田 淳	执行董事	不二欧洲非洲有限公司社长 (欧洲董事) 兼 不二美洲有限公司 执行副总裁
峯村 政孝	执行董事	中国总代表 兼 不二 (中国) 投资有限公司 董事	佐佐木 实生	执行董事	不二制油亚洲公司 社长
六川 尚宏	执行董事	不二美洲有限公司 社长 兼 巴洛美巧克力公司会长			

*1 董事 上野祐子、西秀训、梅原俊志以及宫本秀一符合公司法实施规则第2条第3项第5号中所规定的外部高管资质的外部董事。

*2 监事 鱼住隆太和池田裕彦符合公司法实施规则第2条第3项第5号中所规定的外部高管资质的外部监事。

*3 现有限责任公司 Azusa 监查法人

*4 现 KPMG Azusa Sustainability 株式会社

值此《综合报告 2021》发行之际



中国总代表 兼
不二(中国)投资
董事長

峯村 政孝

从中国刚开始迅猛发展的1980年代起,不二制油集团就已经进入中国市场。1990年代成立了3家公司,2000年代又新增了4家,涉足特殊油脂、奶油、巧克力、大豆蛋白、豆类食品,30多年来一路为中国的发展做出了贡献。

说不二中国的发展史就堪比现代中国的发展史也实不为过。

而现在,中国即将重新成为全球第一大经济体。

中国需要拿出世界领袖的觉悟,认真应对环境问题。

同时我们也迎来了饱食的时代,国民对于健康食品的要求也随之提高,随着饮食的多样化,在享受新的饮食文化所带来的喜悦的同时,如何应对高龄化社会也同样迫在眉睫。

而我们不二制油集团正是一家能为当今中国解决问题、做出贡献的集团企业。

我们基于“以人为本”的宪章精神,通过加强ESG(环境/社会/治理)经营,实现可持续发展,同时以“追求食品原料的可能性,并为快乐饮食与健康做贡献”为使命,用PBF(植物基食品)去解决环境问题、健康问题等社会问题。我们今后也要继续贴近中国人民的需求,与中国共同发展。

敬请期待我们不二制油集团今后的发展。



公司概况 / 股份信息

(截止到2021年3月31日)

公司概况

公司名称

不二制油集团控股株式会社

总公司办事处

大阪市北区中之岛3丁目6番32号 DAIBIRU 本馆

注:总部所在地(工商登记地址):大阪府泉佐野市住吉町1番地

成立时间

1950年(昭和25年)10月9日

资本金

13,208百万日元

法定代表人

代表取締役社长(CEO) 酒井 干夫

注:2021年4月1日就任

合并员工人数

5,679人

子公司、关联公司

合并子公司 38家

非合并子公司及关联公司 10家

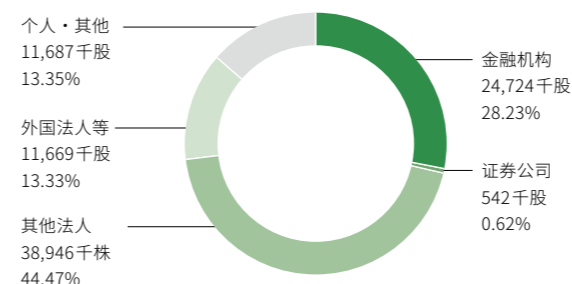
股票发行情况

可发行股份总数: 357,324,000股

已发行股份总数: 87,569,383股

股东人数: 23,794名

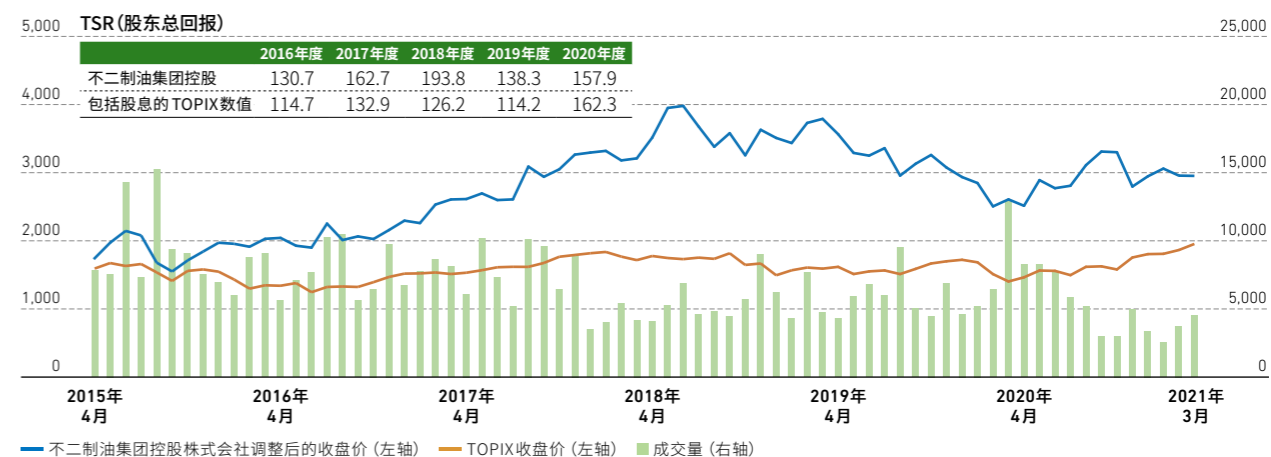
按持股者类型划分的股票分布情况



注:
1. 自有股份1,494,196股包含在“个人·其他”之中。
2. 计算时,不足千股的舍去。

股价走势

(日元/积分)



大股东(前10名)

股东名称	持股数 (千股)	持股比例* (%)
伊藤忠食品投资联合公司	33,219	38.59
日本信托银行株式会社(信托账户)	4,783	5.56
株式会社日本Custody银行(信托账户)	3,648	4.24
全国共济农业协同组合联合会	2,639	3.07
不二制油交易方控股会	1,409	1.64
伊藤忠制糖株式会社	1,130	1.31
日本生命保险相互会社	1,100	1.28
株式会社三井住友银行	1,078	1.25
东京海上日动火灾保险株式会社	1,058	1.23
农林中央金库	1,049	1.22
合计	51,117	59.38

* 股份比例按扣除自有股份(1,494千股)计算。