不二制油集团控股株式会社

Integrated Report

不二制油集团　综合报告

2022

不二制油集团控股株式会社

咨询方式

不二制油集团控股株式会社

财务与IR小组 IR团队

邮编105-7309 东京都港区东新桥1丁目9番1号 东京汐留大厦

电话：+81-3-4477-5416

网址：https://www.fujioilholdings.com/ch/

VEGETABLE OIL INK

non VOC ink eco UV

通过植物性
食品原料，
追求美味与健康，
共创食品可持续
发展的未来

2030年愿景

不二制油集团宪章

使命＝我们的使命、我们存在的意义

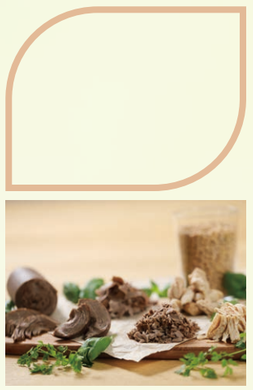
我们不二制油集团，追求食品原料的可能性，并为快乐饮食与健康做贡献。

＜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）。

＜2030年愿景＞

基于“不二制油集团宪章”的精神，我们于2022年5月公布了2030年愿景，指明了我们以2030年为目标致力做贡献的理想样态。以达成2030年愿景为目标，我们将到2030年为止的9年时间分为三大阶段去努力。



编辑方针

■ 作为与各方利益相关者进行沟通交流的工具，不二制油集团每年都会发布《综合报告》以及《可持续发展报告》。

《综合报告》中收录了本公司集团的事业整体运营情况以及中长期战略，其宗旨在于，针对这些内容与各方利益相关者反复进行对话，从而提升我们的企业价值。而《可持续发展报告》则旨在对《综合报告》中的可持续性信息进行补充，针对本公司集团可能对社会的可持续性发展所带来的影响，以广大利益相关者为对象，全面而诚实地报告我们的思路和策略。

■ 在《综合报告2022》的编纂过程中，我们遵循了如下的编辑方针。

① 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

② 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

③ 在编纂过程中，不断深化有助于经营改善的讨论

● **参考指南文献**

国际综合报告评议会（IIRC）的《国际综合报告框架》
日本经济产业省的《价值协创指南》

● **对象范围**

刊登不二制油集团开展的企业活动。

● **关于公司名称的表述**

本报告中使用的公司名称表述如下：
集团控股、不二制油集团控股、本公司：不二制油集团控股株式会社（控股公司）
不二制油、不二制油（株）：不二制油株式会社（日本的统括公司）
不二制油集团、本公司集团：包括不二制油集团控股在内的日本国内外集团公司的总称

● **时间范畴**

2021年度（2021年4月1日～2022年3月31日）
具体活动和举措之中，既有过去的内容也有最近的内容。

● **预测相关注意事项**

本报告中所包括的不二制油集团未来业绩等预测，反映的是本公司集团根据目前可获信息所作的现状分析。实际业绩等，由于受到经济动向、本公司集团所面临的业务环境等多种因素影响，可能会与预测结果不同，敬请理解。

作为综合报告的附册，我们还刊登了历年的业绩数据。

《Fact Book 2022 (英语)》
https://www.fujioilholdings.com/en/ir/library/fact_book/

对于可能对社会的可持续性发展带来影响的本公司集团经营思路和策略，我们也会全面而诚实地进行报告。

《可持续发展报告2022》
https://www.fujioilholdings.com/ch/sustainability/

社会的评价（节选）

ESG相关

CDP
・投资者提问书（森林、气候变化、水安全）
2021三A（连续2年最高评分）

MSCI
・“MSCI Japan ESG Select Leaders”（连续6年）
・“MSCI日本股票女性活跃指数（WIN）”（连续4年）
・“MSCI日本股票女性活跃指数（SELECT）”（连续4年）

2022 CONSTITUENT MSCI Japan ESG Select Leaders指数
2022 CONSTITUENT MSCI 日本股女性活跃指数

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.

FTSE
・“FTSE4GOOD Developed Index”（连续2年）
・“FTSE4GOOD Japan Index”（连续2年）
・“FTSE Blossom Japan Index”（连续2年）
・“FTSE Blossom Japan Sector Relative Index”（首次入选）

FTSE4Good　FTSE Blossom Japan　FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

FTSE Russell（FTSE International Limited 和 Frank Russell Company的注册商标）在此证明，根据第三方调查的结果，不二制油集团控股株式会社 满足列入FTSE 4GOOD Index Series以及FTSE Blossom Japan Sector Relative Index的要求，成为构成本索引的品牌之一。

S&P/JPX
・碳效能指数（连续6年）

其他　健康经营等
・日本厚生劳动省“Platina Kurumin”认证
・入选巴西“最有工作价值的公司”全国排行榜（哈罗德（巴西））
・获得来自日本经济产业省以及日本健康会议的“健康经营优良法人2022大规模法人部门（White500）”认证

IR相关

2022年　2月　获得由日本经济新闻社主办的“日经综合报告奖”*优秀奖（连续4年获奖）

2022年　2月　入选日本退休金准备金管理运用独立行政法人（GPIF）的国内股票运用机构所选定的“优秀综合报告”（连续2年）以及“改善度较高的综合报告”（第2次）

* 自2021年起由过去的“日经年度报告大奖”改称

赞同并参与的主要外部倡议

2004年　9月　可持续棕榈油圆桌会议（RSPO）
2012年　2月　世界可可基金会（WCF）
2012年　12月　日本全球契约网络（GCNJ）
2013年　Global Shea Alliance（GSA）
2013年　1月　联合国全球契约（UNGC）
2015年　Shea Network Ghana
2019年　5月　气候相关财务信息披露工作组（TCFD）
2019年　10月　Japan Sustainable Palm Oil Network：日本可持续棕榈油网络（JaSPON）
2020年　4月　发展中国家的可可可持续平台
2020年　5月　负责任大豆圆桌会议（RTRS）
2020年　5月　获得科学基础目标倡议(SBTi)认证
2020年　6月　棕榈油合作小组（POCG）
2021年　4月　企业与生物多样性倡议（JBIB）

关于各项评估以及倡议的详细内容、其他表彰等信息，请参阅《可持续发展报告2022》。
利益相关者参与 https://www.fujioilholdings.com/ch/sustainability/stakeholder_engagement/

CONTENTS

序言
4　不二制油集团的DNA与发展历程
6　不二制油集团的业务
7　At a Glance（集团概览）
8　CEO致辞

14　不二制油集团的价值创造
15　不二制油集团致力实现的价值创造
17　以夯实根基为宗旨的中期经营计划（2022～2024年度）Reborn 2024
20　不二制油集团的风险管理

22　财务战略
22　财务战略

24　价值创造的根基
25　DX
26　R&D（研发）
30　生产活动
32　可持续采购
38　针对环境问题的举措
42　兼顾人权
43　为价值创造提供后盾的人才

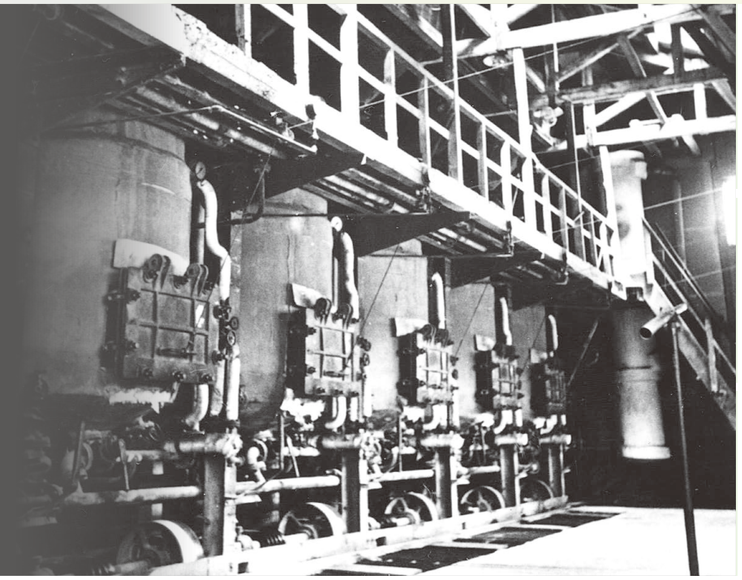
48　事业战略
49　事业组合管理
50　事业轴和地区轴管理
52　植物性油脂事业
54　业务用巧克力事业
58　乳化及发酵材料事业
59　大豆加工材料事业
60　挑战新领域
64　地区战略

68　治理
68　集团治理
70　董事一览

74　值此《综合报告2022》发行之际
74　公司简介
75　股票发行情况／主要集团公司一览

挑战与革新

作为制油行业中的后起之秀，不二制油不断向新的挑战迈进，开疆拓土，实现了有自身特色的发展模式。不模仿别人，努力挑战与革新的态度，这才是不二制油的制造力之根基所在。



（照片为由日本首创的南方油脂压榨提取装置）

安全与品质、环境

作为一家食品制造商，我们的经营前提是，坚持贯彻食品的安全与品质、在事业活动中兼顾环保、确保无可替代的财产—员工的劳动安全，并将这些视为全体员工在行动中应秉持的价值观，去守护和传承这样的精神。

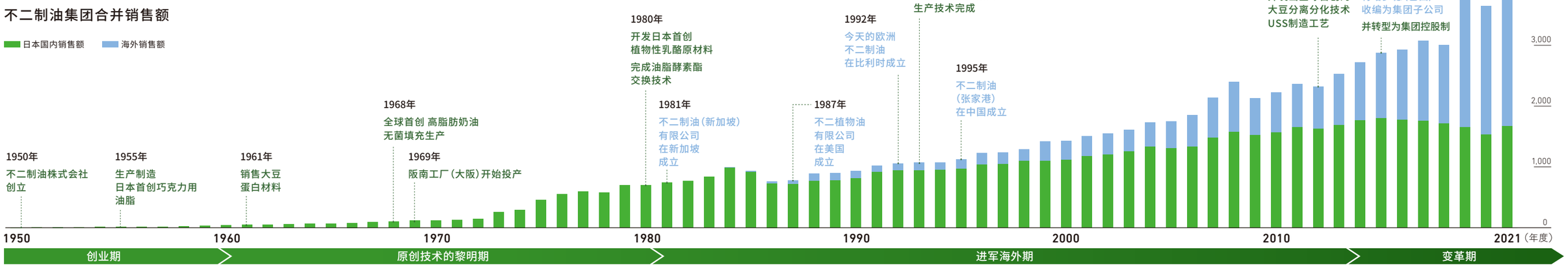
为快乐饮食与健康做贡献

从创业时起，我们就以南方系油脂和大豆蛋白材料为核心不断深化技术，打造有价值的新原料。我们坚信，只要不断探究食品原料的可能性，并使其更加具体化、深度化，为快乐饮食与健康做一份贡献，就能对社会和地球有所贡献。

贡献于客户

自创业以来，我们始终将贡献于客户视为首要责任，基本思想是通过提供比客户所求的更好的产品，让本公司自身获得成长。这样的精神在经营基本方针以及2015年制定的“不二制油集团宪章”中得到继承，我们追求对客户、消费者、利益相关者有所贡献，从而成为一家可持续成长的企业。

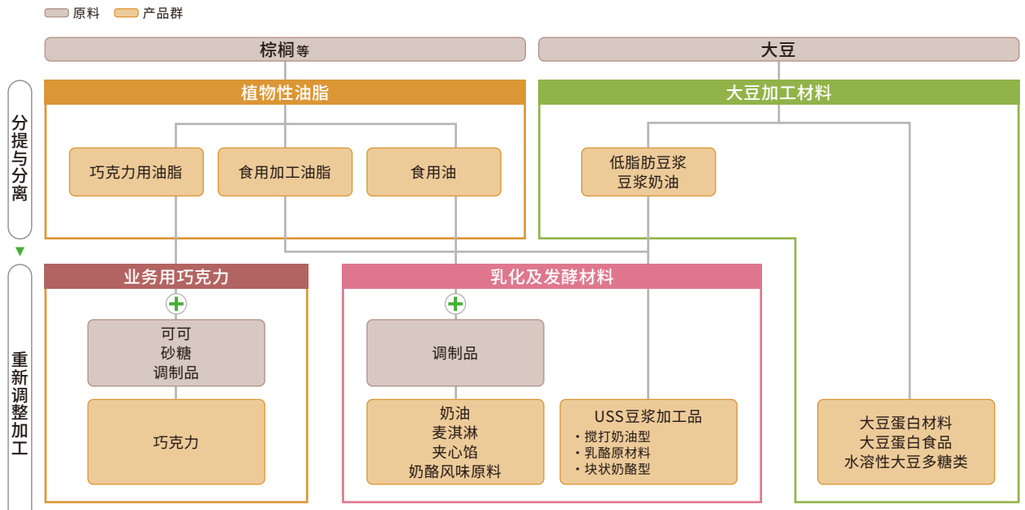
不二制油集团的DNA与发展历程



不二制油集团的业务

在全球开展四大主要事业

事业战略 ⇨ P48



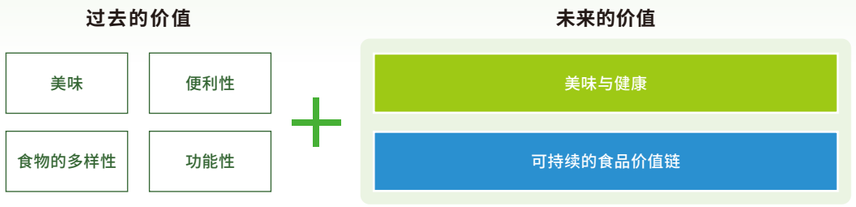
通过植物性食品原料实现“惊人的美味”

挑战新领域 ⇨ P60

销往客户、消费者

顺应社会的变化，创造更大的价值

不二制油集团的价值创造 ⇨ P14



At a Glance（集团概览）（2021年度业绩）

大豆加工材料事业

市场份额（本公司推测）

大豆蛋白材料：日本第1位
水溶性大豆多糖类：全球第1位

主要产品

粉末大豆蛋白

粒状大豆蛋白

大豆蛋白食品

水溶性大豆多糖类

乳化及发酵材料事业

市场份额（本公司推测）

夹心馅：中国第1位

主要产品

搅打奶油

麦淇淋

奶酪风味原材料

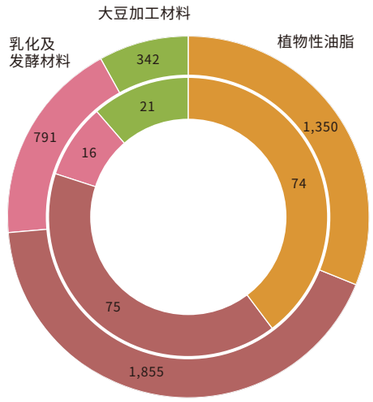
夹心馅

销售额（外部）
4,338亿日元

营业利润（内部）
150亿日元

（单位：亿日元）

注：不考虑集团管理费用和合并调整额的数值。



植物性油脂事业

市场份额（本公司推测）

巧克力用油脂（CBE）*1：
全球前3位

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

主要产品

巧克力用油脂

油炸用油脂

粉末油脂

冷点心用油脂

业务用巧克力事业

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

纯巧克力*2

代脂巧克力*3

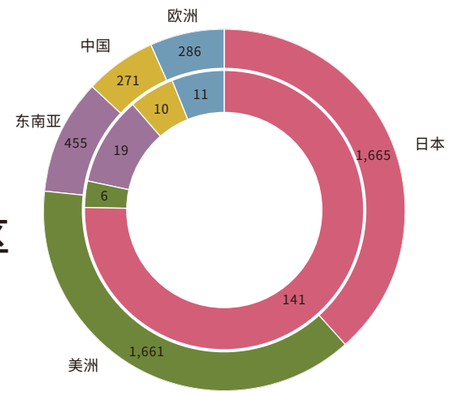
冰淇淋涂层巧克力

成型巧克力

*2 使用从可可中提取的可可脂的巧克力
*3 使用其他植物性油脂的巧克力

按区域划分
销售额（外部）
营业利润（内部）

（单位：亿日元）



注：不考虑集团管理费用和合并调整额的数值。

事业覆盖区域
14个国家或地区

合并子公司数量
37家公司

CEO致辞

不二制油集团控股株式会社
代表董事社长
最高经营责任者（CEO）

酒井 干夫

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总经理、社长，于2015年6月就任董事。任战略总监（CSO）之后，自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。自2021年4月起就任现职务。

以美味健康的植物性原料提供更多饮食选项

“通过植物性食品原料，追求美味与健康，共创食品可持续发展的未来”

这是本次新提出的不二制油集团2030年愿景。

不二制油集团从创业时起，就提出了“贡献于客户”的经营基本方针，我们积极经营其他公司从未涉足的南方系油脂以及大豆蛋白等植物性食品原料，从而打造出多款差异化产品。此外，在公司的发展史中，有诸多前辈致力于产品开发，每天打磨稳定供给的生产技术等，不断进行挑战与革新，这已经成为本公司的DNA。

近期，由于新冠疫情以及乌克兰的地缘政治风险，导致全球经济动荡，要求应对整条供应链的可追溯性以及人权、地球环境问题的呼声日益高涨等，全球的食品市场正在发生巨变。有鉴于这样的社会变化，作为一家食品中间原料制造商，不二制油集团最重要的任务就是提供解决食品相关社会课题的高附加价值产品，为客户和消费者做贡献，我认为只有这样才能让不二制油集团保持可持续成长。

我们致力实现的社会贡献之一，就是通过坚持使用植物性原料的“美味健康”产品，打造出更多美味且丰富的食品种类，为消费者提供更多的饮食选项。

当前，在世界人口增加造成食品资源不足并导致环境问题的背景下，扩大植物性饮食的全球消费备受期待，然而要让植物性食品真正大规模融入人们的日常饮食中，“美味”是一大课题。对于消费者来说，即使对食品背后的社会课题有所理解，知道植物性食品有助于解决这些课题，但是也很难一直去吃他们认为并不美味的食品。同样，“健康”也是一大重要因素。美味和健康的关系是表里如一的，如何在品尝美味的同时延长健康寿命，换言之人们的幸福，是思考未来饮食生活的关键所在。

不二制油集团始终正视并致力解决这些课题，仅靠植物性食品原料实现“美味”的技术已经有所突破。同时，满足物理功能性的产品开发也是我们的擅长领域，健康营养方面我们也始终在开展研究。

今后我们将以“美味”和“健康”为两翼，通过这些技术的搭配组合，对技术进行更进一步的深挖和横向推行，为消费者提供更多的饮食选项。我认为也就只有我们不二制油集团才能做到这一点，因为我们从创业时起，就始终专注于植物性原料，并由此磨练出了极其高超的加工技术。通过“植物性食品原料，追求美味与健康，共创食品可持续发展的未来”。我们今后也将继续致力实现这一愿景。

不二制油集团的价值创造
P14

新中期经营计划“Reborn 2024”

描绘了为实现2030年的愿景，而在到2030年之前的九年时间里分三大阶段去完成的中长期成长目标。第一阶段是新中期经营计划“Reborn 2024”（2022～2024年度）。“Reborn”的口号中包含了我本人的强烈愿望，我希望向企业内外传达我们“重生成为一家能创造新价值的企业集团”的觉悟。

在新冠疫情蔓延、原材料行情走高等外部环境激烈变化的背景下，我认识到，集团旗下各家公司放弃单打独斗，全集团整体进行快速应对是我们所面临的课题。重点是，要随时加强对外部环境和事业环境的分析、定期监测重要经营指标、不错过任何变化的征兆。自创业以来，不二制油集团始终在开展B to B业务，今后我们希望随时掌握外部环境以及消费者动向，身体力行，对具体措施进行反复执行和验证，提高经营速度，打造出可灵活应变的企业风气。

基于这样的思路，新中期经营计划“Reborn 2024”将致力于夯实根基。

我以我本人就任时所提出的CEO运营方针为基础，提出三项基本方针。在与此相关的各项目中，我们尤其重视“恢复基础盈利能力”、“通过加强事业轴进行利润管理”、“用好用活人才”，希望我们能拿出速度感去推行这些措施。

以夯实根基为宗旨的
中期经营计划
（2022 ～ 2024年度）
Reborn 2024
P17

新中期经营计划“Reborn 2024”基本方针

CEO运营方针		
对于利润的承诺	夯实事业根基 （恢复盈利能力以及创造新价值）	① **恢复基础盈利能力** ② 将经营资源集中至成长、战略领域 ③ 将事业组合替换为现有领域中的高附加价值产品 ④ 挑战新领域
集团总部职能与战略的加强	强化全球经营管理	① 在各项事业中导入ROIC（投入资本回报率） ② **通过加强事业轴进行利润管理** ③ 研究／技术开发 ④ DX（数字化转型）
深化开展社会所要求的可持续发展相关举措	深化可持续发展（与经营战略一体化的可持续发展战略）	① 通过可持续采购实现差异化 ② 应对气候变化 ③ **用好用活人才**

“恢复基础盈利能力”方面，我们首先希望将盈利水准恢复到2019年度的水平。过去两年，受新冠疫情蔓延以及原料行情走高的影响，盈利水准始终低迷，然而本公司集团所拥有的事业优势依然健在，我认为，在原料价格猛涨的大环境下，未能及时进行成本管理以及合理化定价是主要原因。对此，我们会通过强化事业轴管理，推动实现恢复基础盈利能力。

“通过加强事业轴进行利润管理”方面，我们将差异化战略作为全公司方针进行大力推行，从以往重视销量的思路，向优先利润额和利润率的思路进行转型，并将事业组合替换为高附加价值产品。从2022年4月起，我们将重点放在事业轴经营管理上，变更体制，进一步加强区域和事业矩阵经营，在明确各项事业利润管理的同时，通过主要原料的供应链一元化管理等来推动实现高效化。此外，我们还希望成为一家能经营事业投资组合的公司，为此我们向公司内部渗透重视投资效率的意识，从而实现仅凭区域视角难以判断的投资组合变革，并在分配资源时考虑到资本成本等。事业轴方面，我们将加强原料的定位管理、产品的成本管理等风险管理，应对合理定价，从而实现快速高效的事业运营。

“用好用活人才”方面，如果我们不能将多元化的员工的力量运用到经营中，未来我们将无法确保竞争力、提升企业价值。寻求多元化工作方式的员工比例在不断增加，而他们对公司的贡献方式也在多元化。为此，我们正在致力推行DE&I*举措。为应对多元化的价值观，提升企业价值，我们将广泛开放职位和项目等机会，不问国籍、性别、年龄，客观地评估员工的业绩和潜在能力，不拘一格地选拔多元化人才。此外，到2030年前，我们也将继续提升作为董事会和经营会议成员的执行干部的多样性（国籍、性别等）。

要想最大限度地运用好人才的多样性，还需要进行人事制度改革。我感觉，尤其是以日本企业的终身雇佣制为前提的人事制度，与海外相比太过于单调，妨碍日本接受多样性以及运用有一技之长的人才。因此，我们将通过更加灵活的制度，让员工可以根据自身的希望以及家人的情况，按照本人的意愿去选择在公司的职业规划等，并将建立与海外一样的开放型职位公开招聘制度等。

此外，我们将不再以终身雇佣制为前提，即便是短期就业，只要是赞同本公司集团所提出的理念、使命并希望有所贡献的人，我们都会为其提供活跃的场所，不计较其进入公司的工龄。

我们也在加强与员工的对话。我深刻反省，此前在扩大事业领域的过程中造成员工人数增加，再加上新冠疫情，导致我们的管理层与集团员工沟通不畅。首先，双方需要相互传达各自的想法，员工要分享自己平时思考的事情、感受到的课题、对未来发展的思路，而管理层则要分享近期经营环境的变化、与投资者对话的内容等。进而，通过加强成员之间的交流，错误和纠纷等会立即与包括上司在内的团队成员共享，从而成为“心理安全性较高”的组织。

为价值创造提供后盾的人才
P43

* DE&I：Diversity（多样性）+Equity（公平性）&Inclusion（包容性）

可持续经营与公司治理

在巨大的社会变局中，企业在人权和地球环境问题方面的举措非常重要，因为这不仅可以降低事业上的风险，还有助于实现差异化、提升经营速度等，同时这些举措本身对于消费者也是有价值的。

本公司集团所经营产品的主要原料大多以亚洲和非洲为主产地，这就需要仰仗当地气候以及当地劳工的辛勤劳作，要保持产品质量、实现稳定供给，二者缺一不可。作为人们赖以生存的物质基础，社会上对于食品高质量稳定供给的呼声也较为强烈。为此我们认识到，在从原料到消费者的整条价值链上为各类社会课题提供解决方案，是我们事业赖以存续的前提，也是必须应对的事项。这就要求不二制油集团的全体工作人员都能将“可持续经营”视为日常工作的大前提，为构建起可持续的食品价值链而坚持挑战，持续进行改善。

为此，我们还必须与原料供应商、客户、合作伙伴等价值链上的利益相关者共同开展更加广泛的合作。致力实现食品可持续发展的未来，朝着同一目标进一步加强共同打造可持续食品价值链的共创活动，对于不二制油集团的发展也同样重要。

集团全体员工团结一致，为了在深化与利益相关者共创的同时进一步推动实现可持续经营，我们还在推行以明确其执行责任为宗旨的改革。

2019年度，我们设置了C“ESG”O，对于可持续经营起到了宣传和拉动的作用，但是从2022年度起我们废除了该机构，转型为以全公司课题的形式推行可持续发展举措的体制。此外，我们还将原来的“ESG委员会”改称为“可持续发展委员会”，将重新定义为主要针对E（环境）和S（社会）进行集中讨论的场所，而G（治理）则主要在董事会和经营会议上进行整体推行。

我们将ESG重点课题整理为“价值创造”“安全、品质、环境”“经营根基”三大方面，并将其落实到新中期经营计划的各项具体施策中，推行具有高实效性的举措。

在实现可持续经营的同时，经营的大前提就是构建光明正大的治理体系。我感觉一说到治理，日本人的认知大多停留在管理和监督的层面上。而治理的英语词“governance”其实来自于拉丁语的“gubernare”，意为给船掌舵，所以治理的本质其实就是全集团一致团结，妥善做好合规和风险管理，朝着目标，高效、快速地谋求实现企业价值提升。我经常在想，要让不二制油集团不模仿别人，始终勇于挑战，尤其是经营的执行过程，更应该是一个不断挑战的过程。

2022年6月，我们对董事会的机构设计做了修改，转型为设置监查等委员会的公司。强化经营管控职能，将全公司治理提升到更高层次，并推进经营执行和管理监督的分工，从而谋求提升经营速度。治理的进化永无止境，我们希望能在愿景中所提出的2030年之前使其更加进化。

因此外来董事的职责也变得愈发重要。他们在董事会上也进行了非常踊跃的意见交换，运用各自的经验和背景，从外部利益相关者的视角出发，提出关于公司经营理想形态的意见。而在制定新中期经营计划的过程中，我们也获得了各种各样的指摘和建议，得以制定了可行性较高的计划。

此外，与投资者持续对话也是公司治理的重要因素之一。通过积极的对话，展示本公司的立场和发展方向性，探讨ROIC等兼顾KPI的经营课题，从而谋求提升企业价值。

为达成2030年愿景，全体管理层都在朝同一个方向努力着。我认为，执行方的职责就在于为实现这一目标而不断反复挑战，而董事会新的重要任务则是站在第三方的视角上对执行方进行管理和监督。为实现可发挥目标职能的治理体制，我们会逐渐稳步推进。

面向中长期成长的“重生”

要兼顾对社会的贡献与可持续成长，让不二制油集团取得发展，达成新中期经营计划“Reborn 2024”以及2030年愿景至关重要。

在2030年愿景的第一阶段——新中期经营计划期间，如何恢复利润水准是我们的第一命题。与此同时，我们也要思考如何培养继植物性油脂事业、业务用巧克力事业之后的新事业支柱。

自创业以来，不二制油集团始终专注于植物性食品原料，凭借独有的制造开发技术创造出有创新性的产品，为客户、社会做出贡献。这样的DNA已经铭刻进我们的公司名称中：“不二就是独一无二”。

2022年7月，我们发布了新款旗舰产品“GOODNOON”。我们将在全集团范围推展以植物性食品原料制作的、追求味道和口感的产品群。我们不能拘泥于原有的条条框框，要勇于挑战社交媒体等营销、电商网站等新型销售方式，以及Ready to eat、Ready to use等新型商品形态，在中食（在外购买之后在家里或工作地点食用的饮食形态）和餐饮市场扩大销售。新中期经营计划期间，我们将在日本市场完善研究体制并推进生产和销售，而下一期中期经营计划，我们将要进军全世界。进而，2030年的目标是，符合“GOODNOON”理念的产品群达到1,000亿日元的销售额规模。

此外，我认为，从今后的世界形势以及风险管理的视角出发，要实现集团的可持续成长，就有必要将我们的海外事业发展到与日本相同的盈利水准。在新中期经营计划期间，强化海外事业也是当务之急，然而我们不能单纯着眼于扩大销量，还要提升已融入不二制油集团DNA实现了差异化的、并对客户和消费者有所贡献的高附加价值产品群的销售比例，并同时拓展客户层，让我们的事业获得重生，盈利能力得到提高。

这就要求不二制油集团能在对社会有所贡献的同时保持自身成长。作为经营高层，我的使命就是，把企业做到比我接手时更好，再传承给下一代。不二制油集团有70多年的历史，但是我们以往受欢迎的产品和做事方式，绝对无法永久持续。公司也是一种生物，所以只有不断求变，才能图存。不二制油集团今后能否立于不败之地，将取决于2022～2024年度这三年时间，我们要拿出这样的觉悟，去努力成为一家能创造新价值的企业集团。

2022年9月

不二制油集团控股株式会社
代表董事社长
最高经营责任者（CEO）

酒井 幹夫

R&D（研发）
P26

挑战新领域
P60

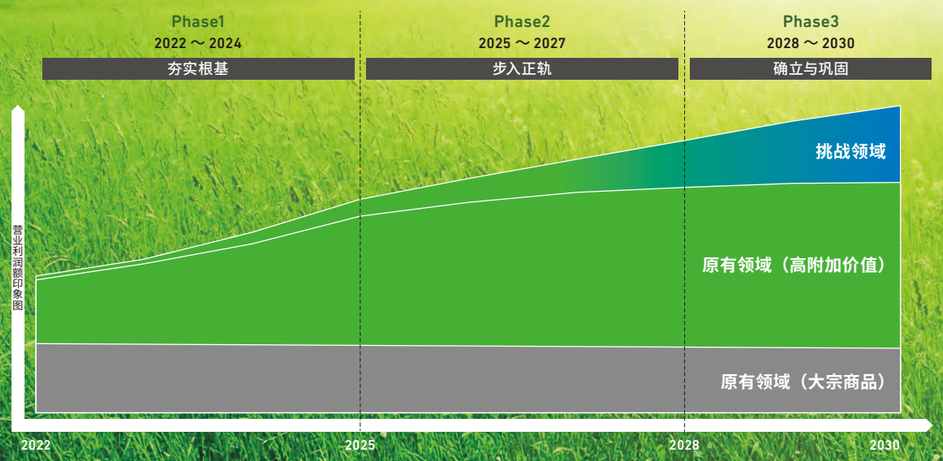
不二制油集团的价值创造

2030年 愿景

通过植物性食品原料，追求美味与健康，
共创食品可持续发展的未来

为达成愿景而应该做好的事	2030年目标
创造具有创新性的植物性食品原料，形成高盈利的事业组合	• ROE 10% • ROIC 8%
在食品价值链上不断挑战，为解决社会课题做贡献，创造社会价值	• 达成可持续采购承诺 • 达成环境愿景2030
人才培养与企业风气改革	• 在全球，多元化背景的人才充满活力地进行挑战与革新，团结一致、不断成长

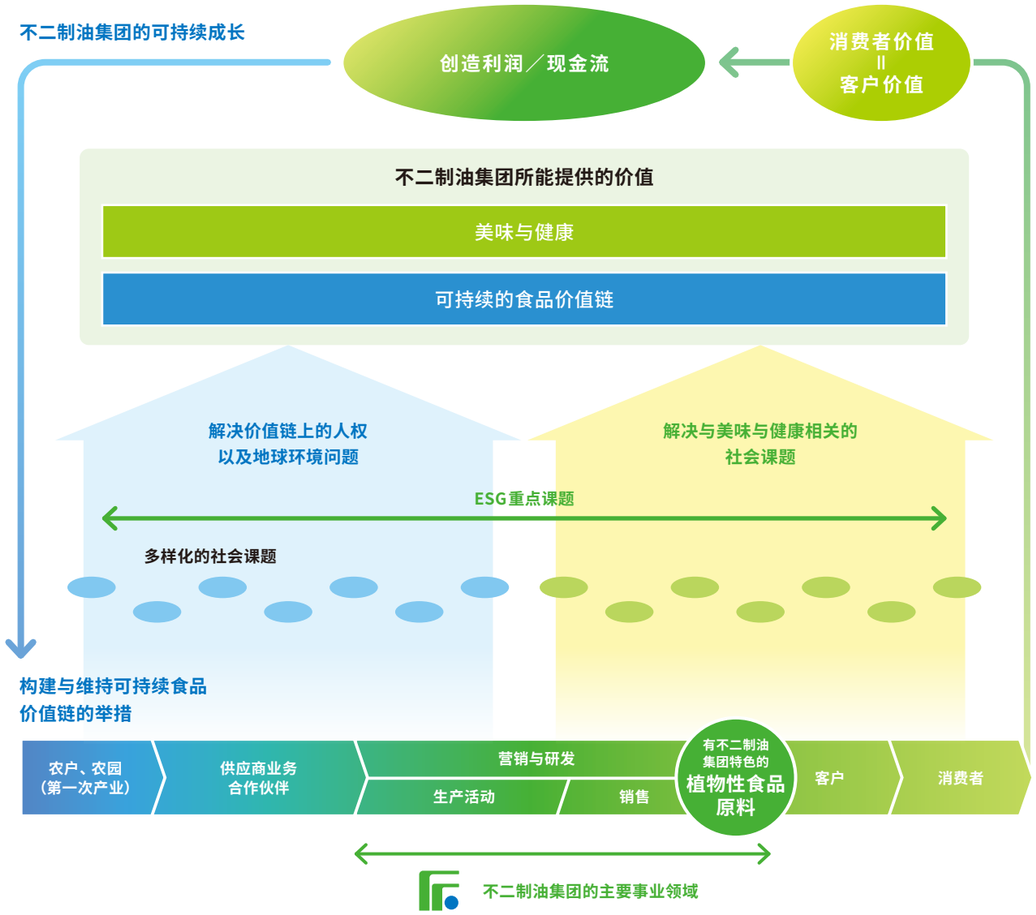
到2030年的成长印象图



不二制油集团致力实现的价值创造

共创食品可持续发展的未来

用植物性食品原料提供更多饮食选项



不二制油集团在食品价值链上承担着中游职能，通过研发和生产活动，制造、销售本公司集团特色的植物性食品原料。

在履行这项职能的过程中，我们机警敏锐地致力解决地球环境问题、人权、身心健康等价值链上的社会课题，努力提供可回馈各方利益相关者期待的解决方案。

进而，在实现本公司集团可持续成长的同时，为消费者提供更多的饮食选项，共创食品可持续发展的未来，以致力实现价值创造的循环。

不二制油集团所能提供的价值

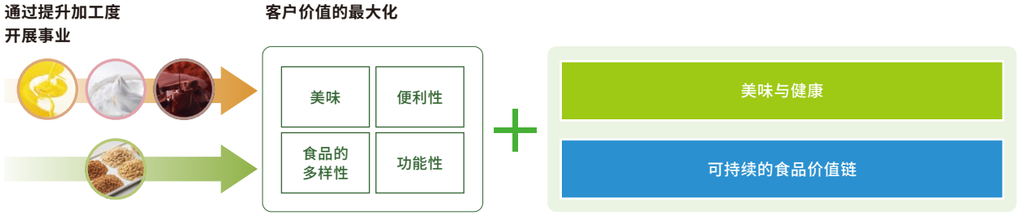
传统的价值

不二制油集团的祖业是，以南方系油脂为主要原料的植物性油脂事业，以及以大豆蛋白为主要原料的大豆加工材料事业。进而，我们通过提升产品的加工度，以提供最大化价值为目标，发展了乳化及发酵材料事业以及业务用巧克力事业。以往我们之所以能为客户和消费者提供排忧解难的产品，其根基就在于以此四项主要事业为轴心的本公司集团固有事业组合。随着各国经济的发展，人们开始追求物质的丰盈，在此背景下，我们致力打造具有新价值的新食品原料，从而实现为客户的最终商品赋予美味和各类功能性、提升品质，为饮食文化的发展和变迁做出了我们的一份贡献。

参考：R&D ⇨ P38

未来的价值

全球对于构建可持续发展社会的课题认知在逐步提高、饮食与健康的一体化也在逐步推进，人们开始要求在满足身心“健康”的同时还要“美味”，即兼顾“美味与健康”。此外，食品产生于“可持续的食品价值链”，也逐渐成为一大消费者价值。此外，食品产生于“可持续的食品价值链”，也逐渐成为一大消费者价值。本公司集团今后也将继续通过植物性食品原料去提供这些价值，为消费者提供更多的饮食选项。



通过“共创”实现价值创造

在食品被送达消费者口中之前，复杂的供应链和众多利益相关者都会参与其中。要解决人权、环境等社会课题，仅靠一家公司的一己之力是不够的，包括消费者在内的整条价值链都要为此做出努力。

作为一家位于食品价值链中游的公司，不二制油集团更加致力与各方利益相关者开展共创。我们要加强与上下游的联动，构建“可持续的食品价值链”，追求“美味与健康”，以致力实现食品可持续发展的未来。此外，我们还要通过与利益相关者的共创去赢得信赖，发挥受利益相关者青睐的原料制造商的优势，以实现成长目标。

Reborn 2024

由于受新冠疫情影响、原料行情走高，以及地缘政治层面上的风险增加，不二制油集团所处的事业环境愈发不透明。同时，我们也认识到所面临的课题，包括：针对事业环境变化的应对不足、新事业创造、M&A以及设备投资的盈利化延迟等，为此本公司集团认为有必要提升事业的盈利性，并拿出速度感去及时应对变局。在预计仍将有更巨大、更迅猛变化的事业环境中，我们强烈地认识到，要实现本公司集团在2030年愿景中所描绘的价值创造，首先必须以切实恢复现有资产和事业的盈利能力、巩固财务体制作为优先事项，去夯实我们的根基。

为此，我们将2030年之前的时间按每三年一个阶段划分为阶段1～阶段3，将阶段1定位为“为重生成为一家能创造新价值的企业集团”而夯实经营根基的变革期，并由此制定了新中期经营计划“Reborn 2024”。

Reborn 2024

在不确定性越来越高的社会环境和事业环境下，我们要应对社会变化，改变市场和销售方式，重生成为一家能创造新价值的企业集团。

Phase1 2022 ～ 2024	Phase2 2025 ～ 2027	Phase3 2028 ～ 2030
夯实根基	**步入正轨**	**确立与巩固**
・巴洛美等大型投资实现所期待的盈利 ・事业管理根基的变革 ・挑战新领域	・推进大型投资的成长战略 ・扩大挑战领域 ・强化事业组合	・完成高盈利型的事业组合 ・挑战领域成为事业支柱 ・可持续发展成为差异化要因
ROE 8% ROIC 5%	ROE 9% ROIC 7%	ROE 10% ROIC 8%

中期经营计划 基本方针／经营目标

1. 夯实事业根基（恢复盈利能力以及创造新价值）

不二制油集团通过提升南方系油脂和大豆蛋白的加工度确立了事业组合（P16），而在当今事业环境激烈变化的背景下，以竞争力较低的产品群等为主，盈利性降低成为我们所面临的课题。此外，放眼2030年，为了形成高盈利的事业组合，我们不仅要将事业组合替换为现有领域中的高附加值产品，还要挑战能产生新价值的新领域。我们要通过恢复盈利能力和创造新价值来夯实事业根基。

＜相关页面＞

① 恢复基础盈利能力	在切实应对可期待的成长市场的需求的同时，通过加强以改善盈利性为宗旨的管理、控制成本，来恢复基础盈利能力		事业战略 ⇨ P48
	● 恢复市场成长的举措 • 美国、巴西／对于巧克力的需求 • 中国／烘焙市场规模扩大 • 新冠疫情蔓延所导致的需求低迷逐渐恢复	● 改善盈利性 • 改善生产效率 • 加强成本管理、执行价格政策 • 加强降低成本	
② 将经营资源集中至成长、战略领域	集中经营资源，通过增加新网点和能力来实现事业成长		
	● 植物性油脂 不二制油新奥尔良（美国）	● 乳化・发酵材料 奶油新工厂（中国）	
	● 业务用巧克力 哈罗德有限公司第2工厂（巴西）	● 大豆加工材料 大豆蛋白新工厂（日本）	
③ 将事业组合替换为现有领域中的高附加值产品	全集团向差异化商品发力，将事业组合替换为现有领域中的高附加值产品	成长性 高 新一代事业 / 成长中的事业 挑战领域 / 业务用巧克力事业 重新构建的事业 / 基础事业 大豆加工材料事业 中竞争力较低的产品 乳化及发酵材料事业 中竞争力较低的产品 植物性油脂事业 低 高 ROIC	事业战略“事业组合管理” ⇨ P49
④ 挑战新领域	创造新的销售方式和销售对象、挑战新领域		事业战略“挑战新领域” ⇨ P60

2. 强化全球经营管理

在日本国内市场业已成熟、竞争全球化的背景下，要实现集团战略、达成企业理念、谋求企业价值的最大化，如何构建全球经营体制成为我们要面对的课题。自2015年转型为集团总部制以来，我们推行了各项加强集团治理和提升公司治理水平的举措，致力强化全球管理，然而我们也认识到，面对2020～2021年度发生的新冠疫情，以及原料价格猛涨等事业环境的变化，我们没能拿出速度感去进行应对，这是我们目前的一大课题。在新中期经营计划中，作为提升事业收益的策略，除了在各项事业中导入ROIC管理之外，还会推动事业轴强化，对经营体制和事业组合进行转型，谋求实现可横向应对区域课题的、有速度感的高资本效率。

＜相关页面＞

① 在各项事业中导入ROIC（投入资本回报率）	引进FUJI ROIC，提升全球经营管理的实效性		财务战略 ⇨ P22
	● 推动开展事业组合经营	● 区域政策监控以及经营资源分配	
② 通过加强事业轴进行利润管理	实施跨区域事业轴监控，加强盈利管理		事业战略 ⇨ P48
	● 事业部门的盈利责任	● 主导原料采购和供应链管理建设	● 对区域价格政策和销售政策进行干预
③ 研究与技术开发	加强与事业战略联动的、有速度感的全球研发		R&D（研发） ⇨ P26
	● 在全球上市以可持续发展和健康为理念的新产品	● 与事业战略的联动性、KPI管理	● 加强全球研发
④ DX（数字化转型）	通过DX实现全球经营管理的高端化，通过运用网络的措施变革进军新市场		DX ⇨ P25
	● 在集团下属公司引进并推行统一的骨干系统	● 构建并用好统一数据库，提升经营效率	● 通过数据可视化优化供应链，通过事业轴进行经营指标管理

3. 深化可持续发展（与经营战略一体化的可持续发展战略）

作为一种从创业时就有的DNA，在关怀环境以及与区域社会协作的基础上，不二制油集团还在前中期经营计划（2017～2020年度）中设置了C“ESG”O，制定了环境愿景2030，并加强了各主要原料可持续采购承诺执行力度，使可持续经营活动取得了长足的发展。我们认为，在新中期经营计划期间，可持续发展举措将进入第二阶段，我们今后要让以往自上而下的推进体制进化为一项全公司活动。此外，提升事业可持续力的源泉是人才。我们认为，本公司集团的人才以多元化的视角去为目标而努力，为其提供公平的机会以及合理的评价，这些都是重要的经营基础，都与本公司集团的成长密切相关，为此我们将继续深化推进多样性、公平性和包容性（DE&I），培养和获得可肩负创造价值的使命的人才。

＜相关页面＞

① 通过可持续采购实现差异化	推动实现可持续采购以及应对生物多样性风险		可持续采购 ⇨ P32
	● 推动实现棕榈、可可、大豆、乳木果核可持续采购承诺的举措	● 应对生物多样性风险、向TNFD（自然相关财务信息披露工作组）公开数据	
② 应对气候变动	● 环境愿景2030的推进与提升		针对环境问题的举措 ⇨ P38
③ 用好用活人才	企业风气改革		为价值创造提供后盾的人才 ⇨ P43
	● 推动实现DE&I	● 确保、培养、安排好为全球经营提供后盾的人才	● 加强内外沟通交流

“Reborn 2024”经营目标

财务

项目	2024年度	2021年度业绩
营业利润	235亿日元	150亿日元
ROE	8.0%	6.6%
ROIC	5.0%	3.1%
股东回报	股息支付率 30～40%	股息支付率 38.9%

非财务

项目	2024年度	2021年度业绩
CO_2减排（范畴1+2）	总量减排 23%*1	减排21%
可持续采购（棕榈油）	TTP*2比率 85%	2021年度 85%

*1 基准年：2016年・所有合并子公司
*2 TTP：Traceability to Plantation（至农场为止的可追溯性）

不二制油集团的风险管理

ESG重点课题

确定ESG重点课题

为了通过事业活动，同时实现“为社会的可持续发展作贡献”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”。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 重要课题的审查和选定。

*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

2022年度ESG重点课题的确定流程

来自利益相关者的建议（例）
生物多样性相关举措是重要的社会课题

STEP 1 创建评估对象的社会问题的综合清单 *

STEP 2 使用重要课题地图进行评估

STEP 3 与外部利益相关者进行意见交换（利益相关者参与）

STEP 4 由可持续发展委员会进行审议

STEP 5 由董事会批准

* 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

2022年度ESG重点课题地图以及ESG重点课题，主要对如下的观点进行了更新。
- 在ESG重点课题地图的纵横轴上，我们采用了更加突出双重点课题概念的表达方式，以本集团对社会的影响度为重点进行了分析
- 从2021年度实施分析时开始，将利益相关者较为关心的“健康与营养”以及“生物多样性”整理为独立的社会课题
- 在一些社会课题中做了微调整，以使其更加符合利益相关者的关切事项（例如：创造食品→创造可持续的食品资源）

2022年度 ESG重点课题图

● 价值创造 ● 安全、品质、环境 ● 经营基础

不二制油集团对于社会的影响程度				
	极高		● 健康与营养 ● 生物多样性	● 创造可持续的食品资源 ● 可持续采购 *1	● 产品的安全性与品质 ● 气候变动
	非常高	• 与社区共生		● 劳动安全卫生 ● 水资源 ● 循环经济	● DE & I *2 ● GRC *3
	较高	• 产品包装与塑料 • 动物福利		• 人才培养	
		较高	非常高	极高
		社会课题对于不二制油集团的影响程度		

*1 也包括尊重人权、森林与生物多样性的保护与再生等重要视角。
*2 多样性、公平性和包容性
*3 治理、风险、合规GRC中包括公司治理和内部控制的视角，而可持续发展委员会则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。

可持续发展委员会*

以回馈利益相关者的期待，加强可持续经营为宗旨，我们以不二制油集团控股株式会社董事会咨询机构的形式设立了可持续发展委员会。该委员会每年召开2次以上的会议，站在中长期以及多方利益相关者的视角上，制定作为可持续经营前提的ESG重点课题，对具体执行主题的目标和战略进行审议，并向董事会报告，董事会在此基础上对重点课题进行批准的同时，决定中长期的集团发展方向。该委员会由CxO以及公司内外有识之士组成，由ESG担当董事担任委员长，从2022年度起，地区统括公司的代表也加入成为委员会的新成员。该委员会将当地的社会课题纳入讨论，从而提升与事业战略以及当地举措的联动性。

* 从推进和管控全公司规模、跨事业轴的横向可持续发展举措的视角出发，以不二制油集团控股株式会社的董事会咨询机关的形式，于2015年设立了“ESG委员会”，履行该职能，后来考虑到公司治理（G）原本就是董事会的负责事项，而以环境（E）和社会（S）为中心的全公司可持续发展举措的PDCA工作则是该委员会的职责所在，因此于2022年度将其更名为可持续发展委员会。

不二制油集团控股株式会社 董事会

＜可持续发展委员会＞

咨询 ↓　↑ 报告答辩和审议结果

体制
- 委员长：ESG担当董事
- 委员：CEO、CFO、CTO、CSO
  地区统括公司代表、外来董事（有识之士）、公司内部有识之士

职能
探讨本公司事业所涉及的ESG活动并在董事会上进行答辩
- 选定ESG重要课题以及相关举措、主题、目标、战略的审议工作
- 监控ESG重要课题的进展情况

↑ 报告　↑ 报告

全公司重要风险管理分科会
降低不二制油集团企业价值损毁的风险

ESG重点课题具体执行主题的推进责任人
在各旗下公司、各部门推进具体执行主题

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.fujioilholdings.com/sustainability/materiality/

2022年度 ESG重点课题

ESG重点课题	具体执行主题	总负责人	尤其希望有所贡献的SDGs目标	未来目标	2021年度实际业绩
● 价值创造					
创造可持续的食品资源	创造植物性蛋白质资源	CTO		作为解决未来令人担忧的食物资源不足问题的一项对策，普及可替代动物性蛋白质和乳制品的、环境负荷较低的多元化植物性食品原料，并完善替代技术	·以实现真正肉类食品原料、食肉制品的口感为目标的10个美味大豆素肉原料、食品（植物性炸鸡等）品种上市 ·以植物性原料为基础的5个牛奶和奶油（杏仁搅打奶油、等）品种上市
健康与营养	解决老年人身心健康的课题	CTO		通过解决健康课题、消除生活限制来实现老年人的福祉	·在学术期刊上发表关于稳定化 DHA、EPA健康功能新证据的论文 ·按照显示功能性成分的乳饮料功能性食品的方式对 DHA进行受理 ·制定以预防老年痴呆症为目标的生态系统构建计划
	减糖对策	CTO		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	·开发、销售可提高主食类食品蛋白质比例的食品原料 ·在实验室层级开发增强蛋白质含量的主食系食品原料
	降低反式脂肪酸含量	CSO		基于WHO指针以及各国的法律规定，在反式脂肪酸含量摄取量占到能量能摄取量的1%以上的地区，应当降低产品中的反式脂肪酸含量	属于举措实施对象的14家海外集团公司中已有10社完成向低反式脂肪酸产品的转型（截止到2022年3月为止）
可持续采购	棕榈油的可持续采购	CSO		·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年为止将至农场为止的可追溯性（TTP）提升至100% ·到2030年为止所有直接供应商全部适用劳动环境改善项目（LTP*1）	·TTM：100% ·TTP：85% ·防止森林破坏：在棕榈油供应链上通过卫星照片进行长期监测（马来西亚、印度尼西亚、巴布亚新几内亚） ·帕尔麦久棕榈油有限公司（马来西亚）全部供应商的劳动环境改善项目适用率：27%
	可可的可持续采购	CSO		·到2030年为止废除童工 ·到2025年为止实现 ILO所规定的“最恶劣形式的童工（WFCL）”清零 ·改善农户的生活环境 ·防止森林破坏与森林保护：到2030年为止在种植在可可种植区有100万棵树	·GPS定位：巴洛美巧克力公司（美国）直接采购农户87%实现GPS定位 ·加纳的支援项目 ・以1,250家农户为对象实施 ・对供应链上的1200个参与者实施调查 ・针对危险童工以及最恶劣形式的童工问题实施教育 ·指导直接采购农户引进GAP系统 *2 在加纳西部种10万棵树
	大豆的可持续采购	CSO		·达成供应链上的森林破坏为零、剥削为零、遵守合规事项 ·2030年实现可确保到社区层级的可追溯性、2030年实现确保到第一集货地点的可追溯性，RTRS*3认证品或基于RTRS认证的其他认证品的采购率：100%	·中期目标以及KPI的设定 ·制作供应商用的自我评估工具，开始掌握各公司的现状 ·按照供应商的所在国，对“社区”的不同定义进行确认和整理
	乳木果核的可持续采购	CSO		·防止森林破坏与绿地保护：到2030年为止每年种6,000棵树 ·到农村级别的可追溯性：到2030年为止达到75%，到2025年为止达到50% ·从Tebma-Kandu协同组合直接采购乳木果核的比例：到2030年达到50%、到2025年达到30% ·创造区域价值：不二制油加纳的正式雇佣员工人数增加50%（较2017年）	·植树6,000棵 ·从Tebma-Kandu协同组合直接采购乳木果核的比例：2.5% ·不二制油加纳的正式雇佣员工人数：增加42%（较2017年）
● 安全、品质、环境					
产品的安全性与品质	贯彻产品安全与品质	ESG担当董事		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	重大品质投诉为零
劳动安全卫生	推进职业健康与安全	ESG担当董事		以安全第一为最优先事项，创建“安全舒适的工作场所”，在全集团公司保持零工伤	重大灾害0起、重大事故0起
气候变动	降低CO_2排放量	ESG担当董事		＜环境愿景2030＞ 2030年将 CO_2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：获得SBT认证	・范畴1+2（总量）：排放量减少21% ・范畴3（第1类）：排放量增加0.1%
	环保型产品制造	CTO		通过杜绝化学添加剂、CCU（有效利用CO_2）等技术开发手段降低本公司价值链上的地球环境负荷	·新酶油脂加工技术在降低环境负荷方面的评估：估算结果为CO_2可减排20%。现场的酶反应速度目标值未达标 ·运用CCU开始大豆生产举措
水资源	降低用水量	ESG担当董事		＜环境愿景2030＞ 到2030年，使每单位产值用水量减少20%（基准年2016年）	减排25%
循环经济	降低废弃物排放量	ESG担当董事		＜环境愿景2030＞ 到2030年，使每单位产值废弃物量减少10%（基准年2016年）	减排5.2%
	减少食物损耗	CTO		通过技术创新以及副产品的循环再利用，减少价值链上的食品浪费和废弃物	保持食品美味的新原料开发和提案，被更多客户采用
生物多样性 *4	生物多样性的保护与再生	ESG担当董事		在主要原料生产地实现向自然积极型转型	2021年度无ESG重点课题
● 经营基础					
DE&I	DE＆I的实践 *5	全球人事工作组统括负责人		·消除弱势群体的体感障碍，提供公平的机会和评价（平等） ·普遍提升全体员工归属意识的企业文化（包容） ·凭借多样性去创造新的业务模式和价值（多元）	**＜全集团＞** ·以E-Learning的方式学习集团宪章 ·明确对于经营人才的要求并基于该要求开展措施 **＜日本＞** ·完善再雇佣委托制度修订以及发展远程工作制度等 多元化工作方式的环境 ·男性获得育儿休假的比例：73% ·提供无关雇佣类型的自我启发机会 ·新开辟残疾人可长期工作的职场并跟踪支援残疾人稳定工作 **＜海外＞** ·向海外集团公司开展课题听证 ·明确需要外派日籍人员的岗位并根据需要促进本地化
GRC*6	风险管理体系	ESG担当董事		·实现成为抗风险能力强、赢得社会信任的高可靠性企业	·确定全公司重要风险并实施合理的风险管理 ·通过可靠、客观的最新数据来建立气候变动情景应对方案 ·探讨实施财务影响度的定量化
	信息安全管理	CFO		·ICT（信息通信技术）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	·零重大安全事故 ·新增应对新威胁的监查项目，对13家国内外集团旗下公司实施内部监查审计
	加强合规	法务、总务部门部门长		开展公平、透明的事业活动，成为被所有利益相关者信赖的、诚实的企业	·在集团各公司下设法务负责人并使其与不二制油集团总部的该负责人之间建立单线交流机制 ·在集团各公司实施关于公务员行贿风险的自我检查以及关于高风险网点防止体制的自我检查 ·在日本、中国、北美、新加坡实施关于反垄断法合规问题的集体培训 ·在全球实施E-Learning（防止行贿）
	提升集团治理水平	CSO		通过构建有效的集团治理体制来提升企业价值	·实施Employee Relations（员工关系）举措以促进集团内的活性化与相互理解 ·对负责集团旗下公司管理的海外赴任者实施培训 ·深化内部监查小组与经营策划小组的合作
	提升公司治理水平	CSO		通过合理运用董事会来提升企业价值	在2021年度的董事会上实施以下讨论 ·从管控的视角出发应予以采纳或审议的议题 ·能充分承受监控的业务执行方式 ·董事会和经营会议（执行方最高决策机构）的职能分化

*1 LTP：Labour Transformation Programme（劳工转型项目）
*2 GAP：Good Agricultural Practices（农业生产工序管理）
*3 RTRS：Round Table on Responsible Soy Asssociation（负责任的大豆圆桌会议）
*4 关于生物多样性举措的详情，请参照《可持续发展报告2022》。
棕榈油的可持续采购
https://www.fujioilholdings.com/sustainability/palm_oil/
可可的可持续采购
https://www.fujioilholdings.com/sustainability/cocoa/
大豆的可持续采购
https://www.fujioilholdings.com/sustainability/soy/
乳木果核的可持续采购
https://www.fujioilholdings.com/sustainability/shea_kernel/
*5 DE&I：多样性、公平性和包容性。通过提供公评的机会、给予公平的评价以及包容性管理来用好多元化的人才
*6 GRC：治理、风险、合规

财务战略

FUJI ROIC

导入ROIC（投入资本回报率）

在以往开展集团经营的过程中，本公司集团在营业利润的基础上设定了代表资本效率性的ROE作为对外经营指标，而本次则新加入了ROIC（投入资本回报率）作为推进新中期经营计划基本方针的一项经营指标。

2021年度，由于史上罕见的原料行情大涨，集团总体运营资本大幅恶化，结果资本效率也随之恶化。在经营环境如此激烈变化的背景下，要实现持续成长，进而实现在2030年愿景中所提出的高盈利型事业组合目标，就必须在经营中追求资本效率，并对事业组合进行适当的管理。因此，作为一项可掌握和管理各事业和经营单位资本效率的指标，在新中期经营计划中，我们将积极地将ROIC纳入集团经营。

将ROIC的构成要素拆分至各部门的KPI中，从而通过各事业相关现场的举措去提升ROIC。通过提升现有资产的生产效率、改善劳动效率、彻底削减成本、CCC最优化等与各经营单位措施的相互联动，让全集团都有ROIC意识，并定期进行监管和评估。此外，也可期待将其作为判断的标准使用，如：在资源有限的情况下，如何倾向于高盈利型事业分配资源，如何对超出资本成本的投资进行严格鉴别等。

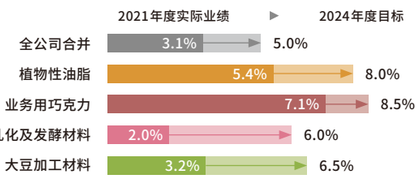
作为推进事业组合经营的工具导入FUJI ROIC

$$\text{FUJI ROIC} = \frac{\text{税后营业利润}}{\text{运营资本+固定资产}}$$

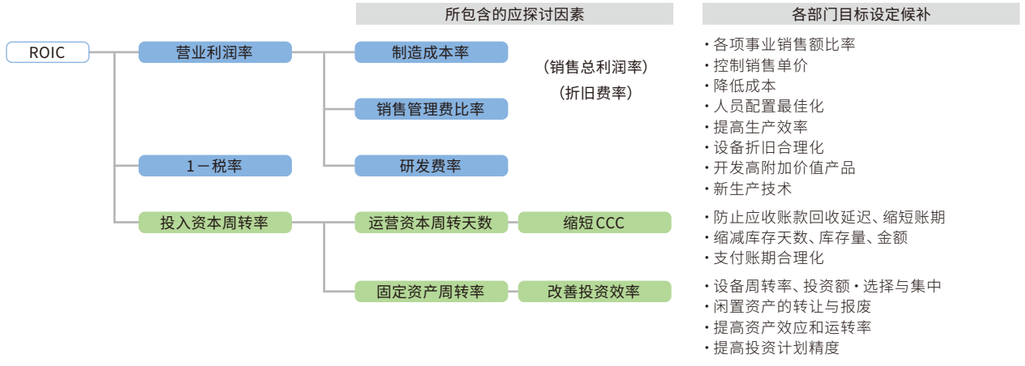
2024年度目标

・全公司合并ROIC
完成中期经营计划期间的预期WACC（5%）

・各事业部门ROIC
为达到预期资本成本（6%），在事业部门进行经营



各事业部门将通过这些经营管理措施，形成根据资本成本分配资源的意识，并致力于改善效率，达成各自的ROIC目标。进而强化事业组合，在作为新中期经营计划最后一年的2024年度，致力实现全公司合并ROIC达到5.0%的目标。



通过导入FUJI ROIC，致力提升经营效率

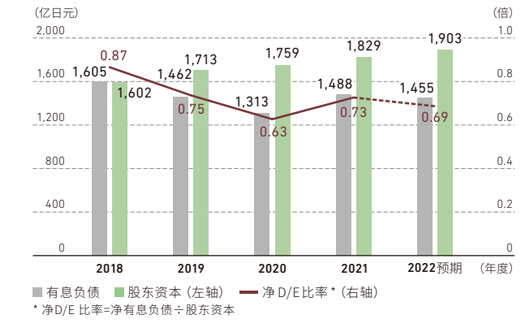
ROIC是运用投入资本以及税后营业利润来衡量事业效率的一项指标，投入资本一般采用有息负债和股东资本。以往，这些项目未被分配至各经营单位（旗下公司或事业等），因此很难测定其经营的效率性。

因此，我们在投入资本中模拟使用各经营单位可掌握的运营资本和固定资产，将其以FUJI ROIC的形式纳入新中期经营计划的KPI。各经营单位对自身的FUJI ROIC进行掌控和分析，并推行重视效率性的改善措施，从而使全公司的企业价值得到更进一步的提升。

推动减少有息负债

我们一直在致力减少因收购巴洛美而增加的有息负债，且进展顺利，然而2021年度，由于运营资本增加等原因，结果有息负债反倒有所增加。我们的目标是，在使盈利稳步增长的同时对现金流进行合理的管理，并建立可积极推动成长投资的最佳资本配置。

净D/E比率*



设备投资情况

以设立新网点和增加生产能力为宗旨而开展的事业投资，计划依次启动新工厂，通过尽快实现盈余化进行投资回收，用于后续的成长投资。以巴洛美为中心，在改善生产效率方面投入经营资源，夯实事业根基。

	公司名称	所在地区	主要产品	2021	2022	2023	2024
新增	不二制油新奥尔良	美洲	植物性油脂	运转			
新增	不二布兰登堡	欧洲	水溶性豌豆多糖类		运转		
扩张	哈罗德 第2工厂	美洲	巧克力			运转	
扩张	不二制油（肇庆）	中国	奶油			运转	

价值创造的根基

为了持续成长，共创食品可持续发展的未来，不二制油集团致力夯实价值创造的根基。为本公司集团的价值创造提供后盾的是事业活动中的运作、价值链上的环境问题和人权问题等社会课题的掌控和应对、以及在本公司集团工作的各类人才等。我们以集团总部为主体，致力进行维护与加强，提升集团总体的竞争优势。

DX

以集团事业管理和经营管理的高端化为目标的不二制油集团DX愿景

不二制油集团的目标是，变革成为一家用植物性食品原料去创造新价值的企业集团，为此将致力用好数字化技术这一为变革提供后盾的经营基础，并大力培养数字化人才。

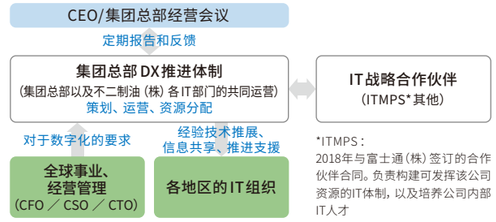
推进向集团旗下公司引进、普及统一骨干系统，灵活运用公司内外的各种数据，实现横跨地区和事业的、更加精准化的全球经营管理。

完善有效推进DX以及有效分配经营资源的体制

完善统筹各事业、各地区、各CxO管理的DX推进体制，并横向推行

目标

- 构建全集团整合数据库
- 全集团的PSI（制造、销售、库存）数据可视化
- 根据上述内容，通过优化供应链、运用非财务数据来深化可持续发展举措



*ITMPS：
2018年与富士通（株）签订的合作伙伴合同。负责构建可发挥该公司资源的IT体制，以及培养公司内部IT人才

为DX提供后盾的举措

- 将网络安全作为经营课题，为应对日益高级化、巧妙化的网络威胁，构建公司内部CSIRT*体制，推进全球安全内部监查、员工意识教育等体制强化活动
- 通过即将进入第五年的与富士通（株）的IT合作伙伴关系（ITMPS）等，培养高端数字人才，加强公司内部系统开发力
- 为提高IT素养和渗透DX，实施全公司数据管理和数据分析进修，并计划进行跨部门数字化人才岗位轮换等

* CSIRT：Computer Security Incident Response Team

构建支撑变革的数字化根基、推进业务改革型DX

以实现财务治理、业务流程标准化、决算期统一等为目的，不二制油集团目前正在全球统一推进可成为集团经营数字化基础的骨干系统，最终计划在合并销售额层面上覆盖9成以上的旗下公司。通过构建统一化的数据库，收集用于事业管理的数据并进行更加精准的分析，从而更进一步实现经营的可视化，并通过推行FUJI ROIC（P33），实现经营资源的分配，提升投资、撤资等经营决策的速度。

以提升现有事业的生产效率以及强化竞争力为目的，不二制油（株）正在生产和销售领域推行业务改革型DX“PSI*改革项目”。通过构建PSI平衡管理系统，谋求实现业务流程的高效化，防止出现某人包揽某项业务的情况。进而，我们还将通过供求计划的最优化来维持合理的库存水平，实现降低废弃损失、提升应对客户的能力。

* PSI：Production（生产）、Sales（销售计划）、Inventory（库存）

负责人的“心声”

通过IT“创造正向效果”推进公司经营以及向客户提供价值

不二制油亚洲公司
Finance & Admin IT Manager
留冈 敦子

通过参与ITMPS的骨干系统更新项目以及各类进修，我们开始对通过IT“创造正向效果”有了强烈的意识。这不仅单纯停留在提高工作效率的层面上，对于经营战略和决策有所贡献、提供正向价值，也是IT应该起到的作用。以我们的驻地新加坡为首，东南亚地区有很多小规模的网点，普遍性面临IT化迟缓以及无法充分提供价值等课题。

为了让IT对公司经营以及提供客户价值有所贡献，今后我们将脚踏实地去解决这些课题。我们还将与全集团的数字推进对策进行整合，与ITMPS紧密合作，在我们所负责的区域开展最佳实践。

R&D（研发）

不二制油集团追求通过固有技术所产生的多样化产品去提供价值、获得信赖，从而实现了自身的成长。在以创造食品可持续发展的未来为目标的当下，我们的R&D任务就是创造具有可持续性的植物性食品原料。通过负责R&D的各部门之间的联动以及与外部的共创活动，以短期视角和长期视角为两条主轴，致力开展解决社会课题的研究活动。同时提升与事业战略的整合性，向提高事业化和盈利化的速度方面发力。

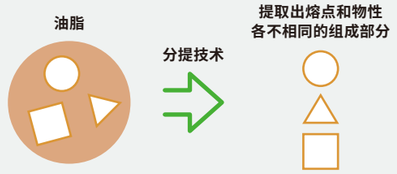
不二制油集团的产品开发技术

有新价值的新原料因“拆分技术”“组装技术”而诞生的历史

1950年，不二制油成立伊始，我们从确保原料以及差异化的角度出发，着眼于当时在日本尚未成为主流的椰子、棕榈等南方系油脂。通过我们的核心技术“拆分技术”和“组装技术”对其进行高度利用，创造出美味且被赋予便利性和功能性等附加价值的新原料，为饮食文化的发展与变革做出了我们的一份贡献。

拆分技术（分提、分化）

天然油脂中混合有多种成分，将熔点和物性各不相同的油脂原料进行分提，就可以获得有特色的组成部分。



组装技术（重新调整加工）

将提取出的组成部分与独创的技术以及食品原料相结合，对物性和风味进行调整和加工，从而创造出可满足各类要求的全新食品原料

现有的原料	可可脂	畜肉	乳酪
通过本公司的植物性食品原料创造新价值	**巧克力用油脂** 与可可脂相比，可实现稳定供给，并赋予其各种功能性	**大豆蛋白材料** 与肉相比，环境负荷低，健康又经济	**奶酪风味原料** 通过油脂配方和乳化发酵技术，实现适合用于面包和西点的物性

通过植物性实现“惊人的美味”的新核心技术

通过精心打磨植物性原料的相关技术，运用本公司集团特色产品与技术的搭配组合，推动实现植物性油脂与植物性蛋白以及乳化、发酵技术的融合。将由此产生的被赋予“惊人的美味”的技术作为新的核心技术，创造出为人们提供更多饮食选项的植物性食品原料，扩大为食品可持续发展的未来提供后盾的产品阵容。

挑战新领域 ⇨ P60

通过技术的融合，实现仅靠植物性食品原料创造“惊人的美味”

不二制油集团固有的美味核心技术

催生有价值产品的三位一体R&D体制

未来创造研究所

未来创造研究所对2050年的地球环境、社会、人类相关课题进行了分析，致力于解决“人类社会所面临的难题”的研究课题。其中，“高龄化社会”以及“可持续的食品资源”是尤为重要的两大社会课题。2022年获得公益社团法人日本农艺化学会农艺化学技术奖的高稳定化含DHA · EPA油脂（Prorea®）具有改善老人认知功能的效果，我们配合新发现的骨代谢改善功能，进行食品原料开发，在创造可持续油脂原料的基础上，还将致力于基因组编辑等最尖端的研究。在研发活动中，速度与时机极为重要。未来创造研究所与由美国Scrum Ventures公司运营的Food Tech Studio–Bites！等多家初创企业开展协作，今后也将继续加快推行开放创新。

执行董事
未来创造研究所所长
中村 彰宏

选定具体的研究领域
- 实现高龄化社会的 Well-Being（幸福）
- 可持续食品资源（棕榈油与可可替代食品原料）

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解决，每个人的 Well-Being 都得到提升的社会

创造必要的技术
- 对于老年人健康有贡献的食品原料研究（Prorea®＆Peptide）
- 兼顾环境的食品供给技术研究（植物工厂）
- 用好数字技术和AI

启动运用 CO_2 的大豆培育研究产官学合作项目
⇨ P41

构建起必要的合作伙伴关系
- 传感领域、个人信息运用领域
- 食品农业科技与健康科技领域

原料开发

在产品开发过程中，不仅要有满足顾客要求的应对能力，还要求我们能积极捕捉市场需求，预判顾客和消费者需要什么样的食品原料。我们的开发宗旨是，让实验室的试制品最终得以在工厂实现量产，为顾客提供质量稳定的食品原料。通过各种原材料、配方和制作工艺的无数种搭配组合，借由产品去提供丰富多彩的顾客价值和消费者价值。

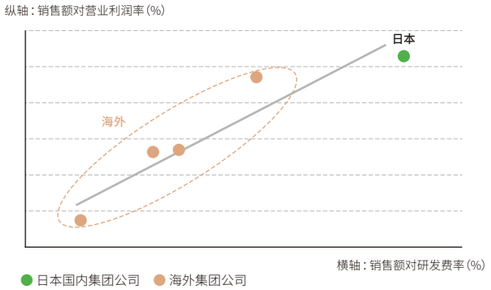
市场开发

运用通过原料开发所产出的新原料，开发为消费者带来感动的魅力食谱。提供市场趋势等信息，改善客户工厂的工序和可操作性等，在各层面上致力解决客户的课题。作为与客户共创的场所，在日本、中国、亚洲设立“不二阳光广场”，2022年在巴洛美（美国）开设了第一座应用实验室（⇨ P70）。我们正在与客户携手，共同打造迎合各地区人们喜好的产品。

构建为集团成长提供后盾的研发体制

我们认识到，目前我们的R&D人才资源以及投资分配都偏重于日本本土，影响各地区的盈利性，以及R&D战略与区域战略的一体化整合不足，这些是我们所面临的课题。为解决该课题，我们将推动完善集团网络建设、加强全球R&D基地和全球开放创新、构建与战略目标一体化的运营体制。此外，为了通过高质量的知识产权去提升事业竞争力，我们也在积极推行专利战略，从而应对在全球所面临的社会课题、提升产品开发速度。

不二制油集团的研发费率与营业利润率的相关性



● 日本国内集团公司　● 海外集团公司
注1：以集团总部以及合并子公司为对象
2：2019～2020年度 两年平均值（按照商誉摊销后、合并会计调整前的各地区营业利润进行计算）

强化集团网络构建

GTC (Global CTO Committee)

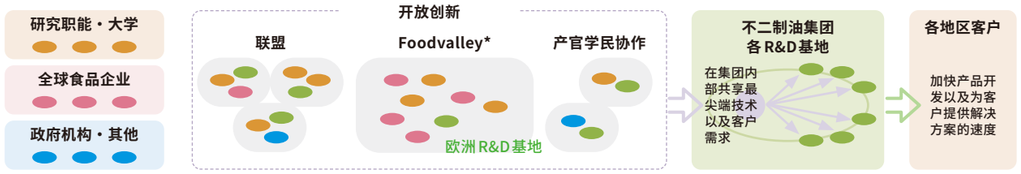
由集团总部的CTO以及各地区CTO组成的委员会，主要宗旨是及时通过新技术和新产品的信息交换向其他区域推展，以及快速解决全球课题。

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R&D负责人齐聚一堂的会议。

强化全球R&D基地与开放创新

我们与日本国内外的研究机构构建产学协作联盟并积极参与其运营，推动以欧洲R&D基地为枢纽的开放创新，从而获得新技术、培养全球化人才、加快创造社会价值，进而谋求提升研发速度。



* Foodvalley：位于荷兰瓦赫宁根的食品相关企业以及大学、研究机构聚集区的总称。以加快可持续粮食体系全球转型为宗旨，由270多家企业参与并建立的网络

负责人的“心声”

集结全集团的优势，向创造新价值和解决社会课题挑战

（中间靠右）GICE所长
龟井 RIZU

世界正在以惊人的速度发生着变化。我们将结合不二制油集团的核心优势以及合作伙伴所开发的新技术，拿出速度感去激发创新，创造新价值。设立欧洲R&D基地Fuji Oil Global Innovation Center Europe（GICE）的宗旨是，实现我们解决社会课题的目标，利用开放创新以及合作伙伴的独特生态系统，创造出可持续的解决方案。该基地位于荷兰瓦赫宁根大学的校园内，前往大学、初创企业、跨国公司都比较容易。该基地在三大官民联盟开展活动，并参与包括荷兰和英国的初创企业在内的众多企业的技术评估。此外还与亚洲、欧洲以及美洲的集团旗下公司开展合作，运用全球R&D组织内的专业知识，最大限度地去创造集团的整体价值。

集团知识产权战略

从创业伊始时起，我们就以棕榈、可可、大豆等植物性原料为基础原料，运用长年积累的研究成果和技术力，提供高附加价值的产品。

凭借以核心技术为基础所精心打造的成果构建专利组合，确保差异化产品的市场优势和定价能力。

可能对植物性油脂事业、业务用巧克力相关事业*1（图表1）、植物基食品（PBF）事业*2（图表2）各自的市场优势以及定价能力构成影响的重要专利*3 占有率为日本国内首位，以未来能产生重要专利为宗旨的人才投资（≒新发明人人数*4）与日本国内外的竞争对手相比也处于优势地位。

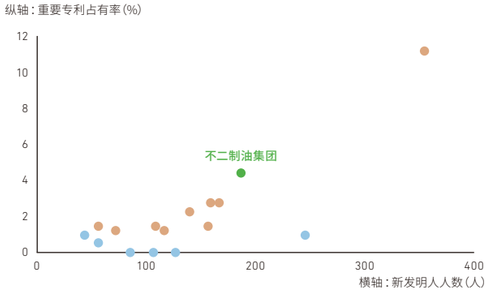
今后，我们将推动构建与事业联动的知识产权战略并付诸执行，对核心技术领域进行持续的人才投资，从而提升在全球的市场优势以及定价能力。

同时，通过定期的知识产权组合盘点，重新评估在各国维持权利的成本，放眼未来，对新专利申请、权利化费用进行战略性的分配，从而谋求实现本公司知识产权的资产价值提升。

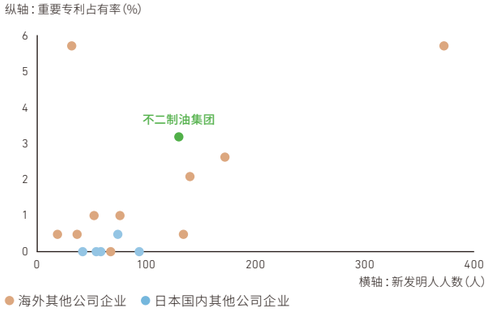
*1 基于过去10年（2011年以后）与油脂、巧克力等相关的专利分类所提取的抽样总体
*2 基于过去10年（2011年以后）与PBF相关的专利分类以及关键字所提取的抽样总体
*3 将抽样总体中被引用数为前5%的专利定义为重要专利
*4 仅对过去10年（2011年以后）新申请的发明人进行统计计算

重要专利占有率以及新发明人人数

图表1：油脂、巧克力相关



图表2：PBF相关



培养R&D人才

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，并积极接收各地区的研发人才来日本参加技术进修等。2022年度，我们将推进让哈罗德和巴洛美的R&D人员赴日进修，并接收来自欧洲大学的实习生等。

负责人的“心声”

海外研修生的挑战

不二（中国）投资有限公司
新事业部
李 欣哲

入职不二制油（株）后，隶属于面向东亚市场的市场开发团队，并针对香港和台湾市场进行了学习。其后从事面向日本市场的糕点和面包开发以及顾客应对，从2022年起，以海外研修生的身份调职前往不二（中国）投资有限公司的新事业部，接受为期两年的实务进修。发挥其自身的开发技术、营销知识以及语言能力，活跃在全球舞台上。

Pick up

在日本培养R&D人才、营造挑战与革新的风气

为此不二制油（株）积极实施如下举措：由不同专业领域的研究人员共同组成团队，培养其经营者意识以图尽快实现事业化的制度、挑战员工本人认为重要的举措的“挑战DAY”、将具有高创造性的创意付诸实现并相互称赞的创意竞赛等。通过这些举措，让每一位研究人员都能自由豁达地去进行挑战和革新，营造出引发创新的企业风气，培养人才。

创意竞赛

生产活动

我们认为，作为一家守护生命的食品的重要企业，不二制油集团能够通过使用植物性食品原料的事业为社会做贡献。生产是作为事业根基的重要活动之一。要准时无误地向顾客提供安全、放心、品质稳定的产品，就需要具有扎根于各现场的技术力以及细致的应对力。为了继续回馈全世界的顾客与消费者的期待，集团旗下各公司以积极分享各自所积累的经验技术为首，致力提升集团总体生产活动的质量和效率。

提升生产效率的举措

自下而上的改善活动（日本）

不二制油（株）从2008年开始开展PIC*活动。明确生产部的问题以及负责人的关注点，通过小组讨论集思广益，致力提升作业和生产效率，在安全层面上进行改善。通过PIC活动，培养“能自己发现问题、自己解决问题”的人才。

* PIC: Productivity Improvement&Challenge（生产效率改善与挑战）

由工程师负责工厂设计和技术支持

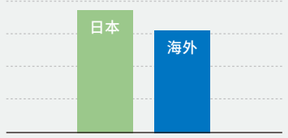
由技术开发部门的工程师全程负责生产技术的研究、生产流程的开发和改良、生产工厂的建设。生产设备设计的重点是，安全、环保性、提升品质以及低成本化。在引进新生产技术的同时，还要与生产部和工务部合作，实现打造最优工厂。

提升集团生产效率的举措

课题认知以及举措的大方向

- 为了在全公司范围推动提升海外集团公司的生产效率，从2021年4月起配备专职负责人
- 为实现生产效率的可视化，主要从设备生产效率的角度出发制定五项独创指标
- 以指标分析出的结果为基础，筛选出各公司的弱点并推进改善的同时，以全集团为对象开展如下举措：❶ **推进和落实预防性维护**，❷ **生产技术经验的共享**
- 通过上述活动，谋求减少计划外停产等意外情况，争取在不进行大规模设备投资的情况下提升生产能力，创造利润

根据独创指标推动实现各区域生产效率的定量化分析



❶ 推进和落实预防性维护

- 在新中期经营计划期间，以在全集团总体落实预防性维护为目标，谋求降低突发故障的概率
- 2021年度实施了教育资料共享，从2022年度起为导入和落实推进沟通

❷ 生产技术经验的共享

- 通过独创的指标，让集团总部与海外集团公司的沟通交流更加踊跃，筛选出生产活动中的课题，通过共享生产技术和诀窍来提升生产效率

负责人的“心声”

哈罗德
Chief Industrial Officer（CIO）
宫本 昭二

思考的“KAIZEN（改善）”有助于生产效率的提高

这几年，我们加强推行“KAIZEN”举措，取得了投诉减少、废弃损失减少、生产效率提高的巨大成果。我们不仅进行了物理层面上的“KAIZEN”，每个人都付诸实际行动并对成果进行评估，反复实现了成功体验，也推动了思维层面上的“KAIZEN”。理解取胜模式（价值模式）（日语中“取胜”与“价值”同音）的流程，各自主动继续完成“KAIZEN”。进而，我们让员工看到，自己每一次成功的积累，都对公司业绩做出了贡献。

下一步则纳入“具体原因分析”，每个人都独立思考，致力缩短从查明真正原因（追求本质）到付诸行动的时间，从而减少机会损失。我们今后也会继续让员工的思考“KAIZEN”得到进化，从而提升公司的生产效率。

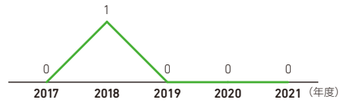
关于“食品的安全、安心、品质”举措的详情，请参阅《可持续发展报告2022》。
贯彻产品安全与品质 ⇨ https://www.fujioilholdings.com/ch/sustainability/food_quality/

食品的安全、安心、品质

我们以为社会提供安全、安心的产品为前提，开展事业活动。不二制油集团制定了“品质基本方针”，以确保产品安全性与供应稳定品质的产品为最优先事项，从产品设计至产品到客户和消费者手上，全程建立并强化品质保证体制。

发生召回的件次数

（件次）



Pick up

提升员工的品质意识

本集团各公司根据计划举办公司内部研讨会以及卫生讲习会，旨在学习食品安全和质量活动的相关基础知识，并让这些活动固定化。此外，通过参与策划品质月以及举办食品安全日等各公司原创活动，致力提升员工的品质意识。

构建品质负责人之间的联络网

为努力降低和消除本集团各公司的潜在风险，谋求在发生问题时相互合作、快速解决，我们正在推动构建各公司相互运用各自资源的网络。我们还敦促各公司品质负责人相互共享先进的分析技术等信息，从而致力提高品质保证体制。

2022年度政策

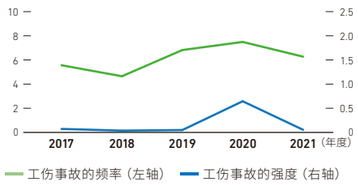
- 提升员工的品质意识，实现重大品质投诉归零
- 加强与各集团旗下公司品质负责人的沟通，促进食品安全文化、品质信息等信息的共享

关于“劳动安全”的详情，请参阅《可持续发展报告2022》。
推行劳动安全卫生 ⇨ https://www.fujioilholdings.com/ch/sustainability/safety/

劳动安全

在组成“不二制油集团宪章”的诸多价值观之中，我们首先列出的就是“安全与品质、环境”，其中的“安全”是不二制油集团可持续成长的最优先课题。保护本公司员工及在本公司事业所内工作的全体员工的生命安全，并同时致力实现零工伤事故的目标。

工伤事故的频率和强度



Pick up

劳动安全卫生监查

2021年度，以日本国内的九处生产基地为对象，由地区统括公司不二制油（株）负责实施。以四处海外生产基地为对象，由集团总部以在线会议的形式进行了监查。通过安装穿戴式相机*，即使身在日本也能以网络直播的形式目视确认现场。

* 安装在身体上，无需用手进行拍摄的相机

以在线会议的形式进行监查

引进运用VR技术的安全体感设备

开始提供可感受现场危险的VR体验。我们认为，通过VR体验让员工感受平时无法体验到的工伤事故，将有助于提高安全意识。2021年度开始在不二制油（肇庆）有限公司（中国）导入，今后将继续推荐其他集团旗下公司引进。

在印尼永盛巧克力制品有限公司体验VR

2022年度政策

- 引进用手指点确认机制并继续开展启蒙教育活动
- 继续开展危险预知训练以及促进理解活动
- 通过运用VR技术的安全体感设备提升安全意识

可持续采购

要实现不二制油集团在2030年愿景中所提出的“共创食品可持续发展的未来”，就必须构建起负责任的供应链。其中供应商是解决供应链上的环境、人权等社会课题的关键合作伙伴。我们与供应商一道，致力推行环境保护、尊重人权、公正的事业惯例、风险管理等举措，实现以供应商、本公司集团、全社会三方共同可持续发展的目标。

关于主原料可持续采购的承诺和KPI

原料	棕榈油		可可	
	地球环境	人权	地球環境	人権
采购过程中的社会课题	森林破坏、泥炭地开发	强制劳动/童工劳动、对原住民/当地居民/劳动者的剥削	森林破坏、气候变化对生产地的影响、生物多样性丧失	童工劳动、农户的贫困
中长期目标	森林破坏为零、泥炭地开发为零、剥削为零		森林再生、废除童工	
采购方针	负责任的棕榈油采购方针（2016年制定）		负责任的可可豆采购方针（2018年制定）	
KPI 2030年	TTP*1 100%	适用于所有直接供应商的劳动环境改善项目	植树100万棵*3	废除童工
KPI 2025年	TTP85%	帕尔麦久棕榈油有限公司（马来西亚）适用于*2的全部供应商的劳动环境改善项目	植树50万棵	最恶劣形式的童工劳动*4为零
2021年度实际业绩	TTP85%	27%（帕尔麦久棕榈油有限公司（马来西亚）的全部供应商）	植树10万棵	• 巴洛美直接采购可可豆的社区，100%开始构建CLMRS*5 • 以巴洛美直接采购可可豆的87%的可可农户为对象，采用GPS进行了定位追踪

原料	大豆		乳木果仁	
	地球环境	人权	地球环境	人权
采购过程中的社会课题	森林破坏、生物多样性丧失	对原住民/当地居民/劳动者的剥削	绿地的消失	农户的贫困
中长期目标	森林破坏为零、剥削为零		森林保护、支持妇女赋权	
采购方针	负责任的大豆与大豆制品采购方针（2021年制定）		负责任的乳木果仁采购方针（2021年制定）	
KPI 2030年	确保到社区级别的可追溯性、RTRS*6认证品或基于RTRS认证的其他认证品的采购率：100%		植树6,000棵／年*7	① 到农村级别的可追溯性：75% ② 从Tebma-Kandu协同组织直接采购乳木果仁的比例：50% ③ 在加纳的乳木果仁榨油、分提比例：100%
KPI 2025年	确保至第一集货地点为止的可追溯性、RTRS认证品或基于RTRS认证的其他认证品的采购率：100%		植树6,000棵／年	① 50% ② 30%*8 ③ N/A ④ 不二制油加纳的能源使用量中非化石燃料*9所占比例：100%（2023年目标，较2021年*10） ⑤ 不二制油加纳的正式雇佣员工人数：增加50%（较2017年）
2021年度实际业绩	开始制作供应商用的自我评估工具，掌握各公司的现状		植树6,000棵／年	① 30% ② 2.5% ③ 100% ④ 93% ⑤ 增加42%（较2017年）

*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）：不二制油集团控股的全资子公司油脂生产基地
*3 预计在2021年到2030年的10年间，将种植各类绿荫树苗100万棵
*4 最恶劣形式的童工劳动：Worst Forms of Child Labour（WFCL）。根据ILO（国际劳工组织）第182号条约《禁止和立即行动消除最恶劣形式的童工劳动公约》，禁止一切可能危害儿童的安全和健康，或可能有违道德的危险有害劳动。包括人身交易、抵债劳动、强制劳动、儿童卖淫以及儿童色情、唆使儿童从事犯罪等不正当活动、还包括在武力纠纷中使用儿童
*5 CLMRS：Child Labour Monitoring & Remediation System（童工劳动监控改善系统）
*6 RTRS：Round Table on Responsible Soy Association（负责任大豆圆桌会议）
*7 主要种植乳木果的树苗，预计从2021年起每年植树6,000棵
*8 2021年、2022年、2023年的KPI分别设定为10%、15%、20%
*9 乳木果仁榨油后的油渣粉等预计将作为非化石燃料使用。不二制油加纳的能源使用量中的非化石燃料
*10 截止到2021年，非化石燃料的比例为75%

关于“可持续采购”的详情，请参阅《可持续发展报告2022》。
可持续采购管理 ⇨ https://www.fujioilholdings.com/ch/sustainability/procurement/

供应商行为规范

供应商是本公司集团实现以SDGs（联合国可持续发展目标）为代表的社会可持续发展目标的关键合作伙伴。通过共创实现“供应商”“本公司集团”以及“全社会”三方共同可持续发展，是我们的目标，以此为主旨，我们于2021年4月制定并公布了《不二制油集团供应商行为规范》。我们在所有地区均委托供应商遵守本规范、应对本公司集团的方针、答复我们的同意书（预计2022年度内回收）。今后，我们将与已征得同意的供应商协同步调，共同致力实现可持续发展的社会。

可持续采购推进体制

主原料（棕榈油、可可豆、大豆）以及战略原料乳木果仁的可持续采购由CSO负责管理。此外，可持续采购是ESG重点课题之一，我们通过董事会咨询机构 —可持续发展委员会确认可持续采购的进展和成果。

MESSAGE

执行董事
油脂事业部门长 兼
SCM 工作组组长
信达 等

与事业部门合作，谋求扩充可持续性产品、创造市场

新冠疫情蔓延、自然灾害、地缘政治危机相继爆发，构建可持续供应链的重要性愈发凸显出来。本公司集团从2004年加盟RSPO*起，致力于解决主原料供应链上的课题，在日本企业中率先开始棕榈油申诉机制以及棕榈、可可农户支援项目等，并按原计划顺利进行中。

要构建健全、可持续的供应链，不仅要采购兼顾地球环境和人权的原料，还要以合理的价格销售使用该原料制成的产品，实现上述一系列周期循环是最为理想的。在欧美和澳洲，为支援产地而由整条供应链支付溢价的举措已经较为普及，然而在其他地区，则要求培养为可持续产品做贡献的意识，开展创造市场的活动。有必要效仿欧美的集团旗下公司的先进举措，开发并普及可唤起需求且有吸引力的产品。在新中期经营计划期间，我们将进一步推动活动内容，与事业部门合作，谋求扩充可持续性产品的阵容，致力于赢得顾客乃至消费者和全社会的理解。

* 可持续棕榈油圆桌会议

负责人的“心声”

不二制油集团控股株式会社
Sustainability Manager Supply Chain Management
Wong Kok Seng

以构建棕榈油的可持续供应链为目标

我们正在根据欧洲尽职调查方针，调查和认识我们以往人权和环境相关举措中的不足和差距。我们希望主动采取行动，防止、缓解、纠正所发现的差距，致力进一步提升供应链的透明度。此外，本公司集团还通过供应商参与项目，为供应商的能力建构*1提供支援。该项举措也可为供应商获得最低限度应保证或应取得的RSPO，MSPO*2，ISPO*3认证提供帮助。

*1 建构并提升必要的能力
*2 MSPO：Malaysian Sustainable Palm Oil
*3 ISPO：Indonesian Sustainable Palm Oil

巴洛美
Vice President Sustainability, Cocoa Sustainability Global Project Lead
Andy Harner

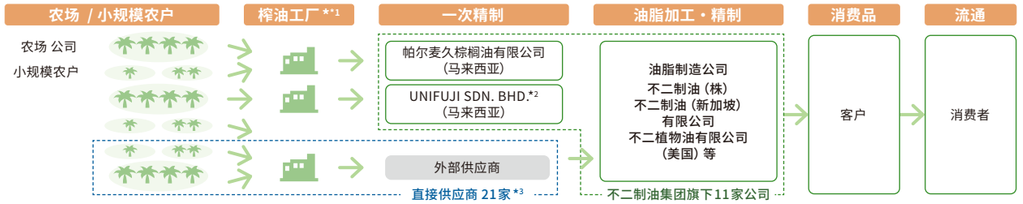
为履行企业责任、回馈社会需求，将可可的可持续采购转化为机遇

我们的巧克力业务依赖于受复杂社会问题和环境问题影响的农户、家庭和区域社会所组成的脆弱的可可产销网络。不二制油集团认识到在可可采购过程中的企业责任，并致力杜绝童工劳动和森林破坏。可持续发展已经不再仅仅是一项自主举措，也在逐渐成为各巧克力消费国的法律要求。可持续发展是一个宏大的课题，但是其中也蕴藏着巨大的机遇。我们与客户以及供应商合作，为农户及其家庭实施可可可持续发展项目，具体包括改善家庭收支、杜绝童工劳动、推动实现受教育和男女平等、为农业和森林再生提供植物等。

关于“棕榈油的可持续采购”的详情，请参阅《可持续发展报告2022》。
棕榈油的可持续采购 ⇨ https://www.fujioilholdings.com/ch/sustainability/palm_oil/

棕榈油的可持续采购

棕榈油的供应链与不二制油集团的尝试



*1 在2021年7月至12月的榨油工厂名单中，约有超过1,400家榨油工厂已经登录。
*2 UNIFUJI SDN. BHD.：与农园公司United Plantations共同成立的合资公司，以生产可持续棕榈油为目标，与不二制油拥有相同的价值观
*3 截止到2021年12月末

社会课题	课题的解决方法	举措概要	对象地区
地球环境	通过卫星照片进行监控	利用卫星照片，对本公司供应链上的森林破坏进行锁定、监控和验证，致力改善供应链，应对申诉列表	印度尼西亚、马来西亚、巴布亚新几内亚
	“森林破坏为零”参与项目	⇨ PICK UP	马来西亚
人权	劳动环境改善项目（LTP*1）的适用	⇨ PICK UP	马来西亚
地球环境	推行亚齐景观倡议 *2	为防止森林破坏，我们与当地政府、NGO、企业、农园等各方利益相关者合作，将在全地区进行改善活动的景观倡议扩展至亚齐省的7成面积	印度尼西亚・亚齐省
	利用自我评估工具（T4T*3）进行变革	供应商对自身的举措进行自我评估，掌握本公司集团采购方针的完成程度，并为改善提供支援	马来西亚
人权	扩大认证油的比例	由于UNIFUJI SDN. BHD.的供货能力加强，推动本公司集团的认证油采购量增加。2021年认证油比例为，棕榈油总使用量的41%（较上年的约32%有所增加）	全球
	运用申诉机制	2021年，我们每季度更新申诉列表，并开始每月向公司内外的各利益相关者提交申诉报告申诉列表的情况（截止到2022年3月末为止）：累计261件次	本公司的棕榈油供应链

*1 LTP：Labour Transformation Programme
*2 亚齐景观倡议：为印度尼西亚亚齐省改善景观的举措给予支援
*3 T4T：Tools for Transformation

举措相关的课题意识

- 至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因素，预计需要较长的时间来进行改善。
- 通过卫星进行防止森林破坏的监控，调查全部案例较为耗时，但是定期公开调查结果、确保透明性也很重要。
- 在推进可持续采购时，需要包括上游、下游在内的整条供应链给予配合，为此就需要与各方利益相关者达成共识、深化合作。

Pick up

“森林破坏为零”参与项目

在马来西亚，为了应对由于棕榈农园开发所引起的森林破坏，我们不停地向种植园、农户、榨油工厂等利益相关者进行呼吁。根据至农场为止的可追溯性信息以及卫星监测信息，确认了帕尔麦久棕榈油有限公司的供应链上有83%的供应商未参与森林破坏。

此外，在位于该公司供应链上的马来西亚半岛南部，本公司集团正在准备推动实施以土地开发商为对象的“森林破坏为零”参与项目。

Pick up

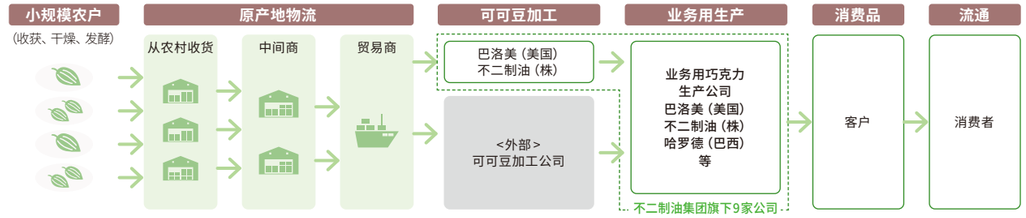
劳动环境改善项目（LTP）

本公司与NPO Earthworm Foundation合作，从2017年起在本公司的供应链上实施劳动环境改善项目（LTP）。LTP项目旨在支援建立相应机制，用于供应商筛选出劳动相关问题并进行改善，帕尔麦久棕榈油有限公司的直接供应商都将依次引进该机制。在新冠疫情蔓延的大背景下，我们开始在线实施LTP，与该公司的主要供应商完成了两项在线对接。

关于“可可的可持续采购”的详情，请参阅《可持续发展报告2022》。
可可的可持续采购 ⇨ https://www.fujioilholdings.com/ch/sustainability/cocoa/

可可的可持续采购

可可豆的供应链与不二制油集团的尝试



社会课题	课题的解决方法	举措概要	对象地区
地球环境	在农场及其周边地区植树造林	・遏制森林破坏与植树造林活动 ・通过混农林业为农民提高生活水平做出贡献 ⇨ PICK UP	全球（尤其加纳和科特迪瓦）
人权	引进CLMRS* 以及为儿童提供教育机会	・致力完善防止童工劳动的环境，构建在供应链上纠正侵犯儿童权益行为的机制 ・巴洛美在其采购可可豆的所有村庄都以社区为单位设置CLMRS	西非（加纳和科特迪瓦）
地球环境 人权	社区支援项目的实施	・支援参加项目的农户导入GAP（农业生产工序管理）以及实践兼顾气候变化的可可种植 ⇨ PICK UP ・致力于为女性创造经济机会以及让女性在社区中发光发热	西非（加纳和科特迪瓦）

* CLMRS（Child Labour Monitoring & Remediation System）：童工劳动监控改善系统

举措相关的课题意识

- 提升农户收入、保护儿童、为可可农户的女性提供教育机会、森林的保护与再生等都很重要。
- 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。
- 在项目实施地区，我们努力掌握童工劳动情况，因收入是造成上述难度的原因之一，我们还开展农业指导等，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。

Pick up

通过植树来保护森林，实现森林再生

2021年，我们与美国NPO（非营利组织）One Tree Planted联手，以加纳西部的可可农场及其周边地区为对象，种植各种树苗10万株。该项目将有助于在森林保护区的缓冲地带重新形成林冠，维护森林环境和生态系统。向可可农户分发各种树苗，并在当地种植，有助于保护可可树，为改善农地土壤质量做出贡献。可可农户还可以出售种树后所收获的果实和香料，获取利润。该举措也被称为混农林业，通过植树造林，有助于提高农民的生活水平。

©One Tree Planted

Pick up

支援可可农户

直接支援科特迪瓦、加纳、厄瓜多尔的可可农户，提供兼顾GAP（农业生产工序管理）以及气候变化的可可种植的实践支持，致力改善供应链上的课题。参与项目的农户和社区，赚取属于项目支援对象的可可的溢价，家庭收入增加。此外，溢价还将用于支付遵守本公司集团内部标准以及第三方标准所需的额外工作的对价，为强化供应链做出一份贡献。2021年度，我们以加纳的1,250家*可可农户为对象，实施了支援项目。

* 时间范畴：配合可可的收获周期，将2020年10月～2021年9月标记为2021年度

关于“大豆的可持续采购”的详情，请参阅《可持续发展报告2022》。
大豆的可持续采购 ⇨ https://www.fujioilholdings.com/ch/sustainability/soy/

大豆的可持续采购

社会课题	课题的解决方法	举措概要	对象地区
地球环境	掌握至第一集货地点为止的供应链情况	・日本目前已经可以100%管理流通记录，然而“负责任的大豆和大豆制品采购方针”与各供应商之间存在差距，是一大课题 ・海外方面，由于需要从多家生产农户处收集大豆并搬入第一集货地点，如何确保至第一集货地点为止的可追溯性成为一大课题	北美、加拿大、中国
人权	通过加盟RTRS收集信息	・于2020年加盟RTRS，在收集信息的基础上制定采购方针 ・下一步计划按地区开展措施	北美、加拿大、中国

举措相关的课题意识

- 在大豆的可持续采购过程中，主要以北美、中国产的大豆和大豆蛋白材料为对象，为掌握这些产地所存在的问题，就需要提升可追溯性。

Pick up

非转基因大豆的采购

我们只采购北美产、中国产、日本产的大豆原料，全部为非转基因大豆。在北美，转基因大豆*和非转基因大豆都在市场上大量流通，因此对于北美产大豆，我们从种植、运输到保管，都进行严格的分类管理。

其中的主要采购地中国禁止种植转基因大豆，然而近年来海外产转基因大豆开始以榨油原料的形式进口到中国，因此对于非转基因大豆进行严格分类管理的重要性也在逐年增加。在中国产大豆采购方面，我们也在全集团通力合作，将不二制油（株）所获得的管理经验和技术分享给旗下各公司，持续应对严格的管理要求。

* 转基因大豆：为了稳定地收获大豆而对其基因进行转换，赋予其除草剂耐性等功能的大豆

关于“乳木果仁的可持续采购”的详情，请参阅《可持续发展报告2022》。
乳木果仁的可持续采购 ⇨ https://www.fujioilholdings.com/ch/sustainability/shea_kernel/

乳木果仁的可持续采购

社会课题	课题的解决方法	举措概要	对象地区
地球环境	乳木果树种植地的绿地保护	・种植乳木果树苗，为保护绿地做贡献 ・与当地NGO一道，为农户提供树木正确管理方法的培训	加纳
	不二制油加纳通过改用非化石能源降低环境负荷	・将生产能源从矿物油改为非化石燃料，减少CO_2和废弃物的排放 ・将副产品用于燃料，减少柴火使用量，从而减少森林破坏并实现节水	加纳
人权	区域价值创造	⇨ PICK UP	加纳

举措相关的课题意识

- 乳木果仁的收获和加工在传统上是由女性参与的工作，在尊重当地习惯的同时，帮助女性农户实现经济独立也同样重要。
- 在有效推进项目的过程中，还需要与广泛分布在供应链上各地、使用不同语言的农户群体进行频繁有效的交流。

Pick up

Tebma-Kandu项目

不二制油加纳于2021年3月启动了乳木果仁的可持续采购计划“Tebma-Kandu”。其方针为，支援加纳北部23家女性协同组织建立仓库，并为其提供前期融资、品质管理培训等服务，从而提升从协同组织直接采购的比例。该举措以约20,000位女性农户为对象，从而帮助实现女性农户赋权，提升协同组织的生产效率。此外，我们的目标是，提高该公司产品的可追溯性，在提升乳木果仁质量的同时，也为提升加纳的社区价值做出我们的一份贡献。

针对环境问题的举措

关于“针对环境问题的举措”的详情，请参阅《可持续发展报告2022》。
环境管理 → https://www.fujioilholdings.com/ch/sustainability/environmental_management/

近年来，随着温暖化等气候变化的全球规模问题日趋严重，给人们的生活以及企业的事业活动造成了影响。由于异常气象激烈化、频繁化以及生物多样性的丧失，可能威胁到不二制油集团的主要原料—农产品的稳定采购，是我们经营上的一大隐患。因此，在事业活动中关怀地球环境，本身就是我们的经营基础。为提升事业的可持续性，本公司集团制定了“环境基本方针”，并同时制定了“环境愿景2030”，声明了削减集团总体CO_2排放量、用水量、废弃物量的承诺，并致力在2030年达成目标。此外，我们还基于TCFD建议进行情景分析，从而筛选出气候变化所带来的风险和机遇，并定量掌握其对财务的影响，推动将其落实到事业战略中。

《环境愿景2030》的目标与进展

项目	2030年目标	2021年度实际业绩*1	达成率
CO_2减排（全集团）	Scope1+2 减排总量的40%*1	减排21%	52%
	Scope3（范畴1）减排总量的18%*2	0.1%增加	0%
减少用水量（全集团）	按单位产值计算减少20%*1	减排25%	124%
削减废弃物产生量（全集团）*3	按单位产值计算减少10%*1	减排6.1%	61%
资源循环再利用（日本国内集团公司）	到2030年为止，再生资源化率保持在99.8%以上	99.47%	未达成

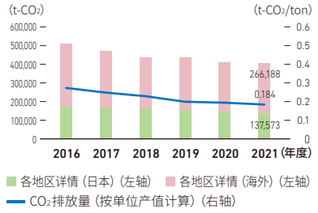
*1 基准年：2016年　*2 Scope3（范畴1）中不包括澳洲的一家生产基地　*3 废弃物产生量中不包括澳洲的一家生产基地

2021年度实际业绩

CO_2减排

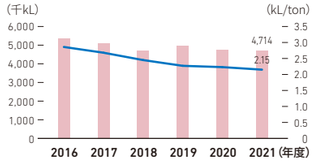
- 新增海外两处网点开始使用太阳能发电
- 前一年引进太阳能发电的各公司太阳能发电运转率增加
- 将污水处理设备的曝气鼓风电机改为变频控制
- 在日本首次将纯电动车用于公司的公用车
- 产量增加造成原材料采购量增加，进而导致Scope3（范畴1）的排放量增加

CO_2排放量（全集团）



减少用水量（全集团）

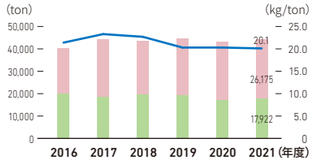
用水量



- 重新评估清洗生产线的方法，减少清洗用水
- 新生产线的运转率上升，装置清洗次数减少
- 通过修理生产工序中的漏水部位来实现节水

削减废弃物产生量（全集团）

废弃物排放量

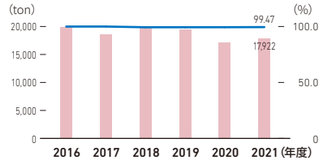


注：由于海外集团公司部分网点按其公司自有标准从废弃物量中除去的物量（有价出售等）算入了废弃物量，因此在目标基准年2016年度后，对废弃物量进行了修改并按照单位产值进行了重新计算。

- 通过降低污泥含水率来减轻重量，从而削减废弃物量
- 通过改善工序提高稳定生产，减少产品废弃物量

资源循环再利用（日本国内集团公司）

废弃物排放量与再生资源化率



- 保持远超食品再利用法规定目标95%的高再生资源化率
- 对废弃物进行彻底的分类

今后的政策方针

- 开始通过环境数据收集系统及时数据收集，提升全集团对于环境对策活动的意识
- 通过“环境愿景2030”的内部宣传渗透（ER）以及环境监查，推进削减活动并提高活动级别
- 针对Scope3（范畴1）的CO_2减排，探讨供应商参与的具体方式并开始实行
- 讨论和制定减少用水量的新目标

气候变化方面的举措

赞同TCFD的建议

2019年5月，本公司集团声明表示赞同TCFD（气候相关财务信息披露工作组）。我们将依据TCFD的建议，针对如下4个项目积极进行信息披露。

基于TCFD的建议披露4项信息

1. 治理

- 在ESG担当董事的管理下，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的建议进行情景分析，并将分析内容报送经营会议和董事会审批（每年一次以上）。

2. 战略

1. 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所建议的气候变化情景分析，选定气候变化风险和机遇，并定性、定量评估其对财务的影响。（参考资料：“气候变化风险、机遇以及对于财务的影响度评估”）
   基于“环境愿景2030”持续推进CO_2减排对策，如对用好为本公司、全社会以及地球带来正向影响的节能活动以及可再生能源等。
2. 森林转用农地以及家畜肥育都存在对气候变化构成不良影响的担忧，在此背景下，预计今后植物基食品的市场仍将继续扩大。本公司集团基于2030年愿景中“通过植物性食品原料，追求美味与健康，共创食品可持续发展的未来”，通过推进可持续采购来兼顾环境保护，提供本公司集团具有优势的植物性食品原料，致力解决脱碳社会中的社会课题。

3. 风险管理

- 在经营会议上制定并实施全公司重要风险对策，建立可进行评估和改善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。向董事会报告应对内容（每年一次以上）。

4. 指标与目标

- “环境愿景2030”中的目标：Scope1＋2到2030年实现CO_2总量减排40%*1
- 为了达成“环境愿景2030”中的目标，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。并提升Scope3数据的精度，针对排放量较多的范畴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。
- 从2022年度起，我们在不二制油（株）中试行导入内部碳定价*2，计划将其用于投资计划的制定、节能推进的激励机制、投资决策的指针等。

*1 2030年CO_2减排目标：“Scope1+2：总量减排40%、Scope3（范畴1）：总量减排18%”（基准年：2016年）
・Scope1：企业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企业活动相关的温室效应气体（范畴1～15）・范畴1：原材料
注：详情请参阅《可持续发展报告2022》。“环境管理”https://www.fujioilholdings.com/ch/sustainability/environmental_management/
*2 内部碳定价：企业独立制定碳价格，敦促企业开展低碳投资和对策的机制

关于“气候变化风险、机遇以及对于财务的影响度评估”的详情，请参阅《可持续发展报告2022》。
https://www.fujioilholdings.com/ch/sustainability/risk/

气候变化风险、机遇以及对于财务的影响度评估

			风险与机遇	财务影响	到2050年前后的财务影响评估							
					上升1.5℃预测情景				上升4℃预测情景			
					风险或机遇的具体内容	发现时间	影响期间	影响度*1	风险或机遇的具体内容	发现时间	影响期间	影响度*1
风险	转型风险	政策与法律法规	1. 应对环境立法的成本增加风险	引入碳税导致成本增加	全球应对气候变化的环境立法日趋严格化，集团公司所在国引进碳税和排放量交易制度等，此外，置换可再生能源、环境投资、现有资产减值均可导致成本增加	5年以内	10年以上	约42亿日元*2	环境立法不如上升1.5℃预测情景严格，碳税金额并不大，但是由于本公司的集团公司所在国开始征收碳税而导致成本增加	10年以内	10年以上	约5亿日元*2
					应对策略 ●通过推进“环境愿景2030”，遵守CO_2减排目标 ●引进内部碳定价机制							
		评价	2. 供应商破坏森林以及绿地消失的相关风险	加强应对工作契约签订导致成本增加、与主要顾客停止交易等导致销售额减少	•为防止本公司主要原料供应商对气候变化造成不良影响，强化工作契约签订应对措施导致成本增加 •在全社会对于可持续发展高度关注的背景下，如果本公司供应商对气候变化构成不良影响，则会导致本公司集团声誉下降，与主要顾客停止交易，从而导致销售额减少	5年以内	10年以上	中	相比上升1.5℃预测情景，全社会对于可持续发展的关注度不高，对气候变化的容忍度较高，因此加强本公司集团独有的工作契约签订造成的成本增加有限	11年后之后	10年以上	小
					应对策略 ●基于本公司集团的采购方针来加强供应链上的环境风险预防和降低活动 ●制定供应商行为规范							
	物理性风险	急性	3. 因异常气象而引起的自然灾害极度激烈化风险	风灾、水灾导致的集团公司损失	由于风灾、水灾的频率和威力加强，飓风和台风灾害较多的美国地区、日本的集团公司遭受风灾、水灾或因此停产	11年后以降	10年以上	中	风灾、水灾的频率和威力超出上升1.5℃预测情景，导致集团公司遭受大规模的风灾、水灾或因此停产	10年以内	10年以上	大
					应对策略 ●制定包含集团间互补体制的BCP、完善危机发生时的应对手册、通过保险推动风险转移							
		慢性	4. 全球性的主要原料价格上涨、供给不足的风险	主要原料可采购量减少导致销售额减少	由于以下因素，主要原料收获量减少，供应量不足，对部分产品的生产造成影响、销售减少 •异常气象和自然灾害的影响 •世界人口增加导致需求增加 •由于加强限制森林开发等农业法律的变化，耕地面积增加不足以满足全球人口的增加	10年以内	10年以上	小	由于以下因素，主要原料的收获量大幅减少、供给量不足，对大部分产品的生产造成了较大障碍，导致销售额大幅减少 •超出上升1.5℃预测情景的异常气象和自然灾害的影响 •主要原料的种植适应地移动以及面积减少 •世界人口增加导致需求增加	11年后以降	10年以上	中
					应对策略 ●提升原料采购的可持续性，强化供应来源 •与供应商的接洽、农户单收改善等支援项目 •原料多样化 •通过与学术机构、政府、行业合作进行育种研究来促进提升生产效率							
机遇		市场	5. 植物基食品市场的发展机遇	植物性蛋白（肉类替代品、乳制品替代品等）市场销售额增加	抓住以下机会强化产品竞争力，使销售额大幅增加 •以八零后、九零后、零零后以及素食主义者为中心，植物性蛋白质的消费日趋活跃，全球市场大幅扩大 •以中低收入国家为中心，对于畜肉和乳制品的需求量增加，另一方面，气候变化也在对畜牧业产生不良影响，而植物性蛋白则可以弥补全球畜肉和乳制品供给量不足的问题，因此需求增加。日本、美国、欧洲，都在从对于动物性蛋白的高度依赖中努力转型，在撒哈拉沙漠以南非洲地区以及南亚，由于蛋白质供给量不足，对于植物性蛋白的需求也在增加	5年以内	10年以上	中	抓住以下机会强化产品竞争力，使销售额大幅增加 •与上升1.5℃预测情景不同，重视可持续发展的消费行为并未扩大，然而以中低收入国家为中心，对于畜肉和乳制品的需求量仍在增加。另一方面，超出上升1.5℃预测情景的气候变化给畜牧业造成不良影响，而植物性蛋白则可以弥补全球畜肉和乳制品供给量不足的问题，因此需求增加。日本、美国、欧洲，都在从对于动物性蛋白的高度依赖中努力转型，而撒哈拉沙漠以南非洲地区以及南亚由于人口增加导致蛋白质供给量不足，对于植物性蛋白的需求也在增加	11年后以降	10年以上	小
					应对策略 ●以不断变化的市场环境和需求为机遇，推动通过植物性食品原料来解决社会课题 •构建产品开发和事业战略的体制，对事业组合进行重新评估，生产基地最优化 •构建全球研究网络与推进开放创新							
机遇		抗打击力	6. 与气候变化引起的新型健康问题相关的机遇	免疫改善、高营养、高蛋白、低糖分等消费者需求提高，使销售额增加	本公司集团抓住以下机会开展各项事业，在致力发展的植物基食品产品中运用正在进行研发的新技术以及现有技术，增加销售额 •由于全球性的气候变化，越来越多的国家和地区开始苦于疫情和中暑等。由此引发新的健康问题，使人们的健康意识进一步提高 •针对预计将在世界各国急剧增加的肥胖、糖尿病、痴呆症等生活习惯病，预防食品的需求日益扩大 •随着SDGs价值观在社会上的渗透，所有年龄段的“One Health”*3的概念得到增强，对于以地球和人类健康为基础的产品需求增加	10年以内	10年以上	中	本公司集团抓住以下机会开展各项事业，在致力发展的植物基食品产品中运用正在进行研发的新技术以及现有技术，增加销售额 •由于全球性的气候变化，越来越多的国家和地区开始苦于疫情和中暑等。由此引发新的健康问题，使人们的健康意识进一步提高 •针对预计将在世界各国急剧增加的肥胖、糖尿病、痴呆症等生活习惯病，预防食品的需求日益扩大 •不同于上升1.5℃预测情景，全社会的SDGs价值观以及“One Health”概念并未定型，对于以地球和人类健康为基础的产品的需求增加程度低于上升1.5℃预测情景	11年后之后	10年以上	中
					应对策略 ●以不断变化的市场环境和需求为机遇，推动通过植物性食品原料来解决社会课题 •构建产品开发和事业战略的体制，对事业组合进行重新评估，生产基地最优化 •构建全球研究网络与推进开放创新							

*1【影响度】
大：“对利润的影响金额可能超过100亿日元”
中：“对利润的影响金额可能在20亿日元～100亿日元之间”
小：“对利润的影响金额可能不到20亿日元”
上述大、中、小的影响度是指，根据本公司集团现有的事业组合、财务状况、业绩等，在某种条件下进行估算所预测出的2050年前后的财务影响。会基于此项影响度对财务影响进行评估，但是也可能会有所变动。
*2 “应对环境立法的成本增加风险”中的财务影响“引入碳税导致成本增加”的影响度假定为2030年前后，根据“IEA”“IPCC”等各国碳税预测金额以及本公司集团的CO_2排放预测量进行计算
*3 “One Health”：认识到“保护生态系统的健康和动物的健康就是保护人类自身的健康”这一事实，将人类、动物、生态系统三者的健康视为一个整体，三位一体守护健康的概念

Pick up

启动运用CO_2的大豆培育研究的产官学合作项目

从2022年5月起，与佐贺市政府、国立大学法人佐贺大学、伊藤忠ENEX（株）共同启动了运用CO_2的大豆培育研究项目。本研究项目的目标是，将原本属于温室效应气体的CO_2有效运用于食品资源的生产，从而实现碳循环，减少CO_2排放。首先，我们以利用吸收CO_2后可更快生长的大豆的特性实现高效的大豆培育为目的，在佐贺大学的实验设施开始了实证试验。未来计划利用位于佐贺市清扫工厂的CCU（Carbon dioxide Capture and Utilization，二氧化碳捕捉与利用设施）所回收的CO_2，在植物工厂生产日本国产大豆。

Pick up

推进合理的能源管理

在“能源管理统括室”，我们致力掌握能源的实际使用情况并使其可视化，灵活运用管理标准，通过管理教育培养人才，推动开展传播能源相关信息等活动。我们对能源管理组织进行了全面革新，在日本国内的不二制油集团公司之间召开“能源管理代表委员会”，并通过“环境能源新闻”，在公司内部的公告栏以及食堂的显示器上发布了公司内外的话题和获得能源管理相关资格证的信息等。除此之外，以电动机和蒸汽压力等的能源高效利用作为目标，在征求第三方机构意见的基础上，对于“节能法*1中的管理标准*2”进行了重新评估。

*1 能源使用合理化等相关法律
*2 “耗能设备的运行、维护、检查等项目”操作手册

阪南事业所的公司用车（EV）与能源管理统括室成员

制定生物多样性方面的举措和方针

在应对气候变化的同时，生物多样性的保护与再生同样是维持事业运营的重要课题。尤其是植物性原料的生产，很大程度上依赖于生态系统、水资源、土壤等自然资源，因此本公司集团正在推进兼顾生态系统的原料采购。为了对2030年的自然积极型转型有所贡献，2022年度我们会对供应链上的事业活动与生物多样性之间的关系进行评估，并在选定重要风险的基础上，制定全集团的应对方针。计划将于2023年度公布。此外，我们还将按照今后计划制定的TNFD（自然相关财务信息披露工作组）框架，公开事业活动对于自然环境的依赖度和影响、风险管理、目标等。

兼顾人权

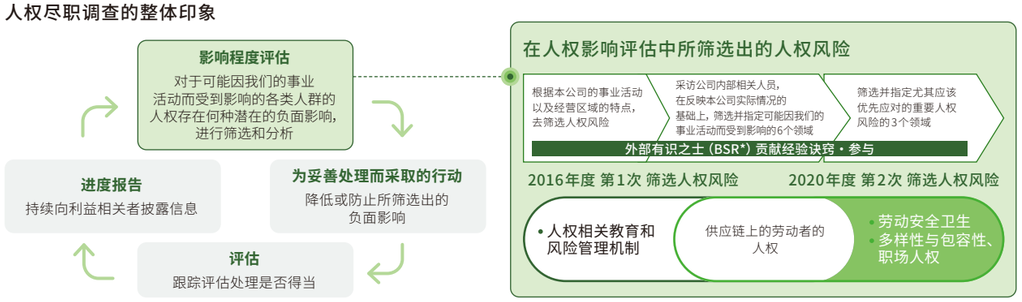
关于人权举措的详情，请参阅《可持续发展报告2022》。
人权管理 ⇨ https://www.fujioilholdings.com/ch/sustainability/human_rights/

基于集团宪章中所规定的“以人为本”的价值观，我们认为，在全球范围开展业务活动的不二制油集团，有责任尊重可能因我们的事业活动而受到影响的各类人群的人权。

筛选人权风险以及开展降低风险的活动

以参加“联合国工商业与人权论坛2016”以及与各方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”。在指明企业活动中尊重人权的基本态度的“联合国工商业与人权指导原则（UNGP）”中，明确规定企业也要承担尊重人权的责任。不二制油集团在人权方针中明确写入“履行尊重人权责任”，作为其中的一环，我们还在实施人权尽职调查。

人权尽职调查的整体印象



* Business for Social Responsibility（BSR）：在商业和人权领域拥有远见卓识的非营利团体

第2次筛选 人权风险	涉及的利益相关者	尤其需要确认和注意的事项（专家的推荐事项）	对策的大方向	2021年度实际业绩
劳动安全卫生	员工	• 新冠疫情下的感染对策 • 通过利用第三方强化管理系统	• 继续贯彻执行职场防疫对策 • 从第三方角度持续升级改进劳动安全卫生管理系统	• 推行错峰上下班、远程工作、弹性工时制度 • 在事业所实施新冠疫苗的集体接种 • 实施包括地区统括公司安全负责人在内的各公司的共同远程监查
供应链上的劳动者的人权 （聚焦农场劳动环境、劳动安全卫生、无歧视和机会均等、强制劳动和童工劳动、土地权利）	供应链上的劳动者	• 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	• 供应商行为规范广而告之 • 及时了解欧洲人权尽职调查的动向，并迅速在供应链层级上进行应对 • 制定大豆和乳木果仁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	• 制定、公布供应商行为规范，并发放给交易方 • 在FUJI EUROPE AFRICA B.V.设置ESG信息枢纽基地 Sustainable Development Team • 按照棕榈、可可采购方针推行举措 • 制定大豆和乳木果仁的采购方针，设定并公开KPI
多样性、包容性以及职场人权 （各种骚扰、强制劳动）	员工	• 加强促进在全球推行多样性、公平性和包容性的体制 • 强化防骚扰措施 • 确认和降低强制劳动风险	• 在全球推行多样性、公平性和包容性（DE&I） • 探讨建立相应的机制和体制，从而确认并应对职场人权等问题	• 筛选每个地区的人权课题并将其反映至2022年度ESG重点课题中 • 在管理人员进修中实施关于各类骚扰的授课内容 • 在人权周张贴防止骚扰的启蒙海报，对管理人员进行告知和启蒙

有识之士的“心声”

不二制油集团基于UNGP制定人权方针并在正在推动开展人权尽职调查。针对重要课题之一可持续采购，我们制定了以所有供应商为对象的综合性方针，并基于KPI和中长期目标去推行举措。棕榈油方面，建立并公开面向供应商的申诉机制，也获得了较高的评价。

而在本公司集团的员工的劳动环境、劳动安全卫生、强制劳动等人权相关举措方面，今后也有望扩大信息公开范围。进而，在多样性与包容性举措方面，还可期待取得更加全球化的进展。

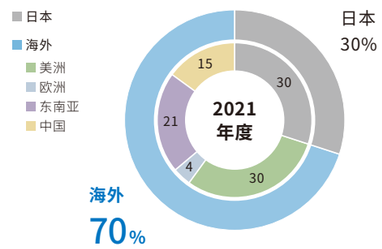
BSR
Managing Director
永井 朗子

为价值创造提供后盾的人才

人才是支撑企业可持续发展的重要财产。多样化的人才在自身成长的同时，充满活力地去进行挑战和革新，团结一致，不断创造新的业务、技术和产品，将有助于全集团今后的发展。

由于不二制油集团在不断推动全球化进程，我们的约6,000名员工总数中已有7成是海外人才。我们认为，营造出让多元化人才发挥能力的环境和风气，将为我们成为一家对社会有贡献、保持成长的企业提供基础，为此我们正在推行多样性、公平性和包容性（DE&I），并向培养全球化人才方面发力。

集团人员构成比例（合并员工人数）



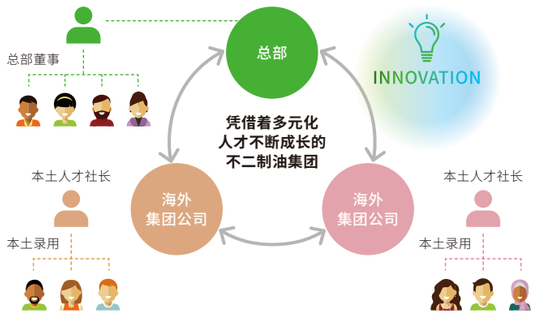
人才战略的未来目标与基本方针

未来目标

为了让所有人才都能最大限度地发挥各自的能力，让集团整体保持成长，不二制油集团将以下内容设定为2030年的未来目标。

- 成为让全集团的所有人才都富有多样性，都能够得到公正对待，在成长中感受凝聚力的企业
- 成为让多元化的人才各自发挥创意，生产效率高、富于创新性、可持续发展的企业
- 成为使区域性人才的培养取得进展，本土人才活跃于各领域中的企业

2030年印象图（Our Goal）



中期经营计划中的基本方针

中期经营计划中的三大方针

1. 推行DE&I
   - 甄别集团各区域的DE&I课题，开展以改善为目的的PDCA
2. 培养为全球经营提供后盾的人才
   - 进一步推动实现集团旗下公司管理层的本土化
   - 在集团各区域推进人才培养以及体制构建
3. 加强沟通交流
   - 通过集团总部与集团各区域公司之间的对话，宣传渗透集团方针、掌握现存课题

新中期经营计划目标（2022～2024年度）

- 提升全集团经营会议与会者的多样性（女性、外国人）

2030年目标

- 理想状态是，每一位集团员工都有自发为组织和工作做贡献的愿望，并切实发挥主观能动性

MESSAGE

不二制油集团控股
株式会社
全球人事统括担当 兼
不二制油株式会社
人事总务部门 部门长
宝谷 太郎

以不拘泥于条条框框的人才结构以及因材施教的培养方式，让集团保持成长

我认为，每一位员工的多元化视角和意见的改善和改革行动，必将对创造新价值起到推动作用。要让集团保持成长，我们每个人都要获得多样且高度的专业性，并充分发挥自身能力，因此培养这样的人才以及推行DE&I都是重要课题。

此外，为了加强培养引领不二制油集团未来发展的经营人才，集团总部与各地区公司通力合作，掌控各地区的现状和课题，探讨必要的措施，致力于计划性地去培养人才。为此我们提供各类专业性的学习机会，例如通过日本到海外、海外到日本的双向研修生制度等，为人才的全球性成长提供机会等，完善教育制度，让每一位员工都能发挥主观能动性去塑造自己的职业生涯，最终实现员工与公司共同成长的目标。

关于“推行DE&I”的详情，请参阅《可持续发展报告2022》。
DE&I的实践 ⇨ https://www.fujioilholdings.com/ch/sustainability/diversity/

1 推行DE&I

不二制油集团将以往所推行的多样性举措进化为DE&I活动，并加强活动力度。要应对复杂的商业环境，就需要能用“不同的思路”去进行思考的各类人才，为此就必须让全体员工都能最大限度地去发挥自身的个性与能力。

Diversity + Equity & Inclusion

- Equity：为弱势群体扫除他们所感受到的障碍，提供所有人都能充分发挥能力的环境以及公平的机会
- Inclusion：营造出让多样性发挥力量，让全体员工都能发出声音、创造价值，感受到归属意识的企业文化

推行DE&I的效果
- 降低商业风险
- 通过创造新价值提高回报

海外集团公司的DE&I推行活动

2021年度，通过以海外集团公司为对象的听证会，根据各地区、各公司的历史背景和商业特性等，分别选定了人才课题。从2022年度开始，向每个地区、每家公司分派DE&I推进负责人，并在每年召开两次的集团总部可持续发展委员会上进行审议和跟进。由于历史背景、商业特性等复杂多样，全集团不设统一的目标，在《不二制油集团宪章》的精神指引下，以各地区、各公司为主体去开展DE&I活动，通过降低全集团的商业风险以及创造新价值来致力提高回报。

Pick up

哈罗德（巴西）

哈罗德认为，要提升人们的工作价值，促进实现在于社会、之于社会的公平状态，DE&I是不可或缺的支柱。为此，我们设计了DE&I行动，以致力创造以全面领导、平等、无偏见与歧视、公平机会为特点的工作环境。

DE&I直播指南资料

哈罗德
Senior Administrative & HR Manager
Geise Andrade

2021年，哈罗德设定了关于DE&I的2023年为止的改善目标。通过以领导层为对象的研讨会，让大家意识到自己是否有“无意识的偏见”。同时引入唯才是用的录用方式，加强女性以及50岁以上人员的利用力度。为达成目标，就要确保员工能在更好的状态下工作，为此就需要制定在现场对工位和设备进行调整的计划。

2022年，以全体员工为对象进行了DE&I直播，并以重新掌握情况为目的实施了自我性别认同等调查。同时，我们还反复讨论什么才是富有多样性的集团，并致力进行改善。目前我们的关注焦点是提高女性、50岁以上、非裔员工的比例。由此，我们希望在2023年将目光转向LGBTQIA+*的人群。进而，我相信，只要我们继续通过开展这些活动去提供更加公平的机会，就一定能为实现兼顾DE&I的社会有所贡献。

* 对于不属于现有性取向分类的极少数性取向人群的统称

巴洛美（美国）

巴洛美在全组织范围招募志愿者，成立了DE&I委员会。该委员会按照不同的目标设有四个团队，并按不同工厂设有四个分科会。基于“Culture of Inclusion（包容文化）”、“Workforce Representation（员工代表）”、“Community Engagement（社区参与）”、“Customer/Supplier Engagement”、（客户/供应商参与）”四大目标进行审查与变革。各工厂的分科会会从各层面出发去讨论DE&I，并将其内容提交给各目标团队的领导，为员工创造成为社区志愿者的机会。

芝加哥工厂分科会成员

巴洛美
DE&I Council chairperson
Jamie Broad

DE&I委员会制定了具体的行动计划，并开始探讨KPI。今后我们将迎合各宗教去更新放假日期，在所有的网点设置母婴室，从而在政策和程序上提升对于DE&I的认知。此外，巴洛美的执行团队以及DE&I委员会的成员每月都会进行培训，为实现DE&I目标而开展讨论。

我一直在为实现公司内外的多样性和包容性而满怀热忱地努力着，所以DE&I委员会成立后我立即就申请成为带头人。能与副议长Carly Meck、DE&I委员会成员以及各位志愿者一道，为营造所有员工都受重视、都能放心做真实自己的巴洛美文化做一份贡献，我感到很荣幸。

日本区域的DE&I推行活动

不二制油（株）是集团的核心公司，也是在日本国内开展事业的重要事业公司。在日本全国整体面临全球显著高龄化、男女工作平权、多样性等大量DE&I课题的背景下，基于不二制油（株）的固有课题分析，积极推进企业风气和制度的改革，并实践应对措施。

Pick up

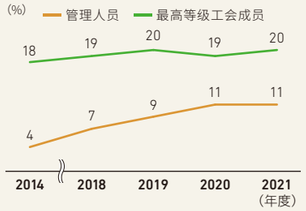
营造可无需顾虑自身性别、自由塑造职业生涯、安心工作的风气

从1990年代后半期开始，不二制油（株）就致力于通过跨部门、自下而上的活动，致力推动实现以男女工作平权为首的企业风气改革。此外，通过各项制度改革，完善让女性员工不受生活重大事件限制去塑造职业生涯的体制，目前女性管理人员中约半数有育儿经验。随着我们增加起用有职业经验的人才，女性管理人员的比例还在不断上升。

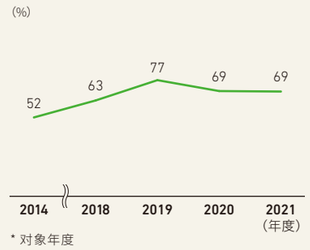
同时，我们也重视让员工可以无需顾虑自己的性别和个人情况，去勇于挑战，积极塑造自己的职业生涯。为此，我们刻意不从性别角度出发去提出KPI等，以给予每一位员工支援以及营造安心工作的企业风气为目标，努力提供公平的制度和机会、无关雇佣形态的教育机会，从让适当的人在适当的岗位发挥能力的角度出发去起用人才。近年来，员工获得年度带薪休假的比例约为7成，2018年度男性员工获得育儿假的比例约为4成，而2020年度、2021年度则连续两年超过7成，可见尤其是男性员工的意识正在发生着变化。

今后，无关性别和年龄，我们要继续营造让每一位员工都能自律性地走过生活重大事件，塑造自身职业生涯的环境，致力成为一家员工与公司不断共同成长的企业。

管理人员以及最高等级工会成员中的女性比例

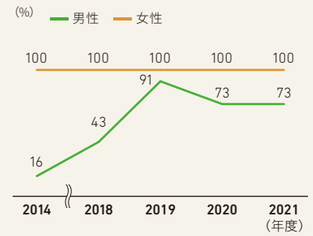


获得年度带薪休假的比例*



* 对象年度
2019年度之前：上一年12月11日～本年12月10日、
2020年度之后：本年4月1日～次年3月31日

获得育儿休假的比例



不二制油株式会社
开发统括部门 市场解决方案
第二开发部 烹饪与加工食品科 科长
米元 博子

女性管理人员的“心声”

研发部门有很多各年龄层的女性员工，每天都会从多样化的视角上去进行开发讨论。在食品的开发过程中，日常的饮食场景以及烹调工序中的经验和实际感受可能为发现课题带来灵感，这样的职场环境，恰恰能让包括社会性别在内的拥有不同背景和经验的员工都能发挥出自身的优势。管理人员中女性也同样较多，员工可以与她们分享日常的烦恼以及业务中遇到的课题，互相鼓励，有这样的好伙伴员工们也很放心。

今后还会发展出更多的多元化工作方式，在这样的背景下，会有更多的管理人员和前辈员工能为应对双职工、育儿经验、老人护理问题等业务外事宜提供职业生涯塑造的模板，期待每个人都能选择更好的工作方式，让公司成为能充满活力的工作的研究所。

让高龄人士发挥余热

最大限度地发挥退休后仍有较高工作热情的高龄员工的潜在能力，是推行DE&I的主要措施之一。2021年度对返聘制度进行了全面的重新评估，为高龄员工提供了更多的工作方式新选择，并对制度做了修订，使其在退休返聘后也能充分发挥能力。此外，从2022年度起，我们还以即将退休的正式员工为对象实施高龄人士职业生涯培训，完善退休后也能继续塑造职业生涯的体制。

高龄人士职业生涯培训

为残疾人创造雇佣机会

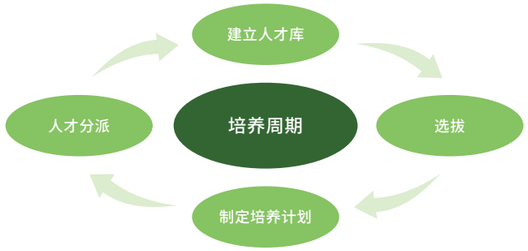
由于新冠疫情，2021年度未能与本地学校合作，也未能举办参观工厂等活动，但是各职场对于残疾人就业的理解程度不断提高，并创造了就业机会。此外，残疾人入职之后我们也与支援中心的员工一道定期进行面谈，努力让他们安心稳定工作。通过这些努力，尽管2020年度离职者有所增加，造成雇佣率暂时减少，但是2021年度仍得以确保略超上年度的雇佣率。我们将继续给予员工支援，让员工安心稳定工作。

关于“人才培养”的详情，请参阅《可持续发展报告2022》。
人才培养 ⇨ https://www.fujioilholdings.com/ch/sustainability/human_resources/

人才培养会议～提升经营多样性～

作为一家在全球开展事业的企业，今后要继续战斗在世界舞台上，就有必要进行富有多样性的组织变革，而以集团总部为首去推动实现管理人才的多样性也是一项重要课题。2020年度，我们启动了以培养未来经营人才为目的的“人才培养会议”，针对全球性、战略性地培养候选人事宜进行了全方位的协商。2021年度，我们明确了未来对于经营人才的要求并据此开展措施。我们的目标是，不受国籍和性别等的约束，培养出有能力带动本公司集团向前发展的多元化经营人才。

人才的培养周期



② 培养为全球经营提供后盾的人才

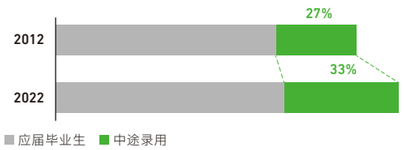
不二制油集团认为，要想不断为社会做出贡献，构建能够灵活应变的组织、培养能够灵活应变的人才很重要。我们基于员工与公司应该相互成长、相互扶持的思路，向教育支援以及组织强化方面发力，以使每个人都能自律地去提升自身能力。

为了让每个人都能带着改善和改革的意识去自律性地思考并付诸行动，发挥多元化、高级别的专业性和能力，为组织创造成果，我们在全球各地区加强构建人才培养机制，以挑战和革新为目标，不断改革组织风气。此外，随着海外战略的加快推行，作为在全球范围持续推进、扩大事业的重要经营资源，我们正在推进起用和培养能在全球发挥能力的人才。

培养和起用全球化的集团公司人才

课题	2021年度举措的实际业绩
人才可视化，提供更多的发展机会	为帮助员工塑造职业生涯，从2018年起实施跨国的公司间调动，并掌握主要海外集团公司经营干部候补人才的信息。致力为多元化人才提供更多在合适的岗位上发挥能力的机会。
当地高层领导人才本土化	为推行紧贴各地区市场的战略，主要海外集团公司推动实现高层人才本土化。为共享集团方针而提供人力支持、开展进修等。
全球层级管理与区域人才培养会议	从2022年度开始实施全球层级的整理和制度设计。在新中期经营计划期间，将开始召开推动各地区经营人才候选人的培养和接任的区域人才培养会议。

确保、培养为全球化提供后盾的人才

课题	举措
录用更多有职业经验的人才	制定事业战略之后，以获得所需的新的全球商业管理技能、在经营中引入更多新的多元化视角为目的，我们积极录用有职业经验的人才。 **有职业经验的人才*比例**  * 不二制油(株)以及集团总部正式员工(工会成员+管理人员)总数中的中途入职人员比例
获得全球性的经验	为培养更多具有全球商业意识的人才，即使在新冠疫情肆虐的2021年度，我们也继续向各集团公司外派人员，并继续实施海外研修生制度。
强化为事业优势提供后盾的专业人才	以全球事业成长为目标，重视加强培养可在集团内加速强化及共享经验诀窍的专业人才。 培养R&D人才 ⇨ P29　为DX提供后盾的举措 ⇨ P25

③ 加强沟通交流

我们努力为经营层和集团员工提供更多密切对话的机会，通过加强集团内部沟通交流，增强集团的凝聚力。此外，我们还在加强向全球各地的各方利益相关者的传播力度，谋求提升不二制油集团的认知度。

对话集会

作为CEO与集团各公司干部层的对话场所，我们开始举行对话集会。 2021年度上半年的话题是新CEO的方针，下半年的话题则是新中期经营计划的前提，按各地区分别举行少数人的小规模会议。

与哈罗德的对话集会

利用社交媒体传播信息

以LinkedIn、Twitter为主，强化利用社交媒体的信息发布。除集团总部外，各集团公司也通过加强传播力度以及相互引用，实现全集团有整体感的信息传播。

国际妇女节马赛克艺术
（将各集团公司的员工摆出企业标志×符号姿势拍的照片制作成马赛克艺术进行宣传）

加强集团内部沟通交流、电子学习和进修

2021年度开设了公司内部交流网站，支持四种语言，内容广泛覆盖从经营层的寄语到各集团公司的举措，以通俗易懂的报道来提升集团的内部凝聚力。此外，2021年度我们还以九种语言实施了关于集团宪章以及DE&I的电子学习，有95%的应接受培训人员*接受了培训，关于可持续经营、人权、合规合法的电子学习和进修等也在继续实施中。

* 应接受培训人员　日本国内：全体董事、员工，无关雇佣形式　海外：从公司借用电脑的全体董事、员工

公司内部交流网站主页

桥梁型人才介绍计划

关于DE&I的电子学习

参加者的“心声”

合规培训旨在维护组织利益的同时实现积极成长

不二制油亚洲公司
Sales Assistant Manager
Ivy Heng

在全球供应链日趋复杂化的同时，也产生了向竞争对手销售产品等新商机，而要制定积极的成长计划，就需要进行适当的风险管理。在由集团总部主办的合规培训中，我们学到了很多知识，包括如何在遵守与竞争对手的协议条款的同时去捕捉商机。我很幸运自己能有这样得天独厚的进修机会。希望集团员工都能积极参加类似的培训，在维护个人和公司利益的同时，让整个组织获得更大的成长，取得更多的成果。

事业战略

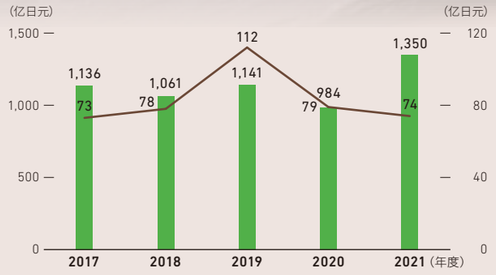
为了实现可持续发展，本公司于2015年转型为集团控股制后，以各事业区域的执行为主轴，采取以4大事业轴推动事业管理和全球战略、谋求实现整体优化的管理体制。

在新中期经营计划中，强化事业轴管理的同时，为了培育能产生新价值的事业，我们也将进入超出四大事业框架的“挑战领域”。

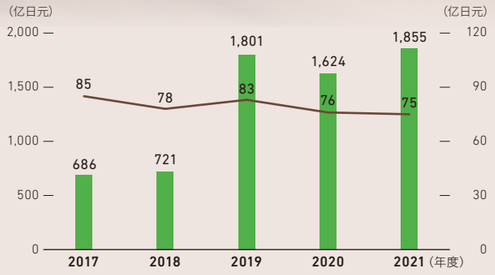
各项事业的 销售额 / 营业利润

■ 销售额（左轴） ■ 营业利润（右轴）

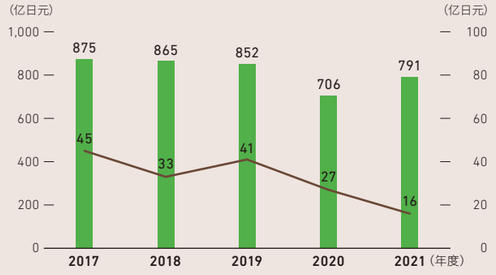
植物性油脂事业



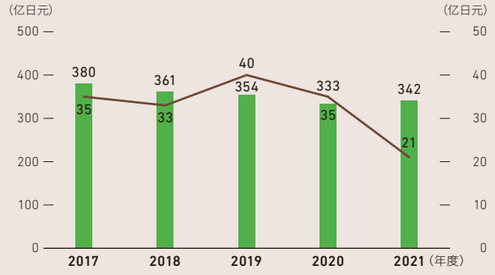
业务用巧克力事业



乳化及发酵材料事业*



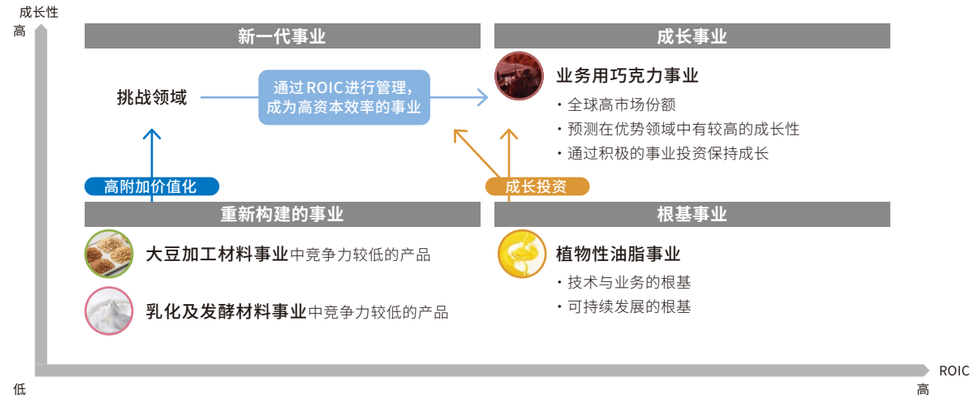
大豆加工材料事业*



* 由于从2021年度起，将之前归入大豆加工材料事业中的豆浆以及USS豆浆制品改为归入乳化及发酵材料事业，因此对2020年度的实际业绩进行了追溯修改。

事业组合管理

为了在变化激烈的事业环境中保持成长，作为推进工具，在新中期经营计划“Reborn 2024”中导入了FUJI ROIC（P33），在进行事业管理的同时，推进事业组合管理。



① 致力于高成长性的事业

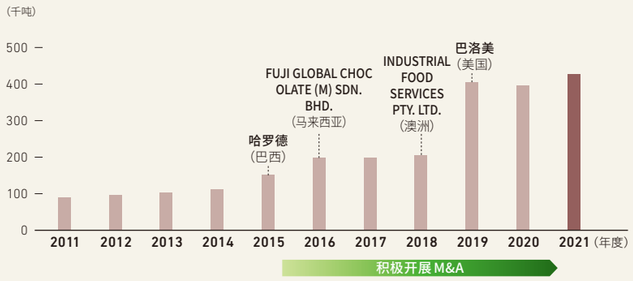
在对主打事业业务用巧克力事业进行资源分配的同时，为了通过高成长性市场中的差异化产品群来打造新一代事业，我们正在向挑战新领域（P60）方面发力。

Pick up

<成长事业>代脂巧克力的成长机会

不二制油集团的优势在于，拥有以自有巧克力用油脂的技术为后盾的功能性高品质代脂巧克力，并且业务用巧克力的市场份额处于全球顶级水平。预计今后发达国家的食品将更加多元化，温暖地区较多的新兴国家对于巧克力产品的需求也将增加，代脂巧克力可以与各种食品进行搭配组合，并且能适应温度带，未来高成长可期。因此，本公司认为，集中投资以代脂巧克力为主打产品的业务用巧克力事业，可期待提高利润率并获得较高的事业成长，因此我们正在致力进行包括M&A在内的重点资源分配。

业务用巧克力的销售数量走势与M&A



业务用巧克力 全球第3位

注：本公司调查数据

② 各项事业向高附加价值产品转型

我们在现有领域中的总体方针是，提升高附加价值产品群的比例，在各项事业中构建高盈利的产品组合。在“Reborn 2024”中，我们强化了事业轴以及运用FUJI ROIC进行管理。

事业轴和地区轴管理

事业轴管理

随着我们在全球的事业不断扩大，建立全球化供应链以及全球化客户应对等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：建立各事业轴的供应链、可持续发展项目共通化、应对全球性客户、加强采购能力等。

地区轴管理

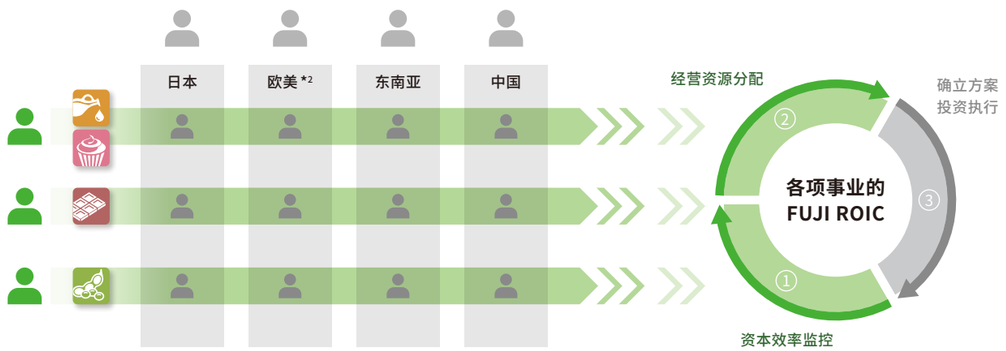
食品商业植根于世界各地的文化以及人们的嗜好，为此我们认为，在各地快速应对客户需求、嗜好、食品环境的变化，是我们开展业务时的一个重要视角。为此，我们在各地区分别设立了地区统括公司，将所需的权限尽可能地下放给各地区，以实现提升事业公司的经营效率和速度。

在“Reborn 2024”中强化事业轴、提升实效性

近年，我们将执行和监督权限下放给各地区，而事业部门则负责为全集团的横向战略推进提供支持。同时我们也认识到，近年来不确定性日益增加、事业环境发生剧烈变化，因此我们在“Reborn 2024”中强化事业轴，旨在强化风险管理、强化供应链、强化促进可持续采购的应对方案。

2022年度以后的组织体制和管理周期

组织体制	管理周期
各地区 • 承担盈利责任 • 配置集团总部功能轴设计的KPI推进负责人	
事业部门 • 由事业部门责任人承担事业轴上的盈利责任，与地区协同工作 • 原料采购以及SCM*1构建由事业部门主导进行应对 • 通过加强产品和市场的矩阵管理，干预各地区的定价政策和销售政策	**事业部门** 以FUJI ROIC为准， ① 实施区域政策监控 ② 对经营资源进行分配，强化事业组合



*1 SCM：供应链管理
*2 从2022年度起对欧美的统括体制进行改编。巴洛美和哈罗德改为由总部直接管辖

Pick up

合理的定价政策

2022年度，由于主要原料和燃料能源价格出现前所未有的变动，在成本层面上，所有地区和部门都面临着严峻的事业环境。

在这样的事业环境下，本公司集团将切实且及时地执行定价政策，努力实现稳定运营。此外，为进行合理应对，我们还将强化管理应对举措，包括通过产品及市场的矩阵管理来预测市场环境以及未来发展。

同时，我们从上一个中期经营计划起就在推动实现骨干系统的统一。利用整合化的信息，提升分析精度，通过加强管理部门与战略部门之间的合作，致力提升盈利能力。

Pick up

以事业为主体扩大事业可持续发展的举措

各主原料的可持续采购以及创造有可持续性的产品方面，我们正在通过以事业轴为主体进行运用的体制进一步对其进行强化。

在各事业轴主导下，Sustainable Development Team、ESG部门、供应链管理（SCM）工作组等专业团队加强发挥职能，和各地区以及集团各公司深化合作，从而尽早对风险有所认知并进一步提高应对速度。

2021年5月，由专家组成的Sustainable Development Team在可持续发展先进国荷兰的FUJI EUROPE AFRICA B.V.设立，作为ESG信息的枢纽基地开展活动。掌握有关可持续发展的最新信息以及法律法规动向，确定未来的风险和机遇，将其纳入事业活动，从而提升我们作为一家可持续发展企业的存在感。我们今后还考虑通过加入行业团体来构建网络，尝试将风险转变为新的商业机会，并引入不二制油集团事业活动对社会影响度的评估指标。

与伊藤忠商事集团共创

通过与本公司的大股东伊藤忠商事集团的共创，强化事业管理以及拓展新事业的举措。

＜各事业的主要举措＞

- 植物性油脂事业：强化原料采购，拓展美国油脂事业
- 业务用巧克力事业：强化原料采购、支持M&A以及PMI
- 拓展新事业：主要在发展植物基食品产品等方面，与赋有流通功能等的伊藤忠商事集团开展合作、突破口战略

与Oilseeds的合作 ⇨ P53

＜其他 提升管理技能的相关举措＞

- 通过人才相互交流等，享用财务会计、原料定位管理、全球性管理、集团治理等相关经验，培养人才

此外，在与该公司集团的合作过程中，根据少数股东权利保护相关方针进行运用。

植物性油脂事业

植物性油脂事业是本公司的业务与技术的基础。不仅要在北美获得成长，还要提升原料油脂的采购和管理能力，提升供应链的透明性，从而提升集团的整体竞争力。

在以实现脱碳社会为目标的今日世界，事业环境正在因各种社会需求和立法等而发生巨变，我们要随时保持先进性和灵活性，开展对人类和地球友好的事业。

执行董事
油脂事业部门长
兼 SCM
工作组组长
信达 等

市场份额（本公司推测）
- 巧克力用油脂（CBE）：全球前3位

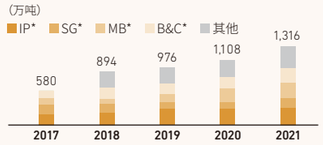
年产量
约100万吨

主要原料
- 棕榈油
- 棕榈仁油
- 椰子油
- 葵花籽油
- 乳木果油

事业环境

- 原料价格上涨（短期）
- 扩大植物性油脂中的绿色能源运用
- 可持续原料的需求扩大
- 健康意识提高，向高附加价值化转型
- 物流混乱以及物流费用上涨

已获得认证的可持续棕榈油销售数量



资料来源：RSPO官方网站 https://www.rspo.org/
* 关于认证规格请参照以下网站。
https://rspo.org/certification/supply-chains

行业参与者的动向和竞争环境

- 应对原料价格上涨（短期）
- 明确提出兼顾人权与环境的态度
- 为原料可持续采购而加快协作
- 因追求健康以及植物性等原因而竞争激烈化

竞争优势

- **全球网络**
  将东南亚的集团公司生产的可持续油脂原料及时供应至遍布世界各地的本公司集团生产基地
- **巧克力用油脂（CBE*）**
  维持市场份额位居全球前三。此外，不同于其他公司的单一制法，支持以多种制法和原料供货，在成本以及稳定供给层面上都具有优势

* 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

巧克力用油脂

课题・弱项

- 原料多样化进度滞后、波动性的大小
- 将原料价格上涨合理反映至售价中
- 可持续原料采购
- 目标市场存在偏差

固有风险

- 物流混乱对原料、资材采购的影响
- 与竞争对手进行竞价以及利润率下降
- 应对可持续采购的基础设施存在不足
- 棕榈原料方面存在产生争议的潜在风险

中期经营计划期间的战略大方向

通过扩大美国事业以及强化供应链来强化事业竞争力

当前我们处于新冠疫情以及前所未有的原料价格上涨等逆境中，需要我们去构建能创造稳定收益的事业组合。为了在美国市场实现新的增长，我们将加强可持续的棕榈油供应链，致力实现原料多样化，并积极进军新市场。通过这些措施强化具有竞争力的产品，以实现提升事业整体的盈利能力以及稳定成长的目标。

2021年度 实际业绩

- 应对原料和资材价格上涨进行价格调整
- 为新工厂正式投入运转而获得各项认证
- 应对巧克力用油脂的强劲需求
- 因应欧洲市场恢复而扩展欧洲销路

2022年度 重点要点

- 继2021年度后，继续应对原料和资材价格上涨
- 构建有助于原料稳定供给的供应链
- 促进提高北美新工厂开工率的举措
- 与Oilseeds创造协同效应

强化美国区域业务

北美第2工厂投入运转

作为美国第二处生产和销售基地的不二制油新奥尔良，从2021年8月开始试运转，从2022年10月开始正式投入运转。因美国南部人口增加而获得需求，低反式油脂的竞争优势得到发挥，加之在自然灾害较多的北美建立了BCP体制，与第一工厂不二植物油有限公司相配合，致力扩大销售区域，提升市场份额。

2022年4月 开业纪念仪式

与Oilseeds合作

2021年12月，本公司集团与ITOCHU International Inc.成立合资公司Fuji Oil International Inc.，而Oilseeds International, Ltd.则于2022年5月加入本公司集团旗下。以往，美国油脂事业主要销售以棕榈油和椰子油为原料、销往食品制造商油炸油和巧克力用油脂，而通过Oilseeds拥有的米油和高油酸葵花籽油等高附加价值油脂的产品群，以及实现向食品服务市场的客户拓展产品和市场组合，致力在以景气和政策为背景发生巨变的美国油脂市场实现扩大盈利的目标。

集团公司CEO的“心声”

Oilseeds International, Ltd.
President and Chief
Executive Officer
Charlie Libby

能成为不二制油集团的一员，我感到非常荣幸。美国市场方面，受全球经济和政治的影响，油脂的供给受到限制，而另一方面，对于特殊油脂的需求也在增加，正在迎来巨大的转换期。我们今后将与不二制油集团的各公司一道，为新老客户创造新的事业机会。

通过强化可持续性应对来强化CBE事业

完善可持续原料的供应体制

客户对于可持续棕榈油的需求不断增高，为实现合格水准的原料油脂的稳定供应，构建本公司供应链的重要性也日益凸显。

不二制油亚洲公司今后将与标杆UNIFUJI SDN. BHD.一道，进一步加强与供应商的关系，将可持续巧克力用油脂做大做强。

客户的“心声”

The Arnott's Group
Procurement &
Logistics Director
Tom Vicars

本公司郑重承诺，在整条供应链中，我们将通过进一步履行说明责任以及确保透明度来创造可持续发展的未来。我们的目标是，到2035年为止100%主原材料实现可持续发展，而要达成该目标就离不开不二制油亚洲公司这样的供应商的协助。作为主要原材料的供应商，不二制油集团在创造食品可持续发展未来的愿景指引下，从2015年开始采用100%可追溯、可分类的RSPO认证棕榈来供应巧克力用油脂。我们希望今后也能以实现地球和人类更美好未来的共同价值观为主轴，去建立更加牢固的合作伙伴关系。

通过CBE原料的多样化来构建稳定供给体制

为了实现CBE的稳定供给、提升竞争力，我们将推动实现原料的多样化以及可持续采购，并向生产技术进化方面发力。原料多样化方面，包括不二制油加纳的乳木果脂的精制能力增强，以及与伊藤忠商事集团的协作，致力推动强化主要原料的采购地多样化、确保稳定供给。

业务用巧克力事业

我们将业务用巧克力事业定位为本公司的一项战略性事业。我们贴近各国市场进行商品开发，并通过强化可可原料的可持续采购以及运用本公司所拥有的油脂加工技术，推进强化全集团的供给力和商品力。

本公司集团稳定供应有益于人类和地球健康的巧克力产品，被全球各地客户所认可，今后将继续努力成为被客户选择的代脂巧克力供应商。

董事 兼 首席执行董事
战略总监
(CSO) 兼
哈罗德会长
田中 宽之

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

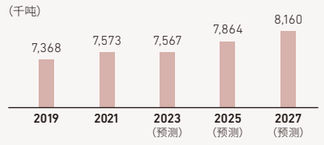
年产量
约40万吨

主要原料
- 可可原料
- 砂糖
- 巧克力用油脂

事业环境

- 后疫情的需求恢复
- 地缘政治风险导致市场不稳定化
- 可可价格相对走势平稳
- 对健康导向以及可持续性产品的需求增加
- 新兴国家消费能力扩大（代脂巧克力需求增加）

全球的巧克力糕点销售数量



资料来源：Euromonitor International 2022：Chocolate Confectionery

行业参与者的动向和竞争环境

- 与行业参与者合纵连横、进军产业链下游
- 应对需求恢复的扩张战略
- 可持续性产品的供应扩容以及行业联合
- 生产设备强化与人员获取
- 应对数字化

竞争优势

- **集团内部事业协同效应**
  通过巧克力用油脂赋予功能性等方式，与集团内部其他事业、技术、原料相结合，通过提升产品开发力和附加价值来实现差异化
- **客户关系与服务应对**
  提出紧贴市场的产品开发和应用方案，在全集团运用生产加工技术以及生产管理等经验技术，提升客户应对力，赢得客户的信赖

在各生产工序中积累品质管理经验技术

课题・弱项

- 巴洛美提升生产效率的进度迟缓
- 对抗产品大宗商品化
- 向可持续的可可市场渗透
- 在全球市场提升认知度
- 发现集团协作的优势

固有风险

- 可可、巧克力用油脂的价格变动风险和采购风险
- 物流混乱以及人工费用、运输费用、能源成本进一步上升
- 可可可持续发展所涉及的产地国和进口国的政策动向

中期经营计划期间的战略大方向

通过改善与强化生产体制来提升盈利，推出高附加价值产品

巴洛美改善生产效率、哈罗德新工厂投入运转，各地区都在致力确保生产能力充足，实现超越市场增长的企业成长。同时，我们也在深化全球巧克力网点之间的合作，灵活运用全集团的知识见解和经验技术，致力推行对健康有所贡献的Better-For-You产品以及可持续性产品。

2021年度 实际业绩

- 集团总体销售数量有所恢复。原料价格上升、固定费用增加挤压利润
- 面向日本餐饮业以及便利店的商品有所增长。土特产市场方面陷入苦战
- 巴洛美的人工费和运输费增加，导致盈利能力降低
- 巴西销售数量增长，印度尼西亚从新冠疫情中复苏迟缓

2022年度 重点要点

- 销售量根据需要继续恢复
- 原料价格和固定费用的增加继续构成影响
- 巴洛美的价格合理化应对取得进展，盈利有所改善
- 改善巴西产品组合问题、建设第二工厂

在巴西扩展销路

加快提升盈利能力的措施

巴西市场受新冠疫情影响较大，但是巧克力市场已经开始复苏，尽管仍受原料成本和汇率变动的影响，销售数量依然保持坚挺。哈罗德2021年度的销售数量创下了加入不二制油集团之后的历史新高。

由于第一工厂的生产余力有限，正在邻接地段建设第二工厂，预计将于2023年度上半年投入运转。通过双工厂体制促进生产优化，通过投入无砂糖巧克力、利用油脂技术的巧克力夹心馅等新商品，谋求获取新客户、改善产品组合，从而提升盈利能力。

夹心馅新产品

建设中的第二工厂

全集团向产品差异化发力

Better-For-You产品

市场越来越关注有益于健康的Better-For-You产品。本公司集团将致力在BFY市场成为全球No.1厂商，全集团的巧克力网点齐心协力，不断充实低糖产品、强化营养功能的产品等差异化产品的阵容。

Better-For-You产品

低糖巧克力

以美国市场为首，全球各国的健康意识都有所提高，因此对于不使用砂糖的巧克力以及无糖巧克力等减少砂糖摄取量的需求有所扩大。在美国市场，巴洛美最早开始业务用无糖巧克力的供货，拥有较高的市场份额，在配方和生产方面也积累了一定的知识和经验。以巴洛美以及日本网点为中心，全集团齐心协力，在全球范围推行产品开发力共享以及生产基地合理化等举措。

通过Incredo® Sugar技术减少糖分的“Discovery”产品群

合作伙伴的“心声”

SVP, Head of DouxMatok North America
Kelly Thompson

提供口味绝不妥协的低糖产品，是我们雄心勃勃的目标。为此能有机会将DouxMatok的Incredo® Sugar*1与巴洛美在巧克力市场中出色的专业知识相结合，我感到很欣慰。由于巴洛美推出Discovery product line*2，在糕点、面包、乳制品领域都有很大的潜力可去创造令人为之振奋的创新和产品。我们很期待能继续扩大与不二制油集团的合作伙伴关系。

*1 由DouxMatok开发的量小但甜味不变的砂糖
*2 作为使用Incredo® Sugar的新产品线的品牌，于2022年5月发表。以巧克力风味的薯片为首，预计将设想在广泛的食品领域中的用途去扩充产品阵容

可持续性产品的扩容

欧美对于可持续性产品的要求日益增高，预计日本和东南亚今后对于可持续性的需求也会越来越高。我们正在运用巴洛美所拥有的可持续发展项目方面的知识和见解，完善可可的可持续采购体制。

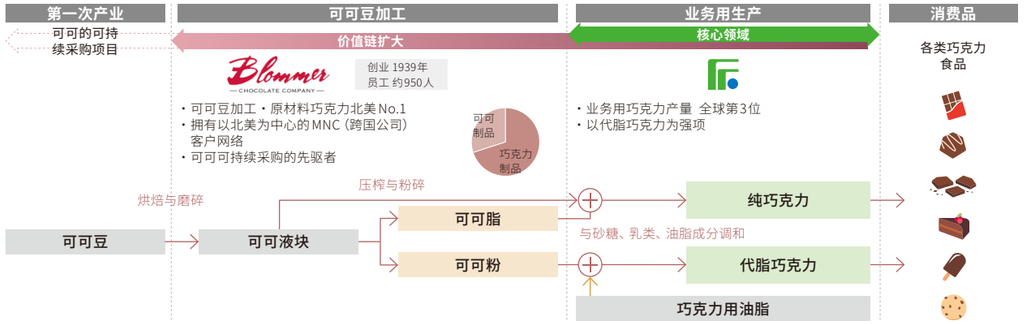
可可的可持续采购 ⇨ P35

在日本市场，从2022年度开始销售适用本公司自有项目“Sustainable Origin”的产品。随着社会的变化，兼顾可持续发展的需求不断扩大，我们也接到了众多客户的咨询。

使用“Sustainable Origin”的CACAO QUALY

提高巴洛美的盈利能力

2015年收购巴西最大食品公司哈罗德之后，不二制油集团始终在积极推进M&A。2019年将美国巨头巴洛美纳入旗下，将价值链扩大至上游，大大提升了在全球的地位，成为全球第三大业务用巧克力厂商。



中期经营计划期间的重点要点

我们认识到，提升巴洛美的生产效率是课题之一，然而改善其生产效率需要不断进行设备投资，包括更新老化设备以及消除生产瓶颈的投资等。然而由于刚收购时景气较好、受新冠疫情蔓延所造成的美国劳动市场变化的影响而难以确保人手，以及由此引发的设备投资滞后等各类因素相互交织，导致按周期顺利执行改善措施存在困难。为此，我们从2022年度开始全面改革经营管理体制，并新设了COO（⇨ P71）。新中期经营计划的大目标是，恢复盈利能力、确定成长路径。

此外，以提升Better-For-You产品（⇨ P69）比例为目标，通过运用2021年度开设的新应用实验室，以及发挥全集团的技术协同效应，推动开发高附加价值的新产品以及加强客户应对。

开设新的应用实验室

2022年1月，我们在芝加哥市内开设了新的应用实验室，旨在推进利用巴洛美的巧克力技术和不二制油集团的油脂技术来创造开发协同效应的新合作体制，以及实现巴洛美的研发愿景。

应用实验室内分别设有两处厨房：巧克力专用厨房以及烧成、油炸糕点等糕点和面包制造用的高温应用用途厨房。巧克力用厨房的旁边设有一个宽敞的房间，适合接待客户进行研修、创意讨论以及演示。有湿度管理功能的设备较为完善，也可以进行糕点等的试制。

巧克力厨房

今后我们将通过应用实验室，积极提出方案，并与客户携手，提供客户满意的新产品以及新开发支持。

负责人的“心声”

巴洛美
VP, R&D and QA
Melissa Tisoncik

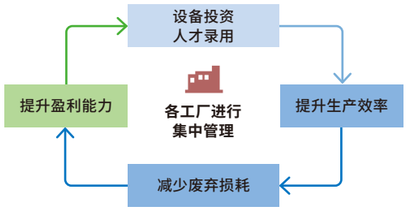
位于芝加哥市中心的R&D应用实验室，不仅可以扩大研发能力，还提出众多新的改善方案来为业务提供支持。实验室开张以来，已与20多家客户建立联系，针对超过15个新理念和原型进行了开发和故障排除，并多次举办面向客户的活动。客户对于我们在这一领域所做的事情很感兴趣，并且感到很刺激。在今后的挑战中，我们还将向大家展示更多的创造性解决方案的基本方针。

从2022年度开始推行的举措

经营管理体制的革新以及改善周期的良性循环化

经营管理体制的变更

设置COO职位，强化全公司操作层面管理（销售、生产、开发的一元化管理）。在COO职位的基础上，将四处工厂改为事业部制，通过赋予每处工厂裁量权进行集中管理，确保如下措施的执行周期。



主题	主要措施
1. 设备投资与人才录用	**本地最佳生产、加强工程师等的录用** 巴洛美的工厂在美国和加拿大设有四处网点，需求动向因各自的地理位置而不同。各家工厂分别探讨最适合本地的产品构成，并强化根据当地工资水平进行人员录用。 **促进对老化的设备、可消除瓶颈的设备进行投资** 针对生产效率低下、生产能力遇到瓶颈的设备，促进设备投资，提升生产效率。 （计划3年达到100亿日元）
2. 提升品质、生产效率、劳动安全水平	**强化集团总部的支援以及管理手法的宣传渗透** 进一步强化来自集团总部的支援，具体包括生产工序管理、强化生产计划的手段、预防保全、确保劳动安全等的行动习惯宣传渗透等，从而实现提升质量、提升生产效率、减少劳动灾害、减少废弃损耗等。
3. 提升盈利能力	**加强成本管理，2022年度大幅执行价格修订** 严格按照不二制油集团的整体标准进行成本管理，实行合理的价格调整。 **强化业务组合向高附加价值产品转型** 我们将重新审视以往的事业结构以及产品组合，并强化包括Better-For-You产品在内的有更高盈利性的产品群。

集团公司COO的“心声”

巴洛美
Chief Operating Officer
David Meggs

在食品行业，我曾站在以工程和研发为首的业务第一线，发挥领导作用。现在，我已经在巴洛美工作五年了。就任COO之后所面临的主要课题是，如何解决过去40年里前所未见的高通货膨胀以及因劳动力和设备所引起的操作层面上的持续性课题。我们在北美不二植物油有限公司的支援下，谋求针对操作层面上的课题进行重整。同时主导多项对策，具体包括预防保全的执行推进、更好地掌握停产原因以确定根本原因并采取纠正措施等。

我非常期待巴洛美今后的成长，我认为一切才刚刚开始，精彩在后头。进而，我们要完善在中期经营计划的剩余期间以及未来也能持续进行改善的体制。

乳化及发酵材料事业

市场份额（本公司推测）
- 夹心馅：中国 第1位

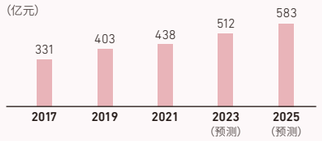
年产量

约25万吨

主要原料
- 植物性油脂
- 乳原料
- 砂糖
- 可可

事业环境
- 打包外带、外卖配送增加
- 中国市场的烘焙品种类多元化
- 法律要求降低反式脂肪酸（亚洲・中国）

中国面包市场 销售金额



资料来源：Euromonitor International 2022：Sales of Bread in China

行业参与者的动向和竞争环境
- 因原料行情造成的价格竞争和市场份额竞争
- 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）

竞争优势

- **具有原创性的产品阵容**
  运用油脂技术以及独创的理念，推出赋予其功能性的奶油、麦淇淋、夹心馅等糕点和面包用原料，以防止被其他公司模仿
- **拥有独创的植物性原料**
  我们从早期就开始涉足植物性乳酪原材料等，拥有通过油脂与大豆的技术融合实现更讲究美味的植物性奶油、豆浆脂、植物性乳酪等植物性原料

植物基脂 “Soy Lait Beurre”

课题・弱项
- 乳原料的成本竞争力
- 原料、资材价格上涨反映至售价存在滞后
- 对特定行业和顾客的高度偏重和依赖
- PBF产品盈利化滞后

固有风险
- 乳原料等原材料的价格飞涨
- 物流混乱、停运
- 产品款式陈旧、竞争对手的产品崛起
- 新商品的开发与盈利化速度

中期经营计划期间的战略大方向

对应原料价格上涨，推进扩大销售高附加价值产品

为应对当前的原料和资源行情猛涨，在所有开展业务的地区推进售价合理化，谋求改善盈利能力。另一方面，作为成长战略，我们在日本发展PBF产品、扩大销售，放眼2030年，推动培养挑战领域中的新事业。此外，我们还向不断成长中的中国面包市场扩大夹心馅产品的销售，并推动实现奶油生产线的设备化与扩销。

2021年度 实际业绩
- 受新冠疫情蔓延影响后的需求逐渐恢复
- 便利店和西式糕点用的奶油销量走势强劲
- 对应原料价格上升制定合理售价
- 增设夹心馅生产线（中国）

2022年度 重点要点
- 对应原料价格上升用合理售价销售
- PBF产品的开发、扩展销路
- 提出热门商品方案，扩大食材销售（中国）

挑战新领域 ⇨ P60

Pick up

推进中国市场成长战略

为了继续在预计仍将迅猛成长的中国面包市场扩大销量，正在以2023年度上半年投入运转为目标，推动建设鲜奶油新工厂。同时，为了在中国全境内积极扩销，以及培养后续的热门商品，运用网络开展营销活动（⇨ P82）。

加强事业盈利管理和定价政策

2021年度由于原材料价格急剧上升，导致盈利下降，我们将加强与集团总部协作的事业轴管理体制。我们将通过产品和市场的矩阵管理，推进事业盈利管理、强化定价政策、整理产品组合，改善盈利。

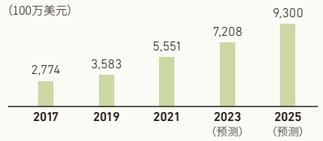
大豆加工材料事业

市场份额（本公司推测）
- 大豆蛋白材料：日本第1位
- 水溶性大豆多糖类：全球 第1位

主要原料
- 大豆

事业环境
- PBF市场以及大豆素肉市场规模扩大
- 全球蛋白质市场规模扩大
- 健康需求持续增加

全球肉类以及海产品替代品的销售金额



资料来源：Euromonitor International 2022：Processed Meat, Seafood and Alternatives to Meat

行业参与者的动向和竞争环境
- 与主流原料企业以及中国厂商的竞争
- 价格竞争长期化
- PBF投资日趋活跃
- 植物性素肉产品的初创企业开始崛起，企业重新配置正在进行中

竞争优势

- **通过技术储备与融合来保持竞争力**
  拥有多年的大豆相关知识和技术，通过与特殊的事业组合中的油脂和乳化发酵技术相结合，拥有创造新食品原料的能力以及强大的竞争力
- **建立广泛的顾客基础**
  推出与其他部门相结合的广泛产品群，在食品业界的众多市场中建立广泛的客户基础和信赖关系，积累经验。可提出任何方案，不受特定用途和市场限制。

与油脂技术相结合，实现了像肉一样的纤维感、嚼劲和口感并存的 “Prime Soy Meat（优质大豆素肉）”

课题・弱项
- 有竞争优势的主原料采购能力
- 在需求多样化的背景下，原料来源偏重于大豆
- 大宗商品的价格竞争力
- 高附加价值产品的盈利化滞后

固有风险
- PBF市场的竞争激化
- 原料的可持续采购
- 关注大豆的环境负荷

中期经营计划期间的战略大方向

加强高附加价值产品群的推广力度，建立起其他公司望尘莫及的业务组合

我们将通过推行大豆加工材料事业的高附加价值化事业组合，推动实现与其他公司的差异化，提升盈利能力。在日本推行售价合理化，向高附加价值用途领域扩销，而在欧洲，新工厂开始投入运转，为了尽快实现盈利化，在酸乳饮料的基础上，还将推动开拓新市场。

2021年度 实际业绩
- 原料价格持续上升、盈利低迷
- 基于新工厂投产的贡献，大豆蛋白的销售增加（日本）
- 对日本的销量减少，而销往中国国内的功能剂则保持坚挺（中国）
- 实施水溶性豌豆多糖类的试销售（欧洲）

2022年度 重点要点
- 对应原料价格上涨去合理调整售价
- 扩大高附加价值产品销售以及在新的挑战领域开拓市场（日本）
- 通过扩大面向中国当地的功能剂销售以及实现生产高效化来降低成本（中国）
- 新工厂启动先行产生费用（欧洲）

挑战新领域 ⇨ P60

Pick up

大豆蛋白材料的高附加价值化与开拓新市场

向不断成长的蛋白质市场投入风味和功能得到改善的新产品，以致力实现创造新价值以及激活市场的目标。此外，通过搭配大豆加工材料的新制剂，保持冷藏饺子皮等的口感，从而谋求延长保质期，为减少食品浪费做贡献等，向开发新用途方面发力。

所采用产品印象图

多糖类的业务区域扩大

作为水溶性豌豆多糖类的生产销售网点，不二布兰登堡从2022年度起投入运转。以今后有望在欧美拓展销路的酸乳饮料为首，以开发新用途和开拓新市场为目标，推动实现扩大销路。

不二布兰登堡

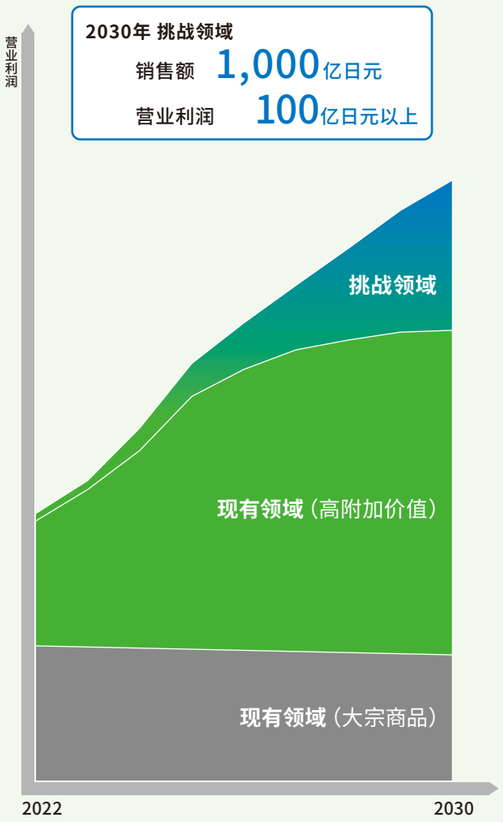
挑战新领域

在社会形势发生巨变的背景下，有必要构建有希望实现高盈利、高成长的事业组合。

作为本公司应为之努力的“挑战领域”，我们将倾力开展新一代事业，为实现食品可持续发展的未来做贡献，通过创造新价值来实现高盈利和高成长。换言之，我们的目标是通过扩大仅凭植物性就能实现“惊人的美味”的差异化象征性产品群领域，为消费者提供更多的饮食选项。

此外，我们还在挑战领域中挑战新技术、新销售方式等措施的变革。由此促进提升现有产品群的附加价值，以致力实现高收益事业组合的目标。

2030年挑战领域印象图



扩大挑战领域（技术与产品开发）

重点挑战项目

- 新的技术
- 全公司活动以及开辟新市场
- 新的销售方式
- 信息传播

随着象征性产品群的成长而扩大

- 通过“GOODNOON”行动使事业周期加速，拉动成长
- 通过象征性“GOODNOON”产品群的集聚，成为新的事业支柱

盈利性提高的良性循环

扩大有高附加价值的现有领域

通过提升现有产品群的附加价值来实现成长

- 通过应用挑战领域中的技术和产品等提高盈利性
- 通过全公司品牌活动等，提升挑战的风气，提高事业周期速度

现有领域中的低附加价值产品群

- 通过强化事业管理来替换事业组合
- 向高附加价值产品转型

MESSAGE

执行董事
PBF事业部门长
铃木 清仁

新中期经营计划“Reborn 2024”中提出重生成为一家能创造新价值的企业集团，为此我们要进行前所未有的新挑战。要实现“重生”，每一位员工都需要拿出相应的觉悟。为此，我们提出旗舰产品群“GOODNOON”，并开始在全公司开展自上而下的活动。用植物性原料实现的“惊人的美味”，让挑战领域成长为仅次于植物性油脂、业务用巧克力的第三大事业支柱。

提供更多饮食选项的“美味”

旗舰产品群

GOODNOON

不二制油集团“美味易懂”的植物性食品是考虑人类与地球的健康，可提供更多的饮食选项，作为新时代的饮食新标准，打造任何人都能发自内心享受美食的世界。

广泛的技术融合

MIRACORE®

“MIRACORE®”是一个技术平台，仅用植物性原料就能表现出动物性食品所特有的质感和复杂的香味。

USS制法

将大豆分为豆奶油和低脂肪豆浆，是一项全球首创的专利技术。

Prime Texture（优质口感）制法

运用以往所积累的大豆和油脂加工技术，发挥大豆的美味，实现了兼顾“像肉一样的纤维感和嚼劲”以及“口融性”的大豆素肉新制法。

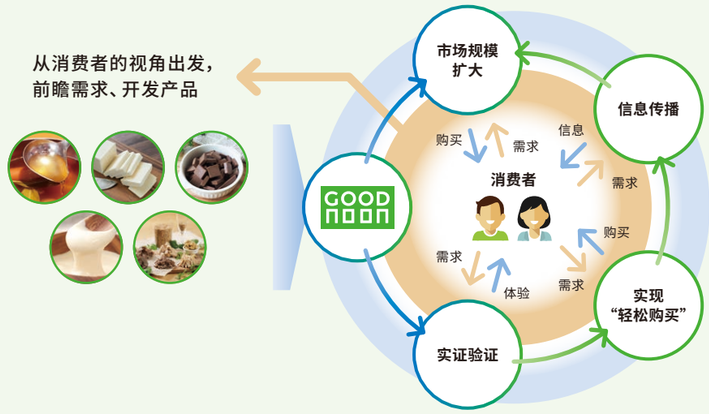
提供更多饮食选项，打造全新饮食标准

任何人都能发自内心享受美食的世界

实现多样性和可持续性的饮食

在日本确立新的事业周期

新中期经营计划“Reborn 2024”将从强化在日本的举措开始，确立新的事业周期，构建起培育高利润率事业的框架。



GOODNOON行动

- 站在消费者视角上的双向沟通交流
- 与宾馆酒店、餐饮、中食（在外购买之后在家里或工作地点食用的饮食形态）的客户共创
- 在电商网站上销售
- 通过实证试验提升开发速度
- 植物性也能创造出惊人的美味，创造植物基市场

地区战略 日本 ⇨ P64

市场创造

一般社团法人Plant Based Lifestyle Lab（P-LAB）

我们的目标是，普及和启蒙融入植物基食品（PBF）的生活方式，运用PBF实现可持续发展的社会，在此目标指引下，2021年3月，我们设立了由15家跨领域赞同企业组成的Plant Based Lifestyle Lab（P-LAB），并于同年10月将其改为一般社团法人，正式开始活动。（代表理事：（株）Pasona 集团、理事：可果美（株）、不二制油集团控股（株）、监事：敷岛面包（株））。目前共有44家公司（截止到2022年8月为止）加盟，在不否定动物性食品的前提下，以“平时的生活中自然融入PBF的社会”为目标，将为PBF的普及扩大和市场形成做贡献为活动方针去推行举措。

除食品制造商、餐饮业、社区网站运营企业、商社之外，日本的农林水产省、消费者厅等相关政府机构、高等学府等也参与其中，以产官学民联手的形式推动开展多元化的举措。

活动内容	构建信息基础	开展普及启蒙活动	推动开放创新	标准认证事业
	以消费者、行业相关人士为对象的信息发布以及实情调查等	开展PBF活动、研讨会、食育（良好饮食习惯的培养教育）等	构建起产学协作以及包含和海外团体等的交流网络	提升对于PBF以及Plant Based Lifestyle价值的认知

通过与客户的共创来创造市场

本公司在日本国内的大豆蛋白材料市场份额过半，从早期就开始向PBF市场发力。在这样的背景下，我们通过与众多客户的共创，为在日本市场创造新的植物性食品做出了一份贡献，带动了市场创造。近几年，客户原创的植物基食品品牌等如雨后春笋般应运而生，本公司集团的差异化植物性原料对此有所贡献。

株式会社日本ACCESS
“谜唐”（一般社团法人日本炸鸡协会监修）

株式会社力之源控股
一风堂“PLANT赤丸”

可果美株式会社
“植物基”系列“大豆素肉的肉沫咖喱”等

Calbee株式会社
“Plant Based Calbee”系列
Planty Plantie

召开植物基食品战略说明会

2022年7月，在新大谷酒店召开了植物基食品战略说明会。由不二制油（株）社长大森进行了战略说明，并由（株）cotta的黑须社长、（株）新大谷的中岛常务董事、总厨师长进行了PPT演示，谈及了关于消费者对植物性食品需求增高的实际感受。在试吃会上，由新大谷的厨师烹制了完全植物性的日餐、西餐、中餐菜品以及10道甜品，让与会者亲身感受到了“惊人的美味”。

完全植物性的日餐、西餐、中餐菜品

不二制油（株）大森社长的战略说明

试吃会场的风景

众多记者在进行现场采访

合作伙伴的“心声”

以商品力×传播力，满足消费者的需求

株式会社cotta
代表董事社长
黑须 绫希子

消费者的关注焦点已经从前几年的晒社交媒体回归本质需求，包括食品的健康和安心，或食品是否环保，我感觉到植物基食品也在逐渐开始风靡。我们将通过不二制油的商品力，以及cotta的信息传播力，将商品送到更多消费者的手中。

合作伙伴的“心声”

共同致力创造可持续的食品

株式会社新大谷
常务董事 总厨师长
中岛 真介

对于“创造可持续食品”的目标，不二制油与新大谷产生了共鸣，并开始着手实现这一目标。如今我们在日常生活种就可以切身感受到食物的多样性，我们借助不二制油的原料和技术力，推动各类菜品的开发。我认为，为解决地球环境变化、粮食危机等各类社会课题做一份贡献，是我们的使命。

为进军海外进行布局

“GOODNOON”行动从日本开始发力，而下一阶段，为了在海外扩大事业规模，我们也正在进行各种布局。

• 风险投资

我们正在向UNOVIS NCAP 二号基金*出资。我们将推动参与各种替代性蛋白质的事业领域，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。

* 由全球食品科技特定型基金运营公司的先驱者UNOVIS Asset Management B.V.组建和运用的食品科技特定型大型基金

• 开放创新

以欧洲R&D基地GICE、2022年度新启动的东南亚替代蛋白质R&D基地Alternative Protein Innovation Center Asia（APICA）等为中心，全集团的R&D正在推动开展合作研发。此外，我们还深化与初创企业等的协作举措，致力于打造有潜力成为市场规则改变者的尖端技术。

相关内容：R&D ⇨ P38　地区战略 ⇨ P64

地区战略

日本

MESSAGE

不二制油株式会社
代表董事社长

大森 达司

在不确定性越来越高的社会环境和事业环境下创造新价值

在日本地区，我们处于因近期全球形势变化而出现前所未有的原料价格猛涨，且日元贬值的事业环境中。在这样的背景下，2022年度最应关注的课题是彻底降低成本以及为了继续开展事业而合理地进行价格调整。

另一方面，我们也将继续推行提供新价值的举措。我们将进一步致力于开发有助于改善健康寿命的产品，以及因人们越来越关心地球环境预计将会更受青睐的植物性食品原料，推出“GOODNOON”作为实现2030年愿景“通过植物性食品原料，追求美味与健康，共创食品可持续发展的未来”的旗舰产品，在日本地区开展事业活动。

通过各部门的协调、合作推动实现数字化等，提升业务流程的执行速度，夯实可应对日新月异变化的社会的经营基础。尽管处于严峻的环境下，也还要致力于营造让员工都能安心且生气勃勃工作的职场环境。

Topics

通过植物性食品原料提供新价值

一直以来，我们致力于植物性食品原料以及植物性食品的开发和销售，并赢得了客户的好评，然而在提供美味方面我们有待改进。针对此课题，我们提出“GOODNOON”，推动创造能提供“惊人的美味”价值的产品群，并推出新的销售手法。作为目前的杀手锏级产品，我们计划以Prime Soy Meat（优质大豆素肉）、无乳原料巧克力、植物基黄油、植物基汤底Dashi、植物基乳酪为中心去进行拓展。

今后，本公司将继续通过以“美味与健康”为基础的植物性原料去开展解决课题型业务，通过改变市场和营销方式，去创造新的价值。

“GOODNOON”杀手锏级产品

Topics

挑战新尝试，销往消费者以及中食、餐饮领域

加快与电商网站的合作、数字运营，以及与食品顶级品牌的合作。将从生活者中获得的信息进行数据库化运用，提升提案能力，挑战扩大在日本国内的中食和餐饮市场的销售。

株式会社 cotta

与拥有170万会员数的糕点、面包原料电商网站cotta进行资本业务合作。共同关注社会课题，并向生活者宣传为此而推行的举措，从而推动开展更接近“消费者视角”的事业活动。

GREE Lifestyle株式会社

社会上充满着通过互联网传播的信息，社交媒体已经渗透到人们的生活方式中。为了更加贴近生活者，我们与GREE Lifestyle公司携手推动数字化营销。

美洲

关于美洲的地区体制

从2022年度起，我们将美洲的植物性油脂事业收入地区统括公司旗下，将业务用巧克力事业—巴洛美（美国）和哈罗德（巴西）变更为集团总部直辖体制。

业务用巧克力事业⇨ P68

MESSAGE

巴洛美巧克力公司
会长 兼 社长 兼
不二美洲有限公司社长 兼
FUJI OIL INTERNATIONAL,INC.
社长

六川 尚宏

通过地区一体化运营启动全新北美战略

北美油脂事业需要适应前所未有的事业环境变化，包括美国国内高通货膨胀 · 物流混乱 · 低失业率、可再生能源所引起的北美油脂行业结构变化、以及史上最高价级别的原料行情等，同时实现与Oilseeds、不二植物油有限公司以及不二制油新奥尔良三处网点的业务融合与优化，并通过与巴洛美的合作，重新构建不二制油集团的北美战略。有鉴于显著变化的外部环境，我们呼吁地区内各公司不要依赖于以往的成功体验，目标要大胆制定，计划要缜密执行。

我们尝试探索更高效的现场和物流运营，掌握因俄罗斯入侵乌克兰而受影响较大的可再生能源行业动向，并通过北美油脂事业的一体化运营以及与巴洛美开展共同举措去追求新的市场和产品组合，致力实现向前景极不明朗的市场稳定供给高品质产品的目标。

Topics

集团内部协同效应的最大化

自从2022年5月Oilseeds加入本公司集团旗下后，加上原有的不二植物油有限公司以及不二制油新奥尔良，由三家公司组成的管理工作组已经开始着手描绘未来的宏伟设计，与Oilseeds的合资伙伴、全美最大的大米收货农协Riceland实施预定的战略会议，在整个液体油、南方系油脂行业层面上重新制定不二制油集团的未来目标。

此外，2022年4月以后，巴洛美与不二植物油有限公司二者间也开始针对以R&D和营销领域为焦点的新市场、新产品开展共同讨论，以谋求实现最大限度发挥北美地区的协同效应。

Riceland ／ Oilseeds 成员

欧洲

MESSAGE

FUJI EUROPE AFRICA B.V.
社长

前田 淳

通过积极推行可持续发展举措，创造新的价值

在食品与可持续发展理念的发源地欧洲，我们设置了欧洲R&D中心以及可持续发展专业团队，加强向全集团的传播力度。同时，我们还推动应对环境与人权尽职调查的义务化，以及EU Green Deal*1等各类法制化与合规问题，欧洲不二制油以Best in class‘Green Deal’supplier*2为目标，致力推行相关举措。新事业方面，面向欧美市场的水溶性豌豆多糖类生产基地不二布兰登堡开始投入生产。我们今后也将与员工一道，积极响应社会的要求，以创造新价值为目标去进行挑战。

*1 2019年12月，由欧盟委员会提出的、旨在同时兼顾气候变化对策与经济成长的囊括性欧盟新经济发展战略
*2 我们的目标是不仅要遵纪守法，还要通过全行业最好的服务去创造新的价值。

Topics

在欧洲布局发展植物基食品相关事业

以Fuji Oil Global Innovation Center Europe（GICE）（⇨ P40）为中心，致力创造可成为下一代事业支柱的新事业。欧洲也是植物基食品的发源地，初创企业的崛起以及新技术的开发都很引人瞩目，我们也积极对这些企业和技术进行挖掘与甄别。将最先进技术、开放创新以及不二制油集团的固有技术相结合，致力实现通过提供创新且可持续发展的社会课题解决方案成为规则改变者的目标。

GICE研究员

东南亚

MESSAGE

不二制油亚洲公司
社长
尾形 训彦

用推陈出新的新方式去挑战多元的市场

在充满多样性的东南亚食品市场，初创企业以及植物基食品企业以前所有未的速度，如雨后春笋般兴起，市场结构正在发生着较大的变化。不二制油亚洲公司也必须推陈出新，让公司更上一层楼。第一，推动构建不受行情环境影响的稳定盈利体制。第二，我们还向与竞争对手的差异化方面发力，推动构建棕榈可持续供应链（⇨ P46），让产品更加高附加价值化，强化在植物基食品市场先发制人的措施，我认为未来三年会是一个转变期。不二制油亚洲公司的业务对象是人口超过12亿人的东南亚和大洋洲市场，我们将在预测、甄别各国的市场与成长领域的基础上，进行张弛有度的资源分配。

Topics

推进产品组合战略

R&D方面，我们将致力应对逐年提高的健康需求，为大可期待复苏的餐饮市场开发产品。此外，自2015年R&D中心设立以来，原本将各事业领域的开发人员都集中至一处，而从2022年度开始进行了体制转型，将已经拥有共享技术和经验的开发人员改派到各事业公司。通过生产、销售、开发的一体化运营，推动提升技术落实到产品的速度，并对各公司的产品组合进行重新评估。

于2022年度启动的Alternative Protein Innovation Centre Asia（APICA）

中国

MESSAGE

中国总代表
兼 不二（中国）投资
董事长・总经理
峯村 政孝

重生为一家以人为本的强大公司

中国市场需要的是，能够实现本公司集团理念的技术和产品。为了通过美味与健康不断为中国社会做贡献，我们在新中期经营计划“Reborn 2024”的基础上，更加注重盈利，并进一步提升规范意识，下定决心要重生为一家强大的公司。

从我们开始在中国开展事业至今已有约30年。我们今后也要继续不断追求食品的安全、安心，运用努力建立起来的信赖和品牌力，并同时强化合规管理，争取成为一家员工都能放心工作、努力就会有回报的企业。此外，我们今后还要自觉意识到中国对于整个地球环境的影响力之大，并为解决环境课题做出我们的一份贡献。

Topics

维持面向中国烘焙市场销售的定位

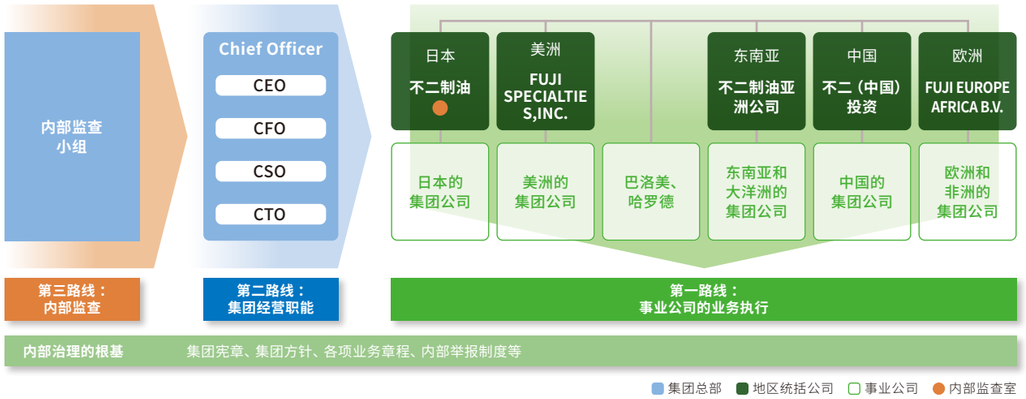
在人员移动受限的新冠疫情下，加强网络讲习会的传播力度。不二阳光广场以及服务中心的规模也在不断扩大。在张家港开设研发中心，加大新产品开发的力度。在天津开设了大豆加工材料事业的开发室。

今后，我们将通过遍布中国全境的开发室、不二阳光广场和服务中心，推进对当地客户提供支持，在要求速度的中国市场成为领头羊。

每次都有数万人收看的网络讲习会

集团治理

集团治理体制



内部治理的根基

集团宪章	・不二制油集团存在的意义、为实现未来目标而以组织单位共享的价值观（遵循的原则）以及行为标准，同时也是经营的根基 ・开展宣传渗透活动 **相关内容：“不二制油集团宪章” ⇨ P1** **相关内容：加强沟通交流 ⇨ P47**
集团方针	将“不二制油集团宪章”具体化的集团经营基本方针
各项业务章程	・由《裁决权限相关运用章程》、《职责分工章程》以及规定各职能部门合理执行业务的具体程序的业务章程等30个章程和细则组成
内部举报制度	・日本国内集团公司运用“不二制油集团内部举报窗口”、外部举报窗口（法律事务所）以及“公平交易帮助热线*”，海外集团公司运用“不二制油集团合规帮助热线” * 从合理继续交易的观点出发，以特定领域中的合作公司为对象的举报窗口 **可持续发展报告2022 ⇨ https://www.fujioilholdings.com/ch/sustainability/compliance/**

第一路线：事业公司的业务执行

地区与事业

2015年转型为集团控股制（控股公司制）后，在所有开展事业的地区设置了统括公司。

各地区统括公司根据集团的方针，通过完善合理业务执行的各章程，完善各集团公司董事会参与等治理环境，充实各职能组织，从而致力发挥对第一线事业部门—旗下集团公司的合理业务执行的治理职能并进行监管。从2022年度起，推动导入FUJI ROIC以及加强事业轴管理（⇨ P33），通过加强地区与事业的合作，致力提升业务执行速度。（⇨ P64）

应对运营风险

在各集团公司内部设置风险管理委员会，在不二制油集团总部、地区统括公司、各集团公司之间开展合作的同时，遴选出运营风险并进行应对。（⇨ P26）

各集团公司风险管理委员会的委员长由各公司社长担任，负责决定各公司的风险管理体制、制定年度方针和年度实施计划，以及对本公司的风险管理活动进行监管。此外，地区统括公司还负责对其所主管的集团公司制定风险管理计划并实施监管。

第二路线：集团经营职能

CxO体制的变更

为了追求实现经营的本地化以及全集团最优化，从2015年10月开始实行集团控股制的经营体制。各地区配置了地区统括公司的首席执行董事，而集团总部则配备了负责职能和事业的业务执行以及集团治理的执行董事。

从2022年度起对CxO体制进行了变更。以往由CAO负责的全球法务以及有助于全球经营的组织、人事、人才战略的策划、制定和推进，转型为由CEO进行更强有力主导的体制，而原本同样由CAO负责的宣传职能则改为由CSO负责，推进与全球事业战略融为一体的全球宣传战略。推动可持续经营方面，考虑到已进入各事业战略的第二执行阶段，我们废除了发挥带头职能的Chief Officer—C“ESG”O，转型为由门田董事兼任ESG担当董事的体制。

Chief Officer（CxO）的使命

CEO	・作为业务执行的最高负责人，负责对业务执行进行统筹管理
CFO	・通过制定和执行财务和会计战略，强化财务管理能力、管理企业活动 ・恰当地为各利益相关者提供准确、且具有高透明性的企业活动相关IR信息 ・IT战略的制定与执行的指挥，以及以全公司最优化为宗旨调整职能
CSO	・集团愿景、中长期经营战略、全球事业战略的规划和制定，以及集团协作与战略推进 ・CEO为战略制定和执行提供支援，以集团整体最优化为宗旨协调职能 ・制定合资、合作伙伴战略的基本方针 ・集团各公司的事业管理责任
CTO	・为了集团的可持续发展而制定集团整体研发相关对策和战略 ・通过技术创新，创造新事业主题群并推进事业化 ・通过构建全球研究体系和创新来创造解决方案型业务

第三路线：内部监查

内部监查

内部监查部门以董事会直辖组织的形式设置内部监查小组。内部监查小组根据“内部监查章程”，以本公司及本公司集团公司为对象，对业务的合理性进行监查的同时，完善包括财务报告相关内部治理在内的内部治理体系和流程，并对运用情况进行监查。此外还负责向董事会（或业务执行代表CEO）报告内部监查的活动及结果等。

此外，为谋求实现内部监查的高效化，以与日本国内事业公司（子公司）的不二制油（株）内部监查部门—内部监查室（5名）联合的形式进行运营。

2021年度实际业绩

内部监查实际业绩	・业务监查：针对印度尼西亚、马来西亚、泰国、菲律宾，海外四个国家的五家集团公司实施业务监查 ・财务报告相关内部治理的评估：以本公司及17家合并子公司为对象对全公司范围的内部治理进行评估，以五家合并子公司为对象对业务流程相关内部治理进行评估
关于内部监查的结果	・通过向董事会、经营会议、监事、本公司集团内部治理职能所辖部门（ESG主管部门、合规主管部门、会计部门、安全・品质・环境主管部门等）进行报告并直接提出课题、提出改善方案，推动提升内部治理体系 ・加强与会计监查人AZUSA监查法人以及监事的相互合作
内部监查部门人员（截止到2022年3月为止）	・人员数：5人 ・为了进一步提高监查水平，我们鼓励部门人员考取监查与会计方面的国际资格（总计人数：CIA3名、CISA 2名、CFE1名、USCPA1名）* * CIA：注册内部审计师、CISA：注册信息系统审计师、CFE：注册舞弊审计师、USCPA：美国注册会计师

董事一览

（截止到2022年6月21日）

● 董事

酒井 干夫

代表董事社长
最高经营责任者
（CEO）

1959年出生

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　本公司首席执行董事
　　巴洛美巧克力公司会长
2020年　4月　不二美洲有限公司社长
2021年　4月　本公司代表董事社长（现任）
　　本公司最高经营责任者（CEO）（现任）

2015年6月被选任为董事，从2021年4月起任代表董事社长一职。过去曾负责本公司集团整体的事业经营，历任中国、美国等本公司集团主要子公司的总经理、社长等职务，并曾任战略总监，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 首席执行董事
财务总监
（CFO）

1960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　本公司首席执行董事（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 首席执行董事
研发总监（CTO）
兼ESG担当

1959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　本公司首席执行董事（现任）
2022年　4月　本公司研发总监（CTO）
　　兼 ESG担当（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。历任品质总监和ESG经营总监，之后从2022年4月起，作为本公司的研发总监，担任技术经营的推行工作。

田中 宽之

董事 兼 首席执行董事
战略总监（CSO）
兼 哈罗德会长

1968出生

1990年　4月　入职伊藤忠商事株式会社
2020年 10月　巴洛美巧克力公司 董事（现任）
2021年　4月　哈罗德会长（现任）
2022年　4月　入职本公司
　　本公司首席执行董事（现任）
　　本公司战略总监（CSO）（现任）
2022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。在调职到本公司时，作为海外集团公司哈罗德以及巴洛美巧克力公司的董事，为改善 PMI（采购经理指数）而拼尽全力。在日本国内外都拥有丰富的食品行业从业经验，从2022年4月起成为本公司的战略总监，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）

外来董事 *1
独立董事

1954出生

1981年　5月　成立全球设计公司
　　(World Design Corporation)
2006年　6月　Gunze株式会社外来董事
2010年　9月　株式会社上野流通战略研究所董事长
　　（现任）
2018年　6月　本公司外来董事（现任）
2020年　4月　国立大学法人神户大学理事（非专职）
　　（现职）

多年来以市场营销顾问身份，在多家企业和各地方行政机构等处从事咨询工作，并以董事以及讲师的身份，参与各大学的经营以及人才培养。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来董事等，有着丰富的经验和宏博的见识。

西 秀训

外来董事 *1
独立董事

1951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
　　代表董事社长
2014年　1月　可果美（KAGOME）株式会社
　　代表董事会长
2014年　6月　长濑产业株式会社外来董事
2016年　3月　可果美（KAGOME）株式会社董事会长
2019年　6月　本公司外来董事（现任）
2020年　6月　泰尔茂（TERUMO）株式会社外来董事
　　（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高明的见解。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。

（截止到2022年6月21日）

● 董事

梅原 俊志

外来董事 *1
独立董事

1957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 专务执行董事
　　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
2021年　6月　本公司外来董事（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制造商，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—信息领域都有着很高明的见解。

宫本 秀一

外来董事 *1

1965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　本公司外来董事（现任）

入职日本国内的大型商社后，始终从事食品相关业务。拥有掌控原料、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。

辻 智子

外来董事 *1
独立董事

1956出生

1979年　4月　入职味之素株式会社
2015年　5月　株式会社吉野家控股公司执行董事
　　（现任）
　　株式会社吉野家控股集团商品本部原料开发部长（现任）
2020年　6月　株式会社Sun Drug外来董事（现任）
2022年　6月　本公司外来董事（现任）

入职日本国内大型食品制造商后，获得农学博士学位，在美国的大学等单位从事医药种子的研究，之后在各家公司长年从事食品营养、功能方面的研究以及商品开发，并同时在日本国内的大型健康食品制造商担任董事。此外还在上市公司担任外来董事，有着丰富的经验和宏博的见识。

涩谷 信

董事
专职监查等委员

1959出生

2005年　6月　株式会社IR Communications董事长
2007年　6月　株式会社Banners代表董事社长
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长
2017年　4月　法务・行政集团高级经理
2017年　6月　本公司专职监事
2022年　6月　本公司外来董事（专职监查等委员）
　　（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，参与构建了本公司集团的企业治理、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。

鱼住 隆太

董事 监查等委员 *1
独立董事

1948出生

2003年　6月　朝日监查法人 *2 员工代表
2004年　4月　Azusa Sustainability株式会社 *4
　　代表董事社长 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来监事（现任）
2019年　6月　本公司监事
2020年　6月　大荣环境株式会社外来监事（现任）
2022年　6月　本公司外来董事（监查等委员）（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”）也有着高深的见识和经验。

池田 裕彦

董事 监查等委员 *1
独立董事

1960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
2022年　6月　本公司外来董事（监查等委员）（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M&A案件，此外还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。

*1 董事　上野佑子、西秀训、梅原俊志、宫本秀一、辻智子、鱼住隆太以及池田裕彦是符合公司法实施规则第2条第3项第5号中所规定的外来董事资质的外来董事。
*2 现有限责任Azusa监查法人
*3 现 KPMG Azusa Sustainability株式会社

董事一览

（截止到2022年6月21日）

● 执行董事

社长

酒井 干夫 *

最高经营责任者（CEO）

执行董事

财务
IT

松本 智树 *

首席执行董事
财务总监（CFO）

R&D
生产
ESG

门田 隆司 *

首席执行董事
研发总监（CTO）
兼ESG担当

业务用巧克力

田中 宽之 *

首席执行董事
战略总监（CSO）
哈罗德会长

* 兼任董事的干部

植物性油脂

信达 等

执行董事
油脂事业部门长
兼 SCM（供应链管理）工作组组长

1961出生
2019年　4月 不二制油亚洲公司 社长
2021年　4月 首席执行董事 战略总监（CSO）
　　油脂、巧克力事业部门长
2022年　4月 执行董事 油脂事业部门长（现任）

PBF

铃木 清仁

执行董事
PBF事业部门长
兼 不二制油株式会社 蛋白事业部门长

1965出生
2018年　4月 事业开发部门 大豆与功能性材料工作组组长
2019年　4月 执行董事（现任）
　　集团总部 PBFS事业部门 部门长（现任）
2021年　4月 不二制油（株）蛋白事业部门长（现任）

日本

大森 达司

首席执行董事
不二制油株式会社
代表董事社长

1960出生
2017年　4月 执行董事 业务执行总监（COO）
　　不二制油（株）代表董事社长（现任）
2017年　6月 董事
2017年　9月 首席执行董事（现任）

美洲

六川 尚宏

执行董事
巴洛美巧克力公司 会长
兼 不二美洲有限公司 社长
兼FUJI OIL INTERNATIONAL,INC.社长

1967出生
2019年　4月 执行董事（现任）
2019年　4月 FUJI EUROPE AFRICA B.V.社长
2021年　4月 不二美洲有限公司社长（现任）
　　巴洛美巧克力公司会长（现任）
2022年　5月 FUJI OIL INTERNATIONAL,INC.社长（现任）

中国

峯村 政孝

执行董事
中国总代表
兼 不二（中国）投资有限公司 董事长・总经理

1962出生
2016年　3月 不二富吉（上海）企业管理有限公司 中国总代表
2016年　4月 执行董事（现任）
　　不二富吉（上海）企业管理有限公司 总经理
2017年　1月 不二（中国）投资有限公司 董事长总经理（现任）

东南亚

尾形 训彦

执行董事
不二制油亚洲公司 社长

1969出生
2016年　4月 营业部门 大阪营业部 部长
2016年　8月 营业部门 大阪营业部 部长 兼 大阪支店长
2022年　4月 不二制油亚洲公司社长（现任）
2022年　6月 执行董事（现任）

欧洲

前田 淳

执行董事
FUJI EUROPE AFRICA B.V.社长

1967出生
2018年　6月 经营策划工作组组长
2021年　6月 执行董事（现任）
　　FUJI EUROPE AFRICA B.V.社长（欧洲总责任人）
　　（现任）
　　不二美洲有限公司 执行副总裁（现任）

R&D

中村 彰宏

执行董事
未来创造研究所所长

1968出生
2015年 10月 研发战略工作组 副组长
2016年　7月 研发战略工作组 组长
2020年　4月 执行董事（现任）
　　未来创造研究所所长（现任）

值此《综合报告2022》发行之际

中国总代表
兼 不二（中国）投资
董事长・总经理
峯村 政孝

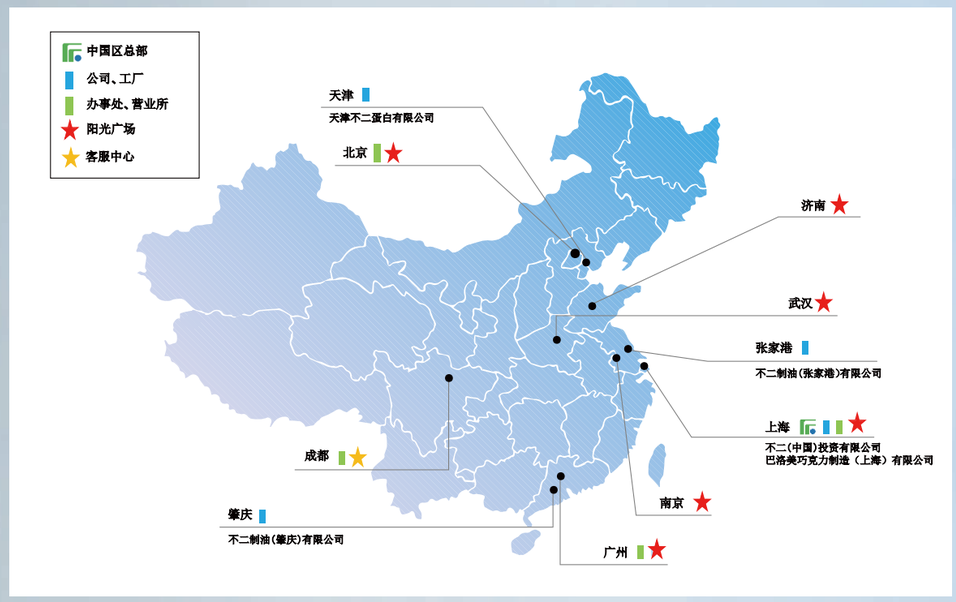
今年正值中日邦交正常化50周年。中日两国自古就是一衣带水的邻居，民间交流始终密切，50年前，两国领导人展示出勇气与决心，完成了一次历史性的握手，此后，两国的贸易、投资、民间交流不断增加，相互之间的游客和定居者也随之增加。今后，中日两国也将是永远的邻居。而且中国即将重返全球NO.1经济大国的地位。

不二制油集团始终并将一如既往地迎合中国人与中国社会的需求，追求食品原料的可能性，并为快乐饮食与健康做贡献。而今，随着中国饮食文化的多样化，人们越来越重视健康导向，中国作为全球领导者，正在逐渐成为一个还重视地球健康的国家。同时，中国也与日本一样进入高龄化社会，健康寿命将会越来越受到重视。此外，动物性食品原料的短缺也使得人们更倾向于使用植物性食品原料。而不二制油集团恰恰掌握着解决这些问题的钥匙。

不二制油集团今后

也将继续遵循“以人为本”的宪章精神，通过PBF(植物基食品)，为中国人的健康与中国社会的发展做一份贡献，通过推动可持续经营(E环境/S社会)，加强企业治理（G：治理）实现可持续发展，通过植物性食品原料，追求美味与健康，共创食品可持续发展的未来。

敬请期待我们不二制油集团今后的发展。



公司概要 （截止到2022年3月31日）

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

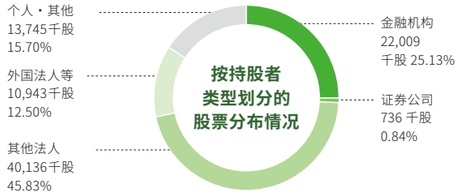
法定代表人
代表董事社长（CEO）酒井 干夫

合并员工人数
5,623人

子公司、关联公司
合并子公司 37家
非合并子公司及关联公司10家

股票发行情况 （截止到2022年3月31日）

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： 30,596名



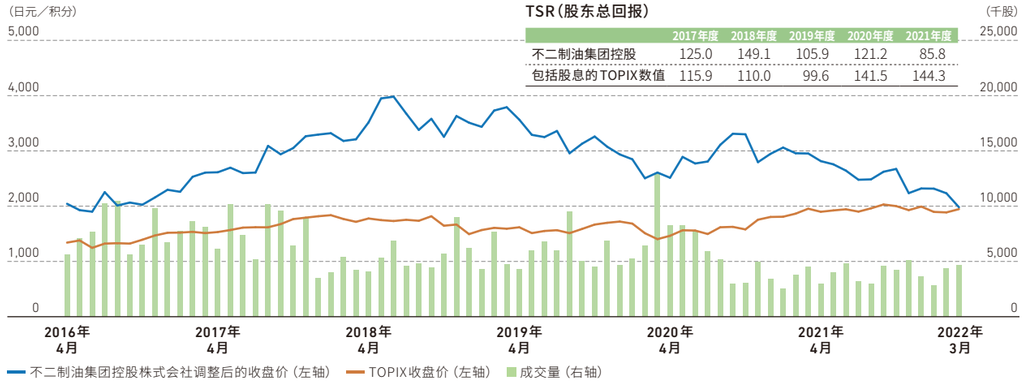
注：1. 自有股份1,494千股包含在“个人・其他”之中。
2. 计算时，不足千股的舍去。

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）	8,340	9.69
株式会社日本Custody银行（信托账户）	3,285	3.82
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	1,443	1.68
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ROYCE’Confect	1,080	1.25
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
合计	54,374	63.17

＊股份比例按扣除自有股份（1,494千股）计算。

股价走势



TSR（股东总回报）

	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
不二制油集团控股	125.0	149.1	105.9	121.2	85.8
包括股息的TOPIX数值	115.9	110.0	99.6	141.5	144.3

主要集团公司一览 （截止到2020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部门为准
3 （）表示成立的年度。因M&A等原因而加入集团的公司则记载收购该公司的年度

美洲
不二美洲有限公司（1987）
FUJI OIL INTERNATIONAL,INC.（2022）*1
不二植物油有限公司（1987）
不二制油新奥尔良（2018）
OILSEEDS INTERNATIONAL LTD.（2022）*2
RITO Partnership（2022）*3
哈罗德（2015）
巴洛美（2018）

欧洲
欧洲不二制油（1992）
不二制油加纳（2012）
FUJI EUROPE AFRICA B.V.*4（2018）
不二布兰登堡（2019）
CREO控股公司（2021）

东南亚
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）
不二制油（泰国）有限公司(2010)
FUJI GLOBAL CHOCOLATE (M) SDN. BHD.（2016）
UNIFUJI SDN. BHD.（2017）
INDUSTRIAL FOOD SERVICES PTY. LTD.（2018）

中国
不二（中国）投资有限公司（2015）
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*5（2018）

日本
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）
F&F株式会社（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）

*1 以不二美洲有限公司出资80%、ITOCHU International Inc.出资20%的持有比例成立
*2 2022年5月 通过ITOCHU International Inc. 的实物出资成为本公司的合并子公司
*3 因OILSEEDS INTERNATIONAL LTD.的合并子公司化而成为适用权益法的关联公司
*4 非合并子公司
*5 2020年从美洲巴洛美分离