

Integrated Report

2024

不二制油集团 综合报告



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。

愿景 = 我们的目标

以植物性原材料追求美味与健康,
共创可持续食品的未来。

价值 = 我们的行为价值观

- ◆ 安全与品质、环境
- ◆ 挑战与革新
- ◆ 以人为本
- ◆ 效率与机遇

原则 = 我们的行为规范

Fuji Oil Group Management Philosophy



愿景

以植物性原材料
追求美味与健康,
共创可持续食品的未来。

不二制油集团自创业以来,以南方系油脂和大豆蛋白为核心,始终坚持探索“植物性食品原料”所存在的可能性,通过技术的深挖和横向推展,发展出植物性油脂事业、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,在追求产品功能性的同时,怀揣为人们送去美味与健康的热忱,不断创造产品和提供价值。各国、各地区对于“美味”和“健康”都有不同的定义。我们努力在理解和尊重多样性的基础上去实现“美味与健康”。在饮食变得多样化的背景下,我们要通过产品提供更多的饮食选项,为全球消费者和社会做出贡献。

我们真诚地面对健康寿命延长、环境负荷、食物资源不足等食品相关课题。然而我们同时也深知,在食品被送达消费者之前,会涉及到复杂的供应链和众多利益相关者,仅凭我们自身的力量无法解决课题。为了实现可持续发展的未来,我们会与所有相关者一起努力解决课题。



封面故事



通过封面故事，介绍专注于植物性食品原料的不二制油集团从创业到现在的成长以及今后的成长。

- 4 不二制油集团的价值创造轨迹
- 6 不二制油集团的现在
- 8 不二制油集团所描绘的未来

价值创造未来规划



以不二制油集团的中长期成长规划为轴心，介绍价值创造过程及其解读。

- 10 CEO致辞
- 16 CEO×外来董事 对话
- 20 巴洛美结构改革
- 22 为实现愿景的价值创造过程
- 24 为了实现愿景
- 25 不二制油集团的经营资本
- 26 不二制油集团的优势
- 29 不二制油集团的提供价值
- 30 可持续经营
- 32 中期经营计划 Reborn 2024的进度

价值创造的基础



在价值创造的基础章节，介绍了作为可持续成长源泉的六大经营资本的搭配，以及今后的强化方针。

- 34 CEO×外来董事 对话
- 38 解决方案的历史
- 40 R&D战略
- 42 CFO致辞
- 48 CAO致辞
- 49 为价值创造提供后盾的人才
- 54 为了实现食品可持续发展的未来
- 56 可持续采购
- 60 环境管理
- 63 人权管理

事业战略

- 64 CSO致辞
- 65 事业战略
- 68 事业概况
 - 70 植物性油脂事业
 - 72 业务用巧克力事业
 - 74 乳化及发酵材料事业
 - 76 大豆加工材料事业
 - 78 挑战领域

治理

- 80 董事一览
- 82 执行干部一览 / 主要集团公司一览
- 83 公司概况 / 股票发行情况

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，针对这些内容与各方利益相关者反复进行对话，旨在提升我们的企业价值。另一方面《可持续发展报告》则对《综合报告》中的可持续性相关信息进行补充，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，向广大利益相关者全面而诚实地报告我们的基本方针和措施。
- 在《综合报告2024》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，努力改善，对于所存在的课题点等负面内容也进行具有透明度的报告
 - 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业务模式以及短、中、长期的价值创造未来规划
 - 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

- IFRS财团《综合报告框架》
- 日本经济产业省《价值协同指南2.0》

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
- 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

对象范围

刊登不二制油集团所开展的企业活动。此外，事业类别的标注以会计科目为准。

主要集团公司一览 ▶ P82

时间范畴

2023年度(2023年4月1日~2024年3月31日)
具体活动和措施等，既有过去的内容也有最近的内容。

有关预测的注意事项

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得信息在现阶段所作的分析。由于受到经济动向、本公司集团所处的事业环境等多种因素影响，实际业绩等可能会与预测结果不同，敬请理解。

Point

《综合报告2024》的重点

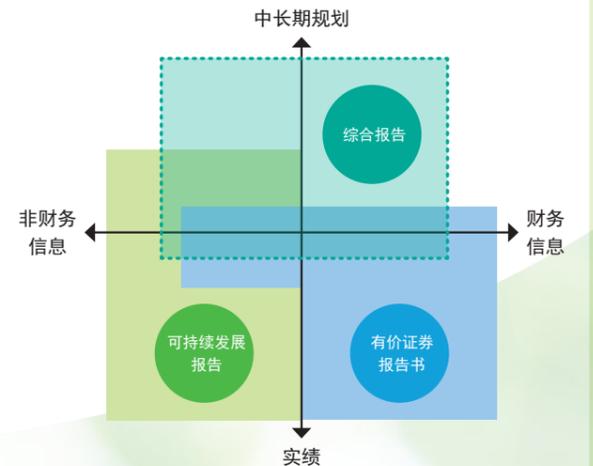
从本年度开始，明确了各媒体的作用，并将综合报告定位为描述中长期成长规划的媒体。为了实现不二制油集团宪章中的愿景，我们就如何利用本公司的资本和优势来助力价值创造，在公司内部重新展开了讨论，并重新评估了价值创造过程的构成要素，在“价值创造的基础”、“事业战略”、“治理”的章节中介绍了具体措施，并在整份报告中描述了中长期成长规划。

在“价值创造的基础”章节，描述了自创业以来培育的作为可持续成长源泉的六大经营资本的搭配，以及今后的强化方针。此外，还通过CEO与外来董事的对话报道，介绍了作为本集团优势的研发力量。

在“事业战略”章节，说明了对植物性食品原料的坚持，以及在利用植物性油脂和大豆蛋白相关技术构建的独创性业务模式中，发挥“技术融合”、“与客户的课题解决能力”、“可持续采购”等优势，努力创造价值。

在“治理”章节，为了提高董事会透明度，不仅登载了实效性评估流程、董事会的评估和存在课题，本年度还新增了讨论内容介绍，作为董事会方面的主要措施。

希望能通过综合报告2024，让各位读者更好地理解不二制油集团的价值创造未来规划。

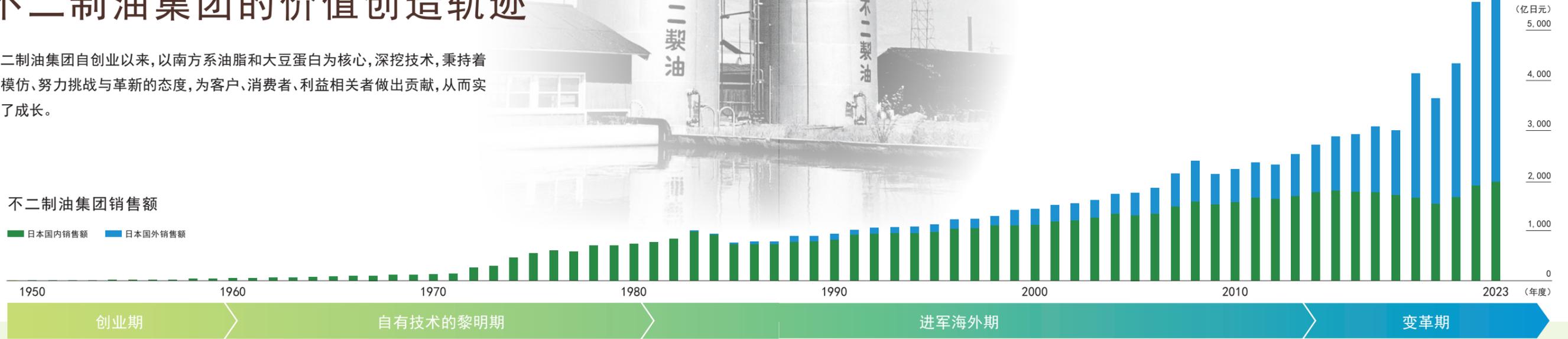


不二制油集团的价值创造轨迹

不二制油集团自创业以来,以南方系油脂和大豆蛋白为核心,深挖技术,秉持着不模仿、努力挑战与革新的态度,为客户、消费者、利益相关者做出贡献,从而实现了成长。

不二制油集团销售额

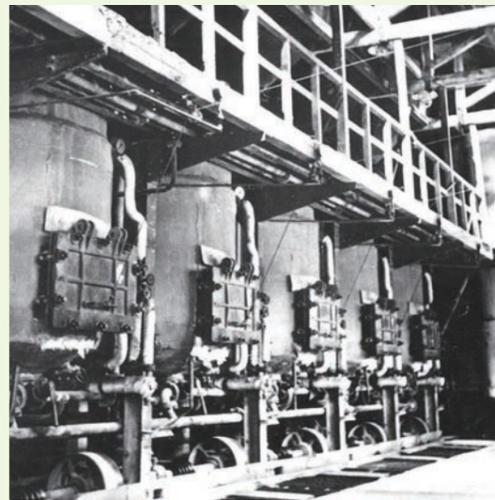
■ 日本国内销售额 ■ 日本国外销售额



1950~

专注于植物性食品原料的原点

1950年,不二蚕丝的大阪工厂作为制油产业独立出来,不二制油株式会社由此诞生。不二制油事业初始时,在日本油脂行业属于后起之秀,很难分配到大豆和菜籽等油脂原料,因此,只能将目光投向南方系的固体脂,而这种固体脂在当时的日本基本上没有处理经验。秉持着“不模仿”的创业精神,借助在日本首次运用的压榨提取方法,成功榨取了椰子油,通过原料和技术构建了具有独创性的事业根基。



日本首创南方系油脂压榨提取装置

1970~

通过与客户共创,确立独特地位

不二制油从创业当时起便提出“为客户做贡献”作为经营基本方针,通过解决客户课题、挖掘客户潜在需求,扮演好食品行业幕后企业的角色,努力扩大事业规模。不二制油开设了“不二阳光广场”,作为与客户进行共同开发的基地,除了传统客户食品制造商以外,还与便利店、餐饮店、饮料制造商进行共创,为日本食品多样性做出贡献,从而使不二制油得到了成长。



不二阳光广场东京(讲习会)

1960~

通过运用油脂技术确立不二制油的业务模式

创业以来一直致力于植物性油脂和大豆蛋白研发的不二制油,通过运用所培育的技术,确立了开展四项事业的目前的不二制油业务模式。

植物性油脂事业

1955年,在日本首次建成了油脂溶剂分提工厂,实现了巧克力用油脂的原点即硬黄油的制造

乳化及发酵材料事业

1968年,全球首次成功完成高油分鲜奶油的直接加热杀菌,诞生了商业化无菌填充生产制作而成的搅打奶油

业务用巧克力事业

1962年,确立了利用椰子油榨油(压榨提取)方法进行可可豆榨油来提取可可脂的独创方法

大豆加工材料事业

从创业当时起就着眼于作为未来食物资源的大豆蛋白的研发,于1966年确立了具有凝胶形成能力的大豆蛋白制造法

解决方案的历史 ▶ P38

1980~

扩大事业区域

1980年以后,为了确立供应链和提升销量,在全球范围内开辟疆土。以确保和制造原料为目的,在东南亚设立了基地,之后以开拓新市场为目的,在美洲、欧洲、中国设立了集团公司。近年来,还推动了M&A,例如2015年的哈罗德有限公司、2019年的巴洛美等,成为世界第三大业务用巧克力制造商。

2010~

推动可持续经营

在2011年公布的中期经营计划“Global & Quality 2013”中,提出了“推动可持续经营”的基本方针,并开始致力于通过主业解决食品相关课题,敏锐地捕捉到地球环境问题、人权、身心健康等价值链上的社会课题,先行提供了解决方案。可持续发展的措施不仅降低了风险,还有助于提高本公司集团的附加价值和竞争优势。

可持续经营 ▶ P30

不二制油集团的现在

不二制油集团以植物性油脂、业务用巧克力、乳化及发酵材料、大豆加工材料四项事业为中心，在14个国家和地区开展业务。我们灵活运用在70年历史中所积累的、能够挖掘植物性食品原料潜在可能性的研发和生产技术，凭借独特的事业组合，提供食品解决方案。

为了应对世界食品市场的多样性和变化，我们今后也会继续向各位客户和消费者提供更大的价值。

销售额

5,641 亿日元

- 植物性油脂事业 1,854 亿日元
- 业务用巧克力事业 2,534 亿日元
- 乳化及发酵材料事业 899 亿日元
- 大豆加工材料事业 355 亿日元

营业利润

182 亿日元

- 植物性油脂事业 154 亿日元
- 业务用巧克力事业 18 亿日元
- 乳化及发酵材料事业 38 亿日元
- 大豆加工材料事业 10 亿日元

注：圆形图中的营业利润中不包含集团管理费用和合并调整额。

2023年4月1日至2024年3月31日期间

植物性油脂事业

巧克力用油脂(CBE)*: 份额(本公司推测) 位居全球前三

* CBE:Cocoa Butter Equivalent,与可可脂具有同等物性的巧克力用油脂

业务用巧克力事业

业务用巧克力: 份额(本公司推测) 全球第3位 日本第1位

乳化及发酵材料事业

夹心馅: 份额(本公司推测) 中国第1位

大豆加工材料事业

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



巧克力用油脂



煎炸用油脂



纯巧克力



代脂巧克力*1



粉末油脂



冰制食品用油脂



冰淇淋涂层巧克力



成型巧克力

*1 使用巧克力用油脂制作的巧克力



搅打奶油



麦淇淋



奶酪风味原料



夹心馅



粉末状大豆蛋白



粒状大豆蛋白



大豆蛋白食品



水溶性大豆多糖类

全球发展

开展事业的地区 14个国家和地区

合并员工人数 5,731人

日本国外员工比例 70%



- 员工人数
- 日本 1,733人
 - 美洲 1,798人
 - 东南亚 1,168人
 - 中国 827人
 - 欧洲 205人

截至2024年3月31日

可持续性

主要原料的可追溯性
棕榈油

TTM*1 100%、TTP*2 95%

注：2023年度实绩
*1 TTM:Traceability to Mill (至榨油工厂为止的可追溯性)
*2 TTP:Traceability to Plantation(至农场为止的可追溯性)

环境愿景2030

CO₂排放量 削减29%*3

注:2023年度实绩 *3 Scope1+2 基准年:2016年度,所有合并子公司

研发

专利申请数量

日本国内累计 4,133件
日本国外累计 3,495件

注:不二制油集团各公司累计截至2024年3月31日

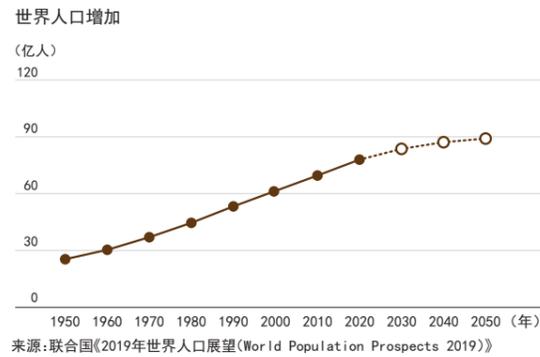
不二制油集团所描绘的未来

饮食环境正在发生巨大变化,例如人口增加、环境问题、不断严重化的食物资源不足等。我们自创业以来一直悉心研究的植物性食品原料蕴含着解决这些食品相关课题的可能性。不二制油集团将继续以植物性原材料追求美味与健康,共创可持续食品的未来,解决社会课题,实现持续成长。

事业环境的预测

社会结构变化

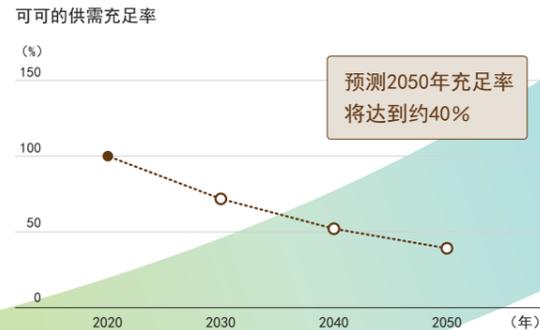
据预测,世界总人口将持续增加,到2050年将增至约90亿人。除了因人口增加而造成的食物资源和动物性蛋白质不足以外,还设想因气候变化而导致的原料收获量减少,以及应对各国和地区的传统、价值观、嗜好、过敏等需求的多样化。



事业环境中的风险和机遇

可可豆的需求与供应

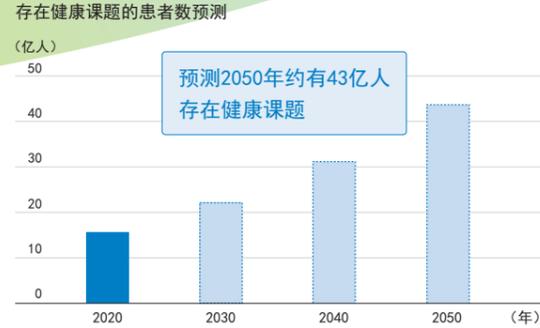
随着世界人口增加和经济发展,巧克力点心市场有望扩大。而作为原料的可可豆很难增加产量,预计会存在利用可可替代物等解决方案来填补供需差距的机会。本公司拥有可替代可可脂的巧克力用油脂,将致力于获得事业机会。



巧克力用油脂和代脂巧克力的成长机会 ▶ P66

存在健康课题的人口增加

在人口增加的同时,发达国家的医疗发展使死亡率下降、寿命延长,预计老龄化将越来越严重,而随着新兴国家的经济发展,由于生活习惯导致的疾病预计会增加,人们的健康意识将会逐渐加强。本公司作为以植物性油脂和蛋白质为中心提供有利于实现食品“美味与健康”的食品原料的公司,使命是响应逐渐加强的健康意识。



*1 本公司根据世界卫生组织(WHO)、日本国立癌症研究中心、国际阿尔茨海默病协会(ADI)的数据,重新进行了编辑
*2 统计肥胖人口、糖尿病患者数、痴呆症人口的预测值

为了创造新价值

01

实现幸福感

随着全球寿命的延长,人们对更加丰富、更加健康的生活方式的意识日益增强。本公司致力于通过食品解决人们的身心健康课题,为广大家庭的幸福贡献出自己的力量。

02

构建可持续的食品价值链

在未来的粮食问题进入人们视野的背景下,为了实现每个人都能理所应当获得食物的社会,我们采取可持续原料采购的措施并推进研发。

03

减轻自然环境的负担

为了持续提供食品,我们将继续致力于开发环境负担小的产品,高效利用水资源和能源资源,保护自然生态系统。通过提供注重人类和地球健康的植物性食品,努力解决社会课题。

可持续采购 ▶ P56

环境管理 ▶ P60



愿景

以植物性原材料追求美味与健康, 共创可持续食品的未来。

助力解决健康问题、环境问题等社会课题的植物性新食材“豆奶黄油”

本公司集团开发了作为植物性新食材的豆奶黄油。该产品以“美味”为前提,达成可持续、健康、多样性等条件,可应对各类社会课题,如气候变化、肥胖增加等健康问题,并实现食物多样性,满足严格素食主义者、素食主义者等人群的要求。在产品化的过程中,我们曾遇到物性上的课题,但在运用了本公司的油脂技术后,得以兼顾了固体化和良好的口融性。本公司集团将继续专注于植物性食品原料,开发能为解决社会课题做贡献的可持续性产品。



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

集团作为助力 人与地球可持续发展的企业， 怀着达成社会使命的觉悟， 今后也将继续创造新价值。

创业以来培育的不二制油集团的DNA

近年来，在气候变化激烈、地缘政治风险逐渐显现的背景下，可可价格于2024年4月到达了历史高位。主要原因之一是气候不正常导致的歉收，虽然今后价格可能回落，但从中长期来看，由于全球规模的人口增加、气候变化、新兴国家的经济发展，预测会发生可可供应不足。今后，相信以拓展巧克力用油脂、代脂巧克力产品为优势的我们会拥有更多的存在意义，为了持续成长，我们必须将自创业以来培育的不二制油集团的DNA传承下去，并进一步发扬光大。

1981年修改后的经营基本方针内容如下。

经营基本方针
顧客への貢献、果敢に不断发展
創造精神、常に革新を挑む
自己啓発、熾く人格向上を目指す
不二製油株式会社

该经营方针以及之后延续使用的集团宪章，可谓不二制油集团脉脉相传的DNA。先人和我们培养出挑战与革新的精神，并由全集团继续加以壮大，这对不二制油集团的

成长来说是不可或缺的。换言之，就是希望成为“传承思想的公司”。

本公司自创业以来，秉承着这个DNA，通过植物性食品原料，为创造丰富的饮食生活做出了贡献。作为食品原料制造商，我们不仅要根据需求提供原料，还要与客户一起深挖课题，并进行共创，直至制造出客户的最终商品，这是我们的价值源泉和优势所在。 [▶ 解决方案的历史 ▶ P38](#)

支撑着我们与客户共创的，是各事业中培育的技术以及这些技术的融合。我们融合各项技术创造出价值，例如，在用于糕点制作的鲜奶油难以稳定供应的1970年代，我们通过油脂和乳化技术的结合，开发了植物性油脂的搅打奶油，延长了奶油的使用期限，由此创造了草莓奶油蛋糕在全国广受欢迎的契机。近年来，我们通过技术融合，以“让人们享受同样美味、能提供满足感的植物性食物”为理念，开发了GOODNOON产品群，创造了前所未有的价值观和需求，成为支撑我们成长的基础。

我们在挑战与革新精神的鼓舞下，率先致力于推动可持续发展措施，这也成为我们现在的显著优势。我在被派驻美国期间，在与致力于环境问题的NGO的谈判中，感受

CEO致辞



到世界的巨大变化,因此,第一时间在国内企业中推行了可持续发展措施。目前,认证棕榈油在本公司经营的棕榈油量中所占比例超过一半,同时也确保了至棕榈农场或榨油工厂为止的可追溯性。这些可持续发展措施作为不二制油集团的优势之一,在提升利润方面也发挥了作用。

■ 可持续采购 ▶ P56

通过在中国和美国的派驻经验,我有机会从外部观察日本的不二制油,得益于此,我对创业以来培育出的不二制油集团的DNA有了更多体会。我认为,只要将其推广至海外,就能发挥强大的优势,为了进一步促进海外集团公司的差异化发展,我们将会把日本的经验知识进行推广。

将可可市场的环境变化当做机遇来达到成长目的

随着气候变化和人口增长,粮食问题进入了人们视野,在此背景下,在始于2020年的新冠疫情以后,本公司的所处环境发生了翻天覆地的变化,很多原材料发生价格上涨,如2021年的棕榈油、2022年的葵花籽油、2024年的可可等,再加上全球物流混乱和持续的通货膨胀,这些有机会让我们意识到世上是没有稳定的供应链的。今后会出现越

来越多对食物资源稳定供应的需求,而不二制油集团将承担前所未有的重要社会使命。尤其是在巧克力市场,由于最近可可价格波动以及未来资源不足等课题日益显现,预计市场环境将发生巨大变化。

本公司生产的巧克力,大多用由棕榈油和葵花籽油等构成的巧克力用油脂代替部分可可脂,是可以调整可可

用量的代脂巧克力。利用本公司的油脂技术,可以为巧克力赋予各种功能性,例如高口融性、增加对表面起霜和口味劣化抗性的易用性等。此外,还可应用于软巧克力、夹心馅等,扩大了巧克力与面包、西点等组合的可能性。

■ ▶ P66 如上所述,我们拥有包括了油脂和巧克力两项事业的独创事业组合,由此建立了代脂巧克力方面的竞争优势。我们将不断加强拓展巧克力用油脂和代脂巧克力产品,为解决涉及巧克力市场的中长期课题做贡献。

最近的可可价格波动可能会导致消费钝化,不过有各个国家的客户向我们发出了有关巧克力用油脂和代脂巧克力的大量咨询和提出要求。我们将植物性油脂事业和业务用巧克力事业视为成长领域,优先分配经营资源,并把这种状况看作是一次机遇,在整个不二制油集团内发挥事业协同效应,努力推动中长期成长。

关于2019年加入不二制油集团的巴洛美,在收购后开始解决巴洛美所存在的课题,不过在经营环境发生剧烈变

化的背景下,需要解决的课题不断显露出来,降低了盈利能力,在2023年度第3季度计入了特别损失。之后,于2024年3月公布了巴洛美结构改革 ■ ▶ P20,为了使其成长为业务用巧克力事业的核心企业,我们正在稳步地推动结构改革。

拓展代脂巧克力产品对于推动巴洛美结构改革至关重要。美国主要消费纯巧克力,巴洛美在被收购前不使用植物性油脂,以纯巧克力为中心实施生产和销售。但是,在原材料风险增加的未来,美国市场环境存在巨大变数,擅长运用油脂技术制作代脂巧克力的不二制油集团将会进一步拓宽自己的领域。在作为世界最大巧克力点心市场的美国拥有品牌力和竞争力的巴洛美,利用不二制油集团擅长的代脂巧克力提出课题解决型建议,可发挥强大的协同效应。如上所述,将经营环境变化当做业务机会,稳步完成结构改革的规划图。

为了在下一个中期经营计划中实现飞跃性成长

在本次中期经营计划“Reborn 2024”中,我们带着“重生成为一家能创造新价值的企业集团”的决心,致力于强化事业根基,并将其作为最优先事项。我深知,强化根基听上去不如拓展事业和成长投资有趣。但是,这几年外部环境变化激烈,其间如果没有“恢复基础盈利能力”、“将经营资源集中至成长、战略领域”、“将产品组合替换为高附加值产品”等“强化根基”措施来应对显露出来的各种课题,就不可能使第2阶段“步入正轨”。这两年来,各项措施的成果都得到了切实的体现。 ■ 中期经营计划的基本措施内容 ▶ P32

在植物性油脂事业方面,通过贯彻棕榈油等原料采购的基本方针,强化供应链管理,建立了能够生产具有竞争力的高质量产品以及快速执行销售战略的体制。此外,我们还进

行了不二制油新奥尔良的事业转让,而为了强化可持续采购的措施,决定与Johor Plantations Group Berhad公司设立合资公司。我坚信,今后可追溯且可持续的原料采购将会进一步发展,成为我们的附加值。

在业务用巧克力事业方面,发挥了哈罗德有限公司、INDUSTRIAL FOOD SERVICES PTY. LTD.、欧洲不二制油的增产投资效果与不二制油集团拥有的油脂技术的协同效应,使集团拓展的代脂巧克力产品在各区域提高了竞争力,切实增强了存在感。特别是哈罗德有限公司的第二工厂成功全面投产,以运用了油脂技术的产品为中心,,通过促销扩大了销量,期待着今后有进一步成长。

在乳化及发酵材料事业方面,在日本推动搅打奶油的研

CEO致辞

发,助力解决延长客户销售商品保质期等课题,扩大了盈利空间。在中国设立新的鲜奶油工厂,并通过强化销售体制来提升销量。在东南亚致力于通过更换产品组合快速改善盈利能力。

在大豆加工材料事业方面,近几年推动了包括不盈利事业的重组和撤退在内的资产置换。我们将会继续强化植物性食品和以健康、营养、功能性为轴心的高附加值产品的开发和销售,加速构建新的产品组合。

在本次中期经营计划中,除了强化各事业的根基以外,还在全球范围内推动强化经营管理。尤其是通过引进FUJI ROIC和工厂生产效率指标,可以定量掌握和分析包括海外集团公司在内的各公司状况,在整个集团内产生了良性连锁反应。

FUJI ROIC  P45 是不二制油集团的指标,可落实到各事业的实务中,我们通过分解FUJI ROIC,设定了

便于集团各公司、各部门采取措施的KPI。还能确认与一般ROIC的相关性,通过提高资本效率,改善PBR,提升企业价值。

关于工厂生产效率指标,生产效率高的工厂能够稳定、高效地生产大量产品,显然利润率也会很高。但是,能否将日本已实现高生产效率的各种措施和经验推广至海外集团公司,在认识到该课题的基础上推进引入此项指标,切实取得了改善利润率等成果。

在深化可持续发展方面,日本企业很早就采取了措施,并在公司内部宣传可持续发展的重要性。不二制油集团的“可持续发展”和“事业活动”是表里如一的,近年来,可持续发展措施作为附加值得到了外部的认可。

2024年度是中期经营计划的最终年度,我们将完成根基强化,在下一个中期经营计划中,为实现飞跃性成长而采取相应措施。

来的特长向海外推广,就可以发挥强大的优势。为了构建在全球推广DNA和优势的体制,今后我们也将致力于人才培养。

尤其在新体制下,要推动人事制度设计,在全球和全公司视角下规划连续的职业路径。这是事业部中各集团公司所属的组织体制,为了使每位员工在一贯的人才培养计划中成长,我们将优化人才轮岗,培养有助于向海外推广不二制油集团优势的人才。

全球饮食环境日益变化,存在各种中长期社会课题,例如,气候变化、生物多样性等环境课题、人口增加引起的粮食问题、人类身心健康课题等。为了实现食品可持续发展的未来,不二制油集团积极解决社会课题,为人与地球的可持续发展做出贡献,成为持续成长的企业。我们将继续迎接挑战,争取在将来为人们带来更多笑容。



为提升企业价值,进一步强化事业轴

自2025年4月起,不二制油集团将从至今为止的纯粹控股公司转变为经营性控股公司。通过此次转型,能够比过去更有效地利用目前拥有的经营资源,实施高效经营,从而提高ROE和FUJI ROIC,提升企业价值。

2015年,我们为了推动和加快全球化经营,转型为纯粹控股公司体制。以区域轴管理为中心,进行了海外M&A和资产置换,积极加快设备投资,使各区域能独立实行措施。此外,通过在集团总部聘用高度专业人才、推行可持续发展措施、向设置监查等委员会的公司转型,强化了集团整体的治理和风险管理。

另一方面,在事业环境持续发生巨大变化的状况下,各区域的资源有限,应对变化时表现出明显的延迟。现代社会要求实施重视资本效率的经营,因此,全集团必须认识

到来自资本市场的要求,提高资本效率意识。为此,我们认识到,除了各区域、各公司的措施以外,还可以通过强化事业轴管理,提高措施的执行性,以此来达到优化事业整体的目的。

根据该思路,为了应对课题并实现可持续成长,我们决定向经营性控股公司体制转型。通过强化事业轴管理和权限转让,提高对于经营环境剧烈变化的应对速度。同时,将创业以来培育的DNA及优势推及日本国外,有助于实现持续成长,提高资本效率。在各事业中,将日本国内外的公司统一管理,按事业强化供应链以及专业领域,如此便能在事业轴上准确判断,提高资本效率,扩大盈利。

不二制油集团为了实现持续成长,最重要的是人才培养  P49 正如我之前所言,将凭借本公司的DNA培育出

集团控股体制(纯粹控股公司体制)下的成果和课题

成果

- 加速M&A
- 强化可持续发展、财务会计、治理等功能轴

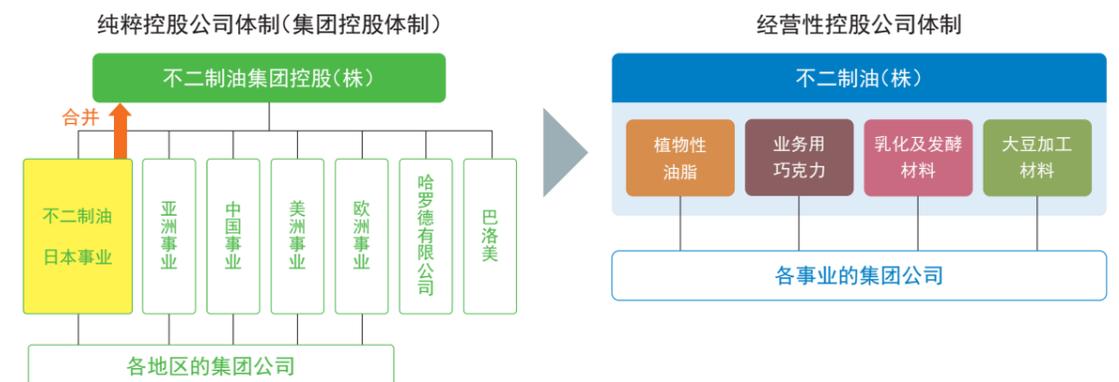
课题

- 各事业整条供应链上的课题
- 加强应对可持续发展
- 合理配置人力资源,规划全球人才的职业路径

▶ 不是优化各公司和区域,而是必须强化全公司事业轴的管理

2025年4月起转为经营性控股公司体制

利用至今为止培养的功能轴,继续强化事业管理,同时在事业轴上统一管理人才等经营资源,改善FUJI ROIC和工厂生产效率指标,追求事业利润的最大化。



CEO × 外来董事 对话

在不确定性越来越高的时代，
需要从“梦想与盘算”
两方面制定从
短期到长期的经营计划。

2024年度是中期经营计划“Reborn 2024”的最终年度，2024年3月公布了巴洛美的结构性改革。CEO酒井干夫与外来董事中川理惠展开对话，讨论了Reborn 2024的进展情况、制定下一个中期经营计划的思路以及如何致力于实现中长期成长。



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

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和社长，于2015年6月就任董事一职。在担任战略总监(CSO)后，自2019年4月起担任作为北美巧克力事业核心的巴洛美巧克力公司的会长。2021年4月起任现职。

外来董事
独立委员

中川 理惠

自2023年6月起担任本公司外来董事。在株式会社米思米集团总部历任FA企业体、用户服务平台、可持续发展平台的要职。此外，还作为代表执行干部，在组合管理、现金管理以及可持续发展方面拥有丰富经验。

对于应解决的经营课题，必须具备正确评估风险与机遇、根据情况灵活应对的态度

中川 在这一中期经营计划期间，对盈利能力带来巨大影响的风险因素逐渐显现出来。我们遇到了原料价格上涨、采购不稳定性增加、人才流动等无法预料的问题。在被称为VUCA*时代的今天，迎来了中期经营计划“Reborn 2024”的最终年度，酒井先生对于到目前为止的计划进度有什么看法？

酒井 如您所言，外部环境不断发生变化，在需要应对该变化、针对该变化采取措施等情况下，事业根基的课题和弱点就暴露了。作为Reborn 2024的基本方针之一，我们推动了事业根基的强化，但是坦率地说，隐藏在平静海面下的潜

在课题、弱点，不得不说一旦发生紧急情况便显露出来。尤其是为了应对急剧变化的原料行情等外部环境，必须以事业为轴心实施管理强化。

中川 近年来，不二制油集团积极推动M&A，获得了成长，但我感觉到，在对于转变为集团公司化的企业进行风险管理方面，拘泥于不二制油在风平浪静时代的成功经验，从而出现了某些疏漏。必须以外环境变化引起无法预料的事态为前提，随时准备好应对各类课题。考虑到今后不二制油集团的持续成长，我认为需要就风险场景、对事业造成的影响、应对措施等，在公司内部展开讨论并做好准备，酒井先生对此是怎么想的呢？

酒井 关于您指出的问题，我们正在尽快采取措施，在制定下一个中期经营计划时，也必须彻底进行讨论。还要讨论

从2025年度起的体制变更，如此才能评估今后环境变化带来的风险与机遇并完善对策，以及灵活地采取措施。转型为经营性控股公司体制，进一步明确经营责任所在，同时强化风险管理体制，在因意外变化而发生风险时，也能灵活地重新分配经营资源，从而解决课题。

中川 在新体制下制定中期经营计划时，不仅要预测将来的风险，还必须采用“梦想与盘算”的方法。对于本公司提出的“共创食品可持续发展的未来”，可望有发掘各种新事业的可能性，因此，希望能采用这种方法，在描绘大型愿景“梦想”的同时，通过用于实现梦想的具体措施即“盘算”来进行逆向计算。将长期目标和短期执行计划平衡地结合起来，便能制定有效且可行的战略。

酒井 没错。业务环境每时每刻都在变化。为了降低风险、

实现持续成长，在制定短期事业计划的同时，还要为了实现中长期视角下的愿景而制定战略。

我们必须在俯瞰和监测各种风险因素的基础上，强化全球经营管理，在Reborn 2024期间，我们对此也倾注了很多精力。其中一项措施，就是引进FUJI ROIC。在2023年4月的不二制油新奥尔良的固定资产转让中，也基于FUJI ROIC分析进行了判断。通过不断更换为附加值高的事业组合，美洲油脂事业于2023年度达成了历史最高利润。此外，关于为监督海外工厂状况而引进的工厂生产效率指标，我们也在经营会议上定期确认各工厂的指标。及时掌握现状，不仅有利于快速应对课题，还为重要的经营判断做出了贡献。

中川 正如酒井先生所言，全球经营管理的目标是，除了统计各组织的业绩结果以外，集团总部还能尽快了解集团各公司所存在的课题，并在全公司快速进行经营判断。以美洲油脂事业为例，期待今后也能运用FUJI ROIC，快速推进全公司投资组合的战略性调整。

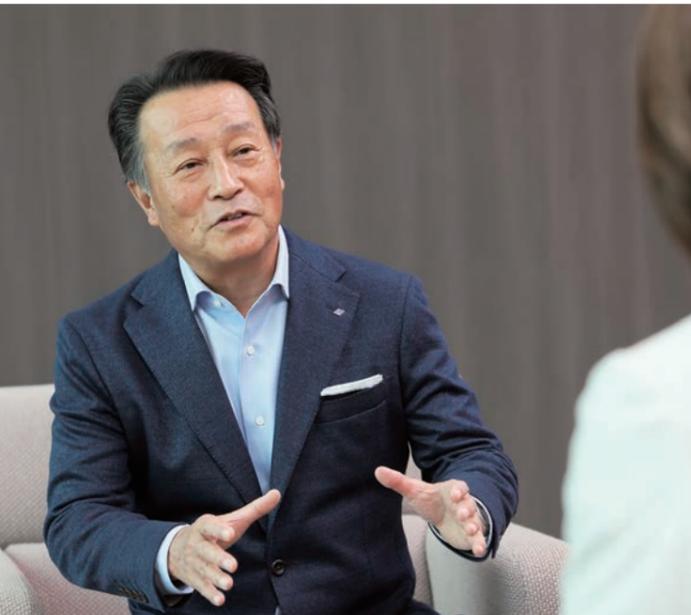
酒井 2025年度起实施体制变更，还要制定下一个中期经营计划，所以需要各事业的资本成本与回报进行量化。在此基础上，通过灵活地重新分配经营资源，推动提高附加值，努力增强盈利能力。

中川 “与经营战略一体化的可持续发展战略”作为Reborn 2024的基本方针之一，正在稳步推进。先于其他公司采取的可持续发展战略向在市场上获得很高的评价，成为我们建立全球竞争优势的背景。在成长战略中必不可少的可持续发展能够扶植为事业根基之一，完全是员工们的努力成果。今后将进一步强化以可持续发展为优势的盈利模式，并在全范围内培养能推动这些盈利模式的人才，有助于强化不二制油整体的人力资本和知识资本。

酒井 对于可持续采购、助力解决气候变化问题等主题，我们正在推行相关措施，另一方面，以培养能承担这些责任的人才为首的人才根基强化是一大课题，也是为了实现不二制油集团的持续成长，从中长期角度希望努力的部分。不仅是Reborn 2024，在下一个中期经营计划中，人才培养也是重要的主题，我们将投入更多精力。

* VUCA: Volatility (易变性)、Uncertainty (不确定性)、Complexity (复杂性)、Ambiguity (模糊性)

CEO × 外来董事 对话



通过巴洛美的结构改革，在美国的巧克力事业将进入谋求成长和差异化的新阶段

中川 对于巴洛美业绩不佳的事实，在董事会和线下反复进行过多次讨论。虽然在了解整体情况和分析结构性成因上花费了大量时间，但在以改革团队为首的各位执行人员的努力下，于2024年3月公布了结构改革。希望董事会在今后加强对结构改革进展情况的监督，使结构改革稳步取得成果。

酒井 2022年芝加哥工厂的生产事故、通货膨胀、利率大幅上升，以及2023年后半期开始可可豆涨价等，了解、分析及应对此类课题花费了大量时间，对此我们正在深刻反省。为了弥补这一点，我们于2023年派遣了前CFO松本，加快经营判断速度，并在全公司讨论巴洛美的结构改革。我们认识到，如要确保今后的稳定盈利，以下两项措施极其重要：将高附加值产品的比例提高至超过当前的水平并推动从数量到质量的转变，以及重新构建能够减轻受原料行情波动影响的可可加工事业。此外，可可豆采购的可持续发展要求逐年提高。在考虑到环境与人权的基础上，我们计划重新评估并重新构建从巴洛美的采购方针到销售战略的整个业务流程，以此来确保质量和供应的稳定性。

中川 关停芝加哥工厂、重新构建事业根基等结构改革，与通过巴洛美强化在美国市场的全新巧克力业务等新战略必须配套推进。我很期待看到在最大限度地发挥不二制油优势的情况下，如何将不二制油的风格移植到巴洛美，进军作为全球最大巧克力点心市场的美国市场。仅凭横向推展日本的优势是行不通的，所以重要的是，如何在本地化的同时向市场渗透。

酒井先生拥有深入参与美国业务的经验，您对今后巴洛美的变革有什么想法？

酒井 我们的方针是促使其与不二制油集团愿景产生共鸣，贯彻安全质量管理，提升生产效率等。在保护巴洛美本身的传统和遗产的同时向不二制油的风格转变。对各产品进行盈利管理的管理决算、通过日本方式实现的高生产效率、运用油脂技术的差异化战略，这是不二制油培育至今的三项优势，希望能继续巩固提升，使其能得到稳步引进。我坚信，只要以此为根基，通过与当地销售力相融合，便能令巴洛美焕然一新，实现持续成长。

中川 因此重要的是，在重视不二制油DNA的同时，与当地客户和员工一起，打造美国法人特有的企业文化。在此背景下，我期待着培养能积极吸纳当地人才的领导力并强化组织。

酒井 本次决定关停芝加哥工厂，我们在考虑了所有利益相关者之后慎重行动，终于顺利完成。以此为契机，巴洛美的意识也逐渐发生变化。我们与当地工作人员保持对话，同时继续推广不二制油的优势，全力以赴地使巴洛美实现稳步成长。

成长战略中的
人才培养和可持续发展

中川 今天的对话中屡次出现“人才”这个词。酒井先生认为执行不二制油集团的成长战略时所需的人才应该是什么样的呢？

酒井 人才培养对于持续成长来说不可或缺。首先，要让全体员工深刻理解不二制油提出的愿景。在此基础上，培养能将不二制油集团培育至今的优势向全球推广和展开的人才才是关键。与此同时，我们认识到，除了培养下任董事候选人、充实培养制度、强化组织内的教育、雇用拥有专业知识的有职业经验的人才以外，人才轮岗、通才与专才的平衡培训和培养也是今后的课题。

中川 年轻一代往往在入职数年后开始寻求自己的工作意义和成果。为此，是否可以从早期阶段起提供能积累各种经验的挑战机会呢？可以先让其拥有狭窄但具深度的专业性，然后再给予不同职务的多种经验，通过这种方式，让其体会到在不二制油战略中由点及线、由线及面地积累职务经验。然后培养出对客户、交易伙伴、公司、乃至社会、人类世界的责任感。打造能够进行各种挑战的环境，对于本公司用来培养创造未来的人才的土壤来说是不可或缺的。

酒井 的确如此，感谢您的建议。前半部分您提到过“梦想”，它的意思是朝着愿景前进。不过我觉得，或许很难具体地将愿景当成自己的事情来认识，或者说，很难具体想象如何与自己的业务关联起来。我也希望能设想出一些活动，让大家更好地理解到日常业务和将来梦想息息相关、不二制油集团所有工作人员每天的努力有助于稳步实现全体员工的伟大梦想。此外，在日本工作的年轻人，从早期开始就拥有海外工作经验是很重要的。前些天，我向往海外集团公司赴任的几位年轻人询问了情况，他们都非常愿意在海外工作，对在海外自我成长充满期待，我听到后也很欣慰。

中川 我前几天访问事业所时，在产品试制现场看到许多女性在工作时充满了活力。您是怎么看待在整个不二制油集团内女性员工的活跃表现以及职业发展呢？

酒井 不仅是女性，对所有员工来说，提供能充满活力工作的环境和制度是非常重要的。工作方式和生活计划不断变得多样化。在表现活跃的女性越来越多的背景下，也出现了长期育儿休假后的回归、男性育儿休假取得率



等相关课题，我们将认真推动改善，打造出便于工作的环境。

中川 如今，在劳动市场上，工作方式发生了很大变化，已经逐渐显现多样化。即使在不断的尝试和失败中徘徊，我也期待着能采取积极的措施。

对本公司来说，可持续的供应链管理也十分重要。这要求从全球视角出发，推动供应责任、安全质量、人权、环境、原料采购等方面的、针对所有利益相关者的可持续发展。

今后，为了提升企业价值，我将带着长期视角，作为外来董事的一员，与以酒井先生为首的董事会成员一起，继续深入展开讨论。

酒井 我们向来率先采取措施来应对以棕榈油、可可等主要原料采购为首的可持续发展课题。为了今后不二制油集团的持续成长，推动可持续发展是必不可少的。作为探索植物性食品原料可能性、努力解决健康和环境问题的不二制油集团，将凝聚公司内外的智慧，实施能实现企业和社会持续成长的经营。让我们继续齐心协力，为不二制油的成长而拼搏吧。

巴洛美结构改革

对巴洛美来说,2023年度的经营环境非常严峻,让各位担心了。巴洛美于2024年3月公布了结构改革,作为第一步,顺利完成了芝加哥工厂的关停。在此过程中,我强烈感觉到巴洛美员工团结一心迎接全新阶段的体制已准备完毕。

尽管巴洛美所处的事业环境以及消费者的价值观今后也会继续发生巨大变化,但是我们不仅拥有创业以来培育的美国市场品牌力、客户的信任、可可豆的采购能力,还切实地实施了结构改革,例如改善生产效率、强化销售体制、降低原料采购成本、推出使用了巧克力用油脂(CBE)的新产品线“ELEVATE”、增设加拿大的坎贝尔福德工厂等,因此我相信一定能回应各位利益相关者的期待。

巴洛美即将于2024年迎来创业85周年。我们将全力以赴地进行结构改革,为利益相关者做出更大贡献。

首席执行官
巴洛美巧克力公司 会长 **松本 智树**

巴洛美公司概要

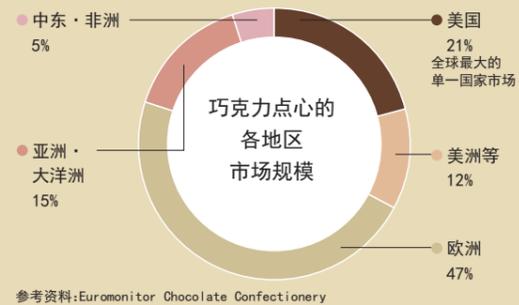
- 创业 • 1939年
- 事业 • 业务用巧克力事业
- 基地 • 美国2家工厂、加拿大1家工厂
- 份额 • 美国市场份额排名第二 (巧克力第二名,可可第一名)

可可加工产品 23%
巧克力产品 (纯巧克力) 48%
巧克力产品 (代脂巧克力) 29%

各产品数量比例 (2023年度)

事业机会

- 预计美国市场的需求会稳定增加
- 可可行情上涨使代脂巧克力需求增加
- 随着人们健康意识提高,市场更加多样化
- 不二制油集团的技术协同效应



竞争优势

- 创业以来培育的品牌力
- 在可可原产地西非采取的可持续发展措施
- 美国的客户网络

课题

- 生产体制的稳定性
- 受可可行情影响导致的盈利和运营资本波动

利用油脂技术打造新品牌

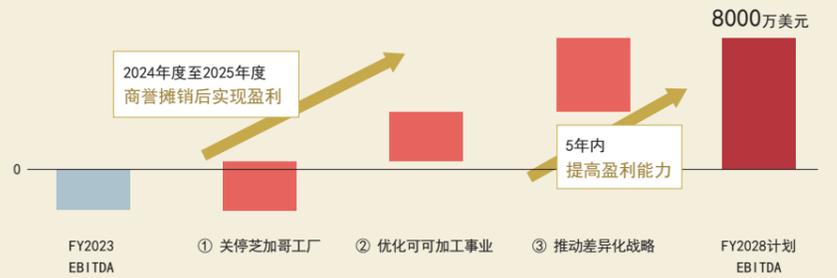
巴洛美于2024年6月公布了使用巧克力用油脂(CBE)的新产品线“ELEVATE”。该代脂巧克力运用不二制油集团的油脂技术,兼具美味和功能性,在可可脂市场价格波动的背景下,作为迎合客户需求的全新品牌推向市场。



巴洛美结构改革计划

2024年3月,巴洛美公布了结构改革计划。巴洛美是不二制油集团业务用巧克力事业的成长驱动力,通过执行结构改革、尽快完成盈利能力恢复,努力转变为集团核心事业公司。

巴洛美5年计划 EBITDA 示意图

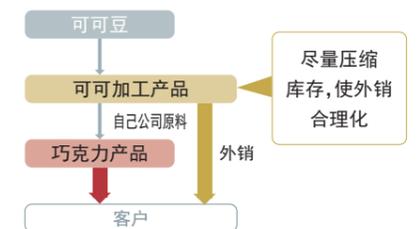


① 关停芝加哥工厂

巴洛美在创业地芝加哥为美国的巧克力点心市场做了多年贡献,但由于新冠导致的老旧设备更新延迟、离职率增加和人才引进课题、通货膨胀引起的成本增加、消费萎缩造成的销量减少等原因,决定关停芝加哥工厂。通过结构改革向其他工厂转移生产和销售,预计2024年度会产生营业利润较上一期增加约3000万美元的效果。

② 可可加工事业合理化

巴洛美一直作为美国最大的可可加工公司开展事业,不过由于可可豆行情暴涨,使盈利波动增加、运营资本激增等课题显现出来。在结构改革中,尽量压缩可可豆、可可加工产品的库存,使可可加工产品对外销售合理化,从而达到改善运营资本、盈利稳定化的目标。



③ 推动差异化战略

有效利用巴洛美拥有多年的客户网络以及不二制油集团拥有的油脂技术,通过以代脂巧克力为中心的问题解决型提案营销,努力提升附加值产品的销量。计划于2024年秋季在芝加哥开设新的研发中心,并于2026年为对应附加值产品的坎贝尔福德工厂的新生产线将投产。



为实现愿景的价值创造过程

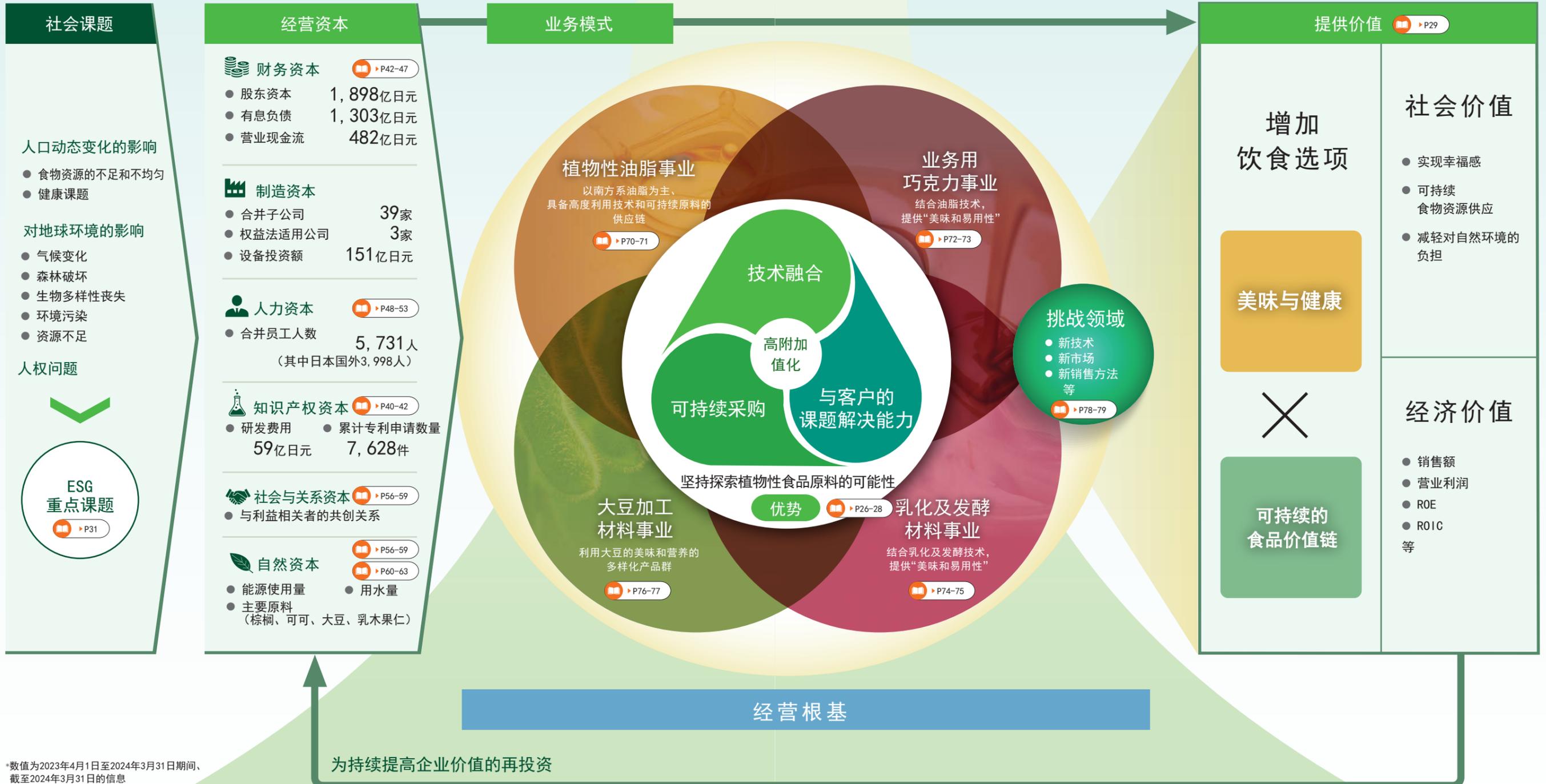
以经营资本为源泉,将4项事业的优势相组合,致力于创造提供价值。从本公司集团的提供价值所获得的利润和现金流将会再次用于投资,持续提高不二制油集团的企业价值。

本公司集团的目标是,通过价值创造的循环,实现“食品可持续发展的未来”。

愿景

共创食品可持续发展的未来

▶ P29



*数值为2023年4月1日至2024年3月31日期间、截至2024年3月31日的信息

为了实现愿景

不二制油集团自创业以来,始终专注于植物性食品原料,不断深化技术,为客户和消费者提供排忧解难的原料产品,不断创造价值。在以往所创造的价值的基础上,力争实现对可持续发展社会有所贡献的价值创造。

愿景

以植物性原材料追求美味与健康, 共创可持续食品的未来。

为实现愿景而应采取的行动

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%

在食品价值链上挑战或助力解决社会课题,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

- 多元化背景的人才在全球范围充满活力地进行挑战与革新,团结一致,不断成长

在食品被送达消费者之前,会有复杂的供应链和众多利益相关者参与其中。为实现食品可持续发展的未来,必须致力于在包括消费者在内的整条食品价值链上进行价值创造。不二制油集团承担着价值链中游的职能,通过研发和生产活动,努力提供解决方案,以满足全体利益相关者的期待。



不二制油集团的经营资本

本公司集团自创业以来培育的六大经营资本,是持续成长的源泉。今后需要强化经营资本,通过业务模式创造更多价值。

财务资本

- 股东资本 1,898亿日元
- 有息负债 1,303亿日元
- 营业现金流 482亿日元

本公司集团财务根基的构建方式是,将从事业活动中获得的利润和现金流再次用于投资,持续提高企业价值

- 今后的强化方针
- 提升资本效率
 - 改善财务体质

▶ P42-47

制造资本

- 合并子公司 39家
- 权益法适用公司 3家
- 设备投资额 151亿日元

本公司集团的生产基地拥有强大的制造能力,生产安全安心、质量稳定的产品提供给客户

- 今后的强化方针
- 提高生产活动的质量和效率
 - 在整个集团共享经验技术

人力资本

- 合并员工人数 5,731人(其中日本国外3,998人)

人才为本公司集团的企业活动和持续成长提供后盾

- 今后的强化方针
- 筛选、培养、正确配置能支撑全球经营的人才
 - 推动实现DE&I
 - 加强沟通

▶ P48-53

知识产权资本

- 研发费用 59亿日元
- 累计专利申请数量 7,628件

研究成果和技术力推动本公司集团的技术创新,并助力创造出可为解决社会课题做贡献的产品

- 今后的强化方针
- 加强全球研究体制
 - 为了地球和人类的健康而推动研发

▶ P40-41

社会与关系资本

- 与利益相关者的共创关系

作为位于食品价值链中游的企业,建立与利益相关者的共创关系

- 今后的强化方针
- 通过与利益相关者共创,降低风险,创造机会

▶ P56-59

自然资本

- 能源使用量
- 用水量
- 主要原料(棕榈、可可、大豆、乳木果仁)

本公司集团的事业活动中不可或缺的能源和水资源,以及主要原料生产所需的自然生态系统(森林、水、土壤等)

- 今后的强化方针
- 环境愿景2030
 - 可持续采购的措施

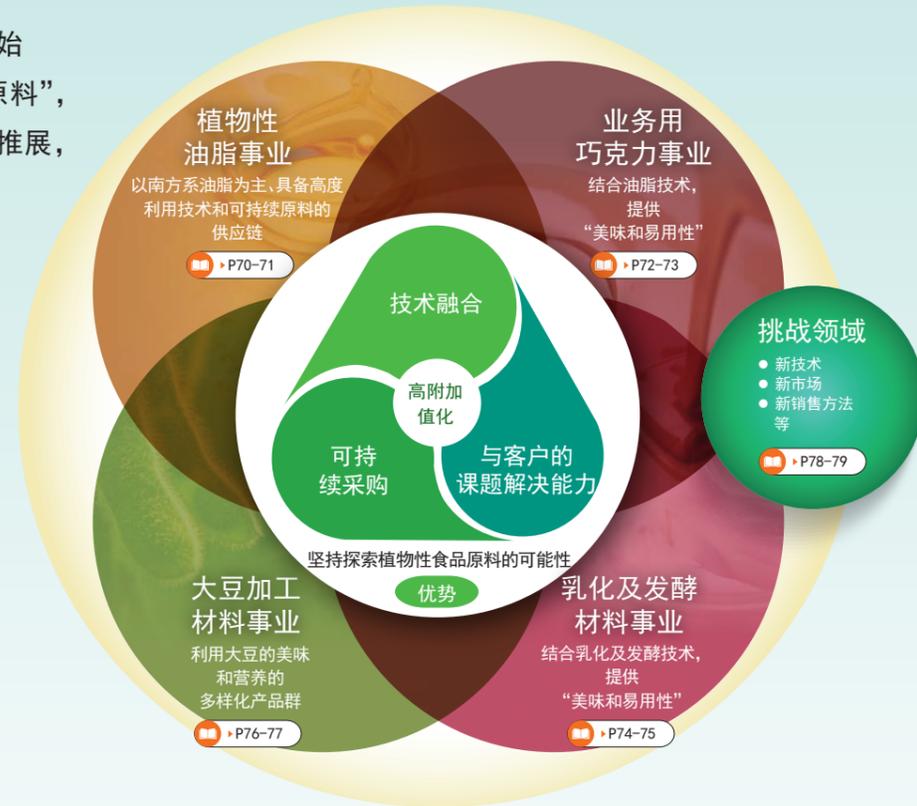
▶ P56-59

▶ P60-63

*数值为2023年4月1日至2024年3月31日期间,截至2024年3月31日的信息

不二制油集团的优势

本公司集团从创业起就始终专注于“植物性食品原料”，通过技术的深挖和横向推展，发展出四大事业。



技术融合

本公司集团自创业之初便坚持采用“植物性食品原料”，发展各事业的特有技术，拥有了具特征性的产品组合。此外，我们不仅利用过往培育的各事业特有技术来创造产品，还通过结合各事业所拥有的技术，跨越事业鸿沟，产出具备安全安心品质的新产品，以此提高本公司产品群的附加值与竞争优势。

措施案例

MIRACORE®
以未来创造研究所于2015年开始的美味研究为契机，于2021年建立了技术品牌MIRACORE®。该项技术旨在实现人们乐于选择植物性食品的未来，将植物性的油脂和蛋白质相结合，营造出“满足感”，而这正是深耕植物性油脂和蛋白质研究超过70年的不二制油才能实现的技术。



可持续采购

本公司集团为了实现可持续发展社会，在推动供应商参与的同时，致力于解决主要原料产地的环境与人权课题。可持续发展的先行措施不仅降低了风险，还有助于提高本公司集团的附加价值和竞争优势。以棕榈油为例，很多客户与本公司集团的基本方针和措施产生共鸣，向本公司集团发出咨询，由此创造了销售机会。通过可持续采购，在创造社会价值的同时，努力提升企业价值。

措施案例

可持续性产品的扩容
以欧美为首，在日本、中国、东南亚也出现了更多重视可持续性的需求。本公司集团正在强化RSPO认证油的供应链，并积极开展有特色的可可农家支援项目“Sustainable Origin”，这些措施都是附加值的源泉。



适用“Sustainable Origin”的CACAO QUALY

通过坚持探索植物性食品原料的可能性培育至今的优势

植物性油脂事业

- 拥有各种油脂的高度利用技术，作为集团的基础技术推动创新
- 以可持续的社会和事业活动为导向，通过与农场、农户合作建立信赖关系，从而构建供应链

业务用巧克力事业

- 具创新性的油脂技术支撑着巧克力制造技术
- 兼具“易用性”和“美味”的高品质代脂巧克力，不仅在客户的制造、流通过程中表现出良好的作业性和耐热性等，还满足消费者所要求的口融性高、口味丰富等

乳化及发酵材料事业

- 乳化技术采用可实现“易用性”的油脂，可在客户的制造和流通过程中发挥加工稳定性、保形性等
- 发酵技术能提供消费者所要求的“美味”。将这两项技术相结合，大幅拓宽了食品原料范围

大豆加工材料事业

- 研发提取大豆原本“美味”的方法
- 通过研究大豆蛋白中所含的功能性成分，创造出多样化的产品群

挑战领域

- 努力将盈利结构向高附加值转化的领域
- 因出现新技术、新市场、新销售方法等而提出的用于解决课题的建议等课题解决型建议

不二制油集团的提供价值

随着各国经济发展,人们越来越追求物质富足,本公司集团自创业以来,提供了为客户和消费者排忧解难的产品。此外,通过制作拥有全新价值的新原料,为客户最终商品赋予美味及功能性,提升了产品质量,助力饮食文化的发展和变迁。

如今,随着消费者对饮食和健康的意识日益增强,要求企业能生产出美味且对身体有益的产品,即兼顾“美味与健康”的产品,并要为“可持续的食品价值链”做贡献,从而实现可持续发展社会。本公司集团将通过开展发挥自身优势的事业活动,继续创造“社会价值”和“经济价值”,为利益相关者做贡献。



通过共创创造价值

不二制油集团作为位于价值链中游的企业,推动与各利益相关者的共创。我们将继续加强对上游和下游的参与,利用本公司集团特有的植物性食品原料,提供“美味与健康”、“可持续的食品价值链”等价值,增加消费者的饮食选项。

采取这些措施,不仅能提高本公司产品的附加值和竞争优势,同时还有助于降低事业活动成本,提升社会价值和本公司集团的企业价值。

与利益相关者共创



与客户的课题解决能力

本公司集团在创业精神“挑战与革新”的鼓舞下,作为食品原料制造商,希望与客户共同为解决全球食品课题做贡献,成为在食品领域创造全新价值的最佳合作伙伴。在销售产品时,争取与客户一起解决各个方面的课题,例如提供客户商品开发相关的市场趋势等信息、为改善客户商品制造工序和作业性提出建议等。此外,食品变得越来越多样化,在此背景下,我们建立相应机制,为客户面对的消费者以及社会产出全新价值。



创造新价值的场地“不二阳光广场”
该基地旨在促进与客户的沟通,同时结合最新的信息、知识、技术,通过新产品和新应用,创造前所未有的价值。我们与客户共同推进符合各地区大众喜好的产品制造。

措施案例

在PLAZA与客户共创(哈罗德有限公司)

哈罗德有限公司在日本的开发部门的协助下开发了面向巴西市场的生巧克力“Nama Choko”,并在哈罗德有限公司的PLAZA向客户提出了产品建议。对Nama Choko的美味和出色的口感感兴趣的Ofner公司(咖啡连锁店)和哈罗德有限公司一起探索产品所蕴藏的可能性,推出了使用Nama Choko的甜点夹心馅以及流行的曲奇应用。Nama Choko不但在直接食用时拥有优质口感,经烘焙后的产品也具备优秀的稳定性。哈罗德有限公司也介绍了日本市场的商品,为客户的商品开发提供了参考。在Ofner公司的SNS网站上,消费者对使用了Nama Choko的商品赞不绝口。



哈罗德有限公司 CEO
Thales R. Giraldo

与客户共同创造新的流行

哈罗德有限公司的优势在于重视客户需求的研究,将客户的需求和我们的专业知识、技术相结合,通过“共创”在市场中创造新的流行,打造出新颖、附加值高的产品。

从客户的理念建立到商品销售,我们的研发均提供支持,这种做法十分独特,获得了客户的高度评价。今后我们也会继续强化客户关系,让客户在第一时间就与我们沟通,并根据不二制油集团的战略,不断获取有利于新商品销售的机会。

可持续经营

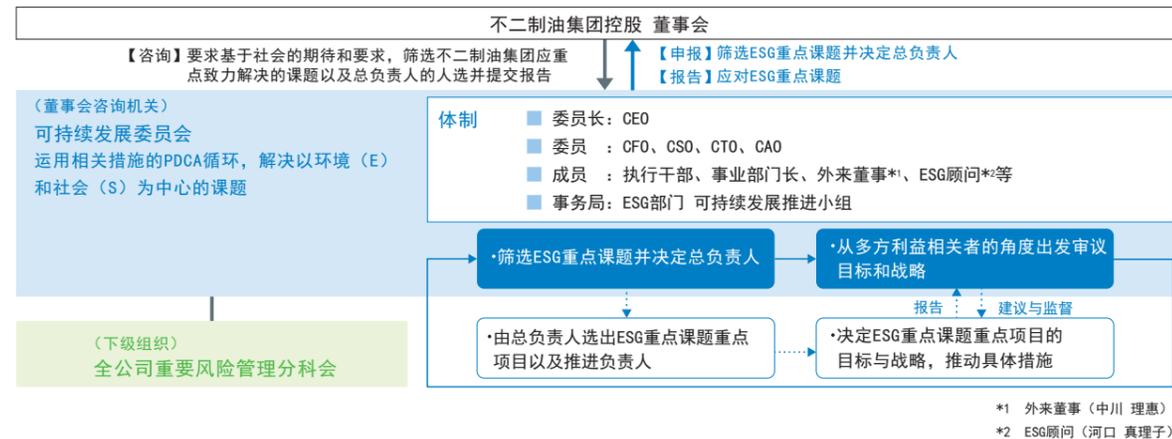
本公司集团在《不二制油集团宪章》的愿景中提出“以植物性原材料追求美味与健康，共创可持续食品的未来。”集团全体员工敏锐地捕捉地球环境、人权、身心健康等价值链上的社会课题，不仅降低风险，还努力提供解决方案，回应所有利益相关者的期待，创造社会价值，从而实现食品可持续发展的未来，提高本公司集团的企业价值。

可持续发展委员会

本公司集团是设置监查等委员会的公司，设置了可持续发展委员会作为董事会的任意咨询机关之一，对可持续发展相关的风险与机遇进行监督。董事会接收来自该委员会的报告并对其进行指导、批准、监督，同时决定中长期的集团发展方向。

该委员会按照《可持续委员会章程》，每年至少召开2次，采用中长期环境(E)和社会(S)以及企业经营两方面的可持续发展视角，从多方利益相关者的角度出发，就筛选ESG重点课题以及ESG重点课题的目标和战略进行审议和监督，并向董事会提交报告。此外，还承担着接收各ESG重点课题重点项目的进度与实绩报告，并进行指导和监督的职能。

可持续发展委员会的职能(2024年度)



2024年度 ESG重点课题地图



关于“可持续发展经营、ESG重点课题”的详情，请参阅《可持续发展报告》。

可持续发展经营 ▶ https://www.fujiolholdings.com/ch/sustainability/sustainability_management/

2024年度ESG重点课题

种类	ESG重点课题	总负责人、重点项目	理想状况/中长期目标
提供价值	美味与健康	产品的安全性与质量 ESG部门长 贯彻产品安全 and 质量管理	在制造的所有产品中，因本公司原因造成的投诉数量为零
		健康与营养 CTO 解决身心健康的课题 CSO 减少油脂中的工艺污染*	在人们担心因生命阶段转变、饮食和生活习惯而导致健康课题增加的背景下，构建人类摆脱身心束缚、能体验到生存意义、愉快生活的社会 减少工艺污染，符合市场预期
		创造可持续的食物资源 CTO 创造多样化的植物性食品原料	通过广泛普及植物性食品、增加饮食选项，助力解决粮食课题，拓宽不二制油集团的挑战领域
	可持续的食品价值链	气候变化 ESG部门长 降低CO ₂ 排放量 CTO 环保型产品制造	<环境愿景2030> 2030年CO ₂ 排放量(总量)目标为:Scope1+2削减40%, Scope3(类别1)削减18%(基准年:2016年度) 注:获得SBT认证 累积原料稳定采购和环境改善技术,降低公司供应链上的CO ₂ 排放,提高附加值
		水资源 ESG部门长 降低用水量	<环境愿景2030> 到2030年,使每单位产值用水量减少20%(基准年:2016年度)
	经营根基	循环经济 ESG部门长 降低废弃物排放量 CTO 减少食物损耗与升级改造	<环境愿景2030> 到2030年,使每单位产值废弃物产生量减少10%(基准年:2016年度) 通过技术创新以及副产品再利用,减少价值链上的食物损耗和废弃物排放
		生物多样性 ESG部门长 生物多样性的保护与恢复	构建自然积极的价值链
		可持续采购 CSO 棕榈油的可持续采购 CSO 可可的可持续采购 CSO 大豆的可持续采购 CSO 乳木果仁的可持续采购	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 森林破坏为零、剥削为零 森林保护、支持女性赋能
	经营根基	劳动安全卫生 ESG部门长 减少工伤和财产事故	以尊重人类和安全第一为最优先事项,创建“安全舒适的工作场所”,从而在全集团公司保持零工伤
		DE&I*2 CAO 推动实现DE&I*3	• 消除弱势群体所感觉到的障碍,提供公平的机会并正确评估(公平性) • 营造能提升全体员工归属感的企业文化(包容性) • 多样性创造的业务模式和价值(多样性)
人才筛选与培养 CAO 人才筛选与培养		• 拥有能够应对日本国内外环境变化、有助于提升企业价值的众多人才,在各领域具有高度专业性的人才数量也在进一步增加 • 主要职务(董事、部长、课长)的继任候选人随时可替补上岗	
GRC*4 ESG部门长 风险管理体系 CFO 信息安全管理 法务部门长 公平的企业活动 CSO 集团治理 CSO 公司治理		成为抗风险能力强、获得社会信赖的高可靠性企业 通过构建能应对严重影响企业经营的IT安全风险的体制、提高对策强度,实现不二制油集团的持续发展 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信企业 通过构建有效的集团治理体制来提升企业价值 通过董事会的合理运用来提升企业价值	

*1 制造过程中混入或产生的微量成分 *2 多样性、公平性和包容性 *3 通过提供公平的机会和评估以及具有包容性的管理,有效利用多样化人才 *4 治理、风险、合规

中期经营计划 Reborn 2024的进度

关于不二制油集团所处的事业环境,由于国际形势紧张而导致社会不安、中国经济萧条等,令经济减速担忧持续存在,另一方面,气候恶劣等因素造成部分原材料价格上涨等局面,前景依旧不明朗。

在此环境下,中期经营计划“Reborn 2024”将稳步恢复现有资产和事业的盈利能力、巩固财务体质作为最优先事项,意在强化基础。

通过事业轴上的管理强化,切实执行集团各公司的盈利改善措施,合理化经营资源分配,将产品组合替换为高附加值产品,并以ROE、FUJI ROIC为指标,在重视资本成本的经营下,努力提高企业价值。



“Reborn 2024”经营目标

财务项目	2024年度目标	2023年度实绩	2022年度实绩	非财务项目	2024年度目标	2023年度实绩	2022年度实绩
营业利润	235亿日元	182亿日元	109亿日元	降低CO ₂ 排放量(Scope1+2)	削减总量的23%*2	削减29%	削减26%
ROE	8.0%	3.0%	3.1%	可持续采购(棕榈油)	TTP*3比例85%	95%	93%
FUJI ROIC*1	5.0%	3.5%	2.0%				
股东回报	股息支付率30~40%	股息支付率68.5%	股息支付率73.0%				

*1 FUJI ROIC=税后营业利润÷(运营资本+固定资产)

*2 基准年:2016年度,所有合并子公司

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

2023年度的措施进度

为达成中期经营计划而采取的措施

1. 夯实事业根基(恢复盈利能力以及创造新价值)

恢复基础盈利能力 ● 抓住增长市场复苏的机遇 ● 改善盈利能力	<ul style="list-style-type: none"> 管理各项事业的原料仓位,推行适当的价格政策 吸纳以日本市场的入境需求恢复为背景的需求,令销量实现增长 为恢复巴洛美事业的盈利能力,筹划结构改革。关停芝加哥工厂 	<ul style="list-style-type: none"> 管理各项事业的原料仓位,维持适当的价格政策 设计集团整体生产效率指标,并通过相应管理提高生产效率 切实执行巴洛美结构改革计划
将事业组合替换为现有领域中的高附加值产品	<ul style="list-style-type: none"> 为了强化认证棕榈油的供应体制,决定在马来西亚设立合资公司,制造和销售以可持续的棕榈油为原料的高附加值油脂产品 	<ul style="list-style-type: none"> 通过提升认证棕榈油和巧克力用油脂的销量,提高附加值 融合可持续采购能力以及油脂和巧克力技术,提高产品的附加值,用以应对法律管制和原材料涨价 利用集团所拥有的技术,提高哈罗德有限公司巧克力产品的附加值
将经营资源集中至成长、战略领域	<ul style="list-style-type: none"> 2023年4月,转让不二制油新奥尔良的固定资产 2023年4月,哈罗德第二工厂开始运营,生产能力得以增强 2023年4月,欧洲多糖类工厂开始运营 2023年8月,中国鲜奶油工厂开始运营 	<ul style="list-style-type: none"> 强化向欧洲等需求预计增加的市场供应认证油的体制 强化需求将会扩大的CBE产品的集团供应体制
挑战新领域	<ul style="list-style-type: none"> 为融合了本公司特有的大豆加工与油脂技术的豆浆奶油黄油(Soy Lait Beurre)提升销量 推出使用了MIRACORE®技术的植物性汤底产品等 建立电媒体cotta tomorrow作为全新销售渠道 	<ul style="list-style-type: none"> 为使用了MIRACORE®技术的植物性汤底产品等加快提升销量 推广强化了植物性的GOODNOON产品并开展提升销量活动 对以植物基食品为首的产品加强数字销售

2. 强化全球经营管理

在各项事业中引进ROIC(投入资本回报率)	<ul style="list-style-type: none"> 由各公司设定FUJI ROIC改善措施并监控其进度 在经营会议上,定期就运营资本、投资进度等FUJI ROIC重要要素启动审查 	<ul style="list-style-type: none"> 重新评估面向事业组合管理的投资管理基准 通过各公司的FUJI ROIC措施(KPI设定、目标管理、持续开展讨论),建立集团资本效率改善机制
通过加强事业轴进行利润管理	<ul style="list-style-type: none"> 通过事业轴的管理强化,加强各事业特有的风险管理以及集团各公司的合作 强化各事业的管理,为执行集团公司措施提供支援 	<ul style="list-style-type: none"> 强化延续至今的财务、会计、生产管理的全公司应对,同时通过加强各项事业的管理,推进经营资源的最佳化分配,增强应对能力
研究 / 技术开发	<ul style="list-style-type: none"> 与全球事业战略联动,推进研究主题 利用中长期视角下的研究主题的年度KPI指标和里程碑实施管理 引进新型技术信息管理,强化全球知识产权战略 	<ul style="list-style-type: none"> 加快研发的全球化 强化全球知识产权战略,提高研发效率
DX(数字化转型)	<ul style="list-style-type: none"> 推动巴洛美和不二制油(株)的统一骨干系统的引进作业 为强化集团所有公司的IT安全,引进相应的解决方案 	<ul style="list-style-type: none"> 推进巴洛美及不二制油(株)的统一骨干系统的引进项目 作为促进集团经营的信息基础,将集团各公司的统一骨干系统中所积累的经营信息集中到统一数据库中

3. 深化可持续发展(与经营战略一体化的可持续发展战略)

通过可持续采购实现差异化	<ul style="list-style-type: none"> 加强与农场的合作伙伴关系,以扩大认证棕榈油数量 为TNFD信息公开做好准备(2024年9月公开) 	<ul style="list-style-type: none"> 针对欧洲的法律管制,通过集团间的合作应对全球客户,确保竞争优势
应对气候变化	<ul style="list-style-type: none"> 降低CO₂排放总量(Scope1+2):削减29%(基准年:2016年度) 降低CO₂排放总量(Scope3 类别1):增加27%(基准年:2016年度) 	<ul style="list-style-type: none"> 推进节能活动以及引进可再生能源等 实施供应商参与
用好用活人才	<ul style="list-style-type: none"> 实施参与度调查,掌握组织的倾向并探讨各区域的因地制宜对策 通过经营管理层和集团员工的直接对话以及说明会,加强彼此沟通 	<ul style="list-style-type: none"> 根据参与度调查结果,针对各区域采取对策 扩充经营人才候补人才库以及继续实施培养计划 培养能在日本国外发挥能力的人才(驻外人员),筛选人才,并讨论日本国外当地的干部候选人的人选与培养计划

CTO × 外来董事 对话

进一步发挥独有的技术优势， 创造能为未来饮食做贡献的食品原料。

自2024年度起就任CTO的中村彰宏和外来董事辻智子展开对话，讨论为了集团的持续成长，如何提升作为优势的技术力，如何不断创造价值。

勇于对常理认为不可能的领域发起挑战的态度正是研发的优势所在

中村 我从本年度开始就任CTO，为了提高不二制油集团的企业价值，将致力于进一步强化“技术力”。在本次对话中，我想就实现本公司中长期成长所应该具有的研发状态，与食品领域的专家辻女士交换意见，并向各位利益相关者传达本公司将如何创造价值。

辻 我长年从事食品研发，在此期间，常听很多食品制造商说“在产品制造上得到不二制油的帮助”。不二制油在各种各样的食品现场，凭借自己的技术力，为客户的业务做出了巨大贡献。不二制油技术力的源泉是什么呢？

中村 本公司将提供为客户排忧解难的功能性食品原料作为产品开发的最重要课题。巧克力用油脂、麦淇淋、夹心馅、搅打奶油等都是具有特征性物性功能的食品原料，我们利用这些原料，与客户共同解决课题，从而做出了贡献。本公司创造出这些功能性食品原料的基础技术便是分提技术。所谓分提技术，是将原料中含有的油脂、蛋白质等成分，按照各目标功能进行拆分的技术，然后在明确了拆分后成分的物性和生理功能之后，将有用的成分相互组合，创造出形成各自差异化的功能性食品原料。不二制油擅长从该角度熟练使用原料的技术，自创业以来，在以分提为中心提高原料附加值方面积累了大量知识。

辻 竞争对手也在不断投入研发，我觉得仅靠积累技术力不至于能够轻易地形成差异化。为了提高产品的附加值，

不二制油是如何运用技术，现场的各位研究人员做了哪些努力呢？

中村 不二制油的优势之一是抱着不被常识所束缚的心态，创造新技术。例如，水溶性大豆多糖类(以豆腐渣为原料的水溶性膳食纤维。具有使酸性含乳饮料和甜点等的蛋白质更加稳定、维持调理面和寿司等加工米饭的品质等多种功能)拥有与其他原料呈差异化的功能，因此长年作为大豆加工材料事业的一大支柱，为市场贡献了力量。实际上，对于该款产品，在产品化时采用了与一般多糖类制造工艺完全不同的方法。它颠覆了多糖类通常在超过100℃的高温下会分解的常识，我们在制造时利用自有技术，在120℃以上的高温下，不让多糖类分解，然后进行提取。正是这种始终从各种角度锲而不舍地对常理认为不可能的领域发起挑战的态度，即崇尚挑战精神的公司文化，才是本公司的研发优势，从而确立了各种差异化的技术，持续助力客户解决课题。

另一项优势是，充实了应用开发，将原料的功能特性反映为市场价值。不仅理解客户需求，在公司内部推动基础研究和原料开发的合作，还与客户一起解决课题，这种事业模式便是不二制油的研发优势所在。今后，我们将始终保持挑战解决社会课题和客户课题的精神，进行有价值的产品与技术研发。

外来董事
独立董事

辻 智子

自2022年6月起担任本公司外来董事。入职日本国内大型食品制造商后，取得农学博士学位，在美国的大学等机构从事药物原料研究。之后多年在日本国内各公司进行食品营养和功能相关研究以及商品开发，同时历任日本国内大型健康食品制造商的董事。对于本公司的事业领域即食品领域的研发，拥有高水平的见解。

不二制油集团控股株式会社
首席执行官 研发总监(CTO)

中村 彰宏

1994年入职本公司。在研发部门长期任职，开发了不二制油全球首次实用的水溶性大豆多糖类，还创立和拓展了功能剂事业，并在事业本部和营销本部与其他公司合作创立新事业。2019年4月起担任国立大学法人东京农工大学研究生院及国立大学法人茨城大学农学部教授，2020年4月起担任未来创造研究所所长。2024年4月起任现职。

从全球视角出发，推动研发成果走向市场， 提升所能提供的价值

辻 在今年3月公布的巴洛美结构改革中，提出了推动差异化战略，作为改革计划的支柱之一。今后，为了使不二制油和巴洛美产生协同效应，需要在全世界范围内最大限度地发挥不二制油的技术力。

中村 正如您所言，我们需要将在日本积累的技术和知识推及全球。此外，在日本也会共享海外集团公司推行的措施，通过集结双方的智慧，建立新的优势。例如，巴洛美作为巧克力的老字号，拥有关于纯巧克力和可可豆的知识，而不二制油集团在糕点面包制作等各类市场

中培育出油脂和代脂巧克力技术，我们必须将两者相结合，创造出全新价值，有利于提高在美国市场的实绩。

辻 食品跨境是重要的主题。每个国家客户的需求和喜好皆不相同，尤其是在食品领域，而不二制油意图在海外市场拓展业务，因此需要促进研究人员的国际间交流并开展共同研究，但我感觉全球化迟迟没有进展。不仅要派遣人员，还要培养能够跨越组织和国家、在全球提出各自想法并展开研究的人才。

中村 各地区及其市场的饮食文化特点不尽相同，因此我们不仅要共享日本的技术，还必须与当地的工作人员一起进行贴近当地市场的研发。我们与各地区的研发负责人定期召开会议，并经常交换信息。上述措施的目的，正如您

CTO×外来董事 对话



所言,是为了培养能够在全世界发挥能力的人才,我们也将持续予以关注。我们绝不会局限在日本和各地区的有限范围之中,而是始终带着广阔的视野,将不二制油培育至今的技术力推广至其他市场,并将在该市场获得的经验反馈回来。换言之,我们认为,通过相互影响不懈地进行价值创造,有利于提升不二制油集团整体所能提供的价值。

通过推动技术走向市场, 产出价值并发起创新

不二制油集团在集团宪章的愿景中描述“以植物性原材料追求美味与健康,共创可持续食品的未来。”我对健康做了多年研究,我认为,如果要追求健康,就必须明确定义何为健康。社会不断变化,人们的需求也变得多样化,在此背景下,不二制油所认为的健康是怎样的,对于所认为的健康又能提供什么呢?

不二制油所认为的健康,从广义上理解,是身心的幸福感,也就是提供能实现幸福感的食品。我们始终坚持对人类健康有利的原料和技术进行基础研究,例如被认为能有效改善认知功能的DHA和EPA、塑造强健体魄所需的蛋白质原料。

另一方面,不二制油为社会提供了巧克力、乳化发酵食品、大豆加工食品等丰富多样的食品原料,并通过运用新开发的

技术MIRACORE®,提供美味健康的全营养植物基食品。此外,在考虑食品可持续发展的未来时,建立一个能够稳定供应重视地球环境的食物资源的体系极为重要。因为地球的健康也不容忽视。从长期来看,棕榈和可可恐怕无法稳定供应,不过我们将会采取措施来保证食物资源的稳定供应。例如,为了实现不二制油的中长期成长以及食品可持续发展的未来,棕榈替代性原料和可可替代性原料的研发是必不可少的研究主题。

可持续发展的措施对今后的不二制油也是必不可少的。如何将价值展现给客户和消费者、如何缩短彼此距离是重要的课题,我感觉这正是考验不二制油技术力的大好时机。

不二制油一贯会询问客户的课题,并与客户共同采取解决方案,也就是说,通过不断共创,逐步成长至今。创造新原料等基础研究自然重要,但是社会变得更加多样化,越来越难捕捉客户和消费者的需求,因此必须通过缩短与客户之间的距离来了解需求,提出顺应市场和社会变化的、包含其应用在内的商品方案,以此来实现创新。

正如中村先生所考虑的那样,不仅要提高技术力,还要走近客户并发起创新,如此才有利于不二制油的持续成长。为了进一步扩大不二制油优势,对一直在R&D领域工作的我来说,深感职责重大,我希望能够作为外来董事,履行好这个职务。

谢谢。我身为CTO,职责是主管研发,并且要结合技术和营销发起创新。为了扩大不二制油集团的优势、实现持续发展,今后也会继续努力。今天非常感谢。



未来创造研究所

未来创造研究所根据利用人口、经济、环境、粮食、保健相关的定量信息制作而成的未来年表,了解将来可能会出现的社会课题,并据此预测能消除尤其是棕榈油和可可的供需差距的业务机会。另一方面,为了在如今不确定性越来越高的世界中生存下去,必须进一步加强培育至今的植物性油脂和植物性蛋白质的研究,建立适应力更强的技术,为新时代的粮食体系提供支持。我们不仅要从中长期视角出发,努力解决社会课题,还要在中短期内学习技术营销的思想,设定开拓近未来有望增长的市场主题并稳步落实,以此来获得光明的未来。未来创造研究所提出“使植物性食品更美味、更具可持续性,创造光明的未来。”的口号,努力与志同道合的合作伙伴加强合作,继续为地球和人类的健康做贡献。



未来创造研究所所长 辻井 设夫



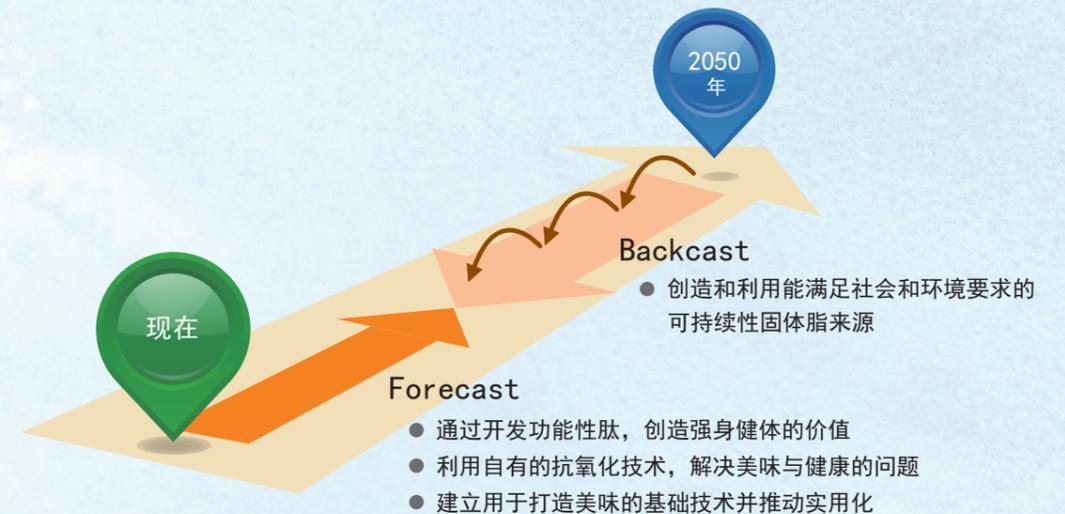
未来年表

【人口/经济/环境/粮食/保健】

2050年,在世界90亿人口之中,65岁以上的人口将占17%,有约相当于世界总人口数一半的43亿人患有肥胖、糖尿病或痴呆症。目前预测,生产效率提高使CO2排放量减至现在的五分之一左右,但是棕榈油只能供应需求的80%,可可只能供应需求的40%。



棕榈油、可可的供需充足率



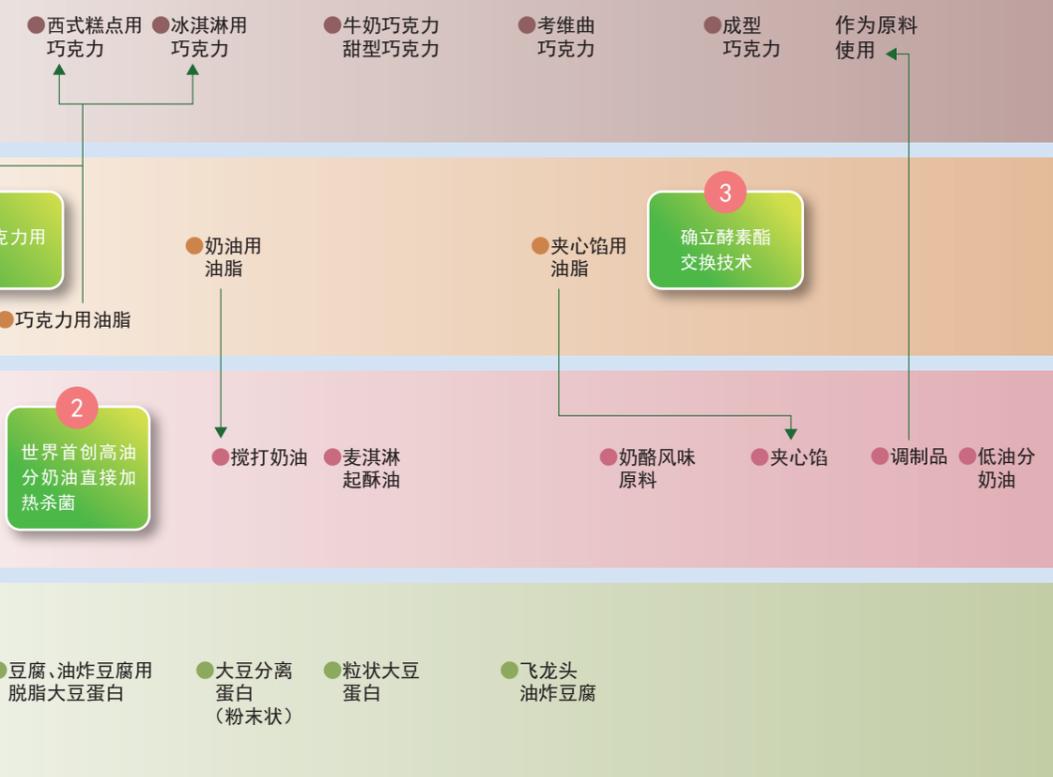
解决方案的历史

迄今为止运用各类技术,提供了适应各时代的解决方案。

今后继续将培育至今的技术集结起来,用以在瞬息万变的世界中解决社会课题。

创业~ 1960 1980 2000 2020 今后

时代背景	经济高速增长 大量消费型社会	“饱食的时代” 从数量到质量的转变	诞生多种多样的生活方式 便利店兴起	健康意识提高	加快解决 地球环境等社会课题
提供的解决方案	利用替代原料, 全年能保持低价且稳定的生产	加快推动能应对商品多样化的技术以及 提供建议式的营销,以此来提高大量产品的美味度	应对多样化需求, 通过推荐应用品来创造流行	提供食品的安全安心、健康 和功能性	利用植物性食品原料 解决社会课题



美味与健康

可持续的
食品价值链

日本首创类替代可可脂的制造

日本首次制造用来替代可可脂的油脂。通过低价且稳定的供应,为巧克力文化扎根日本做出了贡献。

开发用来替代鲜奶油的植物性奶油

延长了奶油的使用期限,可用于长时间物流,因此在日本全国普及。

发展巧克力用油脂

利用酵素酯交换技术,实现可发挥功能性的巧克力用油脂的制造。为使用巧克力的食品的多样化做出了贡献。

通过研究豆腐渣的高度利用,开发水溶性大豆多糖类

实现副产品豆腐渣的高度利用,作为酸性含乳饮料的防沉淀剂和面类、米饭的防粘剂,有助于提高与多样化生活方式相应的便利性。

使用USS制法开发豆浆奶油和低脂肪豆浆

世界首次开发出大豆分离分画技术。拓展了大豆来源奶酪风味原料等各种加工食品。可成为使植物性食品变得更加丰富多样的重要原料。

加强拓展广受消费者欢迎的健康巧克力产品

拓展只有能够在制造工序中贯彻质量管理的本公司集团才能实现的产品阵容,例如高蛋白质类型、含有多酚等各种健康成分的类型等。

通过技术融合创造新价值

跨越各事业鸿沟进行技术融合,创造新技术和新原料,从而提高本公司集团产品群的附加值及竞争优势。MIRACORE®和Prime Texture(优质口感)制法是其代表性技术。

R&D战略

知识产权资本

不二制油集团以“开发可实现人与地球的健康食品原料”为目标，从创业起便坚持采用植物性原料。重视原料的最大限度利用以及升级改造思想，开发了种类丰富的植物性食品，例如以棕榈和椰子等为原料开发功能性油脂、利用这些功能性油脂开发巧克力原料和搅打奶油等乳化及发酵材料、以豆腐渣为原料开发大豆分离蛋白、大豆素肉和水溶性大豆多糖类等。除此之外，基于多年的植物性油脂和大豆蛋白研究，成功开发了MIRACORE®，利用植物的力量实现了动物性油脂和蛋白质所具有的美味和满足感，并开始拓展追求高附加值的植物基事业。今后，不二制油集团将成为One team，凭借自有技术研究出植物性食品原料并推及全球，创造有利于实现可持续的、对人类和地球友善的社会的产品。

不二制油集团的研发技术

不二制油集团独立发展出以棕榈、可可、大豆为主要原料的“拆分技术”，推出具有各种特性和功能的食品原料。而使用这些具有特征的食品原料与其他食品原料，采用独创的“组装技术”进行调整与加工，就能创造出被赋予了功能性等元素的新食品原料。

作为独有事业组合基础的核心技术

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（调整、加工）

将提取出的组成部分与自有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



除此之外，由于磨练了有关植物性食品原料的技术，本公司集团利用具有特征的产品和技术组合，通过融合四项事业所拥有的技术，创造新价值。

通过技术融合创造新价值

推动植物性油脂与植物性蛋白、乳化与发酵技术等各事业的技术融合，仅靠植物性食品原料实现“惊人的美味”



独有的组合与各事业技术的融合成为本公司集团的巨大优势，有助于确保竞争优势，例如，通过融合油脂技术和巧克力制造技术提高巧克力用油脂的功能性。在挑战领域更深入地推动技术融合，拓展新的产品群。[挑战领域 ▶ P78-79](#)
今后，我们会创造更多植物性食品原料，增加饮食选项，并致力于扩展产品范围，为食品可持续发展的未来提供后盾。

R&D体制

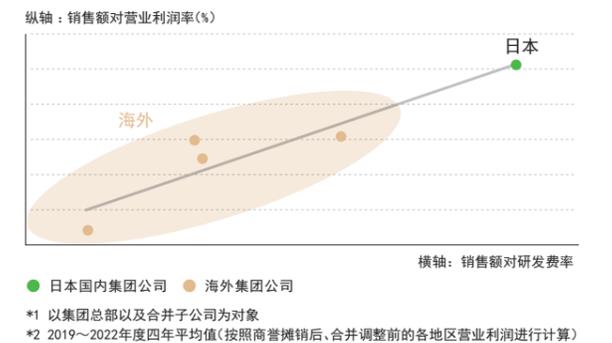
在植物性油脂、业务用巧克力、乳化及发酵材料、大豆加工材料四项事业领域中，我们通过与客户共创，为各类饮食场景创造新的价值。此外，在未来创造研究所，我们设想2050年的生活和社会，以利用技术解决社会课题、创造新的客户价值为目标，不断挑战创新。

		现在	价值创造的时间轴	未来
市场开发	使用公司产品为客户开发商品。为了在食品领域创造新价值，我们与客户开展共创活动。	[Progress bar from present to future]		
原料开发	向开发符合客户要求的新产品发力。向全球化、小众化、高附加值化三方面发力。	[Progress bar from present to future]		
未来创造研究所（基础研究）	分析与地球环境、社会、人类相关的课题，开发有创新性的新技术与新原料。	[Progress bar from present to future]		

加强全球研究体制

欧美市场对于应对可持续发展以及安全与安心的要求较为严格，而东南亚和中国市场则对成本较为敏感，并对开发新产品的速度要求较高。随着饮食文化的发展和社会课题的变化，需求也逐渐多样化，今天我们所处的时代，像以前一样只靠在各地区单独进行研发，已无法在全球竞争中生存和立足。为了弥补各地区研究资源的不足，我们今后将以日本为中心，不断强化不二制油集团的研发力。

不二制油集团的研发费率与营业利润率的相关性



全球R&D培训

不二(中国)投资有限公司的市场开发成员前往日本，与不二制油(株)的市场开发成员一起，致力于使用以鲜奶油为中心的 不二(中国)投资有限公司产品制作的西点和面包等应用开发。回国后，将学到的技术运用于客户提案，并为了得到采纳而开展相应活动。

糕点制作专家会议(PMCA*)上的演讲

在美国糕点行业备受瞩目的糕点制作专家会议(PMCA)上，有来自本公司集团的3名人员做了演讲。巴洛美的演讲内容是，在巧克力中混合代糖原料时的应考虑事项和潜在陷阱，以及如何应对未来发生的风险，而不二全球创新中心-欧洲(GICE)就通过跨大西洋地区的虚拟合作强化集团内部共创进行了演讲。



* PMCA: Professional Manufacturing Confectioners Association

CFO致辞



不断追求财务根基健全和资本效率提升

首席执行官 财务总监(CFO)
兼 法务部门担当
兼 信息公开担当
前田 淳



2023年度的成果与课题认知

我在去年7月就任CFO时,保证要“重视资本效率,致力改善财务体质,为夯实不二制油集团的经营根基、提升企业价值做出我的一份贡献”,并将其作为布置给我的任务。

2023年度,汇率、利率、可可等原材料价格发生大幅波动,要应对本公司集团所处的事业环境绝非易事。然而,在这种情况下,本公司集团仍然达成了营业现金流482亿日元(2023年度初计划为400亿日元)、净D/E比率0.54倍(2023年度初计划为0.56倍)、FUJI ROIC 3.5%(2023年度初计划为3.2%)。尽管还未达到令人满意的水平,但我觉得已经取得了一定成果。

此外,去年4月公布的美国油脂事业固定资产转让是作为中期经营计划“Reborn 2024”基本方针之一的事业根基强

化措施的其中一环,强化了应对事业环境变化的能力,同时改善了财务体质,为改善自由现金流(2022年度 ▲89亿日元、2023年度 570亿日元)做出了显著贡献。另一方面,尽管计入了本资产转让项目等,2023年度初计划将ROE目标设定为7.6%,但由于计入了今年1月公布了巴洛美的特别损失(追加商誉摊销费用64亿日元以及固定资产减值损失37亿日元,共计101亿日元)等因素,ROE的2023年度实绩为3.0%,距离目标还有很大差距。

2023年度,通过资产负债表管理大幅改善集团整体的营业现金流成为了原动力,提高了经营财务指标。另一方面,为了进一步加强盈利能力、巩固经营根基以及重新评估事业组合,我们将不断提高资本效率。

2024年度的财务运营方针

在中期经营计划“Reborn 2024”下,为了从财务方面为强化经营根基提供支持,作为财务战略,我们积极致力于“改善财务体质”、“提升资本效率”、“加强财务监管”。

2024年度,我们将仔细分析上一年度的成果和课题成因,持续并加强推动能够提高成果的措施,并且针对课题采取新的有效措施。此外,2024年度还被定位为针对下一个中期经营计划对需采取的行动进行整理并做好准备的一年。

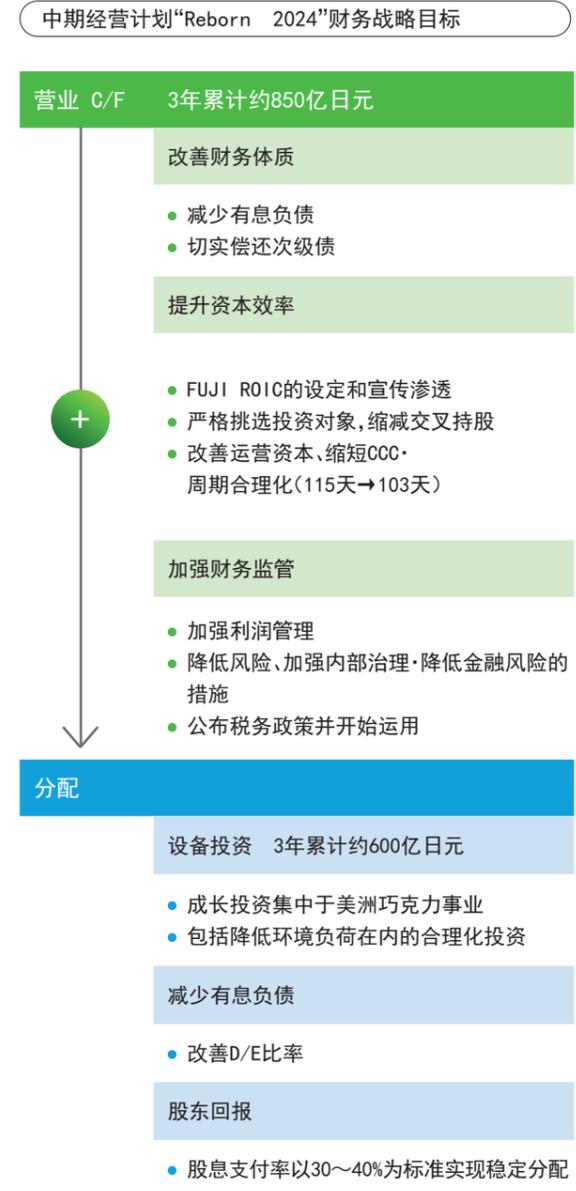
首先,在强化本公司集团财务根基方面,要认识到稳步推行巴洛美的结构改革是最重要的课题,并采取能够从侧面支持结构改革的各种财务措施。其次,在2024年度第1季度,继续进行资金筹措,以获得次级债250亿日

元及次级贷款100亿日元的资本评估,作为偿还2019年发行的次级债350亿日元的应对措施,维持了财务健全性。我们还认识到,通过这种资金筹措手段来获得市场信任,在构建财务根基方面极为重要,而且,根据今后的日本利率走势,长期的资金筹措对于构建本公司集团负债部分的组合也十分有效。在此基础上,集团上下将团结一致,构建巴洛美结构改革所必需的财务资本和财务基础设施。

此外,今年是中期经营计划的最终年度,我们致力于FUJI ROIC的改善。制定中期经营计划时的2024年度目标是5%,但是2024年度初的计划设定为3.7%。设定了低于中

期经营计划目标值的主要影响因素是,巴洛美的原料行情上涨导致运营资金增加,同时结构改革第1年的营业现金流改革效果有限,以及日元贬值情况下的换算造成运营资本增加。另一方面,各集团公司、各事业还有改善FUJI

ROIC构成因素(FUJI ROIC树)的空间,通过在2023年度起开始召开的定期经营会议上进行审查和结果反馈,努力接近目标值5%。



2023年度实绩	2024年度计划
<p>营业C/F 482亿日元</p> <ul style="list-style-type: none"> 原材料价格稳定令运营资本减少,以及北美油脂事业的固定资产转让,使有息负债减少381亿日元 	<p>营业C/F 310亿日元</p> <ul style="list-style-type: none"> 迎来首次提前偿还的次级债的再融资 应对利率上升的有息负债管理
<ul style="list-style-type: none"> 由各公司设定FUJI ROIC改善措施并监控其进度 在经营会议上定期实施FUJI ROIC审查 出售3家公司的交叉持股 缩短CCC:较上年度 ▲2天(102天) 	<ul style="list-style-type: none"> 建立通过各公司的FUJI ROIC措施来改善集团资本效率的机制 针对事业组合管理的投资管理章程进行重新评估 持续缩减交叉持股 缩短CCC:较上年度 ▲5天(97天)
<ul style="list-style-type: none"> 加强利润管理 统一巴洛美的决算期 公布税务政策并开始运用 	<ul style="list-style-type: none"> 加强利润管理
<ul style="list-style-type: none"> 设备投资:151亿日元 巴洛美:37亿日元 哈罗德(第二工厂等):14亿日元 	<ul style="list-style-type: none"> 设备投资:精选项目
<ul style="list-style-type: none"> 净D/E比率:0.54倍 	<ul style="list-style-type: none"> 净D/E比率:0.65倍
<ul style="list-style-type: none"> 年度分红:52日元 股息支付率:68.5% 	<ul style="list-style-type: none"> 年度分红:52日元 股息支付率:44.7%

CFO致辞

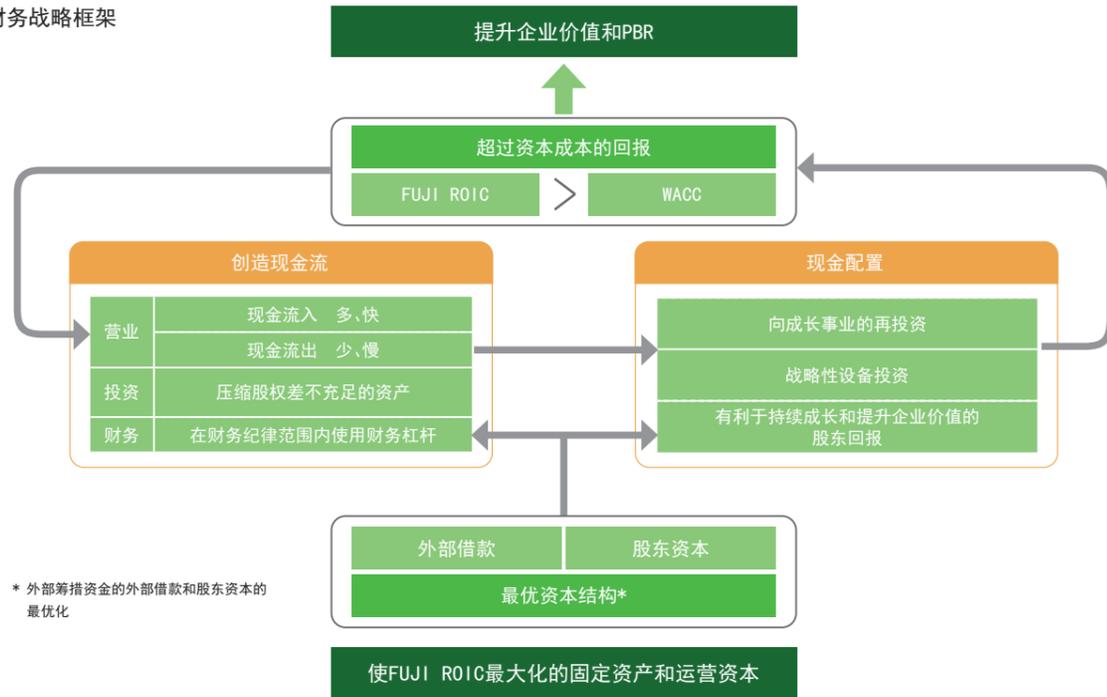
中长期财务战略

在中期经营计划“Reborn 2024”中，以3项基本方针为基础，采取各类措施。尤其在执行“巴洛美的再生”、“对棕榈、可可等原料行情的耐性”、“对成长、战略领域投入经营资源以及将产品组合替换为高附加值产品”等措施方面，财务资本、制造资本等经营资源的配置非常关键，其判断基准便是FUJI ROIC。

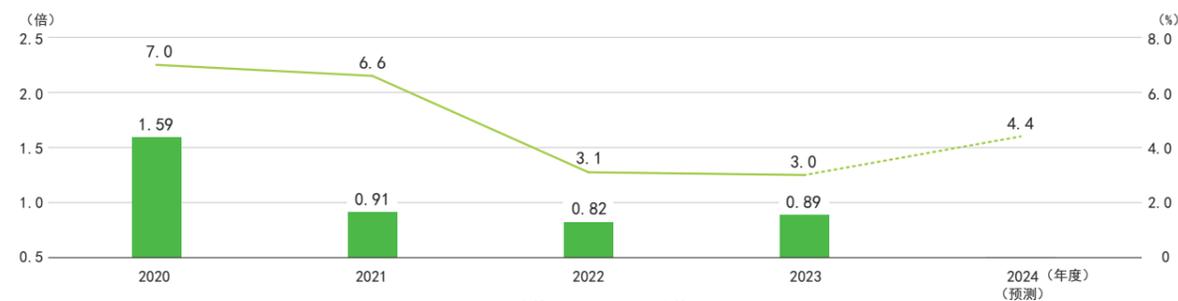
在下一个中期经营计划中，财务战略仍然会沿用“向成长、战略领域投入财务资本”、“通过FUJI ROIC等强化经营

管理”等方针。在日本国内外利率和汇率大幅波动的背景下，通过重新评估长期借款和短期借款的比例、进一步推进现金管理，构建最优资本结构。在此基础上，我们将强化创造现金流的能力，坚决实行以FUJI ROIC为基准的现金配置，从而实现超过资本成本的回报。通过推动该循环，提升企业价值和PBR，稳步进入达成2030年目标(ROE:10%、FUJI ROIC:8%)的轨道。

财务战略框架



PBR、ROE的每年变化



通过推动FUJI ROIC提高资本效率

本公司集团运用将资金的主要运用对象即运营资本和固定资产作为分母的FUJI ROIC，细分评估单位，测量、分析、评估资本效率。

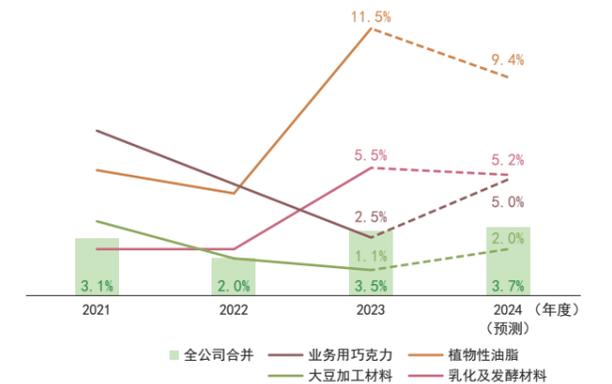
对于各项事业的FUJI ROIC，在2023年度，植物性油脂事业由于美国油脂事业的固定资产转让和历史最高的营业利润，得到了飞跃性的改善，乳化及发酵材料事业也由于日本和东南亚地区的盈利改善而有所上升。另一方面，业务用巧克力事业和大豆加工材料事业的FUJI ROIC在低位徘徊，我们将在业务用巧克力事业中推动巴洛美结构改革，在大豆加工材料事业中重新评估包括大豆蛋白食品工厂重组在内的投资组合，快速推动改善。

此外，还以公司为单位，按照构成要素将FUJI ROIC分解成树形图，制定和实施能够让各公司有效改善资本效率的KPI及相应措施，在全集团切实取得了成果。

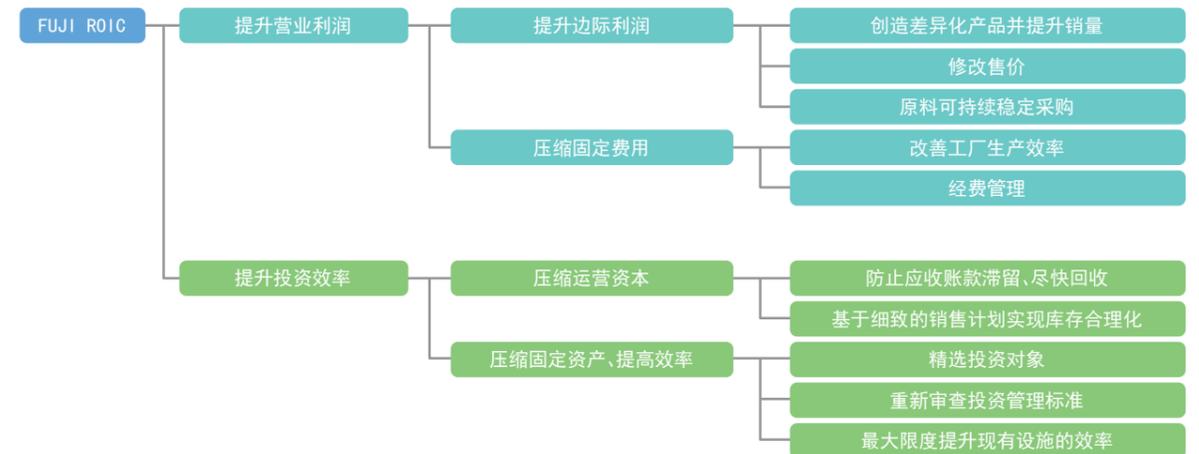
FUJI ROIC

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

全公司合并、各项事业的FUJI ROIC



通过FUJI ROIC树分解进行KPI设定和目标管理



不二制油集团控股
合并工作组 策划团队负责人
木谷 明博

在各公司的协助下，我们建立了令FUJI ROIC作为资本效率改善工具持续发挥作用的机制。

具体来说，是设立可以与主要公司就作为FUJI ROIC重要要素的运营资本等持续展开讨论的场所，并在经营会议上定期实施审查。此外，还对各公司在预算研讨阶段设计的改善措施进行全年监督。

在推动这些活动的过程中，我切身感受到，集团各公司通过主动研究自己公司的资产负债表和资本效率，理解和意识都发生了巨大转变。今后也希望与各公司携手，致力于推动全集团资本效率改善。

CFO致辞

健全财务根基

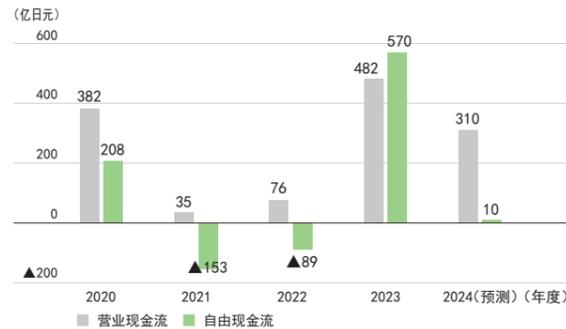
在中期经营计划“Reborn 2024”中，将营业现金流的3年累计目标设定为850亿日元。如上所述，2023年度进行了财务改善。日本国内外的利率均转而上升，控制金融费用成为了重要的课题。为了进一步改善资金效率，我们致力

净D/E比率*



于提高现金管理水平和有效利用集团财务。今后，我们也将通过稳步的利润增长和现金流管理，努力健全财务根基。

现金流



建设财务基础设施

本公司在向全球开展和扩大事业的过程中，认识到当务之急是建设作为经营根基的IT环境以及加强IT治理。

在建设根基方面，我们推行了各种措施，例如在全球范围内统一骨干系统，以便积极运用数字和数据，促进业务改革，即所谓的推动数字化转型。

本年度，巴洛美的骨干系统开始运作。如此，便可以根据

数据进行及时的经营判断，进一步加快实现该公司的结构改革。

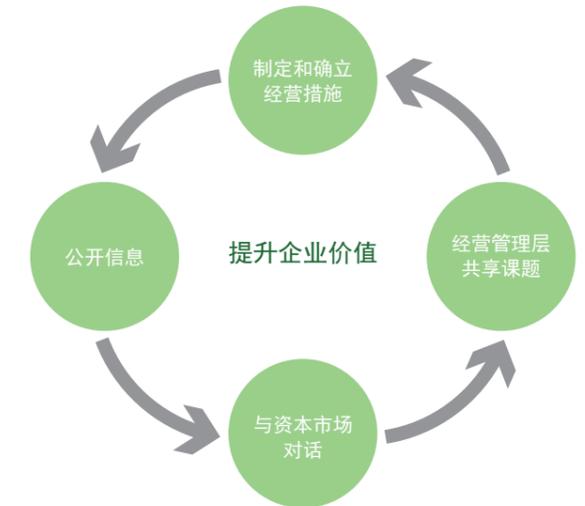
在加强治理方面，我们在集团内横向开展并保持IT安全监查、系统运用流程评估等活动，努力保护好集团信息资产。

通过与市场对话提升企业价值

我们认识到，与资本市场对话是有助于提升企业价值的重要事项。在本公司，以身为CEO和CFO的我为中心，包括外来董事在内的其他董事和干部层也积极参与对话，诚挚地倾听各位投资者和分析师的意见，努力在经营改善中发挥作用。此外，我们基于综合报告，关注包括非财务信息在内的中长期战略，强化个别对话。2023年度，我们在巴洛美减损和结构改革、FUJI R01C的宣传渗透和运用上获得大量启发，管理层针对这些观点，反复进行了讨论。

与各位利益相关者的交流也非常重要。希望能通过充实财务和非财务两方面的公开信息，提供高透明度的信息，进一步充实与资本市场的对话，提高经营质量，提升企业价值。

通过与市场对话提升企业价值的循环



落实股东回报和成长投资

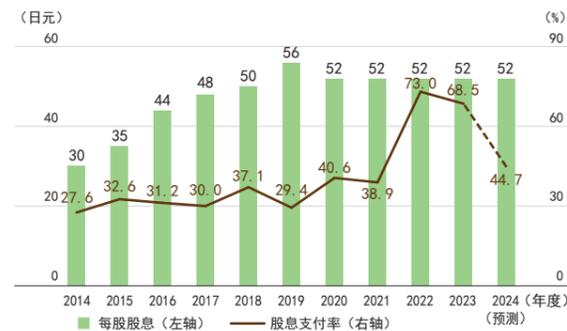
本公司自创业以来，不断深化自有技术，提供了解决客户课题的全新价值。为了最大限度地发挥技术力、实现持续增长，必须不断向成长事业投入财务资本。我的职务是制定、执行、监督、调整各种财务战略，以此来实现上述可能性，我承诺将会努力提升企业价值，作为职务期间的成果。

为此，我将运用FUJI R01C，实施更加重视资本成本的经营，并将事业运营和集团经营财务目标关联起来，从而

提高创造现金流的能力，优化现金流分配，达成持续增长的目的。

此外，我还认识到，要实现事业持续增长，股东回报也是重要课题之一。2023年度决算的股息支付率为68.5%，高于分红方针（股息支付率为30%~40%，稳定且持续地实施分红），我们将通过事业成长、资本效率改善等努力提升中长期的股票价值，同时持续地实施分红。

每股股息/股息支付率



	成长投资	资产置换
	与JPG公司设立合资公司/东南亚 (预计2026年度开始运营)	转让不二制油新奥尔良固定资产/美洲 (美国) (2023年度)
	运营哈罗德第二工厂/美洲(巴西) (2023年度)	关停巴洛美的芝加哥工厂/美洲(美国) (2024年度)
	运营不二制油(肇庆)鲜奶油工厂/中国 (2023年度)	—
	运营不二布兰登堡水溶性豌豆多糖类工厂/欧洲 (2023年度)	转让大豆蛋白食品工厂/日本 (2024年度)

* Johor Plantations Group Berhad公司

IR活动实绩

IR实施活动	2022年度实绩	2023年度实绩
面向分析师和机构投资者的决算说明会	4次	4次
各事业的说明会、措施参观学习会、由外来董事召开的会议	7次	6次
采访		
董事采访	50件	66件
IR采访	136件	121件
其中的综合报告反馈面谈(董事、IR)	18件	24件

CAO致辞

实现不二制油集团的成长 强化与经营战略的联动

执行干部
行政总监(CAO)

高桥 太郎



我是2024年6月就任CAO的高桥。

进入公司以来,我从事了研发、销售、经营策划等各种工作,还在不二制油集团的日本国内外多家事业所工作过。由于有很多机会接触到各种环境,虽然遇到过困惑,但会有很多新的发现,让我总是怀着充满新鲜感的心情处理事物。

我想将这些宝贵的体验用于向各类人才提供成长机会,并推动其利用好成长机会。

此外,人才培养需要时间,因此我们通过构建与经营战略、事业战略联动的人才战略,努力营造使各种人才能发挥自身能力,充满活力地勇于挑战与革新,能团结一致不断成长的组织·风土。

人才战略

不二制油集团通过在上一个中期经营计划期间实施的大型M&A来不断拓展事业,因此合并员工总人数中约有七成是日本国外地区的员工。

在此变化的背景下,我们再次认识到,实现不二制油集团宪章的愿景、使集团持续成长的关键是集团中的每位伙伴都能发挥自己的能力和不断成长,因此在2023年度,制定了不二制油集团人才战略。

该人才战略的目标是,组建一个不论国籍,在性别、经验、技能等方面具有多样性的各种各样的人才团结一致,不断积极表现并勇于发起挑战的集体。通过及时采取与经营战略、事业战略联动的措施,致力于培养人才和营造企业风气。

不二制油集团人才战略示意图



为价值创造提供后盾的人才

人力资本

中期经营计划“Reborn 2024”的人才方针和主要措施

运营方针	优先课题	主要措施						
根据经营环境,及时实施与事业战略联动的措施	1 筛选、培养、正确配置能支撑全球经营的人才	<p>起用和培养能在全世界发挥能力的人才,作为我们在全球范围持续将事业做大做强的重要资源</p> <p>变革为环境变化适应能力强的组织</p> <table border="1"> <tr> <th>到2023年度为止的主要措施</th> <th>今后的主要措施</th> </tr> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> 推动最高继任者制度 培养下一代经营管理层人才 岗位管理(日本) 培养驻外人员与筛选人才(日本) </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> 修改董事报酬制度 与日本国外当地的干部候选人讨论培养计划 日本国外当地法人成员在日本参加培训 </td> </tr> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> 修改人事制度(日本) 扩充职业自律支持措施(日本) 引进内部公开招聘制度、副业制度(日本) 雇用有职业经验的人才(日本) </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> 确立经营性控股公司体制 统一管理经营资源 </td> </tr> </table>	到2023年度为止的主要措施	今后的主要措施	<ul style="list-style-type: none"> 推动最高继任者制度 培养下一代经营管理层人才 岗位管理(日本) 培养驻外人员与筛选人才(日本) 	<ul style="list-style-type: none"> 修改董事报酬制度 与日本国外当地的干部候选人讨论培养计划 日本国外当地法人成员在日本参加培训 	<ul style="list-style-type: none"> 修改人事制度(日本) 扩充职业自律支持措施(日本) 引进内部公开招聘制度、副业制度(日本) 雇用有职业经验的人才(日本) 	<ul style="list-style-type: none"> 确立经营性控股公司体制 统一管理经营资源
	到2023年度为止的主要措施	今后的主要措施						
<ul style="list-style-type: none"> 推动最高继任者制度 培养下一代经营管理层人才 岗位管理(日本) 培养驻外人员与筛选人才(日本) 	<ul style="list-style-type: none"> 修改董事报酬制度 与日本国外当地的干部候选人讨论培养计划 日本国外当地法人成员在日本参加培训 							
<ul style="list-style-type: none"> 修改人事制度(日本) 扩充职业自律支持措施(日本) 引进内部公开招聘制度、副业制度(日本) 雇用有职业经验的人才(日本) 	<ul style="list-style-type: none"> 确立经营性控股公司体制 统一管理经营资源 							
为实现不二制油集团宪章的愿景,推行中长期措施	2 推动实现DE&I	<p>为了营造良好的企业风气,强化全球竞争力</p> <ul style="list-style-type: none"> 多样性创造的业务模式和价值(多样性) 消除弱势群体所感觉到的障碍,提供公平的机会并正确评估(公平性) 营造能提升全体员工归属感的企业文化(包容性) <p>推动健康经营</p> <ul style="list-style-type: none"> 确保经营管理层具有多样性 推动DE&I活动 引进参与度调查,根据结果针对各区域采取对策 制定不二制油集团人权指南 采取通过充实纵线关怀等减少Presenteeism*1 or Absenteeism*2的对策(日本) 完善工作环境(日本) 						
	3 加强沟通	<p>作为交流顺畅、依靠牢固信赖关系凝聚而成的组织,努力提高各方参与度</p> <table border="1"> <tr> <th>到2023年度为止的主要措施</th> <th>今后的主要措施</th> </tr> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> 有效利用员工交流平台FUJII Connect 在集团内促使对MIRA-Dashi®等新产品的理解 </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> 通过FUJII Connect共享优秀事例 通过发布“共创食品可持续发展的未来”事例宣传愿景 </td> </tr> </table>	到2023年度为止的主要措施	今后的主要措施	<ul style="list-style-type: none"> 有效利用员工交流平台FUJII Connect 在集团内促使对MIRA-Dashi®等新产品的理解 	<ul style="list-style-type: none"> 通过FUJII Connect共享优秀事例 通过发布“共创食品可持续发展的未来”事例宣传愿景 		
到2023年度为止的主要措施	今后的主要措施							
<ul style="list-style-type: none"> 有效利用员工交流平台FUJII Connect 在集团内促使对MIRA-Dashi®等新产品的理解 	<ul style="list-style-type: none"> 通过FUJII Connect共享优秀事例 通过发布“共创食品可持续发展的未来”事例宣传愿景 							

*1 Presenteeism: 虽然在工作,但由于身心不适而导致工作效率下降的状态
*2 Absenteeism: 由于身心不适而休假,无法工作的状态

1 筛选、培养、正确配置能支撑全球经营的人才

我们致力于推行职业自律支持等措施,不断筛选和培养作为理想人才形象所提出的“支撑集团可持续发展的人才”,使每个人都能按照自己的方式成长。此外,作为与事业战略联动的重要措施,我们将继续起用和培养能在全世界发挥能力的人才,作为我们在全球范围持续将事业做大做强的重要资源,实现集团整体的持续成长。

重要课题 起用和培养能在全世界发挥能力的人才,作为我们在全球范围持续将事业做大做强的重要资源

措施 培养和发展驻外人员候选人

New! 海外人才培养措施

海外研修生制度

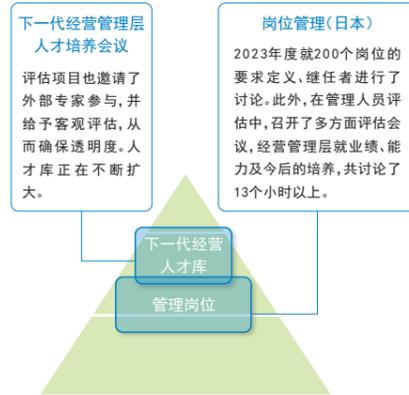
作为年轻人海外派遣项目,在变更实施形态的同时长年实施。目前根据选拔者拥有的技能,由语言培训和业务培训组成。业务培训的特点是,通过海外集团公司的OJT,积累不二制油集团海外事业的经验,并且可以用广阔的视角来审视本公司的事業。

- 1 新培训项目
对于计划前往海外赴任的人员,扩充在日本接受的培训项目。包括模拟工作推进方式、学习语言、了解当地的生活情况等,努力使其在赴任目的地尽快发挥作用
- 2 充实语言培训
提供从初级到高级以及团体培训、AI应用程序等多种方式,提高全公司的水平
- 3 研修生报告会
为了让全体员工了解海外研修生制度,在全公司内大范围公布并实施

培养下一代经营人才

筛选、培养经营人才

不二制油集团控股自2020年度起实施下一代经营管理层人才培养会议，以培养未来经营人才候选人之目的，不论国籍和性别等，从全集团挑选出候选人，就全球化和战略性的培养展开多方面讨论。此外，从2021年度开始，随时定义不二制油集团控股及不二制油(株)管理岗位的要求，选择继任候选人。通过继任者的合理选择与准备，为继承组织的方向性和价值观提供支持，而且，多培养能就任多种类型职务的领导人，可保证组织整体稳定性。此外，发掘新的领导人，着眼于将来予以培养，可持续强化全公司的组织领导力。



修改人事制度

不二制油集团控股与不二制油(株)为了成为环境变化适应能力强的组织，于2022年度和2024年度分别修改了管理人员和工会成员的人事制度。同时，作为各条路线的人事制度，明确了本公司内的职业路径，是可以提高规划自身职业路径意识的制度。本公司是经营四项事业的制造公司，突破事业和功能的框架进行共创，有助于创造价值。因此，新制度给出了明确的信息，即以个人的多样性和高度专业性为基础，在行为中要求符合“团队共同打造成果”、“挑战”、“共创”等精神。

教育培训体系

为了培养在外部环境剧烈变化的情况下也能发挥能力的人才，我们对教育课程在质和量上都进行了扩充。此外，还强化了2023年度起为了激发员工成长欲望的措施“FUJI Learning Cafe”，成为促进自律自驱的体系。

不二制油(株) 2024年度教育培训体系

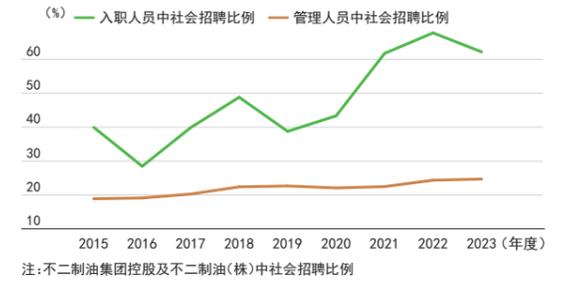
等级	按层级		经营理念		管理 PGM		GLOBAL PGM		商学院 (业务技能)		DX (数字化转型) IT		沟通与心智技能		自动式		职业发展		理财		
	必须	选拔	选拔	与自荐式培训	必须	自由	必须	自由	必须	自由	必须	自由	必须	自由	必须	自由	必须	自由	必须	自由	
MG、MSP	部长培训																				
BO/CO3	新任管理人员培训																				
	BO/CO3 晋升培训																				
BO/CO2	BO/CO2 晋升培训																				
	新员工培训 跟进培训																				

社会招聘

从2015年的控股公司体制进行体制转型时开始，以在经营中融入全球业务管理等新技能和多视角为目的，积极雇用有职业经验的人才。

同时，组织决策也增加了多样性，例如，被雇用的有职业经验的人才在组织内不断成长并被任命为管理人员等。

社会招聘比例变化



2 推动实现DE&I

在《不二制油集团宪章》的行为规范中，规定了“我们尊重不二制油集团员工的多样性、人格与个性”，并根据2020年制定的《不二制油集团多样性愿景》，开展DE&I推进活动。推进DE&I是营造有利于不二制油集团建立优势的企业风气的最重要课题之一。

为了明确在推动实现DE&I过程中的关注重点并使改善效果可视化，实施了参与度调查。

确保经营管理层具有多样性

日本国内外集团公司经营会议成员多样性(外国人、女性)的比例是40%(截至2024年4月1日)。

尤其在比例较低的日本国内集团公司内，以通过建立经营参与意识来培养女性经营管理层为目的，推动起用女性外来董事和外来监事，结果是，女性比例从13%(截至2023年4月1日)升至15%(截至2024年4月1日)。

为了应对复杂而快速变化的业务环境，在经营判断时要求具有多样化的视角，因此，我们将继续确保经营管理层的多样性。

在中国的企业风气改革措施

在中国地区，将“企业风气改革”定位为重要措施，增强员工的合规意识，特别对管理层推进强化领导力，作为在与国内其他公司的竞争中胜出的必要条件。2023年度，随着中国地区高层新老交替，以中国国内事业公司的管理层为主要对象，于上海实施了为期3天的团体培训，就不二制油集团方针、新年度事业运营方针的宣传、国内销售战略展开了共同讨论等。同时，还设置了直接向所有员工说明遵守合规的重要性的机会，例如，在地区内的各公司和各基地，通过巡回体制和派遣讲师方式，在多个地点介绍方针、规定、从业守则等。

在日本推动实现DE&I措施

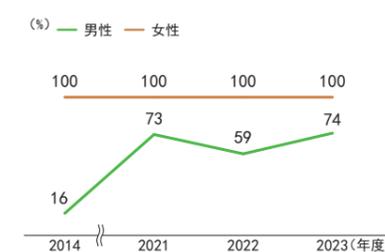
为了推动要实现DE&I所必需的工作方式改革，不二制油集团控股与不二制油(株)引进了远程办公制度、卫星办公室、无核心工作时间的弹性办公制度等各种制度。从多样化人才的视角出发，将老年人、残疾人、非正式雇用员工以及女性能够发挥作用视为重要领域，设定了短期里程碑目标，并致力于稳步改善。

指标	实绩	目标
获得年度带薪休假的比例	2023年度 73.2%	到2025年度为止，保持在65%以上
应届毕业生男女录用比例 (生产岗位除外)	2023年度 男性0.9:女性1 2024年度 男性1:女性1.4	男女比例 1:1
获得育儿休假的比例(男女合计)	2023年度 75.9%	2025年度 80%

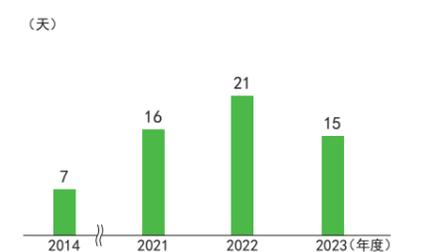
管理人员以及最高等级工会成员中的女性比例



获得育儿休假的比例



男性获得育儿休假的平均天数



注：上述数值以不二制油集团控股以及不二制油(株)为对象。

在日本引进参与度调查

自2023年度起,开始对不二制油集团控股与不二制油(株)的员工实施参与度调查。每年实施2次,用数值来使测量“工作意义”的9项重要驱动因素可视化,抽选出全公司或各组织的课题进行评估,决定优先顺序,然后促进改善。同时,引进能随时查看结果的系统,向组织领导公布所在组织结果,以此来推动以各组织为单位的主动改善行动。

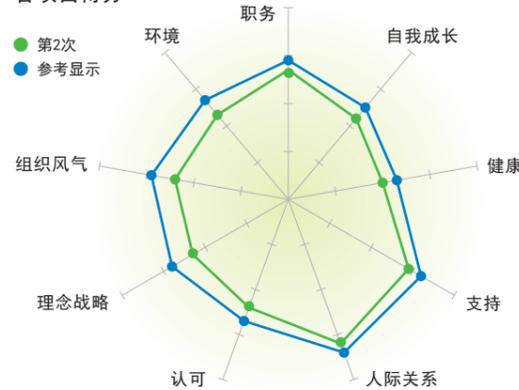
根据首次即2023年度的分析结果,可确认本公司的优势在于,以“组织风气”构成要素之一即“部门间的合作”为代表的“人际关系”,以及由“职务”构成要素之一即“自行裁断”的高得分所判断出的“敢于托付的风气”。这两项优势是新制度中提出的“团队共同打造成果”和“共创力”的根基,是作为“技术融合”、“与客户的课题解决能力”等价值创造源泉的优势风气。

另一方面,被视为全公司课题的是“理念战略”。我们认识到,本公司的风气是管理层和员工距离很近,交流十分畅通,不过由于BtoB的业务形态,员工很难了解事业的整体动向,而且随着集团的发展,离心力不断增强,这些都是应该解决的重要课题。而作为“组织风气”构成要素的“勇于挑战的风气”和“提供职业发展机会”的得分低于食品行业平均得分,“挑战”作为创业以来的DNA,并未成为全公司风气,也被认为是应该优先解决的课题。我们将更加致力于利用调查结果提高参与度,让员工能够作为不二制油集团的一员自豪地工作,打造集团和个人共同成长的不二制油集团。

参与度调查得分

项目	回答率	总体得分
第2次(2024年1月实施)	91.7%	66

各项目得分



* 参考显示: 2022年度食品行业平均得分

优势

项目:“组织风气”
部门间的合作(与工作伙伴的良好人际关系)

项目:“职务”
自行裁断(敢于托付的风气)

课题与措施

理念战略

对使命和愿景的共鸣、对经营方针和事业战略的理解和认可、对所在公司事业的自豪感等项目较低,被认为是最重要课题

措施

- 在2023年度,与日本国内员工和派赴海外的员工,以少数人数形式,就集团总部社长与包括海外员工在内的集团公司员工的对话会,进行了直接讨论。(对象:约200人)此外,社长还访问了多家事业所,以全体员工均可参加的面对面对话方式,举办了有关经营上重要事项的说明会。
- 不二制油(株)社长参与各部门培训,说明经营方针。此外,我们还启动了双向交流视频,以传达社长致辞并答复员工问题。
- 以进一步提高员工的经营参与意识为目标,将购买本公司股票的奖励金从5%提高至10%。努力提高职工持股会加入率(截至2023年12月加入率为50%*)。

*对象:不二制油集团控股与不二制油(株)的员工

勇于挑战的风气

我们认为在“组织风气”中应强化以下要素

- 提供职业发展机会
- 勇于挑战的风气

措施

- 2023年度,试验性引进了内部公开招聘。2个部门公开招聘,应聘对象为所有直接雇用员工,实现了在定期调动中难以出现的跨工种调动。从2024年度起实施制度化,定期实施内部公开招聘。
- 2024年度起引进以非雇用型业务为对象的副业制度。此外,还汇总了包括海外研修生制度、饮食教育老师等传统措施在内的支持职业发展挑战的制度和措施,命名为“职业发展挑战”,今后将监督自荐式培训的总数。

通过推进环路活动进行风气改革

就任社长以来,我感觉到的课题之一是速度感不足。

为了应对事业环境的加速变化,必须快速处理和解决客户与消费者的课题。2022年起,我以加速全公司PDCA为目的,作为牵头人创办了“环路活动”项目,在参与视频发布、各部门培训,说明“环路活动”为何重要的同时,为了避免其仅停留在精神层面,我自己也参加了讨论,并在全组织设定了环路目标和KPI。在第3年即2024年度,成立了促进生成AI业务运用的分科会,通过公开招募聚集而来的成员们正在不断挑战。意识和行为的变革需要时间,但我们将通过主动交流和建立机制,提高每个人的工作质量与速度,发展成为课题解决型企业。



不二制油株式会社
代表董事社长
大森 达司

3 加强沟通

我们创立了公司内部网络电子报FUJI Connect,作为在相互了解、相互认可的情况下确保心理安全感的双向交流场所。努力营造持多样化视角的成员相互帮助、发挥全球化协同效应的企业风气。

重要课题 以愿景为轴心,推动参与型内部交流

措施 利用公司内部网络电子报加强交流

公司内部网络电子报FUJI Connect举办了应用程序下载活动,并策划了抽奖活动,抽选出的问卷回答者可获得各公司的巧克力。通过理解各集团公司的特征产品,成为了让员工享受具有不二制油集团风格的集团横向交流的机会。以问卷调查为基础,策划了部门接力活动和董事采访,通过更富有吸引力的内容,加深彼此交流。在价值观和工作方式变得多样化的背景下,若能利用公司内部网络电子报特有的功能和视频,真实地传递彼此感情,对各自的业务也大有裨益。持多样化视角的成员相互帮助,体现了全球化协同效应。我们将继续建设能让员工在相互了解、相互认可的情况下确保心理上的安全感、自由畅谈的场所。

发布集团形象视频

2024年3月,我们根据愿景,制作了一则集团形象视频。在事业介绍和可持续发展措施方面,采纳了日本国内以及海外集团公司的意见。为了使其在各种场景使用,以各部分为单位,研究了可使用的规格。该视频得到了“简明清晰地表达了本公司希望如何在社会上发挥作用、如何为社会做贡献”、“其间交织着插图与实际照片,十分温馨”的评价。



为了实现食品可持续发展的未来

为了实现本公司集团的愿景和持续成长,每位员工都主动参与挑战。



不二制油(新加坡)有限公司
R&D
Sum Zi Qi

通过开发低反式脂肪酸油脂, 开拓新的可能性

我正在开发低反式脂肪酸油脂,以适应人们日益增长的健康意识。

我相信,利用低反式脂肪酸油脂的优点开拓新兴市场,并通过产品开发、营销战略、共同研究来应对人们健康意识的日益提高,可以使不二制油集团的产品在市场上脱颖而出,在行业内牢固地占据一席之地。要实现食品可持续发展的未来,向消费者提供更健康的食品尤为重要,为了迈入新时代,今后我也会顺应人们健康意识日益提高的趋势,协同大家共同进行研发。

为了解决森林破坏的课题

在约占全世界可可产量近三分之二的科特迪瓦和加纳,存在小规模农户经常非法砍伐并在砍伐地建造可可农场等情况,森林破坏问题十分令人堪忧。为了阻止此类行为,我们推动增加农户的家庭收入,让其认识到环境破坏的严重性,并在可可种植区栽种多种类的绿荫树。

在这些努力下,我们将持续保护地球环境,为实现更美好的社会和食品可持续发展的未来贡献一份力量。



巴洛美
Sustainability
Carolin Fesenberg

凭借植物性蛋白实现可持续发展的世界

我负责植物性蛋白材料的生产和管理业务,以安全为最优先,与其他部门合作,致力于提高生产效率。

生产植物性蛋白材料会大量消耗水、蒸气等能源,因此我们从各种角度重新评估了日常作业,开展不拘泥于常识的改善活动。

植物性蛋白材料是中间原料,不会直接到达消费者,但我们仍然有信心凭借安全、安心的产品,解决全球粮食问题和环境问题,为实现食品可持续发展的未来做贡献。



不二制油(株)
大豆蛋白事业部门 蛋白材料生产部
涩木 健

实现孩子们也能引以为豪的饮食未来

这几年,在平时与客户的面谈中经常会出现“可持续”这个词。鉴于此,我们通过销售不二制油能贡献自身力量的认证棕榈油、推动 Sustainable Origin项目,进行认证可可原料的推荐、销售、后期追踪。我们不是单纯的销售,而是让客户在理解了使用认证原料的意义之后再购买。我们认识到,这不仅关系到利益相关者,还关系到现在所有的孩子们,以及今后出生的孩子们,希望让饮食未来变得更好。



不二制油(株)
营业部门 营业第二部
渡部 秀一

让“大家”随时轻松地品尝甜品

我正在开发使用不二制油产品的甜品应用。

2023年,日本遇到了鸡蛋短缺问题,不过,我们运用培育至今的植物基技术,提供替代方案,守护了消费者的甜品生活。

直到现在为止,植物基甜品一直是一个小众化市场,不过我们开发了特别美味的商品,让它们能够与便利店和超市的普通甜品陈列在一起。

今后我也会用可持续发展的、种类繁多的甜品,为大家带来笑容。



不二制油(株)
开发统括部门 市场解决方案第一开发部
小田 HIKARI

通过节能活动 打造地球友好型社会

我来自工务科,负责公司节能减排活动的推行。从2022年起,我们推出了太阳能光伏屋面的节能改造工事,从而降低了能源消耗。今年的目标是进一步减少能源消耗,通过改造排水工程的曝气用送风系统、自动控制适当的送风量,成功削减了送风机的用电量。

通过积累这些举措,我们将为创造一个对地球环境和员工都友好的社会做出贡献。



不二制油(张家港)有限公司
工程课
李志明

可持续采购

社会与关系资本

自然资本

关于“可持续采购”的详情，请参阅《可持续发展报告2024》。

可持续采购 ▶ <https://www.fujiioiholdings.com/ch/sustainability/procurement/>

不二制油集团提出“以植物性原材料追求美味与健康，共创可持续食品的未来”这一愿景。为此我们在不断推进构建负责任的供应链，这对于实现愿景至关重要。为了解决供应链上的环境和人权等社会课题，我们与供应商建立信赖关系，努力推行环保、尊重人权、公正的事业行为习惯、风险管理等措施，从而实现“供应商”、“本公司集团”、“社会”三方共同可持续发展的目标。

供应商行为规范

我们于2021年4月制定并公布了《不二制油集团行为规范》，在开展事业的所有国家和地区，均要求供应商遵守本规范，并遵循本公司集团的其他采购方针。截至2024年1月末，已有约70%的供应商表示同意。今后我们也将继续与已征得同意的供应商协同步调，共同努力实现可持续发展的社会。我们将继续向未回收的供应商发出呼吁。

应对欧盟零毁林法案(EUDR)

欧盟零毁林法案(EU Regulation on Deforestation-free products:EUDR)于2023年6月生效，从2024年12月30日开始适用，本公司集团经营的棕榈油和可可也在此范围内。在整个集团进一步加强可持续采购的背景下，我们将在业务中不断创造出全新价值。

将挑战转变为附加值

本公司集团也会收到来自全球大型企业和美国零售客户的要求，我们长期致力于确保可追溯性的采购，重视环境和人权，例如从RSPO*1创立初期起参与规划、设立综合了种植园、榨油工厂和精制工厂的合资公司UNIFUJI SDN. BHD.、在可可和乳木果产地西非配置公司人员开展产地支持活动等。

截至2024年6月，仍然还有很多有关EUDR实务的挑战。另一方面，欧洲不二制油本次将新任命DD*2专员，并组建专业团队，同时确立与集团可持续发展基地荷兰阿姆斯特丹和马来西亚吉隆坡的团队合作推进的业务流程，不仅遵守了法律法规，还完善了能提供让客户更安心、更安全的附加值的体制。

Message



欧洲不二制油
会长
六川 尚宏

*1 RSPO:Roundtable on Sustainable Palm Oil(可持续棕榈圆桌会议)
*2 DD:尽职调查

关于“棕榈油的可持续采购”的详情，请参阅《可持续发展报告2024》。

棕榈油的可持续采购 ▶ https://www.fujiioiholdings.com/ch/sustainability/palm_oil/

棕榈油的可持续采购

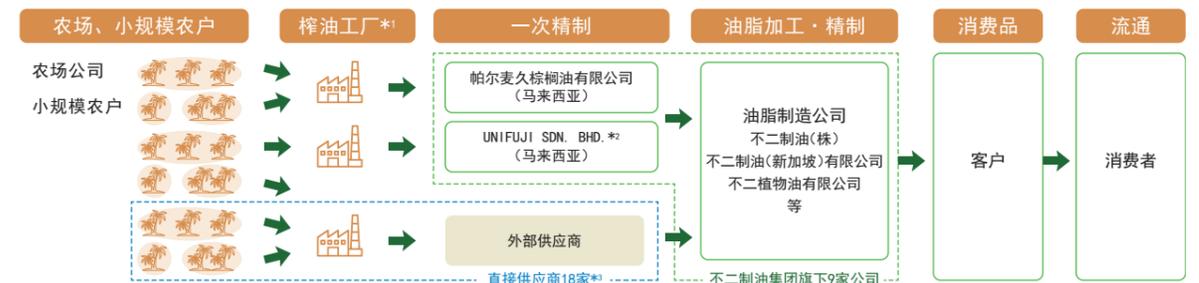
采购方针:负责任的棕榈油采购方针(2016年制定)

社会课题	采购过程中的社会课题	中长期目标	KPI		2023年度实绩
			2030年	2025年	
地球环境	气候变化、森林破坏、泥炭地开发、生物多样性丧失	森林破坏为零、泥炭地开发为零、剥削为零	TTP*1 100%	TTP 85%	TTP 95%
人权	强制劳动和童工、对原住民、当地居民、劳动者的剥削	劳动环境改善项目适用率 100%(所有直接供应商)	劳动环境改善项目适用率 100%(PAL*2的所有供应商)	劳动环境改善项目适用率 74%(PAL的供应商)	

*1 TTP:Traceability to Plantation(至农场为止的可追溯性)
*2 PAL:帕尔麦久棕榈油有限公司,不二制油集团的全资子公司的油脂生产基地(马来西亚)



棕榈油的供应链与不二制油集团的尝试



*1 关于工厂列表请参照如下网址 https://www.fujiioiholdings.com/en/sustainability/supplychain_database/
*2 UNIFUJI SDN. BHD.:就生产可持续棕榈油,与不二制油志同道合的农场公司United Plantations共同成立的合资公司
*3 截至2023年12月

本公司的方法	主题	措施概要
确保可追溯性	TTM* · TTP	以所有供应商为对象引进TTP系统
筛选与改善供应链上的风险	用好自我评估工具	2023年度自评调查表和行动计划提交率:PAL的直接供应商100%、间接供应商76%、5个种植园提交
	适用劳动环境项目(LTP)	针对供应商,给予关于人权相关问题的一对一支援。适用于74%的PAL供应商
	为实现森林破坏为零所做的努力	结合TTP数据和卫星数据,验证本公司集团供应区域内未发生森林破坏。向供应商报告潜在性森林破坏风险,并要求制定对策并实施监督
供应链开发	为马来西亚沙巴州的小规模农户提供支援	为获得RSPO等认证和开展环境再生型农业项目提供支持
	景观倡议(印度尼西亚·马来西亚)	与当地政府和各方利益相关者合作,支援全地区谋求改善的机制,如森林保护以及支援地区社会等
运用申诉机制	构建申诉机制	接受来自利益相关者的申诉,按照程序书进行应对,并且每季度在网站上公开申诉列表以及应对进展情况

* TTM:Traceability to Mill(至榨油工厂为止的可追溯性)

马来西亚的景观倡议

景观倡议是旨在通过各种利益相关者的合作,达成整个区域可持续性目标的方法。本公司集团不仅从2018年起持续参与印度尼西亚的亚齐地区的倡议活动,还从2022年起参与马来西亚的中南部森林脊线(SCFS)地区的倡议活动。在SCFS倡议中,与区域内的多方利益相关者合作,致力于达成至农场为止的可追溯性100%、改善劳动行为习惯、棕榈油农场及森林周边的人类与野生动物和谐共存等领域。

提高可追溯性的重点是,与处于小规模农户和榨油工厂之间的经销商进行合作。2023年度,与主要的榨油工厂携手举办了面向经销商的研讨会,实施了数据收集培训。此外,通过与精制厂合作伙伴以及MPOB*1、MSPO*2等政府机构对话,构建了用于收集可追溯性数据的单独平台。

在改善劳动行为习惯领域,通过与马来西亚人力资源部和种植行业及商品部发出共同倡议,完善了面向企业的劳动基准改善指导。在应对劳动行为习惯课题时,2个重要的政府机构进行合作,优化了针对供应商的信息,促进了劳动基准的强化。

SCFS是本公司集团采购棕榈油的主要地区之一。我们将继续通过本倡议,谋求与各种利益相关者合作,推进该地区的可追溯性和NDPE*3。



与马来西亚人力资源部、种植行业及商品部发出共同倡议“Get It Right”

*1 MPOB:马来西亚棕榈油局
*2 MSPO:马来西亚棕榈油理事会
*3 NDPE:森林破坏为零、泥炭地开发为零、剥削为零

可持续采购

关于“可可的可持续采购”的详情,请参阅《可持续发展报告2024》。

可可的可持续采购 ▶ <https://www.fujioiholdings.com/ch/sustainability/cocoa/>



可可的可持续采购

采购方针:负责任的可可豆采购方针(2018年制定)

社会课题	采购过程中的社会课题	中长期目标	KPI		2023年度实绩
			2030年	2025年	
地球环境	森林破坏、气候变化对产地的影响、生物多样性丧失		植树100万棵*	植树50万棵	科特迪瓦的直接采购供应链上种植了145,748棵(累计:315,748棵)
人权	童工、农户的贫困	森林再生、废除童工	废除童工	最恶劣形式的童工劳动*清零	· CLMRS*覆盖了不二制油集团直接采购供应链上100%农户小组(科特迪瓦、加纳) · 评估和处理童工劳动的、有效且可持续的儿童保护和HRDD*系统覆盖了直接采购供应链上60%农户(科特迪瓦、加纳)

*1 预计在2021年到2030年的10年间,将种植各类绿荫树苗100万棵

*2 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、在武力纠纷中使用儿童

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

*4 HRDD:人权尽职调查

本公司的方法	主题	措施概要
确保可追溯性	多边形映射	作为防止童工和森林破坏的评估标准,实施多边形映射
	引进CLMRS以及为儿童提供教育机会	完善防止童工的环境,在供应链上构建起纠正侵犯儿童权益行为的机制
	支援可可农户	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
筛选与改善供应链上的风险	社区开发与女性赋能	实施创造女性经济机会的项目,例如提供识字课、设立储蓄贷款协会等
	森林保护与森林再生	· 在加纳和科特迪瓦植树造林 · 利用卫星图像对森林破坏风险进行评估 · 巴洛美参加Cocoa and Forests Initiative,与科特迪瓦、加纳的政府一起推动减少森林破坏以及森林保护与再生的措施

森林保护与森林再生

以确保可可农户和当地社区的长期利益、减少碳足迹、打造无森林破坏的供应链、保护和恢复自然生态系统为目标,致力于推广混农林业*。

本公司集团的目标是到2030年为止在可可产地种植100万棵树,2020年后已累计种植315,748棵。今后将努力推进可可的混农林业和社区森林再生,加强受到气候变化影响的生产者和社区的适应力,为碳封存和保护生物多样性做出贡献。

在监测森林破坏方面,2022年度后与地理空间森林监测全球领先企业Satelligence公司合作,致力于评估科特迪瓦、加纳、厄瓜多尔的森林破坏风险并采取应对措施。利用卫星图像,获得树冠变化、可可农场及其周边的碳增减、森林破坏风险评估、背阴可可地区的确定、碳封存监测等景观和农场层面的实地知识。此外,实时的风险警告系统提高了巴洛美快速应对森林破坏和森林退化原因的能力。2023年,在科特迪瓦、加纳、厄瓜多尔全域监测了超过110,000km²面积地区。在2022年到2023年的可可季节期间,未出现森林减少的情况。



* 混农林业:一种土地管理体系,将多年生树木与农作物、动物相组合,产出环保且经济的利益。就可可生产而言,通常包括可可树、除可可树外可带来背阴等利益的树、以及生产果实、坚果、木材的农业植物的组合

关于“大豆的可持续采购”的详情,请参阅《可持续发展报告2024》。

大豆的可持续采购 ▶ <https://www.fujioiholdings.com/ch/sustainability/soy/>



大豆的可持续采购

采购方针:负责任的大豆及大豆产品采购方针(2021年制定)

社会课题	采购过程中的社会课题	中长期目标	KPI		2023年度实绩
			2030年	2025年	
地球环境	森林破坏、生物多样性丧失	森林破坏为零、剥削为零	确保到社区层级的可追溯性、RTRS*认证品或基于RTRS认证的其他认证品的采购率:100%	确保到第一集货地的可追溯性、RTRS认证品或基于RTRS认证的其他认证品的采购率:100%	· 通过促进与北美和中国供应商的对话,掌握可追溯性的状况 · 确保到第一集货地的可追溯性:83%
人权	对原住民、当地居民、劳动者的剥削				

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

本公司的方法	主题	措施概要
确保可追溯性	掌握到第一集货地为止的供应链情况	· 完成对供应商自我评审的评估 · 对于北美以及中国产的原料,掌握从生产农户到收集、保管大豆的第一集货地的供应链情况 · 计划2025年以后将可追溯层级进一步深入到上游的社区层级
筛选与改善供应链上的风险	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

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2024》。

乳木果仁的可持续采购 ▶ https://www.fujioiholdings.com/ch/sustainability/shear_kernel/



乳木果仁的可持续采购

采购方针:负责任乳木果仁采购方针(2021年制定)

社会课题	采购过程中的社会课题	中长期目标	KPI		2023年度实绩
			2030年	2025年	
地球环境	绿地消失		①植树 6,000棵/年* ②包括从Tebma-Kandu协同组合*的采购,到地区层级的可追溯性:75% ③从Tebma-Kandu项目采购乳木果仁的比例:50%	①植树 6,000棵/年 ②50% ③30%*	①植树 9,364棵/年 ②88% ③19%
人权	农户的贫困	森林保护、支持女性赋能	④西非的乳木果仁榨油、分提比例:100% ⑤不二制油加纳使用的非化石能源* 比例(产生蒸汽用):100% ⑥用于Tebma-Kandu协同组合的替代收入的、不二制油集团捐赠仓库利用比例:80%	④100% ⑤100% ⑥20%	④100% ⑤97.6% ⑥-

*1 主要种植乳木果的树苗,预计从2021年起每年植树6,000棵。

*2 Tebma-Kandu项目的注册协同组合

*3 将分提乳木果脂时得到的副产品乳木果液态油用作生物质燃料 *4 2021年、2022年、2023年的KPI分别设定为10%、10%、15%

本公司的方法	主题	措施概要
确保可追溯性	到地区层级的可追溯性	包括从Tebma-Kandu协同组合的采购,确保到地区层级的可追溯性
	乳木果树种植地的绿地保护	乳木果树苗种植以及以农户为对象提供栽培技术培训
筛选与改善供应链上的风险	通过能源转换降低环境负荷	将用于不二制油加纳生产的能源从矿物油转换为非化石燃料,推动降低CO ₂ 和废弃物排放量
	Tebma-Kandu项目	与女性协同组合一起,推动实现负责任的乳木果仁采购方针的项目。提供提前融资、质量管理等相关的培训,助力提高组合成员的能力、创造地区价值

推进乳木果仁可持续项目

我们与加纳北部的23家女性协同组合一起,启动了乳木果仁可持续项目“Tebma-Kandu”,作为实现“负责任的乳木果仁采购方针”的推进项目,目前已迎来了第4年。除了植树、提高乳木果仁的可追溯性等传统活动以外,我们还与在加纳北部利用IT技术开展农户支持服务的日系初创企业Degas公司联手,致力于在乳木果仁集货中引进IT技术,以此提高可追溯性。

环境管理 自然资本

关于“环境管理”的详情,请参阅《可持续发展报告2024》。

环境管理 ▶ https://www.fujiioiholdings.com/ch/sustainability/environmental_management/

近年来,由于气候剧烈变化以及生物多样性丧失,社会所赖以生存的、作为一切经济活动基础的生态系统服务逐渐减少,恶化的全球自然环境正在成为经营上的威胁。不二制油集团认识到,从风险与机遇两个角度来看,气候和自然的变化对于本公司集团的事业活动都很重要,因此致力于降低CO₂排放量、保护自然生态系统、可持续地利用自然资本,努力应对适当的风险。同时,我们引入自然向好*的概念,开发能够为自然环境带来良好影响的技术和产品,从而获得事业机会。

* 为了使自然恢复正轨,应阻止生物多样性的损失,令情况转而向好

生物多样性

不二制油集团总结了有关生物多样性的基本方针以及行动指南,并于2023年3月制定了《不二制油集团生物多样性方针》。根据本方针,我们不仅要规避或减轻对价值链上的生物多样性所造成的负面影响,还要拿出以自然为基础的解决方案,致力于保护和恢复自然生态系统。与利益相关者不断共创,为在2030年前使生物多样性恢复正轨、在2050年前实现与自然共生的社会贡献力量。

棕榈和可可的自然相关风险分析

22023年度,按照TNFD(自然相关财务披露工作组)提倡的LEAP方法*,评估了在棕榈和可可生产国与自然的接触点以及对自然与生态系统服务的依赖程度和影响,了解了优先地区以及需注意的角度(符合LEAP方法的L3、L4、E2、E3、E4)。通过此分析筛选出来的自然相关风险并不是仅限于不二制油集团的价值链中特有的风险,而是生产国普遍存在的风险。此外,从事业战略出发,我们不予公开具体的地区和地名。

* TNFD开发的综合性方法,用于评估与自然的接触点、与自然的依赖关系、影响、风险、机遇等自然相关课题

● 棕榈生产国的自然相关风险分析结果

TNFD分类	依赖								影响因子				
	供应服务		调整和维护服务						利用土地/淡水域/海洋		污染(土壤污染、水质污染、大气污染等)		
分析指标	水资源压力	水资源枯竭风险	水质净化、氮分布	PM2.5	洪水风险	土壤侵蚀分布	土壤厚度	土壤有机碳密度	—	原始森林/泥炭地/红树林/湿地分布等	BOD	PM2.5	使用农药
重要度	○	△	○	○	◎	△	○	△	×	◎	○	○	×

◎:重要度高 ○:重要度中等 △:重要度低 ×:数据不足等

依赖 由上表可知,洪水风险的重要度很高。此外,泰国和印度尼西亚有部分地区水资源压力很高,而且在印度尼西亚的部分区域,因氮超标而导致水质污染的速度可能会超出水质净化的生态系统服务。

影响 从生态系统的角度来看,将原始森林/泥炭地/红树林/湿地等重要度较高的土地更改为农场所造成的影响的重要性很高。从保护优先度和保护地区的角度来看,泰国南部和东马来西亚北部是特别重要的地区,在发生污染等情况时,会对周边生态系统产生巨大影响。本公司集团再次认识到从2016年起我们在马来西亚北部提供支持的规模农户引进环境再生型农业的意义。

● 可可生产国的自然相关风险分析结果

TNFD分类	依赖								影响因子				
	供应服务		调整和维护服务						利用土地/淡水域/海洋		污染(土壤污染、水质污染、大气污染等)		
分析指标	水资源压力	水资源枯竭风险	水质净化、氮分布	PM2.5	洪水风险	土壤侵蚀分布	土壤厚度	土壤有机碳密度	—	原始森林/泥炭地/红树林/湿地分布等	BOD	PM2.5	使用农药
重要度	△	△	○	○	◎	◎	◎	◎	×	◎	○	×	×

◎:重要度高 ○:重要度中等 △:重要度低 ×:数据不足等

依赖 由上表可知,洪水风险、固定土壤和堆积物、维护土壤质量的重要性很高。土壤侵蚀可能会增加洪水风险,而且在土壤浅薄的地区发生洪水或土壤侵蚀时,也可能严重影响土壤质量。在科特迪瓦的部分地区,这些指标较高,从灾害风险、土壤肥沃度的角度来看,可能会增加采购风险。

影响 在西非,从生态系统的角度来看,将原始森林、泥炭地、湿地等重要度较高的土地更改为农场所造成的影响的重要性很高。根据本次的地点分析结果,从生态系统完整性的角度来看,本公司集团再次认识到在加纳和科特迪瓦开展植树活动的意义。

关于“生物多样性的保护和恢复”的详情,请参阅《可持续发展报告2024》。

生物多样性的保护和恢复 ▶ <https://www.fujiioiholdings.com/ch/sustainability/biodiversity/>

不二制油集团价值链上的自然相关风险和机遇

基于对自然和生态系统服务的依赖和影响程度评估,全面抽选了本公司集团需应对的自然相关风险和机遇。

种类	No.	风险和机遇	影响示例	降低风险	创造机会	战略 (○降低风险 ◎创造机会)
转型风险	政策、法律法规	1 强化现有规定、引进新规定	● 本公司集团规定*的应对成本增加 ● 因违反法律法规而发生罚款、停产停销、信用丧失、赔偿金等	●		○ 贯彻对各类规定的理解和宣传 ○ 与公司外部协调应对法律法规(EUDR等)
	市场	2 原料涨价、原料供应不稳定	● 主要原料供应商的规定*2应对成本增加 ● 因规定强化而导致认证原料(RSPO、RTRS等)的需求增加	●	●	○ 根据本公司集团采购方针,强化用于预防和降低供应链上环境风险的活动*3 ◎ 促进对认证制度的理解,强化供应体制*4
		3 被交易伙伴排除	● 因主要原料供应商被发现破坏森林、开发泥炭地、侵害人权而导致社会信用下降,丧失市场和客户	●		○ 执行针对NDPE*13、废除童工的可持续性KP1*5*7 ○ 推进针对阻止森林破坏和森林再生的措施*6*7*8 ○ 减少对农地及周边生态系统的影响,减少化学物质使用*9*10 ○ 利益相关者的意识启蒙与能力构建*11
		4 消费者行为变化以及环保措施不充分造成竞争力下降	● 由于迟于应对市场和客户要求的生物多样性,造成竞争力下降	●	●	○ 执行针对NDPE*13、废除童工的可持续性KP1*5*7 ○ 与NGO合作,采取应对声誉风险的措施*8 ◎ 将社会趋势变化当做机遇,推进事业战略 ◎ 加强为解决世界性课题而制定的措施
	技术	5 开发和普及替代生物资源	● 对重视生物多样性、使用替代原料的产品需求高涨,开发生产成本增加	●	●	◎ 通过植物性食品原料提供可持续的食品*11 ◎ 探索新替代原料*12 ○ 根据本公司集团采购方针,强化用于预防和降低供应链上环境风险的活动*3
	评价	6 开发和普及替代生物资源	● 发生消费者、NGO、当地居民的谴责和抵制运动 ● 由于社会信用下降,丧失市场和客户	●	●	○ 执行针对NDPE*13、废除童工的可持续性KP1*5*7 ○ 与NGO合作,采取应对声誉风险的措施*8 ○ 推进针对阻止森林破坏和森林再生的措施*6*7*8 ○ 减少对农地及周边生态系统的影响,减少化学物质使用*9*10 ○ 利益相关者的意识启蒙与能力构建*11
		7 消费者和社会的评价下降	● 由于自然相关风险和机遇应对策略不充分的评价,导致被排除在ESG投资基金的对象股票之外,股价随之低迷	●	●	◎ 推动自然相关风险和机遇的高质量信息公开
急性	8 外来物种和GMO作物逸出	● 发生消费者、NGO、当地居民的谴责和抵制运动 ● 由于社会信用下降,丧失市场和客户	●	●	○ 根据本公司集团采购方针,强化用于预防和降低供应链上环境风险的活动*3 ◎ 探索新替代原料*12 ◎ 减少运输次数和距离	
	9 洪水和大潮的增加	● 工厂受灾后停产 ● 发生供应链断裂	●	●	○ 强化事业据点的适应力 ○ 根据本公司集团采购方针,强化用于预防和降低供应链上环境风险的活动*3	
	10 生物资源减少	● 由于主要原料的生长环境变化,产量减少,原料涨价	●	●	◎ 推动保护和恢复生物资源的措施*7*8 ○ 根据本公司集团采购方针,强化用于预防和降低供应链上环境风险的活动*3	
	11 水资源枯竭、废水造成的污染	● 因主要原料歉收和供应商停产而导致供应量减少,原料涨价	●	●	◎ 推动保护和恢复水资源的措施*7*8 ○ 根据本公司集团采购方针,强化用于预防和降低供应链上环境风险的活动*3	
慢性	12 农地生产效率下降	● 原料产地的农地生产效率下降造成原料涨价 ● 供应商被发现破坏农地环境,采购变得困难	●	●	◎ 推动保护和恢复农地生产效率的措施*7*8 ○ 根据本公司集团采购方针,强化用于预防和降低供应链上环境风险的活动*3	
	13 奶牛的放牧和排泄物	● 发生消费者、NGO、当地居民的谴责和抵制运动 ● 由于社会信用下降,丧失市场和客户	●	●		
	14 传粉媒介生物减少导致原料收获量减少	● 结果率下降造成原料收获量减少,采购量不足	●	●	○ 根据本公司集团采购方针,强化用于预防和降低供应链上环境风险的活动*3	
系统风险	15 生态系统不稳定化	● 原料原产地的生态系统崩溃造成原料收获量减少,采购量不足	●	●		

*1 规定示例:土地利用、用水、农药、化学物质、塑料、废弃物、GHG排放、水污染、土壤污染、大气污染、原材料尽职调查义务、新规定等

*2 规定示例:土地利用、用水、农药、化学物质、塑料、废弃物、GHG排放、水污染、土壤污染、大气污染等

*3 可持续采购管理 <https://www.fujiioiholdings.com/sustainability/procurement/>

*4 本公司合并子公司设立合资公司的通知 https://www.fujiioiholdings.com/pdf/news/2024/240125_01.pdf

*5 棕榈油的可持续采购 https://www.fujiioiholdings.com/sustainability/palm_oil/

*6 不二制油集团 申诉机制 https://www.fujiioiholdings.com/en/sustainability/grievance_mechanism/

*7 可可的可持续采购 <https://www.fujiioiholdings.com/sustainability/cocoa/>

*8 乳木果仁的可持续采购 https://www.fujiioiholdings.com/sustainability/she_a_kernel/

*9 大豆的可持续采购 <https://www.fujiioiholdings.com/sustainability/soy/>

*10 针对土壤净化,将大豆乳清进行升级改造 发售“SoyBio MA” https://www.fujiioi.co.jp/news/2021/_icsFiles/aedle/2021/10/04/211012.pdf

*11 创造多样化的植物性食品原料 https://www.fujiioiholdings.com/sustainability/food_resources/

*12 凭借使用油脂酵母制造的棕榈油的替代品,实现世界顶级产量(98g/L) <https://www.fujiioiholdings.com/pdf/news/2022/20221004NewsRelease.pdf>

*13 NDPE:森林破坏为零、泥炭地开发为零、剥削为零

环境管理

环境课题的措施

数据详情请参阅《可持续发展报告ESG资料册》。

ESG资料册 ▶ <https://www.fujioiholdings.com/pdf/ch/sustainability/download/esg2024.pdf>

“环境愿景2030”的目标与进展

Table with 4 columns: 项目, 2030年目标, 2023年度实绩*, 达成率. Rows include CO2 emissions, water usage, waste production, and resource recycling.

*1 基准年:2016年度,所有合并子公司 *2 Scope3(类别1)中不包括位于澳大利亚和美国的两家生产基地 *3 使用IDEA ver. 3.3 和LULUC(土地利用/土地变化)系数,重新计算2016、2022、2023年度的排放量 *4废弃物产生量中不包括位于澳大利亚和德国的两家生产基地

2023年度实绩

降低CO2排放量(全集团)

- 引进可再生能源
- 不二制油集团共有11个基地采用太阳能发电(新增日本国外2个基地、国内1个基地)
- 不二制油(株)东京分公司使用“绿色电力证书”,巴洛美使用RECs*

*RECs:Renewable Energy Certificates

生产设备的节能化

- 为了提高节能活动的积极性和自立性,开始节能巡逻(日本生产基地)
- 对从生产过程中回收的废热能进行再利用,引进蒸气供应控制系统(日本生产基地)
- 通过引进小型锅炉改善能效(日本国外生产基地)
- 优化冷水泵流量,更换为高效电机(日本国外生产基地)

降低用水量(全集团)



- 优化蛋白生产线的用水量(日本生产基地)
- 改善水再生系统,重新评估生产设备清洗次数(日本国外生产基地)

降低废弃物产生量(全集团)



- 改善污泥垢的脱水效率(日本生产基地)
- 将废白土和废油作为ISCC EU认证*生物燃料用途进行出售(日本国外生产基地)

*ISCC认证:为使用生物质、再生品等可持续性原材料制造产品的企业和团体提供认证的国际认证制度

CO2排放量(全集团)



资源循环再利用(日本国内集团公司)



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

今后的措施方针

- 为达成2030年目标,提高CO2减排水平(开展节能活动、引进可再生能源、推动对主要供应商的参与)
- 对于已达成2030年目标的水资源相关削减目标,研讨新的削减目标

不二制油(新加坡)有限公司 将工业废水再利用于纯水

不二制油(新加坡)有限公司引进了全新净水系统,将工业废水过滤为符合新加坡环境与水资源部标准的高纯度再生水,在冷却塔中实施再利用。妥善管理珍贵的水资源,不仅降低了用水量,还减少了国家污水处理所消耗的能源。该净水系统由多级过滤器构成,在除去浮游物质和微细固体粒子后,利用反渗透膜除去微生物和细菌等。



新引进的净水系统

欧洲不二制油 将废白土作为认证生物质原料进行升级利用

欧洲不二制油将在油脂精制工序中使用完毕的全部白土,作为ISCC EU认证生物质能源原料出售,为资源循环做出了贡献。通过将这种生物质原料与其他有机物一起发酵来产生沼气,然后在CHP*内燃烧产生绿色电能和热能。



将使用完毕的白土作为生物质能源原料进行升级利用

*1 同时发电和供热的热电联产系统

人权管理

不二制油集团于2017年4月制定了《不二制油集团人权方针》。我们遵循不二制油集团宪章中所表明的“以人为本”精神制定执行方针,以明示我们有责任尊重事业活动中可能产生影响的本公司集团内部以及供应链上人员的人权。为了使员工对尊重人权抱有共同的认识,并在事业活动中认真履行责任,本公司集团进而于2023年3月制定了《不二制油集团人权指南》。

关于“人权管理”的详情,请参阅《可持续发展报告2024》。

人权管理 ▶ https://www.fujioiholdings.com/ch/sustainability/human_rights/

实施人权尽职调查

作为履行尊重人权责任的一环,不二制油集团根据《联合国工商业与人权指导原则》,实施人权尽职调查。此外,为确定和评估事业活动可能涉及的对人权的负面影响,并确定应该优先处理的重要课题,我们遵循联合国的该指导原则中所提倡的流程,在外部专家的建议下,实施了人权影响评估。

2020年度 在第2次人权影响评估中筛选的人权风险以及2023年度实绩

Table with 5 columns: 第2次筛选 人权风险, 涉及的利益相关者, 需要特别确认和注意的事项(专家的推荐事项), 对策的方向性, 2023年度实绩. Rows include labor safety, supply chain labor rights, and diversity & inclusion.

CSO 致辞

在中期经营计划“Reborn 2024”最终年的2024年度，通过“夯实事业根基”，完成盈利能力恢复，推进应对下一个中期经营计划中的成长阶段。

首席执行官 战略总监(CSO)
兼 巧克力事业部门长 兼 哈罗德有限公司会长

田中 宽之



夯实事业根基的进展

始于2020年的新冠疫情、俄乌局势等导致事业环境的不确定性增高，以此为背景，我们认为在事业运营方面，必须强化各事业公司的快速经营执行力以及集团总部的事业管理，并持续推动强化进程。我身为CSO，从事业轴的视角出发，了解各事业公司的经营环境，与各区域、各事业公司合作，加强供应链上原料购买相关的风险管理，为事业措施提供支持，通过此类方式，努力恢复基础盈利能力。此外，还需纵览各事业，推动执行经营资源合理分配，将植物性油脂事业和业务用巧克力事业作为成长领域，优先重新分配经营资源。在植物性油脂事业方面，我们积极致力于强化在东南亚的可持续性认证油的供应体制，作为近年来以欧洲为中

心不断攀升的认证油需求的应对方法。在业务用巧克力事业方面，由于哈罗德(巴西)第二工厂投产，不仅需要应对巴西不断增长的巧克力需求，还要发挥集团的技术和知识，提供高附加值产品，同时通过投入新产品，不断开拓市场。另一方面，在本次中期经营计划“Reborn 2024”期间，北美巧克力事业巴洛美由于市场环境的大幅变化，该公司的经营课题显露出来。对于该经营课题，为了实施彻底的改革，于2024年3月制定并公布了结构改革方案。在执行该应对措施的同时，我们还将进一步强化事业根基，改善盈利能力，助力本公司集团朝着2030年不断成长。

发挥竞争优势的事业战略

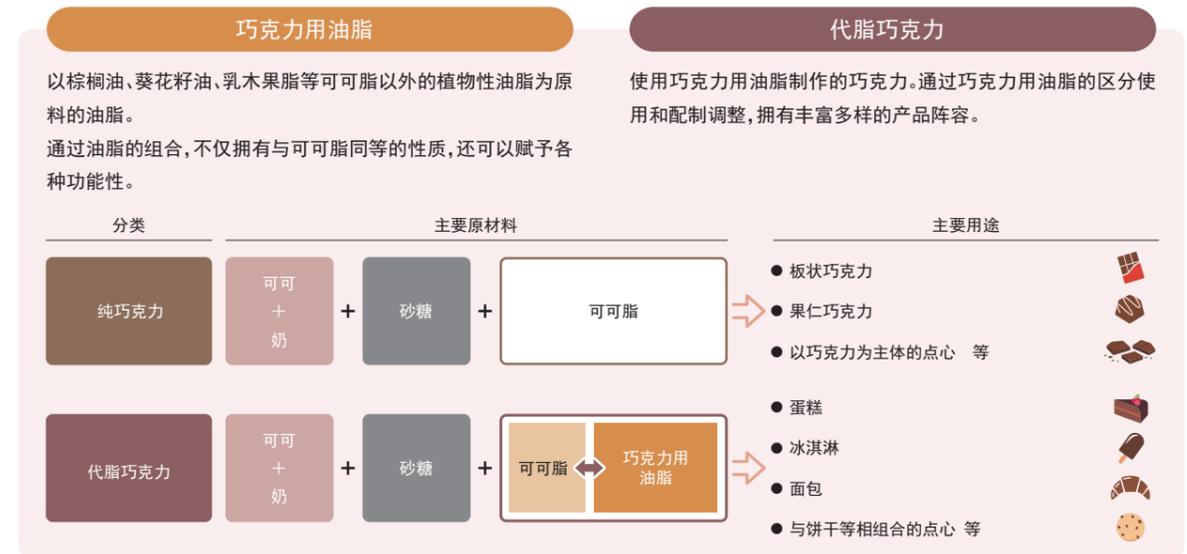
不二制油集团自创业以来，通过应对客户的课题、深挖本公司集团的技术，与客户一起解决课题，从而发展了植物性油脂事业、业务用巧克力事业、乳化及发酵材料事业、大豆加工材料事业。我认为，除了各事业特有的技术以外，还可以融合各事业所拥有的技术来解决课题，这是本公司集团的竞争优势。为了实现消费者的幸福感，提供“美味与健康”的价值，我们将跨越事业鸿沟推动技术融合，创造出高附加值产品，该高附加值产品被命名为“挑战领域”。

另一方面，为了实现可持续发展社会，本公司集团通过整体的事业活动，尊重环境和人权等，建立与供应商、各利益相关者的信赖关系，推行能提高参与度的措施，同时推动主要原料的可持续采购，使其成为本公司集团的竞争优势，从而解决供应链上的环境、人权等社会课题。我们不断强化可持续原料供应链，例如，2024年1月决定与马来西亚的棕榈油、棕榈仁制造公司Johor Plantations Group Berhad设立合资公司，制造和销售以可持续棕榈油为原料的高附加值油脂产品。利用这些竞争优势，稳步推动事业战略，持续创造盈利。

事业战略

成长事业 巧克力用油脂和代脂巧克力的成长机会

不二制油集团以创业之初的棕榈油、椰子油等南方系油脂加工为起点，成功开发了巧克力用油脂，并以南方系油脂为轴心，推动各类油脂高度利用技术的革新，以植物性油脂事业为根基拓展事业。在业务用巧克力事业方面，不断进行技术革新的巧克力用油脂所支撑的功能性高附加值代脂巧克力拥有显著优势，在全球占据着最高级别的份额。气候变化和供需平衡问题导致原料价格波动是很多食品企业面临的课题，对本公司集团的事业也产生了影响，不过，由于集团拥有供应链上的原料采购能力，以及将多年培育的油脂技术与巧克力制造技术相融合后创造出差异化产品，确保了竞争优势，获得了巧克力用油脂和代脂巧克力的成长机会。



强化巧克力用油脂的供应体制

本公司集团在巧克力用油脂(CBE)方面占据全球前三的份额，凭借多种制法和原料满足供应，在成本和稳定供应方面均具备优势。此外，作为巧克力用油脂的原料，除了棕榈油和葵花籽油以外，乳木果脂的需求逐年上升，为了应对这种情况，以北美、日本、东南亚的现有油脂生产基地为中心，扩大和完善供应体制，推动巧克力用油脂原料的多元化。2023年10月，扩大了在不二制油加纳的乳木果脂生产能力，并扩充了巧克力用油脂的生产体制。我们将努力强化今后需求有望增加的巧克力用油脂的集团供应体制。

提高代脂巧克力的附加值

本公司集团通过融合巧克力用油脂技术和巧克力制造技术、发挥事业协同效应，在兼具易用性和美味的高质量代脂巧克力上拥有优势，易用性表现为在客户商品制造过程中的良好作业性、流通过程中的耐热性等，美味表现为符合消费者要求的优秀口感性、丰富口味等。同时，集团运用在日本培育的代脂巧克力的糕点面包制作等应用技术，根据各国客户和市场需求提出建议，加强拓展高附加值产品。

事业战略

事业组合管理

不二制油集团不仅运用在多年历史中培育的植物性油脂、业务用巧克力、乳化及发酵材料、大豆加工材料各事业特有的油脂技术、巧克力制造技术、乳化及发酵技术、蛋白加工技术等创造产品，还融合各项技术，跨越事业鸿沟，努力创造出能应对市场需求的课题解决型产品并提高附加值。

另一方面，要清晰掌握各事业的在售商品以及所在地区的市场性和竞争优势，探索合理的事业组合管理。



与伊藤忠商事集团共创

本公司与主要股东伊藤忠商事集团进一步相互运用两家公司各自的优势，推动实现共创，加强现有事业的成长战略以及经营管理能力，推动针对新事业的措施。

各事业的主要措施

- 植物性油脂事业：强化原料采购、构建物流体制、北美油脂事业引进经营管理人才等
- 业务用巧克力事业：强化原料采购、为巴洛美引进专业人才和经营人才等
- 拓展新事业：主要在拓展植物基食品产品方面，在流通领域开展合作

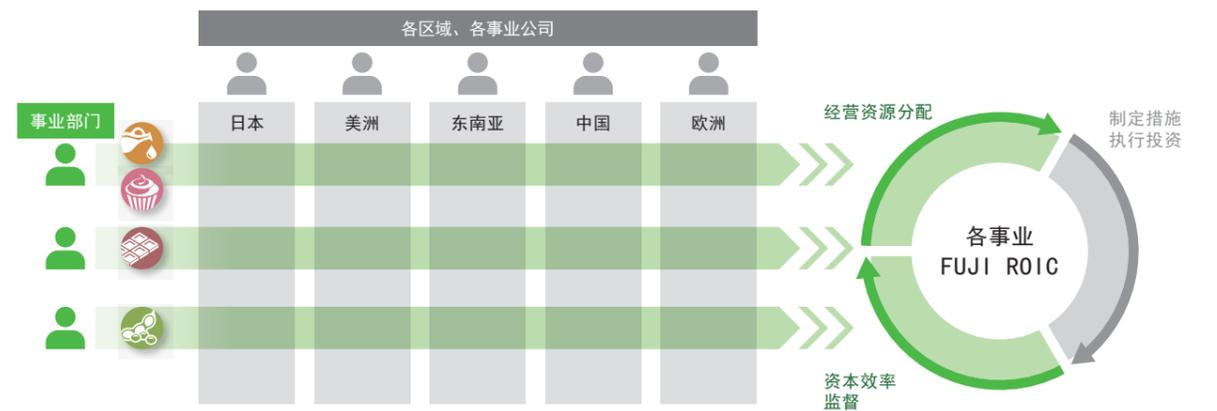
强化经营管理等相关措施

在财务会计、强化IT安全、宣传职能等方面，通过向伊藤忠商事派遣人才，分享伊藤忠商事在人才培养、全球管理、集团治理等方面的经验

此外，在与该集团共同推行措施的过程中，基于少数股东权利保护相关方针加以运用。

推动事业轴管理

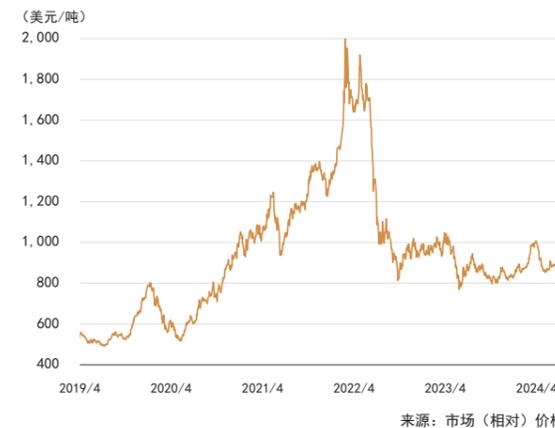
除了2015年引进的各区域事业运营以外，随着近几年的事业环境变化，为了从植物性油脂事业、业务用巧克力事业、乳化及发酵材料事业、大豆加工材料事业的各个视角出发进行事业管理和运营，我们加强了事业轴管理。在经营各事业时，按传统由各事业公司负责，除此之外，CSO管辖的各事业部门也共同分担事业整体的利润责任，并与各事业公司一起，以相同的视角，为经营提供支持，例如基于FUJI ROIC提高资本效率、合理分配经营资源、制定和执行措施等。



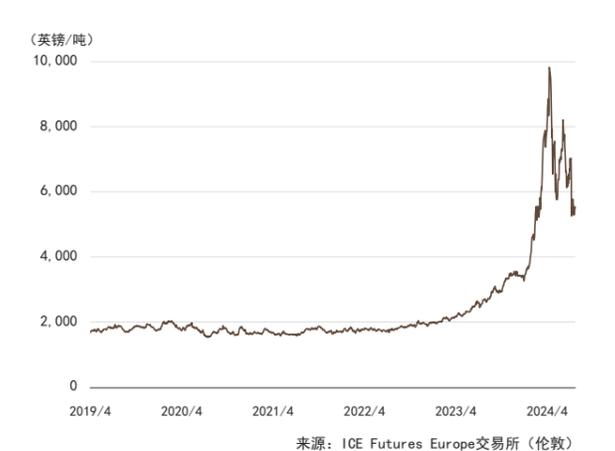
原料采购和行情波动时的风险管理

随着事业环境不确定性升高，本公司集团主要原料的价格也发生大幅波动。原料价格波动会给集团各公司的业绩带来巨大影响，因此自2022年度起强化了主要原料仓位管理规则，作为对集团各公司的治理工作的一环以及风险管理措施。我们还定期召开有集团主要公司的采购负责人以及集团总部的负责部门参加的会议，除了制定管理上的规则以外，还根据市场动向，监督原料采购情况。此外，对于业务用巧克力事业面临的近期可原料价格上涨，通过签订以稳定供应为前提的长期合同以及持有现货原料，确保和维持稳定供应，同时，作为因巧克力涨价而需求低迷的应对措施，提供本公司集团拥有竞争优势、以代脂巧克力为中心的各类产品，以此来唤起客户需求。

棕榈油行情变化 (RBD-PO/FOB) MALAYSIA (美元/吨)



可可行情变化 (英镑/吨)



事业概况

植物性油脂事业

主要产品群

- 食用油
- 食用加工油脂
- 巧克力用油脂

主要用途

- 巧克力
- 婴儿奶粉
- 零食
- 麦淇淋
- 方便面
- 冰淇淋

主要原料

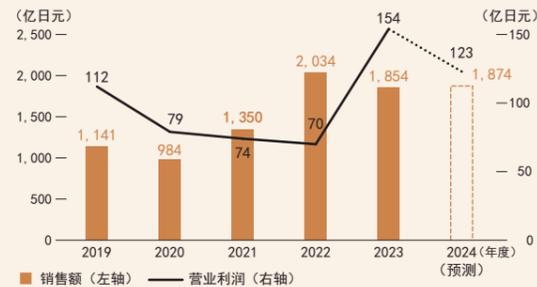
- 棕榈油
- 葵花籽油
- 棕榈仁油
- 乳木果脂
- 椰子油

各区域实绩·业绩预测

(亿日元)

	2023年度		2024年度业绩预测	
	销售额	营业利润	销售额	营业利润
日本	570	58	590	49
美洲	630	43	609	28
东南亚	265	21	260	25
中国	33	0	36	▲0
欧洲	355	31	379	20
合计	1,854	154	1,874	123

销售额·营业利润



2023年度概况

销售额

1,854 亿日元 (较上年度▲181亿日元)

由于主要原料棕榈油价格稳定使售价下降,以及不二制油新奥尔良的固定资产转让使销售额减少,收入有所减少。

营业利润

154 亿日元 (较上年度+84亿日元)

由于日本、美洲、欧洲的原材料价格稳定改善了盈利能力,以及不二制油新奥尔良的固定资产转让,较上一期(营业损失)有所改善,利润有所增加。

业务用巧克力事业

主要产品群

- 纯巧克力
- 代脂巧克力
- 冰淇淋涂层巧克力
- 成型巧克力

主要用途

- 所有使用巧克力的商品 (巧克力点心、糕点面包、西点、冰淇淋)

主要原料

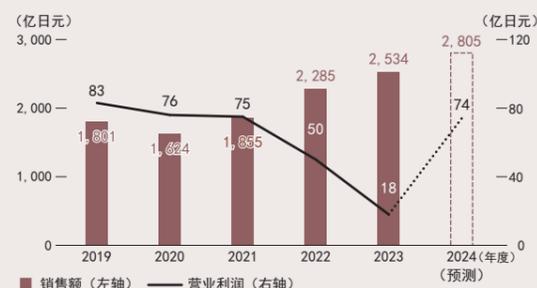
- 可可
- 砂糖
- 巧克力用油脂

各区域实绩·业绩预测

(亿日元)

	2023年度		2024年度业绩预测	
	销售额	营业利润	销售额	营业利润
日本	463	63	494	54
美洲	1,702	▲67	1,850	1
东南亚	196	13	266	15
中国	79	2	94	0
欧洲	95	7	101	4
合计	2,534	18	2,805	74

销售额·营业利润



2023年度概况

销售额

2,534 亿日元 (较上年度+249亿日元)

由于原材料涨价使售价上升,以及在巴西和欧洲的销量增加,日元贬值的影响,收入有所增加。

营业利润

18 亿日元 (较上年度▲31亿日元)

在巴西和欧洲的销量增加,但由于美国点心市场需求低迷造成销量下降、原材料涨价导致盈利能力恶化、固定费用等增加,利润有所减少。

乳化及发酵材料事业

主要产品群

- 奶油
- 麦淇淋
- 夹心馅
- 奶酪风味原料
- 调味品

主要用途

- 西点
- 面包
- 饮料
- 烹饪

主要原料

- 植物性油脂
- 乳制品
- 砂糖

各区域实绩·业绩预测

(亿日元)

	2023年度		2024年度业绩预测	
	销售额	营业利润	销售额	营业利润
日本	590	35	597	28
东南亚	144	▲3	149	0
中国	164	6	204	7
合计	899	38	950	35

销售额·营业利润



2023年度概况

销售额

899 亿日元 (较上年度▲13亿日元)

由于在东南亚和中国的销量减少,以及原材料降价造成售价下调,收入有所减少。

营业利润

38 亿日元 (较上年度+23亿日元)

由于在日本的奶油等销量增加,以及中国的盈利能力得到改善,利润有所增加。

大豆加工材料事业

主要产品群

- 大豆蛋白材料(粉末状大豆蛋白、粒状大豆蛋白)
- 大豆蛋白食品
- 功能剂(水溶性大豆多糖类、肽)

主要用途

- 火腿、香肠
- 蛋白质、健康食品
- 冷冻食品、副食
- 餐饮、学校等的配餐
- 方便面
- 饮料

主要原料

- 大豆

各区域实绩·业绩预测

(亿日元)

	2023年度		2024年度业绩预测	
	销售额	营业利润	销售额	营业利润
日本	347	16	360	16
中国	8	3	9	4
欧洲	0	▲9	2	▲7
合计	355	10	371	14

销售额·营业利润



2023年度概况

销售额

355 亿日元 (较上年度+12亿日元)

由于日元贬值造成原材料涨价,使售价上升,收入有所增加。

营业利润

10 亿日元 (较上年度▲2亿日元)

由于欧洲新工厂的折旧费增加,利润有所减少。

注: 2019年度,由于19家海外合并子公司的决算期变更,涉及变更的合并子公司按照从2019年1月1日至2020年3月31日的15个月期间进行决算。
2022年度,INDUSTRIAL FOOD SERVICES PTY. LTD. 以及巴洛美巧克力制造(上海)有限公司的决算期分别为15个月和14个月。

注: 从2021年度起,部分产品从大豆加工材料事业改编入乳化及发酵材料事业,2020年度进行了追溯修改。

植物性油脂事业

植物性油脂事业方面,从可持续发展的视角出发,采购种类广泛的油脂原料,例如东南亚的棕榈油、棕榈仁油、椰子油,欧美产的葵花籽油、菜籽油、大豆油、米油,西非产的乳木果脂等。此外,凭借自有精制加工技术制造出来的安心安全、差异化的油脂产品,不仅供应给食品企业,还供应给自己公司的业务用巧克力事业和乳化及发酵材料事业,因此被定位为集团技术和业务的根基事业。

战略的方向性 扩大可持续供应链

在棕榈油和棕榈仁油采购中培育出来的可追溯、可持续供应链搭建方法,今后也将在其他油脂采购中加以运用。引进先进技术,持续开展植树造林活动,探索高效加工方法等,努力搭建重视环境、人权、生物多样性的供应链。

2023年度实绩	面向2024年度的重点
<ul style="list-style-type: none"> 通过强化成本管理,提高盈利能力 通过价格合理的销售,提高盈利 着眼于可追溯原料的需求增长,扩充原料供应链 	<ul style="list-style-type: none"> 建立需求有望增加的巧克力用油脂的集团供应体制并提升销量 通过贯彻生产设备保养活动,保持稳定生产 应对欧洲环境和人权相关尽职调查

社会课题·需求	风险和机遇
<ul style="list-style-type: none"> 重视环境、人权、生物多样性的采购 碳中和措施 人们健康意识提高 	<ul style="list-style-type: none"> 针对欧洲环境和人权相关尽职调查的义务化,我们将其视为差异化机会,推动强化集团的可持续供应链 西非主要产地的减产导致可可相关产品的涨价和短缺,造成巧克力市场萎缩,我们将此风险当做销售巧克力用油脂(CBE)的销售机会,采取提升销量措施
竞争优势	课题
<ul style="list-style-type: none"> “认证棕榈油的供应体制” 构建集团网络,将东南亚的集团公司制造的可持续油脂原料供应给本公司集团在世界各个区域的生产基地 “巧克力用油脂(CBE)” 保持占据全球前三的份额。能够以多种制法和原料实施供应,在成本方面和稳定供应方面具有优势 	<ul style="list-style-type: none"> 物资和设备投资成本上升 俄乌冲突持续加剧、中东局势恶化等地缘政治风险导致原料和物流成本上升

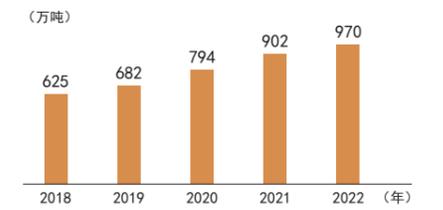
份额 ● 巧克力用油脂(CBE) 位居全球前三	事业资产 1,276亿日元	销售额 1,854亿日元
年产量 约90万吨	员工人数 977人	营业利润 154亿日元
事业据点 *截至2024/3/31的合并子公司 7个国家16家	研发费用 9亿日元	FUJI ROIC 11.5%
	设备投资额 39亿日元	*2023年度实绩

通过原料差异化提高附加值

决定与Johor Plantations Group Berhad(JPG公司)设立合资公司

本公司集团决定于2024年1月与马来西亚的棕榈油和棕榈仁油制造公司Johor Plantations Group Berhad(JPG公司)设立合资公司。从JPG公司拥有的管理得当的农场获取高质量、可追溯、可持续的原料棕榈油,制造并销售高附加值的棕榈油产品。着眼于以欧洲市场为中心的销售,同时应对其他地区的需求增长,以此来致力于解决全球饮食和健康的课题,为社会做出贡献。

在全球作为RSPO认证油销售的棕榈油的数量变化



参考资料: RSPO Impact Update, RSPO Impact Report 2022, RSPO Impact Report 2019
 时间范围: 各年份的1月1日~12月31日
 ※ 也包括Book and Claim

控制微量成分

以欧洲为中心,对控制微量成分的油脂的需求不断增长。油脂中的微量成分可能在无意中来自原料的收获和运输过程以及直到工厂的榨油、加工、精制的各种场景。本公司集团将微量成分控制作为差异化战略之一,并与油脂原料供应商企业推进联盟战略,努力确保优质原料,同时引进合适的制造技术和设备,建立能稳定供应可持续、高质量产品的体制。我们在亚洲和欧洲地区已经助力改善盈利,今后也会继续推动相关措施。

希望对地球友好、对人类友好

不二制油亚洲公司的油脂基地承担着向集团内外以及世界所有区域供应棕榈系油脂的使命。对地球友好、对人类友好的可追溯、可持续的植物性油脂,在认证方面和质量方面都与其他产品存在差异化,逐渐被外部作为附加值所认识。此外,我们相信,确保稳定供应、按需求加工和提供也会对客户的商品价值做出贡献。

为了继续做出社会贡献、实现事业成长,我们今后也会与棕榈农场合作,同时在公司生产基地内扩充分析设备,强化质量管理体系,用以切实应对日益严格的质量标准。

Message



不二制油亚洲公司 社长
尾形 训彦

北美油脂事业的方向性

利用集团协同效应创造新价值

2021年的油脂原料行情暴涨和次年的暴跌所造成的混乱渐渐平息下来,北美油脂事业因此在2023年取得了喜人的业绩。不过,北美油脂市场随着大型精制公司不断扩大产能,大宗商品市场竞争愈加激烈。

不二植物油有限公司发挥在巧克力用油脂、高附加值油脂方面的技术力和商品力的优势,扩大了领域内的份额。此外,还与在2022年加入的OILSEEDS INTERNATIONAL LTD. 的高端油销售网运用多种采购能力,加强彼此合作,同时致力于创造全新的附加值,包括在从亚洲的集团采购原料以及与巴洛美共同开发商品时形成的合作,努力强化只有“不二制油集团才能做到的”集团间纵向合作。

Message



不二美洲有限公司社长
兼 FUJI OIL INTERNATIONAL, INC. 社长
信达 等



业务用巧克力事业

我们制造和销售糕点面包制作用、冰品用等多种业务用巧克力。除了开发迎合各国潜在市场需求的产品以外，还通过强化可可的可持续采购、运用公司拥有的巧克力用油脂技术等，推动强化集团整体的业务用巧克力的产品力和供应力。

战略的方向性

运用油脂技术, 拓展代脂巧克力产品

不二制油集团的业务用巧克力要求拥有符合客户用途与理念的质量和设计。通过组合公司拥有的多种油脂组成部分, 向全球提供满足客户多样化要求的代脂巧克力产品。此外, 新冠疫情以后, 消费者的健康意识不断增强, 低糖巧克力和含蛋白质巧克力等健康诉求产品的需求预计将会增长, 今后也将继续推动能预判市场需求的产品开发。

2023年度实绩

- 由于针对需求不断增长的市场增强了制造设备并强化了相关生产, 销量有所上升
- 日本入境需求恢复, 以及面向便利店的销售情况向好
- 巴洛美由于行情低迷造成的销量减少、原料涨价、利率上升等原因, 导致盈利能力下降

面向2024年度的重点

- 稳步建立巴洛美的稳定供应体制
- 针对可可涨价修改售价
- 运用巧克力用油脂技术, 拓展代脂巧克力产品
- 原料的稳定采购

社会课题·需求

- 可可豆原产地的劳动者对于人权、环境、生物多样性的意识有所提高
- 健康、可持续发展等道德需求增加(低糖、含蛋白质、植物基等)

风险和机遇

- 针对可可、植物性油脂等的价格波动风险和采购风险, 创造代脂巧克力的销售机会
- 人工费用、运输费用、能源成本进一步上升
- 可持续可可所涉及的产地国和进口国的政策动向

竞争优势

- “集团内部事业协同效应”
通过与集团内部其他事业、技术、原料相融合来开发产品和提高附加值, 形成产品差异化, 例如为巧克力用油脂赋予功能性等
- “客户关系与服务应对”
开发紧贴市场的产品, 提出能发挥产品特性的应用建议, 在集团内运用生产加工技术和生产管理等等经验, 以此来满足客户的多样化要求, 赢得客户信任

课题

- 合理修改价格, 作为应对可可快速涨价、汇率风险等的措施
- 向可持续可可市场渗透
- 在全球市场提升认知度

份额

● 业务用巧克力
全球第3位、日本第1位

事业资产

2,129亿日元

销售额

2,534亿日元

年产量

约40万吨

员工人数

2,670人

营业利润

18亿日元

事业据点 *截至2024/3/31的合并子公司

8个国家11家

研发费用

13亿日元

FUJI ROIC

2.5%

设备投资额

67亿日元

*2023年度实绩

为了通过设备投资满足需求以及提高附加值

哈罗德有限公司(巴西)

从2023年4月起, 新工厂顺利投入运营, 并确立了能够满足客户和市场需求的生产体制, 使哈罗德有限公司于2023年度创下了自2015年加入不二制油集团以来的最高销量。为了改善产品组合和销售渠道组合以应对可可快速涨价, 以及满足有望扩大的市场需求, 我们致力于进一步完善和巩固生产体制。此外, 还运用本公司集团的技术和知识, 开发具有高竞争优势的新产品并提供给巴西市场, 从而提高盈利能力。

另一方面, 将新工厂内开设的应用中心作为与客户共创的场地加以运用, 开发能够体现客户需求的新产品, 创造新价值, 同时加速拓展市场。

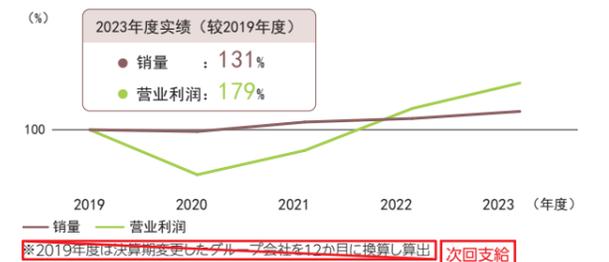


哈罗德有限公司 应用中心

INDUSTRIAL FOOD SERVICES PTY. LTD. (澳大利亚)

由于巩固了生产体制, 在澳大利亚的巧克力供应能力得以提高, Made in Australia意识的需求得以满足, 2023年度销售情况向好。2024年度以后, 为了满足糕点制作、冰品市场的需求, 我们将继续强化生产体制。

业务用巧克力事业(巴西·东南亚) 销量·营业利润(2019年度=100%)



扩充差异化产品

随着消费者的道德需求提升, 有助于健康和可持续发展的Better-For-You(BFY)产品获得了越来越多的关注。不二制油集团在BFY市场成为全球No. 1制造商为目标, 集团上下团结一致扩充差异化产品, 例如低糖产品、高蛋白质巧克力产品等。

在日本, 使用符合本公司特有的可持续发展支持项目“Sustainable Origin”的原料, 而非动物性原料, 努力拓展植物基巧克力市场, 今后也将继续为人类健康、地球健康做贡献。

挑战领域 ▶ P78 巴洛美凭借运用了代糖配制技术的产品, 在健康诉求性高的无糖和低糖巧克力领域, 在美国占有最高份额。开发了低糖却不失自然美味的“Discovery系列”产品, 在冰品、烘焙、营养棒等市场顺利提升了被采用率。



Better-For-You产品

乳化及发酵材料事业

乳化及发酵材料事业以自有的乳化及发酵技术为基础，除了结合植物性油脂和乳原料制作而成的代脂产品(搅打奶油、麦淇淋、夹心馅、奶酪风味原料等)以外，还推出了不使用乳原料的植物基产品。在日本、东南亚、中国市场上开拓兼具功能性和美味、作为糕点面包制作用的原料进行生产和销售的事业，以及从亚洲其他地区向日本市场出口各类制品的事业。

战略的方向性 强化日本国外的奶油事业

为了提高2023年8月开始运营的中国鲜奶油工厂的开工率，我们将提高中国国内销售人员的技能，完善迎合客户需求的产品阵容，投入与其他公司存在差异化的新产品，提出与其他产品群相组合的总体建议等。此外，还与开工率高的东南亚集团公司合作，在整个亚洲市场实施营销，推动强化中国与亚洲其他国家和地区之间的互补关系。

2023年度实绩	面向2024年度的重点
<ul style="list-style-type: none"> 修改价格，通过在餐饮和便利店提升销量，使盈利有所增加(日本) 改善销往亚洲各国的、针对糕点面包制作用的产品的盈利能力，使盈利有所恢复(东南亚) 鲜奶油工厂开始运营(中国) 	<ul style="list-style-type: none"> 运用新技术投入产品(日本) 通过完善生产体制、投入新产品以及采取价格措施，恢复销量(东南亚) 拓展奶油事业，基于各个市场和客户的战略，提升重点产品的销量(中国)

社会课题·需求	风险和机遇
<ul style="list-style-type: none"> 随着人手不足、人工费用增加，呈现高效化、省人化、省力化的趋势 发达国家的少子化和老龄化问题日益严重 食物损失课题意识不断增强，以及为减少食物损失而采取措施 	<ul style="list-style-type: none"> 汇率波动引起原料进口成本波动，对此，通过提出代脂产品群(奶油、奶酪等)的建议来满足需求(由于日本国外乳制品价格较高，代脂产品群的销售机会增加) 针对中国经济长期低迷的可能性，通过提供建议式的营销以及满足客户需求的产品，实施差异化战略 客户方的重量变更导致销量减少
竞争优势	课题
<ul style="list-style-type: none"> “具有原创性的产品阵容” 通过特有的原料以及运用技术为产品群赋予功能性的开发方式，形成差异化 “向日本国外推广Japan Quality” 在日本开发和销售的糕点面包制作用原料，通过集团公司向海外市场推广 	<ul style="list-style-type: none"> 奶油制品在中国的差异化和价格战略 重新构建中国和东南亚的销售体制

份额 ● 夹心馅 中国第1位	事业资产 591亿日元	销售额 899亿日元
年产量 约22万吨	员工人数 1,161人	营业利润 38亿日元
事业据点 *截至2024/3/31的合并子公司 4个国家9家	研发费用 10亿日元	FUJI ROIC 5.5%
设备投资额 26亿日元	*2023年度实绩	

顺应流行趋势的产品制造

以提供美味和解决社会课题为目标的产品制造
 掌握每年变化的流行趋势，同时努力投入产品制造，运用培育至今的技术力提供差异化产品。除了美味以外，为了解决人手不足等社会课题，时刻牢记要提出能为客户做贡献的建议，并推动建议落地落实，从而在获取需求的同时得到成长。

追求手工熬制美味的可丝达
 可丝达是糕点面包制作的必备原料，但也存在必须对操作方式非常熟练、质量难以稳定的缺点。此外，由于最近人手不足，越来越多的公司反映缺少熬制可丝达的人手。自2023年度起推出的“Flomarissy”使用新制法，重现手工熬制的风味和口感，实现手工熬制可丝达般细腻丝滑的口感以及鸡蛋和牛奶的美味。对于为手工熬制可丝达而烦恼的客户，该产品帮助其解决了人手不足等课题，受到大量好评。



手工熬制风味的可丝达夹心馅“Flomarissy”

在中国的具体措施

对发生剧烈变化的庞大市场发起新挑战
 在中国，由于持续了3年多的新冠清零政策以及房地产行业萧条的影响，2023年度的市场环境持续恶化，消费者的购买趋势是节省，而且在意识上更加重视质量和价格两方面。此外，受到被称为“国潮”的中国传统文化与现代文化相融合的文化潮流影响，在糕点面包制作市场上，高质量的中国产品也备受瞩目。在此背景下，2023年8月广东省的鲜奶油生产工厂开始运营，在中国销售的糕点面包制作原料中加入了奶油，由此进一步完善了能够满足客户要求的体制。2024年度，我们将变革为能快速应对变化的组织体制，积极提出包括应用开发在内的综合性、附加值高的建议，向庞大的中国市场发起宣传“Japan Quality”的新挑战。



中国新工厂的搅打奶油

以“速度与变革”为口号!
 在中国，受疫情后的“国进民退”影响，只要制作就能畅销的大量消费时代终结，迎来了新局面。在此背景下，消费者的要求不断升级，流行趋势发生了翻天覆地的变化。为了应对多样的价值观，我们于2024年度积极推行措施，以此提升客户价值。为了创造客户价值，我们要专注培养人才，并转型为根据市场和地区特性提供服务的组织。努力建设组织根基，具有不惧失败、勇于挑战的风气，使员工能感受到工作意义并愉快成长。我们将以“速度与变革”为口号，与众多伙伴齐心协力地发起挑战。



不二(中国)投资有限公司 总经理
剑持 浩二

大豆加工材料事业

针对各种食品的社会课题和消费者的要求,我们从大豆的美味、营养、健康、功能性等视角出发,开发产品并提出建议,拓展从原料到食品的广阔领域。我们将作为大豆素材的开拓者,为地球和人类的健康做贡献。

战略的方向性 利用大豆的美味和营养的课题解决型事业

在日本,我们凭借利用了大豆的营养和功能性的植物性食品原料产品(粉末状大豆蛋白、粒状大豆蛋白、大豆多糖类、大豆肽等),多年持续占据最高份额,今后将通过及时解决客户课题,进一步推广产品。此外,通过融合大豆蛋白与植物性油脂以及乳化及发酵等技术,“通过植物性食品原料实现惊人的美味”,换言之,即使使用植物性食品原料,也能实现提供满足感的美味。

2023年度实绩	面向2024年度的重点
<ul style="list-style-type: none"> 通过大豆蛋白材料(粉末状、粒状)的新产品提升销量 大豆蛋白食品事业正在按计划进行重新构建 采用本集团产品的饮料销售增长,大豆多糖类事业形势向好 新设风味基材事业开发部,努力提升植物基汤底(MIRA-Dashi®)的销量 	<ul style="list-style-type: none"> 进一步投入大豆蛋白材料(粉末状、粒状)的新产品,以此提升销量 稳步执行大豆蛋白食品事业的重新构建 强化日本国外销售 提升植物基汤底(MIRA-Dashi®)的销量

社会课题·需求	风险和机遇
<ul style="list-style-type: none"> 对于全球性蛋白质不足的担忧 健康需求持续增加 全球植物基食品市场增长 	<ul style="list-style-type: none"> 日本的植物基食品市场目前增长放缓 通过发源于日本的技术来开拓日本国外植物基食品市场 通过深化可持续采购来建立竞争优势
竞争优势	课题
<ul style="list-style-type: none"> “通过技术储备与融合来保持竞争力” 具备多年的大豆相关知识和技术,通过与油脂技术、乳化及发酵技术相融合,拥有创造新食品原料的能力以及强大的竞争力 “建立广泛的客户基础” 与其他部门合作拓展种类繁多的产品群,在食品行业的众多市场中建立广泛的客户基础和信赖关系。利用积累的经验,针对多种用途和市场提出建议 	<ul style="list-style-type: none"> 大宗商品的盈利能力下降,高附加值产品销量提升迟缓 可持续原料采购

份额 <ul style="list-style-type: none"> 大豆蛋白材料 日本第1位 水溶性大豆多糖类 全球第1位 	事业资产 452亿日元	销售额 355亿日元
事业据点 *截至2024/3/31的合并子公司 4个国家8家	员工人数 456人	营业利润 10亿日元
研发费用 12亿日元	设备投资额 18亿日元	FUJI ROIC 1.1%

*2023年度实绩

加强拓展高附加值产品群

以美味为前提开发植物性食品原料产品

着眼于食品的未来时,可预见今后会从动物性原料需求稳定地转变为植物性原料需求,在此背景下,本公司集团开拓了富含作为三大营养素成员的脂肪和蛋白质的植物性食品事业,建立了强大优势。大豆含有大量脂肪、蛋白质等,是营养丰富的食材,种植也较为容易,全球产量多,因此在未来的饮食生活中不可缺少。

在多年积累的大豆知识和更多技术革新基础上,我们将通过及时开发和推荐融合了植物性油脂、乳化及发酵等技术的美味产品,解决客户和社会的课题。

运用及时解决课题的能力,为多样化的饮食场景做贡献

大豆蛋白的评价有美味度提升、营养、健康等,作为多种加工食品、健康食品、饮料的原料被广泛使用。蛋白质常被制作成粉末、冷藏饮料等形式,对消费者来说已成为唾手可得的物品,不过在分散性和易用性方面还存在课题。本公司着眼于这些课题,通过向客户提供可改善的产品,助力解决课题。此外,在食品制造企业中,人才不足是一大课题。很多食品制造工厂期望的解决方法是,在不损失美味的情况下简化制造工序。为了解决客户的课题,本公司开发了新产品并提出建议,今后也会继续努力解决客户和社会的课题。

Message



PBF事业部门长
兼 不二制油(株)蛋白事业
部门长

铃木 清仁

改善事业体质

大豆蛋白食品事业目前正在重新构建,2023年度以不二新鲜食品的筱山工厂关停、转变为销售公司为契机,将针对主要销售目标之一即配送市场的销售功能合并至不二新鲜食品。除此之外,在2024年转让了日本的不二筑波食品,以期精简事业,今后也将继续推动重新构建,改善盈利能力。

转让非核心业务	日本:4个基地 2017年度:大豆蛋白材料、大豆蛋白食品 2023年度:大豆蛋白食品 2024年度:大豆蛋白食品 中国:4个基地 2018年度:粉末状大豆蛋白材料 2019年度:大豆蛋白食品(2个基地) 2021年度:大豆蛋白食品
成长投资	2018、2019年度:日本、中国:增强多糖类生产能力 2019年度:欧洲:德国新工厂开始建设 2020年度:日本:千叶新工厂开始运营

为了实现成长

关于包括大豆素肉在内的粒状大豆蛋白,由于入境需求增长等经济活动正式恢复,以及扩大至零食、谷物片等肉类加工以外的用途,出货量超过了上年度。此外,Prime Soy Meat(优质大豆素肉)于2022年荣获日经优秀产品和服务奖 最优秀奖,以餐饮行业为中心得到采用。以自2020年起开始运营的千叶工厂的大豆素肉供应力为背景,今后将通过一般社団法人Plant Based Lifestyle Lab的普及活动以及投资对象(株)cotta运营的“cotta tomorrow”确立的电商销售方式等新方法,推动市场增长。



左起 谷保广、户川雄介、梅原俊志、前田淳、中川理惠、酒井干夫

左起 西秀训、田中宽之、辻智子、立川义大、池田裕彦

董事一览 (截至2024年7月1日)

酒井 干夫 (1959年出生)

代表董事社长
最高经营责任者(CEO)

- 1983年 4月 入职本公司
- 2015年 6月 本公司董事
- 2016年 4月 本公司常务执行干部
本公司战略总监(CSO)
- 2019年 4月 本公司上席执行干部
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)

田中 宽之 (1968年出生)

董事 兼 上席执行干部
战略总监(CSO)
兼 巧克力事业部门长 兼 哈罗德有限公司会长

- 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 哈罗德有限公司会长(现任)
- 2022年 4月 入职本公司
本公司上席执行干部(现任)
本公司战略总监(CSO)(现任)
- 2022年 6月 本公司董事(现任)

前田 淳 (1967年出生)

董事 兼 上席执行干部
财务总监(CFO)
兼 法务部门担当 兼 信息公开担当

- 1990年 4月 入职本公司
- 2018年 6月 本公司经营策划工作组 组长
- 2021年 6月 本公司执行干部FUJI EUROPE AFRICA
B. V. 社长(欧洲总负责人)
- 2023年 7月 本公司上席执行干部(现任)
财务总监(CFO)(现任)
- 2024年 6月 本公司董事(现任)

中川 理惠 (1968年出生)

外来董事*1
独立董事 独立・外来

- 2003年 8月 入职株式会社米思米*2
- 2013年 10月 该公司FA加工品企业体企业社长
- 2015年 10月 该公司FA企业体企业社长代表执行干部
- 2020年 10月 该公司用户服务平台代表执行干部
- 2022年 1月 该公司可持续发展平台 代表执行干部
- 2022年 12月 从该公司离职
一般社団法人Grameen日本理事・COO(现任)
- 2023年 6月 本公司外来董事(现任)
- 2024年 6月 株式会社DUSKIN外来董事(现任)

立川 义大 (1971年出生)

外来董事*1 外来

- 1993年 4月 入职伊藤忠商事株式会社
- 1998年 3月 从该公司离职
- 2003年 2月 入职伊藤忠商事株式会社
- 2008年 4月 外派至日本NUTRITION株式会社
代表董事社长
- 2020年 4月 伊藤忠商事株式会社饲料与谷物部长
- 2023年 4月 该公司粮食部门长(现任)
- 2023年 6月 本公司外来董事(现任)

户川 雄介 (1963年出生)

董事
专职监查等委员 监查等委员

- 1986年 4月 入职本公司
- 2012年 10月 乳化与发酵食品部门统括室长
- 2018年 4月 不二制油(株)经营管理部 部长
- 2021年 4月 该公司经营策划部门 部门长
- 2024年 6月 本公司董事(专职监查等委员)(现任)

西 秀训 (1951年出生)

外来董事*1
独立董事 独立・外来

- 1975年 4月 入职可果美(KAGOME)株式会社
- 2009年 4月 该公司代表董事社长
- 2014年 1月 该公司代表董事会长
- 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)

梅原 俊志 (1957年出生)

外来董事*1
独立董事 独立・外来

- 1984年 4月 入职日东电工株式会社
- 2019年 6月 该公司代表董事
专务执行干部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)(现任)
- 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)
- 2022年 6月 第一稀元素化学工业株式会社外来董事(现任)
新明和工业株式会社外来董事(现任)

辻 智子 (1956年出生)

外来董事*1
独立董事 独立・外来

- 1979年 4月 入职味之素株式会社
- 2015年 5月 株式会社 吉野家控股集团
执行干部(现任)
该公司集团商品本部
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)

池田 裕彦 (1960年出生)

董事 监查等委员*1
独立董事 监查等委员
独立・外来

- 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 大阪大学法科研究生院 客座教授(现任)
- 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)
- 2023年 6月 株式会社京都新闻控股集团外来董事(监查等委员)(现任)

谷 保广 (1956年出生)

董事 监查等委员*1
独立董事 监查等委员
独立・外来

- 1981年 10月 入职监查法人朝日会计公司*3
- 1985年 4月 成为注册公认会计师
- 1986年 4月 公认会计师谷会计事务所代表(现任)
- 2003年 5月 成为注册税务师
- 2004年 9月 中国中央财经大学研究生院 客座教授
- 2006年 4月 学校法人GLOBIS商学院 教授(现任)
- 2020年 6月 乐敦制药株式会社 外来监事(现任)
- 2021年 3月 株式会社能率
外来董事(监查等委员)(现任)
- 2024年 6月 本公司外来董事(监查等委员)(现任)

*1 董事 西秀训、梅原俊志、辻智子、中川理惠、立川义大、池田裕彦及谷保广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 现株式会社米思米集团总部
*3 现有限责任公司AZSA监查法人

执行干部一览

酒井 干夫

田中 宽之

前田 淳



松本 智树
上席执行干部
巴洛美巧克力公司 会长



大森 达司
上席执行干部
不二制油株式会社
代表董事社长



中村 彰宏
上席执行干部
研发总监(CTO)



信达 等
执行干部
不二美洲有限公司社长兼 FUJI OIL
INTERNATIONAL, INC. 社长



剑持 浩二

执行干部
不二(中国)投资有限公司
总经理

不二制油集团希望与客户一起为解决世界饮食问题做出贡献,为饮食世界创造新价值,并互相成为最佳合作伙伴。30年来,我们致力于贴近中国人民,追求食物素材的可能性,不断挑战实现“食物的快乐与健康”。为了应对不确定的社会变化成为能够创造新价值的企业集团,我们推进及开展利用“植物性素材”解决课题的商务活动,并提供市场趋势信息以及工作性改善等,全方位的为您提出解决方案。

请继续给予我们进一步的指导和支援。



六川 尚宏
执行干部
欧洲不二制油 会长



铃木 清仁
执行干部
PBF事业部门长
兼 不二制油株式会社
蛋白事业部门长



尾形 训彦
执行干部
不二制油亚洲公司 社长



剑持 浩二
执行干部
不二(中国)投资有限公司
总经理



高桥 太郎
执行干部
行政总监 (CAO)

主要集团公司一览 (截至2024年8月1日)

注:1 记载主要的合并子公司以及权益法适用公司
2 事业类别的标注以会计科目为准
3 () 表示设立的年度,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

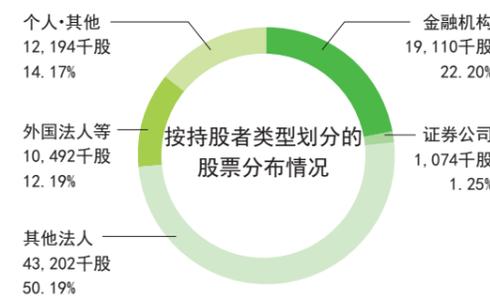


公司概况 (截至2024年3月31日)

- 公司名称
不二制油集团控股株式会社
- 法定代理人
代表董事社长(CEO)酒井 干夫
- 总部办事处
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
- 合并员工人数
5,731名
- 子公司、关联公司
合并子公司 39家
非合并子公司及关联公司 10家
- 设立时间
1950年(昭和25年)10月9日
- 资本金
13,208百万日元

股票发行情况 (截至2024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 33,603名



注:1 已扣除自有股份1,494千股。
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	36,660	42.59
日本信托银行株式会社(信托账户)	6,703	7.79
株式会社日本Custody银行(信托账户)	4,069	4.73
全国共济农业协同组合联合会	2,179	2.53
不二制油交易方控股会	1,511	1.76
GOVERNMENT OF NORWAY	1,247	1.45
伊藤忠商事株式会社	1,141	1.33
日本生命保险相互会社	1,100	1.28
株式会社ROYCE' Confect	1,080	1.25
东京海上日动火灾保险株式会社	1,058	1.23

*持股比例按扣除自有股份(1,494千股)计算。



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

传真:+81-3-4477-5417

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