



# Sustainability Report

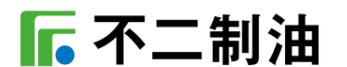
不二制油集团 可持续性发展报告

# 2017

### 联系垂询处

不二制油集团控股株式会社  
CSR · 风险管理组

邮政编码530-0005 大阪市北区中之岛3丁目6番32号 DAIBIRU本馆  
TEL / 06-6459-0729  
FAX / 06-6459-0711  
URL / [https://www.fujioil.co.jp/inquiry\\_publicrelations\\_h\\_c/index.html](https://www.fujioil.co.jp/inquiry_publicrelations_h_c/index.html)





使命（我们的使命、我们存在的意义）

# 我们不二制油集团， 追求食品原材料的可能性， 并为快乐饮食与 健康做贡献。

创业以来，通过前所未有的想象和新技术的开发，  
我们开启了美味与快乐饮食的新大门。  
现如今，我们的地球面临着环境、粮食资源、健康等许多问题。  
我们希望通过油脂和大豆业务，通过创造出“美味与健康”的“创新能力”，  
为人们的健康与笑容提供支持。  
不二制油集团志在发挥开发、制造和销售的业务基础，  
成为为社会做出贡献的未来饮食的创造公司。

## 不二制油集团宪章

2015年10月，为了继承和发扬本公司自创业之初便珍视至今的DNA，制定了《不二制油集团宪章》。为了不断履行社会责任，实现持续的发展，我们将“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）”、以及“原则（我们的行为规范）”落实成宪章的明文规定。

## 目录

编写方针	1	食品创造	26
不二制油集团概要	2	食品的安全、安心和品质	29
社长致辞	4	可持续采购	30
聚焦：开拓食品的未来， 不二制油集团的源泉	6	环境	32
主要合并财务数据	10	人才培养	34
新中期经营计划 Towards a Further Leap 2020	12	风险管理	35
公司治理	18	第三方意见	36
CSR管理	23	公司概要/主要集团公司一览	37

## 编写方针

本报告的目的旨在敬请各位利益相关者理解不二制油集团通过美味与健康为社会做贡献所采取的举措，并敬请各位毫无顾忌地发表意见，以谋求公司的进一步发展。

另外，手册版对于重要性高的活动给予特别报告，而网络版的构成则更重视包罗性，为的是履行向广大利益相关者进行说明的责任。



## 有关预测的注意事项

本报告的记述中包含有不二制油集团对未来业绩等的相关预测，这些预测是本公司集团根据目前可获得的信息在当前所做出的分析。由于本公司集团所面临的经营环境等多种因素的影响，实际的业绩等与上述预测可能会有所出入，敬请周知。

## 对象范围

刊载不二制油集团的活动。

## 关于公司名称的表述

本报告书中的公司名称采取如下表述：  
不二制油集团总公司、本公司：不二制油集团控股株式会社  
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：包括不二制油集团总公司在内的日本国内外集团公司之总称

## 对象时期

不二制油集团总公司及日本的集团公司为2016年度（2016年4月1日~2017年3月31日）、海外集团公司为2016年（2016年1月1日~2016年12月31日）的实际业绩。活动、举措内容也包含过去以及最近的部分内容。

## 发布日期

2017年7月（日文版）、  
2017年9月（英文版、中文版）

## 参考的指南

环境省《环境报告指南（2012年版）》  
GRI（Global Reporting Initiative）  
《可持续发展报告指南第四版》



不二制油集团以技术实力、生产能力、销售能力为源泉，开展油脂、糕点·面包制造原材料、大豆蛋白原材料三大事业。  
我们一路走来，倾听客户的声音，为食品世界创造了新的价值。  
未来人们与社会的需求，正是我们前行的方向。  
今后我们仍将通过永无止境的创新，为“美味与健康”做贡献。

2016年度的不二制油集团

创业 67周年 (1950年设立)

合并营业收入 2,925亿日元

集团公司\*1 32家

合并员工数\*2 5,056人

专利获得数\*3 2,573件

\*1 本公司、子公司30家、其他关联公司1家  
\*2 日本国内集团公司的数据截至2017年3月末，海外集团公司截至2016年12月末  
\*3 1950年-2016年3月，本公司与不二制油株式会社的合计

2020年的  
“应有的企业形象”  
新中期经营计划  
Towards a Further Leap 2020

果断推行成本结构改革，  
获得全球竞争优势地位

扩大全球经营体制

相关页：P.12

2030年的  
“理想的企业形象”

为人们的健康生活提供支持的  
全球化企业

通过深化所积累的“核心技术”，  
保持世界和区域第一



用美味与健康  
为社会做贡献  
创造饮食未来的公司

业务流程

原料采购  
(主原材料)

可可

棕榈油 大豆

油脂事业	依托自创业以来所积累的专有技术，生产巧克力用、油炸用等多种油脂产品。我们将客户的期望转化为有形的食品原材料，在各种场合为人们增添美食生活的欢乐。	<ul style="list-style-type: none"> <li>巧克力用油脂</li> <li>制造糕点用油脂</li> <li>油炸·喷淋用油脂</li> <li>冷冻糕点用油脂</li> </ul> 等	巧克力用油脂 (CBE*5) 世界市场份额前三位*4
糕点·面包制造原材料事业	发挥油脂相关的专有技术，生产功能性与美味兼具的巧克力、鲜奶油、麦淇淋等产品。我们通过糕点·面包制造原材料、烹调用原料，满足各个行业的需求，为人们的美食生活做贡献。	<ul style="list-style-type: none"> <li>欧式生巧克力·淋面巧克力</li> <li>冰淇淋涂膜巧克力</li> <li>搅打鲜奶油</li> <li>麦淇淋 / 起酥油</li> <li>夹心原材料 (可丝达奶油、巧克力夹心等)</li> <li>冷冻派 / 曲奇生胚</li> </ul> 等	业务用巧克力 国内市场份额第一*4 世界市场份额第四*4
大豆蛋白事业	本公司集团坚信大豆可为可持续社会发展做出贡献，半个多世纪以来一直追求其作为食品原料的可能性。我们生产具有肉类口感的粒状大豆蛋白、能发挥大豆原有美味的优质豆浆产品等对人们健康有益的产品。	<ul style="list-style-type: none"> <li>粉末状大豆分离蛋白</li> <li>粒状大豆蛋白</li> <li>水溶性大豆多糖类</li> <li>大豆蛋白食品</li> <li>优质豆浆产品</li> </ul> 等	大豆蛋白原材料 国内市场份额第一*4 水溶性大豆多糖类 世界市场份额第一*4

客户

食品制造商

零售店、便利店

餐馆、午餐产业

西点店、面包店

饮料制造商

等

\*4 本公司调查 (2017年3月) \*5: Cocoa Butter Equivalent

# 奉献美味与健康，与世界同行相伴

经营以人为本 — CONSCIENTIOUS MANAGEMENT —

**把握未来颠覆创新的时代方向，  
凭借坚定的意志，着手大改革，  
克服压力驶入发展轨道**

环顾四周，不知不觉间世界已经发生了巨变。在预测全世界人口增加的趋势下，地球环境、粮食等问题急需得到解决。另一方面，以AI（人工智能）、IoT为代表的Industry 4.0（第四次产业革命）正不断成为现实，社会和产业界正迎来前所未有的范式转换。这意味着非连续性的颠覆创新的时代的到来，传统意义上的常识将会失效。

为了准确地把握这种巨大的变化，加快推进发展战略，我们制定了新中期经营计划“Towards a Further Leap2020”（迈向2020新的飞越）。在此之前我们于2015年10月转型为集团控股制的同时所制定的《不二制油集团宪章》中，提出了“用美味与健康为社会做贡献”的愿景。企业是构成社会的一份子，必须不断为社会创造价值。我们在这部集团宪章中，向社会明确地宣告了我们的坚定意志：永远以人为本成为能为社会做贡献、具有全球影响力的企业。同时，为了适应颠覆创新时代的巨变，实现我们的稳步发展，我强烈地感觉到我们需要进行前所未有的果敢改革。

尽管我们2016年度刷新了历史最高收益的记录，但改革已经到了刻不容缓的时刻，正是基于这一认识，我们开始推行新中期经营计划。不二制油集团创业至今，一直以革新的思想和技术开拓前进的道路。我下定决心以这种企业DNA以及把握未来趋势的历史观为依托，打造未来又一个五十年可以想象的不二制油集团的新基础。

**为实现2030年“理想的企业形象”，  
增强全球化基础布局，  
强力推进发展战略**

在上一个中期经营计划“复兴不二2016”中，我们提出了2030年“理想的企业形象”和2020年“应有的企业形象”。“理想的企业形象”提出的目标是通过深化核心技术成为世界和地区的No.1，成长为支持人们健康生活的全球企业。并且，“应有的企业形象”的目标则是为了实现“理想的企业形象”，通过推进成本结构改革和扩大全球经营体制，获得并保持在全球竞争中的优势地位。但是，我们认识到仅凭在现有产业链上延伸的发展，无法实现2030年“理想的企业形象”。新中期经营计划“Towards a Further Leap 2020”为了弥补这一差距，提出了到2020年完成必要的基础建设以及培育新事业的基本方针。

首先，必须刻不容缓地加强全球化经营的基础，使我们具备在全世界竞争的企业条件。全球化经营之道在于成本、速度与本地化，因此我们制定计划推进全球经营信息的可视化，同时加强公司治理，强力推进向本地的授权工作。另外，商品的功能百分之百相当于其价值的时代最近已经结束了，人们甚至还会追问这个商品如何将社会变得更美好。因此，我们将在竞争优势之本——“产品制造”的基础上，加上以顾客视角的营销创意形成的“营销创造”，构成“价值创造”，由此追求美味与健康，与社会共同创造价值。进而从发展战略的高度加强核心竞争力，通过大豆事业的发展以及扩大高功能性附加价值事业，向“理想的企业形象”不断迈进。

**通过推进CSR与非连续性创新，  
发展为未来50年能为社会做贡献  
的、创造食品未来的公司**

为了实现2030年的“理想的企业形象”，实现可持续发展，就必须营造变革的氛围。其中的关键则在于CSR与多样性。

在《不二制油集团宪章》中提出了“以人为本”作为我们行事时所应秉持的价值观，我们认为，通过本行业回应来自社会、人们的期望，正是CSR的应有之义。对食品安全与安心的关注自不必说，而对无添加、低敏感原、专供老年人的营养食品、医疗食品等食品原材料的可能性方面的关注日益增多，在这种趋势下，我们将通过提供美味与健康的新价值，为客户和社会做贡献。

另外，在追求社会可持续发展中，ESG（环境、社会与公司治理）成为了企业经营的重要因素。我们认识到，特别是在性别、国籍、文化、价值观等的多样性方面营造活泼的企业氛围，将有助于创造多元的价值，并提升企业的竞争力。我确信通过建设便于女性、老年人、年轻人、外国人工作的环境，将有助于推进多样性，从而有助于工作方式的改革。

另外，考虑到认准2030年“理想的企业形象”的前景，加快本公司集团的DNA——技术能力的提升非常重要，因此我们设立了“未来创造研究所”。该研究所将向迄今为止不存在于延长线上的研究课题果敢地发起挑战，开展创造新附加价值的非连续性创新活动。那么，我们将向着未来五十年仍能够用美味与健康为社会做贡献、创造食品未来的公司这一目标不断迈进。敬请期待。

不二制油集团控股株式会社  
代表取締役 社长 最高经营责任者（CEO）

清水洋史



# 开拓食品的未来、不二制油集团的源泉



## 通过技术革新挖掘食品原材料的潜力

### 创业精神培育的“技术的不二集团”

1950年，不二制油集团由伊藤忠商事全额出资而建立。至此以来，经历了67个岁月的我们的历史便是技术革新的连续。

不二制油着眼的是南方系的固体油脂。当时，日本正处于先行的食油生产商独占大豆、菜籽等液体油市场的状况，后发的我们这些制造商没有参与的余地。但是，我们奉行“不追随其他公司，只有独自开拓新领域才是通往发展的道路”这一创业精神，采用日本首家压榨抽出法成功地榨出了椰子油。不二制油也作为一家独特的食用油脂制造商迈出了第一步。

与液体油不同，固体油脂在常温下是固体的，具有加热后变成液体的特性。将目光瞄向温度会带来性质转变这一特性的不二制油的技术者们，从中得到的启迪是不同的熔点应该分提出不同特性的油脂。并成功地实现了基于技术的油脂溶剂分提技术的工业化。由此，不二制油以原料、技术以及产品，构建了具有高度独创性的基础。

“分提”这种技术途径是最接近原材料本质的手法，对于不二制油而言，也可称之为“技术理念”原点的存在。由这种创新思想发展而来的技术，不仅仅是获

得了完全崭新的油脂原材料，还创造出众多划时代的新产品。酶酯交换技术是在分子水平上用酶将油脂重新进行排列的技术，通过酶酯交换技术与分提技术相结合，从向日葵原材料中研制出了极其类似可可奶油的硬质黄油产品，并在世界上首次成功地实现了商业生产。给巧克力行业带来了极大的冲击。

此外，在大豆方面，不二制油也依托独自的技术，开发出从脱脂大豆中分离和抽出高纯度大豆蛋白的生产方法，该生产方法已在全球10个国家取得了专利。1993年采用高温加压抽出法从豆腐渣中有效抽出水溶性大豆多糖类等，一直以来不断开发出日本首次或全球首次的先进技术。

同贯穿公司独创性一样，创业以来永恒不变的思想是，通过食品以“美味与健康”为社会做贡献。从1950年截至今日，不二制油已取得了2,573件专利技术（截至2016年3月不二制油株式会社及不二制油集团控股株式会社的合计）。采用世界首次大豆分离分化技术（USS制法）制造的高级豆浆，具有以往的豆浆所不具有的美味与功能，作为扩展大豆新的可能性的划时代新食品材料备受关注。此外，新开发的稳定性DHA·EPA成功地抑制了鱼腥味的发生。为向各种食品的利用敞开了崭新的大门。

### 为人们“创造价值”

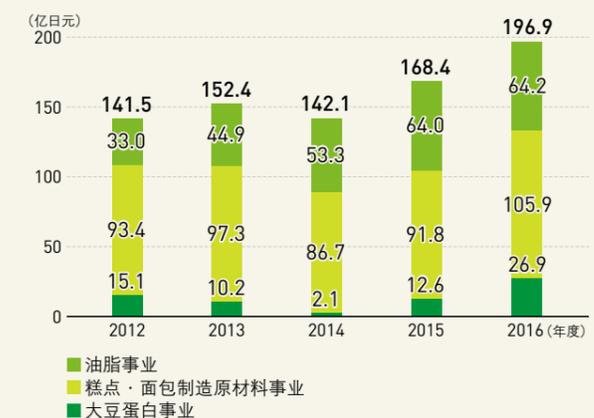
预计世界人口到2050年将增加到95亿人，急速解决资源枯竭与粮食紧缺的问题已迫在眉睫。在食品世界，作为“安全·安心”、“健康”的重要因素，我们正在寻求无添加和低过敏原等商品，除此之外，环境保护、面向老年人以及强化营养等食品也正在全球受到关注。这样以来，不二制油为了成为一家真正的全球顶级企业，能迅速应对与时俱进的“价值”的经营是至关重要的。并且，我们也认识到：价值是会随着时间和空间不断发生变化，抓住时代潮流应对变化便是“创造价值”。具体而言，就是从以往的产品输出型经营向解决方案型经营大幅度转型。我们认为，彻底贯彻顾客至上主义，挖掘并提供客户尚未留意的价值和人们的健康和为社会做贡献息息相关的。

此外，为了今后仍能创造食品的未来，我们制定了《不二制油集团宪章》，明文规定了本公司集团全球员工共有的价值观和行为准则。

至今为止，我们通过无人能模仿的技术、无人能发现的构想、但却能令人引起同感的提案，创造了崭新的食品。作为支撑这些食品的价值（我们在采取行动时应具有的价值观），我们将“安全、品质、环境”放在最

优先的地位，在意识到“速度与机会”的同时，不断进行“挑战与革新”，此外，还新增添了“以人为本”的意识。不二制油将通过美味和健康，以不二制油特有的途径向世界输送可成为全球人们价值的产品。为了实现这一目标，我们将产生社会课题新价值的机制称为“营销创造”，努力将其与“商品制造”相结合，全体员工团结一致，向符合瞬息万变时代的“价值创造”不断挑战。

### 过去5年间各部门营业利润变化

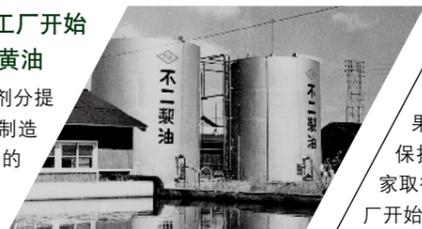


### 技术革新的历程

1955

#### 在油脂溶剂分提工厂开始制造日本首次硬质黄油

建成了日本首家油脂溶剂分提工厂，实现了从棕榈核油制造硬质黄油（可可脂类似油）的生产。



#### 确立酶酯交换技术

从70年代起正式开始生物研究。从油脂酵母的研究中确立了在分子水平上组合交换油脂排列的酶酯交换技术。80年代中期，在世界上首次成功地实现了采用酶酯交换技术进行巧克力用油脂(CBE)的商业化生产。



1967

#### 在大阪工厂开始生产粉末状大豆蛋白

在脱脂大豆的高度利用研究方面，其他竞争对手纷纷放弃的情况下，经过不断失败不断改进的结果，不二制油成功地采用等电沉淀法分离抽出保持凝胶形成能力的大豆蛋白。在全球10个国家取得了专利，依托这一划时代的制法，大阪工厂开始生产高纯度粉末状大豆蛋白。

1980

#### 采用酶酯交换技术开发低反式脂肪酸技术

基于对健康的影响，全世界强烈要求降低反式脂肪酸。应用以往的酶酯交换技术，开发出达到理想功能和稳定性低反式脂肪酸技术。不二制油正在以低反式脂肪酸油脂产品为人们的健康做出巨大的贡献。

1993

#### 开发水溶性大豆多糖类生产技术

开始关注豆腐渣中富含的水溶性纤维。针对可否作为食品原材料得到活用这一课题，反复研究的结果是，采用独自的高温加压抽出法，开发出水溶性大豆多糖类生产技术。作为功能性食品原材料被广泛应用于各种用途，如用于酸性乳饮料的稳定剂以及流通市场上的煮面和米饭类用黏着防止剂等。



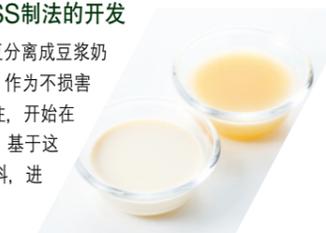
2005

2012

#### 世界首次大豆分离分化技术——USS制法的开发

采用接近原料奶分离法的手法，开发出将大豆分离成豆浆奶油和低脂肪豆浆的USS\*制法，并取得了专利。作为不损害大豆成分和风味的划时代新食材受到了广泛的关注，开始在日式食品和意大利食品等广泛场合得到应用。此外，基于这种技术，还成功地开发出从大豆产出奶酪风味的原材料，进一步拓展了作为食品原材料的大豆的可能性。

\* USS：Ultra Soy Separation的简称



2016

#### 开发稳定性DHA·EPA

DHA·EPA以其可提高认知能力的功能而备受关注。采用将难溶性抗氧化成份分散于油中这一独特的新技术，成功地开发出可抑制鱼腥味、具有稳定性的DHA·EPA，并实现了产品化。即使配合到食品或饮料中不仅不会损害美味还可摄取DHA·EPA，因此受到好评。

## 开拓食品的未来、不二制油集团的源泉

### 为了世界的“美味”与“健康”

#### 以商社精神抢先一步向海外进军

具有综合商社DNA的不二制油，虽身为制造商，但一直在迅速开拓海外市场。早在战争的伤痕尚未痊愈的1953年，就携手伊藤忠商事油脂课在东南亚调查新原料。在那里，不二制油着眼于日本榨油行业史无前例的棕榈核这一新材料，这是不二制油独创性的开端，直接关系到硬质黄油的制造与销售。并且，在迎来了高度经济成长的日本国内，日本制造业的多数厂家在海外生产再将产品返销回日本，当时的不二制油的经营者们认为，真正的国际化应该是：在当地创造市场、设置生产基地、并开展事业。然后，70年代相继在马来西亚和菲律宾构建了基地。之后由于与对方国家政府和当地的合作伙伴的意见不同，一度陷入被迫撤离的局面，但是，不二制油在“作为全球企业为了持续成长，除了确保当地市场则无法取得发展”这一强烈意志下，倾注全力培育了海外市场。始终走在时代的前头，在亚洲地区终于成长为一家拥有从原料采购到生产和销售一体化海外网点的企业。

以全球地产地销为特点的不二制油在海外开展方面，80年代以后不断向东南亚、美国、欧洲和中国进

军。包括地区总公司在内，在10个国家有27家公司在当地开展生产与销售活动。即使在海外，以巧克力用油脂等功能性油脂\*2为首，在业务用巧克力、植物性鲜奶油等制造糕点·面包用原材料等方面也具有强大的优势。在美国，由于担心对健康的影响，对反式脂肪酸的摄取进行了规制，并且偶尔摄取鱼和肉的弹性素食主义的人们也已抬头，基于以上健康意识，除了油脂和巧克力外，大豆关联产品也有待于得到增长。此外，在中国，由于饮食的欧美化加速，糕点·面包制造市场的增长尤为显著。

不二制油认为，在为解决地球规模食品课题做贡献的同时，也应成为与客户一起创造食品新价值的最佳合作伙伴。为此，不二制油设置了“不二阳光广场”，作为开发新产品、新菜单的据点使用，力图实现与客户的沟通。为了满足国家与地区的多样化需求，在日本、中国及亚洲共开设了8处。此外，作为亚洲的研究据点，2015年新加坡设立了“亚洲R&D中心”。亚洲市场独特的需求与迄今为止积累的渊博知识经验相辅相成，开展独特的研发工作。面向可持续成长，作为集团研究和技术开发全球网点的司令部，2016年还开设了“不二科技创新中心”。正在进一步加速全球范围食品未来创造。

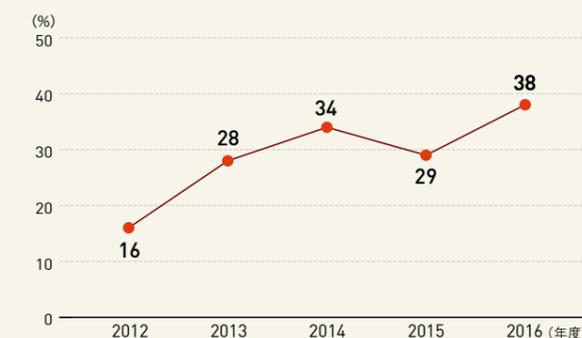
#### 向集团控股制转型，加速全球化经营

我们将“成为支援生活者健康的全球化企业”制订为2030年的“理想的企业形象”。我们认为，为了实现这一目标，作为2020年的“应有的企业形象”则是扩大全球经营体制并在全球范围取得竞争优势至关重要。为此，2015年10月，开始向持股公司制转型，将亚洲、中国、美洲及欧洲的各集团公司按地区设置统括地区的统括公司和地区代表公司。以“美味”、“健康”为突破口，找出客户的课题，追求扎根地区的商品和服务，在地区内全方位开展开发、生产及销售工作。以此可将外汇风险控制到最小程度。

除此之外，针对开展活用地区自主性事业，不二制油强力推进向各地区的权利下放转让，与此同时，倾注全力加强治理体制，推进多样化以及全球人才的培养。并且，为了提高经营速度，正在力图完善全球经营体制以及强化经营基础。具体而言，就是首先统一结算期，统一全球基于系统，以此推进经营信息的可视化等，向全球标准化发展做好战略性部署。此外，在全球范围强化油脂和巧克力的供应链等，通过发挥集团协同效应，切实满足成长市场的需求。

“健康”是世界人们的共同价值。对于提出通过美味和健康为社会做贡献这一愿景的不二制油来说，为健康做贡献是应尽的最大目的。由于老龄化以及人们对食品的安全·安心的关注，在健康食品和流动食品等方面，来自医疗饮食领域的需求也正在全球范围内日益高涨。不二制油通过在全球积极开展以往的大豆蛋白事业为首、以及稳定性DHA·EPA和多糖类等功能性附加事业，为美味和健康做贡献。

过去5年间海外营业利润占比



#### 海外市场开拓的历程

1981

##### 设立不二制油（新加坡）

作为海外战略的重要据点而设立，主要生产以巧克力用油脂为主的油脂。开始投产后不久，就积极向日本以外的其他地区出口，出口对方已经波及到50多个国家。

1987

##### 在比利时设立Vermo Fuji Specialties (VFS) (现欧洲不二制油)

策划向欧洲进军中。与比利时老牌油脂食品制造商Vendée Motel公司合并，成立了VFS公司。依托在日本市场上培育的应用与创意进行技术支持，将销售扩大到英国、欧洲、东欧以及俄国等地。

##### 在美国设立不二植物油 (FVO)

看准未来在世界最大消费地的美国正式开展事业，设立了FVO。在格鲁吉亚建设生产油脂的工厂并启动生产，多国籍大型食品企业对该工厂的技术能力和提案能力给予了高度的评价。



##### 开设亚洲R&D中心

##### 由持股公司化转型成集团控股制

在新加坡开设海外首家研究开发机构。集约了亚洲地区的开发功能，开展符合亚洲需求的研究开发。同年，由持股公司化转型成集团控股制，推进全球化经营。

1994

##### 在中国吉林省设立吉林不二蛋白有限公司 (JFT)

不二制油从80年代起就预计到中国市场的将来及其成长性，在吉林省开始进行技术指导。在火腿和香肠的消费不断扩大中成立了JFT公司。正式开始生产和销售成为其原料的分离大豆蛋白。



##### 开设不二科技创新中心

作为不二制油集团的研究开发司令部，融合了集团内外的知识与技术。该中心与亚洲R&D中心及筑波研究开发中心在3个极点上构成了全球研究开发体制。有力推动了有价值的食品原材料的创造。

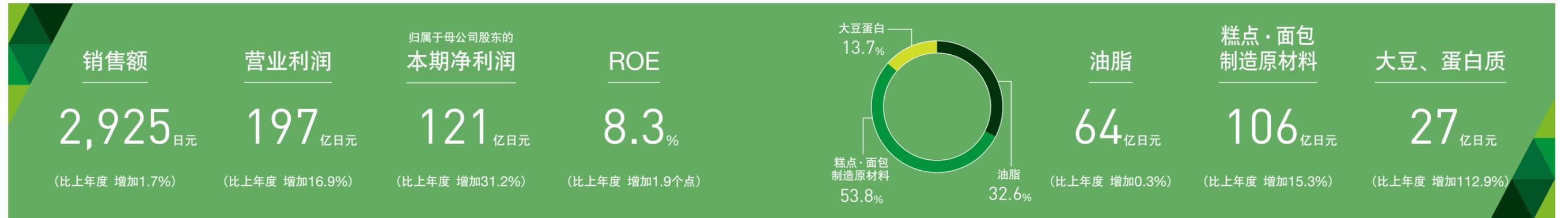


2015

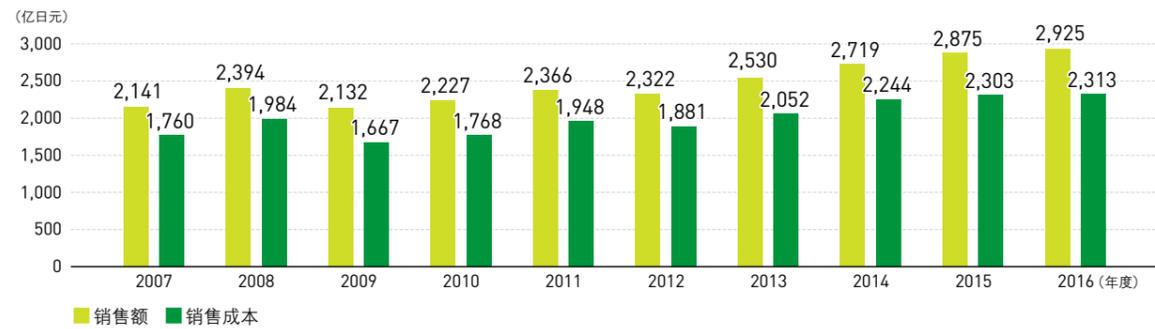
##### 将巴西最顶级业务用巧克力制造企业哈罗德公司纳入集团公司

哈罗德公司在巴西拥有约7万家面包店的顾客等，是一家广为人知、深受信赖、以销售份额自负的企业。我们活用该公司的强项——品牌能力与销售网络，以此为据点构建并开展中南美的战略经营。

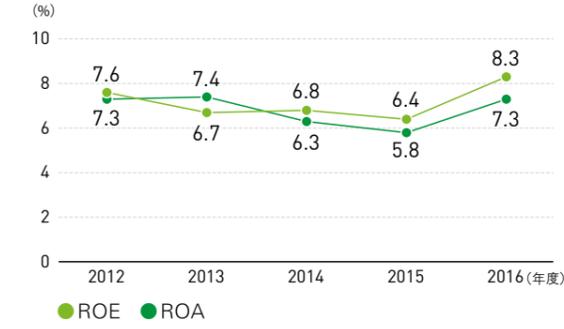
2016



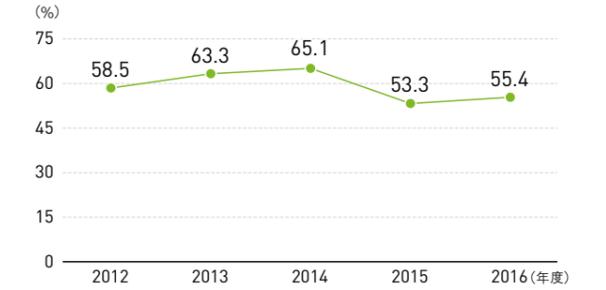
销售额 / 销售成本



ROE / ROA



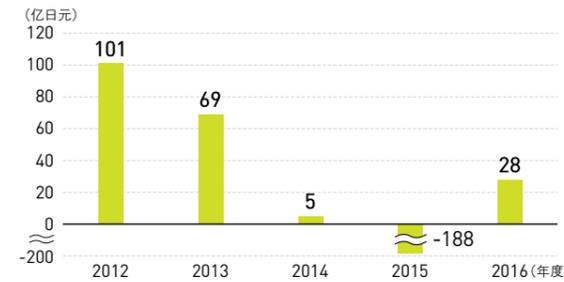
自有资本比率



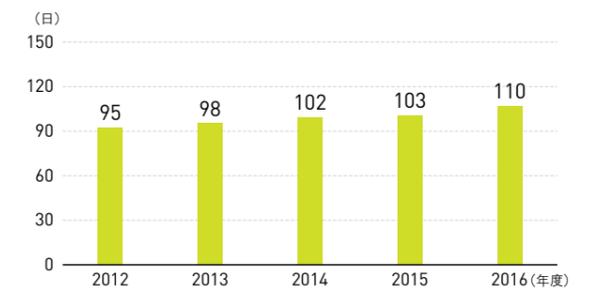
营业利润 / 营业收益率



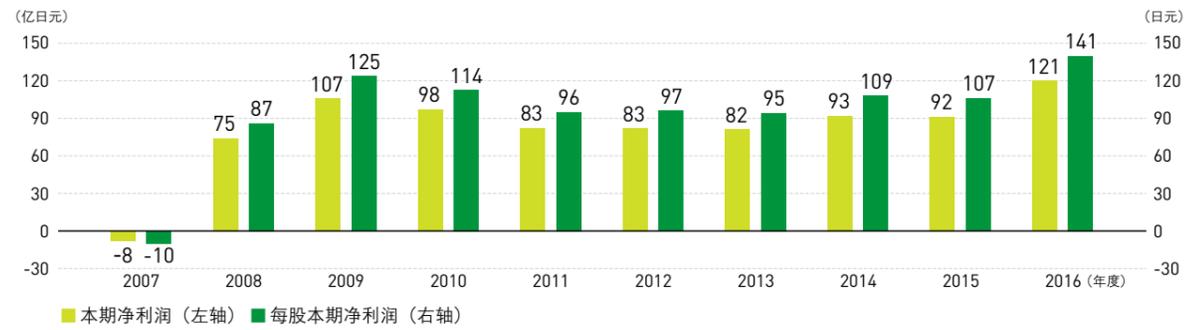
自由现金流



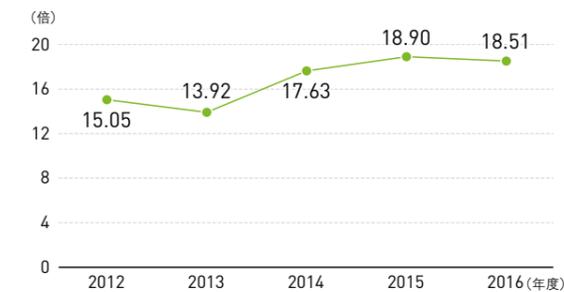
现金转换周期



本期净利润 / 每股本期净利润



股价收益率



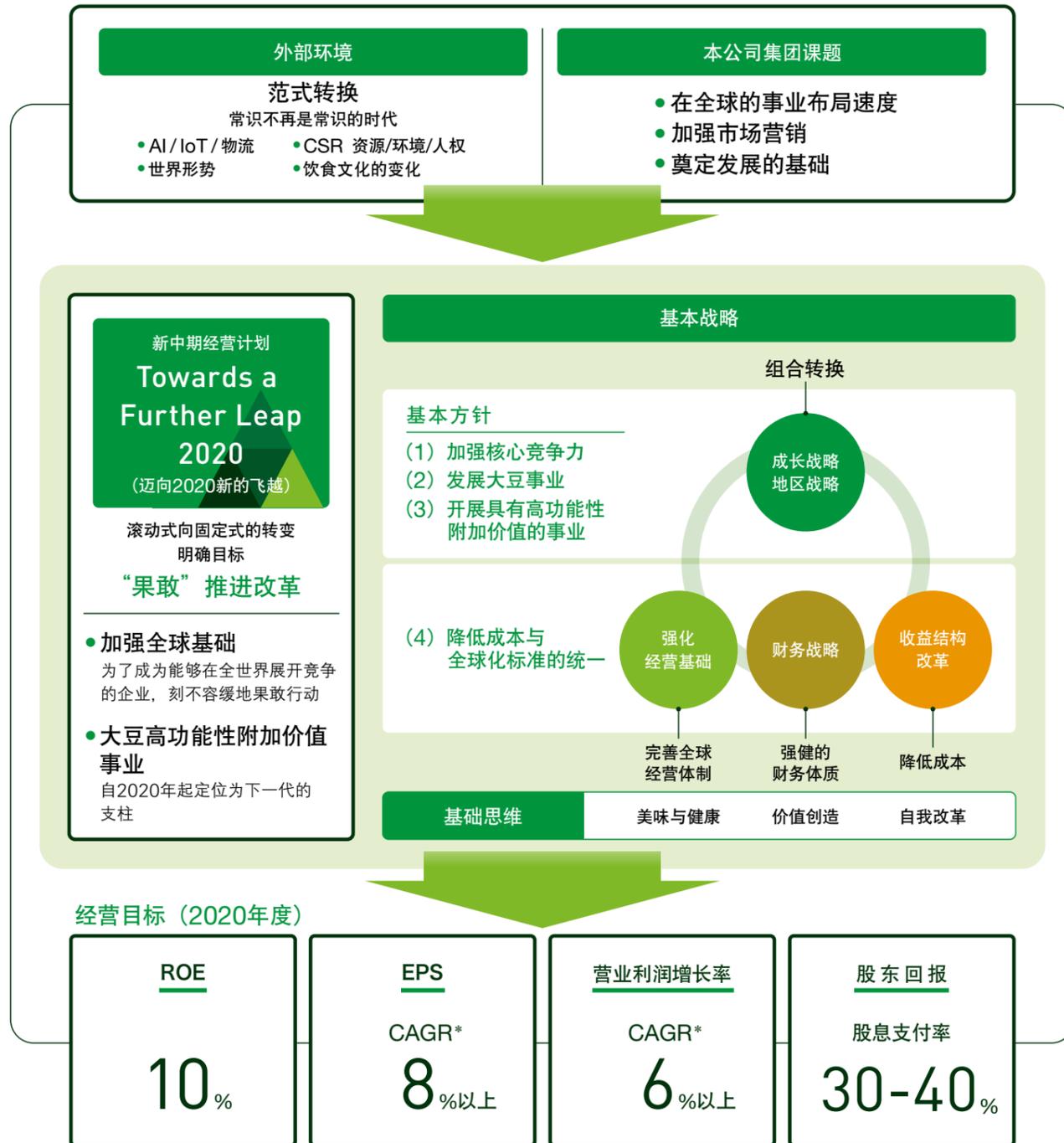
每股股息 / 股息支付率



\* 自2015年度起,“本期净利润”表示为“归属于母公司股东的本期净利润”。

# Towards a Further Leap 2020

推进从原来的产出型商业模式向提案型商业模式的转换，旨在成为用“美味与健康”相结合为顾客和社会做贡献的企业。



## 新中期经营计划制定的背景

新中期经营计划“Towards a Further Leap 2020”是在成为用美味和健康为社会做贡献的、创造食品未来的公司这一目标愿景的指导下，为实现2030年的“理想的企业形象”及其基础布局的2020年的“应有的企业形象”而制定的一项计划。回顾自从创业以来的历程，不二制油集团作为B2B的食品原材料制造商，通过以技术为源泉，满足客户的期望，一路发展至今。然而，我们却怀有实现不了2030年的“理想的企业形象”的危机感。对如何消除其中问题的思考，其结果便形成了这份“Towards a Further Leap 2020”的大纲。

在日本国内，整体食品市场呈现出与人口减少同比例萎缩的趋势。另外，在商品滞销的时代，很难出现热销的商品，因此需要仔细考虑什么才是客户真正所期待的、积极传达想法并提出方案的解决方案型商业模式，同时，在全球不断攻城拔寨的竞争优势亦不可或缺。换

而言之，加强市场营销以及在全球的事业布局提速，乃是弥补和2030年“理想的企业形象”短板的策略，这就意味着不二制油集团要从此前的根植于日本的B2B食品原料制造商，向着为人们的健康生活提供支持的全球企业升级转型。

新中期经营计划中，包含着面向新阶段的三大基础思维。首先，“美味与健康”是不二制油集团理应为社会做贡献的第一要义。其次，“价值创造”意味着依托技术差异化的“商品制造”以及从满足客户的显在和潜在需求的市场营销出发导向的“营销创造”的相乘效果，所产生的高附加价值创造。我们将针对课题提供解决方案，不断满足时代的需要。最后，“自我变革”是指为了迈进新阶段而必须的深刻意识改革。我们认为，必须对建立在过去高经济增长之上的成功经验，进行一场自我否定的意识变革。

## 新中期经营计划的基本方针

新中期经营计划是为了实现向2030年的“理想的企业形象”的飞跃而进行的基础建设，作为弥补“理想的企业形象”短板的具体策略，提出了以下四项基本方针。

- 加强核心竞争力**：主要通过扩展巧克力用油脂和巧克力事业，以期实现稳步增长。不二制油集团拥有在巧克力用油脂及业务用巧克力相关领域赢得竞争的技术，在全球具有强大影响力。我们将以此竞争力为源泉，实现业务用巧克力全球销量前三的目标。
- 发展大豆事业**：重新审视从创业起持续至今的大豆事业，通过为解决人类健康和地球环境问题做贡献的产品，以及推出新的菜单方案，使之发展为一大收益支柱。

(3) **开展具有高功能性附加价值的事业**：发挥不二制油集团独创的技术，加大力度进入营养和健康领域。目前多糖类事业和稳定型DHA/EPA事业等的独创性已备受关注。计划通过高功能性附加价值事业的积极布局、谋求集团收益稳定化。为了切实推进上述三大基本战略，重要的是要提升集团整体的生产效率，以及搭建能够实现这一效果的组织架构。因此有了以下的举措。

(4) **降低成本与全球化标准的统一**：致力于通过降低成本提高生产率，构建强健的财务体质。同时，作为健全经营基础的一环，计划重新构建不二制油集团的公司品牌，不断提高其在所有利益相关者中的认知度。

## 成长战略① 加强核心竞争力

具有核心竞争力的领域包括巧克力、巧克力用油脂、糕点·面包制造原材料。巧克力行业由世界大企业寡头垄断的趋势进一步加剧，竞争力备受考验，而不二制油集团不仅生产巧克力，还生产巧克力用油脂，这在世界上是绝无仅有的一大优势。

我们将巧克力用油脂与巧克力定位为战略事业部门，通过资产组合的选择与集中，将资源集中投放，同时立足于亚洲，今后在市场扩张地区方面，努力开发中国、印度、中近东、北非、北美地区。

### PICK UP

#### 地区战略：中国

除了目前的巧克力用油脂和巧克力以外，得益于中国国内面包市场的增长，可丝达奶油等夹心产品、及麦淇淋等正在大幅增长。我们将在广州修建新的基地，满足华南地区的需求。

#### 地区战略：北美

北美市场除了巧克力用油脂之外，还对低反式脂肪酸、零反式脂肪酸的产品具有很高的需求。开设新的生产基地，同时整合油脂和巧克力的协同效应，加强供应链。

#### 地区战略：南美

2015年成为集团公司的巴西哈罗德有限公司，主要经营使用巧克力用油脂的混合巧克力。我们将致力于发挥与不二制油集团具有优势的巧克力用油脂的协同效应，加强产品开发，实现企业增长。

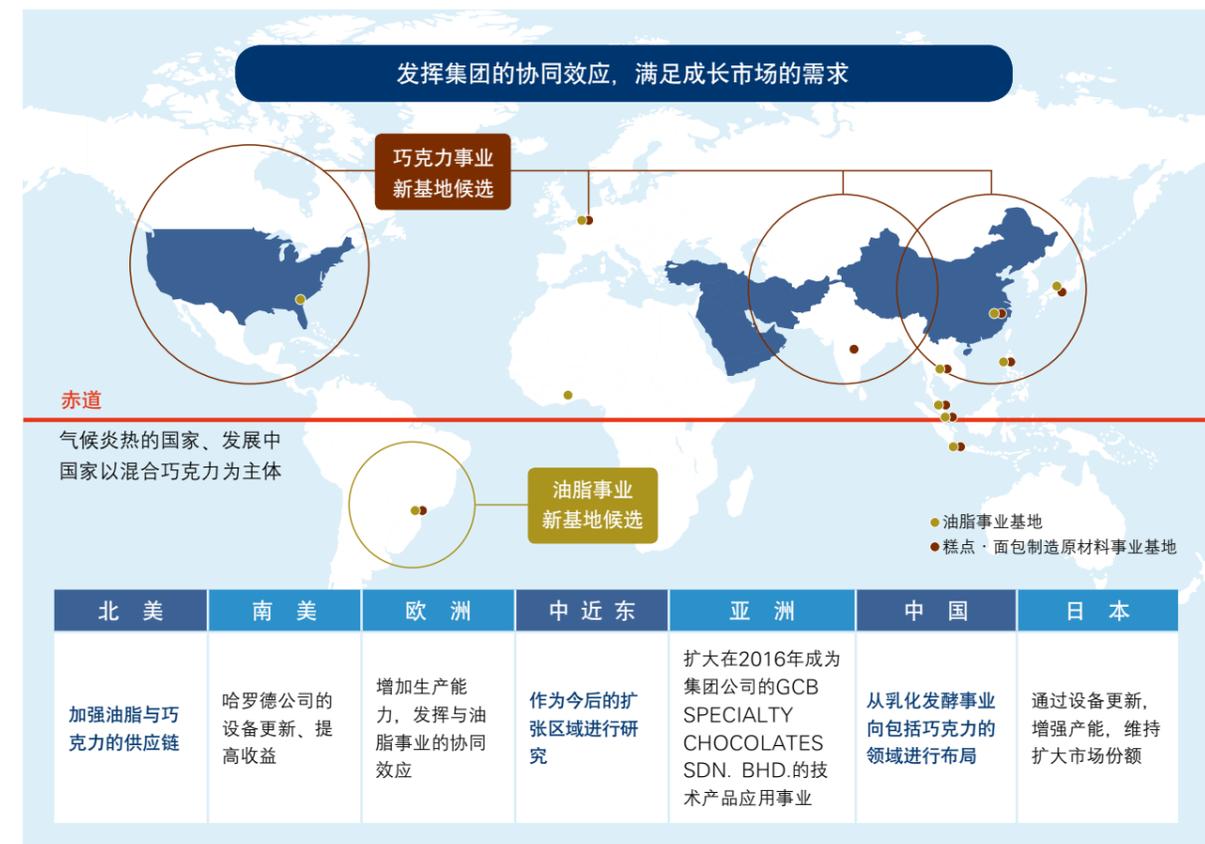
#### 地区战略：欧洲

不二制油集团在加纳拥有原材料采购网点的子公司。借助这一供应链，扩大向全欧洲市场的销售，挑战获得大众消费层市场。

### Towards a Further Leap 2020 成长战略与政策

扩大现有事业规模		为了STEP UP的事业	
(1) 加强核心竞争力		(2) 发展大豆事业	(3) 开展具有高功能性附加价值的事业
● 切实扩充能够发挥优势的市场和产品系列		● 结构改革最终阶段 ● 扩充USS*2产品	● 开展多糖类事业、稳定型DHA/EPA事业 ● 开展营养健康食品事业
日本	设备更新、探讨巧克力新基地	扩充USS、提升蛋白质原材料的盈利性	扩大多糖类事业、FST*3扩大应用
中国	第二工厂建设	进军健康领域	开展营养健康食品事业
亚洲	淘汰老化设备		
北美	新生产基地	探讨USS事业的布局	FST在全球的扩大应用
南美	加强巧克力与油脂的协同效应		
欧洲	加强巧克力事业		多糖类事业在全球布局
IMEA*1	通过地区探索扩大销路		
并购（确保500亿日元的资金）			

\*1 印度、中东、北非 \*2 Ultra Soy Separation (大豆分离法) \*3 Fuji Stabilization Technology (不二稳定技术)



## 成长战略② 发展大豆事业

从老龄化背景下对健康食品、营养食品等的需求来看，容易加工、容易进食的大豆蛋白原材料隐藏着巨大的潜力。因此，我们回到原点，对大豆的价值重新认识，同时加快对大豆事业的选择和集中。

近年来，在欧洲等地的千禧一代中间，流行一种“弹性素食主义者”。所谓弹性素食主义者，是指结合弹性和素食主义的一种人群，他们是根据情况进食肉类鱼类的具有素食倾向的人，其特征在于关注健康的饮食生活和地球环境，进食营养丰富的蔬菜、果实和未经精制的谷物、豆类等。在美国和欧洲，被称为“素食汉堡”的植物性蛋白汉堡大受欢迎，就这样以发达国家为中心，新形成了植物性蛋白市场。

不二制油集团通过获得专利的USS (Ultra Soy Separation) 制法，正如从生乳中分离出鲜奶油和脱脂乳一样，成功地用大豆制成豆乳奶油和低脂肪豆浆。进而又通过发酵制造出了接近于奶酪的划时代食品原

料。以这些USS制法生产的高级豆浆产品、大豆肉为中心，通过“营销创造”而产生的新价值创造，强力推进在不断增长的植物蛋白市场的布局。

另外，对于传统的大豆蛋白事业，将从提高经营资源效率的角度加快关停整合，同时谋求降低正日益成为大宗商品的产品的价格。完成旨在提升经济效益的结构改革，考虑优先对大豆多糖类等高附加价值事业的投资。



奶酪风味的豆浆原材料

大豆肉麻婆豆腐

## 成长战略 ③ 开展具有高功能性附加价值的事业

世界各地健康意识不断提高，例如中国出台了特殊医学用途配方食品规范法令，这说明食品与健康之间的密切联系正不断地深化。

DHA和EPA作为改善认知功能、降低认知病症发病风险而值得期待的食材而受到关注，厚生劳动省在《日本人食物摄取标准（2010年版）》中鼓励每天摄取1克以上的DHA和EPA。但是，此前DHA/EPA存在着容易氧化变质、特有的鱼腥味很难用在加工食品中等难题。不二制油集团通过新技术，开发出抑制了鱼腥味的稳定型DHA/EPA。由此，在许多食品中便可以使用DHA和EPA了。计划2017年开始投放市场，2020年全世界需求预计达到1,500吨，我们将迅速修建生产基地，建立起向全世界供应的体制。

另外，由于人们对健康的关注日益提高，多糖类事业在全世界的需求也不断增加。不二制油集团开发出从豆腐渣中提取水溶性纤维的独创技术，成功地实现了水溶性大豆多糖类产品的生产。将少量这种水溶性大豆多糖类添加到食品中，例如添加到酸性乳饮料中，将增加其乳蛋白的分散稳定性，能够大大改变食品的物理特

性。目前大量应用于米饭、面食类的加工食品、冷冻面包之中，但由于其具有抑制蛋白质凝集和沉淀的功能，可以预见将会加快扩大应用在乳酸菌饮料中。欧洲、中国有普遍饮用乳酸菌饮料的习惯，因此我们将在积极推进全球布局的同时，启动大豆以外原材料的多糖类开发。



稳定型DHA/EPA配合的蔬果混合饮料Vegeblend

## 强化经营基础

### 人才培养

为了成为支持人们健康生活而受到全世界拥护的企业，录用和培养能够在全世界发挥才能的人才就尤为重要。我们将营造一个以多样化为中心的环境，推进工作方式改革，培养能够积极向世界挑战的人才。同时，将向全世界推广不二制油集团的价值观：用美味和健康为社会做贡献。

### 技术经营

不二制油集团从创业至今，其优异的技术实力受到全世界的高度评价。为了进一步加快技术的进步，2016年设立了“不二科技创新中心”。作为前所未有的未来创造的源泉，将开发出对美味和健康有贡献的新产品，同时通过革新性的生产技术开发，进一步扩大技术经营的优势。

### 公司品牌

此前不二制油集团作为B to B的食品原材料制造商，一直是默默无闻的幕后英雄。为了转型升级为对解决美味和健康课题做出贡献的新的全球化企业，我们从全球品牌的视角出发，决定重建公司品牌。以2020年公司创立70周年为时间节点，我们的目标是打造出新的不二制油集团，提高其在所有利益相关者中的认知度，实现品牌价值的最大化。

## 财务战略

通过持续的利润增长所带来的现金流创造、资本效率的提升以及财务治理的加强，谋求实现全球性强健财务体质的变革。

### 通过四大支柱加强财务 建立全球性的强健财务体质



不二制油集团现在的竞争对手是世界顶级食品企业。为了在全球竞争中争得行业翘楚，最重要的是持续不断地创造收益，创出现金流。为此，不二制油集团将CCC定位成重要的财务指标。通过基于需求预测的恰当库存与生产销售平衡的高度化、以及销售债权与进货债务的周转日期的最佳化等，作为2020年度的目标设定将CCC缩短了10天。

此外，在成为全球收益源泉的核心竞争力的强化和新事业创出的举措中，为了成为真正的全球性企业，从个公司最佳化转为全公司最佳化，从而推进公司财务治理的强化。对有望成长的地区和事业积极进行投资的同时，亦正在确立全球强健的财务体制，以稳定可持续事

业的发展。并且，为了与相互竞争的全球性企业并肩成长，在提高资本效率方面，达到同样的水准至关重要。从日本向全球化扩展，通过发挥集团协同效应，努力满足增长市场的需求，同时还通过改革收益结构，达到降低成本，实现ROE 10%的目标。

不二制油集团认识到，向股东归还利润是经营的最重要项目之一，除了强化经营基础和维持成长战略必要的内部保留外，我们将立足于长远视点，适当分配利润定为基本方针。作为2020年度的目标，将股息支付率设定为30~40%，我们希望持续稳定的股息分红政策。

## 基本方针

本公司通过实施有效的公司治理，防止出现违法行为、违规行为等有损企业价值的事情，以确保公司可持续发展，提升中长期企业价值。同时，为了回应股东、顾客、供应商、公司管理层和员工以及社会等利益相关者的期待，我们将公司治理体系定位为透明、公正并且能够迅速果断地做出决策的重要机制。

我们认为进行有效且合理的决策以及业务执行，同时加强对经营活动的监管监督功能，是确保股东信任的重要举措。为了加强对经营活动的监管监督能力，本公

司任命了多名外部取締役及外部监事，同时还充分考虑了确保监事会的独立性和监事监督结果的实效性。

为了确保能够迅速果断地做出决策，本集团公司按新设分立方式转型为纯粹的控股公司，通过分离经营和执行，将权限下放给了具体开展事业的地区统括公司。另外，本公司作为全球总公司，主要负责制定集团经营战略以及负责管理集团旗下子公司。

## 公司治理体系

### 取締役会

我们制定了取締役会规则，决定原则上每月召开一次“取締役会”，并决定根据需要，适时召开“取締役会临时会议”。取締役会审议法律规定的事项和集团重要事项，同时对取締役的职务执行情况进行报告。

### 经营会议

经营会议是由社长和取締役常务执行役員为主要成员组成的服务于代表取締役的咨询机构，原则上每月召开一次会议。经营会议通过充分审议并监控有关经营方面的重要事项，为社长以及取締役会的决策提供咨询，并在此基础上不断完善和强化体制，确保在业务开展过程中遵纪守法，有效地执行会议决策。

### 指名、报酬咨询委员会

为了使役員任命和役員薪酬的决策流程透明，2015年10月，我们成立了“任命与薪酬咨询委员会”，作为取

締役会的咨询机构。该委员会由3名成员组成，包括担任委员长的外部取締役三品和广先生、外部取締役田路则子女士和代表取締役社长。第89期（2016年4月1日至2017年3月31日）共计召开了10次会议。

### ESG委员会

ESG委员会主要向取締役会提议有关 ESG（环境、社会责任以及公司治理）方面的重要课题，下设“安全、品质和环境”、“人才培养”、“可持续采购”以及“风险管理和遵纪守法”各个分科会。2017年度以后，为了提高委员会所开展活动的实效性，计划将开展与公司外部有识之士的对话，进一步将公司外部的建议反映到ESG活动里。

### 监事会

第89期监事会共计召开了12次会议。审议通过了监查方针和监查计划，并就有关监查方面的重大事项进行了报告、决议和表决。

各会议组织的建立及议长的属性（截至2017年6月22日）

	总人数	公司内部 取締役	公司外部 独立取締役	监事	议长（委员长）
取締役会	12	6	2	4 (包括2名公司外部独立监事)	取締役社长
指名、报酬咨询委员会	3	1	2	—	公司外部独立取締役
ESG委员会	3	3	—	第三者（observer）	公司内部取締役 (公司治理负责人)

## 外部取締役和外部监事

本公司设有两位外部取締役和两位外部监事。

关于本公司任命外部取締役和外部监事的独立性，除本公司上市的金融商品交易所规定的独立性事项外，再无其他特别规定。但是，我们在任命过程中还会考虑候选人能否基于经验和专业知识对监督和监查工作做出客观且正确的判断，与普通股东之间是否存在利益相悖的可能性。

外部取締役和外部监事需要出席取締役会，在审议和通过议案之际提出意见，为确保取締役的业务执行状况和取締役会决策的妥当性和正确性，建言献策。

外部监事在监事会上进行意见交流，同时定期与内部监事负责人和会计审计人召开联络会，通过交换信息和接受报告，共享课题，以此努力加强相互间的合作。

## 对《公司治理准则》的应对

不二制油集团将实现高度透明的健康经营，不断提升股东价值作为公司治理的基本方针。

鉴于2015年6月1日引入了《公司治理准则》，本公司确认了目前准则应对情况，提炼出应予以应对的课题。之后，取締役会决议通过了《不二制油集团控股公司治理指南》，同年11月还提交了“公司治理报告书”。报告书记述的项目共11项，其中8项为“Comply（符合）”，3项为“Explain（说明）”，由于2016年度已对“补充原则3-1(v)关于各位取締役、监事候选人的选任和指名理由的说明”以及“补充原则4-11③关于取締役会整体实效性的分析与评价”均进行了说明，所以在2016年度末的“Explain（说明）”中仅对“原则1-4所谓政策持有股份”进行了说明。此外，今后亦将对作为“Explain（说明）”的“政策持有股份”条款按顺序进行解除。

有关《不二制油集团控股公司治理指南》，详情请参阅官网。  
<http://www.fujioilholdings.com/en/ir/governance.pdf/governance.pdf>

## 不执行《公司治理准则》各项原则的理由

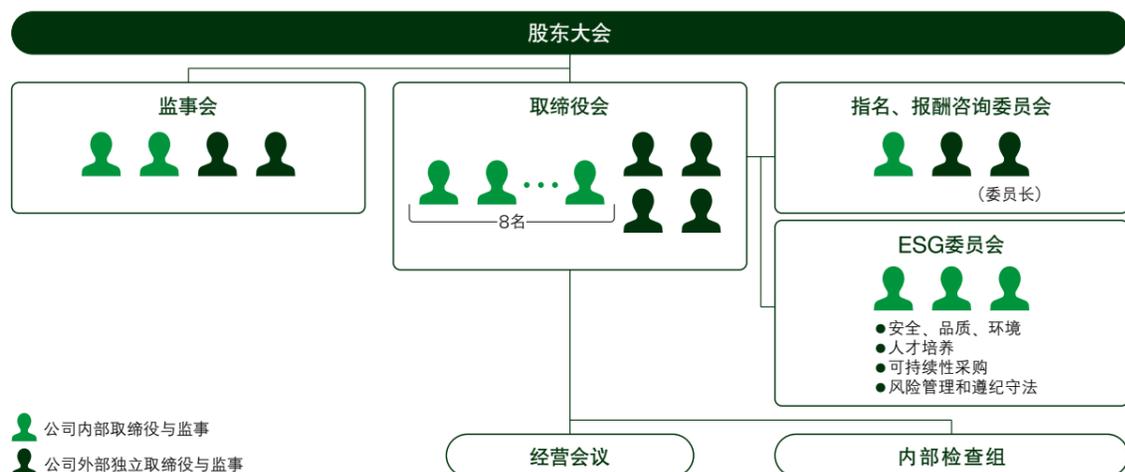
### 【原则1-4 政策性持有股票（相互持有股票）】

目前，本公司作为政策性股票持有上市股票。截至2017年3月底，本公司共持有28家公司的政策性股票，其中并非相互持有股票而仅是本公司单独持有的共计14家公司的股票。2015年11月6日，提交公司治理报告之后，依据《公司治理准则》的宗旨和《不二制油集团控股公司治理指南》的规定，针对不以投资为目的的政策性持有股票，从强化业务合作和持续贸易以及股票的稳定性等贸易上的具体利益考虑，重新验证持有目的的合理性，对可以销售的股票，将按顺序进行出售。并且，在事业年度结束之际，在取締役会就相应事业年度内已销售的股票进行了汇报，同时重新梳理了政策性持有股票的持有情况，制定了继续持有相关股票的合理性判断标准。该标准主要包括交易额标准，分红金额标准及账面收益标准等3个内容。

基于这3个标准，我们将综合评定交易中的具体利益，判定是否继续持有，同时还将继续努力解除政策性持有股票。

虽然本公司尚未制定政策性持有相关决议权行使标准，但是我们将根据本公司的股票持有方针，判定相关议案是否符合要求，同时还依据相关议案是否有利于股票发行公司有效而稳健的经营管理，以及能否提高企业价值来做出综合判定。2016年度我们出售了本公司持有的4家公司的政策性持有股票。今后将针对解除政策性持有股票的可能性，进一步进行判断，预定继续解除政策性持有股票。

公司治理体制图（截至2017年6月22日）



## 役員薪酬

本公司役员的薪酬等依据股东大会审议决定的薪酬等总额范围内而定。取缔役的薪酬需要根据“任命与薪酬咨询委员会”的申述报告，经取缔役会审议而定。监事的薪酬则需要经过监事的协商而定。

取缔役的薪酬由固定薪酬即月薪和与个人和公司业绩挂钩的奖金构成，2015年10月设置了“任命与薪酬委员会”，由外部取缔役三品先生担任委员长，加上外部取缔役田路女士以及代表取缔役社长共3名委员组成了“任命与薪酬咨询委员会”，对役员的薪酬经过反复

推敲之后，还与取缔役会进行了积极的意见交换。此外，各项目的标准则利用外部专业机构的调查数据并根据其职位和职责而定年薪总额。奖金则根据合并经常利润等业绩指标而决定。

监事的薪酬等只有固定薪酬即月薪。为确保其水平能够充分反映监事的职责和职务，利用外部专业机构的调查数据算定之后，经监事的协商而定。

另外，外部取缔役和外部监事只有固定的报酬。

### 各役員薪酬等的总额、薪酬等各个种类的总额以及适用役員人数

各类役員	薪酬总额 (百万日元)	薪酬等各个种类的总额 (百万日元)				适用役員人数 (人)
		基本薪酬	股票期权	奖金	退休安慰金及退休慰问补贴储备金	
取缔役 (不包含外部取缔役)	297	260	—	37	—	8
监事 (不包含外部监事)	39	39	—	—	—	3
公司外部役員	35	35	—	—	—	5

注 1 上述内容中还包含第88次定期股东大会后离职的2位监事的薪酬。

2 上述薪酬内容不包括依据第88次定期股东大会审议结果而定的役員奖金。

3 上述内容包括本年度的相关役員奖金。

4 上述取缔役的薪酬等总额里不包括使用人兼取缔役的使用人的工资。

5 截至本事业年度末，取缔役的薪酬额按平成24年6月26日召开的第84届定期股东大会审议决定的年薪额在6亿日元以内（其中包括外部取缔役的年薪，总额在3,000万日元以内，还包括取缔役奖金，但不包括使用人的工资）。

6 监事的薪酬额按平成29年6月22日召开的第89届定期股东大会审议决定的年薪总额在1亿日元以内。

## 遵纪守法

### 集团宪章与守法经营

不二制油集团认为，在日常工作中遵守法律法规和公司内部规定，同时为回应社会（利益相关者）的期待和需求，秉持高度的伦理观行事是非常重要的。2015年10

月制定的《不二制油集团宪章》，充分反映了这种遵纪守法的基本思想。

 《不二制油集团宪章》的详细内容请参考官网。  
<http://www.fujioilholdings.com/ch/constitution/index.html>

### 与股东、投资者的沟通

为了维护公司经营的透明度和履行企业的说明责任，我们积极向股东和投资者披露信息。

2016年6月，在召开股东大会之后，我们举办了股东恳亲会，为股东提供了可以直接与公司经营层进行交流的机会。同时，对于无法参加股东大会和其他活动的股东，我们也努力做到适时而公平的信息披露。具体包括：努力完善公司官网，不断丰富召集通知和其他资料上的内容；对于股东大会召集通知，做到发送通知之前，先行在东京证券交易所（TDnet）和本公司官网上公开，并在官网上发布英文版通知。另外，在行使决

议权方面采用了电子行使系统。

针对机构投资者各位，召开第2季度及期末决算说明会，在第1季度和第3季度决算发布日当天召开电话会议，此外，在决算后的面接方面，还积极实施了与经营层的对话。

此外，针对中期经营计划和国内事业等各位投资者高度关注的主题，我们还举办了由最高经营层说明的小型会议，和各位投资者交换意见。自2016年起，实施海外IR宣传，促进了本国内外的IR活动。

## 外部取缔役寄语

### 为实现新中期经营计划而夯实基础



#### 三品 和广

神户大学研究生院 经营学研究科教授

不二制油集团的基本路线，是在2015年10月转型为集团控股制之际制定的。但是，要实现基本路线所描绘的理想的企业形象，单靠当下力量还远远不足。新中期经营计划在认清这一事实的基础上，为了填补其中的短板，对夯实基础加以重视。

在制定新中期经营计划过程中，我非常注意修正偏差。公司内部人员容易优先考虑公司内部的道理、将目光停留在内部，眼界比较狭小。针对这种情况，我不断开展工作，要求大家放眼日本以外的地区。这些努力取得了成效，我们终于看到了把美国制造基地升级为事业基地的道理。

完成新中期计划的关键所在，是对关键人物所拥有的能量和创意潜能的激发程度。为

此，2016年度我们增强了“任命与薪酬咨询委员会”的力度，制定了公司内部取缔役和执行役员的新的薪酬体系。目前正在检查该体系在公司法和税法等方面是否存在问题，遗憾的是，只能等到2018年度才能付诸实施。即便如此，我还是非常期待新的薪酬体系能够推动集团内部的全球化。

2017年度我们需要切实做出向员工组织传达新薪酬体系的规划。另外，我们考虑有必要向“任命与薪酬咨询委员会”职责的另一半，即任命的部分进行改革调整。即使美国诞生了特朗普政府，但全球化的趋势并未停止。我们当前的目标是在地球村确保生活空间，不二制油没有时间停下脚步。

### 在不断推进各种各样改革的同时 尽力加快多样化



#### 田路 则子

法政大学经营学部、研究生院经营学研究科教授

2016年度，我们进行了一项重大的改革，调整了经营管理层的任命与薪酬制度。这势必会受到股东和相关人士的关注，此外我们也加快了在中层管理人员和一线的改革速度。不二制油集团是经营B2B和B2C业务的企业。如果不提升多样化，我们就无法生产出让顾客和消费者的身心为之感动的产品。在多样化管理方面，我们不仅聘用了女性、残疾人士和外国人，现在还在开展工作与生活平衡活动，帮助员工既能努力工作也能享受个人生活。不二制油集团能够荣获“大阪市女性闪耀光彩、发挥才能公司市长表彰”优秀奖，是一件令人高兴的事情，也让我们听到了一线的声音。令我吃惊的是，很多人都反映了“几乎没有人要中途辞职”。企业白色度与企业黑色度是相对立的，

我们公司的企业白色度相当高，公司里养育孩子的已婚女性不断增多，在公司内举办可供女性自由参加的学习会时，也有很多男同胞来参加。我看到了工作在开发部门、市场部门以及营销部门等一线的女性员工，能够明确讲述10年后她们的职业规划，就认为这与大学的经营思路是相同的。就像在少子化社会中，能够吸引女学生的大学才能继续生存下去，企业拥有吸引应届毕业生女学生和女性社会应聘人员的魅力，也是非常重要的。在学生应聘活动中，我们可以照搬在男学生所说的“优待女生的公司也一定会优待男生”这一充满期待的道理。为了能够创造这种正面反馈，我还将努力为中层管理人员提供支持。

公司役員一覧 (截至2017年6月22日)

取締役



**清水 洋史**  
代表取締役社長  
最高経営責任者 (CEO)



**前田 裕一**  
取締役常務執行役員  
最高技術責任者 (CTO) 兼  
美味与健康主管 兼  
公司治理主管



**酒井 干夫**  
取締役常務執行役員  
最高経営戦略責任者 (CSO)  
兼 不二制油株式会社 取締役



**松本 智樹**  
取締役常務執行役員  
最高財務責任者 (CFO) 兼 情報  
披露主管 兼 風險管理和守法經營主  
管 兼 不二制油株式会社 取締役



**大森 達司**  
取締役執行役員  
最高業務執行責任者 (COO)  
兼 不二制油株式会社  
代表取締役社長



**角谷 武彦**  
取締役執行役員  
最高營銷責任者 (CMO) 兼 不  
二制油株式会社東京分公司社長



**三品 和広\*1**  
公司外部取締役  
神戸大学研究生院経営学研究所教授  
Nippon Paint Holdings Co.,Ltd.  
公司外部取締役



**田路 則子\*1**  
公司外部取締役  
法政大学経営学部  
研究生院経営学研究所教授

監事



**隈部 博史**  
常勤監事



**澁谷 信**  
常勤監事 兼  
不二制油株式会社監事



**松本 稔\*1**  
公司外部監事  
松本公認会計事務所社長



**草尾 光一\*1**  
公司外部監事  
草尾法律事務所社長  
京阪控股株式会社 公司外部監事  
Daito Chemix Corporation 公司外部監事

\*1 東京証券取引所有価証券上場規則第436条第2項規定の独立役員

執行役員

**高衫 豪** 常務執行役員 事業開発部門長  
**蜂村 政孝** 執行役員 中国総代表 兼  
不二富吉 (上海) 企業管理有限公司\*2 總經理  
**丸橋 康浩** 執行役員 FUJI OIL ASIA PTE. LTD. 社長  
**科野 裕史** 執行役員 新地区開発部門長  
**津村 和伸** 執行役員 未来創造研究所長

**金森 泰助** 執行役員 内部監事主管  
**浅田 敏文** 執行役員 人事、法務、総務主管  
**門田 隆司** 執行役員 生産率推進主管  
**木田 晴康** 執行役員 不二制油株式会社 取締役  
**佐野 浩之** 執行役員 不二制油株式会社 取締役

\*2 2017年7月1日更改了公司名称, 改名为“不二 (中国) 投资有限公司”。

不二制油集团的CSR

CSR的观点

不二制油集团的CSR即不断实现集团宪章的使命——“我们不二制油集团追求食品原材料的可能性, 为

实现享受美食与健康做贡献。”认识到企业是一种社会性的存在, 通过企业经营为社会做贡献, 这就是CSR。在推进CSR中, 以如下三点作为开展活动的准则。

推进CSR的三大准则

1. 战略活动	通过事业和产品, 为解决社会课题做贡献
2. 基本活动	在开展业务时降低和纠正可能对社会产生的不利影响
3. 与社会的沟通	面对利益相关者, 诚实地进行沟通

不二制油集团赞同并签署了联合国全球契约

不二制油集团于2013年1月签署了联合国全球契约。本集团践行人权、劳动、环境和反腐败等4大领域的10项原则, 不仅为本集团, 更为提升全社会的可持续性发展做贡献。



针对商业与人权的思考和举措

不二制油集团在集团宪章中阐明了“以人为本”的价值观。这是要站在开展工作时与之息息相关的人员的立场进行思考, 也正是尊重人权的精神体现。我们以参加“2016联合国商业与人权论坛”以及与利益相关者的对话为契机, 重新整理了针对人权的思考, 于2017年4月发布了《不二制油集团人权方针》。

题, 我们开展了人权影响评估。在实施评估过程中, 除了公司内部相关部门以外, 还从外部有识之士——Verisk Mapecroft公司以及Caux圆桌会议日本委员会处获得宝贵意见。其结果, 确定了应该优先处理的重要风险, 今后将在与有识之士进行协商并获得评估的同时, 在人权相关教育、推进可持续采购、构建投诉处理机制等方面继续开展工作。

人权尽职调查

不二制油集团实施人权尽职调查, 以此作为履行尊重人权责任的方法。2016年度为了确定和评估事业活动对相关人权的负面影响, 并确定需要优先处理的重要课

有关《不二制油集团人权方针》和“人权尽职调查”的详细内容请参阅官网。  
[http://www.fujioilholdings.com/ch/human\\_rights/index.html](http://www.fujioilholdings.com/ch/human_rights/index.html)

发布《不二制油集团健康经营推进宣言》

不二制油集团提出了集团宪章愿景 (我们的目标): 通过美味与健康, 为社会做贡献。对本公司集团而言, 我们认为员工乃是创造价值的源泉, 只有每位员工保持健康, 才能实现这一愿景。2017年1月, 本公司集团为展示积极地致力于健康经营, 发布了《不二制油集团健康经营推进宣言》。今后将依照这一宣言, 提供各种支持, 预防生活习惯病、预防心理亚健康等, 谋求维持和增进员工的健康。

## 利益相关者的参与

不二制油集团在推进CSR的过程中，非常重视与利益相关者进行双向的沟通。

### 为推进CSR与有识之士的对话



2016年9月，出于为CSR活动征求建议以便在今后运用的目的，公司开展了与有识之士的对话。我们邀请了对棕榈油产业和棕榈油大产区东南亚的情况非常了解的可持续领域的有识之士 Blunumber Foundation的CEO Puvan J. Selvanathan、ASEAN CSR Network的CEO Thomas Thomas参加了对话活动，以本公司集团的CSR活动特别是可持续采购的举措为中心，双方交换了意见。

#### 商业与人权领域的相关建议

有识之士对本公司集团在可持续发展方面的诚挚姿态表示高度赞赏，同时就“立足于当地（农园）的可持续采购”提出了建议。在作为基础原

#### 参加对话人士名单（省略敬称）

##### • 有识之士



Puvan J. Selvanathan  
CEO, Blunumber Foundation



Thomas Thomas  
CEO, ASEAN CSR Network

料采购的棕榈油农园，人权问题是产业界的一大课题，本公司集团在推进可持续采购中，倾听现场（农园劳工）的声音，并强调扎根于当地（农园）的活动之重要性。我们回应说：这些宝贵意见正是集团宪章所确立的“以人为本”价值观的体现，我们将继续采取措施，实现与当地的价值共创。

#### 与有识之士对话后的行动

为了将本次与有识之士的对话中所得到的建议活用到CSR的推进中，自2016年10月以来，我们将商业与人权相关的社会动向融入到活动之中。具体而言，制定了《不二制油集团人权方针》（2017年4月），并启动人权尽职调查。

今后仍将依托“以人为本”的价值观，为实现立足于当地（农园）的可持续采购，不断努力满足社会的期待和要求。



##### • 不二制油集团控股株式会社

清水 洋史 代表取缔役社长 最高经营责任者  
松本 智树 取缔役常务执行役員 最高财务责任者  
科野 裕史 执行役員  
四方 敏夫 CSR・风险管理组 高级经理  
山田 瑶 CSR・风险管理组

##### • 协调人：Caux圆桌会议日本委员会

石田 宽 事务局长  
野田 清穗

## 世界课题和6大重点主题

### 从“可持续发展目标（SDGs）”思考世界的课题

2015年9月在联合国总部召开的“可持续发展峰会”上，可持续发展目标（SDGs: Sustainable Development Goals）获得193个成员国全会一致通过。该可持续发展目标（SDGs）明确记述了2030年前应当以全球规模解决的17项目标和169项具体目标。

这17项目标是在社会的广泛层面（700万人以上）中提炼出来的，换言之，可堪称为世界课题的缩影。为了到2030年完成此可持续发展目标，不抛下任何人，要求全世界每个层面都行动起来。

#### SDGs17项目标



### 通过企业经营实现为社会做贡献的6大重点主题

不二制油集团的目标是通过事业为社会做贡献。我们仔细研究对于世界课题的缩影——可持续发展目标（SDGs），本集团能够通过事业活动开展的有哪些举措，并进行分类，最终总结形成以下6大重点主题。本集团将重点投入这6大主题，通过事业为社会、为地球规模的课题做贡献。

#### 六大重点主题

SDGs目标	可为社会提供的价值	相关页
2, 3, 9, 12, 17	<b>食品创造</b> 针对食物资源短缺和营养不足等各种与食物有关的课题，我们将为可持续发展的社会不断发挥技术实力，并通过各项事业提供解决方案。	P.26
2, 9, 12	<b>食品的安全、安心和品质</b> 虚假标示、异物混入问题，威胁着食品这一生活的基础。为了能持续提供让客户和消费者放心的产品，我们将加强体制建设并彻底进行品质管理。	P.29
1, 2, 10, 12, 13, 15	<b>可持续采购</b> 作为经营以农产品为原料的制造商，我们将力争稳定、公平和公正地采购以可持续方式生产的原料。	P.30
6, 7, 11, 12, 13, 14, 15	<b>环境</b> 本公司集团在“安全与品质、环境”这一共享价值观的引领下，将在事业活动中努力降低环境负荷。	P.32
3, 4, 5, 8, 10, 16	<b>人才培养</b> 本公司集团向多样化社会提供价值的源泉来自人才。我们将推进人才多样化，并积极培育下一代能在全球发挥作用的人才。	P.34
9, 12, 17	<b>风险管理</b> 建立全球风险管理系统，确保其持续运行，从而进一步完善体系，通过事业活动不断为社会做出贡献。	P.35

### 基本方针

从根本上认识食品的原材料。不二制油集团从创业初期开始积累的技术和热情，汇聚成不断开创“食”之潜力的创新能力。我们迫切希望，通过这一创新能力，解决粮食不足、营养不足和老年人饮食生活等全球性课题。通过食品的创新，不断为人们的美味和健康生活提供全球化的支持，这正是我们的使命所在。

### 创造食品未来的研究体制

不二制油集团的研究开发题目多种多样，包括基础研究、产品开发、应用开发以及生产技术开发。我们相信，只要坚持不懈地去研究开发，就能解决各种各样的食品相关课题，持续创造能够开创食品未来的新技术和划时代的新食材。为此，2016年夏天我们成立了“不二科技创新中心”，作为融合集团内外智慧和技术的新型技术创新平台。该平台与“筑波研究开发中心”以及“亚洲R&D中心”形成本集团三足鼎立的全球化研究开发体系，推动了知识与技术的融合。

我们的研究开发使命，是为了集团的可持续发展，通过技术性创新，创造出能够成为支柱的新一代事业。我们努力实施研究开发、制定战略，以便不断深化和开发现有事业、不断将新事业推向产业化，同时我们亦针对面向未来的研究领域进行调查，努力打造旨在实现开放创新的共同研究体制。

2015年4月，我们把当时的基础研究所更名为“未来创造研究所”，在研究所内部成立了专门负责生产技术创新工作的基础技术小组，对实现技术创新和不断创造新事业、新市场，起到了推动作用。

### 研究设施与不二阳光广场 全球分布图

(截至2017年6月)



设施名称	职能
不二科技创新中心	作为将不二油集团内外智慧融合于一体的核心机构，主要负责开发能够满足客户各种需求的食品原材料。
筑波研究开发中心 (日本)	主要致力于能够与客户需求吻合的应用开发和技术深化，同时还进行与美味和健康相关的基础研究。
亚洲R&D中心	该中心位于新加坡，通过应用在日本原材料开发过程中积累的经验、技术，致力于可以满足亚洲各国市场需求的产品开发。
不二阳光广场	该广场设立在东京等全球8大城市，作为与客户共创的平台，进行共同试制、共同开发。

### TOPIC

### 加速挑战与革新的不二科技创新中心

新近设立的不二科技创新中心，是不二制油集团研究开发的司令部，担负着重要使命。

作为融合了不二制油集团内外智慧的核心机构，设施内随处可见极具匠心的设计。例如，为了确保研究人员之间的顺畅交流，本集团把所有研究室都集中安排到了同一个楼层内。这一崭新的尝试，打破了部门之间的壁垒，实现了研究人员之间无拘无束的自由交流。而事实上，也正因为有了研究人员之间的讨论，在某大豆蛋白的课题上，油脂相关技术取得了重大突破。在该中心，由于崭新的组合而产生的创新，正不断涌现。除此之外，本集团还在共创空间里开设了合作实验室，以便与海外集团公司的研究人员共同研究开发，加速知识与技术的融合。在该设施内本集团还设置了能够呈现产品制作过程的模拟工厂参观设施，以及一眼就能了解不二制油集团事业内容的展示厅，大大活跃了与客户的共创活动。



### 旨在解决社会课题的食品创造举措

兼顾“美味”和“健康”，是实现社会可持续发展的应有之义，也是不二制油集团最重要的举措。本公司集团在新中期经营计划中，提出了高功能性附加价值事业和大豆事业的成长战略。该战略以在健康和营养方面亟待解决的社会课题为基础而制定，我们为了解决社会课题，正努力开展食品创造活动。

活动主题	 兼顾“美味”和“健康”
	 为解决粮食资源短缺做贡献

### 健康油脂

现在，人们对过敏原较低或能够提高身体机能等充分考虑健康的食品原材料的需求正不断增加。不二制油集团创造各种各样的健康油脂，追求为全世界人民的“美味”和“健康”做贡献。

#### 稳定型DHA/EPA



在鱼类类中含有较高的DHA/EPA，可以降低罹患痴呆症风险，是在很多方面具有保持健康功效的不饱和脂肪酸。厚生劳动省也在“日本人食物摄取标准”中提出，鼓励民众在日常饮食中摄取DHA/EPA。但是以往的DHA/EPA存在氧化变质并伴有鱼腥味等问题，除了胶囊状态以外，很难作为食品摄取。不二制油集团利用新技术，在油中稳定分散难溶性抗氧化成分，成功研发了解决氧化和鱼腥味的稳定型DHA/EPA。本公司集团研发的稳定型DHA/EPA主要以海藻类为原材料，可以保证持续稳定地供给产品。

使用该油脂可以用少量调味品呈现强劲的咸味、酸味以及辣味。从生活习惯病预防角度来看，这一项成果为需要减少盐分的加工食品低盐化做出了贡献。另外，作为具有少盐效果的调味油，在医院以及老年人设施的配餐中还可以发挥很大作用。

#### 低反式脂肪酸及零反式脂肪酸产品



人体过量摄取反式脂肪酸，据说罹患心血管疾病的风险将会增大。2015年6月，美国食品药品监督管理局（FDA）发出通知，表示3年后将禁止使用反式脂肪酸含量较高的部分氢化油脂，使得全球食品制造商纷纷修改反式脂肪酸。不二制油集团充分利用独创的脂交换技术，使得在食品生产过程中不产生反式脂肪酸，研发出用于生产巧克力和人造黄油里的低反式脂肪酸及零反式脂肪酸产品，并将其投产，提供既美味又健康的食品原材料。

#### 味道增强油脂



我们利用DTR (Dispersion Technology of Refractory) 技术，开发出“味道增强油脂”，

### 大豆复兴\*

随着世界人口的不断增加，预计数十年后动物蛋白源将会缺乏。不二制油集团认为大豆是有益于人类健康和地球环境的主要蛋白源，在长达60年的时间里，一直不断探索大豆的新潜力。在中长期事业战略中，我们提出了“大豆复兴”口号，重新审视大豆原有的价值，并向社会提出了相关建议。

#### 豆浆鲜奶油与低脂豆浆产品



使用世界首创的大豆分离分馏技术USS (Ultra Soy Separation) 制法，成功从大豆中分馏出了可媲美生乳的豆浆鲜奶油和低脂肪豆浆。豆浆鲜奶油像鲜奶油，其口感浓郁，非常适用于烹饪和加工，其特点是留有清爽的余味。它能提高食材和高汤的味道，很适用于日本料理。低脂肪豆浆含有丰富的美味剂——游离氨基酸，衍生出了鲜奶油和调味汁等丰富多彩的产品。这些产品进一步扩大了大豆作为食品原材料的潜力。



大豆提拉米苏风味甜点  
提拉米苏  
(使用了奶酪风味豆浆原材料)

乳酸菌，实现了产品既芬芳又醇厚的美味。2016年，我们在现有的新鲜奶酪状产品“大豆舞珠”基础上，相继推出了马士卡彭奶酪状的“大豆舞珠mou”和半硬质奶酪状的“大豆舞珠Block”。“大豆舞珠mou”主要在制作大豆提拉米苏风味甜品时使用。“大豆舞珠Block”曾被电视台报道，作为可切可碎的划时代新原材料，受到饭店等客户的很高评价。

#### 食育项目



为了向肩负未来使命的孩子们传递“食品的重要性和大豆的力量”，本公司集团从2014年度起，与特定非营利活动法人“课后NPO AFTER SCHOOL”合作，开展“食育项目”。2016年度，我们开展了共计22次“制作大豆点心（豆浆布丁）”和“大豆工作坊”两种上门授课活动，让655名小学生学到了大豆有益于人类健康、有助于解决世界粮食不足问题的“力量”。

#### 不二蛋白质研究振兴财团



为了对振兴大豆蛋白质学术研究提供支持，本集团于1979年成立了大豆蛋白质营养研究会，经过18年的努力，该会于1997年成为原文部省管辖的财团法人“不二蛋白质研究振兴财团”，并于2012年经内阁府认定，成为公益财团法人，延续并不断开展事业活动。为了进一步推广大豆蛋白质在学术领域里的振兴，让更多人了解并使用大豆蛋白质，该财团在包括临床、营养、代谢、食品科学、育种、甚至饮食文化在内的广泛领域，资助公募研究，发表相关研究成果。同时，还举办公开讲座。38年以来，该财团共计资助了1,000多个研究项目，面向公众举办的公开讲座和大豆蛋白食品试吃会，均受到了很高的评价。

#### 大豆肉（粒状大豆蛋白）



大豆肉是将除去油脂成分的脱脂大豆，经高温和压力进行加工而成的、口感上接近食用肉类的产品。利用本公司集团自主研发的技术，根据需求，可以将大豆肉加工成口感接近鸡肉或牛肉的产品。以往该产品主要用于制造汉堡和水产加工上，而随着大豆肉变凉之后既不硬还有肉汁的高功能性大受好评，大豆肉的需求也不断增加，其用途也趋于多样化。大豆肉兼顾了食用肉所没有的功能和美味，今后，我们将面向素食主义者等饮食文化圈，在全球范围内提供这种食材。

#### 奶酪风味豆浆原材料



为了适应不断扩大的素食主义和健康意识，本公司集团创造出了可媲美奶酪的大豆食材（豆浆发酵食品）。我们在用USS制法生产出来的低脂肪豆浆内，添加了与欧洲乳酸菌制造商共同研发的

\* 大豆复兴 全方位重新审视大豆的价值，通过提供美味的大豆原材料及食品，不断扩大大豆在食品场景中的应用。大豆复兴意即重新回归大豆的原点，创造大豆的新价值。

### 基本方针

不二制油集团将①严格遵守法律法规及其精神，为客户提供安全安心的商品；②开发创新性商品，及时提供给客户；③努力提高客户的满意度；④通过真心实意的交流，努力解决问题；这四项定为《品质管理基本方针》，致力于为客户以及消费者生产能够安心食用的产品。

### 品质管理体制与集团间合作

#### 品质管理体制

不二制油集团为了将《不二制油集团安全品质环境基本方针》落实在事业活动中，在各公司构建了管理体制。不二制油株式会社制定了ISO9001框架内的《品质方针》以及践行品质方针时应当遵循的《品质准则》。另外，不二制油集团还制定了生产管理规程，并以此为依据，开始对集团旗下各公司的管理状况进行监控（安全、品质、环境监督）。另外，还召集各个集团公司的执行人员，分地区召开“安全、品质、环境会议”，共享相关举措。

有关“安全、品质、环境监督”以及“安全、品质、环境会议”请参阅官网。  
<http://www.fujioilholdings.com/ch/approach/environment.html>

#### 有效利用国际品质管理认证

不二制油集团为了能令客户满意、和达到更可靠的品质管理体系，积极推动通过国际品质管理认证的工作。更由于近年来，实施防异物混入对策的必要性逐渐得到认

#### 对员工的培训

不二制油集团为了提高员工的质量意识，开展培训活动。不二制油株式会社提出行为准则，为各工厂的举措提供支持，同时还举办卫生讲演会等。2016年度共有120名员工参加了卫生讲演会。另外，还设立了“质量月委员会”，参与筹划每年11月的质量月。质量月期间会确定品质主题，进行贯彻宣传等，大力实施对全体员工的意识教育活动。

另外，为提升本公司集团整体的质量管理水平，我们继续给海外集团公司新引进的分析仪器进行技术指导。今后，为了将日本的分析技术也传播到海外，从而能够提供更安全、更放心的产品，我们将扩大集团之间的技术交流。

识，从2012年度开始，我们在国内外的品质检查中努力确认符合GFSI\*认可标准的级别，力图提高有关食品安全的水准。

#### 主要品质管理认证的通过情况

主要认证	2016年度的进展	截至2016年度末的通过情况
HACCP或ISO22000认证	<ul style="list-style-type: none"> <li>不二制油株式会社蛋白食品筑波工厂新通过ISO22000认证</li> <li>将通过ISO22000认证的GCB SPECIALTY CHOCOLATES公司（马来西亚）归属为子公司</li> </ul>	海外：集团公司15家 日本：不二制油株式会社3家工厂 欧牧乳业株式会社（日本）（厚劳省版）
ISO9001认证	<ul style="list-style-type: none"> <li>通过ISO9001认证的GCB SPECIALTY CHOCOLATES公司（马来西亚）归属为子公司</li> </ul>	海外：集团公司12家 日本：集团公司5家
GFSI认可标准（FSSC）	<ul style="list-style-type: none"> <li>不二制油株式会社蛋白食品筑波工厂新通过FSSC22000认证</li> <li>哈罗德（巴西）新通过FSSC22000认证</li> <li>永盛（泰国）新通过FSSC22000认证</li> </ul>	海外：集团公司8家 日本：不二制油株式会社3家工厂

\* GFSI 是Global Food Safety Initiative的简称。2000年成立的非营利组织，以确保和提高国际食品安全为目的，将该团体要求的水平作为准则对外公布，对世界各国的著名食品安全管理体系标准中合格的标准，给予认可，力图食品安全全球标准的标准化。

### 对宗教等的应对措施——Halal（清真）和Kosher（犹太）认证

不二制油集团推进贴近地域饮食文化的价值创造。作为具体事例，就是推进证明符合伊斯兰教、犹太教的饮食规则的原材料使用以及食品制造的Halal认证、Kosher认证的通过工作。这些认证的“健康”“安心”“安全”的形象，已经开始在全世界扎根，不仅受

到信仰伊斯兰教和犹太教的人们支持，也开始获得对健康及食品安全高度关心的消费者的支持。今后，我们还将继续完善体系，从而贴近不同的文化以及价值观，提供安全、健康又美味的食品。

### 基本方针

我们认为，为了担负供应产品的责任，稳定采购高品质且安全的原材料至关重要。此外，对不二制油集团使用的基础原料如棕榈油或可可等农作物，其生产现场（农园）的环境与人权问题正受到社会的广泛关注。本公司集团为了与社会共同取得可持续发展，将在环境、社会及经济等层面不断推进可持续性采购活动。

## 棕榈油

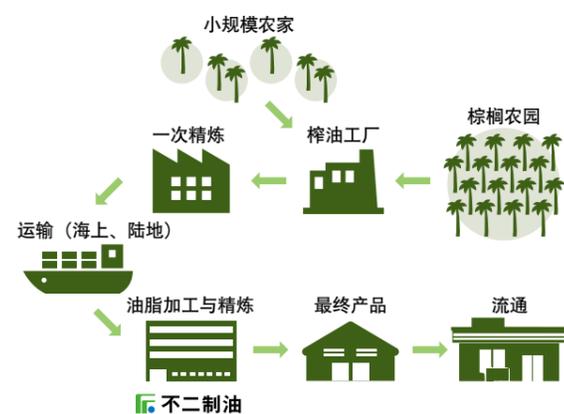
### 指导思想：《负责任的棕榈油采购方针》

#### 棕榈油与不二制油集团

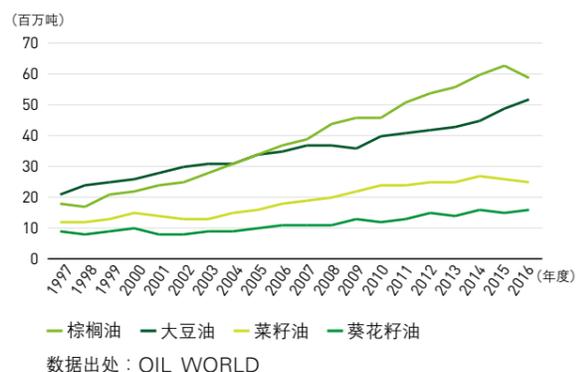
棕榈油是从油棕上提取的一种油，主要生长在东南亚等热带地区。由于棕榈油比其它植物性油脂容易加工并且廉价，因此，从食品到化工品等领域均得到了广泛的应用。在世界油脂原料中的产量也最大。但是，市场规模扩大的另一方面，是棕榈农园所在地区的农园开发所造成的环境问题及儿童劳动、强制劳动等人权问题令人担忧。

棕榈油是不二制油集团使用的基础原料之一，有史以来，不二制油集团一直通过不断追求棕榈油的可能性来开拓新的饮食文化。因此，我们认为，力求棕榈油的可持续性采购是我们的社会责任。

#### 棕榈油供应链与不二制油集团的定位



### 世界主要油脂产量变化



### 负责任的棕榈油采购方针

2016年3月制定并发表了《负责任的棕榈油采购方针》，以此作为贯穿全公司集团的指导思想。本方针约定，不二制油集团将以负责任的方式，从尊重人与地球环境的供货商那里采购他们生产的棕榈油。本公司集团同利益相关者协作，努力采购符合本采购方针的棕榈油。今后，为使棕榈油作为可持续性油脂原料继续受到世界的认可，我们将不断推进负责任的棕榈油采购。

有关《负责任的棕榈油采购方针》，请参阅官网。  
<http://www.fujioilholdings.com/ch/news/pdf/160310.pdf>

### 加入RSPO及认证油的经销

不二制油集团自2004年便加入了RSPO\*，积极推进认证油的经销。以欧洲、美国为中心，对RSPO认证油的需求日益增多，2016年，不二制油集团总体使用认证油的经销量增加到11万吨。为推进认证油的经销，积极致力于在欧洲增设储油罐设施，并努力改进集团之间的供应链等。



此外，在2016年9月，不二制油集团作为赞助商和实行委员参加了RSPO举办的正式活动“RSPO Japan Day 2016”，探讨了日本产业界共同存在的棕榈油相关社会与环境课题。

当天，发表了小规模农园存在的课题以及本公司的支援活动内容，向日本的利益相关者广泛发布了相关信息。

#### \* RSPO (可持续发展棕榈油圆桌会议)

Roundtable on Sustainable Palm Oil的缩写，由棕榈油生产业、榨油与贸易业、消费者产品制造业、零售业、银行与投资公司、环境NGO、社会与开发类NGO合作运行的非营利机构。

### 提升可追溯性\*的举措

执行本采购方针之后，对于不二制油集团购买和使用的棕榈油，提升可追溯性，使供货商都能理解本采购方针至关重要。本公司集团在2016年7月同支援可持续性原料领域的The Forest Trust (NPO) 缔结了成员盟约。到2020年为止，将实现榨油工厂的完全可追溯性作为第一阶段的目标，通过与The Forest Trust及供货商的合作，致力于提升可追溯性和改善供货链的活动。

### 改善供应链的活动

从2016年10月起，在本公司集团的帕尔麦久棕榈油(马来西亚)开始了改善供应链的活动。首先，我们与本公司的供货商(榨油厂)，共享了本公司的采购方针。之后，我们对本公司的一家供货商和其榨油厂的关联零售商以及农园现场进行了视察，就是否符合本公司采购方针进行了评估。今后，在向对象供货商反馈评估结果，力图改善纠正课题的同时，对不在评估对象内的供货商也将通过结果共享、横向展开事例，争取得到改善和纠正。

#### \* 可追溯性

为确保食品安全，公开(追溯)生产经历和流通渠道。其体制。

### 在马来西亚婆罗洲开展支援小规模农园的活动

指出作为棕榈农园中存在的与环境与人权问题的要因之一，主要在于因小规模农园造成的生产率低下等农园经营问题。为了使小规模农园能在环境、社会以及经济的层面上，获得可持续发展的农园经营诀窍，不二制油集团在2016年1月参与了由供货商和Wild Asia (NGO) 联手的小规模农园支援项目(WAGS:

Wild Asia Group Scheme)。本项目以帮助本公司集团供应链的一部分小规模农园提高生产率和改善环境为目的，开展4年的教育支援。

2016年11月，本公司集团员工访问并面接了需接受支援的小规模农园，确认了接受RSPO监督检查等支援，对小规模农园来说是有价值的事实。今后，我们仍将重视与当地的对话，继续开展支援活动。



与被支援方的小规模农园及Wild Asia的负责人一起合影  
 被支援方的交流看板  
 共享支援计划、进度以及有关RSPO的信息

#### VOICE

#### 发自被支援方的小规模农园的心声

“自参加WAGS以后，减少了农药和肥料的使用量，增加了利润，我们受惠甚多。”

农园主 Azmey bin Sakong先生

#### VOICE

#### Wild Asia的评语

通过直接支援小规模农园，实现了牢固的纽带联系  
 不二制油集团成为本项目的支持者，我们感到由衷的高兴。让小规模农园与棕榈油用户之间建立起意义深远的关系是Wild Asia长期以来勾画的蓝图。并且，不二制油集团的参与确实是重要的一步。

通过将棕榈油供应链上的众多重要合作伙伴连接在一起的本方案，可以直接而集中地向棕榈油小规模农园提供支持。具体而言，就是开展更有效的农园运营方法的教育培训活动，以及帮助生产者与购买者之间建立良好的合作关系。

我们认为，本项目充分地体现了联合国可持续发展目标(SDGs)之一的“通过合作去努力实现目标”这一精神。

Wild Asia Executive Director and Founder  
 Reza Azmi先生

有关可可豆、大豆、乳木果等其他可持续采购的相关举措，请参阅官网。  
<http://www.fujioilholdings.com/ch/approach/sustainable.html>

基本方针

关注地球环境，不仅是改善环境问题，也是降低成本、创造经济价值的重要措施。不二制油集团提出下列4项作为《环境基本方针》，积极开展举措：①努力持续不断地改善环境保护活动；②严格遵守与环境有关的法律法规及其精神；③努力开发环保型产品和技术；④努力加深与社会之间的交流。

环境愿景2020

2010年，本集团制定了《不二集团环境愿景2020》，其中设定了到2020年完成二氧化碳排放量、供排水量分别比基准年削减20%的目标，积极推动开展环境保护活动。日本国内集团公司2016年度的成果为：与基准年相比，二氧化碳排放量削减8.2%，供水量削减16.4%，排水量也削减了16.3%。我们将继续开展日常节能活动，努力削减供排水量。

海外的二氧化碳排放量方面，由于新启动了对旗下16家集团公司的统计，因而为上年度的99.6%，但是与基准年相比削减了29.7%，大大超过了海外环境目标。

不二集团环境愿景2020

日本国内集团公司

防止地球温暖化 二氧化碳排放量 2020年降低20%（与基准年相比\*）

维护水资源 供排水量 2020年降低20%（与基准年相比\*）

资源回收 再资源化率 2020年达到99.8%以上

针对地球绿化、生物多样性的积极举措

\* 基准年：2003~2005年平均值（东京都方式）

海外集团公司

为防止地球温暖化 二氧化碳排放量 2020年降低20%（与基准年相比\*）

\* 基准年：2006年

针对降低二氧化碳排放量的举措

2016年度，日本国内集团公司的二氧化碳排放量为169,952吨-二氧化碳，虽然只比上年度增加了0.77%，但由于生产数量增加了2.8%以及节能活动的效果，使单位产值排放量\*降低了2.02%。单位产值排放量受生产量增减的影响极大，所以我们积极提高全体员工节能和环保的意识、致力于开展与提高生产率紧密相关的活动。

此外，海外集团公司还实施了以下的举措，实现了降低二氧化碳排放量。

- 2015年3月五德兰阳光食品公司（新加坡）将燃油由轻油换成瓦斯，该公司的二氧化碳排放量的绝对量降低了16%（384吨-二氧化碳/年）。

\* 单位产值排放量

为生产出定量的产品所需要的原材料、动力以及劳动力等生产要素的量

- 2016年7月，山东龙藤不二食品有限公司（中国）停止了使用燃煤锅炉，开始从外部购买蒸汽，通过该举措，现在该公司的煤炭使用量为零。

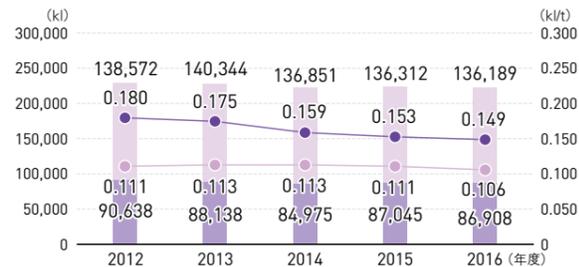
- 2015年7月，3F不二食品（印度）的工厂引进了2台木质生物质\*1锅炉，并开始运转。积极致力于降低二氧化碳的排放量。此外，集团公司还通过不断更换燃料，或引进热电联产\*2设备等，努力降低二氧化碳的排放量。



3F 不二食品（印度）运转的2台木质生物质锅炉

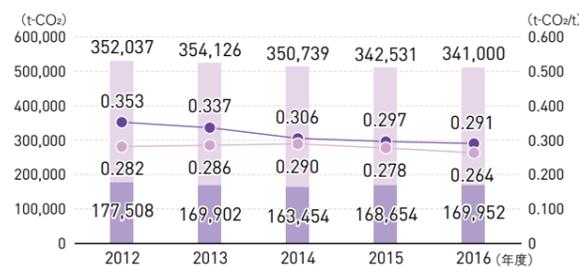
- \*1 木质生物质 由木材而来的可再生资源
- \*2 热电联产 使用单一的能源生成热和电力等多种能源

能源使用量（换算为原油）与单位产值能耗变化



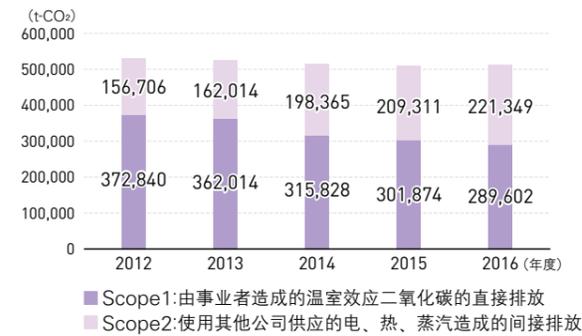
日本国内集团公司 ■ 能源使用量（换算为原油）(左轴) ● 单位产值能耗 (右轴)  
海外集团公司 ■ 能源使用量（换算为原油）(左轴) ● 单位产值能耗 (右轴)

能源使用量（换算为二氧化碳排放量）与单位产值排放量变化



日本国内集团公司 ■ 能源使用量（换算为二氧化碳排放量）(左轴) ● 单位产值排放量 (右轴)  
海外集团公司 ■ 能源使用量（换算为二氧化碳排放量）(左轴) ● 单位产值排放量 (右轴)  
\*由于修改了一家事业所的数据，2012至2015年度的国内集团公司的数值有所更改。

Scope分类的能源使用量（换算为二氧化碳排放量）



针对节能的举措

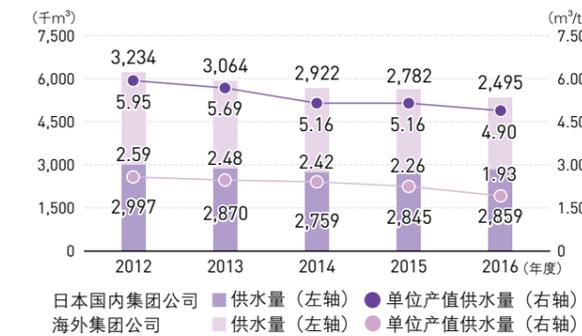
不二制油集团通过生产设备的设计和开发，致力于节能以及降低二氧化碳。具体而言，就是通过引进能源效率高的设备；扩大采用夹点技术的热回收设备；引进太阳能发电设备以及促进水银灯的LED化等，积极推进力求降低能源负荷的举措。

此外，还通过整个生产网点的节能事例的横向展开，以及通过教育开展节能启蒙活动，提高全体员工的环境意识，进一步改善工作并努力推进节能活动。

降低供水和排水量

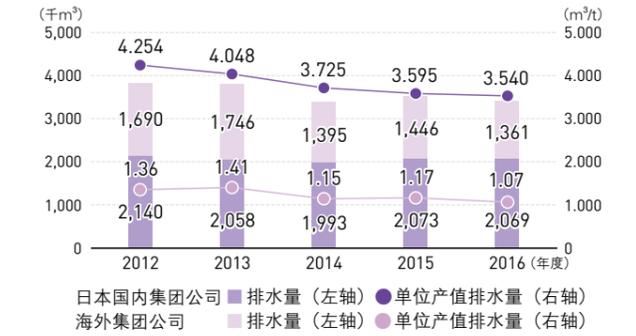
不二制油集团中，有一些公司是在水资源缺乏的地区开展业务的，各公司正在推进对策。不二制油欧洲公司（比利时）所在地区的自来水资源来源于地下水，但受地下水减少的影响，2015年度，该公司同邻接的企业和自来水公司合作，设置并启动了“水处理设施”，以使运河的水可作为工业用水和饮用水使用。以后，该公司几乎100%使用运河的处理水，并活用于生产活动和自来水中。今后，该公司力图提高水处理设施的功能，进一步实现高通用性工业用水的生产。

年间供水与单位产值供水变化



日本国内集团公司 ■ 供水量 (左轴) ● 单位产值供水量 (右轴)  
海外集团公司 ■ 供水量 (左轴) ● 单位产值供水量 (右轴)

年间排水量与单位产值排水量变化



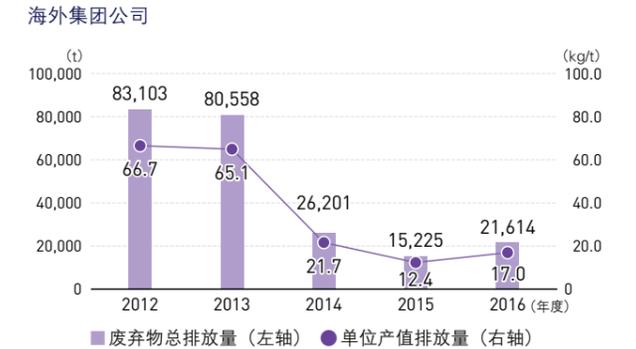
降低废弃物

2016年度，日本国内集团公司的废弃物总排放量为19,850吨，比上年度增加7.6%。这主要是因生产量增加造成的。此外，再资源化率维持在99.94%的高水平上。海外集团公司方面，废弃物总排放量比上年度增加了142.0%。这是由于追加了新计算上去的3家公司的排放量所造成的。

废弃物总排放量与再资源化率



废弃物总排放量与单位产值排放量变化



■ 废弃物总排放量 (左轴) ● 单位产值排放量 (右轴)

基本方针

不二制油集团认为员工与公司应是相互支撑成长的存在，基于这种想法制定了《人才相关方针》。在该方针的指导下，通过致力于让有干劲的人才活跃于全球舞台并发挥其能力的职场建设，提高产品质量和服务水平，从而有助于社会发展，力争成为可持续赢得社会信赖的集团。

多样性

通过全球化人事会议打造多样性的基础

在强化全球化经营基础及推进多样性的过程中，构建人事功能的全球化网络至关重要。出于分享和讨论集团总部顶层设计的人事战略考量和各地的人事课题，以及加强对集团宪章的理解并使之深入人心的目的，2016年举办了首次“全球化人事会议”。通过该会议，构建了人事部门同事的网络，同时与会者更深一层地理解了集团整体战略。随后，可运用到各公司的人才培养政策的制定和执行之中。

推动女性发挥才能

食品制造企业不二制油集团为了通过事业不断为社会做贡献，捕捉社会变化就显得尤其重要。为此，女性的感

性不可或缺。为了能让女性员工充分发挥能力，我们着力推动她们闪耀光彩。

不二制油株式会社截至2017年4月女性管理人员比例为5.3%，对照2020年度女性管理人员比例达到20%的目标，我们正努力提供机会和培养人才。此外，对内阁府提出的“加快女性闪耀光彩、发挥才能的男性领军人物之会”行动宣言，本公司清水社长表示赞同，计划今后将加快相关活动。



有关“临时员工的转正”、“推动老龄劳动者发挥才能”、“战略性录用外籍人士”、“推动残障人士发挥才能”、“工作形式改革”等请参阅官网。  
<http://www.fujioilholdings.com/ch/approach/human.html>

TOPIC

面向年轻女性员工的职业规划支持

不二制油株式会社认为，在女性的职业规划中，初期的职业规划非常重要。为此，我们面向进入公司2~7年的20多岁女性员工，启动了职业规划相关思考的培训课。2016年度有21名参加，在职业规划方面造诣很深的本公司外部取缔役田路则子先生担任讲师，介绍了职业规划中重要的关键之处和公司外部的事例，同时还介绍了公司内的榜样。



思索职业规划研讨会的情景

下一代人才培养

领导力开发培训

不二制油株式会社为了强化干部和后备干部团队、未来管理团队，从2016年度起新设领导力开发培训课程，第一年度有67名接受培训。通过培训，认识到了领导应有的姿态，并客观把握自身的现状和课题。培训后，通过反馈、面谈、OJT计划的制定等，上司深度参与人才培养过程，帮助其一步一步地成长。另外，还通过详细地把握人才潜力，对量才使用、长期职业规划等今后人才管理工作的开展起到积极作用。

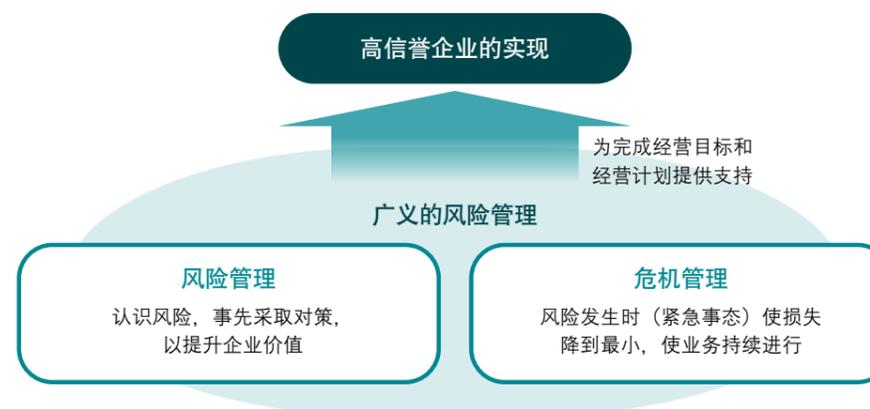
全球化人才教育培训（日本）

为了培养在国内外都能充分发挥作用的全球化人才，不二制油株式会社自2016年度起采取措施，开展了全球化人才教育培训活动。课程为期约6个月，包括语言能力（英语）、全球交流、MBA知识、领导力技能等训练，以及面向经营干部的报告陈述等。2016年度的培训课程有12名员工参加。其中两名从2017年度起将到海外赴任，在当地发挥作用。我们将通过职务训练计划的培养与合作，进行全球化干部的培养。

基本方针

不二制油集团认为，为了事业的可持续发展，为了回馈法律、股东以及投资者等来自社会的需要，风险管理\*是不可或缺的。不二制油集团通过推进风险管理，赢得来自社会的信赖，从而实现“具有高度信誉的企业”这一目标。

不二制油集团风险管理的定位



不二制油集团的风险管理系统

应对2015年10月转为集团控股的变化，不二制油集团正在构建全球规模的风险管理系统。

具体而言，就是针对集团总公司、地区统括（代表）公司、各集团公司，明确各自职能，并在各集团公司成立了风险管理委员会。由该风险管理委员会作为主体，运行“找出风险及选定重大风险⇒实施风险对策⇒

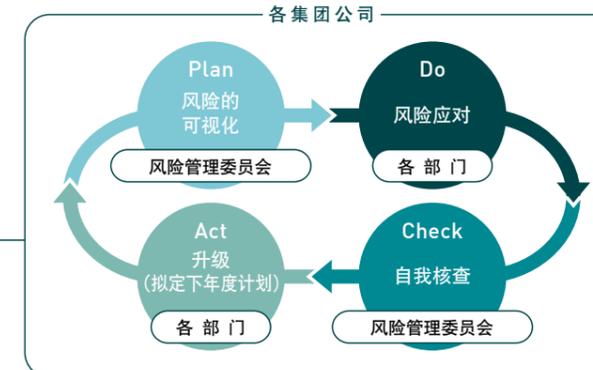
检查⇒螺旋形上升至下年度计划”PDCA循环，在不二制油集团总公司、地区统括（代表）公司、各集团公司之间开展合作的同时，推动风险管理。

紧急状态时，将以平时的风险管理委员会为母体，启动“紧急对策本部”，本集团正在构建快速、妥善的应对体系。

不二制油集团的风险管理



风险管理的PDCA周期



\* 风险管理  
 努力预防企业经营相关的风险发生，并且在风险实际发生时，将损失和影响降到最小限度，以完成经营目标和经营计划。

## 第三方意见

近几年，推进发展企业可持续经营的国际机制和国内政策、以及ESG（环境、社会、公司治理）投资的加速化等动向愈发明显。美国脱离《巴黎协议》所象征的保护主义趋势虽然令人甚为担忧，但是大多数人认为，非财务信息的披露以及可持续经营的重要性今后仍将日益增加。

不二制油集团在2015年已向集团控股制转型，与扩大全球化经营双管齐下，不断力争可持续经营的进一步强化。为了实现2030年的“理想的企业形象”，于2017年制定了截至2020年的新中期经营计划。推进从以往的商品制造型向解决方案型经营转化之路，正好与联合国通过的在2030年实现可持续发展目标（以下简称SDGs）所追求的由内而外（Inside out）向由外而内（outside in）转换的途径相吻合。

代表董事社长兼最高经营责任者（CEO）清水洋史先生，在报告卷首的社长致辞中阐明，企业的可持续增长所需要的革新性企业文化的创造之关键在于CSR和多样性。此外，不二制油集团正像他们所倡导的《不二制油集团宪章》的价值观是“以人为本”那样，向国内外表明了为实现人权的强有力的承诺，同时还正在实施具体的举措，我想对以上内容给予高度的评估。实现对所有人的人权尊重和男女平等是关系到横向达成SDGs目标的重要课题。

作为第三方的评估，我想就有关针对人权的举措方面具体阐述以下3点：

首先，不二制油制定了《不二制油集团人权方针》（以下称人权方针），并于2017年4月公布于众。进一步推进了迄今为止的举措，以方针的形式，宣告了公司致力于履行人权尊重的责任。我想就这一点给予评估。特别是将事业活动涉及影响到的人们的人权尊重写入方针中，明确表明，不二制油的“以人为本”所指的“人”不仅仅局限于员工和直接的交易对方，也包括广泛的人们在内。

第二点，我想就不二制油在人权方针的指引下，并根据联合国在2011年通过的《有关商业与人权的指导原则》，实施人权尽职调查这一点给予评估。人权尽职调查是根据企业的人权方针，

以PDCA循环方式轮转的一系列流程，具体如下：①对人权负面影响的特定、分析、评估→②为妥当处置的行动→③继续追踪评估→④信息提供。据说不二制油除了公司内部相关部门外，还从外部召集有识之士，业已实施了①所涉及的人权影响评估，并公开披露其结果内容，我认为，像不二制油这样实践公开的流程将会成为其他公司的样板。此外，日本政府为了实施《有关商业与人权的指导原则》，还发表了策划制定国家行动计划。我们期待不二制油所采取的举措会把这个计划制定带来宝贵的建议。

第三点，是发布了《不二制油集团健康经营推进宣言》。只有每一名员工身体健康，才能实现“用美味与健康为社会做贡献”这一愿景，并以《宣言》的形式向公司内外表明，我认为这一点具有极大的意义。

最后，我想就有关对可持续棕榈油的举措谈谈我的一点看法。不二制油于2016年3月制定了《负责任的棕榈油采购方针》，并根据本方针，通过与环境NGO合作，到2020年实现榨油的可追溯性达到100%的目标，目前不二制油正处于实施相关举措的阶段。对被称之为“看不见的油”的棕榈油的关心，包括机构投资者在内，在日本国内也越来越多。

作为一家真诚致力于可持续棕榈油的企业，我们希望不二制油能在引领其他企业的同时，也能在唤起社会的关心以及推广给消费者等方面倾注全力。



黑田 Kaori 女士

一般财团法人CSO 网络  
事务局长、理事

〈专业领域〉社区参与及社区的发展

## 公司概况 (截至2017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

※ 总店所在地（登记地址）：大阪府泉佐野市住吉町1番地

### 公司成立

1950年10月9日

### 注册资金

13,208 百万日元

### 法人代表

代表取缔役社长 清水 洋史

### 合并员工数

5,056名

（日本国内集团公司截至2017年3月末）

（海外集团公司截至2016年12月末）

### 子公司、关联公司

合并子公司 27家

适用于权益法的非合并子公司及关联公司 3家

### 股份情况

可发行总股数：357,324,000股

已发行总股数：87,569,383股

股东人数：17,755人

### 大股东（前10位）

股东名称	持股数 (千股)	持股率 (%)
伊藤忠食品投资联合公司	21,949	25.54
日本信托服务信托银行株式会社 (信托账户)	4,555	5.30
日本万事达信托银行株式会社 (信托账户)	4,530	5.27
全国共济农业协同组合联合会	2,639	3.07
株式会社三井住友银行	1,875	2.18
农林中央金库	1,825	2.12
日本信托服务信托银行株式会社 (信托账户9)	1,756	2.04
日本信托服务信托银行株式会社 三井住友信托退休金支付账户	1,739	2.02
日本生命保险相互公司	1,600	1.86
不二制油交易对象持股会	1,419	1.65

※本公司持有自身股票1,610千股，未列入上述大股东之内。另外，持股比例是扣除自有股票之后计算的结果。

### 主要集团公司一览 (截至2017年7月1日)

■ 油脂 ■ 糕点·面包制造原材料 ■ 大豆

#### 日本

不二制油集团控股株式会社 制定集团战略 / 事业公司的统括管理  
不二制油株式会社 地区统括 / 开发 / 生产 / 销售 ■■■  
托拉克株式会社 开发 / 生产 / 销售 ■■  
不二新鲜食品株式会社 开发 / 生产 / 销售 ■  
株式会社不二阳光食品 销售 ■■■  
欧牧乳业株式会社 开发 / 生产 / 销售 ■  
株式会社阪南油库基地 保管·配送 ■  
千叶植物油油库基地株式会社 保管·配送 ■  
大豆源汇株式会社 开发 / 生产 / 销售 ■

#### 中国

不二(中国)投资有限公司 地区统括  
不二制油(张家港)有限公司 开发 / 生产 / 销售 ■■  
吉林不二蛋白有限公司 生产 ■  
不二富吉(北京)科技有限公司 销售 ■  
山东龙藤不二食品有限公司 开发 / 生产 / 销售 ■  
天津不二蛋白有限公司 生产 ■  
上海旭洋绿色食品有限公司 生产 / 销售 ■

#### 亚洲

新加坡 不二制油亚洲公司 地区统括 / 开发 / 销售 ■■■  
不二制油(新加坡)有限公司 生产 ■  
五德兰阳光食品有限公司 生产 ■  
马来西亚 帕尔麦久棕榈油有限公司 生产 ■  
GCB SPECIALTY CHOCOLATES SDN. BHD.  
开发 / 生产 / 销售 ■  
泰国 不二制油(泰国)有限公司 开发 / 生产 / 销售 ■■  
永盛(泰国)有限公司 生产 / 销售 ■  
菲律宾 不二制油菲律宾有限公司 销售 ■■  
印度尼西亚 永盛巧克力制品有限公司 开发 / 生产 / 销售 ■  
春金-不二有限公司 生产 / 销售 ■■  
印度 3F 不二食品 开发 / 生产 / 销售 ■

#### 欧洲(非洲)

比利时 欧洲不二制油 地区代表 / 生产 / 销售 ■■  
加纳 国际油脂有限公司 生产 ■

#### 美洲

美国 FUJI SPECIALTIES, INC. 地区统括  
不二植物油有限公司 生产 / 销售 ■  
巴西 哈罗德有限公司 开发 / 生产 / 销售 ■■