

Integrated Report

不二制油集团 综合报告

2018

使命（我们的使命、我们存在的意义）

我们不二制油集团， 追求食品原料的可能性， 并为快乐饮食与健康做贡献。

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

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。



社长致辞

不二制油集团控股株式会社
代表取缔役
取缔役社长
最高经营责任者 (CEO)

清水洋史

“Plant-Based Food Solutions (植物性食品解决方案)”

面对世界性课题，通过“美味与健康”
的食品解决方案，开拓属于我们的未来。

我们的存在意义

有人问企业的价值是什么？我回答“解决人们面临的课题，为社会作贡献”。企业是存在于社会中的一员，因此也可以说社会贡献是其理所应当的义务。即便是为了生存、为社会作贡献，也需要持续提高利益。这里所说的利益是企业为社会贡献的对价，企业价值是社会贡献的总和——即，如果不持续为社会作贡献、不创造利益，那么可想而知企业连生存都将困难。

我们不二制油集团的存在意义是面对人类与地球的健康课题，作为社会一员，致力于植物性食品原材料的解决方案，为可持续发展的社会作出贡献。

公司从 1950 年创业时起，便意识到未来将面临食品资源短缺和健康问题，明确了以优质蛋白质为核心事业的愿景。之后，在其他多数公司放弃大豆蛋白事业时，我公司坚信大豆蛋白将成为“食品”课题的重要解决方案，并继续进行研究开发，以世界领先技术创造出很多源自大豆的产品。

当时，企业的社会责任“CSR”一词还尚未普及，但在大豆事业中倾注了热情的先驱们早已将“为可持续发展的社会作贡献”视为根本。并且，这种理念与创业时继承的“挑战与革新”精神一同被传承，已经深深铭刻在我们的 DNA 中。虽然现在以“CONSCIENTIOUS MANAGEMENT”的词汇引用在 ESG（环境、社会、公司治理）经营中，但我们为我公司有资格站在 ESG 前沿而感到自豪，进而要在公司内强化企业社会责任，使其渗透到 ESG 经营之中。

价值与解决方案 ~Plant-Based Food Solutions~

我们不二制油集团的目标是依靠植物性食品原材料解决世界性社会课题即“Plant-Based Food Solutions”。以前，我们依靠技术，追求更高端、更高品质的产品 = 物品。但现今时代，不仅需要解决物品本身的价值，还要求解决围绕于它的社会课题 (Solution)。因此，我们追求以棕榈、可可、大豆等植物为主要原料的植物性食品原材料事业的发展，为社会课题提供解决方案。

那么，何谓社会课题的解决？说穿了就是达到“世界上的人类健康生活”的状态。这里的所谓“健康”可从如下两个方面考虑。

①人与地球的健康

第一是“人与地球的健康”。目前，左右食品未来的重要因素，例如有“人口增长和急速的城镇化进程”及“气候变化与资源短缺”等。未来，地球人口在 2050 年将急剧增长至 98 亿人^(出处)，经预测水资源和动物性食品资源会出现严重短缺。另外，由于乱开发等原因，水和空气被污染，地球处于不健康状态，只有人类独善其身保持健康是不可能的。我们要重新认识到人类与地球的健康是一体的，我们用我公司特有的方法，致力于解决这个课题的当务之急。例如，据说要生产一公斤动物性蛋白质牛肉，大约需要大豆等谷物 8 ～ 10kg，同时还要消耗很多水和能源。相比来看，大豆的营养价值与食用肉大致相同，而且可以直接把收获量作为食物使用，所以比起食用肉，环境负荷小，能有效产出蛋白质。不二制油集团将通过有效利用这些植物性食品原材料的方式为解决地球食品资源课题作出贡献。

②美味与健康

第二是“美味与健康”。我们认为“美味”与“健康”的意思相同。因为，即便是健康的食物，如果味道不佳，人们也不会持续食用；如果食物对健康不益，人们也不会觉得它好吃。

也就是说，美味及健康要表里如一，美味的概念随时代变化而变化。比如，近年来流行的豆奶拿铁原本是咖啡店的内部菜单，但作为正规菜单被顾客接受不仅仅是因为大豆健康及采取了防过敏对策，主要在于味道好而选择它的人增加了。特别是 1980 ～ 2000 年代初出生的千禧一代有很高的健康及环境意识，每周吃素 1 ～ 2 次的半素食主义者^{*1} 在欧美剧增，人们越来越倾向于植物性食品。

我们与时俱进，通过提供“美味与健康”的解决方案，以期达到创造价值、解决课题的目标。

对此，我将其表现为“产品制造” + “意义创造” = “价值创造”。

地球人口增加已成为问题，另一方面，预计到 2050 年，日本人口将从现在的 1 亿 2,000 万人减少到 9,000 万人左右。随着人口老龄化，食品消耗量在减少，当人们想要吃饱有多种选择的情况下，单凭制作美味商品的“产品制造”一决胜负的时代将要结束。消费者重视自我实现的“营销 4.0^{*2}”时代已经到来。提供食品中间材料的我们，也需要更加贴近消费者，如何富有想象力地描绘顾客食用后所感受到的幸福“故事”，极其重要，要向消费者传递对他而言商品有怎样一个“故事”，也就是说，B to B for C (Business to Business for Consumer) 变得重要起来。在这种环境下，不二制油集团要做的是依靠技术实现的差异化“产品制造”与反映消费者需求的“意义创造”相辅相成，要做有“故事”的“价值创造”，以提供解决方案型技术经营的实践为目标。

我们希望能最大限度地发掘植物性原料所具有的无限潜能，传递美味，实现人类与地球都更加健康的世界。面对全球人口增加、日本人口减少、健康意识普及、需要应对老龄化等社会课题，我们将通过植物性原材料中的“食物的力量”予以应对解决。我们决心洞察时代前沿、全面致力于实现“价值创造”。

现今时代不仅
要求产品本身的价值，
还需要解决 (Solution)
围绕产品的社会课题。

*1 弹性 (flexible) 和素食主义者 (vegetarian) 组合而成的创造新词。是指也吃肉和鱼，但是饮食生活尽量以蔬菜为主的人们。

*2 美国经营学者菲利普·科特勒提出了满足消费者自我实现需求的营销模式。

出处：联合国 (UN) 世界人口预测
(2017 年 6 月 21 日发表)



今后的经营课题与方针

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。为了应对颠覆性时代的巨变，实现稳步发展，我们必须做出前所未有的果敢改革。

中期经营计划“Towards a Further Leap 2020（迈向 2020 新的飞跃）”是目前环境下，为实现飞跃性可持续增长而夯实基础的时期。计划的第一年 2017 年度，有了新的开始，正所谓是起承转合中“起”的一年。2018 年度作为“承”的一年，是需要为衔接之后的“转”、“合”构思方案的重要年度。

今后，为了能够收获该计划结果中的“合”，我们的计划是，全体员工需要意识到我们提供的是解决方案，通过“意义创造”在共建活动中倾注力量，进一步推进意识改革。在开放创新中，不要拘泥于本公司的固有技术，而应灵活地与合作伙伴共同创新，追求解决方案。

作为经营者，我想重要的工作就是“CSR”与“人才培养”。而“人才培养”中，人才多样性和工作方式改革是重点。因为味觉及喜好随着地域不同而有很大不同，所以需要起用熟知该地区特性的开发人才，需要发挥灵活构思的岗位不限性别及国籍，多样性人才的活跃必不可少。另外，工作并不是只看单纯的时间积累，而是看工作是否有价值等，对劳动成果考核将继续开展触及本质的积极讨论。

中期经营计划是以 2020 年的“应有的企业形象”与 2030 年的“理想的企业形象”为目标编制的计划。但现在，我看到的是 2050 年以及至 2050 年期间巨大的社会变化潮流。大家很容易认为距离 2050 年还相当长远，但是 2018 年应届毕业的新员工到那时也只有 54 岁，这样看来也并非那么遥远。到了 2050 年，公司是否还能生存、成长为解决社会课题的全球领先企业；是否在应对可能发生的范式转换的同时、以提供食品解决方案的方式解决社会课题“Plant-Based Food Solutions”。将企业经营的可持续性发展最大化作为经营者的重要责任。敬请期待不二制油集团的未来发展。

为了适应非连续性颠覆创新时代的巨变，实现稳步发展，我们必须做出前所未有的果敢改革。



目录

使命（我们的使命、我们存在的意义）	封二
社长致辞	2
目录／编写方针	7
通过解决社会课题而实现可持续性社会 与不二制油集团的可持续性发展	8
不二制油集团的解决方案型商业模式	14
2017 年度事业概况	17
部门战略	
油脂事业	18
糕点・面包制造原材料事业	
① 乳化、发酵事业	20
② 巧克力事业	22
大豆事业	24
地区战略	26
日本	27
东南亚／中国	28
美国／巴西／欧洲	29
中期经营计划	30
截至目前的价值创造历程	32
透过数据看不二制油集团	34
公司概况	37

编写方针

为传达不二制油集团的中长期企业价值，本报告实施统合报告（Integrated Reporting），请各位利益相关者给予理解的同时，敬请各位毫无顾忌地发表意见，以谋求理解公司的进一步发展。另外，本公司网站中“可持续性发展”版面，对于通过事业开展为社会做贡献的重点课题措施部分，内容方面重视涵盖性，可以为广大的利益相关者尽到说明义务。

- 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：
不二制油集团控股、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：包括不二制油集团控股在内的日本国内外集团公司之总称
- 对象时期
不二制油集团控股及日本的集团公司为 2017 年度（2017 年 4 月 1 日～2018 年 3 月 31 日）、海外集团公司为 2017 年度（2017 年 1 月 1 日～2017 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。

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。

不二制油集团控股株式会社网站

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



可持续性发展报告 2018

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



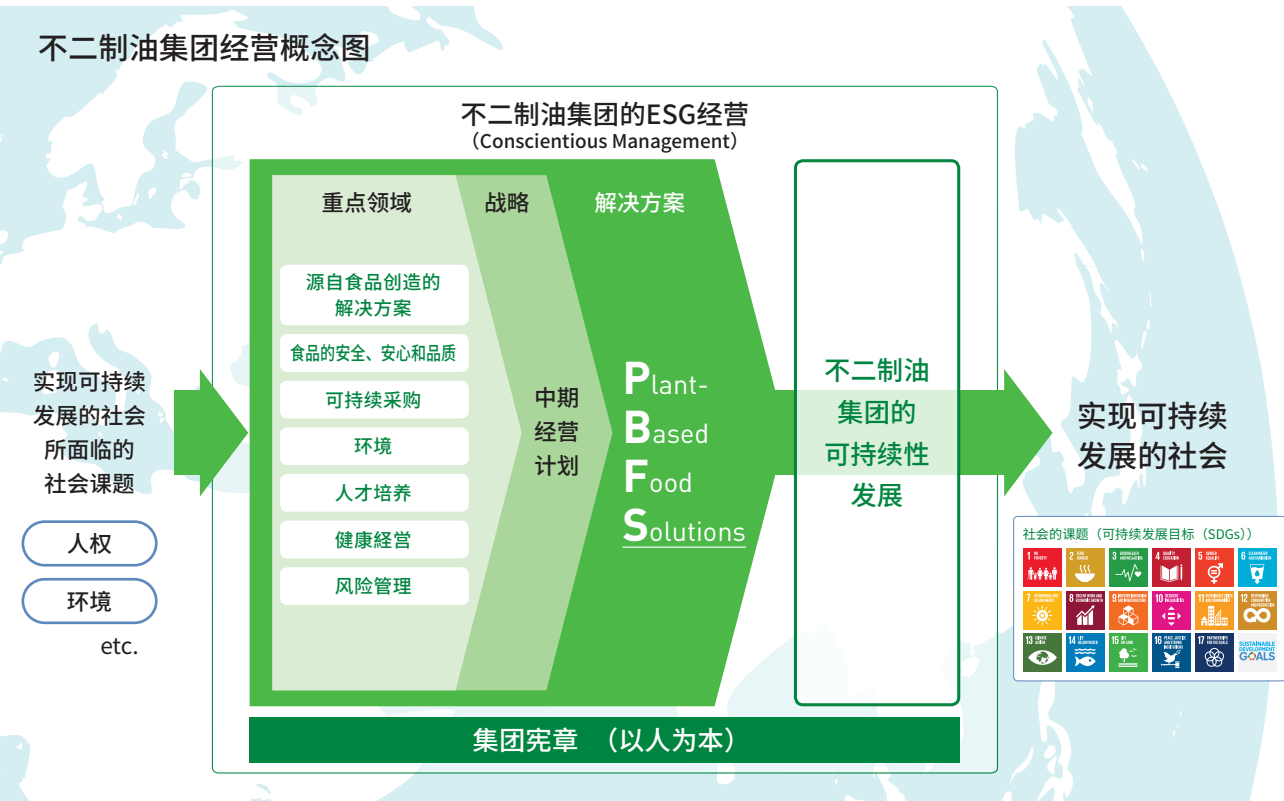
主要目录

- | | |
|---------------|---------|
| ・ CSR管理 | ・ 环境 |
| ・ 源自食品创造的解决方案 | ・ 健康经营 |
| ・ 食品的安全、安心和品质 | ・ 人才培养 |
| | ・ 可持续采购 |
| | ・ 风险管理 |

通过解决社会课题而实现可持续性社会 与不二制油集团的可持续性发展

成为解决社会课题的领先企业

我们不二制油集团的目标是针对实现可持续发展的社会所面临的社会课题,通过追求植物性食品原材料解决方案 (Plant-Based Food Solutions), 实现不二制油集团的可持续性发展, 同时作为社会的一员, 为可持续发展的社会作出贡献。



Leading plant-based food solutions

我们自创业之初开始,就一直以棕榈和大豆等植物性原材料为中心,将为社会作贡献当作首要任务,开展事业经营。

今后,我们仍将最大限度地发掘植物性原材料所具有的无限潜能,传递美味,实现人类与地球都更加健康的世界。面对全球人口增加、健康意识普及、需要应对老龄化等社会课题,我们将通过植物性原材料中的“食物的力量”予以应对解决。我们决心洞察时代前沿、全面致力于实现“价值创造”。

重点领域与中期经营计划

从联合国制定的可持续发展目标（SDGs）的普及也可看出,在实现可持续发展的社会仍然面临诸多课题的现代,强烈要求

集团宪章（以人为本）

我们 ESG 经营的基础是集团宪章 (请参照 P9)。将价值（我们的行为价值观）之一——“以人为本”的精神铭记于心,集

企业作为社会的一员,为社会作出贡献。

本公司集团为了实现可持续发展的社会,确定了应该通过事业经营着重发展的重点领域 (materiality)。将 15 个 CSR 重点主题分类为 7 个重点领域,以 ESG 委员会为核心负责推进 (请参照 P10 ~ 13)。

在中期经营计划中为实现理想的企业形象而进行基础建设的时期——“Towards a Further Leap 2020”,根据以社会课题的解决方案为起点的基本方针,在全球推动事业经营 (请参照 P18 ~ 31)。

团整体团结一致,追求使命和愿景,以通过不二制油集团的持续发展,实现可持续发展的社会为目标。

全球化经营体制的构建

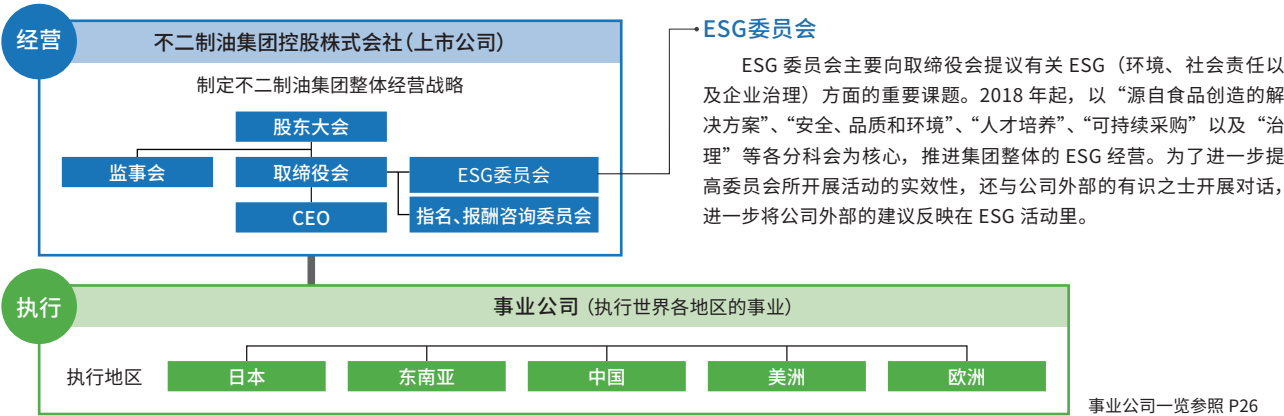
2015 年 10 月,不二制油集团转型为集团控股制。在经营环境发生急剧变化的时代,基于继续沿用原有经营体制所存在的生存危机感,推行在全球竞争中可实现以持续发展为目标

向各地区统括公司授权的同时,以集团宪章为核心强化治理,推进全球化经营。

集团控股制的目的

强化集团战略功能	通过强化集团战略、加强包括新事业及 M&A 在内的经营战略拟定功能、优化集团内经营资源配置,促进后续成长。
发挥适合各地区的价值创造力	设置统括公司,统括管理地区内各集团公司,将决定各地区事业发展方向及决策等权限下放给各地区统括公司,提高各地区的经营效率。
构建全球治理体制	为了给利益相关者构建一个透明、公正的经营体制,实现面向未来的发展,明确集团总公司和各事业公司的职能和责任,分离经营的监督与执行。
确保和培养经营人才	通过确保和培养担负集团发展的新一代经营者,在整个集团进行优化配置人才经营资源。

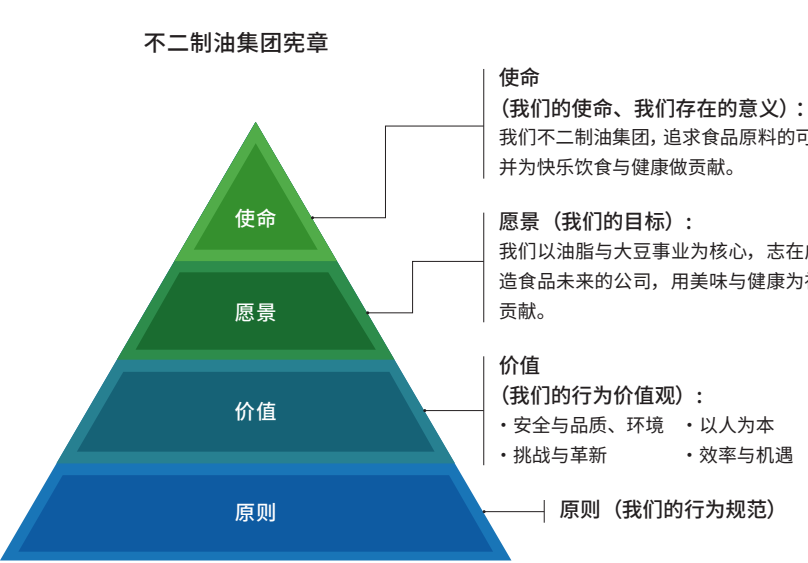
不二制油集团概念图



集团宪章

转型为集团控股制之后,在全球化经营中集团役員及全体员工将跨越国籍与年龄共享价值观,为此制定集团宪章,为大家提供以集团治理为本,以此作为判断、行动的优先标准。

在继承历经近 70 年传承下来的集团创业精神,即“不断革新”和“开拓者精神”,继承集团 DNA “贡献顾客”、“自我启发”的同时,作为今后本集团实现社会责任及可持续发展的基础,宪章中明文记载了“我们的使命、我们存在的意义”、“我们的目标”、“我们的行为价值观”、“我们的行为规范”。



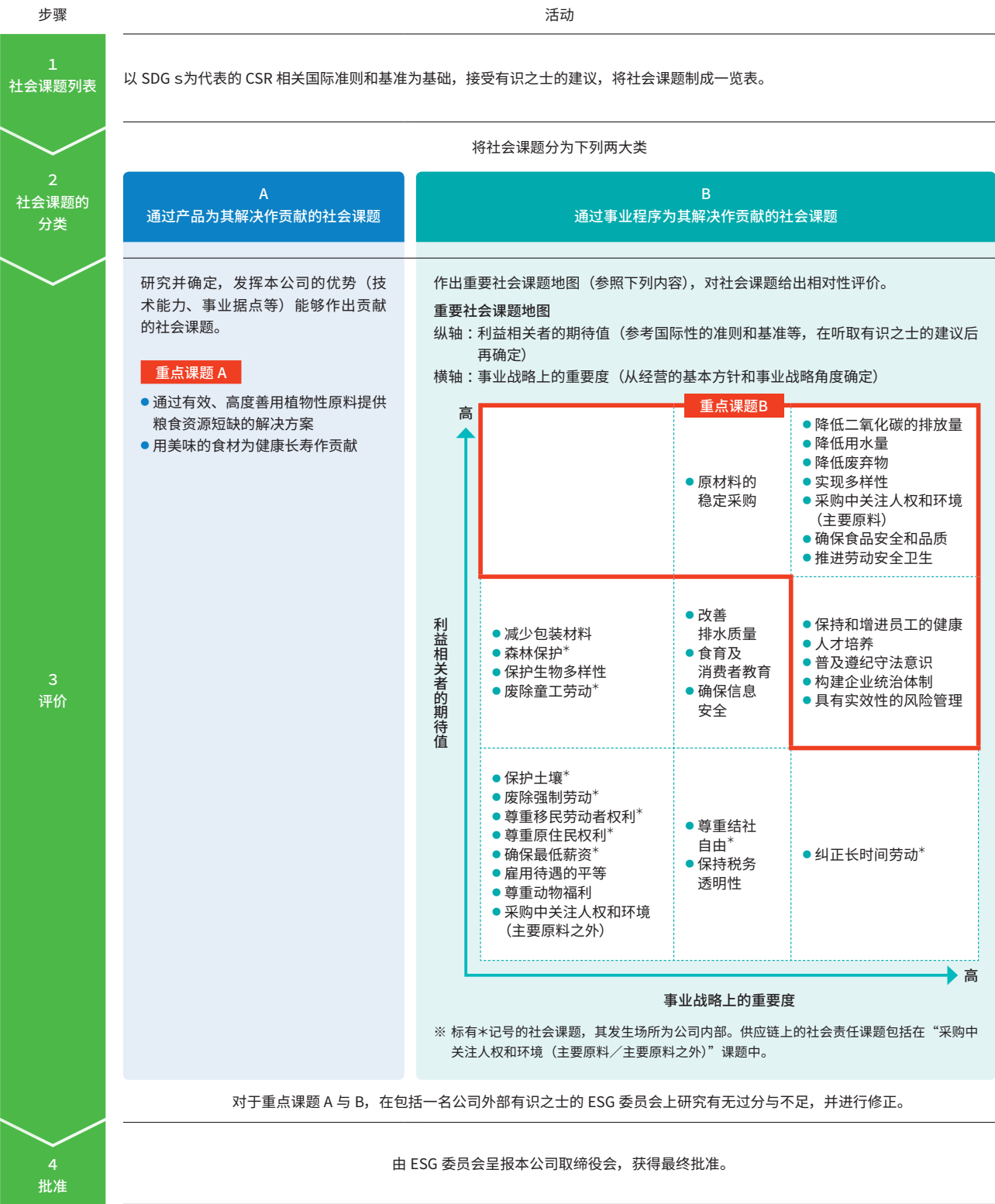
通过解决社会课题而实现可持续性社会
与不二制油集团的可持续性发展

通过企业经营实现为社会做贡献的CSR重点主题

本集团通过企业经营活动，为实现“为社会的可持续发展做贡献”、“通过公司自身的可持续发展为社会创造价值”的目标，将特别需要解决的主题，设定为“CSR 重点主题”。

确定程序

随着社会对企业期待的进一步提高和变化，从 2017 年 12 月至 2018 年 3 月期间，重新审定了 CSR 重点课题。



环境

环境愿景

环境愿景2020

2010 年度，不二制油集团制定了《不二制油集团环境愿景 2020》，其中设定了 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，积极开展环境保护活动。

有关环境愿景 2020 的进展，请查看可持续性发展报告 2018 “环境” 页面。
<https://www.fujioilholdings.com/ch/csr/environment/>

不二制油集团环境愿景 2020

日本国内集团	
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）	
海外集团各公司	
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*）
*基准年：2006 年	

新环境愿景2030的制定

不二制油集团新制定了以 2030 年为目标年的“环境愿景 2030”。制定了①降低二氧化碳排放量、②降低用水量、③减少废弃物等三个项目，适用于集团所有公司。2017 年度，①研究制定了降低二氧化碳排放量计划。

降低二氧化碳排放量

巴黎协定以来，防止地球温暖化、气候变化的举措越来越活跃。本公司集团将进一步采取积极措施，为防止地球温暖化作贡献。制定新环境愿景 2030 时，是按照与工业

革命时期相比气温上升幅度控制在 2℃以内为目标的 SBT（Science Based Targets）的基本方针进行了探讨。结果确定新环境愿景 2030 的二氧化碳排放量降低目标为“与基准年 2016 年相比，目标年 2030 年将降低 24%”。2018 年 6 月向 SBT 提交了承诺函。争取在 2 年以内取得 SBT 认定。

降低用水量及废弃物

2018 年度继续沿袭“环境愿景 2020”。继续掌握 2018 年度集团所有公司的现状，计划将新的目标制定为“环境愿景 2030”。

人才培养

人才培养

引进全球化人事框架

不二制油集团为了持续贡献社会，制定了对员工共享的行动基本准则——“集团宪章”的实践进行评价的框架。计划在反映核心价值观的同时，落实为符合各自所在地区和国家的文

化、习惯的内容。此外，在集团整体人才的善用和培养越来越重要的过程中，构建干部和优秀人才的可视化、选拔、培养、分配等全球化人事体制。

我们的目标是通过这些活动，推动本集团的人才多样性。

哈罗德公司的人才培养课程（巴西）

从 2015 年起加入不二制油集团的巴西哈罗德公司，2017 年度，为了让员工理解本公司集团的价值观等，着力开展了人才培养课程。本次培训的目的不仅是让参加者能够在工作中取得更好的成绩，还要提高每位参加者的人格。社长、执行负责人、经理、协调员为了在各自的岗位上取得更好的成果，就人才管理进行了意见交流。

此外，为了理解并实践本公司集团的价值观，设置了各种各样的启蒙周。所有员工都参与了“关于环境与劳动安全卫生的公司内部启蒙周”，在公司内外的行动中都要注

意防止事故发生。“品质周”期间，为了提高产品品质，加深了员工对 GMP、HACCP、FSSC22000 等品质管理认证相关事宜的理解。此外，为了让员工能够以理论方法和分析为基础，迅速解决工作上的问题，还实施了技术性培训和操作方面的培训。

这些人才培养课程有效帮助员工提高了有利于推动哈罗德公司新体制的知识水平。



哈罗德公司的员工

可持续采购

主要原料采购中关注人权与环境——棕榈油——

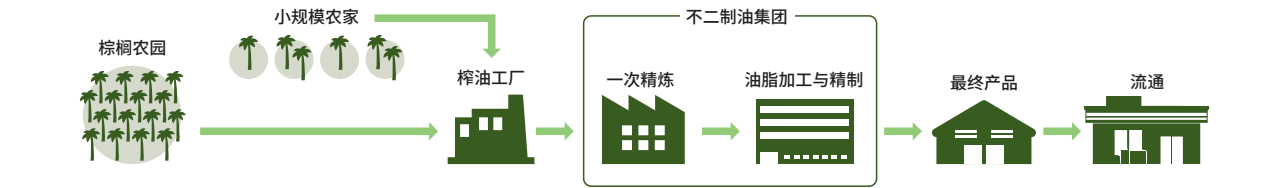
棕榈油与不二制油集团

棕榈油是从油棕上提取的一种油，主要在东南亚等热带地区栽培。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。在世界植物性油脂原料中的产量最大。但是，市场规模扩大的另一方面，

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。

不二制油集团将棕榈油作为基础原料之一，一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



基本方针	不二制油集团宪章 ●安全与品质、环境 ●以人为本								
	人权方针、环境基本方针								
	负责任的棕榈油采购方针 没有破坏森林、没有在泥炭地开发、没有剥削（No Deforestation, No Peatland development, No Exploitation: NDPE）								
主要措施	① 供应链改善			② 加入 RSPO*2	③ 支援小规模农户	④ 成立 UNIFUJI (详情参见 P19)	⑤ 投诉处理机制	⑥ 提高生产效率的育种研究	⑦ 与业界的合作
	1. 可追溯性*1 的提高	2. 帕尔麦久棕榈油有限公司 (马来西亚) 供应链改善活动	3. 与供应商签订的工作契约						

*1 为了确保食品安全，需要通过建立机制明确（可追溯）生产记录及渠道。
*2 RSPO：Roundtable on Sustainable Palm Oil的缩写。棕榈油可持续发展圆桌会议。

Pick up

2016 年 10 月起，本集团的帕尔麦久棕榈油有限公司（马来西亚）开始了供应链改善活动。

① 与帕尔麦久公司的供应商（榨油工厂）共享本集团的采购方针

② 对该供应商的其中 1 家供应链（农园等）进行了实地视察

③ 对进行视察的供应商提供课题改善支援
对未进行视察的供应商提供信息（继续进行中）

进展

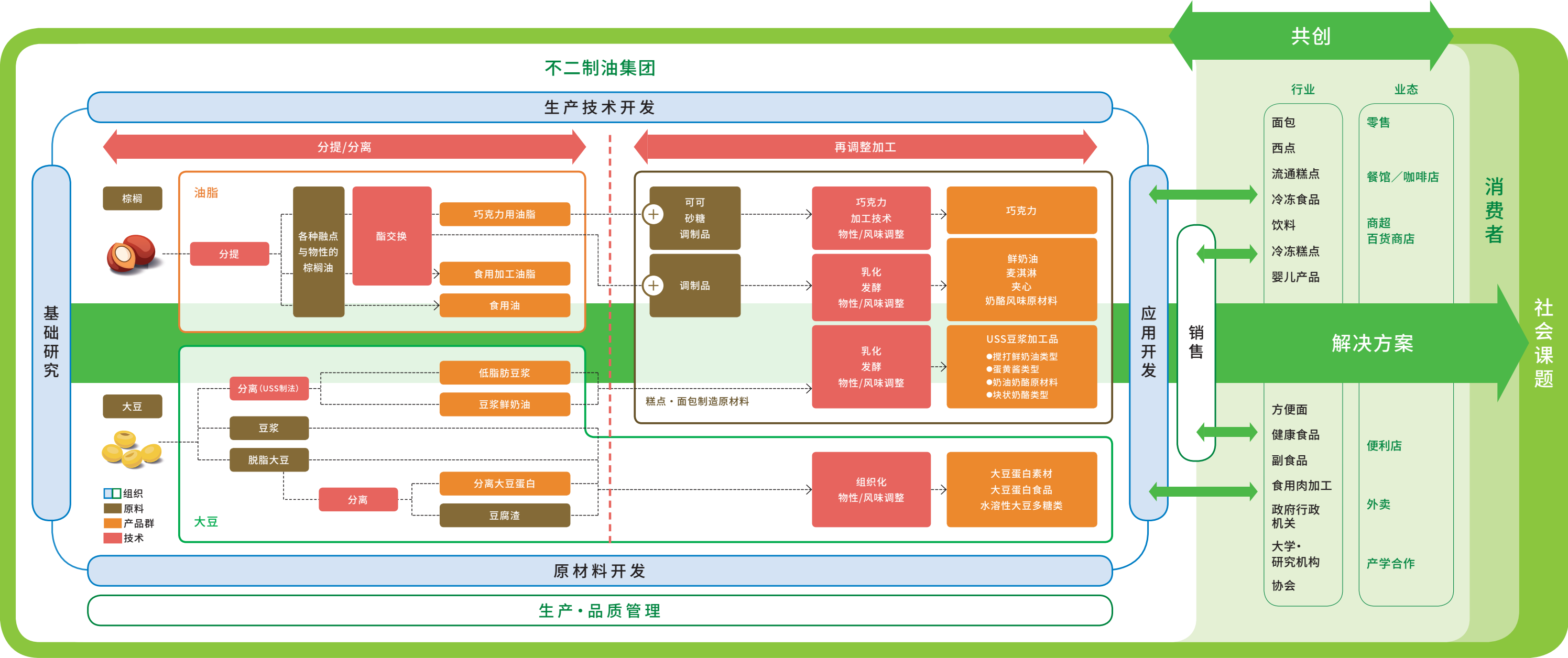
2017 年 12 月底之前，在帕尔麦久棕榈油有限公司的原料供应商处工作的 200 多名移民劳动者被退还了护照

面向供应商（榨油工厂）举办了两次讲座

Pick up

2018 年 5 月，构建、公布了投诉处理机制。该投诉处理机制是根据“负责任的棕榈油采购方针”，处理利益相关者向不二制油集团提出的问题。为了保证投诉处理的透明性，在不二制油集团网站上设置了“不二制油集团投诉网页（英文）”。

不二制油集团的解决方案型商业模式



由“分提（分提／分离）”和“再调整加工”技术～核心技术所产生的产品组合的强项～

核心技术的背景

不二制油集团诞生于前身为“不二蚕丝”的大阪制油工厂。在战后的粮食管制中，无法得到油脂原料的配额，于是决定利用与其他公司不同的原料生产差异化产品。公司着眼于当时非主流的椰子与棕榈等的产自南方的油脂，而踏上了充满革新与挑战的道路。

“分提”技术（分提／分离）

天然油脂是多种油脂成分的混合物。例如，棕榈油通常会像猪油那样凝固，但其中固体与液状油脂成分并存。油脂分提技术是指将混合存在的油脂成分中融点接近的成分分离出来的技术，由此可以得到融点与物性完全不同的新的油脂原料。不二制油在日本首次成功地对油脂分提技术的工业化与产品化。即使在现在，分提技术仍是创造出许多产品的本公司的基础技术。以日本初次分离成功的产自南方的油脂为基础，创造了具备多种功能的巧克力用油脂。并且，为了高度响应顾客的需求，将事业扩展至以巧克力事业为首的鲜奶油与麦淇淋等的糕点·面包制作原材料业务中。

另外，在大豆方面，从创业伊始，以高度利用富含优质蛋白质的大豆为愿景，反复进行了独创的“分提”技术的研究开发。其成果是从大豆中分离出大豆蛋白与水溶性大豆多糖类等，通过追求其各自的高度运用，不断创造出广泛的大豆产品。近年来，利用新的“分提”技术的 USS 制法，又创造了新的豆浆原材料。

再调整加工技术

通过“分提”技术，得到了源于 1 种原料的无数食品原材料，接下来，关键就要看我们怎样将这些食品原材料组合成食品。为此，在使用巧克力、植物奶油与大豆蛋白生产食品时，我们不仅在分离的原材料中添加其他食品原材料并进行再次加工，还运用了风味与物性调整的专有技术。就这样，将各种食品原材料与其加工品进行精确且均衡的组合，就是再调整加工技术，通过我

们绝对性的技术能力与智慧，不二制油集团极大地提高了产品的附加价值。

此外，在开发复杂的再调整加工技术并予以产品化的过程中，我们还运用了技术开发部和生产部所积累的专有技术。不二制油集团负责建设生产工厂的设备设计与工程管理方面的技术开发部门的工程师团队为产品化提供了支持。并且，生产部将在实践中得到的智慧与专有技术用于生产运营操作，通过忠实地再现研发部门设置的品质，而提供了安全美味、高附加价值的划时代的食品原材料。

共创形成的“意义创造”又进一步创造了附加价值

不二制油集团的强项就是产品组合的多姿多彩，作为开展油脂和大豆这两项事业的企业，具有全球性优势。这种强项意味着拥有广泛的顾客群体，不二制油集团通过彻底的顾客至上主义所培养的应对能力与丰富的智慧，不仅对顾客，还对行业整体所面临的课题构建了通过创造价值提供解决方案的体制。

举措	以前	现在
风格	提案营销	共创活动
视角	顾客视角	社会／消费者视角
探讨	按不同的顾客企业予以点状展开	面向行业与业态予以面状展开 (与厂商合作探讨、以传递信息创造价值链)
业务风格	产品输出型	产品制造＋意义创造＝价值创造的解决方案型

在利用核心技术提高加工程度与附加价值的“产品制造”的基础上，将对消费者而言的价值具体化的“意义创造”又通过公司内外的共创而实现了解决方案。并且，不仅对顾客而言如此，产学合作也得以加速，我们也在积极地挑战通过共创来创造新的市场。

完善创造未来的研发体制

为了解决人口增加与粮食问题等的全球性食品课题，开拓新的食品创造可能性的基础研究不可或缺。不二制油集团在2015年4月，将过去的基础研究所改名为“未来创造研究所”，作为贡献于未来的人类健康与地球环境的专业研发机构，提出了新的使命。

另外，在研发体制方面，其主要特点就是最重视与全球的

研发据点之间的紧密研发网络的构建方面的有机合作，而不是巨大的多功能研究所。通过全球化的研发体制，各个领域的专家完善了向革新发出挑战的环境。

以提供食品方面的社会课题解决方案为目标，我们不断在追求来自植物的食品原材料的可能性，创造新的技术并向事业化发起挑战。

具有前瞻性的研究领域

研究领域	研究主题	新事业领域目标
可持续发展	降低环境负荷的举措、用植物性资源替代动物性资源、低能食品加工技术	提供通过植物性原料的有效利用、高度利用应对食品资源短缺等的解决方案
高功能・高附加价值	加强原材料所具有的功能性，开展产品开发及其在其他用途的应用	
美味	探明美味的成分分析与作用机制，开发风味・口感优异的新的原材料	以美味的食品原材料，为健康长寿作出贡献的事业
健康与健壮	始终能够保持健康精神状态的生理功能研究与原材料开发	

“技术经营”的全球化发展

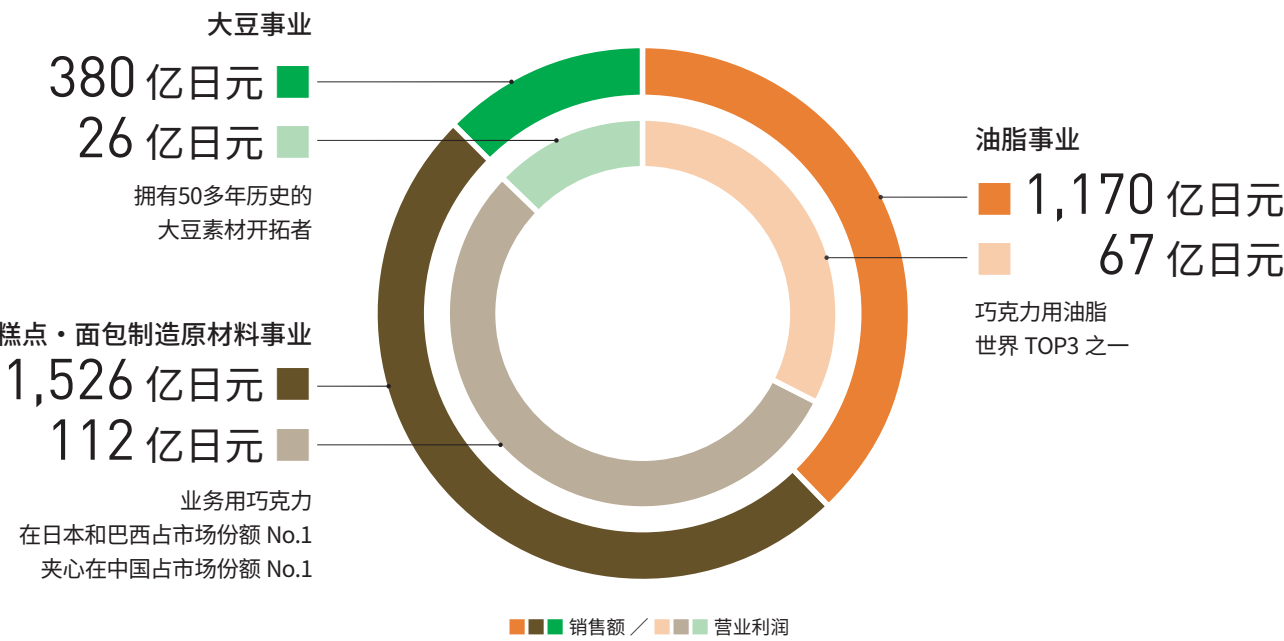
不二制油集团作为重要的经营基础，制定了“技术经营”。这种思路就是通过创新性的产品开发与技术开发而对社会作出贡献，这就是我们创业以来的从不仿效他人的哲学。另外，本集团公司还有一个独特之处就在于，从基础研究开始，从原材料开发、应用开发、生产技术开发与各种角度出发开展研发工作，从而提高技术。

并且，我们现在建立了全球性三极研发体制。其作为本集团公司内外智慧融汇功能而运作的不二科技创新中心、筑波研究开发中心与亚洲 R&D 中心。另外，我们通过运用在全球八大据点的不二阳光广场推进共创工作，旨在解决全球课题，加速食品的未来创造。

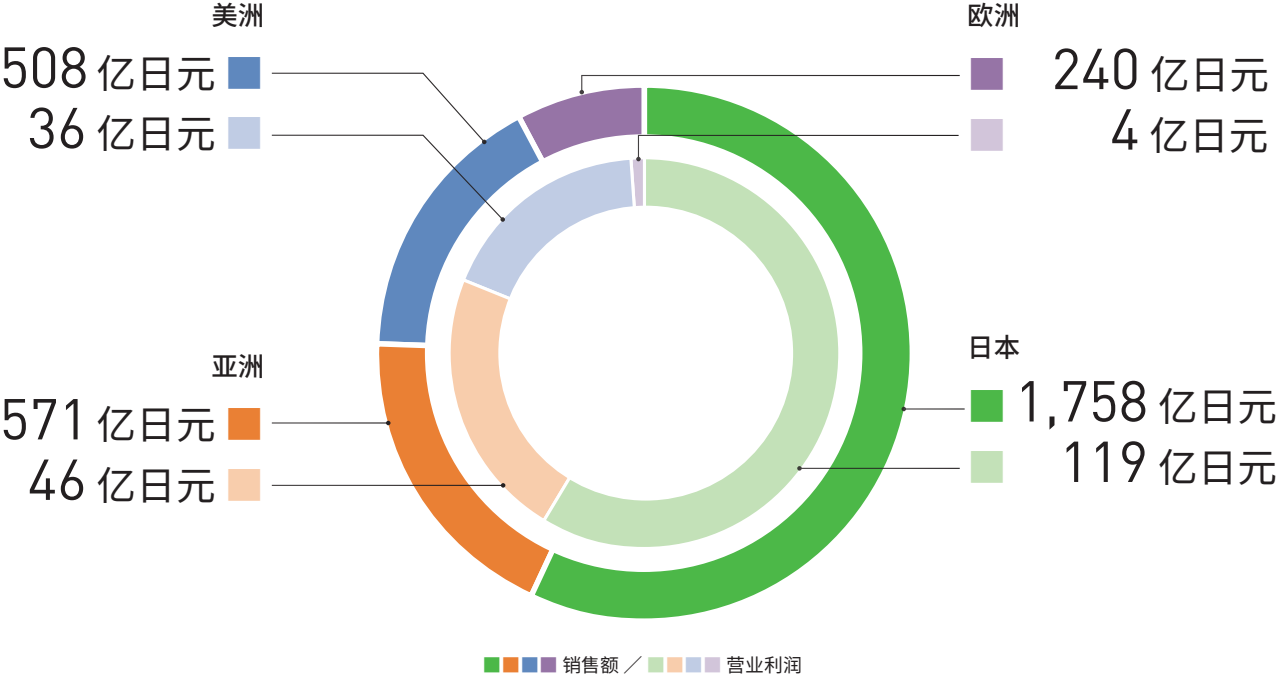
2017年度事业概况

销售额（外侧）3,076 亿日元／营业利润（内侧）205 亿日元

各部门销售额、营业利润



各地区销售额、营业利润



部门战略

油脂事业 为世界餐桌提供美味与健康的食材

事业地区	日本、亚洲（东南亚、中国）、美洲（美国）、欧洲	中期经营计划基本方针	加强核心竞争力（巧克力用油脂）、开展具有高功能性附加价值的事业（稳定性 DHA・EPA）
------	-------------------------	------------	--

油脂是三大营养素之一，同时也是决定美味与风味的关键性食材。本集团以棕榈、椰子等常温下为固体的南方油脂为原料，向安全、安心且关注健康的油脂以及有益于健康的多种油脂方向拓展，为世界餐桌上的美味提供广泛支持。

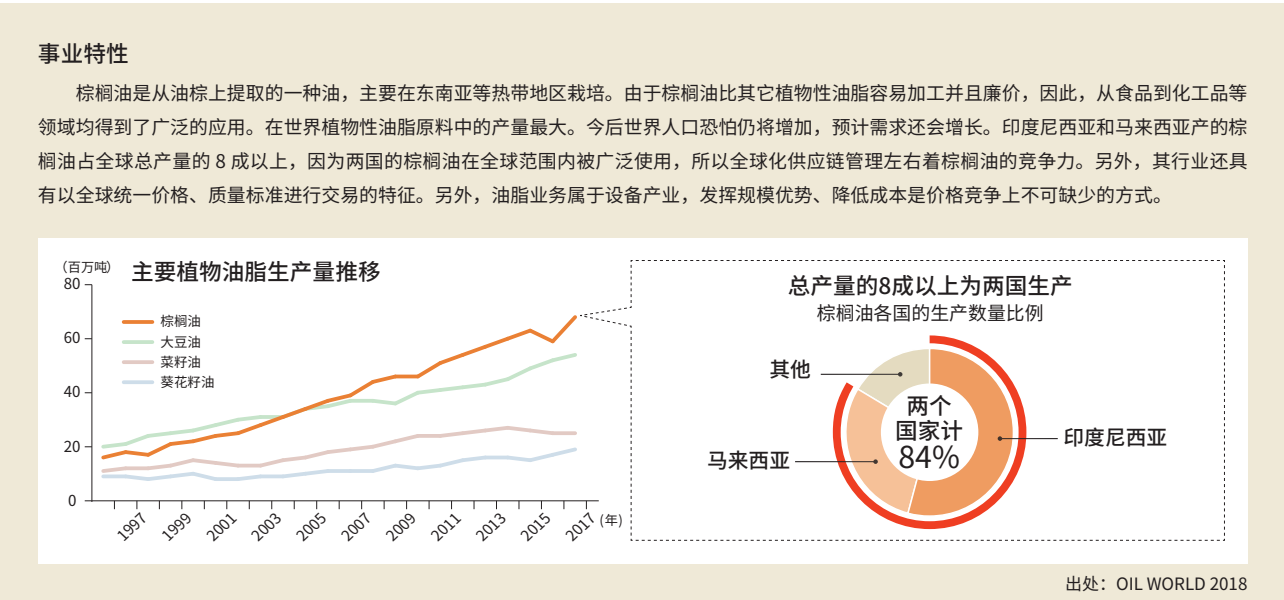
主要产品群及解决方案

食用加工油脂	最适宜于口感要求高的糕点用油脂、有助于改良食品口感的乳化油脂、改善面条筋度的粉末状油脂等，对创造美味的食品起到决定性作用。
味道增强油脂	通过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。
婴儿奶粉用油脂	使用符合严格脂肪标准的安全、安心的技术及工艺生产的高品质油脂，为世界上婴儿的营养补充提供支持。
巧克力用油脂	巧克力用油脂是指为了增加功能性等，用于巧克力生产的、由棕榈油等植物油脂制成的油脂（硬质黄油）。添加巧克力用油脂，可在气候温暖的地区赋予巧克力不易融化的耐热性、覆在饼干上可以马上凝固的速干性等功能，让使用巧克力的糕点及面包美味和多样性得以推广。 

事业定位

作为技术基础和核心事业支撑整个集团

从创业时起，一路追求原料的独创性和产品的差异化，致力于加强油脂分离与再调整加工技术。1955 年，制造日本首次巧克力用油脂，之后涉足巧克力本身的生产等，油脂事业成为现在以巧克力为代表的、糕点・面包用原材料事业的技术基础。油脂事业早于 1973 年便进军海外，建立了全球销售网和与客户的关系、集团网络，已成为集团整体的商业基础。



事业环境

- 有多个庞大的业务遍及全球的大公司
- 拥有农园的上游企业事业版图扩大

SWOT 分析

● 酵素酯交换技术* ● 品质、稳定供应 ● 健康油脂等的革新力	● 平价产品的价格竞争力
● 可持续采购 ● 需求增长	● 健康意识的提高 ● 各国规定的变化

* 它是以酶作为催化剂、组合交换油脂分子排列的技术方法。例如，从葵花籽油这种通用油脂原料中，可提取用于巧克力的、与可可油非常近似的硬质黄油。

战略方向性

为健康做贡献

我们把着眼点放在为世界上安全、安心意识的强化及对健康问题的增加提供解决方案，致力于拓展关注健康及为健康做贡献的油脂产品。

近年来，针对美国 FDA 通知^{*1}中提出的低反式脂肪酸棕榈油需求增长，集团决定在美国新奥尔良新设据点。

另外，在全球面临老龄化时代，将稳定性 DHA・EPA^{*2}事业作为中期经营计划的支柱之一，继续为延长健康寿命作贡献。

*1 FDA（美国食品药品监督管理局）于 2015 年 6 月发布。规定对于有增加心脏病风险的“反式脂肪酸”根源即油脂，2018 年 6 月之后，原则上将不再允许用于食品。
*2 它是依靠本公司独创的核心技术，在油脂中得以成功添加难溶性成分，通过抑制氧化产生的“鱼腥味”，使人们可以在每天日常饮食的各种食物中轻松摄取 DHA・EPA 的油脂。

加强全球化商业竞争力

油脂是以扩大全球事业规模为目标的糕点・面包用原材料事业的产品群基础，我们专注于以低廉的价格、领先的技术供应油脂，强化油脂业务的竞争力。

除了扩大集团整体的销售量之外，在集团总公司主导下进行强化供应链管理，通过有效利用 VGP* 削减采购成本，以及通过提高集团整体效率，以期提高竞争力。

* VGP：Virtual Global Procurement（虚拟全球采购）

PICK UP

UNIFUJI 的成立

推进可持续的棕榈油采购，为顾客和消费者供应负责任的产品，在不二制油集团的事业战略上也被定位为重要课题。

UNIFUJI 是与对可持续的棕榈油采购有着共同理念的合作伙伴 UNITED PLANTATIONS 合资的公司，计划在 2018 年后半年开始运行。UNITED PLANTATIONS 公司重视劳动者的人权和环境，开展可持续的农园运营。UNIFUJI 确保从 UNITED PLANTATIONS 的农园提供高品质且可持续的原料棕榈油，以本公司的优势分离技术为基础，生产和销售高附加价值的棕榈油产品。该公司的工厂设置于 UNITED PLANTATIONS 的农园内，将利用生物能量和排水能量。



UNIFUJI 建筑



将成串的棕榈果直送榨油工厂，实现高品质、可追溯的农园内经营线路网

糕点・面包制造原材料事业

用美味和健康丰富人们的生活和人生

产品主要用途是糕点、面包等丰富人们生活 and 人生的个人喜好品。我们的内心始终关注健康，并根据各国的发展阶段及文化上的需要，以更广泛地为人们追求的“快乐饮食”作贡献为目标，广泛地开展巧克力、鲜奶油、麦淇淋、夹心等在糕点、面包制造中必不可少的原材料事业。另外，在开展事业的各地区，重视通过提高从事供应链上的工作人员的生活水平，履行社会责任。

事业定位

以油脂的基础技术为基础，追求美味与解决方案

为了满足使用巧克力用油脂的客户需求，1963 年开始开发巧克力产品。以此为开端，之后，为满足市上面包、西点店的要求，将事业拓展到其他产品系列。以对口感及味道起决定作用的油脂技术为基础，追求提高最终商品附加值的糕点・

事业特点

油脂事业在国际社会中实施的是单一的商业活动，与此相对比，糕点、面包用原材料事业需要与地区密切相关，开展符合地区特点的商业活动。作为受个人喜好影响的糕点、面包，除文化不同个人喜好及流行趋势会有不同之外，对商品在送达消费者手中之前的物流、卖场要求也各有不同。因此，为谋求适合各国的市场营销及与顾客建立密切关系，我们将深深扎根于各地区，以为各国解决固有课题作贡献为事业目标。

糕点・面包制造原材料事业 ①

乳化、发酵事业

事业地区	日本、亚洲 (东南亚、中国)	中期计划基本方针	加强核心竞争力
我们一直以油脂的基础技术为基础，结合再调整加工技术 (乳化技术、发酵技术等)，追求针对顾客和消费者的多种需求 的解决方案及美味，开展产品生产。		兼具保持美味与使用便利特点的产品系列，被糕点制造商 及便利店等全世界各种行业所使用。	

主要产品系列和解决方案

鲜奶油	搅打鲜奶油有效利用了高度乳化及无菌化技术、易加工且风味佳。它能烘托并保持原材料的美味。
麦淇淋	麦淇淋易加工，以牛奶及焦香黄油等讲究风味丰富的植物油脂为材料。支持面包、西点的品种变化。
夹心	完美呈现了入口即化、手工味道的可丝达原材料及即使冷却也不会变硬的类似植物性乳酪原材料等。众多的产品系列为您创造邂逅新美味的机遇。
USS 豆浆加工产品	以经过 USS 制法生产出来的低脂肪豆浆及豆浆奶油为主原料、类似奶油芝士原材料及搅打鲜奶油。它不仅能烘托出原材料本来的味道，还能赋予其大豆的美味及浓醇，为各种各样的料理世界开启了一扇新的美味之门。

事业环境

- 以亚洲为中心的成长市场
- 参与者多竞争激烈

SWOT 分析

● 通过油脂和再调整加工技术实现的美味和功能性 ● 顾客应对能力 ● 安全、安心 ● 基于调制品事业*的辅助原料采购能力	● 生活必需品的价格竞争力
● 可持续采购	● 健康意识的提高 ● 各国规定的变化

*由新加坡的据点采购品种丰富的乳原料与植物性油脂等，进行调配、加工后，由集团作为糕点、烹饪用原料使用及销售。

战略方向

扩大现有业务、掌握市场需求

在日本，以前是以鲜奶油、黄油等乳制品替代及功能强化为目的，今后，通过投入将植物性原料本身视为价值的新产品，实现差异化。

在亚洲，有效利用“亚洲 R&D 中心”，加深与日本技术人员的合作，加强适合当地的技术匹配，追求成本竞争力。另外，我们将包含巧克力在内的所有产品所能提供的解决方案及美味作为我们的优势，以扩大现有业务为目标。

在成长中的市场，为了确保未来需求，通过在市场的黎明期扩大销售不二制油集团的产品，将本集团推荐的美味普及到市场。对其美味的认知使其在市场中确保一定份额，今后，将通过掌握需求，以与市场一同发展为目标。

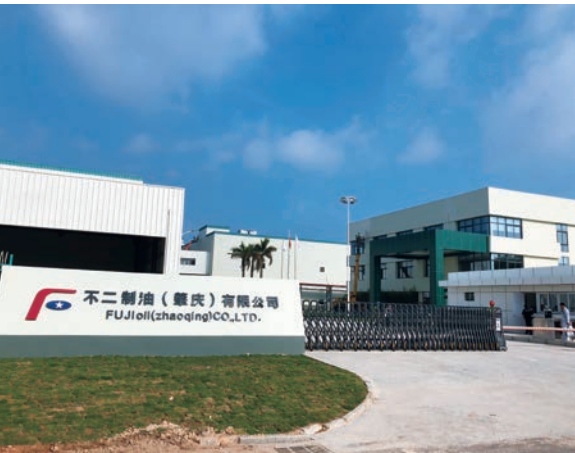
PICK UP

中国第二工厂的运行 (不二制油 (肇庆) 有限公司)

中国的饮食生活正在发生迅速变化，以城市为中心的咖啡连锁店等急速扩张。对面包食品，不仅沿海地区，内陆地区的需求也在扩大。

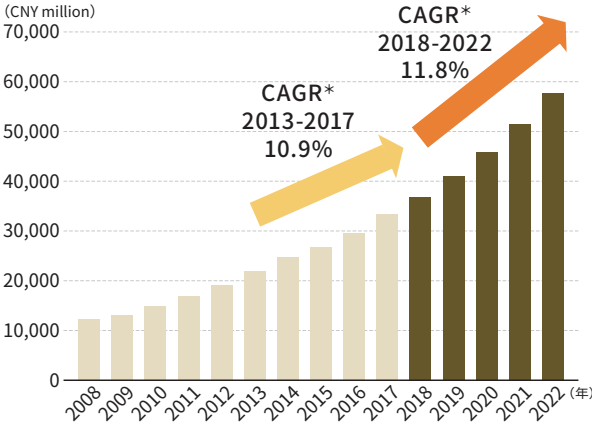
以本集团的制造面包用可丝达为首的夹心，由于是安全、安心的日本品牌及美味与品质的原因被选用，带动着面包市场的成长。目前为止，由张家港的第一据点销往中

国全国范围，由于夹心的销量比去年增加了 160%，形势良好，所以在第一据点满负荷生产情况后，2018 年下半年起开始运行第二工厂。此外，还通过扩充销售据点与“不二阳光广场”强化“贴近顾客体制”，我们将继续为全中国的餐桌提供安全、安心的美味食品。



中国第二工厂

中国面包零售销售额



* CAGR：年平均增长率

出处：欧睿国际 2018

糕点・面包制造原材料事业 2

巧克力事业

事业地区	日本、亚洲（东南亚、中国）、美洲（巴西）、欧洲	中期计划基本方针	加强核心竞争力
------	-------------------------	----------	---------

依靠以油脂基础技术为基础的巧克力用油脂，和在日本多年经验积累养成的加工技术，开展各种用途的业务用巧克力。

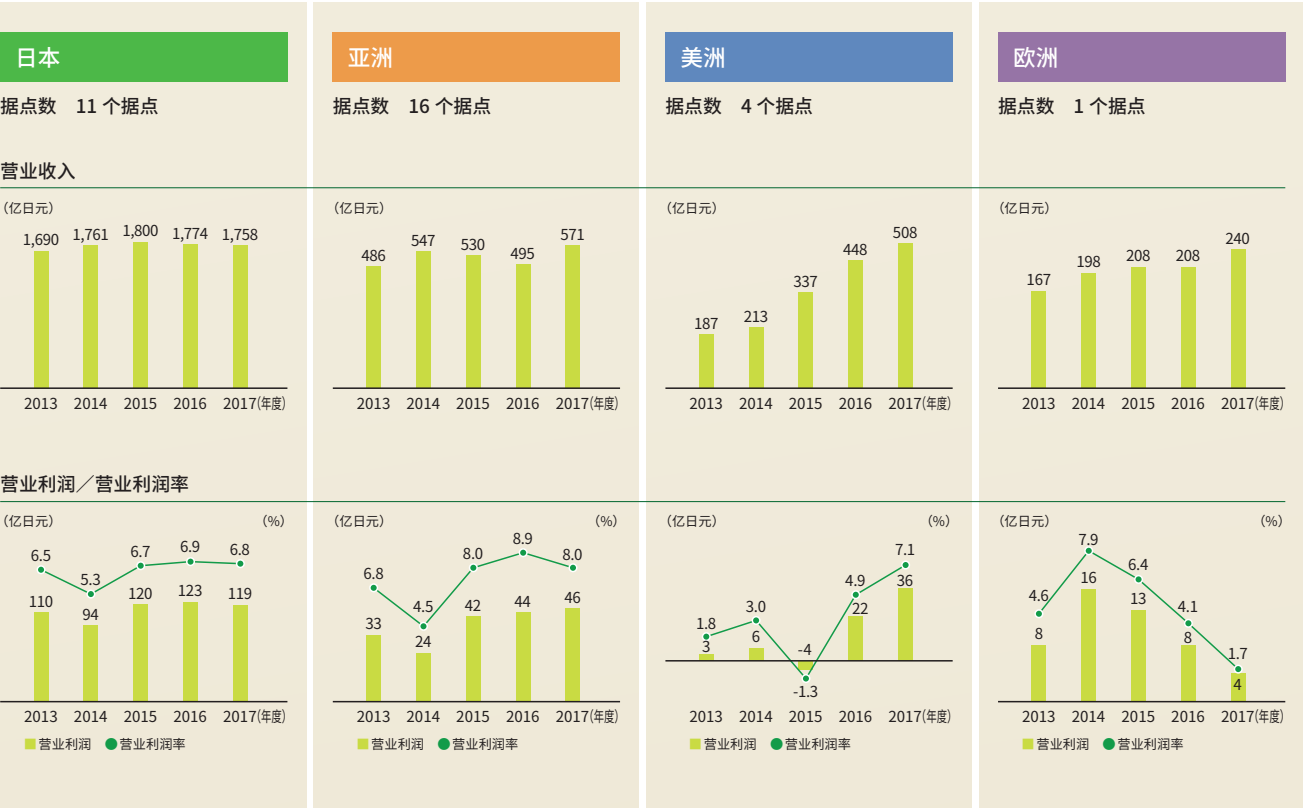
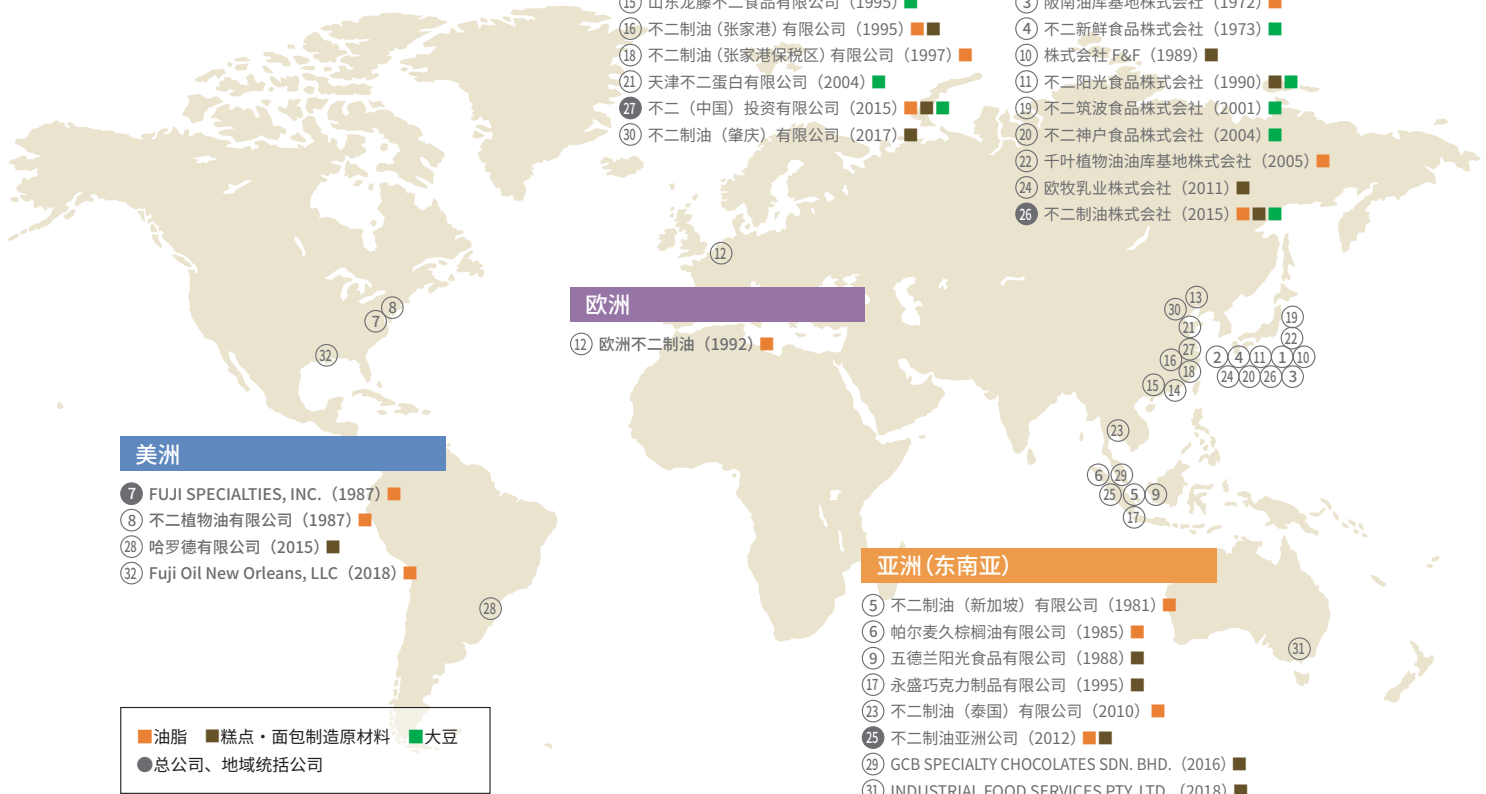
我们的优势是，擅长与冰淇淋、糕点、面包等与其他食材结合的混合巧克力（参照下列内容），需要高端制造技术支撑的无糖巧克力以及最为重要的是依靠加工技术制造出的美味。在日本，我们的业务用巧克力销量保持首位，作为引领集团收益成长的主力事业，现在重点致力于扩大其在全球的事业扩张。



地区战略

合并子公司一览（截至 2018 年 7 月 31 日）

※编号以设立时间为序
※（ ）内是设立或合并第一年度公历



日本

油脂

糕点・面包制造原材料

大豆

主要产品系列

油脂 | 食用加工油脂 | 巧克力用油脂
糕点・面包制造原材料 | 巧克力 | 鲜奶油 | 麦淇淋 | 夹心 | USS 豆浆加工产品
大豆 | 大豆蛋白素材 | 大豆蛋白食品 | 功能剂 | USS 豆浆产品

主要客户

大型食品厂商 | 糕点厂商 | 饮料厂商 | 面包、西点店 | 便利店 | 餐馆 | 午餐产业

战略

用植物性食品原材料解决社会课题，为人类与地球的健康做贡献

社会课题

- 低生育率及老龄化
- 劳动力市场人力短缺

机会与风险

- 可持续原料需求的应对
- 市场行情、汇率的变动
- 访日外国人增加

优势

- 安全、安心、高品质的产品
- 技术能力
- 拥有广泛的客户群体

课题

- 主力产品的生产能力不足
- 阪南工厂的设备老化
- 鲜奶油、麦淇淋等乳化、发酵事业的收益率低下

● 以解决社会课题为焦点，实现可持续成长

在日本，由于低生育率及老龄化，使老年社会中的平均寿命与健康寿命差距缩小，劳动力市场人力短缺等社会课题日趋严重。我们从各种角度追求植物性食品原材料，转型成为通过“美味与健康”解决这些社会课题的解决方案型经营，以期在萎缩的日本市场实现可持续发展的目标。

老龄化

延长健康寿命的食品原材料提案…稳定性 DHA・EPA、大豆肉等

人力短缺

为顾客实现节约人力的食品原材料提案
搭配型商务菜单的提案

搭配型商务是指

利用本集团的原材料技术与广阔的顾客网，与顾客一起创造社会需要的解决方案（共创），从而推进解决社会课题诉求的产品制造与意义创造。

(例)

< 技术 >
增强柔软口感的
麦淇淋

搭配

解决方案

不二制油

原材料

需求

糕点厂商 A
在 A 公司烤制海
绵蛋糕

西点店 B
课题：人力短缺

提高加工程度的
食品原材料

向店铺供应已裱花的
蛋糕

实现节约人力、
缩短时间

● 应对访日外国人的需求

与国内人口减少相反，访日外国人预计在 2020 年将增长至 4,000 万人。我们需要强化餐馆、土特产市场的应对措施，获取访日外国人需求。

不惧变化、勇敢挑战，旨在提高企业价值

日本事业中今后的关键词是“老龄化”、“人力短缺”。为了在萎缩的日本市场、剧变的事业环境中实现可持续发展，追求通过植物性食品原材料为社会课题提供解决方案的方法必不可少。

在巧克力事业中，通过加强加工程度高的成型巧克力的生产，促进对劳动市场人力短缺问题的人力节约。在乳化、发酵事业中，通过植物性食品原材料谋求差异化的同时，追求通过搭配型商务为顾客提供人力短缺的解决方案。在油脂事业中，以缩短老年社会的平均寿命与健康寿命的差距为目标，加快稳定性 DHA・EPA 的事业化步伐。另外，针对研发与销售的组织体系，将其视为实现社会课题解决方案的首要任务，也正在推行变革。除了需要创造出发展集团整体所需的现金之外，为价值创造建立基础，即创造技术与人才，也是日本事业的重要任务。我们通过有效利用 IT、修改及扩充制度，正在推行健康经营与工作方式的改革。“改变”是需要大能量的，我们旨在实现集团宪章中提出的“通过美味与健康为社会做贡献”的目标，全体员工团结一致，继续发起挑战，实现集团成长。



不二制油株式会社代表取缔役社长
大森 达司

地区战略

东南亚

油脂

糕点・面包制造原材料

主要产品系列

油脂 | 巧克力用油脂 | 婴儿奶粉用油脂
糕点・面包制造原材料 | 巧克力 | 麦淇淋 | 夹心

主要客户

大型食品厂商 | 糕点厂商 | 面包、西点店 | 餐馆连锁店 | 便利店

社会课题

●伴随着经济发展，生活习惯疾病增加
●可持续的棕榈油的生产

机会与风险

●各个国家的成长和饮食文化的变化
●竞争激化

优势

●安全、安心、高品质的产品

课题

●各据点的整体平衡管理
●适合各国的市场营销

战略

追求解决全球和本地的社会课题

●通过各集团公司向世界供应可持续的棕榈油

东南亚区域拥有本集团的主要原料棕榈油在最大生产国印度尼西亚及马来西亚的众多生产基地，已成为整个集团的事业基础。有效利用新投产的 UNIFUJI 的同时，推进现有据点的合理化经营、供应链管理，旨在提高集团整体的竞争力与提高企业价值。

●糕点・面包制造原材料根据各国的市场所需营销

因宗教、民族、喜好等文化、发展阶段、固有的社会课题等各国国情不同，采取个别的合理应对方式尤为重要。在推进日本孕育的技术及善用亚洲 R&D 中心的同时，通过统括公司管理东南亚各公司、致力于适合各国的市场营销，获得在各国成长。

为了在竞争的激战区中解决社会课题

在各国不仅拥有悠久历史的当地企业，各国竞争对手也在纷纷涌入，这就是激战区东南亚。为了在竞争中胜出，通过“美味与健康”为社会作贡献，以集团宪章的精神为核心，各集团公司根据事业的特性及各国实情，继续推行个别战略必不可少。另外，伴随着经济发展而增加的肥胖、糖尿病等健康问题，我们将探究不二制油的植物性食品原材料应如何为其作贡献。应对经营课题，以进一步为顾客作贡献为目标，以“Hot heart, Cool head”的姿态发起挑战。



不二制油亚洲公司社长
丸桥 康浩

中国

油脂

糕点・面包制造原材料

大豆

主要产品系列

油脂 | 食用加工油脂 | 巧克力用油脂
糕点・面包制造原材料 | 麦淇淋 | 夹心 | 巧克力 | 鲜奶油
大豆 | 大豆蛋白素材 | 功能剂 | 大豆食品

主要客户

食品、饮料、健康食品、糕点厂商 | 面包、西点店 | 便利店等零售

社会课题

●急速的老龄化、生活习惯疾病的增加

机会与风险

●饮食生活和社会环境的变化
●竞争激化

优势

●原材料开发力和应用力
●安全、安心、高品质的产品

课题

●对资本有效运用的选择和集中

战略

以美味与健康持续为中国社会作贡献

●适应社会变化的商品开发及销售扩大

我们要应对急速变化的饮食生活多样化。面对食用面包的人群增多，加强糕点・面包制造原材料的生产、销售、开发据点，扩大销售区域。满足健康意向的商品开发也在实施当中，旨在扩大今后的销售。

●为急速增加的老年人与生活习惯疾病患者提供解决方案

将大豆食品原材料方面具有的技术、智慧及应用能力作为武器，推进开发有效利用更多种植物性食品原材料的产品，制造接近于终端市场的商品，为老龄化及社会发展带来的健康问题提供解决方案。

我们应通过美味与健康持续为中国社会作贡献，以成为稳定发展的企业体

因中国的社会环境与市场需求的变化迅速，是我们为社会作贡献机会非常大的市场。特别是不二制油集团的理念和技术，正是现在的中国所需要的。饮食生活的多样化，老年人、生活习惯疾病患者增加的这些社会课题，可以通过不二制油集团的理念与技术加以解决。掌握中国社会与市场的变化，使用植物性食品原材料，特别是通过在健康营养领域发挥优势，旨在成为可持续为中国社会作贡献的企业。



不二制油中国总代表
峰村 政孝

美国

油脂

主要产品系列

油脂 | 食用油 | 食用加工油脂 | 巧克力用油脂

主要客户

大型食品厂商 | 餐馆

社会课题

●健康(肥胖)问题

机会与风险

●关于食品的法律、法规的修改

优势

●低反式脂肪酸棕榈油、稳定的供应能力

课题

●生产能力的早日扩大

战略

追求最佳地区及强化不同国家不同销售战略

据 FDA (美国食品药品监督管理局) 的通报，在美国，反式脂肪酸含量低的棕榈油需求正在增长。2018 年 3 月，决定设立新生产据点。通过扩大供应区域提升在美国市场的影响力，为新据点的早日投产作准备、旨在加强全球竞争力。

巴西

糕点・面包制造原材料

主要产品系列

糕点・面包制造原材料 | 巧克力

主要客户

大型糕点厂商 | 面包、西点店 | 餐馆 | 糕点原材料批发

社会课题

●经济发展停滞、失业率高

机会与风险

●GDP 增长、汇率变动风险

优势

●品牌、销售渠道

课题

●因季节因素而变动、生产能力

战略

善用油脂技术，为巴西市场提供新的快乐饮食

拥有特殊销售渠道、强大品牌力量的哈罗德，自从 2015 年加入不二制油集团，对其经营基础不断加以强化。今后，通过推出有效利用本集团油脂技术的巧克力新产品，为巴西市场带来新的惊喜与欢乐，以实现发展的目标。

旨在通过美味与健康为庞大的市场整体作贡献

本集团在美国投资油脂事业，在巴西投资巧克力事业，且这些事业在该地区取得了业绩。今后，我们要锁定人口 10 亿人，GDP 为 27 兆美元，占世界三分之一的美洲这一庞大市场，进一步壮大油脂、巧克力事业。另一方面，在美国，由于健康、环境意识提高，植物性食品的市场在急剧增长。首先，我们以 USS 豆浆加工品满足美国人对健康与环境的需求，未来将通过植物性食品原材料为全美洲的美味与健康做贡献，实现事业的发展壮大。



FUJI SPECIALTIES 社长
高杉 豪

欧洲

油脂

糕点・面包制造原材料

主要产品系列

油脂 | 食用加工油脂 | 巧克力用油脂
糕点・面包制造原材料 | 巧克力 ※会计部分仅含油脂

主要客户

大型食品厂商 | 糕点厂商

社会课题

●消费伦理*

机会与风险

●可持续原料需要高涨

优势

●可持续原料的直接采购 (棕榈油、乳木果等)

课题

●在白热化的竞争下的持续成长

战略

通过可持续供应的原料, 扩大高性能、高品质的油脂产品

我们以关注健康的油脂、高性能的糕点用特殊脂肪、小众高性能巧克力等作为优势。今后，将从 2018 年计划投产的 UNIFUJI 引进棕榈油，这会加速满足社会要求的产品推出。

*消费伦理 (Ethical Consumption)：为了实现更美好的社会，选用关爱环境与社会的产品及服务。

抓住时代机遇，创造食品的未来

在处于饱和状态且全球大型公司聚集的欧洲市场，生存虽然不容易，但我们也要继续挑战。欧洲是世界饮食流行趋势的信息发源地。消费伦理的发展，重视品质及功能价值的潮流对我们来说也是一次巨大的机会。在销售战略及产品开发中，专注于提高“效率”、“灵活性”、“创造性”的同时，加强推进可持续采购及开放创新，旨在强化为社会课题提供解决方案，继续创造食品的未来。

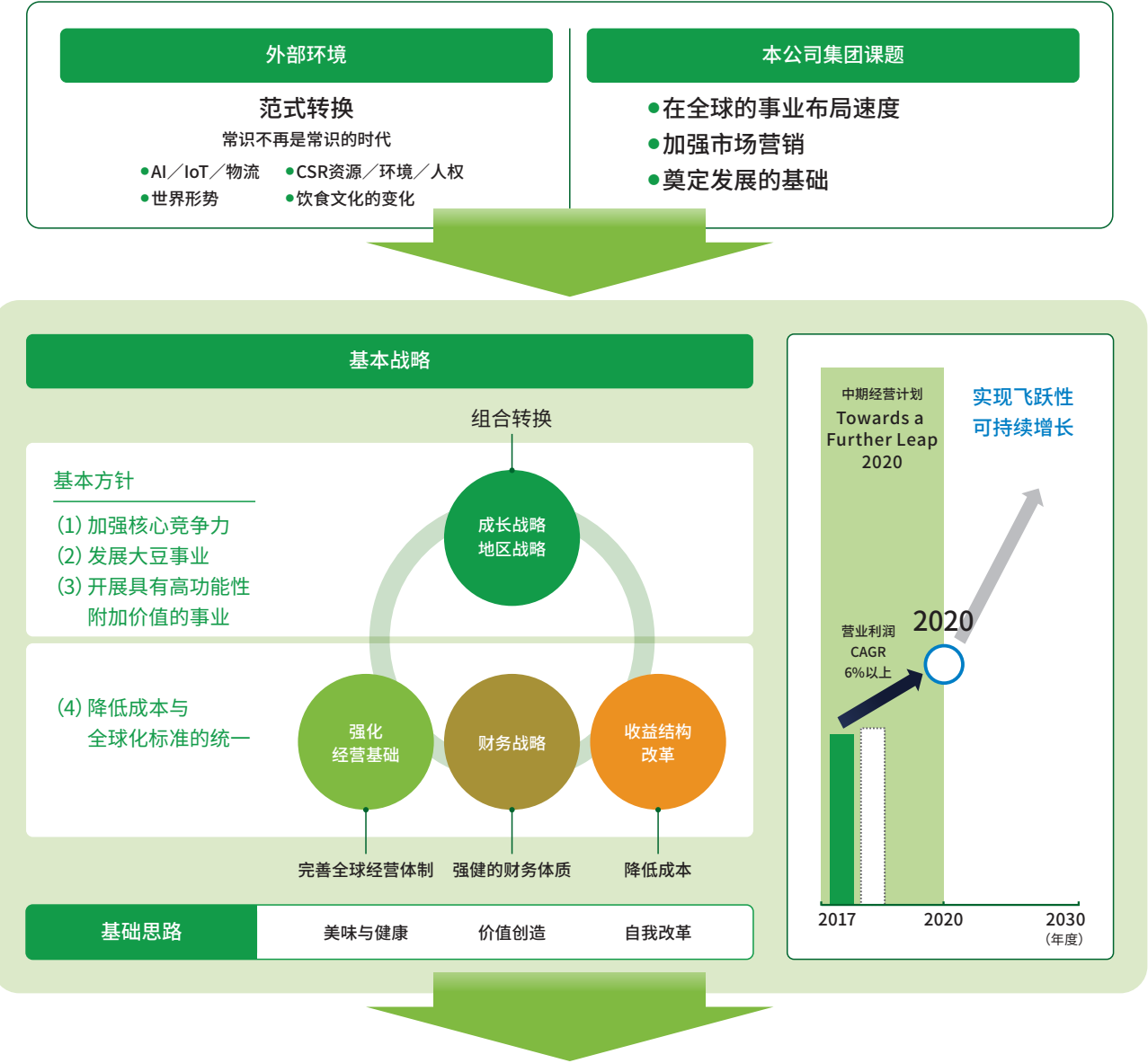


欧洲不二制油社长
Bernard Cleenewerck

中期经营计划

Towards a Further Leap 2020 (2017-2020)

为实现飞跃而夯实基础建设的4年



	2017年度成果	2018年度预测	2020年度目标		2017年度成果	2018年度预测	2020年度目标
ROE	8.8%	8.8%	10.0%	营业现金流	282亿日元	302亿日元	4年累计 1,000亿日元
EPS	160日元	163日元	CAGR 8%以上	CCC*	103 天 (缩短 7 天)	100 天 (缩短 3 天)	缩短10天
营业利润增长率	+4.0%	+4.0%	CAGR 6%以上	设备投资	147亿日元	200亿日元	4年累计 600-700亿日元
股东回报 (分红性质)	30.0%	30.7%	30-40%	M&A	—	—	500亿日元的 资金保证

*CCC：Cash Conversion Cycle (现金循环周期)

加强核心竞争力

切实扩充能够发挥优势的 market 和产品系列

项目	地区	2017年度实绩	2018年度措施
扩大巧克力事业	日本 东南亚 中国 巴西 欧洲 M&A	● 高附加值产品的销售扩大 ● 推进利用马来西亚新据点的销售扩大 ● 新设巧克力团队 ● 专注特定市场确保收益 ● 巧克力数量增长 ● 继续探索	● 推进向高附加值产品的转型 ● 销售扩大至包括中东、大洋洲在内的广阔范围 ● 保持并提高收益率，通过新产品投入恢复数量 ● 使用可持续原料的产品扩充 ● 继续探索
扩大在亚洲的销售	东南亚 中国	● 针对鲜奶油销售扩大的产能提升 ● 面包市场用麦淇淋、夹心销售扩大	● 通过目标国家战略，4 种糕点销售扩大 ● 新工厂计划 2018 年下半年投产 投资额：约 4 亿元 (约 50 亿日元)
扩大油脂事业	美国	● 决定设立生产、销售的新据点	● 以 2020 年投产为目标推进

发展大豆事业

追求地球和人类的健康
提供符合时代需求的产品 (弹性素食主义者)

项目	2017 年度实绩	2018 年度措施
结构改革 最后阶段	● 堺工厂 (大豆蛋白素材) 停业 ● 石川工厂 (蛋白工厂) 变卖	● 重新构建中国事业 ● 重新构建大豆蛋白食品事业
向植物蛋白市场 拓展	● 高附加值品销售增加 面向健康营养市场的大豆蛋白素材销售扩大 创造出大豆市场 ● 大豆肉销售扩大	● 大豆蛋白素材 提高生产效率及加强拓展健康营养市场 ● 弹性素食主义市场的拓展 在国内外拓展大豆肉、大豆奶酪 ● USS 收益贡献

开展具有高功能性附加价值的事业

开展多糖类事业、稳定型 DHA・EPA 事业的拓展
进军营养、健康领域
谋求集团收益的稳定化

项目	2017 年度实绩	2018 年度措施
稳定性 DHA・EPA 事业	● 取得功能性食品的标识 (中性脂肪) ● 销售添加 DHA・EPA 的本公司商品 (邮购)	● 取得脑功能有关认证 ● 开发面向拓展海外市场的样品
多糖类事业	● 水溶性大豆多糖类 保持去年的良好势头	● 水溶性大豆多糖类 提升生产能力、在日本及中国销售扩大 ● 研究新的多糖类

降低成本与全球化标准的统一

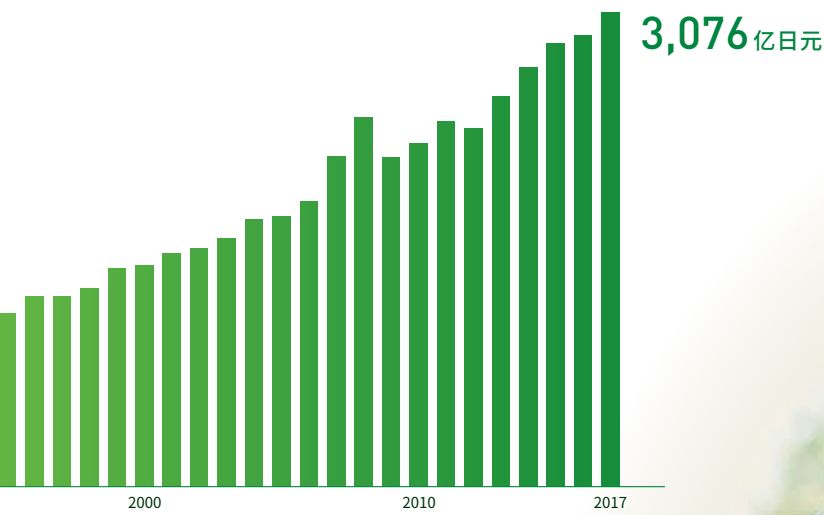
集团旗下所有公司编制提高生产效率的组织体系
提高竞争力
全球基本系统的统一、结算期的统一

项目	2017 年度实绩	2018 年度措施
强化经营基础	可持续采购 企业品牌 ESG 委员会	可持续采购 制定环境愿景 2030 ESG 委员会
财务战略	CCC 全球 CMS* 主干系统的统一 早期结算	CCC 全球 CMS 主干系统的统一 全球资金管理
收益结构改革	生产性推进小组	有效利用 VGP

*CMS: Cash Management System (现金管理系统)

截至目前的价值创造历程

不二制油集团自 1950 年创业以来，我们倾听客户的声音，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，用“美味与健康”为社会作贡献。



创业

- 追求独创性
- 挑战与革新

1950
不二制油成立
在战后复兴当时，利用蚕油制油经验创立了食用油制油公司。由于本公司难以分配到大豆和菜籽等油脂原料的配额，于是我们着眼于南方的固体脂肪。“模仿他人是没有出路的”，受到这个创业精神的启发，率先在日本采用压榨提取方法成功榨出椰子油，并在原材料与技术方面建立了独创的基础。

1955
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，实现了采用独创技术从棕榈核油为原料制造硬质黄油（可脂类似油）。它不是单纯作为可可脂代用品，而是作为新的巧克力原料，为拓宽日本巧克力的可能性而作出了贡献。

独创技术的黎明期

- 日本经济高速增长时代
- 为饮食生活的改变提供支持

1961
开始利用脱脂大豆蛋白
创业开始便致力于脱脂大豆研究开发的本集团公司，开始发售用于制作酿造味噌、豆腐、油炸豆腐等产品的原材料脱脂大豆蛋白制品“不二宝豆”。对最终产品的功能性及质量提升作出了贡献。

1963
日本首家成功开发欧式生巧克力
采用独自压榨的可可豆油，开始生产西式糕点及冷藏糕点涂层巧克力。开始了巧克力事业。

1968
世界上首家生产无菌罐装高脂肪奶油
随着生活方式的西化，鲜奶油需求增加，开发了植物油脂奶油。由于无菌罐装，保质期也大大提升，为使用搅打鲜奶油为原料的西式糕点在全国得以推广提供了契机。

1980
确立酵素酯交换技术
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酵素酯交换技术。1980年代中期，在世界上首次成功实现使用酵素酯交换技术的巧克力用油脂（CBE）的商业化生产。

率先在日本首次开始销售植物性奶酪原材料
在日本率先成功开发出植物性奶酪原材料，以“克维尔”为商品名出售。作为既适用于西点及面包，还适用于甜点及冷藏糕点的原材料，在日本全国得到普及。

1993
开发水溶性大豆多糖类生产技术
关注到豆腐渣中含有的水溶性纤维，采用独创的高温加压提取的方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用于各种用途。

海外据点的整備

- 进军世界各地

1981
设立不二制油（新加坡）
主要以巧克力用油脂为主的油脂产品出口据点而设立。

1987
在美国设立不二植物油
拥有油脂生产工厂且该工厂出色的技术能力及提案能力得到大型跨国食品企业的高度评价。

1992
在比利时设立 Vermo Fuji Specialties（现欧洲不二制油）
与老牌油脂食品制造商 Vendée Motel 公司合并设立。将销售扩大到欧洲、东欧以及俄罗斯等地。

1994
在中国吉林省设立吉林不二蛋白有限公司
看准未来中国市场的潜力及成长性，正式开始了分离大豆蛋白的生产及销售。

向全球化解决方案型商业模式的拓展

- 从面向日本的商业模式到地产地销
- 从产出型经营到解决方案型经营

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方法，开发出将大豆分离成豆浆奶油和低脂肪豆浆的 USS*1 制法，并取得了专利。向源于大豆的奶油奶酪类及搅打鲜奶油等加工品进行展开，大豆的可能性也得到了拓展。
*1 USS: Ultra Soy Separation 的简称

2015
开设亚洲 R&D 中心
在新加坡开设海外首家研究开发中心。对追求提供与地区密切相关、贴近消费者解决方案的机制起到了强化作用。

巴西哈罗德加入集团公司
取得巴西最大的业务用巧克力制造商哈罗德的股份。我们将善用该公司的品牌能力和销售网络，开展中南美战略经营。

转为集团控股制
从控股公司转移到集团控股制，将经营的监督和执行分离开来。制定了集团宪章，确定了全球化经营的大方向。

2016
开发稳定性 DHA・EPA
采用独创的分散技术，成功开发出抑制鱼腥味的稳定型 DHA・EPA，并完成投产。将致力于解决老年人的健康寿命课题。

开设不二科技创新中心
作为集团的研究・技术开发核心机构，在全球捕捉市场需求，视“成为用美味和健康为社会做贡献的、创造食品未来的公司”为目标。

2017～
发布了中期经营计划“Towards a Further Leap 2020”
正在推进为实现可持续增长而腾飞的基础创建。

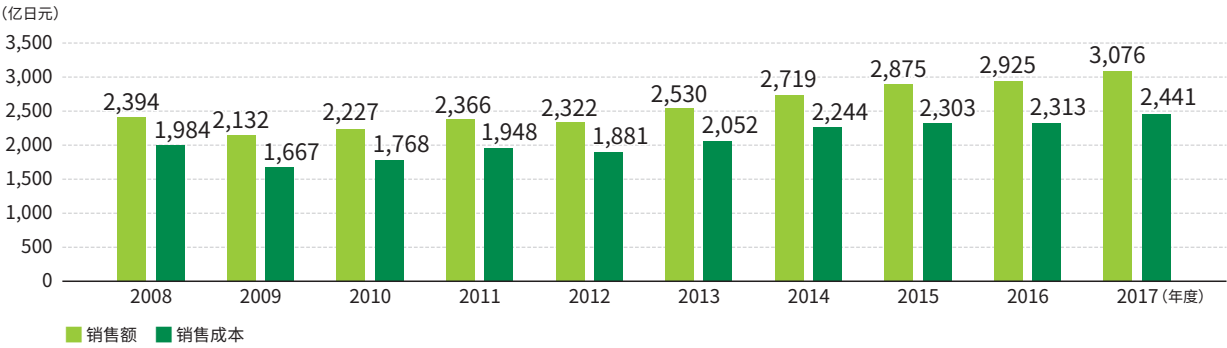
2050
为人类与地球的健康做贡献



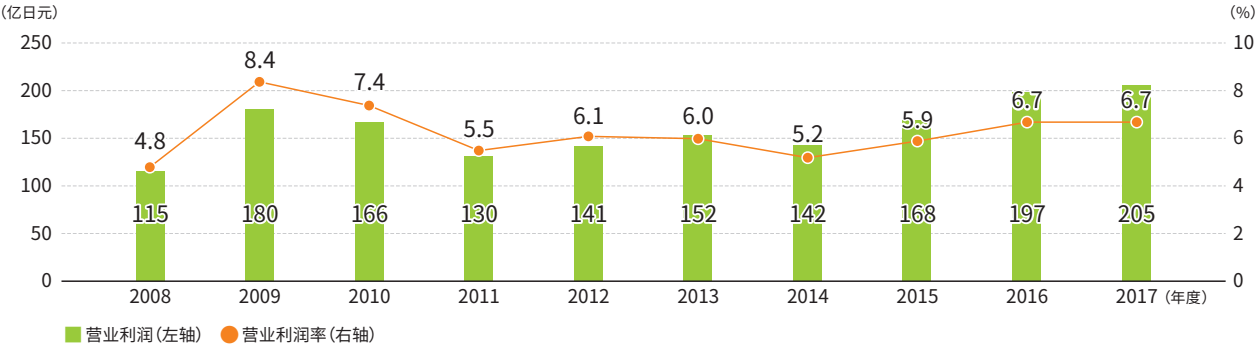
*2 使用无脂乳固体将乳脂置换为植物油脂发酵而成的奶酪。
*3 DTR 制法，即使是少许的调料也能呈现使人有强烈感受的咸味、酸味、辣味的味道增强油脂。

透过数据看不二制油集团

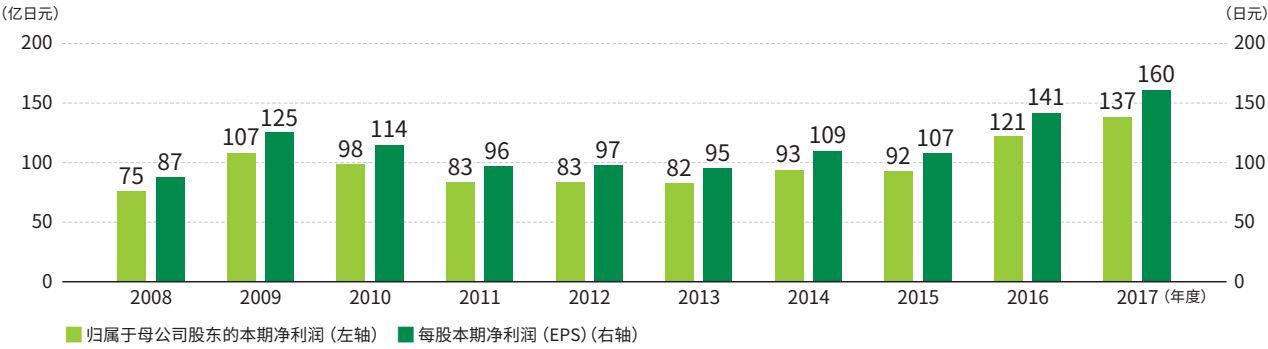
销售额／销售成本



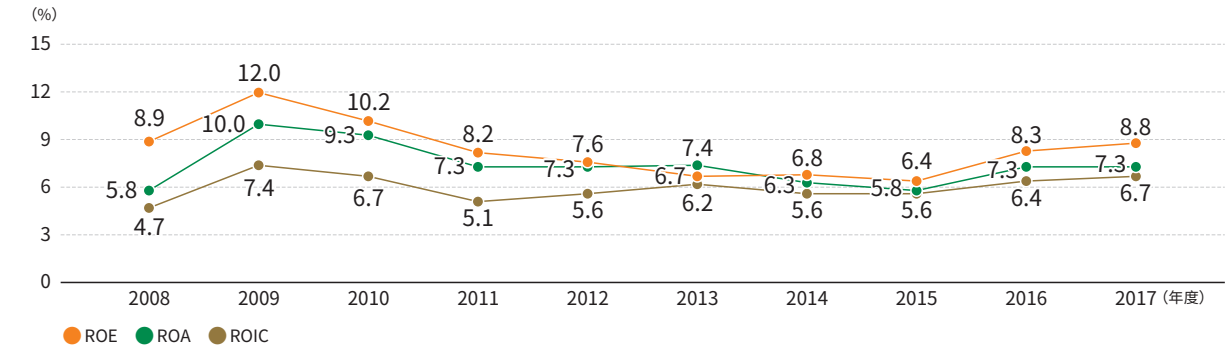
营业利润／营业收益率



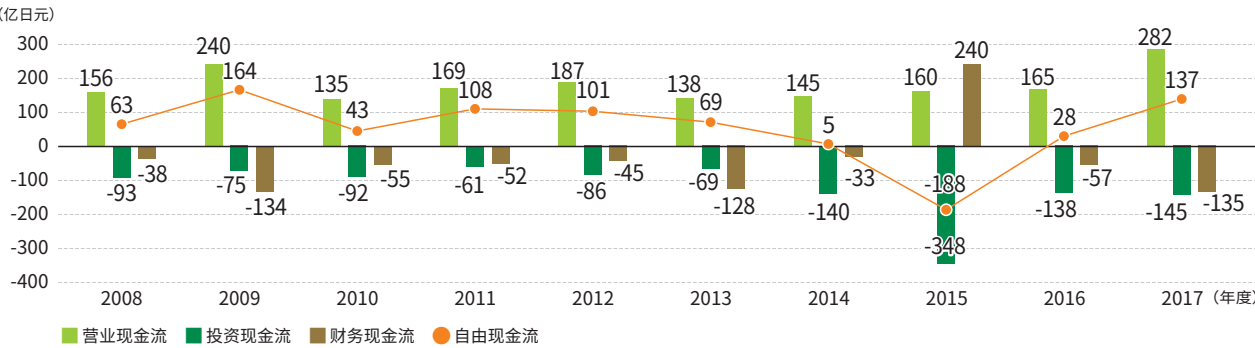
归属于母公司股东的本期净利润／每股本期净利润 (EPS)



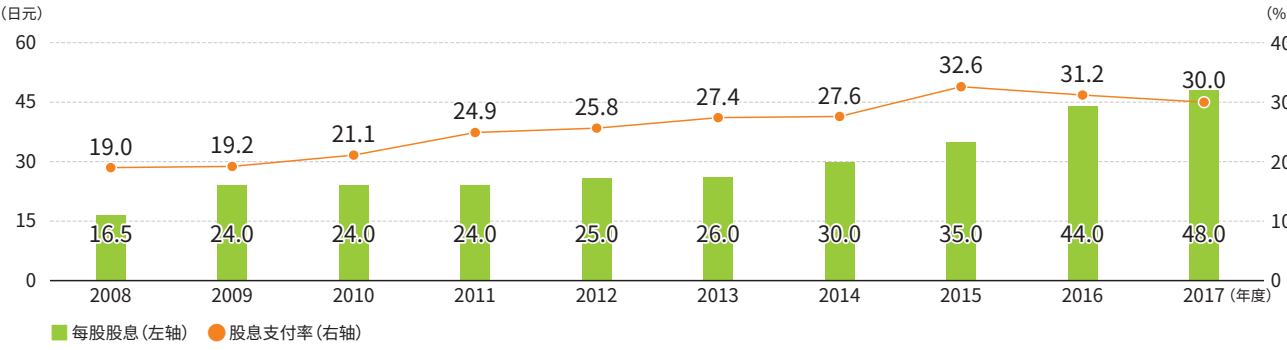
ROE／ROA／ROIC



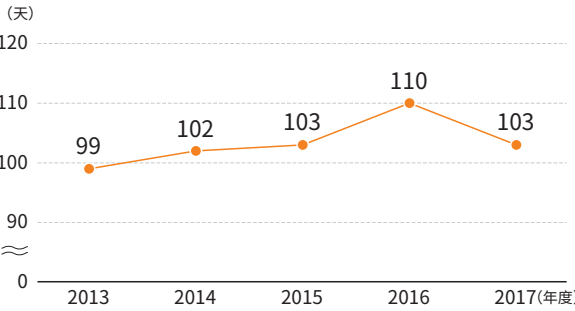
现金流



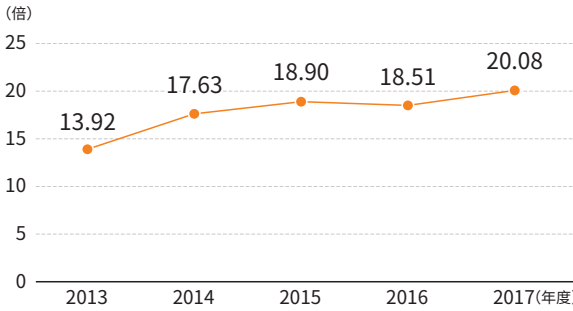
每股股息／股息支付率



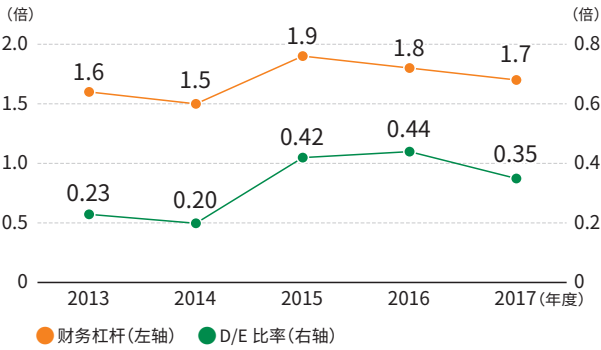
现金转换周期 (CCC)



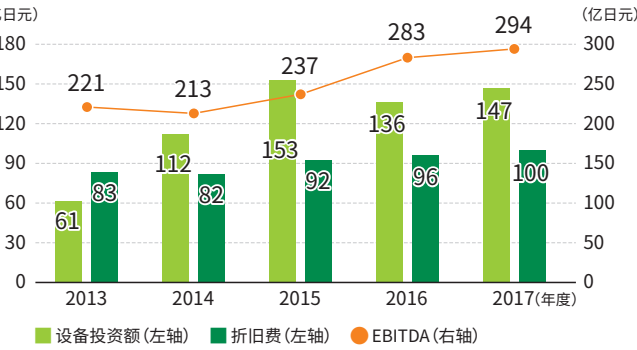
股价收益率 (PER)



财务杠杆／D/E比率

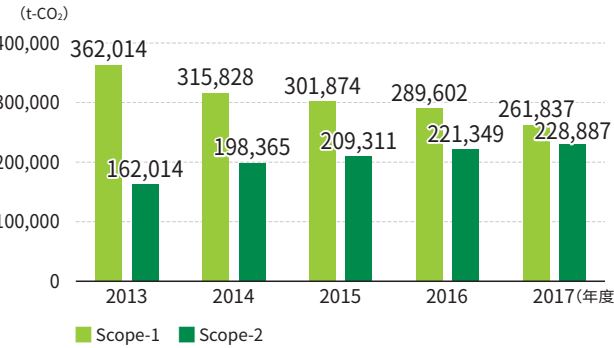


设备投资额／折旧费／EBITDA

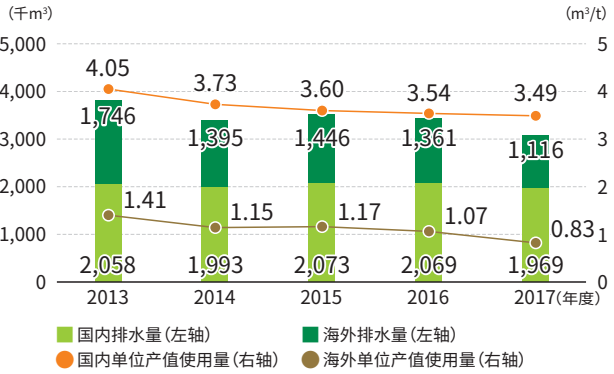


透过数据看不二制油集团

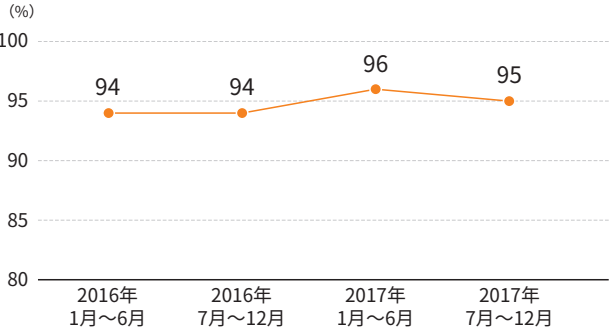
不二制油集团Scope-1、2能源使用量（二氧化碳排放量）



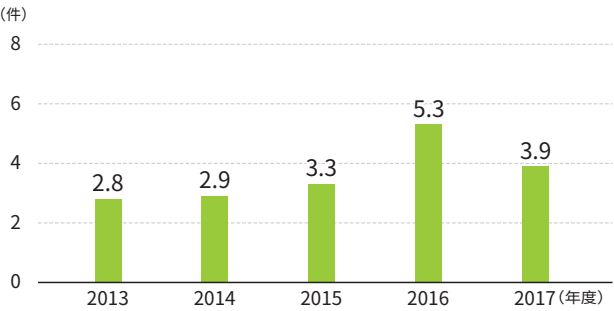
年间排水量与单位产值排水量变化



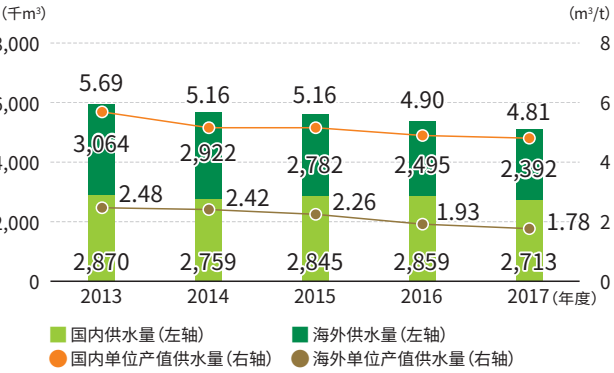
可追溯到压榨工厂的棕榈油成绩



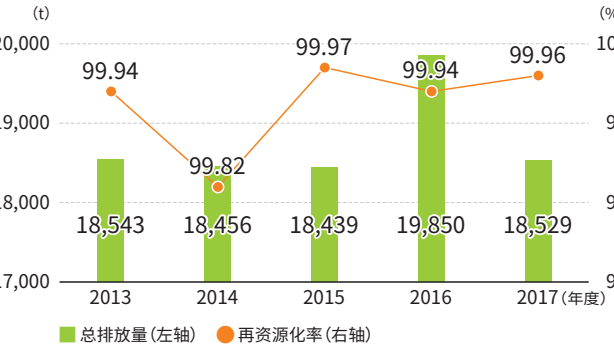
员工每千人的停业灾害件数(停业灾害4天以上)



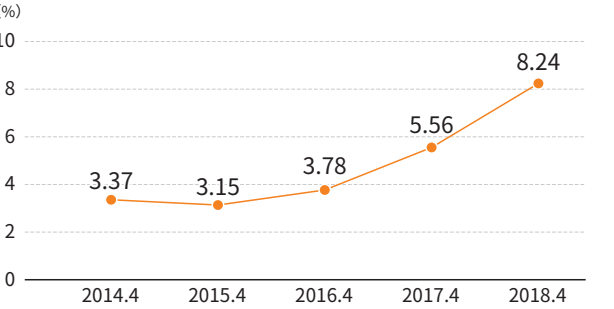
年间供水量与单位产值供水量变化



国内集团公司废弃物总排放量与再资源化率

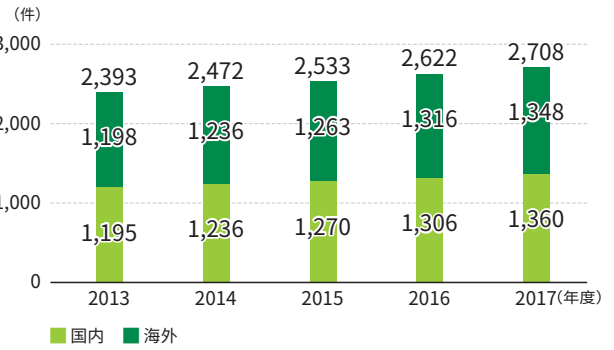


女性管理职位比率(日本)



* 2017 年度以前的数值是不二制油集团控股 + 不二制油株式会社, 2018 年以后的数值以不二制油集团控股 + 不二制油株式会社 - 海外派驻者计算。

累计专利获得数



公司概况

(截至 2018 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（CEO） 清水 洋史

合并员工数

5,092 名

（日本国内集团公司截至 2018 年 3 月 31 日）

（海外集团公司截至 2017 年 12 月 31 日）

子公司、关联公司

合并子公司 30 家

适用权益法的非合并子公司及关联公司 3 家

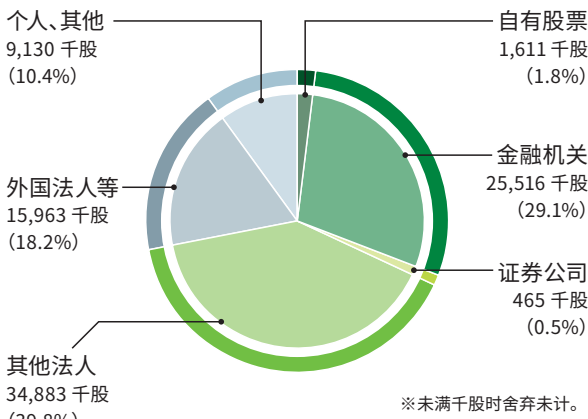
股份情况

可发行总股数：357,324,000 股

已发行总股数：87,569,383 股

股东人数：17,769 人

构成比率



大股东（前 10 位）

股东名称	持股数(千股)	持股比例(%)
伊藤忠食品投资联合公司	28,119	32.71
日本信托服务信托银行株式会社（信托账户）	4,830	5.62
日本万事达信托银行株式会社（信托账户）	4,692	5.46
全国共济农业协同组合联合会	2,639	3.07
摩根大通银行 385174	1,475	1.72
不二制油交易对象持股会	1,345	1.56
日本信托服务信托银行株式会社（信托账户 9）	1,267	1.47
伊藤忠制糖株式会社	1,130	1.31
日本生命保险相互公司	1,100	1.28
株式会社三井住友银行	1,078	1.25

※ 本公司持有自有股票 1,611 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。

社会评价

环境

2017 年 10 月，
CDP 气候变化调查问卷
中被评为 “B”

ESG 整体



2018 年 1 月，
我公司“可持续性发展
报告 2017”入选 GPIF
发行的报告——“高改
善度的综合报告”

健康经营



女性活跃



IR





联系垂询处

不二制油集团控股株式会社
宣传・IR 小组 IR 团队

邮编 108-6323 东京都港区三田 3 丁目 5 番地 27 号 住友不动产三田双厦西馆
TEL : 03-5418-1044
FAX : 03-5418-1045

URL: <https://www.fujioilholdings.com/ch/>
<https://www.fujioilholdings.com/en/>

