不二制油

Integrated Report

不二制油集团　综合报告

2019

尽管

时代在变，
世界在变，

而我们常会不自觉地
在原有框架中看世界。
要在全球实现真正的
解决方案型商务模式，
就需要改变
思维、经营方式以及业务内容。
作为植物性食品原材料领先企业，
我们努力打造可持续发展社会，
相信这定能开拓美好的未来。

Plant-Based Food Solutions

Plant-Based Food Solutions（PBFS）

我们力求最大限度地挖掘植物性原料所具有的无限力量，通过美味，使人类和地球更加健康。随着健康意识的普及，我们将运用植物性原材料的“食力”来解决全球人口增长、老龄化等社会问题，并决心走在时代前沿，发现并创造各具价值的解决方案。

CEO致辞

“Plant-Based Food Solutions”
通过“可持续的替代食品”
为全球可持续发展做贡献。

以成为全球“必不可缺（可持续发展）的企业”为目标

世界，正在为实现可持续发展目标（SDGs），向新时代迈进。

近年，地球环境问题日益严重，全球不断发生的自然灾害就已经说明了这一点。毫无疑问，人权问题也已成为必须由全球联手解决的问题。此外，根据预测，2050年世界人口将接近100亿，有可能发生粮食危机。由此可见，我们已经进入了不可无视“可持续发展”的时代。

如果无法对时代与价值观的巨变保持清醒的认识，则会导致企业经营失败。因此，唯有与时俱进的企业才不会被淘汰，永远保持不断发展的势头。如果企业的发展方向与世界所向相反，我们则无法继续生存。

企业的生存具有社会意义，企业作为社会的一员，就应该为社会的可持续发展做出应有的贡献。这就是我们不二制油集团的存在意义，并与我们集团成立至今始终坚持的“以人为本”的宪章精神一脉相承。

2017年，我们提出了“PBFS（Plant-Based Food Solutions）”理念，决心通过植物性食品原材料来解决社会所面临的问题。

为成为全球“必不可缺（可持续发展）的企业”，为成为2050年依旧蓬勃发展的企业，我们对本集团区别于其他公司的特色进行了透彻思考、反复斟酌之后，提出这一理念。

在公司70年左右的发展历程中，我们以棕榈油、大豆等植物性原材料为主，开发生产了替代乳制品的植物性奶油、奶酪、麦淇淋等乳化和发酵材料，替代肉类、鱼类等动物性蛋白的大豆蛋白材料。此外，从可可豆提取的可可脂是一种有限资源，其替代油脂巧克力用油脂，也是我们的主力产品。

地球的食物资源逐渐枯竭。可替代有限资源的技术，就是可持续发展的技术。换言而之，我们不二制油集团已经拥有为全球可持续发展做出贡献的基础～“可持续的替代食品”，而且这就是我们的主营业务。

不二制油集团将以此为依据，围绕PBFS理念，切实开展ESG（环境、社会、公司治理）经营管理，在实现本集团可持续发展的同时，作为社会成员之一，为实现社会的可持续发展做出应有的贡献。

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

中期经营计划“Towards a Further Leap 2020（迈向2020 新的飞跃）”实现飞跃（Leap）

人工智能（AI）、物联网（IoT）掀起的第四次工业革命浪潮，使社会原有常识发生了动摇。由于Society 5.0时代的到来，全球结构已经开始发生非连续性的变化，社会价值观也与以往不同。任何人都未曾经历过的Disruption（断裂）就在前方。而且，我们业务的主要开展国日本，从2006年起人口开始减少，国际竞争力逐渐丧失。我们不二制油集团，在战后日本经济高度增长中崛起，吸取其他企业的失败经验，通过技术经营，从昭和时代到平成时代，一路成长。但是，我认为如果仅依靠这条昭和商务模式路线，我们将很难继续生存。

所以，面对迫在眉睫的Disruption，我们感到了强烈的危机。为此，我们制定了中期经营计划“Towards a further Leap 2020”（2017-2020），为实现跨越断裂的飞跃，大刀阔斧地进行改革。

2018年度，是四年中期经营计划中的第二年，也就是“起承转合”中，衔接“转”、“合”，拿出新方案、“承上启下”的重要年度。我们做出了收购美国业务用巧克力制造商“巴洛美巧克力公司”的决定。为什么将巴洛美巧克力收入麾下能为我们带来“转变”呢？主要出于以下三点考虑，①推动主营业务增长，②促进飞跃性变革，③创建未来业务新组合。

第一点，“推动主营事业增长”。在原有事业中，我们认为业务用巧克力事业能发挥全球竞争优势，所以根据中期经营计划中的基本方针“加强核心竞争力”，对资源进行了集中配置。巴洛美巧克力是一家在美国长久扎根、以顾客至上为宗旨的企业，不仅客户关系良好，还是可可事业可持续发展的先驱，在巧克力业界具有极高的威望。巴洛美巧克力的宗旨与本集团宪章价值中的“以人为本”高度一致，所以我们坚信，在新时代推动业务用巧克力事业的可持续发展方面，双方是最佳搭档。巴洛美巧克力加入本集团后，集团业务用巧克力的销售量上升至全球第三。我们将在与以往不同的舞台，真正开始参与全球业务用巧克力的竞争；我们将以竞争对手所不具备的多元业务结构和良好的顾客关系等优势，来切实实现企业的发展。

第二点，“促进飞跃性变革”。在做出收购巴洛美巧克力决策之前，由于收购费用大幅超出了中期经营计划中的预定额度，而且在企业治理方面是否存在风险，集团内部对此进行了激烈的讨论。但最终，大家一致下定决心，收购巴洛美巧克力，实现全球经营转型。

就在发展全球业务、开拓海外市场的过程中，我们越来越感觉到公司在集团经营、全球治理方面十分欠缺。因此，为进一步加深这一认识，尽快构建全球治理体制，将巴洛美巧克力作为一个良好契机，让我们从国际型日本企业真正转变成为国际企业。

第三点，“创建未来业务新组合”。为实现本集团2050可持续发展目标，就需要在Disruption之后的新社会中，构建催生价值的业务新组合。在全球发展业务用巧克力事业，就能在食品业界中与其他事业一起发挥协同效应，拉动其他事业群的增长，为创建未来业务新组合注入活力。

2019年度，是中期经营计划的第三年，也就是“转变”之年，通过进一步推动变革，在计划的最后一年2020年度，为变化之“合”画上圆满的句号。我们要努力发展巴洛美巧克力以及原有事业，为实现营业利润240亿日元的历史新高，拿出切实成果。

未来逆推

我的使命，就是让本集团永远保持可持续发展。

曾有人说，经营者去谈什么不由自己负责的长期经营构想，是一种不负责任。但是，时代不同了。如今，必须从ESG角度出发，保持危机意识，对即将到来的未来进行具体规划。不仅要以现在为出发点，面向未来采取行动，还要以2050年为起点进行逆推，实现飞跃。我们已经着手对这一问题开展讨论。

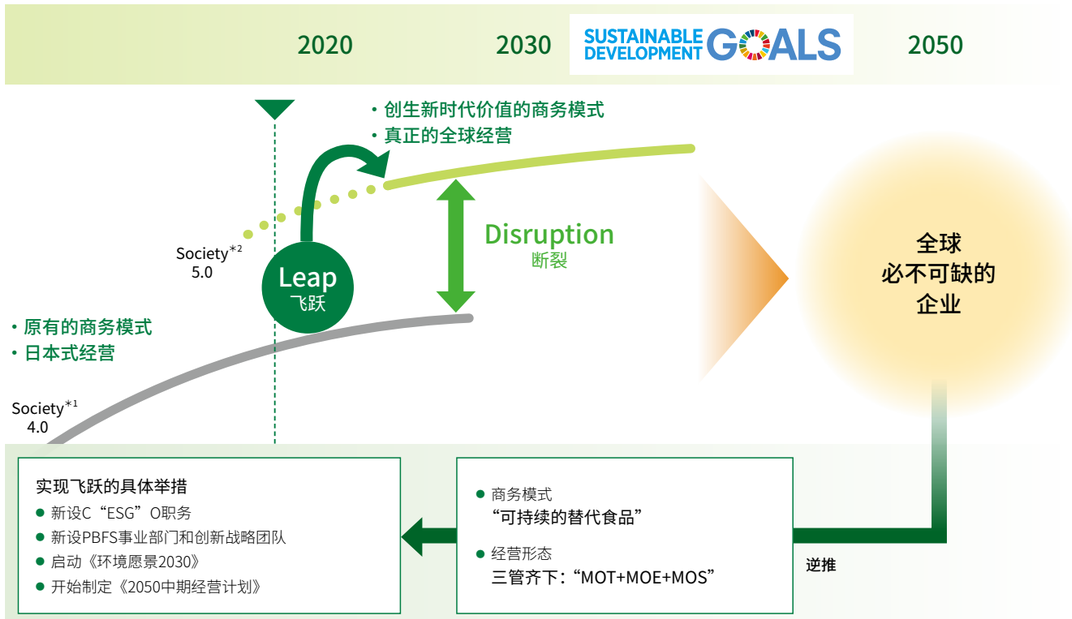
2019年4月，为增强ESG经营管理，我们特设了C“ESG”O（ESG 经营总监）职务。在这要求社会价值与经济价值保持一致的时代，要成为能不断向可持续发展社会做贡献的企业，经营管理就必须从技术（MOT）、经济价值（MOE）以及可持续发展（MOS）方面三管齐下（MOT+MOE+MOS*）。C“ESG”O尤其要以E（环境）和S（社会）为中心，与董事会联动并落实，确保企业价值的持续提高和社会可持续发展的同时实现，并回应利益相关者的期待。

此外，我们还新设了隶属CSO的PBFS事业部门，以及隶属CTO、负责市场的创新战略团队。这些新部门的使命，就是从未来进行逆推，思考“可持续的替代食品”解决方案，可以提供给全球哪些国家和地区，可以解决怎样的社会问题；描绘2030年和2050年的路径蓝图，对各项事业中的具体产品进行定位并调整业务组合，由此扩大自身特色，建立与其他企业的差异化，引领全球。

为成为全球“必不可缺（可持续发展）的企业”，为实现变革，我们不二制油集团将不断阔步前行。敬请期待。

＊MOT（Management of Technology）、MOE（Management of Economics）、MOS（Management of Sustainability）

跨越Disruption



＊1　生活在现实空间的人类，通过向因特网等虚拟空间自行输入、检索、使用信息而形成的信息社会。
＊2　通过 IoT、AI、大数据等新技术在各大领域和日常生活中的应用和创新，形成符合个人需求、解决社会问题的新型社会。

目录

2 CEO致辞
6 目录／编写方针

7 关于不二制油集团
8 业务组合
10 不二制油集团历程
14 业绩亮点

16 推动集团经营
18 特集：对谈
集团治理问题与不二制油集团的未来
23 强化集团治理
24 可持续发展战略
27 安全、品质、环境
28 人才培养（人才战略）
29 通过创造食品的解决方案（创新战略）
32 企业治理
38 事业等的风险
40 高管一览

42 不二制油集团的成长战略
44 中期经营计划
48 各事业战略
48 油脂・巧克力
49 棕榈油的可持续采购
51 植物性油脂事业
52 乳化・发酵材料事业
53 业务用巧克力事业
56 大豆
57 大豆加工材料事业
58 地区展开

60 集团财务战略
60 CFO致辞
64 11年财务亮点
66 股份信息
67 公司概要

编写方针

本报告使用综合报告（Integrated Reporting）的形式，阐述不二制油集团的中长期企业价值。希望各位利益相关者在理解本报告的同时，也能畅所欲言，为集团今后的发展提出宝贵的意见。此外，公司网站上刊登的《可持续性发展报告》，旨在向广大利益相关者，就如何思考并对待可持续发展目标给社会带来的影响，进行广泛真诚的说明。

● **内容范围**
刊载不二制油集团的活动。

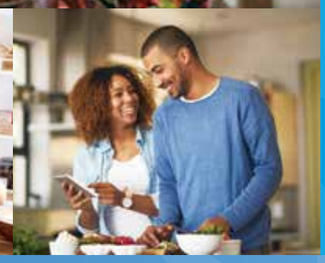
● **公司名称表述**
本报告中使用的公司名称表述如下：
不二制油集团控股、集团控股公司、本公司：不二制油集团控股株式会社（控股公司）
不二制油（株）：不二制油株式会社（日本的统括公司）
不二制油集团、本公司集团：包括不二制油集团控股在内的日本国内外集团公司总称

● **时间范畴**
不二制油集团控股及日本的集团公司在2018年度（2018年４月１日～2019年3月31日）的业绩，海外集团公司主要在2018年度（2018年1月1日～2018年12月31日）的业绩。具体活动和举措之中，既有过去的内容也有最近的内容。

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

关于不二制油集团

8 业务组合
10 不二制油集团历程
14 业绩亮点



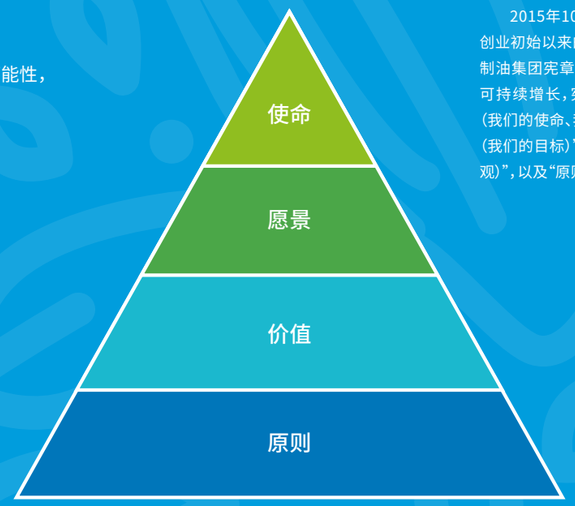
不二制油集团宪章

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

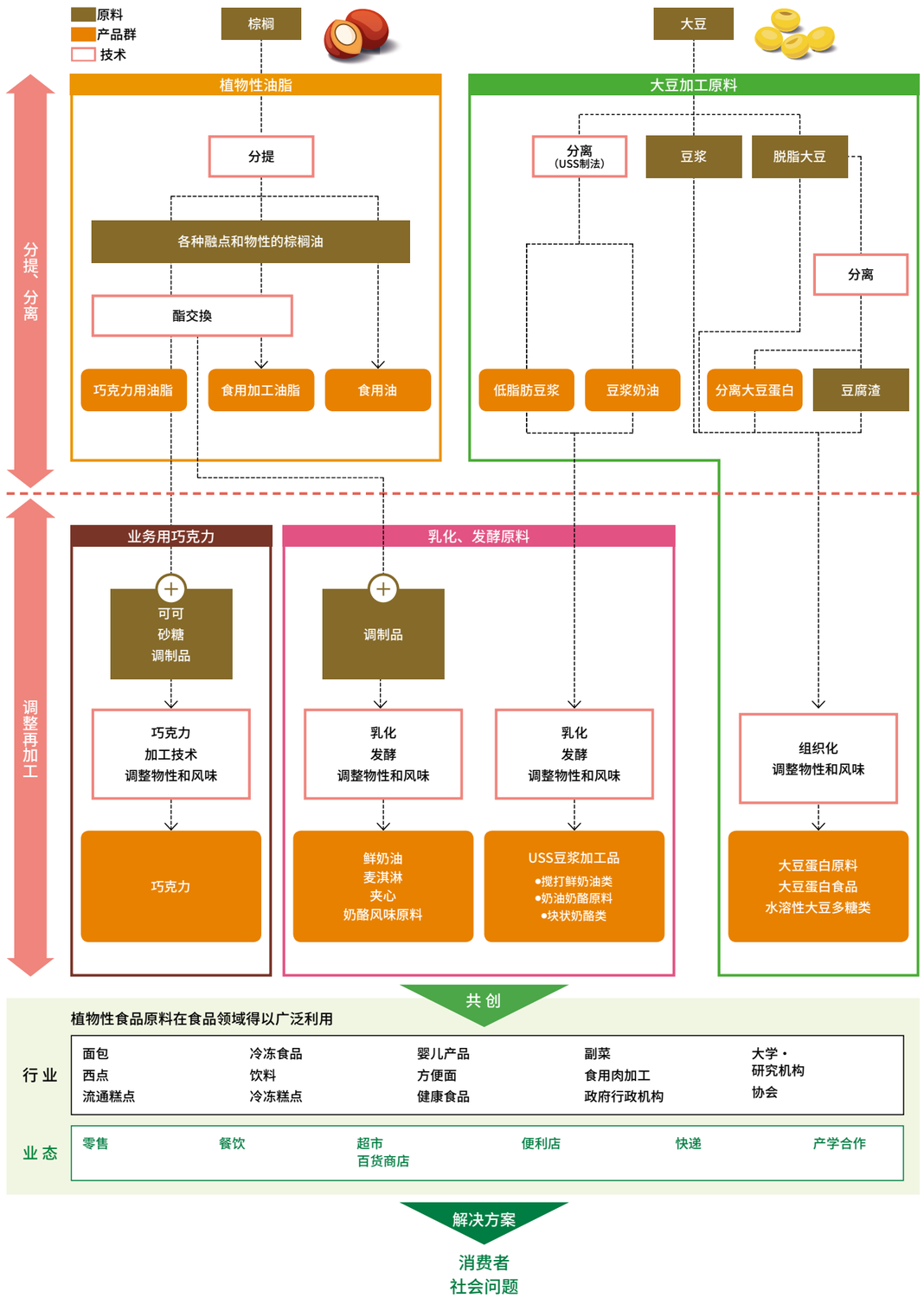
价值
＝我们的行为价值观
・安全与品质、环境　・以人为本
・挑战与革新　・速度与机遇

原则
＝我们的行为规范



2015年10月，为继承并发扬本集团创业初始以来的精神，我们制定了《不二制油集团宪章》。为实现社会责任、确保可持续增长，宪章中明确规定了“使命（我们的使命、我们存在的价值）”、“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）”。

业务组合



核心技术

不二制油集团的前身是“不二蚕丝”大阪制油工厂。由于日本战后实行粮油管制，无法得到油脂原料的配额，于是公司开始着眼于当时并非主流的椰子、棕榈等产自南国的油脂，通过开发独具特色的产品，走上了革新和挑战之路。

“分提/分离”技术

棕榈油等天然油脂中，包含着多种油脂成分。从固体成分和液状成分混合在一起的油脂中，提取融点接近成分的技术，称为“分提技术”，由此可以获得具有不同融点和物性的油脂原料。不二制油在日本首次成功实现了油脂分提技术的工业化和产品化，这项技术已经成为催生诸多新产品的基础技术。大豆领域的研究也不断发展，通过运用从大豆提取分离的大豆蛋白和水溶性大豆多糖类等物质，我们创造了许多大豆新产品。近年，新的“分提/分离”技术“USS制法”还创造了新的豆浆原料。

调整再加工技术

通过“分提/分离”技术，我们可以从原料获得无数食品原料和功能。将这些与其他食品原料进行混合，运用各类技术，对物性和风味进行调整和再加工，就可以根据社会和顾客的需要提供多种新的食品原料。分提、分离，以及调整再加工，是本公司在产品制造和解决方案方面的基础技术，大幅提升了公司产品的附加值。此外，由技术开发部门的工程师们设计的工厂和设备、建立在生产部门的智慧和技术之上的生产管理体系，以及由品质管理部门制定的严格安全放心的品质管理体系，忠实实现研发部门所设定的产品品质和产量，提供安全、美味、高附加值、具有跨时代意义的食品原料。

业务组合

大豆加工原料事业

从营养、健康、美味、功能性等角度最大限度地发掘大豆潜力，实现从原料到成品的发展。

市场份额
- 大豆蛋白原料：日本第一*1
- 水溶性大豆多糖类：世界第一*1

植物性油脂事业

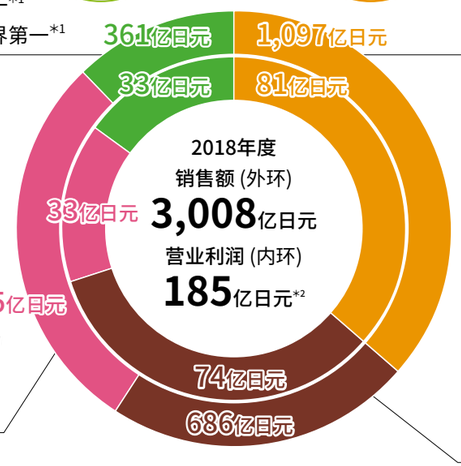
广泛开发制造可调整巧克力品质的油脂、可改良食品风味、食感的油脂类产品。

市场份额
- 巧克力用油脂：世界前三*1

乳化、发酵原料事业

开发生产鲜奶油、麦淇淋、奶酪风味原料等功能性与美味兼备的原料

市场份额
- 夹心：中国第一*1



业务用巧克力事业

根据需求，为烤维曲巧克力、面包、冰淇淋等提供各种不同风味、口感的巧克力产品。

市场份额
- 业务用巧克力：世界第三*1、日本第一*1

＊1 本公司调查数据（2019 年 3 月数据）
＊2 营业利润内容，包括合并调整、集团管理费用

不二制油集团历程

创业期

- 追求独创
- 挑战与革新

专有技术黎明期

- 日本经济高速增长期
- 支撑饮食文化的变化

海外发展期

- 向世界各地进军

变革期

- 商业模式从针对日本市场向地产地消转变
- 经营模式从产出型向解决方案型转变

1950
不二制油株式会社成立

1951
在日本率先成功实现用
压榨法提取椰子油

1955
建成日本首家油脂溶剂分提工厂
并率先开始制造硬质黄油

1961
开始使用脱脂大豆蛋白

1969
阪南工厂竣工生产

1976
研制完成酒精乙烷
分提法

1980
研制完成酵素酯
交换技术*1

1981
在新加坡设立
不二制油
（新加坡）
有限公司

1987
在美国设立不二植物油
有限公司

1992
在比利时设立
Vermo Fuji Specialties
（现欧洲不二制油）

1993
研制完成水溶性大豆
多糖类生产技术

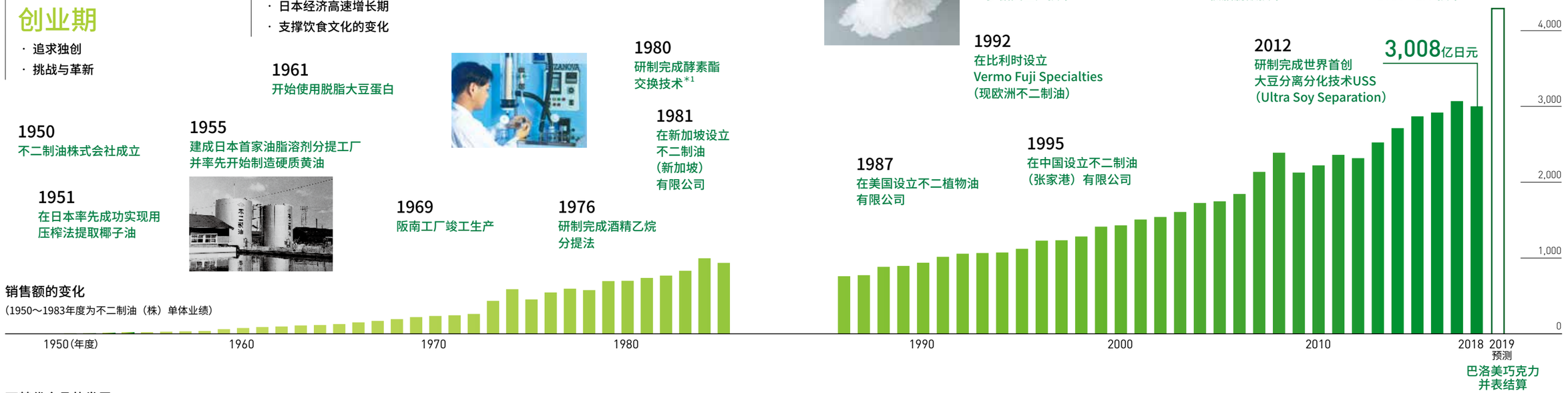
1995
在中国设立不二制油
（张家港）有限公司

2007
研制完成由酯交换生产
低脂肪酸技术

2012
研制完成世界首创
大豆分离分化技术USS
（Ultra Soy Separation）

2016
研制完成稳定型
DHA・EPA技术

销售额的变化
（1950～1983年度为不二制油（株）单体业绩）



可替代食品的发展

1955
替代可可脂
巧克力用油脂

因为可可脂是一种高价且供给有限的原料，所以随着需求的增加，公司用棕榈核油为原料开发出替代油脂产品“Melano Butter”。由于具有可以根据季节变化调节融点等特性，价格稳定低廉，被广泛接受，并为日本巧克力文化的形成贡献卓著。

1967
替代动物性蛋白质
大豆蛋白原料

着眼于将成为未来食品资源的蛋白质，大力推动脱脂大豆的深入应用。分离大豆蛋白的胶着形成法，在世界十个国家获得专利。在增强稳定肉肠等食肉加工品、鱼糕等水产加工品品质方面得到广泛应用，开拓了分离大豆蛋白市场。

1968
替代鲜奶油
植物性奶油

在全球率先成功实现高脂肪搅打鲜奶油的直接加热杀菌。通过这种杀菌法和无菌充填法的结合，大幅延长了鲜奶油的保鲜、保质时间，并扩大了产品的配送范围，将美味送达全国各地。

1980
替代乳制品
植物性奶酪原材料*2

由于产量和运输上的原因，西点店存在蛋糕用奶酪进货困难的问题。为解决这一问题，我们进一步加快了奶酪风味原料开发的速度。在原有研究的基础上加入了乳化发酵等技术，成功开发日本首个植物性奶酪原材料“克维尔”。

1993
以副产物“豆腐渣”为原料
水溶性大豆多糖类

以豆腐渣为原料，在全球率先成功开发水溶性食物纤维“水溶性大豆多糖类”。可以因使酸性乳饮料蛋白质的分散稳定化来有效防止乳成分沉淀，面条、米饭等互相黏着问题，作为优异的天然食品功能剂在全球得以广泛使用。

2012
替代乳制品
USS豆浆产品

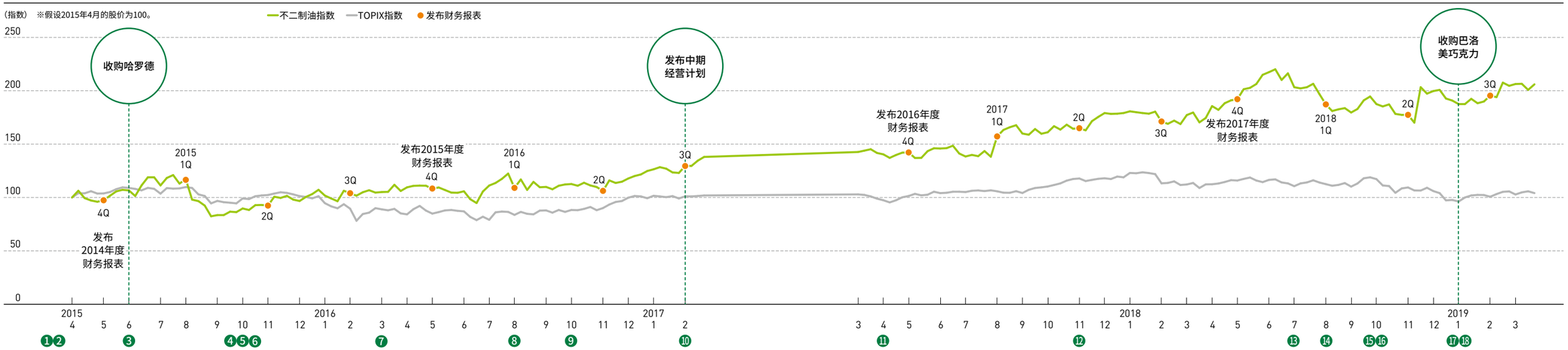
用类似生乳分离法的方法，成功开发出将大豆中的豆浆奶油与低脂肪豆浆分离的USS（Ultra Soy Separation）技术，获得专利。对于源自大豆的奶酪原料、搅打鲜奶油等的植物性食品原料应用开发正在不断开展，今后将出现与乳制品相当的各类加工食品。

＊1一种利用酵素作催化剂，在油脂分子水平进行重新排列组合的技术。从葵花油等泛用油脂原料获得硬质黄油，性质类似用于巧克力的可可脂。

＊2 使用无脂乳固体成分，植物油脂替代乳脂，发酵而成的干酪。

集团控股制转型后的经营发展历程

股价变化



❶ 2015
设立中国地区统括公司“不二（中国）投资有限公司”

设立“不二（中国）投资有限公司”的目的在于，加强在中国的业务基础，支持集团公司并发挥最大的协同效应，在开创新业务的同时，为应对多样化的顾客需求和市场变化，做出迅速决策。

❷ 2015
开设海外第一个研发中心“亚洲R&D中心”

在新加坡设立了海外第一个研究开发中心“亚洲R&D中心”，建立起扎根当地、反映消费者需求解决方案的体制。

❸ 2015
出资入股巴西最大业务用巧克力厂商“哈罗德”

出资入股巴西最大的业务用巧克力厂商“哈罗德有限公司”，为巧克力业务的全球发展迈出了一大步。通过与“哈罗德”的合作，在南美地区推广全新巧克力文化的同时，生产开发高品质、高功能的巧克力产品。

❹ 2015
向集团控股制转型

旨在“加强集团战略功能”、“发挥适合各地区的价值创造力”、“构建全球治理体制”、“确保和培养经营人才”，实现向集团控股制的转型，与世界顶级企业齐头并进，构建可持续发展、不断贡献社会的经营基础。

➡ P23

❺ 2015
制定《不二制油集团宪章》

为继承集团创业精神，对本集团公司的使命、愿景、行为价值观和行为规范做出明文规定，制定了《不二制油集团宪章》。使全球员工目标一致，为解决社会问题而共同努力。

➡ P7

❻ 2015年
成立“ESG委员会”

为加速推动ESG（环境、社会、治理）活动的发展，成立了董事会征询机构“ESG委员会”。委员会负责向董事提出与ESG经营紧密的重点问题，并统一开展与ESG相关的所有工作。

➡ P26

❼ 2016
制定“负责任的棕榈油采购方针”

“负责任的棕榈油采购方针”是指，从尊重人与自然环境的原料供应商那里采购用负责的手法生产而成的棕榈油，承诺没有破坏森林，没有开垦泥炭地，没有剥削（NDPE：No Deforestation, No Peat and No Exploitation）。

➡ P49

❽ 2016
收购马来西亚业务用巧克力厂商“GCB Specialty Chocolate”

亚洲市场是可持续发展的重点地区，收购“GCB Specialty Chocolate”，目的在于扩大今后在亚洲地区的业务用巧克力业务以及协同效应。

❾ 2016
设立“不二科技创新中心”

在不二制油㈱阪南工厂内设立集团技术研究开发全球网络总部“不二科技创新中心”。与“筑波研究开发中心”、“亚洲R&D中心”保持紧密联动，迅速捕捉全球市场需求，通过植物性解决方案，来实现“创造食品未来公司”的目标。

❿ 2017
发布中期经营计划“Towards a Further Leap 2020”

发布由滚动式变为固定式的四年中期经营计划。在日新月异的市场环境中，将2017-2020定位为：为实现可持续发展的飞跃奠定基础的时期。

➡ P44

⓫ 2017
制定《不二制油集团人权方针》

以集团宪章“以人为本”价值观为基础，制定《不二制油集团人权方针》。加强集团与利益相关者之间的双向交流，通过集团业务为社会做贡献，实现集团与社会的共同可持续发展。

➡ P26

⓬ 2017
在马来西亚成立“UNIFUJI SDN. BHD.”

从尊重人与自然环境的原料供应商那里采购用负责的手法生产而成的棕榈油，在马来西亚成立了以可持续棕榈油为原料、生产销售高附加值棕榈油产品的合资公司“UNIFUJI SDN. BHD.”。

➡ P50

⓭ 2018
收购澳大利亚业务用巧克力厂商“Industrial Food Services”

收购大量消费巧克力的澳大利亚的“Industrial Food Services”公司。由于澳大利亚规定，必须在产品上标明国产原料的使用比例，所以收购当地公司可以发挥当地生产和供应的强大优势。

⓮ 2018
制定“负责任的可可豆采购方针”

明确主要基础原料之一的可可豆采购方针。根据“负责任的可可豆采购方针”，集团将与可可豆供应链所有利益相关者合作，采购用可持续方式生产的可可豆。

➡ P54

⓯ 2018
设立欧洲非洲地区统括公司“不二欧洲非洲有限公司*1”

在荷兰成立统括公司“不二欧洲非洲”的目的是，加强植物性油脂、业务用巧克力业务在欧州地区的发展，最大限度地发挥欧洲非洲地区在战略、新业务开拓、研究开发方面的协同效应、拓展业务。

⓰ 2018
加盟“食品谷财团”

加盟农业和食品领域的“智慧”聚集地、位于荷兰瓦赫宁恩的“食品谷财团”。作为食品谷财团的成员，努力扩大研发领域的全球网络，大力推动开放式创新。

➡ P31

⓱ 2019
收购美国大型业务用巧克力厂商“巴洛美巧克力公司”

收购以北美中心开展业务、全球业务用巧克力第三大厂商“巴洛美巧克力”。通过进一步扩大巧克力业务，确立在全球的地位。由于“巴洛美巧克力”一直在推动可可豆生产的可持续发展，期待在可持续发展方面也能发挥协同效应。

➡ P47

⓲ 2019
入选“CDP森林A名单”

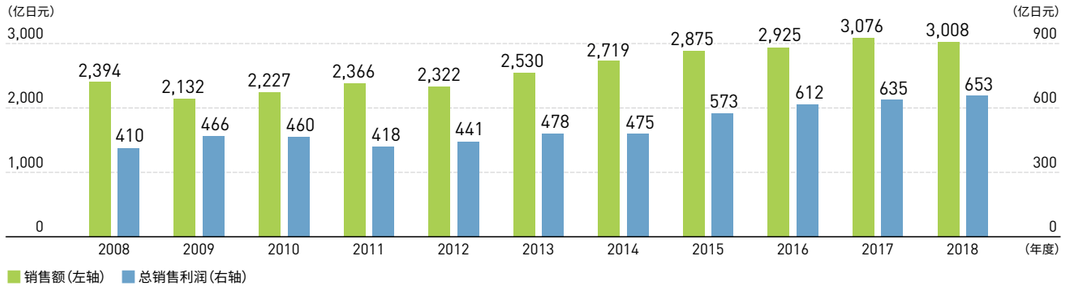
因在减少森林砍伐方面活动卓著，入选国际环境非营利组织CDP的最高级别“CDP森林A名单”。此外，2019年5月，响应“气候相关财务信息披露工作组（TCFD）*2”倡议，决定加强ESG经营管理。

➡ P27

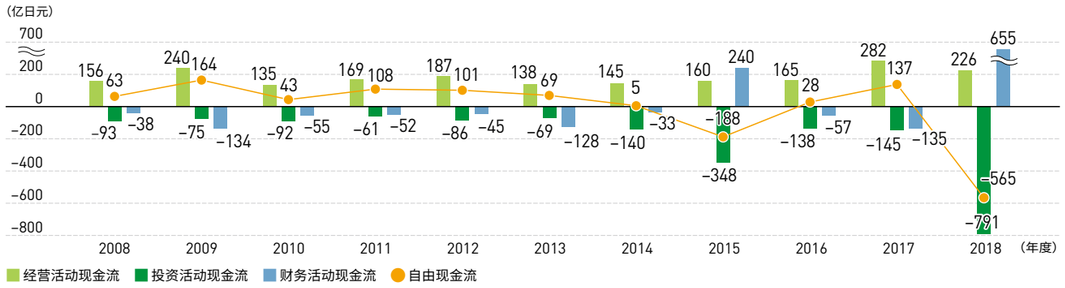
＊1 非合并子公司
＊2 根据 G20 各国财长和央行行长的意向，由金融稳定理事会 (FSB) 设立的工作组

业绩亮点

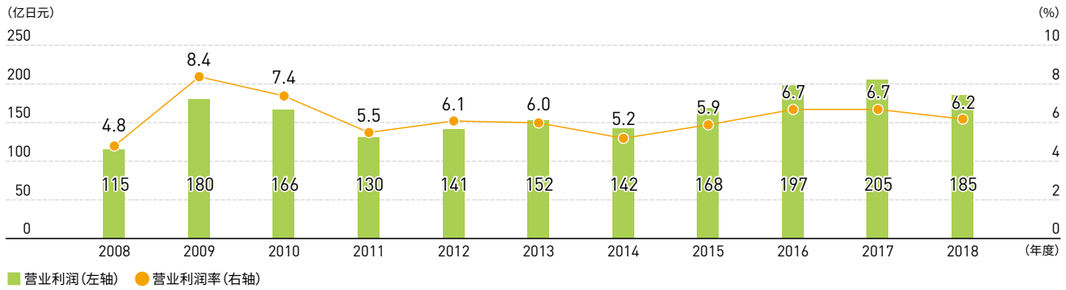
销售额／总销售利润



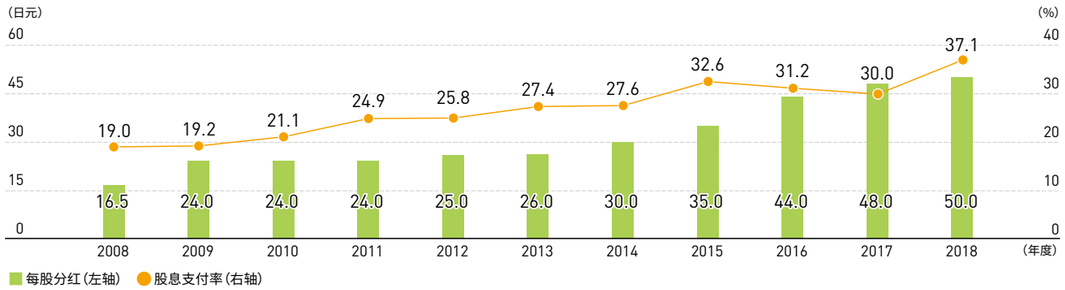
现金流



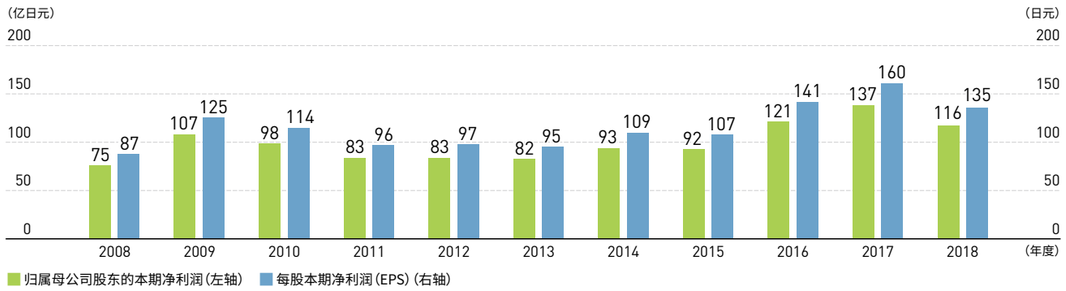
营业利润／营业利润率



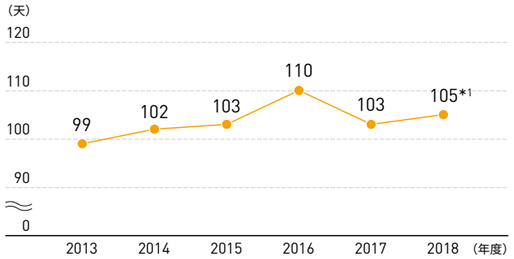
每股分红／股息支付率



归属母公司股东的本期净利润／每股本期净利润(EPS)

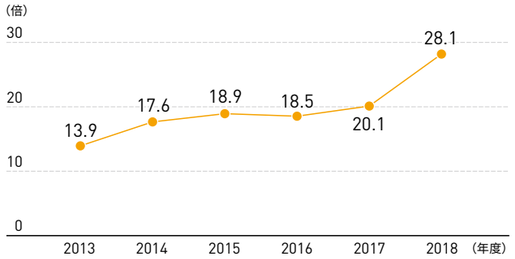


现金转换周期(CCC)

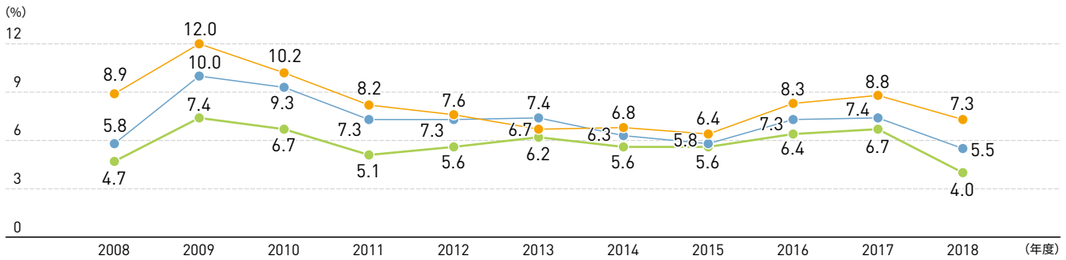


＊1 去除巴洛美巧克力 B/S 并表影响

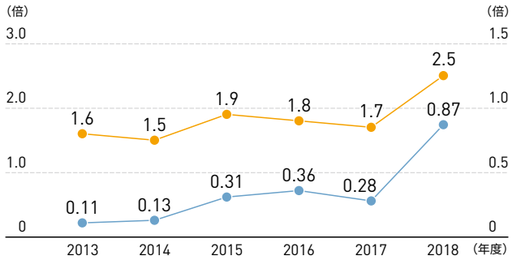
股价收益率(PER)



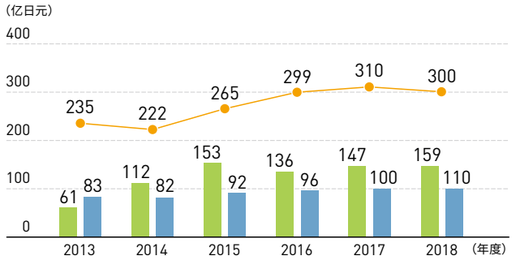
ROE／ROA／ROIC



财务杠杆／Net D/E比率



设备投资额／折旧费／EBITDA*2



＊2 营业利润＋折旧费

推动集团经营

18 特集：对谈
集团治理问题与
不二制油集团的未来

23 强化集团治理
24 可持续发展战略
27 安全、品质、环境
28 人才培养（人才战略）
29 通过创造食品的解决方案
（创新战略）

32 企业治理
38 事业等的风险
40 董事成员

不二制油集团的经营概念图

针对实现可持续发展过程中存在的社会问题，我们不二制油集团将通过植物性食品原料解决方案（Plant-Based Food Solutions），在实现集团自身可持续发展的同时，作为社会一员为社会的可持续发展做出应有的贡献。

专题：对谈
集团治理所面临的问题与不二制油集团的未来

未来危机感增强，开始发现新挑战。
必须以全球视点，进一步改变不二制油集团。
强化集团治理，就是重点举措之一。
将2050年的姿态作为思考出发点，继续不二制油集团的改革之路。

2015年10月，集团向各地区统括公司进行了权限转移，实现了集团控股制经营体制的转换。不二制油集团高举“PBFS（Plant-Based Food Solutions）”，面向未来，不断改革。
其中，“治理”（Governance）、“全球”（Global）、“集团”（Group），这3G十分关键。
本综合报告，通过CEO清水洋史与外来董事三品和广先生的对谈，阐述集团经营管理的实际情况、以及发现的问题与挑战。

三品 清水先生就任CEO之后，不二制油的改革也就开始了。对经营管理体制的改革，就如同将一座“平房”改建成具有地区执行功能的“两层楼房”。

我虽然是从2013年清水先生就任社长的同一时期，开始担任外来董事的，但其实在更早的海老原社长时代，就是不二制油的经营顾问。退至会长的海老原先生，由于是技术出身，在技术方面倾尽了全力，但想必是为了不二制油能有进一步发展，所以决定将经营大任交给具有不同思维方式的人。对不二制油来说，清水先生是第一位市场销售出身的社长。也可以理解为，是海老原老社长希望对经营本身进行改革。点名让我担任外来董事，想必也是希望我能对新的经营体制发挥监督功能。

以清水先生为中心的经营体制，就是肩负彻底改变不二制油的使命而诞生的，所以开展了许多重大改革，如制定经营理念“集团宪章”、进行企业治理改革等等。实际变化有哪些呢？原来的不二制油是“平房”，有三间屋子，分别为油脂、烘焙原材料和大豆三大事业。海外业务发展模式，无论是技术开发、市场开拓、还是营销手法都是全部照搬自己的日本方式。我觉得，对于这些手法有不再管用的危机感，也是促成更换社长的一个原因。

清水先生采用的集团控股体制，是对平房进行的“两层楼房”大改造。在不二制油原有的一楼平房基础上，在二楼构建了全球各地区的统括公司。也就是说，在至今以事业轴为中心的管理体制中，增加了一条鲜明的地区轴。

清水 当今世界变化飞速，在对全球经营进行思考时，危机感越发强烈。增强全球经营和集团治理，才刚刚起步。

正如三品先生所言，经营管理体制实现了两层楼式的转变。我觉得“从世界看日本”的话，会发现日本的特殊性，而且这种意识最近越发强烈。

以往，我们不二制油所使用的“从日本看世界”手法有其正确的一面。例如，公司很早就打入了东南亚市场，日式经营获得了成功。我就任社长时，海外市场的销售额占到了整体的四成，感觉公司国际化进程很快。然而，我开始注意到，我们实质上还不是全球企业，不过是拥有海外网点、日式经营管理型企业。

我们应该把日本看作各大地区中的一个，每个地区都应采取与本地区相适应的方式进行治理。希望不要产生误解，不是说日本已经不重要了。至今积累起来的技术依旧是非常宝贵的资产，可以在海外事业发展中发挥重要作用。意思是，技术和商务模式的全盘输出并不一定奏效。消费者对高附加值产品有较高的需求、人口减少、经济萎缩，我们应该对日本市场的这些特殊性有一个清醒的认识。

也就是说，在日本国内，日式商务模式和企业治理是有效的。不应将日式经营套用到全球，或是将世界通用的手法套用到日本。最为重要的，就是要根据各地区情况应地制宜。

与此同时，时代变化的速度越来越快，世界上充满了各种风险、挑战和机遇。所以，瞬息万变的地区性社会问题和需求，应由各地区当地的统括公司进行及时把握；集团控股公司则对此开展集中经营管理。

从以上角度来看，目前，不二制油在全球经营、集团治理方面仍然存在问题。

三品 各地区有各地区的饮食文化和饮食喜好，所以要适用于全球，地区轴就显得尤为重要。

从全球层面来看，世界各地区都有其特殊的饮食文化和悠久的饮食历史，对于食品原材料的看法用法也各不相同。以大豆为例，在日本，人们日常食用大豆，所以豆浆、替代肉制品的大豆植物性蛋白很容易接受；然而在欧美，大豆多被看作家畜的饲料，与豆浆相比，更喜欢杏仁牛奶，植物性蛋白方面则主要是小麦以及大豆以外的豆类，所以从原材料的选择开始就完全不同。高功能食材方面，日本主要对大豆进行加工，而在欧米，对豌豆进行加工的情况也并不少见。油脂方面，由于中国有高温烹饪的餐饮文化，所以比较喜欢沸点高的花生油。再看欧州和米国，各个国家和地区由于历史和饮食文化的不同，需求的不同更为明显。

也就是说，不二制油应该准确把握这些地区性特征，应地制宜地在各地区开展业务。而且，我们提出了PBFS理念，但只讲究如何利用大豆、唯原材料为重的思维方式，并不适用于全球。

全球经营体制，形式多样，没有统一的答案。但是我认为，对于我们以食为生的不二制油来说，地区轴的经营管理非常重要。目前，不二制油已经向各地区统括公司大幅转移了权限，作为集团母体的日本业务部门创造了大部分的利润，其中不少都投向了其他地区。

然而，我们如果不采用这种体制，就无法推动其他地区的成长。所以，现在可以说是为了今后不二制油的大发展奠定基础的一个过渡期。

清水　我们必须始终保持地区轴经营、业务轴管理的矩阵式推进方式。因为，如果无法发挥集团整体竞争力，就无法在世界市场的竞争中取胜。例如，业务用巧克力业务，不仅要在世界各地与同一家公司进行竞争，同时还要为在全球发展的跨国公司供货。从业务轴的战略发展角度来看，我们需要提高集团整体的竞争力和可信度。

虽然各地区之间的利益冲突会导致地区轴均衡管理困难，但我们可以通过矩阵式管理推动集团运营。

清水　我在2015年就任CEO之初，就指明了面向新增长的改革方向。但同时也认识到，必须就具体的实践方法展开讨论。

从2015年开始，我对集团经营管理进行了如三品先生所说“两层楼房”的改造，但是发现未能充分奏效，于是又制定了中期经营计划“Towards a further Leap 2020”。

“加强核心竞争力”，就是其中的战略重点之一。将来，究竟哪一项业务能在全球取胜?我们通过在各国的业务发展以及小规模的M&A验证发现，我们集团的核心竞争力就是“巧克力用油脂和巧克力事业”。这就是，2018年我们收购巴洛美巧克力的原因。为实现向全球化企业的转变，最基本的条件就是从2019年度开始认真经营巴洛美巧克力。

在推动中期经营计划的过程中，我感到问题重重。“利用核心竞争力开展变革”、“完成结构改革”、“构建牢固的全球企业体制”，这些想法没有错，但是，从整体上来说公司并没有完成彻底的转变。速度也跟不上。变革的想法虽好，实际经营层面原有的思维方式却形成了阻碍。回头一看，发现原因在于没有对具体“怎么做”进行充分的讨论。现在，我们已经就下一个经营计划放入视野范围开始进行讨论。以2050年为起点进行逆推，将目标具体化、明确化。然后，将从MOT、MOE、MOS以及时间轴进行综合考虑的事业结构，具体落实到2030年和2050年的路径蓝图上。

三品　全球化虽为增长引擎，但每个地区问题都堆积如山，“大豆事业”发展方面，也需要注入新的活力。

就中期经营计划而言，正如清水先生所说的那样，三大支柱中的“加强核心竞争力”，因为收购巴洛美巧克力获得了巨大的进步。然而，“大豆事业发展”等PBF（Plant-Based food：植物性食品），虽然海外市场有所上升，但还不是十分有效。

从各地区来看，美国方面有所增强，与日本并列；中国方面，我们在广州建了新工厂，成为包袱的负面业务大整顿也有了很大的进展。欧州方面，和以前的美国业务类似，仍未摆脱“工厂”范畴。亚洲方面，马来西亚的业务用巧克力制造销售公司GCB Specialty巧克力收为子公司的工作仍在继续，但不可否认的是，进展缓慢。董事会今后会对存在问题的业务和地区继续进行反复讨论。

清水　回顾公司的历史发展，我们始终在追求替代食品。今后，也要放眼2050年，开展新的创新。

一说PBFS，“就等于大豆”。由于会有这样的误导倾向，所以从2018年开始，我们开始强调，PBFS并非特指大豆。从常识考虑，巧克力、可可也可以是PBF。而且，对于PBFS的理解，正如三品先生所言，地区差异极大，不应该只从原材料来考虑。最为重要的，要根据不同需求来选择相应的替代食品。

回顾我们不二制油的发展历程，70年来我们对替代油脂和替代蛋白进行了研究，可以说是通过产品创新来贡献社会的。放眼未来，预测显示2050年世界人口将增至100亿。那时候，现在刚进公司的新员工们也将步入中年，成为公司的核心力量。如果像现在这样止步不前，就会出现蛋白质的供应不足。婴幼儿养育方面，仅靠以牛奶为原料的婴儿奶粉供应也会跟不上需求。对于这些有可能出现的社会问题，不二制油提出了用植物性替代食品守卫人类健康的SDGs开发目标。从2050年逆推来看我们新设“未来创造研究所”、“创新战略团队”、“PBFS业务部门”这些举措，也就非常自然了。2019年，集团还新设了负责ESG的C“ESG”O（ESG经营总监）。因为推动PBFS本身就是可持续发展战略，所以需要进一步努力。

三品　董事会议，自由开放，畅所欲言。为建立全球经营体制,需要进一步加强企业治理。

因为这次对谈机会难得，所以我也想谈一谈董事会的改革。通常，日本企业的社长是企业一把手，执掌全权、管控董事会的情况也很多见。但是，清水社长在董事会上恪守主席职责，对讨论进行引导、梳理，使讨论更为开放、活跃。所以，我们的董事会议可以集思广益，畅所欲言，我觉得可能在日本企业中几乎不存在如此民主的董事会。日本企业的董事会议，一般从早上10点开始12点结束。但是，不二制油开董事会是不定结束时间的。由于涉及到许多机密信息，可能无法真正实现，但说实话我时常在想，真的非常想让各位利益相关者亲眼看一看董事会开展讨论的情况。

内部执行董事的人员构成也发生了变化。原来是由油脂、烘焙原材料、大豆三大事业代表组成，现在则从生产、研发、市场、销售等功能性角度进行了人员配置。这样，董事会就可以就各类项目和内容进行多角度的讨论，畅所欲言。

此外，董事会还探讨了治理改革中的董事薪酬制度改革。要实现全球经营，为社会的可持续发展做贡献，就必须对董事的评价标准和评价方式进行改革。而且，我们认为这项改革，对于获得知识能力兼备的人才方面也具有极其重要的意义。

清水　为实现向创造型企业的进化，4月起，重点打造“多元化”和“干部培养计划”。

刚才，三品先生提到了“董事会不定结束时间”。因为我希望大家能从不同角度提出意见，对风险、优势进行全面仔细的确认，这一点非常重要。也正因为有这么一个能从不同角度开展彻底讨论的步骤，我们才能以超出中期经营计划预定额度的资金，实现对巴洛美巧克力的收购。

但在董事成员构成方面，仍然存在问题。因为各功能性工作负责人集中到一起，虽然可以使讨论更加活跃，但是因为各人分工不同，监督方面就无法做到彻底。我们的董事会进行了大幅度的改革，但我认为在分离经营管理的监督和执行方面还有必要进行改进。如果仍然留有这种日本式的做法，在与海外企业合作或是并购时，将会成为很大的问题。

基于这样的认识，我自己也从2019年4月开始，努力集中应对此类问题。首先，就是促进多元化。在向被喻为超级智能社会“Society 5.0”发展的进程中，“创造性”是今后的重中之重。因为，如何发挥创造性，我认为关键就在于“多元化”。尤其，需要大力发挥日本社会所不足的女性才干，同时还要让“多元化”在公司内部生根发芽。其次，就是大力培养下一代经营人才，集中精力培养能发挥创造才能的管理干部。

三品　为使下一代外来董事能有效发挥治理功能，设计制定外来董事制度，也是我这第一个外来董事的职责。

因为我长年从事经营人才的培养，所以从专业角度来看，不二制油的干部人才计划还不合格。所以，这是清水先生最为用心推动的项目。从多元化角度来看，我也想提几点。目前，尽管从数据上来看女性在管理层占比不高，但其实集团控股公司提拔了不少优秀女性担任要职，女性的活跃程度可能要比看上去得高。但是，在事业公司管理层任职的女性不多。所以，在PBFS等新挑战方面，积极提拔女性非常重要。

最后，我想就企业治理改革中的外来董事说几句。以前，我曾提出两名外来董事太少了，2019年度增加到了三名。三人制，是可能产生意见对立的最小结构。

今后，虽然也需要增加外来董事的数量，但是究竟增加到几位，内部董事又需要减少到几位，想法多种多样。

因为我长期担任外来董事，所以在表决的时候投反对票的次数也在增加。希望在退任之前，我这个不二制油的第一个外来董事，能够完成外来董事制度的设计。外来董事并非“个人”，而是一个功能性的“机构”。而且，我希望能将一个有效治理的框架交给下一代外来董事。

强化集团治理

集团控股制的作用

集团控股制的作用

2015年10月，不二制油集团转型为集团控股制。

集团控股公司的使命为实现整个不二制油集团的可持续成长与提升企业价值。肩负进行恰当的事业组合构建与优化资源配置的战略功能、实现集团优化的经营体制构建、作为基础设施的各种制度及评价指标等的完善、经营人才的确保和培养。

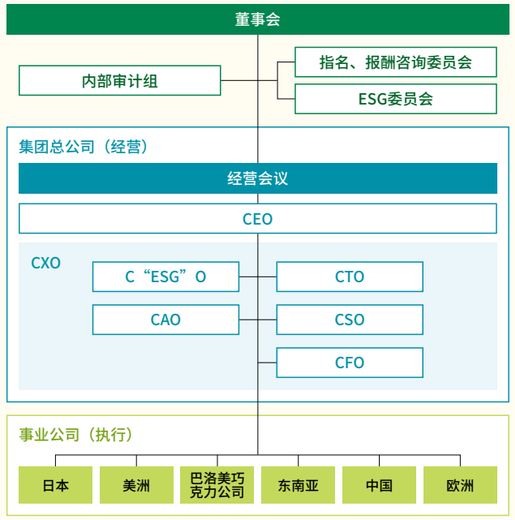
强化集团战略功能	● 制定集团战略 ● 拟定与执行新事业M&A等的经营战略 ● 优化集团内的经营资源配置
发挥适合各地区的价值创造力	● 设置地区统括公司，下放权限 ● 提高各地区的经营效率
构建全球治理体制	● 构建透明、公正的经营体制 ● 明确集团总公司与地区统括公司的职能与责任 ● 分离经营的监督与执行
确保和培养经营人才	● 确保和培养新一代经营人才 ● 在整个集团优化配置人才

集团治理

从2017年开始的中期经营计划，也包括积极的M&A战略在内，在全球扩大事业。强化全球治理作为紧要课题，其重要性正在不断增加，以CXO（Chief X Officer）为中心，致力于构建在全球对经营进行管理的体制与强化功能。

2019年4月，新设了C“ESG”O以及CAO。为了成为能够继续为可持续发展社会做贡献的公司，推进三管齐下（MOT+MOE+MOS）。

此外，在事业扩大到全球的背景下，将加快集团的基础设施完善工作。



C“ESG”O（ESG 经营总监）

在强化 ESG 经营之际，尤其以 E（环境）和 S（社会）为中心，与董事会联动，同时执行“提高可持续的企业价值”和“社会的可持续发展”，响应利益相关者的期待。

董事兼
首席执行官
C“ESG”O
（ESG 经营总监）
门田 隆司

SDGs是全世界持续发展的共通目标。不二制油集团与这一思路共鸣，将通过推进融入了“技术”和“经济价值”、以及“可持续性”视点的三管齐下，回应利益相关者的期待。

CAO（总务总监）

为了在国内外应对多样性，力求在人事、总务、法务领域构建全球共通的框架，同时向利益相关者提供与企业活动相关的高准确性和透明性信息。

董事兼
首席执行官
CAO
（总务总监）
角谷 武彦

我们认识到在海外人员逼近70%的今天依然没能摆脱以日本为中心的思路是一个课题。我们将努力强化全球化经营的基础设施，其中也包括将多样的价值观活用于经营的多样性、以培养能够发挥创造性的干部为目的的企业接班人。

可持续发展战略

“ESG经营的重点内容”～通过业务发展贡献社会

不二制油集团，为通过业务发展，同时实现“为社会的可持续发展做贡献”和“自身的可持续发展与为社会创造价值”，制定“ESG经营的重点内容”。

2019年度 ESG经营的重点内容

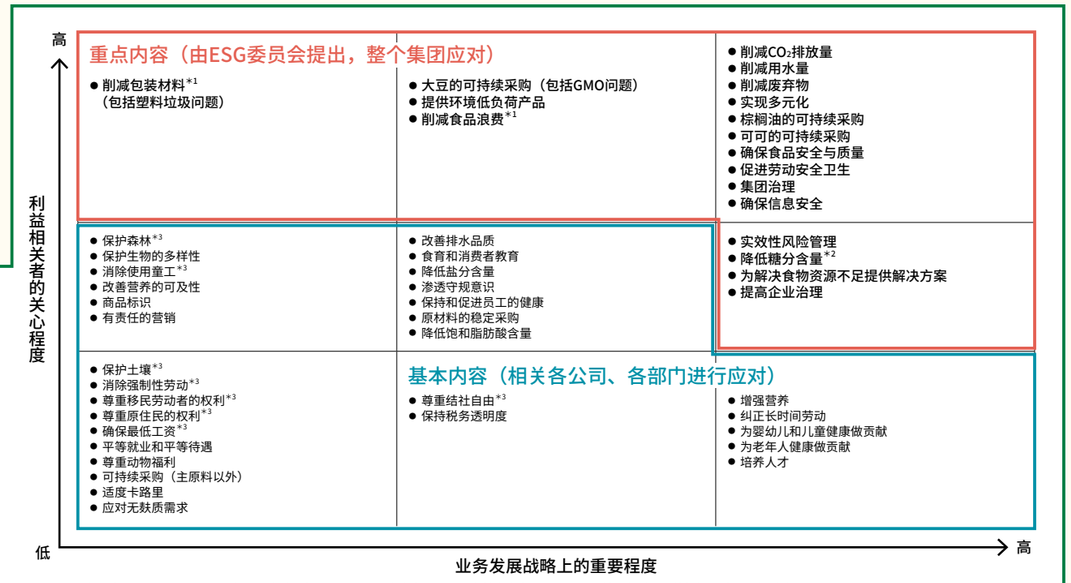
为反映新出现的社会问题以及来自利益相关者的意见和建议，2019年6月特别制定了2019年度“ESG经营的重点内容”。

来自利益相关者的建议（例）

- 应在重要性图上对“通过产品解决社会问题”进行评价
- 应探讨大豆的可持续采购

2019年度重点课题特定的流程

STEP 1 列出应在重要性图中新增的社会问题 → STEP 2 通过重要性图进行评价 → STEP 3 ESG 委员会审议 → STEP 4 董事会通过



＊1 由于该工作已经开展，2019 年是调查验证年，所以不是重点内容，而是作为基本内容。　＊2 目前正在对问题的把握和处理进行讨论。
＊3 关于供应链上存在的社会问题，包括在“可持续采购（棕榈油／可可／大豆／主原料以外）”内。

分类	重点领域	2019年度 ESG经营的重点内容	目标	SDGs特别贡献目标	2019年度实施	掌管CXO	相关页
通过产品解决社会问题	食品创造解决方案	为解决食物资源不足提供解决方案	● 针对未来食物资源不足的预测，确立与普及替代肉类、乳类等动物性原料的植物性原料、植物性替代品及替代技术。		● 生产并销售替代动物性蛋白质、乳制品的植物性食品原料及产品	CTO	P29
		提供环境低负荷产品	● 确立不使用高环境负荷的高温化学处理、溶剂处理的加工技术		● 开发不使用化学催化剂、溶剂处理的油脂和蛋白质加工技术		P56
	食品的安全、放心、品质	确保食品安全与质量	● 构建确保品质相关的基本方针以及信息管理体制 ● 加强品质保证负责人之间的合作 ● 对于本集团制造的所有产品，实现原因在于本集团的零投诉		● 刷新质量监察项目，以提高海外质量保证体制水平 ● 增强质量负责人之间的联络 ● 刷新渗透质量保证规程	C“ESG”O	P27
	可持续采购	棕榈油	● 推动供应链上的NDPE（没有破坏森林，没有在泥炭地开垦，没有剥削）		● 提高到榨油工厂的可追踪性（2020年前实现100%） ● 改善Palm Edible Oil（马来西亚）公司的供应链 ● 解决供应链相关问题（投诉）	CSO	P49
		可可	● 推动“有责任的可可豆采购方針”		● 帮助厄瓜多尔可可农户提高单位面积产量		P54
		大豆（包括GMO问题）	● 防止从森林遭到破坏的地区采购大豆		● 把握社会动向，制定本公司方针		P56
	环境	削减CO_2排放量	环境愿景2030：● 2030年前，实现CO_2减排24%（基准年为2016年）		● 根据SBT*2认定新要求，修改目标设定 ● 确定最佳CO_2排量数据的收集和分析方法、准确的信息公开、促进减排	C“ESG”O	P27
		削减用水量	环境愿景2030：● 2030年单位用水量削减20%（基准年为2016年）		● 确定最佳用水量数据的收集和分析方法、准确的信息公开、促进减排		
		削减废弃物	环境愿景2030：● 2030年单位废弃物削减10%（基准年为2016年）		● 确定最佳废弃物数据的收集和分析方法、准确的信息公开、促进减排		
	多元化	实现多元化	● 最大限度地发挥包括女性、外国人、残障者、LGBT等在内的各类人才的才干，开展创造价值的“多元化经营”。		● 制定多元化经营的愿景路线图和目标	CAO	P28
	劳动安全卫生	促进劳动安全卫生	● 将以人为本、安全第一放在首位，通过“安全舒适的岗位”建设，继续在整个集团公司推广“零灾害”。		● 集团所有公司贯彻作业开始前的危险预知工作（会议） ● 进一步增强高事故风险集团公司的安全管理工作	C“ESG”O	P27
	治理	集团治理	● 构建有效的集团治理体制		● 提高地区轴战略角度的决策和业务执行的实效性	CSO	P23
		提高企业治理	● 董事会通过切实发挥应有作用*1，提高集团企业价值。		● 根据董事会实效性评价结果，制定并执行行动计划	CAO	P32
	风险管理	信息安全管理	● 通过实现实效性信息安全治理，防止发生可能因违规、丑闻或网络攻击而损害企业价值的事态。 ● 确保重大事件事故“零发生”		● 达到信息安全管理成熟模式COBIT*3的级别3	CFO	P38
		实效性风险管理	● 集团各公司通过推动自主自律性风险管理PDCA循环式管理，成为抗风险能力强、社会可信度高的企业。		● 提高集团各公司共通风险意识，降低风险发生率 ● 推动不二制油（株）BCP的重新构建以及海外主要集团公司BCP的构建 ● 将不二制油集团的风险管理系统引进到巴洛美	C“ESG”O	

＊1 “经营上的重大决策”“经营监督”
＊2 Science Based Targets 的缩写。为将气温上升控制在产业革命开始前的 2°C以内，根据科学依据设定的温室效应气体减排目标。
＊3 衡量 IT 治理成熟度的框架，从 0 级到 5 级。目前为 1 ～ 2 级。

ESG经营与ESG委员会

“ESG委员会”是以增强ESG经营为目的而设立的不二制油集团控股株式会社董事会征询机构。

ESG委员会每年召开2次以上会议，就不二制油集团CSR的可持续实现所存在的问题和战略进行审议，对ESG经营的重点内容的进展情况进行总结汇报。ESG委员会成员包括外部有识之士，从社会角度提出建议。委员会每次召开会议时，都会向董事会提出结果建议，并听取董事会的回复。2019年4月起，C“ESG”O就任ESG委员会委员长。

2018年度，ESG委员会旗下设置了5个分科会分别开展活动。经ESG委员会审议后确定的重点内容，明确分配到各责任分科会后推动开展，但仍然存在一些问题，如提高落实到集团各公司的速度、加强包括利益相关者观点在内的讨论等。根据2018年度的问题点，对2019年度的运营体制进行了如下调整，进一步加快工作落实的速度。

2018年度

不二制油集团控股株式会社　董事会

建议、报告 ↑ 征询机构

ESG委员会

委员长 ：CFO
成员　：CSO、CQO、外部建议人、主要部门

分科会活动

- 食品创造解决方案
- 人才培养
- 安全、质量、环境
- 可持续采购
- 治理

重点内容推进体制

- 由ESG委员会旗下的分科会根据各自负责的内容开展工作

ESG委员会的定位

- 统筹所有ESG活动

2019年度

不二制油集团控股株式会社　董事会

建议、报告 ↑ 征询机构

ESG委员会

委员长 ：C“ESG”O
委员　：CEO、CFO、CAO、CTO、CSO、外部建议人、内容促进负责人

从职务范畴推动执行

- 根据内容，确定掌管CXO以及内容推进负责人，从职务范畴推动执行

- 统筹所有ESG活动
- 三管齐下（MOT+MOE+MOS）的讨论和审议

PICK UP

商业与人权

根据集团宪章规定的“以人为本”价值观，2017年4月，集团发布了《不二制油集团人权方针》。为尊重人权，决定实施人权尽职调查。根据调查结果，确定需优先处理的重要风险，与有识之士就人权相关教育、可持续采购的推动、投诉处理机制的运用等方面开展讨论、评估，并加以落实。2019年6月，联合国商业与人权工作组主席Dante Pesce先生访问日本，公司高层向Dante Pesce主席和Lloyd's Register Japan（株）的富田先生请教了就人权相关战略和投诉处理机制方面的建议。

PICK UP

赞同TCFD倡议

TCFD TASK FORCE ON CLIMATE-RELATED FINANCIAL DISCLOSURES

集团赞同TCFD倡议，并决定参加“TCFD Consortium*”。针对气候变化对公司业务产生的风险与机遇进行分析，通过与利益相关者的交流，促进信息的公开。

＊ TCFD Consortium，是赞同该倡议的日本企业和金融机构等的联合团体，就企业开展有效的信息发布、并为使这些信息成为金融机构等做出准确投资决策，开展讨论。

安全、品质、环境

不二制油集团在集团宪章中表明了“安全与品质、环境”，作为全体员工的行为价值观。ESG委员会向董事会提议与报告课题认识和措施拟定，同时在2019年度新设的C“ESG”O领导下，在整个集团推进向社会提供安全、安心产品的工作，并在经营活动中采取环境措施。

选摘自不二制油集团宪章 价值“安全与品质、环境”解说文

对于食品企业来说应最低限度实现的最大价值是食品的安全。为了保持安全，确保品质很重要。但是，不得因为优先确保品质就对环境造成坏的影响。安全与品质、以及环境迄今为止也被作为经营前提摆在了最优先位置，今后仍是应最优先对待的事项。

推进体制

作为具有安全、品质、环境相关专门知识的战略制定组织，设置了生产性推进小组。除了从专业性知识方面支持集团各成员公司基于安全、环境、品质目标以及KPI开展活动外，还实施内部审计以及教育、启蒙活动。

根据集团各成员公司的水平实现PDCA

2018年度成果

项目	目标	2018年度成果
劳动安全	力求零严重灾害*1的活动	● 严重灾害发生起数为零 ● 员工停业灾害起数（停业4天以上）：以比上一年减少的趋势推移（3.9起→3.3起/1,000人）
食品的安全、安心和品质	构建海外品质保证体制	● 制定品质保证规程及细则
	取得FSSC/ISO22000*2认证	● 在日本10个工厂追加取得（68%日本国内现有工厂已取得）
环境	新环境愿景2030	● 制定新环境愿景，并为在集团各成员公司开始运用进行宣导
	CDP*3	● 2018年CDP森林调查问卷被评为A（日本企业首次） ● 2018年CDP气候变化调查问卷被评为B

＊1 死亡事故、四肢等留下后遗症的事故、长期住院的事故　＊2 食品安全管理体系的国际标准
＊3 在气候变化等环境领域开展工作的国际 NGO

PICK UP

制定新“环境愿景2030”

近年来，与气候变化、全球变暖问题相关的巴黎协定、SDGs所代表的体系性思路得到完善。国际社会加快了对环境保护活动所采取的措施，本公司集团作为社会的一员，也要为实现国际社会追求的巴黎协定做贡献。为此，在思考分析2010年提出的“环境愿景2020”的进展状况和设定目标的妥当性之上，2018年度制定了以2030年为目标的新愿景“环境愿景2030”。今后，将取代“环境愿景2020”，作为以更高的水准为环境做贡献的目标，为实现“环境愿景2030”推进环境保护活动。

项目	目标	2018年度成果	达成率
削减二氧化碳排放量（整个集团）	2030年总排放量削减24%（与基准年*相比）	削减14.1%	59%
削减用水量（整个集团）	2030年单位产值削减20%（与基準年*相比）	削减14.1%	71%
削减废弃物量（整个集团）	2030年单位产值削减10%（与基準年*相比）	增加1%	0%
资源回收（日本国内）	到2030年为止再资源化率保持99.8%	99.33%	未达成

＊基准年：2016 年

人才培养（人才战略）

不二制油集团为了应对事业所处环境的各种变化持续为社会做贡献，认为能够灵活应对变化的组织建设、人才培养很重要。此外，我们认为为解决社会课题做贡献提供价值的源泉是多样化的人才相互尊重价值观及个性、能够最大限度地发挥各自具有的能力的创造性风气，并重视推进多样性。

推进全球化人才战略

在以2015年取得哈罗德公司（巴西）公司以及转型为集团总公司制为契机力求构建全球化体制之中，在人才战略方面将改变原有人事制度的思路作为课题进行了认识。为此，在中期经营计划中提出通过与各地区的合作，推进挖掘和培养活跃于全球舞台之人才的制度与体系构建，力求确立能够灵活而迅速地应对业务环境变化的全球化体制。

中期经营计划 基本方针

- 构建挖掘和培养活跃于全球舞台之人才的制度与体系
- 通过与地区合作，构建不二制油集团的全球化人事体制
- 通过推进多样性，构建能够灵活而迅速地应对业务环境变化的全球化体制

2018年度

在全球的方针和制度设计准备期间

为了把握集团各成员公司的现状、构建合作体制，开始海外后备干部的可视化、强化与海外猎头的合作等。

2020年度之前应实现的目标、应解决的问题

推进不二制油集团的人才全球化、多样化、本地化，提高组织的生产效率

1. 通过人员总数和人事费管理，提高人员效率（人均销售额与利润）
2. 扩大能够活跃于全球舞台之人才的范围，提高人才水平（全球化后备干部的可视化、女性比例30%以上）
3. 为了以全球化基准确保和培养人才构建人事基础（明确干部职务以及评价和报酬体系）

推进日本的多样性

在日本社会以及不二制油，女员工生机勃勃地持续职业生涯、扩大活跃领域、作为管理层对其职业发展提供支持是推进多样性的重要主题。为此，不二制油力求最大限度地发挥包括女性、外国人、残障人士、LGBT在内的多样化人才的能力，实践参与价值创造的“多样性经营”，推动着发挥多样性的基础构建。2018年度探讨了促进多样化工作方式的制度建设、以及多样化人才生机勃勃地发挥才智、以能力和业绩基准得到公平评价的人事制度。

PICK UP

为推进多样性开展工作方式改革

通过跨部门的组织“CWORK推进会议”，力求凭借提高生产效率来削减总实际劳动时间，提高工作生活平衡，致力于意识改革、业务改革、制度改革、职场创生的4项改革。

2017年度引进弹性工作制度和在家工作制度，2018年度以营业部门为中心引进远程办公（在家工作+移动办公），并扩大了对象部门。通过活用IT实施无纸化及会议改革，2019年度全公司引进Office365，推动沟通、信息共享的效率化，力求实现不受时间和场所束缚的工作方式。

通过创造食品的解决方案（创新战略）

CTO致辞

董事兼上席执行董事
最高技术责任人（CTO）
木田 晴康

不二制油集团被很多人评价为“技术开发型企业”。但是，如果展望今后20年、30年本公司在世界上的应有身姿，并非现有技术延伸的创新和真正的全球化必不可少。为此，我们跟上世界变化的速度，抢先布局，强有力地推进着具体的措施。

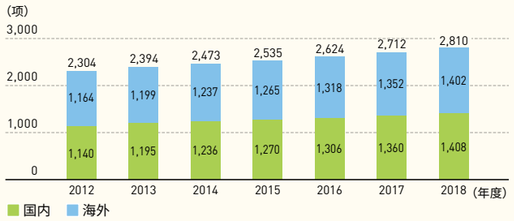
2018年度在老龄化和健康问题方面，申报了2个功能性标识食品，并得到了消费者厅的受理。此外，在与食品美味相关的成分分析方面，成功地确定了数个成分，推进了通过美味的食材延长健康寿命的方法。本年度，基于与茨城大学签订了协议的“交叉任职制度”，通过在企业的研究开发活动上加上大学的高级专业知识，搞活研究风气，提高研究效率与新原材料开发速度。此外，还通过加盟以瓦赫宁根大学（荷兰）为核心的“食品谷财团”，以联合研究的方式加快了全球化创新。

2019年度巴洛美公司新加入集团，今年将成为变革为真正的全球化企业之年。我们将更加积极地推进研究开发网络建设和开放创新，尤其重点致力于强化全球研究开发体制和创造新事业。在全球化研究开发体制的强化方面，将向海外基地、国内外的大学派遣研究人员，积极推进联合研究，致力于能够活跃于全球舞台的人才培养和研究风气改革。在创造新事业方面，将未来创造研究所与新纳入CTO旗下的创新战略组作为两轮，加快创造以PBFS（Plant-Based Food Solutions）为中心的新事业，以及利用2018年度启动的“公司内部创业制度*”等，也在诞生创新的风气形成和人才培养上投入力量。

＊公司内部创业制度
- 创造新事业计划
- 条件是符合集团宪章、2020年度能够力求事业化
- 最终发表有8项10人，其中3项继续实施

与研究开发相关的指数和评价

累计专利获得项数



近年来，战略性地将专有技术申请专利进行利权化（开放）或进行保密管理（封闭）的开放和封闭战略受到重视，已经不再是竞争专利申请项数多寡的时代。本公司也根据事业战略对必要的专利进行申请，但是基于申请专利有助于创造好专利及专有技术的思路，也持续地对专利的注册项数进行管理。

与研究开发能力相关的外部评价（2018年度）
对象范围：不二制油株式会社

日本应用糖质科学会	技术开发奖
大阪工研协会	工业技术奖
大阪府	大阪府增进健康奖 大阪府知事奖　等

通过实践解决方案型商业模式创造市场

我们以依靠植物性食品原材料解决世界性社会课题的“Plant-Based Food Solutions”为目标。通过技术实现的差异化“产品制造”与从与时俱进反映消费者需求的营销导出的“意义创造”，进行“价值创造”，推进着解决方案型商业模式的实践。

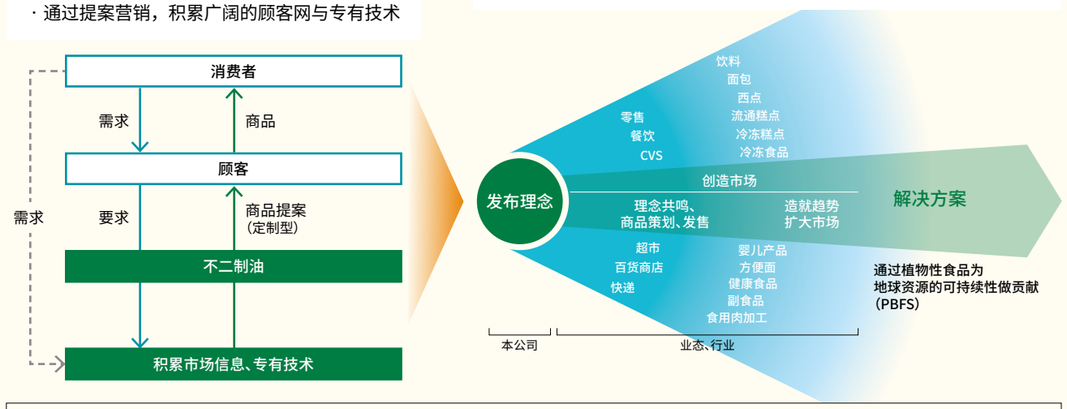
从各顾客应对型的提案营销到以解决方案型商业模式创造市场

各顾客应对型的提案营销

- 具备彻底为顾客作贡献的思想
- 将核心技术与丰富多彩的产品组合作为优势，进行能够以技术应对顾客要求的1对1的提案营销
- 通过提案营销，积累广阔的顾客网与专有技术

解决方案型商业模式

- 将社会课题的解决方案放在心上
- 洞察根据未来趋势预测的社会课题，从自己企业向整个行业发布理念，与顾客一起带动市场创造

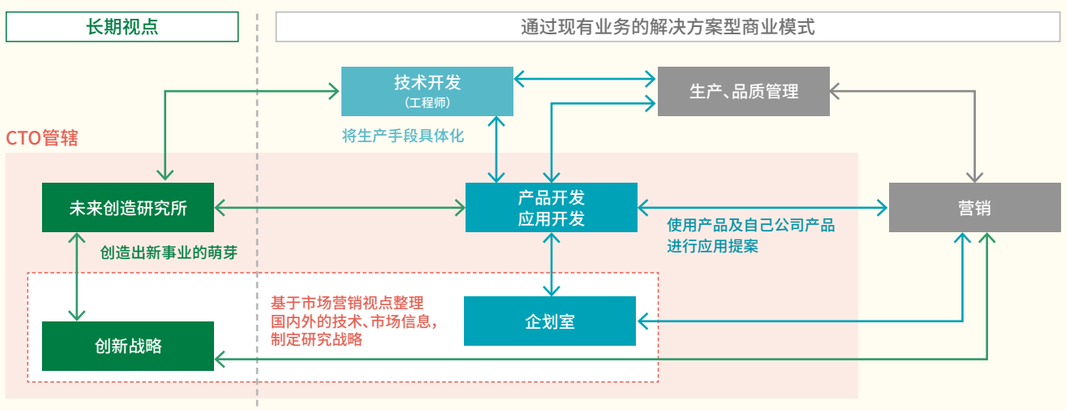


采用理念发布型提案的例子　LOTTERIA公司“大豆蔬菜汉堡包”

与株式会社LOTTERIA（乐天利）联合开发了“大豆蔬菜汉堡包”的肉饼。
该公司对“通过植物性原材料为人们的健康作贡献”这一理念提案产生共鸣，从而推出了该商品。
这一肉饼使用粗粒大豆蛋白素材，健康而且重现了牛肉那样的口感。

公司内部推进体制

通过追求多样视点的体制完善与紧密的合作，推进了解决方案型商业模式。



通过开放创新追求捕捉时代变化的解决方案

迅速推进竞争优势大的研究开发，以及作为对多样化的世界各国的固有社会课题提供解决方案的手段，推进公司内外的开放创新（共创），并将获得的技术和知识活用于研究开发之中。

强化集团的合作

在针对社会课题的应对措施研究开发上，日本未必走在前面。通过在全世界的研究开发基地之间构建紧密的网络，强化合作，活用作为整个集团的信息和专有技术推进研究开发。

通过搞活集团内的全球网络加快课题解决速度

信息共享	世界会议	工作组
● 开始运用高安全的信息共享系统 ● 分享各地区的措施状况	● 在相同事业的开发担当者之间实施每年1次以上的会议、定期性按需会议	● 对于依靠单个公司难以解决的世界共通课题，设置工作组，深挖研究，加快步伐

推进开放创新

针对全球以及地区固有的社会课题，与研究该社会课题的当地大学、具有本公司所没有的技术的研究机构开展联合研究，从而加快适合各地区的解决方案创造速度。

即使面对相同的社会课题，可被接受的解决方案思路也是各地区固有的

（例）针对动物资源枯竭的植物性食品替代 欧洲：部分替代　　美洲：100%替代	▶	需要根据各地区探讨解决方案

通过海外留学培养人才与获得特定技术

对于本公司集团不具有的特定技术，出于获得技术并学习当地思路的目的，推进着将研究开发人才派往海外留学的措施。

2018年度实施了哥本哈根大学（丹麦）派遣留学，2019年度实施了瓦赫宁根大学（荷兰）派遣留学。

企业治理

基本方针

旨在通过开展实效性企业治理，防止违法、违规、丑闻等损害企业价值的事态发生，努力提高公司的可持续增长和中长期企业价值。为回报股东、顾客、其他交易方、本公司董事、员工等以及社会所有利益相关者的期待，行使透明、公正、迅速果断决策的重要机制，这就是我们对于企业治理的定位。

WEB 有关企业治理的基本方针，请参考本公司官网。
不二制油集团控股公司 企业治理指导方针（https://www.fujioilholdings.com/en/ir/policies_and_systems/governance/）

企业治理现状（2019年6月20日现状）

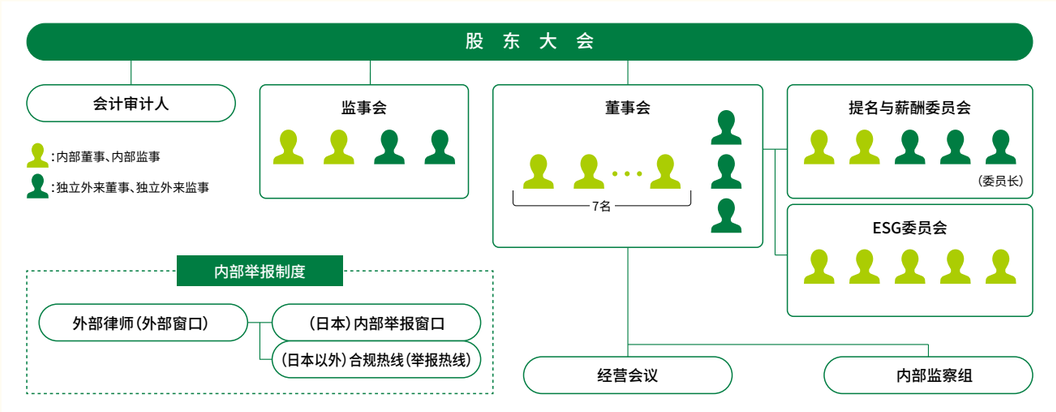
公司名称	不二制油集团控股株式会社
机构设计	设监事会
组织体制	纯控股公司
外来董事人数	3位（其中1位女性）

	主席和委员长	人员构成 所有成员	内部执行董事	外来董事	监事	（参考）2018年度实际会议次数*1
董事会	代表取缔役社长（清水 洋史）	14	7	3	4（外部 2名）	20
经营会议	代表取缔役社长（清水 洋史）	10*2	7	0	Observer	16
提名与薪酬委员会	外来董事（三品 和弘）	5	2	3	Observer	11
ESG委员会	内部董事（C“ESG”O　门田 隆司）	5	5	—	—	2
监事会	专职监事（涩谷 信）	4	0	0	4（外部2名）	13

*1 2018年4月～2019年3月实绩累计　　*2 包括社长提名的3名执行干部

企业治理体制

企业治理组织结构图（2019年6月20日现状）



关于董事会的整体平衡、多元化以及规模的方针
（公司治理准则 补充原则4-11-1相应事项）

董事会在开展活跃且具实质性内容讨论的同时，本公司确保以恰当人数做出迅速决策的方式进行运作。目前，共有10名董事。关于董事候选人，无论公司内外，以人格和知性为重。尤其是外来董事，我们会选择在公司管理、经营战略等专业领域的优秀人才。外来董事从多角度参与公司的经营战略策划、对业务执行进行监督，由此提高企业价值。

本公司认为董事会成员的多元化（性别、国际性、专业性等）非常重要，所以选任了3名外来董事（其中女性1名），申报了东京证券交易所规定的5名独立高管（包括2名外来监事）。我们努力确保董事候选人选任流程的客观性和透明性，根据提名与薪酬委员会（委员长由外来董事担任）的报告开展选任工作。此外，目前董事会正在探讨怎样的董事会才是能提高本公司企业价值的最佳董事会。2019年度，为增强经营监管职能，增加了1名外来董事，外来董事在全体董事中的比例由此提高到了30%，但仍未达到三分之一，所以我们今后将继续对这一问题进行探讨。

董事会实效性评估

通过客观、透明的方式对董事会的实效性进行评估，以提高本公司企业治理的水平。
2018年度，主要对上一年度评估所提出的问题解决进度进行了确认。

2017年度评估结果认为以下几点需要改进	①加强作为控股公司董事会的监督功能 ②进一步明确提名与薪酬委员会的作用 ③提高董事会的多元化程度

由第三方机构进行访谈，
在确保匿名情况下的结果分析

● 评估对象：董事 5 名、监事 2 名（对问题解决的进度进行确认：代表取缔役社长、外来董事、专职监事 2 名／询问新任董事所有问题：新任董事 3 名（包括 1 名外来董事））

2018年度评估结果	〈改善之处〉	通过增加1名外来董事、调整组织结构（调整CXO），提高董事会多元化程度，并进一步明确了董事会作用。
	〈今后的任务〉	加强与大规模收购相关的集团治理
	〈有希望得以改善或提高的内容〉	①针对中长期战略讨论和执行方面的监管 ②明确提名与薪酬委员会的作用与功能

今后的方针

董事会根据第三方机构报告，进行讨论后对董事会进行了本次实效性评估，决定根据评估结果显示的问题，制定行动计划。

应对公司治理准则（CGC）（关于Explain项目以及主要更新事项）

C Comply
E Explain

项目	CGC修改前（2018年7月发布）	CGC修改后（2018年12月发布）	CGC更新（2019年7月发布）
原则1-4 相互持股	E 更新 持股情况以及持股标准	C 变更 持股情况以及资本成本相关方针	C 更新 持股情况以及资本成本相关方针
原则2-6 发挥企业养老金资产持有者的功能	—	E 新增 计划性人才提拔和配置工作情况	E 同左
补充原则4-11-1 董事会	C	E 变更 外来董事比率的变化与方针	E 更新 外来董事比率的变化与方针
补充原则4-11-3 董事会可行性评估	C 2017年度评估	C 同左	C 更新 2018年度评估

PICK UP

原则1-4 相互持股

- 相互持股现状：26支（与2015年度末相比 相互持股的总获取价格减至54.9%）
- 具体详细审查持股的利益和风险是否与CAPM计算的权益资本成本相符，并将继续确认持股的必要性，以及继续减少持股。
- 资本成本计算：权益资本成本＝无风险利率* +β值×风险溢价
- 个别相互持股表决权行使方针：符合本公司的持股方针，并能提高发行公司的企业价值

＊考虑国内外机构投资人持股比例的加权平均无风险利率

董事薪酬

2018年度适用的董事薪酬计算方式以及实际金额如下。此外，公司计划对董事薪酬制度进行全面修改，在通过所有认可程序之后，将适用新制度。

项目	2018年度适用制度	
	董事	监事
决定流程	在股东大会决议规定的总额范围以内 ・董事薪酬 年薪6亿日元以内 （其中，外来董事年薪3,000万円以内，包括董事奖金，但不包括雇员工资） 对提名与薪酬委员会进行征询，董事会决议经由代表取缔役社长再次决定。	在股东大会决议规定的总额范围以内 ・监事薪酬 年薪1亿日元以内 监事协商
薪酬金额	固定薪酬（月薪*1）+短期变动薪酬（与个人及公司业绩连动的奖金*2） ＊1 参考外部专业机构调查数据，与职位和职责相应的年薪 ＊2 综合考虑短期业绩、经营环境、股价、分红趋势等 （注）外来董事，只有固定薪酬。	固定薪酬（月薪*3） ＊3 利用外部专业机构的调查数据，符合职责和职务水平，综合考虑独立性、职责以及专职或非专职等因素的固定薪酬

高管类别薪酬等总额、薪酬等各类别总额以及对应的高管人数（2018年度实际数据）

高管类别	薪酬等总额（百万日元）	薪酬等分类总额（百万日元）				对应的高管人数（名）
		基本薪酬	员工认股权	奖金	退职慰劳金及退职慰问准备金	
董事（不包括外来董事）	298	205	—	92	—	8
监事（不包括外来监事）	52	52	—	—	—	2
外来高管	43	43	—	—	—	5

（注）1. 其中包括第 90 次定期股东大会结束时退任的 1 名董事的薪酬。
2. 其中包括第 90 次定期股东大会结束时退任的 1 名外来高管的薪酬。
3. 其中包括本期高管奖金。
4. 上述董事薪酬等总额中，不包括雇员兼任董事的雇员部分工资。

外来董事和外来监事

本公司外来高管包括3名外来董事和2名外来监事。

在选择外来高管候选人时，主要考虑是否具有专业知识和经验，能否客观切实发挥监督监察职能，并不会与股东发生利益冲突。“不二制油集团控股公司 企业治理指导方针”对选任标准进行了具体规定。此外，关于外部高管的独立性，本公司根据公司股票上市的证券交易所所规定的独立性要求，选定候选人。外来董事，需参加董事会，从客观角度提出意见，以股东视点开展经营管理监督，同时也要作为提名与薪酬委员会（董事会的征询机构）的委员（其中1名是委员长）参加，对董事提名以及薪酬相关的征询事项进行审议。

外来监事，需在监事会进行意见交换，并定期与内部监查负责人以及审计师共享信息、交换意见，加强合作，还需作为Observer参加提名与薪酬委员会（1名）。

姓名	职业	选任理由
外来董事 三品 和广	大学教授	长期活跃在经营战略、经营者论等企业经济学研究活动的第一线，拥有极高的专业学识和丰富的实践经验。这些都有助于从独立客观的角度来发挥经营监管作用，并能保持客观、中立、公正的业务执行监督职能。
外来董事 上野 祐子	经营者	作为资深市场咨询师，长期为许多企业和地方行政机构等提供咨询服务。同时作为企业经营者管理企业，并担任上市公司的外来董事，拥有丰富的经验和敏锐的洞察力，具备从独立客观的角度对本公司的经营及业务执行进行监督的能力。
外来董事 西 秀训 新任	经营者	市场造诣深厚并具有多年经营管理经验，期待能从新视角为本公司的经营提供有益的建议，具备从独立客观的角度对本公司的经营及业务执行进行监督的能力。
外来监事 草尾 光一	律师	律师、拥有专业知识的企业法务专家。在多家公司担任外来监事，具有丰富的经验和极高的见解。作为外来监事对本公司经营进行监管，可以维护客观、中立、公正的监查体制。
外来监事 鱼住 隆太 新任	注册会计师	注册会计师，在审计事务所长期从事会计审计业务，经验丰富，并具有环境会计等与可持续发展相关的丰富知识和经验，还曾在其他公司担任外来监事，有助于发展和加强本公司的监事功能。

外来董事致辞

神户大学大学院 经营学研究科 教授
三品 和广

关于企业治理的进展情况报告

公司治理的关键之一就是董事薪酬制度的设计。在排除有可能损害前辈们所积累的信赖关系的同时，也排除我们“利己”要素，同时进一步增强前进的动力。对于总论赞成、各论易产生分歧的内容，我们花了较多的时间进行研究，终于完成包括这些目标在内的制度设计。

下一个关键挑战，就是制定CEO选任和解任的标准，以及干部培养计划。这也并非为解决眼前的个别具体问题，而是为了防止将来有可能出现的风险而进行的制度设计。对于需要集思广益的内容，不应轻易追随其他公司，而应与外来董事一同，从股东、顾客、员工、以及海外等多角度来思考符合不二制油集团的制度。

→P18～22有三品和广外来董事与清水洋史社长的对谈“特集”，敬请参考。

（株）上野流通战略研究所 代表董事
上野 祐子

期待具有魅力的ESG经营和女性发挥才干的全球市场

不二制油集团在ESG经营方面的真诚态度体现了企业魅力，令我非常感动。企业为实现中长期增长，在经营上注重业务社会性与经济效益的平衡，是十分值得自豪的事情。今后，RE100*1将越发受到关注。

大幅超出中期经营计划的投资～对巴洛美巧克力的收购，使慢节奏的集团经营和全球治理得以迅速提速。

不二制油集团十分注重推动多元化发展和干部培养计划，我认为作为基础的“战略性人事”思维必不可缺。因此，为发展全球战略，构建全球人事制度已成为当务之急。其中，女性也将发挥巨大的作用。

各国各地区，有关“食”的商务模式，各不相同。所以，就需要根据当地的喜好，瞄准细分区域，因地制宜地开展市场营销。感知当地生活价值、把握当地饮食需求，进而开拓市场，这些正是能发挥女性感性和力量优势的地方。

近年，全球跨业界进入PBF*2市场、开展竞争的现象络绎不绝。期待这一领域的领军企业“不二制油集团”能成为掀起全球下一代“负责任的美味食品原材料革命”的旗手。我将用来自外部的新鲜视点，关注不二制油集团充满活力的发展。

＊1 Renewable Energy 100%：促进企业使用百分百自然能源的国际商务倡议。
＊2 Plant-Based Food

原 KAGOME（株）代表董事会长
长濑产业（株）外部董事
西 秀训

通过构建具有不二制油集团特色的企业治理，向企业的可持续增长迈进

由于长期在食品业界工作，我强烈地感受到不二制油集团是一家能不断创生独特价值的企业，这是其他食品企业所不具备的能力。

目前，不二制油集团在切实传承发扬创业初始企业精神的同时，按照2017年度到2020年度中期经营计划“Towards a Further Leap 2020”向前发展。

该中期经营计划以解决方案型商务模式推动全球业务增长为构想，并已在计划之初的两年，2017和第二年2018年度实现了包括M&A在内的具体内容。同时，也增强了财务、采购、ESG等经营基础。

尤其，在企业CSR方面，不二制油并没有采取与业务无关的捐赠方式，而是采取了将社会贡献融入整个业务流程之中，使企业价值的创造与CSV（Creating Shared Value）一体化程度得以进一步提高。

今后，企业治理也要从被动走向主动。也就是说，不能仅仅满足普通社会要求的项目和水准，而应在集团宪章的基础上提出具有不二制油集团特色的“不二治理”，成为解决社会问题，确保可持续发展企业群体的领头羊。

作为外来董事，我将从不同于公司内部的利益相关者的角度出发、参与经营，努力提高不二制油集团企业价值的多元化。

监事

近年，企业治理改革不断深化，为充分发挥监事应尽的职责，根据专职监事和外来监事的特长和专业，对监督监查工作进行分工，对董事业务执行进行监督。同时，为提高监查实效，监事与审计负责人以及内部监查部门紧密联系，保持良好的合作关系。

2018年度 监事业务实际情况

探讨以下领域存在的风险和问题，制定并监督全年活动计划，向董事、执行部门提出建议。

2018年度 重点监查项目	1. 决策流程是否恰当 2. 集团公司的经营管理情况 3. M&A后的经营管理情况 4. 企业治理构建情况	
2018年度 监查活动实际情况	1. 出席董事会和监事会	● 参加其他重要会议
	2. 与董事、经营干部、员工进行面谈	
	3. 访问集团公司（日本5处、海外7国16处）	
	4. 与审计、内部监查部门联手(三样监事)	● 国内集团公司监事联络会
	5. 对业务报告、财务报表等进行监查	● 对审计人员做合理性判断

2019年度 监查重点

各监事及监事会对监查实际情况进行了总结，对2019年度的监查重点进行了讨论。监事会认为，2019年度应重点监督监查“由集团控股公司开展的集团治理（企业集团的内部治理）的实效性”、“集团各公司内部治理的构建情况”以及“通过M&A进入集团的新公司，其PMI的进展情况”。

内部治理

内部治理系统，是为有效达到经营目标、确保业务迅速有效开展、包括风险管理在内的治理框架，对集团内部治理问题进行重点把握和改善。内部治理具体包括，集团各公司开展的改进工作、指导集团控股公司改进职能，以及通过内部监查，进行全面监测并提出改进建议。今后，将进一步加强以上工作。

2018年度 内部监查实际情况

不二制油集团业务监查	共15家公司和部门（相关公司：海外8家、日本国内4家、国内部门监查3个部门）	
不二制油集团 内部治理监查	1. SOX评估	● 全公司治理、决算处理治理评估 共15家：集团控股公司、海外10家、国内4家 ● 业务处理治理评估　5项业务 10项流程
	2. 集团相关公司的治理评估	● 共20家：海外19家、日本国内1家 ※把握增强集团治理的要点。与不二制油集团控股的各主管部门开展合作。根据评估结果提出建议，支持改进工作。
向董事会、其他 重要会议进行汇报	不二制油集团控股公司	董事会附议、报告9次、经营会议报告4次
	不二制油株式会社	董事会报告4次
三样监事 ※加强与监事会、审计负责人的合作。 提高监查工作的效率和实效	1. 三样监查联络会	1次／年
	2. 与监事会开展合作	● 例会　1次／2个月 ● 实施业务监查中的一体化监督（专职监事）　海外5家 ● 出席国内集团公司的监事联络会
	3. 与审计负责人开展合作	● 跟踪改进解决审计负责人指出的问题 ● 及时汇报内部审计工作结果、改进进展情况，以提高周围对本部门工作的理解与评价，提高内部审计的依据水准。

事业等的风险

在有价证券报告书中记载的与事业状况、财务状况等相关的事项中，可能对投资人的判断产生重要影响的事项有如下内容。但是，以下记载的风险并非包罗了本公司集团所相关的全部风险，也存在没有被记载的风险。

风险项目	前提	设想的风险	不二制油集团的措施
1 原料市场行情的波动风险	● 主要原料中使用棕榈油、椰子油、可可、乳原料、大豆、大豆粕等	● 主要原料市场行情的波动风险	● 实施套期保值交易、期货合约等措施 ● 执行转嫁到销售价格等的价格政策 ● 推进旨在提高不易受市场行情波动影响的专用产品比例的战略
	● 巴洛美巧克力运营可可产品事业	● 因未应用套期保值会计导致期末可可市价估值的波动风险	● 实施套期保值交易 ● 与伊藤忠商事株式会社合作，通过可可豆进购计划降低波动风险
2 外汇市场行情的波动风险	● 推进全球化事业拓展 ● 2018 年度末海外销售额占 43%	● 外汇市场行情的波动风险 ● 尤其是在巴西，当雷亚尔市场行情波动剧烈时需要时间转嫁到销售价格上的风险	● 实施远期外汇合约等风险规避 ● 通过全球化现金管理推进降低金融风险措施
3 进军海外的潜在风险	● 寻求全球化成长，在海外 20 个国家设立基地开展事业	● 各国固有的法律制度，对本公司集团的事业带来不利的预想外的法律、税制及管制制定与变更，发生政治风险与社会风险等	● 与各国的专家（法律、税务、劳务等）构建网络，尽早察觉开展事业上的留意点（左述），相关功能保持合作，采取回避与抑制风险发生对策
4 事业投资、设备投资的回收风险	● 中期经营计划 计划 4 年间设备投资额 600 ～ 700 亿日元 ● 为了获得核心事业的全球竞争优势，继续进行企业收购	● 2018 年度末商誉 605 亿日元 ● 由于事业环境的变化等，发生固定资产的减值损失风险	● 引进考虑资本成本的投资退出标准，并遵照执行 ● 为了发挥集团协同效应实现成长战略，强化管理体制
5 与食品安全性相关的风险	● 在全球开展以食品为核心的事业	● 发生无法预料的重大品质问题时，发生高额的成本负担、或者也对本公司集团的产品整体评价造成重大影响的风险	● 继续渗透集团宪章、彻底搞好品质管理 ● 开始引进全球品质管理标准，推进旨在集团各成员公司彻底遵守的措施 ● 由生产性推进小组开始定期性审计，推进集团各成员公司的应对与集团总公司的支持工作
6 供应链上的环境问题与社会问题的风险	● 棕榈、可可、大豆等农作物是基础原料	● 在经营活动以及供应链上发生环境问题及童工劳动、强制劳动等人权相关问题的风险	● 制定“负责任的棕榈油采购方针”、“负责任的可可豆采购方针”，在供应链上推进预防与降低环境风险及人权风险的措施
7 与灾害及事故相关的风险	● 在世界各国设立基地，保有资产和员工，开展经营	● 在拥有生产设备的各地区发生大规模地震、异常气候等自然灾害、停电、火灾、爆炸、传染病流行、纠纷 ● 发生恐怖袭击及暴动等的风险	● 通过构建全球风险管理体系，在集团各成员公司实施平时的风险管理 PDCA 活动、紧急时的迅速且恰当的应对 ● 在主要集团成员公司推进 BCP（事业持续计划）的制定工作
8 与信息系统及信息安全相关的风险	● 通过各种各样的系统对集团内部进行管理和运营	● 因停电、灾害、预想外的网络攻击、非法访问、计算机病毒感染等，发生信息系统故障、公司内部信息外泄的风险	● 构建恰当的系统管理体制，实施安全对策，扩大对象 ● 通过与 IT 企业的咨询合同，实施集团成员公司风险管理
9 与确保和培养人才相关的风险	● 确保和培养能够活跃于全球的人才很重要	● 确保和培养经营活动所需的足够优秀人才的工作不能按计划进行的风险	● 推进多元性，完善确保和培养能够在全世界积极挑战之人才的环境 ● 计划推进全球化人才管理战略

高管一览（截至2019年6月20日）

董事

清水 洋史

代表取缔役社长
最高经营责任者（CEO）

1953年7月1日出生

1977年 4月 入职本公司
2013年 4月 本公司代表取缔役社长（现任）
2015年 10月 本公司最高经营责任人（CEO）（现任）

2004年6月被选为董事，从2013年4月起就任代表取缔役社长。在2015年10月向纯粹控股公司转型中，指挥经营体制的刷新工作，力求向地区统括公司授权与强化整个集团的治理职能，从而为通过本公司集团的可持续发展来提高企业价值奠定了基础。

酒井 干夫

董事兼首席执行官
巴洛美巧克力公司会长

1959年10月6日出生

1983年 4月 入职本公司
2015年 6月 本公司董事（现任）
2019年 4月 本公司首席执行官（现任）
巴洛美巧克力公司会长（现任）

历任中国、美国等的本公司集团主要子公司的总经理、社长，2015年6月被选为董事。在从2016年4月起担任战略总监之后，从2019年4月起作为北美巧克力事业核心的巴洛美巧克力公司会长，发挥其业务执行能力与管理能力，带动了海外事业的发展。

松本 智树

董事兼首席执行官
财务总监（CFO）

1960年12月20日出生

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

主要在财务、会计及出纳、经营企划等领域具有丰富的工作经验，2015年6月被选为董事，在同年10月公司转型为纯粹控股公司后担任财务总监，为积极披露企业信息做出了贡献。

大森 达司

董事兼首席执行官
不二制油株式会社
代表取缔役社长

1960年4月28日出生

1983年 4月 入职本公司
2017年 4月 不二制油株式会社代表取缔役社长（现任）
2017年 6月 本公司董事（现任）
2019年 4月 本公司首席执行官（现任）

在销售部门工作多年后，历任中国集团子公司的总经理、事业部长，从2017年4月起作为本公司集团核心企业的不二制油株式会社董事社长，发挥其业务执行能力与管理能力，带动了日本国内事业的发展。

角谷 武彦

董事兼首席执行官
总务总监（CAO）
托拉克株式会社
代表取缔役社长

1958年7月16日出生

1983年 4月 入职本公司
2017年 6月 本公司董事（现任）
2019年 4月 本公司总务总监（CAO）（现任）
本公司首席执行官（现任）
托拉克株式会社 代表取缔役社长（现任）

在销售企划及销售部门等的工作后，长期担任日本国内集团成员公司的社长，从2017年4月起作为本公司营销总监，负责本公司集团的营销战略，从2019年4月起担任本公司总务总监。

门田 隆司

董事兼首席执行官
最高ESG责任人（C“ESG”O）

1959年4月2日出生

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

长期在技术开发部门工作，统括安全、品质和生产工作，具有被派驻美国、中国的工作经历。从2018年4月起作为本公司品质总监，负责本公司集团的安全、品质和环境战略，从2019年4月起作为本公司ESG 经营总监，承担ESG经营的推进角色。

木田 晴康

董事兼首席执行官
研发总监（CTO）

1960年4月17日出生

1985年 4月 入职本公司
2018年 4月 本公司研发总监（CTO）（现任）
6月 本公司董事（现任）
2019年 4月 本公司首席执行官（现任）

长期在研究开发领域工作后，担任油脂事业部部长，统括全球化油脂事业运营工作，从2018年4月起作为本公司研发总监，负责推进本公司集团的研究开发战略与技术经营工作。

三品 和广

董事*1
独立高管

1959年9月23日出生

2004年 10月 神户大学研究生院经营学研究科教授（现任）
2012年 6月 株式会社日冷外来董事
2013年 6月 本公司外来董事（现任）
2016年 6月 立邦涂料控股株式会社外来董事

是一位长期活跃于经营战略、经营者论等企业经济学研究活动第一线的专家。虽然没有直接参与过企业经营工作，但担任多家公司的外来董事，专业水平高，经验丰富。

上野 祐子（三坂 祐子）

董事*1
独立高管

1954年7月7日出生

1981年 5月 成立世界设计公司
2010年 9月 株式会社上野流通战略研究所 代表董事（现任）
2016年 6月 学校法人神户松荫女学院大学评议员
2018年 6月 本公司外来董事（现任）

长期作为营销顾问在众多企业及地方行政机构等从事咨询工作，此外，除了自己作为经营者开展企业经营外，还在上市公司担任公司外来董事等，具有丰富经验和高度见识。

西 秀训

董事*1
独立高管

1951年1月6日出生

1975年 4月 入职可果美（KAGOME）株式会社
2009年 4月 该公司代表取缔役社长
2014年 6月 长濑产业株式会社外来董事（现任）
2016年 3月 可果美（KAGOME）株式会社 代表董事会长
2019年 6月 本公司外来董事（现任）

长期在食品相关的全球化企业工作，作为企业经营者具有丰富的经验，并且营销造诣深，对本公司事业领域即食品领域具有高度见识。此外，根据其迄今为止的经历，被认为能够加强对本公司业务执行的监督，提高本公司董事会的实效性。

监事

隈部 博史

专职监事

1956年10月23日出生

澁谷 信

专职监事

1959年10月25日出生

草尾 光一

监事*2
独立高管

1960年3月7日出生

鱼住 隆太

监事*2
独立高管

1948年2月24日出生

执行高管

高杉 豪	首席执行官	FUJI SPECIALTIES,INC.社长
丸桥 康浩	首席执行官	战略总监（CSO）兼不二制油株式会社董事
峯村 政孝	执行高管	中国总代表兼不二（中国）投资公司总经理
科野 裕史	执行高管	油脂和巧克力业务部门长
津村 和伸	执行高管	未来创造研究所所长
浅田 敏文	执行高管	人事・法务・总务部门长兼不二制油株式会社董事 人事总务部门长
佐野 浩之	执行高管	不二制油株式会社董事 生产部门长
广泽 达明	执行高管	不二制油株式会社董事 营业部门长兼东京分公司社长
信达 等	执行高管	不二制油亚洲公司社长
六川 尚宏	执行高管	不二欧洲非洲有限公司社长
铃木 清仁	执行高管	PBFS业务部门长

＊1 董事三品和广、上野祐子以及西秀训是属于公司法施行规则第 2 条第 3 项第 5 款规定之外来高管的外来董事。

＊2 监事草尾光一与鱼住隆太是属于公司法施行规则第 2 条第 3 项第 5 款规定之外来高管的外来监事。

不二制油集团的成长战略

44 中期经营计划

48 各事业战略
48 油脂・巧克力
49 棕榈油的可持续采购
51 植物性油脂事业
52 乳化・发酵材料事业
53 业务用巧克力事业

56 大豆
57 大豆加工材料事业
58 地区展开

各部门成果

	2018年度成果	2019年度业绩预测
销售额(外侧)	3,008亿日元	4,300亿日元
营业利润(内侧)	185亿日元	240亿日元

※ 圆饼图表示的营业利润扣除了集团管理费用、合并调整额
＊1 部门变更：由于以取得巴洛美巧克力为主的业务用巧克力事业的扩大，实施了事业部门类别与名称变更。此外，由于中国事业的扩大，实施了各所在地部门的类别变更。
＊2 上述 2018 年度成果使用 2019 年度起的新部门类别与名称进行了表述。

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

外部环境

范式转换

常识不再是常识的时代

- AI／IoT／物流
- CSR：资源／环境／人权
- 世界形势
- 饮食文化的变化

本公司集团课题

- 在全球的事业布局速度
- 加强市场营销
- 奠定发展的基础

基本战略

事业组合的转换

基本方针

(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

成长战略
地区战略

(4) 降低成本与
全球化标准的统一

强化
经营基础

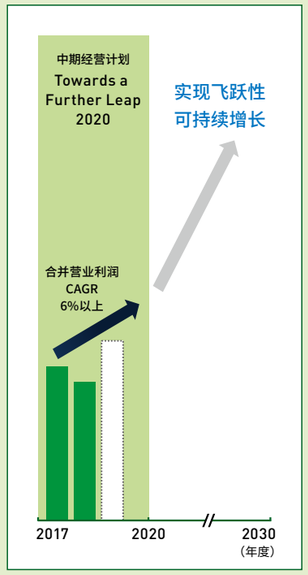
财务战略

收益结构
改革

完善全球
经营体制

强健的
财务体制

降低成本



基础思路	美味与健康	价值创造	自我变革

	2017年度 成果	2018年度 成果	2019年度 预测	2020年度 目标
ROE	8.8%	7.3%	9.4%	10.0%
EPS*1	+13.5% (同比)	−15.7% (同比)	+31.2% (同比)	CAGR*2 8%以上
营业利润增长率*1	+4.0% (同比)	−9.5% (同比)	+29.5% (同比)	CAGR*2 6%以上
股东回报(股息支付率)	30.0%	37.1%	30.5%	30-40%

	2017年度 成果	2018年度 成果	2019年度 预测	2020年度 目标
营业现金流	282亿日元	226亿日元	320亿日元	4年累计 1,000亿日元
CCC*1,3	103天 (缩短7天)	105天*4 (缩短5天)	105天 (缩短5天)	缩短10天
设备投资	147亿日元	159亿日元	220亿日元	4年累计 600-700亿日元
M&A	—	巴洛美巧克力公司 INDUSTRIAL FOOD SERVICES	—	500亿日元的资金保证

*1 基准年度为2016年　*2 CAGR：复合年均增长率　*3 CCC：Cash Conversion Cycle（现金循环周期）　*4 巴洛美巧克力公司之外的现有事业

战略背景、基本思路

首席执行官
战略总监（CSO）兼
不二制油株式会社董事
丸桥 康浩

以真正的全球化企业为目标，大力强化集团经营体制。

中期经营计划制定的背景及意义

当前的中期经营计划，是我们以“理想企业形象”为目标，为实现这一飞跃的基础建设时期而制定的计划。在社会结构的急剧变化之中，本公司依旧以日本为核心从事经营，尚未确立全球标准化运营的事业基础，对此社会巨变和公司故态，我们都深有危机感，因而制定了该中期经营计划。其中，我们首先提出了“加强核心竞争力”的方针，即致力于摆脱波动剧烈的收入结构，追求构建能够始终贡献于可持续社会的事业组合，推进优势事业领域的全球性扩展；同时，我们还提出“发展大豆事业”和“开展具有高功能性附加价值的事业”等两项方针，以解决社会课题，并确立成长性的事业领域。此外，为实现成为真正全球性企业的转型，我们正通过“降低成本与全球化标准的统一”的实施，着力于经营基础的强化巩固。

基本方针的进展评价

在“加强核心竞争力”方面，我们在马来西亚、澳大利亚和美国收购了业务用巧克力生产厂家，无论是新地区的拓展，还是事业规模的扩大，都取得了长足进展。此外，在基础领域的油脂事业方面，UNIFUJI SDN. BHD.（马来西亚）的成立及供应链管理取得的进展等都体现了可持续性经营的巨大成果。与此同时，在“发展大豆事业”方面，尽管我们在结构改革上取得了一定成果，但开拓新市场的实际表现滞后。并且在“开展具有高功能性附加价值的事业”方面，尽管我们成功解决了稳定型DHA・EPA的技术难题，但相应的设备化工作进展落后于预定计划。关于“经营基础的全球化标准统一”方面的衡量，我们认为，收购巴洛美巧克力公司（美国）之后的PMI（Post Merger Integration，并购后整合）状况如何，也许将成为一个试金石。

2019年度的工作重点

收购巴洛美巧克力公司之后的整合工作，是我们2019年度的重中之重。作为巧克力业界之雄的巴洛美巧克力公司加盟本公司集团，意义十分巨大。我们将努力发挥其世界性品牌力与整个集团的整合力，将巧克力事业做大做强。此外，强化集团经营力也是重要一环。我们在转向集团控股制之后，是以地区统括公司为中心展开运营，但为了赢得全球性竞争，还有必要强化以事业领域为核心的管理体制，提高矩阵式经营的实效性。此外，我还将与CAO（总务总监）合作，激励集团全体员工的士气，推进旨在提升经营能力的制度设计与组织体制的构建。

中期经营计划是本公司为实现真正的全球化经营与持续成长的重要里程碑之一。巴洛美巧克力公司的加盟，正预示着我们将迎来巨大变化。成为世界上不可或缺的一家公司，是我们胸怀的大志，为此我们将不断向大变革发起挑战。

加强核心竞争力

•切实扩充能够发挥优势的市场和产品系列

项目	地区	2018年度成果	2019年度措施
扩大油脂事业	美国	● 开始建设新据点 ● 设立地区统括公司	● 继续新据点的建设
	东南亚	● UNIFUJI SDN. BHD.投产	● 以UNIFUJI SDN. BHD.为核心，推进可持续棕榈油销售的扩大
扩大巧克力事业	日本	● 推进向高附加价值产品的转型	● 继续扩大高附加价值产品的销售，并增设彩色巧克力设备
	北美	● 巴洛美巧克力公司的股权收购、开始合并B/S（资产负债表）	● 巴洛美巧克力公司的PMI（并购后整合）、开始合并P/L（利润表） PICK UP
	巴西	● 通过价格政策保持收益率、重新调整产品组合	● 制定旨在构筑高附加价值型事业模式的成长战略
	东南亚	● INDUSTRIAL FOOD SERVICES（澳大利亚）的股权收购	● 利用区域内的据点配置，推进广域范围内的销售扩张
	中国	● 扩大了面向烘焙市场的销售，巧克力也销售增长顺利	● 中国的2个据点之间显现协同效果
	欧洲	● 巧克力销售态势良好	● 注重最大限度地利用现有设备，努力发展高附加价值产品
	M&A等	● 巴洛美巧克力公司、INDUSTRIAL FOOD SERVICES的股权收购	● 继续收益大于资本成本的成长性投资
扩大在亚洲的销售	东南亚	● 消除瓶颈，扩大在东南亚各国的鲜奶油销售	● 根据适合各国市场状况的战略实施扩销活动
	中国	● 不二阳光广场济南成立 ● 新工厂于7月投产	● 研究以烘焙市场下一步成长战略为目标的扩销体制构建

发展大豆事业

•追求地球与人类的健康
•致力于提供符合时代需求的产品

项目	2018年度成果	2019年度措施
结构改革最后阶段	● 吉林不二蛋白有限公司的股权转让 ● 研究大豆蛋白食品事业的重组	● 推进事业组合的转型 ● 继续开拓日本市场 ● 注重收益的促销活动
向植物蛋白市场拓展	● 决定增加粒状大豆蛋白生产能力 ● 开始研究向海外拓展事业 ● 成立美国地区统括公司，推进植物性奶酪的样品试用工作	● 研究构建美洲的植物性奶酪销售体制

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
•进军营养、健康领域
•谋求集团收益的稳定性

项目	2018年度成果	2019年度措施
稳定型DHA•EPA事业	● 面向2019年度下半年的正式发售而展开工作	● 面向下半年的正式发售而从事相应活动
多糖类事业	● 完成水溶性大豆多糖类生产能力的提升 ● 欧洲地区统括公司成立	● 继续研究扩大多糖类事业的经营地区

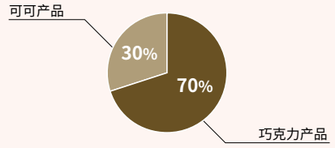
PICK UP

“加强核心竞争力” 巴洛美巧克力公司的收购

巴洛美巧克力公司

法人代表	Peter W. Blommer
公司成立	1939年
事业内容	业务用巧克力的开发•制造•销售、可可豆加工事业
员工人数	约950名
市场地位	可可豆加工及原料巧克力在北美市场占据第一位

产品结构（占销售额比例）



优势
①客户
● 在北美全域拥有800家以上的客户
● 与客户建立了紧密的合作关系
②R&D
● 从可可豆到产品的一条龙研发体制
③可持续性发展的举措
● 可可豆可持续采购的先驱

收购意义

① 环太平洋市场上的地位提升

巴洛美巧克力公司的加盟，使本公司成为业务用巧克力销售数量占据世界第3位、环太平洋地区第2位的企业。我们将充分利用在美国为主的巧克力业界拥有实力的巴洛美巧克力公司及巧克力用油脂领域的领先企业不二制油集团这两者的市场地位，去拓展商业机会。

② 获取美国市场

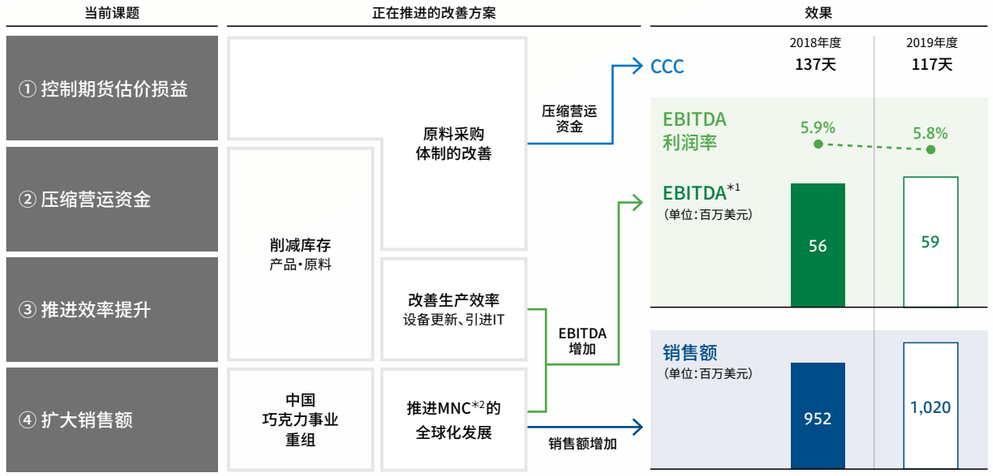
美国是以单一国家占据业务用巧克力全球市场份额20%的一个最大市场，对于本公司业务用巧克力事业规模的扩展来说不可或缺。此外，为适应附加价值产品需求的扩大，我们将以集团拥有的事业能力与产品技术进行应对，推进差异化战略。

③ 优势互补

我们将对两家公司在事业领域、事业地区、客户网络、主要原料的可持续供应等方面各自拥有的优势及识见，以互补形式加以最优组合，实现集团整体的事业成长。

2019年度 措施

在PMI（并购后整合）第一年的2019年度，我们将重点推进经营效率的提升，对集团的总体收益做出贡献。



＊1 2018 年度对巴洛美巧克力公司收购事务而产生的临时费用等加以调整后，自 2019 年度起开始使用无调整的 EBITDA（上年同比值使用的是根据与合并会计年度同一时期（2018 年 2 月至 2019 年 1 月）所计算的数值）。
＊2 Multinational Company（多国企业）

油脂·巧克力

（植物性油脂、业务用巧克力、乳化·发酵材料）

油脂·巧克力战略解说

执行干部
油脂和巧克力业务部门长
科野 裕史

“植物性油脂”“业务用巧克力”“乳化·发酵材料”，是在追求提高主原料棕榈油附加价值的过程中不断构建起来的。植物性油脂事业作为基础事业依靠培育起来的集团网络支持着整个集团，而业务用巧克力也已经成长为了集团支柱的主力事业。因此，对棕榈油以及可可豆进行供应链的管理，是支撑不二制油集团根基的重要战略。在棕榈油方面，我们开始充分利用2019年度正式投产的UNIFUJI SDN. BHD.，在可可豆方面，充分利用在该领域积极拓展的巴洛美巧克力的知识，并希望进一步推进兼顾全球可持续发展及人类的安全、健康的产品展开。

此外，在植物性油脂事业方面，我们正在切实推进扩大事业的各项措施，例如采取提高原料采购竞争力的举措、开始在美国建设新基地等。我们力求对廉价且有技术优势的油脂进行整体优化，从而助力提高业务用巧克力事业及乳化·发酵材料事业的竞争力。

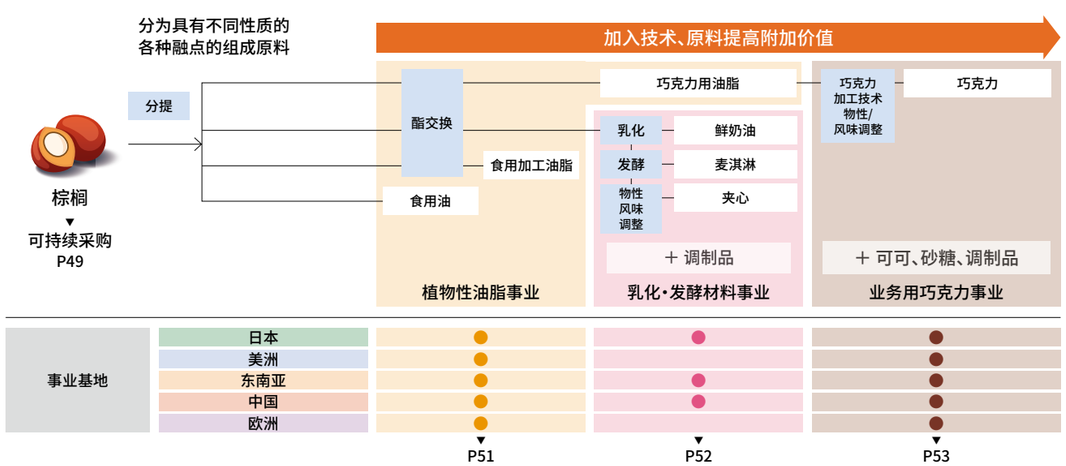
而且，业务用巧克力事业通过收购巴洛美巧克力已进入到了一个新的竞争阶段。我们将通过发挥与培育起来的油脂技术的协同效应和强化集团间的合作来提高竞争力，引领整个集团的成长。

即使在将要到来的粮食资源短缺时代，我们也将通过美味可食的可持续替代品来为全球问题做出贡献，并实现有助于ESG经营的可持续事业成长。

构筑以棕榈为主体的事业组合

不二制油集团充分利用油脂的加工技术、集团网络、顾客网这些业务基础，在棕榈油的组成原料中进一步添加其他材料并进行加工，不断提高了附加价值。并且为了提高收益性与为顾客作贡献而发展起来的是乳化·发酵材料事业、业务用巧克力事业等糕点·面包制造原材料的事业群。

近年来，我们将巧克力用油脂、业务用巧克力作为战略产品而不断进行资源投入，业务用巧克力事业已经成长为了占整个集团业务40%的主力事业。



棕榈油的可持续采购

WEB 有关可持续采购的举措详情，
参见“可持续性发展报告2019”。
https://www.fujioilholdings.com/en/csr/

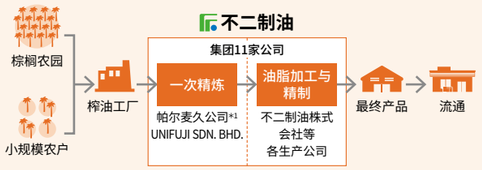
不二制油集团将棕榈油作为基础原料之一，一直通过不断追求棕榈油的可能性来开拓新的饮食文化。
我们认为，力求棕榈油的可持续性采购是我们的社会责任，并正在按照“负责任的棕榈油采购方针”来推进采购。

有关棕榈的社会问题

- 农园开发所造成的环境问题
- 童工劳动、强制劳动等人权问题

什么是棕榈油？
- 从生长在东南亚等热带地区的油棕所提取的一种油
- 与其他植物性油脂相比，生产效率高，因此，被广泛用于从食品到化工品等领域
- 在世界植物性油脂原料中的产量最大

棕榈油供应链与不二制油集团



不二制油集团的思路

“负责任的棕榈油采购方针”
(https://www.fujioilholdings.com/pdf/csr/sustainable/guideline01.pdf)

2016年3月制定、公布。在本方针中，我们承诺从尊重人类和地球环境的供应商手里采购以负责的方法生产的棕榈油。本公司集团与利益相关者协作，努力按照采购方针进行采购。

〈承诺〉
- 对保护价值高的森林、煤炭储量大的森林以及泥炭湿地森林“没有破坏”
- 对泥炭地“没有新开发”
- 对原住民、当地居民、劳动者“没有剥削”

- KPI：在2020年之前，棕榈油可100%追溯到榨油工厂

STEP 1 了解自己公司的供应链

代表性举措	目标	迄今为止的成果
提高可追溯性	把握供应链	● 2018年7～12月　可99%追溯到榨油工厂 ● 为了提高供应链的透明度，公布供应链上的榨油工厂清单（2018年6月）

STEP 2 通过与供应商签订的工作契约，改善自己公司的供应链并降低风险

① 帕尔麦久公司的供应链改善活动	降低供应链上的风险	● 与供应商协作，将护照退还给供应链上农园的200多名移民劳动者（2017年12月） ● 通过对有直接交易的全部供应商（榨油工厂）举办研讨会以及实施自我评估，提供改善诀窍（2017年～）
与供应商签订工作契约		● 对有直接交易的全部供应商（榨油工厂）使用自我评估工具，实施工作契约（2018年～） ● 马来西亚沙巴州的191户小规模农户取得RSPO*2认证（2016年～）
② 投诉处理机制	受理并改善在供应链上发现的问题	● 公布与运用投诉处理机制（2018年5月～） ● 公布投诉处理清单（2018年5月）　PICK UP

STEP 3 制造可持续发展的棕榈油，致力扩大市场

UNIFUJI SDN. BHD.	可持续棕榈油强化产品供应体制	● 开始生产（2018年～）　PICK UP
供应RSPO认证油	应对认证油	● RSPO认证油占集团棕榈油处理量的17%（2018年度）
与学术机构及行业的合作	通过协作加快举措	● 参与印度尼西亚的研究机构（印度尼西亚技术评估与应用署）的“旨在提高棕榈生产效率与高品质化的联合研究”（2011年～） ● 参与行业团体The Consumer Goods Forum*3的日本当地小组并开展协作 ● 向国内顾客等提供有关可持续发展棕榈油的信息

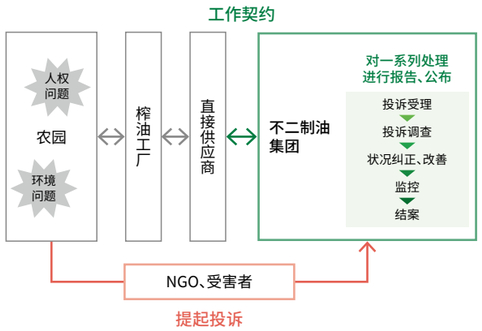
＊1 位于马来西亚的本公司集团的一次提炼公司
＊2 Roundtable on Sustainable Palm Oil 的缩写，棕榈油可持续发展圆桌会议。
＊3 全球消费品流通行业网络

PICK UP

投诉处理机制的运用开始

为了实现“负责任的棕榈油采购方针”，我们在2018年5月构建并公布了投诉处理机制。该投诉处理机制是针对由利益相关者向不二制油集团提起的供应链上的环境与人权问题，根据“负责任的棕榈油采购方针”，直接与供应商签订工作契约，来促使改善问题。为了透明地应对投诉，在本公司集团网站上设置了“不二制油集团投诉处理机制网页（英语）”，至少每季度更新一次进展情况，努力向利益相关者公布信息。(URL https://www.fujioilholdings.com/en/csr/grievance_mechanism/)

投诉处理机制图



实绩

2018年5月开始运用。接到23起投诉，其中6起已经应对“结案”（截至2019年5月），而对未结案的投诉，正在与供应商协作，努力采取措施，解决问题。

详情请在上述网页（英语）确认Grievance List（投诉处理清单）的最新文件。

应对事例

〈投诉内容〉	〈本公司的应对〉
对A公司的森林破坏、人权问题的应对请求	确认在供应链上有间接性联系。由于没有看到该公司予以改善，因此，要求供应商停止与该公司交易。结果从2018年9月起停止了交易。

UNIFUJI SDN. BHD.投产

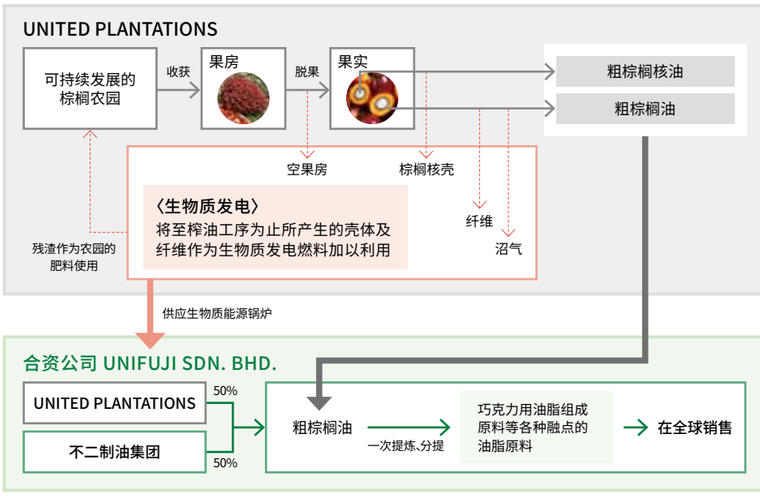
UNIFUJI SDN. BHD.是与对可持续棕榈油有着共同理念的合作伙伴UNITED PLANTATIONS公司的合资的公司。

该公司确保从UNITED PLANTATIONS公司的农园提供高品质且可持续的棕榈油，以本公司集团的优势分提技术为基础，生产和销售高附加价值的棕榈油产品。2018年工厂投产。这推进了不二制油集团的重要事业战略主题即可持续棕榈油采购，大大推动了为顾客和消费者提供负责任的产品，该公司将支撑整个集团的事业成长。

位于UNITED PLANTATIONS广阔棕榈农园的一角

农园内也有学校、医院等

通过农园内的路线网确保品质可追溯性



植物性油脂事业

食用油　食用加工油脂　巧克力用油脂

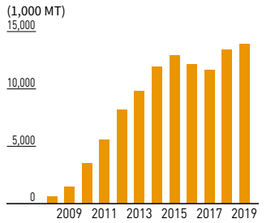
事业环境

- 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
- 通过M&A竞争对手事业版图扩大

市场动向

- 可持续发展的棕榈油需求增加
- 对安全、安心及健康问题的意识提高（反式脂肪酸、工艺污染物等）

RSPO认证油的生产量正在增加



出处：RSPO、CSPO（Certified Sustainable Palm Oil）全年生产数量

SWOT分析

S	优势	●酵素酯交换技术 ●品质、稳定供应 ●业务组合扩大（健康油脂等） ●充分利用集团网络与事业间协同效应
W	劣势	●生活必需品的价格竞争力
O	机遇	●可持续采购 ●因世界人口增加而需求增加 ●健康意识的提高
T	威胁	●各国规定的变化

战略方向性

加强全球化商业竞争力与为增进健康做贡献

为了价格低廉且具有技术优势地提供作为旨在全球扩大事业规模的业务用巧克力事业及乳化·发酵材料事业之基础的油脂，我们正在努力强化油脂事业的竞争力。此外，我们把着眼点放在全球扩展开来的对可持续发展及安全安心的意识、不断增加的健康问题的解决方案上，正着力拓展关注健康及为健康做贡献的油脂产品。

2018年度 实绩

- 推进了巧克力用油脂的扩销战略
- 在日本重视盈利性的销售战略奏效，提高了盈利性
- 在美洲由于受寒潮及飓风的影响，开工率下降
- UNIFUJI SDN. BHD.投产

在收益方面，因原材料价格及天气因素等临时性因素而受到了影响。我们切实地推进了加强全球化商业竞争力的措施，例如UNIFUJI SDN. BHD.投产、开始充分利用VGP*1、开始建设美国新基地等。尽管旨在确立新事业的稳定型DHA·EPA在日本的上市延迟了，但在海外市场取得了Self-GRAS*2认证，开始了面向销售的工作。

2019年度 重要点

- 继续推进巧克力用油脂的扩销战略
- 扩大对分提棕榈油各组成原料的利用
- 以UNIFUJI SDN. BHD.为中心，扩大对可持续发展油脂的销售
- 推进面向稳定型DHA·EPA在国内外上市的工作

我们将面向全球成长的巧克力市场，继续着力巧克力用油脂的扩销工作。此外，我们将积极应对不断扩大的可持续发展棕榈油的需求，发挥出包括乳化·发酵材料事业、业务用巧克力事业在内的整个集团的协同效应。

在稳定型DHA·EPA方面，我们将在国内外切实推进面向上市的具体措施。

＊1 Virtual Global Procurement 的缩写。虚拟全球化采购
＊2 要按照 FDA（美国食品药品监督管理局）所规定的标准，由毒性专家组成的第三方机构单独进行客观评估

PICK UP

美国　开始建设新基地

在美国，以FDA通知*为背景，低反式脂肪酸的棕榈油需求正在增大。本公司集团除了现有的不二植物油有限公司外，还开始在新奥尔良建设新基地，计划于2020年投产。我们将在进行满足社会健康需求的供应的同时，在巧克力用油脂方面推进与巴洛美巧克力的协作，扩大事业。

＊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。

乳化・发酵材料事业

奶油　麦淇淋　夹心　植物性奶酪原材料　USS 豆浆加工品

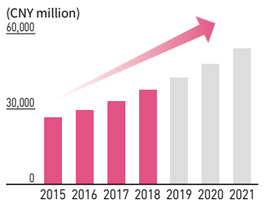
事业环境

・参与者多，竞争激烈
・竞争对手扩大了业务组合与地区

市场动向

・以亚洲为中心的成长市场
・在中国食用面包的人群持续增多
・日本国内市场成长放缓

中国的面包市场持续扩大



出处：Euromonitor International 2019
Sales of Bread in China　Retail Value RSP

SWOT分析

S	优势	●通过油脂和再调整加工技术创造美味与功能性 ●日系品牌力 ●有关植物性原料的经验值
W	劣势	●生活必需品的价格竞争力
O	机遇	●对使用可持续发展棕榈的产品的需求增加 ●植物性来源的价值提高 ●中国市场的扩大
T	威胁	●各国规定的变化 ●竞争对手参与成长市场

战略方向性

通过解决方案与植物性来源进行差异化、获得市场

在成熟市场的日本，我们将推进对解决人力短缺等社会课题的诉求、以及依靠植物性原料进行差异化，力求提高收益性与确立竞争优势。在市场处于成长期的中国以及亚洲等，我们将通过汲取市场成长初期的需求扩大机会、提高市场份额，获得市场，实现事业成长。

2018年度 实绩

・中国新工厂投产、强劲的销售持续
・日本因灾害、天气因素需求疲软，扩销艰难
・在日本诉求植物性来源的新产品开发得到推进
・在亚洲黄油调制品的数量回升，鲜奶油新产品形势良好

在东南亚，辅助原料的调制品事业由于乳原料市场行情的不稳定性而利润减少，另一方面，鲜奶油等销售增加。在食用面包的人群增长显著的中国，以夹心及麦淇淋为中心销售持续扩大，7月新工厂也顺利投产。在日本，由于受酷暑等影响，在面包、西式糕点等方面艰难应对，目前我们正在致力于提高收益性。

2019年度 重要点

・继续在中国扩大销售
・扩大日本差异化产品销售与推进提高收益性措施
・通过集团间供应来抑制机会损失
・在亚洲继续扩大对鲜奶油、麦淇淋的销售

在中国，不仅是沿海地区，在内陆地区，食用面包的需求也在不断扩大，我们将在着力提高新工厂运营效率与开工率的同时，继续扩大超过市场成长的事业。在日本，我们将通过品种整合等改善生产率，对解决人力短缺诉求的产品与追求PBFS（Plant-Based Food Solutions）的理念差异化产品进行充实与扩销，力求提高收益性。

PICK UP

中国　强化面包制造原材料的提案与供应体制

包括本公司集团的面包制造用可丝达在内的夹心原材料，因安全安心、美味、品质方面而被选用，在中国一直保持高的市场份额。也充分利用已投产的新工厂及在全国拥有6个网点的不二阳光广场，进一步引领烘焙市场的扩大。

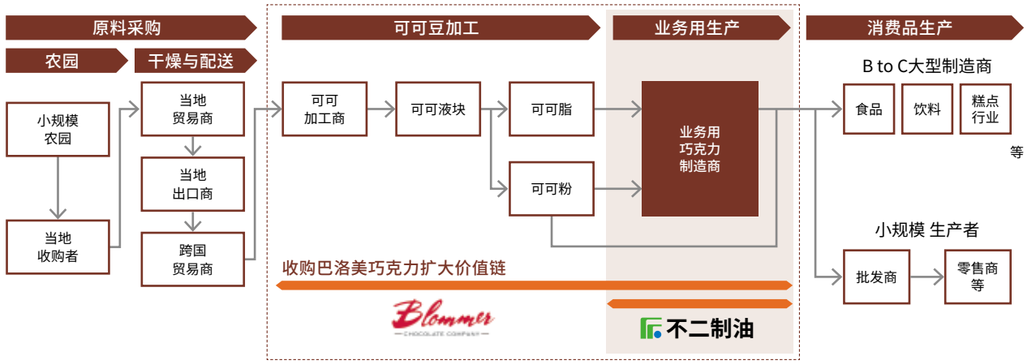
业务用巧克力事业

考维曲巧克力　调温巧克力　冰淇淋涂层用巧克力
非恒温巧克力　成型巧克力　甘那许、生巧克力　等

事业环境

・存在大型参与者，竞争激烈
・在价值链中，整合加速，参与者的合纵连横不断发展

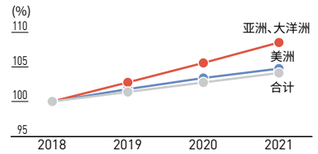
巧克力的价值链



市场动向

・世界各地区市场不断扩大
・全球代工不断推进，业务用巧克力市场不断成长
・对可可的可持续发展意识提高
・以亚洲为中心的成长市场
・各地区产品的多样化不断发展

巧克力糕点由亚洲、美洲引领，在全球成长



出处：Euromonitor International 2019, "Chocolate Confectionery of Packaged Food" (Total estimates for 55 countries)

- **可用于各种温度段及多种食品的混合巧克力的需求增加**
- **本公司集团在巧克力用油脂（植物性油脂事业）方面拥有世界前三的市场份额与专有技术，在混合巧克力方面具有优势**

什么是混合巧克力？

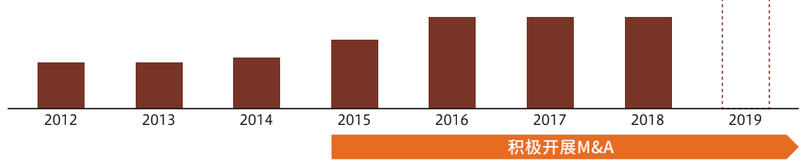
巧克力的主原料为可可、乳、砂糖、油脂。在油脂中，我们把使用由可可提取的可可脂制成的巧克力称为"纯巧克力"，而将添加有由其他植物性油脂制成的巧克力用油脂的巧克力称为"混合巧克力"。混合巧克力具有速干性、耐热性等功能，可广泛用于面包及西式糕点等，可实现巧克力食品的美味性与多样性。

类别	主要原材料	主要用途
纯巧克力	可可＋乳 ＋ 砂糖 ＋ 可可脂	・板状巧克力 ・果仁巧克力 ・以巧克力为主体的糕点　等
混合巧克力	可可＋乳 ＋ 砂糖 ＋ 可可脂 ＋ 巧克力用油脂	・蛋糕 ・冰淇淋 ・面包 ・与饼干等组合的糕点　等

不二制油集团事业开展状况

以环太平洋为中心，在10个国家以16个基地体制来提供业务用巧克力

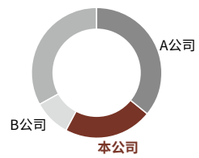
本公司集团业务用巧克力销售数量推移



地位
（业务用巧克力销售数量）

世界　第3位

环太平洋地区　第2位



PICK UP

可可豆的可持续采购

2018年8月，本公司集团公布了“负责任的可可豆采购方针”，表明了我们力求与相关的可可供应链各种利益相关者共同协作，通过事业整体，采购以可持续方式生产的可可。

从2019年起，我们将巴洛美巧克力纳入集团，开始探讨包括巴洛美巧克力的可可可持续发展计划在内的整个不二制油集团的计划。

有关可可的社会问题公布

〈供应方面的窘迫〉
- 农户弃农与老龄化
- 可可树老龄化
- 气候变化对产地的影响
- 知识与材料不足引起低生产效率

〈人权与环境方面的课题〉
- 小规模可可农户贫困
- 童工劳动
- 森林破坏
- 土壤污染

“负责任的可可豆采购方针”

〈承诺〉
1. 改善农户的生活环境
2. 在本公司供应链中杜绝使用童工
3. 防止森林破坏与保护森林

措施	目标	2018年度 进展
对社区的支援活动	・提高生产率 ・提高可可豆的品质 ・提高农户与社区的生活水平	・与本公司集团的直接供应商协作，开始对厄瓜多尔的小规模可可农户进行支援活动（参与支援计划：68家农户） ・继续研究示范农园中的可可收获量 ・对邻近地区生产者实施农技教育
参与WCF*1	・可可产业的可持续发展	・从2012年起持续加盟
使用认证可可原料	・普及以可持续发展方法生产的可可豆	・继续取得公平贸易认证*2、UTZ认证*3

为制作对土壤及可可负荷小的天然驱虫喷雾器进行技术指导

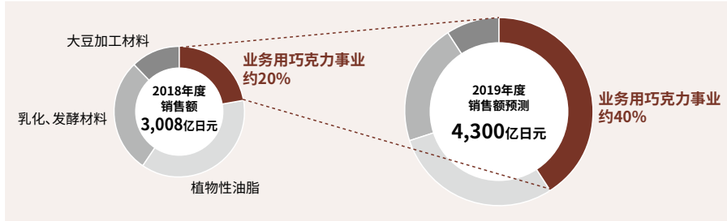
＊1 世界可可基金组织
＊2 认证在从原料生产至成为“国际公平贸易认证产品”的成品的各道工序中都遵守了国际公平贸易标准
＊3 这是为了可持续农业的国际认证，主要是咖啡与可可、茶叶产品在全球范围获得认证

战略方向性

在全球扩大事业规模、加强竞争优势

作为可在全球可以发挥优势、能够成长的核心竞争力，我们正在为其成长投入资源。以2015年度收购哈罗德公司（巴西）为开端，积极推进M&A，从2019年度起将巴洛美巧克力纳入集团。业务用巧克力跻身全球第三位，今后将开始与其他全球化竞争对手日益激烈的竞争。我们将在充分利用整个集团的事业组合的同时，推进全球整合，使其成长为可在全球取胜的强固事业。

业务用巧克力事业将成为整个集团收益的支柱



业务用巧克力事业的使命
- 向社会提供巧克力的价值
- 提高在全球市场上的影响力
- 创造持续的现金流
- 充分利用资源、市场基础，开展其他事业，引领成长

2018年度 实绩
- 决定收购巴洛美巧克力
- 日本在销售高附加值产品上发挥优势
- 巴西发挥域内影响力，维持收益性
- 东南亚新添INDUSTRIAL FOOD SERVICES合并决算公司

收购INDUSTRIAL FOOD SERVICES公司以及巴洛美巧克力，扩大了事业地区与规模。在现有事业中，在日本等各地发挥出优势，确保了利润。

2019年度 重要点
- 推进巴洛美巧克力的PMI（参见P47）
- 在日本继续扩大高附加值产品的销售
- 为构建高附加值型事业模式，制定成长战略
- 在东南亚充分利用基地配置，推进广域扩销

我们将加强地区战略以及全球整合的推进措施。在巴洛美巧克力的PMI中，我们将重点推进提高经营效率的措施。在日本我们将完善增产体制，继续扩大高附加值产品的销售。

SWOT分析（收购巴洛美巧克力后）

S 优势	●顾客应对能力、与顾客的关系 ●拥有其他公司所没有的事业组合 ●拥有巧克力用油脂事业 ●在各地区拥有高市场份额	W 劣势	●可可原料的采购稳定且具有竞争力 ●全球体制的滞后
O 机遇	●混合巧克力的需求增加 ●与MNC的关系扩大 ●所要求的价值多样化 ●可可豆的可持续采购	T 威胁	●与竞争对手竞争激烈

PICK UP

推进全球整合
举办“第1届 巧克力单元会议”

开始运营集团各成员公司高层定期会议、分科会。推进整个集团的措施。

2019年度主题
①构建MNC应对体制
②构建可持续发展计划
③通过原料采购合作提高效率

大豆

大豆战略解说

执行干部
PBFS 事业部门长
铃木 清仁

关于大豆事业，在中期经营计划期间，推进了旨在结构改革的选择与集中，结果明确了应追求的方向性。今后我们仍将推进选择与集中，在“美味”“健康、营养”这样的领域，将资源不断地投入到加入了PBFS观点的植物性蛋白及功能性材料等能够对社会问题作贡献的事业中。

此外，我们也认识到，近年来，与棕榈及可可一样，社会对大豆的可持续采购的关注度不断提高。在不二制油集团大豆事业的产品中，我们采购美国、中国以及部分加拿大产的非转基因（Non-GMO）大豆。

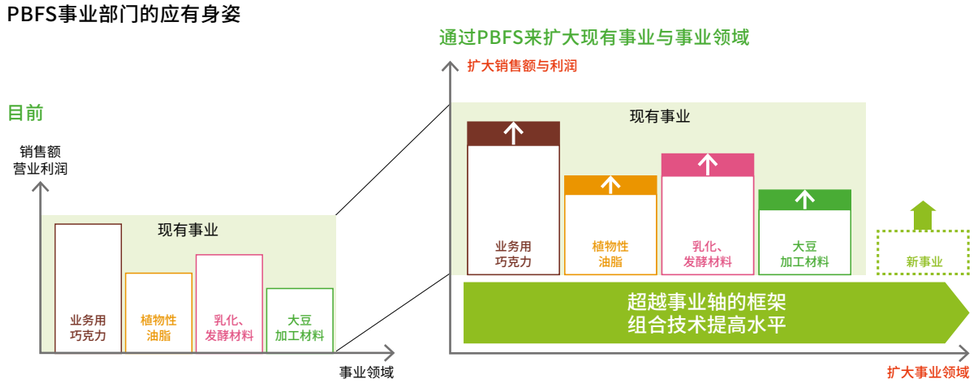
在2019年度“ESG经营的重点内容”中，我们将大豆的可持续采购作为重点内容之一，并采购以可持续方式生产的大豆。

从今年开始我们新成立了PBFS事业部门。

PBFS事业部门将想象2050年的未来，立足于不二制油集团以Plant-Based（植物性）能够为社会作出什么贡献这一PBFS观点，以与现有事业不同的主轴、看法来制定战略并加以推进。

不二制油集团拥有为此而长期培育起来的与油脂、乳化发酵以及大豆相关的技术。捕捉市场需求、确定目标，将现有技术与新技术相组合，制造出能够成为解决方案的产品，并不断思考为了在2050年实现每个家庭均可围着餐桌享用富足美食这样的未来，我们能够做些什么。具体来说，我们希望通过使用Plant-Based（植物性）材料替代巧克力的乳原料、以及多汁的大豆肉等产品去尽微薄之力。

PBFS事业部门的应有身姿



大豆加工材料事业

低脂肪豆浆　豆浆奶油　分离大豆蛋白
大豆蛋白原料　大豆蛋白食品　水溶性大豆多糖类

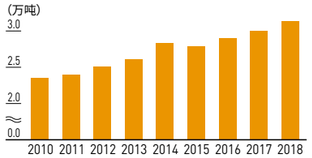
事业环境

- 在加工程度较低的领域，中国企业占取市场份额
- 在植物蛋白市场，全球食品企业间进行重组

市场动向

- 全球对植物性食品的需求显著增加
- 欧洲有重新审视大豆价值的动向*
- 日本因健康需求，蛋白诉求商品增加

日本的大豆肉市场持续扩大



出处：一般社团法人日本植物蛋白食品协会“植物性蛋白的生产出货统计”大豆蛋白（粒状）国内生产量

SWOT分析

S	优势	●有关大豆的广泛的见解与技术 ●生产技术、品质保证 ●在其他事业培育起来的广泛的顾客群体与技术的应用能力 ●顾客应对能力
W	劣势	●生活必需品的成本竞争力 ●未拥有主原料来源
O	机遇	●替代食品、植物性蛋白的价值提高 ●弹性素食主义者的增加 ●以日本、中国为中心的老龄化与健康问题
T	威胁	●有关大豆的环境问题 ●与培养肉等其他领域的市场竞争

＊ Protein challenge 2040：是政府、企业与相关机构共享目标、分工协作并追求可持续蛋白生产与消费的举措

战略方向性

通过选择与集中、技术的组合，推进业务组合变革

我们正在推进选择与集中，改善资产效率，并对与人口老龄化和健康问题等社会课题解决方案直接相关的具有成长力的产品群进行资源投入。此外，对于现有的产品群，我们将充分利用在植物性油脂及乳化、发酵材料事业中培育起来的美味相关专有技术，通过对产品进行复合来实现差异化，使其成长为具有收益力的事业群。

2018年度 成果

- 完成了中国不盈利据点的转让
- 完成了功能性高附加值产品群的增产应对
- 做出了增强销售强劲的大豆蛋白素材生产能力的决策

通过执行选择与集中的具体措施，为扩大主力产品做好了准备。而另一方面，对日本国内的低收益产品群的整顿、修缮施工后的大豆蛋白食品的扩销延迟等成为了需要解决的课题。

2019年度 重要点

- 推进功能性高附加值产品群的国内外扩销
- 实现现有产品群的发展性差异化
- 继续推进不盈利事业的整顿
- 切实实施已决定的投资项目与推进事业

将推进业务组合变革，力求高收益产品群的扩销。此外，对于功能性高附加值产品群，将扩充以中国、欧洲为中心的海外销售体制。

PICK UP

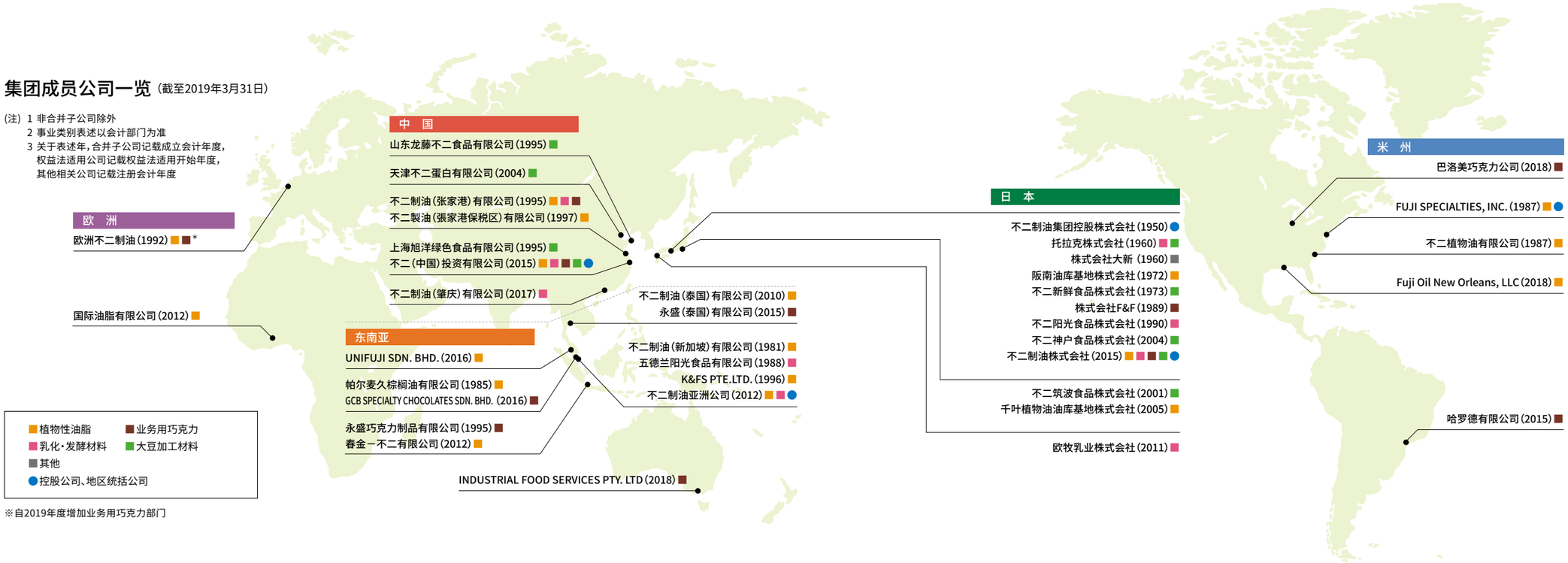
日本　创造市场

随着日本社会整体对健康的关心不断高涨，大豆肉的用途除了传统的冷冻食品等外，还扩大到营养棒、谷物麦片、普通糕点、小吃等，对大豆肉（颗粒大豆蛋白）的需求正在扩大。不二制油集团为了应对强劲的销售增强产能，正在建设新工厂（计划2020年度下半年投产）、积极拓展新市场。

地区展开

集团成员公司一览（截至2019年3月31日）

(注) 1 非合并子公司除外
2 事业类别表述以会计部门为准
3 关于表述年，合并子公司记载成立会计年度，权益法适用公司记载权益法适用开始年度，其他相关公司记载注册会计年度



※自2019年度增加业务用巧克力部门

日 本 不二制油株式会社 代表取缔役社长 **大森 达司**

基于PBFS的使命，力求解决社会课题

为了能够通过主业为可持续发展目标（SDGs）作贡献，我们正在加速ESG管理，着力于应对日本亟待解决的课题即“老龄化”、“人力短缺”的产品。我们将持续扩大延长健康寿命的稳定型DHA・EPA、需求不断增长的大豆蛋白素材、可实现为顾客节约人力和缩短时间的成型巧克力、搭配型商务*的事业，并推进为“美味与健康”进一步增添价值的食品创新。

＊是指力求利用不二制油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的措施。

美 洲 FUJI SPECIALTIES, INC. 社长 **高杉 豪**

朝着成长向更大挑战迈进

美洲地区充满着挑战。美洲业务用巧克力事业成为了集团的最大事业，通过与巴洛美巧克力、哈罗德公司、不二植物油公司的合作进一步扩大业务的挑战开始了。在油脂事业方面，包括建设新工厂在内，我们正在团结一致采取措施，应对健康需求的增加。此外，为了汲取急剧增长的对植物性食品的需求，我们将推进乳制品替代品的开发与销售，力求扩大产品领域与加强销售工作。

巴洛美巧克力公司 代表取缔役社长兼CEO **Peter W. Blommer**

我们通过共享彼此的优势，能够进一步扩大全球业务

不二制油与巴洛美巧克力共享相同的价值观，在巧克力行业具有互补性、高生产技术、地理位置优势，是无以伦比的组合。我认为我们通过共享彼此的优势、充分利用全球化基地，能够进一步扩大全球业务。为此，我们将通过共享不二制油与巴洛美巧克力的专有技术，引进创造性的新产品，推进工厂间的优化生产，加强作为不二制油集团成员公司的治理以及提高财务的健全性等。

东南亚 不二制油亚洲公司 社长 **信达 等**

推进对多样性的应对与原材料的可持续采购，力求提高企业价值

不二制油亚洲公司的市场遍布东盟、东亚、西亚、南亚、大洋洲、南非等，非常广阔。顾客的饮食文化也多种多样，但我们通过培育起来的高产品品质与优质服务赢得了信赖。

我们将牢固夯实油脂、乳化・发酵材料事业，力求使业务用巧克力事业在4个国家的各工厂满负荷运转。对可持续且安全、健康的食品的需求增长，对于我们集团来说是一个机遇。我们将以亚洲R&D中心为中心，着力于新产品开发，并始终领先市场一步。

中 国 不二（中国）投资有限公司 总经理 **峰村 政孝**

以植物性食品原材料贴近不断变化的中国社会，持续成长

在中国，市场需求、社会环境正在发生急剧的变化。2018年，为了应对因饮食文化多样化（西式化）而带来的面包西点的需求增长，在广东省新建了麦淇淋及夹心的工厂，在山东省开设了中国第六家不二阳光广场。此外，为了应对老龄化及生活习惯病患者的增加、以及健康意识的增强，我们将天津市的工厂产能增加了一倍。我们将通过本公司集团的植物性食品原材料，持续为中国社会作贡献，并力求事业成长。

欧 洲 不二欧洲非洲有限公司 社长 **六川 尚宏**

捕捉社会结构的变化，推进事业拓展

欧洲是食品、可持续发展的全球化标准的信息发源地，2030年千禧一代将占人口的50%，他们已经开始促进社会结构的变化。本地区以伦理消费的扩大为背景，而本公司的油脂・巧克力事业拥有横跨欧洲与非洲的供应链，我们将推进油脂・巧克力事业质的变革与扩大。此外，我们还力求以新的多糖类事业为开端，通过自身的网络，开展应对共享价值观的千禧一代的PBFS事业。

集团财务战略

CFO致辞

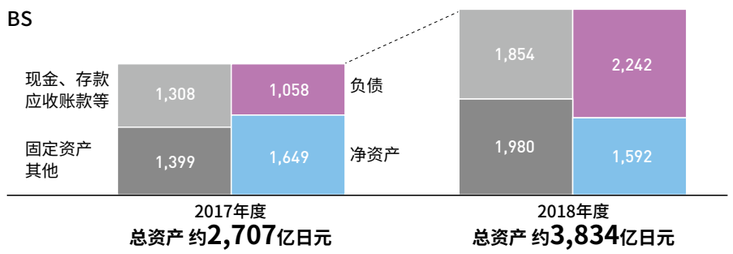
董事兼首席执行官
财务总监（CFO）
松本智树

如何改善巴洛美巧克力公司收购之后的财务结构？

在中期经营计划中，我们提出了以①通过利润增长和CCC的改善来持续创造现金流；②立足于事业特性及经营风险，坚持财务管理的健全性；③以事业组合转型提升资本效率；④通过业务流程的标准化及提升业务效率来加强财务治理等4项内容为主干的财务运营方针，并在全公司贯彻实施。然而，以2018年度对于美国名列前茅的业务用巧克力企业巴洛美巧克力公司的大型收购为主因，有息负债比上年同比增加1,039亿日元，总资产也同时增加了1,127亿日元。

如何在遵循严格的财务规范以支撑持续增长的前提下，去改善财务结构，是我们当今面临的课题。

BS



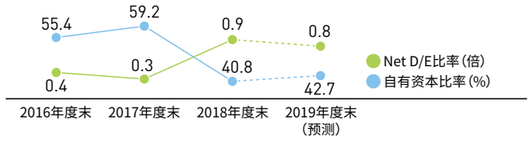
中期经营计划	财务运营方针		2018年度		今后的思路
持续的利润增长	· 合并营业利润CAGR6%以上 · EPS增长率CAGR8%以上 · CCC缩短10天	· 现金流的创造与分配 · 经营活动现金流在4年间达到1,000亿日元	经营活动现金流	226亿日元 （与上年同期相比-56亿日元）	加强现金流的创造能力
			CCC	· 因本期仅与巴洛美巧克力公司B/S合并，无法比较集团整体水平 · 巴洛美巧克力公司之外的现有事业 105天 （与上年同期相比+2天）	以降低CCC为目标 国内：削减库存 海外：缩短账款回收期 巴洛美巧克力公司：库存合理化
坚持财务的健全性	· 立足于事业特性及经营风险，坚持财务基础的稳定性	· 与风险收益相称的BS管理	有息负债	有息负债 1,605亿日元 （与上年期末相比+1,039亿日元）	严选成长性投资，坚持财务的健全性
			Net D/E比率	0.9倍（与上年期末相比+0.6pt）	以低于0.5倍为目标
			自有资本比率	40.8% （与上年期末相比-18.4pt）	通过利润的积累谋求扩充自有资本
提升资本效率	· 提高到与竞争对手的国际企业并肩、持续增长所必需的水准	· ROE提升至10%	总资产周转率	0.92次 （与上年同期相比-0.21次）	推进巴洛美巧克力公司等方面的尽早改善
			亏损性事业资产	继续研究出售转让等方案	继续研究具体实施事宜
			设备投资	开始根据新标准运营	控制低效的设备投资
强化财务治理	· 推进标准化、金融风险的降低及业务效率的提升 · 实现全球范围内的可比性检验	· 集团财务标准·基准	全球资金管理	各地区内启动CMS*	构建全球范围内的资金筹措体制
			基础系统的统一	引入美国及中国的新工厂、在日本开始构建	继续实施
			面向统一结算期的结算早期化	向早期化试行阶段过渡	制定面向巴洛美巧克力公司结算早期化的总体规划

*即 Cash Management System（现金管理系统），指用于集团资金管理的 IT 系统。

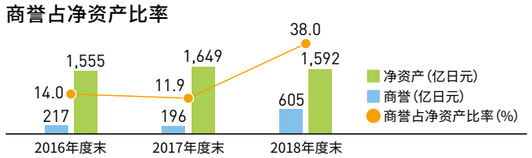
让Net D/E比率在中期内达到目标水平

以646亿日元收购巴洛美巧克力公司，使公司的有息负债在2019年3月末增至1,605亿日元，Net D/E比率（净负债权益比率）从0.3倍升至0.9倍。同时，自有资本比率从59.2%下降到40.8%，商誉占净资产比例也上升至38%。在这种状况下，我们为确保财务健全、维护和提升资本效率，以发行次级公司债（2019年6月13日发行350亿日元）的形式筹集了部分收购资金。我们的目标是在中期（5年以内）将Net D/E比率降到0.5倍以下，创造充裕的现金流量，实现资金效率的最大化。

Net D/E比率 自有资本比率



商誉占净资产比率

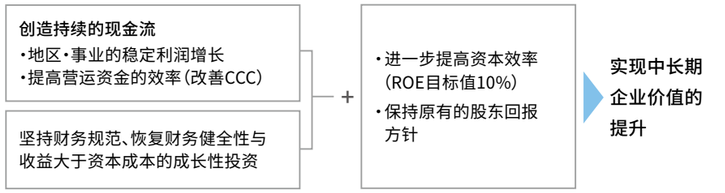


以尽早回归
收购前水平为目标

〈资本政策〉通过改善资本效率，谋求中长期企业价值的提升

不二制油集团资本政策的基本方针，是确保财务规范及提高财务健全性，并注重收益大于资本成本的成长性投资，以兼顾上述两者来创造持续的现金流，在股息支付率为30%至40%的股东回报方针保持不变的前提下，于2020年实现ROE10%的目标，通过资本效率的进一步改善来谋求中长期企业价值的提升。

资本政策的基本方针

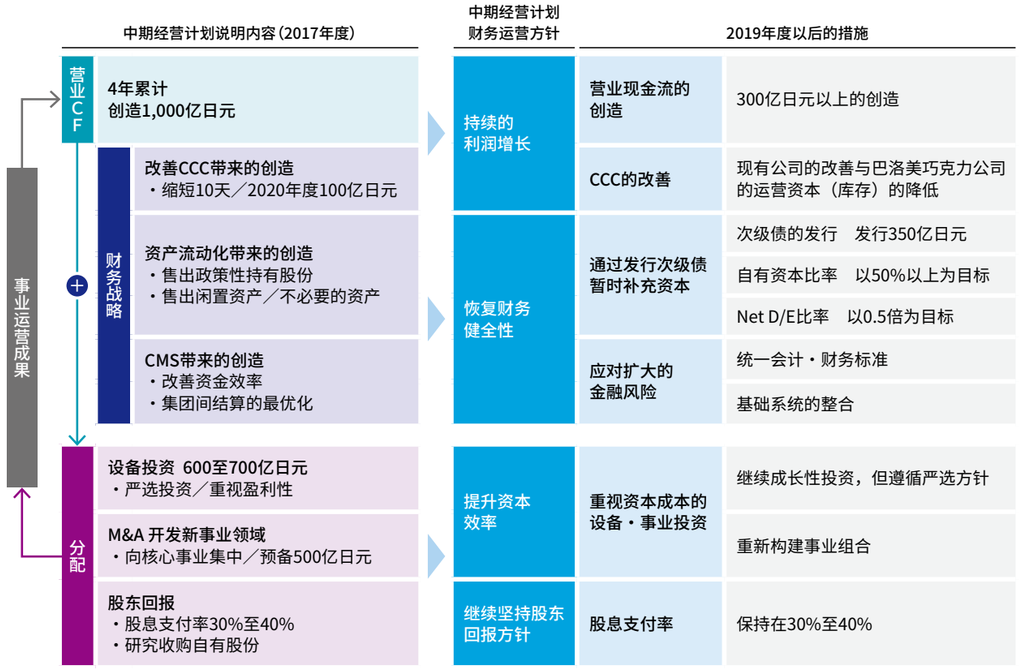


〈财务重点项目〉重视自由现金流

在中期经营计划中所制定的财务战略方针，是通过利润增长和CCC的改善，以4年时间创造1,000亿日元的营业现金流量，并将其适当分配给设备投资及M&A之用，以此维护财务规范。然而，在Net D/E比率因收购巴洛美巧克力公司而大幅上升的情况下，要求我们加强对于自由现金流的管理。

为维护和提升财务规范，有必要缩减有息负债，并且要在今后5年内将Net D/E比率降至0.5倍的水平，需每年创造100亿日元以上的自由现金流。

从2018年度起，我们引入了重视资本成本的投资标准，并从2019年度开始根据新退出标准着手调整事业领域。设备投资及事业投资对于本公司集团的成长不可或缺，但我们将在严格甄选、明确优先顺序的基础上，做出投资决策的判断。



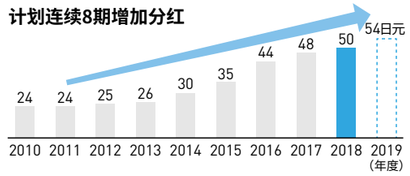
〈股东回报〉我们认为股东回报是最为重要的经营课题

我们认为，股东回报及分红政策是最重要的经营课题之一。在中期经营计划中，我们将“股息支付率30%至40%”作为经营目标提出，实施稳定并持续的分红。

在2018年度，我们全年实施50日元的分红，并预定在2019年度提升至54日元，计划实现分红连续8期的增加。

分红方针
・股息支付率30%至40%
・实施稳定持续的分红

计划连续8期增加分红



	2018年度 成果	2019年度 分红预测
上半年	25日元	27日元
下半年	25日元	27日元
全年合计	50日元	54日元
股息支付率	37.1%	30.5%

通过对话谋求企业价值的提升

自2015年担任CFO以来，我始终在推进积极的IR（投资者关系）活动。不仅在最高经营者参与结算说明会、小型会议等方面予以加强，还充实英语信息披露的内容，并通过海外投资者IR活动及会议的形式，与海外投资者进行对话和个别面谈，我自身也参与其中，并从对话中得到很多启发。

尤其是在现金流经营的重要性、超出于Organic growth（有机增长）的成长动力的重要性、以及在事业全球化扩展的背景下集团经营的治理体系是何等重要等方面，我得以加深了认识。今后我也将不断与投资家等利益相关者展开对话，将他们的意见反映到经营当中，力求经营的完善和提升。

在2018年度，尽管存在计入巴洛美巧克力公司收购相关费用等一次性的因素，但即使将这些因素考虑在内，我认为结算状况也很严峻。在中期经营计划第3年的2019年度，我考虑通过巴洛美巧克力公司的合并结算及现有事业的增长，创造新的现金流量，并改善资本效率，以谋求企业价值的提升。并且，为实现不二制油集团的持续成长，我也打算履行自身职责，切实改善当前课题，对改革丝毫不予放松，绝不辜负各位利益相关者的期待。

11年财务亮点

不二制油集团控股株式会社及合并子公司 / 2008 年度～ 2018 年度 3 月 31 日结束的各会计年度

（单位：百万日元）

	2018年度	2017年度*	2016年度	2015年度	2014年度	2013年度	2012年度	2011年度	2010年度	2009年度	2008年度
经营业绩											
销售额	**300,844**	307,645	292,547	287,537	271,903	253,004	232,161	236,594	222,714	213,229	239,369
营业利润	**18,525**	20,481	19,694	16,840	14,211	15,241	14,147	12,983	16,590	17,960	11,528
经常性利润	**18,177**	19,983	19,712	14,121	13,405	14,798	13,847	13,017	16,243	17,363	10,306
税金等调整前本期净利润	**16,538**	18,833	18,103	14,492	13,282	13,880	13,416	12,869	14,648	16,507	9,715
归属于母公司股东的本期净利润	**11,582**	13,742	12,105	9,227	9,330	8,164	8,336	8,290	9,783	10,726	7,485
EBITDA	**30,514**	31,381	30,125	26,743	22,847	24,021	22,651	21,875	25,843	27,633	21,310
研究开发费用	**4,758**	4,613	4,459	4,017	3,944	3,930	3,666	3,723	3,622	3,489	3,402
设备投资额	**15,943**	14,689	13,611	15,347	11,156	6,128	6,500	6,185	7,599	7,793	9,370
折旧费	**10,992**	9,995	9,593	9,206	8,232	8,319	8,058	8,432	8,799	9,239	9,397
总资产	**383,389**	270,731	272,109	266,877	223,625	202,206	197,142	183,862	174,435	174,275	172,087
存货资产	**85,211**	48,341	52,398	49,962	45,158	41,396	36,641	34,829	34,580	30,759	32,590
流动资产	**185,410**	130,805	132,455	130,869	118,556	109,476	106,819	97,913	86,166	81,307	78,555
固定资产	**197,979**	139,925	139,653	136,007	105,069	92,729	90,322	85,948	88,265	92,956	93,512
流动负债	**168,333**	67,460	69,576	66,482	57,902	51,694	57,656	51,099	48,119	55,261	52,093
固定负债	**55,828**	38,372	47,051	51,607	14,909	15,387	17,950	23,299	23,095	20,345	32,193
有息负债	**160,454**	56,612	65,667	60,000	29,567	28,939	37,039	37,719	39,720	44,572	55,840
净资产	**159,227**	164,897	155,480	148,787	150,813	135,124	121,534	109,464	103,220	98,668	87,801
经营活动现金流	**22,637**	28,206	16,521	16,027	14,496	13,781	18,713	16,853	13,536	23,984	15,573
投资活动现金流	**–79,104**	–14,510	–13,760	–34,824	–13,957	–6,916	–8,605	–6,080	–9,214	–7,546	–9,263
自由现金流	**–56,467**	13,695	2,761	–18,797	539	6,865	10,108	10,773	4,322	16,438	6,310
财务活动现金流	**65,487**	–13,452	–5,662	24,040	–3,294	–12,773	–4,472	–5,224	–5,500	–13,370	–3,783
每股信息 单位：日元											
每股本期净利润（EPS）	**134.75**	159.87	140.83	107.35	108.55	94.98	96.98	96.44	113.81	124.78	87.07
每股净资产（BPS）	**1,819.74**	1,863.83	1,753.54	1,655.70	1,693.76	1,490.00	1,342.25	1,205.49	1,143.82	1,095.58	978.67
每股年度分红	**50.0**	48.0	44.0	35.0	30.0	26.0	25.0	24.0	24.0	24.0	16.5
股息支付率（%）	**37.1**	30.0	31.2	32.6	27.6	27.4	25.8	24.9	21.1	19.2	19.0
财务指标											
海外销售额占比（%）	**43.2**	42.9	39.4	37.4	35.2	33.2	29.9	30.3	29.9	28.6	34.1
营业利润率（%）	**6.2**	6.7	6.7	5.9	5.2	6.0	6.1	5.5	7.4	8.4	4.8
股本回报率（ROE）（%）	**7.3**	8.8	8.3	6.4	6.8	6.7	7.6	8.2	10.2	12.0	8.9
总资产收益率（ROA）（%）	**5.5**	7.4	7.3	5.8	6.3	7.4	7.3	7.3	9.3	10.0	5.8
投资资本回报率（ROIC）（%）	**4.0**	6.7	6.4	5.6	5.6	6.2	5.6	5.1	6.7	7.4	4.7
流动比率（%）	**110.1**	196.3	190.4	196.8	204.8	211.8	185.3	191.6	179.1	147.1	150.8
净负债权益比率（Net D/E比率）（倍）	**0.9**	0.3	0.4	0.3	0.1	0.1	0.2	0.2	0.3	0.4	0.6
财务杠杆（倍）	**2.5**	1.7	1.8	1.9	1.5	1.6	1.7	1.6	1.6	1.8	1.9
自有资本比率（%）	**40.8**	59.2	55.4	53.3	65.1	63.3	58.5	56.4	56.4	54.0	48.9
其他指标											
员工人数（人）	**5,963**	5,092	5,056	5,141	4,367	4,408	4,034	3,882	3,574	3,524	3,598

＊有关 2017 年度业绩，依据从 2018 年度开始适用的《涉及税效果会计的会计标准的部分修订》，登载的是追溯适用后的数值（递延税金资产记载在投资等其他资产分类中，递延税金负债记载在固定负债分类中）。

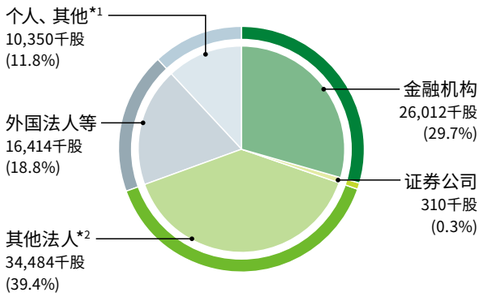
有关非财务信息，请参照
可持续发展报告 2019。
https://www.fujioilholdings.com/ch/csr/

股份信息(截至2019年3月31日)

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:15,993人

各持股者股份分布情况



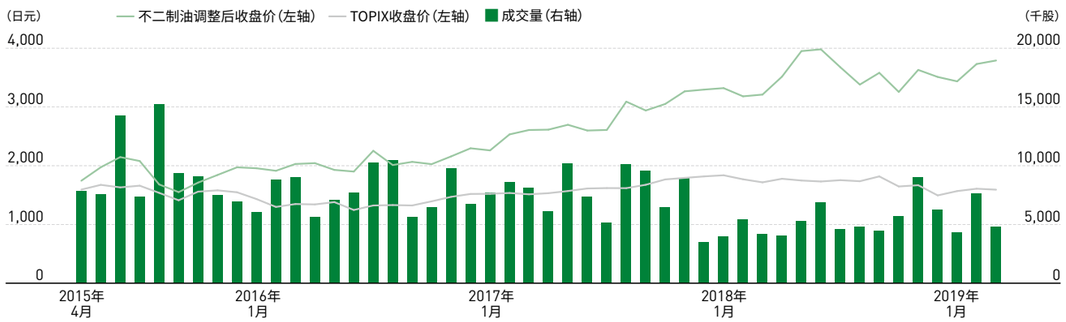
＊1 自有股份1,611,645股及未满1个单位的股份31,683股包含在“个人、其他”项中进行了记载。
＊2 “其他法人”项中包含证券保管划拨机构名义下的2个单位的股份。
※ 未满千股时舍弃未计。

大股东(前10位)

股东名称	持股数(千股)	持股比例*3 (%)
伊藤忠食品投资联合公司	28,119	32.71
日本万事达信托银行株式会社(信托账户)	5,214	6.07
日本信托服务信托银行株式会社(信托账户)	5,055	5.88
全国共济农业协同组合联合会	2,639	3.07
不二制油交易方持股会	1,345	1.57
日本信托服务信托银行株式会社(信托账户9)	1,335	1.55
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
東京海上日动火灾保险株式会社	1,058	1.23

＊3 持股比例为扣除自有股份(1,612千股)后进行计算。

股价推移



社会评价

ESG相关

- 入选MSCI“MSCI日本股女性活跃指数(WIN)”、“MSCI日本ESG通用指数”品种

MSCI 2019 Constituent MSCI日本株 女性活躍指数 (WIN)
MSCI 2019 Constituent MSCI ジャパンESG セレクト・リーダーズ指数

- 2018年CDP森林调查问卷被评为A(日本企业首次获得)
- 2018年CDP气候变化调查问卷被评为B
- 入选S&P/JPX碳效率指数

CDP A LIST 2018 FORESTS

- 经济产业省获得“经济产业省健康经营优良法人2019大型法人部门(White 500)”认定

2019 健康経営優良法人 Health and productivity ホワイト500

- 厚生劳动省获得厚生劳动省“白金Kurumin”认定

IR相关

- 美国权威金融杂志《Institutional Investor》The All-Japan Executive Team 2019(Beverages, Food & Tobacco部门)
  Best CEO Buy Side 第2位
  Best CFO Buy Side第1位
  IR Program 综合第3位
  Honored Company 综合第2位
- 荣获日本IR协会“IR优良企业奖2018”
- 入选日本证券分析师协会“2018年度披露改善显著企业”
- 荣获日本经济新闻社“日经年度报告奖2018”优秀奖
- 入选GPIF的日本国内股票运用机构选择的“改善度高的综合报告书”

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

公司概要(截至2019年3月31日)

公司名称
不二制油集团控股株式会社

总公司办公室
大阪市北区中之岛3丁目6番32号 DAIBIRU本馆
※总部所在地(登记地):大阪府泉佐野市住吉町1番地

成　立
1950年10月9日

注册资本
13,208百万日元

法人代表
代表取缔役社长(CEO) 清水 洋史

合并员工人数
5,963人
(日本国内集团公司截至2019年3月31日)
(海外集团公司截至2018年12月31日)

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 16家

综合报告与可持续性发展报告

“综合报告 2019”

目的在于传达本公司集团的事业整体情况及中长期企业价值,通过与利益相关者进行对话听取意见,力求进一步的经营进化发展。

“可持续性发展报告2019”(WEB)

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

目的在于全面且诚实地向广大利益相关者汇报本公司集团在追求可持续性发展上对给社会带来影响的思路及措施。

ESG经营	C“ESG”O致辞
	ESG经营与CSR
2018年度活动报告	CSR整体
	源自食品创造的解决方案
	食品的安全、安心和品质
	可持续采购
	环境
	人才培养
	健康经营
	风险管理
2019年度的重要话题	

不二制油

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/

VEGETABLE OIL INK

VOC FREE T&K