



# Integrated Report

不二制油集团 综合报告

# 2020



# Plant-Based Food Solutions

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。

# 目录

## 2 CEO致辞

### Plant-Based Food Solutions

通过食品，成为对可持续发展社会有所贡献的企业

## 8 CFO SECTION

- 9 CFO致辞
- 10 MD&A
- 12 财务战略
- 16 11年财务亮点

## 18 不二制油集团是一家什么样的公司

- 20 不二制油集团的解决方案史
- 22 不二制油集团的海外发展史
- 24 Fuji Oil Group at a Glance
- 26 业绩亮点
- 28 不二制油集团的价值链与事业风险
- 30 事业等的风险
- 33 巧克力所编织出的互惠互助的“羁绊”
- 34 不二制油集团的经营体制

## 36 CSO SECTION

- 37 CSO致辞
- 42 基于事业轴以及地区轴的企业管
- 44 事业战略
- 48 地区战略
- 52 可持续采购
- 60 特集：巧克力事业迈向新舞台
- 66 特集：以植物性油脂和蛋白原料创造未来的

## 68 CTO SECTION

- 69 CTO致辞
- 70 不二制油集团的技术

## 74 C“ESG”O SECTION

- 75 C“ESG”O致辞
- 76 安全、品质、环境
- 79 人权
- 80 推行ESG经营的重点课题(重要项目)的相关举措

## 82 CAO SECTION

- 83 CAO致辞
- 84 人才培养
- 86 合规
- 88 企业治理
- 90 外部董事三方会谈
- 95 董事会的具体形式
- 96 董事薪酬制度
- 98 高管一览表
- 100 通过三样监查，致力提升监查的实效性

- 101 值此《综合报告2020》发行之际
- 102 公司概要/股份
- 103 信息公开工具的介绍

### 编辑方针

本公司所重视的综合报告书的功能包括以下三点：①让日本国内外的广大读者理解本公司集团商业模式；②展示短、中、长期的价值创造规划；③对于本公司的经营方针以及ESG相关举措进行整理，并向内部和外部的各方利益相关者传达。

基于这样的思路，本公司参考了国际综合报告评议会(IIRC)的公开框架，在编辑制作2020年度的综合报告书的过程中，重视与各方利益相关者的关系性以及信息的整合性。

我们将活用本报告书，通过对话加深与各方利益相关者的相互理解，从而创造出改善公司经营的良性循环。

### ● 内容范围

刊登不二制油集团所开展的企业活动。

### ● 关于公司名称的表述

本报告中使用的公司名称表述如下：

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

不二制油集团总公司及日本的集团公司为2019年度(2019年4月1日~2020年3月31日)的业绩，海外的集团公司为2019年度(2019年1月1日~2020年3月31日)的业绩(由于2019年度统一了除巴洛美和Industrial Food Services之外的所有海外集团公司的决算期，2019年度为15个月的数值)。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得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。

# CEO致辞



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

**清水 洋史**

# Plant-Based Food Solutions

## 通过食品，成为对可持续发展社会有所贡献的企业

### 为了更好的成长而努力变革

世事无常，瞬息万变。

2020年，地球环境问题、AI(人工智能)以及IoT(物联网)等数字化转型问题备受关注的同时，新冠病毒疫情的扩大也给世界带来了巨大的影响。

我们不二制油集团内部也在美国和巴西出现了新冠病毒感染者，而且遗憾的是，我们还有员工因疫情而死亡。多亏全集团员工克服万难、众志成城，工厂才得以保持运转，尽管工厂也停运了一段时间，我们还是努力将公司的产品送到世界各地的客户的手中，没有出现断货。然而，世界各地都在封国封城并呼吁减少外出，这对经济活动所造成的影响仍将会持续一段时间，未来依然不明朗。

在这样的大背景下，本公司集团于2020年迎来了创业70周年。

本公司在日本食用油脂产业中是最后创业的一家公司。成立之初，品牌、原料、销售能力、企业实力都靠白手起家，我们以其他公司都不经营的南国的油脂为原料，终于找到了出路。进而，我们凭借着“为客户排忧解难”的素材开发和解决方案发展至今。然而，当我们着眼于下一个30年时，无法保证我们还能一如既往地保持成长。

我们眼下正面临着只靠继续走老路所断然无法跨越的鸿沟(Disruption)。为了跨越这条“鸿沟”，成为留存于世的企业，我们正在带着强烈的危机感去推动变革。

2050年，全球人口将达到97亿人，预计将发生粮食短缺，联合国为此所提倡的SDGs的目标正在快速向全球普及。我认为在这样的背景下，本公司集团一定能凭借自身的技术力去解决“人类社会所面临的难题”。我们目前正在推行的是，从我们的“理想企业形象”进行逆推，以植物性食品原料解决全球性社会问题的“Plant-Based Food Solutions (PBFS)”。以前，我们都是凭借技术去追求更高

CTO SECTION

▶▶▶ P68

### 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

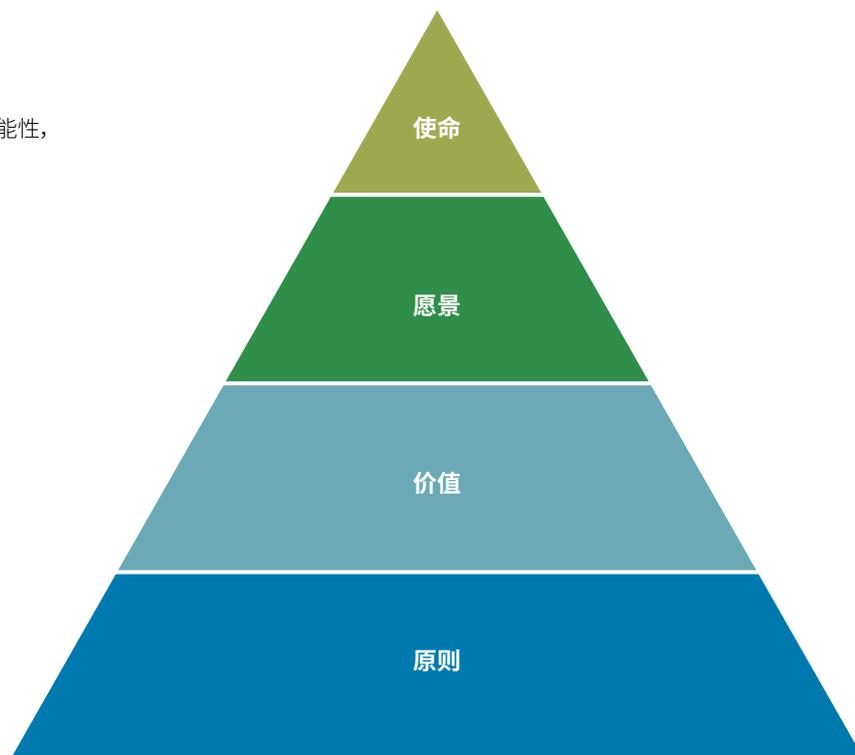
=我们的行为价值观

- 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

级、更高品质的产品 = 专注于产品制造本身。然而如今的时代所需要的已经不再仅仅是产品本身的价值，还需要解决其周围社会课题的方案(Solution)。我认为，解决人类社会所面临的困难，通过“以人为本”去为人类社会的可持续发展做出一份贡献，才是本公司集团存在的意义所在。



## 中期经营计划的进展情况

我们在发表2016年度中期经营计划“Towards a Further Leap 2020”（2017年-2020年）时，提出了以下4项基本方针：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、④降低成本与全球化标准的统一。

### 2019年度的结果低于中期经营计划

作为中期经营计划第3年的2019年度，是面向最后一年推动变革，以努力让巴洛美以及现有事业都坚实成长为目标的一年。

在稳固的事业基础的支撑下，我们在日本的事业实现了盈利创历史新高。此外，植物性油脂事业、乳化和发酵原料事业，以及大豆加工原料事业也都取得了稳步的发展，然而业务用巧克力事业方面却远未达到计划的数值，其原因是，从2019年度起开始合并会计结算的巴洛美受到可可豆的期货损益的影响以及未达到预期的产量，加之成本增加等。其结果是，我们全集团的业绩连续两年未能达到中期经营计划中所设想的水准。

在“加强核心竞争力”方面，除了哈罗德（巴西、2015年）、Fuji Global Chocolate（马来西亚、2016年）之外，我们还收购了Industrial Food Services（澳洲、2018年）、以及巴洛美（美国、2019年），将公司的资源集中到扩大业务用巧克力事业上，然而实际成果却并不理想，仍存在待解决的课题。我们强烈地认识到，思考今后如何凭借此项事业去创造更大的现金流是当务之急。今后将更进一步集中经营资源，努力尽快改善盈利状况。

“发展大豆事业”方面，日本的植物性食品市场也在不断扩大，为日本市场提供大豆素肉（粒状大豆蛋白）的千叶新工厂于2020年开始投入运转；“开展具有高功能性附加价值的事业”方面，我们开始在德国建设多糖类事业的工厂。作为扩大欧洲市场事业的立足点，正在紧锣密鼓地着手准备。

今后也将继续以中长期的视角采取各项措施，构建起解决社会问题的高附加值的事业。

### 将2020年度打造成实现变革的一年

预计2020年度的事业环境仍将保持严峻。在我们已发表的业绩预测中，已经在一定程度上考虑到了新冠病毒疫情扩大所造成的影响，然而疫情对于社会和经济的影响会持续到何时仍不明朗。可以肯定的是，眼下的危机时刻，也正是我们团结一致、推动改革的大好机会。2020年5月，我们宣布出售乳化和发酵的日本国内事业公司，今后也将继续积极推动非核心事业的EXIT（出售转让）。此外，抑制设备投资和事业投资以及削减经费等措施也将以从上向下的方式推行。

在开始于2017年度的中期经营计划中，我们致力推动实现不二制油集团的全球化、加强企业治理，并将经营方向转至重视ESG。

2020年度是中期经营计划的最后一年，也是收尾之年。然而，由于新冠病毒疫情扩大的影响，预计在利润层面上很难达到中期经营计划中所设想的水准。

在充分认识到当前形势的基础上，我们正在制定开始于2021年度的新中期经营计划。为了在新的中期经营计划中描绘出成长的蓝图，2020年度我们将重点致力于“扩大海外巧克力事业的盈利规模”以及“加强可持续采购”，并将努力使2020年度成为为中期经营计划中所推行的变革进行完美收官的一年。

### 扩大海外巧克力事业的盈利规模

对于不二制油集团来说，当务之急是扩大海外巧克力事业的盈利规模。收购哈罗德和巴洛美为此奠定了基础，然而在盈利能力方面我们尚未取得理想的成果。在2020年的公司改组中，美国地区的代表已经明确表示将对这两家公司的经营负责。由此，



CFO SECTION

▶▶▶ P8

特集：巧克力事业迈向新舞台

▶▶▶ P60

可持续采购

▶▶▶ P52



CAO SECTION

▶▶▶ P82

我们将拿出毫不退缩的思想准备去推动改革。

我们收购哈罗德已有5年，正在推行经营改善。起用新社长、建设第二工厂的计划也已经开始具体化。由于新冠病毒的疫情扩大，巴西经济仍然不稳定，但是等到疫情结束之后，哈罗德将会发挥其在巴西国内市场占有率No.1的优势，做好反击的准备。

而巴洛美方面，收购之后也已经过一年的时间，其问题点也开始逐渐明朗。2019年度，巴洛美与伊藤忠商事共同启动了采购框架，构建起了可以抑制期货结算变动风险的机制。此外，之前做得不够到位的设备更新也正在稳步推行中。只要将巴洛美的传统实力与不二制油的技术经验融为一体，取得显著成长就是毫无悬念的。

美国和巴西都是深受新冠病毒疫情扩大影响的地区，在此特殊时期，我们才更应该团结一致，强而有力地推动实现这两家公司的经营改革。

### 加强以ESG经营为核心的可持续采购措施

在推动ESG经营的过程中，我们尤其注重在主原料的可持续采购方面发力，制定新的举措。

我们于2020年6月发表了长期方针，在以往的棕榈油的基础上，还新加入了可可豆可持续采购的相关举措。收购了巴洛美之后，不二制油集团成为世界第三大业务用巧克力生产商，对于我们来说，确保可可豆的可持续采购是我们应该担起的一项重要社会责任。我们将努力发挥巴洛美的知识和见解，全集团共同努力推行可持续采购的相关举措。

### 进一步推动全球化经营基础建设

加强全球化经营也仍旧是我们的当务之急。2015年度集团总部迁址后，近几年来，我们的事业范围迅速扩大至全球，然而全球化经营的基础建设却依然任重道远。

由当地人才担任社长的海外集团公司共有9家，各公司都以当地为主导进行经营。进而，在中期经营计划期间，我们在各地区成立统括公司，稳步推动全球化经营的架构和机制建设。然而，为了使我们所推行的战略能更加贴近全球市场，我们有必要进一步加强以当地为主导去制定和执行战略。我希望我们可以充分利用不二制油集团的多样性，进一步推行此项举措。

此外，2019年度，期盼已久的海外集团公司的决算期统一也取得了较大进展。即使在新冠病毒疫情扩大的背景下，我们也正在努力构建掌握海外集团公司经营状况的体制，稳步夯实集团一体化经营的根基。

而企业治理方面，我们也于2020年重估了董事构成并修改了董事薪酬制度。

企业治理，绝非把人塞进组织中就结束那样简单。董事会和经营会议的理想形式、经营与执行的均衡等，今后也有诸多必须考虑到的课题。今后我们也将继续探讨不二制油集团的企业治理和全球治理的理想形态。

## 我们如何成为对于世界“不可或缺的公司”

我们的目标是，通过PBFS成为对于世界“不可或缺的公司”。以往，我们通过替代油脂和替代蛋白等植物性食品原料进行可持续的食品供给，对于其主要原料棕榈油、可可豆、大豆，我们也努力追求实现可持续采购。今后我希望我们能站在客户和消费者的角度上去解决人类社会的难题，成为对于世界“不可或缺的公司”。

要想成为被世界所需要的公司，面对地球环境问题和数字化转型问题，就需要我们做出全新的努力与尝试，而非仅依靠不二制油集团控股株式会社以往的成功体验。如果我们仍然以日本为中心去看世界，就断然无法应对世界性的地球环境问题，而且随着AI(人工智能)和IoT(物联网)的兴起，本公司以往所擅长的BtoB(公司对公司)的方式也将过时，今后是需要与消费者直接联系的时代。在这样的世界潮流中，我们将灵活运用外部资源，由上而下地推动展现不二制油集团的新姿态。

今后也将会存在像新冠病毒疫情扩大一样的我们所无法预测的风险，然而危机也是转机。

本公司集团始终秉持通过PBFS为社会的可持续发展做贡献这一信念去开展我们的事业。在新冠病毒疫情扩大、社会现状发生巨大变化的今天，我们更应该视为将PBFS=可持续食品举措与实际业务挂钩的大好机会。2020年度，在切实推动实现“扩大海外巧克力事业的盈利规模”和“加强可持续采购”的同时，我们也时刻不要忘记本公司是一家以人为本的公司，成为对于世界“不可或缺的公司”是我们的目标，希望我们能由此目标进行逆推，将2020年度打造成为大力推行改革的一年。

2020年9月

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



# CFO SECTION

CFO致辞 .....	9	财务战略 .....	12
MD&A .....	10	11年财务亮点 .....	16



更详细的财务信息请参阅附录《Fact Book 2020》。  
[https://www.fujiioilholdings.com/en/ir/library/fact\\_book/](https://www.fujiioilholdings.com/en/ir/library/fact_book/)



## 在新冠疫情的不明朗环境下 我们所应承担的职责和义务

董事兼首席执行官  
财务总监 (CFO)

松本 智树



受新冠病毒疫情扩大的影响,世界经济大幅衰退,消费活力也在缩小,在这样的背景下,我们不仅要认清大形势对我们目前事业活动和业绩的影响,确保资金流动性,提高财务健全性,还要同时思考如何实现后新冠时代的设备投资与事业投资之间的平衡,为此现阶段非常重要。我们在进行投资总框架管理、制定优先顺序以及重估事业投资组合时,将创造营业现金流和确保每年100亿日元以上的自由现金流列为最优先,进而,为了保持事业的可持续性,我们也在致力确保必要的资金流动性,保持并提高资金筹措能力。

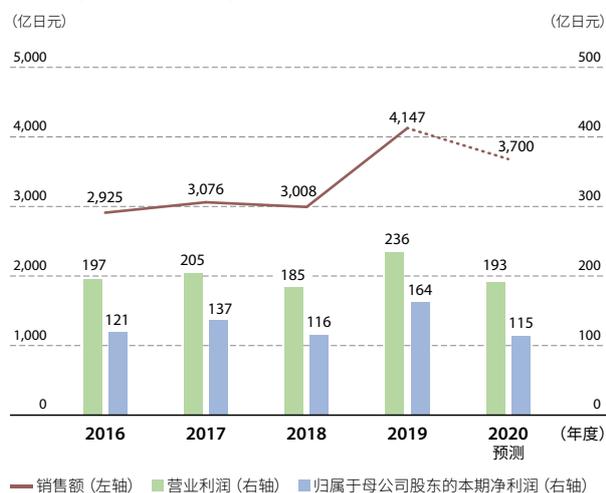
由于决算期统一而导致的海外15个月的不规则决算要因,使得2019年度的销售额和利润双双刷新了历史最高记录。营业现金流也创下371亿日元的历史新高,确保了188亿日元的自由现金流,并削减了142亿日元的有息负债。而另一方面,CCC距离达成目标还任重道远。此外,商誉占净资产比率为33%,较上一年度下降了5个百分点,但仍处于较高水准,我们同时也认识到持续提升所收购的巴洛美和哈罗德的盈利性的重要性。

2020年度作为中期经营计划“Towards a Further Leap 2020”的最终年度,将是考验成果的一年,然而由于受新事业盈利化迟缓,以及新冠病毒疫情扩大的影响,预计中期经营计划的利润目标将很难达成。

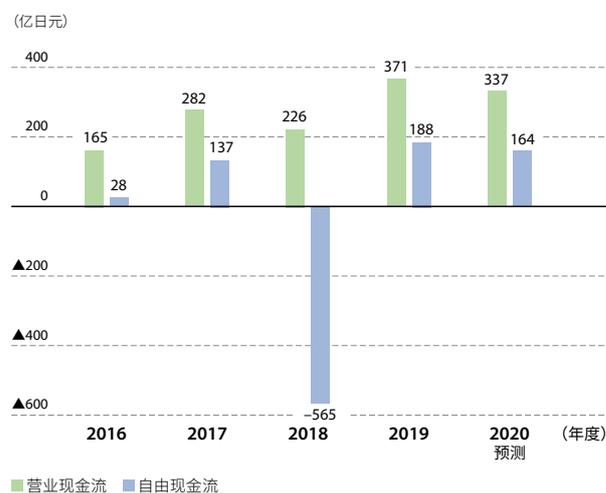
财务运营方针方面,作为财务治理强化措施的结算期统一以及骨干系统统一已经按计划实现,预计4年累计营业现金流将超过目标值1,000亿日元,然而作为财务健全性指标的自有资本比率以及D/E比率则低于目标值,ROE的年度计划也未达到目标值的10%。

正因为处于不明朗的形势之下,与投资家之间的对话才变得尤为重要。围绕着本公司集团的现状、改善措施以及成长战略反复开展对话,将本公司集团的课题以及投资家对于本公司集团有所期待的意见和建议反映到经营之中,希望能有助于提升经营质量,提升企业价值。

销售额/营业利润走势/归属于母公司股东的本期净利润



现金流走势



## 2019年度实绩

### 业务用巧克力事业的业绩转化滞后是一项重要课题

由于集团旗下19家公司的决算期统一至3月，增加了3个月的会计期间，对营业利润的影响达到了24亿日元，然而除去上年度和本年度的临时性因素的影响，2019年度的增益被巴洛美的可可期货估价影响所造成的营业赤字所抵消，实质上与上年度持平，结果并不乐观。巴西的哈罗德受巴西里尔贬值的影响较大，因此利润较上年度有所减少，而已经开展集中投资的业务用巧克力事业的盈利化更是紧要课题。在其他事业方面，日本的不二制油由于植物性油脂事业形势大好等因素而创下历史最高收益，但在中国，由于新型冠状病毒疫情的扩大而暂时停止生产，受此影响利润减少4亿日元，而北美和欧洲的植物性油脂事业的良好势头则完全可以弥补中国方面的损失。

#### 植物性油脂事业

##### 2019年度实绩

作为加强核心竞争力的一项举措，日本国内和海外都以巧克力用油脂为中心，在销售中重视成本核算，因此销售额有所减少。而利润方面，在日本国内市场扩大高附加值产品的销售，加之海外市场方面欧洲的成本核算改善以及美洲的高附加值产品扩销，利润有所增加。

##### 2020年度全年预测

由于新型冠状病毒疫情扩大而导致销售减少，受此影响，销售额减少111亿日元，而利润方面，由于原材料行情上行而导致成本核算性下降，加之受新型冠状病毒疫情扩大的影响，预计日本、美洲等地将减少4亿日元的利润，全年预测为减收减益。

#### 业务用巧克力事业

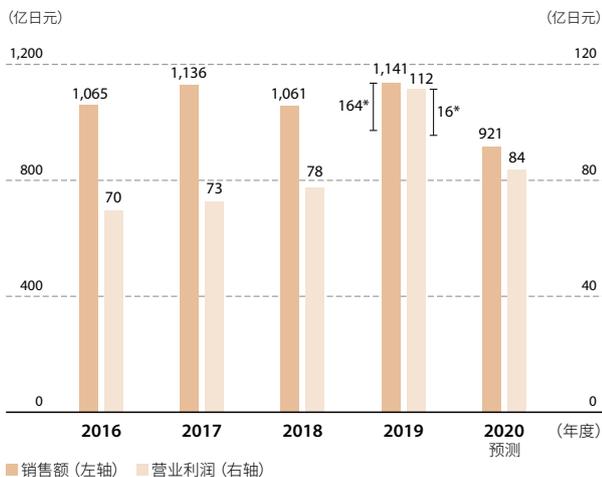
##### 2019年度实绩

销售额方面，日本国内市场的冰淇淋用巧克力等销售减少，海外市场方面，在被我们指定为重点地区的美国，由于巴洛美的新加入，销售额大幅增加。利润方面，受原材料供应国巴西货币贬值的影响，盈利状况恶化，加之受巴洛美的可可期货估值收益回流的影响，利润有所减少。

##### 2020年度全年预测

因受新型冠状病毒疫情扩大所导致的销售减少的影响，销售额减少190亿日元，利润方面，受新型冠状病毒疫情扩大的影响，预计在日本、美洲（美国、巴西）等地销售将减少25亿日元，然而由于巴洛美的可可期货估价将遏制减损，加之下半年的销售增长，预计全年结果为减收增益。

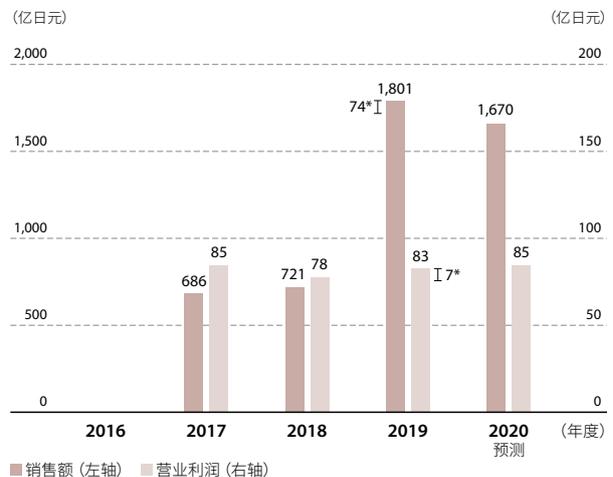
#### 销售额/营业利润



\* 受不规则决算影响的金额

注：1. 从2019年度起，油脂事业更名为植物性油脂事业。  
2. 2019年度，将欧洲的植物油脂事业分割为植物性油脂事业和业务用巧克力事业。2018年度的数值已追溯记载。

#### 销售额/营业利润



\* 受不规则决算影响的金额

注：2019年度将烘焙原材料事业分割为业务用巧克力事业以及乳化和发酵原料事业。2017年度及2018年度的数值已追溯记载。2016年度未进行追溯公开，因此未标注。

# 2020年度业绩预测

## 受新型冠状病毒影响，预计减收减益

原本预计业务用巧克力事业会因巴洛美盈利恢复而有所增长，然而最终是按照受新冠病毒疫情扩大影响的金额的前提条件\*进行计算。营业利润方面，上半年包含了-39亿日元的减益要素，计划营业利润较上年度有所减少。

\*受新冠病毒疫情扩大影响的金额的前提条件

- 受新冠病毒疫情扩大的影响的金额：营业利润-39亿日元(上半年-39亿日元，下半年：不计入受影响金额)
- 各地区的受影响金额 日本-15亿日元 美洲-18亿日元 东南亚-3亿日元 中国±0亿日元 欧洲-3亿日元
- 对销售数量的影响：考虑到各国的消费动向、客户订单延期或取消的现状
  - 日本的餐饮和土特产市场缩小，因奥运会延期而导致原本有所预期的饮料需求等特需消失
  - 海外1Q预计较计划减少约11%

### 乳化和发酵原料事业

#### 2019年度实绩

销售额方面，日本国内市场中麦淇淋和调制品的销售停滞不前，导致减收。而利润方面，日本国内市场的鲜奶油产品销量有所增加，加之进行了品种整合等，从而提升了生产效率，实现了增益。

#### 2020年度全年预测

因受新型冠状病毒疫情扩大所导致销售减少的影响，销售额减少89亿日元，利润方面，中国与上年度持平，然而受新型冠状病毒疫情扩大的影响，预计日本、东南亚将减少6亿日元。

### 大豆加工原料事业

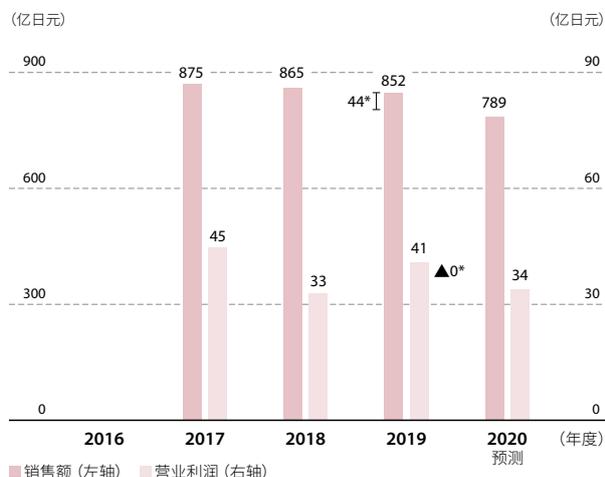
#### 2019年度实绩

销售额方面，受上一年度在海外市场上卖出了中国子公司的影响，结果为减收。利润方面，中国子公司从海外市场的利润中脱离，而作为功能性高附加价值事业在日本国内开展的大豆蛋白原料和大豆蛋白食品的销售却顺风顺水，受此影响，最终实现了增益。

#### 2020年度全年预测

因受新型冠状病毒疫情扩大所导致销售减少的影响，销售额减少42亿日元，利润方面，尽管日本新工厂投产对盈利有所贡献，然而受新型冠状病毒疫情扩大的影响，预计将减少3亿日元，此外，因欧洲新工厂的费用先行产生，预计最终结果为减收减益。

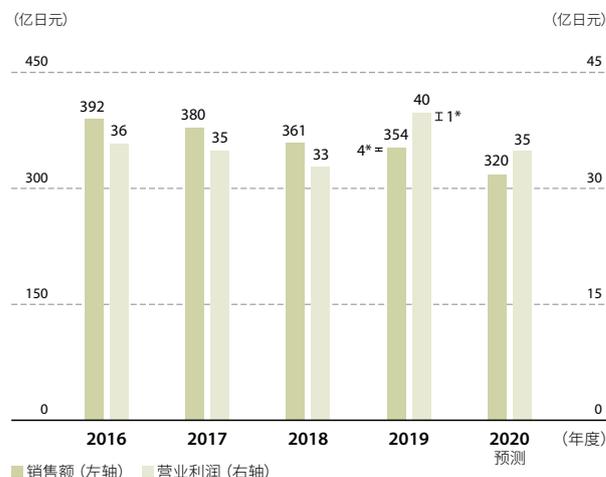
### 销售额/营业利润



\*受不规则决算影响的金额

注：2019年度将烘焙原料事业分割为业务用巧克力事业以及乳化和发酵原料事业。2017年度及2018年度的数值已追溯记载。2016年度未进行追溯公开，因此未标注。

### 销售额/营业利润



\*受不规则决算影响的金额

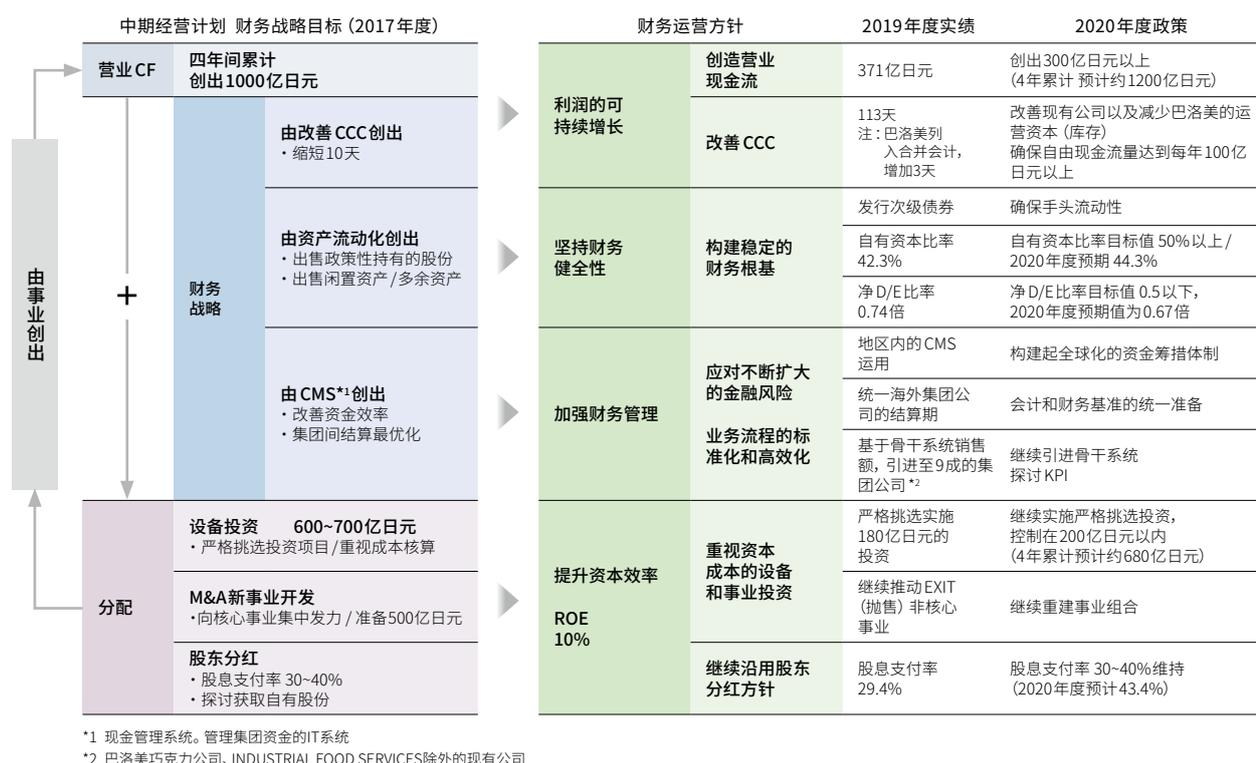
注：2019年度，大豆事业更名为大豆加工原料事业。

# 财务战略

## 财务战略

在中期经营计划中，我们提出了如下的财务运营方针四大支柱，并在全公司执行：(1) 通过持续性的利润增长和改善CCC（现金循环周期）来创造现金流 (2) 坚持立足于事业特点和风险的财务健全性 (3) 通过业务流程的标准化和业务的高效化来加强财务管理 (4) 改变事业投资组合从而提升资本效率。

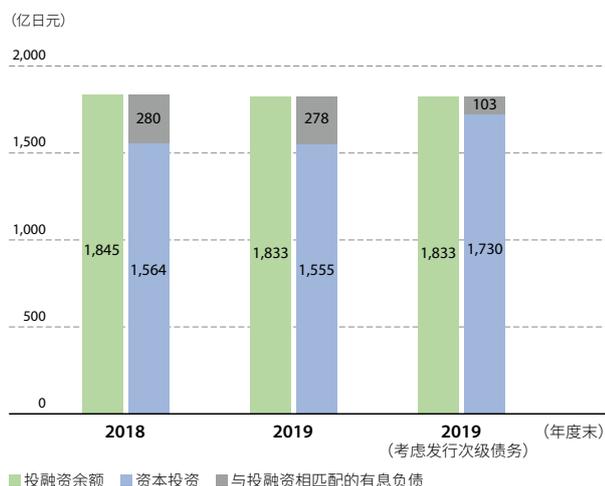
在新冠疫情下，我们所处的事业环境充满不透明感，我们在致力将其影响降至最小限度的同时，还要努力确保手头流动性，提升财务稳定性。



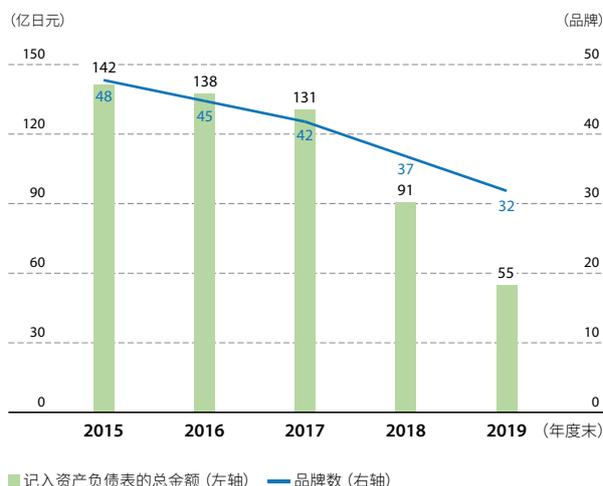
### <资本政策> 通过改善资本效率来提升中长期的企业价值

不二制油集团的资本政策的基本方针是，同时兼顾维持财务纪律、提升财务健全性，以及开展超越资本成本的成长投资，从而创造出可持续的现金流。

#### 投融资余额

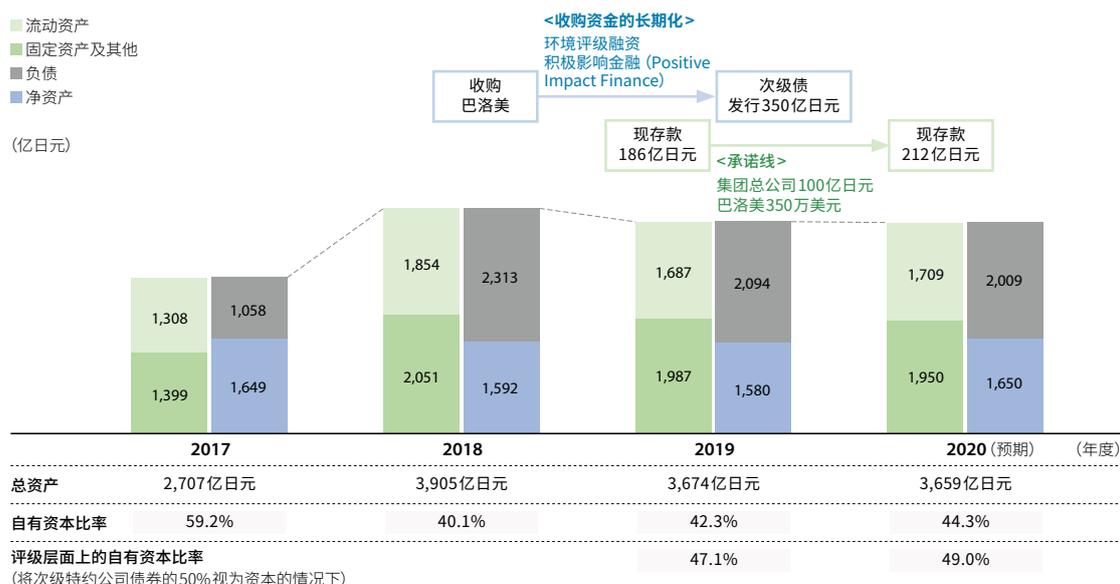


#### 政策性持有的股份



## B/S管理

因收购巴洛美而增加的有息负债，截止到2020年3月末为止为1,462亿日元，较上年度减少了142亿日元。以担保财务健全性，保持和提升资本效率为目的，一部分收购资金是以特约次级公司债券350亿日元的形式进行筹措。今后将继续开展重视资本成本的成长投资，并同时谋求实现创造现金流以及资金效率的最大化，中期目标是净D/E比率达到0.5倍以下。



### 削减有息负债和确保手头流动性

以646亿日元收购巴洛美的结果，2018年度末的有息负债增至1,605亿日元，净D/E比率因此而恶化至0.9倍。优化资本结构成为紧迫课题，为此我们正在致力削减有息负债。2019年度，通过调整库存以削减运营资本、出售政策性持有的股份、整理事业投资组合等方式，使有息负债减少了142亿日元，净D/E比率也提升至0.7倍。此外，2019年6月发行的次级特约公司债券350亿日元中，如将其50%视为资本，则净D/E比率为0.6倍。今后也会通过资产压缩以及强化集团融资来提升资金效率，致力降低金融风险。

此外，为应对新型冠状病毒疫情以及自然灾害等意外情况，补充手头流动性，我们与金融机构签订了承诺线。

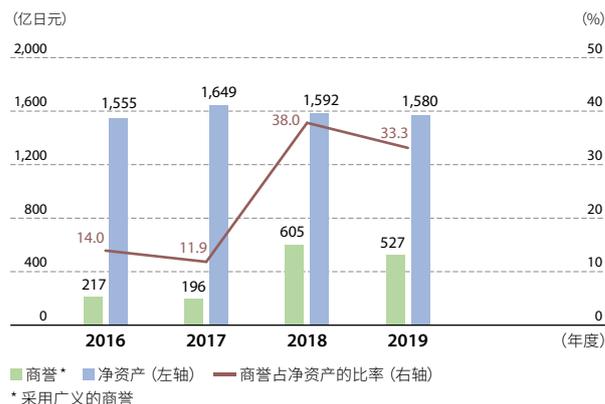
### 商誉占净资产比率得到改善

2018年度末的商誉余额达到605亿日元，商誉占净资产的比率上升到38%。2019年度末由于商誉摊销等原因，商誉占净资产的比率改善到33%，然而仍处于较高水准。我们认识到，以收购的子公司为中心，通过持续提升收益性来构建稳健的财务根基，是眼前的重要课题。

### 净D/E比率



### 商誉占净资产的比率



## C/F管理

为了维持和提升财务纪律，需要削减有息负债，实现切实的利润成长和改善CCC，从而创造出每年100亿日元以上的自由现金流。对于已经预定的设备投资，一方面通过仔细核查相关案件进行抑制，另一方面通过进一步推动非核心事业的EXIT(抛售)以及减少政策性持有的股份来控制现金流。

自由现金流	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2019年度：自由现金流188亿日元(史上最多)</li> <li>• 2020年度：受新型冠状病毒的影响，应对投资项目进行精心筛选，确保自由现金流达到100亿日元以上</li> </ul>
设备投资	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2020年度设备投资的支出额控制在200亿日元以内</li> </ul>
事业投资	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 非核心事业的EXIT(抛售)、压缩政策性持有的股份</li> </ul>
CCC	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 为创造自由现金流而继续改善CCC</li> </ul>

	2016年度 实绩	2017年度 实绩	2018年度 实绩	2019年度 实绩*1	2020年度 预期
CCC	110天	103天	105天*2	113天*3	104天
销售债权	74天	76天	—	62天	62天
库存资产	65天	57天	—	75天	68天
采购债务	29天	30天	—	25天	26天

巴洛美  
可可豆采购  
与伊藤忠商事的合作  
引进方案

\*1 2019年度的业绩反映了集团海外公司(巴洛美和Industrial Food Service除外)的决算期变更(12月→3月)所导致的15个月决算期的数值

\*2 2018年度的CCC不包括巴洛美

\*3 2019年度的CCC针对该年度开始适用15个月决算期的海外集团公司，按照12个月进行了换算

### 自由现金流的最大化

2019年度通过利润增长和压缩运营资本，创造出史上最高的营业现金流371亿日元。设备投资对于持续成长不可或缺，然而还是要严格挑选超出资本成本的项目，努力提升资本效率。此外，对于没有改善进展的CCC，将彻底执行库存管理并回收销售债权，从而实现缩短现金循环周期。此外，通过非核心事业的EXIT(抛售)、压缩政策性持有的股份，使自由现金流最大化，夯实财务根基。

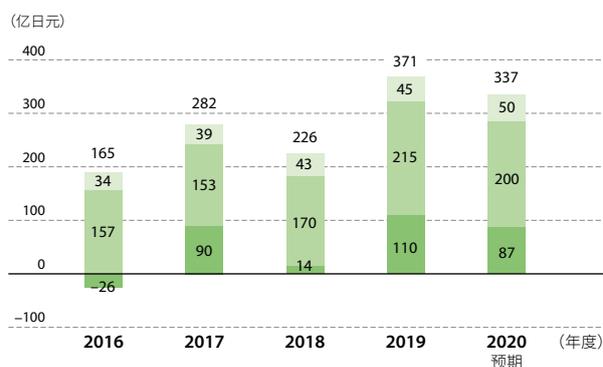
实施分红后的自由现金流原则上用于偿还有息负债，削减金融费用。

### 股东分红方针

在中期经营计划中，我们提出了“股息支付率30~40%”的经营目标，将稳定而持续的分红定为基本方针。

2019年度全年实施了每股56日元的分红。2020年度，尽管受新型冠状病毒疫情的影响，我们依旧重视稳定的分红，预计将连续9期增加分红，每股为58日元。

### 扣除分红后的自由现金流走势



\*取得有形固定资产而产生的支出+取得无形固定资产而产生的支出

### 每股分红走势



## 加强财务管理 夯实IT基础，构建经营根基

在我们的经营范围不断向全球扩大的背景下，要在全球市场闯出一片天，整体向最合适的模式转型以及业务流程的标准化都不可或缺，基于此认知，我们正在以不二制油集团总公司为主体，推动全球一体化的进程。

从加强财务管理的层面来看，推动构建全球化的资金管理体制、实现决算期和骨干系统的统一，从而为全球化的业务高效化和可视化打好基础的体制根基正在逐步完善。从2017年度开始推动引进的骨干系统统一，截止到2019年度末为止，除巴洛美和Industrial Food Services外，已有约9成的集团公司已经基于销售额完成了引进，通过实时的信息可视化以及总公司的集中管理，系统维护的相关风险正在降低。下一步，我们正在致力将所获得的这些信息运用到公司的经营之中。此外，2019年度还实行了海外子公司的结算期统一，解决了以往日本国内外3个月的决算时间差。此举有利于对于各公司的情况进行更及时的比较和验证，实现适宜的资源分配，更迅速地掌握事业战略的大方向。

在现行的中期经营计划期间，IT部门提出了如下的四大战略支柱，①构建全球化经营的基础系统；②利用大数据和AI使业务更加高效化与高度化；③提升全公司的信息安全水准，构建紧急应对体制；④致力培养IT人才和加强组织建设。为了管理高度化的系统，不断应对社会的潮流，2018年与富士通株式会社签订了合作协议，推行运用该公司资源和技术的IT体制，并将同时致力培养深入了解本公司业务的内部IT人才作为当务之急。以致力实现最大限度以IT为经营基础设施的目标。



## 通过与资本市场的对话来改善经营

各位投资家和分析家的指摘和意见都非常富有启发性，不二制油集团认识到与资本市场的对话是有助于提升企业价值的重要事项，在此基础上诚挚地倾听外部的意见，将其共享给经营管理层并最终反映到公司的经营之中。

不二制油集团向外部提供与以CFO为中心的经营团队直接对话的机会，允许外部人员参观我们在国内外的事业所，召开深入探讨个别主题的小型会议等，随时注意通俗易懂和简洁明快，致力提升IR公开的质量。此外，我们还以综合报告书为基础，加强以包括非财务信息在内的中长期战略为重点的个别对话。

2019年度，存在多处需要公开的变更点：巴洛美新加入合并会计决算、海外子公司的决算期变更等，为了让读者更易于理解，我们每季度都努力对决算的公开方式进行改善。由于2020年度处于因新型冠状病毒疫情而更难预测的环境下，为了帮助各位读者更好地理解本公司的财务状况，我们更是公开了2020年度全年的预测值。我们将继续加强与资本市场的对话，以致力实现提升经营质量、提升企业价值的目标。



# 11年间的财务亮点

不二制油集团控股株式会社及其合并子公司 / 2009年度~2019年度期间 于3月31日结束的各会计年度

	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度
<b>经营业绩</b>				
销售额	213,229	222,714	236,594	232,161
营业利润	17,960	16,590	12,983	14,147
经常性利润	17,363	16,243	13,017	13,847
税金等调整前本期净利润	16,507	14,648	12,869	13,416
归属于母公司股东的本期净利润	10,726	9,783	8,290	8,336
EBITDA	26,767*4	25,192	21,199	21,999
研究开发费用	3,489	3,622	3,723	3,666
设备投资额	7,793	7,599	6,185	6,500
折旧费	9,239	8,799	8,432	8,058
总资产	174,275	174,435	183,862	197,142
存货资产	30,759	34,580	34,829	36,642
流动资产	81,307	86,166	97,913	106,819
固定资产	92,956	88,265	85,948	90,322
流动负债	55,261	48,119	51,099	57,656
固定负债	20,345	23,095	23,299	17,950
有息负债	44,572	39,720	37,719	37,040
净资产	98,668	103,220	109,464	121,534
经营活动现金流	23,984	13,536	16,853	18,713
投资活动现金流	-7,546	-9,214	-6,080	-8,605
自由现金流	16,438	4,322	10,773	10,107
财务活动现金流	-13,370	-5,500	-5,224	-4,472
<b>每股信息</b> 单位：日元				
每股本期净利润 (EPS)	124.78	113.81	96.44	96.98
每股净资产 (BPS)	1,095.58	1,143.82	1,205.49	1,342.25
每股年度分红	24	24	24	25
股息支付率 (%)	19.2	21.1	24.9	25.8
<b>财务指标</b>				
海外销售额占比 (%)	28.6	29.9	30.3	29.9
销售额营业利润率 (%)	8.4	7.4	5.5	6.1
股本回报率 (ROE) (%)	12.0	10.2	8.2	7.6
总资产收益率 (ROA) (%)	10.0	9.3	7.3	7.3
投资资本回报率 (ROIC) (%)	7.4	6.7	5.1	5.6
流动比率 (%)	147.1	179.1	191.6	185.3
负债资本比率 (净 D/E 比率) (倍)	0.4	0.3	0.2	0.2
财务杠杆 (倍)	1.9	1.8	1.8	1.7
自有资本比率 (%)	54.0	56.4	56.4	58.5
<b>其他指标</b>				
员工人数 (名)	3,524	3,574	3,882	4,034

\*1 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)。

\*2 2019年度确定了企业合并相关的暂定会计处理方式, 2018年度的相关各数值反映了确定暂定会计处理方式后的内容。

\*3 2019年度, 由于海外的19家合并子公司的决算期变更, 该合并子公司的该决算期为从2019年1月1日至2020年3月31日的15个月期间。

\*4 2009年度的EBITDA为参考值

(单位：百万日元)

2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度*1	2018年度*2	2019年度*3
253,004	271,903	287,537	292,547	307,645	300,844	<b>414,727</b>
15,241	14,211	16,840	19,694	20,481	18,525	<b>23,598</b>
14,798	13,405	14,121	19,712	19,983	18,176	<b>22,359</b>
13,880	13,282	14,492	18,103	18,833	16,538	<b>23,279</b>
8,164	9,330	9,227	12,105	13,742	11,582	<b>16,375</b>
23,521	22,240	26,479	29,882	31,027	29,983	<b>40,767</b>
3,930	3,944	4,017	4,459	4,613	4,758	<b>5,231</b>
6,128	11,156	15,347	13,611	14,689	15,943	<b>18,042</b>
8,319	8,232	9,206	9,593	9,995	10,992	<b>12,960</b>
202,206	223,625	266,877	272,109	270,731	390,524	<b>367,365</b>
41,396	45,159	49,963	52,398	48,341	85,211	<b>79,462</b>
109,476	118,556	130,869	132,455	130,805	185,435	<b>168,662</b>
92,729	105,069	136,007	139,653	139,925	205,088	<b>198,459</b>
51,694	57,902	66,482	69,576	67,460	168,333	<b>105,484</b>
15,387	14,909	51,607	47,051	38,372	62,963	<b>103,894</b>
28,940	29,568	60,000	65,667	56,613	160,454	<b>146,232</b>
135,124	150,813	148,787	155,480	164,897	159,227	<b>157,986</b>
13,781	14,496	16,027	16,521	28,206	22,637	<b>37,058</b>
-6,916	-13,957	-34,824	-13,760	-14,510	-79,104	<b>-18,302</b>
6,865	538	-18,797	2,760	13,695	-56,467	<b>18,755</b>
-12,773	-3,294	24,040	-5,662	-13,452	65,487	<b>-20,674</b>
94.98	108.55	107.35	140.83	159.87	134.75	<b>190.51</b>
1,490.00	1,693.76	1,655.70	1,753.54	1,863.83	1,819.74	<b>1,808.65</b>
26	30	35	44	48	50	<b>56</b>
27.4	27.6	32.6	31.2	30.0	37.1	<b>29.4</b>
33.2	35.2	37.4	39.4	42.9	43.2	<b>60.2</b>
6.0	5.2	5.9	6.7	6.7	6.2	<b>5.7</b>
6.7	6.8	6.4	8.3	8.8	7.3	<b>10.5</b>
7.4	6.3	5.8	7.3	7.4	5.5	<b>6.0</b>
6.2	5.6	5.6	6.4	6.7	4.0	<b>5.1</b>
211.8	204.8	196.8	190.4	193.9	110.2	<b>159.9</b>
0.1	0.1	0.3	0.4	0.3	0.9	<b>0.8</b>
1.6	1.5	1.9	1.8	1.7	2.5	<b>2.4</b>
63.3	65.1	53.3	55.4	59.2	40.1	<b>42.3</b>
4,408	4,367	5,141	5,056	5,092	5,963	<b>5,874</b>



# 不二制油集团是一家什么样的公司

不二制油集团的解决方案史 ..... 20

Fuji Oil Group at a Glance ..... 24

不二制油集团的海外发展史 ..... 22

业绩亮点 ..... 26





不二制油集团的价值链与事业风险 ..... 28  
 事业等的风险 ..... 30

巧克力所编织出的互惠互助的“羁绊” ..... 33  
 不二制油集团的经营体制 ..... 34



# 不二制油集团的解决方案史

## 时代背景

- 高度经济成长
- 大量消费型社会

- “饱食的时代”
- 从量到质的转换

1950

1960

1970

1980

## 我们所提供的解决方案

- 采用替代原料，实现了全年廉价稳定生产

- 通过可应对商品多样化的技术，以及加快提案营业，让无数的美味更上一层楼

1955

### 日本首次生产可可脂代用油脂

在日本首创生产可替代可可脂的油脂。通过廉价稳定的供应，为巧克力文化在日本扎根做出了贡献。



1963

### 西点用的涂层巧克力上市

进一步提升了西点的美味，并加快了商品的多样化。



1983

### 巧克力用油脂的进化

为客户的巧克力点心的多元化提供后盾。



植物性油脂

1955

在日本首创巧克力用油脂生产技术



1980

酵素酯交换技术



业务用巧克力

1962

将椰子干压榨技术应用于可可豆榨油

1980年代初期

开始日本的首次巧克力片产品研发

## 有助于解决方案的研发



乳化和发酵原料

1968

全球首创，高油分奶油直接加热杀菌

1980

利用发酵技术，在日本首次开发植物性奶酪原材料



大豆加工原料

1966

确立有凝胶形成能力的大豆蛋白制造法

1985

大豆蛋白的酵素处理技术(大豆肽)



1961

开始销售粉末状大豆蛋白



1968

作为鲜奶油的替代品开发植物性奶油

实现了奶油的保质期延长，并普及到日本全国。



1970年代后期

大豆蛋白原材料的风味得到提高

将风味更好的产品销往水产加工食品市场、肉食品加工市场。为食品的高级化和差异化做出了贡献。



1990

植物性奶酪原材料

为流行于意大利的提拉米苏的制法及其原料芝士的替代食材提出了新方案。受到爆炸性的欢迎。

2020年，不二制油集团迎来创业70周年。

70年来，我们运用丰富多彩的技术，为每一个时代提供应时的解决方案。

今后也将对我们以往所培养的技术进行整合，为瞬息万变的世界所面临的社会课题提供解决方案。

- 多元化生活方式的诞生
- 便利店的兴起

• 健康意识的提高

• 加快解决地球环境等社会课题

1990

2000

2010

2020

• 应对多样化需求，提出应用方案，引领潮流

• 食品的安全与安心、提供健康与功能性

• 以植物性的食品原料解决社会课题

**1984**  
经营种类丰富的成型巧克力

为客户的商品拓展可能性，创造新价值。



**2000年代前期**  
关怀健康的油脂

为了应对被视为全球性问题的反式脂肪酸问题，各地区都加快了低反油脂事业的脚步。第一时间应对消费者对于食品的安全与安心的需求。



**2016**  
低糖巧克力上市

实现美味与健康的兼顾



**2007**  
通过酯交换实现低反技术

**2016**  
DHA、EPA的稳定化技术

**2001**  
O/W乳化巧克力生产技术

**2000年代**  
健康诉求型产品的研发



**2004**  
奶油的光劣化耐性(抗光性能)技术

**2012**  
利用USS原材料，开发Planet-Based Food

**1988**  
高度利用豆腐渣的研究



**1998**  
大豆异黄酮提取技术

**2012**  
确立全球首创的大豆分离蛋白技术USS工艺



**1995**  
水溶性大豆多糖类

可防止酸性乳饮料的沉淀，提升面条的嚼劲效果等，针对具体用途进行开发，为提升便利性做出了贡献。



**2013**  
采用USS制法开发出豆乳奶油和低脂肪豆乳

全球首创开发出大豆分离分化技术。并发展出来源于大豆的芝士替代食材等品种多样的加工食品。成为拓展植物性食品多样性的重要食材。

- 美味与健康
- 可持续发展

融合迄今为止所培养的替代技术和知识见解  
开发有助于解决社会课题的可持续性食品

Plant-Based Food Solutions (PBFS)

不二制油集团是一家什样的公司

# 不二制油集团的海外发展史

## 进军海外的目标

- 为了掌握市场的需求，重视在当地开发生产
- 以新技术为武器的巧克力用油脂走向世界
- 进军需求有望扩大的地区
- 从油脂到糕点和面包的原料，加快生产加工度更高的产品

1950                      1960                      1970                      1980                      1990

### 1980年~

#### 不二制油(新加坡)有限公司

当时确立了巧克力用油脂的新生产技术“酵素酯交换技术”，因此决定成立该公司。其成立的目的在于推动在消费地和用户附近的国家和地区进行生产和销售。



#### 不二植物油有限公司

从事食用油脂的制造和销售。当时考虑向美洲出口亚洲的集团公司所生产的巧克力用油脂，但苦于难以掌握市场需求。认识到在当地进行开发和生产的必要性，遂决定进军美国。



### 1990年~

#### VAMO FUJI SPECIALTIES (现：欧洲不二制油)

与比利时的油脂生产商Vandemoortele共同成立的合资企业。目标是面向巧克力主要产地的欧洲销售巧克力用油脂。

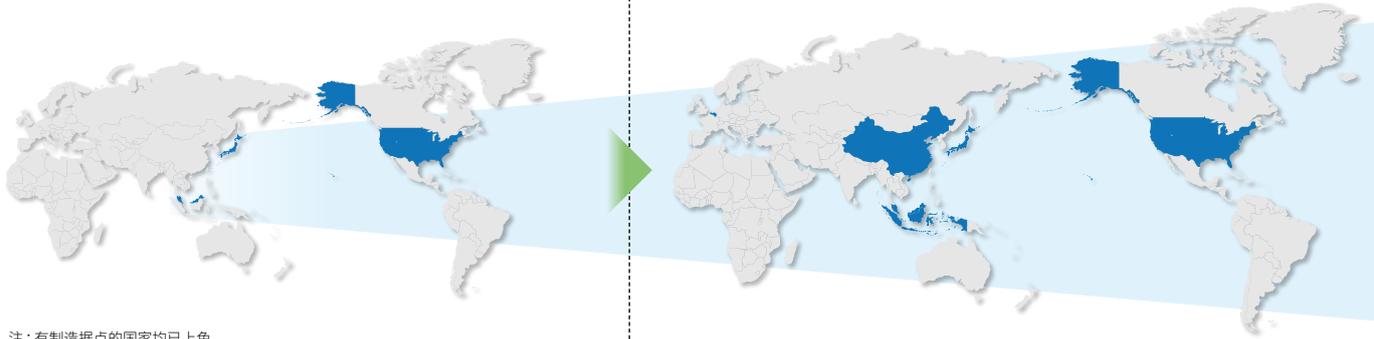
#### 不二制油(张家港)有限公司

由于中国饮食文化的西化，预测糕点用和加工食品用油脂的市场将有不断扩大的前景而成立。



#### 永盛巧克力制品有限公司

与印度尼西亚最大规模的巧克力制造公司共同成立的合资公司。印尼是东南亚最大的可可产地，在采购方面也具有优越性，年轻人占人口的比例很高，其成长性显而易见，因此决定进军印尼。



注：有制造据点的国家均已上色。

## 不二制油集团关联销售额/国内、海外比率

(单位：亿日元)

注：1 主要记载合并子公司以及权益法适用公司

2 业务类别标注以会计上的分类为准

3 标注成立的年度。因M&A而加入集团的公司则记载收购该公司的年度

■ 国内 ■ 国外

1950年

### 不二制油株式会社 创立

不二蚕丝的大阪工厂开始独立经营制油业，不二制油株式会社由此诞生。着眼于当时其他制油公司都没有经营的南方油脂原料“椰子核(椰子)”。在“南方有椰子。我们要努力经营椰子油”的口号指引下，开始追求自身的特色。



植物性油脂

大豆加工原料

业务用巧克力

地区统括公司

乳化和发酵材料

注：以会计上的分类为准，也可能生产和销售其他大类的产品。



1950

1960

1970

1980

1990

不二制油集团进军海外的原点是确保原料，其后又经营巧克力用油脂、糕点和面包的原料等，配合集团的成长阶段致力在全球市场扩大销售，迈出进军海外市场的步伐。如今，我们以通过业务用巧克力和 Plant-Based Food 解决社会问题为主轴，不仅仅满足于日本国内，还加快推行全球市场的整体战略。

- 预测到功能剂的需求扩大，于是设置生产基地
- 东南亚的糕点面包原料市场扩大

- 扩大业务用巧克力事业的经营地区
- 通过地区统括公司强化地区轴
- 向可持续采购(棕榈·可可)以及可持续发展方面发力

2000

2010

2020

### 2015年~

#### 哈罗德

收购巴西最大规模的业务用巧克力公司哈罗德的股份。引进不二制油集团的强项油脂技术，致力创造新的巧克力市场。



#### Unifuji Sdn. Bhd.

是一家合资公司，其成立宗旨是生产、销售以可持续棕榈油为原料的高附加值棕榈油产品。应对不断扩大的可追溯、可持续棕榈油的需求。



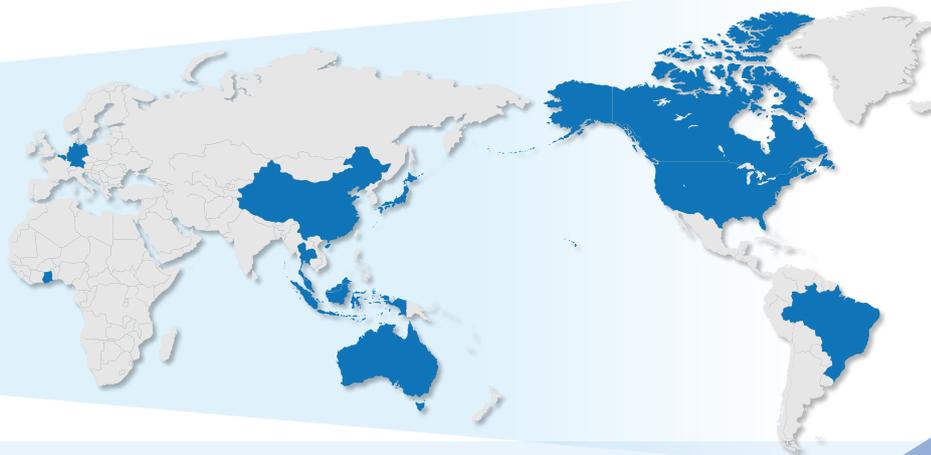
#### 巴洛美

当时，收购了在业务用巧克力领域名列全球第3位的巴洛美的股份。由此，不二制油集团不仅在国际上展示了存在感，还可期待与该公司正在推行的可可豆生产者支援等可持续发展战略产生协同效应。



#### 不二布兰登堡

作为面向欧美市场的“水溶性豌豆多糖类”生产基地而设立。致力在全球开展功能性高附加值事业。



不二制油集团是一家什么样的公司

2003

- 不二阳光食品 (现：不二制油亚洲公司) (新加坡)

2004

- 天津不二蛋白有限公司 (中国)

2010

- 不二制油(泰国)有限公司 (泰国)

- 春金不二有限公司 (印度尼西亚)

2012

- 国际油脂有限公司 (现：不二制油加纳) (加纳)

2015

- 不二(中国)投资有限公司 (中国)

- 哈罗德(巴西)

2016

- Specialty Chocolates Sdn. Bhd. (现：Fuji Global Chocolate(M)Sdn.Bhd.) (马来西亚)

2017

- UNIFUJI SDN. BHD. (马来西亚)
- 不二制油(肇庆)有限公司 (中国)

2018

- Fuji Oil New Orleans, LLC (美国)
- Industrial Food Services Pty.Ltd. (澳洲)
- 不二欧洲非洲有限公司\* (荷兰) \* 非合并子公司
- 巴洛美(美国)

2019

- 不二布兰登堡(德国)

2000

2010

2019 (年度)

# Fuji Oil Group at a Glance

销售额

**4,147** 亿日元  
(3,861亿日元)

营业利润

**236** 亿日元  
(212亿日元)

创业

**1950** 年

合并总员工人数

**5,874** 名

开展业务区域

**15** 个国家和地区

合并子公司数量

**40** 家

注：由于海外的集团公司的决算期变更，一部分集团公司的2019年度决算期为15个月。

( ) 内为将其重设为2019年4月至2020年3月的12个月之后的参考值。

## 植物性油脂事业



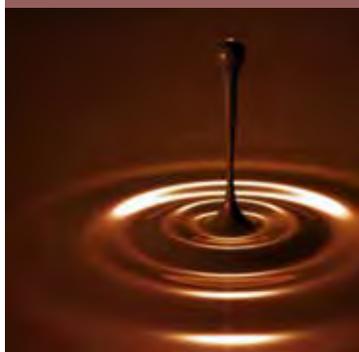
■ 销售额 (外部)

**1,141** 亿日元 (977亿日元)  
构成比 **27.5%**

■ 营业利润 (内部)

**112** 亿日元 (96亿日元)  
构成比 **40.6%\*1**

## 业务用巧克力事业



■ 销售额 (外部)

**1,801** 亿日元 (1,727亿日元)  
构成比 **43.4%**

■ 营业利润 (内部)

**83** 亿日元 (76亿日元)  
构成比 **30.2%\*1**

## 乳化与发酵材料事业



■ 销售额 (外部)

**852** 亿日元 (808亿日元)  
构成比 **20.5%**

■ 营业利润 (内部)

**41** 亿日元 (41亿日元)  
构成比 **14.7%\*1**

## 大豆加工材料事业



■ 销售额 (外部)

**354** 亿日元 (349亿日元)  
构成比 **8.5%**

■ 营业利润 (内部)

**40** 亿日元 (39亿日元)  
构成比 **14.6%\*1**

### ■ 事业概要

以棕榈油、棕榈仁油为主要原料，以食用加工油脂、食用油及巧克力用油脂等为经营方向，拥有全球范围的销售网。在巧克力用油脂领域位列全球前三位。

### ■ 市场份额<sup>\*2</sup>

• 巧克力油脂：

**世界Top3**

### ■ 主要原料

- 棕榈油
- 棕榈仁油
- 椰子油
- 葵花油
- 乳木果油



### ■ 事业概要

主要从事糕点、面包、冰淇淋等多种用途的业务用巧克力的生产和销售。集团旗下拥有日本市场占有率最高的不二制油、巴西市场占有率最高的哈罗德、北美的大型企业巴洛美，在全球市场中的占有率位列第三。

### ■ 市场份额<sup>\*2</sup>

• 业务用巧克力：

**世界第3位，日本第1位**

### ■ 主要原料

- 可可原料
- 砂糖
- 巧克力用油脂



### ■ 事业概要

经营奶油、麦淇淋夹心馅、芝士风味食品原料、USS豆浆加工品、调制品等。在日本、东南亚、中国开展业务，夹心馅在中国的市场占有率名列榜首。

### ■ 市场份额<sup>\*2</sup>

• 夹心馅：

**中国第1位**

### ■ 主要原料

- 植物性油脂
- 乳原料
- 砂糖
- 可可



### ■ 事业概要

经营大豆蛋白材料（粉状·粒状大豆蛋白）、大豆蛋白食品（油炸豆腐泡、油炸豆腐等）、功能剂（水溶性大豆多糖类、肽等）。大豆蛋白材料在日本国内的市场占有率第一，水溶性大豆多糖类在世界的市场占有率第一。

### ■ 市场份额<sup>\*2</sup>

- 大豆蛋白材料：**日本第1位**
- 水溶性大豆多糖类：**世界第1位**

### ■ 主要原料

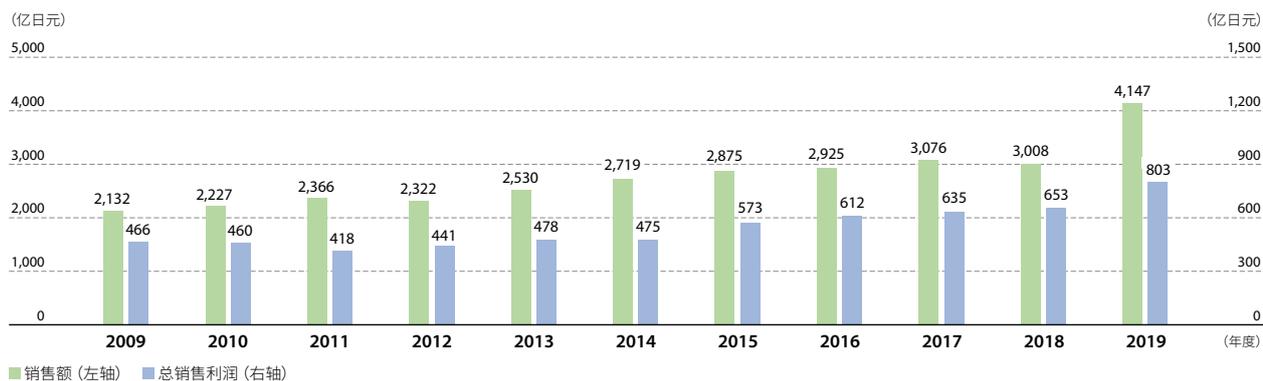
- 大豆



\*1 营业利润的构成比已经考虑到了集团管理费用(40亿日元)  
\*2 本公司的推测数值

# 业绩亮点

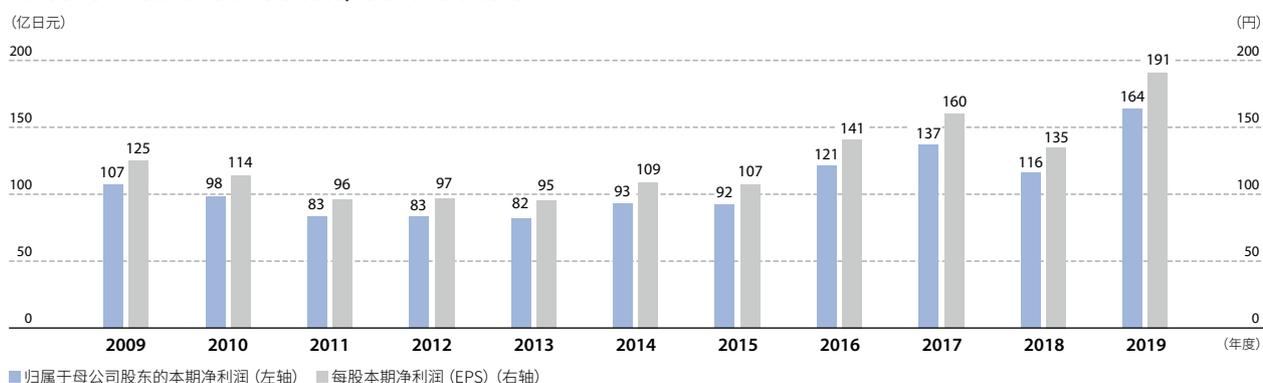
## 销售额 / 总销售利润



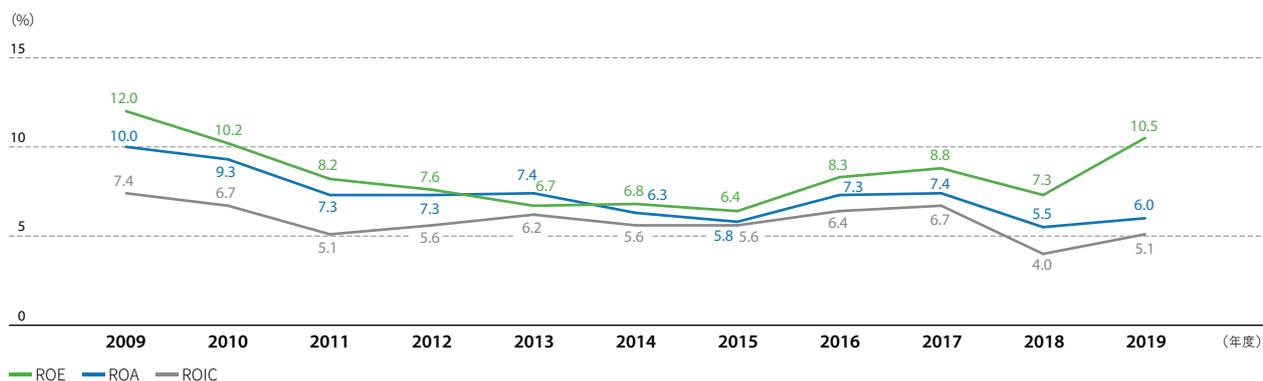
## 营业利润 / 营业利润率



## 归属于母公司股东的本期净利润/每股本期净利润 (EPS)

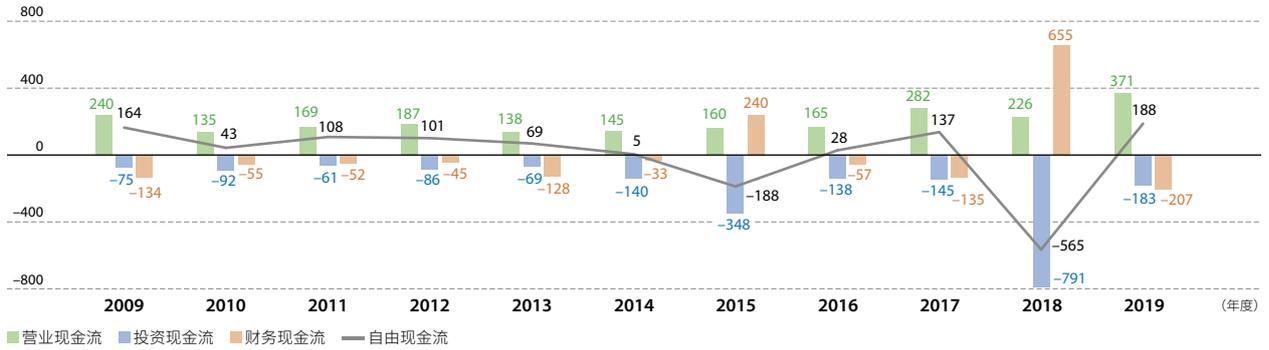


## ROE / ROA / ROIC



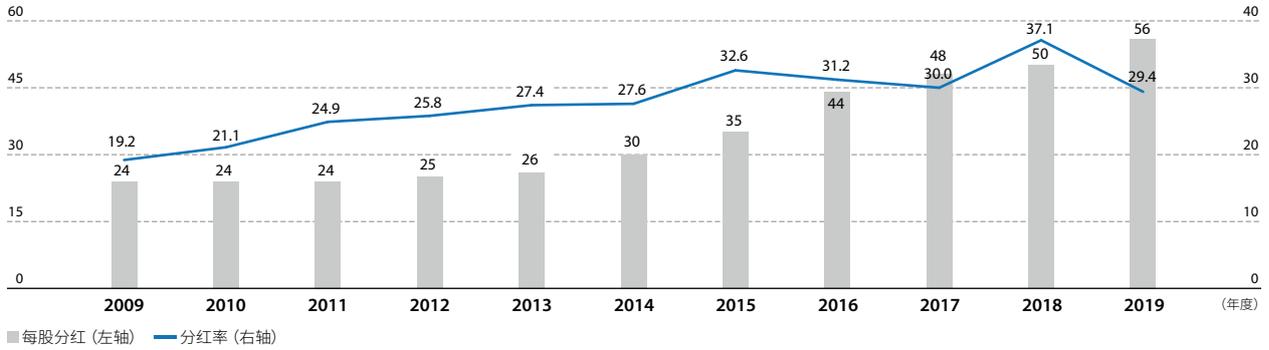
## 现金流

(亿日元)



## 每股分红/股息支付率

(日元)



## 现金循环周期 (CCC)

(日)

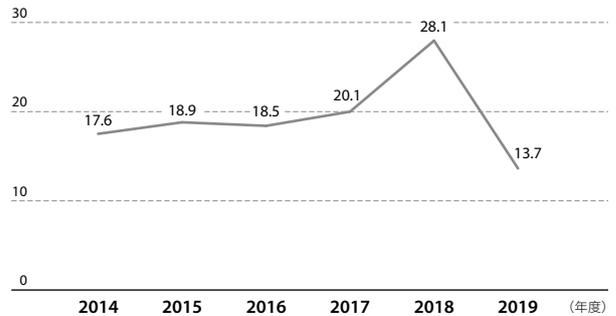


\*1 2018年度去除了巴洛美B/S合并所带来的影响

\*2 2019年度将决算期变更后的集团旗下公司的决算期按12个月进行了换算

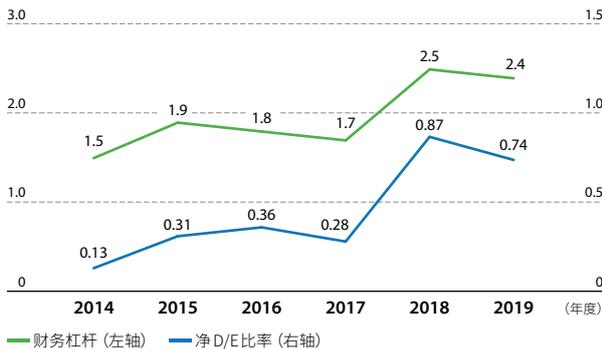
## 市盈率 (PER)

(%)



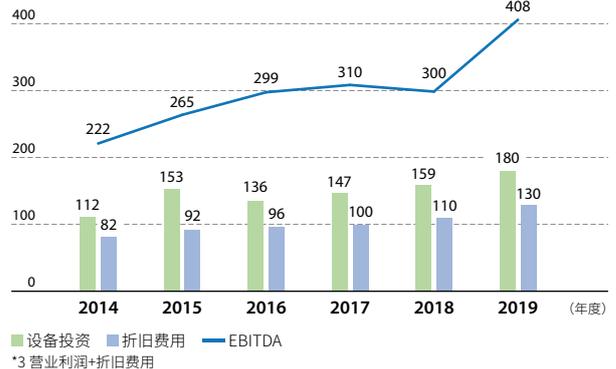
## 财务杠杆/净D/E比率

(倍)



## 设备投资/折旧费用/EBITDA<sup>\*3</sup>

(亿日元)



\*3 营业利润+折旧费用

# 不二制油集团的价值链和事业风险

## 风险项目

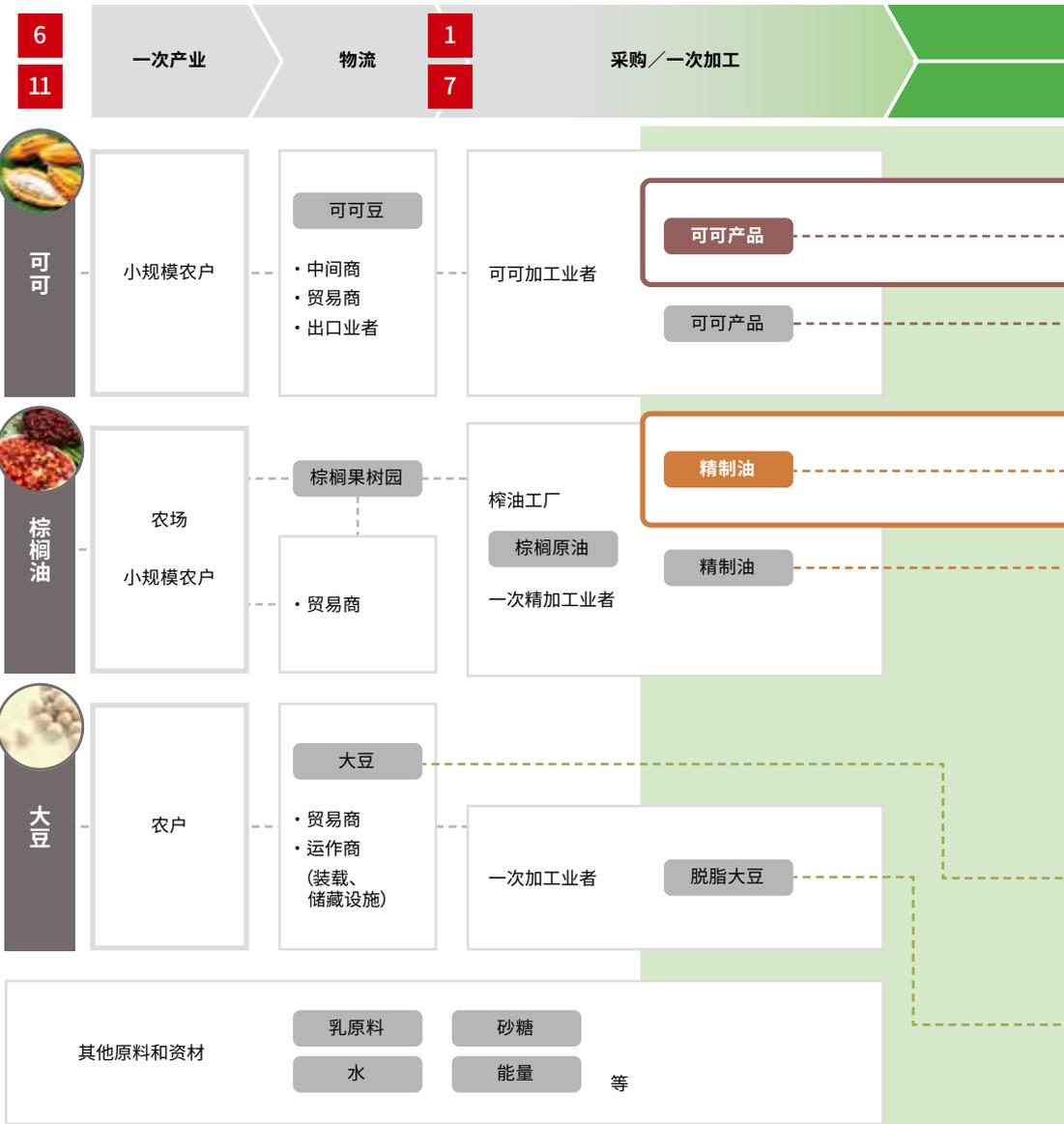
- 1 原料行情变动的风险
- 2 财务和税务的相关风险
- 3 法律与合规的相关风险
- 4 集团旗下公司的经营风险
- 5 食品安全性的相关风险
- 6 供应链的相关风险
- 7 灾害与事故的相关风险
- 8 信息系统/信息安全风险
- 9 确保与培养人才的相关风险
- 10 业务转型与变革的相关风险
- 11 环境问题的相关风险

### 社会课题

**环境问题**  
气候变动  
水资源不足  
森林破坏 等

**人权问题**  
童工  
强制劳动  
尊重多样性 等

**资源不足**  
食物资源不足 等



### 社会的变化

- 人口增加
- 传染病的风险
- 数字化转型
- 少子高龄化
- 流动性过剩
- 价值观多样化

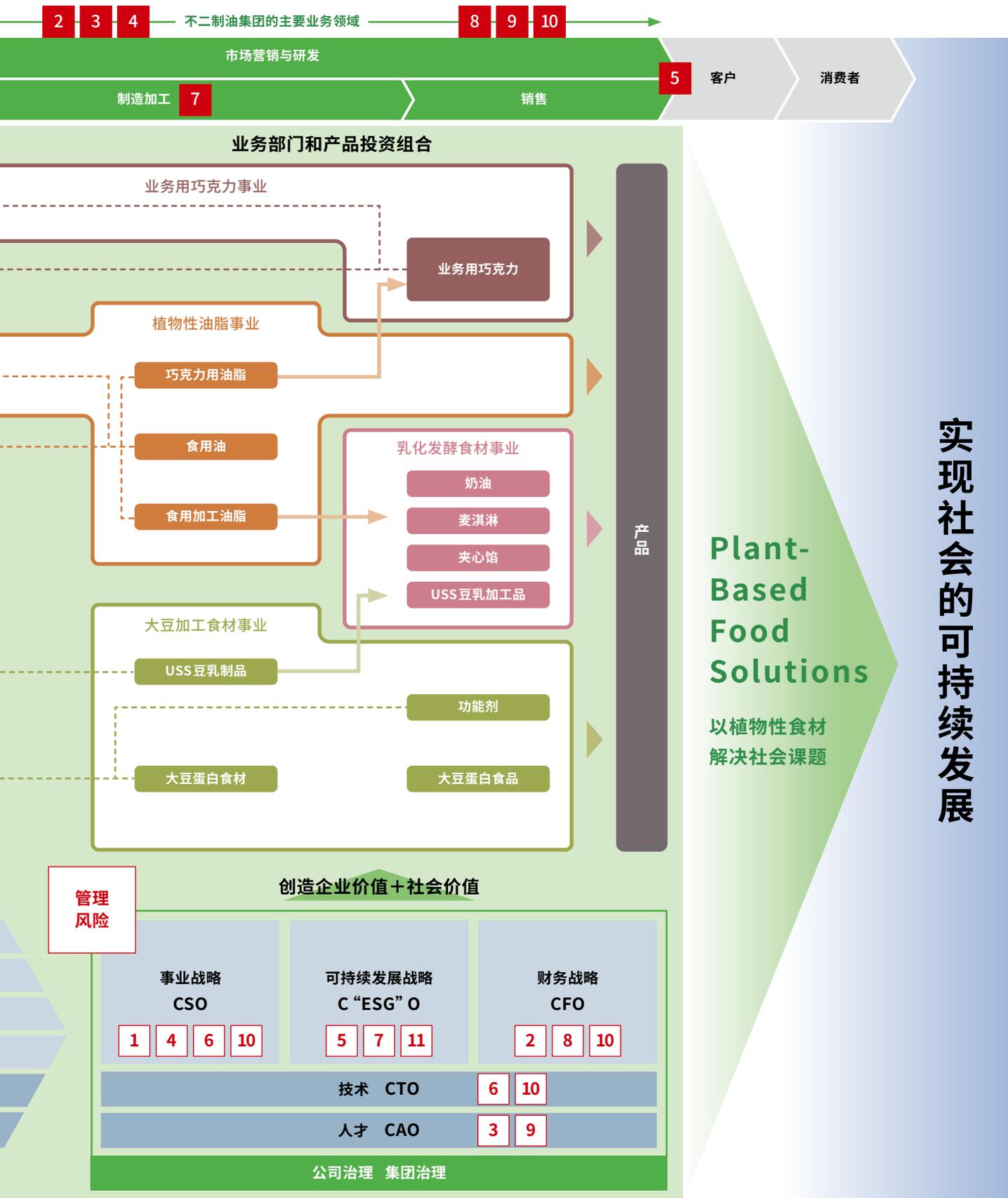
### 以创造企业价值和社会价值为宗旨的资本

- **制造资本**      构建起浓缩技术经验的生产设备和IT系统
- **社会关系资本**      与利益攸关方的良好关系、共创与信赖
- **自然资本**      可持续的自然资源
- **财务资本**      通过股票和借债筹措资金
- **知识资本**      积累的技术和经验、开放性的创新
- **人力资本**      为集团经营提供坚实后盾的员工

不二制油集团追求利用植物性食品材料解决社会问题 (PBFS : Plant-Based Food Solutions), 在实现可持续增长的同时, 在经营事业时也致力于为实现可持续发展的社会做一份贡献。

不二制油集团在日本、北美、南美、亚洲、中国、欧洲、非洲等各地区经营植物性油脂、业务用巧克力、乳化、发酵素材、大豆加工材料四大类业务。引发植物性原料的潜在可能性研发力、70年的历史所孕育的生产技术, 二者相结合, 再配合产品群提升附加价值, 从而实现了公司事业的成长与扩大。

不二制油集团的价值链受到社会课题以及经济环境变化等因素的影响。此外, 不二制油集团也认识到价值链中所存在的各种风险, 将事业中所存在的11项相对重要的风险选定为主要风险, 并通过风险管理活动致力降低事业风险。



# 事业等风险

## 不二制油集团的风险管理体制

本公司集团在全球开展业务，其业务领域存在各种各样的风险。为应对这些风险，我们构建如下所示的风险管理体制。

### ① 风险筛选

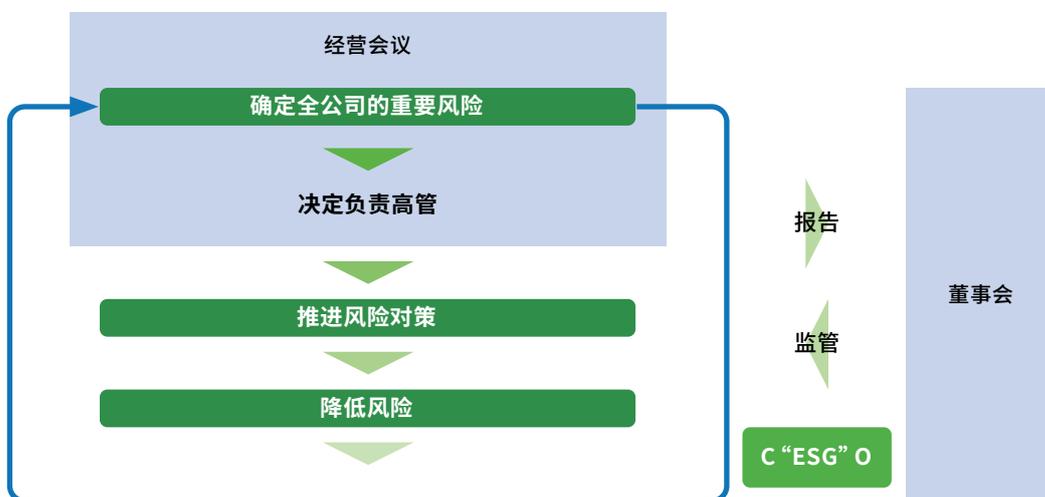
集团各公司制作风险图，在确定各公司经营风险的同时，在经营会议上决定战略层面上的风险与财务风险。通过这些举措全面把握风险，并在此基础上由董事会决定尤其重要的风险。



### ② 风险监管

针对上述决定的重要风险，决定各风险的负责高管，并制定相应对策。

此外，针对上述的重要风险，以负责风险管理的高管C“ESG”O为中心进行监管，定期向董事会报告。



## 不二制油集团的重要风险

本公司集团选定了以下11个项目作为应管理的重要风险。各风险项目均安排了负责高管并制定了相应计划。同时，已向董事会报告应对情况并建立了监管体制。此外，根据截止到2020年3月31日为止所能获得的信息，可以认定本公司有关未来事项的记述是合理的。

风险项目	全公司主要风险	应对风险的方向性	负责高管				
			CAO	C ESG	CFO	CSO	CTO
1	原料行情变动的风险	主要原料价格变动的风险				●	
2	财务和税务的相关风险	汇率、利率变动及国际征税的风险			●		
3	法律与合规的相关风险	各国法律制度的矛盾给事业带来的不利影响以及法律法规变更的风险	●				
4	集团旗下公司的经营风险	由于事业计划的进展延迟导致商誉和固定资产减值的风险				●	
5	食品安全性的相关风险	重大安全/质量问题造成巨额费用负担或失去客户信用的风险		●			
6	供应链的相关风险	无法确保主要原料(棕榈、可可、大豆等)的供应或供应链中发生环境和人权问题的风险				●	
		由于各国法律法规的变化而导致现有原料或制作方法被限制使用的风险					●
7	灾害与事故的相关风险	由于工厂事故、自然灾害、疫情、政局不安、操作故障等原因，造成停产/停止发货以及人员、物品遭受损失等风险		●			
8	信息系统/信息安全风险	由于IT治理和安全隐患而引发信息泄露或损害的风险			●		
9	确保与培养人才的相关风险	支撑全球化经营体制的人才以及应对多元化价值观的创新型人才不足的风险	●				
10	业务转型与变革的相关风险	无法顺应市场环境的变化而拓展商机和转型的风险				●	
		开发滞后导致无法顺应市场需求开发新事业以及有竞争力的产品和技术的风险					●
		由于数字化进程滞后，无法在全球范围共享数据，导致经营判断偏离正轨的风险			●		
11	环境问题的相关风险	环境问题应对不善或应对迟缓所导致的风险		●			

### 新冠病毒疫情扩大的风险

尽管我们已经设想到因全球性疫情大流行和战争等而使本公司集团价值链受到影响的情况，然而仅靠本公司集团的一己之力恐怕很难采取对策去抑制这些风险，而且也很难预测其发生频率。针对2020年1月左右开始在全球范围蔓延的新冠疫情，本公司集团所设想到的影响及其应对情况如下。

1	需求减退	受封城和减少外出的影响，可以看到一部分商品的需求出现了减退。尤其是在日本国内，由于访日外国游客的客流中断而导致入境消费需求显著减少。而另一方面，本公司集团产品是食品的原材料，即使在众多市民外出受限的情况下，家庭内的食品需求仍将保持强劲，因此本公司集团受需求减退的影响较为有限。
2	出现感染者时导致工厂停产	要保持生产，如何避免感染就成为最重要的课题。为了抑制风险，除生产部门的人员之外，基本上都改为在家远程工作。我们已经事先制定好规则和流程，万一出现感染者时对感染者本人及其密切接触者进行隔离，在对相关设施进行消毒后迅速恢复生产，建立起确保产品供给不受影响的体系。
3	对原材料/材料采购的影响	本公司集团的主要原材料是棕榈、可可、大豆等，需要从原产地进口。尽管我们目前还没有出现问题，然而由于棕榈、可可、大豆等原材料作物的产量下降，以及港口、海运等的职能下降，部分原产国的出口可能会受限。此外，副材料等也可能受到生产和物流职能下降的影响。
4	物流混乱及物流费水涨船高	本公司集团已经将工厂的持续运转视为最优先课题，然而在产品运往客户的过程中，如何稳定地确保海运以及卡车、铁路等运输手段是一项重要课题。此外，即使我们确保了运输手段，如果需求实在迫切，预计仍会导致运输成本上升。
5	由于买方（客户）停产而导致停止发货、或由于其业绩恶化而导致应收账款回收延迟	在美国等地，一部分买方因新冠疫情而暂时关闭工厂，因此销售额出现减少。此外，受封城和减少外出的影响，一些客户的销量急剧下降，可能导致这些客户无法确保充足的手头流动性，从而使货款的支付出现困难，目前我们还没有遇到这样的问题。
6	由于增设或修缮延迟导致扩充生产能力延迟，研发停滞	我们依据扩大生产的计划，新设工厂或对现有设备进行更新，然而由于疫情的扩大蔓延，我们可能无法按计划进行。尽管短期内的影响有限，仍有可能对将来的计划构成阻碍。研发方面，为了抑制疫情感染风险而基本上改为在家远程工作，导致研发职能暂时下降。而新技术和新产品的开发日程预计也将会暂时停滞。

# 巧克力所编织出的互惠互助的“羁绊”

在全世界因受到新型冠状病毒疫情扩大的影响而面临困境的背景下，不二制油集团通过集团各公司向医疗机构捐赠巧克力，并加强员工之间的内部协作，在世界各地扩大互助圈。

## 鼓励和新冠疫情战斗的医疗工作者们

秉持着“以人为本”的精神，为了给果断而勇敢地长期与新冠疫情斗争的医疗工作者们带来片刻的内心平静，集团各公司向各地区的医疗机构捐赠巧克力等本公司产品。我们也收获了众多医疗机构和医疗工作者们充满笑容的照片和感谢信。

**Blommer**

- 向多家医院捐赠巧克力
- 向WCF捐赠

**不二制油集团控股株式会社**

- 赞助向医疗工作者提供顶级厨师料理便当的项目

**FUJI OIL EUROPE**

- 向多家医院捐赠巧克力

**不二制油**

- 向医疗机构捐赠巧克力
- 向NPO·儿童食堂等机构供应本公司产品
- 协助日本红十字会紧急献血

**FUJI OIL GHANA**

- 向当地自治体捐赠卫生用品 (手套、消毒液、体温计、肥皂等)

**Harald**

- 向多家医疗机构捐赠巧克力

**FUJI**

- 医疗机构
- 向医疗团体捐赠消毒剂

## 集团员工的内部协作

在不二制油集团内部，由以CEO为本部长的“集团总公司紧急对策本部”以及以各地区最高长官为本部长的各地区“紧急对策本部”开展内部协作，推动实现每天的信息共享和应对。

此外，集团旗下各公司以及集团内部员工之间相互鼓励、支援物资等情况也很常见。集团总公司以奋斗在各自岗位上的集团员工们为对象，开展了CEO和各地区高层的激励信息传递。在东南亚，员工们之间互相声援，回国中的外派人员也回应信息，即使在各国的疫情限制下，我们也能携手合作，团结一致，共渡难关。



永盛巧克力制品有限公司的公司内部海报以及回应信息的回国中的外派人员



多达七次的高层激励信息传递

# 不二制油集团的经营体制

不二制油集团于2015年转变为集团控股制。

在日本国内市场逐渐成熟、竞争逐渐全球化的背景下，要实现集团战略、实践企业理念、谋求企业价值最大化，构建全球化经营体制就成为首要课题。

此外，近年来，随着人们对于ESG的关注度提高以及应对数字转型，以集团控股制为基础的全球化经营的重要性也更加凸显出来。

本集团将继续致力于强化全球化经营的执行体制，以致力实现集团的可持续成长，提升企业价值。

## 要求我们具备的经营体制

### 各地区迅速决策并应对市场

- 进一步向各地区下放权限并强化其职能，从而加快决策速度
- 充分理解各地区的价值观，以实现具备成本竞争优势的生产和销售

### 制定集团战略并强化监督职能

- 集团的发展方向具体化明确负责制定战略的组织并强化其职能
- 强化各地区、各职能的集团监控体制

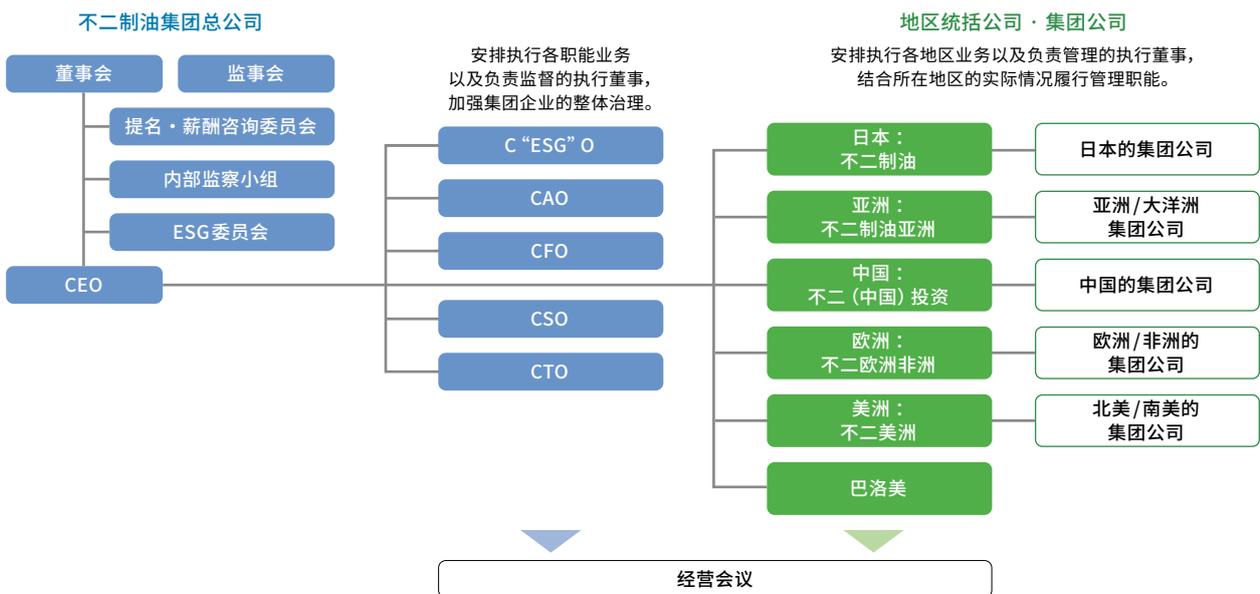
### 构建起活用全球人才的根基

- 探索、培养并供应彻底实现多样性的“有变革能力的人才”
- 构建全球人才管理系统 (HR管理、集团人事职能 (薪酬等)、集团人才管理)

## 全球经营体制设计

为了迅速做出与集团&全球业务执行相关的决策，设置由国内外全体执行负责人(各职能和各地区的代表)所组成的经营会议。建立起由经营会议负责决定业务执行的相关事项，并由董事会进行监督(监控)的运营机制。

### 经营体制概念图(2020年度)



# 肩负不二制油集团公司经营的CxO

代表取締役社长  
最高经营责任者 (CEO)  
清水 洋史



## CEO 致辞

▶▶▶ P 2

### Plant-Based Food Solutions

通过食品, 成为对可持续发展  
社会有所贡献的企业



董事 兼 首席执行官  
财务总监 (CFO)  
松本 智树

## CFO SECTION

▶▶▶ P 8

在新冠疫情的不明朗环境下  
我们所应承担的职责和义务



首席执行官  
战略总监  
(CSO)  
丸桥 康浩

## CSO SECTION

▶▶▶ P 36

应对新冠疫情造成的社会  
环境的变化不断实现变革



首席执行官  
技术总监 (CTO)  
木田 晴康

## CTO SECTION

▶▶▶ P 68

着眼于下一个时代,  
推动构建全球化的研发体制



董事 兼 首席执行官  
ESG经营总监  
(C“ESG”O)  
门田 隆司

## C“ESG”O SECTION

▶▶▶ P 74

让可持续发展的意识渗透到  
每一位员工的思维中去

董事 兼 首席执行官  
行政总监 (CAO)  
高杉 豪



## CAO SECTION

▶▶▶ P 82

让多样性成为创新的原动力



# CSO SECTION

CSO致辞 .....	37	可持续采购 .....	52
基于事业轴以及地区轴的企业管理 .....	42	特集	
事业战略 .....	44	巧克力事业迈向新舞台 .....	60
地区战略 .....	48	特集	
		以植物性油脂和蛋白原料创造未来的 .....	66



## 应对新冠疫情造成的社会环境变化 不断实现变革

首席执行官  
战略总监 (CSO)

丸桥 康浩



## 中期经营计划的进度评估

我们在中期经营计划中提出了“加强核心竞争力”、“发展大豆事业”、“开展具有高功能性附加价值的事业”这几项目标，“加强核心竞争力”方面，我们要摆脱不稳定的收益结构，继续构建可为社会可持续发展做贡献的事业组合，同时让我们的强项事业在全球得以发展壮大。“发展大豆事业”以及“开展具有高功能性附加价值的事业”方面，我们的目标是，建立起可解决社会课题并可持续发展的事业。

此外，为了变革成为真正的全球化企业，我们通过“降低成本与全球化标准的统一”来致力夯实经营根基。

### 加强核心竞争力

2019年度在中期经营计划的起承转合中是“转”之年，“加强核心竞争力”方面，我们在对于到2018年为止的政策进行反省的基础上，再次致力制定新的大方向。

尤其是对近年不断进行大规模投资的巧克力事业，如何让投资获取相应的回报，是眼前的当务之急。2018年度收购的美国巴洛美公司，2019年度的利润大大低于预期，好在其经营层面上的问题点已经明确，为了提高生产效率，加强期货交易中的对冲功能，我们将向其集中投入经营资源。尽管2020年度受到新冠病毒疫情扩大的影响，但我们在经营层面上的问题得到改善，确信我们的业绩会有所提高。

2015年度收购的哈罗德也在致力改善制造设备、贯彻员工教育，使品质和生产效率都得到提升，并开发出新产品，从而提高利润率。然而遗憾的是，由于受新冠病毒疫情扩大的影响较为显著，预计其2020年度的销售额和营业利润都将大幅减少，而另一方面，哈罗德也在切实推行面向后新冠时代的举措。

此外，不二制油集团的巧克力事业在业务用巧克力方面已经达到全球第三的规模，在世界各地有9家事业公司，构建起了全球性的网络。相互发挥各自的优势：日本的高效生产技术和油脂技术的应用力、欧美先进的可持续采购、巴洛美的品牌力等，各自生产有特色的产品并对剩余生产力进行相互融通等。由此提升了集团内部的协同效应，持续致力于不断提高集团整体的收益能力，2020年以后，其成果将显现出来。



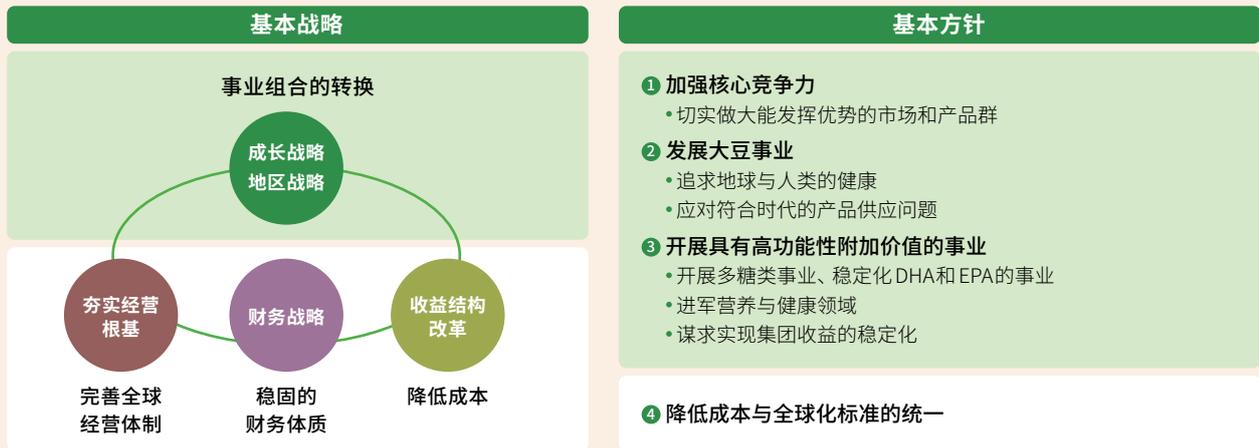
由派遣的专家确认现场的改善点

## 发展大豆事业

在“发展大豆事业”方面，从创业之初起，我们就秉持着“以人为本”的精神，以及通过大豆为人类和地球的健康做贡献的信念，克服万难，坚持经营，如今机会终于来临。采用植物性蛋白质的肉类替代产品在全球范围成为一大潮流，而新冠疫情也对此潮流起到了助推的作用。在日本，大豆素肉的市场也正在迅速扩大，2020年7月开始投产的千叶新工厂的粒状大豆蛋白，也乘上了市场扩大的东风，预计首年度的销售就将迈上正轨。

## 开展具有高功能性附加价值的事业

“开展具有高功能性附加价值的事业”方面，我们开始在日本销售稳定化DHA和EPA。在海外也积极推动引进生产设备，2020年内将开始以销售为目标开展市场活动。而促销用的科学数据也在不断积累，2020年有望取得一定的成果。此外，以德国的豌豆为原料的多糖类事业的生产工厂，其建设工程因受新冠病毒疫情扩大的影响而延迟，预计将于2022年建成投产。而中国天津的公司自有工厂则已经在用其所生产的试制品开始销售活动，市场评价良好，期待垂直启动。



项目	2016年度 实际业绩 (基准年度)	2017年度 实际业绩	2018年度 实际业绩	2019年度 实际业绩 *1	2020年度 预期	制定中期计划时 2020年度目标
ROE	8.3%	8.8%	7.3%	10.5%	7.2%	10.0%
EPS	140.8日元	159.9日元	134.7日元	190.5日元	133.8日元	EPS CAGR 8%以上
EPS增长率	31.2%	13.5%	-15.7%	-	-	
营业利润	197亿日元	205亿日元	185亿日元	236亿日元	193亿日元	营业利润 CAGR 6%以上
营业利润增长率	16.9%	4.0%	-9.5%	-	-	
股东回报 (股息支付率)	31.2%	30.0%	37.1%	29.4%	43.4%	股息支付率 30~40%
营业现金流	165亿日元	282亿日元	226亿日元	371亿日元	337亿日元	4年间的 累计预期值 1,216亿日元
CCC	110天	103天	105天*2	113天*3	104天	缩短10天
设备投资额	136亿日元	147亿日元	159亿日元	180亿日元	230亿日元	4年的 累计预期值 716亿日元
M&A	-	-	巴洛美 Industrial Food Service	-	-	500亿日元的 资金确保

\*1 2019年度的业绩反映了海外集团公司 (巴洛美和Industrial Food Service除外) 的决算期变更 (12月→3月) 所导致的15个月决算期的数值  
 \*2 2018年度的CCC不包括巴洛美  
 \*3 2019年度的CCC针对该年度开始适用15个月决算期的海外集团公司, 按照12个月进行了换算

基本方针		中期经营计划 「Towards a Further Leap 2020 (2017-2020)」			
		2017年度实际业绩	2018年度实际业绩	2019年度实际业绩	2020年度计划
加强核心竞争力	植物性油脂	<ul style="list-style-type: none"> <li>Unifuji Sdn. Bhd.成立</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Unifuji Sdn. Bhd.开始投产</li> <li>美国开始建设新据点</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Unifuji Sdn. Bhd.产品拓展销路</li> <li>欧洲开始将加纳的乳木果油精制公司算入合并会计决算</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>美国新生产基地开始投产(2021年)</li> </ul>
	业务用巧克力	<ul style="list-style-type: none"> <li>美洲改善哈罗德的盈利状况</li> <li>日本增强生产能力</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>美洲入股巴洛美</li> <li>东南亚入股 Industrial Food Services Pty.Ltd.(澳洲)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>日本增设彩色巧克力部门</li> <li>美洲将巴洛美公司纳入合并会计决算</li> <li>导入可可豆采购以及期货交易的新框架</li> <li>开始全球巧克力会议</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>巴洛美 设备投资</li> <li>哈罗德 设备投资</li> <li>亚洲和中国加强集团内部协作</li> </ul>
	亚洲拓展销路其他	<ul style="list-style-type: none"> <li>中国开始建设新工厂</li> <li>美洲钻研市场需求</li> <li>东南亚能力增</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>中国新工厂开始投产</li> <li>中国成立不二阳光广场济南</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>中国新工厂全年为公司做出贡献</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>日本转让托拉克</li> <li>东南亚调制品业务重组</li> </ul>
发展大豆事业	选择	<ul style="list-style-type: none"> <li>关闭堺工厂</li> <li>转让石川工厂</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>中国转让吉林不二蛋白</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>中国转让山东龙藤不二食品</li> </ul>	
	集中	<ul style="list-style-type: none"> <li>增加高附加值产品的销售量</li> <li>日本创造大豆市场</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>新设 PBFS 业务部门</li> <li>UPGRADE Plant based kitchen 的大丸心斋桥店开店</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>日本大豆素肉的新工厂(千叶县)开始投产</li> </ul>
开展具有高功能性附加价值的事业	多糖类业务		<ul style="list-style-type: none"> <li>日本水溶性大豆多糖类开始增产</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>中国生产设备增强</li> <li>欧洲在德国建立新的生产基地</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>为了拓展多糖类的海外销路,德国的新生产基地将正式投产(2022年度)</li> </ul>
	稳定化DHA·EPA业务	<ul style="list-style-type: none"> <li>日本获得功能性食品的关注资质</li> <li>日本开始在网上销售自有产品</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>美国取得 Self-affirmed GRAS 资质</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>日本用途领域扩大,继续拓展销路</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>东南亚实施拓展销路的活动</li> <li>在东南亚引进生产设备</li> </ul>
降低成本与全球化标准的统一	财务战略	<ul style="list-style-type: none"> <li>为全球CMS系统建立基础</li> <li>开始引进骨干系统</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>开始在部分网点运行骨干系统和全球CMS系统</li> <li>重新构建集团金融制度</li> <li>引入新的投资标准</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>以销售额为标准,集团旗下约9成的公司完成骨干系统的引进工作</li> <li>引入撤资指南</li> <li>集团公司统一决算期</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>继续开展骨干系统的引进工作</li> <li>继续开展统一会计标准准备工作</li> </ul>
	其他经营根基	<ul style="list-style-type: none"> <li>生产性推进小组开始工作</li> <li>供应链管理团队开始工作</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>美洲·欧洲成立区域统括公司</li> <li>负责责任的可可豆采购方针</li> <li>引入投诉处理机制</li> <li>制定环境愿景2030</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新设C“ESG”O部门</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>公布可持续采购承诺并开始执行</li> <li>开始执行新的董事薪酬制度</li> </ul>

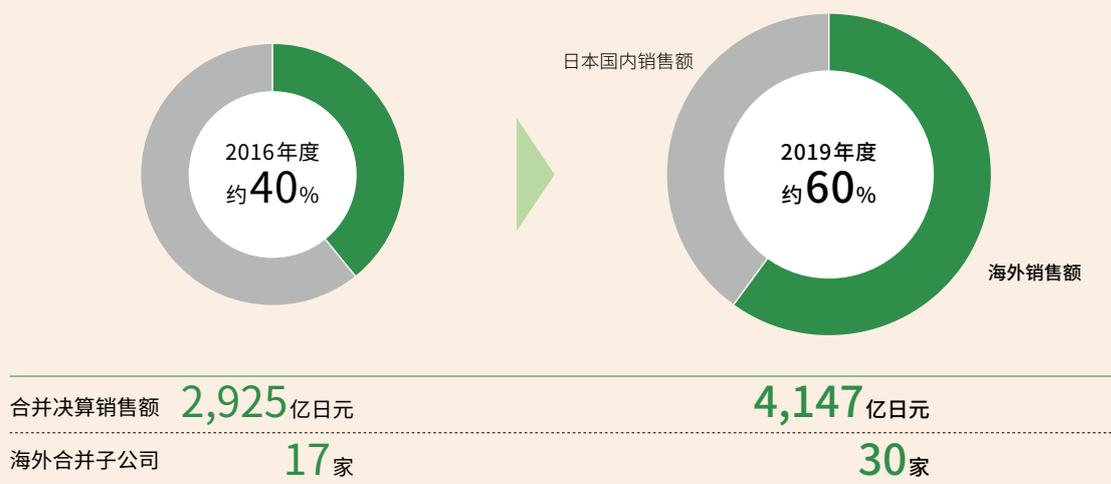
\* 巴洛美巧克力公司、Industrial Food Services Pty.Ltd.除外的现有公司

## 降低成本与全球化标准的统一

“降低成本与全球化标准的统一”方面，制定2016年的中期经营计划时，不二制油集团的海外合并子公司就已经有17家，当时的海外销售额的比率为约40%。

一切都从日本遥控恐怕存在困难，为了实现可持续发展，我们明确了委托给当地的职能以及总公司要承担的职能，以不二制油集团控股株式会社为控股公司，同时在每个地区都设立了地区统括公司。将一定的权限下放至当地，加快决策速度，采取扎根当地的销售战略。然而，2015年收购哈罗德之后，由于海外并购导致海外销售额所占比例进一步提高，我们当初设想到的在全球管理方面的不成熟就凸显出来。在开始于2021年的新中期经营计划中，我们将以进一步提升全球管理水准为目标，探讨改变运营方式。

### 海外销售额比例以及合并子公司的数量



## 新冠病毒疫情扩大对于中期经营计划的影响

我们制定中期经营计划时并未设想到今天的世界经济状况会由于新冠病毒疫情的扩大而发生如此巨大的变化。这不仅是一时性的经济状况恶化而已，还伴随着社会结构的巨变，2020年度作为中期经营计划的最后一年，其年度计划也深受影响。在继续推行四项基本方针“加强核心竞争力”、“发展大豆事业”、“开展具有高功能性附加价值的事业”、“降低成本与全球标准的统一”的同时，通过彻底预防新冠病毒感染确保生产基础设施，以在家远程工作为核心去推动工作方式改革、提升劳动生产率。然而，由于新冠病毒疫情扩大而导致的消费减少，估计仅靠我们自身的努力依然于事无补。

在日本国内，面向餐饮业、伴手礼市场的巧克力、乳化和发酵产品也受到了很大的影响，在海外因疫情受害较严重的美国和巴西，巧克力产品的销售额也大幅减少。

各地区都在努力改变销售渠道，开发适合电商销售的产品，以应对新冠病毒疫情扩大为契机去推动社会构造的变化，成为2020年度的重要课题。



在家远程工作的集团员工们

## 关于开始于2021年度的新中期经营计划

我们认识到，在新的中期经营计划中明确如何将两条主轴串联起来，并提出具体对策最为重要。两条主轴即：基于“从2050年的理想企业形象进行逆推的长期经营战略，以及基于预测的短期经营战略。长期经营战略的基础是，以可持续性的观点为诉求，通过解决未来的课题来收益的商业模式，而短期经营战略的基础则是，加强紧迫课题的核心竞争力，从而实现收益的商业模式。

串联长期经营战略和短期经营战略的答案之一，是以技术差异化为核心的经营战略所创造出的“Plant-Based Food Solutions (PBFS)”。

我们所思考的PBFS，是一种将油脂与蛋白的技术融合、发展，开发可为新食品提供平台的核心原材料，为解决社会课题作出贡献，其关键词为“美味的解决方案”。核心新技术的目标正在确立，生产设备也进入讨论阶段。在新的中期经营计划中，为使这些新型原材料成为现实，让现在的核心竞争力所产生的经营资源去催生更大的成长，我们描绘了大胆向前冲的成长战略。



关于数字化转型，从2015年前后开始就作为经济界的经营课题被提起，我感觉今天是由于新冠病毒疫情的扩大起到了助推的作用。消费者行动的变化、工作方式的变化，都是不可逆的，后勤改革、运用数字技术的物流和销售方式改革、提高研发的生产率等都是眼前的紧迫课题。我希望我们能在新中期经营计划期间实现不二制油集团的数字转型目标。

此外，在现行的中期经营计划期间无法完成的提升集团治理能力方面也需要我们继续努力。以地区为核心的经营战略，证实了在这次新冠疫情中，我们也能准确把握各地区的情况，并进行迅速的应对。

然而，地区也不能一概而论，规模感、成立的历史、当前所处的环境、所面临的紧迫课题、持续发展所需的条件等都各不相同。在新的中期经营计划中，我们将精细排查对于各地区有所期待的任务，构建起更符合地区实际情况的治理体制。

不二制油集团控股株式会社将制定跨地区的全球战略（解决共同课题、重点分配经营资源），以中长期的视角制定可持续采购战略以及跨地区的国际人事战略，强化财务方针以及安全、品质、环境相关的功能轴，努力加强公司治理能力。

在近些年世界上，新冠病毒带来的戏剧性的生活方式变化，伴随着消费结构的变化，以及快速发展的数字化转型等，一系列可谓之连续不断的鸿沟（Disruption），其冲击力之强远超我们的想象。

如果我们放弃为应对变化而努力，我们就会一蹶不振。今后，为了应对社会变化，不二制油集团将继续努力实现变革。

# 基于事业轴和地区轴的企业管 理

为了实现持续发展，本公司从2015年起改为集团控股制，以五大区分别执行为主轴，并同时通过四大事业轴推动全球战略，以谋求实现整体最优的管理体制。

## 事业轴管理的意义

随着我们在全球的事业的不断扩大，以事业轴为主轴的全球战略的重要性也逐渐凸显出来。从2020年开始，我们加强了各项事业的负责人的职能，由其负责制定在全球经营各主要产品群的全球战略，以实现集团更进一步的优化。此外，我们还制定并执行如下战略：建立供应链、可持续发展计划共通化、全球化的客户应对、共同采购、品牌价值提升等，通过全球一体化的整合来创造协同效应。

### 各项事业的销售额(外部)/ 营业利润(内部)

(亿日元)

- 植物性油脂
- 业务用巧克力
- 乳化和发酵材料
- 大豆加工原料



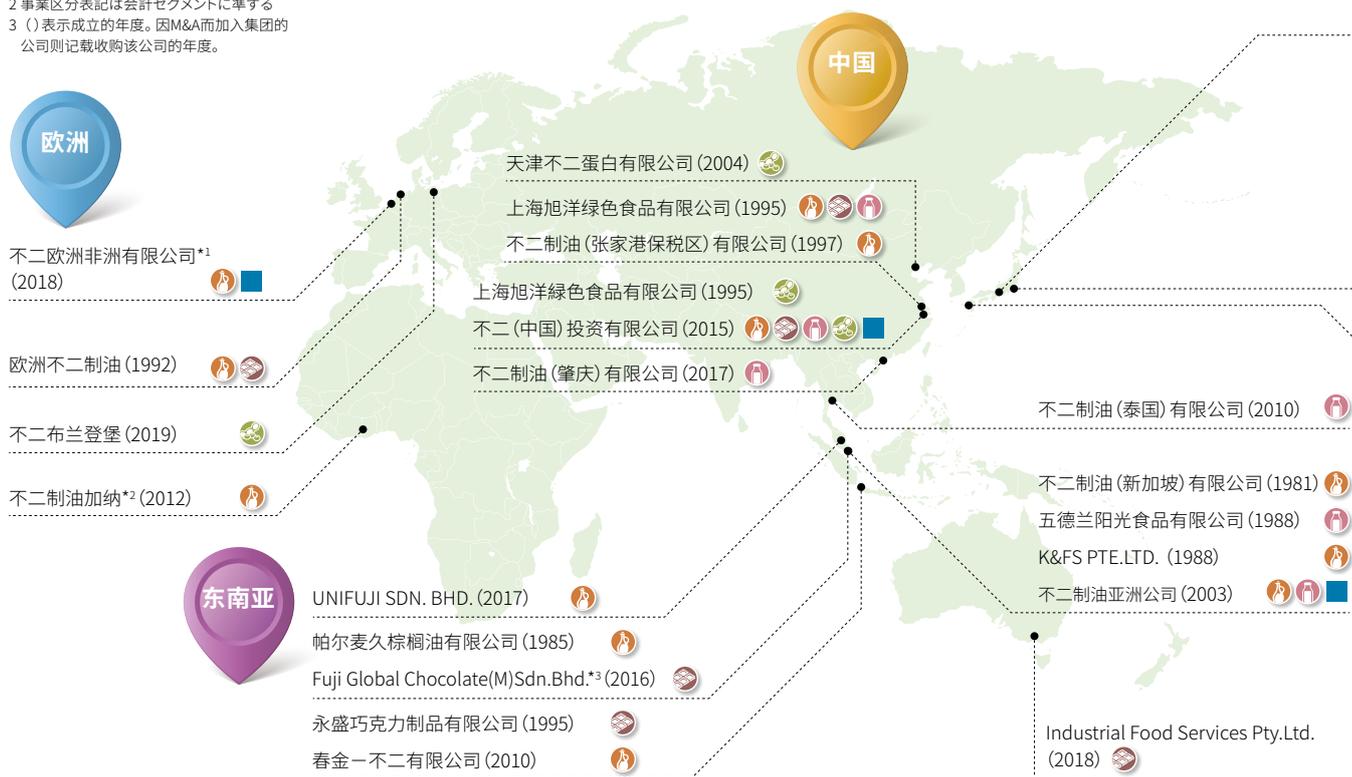
注：不考虑集团管理费用和合并调整额的数值

## 主要集团公司一览

(截止到2020年3月31日为止)

注：

- 1 主要记载合并子公司以及权益法适用公司
- 2 事业区分表记は会計セグメントに準ずる
- 3 ( )表示成立的年度。因M&A而加入集团的公司则记载收购该公司的年度。



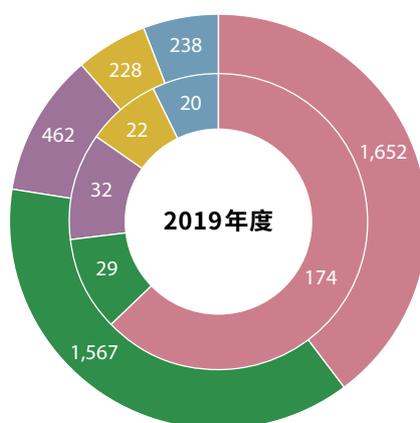
## 地区轴管理的意义

食品业务植根于文化以及人们的嗜好，开展当地经营，谋求快速应对事业环境的变化，是明智之举，因此我们将事业公司经营所需的权限尽可能地下放给各地区，以致力提升经营效率和决策速度。中期经营计划期间，我们完成了在所有的大区内成立统括公司的工作。从2020年起，我们将进一步明确各地区的权限和责任，在公司运营过程中，以制定和执行符合集团战略的地区战略为己任。

### 各地区的销售额(外部)/ 营业利润(内部)

(亿日元)

- 日本
- 美洲
- 东南亚
- 中国
- 欧洲



注：不考虑集团管理费用和合并调整额的数值



- 不二制油集团控股株式会社 (1950)
- 托拉克株式会社\*4 (1967)
- 阪南油库基地株式会社 (1972)
- 不二新鲜食品株式会社 (1973)
- 株式会社F&F (1989)
- 不二阳光食品株式会社 (1990)
- 不二神户食品株式会社 (2004)
- 不二制油株式会社 (2015)

- 不二筑波食品株式会社 (2001)
- 千叶植物油油库基地株式会社 (2005)
- 欧牧乳业株式会社 (2011)

- 🍷 植物性油脂
- 🌱 大豆加工原料
- 🍫 业务用巧克力
- 🏢 总公司和地区统括公司
- 🥛 乳化和发酵材料



- 巴洛美 (2018)
- 不二美洲有限公司 (1987)
- 不二植物油有限公司 (1987)
- Fuji Oil New Orleans, LLC (2018)

- 哈罗德 (2015)

\*1 非合并子公司  
 \*2 2019年12月11日由国际油脂有限公司更名  
 \*3 2019年8月6日由GCB Specialty Chocolates Sdn. Bhd.更名  
 \*4 2020年7月1日转让

## 植物性油脂事业

VEGETABLE OILS AND FATS

- ▶ 食用油
- ▶ 食用加工油脂
- ▶ 巧克力用油脂

### 战略大方向

## 向高附加价值产品转型以提升利润率

在各地区的生产接近满负荷运转的情况下，为了提升利润率，就有必要在抑制新设备投资的同时，向高附加价值产品转型。在保持成长的巧克力用油脂市场，以及消费者所关心的健康领域，我们计划引进高附加价值产品。

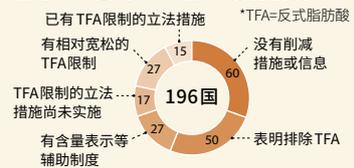
### 事业环境

- 以与同行各公司的原料互补为目的开展合作
- 在满负荷运转情况下也能保持高效生产
- 竞争环境严峻导致利润减少
- 经济发展停滞

### 市场动向

- 可持续采购原料的需求仍在扩大
- 人们对于安全、安心原料的要求日益增强
- 由于疫情导致宅家消费的规模扩大，加工食品等消费增加与餐饮饭店市场的低迷

### 全球196国的TFA\*削减措施情况



出处：「TFA Country Score Card」  
<https://extranet.who.int/nutrition/gina/en/scorecard/TFA>

### 竞争优势与课题

#### 竞争优势

- 凭借着对品质的不懈追求，赢得了客户的信赖
- 在业界拥有屈指可数的专利申请数量，从而获得相应的先行者利益
- 与其他部门分段创造协同效应
- 通过集团内的中间原料SCM实现生产体制的稳定化

#### 课题

- 一次原料依赖于第三方导致SCM受制约
- 原料偏重于棕榈油导致在环境和人权方面存在争议风险
- 在未开拓地区的存在感较低
- 因循守旧，产品组合更新置换不及时

### 事业个别风险及其对策

风险	应对策略
某些地区加强对反式脂肪酸的限制	迅速引进酯交换技术所生产的低反式脂肪酸油脂
竞争激化导致原本高附加价值的商品沦为日常商品	凭借竞争对手无法模仿的独创原材料和技术，投入高附加价值产品
由于原料可持续采购的需求增强，导致现有供应链无法应对的风险	与提供优质原料的供应商加强合作关系

### 2019年度实绩

- 日本和美洲的巧克力用油脂推广顺利
- Unifuji Sdn. Bhd.的可持续棕榈油销售势头强劲
- 东南亚的糕点用油脂推广进度迟缓

### 2020年度重点要点

- 应对新型冠状病毒疫情扩大所造成的新价值观
- 在海外构建起稳定化DHA/EPA事业的生产体制
- 为油脂原料的多样化打好基础
- 与巧克力事业共创协同效应



#### 在新加坡引进稳定化DHA/EPA的生产设备

在稳定化DHA/EPA向海外推广的过程中，我们决定以新加坡的五德兰阳光食品有限公司为生产基地，并引进生产设备。计划于2020年12月开始投产，构建起以东南亚、中国、美国市场为主体的推广体制。

五德兰阳光食品有限公司的外观



# 业务用巧克力事业

INDUSTRIAL CHOCOLATE

- ▶ 调温巧克力\*1
- ▶ 非调温巧克力\*2
- ▶ 冰淇淋涂层用巧克力
- ▶ 彩色巧克力
- ▶ 成型巧克力

\*1 调温巧克力:为了营造出入口即化的口感和光泽,而需要制作出一种“调温”油脂稳定结晶进行温度调节操作的巧克力。

\*2 非调温巧克力:无需调温的巧克力。尽管可可原料的含量有限制,但是在搭配烤糕点的巧克力糕点中也会用到,其通用性较高。



## 战略大方向

### 通过加强据点和集团内部合作,在全球发挥优势

为饮食的愉悦与健康做一份贡献,以油脂与可可的技术及其可持续发展为焦点,向全球供应代脂巧克力。提升各地区各据点的能力和效率,及时回应各市场的需求,利用收购巴洛美的效果发挥集团的协同效应,提升集团的竞争力。

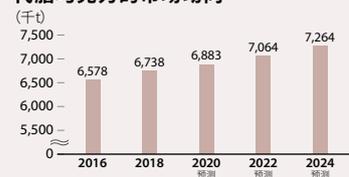
#### 事业环境

- 代脂巧克力全球市场正在扩大
- 可可可持续采购的必要性增大
- 价值链中的合纵连衡
- 大型同行业者的存在与竞争的激化
- 新型冠状病毒所引发的价值观的变化

#### 市场动向

- 道德伦理消费有增长趋势
- 健康意识、低糖产品的需求增加
- 亚太市场的成长
- 代脂产品的增长
- 在烘焙市场中的需求增长

#### 代脂巧克力的市场动向



出处: Euromonitor International: Packaged Food/Chocolate Confectionery

#### 竞争优势和课题

##### 竞争优势

- 关于可可可持续发展的知识和经验
- 与北美的MNC(跨国公司)客户、亚洲的日系客户建立合作关系
- 拥有油脂、烘焙、大豆材料和应用技术
- 在据点运营过程中所积累的技术诀窍

##### 课题

- 提升集团在全球市场中的认知度
- 产品高附加价值化
- 加强成本竞争力
- 挖掘集团内部协作的优势

#### 事业个别风险及其对策

风险	应对策略
可可可持续发展所涉及的产地国和进口国的政策导向	▶ 运用巴洛美的技术诀窍,向可可可持续发展方面发力
人工费的上升和劳动者人口的减少	▶ 实施操作的高效化、省人力化
由于健康意识的提高,人们对于摄取砂糖敬而远之	▶ 提供满足人们健康需求的美味低糖产品

#### 2019年度 实绩

- 收购巴洛美后的PMI\*1取得进展
- 制定哈罗德的新成长战略,并着手工厂的扩建计划
- 在日本市场推广高附加价值产品
- 改善永盛(泰国)有限公司\*2的成本核算并使其实现盈利化

\*1 Post Merger Integration的缩写,即并购后的重组

\*2 非权益法适用关联公司

#### 2020年度 重点要点

- 扩大可可可持续采购项目的范围,并在日本市场推行
- 提升巴洛美北美工厂的生产效率
- 巴洛美中国工厂与不二制油(张家港工厂)创造协同效应
- 为了提升集团认知度而开发并发售全球化的产品



在巴洛美的北美各工厂,我们谋求实现生产的高效化,以致力构建可满足需求的体制。向各工厂引进改善生产性的方案,从而实现了提前发现问题点。在解决现有的生产方面课题的同时,今后还将推动实现生产线的自动化,向更重视效率的生产体制转型。

开展生产性改善活动的情形



# 乳化和发酵原料事业

EMULSIFIED AND FERMENTED INGREDIENTS



- ▶ 鲜奶油
- ▶ 麦淇淋
- ▶ 夹心
- ▶ 植物性奶酪原材料
- ▶ USS豆浆加工品

## 战略大方向

### 通过产品和工厂的整合来推动实现生产的高效化和产品的高附加价值化

加快产品的整合以及市场甄别，同时贯彻重视生产效率的运营。经营以植物性原料为中心、对健康有所贡献的产品，并通过功能性和品质层面上的高附加价值来加快实现差异化，以谋求最大利润。

#### 事业环境

- 竞争激烈导致市场占有率和利润率下降
- 经济发展停滞
- 乳原料供应不稳定
- 反式脂肪酸的法规限制(亚洲·中国)
- 政府要求应对食品浪费问题(日本)

#### 市场动向

- 特产品市场缩小、宅家消费扩大
- 烘焙市场扩大，鲜奶油市场因用户偏好天然产品而取得成长(中国)
- 糕点用面包市场缩小，副食用面包市场扩大(日本)

#### 中国的鲜奶油市场动向



出处：上海中商商业征信有限公司  
CIB Investigation Co., Ltd.

#### 竞争优势和课题

##### 竞争优势

- 在海外的日系品牌力
- 替代产品的相关知识和制造技术
- 本公司拥有原料油脂的自产部门，在物性控制方面占优势
- 使用可持续采购原料的产品的需求增加

##### 课题

- 对特定行业、特定客户的依赖度高
- 原材料采购过程中的竞争力
- 竞争对手发售类似产品的速度

#### 事业个别风险及其对策

风险	应对策略
在亚洲的成本竞争力	有效利用加工工序中所派生出的油脂，加强与供应商的合作
主打产品在中国的竞争激化	麦淇淋和夹心两款产品，迎合市场去提升品质，从而推动实现差异化
乳原料价格	投入可应对全球性乳品不足、有风味特征的产品

#### 2019年度 实绩

- 烘焙市场竞争激烈导致销售数量下降(中国)
- 调制品事业陷入苦战(东南亚)
- 向甜品市场推广鲜奶油产品(日本)

#### 2020年度 重点要点

- 投入专注于风味的新产品(中国)
- 与植物性油脂事业、PBFS事业创造协同效应(日本·亚洲)
- 应对乳原料供应的不稳定性
- 应对新型冠状病毒疫情扩大所带来的新价值观



在日本发售的 Soy lait Beurre。概不使用动物性原料，60%以上是来源于大豆原料的豆浆奶油黄油。胆固醇和反式脂肪酸较普通黄油更低，以应对人们健康意识的提升，发售以来备受顾客好评，有越来越多的产品采用此种原料。



豆浆奶油黄油  
“Soy lait Beurre”

# 大豆加工原料事业

SOY-BASED INGREDIENTS

- ▶ USS豆乳
- ▶ 大豆蛋白食品
- ▶ 大豆蛋白原料
- ▶ 水溶性大豆多糖类

## 战略大方向

### 为了应对多样化的食品需求而推动食品技术的发展

如何应对地球规模的粮食问题以及延长健康寿命，是很显要的社会课题。我们将不二制油集团所拥有的技术进行跨事业轴的搭配组合，以可持续发展为前提，培养出对美味和健康有贡献的、有竞争力的新业务。

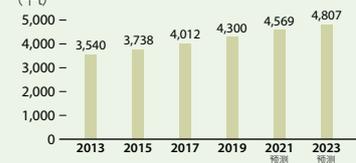
#### 事业环境

- 以“可持续性”为业务活动的前提
- 回避动物性原料的趋势加快
- 植物性食品市场竞争激化
- 低加工品的市场份额已经被海外公司占领
- 植物性蛋白市场正在进行企业重组

#### 市场动向

- 植物性食品市场迅速扩张
- 蛋白质市场向全世界拓展
- “健康需求的持续增加”等
- 大豆素肉的市场规模扩大
- 免疫赋活概念产品的市场规模扩大

#### 肉类替代食品市场的动向



出处：Euromonitor International: Packaged Food / Meat Substitutes

#### 竞争优势和课题

##### 竞争优势

- 差异化要素技术的开发及其配套的食品技术
- 生产技术和品保体制
- 在多个市场中拥有广泛的顾客基础

##### 课题

- 大宗商品的价格竞争力
- 具有竞争性的主原料供应能力
- 在需求多样化的背景下，原料来源偏重于大豆

#### 事业个别风险及其对策

风险	应对策略
植物性食品市场的竞争激化	基于不二制油集团独有的组合技术的差异化战略
大豆原料的环境问题	站在BCP的视角上发展供应商，加入RTRS*

\*RTRS：有关负责任的大豆的圆桌会议

#### 2019年度 实绩

- 加快选择与集中、抛售盈利状况欠佳的中国分公司
- 着手建设水溶性豌豆多糖类的生产基地
- 新建粒状大豆蛋白(大豆素肉)的工厂
- 开设植物性食品的店铺、建立起消费数据的收集体制

#### 2020年度 重点要点

- 粒状大豆蛋白(大豆素肉)新工厂投产和产品推广
- 技术复合型食品科技的新产品开发
- 探讨针对植物性食品的市场规模扩大而建立新据点



作为面向欧美市场的功能剂“水溶性豌豆多糖类\*”的生产基地，2019年在德国成立了不二布兰登堡。运用在日本积累的水溶性大豆多糖类等方面的知识和经验，谋求应对全球需求的同时，致力实现整体做大功能性市场的目标。

\*豌豆多糖类：以豌豆中所含有的食物纤维制成的功能性材料

不二布兰登堡  
(建成后的印象图)



# 地区战略



日本



植物性油脂



业务用巧克力



乳化和发酵原料

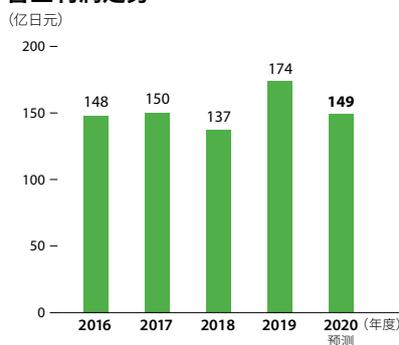


大豆加工原料

## ● 销售额走势



## ● 营业利润走势



## ● 2019年度业绩重点

- 不二制油日本, 刷新历史最高收益
- 继续扩大销售巧克力用油脂
- 棕榈油需求增大至使盈利有所提升
- 向符合市场需求的高附加价值巧克力转型
- 由于健康意识, 大豆蛋白制品的需求与用途有所扩大
- 改善乳化和发酵原料事业的盈利状况

## ● 2020年度业绩预测点

- 维持并扩大巧克力用油脂的竞争力
- 扩大棕榈油分类品的用途
- 维持并扩大巧克力的竞争力
- 提高大豆蛋白原料的供给能力并扩大其用途
- 开发以PBFS为诉求的原料和产品
- 扩大可持续采购原料的范围



美洲

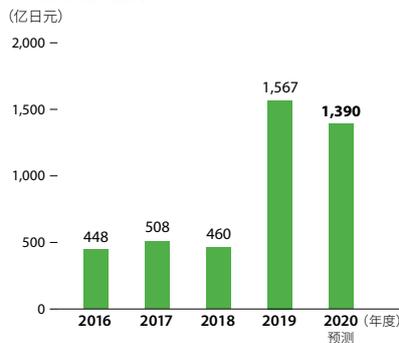


植物性油脂

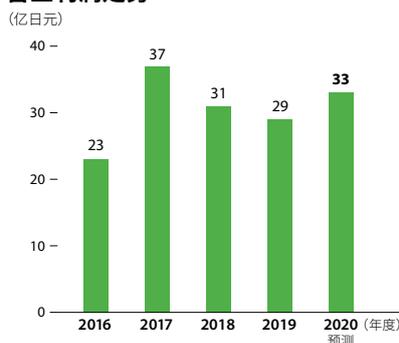


业务用巧克力

## ● 销售额走势



## ● 营业利润走势



## ● 2019年度业绩重点

### 巴洛美

- 创造回馈人们健康需求的新市场
- 高附加价值产品的销售额大幅增加
- 发现生产瓶颈课题
- LID\*等产地国的新动向

### 不二植物油有限公司

- 巧克力用油脂的销售坚挺
- 通过好的原料定位改善成本核算

### 哈罗德

- 生产稳定化、销量增加
- 由于巴西里尔贬值而导致原料成本上升

## ● 2020年度业绩预测点

### 巴洛美

- 需求总量暂时缩小
- 需求多样化、推广机会增加
- 改善生产性和品质管理体制
- 运用可可豆采购的独立方案

### 不二植物油有限公司

- 面向餐饮业的供货量下降
- 巧克力用油脂保持良好势头

### 哈罗德

- 数量减少, 并开始经营小包装品
- 引入考虑需求的定价政策

\* Living Income Differential

## 植物性食品原料有助于解决社会课题

日本正在迎来全球进度最快的高龄化社会，因少子高龄化和人口减少而造成的劳动力不足今后仍将是一个难解的课题。此外，面临本次新型冠状病毒疫情扩大这一前所未有的事件，GDP增长率下降，而制造业所处的环境也将发生巨变。在这样的背景下，我们继续开发早已涉足的可应对劳动力不足的产品，由于社会上越来越关注地球环境，我们也应将重点放在需求仍将扩大的Plant-Based Food (PBF) 方面。

消费者需求的这些变化，对于追求以植物性食品原料为社会课题提供解决方案的我们来说无疑是锦上添花。

2020年度，外国游客入境需求和东京奥运会残奥会的特需消失，餐饮市场和礼品市场低迷，受新型冠状病毒疫情扩大的影响较大，而我们将探讨采用PBF的解决方案以及增加家庭用餐市场销售等举措来弥补疫情所造成的影响。2020年7月开始投产的千叶粒状大豆蛋白新工厂的增产也是其中的一项举措。

此外，在全球范围频发的大型台风和大规模地震等自然灾害的风险也是令人担忧的因素，而我们将进一步加快BCP和数字化的变革，实现可持续食品原料的稳定供给。

今后我们的初心也不会变，在促进ESG经营的同时，灵活应对社会需求，推行以“美味与健康”为基础、以PBF为核心的食品创新。



不二制油株式会社  
代表董事 社长

大森 达司

## 谋求以ESG经营为基础强化结构性

根据现行中期经营计划中的重要举措“加强核心竞争力”，我们收购了巴洛美，在北美地区获得了巧克力事业的新据点。此外，新奥尔良的油脂加工工厂也正在建设中，今后也将发展成为植物性油脂事业的新据点。

油脂事业和巧克力事业，无论在不二制油集团的历史层面上，还是在技术层面上，都是表里如一的事业，美洲地区有南美的哈罗德和北美的巴洛美、不二植物油有限公司，对于不二制油集团来说是一个非常重要的地区。

受此次新型冠状病毒疫情扩大的影响，北美和南美的经济也遭受了巨大的打击，复产复工旷日持久，而预计今后对于“安全、安心、健康、环境”的需求还会越来越高。为了早日恢复元气，各公司在做强现有事业的同时，还有必要着眼于消费者需求的变化，将“安全、安心、健康、环境”作为最优先课题，对新产品的开发以及工厂的运营等进行改革。

从中长期来看，我们希望“在美洲地区构建以油脂事业为中心的高效SCM”，并通过各地区间的协作机制，推动实现“降低原材料价格”、“各公司推广其各自有特色的产品”、“推广巧克力用油脂和代脂巧克力”、“培养下一代人才”等举措，尤其是先行于欧洲地区致力于具体的协作课题。

通过不二制油集团所拥有的油脂技术以及发挥各项事业技术力的独创产品，致力解决社会课题，并同时将以往所培养出的集团内部的高生产性运营力带到美洲的公司，从而致力成为以“安全、安心、健康、环境”为使命，对于美洲社会不可或缺的、“以人为本”的企业集团。



巴洛美巧克力公司董事长  
兼 不二美洲有限公司社长

酒井 干夫

**东南亚**

-  植物性油脂
-  业务用巧克力
-  乳化和发酵原料

● 销售额／营业利润走势



注：从2017年度起将“亚洲”分割为“东南亚”和“中国”两部分

● 2019年度业绩重点

- 业务用巧克力事业扩大
- 泰国事业的稳定化和事业规模扩大
- 可持续采购棕榈油事业规模扩大
- 在导入SAP的过程中第一时间应对决算

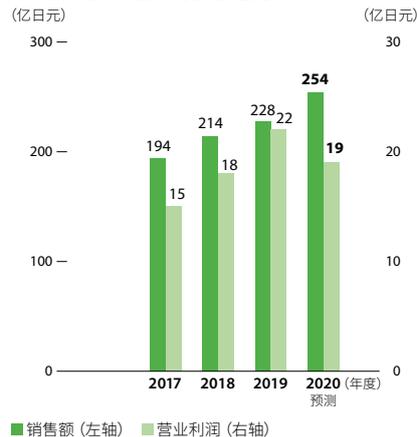
● 2020年度业绩预测点

- 业务用巧克力事业扩大
- 通过立足于各地区的营销战略扩大市场
- 地区统括职能的高效化、合理化
- 利用油脂产品应用开发进行市场开发

**中国**

-  植物性油脂
-  业务用巧克力
-  乳化和发酵原料
-  大豆加工原料

● 销售额／营业利润走势



注：从2017年度起将“亚洲”分割为“东南亚”和“中国”两部分

● 2019年度业绩重点

- 不二制油(张家港)有限公司, 刷新历史最高收益
- 坚持中国夹心馅料市场NO.1的份额
- 功能剂方面, 构建中国国内的推广机制
- 选择与集中, 出售山东龙藤不二食品
- 决定建设鲜奶油工厂

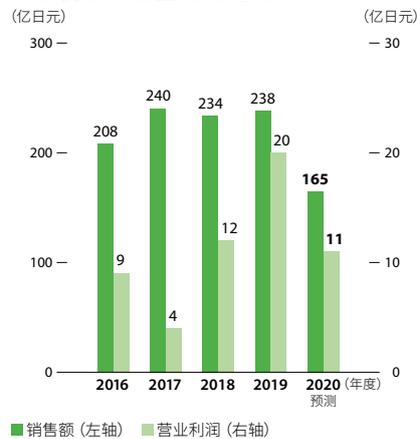
● 2020年度业绩预测点

- 通过收购巴洛美强化巧克力事业
- 开发面包原料的差异化商品
- 强化管理以迎合员工1,000人体制
- 挑战特殊医疗用途食品市场
- 布局植物肉的新市场、新时代

**欧洲**

-  植物性油脂
-  业务用巧克力
-  大豆加工原料

● 销售额／营业利润走势



注：从2017年度起将“亚洲”分割为“东南亚”和“中国”两部分

● 2019年度业绩重点

- 欧洲不二制油刷新历史最高收益
- 不二制油加纳, 运转稳定化
- 新成立功能剂制造公司
- PBFS开放创新启动

● 2020年度业绩预测点

- 加强以可持续性为优势的植物性油脂事业和乳木果油采购
- 增强高附加价值巧克力设备
- 推动与美洲地区开展协作
- 设立功能剂的开发和销售网点
- 探讨源于欧洲的新PBFS业务

## 即使竞争环境严峻，也要拿出集团的综合实力去应对

东南亚的食品市场随着经济发展而不断壮大，然而有实力的本地企业以及全球的企业也都加入到这场竞争之中，导致竞争连年激化。在不二制油亚洲公司的客户中，有提倡“起源于欧美的崇尚健康/地球环境保护”等SDGs中的可持续发展世界的目标、在全球开展业务的企业，也有扎根于东南亚、非洲等新兴国家的企业。

一方面发达国家需求的变化越来越快，另一方面，新兴国家的需求不同于欧美，有着符合产地实际情况的嗜好和饮食习惯，收入水平也还很低，两者之间存在差距。如何均衡地应对两极化的需求，是中期的经营课题。

此外，由于眼下的新型冠状病毒疫情扩大，导致各国政府纷纷限制行动，嗜好品需求减少，因此导致暂时性的销售减退，经营人们生活中所不可或缺的食品这一必须产业，使我们充满了使命感，各公司都在彻底执行防感染对策的同时，马不停蹄地加紧生产。在今后的“新常态”的世界上，我们也将集结各集团公司的力量去面对挑战。

今后我们也在长年累积的客户信赖的基础上，更加精益求精，通过美味与健康，为人类、为社会做出我们的一份贡献。



不二制油亚洲公司  
社长

信达等

## 贴近中国食品多样化和健康意识的提高，用植物性食品原料解决问题

中国受到新型冠状病毒疫情扩大的影响很大，而不二制油集团通过彻底的防感染对策，较快地恢复到了正常水平。

2020年度我们将重点放在下述两点。一是通过不断强化现有事业的治理，构建不二制油集团在整个中华区的稳定发展基础。二是，挑战中国的有发展前景的市场，通过先行布局构建新的事业支柱。而提起后者，我们不能仅仅从日本的角度，更要从地球的角度去审视中国社会和中国市场，这一点非常重要。

正因为中国是一个巨大的市场，我们与同样投入巨资的其他大型全球企业之间的战斗仍在如火如荼地进行中。我们必须应对任何变化，夯实最终战胜这些大型全球企业的体制。

2049年，中华人民共和国将迎来建国100周年，据说彼时中国将成为世界第一的经济大国。中国有意成为世界的领袖，为此就要求中国必须带头致力环保。

此外，在日渐富裕的中国，食品的多样化飞速发展，健康需求也在不断提高。我们将迎合中国的变化，正视人类和地球所面临的课题，通过植物性食品原料来解决中国的社会课题。



中国总代表  
兼不二(中国)投资有限公司  
董事长

峯村 政孝

## 通过发送可持续性来实现集团贡献

在食品可持续发展的发源地欧洲，第一时间在业务中实践新的流行趋势和全球标准，为全集团做出贡献，是本地区的使命所在。而另一方面，Brexite（英国脱欧）、移民问题、东西欧和北欧的经济差距，加之新型冠状病毒疫情扩大的影响，欧洲社会的价值观、市场环境和消费行动都在随时发生着变化，可以说我们正面临着充满挑战性的商业环境。

新型冠状病毒疫情扩大，已经超出了“持续消费”、“环境保护、气候变化、动物保护”的范畴，进化至“在社会、环境、经济活动中实现Shared Value”的层面上。这是一个重新审视自身的机会，考验我们是否为供应商、销售商，乃至为社会上的所有利益相关者带来Shared Value。

今后，我们将继续以创新和可持续性为核心，在油脂、巧克力、功能剂等各项业务中，致力实现拓展解决方案业务。此外，据说到2030年，千禧一代和Z一代的消费者将占大多数，崇尚PBF的消费者将占到欧洲的一半人口。我们还将探讨源于欧洲的PBFS事业，强化解决社会课题的体制。



不二欧洲非洲有限公司  
社长

六川 尚宏



## 可持续采购

为了达成SDGs目标，从采购的视角出发制定措施，并将其落实到成果之中。



执行董事  
油脂·巧克力业务部门长  
科野 裕史

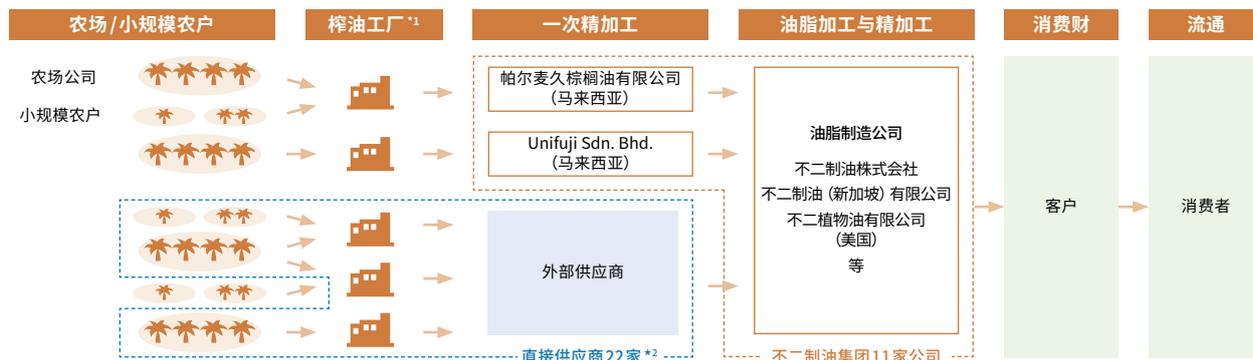
已经开始与新冠病毒做斗争的人类为实现可持续发展的世界所做的努力，为整个行业以及不二制油集团重新认识供应链上的课题的长期举措的重要性提供了契机。2020年，我们发表了支援未来愿景的新举措。针对导致地球气候变化的森林破坏开展对策的同时，对于在非洲等地从事农产品生产的人们的人权侵害问题，我们也将积极参与解决。尤其是童工问题，按照目前的进度判断，要达成SDGs的目标“2025年清零”恐怕较为困难。我们认识到，要解决这些问题，仅靠民间企业的一己之力是有限的，建立起与农业生产国政府、行业团体、客户、消费者、NPO/NO等方合作创造成果的机制，在实务中进行挑战较为重要。食品产业方面，在业务中致力解决环境和人权问题已经成为必须条件，而来自客户的相关咨询和要求也越来越多。进而，我们与NPO/NGO之间的交流也变得活跃起来。

对于以“通过植物性食品原材料解决社会问题”为主轴的本公司集团来说，积极参与并致力解决主要原料供应链所涉及的环境问题和人权问题，是我们应尽的责任和义务。此外，为了提升本公司集团业务的可持续性，将所有原料都切换到可持续采购模式也是必不可少的战略，为此，我们于2020年公布了关于可持续采购的中长期承诺。我们将基于KPI去推行这些举措，加速集团整体相关活动的步伐。

### 主要事业的产业动向以及不二制油集团追求可持续性的大方向

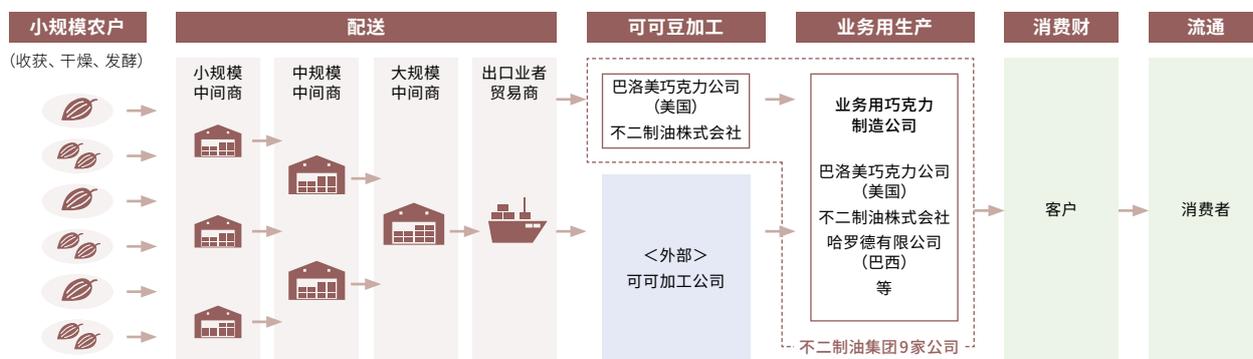
植物油脂事业	<ul style="list-style-type: none"> <li>持续最大限度地致力于阻止马来西亚的森林破坏。</li> <li>RSPO依然是核心平台，再加上新的方法，推动改善棕榈果房的可追溯性。</li> <li>为了减少对棕榈原料的依赖，也开始着手实现油脂原料的多元化。</li> </ul>	决定承诺内容 (参阅下页)
业务用巧克力事业	<ul style="list-style-type: none"> <li>2019年，加纳与科特迪瓦两国宣布支援LID (Living Income Differential)，积极参与欧盟和美国所主导的尽职调查法制化的讨论。</li> <li>我们也认识到这是与确保事业可持续性以及达成SDGs目标密切相关的课题，因此加速集团整体推进举措。</li> </ul>	决定承诺内容 (参阅下页)
大豆加工原材料事业	<ul style="list-style-type: none"> <li>在全球性的消费扩大的前景下，对于环境和人权相关课题的关注度有所提高。</li> <li>决定从2020年度开始加入“负责任的大豆圆桌会议(RTRS)”。与价值链上的相关方合作，推动实现可持续采购。</li> </ul>	在2021年中期之前制定采购方针和KPI

## 棕榈油的供应链以及不二制油集团的定位



\*1 在2019年7月至12月的榨油工厂中, 有超过1300家榨油工厂。  
 \*2 截止到2020年5月为止

## 可可的供应链以及不二制油集团的定位



## 以杜绝童工和防止森林破坏为目的而制定可持续采购的承诺

2020年6月, 为了实现棕榈油和可可豆的可持续采购, 我们制定了中长期的目标。同时, 为了加快相关活动的步伐而制定了KPI并向公司内外公布。

	中长期目标	现状: 参考信息	2025	2030	最终目标
棕榈	防止森林破坏	(TTP*1 52%)	TTP 75%	TTP 100%	NDPE*2
	防止剥削	改善劳动环境10% (主要子公司)	改善劳动环境100% (主要子公司)	改善劳动环境100% (所有的直接供应商)	
可可豆	杜绝童工	(CLMRS*3 巴洛美 直接采购97%)	WFCL*4 零	零童工	杜绝童工、 杜绝森林破坏
	森林再生	(通过活动豆累计植树 13万株)	植树50万株	植树100万株	

此外, 为了顺应社会形势的变化, KPI将以两年一次为周期进行重新评估。

\*1 TTP: Traceability to Plantation (农场的可追溯性)、查询供应农场以及监测森林破坏  
 \*2 NDPE: No Deforestation, No Peatland and Exploitation (森林破坏为零、泥炭地开发为零、剥削性劳动为零)  
 \*3 CLMRS: Child Labor Monitoring and Remediation System (实施童工监控和改善措施)  
 \*4 WFCL: Worst Forms of Child Labor (最坏形态的童工)

## 棕榈油的可持续采购

作为公司的骨干原料之一，不二制油集团不断追求棕榈油的可能性，开拓新的食品文化。

与其他油脂原料相比，生产效率高的棕榈是全球消费量最大的原料之一，已经很难用其他原料进行全面替换。我们认为直面棕榈油产业所面临的社会课题和环境课题，以实现可持续采购为目标，是本公司的社会责任，为此我们制定了“负责任的棕榈油采购方针”。

### 不二制油集团“负责任的棕榈油采购方针”



<https://www.fujiioilholdings.com/pdf/ch/csr/sustainable/guideline01.pdf>

在2016年3月制定的本方针中，我们承诺从尊重人类和环境的供应商手里采购以负责的方法生产的棕榈油。

#### 承诺

##### 推行NDPE

- 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

### 为解决棕榈油产业的社会问题和环境问题而采取的举措

- 为了防止供应链中的森林破坏和人权问题，不二制油集团将致力执行“负责任的棕榈油采购方针”并就其对策开展持续性的沟通交流。
- 此外，促进认证油、投诉处理机制、景观法、卫星监测、劳动环境改善项目等方法尝试，强化了可持续发展的承诺。

### KPI

- ① 到2030年为止，棕榈农场的可追溯性(TTP)达到100%(目前为52%)
- ② 主要集团公司 帕尔麦久棕榈油有限公司\* (马来西亚) 敦促全体供应商采用劳动环境改善项目，在2025年之前完成。

\*不二制油集团控股株式会社100%子公司的油脂精制据点，战略性地向本公司集团的其他植物性油脂工厂供应棕榈。

### 2020年度方针和KPI

到棕榈果房的榨油厂的可追溯性(TTM)保持100%，而到棕榈农场的可追溯性(TTP)则计划在2020年度未达成60%(2019年度：52%)

### 不二制油集团的尝试

#### STEP 1

##### 改善可追溯性

- 2020年度，榨油厂的可追溯性(TTM)达到100%
- 下一步，为了改善农场的可追溯性(TTP)，将分为五步开展对策。
  1. RSPO认证使用率
  2. 修订投诉处理机制(参照P56)
  3. 景观法：森林破坏与人权相关(参照P56)
  4. 卫星监测：森林破坏相关
  5. 劳动环境改善项目：人权相关

#### STEP 2

##### 通过与供应商签订工作契约 改善本公司的供应链，降低风险

##### 修订投诉处理机制

2020年度导入 Suspend and Engage Protocol (暂停、积极参与的流程)，无论直接或间接，都要加强敦促供应链上的所有供应商需遵守指导方针。

##### 直接与供应商 签订工作契约

在修订投诉处理机制的实践中，确立了直接与供应商签订工作契约的关系。

#### STEP 3

##### 实现棕榈油的可持续供应、 扩大市场的举措

##### 以 Unifuji Sdn. Bhd. 等的 战略视角开拓新市场

农场~榨油~一次精制~二次加工精制全部可追溯的市场开拓。



关于可持续采购的具体举措  
请参阅《可持续发展报告 2020》。  
<https://www.fujioilholdings.com/ch/csr/>

## 努力实现Unifuji Sdn. Bhd.的全面运转

Unifuji Sdn. Bhd.是不二与在棕榈油可持续采购方面志同道合的合作伙伴UNITED PLANTATIONS共同成立的合资公司。该公司的农场，可以确保棕榈油的高品质、可持续供应，以本公司集团的强项—分提技术为基础，生产高附加值的棕榈油产品，并由集团各成员公司向全世界的客户销售。

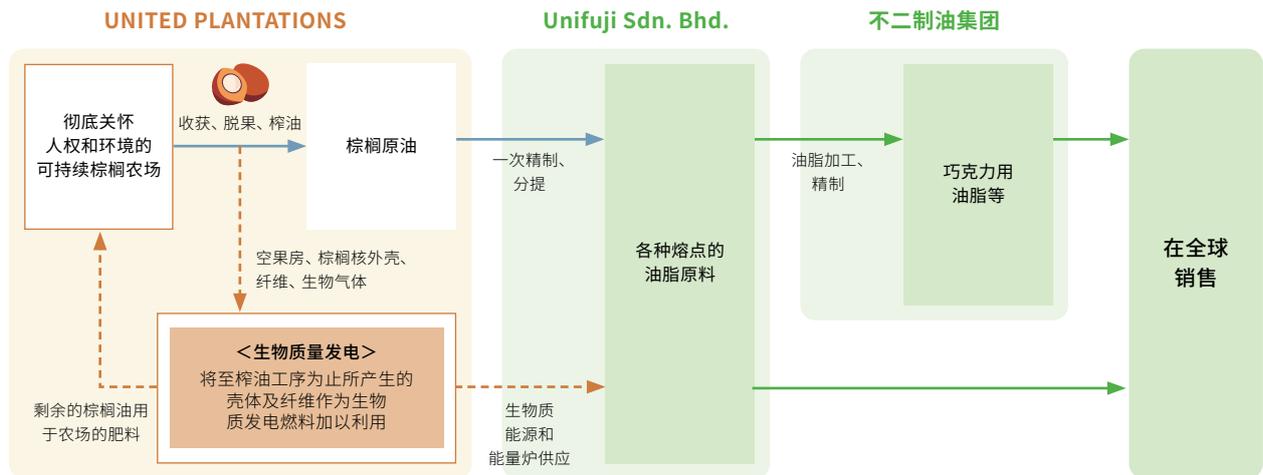
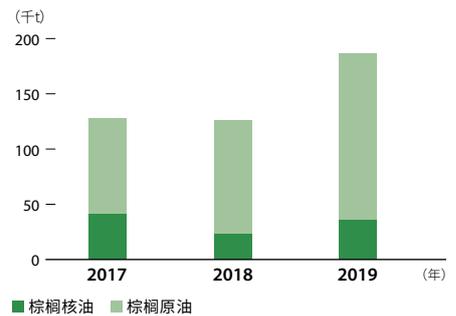
2019年度，我们邀请了全球的巧克力糕点厂商和日本客户到当地，就CSV(Creating Shared Value)、可持续采购的重要性，与合作伙伴UNITED PLANTATIONS的代表进行了讨论。此外，依次经过客户的正式品质认证以及公共规格认证等流程，运转率达到6成左右，集团RSPO认证油比例由17%增至24%。

应对NDPE的可持续棕榈油需求正在增加，Unifuji Sdn. Bhd.在油脂事业中的意义也日益凸显出来。作为集团整体的可持续棕榈采购的支柱，2020年度致力实现全面运转的目标。



位于UNITED PLANTATIONS壮阔的棕榈农场的一角

### 不二制油集团的RSPO认证油处理量



负责人  
留言

### 通过集团的网络扩大价值创造

Unifuji Sdn. Bhd.于2019年1月17日邀请马来西亚国王时正式开始投产，致力于向主要大客户销售产品。Unifuji Sdn. Bhd.独有的且完全可追溯的简约供应链和绿色碳足迹受到高度评价，与具有代表性的跨国公司成为战略合作伙伴。2019年4月，其中一家公司受到了表彰，摘得了为可持续性的桂冠。

进而，我们如今通过不二制油集团的集团网络，以完全追溯的简约供应链来创造价值。对原料的优良品质和可追溯性及可持续性进行彻底的管理，加强在欧洲、北美、亚洲的业务，并与其他跨国公司建立合作关系，谋求做大Unifuji Sdn. Bhd.。

不二制油(新加坡)有限公司  
Managing Director  
帕尔麦久棕榈油有限公司  
Managing Director  
Unifuji Sdn. Bhd.  
Director  
不二制油亚洲公司  
Director

Teo Yong Wah



## 可持续采购

### 修订投诉处理机制

投诉处理机制是根据“负责任的棕榈油采购方针”来处理供应商违反合规的案例，为了改善利益相关者向不二制油集团提出的供应链上的环境和社会问题，我们于2018年5月制定了该方针。到2020年6月末为止，累计已经有101件次被记录在案。108件次中的9件次已经解决完毕，45件次在解决完毕后还在继续监控，11件次已经暂停，43件次在与供应商协调解决问题的对策。

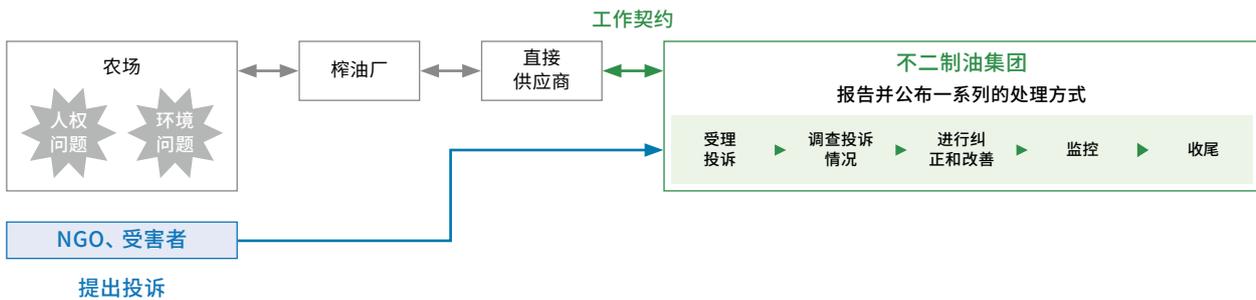
通过对棕榈供应链上的问题点进行详细排查，在供应商和与可持续发展合作伙伴的协助下，让在环境和社会层面上有问题的企业所造成的森林的破坏以及人权方面的改善点确实取得改善的成果。

2020年度修订了Grievance Procedure (投诉处理步骤书)。通过如下的方式强化“负责任的棕榈油采购方针”的各项举措：通过修订重新定义本公司与本公司签订工作契约企业、引进Suspend and Engage Protocol (暂停、积极参与的步骤)，强化对所有供应链上的供应商的直接和间接管理，整理各种投诉的应对流程以使其更清晰、回应本公司利益相关者的要求。

### Grievance Procedure



### 投诉机制



### 在印度尼西亚开展运用景观法的改善活动

#### APT (Areas for Priority Transformation) Landscape Initiatives

在印度尼西亚的苏门答腊岛，与本公司的可持续发展合作伙伴 Earthworm Foundation 共同推行景观法\*1。以在苏门答腊岛亚齐省的农园开发以及遭受侵蚀威胁的珍稀热带雨林为对象开展此项活动，由各方面的利益相关者共同进行景观法的研究与规划。

该地区森林破坏的原因比较复杂，包括棕榈农场的壮大、社会基础设施的建设、法律法规缓和等。为了本公司供应链的可持续性而直接与供应商合作，另一方面也感到独家企业的一己之力存在界限。

通过景观法，让当地政府、供应商、本地NGO都参与进来，与本地的榨油工厂、农场、小规模农户开展对话，通过HCSA\*2的方法推动实现High Carbon Stock (HCS) 的森林保护，在整个地区推广防止森林无序破坏活动，这些都是重中之重。2019年，我们参与了当地的集会，实施了实地调查、并形成了工作组、与多家政府机构和以及区域社会等共同制定了行动计划等。



与当地政府开展多方利益相关者对话



符合当地的农业惯例、协助妇女儿童获得收入的农作物栽培学校

\*1 景观法：针对特定区域，不仅限于棕榈农场，NGO、社区、政府等多领域相关人士也参与规划，结合各地区的实际情况进行改善的方法

\*2 HCSA：High Carbon Stock Approach的缩写。即高碳储存法。为了保护森林地区，科学的方法是将其与低碳的劣化区域区别开来。尊重本地社区的地权与人们的生活

## 可可豆的可持续采购

在全球巧克力消费增加的同时，巧克力重要主原料的可可的主要生产国西非，正面临着各种各样的社会问题。不二制油集团作为全球产量第3位的业务用巧克力厂商，认识到开发支援可可农户的可持续系统，并进行执行与维护的重要性。

### 不二制油集团“负责任的可可豆采购方针”



[https://www.fujioilholdings.com/ch/news/2018/\\_icsFiles/afiedfile/2018/08/07/180808\\_3.pdf](https://www.fujioilholdings.com/ch/news/2018/_icsFiles/afiedfile/2018/08/07/180808_3.pdf)

不二制油集团于2018年8月公布了“负责任的可可豆采购方针”，表明将在可可供应链上的各方利益相关者的协助下，致力让采购事业整体都采用以可持续的方法所生产的可可豆。2020年，积极引入巴洛美的可持续性的思路和方法，并设定了具体的KPI。

### 承诺

- 改善农户的生活环境
- 在本公司供应链中杜绝使用童工
- 防止森林破坏与保护森林

### 致力解决可可·巧克力产业的社会问题

- 在科特迪瓦和加纳两国，有200万从事可可农业的童工，引发了很大的社会问题，其背景可以列举两国的农户收入低以及高素质教育不足。
- 欧盟的童工监控立法化运动，美国海关边境保护局(CBP)加强管制的动向等，在全球采取措施。
- 加盟WCF的不二制油集团也明确表明支持(LID)，并与科特迪瓦和加纳两国政府共同推行以WCF为平台的可可巧克力产业界一体化。

### KPI

#### 童工劳动

为了在2030年之前消灭不二制油集团的可可豆、可可制品供应链上的童工劳动，在2025年致力达成国际劳动组织(ILO)规定的“最坏形态的童工劳动\*(WFCL)”归零。

在SDGs目标的第8.7项中，提出了在2025年之前取消18岁以下的最坏形态的童工劳动的目标。

\* ILO的第182号条约(1999年)中，做出了关于最坏形态的童工劳动(WFCL= Worst Forms of Child Labor)的如下规定：

- ① 包括买卖人口、征兵在内的强迫劳动、抵债劳动等奴隶劳动
- ② 使用、介绍、提供儿童进行卖淫、儿童色情影片制造、色情表演
- ③ 使用、介绍、提供儿童从事药物生产、交易等不正当活动
- ④ 有可能损害儿童的健康和安全、有损道德的劳动

为了监控并改善童工劳动的实际情况，巴洛美引进CLMRS (Child Labor Monitoring and Remediation System) 作为其实践方法，不二制油集团控股株式会社也将其视为可可豆计划的实施要件。

#### 森林再生

对于可可栽培地区，在2030年前实现植树100万棵，以照顾树木品种的多用途性以及生物的多样性

这是一场没有森林破坏的景观模型实践。在受可可农业园扩张的影响较大的地区种植树木等。

巴洛美作为启动初始成员，以往也是Cocoa & Forest Initiative活动的一环。种植绿荫树木等植树活动，不仅能给可可带来适宜的湿度，对于动物和昆虫的和谐共存也有好处。

### 不二制油集团的努力

1 获得更切实的行使力和实效性

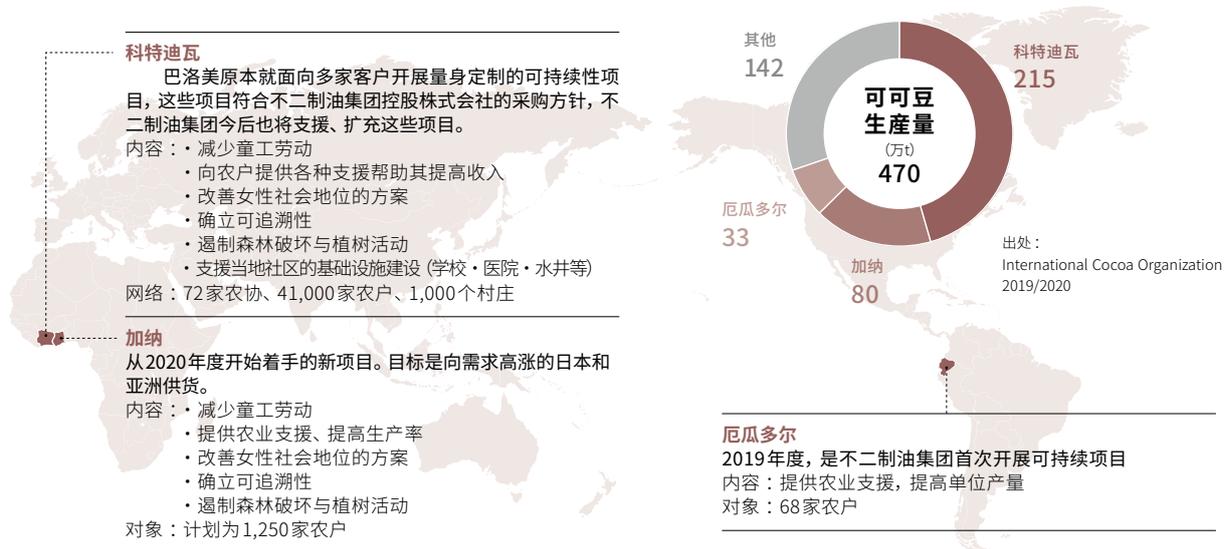
2 提升集团整体的政策水平

3 制定KPI并向公司内部渗透

4 支援杜绝童工的教育

## 不二制油集团的政策实情

可可豆生长于赤道的南北纬度20度以内，主要生产国是西非和南美的各国。不二制油集团在产量最多的三国开展项目。巴洛美曾在最大的生产国科特迪瓦开展多个可持续项目，不二制油集团自2019年度起开始在厄瓜多尔开展项目，加之2020年度起，以第二大主要生产国加纳为对象，履行不二制油集团的社会责任。



### 负责人留言

近20年来，巴洛美发展出了在全球范围综合创新的可持续性项目，一路引领可可产业的发展趋势。经过早期的经验积累，有获奖经历的Sustainable Origins™\*平台，成为今天的可持续性标准。而今，我们欢迎巴洛美加入成为不二制油集团的一员，并珍惜共同努力的机会。融合巴洛美的经验以及不二制油集团明确的愿景和对可持续性的承诺，我们将继续为客户实现可持续性目标提供不可或缺的支持，为农业社区提供切实的成功机会，为解决产业遗留课题开辟道路，引领行业发展。

\* Sustainable Origins™  
巴洛美的基本方针。我们对全球的可可生产商及其所在社区郑重承诺，我们会继承1939年创业之初所提出的可可可持续栽培以及提高农户生活水平的愿景

### Kip Walk

巴洛美  
Senior Director,  
Corporate  
Sustainability



## 1 获得更切实的行使力和实效性

以收购巴洛美为契机，我们梳理了全球主要可可行业团体的加盟情况，加强了集团公司之间的信息共享与合作。

### 世界主要可可行业团体和不二制油集团的加盟情况

团体名称	总部	不二制油集团加盟情况
<b>WCF</b> World Cocoa Foundation	美国	集团总部 巴洛美
<b>CMAA</b> Cocoa Merchants' Association of America	美国	巴洛美
<b>FCC</b> Federation of Cocoa Commerce	英国	集团总部* 巴洛美
<b>ECA</b> European Cocoa Association	比利时	欧洲不二制油
<b>CAA</b> Cocoa Association of Asia	新加坡	不二制油亚洲公司*

\* 预计于2020年度加盟

## 2 提升集团整体的政策水平

### 从巴洛美学习引进更先进的手法

巴洛美是WCF的主要初创成员，最早开始向追求可可产业可持续性的自有项目方面发力，在行业内，巴洛美堪称可可豆可持续性的先驱者。不二制油集团为了不断推动扩大对社会有所贡献的事业，在活用巴洛美多年构建起来的经验和手法的同时，致力实现提升集团整体政策水准的目标。

#### 遏制森林破坏以及植树活动

致力实现防止西非的森林破坏和森林再生的目标。巴洛美之前也已经在开展植树活动，增加单位产量以防止扩大耕地，对农户给予农业指导以提高农户收入等活动，不二制油集团将于2030年前在可可栽培地区的农场植树100万棵，以兼顾生物多样性。



#### 推进本企业的可可豆计划

引进并经营包括认证、儿童保护、森林破坏、植树、给予农户指导并支援其创业等必要条件的可持续发展可可豆计划 (Sustainable Origins)™。在厄瓜多尔以及科特迪瓦的基础上，2020年度开始向加纳引进本公司自有的可可豆计划。

这些可可豆完全可以按国际认证的UTZ、Rainforest Alliance的质量平衡 (MB) 认证可可豆进行处理。



## 3 制定 KPI 并向公司内部渗透

与巴洛美的可持续发展团队共同进行讨论，并设定了具体的目标。

此外，还将举办销售部门、事业统括部门的研修会，以确保让员工周知并渗透可可豆的社会课题和产业动向以及本公司集团的方针，从而推动可持续的业务用巧克力事业做大做强。



## 4 支援杜绝童工的教育

### 童工劳动监控与改善项目

WCF正在与科特迪瓦和加纳两国政府以及联合国儿童基金会、世界银行共同合作构建新的框架。不二制油集团与瑞士的雅各布财团签订了基本协议书，确定了如下的方针：在5年的时间里，向雅各布财团在科特迪瓦开展的教育支援以及幼儿营养教育支援的在开发项目提供共计100万美元的资金。

同时，推进可可豆计划中的CLMRS (童工劳动监控改善系统)，开展高实效性的活动。

#### CLMRS的机制



# 巧克力事业迈向新舞台

不二制油集团的巧克力事业从开发巧克力用油脂起步，通过收购巴洛美，成为了世界第三大业务用巧克力厂商。

在全球化进程加快、战场不断扩大的背景下，为了使我们长年培养起来的优势在集团内部实现最大化，我们将加快实施各项举措。

本公司于2015年收购了巴西最大的业务用巧克力公司哈罗德，其后也继续积极推动实现M&A(企业并购)。2019年，我们又收购了美国的大型企业巴洛美。不二制油集团在全球的存在感由此得到显著提高。在此之前，本公司在日本和亚洲的商业巧克力市场中占有很高的市场份额，但在欧美主战场的占有率却几乎为零，而且当时也没有可以进军欧美的桥头堡。此外，不同于全球的顶尖厂商，本公司的业务用巧克力事业是以巧克力用油脂的开发为中心发展起来的，因此在由可可豆农场、可可豆加工、业务用巧克力厂商、末端厂商、消费者所组成的供应链中，我们的业务形态其实只覆盖了后半部分。由于并未直接涉及可可豆的采购，今后恐怕很难达到对于原材料可持续性的严格要求。而在美国拥有高市场占有率、在其漫长的历史中与可可豆农场有着较深渊源的巴洛美加入了集团，为本公司克服“在美国建立事业根基”以及“确保原材料(可可豆)的可持续采购”这两大难题打好了基础。本公司的业务用巧克力事业，又向新的舞台迈出了一大步。

目前，在本公司的事业中，该项事业的利润已经占到较高的比例，成为创造收益的核心领头羊。为了让其继续发挥作用，我们将切实开展本特集中所说明的各项举措，努力扩大事业规模。此外，由于此前发生新冠病毒疫情扩大等世界性危机，消费

者动向和产业自身的构造也都有可能发生巨变。我们认识到，为了应对这些情况，我们还肩负着为实现下一步的计划去创造现金流的重任。

据说巧克力在科学上具有“治愈”效果。其特点是，即使在今天这样充满闭塞感的人类社会中，预计需求也会越来越大。此外，在全球老龄化的进程中，很可能出现利用巧克力入口即化的特性，以补充营养为目的的产品。加之，本公司集团可以发挥独特的优势，去开拓油脂技术、蛋白技术等巧克力的各种全新可能性。开发出与我们的竞争对手截然不同的全新产品，将巧克力的新价值传递到全球消费者的手中。

巴洛美巧克力公司 会长  
兼 不二美洲有限公司 社长

酒井 干夫

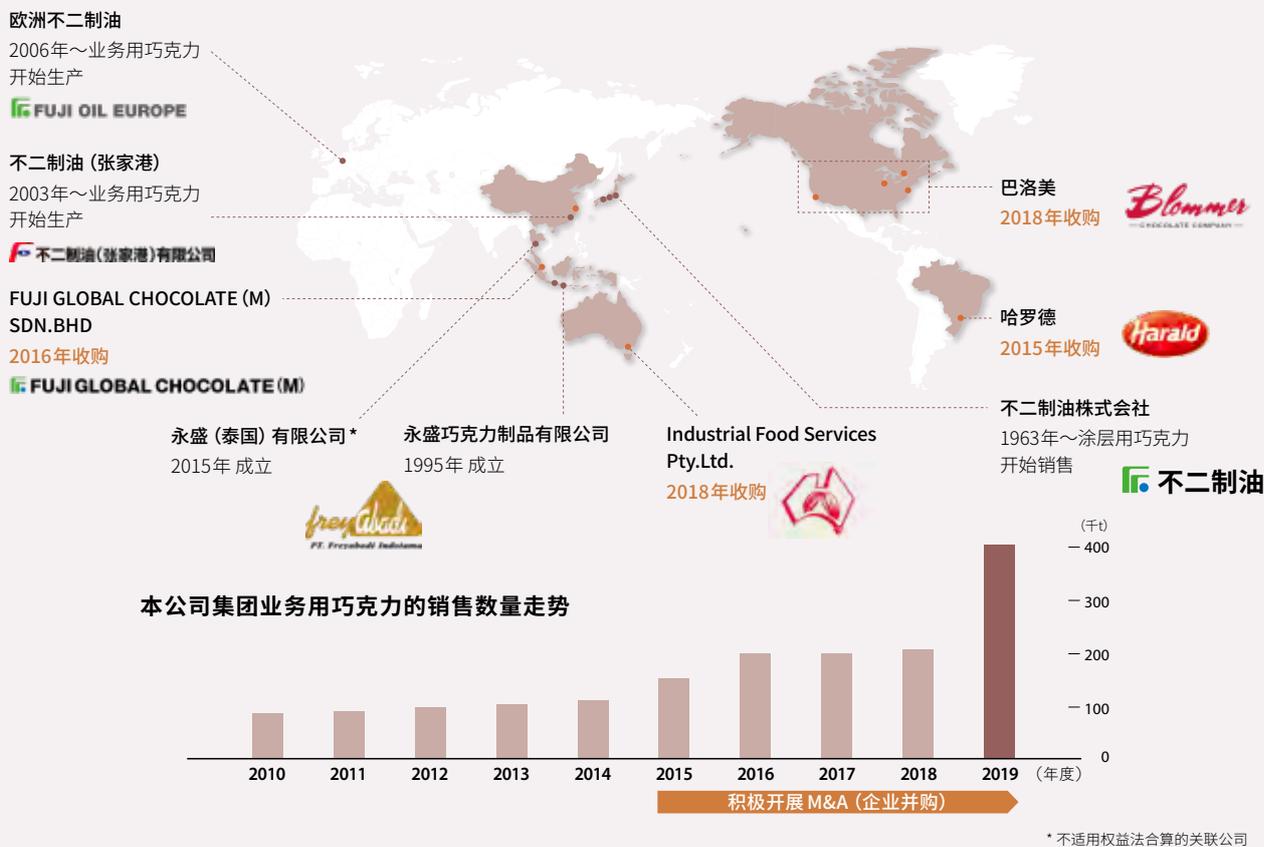


巴洛美  
President and CEO  
Peter Blommer

酒井 干夫

## 构建全球化体制

我们在以环太平洋地区为中心的10个国家16处据点，提供迎合各地区嗜好和客户需求业务用巧克力。2010年时只有约3成的海外销售比例，到2019年时已经达到了约8成。



## 通过拓展价值链强化可持续性

本公司集团的巧克力用油脂(植物性油脂事业)拥有名列全球前三位的市场份额和技术,在代脂巧克力方面具有优势。由于巴洛美的加入,我们的价值链扩大到了之前并未直接涉及的可可原料上游领域,作为旧有课题的可可可持续采购也取得了较大的进展。

### 巧克力事业的价值链



# 特辑

巧克力事业迈向新舞台

## 巧克力事业的全球战略

通过对全球的大转向，主要客户变成了在全球开展业务的跨国公司，加强据点之间的合作变得越来越重要。通过共享此前积累的生产、开发技术、原料采购的经验，我们正在努力最大限度地发挥集团的优势。

### 成长战略

发展机会的扩大

人口增加导致消费增加

消费区域扩大导致代脂产品的需求增加

- 温暖地区使用巧克力食品的消费增加

嗜好多样化使得对代脂产品的需求增加

- 健康意识消费
- 良知消费

全球战略

技术与经验

原料的价值

棕榈

可可

大豆

- 原料开发
- 应用品开发
- 制造加工



### 可持续采购

由于精通可可种植园和可可加工，加上先进的巴洛美的可持续采购，使之成为可可豆持续供应的基础。通过共享巴洛美可筹措的经验和技术，扩大集团整体的可持续性应对。

不二製油

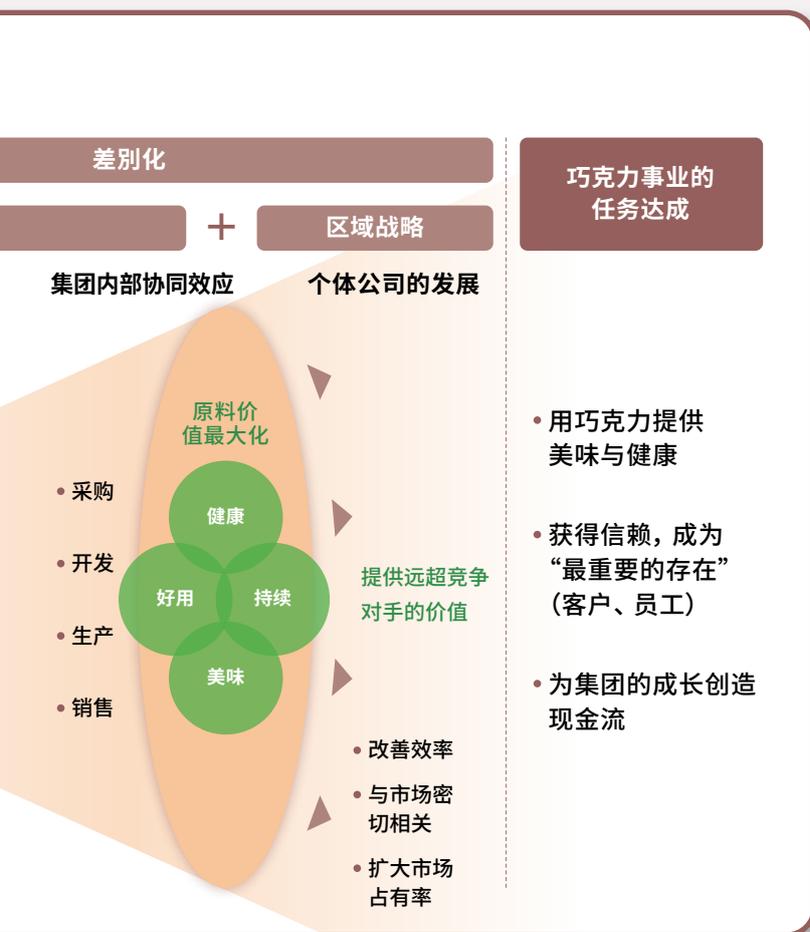
实现持续  
采购棕榈油



Blommer  
— CHOCOLATE COMPANY —

致力于可可的  
先进的可持续性

作为支持可持续发展的  
巧克力厂商期待全世界的瞩目



### 采购方针的制定

巧克力的主要原料是涉及到环境和社会问题的可可。不二制油集团于2018年制定了“负责任的可可豆采购方针”，并设定了以下目标。

#### 【解决课题的KPI】

##### ① 童工

不二制油集团的可可豆和可可产品供应链为在2030年前消除上述童工现象，到2025年将国际劳工组织(ILO)规定的“最恶劣形式的童工(WFCL)”降至零。

##### ② 森林再生

到2030年，我们将在可可栽培地区植树100万棵，兼顾生物多样性。

可可豆的可持续采购

▶▶▶ P57

## 以最大限度地发挥集团优势为目的的合作

### 举办世界巧克力会议

来自世界各地据点的巧克力事业的负责人聚集举办。有以下四个分科会，就各自的课题反复进行探讨和信息分享。

#### 开发分科会:

全球产品规划和开发

#### 销售分科会:

集团内部合作向跨国公司销售

#### 原料采购分科会:

在原料采购方面探讨集团协同效应

#### 技术与生产分科会:

共享技术信息并提高生产效率



### 应对跨国公司

过去都是各集团公司单独应对客户，但是为了加强在世界范围内开展的对跨国公司的销售，现在已经改成了集团整体可应对的体制。灵活运用亚洲、美洲和欧洲的供应体制，以巴洛美为窗口，加强各集团公司的销售合作。

### 共享生产经验、生产能力的集团间相互活用

通过在集团各公司共享具有优势的日本生产技术，提高集团整体的生产性。

对于兼并的公司向其派遣生产部门和开发部门有经验的人员，努力继承本企业经验。

此外，为了最大限度地利用各地区的生产能力，集团正在实施从没有生产余力的工厂向有生产余力工厂的生产转移。2019年度，在中国地区，集团从不二制油(张家港)向新加入集团的巴洛美上海工厂进行了生产转移，实现了集团整体生产体制的最优化。

# 特辑

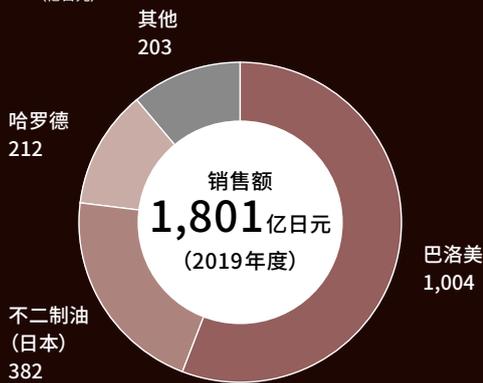
巧克力事业迈向新的舞台

## 各公司今后的发展

基于业务用巧克力事业的全球战略，介绍主要公司--巴洛美以及不二制油(日本)、哈罗德目前正在开展的举措以及今后的发展。

### 业务用巧克力事业销售额

(亿日元)



注：由于决算期的变更，哈罗德该年度使用了为期15个月的决算数值。

## 巴洛美



北美市场份额No.2, 巧克力、可可行业之翘楚

### 市场特征

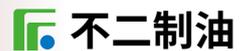
- 单一国家全球最大的业务用巧克力市场
- 对高端产品的需求增加，主要是健康产品

### 强项

- 行业团体的存在感
- 可持续采购
- 与MNC\*的关系性
- 品牌力



## 不二制油 (日本)



日本市场份额No.1、客户应对能力强

### 市场特征

- 大、中、小型企业数量众多
- 多品种组成
- 代脂巧克力是主流

### 强项

- 巧克力用油脂国内市场占有率第一
- 通过多据点化应对BCP
- 解决客户难题的能力



## 哈罗德



巴西市场份额No.1, 品牌实力强大

### 市场特征

- 复活节的旺盛需求
- 代脂巧克力是主流

### 强项

- 历史证实的信誉
- 广泛的销售网络
- 与竞争对手相比，我们拥有更广泛的产品组合



\* 跨国公司

## 以往成长和未来发展方向

2018年度成为不二制油集团的一员。

虽然我们的业务中心是向跨国公司提供巧克力和可可制品，但由于健康需求的增加，我们的产品范围越来越广，如无糖巧克力。另一方面，随着市场需求的多样化，迫切需要建立起更高效的生产体系，我们正在努力提高生产率，包括资本投资。此外，为了实现业务的可持续发展，解决社会问题，集团将加快采取可持续采购巧克力主要原料可可豆的措施，作为不二制油集团的先导，向全集团推广。



通过加入不二制油集团、利用全球生产基地进一步为跨国公司做出贡献、通过两家公司所持有的可可和油脂的技术合作导入革新性新产品。此外，针对可可供应链中的童工及森林毁坏问题等可持续发展的问题，不二制油集团整体将齐心协力向前推进。

在继续推进以提高生产效率和降低成本为目的的业务改善和设备投资的同时，将投资于以高附加值产品为重点的增长领域，以满足消费者健康意识的需求。



President and CEO  
**Peter Blommer**

## 以往成长和未来发展方向

我们从创业之初就以巧克力用油脂为立足点，从20世纪60年代开始在日本销售业务用巧克力。充分利用油脂的功能，对每一个时代所需的巧克力进行差异化，拓展了代脂巧克力的市场。今后，我们将致力于满足少子高龄化的日本社会日益增长的健康需求和可持续性课题。

### 符合市场特征的发展历史

经济增长·更多地用到巧克力食品的拓展	扩大基于油脂技术的代脂巧克力的销售
入境人数增加，土特产市场扩大	彩色巧克力销售扩大
人口老龄化、人手不足	无需溶解、无需加工即可使用成型巧克力增长
健康需求和可持续性要求的提高	发展保健品等对健康有贡献的产品，可持续采购的举措

正因为客户认可了“美味与功能性”的价值，不二制油才得以建立目前在日本国内的业务用巧克力市场占有率第一的地位。

然而，随着时代的发展，人们的价值观也发生了变化，除了传统的“美味与功能性”之外，今后人们将寻求一个新的主轴是“可持续性”。

巧克力的主要原料可可，存在包括童工在内的各种问题。孩子们也会吃的巧克力不应该存在这样的问题。我们将利用巴洛美的可可可持续的采购能力，在回应不断变化的价值观的同时，致力于业务的可持续发展。



董事  
营业部门长  
东京分公司社长  
**广泽 达明**

## 以往成长和未来发展方向

自2015年收购以来，我们一直致力于解决质量和包装方面的索赔问题，并通过改进陈旧的工厂设备和融资来巩固我们的基础。改善的努力奏效，哈罗德变成了员工乐于工作的公司。

为了进一步发展，我们需要加快新产品的开发和新市场的开拓，我们的管理团队也进行了更新，并建立起转守为攻的体系。在提高生产效率的同时，我们还将考虑增设产品以打入市场，在2029年度实现销售数量比2019年度增长约1.5倍。

### 客诉和离职率的改善

	客诉数量	离职率
2014年度	约2,300件	2.13%
	↓ 减至十分之一。以归零为目标	↓ 离职率几乎减半
2019年度	约230件	1.16%

哈罗德将包括低收入消费者群体的社会和经济层面成长在内的整条供应链的可持续发展作为制定战略的衡量标准。

由于新型冠状病毒危机，我们的多家店铺关闭，我们的商业活动也被迫冻结了几个月。巴西经济遭受重创，哈罗德也没能置身事外。目前哈罗德正在面向业务用市场执行促销等使恢复业绩的政策。同时，集团将重新审视现有的市场品牌体系，并发展冰淇淋等新市场，以及与不二制油集团的合作，专注于技术和产品的革新，实施“新常态”战略。



President and CEO  
**Sergio Tango**

# 以植物性油脂和蛋白原料创造未来的

## 事业组合的结构改革

### 大豆加工原料事业的选择与集中

为了大豆加工原料事业更大的发展，我们在现行的中期经营计划中提出了“选择和集中”的方针，“选择”方面，在期间内对五家公司和工厂进行股份转让和清算，改善了事业体质。“集中”方面，我们致力满足植物蛋白质、植物性食品、酸乳饮料的稳定需求，增强日本和中国的工厂的多糖类的生产能力等，大豆蛋白和多糖类势头良好，利润按计划顺利增长。此外，预计今后将有更大需求的粒状大豆蛋白的新工厂将在千叶投产，多糖类的德国新工厂也开始建设，我们已经做好了面对全球竞争的布局。

事业组合

收益性

选择

大豆蛋白原料（粉末状）：  
增量剂等的用途  
原豆乳

集中

功能剂（多糖类）

功能剂（肽）

大豆蛋白食品：  
大豆制素鸡肉等中间加工产品  
大豆蛋白原料  
（粉末状）：蛋白饮料等  
（粒状）：蛋白糕点  
大豆素肉等

事业的成长性



功能性高附加值产品

由于欧美的加入，实现了全球体制在欧美推广多糖类等功能剂在德国设立新据点。2022年度正式开始运作。



粒状大豆蛋白

引领日本市场的壮大支持日本的蛋白质和植物性食品市场发展壮大的千叶新工厂。2020年7月开始投产。



上：大豆素肉做的意大利面  
下：豆乳奶油做的蔬菜沙司



Plant-Based 意大利千层面



大豆素肉



Plant-Based 炸鸡肉块

### 在不二制油集团PBFS的示范店铺真实感受个人视角

UPGRADE Planet based kitchen于2019年9月开业，作为一家示范店铺，顾客可以在店里实际品尝、亲身感受不二制油集团所提倡的PBFS价值“美味、健康、环境”。在展现未来2050年概念的店铺里，销售的产品有：使用本公司独有的大豆加工技术制成的大豆素肉、用豆乳做的芝士制成的炸鸡块和肉馅意大利千层面等原本只有采用动物性食材才能做出的料理。该店铺的美味而又充满创新性的PBF料理，堪称业界的先驱，我们与多家客户的业务洽谈都是以该店铺为基点完成的。结合在本店所使用的中间加工产品（物）以及在店里所收集的PBF的购买信息（事），将其运用到BtoB市场的销售活动中。

本案例是原本作为BtoB厂商的不二制油集团，尝试直接面对消费者并验证如何让消费者接受PBF这一新的食品类型的一次挑战。作为率先销售PBF的成果所获得的有意义的购买数据，将为今后的发展起到指导作用。此外，海外的PBF行业参与者给予我们很高的好评，称赞我们不仅经营原料，同时还是关心市场动态的亚洲PBF行业参与者。



不二制油集团控股株式会社  
PBFS业务部门  
大豆·功能性原料组

小野 育子

# Plant-Based Food Solutions的中长期战略

随着结构改革的稳步推进，大豆加工原料事业的收益性得到大幅改善

## 分段资产和分段ROA\*1



\*1 分段ROA=分段ROA利润\*/分段资产

\*2 分段利润中不包括集团管理费用

\*3 2019年度业绩为实施了合并子公司的决算期统一。大豆加工原料事业方面，中国子公司的决算期从12月改为与日本统一的3月，因此2019年度反映了15个月的决算数值。该子公司从2020年1月到3月的分段利润为9,200万日元

在下一个中期计划中，我们将把重点放在多糖类和大豆蛋白方面，将产品组合进一步扩大到高附加价值领域。德国的多糖类新工厂以豌豆为新原料，向不喜欢大豆制品的客户提出新方案，从而实现全球性覆盖酸乳饮料市场的体制。此外，对于气候变化和人口增加等社会课题，追求植物性蛋白源的趋势正在凸显。从产地、效率性、营养层面和功能层面来看，大豆依然是重要的原料。通过本公司独有的差异化技术以及组合技术，与客户共创，以植物性赋予食品原料以美味、浓郁的口感和风味，从而提升大豆蛋白的竞争力。



执行董事  
PBFS业务部门长  
铃木 清仁

## 为了可永久持续丰盛的餐桌

PBFS的主要目标是千禧Z一代。为了让这些消费者不间断地享用植物性食品，就必须让植物性食品变得美味。为此，我们发现了有关“美味”的新技术，并结合现有技术(1st Layer)，赋予植物性食品原本难以实现的风味和醇厚味道，创造出了新的原料产品(2nd Layer)。将其配入本公司的产品中，并以差异化产品的形式(3rd Layer)供应，我们希望通过我们的努力，让更多的植物性食品变得更加美味。



## 专注商业领域和发展路线图

今后作为重点的商业领域是PBF事业，包括以多糖类为主的功能剂事业、植物性蛋白、以肽为主的健康营养事业、植物性的汤、黄油、芝士原料、风味调味料、大豆素肉等。着眼于下一个中期计划，将按照如下的路线图开展各项事业。



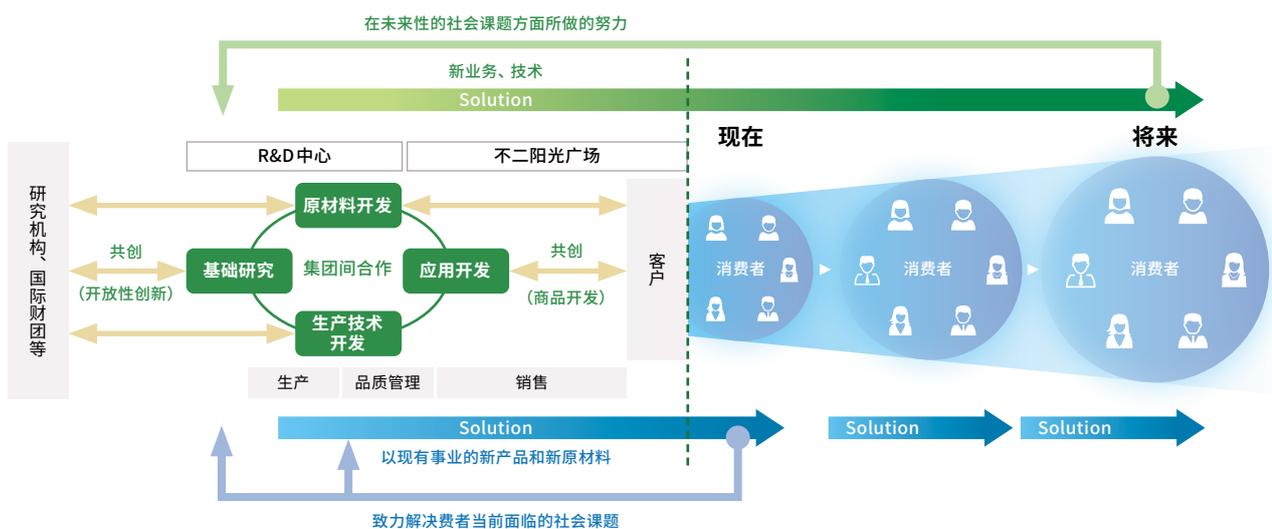


# CTO SECTION

CTO致辞 ..... 69

不二制油集团的技术 ..... 70

## 以解决社会课题为目标的短期和长期努力



以短期视角和长期视角的两条主轴，致力解决社会课题，以打造实现Plant-Based Food Solutions的新产品、新技术、新商机为目标，开展研发活动。此外，为了推动创新，我们还在不断加强与国内外大学与研究机构的开放性创新活动以及与客户的双创活动。

## 着眼于下一个时代，推动构建全球化的研发体制

首席执行官  
最高技术负责人 (CTO)

木田 晴康



通过收购巴洛美，不二制油集团的海外销售额占到了约60%的比例，企业构造的全球化取得了较大的进展。然而在研发方面，主要资源还是偏重于日本，亟需尽快实现真正的全球化企业所应具备的研发体制。作为其课题，我们提出了“构建全球化企业的研发网络”和“推动开发在20年后、30年后能支持不二制油发展的新技术和新事业”，我们认识到解决此问题是当务之急，正在致力推行改革。

为了构建起全球化的研发网络，集团的各家海外旗下公司在TIEM (Technical Information Exchange Meeting) 和R&D工作团队上积极活跃地开展讨论，致力于共享和解决世界性的课题。此外，我们将优先推动实现日本研发人员的全球人才化，与世界各国的大学、研究机构合作开展开放性创新，并向海外派遣研究员。

此外，推动开发在20年后、30年后支持不二制油发展的新技术（逆推）以及让目前正在开展的

新事业实现盈利（预测）都很重要。因此，我们于2020年度刷新了组织和评价体系。在未来创造研究所中，我们将之前的市场部门改编为新事业推进部门，推动中长期课题的选择与集中。进而，为了通过当前的主要课题--美味解决方案技术实现植物性食品的高附加价值化，并同时为解决2050年的社会课题做出贡献，我们将集中精力致力于当前应着手的课题。

2020年，由于袭击全球的新冠病毒疫情，让我们重新认识到了全球已然一体化，日本也是国际社会的一员，而我们人类其实还很无力。我们预想新冠病毒疫情过后人们的生活和价值观会发生什么变化，到时我们不二制油集团能凭借“以人为本”的精神为世界做些什么，为下一个时代做好准备。

### 加强支援全球化经营的研发组织的具体步骤

作为支援全球化经营的强大研发体制未来构想的一个步骤，我们正在利用日本的资源强化集团整体的研发组织。



# 不二制油集团的技术

## 勇于挑战变革，创造新时代

今天，全球的价值观变化不断加速。为了通过全球解决社会问题来推动不二制油集团在未来的成长，全集团将共同推动实现研发活动的变革。

### 研发体制

拥有基础研究(未来创造研究所)、原材料开发、应用开发、生产技术开发(工程)的体制，通过各部门的紧密协作推动着研发。

基础研究 (未来创造研究所)	原材料开发	应用开发	生产技术开发 (工程)
			
探索植物性食物原料的可能性，致力于以中长期视角解决“人类社会面临的难题”	致力于根据客户的要求开发新产品	利用不二阳光广场，与客户共同开展共创活动。使用本公司产品，开发出给消费者带来感动的、有魅力的客户商品	坚持“安全、品质、环境”，在最适宜的时机将生产手段具体化，构建新工厂和生产设备

### 创造未来的挑战

未来创造研究所对于未来的社会、环境、人等课题进行分析，致力开展有助于解决“人类社会所面临的难题”的研究课题。从2020年度开始，将其更新为负责执行如下各项任务的组织：“探索新的食品资源”、“创造支撑PBFS的新原料和新技术”、“通过创造价值去审视新技术的社会和市场价值”等。以农业食品领域为中心，通过植物性原料的研究，实现价值的可持续彰显，尽可能让技术成为支持创造未来的公司--不二制油集团的长期可持续发展的原动力。



执行董事  
未来创造研究所所长  
中村 彰宏

### 应对变化的策略

#### 全球视角的研发活动

为了构建支撑全球经营的研发组织，我们首先以日本国内的研发为中心，引领全球的共创活动，致力与海外的集团各公司的开发部门共享信息。此外，为了迅速将各据点开发的独创的原料和独创的技术推广到其他地区，我们还致力推动构建集团间的网络并加强其功能。

## 强化全球化的研发网络从而解决课题

要催生出创新，重要的是要让拥有不同价值观的多种多样人才都去致力解决共同的课题。不二制油集团定期召开TIEM (Technical Information Exchange Meeting)，同时针对重要课题，组织R&D工作组，致力于全球范围的课题共享与解决。

### TIEM (Technical Information Exchange Meeting)

以“共享技术和市场信息”“共享新产品和新技术信息”“提升R&D员工的技能”“增进集团公司之间的交流”为目的，将全世界该事业的R&D负责人齐聚一堂举行会议。



### R&D工作组

针对仅靠一家公司之力难以解决的全球共通的研究课题，设置工作组，致力于提升解决课题的速度。



## 推动开放创新

为了让新事业更快速地发展以及获得本公司尚未掌握的技术，我们积极地在世界范围内推行开放创新。通过与国内外的研究机构构建产学研协作联盟以及参加海外的联盟，致力实现创造新价值的目标。

### <主要的开放创新课题分类>

- ① 提速新事业的发展：为PBFS学习技术等
- ② 挑战有关气候变化等社会环境的上游领域等

### 欧洲.....① ②

- 参与荷兰Foodvalley的筹划



- 参与由NIZO主导的产学研联盟  
Plant protein in Cheese



- 由瓦赫宁根大学主导的  
产学研联盟  
参与PlantPROMISE



### 中国.....① ②

- 与复旦大学附属华东医院/  
东北农业大学共同开展  
美味健康食品的研究

### 日本.....① ②

- 通过交叉任职  
制度  
从茨城大学聘用  
大学教师
- 参与OPERA  
(产学共创平台)



### 东南亚与大洋洲.....① ②

- 与新加坡研究机构ICES开展  
共同研究



- 与澳大利亚国立研究机构CSIRO  
(联邦科学产业研究机构)开展  
共同研究



### 美洲.....②

- 参与Nutrition Capital的筹划，  
推动实现与初创企业的  
共同研究和投资



## 以培养人才和收集信息为目的的海外留学与研修

为了收集海外的信息并建立网络，积极推动向海外派遣研发人才。

2018年度将人才派遣至哥本哈根大学(丹麦)、2019年度和2020年度将人才派遣至瓦赫宁根大学(荷兰)。进而，2020年度还计划开展海外研修(欧盟和加拿大)(截止到2020年4月为止)。

## 实现勇于挑战的人才都可以大施拳脚的研究风气

为了让自由豁达、勇于挑战的不二制油集团的传统更加进化，创造出不依赖于现有技术延长线的真正意义上的革新，我们积极推动人才建设和组织风气改革。通过公司内部创业制度和海外派遣等提供挑战机会的同时，重新审视评估制度，构建起对勇于挑战的人才给予相应好评的机制。



日本



不二制油株式会社 开发部门  
蛋白新材料开发室 第三组  
夏尔博朗伯比



具有多种类、多用途的纤维感和颗粒感的不二制油大豆素肉



该公司的首个 JPVS 严格素食主义者推荐标识\*

\* JPVS 严格素食主义者推荐标识

由日本历史最悠久、规模最大的素食主义者市民团体特定非营利活动(NPO)法人日本素食主义者协会(Japan Vegetarian Society)仿照英国素食者协会的认证,为原料中不含任何动物性食品和蜂蜜,并且制造工序中严格重视杜绝污染物的严格素食主义者食品所颁发的标识

## 通过商品开发,为健康幸福的食品做一份贡献

我们以PBFS为概念,向各客户提出了大豆素肉的解决方案。其中,与大型便利店合作开发了迎合食品多样化和健康意识提高的严格素食主义者食品。概不使用任何动物性原料的确很难做到,我们对大小和口感都各不相同的不二制油的各种大豆素肉的纤维感和颗粒感进行了搭配组合,实现了不输给真肉的口感,并采用油脂技术使多汁感在口内均一地扩散,实现了真正美味的素肉。今后,为了能继续为消费者的健康和幸福的食品做出贡献,我们还会继续探讨新商品。



日本



不二制油株式会社 安全品质管理·  
生产技术部门 技术开发部 食品组  
岩渊 草太郎



2019年开始投产的关东工厂内的新巧  
克力工厂



集结多元化的专业团队的技术与经验,  
确立最适宜的制造流程

## 支持全球各据点发展生产技术的制造流程革新

在健康和礼品市场中也会经常见到巧克力,在构建巧克力的制造流程的过程中,风味、物性、颜色、形状等,来自研究部门的要求可谓多种多样。技术开发部在关东新巧克力工厂建立起了一套不牺牲操作性和生产效率,并可以同时兼顾多品种和大批量生产的新型制造流程。以安全为第一,不仅设置了监控各工序的仪器,还利用这些仪器进一步提升了品质安全,实现了应对人手不足的自动化技术的开发。期待向全球的各据点推广这些技术。

今后也将通过制造流程的革新来为夯实全球化事业提供坚实的后盾。



欧洲



日本

我们全集团齐心协力,  
在世界各国推动可解决社会问题的  
技术开发和产品开发。



由HAS工科大学的学生们与不二欧洲非洲有限公司的员工共同发布的资料展示



使用植物性奶酪“Soy Delice”制成的比萨



不二欧洲非洲有限公司  
Director of Open Innovation & External Partnerships

龟井 RIZU



### 创造Win-Win局面的开放创新

为了加快下一代植物性奶酪的开发，作为开放创新的一环，我们参与了“Plant Cheese”联盟，在这里我们遇到了HAS工科大学的学生们。通过指导他们的毕业项目——欧洲植物性奶酪市场研究，不仅助其取得了出色的成果，我们自身也获得了丰富的经验。本公司产品Soy Delice在大学祭活动上参展，为我们构建新的欧洲食品行业网络提供了机会，无论对于参加联盟的学生们，还是对于不二欧洲非洲有限公司来说，都是一次创造新价值的大好机会。A win for All!



在哈罗德开发巧克力产品的情形



2019年度TIEM参与成员



哈罗德  
R&D Coordinator

Rosileide Siqueira Ferreira



### 利用集团网络的产品开发

通过参与TIEM，加深了对市场、产品动向和集团各公司的实际状况的理解，也共享了最新的研发课题。参加者之间的交流也很踊跃，通过不断地进行意见交换，提升了彼此的知识水平，扩大了产品的开发机会。由此获得的解决客户课题的方法和油脂技术的经验技术在哈罗德的产品开发中也发挥着显著的作用。

各公司的R&D部门对于巧克力事业的发展都承担着重要的角色。我们认为，通过互相合作以及反复交换意见，就一定能引导我们走上正确的道路。集团整体将齐心协力，加快实现解决“人类社会所面临的难题”的创新方案。

不二制油集团始终以全新的视角创造革新的技术。

即使身处瞬息万变的时代，我们也要坚持遵循自创业以来就已经融入公司DNA的“以人为本”的理念，致力于公司内外的共创以及集团各公司之间的内部协作，以为全球人类的食品开拓未来为目标进行研发。





# C“ESG”O SECTION

C“ESG”O致辞 .....	75	推行ESG经营的重点课题 (重要项目)的相关举措.....	80
安全、品质、环境 .....	76		
人权 .....	79		


 关于ESG相关举措的详情  
 请参阅“可持续发展报告 2020”。  
<https://www.fujiioilholdings.com/ch/csr/>



# C“ESG”O致辞

## 让可持续发展的意识 渗透到每一位员工的思维中去

董事兼首席执行官  
最高ESG责任人 (C“ESG”O)

门田 隆司



为了更加明确我们以往所实践的“以人为本”的精神以及“应对人类社会难题”的思路，不二制油集团宣布设立C“ESG”O一职，由其负责推动实现ESG经营。

C“ESG”O的主要职责是，正确认识当前社会以及本公司所处的状况，并从可预期的未来进行逆推，从而掌握社会课题，并向研发和事业部门等进行反馈、开展协作，决定公司的理想形态，并向公司内外传达这些举措。

而这些活动的前提是食品安全和劳动安全。我们构建起与集团旗下全球各公司的劳动安全部门和品质管理部门之间的网络，由不二制油集团控股株式会社的生产性推进小组来承担其中枢职能，从而提升全集团的安全性。

此外，作为董事会咨询机构的ESG委员会，从各种视角上广泛掌握环境、供应链人权、健康、粮食、食物损耗、多样性、企业治理等社会课题，并将其具体地体现到本公司的事业活动之中。例如

在环境问题方面，我们向CO2减排发力。2020年3月取得了科学基础目标倡议认证\*。要达成为迎合SBT的新基准而进行修订的加强版“环境愿景2030”目标绝非易事，以C“ESG”O为核心，由不二制油集团的总公司带头，我们全集团正在为此而团结一致，共同努力。

追求可持续性，从短期的角度来看，经常会被等同于节约成本。然而我坚信，只要我们打头阵向前迈进，成本总有一天会成为资产，我们也会成为被客户所选择的企业，让本公司集团获得更大的成长。2020年度最大的宗旨就是与每位员工进行交流。为了本公司的存续，希望各位都能理解并渗透每个人都致力实现可持续发展的必要性，为全集团带个好头。

\* 科学基础目标倡议 (Science Based Targets initiative) :2015年，由CDP、联合国全球契约、WRI (世界资源研究所)、WWF (世界自然保护基金) 4个团体共同设立，呼吁企业以科学依据为基础，设置温室效应气体的减排目标。2019年10月，将基准从以往的产业革命之前的2度目标过渡至1.5度目标

## 不二制油集团的ESG经营

不二制油集团根据《不二制油集团宪章》，以通过事业解决社会问题 (Plant-Based Food Solutions) 的形式，推动追求可持续发展和可持续社会的“ESG经营”。作为推行ESG经营的具体课题，我们制定了“ESG经营重点课题”。

### 不二制油集团经营概念图



# 安全 · 品质 · 环境

不二制油集团在“不二制油集团宪章”中表明，将“安全、品质及环境”作为全体员工行动中应遵守的价值观。旨在使每一位员工理解在“通过遵纪守法，自我提升，形成遵守安全、品质及环境的企业文化”的前提下行动，并形成企业文化。

## 摘自不二制油集团宪章 价值“安全、品质及环境”解说

对于食品企业来说，最低限度必须实现的最大价值就是食品安全。而要保证食品安全，关键在于确保品质。然而，我们决不能为了优先确保品质而对环境产生负面影响。安全、品质及环境一直以来都是我们经营基础的最优先前提，今后也应是最优先考虑的事项。此外，安全还应包含劳动安全。我们之前也出现过事故导致丧失珍贵生命的情况。对企业来说员工是不可替代的财产，为了员工能够安心工作，以及最大程度发挥出个人能力，确保职场安全是企业的重中之重。



1991年12月22日，油脂提炼工厂发生8人丧失宝贵生命的爆炸事故



将发生爆炸事故的12月22日定为安全祈愿日，以此谨记事故的教训

## 环境

### 获得SBT认证

本公司已制定新目标，相比2016年度，将2030年的温室气体排放量“Scope1+2”减少40%，“Scope3 (范围1)”减少18%。本公司首次开始统计Scope3的数据，并已掌握供应链整体的GHG排放量。并且，本公司设定的不二制油集团国内外温室气体中期减少目标已获得SBT倡议的认证。



**Scope1** : 企业自行产生温室气体的直接排放

**Scope2** : 使用其他公司供应的电、热、蒸汽过程中的间接排放

**Scope3** : 企业活动相关其他公司的排放

### “环境愿景2030”的修订及渗透

不二制油集团通过SBT的认证，对2018年提出的“环境愿景2030”进行修改，将CO<sub>2</sub>减排目标值从24%变更为“Scope1+2减排40%，Scope3 (范围1) 减排18%”。作为在地球上活动的社会一员，不仅要创造经济价值，还要持续朝着达成“环境愿景2030”的目标，开展环保活动。

### 环境愿景2030的目标及进展

项目	2030年目标	2019年度实绩	达成率*3 (对新环境愿景2030)
CO <sub>2</sub> 减排 (全集团)	Scope1+2 总量减少40%*1 Scope3 范围1 减少18%*2	减少16%	40%
用水量的减少 (全集团)	按产量单位减少20%*1	减少24%	100%
废弃物的减少 (全集团)	按产量单位减少10%*1	增加10%	0%
资源循环利用 (日本国内集团公司)	2030年之前资源再生率维持在99.8%以上	99.33%	未达成

\*1 基准年：2016年度

\*2 关于Scope3，2020年首次计算了基准年(2016年)的CO<sub>2</sub>排放量。

\*3 2020年4月修订了“环境愿景2030”的环境目标，将CO<sub>2</sub>减排目标从24%修改为40%，所以按新目标的达成率记述。



## 赞同TCFD的建议

2019年5月,不二制油集团声明表示赞同TCFD(气候相关财务信息披露工作组)。今后,依据TCFD的建议,推动“企业治理”、“经营战略”、“风险管理”及“指标和目标”等4个项目的信息披露。

### 依据TCFD建议的4个项目的信息公示

<b>企业治理</b>	设置有C“ESG”O担任委员长的ESG委员会(每年召开2次以上会议),作为以强化ESG经营为目标的董事会咨询机构。在该委员会每次召开之际,向董事会汇报包括气候变动在内的可持续发展战略的研讨及审议内容,并反映到经营战略中。
<b>战略</b>	依据情景分析的结果认为,平均气温上升4°C的情况下,可能因自然灾害导致本公司停产或对部分主要原料的采购产生较大影响。为了应对这种气候变动风险,将进一步推动节能活动、再生能源利用等一直以来全集团共同努力的CO2排放量减少目标,并为实现脱碳社会做出贡献。此外,可预见在脱碳社会中不二制油集团具有优势的Plant-Based Food会扩大市场,也可认为是一种气候变动契机。今后,计划推动全球情景分析、财务影响掌控等,并反映到经营战略中。 注:《可持续发展报告2020》中记述了情景分析的详细内容。
<b>风险管理</b>	基于集团经营环境的各种信息资源,通过经营会议对包括气候变动风险在内的全公司重要风险进行选定管理的全公司风险管理体制已于2019年构建成。经营会议的研讨及对应内容,每年至少向董事会汇报1次。
<b>指标和目标</b>	“环境愿景2030”中已有说明,对比2016年,2030年CO2排放总量减少40%,用水量按产量单位减少20%。今后,为了达成“环境愿景2030”的目标,将进一步推动环保活动。

## 集团各分公司的环境政策

### 临空工厂的太阳能发电

针对“环境愿景2030”的目标之一“减少CO<sub>2</sub>排放量”,临空工厂于2020年2月引入并开始运用太阳能发电。工厂近前的大阪湾面积辽阔,视野可及关西国际机场~明石海峡大桥、淡路岛的优越地缘条件,今后还将最大限度利用可再生能源的恩惠,生产注重环保的巧克力。



### 不二制油集团大阪总公司的电力绿色化

不二制油集团目前正筹划对集团总公司所在的大阪事务所采用有利于环保的新能源“绿色电力”。通过本次购入“绿色电力证书”,本公司得以使用高知县的太阳能发电,实现2020年度CO<sub>2</sub>减排(约43t-CO<sub>2</sub>)。



### 欧洲不二制油公司利用再生水

欧洲不二制油公司与相邻的Oleon公司及Watergroep公司(饮料商)一同,确立了将工厂附近运河的水作为工艺用水使用的方法。具体就是从运河抽取微咸水,并采用超滤、反渗透及多种杀菌工艺,精制成饮用水等级的水,欧洲不二制油公司大约93%用水量得益于这种工艺用水。通过相关努力,致力应对地下水(自来水源)减少的问题。

#### 负责人留言

针对水资源、能源的消耗及废弃物管理的课题,欧洲不二制油公司长久以来一直积极努力。工厂整体从15年前开始运行热回收网络,相比当初,目前的燃气消耗量减少30%,冷却水消耗量减少80%。此外,包装设施的屋顶覆盖了太阳能板,每年对电力消费量的1%作出贡献。2020年,计划设置燃气驱动发电站,提供平台的90%耗电量。90%废弃物得以循环利用,其中85%被本公司的合作伙伴用于绿色能源生产中。我们会齐心协力,持续解决环境问题。

欧洲不二制油  
Technical Director  
不二制油加纳  
Managing Director  
**Ronny  
Voorspools**



## 食品的安全、安心、品质

对不二制油集团来说，为社会提供安全、安心的产品才是经营活动的前提。本公司集团为了让顾客用上安全、安心的产品，制定“品质基本方针”，从产品设计至产品到客户手上，旨在以客户的观点进行产品制造。

### 2019年度活动成果

构建品质负责人之间的网络	收集世界食品相关信息，并开始向集团公司发布，致力于信息共享。
品质保证规程的渗透	为了加深理解品质保证规程，编制了规程所要求的“品质保证活动”的资料，并向集团公司发布。

## 劳动安全卫生

“不二制油集团宪章”的价值的最初所示“安全、品质及环境”中，“安全”是我们可持续发展的最优先课题。以“遵守规范，传播经验，共建安全职场”为口号，旨在保护本公司员工及本公司事业所内工作的所有人员的生命财产安全，实现零工伤。

### 2019年度活动实绩

包括危险预测活动已固定执行的生产点在内的所有生产基地，在日常作业开始前或非正规作业开始前均执行危险预测活动。在事故风险较高的集团公司除了危险预测活动，还将不安全场所及不安全状态等清单化，推动改善。

项目		2019年度	
不二制油集团	每千名员工的停产灾害发生件数(停产灾害4天以上)	2.9	
不二制油集团劳动灾害	度数率	日本	2.89
		海外	8.62
	强度率	日本	0.006
		海外	0.07

### 现行举措的进展以及今后的政策

2018年开始，作为亚洲统括公司的不二制油亚洲公司，新配置安全专职的Safety manager，负责开展工厂的安全活动及地区的安全活动。2020年度开始，对不二制油亚洲公司旗下的集团公司，由生产性推进小组及不二制油亚洲公司共同监查，推动构建更加安全的职场环境。



不二制油亚洲公司安全负责人协同参与不二制油亚洲公司旗下的集团公司监查，推动构建安全环境

#### 负责人留言

以前，各工厂的安全标准、知识、基础设施建设并不完善。因此，我们通过每天实施Tool Box Meeting，制定安全标准指南，举办定期劳动安全教学会，提升事故预防所需汇报及分析技术，学习过往事故经验，以及定期审核协助改善，努力提升安全文化及能力。作为成果，员工的安全意识得以提高，可实施风险预估及合理的风险管理。

确保劳动安全，这是不二制油作为制造业经营活动的出发点。同不二制油集团控股株式会社合作，最大限度利用积累的经验技术，努力保护员工的生命安全。

不二制油亚洲  
Regional Safety  
Manager

Tan Chin  
Chye



## 人权方针及尽职调查

不二制油集团有责任基于集团宪章的“以人为本”的价值观，在开展经营活动的过程中遵守本公司相关所有人员的人权。参照联合国商业与人权指导原则，于2017年4月制定并公布了“人权方针”。作为其实施手段之一，引入人权及尽职调查。2017年在外部专家参加的条件下实施第1次影响评估，在获得专业人员建议的同时，努力减少特定风险。2020年度，计划实施第2次影响评估。

### 人权及尽职调查PDCA

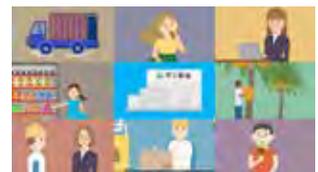


## 人权影响评估

特定人权风险	具体疑问点	对策	进度
1. 以集团员工为对象的学习及研修	① 人权方针落实于员工行动的机制不完善	实施学习及研修 (ER)	① 制作人权学习视频 (日、英、中) 并在内部网络进行在线播放 ② 2019年12月设置人权周，强化公司内部信息传递 ③ 利用各种研修机会诉求人权方针
	② 对合资公司及最近收购的集团公司的人权风险掌握不充分	各公司风险管理体系中也要管理人权风险	① 向集团各公司风险管理委员会进行说明 ② 集团各公司相关对策 • SEDEX 监督对策 • 对外派方及外包方的调查
	③ 对外派·外包劳务人员的人权风险掌握不充分		
2. 投诉处理机制	公司内部虽然制定了内部举报制度，但未构建以供应链为对象的投诉处理机制	构建以供应链为对象的机制	构建并公开棕榈油的投诉处理机制 (参照第56页)
3. 原材料供应链	尤其是棕榈、可可的人权风险较高	推进可持续采购	正在依据负责的棕榈油采购方针、负责的可可豆采购方针推动相关活动 (参照第54、57页)

### 不二制油集团 人权周

以人权方针的宣贯为目的，将2019年12月4日~13日定为“不二制油集团人权周”，在CAO和“ESG”O共同主持的前提下，在集团内部发布商业与人权相关信息。通过发布经营者信息、教学视频、多样性研讨会等流程，从员工方面获得“认识到不二制油集团宪章的‘以人为本’与人权的关系”、“成为思考人权的契机”、“公司重视人权的意图得到传递”等意见。



人权周学习画面

### 内部举报制度

日本国内集团公司除了利用“不二制油集团公司内举报窗口”，还委托公司外部法律事务所作为举报窗口，通过保护举报者的隐秘、匿名性，努力完善方便举报的环境。

海外集团公司方面，利用集团公司员工相关内部举报制度“不二制油集团合规热线”。并且，依据内部举报流程规定，严禁对举报员工采取解雇及任何不利手段，如有违反相关规定的人员，可以依据从业规范等加以处分。

2018年度开始，从维持正常交易的观点出发，以特定领域的合作公司为对象开始运用“公正交易热线”。集团整体受理举报件数在这几年内以每年5~10件的范围浮动，对举报内容做到快速调查，并采取必要的纠正措施，以及向举报者反馈。集团整体致力于举报制度的宣贯及运用改善。



内部举报制度已刊登于归纳了集团共同行动方针的“绿皮书”中，并以8个语种向全体员工进行宣传

# 推行ESG经营重点主题(重大课题)的相关举措

## 筛选出ESG经营重点主题(重大课题)

为了通过事业活动同时实现“为社会的可持续发展做贡献”以及“自身的可持续发展与为社会创造价值”，不二制油集团制定了“ESG经营重点主题(重大课题)”。

## 2020年度的重大课题地图

关于重点课题的甄选流程，请参阅《可持续发展报告2020》。

利益相关者的关心度	重点领域 (由ESG委员会处理, 在集团层面进行应对)			
	高	<ul style="list-style-type: none"> <li>减少食物损失</li> <li>对环境友好的产品制造</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>创造食物</li> <li>可持续采购(主要原料)</li> <li>食品的安全感、安心、品质</li> <li>劳动安全卫生</li> <li>气候变化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>保护水资源</li> <li>省资源化与减少废弃物</li> <li>多样性</li> <li>风险管理</li> <li>治理</li> </ul>
中	<ul style="list-style-type: none"> <li>雇佣过程中的人权(本公司)</li> </ul>			
低	<ul style="list-style-type: none"> <li>可持续采购(主原料以外)</li> <li>与社会共生</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>人才培养</li> </ul>		
		基本领域 (在相关的各公司、各部门进行应对)		
		低	中	高
		事业战略层面上的重要度		

\* 从可持续采购的重要性视角来看，生物多样性也包含在内。

## ESG经营重点主题(重大课题)

关于2019年度的“ESG经营重点主题(重大课题)”的进展情况，请参阅《可持续发展报告2020》。

类别	重点领域	ESG经营的重点主题	理想形态	
发挥不二制油集团的业务特点, 创造出引领行业的先进举措的领域	1 食品创新	提供应对食品资源不足的解决方案	<ul style="list-style-type: none"> <li>作为解决未来堪忧的食品资源不足问题的对策, 普及替代动物性蛋白和乳制品的、低环境负荷的植物性食品原料并确立其替代技术</li> </ul>	
		应对糖分摄取过多	<ul style="list-style-type: none"> <li>将食品中的一部分糖分用植物性蛋白原料替代, 供应有助于预防生活习惯病的、营养均衡的食品</li> </ul>	
		减少反式脂肪酸含量	<ul style="list-style-type: none"> <li>基于WHO指针以及各国的法律规定, 降低产品中的反式脂肪酸含量</li> </ul>	
	2 可持续采购(主原料)	棕榈油的可持续采购	<ul style="list-style-type: none"> <li>达成供应链上的NDPE(森林破坏为零、泥炭地开发为零、剥削为零)</li> <li>到2030年为止实现供应链上的棕榈果房到棕榈农场的可追溯性</li> <li>到2025年为止, 帕尔麦久棕榈油有限公司的所有供应商均适用劳动环境改善计划(LTP: Labor Transformation Program)*1</li> </ul>	
		可可豆的可持续采购	<ul style="list-style-type: none"> <li>推行“负责任的可可豆供应方针”</li> <li>到2030年为止, 在可可栽培地区植树100万棵</li> <li>到2025年为止, 实现ILO中所规定的“最坏形态的童工劳动(WFCL)”清零</li> </ul>	
		大豆的可持续采购(包括GMO问题)	<ul style="list-style-type: none"> <li>推动实现大豆和脱脂大豆的可持续采购</li> </ul>	
		3 食品的安全、安心、品质	彻底确保食品的安全和品质	<ul style="list-style-type: none"> <li>我们所生产的所有产品, 都要实现起因于本公司的投诉清零</li> </ul>
	4 劳动安全卫生	推动实现劳动安全卫生	<ul style="list-style-type: none"> <li>以尊重人和安全第一为最优先事项, 创建“安全舒适的工作场所”, 从而在全集团公司保持零工伤</li> </ul>	
	5 气候变动	CO <sub>2</sub> 减排	环境愿景2030	<ul style="list-style-type: none"> <li>2030年将CO<sub>2</sub>排放量(总量)以Scope1+2计算减排40%, Scope3(范围1)减排18%(基准年2016年)</li> <li>注: 取得SBT**认证</li> </ul>
	6 水资源保护	减少用水量		<ul style="list-style-type: none"> <li>到2030年, 使每单位产值用水量减少20%(对比基准年2016年)</li> </ul>
	7 省资源化和削减废弃物	削减废弃物		<ul style="list-style-type: none"> <li>到2030年, 实现每单位产值废弃物排放量减少10%(对比基准年2016年)</li> </ul>
	作为建立事业活动的根基的领域		减少包装材料的使用(包括塑料垃圾问题)	注: 预计在2020年度推动开展集团级ESG经营重点课题的相关活动的过程中, 整理具体的思路
8 减少食物损失		减少食物损失	<ul style="list-style-type: none"> <li>通过延长产品的保质期等技术开发, 为减少价值链上的食物损失做出一份贡献</li> <li>注: 预计在2020年度推动开展集团级ESG经营重点课题的相关活动的过程中, 整理具体的思路</li> </ul>	
9 对环境友好的产品制造		开发环境负荷低的产品制造方式	<ul style="list-style-type: none"> <li>确立不使用环境负荷高的化学处理、有机溶剂处理的加工技术, 从而为实现“环境愿景2030”做出一份贡献</li> </ul>	
10 多样性		实践多样性经营	<ul style="list-style-type: none"> <li>依托多元化人才最大限度发挥能力来产生的创新的企业经营</li> </ul>	
11 风险管理		具有实效性的风险管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>成为不畏风险, 获得社会信赖的高可靠性企业</li> </ul>	
12 企业治理		信息安全管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>ICT(信息通信技术)的流程改革以及企业价值创造</li> <li>利用安全、安心的ICT为企业治理做贡献</li> </ul>	
		集团治理	<ul style="list-style-type: none"> <li>构建行之有效的集团治理体制, 从而提升本公司企业价值</li> </ul>	
		提升企业治理水准	<ul style="list-style-type: none"> <li>适当运用董事会**3, 从而进一步提升企业价值</li> </ul>	

\*1 保护劳动者权利的方案 \*2 衡量IT治理成熟度的框架, 分为0~5的六个阶段进行评估。当前级别3 \*3 “经营层面上的重要事项的判断”“经营监督”



关于ESG经营的重点课题(重要项目)举措的详细内容, 请参照《可持续发展报告2020》。

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

## 什么是ESG委员会

为了回馈利益相关者对于ESG的期待, 就需要加强ESG经营, 为此我们设立了不二制油集团控股株式会社董事会的咨询机构“ESG委员会”。ESG委员会每年召开2次以上的会议, 对于不二制油集团持续执行的CSR课题、目标、战略进行相关的审议, 并对“ESG经营的重点课题(重要事项)”的进展状况进行审查。该委员会邀请有识之士作为顾问, 引入社会性的视角。



尤其希望做出贡献的SDGs	2020年度目标 (没有公司名称的是不二制油集团的整体目标)	管理CxO	关联页
	<ul style="list-style-type: none"> <li>植物性食品原料制成的食肉替代产品(碎肉饼和炸鸡块等)的产品化</li> <li>植物性食品原料制成的烹饪用风味食材的产品化</li> <li>植物性乳酪食品的多样化</li> </ul>	CTO	P66、67
	<ul style="list-style-type: none"> <li>开发主食类食品(面包、谷物等)的高蛋白化植物性食品原料</li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>不二制油(株)：构建满足顾客要求的低反式、无反式油脂产品供给体制</li> <li>海外集团公司：设定低反式的目标值</li> </ul>		P44
	<ul style="list-style-type: none"> <li>实现供应链上的棕榈果(FFB)榨油工厂的可追溯性(TTM) 100%</li> <li>供应链上的棕榈果(FFB)到农场的可追溯性(TTP) 60%</li> <li>在供应链改善活动和申诉机制运营中推动引进“暂停交易”和“确认协议”</li> </ul>	CSO	P52 ~ 59
	<ul style="list-style-type: none"> <li>制定大豆可持续采购的方针框架</li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>为实现重大品质投诉清零而提高员工品质意识</li> <li>推动构建品质网络</li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>实现零严重工伤和零重大事故, 提高员工的劳动安全意识</li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>为了达成“环境愿景2030”, 通过对各公司的启发活动和支援其推动减排</li> <li>导入公司内部对于碳价格的讨论</li> <li>导入环境数据收集系统</li> <li>Scope3 提升数据的精度以及制定减排策略</li> </ul>	C“ESG”O	P75 ~ 78
	<ul style="list-style-type: none"> <li>为了达成“环境愿景2030”, 通过对各公司的启发活动和支援其推动减排</li> <li>导入环境数据收集系统</li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>为了达成“环境愿景2030”, 通过对各公司的启发活动和支援其推动减排</li> <li>导入环境数据收集系统</li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>对海外集团公司的包装材料使用量进行调查</li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>延长面包市场中的商品保质期以及减少再次加工所造成的损失</li> </ul>	CTO	—
	<ul style="list-style-type: none"> <li>确立不使用化学催化剂和有机溶剂的油脂加工技术</li> <li>开发可大幅削减CO<sub>2</sub>排放量的技术</li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>不二制油(株)：以终生活跃的职业生涯为目标, 推动实现高龄人士发挥余热</li> <li>不二制油(株)：以确保公正的竞争环境为目标去设定部门目标, 推动实现管理人员意识改革的相关政策(开展无意识偏见培训研讨会等)</li> <li>不二制油(株)：以推动多元化为目标, 为残疾人开拓工作场所</li> </ul>	CAO	P83 ~ 86
	<ul style="list-style-type: none"> <li>推动全公司风险管理</li> <li>推动应对TCFD</li> <li>主要集团公司制定BCP计划</li> </ul>	C“ESG”O	P28 ~ 32、77
	<ul style="list-style-type: none"> <li>信息安全成熟模式达到COBIT<sup>®</sup> 4级</li> </ul>	CFO	P15
	<ul style="list-style-type: none"> <li>基于集团方针的经营执行体制</li> <li>增进高管和员工对于不二制油集团宪章以及集团方针的理解</li> </ul>	CSO	报告书整体
	<ul style="list-style-type: none"> <li>以加强本公司“经营监督(监控)”职能的形式运营董事会</li> </ul>	CAO	P88 ~ 100



## CAO SECTION

CAO致辞 .....	83	企业治理 .....	88
人才培养 .....	84	外部董事三方会谈 .....	90
合规 .....	86	董事会的具体形式 .....	95
		董事薪酬制度 .....	96
		高管一览表 .....	98
		通过三样监督， 致力提升监督的实效性 .....	100



## 让多样性成为创新的原动力

董事兼首席执行官  
财务总监 (CAO)

高杉 豪



我是2020年4月就任CAO的高杉。之前我以集团总公司的事业开发部门长以及美洲地区的总负责人的身份参与集团的事业。不二制油集团认为，尽管各地区的本地化都大有进展，我们集团却并未能将全球的人才和机会都物尽其用。因此，我认为我本人最大的使命就是，使推动集团成长的多样化渗透人心，并为此尽快进行制度设计和基础设施建设。

本公司集团目前在15个国家和地区拥有40家合并子公司，约6,000名员工正在努力工作。有始终在本公司长期工作的员工，也有凭借着之前的丰富经验后加入本公司的员工。本公司所说的实现多样性，是指性别、国籍和背景都各不相同的员工，都能朝着同一个目标去发展和成长。

我认为这才是提升本公司的技术能力和生产技术、催生新产品和新销售方式的力量源泉。让拥有不同文化背景的人们协同作业绝非易事，有时也会产生摩擦，带来困难。我坚信我们一定能跨越这道鸿沟，让我们这个拥有多元化人才的集团更加精益求精，取得更大的成长。

2020年度的不二制油集团多样性愿景正是以“享受多样性”为主题。正因为行之不易，达成时也就更加充满喜悦。我们的终极主题是，通过多样性实现让全球多种多样的人才互相刺激，引发创新。为此，在中期经营计划中也在将继续推动建立让全世界的优秀人才因地制宜地成长与活跃的人事制度，并致力构建可领导全球组织的强大领导团队。

## 不二制油集团的多样性愿景

### 享受多样性

让全球多种多样的人才互相刺激，引发创新。

在彼此享受此过程的同时，通过各种各样的饮食场景，向同样充满多样性的全球客户传递美味和健康，实践“以人为本”，为社会做出贡献。



# 人才建设

## 实现多样性的全球化人才战略

以2015年收购巴西的哈罗德及集团控控制转型为契机，在实现全球体制构建的过程中，将人才战略、制度相关此前以日本式思路为基础的情况作为课题。为此，中期经营计划中，通过与各地区合作，推动构建可发掘及培养全球化人才的制度及机制，旨在构建可灵活且迅速应对商业环境变化的全球体制。

### 2020年度之前应实现的目标、应解决的问题

推动实现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

### 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

## 之前的成绩

### ① 推进本地化

为了开展符合各国社会情况及食品需求的食品材料销售事业，必须理解文化、嗜好、商流等，对应价值观、经营环境变化，实施及时的决断及经营运作。因此，以海外主要集团公司的上级领导委任于当地人才的方针为基础，推动实现本地化。今后我们也要继续推动构建有能力领导全球化组织的强大领导团队。



欧洲不二制油

Jon van den Bremen



不二制油 (新加坡) 有限公司

Teo Yong Wah



不二制油 (张家港) 有限公司

Yan Shangwen



巴洛美

Peter Blommer



不二植物油有限公司

Andrew Bunger



不二制油加纳

Ronny Voorspools



永盛巧克力制品有限公司

William Chuang



Industrial Food Services Pty.Ltd.

Andrew Ellis



哈罗德

Sergio Tango

### ② 薪酬体系及评价方法的定式化

关于海外主要集团公司社长的薪酬体系，除了以各国业务特性为准的定量层面绩效评价、包括“不二制油集团宪章”实践在内的定性层面评价，为了设定与优秀人才相匹配的具有竞争力的薪酬水平，以及给予集团整体经营目标对应的合理奖励，已开始制定不二制油集团控股株式会社指南。其次，寻求待遇的公平性保证、薪酬制定流程明确化及透明性保证，推动人事管理强化。

### ③ 人才可视化及提供全球发展机会

推动将来的经营干部后以及能够挑战应对全球化变动职业经历的人才的可视化。2019年之前，已完善主要海外集团公司的人才数据库。并且，对部分对象还要实施职业调查、面试，努力掌握集团公司员工的职业愿景。通过这些相关措施，不仅局限于日本外派至海外集团公司，还会作为积极推动全球的集团公司之间的派遣的方针，具体推行。并且，以研发部门为开端，推广各国负责人员一体化的措施。（参照第70页）

### ④ “不二制油集团宪章”的实践强化及全球研修制度

“不二制油集团宪章”是实现不二制油集团的存在理由、目标状态所需组织共享的价值观、行动基准（根据），是经营的根基。贯彻、共享、实践“不二制油集团宪章”是组织的强力源泉，与实现我们的使命紧密相关，应将理解渗透“不二制油集团宪章”所需体制植入各种研修制度中，实施管理研修。

#### “不二制油集团宪章”实践会议

就“不二制油集团宪章”的价值进行讨论的工作会议于2018年、2019年召开。



为了使不二制油集团的价值观深入落实于日常行动中，哈罗德实施5个阶段组成的工作会议，与不二制油集团控股株式会社的成员协作，努力展现价值观本质。

研修后，工人们自身的所有行动养成自觉性，主动考虑今后所努力事项是否符合集团的使命、愿景、价值。这是意义非常深刻的制度，让员工感受到通过工作改善生活的满足感，以及在哈罗德工作的自豪感。



哈罗德  
Senior Executive HR  
Manager  
Geise Andrade

#### 新任社长研修

2019年，以海外集团公司的3名新任社长为对象开展总公司研修，视察国内各工厂，以及召开理解不二制油历史、“不二制油集团宪章”的研修。



新任社长相关研修中对集团历史、企业文化、经营结构的理解必不可少，共同挑战企业、我们以及我们的后代所生存的世界面临的课题，这样的集团理念鼓舞人心。

依据这些理念，本公司承诺推动在集团内积极协同合作和机会共享。夹心产品及混合产品的实力扩大，以及通过可持续油脂产品持续提供解决方案的同时，植物性油脂及可可既健康又美味，作为可持续食品解决方案的创新者加速产品开发及革新，创造出刺激且吸引人的就业环境。



欧洲不二制油  
Managing Director  
Jon van den  
Bremen

#### 中国干部的选拔研修

以深化“不二制油集团宪章”等对于不二制油集团的理解、加强领导力、构建集团人际网络为目的，我们开展了为期4天的研修活动。



从中国地区选拔了11名员工，参加不二制油集团控股株式会社主办的干部选拔研修。在学习集团经营的过程中，能够加深理解公司的历史、方针、业务、ESG经营思路、“不二制油集团宪章”。并且，感受到企业公司之间的横向联系得到更进一步的加强。

此外，本次很多参加者是第一次来日本的总公司，通过参观总公司及工厂，学习了关于主打产品以及完善的安全管理体制的知识。通过本次活动可增加自信，提升对工作的热情，更加努力为公司未来发展做出贡献。



不二（中国）投资  
有限公司  
经营管理部  
财务经理  
汤 峥 峥

# 人才建设/合规

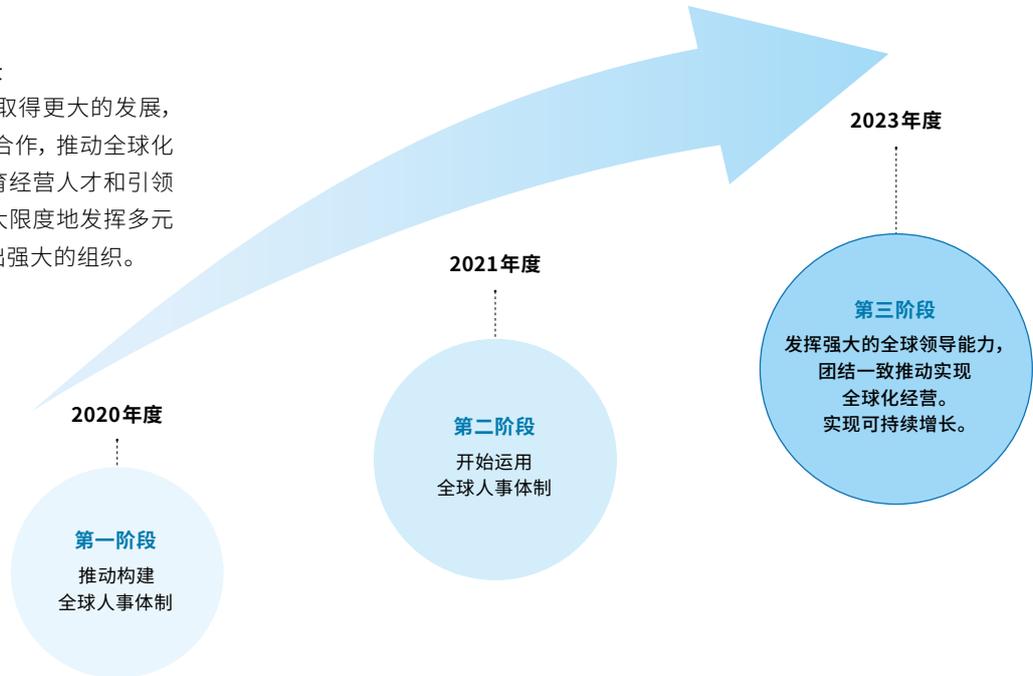
## 今后的阶段

着眼2023年度的目标，着手开展各项举措。

### Our Future Vision

#### 2023年度的理想愿景

不二制油集团要取得更大的发展，就必须加强集团整体合作，推动全球化经营。通过在全球培育经营人才和引领事业发展的人才，最大限度地发挥多元化人才的价值，创造出强大的组织。



## 强化支持全球经营的基础设施

### 全球宣传

不二制油集团在过去的五年时间里，分别迎来了哈罗德(巴西)、Industrial Food Services Pty.Ltd.(澳洲)、巴洛美(美国)等各家公司加入集团。这些都是当地的有名企业，对本公司集团的贡献不仅限于财务方面，也包括市场、人才、原材料采购等广泛的领域。在今后的宣传活动中，加强对外宣传与强化集团内部的交流都是重要的课题。提升不二制油集团在全球的认知度，对于今后拓展事业和确保人才非常重要。增加向世界各地各方面利益相关者传达信息的机会，致力提高集团的认知度。而在集团的内部交流方面，除了传统的纸媒和内部网络之外，还导入了新的交流工具，提高集团的整体感。



2020年5月，通过来自各地区高层的激励信息传递，对于勇敢面对新冠疫情的集团全体员工给予了鼓励



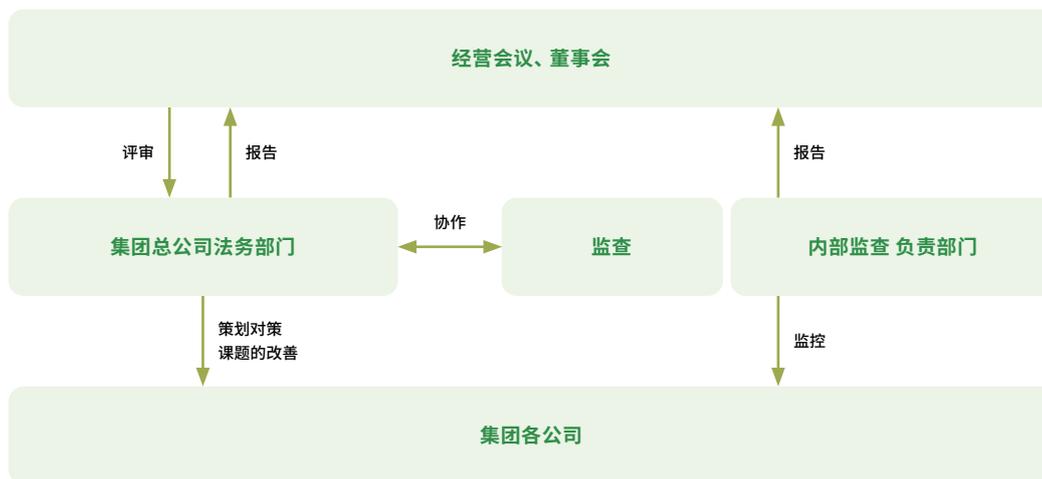
不二制油集团通过旗下的各家公司，扩大全球各地互帮互助的范围

### 全球法务

在今后全球化加速发展的进程中，各地的项目不断增加，以知识产权为武器的商业发展也在预期之中，应对遵守各国法律法规等事宜的法务部门全球化也成为当务之急。我们推动向各据点配置法务负责人，并同时加强该法务负责人与律师事务所的网络建设。此外，通过研修，各据点全球核心成员的法务能力也不断提高。

## 向全公司渗透合规意识

在不二制油集团控股株式会社配置负责风险管理和合规事宜的高管，在此基础上推动实现集团整体的合规经营。本公司的法务部门计划了各种有助于集团整体合规意识渗透的举措，致力于课题的改善。适宜地接受法务部门所做的报告，并由本公司的经营会议和董事会对于合规举措进行审查。



### 监查

与内部监查负责部门合作，对包括海外集团公司在内的合规经营实践情况进行监查。我们从2018年度开始巡访海外集团公司，使用合规检查表(编辑制作时考虑到了各地区特有的法律法规和风险)开始实施实地检查活动。

### 为了渗透合规经营意识的举措

#### 商业行动指南

关于不二制油集团宪章中的行动原则，我们策划了以日常业务中的各种典型案例为例进行说明的《不二制油集团商业行动指南》，并以印刷版小册子和PDF的形式向员工发放。对新员工开展指南内容的研修。并可应对多语种(8个语种)。



#### 合规实地研修

法务部门与以人事部门为首的相关部门合作，致力实现合规研修的体系化，巡访国内外的据点，确认事业现场的具体情况和需求，并针对对应注意的合规经营领域进行启蒙教育。



#### E-Learning(电子学习)

为了提高集团整体意识，我们从2018年度起将每年的10月定为“合规与信息安全强化月”，以集团全体员工为对象，实施E-Learning(日文、英文、中文、葡萄牙文)。

为了将其活用至下一年度的合规渗透政策中，我们确认了各据点的听讲情况和回答结果。



# 企业治理

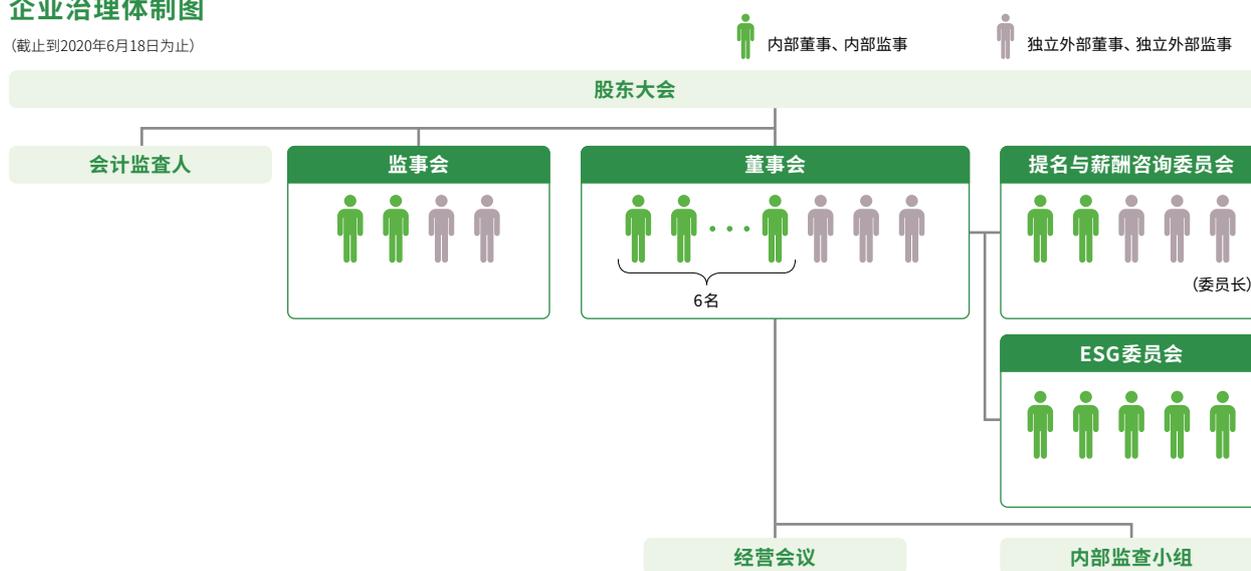
## 基本思路

作为本公司经营的普遍性思路，不二制油集团制定了《不二制油集团宪章》，并将其定位为开展企业活动的依据。为了实现《不二制油集团宪章》中所提出的思路，我们将加强与充实企业治理视为经营层面上的最优先课题之一，从而实现有效的企业治理，防止发生违法、舞弊、丑闻等损害企业价值的事态，并致力实现公司的可持续增长以及提升中长期企业价值的目标。

为了回馈股东、客户、其他合作方、本公司高管和职员，以及区域社会等利益相关者的期待，我们将公司治理定位为透明、公正、迅速果断决策的重要机制。

## 企业治理体制图

(截止到2020年6月18日为止)



## 企业治理情况

(截止到2020年6月18日为止)

公司名称	不二制油集团控股株式会社	组织体制				纯控股公司
机关设计	设置监事会的公司	外部董事人数				3名 (其中：女性1名)
		构成				(参考)
议长和委员长		全体成员	公司内部董事	独立外部董事	监事	2019年度举办实绩*1
董事会	代表取締役社长 (清水 洋史)	13	6	3	4 (外部2名)	16
经营会议	代表取締役社长 (清水 洋史)	14*2	6	0	观察员	23
提名与薪酬咨询委员会	独立外部董事 (三品 和广)	5	2	3	观察员	15
ESG委员	内部董事 (C “ESG” O门田 隆司)	5	5	—	—	3
监事会	专职监事 (涩谷 信)	4	0	0	4 (外部2名)	12

\*1 2019年4月~2020年3月的业绩累计

\*2 包括社长所指定的8名执行董事

参考：公开关于企业治理的信息

• 企业治理方针：[https://www.fujioilholdings.com/en/ir/policies\\_and\\_systems/governance/](https://www.fujioilholdings.com/en/ir/policies_and_systems/governance/)

不二制油集团的高管和员工实现本公司企业治理的指导方针

• 企业治理报告书：[https://www.fujioilholdings.com/en/ir/library/governance\\_report/](https://www.fujioilholdings.com/en/ir/library/governance_report/)

基于公司治理行为规范的各项原则进行公开

## 企业治理体制改革的经过

为了加快决策速度，我们向纯控股公司体制转型，通过经营监督与业务执行的分离，向作为事业公司的地区统括公司下放权限。此外，不二制油集团控股株式会社还为集团经营战略方案的制定以及集团子公司的管理提供支援。此外，在确保决策与业务执行的功能性与合理性的同时，我们也认识到，强化对经营的监控和监督职能，对于回馈以股东为首的利益相关者的信赖和期待至关重要，为此我们致力提升企业治理体制的可持续性。

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
经营监督与业务执行的分离			●向集团控股制转型 向地区统括公司下放权力				
董事总人数	●12名	●10名		●8名	●9名	●10名	●9名
其中外部董事	●1名	●2名				●3名	
委员会	●监事会		●设置与薪酬咨询委员会、 ESG委员会				
董事会的实效性评估				●董事会的实效性评估			
董事薪酬	●业绩联动型薪酬制度		●修改监事的 薪酬金额			●制定修改薪酬 制度的方针	●引入业绩联动型 股票薪酬制度
CEO后继者计划						●探讨CEO后继者计划	

## 董事会的实效性评估

为了谋求提升董事会的职能、强化公司治理，不断推动提升企业价值，以保证客观性和透明性的方法对董事会的实效性进行持续评估，并有效地提升本公司的企业治理水平。2019年度和核心任务是，实施了确认在上一年度的评估中所提出课题的进展情况。

### 2017年度 实效性评估结果

#### 得到改善之处

- 积极致力于改善企业治理状况
- 凭借社长的领导能力以及外部董事的知识和见识，使董事会更加活性化
- 尊重外部高管的文化以及在董事会上开展自由豁达的讨论

#### 预计今后可以改善或提升职能之处

- 作为控股公司董事会，加强监督职能
- 明确提名与薪酬咨询委员会的作用并提升其职能
- 加强董事会的多样性

### 2018年度 实效性评估结果

#### 得到改善之处

- 通过外部董事增员与改组(重新审视CxO)加强董事会的多样性并明确其职责

#### 今后的对策课题

加强大型收购之后的集团治理

#### 预计今后可以改善和提升职能之处

- 充实对于中长期战略的讨论以及对执行情况进行适宜的监督
- 明确提名与薪酬咨询委员会的作用和职能

### 2019年度 实效性评估结果

#### 已确认的项目

- 社长对于改善企业治理发挥领导力并且董事会也有高度的意识
- 变革成为全球化企业是当务之急危机感的程度

#### 今后的对策课题

- 迈向全球化企业的过程中的企业治理层面上的课题(强化作为控股公司董事会的监督职能等)

#### <评估的概要>

问卷调查 : 董事10名及监事4名

当面谈 : 确认课题的进展:代表取缔役社长  
对新任董事、监事的全方位提问:新任外部董事1名、新任外部监事1名

评估过程 : 第三方机构访谈以及确保匿名性的结果分析

#### <提问项目>

- 1.董事的构成和体制
- 2.董事会的运营与实务
- 3.董事会的审议事项
- 4.董事会的监督职能
- 5.提名与薪酬咨询委员会的体制和活动情况
- 6.上一年度课题的相关活动情况

## 外部董事三方会谈

# 为了实现不二制油集团的全球化与创造中长期价值

为了成为对于世界是“不可或缺的公司”，不二制油集团加快推动实现全球化，挑战经营体制变革。那么这些努力的外部观感如何呢？围绕着各自所认知的经营课题以及对于今后发展的建议等，由三名外部董事进行了三方会谈。



董事  
独立董事  
三品 和广



董事  
独立董事  
上野 祐子



董事  
独立董事  
西 秀训

注：本次三方会谈于2020年6月1日以网上会议的形式进行。

### 三品

我于2013年就任不二制油的外部董事。之后，不二制油在2015年将经营体制转变为集团控股制，为了成为对于世界是“不可或缺的公司”，我始终尽力挑战求变。尤其是近年来，“全球化”可谓一场巨变，本次，我想与2018年就任外部董事的上野女士、以及2019年就任外部董事的西先生一道，围绕着不二制油集团的全球化问题进行一番讨论。

那么，关于这一点，可否先听听上野女士的意见呢？

### 上野

不二制油集团的海外销售额占比已经超过6成的水准，从数值上来说，可以说是正在朝着全球化企业的方向发展。我感觉到，2018年收购巴洛美之后，与日本的不二制油(株)事业规模大致相同的地区在海外，而且是在北美诞生，二者相辅相成，形成事业的两条主线，由此已经决定了不二制油集团必将向全球化的方向迈进。

而另一方面，由于全球化的迅速进展，给我的印象是，公司整体有必要夯实各领域的经营体制。我认为，为了推动海外企业的PMI (Post Merger

“各地区在向短期业绩发力的同时，也应该考虑用长期的视野去构建符合各地区特点和市场环境的经营机制。”

Integration, 即收购之后的整合), 就需要专业的知识和经验以及强有力的人力资源支持。尽快完善全球治理体制是当务之急, 然而, 各地区的统括公司在向短期业绩发力的同时, 也应该考虑用长期的视野去构建符合各地区特点和市场环境的经营机制。

#### 西

刚才上野女士提到了长期的视角, 那么“我们具体应该努力成为一家什么样的全球化企业”, 还有“全球化到底指的是什么”呢, 在我看来, 这些本质性的问题在不二制油集团内部并没有达成共识。

例如, 在食品行业名符其实的全球化企业中, 也有的企业会在所有地区都推出同款商品。而不二制油集团在各地区所推出的商品都不尽相同, 当然, 全球化的路径也就会不一样。

那么, 我们应该循着什么样的路径去走呢? 我认为大的方向感是, 以全球化的视角去审视市场的同时, 经营管理和企业治理也逐渐接近全球化的水准, 而另一方面, 公司的实际运作又是以地区为单位进行, 我们的每位员工能否带着这样的共识去投身到每天的工作当中, 对此我要画个问号。我们应该明确并共享不二制油集团的“全球化企业形象”, 在此基础上, 我们才能迈向下一个阶段。

#### 三品

实际上, 从全球化的层面上来看, 不二制油集团从1980年代就已经开始正式进军海外。然而当时所谓的全球化, 只是低价从海外买进日本的事业运营所需要的原材料, 或者从低价生产产品的视角



出发, 在以中国为首的亚洲设立据点, 以获取新兴国家的成本优势。

然而, 今天不二制油集团所致力实现的全球化, 与之前的大方向截然不同, 是志在赢得发达国家的市场。这可以称之为“新型全球化”。

此外, 以往所推行的全球化, 是以事业轴为主体, 每项事业都向海外发展, 在海外建立据点, 由当地的合资公司等负责经营单一事业。而“新型全球化”则需要我们以地区为中心去进行推动。具体来说, 在每个地区都设立地区统括公司, 将权限移交下放, 在单一事业的基础上增加其他事业, 逐渐完善以面代点攻取市场的体系。

由此可见, 目前正是以往所推行的老式全球化与“新型全球化”共存的阶段, 因此, 正如西先生所指出的那样, 在不二制油集团内可能还没能达成对于全球化的共识。

#### 上野

我认为以地区为中心去推动的“新型全球化”比较重要, 但我也感觉到不二制油集团的日本主导型思维意识依然根深蒂固。在海外各地区, 有必要放手让地区统括公司发挥主体性, 去建立更适当地实际情况的事业, 我认为完善相关体制是当务之急。因此我认为, 如何以市场环境和地区需求为引导, 构建起能准确收集与掌握消费者动向、并能当地创造需求的机制, 正是考验我们的一大难题。为此, 假如我们共享了“不二制油集团宪章”, 有了健全开展事业的根基, 今后就能在当地人才的引领下去开展事业。

### 西

我接着上野女士的话题继续讲，在推动“新型全球化”的过程中，我认为我们较以往最需要改变的就是对于“人才”的看法以及用法。关于这一点，我可以基于我自身的经验来谈一谈，例如出席全球会议时，我们应该监控一下，海外当地的经营层都在关注些什么，为此需要什么样的人才去执行这些关切事项，并针对不二制油集团整体经营中的人才评价和用人方式提出适当的建议。

### 三品

在人才层面上，以往的全球化进程中，我们是在当地安排能将日本的做法传达给亚洲等地，并使日本的做法在当地扎根的人才，然而在“新型全球化”的过程当中，我们反而需要能够从当地学习并吸收经验的人才。各地区都在开展超越不二制油集团传统范畴的事业活动，我们可以向已成为全球化企业的商业合作伙伴学习观察市场以及预测近未来的方法，并以此为基础，思考如何去满足客户的要求。发现并培养这样的人才对于“新型全球化”日趋重要。

### 上野

我再补充一下，不二制油集团是一家优秀的技术开发型企业，希望能用好其独特的核心技术。以前是采用B2B2C的商业模式，是一家擅长基于从客户(B)处所获得的消费者(C)信息，并开发客户友好型产品的公司。然而今后，我们有必要以核心技术为基础去构建需求创造型的商业模式。为了引出市场需求和欲求并实现共享，就需要我们建立起主动去寻求消费者(C)信息的机制。

2019年，不二制油的“UPGRADE Planet based kitchen”正式开店。在店里，可以一边观察消费者(C)食用大豆素肉料理等的情况，一边由不二制油的工作人员与客户(B)进行洽谈，我觉得这是一个能与客户实现“共创的场所”，期待能为我们向需求创造型商品开发的转型提供契机。

### 三品

到此为止，我们都是以课题为中心进行讨论，然而给我的感觉是，不二制油集团也并没有因循守旧，固步自封。饮食的潮流必定是起源于发达国家，因此不二制油集团推行“新型全球化”，并建立了直接据点，是非常大的成果。加之，通过获得巴洛美，还得以进入MNC(多国籍企业)等有能力推动全球饮食行业发展的玩家网络中。

此外，我们还终于突破了以往所无法企及的营业利润200亿日元的障碍。在利润成长这一点上，尽管已经停滞多年，我们还是再次进入了成长的轨道，这是我们在“新型全球化”的过程中所获得的巨大成果。

还有一点就是，我们在ESG经营方面也有了进步。E的部分，尤其是2018年下半年投产的Unifuji Sdn. Bhd.承担着重要的角色。依托UNITED PLANTATIONS的可持续棕榈油以及本公司集团的分提技术，生产高附加价值的棕榈油产品，在日本国内的棕榈油生产领域处于领先地位。此外，2020年，可可豆方面也发表了不亚于海外大型同行公司的中长期承诺，开始迈向一个全新的阶段。

S方面，我们的信息传播能力正在提高。刚才上野女士所提到的“UPGRADE Planet based kitchen”的开店，以及USS豆浆加工产品“大豆舞珠(Mame

“饮食的潮流必定是起源于发达国家，因此推行“新型全球化”，并建立了直接据点，是非常大的成果。”



Ma-ju)”系列的发售等，我们陆续发布了PBFS的相关新闻，而IR方面，我们也制作了综合报告等，可以提供给投资家的信息已经颇为充实。

而G方面，原本只有我一个外部董事，如今已经建立起三名外部董事的体制，可以说进步飞快。不仅对于董事薪酬制度进行了修订，对董事会（监督）和经营会议（执行）进行了分割，还讨论了CEO的选任和解任标准并探讨制定选任后任者的计划，就整理董事会的平衡、多样性、规模等的思路进行了白热化的讨论。关于2020年度新启动的董事会的成员构成，也反映了我们三名外部董事的意见。

### 上野

不二制油是一家非常热心致力于ESG经营的企业。针对每个CxO都设定ESG主题，并评估其完成度，所付出的努力和积极性，我都看在眼里。

ESG经营如今已经成为一家全球企业所应具备的必要条件。因此，不二制油集团倡导ESG经营，由社长清水先生亲自向公司内外强调其重要性，这对于在全球范围实现企业的成长也非常有意义。

### 西

清水先生关于ESG的发言非常先进，非常棒。而且很多的个别措施也很优秀，我本人对此也很佩服。然而，这些措施还并没有得到稳定的执行，换言之，还没有建立起可称之为“自走型”的体制。

要建立起这样的体制，沟通交流非常重要。优秀的措施固然重要，然而向客户传达信息，得到客户的反馈同样重要。只有通过这样的沟通交流，才能形成不二制油集团独一无二的解决ESG课题的良性循环。

这样的沟通交流在以前的B2B业务中应该不太需要。以往只重视作为沟通对象的客户，而之后的与消费者，乃至与社会的沟通交流都只通过客户来进行，因此在与客户的沟通交流方面花费劳力与成本的意识比较强。然而，今后为了推动ESG经营，实现可持续增长，我们就必须加强与消费者以及社会之间的交流，并主动带给他们惊喜。

此外，近来人们对于ESG经营的关心度之所以有所提高，可说是社会优先顺序变化的表现。在本

次新冠病毒的全球疫情中，我们也开始听到“新常态”这个词，我将其诠释为“新优先级”，经历了本次惨痛的教训之后，我认为社会的优先顺序还会发生更大的变化。在捕捉社会动向的同时，也有必要重新审视某种动向在不二制油集团的经营课题中的优先顺序。

### 三品

那么最后，我们三个人都来谈谈作为外部董事的抱负，作为本次三人会谈的收尾吧。我想首先请教上野女士，可以吗？

### 上野

不二制油集团在向女性活跃方面发力，女性管理人员的比例也在慢慢提高。海外女性管理人员比例较高，无论在日本国内还是海外，经营层中的女性占比仍旧很小。期待今后能引进让女性活跃的岗位轮换机制等，加强人才培养计划，激发女性的积极性，培养女性的领导意识，并最终录用为经营层。

而另一方面，为了培养下一代的经营人才，希望能站在多样性的视角上，实现各领域人材齐聚一堂的企业。在提名与薪酬咨询委员会上，在讨论后任者选任计划的过程中，我意识到了应该着眼于海外的优秀人才。我认为，只有为多元化的人才创造出活跃的场所，才能造就不二制油集团的强大。

此外，我还希望不二制油集团的各位，都能与外部不同领域、不同行业、不同能力的人保持更加积极的联系，扩大自己的活动范围。期待大家都能与不同的世界、与外部去开展沟通与合作，由此催生出前所未有的创造性创新，期待事业的理想状态以及技术的大方向也都能迎合未来而实现显著的变革。我尤其希望向研发以及技术开发领域的各位送上我的声援。

目前，可以说企业所立足的经济社会环境正处于巨大的变革期。我希望能站在各利益攸关方的立场上，作为公司的外部董事，为不二制油集团今后的持续成长以及提升中长期企业价值做一份贡献。此外，我还将基于以往在市场营销、品牌开发、研发等方面所积累的经验，在董事会等场合积极提

出建议，为确保和培养具有灵活应变能力的人才，为创造变革的机会，争取起到推波助澜的作用。

### 西

不二制油集团拥有独创的技术，并在日本国内建立了牢固的客户基础，因此我觉得似乎无需大变，完全可以选择延续以往的商业模式，谨慎经营事业的道路。然而，不二制油集团并没有选择这条最好走的路，而是不断挑战进军全球、PBFS、ESG经营等全新的内容。在这样的背景下，我受任外部董事一职，因此我希望尽力使不二制油集团所选择的这条路，对于集团内部以及利益攸关方都更有意义。

说起企业治理，人们往往会有守法合规等某种程度上被动采取举措的刻板印象，然而我认为企业治理恰恰是提升企业价值的加速引擎。然而，如果仍然以以往的“由经营者治理企业”的理念为前提，恐怕很难有所成就。如何让利益攸关方参与其中，对于谋求实现企业治理的高度化较为重要。作为其第一步，我首先希望增加对话的机会，从而缩短与各位员工之间的距离，改变员工的意识。并由此让员工们认识到，我们外部董事在提升不二制油集团企业价值方面与自己是同一团队中的队友。我坚信，通过这样的积累，企业治理的引擎就会更加有力，有社会存在价值、对社会有用的企业治理形态也就会逐渐形成。

### 三品

2015年制定的《不二制油集团宪章》中有一句话叫做“以人为本”。我认为这很好地诠释了不二制油集团商业模式的根基。认真思考客户所面临的课题，每天反复不断地努力下功夫，实现所追求的产品理念，这正是利润的源泉。换言之，就是让客户成功即有利于不二制油集团自身成长的模式，因此可以说不二制油集团是一家在真正意义上“以人为本”的公司。加之，在此过程中，不二制油集团也一路为食物的进化做出着贡献。

目前，在以不二制油集团正在面临“新型全球化”挑战的以欧美为主导的人类社会中，一般性会认为“卖得好的东西就保持原样”，而不会再对经典款的商品进行改良。我认为机会也正在于此。期待不二制油集团在全球舞台上能继续贯彻“以人为本”的原则，在全世界继续为食物的进化做出贡献，成为有实力去改变社会风气以及人们对食物看法的存在。

为此，无论在世界的任何一个角落开展事业，我认为愈加重要的是，如何强化“不二就是不二”这一要素，以及如何营造出不二制油集团的整体感。不论国籍和性别，我们必须努力让更多的员工对于“不二人”的身份有强烈的认同感。作为其中的一环，我们一直在践行ESG经营，我感觉到，对于企业治理有一份责任的外部董事所能发挥的作用也在变大。怀着这样的觉悟，我希望能像西先生所说的那样，成为提升企业价值的同一个团队中的成员，一起为不二制油集团做贡献。

“如何让利益攸关方参与其中，对于谋求实现企业治理的高度化较为重要。”



## 董事会的具体形式

### <董事会的任务>

《不二制油集团公司治理指南》中规定，董事会按照公司法的规定，对于公司的重要业务的执行进行决策，并对业务执行董事以及执行董事的履职情况进行监督。

### <关于董事会的主要议题>

董事会的决议、审议、报告事项分为很多种，主要项目的概要如下。

(以下项目为示例。)

#### ① 公司法等法律法规决议事项(决定股东大会的议案等)

除议案的决议、审议等之外，还基于未来的构想进行踊跃的探讨。

#### ② 长期战略、可持续性相关事项的审议等

为了实现企业价值的可持续提升，积极探讨长期视点下的事业战略以及可持续性的相关举措事项，并决定由业务执行董事决定业务执行的大方向。

#### ③ 与董事会的咨询委员会合作开展持续审议项目(修订董事薪酬制度、制定继任者规划等)

关于由董事会向提名与薪酬咨询委员会咨询的项目，应及时由提名与薪酬咨询委员会进行答复，并由董事会进行协商。在2020年6月18日召开的股东大会上，决定对董事薪酬制度进行修订，以业务执行董事为对象，导入了业绩联动型股票薪酬制度。

#### ④ 中期经营计划及集团、各事业公司的战略、政策进展情况

不仅要确认中期经营计划的进展，对于本报告书中所介绍的各项战略、政策的实施情况，地区统括公司不能只报告成果，还要适时报告课题和今后的对策，并由董事会进行确认。

#### ⑤ 主要事业公司的经营情况(包括PMI报告)

主要事业公司的经营情况切实得到报告，包括改革的进展情况、课题以及今后的对策内容，都应及时确认。

#### ⑥ 内部治理、风险管理情况及合规实施情况

根据内部监查部门等的报告确认内部治理的实施情况，并对风险管理体制建设和运用的改善情况进行监控。此外，关于发生于事业公司的安全、品质、合规等相关课题，鉴于其重要性，应确认包括防止再次发生在内的改善对策的实施情况。

### <确保董事会多样性的基本思路>

本公司目前董事人数共9名(其中包括独立外部董事3名、女性1名)，外部董事在全体董事中所占的比率达到三分之一(外部董事/全体董事)。关于董事候选人，董事会成员一致认为确保多样性(性别、国际性、专业性等)较为重要，根据以外部董事为委员长的“提名与薪酬咨询委员会”的汇报，致力确保选任过程的客观性和透明性。

## 董事薪酬制度

### 2019年度：董事薪酬等的金额和计算方法

项目	2019年度适用制度	
	董事	监事
决定程序	在股东大会决议的总金额范围内 • 董事薪酬 每年总金额6亿日元以内 (其中, 外部董事每年在3000万日元以内, 包括董事奖金, 不包括其所雇佣人员的工资)	在股东大会所决议的总金额范围内 • 监事薪酬 每年总金额1亿日元以内
薪酬金额	经过向提名与薪酬咨询委员会的问询与答辩, 董事会决议经由代表取締役社长再次决定 固定薪酬 (月例薪酬 *1) + 短期业绩联动薪酬 (个人及公司业绩相关的奖金 *2) 注: 外部董事仅限固定薪酬	监事协商 固定薪酬 (月例薪酬 *3)

\*1 参考外部专门机构的调查数据, 根据职位及职责制定的年薪

\*2 综合考虑短期业绩、经营环境、股价、分红趋势等因素后决定

\*3 利用外部专业机构的调查数据, 制定适合各自职能与职务的水准。考虑到独立性, 根据各自的职责以及专职与非专职的分类而制定

### 按高管类型区分的薪酬总金额、各种类薪酬等的总金额以及属于变动对象的高管人数

高管类别	薪酬等总金额 (百万日元)	薪酬等的分类总金额 (百万日元)				对象董事人数 (名)
		基本薪酬	股票期权	奖金	退职慰劳金以及退职慰劳准备金	
董事 (外部董事除外)	295	202	—	92	—	7
监事 (外部监事除外)	54	54	—	—	—	2
外部董事	51	51	—	—	—	6

注: 1 上述内容包含对第91届定期股东大会结束时卸任的1名外部董事的薪酬。

2 上述内容包含2019年度的董事奖金。

3 上述董事薪酬等的总金额中不包含其所雇佣的兼职董事的薪酬。

### 2020年度起适用：新董事薪酬制度 (引入业绩联动薪酬制度)

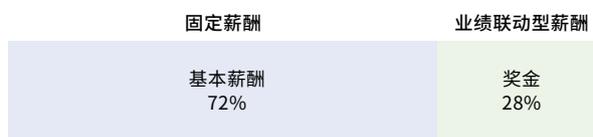
本公司根据企业治理的相关基本方针, 持续不断地提升本公司集团的企业价值, 并与利益相关者共享价值, 此外, 为了使负责经营监督和业务执行的董事能适宜履职, 我们重新制定了董事薪酬制度。

关于董事薪酬的具体形式, 经过外部董事过半数的提名与薪酬咨询委员会的反复协商, 并经过董事会的审议, 导入了更进一步明确董事薪酬以及本公司的业绩与股价之间的联动性的新董事薪酬制度。

#### 现行制度

项目	基本薪酬 (固定薪酬)	奖金
董事 (公司内部)	○	○
董事 (外部)	○	—

#### 基本薪酬 (业绩联动系数为1.0时的比率)



#### 目标

- 更进一步明确董事的薪酬与不二制油集团的业绩及股价之间的联动性
- 董事与各位股东共享股价变动所带来的利润和风险, 从而提高其为中长期的业绩提升以及企业价值增长做贡献的意识

#### 新董事薪酬制度

项目	基本薪酬 (固定薪酬)	业绩联动型	
		金钱薪酬 (奖金)	股票薪酬
董事 (公司内部)	○	○	○
董事 (外部)	○	—	—

#### 基本薪酬 (业绩联动系数为1.0时的比率)



## 业绩联动型金钱薪酬(奖金)

目的

· 努力提高每业务年度企业业绩的意识

单独支付金额 =

### 各职务级别的薪酬标准额

· 2020年度  
KPI标准：2020年度合并营业利润237亿日元  
注：KPI标准达到100%时的薪酬标准额

高管类别	薪酬标准额	对象董事人数
董事长	1,900万日元	1人
董事(首席)	950万日元	3人
董事	760万日元	2人

×

### 业绩联动系数

KPI达成率	业绩联动系数
150%以上	2.00
50%以上	(实际KPI ÷ KPI标准 - 0.5) × 2
小于150%	小数点后保留到第三位
小于50%	0

· KPI达成率 = 实际KPI ÷ KPI标准 × 100  
· 实际KPI = 该业务年度的合并营业利润的实际金额  
· KPI标准 = 该业务年度的合并营业利润业绩的对比基准金额

KPI	合并营业利润						
金额的决定与支付	根据该业务年度的业绩确定薪酬金额，并在下一年度支付						
总支付金额	上限为2亿日元						
向各董事单独支付的金额上限	<table border="1"> <tbody> <tr> <td>董事长</td> <td>5,000万日元</td> </tr> <tr> <td>董事(首席)</td> <td>2,500万日元</td> </tr> <tr> <td>董事</td> <td>2,000万日元</td> </tr> </tbody> </table>	董事长	5,000万日元	董事(首席)	2,500万日元	董事	2,000万日元
董事长	5,000万日元						
董事(首席)	2,500万日元						
董事	2,000万日元						

业绩联动系数变动的印象图



业绩联动型金钱薪酬(奖金)系数曲线

· KPI达成率100%的情况下支付薪酬对比基准金额 × 1.00  
· KPI达成率不足50%的薪酬对比基准金额为0  
· KPI达成率在150%以上的情况下支付薪酬对比基准金额 × 2.00

## 业绩联动型股票薪酬

目的

· 更进一步明确董事的薪酬与本公司的业绩及股价的联动性，董事与各位股东共享股价变动所带来的利润和风险，从而提高其为中长期的业绩提升以及企业价值增大做贡献的意识  
· 董事努力提高每业务年度企业业绩的意识有所增强，进一步促进其与利益相关者共享价值

单独支付积分 =

### 各职务级别的薪酬标准额

· 2020年度  
KPI标准：2020年度EPS目标值192日元  
注：KPI标准达到100%时的薪酬标准额

高管类别	薪酬标准额	对象董事人数
董事长	1,730万日元	1人
董事(首席)	870万日元	3人
董事	690万日元	2人

×

### 业绩联动系数

KPI达成率	业绩联动系数
175%以上	2.00
25%以上	(实际业绩KPI ÷ KPI标准 - 0.25) × 1.33
小于175%	小数点后保留到第三位
小于25%	0

· KPI达成率 = 实际KPI ÷ KPI标准 × 100  
· 实际业绩KPI = 该业务年度中的每股合并净利润实际值  
· KPI标准 = 该业务年度中的每股合并净利润对比基准值  
注：在合并ROE为5%以下的情况下所算出的薪酬金额减10%进行支付

÷

### 通过信托获取本公司股价

关于纳入本信托中的股份，将在董事会上对其获取方法、纳入股份数、纳入股价等事宜进行决议，并于同日对外公开

#### 获取方法

获取方法	纳入股价
处理持有的自有股份	召开决议本制度所涉及的第三方分配(纳入交付股份的信托)事宜的本公司董事会的前一个营业日，本公司股票在东京证券交易所的收盘价
交易所市场(包括非出场交易)	经本公司董事会决议后，从交易所市场收购本制度所涉及的本公司股价

获取方法

(千积分)

高管类别	金额上限积分
董事长	25.0
董事(首席)	12.5
董事	10.0

KPI	单年度的合并EPS及合并ROE
制度概要	采用股票薪酬制度，由本公司所出资设置的信托获取本公司的股份，再由本公司通过本信托，根据付与各董事的积分，向各位董事交付相应的本公司股份。1积分=1股。
交付时期	原则上为董事卸任时
向信托出资的上限金额	出资上限金额：每业务年度2亿日元 向被支付对象支付的积分的上限：每业务年度100,000积分

业绩联动系数变动的印象图



业绩联动型股票薪酬系数曲线

· KPI达成率100%的情况下支付薪酬对比基准金额 × 1.00  
· KPI达成率不满25%的情况下薪酬对比基准金额为0  
· KPI达成率175%以上的情况下支付薪酬对比基准金额 × 2.00

## 高管一览表

(截止到2020年6月18日为止)

### 董事



#### 清水 洋史

代表取締役社長  
最高经营责任者 (CEO)

1953年7月1日生

1977年 4月 入职本公司  
2004年 6月 本公司董事  
2013年 4月 本公司代表取締役社長 (现任)  
2015年10月 本公司最高经营责任者 (CEO) (现任)

2004年6月被选为董事，2013年4月开始任代表取締役社長。在2015年10月的纯控股公司化的过程中，指挥了经营体制的革新，通过向地区统括公司下放权限、强化集团整体的管理职能，为实现本集团的可持续发展从而提升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  
不二美洲有限公司社长

1959年10月6日生

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)  
2020年 4月 不二美洲有限公司社长 (现任)

曾任中国、美国等本公司集团主要子公司的总经理、社长等职务，2015年6月被选为董事，担任战略总监，后于2019年4月成为北美巧克力事业的核心—巴洛美巧克力公司的会长，充分发挥其事业执行力和管理能力，引领着海外事业的发展。



#### 松本 智树

董事 兼 首席执行官  
财务总监 (CFO)

1960年12月20日生

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、经营管理、经营策划等方面拥有丰富的职务经验，2015年6月被选为董事，从转型为纯控股公司的同年10月开始担任财务总监，为积极公开企业信息做出了贡献。



#### 大森 达司

董事 兼 首席执行官  
不二制油株式会社  
代表取締役社長

1960年4月28日生

1983年 4月 入职本公司  
2017年 4月 不二制油株式会社  
代表取締役社長 (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)

在营业部门长期任职后，历任中国集团子公司的总经理、事业部长等职，于2017年4月成为本公司集团公司的核心组成部分—不二制油株式会社的代表取締役社長，发挥其事业执行力和管理能力，引领着日本国内事业的发展。



#### 门田 隆司

董事 兼 首席执行官  
ESG经营总监  
(C“ESG”O)

1959年4月2日生

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)

在技术开发部门长期任职，负责安全、品质、生产的统筹工作，有常驻美国和中国的经验。2018年4月起，作为本公司品质总监，负责本集团的安全、品质、环境战略，之后从2019年4月起，作为本公司ESG经营总监，担任ESG经营的推行工作。



#### 高杉 豪

董事 兼 首席执行官  
总务总监 (CAO)

1959年7月16日生

1982年 4月 入职伊藤忠商事株式会社  
2017年 4月 入职本公司  
2019年 4月 本公司首席执行官 (现任)  
2020年 4月 本公司总务总监 (CAO) (现任)  
2020年 6月 本公司董事 (现任)

有在日本国内大型商社粮食部门的经营管理经验，在海外事业方面也有着丰富的经验。入职本公司后，曾负责海外事业开发并任美洲地区统括公司的社长。在日本国内外都拥有丰富的食品行业的从业经验，从2020年4月起成为本公司的总务总监，扮演着推动本公司集团的全球化经营的重要角色。



### 三品 和广

董事 \*1  
独立董事

1959年9月23日生

1989年 9月 哈佛商业学校助教授  
1997年 4月 北陆先端科学技术大学院大学  
知识科学研究科副教授  
2004年10月 神户大学大学院经营学研究科  
教授 (现任)  
2012年 6月 株式会社日冷外部董事  
2013年 6月 本公司外部董事 (现任)  
2016年 6月 日本涂料控股株式会社  
外部董事

常年活跃于经营战略、经营者理论等企业经济学研究活动第一线, 学识经验丰富。三品先生没有直接参与企业经营的经验, 但是担任过多家公司的外部董事, 有很高的专业性和丰富的经验。



### 上野 佑子 (三坂 佑子)

董事 \*1  
独立董事

1954年7月7日生

1981年 5月 成立全球设计公司 (World  
Design Corporation)  
2010年 9月 株式会社上野流通战略研究所  
董事长 (现任)  
2016年 6月 学校法人神户松荫女子学院大  
学评议员 (现任)  
2018年 6月 本公司外部董事 (现任)  
2020年 4月 国立大学法人神户大学理事  
(非专职) (现职)

多年来作为市场营销顾问, 在多家企业和地方行政机构等处从事咨询工作。此外, 不仅作为经营者亲自参与企业经营, 还在上市公司担任外部董事, 有着丰富的经验和宏博的见识。



### 西 秀训

董事 \*1  
独立董事

1951年1月6日生

1975年 4月 入职可果美 (KAGOME) 株式会社  
2009年 6月 可果美 KAGOME 株式会社  
代表取締役社长  
2014年 6月 可果美 KAGOME 株式会社  
代表取締役会长  
2014年 6月 长瀬产业株式会社外部董事  
2016年 6月 可果美 KAGOME 株式会社董事会  
2019年 6月 本公司外部董事 (现任)  
2020年 6月 泰尔茂 (TERUMO) 株式会社外部  
董事 (现任) \*2

长期供职于在全球范围开展食品相关事业的企业, 拥有作为企业经营者的丰富经验, 此外还有着很深的市场营销造诣, 对于本公司的事业领域有着很高明的见解。此外, 西先生现在还在上市公司担任外部董事, 我们认为他可以充分利用多年来所积累的管理经验, 加强对于本公司业务执行情况的监督, 并进一步提升本公司董事会的实效性。

## 监事



### 涩谷 信

专职监事

1959年10月25日生



### 角谷 武彦

专职监事

1958年7月16日生



### 鱼住 隆太

监事 \*3  
独立董事

1948年2月24日生



### 池田 裕彦

监事 \*3  
独立董事

1960年6月21日生

## 执行董事

木田 晴康	首席执行官	技术总监 (CTO)
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	执行董事	中国总代表兼不二 (中国) 投资有限公司 董事长
科野 裕史	执行董事	油脂·巧克力业务部门长
信达 等	执行董事	不二制油亚洲公司社长
六川 尚宏	执行董事	不二欧洲非洲有限公司
铃木 清仁	执行董事	PBFS 业务部门长
中村 彰宏	执行董事	未来创造研究所所长

\*1 董事 三品和广、上野佑子以及西秀训是符合公司法实施规则第2条第3项第5号中所规定的外部高管资质的外部董事。

\*2 2020年6月25日就任

\*3 监事 鱼住隆太和池田裕彦是符合公司法实施规则第2条第3项第5号中所规定的外部高管资质的外部监事。

## 通过三样监查，致力提升监查的实效性

### 1. 监事、内部监查部门及会计监查人之间的联动与协作(三样监查)

监事、内部监查部门以及会计监查人在依据各自的职责和角色实施监查的同时，谋求信息共享、与集团公司的监查进行联动、监查后的跟进等联动，从而相互提升监查的实效性。



### 2. 监事所负责的监查活动的概要

监事会负责探讨以下四个领域中的风险与课题，并制定年度活动计划：(1) 董事的履职情况；(2) 业务的执行情况；(3) 内部管控；(4) 会计监查。对于各领域的监查活动的概要如下表所示。就在这些监查活动中所获得的认知事项，向董事和执行部门提出建议和指导性意见。

监查领域	主要活动	监查
董事的履职情况	<ul style="list-style-type: none"> <li>出席董事会</li> <li>召开董事长例会</li> <li>听取其他董事的意见</li> <li>负责董事与监事交换意见 (治理体制等)</li> </ul>	
业务执行情况	<ul style="list-style-type: none"> <li>对总公司、事业所、子公司等 (海外和日本国内) 进行监查</li> <li>以观察员身份出席经营会议</li> <li>听取业务执行负责人 (部门长级别) 的汇报</li> </ul>	
内部管控	<ul style="list-style-type: none"> <li>听取内部监查部门对于内部监查计划所做的解释说明以及监查结果报告</li> <li>召开与内部监查部门的联络会</li> </ul>	
会计监查	<ul style="list-style-type: none"> <li>听取会计监查人对于监查计划所做的解释说明、季度评审报告、监查结果报告 (定期)</li> <li>根据需要与会计监查人召开其他会议</li> <li>对会计监查人进行评估</li> </ul>	

### 3. 2019年度 监事监查的重点实施项目及其活动实绩

重点监查项目	主要活动实绩
1 决策过程的妥当性	<b>对集团公司及部门的监查</b> 听取集团各公司的经营高管以及部门负责人汇报等，实施一系列的实情监查 1. 【日本】以11处据点 (不二制油株式会社事业所7处以及国内的集团公司4家) 和业务职能为中心6个部门 (事业统括、安全环境、物流、原料、人事总务、ICT) 2. 【海外】3个国家的5处据点 (新加坡、印度尼西亚、中国) <b>监查结果的跟进</b> 2. 向被监查部门提出建议和指导性意见，对于对集团经营整体产生影响的个别发现事项，不仅要通过例会向代表取締役社长提出课题和建议，还要汇总在年度监查活动中所知晓的重要注意事项和待改善事项，并作为参考性的意见向经营高层提交 <b>与会计监查人的沟通以及判断会计监查人的监查合理性</b> 3. 与会计监查人召开季度评审和年末评审等例会，并就监查中的重要话题交换意见 (每年召开16次会议) 此外，根据本公司规定的会计监查人评估标准，判断会计监查人所实施的监查的合理性及其连任的合理性
2 确认集团公司会计监查人的监查情况	
3 确认合规推行情况	
4 风险管理体制的运用情况	
5 其他特别案例 (确认主要集团公司的经营管理情况、为了引入监查层面上重要讨论事项 (KAM) 与会计监查人进行沟通等)	
6 确认综合报告书、可持续性报告书、企业管理报告书等 ESG 相关的各种公开资料中所记载的内容的一致性	

### 4. 2020年度的重点监查课题

2020年度的重点课题是“主要海外集团公司的内部管控建设情况”、“与涉及重要的监查讨论事项 (KAM) 的会计监查人之间的沟通”、“新型冠状病毒疫情平息后的各集团经营管理情况”等，我们将继续努力实现进一步提升监查实效性的目标。

# 值此《综合报告2020》发行之际



CFO  
(综合报告 公示负责人)

## 松本 智树

2020年, 是不二制油集团第三次发行综合报告。

在2018年度版中, 我们将Plant-Based Food Solutions的概念与我们的事业相结合, 对不二制油集团的整体情况进行了说明。2019年度版以收购巴洛美为契机, 将焦点锁定在全球一体化。而2020年度版则以成长而变革为主题, 写入了长期战略及其财务战略和全球化治理的思路。

此外, 2020年度的综合报告参考了经济产业省的“价值协创指南”以及国际综合报告评议会(IIRC)所提倡的“国际综合报告框架”, 并遵循其方针进行编辑制作。

我们编辑制作“综合报告2020”的主要着眼点是, 由掌管各领域的高管分别思考在其各自所负责的领域如何投入资本并取得成果, 提出创造短期或中长期的价值的方案。编辑人员在此表明, 本报告获得了董事会的认可, 证明其编辑制作过程中的确是站在经营者的视角上, 注意了透明度和诚实性。

本公司正在快速推动实现全球化, 也要求我们能应对地缘政治的变化、自然灾害、疫情等外部因素, 在这样的背景下, 我们的经营方式也发生了很大的变化。

我们认为, 正因为仍处于变局之中, 向外界展示本公司对于现状的认知, 并向全球传达我们的中长期成长方案的综合报告才变得尤为重要。此外, 我们将以本报告为材料, 与各利益相关方进行对话, 从而改善经营状况, 提升企业价值。希望您能继续与我们积极坦率地对话, 并给予我们大力支持。



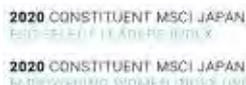
CFO松本与IR团队成员

## 来自社会的评价

### ESG 关联

- MSCI  
“MSCI Japan ESG Select Leaders”  
“MSCI日本股票女性活跃指数 (WIN)”  
“MSCI日本股票女性活跃指数 (SELECT)”

- S&P/JPX碳效能指数



- CDP森林问题书“A”评分
- CDP气候变化问题书“A”评分
- CDP水安全问题书“A”评分



- 经济产业省  
“健康经营优良法人  
White500”认证
- 厚生劳动省  
“Platina Kurumin”认证



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

### IR 相关

- 入选GPIF日本国内股份运用机构负责选定的“改善度高的综合报告书”
- 荣获日本经济新闻社“日经年度报告书大奖2019”优秀奖
- 美国大型金融信息杂志Institutional Investor“ The All-Japan Executive Team 2020” (Beverages, Food & Tobacco Sector)
  - Most Honored Companies : 第1位
  - Best CEO : 第1位
  - Best CFO : 第1位
  - Best IR Team : 第1位
  - IR Professional : 第1位、第2位
  - Best ESG : 第1位

### 赞同并参与的主要外部倡议

- 联合国全球契约
- TCFD (气候相关财务信息披露工作组)
- Science Based Targets Initiative (科学基础目标倡议)
- The Consumer Goods Forum
- RSPO (Roundtable on Sustainable Palm Oil)
- JaSPON (Japan Sustainable Palm Oil Network)
- Global Shea Alliance
- World Cocoa Foundation
- 发展中国家的可可豆可持续采购平台
- RTRS (Round Table on Responsible Soy)



# 公司概况/股份

(截止到2020年3月31日为止)

## 公司简介

### 公司名称

不二制油集团控股株式会社

### 总公司办事处

大阪市北区中之岛3丁目6番32号 DAIBIRU本馆

注：总部所在地(工商登记地址)：大阪府泉佐野市住吉町1番地

### 成立时间

1950年(昭和25年)10月9日

### 资本金

13,208百万日元

### 法定代表人

代表取締役社长(CEO) 清水 洋史

### 合并员工人数

5,874名

### 子公司、关联公司

合并子公司40家

非合并子公司及关联公司14家

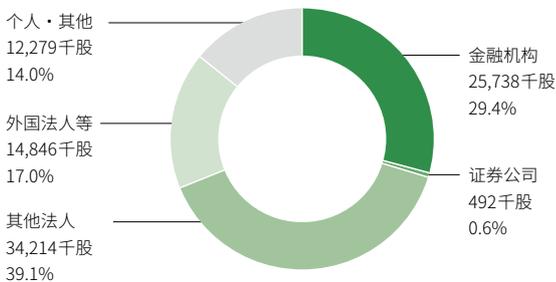
## 股票发行情况

可发行股份总数：357,324,000股

已发行股份总数：87,569,383股

股东人数：23,764名

### 按持股者类型划分的股票分布情况



注：

1. 自有股份1,611,869股以及未满足单元的股份33,383股包含在“个人·其他”之中。
2. 在“其他法人”栏中，证券保管转账机构名义的股票包含两个单元。
3. 计算时，不足千股的舍去。

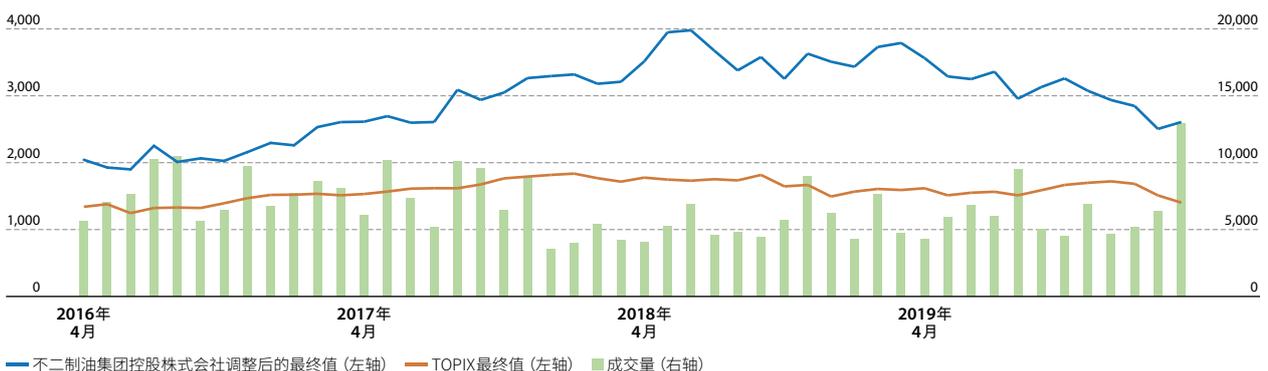
### 大股东(前10名)

股东名称	持股数(千股)	持股比例*(%)
伊藤忠食品投资联合公司	28,509	33.17
日本信托银行株式会社(信托账户)	4,476	5.21
日本信托服务银行株式会社(信托账户)	4,208	4.90
全国共济农业协同组合联合会	2,639	3.07
日本信托服务银行株式会社(信托账户9)	1,632	1.90
不二制油交易方控股会	1,390	1.62
伊藤忠制糖株式会社	1,130	1.31
JP MORGAN CHASE BANK 385174	1,114	1.30
日本生命保险相互会社	1,100	1.28
株式会社三井住友银行	1,078	1.25

\* 股份比例按扣除自有股份(1,611千股)计算。

## 股价走势

(日元/积分)



# 信息公开工具的介绍



## 「Fact Book 2020」

[https://www.fujioilholdings.com/en/ir/library/fact\\_book/](https://www.fujioilholdings.com/en/ir/library/fact_book/)

为了让以分析家和投资家为首的所有利益相关者都能在把握与分析不二制油集团的业绩状况时搭配使用《综合报告2020》，我们还另外制作了另册版《Fact Book 2020》。



### 《Fact Book 2020》的构成

在《Fact Book 2020》中，我们以数据和图表的形式标注如下项目。

#### 合并财务报表

- 合并资产负债表
- 合并利润表
- 合并综合利润表
- 合并现金流计算表

#### 财务分析

- 各项指标
- 2019年度实绩
- 2020年度业绩预测

#### 各项事业的数据

- 植物性油脂事业
- 业务用巧克力事业
- 乳化和发酵原料事业
- 大豆加工原料事业

#### 各地区的数据

- 按所在地及事业分类的销售额·营业利润

#### 合并财务报表附注(摘录)

##### 主要非财务数据

- 环境
- 社会
- 治理



## 《可持续性报告2020》

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

研究报告指出，不二制油集团对社会可持续性的影响的相关思考方式和举措，我们将以对广大的利益相关者报告进行全面、透明的调查为目的。作为不二制油集团，《可持续性报告2020》第一次以“GRI标准”的核心(Core)为基准来制作。此外，“ESG资料册”以及“GRI标准对照表”也将首次公开。



### 《可持续性报告2020》的构成

《可持续性报告2020》由四部分构成。

#### 不二制油集团概况和ESG经营

介绍C“ESG”O致辞、ESG经营的思路与推行体制、ESG经营的重点课题(重要事项)以及作为ESG经营基础的利益相关者参与活动

#### 2019年度ESG活动报告

按E(环境)、S(社会)、G(治理)的各相关主题，分别介绍想法与推行体制以及2019年度的举措，此外还有关于应对新型冠状病毒(COVID-19)的报告

#### 相关资料

ESG数据册、GRI标准对照表、《可持续性报告2020》(PDF版)的下载页面

#### 编写方针

介绍本报告书的编辑方针(例：属于报告对象的期间和范围)



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

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

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

