

社外取締役スモールミーティング 主な質疑応答

- 日時 2026年9月2日(水) 10:00~11:00
- 登壇者 社外取締役 梅原俊志

Q. 人的資本について、個人の能力を組織力につなげる不二製油の強みをどのように評価されているか。

A. 2025年度事業持株会社への移行を機に、役員報酬制度を見直し、エンゲージメントを役員報酬KPIに組み込んだ。今後は、グローバル企業として、外国籍・女性を含めた人材活用を進める必要がある。不二製油の判断基準・行動指針を「FUJI-WAY」として浸透させ、社員の学びとキャリア形成につなげたい。

Q. 2025年4月の事業持株会社移行後、組織は想定どおり機能しているか。具体的な好事例は。

A. 事業持株会社制への移行により、現場情報を早く捉えることが可能になった。事業に直結する人材配置や意思決定は、以前より迅速になった。例えば、日本からブラマーへの人材配置も強化され、構造改革が進んでいる。透明性とガバナンスが向上している。

Q. 2025年の社長交代について。ブラマー改革が最優先の中、国内事業出身の大森氏を社長に選んだ経緯と指名報酬諮問委員会の議論を教えてください。

A. 事業持株会社制への移行もあり、全事業を跨ぐ豊富な事業経験を持つ人物が適任として大森氏を選んだ。

Q. ブラマーの買収判断から構造改革までをどう評価し、取締役会では何を議論してきたか。

A. 就任以降、ブラマーの現状把握と構造改革を取締役会で継続的に議論した。カカオ高騰影響について状況把握に時間を要したが、可視化は進んでいる。新たな局面に入れると期待している。

Q. ブラマーは、カカオ変動への対応は進み、次の成長に軸足を移せる状況か。

A. これからブラマーが大きく成長できるタイミングだと思っている。この数年、カカオ高騰に端を発した問題が大きく、本来事業会社としてやるべきである取り組みが表に見えてこなかった。ここからは、事業会社としての不二の力が求められる。カナダ・キャンベルフォード工場の新ラインが立ち上がり、コンパウンドの販売が増えることで、損益分岐点を超え黒字化が見えてくるだろう。また、増産と販売拡大に加え、固定費削減、高付加価値品へのシフト、物流・歩留まり改善により損益分岐点を下げることで、北米の中核企業が目指せる。昨年、ブラマーを現地視察したが、製造現場の改善を徹底すれば、収益力はさらに高められると感じた。

Q. 伊藤忠グループとの資本関係とシナジーをどう評価するか。独立性と少数株主保護のために何を工夫しているか。

A. 伊藤忠グループとの取引は監査等委員会で精査している。現在はブラマー再建に伊藤忠から人材を派遣いただいており、経営正常化に向けて連携して取り組んでいる。これからの成長においては、不二製油がものづくりをする事業会社だからできる成長戦略があるので、その目指す姿を具現化してお示ししていくことは重要だと思う。

Q. 植物性油脂事業では、チョコレート用油脂（CBE）だけでなくサステナブル調達も収益性向上に寄与している。後者についても、もっと訴求した方がよいのではないか。

A. 農園から取り組むサプライチェーンの施策は、統合報告書などに記載はあるが、発信機会をさらに増やすことで、資本市場の理解を深められる。