

CEOメッセージ



不二製油グループ本社株式会社
代表取締役社長
最高経営責任者 (CEO)

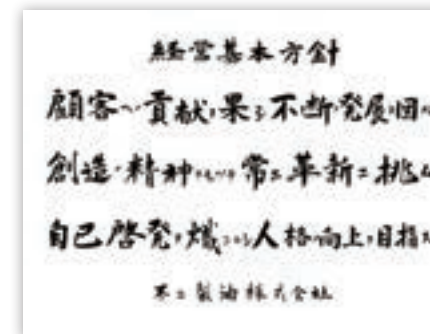
酒井 幹夫

人と地球のサステナビリティに貢献する
企業としての社会的使命を
グループで自覚しつつ、
これからも新しい価値を
創出し続けてまいります。

創業以来培ってきた不二製油グループのDNA

近年、気候変動や地政学リスクが顕在化する中、2024年4月にカカオは歴史的な高値を付けました。天候不順による不作が要因の一つということもあり、今後落ち着く可能性はありますが、中長期的には世界規模での人口増加や気候変動、新興国の経済成長により、需要に対しカカオの供給が不足すると予測されています。今後、チョコレート用油脂、コンパウンドチョコレートの展開を強みとする私たちの存在意義は高まると確信しており、我々が持続的に成長していくためには、創業以来培ってきた不二製油グループのDNAをつなぎ、更には拡大していくことが重要であると考えています。

1981年に改定された経営基本方針は次のような内容でした。



この経営方針や、その後に続くグループ憲法は不二製油グループに脈々と受け継がれるDNAと言えます。

これらの先人たちと我々が積み重ねてきた挑戦と革新の精神をよりグループ全体で強化していくことが、不二製油グループの成長において欠かせません。言わば『思いをつなぐ会社』でありたいと思います。

当社は創業以来、そのDNAのもと、植物性素材による豊かな食生活の創造に貢献してきました。食品素材メーカーとして単にニーズに応じて素材を提供するだけではなく、お客様とともに課題を深掘りし、お客様の最終商品に至るまで共創することが、我々にとっての価値の源泉であり、強みとなっています。

ソリューションの歴史 ▶ P38

そして、そのお客様との共創を支えてきたのは各事業で培ってきた技術とそれら技術の融合です。製菓用の生クリームの安定供給が難しかった1970年代、油脂と乳化の技術の掛け合わせにより植物性油脂のホイップクリームを開発、クリームのロングライフ化を実現したことで、全国でショートケーキが親しまれるきっかけをつくるなど、技術の融合により価値を創出してきました。近年においても技術の融合により、植物性でもおいしく、満足感のある食事を楽しんでいただくことをコンセプトとしたGOODNOON製品群が開発され、これまでにない価値観・ニーズを創出し、我々の成長を支える礎となっています。

また、挑戦と革新の精神のもと、サステナブルな取り

CEOメッセージ



組みに率先して取り組んできたことも、今では大きな強みとなっています。私は米国駐在時に、環境問題に取り組むNGOとの交渉の中で、大きな世界の変化を感じたことから、国内企業ではいち早くサステナビリティへの取り組みを進めました。現在、当社のパーム油の取り扱い量に占める認証パーム油の割合は半分以上を占め、また、パームの農園や搾油工場へのトレーサビリティも確保できています。これらサステナビリティへの取り組みは不二製油グループの強みの一つとなり、

利益にも寄与しています。 サステナブル調達 ▶ P60

中国や米国での駐在経験を通して、外から日本の不二製油を見る機会に恵まれ、創業以来培われてきた不二製油グループのDNAを改めて実感しました。これらを海外に展開すれば、圧倒的な強みを発揮できると考えており、海外グループ会社においても更なる差別化を推進するため、日本のノウハウの展開を進めています。

カカオの市場環境変化をチャンスとして成長を遂げる

気候変動や人口増加に伴う食糧問題が指摘される中、2020年から始まったコロナ禍以降、当社を取り巻く環境は大きく変化し、2021年のパーム油、2022年のひまわり油、2024年のカカオといった原材料価格の高騰、更には世界的な物流の混乱や継続的なインフレは、安定したサプライチェーンはないということを改めて認識する機会になりました。食資源の安定供給に対するニ-

ズは今後ますます高まり、不二製油グループの社会的な使命はこれまで以上に重要なものとなっていくものと考えます。特にチョコレート市場においては、直近のカカオ価格の変動や将来的な資源不足など課題が顕在化したことで、市場環境が大きく変化すると予想しています。

当社が生産するチョコレートの多くは、ココアバターの一部をパーム油やひまわり油などから構成され

るチョコレート用油脂で代用し、カカオの使用量を調整できるコンパウンドチョコレートです。当社の油脂技術により、口どけの良さ、ブルームや風味劣化への耐性付与といった使いやすさなどの機能性をチョコレートに付与することができます。また、ソフトチョコレートやフィリングなどへの応用も可能であり、チョコレートとパン、洋菓子等との組合せの可能性を広げています。

▶ P70 このように、油脂とチョコレートの両事業を持つ独自の事業ポートフォリオを有していることでコンパウンドチョコレートでの競争優位性を構築しています。このチョコレート用油脂とコンパウンドチョコレートの展開を強化していくことで、チョコレート市場を取り巻く中長期的な課題の解決に貢献していきます。

直近のカカオ価格の変動においても、消費鈍化の懸念はありますが、各国のお客様より、チョコレート用油脂やコンパウンドチョコレートの多くの問い合わせやご要望をいただいています。植物性油脂事業と業務用チョコレート事業を成長分野として経営資源を優先的に配分し、この状況をチャンスとして不二製油グループ全体で事業シナジーを創出することで、中長期成長に向けた取り組みを進めていきます。

2019年に不二製油グループに加入したブラマーに

おきましては、買収後にブラマーが抱えている課題への対応を進めてきましたが、激しい変化が生じた経営環境の中、対応すべき課題が顕在化したことで収益力が低下し、2023年度第3四半期に特別損失を計上しました。その後2024年3月にブラマー構造改革 ▶ P20 を発表し、業務用チョコレート事業の中核を担う企業に成長させるべく、着実に構造改革を進めています。

このブラマーの構造改革を進めていくためにはコンパウンドチョコレートの展開が重要です。米国では主にピュアチョコレートが消費され、ブラマーは買収前から植物性油脂を使用しないピュアチョコレートを中心に生産・販売してきました。しかし、原材料リスクが高まる将来、米国市場の環境が大きく変わる可能性があり、油脂の技術を活用したコンパウンドチョコレートを得意とする不二製油グループの領域は一層拡大していくと考えています。世界最大のチョコレート菓子市場である米国においてブランド力・競争力を有するブラマーが、不二製油グループが得意とするコンパウンドチョコレートによる課題解決型の提案を進めることで、強力なシナジーを発揮することができます。このように経営環境の変化をビジネスチャンスとして捉え、構造改革のロードマップを確実に達成していきます。

次期中期経営計画における飛躍的な成長に向けて

今中期経営計画の「Reborn 2024」では、「新しい価値を生み出せる企業グループとして生まれ変わる」という覚悟のもと、最優先事項として事業基盤強化に取り組んできました。もちろん、基盤強化と聞けば、事業拡大や成長投資と比べ、面白みに欠けることは十分承知しています。しかし、この数年の激しい外部環境の変化の中で顕在化した各種課題への対応としての「基礎収益力の復元」「成長・戦略分野への経営資源の集中」「高付加価値製品へのポートフォリオの入れ替え」といった「基盤強化」無くして、第2フェーズ「軌道にのせる」ことはできないと考えています。この2年間における各施策の成果は、着実に具現化しています。 中期経営計画の基本的施策内容 ▶ P32

植物性油脂事業においては、パーム油等の原料調達の基本方針の徹底によりサプライチェーンマネジメントを強化し、競争力のある高品質な製品の生産と販売戦略の

実行が迅速にできる体制を構築しています。また、フジオイル ニューオリンズの事業譲渡を行った一方で、サステナブル調達の取り組みを強化するためJohor Plantations Group Berhad社と合併会社の設立を決定しました。今後トレーサブルかつ持続可能な原料調達が一層進み、我々の付加価値になると確信しています。

業務用チョコレート事業は、ハラルド、インダストリアル フード サービスズ、フジオイル ヨーロッパでの増産投資の効果と、不二製油グループが有する油脂技術のシナジーが発揮され、グループで展開するコンパウンドチョコレートは各エリアで競争力を高め、着実に存在感を増しています。特にハラルドにおいては、第2工場の垂直立ち上げに成功し、油脂技術を活用した製品を中心に数量の拡販も伸ばしたことから、今後の更なる成長を期待しています。

CEOメッセージ

乳化・発酵素材事業は、日本でホイップクリームの研究開発が進み、お客様が販売する商品の賞味期限を延ばすことができるなど課題解決に貢献し、収益を拡大しています。中国ではクリーム工場の新設、販売体制の強化により拡販を進めています。東南アジアでは製品ポートフォリオの入替により収益力の早期改善に取り組みます。

大豆加工素材事業は、ここ数年かけて不採算事業の再編や撤退を含めた資産の入替を進めています。植物性食品や健康、栄養、機能性を軸にした高付加価値製品の開発、販売を強化し、新しい製品ポートフォリオ構築を加速していきます。

今中期経営計画においては、事業別の基盤強化に加え、グローバルにおける経営管理の強化も進んでいます。特に、FUJI ROICと工場生産性指標の導入により、海外グループ会社も含めた個社の状況を定量的に把握、分析することが可能となり、グループ全体に良い波及効果を生み出しています。

FUJI ROIC [▶P47](#) は、事業別に実務に落とし込みができる不二製油グループの指標であり、FUJI ROICを分解することで、グループ各社、各部署が取り組みやす

いKPIを設定しています。通常のROICとの相関性も確認ができており、資本効率向上によって、PBR改善、企業価値向上を実現していきます。

工場生産性指標 [▶P58](#) については、生産性の高い工場は、多くの製品を安定的に効率よく生産できることから、利益率が高いことは明白ですが、日本の高い生産性を実現している様々な仕組み、ノウハウをいかに海外グループ会社に展開できるかという課題認識のもと導入を進め、利益率が改善するなど着実に成果が表れています。

サステナビリティの深化においては、日本企業では早くから取り組みを行い、社内ではサステナビリティの重要性が浸透しています。不二製油グループにおいて「サステナビリティ」と「事業活動」は表裏一体であり、近年では対外的にもサステナブルな取り組みが付加価値として認められるようになってきました。

2024年度は中期経営計画の最終年度として、基盤強化の仕上げ、次期中期経営計画における飛躍的成長を見据えた施策も進めていきます。

になりますが、当社のDNAにより培われてきた特長を海外に展開することで、圧倒的な強みを発揮できます。DNA、強みのグローバルな拡大を進める体制を構築するために今後も人材育成に力を入れていきます。

特に新体制においては、グローバル・全社視点での連続的なキャリア形成が実現できる人事制度設計を推進します。事業部の中に各グループ会社が属する組織体制であり、従業員ひとりひとりが一貫した人材育成プランの中で成長できるよう、人材ローテーションを組みやすくし、不二製油グループの強みの海外展開へ寄与できる人材の育成を目指していきます。

世界中の食を取り巻く環境は日々変化し、気候変動や生物多様性といった環境課題や人口増加に伴う食糧問題、そして人々の心身の健康課題など、中長期的な社会課題を抱えています。不二製油グループは持続可能な食の未来の実現に向けて、社会課題の解決に積極的に取り組み、人と地球のサステナビリティに貢献し、持続的に成長していく企業を目指します。そして、その先にある人々の笑顔を増やすことができるよう、挑戦を続けていきます。



企業価値向上へ、更なる事業軸の強化

不二製油グループは、2025年4月より、これまでの純粋持株会社から、事業持株会社へ生まれ変わります。今回の移行により、現在有する経営資源を従来以上に活用して効率的な経営を行うことで、ROE、FUJI ROICを向上させ、企業価値を向上させます。

2015年にグローバル経営の推進・加速を目指し、純粋持株会社制に移行しました。エリア軸マネジメントを中心としたことで、海外M&Aや資産の入替え、積極的な設備投資が加速し、各エリアが自立的に施策を実行することができました。また、グループ本社では高度な専門人材の獲得や、サステナブルな取り組みの推進、監査等委員会設置会社への移行により、グループ全体のガバナンスやリスク管理の強化が進みました。

一方で、大きな事業環境の変化が継続して発生する状況下では、各エリアの限られたリソースでは、変化への対応の遅れが見られました。資本効率を意識した経営が求められる現在、グループ全体で資本市場からの要請を

認識し、資本効率への意識を高めていかねばなりません。そのためにも、各エリア・個社での取り組みに加えて、事業全体の最適化を図るために、事業軸によるマネジメントを強化することで、施策の実行性を高めることができると認識しています。

このような思いから、課題への対応と持続可能な成長のために、事業持株会社制への移行を決断しました。事業軸マネジメントの強化と権限委譲による急激な経営環境変化への対応スピードの向上を実現します。また、創業以来培ってきたDNAや強みを海外に展開し、持続的な成長へつなげ、資本効率の向上を進めていきます。各事業において国内外の会社を合わせて管理し、サプライチェーンや専門領域を事業別に強化していくことで、資本効率の向上と収益の拡大に向けた事業軸における判断が的確にできると考えています。

また、不二製油グループが持続的な成長を果たすためには、人材育成 [▶P51](#) が最も重要です。繰り返し

グループ本社制（純粋持株会社制）での成果と課題

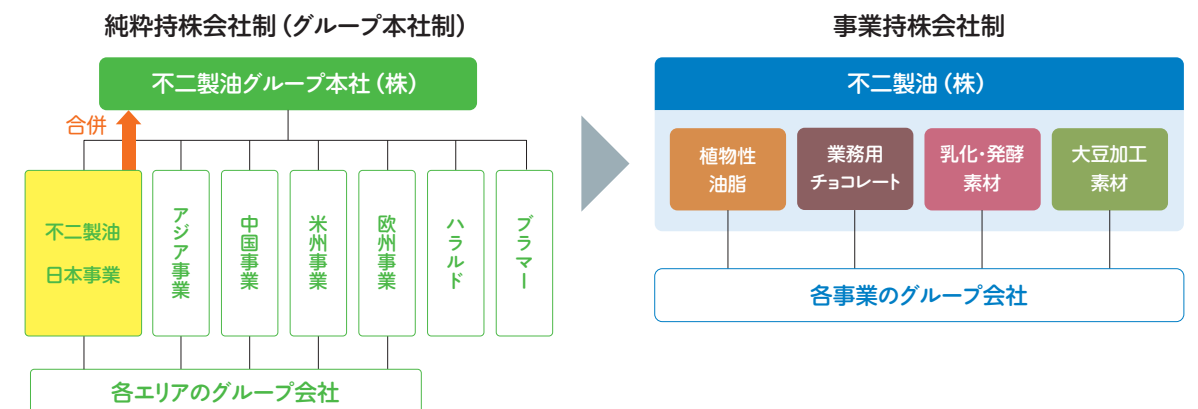
- 成果**
- M&Aを加速
 - サステナビリティ、財務経理、ガバナンスなど機能軸の強化

- 課題**
- 事業毎のサプライチェーン全体にわたる課題
 - サステナビリティへの対応強化
 - 人的リソースの適正配置、グローバル人材のキャリア形成

▶ 個社・エリア最適ではなく、全社事業軸でのマネジメント強化が必要

2025年4月より事業持株会社制へ移行

これまでに培った機能軸による事業管理強化は継続しつつ、事業軸において人材をはじめとする経営資源の一元管理、FUJI ROICや工場生産性指標の改善により、事業利益の最大化を目指す。



CEO × 社外取締役 対談

不確実性が高まる時代において、「夢とそろばん」の両面から短期から長期にわたる経営計画が重要。

2024年度は中期経営計画「Reborn 2024」の最終年度となり、2024年3月にはブラマーの構造改革を発表しました。Reborn 2024の進捗状況と次期中期経営計画策定への道筋、そして中長期成長に向けてどのように取り組んでいくのか、CEOの酒井幹夫と社外取締役の中川理恵氏による対談を実施しました。



不二製油グループ本社株式会社
代表取締役社長 最高経営責任者 (CEO)

酒井 幹夫

1983年に当社入社。中国、米国等の当社グループ主要子会社の総経理、社長を経験し、2015年6月に取締役役に就任。最高経営戦略責任者 (CSO) を担った後、2019年4月より北米チョコレート事業の中核であるブラマー チョコレート カンパニー会長を務めた。2021年4月より現職。

社外取締役
独立役員

中川 理恵

2023年6月より当社社外取締役に務める。株式会社ミスミグループ本社においては、FA企業体、ユーザーサービスプラットフォーム、サステナビリティプラットフォームの要職を歴任。また、代表執行役員としてポートフォリオマネジメント、キャッシュマネジメントならびにサステナビリティについて豊富な経験を有する。

カバーストーリー

価値創造ストーリー

価値創造の基盤

事業戦略

ガバナンス

ンの実現に向けた戦略を策定していきます。
各種のリスクファクターを俯瞰してモニタリングする上では、グローバル経営管理の強化が必須であり、Reborn 2024においても注力してきました。その一つがFUJI ROICの導入です。2023年4月のフジオイル ニューオリンズの固定資産譲渡においても、FUJI ROICの分析に基づき判断をしています。付加価値の高い事業ポートフォリオへの入れ替えが進んだことで、米州油脂事業は2023年度に過去最高益を達成しました。また、海外における工場の状況をモニタリングするため導入した工場生産性指標については、定期的に経営会議で各工場の指標の確認をしています。現状把握をタイムリーに行うことで、課題に対する早期対応につながるだけでなく、重要な経営判断にも貢献しています。

中川 酒井さんのお話のように、グローバル経営管理は、各組織の業績結果を集計するだけでなく、グループ各社が抱える課題をグループ本社が早期に把握して、全社としての経営判断を迅速に行えるようになることが目標です。米州油脂事業も一例ですが、今後もFUJI ROICを活用しながら、全社ポートフォリオの戦略的な見直しを速やかに進むことを期待しています。

酒井 2025年度からの体制変更、そして次期中期経営計画の中で、各事業の資本コストとリターンの定量化を行っていきます。その上で機動的に経営資源の再配分をすることで、高付加価値化を進め、収益性の向上を図っていきます。

中川 Reborn 2024の基本方針の一つである「経営戦略と一体化したサステナビリティ戦略」は着実に前進してきましたよね。従前より他社に先駆け取り組んできたサステナビリティ戦略が市場で高く評価されて、グローバルで競争優位性を築く背景となりました。成長戦略には不可欠なサステナビリティが事業基盤の一つとして育ってきているのは、ひとえに社員の皆さんの努力の賜物です。今後は更にサステナビリティを強みにした収益モデルを強化すること、それらを推進できる人材をグローバルで育成していくことが不二製油全体の更なる人的資本、知的資本の強化に結び付けていくと考えています。

酒井 サステナブル調達や気候変動問題への貢献といったテーマについては取り組みが進んでいる反面、それらを担う人材の育成をはじめとする人材基盤の強化は課題であり、不二製油グループの持続的な成長のために中長期的にも注力したい点です。Reborn 2024のみならず、次期中期経営計画においても人材育成は重要なテーマだと考えており、より一層注力していきます。

行できるよう、2025年度からの体制変更も含めて進めています。事業持株会社制に移行し、経営責任の所在をより明確にすると同時に、リスクマネジメント体制を強化することで、予期せぬ変化でリスクが発生した際にも機動的に経営資源を再配分し、課題解決を図っていきます。

中川 新体制による中期経営計画の策定においては、将来のリスク予測だけでなく、「夢とそろばん」のアプローチが重要ですね。当社が掲げる「サステナブルな食の未来の共創」には様々な新しい事業の可能性が期待できますので、大きなビジョンである「夢」を描きつつ、それを実現するための具体策として「そろばん」で逆算していく方法を取っていただきたいと思います。長期的な目標と短期的な実行計画がバランスよく組み合わせられて、効果的で実現可能な戦略になると思います。

酒井 そうですね。ビジネス環境は刻々と変化しています。リスク低減を図りながら持続的な成長を実現できるよう、短期の事業計画と並行して中長期視点でのビジョ

化した原料相場等の外部環境への対応には、事業を軸としたマネジメントの強化が不可欠でした。

中川 近年の不二製油グループでは積極的なM&Aを進め、成長してきましたが、グループ会社化した企業に対するリスクマネジメントにおいて、無風だった時代の不二製油の成功体験から、どこか油断が生じていたように感じます。常に外部環境の変化で予期せぬ事態が発生することを前提として、様々な課題に備えておく必要があります。今後不二製油グループの持続的な成長を考えると、リスクシナリオ、事業に与えるインパクト、その対応策などをしっかりと社内で議論して準備しておくことが求められると思いますが、このことについて酒井さんはどのようにお考えですか。

酒井 ご指摘の点については、早急に対策を講じていますが、次期中期経営計画の策定に向けても根本的な議論をしていかなければなりません。今後の環境変化に伴うリスクと機会の評価と対応策の整備、また、機動的な施策が実

取り組むべき経営課題に対し、そのリスクと機会を適正に評価し、状況に応じて柔軟に対応していく姿勢が重要

中川 この中期経営計画の期間において、収益性に大きな影響をもたらすリスク要因が顕在化したように思います。原料価格の高騰や調達の懸念、人材の流動化など、予期せぬ問題が起きました。VUCA*の時代と言われる今、中期経営計画「Reborn 2024」の最終年度を迎えて、酒井さんはここまでの進捗についてどのようにお考えでしょうか。

酒井 ご指摘の通り、外部環境の変化が重なり、その対応、施策等において事業基盤の課題や弱点が露呈したと考えています。Reborn 2024の基本方針の一つとして事業基盤の強化を進めてきましたが、率直に申しまして、無風の時には見えなかった潜在的な課題、弱点が、非常時になり顕在化したと言わざるを得ません。特に、急激に変

* VUCA: Volatility (変動性)、Uncertainty (不確実性)、Complexity (複雑性)、Ambiguity (曖昧性)

CEO×社外取締役 対談



ブラマーの構造改革を通じて、 米国でのチョコレート事業は 成長と差別化を図る新しいステージへ

中川 ブラマーの業績不振については、取締役会やオフレインで幾度も議論を重ねました。全体像の把握や構造的要因の分析に多くの時間を要しましたが、改革チームをはじめとする執行の皆さんの努力で2024年3月には構造改革を発表することができました。今後取締役会では、この構造改革が着実に成果を上げられるよう進捗状況のモニタリングを強化していきたいと考えています。

酒井 2022年のシカゴ工場の生産トラブルや、インフレ、金利の大幅な上昇、また、2023年後半からはカカオ豆の価格上昇など、それぞれの課題の把握、分析と対応に時間を要したことは大きく反省しております。それを取り戻すべく、2023年に前CFOの松本を派遣し、経営判断のスピードを速めるとともに、ブラマーの構造改革を全社で議論してきました。今後安定して収益を確保していくためにも、今まで以上に高付加価値製品の比率を高め、量から質へのシフトを進めることや、原料相場のボラティリティを抑えるためのカカオ加工事業の再構築は極めて重要な施策であると認識しています。また、カカオ豆調達におけるサステナビリティの要請は年々高まっています。環境や人権にも配慮した上で、品質と供給の安定性の確保にも取り組むべく、ブラマーの調達方針から販売戦略に至るまで、業務プロセス全体の見直しと再構築を進めていく予定です。

中川 シカゴ工場の閉鎖と事業基盤の再構築という構造改革と、ブラマーを通じて米国市場での新たなチョコレートビジネスを強化するという新戦略はセットで推進していかねばなりません。不二製油が持つ強みを最大限に活かし、不二製油らしさをどのようにブラマーに移植して、世界最大のチョコレート菓子市場である米国市場に打ち出していか、とても期待しています。日本の強みの横展開だけでは通用しないでしょうから、どうローカライズしながら市場に浸透させていくかがとても重要であると思います。

酒井さんは米国での事業に深く関わったご経験をお持ちですが、今後のブラマーの変革についてどのようにお考えでしょうか。

酒井 不二製油グループのビジョンへの共感や安全品質管理、生産性などを徹底する方針です。ブラマーの持つ伝統やレガシーを守りつつも、不二製油スタイルに変えていきます。強みである個々の製品の採算を管理する管理決算、日本方式による高い生産性、油脂技術の活用による差別化戦略、この3つは不二製油が培ってきた強みであると考えていますので、それらを確実に導入できるよう進めていきたいと思っています。これらを基盤として、現地における販売力との融合により、ブラマーは生まれ変わり、成長を果たしていくと確信しています。

中川 そのためには、不二製油のDNAを大事にしながら現地のお客様や社員たちとともに、米国法人独自の企業文化を築いていくことが大切ですね。その中で現地の人材を積極的に巻き込んだリーダーシップの育成と組織の強化に期待をしています。

酒井 今回、シカゴ工場の閉鎖を決断しましたが、全てのステークホルダーを考慮した上で慎重に進めたことで、無事完遂できました。これを機にブラマーの意識も変化しつつあります。現地のスタッフとも対話をしながら、不二製油の強みを展開していくことで、確実にブラマーの成長を果たすべく、全力を尽くしていきます。

成長戦略における 人材育成とサステナビリティ

中川 本日の対談では度々「人材」というワードが出ました。不二製油グループの成長戦略を実行していく上で必要な人材像について酒井さんはどのように考えているでしょうか。

酒井 持続的な成長に向けては人材育成が欠かせません。まずは、掲げている不二製油のビジョンへの理解を全従業員に深めていきます。その上で、過去から培ってきた不二製油グループの強みをグローバルに拡大・展開していくことができる人材の育成が鍵を握ります。また同時に、次期役員候補の育成や育成制度の充実、組織内での教育強化、専門的知識を持つキャリア採用に加え、人材ローテーションやゼネラリストとスペシャリストのバランスのとれた養成と育成も今後の課題と認識しています。

中川 若い世代の人々は、入社後数年で自分の働きがいと成果を求める傾向があります。そのため、早い段階から挑戦できて、多様な経験が積める機会を提供していったほうがでしょうか。まずは狭くても深い専門性を持たせ、その後異なる役割を複数経験させることで、不二製油の戦略における自分の役割が、点から線、そして面へとつながっていく感覚が生まれてくると思います。そしてお客様やお取引先、会社、そして社会、世の中に対しての責任感が醸成されていきます。多様なチャレンジができる環境を創ることが、当社の未来を創る人材育成の土壌には不可欠だと思います。

酒井 なるほど、アドバイスありがとうございます。前半でお話をいただいた「夢」、これはビジョンに向かって進んでいくことであると思います。しかし、ビジョンを具体的に自分事として認識しにくい、または、自分の業務と具体的にどのようにつながっているのか想起しにくいのではないかと考えています。日頃の業務と将来の夢がつながっていること、不二製油グループで働く全ての人の日々の努力が全員の大きな夢に確実につながっていることを、自らが納得できるような活動も考えていきたいと思っています。また、日本で勤務する若手が、海外での業務を早くから経験することは大切です。先日も海外グループ会社に赴任する複数の若手に話を聞いたところ、いずれも海外勤務を大変喜んでおり、海外での自らの成長に期待を膨らませており、私自身もうれしく思いました。

中川 先日事業所に訪問した際には、製品試作の現場で多くの女性が生き活きと働かれている姿を拝見しました。不二製油グループ全体での女性社員の活躍や、キャリアアップについてはどのようにお考えでしょうか。

酒井 女性に限らず、全ての従業員にとって生き活きと働ける環境や制度を整えていくことが大切です。働き方やライフプランは多様化が進んでいくと思います。活躍する女性が増える中で、長期の育児休業後の復



帰や、男性の育児休業の取得率についての課題なども見られますので、しっかりと改善を進め、働きやすい環境を作っていきます。

中川 今、労働市場では働き方が大きく変化し、多様化してきています。試行錯誤をしながらも、積極的な取り組みを期待しています。

また、当社にとっては持続可能なサプライチェーンマネジメントも重要です。供給責任や安全品質、人権、環境、原料調達など、グローバル視点で、あらゆるステークホルダーに対するサステナビリティを推進することが求められています。

今後も、企業価値向上に向けて、長期的な視点を持ちながら社外取締役の一人として、酒井さんをはじめとするボードメンバーで議論を深めてまいりたいと思います。

酒井 パーム油やカカオなど主要原料の調達をはじめ、サステナビリティの課題については、これまでも先進的に取り組んできました。今後の不二製油グループの持続的な成長のためにも、サステナビリティの推進は不可欠です。植物性素材の可能性を追求し、健康や環境問題の解決を図る不二製油グループとして、社内外の知恵を結集しながら、企業と社会の持続的成長を実現する経営をしてまいります。引き続き、一丸となって不二製油の成長に尽力してまいります。

ブラマー構造改革

2023年度はブラマーにとって大変厳しい経営環境となり、皆様にもご心配をお掛けしております。ブラマーは2024年3月に構造改革の発表を行い、その第一歩となるシカゴ工場の閉鎖を無事に完遂することができました。この過程を通じブラマーの社員が一つになり新たなステージを迎える体制が整ってきたと強く感じています。

ブラマーを取り巻く事業環境や消費者の価値観の大きな変化は今後も続くと考えられますが、創業以来培われてきた米国市場におけるブランド力、顧客からの信頼、カカオ豆の調達力に加え、生産効率の改善、販売体制の強化、原料調達コストの低減、チョコレート用油脂(CBE)を使用した新ライン「ELEVATE」の上市、カナダのキャンベルフォード工場の増設など構造改革を着実に実施することで、ステークホルダーの皆様の期待にお応えできるものと確信しております。

ブラマーは2024年に創業85周年を迎えます。更なるステークホルダーへの貢献を果たすため、私たちは構造改革に全力で取り組んでまいります。

上席執行役員
ブラマー チョコレートカンパニー 会長 **松本 智樹**

ブラマー会社概要

- 創業 ● 1939年
- 事業 ● 業務用チョコレート事業
- 拠点 ● 米国2工場、カナダ1工場
- シェア ● 米国シェア2位(チョコ2位、カカオ1位)

製品別数量比率(2023年度)

- カカオ加工製品 23%
- チョコレート製品(ピュアチョコレート) 48%
- チョコレート製品(コンパウンドチョコレート) 29%

事業機会

- 米国市場の安定した需要拡大見通し
- カカオ相場上昇によるコンパウンドチョコレートの需要拡大
- 健康志向の高まりによる市場の多様化
- 不二製油グループにおける技術シナジー

チョコレート菓子地域別市場規模

地域	市場規模 (%)
米国	21%
その他米州	12%
欧州	47%
アジア・オセアニア	15%
中東・アフリカ	5%

参照: Euromonitor Chocolate Confectionery

北米市場成長率予測 (%)

年	チョコレート菓子	アイスクリーム	プロテイン/エナジーバー
2023	-2.5	-1.5	-1.0
2024	1.0	0.5	2.0
2025	2.5	1.0	3.0
2026	3.0	1.5	3.5
2027	3.5	2.0	4.0
2028	4.0	2.5	4.5

チョコレート菓子市場の継続的な成長に加え、ブラマーに関連する市場拡大も見込まれる

参照: Euromonitor Geography North America Category Chocolate Confectionery, Ice Cream, Protein/Energy Bars

競争優位性

- 創業以来培ってきたブランド力
- カカオ原産地である西アフリカにおけるサステナブルな取り組み
- 米国における顧客ネットワーク

課題

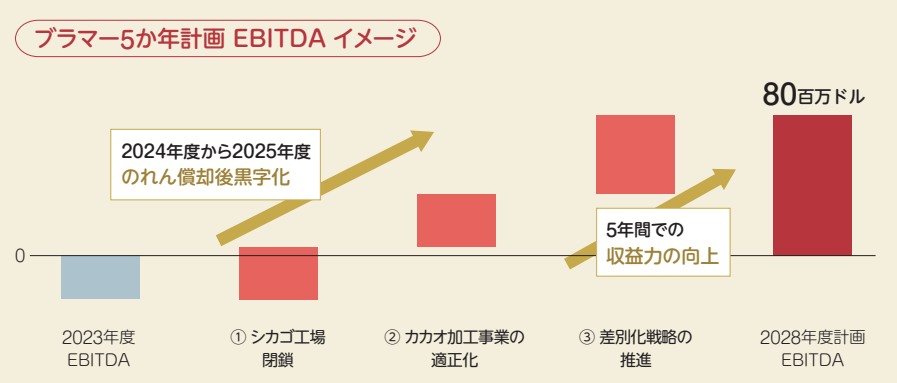
- 生産体制の安定性
- カカオ相場の影響による収益と運転資本のボラティリティ

油脂技術を活用した新たなブランドの立ち上げ

ブラマーは2024年6月にチョコレート用油脂(CBE)を使用した新ライン「ELEVATE」を発表しました。不二製油グループの油脂技術を活用したおいしさと機能性を備えたコンパウンドチョコレートで、ココアバターが変動する中、顧客のニーズに応える新たなブランドとして展開しています。

ブラマー構造改革プラン

2024年3月にブラマーは構造改革プランを発表しました。ブラマーは不二製油グループ業務用チョコレート事業の成長ドライバーであり、構造改革を実行し収益力の早期回復を果たすことでグループの中核を担う事業会社へと転換を図ります。



- #### ① シカゴ工場閉鎖

ブラマーは創業の地であるシカゴにおいて長年米国のチョコレート菓子市場に貢献してきましたが、コロナ禍による老朽化した設備更新の遅延、離職率の増加と人材確保の課題、インフレによるコスト増加、消費の落ち込みによる販売数量減少等から、シカゴ工場の閉鎖を決定しました。構造改革により他工場への生産・販売移管を進めることで、2024年度は前期比約30万ドルの営業利益改善効果を見込んでいます。
- #### ② カカオ加工事業の適正化

ブラマーは米国における最大のカカオ加工業者として事業を展開していますが、カカオ豆相場の急騰により収益のボラティリティの拡大、運転資本の急増という課題が顕在化しています。構造改革においてカカオ豆、カカオ加工製品の在庫の圧縮、カカオ加工製品の外販の適正化を図り、運転資本の改善、収益の安定化を目指しています。
- #### ③ 差別化戦略の推進

ブラマーが有する長年の顧客ネットワークと不二製油グループが有する油脂技術を活用し、コンパウンドチョコレートを中心とした課題解決型の提案営業により付加価値製品の販売拡大を図ります。2024年秋にはシカゴに新たな研究開発センターを開設、2026年にはキャンベルフォード工場の付加価値製品に対応した新ラインが稼働予定です。

ビジョン実現に向けた価値創造プロセス

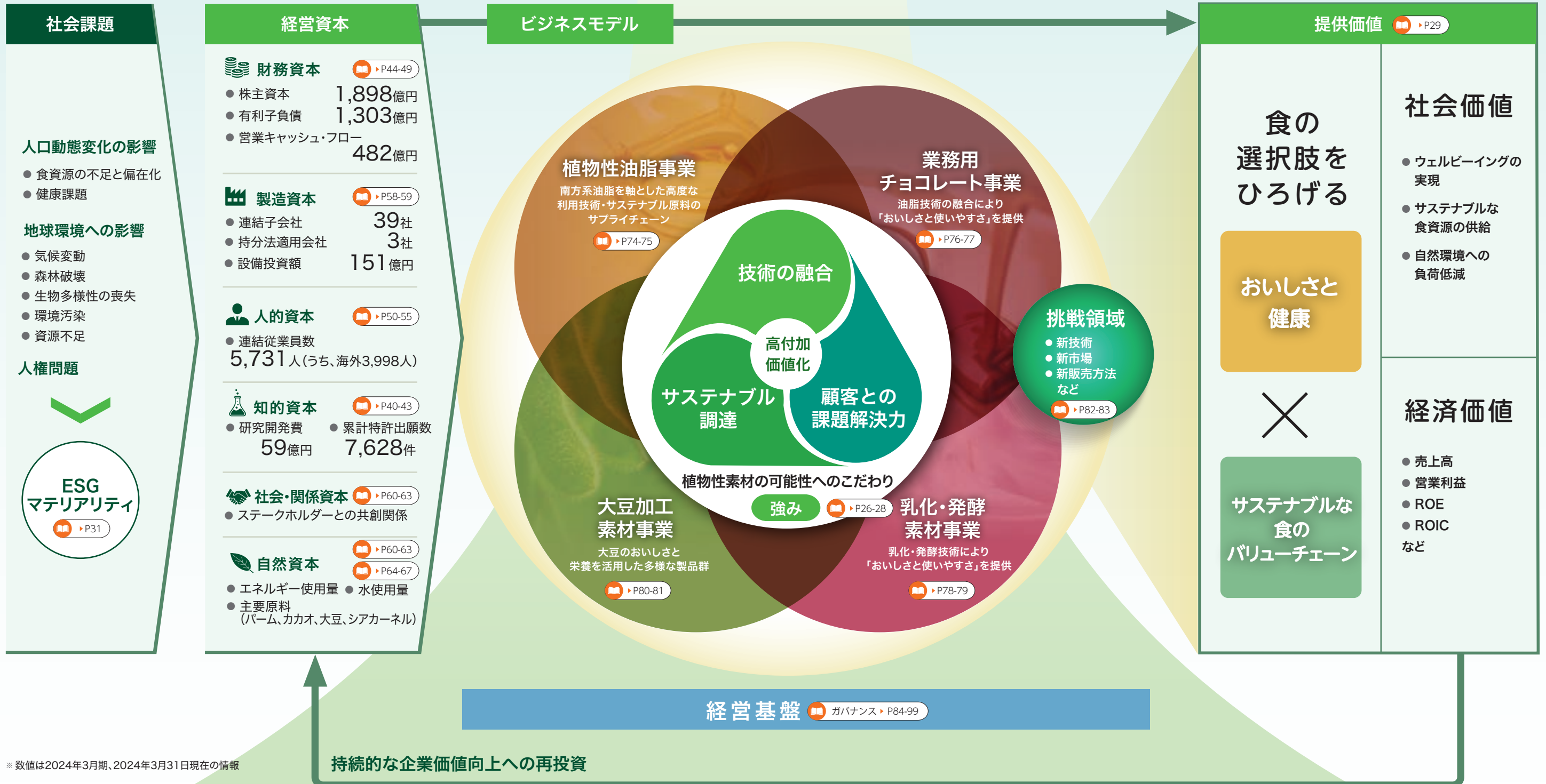
経営資本を源泉とし、4つの事業が持つ強みを組み合わせて提供価値の創出につなげています。当社グループの提供価値により獲得した利益やキャッシュ・フローは不二製油グループの持続的な企業価値向上に向けて再投資しています。

当社グループは、価値創造の循環を通じ「サステナブルな食の未来」の実現を目指します。

ビジョン

サステナブルな食の未来を共創する

▶P29



※数値は2024年3月期、2024年3月31日現在の情報

ビジョン実現に向けて

不二製油グループは創業当初から、植物性素材にこだわり、技術を深め、顧客や消費者の困りごとを解決する素材を提供し、価値を創出してきました。これまでの価値に加え、持続可能な社会に貢献できる価値の創造を目指しています。

ビジョン

植物性素材でおいしさと健康を追求し、サステナブルな食の未来を共創します。

ビジョン達成に向けやるべきこと

2030年目標

革新的な植物性素材を創出し、高収益な事業ポートフォリオを形成している	<ul style="list-style-type: none"> ● ROE 10% ● ROIC 8%
食のバリューチェーン上で社会課題解決に挑戦・貢献し、社会価値を創造している	<ul style="list-style-type: none"> ● サステナブル調達コミットメント達成 ● 環境ビジョン2030達成
人材育成と企業風土改革	<ul style="list-style-type: none"> ● グローバルに多彩な人材が活き活きと挑戦と革新に取り組み、一丸となって成長を続けている

食が消費者に届くまでには、複雑なサプライチェーンと多くのステークホルダーが関与しています。サステナブルな食の未来の実現に向けて、消費者も含めた食のバリューチェーン全体での価値創造への取り組みが重要です。不二製油グループは川中の機能を担い、研究開発や生産活動を通して、全てのステークホルダーの期待に応えるソリューションの提供に努めています。



不二製油グループの経営資本

創業以来培ってきた当社グループの6つの経営資本が持続的な成長の源泉となっています。経営資本を強化し、ビジネスモデルを通じた更なる価値の創出を目指します。

財務資本

- 株主資本 1,898億円
- 有利子負債 1,303億円
- 営業キャッシュ・フロー 482億円

当社グループの事業活動により獲得した利益やキャッシュ・フローを持続的な企業価値向上へ向けて再投資することで構築される財務基盤

- 今後の強化方針
- 資本効率の向上
 - 財務体質の改善

▶ P44-49

製造資本

- 連結子会社 39社
- 持分法適用会社 3社
- 設備投資額 151億円

当社グループの安全・安心で安定した品質の製品を生産、顧客に提供するための製造拠点・製造能力

- 今後の強化方針
- 生産活動の質と効率の向上
 - グループ全体でのノウハウの共有

▶ P58-59

人的資本

- 連結従業員数 5,731人 (うち、海外3,998人)

当社グループの企業活動と、持続的な成長を支える人材

- 今後の強化方針
- グローバル経営を支える人材の確保・育成・適正配置
 - DE&Iの推進
 - コミュニケーションの強化

▶ P50-55

知的資本

- 研究開発費 59億円
- 累計特許出願数 7,628件

当社グループの技術革新と社会課題に貢献する製品の創出を支える研究成果と技術力

- 今後の強化方針
- グローバル研究体制の強化
 - 地球や人々の健康のための研究開発の推進

▶ P40-43

社会・関係資本

- ステークホルダーとの共創関係

食のバリューチェーンの川中に位置する存在として構築してきた、ステークホルダーとの共創関係

- 今後の強化方針
- ステークホルダーとの共創によるリスク低減、機会創出

▶ P60-63

自然資本

- エネルギー使用量
- 水使用量
- 主要原料 (パーム、カカオ、大豆、シアカーネル)

当社グループの事業活動に欠かせないエネルギーや水資源、主要原料の生産に必要な自然生態系 (森林、水、土壌など)

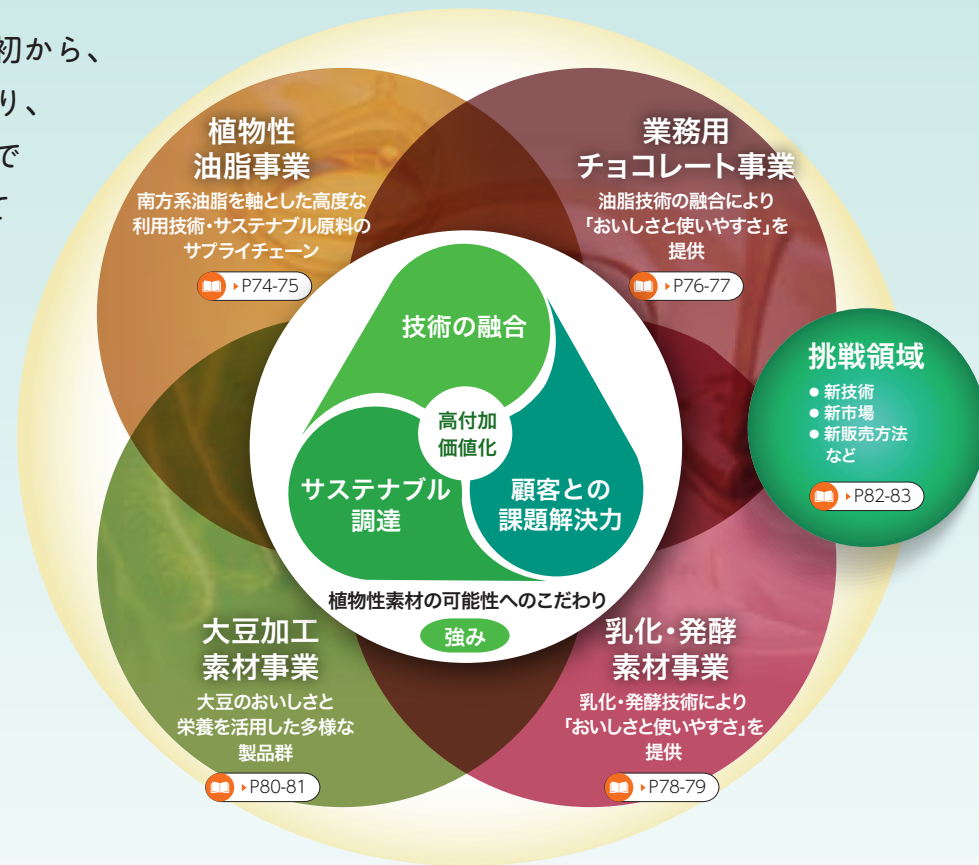
- 今後の強化方針
- 環境ビジョン2030
 - 持続可能な調達の取り組み

▶ P60-63 ▶ P64-67

※ 数値は2024年3月期、2024年3月31日現在の情報

不二製油グループの強み

当社グループは創業当初から、「植物性素材」にこだわり、技術の深掘りと横展開で4つの事業を発展させてきました。



技術の融合

当社グループは創業当初から、「植物性素材」にこだわり、各事業固有の技術を発展させ、特徴的な製品のポートフォリオを有しています。また、私たちは、歴史の中で培った各事業固有の技術で製品を創出するのみならず、各事業の持つ技術の融合により、事業の垣根を越えた新しい、安全・安心な品質の製品を生み出し、当社製品群の付加価値と競争優位性の向上を図っています。

取り組み事例

MIRACORE®

2015年に未来創造研究所で始まったおいしさの研究がきっかけとなり、2021年に技術ブランドであるMIRACORE®が立ち上がりました。植物性食品を楽しく選べる未来の実現を目指し、植物性の油脂とたん白を組み合わせ「満足感」をつくる技術であり、70年以上にわたる植物性の油脂とたん白の研究に根ざした、不二製油だからこそ実現できる技術です。



植物性素材の可能性へのこだわりにより培われてきた強み

植物性油脂事業

- グループの基盤技術として革新を進めた、様々な油脂の高度な利用技術
- サステナブルな社会・事業活動を指向し、農園・農家との協働による信頼関係のもと構築したサプライチェーン

業務用チョコレート事業

- 革新的な油脂技術に支えられたチョコレート製造技術
- 顧客の製造・流通過程における良好な作業性、耐熱性などの「使いやすさ」と、消費者が求める口溶けのよさや豊かな風味といった「おいしさ」を兼ね備えた高品質なコンパウンドチョコレート

乳化・発酵素材事業

- 顧客の製造・流通過程における加工安定性、保形性などの「使いやすさ」を実現する油脂を使用した乳化技術
- 消費者の求める「おいしさ」を生む発酵技術の融合による幅広い素材展開

大豆加工素材事業

- 大豆本来の「おいしさ」を引き出す研究開発
- 大豆たん白に含まれる機能性成分の研究により創出した多様な製品群

挑戦領域

- 収益構造を高付加価値化にシフトさせる取り組み領域
- 新技術、新市場、新販売方法などの課題解決型提案

サステナブル調達

当社グループは持続可能な社会の実現に向けて、サプライヤーエンゲージメントを進めながら、主要原料の生産地における環境や人権に対する課題解決に向けて取り組んでいます。サステナビリティへの先進的な取り組みは、リスクの低減だけでなく、当社グループの付加価値や競争優位性の向上に結び付いています。例えばパーム油では、当社グループの考え方や取り組みに共感していただいた顧客から多くの問い合わせをいただき、販売機会創出につながっています。サステナブルな調達を通じて、社会価値を創出するとともに、企業価値の向上を図ります。

取り組み事例

サステナブル製品の拡大

欧米をはじめ、日本、中国や東南アジアにおいてもサステナビリティを考慮した需要は一層拡大しています。当社グループはRSPO認証油のサプライチェーン強化や独自のカカオ農家支援プログラムである「サステナブル・オリジン」への取り組みを進めており、これらの取り組みが付加価値の源泉となっています。

「サステナブル・オリジン」を適用したカカオオリ

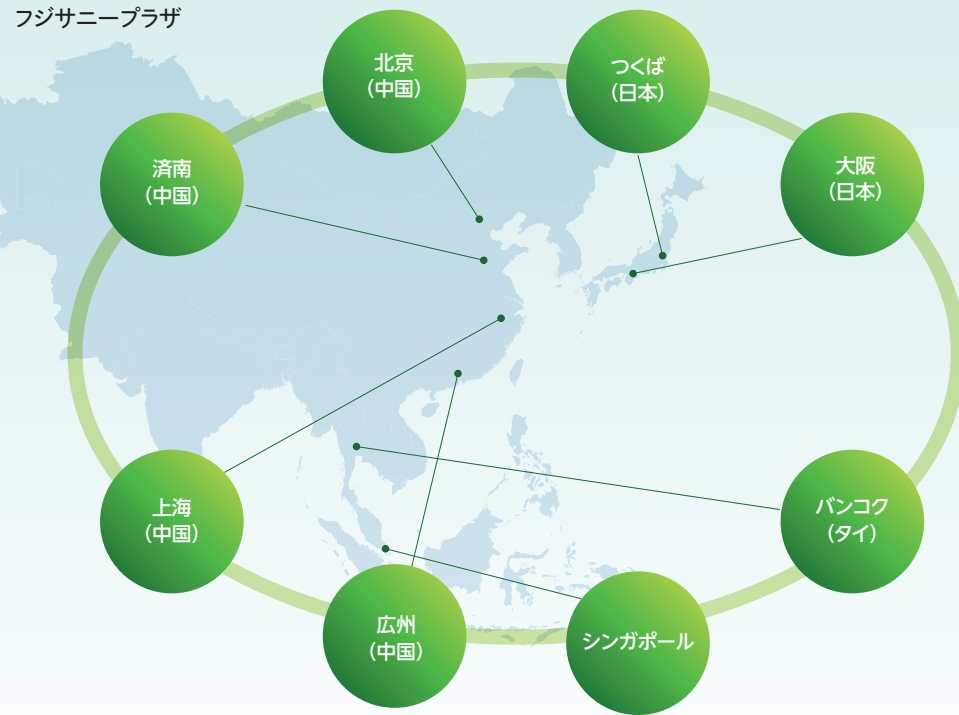


顧客との課題解決力

当社グループは創業の精神「挑戦と革新」のもと、食品素材メーカーとして、顧客とともに世界の食の課題解決に貢献し、食の世界に新しい価値を創造する、ベストパートナーでありたいと考えています。製品販売に際して、顧客の商品開発につながるマーケットトレンドなどの情報提供や、顧客商品の製造工程や作業性の改善の提案など、あらゆる面で顧客とともに課題解決に挑んでいます。また、食が多様化する中、顧客の先の消費者や社会へ新たな価値を生み出すための仕組みづくりを進めています。

新しい価値を生み出す場「フジサニープラザ」

お客様とコミュニケーションを図りながら、最新の情報・知恵・技術を合わせ、新製品・新しいアプリケーションを通して今までにない価値を創り出す拠点は、それぞれの地域の皆様の嗜好に合ったものづくりをお客様とともに進めています。



取り組み事例

PLAZAにおける顧客との共創(ハラルド)

ハラルドは日本の開発部門の協力も得てブラジル市場向けの生チョコレート「Nama Choko」を開発し、ハラルドのPLAZAでお客様に製品提案を行いました。Nama Chokoのおいしさと口どけの素晴らしさに興味を持っていただいたOfner社(カフェチェーン)とハラルドは、ともに製品が持つ可能性を探り、Nama Chokoを使用したデザートフィリングや流行りのクッキーのアプリケーションが生まれました。Nama Chokoはそのまま食べた時の食感はもちろんのこと、焼成した時の製品の安定性も優れています。ハラルドからは日本市場の商品紹介も行い、お客様の商品開発の参考としていただきました。Ofner社のSNSサイトにはNama Chokoを使った商品への消費者の反響が寄せられています。



ハラルド CTO
Thales R. Giraldo

お客様とともに新たなトレンドを創出

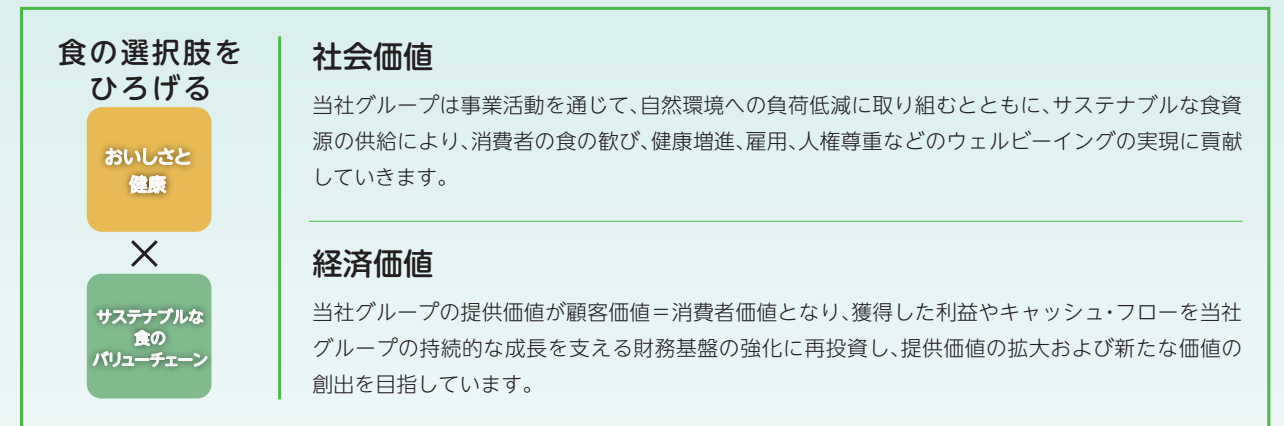
私たちハラルドは、お客様のニーズを重視した研究開発を強みとしており、お客様のニーズと私たちの専門知識や技術を合わせる、「共創」を通じて、市場に新たなトレンドを創出し、斬新で付加価値の高い製品を作り上げています。

お客様のコンセプト立案から商品発売までサポートする研究開発はユニークであり、お客様から高い評価をいただいています。これからもお客様に第一にお声がけいただけるよう関係を強化し、不二製油グループの戦略に沿った新商品の販売につながるチャンスを獲得していきます。

不二製油グループの提供価値

各国の経済成長に伴い、物質的な豊かさが求められる中、当社グループは創業以来、顧客や消費者の困りごとを解決する製品を提供してきました。また、新たな価値を持つ新素材を作り上げることで、顧客の最終商品のおいしさや機能性の付与、品質の向上を実現し、食文化の発展や変容に貢献してきました。

そして現在は、消費者の食と健康への意識の高まりに伴い、おいしくて体に良いもの、つまり「おいさと健康」を両立した製品や、持続可能な社会の実現に向けて「サステナブルな食のバリューチェーン」への貢献も求められています。当社グループは強みを活かした事業活動を通じ、「社会価値」と「経済価値」を創出し、ステークホルダーへの貢献を果たしてまいります。



共創による価値創造

不二製油グループはバリューチェーンの川中に位置する存在として、様々なステークホルダーとの共創を進めます。上流・下流双方へのエンゲージメントを強化し、当社グループならではの植物性素材により「おいさと健康」「サステナブルな食のバリューチェーン」という価値を提供し、消費者の食の選択肢をひろげていきます。

これらの取り組みを通じて当社製品の付加価値や競争優位性を高めると同時に事業活動のコストダウンにもつなげ、社会価値と当社グループの企業価値をともに向上させていきます。

ステークホルダーとの共創



サステナビリティ経営

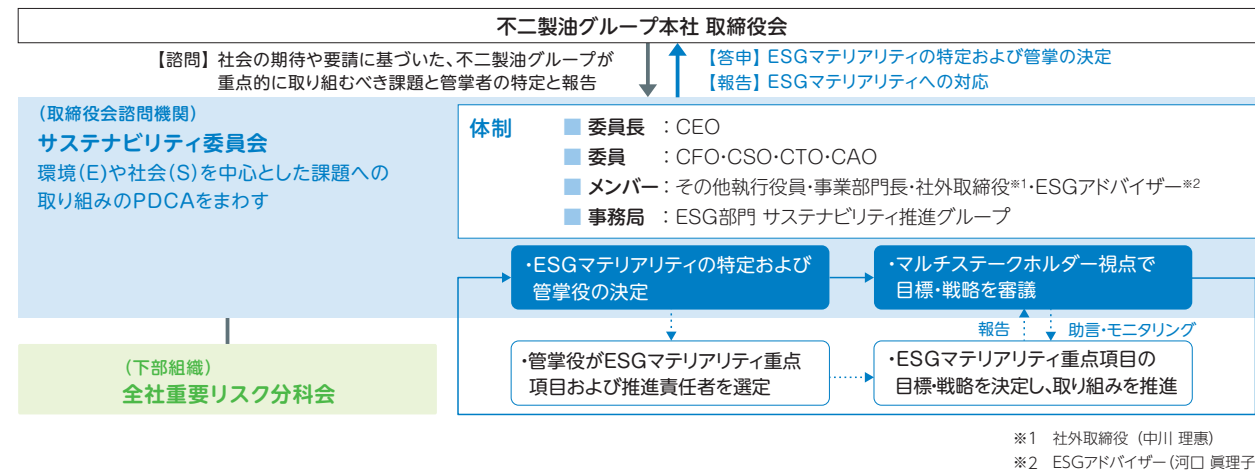
当社グループは、「不二製油グループ憲法」のビジョンに「植物性素材でおいしさと健康を追求し、サステナブルな食の未来を共創します。」を掲げています。グループ全従業員が地球環境・人権・心身の健康などのバリューチェーン上の社会課題を機敏に捉え、リスクの低減のみならず、全てのステークホルダーの期待に応えるソリューションの提供に努め社会価値を創造することで、サステナブルな食の未来の実現と当社グループの企業価値向上を目指しています。

サステナビリティ委員会

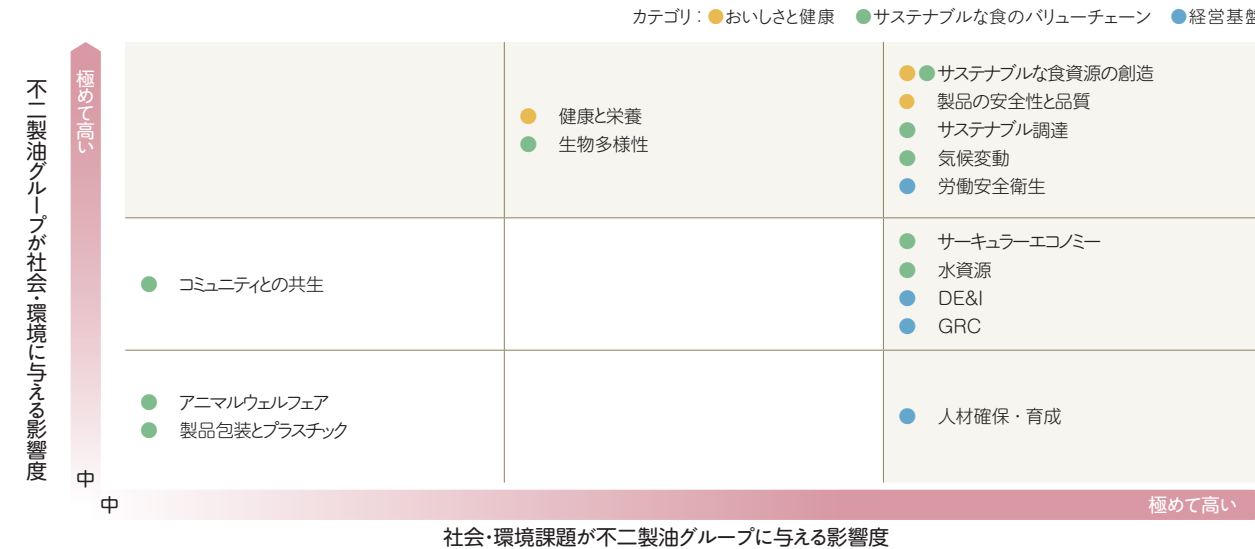
当社グループは監査等委員会設置会社であり、取締役会の任意の諮問機関の一つとしてサステナビリティ委員会を設置し、サステナビリティ関連のリスクおよび機会をモニタリングしています。取締役会は同委員会からの答申を受け、指導・承認・監督するとともに、中長期のグループの方向性を決定しています。

同委員会は「サステナビリティ委員会規程」に基づき年2回以上開催し、中長期的な環境(E)・社会(S)と企業経営双方の持続可能性の観点から、ESGマテリアリティの特定ならびにESGマテリアリティの目標・戦略について、マルチステークホルダー視点で審議・監督し、取締役会へ答申しています。また、各ESGマテリアリティ重点項目の進捗や実績報告を受け、助言およびモニタリングする機能を担っています。

サステナビリティ委員会の機能 (2024年度)



2024年度 ESGマテリアリティマップ



「サステナビリティ経営、ESGマテリアリティ」の詳細については、サステナビリティレポートをご参照ください。

サステナビリティ経営 ▶ https://www.fujioilholdings.com/sustainability/sustainability_management/

2024年度ESGマテリアリティ

カテゴリ	ESGマテリアリティ	管掌役・重点項目	目指す姿/中長期目標
おいしさと健康	製品の安全性と品質	ESG部門長 製品安全と品質管理の徹底	製造される全ての製品において、自社が原因となるクレームゼロ ▶P58-59
		CTO 心身の健康課題の解消	ライフステージの変化や食・生活習慣に起因する健康課題の増大が危惧されている中、人々が心身の不自由なく生きがいを持って暮らせる社会の構築 ▶P42
	健康と栄養	CSO 油脂中のプロセスコンタミナント*1の低減	市場の期待値に対応したプロセスコンタミナント低減
		CTO 多様な植物性素材の創造	植物性食品の広い普及と食の選択肢の拡大による食糧課題解決への貢献および不二製油グループ挑戦領域の拡大
	サステナブルな食資源の創造	ESG部門長 CO ₂ の排出削減	<環境ビジョン2030> 2030年にCO ₂ 排出量(総量)をスコープ1+2で40%削減、スコープ3(カテゴリ1)で18%削減(基準年:2016年度) 注:SBT認証取得 ▶P66-67
		CTO 環境に配慮したもののづくり	原料の安定調達と環境改善技術を蓄積し、自社サプライチェーン上のCO ₂ 削減と高付加価値化
	気候変動	ESG部門長 水使用量の削減	<環境ビジョン2030> 2030年に水使用量原単位を20%削減(基準年:2016年度) ▶P66-67
		ESG部門長 廃棄物の削減	<環境ビジョン2030> 2030年に廃棄物量原単位を10%削減(基準年:2016年度) ▶P66-67
	水資源	CTO フードロスの削減とアップサイクル	技術イノベーションならびに副産物の再利用を通じたバリューチェーン上のフードロスおよび廃棄物削減
		ESG部門長 生物多様性の保全と回復	ネイチャーポジティブなバリューチェーンの構築 ▶P64-65
サーキュラーエコノミー	CSO パーム油のサステナブル調達	森林破壊ゼロ、泥炭地開発ゼロ、搾取ゼロ ▶P60-61	
	CSO カカオのサステナブル調達	森林再生、児童労働撤廃 ▶P62	
生物多様性	CSO 大豆のサステナブル調達	森林破壊ゼロ、搾取ゼロ ▶P63	
	CSO シアカーネルのサステナブル調達	森林保全、女性のエンパワメント支援 ▶P63	
サステナブル調達	労働安全衛生	ESG部門長 労働災害および物的事故の低減	人間尊重および安全第一を最優先とし、「安全で快適な職場」づくりによって全グループ会社で災害ゼロ ▶P58-59
	DE&I*2	CAO DE&Iの推進*3	● 不利な状況にある人が感じるバリアーを取り除き、公正な機会の提供と評価(エクイティ) ● 従業員全員の帰属意識を高める企業文化の醸成(インクルージョン) ● 多様性が生み出すビジネスモデルと価値の創出(ダイバーシティ) ▶P53-55
経営基盤	人材確保・育成	CAO 人材の確保と育成	● 国内外の環境変化に対応し、企業価値向上に貢献している人材が多数在籍しており、各分野において専門性の高い人材が更に増加している状態 ▶P50-52 ● 主要役職役員部長課長の後任候補が常にスタンバイできている状態
	GRC*4	ESG部門長 リスクマネジメントシステム	リスクに強く、社会からの信頼を獲得する高信頼性企業の実現 ▶P94
		CFO 情報セキュリティマネジメント	企業経営に重大な影響を及ぼすITセキュリティリスクへの対応体制の構築・対策の強度向上による不二製油グループの持続的な発展
		法務部門長 公正な企業活動	公正かつ透明性を持った事業活動を行い、全てのステークホルダーから信頼される誠実な企業
GRC*4	CSO グループガバナンス	有効なグループガバナンス体制の構築を通じた企業価値の向上 ▶P97	
	CSO コーポレートガバナンス	取締役会の適正な運用を通じた企業価値の向上 ▶P84-85	

*1 製造過程で混入あるいは生成される微量成分 *2 ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン *3 公正な機会提供や評価とインクルーシブなマネジメントによる多様な人材の活用 *4 ガバナンス・リスク・コンプライアンス

中期経営計画 Reborn 2024の進捗

不二製油グループを取り巻く事業環境は、国際情勢の緊迫による社会不安や中国経済の冷え込み等により景気減速懸念が続く一方、天候不良等により一部原材料価格の高騰に直面するなど依然として先行き不透明な状況が続いています。

このような環境下、中期経営計画「Reborn 2024」において、確実に現有資産、事業からの収益力の回復と財務体質を強固にすることを最優先事項として基盤の強化を図っています。

事業軸でのマネジメント強化によるグループ各社の収益改善施策の着実な実行と経営資源配分の適正化、高付加価値製品へのポートフォリオの入れ替えを進め、ROE、FUJI ROICを指標とした資本コストを意識した経営により企業価値の向上に努めています。



「Reborn 2024」経営目標

財務項目	2024年度目標	2023年度実績	2022年度実績	非財務項目	2024年度目標	2023年度実績	2022年度実績
営業利益	235億円	182億円	109億円	CO ₂ 排出量の削減(スコープ1+2)	総量23% ^{※2} 削減	29%削減	26%削減
ROE	8.0%	3.0%	3.1%	サステナブル調達(パーム油)	TTP ^{※3} 比率85%	95%	93%
FUJI ROIC ^{※1}	5.0%	3.5%	2.0%				
株主還元	配当性向30~40%	配当性向68.5%	配当性向73.0%				

※1 FUJI ROIC=税引後営業利益÷(運転資本+固定資産)

※2 基準年:2016年度・全連結子会社

※3 TTP:Traceability to Plantation(農園までのトレーサビリティ)

2023年度の取り組み進捗

中期経営計画達成に向けた施策

1. 事業基盤の強化(収益力復元と新しい価値創造)

基礎収益力の復元 ● 成長市場回復の取り込み ● 収益性改善	<ul style="list-style-type: none"> 事業別での原料ポジション管理と適切な価格政策の実行 日本市場のインバウンド需要回復を背景とした需要取り込みによる販売数量伸長 プラマー事業の収益性復元に構造改革を策定。シカゴ工場閉鎖を実行 	<ul style="list-style-type: none"> 事業毎の原料ポジション管理・適正な価格政策の継続 グループ全体の生産性指標の設計、同管理による効率的な生産性の向上 プラマーの構造改革計画の着実な実行
既存領域における高付加価値製品へのポートフォリオの入れ替え	<ul style="list-style-type: none"> 認証パーム油の供給体制強化に向け、マレーシアに持続可能なパーム油を原料とした高付加価値油脂製品の製造・販売合併会社の設立を決定 	<ul style="list-style-type: none"> 認証パーム油やチョコレート用油脂の拡販による付加価値化の推進 サステナブル調達力、油脂やチョコの技術融合による製品の付加価値化で法規制や原材料価格の高騰に対応 グループ保有技術によるハラルドのチョコレート製品の高付加価値化
成長・戦略分野への経営資源の集中	<ul style="list-style-type: none"> 2023年4月、フジオイル ニューオリンズの固定資産を譲渡 2023年4月、ハラルド第2工場の稼働開始による生産能力増強 2023年4月、欧州多糖類工場の稼働開始 2023年8月、中国クリーム工場の稼働開始 	<ul style="list-style-type: none"> 欧州など需要増加が見込まれる市場への認証油供給体制の強化 需要拡大するCBE製品のグループ供給体制の強化
挑戦領域への展開	<ul style="list-style-type: none"> 当社独自の大豆加工と油脂技術を融合した豆乳クリームバター(ノイレパール)の拡販 MIRACORE[®]技術を使用した植物性ダシ製品などの上市 新しい販売チャネルとして、ECメディアcotta tomorrowの立ち上げ 	<ul style="list-style-type: none"> MIRACORE[®]技術を使用した植物性ダシ製品などの拡販の加速 植物性に特化したGOODNOON製品の展開と拡販活動の推進 プラントベースフードをはじめとする製品のデジタル販売強化

2. グローバル経営管理の強化

事業別ROICの導入	<ul style="list-style-type: none"> 各社によるFUJI ROIC改善施策の設定と進捗モニタリング 定期的に経営会議にて運転資本や投資進捗などのFUJI ROIC重要要素についてレビューの開始 	<ul style="list-style-type: none"> 事業ポートフォリオマネジメントに向けた投資管理基準の見直し 各社のFUJI ROIC施策(KPI設定・目標管理・議論の継続実施)を通じて、グループ資本効率を改善していく仕組みづくり
事業軸強化による利益管理	<ul style="list-style-type: none"> 事業軸による管理強化により、各事業固有のリスク管理およびグループ各社の連携を強化 事業別管理の強化によるグループ会社施策の実行支援 	<ul style="list-style-type: none"> 従前より継続している財務・経理、生産管理の全社対応の強化に加え、事業毎の管理強化により、経営資源の最適配分と対応力の強化を推進
研究/技術開発	<ul style="list-style-type: none"> グローバル事業戦略と連動した研究テーマの推進 中長期視点での研究テーマの単年KPI指標とマイルストーンによる管理 新たな技術情報管理の導入とグローバル知財戦略の強化 	<ul style="list-style-type: none"> 研究開発のグローバル化の加速 グローバル知財戦略の強化と研究開発の効率化の推進
DX	<ul style="list-style-type: none"> プラマーと不二製油(株)への統一基幹システムの導入作業の推進 グループ全社的なITセキュリティ強化のための対応ソリューションの導入 	<ul style="list-style-type: none"> プラマーおよび不二製油(株)における統一基幹システム導入プロジェクトを推進 グループ経営促進のための情報基盤として、グループ各社の統一基幹システムに蓄積した経営情報を、統合データベースに集約

3. サステナビリティの深化(経営戦略と一体化したサステナビリティ戦略)

サステナブル調達による差別化	<ul style="list-style-type: none"> 認証パーム油拡大に向け、農園とのパートナーシップを強化 TNFD情報開示に向けた準備(2024年9月開示) 	<ul style="list-style-type: none"> 欧州の法規制に対し、グループ間連携によりグローバルな顧客対応を進め、競争優位性を確保
気候変動対応	<ul style="list-style-type: none"> CO₂排出総量の削減(スコープ1+2):29%削減(基準年:2016年度) CO₂排出総量の削減(スコープ3 カテゴリ1):27%増加(基準年:2016年度) 	<ul style="list-style-type: none"> 省エネ活動や再生可能エネルギー導入等の推進 サプライヤーエンゲージメントの実施
人材活用	<ul style="list-style-type: none"> エンゲージメント調査の実施による、組織傾向の把握および各エリアに沿った対応策の検討 経営層とグループ従業員との直接の対話・説明会を通じたコミュニケーション強化 	<ul style="list-style-type: none"> エンゲージメント調査結果に基づく、各エリアの対応策の実施 経営人材候補の人材プールの充実化および育成プログラムの継続実施 海外で活躍する人材(海外駐在員)の育成と人材確保、および海外現地での幹部候補人選と育成計画の検討