

# CTO×社外取締役 対談

## ほかにはない技術的優位性を更に発揮し、 未来の食に貢献できる食品素材を創出して いきます。

グループの持続的な成長に向けて、強みである技術力をいかに拡大し価値を創出していくのか、2024年度よりCTOに就任した中村彰宏と、社外取締役の辻智子氏の対談を実施しました。

### 常識では不可能と思われる領域に 挑戦する姿勢こそ研究開発の強み

**中村** 今年度からCTOに就任し、不二製油グループの企業価値向上のために、「技術力」の更なる強化に取り組んでいきます。今回の対談では、食品分野のスペシャリストである辻さんと、当社の中長期的な成長に向けた研究開発の在り方について意見交換し、ステークホルダーの皆様へ、当社がいかに価値を創造していくのかを伝えていきたいと思っております。

**辻** 私は長年にわたり食品の研究開発に携わってきた中で、多くの食品メーカーの方々から「不二製油にはものづくりでお世話になった」という声を聴く機会が度々あり、不二製油は様々な食の現場で技術力を通じてお客様のビジネスに大きく貢献してきたのだと感じています。そういった不二製油の技術力の源泉はどのようなのでしょうか。

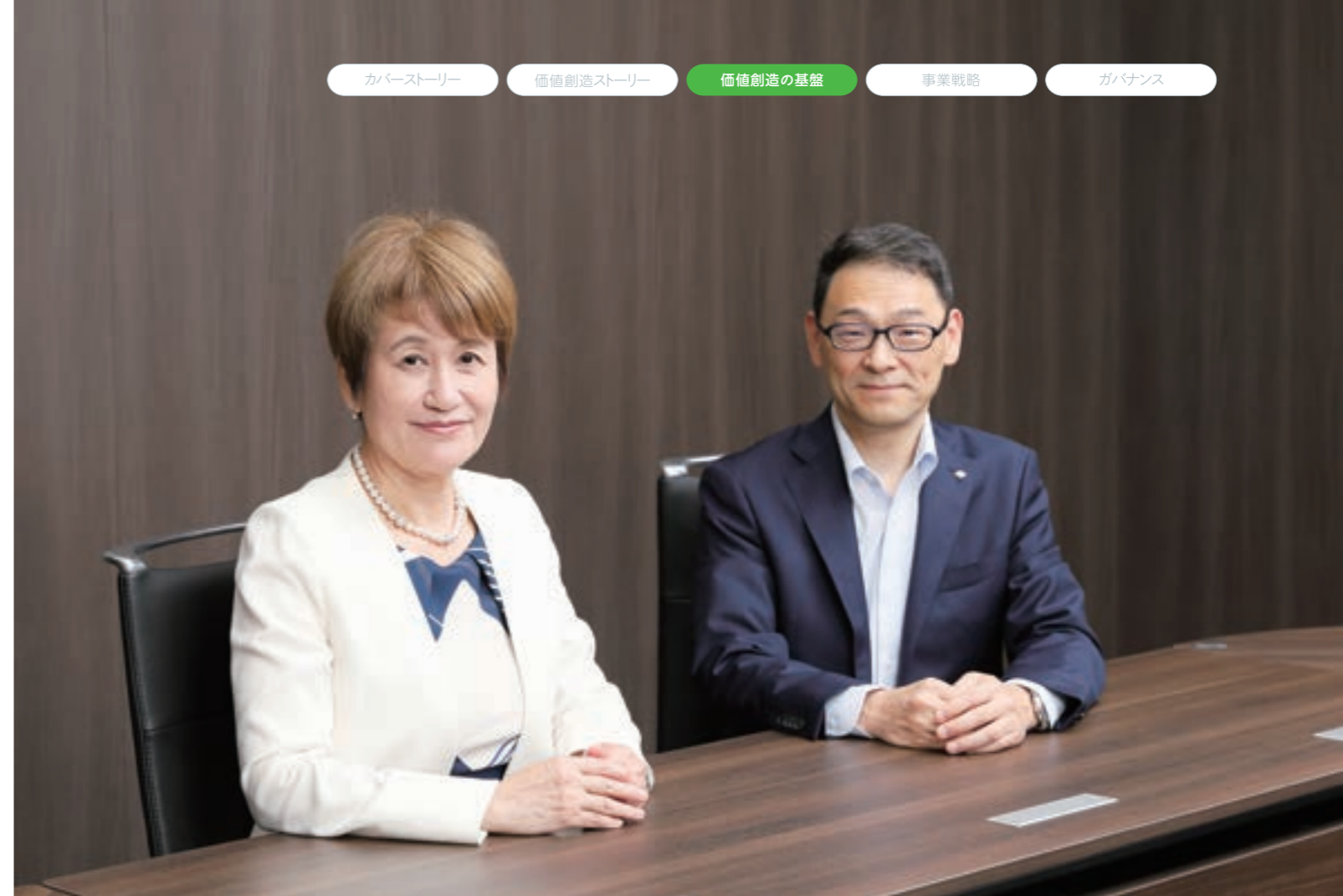
**中村** 当社はおお客様の困りごとを解決する機能性食品素材を提供することを製品開発の最重要課題としてきました。チョコレート用油脂、マーガリン、フィリング、ホイップクリームなど、いずれも特徴的な物性機能を持つ食品素材であり、これらの素材を活用しながらお客様とともに課題を解決することで貢献してきたと考えています。こうした機能性食品素材を生み出す当社の基盤技術は分別技術です。分別技術とは原料に含まれる油脂やタンパクなどの成分を目的に適う機能毎に分けていく技術であり、更に分別した成分の物性や生理機能を明らかにした上で、有用な成分同士を組み合わせ、独自に差別化された機能性食品素材を創出してきました。不二製油は、こうした視点での原料を使いこなす技術を得意としており、創業以来分別を基軸とした素材の付加価値化につい

て知見を蓄積してきました。

**辻** 競合他社においても研究開発を重ねており、技術力の蓄積だけでは簡単には差別化に至らないと思いますが、不二製油では製品の高付加価値化を行うために、技術をどのように活用し、また、現場の研究者の方々はどのような取り組みを行っておられるのでしょうか。

**中村** 不二製油の強みの一つは、常識に囚われることなく新たな技術を生み出すところだと思います。たとえば、水溶性大豆多糖類(おからを原料にした水溶性の食物繊維。酸性乳飲料やデザートなどのタンパク質の安定化、調理麺・寿司など加工米飯の品質保持など多彩な機能を持つ)は他素材とは差別化された機能を有するため、長年にわたり大豆加工素材事業の柱の一つとして市場に貢献しています。実はこの製品は、一般的な多糖類の製造プロセスとは全く異なるアプローチで製品化しています。通常100℃を超える高温では多糖類は分解するという常識を覆し、120℃以上の高温で多糖類を分解することなく抽出する独自技術で製造されています。このように常識では不可能と思われる領域に対して常に様々な角度から粘り強く挑戦していく姿勢、つまりチャレンジ精神を尊ぶ社風こそ、当社における研究開発の強みであり、様々な差別化された技術を確立し、お客様の課題解決に貢献し続けることを可能にできました。

もう一つの強みは、素材の機能特性を市場価値に反映させるアプリケーション開発を充実させている点です。お客様のニーズを理解し、社内で基礎研究と素材開発の連携に加え、お客様とともに課題解決に取り組む事業モデルが不二製油の研究開発の強みであると思います。今後も常に社会とおお客様の課題解決に挑戦するマインドを持ち、価値のある製品・技術の研究開発を行っていきます。



社外取締役  
独立役員

### 辻 智子

2022年6月より当社社外取締役を務める。国内大手食品メーカーに入社後、農学博士号を取得し、米国の大学等で医薬シーズの研究に携わる。その後国内各社にて、食品の栄養・機能に関する研究と商品開発を長年にわたり統括するとともに国内大手健康食品メーカーで取締役を歴任。当社の事業領域である食品分野の研究開発に関して高い見識を有する。

不二製油グループ本社株式会社  
上席執行役員 最高技術責任者(CTO)

### 中村 彰宏

1994年に当社入社。研究開発部門において長く職務に携わり、不二製油が世界で初めて実用化した水溶性大豆多糖類の開発に加えて機能剤事業の創出と事業拡大、事業本部、マーケティング本部にて他社との協業による新規事業の創出に務める。2019年4月より国立大学法人東京農工大学大学院および国立大学法人茨城大学農学部教授、2020年4月より未来創造研究所長を歴任。2024年4月より現職。

### グローバル視点で研究開発の成果を 市場に届け、提供価値の向上につなげる

**辻** 今年3月に発表したブラマーの構造改革においては、改革プランの柱の一つとして、差別化戦略の推進を掲げました。今後不二製油とブラマーのシナジーの創出に向けて、不二製油の技術力をグローバル規模で最大限活用していくことが大切です。

**中村** ご指摘の通り、日本で蓄積した技術や知見をグローバルに展開していくことは重要です。また、海外のグループ会社の取り組みを日本でも共有し、双方の叡智を集結することで新たな強みを生み出すこともできます。例えば、ブラマーがチョコレートの老舗として有するピュアチョコレートやカカオ豆に関する知見と、不二製油グループの製菓製パンをはじめとする多くの市場にお

いて培ってきた油脂やコンパウンドチョコレートの技術掛け合わせることで新しい価値を創造し、米国市場での実績につなげていくことも必要であると考えています。

**辻** 食のクロスボーダーは重要なテーマです。特に食の分野は国によってお客様のニーズや嗜好も様々なことから、研究人員の国際間交流や共同研究の実施も、不二製油が海外市場でビジネスを拡大する意味において必須ですが、まだまだグローバル化は進んでいない印象を受けます。人員を派遣するだけでなく、組織や国を越えてグローバルにアイデアを出し合いながら研究を進めることができる人材を育成していく必要があります。

**中村** 食文化は各エリアやそのマーケットで特徴が異なることから、日本の技術の共有だけではなく、現地のスタッフとともにその市場に寄り添った研究開発を行っていくことが重要です。各エリアの研究開発の責任者とは



## CTO×社外取締役 対談



定期ミーティングを実施し、情報交換も常に行っています。その中で求められるのはご指摘の通りグローバルで能力を発揮できる人材の育成であり、引き続き注力していきます。決して日本や各エリアの中で完結するのではなく、常に広い視野を持ち、不二製油が培ってきた技術力を別の市場に展開し、その見地を更に還流する。つまりクロスオーバーによる価値創造の積み重ねが不二製油グループ全体の提供価値の向上につながると考えています。

### 技術を市場に届けることで価値を生み出し、イノベーションを起こしていく

辻 不二製油グループは、「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。」とグループ憲法のビジョンで表現しています。私は健康に関して長年研究をしてきましたが、健康への取り組みにおいては、何を健康というのか、明確に定義することが重要だと考えています。社会は常に変化し、人々のニーズも多様化する中で、不二製油の考える健康とはどのようなもので、その健康に対して不二製油は何を提供できるのでしょうか。

中村 不二製油の考える健康とは、心と体の幸福感、つまりウェルビーイングを実現する食の提供まで広く捉えています。認知機能に効果があるといわれているDHAやEPA、健康な身体の形成に必要なタンパク素材といった人々の健康に寄与するための素材や技術の基盤研究は常に続けています。

一方、不二製油はチョコレート、乳化発酵食品、大豆加工食品などバリエーションに富んだ食品素材を社会に提供しており、新たに開発した技術であるMIRACORE®を駆使することで、おいしくて健康的な完全栄養プラントベース

食が提供できると考えています。また、サステナブルな食の未来を考える時、地球環境に配慮した食資源の安定供給のシステムは極めて重要です。地球の健康も大切なわけですが、長期的にはパームやカカオの安定供給懸念が指摘されていますが、食資源の安定供給のための取り組みも進めています。例えば、パーム代替素材やカカオ代替素材の研究開発については、不二製油の中長期成長とサステナブルな食の未来の実現に向けて欠かせない研究テーマです。

辻 サステナブルな取り組みは今後の不二製油にとっても欠かせないと思います。どのようにその価値をお客様や消費者に訴求し、その距離を縮めていくかは、大きな課題であり、不二製油の技術力が試されている時ではないかと感じています。

中村 不二製油は過去からお客様の課題を聞きながら、お客様とともにソリューションを行う、つまり共創を重ねることで成長してきました。もちろん新素材創出といった基礎的な研究は重要ですが、一方で社会の多様化が進み、お客様や消費者のニーズが掴みにくくなっているからこそ、お客様との距離を縮めることでニーズを把握し、市場や社会の変化に合わせた商品をアプリケーションを含めて提案し、新たなイノベーションを生み出していかねばなりません。

辻 中村さんのお考えのように、技術力を高めることだけでなく、お客様に寄り添いながらイノベーションを起こしていくことは、不二製油の持続的な成長につながると考えています。専らR&D領域で生きてきた私にとって、更なる不二製油の強みの拡大に向けて果たすべき役割は大きいと感じており、社外取締役としてその責務を果たしてまいりたいと思っています。

中村 ありがとうございます。CTOとして研究開発を主導していくだけではなく、技術とマーケティングを合わせてイノベーションを起こしていくことが私の役割であり、不二製油グループの強みの拡大と持続的な成長に向けて、今後も注力してまいります。本日はありがとうございました。



## 未来創造研究所

未来創造研究所では、人口・経済・環境・食糧・ヘルスケアに関する定量情報を用いて作成した未来年表から将来起こりうる社会課題を把握、その中でも特にパーム油やカカオの需給ギャップ解消のビジネスチャンスが存在すると予測しています。一方、昨今ますます不確実性が高まっている世界を生き抜くには、これまで培ってきた植物性油脂と植物性タンパクの研究に更に磨きをかけ、よりレジリエンスの高い技術を構築し次世代の食糧システムを支えていく必要があると考えています。これら中長期的な視点で社会課題解決を目指すことに加え、短中期的には技術マーケティングの思想を取り入れ、近未来の有望成長市場開拓を図るテーマを設定、着実に遂行することで明るい未来を手繰り寄せます。未来創造研究所では、「植物性食をもっとおいしく、サステナブルで明るい未来を創る。」を合言葉に、想いを同じくするパートナーと連携を強め、地球と人々の健康に貢献していきます。



未来創造研究所長  
辻井 設夫



### 未来年表

【人口/経済/環境/食糧/ヘルスケア】

人口90億人のうち17%は65歳以上が占め、世界総人口の約半数にあたる43億人が、肥満、糖尿病あるいは認知症である2050年の世界。ここでは、生産性向上によってCO<sub>2</sub>排出量は現在の5分の1程度となる反面、パーム油は需要の8割弱、カカオは需要の4割しか供給できない状態になると予測しています。



パーム油、カカオの需要に対する供給の充足率



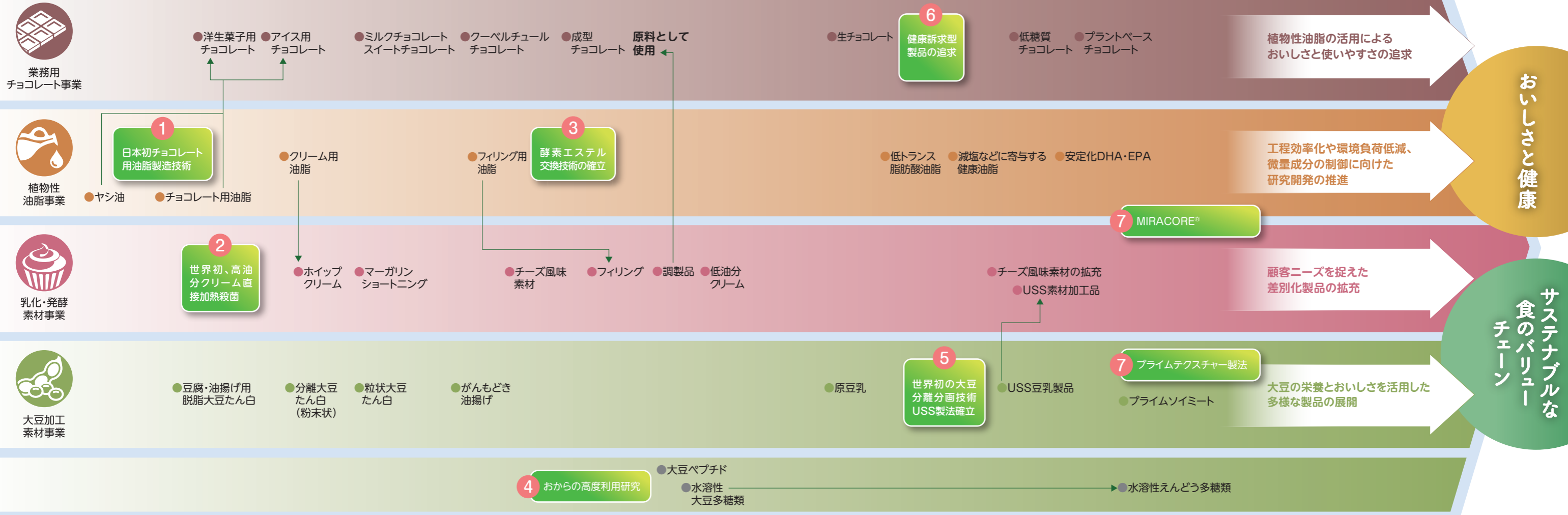


# ソリューションの歴史


これまで様々な技術を用いて、各時代に合ったソリューションを提供してきました。  
今後も培ってきた技術を結集させ、急速に変化する世界の社会課題を解決していきます。

創業～ 1960 1980 2000 2020 これから

時代背景	高度経済成長 大量消費型社会	「飽食の時代」 量から質への転換	多様な生活スタイルの誕生 コンビニエンスストアの台頭	健康意識の高まり	地球環境等の社会課題に対する 取り組みの加速
提供してきたソリューション	代替原料により、年間を通じて 安価かつ安定した生産を可能とした	商品のバラエティー化に対応できる技術と 提案営業の加速により、数多くのおいしさの向上を実現	多様化するニーズへの対応、 アプリケーションの提案による流行の仕掛け	食の安全・安心、健康・ 機能性を提供	植物性の食品素材を用いた 社会課題の解決




**1 日本初のココアバター代替脂の製造**  
ココアバターに代わる油脂を日本で初めて製造。安価で安定的な供給により日本におけるチョコレート文化定着に貢献。



**2 生クリーム代替としての植物性クリームの開発**  
クリームのロングライフ化を実現し、長時間の物流が可能になったことで全国に普及。




**3 チョコレート用油脂の進化**  
酵素エステル交換技術の活用により機能性を発揮するチョコレート用油脂の製造が可能に。チョコレート使用食品の多様化に貢献。




**4 おからの高度利用研究による水溶性大豆多糖類の開発**  
副産物であるおからの高度利用が可能になり、酸性乳飲料の沈殿防止や麺類・米飯の結着防止剤として多様な生活スタイルに応じた利便性の向上に寄与。



**5 USS製法を用いた豆乳クリーム・低脂肪豆乳を開発**  
世界初、大豆分離分画技術を開発。大豆由来のチーズ風味素材など様々な加工食品にも展開。植物性食品のバリエーションの幅を広げる重要な素材に。



**6 幅広い消費者に喜ばれる健康チョコレートの展開を強化**  
高タンパク質タイプや、ポリフェノールなど様々な健康成分を多く含むタイプなど、製造工程における徹底した品質管理が可能で当社グループならではのラインナップを展開。



**7 技術融合による新たな価値の創出**  
各事業の垣根を越えた技術の融合による新技術・新素材の創出により、当社グループ製品群の付加価値と競争優位性の向上を目指す。MIRACORE®やプライムテクスチャー製法はその代表例となる技術。



# R&D戦略

知的資本

不二製油グループは、「人と地球の健康を叶える食品素材の開発」を目指し、創業時より植物性の原料にこだわってきました。パームやヤシなどを原料とした機能性油脂の開発、これら機能性油脂を活用したチョコレート素材やホイップクリームなどの乳化・発酵素材の開発、おからを原料とした分離大豆たん白や大豆ミート、水溶性大豆多糖類の開発など、原料の最大限の活用とアップサイクルの思想を大切に、多様な植物性食品を開発してきました。更に、長年の植物性油脂と大豆たん白の研究をベースに、植物のちからで動物性の持つおいしさと満足感を実現するMIRACORE®の開発に成功し高付加価値を追求するプラントベースの事業展開を始めています。不二製油グループがOne teamとなり、独自技術で生み出した植物性素材をグローバルに展開し、持続可能で人と地球にやさしい社会の実現につながる製品を創出していきます。

## 不二製油グループの研究開発技術

不二製油グループは、パーム、カカオならびに大豆を主原料に「分ける技術」を独自に発展させ、様々な特性や機能を持つ素材を展開しています。また、これらの特徴ある素材やその他の食素材を用いて、独自の「組み立てる技術」で調整・加工することで、機能性などを付与した新素材を創出しています。

### 独自の事業ポートフォリオの基盤となるコア技術

#### 分ける技術(分別・分離)

天然油脂中には複数の成分が混在しており、融点や物性が異なる油脂素材を分けて取り出すことで、特色あるパーツを獲得する



#### 組み立てる技術(調整・加工)

取り出したパーツを、独自技術や食素材と組み合わせ、物性や風味を調整・加工し、様々な要望を叶える新たな食素材を生み出す



更に、植物性素材に関する技術を磨き上げてきたことによる当社グループの特徴的な製品・技術のポートフォリオを活かし、4事業の持つ技術の融合により、新しい価値を創出しています。

### 技術融合による新しい価値の創出

植物性油脂や植物性たん白、乳化・発酵技術など各事業で培った技術の融合を進め、植物性素材だけで「驚きのおいしさ」を生む



独自のポートフォリオと各事業の技術の融合は当社グループの大きな強みとなっており、油脂技術・チョコレート製造技術の融合によるチョコレート用油脂の機能性向上など、競争優位性の確保に寄与してきました。挑戦領域においては更なる技術の融合を進め、新しい製品群を展開しています。

挑戦領域 ▶ P82-83

今後も食の選択肢をひろげる植物性素材を創出し、サステナブルな食の未来を支える製品拡大に注力していきます。

## R&D体制

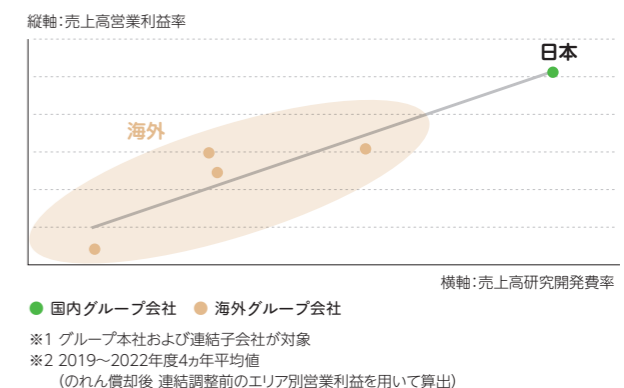
植物性油脂、業務用チョコレート、乳化・発酵素材、大豆加工素材の4つの事業分野において、お客様との共創を通じて、食シーンに新たな価値を創出しています。また、未来創造研究所においては、2050年の暮らしと社会を想定し、技術による社会課題解決と新たな顧客価値の創出を目指し、イノベーションに挑戦しています。

		現在	価値創出の時間軸	将来
市場開発	製品を用いた顧客商品の開発。食の世界に新しい価値を創出するための顧客との共創活動を実施。	[Progress bar from present to future]		
素材開発	顧客の要望に応じた新製品開発に注力。グローバル・ニッチ・高付加価値化に取り組む。	[Progress bar from present to future]		
未来創造研究所(基礎研究)	地球環境・社会・ヒトに関わる課題を分析し、イノベティブな技術、素材の開発。	[Progress bar from present to future]		

## グローバル研究体制の強化

欧米市場は、サステナビリティへの対応や安全・安心に対する要求が厳しく、一方、東南アジアや中国市場は、コストに敏感で新製品開発のスピードも求められます。食文化の発展や社会課題の変化によってニーズが多様化し、従来のように、各エリアでの研究開発だけでは、グローバル競争に生き残れない時代となってきました。各エリアの研究資源の不足を補うため、日本が中心となり、不二製油グループの研究開発力を強化していきます。

### 不二製油グループの研究開発費率と営業利益率の相関



### グローバルR&D研修

不二(中国)投資有限公司の市場開発メンバーが来日し、不二製油(株)の市場開発メンバーとともに、クリームを中心とした不二(中国)投資有限公司の製品を用いた洋菓子やパンなどのアプリケーション開発に取り組みました。帰国後は習得した技術を顧客提案に活用し、採用に向けて活動しています。

### 菓子製造専門業者会議 (PMCA\*) における講演

米国の製菓業界で注目度の高い菓子製造専門業者会議 (PMCA) において、当社グループから3名が講演しました。ブラマーからチョコレートへの代替糖原料配合において考慮すべき事項や潜在的な落とし穴について、および将来発生するリスクにどのように対処しているかについて、フジグローバルイノベーションセンターヨーロッパ (GICE) から大西洋横断地域におけるバーチャルコラボレーションによるグループ内共創強化に関して講演しました。

\* PMCA: Professional Manufacturing Confectioners Association





## R&D戦略

### 健康課題の解決に向けた研究開発の推進

人々のより良く生き続けていくことに対する意識は高く、健康寿命の延伸につながるような「もの・こと」が求められています。植物性油脂・大豆たん白を中心とした食の「おいしさと健康」に資する食素材を提供する会社として、これらのニーズに応えることは使命であり、食を介した心身の健康課題解決に取り組み続け、研究が実り製品化することができれば、広く人々のウェルビーイングに貢献し、誰もが「ありがたい」姿でいられるような心と身体を保ち続けることができると考えています。不二製油グループは、おいしくて健康な食を提供することで、心身の不具合を予防するという考えのもと、世界の人々が心身の健康課題を解消していくことに貢献していきます。

#### 独自技術を施したDHA油（プロレア®）

魚介類に多く含まれる成分の一つであるDHAは、健康への寄与が注目されながらも、酸化しやすい特徴から食品への添加に課題がありました。当社では酸化を抑える独自技術を施したDHA（プロレア®）の研究を進めており、既に試験の結果として酸化による風味劣化を感じないことが示されています。DHAの酸化を抑制することで食品に添加しやすくなり、誰もが毎日の食事を通じて、おいしくDHAを摂り続けられる未来の実現に貢献していきます。



また、酸化抑制により本来の機能を最大限発揮させる可能性にも着目しています。高齢者が1年間、プロレア®を含む乳飲料を摂取したところ、認知機能の維持増進に加え、骨の健康にも貢献することが明らかになりました\*。

DHAはサステナブルな原料調達という観点からも課題がありますが、当社のDHA油（プロレア®）はDHAの供給源を魚油ではなく、藻類油にすることで安定的な原料調達を実現しています。人口動態が変化していく中で、健康課題への貢献だけでなく、サステナブルな面でも優位性を有しており、今後も研究を進めていきます。

\* 参照: Ichinoseら, J Oleo Sci., 2021

### 産学連携したオープンイノベーションによる共創

自社にない技術の獲得や新規事業のスピードアップを目的に、国内外の研究機関との産学連携コンソーシアムの構築や、欧州R&D拠点をハブとしたオープンイノベーションを推進しています。主なテーマはパームやカカオ、大豆など基幹原料の環境負荷低減、安定調達に寄与する技術開発、プラントベースフードに関する研究です。新技術の取得とグローバル人材の育成を進め、社会的価値を創出すべく、研究開発スピードの向上を図っています。

#### ワーヘニンゲン大学主催のコンソーシアム「PlantPROMISE」への参画

植物性タンパクを活用した次世代新素材の開発に不可欠な最先端技術・専門知識の獲得を目的に、ワーヘニンゲン大学主催のコンソーシアム「PlantPROMISE」に3年半参画しました。世界トップクラスの大学や食品・機械メーカーの研究者と切磋琢磨する中で、世界の研究のスピード感、グローバルな産学連携のあり方を実感できました。自社にない専門性を獲得し、現在は獲得技術の応用に取り組んでいます。また、当社研究者が執筆した「植物性たん白による乳化学安定性」に関する論文1報が掲載された他、肉代替品に関する研究内容も論文として2報投稿準備中です。

### グローバル知財管理と戦略

当社は創業当初よりパーム、カカオ、大豆といった植物性の原料を基礎原料とし、長年積み重ねてきた研究成果と技術力を活かし、付加価値の高い製品を提供してきました。

コア技術をベースに磨き上げてきた成果を特許ポートフォリオとして構築し、差別化された製品の市場優位性や価格決定力を確保しています。

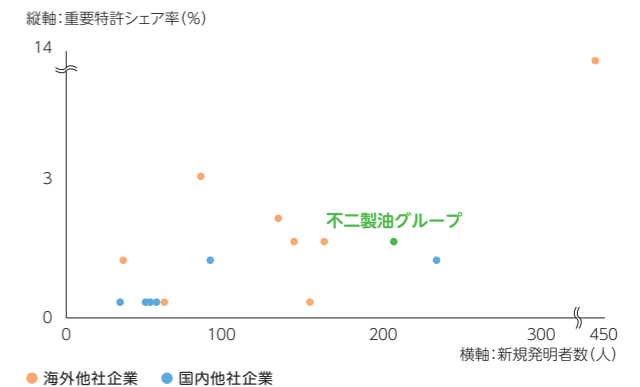
植物性油脂関連・業務用チョコレート関連においての市場優位性や価格決定力に影響し得る重要特許シェア率では国内トップレベル、将来の重要特許を生み出すための人材投資（≒新規発明者数）では、国内外の競合と比較しても上位に位置しています。一方、国内拠点からの特許出願数に比べ海外拠点からの特許出願数は低い水準にあり、その引き上げが課題となっています。

また、プラントベースフード（PBF）関連特許における特許分類の解析から、近年マーガリン、クリーム、乳、チーズ代用品といった乳・発酵関連技術とプラントベースフード関連技術が融合した特許出願が急速に増加しており、4つの事業領域を持つ当社ならではの特徴と言えます。

今後も、4事業で培った技術を組み合わせ、サステナブルな植物性素材の創出による価値創造を目指します。

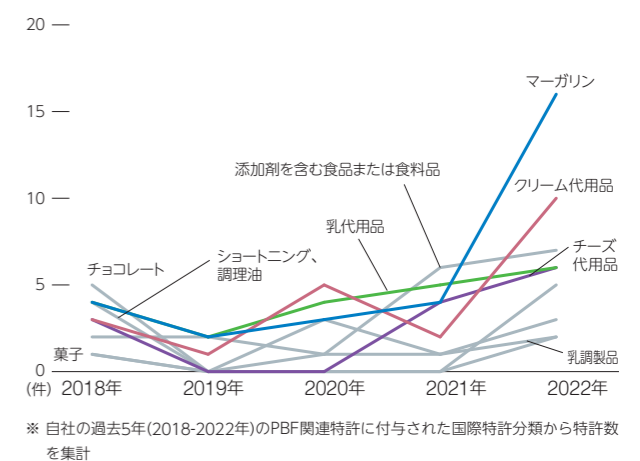
更に、海外各拠点と連携し、事業軸で知財戦略の構築・実行を進め、グローバルでの市場優位性や価格決定力を高めていきます。また、2022年度より、外部の専門家も活用しながら、特許情報や製品の価値等を分析し、研究者に有用な知財情報を発信し、事業や研究開発の方針に役立つ提言を経営層に報告しています。

#### 重要特許シェア率と新規発明者数（油脂、チョコレート関連）



1. 油脂、チョコレート関連特許は、2013年以降における油脂、チョコレート等に関する特許分類に基づいて抽出された母集団を定義。母集団の被引用数上位5%に該当するものを重要特許として定義
2. 2013年以降に新たに出願した発明者のみを集計して算出
3. 重要特許シェア率が1%を超えている企業をグラフに表示

#### PBF関連特許における特許分類の推移



\* 自社の過去5年(2018-2022年)のPBF関連特許に付与された国際特許分類から特許数を集計

#### 価値創出につながる特許の事例

##### ① “植物性素材で卵を代替できる食品の製造方法”【特許第6790400号「卵様焼成凝固食品」】

卵はスクランブルエッグや卵焼きなど、外食産業や食品小売店等において幅広く消費されている一方、卵の供給不足が社会的な問題としてクローズアップされ、代替手段により卵の使用量を減らしたいというニーズが高まっています。そこで当社の大豆加工素材技術により植物性タンパク質と大豆クリームを組み合わせることで、卵の代替率の高い食品を提供することを可能にしました。

##### ② “食品における塩味剤の使用量を低減”【特許第6635268号「塩味増強油脂の製造方法」】

食塩がもたらす塩味は、食品を美味しく食べる上で欠くことのできない味覚である一方、心臓病や高血圧などの生活習慣病が気になる消費者は、塩分がより少ない食品を選ぶ傾向にあります。そのため、塩分の低減とおいしさの両立が求められていました。

そこで当社がこれまで蓄積してきた植物性油脂技術と乳・発酵素材技術の融合により生み出された「塩味増強油脂」により、飲食品中の塩味剤の使用量を低減することを可能にしました。

# CFOメッセージ

財務資本

## 財務基盤の健全化と 資本効率の向上を 追求し続けます

上席執行役員 最高財務責任者(CFO)  
兼 法務部門担当  
兼 情報開示担当  
前田 淳



### 2023年度の成果と課題認識

昨年7月CFOに就任するにあたり、私に課されたミッションとして、「資本効率を重視し、財務体質の改善に取り組み、不二製油グループの経営基盤の強化と企業価値の向上に貢献する」とお約束しました。

2023年度は、外国為替、金利、カカオ等の原材料価格が大きく変動し、当社グループを取り巻く事業環境への対応は、決して容易ではありませんでしたが、その状況下において、営業キャッシュ・フローは482億円(2023年度期初計画 400億円)、Net D/Eレシオは0.54倍(2023年度期初計画 0.56倍)、FUJI ROICは3.5%(2023年度期初計画 3.2%)を達成しました。まだまだ満足できる水準ではないものの、一定の成果を上げることができたと認識しています。

また、昨年4月に発表しました米国油脂事業の固定資産譲渡は、中期経営計画「Reborn 2024」の基本方針の1

つである事業基盤の強化施策の一環であり、事業環境変化への対応強化とともに財務体質の改善を実現し、フリー・キャッシュ・フローの改善(2022年度 ▲89億円、2023年度 570億円)に大きく寄与しました。一方、本資産譲渡案件等を織り込み、2023年度期初計画ではROE 7.6%を目標としましたが、本年1月に発表しましたブラマーにおける特別損失(追加のれん償却費64億円および固定資産の減損損失37億円の計101億円)計上等により、ROEの2023年度実績は3.0%と大幅な未達となりました。

2023年度はバランスシートマネジメントを通じたグループ全体での営業キャッシュ・フローの大幅な改善が原動力となり、経営財務指標が向上しました。一方で更なる収益性の向上・経営基盤の高度化や事業ポートフォリオ見直しに向けて資本効率の向上をより一層進めてまいります。

### 2024年度の財務運営方針

中期経営計画「Reborn 2024」の下、経営基盤強化を財務面から下支えるため、財務戦略として「財務体質の改善」・「資本効率の向上」・「財務モニタリングの強化」に積極的に取り組んでおります。

2024年度は、昨年度の成果と課題の要因分析をしっかり行い、成果に寄与した施策は、更に継続かつ強化し、課題に対しては、新たな有効な施策を実行してまいります。加えて、次期中期経営計画に向けてやるべきことを

整理し、準備していく1年と位置づけています。

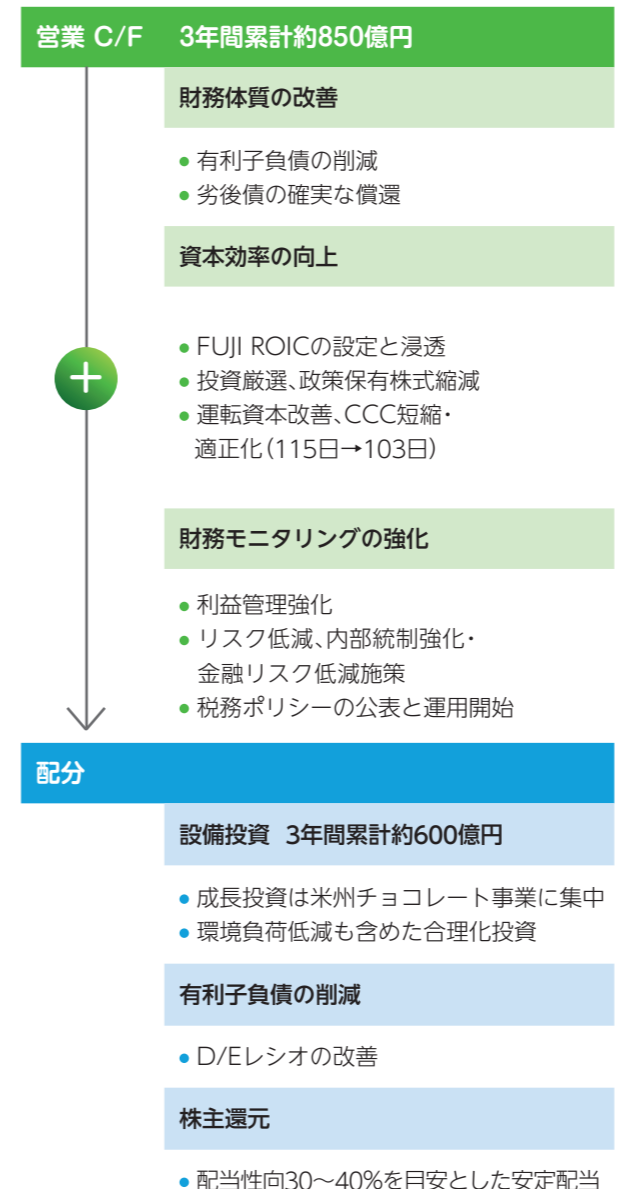
まずは、当社グループの財務基盤を強化する上で、ブラマーの構造改革を着実に実行することが、最重要課題であると認識し、構造改革を側面支援する各種財務施策も実行してまいります。また、2024年度第1四半期は、2019年に発行した劣後債350億円の償還対応として、劣後債250億円および劣後ローン100億円による資本性評価を得た資金調達を継続し、財務健全性を維持すること

ができました。このような資金調達手段にて、市場からの信頼を得ることが、財務基盤の構築の上で極めて重要であり、かつ今後の日本の金利動向を踏まえた長期の資金調達は、当社グループの負債サイドのポートフォリオ構築においても有効であると認識しております。その上で、ブラマーの構造改革に必要な財務資本や財務インフラをグループ一丸となって構築してまいります。

また中期経営計画の最終年度として、FUJI ROICの改善に注力しています。中期経営計画策定時の2024年度目標は5%ですが、2024年度の期初計画は3.7%とい

たしました。中期経営計画の目標値を下回る計画としたことは、ブラマーにおける原料相場高騰に伴う運転資金増加と構造改革1年目での営業キャッシュ・フローへの改革効果が限定的であること、また円安換算による運転資本増加の影響が主な要因です。一方、各グループ会社・各事業においてFUJI ROIC構成要因(FUJI ROICツリー)を改善させる余地はあり、2023年度から開始した定期的な経営会議でのレビューとその結果のフィードバックを通じて、目標値である5%に近づく努力をしてまいります。

### 中期経営計画「Reborn 2024」財務戦略目標



2023年度実績	2024年度計画
営業C/F 482億円	営業C/F 310億円
<ul style="list-style-type: none"> <li>原材料価格の安定に伴う運転資本の減少と北米油脂事業の固定資産譲渡により有利子負債は381億円の減少</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ファーストコールを迎える劣後債のリファイナンス</li> <li>金利上昇に応じた有利子負債のマネジメント</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>各社によるFUJI ROIC改善施策の設定と進捗モニタリング</li> <li>経営会議にて定期的なFUJI ROICのレビュー実施</li> <li>政策保有株式 3社売却</li> <li>CCC短縮:対前年度 ▲2日(102日)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>各社のFUJI ROIC施策を通してグループの資本効率を改善する仕組みづくり</li> <li>事業ポートフォリオマネジメントに向けた投資管理規程の見直し</li> <li>政策株式の縮減継続</li> <li>CCC短縮:対前年度 ▲5日(97日)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>利益管理強化 ブラマーの決算期を統一</li> <li>税務ポリシーの公表と運用開始</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>利益管理強化</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>設備投資: 151億円 ブラマー: 37億円 ハラド(第2工場等): 14億円</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>設備投資: 案件を厳選</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Net D/Eレシオ: 0.54倍</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Net D/Eレシオ: 0.65倍</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>年間配当: 52円 配当性向: 68.5%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>年間配当: 52円 配当性向: 44.7%</li> </ul>



## CFOメッセージ

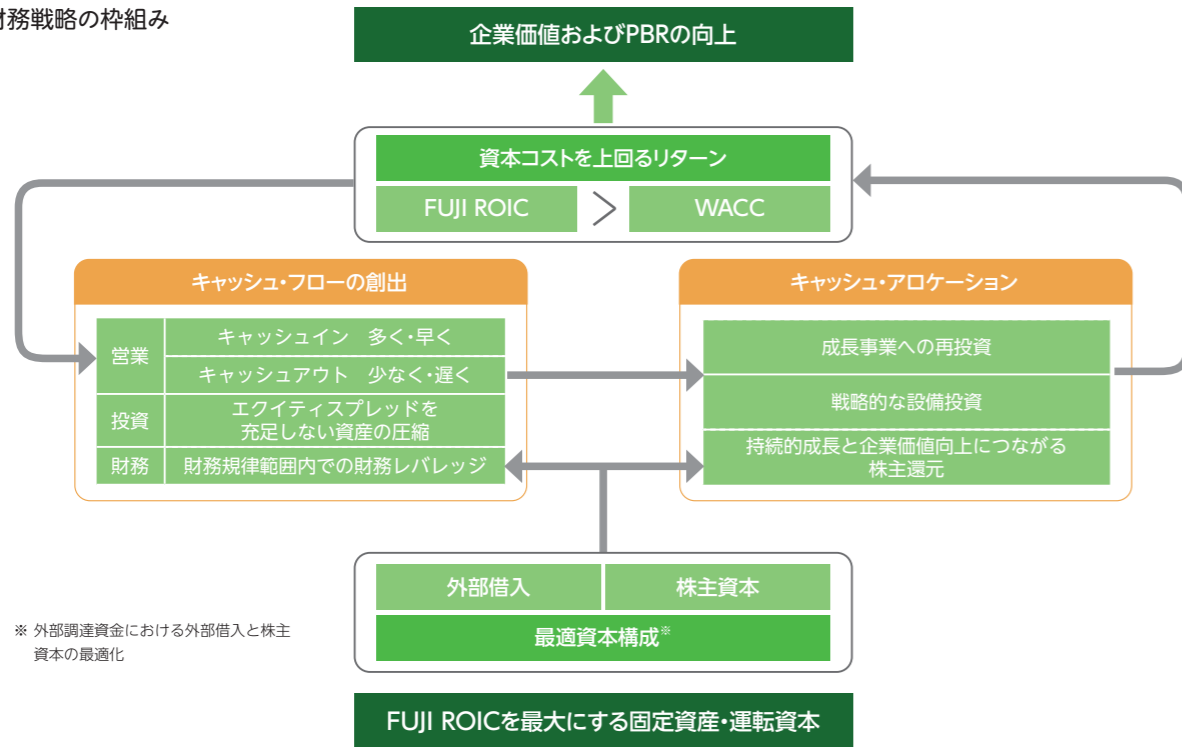
### 中長期財務戦略

中期経営計画「Reborn 2024」においては、3つの基本方針のもと、各種施策に取り組んでおります。特に「プラマーの再生」「パームやカカオといった原料市況への耐性」「成長・戦略分野への経営資源投入と高付加価値製品へのポートフォリオ入れ替え」といった施策を遂行する上で財務資本、製造資本といった経営リソースのアロケーションが肝要であり、その判断基準はFUJI ROICです。

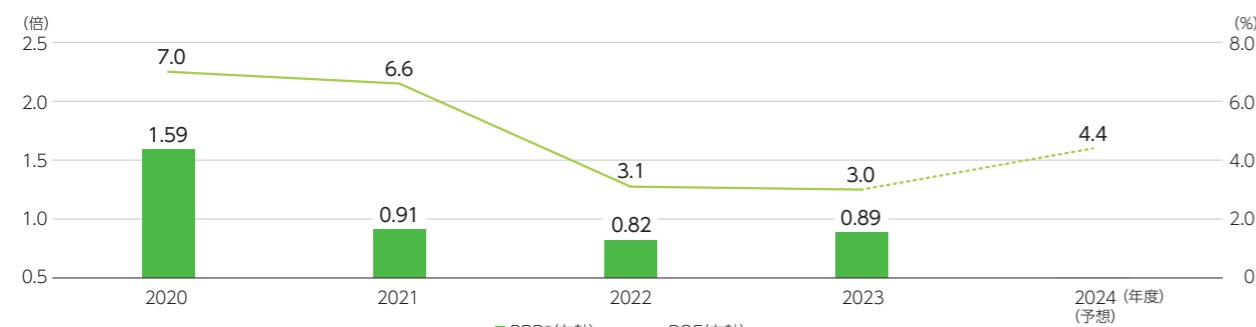
次期中期経営計画においても、財務戦略として「成長・戦略分野への財務資本の投下」「FUJI ROIC等による経営管理強化」といった方針は不変と考えております。国内外

の金利や為替が大きく変動していく中で、借入の長短比率の見直しや、キャッシュマネジメントを一層推進することで、最適な資本構成を構築します。その上でキャッシュ・フローの創出力を強化し、FUJI ROICを基準としたキャッシュ・アロケーションを断行することで、資本コストを上回るリターンを実現してまいります。このサイクルを回していくことで、企業価値およびPBRを向上させ、2030年目標(ROE:10%、FUJI ROIC:8%)達成への軌道にしっかりと乗せてまいります。

#### 財務戦略の枠組み



#### PBR・ROEの年別推移



### FUJI ROICの推進による資本効率の向上

当社グループでは、資金の主な運用先である運転資本と固定資産を分母に持つFUJI ROICを活用し、評価単位の細分化および資本効率の測定・分析・評価を行っています。

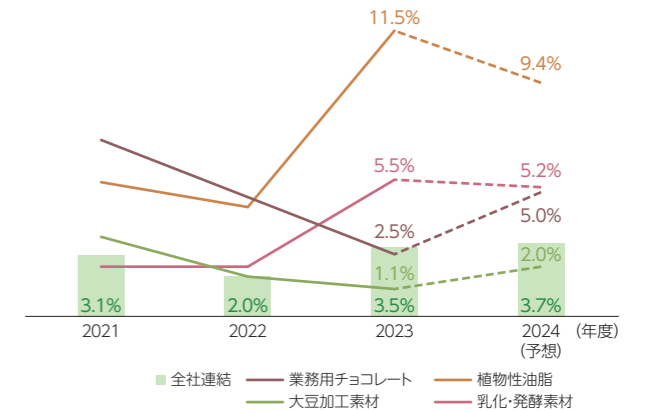
事業別FUJI ROICにおいて、2023年度は植物性油脂事業が米国油脂事業の固定資産譲渡と過去最高の営業利益によって飛躍的に改善したほか、乳化・発酵素材事業も日本・東南アジアの収益改善により伸ばしました。一方、業務用チョコレート事業と大豆加工素材事業は、FUJI ROICが低迷しておりますが、業務用チョコレート事業ではプラマーの構造改革の実行、大豆加工素材事業では大豆たん白食品の工場の再編を含めたポートフォリオの見直しを行っていき、早期に改善を進めます。

また会社単位ではFUJI ROICを構成要素ごとにツリー分解し、各社が効果的に資本効率を改善させるためのKPIと施策を策定・実施しており、グループ全体で着実に成果が出ております。

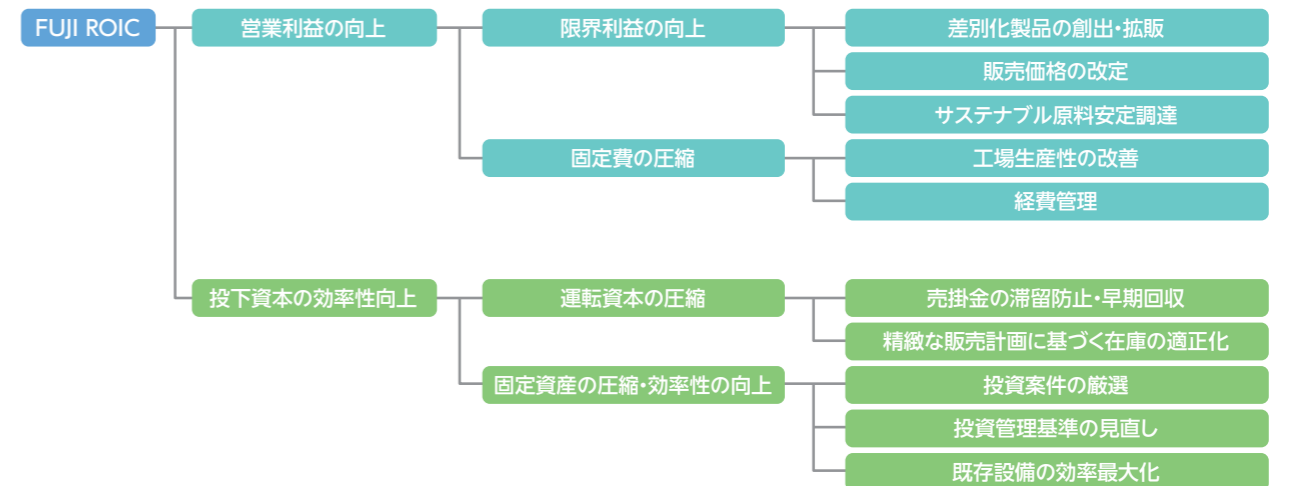
#### FUJI ROIC

$$\text{FUJI ROIC} = \frac{\text{税引後営業利益}}{\text{運転資本} + \text{固定資産}}$$

#### 全社連結・事業別FUJI ROIC



#### FUJI ROICツリーの分解によるKPI設定と目標管理



不二製油グループ本社  
連結グループ 企画チームリーダー  
木谷 明博

私たちは各社の協力に基づき、FUJI ROICが資本効率改善のツールとして継続的に働く仕組みづくりを行っています。

具体的には、FUJI ROICの重要要素である運転資本などについて、主要会社と継続的にディスカッションの場を設け、経営会議でも定期的に見直しを行っています。また各社が予算検討段階で設計した改善施策に対して、年間を通してモニタリングもしています。

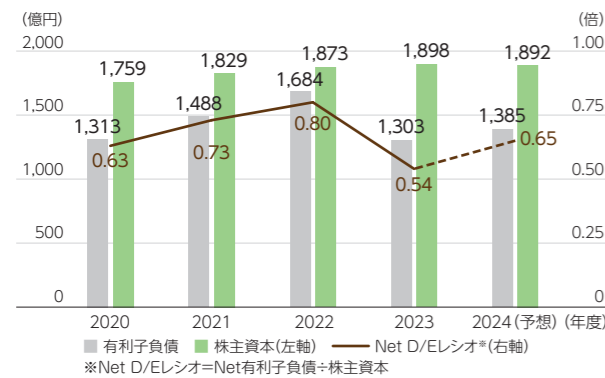
こうした活動を行う中で、グループ各社が自社のバランスシートや資本効率に対し自発的に熟慮することを通して、その理解や意識が大きく変化してきていることを肌で感じます。今後も各社と協力し、グループ全体の資本効率改善に寄与するよう取り組んでいきます。

## CFOメッセージ

### 財務基盤の健全化

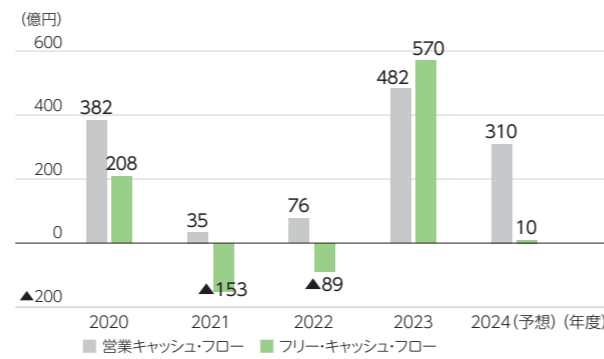
中期経営計画「Reborn 2024」では営業キャッシュ・フローの3年間累計の目標を850億円と設定しています。先述の通り2023年度では財務改善が進んでおります。海外だけでなく日本においても金利上昇の局面に移行しており、金融費用の抑制は重要な課題であると考え

#### Net D/Eレシオ\*



ております。資金効率の更なる改善に向け、キャッシュ・マネジメントの高度化やグループファイナンスの活用に取り組みます。今後も着実な利益成長とキャッシュ・フロー・マネジメントにより、財務基盤の健全化に注力してまいります。

#### キャッシュ・フロー



### 財務インフラの整備

当社がグローバルに事業を展開し拡大していく中で、経営の基盤となるIT環境の整備とITガバナンスの強化は急務であると認識しています。

整備した基盤の上で、デジタルとデータを積極的に活用し業務の変革を促す、いわゆるDXの推進のために、グローバルでの基幹システム統合をはじめとした様々な施策を実行しています。

本年度にはブラマーでの基幹システムが稼働開始して

おります。これによりデータに基づくタイムリーな経営判断を可能とし、同社における構造改革実現をより加速してまいります。

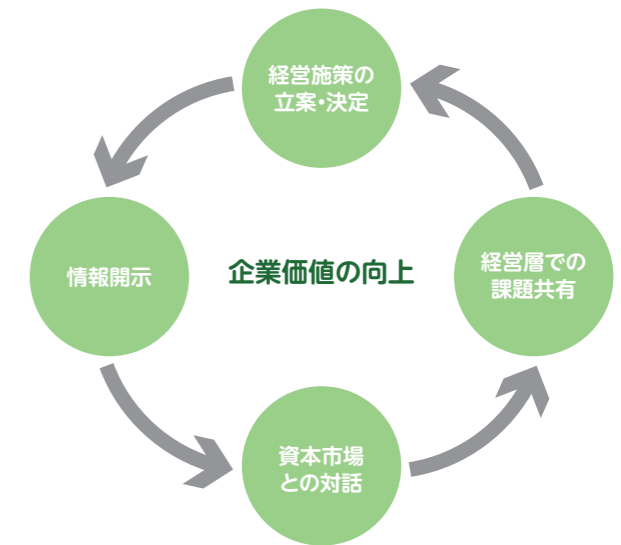
ガバナンス強化の面では、ITセキュリティ監査やシステム運用プロセスの評価といった活動をグループ横断で実行・継続しており、グループ情報資産の確実な保全に努めます。

### 市場との対話による企業価値向上

資本市場との対話は企業価値の向上に資する重要な事項だと認識しています。当社ではCEOやCFOである私を中心に、社外取締役を含め他の取締役や幹部層も積極的に対話に参画し、投資家やアナリストの皆様からいただくご意見に真摯に耳を傾け、経営の改善に活かすことに努めています。また、統合報告書をベースとし、非財務情報も含めた中長期戦略に焦点を当てた個別の対話も強化しています。2023年度にはブラマーの減損や構造改革、FUJI ROICの浸透・活用について多くのご示唆をいただき、それらの観点に対して経営陣で議論を重ねました。

ステークホルダーの皆様とのコミュニケーションは大変重要だと考えております。財務・非財務両面の開示情報の充実を通じて、透明性の高い情報提供を進め、資本市場との対話をより充実させ、経営の質の向上と企業価値の向上を目指します。

#### 市場との対話による企業価値向上のサイクル



### 株主還元および成長投資を着実に実行

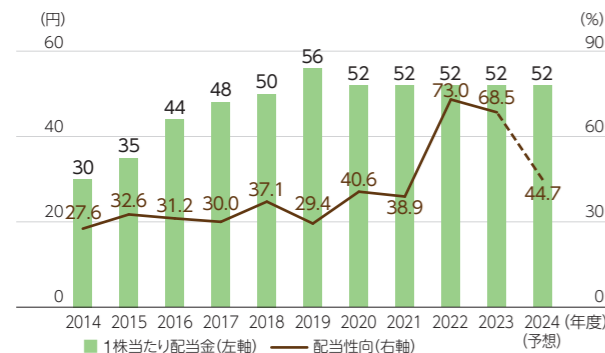
当社は創業以来独自の技術を深め、顧客の課題解決を図る新たな価値を提供してまいりました。その技術力を最大限に発揮し、持続的に成長していくには、財務資本を成長事業に投入し続けることが必要です。それを可能とする各種の財務戦略を立案・実行・モニター・再考していくことが、私の責務であり、そのアウトカムとして企業価値向上を図ることが私のコミットメントと考えております。

そのためにはFUJI ROICを活用し、より資本コストを意識した経営を行い、事業運営とグループ経営財務目

標を結び付けることで、キャッシュ・フロー創出力向上とキャッシュ・フロー配分最適化を果し、持続的な成長を実現してまいります。

また、持続的な事業成長には株主還元は重要な課題と認識しております。2023年度決算における配当性向は68.5%となり、配当方針(配当性向30%~40%とし、安定的かつ継続的に配当を実施)を上回っておりますが、事業の成長、資本効率の改善等による中長期的な株式価値の向上を図るとともに、継続的な配当を実施してまいります。

#### 1株当たり配当金／配当性向



	成長投資	資産入替
	JPG社®との合併会社設立／東南アジア (2026年度稼働予定)	フジオイル ニューオーリンズ 固定資産譲渡／米州 (米国) (2023年度)
	ハラド第2工場稼働／米州(ブラジル) (2023年度)	ブラマー シカゴ工場閉鎖／米州(米国) (2024年度)
	不二製油(肇慶)クリーム工場稼働／中国 (2023年度)	—
	フジブランドブルグ水溶性えんどう多糖類工場稼働／欧州 (2023年度)	大豆たん白食品工場譲渡／日本 (2024年度)

\* Johor Plantations Group Berhad社

#### IR活動実績

IR実施イベント	2022年度実績	2023年度実績
アナリスト・機関投資家向け決算説明会	4回	4回
事業別説明会、施策見学会、社外取締役によるミーティング	7回	6回
<b>取材</b>		
役員取材	50件	66件
IR取材	136件	121件
うち、統合報告書のフィードバック面談(役員・IR)	18件	24件



# CAOメッセージ

## 不二製油グループの成長を実現する経営戦略との連動を強化

執行役員  
最高総務責任者 (CAO)  
高橋 太郎



2024年6月にCAOに就任しました高橋です。

入社以来、研究開発、営業、経営企画など幅広い業務に従事し、また、不二製油グループの国内外の複数事業所で勤務してきました。

様々な環境へ接する機会が多かったことで、戸惑いに直面することもありましたが新たな気づきも多くあり、常に新鮮な気持ちで物事に取り組むことができました。

この貴重な体験を多様な人材に対する成長機会の提供、推進に活かしたいと考えております。

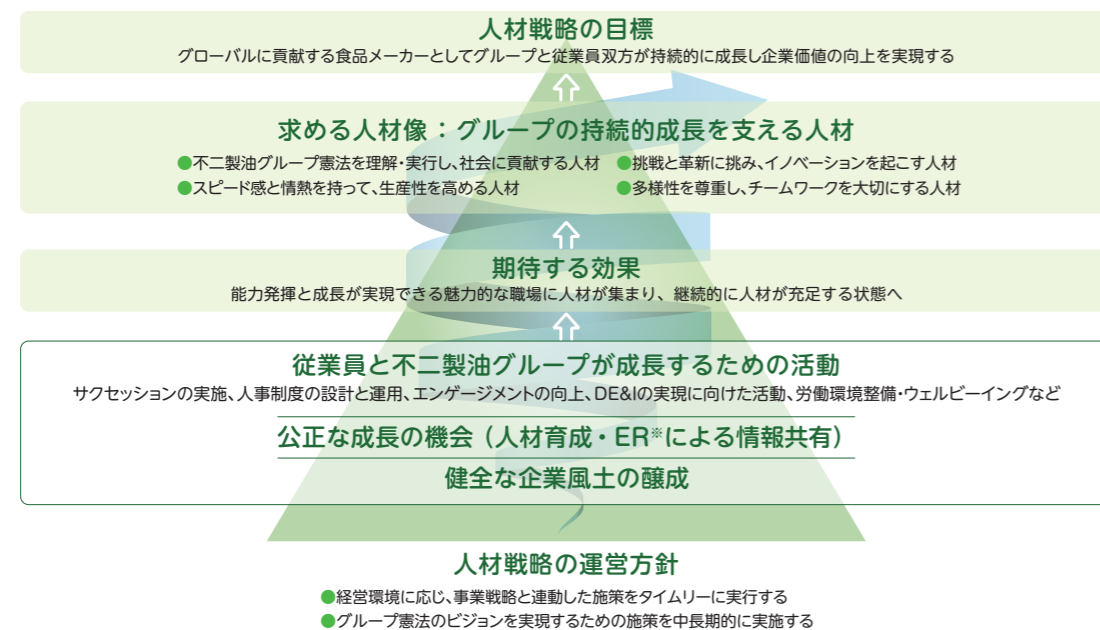
また人材の育成には時間も掛かることから、経営戦略、事業戦略と連動した人材戦略を構築することで、多彩な人材が自らの能力を発揮して、生き活きと挑戦と革新に取り組み、一丸となって成長を続けている組織・風土を醸成していくよう努めます。

### 人材戦略

不二製油グループは、前中期経営計画期間中に実行した大型M&Aにより事業拡大を進めてきたことで連結従業員総数のうち約7割が海外エリアの従業員となりました。

このような変化の中で、改めて、不二製油グループ憲法のビジョンを実現し、持続的にグループを成長させるための鍵となるのは、グループの仲間一人ひとりの力の発揮と成長だと考え、2023年度に、不二製油グループ人材戦略を作成しました。目指すのは、国籍のみならず、ジェンダー、経験、スキルなどが多様、多彩な人材が、一丸となって活躍・挑戦し続けられる集団です。経営戦略、事業戦略と連動した施策をタイムリーに実行することで、人材の育成と企業風土の醸成に取り組んでいきます。

#### 不二製油グループ人材戦略イメージ



※ ER: Employee Relationship

# 価値創造を支える人材 人的資本

## 中期経営計画「Reborn 2024」の人材方針と主要な施策

運営方針	優先課題	主要な施策				
経営環境に応じ、事業戦略と連動した施策をタイムリーに実行	<b>1 グローバル経営を支える人材の確保・育成・適正配置</b>	<table border="1"> <tr> <th>2023年度までの主要な施策</th> <th>今後の主要な施策</th> </tr> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>● トップサクセッションの推進</li> <li>● 次世代経営層人材育成</li> <li>● ポストマネジメント(日本)</li> <li>● 海外駐在員の育成と人材確保(日本)</li> </ul> </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 役員報酬制度改定</li> <li>● 海外現地での幹部候補人選と育成計画の検討</li> <li>● 海外現地法人メンバーの日本での研修</li> </ul> </td> </tr> </table>	2023年度までの主要な施策	今後の主要な施策	<ul style="list-style-type: none"> <li>● トップサクセッションの推進</li> <li>● 次世代経営層人材育成</li> <li>● ポストマネジメント(日本)</li> <li>● 海外駐在員の育成と人材確保(日本)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 役員報酬制度改定</li> <li>● 海外現地での幹部候補人選と育成計画の検討</li> <li>● 海外現地法人メンバーの日本での研修</li> </ul>
	2023年度までの主要な施策	今後の主要な施策				
<ul style="list-style-type: none"> <li>● トップサクセッションの推進</li> <li>● 次世代経営層人材育成</li> <li>● ポストマネジメント(日本)</li> <li>● 海外駐在員の育成と人材確保(日本)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 役員報酬制度改定</li> <li>● 海外現地での幹部候補人選と育成計画の検討</li> <li>● 海外現地法人メンバーの日本での研修</li> </ul>					
環境変化適応力の高い組織への変革	<table border="1"> <tr> <th>2023年度までの主要な施策</th> <th>今後の主要な施策</th> </tr> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 人事制度改定(日本)</li> <li>● キャリア自律支援施策の拡充(日本)</li> <li>● 社内公募制度、副業制度の導入(日本)</li> <li>● キャリア人材の採用(日本)</li> </ul> </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 事業持株会社体制の確立</li> <li>● 経営資源管理の一元化</li> </ul> </td> </tr> </table>	2023年度までの主要な施策	今後の主要な施策	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 人事制度改定(日本)</li> <li>● キャリア自律支援施策の拡充(日本)</li> <li>● 社内公募制度、副業制度の導入(日本)</li> <li>● キャリア人材の採用(日本)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 事業持株会社体制の確立</li> <li>● 経営資源管理の一元化</li> </ul>	
2023年度までの主要な施策	今後の主要な施策					
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 人事制度改定(日本)</li> <li>● キャリア自律支援施策の拡充(日本)</li> <li>● 社内公募制度、副業制度の導入(日本)</li> <li>● キャリア人材の採用(日本)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 事業持株会社体制の確立</li> <li>● 経営資源管理の一元化</li> </ul>					
不二製油グループ憲法のビジョンを実現するための施策を中長期的に実施	<b>2 DE&amp;Iの推進</b>	<table border="1"> <tr> <th>2023年度までの主要な施策</th> <th>今後の主要な施策</th> </tr> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 健全な企業風土の醸成、グローバルな競争力強化に向けて</li> <li>● 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)</li> <li>● 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)</li> <li>● 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)</li> </ul> </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 経営層における多様性の確保</li> <li>● DE&amp;I活動推進</li> <li>● エンゲージメントサーベイの導入、結果に基づく、各エリアの対応策の実施</li> <li>● 不二製油グループ人権ガイドラインの策定</li> </ul> </td> </tr> </table>	2023年度までの主要な施策	今後の主要な施策	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 健全な企業風土の醸成、グローバルな競争力強化に向けて</li> <li>● 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)</li> <li>● 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)</li> <li>● 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)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 経営層における多様性の確保</li> <li>● DE&amp;I活動推進</li> <li>● エンゲージメントサーベイの導入、結果に基づく、各エリアの対応策の実施</li> <li>● 不二製油グループ人権ガイドラインの策定</li> </ul>
	2023年度までの主要な施策	今後の主要な施策				
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 健全な企業風土の醸成、グローバルな競争力強化に向けて</li> <li>● 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)</li> <li>● 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)</li> <li>● 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)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 経営層における多様性の確保</li> <li>● DE&amp;I活動推進</li> <li>● エンゲージメントサーベイの導入、結果に基づく、各エリアの対応策の実施</li> <li>● 不二製油グループ人権ガイドラインの策定</li> </ul>					
健康経営の推進	<table border="1"> <tr> <th>2023年度までの主要な施策</th> <th>今後の主要な施策</th> </tr> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ラインケアの充実等によるPresenteeism<sup>※1</sup> or Absenteeism<sup>※2</sup>の減少対策(日本)</li> <li>● 就業環境の整備(日本)</li> </ul> </td> <td></td> </tr> </table>	2023年度までの主要な施策	今後の主要な施策	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ラインケアの充実等によるPresenteeism<sup>※1</sup> or Absenteeism<sup>※2</sup>の減少対策(日本)</li> <li>● 就業環境の整備(日本)</li> </ul>		
2023年度までの主要な施策	今後の主要な施策					
<ul style="list-style-type: none"> <li>● ラインケアの充実等によるPresenteeism<sup>※1</sup> or Absenteeism<sup>※2</sup>の減少対策(日本)</li> <li>● 就業環境の整備(日本)</li> </ul>						
経営環境に応じ、事業戦略と連動した施策をタイムリーに実行	<b>3 コミュニケーションの強化</b>	<table border="1"> <tr> <th>2023年度までの主要な施策</th> <th>今後の主要な施策</th> </tr> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 円滑なコミュニケーションにより強い信頼関係で結ばれた組織として、エンゲージメント向上を図る</li> <li>● 従業員のコミュニケーションプラットフォームFUJI Connectの有効活用</li> <li>● MIRA-Dashi<sup>®</sup>をはじめとした新製品に関するグループ内の理解浸透</li> </ul> </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>● FUJI Connectを通じた好事例の共有</li> <li>● 「食の未来を共創する」事例の発信によるビジョン浸透</li> </ul> </td> </tr> </table>	2023年度までの主要な施策	今後の主要な施策	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 円滑なコミュニケーションにより強い信頼関係で結ばれた組織として、エンゲージメント向上を図る</li> <li>● 従業員のコミュニケーションプラットフォームFUJI Connectの有効活用</li> <li>● MIRA-Dashi<sup>®</sup>をはじめとした新製品に関するグループ内の理解浸透</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● FUJI Connectを通じた好事例の共有</li> <li>● 「食の未来を共創する」事例の発信によるビジョン浸透</li> </ul>
	2023年度までの主要な施策	今後の主要な施策				
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 円滑なコミュニケーションにより強い信頼関係で結ばれた組織として、エンゲージメント向上を図る</li> <li>● 従業員のコミュニケーションプラットフォームFUJI Connectの有効活用</li> <li>● MIRA-Dashi<sup>®</sup>をはじめとした新製品に関するグループ内の理解浸透</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● FUJI Connectを通じた好事例の共有</li> <li>● 「食の未来を共創する」事例の発信によるビジョン浸透</li> </ul>					

※1 Presenteeism: 就業しているが、心身の不調で業務効率が落ちている状態  
 ※2 Absenteeism: 心身の不調で休業しており、業務が行えない状態

## 1 グローバル経営を支える人材の確保・育成・適正配置

求める人材像として掲げる「グループの持続的成長を支える人材」の確保や育成や、一人ひとりが自分なりの成長を続けるためのキャリア自律支援等の施策に注力しています。また、事業戦略と連動した重要施策として、世界で事業を継続的に推進・拡大するための要となる、グローバルに力を発揮できる人材の登用・育成を進め、グループ全体の持続的成長を実現していきます。

**重要課題** 世界で事業を継続的に推進・拡大するための要となる、グローバルに力を発揮できる人材の登用・育成

**取り組み** 海外駐在員候補の育成と進化

**海外トレーニー**

若手の海外派遣プログラムとして、実施形態を変更しながら長年実施。現在は選抜者の保有スキルに応じた語学研修と業務研修で構成されており、業務研修では海外グループ会社でのOJTを通じ、不二製油グループの海外事業を経験し、また広い視野で当社事業を見渡せることを特徴とする。

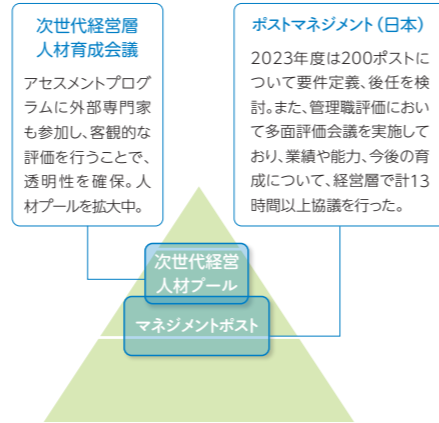
**New! 海外人材育成施策**

- 新研修プログラム**  
海外赴任予定者に対して日本で受けられる研修プログラムを拡充。仕事の進め方のシミュレーションや語学、また現地での暮らしぶりの理解など、赴任先での迅速な戦力化を図る
- 語学研修の充実化**  
初級～上級、また集合型やAIアプリなど多彩なメニューを揃え、全社を底上げ
- トレーニー報告会**  
海外トレーニー制度周知のため全社に広く公開して実施

## 次世代経営人材の育成

### 経営人材の確保・育成

不二製油グループ本社では、2020年度より次世代経営層人材育成会議を実施し、将来の経営人材候補の育成を目的に、国籍や性別などにとらわれずグループ全体から候補者を選定し、グローバルかつ戦略的な育成について多面的な協議を行っています。また、2021年度から、不二製油グループ本社および不二製油(株)のマネジメントポストの要件定義、後任候補者選定を随時進めています。後継者の適切な選択と準備を通じて、組織の方向性や価値観の継承を支援し、また、複数のタイプの役職に就けるリーダーを多く育てることで、組織全体の安定性を確保していきます。更に、新たなリーダーを発掘し、将来を見越して育成することで、全社の組織リーダーシップの継続的な強化を図ります。



### 人事制度改定

不二製油グループ本社および不二製油(株)では、環境変化適応力の高い組織となるために、2022年度に管理職、2024年度に組合員の人事制度改定を行いました。ともにコース別人事制度とし、当社におけるキャリアパスを明示、自身のキャリア形成に対する意識を高めることができる制度としました。当社は4つの事業を営む製造業であり、事業や機能の枠を超えて共創することが価値創造につながります。そのため、新制度では個人の多様かつ高度な専門性をベースとしながらも、「チームで成果を出す」「挑戦」「共創」などを求める行動として明確なメッセージを打ち出しています。

### 教育研修体系

外部環境の変化が激しい中でもパフォーマンスを発揮する人材を育成すべく、教育プログラムを質・量ともに拡充しています。また、2023年度に開始した従業員の成長意欲を刺激するための施策「FUJIラーニングカフェ」も強化し、自律自走を促す体系としています。

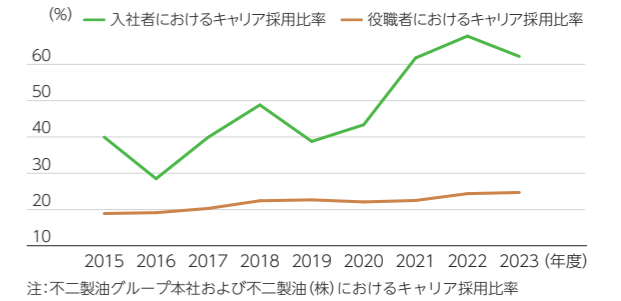
#### 不二製油(株) 2024年度教育研修体系

等級	階級別	経営理念	マネジメント PGM	GLOBAL PGM	ビジネススキル (ビジネススキル)	DX IT	コミュニケーション・マインドスキル	カフェテリア	キャリア	マネー
			必須	選抜	選抜・手上げ	必須	自由			
MG・MSP	部長研修 新任管理職研修		EMP・MMP				1on1			
BO/CO3	BO/CO3昇格研修	中途採用者向け事業理解セミナー	マネジメント力育成研修	Speaking生熟ADVANCE GTEC生熟 グローバル スピーキング	ロジカルシンキング③ 財務会計 ManagementGame		DX・IT・ITスキル アサーティブコミュニケーション		40代キャリア ハイレベルキャリア	
BO/CO2	BO/CO2昇格研修	部門研修 OJT研修		GTEC生熟 グローバル スピーキング			DX・IT・ITスキル アサーティブコミュニケーション		30代キャリア ハイレベルキャリア	
BO/CO1	新入社員研修 フォローアップ研修			GTEC生熟 グローバル スピーキング	ロジカルシンキング② ロジカルシンキング①		DX・IT・ITスキル アサーティブコミュニケーション		20代キャリア ハイレベルキャリア	

## キャリア採用

2015年の持株会社制への体制移行時から、グローバルビジネス管理など、新しいスキル・多様な視点を経営に取り込むことを目的とし、キャリア人材を積極的に採用しています。また、キャリア採用者が組織内で成長し、役職者に登用されるなど、組織の意思決定における多様性も向上しています。

### キャリア採用比率の推移



## 2 DE&Iの推進

「不二製油グループ憲法」の行動原則の中で、「私たちは、不二製油グループ社員の多様性と人格、個性を尊重します」と定め、2020年に策定した「不二製油グループ ダイバーシティビジョン」のもと、DE&I推進活動を行っています。DE&Iの推進は、不二製油グループの強みにつながる企業風土を実現するために経営で取り組む最重要課題の一つと考えています。DE&Iの推進で取り組むべきポイントの明確化・改善の見える化を行うためにエンゲージメントサーベイを実施しています。

### 経営層における多様性の確保

国内外のグループ会社における経営会議メンバーの多様性(外国人、女性)の比率は40%です(2024年4月1日時点)。特に比率の低い国内グループ会社では、経営参画意識の醸成による女性経営層の育成を目的に、社外取締役、社外監査役に女性の登用を進めた結果、女性比率は13%(2023年4月1日時点)から15%(2024年4月1日時点)に上昇しました。複雑で急速に変化するビジネス環境に対応していくため、経営判断には多様な視点が求められることから、引き続き経営層における多様性の確保を推進していきます。

### 中国での企業風土改革の取り組み

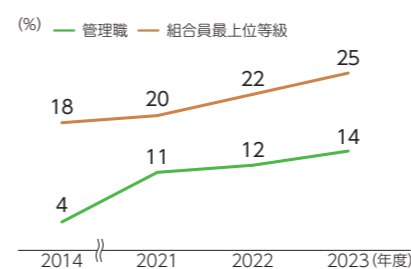
中国エリアでは、国内・他社との競争激化を勝ち抜くための必要要件として「企業風土改革」を重要施策と位置づけ、社員に対するコンプライアンス意識向上と、特に管理職層に対するリーダーシップ強化に取り組んでいます。2023年度には、中国エリアのトップ交代に伴い、中国国内事業会社の管理職層を主な対象とした3日間の集合研修を上海で実施し、不二製油グループ方針、新年度事業運営方針の浸透や、国内販売戦略の共同討議などを行いました。また、エリア内各社・各拠点に、キャラバン体制・出前研修方式で方針・規定・就業規則を解説してまわるなど、コンプライアンス順守の重要性を全社員に直接説明する機会を設けています。

### 日本でのDE&I推進に向けた取り組み

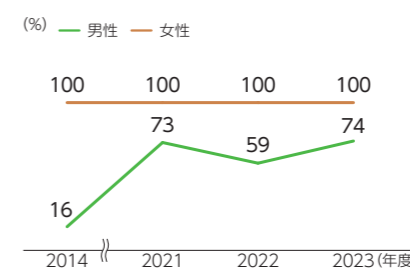
不二製油グループ本社および不二製油(株)では、DE&Iの実現に欠かせない働き方改革を推進するため、テレワーク制度やサテライトオフィス、コアタイムなしのフレックス制度など様々な制度を取り入れています。多様な人材という観点では、シニア・障がい者・非正規雇用社員の活躍、また、女性活躍を重要な領域と考え、短期のマイルストーン目標を設定し、着実な改善に取り組んでいます。

指標	実績	目標
年次有給休暇取得率	2023年度 73.2%	2025年度まで 65%以上を継続
新卒採用男女比率(生産職を除く)	2023年度 男性0.9:女性1 2024年度 男性1:女性1.4	男女比率 1:1
育児休業取得率(男女計)	2023年度 75.9%	2025年度 80%

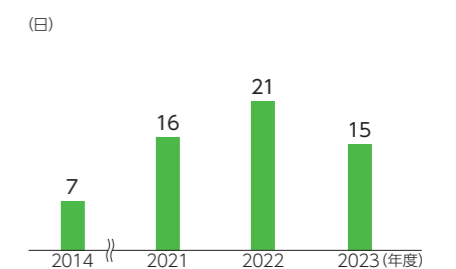
#### 管理職と組合員最上位等級の女性比率



#### 育児休業取得率



#### 男性の育児休業平均取得日数



注:上記の対象は、不二製油グループ本社と不二製油(株)です。



## 日本におけるエンゲージメントサーベイの導入

2023年度より、不二製油グループ本社および不二製油(株)の従業員に対し、エンゲージメントサーベイの実施を開始しました。年2回、「働きがい」を測定する9つのキードライバーについて数値で見える化し、会社全体、また組織毎の課題を抽出、評価し、優先順位をつけて、改善につなげていきます。また、結果が即時に閲覧できるシステムを導入しており、組織長に自組織の結果を公開することで、各組織単位での自発的な改善行動の後押しも行っていきます。

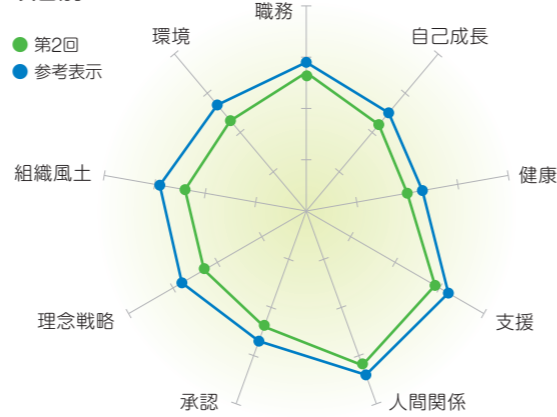
初回となる2023年度の分析結果から、当社としての強みは、「組織風土」の構成要素の一つである「部署間での協力」に代表される『人間関係』、および、「職務」の構成要素の一つである「裁量」のスコアの高さから『まかせる風土』であることが確認できました。これらは、新制度で掲げる「チームで成果を出す」「共創力」の基盤であり、「技術の融合」や「顧客との課題解決力」といった価値創造の源泉となる強みの風土であると考えています。

一方で、全社的な課題と捉えたのは「理念戦略」です。当社は経営陣と従業員の距離が近く、風通しの良い風土であると認識していますが、BtoBの業態ゆえに従業員が事業全体の動きを把握しづらい点や、グループの発展とともに遠心力が強まっていることを対処すべき重要な課題と受け止めました。また、「組織風土」の構成要素である「挑戦する風土」「キャリア機会の提供」が食料業界平均スコアと比較して低く、創業以来のDNAである「挑戦」が必ずしも全社風土となっていない点も優先対処すべき課題と受け止めています。従業員が不二製油グループの一員であることに誇りを持って働くことができ、グループと個人の両方が成長できる不二製油グループとなるよう、サーベイの結果を活用したエンゲージメントの向上に一層注力してまいります。

エンゲージメントサーベイスコア

	回答率	全体スコア
第2回(2024年1月実施)	91.7%	66

項目別スコア



※ 参考表示：2022年度食料業界平均スコア

### 強み

項目:「組織風土」  
**部署間での協力** (仕事仲間との良好な人間関係)

項目:「職務」  
**裁量** (まかせる風土)

### 課題と施策

#### 理念戦略

ミッション・ビジョンへの共感や経営方針や事業戦略への理解・納得感、自社事業への誇りといった項目が低く、最重要課題と認識

#### 施策

- グループ本社社長と海外を含めたグループ会社従業員との対話会について、2023年度は日本国内従業員・海外外向者と少人数で直接議論を交わした。(対象者:約200名) また、経営上の重要事項については社長が複数事業所を訪問し、全従業員が参加可能な対面・対話方式の説明会も実施。

- 不二製油(株)社長が、各部門研修に参画し、経営方針を説明。また、社長のメッセージを伝え、従業員の質問に回答する双方向コミュニケーション動画を開始。

- 従業員の経営参画意識の更なる向上を目指し、自社株式購入奨励金を5%から10%に引き上げ、持株会加入率の向上を目指す(2023年12月現在 加入率50%)。

※対象者：不二製油グループ本社および不二製油(株)の従業員

#### 挑戦する風土

「組織風土」の中で以下を強化すべき要素と認識

● キャリア機会の提供 ● 挑戦する風土

#### 施策

- 2023年度に社内公募を試験導入。応募対象者を全直接雇用従業員とする求人2部署で公開し、定期異動では難しい、職種を跨ぐ異動を実現。2024年度から制度化し、定期的な社内公募を実施。

- 2024年度より非雇用型業務を対象とした副業制度を導入。その他、海外トレーナーや食育先生などの従来施策も含め、キャリアにおけるチャレンジを応援する制度・施策をまとめて「キャリアチャレ」とし、今後、手挙げの総数をモニタリング。

## サーキット活動の推進による風土改革

社長就任以来感じていた課題の一つに、スピード感の不足がありました。

加速する事業環境変化に対応するためには、顧客や消費者の課題に対して、スピード感をもって取り組み、解決していかなければなりません。2022年より全社PDCAのスピードアップを目的とするプロジェクト「サーキット活動」をリーダーとして立ち上げ、なぜ「サーキット活動」が必要なのかを、動画配信や各部門研修に参加して伝えるとともに、単なる精神論で終わらぬよう、私自身も議論に参加しながら、全組織でサーキット目標・KPIを設定しました。

3年目となる2024年度には、生成AIの業務活用を促す分科会を立ち上げ、公募で集まったメンバーが挑戦しています。意識、行動の変革には時間がかかりますが、自ら伝えるコミュニケーションとしくみ作りを通して、一人ひとりの仕事の質とスピードを上げ、課題解決型企業へと進化してまいります。



不二製油株式会社  
代表取締役社長  
大森 達司

## 3 コミュニケーションの強化

お互いをわかり合い、認め合う中で、心理的安全性を確保した双方向コミュニケーションの場として、ウェブ社内報 FUJI Connect を構築しています。多様な視点を持つメンバーが互いに助け合い、グローバルなシナジーを活かす企業風土を目指します。

**重要課題** ビジョンを軸にした参加型のインナーコミュニケーションの推進

**取り組み** ウェブ社内報を活用したコミュニケーション強化

ウェブ社内報FUJI Connectではアプリダウンロードキャンペーンを開催し、アンケート回答者に抽選で各社のチョコレートが当たるプレゼント企画を行いました。各グループ会社の特徴ある製品理解を通じ、不二製油グループらしいグループ横断のコミュニケーションを楽しむ機会となりました。アンケート調査をもとに部署リレーや役員インタビューを企画しより魅力あるコンテンツを通じコミュニケーションを深めます。価値観や働き方が多様化する中、ウェブ社内報ならではの機能や動画を活用することにより、お互いの感情をリアルに伝えられるやり取りが可能になれば、それぞれの業務にも有益です。多様な視点を持つメンバーが互いに助け合い、グローバルなシナジーを体現していきます。お互いをわかり合い、認め合う中で、心理的安全性を確保し、自由闊達な議論ができる場をつくっていきます。

## グループイメージ動画の公開

2024年3月、グループイメージ動画をビジョンに沿って制作しました。事業紹介やサステナビリティの取り組みについて国内だけではなく海外グループ会社の意見も取り入れられました。様々なシーンで活用できるようパート単位で利用可能な仕様に工夫しています。当社がどのように社会に役立ち、貢献していきたいかをわかりやすく表現している、イラストと実写真を織り交ぜ温かみがある、との声を頂いています。





# サステナブルな食の未来に向けて

当社グループのビジョンの実現と持続的な成長に向けて、従業員一人ひとりが主体的に挑戦をしています。



フジオイル(シンガポール)  
R&D  
Sum Zi Qi

## 低トランス脂肪酸油脂の開発で新たな可能性を切り拓く

私は健康志向の高まりに沿った低トランス脂肪酸油脂の開発をしています。

低トランス脂肪酸油脂の利点を活かして新興市場を開拓し、製品開発、マーケティング戦略、共同研究を通じて健康志向の高まりに応えることで、不二製油グループの製品を市場で際立たせ、業界で確かな足場を築いていくことができると信じています。サステナブルな食の未来を実現するには、より健康的な食を消費者に提供することも重要であり、次世代のためにも今後も健康志向の高まりに沿った研究開発を協力しながら進めていきます。

## 子どもたちにも誇れる食の未来を

日々お客様との面談をしていく中で、ここ数年「サステナブル」という言葉がよく出てくるようになりました。その中で不二製油が貢献できる認証パーム油の販売やサステナブルオリジンプログラムを通じた認証カカオ原料の提案、販売、アフターフォローを行っています。ただ販売するだけでなく、認証原料を使用する意義を理解した上で購入いただけるように努力しています。それがステークホルダーだけでなく、今いる全ての子どもたち、そしてこれから生まれてくる子どもたちにもつながっていることを意識し、食の未来を良くしていきたいと思っています。



不二製油(株)  
営業部門 営業第一部  
渡部 秀一

## 森林破壊の課題解決に向けて

世界の cacao 生産量の3分の2近くを占めているコートジボワールとガーナでは、小規模農家が違法伐採し、その跡地に cacao 農園を作る動きがあるなど、森林破壊が大きな問題となっています。私たちはこのような動きを止めるために、農家の家計所得向上、環境破壊に対する意識向上、cacao 栽培地域へ多種多様な緑陰樹の植樹を進めています。

このような取り組みにより私たちは地球環境を守り、よりよい社会の実現・サステナブルな食の未来に向けて貢献していきます。



プラマー  
Sustainability  
Carolin Fesenberg

## “みんな”がおいしいスイーツを常に手軽に

私は不二製油の製品を使ったスイーツアプリケーションの開発をしています。

2023年には日本において卵不足問題がありましたが、私たちは過去より培ってきたプラントベースの技術を応用することで代替提案を進め、消費者のスイーツライフを守りました。

また、今まではニッチな市場であったプラントベーススイーツですが、格段においしい商品を開発したことでコンビニやスーパーの通常のスイーツの隣に並べられるようになりました。

今後もサステナブル&インクルーシブなスイーツで、皆さんの笑顔を作り続けていきます。



不二製油(株)  
開発統括部門 市場ソリューション第一開発部  
小田 ひかり

## 植物性たん白で持続可能な世界を

私は植物性たん白素材の生産・管理業務を担当しており、安全を最優先に、他部署と連携し生産効率の向上に取り組んでいます。

植物性たん白素材の生産は、水や蒸気などのエネルギーを多く使用するため、日々の作業を様々な角度から見直し、常識にとらわれない改善活動を推進しています。

植物性たん白素材は中間素材であり、そのまま消費者にお届けすることはありませんが、私たちが自信を持ってつくる安全・安心な製品で、世界の食糧問題、環境問題を解決しサステナブルな食の未来の実現に貢献していきます。



不二製油(株)  
大豆たん白事業部門 たん白素材生産部  
渋木 健

## 省エネ活動で地球にやさしい社会づくりを

私は工務関係の業務を務めており、省エネ活動を推進しています。私達は2022年より太陽光パネルを運用開始し、エネルギー消費量を削減しています。今年は更なるエネルギー消費の削減を目指し、排水工程の曝気用送風システムを改造し、適正な送風量を自動制御することによって送風機の電気使用量の削減を実現しました。

今後もこれらの取り組みを積み重ねることで、地球環境にも従業員にも優しい社会づくりに貢献していきます。



不二製油(張家港)有限公司  
工務課  
李志明



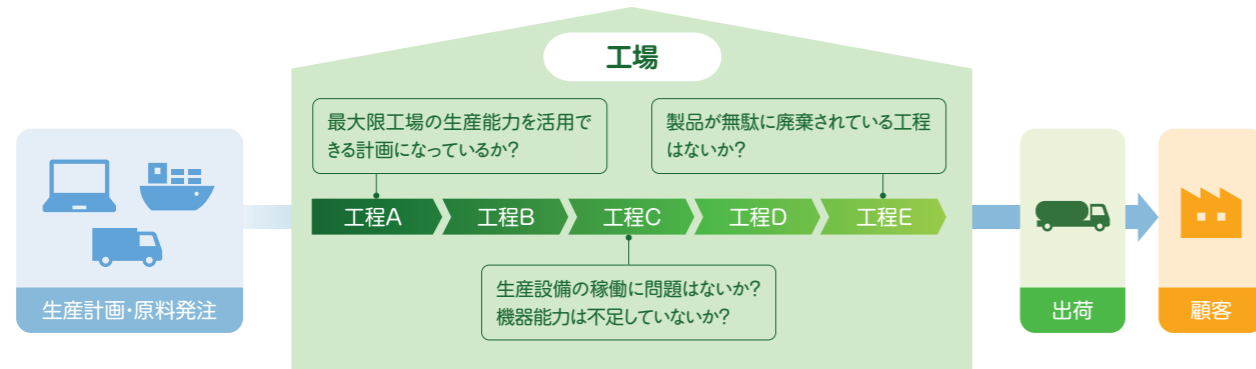
# 生産活動 製造資本

不二製油グループは、命を守る食のエッセンシャル企業として、植物性素材を用いた事業を通じて社会に貢献できると考えています。生産は事業の基盤となる重要な活動の一つです。安全・安心で安定した品質の製品を、遅延なく顧客に提供するためには、各現場に根差した技術力や細やかな対応力が求められます。世界中の顧客および消費者の期待に応え続けるため、グループ各社が培ってきたノウハウの共有をはじめ、グループ全体の生産活動の質と効率の向上に取り組んでいます。

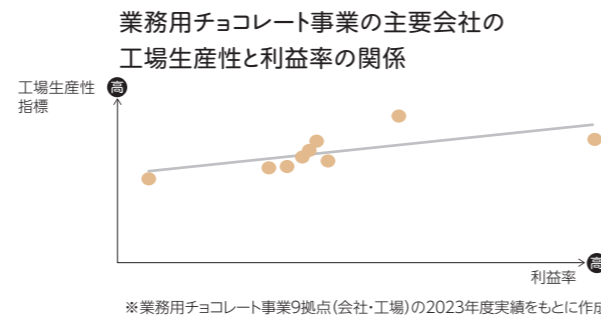
## 生産性向上のための取り組み

不二製油グループでは、事業基盤強化の一環として現有設備の利用率の向上や製造コストの低減につながる工場生産性の向上に注力するため、2022年度にグループ共通の生産性指標を導入しました。

工場では、計画された生産数量を安定的に製造することが求められます。工場生産性指標では、日々発生するトラブルや使用している機器の運転状態、製品の合格率が工場の生産性にどう影響しているのか可視化しています。この指標を活用し、グループ内での工場生産性改善活動の活性化を図ります。



不二製油グループでは上記の考えに基づき、計画性・効率性・設計性・確実性とそれら4つの指標を乗じたプラント生産効率の5つの指標で各工場の生産性を把握しています。例えば、業務用チョコレート事業の主要会社において、工場生産性指標と利益率には一定の相関があります。工場生産性指標を用いて各社の強み弱みを明らかにし、グループ各社の好事例を横展開することで、工場生産性を改善し、利益率の向上につなげます。また、経営会議でも工場生産性指標を定期的にモニタリングし、経営資源の適切な配分や投資などの経営判断に活用しています。



## 製造工程の改善による製品廃棄削減

ブラマーユニオンシティ工場では、生産過程で発生する製品廃棄量の削減に取り組みました。重点的に取り組む箇所について生産部と工務部のメンバーで議論し、優先順位を決めて改善活動を実施し、その中で、製品生地のごぼれによる廃棄に着目し、不二製油グループの業務用チョコレート事業会社での改善事例を横展開することで、課題のある設備箇所の改良を行いました。その結果、同工程における製品廃棄量を56%削減しました。

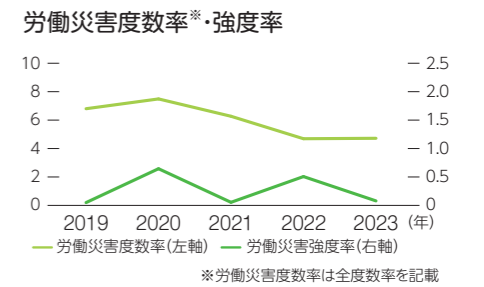
## PSI管理システム導入による生産性の向上と適正在庫の更なる追求

不二製油(株)では、販売、生産、在庫の3つの要素を総合的に管理するPSI管理システムを2023年6月に導入、業務用チョコレート事業と乳化・発酵素材事業にて運用を開始しました。PSI管理システムにて、販売計画・在庫計画・生産計画を連携させることで、計画の精度および生産性の向上を図ります。また、アラート機能により過剰在庫や欠品の可能性を早期に発見することで安定供給にもつながっています。2023年度はPSI管理システム導入効果も加わり、製品在庫日数を前期比で約4%削減しました。2024年10月からは植物性油脂事業と大豆加工素材事業での運用を開始します。



## 労働安全

不二製油グループ憲法を構成するバリューの最初に掲げている「安全と品質、環境」の中で、「安全」は不二製油グループが成長を続けるために最優先すべきテーマです。従業員および事業所内にて働く全ての方々の命を守るとともに、労働災害ゼロ達成を目指しています。



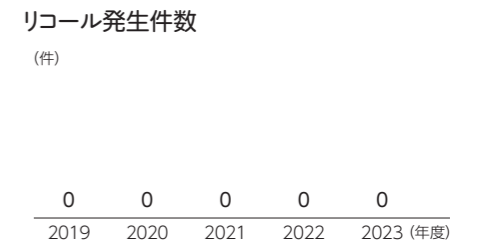
## 安全意識向上教育

危険に対する感受性を高めることが安全意識の向上につながるという考えから、不二製油(株)と不二製油(張家港)有限公司(中国)には安全体感教室を設置し、その他の海外グループ会社では危険体感ができるVR機の体験を順次実施しています。国内グループ会社では、過去の歴史や災害に学び、ルールを守り失敗を繰り返さないよう、安全教育および体感教室の実施を通じ、安全意識向上を目指しています。更に、自然災害などの有事に備えた訓練の実施や、停電時の避難にも有効なセンサーライトの設置など、安全安心に働くための環境づくりに取り組んでいます。



## 食の安全・安心・品質

不二製油グループは、フードサプライチェーンの一員として、食の安全に影響を与え得ます。そのため製品設計から原料調達、製造、出荷、そして消費者が口にするまでを考慮して、食の安全と品質管理を徹底させることが必須と考えています。



## 従業員の品質意識向上

グループ各社では、品質保証部や品質保証を担う部署が現地の実情に合わせて、従業員の品質意識の向上のために教育活動を計画・実施しています。不二製油(株)では行動指針を掲げ、各工場での取り組みを支援するとともに、衛生講演会などを実施しています。海外グループ会社では、「品質安全月間」(不二製油(張家港)有限公司)、「品質・食品安全の日」(ハラルド)、「品質と食品安全文化啓発プログラム」(フレリアバディ インドタマ)などのイベント開催による意識向上を図っています。



# サステナブル調達

社会・関係資本

自然資本

「サステナブル調達」の詳細については、サステナビリティレポート2024をご参照ください。

サステナブル調達 ▶ <https://www.fujioilholdings.com/sustainability/procurement/>

不二製油グループはビジョン「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。」を掲げています。責任あるサプライチェーンの構築はビジョン実現に不可欠であり継続して推進しています。サプライチェーン上での環境、人権などの社会課題を解決すべく、サプライヤーとの信頼を醸成しながら、環境保全、人権尊重、公正な事業慣行、リスクマネジメントなどに取り組み、「サプライヤー」と「当社グループ」、そして「社会」の三者が持続的に発展することを目指します。

## サプライヤー行動規範

「不二製油グループ行動規範」を2021年4月に策定・公表し、事業を展開する全ての国・地域で、サプライヤーに本規範の遵守ならびに該当する当社グループのほかの調達方針への対応を依頼しています。2024年1月末時点で、約70%のサプライヤーから同意をいただきました。今後ともご同意いただいたサプライヤーと歩みを同じくして、持続可能な社会の実現に取り組んでいきます。未回収のサプライヤーには、引き続き働きかけていきます。

## EU森林破壊防止規則 (EUDR)への対応

EU森林破壊防止規則 (EU Regulation on Deforestation-free products: EUDR) が2023年6月に発効、2024年12月30日に適用開始され、当社グループで扱うパーム油やカカオも対象です。グループ全体としてサステナブル調達をより一層強化する中で、ビジネスに新たな価値を創出していきます。

### チャレンジを付加価値に

当社グループでは大手グローバル企業や米国小売の顧客からの要請もあり、RSPO<sup>※1</sup>創立初期からの参画、プランテーション・搾油工場・精製工場を統合した合併会社ユニフジ社設立、カカオやシアの産地である西アフリカでの自社人員を配した産地支援活動等、環境・人権に配慮したトレーサビリティを確保した調達に長く取り組んでいます。

2024年6月時点でEUDR実務に関するチャレンジは多く残っています。一方で、フジオイル ヨーロッパでは今般新たにDD<sup>※2</sup>オフィサーを任命、専門部隊を立ち上げると同時に、グループのサステナビリティ拠点であるオランダ・アムステルダムとマレーシア・クアラルンプールのチームと協働で取り進める業務フローを確立、法令に準拠するだけでなく顧客に更なる安心・安全という付加価値を届ける体制を整備しています。

※1 RSPO: Roundtable on Sustainable Palm Oil (持続可能なパーム油のための円卓会議)  
 ※2 DD: デュー・ディリジェンス

### Message



フジオイル ヨーロッパ 会長  
六川 尚宏

「パーム油のサステナブル調達」の詳細については、サステナビリティレポート2024をご参照ください。

パーム油のサステナブル調達 ▶ [https://www.fujioilholdings.com/sustainability/palm\\_oil/](https://www.fujioilholdings.com/sustainability/palm_oil/)

## パーム油のサステナブル調達

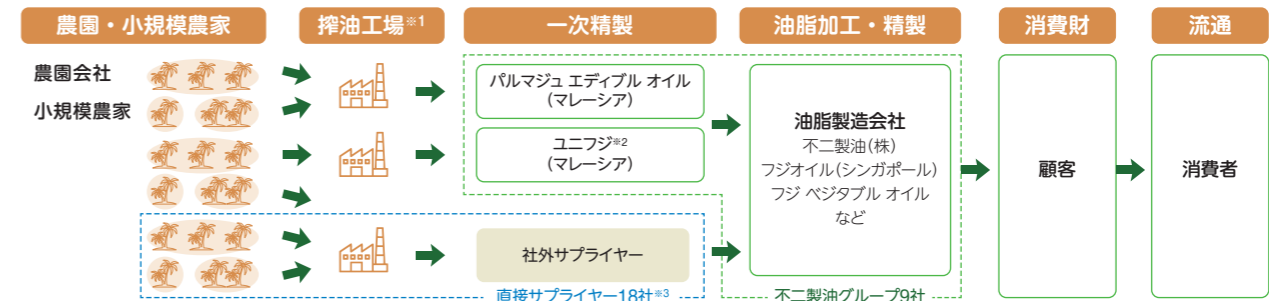


調達方針: 責任あるパーム油調達方針 (2016年制定)

社会課題	調達における社会課題	中長期目標	KPI		2023年度実績
			2030年	2025年	
地球環境	気候変動、森林破壊、泥炭地開発、生物多様性の喪失	森林破壊ゼロ、泥炭地開発ゼロ、搾取ゼロ	TTP <sup>※1</sup> 100%	TTP 85%	TTP 95%
人権	強制労働・児童労働、先住民・地域住民・労働者からの搾取		労働環境改善プログラム適用率 100% (全直接サプライヤー)	労働環境改善プログラム適用率 100% (PAL <sup>※2</sup> の全サプライヤー)	労働環境改善プログラム適用率 74% (PALのサプライヤー)

※1 TTP: Traceability to Plantation (農園までのトレーサビリティ)  
 ※2 PAL: パルマジュ エディブル オイル/不二製油グループの100%子会社の油脂製造拠点(マレーシア)

### パーム油のサプライチェーンと不二製油グループのアプローチ



※1 ミルリストについてはURLを参照 [https://www.fujioilholdings.com/en/sustainability/supplychain\\_database/](https://www.fujioilholdings.com/en/sustainability/supplychain_database/)  
 ※2 ユニフジ: 持続可能なパーム油の生産に向けて同じ価値観を共有する農園会社、ユナイテッド・プランテーションズ社との合併会社  
 ※3 2023年12月時点

当社のアプローチ	テーマ	取り組み概要
トレーサビリティの確保	TTM <sup>※</sup> ・TTP	全てのサプライヤーに対して、TTPシステムを導入
	自己評価ツール活用	2023年度自己評価質問票と行動計画の提出率: PALの直接サプライヤー100%、間接サプライヤー76%、5プランテーションからの提出
	労働環境プログラム(LTP)適用	サプライヤーに対し、人権関連問題をマンツーマンで支援。PALのサプライヤーの74%に適用
サプライチェーン上のリスクの特定と改善	森林破壊ゼロに向けたエンゲージメント	TTPデータと衛星データを重ね合わせ、当社グループの供給域内で森林破壊が行われていないことを検証。潜在的な森林破壊リスクをサプライヤーに報告し、対策を要求・モニタリング
	マレーシア・サバ州の小規模農家支援	RSPOなどの認証取得や環境再生型農業プロジェクトを支援
	ランドスケープイニシアチブ (インドネシア・マレーシア)	地元政府やその他ステークホルダーと協働し森林保護や地域社会の支援など地域全体で改善を図る仕組みを支援
サプライチェーン開発	ユニフジの設立	持続可能なパーム油への志をともにするユナイテッド・プランテーションズ社と合併会社ユニフジを設立、2018年稼働。不二製油グループの認証油調達比率の向上に貢献
	合併会社の設立決定	Johor Plantations Group Berhad社 (JPG社) と協業し、持続可能なパーム油を原料とした高付加価値な油脂製品を製造・販売する合併会社を設立。2026年度稼働予定
グリーンバンスメカニズムの運用	グリーンバンス(苦情処理)メカニズムを構築	ステークホルダーからのグリーンバンスを受け付け、手順書に沿って対応し、四半期ごとにホームページ上にもリストと進捗状況を開示

※ TTM: Traceability to Mill (搾油工場までのトレーサビリティ)

### マレーシアでのランドスケープイニシアチブ

ランドスケープイニシアチブは、様々なステークホルダーの協働により地域全体での持続可能性目標の達成を目指す手法です。当社グループでは、2018年から参加中のインドネシアのアチェ地域に加え、2022年からマレーシアのサザン・セントラル・フォレスト・スパイン (SCFS) 地域のイニシアチブに参加しています。SCFSイニシアチブでは、農園までのトレーサビリティ100%の達成、労働慣行の改善、パーム油農園および森林周辺での人間と野生動物の共存といった様々な分野について、域内の複数のステークホルダーが連携して取り組んでいます。

トレーサビリティでは、小規模農家と搾油工場に介在する、ディーラーとの協働が重要となります。2023年度は、主要な搾油工場と協力してディーラー向けワークショップを開催し、データ収集トレーニングを実施しました。また、精製所パートナーやMPOB<sup>※1</sup>・MSPO<sup>※2</sup>などの政府機関との対話を通じて、トレーサビリティデータ収集のための単一プラットフォームを構築しました。

労働慣行改善分野では、マレーシアの人的資源省およびプランテーション商品省との共同イニシアチブを通じ、企業向け労働基準改善ガイダンスを整備しました。労働慣行課題において重要な2つの政府機関が連携したことでサプライヤーに対するメッセージが強化され、労働基準の強化を促すことができました。

SCFSは当社グループの主要なパーム油調達地域の一つです。引き続き本イニシアチブを通して様々なステークホルダーとの連携を図りながら、同地域のトレーサビリティ・NDPE<sup>※3</sup>を推進します。

※1 MPOB: マレーシアパーム油庁  
 ※2 MSPO: マレーシアパーム油認証評議会  
 ※3 NDPE: 森林破壊ゼロ、泥炭地開発ゼロ、搾取ゼロ



マレーシア人的資源省、プランテーション商品省との共同イニシアチブ「ゲット・イット・ライト」



## サステナブル調達

「カカオのサステナブル調達」の詳細については、サステナビリティレポート2024をご参照ください。

カカオのサステナブル調達 ▶ <https://www.fujioilholdings.com/sustainability/cocoa/>



## カカオのサステナブル調達

調達方針:責任あるカカオ豆調達方針(2018年制定)

社会課題	調達における社会課題	中長期目標	KPI		2023年度実績
			2030年	2025年	
地球環境	森林破壊、気候変動による生産地への影響、生物多様性の喪失		植樹100万本*1	植樹50万本	コートジボワールの直接調達サプライチェーンで145,748本植樹(累計:315,748本)
人権	児童労働、農家の貧困	森林再生、児童労働撤廃	児童労働撤廃	最悪の形態の児童労働*2ゼロ	・不二製油グループの直接調達サプライチェーン上の農家グループの100%をCLMRS*3にてカバー(コートジボワール、ガーナ) ・児童労働を評価・対処する効果的で持続可能な児童保護とHRDD*4システムにて、直接調達サプライチェーン上の60%の農家をカバー(コートジボワール、ガーナ)

\*1 様々な種類の緑陰樹の苗木を2021年から2030年までの10年間で100万本植樹予定

\*2 Worst Forms of Child Labour (WFCL)。ILO(国際労働機関)第182号条約「最悪の形態の児童労働の禁止および撤廃のための即時の行動に関する条約」により、子どもの安全、健康、道徳を害するおそれのある危険有害労働を禁止している。人身取引、債務労働、強制労働、児童買春、および児童ポルノ、犯罪など不正な活動、武力紛争での子どもの使用が含まれる

\*3 CLMRS: Child Labour Monitoring & Remediation System(児童労働監視・是正システム)

\*4 HRDD: 人権デュー・ディリジェンス

当社のアプローチ	テーマ	取り組み概要
トレーサビリティの確保	ポリゴンマッピング	児童労働防止や森林破壊の評価の基準として、ポリゴンマッピングを実施
	CLMRS導入と児童への教育機会の提供	児童労働防止の環境整備とサプライチェーン上で児童の権利侵害を是正する仕組みを構築
	カカオ農家の支援	プログラムに参加する農家に対するGAP(農業生産工程管理)の導入や気候変動に配慮したカカオ栽培の実践を支援
サプライチェーン上のリスクの特定と改善	コミュニティ開発と女性のエンパワメント	識字コースの提供や貯蓄貸付組合の設立など、女性の経済機会創出のプロジェクトを実施
	森林の保全と再生	・ガーナやコートジボワールでの植林 ・衛星画像を活用した森林破壊リスクの評価 ・ブラマーがCocoa and Forests Initiativeに参加し、コートジボワール、ガーナ両政府とともに森林破壊抑制および森林の保全と再生に向けた取り組みを実施

### 森林の保全と再生

カカオ農家と地域コミュニティの長期的な利益確保と、カーボンフットプリントの削減、森林破壊フリーのサプライチェーン、自然生態系の保全と回復を目指し、アグロフォレストリー\*に取り組みんでいます。

当社グループでは、カカオ生産地で2030年までに100万本の植樹を目標とし、2020年以降累計で315,748本の植樹を行いました。カカオのアグロフォレストリーやコミュニティの森林再生を推進、また、気候変動に影響を受ける生産者やコミュニティのレジリエンスを強化し、炭素隔離や生物多様性の保護に貢献することを目指しています。

森林破壊のモニタリングにおいては、2022年度以降地理空間森林モニタリングの世界的リーダー企業であるSatelligence社と提携し、コートジボワール、ガーナ、エクアドルにおける森林破壊リスクの評価と対策に取り組んでいます。衛星画像を活用し、樹冠の変化、カカオ農園とその周辺における炭素の増減、森林破壊リスク評価、日陰のカカオ地域の特定、炭素隔離モニタリングなど、ランドスケープや農園レベルの知見を得ています。また、リアルタイムのリスク警告システムは、ブラマーが森林破壊や森林劣化の要因に迅速に対処する能力を向上させています。2023年は、コートジボワール、ガーナ、エクアドル全体で110,000km<sup>2</sup>を超える地域をモニタリングしました。2022年から2023年のカカオのシーズンを通して、森林減少は見られませんでした。

\* アグロフォレストリー: 多年生樹木を農作物や動物と組み合わせ、環境的・経済的利益を生み出す土地管理システム。カカオ生産の文脈では通常、カカオの木と、日陰等の利益をもたらすカカオ以外の木、および果実・ナッツ・木材を生産する農業植物の組み合わせが含まれる



「大豆のサステナブル調達」の詳細については、サステナビリティレポート2024をご参照ください。

大豆のサステナブル調達 ▶ <https://www.fujioilholdings.com/sustainability/soy/>



## 大豆のサステナブル調達

調達方針:責任ある大豆、大豆製品の調達方針(2021年制定)

社会課題	調達における社会課題	中長期目標	KPI		2023年度実績
			2030年	2025年	
地球環境	森林破壊、生物多様性の喪失	森林破壊ゼロ、搾取ゼロ	コミュニティレベルまでのトレーサビリティ確保、またはRTRS*認証品もしくはRTRS認証に準じたその他認証品での調達率:100%	第一次集荷場所までのトレーサビリティ確保、またはRTRS認証品もしくはRTRS認証に準じたその他認証品での調達率:100%	・北米・中国サプライヤーとの対話促進によるトレーサビリティの状況を把握 ・第一次集荷場所までのトレーサビリティ確保:83%
人権	先住民・地域住民・労働者からの搾取				

\* RTRS: Round Table on Responsible Soy Association(責任ある大豆に関する円卓会議)

当社のアプローチ	テーマ	取り組み概要
トレーサビリティの確保	第一次集荷場所までのサプライチェーンの把握	・サプライヤーへのセルフアセスメント評価を完了 ・北米、中国産原料では、生産農家から大豆を集荷・保管する第一次集荷場所までのサプライチェーンの把握を進める ・2025年以降は更に上流に位置するコミュニティレベルまで踏み込んだ追跡を計画
サプライチェーン上のリスクの特定と改善	RTRS加盟による情報収集	RTRSに2020年に加盟し、情報収集した上で調達方針を策定 次のステップとして、地域ごとに取り組みを計画

「シアカーネルのサステナブル調達」の詳細については、サステナビリティレポート2024をご参照ください。

シアカーネルのサステナブル調達 ▶ [https://www.fujioilholdings.com/sustainability/shear\\_kernel/](https://www.fujioilholdings.com/sustainability/shear_kernel/)



## シアカーネルのサステナブル調達

調達方針:責任あるシアカーネル調達方針(2021年制定)

社会課題	調達における社会課題	中長期目標	KPI		2023年度実績
			2030年	2025年	
地球環境	緑地の消失		①植樹 6,000本/年*1 ②Tebma-Kandu協同組合*2からの調達を含め、地域レベルまでのトレーサビリティ:75% ③Tebma-Kanduプログラムからのシアカーネル調達比率:50% ④西アフリカでのシアカーネル搾油・分別比率:100% ⑤フジ オイル ガーナで使用する非化石エネルギー*3比率(蒸気発生用):100% ⑥Tebma-Kandu協同組合の代替収入のための、不二製油グループ寄贈倉庫活用比率:80%	①植樹 6,000本/年 ②50% ③30%*4 ④100% ⑤100% ⑥20%	①植樹 9,364本/年 ②88% ③19% ④100% ⑤97.6% ⑥-
人権	農家の貧困	森林保全、女性のエンパワメント支援			

\*1 主にシアの木を2021年から年間6,000本植樹予定。 \*2 Tebma-Kanduプログラムの登録協同組合

\*3 シアバターを分別した際に得られる副産物であるシアオレインをバイオマス燃料として使用 \*4 2021年、2022年、2023年はそれぞれ10%、10%、15%をKPIに設定

当社のアプローチ	テーマ	取り組み概要
トレーサビリティの確保	地域レベルまでのトレーサビリティ	Tebma-Kandu協同組合からの調達を含めた地域レベルまでの確保
	シアの木の生息地の緑地保全	シアの苗木の植樹と農家に向けた栽培技術研修の提供
サプライチェーン上のリスクの特定と改善	エネルギー転換による環境負荷低減	フジ オイル ガーナで生産に使用するエネルギーを鉱物油から非化石燃料へ転換し、CO <sub>2</sub> 排出削減や廃棄物削減を推進
	Tebma-Kanduプログラム	女性協同組合とともに、責任あるシアカーネル調達方針の実現に向けたプログラムを推進。事前融資や品質管理等に関するトレーニングを提供し、組合員の能力向上や地域の価値創造への貢献を目指す

### シアカーネルのサステナビリティ・プログラム推進

「責任あるシアカーネル調達方針」実現に向けた推進プログラムとして、ガーナ北部の23の女性協同組合とともにシアカーネルのサステナビリティ・プログラム「Tebma-Kandu」を開始し、4年目を迎えました。植樹やシアカーネルのトレーサビリティ向上といった従来の活動に加えて、ガーナ北部でITによる農家支援サービスを展開する日系スタートアップ企業Degas社と取り組みながら、シアカーネルの集荷にIT技術を導入しトレーサビリティを向上させる取り組みを推進していきます。



# 環境マネジメント 自然資本

「環境マネジメント」の詳細については、サステナビリティレポート2024をご参照ください。

環境マネジメント ▶ [https://www.fujioilholdings.com/sustainability/environmental\\_management/](https://www.fujioilholdings.com/sustainability/environmental_management/)

近年、激化する気候変動や生物多様性の喪失により、社会が依存しあらゆる経済の基盤となっている生態系サービスは減少し、世界的に悪化する自然環境は、経営上の脅威となりつつあります。不二製油グループでは、気候や自然の変化が当社グループの事業活動にとってリスクおよび機会の両面で重要であることを認識しており、CO<sub>2</sub>排出量の削減や自然生態系の保全および自然資本の持続的な利用に取り組み、適切なリスク対応に努めています。同時にネイチャーポジティブ<sup>※</sup>の概念を取り込み、自然環境に対して良い影響をもたらす技術や製品を開発し、事業機会を得ていきます。

※ 自然を回復軌道に乗せるため、生物多様性の損失を止め、反転させること

## 生物多様性

不二製油グループは、生物多様性への基本的な考え方と行動指針についてまとめた「不二製油グループ生物多様性方針」を2023年3月に策定しました。本方針に基づき、バリューチェーン上の生物多様性への負の影響を回避または軽減し、自然を基盤とした解決策で自然生態系の保全と回復に取り組みます。ステークホルダーとの共創を重ね、2030年までに生物多様性を回復軌道に乗せ、2050年までに自然と共生する社会の実現に向けて貢献していきます。

### パームおよびカカオの自然関連リスク分析

2023年度、TNFD(自然関連財務情報開示タスクフォース)が提唱するLEAPアプローチ<sup>※</sup>に沿って、パームおよびカカオ生産国での自然との接点、自然および生態系サービスへの依存とインパクトを評価し、優先地域や注意すべき観点を把握しました(LEAPアプローチのL3、L4、E2、E3、E4に該当)。本分析により抽出された自然関連リスクは、不二製油グループのバリューチェーンに限った特有のリスクではなく、生産国における一般的なリスクです。なお、事業戦略上、具体的な地域や地名については開示を控えています。

※ TNFDにより開発された自然との接点、自然との依存関係、インパクト、リスク、機会など、自然関連課題の評価のための統合的なアプローチ

### ● パーム生産国における自然関連リスク分析結果

TNFD分類	依存									インパクトドライバー			
	供給サービス		調整・維持サービス					土地/淡水域/海洋利用		汚染(土壌汚染・水質汚濁・大気汚染など)			
分析指標	水ストレス	渇水リスク	水質浄化・窒素分布	PM2.5	洪水リスク	土壌侵食分布	土壌の厚さ	土壌有機炭素密度	-	原生林/泥炭地/マングローブ/湿地分布など	BOD	PM2.5	農業使用
重要度	○	△	○	○	◎	△	○	△	×	◎	○	○	×

◎:重要度が高い ○:重要度が中程度 △:重要度が低い ×:データ不足等

**依存** 洪水リスクの重要度が高いことが分かりました。また、タイおよびインドネシアに水ストレスが高い地域が一部あること、インドネシアの一部地域では水質浄化の生態系サービス以上に、窒素による水質汚染が進んでいる可能性があることが分かりました。

**インパクト** 原生林/泥炭地/マングローブ/湿地など、生態系の観点から重要度の高い土地を農園へ改変することによるインパクトの重要性が高いことが分かりました。保全優先度や保護地域の観点からは、タイ南部や東マレーシア北部が特に重要な地域であり、汚染などが起きた際、周辺の生態系に与えるインパクトが大きいことが考えられ、2016年から当社グループが東マレーシア北部で支援する小規模農家向け環境再生型農業導入の意義を再認識しました。

### ● カカオ生産国における自然関連リスク分析結果

TNFD分類	依存									インパクトドライバー			
	供給サービス		調整・維持サービス					土地/淡水域/海洋利用		汚染(土壌汚染・水質汚濁・大気汚染など)			
分析指標	水ストレス	渇水リスク	水質浄化・窒素分布	PM2.5	洪水リスク	土壌侵食分布	土壌の厚さ	土壌有機炭素密度	-	原生林/泥炭地/マングローブ/湿地分布など	BOD	PM2.5	農業使用
重要度	△	△	○	○	◎	◎	◎	◎	×	◎	○	×	×

◎:重要度が高い ○:重要度が中程度 △:重要度が低い ×:データ不足等

**依存** 洪水リスクや土壌・堆積物保持、土壌の質の維持の重要性が高いことが分かりました。土壌侵食は洪水リスクを増大させる恐れがあり、また土壌が薄い地域で洪水や土壌侵食が起きた場合、土壌の質にも深刻な影響を与える危険性があります。これらの指標はコートジボワールの一部地域で高く、災害リスク・土壌の肥沃度の観点から調達リスクにつながる可能性があることが分かりました。

**インパクト** 西アフリカで、原生林、泥炭地、湿地など生態系の観点から重要度の高い土地を農地へ改変することによるインパクトの重要性が高いと判明しました。今回のロケーション分析結果から、生態系の十全性の観点で、当社グループがガーナおよびコートジボワールで展開する植樹活動の意義を再認識しました。

「生物多様性の保全と回復」の詳細については、サステナビリティレポート2024をご参照ください。

生物多様性の保全と回復 ▶ <https://www.fujioilholdings.com/sustainability/biodiversity/>

### 不二製油グループのバリューチェーン上の自然関連リスク・機会

自然や生態系サービスへの依存と影響評価に基づき、当社グループが対応していく自然関連のリスクと機会を網羅的に抽出しました。

種類	No.	リスク・機会	影響例	リスク低減	機会創出	戦略 (○:リスク低減 ◎:機会創出)
移行リスク	政策・法規制	1 既存規制の強化・新たな規制の導入	● 当社グループでの規制 <sup>※1</sup> 対応コストが増加する ● 法規制違反による罰金、操業・販売停止、信用喪失、賠償金等が発生する	●		○各種規制に関する理解と周知の徹底 ○法規制(EUDR等)への社外との協調対応
	市場	2 原料価格の高騰・原料供給の不安定化	● 主要原料サプライヤーでの規制 <sup>※2</sup> 対応コストが増加する ● 規制強化により認証原料(RSPO、RTRS等)の需要が増加する	●	●	○当社グループ調達方針に基づくサプライチェーン上の環境リスク予防・低減活動の強化 <sup>※3</sup> ◎認証制度への理解促進と供給体制の強化 <sup>※4※9</sup>
		3 取引先からの排除	● 主要原料サプライヤーでの森林破壊・泥炭地開発・人権侵害の発覚により社会的信用が低下し、市場・顧客を喪失する	●		○NDPE <sup>※13</sup> 、児童労働撤廃に向けたサステナブルKPIの遂行 <sup>※5※7</sup> ○森林の破壊防止と再生に向けた取り組みの推進 <sup>※5※7※8</sup> ○農地および周辺の生態系への影響、化学物質の使用削減 <sup>※5※7※10</sup> ○ステークホルダーの意識啓発とキャパシティビルディング <sup>※5※7※8</sup>
	技術	4 消費者行動の変化・環境配慮への対応不十分による競争力低下	● 市場・顧客が求める生物多様性への対応遅延により、競争力が低下する	●	●	○NDPE <sup>※13</sup> 、児童労働撤廃に向けたサステナブルKPIの遂行 <sup>※5※7</sup> ○NGOと連携したレピュテーションリスク対策の実施 <sup>※6</sup> ◎社会トレンドの変化を機会と捉えた事業戦略の推進 ◎世界的な課題の解決に向けた取り組みの強化
		5 代替生物資源の開発・普及	● 生物多様性に配慮した、代替原料を使用する製品の需要が高まり、開発・生産コストが増加する	●	●	◎植物性素材によるサステナブルな食の提供 <sup>※11</sup> ◎新規代替原料の探索 <sup>※12</sup> ○当社グループ調達方針に基づくサプライチェーン上の環境リスク予防・低減活動の強化 <sup>※3</sup>
	評判	6 代替生物資源の開発・普及	● 消費者やNGO・地域住民からの非難や不買運動が発生する ● 社会的信用の低下により、市場・顧客を喪失する	●	●	○NDPE <sup>※13</sup> 、児童労働撤廃に向けたサステナブルKPIの遂行 <sup>※5※7</sup> ○NGOと連携したレピュテーションリスク対策の実施 <sup>※6</sup> ○森林の破壊防止と再生に向けた取り組みの推進 <sup>※5※7※8</sup> ○農地および周辺の生態系への影響、化学物質の使用削減 <sup>※5※7※10</sup> ○ステークホルダーの意識啓発とキャパシティビルディング <sup>※5※7※8</sup> ◎自然関連リスク・機会に関する質の高い情報開示の推進
		7 消費者・社会からの評判低下	● 自然関連リスク・機会への対応戦略が不十分との評価によりESG投資ファンドの対象銘柄から外され、株価が低迷する	●		
物理的リスク	急性	8 外来種やGMO作物の逸出	● 消費者やNGO・地域住民からの非難や不買運動が発生する ● 社会的信用の低下により、市場・顧客を喪失する	●	●	○当社グループ調達方針に基づくサプライチェーン上の環境リスク予防・低減活動の強化 <sup>※3</sup> ◎新規代替原料の探索 <sup>※12</sup> ◎輸送回数・距離の削減
		9 洪水・高潮の増加	● 工場が被災し、操業が停止する ● サプライチェーンの寸断が発生する	●		○事業拠点のレジリエンス強化 ○当社グループ調達方針に基づくサプライチェーン上の環境リスク予防・低減活動の強化 <sup>※3</sup>
	慢性	10 生物資源の減少	● 主要原料の生育環境変化により生産量が減少し、原料価格が高騰する	●	●	◎生物資源の保全と回復に向けた取り組みの推進 <sup>※7※8</sup> ○当社グループ調達方針に基づくサプライチェーン上の環境リスク予防・低減活動の強化 <sup>※3</sup>
		11 水資源の枯渇・排水による汚染	● 主要原料の不作やサプライヤーの操業停止により供給量が減少し、原料価格が高騰する	●	●	◎水資源の保全と回復に向けた取り組みの推進 <sup>※7※8</sup> ○当社グループ調達方針に基づくサプライチェーン上の環境リスク予防・低減活動の強化 <sup>※3</sup>
システミックリスク	慢性	12 農地の生産性低下	● 原料生産地の農地生産性低下により、原料価格が高騰する ● サプライヤーでの農地環境破壊が発覚し、調達が困難になる	●	●	◎農地生産性の保全と回復に向けた取り組みの推進 <sup>※7※8</sup> ○当社グループ調達方針に基づくサプライチェーン上の環境リスク予防・低減活動の強化 <sup>※3</sup>
		13 乳牛の放牧と排泄物	● 消費者やNGO・地域住民からの非難や不買運動が発生する ● 社会的信用の低下により、市場・顧客を喪失する	●		
	14 花粉媒介生物の減少に伴う原料収穫量の減少	● 結実率の低下により原料の収穫量が減少し、調達量が不足する	●			○当社グループ調達方針に基づくサプライチェーン上の環境リスク予防・低減活動の強化 <sup>※3</sup>
15 生態系の不安定化	● 原料原産地での生態系崩壊により原料の収穫量が減少し、調達量が不足する	●				

※ 1 規制例：土地利用、水使用、農業、化学物質、プラスチック、廃棄物、GHG排出、水・土壌・大気汚染、原材料デュー・デシリジェンス義務化、新たな規制等

※ 2 規制例：土地利用、水使用、農業、化学物質、プラスチック、廃棄物、GHG排出、水・土壌・大気汚染等

※ 3 サステナブル調達マネジメント <https://www.fujioilholdings.com/sustainability/procurement/>

※ 4 当社連結子会社による合併会社設立に関するお知らせ [https://www.fujioilholdings.com/pdf/news/2024/240125\\_01.pdf](https://www.fujioilholdings.com/pdf/news/2024/240125_01.pdf)

※ 5 パーム油のサステナブル調達 [https://www.fujioilholdings.com/sustainability/palm\\_oil/](https://www.fujioilholdings.com/sustainability/palm_oil/)

※ 6 不二製油グループ グリーバンズメカニズム [https://www.fujioilholdings.com/en/sustainability/grievance\\_mechanism/](https://www.fujioilholdings.com/en/sustainability/grievance_mechanism/)

※ 7 カカオのサステナブル調達 <https://www.fujioilholdings.com/sustainability/cocoa/>

※ 8 シアカーネルのサステナブル調達 [https://www.fujioilholdings.com/sustainability/she\\_a\\_kernel/](https://www.fujioilholdings.com/sustainability/she_a_kernel/)

※ 9 大豆のサステナブル調達 <https://www.fujioilholdings.com/sustainability/soy/>

※ 10 土壌浄化に大豆ホエイをアップサイクル 「ソイビオ MA」を発売 [https://www.fujioil.co.jp/news/2021/\\_icsFiles/afieldfile/2021/10/04/211012.pdf](https://www.fujioil.co.jp/news/2021/_icsFiles/afieldfile/2021/10/04/211012.pdf)

※ 11 多様な植物性素材の創造 [https://www.fujioilholdings.com/sustainability/food\\_resources/](https://www.fujioilholdings.com/sustainability/food_resources/)

※ 12 油脂酵母からのパーム油代替油脂で世界トップレベルの生産量(98g/L)を実現 <https://www.fujioilholdings.com/pdf/news/2022/20221004Newsrelease.pdf>

※ 13 NDPE：森林破壊ゼロ、泥炭地開発ゼロ、搾取ゼロ



## 環境マネジメント

### 環境課題への取り組み

データ詳細については、ESGデータブックをご参照ください

ESGデータブック ▶ <https://www.fujiioilholdings.com/pdf/sustainability/download/esg2024.pdf>

#### 「環境ビジョン2030」の目標と進捗

項目	2030年目標	2023年度実績 <sup>*1</sup>	達成率
CO <sub>2</sub> 排出量の削減	スコープ1+2総量40%削減(グループ全体) <sup>*1</sup>	29%削減	73%
	スコープ3(カテゴリ1)総量18%削減(グループ全体) <sup>*2</sup>	27%増加 <sup>*3</sup>	未達成
水使用量の削減	原単位で20%(グループ全体)削減 <sup>*1</sup>	33%削減	166%
廃棄物量の削減 <sup>*4</sup>	原単位で10%(グループ全体)削減 <sup>*1</sup>	15%削減	153%
資源リサイクル	再資源化率99.8%以上を維持(国内グループ会社)	99.85%	達成

※1 基準年：2016年度・全連結子会社 ※2 スコープ3(カテゴリ1)は豪州と米国における生産拠点2社を除く

※3 IDEA ver.3.3 およびLULUC(土地利用/土地利用変化)係数を用いて2016、2022、2023年度の排出量を再算定 ※4 廃棄物量は豪州とドイツにおける生産拠点2社を除く

#### 2023年度実績

##### CO<sub>2</sub>排出量の削減(グループ全体)

###### ●再生可能エネルギーの導入

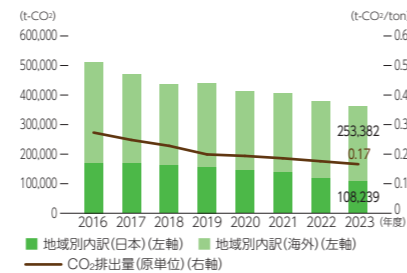
- ・不二製油グループ計11拠点で太陽光発電稼働(海外2拠点、日本1拠点で新規稼働)
- ・不二製油(株)東京支社の「グリーン電力証書」活用、プラマーのRECs<sup>\*</sup>活用

※RECs:Renewable Energy Certificates

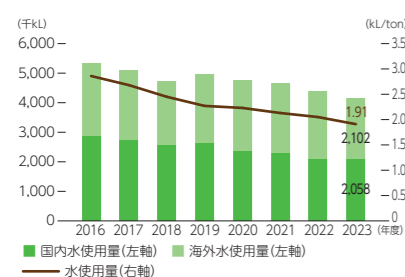
###### ●生産設備の省エネ化

- ・省エネ活動の活性化および自立化を目指した省エネパトロールを開始(日本生産拠点)
- ・生産プロセスから回収した排熱の再利用、蒸気供給制御システムの導入(日本生産拠点)
- ・小型ボイラー導入によるエネルギー効率改善(海外生産拠点)
- ・冷水ポンプの流量最適化、高効率モーターへの切り替え(海外生産拠点)

##### CO<sub>2</sub>排出量(グループ全体)

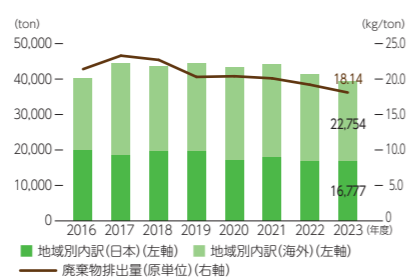


##### 水使用量の削減(グループ全体)



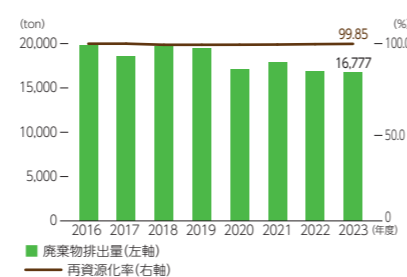
- ・たん白生産ラインの水使用量最適化(日本生産拠点)
- ・水再生システムの改善や生産設備洗浄回数の見直し(海外生産拠点)

##### 廃棄物量の削減(グループ全体)



- ・スカム汚泥の脱水効率の改善(日本生産拠点)
  - ・廃白土・廃油をISCC EU認証<sup>\*</sup>バイオ燃料用途として売却(海外生産拠点)
- ※ISCC認証：バイオマスや再生品などの持続可能な原材料を使用して製品を製造する企業や団体を認証する国際的な認証制度

##### 資源リサイクル(国内グループ会社)



- ・食品リサイクル法が定める目標95%を大きく超える高い再資源化率を維持
- ・廃棄物の分別を徹底

#### 今後の取り組み方針

- 2030年目標達成に向けたCO<sub>2</sub>排出削減レベルの向上(省エネ活動や再生可能エネルギー導入、主要サプライヤーへのエンゲージメントの推進)
- すでに2030年目標を達成している水に関する新たな削減目標の検討

### フジオイル(シンガポール) 工業排水を純水に再利用

フジオイル(シンガポール)では新たに浄水システムを導入し、工業排水を環境・水資源省の基準に適合した高純度の再生水へ濾過し、冷却塔で再利用しています。貴重な水資源を適切に管理し、水の使用量を削減するだけでなく、国の下水処理に掛かるエネルギー削減にもつながっています。この浄水システムは多段階フィルターで構成されており、浮遊物質や微細な固形粒子を除去した後、逆浸透膜で微生物やバクテリア等を除去します。



新たに導入した浄水システム

### フジオイル ヨーロッパ 廃白土を認証付バイオマス原料としてアップサイクル

フジオイル ヨーロッパは、油脂の精製工程での使用済白土全量をISCC EU認証付バイオマスエネルギー原料として売却し、資源循環に貢献しています。このバイオマス原料を他の有機物と一緒に発酵させることでメタンガスを生成し、CHP<sup>\*</sup>での燃焼によってグリーン電力と熱を生成します。

※1 発電と熱供給を同時に行うコジェネレーションシステム



バイオマスエネルギー原料としてアップサイクルされる使用済白土

## 人権マネジメント

不二製油グループは、2017年4月に「不二製油グループ人権方針」を策定しました。不二製油グループ憲法にて表明する「人のために働く」の精神に則り、事業活動が影響を及ぼし得る当社グループ内およびサプライチェーン上の人々の人権尊重責任の実行方針を明示しています。更に、当社グループの従業員が人権尊重について共通の認識を持ち、事業活動において責任を果たせるよう、具体的な対応指針として「不二製油グループ人権ガイドライン」を2023年3月に策定しました。

「人権マネジメント」の詳細については、サステナビリティレポート2024をご参照ください。

人権マネジメント ▶ [https://www.fujiioilholdings.com/sustainability/human\\_rights/](https://www.fujiioilholdings.com/sustainability/human_rights/)

### 人権デュー・ディリジェンスの実施

不二製油グループは、人権尊重の責任を果たす一環として、「国連ビジネスと人権に関する指導原則」に則り、人権デュー・ディリジェンスを実施しています。また、事業活動が関与し得る人権への負の影響を特定・評価し、優先的に対処すべき重要な課題を特定するため、国連の同指導原則で提唱されるプロセスに則り、外部の有識者の助言を得て、人権インパクトアセスメントを実施しています。

#### 2020年度 第2回人権インパクトアセスメントで特定した人権リスクと2023年度実績

第2回特定 人権リスク	関係するステークホルダー	特に確認・留意する事項(専門家の推奨事項)	対策の方向性	2023年度実績
労働安全衛生	従業員	<ul style="list-style-type: none"> <li>● コロナ禍での感染対策</li> <li>● 第三者の活用によるマネジメントシステム強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 職場での感染症対策徹底の継続</li> <li>● 第三者視点を取り入れた労働安全衛生マネジメントシステムの継続的レベルアップ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 各エリアの地域統括安全担当者を加えた個社の合同現場監査を5社で実施</li> </ul>
サプライチェーン上の労働者の人権(農園における労働環境、労働安全衛生、非差別・機会均等、強制労働、児童労働、土地の権利に焦点)	サプライチェーン上の労働者	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 主要原料に限定しないサプライヤー行動規範の確立、グリーンパンスメカニズムの拡大</li> <li>● パーム・カカオ:調達方針、中長期目標に基づく取り組みの推進</li> <li>● 大豆:調達方針の策定とモニタリングシステムの確立</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● サプライヤー行動規範の周知徹底</li> <li>● 欧州人権デュー・ディリジェンス動向の適時把握とサプライチェーン上での迅速な対応</li> <li>● 大豆およびシアカーネルの調達方針の策定と周知徹底、および各主要原料の中長期目標に向けた取り組みの更なる推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● サプライヤーからのサプライヤー行動規範への同意回答率70%(2024年1月時点)</li> <li>● 当社グループの直接調達サプライチェーン上の農家グループの100%をCLMRSにてカバー(コートジボワール、ガーナ)</li> <li>● 大豆の第一次集荷場所までのトレーサビリティ確保83%</li> <li>● ガーナにおいてシアカーネルのサステナビリティ・プログラム「Tebma-Kandu」を実施、プログラムを通じた女性協同組合からのシアカーネル調達比率19%</li> </ul>
ダイバーシティ&インクルージョンおよび職場の人権(ハラスメント・強制労働)	従業員	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ダイバーシティ&amp;インクルージョンをグローバルで展開する体制強化</li> <li>● ハラスメント防止策強化</li> <li>● 強制労働リスクの確認と低減</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● グローバルにダイバーシティ、エクイティ&amp;インクルージョン(DE&amp;I)を推進</li> <li>● 職場の人権等について確認・対応するための仕組みと体制の検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 毎年12月に実施する人権週間において、トップメッセージの発信ならびにハラスメント防止に関する啓発を実施</li> <li>● 部門研修の必須テーマの一つに「ハラスメント動画視聴および通報窓口の周知」を設け、ハラスメント防止策を強化</li> </ul> <p>※不二製油グループ本社および不二製油(株)</p>

DE&Iの推進 ▶ P53