

CSOメッセージ

中期経営計画「Reborn 2024」
最終年の2024年度は
「事業基盤の強化」による
収益性の復元を完遂し、
次期中計での成長ステージへの
対応を推進します。

上席執行役員 最高経営戦略責任者(CSO)
兼 チョコレート事業部門長 兼 ハラルド会長

田中 寛之



事業基盤の強化の進展

2020年からのコロナ禍、ウクライナ情勢等により不確実性が高まる事業環境の中で、事業運営においては、事業会社個社のスピード感のある経営執行力とグループ本社による事業マネジメントの双方において強化が必要であると考え、推進してきました。私はCSOとして事業軸の視点で、各事業会社の経営環境を把握し、各エリア・事業会社と連携して原料購買に関わるサプライチェーン上のリスクマネジメントの強化や事業施策の実施支援などにより、基礎収益力の復元を図っています。また、各事業を俯瞰した経営資源の適切な配分の実行を進め、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優先的に経営資源を再配分しています。植物性油脂事業では近年の欧州を中心とした認証油の需要拡大への対応として、東南アジアでのサステナブル

認証油の供給体制の強化に積極的に取り組んでいます。また、業務用チョコレート事業においてはハラルド(ブラジル)の第2工場稼働により、ブラジルで高まるチョコレート需要への対応に加え、グループの技術と知見を活かした高付加価値製品を提供するとともに、新製品の投入による市場開拓を進めています。一方、今中期経営計画「Reborn 2024」期間においては、北米チョコレート事業であるブラマーにおいて、市場環境の大幅な変化により、同社の経営課題が顕在化しました。同経営課題に対して、抜本的な改革を行うため、2024年3月に構造改革案の策定・発表を行っております。同対応の完遂とともに、更なる事業基盤の強化と収益性の改善を進め、当社グループの2030年に向けた成長につなげてまいります。

競争優位性を活かした事業戦略

不二製油グループは創業当初からお客様の課題に向き合い、当社グループの技術の深掘りによって、お客様とともに、課題解決を推進することで、植物性油脂事業、業務用チョコレート事業、乳化・発酵素材事業、大豆加工素材事業を発展させてきました。各事業の固有の技術のみならず、各事業の持つ技術を融合し、課題解決できることが当社グループの競争優位性であると考えています。消費者のウェルビーイングの実現に向けた「おいしさと健康」の価値提供を実現するため、事業の垣根を越えた技術の融合を進め、「挑戦領域」と名付けた高付加価値製品の創出を図っています。

一方、当社グループは持続可能な社会の実現に向けて、サプライチェーン上での環境、人権などの社会課題を解

決するべく、事業活動全体を通じて、環境や人権などを尊重するサプライヤーや各ステークホルダーとの信頼関係を構築し、エンゲージメントを高める取り組みを進めるとともに、主要な原料のサステナブル調達を進めており、当社グループの競争優位性となっています。2024年1月にはマレーシアのパーム油・パーム核の製造会社 Johor Plantations Group Berhadと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・販売する合弁会社の設立を決定するなど、サステナブルな原料のサプライチェーンの強化を進めています。これら競争優位性を活かした事業戦略を着実に推進し、収益を創出していきます。

事業戦略

成長事業

チョコレート用油脂とコンパウンドチョコレートの成長機会

不二製油グループは創業当初の、パーム油やヤシ油などの南方系油脂の加工に始まり、チョコレート用油脂の開発に成功し、南方系油脂を軸として、様々な油脂の高度な利用技術の革新を進め、植物性油脂事業を基盤として事業展開してきました。また、業務用チョコレート事業では、技術革新を進めてきたチョコレート用油脂に支えられた機能的で高付加価値なコンパウンドチョコレートに強みを有しており、世界でもトップクラスのシェアを誇っています。気候変動や需給バランスによる原料価格の変動は多くの食品企業が直面している課題であり、当社グループの事業にも影響を与えますが、グループが保有するサプライチェーンにおける原料調達力に加え、長年培った油脂技術・チョコレート製造技術の融合による差別化製品の創出で競争優位性を確保し、チョコレート用油脂とコンパウンドチョコレートの成長機会へとつなげていきます。



チョコレート用油脂の供給体制強化

当社グループはチョコレート用油脂(CBE)で世界トップ3のシェアであり、複数の製法・原料での供給ができ、コスト面、安定供給面で強みを有しています。また、チョコレート用油脂の原料としてパーム油やひまわり油に加え、年々高まるシア脂の需要に対応するため、北米や、日本、東南アジアの既存の油脂製造拠点を中心とした供給体制を拡大・整備し、チョコレート用油脂の原料の多角化を進めています。2023年10月にはフジオイル ガーナでのシア脂の生産能力を拡大させ、チョコレート用油脂の生産体制を拡充しました。今後の需要拡大が見込まれるチョコレート用油脂のグループ供給体制の強化を図ってまいります。

コンパウンドチョコレートの高付加価値化

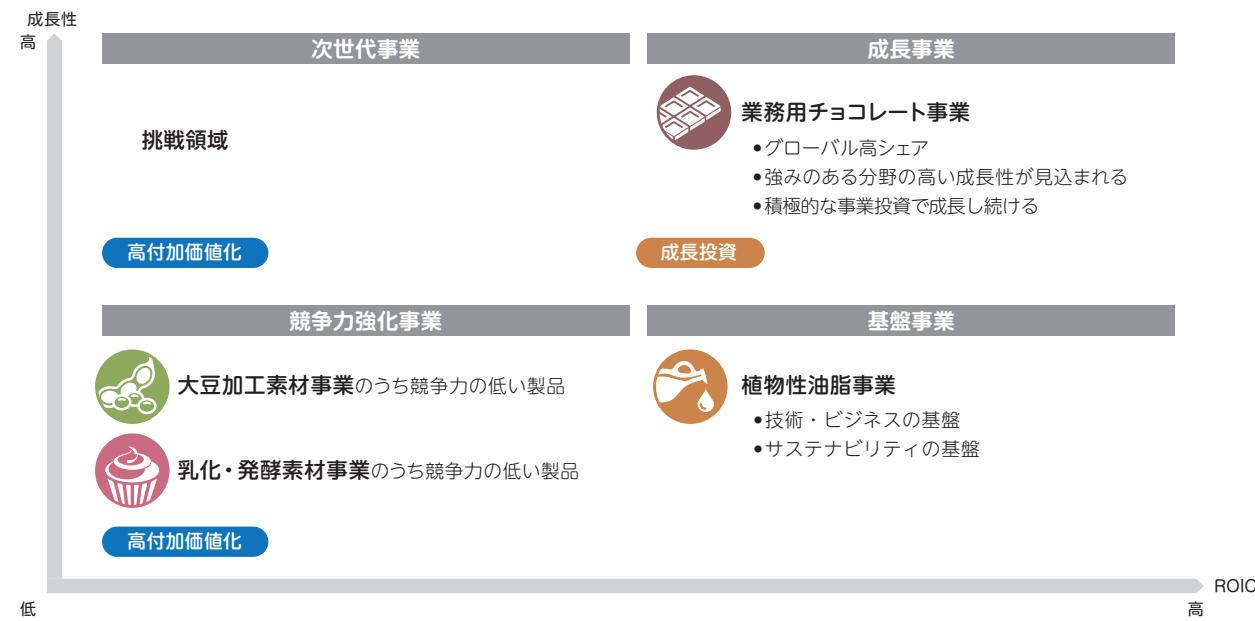
当社グループはチョコレート用油脂技術とチョコレート製造技術の融合による事業シナジーにより、顧客の商品製造過程での良好な作業性や流通過程での耐熱性などの使いやすさと、口溶けのよさや豊かな風味といった消費者が求めるおいしさを兼ね備えた高品質なコンパウンドチョコレートに強みを有しています。また、日本で培ったコンパウンドチョコレートの製菓・製パンといったアプリケーション技術をグループで活用し、各国の顧客や市場ニーズに即した提案を進め、高付加価値製品の展開を強化していきます。

事業戦略

事業ポートフォリオマネジメント

不二製油グループは長年の歴史の中で培った、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、各事業固有の油脂技術、チョコレート製造技術、乳化・発酵技術、たん白加工技術などで製品を創出するのみならず、各技術の融合により、事業の垣根を越え、市場ニーズに対応した課題解決型の製品の創出と高付加価値化を目指します。

一方、事業ごとに展開している商品、地域での市場性・競争優位性を見極め、適切な事業ポートフォリオマネジメントを追求していきます。



伊藤忠商事グループとの共創

当社の主要株主である伊藤忠商事グループとは、従来以上に両社の持つ強みを相互活用することで共創し、既存事業の成長戦略ならびに経営管理力の強化、新規事業への取り組みを推進します。

事業別の主な取り組み

植物性油脂事業：原料の調達強化、物流体制の構築、北米油脂事業への経営管理人材の受入等
 業務用チョコレート事業：原料の調達強化、プラマーへの専門人材・経営人材の受入等
 新事業拡大：主にプラントベースフード製品の展開における、流通分野での協業

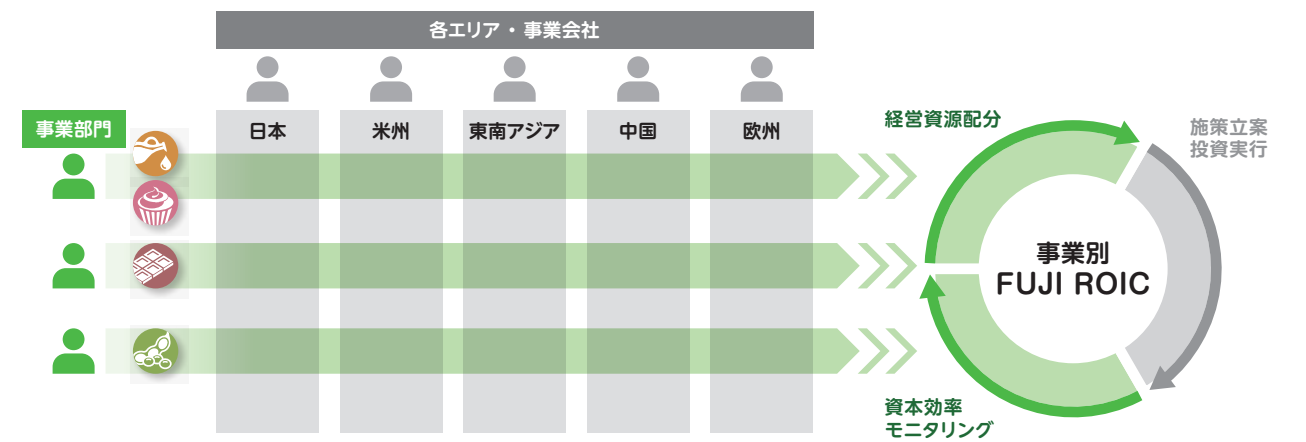
経営管理強化等に関する取り組み

財務経理、ITセキュリティ強化、広報機能等において、伊藤忠商事への人材派遣を通じた人材育成とグローバルマネジメント、グループガバナンス等に関するノウハウを享受

なお、同社グループとの取り組みにおいては少数株主の権利保護に関する方針に基づき運用しています。

事業軸マネジメントの推進

2015年に導入したエリア毎の事業運営に加え、近年の事業環境の変化に伴い、植物性油脂事業、業務用チョコレート事業、乳化・発酵素材事業、大豆加工素材事業ごとの視点で、事業管理・運営するため、事業軸マネジメントの強化を推進しています。各事業の経営は、従来通り各事業会社が担うことに加え、CSO傘下の各事業部門も事業全体での利益責任を共有し、各事業会社とともに、同じ視点で、FUJI ROICに基づく資本効率の向上、最適な経営資源配分、施策立案・実行といった経営を支援しています。



原料調達と相場変動におけるリスクマネジメント

事業環境における不確実性の高まりにより、当社グループの主要な原料の価格も大きく変動しています。原料価格の変動はグループ各社の業績に大きな影響を与えるため、グループ各社へのガバナンスの一環およびリスクマネジメントとして2022年度より主要な原料のポジション管理のルールを強化しました。グループ主要会社の調達担当とグループ本社の担当部署の会議を定期的を実施し、管理する上でのルール作りだけでなく、市場の動向を踏まえ、原料の調達状況をモニタリングしています。また、業務用チョコレート事業が直面している昨今のカカオ原料の価格高騰については、安定供給を前提とした長期契約、ならびに現物原料の保有により、安定的な供給を確保・維持するとともに、チョコレートの価格上昇による需要低迷への対応として、当社グループが競争優位性を持つ、コンパウンドチョコレートを中心とした様々な製品の提供により、顧客の需要を喚起していきます。

パーム油の相場推移

(RBD-PO/FOB)MALAYSIA

(米ドル/トン)



出所：市中(相対)価格

カカオの相場推移

(英ポンド/トン)



出所：ICE Futures Europe取引所(ロンドン)

事業概況

植物性油脂事業

主な製品群

- 食用油
- 食用加工油脂
- チョコレート用油脂

主な用途

- チョコレート
- 育児粉乳
- スナック
- マーガリン
- 即席麺
- アイスクリーム

主要原料

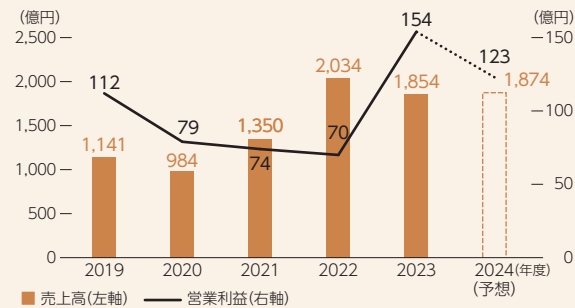
- パーム油
- ひまわり油
- パーム核油
- シア脂
- ヤシ油

エリア別実績・業績予想

(億円)

	2023年度		2024年度 業績予想	
	売上高	営業利益	売上高	営業利益
日本	570	58	590	49
米州	630	43	609	28
東南アジア	265	21	260	25
中国	33	0	36	▲0
欧州	355	31	379	20
合計	1,854	154	1,874	123

売上高・営業利益



2023年度概況

売上高 1,854 億円 (前年度比▲181億円)

主原料であるパーム油価格の安定に伴う販売価格の低下やフジオイル ニューオリンズの固定資産譲渡による売上高の減少により減収。

営業利益 154 億円 (前年度比+84億円)

日本、米州、欧州での原材料価格の安定に伴う採算性の改善および、フジオイル ニューオリンズの固定資産譲渡による前期(営業損失)からの改善により増益。

業務用チョコレート事業

主な製品群

- ピュアチョコレート
- コンパウンドチョコレート
- アイスコティングチョコレート
- 成型チョコレート

主な用途

- チョコレートを使用した商品全般(チョコレート菓子、菓子パン、洋菓子、アイスクリーム)

主要原料

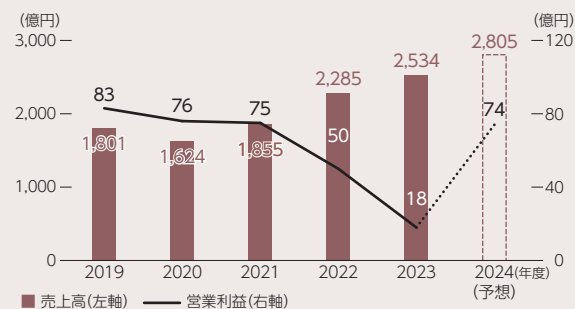
- カカオ
- 砂糖
- チョコレート用油脂

エリア別実績・業績予想

(億円)

	2023年度		2024年度 業績予想	
	売上高	営業利益	売上高	営業利益
日本	463	63	494	54
米州	1,702	▲67	1,850	1
東南アジア	196	13	266	15
中国	79	2	94	0
欧州	95	7	101	4
合計	2,534	18	2,805	74

売上高・営業利益



2023年度概況

売上高 2,534 億円 (前年度比+249億円)

原材料価格の上昇に伴う販売価格の上昇や、ブラジルや欧州での販売数量増加、為替円安の影響により増収。

営業利益 18 億円 (前年度比▲31億円)

ブラジル、欧州では販売数量が増加した一方、米国における菓子市場の需要低迷に伴う販売数量の減少や原材料価格高騰に伴う採算性の悪化、固定費等の増加により減益。

注: 2019年度は、在外連結子会社19社の決算期の変更により、当該連結子会社が2019年1月1日から2020年3月31日までの15ヵ月決算となっています。2022年度は、インダストリアルフードサービス、巴洛美巧克力製造(上海)有限公司の決算期により、それぞれ15ヵ月、14ヵ月決算となっています。

乳化・発酵素材事業

主な製品群

- クリーム
- マーガリン
- フィリング
- チーズ風味素材
- 調製品

主な用途

- 洋菓子
- パン
- 飲料
- 調理

主要原料

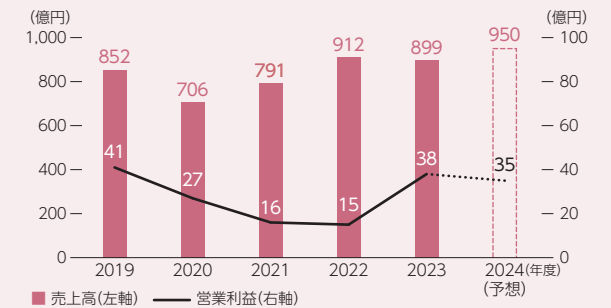
- 植物性油脂
- 乳製品
- 砂糖

エリア別実績・業績予想

(億円)

	2023年度		2024年度 業績予想	
	売上高	営業利益	売上高	営業利益
日本	590	35	597	28
東南アジア	144	▲3	149	0
中国	164	6	204	7
合計	899	38	950	35

売上高・営業利益



2023年度概況

売上高 899 億円 (前年度比▲13億円)

東南アジア、中国での販売数量の減少や原材料価格の下落に伴う販売価格の下落により減収。

営業利益 38 億円 (前年度比+23億円)

日本でのクリーム等の販売数量の増加および、中国の採算性の改善により増益。

大豆加工素材事業

主な製品群

- 大豆たん白素材(粉末状大豆たん白、粒状大豆たん白)
- 大豆たん白食品
- 機能剤(水溶性大豆多糖類、ペプチド)

主な用途

- ハム、ソーセージ
- プロテイン、健康食品
- 冷凍食品、惣菜
- 外食、給食
- 即席麺
- 飲料

主要原料

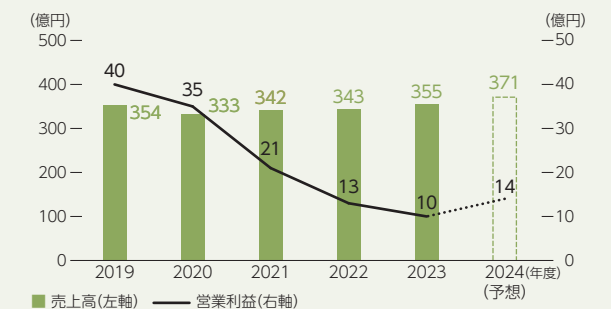
- 大豆

エリア別実績・業績予想

(億円)

	2023年度		2024年度 業績予想	
	売上高	営業利益	売上高	営業利益
日本	347	16	360	16
中国	8	3	9	4
欧州	0	▲9	2	▲7
合計	355	10	371	14

売上高・営業利益



2023年度概況

売上高 355 億円 (前年度比+12億円)

円安による原材料価格の上昇に伴う販売価格の上昇により増収。

営業利益 10 億円 (前年度比▲2億円)

欧州新工場による減価償却費の増加により減益。

注: 2021年度より、一部製品を大豆加工素材セグメントから、乳化・発酵素材セグメントへ組み替えており、2020年度は遡り修正をしています。

植物性油脂事業

植物性油脂事業は東南アジアのパーム油・パーム核油・ヤシ油、欧米産のひまわり油・菜種油・大豆油・米油、西アフリカ産のシア脂等の幅広い油脂原料をサステナブル観点で調達しています。また、独自の精製加工技術で安心・安全で差別化された油脂製品を製造し、食品企業だけでなく、自社の業務用チョコレート事業や乳化・発酵素材事業にも供給していることから、グループの技術とビジネスの基盤事業として位置づけています。

戦略の方向性 サステナブルサプライチェーンの拡大

パーム油、パーム核油の調達で培ったトレーサブルでサステナブルなサプライチェーン構築手法を今後他の油脂の調達にも応用していきます。最先端技術の導入や、植林活動の継続、加工における効率化の追求等を図り、環境、人権、生物多様性に配慮したサプライチェーン構築を目指します。

2023年度実績

- 原価管理強化による収益力向上
- 適正価格での販売による採算向上
- トレーサブル原料の需要増加を見据えた原料サプライチェーンの拡充

2024年度に向けた重点ポイント

- 需要拡大が見込まれるチョコレート用油脂のグループ供給体制構築と拡販
- 生産設備の保全活動の徹底による安定生産
- 欧州の環境・人権に関するデュー・ディリジェンス対応

社会課題・ニーズ

- 環境、人権、生物多様性に配慮した調達
- カーボンニュートラルへの取り組み
- 健康志向の高まり

リスクと機会

- 欧州における環境・人権に関するデュー・ディリジェンスの義務化に対して、差別化ポイントと捉えグループのサステナブルサプライチェーン強化を推進
- 西アフリカ主要産地での減産に伴うカカオ関連製品の価格高騰や不足によるチョコレート市場縮小のリスクに対して、チョコレート用油脂 (CBE) の販売機会と捉えて拡販を実施

競争優位性

- 「認証パーム油の供給体制」
東南アジアのグループ会社で製造したサステナブルな油脂原料を、世界各エリアの当社グループ製造拠点へ供給するグループネットワークを構築
- 「チョコレート用油脂 (CBE)」
世界トップ3の一角を占めるシェアを保持。複数の製法・原料で供給が可能であり、コスト面、安定供給面で強みを保有

課題

- 資材や設備投資コストの上昇
- ロシア・ウクライナ紛争の継続や中東情勢の悪化など地政学リスクによる原料や物流コストの上昇

シェア

● チョコレート用油脂 (CBE) **世界トップ 3**

セグメント資産

1,276億円

売上高

1,854億円

年間生産数量

約**90万**トン

従業員数

977人

営業利益

154億円

事業拠点

※2024/3/31時点の連結子会社 **7カ国16社**

研究開発費

9億円

FUJI ROIC

11.5%

設備投資額

39億円

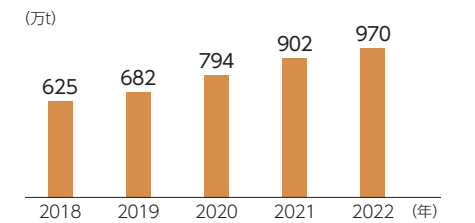
※2023年度実績

原料差別化による高付加価値化

Johor Plantations Group Berhad (JPG社)との合併会社設立を決定

当社グループは、2024年1月にマレーシアのパーム油・パーム核の製造会社であるJohor Plantations Group Berhad (JPG社)と合併会社を設立することを決定しました。JPG社が保有する十分に管理された農園から、高品質かつトレーサブルで持続可能な原料パーム油を確保し、高付加価値のパーム油製品を製造・販売します。欧州市場への販売を中心に据えながら、他地域の需要増にも応えていくことで、世界の食と健康の課題解決に取り組み、社会に貢献していきます。

世界でRSPO認証油として販売されたパーム油の数量推移



参照：RSPO Impact Update, RSPO Impact Report 2022, RSPO Impact Report 2019
対象期間：各年1月1日～12月31日
※ Book and Claimも含む

微量成分のコントロール

欧州を中心に微量成分をコントロールした油脂の需要が高まっております。油脂中の微量成分は、原料の収穫や輸送過程、工場での搾油・加工・精製に至るまで様々な場面で意図せず関係してきます。当社グループはこの微量成分のコントロールを差別化戦略の一つとして捉え、油脂原料のサプライヤー企業とアライアンス戦略を推進し、品質の良い原料の確保に努めるとともに、常に最適な製造技術や設備の導入を図りながら、サステナブルで高品質な製品を安定的に供給できる体制を整えてきました。アジアや欧州エリアでは既に収益改善にも寄与しており、今後も取り組みを継続していきます。

地球にやさしく、人々にやさしくありたい

フジオイル アジアの油脂拠点は、グループ内外、世界の全エリアにパーム系油脂を供給する使命を担っています。地球にやさしい、人々にやさしいトレーサブルでサステナブルな植物性油脂は、認証面のみではなく、品質面でも差別化されたものであり、対外的にも付加価値として認識されつつあります。また、それらを安定的に確保し、ニーズに合わせて加工、提供することは、お客様の商品価値にも貢献するものと信じています。

私たちは、社会貢献と事業成長を果たし続けるため、今後もパーム農園と協業し、また、ますます厳格化する品質基準に確実に対応していくため、自社生産拠点内に分析機器を拡充、品質管理体制の強化も図っていきます。

Message



フジオイル アジア 社長
尾形 訓彦

北米油脂事業の方向性

グループシナジーによる新たな価値創造

2021年の油脂原料相場の暴騰と翌年の暴落での混乱も漸く落ち着きを見せ、北米油脂事業は2023年に好業績を残すことができました。しかし北米油脂市場は精製大手の生産キャパシティ拡大が進み、コモディティ市場の競争は更に激化すると見られます。

フジ ベジタブル オイルはチョコレート用油脂、高付加価値油脂での技術力・商品力の強みを活かした分野でのシェア拡大、また2022年に加わったオイルシーズ インターナショナルのプレミアムオイル販売網と多様な調達力を活かした連携を強化しつつ、アジアのグループからの原料調達および、ブラマーとの商品開発における協業を含む新たな付加価値創造に取り組み、まさに“不二製油グループにしかできない” 垂直的グループ間連携の強化を目指します。

Message



フジ スペシャルティーズ 社長 兼 フジオイル インターナショナル社長
信達 等

業務用チョコレート事業

製菓・製パン用、冷蔵用など多様な業務用チョコレートを製造販売しています。各国における潜在的な市場ニーズを取り入れた製品開発に加え、カカオのサステナブル調達強化と、自社が持つチョコレート用油脂技術の活用などにより、グループ全体の業務用チョコレートの製品力と供給力の強化を推進しています。

戦略の方向性 油脂技術を活かしたコンパウンドチョコレートの展開

不二製油グループの業務用チョコレートには顧客の用途やコンセプトに応じた品質・設計が求められます。自社が持つ多種多様な油脂パーツを組み合わせることで、多様化する顧客要望に応えるコンパウンドチョコレート製品をグローバルに提供していきます。また、コロナ禍以降、消費者の健康意識が高まり、低糖チョコレートやタンパク入りチョコレートなどの健康訴求製品の需要伸長が見込まれ、今後も市場のニーズを先取りした製品開発を進めていきます。

2023年度実績	2024年度に向けた重点ポイント
<ul style="list-style-type: none"> 需要が高まった市場への製造設備の増強・生産対応強化により、販売数量が伸長 日本はインバウンド需要の回復やコンビニ向けが好調 ブラマーでは市況低迷による販売数量減少や原料価格高騰、金利上昇などによる採算性の低下 	<ul style="list-style-type: none"> ブラマーの安定した供給体制構築の着実な実行 カカオ価格高騰に対応した販売価格の改定 チョコレート用油脂技術を活用したコンパウンドチョコレートの展開 原料の安定調達

社会課題・ニーズ	リスクと機会
<ul style="list-style-type: none"> カカオ豆原産地の労働者の人権や環境、生物多様性に対する意識の高まり 健康やサステナブルなどエンカルの増加（低糖、タンパク入りやプラントベースなど） 	<ul style="list-style-type: none"> カカオ、植物油などの価格変動リスクと調達リスクに対して、コンパウンドチョコレートの販売機会を創出 人件費、輸送費、エネルギーコストの更なる上昇 カカオのサステナビリティに関する産地国や輸入国での政策導入の動き
競争優位性	課題
<ul style="list-style-type: none"> 「グループ内の事業シナジー」 チョコレート用油脂による機能性付与など、グループ内の他の事業・技術・素材の融合による製品開発と付加価値向上による製品差別化 「顧客との関係性とサービス対応」 市場に密着した製品開発と製品特性を活かしたアプリケーション提案、および生産加工技術や生産管理などのノウハウのグループ内活用により、多様化する顧客要望への対応と顧客からの信頼を獲得 	<ul style="list-style-type: none"> カカオ価格の急騰、為替リスクなどへの対応としての適正な価格改定 サステナブルカカオの市場への浸透 グローバル市場での認知度向上

シェア ●業務用チョコレート 世界第3位、日本第1位	セグメント資産 2,129億円	売上高 2,534億円
年間生産数量 約40万トン	従業員数 2,670人	営業利益 18億円
事業拠点 ※2024/3/31時点の連結子会社 8カ国11社	研究開発費 13億円	FUJI ROIC 2.5%
	設備投資額 67億円	<small>※2023年度実績</small>

設備投資による需要の取り込みと高付加価値化に向けて

ハラルド（ブラジル）

2023年4月より新工場が順調に稼働し、顧客や市場のニーズに対応できる生産体制が確立できたことで、ハラルドは2023年度、不二製油グループに加入した2015年以降過去最高の販売数量を記録しました。カカオ価格の急騰への対応として製品ミックス、販売チャネルミックスを改善し、拡大が期待される市場の需要取り込みのため、生産体制の更なる整備と増強に取り組みます。また、当社グループの技術と知見を活かした競争優位性の高い新製品を開発し、ブラジル市場に提供していくことで、収益性の向上を図ります。

更に、新工場内に開設したアプリケーションセンターをお客様との共創の場として活用し、新たな価値の創出に向けて、顧客ニーズを可視化した新製品の開発、ならびに市場展開を加速していきます。

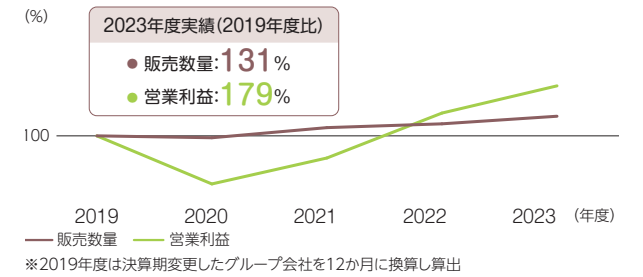


ハラルド アプリケーションセンター

インダストリアル フード サービスズ（豪州）

生産体制の増強により豪州でのチョコレートの供給能力が向上し、Made in Australia志向の需要の取り込みが可能となり、2023年度は好調に推移しました。2024年度以降では製菓・冷蔵市場での需要の取り込みに向けて引き続き生産体制を強化していきます。

業務用チョコレート事業（ブラジル・東南アジア） 販売数量・営業利益（2019年度=100%）



差別化製品の拡充

消費者のエシカル需要が高まり、健康やサステナビリティに貢献するBetter-For-You (BFY) 製品への注目が高まっています。不二製油グループではBFY市場でグローバルNo.1メーカーとなることを目指し、低糖製品や高タンパクチョコレート製品など、差別化製品の拡充をグループ一体となって進めています。

日本では、当社独自のサステナビリティ支援プログラムである「サステナブル・オリジン」に準拠した原料を使用した、動物性原料不使用のプラントベースチョコレートの市場展開を図っており、今後も人の健康、地球の健康への貢献を進めてまいります。 **挑戦領域 ▶ P82** ブラマーは、代替糖の配合技術を活用した製品により健康訴求性の高い無糖・低糖チョコレート分野において米国内でトップシェアを誇ります。低糖でも自然なおいしさを有する「Discoveryシリーズ」を製品開発し、冷蔵・ベーカリー・栄養バー等の市場での採用を順調に伸ばしています。



Better-For-You製品

乳化・発酵素材事業

乳化・発酵素材事業は、独自の乳化・発酵技術を基に、植物性油脂と乳原料を併用したコンパウンド製品(ホイップクリーム、マーガリン、フィリング、チーズ風味素材など)に加え、乳原料を使用しないプラントベース製品も上市しています。日本、東南アジア、中国市場で機能性とおいしさを兼ね備えた製菓・製パン用素材として生産・販売する事業と、アジアから日本市場向けに各種調製品を輸出する事業も展開しています。

戦略の方向性 海外でのクリーム事業の強化

2023年8月に稼働開始した中国のクリーム工場の稼働率を高めていくため、中国国内での販売員のスキルアップ、顧客ニーズに合わせた製品ラインアップ整備、他社と差別化された新製品の投入、他製品群とのトータル提案等を施策として進めていきます。また稼働率の高い東南アジアのグループ会社と連携したマーケティングをアジア市場全体に実施し、アジア・中国間の相互補完関係強化を進めていきます。

2023年度実績	2024年度に向けた重点ポイント
<ul style="list-style-type: none"> ● 価格改定、外食やコンビニエンスストア向けの販売数量増加による収益の増加(日本) ● アジア各国に販売する製菓・製パン向け製品の採算性改善による収益回復(東南アジア) ● クリーム工場の稼働開始(中国) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 新技術による製品の投入(日本) ● 生産体制整備と新製品投入および価格施策による販売数量の回復(東南アジア) ● クリーム事業の拡大と市場や顧客別戦略に基づく注力製品の拡販(中国)

社会課題・ニーズ	リスクと機会
<ul style="list-style-type: none"> ● 人手不足、人件費増に伴う効率化、省人化、省力化の動き ● 先進国での少子高齢化の進行 ● フードロスの課題意識の高まりと低減に向けた取り組み 	<ul style="list-style-type: none"> ● 為替変動による原料輸入コストの変動に対して、コンパウンド製品群(クリーム・チーズなど)の提案で需要に対応(海外乳製品等の割高により、コンパウンド製品群の販売機会増加) ● 中国における景気低迷長期化の懸念に対して、提案営業/顧客対応製品による差別化戦略 ● 顧客側での量目変更による販売数量減少
競争優位性	課題
<ul style="list-style-type: none"> ● 「オリジナリティのある製品ラインナップ」 独自の原料、技術により機能性を付与した製品群の開発による差別化 ● 「Japan Qualityの海外展開」 日本で開発・販売してきた製菓・製パン用素材をグループ会社を通じて海外市場へ展開 	<ul style="list-style-type: none"> ● 中国でのクリーム製品の差別化と価格戦略 ● 中国・東南アジアの販売体制再構築

シェア ● フィリング 中国第1位	セグメント資産 591億円	売上高 899億円
年間生産数量 約22万トン	従業員数 1,161人	営業利益 38億円
事業拠点 ※2024/3/31時点の連結子会社 4カ国9社	研究開発費 10億円	FUJI ROIC 5.5%
	設備投資額 26億円	※2023年度実績



トレンドに合わせたモノづくり

おいしさの提供と社会課題の解決を目指したモノづくり
毎年変化するトレンドを把握しながら、これまで培った技術力を活かして差別化製品を提供できるよう、モノづくりに努めています。おいしさだけでなく、人手不足などの社会課題の解決に向けた顧客に貢献できる提案を念頭に置き、推進していくことで需要を獲得しながら成長していくことを目指しています。

手炊きの美味しさを追求したカスタード
製菓・製パン素材として欠かせないカスタードですが、作り方に熟練が必要で品質が安定しづらい欠点があります。また昨今の人手不足によりカスタードを炊く人手が足りないといった声も広がっています。2023年度より上市した「フロアマリッシュ®」は手炊きの風味・食感を再現する新製法により、手炊きカスタードのようなほぐれ感のある軽い食感、卵・乳のおいしさを実現しました。手炊きカスタードの製造に悩む顧客から人手不足などの課題解決に貢献できる製品として多くの反響が寄せられています。



手炊き風のカスタードフィリング「フロアマリッシュ®」

中国における取り組み

激しく変化を遂げる巨大マーケットへの新たな挑戦
中国では2023年度は、3年余り続いたゼロコロナ政策や不動産不況の影響等により、市場環境は悪化し、消費者の購買動向は節約、また品質・価格の両面を重視する志向が強まりました。また、「国潮(グオチャオ)」と呼ばれる中国の伝統文化と現代文化を融合させるカルチャーの流れを受け、製菓・製パン市場においても高品質な中国製品が注目されています。そのような中、2023年8月に広東省にクリーム生産工場を稼働し、中国に展開する製菓・製パン素材にクリームが加わったことで、更に顧客満足度を推進できる体制が整いました。2024年度は、変化に素早く対応できる組織体制へと変革し、アプリケーション開発も含めた総合的かつ付加価値の高い提案を積極的に進め、巨大マーケット中国への「Japan Quality」浸透に向けた新たな挑戦を進めていきます。



洋菓子やベーカリー製品に向けてアプリケーション提案し、クリームが使用されたエッグタルトが販売されるなど採用が進んでいます。




中国新工場のホイップクリーム

「スピードと変革」を合言葉に!

パンデミック後の「国進民退」の影響により、作れば売れる大量消費時代は終焉し、新たな局面を迎えた中国。そのような中、消費者のアップグレードとトレンドがめまぐるしく変化しました。この多様な価値観に対応すべく、2024年度は、顧客価値向上に向けた取り組みを積極的に進めてまいります。顧客価値を創造するために人材育成に注力し、市場や地域特性に応じたサービス提供を行う組織へと生まれ変わります。失敗を恐れずに挑戦できる風土、楽しくやりがいを持って成長できる組織基盤づくりを目指します。「スピードと変革」を合言葉として、多くの仲間と心一つに挑戦してまいります。

Message



不二(中国)投資有限公司
総経理
劔持 浩二

大豆加工素材事業

様々な食の社会課題や消費者の要望に対して、大豆のおいしさ、栄養、健康、機能性などの視点から製品開発・提案を行い、素材から食品までを幅広く展開しています。大豆素材のパイオニアとして、地球と人間の健康に貢献していきます。

戦略の方向性 大豆のおいしさと栄養を活かした課題解決型事業

大豆の栄養、機能性を活かした植物性素材製品（粉末状大豆たん白、粒状大豆たん白、大豆多糖類、大豆ペプチドなど）で長年トップシェアを維持している日本において、顧客課題にタイムリーに対応することで更に拡大させていきます。また、大豆たん白と植物性油脂および乳化・発酵技術等の融合により、「植物性素材で驚きのおいしさの実現」つまりは、植物性でも満足感あるおいしさを実現していきます。

2023年度実績

- 大豆たん白素材（粉末状・粒状）の新製品により販売が拡大
- 大豆たん白食品事業の再構築は計画通りに進行中
- 採用飲料の販売が好調に推移し大豆多糖類事業は好調に推移
- プラントベースダシ（MIRA-Dashi[®]）を拡販する風味基材事業開発部を新設

2024年度に向けた重点ポイント

- 大豆たん白素材（粉末状・粒状）の更なる新製品投入による拡販
- 大豆たん白食品事業の再構築の着実な実行
- 海外販売の強化
- プラントベースダシ（MIRA-Dashi[®]）の拡販

社会課題・ニーズ

- 世界的なタンパク質不足の懸念
- 健康需要の継続的増加
- 国際的なプラントベースフード市場の成長

リスクと機会

- 日本のプラントベースフード市場の足元の成長鈍化
- 日本発のフードテックによる海外プラントベースフード市場開拓
- サステナブル調達の深化による競争優位性の構築

競争優位性

- 「技術の蓄積と融合による競争力を保有」
大豆に関する長年の知見と技術を有し、油脂や乳化・発酵技術との融合による、新たな食品素材の創出力と強い競争力を保有
- 「幅広い顧客基盤を構築」
他の事業と合わせた幅広い製品群の展開により、食品業界の様々な市場に、幅広い顧客基盤と信頼関係を構築。蓄積したノウハウにより多様な用途や市場への提案が可能

課題

- コモディティ製品の収益性低下と高付加価値製品の拡販遅れ
- 持続可能な原料の調達

シェア

- 大豆たん白素材 日本第1位
- 水溶性大豆多糖類 世界第1位

セグメント資産

452億円

売上高

355億円

従業員数

456人

営業利益

10億円

事業拠点

※2024/3/31時点の連結子会社
4カ国8社

研究開発費

12億円

FUJI ROIC

1.1%

設備投資額

18億円

※2023年度実績

高付加価値製品群の展開強化

おいしさを前提とした植物性素材製品の開発

食の未来を見据えた時に、動物性から植物性への移行が今後、確実に進んでいく中で、三大栄養素である脂質とタンパク質を多く含む植物性食品の事業を展開していることは当社グループの大きな強みです。大豆は脂質やタンパク質などが多く含まれた栄養豊富な食材で、栽培も比較的容易かつ世界的に生産量が多いことから、未来の食生活に欠かせません。

長年積み重ねてきた大豆の知見と更なる技術革新に加えて、植物性油脂、乳化・発酵などの技術を融合したおいしい製品をタイムリーに開発・提案することにより、お客様や社会の課題解決に役立てていきます。

Message



PBF事業部門長
兼 不二製油(株)たん白
事業部門長

鈴木 清仁

課題をタイムリーに解決する力で多様な食シーンに貢献

大豆たん白は、おいしさ向上・栄養・健康などが評価され、多様な加工食品、健康食品、飲料の原料として利用されています。プロテインは粉末やチルド飲料などで消費者にとっても身近なものとなりましたが、分散性や飲みやすさの点で課題があります。当社はこの課題に着目し、改善できる製品をお客様に提供することで課題解決に貢献しています。また、食品製造企業においては人材不足が大きな課題となっています。その解決策としておいしさを損なわずに製造工程を簡略化することは多くの食品製造工場で期待されています。当社はお客様の課題解決に向けた新製品を開発し提案を進めることで、今後もお客様、そして社会の課題解決に向けて取り組みを進めてまいります。

事業体質の改善

大豆たん白食品事業は現在再構築を進めており、2023年度はフジフレッシュフーズの篠山工場閉鎖、販売会社化を機に、主要販売先の一つである宅配市場への販売機能をフジフレッシュフーズに統合しました。更に2024年に日本の不二つくばフーズを譲渡し、事業のスリム化を図っており、今後も収益性の改善に向けて再構築を進めていきます。

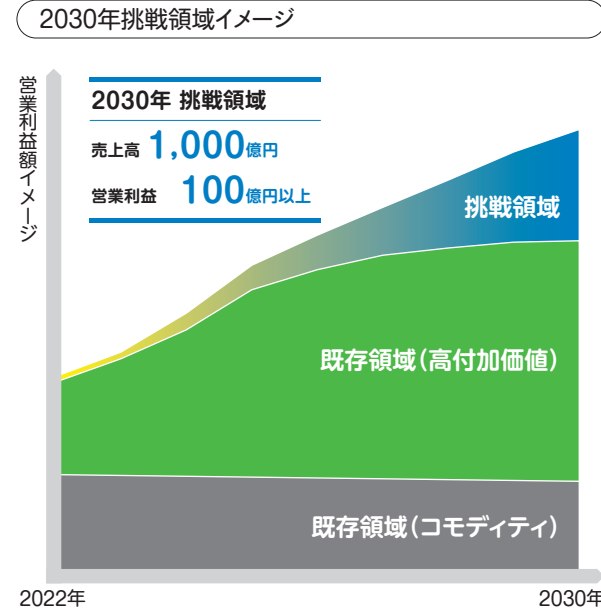
ノンコアビジネスの譲渡	日本:4拠点 2017年度:大豆たん白素材・大豆たん白食品 2023年度:大豆たん白食品 2024年度:大豆たん白食品
	中国:4拠点 2018年度:粉末状大豆たん白素材 2019年度:大豆たん白食品(2拠点) 2021年度:大豆たん白食品
成長投資	2018・2019年度:日本・中国:多糖類生産能力増強 2019年度:欧州:ドイツ新工場建設開始 2020年度:日本:千葉新工場稼働開始

成長に向けて

大豆ミートを含む粒状大豆たん白はインバウンド需要の拡大など経済活動の本格的な再開や、スナック、シリアルなどの食肉加工以外への用途が拡大し、出荷量は前年度を上回りました。また、プライムソイミートは2022年日経優秀製品・サービス賞 最優秀賞を受賞し、外食産業を中心に採用が進んでいます。2020年から稼働した千葉工場の大豆ミートの供給力を背景に、今後、一般社団法人Plant Based Lifestyle Labを通じた普及活動に加え、出資先である(株)cottaが運営する「cotta tomorrow」によるEC販売手法の確立など新たなアプローチにより、市場の成長を後押ししていきます。

挑戦領域

社会情勢が大きく変化中、事業モデルや事業ポートフォリオの変革が必要です。サステナブルな食の未来に向け、新たな価値を生み出し、高成長・高収益を果たせる次世代事業に挑戦します。2022年度、挑戦領域を牽引するフラッグシップGOODNOONを発表しました。植物性素材の可能性を追求し、新技術の確立のみならず、販売方法や情報発信といったアプローチも変革していきます。また、既存製品群の付加価値も向上させ、高収益な事業への転換を図ります。



挑戦のポイント

- 新たな技術
- 新たな販売方法
- 全社活動と新市場開拓
- 情報発信

ビジョン実現に向けGOODNOON活動を推進

GOODNOON

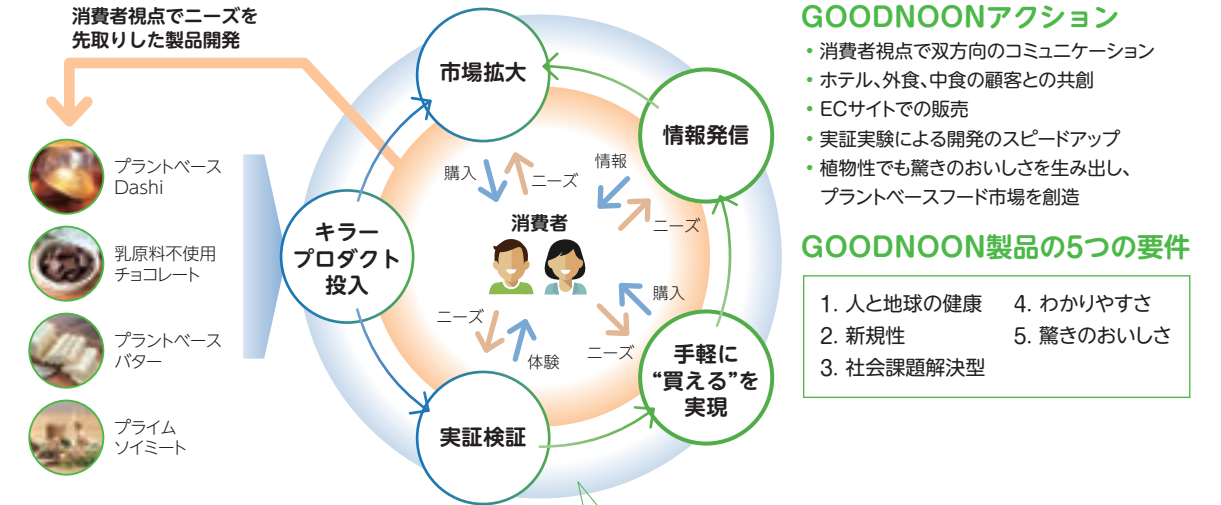
コンセプト

不二製油グループの「おいしくてわかりやすい」植物性食品は、人と地球の健康を考え、選択肢を増やし、新たな時代の食のスタンダードとして、誰もが心から食事を楽しめる世界をつくります。

植物性の美味しさにこだわったGOODNOON活動を通じて生まれた技術や挑戦する風土、新たな事業サイクルにより、挑戦領域や既存領域の高付加価値化を促進します。

新たな事業サイクルの確立

中期経営計画「Reborn 2024」では、日本の取り組み強化からスタートし、新たな事業サイクルの確立と、それによる利益率の高い事業を育てるスキームを構築します。



市場創造に向けた産官学民の連携

プラントベースフードを取り入れたライフスタイルの普及・啓発と、プラントベースフード活用による持続可能な社会の実現を目指し、一般社団法人 Plant Based Lifestyle Labを2021年に設立しました。(代表理事：(株)パソナグループ、理事：カゴメ(株)、不二製油グループ本社(株)、監事：数島製パン(株))。現在 54社(2024年7月現在)が加盟し、プラントベースフードの普及拡大や市場形成に向けて、食品メーカーや外食、コミュニティウェブサイト運営企業、商社ほか、農林水産省や消費者庁など関連省庁、アカデミア等といった産官学民連携による取り組みを推進しています。

外食店舗との共創

国内外の外食店舗との共創により、GOODNOON製品のひとつであるMIRA-Dashi®を活用したメニューを楽しめる場が増えています。

高野山ヌードルの発売

2023年11月、インバウンド需要や健康志向の高まりを受け、(株)角濱総本舗よりMIRA-Dashi®を活用した高野山ヌードルを3品発売いただきました。これは、同社のほか、塩ラーメン専門店の(株)龍旗信、南海電気鉄道(株)と当社の4社で共同開発した、植物性・グルテンフリー仕様のヌードルです。スープに同社オリジナルのごまのしぼり汁を使用した満足感たっぷりのヌードルは、インバウンド顧客のみならずお子様など幅広い来訪者の皆様に、高野山ならではのおいしさを届けています。



角濱式高野山ヌードル(白湯)

シンガポールでのビーガン日本食の展開

シンガポールでプラントベース・ヴィーガンスタイルを組み合わせた日本の家庭料理を提供されているベジ庵より、2023年よりMIRA-Dashi®を活用したメニューが展開されています。MIRA-Dashi®C400(カツオ風魚介ダシ)との出会いにより、メニューの幅が広がったというベジ庵。シンガポールのビーガン・ベジタリアンの皆さんに、バラエティ豊かな日本の味を楽しんでいただけるようなメニューを続々と発売していただいています。



MIRA-Dashi®活用メニューの一例

ウェブサイトでの情報発信

MIRACORE®ブランドサイトとMIRA-Dashi®製品サイトを2024年4月にオープンしました。製品・技術の特徴を伝えるとともに、社外との共創事例を積極的に発信していきます。



挑戦領域の拡大に向けて

2023年度は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（ソイレブール）の拡販やMIRACORE®を使用した植物性ダシ製品の上市、新しい販売チャネルとしてECメディアcotta tomorrowの立ち上げが進みました。今後の挑戦領域の拡大に向けて、植物性のおいしさにこだわったGOODNOON製品の展開と拡販活動を推進していきます。

ソイレブール

60%以上が大豆由来原料の植物性バター様素材です。大豆の深いコクを持ちながら、圧倒的な口どけの良さとおさまり、すっきりとした後味が特徴で、合わせる素材の風味を引き立てます。バターと比較してコレステロールを大きく低減しています。



MIRA-Dashi®

動物性原料に頼らずに、動物性品特有の満足感を叶える技術「MIRACORE®」によって生まれた植物性の風味素材(ダシ)です。幅広いお客様に届ける新メニュー開発が可能となり、簡単調理で人手不足対策にも貢献しています。



プライムソイ

不二製油グループが培ってきた大豆と油脂の加工技術を応用した新製法、プライムテクスチャー製法が採用されています。これまで困難とされていた「肉のような繊維感や噛み応え」と「口どけ」の両立を実現しています。



プラントベースチョコレートMB

環境問題や価値観の多様化などに起因して動物性代替への社会ニーズが高まり、動物性乳素材不使用でも驚きのミルクィさを持つチョコレートを開発しました。使用原料においても、当社グループ独自のサステナビリティ支援プログラムである「サステナブル・オリジン」に準拠しています。

