

Integrated Report

2024

不二製油グループ 統合報告書



不二製油グループ憲法

ミッション = 私たちの使命・私たちの存在理由

私たち不二製油グループは、食の素材の可能性を追求し、
食の喜びと健康に貢献します。

ビジョン = 私たちの目指す姿

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。

バリュー = 私たちが行動する上で持つべき価値観

- ◆ 安全と品質、環境
- ◆ 挑戦と革新
- ◆ 人のために働く
- ◆ スピードとタイミング

プリンシプル = 私たちの行動原則

Fuji Oil Group Management Philosophy

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。

私たち不二製油グループは、創業当初から南方系油脂と大豆たん白を中核に「植物性素材」が持つ可能性にこだわり、技術の深掘りと横展開で植物性油脂事業、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、製品の機能性を追求するとともに、おいしいもの、体に良いものをお届けしたいという想いで製品を生み出し、価値を提供してきました。各国・地域で「おいしさ」と「健康」の定義や意味合いは多様です。私たちはその多様性を理解・尊重した「おいしさと健康」の実現を目指しています。食の多様化が進む中、私たちの製品で食の選択肢をひろげ、世界中の消費者や社会に貢献します。

また、私たちは健康寿命の延伸、環境負荷、食資源不足など食の課題に向き合っています。一方、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わり、課題解決は一社のみでできるものではありません。私たちは持続可能な未来のために、関わる全ての人々とともに課題解決に取り組んでまいります。



Contents

カバーストーリー



植物性素材へのこだわりによる不二製油グループの創業から現在に至るまでの成長、そして今後の成長についてカバーストーリーを通じてご紹介します。

- 4 不二製油グループ価値創造の軌跡
- 6 不二製油グループの現在
- 8 不二製油グループの描く未来

価値創造ストーリー



不二製油グループの中長期成長ストーリーの軸として価値創造プロセスとその紐解きをご紹介します。

- 10 CEOメッセージ
- 16 CEO×社外取締役 対談
- 20 プラマール構造改革
- 22 ビジョン実現に向けた価値創造プロセス
- 24 ビジョン実現に向けて
- 25 不二製油グループの経営資本
- 26 不二製油グループの強み
- 29 不二製油グループの提供価値
- 30 サステナビリティ経営
- 32 中期経営計画 Reborn 2024の進捗

編集方針

- 不二製油グループは、ステークホルダーとのコミュニケーションツールとして、「統合報告書」と「サステナビリティレポート」を年次で発行しています。
「統合報告書」は、当社グループの事業全体像および中長期的な戦略を記載し、その内容についてステークホルダーの皆様との対話を重ねること
で、企業価値の向上を図ることを目的としています。一方で、「サステナビリティレポート」は、「統合報告書」のサステナビリティに関する情報を補完
するものであり、当社グループが社会の持続可能性に与え得る影響に対する考え方や取り組みを、広範なステークホルダーの皆様に対して網羅的
かつ誠実に報告することを目的としています。
- 「統合報告書2024」は、以下の編集方針に基づいて作成しました。
 - ① ステークホルダーとのコミュニケーションから得られた視点を活かし、改善に努め、課題点などネガティブな内容についても透明性をもって報告すること
 - ② 投資家を中心とする社内外の幅広いステークホルダーに、当社のビジネスモデルや短・中・長期の価値創造ストーリーの理解を促進する情報を提供
すること
 - ③ 制作の過程を通じて、経営改善に資する議論を深めること

参照ガイドライン

- IFRS財団「統合報告フレームワーク」
- 経済産業省「価値協創ガイダンス2.0」

会社名の表記について

本報告書における会社名の表記は以下の通りです。

- グループ本社、不二製油グループ本社、当社：不二製油グループ本社
株式会社(持株会社)
- 不二製油、不二製油(株)：不二製油株式会社
- 不二製油グループ、当社グループ：不二製油グループ本社を含む国内
外のグループ会社の総称

対象範囲

不二製油グループの活動を掲載しています。
なお、事業区分表記は会計セグメントに準じています。

主なグループ会社一覧▶P104

対象期間

2023年度(2023年4月1日～2024年3月31日)
活動や取り組み内容など、一部に過去および直近のものも含まれます。

見通しに関する注意事項

本報告書の記述には、不二製油グループの将来の業績などに関する見
通しが含まれていますが、これらは現在入手可能な情報から得られた
当社グループによる現時点での分析を反映しています。実際の業績な
どは、経済の動向、当社グループを取り巻く事業環境などの様々な要因
により、これらの見通しとは異なる結果となり得ることをご承知おき
ください。

価値創造の基盤



価値創造の基盤においては、持続的な成長の源泉となる6つの経営資本における取り組み、今後の強化方針についてご紹介しています。

- 34 CTO×社外取締役 対談
- 38 ソリューションの歴史
- 40 R&D戦略
- 44 CFOメッセージ
- 50 CAOメッセージ
- 51 価値創造を支える人材
- 56 サステナブルな食の未来に向けて
- 58 生産活動
- 60 サステナブル調達
- 64 環境マネジメント
- 67 人権マネジメント

事業戦略

- 68 CSOメッセージ
- 69 事業戦略
- 72 事業概況
 - 74 植物性油脂事業
 - 76 業務用チョコレート事業
 - 78 乳化・発酵素材事業
 - 80 大豆加工素材事業
 - 82 挑戦領域

ガバナンス

- 84 コーポレートガバナンス
 - 86 取締役会
 - 88 指名・報酬諮問委員会
 - 90 監査等委員会
 - 92 役員報酬制度
 - 94 リスクマネジメント
 - 96 社外取締役のフォロー体制
 - 97 グループガバナンス
 - 98 取締役一覧
-
- 100 データハイライト
 - 104 執行役員一覧／主なグループ会社一覧
 - 105 社会からの評価(抜粋)
 - 106 「統合報告書2024」の発行にあたって
 - 107 会社概要／株式の状況

Point

「統合報告書2024」のポイント

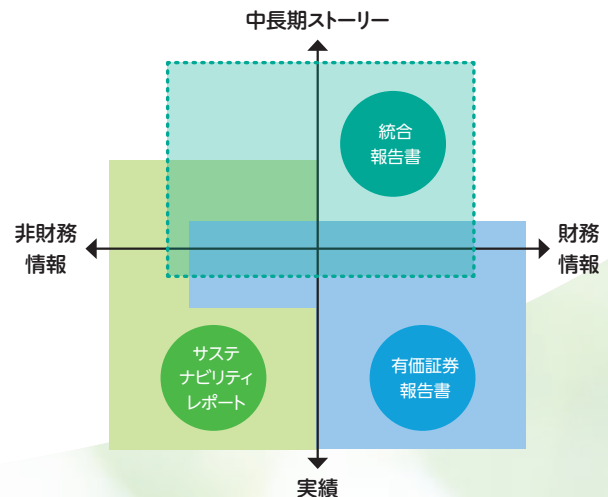
今年度より、各媒体の役割を明確化し、統合報告書を中長期の成長ストーリーを語る媒体と位置づけました。不二製油グループ憲法のビジョン実現に向け、当社の資本や強みがどう活かされ、価値創造につながっているか改めて社内で議論し、価値創造プロセスを見直しております。価値創造プロセスを構成する要素については、「価値創造の基盤」、「事業戦略」、「ガバナンス」の章で具体的な取り組みを紹介し、本報告書全体で、中長期成長ストーリーを表現しています。

「価値創造の基盤」においては、創業以来培ってきた持続的な成長の源泉となる6つの経営資本における取り組み、今後の強化方針について掲載しています。また、強みとしての研究開発をCTOと社外取締役の対談記事を通じてご紹介しています。

「事業戦略」においては、植物性素材へのこだわりと植物性油脂、大豆たん白に関する技術により構築してきたオリジナリティのあるビジネスモデルにおける、「技術の融合」「顧客との課題解決力」「サステナブル調達」といった強みを活かした価値創出に向けた取り組みを掲載しています。

「ガバナンス」においては、取締役会の透明性を高めるため、実効性評価のプロセス、取締役会の評価や課題の掲載に加え、今年度新たに取締役会の主な取り組みとして議論内容をご紹介しています。

統合報告書2024を通じて、不二製油グループの価値創造ストーリーをご理解いただけましたら幸いです。

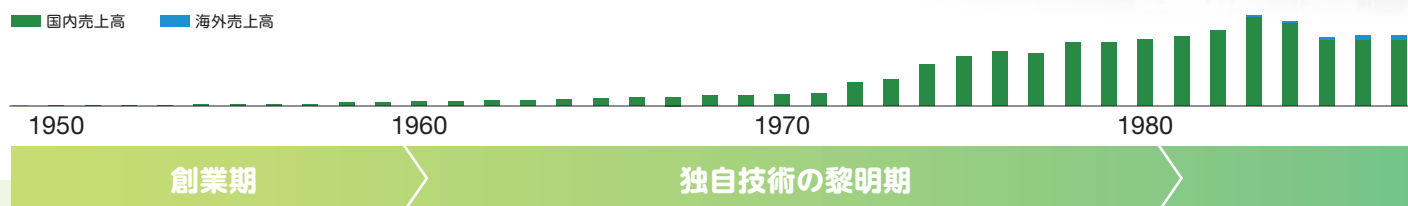


不二製油グループ価値創造の軌跡

不二製油グループは創業以来、南方系油脂と大豆たん白を中核に技術を深め、人まねをしない、挑戦と革新に努める姿勢で、顧客や消費者、ステークホルダーへの貢献を果たすことで成長してきました。

不二製油グループ連結売上高

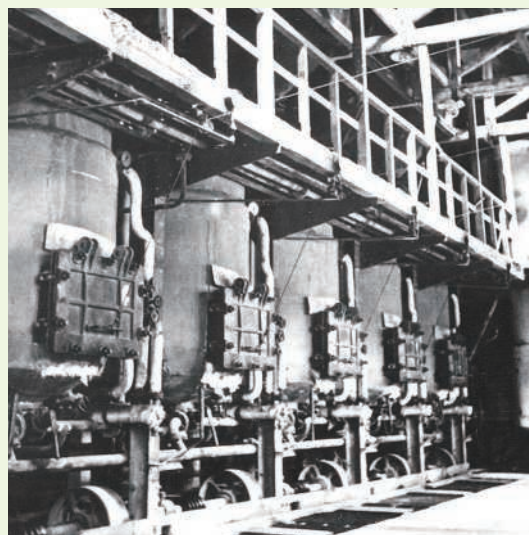
■ 国内売上高 ■ 海外売上高



1950～

植物性素材へのこだわりの原点

1950年に不二蚕糸の大阪工場が製油業として独立し、不二製油株式会社が誕生。日本の油脂業界では最後発として事業を開始した不二製油は、大豆や菜種などの油脂原料の割り当てを受けることが難しい状況の中、当時日本ではほぼ扱われていなかった南方系の固型脂に着目。「人まねはしない」という創業精神から日本初となる圧搾抽出方法によるヤシ油の搾油に成功し、原料と技術で独自性を持つ事業基盤を築きました。



日本初の南方系油脂の圧搾抽出装置

1960～

油脂技術の応用による不二製油のビジネスモデルの確立

創業以来、植物性油脂と大豆たん白の研究開発に取り組んできた不二製油は、培った技術を応用することで、4つの事業を展開する現在の不二製油のビジネスモデルを確立しました。



植物性油脂事業

1955年に日本初となる油脂溶剤分別プラントが完成し、チョコレート用油脂の原点となるハードバターの製造が実現



業務用チョコレート事業

1962年にヤシ油の搾油（圧搾）を活かしたカカオ豆搾油により独自のココアバター抽出方法を確立



乳化・発酵素材事業

1968年に世界初の高油分クリームの直接加熱殺菌に成功し、商業的無菌充填生産によるホイップクリームが誕生

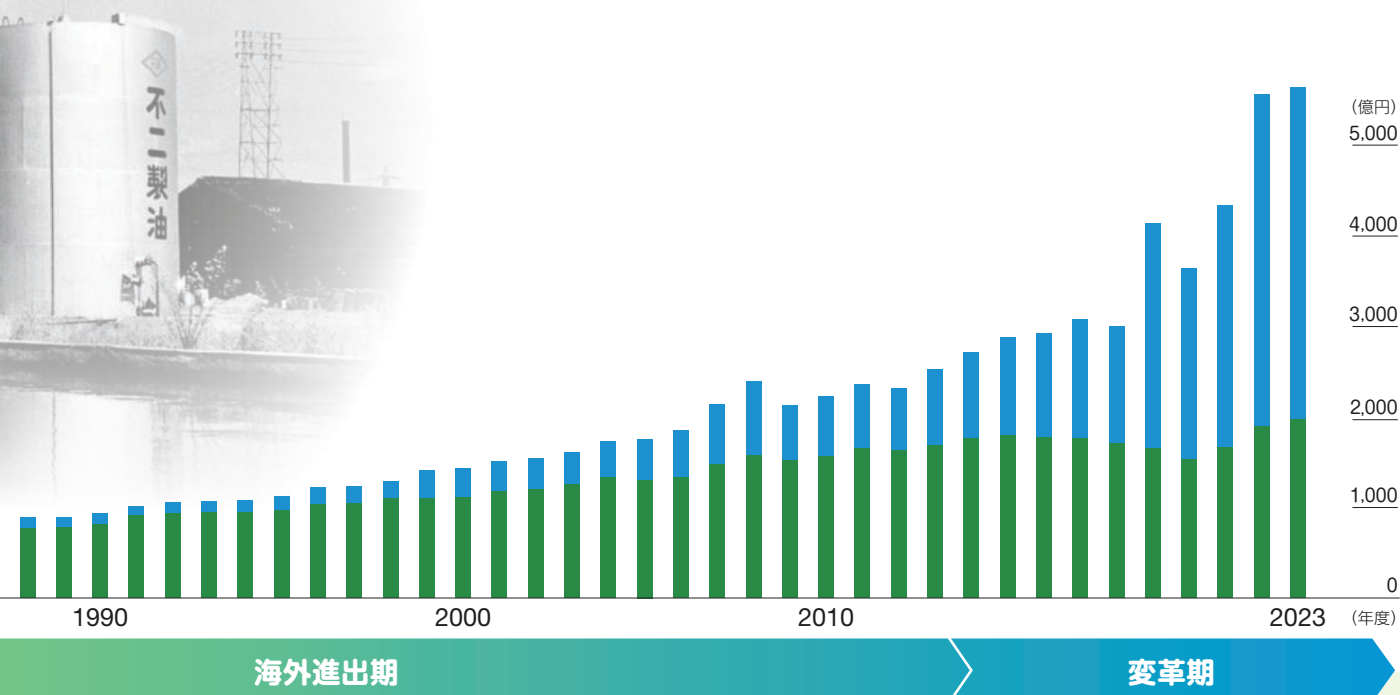


大豆加工素材事業

創業当時から将来的な食資源として大豆たん白に着目し研究開発に取り組み、1966年にゲル形成能を有する大豆たん白製造法が確立



ソリューションの歴史 ▶ P38



1970～

顧客との共創による 独自ポジションの確立

不二製油は創業当時から経営の基本方針として「顧客への貢献」を掲げ、顧客の課題解決や潜在的なニーズの掘り起こしを行うことで、食品の黒子企業として事業の拡大に取り組んできました。顧客との共同開発を行う拠点として、「フジサニープラザ」を開設し、従来の顧客である食品メーカーに加え、コンビニエンスストアや外食店、飲料メーカーとの共創を進め、日本の食の多様化に貢献することで不二製油は成長してきました。



フジサニープラザ東京（講習会）

1980～

事業エリアの拡大

1980年以降、サプライチェーンの確立や販売拡大を目指し、グローバルでの展開を進めてきました。原料確保・製造を目的として東南アジアに拠点を設立し、その後は新たな市場の開拓を目的に米州、欧州、中国にグループ会社を設立しました。近年では2015年にハラルド、2019年にブラマーなどのM&Aを進め、世界第3位の業務用チョコレートメーカーになりました。

2010～

サステナビリティ経営の推進

2011年発表の中期経営計画「Global & Quality 2013」では、「サステナブル経営の推進」を基本方針に掲げ、本業を通じた食の課題解決への取り組みを開始し、地球環境問題・人権・心身の健康等バリューチェーン上の社会課題を機敏に捉え、ソリューションの提供を先進的に行ってきました。サステナビリティへの取り組みはリスクの低減だけではなく、当社グループの高付加価値化や競争優位性の向上に結び付いています。



サステナビリティ経営 ▶ P30

不二製油グループの現在

不二製油グループは、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事業を中心に、14の国と地域で展開しています。70年の歴史で培われてきた植物性素材の可能性を引き出す研究開発や生産技術、ユニークな事業ポートフォリオを活かし、食のソリューションを提供してきました。これからも、世界の食市場の多様性や変化に対応し、顧客や消費者の皆様に更なる価値提供を続けていきます。



植物性油脂事業

シェア(当社推定)

チョコレート用油脂(CBE)[※]：

世界トップ3

※ CBE:Cocoa Butter Equivalent。ココアバターと同等の物性を持ったチョコレート用油脂



業務用チョコレート事業

シェア(当社推定)

業務用チョコレート：

世界第3位

日本第1位

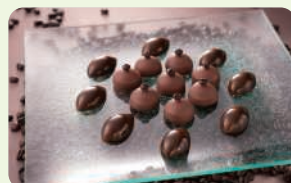
主要製品



チョコレート用油脂



フライ用油脂



ピュアチョコレート



コンパウンドチョコレート^{※1}



粉末油脂



冷菓用油脂



アイスコーティングチョコレート



成型チョコレート

※1 チョコレート用油脂を用いたチョコレート

グローバル展開

事業展開地域

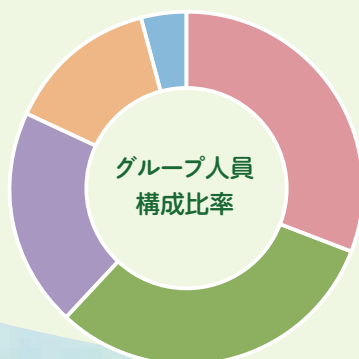
14の国と地域

連結従業員数

5,731人

海外従業員割合

70%



従業員数

日本	1,733人
米州	1,798人
東南アジア	1,168人
中国	827人
欧州	205人

2024年3月31日現在

売上高

5,641億円

植物性油脂事業

1,854億円

業務用チョコレート事業

2,534億円

乳化・発酵素材事業

899億円

大豆加工素材事業

355億円

営業利益

182億円

植物性油脂事業

154億円

業務用チョコレート事業

18億円

乳化・発酵素材事業

38億円

大豆加工素材事業

10億円

注：円グラフの営業利益には、グループ管理費用・連結調整を含んでいません。

2024年3月期



乳化・発酵素材事業

シェア（当社推定）

フィリング：

中国第1位



大豆加工素材事業

シェア（当社推定）

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



ホイップクリーム



マーガリン



粉末状大豆たん白



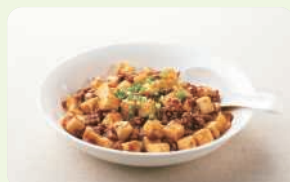
粒状大豆たん白



チーズ風味素材



フィリング



大豆たん白食品



水溶性大豆多糖類

サステナビリティ

主要原料のトレーサビリティ

パーム油

TTM※1 100%、TTP※2 95%

注：2023年度実績

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

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

環境ビジョン2030

CO₂排出量 29%削減※3

注：2023年度実績 ※3 スcope1+2 基準年：2016年度・全連結子会社

研究開発

特許出願数

国内累計 4,133件

海外累計 3,495件

注：不二製油グループ各社の累計

2024年3月31日時点

不二製油グループの描く未来

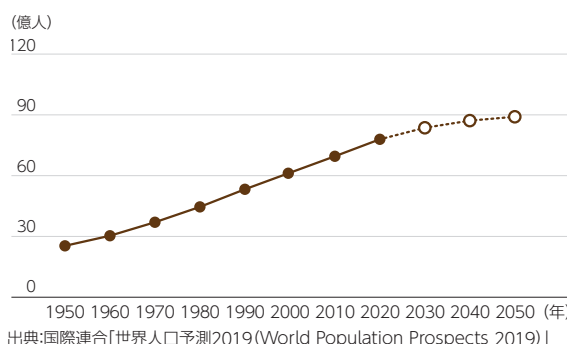
人口の増加、環境問題、進みつつある食資源不足など、食を取り巻く環境は大きく変化しています。創業以来、私たちがこだわりを持って追求してきた植物性素材には、食に関する課題を解決する可能性があると考えています。私たち不二製油グループは、植物性素材でおいさと健康を追求し、サステナブルな食の未来を共創し、社会課題の解決と持続的な成長を果たしていきます。

事業環境の見通し

社会構造の変化

世界の総人口は増え続け2050年には約90億人まで増加すると予測されています。人口増加による食資源や動物性タンパク質の不足だけでなく、気候変動による原料の収穫量の減少や、各国・地域における伝統や価値観、嗜好、アレルギーへの対応などニーズの多様化が進むと想定されます。

世界人口の増加

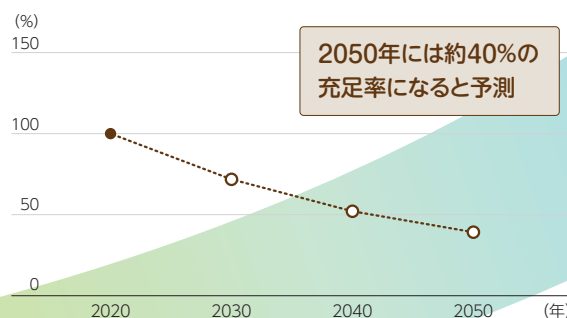


事業環境におけるリスクと機会

カカオ豆の需要と供給

世界人口の増加や経済成長により、チョコレート菓子市場は拡大が見込まれています。原料となるカカオ豆は生産量の拡大が難しく、代替カカオ等のソリューションで需給ギャップを埋めるための機会が見込まれます。当社は、ココアバターの代替となるチョコレート用油脂を有しており、事業機会獲得に向けて注力していきます。

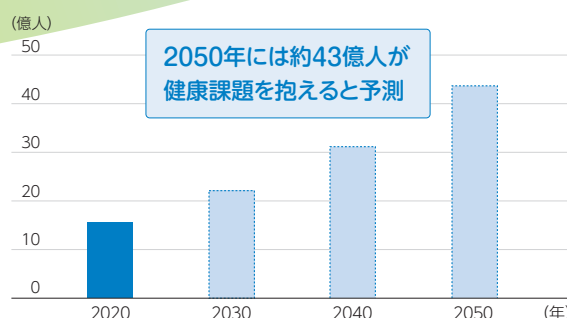
カカオの需要に対する供給の充足率



健康課題を抱える人口の増加

人口増加と同時に、先進国においては医療の進化による死亡率の低下、寿命の延長により高齢化が進み、新興国においては経済発展とともに生活習慣病が増加し、健康志向は益々高まっていく見込みです。当社は植物性油脂・タンパクを中心とした食の「おいさと健康」に資する食素材を提供する会社として、健康志向の高まりに応えることが使命と考えています。

健康課題を抱える患者数予測



📖 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 ▶ P70

新たな価値の創造に向けて

01

ウェルビーイングの 実現

世界的な寿命の延伸により、人々のより豊かで健やかな生き方に対する意識が高まっています。当社は食を通じて人々の心身の健康課題解決に取り組み、広く人々のウェルビーイングに貢献していきます。

健康課題の解決に向けた研究開発の推進 ▶ P42



02

サステナブルな食の バリューチェーンの構築

将来の食糧問題が指摘される中で、誰もが食料を当たり前に入手できる社会の実現に向けて、サステナブルな原料調達への取り組みや研究開発を進めています。

サステナブル調達 ▶ P60



03

自然環境の 負荷低減

継続的な食の提供のために、環境負荷の低い製品の開発、水やエネルギー資源の効率的な活用、自然生態系の保全に取り組んでいきます。人と地球の健康を考えた植物性食品を提供していくことで、社会課題の解決を目指します。

環境マネジメント ▶ P64



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。

健康問題や環境問題などの社会課題の解決に貢献する、 植物性新食材「豆乳クリームバター」

当社グループは、植物性の新食材として豆乳クリームバターを開発しました。「おいしさ」を前提として、サステナブル・ヘルシー・ダイバーシティといった条件を満たした、気候変動、肥満の増加等の健康問題などの社会課題や、ビーガン、ベジタリアンといった食の多様性に対応する製品です。製品化においては物性に課題がありましたが、当社の油脂技術が応用され、固形化と良好な口溶けの両立が可能となりました。当社グループは、植物性素材にこだわり、サステナブルで社会課題解決に貢献する製品の開発を進めていきます。



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、対処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、サステナブル調達を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長したことから、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。

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なばなりません。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

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。



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

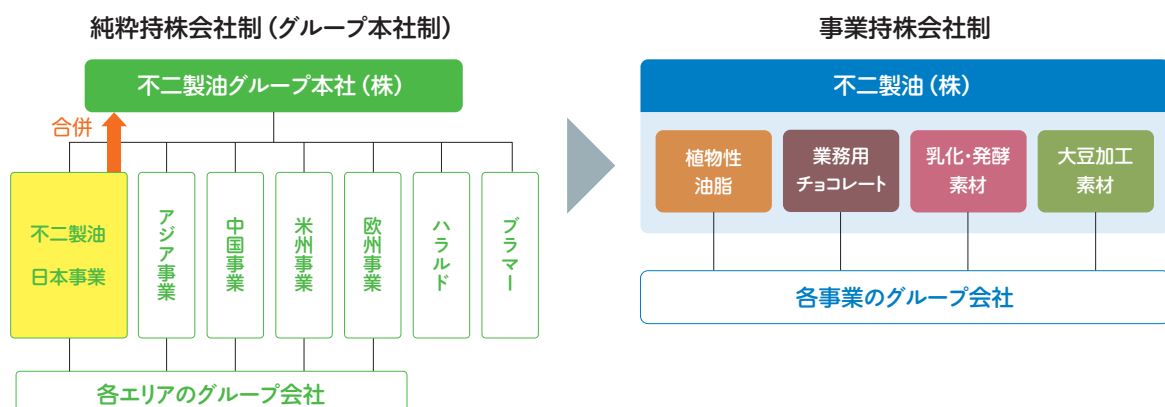
課題

- 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。

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、予想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



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。

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想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

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



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を務める。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。

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

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。

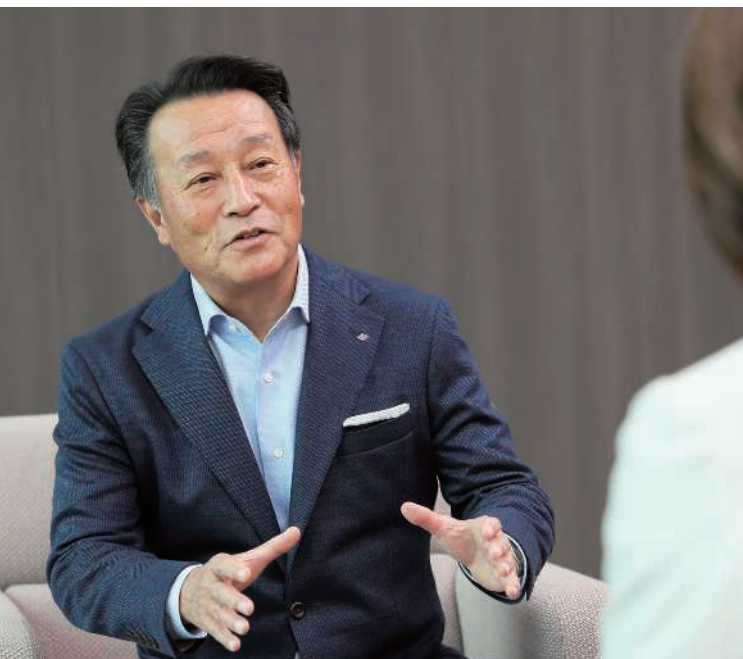
中川 酒井さんのお話のように、グローバル経営管理は、各組織の業績結果を集計するだけではなく、グループ各社が抱える課題をグループ本社が早期に把握して、全社としての経営判断を迅速に行えるようになることが目標です。米州油脂事業も一例ですが、今後もFUJI ROICを活用しながら、全社ポートフォリオの戦略的な見直しが速やかに進むことを期待しています。

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い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。

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、取締役会やオフラインで幾度もの議論を重ねました。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なければなりません。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くか、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のでしょうか。

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いいでしょうか。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です。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生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生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な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しょう。

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。

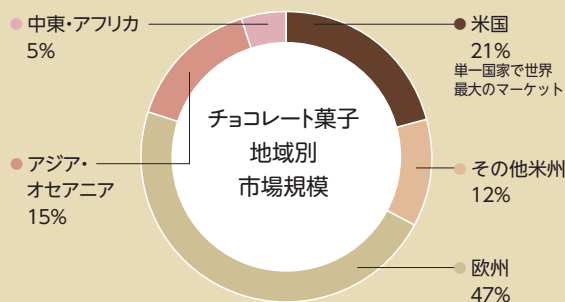
上席執行役員

ブラマー チョコレート カンパニー 会長

松本 智樹

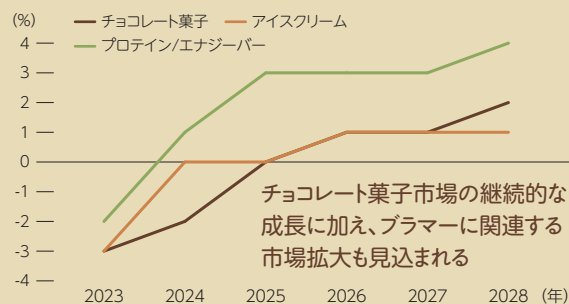
事業機会

- 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



参照: Euromonitor Chocolate Confectionery

北米市場成長率予測



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

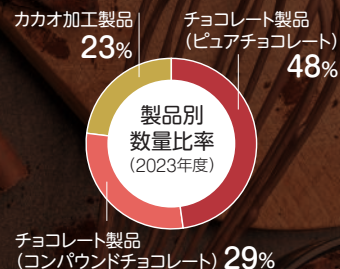
ブラマーは2024年6月にチョコレート用油脂(CBE)を使用した新ライン「ELEVATE」を発表しました。不二製油グループの油脂技術を活用したおいしさと機能性を備えたコンパウンドチョコレートで、ココアバターの世界市場価格が変動する中、顧客のニーズに応える新たなブランドとして展開しています。





ブラマー会社概要

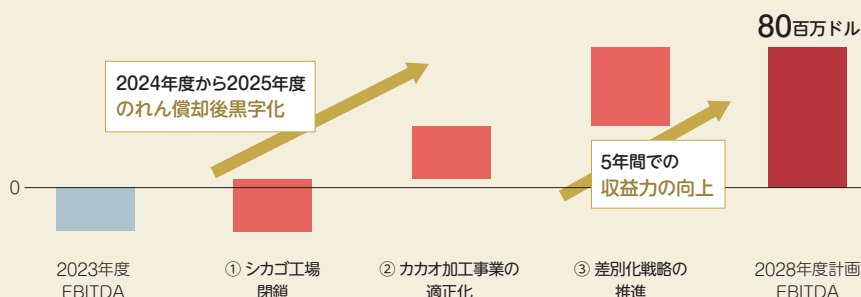
- 創業 ● 1939年
- 事業 ● 業務用チョコレート事業
- 拠点 ● 米国2工場、カナダ1工場
- シェア ● 米国シェア2位(チョコ2位、カカオ1位)



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。

ブラマー5か年計画 EBITDA イメージ

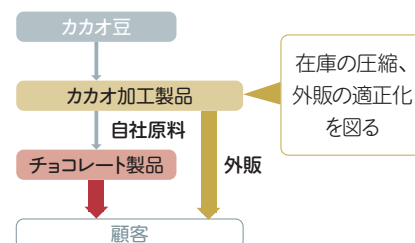


① シカゴ工場閉鎖

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30百万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

社会課題

人口動態変化の影響

- 食資源の不足と偏在化
- 健康課題

地球環境への影響

- 気候変動
- 森林破壊
- 生物多様性の喪失
- 環境汚染
- 資源不足

人権問題

ESG マテリアリティ

● P31

経営資本



財務資本

● P44-49

- 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



製造資本

● P58-59

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



人的資本

● P50-55

- 連結従業員数 5,731人(うち、海外3,998人)



知的資本

● P40-43

- 研究開発費 59億円
- 累計特許出願数 7,628件



社会・関係資本

● P60-63

- ステークホルダーとの共創関係



自然資本

● P60-63

● P64-67

- 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)

ビジネスモデル

植物性油脂事業

南方系油脂を軸とした高度な利用技術・サステナブル原料のサプライチェーン

● P74-75

技術

サステナブル 調達

植物性素材の可

大豆加工 素材事業

大豆のおいしさ
栄養を活用した多様な製品群

● P80-81

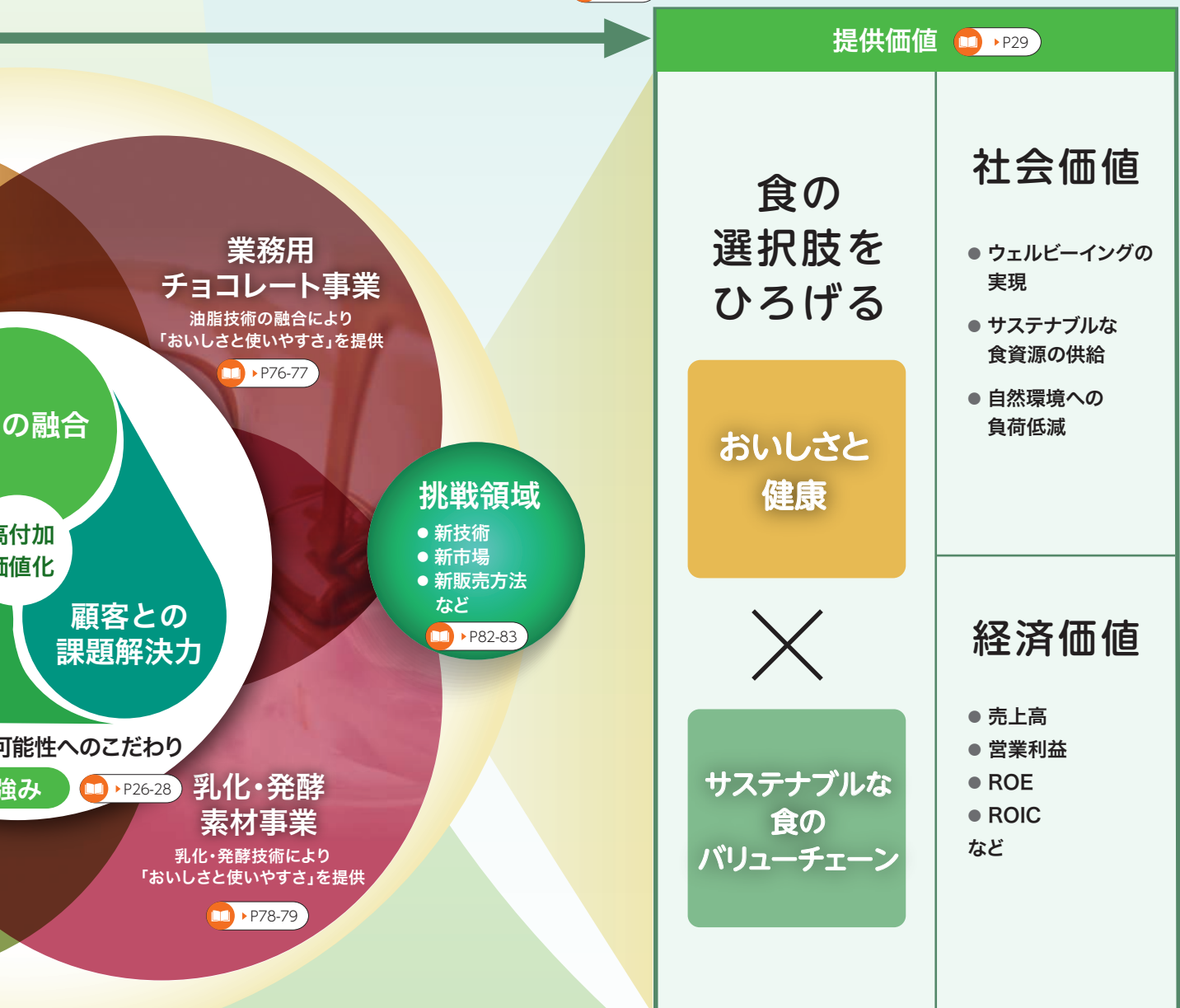
経営基

持続的な企業価値向上への再投資

※ 数値は2024年3月期、2024年3月31日現在の情報

食の未来を共創する

価値創造ストーリー ▶ P29



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

- ROE 10%
- ROIC 8%

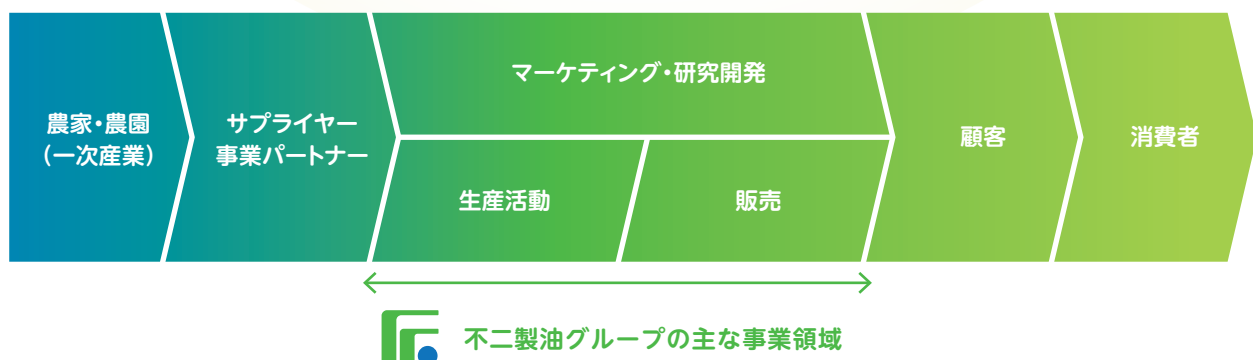
食のバリューチェーン上で社会課題解決に挑戦・貢献し、社会価値を創造している

- 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

- グローバルに多彩な人材が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

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

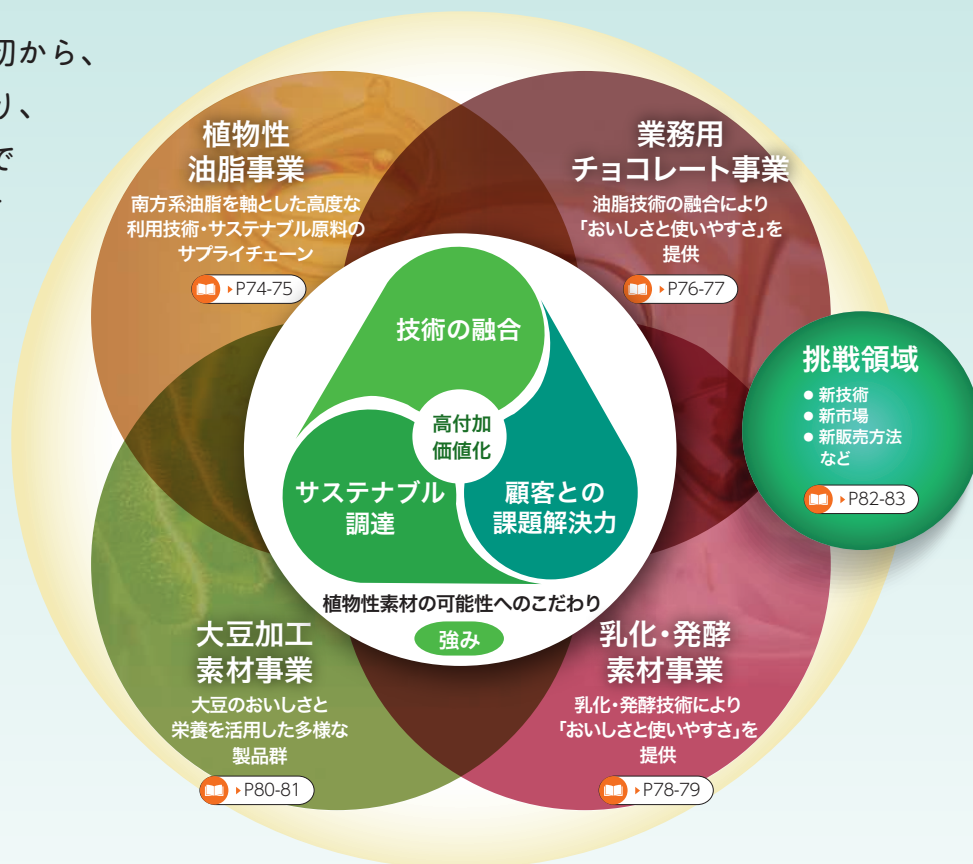
- 環境ビジョン2030
- 持続可能な調達の取り組み

▶ P60-63

▶ P64-67

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。



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

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。



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



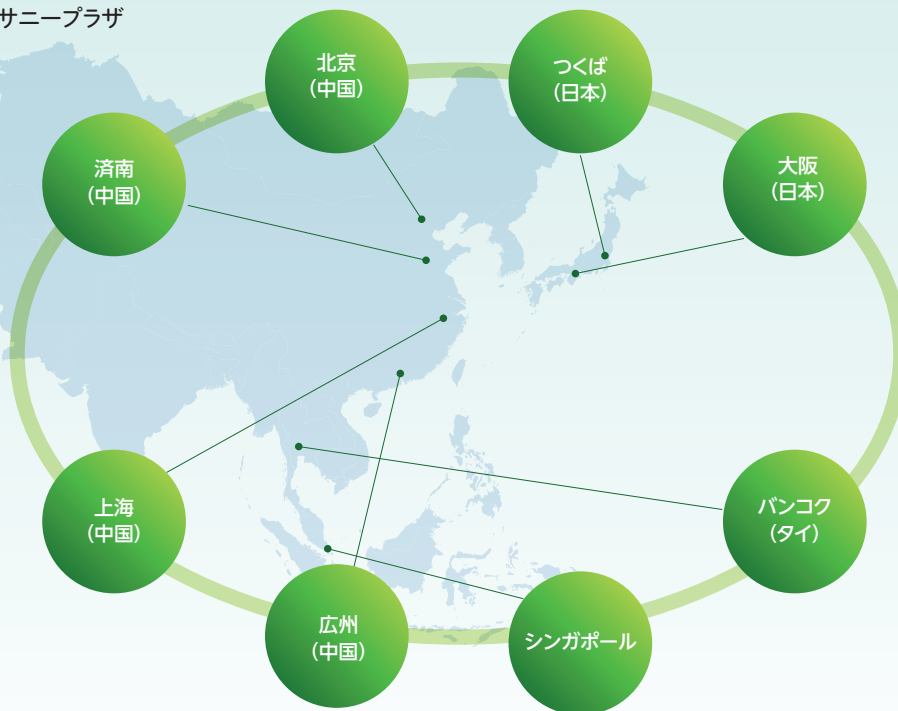
顧客との課題解決力

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です。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。

フジサニープラザ



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。

食の選択肢をひろげる

おいさと健康

×

サステナブルな食のバリューチェーン

社会価値

当社グループは事業活動を通じて、自然環境への負荷低減に取り組むとともに、サステナブルな食資源の供給により、消費者の食の飲み、健康増進、雇用、人権尊重などのウェルビーイングの実現に貢献していきます。

経済価値

当社グループの提供価値が顧客価値＝消費者価値となり、獲得した利益やキャッシュ・フローを当社グループの持続的な成長を支える財務基盤の強化に再投資し、提供価値の拡大および新たな価値の創出を目指しています。

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

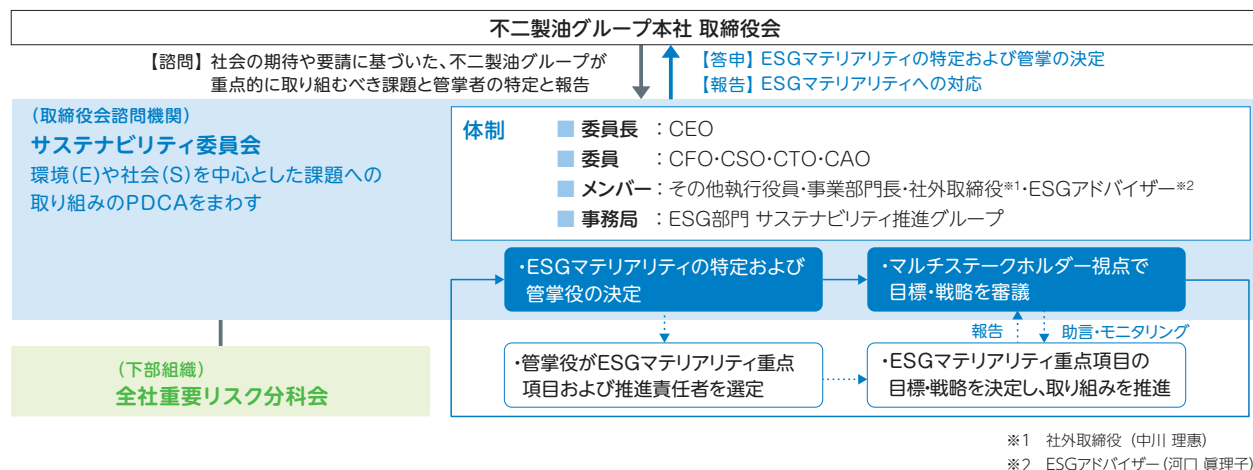
当社グループは、「不二製油グループ憲法」のビジョンに「植物性素材でおいしさと健康を追求し、サステナブルな食の未来を共創します。」を掲げています。グループ全従業員が地球環境・人権・心身の健康などのバリューチェーン上の社会課題を機敏に捉え、リスクの低減のみならず、全てのステークホルダーの期待に応えるソリューションの提供に努め社会価値を創造することで、サステナブルな食の未来の実現と当社グループの企業価値向上を目指しています。

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
提供価値	おいしさと健康	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
		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
	サステナブルな食のバリューチェーン	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
		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
		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
		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
		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
		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
経営基盤	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
	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 - 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 ▶ P50-52
	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
		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

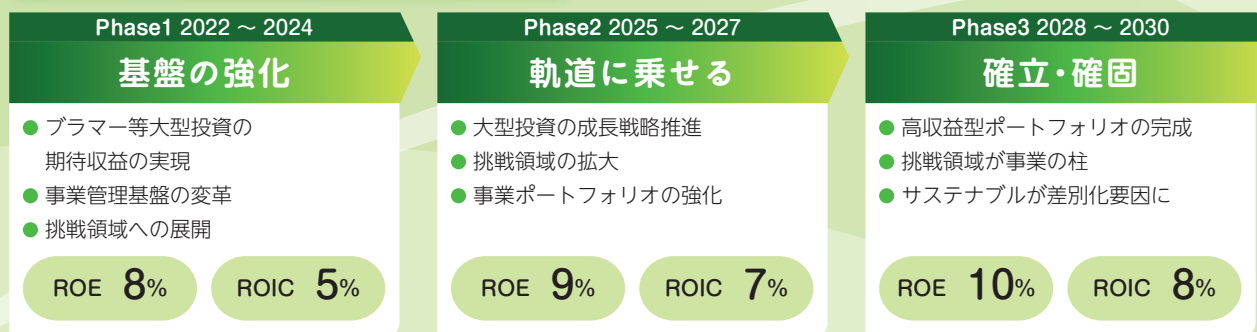
不二製油グループを取り巻く事業環境は、国際情勢の緊迫による社会不安や中国経済の冷え込み等により景気減速懸念が続く一方、天候不良等により一部原材料価格の高騰に直面するなど依然として先行き不透明な状況が続いています。

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。



不確実性が高まる社会・事業環境のもと、社会変容に対応し、市場や売り方を変え、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。



「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
営業利益	235億円	182億円	109億円
ROE	8.0%	3.0%	3.1%
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)

非財務項目	2024年度 目標	2023年度 実績	2022年度 実績
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
サステナブル調達 (パーム油)	TTP ^{※3} 比率 85%	95%	93%

※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	● 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	● 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	● 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	● 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	● 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	● 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	● 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	● 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	● 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	● 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	● 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	● 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	● 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	● 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	● 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	● 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	● 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）	● 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	● CO ₂ 排出総量の削減（スコープ1+2）：29%削減（基準年：2016年度） ● CO ₂ 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）	● 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	● 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	● 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

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います。

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ものなのでしょうか。

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してきました。

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に就任。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を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や健康を追求し、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なければなりません。

辻 中村さんのお考えのように、技術力を高めていくことだけでなく、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くな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



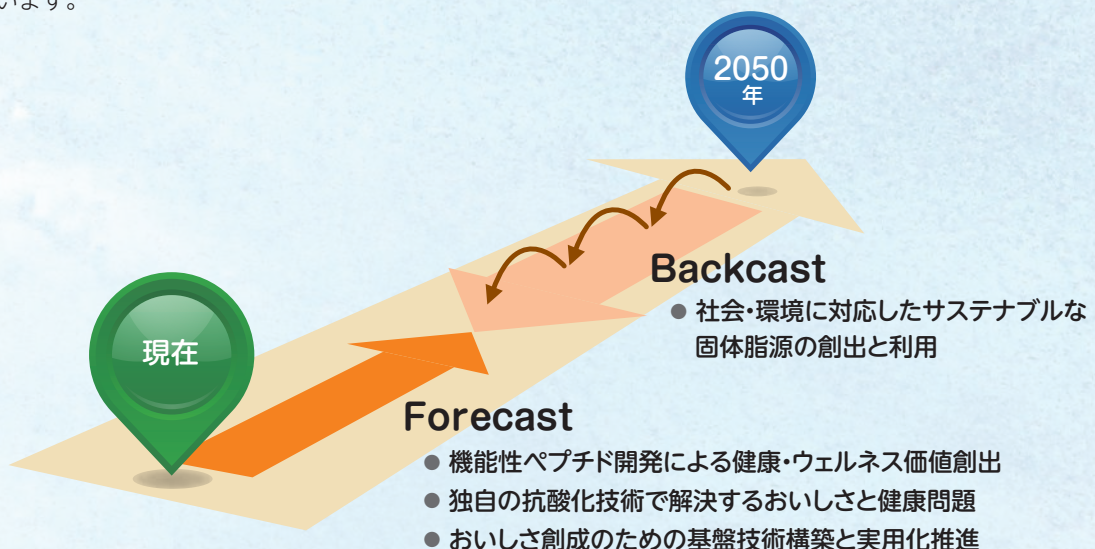
未来年表

【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CO₂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

創業～

1960

1980

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

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



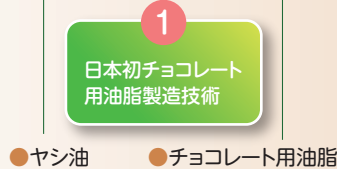
●洋生菓子用
チョコレート ●アイス用
チョコレート

●ミルクチョコレート
スウィートチョコレート

●クーベルチュール
チョコレート

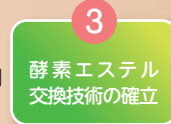
●成型
チョコレート

原料として
使用



●クリーム用
油脂

●フィリング用
油脂



●ホイップ
クリーム

●マーガリン
ショートニング

●チーズ風味
素材

●フィリング

●調製品

●低油分
クリーム



●豆腐・油揚げ用
脱脂大豆たん白

●分離大豆
たん白
(粉末状)

●粒状大豆
たん白

●がんもどき
油揚げ

4 おからの高度利用研究

●大豆ペプチド
●水溶性
大豆多糖類

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。



1

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。



2

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。



3

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。



4

これまで様々な技術を用いて、各時代に応じ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。

2000

2020

これから

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

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

6

健康訴求型
製品の追求

●生チョコレート

●低糖質 チョコレート ●プラントベース
チョコレート

植物性油脂の活用による
おいしさと使いやすさの追求

●低トランス 脂肪酸油脂 ●減塩などに寄与する
健康油脂 ●安定化DHA・EPA

工程効率化や環境負荷低減、
微量成分の制御に向けた
研究開発の推進

7

MIRACORE®

●チーズ風味素材の拡充
●USS素材加工品

顧客ニーズを捉えた
差別化製品の拡充

5

世界初の大豆
分離分画技術
USS製法確立

●原豆乳

●USS豆乳製品

7

プライムテクスチャー製法

●プライムソイミート

大豆の栄養とおいしさを活用した
多様な製品の展開

●水溶性えんどう多糖類

おいしさと健康

サステナブルな
食のバリュー
チェーン

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。



5

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な当社グループならではのラインナップを展開。



6

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。



7

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や満足感を実現する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

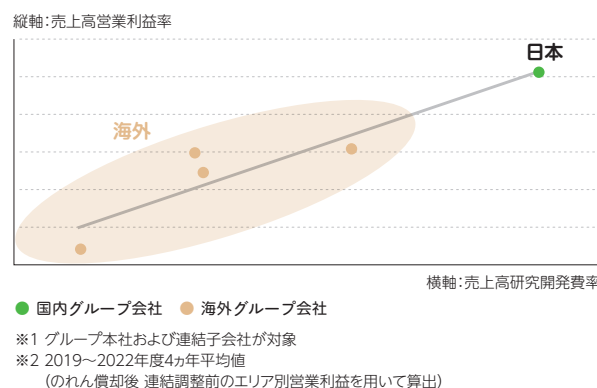
植物性油脂、業務用チョコレート、乳化・発酵素材、大豆加工素材の4つの事業分野において、お客様との共創を通じて、食シーンに新たな価値を創出しています。また、未来創造研究所においては、2050年の暮らしと社会を想定し、技術による社会課題解決と新たな顧客価値の創出を目指し、イノベーションに挑戦しています。

		価値創出の時間軸	
		現在	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。		
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。		
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。		

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 R., 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。

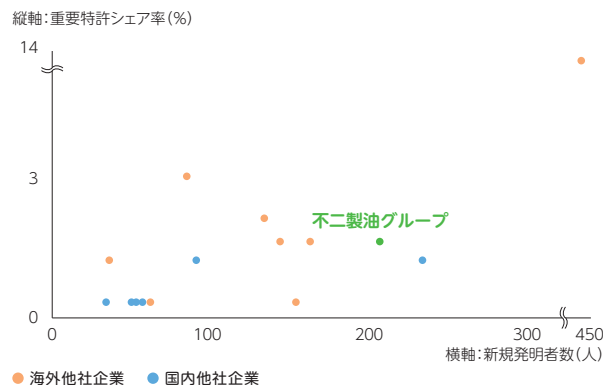
植物性油脂関連・業務用チョコレート関連における市場優位性や価格決定力に影響し得る重要特許シェア率では国内トップレベル、将来の重要特許を生み出すための人材投資（＝新規発明者数）では、国内外の競合と比較しても上位に位置しています。一方、国内拠点からの特許出願数に比べ海外拠点からの特許出願数は低い水準にあり、その引き上げが課題となっています。

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化・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。

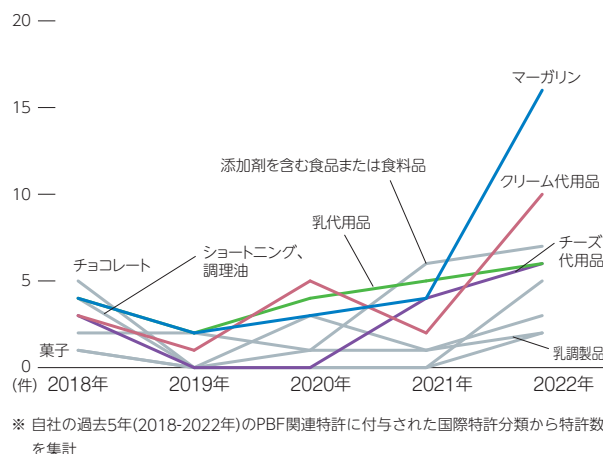
更に、海外各拠点と連携し、事業軸で知財戦略の構築・実行を進め、グローバルでの市場優位性や価格決定力を高めていきます。また、2022年度より、外部の専門家も活用しながら、特許情報や製品の価値等を分析し、研究者に有用な知財情報を発信し、事業や研究開発の方針に役立つ提言を経営層に報告しています。

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



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化・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するため、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と行い、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。

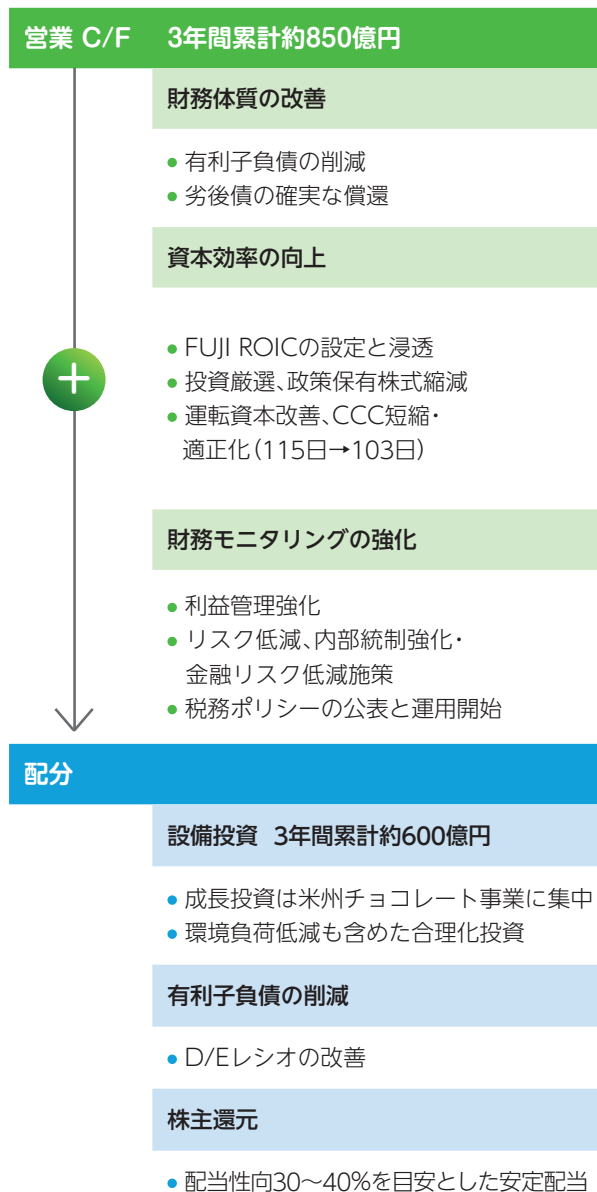
まずは、当社グループの財務基盤を強化する上で、ブラマーの構造改革を着実に実行することが、最重要課題であると認識し、構造改革を側面支援する各種財務施策も実行してまいります。また、2024年度第1四半期は、2019年に発行した劣後債350億円の償還対応として、劣後債250億円および劣後ローン100億円による資本性評価を得た資金調達を継続し、財務健全性を維持すること

ができました。このような資金調達手段にて、市場からの信任を得ることが、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 ● 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	営業C/F 310億円 ● ファーストコールを迎える劣後債のリファイナンス ● 金利上昇に応じた有利子負債のマネジメント
● 各社によるFUJI ROIC改善施策の設定と進捗モニタリング ● 経営会議にて定期的なFUJI ROICのレビュー実施 ● 政策保有株式 3社売却 ● CCC短縮:対前年度 ▲2日(102日)	● 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 ● 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 ● 政策株式の縮減継続 ● CCC短縮:対前年度 ▲5日(97日)
● 利益管理強化 ブラマーの決算期を統一 ● 税務ポリシーの公表と運用開始	● 利益管理強化
● 設備投資: 151億円 ブラマー: 37億円 ハラルド(第2工場等): 14億円	● 設備投資: 案件を厳選
● Net D/Eレシオ: 0.54倍	● Net D/Eレシオ: 0.65倍
● 年間配当: 52円 配当性向: 68.5%	● 年間配当: 52円 配当性向: 44.7%

CFOメッセージ

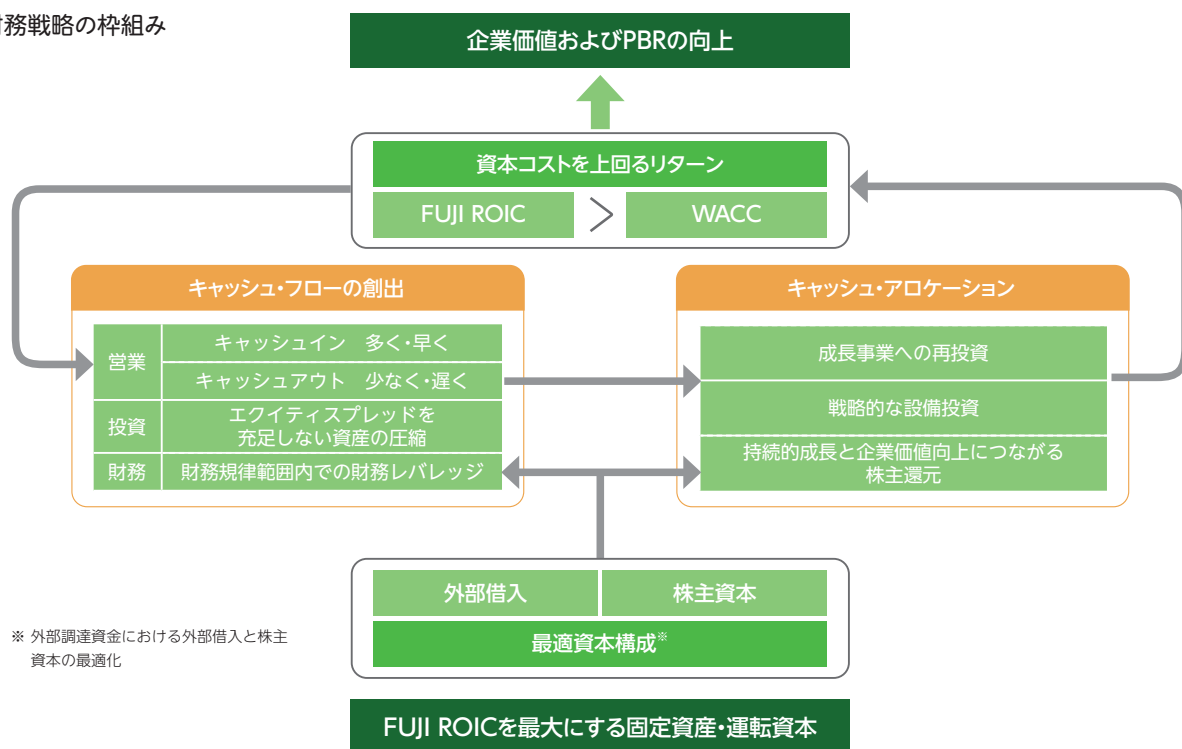
中長期財務戦略

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「ブラマーの再生」「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。

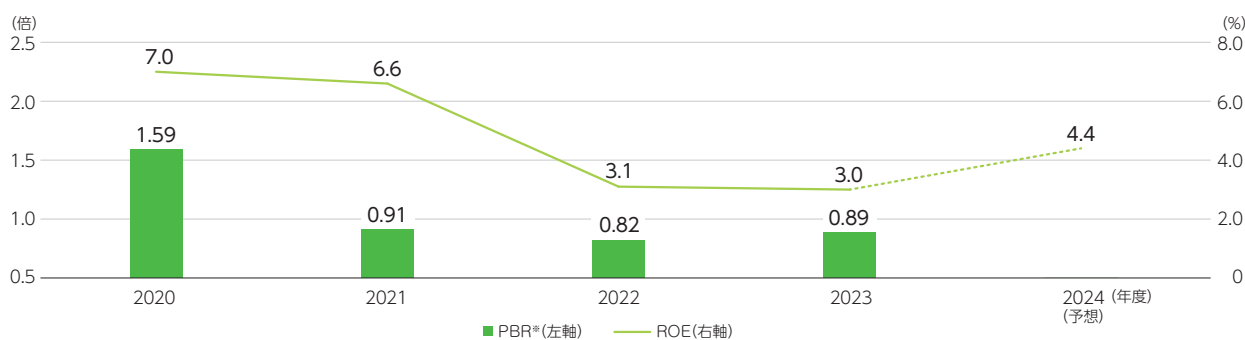
次期中期経営計画においても、財務戦略として「成長・戦略分野への財務資本の投下」「FUJI ROIC等による経営管理強化」といった方針は不変と考えております。国内外

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。

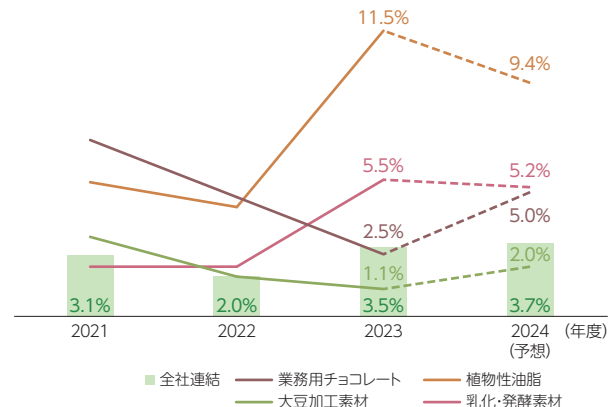
事業別FUJI ROICにおいて、2023年度は植物性油脂事業が米国油脂事業の固定資産譲渡と過去最高の営業利益によって飛躍的に改善したほか、乳化・発酵素材事業も日本・東南アジアの収益改善により伸長しました。一方、業務用チョコレート事業と大豆加工素材事業は、FUJI ROICが低迷しておりますが、業務用チョコレート事業ではブラマーの構造改革の実行、大豆加工素材事業では大豆たん白食品の工場の再編を含めたポートフォリオの見直しを行っていき、早期に改善を進めます。

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。

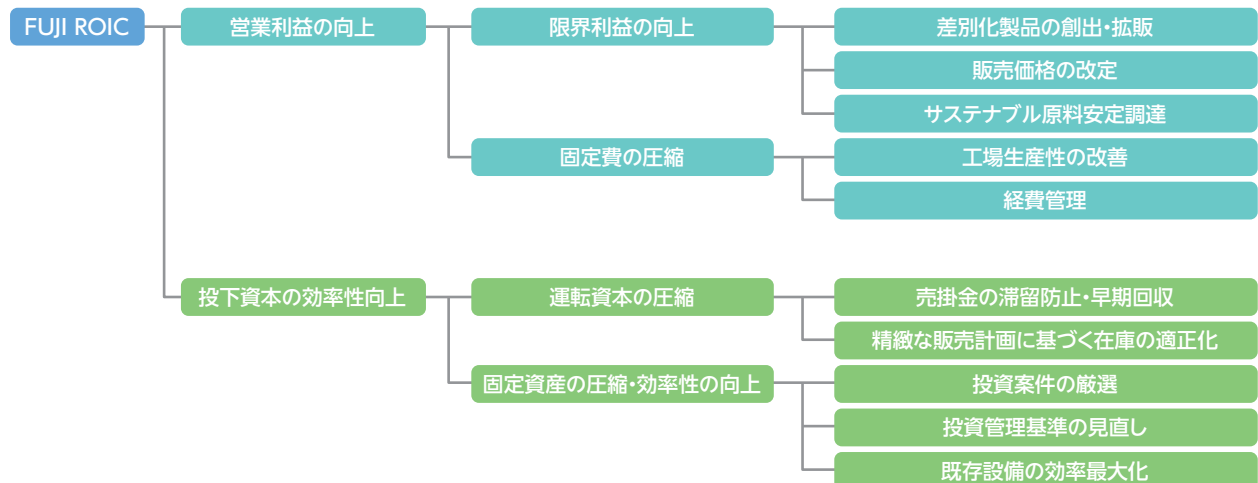
FUJI ROIC

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

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レビューを行っています。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。

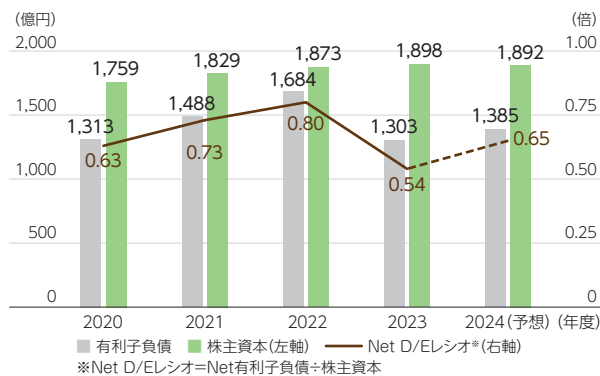
CFOメッセージ

財務基盤の健全化

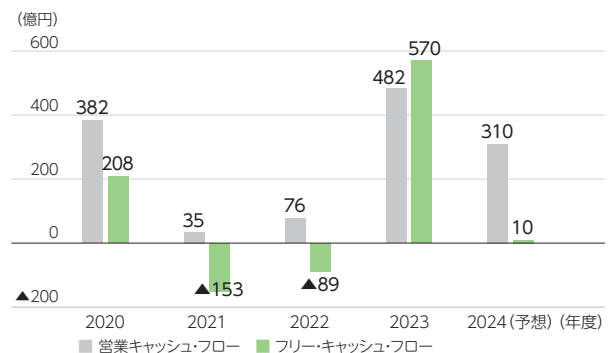
中期経営計画「Reborn 2024」では営業キャッシュ・フローの3年間累計の目標を850億円と設定しています。先述の通り2023年度では財務改善が進んでおります。海外だけでなく日本においても金利上昇の局面に移行しており、金融費用の抑制は重要な課題であると考え

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。

Net D/Eレシオ*



キャッシュ・フロー



株主還元および成長投資を着実に実行

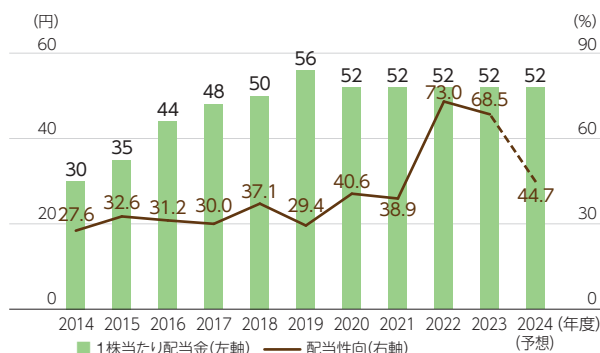
当社は創業以来独自の技術を深め、顧客の課題解決を図る新たな価値を提供してまいりました。その技術力を最大限に発揮し、持続的に成長していくには、財務資本を成長事業に投入し続けることが必要です。それを可能とする各種の財務戦略を立案・実行・モニター・再考していくことが、私の責務であり、そのアウトカムとして企業価値向上を図ることが私のコミットメントと考えております。

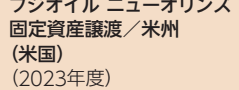
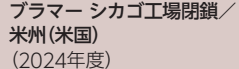
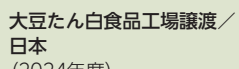
そのためにはFUJI ROICを活用し、より資本コストを意識した経営を行い、事業運営とグループ経営財務目

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たし、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
	
	
	—
	

※ Johor Plantations Group Berhad社

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。

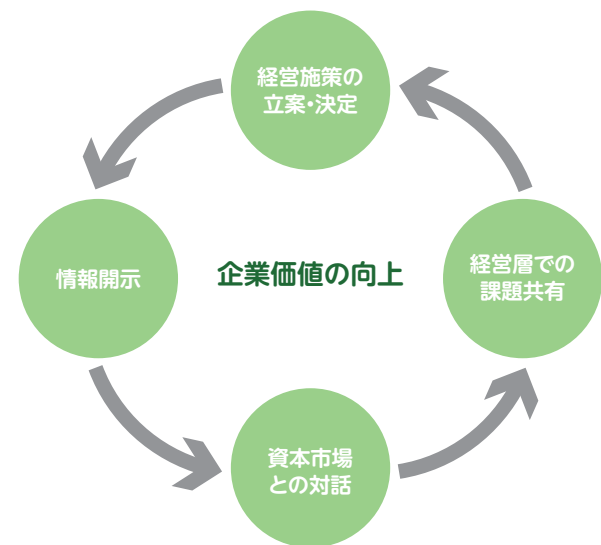
ガバナンス強化の面では、ITセキュリティ監査やシステム運用プロセスの評価といった活動をグループ横断で実行・継続しており、グループ情報資産の確実な保全に努めます。

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



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
取材		
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。

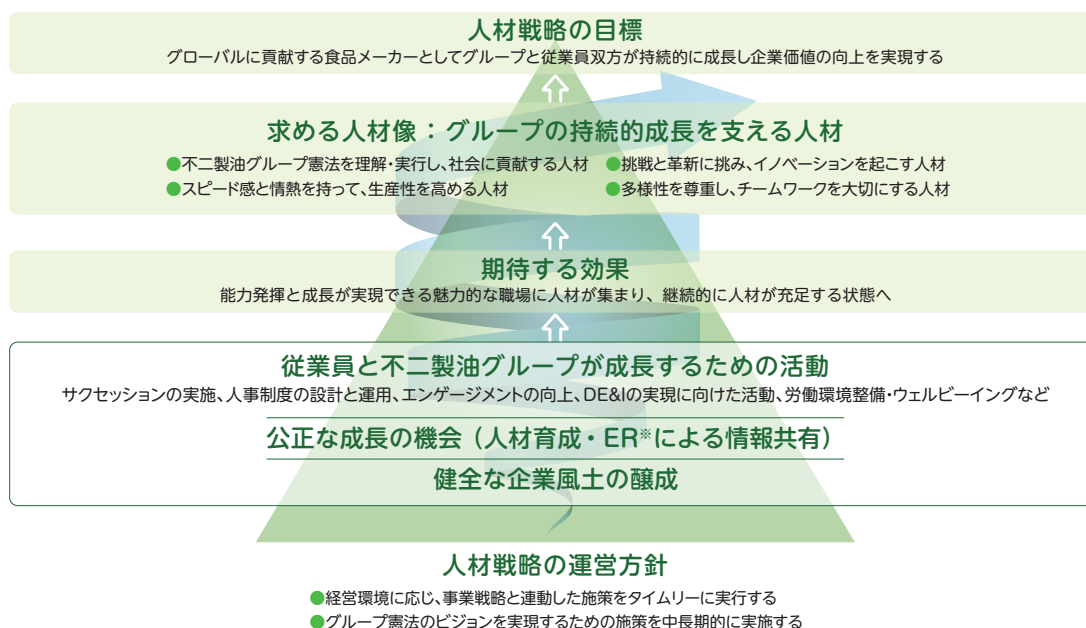
また人材の育成には時間も掛かることから、経営戦略、事業戦略と連動した人材戦略を構築することで、多彩な人材が自らの能力を発揮して、活き活きと挑戦と革新に取り組み、一丸となって成長を続けている組織・風土を醸成していくよう努めます。

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



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	1 グローバル経営を支える人材の確保・育成・適正配置	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 環境変化適応力の高い組織への変革
		2023年度までの主要な施策 ● トップサクセッションの推進 ● 次世代経営層人材育成 ● ポストマネジメント(日本) ● 海外駐在員の育成と人材確保(日本) 今後の主要な施策 ● 役員報酬制度改定 ● 海外現地での幹部候補人選と育成計画の検討 ● 海外現地法人メンバーの日本での研修
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	2 DE&Iの推進	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 ● 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) ● 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) 健康経営の推進
		● 経営層における多様性の確保 ● DE&I活動推進 ● 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 ● 不二製油グループ人権ガイドラインの策定 ● ラインケアの充実等によるPresenteeism^{*1} or Absenteeism^{*2}の減少対策(日本) ● 就業環境の整備(日本)
	3 コミュニケーションの強化	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
		2023年度までの主要な施策 ● 従業員のコミュニケーションプラットフォームFUI Connectの有効活用 ● MIRA-Dashi[®]をはじめとした新製品に関するグループ内の理解浸透 今後の主要な施策 ● FUI Connectを通じた好事例の共有 ● 「食の未来を共創する」事例の発信によるビジョン浸透

※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。後継者の適切な選任と準備を通じて、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。

次世代経営層 人材育成会議

アセスメントプログラムに外部専門家も参加し、客観的な評価を行うことで、透明性を確保。人材プールを拡大中。

ポストマネジメント(日本)

2023年度は200ポストについて要件定義、後任を検討。また、管理職評価において多面評価会議を実施しており、業績や能力、今後の育成について、経営層で計13時間以上協議を行った。

次世代経営 人材プール

マネジメントポスト

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「FUI」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

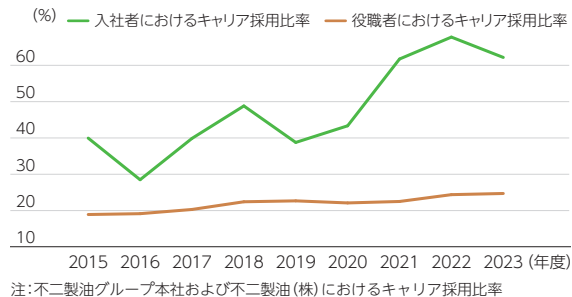
等級	階層別	経営理念	マネジメント PGM	GLOBAL PGM	ビジネスカレッジ (ビジネススキル)	DX IT	コミュニケーション・マインドスキル	カフェテリア	キャリア	マネー
	必須		選抜	選抜・手上げ	必須			自由		
MG・MSP	部長研修 新任管理職研修		EMP・MMP							
BO/CO3	BO/CO3昇格研修	中途採用者向け事業理解セミナー	マネジメント力育成研修	Speaking&ADVANCE グローバルPGM 海外リーダー	ロジカルシンキング③ 財務会計 ManagementGame		1on1 傾聴・インタビュー研修 アサーティブコミュニケーション	シニアキャリア 40代キャリア	シニアマネープラン 投資教育の基本・実践研修	
BO/CO2	BO/CO2昇格研修	部門研修 OJT研修		GTE研修 Speaking研修		DX・IT研修 選抜ビジネススキル	ジョビンス FUIラーニングカフェ 通信教育	30代キャリア	投資教育DC 実践研修	
BO/CO1	新入社員研修 フォローアップ研修				ロジカルシンキング② ロジカルシンキング①			20代キャリア	ライフステージマネープラン	

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

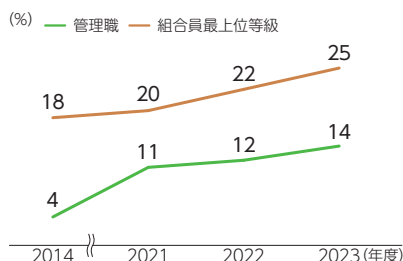
中国エリアでは、国内・他社との競争激化を勝ち抜くための必要要件として「企業風土改革」を重要施策と位置づけ、社員に対するコンプライアンス意識向上と、特に管理職層に対するリーダーシップ強化に取り組んでいます。2023年度には、中国エリアのトップ交代に伴い、中国国内事業会社の管理職層を主な対象とした3日間の集合研修を上海で実施し、不二製油グループ方針、新年度事業運営方針の浸透や、国内販売戦略の共同討議などを行いました。また、エリア内各社・各拠点に、キャラバン体制・出前研修方式で方針・規定・就業規則を解説してまわるなど、コンプライアンス順守の重要性を全社員に直接説明する機会を設けています。

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%

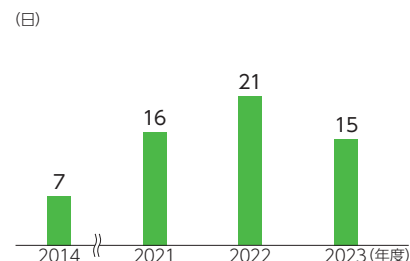
管理職と組合員最上位等級の女性比率



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。

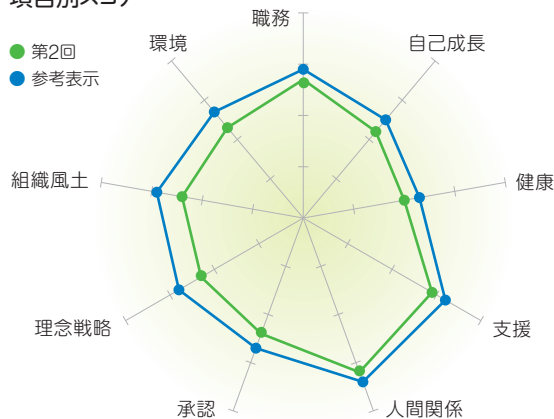
初回となる2023年度の分析結果から、当社としての強みは、「組織風土」の構成要素の一つである「部署間での協力」に代表される『人間関係』、および、「職務」の構成要素の一つである「裁量」のスコアの高さから『まかせる風土』であることが確認できました。これらは、新制度で掲げる「チームで成果を出す」「共創力」の基盤であり、「技術の融合」や「顧客との課題解決力」といった価値創造の源泉となる強みの風土であると考えています。

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をしていますが、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いきます。

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・海外出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、海外トレーニ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けます。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。

森林破壊の課題解決に向けて

世界の 카카오 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 카카오 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、kakao 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。



ブラマー
Sustainability

Carolin Fesenberg

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

澁木 健

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はなく、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



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

“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、たくさんさんの笑顔を作り続けていきます。

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



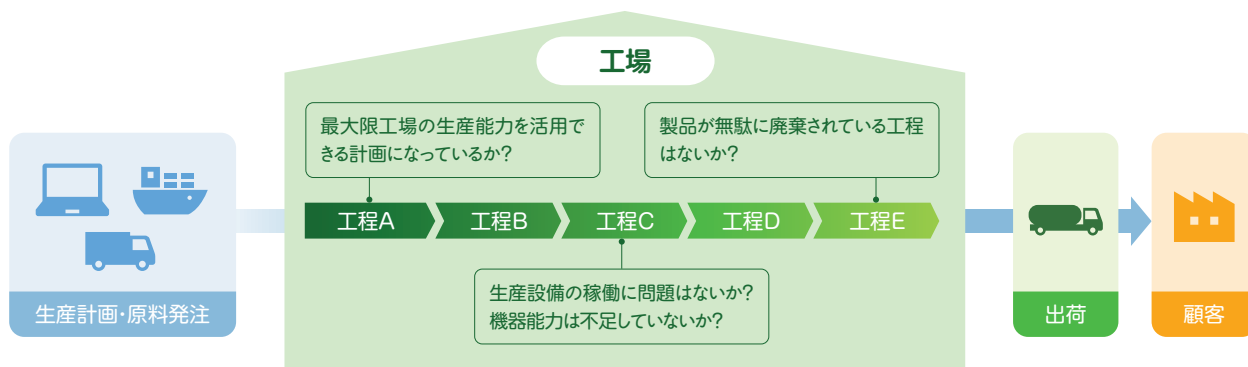
製造資本

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。

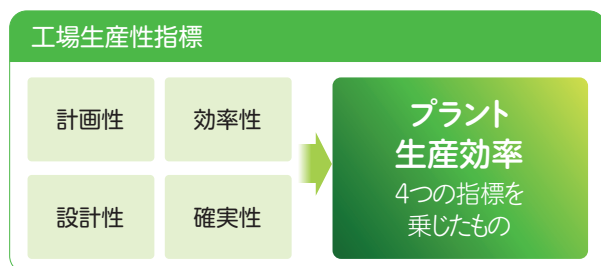
生産性向上のための取り組み

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。

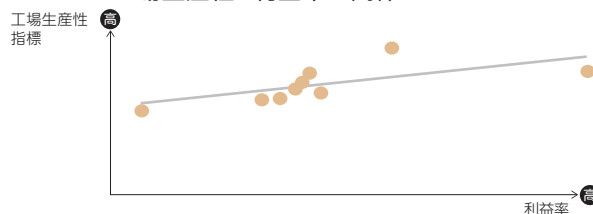
工場では、計画された生産数量を安定的に製造することが求められます。工場生産性指標では、日々発生するトラブルや使用している機器の運転状態、製品の合格率が工場の生産性にどう影響しているのか可視化しています。この指標を活用し、グループ内での工場生産性改善活動の活性化を図ります。



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。



業務用チョコレート事業の主要会社の
工場生産性と利益率の関係



※業務用チョコレート事業9拠点(会社・工場)の2023年度実績をもとに作成

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

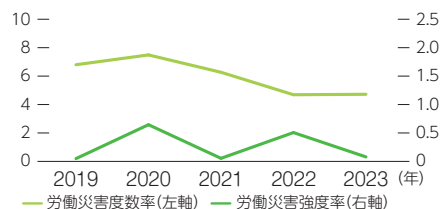
計画・生産計画を連携させることで、計画の精度および生産性の向上を図ります。また、アラート機能により過剰在庫や欠品の可能性を早期に発見することで安定供給にもつながっています。2023年度はPSI管理システム導入効果も加わり、製品在庫日数を前期比で約4%削減しました。2024年10月からは植物性油脂事業と大豆加工素材事業での運用を開始します。



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。

労働災害度数率*・強度率



※労働災害度数率は全度数率を記載

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。



フジ ペジタブル オイルでのVR体験

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。

リコール発生件数 (件)

0	0	0	0	0
2019	2020	2021	2022	2023 (年度)

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」(フレイアバディ 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。



フレイアバディ インドタマでの社内勉強会

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^{※1}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^{※2}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/

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)

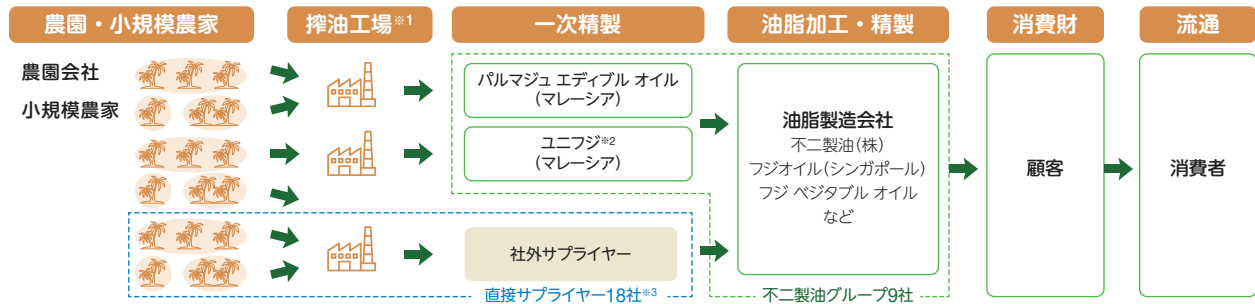


社会課題	調達における社会課題	中長期目標	KPI		2023年度実績
			2030年	2025年	
地球環境	気候変動、森林破壊、泥炭地開発、生物多様性の喪失	森林破壊ゼロ、 泥炭地開発ゼロ、 搾取ゼロ	TTP ^{※1} 100%	TTP 85%	TTP 95%
人権	強制労働・児童労働、先住民・地域住民・労働者からの搾取		労働環境改善プログラム適用率 100% (全直接サプライヤー)	労働環境改善プログラム適用率 100% (PAL ^{※2} の全サプライヤー)	労働環境改善プログラム適用率 74% (PALのサプライヤー)

※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.fujioliholdings.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 [※] ・TTP	全てのサプライヤーに対して、TTPシステムを導入
サプライチェーン上のリスクの特定と改善	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
	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(IPG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^{※1}・MSPO^{※2}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^{※3}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.fujiioilholdings.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110,000km²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RTSR [*] 認証品もしくはRTSR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RTSR認証品もしくはRTSR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				

※ RTSR: 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	RTSR加盟による情報収集	RTSR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/

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	森林保全、女性のエンパワーメント支援	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				

※1 主にシアの木の苗木を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 ₂ 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/

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、CO₂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[※]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[※]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

	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										
TNFD分類	水資源		土壌・水質・大気・ 廃棄物の浄化		水流 調整	土壌・ 堆積物保持	土壌の質の維持		花粉媒介	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	○	△	○	○	◎	△	○	△	×	◎	○	○	×

◎:重要性が高い ○:重要性が中程度 △:重要性が低い ×:データ不足等

依存

洪水リスクの重要性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性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と考えられ、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

	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											
TNFD分類	水資源		土壌・水質・大気・廃棄物の浄化		水流調整	土壌・堆積物保持		土壌の質の維持		花粉媒介	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	△	△	○	○	◎	◎	◎	◎	×	◎	○	×	×	

◎:重要性が高い ○:重要性が中程度 △:重要性が低い ×: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性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 ^{*1} 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 ^{*2} 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 ^{*3} ● 認証制度への理解促進と供給体制の強化 ^{*4}
		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 ^{*13} 、児童労働撤廃に向けたサステナブルKPIの遂行 ^{*5} ○ 森林の破壊防止と再生に向けた取り組みの推進 ^{*5} ○ 農地および周辺の生態系への影響、化学物質の使用削減 ^{*5} ○ 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 ^{*5}
		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 ^{*13} 、児童労働撤廃に向けたサステナブルKPIの遂行 ^{*5} ○ NGOと連携したレピュテーションリスク対策の実施 ^{*6} ○ 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
	技術	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 ^{*11} ○ 新規代替原料の探索 ^{*12} ○ 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 ^{*3}
	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 ^{*13} 、児童労働撤廃に向けたサステナブルKPIの遂行 ^{*5} ○ NGOと連携したレピュテーションリスク対策の実施 ^{*6} ○ 森林の破壊防止と再生に向けた取り組みの推進 ^{*5} ○ 農地および周辺の生態系への影響、化学物質の使用削減 ^{*5} ○ 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 ^{*5}
		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			○ 自然関連リスク・機会に関する質の高い情報開示の推進
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 ^{*3} ○ 新規代替原料の探索 ^{*12} ○ 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 ^{*3}
	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 ^{*7} ○ 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 ^{*3}
		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 ^{*7} ○ 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 ^{*3}
		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 ^{*7} ○ 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 ^{*3}
		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 ^{*3}
	システミックリスク	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・ディリジェンス義務化、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.fujiolholdings.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.fujiolholdings.com/pdf/news/2024/240125_01.pdf

※ 5 パーム油のサステナブル調達 https://www.fujiolholdings.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.fujiolholdings.com/en/sustainability/grievance_mechanism/

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

※ 8 シアカーネルのサステナブル調達 https://www.fujiolholdings.com/sustainability/shear_kernel/

※ 9 大豆のサステナブル調達 <https://www.fujiolholdings.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.fujiol.co.jp/news/2021/_icsFiles/afiedfile/2021/10/04/211012.pdf

※ 11 多様な植物性素材の創造 https://www.fujiolholdings.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.fujiolholdings.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 ^{※1}	達成率
CO ₂ 排出量の削減	スコープ1+2総量40%削減(グループ全体) ^{※1}	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) ^{※2}	27%増加 ^{※3}	未達成
水使用量の削減	原単位で20%(グループ全体)削減 ^{※1}	33%削減	166%
廃棄物量の削減 ^{※4}	原単位で10%(グループ全体)削減 ^{※1}	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

CO₂排出量の削減(グループ全体)

● 再生可能エネルギーの導入

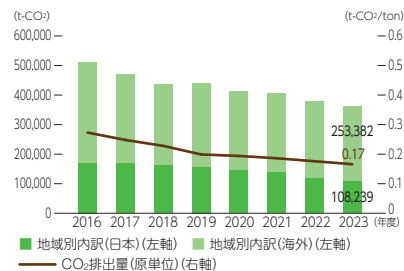
- ・不二製油グループ計11拠点で太陽光発電稼働(海外2拠点、日本1拠点を新規稼働)
- ・不二製油(株)東京支社の「グリーン電力証書」活用、ブラマーのRECs[※]活用

※RECs: Renewable Energy Certificates

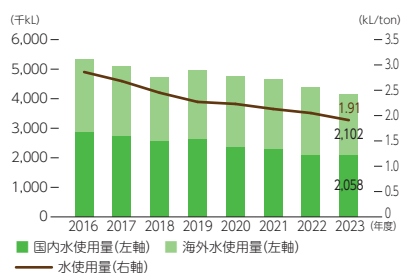
● 生産設備の省エネ化

- ・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)

CO₂排出量(グループ全体)

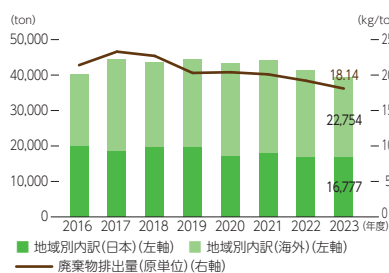


水使用量の削減(グループ全体)



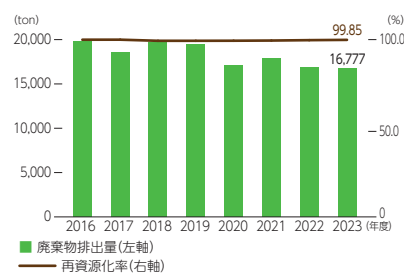
- ・たん白生産ラインの水使用量最適化(日本生産拠点)
- ・水再生システムの改善や生産設備洗浄回数の見直し(海外生産拠点)

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[※]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CO₂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式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^{*1}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.fujioilholdings.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	- コロナ禍での感染対策 - 第三者の活用によるマネジメントシステム強化	- 職場での感染症対策徹底の継続 - 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	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
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	- 主要原料に限定しないサプライヤー行動規範の確立、グリーンバンスメカニズムの拡大 - 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 - 大豆調達方針の策定とモニタリングシステムの確立	- サプライヤー行動規範の周知徹底 - 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 - 大豆およびシアカーネルの調達方針の策定と周知徹底、および各主原料の中長期目標に向けた取り組みの更なる推進	- 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) - 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） - 大豆の第一次集荷場所までのトレーサビリティ確保:83% - 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%
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	- ダイバーシティ&インクルージョンをグローバルで展開する体制強化 - ハラスメント防止策強化 - 強制労働リスクの確認と低減	- グローバルにダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン(DE&I)を推進 - 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	- 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 - 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

DE&Iの推進 ▶ P53

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・販売する合併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

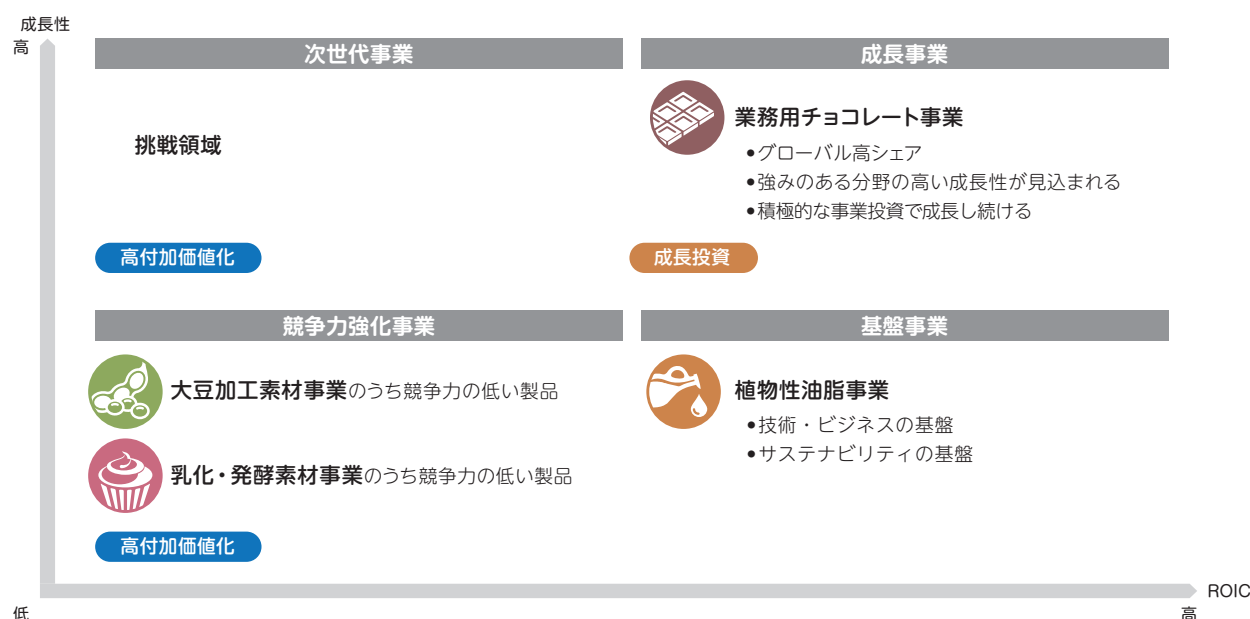
当社グループはチョコレート用油脂技術とチョコレート製造技術の融合による事業シナジーにより、顧客の商品製造過程での良好な作業性や流通過程での耐熱性などの使いやすさと、口溶けのよさや豊かな風味といった消費者が求めるおいしさを兼ね備えた高品質なコンパウンドチョコレートに強みを有しています。また、日本で培ったコンパウンドチョコレートの製菓・製パンといったアプリケーション技術をグループで活用し、各国の顧客や市場ニーズに即した提案を進め、高付加価値製品の展開を強化していきます。

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

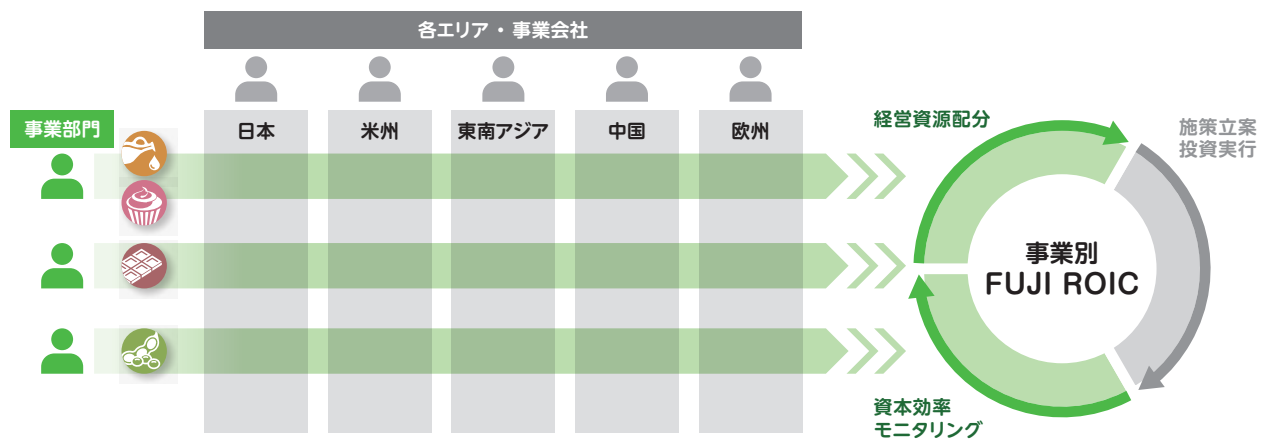
経営管理強化等に関する取り組み

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

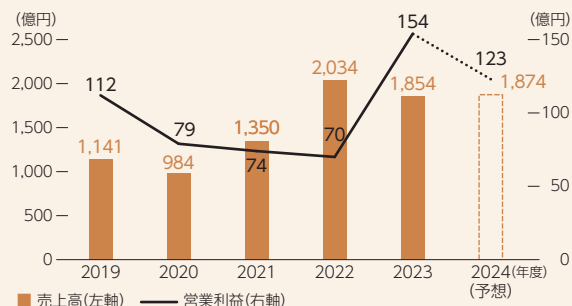
- パーム油
- ひまわり油
- パーム核油
- シア脂
- ヤシ油

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
- アイスコー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

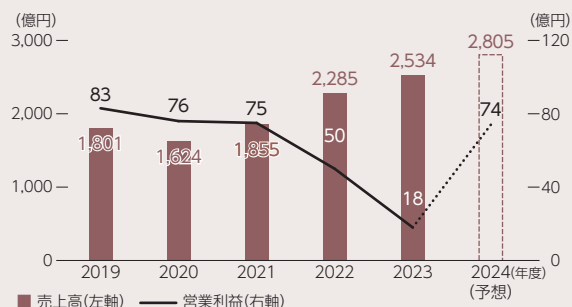
- カカオ
- 砂糖
- チョコレート用油脂

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

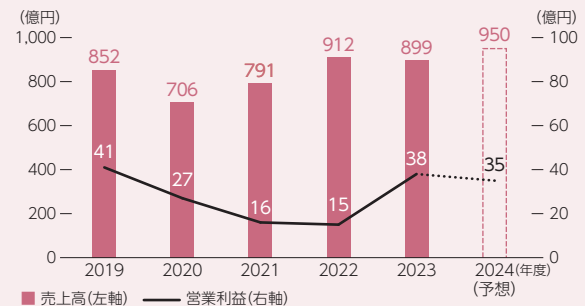
- 植物性油脂
- 乳製品
- 砂糖

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

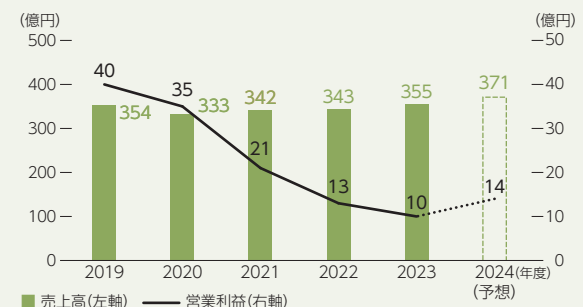
- 大豆

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年度は遡及修正をしています。



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

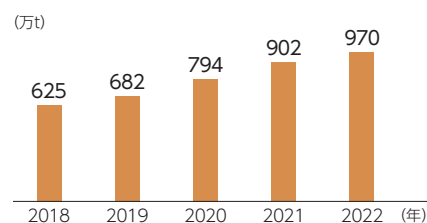
Johor Plantations Group Berhad(JPG社)との 合併会社設立を決定

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。

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。

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

地球にやさしく、人々にやさしくきたい

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、冷菓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

- 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

2024年度に向けた重点ポイント

- 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

- 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シカル需要の増加（低糖、タンパク入りやプラントベースなど）

リスクと機会

- カカオ、植物性油脂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

- 「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

課題

- 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

※2023年度実績

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めます。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。

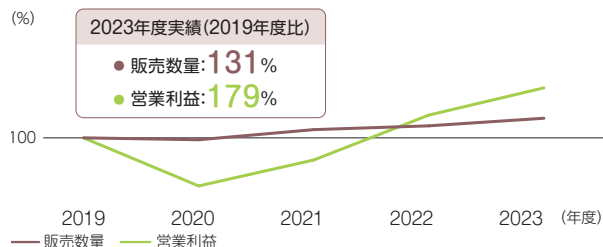


ハラルド アプリケーションセンター

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・冷菓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体となって進めていきます。

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 プラマーは、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、冷菓・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

- 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）

2024年度に向けた重点ポイント

- 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

- 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

リスクと機会

- 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

- 「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

課題

- 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が広がっています。2023年度より上市した「フローマリッシュ®」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
「フローマリッシュ®」

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

剣持 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応えていきます。

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。

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

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

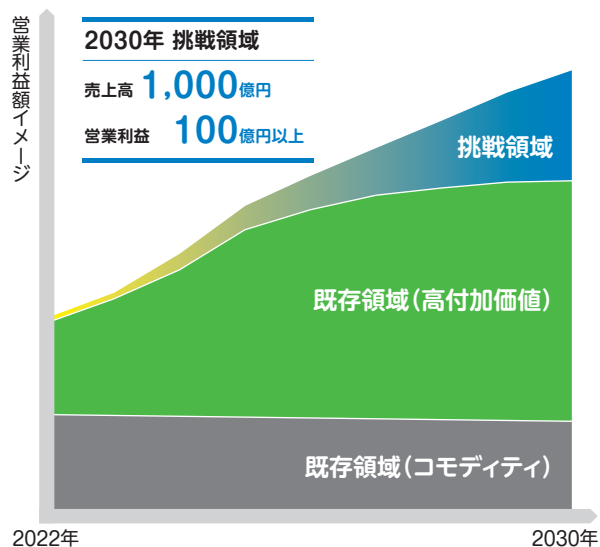
成長に向けて

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する中、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。

2030年挑戦領域イメージ



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



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。

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あっさり、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。



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。



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

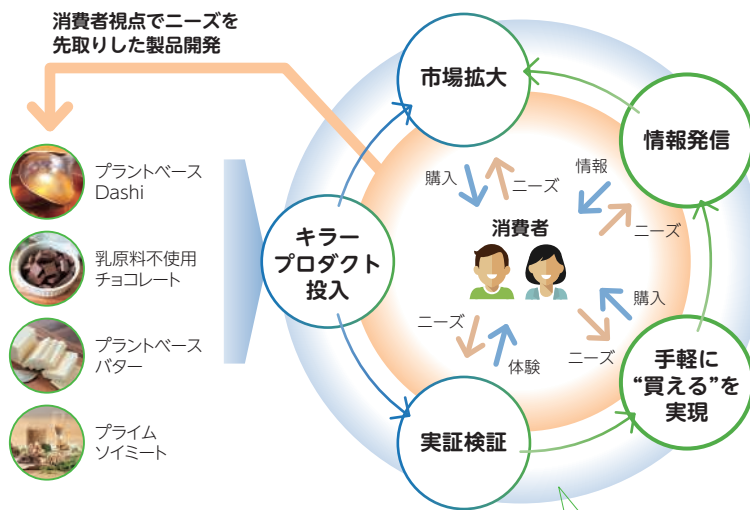


環境問題や価値観の多様化などに起因して動物性代替への社会ニーズが高まり、動物性乳素材不使用でも驚きのミルクinessを持つチョコレートを開発しました。使用原料においても、当社グループ独自のサステナビリティ支援プログラムである「サステナブル・オリジン」に準拠しています。



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。



GOODNOONアクション

- ・消費者視点で双方向のコミュニケーション
- ・ホテル、外食、中食の顧客との共創
- ・ECサイトでの販売
- ・実証実験による開発のスピードアップ
- ・植物性でも驚きのおいしさを生み出し、プラントベースフード市場を創造

GOODNOON製品の5つの要件

1. 人と地球の健康
2. 新規性
3. 社会課題解決型
4. わかりやすさ
5. 驚きのおいしさ

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) パナソニックグループ、理事: カゴメ(株)、不二製油グループ本社(株)、監事: 敷島製パン(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製品の一つである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。



MIRACORE®サイト



MIRA-Dashi®サイト

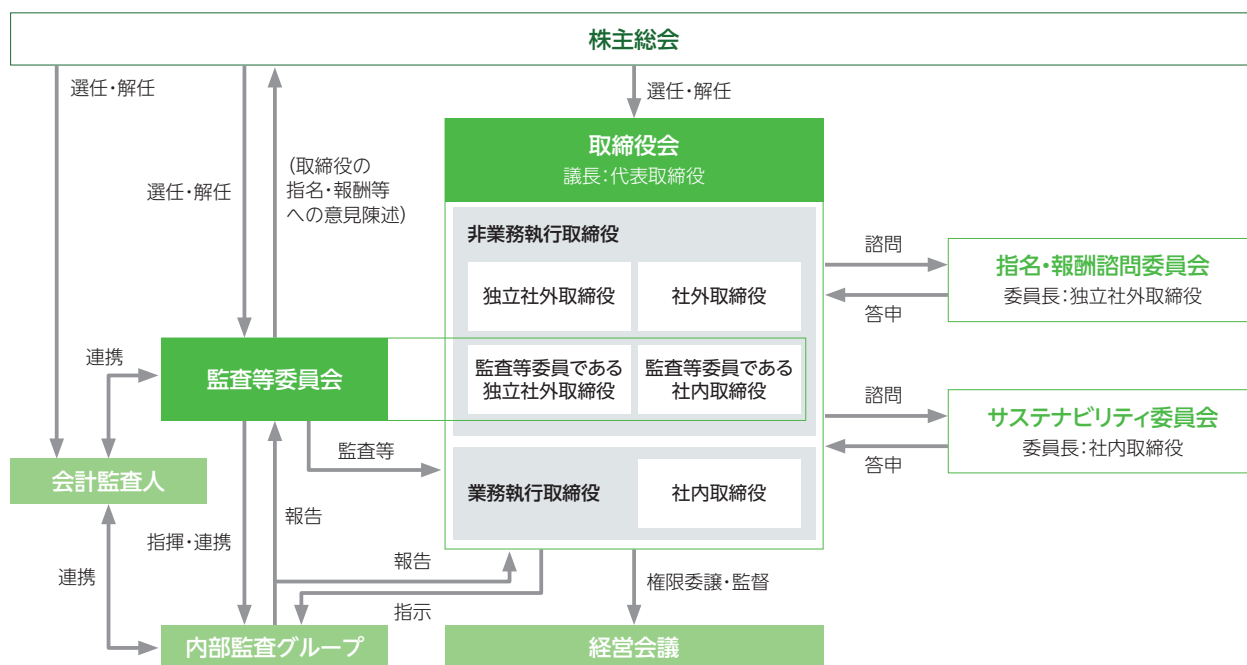
コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンスは、企業価値の持続的な向上に必要不可欠な重要な基盤です。株主総会のもと、取締役会、監査等委員会の2つの機関が重要な役割を担う一方、執行への権限委譲を進めることで、積極果敢な事業展開と適かつ効率的な経営の実現を目指しています。取締役会は、重要事項に関する意思決定機関および業務執行の監督（モニタリング）、監査等委員会は取締役（監査等委員を除く）の職務執行の監査を担っています。代表取締役社長、業務執行取締役および執行役員を主要メンバーとする経営会議は、経営に資する議論を行うとともに、執行トップである代表取締役社長の機動的かつ適正な意思決定を支えています。

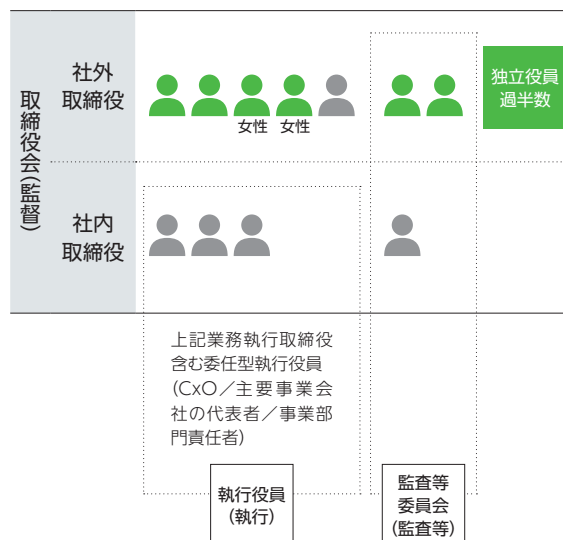
コーポレートガバナンスの実効性を担保するためには、当社グループ内のガバナンス（グループガバナンス）が有効に機能していることが前提です。そのため、当社はグループ全体にわたって事業方針や業務諸規程の浸透に努め、かつ職能部門や内部監査部門によるモニタリング活動などに取り組んでいます。

ガバナンス体制図

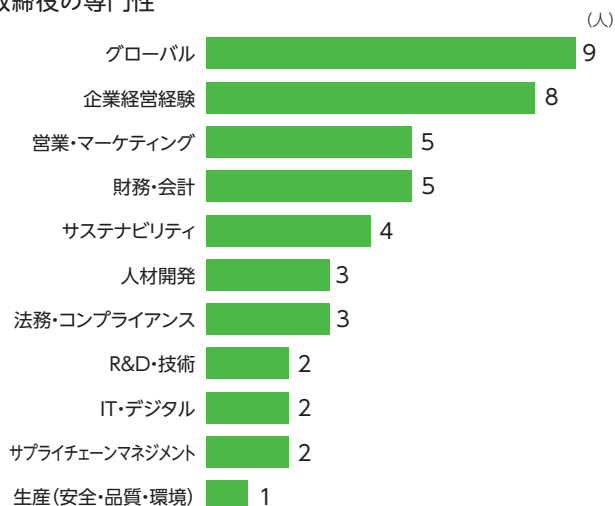
2024年6月27日現在



監督と執行の体制



取締役の専門性



スキルマトリクス ▶ P89

主な組織と会議体の構成

2024年6月27日現在

社名	不二製油グループ本社株式会社	組織体制	純粋持株会社					
機関設計	監査等委員会設置会社	取締役の人数	11名（女性2名）（社外7名、うち独立社外6名）					
議長・委員長		取締役構成						（参考） 2023年度 開催実績 回数 ^{※1}
		総員	監査等委員を除く取締役			監査等委員		
	社内 取締役		独立 社外取締役	左記以外の 社外取締役	社内 取締役	独立 社外取締役		
取締役会	取締役社長 （酒井 幹夫）	11	3	4	1	1	2	16
監査等委員会	取締役常勤監査等委員 （戸川 雄介）	3	—	—	—	1	2	12
指名・報酬 諮問委員会	独立社外取締役 （梅原 俊志）	6	1	4	—	1	—	10
サステナビリティ 委員会 ^{※2}	社内取締役 （CEO 酒井 幹夫）	5 ^{※3}	3	1 アドバイザー	—	—	—	3
（参考）経営会議	取締役社長 （酒井 幹夫）	12 ^{※4}	3	—	—	1 オブザーバー	—	26

※1 2023年4月～2024年3月実績累計

※2 2022年度よりESG委員会から改称

※3 社内取締役3名+執行役員2名

※4 社内取締役3名+執行役員9名

機関の内容

取締役会	不二製油グループの経営に関する法定事項および経営方針や戦略等の重要事項に関する意思決定、ならびに業務執行のモニタリングを行う会議体。株主から負託を受けた取締役（監査等委員を含む）で構成される。
監査等委員会	不二製油グループの業務および財産の状況の調査や、内部統制システムを利用した取締役（監査等委員を除く）の職務執行の監査を実施。内部監査グループと連携し、また指揮を行い、グループ会社の業務の適正を監査する。
指名・報酬諮問委員会	取締役会の諮問を受けて当社取締役および執行役員の人事・報酬に関わる答申を行う。判断に際しての客観性と透明性の観点から、その構成員の過半数は独立社外取締役から構成され、委員長は独立社外取締役が務める。
サステナビリティ委員会	取締役会の諮問機関として、社会からの期待や要請を取り込み、サステナビリティ経営を推進するための重要な課題や戦略を審議し、取締役会へ答申・報告する。CEOを委員長とし、同委員会において議決権を持つCxO、およびその他の執行役員、事業部門長、社外取締役、ESGアドバイザーで構成される。
経営会議	不二製油グループの業務執行に関する重要事項を審議し、CEO（執行代表）の意思決定を補佐する会議体。代表取締役社長、業務執行取締役、執行役員で構成される。

ガバナンス体制の変遷

（年度）

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024			
経営の監督と執行の分離	●グループ本社制へ移行 地域統括会社への権限委譲										●取締役会規則改定*	●モニタリング の視座の定義	●監査等委員会 設置会社へ移行
取締役総人数	●10名		●8名	●9名	●10名		●9名	●8名	●12名	●11名			
うち社外取締役	●2名				●3名			●4名	●7名				
委員会（取締役会の諮問機関）	●指名・報酬諮問委員会、 ESG委員会設置								●ESG委員会をサステナビリティ 委員会へ改称				
取締役会の実効性評価	●取締役会実効性評価												
役員報酬					●報酬制度 改定の方針 策定	●業績連動型株式 報酬制度導入		●ESG指標導入、執行役員を 従来の雇用型から委任型へ 変更し新たな報酬制度を導入					
CEOサクセッションプラン					●CEOサクセッション プラン検討開始	●CEOレビュー 会議運用開始	●CEO サクセッション プランスキーム構築	●CEOサクセッション プランスキーム 運用開始					

※従来の「決議」「報告」に加え、ガバナンス等の議論を関連に行う「審議」の場を設定

取締役会

2023年度 取締役会での主な議題

分類	主な議題
取締役会の役割・責務	取締役会実効性評価、指名・報酬諮問委員会への諮問事項、監査等委員会活動報告など
執行状況の報告	月次報告、経営会議審議事項など
企業価値向上	重要経営課題への対応（ブラマー構造改革）、事業戦略（投資案件、事業ポートフォリオ）、中長期研究テーマ進捗、サステナビリティ戦略、サステナビリティ委員会報告など
リスクマネジメント	全社重要リスク対応、労働災害・クレーム発生報告と対応、環境データ報告など
法定事項・開示事項	決算関連（四半期、年度）、株主総会関連、各種開示関連
内部統制 他	方針・規程、内部通報、内部監査活動報告と計画 その他

2023年度 取締役会の主な取り組み

前年に実施した取締役会実効性評価の審議を踏まえ、2023年度は「中・長期視点での議論の活性化」と「執行状況の説明機会の充実」を目標とし、各取締役の多角的な視点により重点的に議論を実施し、取締役会の実効性向上に努めました。

議論テーマ	概要
不二製油グループのサステナビリティ戦略	報告内容 ▶ 当社グループのサステナビリティ経営を取り巻く情勢について ● 気候変動、生物多様性、人権などバリューチェーン上で生じるリスク対応とサステナビリティ視点での価値創造への社会的要請の高まり ● 欧州を中心としたサステナビリティ関連の法規制の加速 ▶ 当社グループのサステナビリティ経営の現状課題と対応および次期中期経営計画に向けた取り組み方針
	主な議論 ▶ ビジョン実現に向け、事業戦略と連動したサステナビリティ戦略の推進により企業価値を高めていく当社グループの方向性について意見が交わされました。
中長期研究テーマと事業化に向けた施策	報告内容 ▶ 当社グループの中長期的な研究を担う未来創造研究所が進める重点テーマと事業化に向けたロードマップおよび施策 ▶ サステナビリティ経営に資する未来創造研究所の取り組み（オープンイノベーションの推進など）
	主な議論 ▶ 外部環境変化を踏まえたマイルストーン管理による研究テーマの推進、知財戦略、グループ各社の拠点がある各国、各地域の顧客価値を理解した研究戦略の重要性について意見が交わされました。
ブラマー構造改革	報告内容 ▶ 買収時以降の外部環境変化による収益性への影響分析 ▶ 世界最大の米国のチョコレート市場動向や競合他社動向を踏まえた同社のグループにおける重要性 ▶ 同社の課題とその対応施策 ▶ 構造改革計画および推進体制 など
	主な議論 ▶ 経営資源配分や事業内容の適正化、差別化戦略、構造改革計画の妥当性などについて、取締役会に加え、取締役会以外の場も設定し、執行責任者からの詳細説明に対し全取締役の多角的な視点での慎重な議論を重ねました。

Message

社外取締役メッセージ

“挑戦”に向けた取締役会のReborn

2022年度からの取締役会においては、Reborn 2024に掲げた3つの方針の実現に向けて、意思決定と執行の監督に注力して来しました。激しい変化と不透明感の拭えない経営環境下、多様な視点からの意見に基づく討議によって見出された難しい課題に、執行に関わる皆さんとともにチャレンジすることを継続的に進めて来しました。特に高付加価値なポートフォリオ実現に向けては、北米植物性油脂事業にかかる固定資産の譲渡に続いて、ブラマーの構造改革を現地と一緒に進めています。買収時から現在に至るまでのレビューを行うとともに、今後の業務用チョコレート市場における不二製油グループの競争力を評価し、重点事業領域、生産体制の再編、管理体制の強化などを明確にし、2023年度末から具体的な施策を実行しています。これらの複雑な課題に対して、取締役会での議論はもちろんですが、検討に十分な情報の質量確保と多面的な意見交換機会を確保するため、特に社外取締役には別途の機会が提供されました。社内の皆さんには、ときに辛辣な、厳しい言葉が多々あったと思いますが、より良い成果を得るためには不可欠なステップと思います。2025年度からはReborn 2024に続く中期計画を、新しい経営体制によって実行していく、というフェーズに入っていきます。事業面のみならず、更に難しい課題がまだまだ続きますが、より実効性の高い取締役会運営に貢献していくつもりです。



社外取締役

西 秀訓

独立・社外

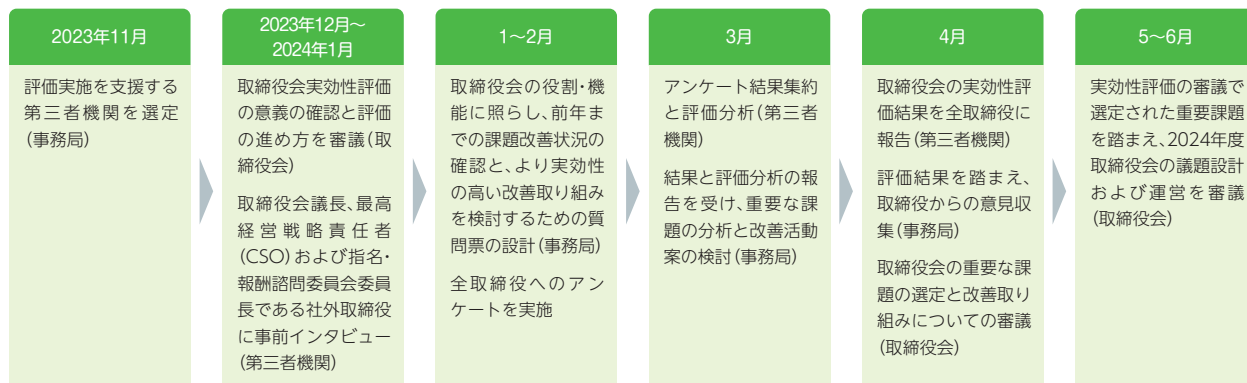
2023年度 実効性評価

2023年度の実効性評価においては、代表取締役社長、取締役会事務局を管掌する最高経営戦略責任者（CSO）および指名・報酬諮問委員会委員長である社外取締役にインタビューを行い、更に、取締役全員にアンケート形式による評価を実施しました。

当該アンケートは、第三者機関による実施支援の下、取締役会事務局が昨年までに抽出された課題の改善状況の確認に加え、当社取締役会の役割・機能に照らし、課題改善の取り組みをより具体的に検討するため、以下の主旨で実施しました。



実効性評価のプロセス



評価した点

アンケートの結果、当社はモニタリング型取締役会を志向する中で、社内取締役・社外取締役の双方が果たすべき役割を意識して取締役会に参画することで課題感を共有し、オープンな議論が行われていることなどが評価されました。

課題

一方で、以下の課題が指摘されました。取締役会では課題改善に向けた取り組みを通じて、取締役会の更なる実効性向上を図ることを全員で認識共有しています。

1. 運営面の課題

中長期・俯瞰的な視点での議論を活性化する必要があります。

そのための議論テーマとして、

- 中長期事業戦略の策定とその実行を支える経営資源配分の適正性
- 事業戦略実現のための人材育成・施策 など

2. 役割・機能面の課題

モニタリング機能強化のために、社外取締役に對して、モニタリングにおいて必要な執行状況の説明・情報提供の機会をより一層増やし、活発な議論を促すこと。
社内・社外取締役間でのコミュニケーションを更に活性化すること。

上記の課題改善のためには、社内・社外取締役間での事業運営、執行状況などに係る情報の非対称性の解消に取り組み、会社の中長期的な経営課題について各取締役の多角的な視点での議論をより活性化することが必要です。当社は、取締役会実効性評価の結果を受けて、取締役会においていかなる議論が必要かを審議し、2024年度取締役会で重点的に議論すべきテーマを選定、年間議題スケジュールを設計しています。また、これら年間議題は取締役会事務局が各テーマを担当する取締役や経営会議事務局と協議を重ね、経営会議の議題とも連動させることで、執行側での経営に資する審議を促進しています。

また、監査等委員会設置会社である当社は、取締役会の実効性向上にあたって監査等委員会の実効性確保が求められます。今年度も取締役会実効性評価の中で、監査等委員会の実効性評価も実施し、評価結果は監査等委員である取締役のみならず、取締役全員に共有しています。当社ガバナンス全体として実効的に改善を図る仕組みを整備し運用していきます。

指名・報酬諮問委員会

当社は取締役会の諮問機関として、指名・報酬諮問委員会を設置しています。同諮問委員会では、取締役会の諮問を受けて、取締役および執行役員の指名に関する事項や役員報酬制度に関する事項等につき審議、取締役会への答申、モニタリング等を行っています。取締役会決議により取締役から選任された3名以上6名以下の委員で構成することとしており、判断に際しての客観性と透明性の観点から、その構成員の過半数は独立社外取締役から構成され、委員長は独立社外取締役が務めています。

2023年度 主な活動実績

指名・報酬諮問委員会委員長の選定	年度ごとに委員長を選定し、委員の互選により決定
取締役会の構成、スキルマトリクスの検討	取締役のスキルマトリクスの項目とその分布の検討、社外取締役を含む取締役会の構成等について審議、取締役会への答申
指名に関する事項	新任取締役候補者、執行役員体制、執行役員候補者等について審議、取締役会への答申
人材育成に関するモニタリング・助言	次世代経営層人材の育成につき、進捗の報告を受け、進行についてアドバイスを行うなど、モニタリングを実施
役員報酬に関する事項	2023年度業績連動報酬、2024年度の役員報酬と業績連動報酬のKPIの設定に関する審議および取締役会への答申

CEO再任レビュー

指名・報酬諮問委員会では、平時の経営において、現CEOがその役割を適切に果たし、多様なステークホルダーにとって企業価値を最大化できるか、そして次年度も現職を継続することが望ましいか否かの審議を目的とし、CEO再任レビュー会議を実施しています。

2023年度におきましても、独立社外取締役に会議メンバーとするCEO再任レビュー会議が開催され、結果は指名・報酬諮問委員会にフィードバックされました。指名・報酬諮問委員会での追加審議を経て、取締役会へCEOの継続について答申を行いました。

Message

社外取締役メッセージ

一気にやり遂げましょう!

コロナ禍の最中2021年より社外取締役に拝命し早いもので4年目を迎えることになりました。当社グループは酒井CEO以下役員の方々ならびに従業員の方々の弛まぬ努力により2023年度決算では業績回復を成し得ました。今年度は中期経営計画「Reborn 2024」の最終年度です。公約したブラマー構造改革とその成長戦略を確実に実行して、資本効率の高い企業として実績を示すとともに、2025年度からスタートする事業持株会社への準備をしっかりと行う時と認識しております。

その中で私は、昨年度より「指名・報酬諮問委員会」の委員長として活動しております。

当委員会は、会社の重要事項（CEO再任レビュー、サクセッションプラン、役員報酬等）を株主の代表である独立社外取締役4名が中心となりCEOへのインタビュー、核心に踏み込んだ意見交換を交えながら取締役会に答申する役割を担っております。昨年度には当委員長の立場で、当社への期待値を込めた投資家やアナリストの方々とのミーティングにも参画しました。今年度も委員長の継続となり、大役に身を引き締めて向き合う覚悟です。



指名・報酬諮問委員会
委員長

社外取締役

梅原 俊志

独立・社外

取締役会の選任方針・プロセス

取締役候補者の指名に関する考え方

各役員の専門性や経験および期待される役割に照らしたスキルマトリクスは次の表の通りです。こうした専門性と併せて、属性(独立性)、在籍年数、ジェンダー・国際性等の多様性、経営環境の変化等を加味して、継続的に取締役会の構成について検討していきます。独立社外取締役の在籍年数については、社外独立性保持の観点から最長6年が妥当であると考えています。

スキルマトリクス (特に専門性や経験の発揮が期待できる領域)

		企業 経営経験	R&D・ 技術	グロー バル	サステナ ビリティ	営業・ マーケ ーティング	生産(安全・ 品質・環境)	財務・会計	法務・コンプ ライアンス	人材開発	IT・ デジタル	サプライ チェーン マネジメント
取締役	酒井 幹夫	●		●	●	●				●		
	田中 寛之	●		●		●		●				●
	前田 淳	●		●				●	●			
社外取締役	西 秀訓 独	●		●		●				●		
	梅原 俊志 独	●	●	●			●				●	
	辻 智子 独	●	●		●							
	中川 理恵 独	●		●	●	●		●			●	●
	立川 義大	●		●		●						
監査等委員 である 取締役	戸川 雄介							●	●	●		
	池田 裕彦 独			●					●			
	谷 保廣 独			●	●			●				

注：独 は独立役員です。

取締役候補者選任の方針およびプロセス

当社では、「不二製油グループ憲法」に基づき、その価値を高いレベルで体现し、豊富な実務経験と高い能力、知見を備え、当社グループの更なる発展に貢献することを期待できる人物を取締役候補者として選任する方針としています。この方針に基づき、2024年度は前田 淳氏を、指名・報酬諮問委員会の答申を得て、取締役会において取締役候補者として選任しております。

また、監査等委員である取締役の戸川 雄介氏、監査等委員である社外取締役の谷 保廣氏に関しては、指名・報酬諮問委員会から妥当性意見の表明も受けた上で、監査等委員会にて選任しております。

少数株主の権利保護に関する方針

当社は、社外の客観的な見地や経験・知見に基づいた経営上の助言を得ることを目的として、主要株主である伊藤忠商事グループから社外取締役1名を選任しています。しかし、当社グループの事業活動や経営判断において、主要株主による制約はなく、「不二製油グループ本社 コーポレートガバナンス・ガイドライン」の「株主の利益に反する取引の防止」にて定めている方針のもと、業務執行に関する重要事項は経営会議等で意思決定し、業務執行しています。

なお、伊藤忠商事グループとの重要な取引や定型でない取引が生じた時には、伊藤忠商事グループと当社間で少数株主保護の必要性について相互確認を行い、実施の妥当性について協議しています。更に取締役会では、毎年度末に伊藤忠商事グループとの間の定型取引および重要度の高い個別取引についてレビューすることにより、利益相反取引が行われていないことを確認するとともに、利益相反取引の防止について継続的な審議をしています。

監査等委員会

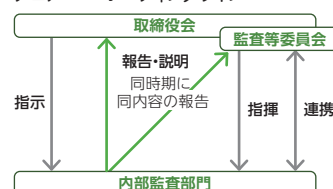
2022年6月定時株主総会決議に基づく監査等委員会設置会社へ移行し、「ステークホルダーからの信頼性の向上」「組織のパフォーマンスの向上」に貢献するため、内部監査部門との連携を強化した組織監査に取り組んでおります。

年間重点監査項目とその実施状況

2023年度は内部監査部門とのいっそうの連携を図りつつ、それぞれの役割と機能とに応じた監査活動を展開いたしました。また、新型コロナウイルス感染症の流行が終息したことに伴い海外グループ会社に対する往査を再開した他、大株主と少数株主との間に生じ得る利益相反の有無の確認および監査等委員会としての実効性評価といった新たな活動を実施しました。

重点監査項目	実施した主な監査活動
(1) グループ各社の経営管理状況	グループ会社各社の経営幹部に対するヒアリングを通じた業務監査を実施 ・海外グループ会社5拠点(米国、ドイツ、オランダ、ベルギー)への訪問 ・日本国内主要グループ会社および事業拠点にて経営幹部とのインタビュー実施
(2) 取締役の職務執行および取締役の指名・報酬の決定プロセスのモニタリング	経営幹部に対するヒアリング・意見交換 ・社長CEO、その他執行責任者との面談の実施 ・任意の指名・報酬諮問委員会に常勤監査等委員が委員として参加 ・取締役の指名・報酬に係る検討・審議の状況をモニタリング(監査等委員会の監督機能の一つとして)
(3) 会計監査人とのコミュニケーション	定期、不定期開催の意見交換やディスカッション ・四半期毎の監査テーマに関する意見交換会 ・会計監査人からの四半期決算毎の監査状況の報告会(監査上の主要な検討事項に関する意見交換を含む) ・その他監査に関連する重要テーマについてのディスカッション
(4) 内部監査部門との連携	内部監査部門との連携による組織的監査に関する取り組み ・年次監査計画の共同での策定、取締役会にて共同説明の実施 ・内部監査部門長が月次開催の監査等委員会に出席、内部監査部門の活動状況を報告 ・デュアル・レポーティングラインによる連携の推進
(5) 大株主と少数株主間の利益相反防止のための取り組み	監査等委員全員で取締役CSOおよび原料調達の実務を担う購買部門責任者へのインタビューを実施、大株主との取引状況(主に原材料の購買プロセス)を聴取した結果、利益相反に該当していないことを確認し、結果を取締役に報告しました。

デュアル・レポーティングライン



監査等委員会の実効性評価

目的

監査役会の実効性分析評価については、コーポレートガバナンス・コードでは要求されていませんが、監査等委員会は、中長期的な企業価値の向上およびステークホルダーの期待に応えるためには監査報告書を提出するのみならず、取締役会とともにガバナンスの一翼を担う機関として主体的に活動を振り返り、実効性を向上させるために監査等委員会の実効性評価を実施しております。

評価ポイント

監査等委員会が、組織的かつ効率的な監査を実施し、その機能を十分に発揮しているかという点を評価するため、監査活動を16のカテゴリーに分類、全体で57のチェック項目を設定し、項目ごとに4段階の評価を実施しました。

課題

取締役会実効性評価における監査等委員会に関する評価で課題とされた点と同様に、監査等委員会実効性評価においても、取締役会との意思疎通や他の取締役との活発なコミュニケーションの必要性を課題として認識しました。

実効性評価の主な評価項目

- 監査等委員会の構成、機能、運営
- 内部統制システムに対する監視と検証
- 法令等遵守体制・リスクマネジメント体制の監視
- 三様監査体制、グループ監査体制
- 財務報告およびディスクロージャの監視と検証
- コーポレートガバナンス・コードを踏まえた対応
- サステナビリティへの対応

2024年度 活動計画

取締役の職務執行および取締役の指名・報酬の決定プロセスのモニタリング等、監査等委員会としての本来の職務に加えて、2024年度は以下の3点を重点監査テーマとして活動を展開します。

重点監査テーマ	予定している主な活動内容
(1) 大株主と少数株主との利益相反についての確認 (2023年度からの継続的モニタリングとして)	大株主である伊藤忠商事からの原材料の購買取引等に関して、取引に直接的に関わっている社内関連部門および執行責任者に対するヒアリング等を実施し、その結果を取締役に共有するとともに、必要に応じて提言を行う予定です。
(2) 主要グループ会社(国内・海外)における経営管理状況の確認	内部監査部門の年次監査計画との整合性を図りつつ、監査等委員会としてグループ経営管理上、重要かつ優先的な監査が必要であると判断する事業拠点に対して実地監査を行う予定です。
(3) 会計監査人、内部監査部門との連携強化を図るための三様監査の充実	連携強化/監査品質・レベルの向上に向けた情報・意見交換/研鑽の場としての会合の計画的な開催を行う予定です。

Message

監査等委員メッセージ

実効性の高い監査を目指す

私はこれまで、不二製油株式会社において、人事、経営企画、財務経理、事業部統括、情報システムと様々な職能を経験してまいりました。大学の専攻から得たリーガルマインドや知見をその過程で活かし高める機会も得ました。今回、監査等委員を務めさせていただくことになりましたが、これらの蓄積を活かし、社内外取締役との情報交換および認識共有、会計監査人および内部監査部門等との連携を密にしながら、コーポレート・ガバナンス、内部統制の強化に努めてまいります。取締役の職務執行については、そのモニタリング、また、要諦の対話による確認等も重視して取り組むことにより、組織体制等の変化にも柔軟に対応しつつ、そうした中でも取締役会の実効性の向上に資することを目標に置き、広い意味で実効性の高い監査等を進めてまいります。



常勤監査等委員

戸川 雄介

企業価値向上に向けて、ガバナンスの向上に努める



監査等委員

池田 裕彦

独立・社外

私は、これまで約37年間、コーポレート・ガバナンスやM&A関連を中心とする会社法を主たる専門分野として弁護士活動を行ってきました。大阪大学の法科大学院では「コーポレート・ガバナンス」の講義を担当しています。その経験・専門性を活かし、当社のガバナンスの一層の充実・深化に寄与することが株主や投資家の皆様から期待されているものと考えています。

当社の主要株主である伊藤忠商事グループとは様々な分野で業務提携が行われ、両社の強みを活かしたシナジーが生まれていると理解しています。また、少数株主の利益保護の観点から、当社と伊藤忠商事グループとの重要な取引については、取締役会において、その取引の必要性や取引条件の合理性について特に注意深く精査されていますが、昨年度は、監査等委員会においても、執行側から詳しい説明を受け、取引の公正性を確認いたしました。

今後とも、内部監査部門と連携し、大株主と少数株主の利益相反管理を含むガバナンス体制の一層の向上に努め、当社の中長期的な企業価値向上に寄与できるよう、微力を尽くしたいと考えています。

非財務情報の価値関連性を担保する

「企業の時価総額のうち利益と純資産が寄与する割合は1950年代の90%以上から現在では約50%に一貫して低下している」(Lev & Gu『会計の再生』、2016年)

世の会計人には衝撃的な一文でした。もはや有報だけでは企業価値の半分しか評価できない。残る半分は非財務情報。ここに統合報告書の今日的意義があります。

私は従前より一会計士として、当社グループの卓越した非財務情報開示に注目してきました。そして今般、監査等委員として、これを内部からモニタリングする職責を負うに至りました。

当社グループが、6つの資本を源泉として、いかに企業価値を継続的に創造しようとして努力しているか。株主・投資家はじめ多様な利害関係者の皆様がその道筋と妥当性を的確に判断できるよう、私は財務・非財務双方から開示情報の適正性をしっかり吟味していきたいと思ひます。



監査等委員

谷 保廣

独立・社外

役員報酬制度

当社取締役（社外取締役および監査等委員である取締役を除く）の報酬制度は、取締役の報酬と当社の業績、および株式価値との連動性をより明確にし、取締役が株価の変動による利益・リスクを株主の皆様と共有することで、中長期的な業績の向上と企業価値の増大に貢献する意識を高めることを目的とした業績連動型の報酬制度を導入しています。

- 〈基本方針〉
- 株主をはじめステークホルダーと価値を共有する報酬体系とする
 - 中長期的な業績の向上と企業価値の増大に貢献する意識を高める報酬体系とする

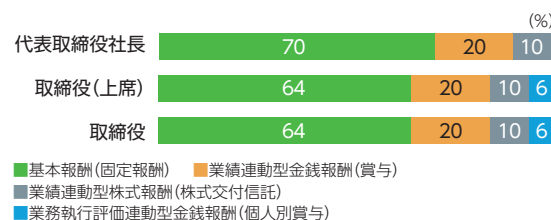
2024年度における当社の役員の報酬等の額またはその算定方法の決定方法について、取締役の報酬等は、株主総会で承認された総額の範囲内で、社外取締役を過半数とする「指名・報酬諮問委員会」への諮問・答申を経て取締役会にて決定しています。「指名・報酬諮問委員会」では、取締役の報酬支給総額に関する事項、報酬額算定方法に関する事項、業績連動の算定指標に関する事項等について審議し、取締役会に答申を行っています。

取締役（監査等委員である取締役を除く）の報酬制度概要

項目	基本報酬 (固定報酬)	業績連動型		業務執行評価連動型	
		金銭報酬 (賞与)	株式報酬	金銭報酬(個人別賞与)	
社内					
代表取締役	○	○	○	—	
取締役 (代表取締役 社長を除く)	○	○	○	○	
社外					
取締役	○	—	—	—	

報酬構成

(2024年度基準KPIにおいて、その業績連動係数がいずれも1.0の場合における比率)



各報酬の構成比率は、将来的に基本報酬：金銭報酬（賞与）：株式報酬＝1：1：1を指向し、業績、企業価値の拡大とともに業績連動型報酬の比率を高めていく設計としています。社外取締役については、その役割と独立性の観点から基本報酬（固定報酬）のみとしています。

監査等委員である取締役の報酬等について

監査等委員である取締役の報酬等は、その役割と独立性の観点から基本報酬のみで構成し、監査等委員会での協議により、株主総会の決議による報酬総額の限度額内において決定しています。なお、監査等委員である取締役の報酬水準は、外部専門機関の調査データを参考にしています。

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数

役員区分	対象となる 役員の員数 (名)	報酬等の種類別の総額 (百万円)				報酬等の総額 (百万円)
		基本報酬 (固定報酬)	金銭報酬 (賞与)	株式報酬 (株式交付信託)	業務執行評価 連動型金銭報酬 (個人別賞与)	
取締役(監査等委員および 社外取締役を除く)	4	118	27	8	4	159
監査等委員(社外取締役を除く)	1	27	—	—	—	27
社外役員	9	70	—	—	—	70
合計	14	216	27	8	4	257

注：1. 上記員数には、2023年6月28日開催の第95回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役2名を含んでいます。

2. 上記取締役の報酬等の総額には、使用人兼務取締役の使用人分給与は含まれていません。

3. 取締役(監査等委員である取締役を除く)の報酬限度額は、2022年6月21日開催の第94回定時株主総会において年額600百万円以内(うち社外取締役は年額100百万円以内)と決議いただいております。なお、取締役(監査等委員である取締役および社外取締役を除く)の報酬限度額には、取締役賞与を含むものとし、使用人分給与は含まないものとします。当該定時株主総会終結時点の取締役の員数は9名(うち社外取締役は5名)です。

4. 上記には当事業年度に係る業績連動型金銭報酬(賞与)を含んでいます。

5. 非金銭報酬として取締役(監査等委員である取締役および社外取締役を除く)に対して業績連動型株式報酬(株式交付信託)を導入しています。業績連動型株式報酬(株式交付信託)の内容等は、2022年6月21日開催の第94回定時株主総会において、取締役(監査等委員である取締役および社外取締役を除く)を対象に、当初3年間の信託期間(当該信託期間は当社取締役会の決定により5事業年度以内の期間を都度定めて延長できる)を定めた上で、対象となる取締役に交付するために必要な当社株式の取得資金として当社が提出する金銭の上限を合計600百万円と決議いただいております。当該定時株主総会終結時点の取締役(監査等委員である取締役および社外取締役を除く)の員数は4名です。

6. 業績連動型株式報酬(株式交付信託)の金額は、2022年6月21日開催の第94回定時株主総会において決議した株式報酬制度に基づき費用計上した額を記載しています。

7. 監査等委員である取締役の報酬限度額は、2022年6月21日開催の第94回定時株主総会において年額100百万円以内と決議いただいております。当該定時株主総会終結時点の監査等委員である取締役の員数は3名です。

業績連動型金銭報酬（賞与）

目的

- 事業年度ごとの企業業績向上に対する意識の向上

個別支給額 =

役位別基準報酬額

・2024年度

基準KPI:2024年度連結営業利益 200億円

注:基準KPI100%達成時の基準報酬額

役員区分	基準報酬額	対象役員数
代表取締役社長	1,600万円	1名
取締役(上席)*	800万円	2名
取締役	640万円	0名

※ 取締役 田中寛之、取締役 前田淳が該当

KPI	連結営業利益 (選定理由:年次KPIとの連動、 継続的な企業業績と財務価値向上)
額の決定と支給	当該事業年度業績に基づいて 報酬額を決定、翌年度に支給
総支給額	2億円を上限
各取締役への 個別支給限度額	代表取締役社長 5,000万円 取締役(上席) 2,500万円 取締役 2,000万円

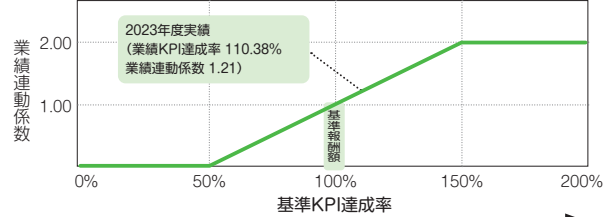
×

業績連動係数

KPI達成率	業績連動係数
150%以上	2.00
50%以上	(実績KPI÷基準KPI-0.5)×2
150%未満	小数点第3位を切り上げ
50%未満	0

・KPI達成率=実績KPI÷基準KPI×100
・実績KPI=当該事業年度における連結営業利益実績金額
・基準KPI=当該事業年度における連結営業利益業績基準金額

業績連動係数の変動イメージ



業績連動型金銭報酬（賞与）係数カーブ

- ・KPI達成率100%で基準報酬額×1.00を支給
- ・KPI達成率50%未満で基準報酬額0
- ・KPI達成率150%以上で基準報酬額×2.00を支給

業績連動型株式報酬（株式交付信託）

目的

- 取締役の報酬と当社の業績および株式価値との連動性をより明確にし、株価の変動による利益・リスクを株主の皆様と共有することで、取締役の中長期的な業績の向上と企業価値の増大に貢献する意識を高めること
- 事業年度ごとの企業業績向上に対する意識向上による、ステークホルダーとの一層の価値共有

個別支給
ポイント

(千ポイント)

役員区分	上限 ポイント*
代表取締役 社長	25.0
取締役 (上席)	12.5
取締役	10.0

※ 対象者への総支給ポイント
上限:1事業年度当たり
100.0千ポイント

役位別基準報酬額

・2024年度

基準KPI:2024年度EPS目標値 116.33円

注:基準KPI100%達成時の基準報酬額

役員区分	基準 報酬額	対象 役員数
代表取締役社長	810万円	1名
取締役(上席)*	410万円	2名
取締役	330万円	0名

* 取締役 田中寛之、取締役 前田淳が該当

×

業績連動係数

KPI達成率	業績連動係数
175%以上	2.00
25%以上	(実績KPI÷基準KPI-0.25)×1.33
175%未満	小数点第3位を切り上げ
25%未満	0

- ・KPI達成率=実績KPI÷基準KPI×100
 - ・実績KPI=当該事業年度における連結1株当たり当期純利益実績値
 - ・基準KPI=当該事業年度における連結1株当たり当期純利益業績基準値
- 注: 連結ROEが5%以下の場合は算出された報酬額を10%減じて支給(業績連動係数に反映)

÷

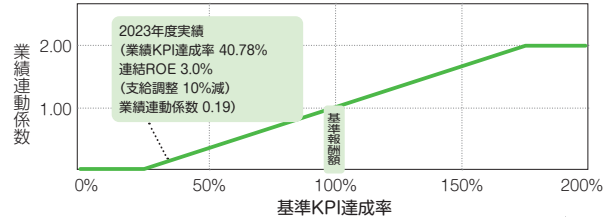
信託取得当社株価

本信託に組み入れる株式は、取得方法・組み入れ株式数・組み入れ株価について取締役会で決議を行い、同日社外開示する

取得方法	組み入れ株価
保有自己株式の処分	本制度に係る第三者割当(株式交付信託への組み入れ)を決議する当社取締役会開催の前営業日の東京証券取引所における当社株式終値の価格
取引所市場(立会外取引を含む)	本制度に係る株式取得についての当社取締役会決議後に取引所市場から買い付ける当社株式の価格

KPI	単年度の連結EPSおよび連結ROE(選定理由:中期経営計画KPIとの連動、中長期の業績拡大と企業価値向上)
制度概要	当社が金銭を拠出することにより設定する信託が当社株式を取得し、当社が各取締役に付与するポイントの数に相当する数の当社株式が本信託を通じて各取締役にに対して交付される株式報酬制度。1ポイント=1株に設定。
交付時期	原則として取締役の退任時
信託への 拠出上限金額	拠出上限額:1事業年度当たり2億円

業績連動係数の変動イメージ



業績連動型株式報酬係数カーブ

- ・KPI達成率100%で基準報酬額×1.00を支給
- ・KPI達成率25%未満で基準報酬額0
- ・KPI達成率175%以上で基準報酬額×2.00を支給

業務執行評価連動型金銭報酬（個人別賞与）

目的

- 取締役個人の執行責任と成果を明確にし、パフォーマンスの発揮度を報酬に反映すること

業務執行評価

- 全社業績、担当部門業績、個別重点課題のほか、ESG経営の重点領域となっている自部門の課題について、具体的な指標および目標を設定した上で、その達成度に基づき代表取締役社長が決定。評価ウェイトは一律10%

※ 「Reborn 2024」の基本方針「サステナビリティの深化」と連動したESG目標を設定

個別支給額 =

役位別基準報酬額

役員区分	基準報酬額	対象役員数
取締役(上席)*	230万円	2名
取締役	180万円	0名

※ 取締役 田中寛之、取締役 前田淳が該当

×

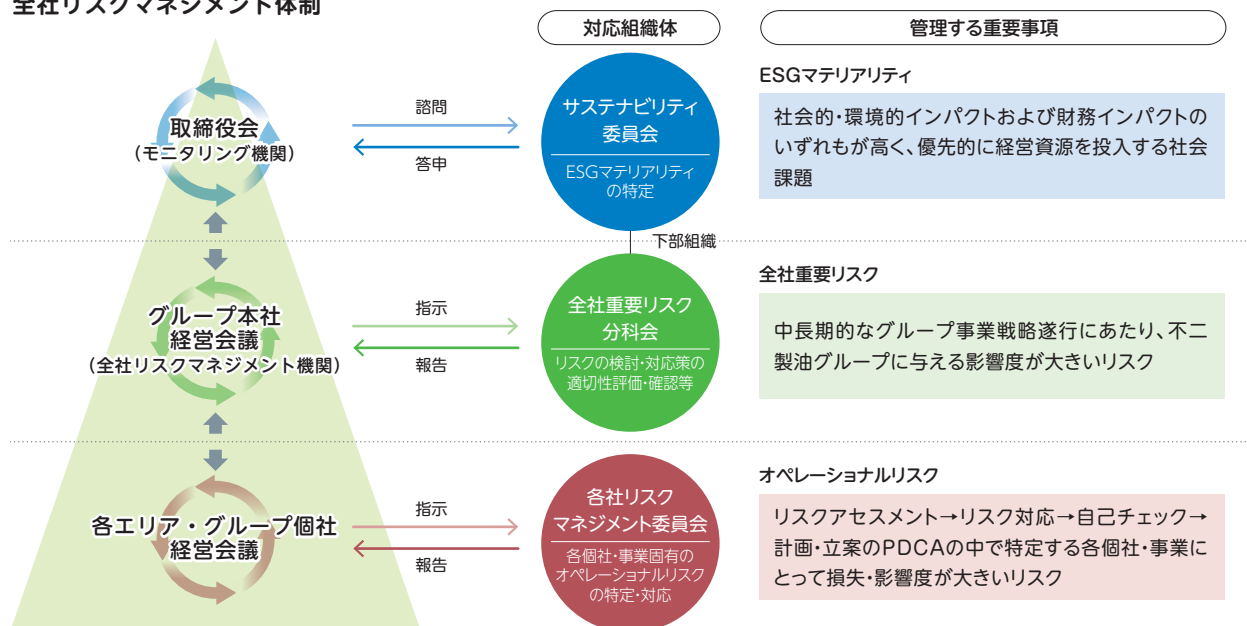
評価連動係数(0～2.00)

リスクマネジメント

不二製油グループは、日本・米州・欧州・東南アジア・中国の各エリアで主要4事業を展開していることから、当社グループのバリューチェーンには社会課題・経済環境変化などの影響を受けた、様々なリスクが潜在しています。当社グループでは、グループ本社の経営会議を全社リスクマネジメント機関と位置づけ、グループを取り巻く環境を踏まえた情報ソースから、経営への影響度、発生可能性、顕在化時期などを総合的に判断して全社重要リスクを選定し、対応策の立案、実施、進捗確認、評価・改善などを推進しています。更に取締役会によるモニタリングの下、リスクを管理する全社リスクマネジメント体制を構築しています。

不二製油グループのリスクマネジメント体制

全社リスクマネジメント体制



全社重要リスク

全社重要リスクの特定

グループ本社では、グループ戦略上のリスクや財務リスク、「社会・環境課題が当社グループに与える影響度」が大きいと認識したESGマテリアリティを踏まえ、リスクを網羅的に把握し、全社重要リスク分科会での検討・議論を経て、グループ本社の経営会議（全社リスクマネジメント機関）で全社として認識・対応すべき重要なリスクとして審議・特定し、モニタリング機関の取締役会に報告しています。

加えて、グループ各社特有のリスク対応として、各社のリスクマネジメント委員会が中心となってリスクアセスメントの実施を通じてリスクマップを作成し、それぞれのオペレーショナルリスクを特定しています。

全社重要リスクの対応とモニタリング

特定された全社重要リスクについて、管掌責任者ならびに対応策を定めています。また、リスク管掌部門の推進責任者による対応策の進捗状況、および全社重要リスクの見直し・選定実施について、全社重要リスクの管掌責任者より、定期的にモニタリング機関の取締役会に報告し、確認されています。

2023年度に特定された12項目の全社重要リスクは、個別の進捗や課題状況を全社重要リスク分科会において議論し、適宜経営会議に報告しながらリスク低減を図りました。また、対応策の進捗状況はグループ本社の経営会議に報告された後、全社重要リスクの管掌責任者から取締役会に報告され、顕在化したリスクの発生原因、対応策と妥当性、適時性等を確認しました。

不二製油グループの重要なリスク

当社グループにおいて管理すべき重要なリスクとして以下の12項目を特定し、各リスク対応の管掌責任者を定め、対応方針を策定しています。なお、将来事項に関する記述につきましては、2024年3月31日現在において入手可能な情報に基づき、当社が合理的であると判断したものです。

リスク分類	No.	リスクカテゴリー	全社重要リスク	リスク対応方針	担当役員/部門長					ESGマテリアリティとの関連性
					C S O	C F O	C T O	C A O	E S G 担 当	
戦略リスク	1	グループ会社経営	ガバナンスが十分に機能しないことで、急激な事業環境の変化(原料相場、金融市場、地政学等)により事業計画に対して大幅な乖離が発生するリスク	当社グループの企業価値を維持・成長させるため、以下グループガバナンスの強化を推進する。 ・グループガバナンス体制・規則の周知・徹底 ・事業軸によるグループ支援体制の構築・マネジメント強化 ・投資案件の事前精査と投資後レビューの徹底(資産効率のモニタリング) ・事業運営に係わる法令・レギュレーション等の変更への早期対応 ・グループ会社の経営を担う人材の教育	●					GRC*グループガバナンス
	2-1	ビジネス 転換・変革	市場環境の変化に応じた既存領域での高付加価値化ができない、また新規事業の創出が滞り、当社グループの収益性が低下するリスク	・市場が求めるトレンドを的確に捉えた商品開発や事業戦略を推進できる体制構築 ・将来の事業環境変化を想定した事業ポートフォリオの見直し、生産拠点の全体最適化	●					サステナブルな食資源の創造
	2-2		市場ニーズの変化に対応し、新規事業にもつながる競争力のある製品・技術の開発が滞り、当社グループの成長性が低下するリスク	・ニーズに応じた新たなコア技術と製品開発の推進 ・R&D情報の管理体制の強化と迅速な情報共有の推進			●			
	2-3		デジタル化の遅れによる属人的な業務プロセスへの依存、あるいはデータに基づく適切な経営判断を逸することにより、当社グループの競争優位性が低下するリスク	・ERPパッケージ導入による、グローバルな統合経営基盤の構築 ・ERPから得られる経営データを活用した、グローバル事業管理の高度化	●					—
財務リスク	3	財務・税務	金融市場(為替・金利)の過度な変動リスク(営業外評価損)国際的な課税および当局との見解の相違で想定以上の税負担が生じるリスク	・為替予約等のヘッジ手段の活用と一定ルールに基づく分散ヘッジ ・金利動向を踏まえた借入の長短バランス調整 ・国際税務上のリスク回避や適正な納税のための管理体制構築		●				—
災害・事故リスク	4	災害・事故・感染症	災害・事故・感染症等により従業員が死傷する、また自社やサプライチェーンが被害を受け、工場操業や製品供給が停止するリスク	・自然災害発生時に備えた、グループ間の相互補完体制を組み込んだBCPの策定 ・危機発生時の対応マニュアルの整備、保険によるリスク移転 ・全社単位での危険予知活動の定着化や事故リスクの高いグループ会社における安全管理活動の更なる強化 ・COVID19での対応をレビューし、従業員の安全やサプライチェーン安定化などを組み込んだ感染症BCP対応の強化						● 労働安全衛生
	5-1	事業関連 地域の 地政学 リスク	戦争や紛争等の発生、および経済安全保障上の問題や政治・経済・社会的混乱等により事業活動が制限を受け、一時的な業務停止やサプライチェーンの分断が起こるリスク	・グループ本社主導によるリスクの想定、対応策の整備、事業ポートフォリオの見直し ・グループ会社におけるリスクマネジメントPDCA活動の推進					●	GRC リスク マネジメント システム
	5-2		戦争・テロ・暴動・誘拐・ストライキ等により従業員が死傷するリスク	・グループ会社所在地の情報収集、従業員への海外安全教育の強化					●	
オペレーショナルリスク	6	食品安全	重大な安全・品質問題により健康被害や多額の損失、市場・顧客からの信用失墜を起こすリスク	・グローバル品質管理基準の導入や安全標準の策定 ・急速なグローバル展開を技術サポートできる体制 ・違反発生時の初動対応の手順化とグローバル支援体制の整備、保険活用によるリスク低減						● 製品の安全性と品質
	7-1	環境・人権	環境問題への対応不備、遅れにより事業活動が制限を受ける、また社会的信用が低下するリスク	・自社による環境数値目標(環境ビジョン2030)の策定と遵守						気候変動 水資源 サイバー エコノミー 気候変動 生物多様性 サイバー エコノミー
				・TCFDの提言に基づくシナリオ分析による気候変動への対応および情報開示の推進 ・TNFDの考え方に基づく生物多様性への対応および情報開示の推進						
				・フードロスの削減とアップサイクル			●			
	7-2		人権問題への対応不備、遅れにより事業活動が制限を受ける、また社会的信用が低下するリスク	・国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に準拠した「不二製油グループ人権方針」(2017年策定)に基づく人権尊重の推進 ・人権デュー・ディリジェンスの実施、その結果に基づく課題解決の取り組み強化と適切な情報開示 ・当社グループ従業員を対象として、人権問題に関する様々な社会課題に配慮した「人権ガイドライン」の策定・推進				●		DE&I
	8	原料相場	相場変動による主要原料コスト増加で収益を毀損するリスク	・拠点間の相互補完(融通)を含めた全社レベルでの原料/バランスの管理体制構築 ・原料購買・ヘッジに関する全社ポリシーに基づく適切なヘッジ取引管理	●					—
調達	9-1	サプライ チェーン	サプライチェーン上で発生した気候変動・環境・人権問題により主要原料(パーム、カカオ、シア、大豆等)確保に支障をきたすリスク	・サプライヤーや同業他社・NGOとの協調関係継続、自社プログラム推進によるサプライソースの強化 ・調達方針の制定によるサプライチェーン上での環境・人権リスクの予防・低減 ・EUDR等の法規制への対応において、顧客、サプライヤーや業界団体と協調した対応	●					サステナブル調達
	9-2		各国の規制・社会動向変化により既存原料や製法の使用が制限され、市場や顧客が求める製品を供給できなくなるリスク	・原料油脂の多様化によるリスク分散 ・環境に配慮した製品や技術の研究			●			サステナブルな食資源の創造
法務・倫理	10	法規制・コンプライアンス	各国における法規制違反が起こるリスク	・法務部門のグローバルな管理体制の強化 ・全社単位でのコンプライアンス管理の徹底		●				GRC 公正な企業活動
情報システム	11	情報システム・セキュリティ	ITガバナンス・セキュリティの不全により情報漏洩や損害が発生するリスク	・外部の専門家を起用した情報セキュリティ対策の強化 ・情報管理意識向上のための教育・啓蒙活動の実施 ・高度ITセキュリティ人材の確保(社内外)		●				GRC 情報セキュリティマネジメント
労務人事	12	人材確保・育成	以下の発現により事業継続に支障をきたすリスク ・グローバル経営体制を支える人材の不足 ・多様な価値観に対応したイノベーションを生み出す人材の不足 ・工場稼働に必要な人員の確保困難	・グローバルな人材開発・活用プログラムの整備 ・DE&Iの推進やシニア人材の活用 ・各グループ会社の工場の人材確保のための環境整備				●		DE&I 人材確保・育成

社外取締役のフォロー体制

取締役会事務局は社外取締役に対し、取締役会前の事前説明会の開催や、経営会議（執行側）での審議事項を取締役会で月次報告するなど、情報提供の充実を図っています。また、新任社外取締役には、社内の関係機能と連携し、当社グループの事業概況・組織、取締役会規則等の主な関係規程、取締役会運営の状況（実効性評価結果）等の説明を行い、新任社外取締役がよりスムーズに取締役会の議論に参画できるよう必要な支援の提供に努めています。

役員に対する支援体制

取締役をはじめとする経営幹部の資質を高めるための継続的な支援を行っています。

2023年度実施内容:

- (i) 社外の意見を踏まえた自社の現状理解を深め、改善を図るためのディスカッションの実施（対象：社外含む全ての取締役、執行役員）
- (ii) 取締役に期待される役割と機能についての理解を深めるため、日本企業のコーポレートガバナンスの実務の潮流や取締役会の現状に関するセミナーの受講機会の提供（対象：社外含む全ての取締役）

Topics

社外取締役による主要な事業所訪問や成果発表会への参加など、社員とのコミュニケーションの機会を提供しています。2023年度は中川氏が社外取締役として就任の際、グループ本社の事業部門や機能部門の実務担当者による業務概要、当社グループの状況や課題の説明、また同氏の不二製油（株）阪南事業所への訪問により、社員と直接意見交換する場を設けました。



Message

社外取締役メッセージ

企業価値向上に向けた取締役会の在り方

社外取締役を拝命して以来、不二製油グループの戦略や課題に真正面から向き合ってきました。この間の外部環境の変化は非常に大きく、特に不二製油グループの主要原料でもあるカカオ豆の先物価格は史上最高値を更新、銅の先物価格をも上回る場面がありました。また、不二製油グループにおいても、工場設備の老朽化、金利や原料価格の高騰、そして労働市場の大幅な変化により北米チョコレート事業での特別損失計上を余儀なくされるなど、経営の舵取りが非常に難しい1年となりました。

このような先行きが不透明な環境においては、会社の事業戦略に関して聖域なく本質的な議論を行うことの重要性・必要性が益々高まっていると感じております。各社外取締役は各々の知見・経験を活かし、社内のロジックとは異なる視点から経営に関与しております。私自身も取締役会での本音での真剣な議論や提言を通じて、中期経営計画「Reborn 2024」の最終年度を迎えた不二製油グループの企業価値向上に貢献してまいります。



社外取締役

立川 義大

社外

グループガバナンス

グループガバナンスの考え方

当社グループは1980年代より本格的に海外進出を開始し、現在14カ国に主要拠点を有しています。社会の変化の速度がますます上昇する中、当社グループが継続して社会に価値を創出していくためには、各国、地域ごとの社会課題やニーズに対して迅速に対応していく必要があります。一方、異なる価値観・文化・商習慣の国と地域において、グループ全体での経営を推進するためには、グループガバナンスの考え方が重要と考えています。事業環境の不確実性が増す昨今においては、経営・事業基盤の強化を優先する必要性を認識しており、グループ本社の各機能部門と海外グループ各社の連携を強め、業務執行における機能軸ならびに事業軸での統制機能の発揮とモニタリングに努め、グローバル経営管理およびガバナンス・コンプライアンスの強化を図っています。コロナ禍以降の世界的な経済・社会環境の急激な変化や、地政学リスク等に対して、事業毎に対応を精査・検討し、より迅速に推進する必要性が高まっており、これまで培った機能軸による事業管理の強化は継続しつつ、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、最適配分を行い、事業戦略を推進・強化することを目的に、2025年4月1日より事業持株会社制に移行することを決定しました。

内部統制の基盤

不二製油グループは役員および全従業員の価値観の共有を図るとともに、グループガバナンスの基本である判断・行動の優先基準づけの拠り所として「不二製油グループ憲法」を2015年10月に制定しています。また、不二製油グループ憲法を具現化するため「不二マネジメント規程」などのグループ経営に関する基本方針を定めるとともに、各機能部門が適正に業務を遂行する手順を記した規程類を定め、有効なグループガバナンス体制の構築を推進しています。

不二製油グループ憲法	● 不二製油グループのミッション、目指す姿の実現のために組織として共有する価値観(拠りどころ)や行動原則であり、経営の根幹となるもの ● 浸透活動を実施
グループ方針	● 「不二製油グループ憲法」を具現化するための、グループ経営に関する基本方針
業務諸規程	● 「決裁権限に関する運用規程」「職務分掌規程」および各機能部門が適正に業務を遂行する手順を定めた業務規程など30の規程や細則から構成



不二製油グループ憲法 ▶ P1 / コミュニケーションの強化 ▶ P55

内部監査

内部監査グループが、「内部監査規程」に基づき、当社および当社グループ会社を対象として、財務報告に係る内部統制を含めた内部統制システム・プロセスの整備、運用状況を監査しています。内部監査グループは、当社およびグループ会社の内部監査結果ならびに業務の適正に関する提言について取締役会に報告を行っています。また内部監査の効率化を図るため、国内における事業会社(子会社)の不二製油(株)の内部監査部門と連携を図り運営しています。

2023年度実績

内部監査実績	● 業務監査: 海外グループ会社ではシンガポール、マレーシア、中国、ガーナ、ベルギー、ドイツ、米国の7カ国12グループ会社の業務監査を実施 ● 財務報告に係る内部統制の評価: グループ本社および連結子会社21社を対象として全社的な内部統制の評価を行い、連結子会社5社を対象として業務プロセスに係る内部統制の評価の実施
内部監査の結果	● 取締役会、経営会議、監査等委員会、グループ本社のグループ内部統制機能を所轄する部署(ESG所管部門、コンプライアンス所管部門、経理部門、安全・品質・環境所管部門等)へ報告および直接課題提起、改善提案を実施することによる内部統制システムの向上推進 ● 会計監査人あずさ監査法人、監査等委員との相互連携を強化
内部監査部門体制 (2024年3月時点)	● 監査の高度化を企図し、内部監査グループには公認内部監査人(CIA)、公認情報システム監査人(CISA)、公認不正検査士(CFE)、内部監査士(QIA)の資格を有する人員を配置



左から、谷保廣、戸川雄介、梅原俊志、前田淳、中川理恵、酒井幹夫

取締役一覧 (2024年7月1日現在)

酒井 幹夫 (1959年生)

代表取締役社長
最高経営責任者 (CEO)

1983年 4月 当社入社
2015年 6月 当社取締役
2016年 4月 当社常務執行役員
当社最高経営戦略責任者 (CSO)
2019年 4月 当社上席執行役員
ブラマー チョコレートカンパニー会長
2020年 4月 フジ スペシャルティーズ社長
2021年 4月 当社代表取締役社長 (現任)
当社最高経営責任者 (CEO) (現任)

田中 寛之 (1968年生)

取締役 兼 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

1990年 4月 伊藤忠商事株式会社入社
2020年10月 ブラマー チョコレートカンパニー
取締役 (現任)
2021年 4月 ハラルド会長 (現任)
2022年 4月 当社入社
当社上席執行役員 (現任)
当社最高経営戦略責任者 (CSO) (現任)
2022年 6月 当社取締役 (現任)

前田 淳 (1967年生)

取締役 兼 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

1990年 4月 当社入社
2018年 6月 当社経営企画グループ
グループリーダー
2021年 6月 当社執行役員
フジヨーロッパアフリカ社長
(欧州総支配人)
2023年 7月 当社上席執行役員 (現任)
最高財務責任者 (CFO) (現任)
2024年 6月 当社取締役 (現任)

西 秀訓 (1951年生)

社外取締役*1
独立役員

独立・社外

1975年 4月 カゴメ株式会社入社
2009年 4月 同社代表取締役社長
2014年 1月 同社代表取締役会長
2014年 6月 長瀬産業株式会社社外取締役
2016年 3月 カゴメ株式会社取締役会長
2019年 6月 当社社外取締役 (現任)
2020年 6月 テルモ株式会社社外取締役 (現任)

梅原 俊志 (1957年生)

社外取締役*1
独立役員

独立・社外

1984年 4月 日東電工株式会社入社
2019年 6月 同社代表取締役
専務執行役員 CTO 全社技術部門長
2020年 7月 国立大学法人北海道大学理事 (非常勤)
(現任)
2020年 8月 慶應義塾大学特任教授
2021年 6月 当社社外取締役 (現任)
2022年 6月 第一稀元素化学工業株式会社
社外取締役 (現任)
新明和工業株式会社社外取締役 (現任)

辻 智子 (1956年生)

社外取締役*1
独立役員

独立・社外

1979年 4月 味の素株式会社入社
2015年 5月 株式会社吉野家ホールディングス
執行役員 (現任)
同社グループ商品本部
素材開発部長 (現任)
2020年 6月 株式会社サンドラッグ社外取締役 (現任)
2022年 6月 当社社外取締役 (現任)



左から、西秀訓、田中寛之、辻智子、立川義大、池田裕彦

中川 理恵 (1968年生)

社外取締役^{*1}
独立役員

独立・社外

2003年 8月 株式会社ミスミ^{*2}入社
2013年10月 同社FA加工品企業体 企業体社長
2015年10月 同社FA企業体 企業体社長代表執行役員
2020年10月 同社ユーザーサービスプラットフォーム
代表執行役員
2022年 1月 同社サステナビリティプラットフォーム
代表執行役員
2022年12月 同社退社
一般社団法人グラミン日本理事・COO
(現任)
2023年 6月 当社社外取締役(現任)
2024年 6月 株式会社ダスキン社外取締役(現任)

池田 裕彦 (1960年生)

取締役監査等委員^{*1}
独立役員

監査等委員
独立・社外

1987年 4月 弁護士登録、大江橋法律事務所入所
1991年 5月 パージニア大学ロースクール卒業
1991年 9月 ニューヨーク市所在、Weil, Gotshal
& Manges法律事務所勤務
1992年 6月 同州弁護士登録
1993年 4月 大江橋法律事務所 パートナー(現任)
2010年 4月 大阪大学法科大学院 客員教授(現任)
2020年 6月 当社監査役
2022年 6月 当社社外取締役(監査等委員)(現任)
2023年 6月 株式会社京都新聞ホールディングス社
外取締役(監査等委員)(現任)

立川 義大 (1971年生)

社外取締役^{*1}

社外

1993年 4月 伊藤忠商事株式会社入社
1998年 3月 同社退社
2003年 2月 伊藤忠商事株式会社入社
2008年 4月 日本ニュートリション株式会社出向
代表取締役社長
2020年 4月 伊藤忠商事株式会社飼料・穀物部長
2023年 4月 同社食糧部門長(現任)
2023年 6月 当社社外取締役(現任)

谷 保廣 (1956年生)

取締役監査等委員^{*1}
独立役員

監査等委員
独立・社外

1981年10月 監査法人朝日会計社^{*3}入社
1985年 4月 公認会計士登録
1986年 4月 公認会計士谷会計事務所代表(現任)
2003年 5月 税理士登録
2004年 9月 北京中央財經大学院 客員教授
2006年 4月 学校法人グロービス経営大学院 教授(現任)
2020年 6月 ロート製薬株式会社 社外監査役(現任)
2021年 3月 株式会社ノーリツ
社外取締役(監査等委員)(現任)
2024年 6月 当社社外取締役(監査等委員)(現任)

戸川 雄介 (1963年生)

取締役
常勤監査等委員

監査等委員

1986年 4月 当社入社
2012年10月 乳化・発酵食品部門統括室長
2018年 4月 不二製油(株)経営管理部 部長
2021年 4月 同社経営企画部門 部門長
2024年 6月 当社取締役(常勤監査等委員)(現任)

※1 取締役 西秀訓氏、梅原俊志氏、辻智子氏、中川理恵氏、立川義大氏、池田裕彦氏および谷保廣氏は、会社法施行規則第2条第3項第5号に規定する社外役員に該当する社外取締役です。

※2 現株式会社ミスミグループ本社

※3 現有限責任あずさ監査法人

データハイライト (2019~2023年度)

不二製油グループ本社および連結子会社／3月31日に終了した各会計年度

業績ハイライト

(百万円)

		2019年度 ^{※1}	2020年度	2021年度	2022年度 ^{※2}	2023年度
経営成績						
	売上高	414,727	364,779	433,831	557,410	564,087
	営業利益	23,598	17,911	15,008	10,940	18,213
	経常利益	22,359	17,565	14,360	9,690	16,791
	税金等調整前当期純利益	23,279	17,020	16,289	9,903	18,015
	親会社株主に帰属する当期純利益	16,375	11,014	11,504	6,126	6,524
	EBITDA	41,485	34,261	32,397	31,177	45,263
事業別業績						
 植物性油脂事業	売上高	114,104	98,413	134,976	203,448	185,350
	営業利益	11,203	7,872	7,401	7,021	15,439
	セグメント資産	81,953	92,962	116,982	142,466	127,603
	ROA ^{※3} (%)	13.7	8.5	6.3	4.9	12.1
 業務用チョコレート事業	売上高	180,068	162,445	185,540	228,513	253,408
	営業利益	8,324	7,608	7,548	4,973	1,840
	セグメント資産	170,437	150,980	174,966	197,669	212,939
	ROA ^{※3} (%)	4.9	5.0	4.3	2.5	0.9
 乳化・発酵素材事業 ^{※4}	売上高	85,192	69,567	79,146	91,164	89,855
	営業利益	4,054	3,018	1,617	1,490	3,793
	セグメント資産	55,999	49,045	55,510	58,834	59,067
	ROA ^{※3} (%)	7.2	6.2	2.9	2.5	6.4
 大豆加工素材事業 ^{※4}	売上高	35,360	34,353	34,167	34,284	35,472
	営業利益	4,016	3,169	2,149	1,277	1,040
	セグメント資産	37,232	43,648	44,708	46,872	45,248
	ROA ^{※3} (%)	10.8	7.3	4.8	2.7	2.3
エリア別業績						
日本	売上高	165,179	152,863	166,533	189,627	197,037
	営業利益	17,418	15,140	14,127	13,247	17,301
米州	売上高	156,733	138,072	166,074	232,542	233,190
	営業利益	2,874	3,200	584	▲ 2,972	▲ 2,371
東南アジア	売上高	46,211	33,925	45,504	65,097	60,499
	営業利益	3,206	1,294	1,902	3,356	3,166
中国	売上高	22,792	21,685	27,111	29,273	28,363
	営業利益	2,225	1,670	999	▲ 33	1,069
欧州	売上高	23,809	18,232	28,607	40,869	44,995
	営業利益	1,974	303	1,101	1,248	2,930
グループ管理費用		▲ 4,000	▲ 3,756	▲ 3,688	▲ 3,792	▲ 3,910

※1 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。

※2 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。

※3 セグメント営業利益÷セグメント資産で算出した参考値です。

※4 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います。

財務ハイライト

(百万円)

	2019年度 ^{※1}	2020年度	2021年度	2022年度 ^{※2}	2023年度
B/Sサマリー					
流動資産	168,662	160,736	201,334	227,771	236,858
固定資産	198,459	197,589	215,156	240,922	233,332
資産合計	367,365	358,511	416,617	468,789	470,221
流動負債	105,484	91,017	120,840	145,891	146,936
固定負債	103,894	104,604	106,282	111,914	78,993
有利子負債	146,232	131,309	148,769	168,417	130,286
負債合計	209,379	195,621	227,122	257,806	225,929
純資産	157,986	162,890	189,495	210,983	244,291
C/Fサマリー					
営業活動によるキャッシュ・フロー	37,058	38,205	3,537	7,594	48,242
投資活動によるキャッシュ・フロー	▲ 18,302	▲ 17,395	▲ 18,807	▲ 16,487	8,803
フリー・キャッシュ・フロー	18,755	20,809	▲ 15,269	▲ 8,893	57,045
財務活動によるキャッシュ・フロー	▲ 20,674	▲ 19,931	9,387	9,804	▲ 50,007
設備投資額	18,042	20,824	17,286	21,512	15,119
減価償却費	12,960	11,773	12,680	14,584	14,850
研究開発費	5,231	4,994	5,280	5,744	5,878
1 株当たり情報 (円)					
期末株価	2,608	2,953	1,980	1,923	2,390.5
1 株当たり当期純利益 (EPS)	190.51	128.14	133.84	71.27	75.90
1 株当たり純資産 (BPS)	1,808.65	1,861.67	2,168.13	2,359.34	2,700.95
1 株当たり年間配当金	56	52	52	52	52
配当性向 (%)	29.4	40.6	38.9	73.0	68.5
財務指標					
総資産利益率 (ROA) (%)	5.9	4.8	3.7	2.2	3.6
自己資本利益率 (ROE) (%)	10.5	7.0	6.6	3.1	3.0
売上高当期純利益率 (%)	3.9	3.0	2.7	1.1	1.2
総資産回転率 (回)	1.13	1.01	1.12	1.26	1.20
財務レバレッジ (倍)	2.4	2.2	2.2	2.3	2.0
投下資本利益率 (ROIC) (%)	5.4	4.3	3.1	2.0	3.5
Net D/Eレシオ (Net有利子負債÷株主資本) (倍)	0.75	0.63	0.73	0.80	0.54
自己資本比率 (%)	42.3	44.6	44.7	43.3	49.4
キャッシュ・コンバージョン・サイクル (CCC) ^{※3} (日)	113	107	115	104	102
のれん (広義)	52,686	46,648	49,861	55,192	51,712
のれん償却額	2,399	2,071	2,160	2,629	9,091
のれん純資産比率 (%)	33.3	28.6	26.3	26.2	21.2
その他指標					
従業員数 (人)	5,874	5,679	5,623	5,799	5,731

※1 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。

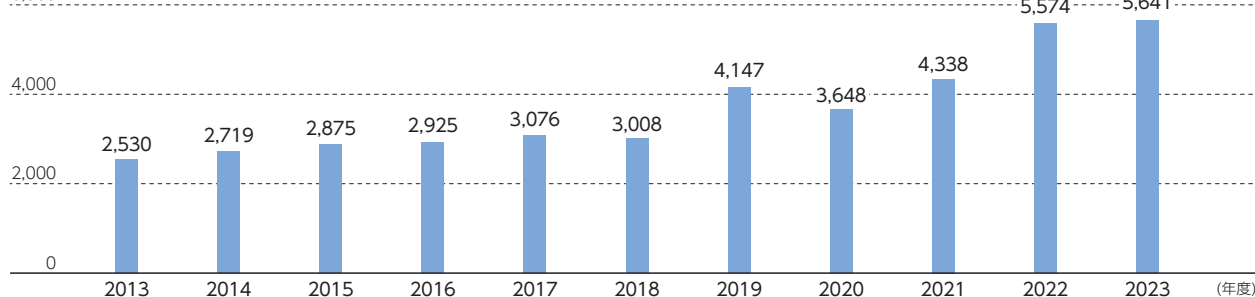
※2 2022年度は、インダストリアル フード サービス、巴洛美巧克力製造 (上海) 有限公司の決算期により、それぞれ15ヵ月、14ヵ月決算となっています。

※3 2019年度は決算期変更したグループ会社を12ヵ月に換算し算出しています。

データハイライト

売上高

(億円)



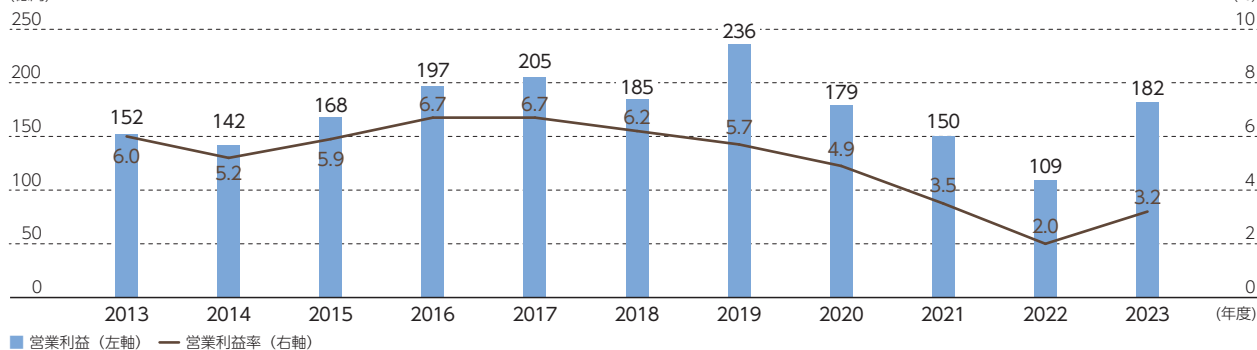
売上高は、パーム油などの原材料価格の動向、販売数量の増減、新工場の建設や設備投資といった生産能力の増強、M&Aなどによる子会社の増減などで左右されます。

過去の主な発生事項

- 2020年度：新型コロナウイルス感染症の影響による業務用チョコレートなどの販売数量減少などにより減収。
- 2021年度：コロナ禍からの需要回復に加え、原材料価格の上昇に伴う販売価格改定により大幅増収。
- 2022年度：前期から続く原材料価格高騰に対応した販売価格改定の継続に加え、フジオイル ニューオリンズの通期稼働により大幅増収。
- 2023年度：フジオイル ニューオリンズの設備譲渡はあったものの、原材料価格の上昇や為替円安により増収。

営業利益／営業利益率

(億円)



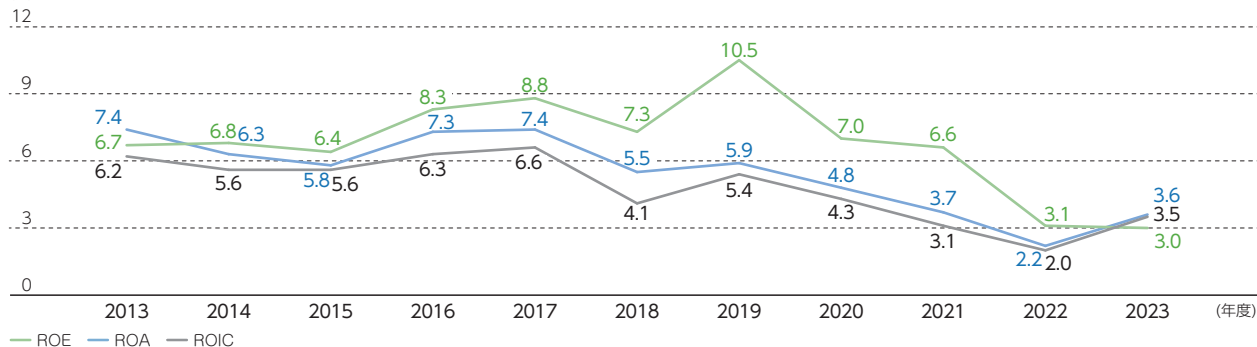
営業利益は、パーム油などの原料価格の急激な変動、販売数量の増減、設備投資などによる固定費の増加、買収費用などの特殊費用の影響などで左右されます。

過去の主な発生事項

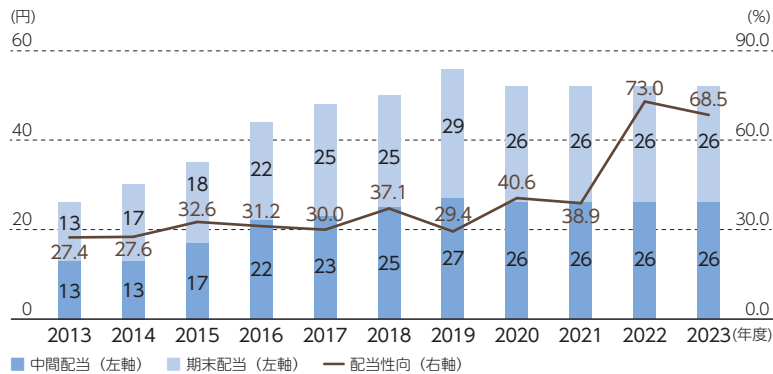
- 2019年度：決算期変更に伴う寄与などにより増益。
- 2021年度：原材料高による採算性の低下に加え、新工場の稼働やインフレに伴う固定費の増加により減益。
- 2022年度：前期から続く原材料高騰による採算性の低下に加え、ブラマーにおけるカカオ加工設備の不良やインフレに伴う固定費の増加などにより減益。
- 2023年度：植物性油脂事業における、採算性の改善により増益。

ROE／ROA／ROIC

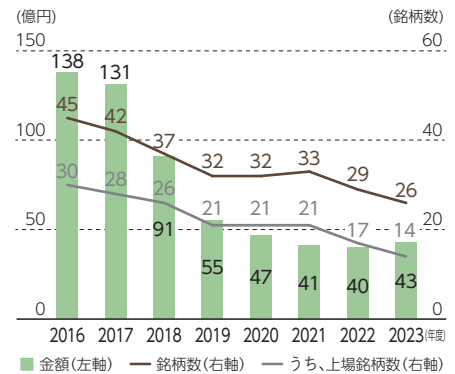
(%)



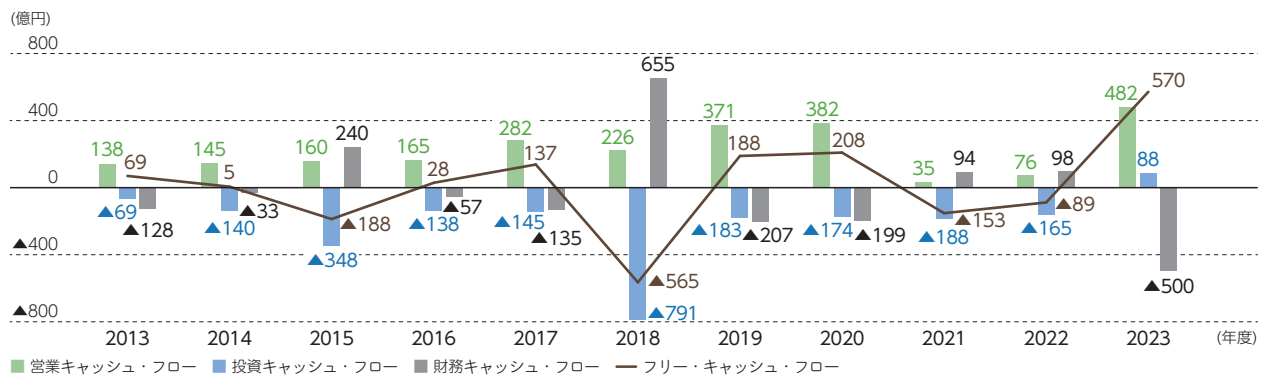
株主還元／配当性向



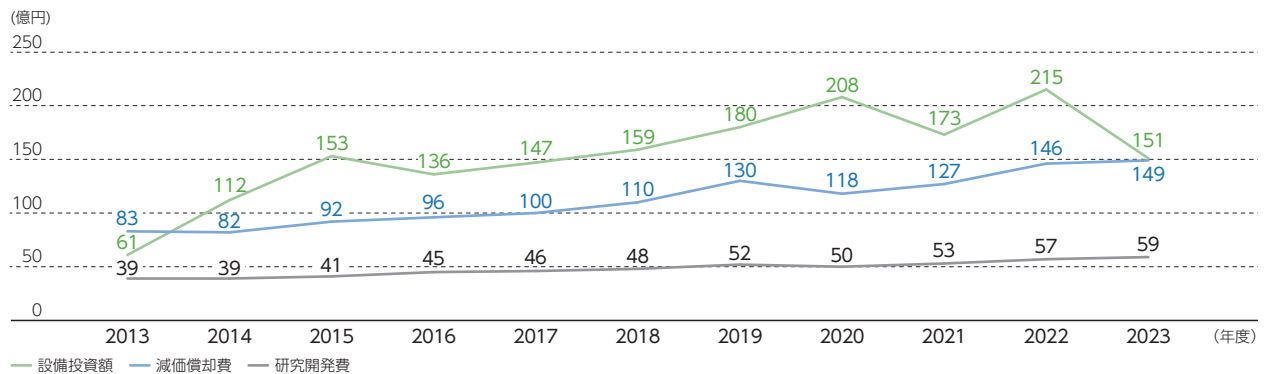
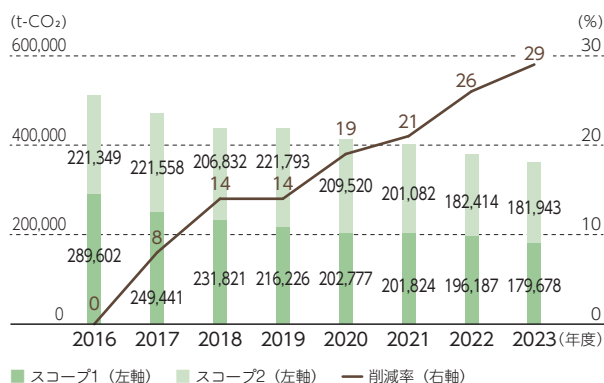
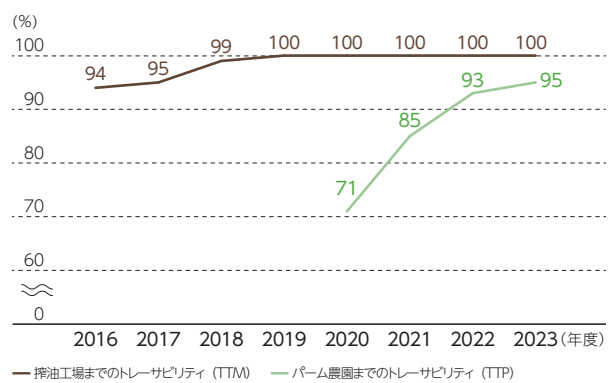
政策保有株式



キャッシュ・フロー



設備投資額／減価償却費／研究開発費

CO₂排出量(スコープ1+2)／削減率(基準年:2016年度)パーム油のトレーサビリティ比率 (TTM^{*1}／TTP^{*2})

執行役員一覧

酒井 幹夫

田中 寛之

前田 淳



松本 智樹

上席執行役員
ブラマーチョコレート
カンパニー 会長



大森 達司

上席執行役員
不二製油株式会社
代表取締役社長



中村 彰宏

上席執行役員
最高技術責任者(CTO)



信達 等

執行役員
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



六川 尚宏

執行役員
フジオイル ヨーロッパ
会長



鈴木 清仁

執行役員
PBF事業部門長
兼 不二製油株式会社
たん白事業部門長



尾形 訓彦

執行役員
フジオイル アジア 社長



劔持 浩二

執行役員
不二(中国)投資有限公司
総経理



高橋 太郎

執行役員
最高総務責任者
(CAO)

主なグループ会社一覧 (2024年8月1日現在)

注: 1 主な連結子会社・持分法適用会社を記載
2 事業区分表記は会計セグメントに準ずる
3 () 表示年度は設立年。ただし、M&A等によるグループ
参入会社は取得年度を記載



社会からの評価（抜粋）

ESGインデックスへの組み入れ

FTSE

- ・[FTSE Blossom Japan Index](4年連続)
- ・[FTSE Blossom Japan Sector Relative Index](3年連続)
- ・[FTSE4GOOD Developed Index](4年連続)
- ・[FTSE4GOOD Japan Index](4年連続)



FTSE4Good



FTSE Blossom
Japan Index



FTSE Blossom
Japan Sector
Relative Index

FTSE Russell(FTSE International LimitedとFrank Russell Companyの登録商標)はここに不二製油グループ本社株式会社が第三者調査の結果、FTSE 4 GOOD Index Series、FTSE Blossom Japan IndexおよびFTSE Blossom Japan Sector Relative Indexの組み入れの要件を満たし、本インデックスの構成銘柄となったことを証します。

MORNINGSTAR

- ・[Morningstar Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Indexes (GenDi J)](2年連続)



GenDi JはEquileapが提供するデータと評価手法を活用し、確立されたジェンダー・ダイバーシティ・ポリシーが企業文化として浸透している企業、および、ジェンダーに関係なく従業員に対し平等な機会を約束している企業に重点をおいています。スコア順に5つのグループに分類されており、当社はGenDi Jの最高段階であるGroup1に位置します。

S&P/JPX

- ・カーボン・エフィシエント指数(8年連続)



環境

- ・Nikkei Asia、英フィナンシャル・タイムズ、独調査会社スタティスタ共同「アジア太平洋地域気候変動リーダー企業」調査にて上位350に選出(3年連続)

サステナブルな食資源の創造／健康と栄養

- ・2022年10月 農林水産省および公益社団法人農林水産・食品産業技術振興協会主催 第23回民間部門農林水産研究開発功績者表彰「農林水産技術会議会長賞 民間企業部門」受賞
- ・2023年 1月 株式会社日本経済新聞社主催 2022年日経優秀製品・サービス賞「最優秀賞」受賞
- ・2023年 3月 公益社団法人日本農芸化学会関西支部主催 2021-22年度「支部技術賞」受賞
- ・2023年12月 食品産業新聞社主催「第53回 食品産業技術功労賞(商品・技術部門)」受賞
- ・2024年 5月 令和6年春の褒章にて「黄綬褒章」受賞

サステナブル調達

- ・2023年 3月 農林水産省主催 国内食品製造事業者の持続可能な原材料調達の優良企業表彰「農林水産大臣賞」受賞
- ・2023年 4月 RSPO Shared Responsibility Scorecard 満点評価

女性活躍、健康経営

- ・厚生労働省「プラチナくるみん」認定



- ・ブラジルの「働きがいのある会社」全国ランキングに選出(ハラルド(ブラジル))

- ・経済産業省および日本健康会議健康経営優良法人2024大規模法人部門(ホワイト500)に認定



社会とのコミュニケーション

- ・2024年 1月 一般社団法人サステナビリティコミュニケーション協会主催 サステナビリティサイト・アワード2023「シルバー(優秀賞)」受賞(2年連続)
- ・2024年 7月 日興リサーチセンター主催「Integrated Report Award」ベストプラクティス賞受賞

参画・賛同している主要な外部イニシアチブ

- ・2004年 9月 持続可能なパーム油のための円卓会議(RSPO)
- ・2012年 世界カカオ財団(WCF)
- ・2012年12月 グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン(GCNJ)
- ・2013年 Global Shea Alliance(GSA)
- ・2013年 1月 国連グローバル・コンパクト(UNGC)
- ・2015年 Shea Network Ghana
- ・2016年12月 内閣府 輝く女性の活躍を加速する男性リーダーの会
- ・2017年 3月 The Consumer Goods Forum
- ・2019年 5月 気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)
- ・2019年10月 持続可能なパーム油ネットワーク(JaSPON)
- ・2020年 4月 開発途上国におけるサステナブル・カカオ・プラットフォーム
- ・2020年 5月 責任ある大豆に関する円卓会議(RTRS)
- ・2020年 5月 Science Based Targets initiative(SBTi) 認証取得
- ・2020年 6月 The Palm Oil Collaboration Group(POCG)
- ・2021年 4月 企業と生物多様性イニシアティブ(JBIB)

各評価やイニシアチブの詳細、その他の表彰など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。



ステークホルダーエンゲージメント ▶ https://www.fujiolholdings.com/sustainability/stakeholder_engagement/
社会からの評価 ▶ <https://www.fujiolholdings.com/sustainability/evaluation/>

「統合報告書2024」の発行にあたって

2018年以来、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様当社グループがどのように社会に対して新たな価値を提供し、成長し続けるかをとお示したいという思いで統合報告書を発行してまいりました。また毎年発行後は、多くのステークホルダーの方々からフィードバックをいただき、その声を経営陣と共有し、議論を重ねてコンテンツの掘り下げと充実を図ってまいりました。

昨年度の「統合報告書2023」発行後のフィードバックで特に多くの示唆をいただいた「中期の価値創造・成長戦略」「不二製油グループの競争優位性」については、「統合報告書2024」で今年度より新たに作成した価値創造プロセスを軸に財務情報・非財務情報において統合的に掲載することを意識して編集しました。ステークホルダーの皆様の当社への理解が、深まれば幸いです。

なお、本報告書は、経済産業省の「価値協創ガイダンス2.0」やIFRS財団が提唱する「国際統合報告フレームワーク」を参照し、その方針に沿って作成されていることが取締役会において確認、承認されました。本報告書が、経営者の視点に基づき、透明性と誠実性に留意し作成されていることをここに表明します。



CFO (統合報告書 開示責任者)

前田 淳

統合報告書制作フロー

制作主管：財務・IRグループ

連携：経営企画グループ・サステナビリティ推進グループ

統合報告書2024方針
経営会議・取締役会承認

各CxO、各部門との
編集会議

制作：各執行役員・各担当者
(約100人が関与)

各セクション承認

統合報告書2024発行
経営会議・取締役会承認

役員への統合報告書フィードバック報告

投資家フィードバック

投資家フィードバック

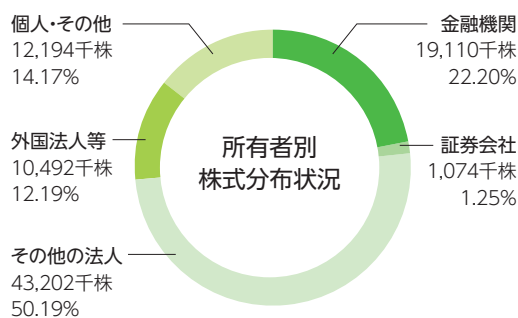


会社概要 (2024年3月31日現在)

- **会社名**
不二製油グループ本社株式会社
- **本社事務所**
大阪市北区中之島3丁目6番32号 ダイビル本館
注:本店所在地(登記上):大阪府泉佐野市住吉町1番地
- **設立**
1950年(昭和25年)10月9日
- **資本金**
13,208百万円
- **代表者**
代表取締役社長(CEO) 酒井 幹夫
- **連結従業員数**
5,731名
- **子会社・関連会社**
連結子会社 39社
非連結子会社および関連会社 10社

株式の状況 (2024年3月31日現在)

発行可能株式総数 357,324,000株
発行済株式の総数 87,569,383株
株主数 33,603名



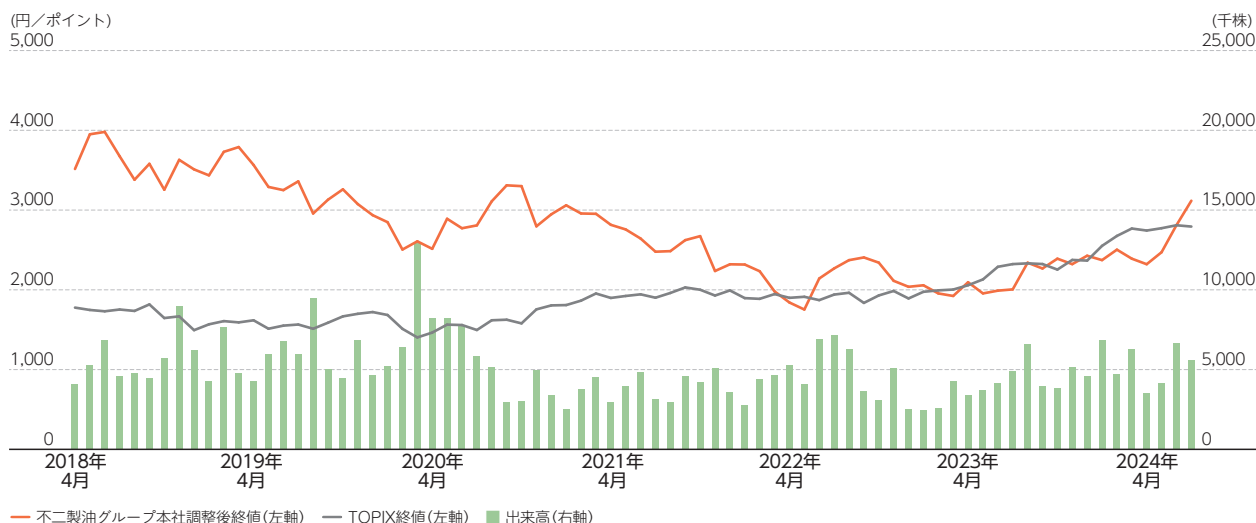
注:1 自己株式1,494千株を控除して掲載しています。
2 千株未満は切り捨てて算出しています。

● 大株主(上位10名)

株主名	持株数(千株)	持株比率 [※] (%)
伊藤忠フードインベストメント合同会社	36,660	42.59
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	6,703	7.79
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	4,069	4.73
全国共済農業協同組合連合会	2,179	2.53
不二製油取引先持株会	1,511	1.76
GOVERNMENT OF NORWAY	1,247	1.45
伊藤忠商事株式会社	1,141	1.33
日本生命保険相互会社	1,100	1.28
株式会社ロイズコンフェクト	1,080	1.25
東京海上日動火災保険株式会社	1,058	1.23

※持株比率は自己株式(1,494千株)を控除して計算しています。

株価／出来高の推移



● TSR(株主総利回り)

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
不二製油グループ本社	70.3	80.8	56.5	56.3	70.0
配当込みTOPIX	90.5	128.6	131.2	138.8	196.2



不二製油グループ本社株式会社

お問い合わせ先

不二製油グループ本社株式会社
財務・IRグループ IRチーム

〒105-7309 東京都港区東新橋1丁目9番1号 東京汐留ビルディング

TEL:03-4477-5416

FAX:03-4477-5417

<https://www.fujioilholdings.com>