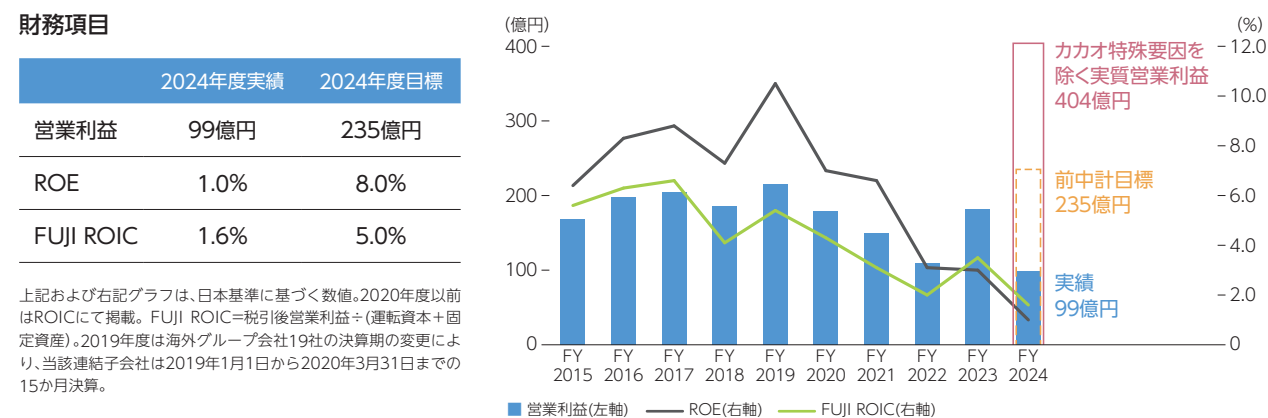


前中期経営計画の振り返り

2022～2024年度の前中期経営計画では、基礎収益力の復元と財務体質の強化を最優先課題と位置づけ、事業基盤の再構築に取り組みました。外部環境としてカカオ相場の高騰が続く中、不二製油グループは市場機会を的確に捉え、2024年度にはチョコレート用油脂(CBE)およびコンパウンドチョコレートの販売が大きく伸長。これにより、植物性油脂事業は過去最高益を達成し、業務用チョコレート事業においても複数のグループ会社が好業績を収めました。一方、カカオ豆を多く取り扱うブラマー(米国)では、カカオ相場高騰に伴う特殊要因により関連費用が大幅に増加し、収益が著しく悪化しました。また、原材料価格の上昇により運転資金が増加した結果、資本効率を示すFUJI ROICも低下するなど、財務面での課題が顕在化しました。

非財務面においては、グループ各社による省エネルギー活動の推進や再生可能エネルギーの導入を通じて、CO₂排出量の削減に取り組みました。また、パーム油のトレーサビリティ向上に向けたシステム導入により、2024年度目標を上回る成果を達成するなど、サステナビリティへの貢献も着実に進展しています。



非財務項目

	2022年度実績	2023年度実績	2024年度実績	2024年度目標
CO ₂ 排出量の削減 ^{※1} (スコープ1+2)	26%削減	30%削減	31%削減	23%削減
サステナブル調達(パーム油)	TTP ^{※2} 比率93%	95%	95%	85%

※1 基準年:2016年度、対象:連結子会社

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

	達成実績	残された経営課題
事業基盤の強化	<ul style="list-style-type: none"> チョコレート用油脂(CBE)・コンパウンドチョコレートの販売数量増加 植物性油脂事業が過去最高益を達成 乳化・発酵素材事業 東南アジアの収益性改善 	<ul style="list-style-type: none"> カカオ要因によるブラマー改善の遅れ 一部投資事業の早期収益化が進まず
グローバル経営管理の強化	<ul style="list-style-type: none"> FUJI ROIC導入、グループ各社への浸透 事業持株会社制への移行 	<ul style="list-style-type: none"> 原材料価格の高騰により運転資本が増加し、ROIC目標の大幅未達 強みである技術のグローバル展開・バリューチェーンの構築が途上
サステナビリティの深化	<ul style="list-style-type: none"> 省エネルギー活動、再生可能エネルギーの導入によるCO₂排出量削減 パーム油のトレーサビリティシステム導入→非財務目標の達成 	<ul style="list-style-type: none"> 人材リソース不足・分散により課題への対応に遅れ

新中期経営計画

United for Growth 2027

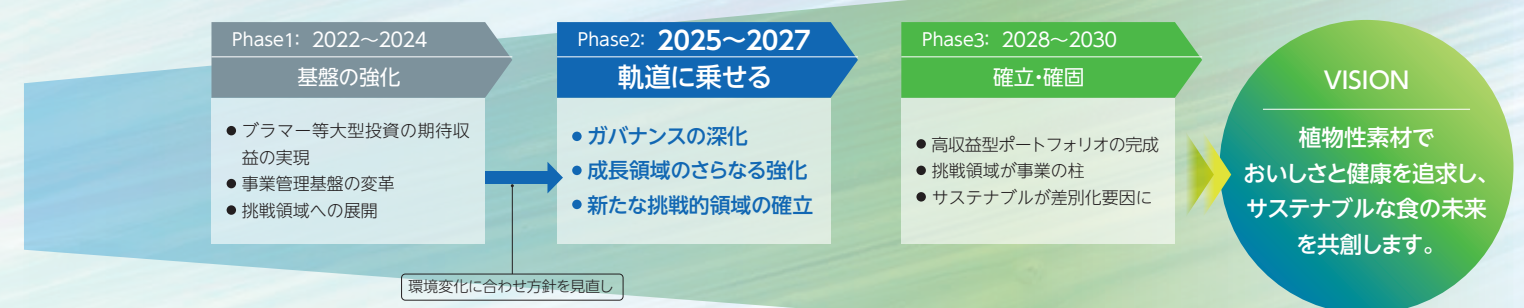
— Driving sustainable innovation through global collaboration —



不二製油グループは調達先・取引先・顧客・地域社会といった多様なステークホルダーと協働し、「サステナブルな食の未来」の共創に挑み続けます。私たちは、世界各地で事業を展開するグループ各社が一体となり、植物性素材を通じて人と地球が抱える課題解決に取り組み、バリューチェーン全体での革新的な価値創出と持続可能な成長を目指します。

新中期経営計画の位置づけ

事業環境の変化を踏まえ、中期経営計画の基本方針を更新しました。Phase2に位置づけられる新中期経営計画「United for Growth 2027」では、グループ全体のガバナンスの深化を推進し、チョコレート用油脂(CBE)やコンパウンドチョコレートといった成長領域における競争優位性のさらなる強化を図ります。加えて、新たな事業の柱を担う挑戦領域の育成にも注力し、持続的な企業価値の向上を目指します。



定量目標

財務項目

	2024年度実績 ^{※1}	2027年度目標
事業利益	133億円	450億円
ROE	1.8%	10.0%以上
FUJI ROIC ^{※2}	2.1%	6.0%以上

※1 2025年度よりIFRSを任意適用。2024年度の数値はIFRSベースに組み替えて表示。

※2 FUJI ROIC=税引後事業利益÷(運転資本+固定資産+持分法投資)

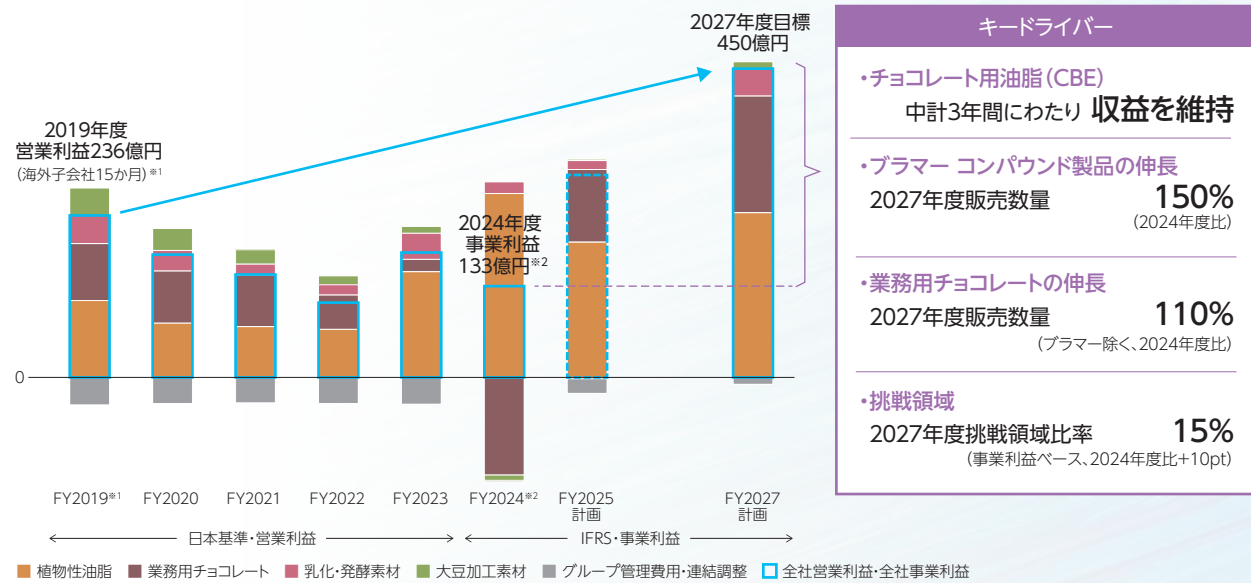
将来財務項目

	2024年度実績	2027年度目標
GHG排出量の削減 ^{※1} (スコープ1+2)	10%削減	20%削減
サステナブル調達(パーム油)	TTP ^{※2} 比率95%	95%以上維持

※1 基準年:2020年度 対象:連結子会社

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

事業利益目標



2019～2023年度実績は、日本基準の営業利益、2024年度実績、2025年度計画、2027年度計画はIFRSでの事業利益。
※1 2019年度は海外グループ会社19社の決算期の変更により、当該連結子会社は2019年1月1日から2020年3月31日までの15か月決算。
※2 2025年度よりIFRSを任意適用。2024年度の数値はIFRSベースに組み替えて表示。

基本方針

ガバナンスの深化

事業軸と機能軸の強化による、管理体制の強化

- ▶ 事業持株会社制への移行、ガバナンスを強化
- ▶ ブラマーの改善

成長領域のさらなる強化

高い市場シェアを持つ主力製品群の競争力強化

- ▶ チョコレート用油脂 (CBE) の競争力強化
- ▶ コンパウンドチョコレートの拡販

新たな挑戦領域の確立

事業・エリアに応じた、新規事業の確立と推進

- ▶ 各事業での挑戦領域製品群の創出と収益性の確立

ガバナンスの深化

事業持株会社制への移行

2025年度より、当社グループは事業持株会社制へ移行しました。これにより、事業軸に基づくマネジメント体制を強化し、権限委譲を通じて経営判断および事業戦略の迅速化を図っています。各事業本部には人事・財務の専任担当者を配置し、事業本部長の裁量により、グループ各社の状況に応じた柔軟かつ最適なリソース配分を可能とする体制を構築しました。また、サプライチェーン・バリューチェーンにおけるリスクや機会に対しては、事業軸・機能軸での情報共有と対応を通じて、迅速かつ効率的な意思決定を実現しています。

📖 | CEOメッセージ P.4 📖 | グループガバナンス P.104

ブラマーの改善

最優先課題として、ブラマーの基礎収益力の改善と製品ポートフォリオの変革を推進します。

📖 | ブラマー P.38

成長領域のさらなる強化

新たな挑戦領域の確立

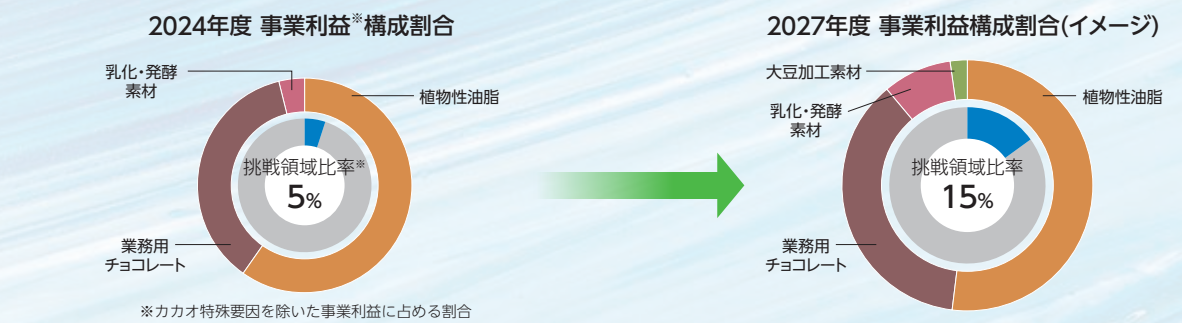
新中期経営計画においては、成長領域の強化および挑戦領域の確立に向けた取り組みを、各事業本部の戦略に具体的に落とし込み、全社として取り組みを進めていきます。

	成長領域	挑戦領域
植物性油脂	高品質でサステナブルなサプライチェーン構築によるCBEの競争優位性の確立	動物性代替脂やひまわり油、グレープシードオイルなど高付加価値製品の拡販
業務用チョコレート	設備投資によるコンパウンドチョコレートの販売数量の拡大	カカオ不使用チョコレートなど課題解決型製品の拡販
乳化・発酵素材	日本での生産の効率化、収益力の拡大	中国でのクリーム製品の販売強化
大豆加工素材	日本の事業再構築、収益性の改善	課題解決型製品の展開強化

研究開発	ガバナンス <ul style="list-style-type: none">▶ 製品・技術の迅速なグループ展開体制の構築▶ グローバル知財戦略の策定と実行 成長領域 <ul style="list-style-type: none">▶ 自社製品の応用によるソリューション提案をグローバルで加速▶ 主力製品群の競争力強化につながる、基盤技術の構築 挑戦領域 <ul style="list-style-type: none">▶ 事業戦略と連動した、挑戦領域製品群の拡大と利益貢献▶ 次世代事業につながる技術と市場の創出
安全品質生産技術	ガバナンス <ul style="list-style-type: none">▶ 労災・食品安全クレームの低減 成長領域 <ul style="list-style-type: none">▶ 工場生産性指標を活用したグループ各社での改善活動の活性化 挑戦領域 <ul style="list-style-type: none">▶ スマートファクトリー化に向けた技術開発▶ 挑戦領域における品質保証体制の整備
人材	ガバナンス <ul style="list-style-type: none">▶ グループ全社のHataraki-Gai[®]向上による一体化▶ 経営人材の育成と多様性の確保▶ 事業戦略と連動した人材育成・最適人材配置 成長領域 <ul style="list-style-type: none">※働きがい。従業員エンゲージメントにおいてグループ共通の社内用語として使用 挑戦領域
環境サステナブル調達	ガバナンス <ul style="list-style-type: none">▶ 2050年度GHG排出量削減目標(スコープ1、2、3) ネットゼロなど、環境ビジョン2030/2050の推進▶ パーム油、カカオ、大豆、シアカーネルのサステナブル調達2030年KPIに向けた取り組みの推進 成長領域 挑戦領域

目指す事業ポートフォリオ

不二製油グループでは、「新しい製品・技術」「新しい市場」「新しい売り方」への取り組みを「挑戦領域」と定義し、顧客や社会の課題解決に資する新たな価値創出の源泉として、全社を挙げて推進しています。2024年度における挑戦領域の事業利益構成比は5%でしたが、2027年度には15%への拡大を目指し、次の事業の柱となる製品群の育成と収益化を図ります。



2024年度

- ▶ 植物性油脂事業の伸長
- ▶ カカオ特殊要因により、業務用チョコレート事業のブラマーでの業績悪化
- ▶ 設備投資した拠点の収益化の遅れもあり、大豆加工素材は収益が悪化

今中期経営計画期間

- ▶ ブラマーの改善により、業務用チョコレート事業が伸長
- ▶ コア製品群の競争優位性のさらなる強化
- ▶ 次の事業の柱となる挑戦領域製品群の育成と収益化

📖 | 挑戦領域に挑む P.54

成長領域と挑戦領域の両輪で描く 持続的な成長

事業持株会社制への移行、ブラマーの構造改革における課題とその対策。そして、今後の成長を確かなものにするための成長領域の強化策や挑戦領域の拡大、さらにはグローバルなレベルでのフィロソフィー浸透など。今後の不二製油グループの展開についてCEOの大森達司と社外取締役の中川理恵氏による対談を実施しました。

事業持株会社制への移行が拓く、 ガバナンスの深化

■ 中川 2025年4月からの事業持株会社制への移行をはじめ、不二製油グループではガバナンス体制の強化を推進しています。体制変更前は、事業部門における取り組みがエリア任せになってしまっている部分があり、グローバル規模での強みや弱みの把握、エリア毎のマーケット分析な

どを、事業部門が責任感を持って臨むべきだと感じていました。この点について、大森さんのお考えをお聞かせください。

■ 大森 当時、純粋持株会社制のエリア制度を採用した狙いは、少子高齢化により市場縮小が見込まれる日本に依存せず、グローバル展開を推進することでした。実際に、M&Aなども活用し、海外売上比率が6割を超える水準にまで引き上げられたことは、大きな成果と言えます。ただし、中川さんも指摘されたように、エリアごとに裁量を持たせる形式は、地域に応じた柔軟な対応を可能にする一方で、各エリアにおける人材などのリソース不足により、原材料の高騰や世界的パンデミックなど事業部門全体で取り組むべき課題が発生した際に十分な対応ができないという課題も明らかになりました。このような点に対応するため、事業持株会社制へ移行し、事業本部長の裁量によりグループ各社の状況に応じた対応を可能にするなど、事業軸を強化する方向へと舵を切っています。

代表取締役社長CEO

■ 大森 達司

■ 中川 私自身の経験から、不確実性の高い環境下での事業経営においては、様々なリスクを想定して予測シナリオを用意しておくことが重要だと考えています。不二製油の取締役会においても、予算管理や将来予測に関する分析を高度化することで、グローバルでの管理体制が強化されるのではないのでしょうか。

■ 大森 この点についても組織変更が機能すると考えています。これまで取締役会では、各エリアの説明が中心になっていましたが、これからは事業の数字責任を持つ各事業本部長が、直接担当分野を説明する形式になったため、解像度が高まると考えています。また、予測の部分に加えて、今後もエリアのマーケット状況や業界動向も積極的に伝え、より深い議論へつなげたいと考えています。

最重要課題と考えるブラマー構造改革

■ 中川 当社グループにとって喫緊の課題はブラマーです。買収以降、6年ほどの期間を費やしており、結果が問われています。前中期経営計画の期間において、ブラマーの構造改革を出しましたが、カカオ豆の歴史的な高騰を受けて、先物取引などの複雑な要因も重なり、課題に対して効果的な施策を打ち出すことが難しかったのではないのでしょうか。また、抜本的な対応に踏み切るタイミングについても後手に回った印象があります。特に、過去の取締役会では、実績報告において起きた事象やその要因についてはご説明いただけた一方で、見通しや今後の展望に関する説明が不足していたように感じられました。まず、これらの点について、どのように分析されているのでしょうか。

■ 大森 ご指摘のとおり、ブラマーにおいてPDCAを素早く回すことができず、対応が遅れてしまったことは課題であったと感じています。例えば、ブラマーはカカオバターやココアパウダーなどのカカオ加工品に加え、ピュアチョコレートの販売を収益の柱としていましたが、カカオ加工品は数年前からコモディティ化し、価格に対してイニシアチブが取りづらく、ブラマーの低収益の要因の一つとなっていました。こうした状況に対して、不二製油が得意とするコンパウンドチョコレートへ積極的にシフトを促せなかった点が挙げられます。

また、カカオ相場の高騰によってブラマー自身の管理体制の弱さも露わになったことも課題の一つとして挙げられます。中川さんが指摘された、過去のことは説明できるが、見通しが不明確だというのは、カカオのこれまでなかった歴史的な高値に加え、体制強化に時間がかかったことが主たる理由になります。現在では、統一基幹システムの導入などの見える化を進めているとともに、コンパウンドチョコレートへの拡充という方針の徹底を図っています。

社外取締役
独立役員

■ 中川 理恵

2023年6月より当社社外取締役に務める。機械・工業系EC企業において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。ポートフォリオマネジメントやキャッシュマネジメント、サステナビリティ領域についての豊富な経験を有する。





■ **中川** そうですね。確かに前年度はカカオ高騰への対応に追われる場面がありましたが、最近では具体的な施策や計画値に関する説明もあり、ブラマーについてもようやく霧が晴れて、モニタリングしやすくなってきたと感じています。その一方で、ピュアチョコレートが強いアメリカ市場において、果たして不二製油の強みであるコンパウンドチョコレートがどの程度浸透できるのかという課題も見えてきました。その点についての目算はどうでしょうか。

■ **大森** 他エリアと比べアメリカでは、コンパウンドチョコレートの浸透は限定的ではありますが、カカオ価格が高騰している今がチャンスだと捉えています。消費者の需要喚起につながるよう、積極的な提案営業を展開していきます。

■ **中川** 新しい市場の開拓では当然予期せぬ課題も出てくると思います。今後は、現地市場へのローカライズが不可欠であり、日本モデルをそのまま導入するのではなく、現地の暮らしや視点を踏まえたアプローチでなければ受け入れられません。だからこそ、現地人材や市場感覚を積極的に取り入れた運営を、ぜひ進めていただきたいと考えています。

成長領域の強化と 挑戦領域の拡大を両輪として推進する

■ **中川** 当社グループは成長領域の強化と挑戦領域の拡大を両輪として進めています。前者については、まず、メー

カーとして、効率的かつ低コストで製品を供給する体制を構築できるかという点です。原価低減や生産技術の向上も含めて、この基盤の強化が今後ますます重要になると考えています。

■ **大森** 生産体制という観点では、もちろんそのとおりです。特に成長領域では現在収益を上げているからといって、手を抜いているとつけ入られてしまいます。チョコレート用油脂(CBE)やコンパウンドチョコレートについては、それぞれのエリアで圧倒的な競争力を持つ存在にならねばならないと考えます。そのために、よりお客様への対応を丁寧かつ積極的に進める一方で、SKUなどの数を一定にとどめるなど製品管理も強化していく必要があると感じています。

■ **中川** もう一つ私が着目しているのは、アプリケーション開発による差別化です。中間素材を提供する当社が、消費者に喜ばれる製品を創るために創意工夫されている顧客へ、どのような付加価値を届けることができるかが、今後の鍵になるのではないかと考えています。

■ **大森** 当社はこれまで、顧客が抱える課題、あるいは社会的課題を解決する商品や技術を開発することで成長を遂げてきました。この過程において、顧客の商品に落とし込んだ提案を行うアプリケーション開発は、差別化する上で切っても切れない関係だと捉えています。挑戦領域の一つとして、アメリカ市場でのコンパウンドチョコレートの浸透を挙げていますが、例えば、ビスケットにコーティングする場合、どのような油脂を用いれば、常温で溶けず口に入れた時に溶けるのか、クッキーにサンドする場合、柔らかくて加工しやすいチョコレートにするならこの油脂を使うなど、「チョコレートでこんなことができる」という多様な提案を今まさに進めており、これらはアメリカ市場で新鮮に感じていただいています。アプリケーション部隊による顧客への提案活動を通して、付加価値を伝えることで、販路拡大につながると考えています。

■ **中川** 顧客の課題解決にアプローチする際には、当社のこれまで蓄積してきた知見やノウハウが活きますね。この当社の強みが今後世界中に展開されていくことを、とても期待しています。

■ **大森** 当社では、不二サイエンスイノベーションセンターをはじめとする研究所に所属する従業員が、年1回、「アイデアコンテスト」と題して、まったく自由な発想で商品作りをするコンクールを行っています。植物性ラーメンスープとして広く使用されているMIRACORE[®]が開発されていない時代に、植物性油脂を活用したラーメンスープづくりに早期から挑戦するなど、部門の垣根を飛び越えた取り組みを実践しています。ぜひ中川さんにもコンテストをご覧ください、従業員たちがやりがいを持って課題解決に臨んでいることを体感してほしいと思います。

■ **中川** 顧客視点、課題解決視点の実践的コンテストは興味深いですね。BtoB市場をメインにする業態では、ややもすると自社だけで考えてアイデアの広がりには限界がでやすくなる傾向に注意が必要です。例えば、外部の人や組織などからもコンテストに招くなどオープンイノベーションを活用することで、より多様で実効性のあるアイデアが生まれるのではないのでしょうか。

中長期にわたる 企業価値の向上に向けて

■ **中川** 今後、顧客とその先にある社会課題の解決を進め、さらなる成長を遂げていくためには「人」が大事になってきますね。エンゲージメントサーベイや経営層の多様化といった取り組みにも注視していますが、これらの点について、大森さんはどうお考えですか。

■ **大森** エンゲージメントの向上には真摯に取り組んでおり、サーベイ結果を役員報酬のKPIに組み込むことで本気度を示しています。今後も経営方針を従業員に丁寧に共有するなど、さらなる向上を図っていきます。経営層の多様化については、現在も海外グループ会社の主要ポジションには外国籍のメンバーが就いています。今後は、より多様なメンバーが不二製油グループの経営チームの一員として、広く活躍できるよう人材育成を進めていきたいと考えています。

■ **中川** 従業員との方針共有においては、一人ひとりの役割を明確にお伝えすることが重要だと思います。例えば、挑戦領域を担う人材は非常に重要ですが、挑戦領域自体が将来への投資であり、成果が見えにくい側面



もあるため、その挑戦する意義を伝える必要があります。一方で、今の主力事業や即効性のある目先の業務も同様に重要です。一人ひとりが当社の成長を支えているというメッセージが伝わるとよいですね。

■ **大森** 従業員全員が成長領域と挑戦領域の双方を担う意識を浸透させたいと考えています。油脂分野においても、成長領域のCBE、挑戦領域の安定化DHAのように、両領域が存在します。重要なのは両立であり、その実践にはPDCAを迅速に回すことが不可欠です。まずは日々の業務を棚卸しし、課題を明確にした上で取り組みと検証を重ねることを徹底しています。

■ **中川** 不二製油を支えているのは、イノベーションを起こすという挑戦の姿勢だと感じています。直接訪問した際に、現場で働く人たちが非常に生き生きと、そして楽しそうに仕事をしている姿を見ましたが、とても印象的でした。今後は、お客様とともに新しい価値を創出していく、そんな企業であってほしいと思っています。それこそが、株主にとっても中長期的に事業価値を高める最大のポイントです。

■ **大森** 私たちの強みは、課題解決につながる製品を生み出す力です。私たちは企業ですので、それを収益化してこそ価値に変わります。新しい中期経営計画では、挑戦を企業の成長につなげ、持続的な企業価値の向上を目指していきます。