



資本効率の向上・ 財務の健全化を図り、 企業価値向上へ

取締役 兼 上席執行役員
最高財務責任者 (CFO) 兼 財務経理本部長 兼
人事総務本部長 兼 情報開示担当

前田 淳

企業価値の向上は、不二製油グループにとって重要なテーマです。2021年以降、PBR(株価純資産倍率)は1倍前後で推移しており、資本市場からの評価を高めるためには、資本効率の改善と着実な実績の積み上げが不可欠です。PBRはROE(自己資本利益率)とPER(株価収益率)に分解できますが、PBR低迷の要因はROEの低迷であることが明白であり、CFOとして、資本効率を向上させ、財務の健全化を進めてまいります。

2025～2027年度の新中期経営計画では、事業利益450億円、ROE10.0%以上、FUJI ROIC6.0%以上という財務目標を掲げています。2024年度実績(IFRSベース)ROE 1.8%、FUJI ROIC2.1%と比較すると、大きなギャップがあります。しかし、今後中計期間3年間に於いて事業利益の成長とそこから生み出すキャッシュの循環により、十分に達成可能な水準であると私は捉えています。

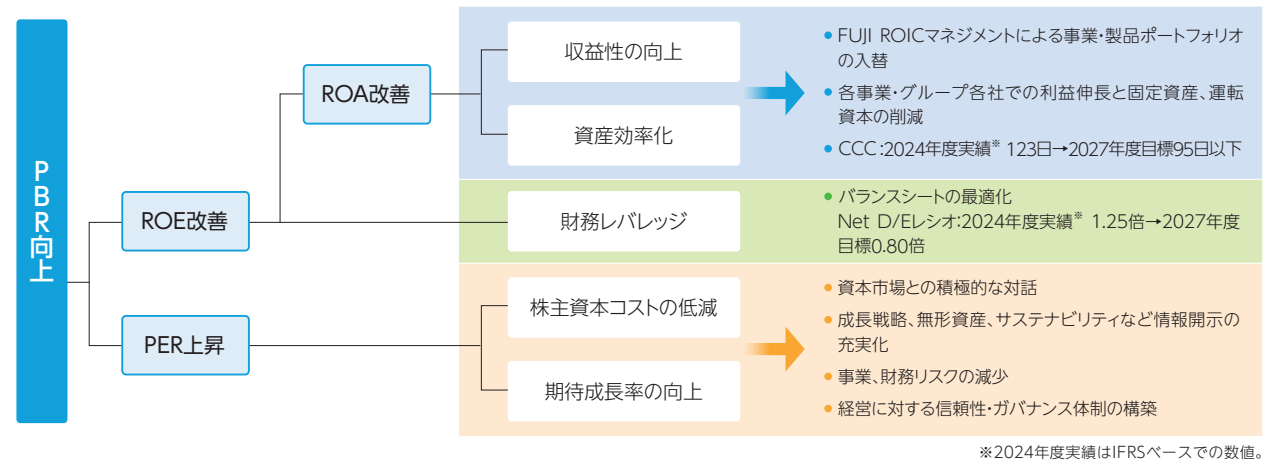
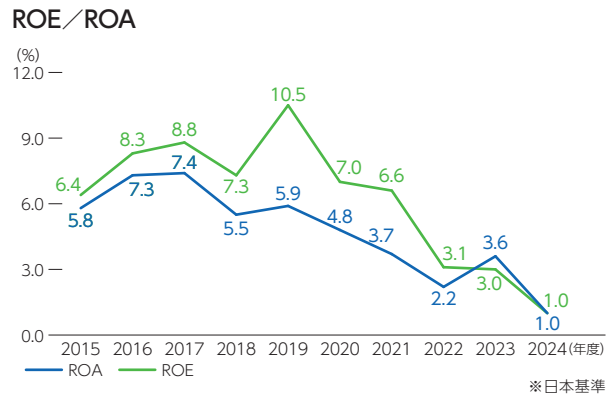
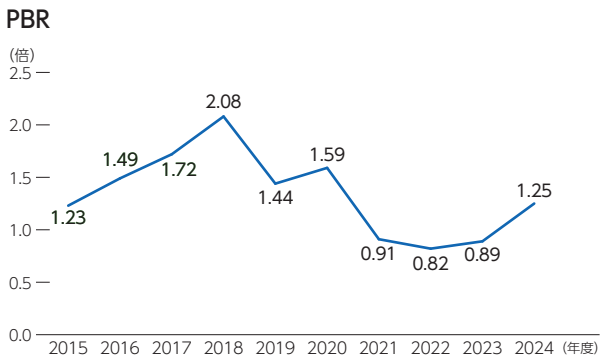
新中期経営計画では、資本効率の改善を最重要課題の一つとして位置づけ、次の3つの重点施策を推進していきます。(1)製品ポートフォリオの見直しと在庫回転率の向上により、運転資本の圧縮を図り、キャッシュ・フローの改善を目指します。(2)各事業本部およびグループ会社においてFUJI ROIC改善に向けた取り組みを強化し、資本効

率の向上を図ります。これらの取り組みにより、2024年度末に123日(IFRSベース)であったCCCを、2027年度には95日以下まで短縮を目指します。(3)新体制始動に伴い2025年度に再編した投資管理レビュー制度により、資本コストを基準とした投資・撤退の判断を徹底し、課題の早期発見と解決を実現します。

新中期経営計画の最終年度である2027年度には、現在の高い財務レバレッジを適正な水準へと改善し、持続的な企業価値向上に向けた基盤を確立することが、重要な取り組みであると確信しています。

また、PBRの改善にはPERの向上も重要な要素です。これは、資本市場との誠実な対話を通じて、当社の成長戦略や将来性への理解と期待を醸成することで実現されます。成長戦略、無形資産、サステナビリティなどの情報開示を充実させ、経営の信頼性とガバナンス体制の強化を通じて、事業・財務リスクの低減と期待成長率の向上を図ってまいります。

私は企業価値の向上は、財務指標の改善だけでなく、企業としての信頼と期待の積み重ねによって実現されると認識しています。責任を持って、資本市場に不二製油グループの財務戦略と成長ポテンシャルを発信し、企業価値の向上に貢献してまいります。



財務戦略

キャッシュフローの考え方

不二製油グループは、2025～2027年度の新中期経営計画期間において、植物性油脂事業および業務用チョコレート事業を中心とした利益の積み上げにより、3年間累計で1,300億円の営業キャッシュ・フローの創出を図ります。

このうち、約800億円を投資に振り分け、チョコレート用油脂(CBE)のサプライチェーン強化を目的とした油脂拠点への投資や業務用チョコレートの生産能力拡大に向けた設備投資を重点的に実行します。

■ | 特集 サプライチェーン構築による成長戦略 P.44

■ | 業務用チョコレート事業 P.46

挑戦領域への投資については、将来の成長の芽を育て

る重要な機会と捉えています。成長とリスクのバランスを見極めながら、当社グループの次なる事業の柱につながる投資を実施していきます。

また、財務の健全性を確保するため、原材料価格の高騰に伴い増加した有利子負債の計画的な圧縮を進めていきます。財務レバレッジの適正化と資本コストの抑制を図り、バランスシートの適正化を目指します。

株主還元については、配当性向30～40%を基本方針としています。直近決算では業績が伸び悩む中、安定配当を優先し配当性向は高い状態でしたが、今中計期間においては、配当性向の基本方針に則り配当を実施していけるものと考えています。

| キャッシュイン | | キャッシュアウト | 詳細 |
|--------------------------|--------------------------------|--|--|
| 営業CF 3年間累計 1,300億円 | 投資CF 3年間累計 800億円 | <ul style="list-style-type: none">● 植物性油脂事業のサプライチェーン強化のための投資、業務用チョコレート事業の生産能力の拡充など | |
| | 有利子負債削減 800億円 (2024年度末比) | | <ul style="list-style-type: none">● 金利上昇リスク対応、財務体質の強化として、有利子負債を削減● Net D/Eレシオの適正化1.25倍(2024年度末)→0.80倍(2027年度目標) |
| 手元資金の活用 | 株主還元 配当性向30～40% | | |

FUJI ROICの推進による資本効率の向上

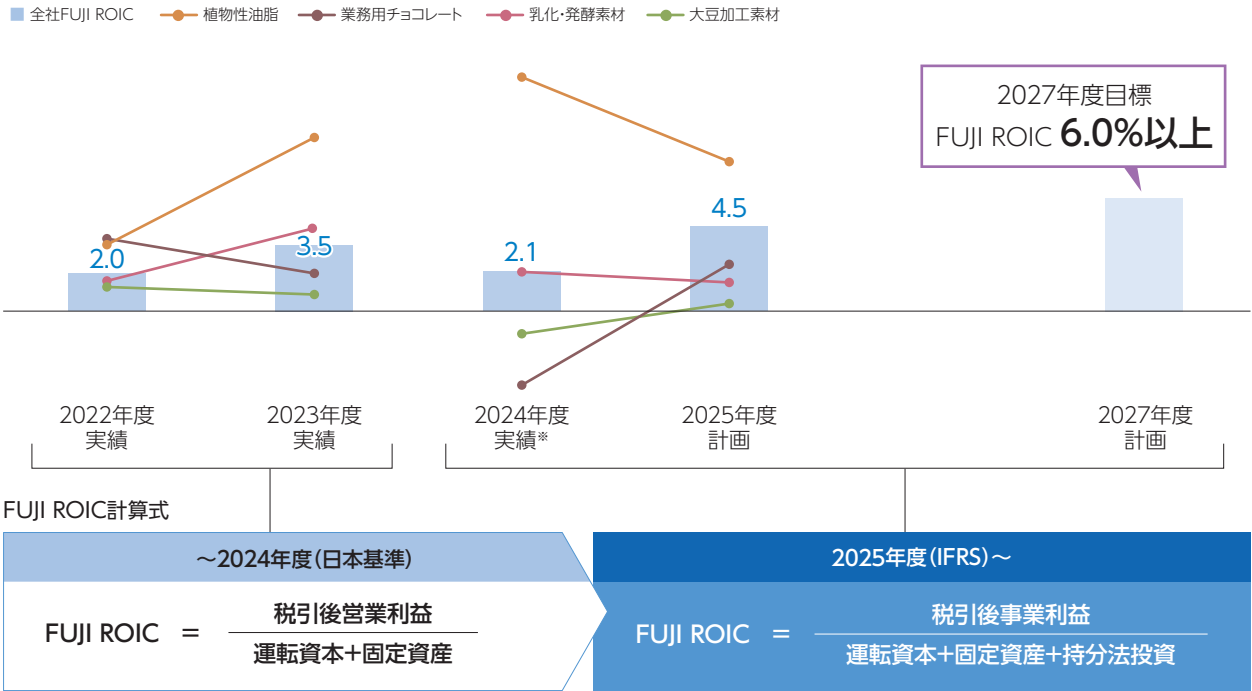
不二製油グループでは、資本効率を適切に把握・管理するために、2022年度から独自の指標「FUJI ROIC」を導入しています。分母の投下資本に運転資本と固定資産を設定することで、最適な事業や部署単位に具体的な施策を打ちやすくし、現場での実行力を高める狙いがあります。2025年度からはIFRSの任意適用に伴い、分子を税引後事業利益、分母を運転資本・固定資産・持分法投資に変更しました。事業別やグループ各社のFUJI ROICは、経営会議や取締役会で定期的に報告されており、実績の振り返りと今後の経営施策の検討に活用しています。

2024年度の事業別FUJI ROICにおいては、植物性油脂事業ではチョコレート用油脂(CBE)の販売が大きく伸び、過去最高の営業利益を記録したことで、FUJI ROICも大きく改善しました。一方、業務用チョコレート事業では、日本やアジアでのコンパウンドチョコレートの販売は堅調だったものの、ブラマーでのカカオ原料に関わる費用の急増による影響が大きく、資本効率は大きく悪化しています。乳化・発酵素材事業では、中国の販売不振を主因に分子である利益が減少、大豆加工素材事業では、

2024年に大豆たん白食品の一部工場譲渡等による事業再編を進めましたが、日本での利益の減少によりFUJI ROICは低下しています。

新中期経営計画では、2027年度FUJI ROIC6.0%以上を目標にしています。業務用チョコレートを中心に各事業で利益の伸長とCCCの改善、運転資本の削減を通じて、資本効率の向上を目指します。固定資産については、建設費用の高止まりや工期の長期化といった課題があり、設備投資には慎重な判断が求められています。不採算事業については、再編や撤退も含めた決断が必要であり、投資管理規程の改定を通じて、よりの確な意思決定ができる体制を整えています。

当社グループの中長期にわたる成長を支えるためには、高付加価値製品へのポートフォリオ転換が欠かせません。挑戦領域の拡大にあたっては、その成長事業のフェーズを考慮して、資本効率だけでなく成長率を重要な基準の一つとして評価することで、挑戦を後押しする仕組みづくりを進めています。



※2024年度実績は、IFRSベースに組み替えて算出。

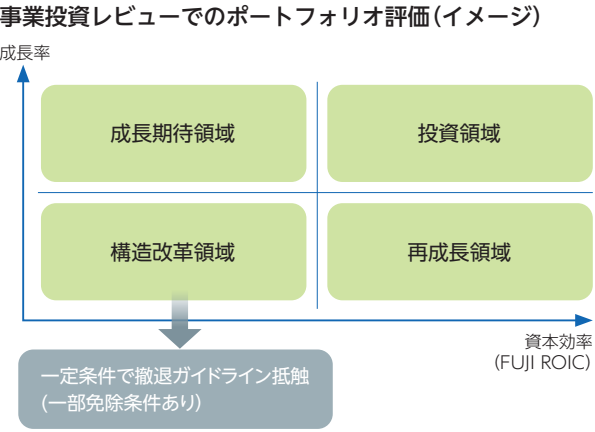
投資管理規程の改定

2025年度の新体制始動に合わせ、当社は投資管理規程を改定し、投資に対するレビュー制度を再編しました。事業環境の変化に対応し、資本コストを基準とした投資・撤退判断や課題の早期発見・解決を可能にすることで、投資効果の最大化と企業価値の向上を目指します。

事業投資レビューでは、FUJI ROICを活用した資本効率と成長率の2軸によるポートフォリオ評価を導入します。事業×サプライチェーンの実態に即した事業単位で分析を行い、事業の位置づけや将来の方向性、撤退ガイドラインの適用を実施します。また、グループKPIであるFUJI ROICを改めて事業投資レビューの評価基準とすることで経営・事業本部・現場の物差しを整合させ、資本効率を重視した経営を実現します。

設備投資レビューでは、定量的に評価しやすい製造設備投資案件だけでなく、IT投資などキャッシュ・フローを測定しにくい投資案件も含めて、KPIに基づく効果測定を

行います。想定していた投資効果が実現できているかを早期かつ継続的にレビューすることで投資効果の最大化を目指します。こうした投資レビュー制度を事業本部制のもと効率的に運営していくことで、各本部の役割と責任を強化し、資本コストを意識した運営体制の定着を図ります。



FUJI ROIC改善に向け全社一体となった取り組みを推進(ハラルド／ブラジル)

ハラルドでは、資産効率の高い経営を推進するための重要指標としてFUJI ROICを位置づけ、日々の業務に組み込んでいます。2024年初頭、主要原材料であるカカオの価格が急騰し、迅速な対応が求められました。利益(FUJI ROICの分子)を確保するため、原材料費の上昇分を販売価格に反映し、早期に価格改定を実施しました。この対応は、競合他社の動向や価格設定に配慮しながら市場シェアの維持を図る必要があり、非常に慎重かつ高度な判断が求められるものでしたが、ハラルドは繁忙期・閑散期ともに販売数量を伸ばすことに成功しました。運転資本(FUJI ROICの分母)については、売掛金の回収期間短縮、顧客との粘り強い交渉、販売キャンペーンの前倒し、原材料の適正な管理・調達を通じて、過不足のない在庫水準を維持しました。その結果、原材料価格が高騰する中でも、前年並みの運転資本を維持することができました。さらに、2023年4月にMundo工場(第2工場)が稼働開始したことで固定資産は増加しましたが、生産能力の拡大を販売数量の成長に結びつけることができました。ハラルドは今後もFUJI ROICを重視し、利益と資産のバランスを追求する経営を続けてまいります。

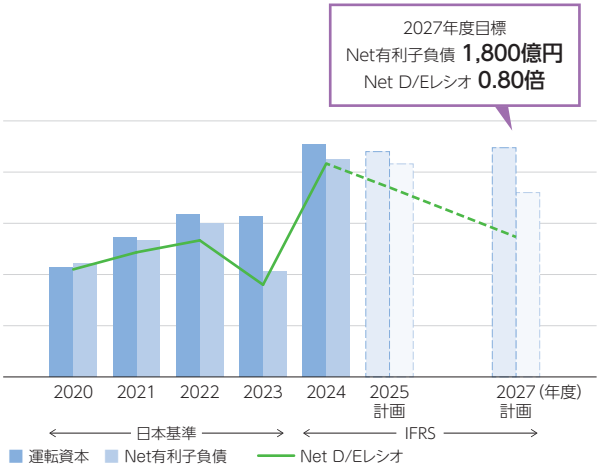


ハラルド (ブラジル)
上段左 Chief Financial Officer Valmir Rogério Trovo, 右Chief Supply Chain Officer Oscar Devotto Silveira
下段左 Industrial Director Ricardo Fernandez Santos, 右Chief Commercial Officer Mauro Rodrigo Degraf

財務基盤の健全化

カカオ価格の高騰に伴い、2024年度末にはブラマーを中心に運転資本が増加し、それに伴って有利子負債が拡大、キャッシュ・フローも一時的に悪化しました。現在ブラマーでは、販売価格の適正化を進めるとともに、カカオ豆調達先の多様化などにより、長期保有在庫の縮減に向けて取り組んでいます。

運転資本、Net有利子負債、Net D/Eレシオ



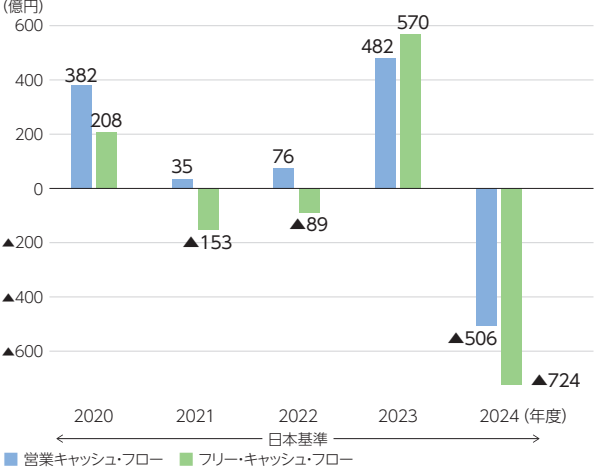
株主還元方針

当社グループは、株主の皆様への安定的かつ継続的な還元を重視し、配当性向30～40%を基本方針として掲げています。2024年度決算においては、当期純利益の減少により配当性向が200.4%と方針を大きく上回る水準となりましたが、年間配当52円を維持し、安定した株主還元を継続しました。

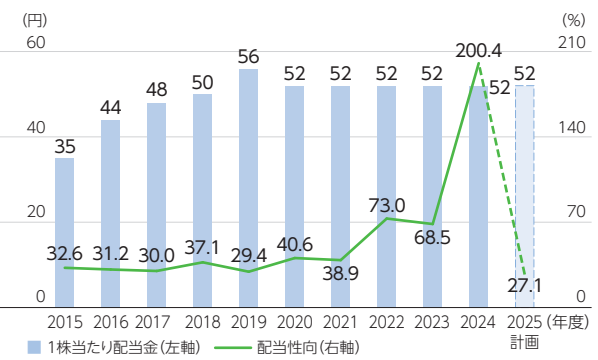
今後は、新中期経営計画に基づき、当期利益の着実な伸長を図ることで、株主還元方針に則った取り組みを進めていきます。

また、新中期経営計画期間中に創出するキャッシュを活用し、有利子負債の着実な圧縮を進めていきます。Net D/Eレシオの2027年度目標を0.80倍と定めていますが、これは財務健全性向上に向けたステップの一つであり、さらなる財務基盤の強化を図っていきます。

キャッシュ・フロー



1株当たり配当金／配当性向



国際財務報告基準 (IFRS) の任意適用

当社グループは、グループ内外における財務情報の国際的な比較可能性を高め、さらに実効性の高い事業評価を行う体制を構築するため、2025年度第1四半期よりIFRSを適用しています。業績管理指標として、日本基準の営業利益に、会計基準差異の調整、その他営業外収益/費用・為替差損益、持分法投資損益を加えた「事業利益」を設定しています。

| |
|---------------------|
| 営業利益 (日本基準) |
| + 会計基準差異の調整 |
| + その他営業外収益/費用・為替差損益 |
| + 持分法投資損益 |
| 事業利益 (IFRS) |

資本市場との対話による企業価値向上

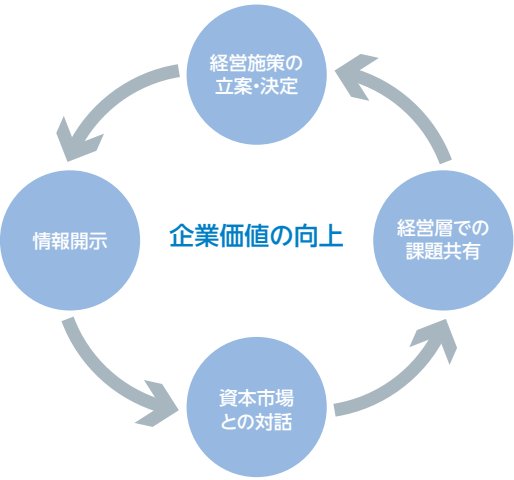
当社は、株主・投資家の皆様に当社グループの事業活動や財務状況を正しくご理解いただけるよう、分かりやすく透明性の高い情報開示に努めています。資本市場との対話は、企業価値向上に資する重要な活動と位置づけしており、CEO・CFOを中心に、社外取締役や執行役員も積極的に対話に参加しています。いただいたご意見は四半期ごとに取締役会へ報告し、経営改善に活かしています。

海外IR活動としては、2024年度にアメリカ、イギリス、スイス、シンガポール、香港を訪問し、現地の機関投資家との対面での面談を実施しました。

2024年度は、カカオ価格の高騰の影響により、業績のボラティリティが高まったことから、決算説明会資料の内容充実を図り、カカオ価格高騰の業績への影響を分かりやすく示すとともに、スモールミーティングの開催などの情報提供の方法に工夫を重ねました。投資家の皆様

からは、ブラマーの現状やCBEの販売状況、IR活動に関するご質問やご意見を多数いただいています。こうした声を真摯に受け止め、今後も引き続き情報開示の質の向上に努めます。

市場との対話による企業価値向上のサイクル



海外IRでの面談の様子

投資家からの意見を踏まえた対応

| 主な意見 | 対応 |
|-------------------------|---|
| ブラマーの改善状況、カカオ特殊要因が分からない | ●ブラマーのスモールミーティングや、アナリスト向けの工場見学を開催 ●決算説明会資料において、カカオ特殊要因の内訳を開示 |
| カカオ高騰による影響が分かりづらい | ●CEOスモールミーティングでの説明 ●2024年度第1四半期以降の決算説明資料での情報拡充 |
| チョコレート用油脂について知りたい | ●チョコレート用油脂に特化したスモールミーティングの開催 ●統合報告書2024、2025での記載充実化 |

IR活動実績

| IR実施イベント | 2023年度実績 | 2024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 | 6回 | 10回 |
| 取材 | | |
| 取材件数 | 187件 | 313件 |
| うち、役員対応 | 66件 | 79件 |



事業戦略と連動した 研究開発により、 早期事業化・収益化を図る

執行役員
研究開発本部長

中村 一郎

Profile

1993年当社へ入社。研究開発部門に従事し、その後、チョコレート部門統括室長やフジオイル ヨーロッパ副社長、ハラルド副社長などを歴任。2025年4月より現職。

不二製油グループは食の可能性を追求し、価値を創り出して世の中に広めることに取り組み続けてきました。パーム、大豆、カカオなどの植物性原料にこだわり、独自の「分ける技術」「組み立てる技術」を応用し、社会の課題を技術で解決することによって企業価値を向上させてきました。おいしさと健康で人びとの生活を豊かにするための持続可能な方法を探求し、その価値を世の中に提供していくことが当社グループの事業であり、研究開発はその根幹を担っています。事業持株会社制の新体制においては事業戦略と研究開発戦略を連動させて、新しい技術、素材、事業を創り出していくことが不二製油グループの研究開発の役目です。

社会の課題は時間軸の違い、場所の違いによっても様々です。喫緊の課題あるいは将来の課題、グローバルな課題あるいは国や地域に特有の課題など、様々な課題の中から取り組むべき課題を選択し、強みを発揮していち早く解決策を提供することがグループの価値向上につながります。今の市場で顕在的、潜在的に求められている課題の解決策を迅速に提供していきながら、いずれ顕在化すると考えられる未来の社会課題を捉えて中長期の時間軸でその解決策を創り出し準備していく。グローバルに共通する課題については、日本をはじめ各地での研究開発による知見の活用を最大化し、解決策を提供するスピードを上げていきながら、それぞれの国や地域に最適な形で解決策を提供していく。そのようなグループ内研究開発機能の有機的な連携を高めていきます。

近年、気候変動や地政学リスクに起因して従来の原料調達が難しくなるケースが増えています。例えば、西アフリカでのカカオ収量の減少による価格高騰はその一例です。サステナブルな原料や素材の確保が当社グループの継続的な発展のための鍵になることは明らかです。そして新しい原料や素材を開拓していくことは当社グループが得意とするところです。現有の原料や素材を加工して価値を加えるという従来の事業に加えて、新たな原料の活用や、原料や素材自体を創り出していくことにより原料や素材のレパートリーが広がります。その結果、当社グループが社会に提供できる解決策の選択肢が広がります。独自の素材を持っていることは提供する価値の差別化につながります。

私は1993年に不二製油の研究開発部門に入社し、13年間研究開発に従事した後、約20年間にわたって事業部門や海外グループ会社の経営を経験してきました。その経験をもとに私の研究開発本部長としての役目は、研究開発と事業の連動性をさらに高めること、そして技術によるものづくりと価値づくりを強みとする不二製油グループの技術経営に資する人材を育てていくことであると考えています。

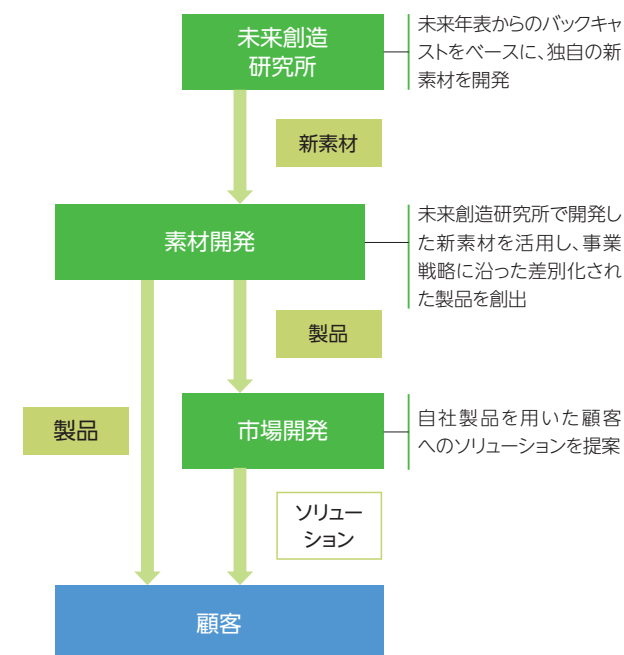
当社グループの研究開発は、社会課題の解決を目指すイノベーションの源泉であり、サステナブルな事業を通して人と地球の豊かさに貢献する原動力です。これからも技術の力で未来を切り拓いてまいります。

研究開発体制と戦略

当社グループは、パーム油や大豆などの天然資源を原材料として、コア技術である「分ける技術」「組み立てる技術」により、機能性などを付与した製品を創出してきました。しかし人口増加や地球環境課題により、そうした天然資源は将来不足することが分かってきています。そのため、天然資源に頼るだけでなく、不二独自の新規素材を生み出しています。

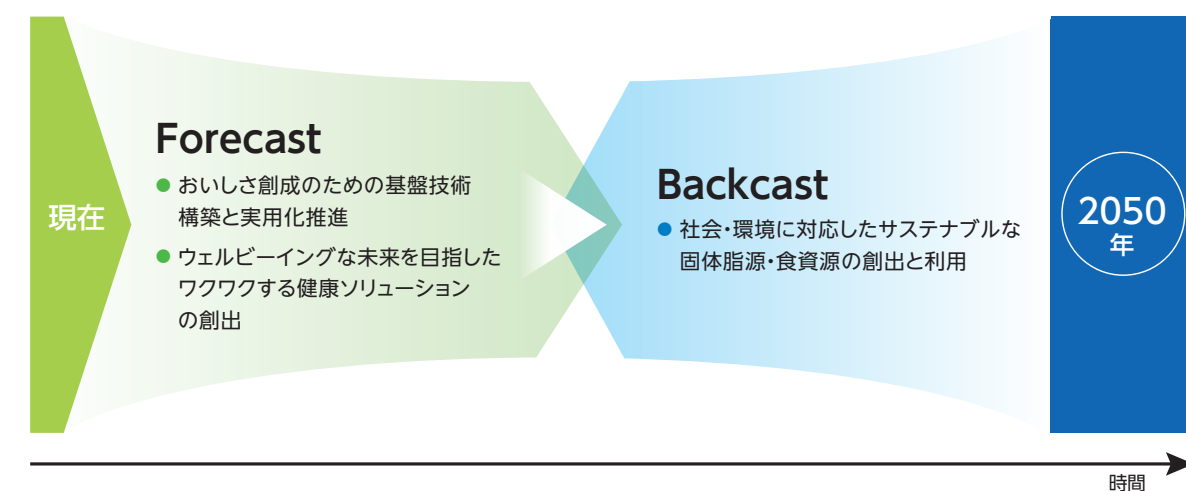
未来創造研究所において創出した独自の新素材は、素材開発により事業戦略に連動し製品化されます。その製品を用いたアプリケーションレシピを市場開発が作り、販売を通じて顧客への提案を行います。

未来創造研究所、素材開発、市場開発の3部署が連携することで、新素材創出から製品化、実績化までをスピードアップして進めています。独自の新素材の創出は、外部環境の変化に適応するだけでなく他社との差別化となり、収益性の向上につながっています。



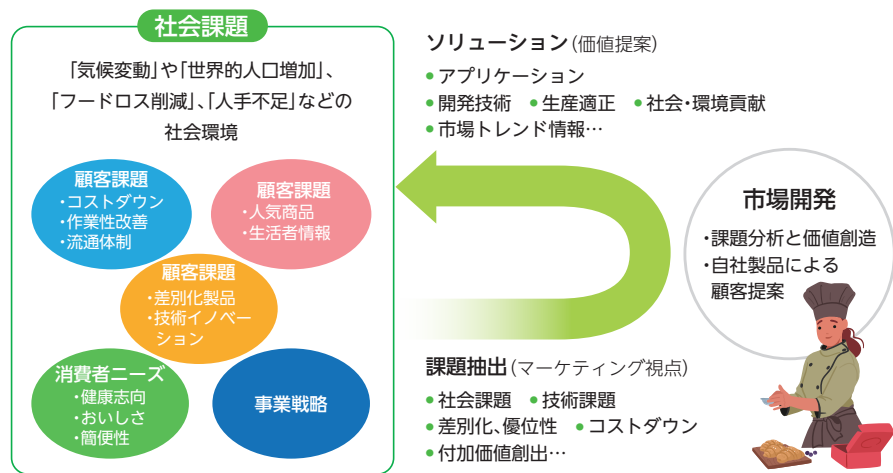
未来創造研究所

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2050年の未来年表を作成することで将来起こりうる社会課題を把握し、これらの課題解決につながる研究テーマに取り組んでいます。中でも、社会・環境に対応したサステナブルな固体脂源の創出と利用を掲げて、油脂生産酵母による地球環境に優しいパーム油代替技術の社会実装を確実なものとするべく邁進しています。ヘルスケア領域においては、認知症やメンタルヘルス、フレイル等を重要な健康課題と設定し、ワクワクする健康ソリューションの創出を実行します。「植物性食をもっとおいしく、もっと楽しく、サステナブルで明るい未来を創る。」を合言葉に、共創パートナーとともに、地球と人びとの健康に貢献いたします。



技術を価値に変える、顧客との共創

市場開発では、自社製品を活用した顧客向け提案をしています。市場トレンドや顧客課題を早期に把握することで、顧客の潜在的なニーズについての仮説をたて、提案活動につなげています。加えて、人手不足やフードロスなど、社会課題からのアプローチによる顧客提案や新規市場開拓に向けた取り組みも進めています。



事例 顧客との共創：土産菓子市場での新チーズアイテムの創出

インバウンド需要の高まりを背景に、常温で日持ちするお土産へのニーズが拡大しています。私たちは洋菓子ブランド「シーキューブ」において、常温で贈れる新しいスイーツとして「レアチーズ」に着目しました。しかし、レアチーズは通常冷蔵が必要であり、常温保管とおいしさの両立が大きな課題でした。

この課題に対し、油脂やチーズフィリングに強みを持つ不二製油にアイデア段階から相談。両社の技術と発想を融合させることで、濃厚なチーズフィリングとホワイトチョコレートを組み合わせ、常温保管とおいしさを両立した「レアチーズタルト」の商品化に成功しました。



株式会社シュゼット様 シーキューブ
「生しぼりレアチーズタルト」



株式会社シュゼット
C3・NE商品開発課
伊藤 剛様

市場開発のグローバルへの連携を加速

試作やセミナーなど製品の理解促進の目的で、顧客との共創の場であるフジサニープラザ・アプリケーションラボを、日本、中国、シンガポール、タイ、アメリカ、ブラジルの合計6か国12拠点に展開しています。各エリアの連携をより一層強化して叡智を結集し、グローバルでの収益性の向上を目指します。

共創事業モデルのグローバル展開

不二製油グループの強みの一つである市場開発は、お客様の課題を理解し、お客様に寄り添いながら課題解決に取り組む姿勢、つまり共創の事業モデルを大切にしています。そのために、市場や社会の変化を見極めながら一歩先のニーズを想定し、アプリケーションを通して最適なソリューションを提案できるように努めています。加えて、フジサニープラザにお客様をお招きし、共同試作やセミナーを開催するなど製品や技術の優位性をご理解いただくことで提供価値の最大化を目指しています。

東アジア・東南アジアのお客様の多くは引き続き日本市場の動向を注視されています。海外のお客様に対しても、これまで日本市場で培ったノウハウや共創の事業モデルを活用し、エリアのグループ会社と協力しながら、サステナブルな食の未来につながるソリューションを提供してまいります。



研究開発本部
グローバル市場ソリューション部門 部門長
足立 典史

知財戦略

当社グループでは、新素材の創出から事業化において、未来創造研究所、素材開発、市場開発の3部署が連携しています。この連携に基づき、特許出願も一体的に進められています。

事業化による早期の収益化を図る上で、3部署に連動したスピーディーな知財化が重要です。知的財産部では、重点分野における、事業化、収益化までの進捗を知財情報からモニタリングすることで、研究開発本部、事業本部、さらに経営層に対して、知財の視点から適切な提言を行っています。

油脂・チョコレート関連

創業当初より、パーム、カカオ、大豆といった植物性の原料を基礎原料とし、長年積み重ねてきた研究成果と技術力を活かし、付加価値の高い製品を提供してきました。コア技術をベースに磨き上げてきた成果を特許ポートフォリオとして構築し、差別化された製品の市場優位性や価格決定力を確保しています。

植物性油脂関連・業務用チョコレート関連においての市場優位性や価格決定力に影響し得る重要特許シェア率では国内トップレベル、将来の重要特許を生み出すための人材投資（≒新規発明者数）では、国内外の競合と比較しても上位に位置しています。近年では、海外グループ会社との意見交換会や共同研究の場を設けノウハウの横展開や、海外拠点からの特許出願数の引き上げに注力してきました。油脂・チョコレート関連においては、海外での好事例も創出されています。

■ | 特集 チョコレート用油脂 (CBE) P.42

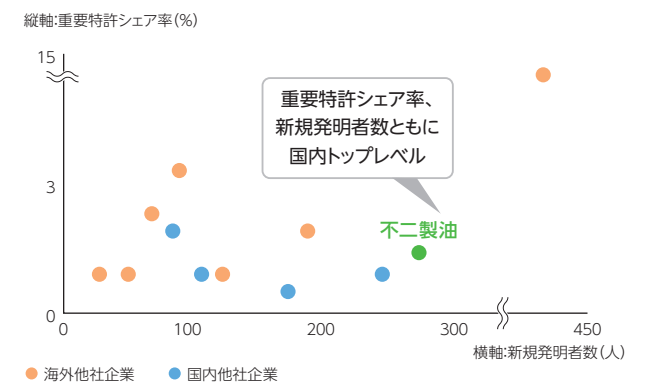
■ | 特集 コンパウンドチョコレート P.48

プラントベースフード (PBF) 関連

乳化・発酵素材事業、大豆加工素材事業を中心に、PBFに関する技術の深化と特許出願を積極的に推進し、製品ポートフォリオの戦略的な転換に取り組んでいます。2020年以降のPBF関連特許数の構成比と増減率を分析した結果、PBF関連出願件数のうち、上位10社における当社の出願件数は2020年以降20%超を占め、PBF分野における競争優位性を確立しています。さらに2016～2019年の出願件数を基準とした2020年以降の出願件数の伸び率においても、当社は顕著な成長を示しています。

今後も、4つの事業で培ってきた技術を融合させることで、「おいしさ」と「持続可能性」を両立した植物性素材の開発を加速し、さらなる市場拡大に向けて取り組んでいきます。

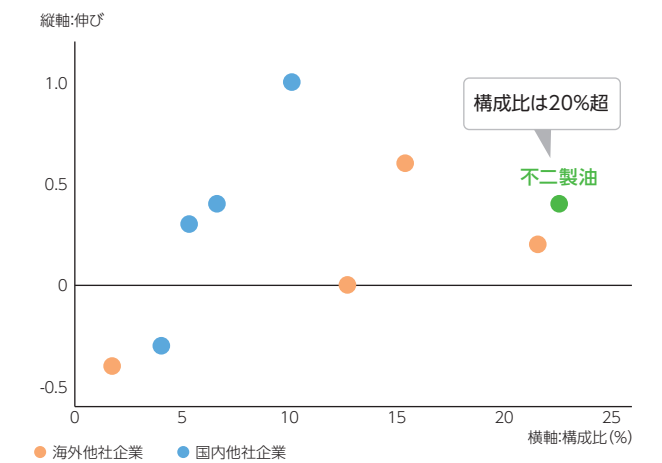
重要特許シェア率と新規発明者数 (油脂、チョコレート関連)



1. 油脂、チョコレート関連特許は、2015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。重要特許シェア率=各社の重要特許件数÷全重要特許件数(%)
2. 2015年以降に新たに出願した発明者のみを集計して算出。
3. 母集団において、特許ファミリー件数、重要特許数、新規発明者数のいずれかでトップ10に入る企業、または重要特許シェア率が1%を超える企業をグラフに表示。

PBF関連における上位10社の特許出願件数に占める各社構成比と増減率

2016～2019年の出願件数を基準とした場合の2020年以降の出願件数の増減率



1. 集団:PBFに関連する特許分類およびキーワードに基づいて作成された特許群(2016年以降)
2. 縦軸(伸び):2016～2019年出願件数①に対する、2020年1月～2025年3月出願件数②の増加率(常用対数変化率)
3. 横軸(構成比):2020年1月～2025年3月出願件数②内での件数割合

生産活動

製造資本

原料の調達から生産、品質保証、顧客への配送、そして最終的に消費者の手に届くまで、この一連のサプライチェーンの持続可能性が求められています。不二製油グループでは、生産の安全性と効率性の向上、ならびに物流システムの改善に取り組み、強固な事業基盤の構築を目指しています。

生産

ボトムアップでの改善活動(日本)

不二製油(株)では、効率性や安全性の改善に向け、一人ひとりが考える組織文化が根付いています。改善提案は2024年度より質の向上を目指して取り組み、年間で約850件の提案がありました。

小集団で議論・改善を行うPIC^{*}活動は、2008年よりスタートし、17年目となりました。積み重ねた結果、年々活動内容もレベルアップしています。2024年度に開催した成果発表会では、海外グループ会社も含め、21チームがエントリーしました。

これからも、PIC活動を通じて、職場の活性化を推進します。

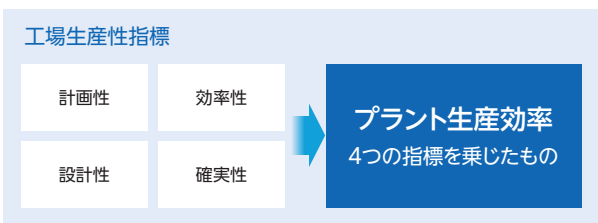
※PIC：Productivity Improvement & Challenge(生産性改善と挑戦)



PIC成果発表会

海外グループの生産性底上げのための取り組み

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、グループ共通の生産性指標を導入しました。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。各工場の強み、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、定期的に生産性指標を含む関連情報を経営層へ共有することで、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。



事例 工場生産性指標を活用した効率性の向上

フレイアバディ インドタマでは、2023年度から本格的に工場生産性指標を導入し、生産ラインの課題の要因分析と改善に活用しています。例えば、従来とは異なる生産ラインでも同品質の製品が製造できるよう調整したことで、稼働率の低いラインへの製品の振り分けが可能となり、効率性の向上と機会ロスの削減を実現しました。さらに、稼働状況の見える化が進んだことで、生産待ち時間の要因分析や生産計画の精度向上が可能となり、アイドル時間^{*}の短縮にもつながっています。今後も工場生産性指標を用いた分析を継続し、精度の高い成長戦略を立てて将来への飛躍につなげていきます。

※生産ラインのスタート、停止および品種切り替え時に発生する停止時間



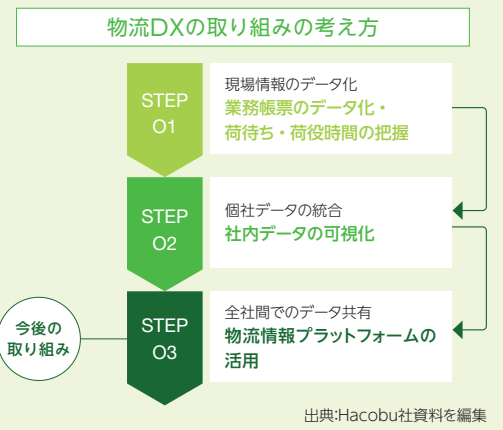
フレイアバディ インドタマの生産部メンバー

物流

日本全体における社会課題である深刻なドライバー不足と、2025年より施行された新物効法に則り、荷主に課される物流効率化に取り組むため、不二製油(株)では物流DXを推進しています。今後は、個社の対応にとどまらず、他社との連携を通じた物流効率化を図り、社会全体の課題解決に貢献していきます。

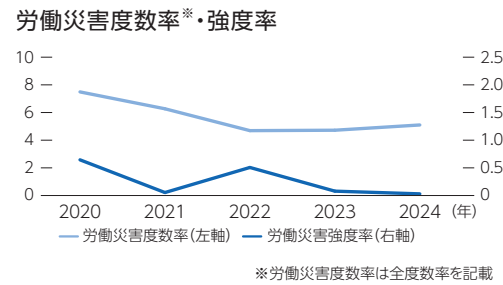
物流DX推進による物流課題解決への取り組み

物流DXの実現のためには、「物流条件の標準化」と「企業データの社会全体での活用」が重要です。不二製油(株)では、物流DXの先進企業である株式会社Hacobuとの取り組みにより、荷待ち・荷役時間の把握など物流現場情報のデータ化や、自社物流データの可視化を進めてきました。2025年度には、物流パートナーに共通の配車システムを導入し、データ連携を強化します。その先には、物流情報プラットフォームを活用し、他社データも取り入れることで、個社単位ではなく、社会全体で効率的に車両を使う取り組みや、サプライチェーン全体の最適化を進めます。これにより、物流の効率化と持続可能な社会の実現に貢献していきます。



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働くすべ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。



※労働災害度率は全年度度を記載

事例 危険体感教室を通じた意識向上

不二製油(株) 阪南事業所と不二製油(張家港)有限公司(中国)では、従業員の安全意識を高めるために、危険体感教室を設置しています。

不二製油(株)では、安全環境部のメンバーが講師となり、従業員に対して教育を行っています。内容は「講義」と「体感」に分かれており、「講義」ではリスクアセスメントの概要、労働災害の発生状況、救命処置(AED使用方法・心肺蘇生)などを説明します。「体感」では、粉塵爆発、挟まれ事故、電気トラブルなどの体感機器を活用し、VRによる事故の疑似体験を通じて、危険に対する認識を深め、安全意識を向上させることを目的としています。

この取り組みにより、従業員は実際の危険を体感し、より安全な作業環境を作り出すための知識と意識を高めることができます。



不二製油(株) 阪南事業所の危険体感教室
上: 教室全体 左下: 講義風景 右下: 粉塵爆発の体感

価値創造を支える人材

人的資本

不二製油グループは、14か国39社*で働く多様な人材が集まるグループです。

2025年4月にスタートした、事業持株会社制において「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、革新的な価値創出と持続可能な成長を目指す」、その中心にいる人材に対して、私たちが取るべきアクションは何かを考え、全社一体化の旗頭として改めて人材戦略を作成しました。

当社グループの強みは、多様な国に「食を愛し、協働と挑戦を楽しみ、人のために働く多様な人材」がいることです。この従業員の“Hataraki-Gai (work engagement/工作価値感)”を高め、共創によるイノベーションを創出し、グループと従業員の持続的な成長と笑顔の連鎖を創り出すことで、サステナブルな食の未来の共創を実現していきます。Hataraki-Gaiを高めるとは、一人ひとりが強みを発揮できる環境と、自身を成長させることができる“おもろい”仕事を会社が提供することで、当社グループで働くことに一層価値を感じてもらうことだと考えています。

当社グループは4つの事業を営む製造業であり、企業成長に必要な能力や職種は多岐にわたります。世界的に人材の流動性が高まる中、多様な人材がHataraki-Gaiを感じる企業グループを目指し、人材育成や社内環境の整備において、「一人ひとりが強みを育み、それを発揮できる環境づくりのために必要なこと」、「自身を成長させることができるような“おもろい”仕事をするには何が必要か」を考えながら、2つのKeywordを実現していきます。

Hataraki-Gai向上の先にあるのは、従業員一人ひとりの笑顔、そして共創するステークホルダーの皆様の笑顔です。私たちは、そうした笑顔が溢れる会社づくりを目指していきます。

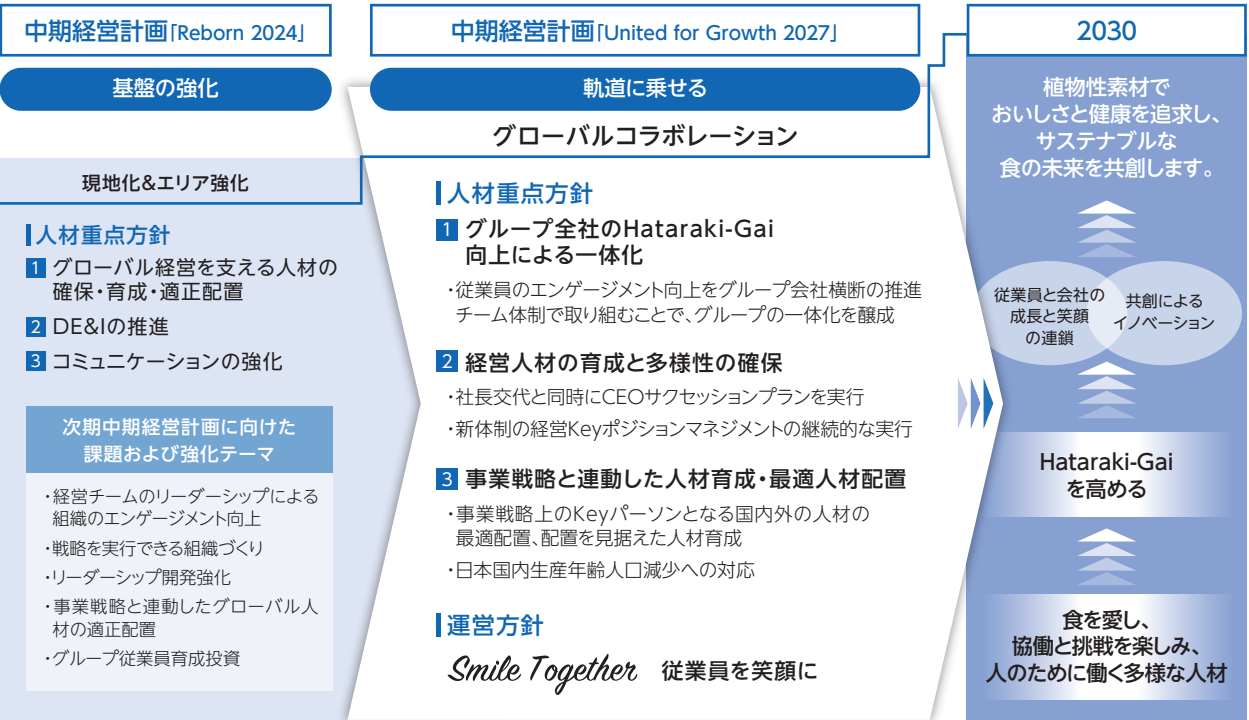
※ 2025年3月31日時点の不二製油（株）と連結子会社



新中期経営計画期間の人材方針

前中期経営計画においては、海外では現地化やエリアごとの人的対応強化を図り、国内では人材育成や制度改革を推進しました。国内では一定の成果が得られた一方、海外ではエリア統括会社の段階的な解消や人的リソースの不足もあり、計画とおりには現地化や人材育成が進まず、また、DE&Iなどの風土改革についても、グループ全体で一体感を持って推進するには至りませんでした。

そのため、新中期経営計画では、3つの重点方針を掲げ、特に「Hataraki-Gai」というグループ共通の考え方を軸に、経営チームのリーダーシップとグループ会社横断のエンゲージメント推進チーム体制により、エンゲージメントの向上に取り組むことで、グループ全社の一体化を促進します。



経営戦略と連動した経営人材の育成

指名・報酬諮問委員会による人的側面のガバナンス強化

2025年度の指名・報酬諮問委員会における重要諮問事項は、「CEOサクセッション」と「役員報酬制度の運用モニタリング」です。これまでCEOの専決事項であったプロセスに、透明性を確保する取り組みを強化しており、特に、新報酬制度においては、執行役員の業績連動報酬における個人KPIIに対して、委員会でレビューする仕組みを導入しています。

指名・報酬諮問委員会 P.96

グループ経営人材の育成

当社グループでは、2020年度より次世代経営層人材育成会議を実施し、多様性のある経営人材候補プールの形成を目的に、候補者を選定、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きました。2025年度からの第2期プログラムにおいては、候補者の発掘・育成の確度をあげるために、新体制における経営Keyポジション毎の育成に変更し、2030年に目線において、グローバルな育成の協議・実践を計画しています。本プログラムを通して、経営チームとしての安定性と多様性を確保し、経営力を強化します。

事業戦略との連携強化

事業戦略に基づいた人事戦略を人事総務本部と事業本部間が連携して策定・遂行するため、各事業本部に人事担当者（HRビジネスパートナー）を配置しました。これにより、国内外のグループ会社を含めた事業軸での組織設計、人材配置を迅速かつ適切に行うとともに、中長期視点で計画的に人材を育成する体制を整えています。

グローバル化を支える人材育成

拡大する海外事業に対応するため、語学力向上を目的とした自己啓発や集合研修など様々なプログラムを実施しています。特に、海外事業の中核を担う人材育成としては、半年にわたって海外で語学研修を実施後、海外グループ会社でOJTを中心とした業務研修を行う、海外トレーニー制度を設けています。また、日本国内で受講できる海外人材育成研修も立ち上げました。自ら課題を抽出し解決する実践力や、異なる文化・習慣・環境を受容する素地形成を促すプログラムを組んでおり、将来の海外グループ会社の経営人材候補の早期育成に努めています。

ビジョン実現に向けた人材育成とプロジェクト

不二製油（株）では、事業本部や全社プロジェクトと連携・協働して、人材戦略を実行しています。

自律的なキャリア形成

不二製油（株）では、階層別研修や選抜・手上げ式研修、カフェテリア式などの幅広い研修、および、通信教育受講補助金制度によるスキルアップ支援、業務に応じた資格取得奨励や学習支援を実施しています。また、評価フィードバック時に成長ポイントや啓発ポイントを上司から共有する機会や、全正社員を対象にキャリアの棚卸しと今後のキャリア展望を可視化した「キャリアアップコミュニケーションシート」に基づく上司との面談機会を年に一度設け、キャリアの形成と適正配置による活躍の場の提供に努めています。

2024年度
手上げ式研修参加延べ人数
対象：不二製油（株）、不二製油グループ本社
1,938名

DX推進を支えるサーキット活動と教育プログラム

不二製油（株）では、全社的な意思決定と業務改善のスピードを高めるため、2022年に「サーキット活動プロジェクト」を立ち上げました。このプロジェクトは、社内の課題解決を加速させる仕組みとして機能しており、これまでに多様な取り組みが実施されています。特に昨年は、手上げ式の有志従業員による生成AIの導入検討を行い、全社的なMicrosoft Copilot導入が提言されました。今後、生成AIの活用により、従業員一人ひとりの業務の質とスピード、そして組織全体の生産性向上につなげていきます。さらに、デジタル技術の活用を一層推進するため、IT・DX人材の育成を目的とした「FUI」デジタルアカデミー（通称：フジデジ）を開講。初期は123名からスタートしましたが、今後は受講対象者を段階的に拡大し、最終的には全従業員が価値創造に貢献できる“デジタル人材”となることを目指しています。

Circuit
フジデジ



フジデジの講義風景

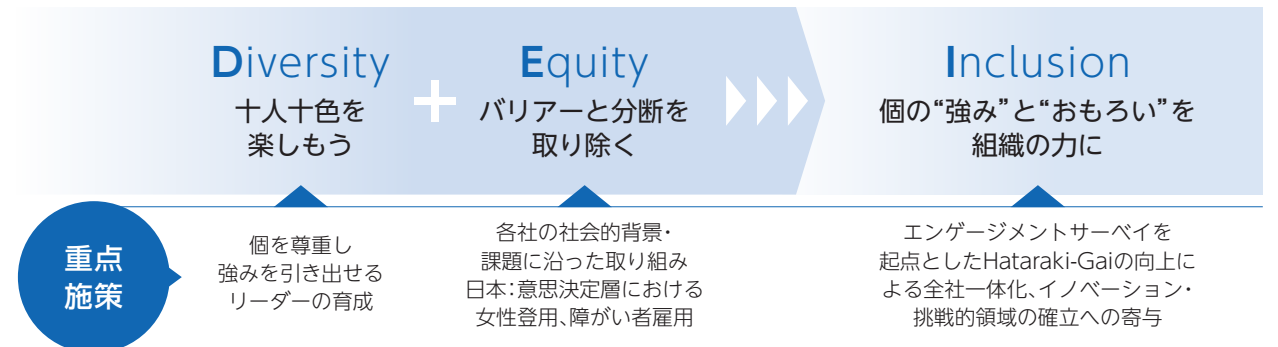
生産働き方改革プロジェクト

阪南工場がある大阪泉州地域の人口は、2050年には現在の6割程度まで減少すると見込まれており、生産職人材の確保を行うため、「生産働き方改革プロジェクト」を立ち上げました。このプロジェクトでは、生産部門と関係する他部門の従業員もメンバーとして参加し、生産職募集採用分科会、生産職キャリアプラン分科会、労働条件・制度見直し分科会、関東工場人材確保分科会の4つの分科会に分かれて、活発な議論を推し進めています。働き方を変えていくことにより、Hataraki-Gaiのある生産職場にすることで、働いている生産職の方々の笑顔にすることを目指しています。

全社一体化の推進

DE&Iビジョン

Hataraki-Gaiの向上を支える組織カルチャーの一つとして、新たなビジョンのもと、DE&Iを推進します。特定のグループへのポジティブアクションが、かえって分断を生むことのないよう、改めて「個」に焦点をあて、それぞれの違い＝“十人十色”を楽しむことから始めます。そして、一人ひとりの“強み”や“おもしろい”を尊重し、それが組織全体の力となるように。まるで、一つひとつの図柄が調和し、美しい全体像を描くパッチワークキルトのように、私たちは多様性を組織の力に変えていきます。



Well-being 健康経営

不二製油（株）では、2017年度より不二製油グループ健康経営推進宣言を表明し、積極的に健康経営を進め、8年連続で健康経営優良法人に認定されています。健康は従業員・家族の幸せだけでなく、企業力を高める重要な要素です。従業員に対し各種定期健康診断の完全実施を徹底し、有所見者への適切な対応で予防強化に努めています。2025年4月からは、事業所敷地内および、就業時間内を全面禁煙とし、卒煙サポートの提供を行っています。また月1回のヨガ教室の導入、半年に1度のヘルスチェック大会を通して従業員の健康維持をサポートしています。

ハラルドでは、ブラジルの働きがいのある会社に認定されています。その中でも、従業員の心の健康を守る取り組みや、リーダー層への研修などのメンタルヘルス施策が評価され、2025年5月にGreat People Mental Healthの認証を取得しました。

フジオイル ヨーロッパでは、様々なスポーツセッションを従業員に提供しており、従業員は勤務時間中に気軽に参加することができます。これは健康維持だけでなく同僚とのつながりや幸福感を高めています。この活動が評価され2年連続でスポーツカンパニーに認定されています。



ハラルド（ブラジル）
が取得した、Great
People Mental
Health認証



フジオイル ヨーロッパのメンバー

エンゲージメントサーベイ

不二製油グループでは、Hataraki-Gaiを高めることを目的に、2023年度からエンゲージメントサーベイを実施しています。これまでにを行ったサーベイを通して、不二製油(株)としての強みは、「部署間での協力」に代表される『人間関係』、および「裁量」のスコアの高さから『まかせる風土』であり、グローバルサーベイからも、「協働」や「チームワーク」などに強みがあると捉えています。これらは「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当社グループ全体の強みを支える風土であると考えています。また、初回調査において課題と捉え、改善施策に取り組んできた不二製油(株)の「挑戦する風土」が大きく改善傾向にあります。

一方で、グループ全社のマネジメント層において、「個人を尊重して成長を支援する」といった今の時代の新しいリーダーに求められる考え方やスキルの不足、また、ミッション・ビジョンや方針・戦略を語るリーダーの不足が見受けられ、リーダー育成により全社風土を変えていくことが当社グループ全体の大きな課題と捉えています。また、不二製油(株)において特に経営課題と捉えているのは「理念戦略」のスコアが低位な点です。総合スコアは回を追うごとに改善していますが、この傾向は変化しておりません。事業持株会社制に移行したこのタイミングで、改めて、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・納得感を深めていくことは、経営が率先垂範で取り組むべき最重要課題と認識し、ESGマテリアリティにも掲げ、取り組んでいきます。

また、海外グループ会社に対しては、各社において着実に改善のサイクルをまわせるよう、アクションプランのモニタリングや、グループ各社のエンゲージメント責任者・担当で構成するGlobal Engagement Champions Teamを立ち上げ、協働・支援体制を強化しています。

従業員が不二製油グループの一員であることに一層価値を見出し、誇りを持って働くことができ、個人とグループの双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DE&Iの推進、および、Hataraki-Gaiの向上に一層注力していきます。

ブラマー (米国)

ブラマーでは「従業員の貢献を称える表彰制度の導入」「透明性のあるコミュニケーションの推進」「協働の強化」を重点領域として掲げています。これらの取り組みとして、安全・品質に関する行動を称える表彰制度の設計、工場単位および全社規模でのタウンホール開催による知識や重要情報の共有の強化、食品安全や従業員の安全の推進を目的とした、部門横断型「安全文化チーム」の新設とその権限強化に、積極的に取り組んでいます。



HRチームのメンバーでコミュニケーションを促進

国内エンゲージメントサーベイ

第1回(2023年7月実施)から第4回(2025年2月実施)までの変化

| 総合スコア | | | | | | |
|------------------|-----|-----------|---|------------------|-----|-----------|
| 第1回 65 | ➡ | 第2回 66 | ➡ | 第3回 68 | ➡ | 第4回 68 |
| <ポジティブな変化>挑戦する風土 | | | | <経営課題>理念戦略 | | |
| 第1回 57 | ➡+5 | 第4回 62 | | 第1回 63 | ➡+1 | 第4回 64 |
| 要素別で最大の改善幅 | | | | 要素別では下がっている項目もある | | |

対象:不二製油(株)(2024年度以前の子会社)および不二製油グループ本社

グローバルエンゲージメントサーベイ

第1回(2023年9月実施)から第2回(2024年10月実施)までの変化

| 回答率 | エンゲージメント比率 |
|---|-----------------------------|
| 第1回 63% | 第1回 39% |
| +22pt 第2回 85% | +1pt 第2回 40% |
| 大幅改善 | ※エンゲージしている従業員の割合 有意な変化なし |
| 全社課題 ✓「期待値」の明確化、「承認」と「気遣い」が実感できる職場づくり ✓マネジメント層のエンゲージメント向上とマネジメント力向上 | |

▶個社ごとの差も大きく、個社ごとに結果分析、考察、アクションを実行することが重要

対象:不二製油グループの海外連結子会社18社



CEOによるエンゲージメント研修

フジ オイル ガーナ (ガーナ)

フジ オイル ガーナでは「承認」「意見の考慮」「学びと成長の機会」を課題と捉え、CEO主導でエンゲージメント向上を目的とした従業員向けの研修を実施しました。従業員がエンゲージメントの意味や意義を理解することが重要と考え、CEO自らが説明し、現地語でも解説を加えました。従業員の意見や疑問に対しては率直に向き合い、対話を通じて理解を深めたことで、次回サーベイに向けた意識醸成と職場改善の基盤づくりに繋がったと考えています。

パルマジュ エディブル オイル (マレーシア)

パルマジュ エディブル オイルでは「個人の尊重」と「成長の後押し」に改善の機会があると考え、2025年2月に、安全・品質管理・人事の3部門合同で「3E (Employees Engagement Excellence) キャンペーン」を開催しました。全従業員のコミュニケーション強化と意識向上を目的に、タウンホールや研修の実施、展示ブースやVR教育、健康診断、社内表彰等を実施し、従業員と様々な情報を共有しました。今後もより良い職場環境と企業文化の醸成を通じて、従業員が力を発揮できる職場づくりを目指します。



3EキャンペーンTシャツを着用し、オープニングセレモニーを実施

不二製油 (肇慶) 有限公司 (中国)

不二製油(肇慶)有限公司では、従業員の声を尊重する職場づくりを課題と捉え、多くの声が寄せられた自社製品への理解を深める社内研修を実施しました。ビデオ教材や試食体験を通して、各現場で生産した製品がどのように顧客で使用されているのか、原料から末端製品が完成するまでの全体プロセスも学び、自分たちの業務の目的や意味を改めて理解することができました。部門を越えた従業員同士のコミュニケーション強化にもつながる有意義な機会になったと考えています。



不二(中国)投資有限公司の開発を招き、自社製品の理解促進を目的とした社内研修を開催

気候変動と生物多様性



社会・関係資本



自然資本

不二製油グループの事業活動は、大気、水、土壌、森林、植物といった自然や生態系サービスの恩恵を受けると同時に、原料生産、調達・輸送、製品加工などグローバル・バリューチェーンを通して、自然や生態系サービスに影響を与えています。また、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、適切に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

サプライチェーン上の気候変動と生物多様性に関する重要課題



気候・自然関連インパクト、リスク・機会の管理

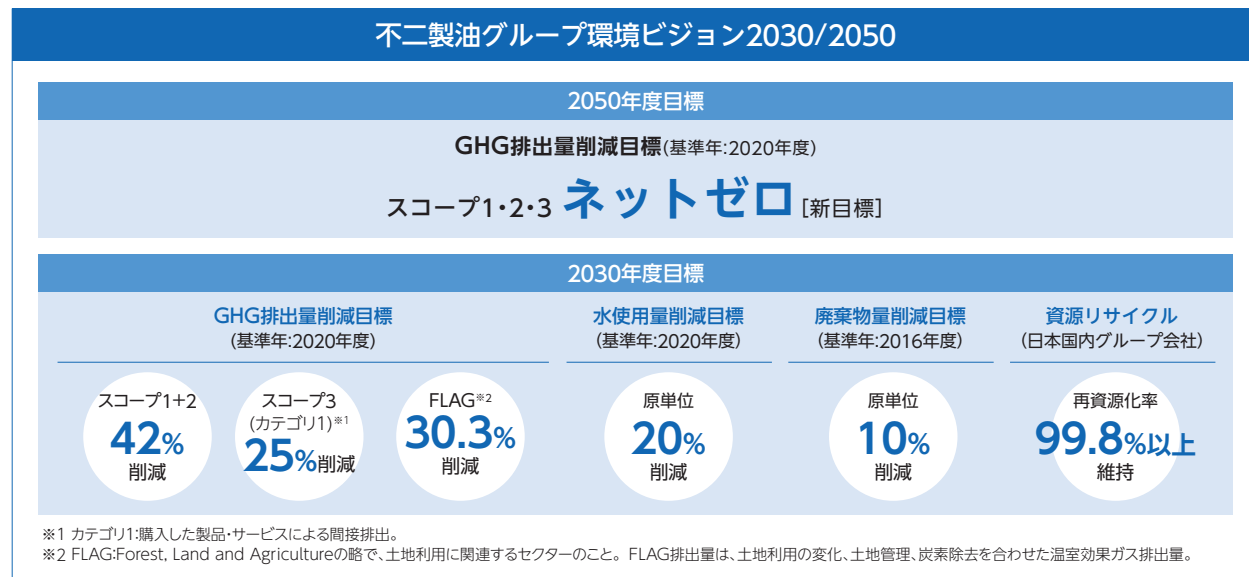
ネガティブインパクトの低減およびポジティブインパクトの創出を目指し、ESGマテリアリティをベースに各グループ会社のサステナビリティへの取り組みを加速させ、ステークホルダーとの共創を進めています。また、TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)、TNFD(自然関連財務情報開示タスクフォース)のフレームワークに沿って、気候変動および自然関連のリスクと機会と、気候変動の財務インパクトの影響度評価を開示しています。

「TCFD」「TNFD」の詳細については、サステナビリティレポート2025をご参照ください。

環境マネジメント https://www.fujioil.co.jp/sustainability/environmental_management/

環境ビジョンの改定

不二製油グループはサステナブルな食の未来の実現に向けて、環境に関する中長期目標を上方修正し、「不二製油グループ環境ビジョン2030/2050」へ改定しました。



従来版目標と2024年度実績

| | 2030年度目標(従来版目標) | 2024年度実績 | 達成率 |
|------------------------------------|---------------------------------|----------|------|
| CO ₂ 排出量の削減(基準年:2016年度) | スコープ1+2総量40%削減(グループ全体) | 31%削減 | 78% |
| | スコープ3(カテゴリ1)総量18%削減(グループ全体) | 16%増加 | 未達成 |
| 水使用量の削減(基準年:2016年度) | 原単位で20%削減(グループ全体 [※]) | 36%削減 | 180% |
| 廃棄物量の削減(基準年:2016年度) | 原単位で10%削減(グループ全体 [※]) | 23%削減 | 230% |
| 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) | 99.84% | 100% |

※フジ ブランデンブルクを除く

データハイライト ▶ P.107

生産拠点における削減活動

CO₂排出量の削減

製造工程における排熱の有効活用や、高効率な製造機器への更新など、各社による省エネルギー活動に加え、再生可能エネルギーの活用や太陽光パネルを導入しました。

水使用量の削減

排水や雨水を建屋外周の洗浄用途に活用することで、水使用量の削減を図りました。

廃棄物量の削減

製造ラインにおける製品のこぼれや原料ロスの削減を進めるとともに、白土の添加量を減らすことや廃白土のバイオマス発電への活用により廃白土の削減を図りました。



フジ オイル ガーナに導入した太陽光パネル

インターナルカーボンプライシングの導入

2022年度より、日本国内でインターナルカーボンプライシング(ICP)を導入しています(ICP単価:1万円/t-CO₂)。2024年度には、海外グループ会社でもトライアル導入を開始しています。引き続き、環境への配慮を重視した投資を促進していきます。

サプライヤーエンゲージメント

スコープ3のCO₂排出量削減に向けた取り組みの一環として、カテゴリ1排出量の約9%を占める国内外の主要サプライヤー20社に対し、面談やアンケートを通じたエンゲージメントを実施しました。これにより、サプライヤーに当社の環境方針やCO₂排出量削減の重要性をご理解いただくとともに、各社の削減目標や取り組み状況を共有いただきました。今後も、サプライチェーン全体での排出量削減を目指し、サプライヤーの削減効果を当社のスコープ3算定に反映できるよう、継続的な対話と協働を進めていきます。

水リスク

Aqueduct[※]やリスクマップを活用し、各拠点の水関連リスクを評価・対策・定期モニタリングしています。2024年度の分析では、ベルギーの生産拠点が水ストレスの高い地域に位置していましたが、運河水や排水リサイクルによりリスクを低減しています。原料生産に関しては、2023年度にパーム油・カカオ生産国の水ストレスや水質汚染、洪水などの自然関連リスクを評価しました。

※Aqueduct: 世界資源研究所(WRI)が提供する水リスク評価ツール

「生物多様性」の詳細については、サステナビリティレポート2025をご参照ください。
<https://www.fujioil.co.jp/sustainability/biodiversity/>

生物多様性

TNFDが提唱するLEAPアプローチ^{*}に基づき、自然への依存と影響、リスクと機会の把握を進めています。

| | |
|--------|--|
| 2022年度 | バリューチェーンに沿って全事業と生物多様性の関係性を把握。事業全体に関わる生物多様性課題を整理し、想定される自然関連リスク・機会を洗い出しリスト化 |
| 2023年度 | TNFD推奨LEAPアプローチに基づき、主原料であるパーム油・カカオ調達国における自然・生態系サービスへの依存と影響について地理情報システム(GIS)を用いて各種指標で分析し、当社グループのバリューチェーン上で注意すべき観点および優先地域を把握 |
| 2024年度 | バリューチェーン上の自然関連リスク・機会のリスト化 TNFD提言に沿った開示の開始 |

※TNFD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総合的なアプローチ

事例 サステナブル調達における生物多様性の保全と回復

パーム油 ランドスケープイニシアチブによる重要な生態系やコミュニティの権利への取り組み

当社グループは、Earthworm Foundationと協力し、インドネシアのアチェ地域(2018年から参画)およびマレーシアのサザン・セントラル・フォレスト・スパイン(SCFS)(2022年から参画)におけるランドスケープイニシアチブに参画しています。これらの地域は当社グループの主要なパーム油調達地域であるとともに生態系の観点からも重要な地域です。ランドスケープ内の主要なステークホルダーが連携し、パーム油の生産、森林保護、適正な社会的・労働的慣行などのバランスを維持することに努めています。



慣習的な権利に関する議論と土地所有権に関する紛争解決

アチェ地域は、ルセルエコシステムと呼ばれる重要な生態系があるほか、先住民も多く居住するセンシティブな地域です。高炭素ストックアプローチ(HCSA)/高保全価値(HCV)評価に基づき、貴重な森林、生態系、生物多様性、文化的、社会的、経済的価値を特定し、ランドスケープ内のすべてのステークホルダーとの協議(FPIC)を踏まえた土地利用計画を策定し、森林の保護や再生活動を実施しています。また、紛争リスクのある地域では、参加型土地利用計画(PLUP)や、土地紛争の解決を支援しています。



農業協同組合Koperasi Perlindungan Sungai Aralによる象との対立管理

SCFSランドスケープは域内に断片的に残された森林と隣接し、野生動物にとって重要な回廊として機能しているため、パーム油農園周辺での人間と野生動物の共存プログラムも推進しています。2024年度は、象の小規模農園への侵入を検知するための早期警戒システムを設置し、パトロールチームが迅速に対応して象を生息地へ誘導できる体制を整備しました。

カカオ シア 森林の保全と再生

カカオやシアの主要産地では、土地の開墾に伴う森林破壊が深刻な課題となっています。当社は、衛星写真を用いたモニタリングに加え、森林の保全と再生を目的とした植樹活動をKPIIに掲げて取り組んでいます。

カカオ

2024年度実績
植樹
128,371本

AGRO-MAP社をパートナーとした植樹 70,023本
Cocoa and Forests Initiativeの一環として自社取り組みによる植樹 58,348本



植樹の様子

シア

2024年度実績
植樹
7,018本



人権マネジメント



社会・関係資本



人的資本

不二製油グループは、「不二製油グループ憲法」のバリュー（私たちが行動する上で持つべき価値観）において「人のために働く」と掲げ、当社グループを支える様々な人のために働くことを表明しています。

「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2025をご参照ください。

https://www.fujioil.co.jp/sustainability/human_rights/

人権デュー・ディリジェンス

第2回人権インパクトアセスメント(2020年度)で特定された対応を優先すべき人権リスクと主な取り組み

| 優先すべき人権リスク | 主な取り組み事項（2020年～2024年度） |
|--|---|
| 労働安全衛生 関係するステークホルダー： 従業員 | <ul style="list-style-type: none"> ●(コロナ禍において)感染症対策の徹底 ●時差出勤、リモートワーク、フレックス制度の推進 ●グローバルの地域統括安全担当を加えたグループ個社の合同現場監査の実施 ●従業員の労働安全意識向上施策の強化 |
| 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) 関係するステークホルダー： サプライチェーン上の労働者 | <ul style="list-style-type: none"> ●パーム油とカカオのサステナブル調達に関する中長期目標とKPIの策定 ●「責任ある大豆、大豆製品の調達方針」「責任あるシアカーネルの調達方針」策定とKPIの設定 ●「不二製油グループサプライヤー行動規範」の策定、公表、サプライヤーへの配布と同意回答の収集 ●<パーム> グリーバンズ受付数増加へ対応、サプライヤーへの労働環境改善プログラム(LTP)の推進 ●<カカオ> 当社グループの直接調達サプライチェーンの農家グループの100%をCLMRSでカバー ●<シアカーネル> シアカーネルのサステナビリティプログラム「Tebma-Kandu」プログラムの推進 ●サステナビリティ情報のハブ拠点となるSustainable Development Teamを欧州グループ会社内に設置 |
| 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) 関係するステークホルダー： 従業員 | <ul style="list-style-type: none"> ●「不二製油グループ人権ガイドライン」制定 ●ESGマテリアリティ「DE&J」において、地域ごとの課題抽出と優先課題への対応の推進 ●不二製油グループ本社および不二製油(株)における「人権週間」の実施や部門研修におけるハラスメント防止啓発 ●エンゲージメントサーベイ結果に紐づく施策の実施 |

第3回人権インパクトアセスメント

2024年度、ビジネスと人権分野に知見を持つ米国非営利団体BSR(Business for Social Responsibility)の助言のもと第3回人権インパクトアセスメントを実施し、優先的に対応する人権リスクを再特定しました。

| 権利保有者 | サプライチェーン川上 | 直接操業 | 製品使用 |
|-----------|---|--|--|
| | ・農園の労働者 ・サプライヤー企業の労働者 2次以上のサプライヤーも含む | ・地域コミュニティ 自社やサプライヤー工場の周辺に居住する住民など ・従業員 正社員、派遣社員等の非正規含む | ・顧客 ・消費者 |
| 優先的な人権リスク | <ul style="list-style-type: none"> ●労働基準 ●労働安全衛生 ●非差別と機会均等 ●強制、奴隷、債務労働 ●児童労働・若年労働者 | <ul style="list-style-type: none"> ●土地の権利 ●周辺コミュニティへの環境・社会影響 ●職場環境 ●労働安全衛生 ●非差別と機会均等 ●団体交渉権と結社の自由 ●強制、奴隷、債務労働 | <ul style="list-style-type: none"> ●食品安全 ●健康への権利 |
| | (ビジネス倫理) <ul style="list-style-type: none"> ●詐欺、贈収賄、汚職 | <ul style="list-style-type: none"> ●倫理的な研究開発 | <ul style="list-style-type: none"> ●情報セキュリティとプライバシー |
| | (横断的な課題) <ul style="list-style-type: none"> ●苦情処理メカニズムと救済へのアクセス ●気候変動による人権への影響 | <ul style="list-style-type: none"> ●ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン | |

●最優先で対応すべきリスク ●対応の優先度が比較的低いが対応する必要があるリスク

※企業の事業や製品、サービスによって人権影響を受ける可能性のある、または受けたことのある個人または集団

また、人権デュー・ディリジェンスについて国連「ビジネスと人権に関する指導原則」や食品業界の取り組み状況とのギャップ分析を行いました。

事例 サステナブル調達における原産地の労働者の人権課題への取り組み

パーム油 労働環境改善プログラム (LTP)

パルマジュ エディブル オイル(マレーシア)は、2017年より Earthworm Foundationと連携し、労働環境の改善を目的とした「労働環境改善プログラム(LTP)」を直接・間接サプライヤーに導入しています。エンゲージメントのインパクトと効果を最大化させるために、現地の工場や農園の管理者と対面式で個別にプログラムを実施し、サプライヤーのよりよい管理体制の構築・改善を支援しています。



プログラムを通じた労働者へのインタビュー

本プログラムのスコープ

- ① 移動の自由
- ② 雇用契約
- ③ 倫理的雇用
- ④ グリーバンスマネジメント
- ⑤ 賃金および労働時間
- ⑥ 結社の自由
- ⑦ 安全衛生
- ⑧ 労働者の住居ならびに宿舎

サプライヤーの事業や供給拠点の人権リスク低減支援

- サプライヤーがコンプライアンスを支援するための情報や支援文書の提供
- 専任のスタッフや部署に対する実践的な研修の実施
- 業界の要求事項に対するサプライヤーの意識啓発
- サプライヤーの労務管理への国際基準適用の支援
- サプライヤーにおける認証取得または顧客要求への対応支援

カカオ 児童労働の撤廃に向けた取り組み

当社グループは、カカオ産業における重要な人権課題の一つである児童労働の撤廃に向けて取り組んでいます。

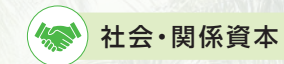
カカオの主要生産国では、農家が貧困や児童労働、教育・保健インフラの不足、労働力の確保難、農業技術への投資不足といった複合的な課題に直面しており、それぞれに対して適切な対応が必要です。当社グループは、児童労働を防止するための環境整備と、サプライチェーン上で児童の権利侵害を是正する仕組みづくりに注力しています。西アフリカでは、カカオ豆の直接調達サプライチェーンに関わるすべての村において、コミュニティエージェントと農家グループが連携し、児童労働監視・是正システム(CLMRS)を構築し、児童保護に関する研修を受けたエージェントが定期的に世帯調査を行い、潜在的なリスクの把握と対応を進めています。



児童労働の改善に向けた話し合いの様子

特にリスクの高いコミュニティでは、児童労働に従事している、あるいはその危険にさらされている子どもたちを特定し、当該世帯や地域に対して具体的な行動計画を提案しています。剪定作業の指導など農家支援に加え、VSLA(貯蓄貸付組合)を通じた女性のエンパワーメントや、環境保全活動の推進などコミュニティにおける予防的な取り組みも推奨しています。

サステナブル調達



不二製油グループでは、主原料であるパーム油、カカオ豆、大豆と戦略原料のシアカーネル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、サステナブル調達に取り組んでいます。この取り組みは、リスクの低減だけでなく、当社グループの付加価値化や競争優位性の向上に結び付いています。

「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2025をご参照ください。

サステナブル調達 https://www.fujioil.co.jp/sustainability/sustainable_procurement/

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、事業を展開するすべての国・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。

欧州サステナビリティ関連法規制への対応

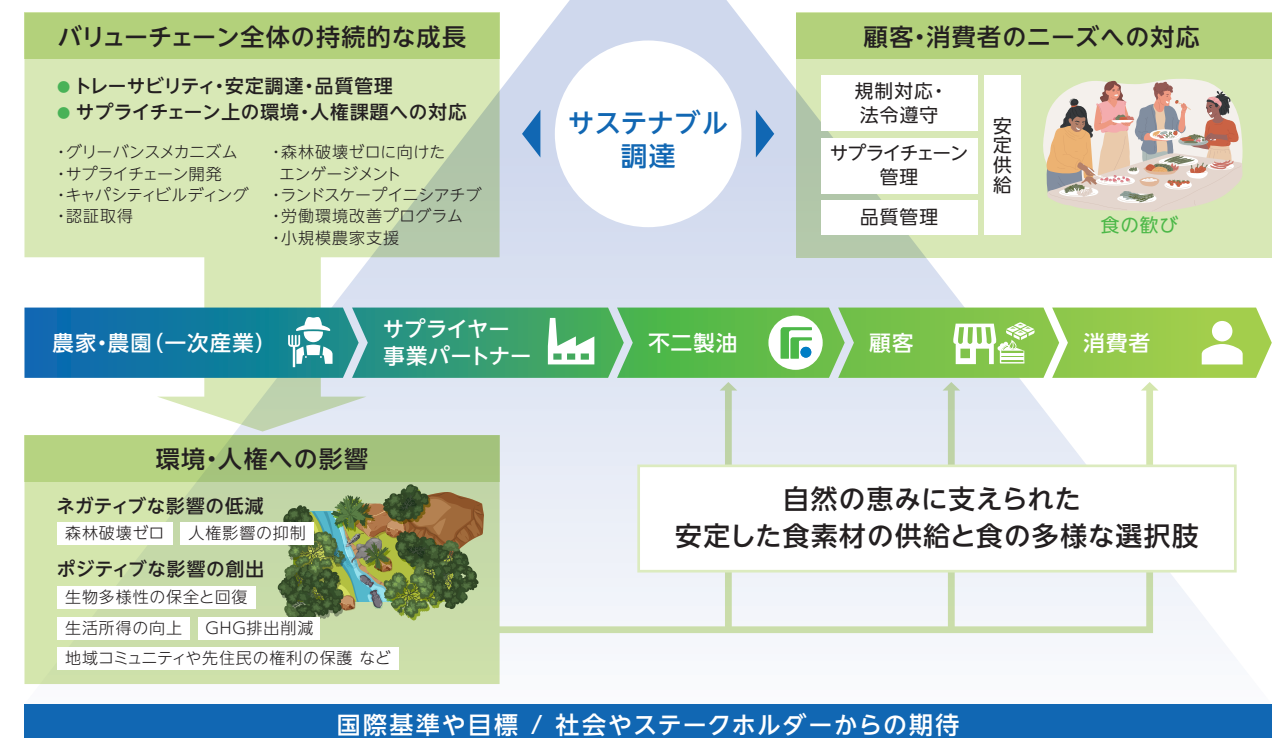
2025年12月に施行予定のEU森林破壊防止規則(EU Regulation on Deforestation-free products:EUDR)をはじめ、欧州のサステナビリティ関連法規制への対応と、持続可能なビジネス価値を創出するため、当社グループ全体では環境・人権に配慮したトレーサビリティを確保した原料調達体制の強化に取り組んでいます。

特集 サプライチェーン構築による成長戦略 P.44

サステナブル調達を通じたサステナブルな食の未来の共創(パーム油の事例)

サステナブルな食の未来

バリューチェーン全体の持続的な成長



「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2025をご参照ください。



📄 | パーム油のサステナブル調達 https://www.fujioil.co.jp/sustainability/palm_oil/

パーム油のサステナブル調達

背景

パーム油は、東南アジアを中心に栽培されているパームから取れる油で、その生産量は世界の植物油脂原料の中で最大です。その一方で、農園開発に起因する森林破壊や強制労働などの人権侵害が懸念されています。



| 社会課題 | 調達における社会課題 | 中長期目標 | KPI | | 2024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 83% (PAL ^{*2} 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(株)の100%子会社の油脂製造拠点(マレーシア)

「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2025をご参照ください。

📄 | カカオのサステナブル調達 <https://www.fujioil.co.jp/sustainability/cocoa/>

カカオのサステナブル調達

背景

カカオは、コートジボワールとガーナを中心に栽培され、小規模農家が生産者の大半を占めています。貧困やそれに起因する子どもへの教育の課題、児童労働、低い農業生産性、森林破壊や気候変動の影響など複雑で相互に関連する社会・環境課題が生じています。



| 社会課題 | 調達における社会課題 | 中長期目標 | KPI | | 2024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 | 森林再生、児童労働撤廃 | 植樹100万本 ^{*1} | 植樹50万本 | AGRO-MAP社をパートナーとしてコートジボワールに70,023本植樹(累計385,771本) |
|  人権 | 児童労働、農家の貧困 | | 児童労働撤廃 | 最悪の形態の児童労働 ^{*2} ゼロ | 当社グループの直接調達サプライチェーン ^{*3} 上の農家グループの100%をCLMRS ^{*4} にてカバー |

※1 多種多様な緑陰樹の苗木を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 (WVCL)。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 対象は西アフリカ

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

「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2025をご参照ください。



📄 | 大豆のサステナブル調達 <https://www.fujiol.co.jp/sustainability/soy/>

大豆のサステナブル調達

背景

大豆は、冷帯から熱帯まで幅広い地帯で栽培され、植物性のタンパク源として重要性が高まっています。一方で、生産地における森林や生態系の破壊、農薬散布による農園地域の土壌汚染などの環境問題に加え、一部の地域では先住民・コミュニティの権利侵害などの人権問題が生じています。



| 社会課題 | 調達における社会課題 | 中長期目標 | KPI | | 2024年度実績 |
|--|-------------------|-------------|--|---------------------------------|------------------|
| | | | 2030年 | 2025年 | |
|  地球環境 | 森林破壊、生物多様性の喪失 | 森林破壊ゼロ、搾取ゼロ | コミュニティレベルまでのトレーサビリティ確保、またはRTRS [*] 認証品、もしくはRTRS認証に準じたその他認証品での調達率：100% | 第一次集荷場所までのトレーサビリティ確保、またはRTRS認証品 | 第一次集荷場所までの |
|  人権 | 先住民・地域住民・労働者からの搾取 | | | もしくはRTRS認証に準じたその他認証品での調達率：100% | トレーサビリティ確保:92.8% |

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

「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2025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.fujiol.co.jp/sustainability/she_a_kernel/

シアカーネルのサステナブル調達

背景

シアの木は、西アフリカのサハラ砂漠以南のサヘル地域に自生しており、シアカーネルから抽出されるシアバターは、食品、製菓、スキンケアなど様々な用途で使用されています。生産地では、農業用地の開墾によりシアの自生地が減少している他、シアの採取や一次加工は、手作業で行われる重労働や労働安全衛生が課題となっています。



| 社会課題 | 調達における社会課題 | 中長期目標 | KPI | | 2024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 ②Tebma-Kandu協同組合 ^{*1} 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 ^{*2} ：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% ^{*4} | ①植樹 6,000本/年 ②70% ③30% ④100% ⑤100% ⑥20% | ①植樹 7,018本/年 ②91% ③15% ④100% ⑤70% ⑥— |
|  人権 | 農家の貧困 | | | | |

※1 Tebma-Kanduプログラムの登録協同組合とTebma-Kanduの原則に従って活動するパートナー。

※2 KPIを「Tebma-Kandu協同組合からのシアカーネル直接調達比率」から「Tebma-Kanduプログラムからのシアカーネル調達比率」に変更。Tebma-Kanduプログラムの考え方に基づいて当初から活動している協同組合に加えて、新たにTebma-Kanduの趣旨に賛同したパートナーからの調達数量を含める。

※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 地域における価値創造に関するKPI「フジ オイル ガーナの正規雇用の社員数:50%増加(2017年比)」は2022年度時点で達成したため、それに代わる新たなKPIを2024年度から設定。フジ オイル ガーナが寄贈したシアカーネル保管用倉庫のうち、空きスペースやシアシーズン以外の期間を利用して、シア以外の収穫物の保管に活用して収入を生み出している倉庫数の比率。