

指名・報酬諮問委員長メッセージ



新 不二製油スタートにあたって

社外取締役
指名・報酬諮問委員長(期間:2023年6月28日~2025年6月26日)

梅原 俊志

新経営体制への移行

指名・報酬諮問委員会では、CEOサクセッションプログラムの一環として、独立社外取締役4名によるCEO再任レビューを行っています。2023年度の再任レビュー時に委員会からCEOへ課題として提示したテーマである「基礎収益力の復元、成長戦略の具現化」を中心に、2024年8月に酒井前CEOにインタビューを実施し、意見交換を行いました。その内容をもって、本委員会では、酒井前CEOの再任を全員一致で承認する結論を出し、取締役会への答申準備を進めていましたが、その後、酒井前CEOより2024年度をもって辞任の意向が示されました。

本委員会には、「次期CEO候補者に対する妥当性意見の形成」という役割があります。当社が直面する「ブラマー再構築」や「事業持株会社制への移行」といった重要な経営課

題に対応し、当社グループを牽引できるリーダーは誰であるのか、慎重に議論を重ねました。その過程で、次期CEOの選任基準は複数存在しますが、当社の現状で最も重要視すべき選任基準は「“事業”持株会社としてグループ全体を一体化させることが期待できる経営経験と実績」であると社外取締役である委員全員で認識を統一しました。現在の職位が取締役であるか否かに拘らず、社内外から広く候補者を選抜する選択肢についても検討しましたが、最終的に、候補者面談を通して、海外現地法人駐在を含む全事業部門を跨ぐ豊富な事業経験、生産現場からマーケットまでの幅広い見識、日本法人社長としての確かな実績、秀逸なコミュニケーション力を有する大森氏において他にはないという結論となり、取締役会に答申しました。

役員報酬制度の改定

指名・報酬諮問委員会では、2025年度からの事業持株会社制への移行に伴い、当社の経営を担う取締役と執行役員が、各々の立場で当社グループの企業価値向上・成長に貢献できるよう、インセンティブ性を有した魅力ある報酬制度への改定を目指し、14回に及ぶ議論を重ねてきました。

取締役報酬については、ターゲット方式を継続し、「中長期的な企業価値向上への視点(株主目線)」を引き続き重視しています。その上で、役割・責任の重みに見合った報酬体系とするため、ベンチマーク水準を意識した報酬水準へと見直しました。また、税引後利益での結果責任を明確にするために、賞与支給額決定に関わる評価KPIを従来の「営業利益100%」から「当期純利益、FUJI ROIC、エンゲージメントスコアを複合したハイブリッド型」に変更しました。執行役員報酬については、報酬レンジを役割(ジョブ)に応

じて段階的に設け、新体制における役割・責任の重さに見合った報酬体系としました。また、業績連動報酬については、短期インセンティブの構成比を高めるとともに、賞与支給額決定に関わる評価KPIを複数設定、職能別のウェイト設定および目標管理を実施することで、個々の貢献度を適切に反映できる制度に改定しました。

当委員会では、取締役会のモニタリング機能を高めるべく多くの時間をかけてCEOと関連な議論を重ねてきました。2025年4月から新たな経営体制がスタートしましたが、この大改革をさらなる飛躍へとつなげるためにも、今まで以上に経営陣が一体となって当社の課題に向き合い解決を図ることが肝要であり、企業価値向上に資する社外取締役の役割を果たしてまいります。

社外取締役鼎談



社外取締役
立川 義大

2023年6月より当社社外取締役を務める。伊藤忠商事株式会社に入社し、その後、外資系飼料素材メーカーに勤務した後、伊藤忠商事株式会社に再度入社。現在も食糧部門の事業責任者として活躍。特に、原料調達、事業管理などの分野において高い専門性を有する。

社外取締役 独立役員
辻 智子

2022年6月より当社社外取締役を務める。国内大手食品メーカー入社後、農学博士号を取得し、米国の大学などで医薬シーズの研究に携わる。その後、国内大手食品メーカーや外食チェーンで役員を歴任。食品分野の研究開発に関して深い知見を有する。

社外取締役 独立役員
梅原 俊志

2021年6月より当社社外取締役を務める。国内大手電子素材メーカーにて技術者、事業責任者としての豊富な経験を持つ。技術分野ならびに情報分野に関する造詣が深く、生産技術に対して高い見識を有する。

企業価値向上に向けて、新体制とともに歩む

前中期経営計画の総括 ガバナンス体制についての評価

■ **梅原** 前中期経営計画では、ブラマーに関する取り組みを除けば概ね順調だったと見ています。但し、業績面においても大きな影響を与えたブラマーは、カカオの歴史的な高騰も影響し、事業構造や収益予測など企業の“中身”が見えづらく、具体的な改善策の立案・実行が難しかったという認識があります。取締役会では立川さんを中心に、ブラマーについて多角的な助言があり、それによって課題の理解が進みました。課題の所在をもっと早い段階で掴むことができれば、集約的かつタイムリーに改善策に取り組みえた可能性もあり、今後の改善に向けた重要な教訓と捉えています。

■ **立川** ブラマーに関する議論では、例えば販売契約残に対して、原料がどの程度確保されていて、将来の収益がどのよ

うな結果になるか等、リスクポジション管理の精度に課題があったと考えています。この点について、取締役会を通じて助言を重ねたことで、執行側にも課題意識が共有されました。

■ **辻** 皆さんと同様、取締役会における議論で記憶に残っているのはブラマーの対策です。取締役会では、ブラマーが抱える問題の見える化が強く促されました。打ち手の成果を見極めるにはまだ時間を要しますが、実践的な取り組みの中身が徐々に見えてきています。一方で、ブラマーの課題に議論が集中しすぎたため、本来もっと時間をかけるべき挑戦領域に対する取り組みなどのモニタリングに時間をかけられなかったことは残念です。

■ **梅原** 企業が大きく成長する局面では一つの柱となる事業が全体を牽引するケースは数多く見られます。当社グループは、ブラマーを除外してみた場合、業務用チョコレートに加

えて植物性油脂も強みとして全体を牽引しています。成長領域が収益基盤を支えている今こそ、挑戦領域の具体的な取り組みを進められるのではないかと考えます。

■ 辻 新しい事業を育てる場合、「今の事業がダメになったら」という危機感から守りの視点で発想する場合もありますが、「将来どのような技術が世の中の役に立つか」という発展的な視点を持って、宝物を育てるような意識で取り組んでほしいと思います。そして、挑戦領域に区分される事業では、なぜ今の規模でしかないのか、何が足りないのか、今後どのような展開を考えているかといった成長戦略が社外から見えづらい点が課題だと考えています。例えば、MIRACORE®などは興味深い技術ですが、もっと世の中に広めるための工夫があってもよいと感じます。

■ 梅原 挑戦領域に対する取り組みの具体化には期待しています。しかし、辻さんが指摘されたように、市場開拓における戦略はもう少し明確であってほしい。この点は、私たちも議論が足りなかったため、しっかりとモニタリングと議論の深化を図りたいと考えています。今後、戦略が明確になり、不二製油グループで共有できるようになれば、将来への期待値も増し、ワクワク感も生まれます。実際、不二サイエンスイノベーションセンターやつくば研究開発センターを訪問した際には、研究現場の皆さんが非常に楽しそうに新しい技術革新に取り組んでおり、これが不二製油の強みだと強く感じました。その情熱をどのように具体的に製品に結びつけるかを追求してほしい。

■ 立川 事業持株会社制への移行を決めたことは大きな意

義のある変革だと考えます。取締役会でも事業本部長から直接、担当する事業の内容を聞くことができ、解像度も一気に高まりました。ダイレクトにリアルな情報を得られることで、取締役会を通じたモニタリングの精度や議論の深化も期待できると捉えています。

■ 梅原 ブラマーの構造改革が進み、今後は、当社グループの収益力や資本効率といった本質的な課題に向き合える段階に入ってきました。事業持株会社制への移行というガバナンス体制の変更も含め、新たなスタートだと期待しています。

社長交代など、 新しい不二製油に対する期待感

■ 辻 指名・報酬諮問委員会でのCEO候補者面談の際に、大森さんは、「阪南の工場にちょっとでも足を踏み入れれば、どこがうまくいって、どこがうまくいっていないか“感覚”として分かります」と明言されていたことがとても印象的でした。生産現場とリレーションシップを構築し、現場を熟知する頼もしさがあります。加えて、非常にさっぱりした性格であることも経営判断においてはプラスだと見ています。今後、当社グループがグローバル展開をしていく上で、海外での勤務経験が少ないことを心配する向きもありますが、その点は周囲がフォローすれば足ります。むしろ、海外での経験が少ないからこそ、さっぱりした性格を発揮してクールな経営判断ができるのではないかと期待しています。

■ 立川 辻さんと同じく、大森さんは裏表のない明朗な性格で、国内のお客様から非常に好かれていることも大きい。印象的だったのは、かつて不二製油の飼料関係の製造事業を伊藤忠商事のグループ会社が継承し、鹿児島県志布志市にその工場を新規に建設した際のことです。そんなに大きな事業でもなかったのですが、大森さんがわざわざ工場の竣工式に駆けつけてくださり、「大変立派な工場を作ってくれてありがとう」と一緒に喜んでくれる姿に、「ものづくりの人だ」という思いを強くしました。ご自身のものづくりを担ってきた経験や、私たちのような外部からの意見を踏まえて、しっかりとご自身で経営判断ができる方だと考えています。

■ 梅原 大森社長体制下でも、ブラマーへの対応のように、不測の事態が起こった時に、しっかりと情報が執行サイドの経営陣まで届き、その情報をもとにした的確な経営判断ができる体制作りが進むことを期待しています。



資本構造や財務戦略に対する評価と 今後の見通しについて

■ 立川 目下の当社グループの財務状況を見ると、植物性油脂をはじめとして、国内、海外ともに絶好調なのに、そこで得たキャッシュをブラマーの対応に注ぎ続けなければならないという実情があります。一刻も早くブラマーの赤字を止めて、資金の有効な活用に振り向けなければなりません。そのために多様な施策が走り出していると思っています。相場リスクの管理、原料買い付けのタイミングや在庫水準の見直しなどによる、運転資金の抑制、製造歩留まりの向上など、低重心経営に向けてあらゆる施策をしっかりとやり切ることが重要です。特に、ブラマーの場合は、カカオという農産物を大量に仕入れて、それを加工して製品として販売するという業態であるがゆえ、投下資金の回転が遅いことが課題です。業態の特性と効率性追求のバランスを取るような議論が必要だと考えます。

■ 梅原 ブラマーも重要ですが、成長領域の収益性をいかに高めていくかという視点も重要です。私は、自身のキャリアの中でリーマンショックや、商品のコモディティ化などを経験し、効率化による収益性に奔走した経験があります。メーカーは現有設備をどのように効率化していくかも重要です。例えば、仕込みの量や仕込み時間など、いわゆる段取りの改善による効率化、歩留まりの向上などやれることは数多くあります。このような課題は、事業持株会社制への移行により事業軸で対応しやすくなりま

す。うまくバランスをとる形で、取締役会での議論を通じて成長を後押ししたいと考えます。

企業価値向上に向けて、 社外取締役としての意気込みと取り組み

■ 梅原 2025年4月から新しい体制へと変わった不二製油グループへ大変期待しています。従前からサステナビリティに関連する取り組みも先進的で、こうした部分についても対外的に訴求できるタイミングがあれば積極的にアピールするなどの展開を期待しています。

■ 辻 “技術の不二製油”であり続けるために、執行サイドが適切な施策を講じているかを引き続きモニタリングしていきたいという思いを再認識しています。当社グループは研究成果を世間に対してもっと積極的にアピールしても良いのではと考えます。例えば、研究成果の発表やその応用の可能性を披露する場への登壇を後押しするなど、技術力の対外的な周知もサポートできればと考えています。

■ 立川 企業価値の向上に向けて挑戦領域に取り組んでいる点は評価しています。ただ、新たな技術がなかなか成果につながらないという現実もあると感じています。そうした中で、挑戦領域を広げる上でもM&Aの活用は有効な手段の一つと捉えています。私は商社出身で、事業買収やトレーディングの現場で経験を積んできました。成功例もある一方で、数多くの失敗も経験しており、そこから得た教訓やノウハウもあります。そうした経験から今後も健全な批判的視点を持ちつつ、不二製油グループの成長を支援していきたいと考えています。



取締役一覧

(2025年6月27日時点)



後列左から：田中寛之、谷保廣、辻智子、大森達司、池田裕彦、立川義大、十河哲也
前列左から：戸川雄介、前田淳、梅原俊志、中川理恵

大森 達司 (1960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
2014年 4月 当社執行役員
営業本部第二営業部門長
2015年 4月 事業本部乳化・発酵事業部長
2017年 4月 当社最高業務執行責任者(COO)
旧不二製油(株)代表取締役社長
2019年 4月 当社上席執行役員
2025年 6月 当社代表取締役社長(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)
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)
2023年 4月 株式会社JCCL代表取締役(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
伊藤忠食糧株式会社 取締役(現任)
2020年 9月 伊藤忠飼料株式会社 取締役(現任)
2023年 4月 伊藤忠商事株式会社食糧部門長(現任)
2023年 6月 当社社外取締役(現任)
2025年 4月 伊藤忠商事株式会社 執行役員(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 当社社外監査役
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)

田中 寛之 (1968年生)

取締役 兼 上席執行役員
最高執行責任者(COO)
兼 チョコレート事業本部長

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)
2022年 6月 当社取締役(現任)
2025年 4月 当社最高執行責任者(COO)(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
同社グループ商品本部
素材開発部長
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)
2025年 6月 株式会社吉野家ホールディングス
R&Dエグゼクティブフェロー(現任)

十河 哲也 (1959年生)

社外取締役^{*1}
独立役員

独立・社外

1982年 4月 エヌ・デー・エヌ東洋ベアリング株式会社^{*3}
入社
2014年 4月 同社常務執行役員米州地区総支配人
2018年 4月 同社常務執行役員財務本部長
2019年 6月 同社執行役財務本部長
2020年 4月 同社執行役CFO(最高財務責任者)
2025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 監査法人朝日会計士^{*4}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)

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 財務経理本部長
兼 人事総務本部長 兼 情報開示担当

1990年 4月 当社入社
2015年 4月 フジオイル アジア取締役
2018年 6月 当社経営企画グループ
グループリーダー
2021年 7月 当社執行役員
フジヨーロッパ アフリカ社長
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)

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 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)

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)経営企画部長
2021年 4月 当社経営企画部門長
2024年 6月 当社取締役(常勤監査等委員)(現任)

※1 取締役 梅原俊志氏、辻智子氏、中川理恵氏、立川義大氏、
十河哲也氏、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NTN株式会社
※4 現有限責任あずさ監査法人

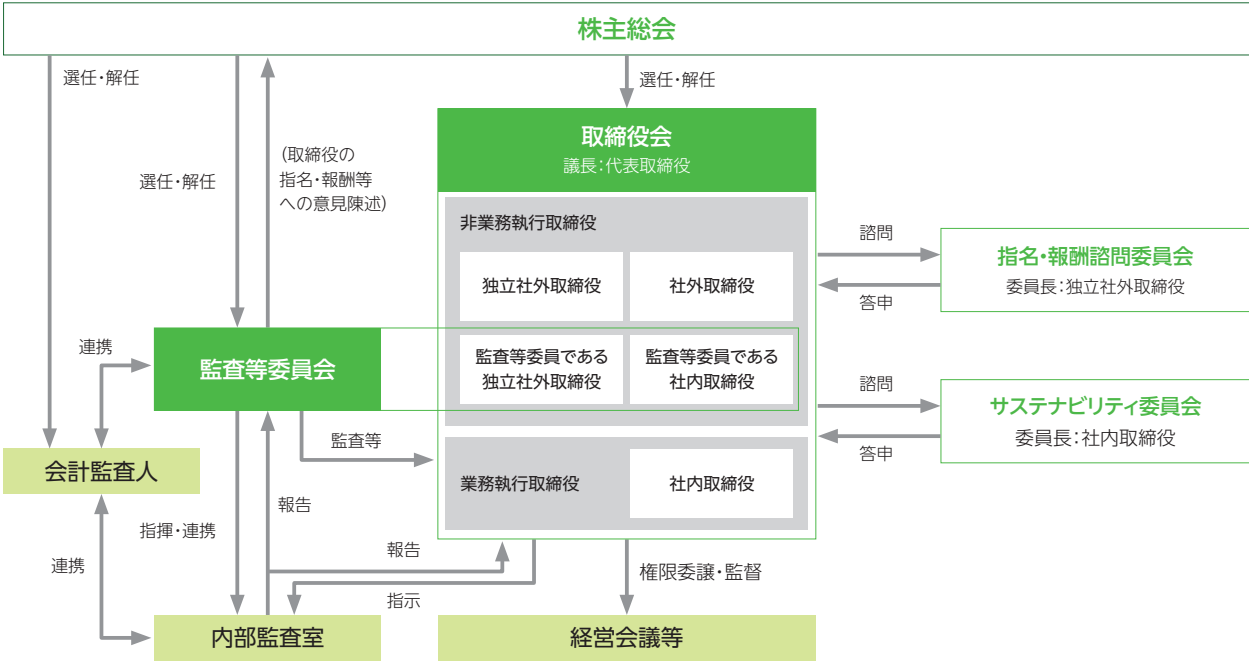
コーポレートガバナンス

当社は、コーポレートガバナンスを「企業価値の持続的な向上に不可欠な基盤」と位置づけています。株主総会のもと、取締役会および監査等委員会がそれぞれ重要な役割を担い、意思決定と監督機能の分離・強化を図ることで、透明性と健全性の高い経営体制を構築しています。

取締役会は、重要事項に関する意思決定機関であると同時に、業務執行の監督（モニタリング）を担っており、監査等委員会は、取締役（監査等委員を除く）の職務執行に対する監査を実施しています。また、代表取締役社長をはじめとする業務執行取締役および執行役員で構成される経営会議等では、経営に資する議論を通じて、執行トップによる迅速かつ適正な意思決定を支えています。

ガバナンス体制

(2025年6月27日時点)



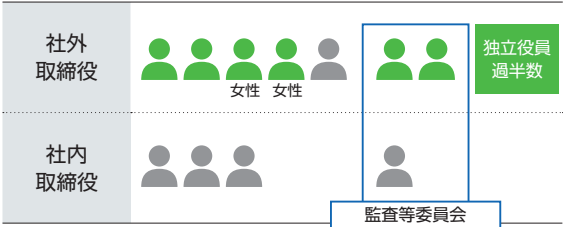
ガバナンス強化に向けた取り組みの変遷

2015年度以降、当社はグループ本社制への移行や地域統括会社の設置、指名・報酬諮問委員会およびESG委員会の創設など、ガバナンス体制の強化を段階的に進めてきました。2022年度には監査等委員会設置会社へ移行し、2024年度には独立社外取締役が過半数を占める体制となり、外部視点を取り入れた監督機能の強化が進展しています。

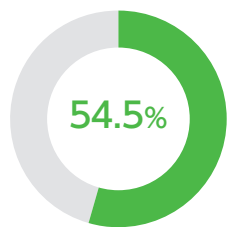
年度	主なイベント	取締役総人数 ^{*1}	うち社外取締役 ^{*1}
2015	● 指名・報酬諮問委員会、ESG委員会設置 ● グループ本社制へ移行、地域統括会社への権限委譲による事業運営の現地化	10	2
2016	● 取締役会実効性評価の開始	10	2
2017		8	2
2018	● 取締役会規則改定 ^{*2}	9	2
2019	● 報酬制度改定の方針策定 ● CEOサクセッションプラン検討開始	10	3
2020	● 業績連動型株式報酬制度導入 ● CEOレビュー会議運用開始	9	3
2021	● モニタリングの視座の定義 ● CEOサクセッションプランスキーム構築	8	4
2022	● ESG委員会をサステナビリティ委員会に改称 ● 監査等委員会設置会社へ移行 ● 役員報酬にESG指標を導入 ● 執行役員を雇用型から委任型に変更し新たな報酬制度を導入 ● CEOサクセッションプランスキーム運用開始	12(3)	7(2)
2023	● 監査等委員会としての実効性評価の開始	12(3)	7(2)
2024	● 独立社外取締役が過半数へ	11(3)	7(2)
2025	● 事業持株会社制への移行 ● 取締役および執行役員の報酬制度を改定	11(3)	7(2)

※1 ()内は、監査等委員である取締役の人数 ※2 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

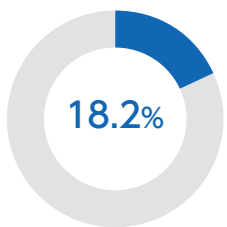
取締役会の構成



独立社外役員比率



女性役員比率



取締役会は、専門性・独立性・多様性（ジェンダー・国際性等）を考慮した構成を維持しています。独立社外取締役の在任期間は原則6年以内とし、独立性の確保に努めています。スキルマトリクスでは、企業経営、財務・会計、サステナビリティ、グローバル対応など、経営に必要な知見を網羅しています。

会議体の構成メンバーとスキルマトリクス

		社内取締役			社外取締役					監査等委員		
		大森達司	田中寛之	前田淳	梅原俊志 独立	辻智子 独立	中川理恵 独立	立川義大	十河哲也 独立	戸川雄介	池田裕彦 独立	谷保廣 独立
在任年数*		4年	3年	1年	4年	3年	2年	2年	－	1年	3年	1年
委員会	取締役会	◎	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
	監査等委員会									◎	○	○
	指名・報酬諮問委員会	○		○	○	◎	○		○	オブザーバー		
	サステナビリティ委員会	◎	○	○			アドバイザー					アドバイザー
スキル マトリクス	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		○			○						

◎議長・委員長、○構成員 ※2025年6月27日時点

2024年度 取締役会での主な議論

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（ブラマー構造改革の進捗報告）、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、研究戦略、知財戦略、エンゲージメントサーベイ報告、サステナビリティ方針および目標・データ報告、サステナビリティ委員会活動報告など
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	組織体制、方針・規程、内部通報、内部監査活動報告と計画など

この他、取締役会では主要株主である伊藤忠商事グループとの取引状況に関するレビューを実施しています。

取締役会

2024年度 取締役会の主な取り組み

2023年度に実施した取締役会実効性評価の結果を踏まえ、2024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」を重点目標として掲げました。取締役会以外の場も活用し、各取締役が多角的な視点から議論を行うことで、取締役会の実効性向上に努めました。

1 不二製油グループの目指す方向と経営体制 (対象:全取締役)	
報告内容	<ul style="list-style-type: none">▶ 2015年から導入した旧グループ本社制(純粋持株会社体制)の経営レビュー▶ 2025年4月に移行した事業持株会社制の方針、背景、目的▶ 新体制において強化すべき事項
主な議論	旧体制で実現できた成果と顕在化した課題を整理し、新体制における組織構成・運営の強化ポイントについて議論を深めました。特に、資本コストを意識した全社経営の推進、事業本部ごとのポートフォリオマネジメントの強化、経営資源の最適配分と迅速な戦略実行に関する認識統一を図りました。
2 グループ研究開発・知財戦略の現状と今後の方向性 (対象:全取締役)	
報告内容	<ul style="list-style-type: none">▶ グローバル研究開発体制の現状と課題▶ 中長期視点での研究開発戦略▶ 知財活動の状況と企業価値向上に資する知財戦略
主な議論	研究成果の事業貢献や、当社グループ独自のビジネスモデルを踏まえた事業戦略と研究開発戦略の連動性について意見交換を行いました。また、知財の権利化から事業化に至るまでの課題を確認し、知的資本・人的資本・製造資本などの経営資本を有機的に活用して利益を創出するための方向性について議論しました。
3 執行責任者による事業および人的資本に関する中長期戦略の説明 (対象:社外取締役)	
報告内容	<ul style="list-style-type: none">▶ 成長事業の将来展望と具体的施策▶ 重要事業課題の現状、改善策、中長期改革方針▶ 人的資本に関する考え方と人事施策
主な議論	執行責任者から、各事業の重要拠点における事業推移、競争優位性、市場成長性などについて説明があり、社外取締役との質疑応答を通じて中長期的な事業の方向性について意見交換を行いました。人的資本については、企業経営経験を持つ社外取締役が自身の知見を活かし、企業価値向上に資する人的資本経営の重要性について助言を行い、議論を深めました。

取締役会事前説明会の実施

当社では、社外取締役と社内執行部門との間の非対称性を解消し、取締役会での議論の質と深度を高めることを目的として、重要な議案に関する事前説明会を定期的に開催しています。

2024年度は、社外取締役を対象に、執行責任者および実務担当者による事前説明会を計16回実施しました。これらの説明会では、以下のようなテーマについて、背景や詳細な分析を含む丁寧な説明を行いました。

- 決算関連事項
- 予算策定に係る方針
- 重要経営課題(例:ブラマー構造改革)への対応方針と進捗状況
- 投資案件申請に関する背景、将来計画、自社・競合・顧客・市場分析、リスク対応
- エンゲージメントサーベイ結果の説明 など

これらの取り組みにより、社外取締役が経営の実態をより深く理解し、取締役会の実効性向上に資する助言と意思決定に寄与する環境の整備を進めています。

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向上を図るため、継続的な支援体制を整備しています。2024年度には、以下の取り組みを実施しました。

- (i) 投資家フィードバックを活用した統合報告書に関するディスカッションの実施
社外取締役を含む全役員を対象に、統合報告書に対する投資家からのフィードバックを共有し、社外視点からの自社理解を深めるとともに、改善に向けた議論を行いました。
- (ii) サステナブルな食の未来に向けた技術理解の促進
植物性素材に着目した技術革新と製品創出を推進する当社の取り組みの一環として、新たな性質を備えた大豆品種の獲得に関する最先端技術をテーマにしたセミナーを開催しました。社外取締役を含む全役員が参加し、当社の研究開発戦略と事業の方向性に対する理解を深めました。


役員の経営判断力と戦略的視野を強化し、企業価値の持続的な向上に資する取り組みを進めています。

社外取締役による会社理解の促進

当社では、取締役会における実効性の向上と、より活発な議論への参画を促すため、社外取締役に対して事業所訪問や社内発表会への参加、従業員との対話機会を積極的に提供しています。

2024年度には、監査等委員である社外取締役の谷氏が就任した際、不二製油グループ本社(株)の事業部門および機能部門の実務担当者が業務概要やグループ全体の課題について説明をしました。また、不二製油(株) 阪南事業所で開催された製品成果発表会にも参加し、従業員との直接的な交流を通じて、現場の取り組みや課題に対する理解を深める機会を設けました。

これらの活動は、社外取締役が現場の実態を把握し、経営判断においてより実効性の高い助言を行うための重要な基盤となっており、当社のガバナンス強化と価値向上の一助となっています。



製品開発担当者と試食をしながら意見交換をする谷氏

2024年度 取締役会実効性評価

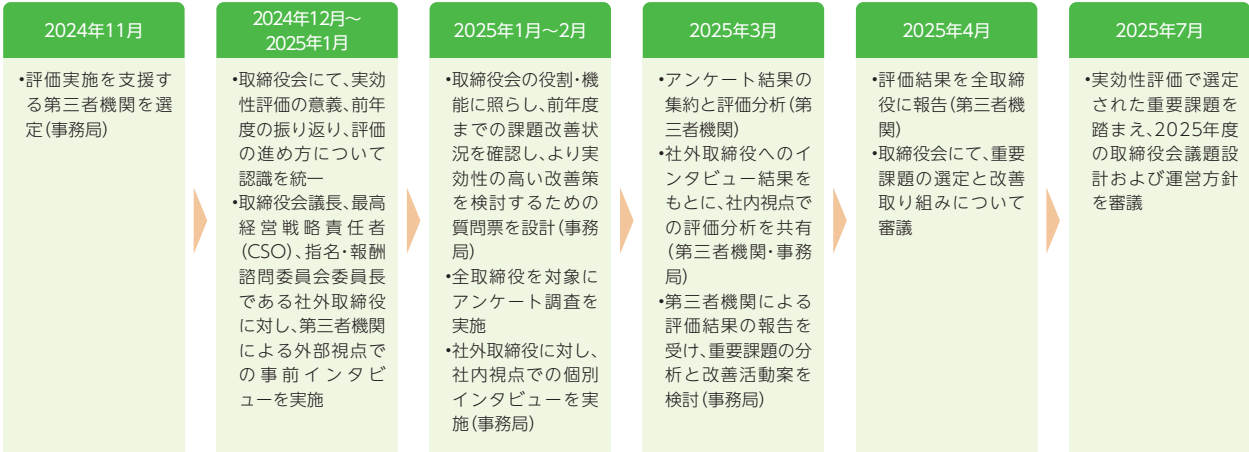
取締役会の機能強化と企業価値向上に向けた継続的な改善を目的として、2024年度も取締役会の実効性評価を実施しました。本評価は、第三者機関の支援のもと、客観性と専門性を確保しながら進められました。まず、代表取締役社長、最高経営戦略責任者(CSO)ならびに指名・報酬諮問委員会委員長である社外取締役に対して個別インタビューを実施し、経営トップおよび社外視点からの意見を収集しました。加えて、全取締役を対象としたアンケート調査を行い、取締役会の役割・機能に照らした評価を多面的に実施しました。アンケート設計にあたっては、前年度までに抽出された課題の改善状況を確認するとともに、以下の観点から取締役会の実効性を検証しました。

経営課題への対応に関する議論の充足度(議題設計、頻度、内容・質など)	モニタリング機能の発揮に向けた改善点の抽出と具体化	指名・報酬諮問委員会および監査等委員会の実効性評価	社外取締役への支援体制および資本市場との関係性に関する現状評価
1	2	3	4

これらの取り組みにより、取締役会の機能と構造の両面から改善余地を明確化し、今後のガバナンス強化に向けた具体的な施策の検討を進めています。

2024年度 取締役会実効性評価のプロセス

当社は、取締役会の機能強化と企業価値向上に向けた継続的な改善を目的として、2024年度も体系的かつ客観性の高い実効性評価を実施しました。本評価は、第三者機関の支援を受けながら、以下のプロセスに基づいて進められました。



2024年度 取締役会実効性評価の結果

評価された点

2024年度の実効性評価では、前年度も課題として指摘されていた「社内・社外取締役間の情報の非対称性」について、一定の改善が見られたとの評価が得られました。具体的には、取締役会以外の場も活用し、執行メンバーと社外取締役との間でのコミュニケーション機会を確保したこと、加えて、事業運営に関するKPIの進捗状況の説明を通じて、情報共有の質と量が向上した点が評価されました。

これらの取り組みにより、社外取締役がより深い理解を持って議論に参画できる環境が整いつつあり、取締役会の実効性向上に向けた前進が確認されました。

抽出された課題と今後の改善方向

2024年度の実効性評価では、一定の改善が見られた一方で、さらなる向上に向けて以下の課題が指摘されました。

・中長期戦略に関する議論の活性化 喫緊の経営課題に加え、中長期的な視点での戦略的議論をより深めるためには、議題設計に一層の工夫が求められるとの指摘がありました。	・KPI進捗に基づく議論の深化 執行側から提示される事業運営に関するKPIの進捗状況や対応策について、取締役会での議論をさらに活性化させる必要があると指摘されました。
---	--

これらの課題を踏まえ、当社は取締役会の議題設計や運営方法の見直しを進め、より戦略的かつ実効性の高い議論の場としての機能強化を図ります。

2025年度 重点取り組み

2024年度の評価結果を踏まえ、2025年度は以下の点を重点的に取り組みます。

● 経営課題の優先順位付けと進捗モニタリングの強化	● リスク要因への重点的な監督
● 中長期KPIに基づく詳細分析と議論の活性化	● 執行責任者による継続的な説明機会の確保

これらのテーマは、取締役会事務局と執行側の関係部署が連携し、年間議題スケジュールに反映しています。

社外取締役メッセージ

サステナブルな企業価値創造への伴走者として

不二製油グループは、サステナブルな食の未来を創造するリーディングカンパニーとして、独自技術に基づく商品開発力と、社会課題への真摯な取り組みが魅力の企業であると認識しています。一方で、変化の激しいグローバル市場での競争においては、今後も各事業の戦略的選択の明確化とともに各拠点での自律的で迅速な実行力の継続的な強化が益々重要になると考えます。私は自動車や産業機械用の部品製造業において国内の生産技術の現場からスタートし、米州地区での経営改革と事業拡大、海外M&A、アライアンスの推進、会社全体の再生計画の策定、実行等に携わってきました。こうした経験を活かし、財務・ガバナンスの視点に加えて、生産技術やモノづくりの現場、グローバルな経営管理の理解をもとに、取締役会に多面的な示唆を提供できればと考えています。

不二製油グループが今後とも着実な企業価値向上を実現するとともに、それを支える各拠点の優秀な人材が高いモチベーションを持って最大限に能力を発揮できることを目指して尽力していく所存です。



取締役
十河 哲也 独立・社外

少数株主の権利保護

当社は、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が、経営判断において同グループによる制約はなく、少数株主の権利保護を重視した方針を定めています。重要な取引については、両社間で妥当性を協議し、取締役会での審議・承認を経て実施しています。毎年度末には取引状況のレビューを行い、利益相反の防止に努めています。

監査等委員メッセージ

企業価値向上に向けて、一層のガバナンス強化に努める

当社において、少数株主の利益保護は重要な課題の一つです。主要株主である伊藤忠商事とは、複数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創出されていると認識しています。一方で、少数株主の利益保護の観点からは、慎重な対応が不可欠です。取締役会では、伊藤忠商事との重要な取引について、その必要性や条件の合理性について注意深く精査しており、監査等委員会としても、原材料の仕入取引に関して執行側から詳細な説明を受けるなどして、取引の公正性を確認しています。

私は、会社法の中でもコーポレート・ガバナンスやM&A関連を中心とした分野を専門とし、長年弁護士として活動してまいりました。その知見を活かして、当社のガバナンスの深化に貢献することが、株主・投資家の皆様から期待されていると受け止めています。今後とも、取締役の職務執行が適切に行われているかに注意を払いつつ、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強化に努め、当社の中長期的な企業価値向上に尽力してまいります。



取締役 監査等委員
池田 裕彦 独立・社外

指名・報酬諮問委員会

当社は、取締役会の諮問機関として、任意の指名・報酬諮問委員会を設置しています。本委員会は、取締役会からの諮問を受け、取締役会の構成、取締役および執行役員候補者の育成・指名、ならびに役員報酬制度に関する事項等について、モニタリングおよび審議を行い、取締役会に対して答申を行っています。委員会規程に基づき、本委員会は、取締役会の決議により選任された3名以上6名以下の取締役で構成されており、意思決定の客観性および透明性を確保する観点から、委員の過半数を独立社外取締役とすることを定めています。また、委員長には独立社外取締役が就任しています。

2024年度 諮問事項

指名・報酬諮問委員会における諮問事項は、委員会規程に定められた基本審議事項を基盤としつつ、当該年度における経営上の重要課題を踏まえ、取締役会にて決議されます。2024年度においては、2025年4月の会社統合を見据え、役員報酬制度の改定および統合後の新体制に関する指名を最重要諮問事項として位置づけました。これらの課題に対し、例年を上回る頻度と時間をかけて、慎重かつ丁寧な審議を重ねました。

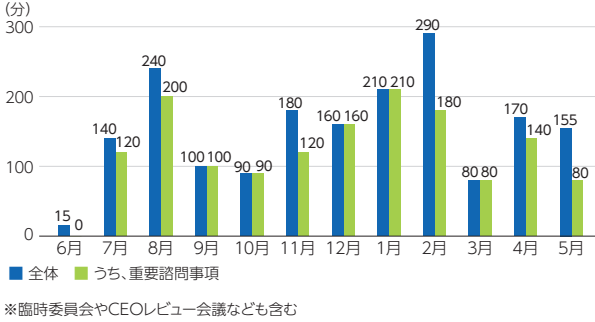
諮問事項

- ▶ 役員報酬制度(取締役報酬制度、執行役員報酬制度)の改定
- ▶ 統合後の新体制に関する指名
(CEO再任レビュー、CEO指名、取締役会の構成)
- ・ CEOサクセッションプログラム
- ・ 取締役および執行役員候補者の指名
- ・ 執行役員候補者人材の育成に関するモニタリング・助言
- ・ 役員業績連動報酬

※▶…重要諮問事項

📎 | 指名・報酬諮問委員長メッセージ P.84

審議時間



CEOサクセッションプログラム

本委員会ではCEOサクセッションプログラムとして、「CEO再任レビュー」と「CEOサクセッション」の2つのスキームを構築・運用しています。これらの取り組みは、持続的な企業価値の向上と経営の安定性確保を目的とし、CEOの選任・継続に関する意思決定の透明性と客観性を高めています。

CEO再任レビュー

平時の経営環境下において、現CEOがその役割を適切に果たし、企業価値の最大化に資するリーダーシップを発揮しているかを評価するため、当社では「CEOレビュー会議」を開催しています。本会議は、独立社外取締役を会議メンバーとし、次年度におけるCEO継続の妥当性について客観的な評価を実施しています。2024年度においても、CEOレビュー会議が開催され、その審議結果は本委員会に報告されました。委員会としては、追加審議やCEO交代に関わる一連の議論を経て、取締役会へCEO指名に関わる答申を行っています。

CEOサクセッション

これまでCEOサクセッションについては、社内に設置された「CEOサクセッション会議」が主導し、本委員会はそのプロセスをモニタリングする体制を採っていました。2024年度からは次のステージへ移行し、本委員会がCEOサクセッションの主導的役割を担う体制へと変更しました。この新体制のもと、大森CEOが就任した直後から次期CEOサクセッションプランを推進しており、改めて選任基準・評価軸を明確にするとともに、候補者の選定・評価プロセスを体系的に進めています。これにより、将来の経営体制に対する備えを強化し、持続可能な成長に向けたリーダーシップの継承を確実なものとする 것을目指しています。

役員報酬制度

報酬制度の改定および基本方針

当社取締役(社外取締役を除く)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

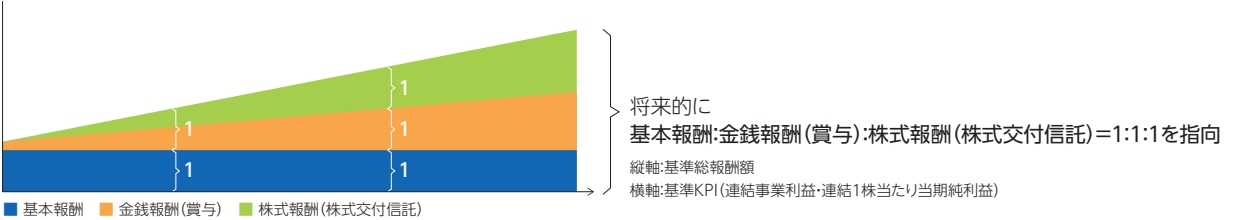
2025年度は、事業持株会社制への移行に伴い、取締役と執行役員各々に求められる役割と責任を明確にし、各々の立場で会社の成長に貢献するインセンティブ性を備えた報酬制度への転換を目指し、役員報酬制度を改定しています。

報酬構成は、「基本報酬(固定報酬)」「業績連動型金銭報酬(賞与)」「業績連動型株式報酬(株式交付信託)」となります。

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(株式交付信託) = 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。

なお、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。

社内取締役(監査等委員を除く)の報酬デザインコンセプト



報酬構成

2025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

役員区分	基本報酬 (固定報酬)	業績連動型金銭報酬 (賞与)	業績連動型株式報酬 (株式交付信託)
取締役社長	48%	29%	23%
取締役	48%	29%	23%

■業績連動型金銭報酬(賞与)

株主価値との連動性をさらに高めることを目的に業績連動型金銭報酬(賞与)にKPIを設定しています。

FUJI ROIC、エンゲージメントスコアを組み合わせることで、短期的な業績と中長期的な企業価値向上のバランスを図った設計としました。

個別支給額 = 役位別基準報酬額 (i) × 業績連動係数 (ii)

(i) 役位別基準報酬額

基準KPI:2025年度連結事業利益目標 295億円

注:事業KPI 100%達成時の基準報酬額

役員区分	基準報酬額 (百万円)	対象となる役員の員数 (名)
取締役社長	33.1	1
取締役	20.1	2

(ii) 業績連動係数

<業績連動係数の計算方法>

$$\left[\begin{array}{l} 1 \text{ 親会社の所有者に帰属する当期利益達成率} \times \text{評価ウェイト (50\%)} \\ + \\ 2 \text{ 連結事業利益達成率} \times \text{評価ウェイト (20\%)} \\ + \\ 3 \text{ FUJI ROIC達成率} \times \text{評価ウェイト (20\%)} \\ + \\ 4 \text{ エンゲージメントスコア達成率} \times \text{評価ウェイト (10\%)} \end{array} \right] \times 2.0$$

※小数点第3位を切上げ

※業績連動係数の下限は0、上限は2.0

■業績連動型株式報酬(株式交付信託)

個別支給ポイント =

役位別基準報酬額 (i)

 ×

業績連動係数 (ii)

 ÷

信託取得当社株価 (iii)

(i)役位別基準報酬額

基準KPI: 2025年度EPS目標値 191.92円

注: 基準KPI 100%達成時の基準報酬額

役員区分	基準報酬額 (百万円)	対象となる 役員の員数 (名)
取締役社長	27.2	1
取締役	16.5	2

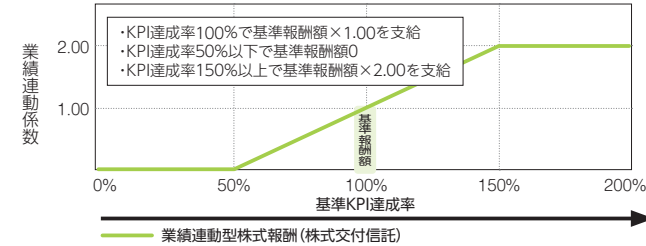
(ii)業績連動係数

<業績連動係数の計算方法>

KPI達成率	業績連動係数
150%以上	2.0
50%超150%未満 (実績KPI÷基準KPI-0.5)×2.0 小数点第3位を切上げ	
50%以下	0

※連結ROEが5%以下
の場合は、算出された業績連動係数を10%減じて支給。

<業績連動係数の変動イメージ>



(iii) 信託取得当社株価

本信託に組入れる株式は、取得方法・組み入れ株式数・組み入れ株価を取締役会で決議を行い、同日社外開示します。

(千ポイント)

取得方法	組み入れ株価	役員区分	上限ポイント
保有自己株式の処分	本制度にかかる第三者割当(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	取締役社長	25.0
取引所市場(立会外取引を含む)	本制度にかか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	取締役	12.5

※1ポイント=1株

なお、取締役への個別支給ポイントを算出する場合の株価は、本信託がポイントを付与する時点で保有する平均保有株価で算出します。

KPI	単年度の連結EPSおよび連結ROE(選定理由: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)
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對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

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。

参考:2024年度 取締役の報酬等の額

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)	業績連動型			
			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)	5	96	0	0	4	101
監査等委員 (社外取締役を除く)	2	25	－	－	－	25
社外役員	8	70	－	－	－	70
合計	15	192	0	0	4	197

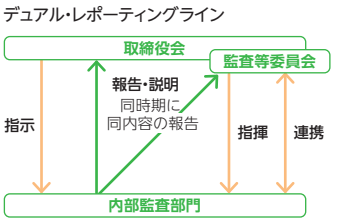
- (注) 1. 上記員数には、2024年6月27日開催の第96回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役4名を含んでいます。
2. 上記取締役の報酬等の総額には、使用人兼務取締役の使用人分給与は含まれていません。
3. 取締役(監査等委員である取締役を除く)の報酬限度額は、2022年6月21日開催の第94回定時株主総会において年額600百万円以内(うち社外取締役は年額100百万円以内)と決議されています。なお、取締役(監査等委員である取締役および社外取締役を除く)の報酬限度額には、取締役賞与を含むものとし、使用人分給与は含まないものとします。当該定時株主総会終結時点の取締役の員数は9名(うち社外取締役は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拠出する金銭の上限を合計600百万円と決議されています。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されています。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。

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います。

2024年度 重点監査テーマ

重点監査テーマ等	実施した主な監査活動
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(2023年度より開始)	監査等委員による原料調達の実務を担う購買部門責任者、販売の実務を担う販売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(原材料の購買、製品の販売の状況)について確認の上、現時点では利益相反は生じていないことを監査等委員会として確認
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	主要グループ会社の経営幹部に対するヒアリングを通じた監査を実施 ①海外グループ会社拠点への訪問(中国)およびリモートインタビュー(米国等)を実施 ②日本国内主要グループ会社にて経営幹部とのインタビューを実施
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	三様間の連携強化、監査品質・レベルの向上に向けた情報・意見交換の場としての「三様監査連絡会」を開催。往査結果の共有と意見交換等を実施
監査等委員でない取締役との活発なコミュニケーション	社外取締役と監査等委員会による「社外取締役等対話会」を開催。取締役会実効性向上の観点から考える取締役会審議のあり方などについて議論
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 ①四半期毎の監査テーマに関する意見交換会 ②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) ③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
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体制構築に向けての取り組み ①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 ②内部監査部門長が月次開催の監査等委員会に陪席、内部監査部門の活動状況を報告 ③デュアル・レポーティングラインによる連携の強化



監査等委員会の実効性評価

取締役会の実効性評価における監査等委員会の活動についての評価に加え、監査等委員会の自己チェックによる実効性評価を行い、監査の実効性の確認と向上を図っています。評価にあたっては、16カテゴリー・57項目のチェック項目を設定し、各項目について5段階評価を行いました。

・評価された点

監査等委員会による監査は十分機能し、実効性が適切に確保されているとの総合評価になりました。2024年度には、社外取締役と監査等委員会を基本メンバーとする「社外取締役等対話会」を開催しました。監査等委員会と社外取締役との意見交換が進み、社外取締役から得た情報や提言を交えて議論したことによって、取締役会審議の深化や監査の実効性向上に寄与しました。この取り組みは、取締役実効性評価の中でも評価されており、今後も継続する予定です。

・抽出された課題と今後の改善方向

内部通報制度の実効性をさらに向上させるべく、同制度に則った監査等委員会への報告運用にとどまらず、制度運用の全容概要についても委員会内で定期的に共有し、モニタリング活動を行うことが望ましいとの評価があり、2025年度より実施予定です。また、監査等委員会スタッフは、内部監査室の2名が兼務で主に監査等委員の事務的な業務を支援する役割を担っていますが、今後、監査等委員会としての活動拡充に伴い、監査の分野における専門性を発揮する役割を担うスタッフの配置が望ましいとの評価があり、活動状況に合わせて対応を進める予定です。

2025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、2025年度は以下の4点を重点監査項目として活動を展開します。

重点監査項目	予定している主な活動内容
大株主と少数株主との間に生じ得る利益相反による不利益発生有無の確認	大株主である伊藤忠商事との原材料の購買取引、製品の販売取引等に関して、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の実施、取締役会への共有および必要に応じた提言
取締役会、ガバナンス実効性向上に向けた取り組み	事業持株会社化を機にしたモニタリングの「内容」「確認の方法や頻度」の明確化・適切な確認、「社外取締役等対話会」の開催と効果の共有
今年度計画、中期経営計画の実行状況の確認	施策等に対して実効性が確保された取締役会審議が行われているか、グループ管理体制（経営管理、リスク管理等）の強化が行われているかの確認
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する実地監査

監査等委員メッセージ

事業環境変化に対応した監査等委員会の活動を目指します

2024年度監査等委員会では、新たな取り組みとして、社外取締役と監査等委員を基本メンバーとする「社外取締役等対話会」を実施しました。これは、2023年度の実効性評価結果を受け、監査等委員でない取締役と監査等委員会のコミュニケーションを一層活性化し、取締役会審議の実効性を高めることを目的としたものです。2024年度の同実効性評価においても評価されたことから、ブラッシュアップしながら今後も継続する予定です。

気候変動や原料・為替相場変動、地政学的影響など、事業を取り巻く環境は今後ますます激しく変動することが予想されます。そうした荒波にも耐え、適時かつ適切な経営判断を行うためにガバナンス、内部統制の強化が必要となります。2025年度より事業持株会社としてスタートした不二製油株式会社が一層一体化を進めて中期経営計画を達成するための重要な基盤の一つとなるのが、これらの“強化”であり、その監査に注力してまいります。



取締役 常勤監査等委員
戸川 雄介

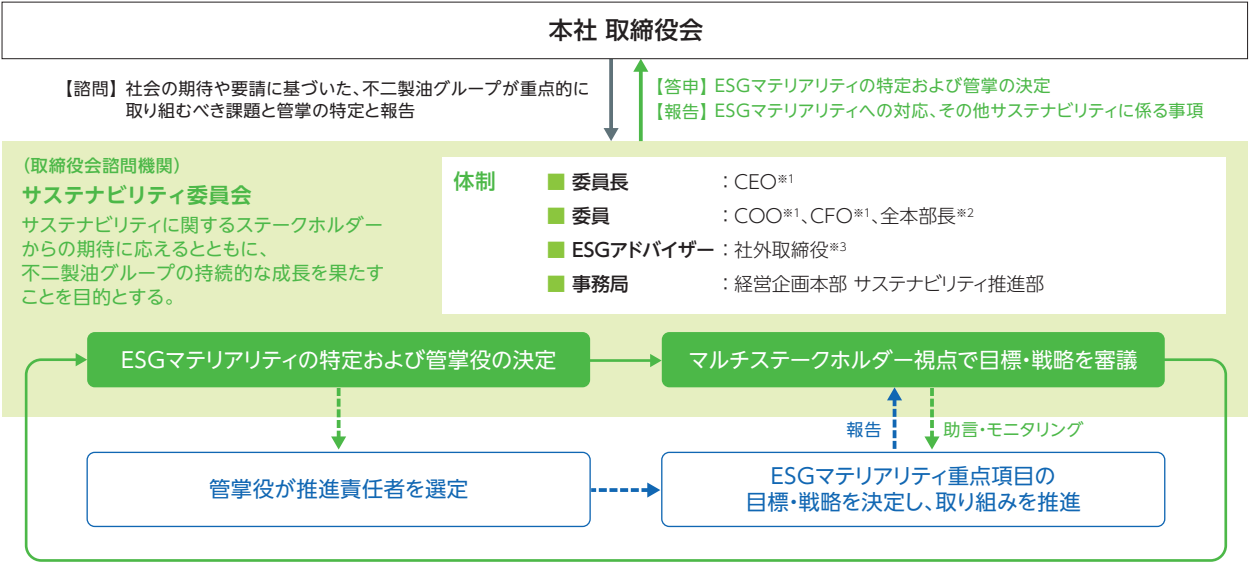
サステナビリティ委員会

当社グループは取締役会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、中長期のグループ経営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も担っています。

同委員会は、代表取締役兼最高経営責任者(CEO)を委員長とし、COO、CFO、事業本部および機能部門の本部長、ESGアドバイザー（社外取締役）で構成することで、経営戦略とESGマテリアリティの連動性を高めるとともに社外の視点を取り入れ、中長期の視点で審議しています。

サステナビリティ委員会の機能(2025年度)



※1 取締役兼務
※2 経営企画本部長、財務経理 兼 人事総務本部長、安全品質生産技術本部長、研究開発本部長、油脂事業本部長、チョコレート事業本部長、乳化発酵素材事業本部長、大豆加工素材事業本部長
※3 中川 理恵、谷 保廣

サステナビリティ委員会2024年度審議事項

開催時期	審議事項	取締役会への答申・報告における議論(例)
第1回 2024年4月	● 2023年度ESG活動実績の確認 ● 2024年度ESG活動計画の決定	社会情勢を踏まえたESGマテリアリティの進捗の評価のあり方について
第2回 2024年10月	● 2024年度ESG活動上期進捗と課題の確認 ● サステナビリティ情報の制度開示について	事業持株会社制への移行に伴う全社で一貫したESGマテリアリティの推進、DE&I推進体制など
第3回 2024年12月	● 2025年度ESGマテリアリティと管掌役の決定	米国の政権交代や国際的なサステナビリティ開示動向について

監査等委員メッセージ

財務・製造・知的・人的・社会関係・自然の6つの資本

CO₂の排出をためらわない。労働力はコストである。原料産地国での熱帯林伐採にまで責任を負えと迫るのは因果論の濫用である。ついこの間まで、多くの経営者はそう内心で呟いていました。「経営者の使命は利益極大化」というミルトン・フリードマンのエージェンシー理論の忠実な信奉者として。

が、事態は一変します。来し方30年のCSR、SDGs、ESGの波状攻撃が「財務資本一点張り」から「6資本共存」へと企業観を仕立て直し、いまやサステナビリティ情報の開示如何で事業の盛衰が決する時代に至りました。

ゆえに当社のサステナビリティ委員会は、CO₂の排出を削減し、人財を育み、パーム油やカカオや大豆の持続可能な調達に道筋をつけるべく、熱心に、真摯にその方途を探索しています。

私は、当委員会に参席し、課題解決の重任に当る管掌役とともに、非財務資本の維持と成長を通じて、不二製油グループの企業価値のさらなる創造に努めていきます。それはまた、財務資本の出し手である株主・投資家の皆様の期待に応えることに他なりません。



取締役 監査等委員
(サステナビリティ委員会ESGアドバイザー)
谷 保廣

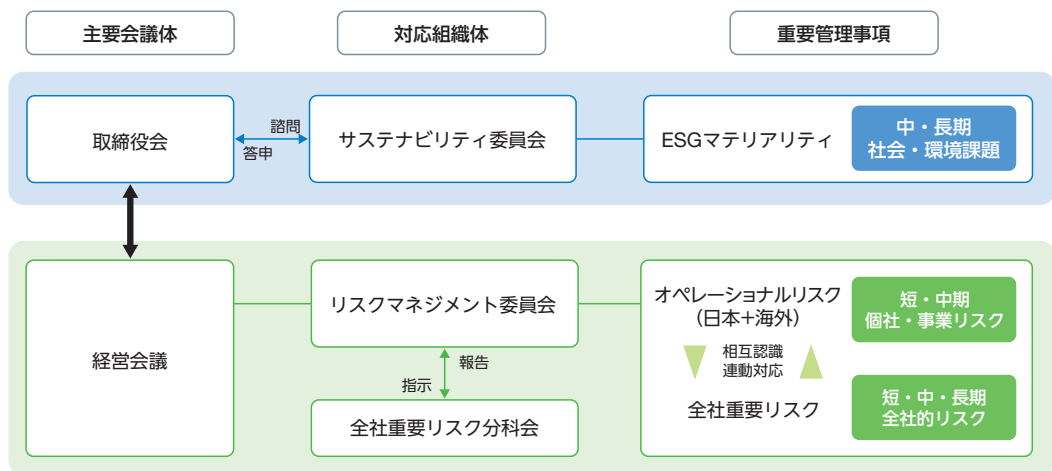
独立・社外

リスクマネジメント

日本・欧米・アジアの各エリアで主要4事業[※]を展開していることから、不二製油グループのバリューチェーンには社会課題・経済環境変化等の影響を受けた、様々なリスクが潜在しています。当社グループでは、不二製油(株)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、顕在化時期等を総合的に判断して全社重要リスクを選定し、本社主導でグループ各社の対応策の立案、実施、進捗確認、評価・改善等を推進しています。さらに不二製油(株)の取締役会によるモニタリングのもと、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。

※4事業：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

不二製油グループのリスクマネジメント体制



全社重要リスクの管理プロセス

全社重要リスクの特定

不二製油(株)では、グループのリスクマネジメント体制のもと、グループ戦略上のリスクや財務リスク、ESGマテリアリティを踏まえて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、リスクマネジメント委員会での審議を経て、不二製油(株)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を特定し、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に対しグループ一体での対応を図るべく、各社のリスクマネジメント委員会での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、本社主導で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、不二製油(株)においてリスク主管本部・部門ならびに対応策を定めています。また、リスク主管本部・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、全社重要リスクの主管責任者より、定期的にモニタリング機関の取締役会に報告し、確認をします。2024年度に特定された12項目の全社重要リスクは、全社重要リスク分科会において個別の進捗や課題状況を議論し、適宜、全社リスクマネジメント機関である経営会議に報告しながらリスク低減を図りました。その対応策の進捗状況は経営会議に報告された後、全社重要リスクの主管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、適時性等を確認する予定です。

不二製油グループの重要なリスク

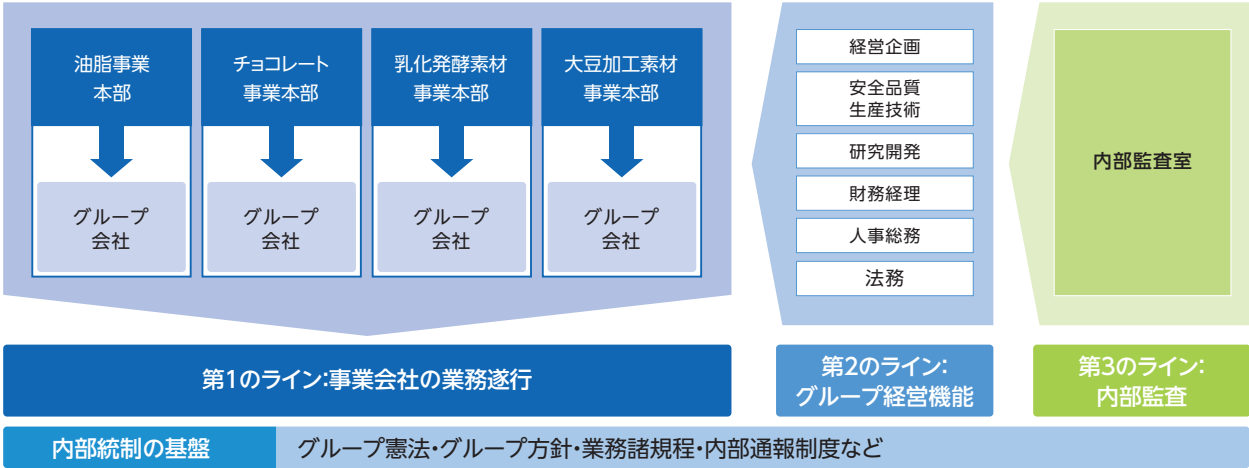
当社グループにおいて、投資者の判断に重大な影響を及ぼす可能性があり管理すべき重要なリスクとして以下項目を特定し、不二製油(株)において各リスクに対応する主管本部・部門を定め、対応方針を策定しています。なお、将来事項に関する記述につきましては、2025年3月31日現在において入手可能な情報に基づき、当社が合理的であると判断したものです。

リスク カテゴリー	全社重要リスク	リスク対応方針	主管本部・部門	ESG マテリアリティ との関連性
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 ・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) ・グループ会社の経営を担う人材の教育	CEO/経営企画	—
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、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	COO/4事業* 日本市場管掌	食品安全と健康
	市場ニーズの変化に対応し、新規事業にもつなげ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	・ニーズに応じたコア技術研究と製品開発の推進 ・R&D技術の横展開の迅速化と人材育成による競争優位性の強化	CEO/研究開発	環境に配慮したもののづくり
	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遂ることにより、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	CFO/財務経理	—
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	CFO/財務経理	—
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、事故リスクの高いグループ会社での安全管理活動のさらなる強化	CEO/安全品質 生産技術	人的資本と労働安全
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	・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 ・グループ会社でのリスクマネジメントPDCA活動の推進	CEO/経営企画	—
	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	CFO/人事総務	—
食品安全	重大な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と推進 ・品質問題が発生しない安全で安心な生産現場の確立 ・グローバルに技術サポートできる体制の構築 ・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	CEO/安全品質 生産技術	食品安全と健康
環境	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	・「環境ビジョン2030/2050」達成に向けた環境負荷低減活動の推進	CEO/安全品質 生産技術	環境に配慮したもののづくり
		・TCFD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	CEO/経営企画	サステナブル 調達
		・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	CEO/研究開発	
人権	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	CFO/人事総務	人的資本と労働安全
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	COO/4事業* 日本市場管掌	—
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 ・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	COO/4事業* 日本市場管掌	人的資本と労働安全 サステナブル 調達
	生産量の減少・規制・社会動向変化により、原料手当てが困難になったり、製法が制限されることによって、市場や顧客が求める製品を供給できなくなるリスク	・代替原料の研究 ・代替原料の手当て ・環境に配慮した製品や技術の研究	CEO/研究開発	食品安全と健康 環境に配慮したもののづくり
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	CFO/法務	公正な 企業活動
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・啓発活動の実施 ・高度ITセキュリティ人材の確保(社内外)	CFO/財務経理	情報 セキュリティ
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	CFO/人事総務	人的資本と労働安全

※4事業：油脂事業本部、チョコレート事業本部、乳化発酵素材事業本部、大豆加工素材事業本部

グループガバナンス

グループガバナンス体制



2025年4月、不二製油(株)は事業持株会社へと移行し、国内外のグループ会社を統括する新たなガバナンス体制を構築しました。この体制は、以下の3つのラインで構成されています。

第1のライン	傘下のグループ会社の現場実態を踏まえた意思決定と事業管理を担い、事業軸での運営を推進
第2のライン	グループ会社の適正な運営を支援・監督し、リスク管理や経営判断の枠組み・方針を策定・推進
第3のライン	第1・第2ラインから独立した立場で、事業運営や統制状況を評価・監査し、ガバナンスの健全性を確保

さらに、内部統制の基盤として「不二製油グループ憲法」の浸透を図り、役員および従業員が価値観を共有し、判断・行動の優先基準としています。体制変更に伴い、「決裁権限に関する規程」「職務分掌規程」「リスクマネジメントに係る規程」「グループマネジメントに係る規程」など、主要なグループ規程を見直し、組織運営の統制・効率化およびリスク管理の強化を進めています。

内部監査

内部監査室では、当社および当社グループ会社を対象として、「内部監査規程」に基づき、業務の適正性を監査するとともに、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、運用状況の監査を実施しています。事業持株会社制への移行により海外・国内の内部監査室を一体化させ、効率化を図る運営を開始しています。

2024年度実績

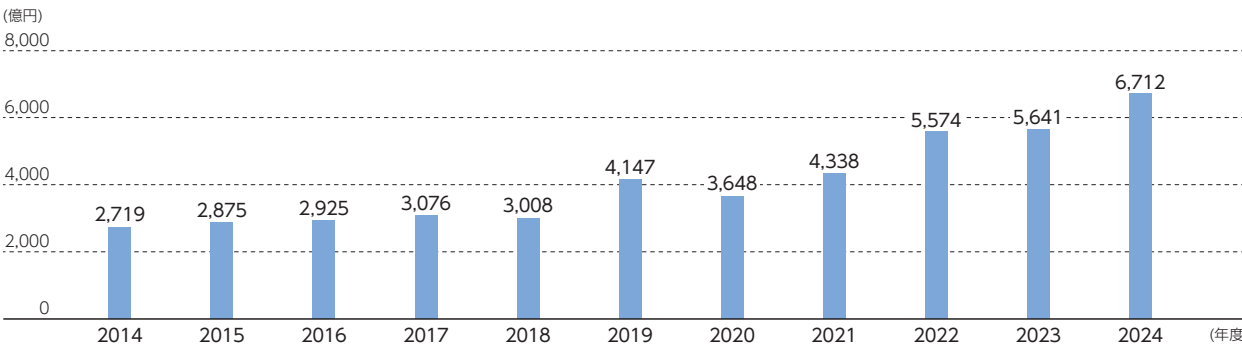
内部監査実績	<ul style="list-style-type: none">中国のグループ会社3社、国内3部門の業務監査を実施財務報告に係る内部統制の評価: 当社および連結子会社19社の計20社を対象として全社的な内部統制の評価を、連結子会社5社を対象として業務プロセスに係る内部統制の評価を実施
内部監査の結果	<ul style="list-style-type: none">取締役会、経営会議、監査等委員会、グループ内部統制機能を所轄する部署 (ESG所管部門、コンプライアンス所管部門、経理部門、安全・品質・環境所管部門等) へ報告および直接課題提起、改善提案を実施することによる内部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
内部監査室体制 (2025年4月時点)	<ul style="list-style-type: none">室員: 7名監査の高度化を企図し、室員に監査・会計関連の国際資格の取得を奨励 (CIA: 1名 CFE: 1名) <p>※ CIA: 公認内部監査人 CFE: 公認不正検査士</p>

データハイライト

業績ハイライト <https://www.fujiol.co.jp/ir/finance/highlight/>

主な財務指標 <https://www.fujiol.co.jp/ir/finance/chart/>

売上高(日本基準)

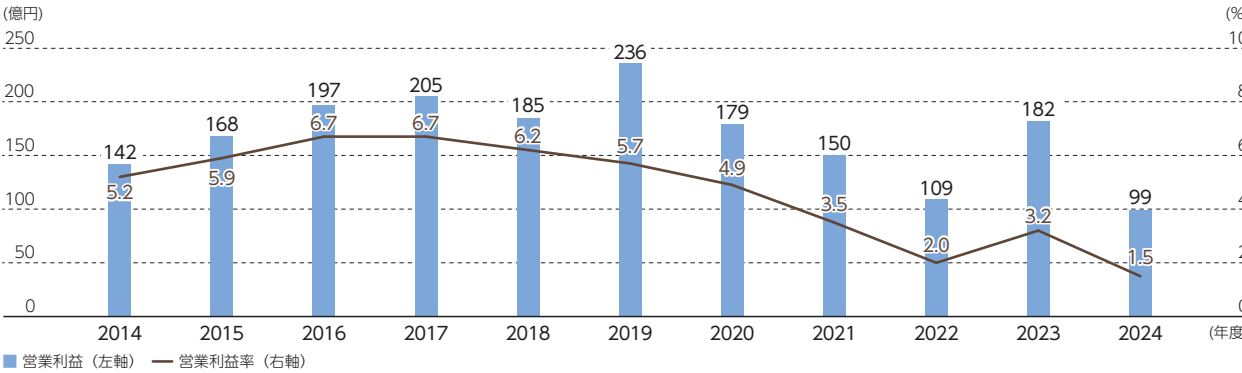


売上高は、パーム油などの原材料価格の動向、販売数量の増減、新工場の建設や設備投資といった生産能力の増強、M&Aなどによる子会社の増減などで左右されます。

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。
- 2024年度：カカオ価格高騰を背景としたチョコレート油脂 (CBE) の販売伸長、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(日本基準)



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

- 2020年度：新型コロナウイルス感染症の影響により、各事業で販売数量が減少し減益。
- 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。
- 2024年度：チョコレート用油脂 (CBE) やコンパウンドチョコレートの販売が伸長した一方、ブラマーにおけるカカオに関連した特殊要因により減益。

ROE／ROA／ROIC(日本基準)

