

Integrated Report

不二製油 統合報告書

2025



技術の力で人と地球の課題を解決し、
サステナブルな食の未来を切り拓く。
それが、私たち不二製油グループの使命です。

気候変動、地政学リスク、そして資源の枯渇——
今、世界の食はかつてないほどの試練に直面しています。
私たちが当たり前のように食べてきたものが、「当たり前」ではなくなる
時代が、すぐそこまで迫っています。
しかし、当社グループだからこそ貢献できる機会と捉え、挑戦を続けて
います。食資源の不足への対応、環境負荷の低減、健康寿命の延伸、そし
て未来の世代へつなぐ責任。この使命を胸に、創業以来技術を磨き、新た
な素材を生み出し、食の可能性を広げてきました。変化の激しい時代だ
からこそ、私たちは「食」の課題に向き合い、誰もが安心して食を楽しむ
ことができる未来に向けて、持続可能な「食」を創造します。

すべての人が、豊かに、健やかに生きるために。
不二製油グループは、サステナブルな食の未来に貢献していきます。





人と地球の課題を解決し サステナブルな食の未来へ



新社長の方針は。 これまでとの変化は。

2025年4月、新たに発足した不二製油(株)では社長に大森CEOが就任しました。事業持株会社制への移行を機に、グループ全体でメーカー意識を改めて共有し、ものづくりを通じて、顧客や社会の課題解決に貢献します。また最優先課題としてブラマーの立て直しに取り組みます。

📖 | CEOメッセージ P.4



新しい不二製油が 生み出す変化

Q2

サステナブル調達が強みだが、 会社の成長に寄与しているのか。

欧州をはじめグローバル市場では、地球環境や人権に配慮した製品のニーズが年々高まっています。不二製油グループでは、高品質でサステナブルなサプライチェーンの強化を植物性油脂事業の方針としています。持続可能な原料調達への取り組みは、単なる社会的責任の遂行にとどまらず、顧客からの信頼獲得や新たな市場機会の創出につながっており、事業成長の重要なドライバーとなっています。

📖 | 植物性油脂事業 P.40

📖 | 特集 サプライチェーン構築による成長戦略 P.44



Q3

不二製油のROE、ROICは 低水準だが、立て直せるのか。

2024年度は、カカオ価格高騰により運転資本が増加し、資産効率が低下しました。2025年度からの新中期経営計画では、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、2027年度にROE10.0%以上、FUJI ROIC6.0%以上の達成を目指します。資産効率の改善に向けた取り組みを推進します。

📖 | CFOメッセージ P.58

📖 | 財務戦略 P.59

ブラマー(業務用チョコレート事業)の 構造改革の進捗は。

2024年3月に発表した構造改革は順調に進捗する一方、2024年初からのカカオ価格高騰に伴う特殊要因により関連費用が増加し、収益が悪化しました。カカオ取扱数量の適正化など基礎収益力の回復と、コンパウンド製品を中心としたポートフォリオ変革を推進しています。

📖 | ブラマー P.38

Blommer
— CHOCOLATE COMPANY —

Q4

注目を集めているチョコレート用油脂(CBE) やコンパウンドチョコレートとは。

2024年のカカオの供給不足により、カカオバターの代替脂であるチョコレート用油脂やそれを活用したコンパウンドチョコレートの需要が増加。不二製油の強みを活かし、植物性油脂事業、業務用チョコレート事業の両事業で成長戦略を推進しています。

📖 | 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

Q5



2025年4月

新 不二製油 誕生



代表取締役社長
最高経営責任者 (CEO)

大森 達司

1983年当社入社。販売で経験を積み、2004年には大豆たん白食品を扱う山東龍藤不二食品有限公司の総経理を務め、帰任後は、旧不二製油(株)にて第二営業部門長、乳化・発酵事業部長などを歴任し、2017年に同社代表取締役社長に就任。2025年4月、新たに発足した不二製油(株)の社長に就任。

2025年4月、不二製油グループ本社と不二製油株式会社は統合し、新たな「不二製油株式会社」として歩みを始めました。

この統合は、急速に変化する事業環境の中で、グローバル戦略をより力強く推進するための重要な転換点です。海外拠点含めたグループ全社一体となった経営がこれからの成長の鍵を握ります。

新 不二製油は人材をはじめとする経営資源の一元的な管理、配分の最適化を図り、より迅速かつ柔軟に経営課題への対応を進めます。加えて、高収益な事業ポートフォリオへの転換を加速させ、持続可能な成長を目指します。

課題解決を原動力に、 不二製油グループのさらなる成長へ

「PDCAを速く回し、意思決定のスピードを上げる。」

社長就任にあたり、グループ従業員へ伝えた言葉です。現在の問題点を見える化して、施策を計画し、実行、その結果を確認し、次の改善につなげる——このサイクルを高速で回すことができる企業こそが成長できると私は考えています。私はこの考えのもと、2017年より不二製油の日本エリアの代表として、コア製品群の強化と新たな市場・新たな売り方への挑戦を推進してきました。その結果、日本エリアの業績は大きく伸長し、一定の成果を残すことができました。これは、日本エリアの全従業員が常にPDCAを回したことによる成果であり、大変感謝しています。

不二製油グループは、植物性素材を通じて人と地球の課題解決に貢献できる企業です。私たちが社会に対して果たせる役割は、今後ますます大きくなります。だからこそ、私は業績低迷が続くブラマーに対して、不二製油らしい方法で立て直しを図り、将来の不二製油グループを牽引する新たな事業の柱を育てていきます。

最優先課題として、ブラマーの立て直しを図る

2019年に買収したブラマーは、工場の老朽化やコロナ禍の影響により、業績の低迷が続いており、それを打破すべく2024年には構造改革を発表しました。施策は想定どおり進捗していたものの、同年初頭からのカカオ価格高騰により新たな課題が発生し、2024年度の業績に大きな影響を及ぼしました。私は、この不振の本質は、ブラマーのガバナンスの脆弱さにあると捉えています。環境変化に対する機敏な対応や、業績要因分析による素早いPDCAを行えなかったことが、対策の遅れにつながる悪循環を生んでしまったと考えています。こうした状

況を改善すべく、統一基幹システムの導入や日本からも追加で人員を派遣し、早期の実態把握と対応を進め、ブラマーのガバナンス強化を進めてまいります。

2024年度の業務用チョコレート事業は、ブラマーのカカオ特殊要因による305億円の営業損失を受け、大きな赤字を計上いたしました。ブラマーの業績改善は、当社グループ全体にとって喫緊の課題であり、私たちはこのブラマーの再建に強い覚悟を持って取り組んでいます。不退転の決意で改革に臨みます。

常に新興勢力として、スピード感溢れる挑戦こそが不二製油

不二製油グループは、チョコレート用油脂(CBE)で国内トップ、世界でもトップ3のシェアを持ち、コンパウンドチョコレートや、業務用ホイップクリームなどの分野でも高い競争力を有しています。これらの根幹にあるのが、創業以来培ってきた油脂技術です。

当社は1950年の創業以来、油脂を核として成長を続けてきました。原料が国から割り当てされていた時代、後発メーカーであった当社は、思うように原料を仕入れることができませんでした。そのような制約の中、試行錯誤の末に東南アジアで生育されるココナッツオイルにたどり着きました。日本で初めて、ヤシの実から搾油する技術を確立し、南方系油脂を原料とした油脂製品を競争力の源泉へと転換したことが、当社の「挑戦者」としての原点です。

その後も、油脂を基軸にチョコレート、ホイップクリーム、マーガリンなどの分野へと事業領域を拡大し、さらに大豆の食物繊維を原料とした水溶性大豆多糖類や大豆から豆乳クリームと低脂肪豆乳に分離する世界初の技術USS (Ultra Soy Separation) といった新技術の開発にも取り組み、収益の柱へと育ててきました。特に水溶性大豆多糖類は、当時世界で誰も成し得なかった技術であり、私たちが市場を切り拓いた象徴的な成功例です。こうした経験に裏打ちされた「挑戦しなければ生き残れない」という精神は、現在も当社のDNAとして深く根付いています。

冒頭で触れたブラマーが直面する課題は、まさにその挑戦者精神が求められる領域です。当社グループの強みである油脂技術を活用したコンパウンドチョコレートを米国に展開することこそが、ブラマーの成長戦略であり、ひいてはグローバル全体の競争力強化につながると考えています。そのためには、これまで私たちが日本において培ってきた、メーカーの基本である効率的な生産体制や、安定した品質の製品を供給する生産技術、原材料の購買、生産コストや販売価格の一元管理体制が求められています。

挑戦を続けていく上で、最も重視しているのはスピード感です。私はこれまで日本の代表として、「サーキット活動」と銘打って、PDCAをスピーディーに回す体制づくりを社内で推進してきました。この活動の原点には、かつて不二製油が実践していたQR(クイックレスポンス)活動があります。お客様の要望にいち早く対応し、提案書やサンプルの提供、クレーム報告などの迅速な対応を徹底してきたこの文化は、今なお当社グループの開発力や柔軟な顧客対応力の根幹を成すものとなっています。こうした強みを活かし、コア事業である成長領域ではスピードと効率を追求して収益性を高め、盤石な事業基盤を築いた上で、新たな挑戦領域へと果敢に踏み出す。これこそが、不二製油グループの持続的成長を実現するための姿です。



課題に挑み、価値を創る

不二製油の原点は「挑戦」ですが、私たちが挑むべき対象は「課題解決」だと考えています。当社グループの強みは、課題を見つけ出す力、その課題解決に向けた部門を越えた連携、その結果として生まれる製品にあります。これまで私たちは、お客様の抱える課題、例えば、顧客が求める「アイスクリームに最適なくちどけのチョコレート」、顧客の製造ラインに適した「使用しやすく安定した品質の製品」といった明確な要望から、消費者にとっての便益につながる潜在的ニーズまで、生産・開発・販売が知恵を出し合い、製品という形で応えてきました。かつては顧客や消費者の課題が中心でしたが、今では原料の産地が抱える課題、地球規模の課題、地域・社会が抱え

る課題など、多様なステークホルダーが抱える課題に向き合っています。課題解決こそが私たちのビジネスの本質であり、その貢献度が企業としての成長と収益につながっていると私は確信しています。

不二製油グループは、メーカーです。事業持株会社制への移行を機に改めてグループ全体でメーカー意識を共有し、ものづくりを通じて、社会に貢献することを徹底してまいります。不二製油グループをさらなる成長軌道に乗せるためにも、この「課題解決型ビジネス」の考え方を国内外に改めて浸透させ、不二製油らしい価値創造を推進していきます。

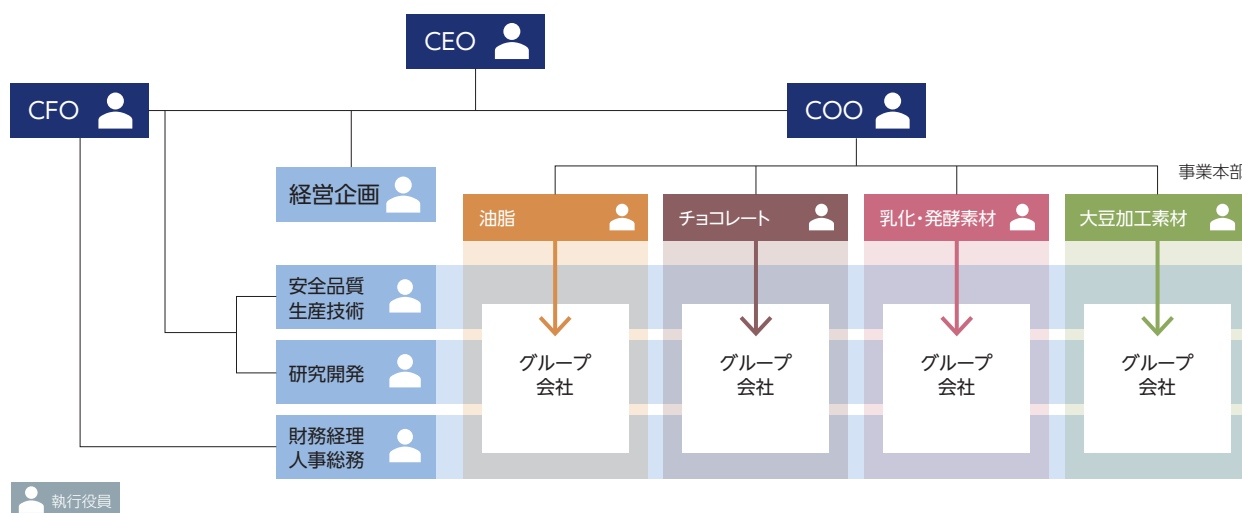
事業環境、取り組むべき課題を踏まえた組織の最適化

不二製油グループは、2015年にグループ本社制へと組織を変え、日本、米州、東南アジア、中国、欧州の5つに分けたエリア制を導入することでグローバル経営管理の高度化を進めてきました。その後、より事業部門の強みを発揮すべく、2022年度からはエリア軸と事業部門軸を掛け合わせたマトリクス型の経営管理体制に移行し、エリアと事業領域という複眼的管理を通じて、サプライチェーンを含めた事業ポートフォリオの最適化や、事業部門を飛び越えた連携を強化してきました。その一方で、ウクライナ情勢の

緊迫化によるサプライチェーンの分断や、パーム油やカカオなどの主要原料の価格高騰といった外部環境の変化に対しては、グループ本社制では、スムーズな情報共有や意思決定のスピードに限界があり、初動対応が遅れる場面もありました。また、従業員にとってもグループ全体の目標と各エリアの目標とのつながりが見えづらく、方向性の共有が課題となるケースもありました。

こうした課題を踏まえ、グループ本社制のもとで拡大した海外事業をグループの成長へつなげるためには、経営

2025年度 体制(イメージ)



CEOメッセージ

資源の一元管理、最適配分が必要と判断し、経営会議、取締役会での数々の議論を経て、2025年4月より「事業持株会社制」へ体制を刷新しました。事業軸を中核に据えた運営体制とし、各事業本部には執行役員である本部長を1名ずつ、計4名配置し、明確なリーダーシップのもとで指揮を執る仕組みを構築いたしました。本部長には、当社グループ

として目指すゴールを共有した上で、各事業の意思決定と実行を委ねています。この新体制により、現場に対してもシンプルでわかりやすい指揮命令系統が実現され、危機意識や課題認識の好循環が生みだされます。課題に対して、事業本部がベクトルを合わせ、ダイレクトに対応することで、戦略の実行スピードを大きく高めています。

「成長領域」の強化による競争優位の確立と、 「挑戦領域」での新たな価値の創出

新中期経営計画では、「ガバナンスの深化」に加え、「成長領域のさらなる強化」と「新たな挑戦領域の確立」を方針として掲げ、各事業や研究開発、安全品質・生産技術、人事などの各本部に方針を落とし込み、グループ全体で実行しています。

「成長領域」においては、チョコレート用油脂(CBE)やコンパウンドチョコレートなど、高い市場シェアを誇る製品群が当社グループの成長を牽引しています。しかし、こうした領域は、当然ながら他社との競争があり、持続的な成長のためには圧倒的な競争優位性の確立が不可欠です。これまで当社は、お客様の多様なニーズに応える製品展開によって成長してきましたが、これからは必要に応じて製品群を集約することで、生産効率を高め、生産現場の合理化、価格競争力の強化を図ってまいります。また、気候変動や地政学リスクなど外部環境の不確実性が高まる中、植物性油脂事業を中心に、上流のサプライチェーン強化にも注力しています。これは、安定供給の確保にとどまらず、当社グループの競争力を支える重要な基盤となっています。

■ | 特集 サプライチェーン構築による成長戦略 P.44

「挑戦領域」は、当社グループが中長期にわたって成長していくための原動力です。何も新商品や新技術ばかりが挑戦領域になるわけではありません。既存の技術や製品を新たな市場や用途に展開し、お客様の課題解決につなげることも挑戦の一つです。従業員一人ひとりが、どの分野に挑戦する意義があるのか、どのような付加価値を提供できるのかを考えながら、新たな可能性を模索していくことが重要です。研究開発や販売だけではなく、関係するすべての従業員が、実際の売り場を見て、商品ラインナップや販売価格、購買層などをより深く観察することから課題は見えてくるはずです。

一方で、課題解決型の商品として価値を発揮していたものであっても、環境の変化や時代の流れによって付加価値が低下していくことは避けて通れません。こうした場合は、しっかりと効率性を重視して、製品ポートフォリオにおける位置づけを分析した上で、スピードを意識して製品群の見直しなどの判断も行っていきます。



ハラルド(ブラジル)訪問の様子



サステナブル調達が生むバリューチェーン全体の成長

当社グループは、上流のサプライチェーンにおける課題に向き合い、その解決に取り組んでいます。これにより、当社にとって安定的な原料調達が可能となるだけでなく、バリューチェーン全体の経済価値、環境・社会価値の向上にも貢献し、持続的な成長につなげています。パーム油、カカオ豆、大豆、シアカーネルの4原料について調達方針を定め、原料の生産地における児童労働、貧困、自然破壊といった課題に対して、具体的なアクションを展開しています。例えば、ガーナでは、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を推進しています。このプログラムでは植樹による緑地保全に加えて、組合員へのビジネススキルや品質管理などのトレーニングの提供や、シアカーネル保管用倉庫の

整備など、現地の生活環境や就業環境の改善にも取り組んでいます。こうした活動は、単なるCSRではなく、当社の製品を選んでくださるお客様がその意義を理解し、共感してくださることで、バリューチェーン全体の価値創出へとつながっています。

さらに、2025年4月にグループに加わったひまわり油を扱うプロヴァンス ユイルや2026年度稼働予定のパーム油を扱う合併会社JPG フジといった植物性油脂事業のグループ会社を通じて、サステナブルな原料の安定調達体制も強化しています。これらの取り組みは、当社の既存事業の基盤を支えるものでもあり、今後も積極的に推進していきます。

ステークホルダーの皆様へ

ステークホルダー、特に投資家の皆様との対話において、ブラマーの業績について厳しいご意見をいただいています。ブラマーの苦戦によって全体の実績に足踏みが生じている点については、真摯に反省すべきだと認識しています。ブラマーを早期に立て直し、当社が持つチョコレート用油脂(CBE)やコンパウンドチョコレートにおける強みを最大限発揮し、強固な収益基盤を構築してまいります。

世界の食を取り巻く環境は、人口の増加や環境問題、食資源の不足などといった課題に直面しています。こうした中、不二製油グループは、植物性素材の可能性を追求することで、サステナブルな食の未来を切り拓くことができると、私は信じています。そしてその信念を、言葉ではなく「実績」で示していきます。今後も、すべてのステークホルダーの皆様と誠実に向き合いながら、持続的な成長と価値創造を実現してまいります。



本レポートでお伝えしたいこと

「不二製油のビジネスモデルは分かりにくい」、と投資家の皆様から面談時にご指摘いただくことがあります。BtoB企業である不二製油グループのビジネスモデルや魅力、成長性をお伝えするにはどのような開示とすべきか、思案しながら、2018年以降毎年統合報告書の作成を続けてきました。日々投資家と面談しているIRを中心に、様々な部署やグループ会社と議論を重ね、不二製油グループ一丸となって、統合報告書を作成しています。また、発行後においては、毎年ステークホルダーの皆様と対話の機会を設け、開示内容や経営施策に対する貴重なご意見をいただいております。取締役会や経営会議、各執行役員とも共有しています。当社の統合報告書は不二製油グループの企業価値向上に直結しているものと考えています。

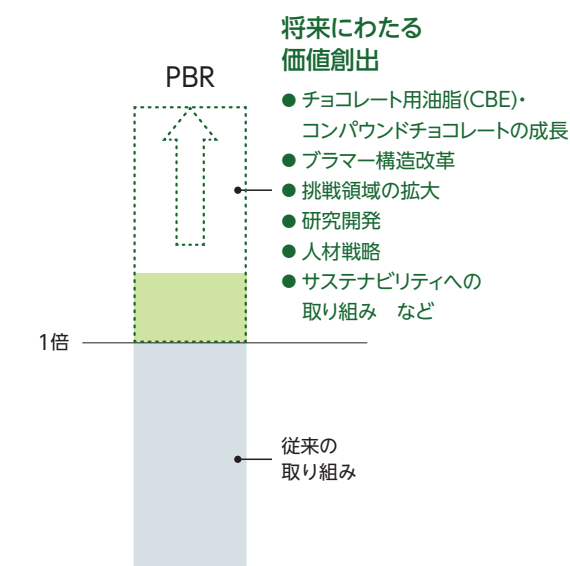
前中期経営計画期間中においては、不二製油の株価は低迷し、PBRにつきましては、この数年1倍を下回る状況が続いていました。カカオ価格の高騰などの外部環境の変化に伴い、当社の株価も大きく影響を受けましたが、事業環境が大きく変化している状況において、現状の課題への取り組みとともに中長期視点での当社グループの成長性や将来性が伝えられていなかったのではないかと、改善の余地が大いにあったとも考えています。

今年度の統合報告書ではこの考えのもと、事業持株会社へ変革した新不二製油の魅力や、2050年を見据えた施策、成長戦略を明示したことに加え、不二製油の製品がどのように皆様の生活に浸透しているか等、より分かりやすい記載に努めました。また、ご質問を多くいただきます、ブラマーの構造改革や、カカオ価格高騰に伴う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需要拡大などもお示ししています。本報告書が皆様の当社理解への一助になれば幸甚でございます。なお、本報告書は経営陣による議論を重ね、経営会議および取締役会での確認・承認を経て作成されたものであることを、ここに明記いたします。



取締役 最高財務責任者(CFO) 兼
情報開示担当

前田 淳



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。「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。

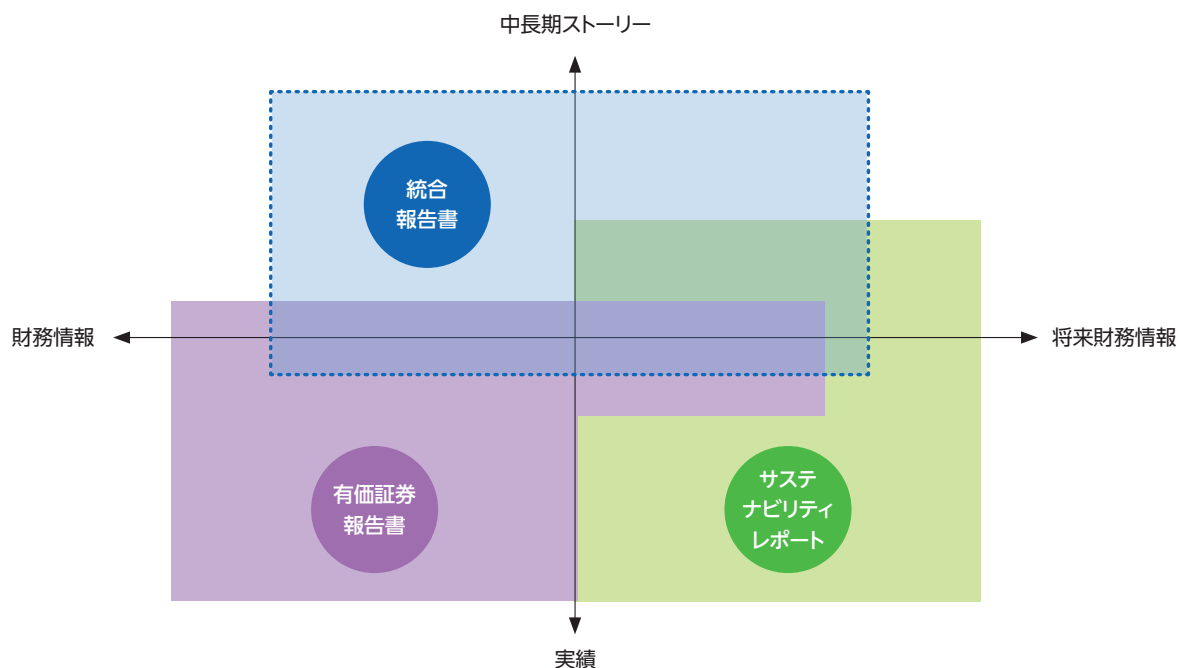
■ 「統合報告書2025」は、以下の編集方針に基づいて作成しました。

- 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



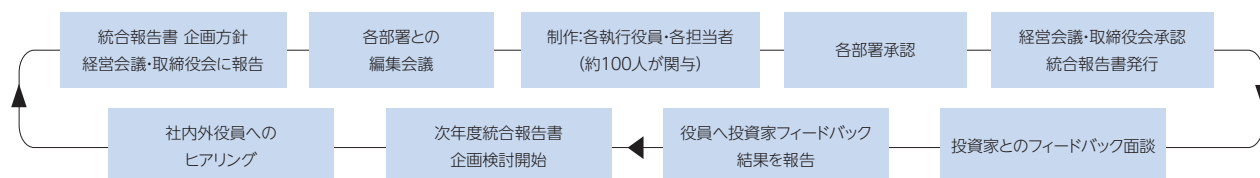
不二製油(株) コーポレートコミュニケーション部 IR課

各媒体の位置づけ



統合報告書制作フロー

制作:コーポレートコミュニケーション部 IR課



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

原則として、本報告書における会社名の表記は以下のとおりです。

- 不二製油(株)、当社: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(株)を含む国内外のグループ会社

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 P.110

対象期間

2024年度(2024年4月1日～2025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。

会計基準の変更

資本市場における財務情報の国際的な比較可能性の向上を目的として、2025年度より国際財務報告基準(IFRS)を任意適用しました。

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。

イントロダクション

- 1 人と地球の課題を解決し
サステナブルな食の未来へ
- 2 新しい不二製油が生み出す変化
- 4 CEOメッセージ
- 10 本レポートでお伝えしたいこと

価値創造ストーリー

- 13 目的地:不二製油グループ憲法と
ビジョン
- 14 あゆみ:培ったビジネスモデル
- 16 事業:世界でつくる
- 17 製品:素材を活かす
- 18 製品:おいしいを支える
- 20 挑戦:食の未来を創る
- 22 ビジョン実現に向けた
価値創造プロセス
- 26 ESGマテリアリティ

中期経営計画

- 28 前中期経営計画の振り返り
- 29 新中期経営計画
United for Growth 2027
- 32 CEO×社外取締役対談

事業戦略

- 36 COOメッセージ
- 38 ブラマー
- 40 植物性油脂事業
- 42 特集01 チョコレート用油脂(CBE)
- 44 特集02 高品質でサステナブルな
サプライチェーン構築による成長
戦略
- 46 業務用チョコレート事業
- 48 特集03 コンパウンド
チョコレート
- 50 乳化・発酵素材事業
- 52 大豆加工素材事業
- 54 挑戦領域に挑む一従業員の声―
- 56 特集04 GOODNOON

価値創造の基盤

- 58 CFOメッセージ
- 59 財務戦略
- 64 研究開発
- 68 生産活動
- 70 価値創造を支える人材
- 76 気候変動と生物多様性
- 79 人権マネジメント
- 81 サステナブル調達

ガバナンス

- 84 指名・報酬諮問委員長メッセージ
- 85 社外取締役鼎談
- 88 取締役一覧
- 90 コーポレートガバナンス
- 92 取締役会
- 96 指名・報酬諮問委員会
- 99 監査等委員会
- 100 サステナビリティ委員会
- 102 リスクマネジメント
- 104 グループガバナンス



CEOメッセージ

課題解決を原動力に、
不二製油グループの
さらなる成長へ



CEO×社外取締役対談

成長領域と挑戦領域の
両輪で描く持続的な成長



社外取締役鼎談

企業価値向上に向けて、
新体制とともに歩む

データセクション等

- 105 データハイライト
- 110 主なグループ会社一覧
- 111 会社概要／株式の状況

不二製油グループ 憲法とビジョン

不二製油グループ憲法

不二製油グループは、食品企業としての社会的責任を強く認識し、経営の基本方針として「不二製油グループ憲法」を掲げています。この憲法は、私たちの使命（ミッション）、目指す姿（ビジョン）、行動の価値観（バリュー）、および行動原則（プリンシプル）を明文化したものであり、すべてのグループ従業員が価値観を共有し、判断や行動の基準とするための指針です。

創業以来、私たちは植物性素材の可能性を追求し、「おいしさ」と「健康」を両立させる製品を通じて社会に価値を提供してきました。現在は、「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。」というビジョンのもと、社会課題の解決と不二製油グループの持続的な成長の両立を目指しています。

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

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。

あゆみ

培ったビジネスモデル

挑戦

革新

共創

不二製油グループ連結売上高

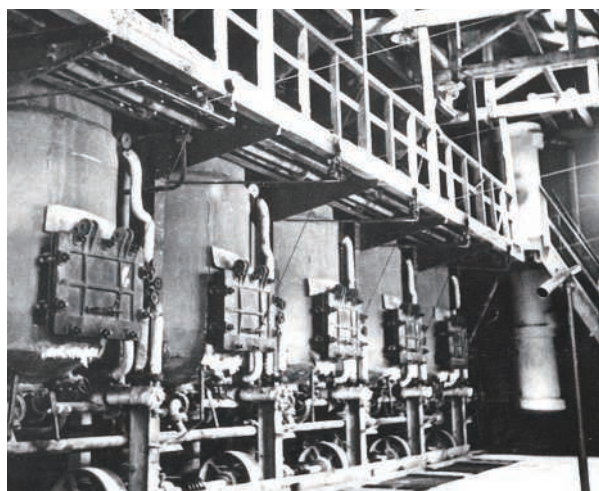


1950～

1970～

「人まねをしない」 挑戦と革新

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。「人まねをしない」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。

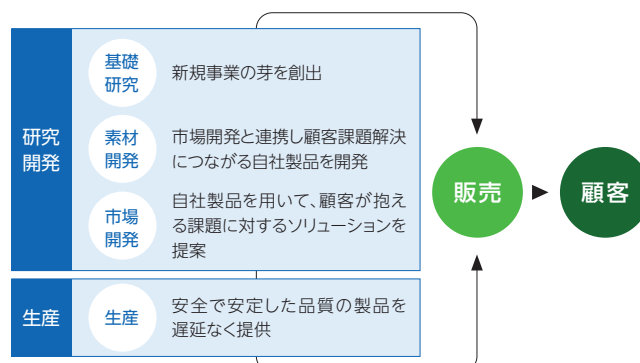


日本初の南方系油脂の圧搾抽出装置

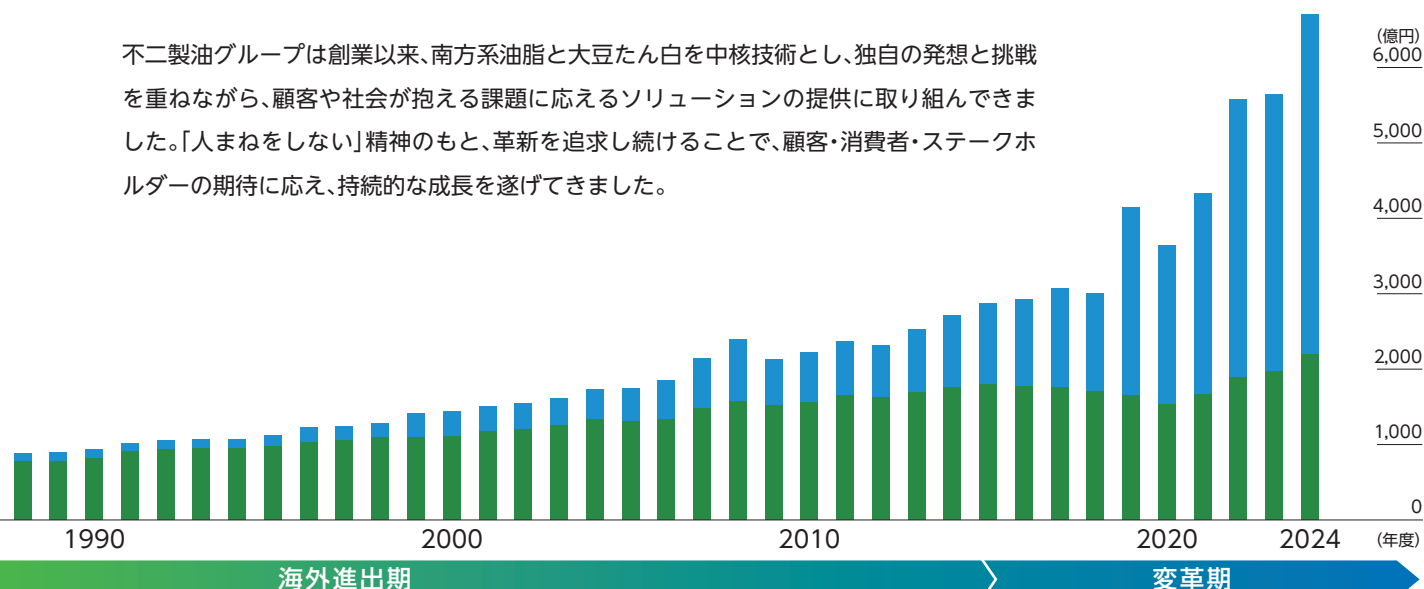
顧客課題解決型の ビジネスモデルの確立

不二製油は、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成長してきました。1977年には、顧客との共創の場として「フジサニープラザ東京」を開設。製品の紹介にとどまらず、顧客の課題に応じたソリューションを提案する「提案型営業」を本格的に開始しました。

不二製油の提案営業が広く認知されたのは、1988年のティラミスのヒットがきっかけです。欧州視察中の不二製油社員が、ティラミスが日本人にも受け入れられると直感しました。しかしティラミスの原料であるマスカルポーネチーズは当時イタリアから空輸するしかなく非常に高価であったため、不二製油はマスカルポーネチーズに代わるチーズ風味素材を開発。日本で手軽な価格でティラミスが作れるようになり、ティラミスはデザート定番となりました。



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技術とし、独自の発想と挑戦を重ねながら、顧客や社会が抱える課題に応えるソリューションの提供に取り組んできました。「人まねをしない」精神のもと、革新を追求し続けることで、顧客・消費者・ステークホルダーの期待に応え、持続的な成長を遂げてきました。



価値創造ストーリー

中期経営計画

事業戦略

価値創造の基盤

ガバナンス

データセキュリティ等

2000~

人と地球の課題解決に向けて

技術

2000年以降、不二製油グループは技術面においておいしさと健康に関する大きな進歩を遂げました。

◆酵素エステル交換による低トランス化技術

米国を中心に、過剰摂取によって心臓疾患リスクを高めるとして「トランス脂肪酸」の低減が求められるようになりました。当社グループでは酵素エステル交換技術を用いた低トランス化技術によって市場の期待に応えました。

◆USS (Ultra Soy Separation) 製法

大豆本来のおいしさを追求する中、当社グループは2012年、世界で初めて豆乳を「豆乳クリーム」と「低脂肪豆乳」に分離するUSS製法を確立しました。これは、乳から生クリームと脱脂乳を分けるような発想に基づく技術であり、この技術を応用することで、植物性素材の新たなおいしさと価値が生まれました。



◆MIRACORE®

当社グループの特徴は、植物性のたん白と油脂の知見を応用した製品を作り出すことです。2021年に立ち上げた技術MIRACORE®では、植物性油脂とたん白の融合により、まるで動物性食品のような風味や満足感を表現しています。植物性だからこそ味わえるおいしさと健康を届け、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。



調達

主原料であるパーム油やカカオは、原産地における環境や人権に関する課題が指摘されています。当社グループは、2004年に設立された持続可能なパーム油のための円卓会議 (RSPO) に同年加盟し、日本企業の中でも先駆けて主要原料のサステナブル調達を推進してきました。2010年代からは、欧州をはじめとする各国でサステナビリティに対する関心が高まり、当社グループのトレーサブルなパーム油への顧客のニーズも増加しています。パーム農園を運営する企業とのパートナーシップを結ぶ他、マンツーマンでのサプライチェーン変革プログラムを実施するなど現地に根差した活動を行い、強固なサプライチェーンを構築しています。



パーム

世界でつくる

1980年以降、サプライチェーンの確立を目指し、グローバル展開を進めました。世界の多様な食文化を支えています。



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 日本第1位

※ CBE: Cocoa Butter Equivalent
カカオバターと同等の物性を持ったチョコレート用油脂

売上高

2,073億円

営業利益

263億円



チョコレート用油脂



フライ用油脂



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

売上高

3,347億円

営業利益

▲158億円



ピュアチョコレート



コンパウンドチョコレート

2024年度実績 (日本基準)

売上高

6,712億円

営業利益

99億円



ホイップクリーム



フィリング

売上高

942億円

営業利益

34億円



乳化・発酵素材事業

シェア (当社推定)

業務用ホイップクリーム ※

日本第1位

※ 植物性脂肪を含むホイップクリームを指す



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 日本第1位



大豆たん白素材



水溶性大豆多糖類

売上高

351億円

営業利益

7億円

※事業別営業利益は、グループ管理費用等を控除していない数値

コア技術により独自のポートフォリオを形成

コア技術

分ける技術

油脂

分別技術

融点や物性が異なる
パーツを取り出す

組み立てる技術

食素材

独自技術

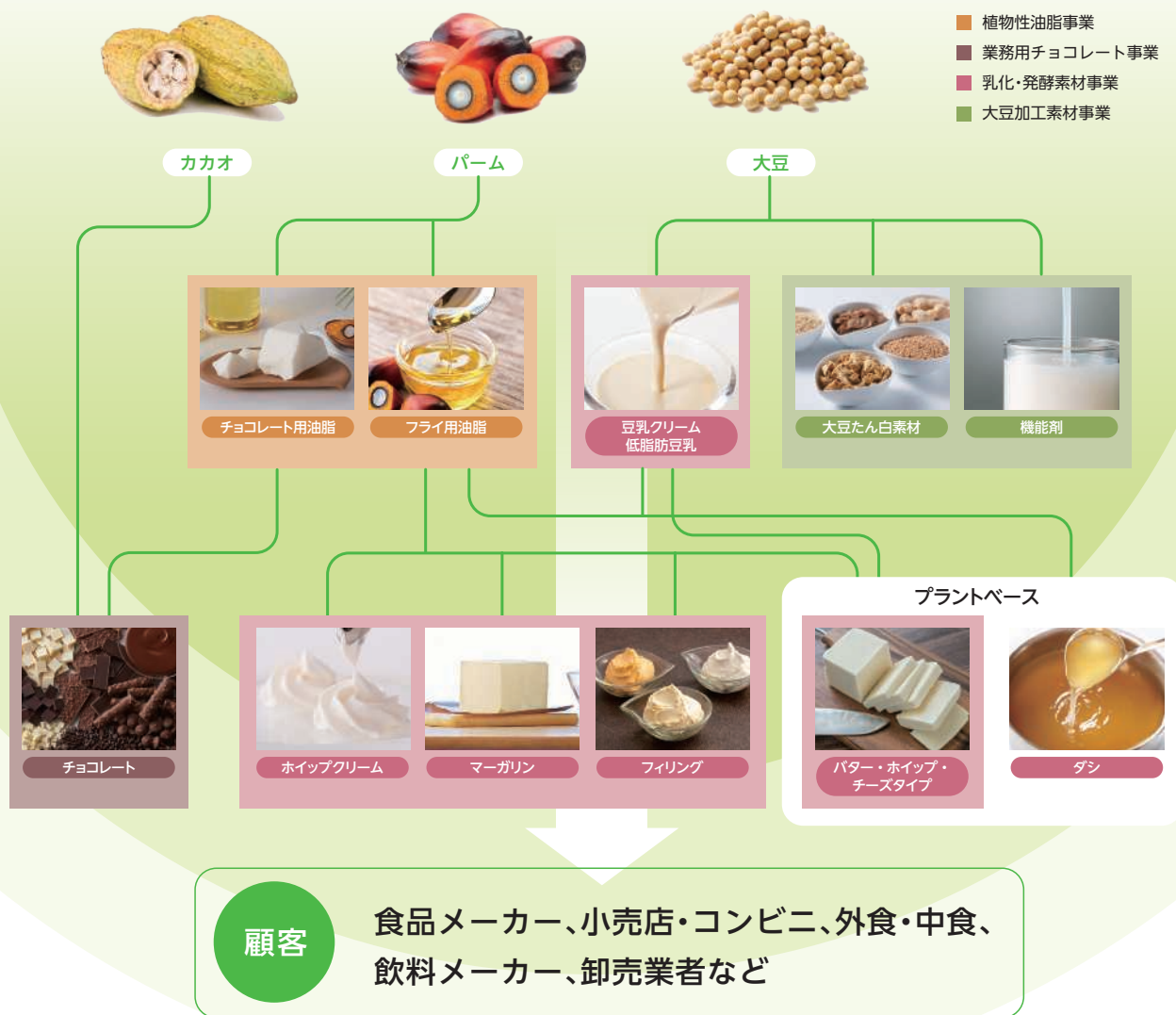
調整・加工

機能性などを
付与した不二製油
ならではの新材料

不二製油グループは、パーム、カカオ、大豆を主原料に「分ける技術」を発展させ、特性や機能を持つ素材を展開しています。さらに、これらの素材を「組み立てる技術」で加工し、新素材を創出しています。これにより、様々な食品素材のデザインが可能となり、幅広いお客様に価値を提供しています。

素材を活かす

不二製油グループは、パーム、カカオ、大豆を主要原料として、多くの製品を生み出しています。
これらの原料を無駄なく高度に利用し、独自性の高い製品を作り上げています。



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

5,654人

海外従業員割合

69%

※2025年3月31日時点

欧米 1,835人

日本 1,728人

グループ人員
構成比率

アジア 2,091人

累計特許取得件数

日本: 1,730件

海外: 1,882件

※2025年3月31日までに登録された不二
製油グループの累計特許件数。実案・意匠
を含む。

おいしいを支える



ホイップクリーム

乳化技術により、ホイップクリームのみずみずしさを保持



マーガリン

ロングライフのパンのおいしさを維持



機能剤

麺類や米飯のほぐれをよくすることで、おいしさに貢献



フライ用油脂

油脂の酸化を防ぐことで長期流通でも高品質を実現



チョコレート用油脂

クッキーとの組み合わせで起きるチョコレートの軟化・べたつきを油脂配合で解決



チョココーティング

油脂の力で、パリッとした食感やなめらかな口当たりなど、食感を自在にコントロール

不二製油グループの製品は、チョコレートやパン、惣菜、飲料など、日常のあらゆる食シーンに活用され、消費者の暮らしに自然と溶け込んでいます。
確かな技術と品質で、食の安心とおいしさを支えています。



植物性スープ

MIRACORE®技術による「満足感」のある風味豊かなスープ



チョコフィリング

焼成しても濃厚で口どけ豊かなチョコレート



プラントベースチーズ・バター

植物由来でありながら、コクや風味に優れたプラントベースのチーズやバター



大豆たん白素材

風味に優れたソイプロテインのおいしさとスツキリとした味わい



ハイプロテインチョコレート

おいしさと食べやすさを両立したチョコレートとプロテインの組み合わせ

挑戦

食の未来を創る

2050年の世界

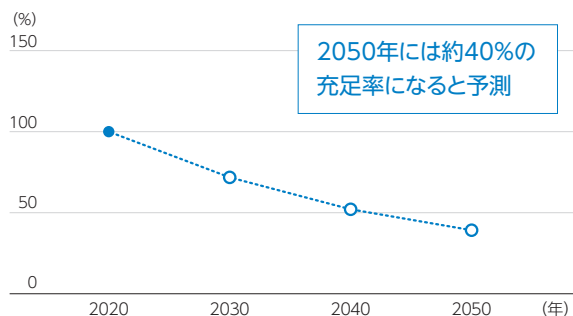
食を取り巻く環境は、人口の増加や環境問題、そして進行する食資源の不足などにより、大きく変化しています。不二製油グループでは、2050年の未来を見据えた「未来年表」を作成し、将来起こりうる社会課題を予測しています。2050年には世界人口が約90億人に達し、そのうち17%が65歳以上の高齢者になると見込んでいます。また、世界人口の約半数にあたる43億人が、肥満・糖尿病・認知症といった健康課題を抱える可能性があります。生産性の向上によりCO₂排出量は現在の5分の1程度に抑えられると予測されるものの、パーム油は需要の約80%、カカオは約40%しか供給できないという深刻な資源不足も懸念されています。

こうした未来の課題に対応するため、当社グループでは、パーム油やカカオなどの天然資源に代わるサステナブルな代替素材や、健康課題に対応した新たな素材の創出に取り組んでいます。私たちは、サステナブルな食の未来を支えるため、革新的な技術と素材で社会に貢献します。



※1 国連世界人口の低位推計から算出
※2 パーム油、カカオの需要に対する供給の充足率

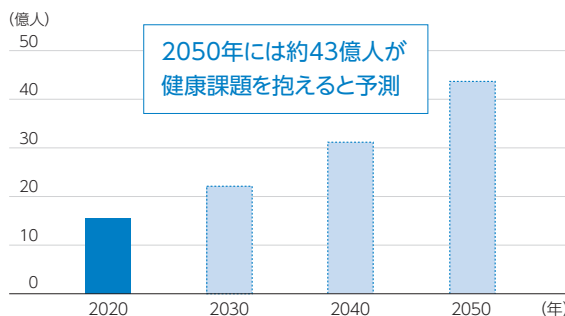
カカオの需要に対する供給の充足率



※ 国連食糧農業機関 (UNFAO)、国連環境計画 (UNEP) のデータをもとに当社再編

世界人口の増加や経済成長に伴い、チョコレート菓子市場は今後も拡大していくと見込まれます。一方で、原料となるカカオ豆は生産量の大幅な増加が難しく、代替カカオなどのソリューションによって需給ギャップを補う機会が拡大すると予想しています。

健康課題を抱える患者数予測



※1 世界保健機構 (WHO)、国立がん研究センター、国際アルツハイマー病協会 (ADI) のデータをもとに当社再編

※2 肥満人口、糖尿病患者数、認知症人口の予測値を集計

人口の増加に加え、先進国では医療の進歩により死亡率が低下し、寿命が延びることで高齢化が進行していきます。一方、新興国では経済発展に伴い生活習慣病が増加し、健康志向は今後さらに高まっていくと見込まれます。

サステナブルな食の未来に向けた 不二製油グループの取り組み

油脂酵母によるサステナブルな パーム代替油脂

NEDO(国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構)が推進するバイオものづくりプロジェクトのもと、新潟薬科大学と共同で油脂酵母を用いたパーム代替油脂の生産技術開発に取り組んでいます。2022年には世界トップレベルの油脂生産性となる育種株を開発し、その記録を塗り替える形で改良を継続してきました。サステナブルな油脂原料として2030年頃を目途に社会実装すべく、引き続き産官学が一体となった取り組みを進めています。



油脂酵母の顕微鏡写真



チョコレートの未来を担う カカオ代替素材

当社グループでは、カカオ危機に対してお客様にあらゆる選択肢を提供できるよう研究開発を活発化させています。日本では象徴的な新製品として、カカオ原料を一切使用しないミルクチョコレートタイプの「アノザM」を2025年春に発売しました。欧州では2024年よりPlanet A Foods社と協業を開始し、同社のヒマワリとブドウをベースとしたサステナブルなカカオフリーチョコレート「ChoViva」の品質向上に取り組んでいます。2025年からは、未来創造研究所ならびにチョコレート開発部も加わり、「ChoViva」のおいしさのさらなる進化を追求しています。



日本での新製品「アノザM」



欧州での採用商品
Treets様「Treets Peanuts with ChoViva」

勝負の場面で 知力と体力を支える大豆ペプチド

当社グループは、大豆ペプチドの研究を通して脳機能や身体機能への効果に関する豊富なエビデンスを蓄積してきました。近年注目を集めるeスポーツ市場は大豆ペプチドのポテンシャルをお客様に知っていただく有望領域であり、現在積極的に市場開拓を進めています。2025年5月に大阪府泉佐野市で開催された将棋名人戦では大豆ペプチド配合の「カラダメンテ」を「勝負ドリンク」として提供し、eスポーツ同様に知力と体力を必要とするシーンに貢献しました。



近年注目を集めるeスポーツ市場



カラダメンテ

ビジョン実現に向けた価値創造プロセス

ビジョン

サステナブルな食

地球環境・ 社会の主な課題

- ネイチャーポジティブ
- カーボンニュートラル
- サーキュラー
エコノミー
- 世界人口の増加と
食料需給
- 健康寿命の延伸
- 人権の尊重

ESG マテリアリティ

■ P.26-27

経営資本

不二製油の強みを支える 経営資本

人的資本

■ P.70-75

食を愛し、人のために働く多様な人材
14か国 5,654人
2025年3月31日時点の不二製油(株)、連結子会社

製造資本

■ P.68-69

安全と品質・安定供給が支える信頼
製造拠点 日本7拠点、海外20拠点
2025年3月31日時点の不二製油(株)、連結子会社

知的資本

■ P.64-67

挑戦と革新の精神と、4事業融合に
よる高い技術力
累計特許取得件数 3,612件
2025年3月31日までに登録された不二製油
グループの累計特許件数。実案・意匠含む。

社会・関係資本

■ P.66

■ P.76-83

ステークホルダーとの共創を通じて、
信頼と確信を育むネットワーク
アプリケーションセンター
6か国 12拠点

自然資本

■ P.76-83

環境に配慮したサステナブルな原材料
TTP※ 95%
※パーム農園までのトレーサビリティ
2024年度実績

ビジネスモデル

植物性油脂事業
チョコレート用油脂(CBE)シェア
世界トップ3

技術の融合

不二製油の
強み

主原料

サステナブル
調達

乳化・発酵素材事業
業務用ホイップクリーム*シェア

日本第1位

*植物性脂肪を含むホイップ
クリームを指す

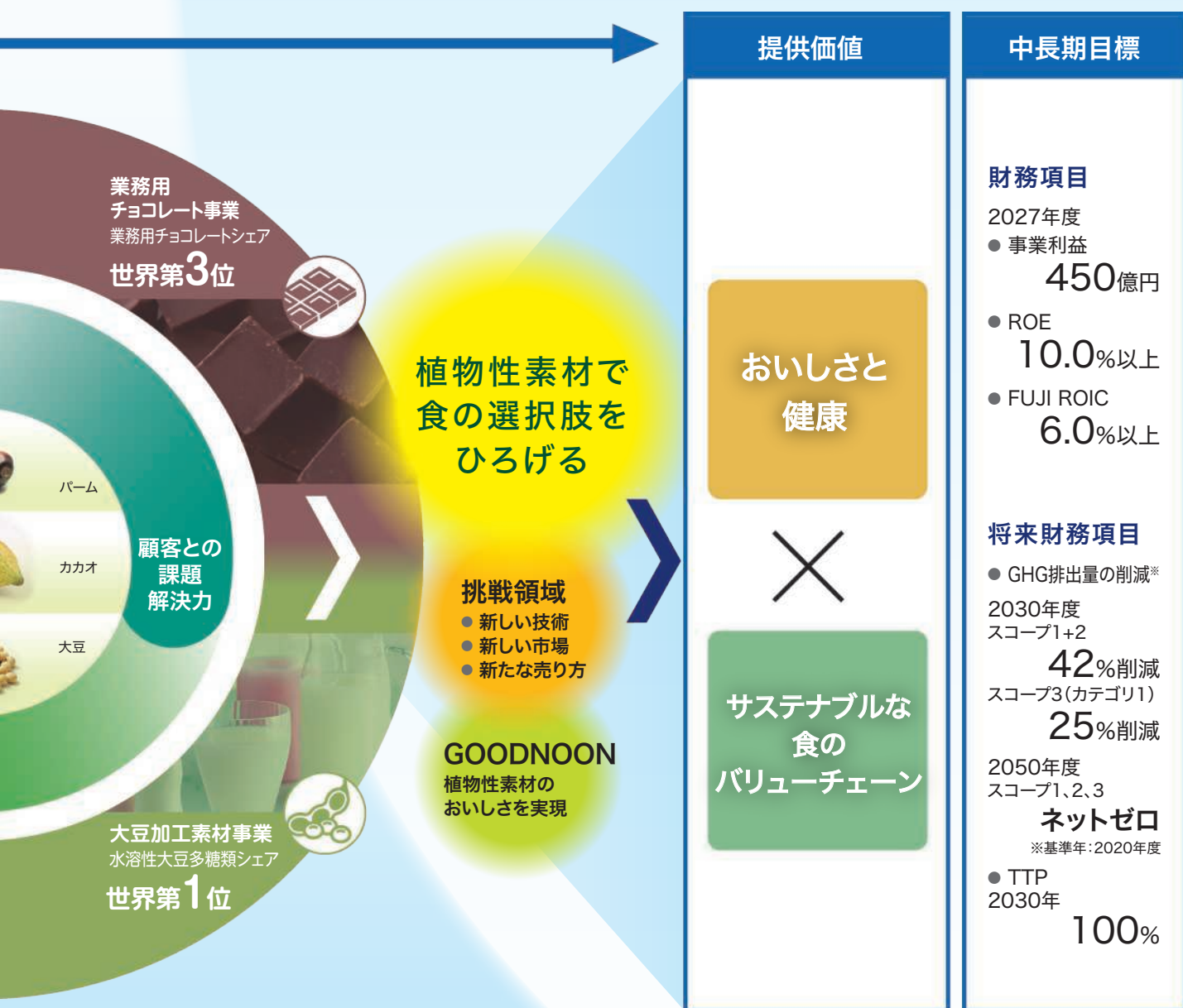
経営基盤

持続的な企業価値向上への再投資

不二製油グループは、経営資本を源泉として、4つの事業が持つ強みを組み合わせることで、提供価値を創出しています。こうして生み出された利益やキャッシュ・フローは、持続的な企業価値の向上に向けて再投資しています。このような価値創造の循環を通じて、「サステナブルな食の未来」の実現を目指します。

食の未来を共創する

■ | P.24-25



ガバナンス P.84-104

ステークホルダーの課題解決を通じて、ビジョンを実現

不二製油グループは、創業以来植物性素材にこだわり、独自の技術を磨きながら、顧客や消費者の課題解決に資する製品を提供してきました。現在私たちが向き合うステークホルダーは、顧客や消費者にとどまらず、地球環境、社会、原料の生産地など、バリューチェーン全体に広がっています。こうした多様なステークホルダーの課題に対して、当社グループは独自の経営資本を活かし、「顧客との課題解決力」「技術の融合」「サステナブル調達」という3つの強みによって価値を創出しています。

その根幹にあるのは、食を愛し、人のために働く多様な人材です。私たちは、こうした人材の力を最大限に引き出し、事業を超えたシナジーを創出することで、植物性素材を通じて人と地球の課題解決に貢献します。そして、ステークホルダーとともに、サステナブルな食の未来を創り出していきます。

課題解決の事例①

技術の融合

油脂技術とチョコレート技術の融合による、アイスの品質向上

油脂とチョコレートの技術融合により、アイスのコーティングに「なめらかな口どけ」や「パリッとした食感」を実現。さらに、コーンやモナカの内側へのチョコレートの塗布で水分移行を抑え、生地食感保持にも対応。これらの技術は、風味や食感の向上に加え、保存性や流通時の品質安定にも寄与し、総合的な品質向上に貢献しています。



サステナブル

不二製油も含めたバリューチェーン

不二製油グループ

植物性素材で、人



課題解決を実現する不二製油グループの強みと経営資本

顧客との課題解決

技術の融合



製造資本



知的資本



人

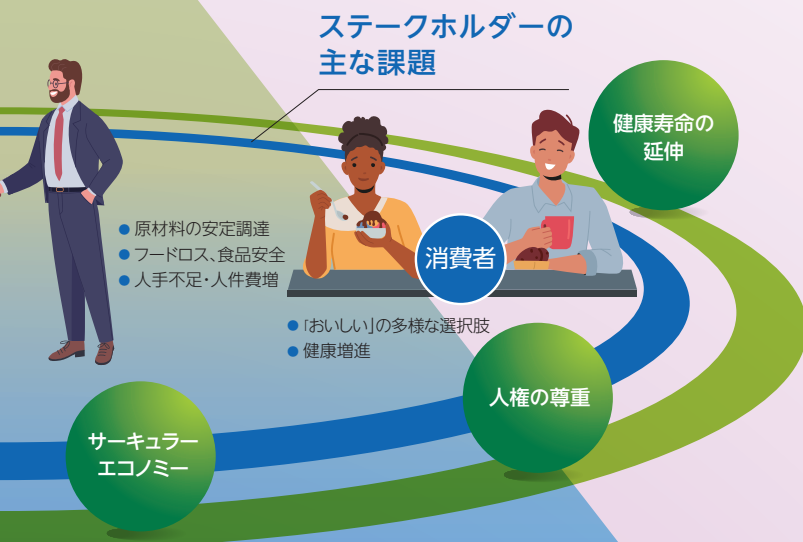
財

しな食の未来

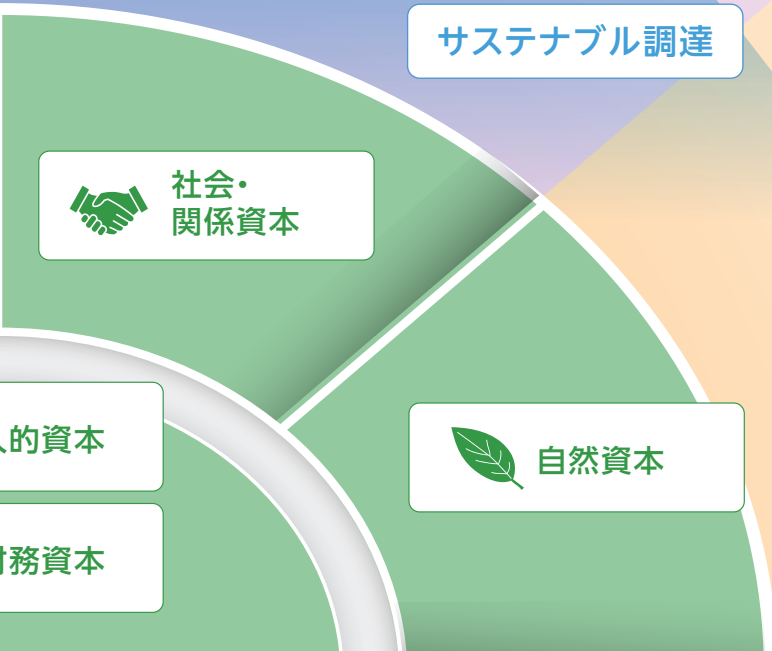
チェーン全体の持続的な成長

ープのビジネス

と地球の課題解決



課題解決力



課題解決の事例②

顧客との課題解決力

市場変化を捉えた提案で、パン・スイーツ文化の進化を支える

季節やライフスタイルで変化するパン・スイーツ市場を的確に捉え、コンビニエンスストアや大手パン・洋菓子メーカーに「おいしさ」と「作業適性」を両立した製品やレシピを提案。顧客との共創を通じて、時代のニーズに応える開発を進め、パン・スイーツ文化の進化を支えています。



課題解決の事例③

サステナブル調達

高品質でサステナブルな油脂製品の安定供給

川上のサプライヤーと連携し、RSPO認証パーム油の取扱拡大やプロセスコンタミネント*低減に取り組むことで、サステナブルかつ高品質なサプライチェーンを構築。安定した原料調達と品質確保を両立し、顧客・消費者の信頼に応えています。



*食品の製造工程で偶発的に生じる、人の健康へ悪影響を与える恐れのある物質のこと。現状では人の健康への影響度合いが不明なため、国内外のリスク管理機関で検討されている。



ESGマテリアリティ

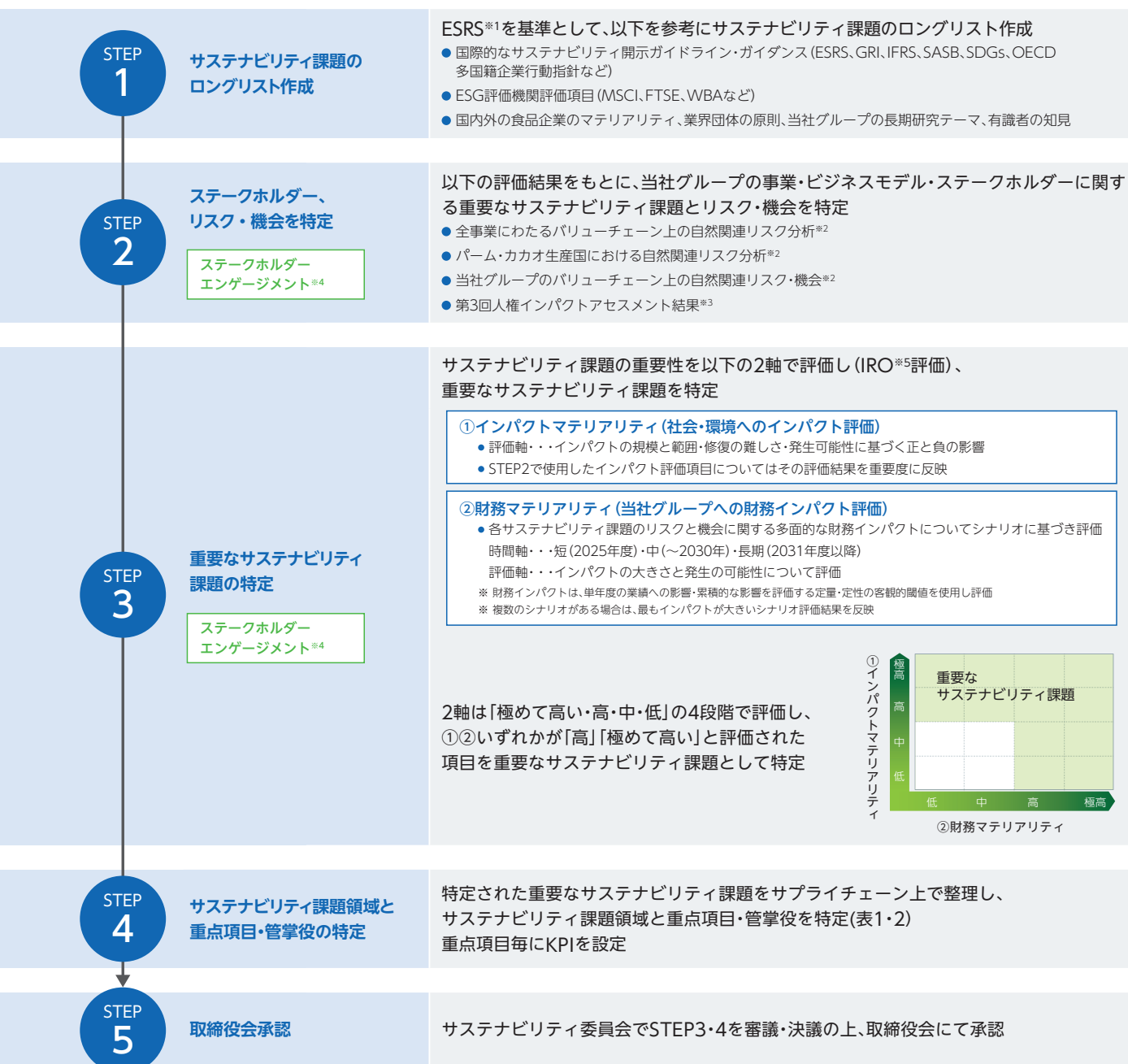
「ESGマテリアリティ」の詳細については、サステナビリティレポート2025をご参照ください。

[ESGマテリアリティ](https://www.fujioil.co.jp/sustainability/sustainability_management/) https://www.fujioil.co.jp/sustainability/sustainability_management/

原材料の生産から消費・廃棄に至る食のバリューチェーンにおいて、様々な環境および人権課題が存在します。不二製油グループは、サステナビリティ関連のリスクおよび機会に関わるバリューチェーン上の重点課題をESGマテリアリティとして特定し、事業を通じた課題解決の経営戦略ツールとして活用しています。ESGマテリアリティへの取り組みを通じたネガティブインパクトの低減またはポジティブインパクトの創出により、事業リスクの低減や事業機会の創出を図っています。

また、社会課題の変化やステークホルダーとの対話を踏まえ毎年レビューを行い、次年度のESGマテリアリティと重点項目を特定しています。特定されたマテリアリティは、管掌役のもと推進責任者を任命し、目標・対応策を定め取り組みを推進しています。

ESGマテリアリティ特定プロセス (2024年度特定実施)



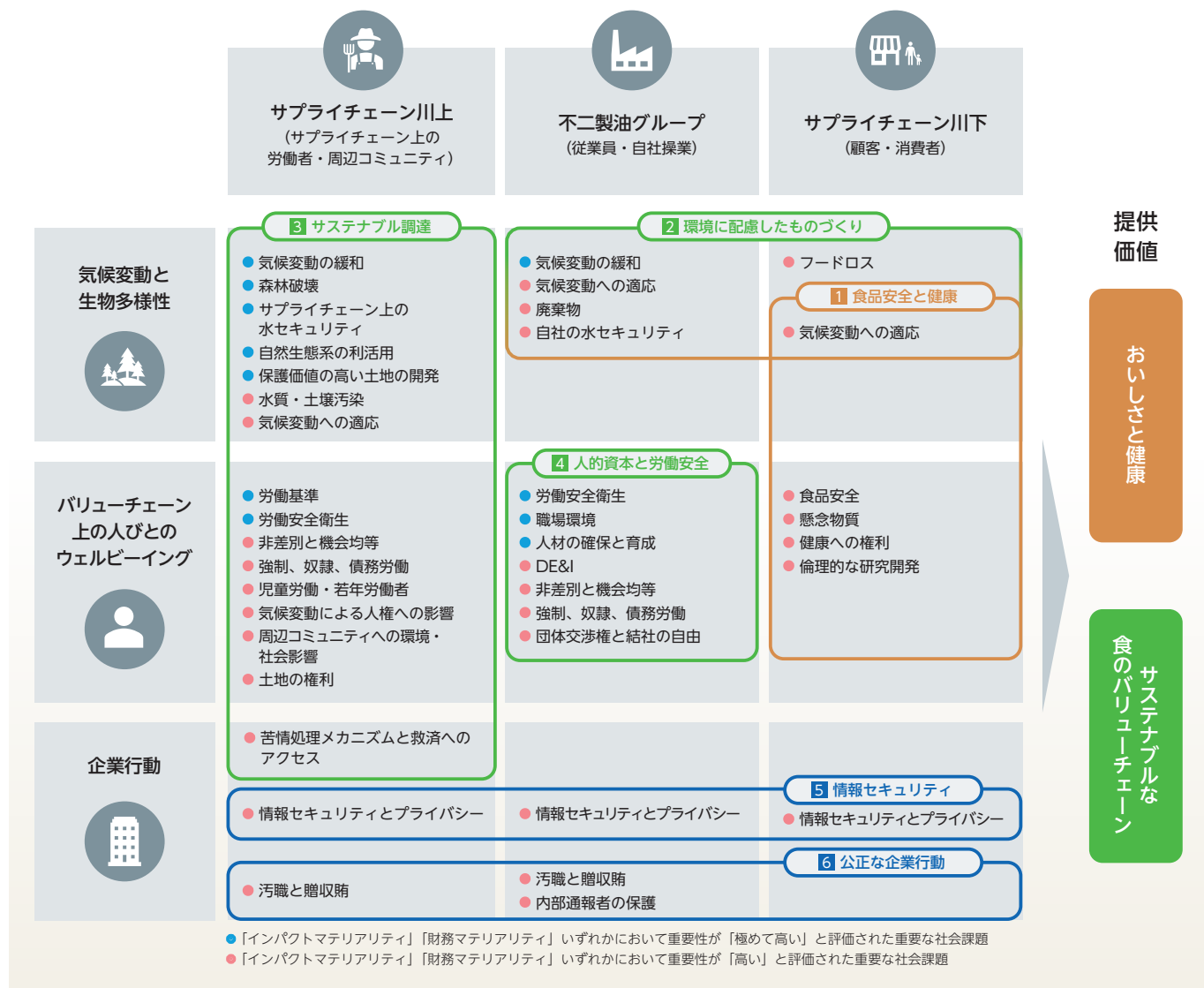
※1 European Sustainability Reporting Standards (欧州サステナビリティ報告基準) ※2 https://www.fujioil.co.jp/sustainability/environmental_management/

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

※4 ESGマテリアリティ特定プロセスにおける有識者 (サステナビリティ経営全般)、人権・生物多様性に関する専門家、機関投資家、当社グループの社内外役員、各本部 (事業本部、財務経理本部、研究開発本部、安全品質生産技術本部、人事総務本部など)

※5 インパクト、リスク、機会

(表1) サステナビリティ課題領域と重点項目



(表2) 2025年度ESGマテリアリティと管掌役

カテゴリー	ESGマテリアリティ			管掌役
	No	サステナビリティ課題領域	重点項目	
おいしさと健康	1	食品安全と健康	① 製品安全と品質管理の徹底	執行役員 安全品質生産技術本部長
			② 油脂中のプロセスコンタミナントの低減	上席執行役員 油脂事業本部長
サステナブルな食のバリューチェーン	2	環境に配慮したものづくり	③ 心身の健康課題の解消	執行役員 研究開発本部長
			④ 多様な植物性素材の創出	執行役員 研究開発本部長
			⑤ フードロスの削減とアップサイクル	執行役員 研究開発本部長
			⑥ 循環型フードシステムの構築	
			⑦ CO ₂ の排出削減	
	3	サステナブル調達	⑧ 水使用量の削減	執行役員 安全品質生産技術本部長
			⑨ 廃棄物の削減	
			⑩ 生物多様性の保全と回復	
			⑪ パーム油のサステナブル調達	上席執行役員 油脂事業本部長
			⑫ カカオのサステナブル調達	上席執行役員 COO 兼 チョコレート事業本部長
企業行動	4	人的資本と労働安全	⑬ 大豆のサステナブル調達	執行役員 大豆加工素材事業本部長
			⑭ シアカーネルのサステナブル調達	上席執行役員 油脂事業本部長
	5	情報セキュリティ	⑮ DE&Iの推進	上席執行役員 CFO 兼 人事総務本部長
			⑯ 人材の確保と育成	
	6	公正な企業行動	⑰ 労働災害および物的事故の低減	執行役員 安全品質生産技術本部長
			⑱ 情報セキュリティマネジメント	上席執行役員 CFO 兼 財務経理本部長
			⑲ 信頼性ある内部通報制度の運用	
			⑳ 公正な取引の推進	

前中期経営計画の振り返り

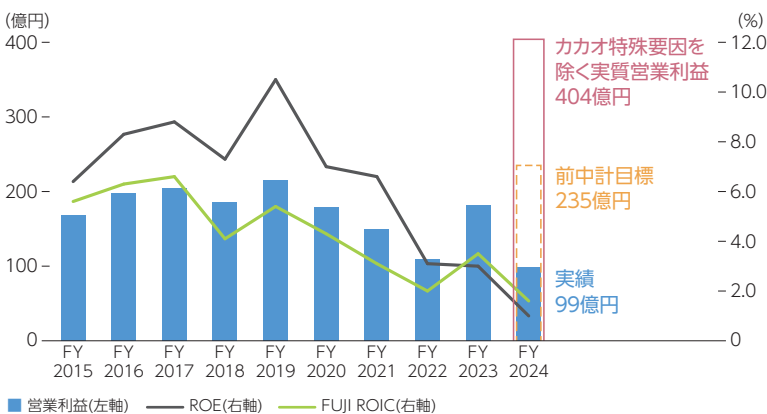
2022～2024年度の前中期経営計画では、基礎収益力の復元と財務体質の強化を最優先課題と位置づけ、事業基盤の再構築に取り組みました。外部環境としてカカオ相場の高騰が続く中、不二製油グループは市場機会を的確に捉え、2024年度にはチョコレート用油脂(CBE)およびコンパウンドチョコレートの販売が大きく伸長。これにより、植物性油脂事業は過去最高益を達成し、業務用チョコレート事業においても複数のグループ会社が好業績を収めました。一方、カカオ豆を多く取り扱うブラマー(米国)では、カカオ相場高騰に伴う特殊要因により関連費用が大幅に増加し、収益が著しく悪化しました。また、原材料価格の上昇により運転資金が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

財務項目

	2024年度実績	2024年度目標
営業利益	99億円	235億円
ROE	1.0%	8.0%
FUJI ROIC	1.6%	5.0%

上記および右記グラフは、日本基準に基づく数値。2020年度以前はROICにて掲載。FUJI ROIC=税引後営業利益÷(運転資本+固定資産)。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。



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	● 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	● 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	● 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	● 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	● 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	● 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 —

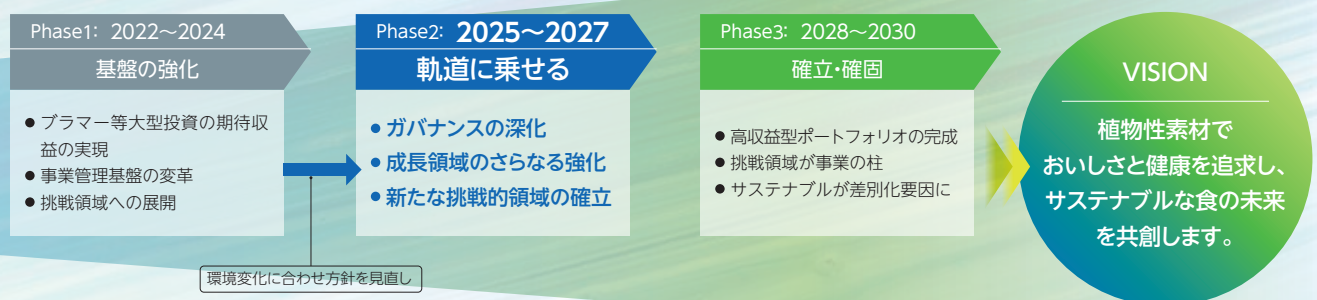
United for Growth 2027

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

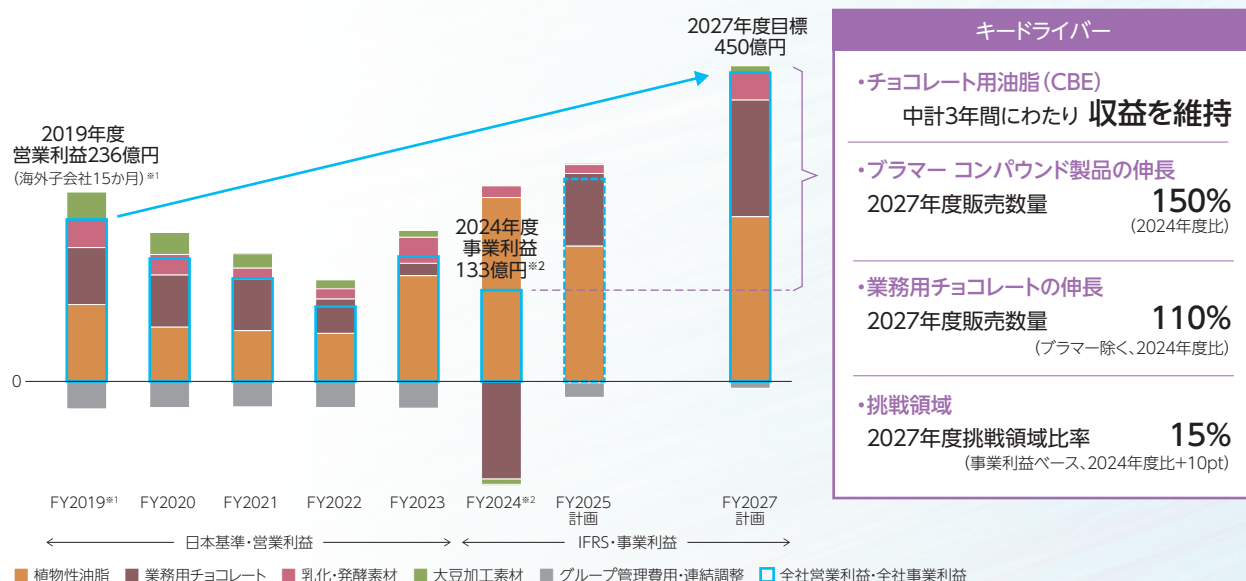
※1 2025年度よりIFRSを任意適用。2024年度の数値はIFRSベースに組み替えて表示。
 ※2 FUJI ROIC = 税引後事業利益 ÷ (運転資本 + 固定資産 + 持分法投資)

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

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 ▶ 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 ▶ 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 ▶ 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 ▶ 労災・食品安全クレームの低減 成長領域 ▶ 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 ▶ 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 ▶ 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 ※働きがいが、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
環境サステナブル調達	▶ 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

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プ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

- ▶ プ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

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、大きな成果だと言えます。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お伝えし、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だけで、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。

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。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。

■ **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の拡充という方針の徹底を図っています。





■ **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限界ができ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。今後も、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。

COOメッセージ

執行の責任と、強みを活かした
成長戦略の推進

取締役 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

田中 寛之



新体制の始動とCOOとしての視点

2025年度、純粋持株会社から事業持株会社制へと移行し、新たなスタートを切りました。この新体制において、事業の軸と執行責任を明確にし、全社一体となることで、実行力と外部環境への対応力の向上を図れると確信しています。現在の事業環境は、原料相場の急激な変動、地政学リスク、サステナビリティへの要求の高まりなど、複雑かつ不確実性の高い状況が続いています。グループ全体の執行を担う立場のCOO(最高執行責任者)として、全社および各事業の状況を素早く把握するとともに、数字による裏付けをもとに、意思決定を行っていきます。従来の価値創造の考えを尊重しつつ、数字でそれを説明できる体制を目指します。

私自身、前職も含めて35年間、食糧原料の相場に携

わってきましたが、常に相場は変動し、想定外のことや従来の対応では乗り越えられない局面を数多く経験してきました。前中期経営計画以前の2014年～2020年までは、過去にない安定相場が続いたことで、リスクマネジメントへの意識が少し希薄になったと考えており、近年はコロナや政情不安などにより再び想定されないことが起きようとしています。だからこそ、グローバルでのリスクマネジメント体制を常に見直し、強化を進め、海外グループ会社にもリスク管理を徹底し、リスクを早期に把握し最小化できる体制を構築してまいります。こうした実務の積み重ねが、グループの安定と成長を支える力になると考えています。

強みを活かし、成長と挑戦を推し進める

新中期経営計画では、当社グループの強みを活かせる領域で、着実な成長を実現していきます。中でも、チョコレート用油脂(CBE)やコンパウンドチョコレートは、不二製油の技術力と過去からのアプリケーションの積み重ねにより世界市場でも競争力を持つ製品群であると考えています。今後も同市場をリードしていくには、サプライチェーンの強化が不可欠と判断しました。また、これまでには油脂製造技術をベースに製品の差別化を図ってきましたが、油脂に含まれる微量成分の管理等によって、新たに原料ベースでの差別化を進める予定です。

今回推進する川上のパーム農園などのサプライヤーとの協業は、サステナブル認証油の安定供給に加え、品質

や安全性の優れた付加価値の高い製品の提供を可能とします。コンパウンドチョコレートについては、日本で培った課題解決型の製品やアプリケーションの海外展開に加え、各エリアでの設備投資を実行し、グローバルでの供給体制を強化することで、事業強化を図ってまいります。乳化・発酵素材事業においても、日本で蓄積してきた市場ニーズに応える商品開発と課題解決となるアプリケーションをアジアに展開することで、収益拡大を目指します。

ブラマーにつきましては最優先で取り組んでまいります。米国のチョコレート市場はピュアチョコレート主体であるため、カカオ豆相場の高止まりにより需要が低迷

するなど厳しい事業環境にはありますが、徹底したリスク管理による収益力の復元とコンパウンドチョコレート
の拡販による再成長を進め、この中計3年間で、ブラマー
の立て直しを必ず実現します。

挑戦領域は、将来の当社グループを支える新しい柱を
育成する取り組みだと考えています。従来の事業領域内
においても、これまでにない視点での新製品・技術、市場、
販売方法により、各事業・エリアにおいて新たなビジネス
を創出・育成するとともに、事業の枠を超えた技術融合に
も取り組み、不二製油ならではの新しい事業創出を目指
します。当社はこれまで、顧客や社会の課題に応える製品
を開発し、多くの実績を積み重ねてきました。挑戦領域
は、そうした当社の姿勢を活かせる分野でもあります。製
造・販売・開発の現場にもその感覚と対応力が根付いてお
り、挑戦領域においても着実に成果を生み出していき
ています。

ポートフォリオの見直しにおいては、事業というアプ

ローチ以外に、製品群単位で検証すべきと捉えています。
当社の事業は4つに分かれています。植物性油脂事業か
ら供給される油脂製品が、業務用チョコレート事業や乳
化・発酵素材事業の中間素材として活用されるなど、事業
間で製品が連携し、価値を創造しています。そのため、事業
単位で語るよりも、製品群単位で価値を見極める視点が重
要です。社会に求められているかどうか、顧客の課題解決
につながっているかどうかを基準に、製品群の位置づけを
見直していきます。過去に価値があった製品であっても、
現在の市場で求められていないのであれば、継続の是非
を検討する一方で、現時点で収益を生んでいない製品で
あっても、将来的に顧客や社会に貢献できる可能性がある
ならば、中長期的な判断のもと、なぜ収益が上がってい
ないのか、その理由を分析し、必要な改革を進めていき
ます。

不二製油グループの強みを活かしながら、挑戦と変革
を両輪で進めることで、グループ全体の持続的な成長を
実現していきます。

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、同社の強みを活用しながら、不二製油グループの企業価値の最大化に
向けて協働しています。主に、①原料調達・物流体制の強化、②専門・経営人材の出向受入による経営力の強化、③国内外
における新規商品の販売サポートなどを通じて、新たな価値を共創しています。

①原料調達の強化・物流体制の強化

当社グループの長期的な原料需要を背景に、伊藤忠グループとの連携による南方系油脂の物流スキームの構築、カカオ豆原料の調
達サポート、リスク管理体制の強化を進めています。これらの取り組みにより、原料調達の安定化と競争力の強化が進み、当社グ
ループの安定的な生産および製品供給に寄与しています。

②専門人材・経営人材の受入による経営力の強化

地政学リスク、気候変動による原料相場の急変動のリスクが高まる中、伊藤忠グループから専門領域の人材を受け入れ、原料購買
におけるリスクマネジメントの強化を進めています。また、海外での事業展開の初期段階においては、財務・経理などの専門知識
を持つ人材や事業管理・経営に知見を持つ人材の受入により、新規に取得した事業の価値向上とともに、課題解決やリスク低減を
図っています。特に、ブラマーでは、事業管理や財務・経理に精通した人材の参画により、事業の改善を推進しています。

③新規商品の市場開拓・販売サポートによる価値づくり

当社は、主にプラントベースフード製品を中心に、従来とは異なるチャネルや市場への展開を推進しています。その際に伊藤忠商
事グループとの共創により、同社が保有する日本市場のバリューチェーンへの商品供給や、海外市場の販売網を活用した販売を進
めています。また、当社グループの従業員が伊藤忠商事グループに出向し、食品業界やプラントベース分野の知見活用、業務スキ
ルの向上を図っています。

なお、伊藤忠商事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。

ブラマー

ブラマー会社概要

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

*グループ加入時

ブラマー構造改革

ブラマーが展開する米国は、チョコレート菓子市場において規模・成長性ともに重要な市場であることから、2019年にブラマーを買収しました。買収以降、コロナ禍により老朽化投資の遅延や、インフレ、金利の上昇など外部環境の変化を受け、収益力が低下しました。こうした状況を受け、2024年3月にシカゴ工場の閉鎖、カナダ・キャンベルフォード工場へのコンパウンド製品の増産投資を主体とした構造改革を発表しました。

2019～2023年度

買収後の事業環境変化と課題



- コロナ禍による老朽化対策投資の遅延や人材不足、人件費の急騰



- 原材料価格の上昇
- 米国での金利の上昇

工場での生産性改善が遅延し、収益力が低下

2024年3月

ブラマー構造改革

シカゴ工場の閉鎖

リスクマネジメントの強化

キャンベルフォード工場でのコンパウンド生産能力の増強

2024年度

構造改革の進捗

- ▶ 老朽化したシカゴ工場を2024年5月末に完全閉鎖し、コストを削減
- ▶ CBEコンパウンド「ELEVATE」を上市するなど、差別化製品の拡販を推進
- ▶ キャンベルフォード工場への投資は計画どおりに進捗

カカオ相場高騰による影響

不二製油グループの他の業務用チョコレート会社と異なり、ブラマーではピュアチョコレートの販売比率が高く、安定供給のために多くのカカオ豆在庫を保有しています。カカオ豆の調達特性、相場環境、米国の市場環境などの要因が重なり合い、2024年度には、カカオ相場高騰による影響（カカオ特殊要因）として305億円の損失が発生しました。

カカオ豆の調達特性

- 契約期間が長く、長期保有が必要
- ブラマーでは、先物取引を利用し、カカオ価格変動のリスクをヘッジ

カカオ相場環境

- 2024年初に高騰し、その後もボラタイルに推移
- 先物市場において期先安で限月間値差が拡大

米国の市場環境

インフレやカカオ価格高騰による影響により、チョコレート菓子の消費が低迷

管理体制を強化し、原料調達リスクの低減に向けた施策を実行

2025年度以降の施策

基礎収益力の回復

ブラマーでは、基礎収益力の回復に向けて、カカオ豆の調達先の多様化により長期保有在庫の縮減を進めるなど、原料調達に伴うリスクを低減しています。加えて、日本から人材を追加派遣し、事業管理や生産改善などの支援を強化。これらの取り組みにより、収益構造の見直しと事業の再構築を着実に推進しています。

製品ポートフォリオの変革

チョコレート事業では、特に付加価値型のコンパウンド製品を中心とした製品ポートフォリオへの転換を加速しています。2026年度に稼働予定のキャンベルフォード工場の新ラインでは、コンパウンド製品の生産能力を増強します。これにより、2027年度にはコンパウンド製品の販売数量を2024年度比で150%に引き上げることを目指しています。



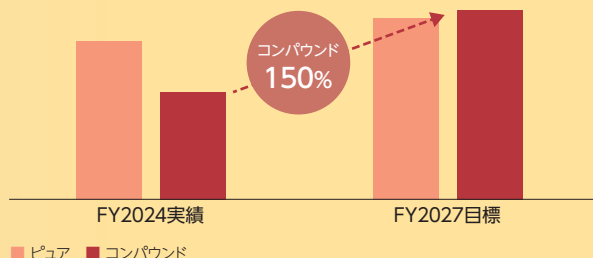
建設中のキャンベルフォード工場の新ライン(カナダ)

2027年度
目標

コンパウンド製品
販売数量 (2024年度比)

150%

販売数量(イメージ)



事例 米国市場におけるCBEコンパウンド「ELEVATE」の拡販への挑戦

2024年、ブラマーでは、初のCBEコンパウンド製品「ELEVATE」を発売しました。不二製油グループの油脂拠点であるフジ ベジタブル オイルと連携し、品質とコストの両面で優れたバランスの製品を開発しました。展示会では来場者にピュアチョコレートと「ELEVATE」をブラインドテストで食べ比べてもらいましたが、多くの方が違いに気づかないほど非常に高い評価をいただきました。その結果、複数の顧客との受注契約につながっています。米国ではCBEコンパウンドの認知度はまだ高くありませんが、カカオ価格の高騰というマーケットの課題に対し、CBEコンパウンドが果たす役割は大きいと考えています。私たちは、「ELEVATE」の可能性を信じ、責任と誇りを持って米国市場でのさらなる拡販に取り組んでいます。



ブラマー

左：East Sales Director, Jason Fenske



右：R&D Vice President, Melissa Tisoncik



植物性油脂事業

高品質でサステナブルな グローバルサプライチェーン の構築を加速する

上席執行役員
油脂事業本部長

広沢 達明

Profile

1983年に当社へ販売として入社し、1997年に不二製油（張家港保税）有限公司に出向。帰国後は、油脂加工食品 名古屋販売部長、油脂事業部長を歴任。その後、東南アジア地域の統括会社であるフジオイル アジア（シンガポール）で社長を務め、2017年4月に不二製油（株）取締役 営業部門長に就任。2025年4月より現職。

不二製油の祖業である植物性油脂事業は、主要原料であるパーム油に自社固有の分別技術を掛け合わせることで生み出した、独自のチョコレート用油脂（CBE）に活路を見出すことで成長してまいりました。現在では世界9か国に拠点を有する不二製油グループの基盤事業です。

植物性油脂事業では「高品質でサステナブルなサプライチェーンの構築」を事業方針としました。欧州を中心に、グローバルで地球環境や人権に配慮した製品の需要は、今後も拡大が予想されます。この需要に対応するための新たな拠点が、マレーシアに稼働予定です。新拠点では最新の技術を導入し、高品質かつサステナブルな認証油を提供できます。新拠点を含む東南アジアでの高品質なサステナブル油の供給能力を最大限活用し、チョコレート原料の世界的な高騰を背景としたCBEの需要の高まりにも応えてまいります。

高品質でサステナブルなサプライチェーンの構築を着実に推進し、不二製油の確かな成長につなげてまいります。

売上高

2,073億円 (前期比 +219億円)

米州では販売数量が減少した一方で、カカオ価格高騰を背景としたチョコレート用油脂（CBE）の強い需要により、日本や東南アジアを中心に販売が伸長し、増収。

営業利益

263億円 (前期比 +108億円)

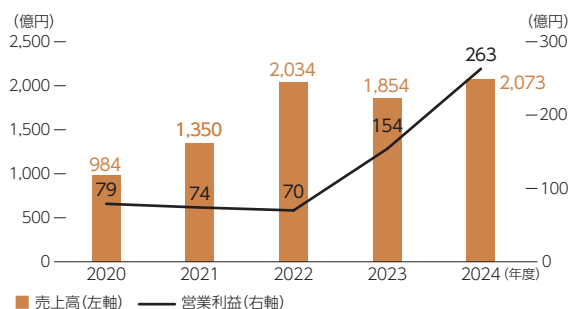
カカオ価格高騰を背景としたチョコレート用油脂（CBE）の強い需要により、日本や東南アジアを中心に販売が伸長し、増益。

FUJI ROIC

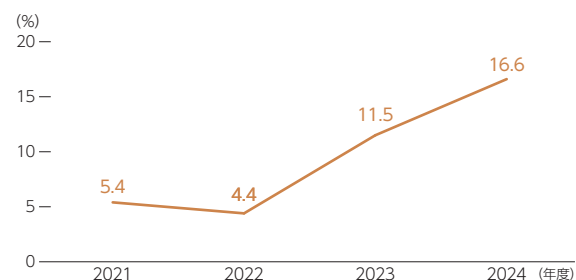
16.6% (前期比 +5.1pt)

米州での販売数量の減少や、各エリアでのチョコレート用油脂（CBE）の販売増加に備えた在庫の積み増しにより運転資本は増加するも、営業利益の伸長により、FUJI ROICは大幅に伸長。

売上高・営業利益(日本基準)



FUJI ROIC(日本基準)*



*FUJI ROIC = 税引後営業利益 ÷ (運転資本 + 固定資産)

植物性油脂事業について

植物性油脂事業では、サステナビリティを重視して調達したパーム油やパーム核油等を主要原料とし、自社固有の分別技術に代表される加工技術により差別化された食用油脂を製造・販売しています。

主要製品はチョコレート用油脂や食用加工油脂で、顧客向けに販売するだけでなく、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おり、グループ全体のビジネスの基盤を支えています。

▶ 主な製品群

- 食用油
- 食用加工油脂
- チョコレート用油脂

▶ シェア

- チョコレート用油脂 (CBE)

世界トップ3、日本 第1位

▶ 主な用途

- チョコレート
- 育児粉乳
- スナック・ビスケット
- 即席麺
- アイスクリーム
- マーガリン・ショートニング

▶ 事業拠点

9か国20社
※不二製油(株)と2025/8/1時点の主な
連結子会社・持分法適用会社

▶ 従業員数

963人

▶ 主要原料

- パーム油
- ひまわり油
- パーム核油
- シア脂
- ヤシ油

▶ セグメント資産

1,518億円

▶ 設備投資額

46億円

▶ 研究開発費

11億円

▶ 年間生産数量

約90万トン

市場機会

- 欧州を中心とした環境・人権に関するデュー・ディリジェンスの義務化と微量成分の規制強化の流れに伴う、安全・安心なサステナブル認証油の需要拡大
- 西アフリカ産カカオ豆の記録的な不作に起因したカカオ価格の高騰を背景とした、チョコレート用油脂 (CBE) の世界的な需要拡大

強み

- 認証パーム油の供給体制
マレーシアのグループ会社で製造したサステナブルなパーム油を、世界各地の顧客や当社グループ会社へ供給
- カカオバターと代替可能なチョコレート用油脂 (CBE)
世界トップ3のシェアを保持。パーム、ひまわり、シアを原料に、世界の各拠点で生産・供給が可能であり、原料から顧客まで一貫したサプライチェーンを構築

中期経営計画における主な施策

成長領域 サステナブル認証パーム油とチョコレート用油脂 (CBE) グローバル展開の加速

植物性油脂事業ではこれまで、サステナブル認証パーム油とチョコレート用油脂 (CBE) の拡大を主要施策として取り組んできました。近年、これら製品に対する需要は世界的に高まりを見せており、当社グループにとって大きな成長機会となっています。この潮流を確かな成長へとつなげるべく、取り組みを加速させます。サステナブル認証パーム油は、マレーシアに建設中のJPG フジにより、供給能力の飛躍的な向上を見込んでいます。CBEに関しては世界の各拠点での生産体制の最適化を進めることで、グローバルでの生産能力の最大化を図ります。

挑戦領域 サステナブルな植物油脂素材で、社会・顧客課題の解決に貢献する

動物性油脂が主流の加工食品業界において、植物油脂の持つ新しい可能性を追い求めて「Melavio」シリーズを立ち上げました。私たちの強みである高品質な「サステナブル油脂」と独自の「風味・物性制御技術」を融合することで、動物性のような濃厚感を持ちながら、植物性のあっさり感やヘルシーさも両立しました。

「Melavio」シリーズは単なる動物性油脂の代替ではなく、総菜・畜肉加工品・水産加工食品の可能性を広げたいお客様にも積極的に選んでいただけるような製品です。これからの油脂に求められる「おいしさ」「使いやすさ」「サステナビリティ」のすべてを兼ね備え、様々な用途に寄り添うパートナーとして、新しい製品づくりの可能性を大きく広げます。

Melavio
Series



「Melavio」シリーズ

特集

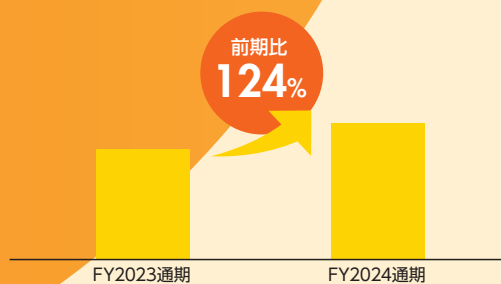
01

チョコレート市場の未来を創る

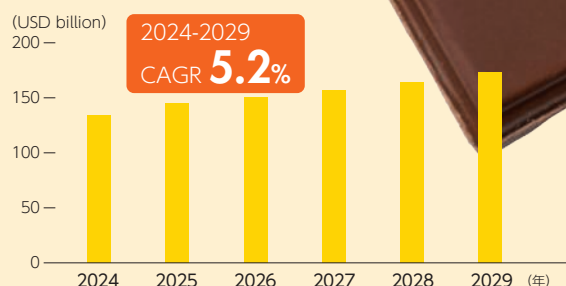
チョコレート用油脂 (CBE)

チョコレート菓子市場は、人口の増加や経済成長によりその拡大が見込まれます。一方で、西アフリカにおける天候不順によるカカオ豆の記録的な不作により、世界的にカカオの需給がひっ迫しています。このような背景から、カカオバターに代替可能なチョコレート用油脂(CBE)の需要が高まっています。

不二製油グループのCBE販売数量
(当社グループ内の販売を含む)



世界のチョコレート菓子市場予測



参照: Euromonitor Chocolate Confectionery 2024
Geography: world, category: chocolate confectionery
Data type: Retail Value RSP

チョコレート用油脂(CBE)とは

チョコレートに使用される油脂は「チョコレート用油脂」と呼ばれます。その中でも、カカオバターと代替可能な油脂がCBEです。主にパーム油、ひまわり油、シア脂を原料としています。

CBEは、カカオバターと比べ価格優位性があるだけでなく、チョコレートのくちどけや食感の制御、保存性の向上といった機能性を付与することができます。

チョコレートの主な原材料



カカオバターと代替可能な
CBEの問い合わせが急増



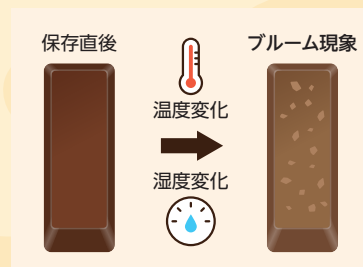
CBEの機能性



地域や季節に応じた融点の調整



固化速度の調整による生産効率の改善



ブルーム^{*}の抑制

^{*}油分や砂糖が表面に浮き出て白くなる現象。
テンパリング作業が不十分な場合に発生。

チョコレート用油脂(CBE)における不二製油グループの強み

シェア



日本
第1位



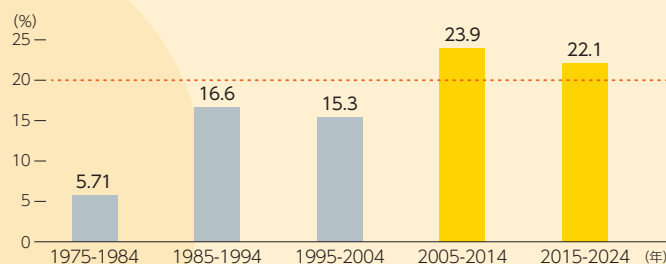
世界
トップ3

技術の
融合

当社グループは、植物性油脂と業務用チョコレートという2つの事業を組み合わせることで、独自性の高い事業ポートフォリオを構築しています。チョコレート分野で培ったノウハウを活かし、顧客ニーズに即した油脂の設計・提案を実現している点が強みです。

特許出願においては、チョコレート用油脂関連の出願件数のうち、当社グループの構成比は20%超を占めており、圧倒的な存在感を示しています。

チョコレート用油脂関連の特許出願件数における当社グループの構成比



原料の安定
調達

CBEの主要原料であるパーム油、ひまわり油、シア脂の安定調達を企図した当社グループ会社による供給網を構築しています。

パーム油

ユニフジよりサステナブル認証油を供給しています。そして近年のCBEの需要に応えるべく、2026年度JPGフジを稼働し生産量を飛躍的に高める予定です。

シア脂

シアの生産地に近い西アフリカを拠点とするフジオイル ガーナが供給基地として機能しており、昨年から続くシア脂の需給ひっ迫の中でも安定した供給を実現しています。

ひまわり油

2025年度フランスのプロヴァンス ユイルが不二製油グループに加入。ひまわり油の安定供給だけでなく、次年度予定されているバイオマス発電設備を稼働させることで、CO₂削減にも貢献します。

ひまわり油

● プロヴァンス ユイル

シア脂

● フジオイル ガーナ

パーム油

● ユニフジ ● JPG フジ

特集

02

高品質でサステナブルな サプライチェーン構築に よる成長戦略



不二製油グループの基盤事業である植物性油脂事業において、高品質な原料の安定調達を企図したサプライチェーンの構築は、グループ全体の事業継続における重要課題です。私たちが主要原料として位置づけているパーム油の生産では、過去から環境破壊や人権侵害といった社会的課題が指摘されてきました。このような背景から当社グループでは、過去より高品質な原料の安定的かつ持続的な調達を目指し、環境・人権・生物多様性に配慮したサプライチェーンの構築を、生産地の行政や農家と共同で取り組んできました。昨今、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や、微量成分（プロセスコンタミナント）の制御に関する要求が高まっています。過去より持続可能な原料調達に取り組んできた私たちだからこそできる「高品質でサステナブルな製品の供給」を今こそ果たすべく、取り組みを強力に推進しています。

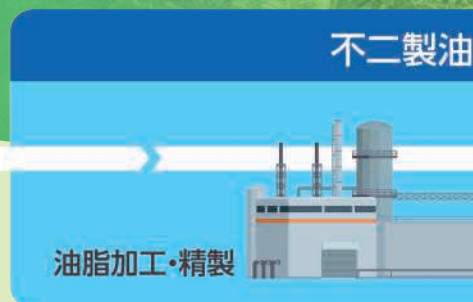
パーム油のサプライチェーン



農園



搾油工場



不二製油

油脂加工・精製

川上とのパートナーシップを強化

農園・農家とのパートナーシップを強化

パーム油

サステナブル認証パーム油、その中でも特にRSPO-IPグレード※。パーム油の安定供給体制を確立するため、マレーシアのUnited Plantations社とパートナーシップを結び、精製工場を担う合弁会社ユニフジを2018年に設立。農園から顧客までのトレーサビリティの確保と高品質な原料供給を実現しています。さらなる供給能力拡大に向けて、2026年度にはJohor Plantations社との合弁会社であるJPG フジの稼働を予定しています。JPG フジでは搾油工程で発生する殻や繊維をバイオマス発電の燃料として活用し、カーボンニュートラルな生産体制を構築し、環境負荷の低減にも貢献しています。



周辺環境を含めたJPG フジの完成イメージ図

※ RSPO認証は、パーム油業界で広く認知されている国際的な認証制度。認証パーム油を取り扱う農園や企業が遵守すべき環境・社会基準を定めている。トレーサビリティの厳格さにより4種のグレードがあり、その中でもIPグレードは最も厳格なトレーサビリティの管理が求められる。

高品質でサステナブルなサプライチェーン構築による成長戦略

近年の急速な市場環境の変化に対応するために、高品質でサステナブルなサプライチェーンの構築は、事業の持続的な成長のために必要不可欠な戦略となっています。特にサプライチェーンの上流において、不二製油グループと価値観を共有するプランテーションと戦略的な協力関係を構築することは、原料調達コストの最適化や、信頼性の高い原材料の安定供給の実現に加え、事業継続における様々なリスクが低減されます。結果、当社グループのバリューチェーン全体において、急速な市場環境変化への対応力が向上し、長期的な競争優位性の確立につながります。こうした考え方のもと、当社グループはトレーサビリティの向上を通じて、森林破壊や労働者からの搾取、生物多様性への悪影響を伴わないパーム油の調達に取り組んできました。それにより、EUDRをはじめとした各種規制や、顧客の食品安全に関する厳格な基準への的確な対応が可能となっています。

上記戦略の成功事例が、パルマジュ エディブル オイル (PAL) です。ユニフジの成功とサステナブル製品への需要拡大を踏まえ、PALは2021年に持続可能なパーム油のサプライチェーン構築に注力する決断をしました。同社は、フジオイル (シンガポール) をはじめ、当社グループの欧米の油脂事業拠点と緊密に連携し、それぞれの市場に対応したサステナブルなサプライチェーンを確立しました。その結果、PALは高品質かつサステナブルなパーム油を提供する信頼性の高い拠点へと転換を遂げ、2023年度と2024年度の2年連続で大幅な増益を実現しました。今後、PALはユニフジおよびPG フジとの連携をさらに強化し、グループ全体のサプライチェーンにおいて、各社が持続的かつ最適な成長と収益性を実現できるよう取り組んでまいります。



パルマジュ
エディブル オイル
Director

Teo Yong Wah

グループ



顧客
(食品メーカー)



消費者

社会・顧客・消費者のニーズへの対応

ひまわり油・グレープシードオイル

2025年度不二製油グループに加入したフランスのプロヴァンス ユイルは、チョコレート用油脂 (CBE) の主要原料であるひまわり油を搾油から生産しており、これからの主要原料供給基地として期待されます。また同社は、現地の農業組合とパートナーシップを結び、ワイン製造の際に生じるブドウの種の供給を受けています。供給を受けたブドウの種からグレープシードオイルを生産することで、廃棄物削減に貢献しています。さらに原料油の安定供給だけでなく、次年度予定されているバイオマス発電設備稼働させることで、CO₂排出量の削減も果たすことができます。



- ✓ 透明性の高い
サプライチェーンの構築
- ✓ 環境負荷の低減
- ✓ 需要が高まるチョコレート用
油脂 (CBE) の安定供給
- ✓ パーム油のプロセス
コンタミナントの低減



業務用チョコレート事業

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

田中 寛之



Profile

国内大手商社の食糧部門で営業・マネジメントを経験。当社への2度の出向(ハラルドおよびブラマーの取締役を歴任)を経て2022年に当社に入社。同年からの最高経営戦略責任者(CSO)を経て、2025年4月より現職。

コンパウンドチョコレートのグローバル展開

2023年度後半からの西アフリカのカカオ豆の不作によるカカオ相場の急騰と、過去例を見ない相場展開(急騰、期近高・先安)によるカカオ原料の追加費用発生、米国でのインフレによる製造コスト急増への価格転嫁の期ズレにより、2024年度ブラマーでの損失が拡大しました。一方で、カカオ相場上昇により、ピュアチョコレート価格が急騰したことで、コンパウンドチョコレートはその受け皿として需要は堅調に推移、不二製油グループは日本、ブラジル、アジア、欧州市場で着実に成長機会を捉えることができました。コンパウンドチョコレートは、コスト安定性に加え、油脂技術の応用にて、顧客の用途やコンセプトに応じた製品設計が可能です。当社グループは、他社と異なり、チョコレート用油脂の製造とチョコレート製造の双方を有するメーカーとして、柔軟かつ高付加価値な提案が可能であり、こうした対応力が当社グループの競争優位性を支えています。2025～2027年度までの新中期経営計画では、主要エリアでの設備投資によりコンパウンドチョコレートの生産能力を拡充し、販売数量のさらなる拡大を図ります。

売上高

3,347 億円 (前期比 +813億円)

カカオなどの原材料価格上昇に伴う販売価格の上昇や、日本や東南アジアなどでの販売数量の増加、円安の影響により増収。

営業利益

▲158 億円 (前期比 ▲177億円)

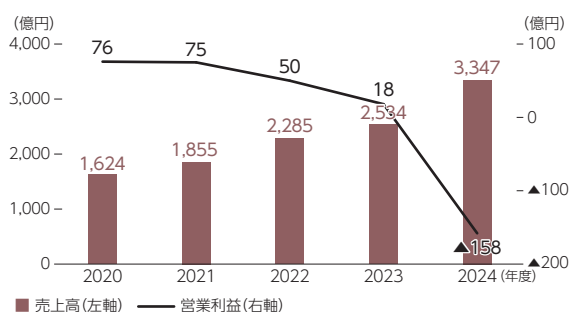
カカオ相場急騰により、日本、ブラジル、豪州、中国などでコンパウンドチョコレートの需要増を取り込むが、ブラマーでのカカオ原料に関わる費用の急増により相殺され、大幅減益。

FUJI ROIC

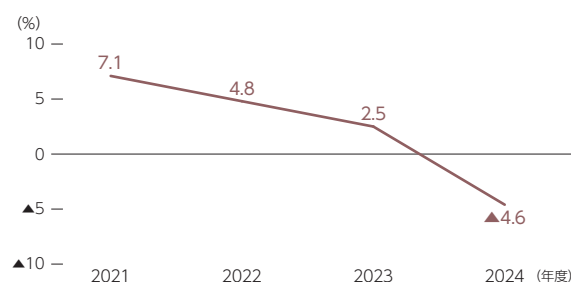
▲4.6% (前期比 ▲7.1pt)

カカオ価格高騰による運転資本の増加に加え、ブラマーでのカカオ原料要因による大幅減益により、ブラマー以外はFUJI ROICは改善するも、事業全体ではFUJI ROICは大幅に悪化。

売上高・営業利益(日本基準)



FUJI ROIC(日本基準)*



※FUJI ROIC = 税引後営業利益 ÷ (運転資本 + 固定資産)

業務用チョコレート事業について

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。近年は海外市場でピュアチョコレートの展開も拡大しつつ、自社の持つ油脂技術を活用したコンパウンドチョコレートを主軸に展開。コンパウンドチョコレートにおいては、主要市場のマーケットリーダーとして、顧客・市場ニーズを取り入れた製品開発を進め、グループ全体で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。

▶ 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

▶ シェア

- 業務用チョコレート

世界 第3位、日本 第1位

▶ 事業拠点

9か国12社

※不二製油(株)と2025/8/1時点の主な連結子会社・持分法適用会社

▶ 従業員数

2,570人

▶ セグメント資産

3,110億円

▶ 設備投資額

165億円

▶ 研究開発費

15億円

▶ 年間生産数量

約40万トン

市場機会

- カカオ価格の高騰を背景とした、コンパウンドチョコレートの需要拡大
- 人口増加によるチョコレート消費拡大と、チョコレート消費シーンの多様化
- 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)

強み

- 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

中期経営計画における主な施策

成長領域 コンパウンドチョコレートの設備投資を通じた販売数量の拡大

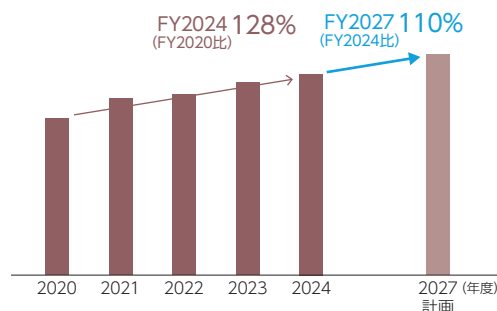
カカオ相場の急騰を受け、さらに高まるグローバルでの需要に対応するため、日本、ブラジル、欧州、豪州の4拠点に対し設備投資を実施し、より高付加価値な機能を持ったコンパウンドチョコレートの生産能力を拡充し、さらなる成長を目指します。

日本では、既存工場の更新投資として新工場の建設を進めており、同投資を通じて、昨今の日本市場の課題である人手不足に対応した製品群の強化を図ります。ブラジルでは、2023年度に稼働した第2工場の生産ラインの拡張を行い、不二製油の技術を活用した新製品の展開を推進し、販売数量の増加につなげます。

挑戦領域 カカオ原料に依存しないものづくりと新市場への拡販

これまでとは異なる新しい挑戦として、日本ではカカオ原料を一切使用しないミルクチョコレートタイプの製品「アノザム」を2025年3月に上市し、新たな価値を提供しています。海外事業においてもノンカカオ原料でのチョコレート製品の開発を進めており、従来の健康志向製品(ノンシュガー、高たんぱく品)に加え、不二製油グループの油脂技術とチョコレート加工技術を活かしたフィリングなどの周辺市場対応とともに展開を進めます。

業務用チョコレート事業販売数量(ブラマー除く)



特集

03

チョコレート市場の未来を創る コンパウンド チョコレート

世界的なカカオ豆生産における天候リスクの高まりと、人口増に伴う需要増加への対応としてチョコレート用油脂を活用したコンパウンドチョコレートは、世界の人びとへのチョコレートの安定供給に大きな貢献が期待され、着実な成長が見込まれます。不二製油グループは、グループ内にチョコレート油脂を含む植物性油脂事業と業務用チョコレート事業を持つ稀有なプレイヤーとして、独自のバリューチェーンを構築し、油脂原料からチョコレート製品まで一貫した開発体制を強みとしています。特にコンパウンドチョコレート分野においては、顧客との共創を通じて培った高度な技術力を、日本国内にとどまらずグローバル市場でも展開することで、他社にはない競争優位性を確立しています。



コンパウンドチョコレートとは

チョコレートは一般的にカカオ原料(カカオマス、カカオバター)に砂糖、乳製品をブレンドすることで作られますが、カカオバターの代わりに、チョコレート用油脂を使ったチョコレートのことをコンパウンドチョコレートと呼びます。不二製油グループでは、植物性油脂事業で製造したチョコレート用油脂を使用して、業務用チョコレート事業でコンパウンドチョコレートを製造しています。チョコレート用油脂には多くの種類があり、油脂や副原料の組み合わせによってチョコレートの特徴を変えることができます。

植物性油脂事業

チョコレート用油脂の組み合わせ

A B C D E ...

砂糖、乳製品など副原料の組み合わせ

a b c

業務用チョコレート事業

コンパウンドチョコレート



すぐに固まる

A B C a



口の中ですぐ溶ける

A D b c



絞って使える

B D E c



コンパウンドチョコレートにおける不二製油グループの強み

顧客との共創

当社グループの製品の多くは、顧客の個別ニーズに応じて開発・提供される留め型製品です。当社は、顧客が抱える課題に真摯に向き合い、スピード感をもって最適なソリューションを提供することで、信頼関係を築いてきました。こうした取り組みを通じて、単なる製品供給にとどまらず、顧客との共創を重ねる中で、当社自身も技術力や提案力を高めてきました。

VOICE

お客様との共創による価値づくり

インダストリアル フード サービスでは、「お客様との共創」を通じてビジネスを展開しています。お客様のニーズにしっかり寄り添いながら、製品の共同開発や納期の短縮、さらには工場などの現場にも足を運び、お客様と密に連携して課題解決に取り組んでいます。

例えば、Noshu社との低糖プロジェクトでは、「おいしさ」と「機能性」の両立という難しい課題に挑みました。課題解決に向け、オープンに問題を共有し合い、ともに解決策を探る中で、2つの新製品を上市し、市場においても高い評価を得ています。

私たちは、本当の成長はお客様との共創から生まれると信じています。今後もお客様とともに、新たな価値を世に送り出していただけることを楽しみにしています。



Noshu社採用商品



インダストリアル フード サービス(豪州)
Head of Innovation
Natalie Vethanayagam

差別化製品のグローバル展開

日本国内では、常温～冷蔵～冷凍といった幅広い温度域でチョコレートの喫食シーンがあり、種類も多様化しています。クッキーなどの焼菓子やドーナツ、和菓子やエクレア、アイスクリームや冷凍ケーキなど幅広い用途とニーズ・機能性に応え、独自性の高い差別化製品を国内市場で数多く開発・上市してきました。

海外においても、各エリアでの消費者ニーズに応えることで、事業拡大を図ってきました。研究開発についても、グローバルに展開し、日本をはじめとする各エリアで特許出願を進めています。

2024年度ではカカオ価格の高騰から、チョコレート用油脂(CBE)に注目が集まり、特に、チョコレート消費量の高い米国、ブラジル、欧州でCBEコンパウンドが伸長しました。今後も当社の強みであるチョコレート用油脂を活用したコンパウンドチョコレートの拡販を加速していきます。



ハラルド(ブラジル)CBEコンパウンド



ブラマー(米国)CBEコンパウンド

チョコレートやカカオに関する国別生存特許件数



※2025年3月31日時点



乳化・発酵素材事業



執行役員
乳化発酵素材事業本部長

藤崎 修一

Profile

1986年に当社へ入社。生産部門での豊富な経験を積んだ後、シンガポールのウッドランド サニーフーズに二度にわたり出向し、2015年には同社社長に就任。2019年に不二製油(株)乳化・発酵生産部長、2021年に乳化・発酵事業部門長に就任し、2025年4月より現職。

グローバル一体運営で挑むソリューション素材の提案

食の多様化やサステナビリティといった社会課題を背景に、乳化・発酵素材事業は、独自の技術を基盤に「おいしさ」と「機能性」を兼ね備えたソリューション素材を提供しています。製菓・製パン業界を基盤に、これまでにない“新しい食の価値”を創出し、その進化に貢献しています。

日本、東南アジア、中国の各市場では、ニーズに応じたコンパウンド製品を展開。さらにアジアから日本市場へは、調製品や冷凍生地などの輸出機能も担っています。国際的な原料調達力と柔軟な商品開発体制を活かし、付加価値の高い製品開発や、人手不足を支えるソリューション素材の提供にも取り組んでいます。

また、2025年度からの事業持株会社制への移行により、乳化・発酵素材事業は日本と海外が一体となって推進します。各拠点の知見や強みを結集し、よりスピード感を持って、顧客や市場のニーズを意識した取り組みを進めてまいります。

売上高

942億円 (前年度比 +43億円)

パーム油、パーム核油など原材料価格上昇に伴う販売価格の上昇や、円安の影響により増収。

営業利益

34億円 (前年度比 ▲3億円)

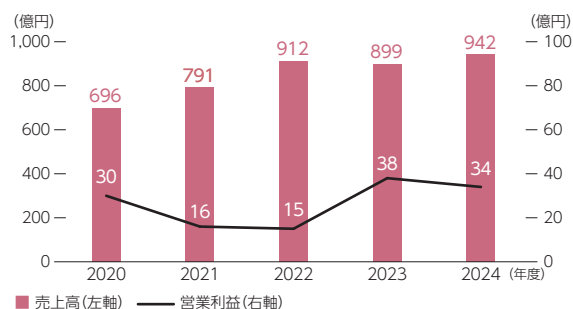
日本、中国での固定費の増加や、中国での採算性の低下により減益。

FUJI ROIC

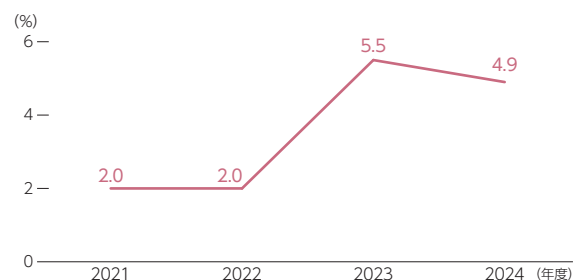
4.9% (前年度比 ▲0.6pt)

東南アジアで営業利益が伸長する一方で、中国での採算性の悪化や各エリアでの人件費等の固定費の増加により、FUJI ROICは低下。

売上高・営業利益(日本基準)



FUJI ROIC(日本基準)*



*FUJI ROIC = 税引後営業利益 ÷ (運転資本 + 固定資産)

乳化・発酵素材事業について

乳化・発酵素材事業では、独自の乳化・発酵技術を活かし、植物油脂と乳原料を組み合わせ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展開しています。

「おいしさ」と「機能性」を兼ね備えたこれらの製品は、日本、東南アジア、中国を中心とした製菓・製パン市場を中心に幅広く提供されています。

▶ 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

- 植物油脂
- 乳製品
- 砂糖

▶ シェア

- 業務用ホイップクリーム*

日本 **第1位**

*植物性脂肪を含むホイップクリームを指す

▶ 事業拠点

4か国9社

※不二製油（株）と2025/8/1時点の主な連結子会社・持分法適用会社

▶ 従業員数

1,216人

▶ セグメント資産

603億円

▶ 設備投資額

23億円

▶ 研究開発費

11億円

▶ 年間生産数量

約22万トン

市場機会

- 食の多様化に応える、新しいおいしさと機能性を兼ね備えたコンパウンド製品の需要拡大
- 省人化、フードロス削減、食の多様化など社会課題に対応した提案機会の拡大
- 東アジア・東南アジアでの食文化の変化

強み

- 課題解決型提案を可能にする販売・開発体制
乳化・発酵素材事業本部では事業拠点すべて（日本、中国、シンガポール、タイ）にフジサニープラザを持ち、各地のニーズに応える課題解決型の提案を実施
- 独自素材を活用した差別化製品の展開
USS素材をはじめとした独自素材を中間原料として使用することにより、他社と差別化された風味や機能を持つ製品展開が可能
- サステナビリティ訴求製品の展開
USS素材等を通じ、乳原料を使用しないプラントベース等サステナビリティ訴求のニーズに対応する製品群の展開

中期経営計画における主な施策

成長領域

主軸製品の進化と、海外での顧客関係構築による新たな事業拡大

国内シェアトップのコンパウンドクリームに新技術を導入し、製菓市場やドリンク市場でさらなるおいしさ実現を目指しています。

海外では、タイにおいて新規顧客の獲得を推進しています。タイ企業が注力する海外輸出製品への採用に加え、タイに進出してきたグローバル大手企業への主原料の供給が始まりました。今後は体制変更を機にグループ丸となった強みを活かし、各国の成功事例を共有し、グローバルでの成功事例へと発展させていきます。

挑戦領域

海外拠点を活かし、新技術やアイデアを日本・海外双方の市場で活用

日本では、新技術の導入により、さらなるおいしさや機能の追求に挑み、新市場・新製品へとポートフォリオの拡大を目指しています。海外拠点とも連携し、日本向け調製品の高機能化や省人化のニーズに応える製品開発も進めています。

中国では、新製品として製菓用クリームを発売、日本のトレンドを取り入れた「もちどら焼き」のアプリケーション提案により、江西省の有力ベーカリーチェーン店で採用されました。右のポップが使用され、お店の定番品として販売されています。提案営業の成果であり、今後も引き続き、他の有力店への展開を目指します。



中国の有力ベーカリーチェーンで使用されたポップ



大豆加工素材事業

食の未来を見据え、足元の採算改善を進めます

執行役員
大豆加工素材事業本部長

鈴木 清仁

Profile

1989年に当社へ入社。主に販売部門での経験を重ねた後、2010年から山東龍謙不二有限公司総経理、帰国後には、マーケティング本部市場開発部長を歴任。2019年に不二製油グループ本社PBFS事業部門長、2021年からは不二製油(株)たん白事業部門長を兼務。2025年4月より現職。

食の未来を見据えた時に、タンパク源が動物性から植物性に移行する動きは、確実に起こっていきます。大豆は、タンパク質のみならず脂質や他の栄養素も豊富な食材で、栽培も比較的容易な上、世界的に生産量も多いことから未来の食生活には欠かせません。不二製油グループの大豆加工素材事業では、大豆多糖類や大豆たん白素材が主な製品群であり、技術開発力・品質安定力・課題に対してのタイムリーな提案力が評価され、健康・栄養食品、飲料、各種加工食品、ペット用食品等様々な原料として利用されています。当事業においては、今後の事業成長のために必要な投資を既に終えて、生産能力をアップさせていますので、現在は成長領域と挑戦領域に対して、課題解決型の新製品開発と市場開拓・拡販に注力しています。一方で採算性の低い事業の再構築を進めており、これら両方を確実に実行することでFUJI ROICの改善に努めてまいります。

売上高

351 億円 (前年度比 ▲4億円)

大豆たん白食品の工場譲渡の影響により減収。

営業利益

7 億円 (前年度比 ▲4億円)

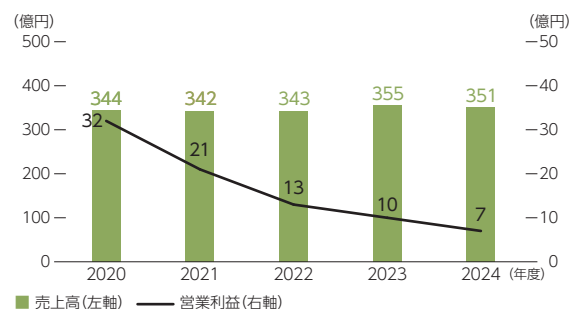
日本、中国での販売数量の減少により減益。

FUJI ROIC

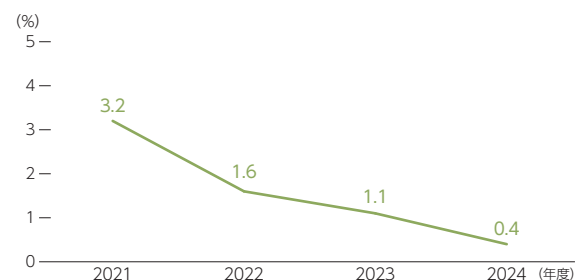
0.4% (前年度比 ▲0.7pt)

国内の大豆たん白食品の工場譲渡等による固定資産の圧縮および原材料、製品在庫の最適化を実施したが、営業利益の減少により、FUJI ROICは低下。

売上高・営業利益(日本基準)



FUJI ROIC(日本基準)*



*FUJI ROIC = 税引後営業利益 ÷ (運転資本 + 固定資産)

大豆加工素材事業について

大豆たん白素材(粉末状・粒状)、機能剤(多糖類・ペプチド等)、大豆たん白食品といった製品群により、様々な食の課題や消費者の要望に対して、おいしさ・栄養・健康・機能性等の視点から製品開発・提案を行い事業展開しています。大豆に関する長年の知見と技術により、引き続き、おいしさはもちろん、食の楽しさ、多様性に貢献します。

▶ 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)
- 機能剤(水溶性大豆多糖類、水溶性えんどう多糖類、ペプチド)
- 大豆たん白食品

▶ 主な用途

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

▶ 主要原料

- 大豆

▶ 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**、日本 **第1位**

▶ 事業拠点

4か国6社

※不二製油(株)と2025/8/1時点の主な連結子会社・持分法適用会社

▶ 従業員数

449人

▶ セグメント資産

417億円

▶ 設備投資額

23億円

▶ 研究開発費

13億円

市場機会

- 世界的な動物性タンパク質不足、価格高騰懸念に対して、植物性タンパク質の需要増加
- 健康需要の継続的増加

強み

- 課題解決型の製品開発体制
大豆に関する長年の知見と技術を有し、油脂、その他素材との技術融合による、課題解決型の製品開発力を保有
- 安定した品質の生産力
徹底した生産プロセスの管理を通じて安定した品質の製品を提供
- 幅広い顧客基盤を構築
他事業での顧客も含め、食品業界に幅広く顧客基盤を有し、信頼関係を構築。蓄積したノウハウにより、市場へのタイムリーな提案営業を展開

中期経営計画における主な施策

成長領域 製品ポートフォリオ転換を推進

千葉での粒状大豆たん白工場、ドイツでの多糖類工場への投資を行い、供給力の強化を図る一方、一部の大豆たん白食品工場の譲渡を実行し、製品ポートフォリオの転換を進めています。日本および中国の健康栄養市場、加工食品市場向けに課題解決型の新製品を投入し、数量と利益確保の両立を目指すとともに海外市場への拡販も推進しています。

挑戦領域 社会課題解決型の製品展開を強化

国内外でタンパク質強化製品の市場が拡大しています。従来の技術では困難であった酸性領域でのタンパク配合飲料に適した製品や、加工食品製造工場での工程簡素化に貢献する製品など社会課題に向き合った新製品の拡大を進めています。また、大豆たん白生産時に副生されるホエイ成分をアップサイクルすることで、フードロスの低減、資源循環社会への貢献を目指します。



タンパクを配合した酸性飲料イメージ

不二製油グループでは、「新しい技術」「新しい市場」「新たな売り方」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。



2027年度目標

全社事業利益での挑戦領域比率



挑戦領域に挑む

—— 従業員の声 ——



ハラルド
(ブラジル)

イノベーションで市場に 新たな価値を創出

私たちはハラルドでマーケティングと商品開発を担当しています。近年、ハラルドではイノベーションに力を入れています。差別化を図るだけでなく、厳しい経済環境が続くブラジルにおいても健全な経営を維持し、より高い財務成果を実現することを目指しています。イノベーションを成功させるためには、消費者のニーズを十分に理解することに重点を置き、それに応える高品質な商品をお届けることが不可欠です。そして、私たちの「製品価値」をしっかりと認識いただけるように伝えていくことも大切です。その取り組みの一例が「TOPピスタチオ味」の発売です。専門店やフードサービス向けに展開したこの商品は市場で非常に高く評価され、プロジェクト目標を200%以上達成するという成果を上げました。2025年も、イノベーションを通じてさらなる成長を目指しています。消費者視点を大切にしながら、ハラルドの各部門の知識・経験・熱意を結集することで、これからも成功を築いていきたいと考えています。

左から

Cecília Martins - Marketing Director

Rosileide Ferreira - R&D Manager

Marianne Oliveira Ramos - Product Marketing Manager



業務用チョコレート事業

チーズフィリングの 開発を通じたビジネス ポートフォリオの変革

チーズフィリングの開発は複数のグループ会社からの基盤的サポートと技術的支援を得ながら、2019年に開始されました。最終的に研究開発、アプリケーション、営業部門の共創とお客様からのフィードバックを組み合わせることで、豊かな風味と独特の食感を備えた伸びるチーズフィリングの販売を2025年からタイ国内でスタートさせることができました。この製品はフジオイル(タイランド)のこれまでの製品ラインナップにはなかった、セイボリー分野に本格的に参入するきっかけとなっています。今後は、製品バリエーションの拡充、カフェやフードサービスチャネルの開拓、そして新しい製品形態の導入を予定しています。これらのさらなる挑戦を成功させ、変化する消費者トレンドに合わせてともに成長し、タイのベーカリー業界全体とのパートナーシップを深めることを目指していきます。

フジオイル
(タイランド)



乳化・発酵素材事業

左から
Karoon Sangrungruang
- Application Department, Senior Bakery Chef
Patcharin Khamngern
- R&D Department, Assistant Supervisor
Tharathep Rattanawan
- Sales Department, Senior Sales Executive

不二製油(株)



大豆加工素材事業

私たちは、大豆多糖類をはじめ、大豆を原料とする様々な機能性素材を開発しています。2025年度に、画期的な新規食品素材「ソヤセル」を上市しました。「ソヤセル」は、大豆たん白製品の製造過程で生じる「おから」を丸ごと原料とした食品素材で、環境負荷の低減とアップサイクルを両立しています。

本製品は素材開発部と市場開発部がタッグを組むことで、製品の特徴を最大限に引き出す数多くの用途を見出しており、中でも製菓・製パン市場での採用が続いています。食品業界における環境対応と新たな価値創出の両面で貢献できる製品として、今後国内のみならず海外も含めたさらなる展開を目指します。

左から
藤井 名苗
- たん白開発部 第二課 課長
福原 宏章
- たん白開発部 第二課

環境配慮型食品素材 「ソヤセル」で製菓・製パン市場へ



特集

04

GOODNOON

GOOD
NOON

誰もが食を楽しめる世界の実現への挑戦

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たい。

その実現に向けたフラッグシップとして、GOODNOONのブランドを立ち上げました。

新たな時代の食のスタンダードとして、「おいしい」の多様な選択肢を増やし、誰もが心から食事を楽しめる。

そんな世界の実現を支えたい・・・それがGOODNOONの想いです。

GOODNOON のこだわりと要件

1つのこだわり

驚きのおいしさ

- 喜びや感動を得られ、共感へと広がる「驚き」
- もっと食べたいと思わせる、食の根源的な価値

新規性

- あらたな価値、食の体験、技術の革新があるか？

わかりやすさ

- 製品の良さは誰にでも伝わるものか？
- シンプルに語れるものか？

社会課題解決

- 社会の多様な課題やニーズに応えられているか？

4つの要件

人と地球の健康

人の健康

- 身体に必要な栄養素が含まれる
- 栄養バランスが良い
- 身体と心が喜ぶおいしさ

地球の健康

- 環境負荷が少ないものか？
- 資源効率が良いか？

GOODNOONの提供価値

GOODNOONが
実現したい未来

「おいしい」の多様な選択肢を増やし、誰もが食事を楽しめる世界を実現する

GOODNOONが
提供する価値

不二製油グループだからこそその提供価値の独自性と優位性

＝ 植物性素材 × 多様な事業を実現できる技術力と資産 × 顧客とのネットワーク・信頼性

B to B

植物性素材市場の拡大。市場参入している他企業とともに市場開発をリードする。

B to C

おいしいブランドとしての認知度。消費者に選ばれるためには「おいしさ」にこだわり続ける必要がある。

インナー

市場課題の発見と解決をリードする自負を持つ。植物性素材が選ばれる方程式を探究する。



特集 01

特集 02

特集 03

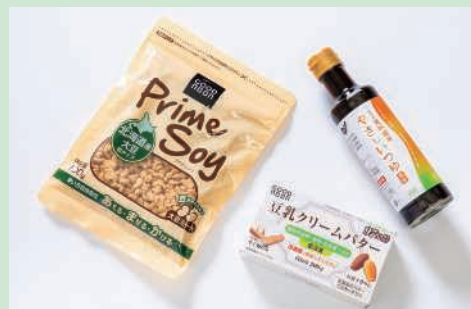
特集 04

B to B 製品群の拡充

豆乳クリームバターシリーズ、プラントベースチョコレート、MIRA-Dashi®シリーズ、プライムソイシリーズを中心に、2025年9月時点、35品がGOODNOON認定製品として登録されています。また食品素材だけではなく、加工度を上げた「みらいの欧風カレー」を業務用として上市。MIRA-Dashi®や豆乳クリームバターを使用することで、レトルトでありながらスパイスが際立つ本格的な風味が評価され、レストランやホテルなどで採用が進んでいます。

B to C 消費者に選ばれるために

「おいしい」の選択肢となるには、GOODNOONをもっと多くの人に知ってもらい、体感してもらう機会が必要です。GOODNOONブランドとして、業務用製品だけでなく小売り製品をラインナップし、直接購入いただける場を作っています。また、2024年にはwebメディア「ufu.(ウフ。)」主催のリアルイベント「ufu.fes2024」に出展し、シェフとコラボしたスイーツを通じて、消費者の皆様の反応や意見を直接いただきました。



GOODNOONの小売り製品

大阪・関西万博EXPO2025でのGOODNOON活動の発信

2025年8～9月、不二製油(株)は大阪・関西万博のORA外食パビリオン「宴～UTAGE～」において、GOODNOONの発信のためのイベントを行いました。本イベントに先立ち、有名シェフとともにGOODNOON製品を活用した、これまでにない新しいスイーツやパンを開発。



神戸市のプーランジェリー「Ça marche(サ・マーシュ)」のオーナーシェフ西川功晃氏によるセミナー

万博会場では、これらのアイテムを試食した後、お客様自身の感性で名前を付ける「ミライレシピ体験会」を実施しました。またイベント当日はシェフの皆様も登壇され、開発に至った背景やGOODNOON製品の魅力を語っていただき、会場は大いに盛り上がりました。私たち社員だけでは思いつかないような斬新で魅力的なネーミングが、お客様から多数寄せられ、消費者との接点の重要性を改めて実感したイベントとなりました。

インナー 社内向け:GOODNOONの機運を高める活動

社内でのブランド認知向上を目的に、レシピコンテストや社食での体験会などのイベントを実施しています。従業員が実際にGOODNOON製品のおいしさを味わい、楽しむ機会を通じて、GOODNOONへの理解と共感を深め、ブランド展開の土台づくりを進めています。



社内レシピコンテストでの入賞作品



レシピコンテスト入賞作品を社食で提供



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。

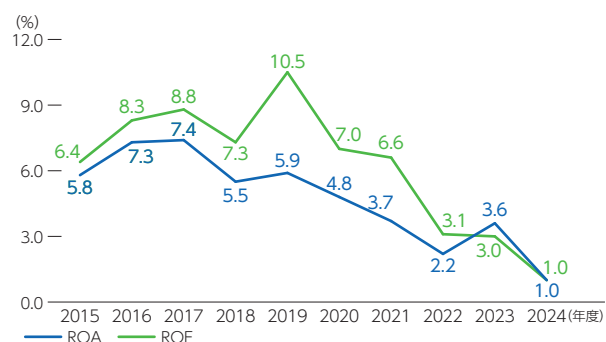
また、PBRの改善にはPERの向上も重要な要素です。これは、資本市場との誠実な対話を通じて、当社の成長戦略や将来性への理解と期待を醸成することで実現されます。成長戦略、無形資産、サステナビリティなどの情報開示を充実させ、経営の信頼性とガバナンス体制の強化を通じて、事業・財務リスクの低減と期待成長率の向上を図ってまいります。

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。

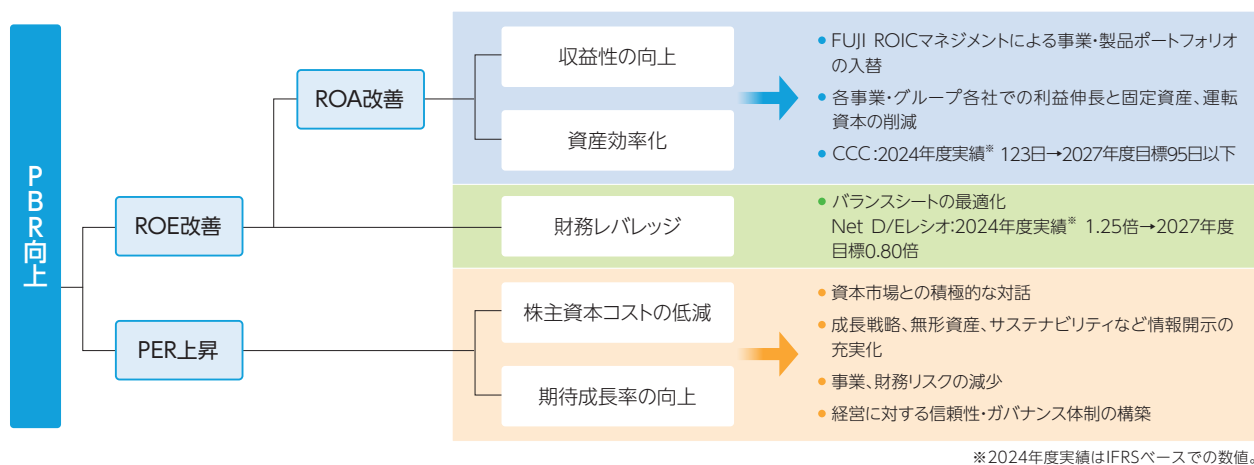
PBR



ROE/ROA



※日本基準



財務戦略

キャッシュアロケーションの考え方

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	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
手元資金の活用	有利子負債削減 800億円 (2024年度末比)	- 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)
	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

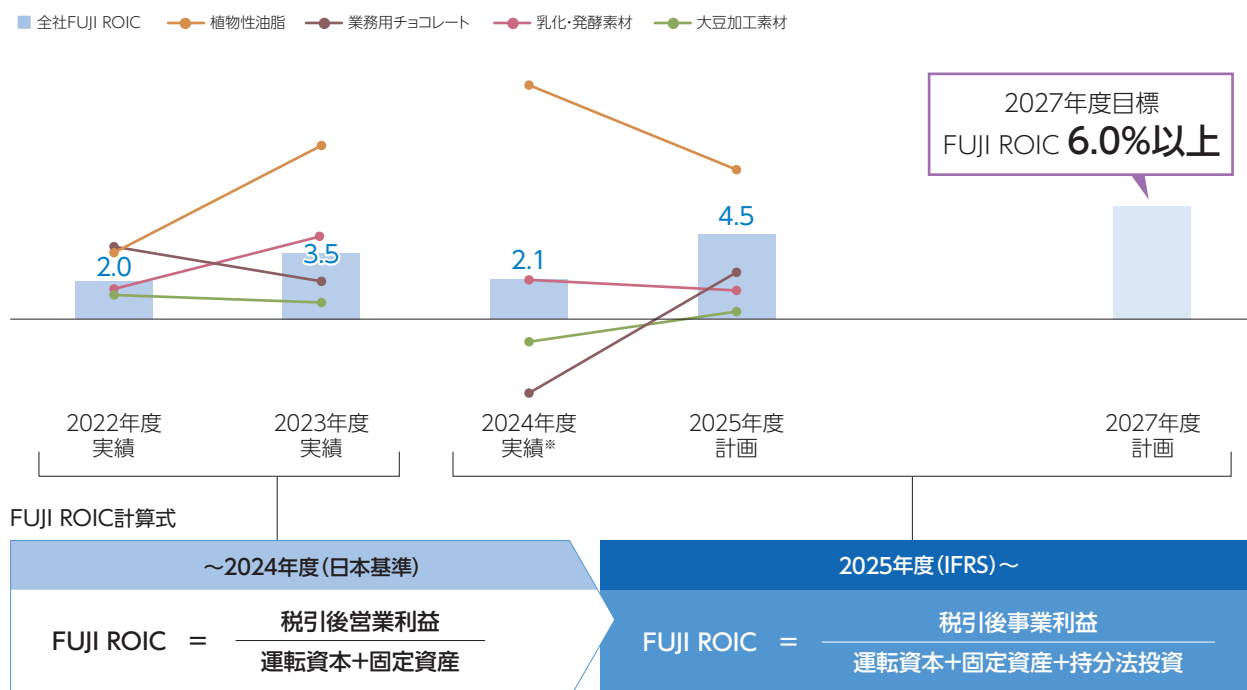
不二製油グループでは、資本効率を適切に把握・管理するために、2022年度から独自の指標「FUJI ROIC」を導入しています。分母の投下資本に運転資本と固定資産を設定することで、最適な事業や部署単位に具体的な施策を打ちやすくし、現場での実行力を高める狙いがあります。2025年度からはIFRSの任意適用に伴い、分子を税引後事業利益、分母を運転資本・固定資産・持分法投資に変更しました。事業別やグループ各社のFUJI ROICは、経営会議や取締役会で定期的に報告されており、実績の振り返りと今後の経営施策の検討に活用しています。

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、資本効率だけでは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

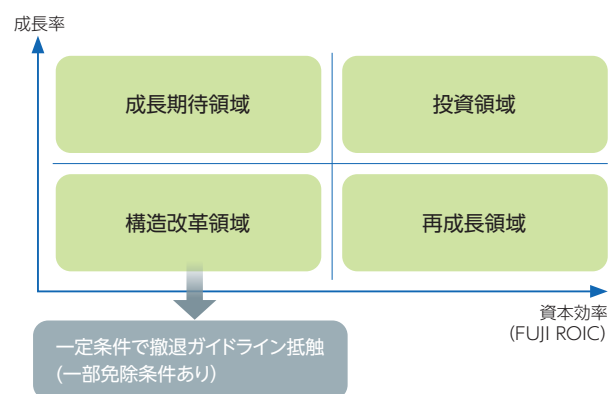
2025年度の新体制始動に合わせ、当社は投資管理規程を改定し、投資に対するレビュー制度を再編しました。事業環境の変化に対応し、資本コストを基準とした投資・撤退判断や課題の早期発見・解決を可能にすることで、投資効果の最大化と企業価値の向上を目指します。

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。

事業投資レビューでのポートフォリオ評価(イメージ)



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せんでした。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。



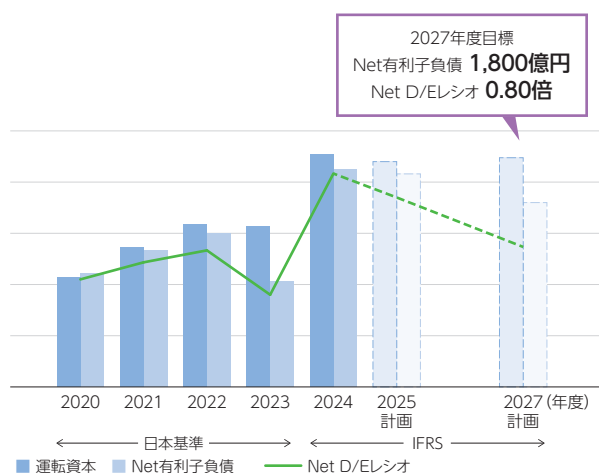
ハラルド（ブラジル）

上段左 Chief Financial Officer Valmir Rogério Trovo, 上段右 Chief Supply Chain Officer Oscar Devotto Silveira
下段左 Industrial Director Ricardo Fernandez Santos, 下段右 Chief Commercial Officer Mauro Rodrigo Degraf

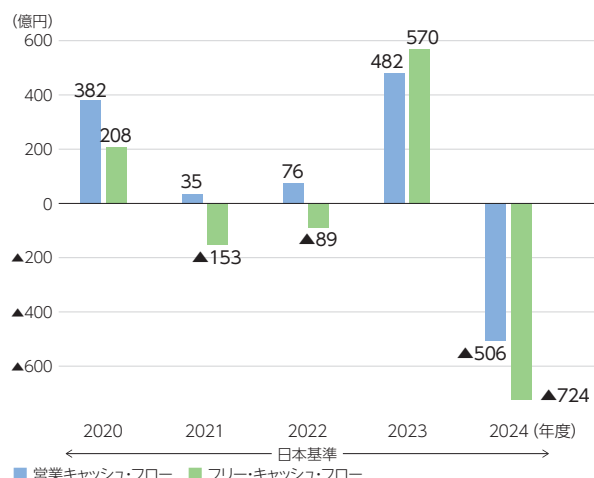
財務基盤の健全化

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



キャッシュ・フロー

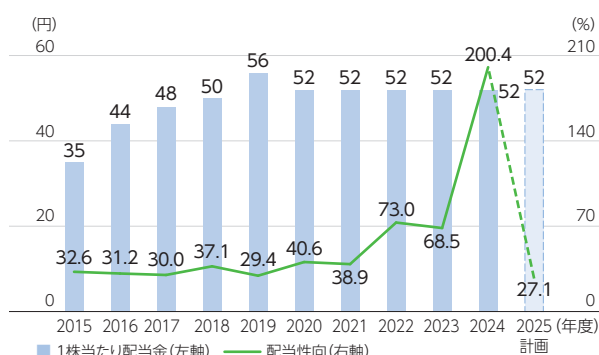


株主還元方針

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。

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

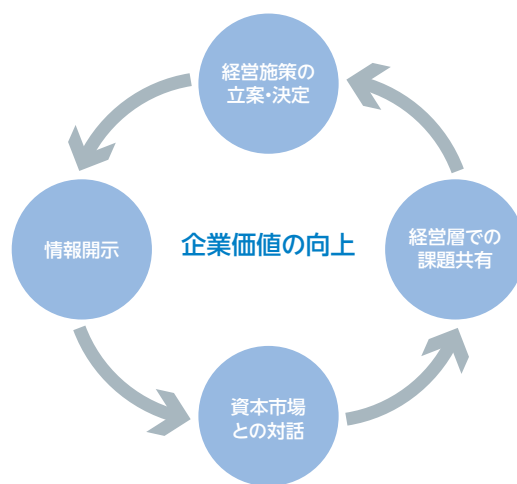
当社は、株主・投資家の皆様に当社グループの事業活動や財務状況を正しくご理解いただけるよう、分かりやすく透明性の高い情報開示に努めています。資本市場との対話は、企業価値向上に資する重要な活動と位置づけており、CEO・CFOを中心に、社外取締役や執行役員も積極的に対話に参加しています。いただいたご意見は四半期ごとに取締役会へ報告し、経営改善に活かしています。

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んできました。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。おいしさで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増え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。

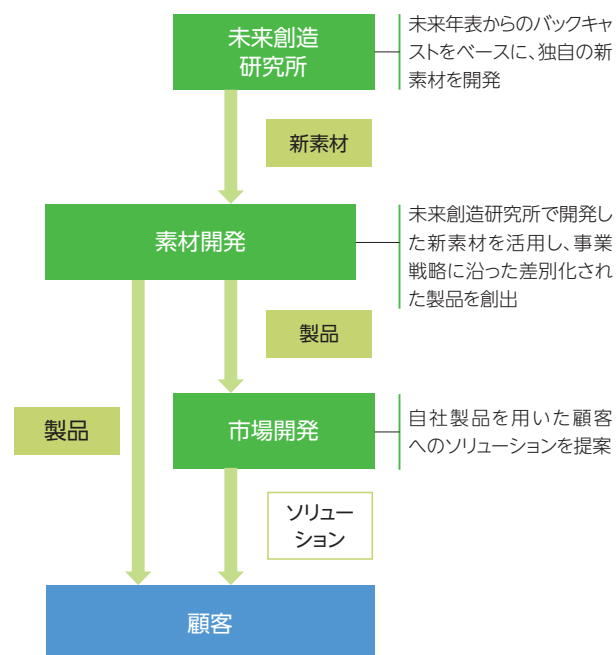
研究開発体制と戦略

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。

■ | 食の未来を創る P.20

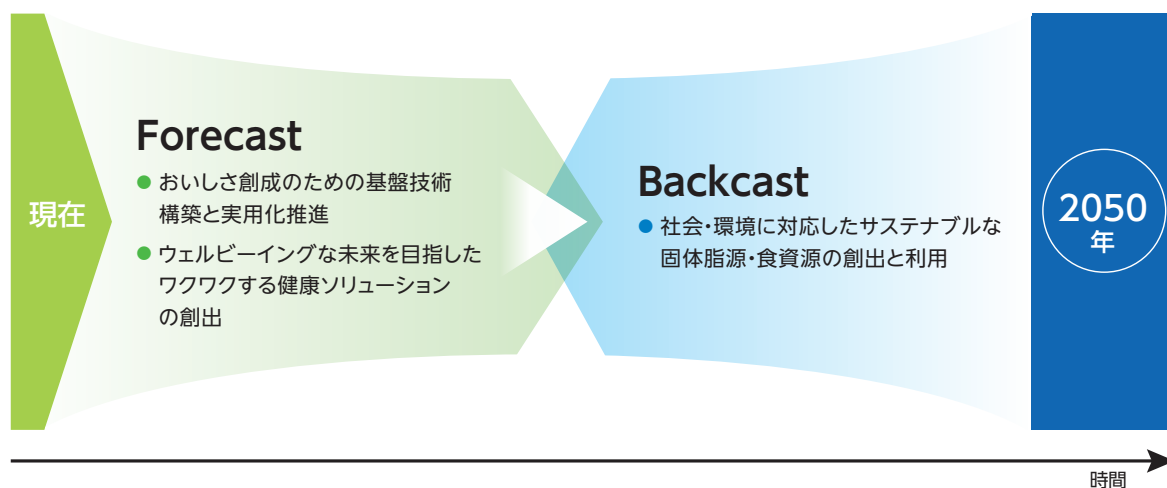
未来創造研究所において創出した独自の新素材は、素材開発により事業戦略に連動し製品化されます。その製品を用いたアプリケーションレシピを市場開発が作り、販売を通じて顧客への提案を行います。

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應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。



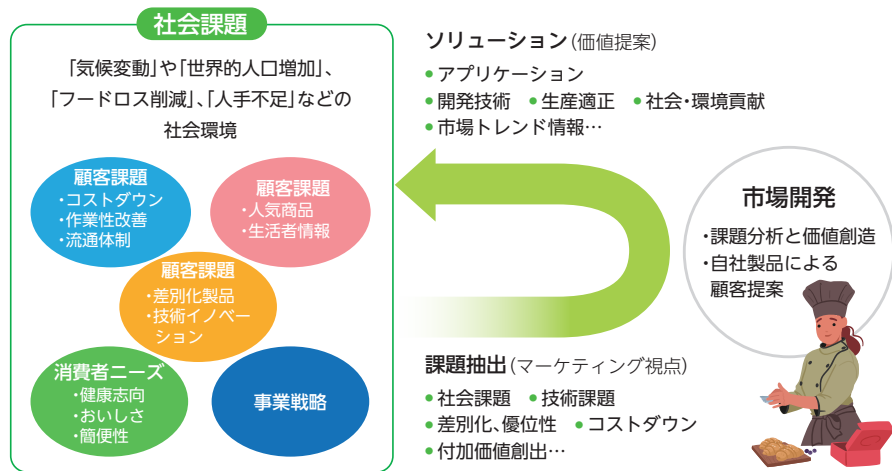
未来創造研究所

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。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

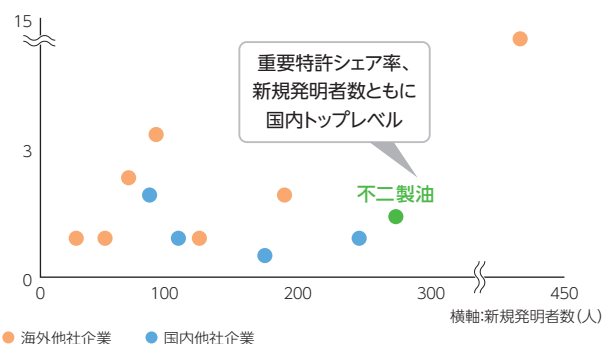
プラントベースフード(PBF)関連

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)

縦軸:重要特許シェア率(%)

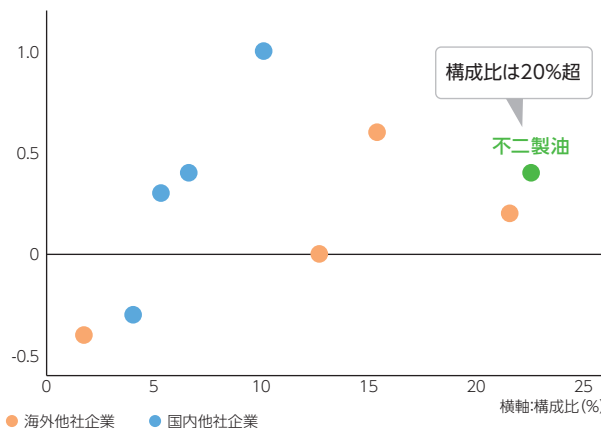


1. 油脂、チョコレート関連特許は、2015年以降における油脂、チョコレート等に関する特許分類に基づいて抽出された母集団を定義。母集団の被引用数上位5%に該当するものを重要特許として定義。重要特許シェア率＝各社の重要特許件数÷全重要特許件数(%)
2. 2015年以降に新たに出願した発明者のみを集計して算出。
3. 母集団において、特許ファミリー件数、重要特許数、新規発明者数のいずれかでトップ10に入る企業、または重要特許シェア率が1%を超える企業をグラフに表示。

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

縦軸:伸び



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



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。

工場生産性指標

計画性

効率性

設計性

確実性

プラント生産効率
4つの指標を乗じたもの

事例

工場生産性指標を活用した効率性の向上

フレイアパディ 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



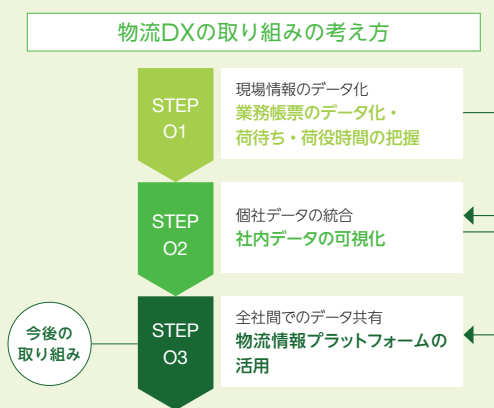
フレイアパディ インドタマの生産部メンバー

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。

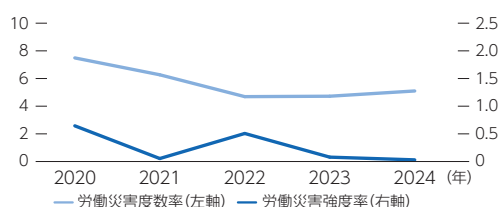


出典:Hacobu社資料を編集

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。

労働災害度数率※・強度率



※労働災害度数率は全度数率を記載

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。

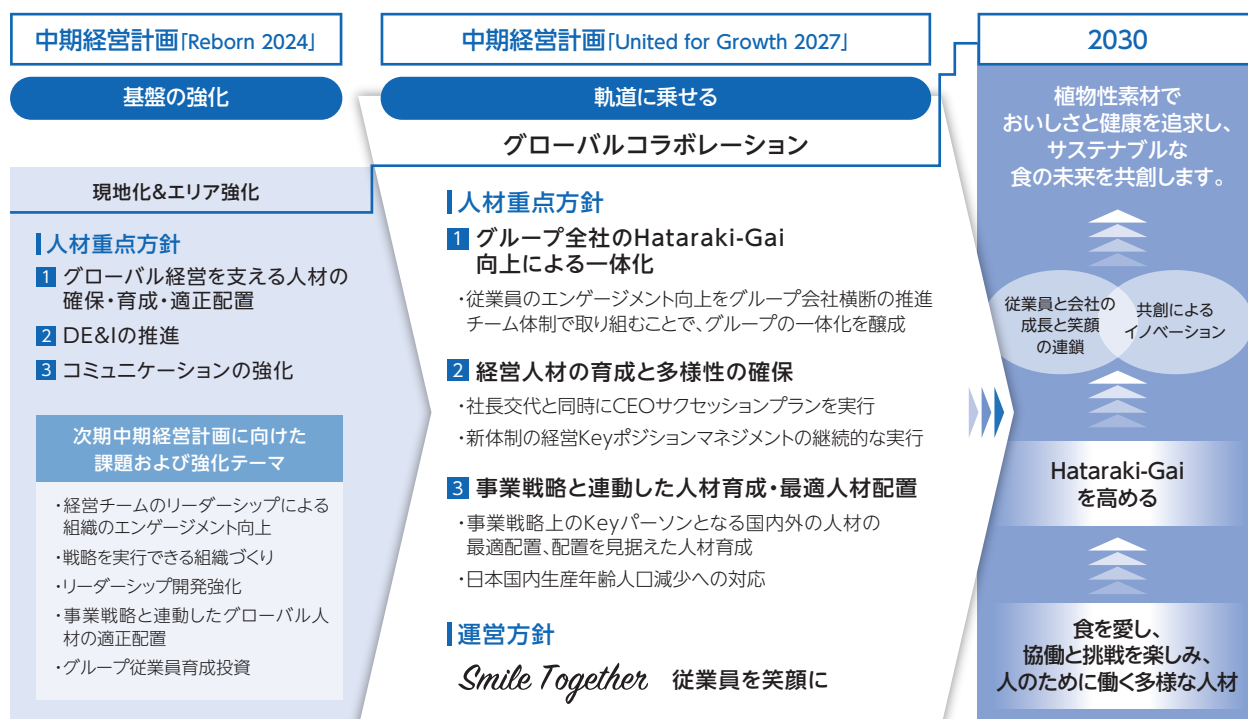
※ 2025年3月31日時点の不二製油(株)と連結子会社



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KPI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年に目標において、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

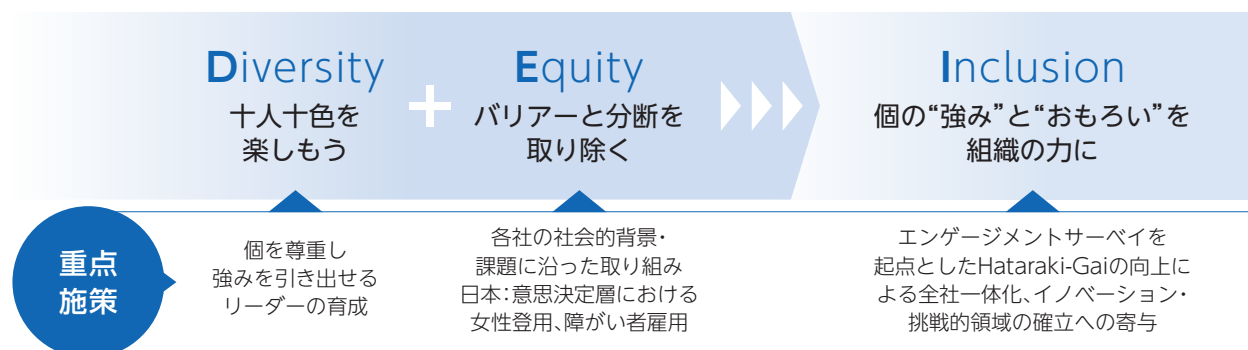
生産働き方改革プロジェクト

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を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。

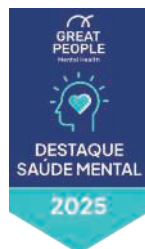


Well-being 健康経営

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・戦略を語れ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・担当者で構成する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。

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年度以前の不二製油(株)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%	+22pt	第1回 39%	+1pt
第2回 85%		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

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



フジ オイル
ガーナ
(ガーナ)



CEOによるエンゲージメント研修

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つな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(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

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。

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。

不二製油グループ環境ビジョン2030/2050

2050年度目標

GHG排出量削減目標(基準年:2020年度)

スコープ1・2・3 **ネットゼロ** [新目標]

2030年度目標

GHG排出量削減目標
(基準年:2020年度)

スコープ1+2
42%
削減

スコープ3
(カテゴリ1)*1
25%
削減

FLAG**2
30.3%
削減

水使用量削減目標
(基準年:2020年度)

原単位
20%
削減

廃棄物量削減目標
(基準年:2016年度)

原単位
10%
削減

資源リサイクル
(日本国内グループ会社)

再資源化率
99.8%以上
維持

※1 カテゴリ1:購入した製品・サービスによる間接排出。

※2 FLAG:Forest, Land and Agricultureの略で、土地利用に関連するセクターのこと。FLAG排出量は、土地利用の変化、土地管理、炭素除去を合わせた温室効果ガス排出量。

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 プ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

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、森林の保護と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 Arai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KPI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。

「人権マネジメント」 https://www.fujiol.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	●（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	● 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	● 「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&I]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  ・農園の労働者 ・サプライヤー企業の労働者 2次以遠のサプライヤーも含む	直接操業  ・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	製品使用  ・顧客 ・消費者
	優先的な人権リスク ● 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	● 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	● 食品安全 ● 健康への権利
	(ビジネス倫理) ● 詐欺、贈収賄、汚職	● 倫理的な研究開発	● 情報セキュリティとプライバシー
	(横断的な課題) ● 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	● 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。

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。



児童労働の改善に向けた話し合いの様子

サステナブル調達



社会・関係資本



自然資本

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/) 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

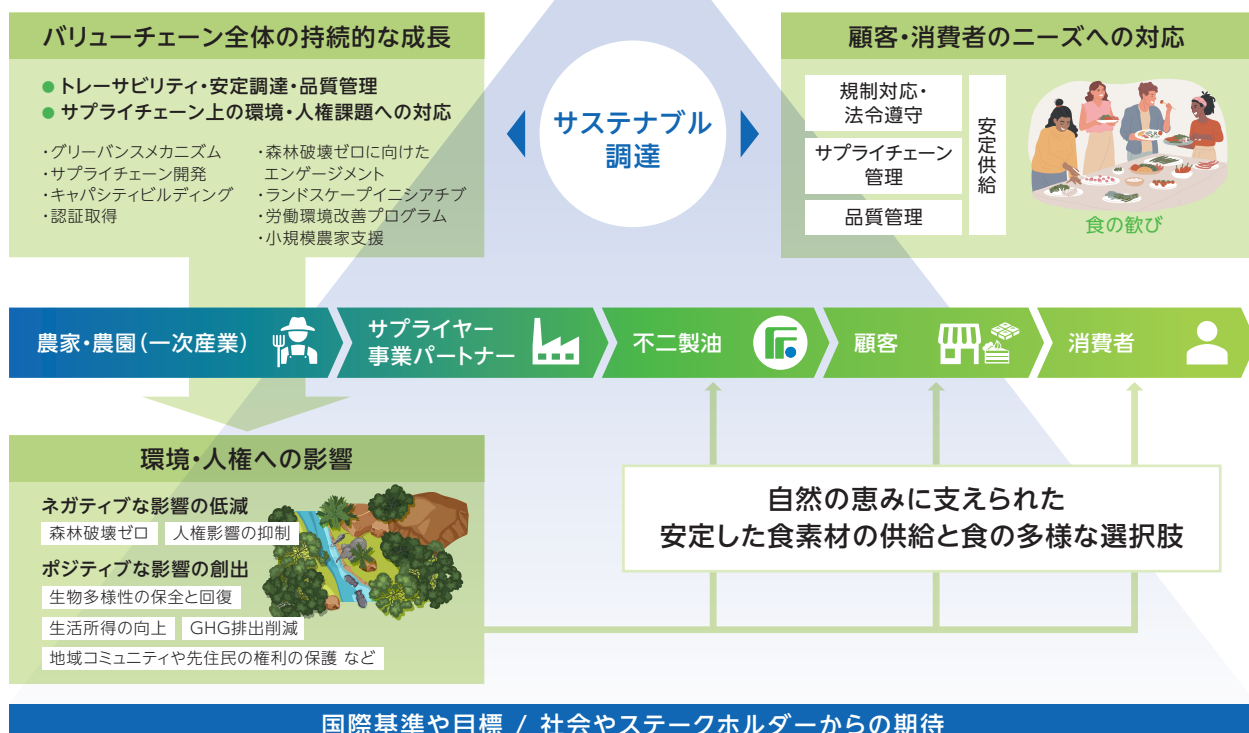
2025年12月に施行予定のEU森林破壊防止規則(EU Regulation on Deforestation-free products:EUDR)をはじめ、欧州のサステナビリティ関連法規制への対応と、持続可能なビジネス価値を創出するため、当社グループ全体では環境・人権に配慮したトレーサビリティを確保した原料調達体制の強化に取り組んでいます。

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.fujiol.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.fujiol.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	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 (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 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	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%	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/shear_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	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%		①植樹 6,000本/年	①植樹 7,018本/年
人権	農家の貧困	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		②70% ③30% ④100% ⑤100% ⑥20%	②91% ③15% ④100% ⑤70% ⑥—

*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。

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い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に務める。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に務める。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に務める。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、集中的かつタイムリーに改善策に取り組めた可能性もあり、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ご性格で、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 バ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 プラマー 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・テー・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 監査法人朝日会計社^{*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 北京中央財経大学院 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 同社経営企画部門長
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

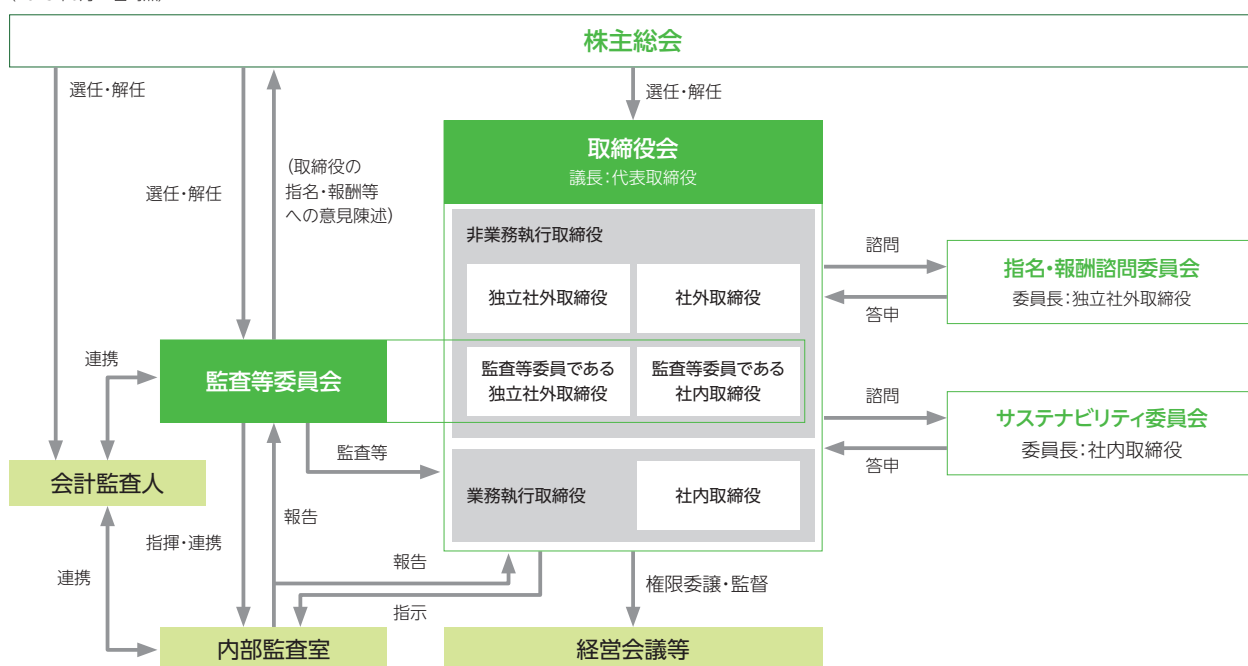
コーポレートガバナンス

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)



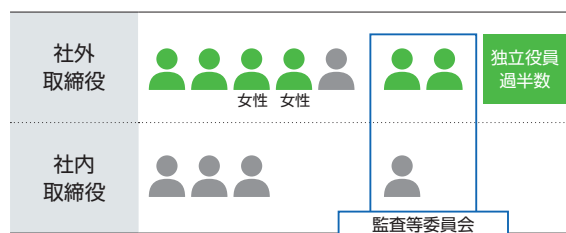
ガバナンス強化に向けた取り組みの変遷

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。

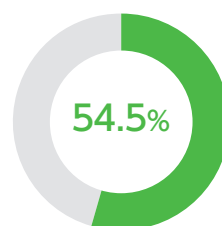
年度	主なイベント	取締役総人数 ^{*1}	うち社外取締役 ^{*1}
2015	● 指名・報酬諮問委員会、ESG委員会設置 ● グループ本社制へ移行、地域統括会社への権限委譲による事業運営の現地化	10	2
2016	● 取締役会実効性評価の開始	10	2
2017		8	2
2018	● 取締役会規則改定 ^{*2}	9	2
2019	● 報酬制度改定の方針策定 ● CEOサクセッションプラン検討開始	10	3
2020	● 業績連動型株式報酬制度導入 ● CEOレビュー会議運用開始	9	3
2021	● モニタリングの視座の定義 ● CEOサクセッションプランスキーム構築	8	4
2022	● 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

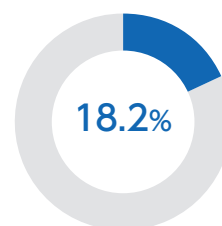
取締役会の構成



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（プ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

- ▶ 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

- ▶ 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

- ▶ 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。

1 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)

2 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

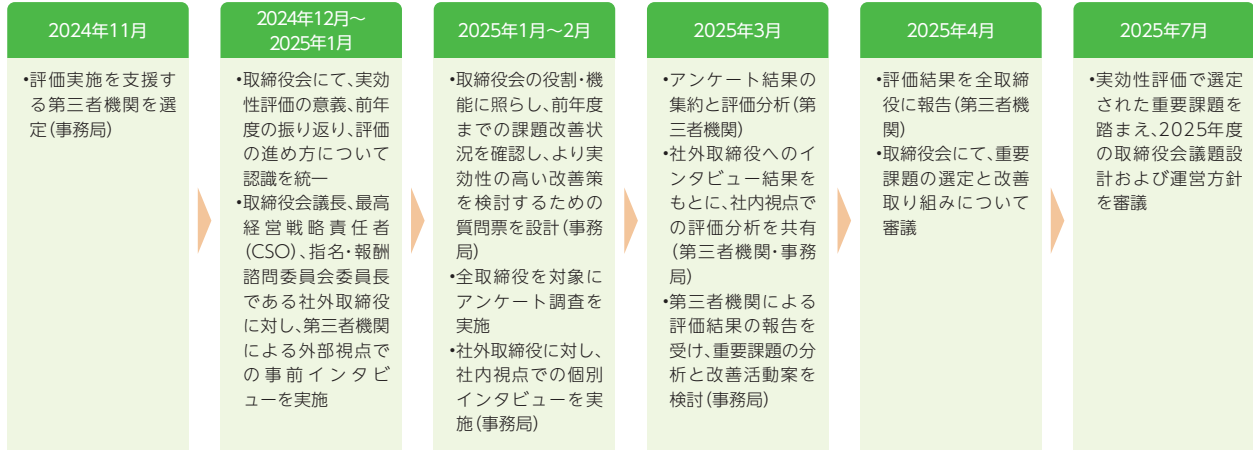
3 指名・報酬諮問委員会および監査等委員会の実効性評価

4 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

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

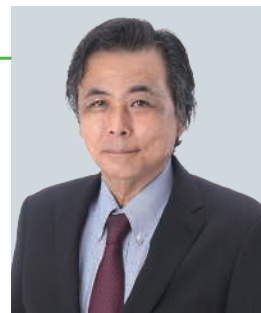
これらのテーマは、取締役会事務局と執行側の関係部署が連携し、年間議題スケジュールに反映しています。

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。

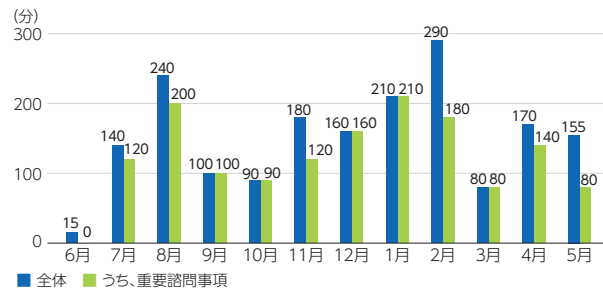
諮問事項

- ▶ 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



※臨時委員会やCEOレビュー会議なども含む

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ことを目指しています。

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

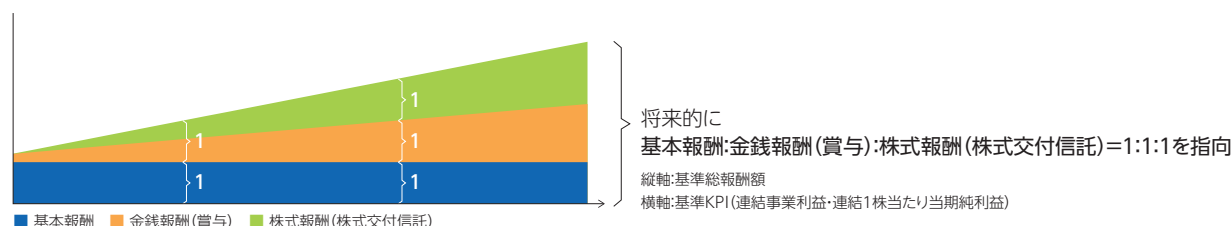
2025年度は、事業持株会社制への移行に伴い、取締役と執行役員各々に求められる役割と責任を明確にし、各々の立場で会社の成長に貢献するインセンティブ性を備えた報酬制度への転換を目指し、役員報酬制度を改定しています。

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。

$$\text{個別支給額} = \text{役位別基準報酬額 (i)} \times \text{業績連動係数 (ii)}$$

(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)

$$\text{個別支給ポイント} = \text{役位別基準報酬額 (i)} \times \text{業績連動係数 (ii)} \div \text{信託取得当社株価 (iii)}$$

(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

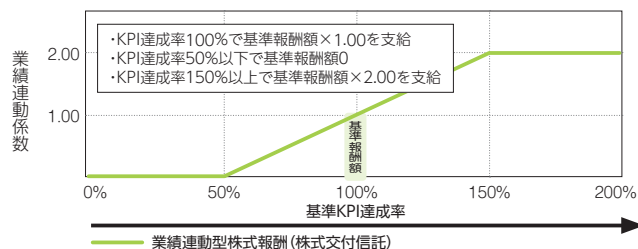
(ii) 業績連動係数

<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	当社が金銭を提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

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と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、使用人分給と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。

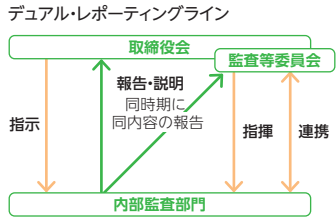
7.監査等委員である取締役の報酬限度額は、2022年6月21日開催の第94回定時株主総会において年額100百万円以内と決議されています。当該定時株主総会終結時点の監査等委員である取締役の員数は3名です。

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出席、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・適切化の確認、「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

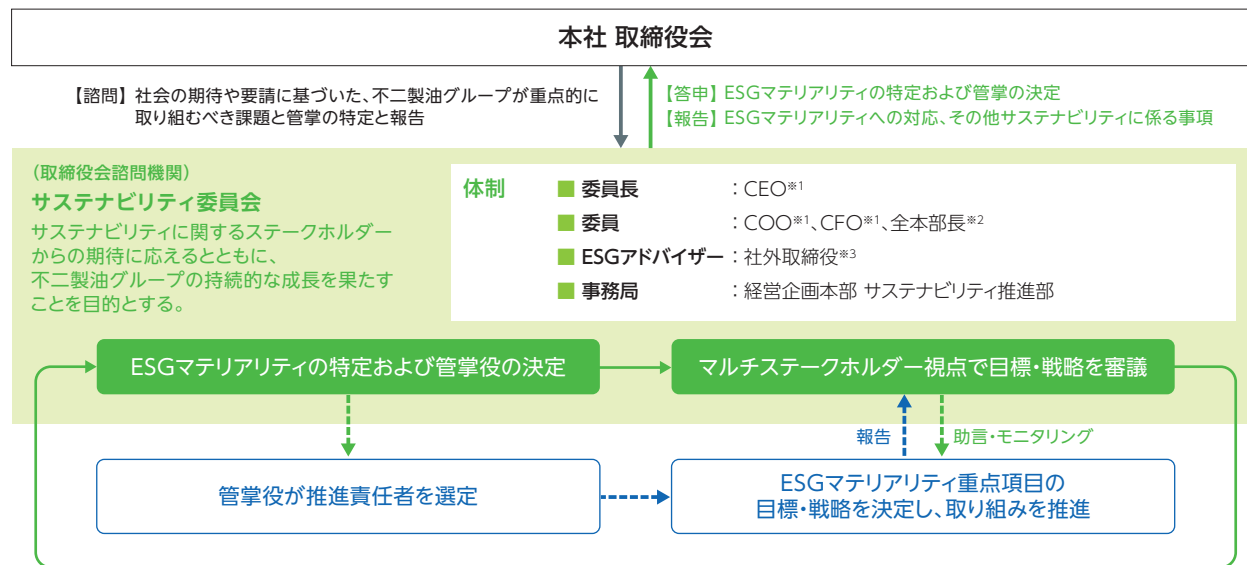
サステナビリティ委員会

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

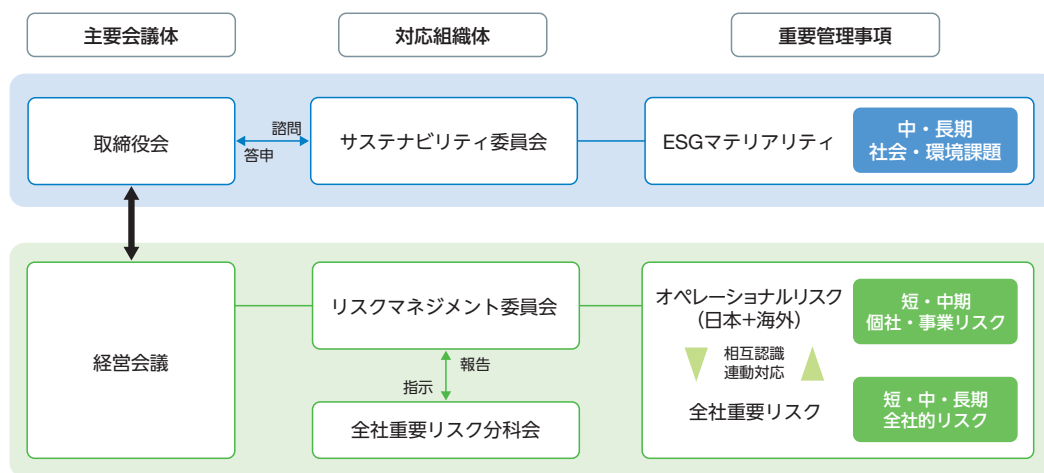
独立・社外

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

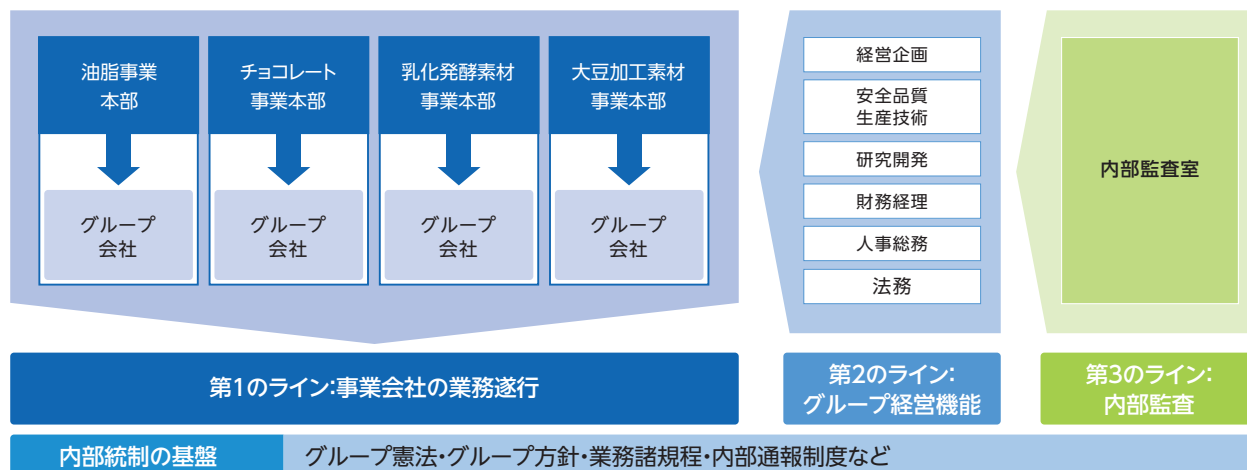
当社グループにおいて、投資者の判断に重大な影響を及ぼす可能性があり管理すべき重要なリスクとして以下項目を特定し、不二製油(株)において各リスクに対応する主管本部・部門を定め、対応方針を策定しています。なお、将来事項に関する記述につきましては、2025年3月31日現在において入手可能な情報に基づき、当社が合理的であると判断したものです。

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
財務・税務	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	CFO/財務経理	—
	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 ・フードロスの削減とアップサイクル	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。

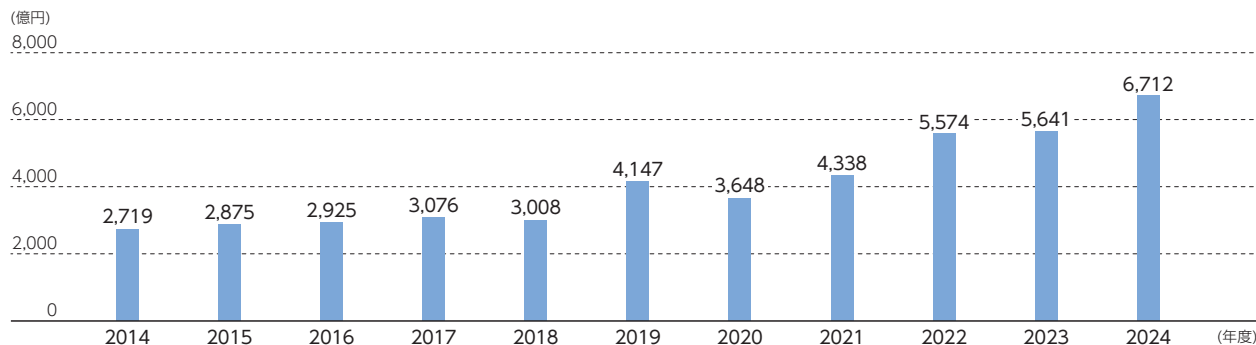
内部監査

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	- 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	- 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)	- 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) ※CIA:公認内部監査人 CFE:公認不正検査士

売上高(日本基準)

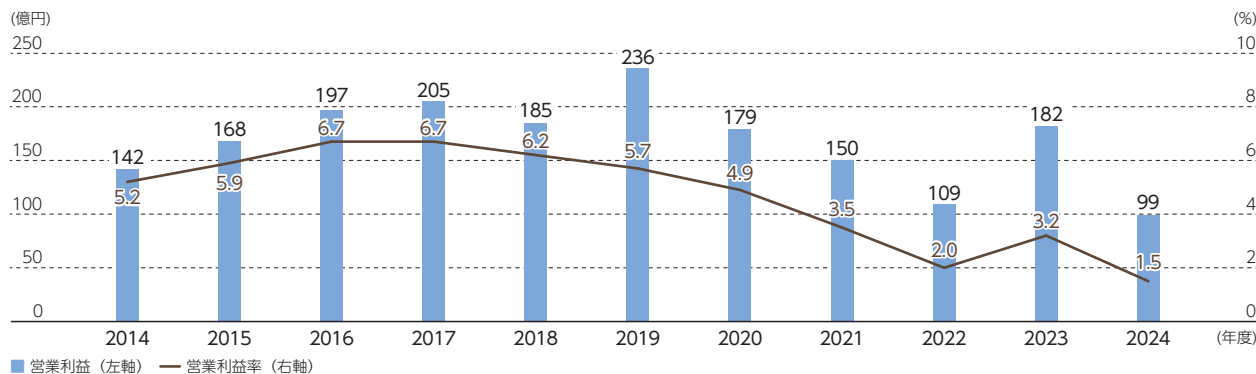


売上高は、パーム油などの原材料価格の動向、販売数量の増減、新工場の建設や設備投資といった生産能力の増強、M&Aなどによる子会社の増減などで左右されます。

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)

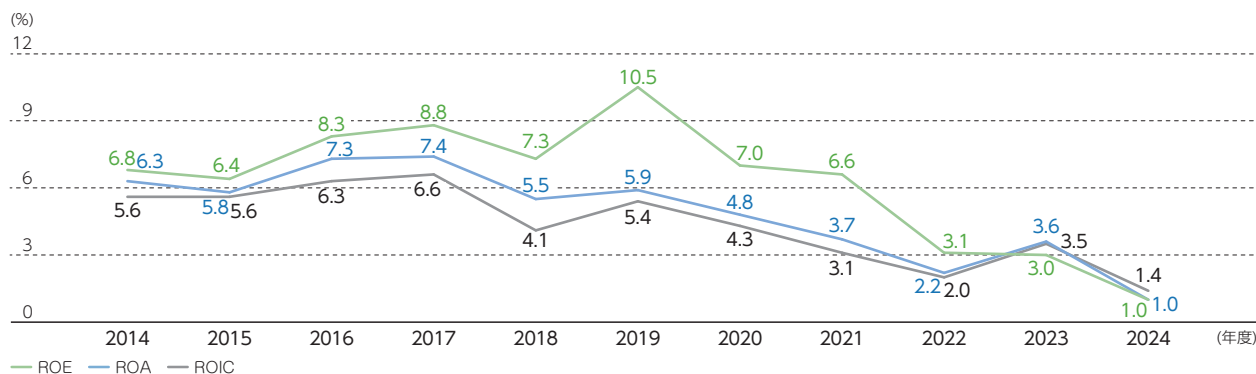


営業利益は、パーム油などの原料価格の急激な変動、販売数量の増減、設備投資などによる固定費の増加、買収費用などの特殊費用の影響などで左右されます。

過去の主な発生事項

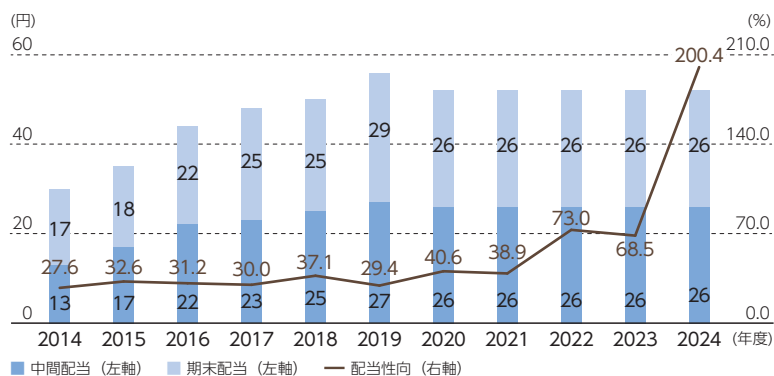
- 2020年度：新型コロナウイルス感染症の影響により、各事業で販売数量が減少し減益。
- 2021年度：原材料高による採算性の低下に加え、新工場の稼働やインフレに伴う固定費の増加により減益。
- 2022年度：前期から続く原材料高騰による採算性の低下に加え、ブラマーにおけるカカオ加工設備の不良やインフレに伴う固定費の増加などにより減益。
- 2023年度：植物性油脂事業における、採算性の改善により増益。
- 2024年度：チョコレート用油脂（CBE）やコンパウンドチョコレートの販売が伸長した一方、ブラマーにおけるカカオに関連した特殊要因により減益。

ROE／ROA／ROIC(日本基準)

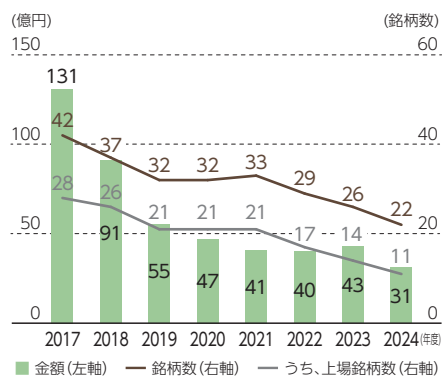


データハイライト

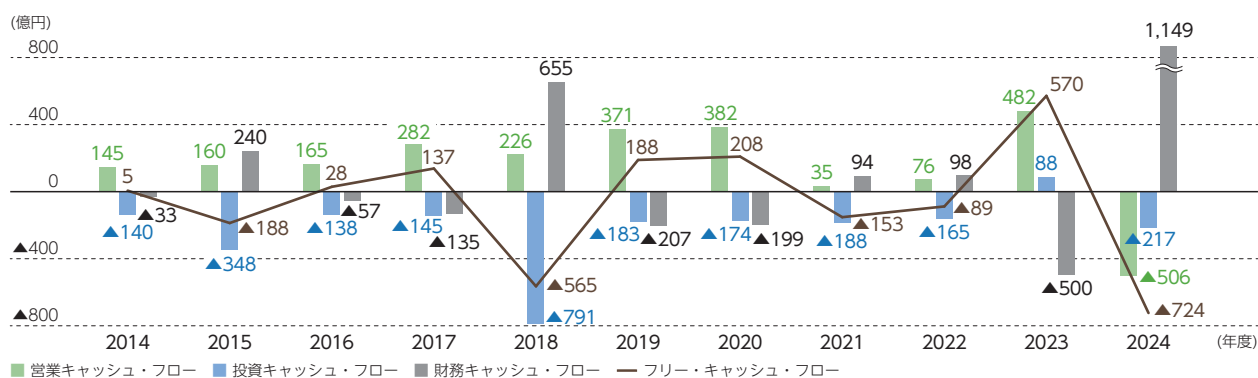
株主還元／配当性向(日本基準)



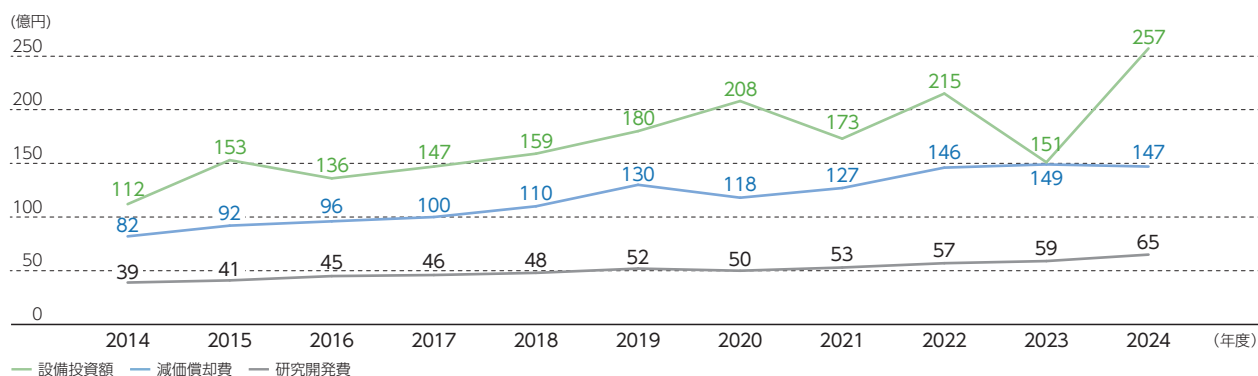
政策保有株式



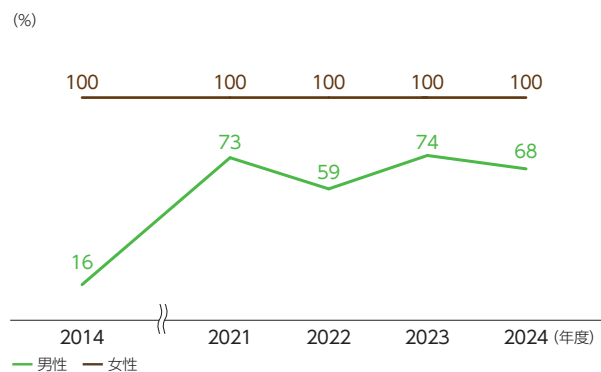
キャッシュ・フロー(日本基準)



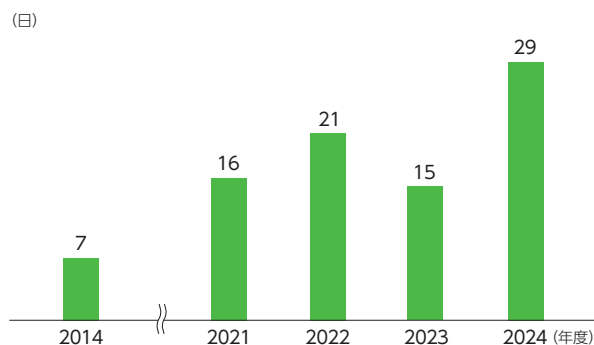
設備投資額／減価償却費／研究開発費(日本基準)



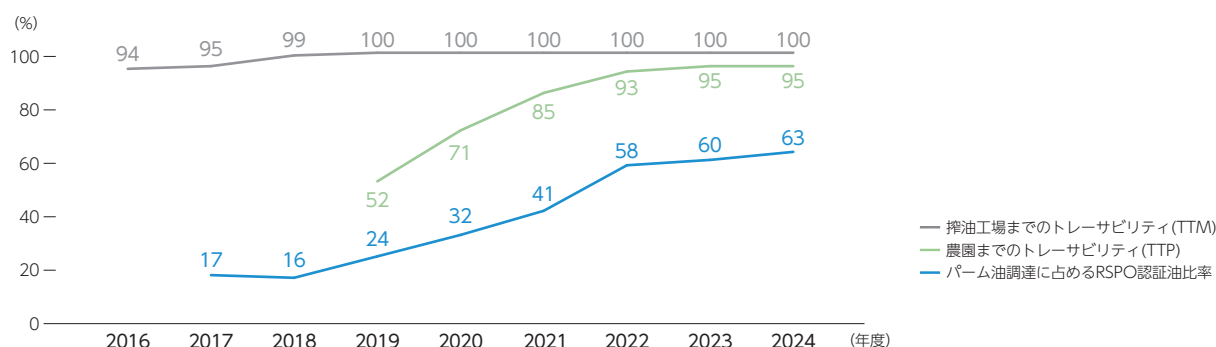
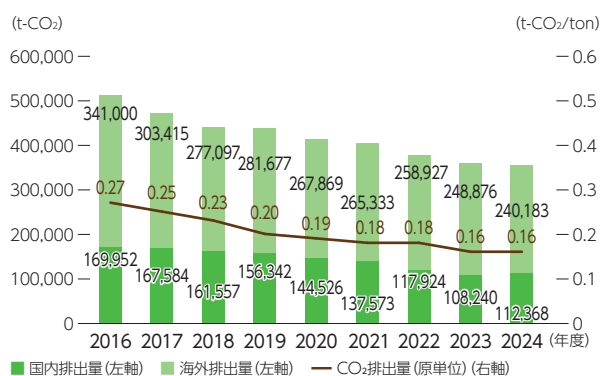
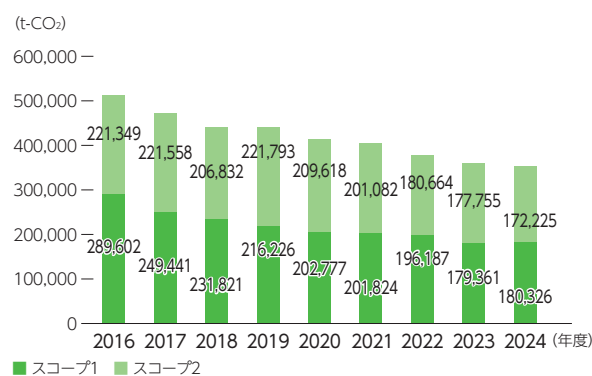
育児休業取得率



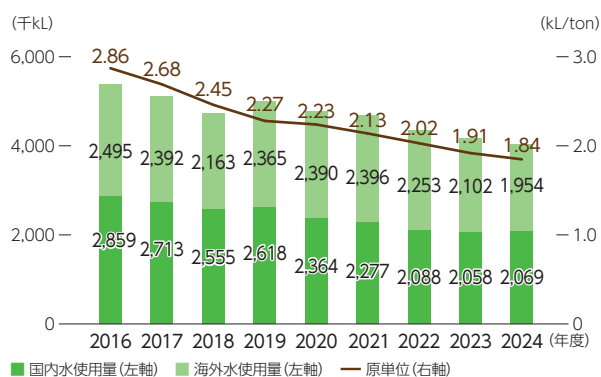
男性の育児休業平均取得日数



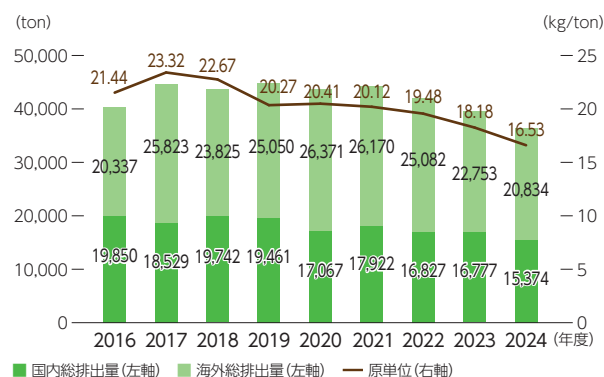
パーム油調達における各種指標

国内・海外別CO₂総排出量(スコープ1+2)CO₂総排出量(スコープ1+2)

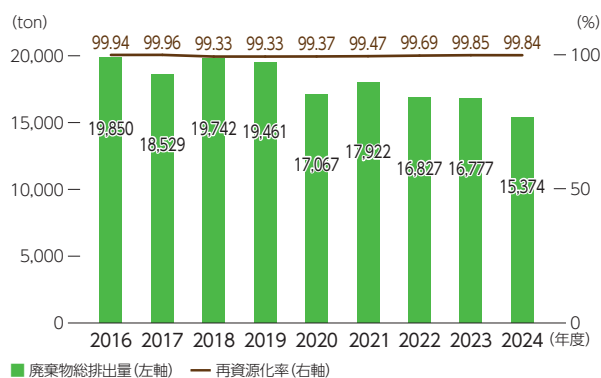
水使用量(グループ全体)



廃棄物総排出量(グループ全体)



廃棄物総排出量と再資源化率(国内グループ会社)



業績ハイライト(日本基準)

(百万円)

		2020年度	2021年度	2022年度 ^{※1}	2023年度	2024年度 ^{※2}
経営成績						
売上高		364,779	433,831	557,410	564,087	671,211
営業利益		17,911	15,008	10,940	18,213	9,895
経常利益		17,565	14,360	9,690	16,791	5,304
税金等調整前当期純利益		17,020	16,289	9,903	18,015	5,850
親会社株主に帰属する当期純利益		11,014	11,504	6,126	6,524	2,230
EBITDA		34,261	32,397	31,177	45,263	30,220
事業別業績						
 植物性油脂事業	売上高	98,413	134,976	203,448	185,350	207,274
	営業利益	7,872	7,401	7,021	15,439	26,270
	セグメント資産	92,962	116,982	142,466	127,603	151,794
	FUJI ROIC ^{※3} (%)	—	5.4	4.4	11.5	16.6
 業務用チョコレート事業	売上高	162,445	185,540	228,513	253,408	334,696
	営業利益	7,608	7,548	4,973	1,840	▲ 15,833
	セグメント資産	150,980	174,966	197,669	212,939	311,049
	FUJI ROIC ^{※3} (%)	—	7.1	4.8	2.5	▲ 4.6
 乳化・発酵素材事業	売上高	69,567	79,146	91,164	89,855	94,175
	営業利益	3,018	1,617	1,490	3,793	3,444
	セグメント資産	49,045	55,510	58,834	59,067	60,346
	FUJI ROIC ^{※3} (%)	—	2.0	2.0	5.5	4.9
 大豆加工素材事業	売上高	34,353	34,167	34,284	35,472	35,065
	営業利益	3,169	2,149	1,277	1,040	656
	セグメント資産	43,648	44,708	46,872	45,248	41,697
	FUJI ROIC ^{※3} (%)	—	3.2	1.6	1.1	0.4
エリア別業績						
日本	売上高	152,863	166,533	189,627	197,037	218,970
	営業利益	15,140	14,127	13,247	17,301	24,690
欧米	売上高	156,305	194,682	273,411	278,185	330,753
	営業利益	3,504	1,686	▲ 1,723	558	▲ 23,020
アジア	売上高	55,611	72,616	94,371	88,863	121,487
	営業利益	2,964	2,901	3,323	4,235	14,456
グループ管理費用		▲ 3,756	▲ 3,688	▲ 3,792	▲ 3,910	▲ 4,450

※1 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。

※2 2024年度より、ブラマー チョコレート カンパニーの決算期を変更しています。従来は2月から翌年1月分を連結していましたが、2024年度からは4月から翌年3月分の損益計算書を連結しています。

※3 「税引後営業利益÷(運転資本+固定資産)」により算出しています。

財務ハイライト (日本基準)

(百万円)

	2020年度	2021年度	2022年度 ^{※1}	2023年度	2024年度 ^{※2}
B/Sサマリー					
流動資産	160,736	201,334	227,771	236,858	354,830
固定資産	197,589	215,156	240,922	233,332	241,550
資産合計	358,511	416,617	468,789	470,221	596,564
流動負債	91,017	120,840	145,891	146,936	273,204
固定負債	104,604	106,282	111,914	78,993	108,835
有利子負債	131,309	148,769	168,417	130,286	283,975
負債合計	195,621	227,122	257,806	225,929	382,040
純資産	162,890	189,495	210,983	244,291	214,524
C/Fサマリー					
営業活動によるキャッシュ・フロー	38,205	3,537	7,594	48,242	▲ 50,631
投資活動によるキャッシュ・フロー	▲ 17,395	▲ 18,807	▲ 16,487	8,803	▲ 21,738
フリー・キャッシュ・フロー	20,809	▲ 15,269	▲ 8,893	57,045	▲ 72,369
財務活動によるキャッシュ・フロー	▲ 19,931	9,387	9,804	▲ 50,007	114,931
設備投資額	20,824	17,286	21,512	15,119	25,743
減価償却費	11,773	12,680	14,584	14,850	14,690
研究開発費	4,994	5,280	5,744	5,878	6,457
1株当たり情報 (円)					
期末株価	2,953	1,980	1,923	2,390.5	3,062
1株当たり当期純利益 (EPS)	128.14	133.84	71.27	75.90	25.95
1株当たり純資産 (BPS)	1,861.67	2,168.13	2,359.34	2,700.95	2,448.40
1株当たり年間配当金	52	52	52	52	52
配当性向 (%)	40.6	38.9	73.0	68.5	200.4
財務指標					
総資産利益率 (ROA) (%)	4.8	3.7	2.2	3.6	1.0
自己資本利益率 (ROE) (%)	7.0	6.6	3.1	3.0	1.0
売上高当期純利益率 (%)	3.0	2.7	1.1	1.2	0.3
総資産回転率 (回)	1.01	1.12	1.26	1.20	1.26
財務レバレッジ (倍)	2.2	2.2	2.3	2.0	2.8
投下資本利益率 (ROIC) (%)	4.3	3.1	2.0	3.5	1.4
Net D/Eレシオ (Net有利子負債÷株主資本) (倍)	0.63	0.73	0.80	0.54	1.22
自己資本比率 (%)	44.6	44.7	43.3	49.4	35.3
キャッシュ・コンバージョン・サイクル (CCC) (日)	107	115	104	102	124
のれん (広義)	46,648	49,861	55,192	51,712	46,037
のれん償却額	2,071	2,160	2,629	9,091	2,225
のれん純資産比率 (%)	28.6	26.3	26.2	21.2	21.5
その他指標					
従業員数 (人)	5,679	5,623	5,799	5,731	5,654

※1 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。

※2 2024年度より、プラマーチョコレートカンパニーの決算期を変更しています。従来は2月から翌年1月分を連結していましたが、2024年度からは4月から翌年3月分の損益計算書を連結しています。

主なグループ会社一覧 (2025年10月1日時点)

- 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

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

日本

不二製油株式会社 (1950)
株式会社阪南タンクターミナル (1972)
株式会社エフアンドエフ (1989)
株式会社フジサニーフーズ (1990)
不二神戸フーズ株式会社 (2004)
千葉ベグオイルタンクターミナル株式会社 (2005)
オーム乳業株式会社 (2011)

欧米

フジオイル ヨーロッパ (1992)
フジ オイル ガーナ (2012)
フジ ブランデンブルク (2019)
プロヴァンス ユイル (2025)
フジ ヨーロッパ アフリカ (2018)
フジ スペシャルティーズ (1987)
フジオイル インターナショナル (2022)
フジ ベジタブル オイル (1987)
オイルシーズ インターナショナル (2022)
RITO Partnership (2022)
ブラマー チョコレート カンパニー (2018)
ハラルド (2015)

アジア

フジオイル アジア (2003)
フジオイル (シンガポール) (1981)
ウッドランド サニーフーズ (1988)
パルマジュ エディブル オイル (1985)
フジ グローバル チョコレート (M) (2016)
ユニフジ (2017)
JPG フジ (2024)
フレイアパディ インドタマ (1995)
ムシム マス-フジ (2010)
フジオイル (タイランド) (2010)
フレイアパディ タイランド (2015)
インダストリアル フード サービス (2018)
不二 (中国) 投資有限公司 (2015)
不二製油 (張家港) 有限公司 (1995)
不二製油 (張家港保税区) 有限公司 (1997)
不二製油 (肇慶) 有限公司 (2017)
巴洛美巧克力製造 (上海) 有限公司 (2018)
天津不二蛋白有限公司 (2004)

ESGインデックスへの組み入れ

FTSE

- ・[FTSE Blossom Japan Index] (5年連続)
- ・[FTSE Blossom Japan Sector Relative Index] (4年連続)
- ・[FTSE4GOOD Developed Index] (5年連続)
- ・[FTSE4GOOD Japan Index] (5年連続)



FTSE Russell (FTSE International LimitedとFrank Russell Companyの登録商標)はここに不二製油株式会社が第三者調査の結果、FTSE4GOOD 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)] (3年連続)



S&P/JPX

- ・カーボン・エフィシエント指数 (9年連続)

環境

CDP

- ・CDP投資家質問書2024 水セキュリティにて「A」評価獲得、森林にて「A-」評価獲得
- ・CDP投資家質問書2024 サプライヤー・エンゲージメント・リーダーに選定



子育て支援、健康経営

- ・厚生労働省「プラチナくるみん」認定
- ・経済産業省および日本健康会議 健康経営優良法人 2025大規模法人部門に認定



IR関連

2025年3月 GPIF国内株式運用機関が選ぶ「優れた統合報告書」と「改善度の高い統合報告書」に選定

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2025をご参照ください。

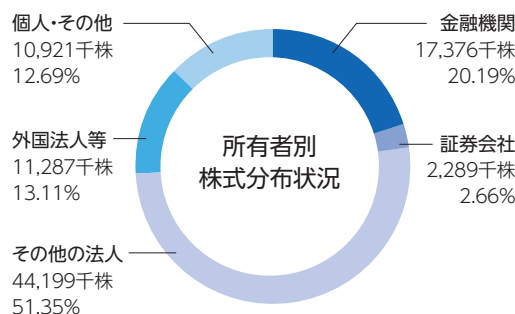
[ステークホルダーエンゲージメント](https://www.fujiol.co.jp/sustainability/stakeholder_engagement/)
[社会からの評価](https://www.fujiol.co.jp/sustainability/evaluation/)

会社概要

- 会社名
不二製油株式会社
- 本社事務所
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) 大森 達司
- 連結従業員数
5,654名 2025年3月31日時点
- 子会社・関連会社
連結子会社 38社
非連結子会社および関連会社 6社(うち持分法適用会社3社)
2025年3月31日時点

株式の状況(2025年3月31日時点)

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 30,068名



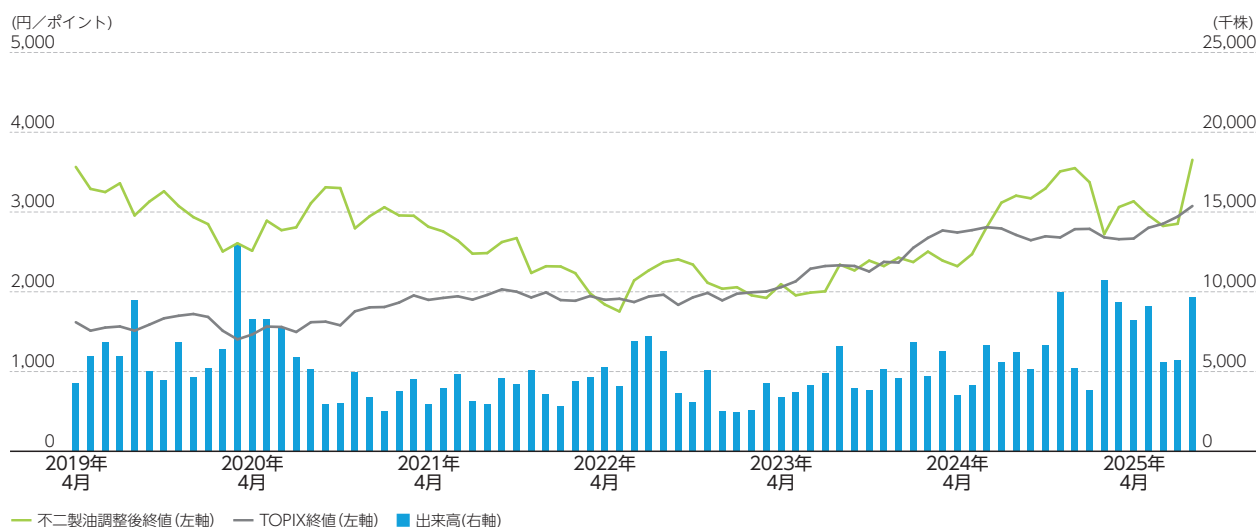
注: 1 自己株式1,495千株を控除して計算しています。
2 千株未満は切り捨てて算出しています。

● 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)	6,411	7.45
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	5,253	6.10
株式会社ロイズコンフェクト	2,000	2.32
モルガン・スタンレーMUFG証券株式会社	1,618	1.88
不二製油取引先持株会	1,508	1.75
GOVERNMENT OF NORWAY	1,412	1.64
株式会社日本カストディ銀行(信託口4)	1,191	1.38
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

※持株比率は自己株式(1,495千株)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)

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
不二製油株式会社	115.2	79.9	79.7	99.6	127.4
配当込みTOPIX	142.1	145.0	153.4	216.8	213.4



不二製油株式会社

お問い合わせ先

不二製油株式会社

コーポレートコミュニケーション部 IR課

〒105-7309 東京都港区東新橋1-9-1 東京汐留ビルディング

TEL:03-4477-5416

<https://www.fujioil.co.jp/>



Printed in Japan