

Integrated Report

不二製油 統合報告書

2026





練り込み用油脂・  
チーズ風味素材・  
大豆たん白素材



# あらゆる食品に、 4事業のソリューション

不二製油グループは、植物性油脂、業務用チョコレート、  
乳化・発酵素材、大豆加工素材の  
4つの事業を展開するB to Bの食品中間素材メーカーです。  
サステナブルな原料調達によって得られる原料を活用し、  
顧客の製品に求められる食感や風味、  
機能性に応じた食品素材を製造・販売しています。

コンパウンドチョコレート・  
ホイップクリーム・マーガリン



チョコレート用油脂・  
コンパウンドチョコレート



読者の疑問にお答えします。

## Q.1

### CEO就任から1年、 この1年をどう総括しているか？

- A.1 事業持株会社制への移行を通じて、経営スピードとグローバル管理の強化が進み、施策も着実に成果へつながった1年でした。ブラマーなど課題は残るものの、中期経営計画達成に向けた手ごたえを感じています。

## Q.2

### 今後、中長期的にどのような成長を 描いていくのか？

- A.2 4事業で培った技術開発力・提案力を組み合わせ、食を取り巻く社会や顧客の課題解決を重ねることで成長を目指します。気候変動や原材料価格の高騰などにより、食料資源の安定調達への制約が強まる中、植物性素材の可能性を最大限に引き出し、持続可能な食生活を支える新たな価値創出に取り組んでいます。

## Q.3

### サステナビリティへの取り組みは 収益につながっているのか？

- A.3 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推進し、トレーサビリティの確保、品質向上および安定供給力の強化を図っています。これらの取り組みは顧客要請への対応力と提供価値を高め、中長期的な利益成長にもつながっています。

# Contents

## イントロダクション

- 01 あらゆる食品に、4事業のソリューション
- 04 本レポートでお伝えしたいこと
- 06 CEOメッセージ



CEOメッセージ

## 06

課題解決を成長につなげ、  
4事業の力で企業価値を高める

## 価値創造ストーリー

- 12 不二製油が描く成長の軌跡
- 14 挑戦の歩み
- 16 素材から広がる価値
- 18 現在地と次の道筋
- 20 技術を掛け合わせ、課題解決を通じてさらなる成長へ
- 22 ビジョン実現に向けた価値創造プロセス
- 24 サステナビリティ経営
- 26 COOメッセージ
- 28 CFOメッセージ

## 中期経営計画

- 30 United for Growth 2027 の進捗
- 32 ガバナンスの深化：国境を越えて共に課題に取り組む
- 34 成長領域の更なる強化：拡がるコンパウンドチョコレートの可能性
- 36 新たな挑戦領域の確立：新たな価値創出に向けた取り組み
- 38 新たな挑戦領域の確立：高品質でサステナブルなサプライチェーンが企業価値を支える

## 事業戦略

- 40 植物性油脂事業
- 42 業務用チョコレート事業
- 44 ブラマー
- 46 乳化・発酵素材事業
- 48 大豆加工素材事業

## 価値創造の基盤

- 50 財務戦略
- 54 研究開発
- 58 価値創造を支える人材
- 64 生産活動
- 66 環境マネジメント
- 69 人権マネジメント
- 70 サステナブル調達

## ガバナンス

- 74 社外取締役鼎談
- 78 取締役一覧
- 80 コーポレートガバナンス
- 82 取締役会
- 87 指名・報酬諮問委員会
- 91 監査等委員会
- 92 サステナビリティ委員会
- 94 リスクマネジメント
- 96 グループガバナンス



社外取締役鼎談

## 74

社外取締役の視点から見た  
持続的成長と企業価値向上のあり方

## データセクション等

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

## Q.4

### ブラマーの現状は？

- A.4 ブラマーは、インフレや金利上昇、カカオ価格高騰の影響で厳しい状況が続きましたが、構造改革の遂行と課題への対応を着実に進めています。北米市場でのコンパウンド製品拡販に向け、2026年度下期からはキャンベルフォード工場(カナダ)の稼働を予定しています。

## Q.5

### 社外取締役から見て、 不二製油グループのガバナンスは どのように変化しているか？

- A.5 事業持株会社制への移行を機に、取締役会では各事業の実態やリスクをより迅速かつ具体的に把握できるようになり、議論の質が高まっています。今後は、事業環境の変化やリスクを多面的に捉えながら、持続的成長に向けた議論をさらに深めていきます。

# 本レポートでお伝えしたいこと

2025年度も投資家の皆様との対話を重ねる中で、不二製油グループに対する様々なご意見やご期待をいただきました。とりわけ事業環境が大きく変化する中で、当社グループがどのような強みを基盤に今後どの領域で成長を実現していくのか、また、その成長をどのように企業価値向上へとつなげていくのかを、より明確に示してほしいという声をこれまで以上に強く受け止めています。

企業価値や株価は、足元の業績だけでなく、中長期の成長性、資本効率、そしてそれを着実に実行していく力に対する市場からの評価の表れであると考えています。その観点から、当社グループの強みや将来性をどのように収益の成長や資本効率の向上につなげていくのかについては、なお改善の余地があると認識しています。

統合報告書はステークホルダーの皆様との対話を深め、当社グループへの理解を深めていただくための大切なコミュニケーションツールです。2026年度の統合報告書ではこうした問題意識を踏まえ、足元の課題や事業環境の変化を見据えながら、当社グループが中長期的にどのような成長を目指しているのか、その考え方と道筋をお伝えすることを意識しました。4事業で培ってきた技術開発力や提案力、国内外グループ会社の連携を活かし、社会や顧客の課題解決に取り組んできたことは、当社グループの変わらぬ強みです。今後は、こうした強みを成長が期待できる分野での事業展開に活かし、持続的に利益を創出できる事業基盤づくりを進めることで、利益成長と資本効率の向上の両面から中長期の企業価値の向上を目指していきます。

本レポートがそうした当社グループの現在地と今後の方向性をご理解いただく一助となり、皆様との対話をより実りあるものにしていくことができれば幸いです。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 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

## 編集方針

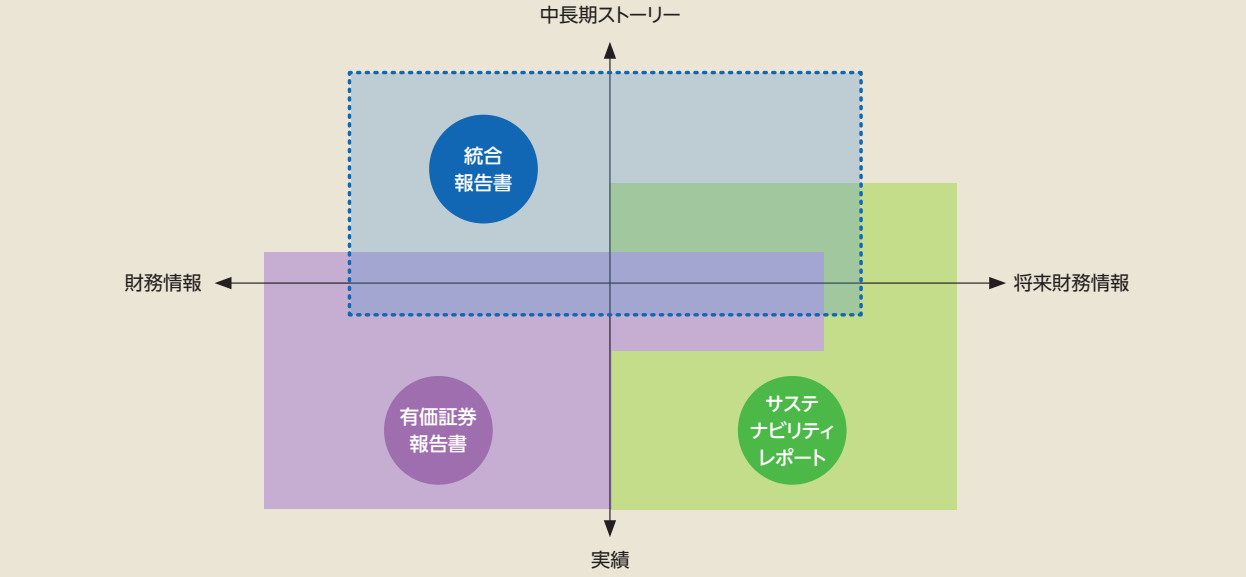
不二製油グループは、ステークホルダーとのコミュニケーションツールとして、「統合報告書」と「サステナビリティレポート」を年次で発行しています。「統合報告書」は、当社グループの事業全体像および中長期的な戦略を記載し、その内容についてステークホルダーの皆様との対話を重ねることで、企業価値の向上を図ることを目的としています。「サステナビリティレポート」は、「統合報告書」のサステナビリティに関する情報を補完するものであり、当社グループが社会の持続可能性に与える影響に対する考え方や取り組みを、広範なステークホルダーの皆様に対して網羅的かつ誠実に報告することを目的としています。

- 統合報告書2026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

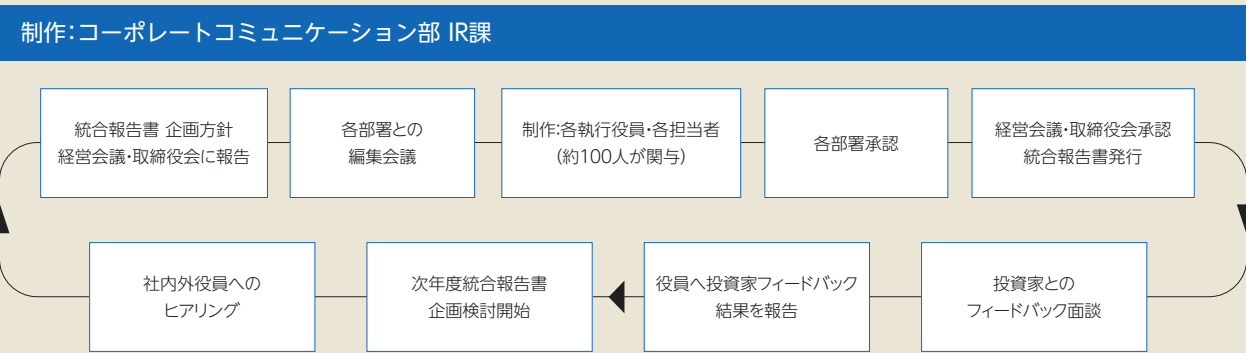


不二製油 (株) コーポレートコミュニケーション部 IR課

## 各媒体の位置づけ



## 統合報告書制作フロー



### 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.102

### 対象期間

2025年度 (2025年4月1日～2026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

2025年度より国際財務報告基準 (IFRS) を任意適用しており、2024年度の数値についてもIFRSベースに組み替えた数値を表示しています。事業利益は、営業利益に持分法による投資損益を加算し、非経常的な要因により発生した損益を除いて算出しています。

### 見通しに関する注意事項

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



# 課題解決を成長につなげ、 4事業の力で 企業価値を高める

代表取締役社長  
最高経営責任者 (CEO)

大森 達司

### Question 1

## 不二製油グループの中長期的な成長の方向性を、 CEOとしてどのように描くか？

**A** 4事業それぞれの強みを掛け合わせ、社会・顧客の課題解決を通じて成長していきます。

「なぜ不二製油は、4事業を持っているのか。」—これは、私が投資家の皆様と対話する中で、繰り返し受けてきた質問です。足元では植物性油脂事業が好調であるだけに、油脂に集中した方がよいのではないか、と思われた投資家からの率直な疑問だと思います。ですが私は、不二製油グループの強みは4事業を持っていることそのものにあると考えています。植物性油脂、業務用チョコレート、乳化・発酵素材、大豆加工素材という4つの事業があるからこそ、お客様や社会の課題に対して、より深く、より広く応えることができます。

今、食を取り巻く課題は一つではありません。2024年のカカオショックでは、それまで当たり前に入ると考えられていた原料が、必ずしもそうではないことを多くの方が強く意識されたのではないのでしょうか。原料価格の変動、気候変動、人口増加、健康意識の高まりなど、課題は複雑に重なり合っています。こうした時代に求められるのは、単一の素材を提供することではなく、味、機能、作業性、安定供給まで含めた価値を提供することです。

例えば、お客様から「油脂もたん白も両方あるから相談できる」と言っていただくことがあります。これは

当社グループの強みを端的に表した言葉だと思っています。ただ実際には、それだけではありません。油脂とチョコレートの組み合わせ、油脂と乳化と大豆の組み合わせなど、4事業があるからこそ、お客様の製品設計や製造工程にまで踏み込んだ提案が可能になります。当社グループの競争力の本質は、個別事業の強さだけでなく、それらをつないで価値に変える力にあります。足元でも、その力は表れています。カカオ相場が高騰した局面で、コンパウンドチョコレートの価値が改めて見直されました。単なるピュアチョコレートの代替ではなく、品質や作業性を維持しながら、原料環境の変化に対応でき、さらに機能面でも価値を発揮しています。

サステナビリティについても、特別なことをやっているわけではありません。私たちは以前から、限られた資源をどう価値に変えるかを考えてきました。「原料を無駄なく活かし、用途を広げ、機能を引き出す」—当社グループの主要原料であるパーム油も、そ

うした考え方を象徴する原料の一つです。パーム油は融点の高い油と低い油に分けることができ、融点の高い油はチョコレート用油脂に使用します。では、低い油はどうするのか。単なる副産物として安価で販売するのではなく、どのようにして価値を高められるかを考えてきました。大豆も同様です。油を搾り切った後に残る大豆たん白に、新たな価値を見いだしてきました。いわゆるアップサイクルの考え方ですが、これはもともと当社のDNAに根差したものです。資源が限られる時代だからこそ、この考え方は私たちの確かな強みになっています。

私が経営で重視しているのは、課題を見つけ、それを技術と事業の力で顧客に選ばれる価値へと変え、持続的な成長につなげていくことです。課題解決こそが成長の源泉であり、当社グループの成長を支える根幹です。4事業の力を活かし、この循環をさらに強くしていきます。

Question 2

社長就任から1年を振り返っての成果は？  
また、中期経営計画最終年度の目標に到達できるか？

**A** 事業持株会社制への移行を通じて、経営スピードとグローバル管理の強化が進み、  
中期経営計画目標達成に向けた手ごたえを感じています。

2025年度は事業利益360億円と過去最高益を達成しました。ブラマーなど優先して取り組むべきテーマは残っていますが、この1年で実行した施策は着実に成果につながっており、経営としての手ごたえを感じています。2026年度は事業利益375億円を計画していますが、これを着実なステップとして積み上げながら、中期経営計画で掲げる2027年度事業利益450億円の達成を目指します。

その推進を後押ししているのが、事業持株会社制への移行です。事業ごとの責任と権限を明確にし、意思決定を速め、グローバルで成果を出すための経営基盤を整えました。個社ごとの最適ではなく、事業本部としてグループ全体の成果を最大化する視点でマネジメントできるようになったことは大きな変化です。2025年度、需要の高まるチョコレート用油脂(CBE)についても、グローバルに拠点を持つグループ会社間で中間素材を融通し、さらに生産改善につながる好事例を共有し合うことで、大きな投資に頼ることなく生産数量を伸ばすことができました。

また、各事業本部が事業を軸に、意思決定から実行までを主体的に担う一方で、安全品質、経理、人事などの機能本部が全社横断で事業本部を支える体制となっています。これにより、これまで調整に時間を要していた案件も、方針決定から現場への落とし込みまでのスピードが大きく上がっています。例えば海外の事案に対しても、事業本部と機能本部が連携し、必要な人材を速やかに派遣して、原因把握から対策、再発防止までを一体で進める体制が整いつつあります。

グローバル管理の強化に向けては、日本から海外拠点への人材派遣に加え、海外拠点の人材を日本へ受入れ、工場運営や効率化の考え方を学ぶ人材交流プログラムの検討も進めています。阪南スタイル<sup>※</sup>とも言うべき日本の製造現場の強みを共有し、一つの事業や拠点で得られた改善成果を他の地域にも広げていくことで、グループ全体の底上げにつなげていきます。私は、こうした横展開がグローバル経営を一段強くすると考えています。

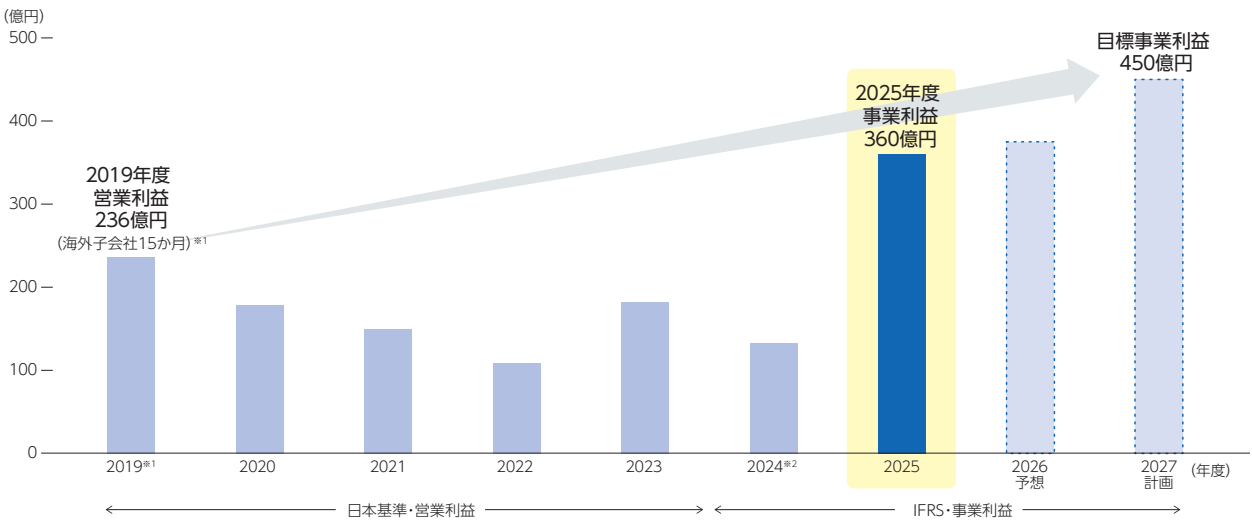
※ 4事業が集積する阪南事業所で磨いた品質・生産技術・現場運営の知見・ノウハウ



中期経営計画の目標達成に向けた要は、コンパウンドチョコレートの拡販です。植物性油脂事業と業務用チョコレート事業の連携をさらに深め、機能性に優れた油脂を起点として開発したコンパウンドチョコレートの提案を広げていきます。2025年度より各エリアでの

増産投資を進めており、今後の販売数量拡大につなげていきます。研究開発、調達、生産、販売がグローバルで一体となって提案スピードを上げ、供給の確実性を高めることで、2026年度の計画を着実に積み上げ、2027年度の目標達成をより確かなものにしていきます。

営業利益・事業利益



2019～2023年度実績は、日本基準の営業利益。2024年度以降は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。

Question 3

ブラマーの構造改革の現在地は？

**A** メーカーとしての事業基盤を固め、2026年度の大きな成長につなげていきます。

2024年にブラマーの構造改革案を公表し、シカゴ工場の閉鎖を含む施策は着実に前進。ブラマーは今、成長戦略を実行できる段階へ移っています。その成長戦略の実行を支えているのが、メーカーとして必要な事業基盤の整備です。2025年7月より基幹システムの適用領域を拡大し、在庫や収益の状況を日々把握できるようにしました。当初は現場での運用に時間を要しましたが、トレーニングを重ねることで、以前より確度の高い見通しを立てられる状況へと変わってきました。何がどこで起きているのかを正確につかみ、必要な手を素早く打てる体制が整ってきたことは、大きな前進です。

こうした管理面の強化に加え、生産性の改善や予防保全も進めています。設備を効率的かつ安定稼働させることは、生産計画の精度を高め、ひいては事業全体の見通しを良くすることにつながります。2026年度も日本から専門人材を派遣し、現地スタッフが自律的に運営できる

仕組みづくりを進めています。

そのうえで、ブラマーには北米における成長の担い手としての役割を期待しています。不二製油グループの業務用チョコレート事業の強みは、コンパウンドチョコレートにあります。今後は、下期より稼働予定のキャンベルフォード工場(カナダ)での能力増強を追い風に、不二製油グループだからこそできる課題解決型の製品群を北米市場で本格的に展開していきます。原料環境が大きく変化する中でも、品質や作業性、安定供給といった価値を提供することで、お客様の課題解決に貢献していきます。ブラマーが持つ北米での顧客基盤と、当社グループが培ってきた油脂・チョコレートの技術を掛け合わせることで、これまでにない提案の幅が生まれます。私は、ここにブラマーの成長余地があると見ています。事業基盤の整備を進めることで、2026年度はこれまでの取り組みをさらに前進させ、ブラマーを北米事業の重要な柱へと育てていきます。

## Question 4

## 挑戦領域の進捗はどうか？

- A** 2025年度は挑戦領域の製品群拡充を進めた1年でした。  
生まれた「芽」を、次の事業の柱へと育てていきます。

2025年度は、挑戦領域において将来の柱になり得る製品群の拡充を進めた1年でした。植物性油脂事業では新ブランドのMelavio®を立ち上げ、植物由来でありながらコクやジューシーさを付与できる点が評価され、採用が進んでいます。乳化・発酵素材事業では、独自の発酵技術を活用したチーズフィリングなど、不二製油グループならではの差別化製品の上市を進めました。大豆加工素材事業でも、顧客の作業改善に寄与するソヤセルを中心に、新しい機能素材が育っています。こうして各事業で、将来につながる芽が確実に見えはじめています。

次のテーマは、このような芽をどう広げ、事業として確立していくかです。私は、挑戦領域の製品を特定のエリアだけで終わらせてはならないと考えています。各エリアで生まれた価値ある製品を、グローバルで展開できるものへと早期に育てていくことが重要です。乳化・発酵素材事業では、技術のコアを守りながらアジアを起点に海外展開を進めるなど、具体的な動きも検討しています。植物性由来で満足感を実現したMIRA-Dashi®についても、エビタイプを含めたライ

ンナップが広がってきました。こうした製品は、単に機能が優れているだけでは広がりません。食文化との親和性や、地域ごとの食習慣に合った提案があって初めて事業として定着していきます。その意味でも挑戦領域は製品開発だけでなく、市場への届け方まで含めて考える段階に入っていると思います。

一方で、課題も明確です。やはり、最も重要なのはスピードです。過去には、技術を確立してから販売につながるまでに10年を要したこともありました。技術としては間違っていないくても、その間に市場環境や顧客ニーズが変わってしまえば、結果として事業化のタイミングを逃してしまいます。だからこそ今は、事業本部のもとで製品開発テーマの優先度を決めて、成長性の高い領域へ資源を集中するよう進めています。

ただし、私は製品開発が課題起点だけに寄り過ぎることに注意が必要だと考えています。課題への対応はもちろん重要ですが、それだけではいずれ他社に追従され、収益性も低下してしまいます。当社グループがこれまで成長してきた背景には、技術起点の開発、いわゆるシーズ型から市場を広げてきた歴史もあり

ます。その際に鍵になるのは、技術と課題を結び付ける準備をしておくことです。従業員一人ひとりが日頃から課題意識を持ちながら情報や気付きを蓄積し、「この技術は、どの課題に効くのか」をすぐに結び付けられる状態をつくっておくことができれば、機会を逃さず市場投入につなげることができます。課題起点と技術起点の両輪を回し続けることが、挑戦領域を本当

の意味で成長につなげるうえで不可欠だと考えています。

挑戦領域は、当社グループの将来の成長そのものです。足元の取り組みは着実に進んでおり、この流れをさらに加速させることで、2027年度の目標達成につなげるとともに、その先の当社グループの成長を支える新たな柱を育てていきます。

## Question 5

## 企業価値向上に向けて、今後の経営をどう進めていくか？

- A** 中期経営計画は必達目標。課題解決を起点に、成長の質と速度をさらに高めていきます。

当社グループは今、大きな転換点にあります。事業持株会社制への移行、ブラマーの構造改革、成長領域の拡大、挑戦領域の育成——いずれも企業価値向上に直結する重要なテーマです。そして私は、この一つひとつを確実に前へ進めることで、次の成長軌道に乗せていきます。

私たちの強みは、課題解決を通じて価値を創出する力にあります。お客様や社会が直面する課題を見つけ、4事業の力を使って解決し、生み出した価値を次の成長へとつなげていく。この循環をより強く、より速く回していくことが、企業価値向上の本質だと考えています。市場環境が大きく変化する時代だからこそ、経営にはスピードが不可欠です。PDCAを速く回し、意思決定を速め、必要なところに経営資源を集中する。その姿勢を徹底していきます。

中期経営計画で掲げた事業利益450億円は、必達目標です。その先に見据えているのは、単に利益を伸ばすことではありません。当社グループが持つ独自の事業ポートフォリオを活かし、社会に必要とされる価値を提供し続けることで、持続的に成長できる会社になることです。私はその実現に向けて、これからも挑戦を続けます。



研究所でのアイデアコンテスト(日本)



フジオイル(シンガポール)訪問の様子

# 不二製油が描く 成長の軌跡

不二製油グループは、植物性素材にこだわり、食品のおいしさや健康、環境負荷の低減など、食に関わる様々な課題の解決に取り組みながら成長してきました。

食を取り巻く課題は、顧客や消費者のニーズにとどまらず、地球環境や社会、さらには原料の生産地にまで広がっています。私たちはこうした将来の課題を先取りするために、2050年を見据えて未来の社会課題を分析した「未来年表」を活用し、中長期的な視点で研究開発を進めています。

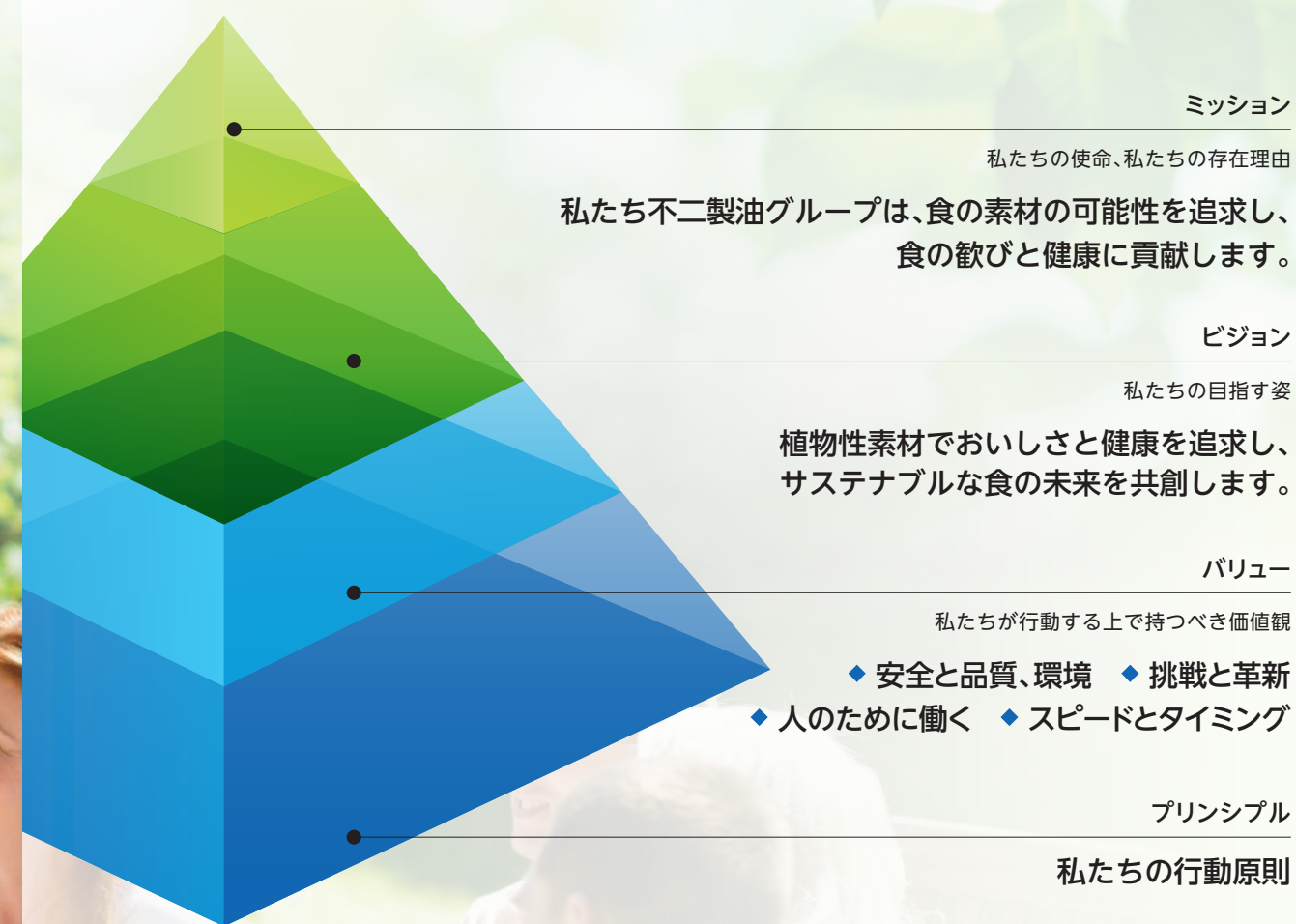
今後も「不二製油グループ憲法」を行動の基準とし、バリューチェーン全体の課題解決に取り組みながら、サステナブルな食の未来を共創します。

## 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や健康を追求し、サステナブルな食の未来を共創します。」と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。



### ビジョン

**植物性素材で  
おいしさや健康を追求し、  
サステナブルな食の未来を  
共創します。**

# これまで 挑戦の歩み

不二製油グループは、創業以来、原料を活かす発想と独自技術を強みに、提供価値の幅を広げてきました。社会や顧客の課題に向き合い、その解決に挑み続けてきた歩みが、現在と将来の成長につながっています。

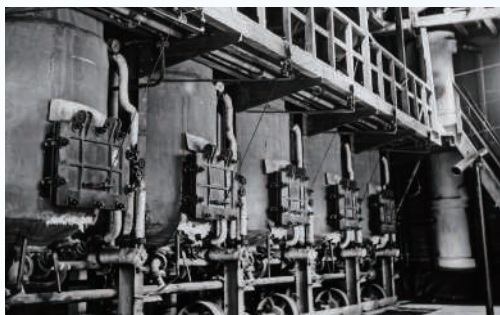
不二製油グループ連結売上高



## サステナブルな食の未来へ

### 原料を無駄なく使い、価値を生み出した原点

日本の油脂業界で最後発として事業を開始した当社は、原料割当の制約のもと、大豆や菜種の確保が難しい状況にありました。その中で、当時日本ではほぼ扱われていなかった南方系油脂に着目し、ヤシの実から搾油する技術を確立しました。また大豆についても、搾油後に生じる脱脂大豆の高度利用を早期に進め、さらに副産物の有効活用（アップサイクル）へと発想を広げながら、原料をできる限り有効に活かす姿勢を受け継いでいます。



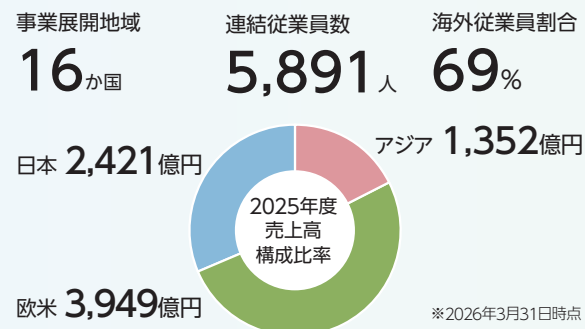
日本初の南方系油脂の圧搾抽出装置

### 世界の顧客へ価値を届ける

1980年代以降、原料の安定調達と販路拡大を目指し、海外での事業展開を進めてきました。各地域に事業拠点を広げる中で、市場特性への理解を深め、地域ごとのニーズに応じた製品開発や提案を積み重ねてきました。

現在では、日本・欧米・アジアを中心とした事業基盤を築き、各地域の顧客に対して、開発・提案から製品供給まで一体で対応できる体制を整えています。今後も、グローバルに広がるネットワークを活かし、顧客課題の解決に貢献していきます。

### グローバル展開



### 技術で食の課題に应运えてきた歴史

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」を開設しました。現在ではフジサニープラザを世界各地に展開し、お客様とコミュニケーションを図りながら、試作と評価を重ね、アプリケーションの提案を行っています。

食品素材の提案にとどまらず、工程や作業性の改善なども含めて幅広く提案し、顧客の課題解決を技術として形にしていけることが、当社の価値提供の原点です。

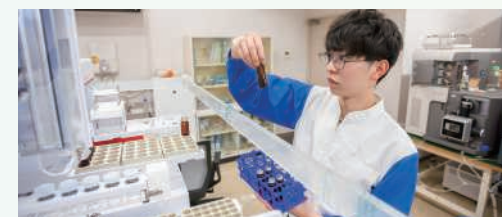


当社の提案型営業が広く認知されるきっかけとなった、1988年のティラミスboom

### 食の可能性を広げる

時代とともに、食品素材に求められる価値は変化しています。健康や環境への意識が高まる中、当社グループは技術革新を通じてこうした社会や市場の要請に応えてきました。例えば、2000年以降、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される「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り、品質や機能性を保ちながら、こうした課題の解決に取り組んできました。

サステナブルな食の未来を実現するため、今後も変化する社会課題や顧客ニーズを捉え、食の可能性を広げていきます。

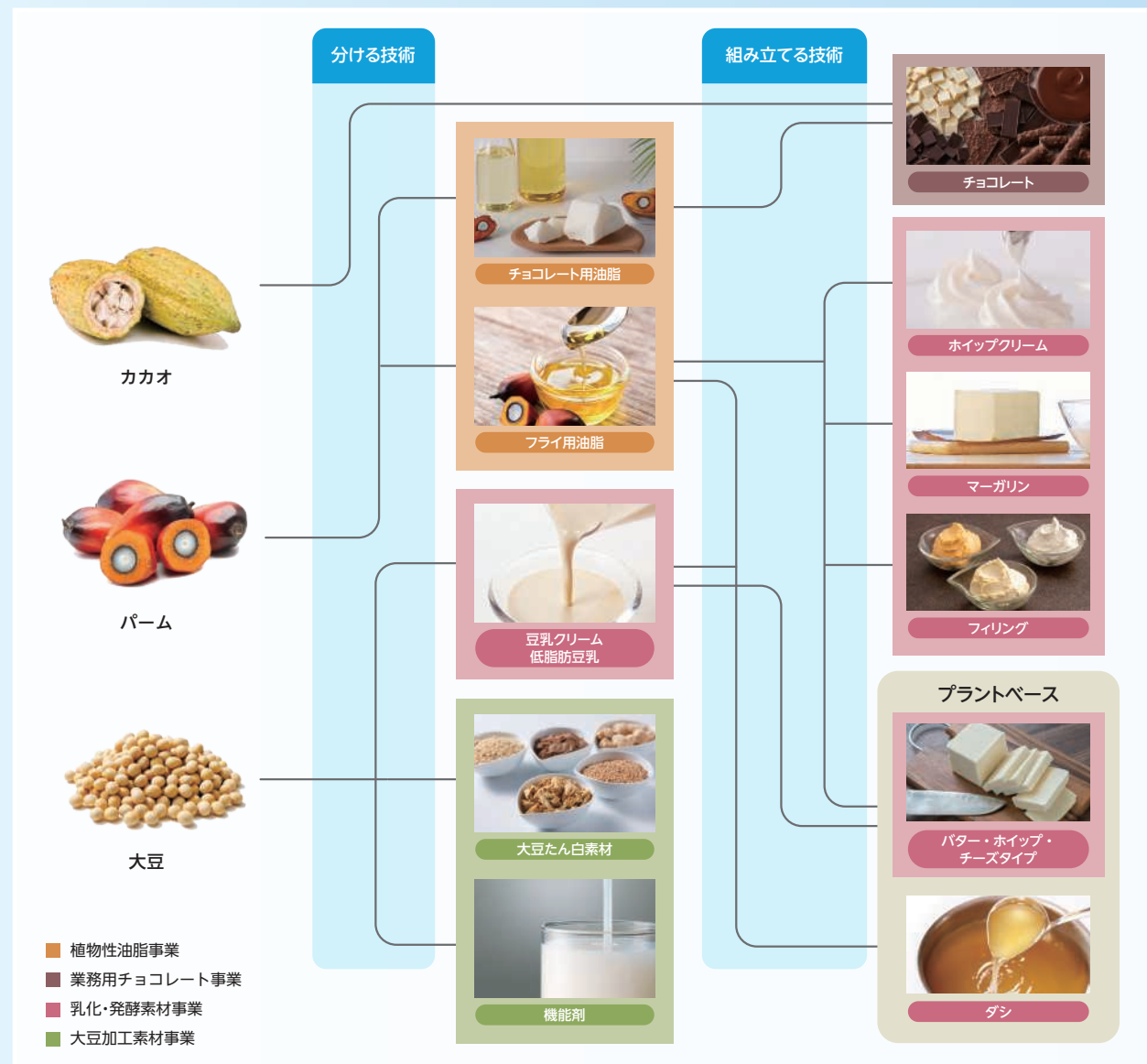


成長の軌跡 P.20

価値  
創出

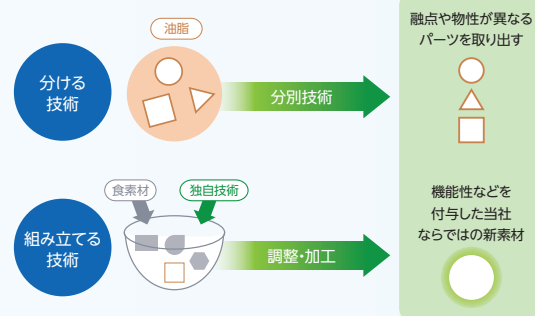
# 素材から広がる価値

不二製油グループは、食品メーカーや外食産業などに向けて、油脂、チョコレート、乳化・発酵素材、大豆素材などの食品素材を提供するB to Bメーカーです。パーム、カカオ、大豆を主要原料に、それぞれの特性を活かしながら、原料を無駄なく高度に活用した製品を生み出しています。これらの製品は、チョコレートやパン、惣菜、飲料など日常の様々な食シーンに活かされ、食の安心とおいしさを支えています。



## コア技術

当社グループはパーム、カカオ、大豆を主要原料に、それぞれの原料が持つ特性や機能を引き出す「分ける技術」により、付加価値の高い素材を展開しています。さらに、これらの素材を最適に組み合わせることで価値を高める「組み立てる技術」により、新たな素材や用途を創出しています。こうした技術を通じて、多様な食品素材のデザインを可能にしています。



## 価値創出をつなぐ

当社グループは、顧客にとっての使いやすさと、顧客商品が持つ価値の向上を起点に、製品開発を重ねてきました。例えば、パリッとした食感を実現するアイス用のコーティングチョコレートや、なめらかな状態を保つホイップクリームは、いずれも顧客が目指す商品を形にするために生まれたものです。こうした取り組みを通じて、顧客の商品開発を支え、その先にいる消費者の満足や、より豊かな食の価値創出に貢献しています。



現在地

# 現在地と次の道筋

## 植物性油脂事業

パームやヤシを原料に、油脂分別・酵素エステル交換などの技術から生まれたチョコレート用油脂をはじめ、安定性に優れたフライ用油脂、風味や食感を改善する乳化油脂など多彩な油脂製品を提供しています。

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 2,711億円 事業利益 334億円

## 業務用チョコレート事業

カカオ豆の特性を活かしたピュアチョコレートや機能性おいしさを持つコンパウンドチョコレートなど様々な用途に対応できるチョコレート製品を提供しています。

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 3,709億円 事業利益 24億円

2025年度実績 (IFRS)

売上高 7,723億円 事業利益 360億円

## 乳化・発酵素材事業

独自の乳化発酵技術でおいしさを使いやすさを備えたホイップクリーム、マーガリン、フィリング、USS素材加工品などを展開し、製菓・製パン、外食市場などに提供しています。

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

売上高 974億円 事業利益 11億円

売上高 329億円 事業利益 ▲9億円

## 大豆加工素材事業

機能性に優れた粉末状大豆たん白、肉に近い触感を持つ粒状大豆たん白、大豆ペプチド、水溶性大豆多糖類などを食品メーカー、飲料メーカーなどに提供しています。

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

## サステナビリティを“競争力”に転換

不二製油グループは、パームをはじめとする原料のサステナビリティ確保に早くから取り組んできました。近年、品質や機能に加え、環境・人権に配慮した持続可能な原料調達が求められています。当社は、こうした顧客の期待に応える体制を整えるとともに、サステナビリティ対応を進める過程で、プロセスの効率化や品質の安定化にも取り組んでいます。これらの取り組みを通じて、顧客に提供する価値の向上と、事業競争力の強化につなげています。

高品質でサステナブルなサプライチェーンが企業価値を支える P.38-39

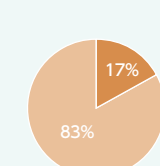
● パーム油のトレーサビリティ指標

TTM\*1 99% | TTP\*2 96% | RSPO認証油 60%

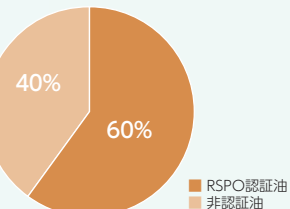
\*1 TTM:Traceability to Mill(搾油工場までのトレーサビリティ)  
\*2 TTP:Traceability to Plantation(農園までのトレーサビリティ)

不二製油グループのパーム油調達量における、RSPO認証油比率

2017年1月～12月



2025年1月～12月



中期経営計画(2025～2027年度)

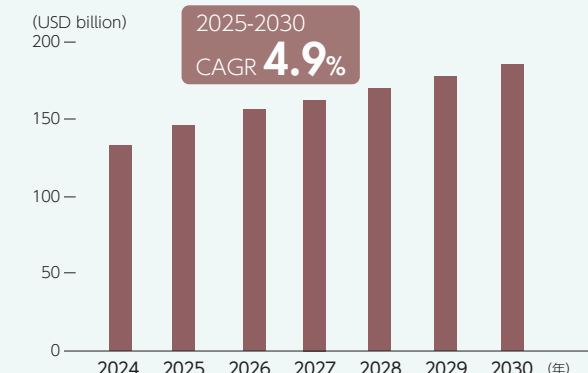
# United for Growth 2027

## コンパウンドチョコレートを成長の柱に

世界的にチョコレート市場は中長期的な成長が見込まれる一方、原料となるカカオは供給不足や価格変動といった課題が顕在化しています。こうした環境下で、カカオ使用量を抑えつつ品質や用途の幅を広げられるコンパウンドチョコレートへの需要が拡大しています。当社グループは、植物性油脂事業で培ってきた油脂技術を活かし、成長が見込まれるチョコレート市場において、コンパウンドチョコレートの拡販に取り組んでいます。

拡がるコンパウンドチョコレートの可能性 P.34-35

世界のチョコレート菓子市場予測



参照:Euromonitor Chocolate Confectionery 2026  
Geography: world, Category: chocolate confectionery  
Data type: Retail Value RSP

● 事業展開地域

16 개국

● 海外従業員割合

69%

● 累計特許取得件数

日本: 1,762件 海外: 2,022件

\*1950年～2026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取得件数。実案・意匠を含む。

● 連結従業員数

5,891人

● GHG排出量削減\*1

Scope1+2\*2 19.9%削減 Scope3(カテゴリ1) 11.7%削減

\*1 基準年:2020年度 対象:連結子会社

\*2 不二製油グループの削減目標対象はGHG排出量だが、CO<sub>2</sub>が全体の94%(2025年度実績)を占めるため、主たる排出源であるCO<sub>2</sub>排出量の実績を記す。

その先の  
未来へ

# 技術を掛け合わせ、 課題解決を通じてさらなる

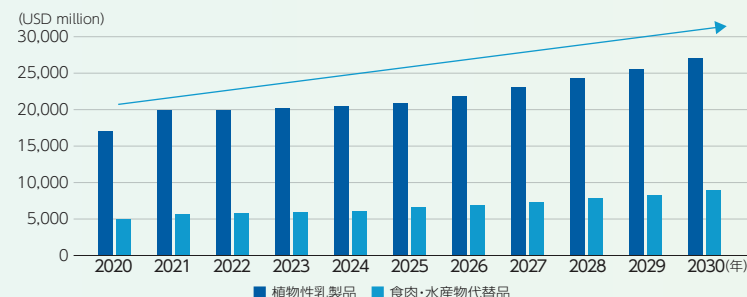
成長へ

## 未来の食を取り巻く課題

世界的な人口増加や食文化の変化により、食に求められる価値や原料へのニーズは多様化しています。一方で、気候変動や疾病リスク、原料価格や物流の変動などにより、食を安定的に支えるための外部環境にも不確実性が高まっています。地球資源を大切に、将来にわたって豊かな食生活を支えていくため、食の選択肢を広げていくことに期待が寄せられています。

近年は、医療・栄養分野での健康管理への関心の高まりを背景に、ホエイなどの乳由来タンパクに加え、大豆タンパクなどの植物性タンパクも注目を集めています。こうした動きは、タンパク質にとどまらず、食品加工に欠かせない様々な原料の領域にも広がりつつあります。

植物性乳製品、食肉・水産代替品の世界市場規模



参照: Euromonitor International 2026  
Geography: world, Category: Plant-based Dairy, Meat and Seafood Substitutes, Data type: Retail Value RSP

### 需要増加

- 人口増加に伴う需要の拡大
- 経済発展に伴う動物性タンパクの需要増加
- 健康志向の高まり

### 安定調達に対する制約

- 気候変動や疾病リスクによる生産の不安定化
- 原料価格の上昇や物流の不確実性の高まり

持続可能で豊かな食生活のために、不二製油ができること



プライムソイミート

風味と食感の両立を追求し、おいしさにこだわって開発



Melavio® (メラビオ)

冷凍・惣菜・畜肉製品をジュースに仕上げる練り込み用油脂



MIRA-Dashi® (ミラダシ)

植物性で、肉や魚のような風味と満足感を実現するダシ



ウフリー®

卵を使わずに、ケーキに求められる保形性と食感を実現する機能剤



ソイレブール

豆乳クリーム由来の自然な旨みと、すっきり軽い口どけを実現したバター様素材

製品・提案力を支える技術

## 創業から培った 大豆たん白の加工技術

当社グループは大豆たん白に関する知見と技術を積み重ね、顧客や消費者の課題解決につながる開発・提案の基盤を整えてきました。多様なニーズに応える提案を通じて、将来のプロテインクライシスに備えた選択肢を広げていきます。



1960年代から  
培った  
大豆たん白技術

## 不二製油独自の 乳化・発酵技術

長年にわたり独自に研究・開発を積み重ねてきた乳化・発酵の技術を磨き、原料にだけ依存することなく「おいしい」を創り出すことを目指しています。自社搾汁の植物ミルクに発酵を組み合わせた新製品「DEALI®(デアリ)」シリーズは、乳製品に並ぶ新しいおいしさの選択肢としてのご提案です。素材の可能性を引き出し、新しい発想との出会いづくりに貢献します。



植物ミルク×発酵で  
ナチュラルな風味  
DEALI®

## 風味を設計する技術 MIRACORE®

だしやエキスの原料となる魚介類や海藻、動物性食品の安定的な調達が難しくなっています。油脂とたん白技術を掛け合わせ、従来の原料に依存しすぎない、味づくりを支えます。



原料に縛られない  
味づくりを支える  
MIRACORE®

# ビジョン実現に向けた価値創造プロセス

経営資本を源泉とし、4つの事業が持つ強みを組み合わせて提供価値の創出につなげています。不二製油グループの提供価値により獲得した利益やキャッシュ・フローは当社グループの持続的な企業価値向上に向けて再投資しています。当社グループは、価値創造の循環を通じて「サステナブルな食の未来」の実現を目指します。

## ビジョン サステナブルな 食の未来を共創する

■ P.12-13



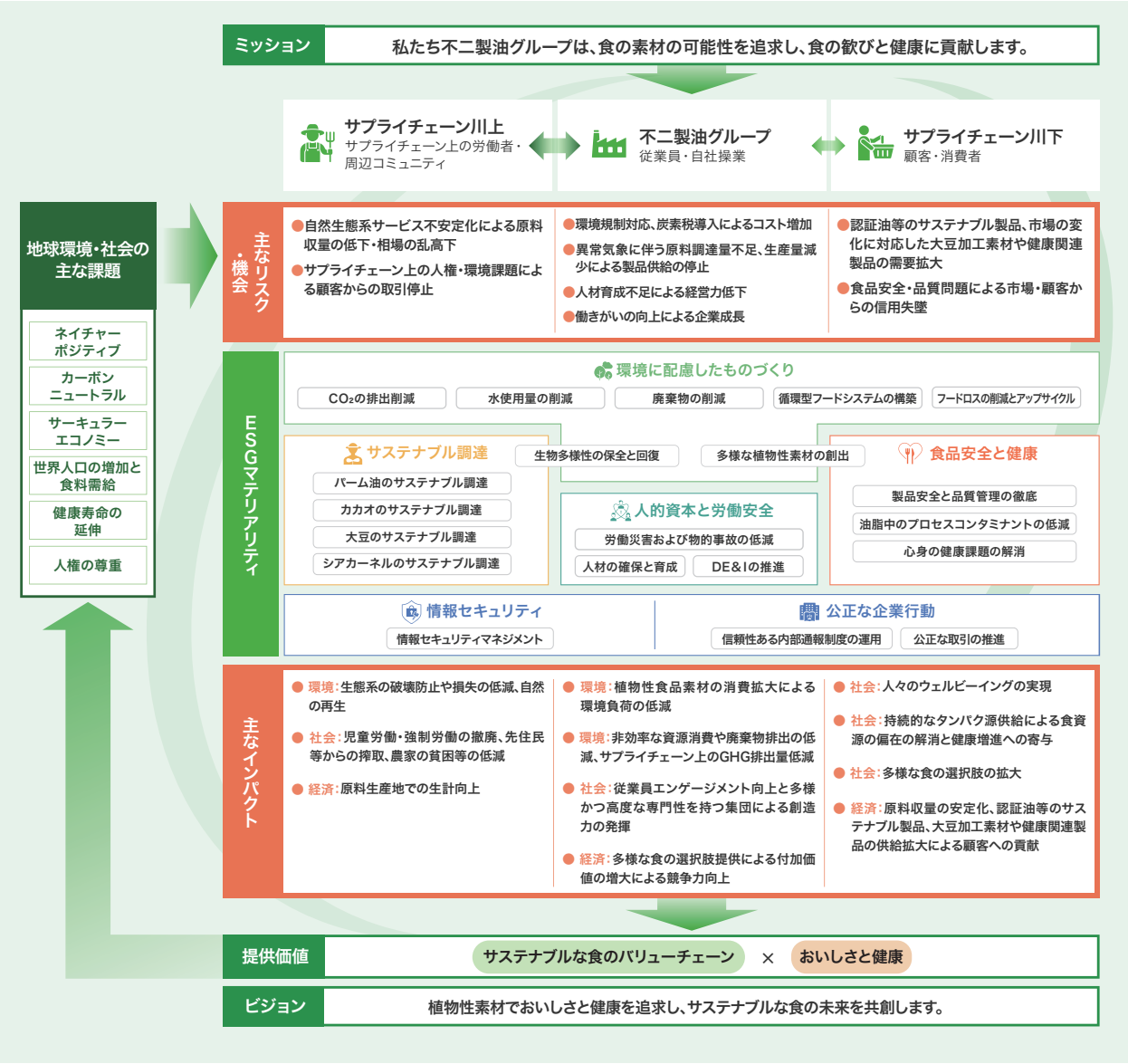
サステナビリティ戦略

不二製油グループは創業以来、「植物性素材」と「挑戦と革新」を軸に、顧客や社会の課題に真摯に向き合い、その解決を通じて価値を創出してきました。この歩みは当社グループのDNAそのものであり、「おいしさ」と「健康」の両立を実現する事業基盤です。こうした価値創出は、食のバリューチェーンを通じた環境・社会課題の解決へと広がっています。

近年、気候変動や自然リスク、資源制約、人権課題に加え、地政学リスクなど事業環境の不確実性が高まる中で、原料の安定調達確保が重要な経営課題になっています。一方で、人口増加や高齢化、価値観の多様化を背景に、「おいしさ」「健康」「サステナブル」の実現が求められ、持続可能な食のあり方そのものが問われています。

当社グループはサステナビリティを経営の根幹に据え、ESGマテリアリティを羅針盤として中長期的な価値創造を推進しています。B to Bの食品素材メーカーとして、川上から川下をつなぎ、バリューチェーン全体で課題解決に取り組むことで、「おいしさと健康」と「サステナブルな食のバリューチェーン」の価値をステークホルダーと共創し、持続可能な食の未来の実現を目指します。

サステナビリティ戦略図



「サステナビリティ経営」の詳細については、サステナビリティレポート2026をご参照ください。  
不二製油グループのサステナビリティ経営 [https://www.fujioil.co.jp/sustainability/sustainability\\_management/](https://www.fujioil.co.jp/sustainability/sustainability_management/)

ガバナンス

取締役会の諮問機関である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。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、取締役会にサステナビリティ事項に係る答申・報告を実施しています。取締役会は当該答申・報告を受け、中長期のグループ経営の方向性を決定しています。

リスク管理

当社グループは、依存と影響、ならびにリスクと機会の観点から重要なサステナビリティ課題を特定し、これに基づきESGマテリアリティを設定しています。そして、事業を通じてESGマテリアリティへの取り組みを推進することで、ポジティブインパクトの創出またはネガティブインパクトの低減を図り、事業リスクの低減や事業機会の創出につなげています。

また、バリューチェーン上の様々なサステナビリティ課題に紐づくリスクと機会について、グループ戦略上のリスクや財務リスク等と合わせ、全社重要リスクを用いて統合的なリスクマネジメントを行っています。

自然や気候変動に関する環境課題、サプライチェーン上の労働者や地域コミュニティにおける人権リスクについては、バリューチェーンを横断的に把握し、重要リスクに優先的に対処するため、人権マネジメントと環境マネジメントを実施しています。

指標と目標

ESGマテリアリティは、「インパクトマテリアリティ（社会・環境へのインパクト評価）」と「財務マテリアリティ（不二製油グループへの財務インパクト評価）」の2軸による重要性評価に基づき特定しています。財務マテリアリティ評価においては、重要なサステナビリティ課題のリスクと機会に関する多面的な財務影響シナリオについて、定量・定性の客観的な閾値と発生可能性を合わせて評価しています。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。

| カテゴリ              | ESGマテリアリティ |               |                         | 中計基本方針との運動 |            |            | 管掌役                |
|-------------------|------------|---------------|-------------------------|------------|------------|------------|--------------------|
|                   | No         | サステナビリティ課題領域  | 重点項目                    | ガバナンスの深化   | 成長領域の更なる強化 | 新たな挑戦領域の確立 |                    |
| 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          | ●          |            |            | 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    |            | ●          |            | 油脂事業本部長            |
|                   |            |               | ③ 心身の健康課題の解消            |            | ●          | ●          | 研究開発本部長            |
|                   |            |               | ④ 多様な植物性素材の創出           |            |            | ●          | 研究開発本部長            |
| 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のづくり | ⑤ フードロスの削減とアップサイクル      |            | ●          | ●          | 研究開発本部長            |
|                   |            |               | ⑥ 循環型フードシステムの構築         |            |            | ●          |                    |
|                   |            |               | ⑦ CO <sub>2</sub> の排出削減 |            | ●          | ●          |                    |
|                   |            |               | ⑧ 水使用量の削減               |            | ●          |            | 安全品質生産技術本部長        |
|                   | 3          | サステナブル調達      | ⑨ 廃棄物の削減                |            | ●          |            |                    |
|                   |            |               | ⑩ 生物多様性の保全と回復           |            | ●          |            | 経営企画本部長            |
|                   |            |               | ⑪ パーム油のサステナブル調達         |            | ●          | ●          | 油脂事業本部長            |
|                   |            |               | ⑫ カカオのサステナブル調達          |            | ●          |            | 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           |            | ●          |            | 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       |            | ●          |            | 油脂事業本部長            |
|                   |            |               | ⑮ DE&Iの推進               | ●          | ●          | ●          | CFO 兼 人事総務本部長      |
|                   |            |               | ⑯ 人材の確保と育成              | ●          | ●          | ●          | 安全品質生産技術本部長        |
|                   | 5          | 情報セキュリティ      | ⑰ 労働災害および物的事故の低減        | ●          |            |            | 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        | ●          |            |            | CFO 兼 情報システム部門担当役員 |
|                   |            |               | ⑲ 信頼性ある内部通報制度の運用        | ●          |            |            | CFO 兼 法務部門担当役員     |
|                   | 6          | 公正な企業行動       | ⑳ 公正な取引の推進              | ●          |            |            |                    |

## 持続的な企業価値向上へー 「新たな成長戦略」「リスクマネジメント」 「既存投資の磨き」を同時に推進する

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



2025年度、不二製油グループはこれまで培ってきた取り組みの成果として、過去最高益を達成しました。こうした足元の成果は重要な通過点ですが、私たちが目指すのは、外部環境の不確実性が高まる中でも成長の確度と収益の質を高め、持続的に企業価値を向上させ続けることです。

その実現に向けて、私はCOOとして、「新たな成長戦略(課題解決を収益へつなげる)」「リスクマネジメント(不確実性に対する対応力強化)」「既存投資の磨き(投資効果の最大化)」の3つを、相互に連動させながら同時に進めます。この3つを一体で推進することが、中長期にわたる成長の確度と収益の質を高める鍵だと考えています。

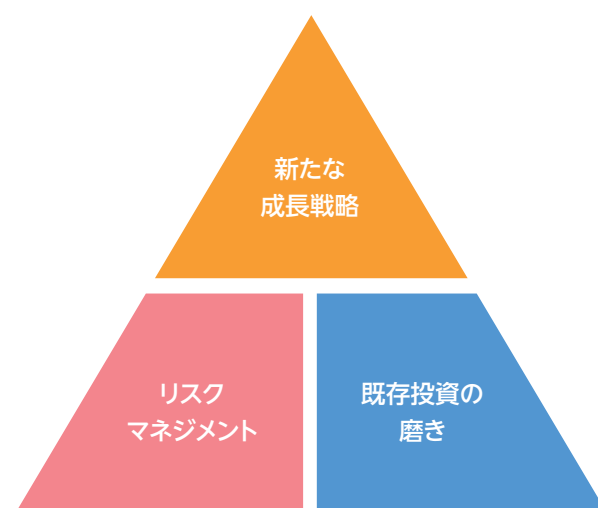
### 新たな成長戦略

## 課題解決を収益へつなげる

当社のこれまでの成長は、日本市場において顧客の課題に向き合い、販売・生産・開発の各現場が連携しながら課題解決を第一に推進してきたことに支えられてきました。そして、その経験を活かし、当社が市場・顧客の課題解決に貢献できる海外市場へ事業を広げてきたことが現在の成長につながっています。例えば、ブラジルのハラルド、豪州のインダストリアル フード サービスは、植物性油脂事業で培った技術・知見を活かし、コンパウンドチョコレートの機能強化をタイムリーに実行してきました。顧客の課題解決に応えることで、利益成長を実現しています。

今中期経営計画では、成長領域の強化に加えて、課題解決・価値創造を通じて新たな事業を育成する取り組みを挑戦領域と位置づけています。挑戦領域では、新し

持続的な企業価値向上に向けて



い製品・技術、新しい市場、新しい売り方への取り組みを進めています。

将来的な動物由来資源の不足に備えた、当社ならではの解決策につながる製品群を各事業で強化しています。■成長の軌跡 P.20-21■ 特に乳化・発酵素材事業や大豆加工素材事業においては、新技術の開発を推進し、植物性素材の新しい価値を創造することを目指しています。加えて、原料ベースでの差別化も挑戦領域の一つです。近年、

### リスクマネジメント

## 不確実性に対する対応力強化

2022年のウクライナ情勢以降、世界における地政学、原料相場、経済環境の不確実性が高まる中、事業ごとにグローバル視点で変化を的確に捉え、影響を最小限に抑える対応が今後も不可欠だと考えています。2025年に事業本部制を導入した背景にも、こうした環境変化があります。

米国のブラマーにおいては、2024年以降のカカオ豆価格高騰による影響が続いていますが、原料バランスの適正化や調達先の多角化、在庫管理の高度化などのリスク

### 既存投資の磨き

## 投資効果の最大化

当社は2010年代後半以降、人口減少が懸念される日本市場の将来を見据え、日本における新技術への設備投資を積極的に進めるとともに、グローバルに事業を拡大するためのM&Aや設備投資を実行してきました。前述のように、ブラジルのハラルド、豪州のインダストリアル フード サービスでは、チョコレート用油脂(CBE)を使用したコンパウンドチョコレート製品群の強化などを通じて、具体的な成果を積み上げてきました。一方、投資の成果が期待に届いていない取り組みも存在します。

こうした取り組みの成果を高めるために、当社の得意とする、「販売・生産・開発が一体となり、顧客の課題解決に取り組むモデル」を加速的に展開していきます。加えて事業管理の観点では、FUII ROICを活用し、現場レベルでの管理の質の向上と実行を徹底します。事業の変動要因を把握し、利益だけでなく在庫を含む運転資本の動きまで可視化し、次の手を明確にする。こうした運用を積み

認証パーム油や欧州森林破壊防止規則(EUDR)等、原料に関する環境・人権対応などの社会的要請が高まる中、当社は「量」ではない、「質」のサプライチェーンの強化に取り組んでいます。特に南方系油脂については、大手パーム農園パートナーと連携し、トレーサビリティや環境に配慮した原料供給体制を強化しています。さらに、原料に含まれる微量成分の研究などを通じて、新たな価値創造を進めています。

低減策を、チョコレート事業本部で一体となって進めています。影響は継続していますが、施策の実行と運用を通じて、その効果が表れてきています。

また、グループ全体においても物流費や人件費の上昇といった原料以外のコスト変動を適切に販売価格へ反映することは変化対応力の一部であり、その実現に向けた仕組みづくりを進めてきました。「変化を前提とした、損失を最小化する仕組みづくり」を重視しています。

重ね、投資効果の実現力を高め、成果に結び付けていきます。

また、事業軸での管理を推進することによる、グループ全体の設備・資産の最適活用も重視しています。例えば、CBEの需要増加への対応については、グローバルでの全体最適を追求し、拠点間による中間素材の相互供給などを行いました。ボトルネックを解消し、各社の生産現場での地道な“Kaizen”対応を積み重ねたことで、大型の投資を行うことなく、既存設備の能力を最大限に活用し、最終的には2023年度から2025年度にかけて、CBEの販売数量を3割以上伸長することに成功しました。

今後も持続的な発展のために、継続的な戦略投資を実行します。その判断の軸は「事業戦略との一貫性」です。市場環境や事業機会を的確に見極め、当社グループだからこそ実現できる差別化・付加価値化に資する領域へ資源を振り向けていきます。



## 資本効率を高め、 企業価値向上へつなぐ

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

### CFOとして不二製油らしい成長を支える

「人マネをしない」、「挑戦することを原点に、まだない価値を社会に届ける」。

技術の力でこれまでになかったものを生み出し、顧客や社会にとって価値あるものを創出してきたことは、不二製油グループの強みであり、私自身、誇りに思っています。投資家の皆様との対話の中で、「仮に投資額や収益性が同じ案件が二つあった場合、どのような判断軸をもって投資を選択するのか」とご質問を受けたことがあります。その際、私は、案件を見極めるうえでは「不二製油らしさ」が発揮されるかどうかを判断軸の一つにしているとお答えしました。当社が培ってきた技術や知見を活かし、顧客や社会の課題解決につながる価値を生み出せるかどうかは、投資判断において欠かせない視点です。

CFOである私が果たすべき役割は、こうした不二製油らしい挑戦と成長を、企業価値向上へと結び付けていくことです。そのためには、成長機会に必要な資本を投じられる健全な財務基盤を築くとともに、トップライン

の成長だけでなく、資本効率を高め、創出した利益を持続的な企業価値向上へつなげていく必要があります。また、資本市場と向き合う立場として、不二製油グループの価値創造のあり方を分かりやすく伝え、当社グループの成長性について、より深くご理解いただけるよう努めてまいります。

2025年度は植物性油脂事業の伸長を中心に、過去最高となる事業利益360億円を達成しました。一方で、企業価値向上に向けては、利益水準の向上にとどまらず、資本効率を高めるとともに、資本市場からの成長期待を醸成していくことが必要です。こうした課題に対し、企業価値の構成要因を明確にするため、PBRをROEとPERに分解し、ROEの向上に向けては収益の拡大と資本効率の改善に取り組み、PERの向上に向けては、当社グループの成長性や戦略を的確に伝える情報発信の強化に取り組んでいます。これらの取り組みを実効性あるものにするための軸が、FUJI ROICです。

### FUJI ROICを軸とした成長投資と資本効率の向上

当社グループではFUJI ROICを経営の共通軸とし、投資判断に加え、調達・生産・販売を一体で管理することで運転資本の適正化を進め、資本効率の向上を図ってい

ます。2024年度から2025年度にかけては、カカオ価格の高騰により、業務用チョコレート事業を中心に運転資本が増加し、キャッシュ・フローの面で厳しい局面が続

きましたが、運転資本の適正化について事業本部と議論を重ね、適正在庫量の管理などを進めることで、改善を図っています。

また、2025年度に再編した投資管理レビュー制度の運営にあたっては、FUJI ROICと成長率を評価基準とし、経営陣が継続的に投資案件の進捗を確認し、当初想

定した収益や資本効率が実現できているかを検証する仕組みを強化しています。指標を導入するだけでなく、実際の意思決定や事業運営の中で実効的に機能させることで、成長投資の規律を高め、既存事業においても資本効率の向上とキャッシュ創出力の改善に取り組んでいます。

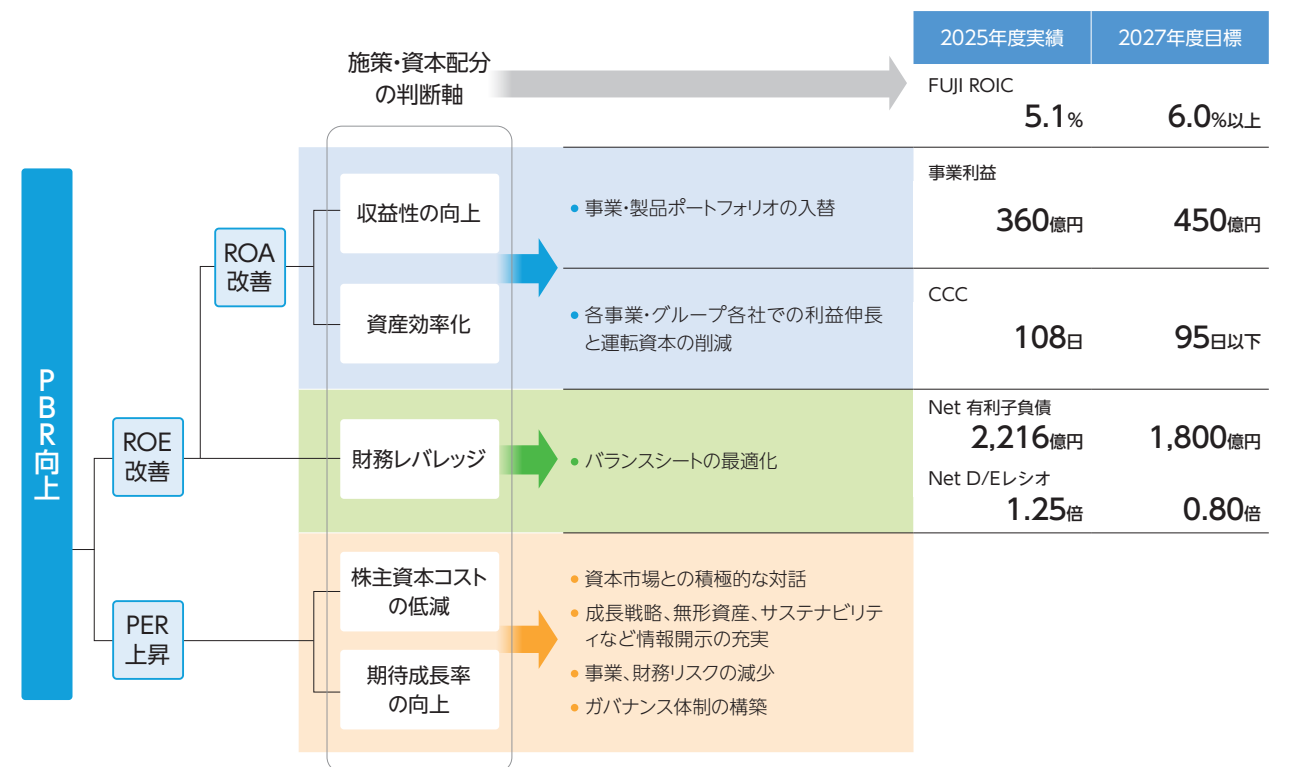
### キャッシュ創出力を高め、次の価値創造へつなぐ

キャッシュアロケーションについては、営業キャッシュ・フローの創出を起点に、財務基盤の健全化、成長投資、株主還元のバランスを図っていきます。今中期経営計画期間においては、累計1,300億円規模の営業キャッシュ・フロー創出を見込んでおり、この安定的なキャッシュ創出力が、持続的な企業価値向上の基盤となります。2025年度末には、カカオ価格の下落に加え、グループ各社で進めてきた運転資本削減に向けた取り組み、植物性油脂事業を中心とした利益伸長により、営業キャッシュ・フローが大幅に改善し、フリーキャッシュ・フローも黒字化しました。今後も運転資本の適正化を含めた資本効率の改善を継続し、外部環境の変化に左右されない強固な財務基盤を築いていきます。

創出したキャッシュについては、まず有利子負債の削減を進め、Net D/Eレシオの改善につなげていきま

す。さらに中長期の成長を見据えるうえでは、挑戦領域の育成が鍵になると考えています。世界的な人口増加や食文化の変化により、動物由来資源の安定確保が難しくなるリスクが高まる中、当社グループは植物性油脂、植物性たん白、乳化・発酵に関する技術や知見を活かし、顧客や社会の課題解決に貢献できる素材・技術の開発を進めています。短期的な収益性だけで判断するのではなく、中長期的に不二製油らしい価値創造につながる領域を見極め、規律を持って資本を配分していきます。

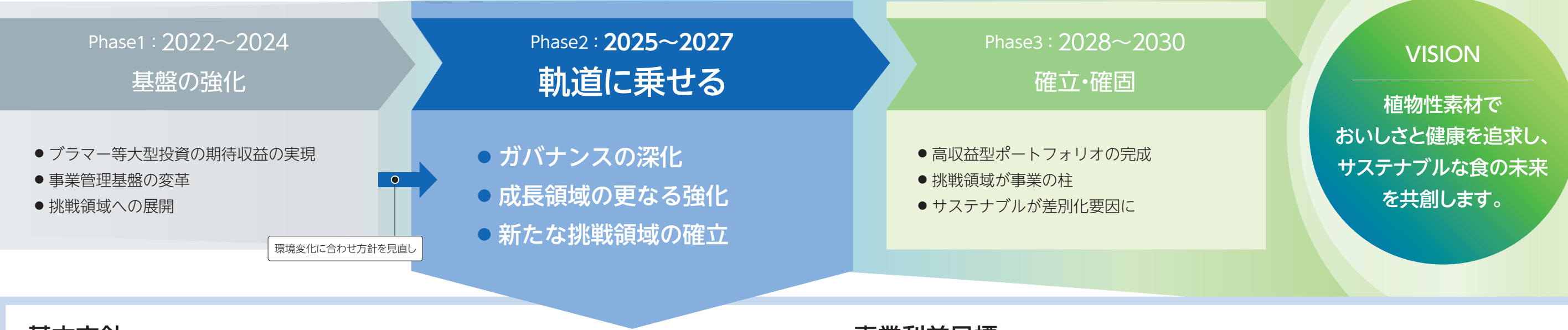
こうした取り組みを通じて、FUJI ROICを軸に資本効率を高め、創出したキャッシュを将来の成長へとつなげていきます。情報開示と対話の質を高めることで、不二製油グループの価値創造への理解を深めていただくとともに、さらなる企業価値向上に取り組んでまいります。



# United for Growth

— Driving sustainable innovation through global collaboration —

# 2027の進捗



## 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 **P.32-33**
- ▶ ブラマーの改善 **P.44-45**

### 成長領域の更なる強化

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 **P.41**
- ▶ コンパウンドチョコレートの拡販 **P.34-35**

### 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 **P.36-37**

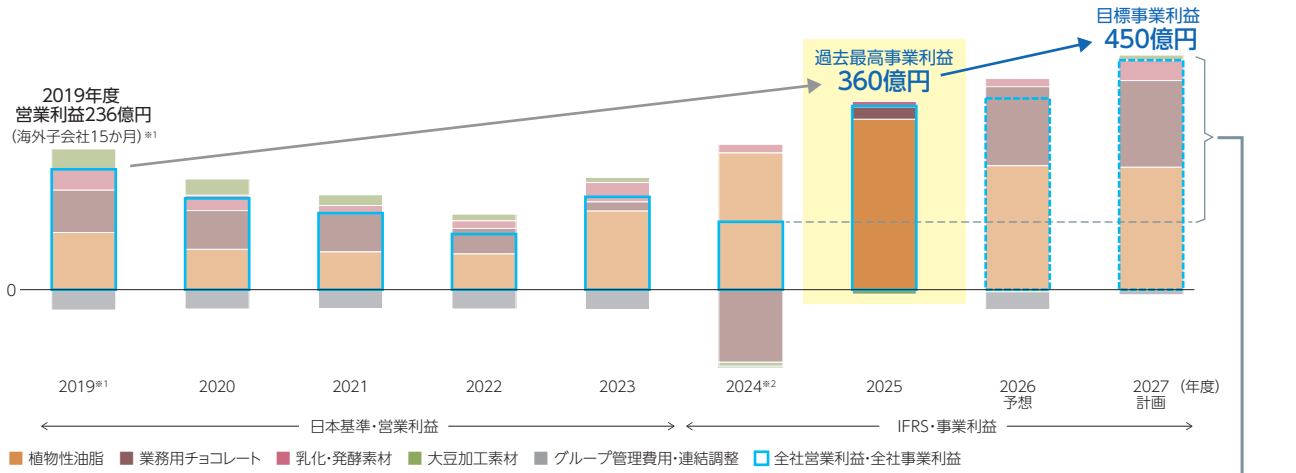
## 定量目標

| 財務項目                    | 2024年度実績 <sup>※1</sup> | 2025年度実績 | 2027年度目標 |
|-------------------------|------------------------|----------|----------|
| 事業利益                    | 133億円                  | 360億円    | 450億円    |
| ROE                     | 1.8%                   | 5.0%     | 10.0%以上  |
| FUJI ROIC <sup>※2</sup> | 2.1%                   | 5.1%     | 6.0%以上   |

| 将来財務項目                               | 2024年度実績                    | 2025年度実績                    | 2027年度目標 |
|--------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|----------|
| GHG排出量の削減 <sup>※1</sup><br>(スコープ1+2) | 14.5%削減                     | 19.9% <sup>※2</sup> 削減      | 20%削減    |
| サステナブル調達<br>(パーム油)                   | TTP <sup>※3</sup> 比率<br>95% | TTP <sup>※3</sup> 比率<br>96% | 95%以上維持  |

※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)  
※1 基準年:2020年度 対象:連結子会社  
※2 不二製油グループの削減目標対象はGHG排出量だが、CO<sub>2</sub>が全体の94%(2025年度実績)を占めるため、主たる排出源であるCO<sub>2</sub>排出量の実績を記す。  
※3 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年度以降は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。

2025年度は、植物性油脂事業のチョコレート用油脂(CBE)が堅調に販売を伸ばし、収益を下支えしました。加えて、業務用チョコレート事業におけるブラマーでの、カカオに関連した特殊要因(カカオ特殊要因)に伴う費用が減少したことを主因に増益となりました。こうした収益改善の流れを確かなものとし、重点施策を着実に積み上げながら、中期経営計画の目標達成に向けて成長と収益性の向上を加速させていきます。

### キードライバー

- チョコレート用油脂(CBE)  
中計3年間にわたり 収益を維持
- ブラマー コンパウンド製品の伸長  
2027年度販売数量 **150%** (2024年度比)
- 業務用チョコレートの伸長  
2027年度販売数量 **110%** (2024年度比)
- 挑戦領域  
2027年度挑戦領域比率 **15%**  
(事業利益ベース、2024年度比+10pt)

## ガバナンスの深化

# 国境を越えて共に課題に取り組む

## 事業本部ごとにグローバルミーティングを実施

2025年度、不二製油グループは事業持株会社制へ移行しました。各事業本部では、国内外グループ会社のメンバーが参加するグローバルミーティングを定期的で開催しています。グローバルミーティングでは、中期経営計画の方針共有に加え、安全・品質・環境、原料調達に関するテーマについても議論し、グループ一体での事業運営を進めるとともに、戦略の実効性向上を図っています。



油脂事業本部のグローバルミーティングの様子

油脂事業本部のグローバルミーティングでは、中期経営計画に基づく重点施策の共有・浸透を図るとともに、各社が直面する課題について議論を行いました。課題を拠点間で共有し、対応の方向性を具体化することで、施策の実行力向上につなげています。また、地域・機能を超えた連携も進み、グローバル全体での対応力強化が着実に進んでいます。

### VOICE

## 油脂事業本部のグローバルミーティングに参加して

### プロヴァンス ユイル (フランス)

2025年度から不二製油グループに加わったプロヴァンス ユイルは、迅速で実用的な判断が不可欠となる、変動の大きい原料市場に近い領域で培った知見と強みを有しています。

グローバルミーティングは、各地域の視点を共有し、シナジーを見いだすとともに、優先課題や今後の機会・課題への共通理解を深める重要な契機となりました。また、当社の役割がグレープシードオイルといった高付加価値油脂にとどまらず、原料調達等の強みを通じて、油脂事業本部が目指す高品質でサステナブルなサプライチェーンを支える存在であることを共有する場にもなりました。こうした対話は、グループの供給基盤の強化や連携の深化にもつながると考えています。



プロヴァンス ユイル  
CFO, Director General  
**Olivier Pelat**



プロヴァンス ユイル  
Officer Commercial Manager  
**Bruno Dessertine**

### フジオイル ヨーロッパ (ベルギー)

事業持株会社制への移行は、欧州事業の基盤強化と持続的成長に向けた節目となりました。それを支えたのが、グローバルミーティングを通じたフジオイル アジアとの連携です。両地域が課題や戦略の方向性を共有し、一体で取り組むことで、当社で必要となる重要な原料を安定確保できる体制が整いました。サステナビリティは依然重要なポイントであり、EUにおけるEUDRなどの対応にあたり、共通の視点を持つことで、市場変化や顧客ニーズへの対応力が高まりました。原料産地に近いグループ会社との関係は、今後の成長やイノベーション、価値創造を支える基盤です。



フジオイル ヨーロッパ  
Director of Procurement,  
Logistics & ESG  
**Philippe Standaert**

## 機能軸が支える、事業運営の基盤

### 研究開発のグローバル技術交流

グローバル各拠点の技術者が参加し、試作・評価・改良を行う技術交流を実施しています。各地域の市場・顧客情報と、日本で培った開発知見を融合し、「どの市場で、どの価値を、どう形にするか」をすり合わせながら現地での提案につなげている点が特徴です。中国との交流では、日本の最新の製パントレンドと、現地の原料特性や嗜好を照らし合わせ、現地市場に適したソリューションの提案を進めています。こうした交流を通じて、各エリアの開発力と提案のスピード・精度を向上させるとともに、人材育成にもつなげ、今中期経営計画で掲げる提案力・開発力の強化をグローバルで着実に進めています。



不二(中国)投資有限公司と、不二製油(株)の市場開発メンバーの技術交流の様子

### 安全品質環境監査の実施

当社グループでは、地域特性やリスクの違いを踏まえ、労働安全衛生、品質、生産性、環境などの各分野において、それぞれの専門性を有する主体が監査を実施しています。監査が実施された生産拠点においては、指摘された是正項目の改善が行われ、その進捗のフォローアップを実施します。監査の実施、是正項目の改善、フォローアップ、監査のサイクルを継続し、労働災害や物的事故、品質事故の未然防止を図ります。

### 監査を通じた対話と改善

#### 監査実施部署より

不二製油(株)安全品質生産技術本部 生産性推進部

2025年度は、海外グループ会社10社12工場を対象に監査を実施しました。監査では、安全・品質・生産性・設備管理の4項目を中心に、運用実態を確認しています。具体的には、整理整頓や清掃などの基本的な工場ルールの徹底状況や、是正事項への対応の迅速性などを多面的に確認しています。今後も、リスク低減と安定操業の両立に向け、指摘事項の改善状況を継続的にフォローしながら、実効性のある監査に取り組んでいきます。



不二製油(株)生産性推進部と不二製油(肇慶)有限公司のメンバー

#### 監査対象会社より

不二製油(肇慶)有限公司

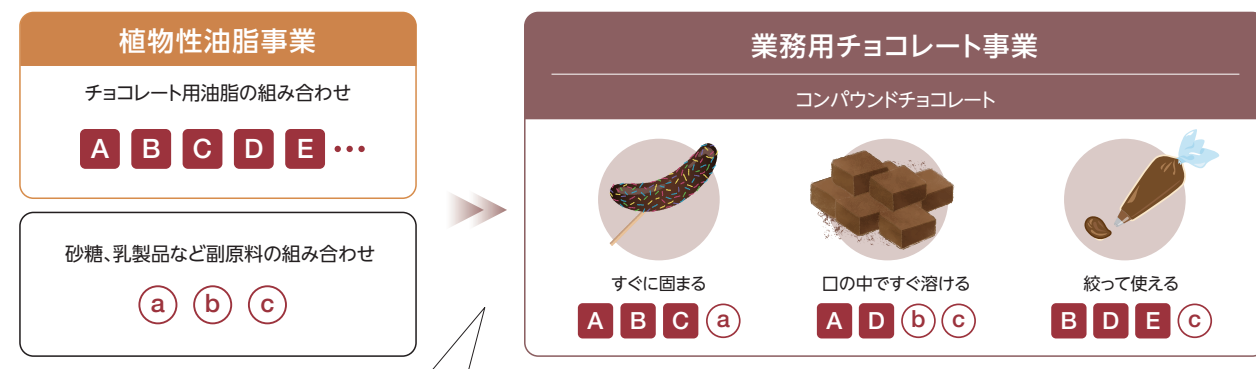
2017年の工場建設時に、作業の流れや設備配置を抜本的に見直し、従来の課題であった動線や自動化の制約を解消しました。監査を意識するのではなく、日々の衛生管理や改善活動において、「できることはすぐやる」を実践した従業員の積み重ねにより、2025年度は監査項目のすべてで最高評価を得ることができました。世代を問わず、改善を日常業務として取り組む風土を強みに、今後も良い工場であり続けたいと考えています。

## 成長領域の更なる強化

# 拡がるコンパウンドチョコレートの可能性

不二製油グループは、植物性油脂事業で製造するチョコレート用油脂を活用し、業務用チョコレート事業においてコンパウンドチョコレートを製造しています。コンパウンドチョコレートは用途に応じて食感・くちどけ・作業性を調整でき、安定的な供給が可能なことから、市場環境の変化に対応しながら競争優位性を確立してきました。

グローバルで拡大するチョコレート菓子市場の成長機会を捉えるべく、当社グループでは2025年度から国内外における設備投資を進めています。新設備を順次稼働させ、供給能力の拡大を通じて、コンパウンドチョコレートのさらなる拡販と事業成長を目指します。



チョコレート用油脂や副原料の組み合わせによって、食感・くちどけ・製造工程など、多様な顧客のニーズを満たすコンパウンドチョコレートを提供しています。

### 事例 共創で磨く、コンパウンドチョコレートの提案力

植物性油脂事業と業務用チョコレート事業は、原料の供給にとどまらず、油脂技術をチョコレートの開発・提案にまで活かす共創を進めています。

アジアでは、フジオイル(シンガポール)が蓄積してきた油脂の知見を活用し、インダストリアル フード サービスズ(オーストラリア)のチョコレート開発におけるイノベーション能力の向上に寄与し、顧客の用途に合わせた製品開発を行うことで顧客満足度の向上に貢献することができました。当社グループならではの油脂とチョコレートのシナジーの具体例として、キャラメルビスケット風味に適した口どけやコーティング適性を備えたチョコレートをを用いた用途提案を行っています。こうした提案は、最終商品の差別化価値の創出にもつながっており、新たなフィリング開発や製品のコンディションに合わせた商品設計などにも取り組んでいます。

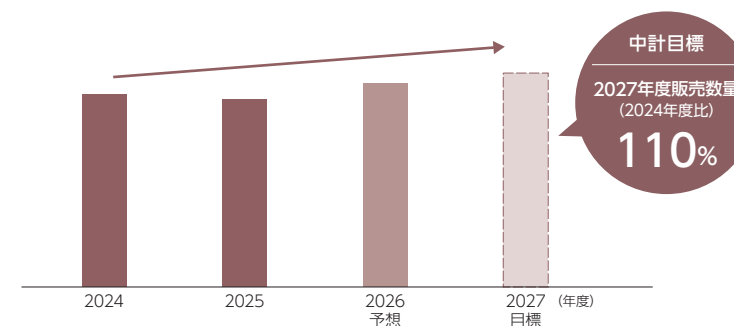
今後も、植物性油脂事業で培った技術と業務用チョコレート事業の提案力を掛け合わせることで、顧客商品の競争力向上に貢献しながら、市場の拡大と持続的な事業成長の実現を目指します。



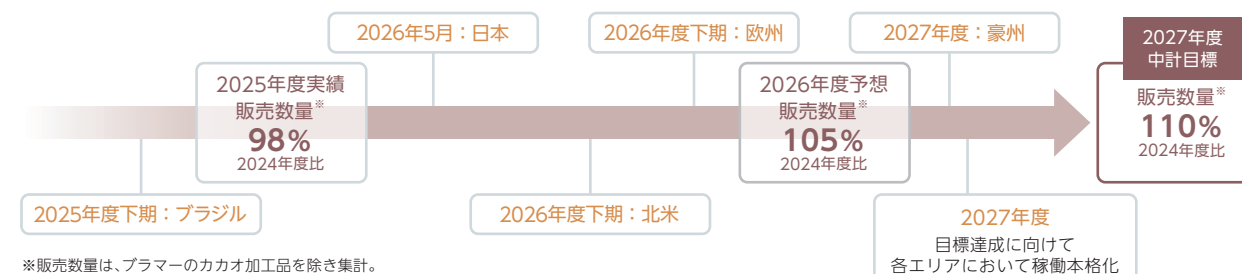
ホワイトコンパウンド スパイシービスケット

## 中期経営計画の進捗

業務用チョコレート事業販売数量\* (ブラマーカカオ加工品を除く)



業務用チョコレート事業は、カカオ価格の変動が続く中でも、コンパウンドチョコレートの販売が堅調に推移しました。油脂技術を活かし、風味・食感と作業性を両立する提案で採用を拡大しています。新設備・新工場への投資と稼働準備を進め、今後は強化した生産基盤をもとに拡販を一段加速します。



※販売数量は、ブラマーのカカオ加工品を除き集計。

## 主要エリアにおける供給力強化



**フジオイル ヨーロッパ**  
底堅いコンパウンド、フィリング、ノンカカオ製品の需要に対応するため、2026年度下期に新ラインが稼働予定。



**不二製油(株)**  
更新として新工場を建設、2026年5月より稼働開始。人手不足に対応した製品群の強化を図る。



**ブラマー**  
付加価値型コンパウンド製品の増産のため、2026年度下期に新ラインが稼働予定。



**インダストリアル フード サービスズ**  
2027年度に新工場の稼働を予定。新市場への取り組みを強化。



**ハラルド**  
2025年度下期より、第2工場の新ラインが稼働開始。製品ラインナップ拡充により高付加価値製品の展開を強化。

### 投資のねらい

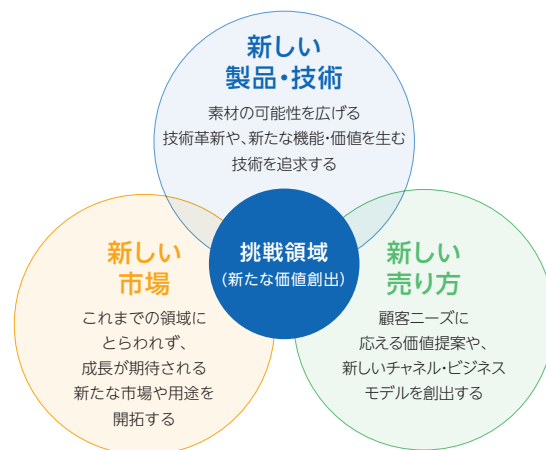
- カカオ豆価格のボラティリティの高さを理由とした、コンパウンドチョコレートへの需要シフトに応える
- 主要エリアにおける供給能力の拡充
- 機能性が高く、高付加価値なコンパウンドチョコレートの増産

## 新たな挑戦領域の確立

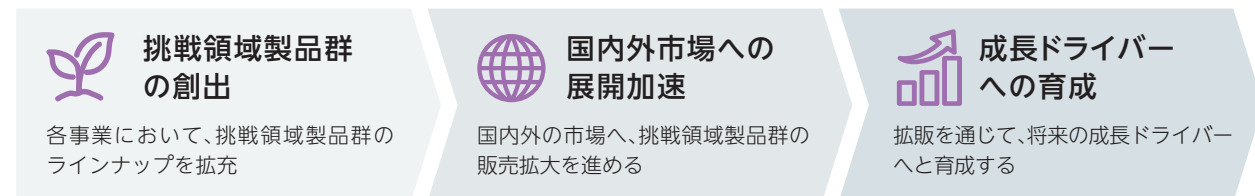
# 新たな価値創出に向けた取り組み

「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。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。

2025年度は、挑戦領域における製品ラインナップの拡充を推進しました。顧客や社会が抱える課題に対応した製品開発および新たな用途提案を進めた結果、複数の製品で採用が進捗し、一部では販売数量の拡大や収益への寄与が見られています。



### 挑戦領域の芽を、次の成長へ



### 各事業で芽吹く、挑戦領域の取り組み

#### 植物性油脂事業



#### Melavio® (日本)

動物脂のような甘味とコクを持ち、加工食品等へジューシーさを付与。

#### 業務用チョコレート事業



#### ELEVATE (ブラマー)

チョコレート用油脂 (CBE) を活用したコンパウンド製品。

#### 乳化・発酵素材事業



#### 本熟フロマージュ (日本)

本格的なチーズ風味を実現。独自の発酵技術により、多様な食品のおいしさに貢献。

#### 大豆加工素材事業



#### ソヤセル (日本)

おからを原料としたアップサイクル素材。優れた保水力により、しっとりとした食感のパンを実現。



#### MIRACORE® (日本)

動物性原料を使用せずに、まるで肉や魚のような風味や満足感を表現する独自技術。代表的な製品に、植物性のダシ「MIRA-Dashi®」や豚骨風ラーメンスープなどがある。動物性原料への規制がある輸出市場への展開など、提案の幅を広げている。



MIRA-Dashi®エビタイプを使用したビスクスープ

## GOODNOON



GOODNOONは、不二製油が掲げるビジョンの実現に向け、植物性素材の可能性を広げることを目的として展開しているブランドです。植物性素材を軸に、社会課題の解決につながる、新しい技術や発想を取り入れた製品群を展開しており、ソイレブール・Melavio®・MIRA-Dashi®もその一つです。

こうした製品群を通じて、新しい製品・市場・売り方による価値創出に取り組んでいます。

### 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

### 「おいしさ」でお客様の課題を解決する世界初の豆乳クリームバター

#### ソイレブール

ソイレブールは、大豆と油脂をベースに、独自の乳化技術から生まれた“豆乳クリームバター”です。豆乳クリームならではのクリーミーなコク、かろやかな風味、そしてなめらかな口どけが特長で、製菓・製パンの現場に新しいおいしさの可能性を広げています。私たちは、ソイレブールが持つ価値をお伝えするだけでなく、お客様と一緒に新しい使い方を創り出すことを大切にしています。その結果、製菓・製パンのみならず、調理加工などの新たな市場でも活用が進み、ソイレブールの用途はますます広がっています。こうした取り組みが、販売数量の伸びにもつながっています。

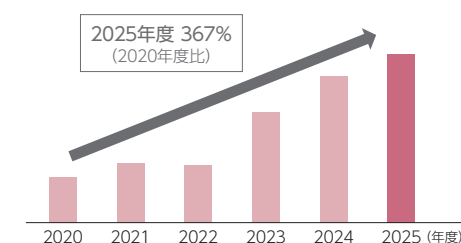


ソイレブール

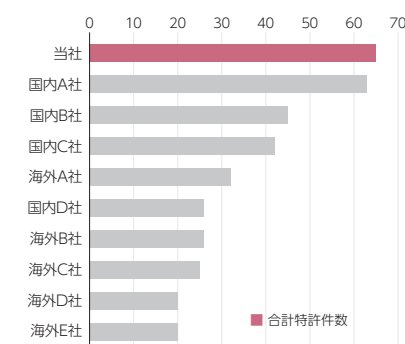


ソイレブールを使用した最終商品例

#### ソイレブールシリーズの販売数量推移



#### 植物乳と油脂の乳化に関連する技術の生存特許件数



横軸：生存特許件数

## 新たな挑戦領域の確立

# 高品質でサステナブルなサプライチェーン

## ― パームを取り巻く社会的課題への対応を「義務」から「機会」へ ―

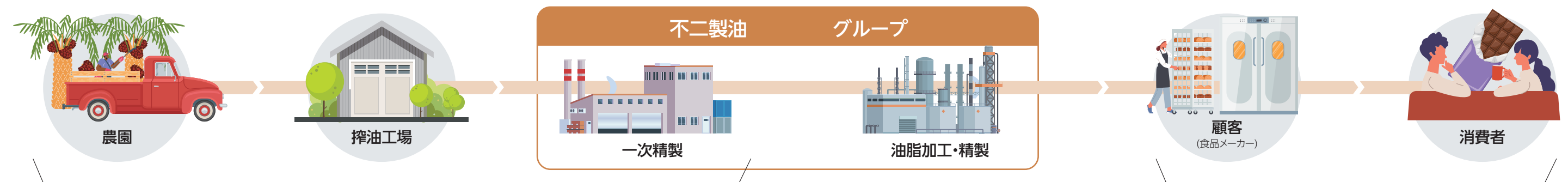
主要原料のパーム油の生産地では、環境破壊や人権侵害といった社会的課題が指摘されてきました。不二製油グループでは、過去より高品質な原料の安定的かつ持続的な調達を目指し、環境・人権・生物多様性に配慮したサプライチェーンの構築を、生産地の行政や農家と共同で取り組んできました。当社グループのこのような継続的な活動は、今日ではCDP Forestsにて A<sup>\*</sup>※<sup>1</sup>やAREA 2026での受賞※<sup>2</sup>といった評価を受けるに至っています。

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※<sup>3</sup>）の制御に関する要求が高まっています。これら社会や顧客からの要請を機会と捉え、今中期経営計画において「高品質でサステナブルなサプライチェーンの構築」を植物性油脂事業の事業戦略として掲げています。「義務」と見なされてきた社会的課題への対応を「強み」と認識し、植物性油脂事業における次代の成長ドライバーと位置づけています。

### 社会要請に応えるためのソリューション:One-One-Oneモデル

サステナブル認証パーム油、その中で最もハイレベルなトレーサビリティが要求されるRSPO-IPグレードパーム油の安定供給体制を確立するため、農園・搾油・一次精製を1対1対1で連携させる「One-One-Oneモデル」を構築しています。

パーム油サプライチェーンのイメージ



### One-One-Oneモデル（農園から一次精製まで）

当社グループにおいてOne-One-Oneモデルを初めて導入した事例は、マレーシアのUnited Plantations社とパートナーシップを結び設立した、合併会社ユニフジです。同モデルの構築により、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RSPO-IPグレード原料の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 Group社との合併会社である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、環境負荷の低減にも貢献しています。さらに、最新の設備/技術を導入することにより、社会・顧客からのプロセスコンタミナント※<sup>3</sup>の低減要望にも応えることが可能です。

※1 CDP2025水セキュリティでA（最高評価）、フォレスト、気候変動でA-の評価獲得 <https://www.fujiol.co.jp/news/2025/20251215.html>

※2 パーム油サプライチェーンの取り組みが評価されAREA2026を受賞 [https://www.fujiol.co.jp/assets/20260629/20260629\\_jp\\_newsrelease.pdf](https://www.fujiol.co.jp/assets/20260629/20260629_jp_newsrelease.pdf)

※3 プロセスコンタミナント：製造工程中で意図せず生成され、人の健康に悪影響を及ぼす可能性のある物質

# が企業価値を支える

### 持続可能な調達基盤が事業成長を支える

不二製油グループでは、サステナブル認証油への対応やトレーサビリティ強化を進め、RSPO認証油の調達率向上を図っています。顧客・社会からの要請に応えるだけでなく、調達の安定性と透明性を高めることで品質の向上にもつながり、販売拡大に寄与しています。パルマジュ エディブル オイル（マレーシア）では、2020年頃からこれらを推進したことで販売数量が伸長し、稼働率が向上しました。利益面については、原料相場や市場動向など複合的な要因の影響を受けるものの、サステナビリティ強化を起点とした需要拡大と稼働率向上が、中長期的な利益成長を支える基盤となっています。

認証パーム油への切り替え推進後のパルマジュ エディブル オイルの実績

| 販売数量                | 事業利益                 |
|---------------------|----------------------|
| 年平均※<br><b>6%成長</b> | 年平均※<br><b>12%成長</b> |



※原料価格等による短期的な変動の影響を平準化するため、2020年度から2025年度までの実績値を基に、3年移動平均の前年比から算出した参考値

このモデルにて、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。



ユニフジ



JPGフジ（2026年度稼働予定）

### 顧客・社会の要請





# 植物性油脂事業

## 世の中のニーズに高品質でサステナブルなサプライチェーンで応える

2025年度における油脂事業本部は、急激なチョコレート用油脂（CBE）需要の増加にグループ全社で対応することで過去最高益を達成しました。このような事業環境変化に柔軟に対応できたのは、今中期経営計画における事業方針「高品質でサステナブルなサプライチェーンの構築」を推進した成果の一つと考えています。

低コンタミナント等の高品質、かつサステナブルな製品の需要は、欧州を中心に今後も拡大が予想されます。この需要に対応するため2026年度には新拠点であるJPGフジが稼働予定です。これからも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、不二製油グループの確かな成長につなげてまいります。

上席執行役員  
油脂事業本部長

広沢 達明



### 植物性油脂事業について

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。



チョコレート用油脂



フライ用油脂

| 主な製品群    |            |                 | シェア                                            |               |  |
|----------|------------|-----------------|------------------------------------------------|---------------|--|
| ● 食用油    | ● 食用加工油脂   | ● チョコレート用油脂     | ● 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     |            |                 | 事業拠点                                           | 従業員数          |  |
| ● チョコレート | ● 育児粉乳     | ● スナック・ビスケット    | 9か国20社<br>※不二製油(株)と2026/3/31時点の主な連結子会社・持分法適用会社 | 1,036人        |  |
| ● 即席麺    | ● アイスcream | ● マーガリン・ショートニング | セグメント資産                                        | 設備投資額         |  |
| 主要原料     |            |                 | 2,037億円                                        | 75億円          |  |
| ● パーム油   | ● ひまわり油    | ● パーム核油         |                                                |               |  |
| ● シア脂    | ● ヤシ油      |                 | 研究開発費                                          | 年間生産数量        |  |
|          |            |                 | 12億円                                           | 約90万トン        |  |

#### 市場機会

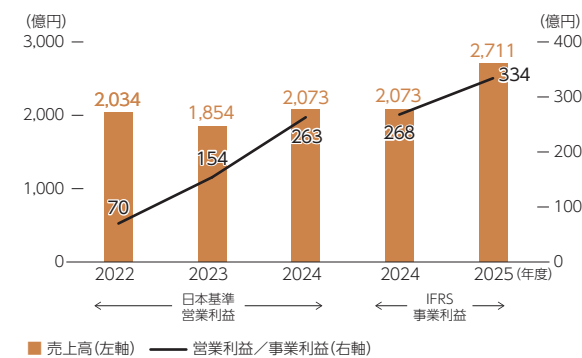
- 欧州を中心とした、環境・人権に関するデュー・ディリジェンスの義務化や微量成分(プロセスコンタミナント)の制御に関する要求を背景に、安全・安心なサステナブル認証油の需要が拡大
- 中長期的なグローバルでのチョコレート市場の安定成長

#### 強み

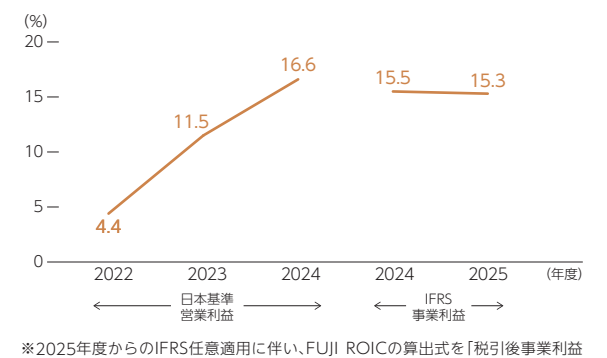
- チョコレート用油脂 (CBE) にて世界トップ3の一角を占めるシェアを保持
- チョコレート用油脂の主要原料であるパーム、ひまわり、シアについて、農園・収穫から顧客まで一貫した高品質、かつ環境・人権に関するデュー・ディリジェンスに対応したグローバルサプライチェーンを構築。ここから得られる原料と独自技術を含む数種の製法を駆使することで、差別化されたチョコレート用油脂をグローバルで展開できる

売上高 **2,711** 億円 (前期比 +637億円) 事業利益 **334** 億円 (前期比 +66億円) FUJI ROIC **15.3%** (前期比 ▲0.2pt)

#### 売上高・営業利益／事業利益



#### FUJI ROIC



※2025年度からのIFRS任意適用に伴い、FUJI ROICの算出式を「税引後事業利益 ÷ (運転資本 + 固定資産 + 持分法投資)」へ変更。

### 幅広い顧客に応える高品質なチョコレート用油脂 (CBE) グローバル展開の加速

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べく、当事業では今中期経営計画において「高品質でサステナブルなサプライチェーンの構築」を事業戦略として掲げ、戦略製品であるCBEの主要原料のパーム油、ひまわり油、シア脂のサプライチェーン強化に取り組んでいます。パーム油では、マレーシアで稼働中のユニフジに加え、新たな拠点としてJPGフジが稼働予定です。ひまわり油では、2025年に当社グループに加入したプロヴァンス ユイルが、高品質なひまわり油の安定供給に貢献しています。シア脂はその搾油・分別を担うフジ オイル ガーナの生産体制を強化し、原料調達体制の安定化を図ります。これら各拠点は、各原料の安定供給だけでなく、バイオマス発電や太陽光発電を利用することで、カーボンニュートラルな生産体制を確立しています。

グローバルでの高品質なサステナブル油脂の供給能力を最大限活用し、顧客や市場のニーズに柔軟に対応できるCBEの展開を加速させます。

| パーム油                                                                                                                                  | ひまわり油                                                                                                                                         | シア脂                                                                                                                                                                                        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● ユニフジに加え、JPGフジの稼働による認証パーム油の供給能力強化</li> <li>● 搾油で生じる殻や繊維をバイオマス発電の燃料として活用し、環境負荷低減に貢献</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● プロヴァンス ユイルがグループ各社へ高品質なひまわり油の安定供給を担う</li> <li>● 搾油殻を用いたバイオマス発電設備の利用にて、CO<sub>2</sub>削減にも貢献</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 搾油・分別を担うフジ オイル ガーナの生産体制を強化し、シア由来原料の調達体制安定化を企図</li> <li>● 女性のエンパワメントを主目的としたプログラム「Tebma-Kandu」による現地コミュニティへの支援や、継続したシアの植樹を通じ、持続的な原料確保を目指す</li> </ul> |

高品質でサステナブルなサプライチェーンが企業価値を支える P.38-39

### 惣菜・加工食品分野の課題解決に向けたMelavio®の展開

新ブランド「Melavio®(メラビオ)」を立ち上げ、2025年10月より製品展開を開始しました。Melavio®は、これまで培ってきた油脂加工技術を活用し、植物由来でありながら動物脂に近いおいしさや使いやすさを実現した製品群です。原料である動物脂の調達リスクや環境・資源制約への対応が課題となっている惣菜・加工食品分野では、Melavio®を使用することで動物脂の使用量削減が可能となります。原料の安定調達とサステナビリティの両立に貢献する植物性油脂として、Melavio®は加工食品・惣菜用途を中心に採用が進んでいます。

#### Melavio Series





# 業務用チョコレート事業

## コンパウンドチョコレートの成長基盤強化

当事業は、当社の強みである油脂技術を活かした機能を付加したコンパウンドチョコレートを中心に、顧客の多様なニーズに応えながら成長してきました。2024年のカカオ価格高騰を契機に、コンパウンドチョコレートの価値は世界で再認識され、新たな事業機会も生まれています。こうした市場環境の変化を受け、チョコレート用油脂とチョコレートの双方を手掛ける当社グループの独自の強みを活かし、コンパウンドチョコレートで新たな価値提案をグローバルに展開しています。

2026年度は各地域で進めてきた設備投資が順次稼働する重要な年です。ブラマーでの生産・販売体制強化も含め、各地域で販売拡大を進め、持続的な事業成長の実現を図っていきます。

取締役 兼 最高執行責任者(COO) 兼  
チョコレート事業本部長

田中 寛之



## 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研究開発を進め、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。



ピュアチョコレート



コンパウンドチョコレート

| 主な製品群                                            |  | シェア                                            |        |
|--------------------------------------------------|--|------------------------------------------------|--------|
| ● ピュアチョコレート<br>● アイスコーティングチョコレート                 |  | ● コンパウンドチョコレート<br>● 成型チョコレート                   |        |
| ● 業務用チョコレート                                      |  |                                                |        |
| 主な用途                                             |  | 事業拠点                                           | 従業員数   |
| ● チョコレートを使用した商品全般<br>(チョコレート菓子、菓子パン、洋菓子、アイスクリーム) |  | 9か国12社<br>※不二製油(株)と2026/3/31時点の主な連結子会社・持分法適用会社 | 2,720人 |
| 主要原料                                             |  | セグメント資産                                        | 設備投資額  |
| ● カカオ ● 砂糖 ● チョコレート用油脂                           |  | 3,008億円                                        | 136億円  |
|                                                  |  | 研究開発費                                          | 年間生産数量 |
|                                                  |  | 17億円                                           | 約40万トン |

### 市場機会

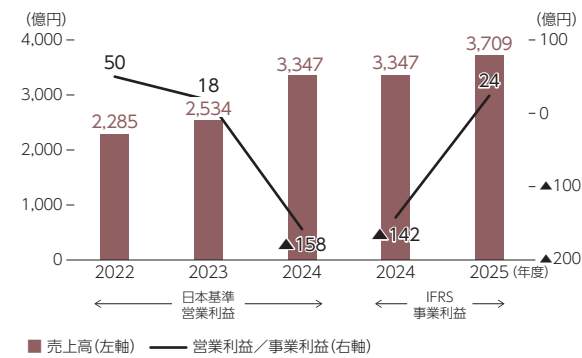
- コンパウンドチョコレートが持つ多様な機能(物性、食感など)が注目され、コンパウンドチョコレートの需要拡大が継続
- 人口増加によるチョコレート消費拡大と、チョコレート消費シーンの多様化
- 健康やサステナブルなどエシカル需要の増加(低糖、タンパク入りやプラントベースなど)

### 強み

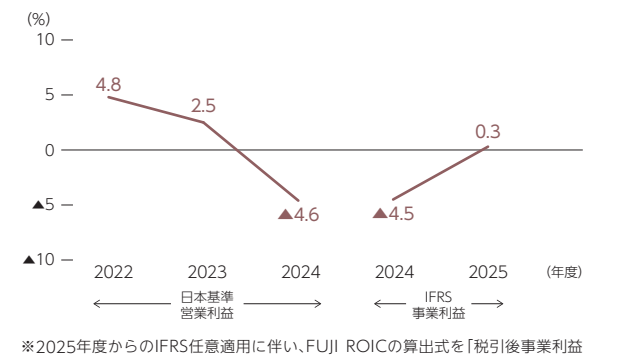
- グループ内の事業シナジー  
チョコレート用油脂による機能性付与など、グループ内の他の事業・技術・素材の融合による製品開発と付加価値向上による製品差別化
- 顧客との関係性とサービス対応  
市場に密着した製品開発と製品特性を活かしたアプリケーション提案、および生産加工技術や生産管理などのノウハウのグループ内活用により、多様化する顧客要望への対応と顧客からの信頼を獲得

|     |                         |      |                      |           |                      |
|-----|-------------------------|------|----------------------|-----------|----------------------|
| 売上高 | 3,709億円<br>(前期比 +362億円) | 事業利益 | 24億円<br>(前期比 +166億円) | FUJI ROIC | 0.3%<br>(前期比 +4.8pt) |
|-----|-------------------------|------|----------------------|-----------|----------------------|

### 売上高・営業利益／事業利益



### FUJI ROIC



※2025年度からのIFRS任意適用に伴い、FUJI ROICの算出式为「税引後事業利益 ÷ (運転資本 + 固定資産 + 持分法投資)」へ変更。

## 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

コンパウンドチョコレートの販売数量の拡大に向け、各エリアでの設備投資を通じて供給体制の強化を進めています。詳細は関連ページをご参照ください。

■ 拡がるコンパウンドチョコレートの可能性 P.34-35

## 課題解決型製品の創出と、新市場への拡販

顧客課題を起点とした製品開発により、新たな機能や使い方を提案し、市場の広がりにつなげています。

### 海外 ハラルド(ブラジル): カラーチョコレートの展開



ブラジルで展開するコンパウンドチョコレート製品の使用例



ブラジルでは、祝い事やイベント向けに、見た目が華やかな菓子が親しまれています。従来はベーカリー、菓子店、各家庭で、ホワイトチョコレートに着色し、トッピング用サイズに加工する必要性がありました。ハラルドでは、誰でも手軽にイベントテーマを表現できるようタイムリーな製品開発を行い、市場全体の活性化を図っています。

2026年はワールドカップに合わせて、ブラジル国旗を想起させる緑と黄色のカラーチョコレートを期間限定で展開しました。今後もブラジルの文化や嗜好に寄り添うため、消費者行動の変化を注視しながら、現地の課題解決につながる商品群の展開を進めていきます。

### 日本 カカオ豆由来の原料不使用製品「アノザM」の展開

「アノザM」は、カカオ豆由来の原料を一切使用せず、植物性素材の組み合わせによりチョコレートのような風味を再現した新たな食品素材です。エンドウ豆やキャロブなどを活用し、従来のチョコレートに近い香りやコク、口どけを実現しました。近年のカカオ供給不安や価格高騰といった課題に対し、新たな選択肢を提示することで、チョコレート文化の持続可能性に貢献するとともに、食の可能性を広げる取り組みです。



エンドウ豆・キャロブ



アノザM

# ブラマー

事業環境の大きな変化に向き合ってきたブラマーは、現在、グループ各社との連携を深めながら、北米市場での新たな成長に向けた取り組みを進めています。

Message

ブラマーは、北米市場において長年にわたり顧客から高い信頼と市場でのプレゼンスを築いてきました。一方で、近年の事業環境変化に対して十分に対応できなかったことを重く受け止めています。私は、この課題を単に外部環境によるものではなく、ガバナンスおよび経営基盤の強化が求められる課題と認識し、改革を進めています。

現在、ブラマーは構造改革を通じ、再建から成長への転換に取り組んでいます。さらにブラマーが長年培ってきた市場でのプレゼンスと、不二製油グループが持つ課題解決型の考え方を融合することで、市場に新たなインパクトを与える存在を目指していきます。その実現に向けて、人材育成にも注力し、社員一人ひとりが主体性を発揮できる企業文化への変革と、グループの価値観と実行力を兼ね備えた組織づくりを進めます。

不二製油グループの強みであるコンパウンド製品の拡大には、ブラマーの強みである顧客密着型の開発対応力も不可欠です。こうした強みの融合とグループ一体での経営の深化を通じて、北米における事業基盤の強化と持続的な成長の実現に取り組んでまいります。



上席執行役員  
ブラマー チョコレート カンパニー会長  
尾形 訓彦

## ブラマーの構造改革の進捗

チョコレート最大消費国である米国における、不二製油グループとしての業務用チョコレート事業の展開を見据え、2019年にブラマーを買収しました。グループ加入後は、コロナ禍による老朽化設備の更新投資の遅延や、インフレ、金利の上昇など事業環境が大きく変化し、収益面で厳しい状況が続きました。また、2023年後半からのカカオ豆相場急騰の影響により、カカオ豆原料に関する特殊費用の増加と需要の低迷から、多額の経営負担が発生しました。

こうした状況の中、2024年3月にはシカゴ工場の閉鎖と、キャンベルフォード工場（カナダ）への設備投資を合わせた構造改革を発表し、その遂行を通じて大幅なコストダウンと、新ラインでの高付加価値コンパウンド製品の拡販を進めています。今後は、北米市場でのさらなる販売拡大を見据え、事業基盤の強化を着実に進めていきます。

| ブラマー強化のポイント | 主な施策                                                                                                                      | 現在地                                                 |
|-------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| 事業運営の見える化   | 業績や原料状況の適時把握のため、 <ul style="list-style-type: none"><li>統一基幹システムの導入</li><li>ミドルオフィスの強化</li><li>需給バランスの管理強化</li></ul>       | ⇒ 事業運営の把握精度が向上。リスクマネジメントの強化を通じて、損益変動リスクの抑制を進めている。   |
| 生産現場の生産性向上  | ロスの削減と良品率向上に向け、 <ul style="list-style-type: none"><li>現地人材の育成</li><li>不二製油（株）より駐在員の派遣</li><li>本社機能軸による継続的な生産性支援</li></ul> | ⇒ 生産現場の改善を通じて、主要工場の生産性向上と、生産技術・プロセスの体系化を推進。         |
| 執行体制の強化     | 成長戦略につなぐ、 <ul style="list-style-type: none"><li>米国市場からの人材登用</li><li>不二製油（株）より駐在員の追加派遣</li></ul>                           | ⇒ 2026年度のキャンベルフォード工場稼働を含め、北米市場での成長戦略を支える体制構築を進めている。 |

## 機能性コンパウンド製品の販売拡大による成長加速

北米市場での成長に向けて、既存のピュアチョコレート事業を中核としつつ、新たな成長軸として機能性コンパウンド製品の販売拡大を重点テーマの一つと位置づけています。当社グループが長年培ってきた油脂技術と、ブラマーが築いてきた顧客接点・販売基盤を活かし、市場ニーズに即した提案を強化することで、持続的な成長につなげていきます。

Message

この1年間、ブラマーでは、営業、研究開発、マーケティング、カスタマーサービスといった顧客対応機能を束ねた体制へと再編し、顧客とのパートナーシップ強化にも取り組みました。顧客に近い立場でニーズを丁寧に把握する取り組みは、着実に成果を上げています。迅速な品質向上、信頼性、高いサービス水準は顧客からも高く評価されています。

戦略面では、幅広い製品ポートフォリオを展開しながら、特にブラマーの強みであるCBEおよびコンパウンド製品の製品開発に注力しています。昨年度には多くの新製品を市場投入するとともに、R&Dセンターに顧客チームを招き、開発提案を進めました。さらに、2月に開始したIce Cream Solutionsキャンペーンも業界内で着実な反響を得ています。

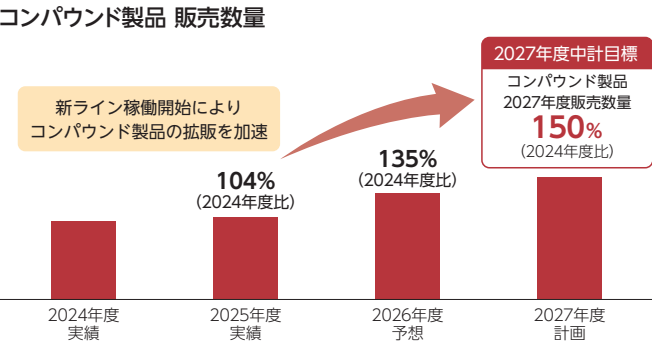
顧客からのフィードバックと社内チームの高いエンゲージメントは、ブラマーに大きな自信を与えています。特にコンパウンド製品の対応力拡充を背景に、今後も市場シェアの拡大が続くと見えています。



ブラマー  
SVP Commercial  
Hugo van der Goes

### 主な取り組み 1 キャンベルフォード工場の稼働

北米市場でのコンパウンド製品の販売拡大を支える生産拠点として、キャンベルフォード工場では、アイスクリームのコーティング用チョコレートに加え、CBEコンパウンドなどの機能性コンパウンド製品の供給能力を強化します。品質の安定を保ちながら、用途に応じた製品供給の幅を広げ、販売拡大につなげていきます。



### 主な取り組み 2 油脂技術を活かしたコンパウンド製品の開発



ブラマーのコンパウンド製品の使用例

油脂のサプライヤーであるフジ ベジタブル オイルをはじめ、当社グループ各社と連携し、各地域で培ってきた知見や製造ノウハウを製品開発に活かしています。ピュアチョコレートを中心とする北米市場においても、コンパウンド製品の採用事例が生まれており、今後はこうした実績をもとに、販売拡大に向けた取り組みを進めていきます。



# 乳化・発酵素材事業

## グローバル連携で挑戦領域の 拡販と進化を加速

食を取り巻くニーズが多様化する中、乳化・発酵素材事業では、独自技術を基盤に高付加価値な素材を提供し、新たな食の価値創出に取り組んでいます。2026年度は、挑戦領域の拡販を着実に進めるとともに、日本で培った乳化・発酵技術を活かし、海外における新たな製品展開のあり方について検討を開始します。あわせて、グループ内の販売・製造の最適化に向けた取り組みを進め、各地域の強みを結集することで、顧客・市場ニーズに即した提案力および供給体制の強化につなげてまいります。

執行役員  
乳化発酵素材事業本部長

藤崎 修一



### 乳化・発酵素材事業について

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、中国を中心に、主に製菓・製パン市場で幅広く提供されています。



ホイップクリーム



フィリング

| 主な製品群     |         |         | シェア                                  |        |  |
|-----------|---------|---------|--------------------------------------|--------|--|
| ● クリーム    | ● マーガリン | ● フィリング | ● 業務用ホイップクリーム*                       |        |  |
| ● チーズ風味素材 | ● 調製品   |         | 日本 第1位                               |        |  |
|           |         |         | ※植物性脂肪を含むホイップクリームを指す                 |        |  |
| 主な用途      |         |         | 事業拠点                                 | 従業員数   |  |
| ● 洋菓子     | ● パン    | ● 飲料    | 4か国9社                                | 1,205人 |  |
| ● 調理      |         |         | ※不二製油(株)と2026/3/31時点の主な連結子会社・持分法適用会社 |        |  |
| 主要原料      |         |         | セグメント資産                              | 設備投資額  |  |
| ● 植物油脂    | ● 乳製品   | ● 砂糖    | 625億円                                | 41億円   |  |
|           |         |         | 研究開発費                                | 年間生産数量 |  |
|           |         |         | 12億円                                 | 約22万トン |  |

#### 市場機会

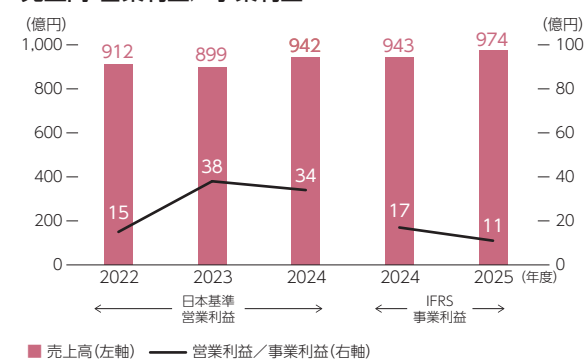
- 食の多様化に応える、新しい「おいしさ」と「機能性」を兼ね備えたコンパウンド製品の需要拡大
- 省人化、フードロス削減、食の多様化など社会課題に対応した提案機会の拡大
- 東アジア・東南アジアでの食文化の変化

#### 強み

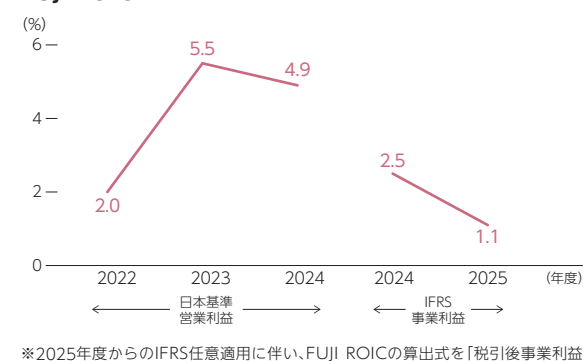
- 課題解決型提案を可能にする販売・開発体制  
各地の拠点機能を基盤に、日本の技術展開も活かし、ニーズに応える課題解決型提案を実施
- 独自素材を活用した差別化製品の展開  
独自素材を中間原料として使用し、風味と機能で差別化した高付加価値製品を展開
- サステナビリティ訴求製品の展開  
プラントベース等サステナビリティ訴求のニーズに対応する製品群の展開

売上高 **974億円** (前期比 +32億円) 事業利益 **11億円** (前期比 ▲6億円) FUJI ROIC **1.1%** (前期比 ▲1.4pt)

#### 売上高・営業利益／事業利益



#### FUJI ROIC



※2025年度からのIFRS任意適用に伴い、FUJI ROICの算出式为「税引後事業利益 ÷ (運転資本 + 固定資産 + 持分法投資)」へ変更。

#### 中国

### 市場環境を踏まえたポートフォリオ最適化を推進

中国の市況悪化・過当競争・デフレが継続する中、課題解決型企業への転換を加速させるべく「ソリューション企画室」を新設。また適切な価格改定および大規模なコストダウン政策を実施し、収益性を重視した運営を推進しています。流動性のある市場環境の中でも安定的に収益を確保できるよう、経営資源配分を見直し、グループ会社間のシナジーを活かしながら、「おいしさ」と「機能性」を兼ね備えた製品を拡販し、顧客の課題解決に寄与します。



執行役員  
不二(中国)投資  
有限公司 総経理  
鵜持 浩二

#### 重点戦略

- 営業体制をエリア制へ再編し、機動力・サービスを高める
- 差別化製品・高付加価値製品の展開を強化
- OEM新規ルート開拓



独自技術による生クリーム開発と、日本式デザートトレンドを取り入れたアプリケーション開発の両面から、重点顧客への展開を推進

#### 日本

### 独自原料や新技術を活用した、高付加価値製品群を拡充

日本では、USS素材をはじめとする独自原料を活用し、乳化・発酵技術およびそのプロセスを活かした価値創造を行うことで、原材料価格や市場環境の変動に左右されにくい事業基盤の構築を進めます。これにより、お客様の製品品質の向上や調達リスクの軽減を通じて、顧客課題の解決に貢献してまいります。

加えて、国内外グループ会社との連携により製造体制の最適化を進めるとともに、収益性の高い事業構造への転換を推進します。さらに、国内で培った高付加価値製品群を、各市場のニーズに応じて仕様最適化し、海外市場へ段階的に展開していきます。

#### 本熟フロマージュシリーズ



独自の発酵技術により、本格的で濃厚な味わいを実現したチーズ風味素材。たっぷり使ってチーズ風味を前面に出したり、少量使ってコク・乳味の付与など風味表現の幅の拡大に寄与。

#### SUTTOFULシリーズ



乳化技術により、濃厚なのにスツと消える相反する体験がひとつになった、まったく新しい食感と味わいのフィリング製品。これまでにない特徴的なレシピー・メニューづくりに寄与。



# 大豆加工素材事業

## 高まるタンパク質ニーズに応え、収益基盤を強化

食の未来を見据えた時に、タンパク質摂取ニーズは今後も高まりが続くと考えています。また、動物性タンパク質の供給を巡る課題への関心が高まる中、大豆加工素材事業の役割はますます大きくなっています。当事業では、大豆の加工技術と提案力を活かし、顧客の課題解決に貢献する製品提案を強化してまいります。加えて、高付加価値製品の開発・拡販に注力する一方で、大豆たん白食品事業については再編を進め、事業全体の収益性改善に取り組んでまいります。

執行役員  
大豆加工素材事業本部長

鈴木 清仁



### 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・機能性等の観点から製品開発・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。



水溶性大豆多糖類を使用した食品例



大豆たん白素材を使用した食品例

| 主な製品群                                                                                                                               | シェア                                           |                                          |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>大豆たん白素材（粉末状大豆たん白、粒状大豆たん白）</li> <li>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）</li> <li>大豆たん白食品</li> </ul> | 大豆たん白素材<br>日本 <b>第1位</b>                      | 水溶性大豆多糖類<br>世界 <b>第1位</b> 、日本 <b>第1位</b> |
| 主な用途                                                                                                                                | 事業拠点                                          | 従業員数                                     |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>ハム、ソーセージ</li> <li>プロテイン</li> <li>冷凍食品、惣菜</li> <li>外食、給食</li> <li>飲料</li> </ul>               | 3か国5社<br>※不二製油（株）と2026/3/31時点の主な連結子会社・持分法適用会社 | 469人                                     |
| 主要原料                                                                                                                                | セグメント資産                                       | 設備投資額                                    |
| 大豆                                                                                                                                  | 408億円                                         | 32億円                                     |
|                                                                                                                                     | 研究開発費                                         |                                          |
|                                                                                                                                     | 12億円                                          |                                          |

#### 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

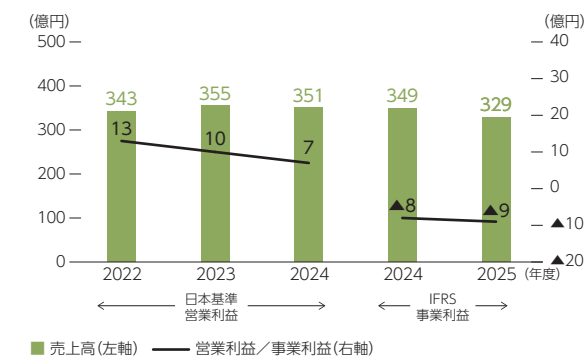
- 課題解決型の製品開発体制  
大豆に関する長年の知見と技術を有し、油脂、その他素材との技術融合による、課題解決型の製品開発力を保有
- 安定した品質の生産力  
徹底した生産プロセスの管理を通じて安定した品質の製品を提供
- 幅広い顧客基盤を構築  
他事業での顧客も含め、食品業界に幅広く顧客基盤を有し、信頼関係を構築。蓄積したノウハウにより、市場へのタイムリーな提案営業を展開

売上高 **329**億円  
(前期比 ▲21億円)

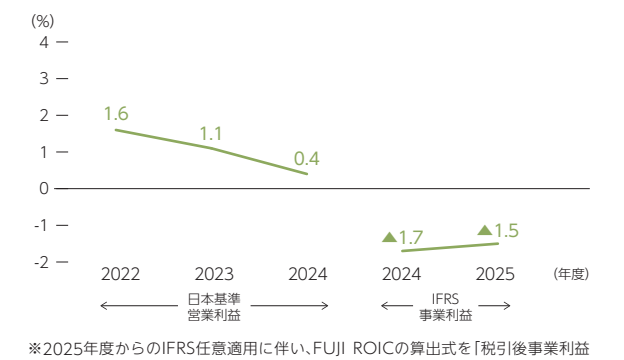
事業利益 **▲9**億円  
(前期比 ▲1億円)

FUJI ROIC **▲1.5**%  
(前期比 +0.2pt)

#### 売上高・営業利益／事業利益



#### FUJI ROIC



※2025年度からのIFRS任意適用に伴い、FUJI ROICの算出式为「税引後事業利益 ÷ (運転資本 + 固定資産 + 持分法投資)」へ変更。

### 収益力強化に向けた大豆たん白事業の再構築

当事業では、収益力の強化に向けて構造改革を進めています。日本エリアを中心に展開していた大豆たん白食品においては、生産体制や資産のあり方を見直し、事業基盤を再構築することで、安定的に収益を生み出せる体制への転換を図っています。

そのうえで、確保した経営資源を、食品メーカーの品質設計や生産現場の課題解決に貢献できる高付加価値の大豆たん白素材・機能剤といった製品群に重点的に振り向け、成長機会の取り込みを進めています。構造改革と重点領域への注力を両輪に、持続的な成長につながる事業構造への転換を目指します。



大豆たん白素材を生産する千葉工場

### お客様や社会の課題に応える製品

#### サンラバーSY2000が変える、惣菜づくりの工程

サンラバーSY2000は、ハンバーグなどの惣菜づくりを支える大豆たん白素材です。食感を整え、形を保ちやすくするとともに、肉汁の流出を抑えることで、おいしさを付与します。また、独自技術により簡便な機器でも分散しやすく、作業工程の簡素化にも貢献します。安定したものづくりを支える素材として、惣菜づくりの新たな選択肢を広げています。



従来は別の機器で行っていた、下ごしらえの作業を簡略化。同一の機械で、下ごしらえから生地之作成まで完結できる。



#### ソヤセルが広げる、食品づくりの選択肢

ソヤセルは、おからを活用したアップサイクル素材です。パンのしっとり感向上やフライ系製品の吸油抑制、洋菓子の冷凍耐性など、食品添加物ではなく食品素材でありながら多様な機能を持っています。環境配慮およびクリーンラベル化を意識した製品づくりを進める、韓国を代表する総合食品メーカーDaesang社のマヨネーズにも、物性面の向上に寄与する素材として採用されるなど、食品メーカーの多様なニーズに応える商品設計を支えています。



韓国 Daesang社の製品

# 財務戦略

財務資本

不二製油グループは、FUJI ROICを軸に資本効率を高めるとともに、持続的なキャッシュ創出力の強化を通じて企業価値の向上を図っています。FUJI ROICにより事業ごとの資本効率を可視化することで、事業ポートフォリオの最適化を進めています。これに加え、投資マネジメントの強化により、投資案件の進捗や収益性を継続的に検証し、規律ある成長投資の実行につなげています。

キャッシュアロケーション方針のもと、創出したキャッシュは成長に向けた投資、有利子負債の削減による財務基盤の健全化、株主還元へとバランスよく配分し、価値創造の好循環を目指します。あわせて、運転資本の適正化を含めた資本効率の改善を通じてキャッシュ創出力を一層高め、外部環境の変化にも耐えうる強固な財務体質の構築を進めています。

さらに、資本市場との対話を通じて当社グループの戦略や成長性を分かりやすく発信し、経営の透明性を高めることで、株主・投資家の皆様からの理解と信頼の深化につなげていきます。これらの取り組みを通じて、中長期的な企業価値の最大化を目指していきます。

|      |                        |
|------|------------------------|
| 重点方針 | ① FUJI ROIC推進による資本効率向上 |
|      | ② 財務基盤の健全化             |
|      | ③ 資本市場との対話による企業価値向上    |

今中期経営計画におけるキャッシュアロケーションの考え方

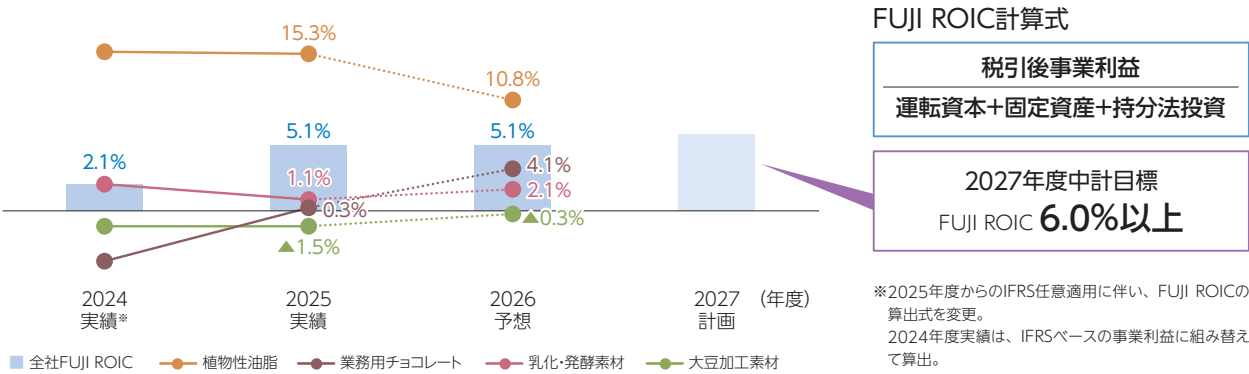
| キャッシュイン                  | キャッシュアウト                       | 詳細                                                                                |
|--------------------------|--------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| 営業CF<br>3年間累計<br>1,300億円 | 投資CF<br>3年間累計<br>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、<br>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<br>800億円<br>(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<br>● 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<br>配当性向30～40%             |                                                                                   |

## 重点方針 1 FUJI ROIC推進による資本効率向上

当社グループでは、資本効率を適切に管理するために、2022年度から独自の指標「FUJI ROIC」を導入しています。分子に税引後事業利益、分母に運転資本・固定資産・持分法投資を設定し、事業別、グループ各社別のROIC管理を推進しています。また、経営会議や取締役会で定期的に報告することで経営施策の検討に活用しています。

2025年度においては、主に植物性油脂事業における高水準な利益の維持と、業務用チョコレート事業における回復により全体のFUJI ROICは2024年度と比較して向上していますが、業務用チョコレート事業、乳化・発酵素材事業、大豆加工素材事業は改善が必要な水準となっています。

中期経営計画では全社FUJI ROICの目標を6.0%以上としており、各事業において収益、投下資本双方の観点から向上を図ります。業務用チョコレート事業においては、2026年度は北米における工場設備増強により投下資本の増加が見込まれますが、引き続き収益拡大を進めることで、2027年度以降FUJI ROICのさらなる改善を目指します。また、乳化・発酵素材事業、大豆加工素材事業は挑戦領域を拡大させ収益の柱を作り出すことで、収益改善およびFUJI ROICの向上を目指します。



### VOICE

#### カカオ価格高騰下における運転資本の適正化

FUJI ROICは全社共通の経営管理指標として位置づけられており、経営会議においても資本効率の向上に向けた議論を継続的にを行っています。

業務用チョコレート事業の主要原料であるカカオ豆は世界全体の80%が西アフリカで生産されるため、安全在庫・契約を含めた調達運営を行っており、2024年のカカオ価格高騰以降、運転資本が急速に増加し、資本効率に大きな影響を与えました。当社では従来から主要原料ポジション管理の強化に取り組んできましたが、海外グループ会社との連携強化や、日本における専門人材の配置などを通じて、原料購買における産地多角化、生産・販売の連動による適正在庫量の管理など、運転資本の適正化に向けた取り組みを加速させています。

今後もFUJI ROICを判断軸としながら、資本効率を意識した事業運営を徹底し、グループ全体の企業価値向上につなげていきます。



執行役員  
チョコレート事業本部  
海外事業部門長  
渡辺 修

#### 投資マネジメント強化

2025年度は新体制の始動に合わせて投資管理規程を改訂し、資本コストを意識した投資・撤退判断の仕組みを強化するためレビュー制度を再編しました。これにより、投資を強化すべき事業と改善・構造改革を要する事業をよりの確に把握し、投資効果の最大化と企業価値の向上につなげていきます。

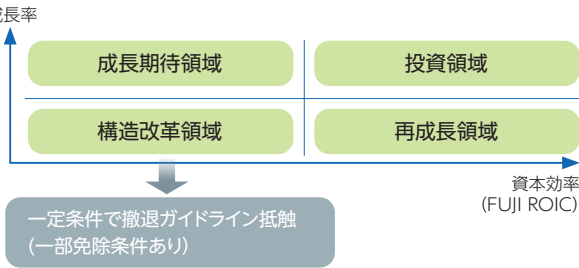
事業投資については年に一度事業投資レビューを実施し、撤退ガイドラインに抵触した事業は、改善可能性や戦略的重要性を検討し、継続・撤退の経営判断を行うきっかけとしています。従来の会社単位の管理から、事業やサプライチェーンの実態に即した管理へと見直し、FUJI ROICと成長率の2軸による事業ポートフォリオ評価を導入しています。また、過年度からの業績や事業の実態を鑑み、個別判断で撤退ガイドライン抵触とするなどの柔軟な対応も織り交ぜながらレビューを実施しています。2025年度のレビューでは、一部事業については継続的な改善や対応の必要性が確認されました。レビュー後は各

事業にて改善計画を策定します。

設備投資に関しても定期的にKPIに基づく効果測定を実施し、製造設備投資だけでなく、IT投資などのキャッシュ・フローを測定しにくい投資案件も含めて評価を行います。

こうした投資レビュー制度を効率的に運用することで、ポートフォリオの見直しを推進し、資本効率の向上につなげています。

#### 事業投資レビューでのポートフォリオ評価(イメージ)



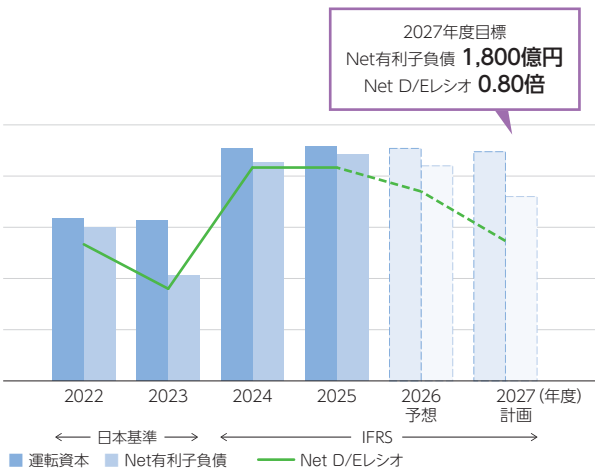
重点方針 2 財務基盤の健全化

2024年から2025年にかけてのカカオ価格の高騰を背景に運転資本が拡大し、有利子負債の増加につながりました。

今中期経営計画期間においては、約1,300億円規模の営業キャッシュ・フローの創出を目指すとともに、有利子負債の着実な圧縮を進めていきます。

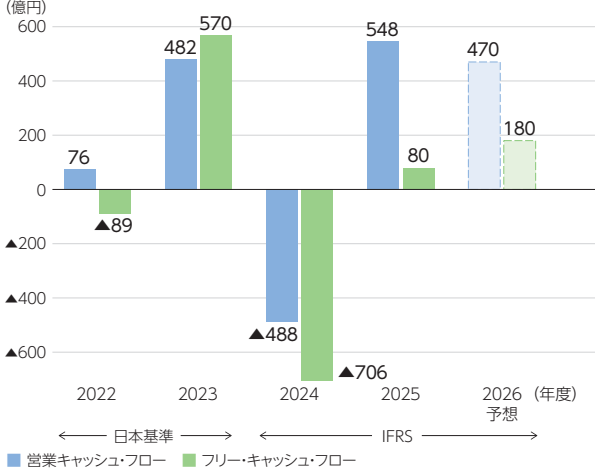
Net D/Eレシオについては2027年度に0.80倍とすることを目標としていますが、2026年度は運転資本の

運転資本、Net有利子負債、Net D/Eレシオ



変動や成長投資の実行により改善ペースは緩やかとなる見込みです。これらは中長期的な収益基盤の強化に向けた過渡的な要因であり、営業キャッシュ・フローの拡大と運転資本の適正化を通じて、今中期経営計画期間の後半にかけて財務体質の着実な改善を図っていきます。

キャッシュ・フロー

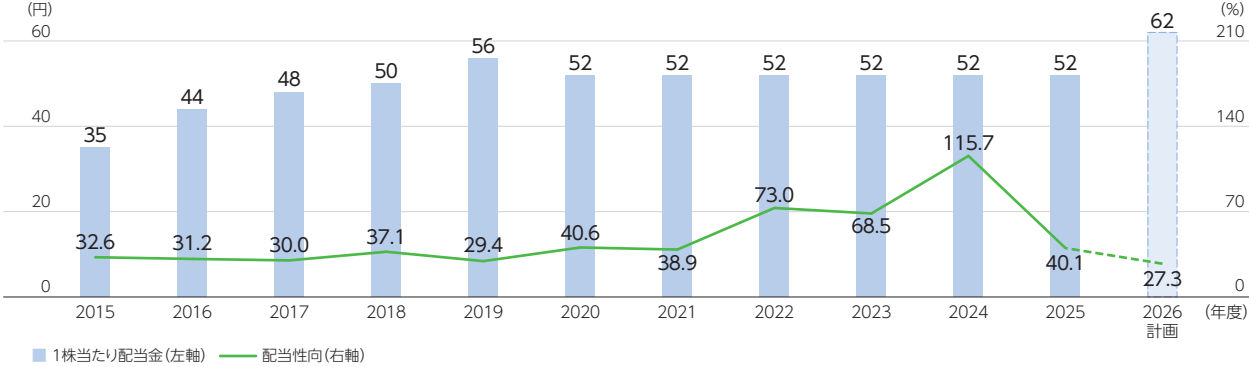


株主還元方針

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%を基本方針としています。2025年度は収益力の改善が進み、株主還元についても引き続き安定的な配当を実施しました。

2026年度については、収益基盤強化を背景に増配を予定しており、事業成長を通じた企業価値向上とともに、株主還元の充実を図っていきます。

1株当たり配当金／配当性向



※2024年度配当性向は、IFRSベースに組み替えて算出。

重点方針 3 資本市場との対話による企業価値向上

株主・投資家の皆様は事業活動や財務状況をご理解いただくため、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、CEO・CFOを中心に経営陣が主体的に参画し、いただいたご意見を経営改善に活かしています。

2025年度はカカオ価格変動の影響が続く中でも、過去最高の事業利益を達成するなど一定の成果が顕在化しましたが、収益構造や資本効率については、投資家の皆様から多くのご意見・ご示唆をいただいています。今後も開示内容の充実と対話の質の向上を通じて、経営の透明性を高め、企業価値の向上につなげていきます。

投資家からの意見を踏まえた対応

|      | 2024年度                                                                                                                                                 | 2025年度                                                                                                                                                          |
|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 主な意見 | <ul style="list-style-type: none"><li>ブラマーの改善状況が分からない</li><li>チョコレート用油脂について知りたい</li></ul>                                                              | <ul style="list-style-type: none"><li>ブラマーの改善状況が分からない</li><li>チョコレート用油脂以外の植物性油脂事業の戦略も知りたい</li><li>事業展開が分かりにくい</li></ul>                                         |
| 対応   | <ul style="list-style-type: none"><li>ブラマーのスマールミーティングや、アナリスト向けの工場見学を開催</li><li>決算説明会資料において、カカオ特殊要因の内訳を開示</li><li>チョコレート用油脂に特化したスマールミーティングの開催</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>決算説明会資料において、カカオ特殊要因の内訳を継続して開示</li><li>植物性油脂事業の戦略に特化したスマールミーティングの開催</li><li>当社製品を活用した試食会の実施や、Investor's Guideを公開</li></ul> |

IR活動実績

| IR実施イベント                    | 2024年度実績 | 2025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 | 10回      | 10回      |
| 取材                          |          |          |
| 取材件数                        | 313件     | 319件     |
| うち、役員対応                     | 79件      | 75件      |

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、両社が有する強みや経営資源を活用しながら、不二製油グループの企業価値向上に向けた共創を推進しています。①原料サプライチェーンの強化、②専門・経営人材による経営基盤の強化、③販売プラットフォームを活用した市場開拓と販売拡大など、幅広い分野で協働し、事業競争力の向上と新たな価値創造の実現に取り組んでいます。

① 原料サプライチェーンの強化

当社グループの長期的な原料需要を背景に、伊藤忠商事グループとの連携により、南方系油脂の物流スキーム構築やカカオ豆原料の調達支援、原料調達におけるリスク管理体制の強化を推進しています。伊藤忠商事グループが有するグローバルな調達ネットワークを活用することで、原料の安定調達と供給リスクの低減を図るとともに、調達競争力の向上につなげています。これらの取り組みは、当社グループの安定的な生産・供給体制の確保を支えています。

② 専門・経営人材による経営基盤の強化

当社グループでは伊藤忠商事グループから専門領域の人材を受入れ、リスクマネジメントや財務ガバナンス、事業管理機能の強化を進めています。本社においては、財務・経理分野の専門人材を受入れ、財務ガバナンスや経営管理機能の強化を図るとともに、海外事業会社においては経営、事業管理、リスクマネジメントに知見を持つ人材の受入れを通じて、事業運営体制の強化と企業価値の向上を推進しています。特にブラマーにおいては、経営、財務・経理、経営管理分野に精通した人材の参画により、収益力向上、ガバナンス強化、経営基盤の整備を進めており、事業価値の向上に取り組んでいます。

③ 販売プラットフォームを活用した市場開拓と販売拡大

当社グループは、主にプラントベースフードをはじめとする新たな価値提案の実現に向け、多様な市場・チャネルへの展開を推進しています。その中で、伊藤忠商事グループとの共創を通じて、同社が有する国内外の幅広い販売ネットワークや顧客基盤を活用し、新規商品の市場開拓と販売拡大に取り組んでいます。また、当社グループの従業員を伊藤忠商事グループへ派遣し、食品業界やプラントベース分野における知見の共有を進めるとともに、事業開発力や営業力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。

■ 少数株主の権利保護 P.87

# 研究開発



知的資本



社会・関係資本



## 事業戦略と一体で、 研究開発を価値創出に つなげる

執行役員  
研究開発本部長

中村 一郎

不二製油グループは、植物性素材の可能性を追求し、技術を通じて社会課題の解決と事業成長を両立してきました。パーム、大豆、カカオといった植物性原料に真摯に向き合い、「分ける技術」「組み立てる技術」を磨き続けてきた研究開発は、当社グループの競争力の源泉であり、将来の収益成長と企業価値向上を支えています。

近年、気候変動や資源制約の高まり、地政学リスクの顕在化により、原料調達や事業構造の前提は大きく変化しています。こうした環境下では、環境・社会課題への対応と収益性の両立が一層求められ、研究開発には事業に直結する技術・素材を創出し、それを迅速に市場価値へ転換する役割がこれまで以上に重要となっています。

当社グループは、2025年度に事業持株会社制へ移行して以来、事業戦略と研究開発戦略の連動を一層強化してきました。研究開発テーマの設定にあたっては、事業本部長も出席するテーマ検討会を開催し、事業側の視点を早期から取り込みながら議論しています。未来創造研究所の個別テーマについても、関連する事業本部へ適時に説明を行い、研究の方向性や狙いについて認識を合わせながら推進しています。この仕組みにより、研究成果が事業機会として結実するまでのリードタイムを短縮し、収益化のスピードを高めることが可能となっています。技術・素材の探索・深掘りにあたっては、アカデミア等との共同研究をはじめとするオープンイノベーションも積極的に活用し、未来創造研究所、素材開発、市場開発が連動する体制のもと、新素材の創出から製

品化・事業化までのスピード向上を図っています。欧州のフジグローバルイノベーションセンターヨーロッパ（GICE）をはじめとするグローバルな研究開発拠点とも連携し、各地域市場に即した技術獲得と事業機会の創出を進めています。

また、将来的な資源制約の高まりを見据え、独自素材を創出する取り組みを強化しています。発酵技術や酵母による油脂生産などの新たなアプローチは、持続可能な原料供給の確立に加え、中長期的な競争優位の確立につながる重要なテーマと位置づけています。これらの技術は、既存の植物性原料に依存しない新たな価値創造の基盤となり、将来の収益源を生み出す戦略的投資領域です。

研究開発本部は、「植物性イノベーションで、食を前進させる」を使命に、素材の本質理解を起点として当社独自の価値創出に取り組んでいます。これまで培ってきた技術と知見を活かし、研究成果を市場価値へと転換し続けることで、持続的な事業成長に貢献しています。

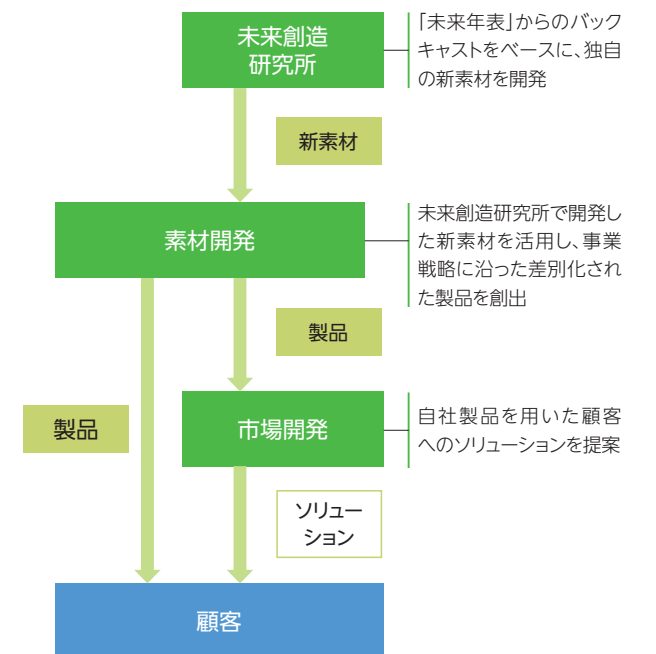
今後は、成長領域と挑戦領域の両輪で事業創出を加速させていきます。成長領域では強みの深化により収益基盤の強化を図るとともに、挑戦領域では将来の成長につながる事業機会の創出と収益化のスピード向上を目指します。研究開発の力で次の成長を切り拓き、世界の食産業において持続的に価値を提供し続ける存在となるべく、着実に取り組んでいきます。

## 研究開発体制と戦略

当社グループは、パーム油やカカオ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予想され、天然資源に頼るだけでなく、当社グループ独自の新規素材を生み出しています。

未来創造研究所で創出した独自の新素材は、事業戦略と連動した素材開発を経て製品化されます。当該製品を活用したアプリケーションレシピは市場開発が作成し、販売活動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、収益の向上につながっています。



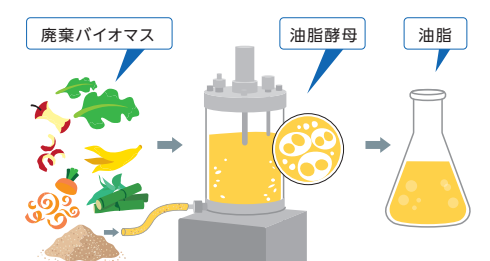
## 未来の成長を拓くオープンイノベーション基盤

天然資源を原材料とするコア技術を起点に、社会や事業環境の将来変化を見据えた研究開発基盤の高度化を戦略的に進めてきました。未来創造研究所を中核として、国内外における産官学連携を強化し、自社にない技術や発想を積極的に取り入れています。

原料の環境負荷低減や植物性食品といった社会的要請の高いテーマに対しては、外部の先進的な知見と当社グループのコア技術を融合した研究開発を推進しています。これにより、開発スピードの向上と社会価値の創出を両立するとともに、新たな素材や技術の確立を通じて、将来の競争力強化と持続的な事業成長につなげています。

### 産官学連携による高付加価値油脂の創出

主要原料である植物性油脂のサステナビリティ向上を目指し、酵母による油脂生産技術の研究開発を進めてきた結果、2025年度に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)の「バイオものづくり革命推進事業」に採択されました。本事業を通じて、産官学連携により食品および非食品用途での高付加価値油脂を産生する酵母株を創出するとともに、廃棄バイオマスを活用した酵母による循環型油脂製造システムを確立し、サステナブルな油脂サプライチェーンの構築に挑戦します。



### さらなるイノベーションに向けて

欧州における研究開発拠点であるフジグローバルイノベーションセンターヨーロッパ（GICE）は、オランダのワーヘニンゲン大学キャンパス内に新たなラボ施設を開設しました。同大学だけでなく、オランダの「フードバレー」に関わる食品研究機関やスタートアップ、企業との技術提携やオープンイノベーションを一層推進することができます。GICEを通して新技術と科学的知見を入手し、当社グループが培ってきた技術やノウハウを、欧州のみならずグローバルでの将来の市場機会へとつなげていきます。



ワーヘニンゲン大学(オランダ)キャンパス内のラボ施設

## 挑戦を後押しする研究開発の取り組み

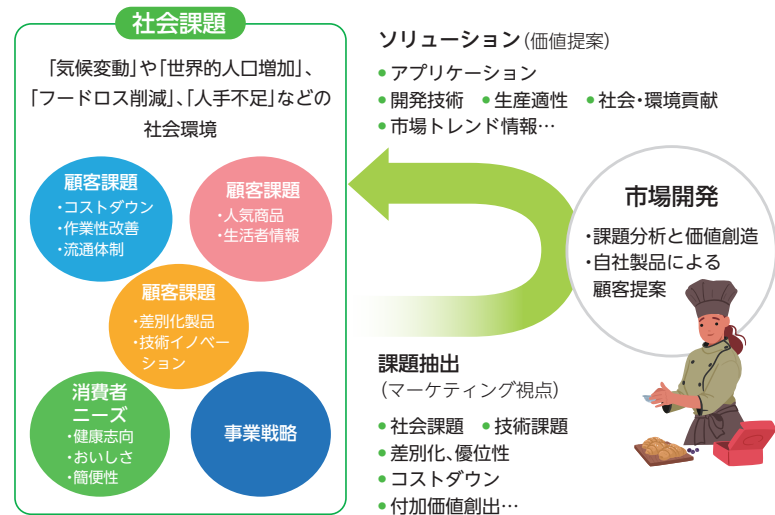
当社グループは、将来を支える技術を継続的に生み出すため、挑戦を後押しする風土づくりと人材育成を重視しています。

象徴的な取り組みとして、部門横断で参加者を募るアイデアコンテストを開催し、日常の研究や業務で育まれた発想を自由な視点で提案できる場を設けています。このコンテストは、若手研究者が社長をはじめとする経営幹部に自らの構想を発表し、経営視点の示唆を得る機会としても機能しています。



## 市場開発のグローバル展開

市場開発においては、自社製品の機能や用途の提案を通じて、市場トレンドや顧客が抱える課題を早期に捉えることに注力してきました。環境負荷の低減をはじめとする社会的要請や、地域ごとに異なるニーズを踏まえながら、次の成長につながる市場価値の創出を進めています。その一環として、試作やセミナーなどを通じた製品理解の促進を目的に、顧客との共創の場であるアプリケーションラボを日本、北米、欧州、アジア、ブラジルを含む世界12拠点に展開しています。各拠点で得られる知見を相互に連携させることで、グローバルでの価値提供力の強化を図っています。



### 事例 おいしさと安心を支える、現地密着型の素材提案

台湾のベーカリー「一之軒」では、クリーンラベル志向の高まりを背景に、素材本来のおいしさが伝わる商品づくりを進めています。現地で不二製油(株)のソイレブールを用いたクロワッサンのレシピ提案を行い、最終商品の仕上がりを見据えて、風味に加え、作業品質の面でも高い評価を得て、採用に至りました。困ったときにまず相談いただける関係も構築でき、ソヤパフをはじめとする他製品の提案機会の拡大にもつながっています。今後もグローバルで共創を重ね、顧客の課題解決に貢献していきます。



台湾のベーカリー「一之軒」での採用例



## 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うえで、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原料を基礎とし、長年積み重ねてきた研究成果と技術力を活かし、付加価値の高い製品を提供してきました。コア技術をベースに磨き上げてきた成果を特許ポートフォリオとして構築し、差別化された製品の市場優位性や価格決定力を確保しています。

植物性油脂関連・業務用チョコレート関連においての市場優位性や価格決定力に影響し得る重要特許シェア率では国内トップレベル、将来の重要特許を生み出すための人材投資(≒新規発明者数)では、国内外の他社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。海外での好事例も創出されています。

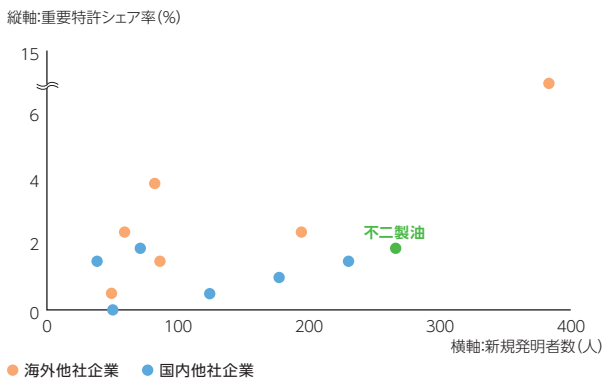
### ■ プラントベースフード(PBF)関連

PBFに関しては、乳化・発酵素材事業、大豆加工素材事業を中心に、技術の深化と特許出願を積極的に推進し、戦略的な製品ポートフォリオの構築に取り組んでいます。PBF関連の重要特許を継続的に生み出しており、国内外の他社と比較して上位に位置しています。特に、国内企業との比較では重要特許シェア率と新規発明者数ともにトップレベルであり、日本での市場優位性を確保しています。引き続き海外での市場競争力の強化に取り組んでいきます。

PBF市場は今後も伸張が期待されるため、乳化・発酵素材、大豆加工素材にとらわれず、4つの事業で培ってきた技術を融合させ、さらに技術を深化し、「おいしさ」と「持続可能性」を両立した植物性素材の開発を進めていきます。

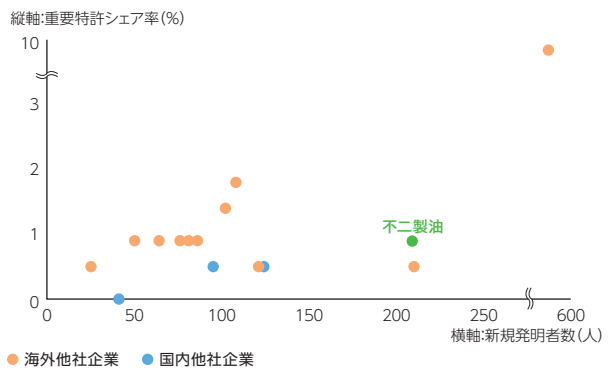
■ 植物乳と油脂の乳化に関連する技術の生存特許件数 P.37

### 重要特許シェア率と新規発明者数 (油脂、チョコレート関連)



1. 縦軸:重要特許シェア率(%)  
過去10年(2016年以降)における、油脂、チョコレートに関する特許分類に基づき抽出した母集団を対象とし、被引用数上位5%に該当する特許を重要特許と定義。(各社の重要特許件数)÷(全重要特許件数)により算出(%)。  
2. 横軸:新規発明者数(人)  
過去10年(2016年以降)に出現した発明者の人数を集計。  
※母集団において、特許ファミリー件数、重要特許件数、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%を超える企業を表示。

### 重要特許シェア率と新規発明者数 (PBF関連)



1. 縦軸:重要特許シェア率(%)  
過去10年(2016年以降)における、PBFに関する特許分類・キーワードに基づき抽出した母集団を対象とし、被引用数上位5%に該当する特許を重要特許と定義。(各社の重要特許件数)÷(全重要特許件数)により算出(%)。  
2. 横軸:新規発明者数(人)  
過去10年(2016年以降)に出現した発明者の人数を集計。  
※母集団において、特許ファミリー件数、重要特許件数、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%を超える企業を表示。

# 価値創造を支える人材

人的資本

不二製油グループでは、連結従業員総数の約7割を海外拠点で働く従業員が占め、16か国・45社\*で多様な人材が活躍しています。2015年度にグループ本社制へ移行して以来、グローバル展開の加速に対応し、各国・各社で多様な人材が活躍できる環境整備やDE&Iの推進、現地人材を中心とした経営体制の構築を重視してきました。

一方、グループ会社の拡大に伴い、サプライチェーン全体にまたがる課題への対応や、事業軸での人材育成・連携強化の重要性が高まりました。加えて、グループ本社と日本事業会社のコミュニケーションや役割連携の強化も必要となっていました。

こうした中、2025年4月に事業持株会社制へ移行し、グループ本社と日本事業会社を統合しました。新体制のもとでは、統合会社の融和に加え、海外を含むグループ全社の一体化を重要な経営方針に掲げており、人材戦略についてもグループ共通基盤の強化とグループ横断的な連携を重視する運営へと転換しています。

今中期経営計画における人材戦略では、“Hataraki-Gai(働きがい)”をグループ共通概念とし、その向上をゴールに据えています。多様な人材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”仕事を通じて、当社グループで働く価値を高め、共創によるイノベーションの創出と、グループおよび従業員の持続的な成長、笑顔の連鎖につなげていきます。

※2026年3月31日時点の不二製油（株）と連結子会社



## 中期経営計画「United for Growth 2027」の方針と進捗

次の3つの重点方針に基づき、取り組みを推進します。

### ① グループ全社のHataraki-Gai向上による一体化

新体制における経営方針である全社一体化を「Hataraki-Gai」の旗頭のもと、促進します。

### ② 経営人材の育成と多様性の確保

新体制における経営上の重要ポジションを明確化し、サクセッションを推進します。

### ③ 事業戦略と連動した人材育成・最適人材配置

事業戦略上のキーパーソンの国内外最適配置と、配置を見据えた計画的育成を進めるとともに、将来の人材需給変化も踏まえた人材確保・育成に取り組めます。

## ① グループ全社のHataraki-Gai向上による一体化

重点指標  
エンゲージメント  
サーベイスコア

当社グループでは、人材戦略の実行状況を定量的に把握し改善につなげるため、エンゲージメントサーベイ等の指標を用いてモニタリングし、改善サイクルの確立を進めています。国内と海外で課題や運用環境が異なることから、地域特性に応じたサーベイを活用し、実効性の高い分析と施策立案を行っています。

### グローバルでの一体的なエンゲージメント推進体制

2025年度より、海外グループ各社から選出された推進担当で構成するグループ横断の「Engagement Champions Team」体制を開始しています。サーベイ結果の理解促進やアクションプランの立案・実行を担う各社チャンピオンが、各社の取り組みを共有し合い、一体感の醸成と全体での底上げを図る体制です。

2025年度はチャンピオンの育成を重点施策と位置づけ、外部研修や合同セッションを実施しました。これにより、エンゲージメントに関する理解を深めながら、各社における主体的な改善活動を支える人材の育成を進めています。今後もグローバルで一体感のある取り組みを推進していきます。

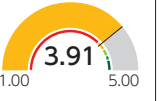
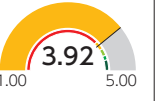
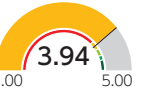


欧米／アジア／中国 3エリアに分かれて研修を実施  
(写真は欧米)

### 海外グループにおけるエンゲージメントの推移と重点施策

2025年4月の事業本部制への移行は、エリア制から事業単位での一貫した意思決定と実行を重視する体制への転換であり、新体制への移行に伴う負荷の高まりも想定されたことから、9月のサーベイではエンゲージメントの推移に加え、こうした変化の受け止めにも注目しました。結果として、全体水準は前年並みを維持しつつ、僅かな改善が見られました。協働やチームワークは引き続き強みである一方、役割や期待値の明確化や承認・気遣い、ミッションや価値観の理解・浸透は、過去3年間改善幅が限定的であったことから、2025年度はこれらをグループ共通の重点項目として設定しました。個社課題とともに、全社課題の改善に横並びで取り組むことで、全社一体となった組織文化変革に取り組んでいきます。

#### 海外エンゲージメントサーベイの推移

| 年度                            | 2023                                                                                       | 2024                                                                                       | 2025                                                                                       |
|-------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| 海外グループ全社<br>総平均スコア<br>(5段階評価) |  3.91 |  3.92 |  3.94 |
| 参加会社数／回答率                     | 18社／63%                                                                                    | 18社／85%                                                                                    | 20社／83%                                                                                    |

※Gallup社のエンゲージメントサーベイ「Q12」を利用

#### アクションプラン

海外グループ各社で取り組むグループ共通重点領域(2025年度以降)

| ①期待値の明確化         | →方針がブレイクダウンされていない、業務の流れや役割が不明瞭、部門間の目標整合等の課題に対応 | 「業務の進め方や目標の整合性を高める仕組みづくり」 |
|------------------|------------------------------------------------|---------------------------|
| ②承認              | →成果が見えにくい職種にも光を当てる等、上司や同僚が日常的に称える文化を醸成         | 「心理的安全性があり、強みを活かす文化の醸成」   |
| ③気遣い             |                                                |                           |
| ④ミッションや価値観の理解・浸透 | →グループとしての方向性を明確化、従業員が共通の価値観を持って行動できる状態を目指す     | 「組織文化変革に関わる方針の浸透」         |

事例

### フレイアバディ インドタマ(インドネシア)のHataraki-Gai向上

フレイアバディ インドタマは2025年に初めてエンゲージメントサーベイに参加し、職場の人間関係やチームワークの良さが確認されました。一方で、上司の関心や称賛、育成に関する対話の不足を課題と認識し、管理職研修や週次の称賛、1on1の制度化を推進しています。また、「自分の意見が尊重され、改善に活かされている」と実感できる組織文化の醸成に向け、Kaizen提案制度を強化しています。すべての改善アイデアを評価・表彰し、優れたものは経営層へのプレゼン機会を与える等、従業員の声を活かした主体的な改善を促しています。



Kaizen提案の発表会の様子



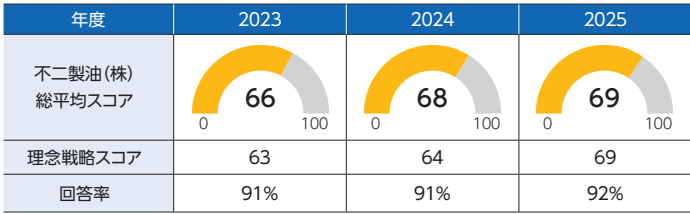
リーダーシップ研修の様子

## ■ 不二製油(株)におけるエンゲージメントの推移と重点施策

不二製油(株)では、過年度のサーベイ結果の分析から、「理念戦略」のスコアが相対的に低いことを経営課題として捉えてきました。これは戦略の意思決定の背景や位置づけが現場にまで十分に伝わっておらず、従業員が戦略と日々の業務を結び付けて理解できていないことに起因していると捉え、統合を好機に、経営と現場のコミュニケーションの質の向上に注力しました。CxOによるタウンホールミーティングなどを通じて、経営層が戦略の意図や意思決定の背景を直接伝える機会を拡充するとともに、事業モデルや自社の強みの理解と自身の役割の関連付けを促すようインナーコミュニケーション施策を強化しました。その結果、該当スコアは69(前年比+5)まで改善し、一定の進展が確認されました。

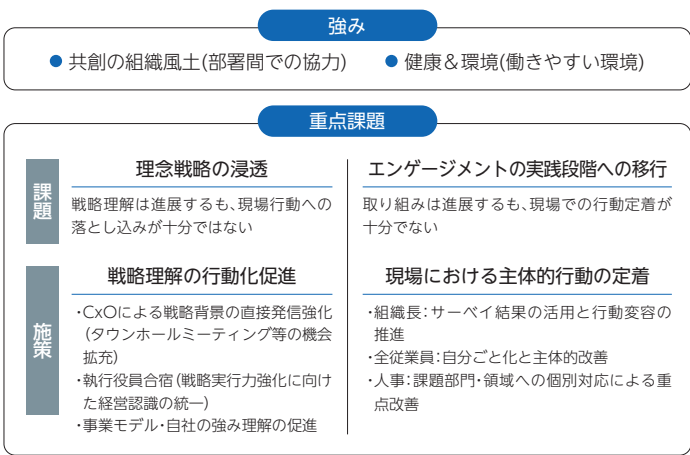
その他の要素別分析では、「上司との関係性」や「評価・成長支援」といった日常的なマネジメント領域が、重要な向上ドライバーであることが明らかになっています。ビジョンや戦略を自らの言葉で語り現場行動につなげるリーダーの育成を軸に、対話を起点とした改善サイクルの定着を図ります。まずは、新CEOの経営方針への理解を揃え、経営チームとしての一体感を再構築し、経営判断の質とスピードを高める場として、執行役員合宿を実施しました。今後は、従業員の主体的な行動を促進し、エンゲージメントと組織パフォーマンスの持続的向上を図っていきます。

国内エンゲージメントサーベイの推移

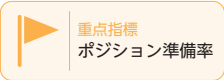


※株式会社アトラエのWevoxを利用

不二製油(株)における強みと重点課題



## 2 経営人材の育成と多様性の確保



新体制における経営上の重要ポジションを明確化し、サクセッションに取り組んでいます。指名・報酬諮問委員会においてCEOサクセッションを実行するとともに、CxOをメンバーとする人材育成会議において次世代経営層育成プログラムを実行しています。

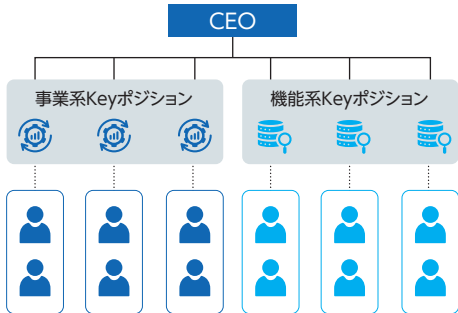
指名・報酬諮問委員会 P.87-90

### ■ 次世代経営層人材育成会議

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プールの形成に向けて育成議論を行ってきました。

2025年度からの第2期プログラムでは、候補者の発掘・育成の確度向上に向け、新体制における経営Keyポジションごとの育成へと転換しています。まずは、2030年を見据え、現経営層との議論を踏まえて策定したポジション別の人材要件に基づき、後任候補のプール形成を進めています。

今後は、外部アセスメント等を活用した多面的な評価と個別育成計画のもと、グローバルでの事業経験や重要ポストへの登用を通じて、将来のグループ経営を担う人材の育成を進めていきます。これにより、経営チームとしての安定性を確保し、持続的な成長を支える経営力の強化につなげます。あわせて、将来の経営人材の多様性確保に向けた取り組みも引き続き検討していきます。



## 3 事業戦略と連動した人材育成・最適人材配置

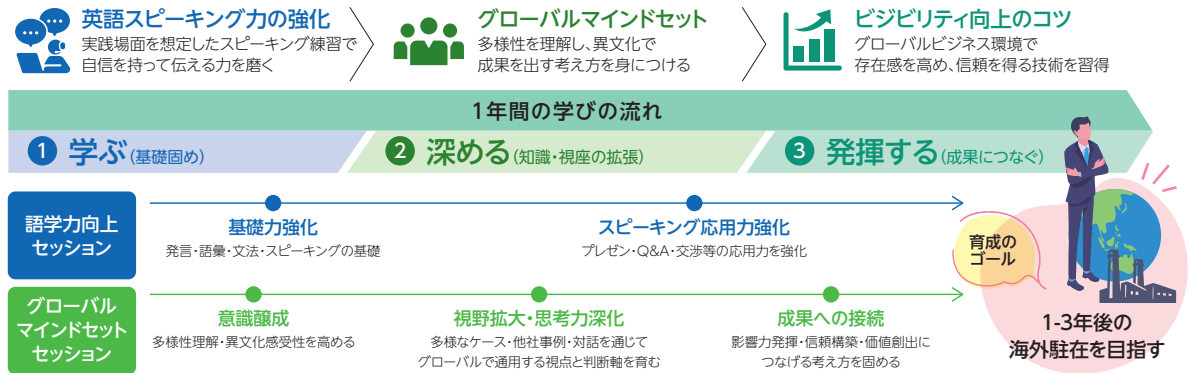
「技術・モノづくり」に関わる高度専門性を持つグローバル人材等、事業戦略上のキーパーソンの国内外最適配置と計画的育成を進めるとともに、将来の人材需給変化も踏まえた人材確保・育成に取り組めます。

### ■ グローバル化を支える人材育成

当社グループは、グローバル展開の進展により欧米拠点が増加し、M&A企業を含むより多様性のある構成へ変化しました。これに伴い、高度な専門性を備えたグローバル人材のニーズが高まるとともに、事業持株会社制のもとで事業軸による人材育成と適正配置の強化が求められています。こうした背景を踏まえ、これらを支える基盤としてキャリア自律や異文化理解の促進にも取り組みながら、持続的成長と企業価値向上を目指しています。

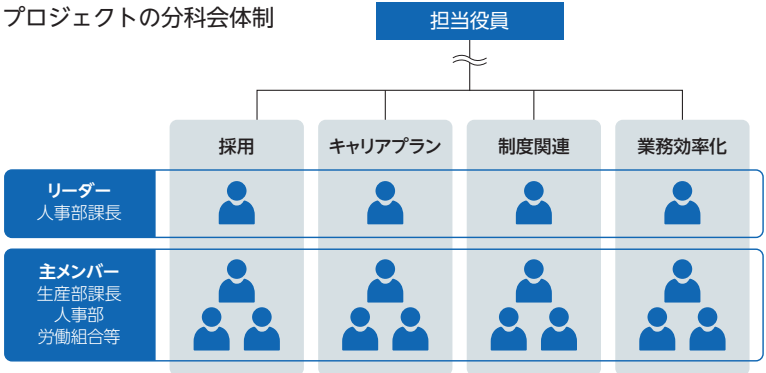
### Pick up ! 選抜型海外人材育成プログラム

海外人材育成プログラムでは、約1年をかけて、語学力強化に加え、グローバル環境における実践的なビジネスコミュニケーション・マインドを育成しています。受講者は国内業務と両立しながら学び、海外でも早期に力を発揮できるグローバル人材への成長を目指します。本プログラム修了者からは新規駐在員が複数名輩出されており、事業成長を支える人材創出につながっています。



### ■ 生産働き方改革プロジェクト

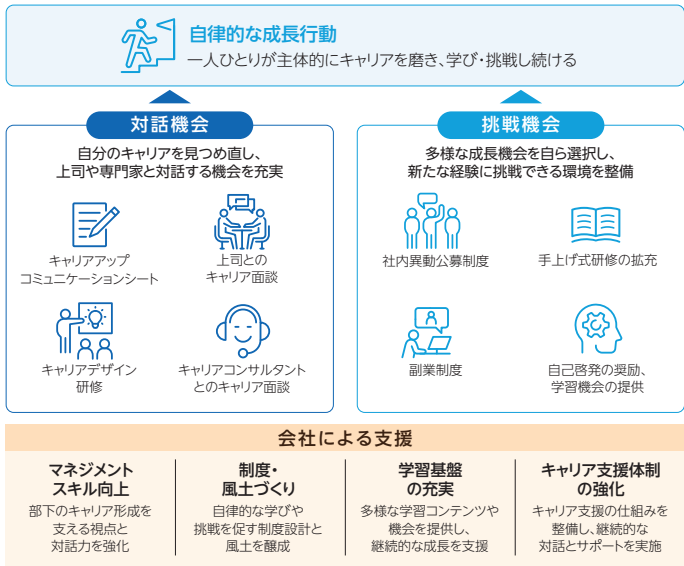
日本では生産年齢人口の減少等を背景に、交替勤務者の確保が一層困難になることが想定されるため、2024年度に「生産働き方改革プロジェクト」を発足しました。2025年度は前年度に挙げた複数の課題に対して4分科会が並行して対応しました。労働人口減少と売り手市場が続く環境下で、いかに人材を採用・定着・育成していくかを議論し、採用力の強化、定着に資する職場環境の構築、処遇改善、生産性向上を進めました。また、2025年度からは各事業本部に配置された人事担当マネージャーが、生産部との面談や意見交換を通じて、定着とエンゲージメント向上に努めるとともに、諸手当の新設や増額、社外の知見を活用した生産性向上施策を導入しました。2026年度もさらなる改革を進めるべく、継続して取り組みます。



## 人材戦略の実現に向けた育成施策

### 不二製油(株)における自律的キャリア形成への支援

変化の激しい事業環境において持続的な価値創出を実現するため、従業員一人ひとりが主体的にキャリアを描き行動する「キャリア自律行動」の促進を重視しています。その基盤として、従業員が自身の志向や強み、将来像を具体的に言語化し、主体的にキャリアを捉え直すための対話機会の充実に取り組んでいます。自ら成長機会を選択し行動する意識の醸成を図るとともに、自己啓発の喚起や学習機会の提供により、自律的な成長行動を後押ししています。また、上司に対しても、部下のキャリア形成を適切に支援する視点を養う研修を実施し、個人の自律と組織の支援が両立する環境整備を進めています。これらの取り組みを通じて、将来的な人材の最適配置と競争力強化につなげていきます。



#### VOICE

#### 社内異動公募制度によるキャリアの挑戦

私は社内異動公募制度を活用して、製造部門から情報システム部門へ異動しました。現在はシステム支援業務に携わり、製造現場の視点を活かした課題解決に取り組んでいます。自らの意思で新たな分野に挑戦できたことは、私にとって大きな転機となりました。また、業務パートナーである富士通株式会社のIT人材育成プログラム(SE研修)を受ける機会を得られたことも、自身のキャリアにとって大きな糧となっています。当社は、一人ひとりの成長と挑戦を後押しする環境が整っていると実感しています。



不二製油(株)  
情報システム部門 ITMPS  
販売会計・物流ソリューション課  
熊谷 俊希

#### Pick up !

#### ブラマーにおける人材育成の取り組み

ブラマーでは、不二製油グループの一員として新たな育成の仕組みや組織変革を進めています。一例として、次世代リーダー育成プログラム「Mirai Makers Lab」を通じてブラマーのミッション・ビジョン・バリューを刷新し、表彰制度を含む人事プロセスへの組み込みを進めています。加えて、職務記述書の見直しやコア・コンピテンシーの導入・統合により、役割の明確化と組織全体の整合性向上に取り組んでいます。さらに、OJTや1on1コーチングを含む管理職向けの研修を通じたリーダーの育成、サーベイ結果とフィードバックに基づく改善活動や各工場における安全委員会の設置により、安全文化の醸成にも取り組んでいます。



Mirai Makers Labタウンホールミーティングの様子

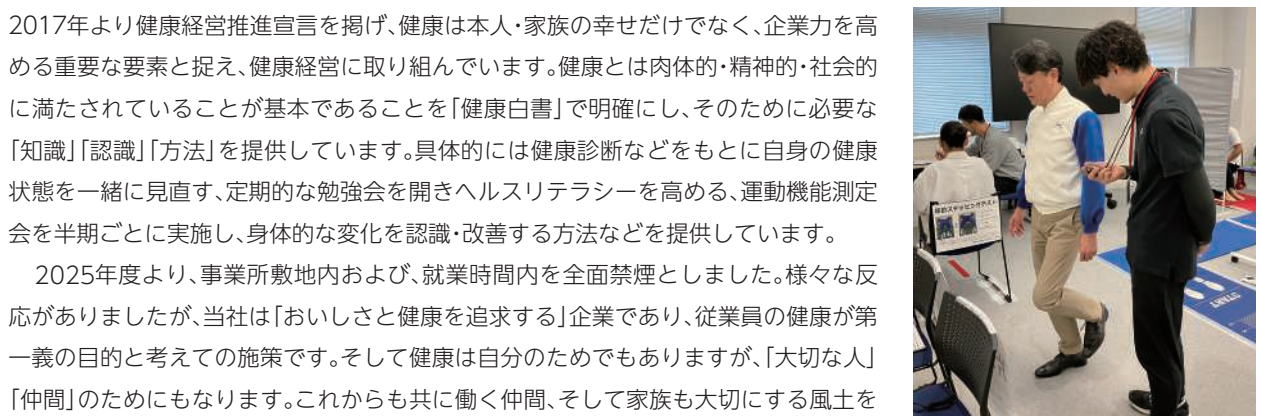
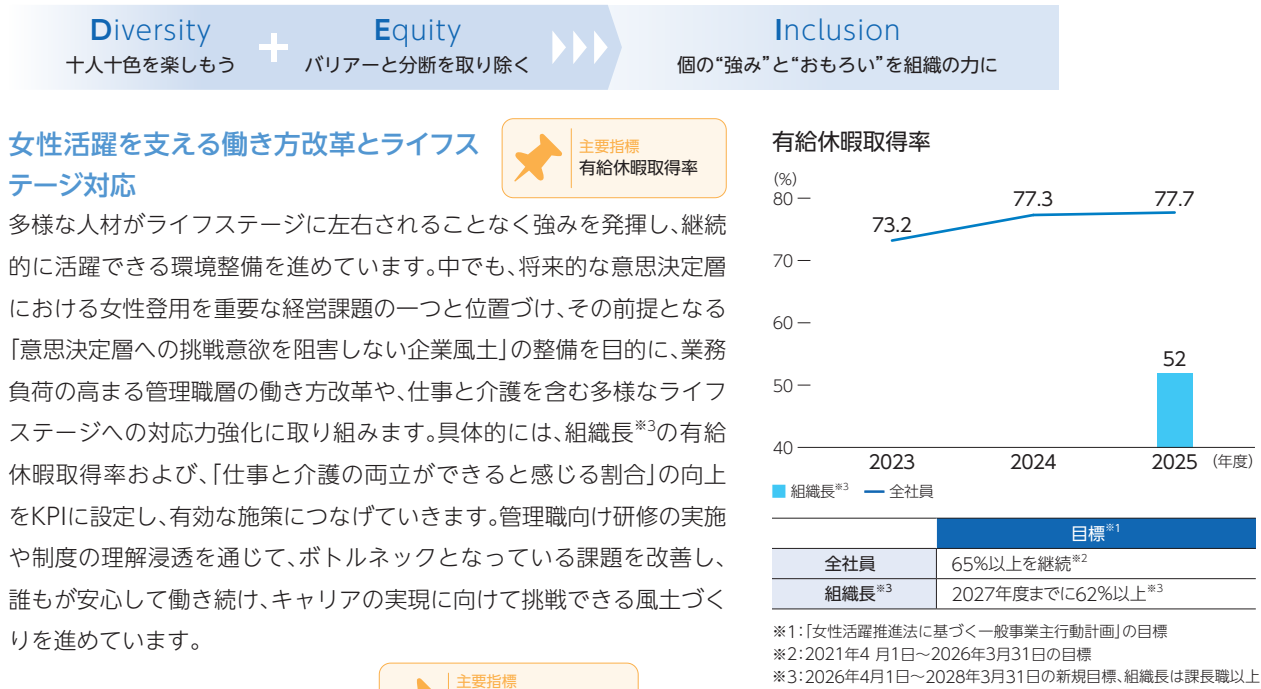


ブラマー  
Talent Strategy  
Enablement Leader  
Lori Beyar

## 人材戦略の実現に向けた環境整備

### グループで展開するDE&I推進

2025年にプロヴァンス ユイル(フランス)が加わり、ますます広がる個の多様性を強みとして最大化し、組織の力へとつなげることを目指しています。DiversityとInclusionでは、エンゲージメントサーベイを共通のものさしとして活用し、Hataraki-Gaiの向上に取り組んでいます。Equityでは各国の社会的背景や課題に応じた施策を進め、日本では意思決定層における女性登用や障がい者雇用に注力しています。



運動機能測定会にCEOも参加

| 年度                               | 2023年 | 2024年 | 2025年 | 目標              |
|----------------------------------|-------|-------|-------|-----------------|
| アブセンティズム(メンタル不調による休業日数総数)        | 3136日 | 2430日 | 1691日 | 2027年度: 2000日以下 |
| アブセンティズム(内科外科による休業日数総数)          | 646日  | 852日  | 1091日 | —               |
| プレゼンティズムによる生産性損失割合 <sup>※3</sup> | 21.7% | 25.6% | 22.6% | 2030年度: 20%     |

※1 アブセンティズム: 心身の不調による休業  
※2 プレゼンティズム: 心身の不調によって本来のパフォーマンスを発揮できていない状態  
※3 東大1項目版「病気のやがてないときに発揮できる仕事の出来を100%として過去4週間の自身の仕事を評価してください」という設問を利用。

# 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、現場発の気付きや提案を起点とした改善活動を継続的にを行っています。2024年度からは改善提案の質の向上にも重点を置く中、年間800件もの提案が寄せられ、前年に続き高い水準で改善活動が継続しています。

小集団で議論・改善を行うPIC\*活動は2008年にスタートし、18年目を迎えました。こうした取り組みは日本国内にとどまらず、2025年度に開催した成果発表会には、海外グループ会社を含む20チームが参加しました。

今後は取り組みをさらに発展させ、各拠点の改善事例や知見をグループ全体で共有・横展開することで、当社グループ内でのコミュニケーション活性化、人材育成の機会として推進していきます。

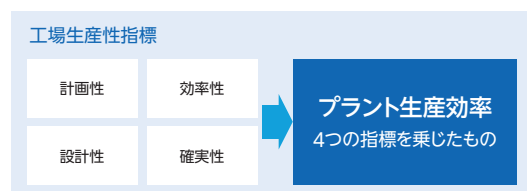
※PIC：Productivity Improvement & Challenge(生産性改善と挑戦)



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。



## 物流危機への対応

日本エリアでは、物流の担い手不足や法規制強化が進んでいます。不二製油(株)はこれを「構造転換の機会」と捉え、日本エリア横断で物流改革を推進しています。2025年には法規制への対応として、新物効法対応プロジェクトを立ち上げ、生産・調達・営業部門を巻き込み、物流の効率化に取り組みました。品質維持を前提に、納品条件や調達条件の見直しを進めるとともに、データ活用による物流の可視化にも取り組んでいます。さらに、改善を継続するための体制整備や社内規定の明確化にも着手しています。物流を事業継続と企業価値を支える基盤と位置づけ、中長期視点で持続可能かつ強靱なサプライチェーン構築を目指しています。

### ■ 油脂物流未来推進会議(YBM会議)の取り組み

当社は物流課題を社会課題と捉え、業界協調による解決に取り組んでいます。その一環として、株式会社J-オイルミルズ、日清オイリオグループ株式会社、昭和産業株式会社の3社が、2025年7月に一般社団法人日本植物油協会と連携して発足した業界協議体「油脂物流未来推進会議(YBM会議)」に、2026年1月より参画しています。同会議では、荷待ち・荷役時間の削減やローリー物流の持続可能性確保など、ドライバーの労働環境改善と輸送効率向上に向けた取り組みに加え、データ連携や物流標準化の検討、法令対応も進めています。

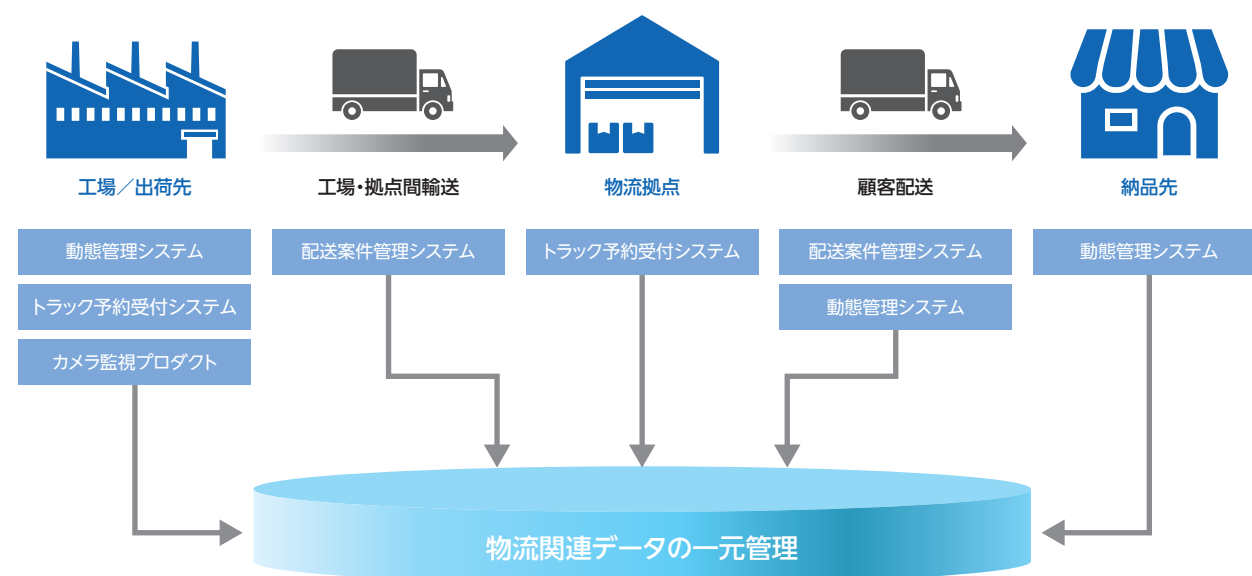
当社の単独最適ではなく業界全体の最適化を志向し、協業を通じて持続可能な物流ネットワークの構築と安定供給体制の強化を図っています。



油脂やチョコレート製品を輸送するタンクローリー

### ■ 物流DX・法令順守

法規制強化を構造転換の機会と捉え、法令順守を出発点として物流DXを中核に据えた改革を継続的に推進しています。物流統括管理者を中心に、社内規定の整備や役割分担の明確化を進めるとともに、全社横断での推進体制を構築しました。あわせてデジタルツールの導入により物流関連データの一元管理を実現し、状況を可視化することで改善サイクルを確立しています。その結果、荷役時間の短縮といった具体的な成果が現れ、現場運用の安定化にも寄与しています。さらに、蓄積したデータを基に他社との協業や共同輸送の検討を進め、物流全体の効率化を図っていく予定です。こうした取り組みを通じて、単なる法令順守にとどまらず、競争力の強化と持続可能な物流基盤の構築を両立し、安定供給、コスト抑制、リスク低減といった中長期的な企業価値の向上につなげています。



### 事例 スマートファクトリー化に向けて



不二製油グループで初めてAIを本格導入し、2026年5月に稼働したチョコレート工場

技術開発部では、将来の人手不足や操業環境の変化を見据え、生産現場における重筋作業の削減とともに、2030年前後を目途としたスマートファクトリー化に向けた取り組みを進めています。

不二製油(株)阪南事業所に新しく建設された工場では、これまで知識と経験に頼っていた運転をAIなどのデジタル技術でサポートする設備の導入も始まっています。従業員が本来の専門性を活かせる業務により注力し、グローバルで戦えるモノづくりができるよう、引き続き取り組みを進めていきます。

# 環境マネジメント

社会・関係資本 自然資本

## 戦略

不二製油グループの事業活動は、大気、水、土壌、森林、植物といった自然資本の恵みに支えられています。一方で、原料生産から製造・販売に至るバリューチェーン全体を通じて、地球環境や地域の自然環境に影響を与える側面も有しています。近年、気候変動の進行や生物多様性の喪失が加速する中、こうした自然環境の変化は、原料調達や事業継続に影響を及ぼす重要な経営課題・リスクであると認識しています。当社グループは、環境負荷の低減、森林破壊の防止、生物多様性の保全・回復、自然資本の持続的な利用を戦略の中核に位置づけ、自然関連リスクの低減を図るとともに、原料調達の安定性や事業レジリエンスの強化を進めています。同時に、ネイチャーポジティブ\*の考え方を取り入れ、自然環境に配慮した技術・製品による事業機会の創出と競争優位性の確立を目指しています。

※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



サステナビリティ経営 R.24-25

## ガバナンス

TCFD<sup>※1</sup>

TNFD<sup>※2</sup>

気候変動および自然に関するリスク・機会についてはサステナビリティ委員会(ESGマテリアリティ)、ならびにリスクマネジメント委員会(全社重要リスク)での審議・監督のうえ、取締役会が承認・監督しています。

※1 TCFD:気候関連財務情報開示タスクフォース  
※2 TNFD:自然関連財務情報開示タスクフォース

## リスク管理

| 気候 (TCFD)<br>リスクと機会、財務インパクトの評価                                                                                                                                                      | 自然 (TNFD)<br>自然への依存と影響の把握、リスクと機会の評価                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <div>● 2019年度<br/>TCFDが提言する気候変動のシナリオ分析、気候変動リスク・機会の選定、財務インパクトの定性評価実施</div> <div>● 2022年度<br/>シナリオを1.5℃/4℃に変更。気候変動のシナリオ分析と財務インパクトの定量評価を見直し</div> <div>● 2023年度以降<br/>毎年レビュー、見直し</div> | <div>● 2022年度<br/>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、評価し、特に重要度が高い自然関連課題を特定。ならびに、想定される自然関連リスク・機会を洗い出しリスト化</div> <div>● 2023年度<br/>TNFD推奨LEAPアプローチ*に基づき、主要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)を用いて自然関連指標を統合的に評価し、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。また、自然関連リスク・機会への対応策を整理</div> <div>● 2024年度<br/>バリューチェーン上の自然関連リスク・機会のリスト化<br/>TNFD提言に沿った開示の開始</div> |

※ LEAPアプローチ:TNFDが開発した、自然との接点、依存関係、インパクト、リスクおよび機会を体系的に評価するための統合的アプローチ。

「環境マネジメント」の詳細については、「サステナビリティレポート2026」で開示しています。

サステナビリティレポート2026 [https://www.fujioil.co.jp/sustainability/environmental\\_management/](https://www.fujioil.co.jp/sustainability/environmental_management/)

## 指標と目標(生物多様性)

TNFD

生物多様性への基本的な考え方と行動指針を定めた「不二製油グループ生物多様性方針」(2023年3月制定)に基づき、バリューチェーン上の生物多様性への影響を低減し、自然を基盤とした解決策による生態系の保全と回復に取り組んでいます。ステークホルダーとの共創を通じ、2030年までに生物多様性を回復軌道に乗せ、2050年の自然と共生する社会の実現を目指します。

また、2025年7月にTNFD Adopterとして登録しました。TNFD提言に賛同し、国際目標の実現に貢献していきます。



### 主要原料生産国における自然目標

| 中長期コミットメント                          | 2025年度目標                                                                     | 2030年度目標                                                        |
|-------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| パーム油サプライチェーン(SC)のNDPE <sup>※1</sup> | 森林破壊と土地転換フリー(DCF <sup>※2</sup> ):100%<br>搾油工場までのトレーサビリティ(TTM):100%           | 農園までのトレーサビリティ(TTP):100%                                         |
| カカオSCの森林破壊防止と森林の保全、農家の生活環境改善        | 植樹50万本(累計)                                                                   | 植樹100万本(累計)                                                     |
| 大豆SCの森林破壊ゼロ、搾取ゼロ                    | 第一次集荷場所までのトレーサビリティ確保、またはRTRS <sup>※3</sup> 認証品もしくはRTRS認証に準じたその他認証品での調達率:100% | コミュニティレベルまでのトレーサビリティ確保、またはRTRS認証品もしくはRTRS認証に準じたその他認証品での調達率:100% |
| シアカーネルSCの緑地保全と森林破壊ゼロ                | 植樹6,000本/年                                                                   | 植樹6,000本/年                                                      |

※1 NDPE:No Deforestation, No Peat, No Exploitation(森林破壊ゼロ、泥炭地開発ゼロ、搾取ゼロ)  
※2 DCF:Deforestation and Conversion Free(森林破壊および土地転換ゼロ)  
※3 RTRS:Round Table on Responsible Soy Association(責任ある大豆に関する円卓会議)

### ミティゲーション・ヒエラルキー<sup>※1</sup>に基づく生物多様性への取り組みとサプライチェーン上の位置づけ

|                   | 主な目的                          | 具体的な取り組み                                                                                         | バリューチェーン            |
|-------------------|-------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| 回避                | 森林破壊・生態系改変の未然防止               | 衛星写真による森林状況モニタリング<br>保護価値の高い森林(HCV)や高炭素貯蔵(HCS)の特定と保護                                             | パーム油、カカオ            |
|                   | 水資源の保全                        | Aqueduct <sup>※2</sup> によるグループ事業拠点の水リスク分析                                                        | 不二製油グループ事業拠点        |
| 低減・最小化            | 農地・周辺生態系への環境負荷低減              | 農業生産工程管理(GAP)、生態系を活かした有害生物・害虫管理、RSPO認証油の拡大<br>小規模農家の環境再生型農業導入支援                                  | パーム油                |
|                   |                               | アグロフォレストリー導入支援<br>農業生産工程管理(GAP)導入支援                                                              | カカオ                 |
|                   | 事業所・周辺地域への環境負荷低減(GHG、廃棄物、水資源) | 省エネや再生可能エネルギー導入によるCO <sub>2</sub> 排出量の削減<br>搾油後副産物の燃料利用<br>工程改善や汚泥の含水率低減による廃棄物量の削減<br>節水・水のリサイクル | 不二製油グループ事業所         |
| 回復・復元             | 森林・生態系の再生と回復                  | 植樹、緑地保全                                                                                          | パーム油、カカオ、シアカーネル     |
|                   |                               | ランドスケープイニシアチブ <sup>※3</sup> への参画                                                                 | パーム油                |
| ポジティブな成果          | 資源循環・土壌改善                     | 清掃工場で回収したCO <sub>2</sub> (CCU)を活用した大豆育成研究<br>加工工程で副生される大豆ホエイをアップサイクルした土壌改良剤の開発と普及                | 不二製油グループR&D         |
|                   | 自然・生物多様性への正の価値創出              | 油脂酵母によるパーム油代替油脂の開発<br>えんどう繊維の高度利用による機能性食品素材の開発                                                   | 不二製油グループR&D         |
| ステークホルダー・エンゲージメント | ステークホルダーの意識啓発、キャパシティビルディング    | サプライヤーや地域コミュニティに向けた方針の周知、自然関連課題の改善エンゲージメント                                                       | パーム油、カカオ、大豆、シアカーネル他 |
|                   |                               | サプライヤーに向けた労働環境改善プログラム導入                                                                          | パーム油                |
|                   |                               | 女性農家のエンパワメント、女性農家向け緑地管理研修                                                                        | カカオ、シアカーネル          |
|                   |                               | 社内コミュニケーションサイト(日本語・英語・中国語・ポルトガル語)での啓発サステナビリティ研修                                                  | 不二製油グループ共通          |

※1 ミティゲーション・ヒエラルキー:環境保全措置を検討する際の優先順位または階層。回避、低減(最小化)、回復/復元、オフセットの順で自然への影響の緩和を行うこと。  
※2 Aqueduct:世界資源研究所(WRI)が発表した水リスクを示した世界地図・情報を提供するツール  
※3 ランドスケープイニシアチブ:特定した地域について、パーム農園に限らずNGOやコミュニティ・政府などのマルチステークホルダーが参画し、地域ごとに改善を図るアプローチ。

「環境に配慮したもののづくり」の詳細については、「サステナビリティレポート2026」で開示しています。

 [サステナビリティレポート2026](https://www.fujiol.co.jp/sustainability/environmentally_responsible/) ➡ [https://www.fujiol.co.jp/sustainability/environmentally\\_responsible/](https://www.fujiol.co.jp/sustainability/environmentally_responsible/)

## 指標と目標(環境ビジョン2030/2050) TCFD

GHG排出量、水使用量および廃棄物量を対象とした「環境ビジョン2030／2050」(2025年4月改定)を掲げ、持続可能な社会の実現と事業成長の両立に向けて、これらの削減活動を推進します。

GHG排出量については、SBT認証に基づく2030年中期目標の達成に取り組むとともに、2050年ネットゼロの実現を目指します。

### ■ 温室効果ガス排出量削減目標が「SBT1.5℃」認定を取得

「不二製油グループ環境ビジョン」で設定した温室効果ガス(以下GHG)削減目標について、短期目標(2030年度目標)として、2025年12月にSBTイニシアチブ\*より、パリ協定の1.5℃目標に整合した科学的根拠に基づく「SBT1.5℃」の認定を取得しました。

※ SBTイニシアチブ:パリ協定に整合した科学的根拠に基づく温室効果ガス削減目標を認証する国際的枠組み。



| 2050年度目標  |        |                           |          |      |
|-----------|--------|---------------------------|----------|------|
| GHG排出量の削減 |        | スコープ1・2・3総量ネットゼロ(グループ全体)  |          |      |
|           | 基準     | 2030年度目標                  | 2025年度実績 | 達成率  |
| GHG排出量の削減 | 2020年度 | スコープ1+2総量 42%削減           | 19.9%*1  | 47%  |
|           |        | スコープ3(カテゴリ1)*2 25%削減      | 11.7%    | 47%  |
|           |        | FLAG*3 30.3%削減            | 14.2%    | 43%  |
| 水使用量の削減   | 2020年度 | 原単位で20%削減                 | 16.6%    | 83%  |
| 廃棄物量の削減   | 2016年度 | 原単位で10%削減                 | 23.4%    | 234% |
| 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) | 99.83%   | 100% |

※グループ全体のうち、プロヴァンス ユイル(フランス)は除く。グループの対象は、2026年3月末時点。

※1 不二製油グループの削減目標対象はGHG排出量だが、CO<sub>2</sub>が全体の94%(2025年度実績)を占めるため、主たる排出源であるCO<sub>2</sub>排出量の実績を記す。

※2 スコープ3(カテゴリ1):原材料・資材等に係る温室効果ガス排出のうち、FLAG関連排出を除いた非FLAG排出のみを対象。

※3 FLAG(Forest, Land and Agriculture):土地利用の変化、農業・土地管理、炭素除去に関連する温室効果ガスの排出および吸収。

#### GHG排出量の削減

##### ▶ スコープ1+2排出量の削減

不二製油(株)では、コージェネレーション設備\*を高効率機種へ更新し、省エネの推進およびGHG排出量削減を図りました。将来的な脱炭素を見据えて、水素混焼に対応可能な仕様を採用しました。海外グループ各社では節電や設備保全などの省エネ活動や再エネ導入がGHG排出量削減に寄与しました。



不二製油(株)阪南事業所のコージェネレーション設備

##### ▶ スコープ3(カテゴリ1)排出量の削減

国内外のサプライヤーのうち30社を対象にエンゲージメント活動を実施し、当社グループのスコープ3(カテゴリ1)削減に向けた働きかけを実施しました。

※ コージェネレーション設備:天然ガス等を燃料として発電すると同時に、その際に発生する排熱も回収・利用することで、エネルギーを高効率に活用するシステム。

#### 水使用量の削減

水リスクに対しては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。取水リスク対策として、製造プロセスから副生され回収した水の再利用などの節水活動に取り組み、水使用量原単位は目標達成に向けて着実に進展しています。

#### 廃棄物量の削減

生産工程における白土添加量の見直しや、汚泥の脱水による減量化、生産ラインからの製品こぼれや原料ロスの削減などに取り組み、廃棄物量原単位を削減することができました。

#### 資源リサイクルの向上

国内グループ会社での再資源化率向上に向け、廃棄物の分別を徹底するとともに、処理方法を埋立から再資源化へ変更する取り組みを推進しました。

# 人権マネジメント



社会・関係資本



人的資本

人権尊重は企業の責任であり、サステナビリティ経営を推進するための大前提となる重要な経営課題です。特に、不二製油グループが依存する主要原料のサプライチェーンでは様々な人権課題が懸念されており、人権尊重の取り組みへの対応を怠った場合、ステークホルダーの人権リスクが高まるおそれがあると同時に、顧客との取引の中止などのビジネスリスクにもつながります。当社グループは「不二製油グループ人権方針」や人権に関する各種方針に基づき人権デュー・ディリジェンスを実施しています。

## 人権デュー・ディリジェンス

グループ全体の優先的な人権リスクについては人権インパクトアセスメントにより特定し、ESGマテリアリティの重点項目に反映しています。また、該当するESGマテリアリティ重点項目の掌管役のもと、人権リスクの低減に向けた具体的な取り組みを推進し、その進捗はサステナビリティ委員会で審議・監督し、取締役会へ答申しています。

### 第3回人権インパクトアセスメント(2024年度)で特定した優先的な人権リスク

| サプライチェーン川上<br>(サプライチェーン上の労働者・周辺コミュニティ) |                                                                                                                                                  | 不二製油グループ<br>(従業員・自社操業)                                                                                |                                                                         | サプライチェーン川下<br>(顧客・消費者) |  |
|----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|------------------------|--|
| 最優先で対処すべきリスク                           | <ul style="list-style-type: none"><li>● 労働基準</li><li>● 労働安全衛生</li></ul>                                                                          | <ul style="list-style-type: none"><li>● 職場環境</li><li>● 労働安全衛生</li></ul>                               |                                                                         |                        |  |
| 対処する必要性があるリスク                          | <ul style="list-style-type: none"><li>● 非差別と機会均等</li><li>● 強制、奴隷、債務労働</li><li>● 児童労働・若年労働者</li><li>● 土地の権利</li><li>● 周辺コミュニティへの環境・社会影響</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>● 非差別と機会均等</li><li>● 団体交渉権と結社の自由</li><li>● 強制、奴隷、債務労働</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>● 食品安全</li><li>● 健康への権利</li></ul> |                        |  |
| ビジネス倫理に関する課題                           | <ul style="list-style-type: none"><li>● 詐欺、贈収賄、汚職</li><li>● 情報セキュリティとプライバシー</li><li>● 倫理的な研究開発</li></ul>                                         |                                                                                                       |                                                                         |                        |  |
| サプライチェーン横断的な課題                         | <ul style="list-style-type: none"><li>● 苦情処理メカニズムと救済へのアクセス</li><li>● 気候変動による人権への影響</li><li>● DE&amp;I</li></ul>                                  |                                                                                                       |                                                                         |                        |  |

「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2026」で開示しています。

 [サステナビリティレポート2026](https://www.fujiol.co.jp/sustainability/human_rights/) ➡ [https://www.fujiol.co.jp/sustainability/human\\_rights/](https://www.fujiol.co.jp/sustainability/human_rights/)

また、特にサプライチェーン上の人権リスクが懸念される主要原料では、権利保有者との直接対話を含むデュー・ディリジェンスプロセスを通し、顕在・潜在的な人権リスクの特定と防止・軽減に努めています。

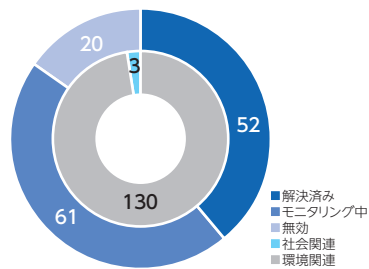
| 原料     | 人権デュー・ディリジェンスの取り組み(対象人権リスク)                                                                                                  |
|--------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| パーム    | 自己評価ツール(NDPE達成に向けた人権リスク全般)、サプライチェーン変革プログラム(サプライヤーの労働者の人権) グリーバンズ(苦情処理)メカニズム(主に農園における人権リスク)、ランドスケープイニシアチブ(地域コミュニティ、先住民の土地の権利) |
| カカオ    | 児童労働監視・是正システム(CLMRS)(児童労働)                                                                                                   |
| シアカーネル | 児童労働デュー・ディリジェンスプロジェクト(児童労働)                                                                                                  |

#### グリーバンズメカニズム

「責任あるパーム油調達方針」の透明性と有効性を高めるためにグリーバンズメカニズムを設置しています(2018年5月)。

2025年度に登録されたグリーバンズ全133件のうち、社会関連のグリーバンズは3件でした。提起された人権侵害の懸念に関するグリーバンズはグリーバンズ手順書に則り継続的な対応を進めています。

2025年度に登録されたグリーバンズ



#### 人権に関する役員研修・人権ダイアログ

2025年度は、「ビジネスと人権」に関する基本的な考え方や社会的要請、客観的な当社グループの人権対応評価について理解を深めることを目的に、役員を対象とした研修ならびに有識者とのダイアログを実施しました。



有識者 一般社団法人サステナビリティ経営研究所 代表理事 富田 秀実氏  
当社グループ出席者 取締役(社外取締役を除く)・執行役員

# サステナブル調達



社会・関係資本

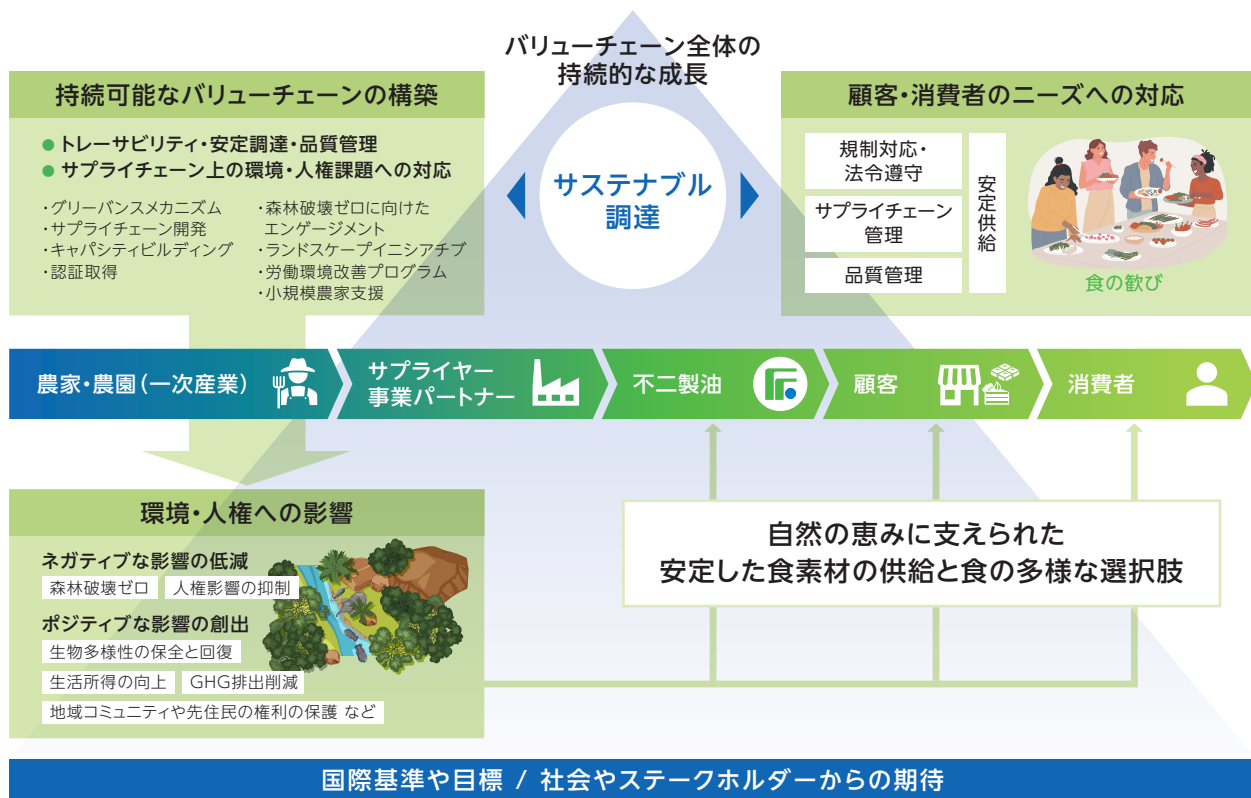


自然資本

不二製油グループはサステナブル調達を、農産物を主要原料とする事業の持続性と中長期的な企業価値に直結する重要課題と位置づけています。当社グループは、原料生産地の自然環境や社会・人権状況に依存すると同時に、調達活動を通じてそれらに影響を及ぼす立場にあります。気候変動、森林減少、生物多様性の損失などの自然資本の劣化や、強制労働・児童労働、土地の権利などの人権課題は、生産に関わる人々の尊厳や生活、地域社会、生態系に重大な影響を及ぼし得るため、予防・是正に取り組むべき重要テーマと認識しています。これらが深刻化すると、原料の収量低下や品質・供給の不安定化、規制・取引要件の変化、信頼低下を通じて、事業や財務に影響するリスクとなります。一方、責任ある調達の推進は、生産地の生活水準向上やサプライチェーンのレジリエンス、信頼関係の強化につながり、競争優位と中長期的な企業価値向上に資する重要な機会でもあります。こうしたリスクと機会を踏まえ、バリューチェーン全体における自然・人権への依存と影響を把握・評価し、重大性と時間軸を踏まえて優先順位を定め、戦略的に取り組んでいます。「不二製油グループサプライヤー行動規範」および各原料の「責任ある調達方針」を基盤に、サプライヤーとの対話・協働を通じて、生産地の環境負荷低減と人権課題の改善を進め、持続可能なサプライチェーンの構築を目指しています。

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



### 不二製油グループサプライヤー行動規範

「不二製油グループサプライヤー行動規範」を2021年4月に制定・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他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

2026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、当社グループでは環境・人権に配慮し、かつ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。

「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2026」で開示しています。

サステナブル調達 ➡ [https://www.fujiol.co.jp/sustainability/sustainable\\_procurement/](https://www.fujiol.co.jp/sustainability/sustainable_procurement/)

## パーム油のサステナブル調達

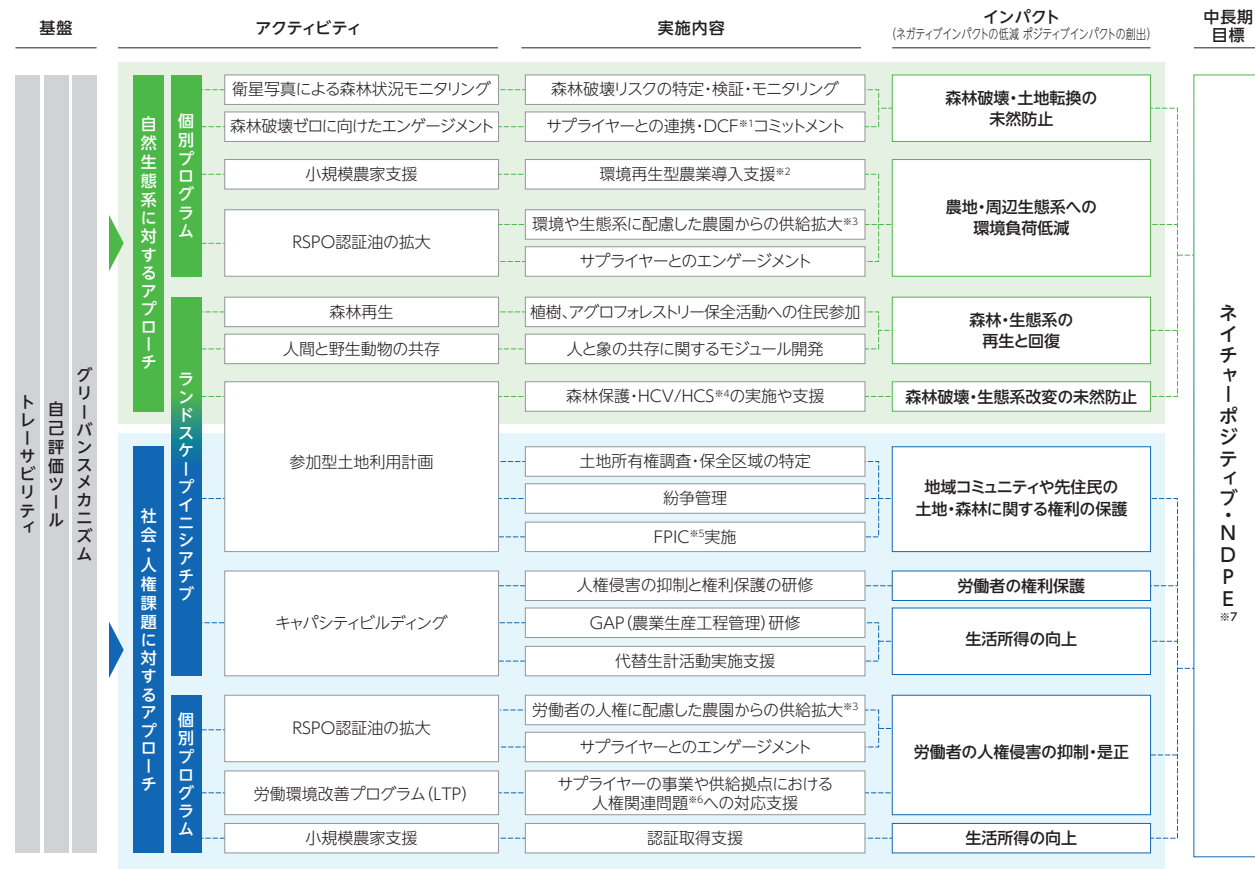
パーム油は東南アジアを中心に栽培されているパームから取れる油で、その生産量は世界の植物油脂原料の中で最大です。その一方で、農園開発に起因する森林破壊や強制労働などの人権侵害が懸念されています。



当社グループは、主にマレーシアおよびインドネシア産のパーム油を調達し、植物性油脂事業などにおける主要原料の一つとして使用しています。そのため、パーム油の生産・調達段階における環境・人権課題は、当社グループのサプライチェーンに直接関わる重要な課題であると認識しています。

パーム油生産に関連する環境的・社会的リスクを防止、最小化、軽減、管理するために、当社グループではパーム油のサプライチェーンにおけるトレーサビリティの把握を進め、購入する原材料が責任ある方法で生産されていることを確認しています。また、様々なプログラムやステークホルダーとの協働を通し、サプライチェーン上の環境課題・人権課題へ働きかけています。

### バリューチェーン上の自然生態系・人権課題に対するインパクトの創出(パーム油サプライチェーンの事例)



※1 DCF:Deforestation and Conversion Free(森林破壊と土地転換フリー)の略。  
 ※2 従来型のパーム油農業から、化学物質に依存しない、生物多様性に配慮した再生型農業システムへの移行支援  
 ※3 持続可能な農園運営を行うサプライヤーと合併会社を設立し、持続可能で高付加価値なパーム油の供給を拡大しています。  
 ※4 HCV/HCS:High Conservation Value/High Carbon Stock(高保護価値/高炭素貯蔵)の略。  
 ※5 FPIC:Free, Prior and Informed Consent(自由意志による事前の十分な情報に基づく合意)の略。先住民や地域コミュニティの土地・資源に影響を及ぼす開発や事業活動に先立ち、十分かつ理解可能な情報を提供し、強制や不当な影響を受けない自由意思のもとで事前の同意を得ることを求める国際的な人権原則。  
 ※6 労働環境改善プログラムでは、次の8つのスコープを対象とし人権関連課題の把握と是正に取り組んでいます。  
 ①雇用契約 ②賃金・労働時間 ③従業員の苦情処理 ④移動の自由 ⑤結社の自由 ⑥倫理的雇用 ⑦労働者の居住設備 ⑧安全衛生  
 ※7 NDPE:No Deforestation, No Peat, No Exploitation(森林破壊ゼロ、泥炭地開発ゼロ、搾取ゼロ)の略。  
 「責任あるパーム油調達方針」で当社グループの目指すNDPEについて示しています。

責任あるパーム油調達方針 ➡ [https://www.fujiol.co.jp/sustainability/policy/palm\\_procurement/](https://www.fujiol.co.jp/sustainability/policy/palm_procurement/)

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

不二製油グループは、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・労働的慣行の観点から地域のバランスを維持しつつ、小規模生産者のパーム油サプライチェーンへの参画も同時に支援することを目指しています。



個人用保護具の提供

アチェ地域は、ルーセルエコシステム（Leuser Ecosystem）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。2025年度は主に、土地紛争の解決や先住民・地域コミュニティ（IPLC）の土地・森林ガバナンスに関わる権利保全を支援するためのステークホルダーのマッピング、参加型土地利用計画（PLUP）による74,000ヘクタール以上の保全区域の特定、地域コミュニティによる森林の保全や再生活動の支援、農法・労働安全・金融スキルに関する小規模農家向けの研修などを実施しました。

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、ランドスケープ内のトレサビリティの向上や、労働慣行の改善などに加え、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。2025年度は、人とゾウの共存に関する標準化モジュールの開発支援、マレーシア省庁と協働した外国人労働者の債務労働に関するステークホルダーとの対話、所得の向上を目的とした農家向けの研修などを実施しました。



農業協同組合KPSAによるゾウとの対立管理

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、搾油工場や農園の管理者との直接対話を通じて以下の支援を行い、実務レベルでの導入と継続的改善につなげています。



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 グリーバンスメカニズム
- 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

なお、当取り組みはアジアの企業によるESG活動を表彰する制度「Asia Responsible Enterprise Awards (AREA)」の「社会的エンパワメント部門」においてAREA 2026 Awardを受賞しました。

[パーム油サプライチェーンの取り組みが評価されAREA2026を受賞](https://www.fujioli.co.jp/assets/20260629/20260629_jp_newsrelease.pdf) ➡ [https://www.fujioli.co.jp/assets/20260629/20260629\\_jp\\_newsrelease.pdf](https://www.fujioli.co.jp/assets/20260629/20260629_jp_newsrelease.pdf)

## 主要原料におけるサステナブル調達コミットメント

| 原料     | 調達における社会課題 |                              | 目指す姿・中長期目標          | KPI                                                                            |                                                                    | 2025年度実績                                                        | 課題解決アプローチ                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------|------------|------------------------------|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|        |            |                              |                     | 2030年                                                                          | 2025年                                                              |                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| パーム油   | 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 | 農園までのトレーサビリティ (TTP <sup>※1</sup> ):100%                                        | TTP:85%                                                            | 96%                                                             | <ul style="list-style-type: none"><li>● 農園までのサプライチェーンの把握</li><li>● 衛星写真による森林破壊のモニタリング</li><li>● サプライチェーン変革プログラムの適用</li><li>● NGOや搾油工場との協働／直接サプライヤーとのエンゲージメントによるサプライチェーンの改善（環境・人権リスク低減）</li><li>● グリーパンス（苦情処理）メカニズムの運用</li><li>● ランドスケープイニシアチブ<sup>※3</sup>への参画</li><li>● RSPO<sup>※4</sup>認証油の調達</li></ul> |
|        | 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%（パルマジュ エディブル オイル（マレーシア） <sup>※2</sup> の全サプライヤー） | 83%                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| カカオ    | 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 <sup>※5</sup>                                                          | 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54,308本植樹（累計719,340本 <sup>※6</sup> ） | <ul style="list-style-type: none"><li>● 農園のマッピング</li><li>● 森林の保全と再生</li><li>● 児童の保護（CLMRSの推進）</li><li>● コミュニティ支援プログラムの実施</li></ul>                                                                                                                                                                         |
|        | 人権         | 児童労働、農家の貧困                   |                     | 児童労働撤廃                                                                         | 最悪の形態の児童労働 <sup>※7</sup> ゼロ                                        | 当社グループの直接調達サプライチェーン上の農家グループの100%をCLMRS <sup>※8</sup> にてカバー。     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 大豆     | 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 <sup>※9</sup> 認証品もしくはRTRS認証に準じたその他認証品での調達率：100% | 第一次集荷場所までのトレーサビリティ確保、またはRTRS認証品もしくはRTRS認証に準じたその他認証品での調達率：100%      | 第一次集荷場所までのトレーサビリティ確保：100%                                       | 北米・中国サプライヤーとの直接対話によるトレーサビリティ確保                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|        | 人権         | 先住民・地域住民・労働者からの搾取            |                     |                                                                                |                                                                    |                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| シアカーネル | 地球環境       | 緑地の消失                        | 森林保全、女性のエンパワメント支援   | 植樹6,000本/年 <sup>※10</sup>                                                      | 植樹6,000本/年                                                         | 12,325本                                                         | <ul style="list-style-type: none"><li>● Tebma-Kanduプログラムの実施</li><li>● シアの木の生息域内の緑地保全</li><li>● エネルギー転換による環境負荷低減</li></ul>                                                                                                                                                                                  |
|        | 人権         | 農家の貧困                        |                     | Tebma-Kandu協同組合 <sup>※11</sup> 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%                   | 70%                                                                | 97%                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|        |            |                              |                     | Tebma-Kanduプログラムからのシアカーネル調達比率 <sup>※12</sup> ：50%                              | 30%                                                                | 30%                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|        |            |                              |                     | 西アフリカでのシアカーネル搾油・分別比率：100%                                                      | 100%                                                               | 100%                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|        |            |                              |                     | フジ オイル ガーナで使用する非化石エネルギー <sup>※13</sup> 比率（蒸気発生用）：100%                          | 100%                                                               | 98%                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|        |            |                              |                     | Tebma-Kandu協同組合の代替収入のための、当社グループ寄贈倉庫活用比率：80% <sup>※14</sup>                     | 20%                                                                | 90%                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

※1 TTP: Traceability to Plantation

※2 パルマジュ エディブル オイル（マレーシア）: 不二製油（株）の100%子会社の油脂製造拠点。

※3 ランドスケープイニシアチブ: 特定した地域について、パーム農園に限らずNGOやコミュニティ・政府などのマルチステークホルダーが参画し、地域ごとに改善を図るアプローチ。

※4 RSPO: Roundtable on Sustainable Palm Oil (持続可能なパーム油のための円卓会議)。

※5 様々な種類の緑陰樹の苗木を2021年から2030年までの10年間で100万本植樹予定。

※6 進捗算定方法に変更があります。詳細は「カカオのサステナブル調達 植樹100万本目標に対する進捗算定の考え方とインパクト報告」にて詳述。

[植樹100万本目標に対する進捗算定の考え方とインパクト報告](https://www.fujioli.co.jp/sustainability/cocoa/#measuring_progress) ➡ [https://www.fujioli.co.jp/sustainability/cocoa/#measuring\\_progress](https://www.fujioli.co.jp/sustainability/cocoa/#measuring_progress)

※7 最悪の形態の児童労働: 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及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。

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

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

※10 主にシアの木の苗木を2021年から年間6,000本植樹予定。

※11 Tebma-Kandu協同組合: Tebma-Kanduプログラムの登録協同組合。

※12 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。

※13 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。

※14 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。



社外取締役 独立役員

## 辻 智子

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

社外取締役 独立役員

## 十河 哲也

2025年6月より当社社外取締役を務める。工業系企業においてエンジニアとしての経験を積み、海外事業におけるアメリカ統括や財務部門のトップなどを歴任。生産技術と財務分野などに関する幅広い知見を有する。

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。

## 社外取締役の視点から見た 持続的成長と企業価値向上のあり方

### 中期経営計画「United for Growth 2027」 1年間の進展と評価、ガバナンスの深化に向けて

**中川** 事業持株会社制への移行をはじめとする組織運営の変化を通じて、より本質的で深い議論が行われるようになってきました。また、ブラマー再建に関する議論を重ねてきたことを通じて、リスクへの向き合い方も進化してきました。リスク要因について執行サイドから定期

的に共有を受け、取締役会として継続的に状況を確認していく流れが一層定着してきたことは、重要な変化だと受け止めています。以前は、取締役会ではブラマーの力カオ相場への対応が中心的なテーマでしたが、目処がついてきたと感じています。コンパウンド製品を北米へ拡販させる成長戦略の議論も出てきました。

**辻** 事業持株会社制への移行により、取締役会では各事業本部長から直接報告を受ける機会が増え、現場で

起きていることを、これまで以上に迅速かつダイレクトに把握できるようになりました。課題となっているブラマーについても、事業の実態を踏まえた議論が深まり、取締役会における議論の質は着実に高まっていると感じています。私自身も理解をさらに深めるため、2025年11月にブラマーを訪問しました。現地ではコンパウンド製品の開発状況について説明を受けるとともに、従業員の皆さんが誇りを持って仕事に向き合っている姿が強く印象に残りました。今後の成長を支える重要な柱の一つはコンパウンド製品であり、ブラマーが有する顧客基盤を活かしながら、多様な顧客への展開を進めていくことに大きな期待を寄せています。

**十河** 私もブラマーを視察しました。生産性の向上や工場設備の更新など課題はありますが、現場を直接見ることで、改善の余地と将来に向けた可能性を確かに感じました。私自身、ものづくりの企業で経験を重ねてきましたが、その視点から見ても、ブラマーには今後の成長につながる伸びしろはあると見ています。

私は2025年度から社外取締役を務めていますが、取締役会の前に設けられる事前説明会が非常に機能していると感じています。不明点や疑問は事前に確認できるため、取締役会本番では、本当に議論すべきテーマに集中でき

ます。また、取締役会実効性評価の結果を踏まえて議論する場もあり、取締役それぞれの考え方を共有しながら議論できることも良い取り組みです。

**中川** こうした取り組みによって、取締役会における議論の土台は着実に整ってきたと感じていますが、今後に向けてさらに議論を深めていけるテーマもあると思います。各事業については執行サイドから詳細な説明が行われており、理解を深めるうえで大変有益です。そのうえで、当社グループとしての目指す姿を踏まえながら、戦略や事業ポートフォリオの最適化について議論をさらに深めていくことで、全体としての方向性がより共有されていくことを期待しています。また、個別のリスクに関する説明についても、発生した事象や足元の状況に関する報告は充実しており、今後はそこに上振れ・下振れの可能性も合わせて共有されることで、取締役会として、より多面的な議論や意思決定につながっていくのではないかと考えています。

**十河** これからの取締役会は、従来型のモニタリング中心からさらに進化していく必要があると考えています。事業執行の進捗や課題を確認するだけでは、変化の速い時代への対応は難しい。変化への対応は執行サイドが迅速に行い、取締役会はむしろ、確度の高い方向へと事業戦略を向かわせる、いわば「ステアリング機能」を強化していくことが重要だと考えます。そのためにも、結果報告だけでなく、市場環境などの戦略の前提条件の共有が重要です。それによって、社外取締役は外部の視点からの提言や足りない前提条件についての指摘を行い、執行サイドがより適切な意思決定へと向かえるように促せます。特にM&Aや大型投資案件のような重要テーマについては、そうした前提条件を含めて深く議論することが必要です。

**辻** 十河さんも指摘したように、事業環境の変化にいちに迅速に対応できるかが勝負の分かれ目になると見えています。また、事業持株会社制への移行は大きなメリットがありますが、一方で、事業部を越えた横の連携が弱くならないよう注意する必要があります。





当社には、油脂素材を求めお客様に対して、タンパク質をはじめとする他の素材も組み合わせながら提案できる強みがあります。こうした総合力を活かしていくうえでも、事業の枠を超えた連携が大切です。

### 中長期的な成長への期待

**十河** 限りある食資源の有効活用や環境負荷の低減など、今後ますます重要になる社会課題に対し、解決につながる技術と提案力を有している点が当社の大きな強みです。こうした技術へのニーズは今後さらに高まると見られ、中長期的な成長可能性は大きいと考えています。その成長を価格競争に巻き込まれない形で実現していくためにも、技術による差別化が重要になります。

一方で、さらなる成長に向けては、開発力の強化に加え、生産性向上やサプライチェーン全体の供給力強化、CCC(キャッシュ・コンバージョン・サイクル)の改善を進めていくことが重要です。企業価値は将来のフリー・キャッシュ・フロー創出力によって左右されるだけに、技術を開発面だけでなく、生産性向上にも活かしていくことが求められます。

**中川** やはり当社の強みは開発力です。多様な基礎技術を持ち、それを活用してお客様の課題解決につなげる力があります。そうした強みを日本で培いながら、海外市場へ展開できるビジネスモデルに大きな成長可能性を感じています。一方で、その成長を実現するためには、十河さんが指摘したように、生産性の面での進化も重要です。私自身の工業系企業での経験から見ても、自動化や省力化など改善の余地はまだあると考えています。生産性が向上すれば、品質や安全性の向上、原価低減につながり、結果として収益力も高まります。取締役会でも、そうした視点を強化していけるよう発信していきたいと考えています。

**辻** 食品の三大栄養素のうち、油脂とタンパク質に関する技術を持ち、それを自在に活用できることは大きな強みです。既存原料の一部を代替するような使い方にも意義はありますが、当社の素材の価値はそれにとどまるものではなく、活用の幅をさらに広げていける余地が大きいと感じます。物性的な機能性だけでなく生理的な機能性を積極的に訴求し、植物性素材で、新たな食の選択肢を広げる提案が重要です。例えば、食後の血糖値やコレステロール値を気にされる方など、高齢化社会を見据え、健康にまつわる機能を示すことで、新たな競争力につながります。その実現には、外部研究者との連携を通じて機能に関するエビデンスを蓄積していくことも必要です。そうしたエビデンスを技術とともに提供できれば、顧客へより明確な価値提案ができるようになります。健康機能に関する裏付けは、顧客にとっても市場開拓を進めるうえで大きな武器です。エビデンス提供で、顧客の成長を後押しするとともに、当社技術が社会に広く浸透していく可能性も高まると考えています。

### 事業の推進が社会課題の解決につながるサステナビリティにおける姿勢について

**中川** 当社のサステナビリティに関連する取り組みは非常に先進的です。サプライチェーン全体に携わり、人権

や環境基準に厳格な顧客とも向き合い、単純に社会課題の解決を図るだけではなく、最終的に経済価値へと結び付けている点は特に評価されるべきだと考えます。私自身、当社のサステナビリティ委員会に参加していますが、ここでの取り組みも充実しています。2025年度のESGマテリアリティは、その特定プロセスを見直し、社会・環境に対するインパクトと不二製油グループへの財務インパクトの両面から課題の優先順位を整理しました。その際、サプライチェーンのどの段階で取り組むべきかという視点でも再整理を進めたことで、当社が優先的に注力すべきテーマが非常に分かりやすくなりました。今後は社会課題の変化を見据えて、どのような需要が生まれるのか、そのための事業戦略はどうあるべきかを考え、重点的に取り組む領域に投資し、人材をどう配置するのかという展開が重要になってきます。

**十河** 私も、当社のサステナビリティに関する取り組みは質が高いと率直に感じています。一方で、重要なのは、そうした活動が企業価値にどう結びついているのかを、社内でもより明確に整理していくことだと思います。個々の活動がどれだけ財務的価値へ影響しているかを表現することは簡単ではありませんが、企業価値向上につながる重要課題と各取り組みとの関係性を、より分かりやすく示していくことが求められています。これにより、当社の取り組みの意義や成果を、資本市場に対しても説得力を持って伝えられるようになると考えています。

### さらなる企業価値向上に向けて社外取締役としての抱負

**中川** 社会の変化は速く、新たな価値を生み出し続けるためには、意思決定層においても、性別や世代、文化など多様な視点をさらに取り入れていくことが重要だと考えています。当社においても、エンゲージメントサーベイを役員報酬の評価に紐づけるなど、変化に対する取り組みも着実に進んでいます。私も社外取締役として、多様な視点を経営に取り込みながら、持続的な成長



と企業価値向上につながる組織づくりを後押ししていきたいと考えています。

**辻** 植物性の油脂とタンパク質で「食の飲みと健康」に貢献するという当社のミッションを実現していくうえで、培ってきた技術を社会に向けて着実に示していくことは、ますます重要になっていると感じています。近年も、カカオやパームといった主要原料をめぐる構造的な課題を見据え、新たな素材や代替技術の研究開発が進むとともに、その成果を対外的に発信する動きも広がっています。こうした動きを継続的に発信していくことは、将来の技術革新や人材の獲得にもつながるはずです。私も、そうした取り組みを支援していきたいと考えています。

**十河** 私は、ものづくりのエンジニアとしてキャリアをスタートし、その後、事業運営や財務など様々な領域を経験してきました。これからの取締役会には、監督機能に加え、企業がより良い方向へ進むように促す役割も重要になると考えています。そのために多面的な視点で議論に貢献し、当社のさらなる成長を支えていきたいと思っています。

# 取締役一覧

(2026年6月23日時点)



後列左から:十河 哲也、立川 義大、谷 保廣、前田 淳、辻 智子、戸川 雄介、田中 寛之  
前列左から:中川 理恵、梅原 俊志、大森 達司、山口 利昭

## 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 4月 当社社長執行役員  
当社最高経営責任者(CEO)(現任)  
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<sup>※1</sup>  
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JCL代表取締役(現任)

## 立川 義大

(1971年生)

社外取締役<sup>※1</sup>

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 日本ニュートリジョン株式会社出向  
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  
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)

## 谷 保廣

(1956年生)

取締役監査等委員<sup>※1</sup>  
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<sup>※4</sup>入社  
1985年 4月 公認会計士登録  
1986年 4月 公認会計士谷会計事務所代表(現任)  
2003年 5月 税理士登録  
2004年 9月 北京中央財經大学院 客員教授  
2006年 4月 学校法人グロービス経営大学院 教授(現任)  
2020年 6月 ロート製薬株式会社 社外監査役(現任)  
2021年 3月 株式会社ノーリツ  
社外取締役(監査等委員)  
2024年 6月 当社社外取締役(監査等委員)(現任)  
2025年 7月 株式会社ノーリツ  
筆頭社外取締役(監査等委員)(現任)

## 田中 寛之

(1968年生)

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

- 1990年 4月 伊藤忠商事株式会社入社  
2020年10月 ブラマー チョコレート カンパニー  
取締役(現任)  
2021年 4月 ハラルド会長(現任)  
2022年 4月 当社入社  
当社上席執行役員(現任)  
当社最高経営戦略責任者(CSO)  
2022年 6月 当社取締役(現任)  
2025年 4月 当社最高執行責任者(COO)(現任)

## 辻 智子

(1956年生)

社外取締役<sup>※1</sup>  
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

## 十河 哲也

(1959年生)

社外取締役<sup>※1</sup>  
独立役員

独立・社外

- 1982年 4月 エヌ・デー・エヌ東洋ベアリング株式会社<sup>※3</sup>  
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)

## 山口 利昭

(1960年生)

取締役監査等委員<sup>※1</sup>  
独立役員

監査等委員

独立・社外

- 1995年 4月 山口利昭法律事務所 代表弁護士(現任)  
2004年 6月 株式会社フレンドリー 社外監査役  
2007年 4月 同志社大学法科大学院 講師  
2013年 3月 株式会社ニッセンホールディングス  
社外取締役  
2013年 6月 大東建託株式会社社外取締役  
2014年12月 大阪大学ベンチャーキャピタル株式会社  
社外監査役  
2018年 4月 大阪市高速電気軌道株式会社  
社外監査役  
2022年10月 金融庁企業会計審議会 臨時委員  
2023年 6月 株式会社りそな銀行  
社外取締役(監査等委員)(現任)  
2024年 4月 消費者庁公益通報者保護制度検討会 委員  
2026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)  
当社最高財務責任者(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<sup>※1</sup>  
独立役員

独立・社外

- 2003年 8月 株式会社ミスミ<sup>※2</sup>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)  
2025年 6月 日本ライフライン株式会社社外取締役  
(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 旧不二製油(株)経営管理部長  
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、谷保廣氏および山口利昭氏は、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

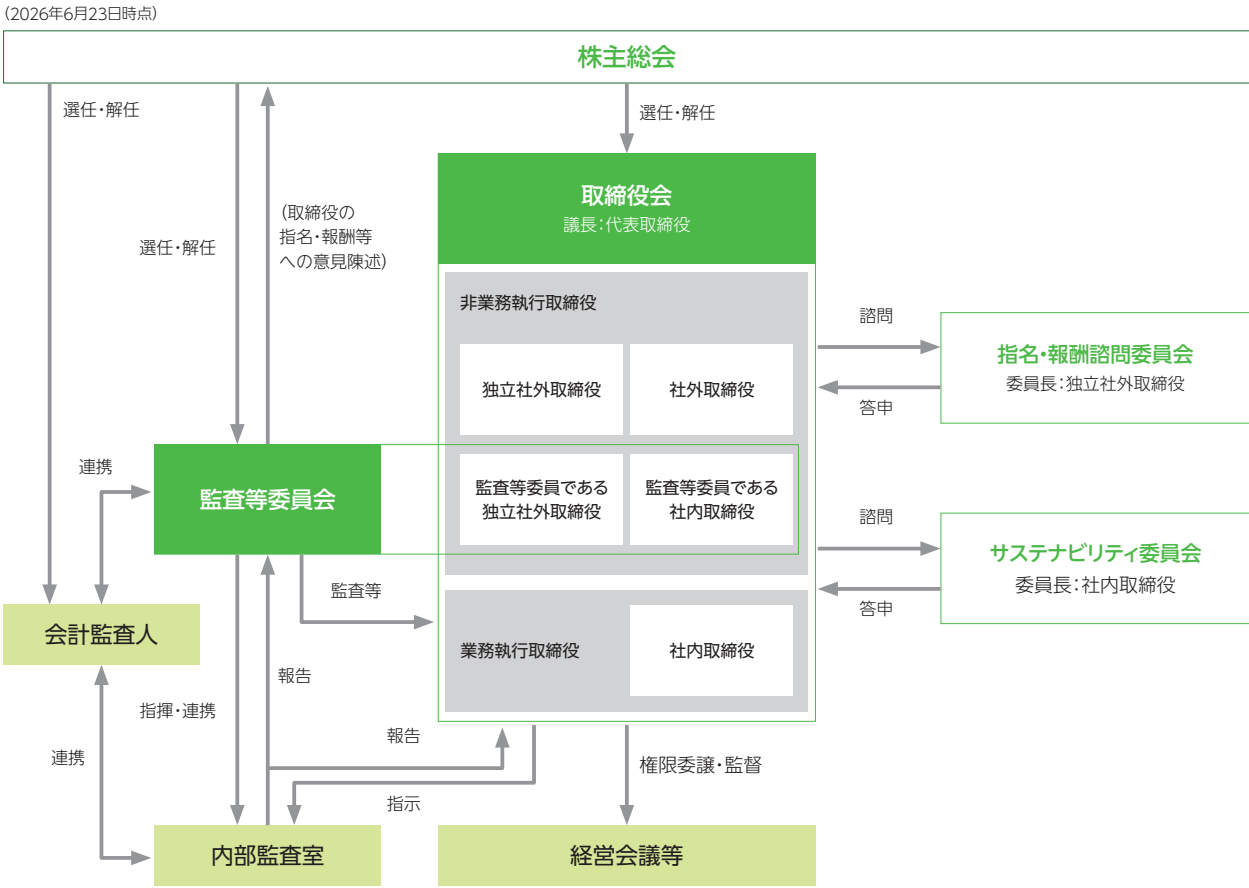
※4 現有限責任あずさ監査法人

# コーポレートガバナンス

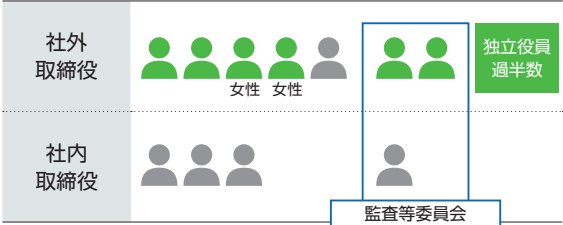
当社は、コーポレートガバナンスを「企業価値の持続的な向上に不可欠な基盤」と位置づけています。株主総会のもと、取締役会および監査等委員会がそれぞれ重要な役割を担い、意思決定と監督機能の分離・強化を図ることで、透明性と健全性の高い経営体制を構築しています。

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。

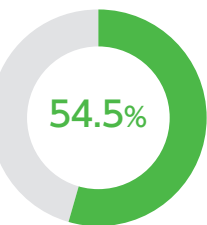
## ガバナンス体制



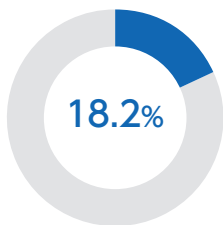
取締役会の構成



独立社外役員比率



女性役員比率



専門性・属性（独立性）・在籍年数・多様性（ジェンダー・国際性等）・経営環境の変化等を加味した、取締役会の構成を検討しています。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。スキルマトリクスは、持続的な企業価値向上に資する観点から、各取締役に特に期待する知見・経験を示すもので、価値創造ストーリーおよび監督上の重要性を踏まえて、当社のコアスキルと経営を支える専門スキルとして整理しています。

会議体の構成メンバーとスキルマトリクス

|              |                | 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<br>独立 | 辻智子<br>独立 | 中川理恵<br>独立 | 立川義大 | 十河哲也<br>独立 | 戸川雄介   | 谷保廣<br>独立 | 山口利昭<br>独立 |
| 在任年数※1       |                | 5年   | 4年   | 2年  | 5年         | 4年        | 3年         | 3年   | 1年         | 2年     | 2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<br>マトリクス | 企業経営           | ○    | ○    | ○   | ○          | ○         | ○          | ○    | ○          |        |           |            |
|              | 技術・モノづくり       | ○    |      |     | ○          | ○         |            |      | ○          |        |           |            |
|              | サステナビリティ・SCM※2 | ○    | ○    |     |            | ○         | ○          | ○    |            |        | ○         | ○          |
|              | 財務・会計          |      | ○    | ○   |            |           |            |      | ○          | ○      | ○         | ○          |
|              | 法務・コンプライアンス    | ○    |      | ○   |            |           |            |      |            | ○      |           | ○          |
|              | 人材育成・DE&I      | ○    |      | ○   |            |           | ○          |      |            | ○      |           |            |
|              | IT・デジタル        |      |      | ○   | ○          |           | ○          |      |            | ○      |           |            |

◎議長・委員長、○構成員 ※1 2026年6月23日時点 ※2 SCM:サプライチェーンマネジメント

スキル定義と選定理由

| スキル項目        | 定義                                                                                         | 選定理由                                                                                                        |
|--------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 企業経営         | 外部環境変化を的確に捉え、グローバルな視点で経営戦略・事業ポートフォリオ・資源配分を監督し、経営の方向性に関して、迅速かつ果断な意思決定を導くスキル                 | 急速に変化する事業環境の中で、グループ全体での経営管理を強化するために必要                                                                       |
| 技術・モノづくり     | 研究開発・生産技術・安全・品質を通じて、技術を競争優位と価値創造につなげる戦略を監督し、安定供給とイノベーションの両立に向けた方針を示すスキル                    | 「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開く」という方向性のもと、成長領域の競争力強化と新たな挑戦領域の創出を支える基盤として必要                               |
| サステナビリティ・SCM | 気候や自然・人権等のサステナブル課題を踏まえ、原料調達を起点としたサプライチェーン全体のリスクと機会を把握し、強靱化・高度化に向けた経営の方向性を示すとともに、執行を監督するスキル | 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す」ビジョンの実現に向け、高品質でサステナブルなサプライチェーンを中核として強化し、環境・人権リスク対応と社会的価値の創出を通じて企業価値向上を図るために必要 |
| 財務・会計        | 財務・会計の専門性に基づき、資本政策・投資判断・資金調達等の妥当性を判断し、資本効率の向上と財務健全性の確保の両面から、資本・財務戦略の実効性を監督するスキル            | 成長投資と株主還元のバランスを図りつつ、資産効率の改善と強固な財務基盤を維持するために必要                                                               |
| 法務・コンプライアンス  | 法令順守・コーポレートガバナンスの観点から、事業運営の適正性および経営の透明性を確保するため、統制体制の在り方を判断し、その有効性を監督するスキル                  | グローバルでの展開ならびに、食の安定生産・安定供給を下支えするガバナンス体制を確保するために必要                                                            |
| 人材育成・DE&I    | グローバルで多様な人材が能力を開発・発揮できるよう、育成・配置・DE&I・エンゲージメント等に関する人材戦略の方向性を判断し、その実効性を監督するスキル               | 人材を価値創造の源泉と位置づけ、共創によるイノベーションや事業成長を支える経営基盤として、人材戦略と経営戦略の整合を確保するために必要                                         |
| IT・デジタル      | 事業戦略に応じたデジタル投資・活用・業務変革の方向性を判断するとともに、サイバー等のデジタルリスクに対する統制状況を監督するスキル                          | デジタルの活用により市場競争力・効率性・生産性を高め、全社的な変革を実現するとともに、デジタル基盤の信頼性・レジリエンスを確保するために必要                                      |

## ガバナンス強化に向けた取り組みの変遷

2015年度以降、グループ本社制への移行や委員会設置などを通じてガバナンス基盤を整備し、実効性評価や報酬制度の見直し、サクセッションプランの構築などにより運用の高度化を進めてきました。2022年度の監査等委員会設置会社への移行、2024年度の独立社外取締役過半数化により監督機能を強化するとともに、2025年度には事業軸によるマネジメント強化を目的として事業持株会社制へ移行しました。今後も新体制に適合したガバナンスのさらなる強化に取り組めます。

| 年度   | 主なイベント                                                                                                                 | 取締役総人数 <sup>※1</sup> | うち社外取締役 <sup>※1</sup> |
|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|-----------------------|
| 2015 | ● 指名・報酬諮問委員会、ESG委員会設置<br>● 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 <sup>※2</sup>                                                                                               | 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<br>● 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)                  |
| 2026 | ● 指名・報酬諮問委員会でのスキルマトリクスの改定                                                                                              | 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

## 2025年度 取締役会での主な議論

| 分類         | 主な議題                                                                                                                            |
|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 取締役会の役割・責務 | 取締役会実効性評価、指名・報酬諮問委員会への諮問事項、監査等委員会活動報告など                                                                                         |
| 執行状況の報告    | 月次報告、経営会議審議事項など                                                                                                                 |
| 企業価値向上     | 重要経営課題への対応(ブラマー構造改革の進捗報告)、事業戦略(投資案件、事業ポートフォリオ)、中期経営戦略・施策(研究、人事、安全・品質・生産技術)、エンゲージメントサーバイ、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。

## 2025年度 取締役会の主な取り組み

2024年度に実施した取締役会実効性評価の結果を踏まえ、2025年度は以下の3つの重点事項を掲げ、取締役会を運営しました。

### 1 執行側による起案案件の質の向上

投資など、執行責任者による意思決定を要する重要案件について、起案プロセスの精度向上と執行側へのさらなる浸透を図るとともに、取締役会が案件の進捗や成果をモニタリングしやすい運営を一層進めました。具体的には、起案時の報告内容・分析事項の整理、事務局による受領チェックリスト・審査部門による審査チェックリストの整備、実行後のモニタリング項目・報告頻度の明確化等に取り組みました。

### 2 取締役会の議題の精査と議論の充実

取締役会以外の場(事前説明会、執行責任者説明会など)を積極的に活用し、報告案件を精査することで、取締役会での十分な議論時間を確保しました。また、今中期経営計画で掲げる3つの方針に基づき、取締役会としての重要審議テーマを選定し、年間スケジュールを策定することで、計画的かつ実効性のある取締役会運営を進めました。

### 2025年度 取締役会として選定した主な重要審議テーマ

#### 1 グループ研究開発・知財戦略の現状と今後の方向性

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

研究成果の事業への貢献状況や、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。社外取締役からは、特許と製品・事業利益との紐付けの重要性や、競合他社の出願動向を踏まえた知財マッピングの必要性が指摘され、食の市場における当社の確固たるポジション確立に向けた知財戦略の方向性について議論を深めました。

#### 2 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

成長事業の将来展望と具体的施策・重要事業課題(ブラマー構造改革を含む)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

執行責任者から、各事業の業績推移、競争優位性、市場成長性に加え、ブラマー構造改革の進捗状況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および収益基盤の回復に向けた施策について意見交換を行いました。人的資本については、経営戦略と人材戦略の連動を一層明確にすべきとの指摘がなされ、エンゲージメントサーバイ結果も踏まえた人的資本経営のあり方について議論を深めました。

### 3 中長期戦略に関する執行責任者による説明機会の設計(対象:社外取締役)

情報の非対称性を改善し、社外取締役との対話を活性化するため、各事業の執行状況・市場環境・将来展望など、月次報告とは別に、中長期視点も含めた説明・意見交換会を継続的に実施しました。今中期経営計画策定に際しては、社外取締役との意見交換の場を設け、事業軸でのテーマを中心に議論を深めました。

## 取締役会事前説明会の実施

当社では、社外取締役と社内の業務執行取締役との間の情報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。

2025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19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(四半期決算・通期決算・減損損失計上に係る説明を含む)   ● 予算策定に係る方針
- 重要経営課題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
- 全社重要リスク開示   ● 研究開発テーマ   ● エンゲージメントサーバイ結果の説明   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。2025年度には、以下の取り組みを実施しました。経営幹部による執行状況の説明を通じて、取締役会によるモニタリングの充実を図るとともに、経営幹部が株主・投資家などの社外から求められる視点への理解を深める場にもなりました。

- (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) 取締役会における経営幹部による事業説明・ディスカッションの実施  
2025年度は取締役会において、事業運営に関する議案には各事業本部長が陪席し、全取締役と各社の実態を踏まえた進捗・課題・対策などの議論を行いました。

## 社外取締役による会社理解の促進

### i) 海外主要拠点の視察を通じた事業理解の深化

2025年度には、梅原氏・辻氏・十河氏・谷氏の4名の社外取締役がブラマーの視察を実施しました。現地では、生産ラインの見学を行ったほか、経営陣や販売・開発メンバーとの意見交換を行いました。現地視察を通じて、ブラマー構造改革の進捗確認をはじめ、生産体制の再構築や内部統制強化の取り組みへの理解を深める一助となり、取締役会における議論の質を向上させる重要な機会となりました。

### ii) 従業員との対話機会の提供

当社では、取締役会における実効性向上と活発な議論を促すため、社外取締役に対し、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。

2025年度には、新たに就任した十河社外取締役に対し、当社グループの事業本部・機能本部の担当者より業務概要やグループ全体の課題について説明を行いました。あわせて、不二製油(株)阪南事業所で開催された製品成果発表会に社外取締役が参加し、製品開発担当者との意見交換や試食を通じて現場への理解を深めました。

### 社外取締役メッセージ

## 事業理解の深化を通じた企業価値向上

社外取締役として取締役会に参加する中で、近年、取締役会の実効性は着実に向上していると感じています。事前説明会や情報提供の充実により、議案や経営課題に対する理解を深めたうえで取締役会に臨むことが可能となり、会議の場ではより本質的な議論に時間を割けるようになりました。また、2025年度の事業持株会社制への移行により、各事業本部長から市場環境や顧客動向、事業課題について直接説明を受ける機会が増えました。現場に近い視点から事業の状況や変化をタイムリーに把握できるようになったことで、取締役会での議論も一層具体的かつ建設的なものになっていると感じています。

近年はブラマーをはじめとする海外事業の経営課題について議論する機会が多くなりましたが、こうした課題への対応に加え、今後はより中長期的な成長戦略に焦点を当てた議論を深めていくことが重要であると考えています。植物性素材分野における競争優位性の強化やグローバル事業ポートフォリオの最適化、人材・技術への投資など、当社グループの将来の成長を左右する重要なテーマについて、社外取締役として客観的かつ多面的な視点から建設的な提言を行い、経営陣による適切な意思決定と持続的な企業価値向上を支えてまいりたいと考えています。



社外取締役

立川 義大

社外

## 2025年度 取締役会実効性評価

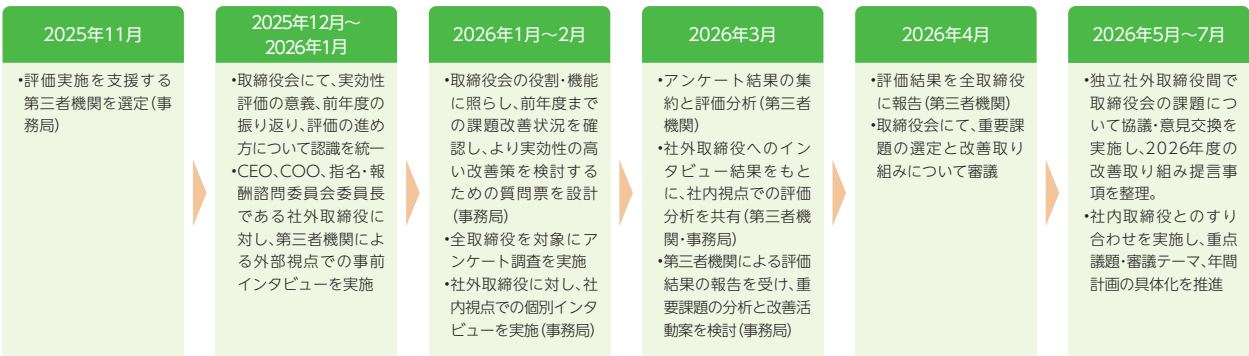
取締役会の機能強化と企業価値向上に向けた継続的な改善を目的として、2025年度も取締役会の実効性評価を実施しました。本評価は、第三者機関の支援のもと、客観性と専門性を確保しながら、以下のプロセスに基づいて進められました。

アンケート設計にあたっては、2024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。

## 2025年度 取締役会実効性評価のプロセス



## 2025年度 取締役会実効性評価の結果

### 評価された点

2025年度の取締役会実効性評価では、取締役会の実効性向上に向けた継続的な取り組みについて、社内外の取締役双方から概ね高い評価が得られました。また、社外取締役が十分な理解を持って議論に参画できる環境整備が着実に進んでいることも確認されました。

主な評価ポイントとしては、執行側による情報提供の機会および内容の充実、ブラマー現地視察や事業説明による事業理解の深化、指名・報酬諮問委員会の運営改善、監査等委員会主導による社外取締役との意見交換の充実などが挙げられます。

### 抽出された課題と今後の改善方向

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。

|                                                                                                                 |                                                                                                                                                                             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ・ <b>中長期戦略・重要課題に関する議論の充実</b><br>業績報告や個別案件に関する議論に時間を要する傾向があり、中長期的な視点を意識した議題設定や、資料・事前説明、時間配分のさらなる改善が課題として指摘されました。 | ・ <b>モニタリングのあり方に関する共通理解の醸成</b><br>モニタリング対象(課題・KPI・優先順位)について、社内外取締役間で共通理解が十分に形成されておらず、何をどのようにモニタリングするのかについてコンセンサスを構築したうえで取り組むことが重要であると指摘されました。計画乖離の原因分析と対応策の明示も合わせて求められています。 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

これらの課題を踏まえ、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。

## 2026年度 重点取り組み

2025年度の評価結果を踏まえ、2026年度は以下を重点的に取り組みます。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。

- ・ **中長期戦略・重要課題に関する議論の充実と年間議題設計の策定**  
重点議題・審議テーマの年間計画を策定し、独立社外取締役間での協議・意見交換を経て合意形成を図ります。
  - ・ **モニタリング対象・KPI設定に関する共通理解の醸成と取締役会運営の見直し**  
FUJI ROICを軸としたKPI体系を整理し、執行側が保有する経営管理指標を社外取締役と共有することで、モニタリングのあり方に関する共通理解を構築します。あわせて、報告体制を見直し、取締役会における議論時間を創出します。
- ・ **社外取締役と執行側のコミュニケーション機会の拡充**  
社外取締役同士の交流の場を設定するとともに、Fuji Global Challenge & Innovation Awardへの社外取締役の参加、取締役会以外の場での事業環境・人事施策等の説明機会を設け、情報の非対称性の解消を図ります。
  - ・ **事務局機能の強化**  
社外取締役の発言背景を執行側に橋渡しする「通訳」機能の充実、提議フォーマットの見直し(資料構造の改善)等を進め、取締役会の実効性向上を支えます。

### 社外取締役メッセージ

#### 対話とモニタリングを通じた企業価値向上

当社は近年、監査等委員会設置会社への移行や事業持株会社への転換など、ガバナンス体制の高度化を積極的に推進してきました。こうした変革を真に企業価値向上へと結び付けるためには取締役会による監督機能の実効性を高めることが不可欠であり、その中核を担うのが社外取締役であると考えています。この点から我々は、定例の取締役会に加えて、CEOをはじめとした執行側の取締役、執行役員との継続的な対話機会や、経営企画本部を交えた戦略・KPIに関する議論の場を重ねております。企業価値創造の源泉である植物性油脂事業の競争優位性や挑戦領域を含めた成長戦略についての理解を深めるとともに、資本効率や事業ポートフォリオの観点からも建設的な提言が行えるように努めております。

今後は、大きな課題であったブラマーの再構築を図り、収益性とサステナビリティの両立を実現するために、モニタリング体制のさらなる進化を目指します。長期ビジョンの実現に向けた重要指標を取締役会と共有し、その進捗を継続的に検証できる仕組み作りにも取り組み、経営陣との率直な対話と適切な緊張感のある監督を通じて企業価値向上に貢献してまいります。



社外取締役  
**梅原 俊志** 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

#### 当社の社外取締役として、期待された役割を果たす心得

日頃は企業不祥事の調査や再発防止に向けたガバナンス、内部統制の構築支援などに取り組んでいます。

企業のガバナンスは、その企業が置かれている環境に留意して、最良の仕組みや運用を検討しなければなりません。当社の場合、4割以上を保有する大株主との協働を尊重しつつ、一方において他の少数株主の皆様の利益を確保することが要請されます。

私は、当社の社外取締役として、そのような当社の経営環境の中で、少数株主の利益保護には細心の注意を払ってまいります。具体的には、大株主とのビジネス上の共創を図るうえで、経営執行者の利益相反的な行動を監視し、問題があればこれに意見を述べ、さらには、当社と大株主とのビジネスが独立当事者間での取引と同等のものであるか、つまり、公正な取引が行われているか、独立性のある取締役として注視してまいります。



取締役 監査等委員  
**山口 利昭** 独立・社外  
監査等委員

## 指名・報酬諮問委員会

取締役会の監督機能の実効性を高めるため、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、審議および検討を行い、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。

## 2025年度 活動実績

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、当該年度の経営上の重要課題を踏まえて、取締役会により決定されます。2025年度においては、2025年4月のCEO交代を踏まえ、経営体制の持続的な強化を目的として、CEOサクセッションの推進および新役員報酬制度の適切な運用とモニタリングを最重要諮問事項として位置づけました。また、新体制における中長期戦略の実現に必要な知見・経験を明確化し、構成の最適化と説明責任を高めるために、スキルマトリックスの改定について審議を行いました。

2025年度はCEOレビュー会議も含め、合計13回の委員会を開催しました。総審議時間は830分です。

■ スキルマトリックス P.81

2025年度の主な審議事項

|              |                                                                                       |
|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| 重要<br>審議事項   | CEO指名に関する事項<br>● CEO再任レビュー実施 ● CEOサクセションの推進                                           |
|              | 新役員報酬制度に関する事項<br>● 役員報酬制度の構築・運用に関する提言 ● 業績連動報酬額算定に係るKPIの妥当性の検討<br>● 役員報酬算定に係る妥当性意見の形成 |
| その他の<br>審議事項 | 取締役会の構成に関する事項(スキルマトリクスの策定含む)<br>執行役員候補者の育成に関する事項<br>取締役および執行役員候補者の指名に関する事項            |

CEOサクセションプログラム

本委員会ではCEOサクセションプログラムとして、「CEO再任レビュー」と「CEOサクセション」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るものです。

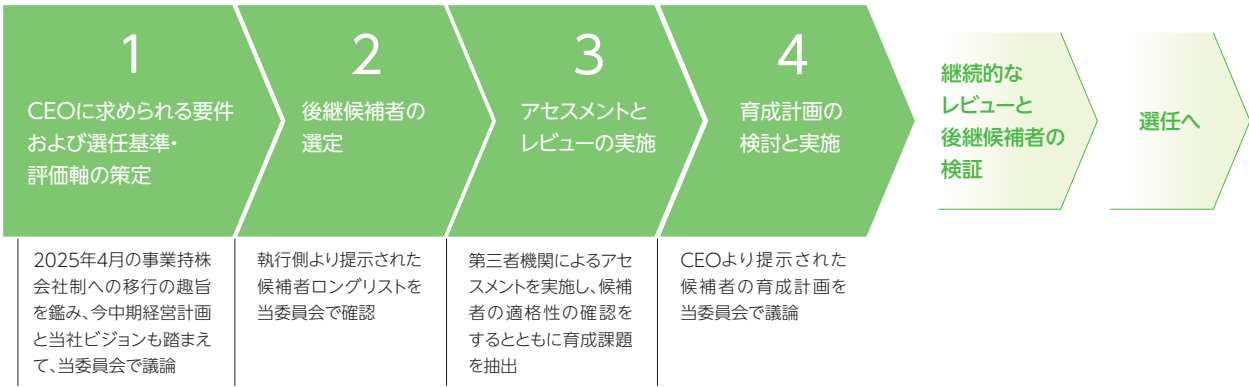
CEO再任レビュー

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。2025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。委員会での追加審議を経て、取締役会へCEOの継続について答申を行いました。

CEOサクセション

2025年度は、4月のCEO交代を踏まえ、改めて選任基準・評価軸を明確にするとともに、後継者候補の選任および評価、育成・配置の方向性について集中的に審議しました。外部専門機関によるポジション要件に照らしたアセスメントも活用しており、サクセションプロセスの透明性を高めています。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。

CEOサクセションのプロセス



役員報酬制度

取締役（監査等委員である取締役を除く）の報酬等について

|        |                                                                           |
|--------|---------------------------------------------------------------------------|
| 〈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<br>● 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 |
|--------|---------------------------------------------------------------------------|

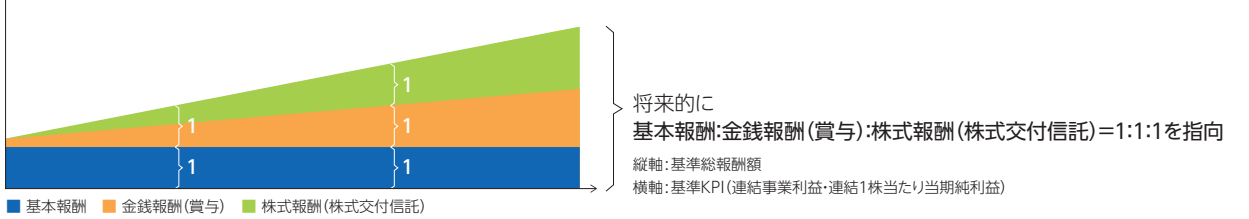
当社取締役（監査等委員である取締役を除く）の報酬制度は、取締役の報酬と当社の業績、および株式価値との連動性をより明確にし、取締役が株価の変動による利益・リスクを株主の皆様と共有することで、中長期的な業績の向上と企業価値の増大に貢献する意識を高めることを目的とした業績連動型の報酬制度を導入しています。

2025年4月の事業持株会社制への移行に伴い、取締役と執行役員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、2025年度より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。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。

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）の報酬デザインコンセプト



報酬構成

| 役員区分  | 基本報酬<br>(固定報酬) | 業績連動型金銭報酬<br>(賞与) | 業績連動型株式報酬<br>(株式交付信託) |
|-------|----------------|-------------------|-----------------------|
| 取締役社長 | 42%            | 32%               | 26%                   |
| 取締役   | 42%            | 32%               | 26%                   |

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として、KPIを設定しています。「親会社の所有者に帰属する当期利益」「連結事業利益」「FUJI ROIC」、および「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ています。

個別支給額 = 役位別基準報酬額 ( i ) × 業績連動係数 ( ii )

|                                                                      |                                                                                                                                                                                                                           |
|----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ( i ) 役位別基準報酬額<br>基準KPI：2026年度連結事業利益目標 375億円<br>※事業KPI 100%達成時の基準報酬額 | ( ii ) 業績連動係数 <業績連動係数の計算方法><br>1 親会社の所有者に帰属する当期利益達成率×評価ウェイト(50%)<br>+<br>2 連結事業利益達成率×評価ウェイト(20%)<br>+<br>3 FUJI ROIC達成率×評価ウェイト(20%)<br>+<br>4 エンゲージメントスコア達成率×評価ウェイト(10%)<br>-50% × 2.0<br>※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 |
|----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

| 役員区分  | 基準報酬額<br>(百万円) | 対象となる役員の員数<br>(名) |
|-------|----------------|-------------------|
| 取締役社長 | 42             | 1                 |
| 取締役   | 25.5           | 2                 |

業績連動型株式報酬(株式交付信託)

個別支給ポイント = 

役位別基準報酬額 ( i )

 × 

業績連動係数 ( ii )

 ÷ 

信託取得当社株価 ( iii )

( i ) 役位別基準報酬額

基準KPI：2026年度EPS目標値 226.79円

※基準KPI 100%達成時の基準報酬額

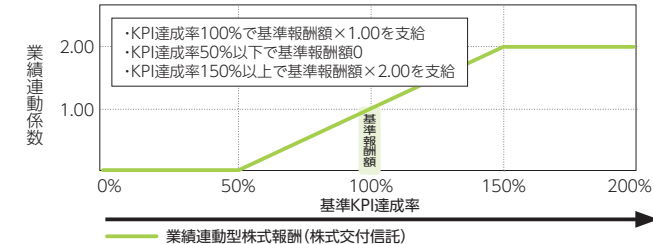
| 役員区分  | 基準報酬額<br>(百万円) | 対象となる<br>役員の員数<br>(名) |
|-------|----------------|-----------------------|
| 取締役社長 | 33.8           | 1                     |
| 取締役   | 20.6           | 2                     |

( 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・組入れ株式数・組入れ株価を取締役会で決議を行い、同日社外開示します。

| 取得方法            | 組入れ株価                                                            | 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入れ)を決議する当社取締役会開催の前営業日の東京証券取引所における当社株式終値の価格 | 取締役社長 | 25.0   |
| 取引所市場(立会外取引を含む) | 本制度にかかる株式取得についての当社取締役会決議後に取引所市場から買い付ける当社株式の価格                    | 取締役   | 12.5   |

※1ポイント=1株

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

|            |                                                                                                      |
|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| KPI        | 単年度の連結EPSおよび連結ROE(選定理由：中長期的な業績の向上と企業価値の増大に貢献する意識を高める)                                                |
| 制度概要       | 当社が金銭を拠出することにより設定する信託が当社株式を取得し、当社が各取締役に付与するポイントの数に相当する数の当社株式が本信託を通じて各取締役に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:2025年度 取締役の報酬等の額

| 役員報酬                  | 対象となる<br>役員の員数<br>(名) | 報酬等の種類別の総額(百万円) |                   |                  | 報酬等の総額<br>(百万円) |
|-----------------------|-----------------------|-----------------|-------------------|------------------|-----------------|
|                       |                       | 基本報酬<br>(固定報酬)  | 業績連動型<br>金銭報酬(賞与) | 株式報酬<br>(株式交付信託) |                 |
| 取締役(監査等委員および社外取締役を除く) | 4                     | 114             | 52                | 20               | 187             |
| 監査等委員<br>(社外取締役を除く)   | 1                     | 25              | —                 | —                | 25              |
| 社外取締役                 | 8                     | 70              | —                 | —                | 70              |
| 合計                    | 13                    | 209             | 52                | 20               | 282             |

「ガバナンス」の詳細については、ウェブサイトをご参照ください。

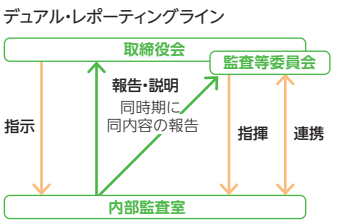
ガバナンス ➡ <https://www.fujioil.co.jp/about/governance/>

監査等委員会

2022年6月定時株主総会決議に基づき、監査等委員会設置会社へ移行しました。「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、内部監査室との連携を強化した組織監査に取り組んでいます。

2025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による不利益発生有無の確認<br>(2023年度より継続) | 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へのインタビューなどを実施。大株主との取引状況(原材料の購買状況など)について確認のうえ、当該時点において利益相反による不利益が生じていないことを監査等委員会として確認。                               |
| 取締役会、ガバナンス実効性向上に向けた取り組み                           | 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。「稼ぐ力」を強化する取締役会5原則」について外部専門家を招き聴講、執行取締役を交えての意見交換等を実施。                                                           |
| 2025年度計画、中期経営計画の実行状況の確認                           | モニタリング条件が整えられ実効性が確保された取締役会審議、グループ管理体制(経営管理、リスク管理など)の強化、新規部門／会社の運営状況の確認を実施。                                                                   |
| 主要グループ会社(国内・海外)、事業拠点における経営管理状況の確認                 | 重要かつ優先的な監査が必要であると判断する主要グループ会社、事業拠点の経営幹部へのヒアリングなどによる実地監査を実施。代表的なものとして、海外グループ会社への訪問(米国拠点)およびリモートインタビュー(米国、欧州拠点)。                               |
| 会計監査人、内部監査室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などを実施。                                                                         |
| 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として以下を実施。<br>①四半期毎の監査テーマに関する意見交換会<br>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)<br>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 |
| 内部監査室との連携                                         | 内部監査室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として以下を実施。<br>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<br>②内部監査室長が月次開催の監査等委員会に陪席、内部監査室の活動状況を報告<br>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。内部通報制度の実効性のさらなる向上を目指し、同制度による監査等委員会への重要事案報告に加え、制度運用の中で把握された全体概要についても委員会内での定期的な共有とモニタリングを開始いたしました。また、執行取締役とのコミュニケーション向上のため、常勤監査等委員との対話に加え、全委員出席の対話の機会を設けました。これらの点は評価され、今後も継続することとしています。

・抽出された課題と今後の改善方向

重要事案報告に限らない全体概要の委員会内での定期的な共有、モニタリングの対象を、内部通報事例に限らずコンプライアンス関連事例などにも広げることが望ましいとの評価がありました。また、グループ会社の監査役等との連携機能を強化し、より適確・迅速な情報共有を目的とした会議体の構築または連絡体制の強化を行うことが望ましいとの評価があり、関係部門の協力も得て、これらを実施予定です。また、監査等委員会としてのさらなるスキル向上への取り組みとして外部有識者等による研鑽の実施も検討いたします。

## 2026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など、監査等委員会としての本来の職務に加えて、2026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、製品の販売取引などに関して、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などの実施、取締役会への共有および必要に応じた提言、また非定例取引に関する取締役会審議プロセスなどの適切さの確認 |
| 取締役会、ガバナンス実効性向上に向けた取り組み           | 取締役会におけるモニタリングの「対象」「確認の方法や頻度」の明確化・適切化の確認・提言、「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<br>実行状況の確認          | 施策など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、リスク管理など）の強化が行われているかの確認・提言                                                          |
| 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      | 内部監査室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

#### ガバナンスの「実質化」を支える監査等委員会を目指します

経済産業省の「稼ぐ力」を強化する取締役会5原則の策定やコーポレートガバナンス・コード2026年改訂など、企業統治を巡る制度環境は大きな転換期を迎えています。共通するメッセージは、形式的なコンプライアンスから本質的な取り組みへの「実質化」です。取締役会には、経営資源の適切な配分の検証や中長期の成長戦略の監督といった、より踏み込んだ議論が求められています。監査等委員会にも、適法性の確認にとどまらず、こうした議論の質や意思決定プロセスの妥当性をモニタリングし、建設的に提言する役割が一層期待されています。

常勤監査等委員として、社内外双方の知見を融合し、気候変動や地政学リスク、原料・為替相場変動など激しい事業環境の変化に柔軟かつ強靱に対応できる不二製油であるために監査および提言に注力してまいります。



取締役 常勤監査等委員

戸川 雄介

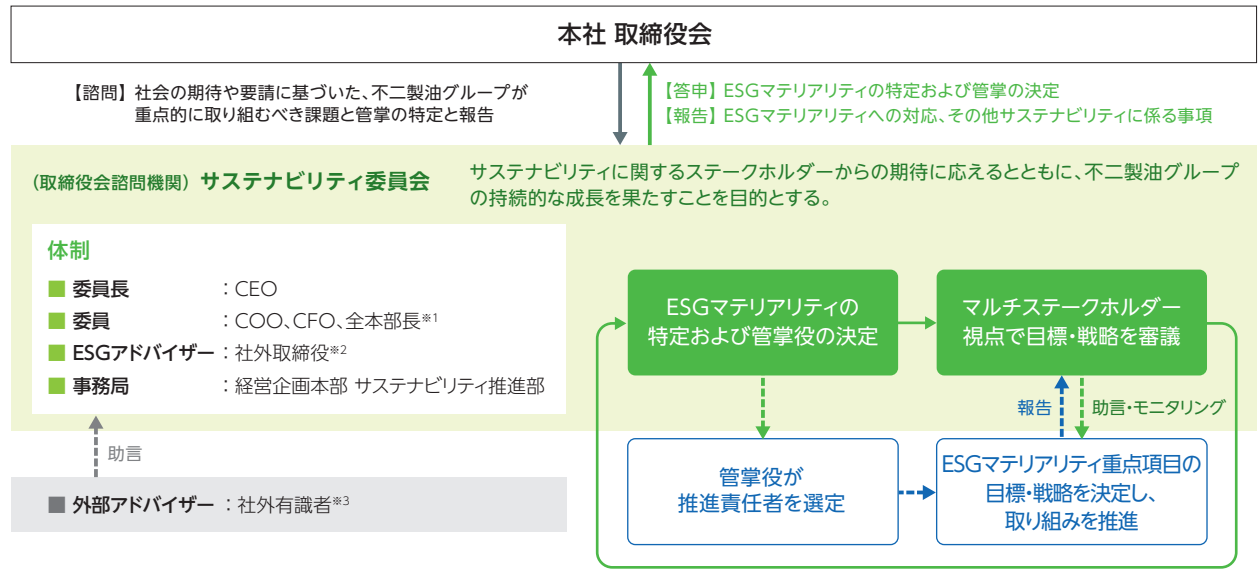
監査等委員

## サステナビリティ委員会

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について継続的に審議・モニタリングしています。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、取締役会へサステナビリティ事項に係る答申・報告を実施しています。取締役会は当該答申・報告を受け、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、代表取締役社長 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本部の各本部長、ならびにESGアドバイザー（社外取締役）で構成しています。さらに同委員会は、委員会へ参画するESGアドバイザーに加え、委員会外の社外有識者からも助言を受ける体制とすることで、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ています。これにより、中長期的な環境（E）・社会（S）と企業価値向上を統合的に捉え、ESGマテリアリティを特定するとともに、多様で複雑化するサステナビリティ課題について中長期的な視点による審議を行い、事業と連動した取り組みの状況について助言・モニタリングしています。

### サステナビリティ委員会の機能（2026年度）



※1 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

※2 中川理恵、谷 保廣

※3 BSR Associate Director 金谷 扇

### サステナビリティ委員会2025年度審議事項

| 開催時期            | サステナビリティ委員会における審議事項                                  | 取締役会への答申・報告における主な議論                          |
|-----------------|------------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| 第1回<br>2025年4月  | ● 2024年度ESG活動実績の確認<br>● 2025年度ESG活動計画の決定             | ● 2024年度ESG活動実績ならびに2025年度ESG活動計画（目標・KPI）の承認  |
| 第2回<br>2025年10月 | ● 2025年度ESG活動上期進捗と課題の確認<br>● サステナビリティ推進に関する課題と方針の確認  | ● サステナビリティ関連リスク・機会の財務影響、および企業価値とのつながりの提示について |
| 第3回<br>2025年12月 | ● 2026年度ESGマテリアリティと管掌役の決定<br>● ESGマテリアリティの施策・KPIの考え方 | ● 2026年度ESGマテリアリティと管掌役の承認                    |

### 監査等委員メッセージ

#### ESGマテリアリティは企業価値づくりの台石レシピ

国連が2030年に達成を目指すSDGsは、「貧困をなくそう」から始まる17の目標によって構成されています。均等に放射切りしたバウムクーヘン、その上面を多色のチョコで象嵌したときピンバッヂを、お持ちの方もおられるのでは。

17の目標の下位には169の標的と232の指標。企業は手始めにどの切片にフォークを刺し込むべきでしょうか。その指針がESGマテリアリティ。「財務」と「インパクト」の二軸のマテリアリティで、各サステナビリティ課題の座標を定め、重要度の高いものから順番に措置を講じていくことになります。

当社のサステナビリティ委員会では、広範なテーマ群の中から毎年20の優先すべき重点課題を選定し、その一つ一つに管掌役と推進責任者を任命し、KPIを設定したうえで、その到達度合と未達理由を検証します。私は、当委員会にて、その全過程をモニタリングしています。

当社は、常に真摯に、そして熱情をもって、サステナビリティ経営に取り組んでいます。啓発された利潤動機。ESGマテリアリティとは畢竟、中長期の企業価値創出のための基盤レシピに他ならないと洞見しているがゆえに。



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

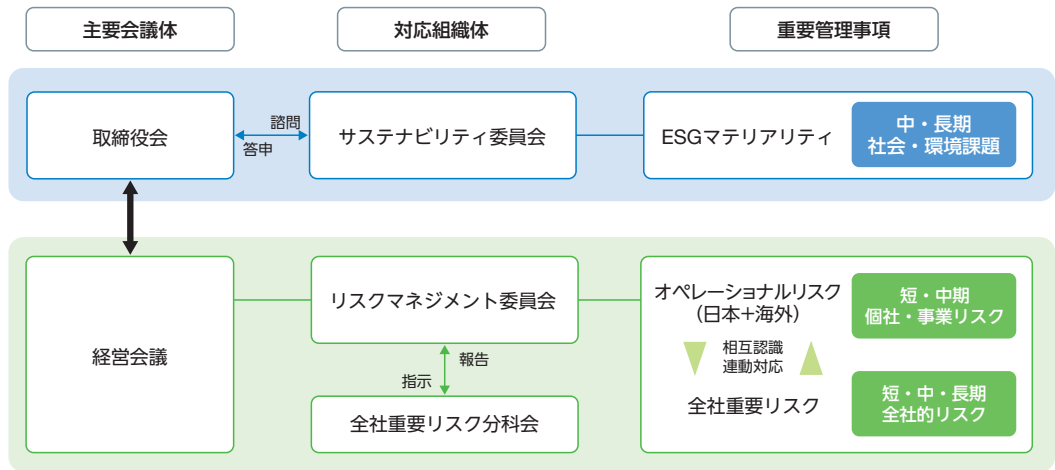
独立・社外  
監査等委員

# リスクマネジメント

## 不二製油グループの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、当社グループのバリューチェーンには社会課題・経済環境変化などの影響を受けた、様々なリスクが潜在します。不二製油(株)では全社リスクマネジメント体制を構築し、グループを取り巻く環境を踏まえた情報ソースから、本社(事業軸、機能軸)主導で経営への影響度、発生可能性、顕在化時期などを総合的に判断し、「全社重要リスク」を選定しています。

また、「リスクマネジメント委員会」を開催し、優先して対処すべき「全社重要リスク」の審議、リスク対策状況の進捗管理を実施しています。リスクマネジメント委員会で審議した「全社重要リスク」は、経営会議による決議、取締役会によるモニタリングを行っています。



## 全社重要リスクの管理プロセス

### 全社重要リスクの特定

全社リスクマネジメント体制のもと、戦略や財務、災害・事故、オペレーショナルに関するリスク、ESGマテリアリティを踏まえてグループのリスクを網羅的に把握しています。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、全社として認識・対応すべき重要なリスクを「全社重要リスク」と特定しています。加えて、グループ各社特有のリスクは、各社のリスクアセスメントを通じて「リスクマップ」を作成し、本社主導で各種リスクの特定と対策を行っています。

### 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の主管本部・部門を定め、リスク低減施策と目標KPIを設定し管理しています。これらの施策・目標KPIは「リスクマネジメント委員会」にて進捗管理を行っています。

2025年度の活動では、リスクマネジメント委員会を3回開催し、特定された全社重要リスク(12項目)の個別進捗や課題状況の確認を行いました。また適宜、経営会議、取締役会に報告し、顕在化したリスクの発生原因、対応策と妥当性、適時性等を確認しています。

## 不二製油グループの全社重要リスク

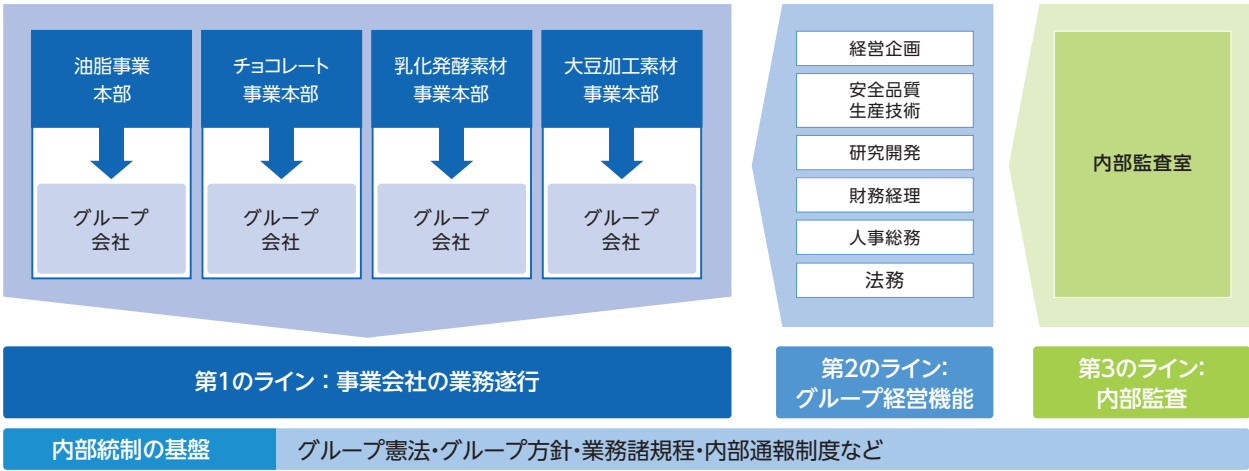
投資者の判断に重大な影響を及ぼす可能性があり管理すべき重要なリスクとして以下項目を特定し、各リスクに対応する主管本部・部門を定め、対応方針を策定しています。なお、将来事項に関する記述につきましては、2026年3月31日現在において入手可能な情報に基づき、当社が合理的であると判断したものです。

| リスク<br>カテゴリ               | 全社重要リスク                                                                                            | リスク対応方針                                                                                                                                                               | 主管本部・部門            | ESG<br>マテリアリティ<br>との関連性   |
|---------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|---------------------------|
| グループ<br>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。<br>・グループガバナンス体制・規則の周知、徹底<br>・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)<br>・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<br>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<br>・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*<br>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<br>・R&D技術の横展開の迅速化と人材育成による競争優位性の強化                                                                                                              | CEO/研究開発           | 環境に配慮したもののづくり             |
|                           | デジタル化の遅れによる属人的な業務プロセスへの依存、あるいはデータに基づく適切な経営判断を遂げることににより、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<br>・ERPから得られる経営データを活用した、グローバル事業管理の高度化                                                                                                  | CFO/財務経理           | —                         |
| 財務・税務                     | 金融市場(為替・金利)の過度な変動リスク(営業外評価損) 国際的な課税および当局との見解の相違で想定以上の税負担が生じるリスク                                    | ・為替予約等のヘッジ手段の活用と一定ルールに基づく分散ヘッジ<br>・金利動向を踏まえた借入の長短バランス調整<br>・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・<br>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<br>・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<br>・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<br>生産技術   | 人的資本と労働安全                 |
| 事業関連<br>地域の<br>地政学<br>リスク | 戦争や紛争等の発生および経済安全保障上の問題や政治・経済・社会的混乱等により事業活動が制限を受け、一時的な業務停止やサプライチェーンの分断が起こるリスク                       | ・本社主導によるリスクの想定、対応策の整備、事業ポートフォリオの見直し<br>・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<br>・品質問題が発生しない安全で安心な生産現場の確立<br>・グローバルに技術サポートできる体制の構築<br>・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<br>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<br>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<br>調達              |
|                           |                                                                                                    | ・TNFDの考え方に基づく生物多様性への対応および情報開示の推進                                                                                                                                      | CEO/研究開発           |                           |
|                           |                                                                                                    | ・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<br>・人権デュー・ディリジェンスの実施、その結果に基づく課題解決の取り組み強化と適切な情報開示<br>・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<br>・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*<br>日本市場管掌 | —                         |
| サプライ<br>チェーン              | サプライチェーン上で発生した気候変動・環境・人権問題により主要原料(パーム、カカオ、シア、大豆等)確保に支障をきたすリスク                                      | ・サプライヤーや同業他社・NGOとの協調関係継続、自社プログラム推進によるサプライソースの強化<br>・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<br>・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*<br>日本市場管掌 | 人的資本と労働安全<br>サステナブル<br>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<br>・代替原料の手当て<br>・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<br>環境に配慮したもののづくり  |
| 法規制<br>コンプライ<br>アンス       | 各国における法規制違反が起こるリスク                                                                                 | ・法務部門のグローバルな管理体制の強化<br>・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<br>企業行動               |
| 情報<br>システム<br>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<br>・情報管理意識向上のための教育・啓発活動の実施<br>・高度ITセキュリティ人材の確保(社内外)                                                                                         | CFO/財務経理           | 情報<br>セキュリティ              |
| 人材確保・<br>育成               | 以下の発現により事業継続に支障をきたすリスク<br>・グローバル経営体制を支える人材の不足<br>・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<br>・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<br>・DE&Iの推進やシニア人材の活用<br>・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）は事業持株会社制へと移行し、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、業務の適正性を検証するとともに、財務報告に係る内部統制を含む内部統制システムおよび関連プロセスの整備・運用状況を監査しています。事業持株会社制への移行により、海外・国内の内部監査機能を一体化し、効率的な監査運営を開始しています。

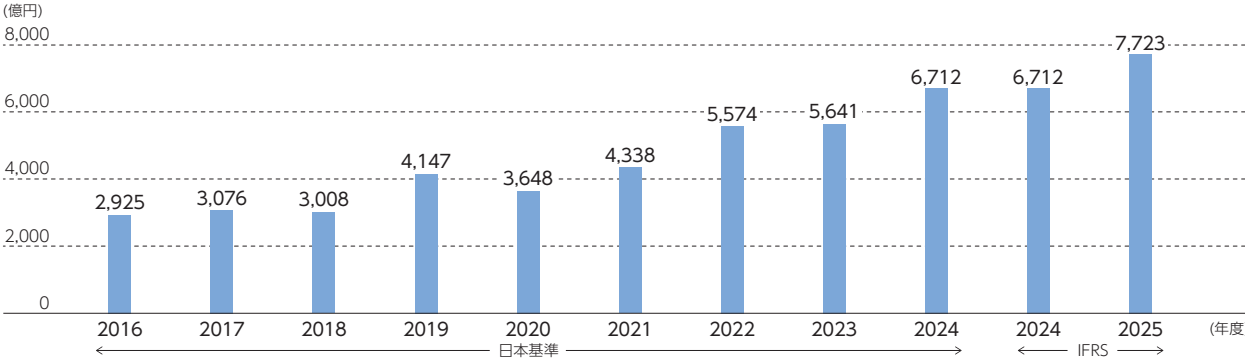
### 2025年度実績

|                        |                                                                                                                                                                                                           |
|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 内部監査実績                 | <ul style="list-style-type: none"><li>国内外3社の業務監査および海外2社の内部統制体制の構築支援を実施</li><li>財務報告に係る内部統制の評価：当社および連結子会社20社の計21社を対象として全社的な内部統制の評価を、うち重要な拠点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</li></ul>                           |
| 内部監査の結果                | <ul style="list-style-type: none"><li>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（各事業本部、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</li><li>会計監査人有限責任あずさ監査法人、監査等委員との相互連携を強化</li></ul> |
| 内部監査室体制<br>(2026年4月時点) | <ul style="list-style-type: none"><li>室員：7名</li><li>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）</li></ul> <p>※CIA:公認内部監査人 CFE:公認不正検査士</p>                                                             |

# データハイライト

業績ハイライト ➡ <https://www.fujioil.co.jp/ir/finance/highlight/>  
主な財務指標 ➡ <https://www.fujioil.co.jp/ir/finance/chart/>

### 売上高

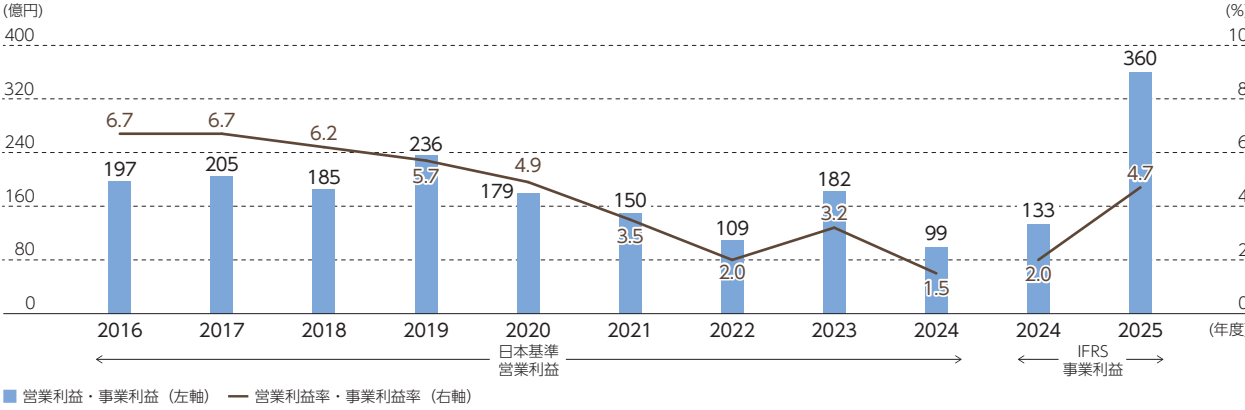


売上高は、パームやカカオなどの原材料価格の動向、販売数量の増減、新工場の建設や設備投資といった生産能力の増強、M&Aなどによる子会社の増減などで左右されます。

#### 過去の主な発生事項

- 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用油脂（CBE）の販売伸長、原材料価格の上昇や為替円安により増収。
- 2025年度：パームやカカオなど、主要原材料価格の上昇に伴う販売価格改定により増収。

### 営業利益・事業利益／営業利益率・事業利益率

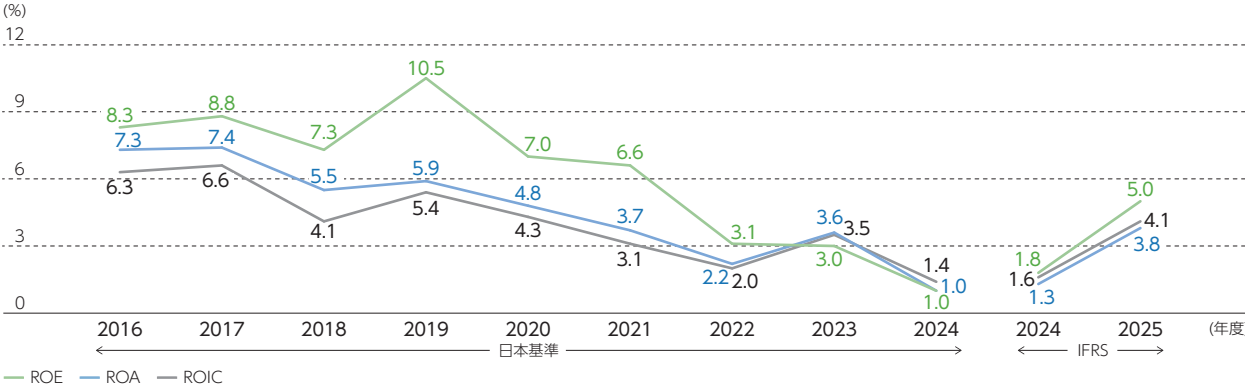


営業利益・事業利益は、パームやカカオなどの原料価格の急激な変動、販売数量の増減、設備投資などによる固定費の増加、買収費用などの特殊費用の影響などで左右されます。

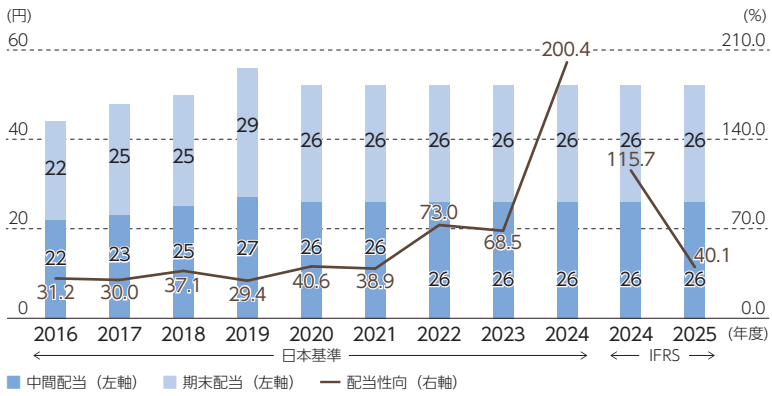
#### 過去の主な発生事項

- 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。
- 2025年度：チョコレート用油脂（CBE）の堅調な販売に加え、ブラマーにおけるカカオに関連した特殊要因に関する費用減少を主因に増益。

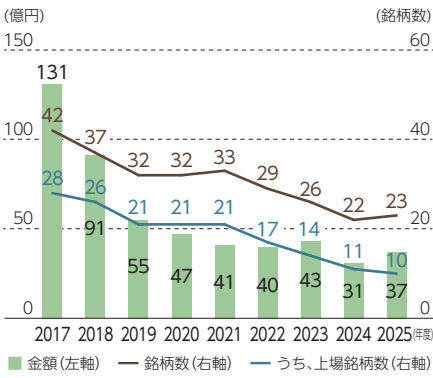
### ROE／ROA／ROIC



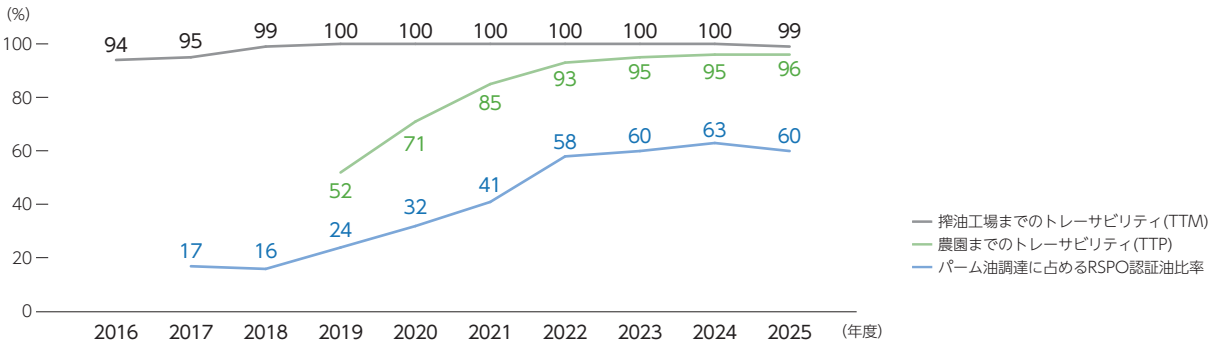
株主還元／配当性向



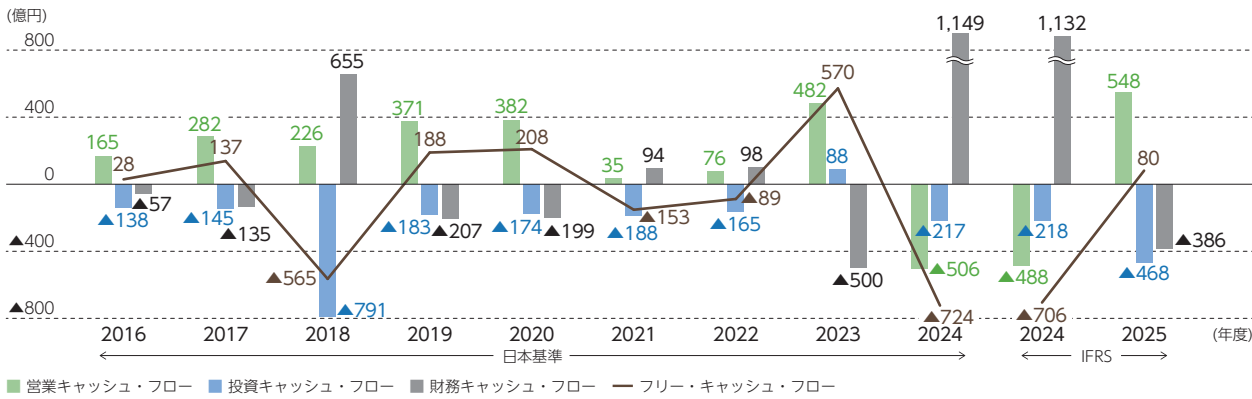
政策保有株式



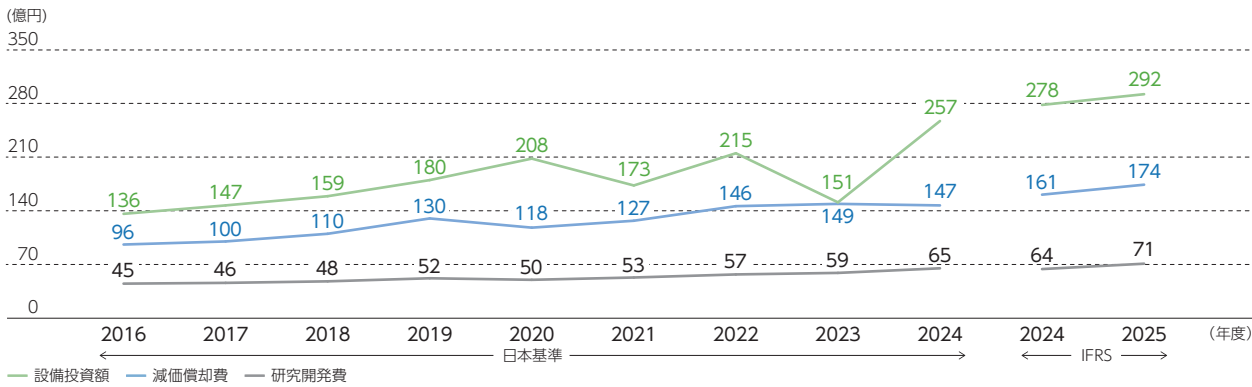
パーム油調達における各種指標



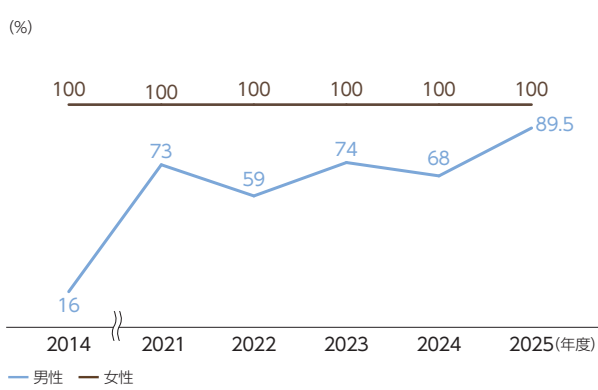
キャッシュ・フロー



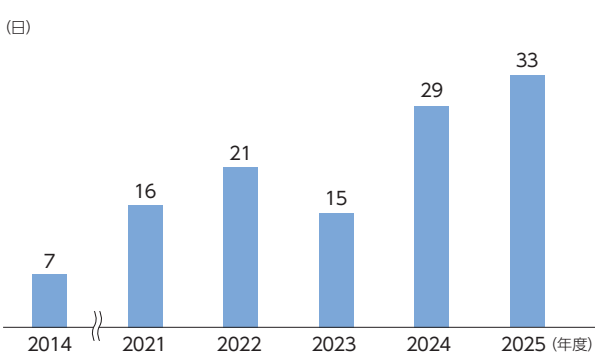
設備投資額／減価償却費／研究開発費



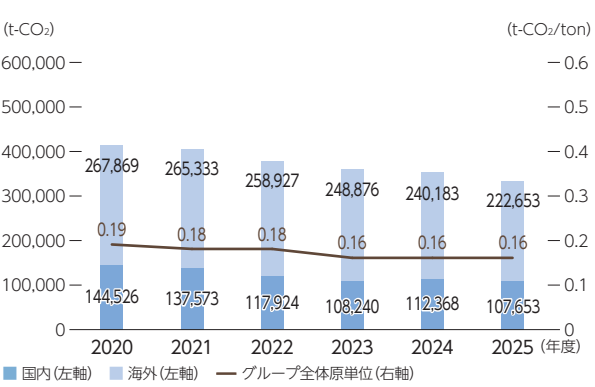
育児休業取得率



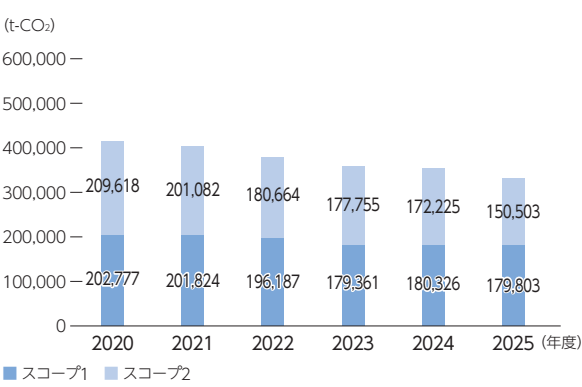
男性の育児休業平均取得日数



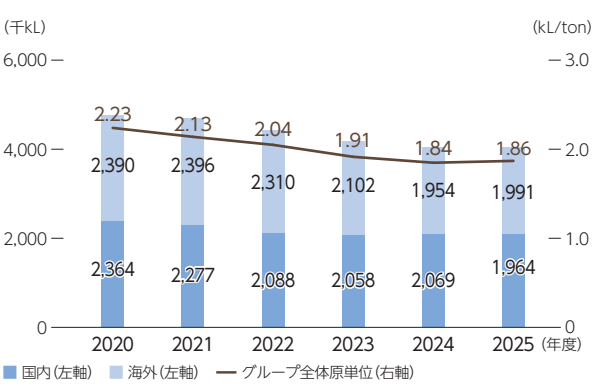
CO<sub>2</sub>スコープ1+2 総排出量 (国内、海外グループ別)



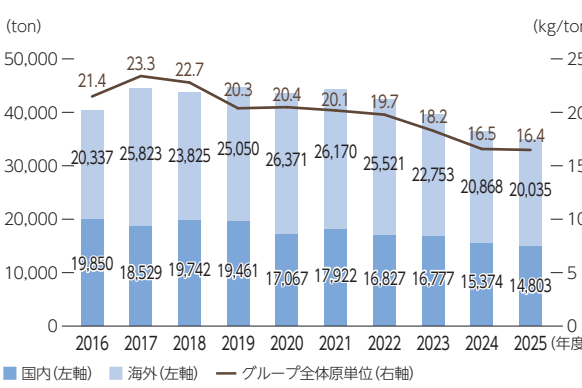
CO<sub>2</sub>スコープ1+2 総排出量 (スコープ別)



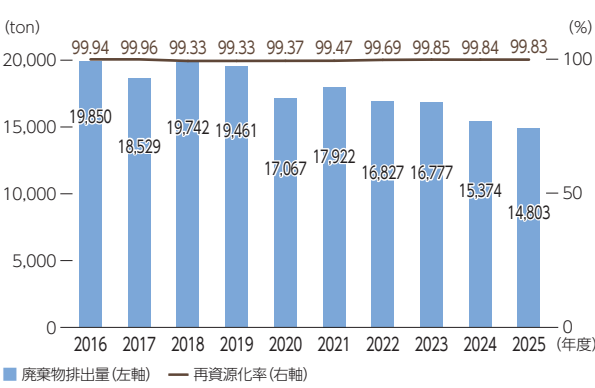
水使用量 (国内、海外グループ別)



廃棄物排出量 (国内、海外グループ別)



廃棄物排出量と再資源化率 (国内グループ)



業績ハイライト

|                                                                                               |                             | 2021年度  | 2022年度 <sup>※2</sup> | 2023年度  | 2024年度 <sup>※3</sup> | 2024年度 <sup>※3</sup> | 2025年度  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|---------|----------------------|---------|----------------------|----------------------|---------|
|                                                                                               |                             | 日本基準    |                      |         |                      | IFRS                 |         |
| 経営成績                                                                                          |                             |         |                      |         |                      |                      |         |
| 売上高                                                                                           |                             | 433,831 | 557,410              | 564,087 | 671,211              | 671,207              | 772,288 |
| 営業利益／事業利益                                                                                     |                             | 15,008  | 10,940               | 18,213  | 9,895                | 13,261               | 36,048  |
| 税金等調整前当期純利益                                                                                   |                             | 16,289  | 9,903                | 18,015  | 5,850                | 6,900                | 23,430  |
| 親会社株主に帰属する当期純利益                                                                               |                             | 11,504  | 6,126                | 6,524   | 2,230                | 3,863                | 11,142  |
| EBITDA                                                                                        |                             | 32,397  | 31,177               | 45,263  | 30,220               | 30,846               | 51,178  |
| 事業別業績                                                                                         |                             |         |                      |         |                      |                      |         |
|  植物性油脂事業     | 売上高                         | 134,976 | 203,448              | 185,350 | 207,274              | 207,329              | 271,076 |
|                                                                                               | 営業利益／事業利益                   | 7,401   | 7,021                | 15,439  | 26,270               | 26,781               | 33,394  |
|                                                                                               | セグメント資産                     | 116,982 | 142,466              | 127,603 | 151,794              | 151,895              | 203,671 |
|                                                                                               | FUJI ROIC <sup>※4</sup> (%) | 5.4     | 4.4                  | 11.5    | 16.6                 | 15.5                 | 15.3    |
|  業務用チョコレート事業 | 売上高                         | 185,540 | 228,513              | 253,408 | 334,696              | 334,684              | 370,904 |
|                                                                                               | 営業利益／事業利益                   | 7,548   | 4,973                | 1,840   | ▲ 15,833             | ▲ 14,168             | 2,391   |
|                                                                                               | セグメント資産                     | 174,966 | 197,669              | 212,939 | 311,049              | 312,341              | 300,789 |
|                                                                                               | FUJI ROIC <sup>※4</sup> (%) | 7.1     | 4.8                  | 2.5     | ▲ 4.6                | ▲ 4.5                | 0.3     |
|  乳化・発酵素材事業 | 売上高                         | 79,146  | 91,164               | 89,855  | 94,175               | 94,252               | 97,432  |
|                                                                                               | 営業利益／事業利益                   | 1,617   | 1,490                | 3,793   | 3,444                | 1,700                | 1,144   |
|                                                                                               | セグメント資産                     | 55,510  | 58,834               | 59,067  | 60,346               | 61,320               | 62,453  |
|                                                                                               | FUJI ROIC <sup>※4</sup> (%) | 2.0     | 2.0                  | 5.5     | 4.9                  | 2.5                  | 1.1     |
|  大豆加工素材事業  | 売上高                         | 34,167  | 34,284               | 35,472  | 35,065               | 34,941               | 32,874  |
|                                                                                               | 営業利益／事業利益                   | 2,149   | 1,277                | 1,040   | 656                  | ▲ 817                | ▲ 874   |
|                                                                                               | セグメント資産                     | 44,708  | 46,872               | 45,248  | 41,697               | 41,305               | 40,751  |
|                                                                                               | FUJI ROIC <sup>※4</sup> (%) | 3.2     | 1.6                  | 1.1     | 0.4                  | ▲ 1.7                | ▲ 1.5   |
| エリア別業績                                                                                        |                             |         |                      |         |                      |                      |         |
| 日本                                                                                            | 売上高                         | 166,533 | 189,627              | 197,037 | 218,970              | 218,970              | 242,144 |
|                                                                                               | 営業利益／事業利益                   | 14,127  | 13,247               | 17,301  | 24,690               | 19,503               | 20,152  |
| 欧米                                                                                            | 売上高                         | 194,682 | 273,411              | 278,185 | 330,753              | 330,761              | 394,946 |
|                                                                                               | 営業利益／事業利益                   | 1,686   | ▲ 1,723              | 558     | ▲ 23,020             | ▲ 20,318             | 384     |
| アジア                                                                                           | 売上高                         | 72,616  | 94,371               | 88,863  | 121,487              | 121,476              | 135,197 |
|                                                                                               | 営業利益／事業利益                   | 2,901   | 3,323                | 4,235   | 14,456               | 15,970               | 15,804  |
| グループ管理費用                                                                                      |                             | ▲ 3,688 | ▲ 3,792              | ▲ 3,910 | ▲ 4,450              | —                    | —       |

※1 2025年度よりIFRSを任意適用しており、2024年度の数値についてもIFRSベースに組み替えた数値を表示しています。事業利益は、営業利益に持分法による投資損益を加算し、非経常的な要因により発生した損益を除いて算出しています。「営業利益／事業利益」については、日本基準では営業利益、IFRSでは事業利益を記載しています。なお、グループ管理費用は、2025年度より各事業に配分しています。

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

※3 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。

※4 日本基準では、「税引後営業利益÷(運転資本+固定資産)」、IFRSでは、「税引後事業利益÷(運転資本+固定資産+持分法投資)」により算出しています。

財務ハイライト

| (百万円)                        |          |                      |          |                      |                      |          |
|------------------------------|----------|----------------------|----------|----------------------|----------------------|----------|
|                              | 2021年度   | 2022年度 <sup>※2</sup> | 2023年度   | 2024年度 <sup>※3</sup> | 2024年度 <sup>※3</sup> | 2025年度   |
|                              | 日本基準     |                      |          |                      | IFRS                 |          |
| B/Sサマリー                      |          |                      |          |                      |                      |          |
| 流動資産                         | 201,334  | 227,771              | 236,858  | 354,830              | 363,997              | 359,051  |
| 固定資産                         | 215,156  | 240,922              | 233,332  | 241,550              | 233,079              | 277,881  |
| 資産合計                         | 416,617  | 468,789              | 470,221  | 596,564              | 597,076              | 636,933  |
| 流動負債                         | 120,840  | 145,891              | 146,936  | 273,204              | 275,867              | 257,324  |
| 固定負債                         | 106,282  | 111,914              | 78,993   | 108,835              | 110,282              | 135,131  |
| 有利子負債                        | 148,769  | 168,417              | 130,286  | 283,975              | 283,721              | 268,381  |
| 負債合計                         | 227,122  | 257,806              | 225,929  | 382,040              | 386,150              | 392,455  |
| 純資産                          | 189,495  | 210,983              | 244,291  | 214,524              | 210,926              | 244,477  |
| C/Fサマリー                      |          |                      |          |                      |                      |          |
| 営業活動によるキャッシュ・フロー             | 3,537    | 7,594                | 48,242   | ▲ 50,631             | ▲ 48,828             | 54,840   |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー             | ▲ 18,807 | ▲ 16,487             | 8,803    | ▲ 21,738             | ▲ 21,753             | ▲ 46,847 |
| フリー・キャッシュ・フロー                | ▲ 15,269 | ▲ 8,893              | 57,045   | ▲ 72,369             | ▲ 70,581             | 7,993    |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー             | 9,387    | 9,804                | ▲ 50,007 | 114,931              | 113,188              | ▲ 38,590 |
| 設備投資額                        | 17,286   | 21,512               | 15,119   | 25,743               | 27,761               | 29,225   |
| 減価償却費                        | 12,680   | 14,584               | 14,850   | 14,749               | 16,098               | 17,357   |
| 研究開発費                        | 5,280    | 5,744                | 5,878    | 6,457                | 6,421                | 7,077    |
| 1株当たり情報（円）                   |          |                      |          |                      |                      |          |
| 期末株価                         | 1,980    | 1,923                | 2,390.5  | 3,062                | 3,062                | 3,591    |
| 1株当たり当期純利益（EPS）              | 133.84   | 71.27                | 75.90    | 25.95                | 44.94                | 129.60   |
| 1株当たり純資産（BPS）                | 2,168.13 | 2,359.34             | 2,700.95 | 2,448.40             | 2,406.81             | 2,793.12 |
| 1株当たり年間配当金                   | 52       | 52                   | 52       | 52                   | 52                   | 52       |
| 配当性向（％）                      | 38.9     | 73.0                 | 68.5     | 200.4                | 115.7                | 40.1     |
| 財務指標                         |          |                      |          |                      |                      |          |
| 総資産利益率（ROA）（％）               | 3.7      | 2.2                  | 3.6      | 1.0                  | 1.3                  | 3.8      |
| 自己資本利益率（ROE）（％）              | 6.6      | 3.1                  | 3.0      | 1.0                  | 1.8                  | 5.0      |
| 売上高当期純利益率（％）                 | 2.7      | 1.1                  | 1.2      | 0.3                  | 0.6                  | 1.4      |
| 総資産回転率（回）                    | 1.12     | 1.26                 | 1.20     | 1.26                 | 1.25                 | 1.25     |
| 財務レバレッジ（倍）                   | 2.2      | 2.3                  | 2.0      | 2.8                  | 2.9                  | 2.7      |
| 投下資本利益率（ROIC）（％）             | 3.1      | 2.0                  | 3.5      | 1.4                  | 1.6                  | 4.1      |
| Net D/Eレシオ（Net有利子負債÷株主資本）（倍） | 0.73     | 0.80                 | 0.54     | 1.22                 | 1.25                 | 1.25     |
| 自己資本比率（％）                    | 44.7     | 43.3                 | 49.4     | 35.3                 | 34.7                 | 37.7     |
| キャッシュ・コンバージョン・サイクル（CCC）（日）   | 115      | 104                  | 102      | 124                  | 123                  | 108      |
| のれん                          | 27,008   | 27,245               | 21,840   | 18,602               | 20,763               | 26,632   |
| その他指標                        |          |                      |          |                      |                      |          |
| 従業員数（人）                      | 5,623    | 5,799                | 5,731    | 5,654                | 5,654                | 5,891    |

※1 2025年度よりIFRSを任意適用しており、2024年度の数値についてもIFRSベースに組み替えた数値を表示しています。

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

※3 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 (2026年3月31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                         |  |  | 欧米                   |  |                          |
|----------------------------|--|--|----------------------|--|--------------------------|
| 不二製油株式会社 (1950)            |  |  | フジオイル ヨーロッパ (1992)   |  | フジ スペシャルティーズ (1987)      |
| 株式会社阪南タンクターミナル (1972)      |  |  | フジ オイル ガーナ (2012)    |  | フジオイル インターナショナル (2022)   |
| 株式会社エフアンドエフ (1989)         |  |  | フジ ブランデンブルク (2019)   |  | フジ ベジタブル オイル (1987)      |
| 株式会社フジサニーフーズ (1990)        |  |  | プロヴァンス ユイル (2025)    |  | オイルシーズ インターナショナル (2022)  |
| 不二神戸フーズ株式会社 (2004)         |  |  | フジ ヨーロッパ アフリカ (2018) |  | RITO Partnership (2022)  |
| 千葉ベグオイルタンクターミナル株式会社 (2005) |  |  |                      |  | プラマー チョコレート カンパニー (2018) |
| オーム乳業株式会社 (2011)           |  |  |                      |  | ハラルド (2015)              |

| アジア                        |  |                           |
|----------------------------|--|---------------------------|
| フジオイル アジア (2003)           |  | JPGフジ (2024)              |
| フジオイル (シンガポール) (1981)      |  | フレイアパディ インドタマ (1995)      |
| ウッドランド サニーフーズ (1988)       |  | ムシム マス-フジ (2010)          |
| パルマジュ エディブル オイル (1985)     |  | フジオイル (タイランド) (2010)      |
| フジ グローバル チョコレート (M) (2016) |  | フレイアパディ (タイランド) (2015)    |
| ユニフジ (2016)                |  | インダストリアル フード サービスズ (2018) |

ESGインデックスへの組み入れ

FTSE

- ・[FTSE JPX Blossom Japan Index] (6年連続)
- ・[FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index] (5年連続)
- ・[FTSE4GOOD Developed Index] (6年連続)
- ・[FTSE4GOOD Japan Index] (6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 JPX Blossom Japan IndexおよびFTSE JPX 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 Index (GenDi J)] (4年連続)



S&P/JPX

- ・カーボン・エフィシエント指数 (10年連続)

SOMPO

- ・[SOMPOサステナビリティ・インデックス]

環境

CDP

- ・CDP投資家質問書2025 水セキュリティにて「A」評価獲得、フォレスト・気候変動にて「A-」評価獲得
- ・CDP投資家質問書2025 サプライヤー・エンゲージメント・リーダーに選定



参画・賛同している主要な外部イニシアチブ

- ・2004年 9月 持続可能なパーム油のための円卓会議 (RSPO)
- ・2012年 世界カカオ財団 (WCF)
- ・2012年12月 グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン (GCNJ)
- ・2013年 Global Shea Alliance (GSA)
- ・2013年 1月 国連グローバル・コンパクト (UNGC)
- ・2015年 Shea Network Ghana
- ・2016年12月 内閣府 輝く女性の活躍を加速する男性リーダーの会
- ・2017年 3月 The Consumer Goods Forum
- ・2019年 5月 気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD)
- ・2019年10月 持続可能なパーム油ネットワーク (JaSPON)
- ・2019年12月 European Cocoa Association (ECA)
- ・2020年 4月 開発途上国におけるサステナブル・カカオ・プラットフォーム
- ・2020年 5月 責任ある大豆に関する円卓会議 (RTRS)
- ・2020年 5月 Science Based Targets initiative (SBTi) のWell Below 2℃認証取得
- ・2020年 6月 The Palm Oil Collaboration Group (POCG)
- ・2021年 4月 企業と生物多様性イニシアティブ (JBIB)
- ・2025年 7月 TNFD (自然関連財務情報開示タスクフォース) アダプター登録
- ・2025年12月 温室効果ガス排出量削減目標が「SBT1.5℃」認定取得

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 2026大規模法人部門 (ホワイト500)



開示

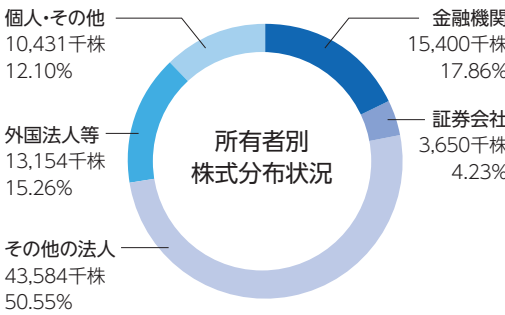
2026年3月 GPIFの運用機関が選ぶ「マテリアリティの観点から『改善度の高いサステナビリティ開示』」に選定

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  
5,891名 2026年3月31日時点
- 子会社・関連会社  
連結子会社 39社  
持分法適用会社 5社 2026年3月31日時点

株式の状況 (2026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      | 27,940名      |

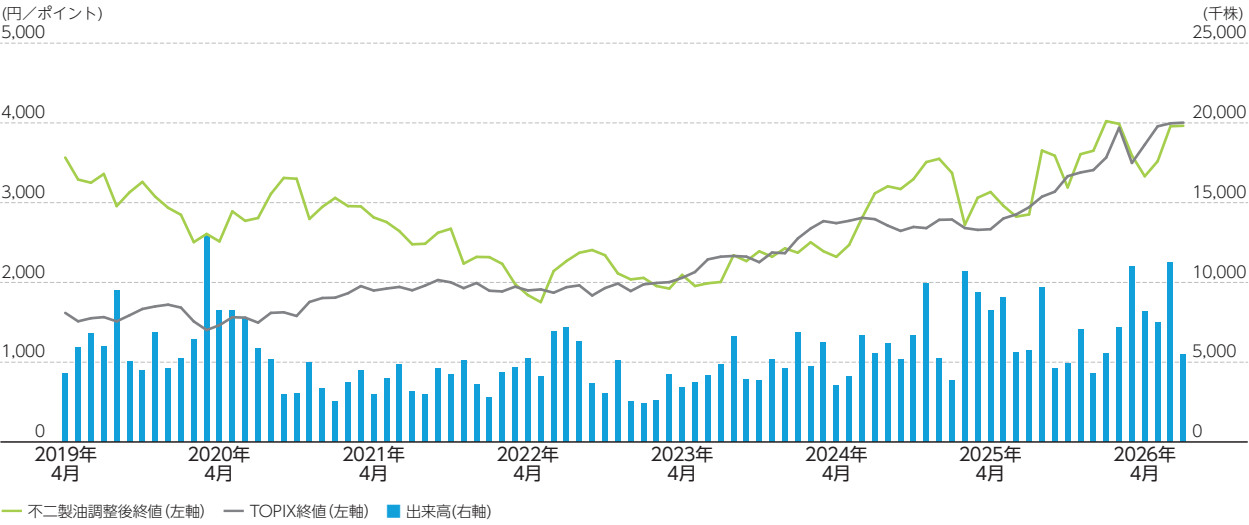


注: 1 自己株式1,347千株を控除して計算しています。  
2 千株未満は切り捨てて算出しています。

| ● 大株主 (上位10名)            |          |                       |
|--------------------------|----------|-----------------------|
| 株主名                      | 持株数 (千株) | 持株比率 <sup>※</sup> (%) |
| 伊藤忠フードインベストメント合同会社       | 36,660   | 42.52                 |
| 日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口) | 5,607    | 6.50                  |
| 株式会社日本カストディ銀行 (信託口)      | 4,188    | 4.86                  |
| モルガン・スタンレーMUFG証券株式会社     | 2,122    | 2.46                  |
| 株式会社日本カストディ銀行 (信託口 4)    | 1,821    | 2.11                  |
| 株式会社ロイズコンフェクト            | 1,600    | 1.86                  |
| 不二製油取引先持株会               | 1,482    | 1.72                  |
| MSIP CLIENT SECURITIES   | 1,291    | 1.50                  |
| 伊藤忠商事株式会社                | 1,141    | 1.32                  |
| 日本生命保険相互会社               | 1,100    | 1.28                  |

※持株比率は自己株式 (1,347千株) 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)

|           | 2021年度 | 2022年度 | 2023年度 | 2024年度 | 2025年度 |
|-----------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 不二製油株式会社  | 68.8   | 68.6   | 86.2   | 110.7  | 130.4  |
| 配当込みTOPIX | 102.0  | 107.9  | 152.5  | 150.2  | 202.2  |



## 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