

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。

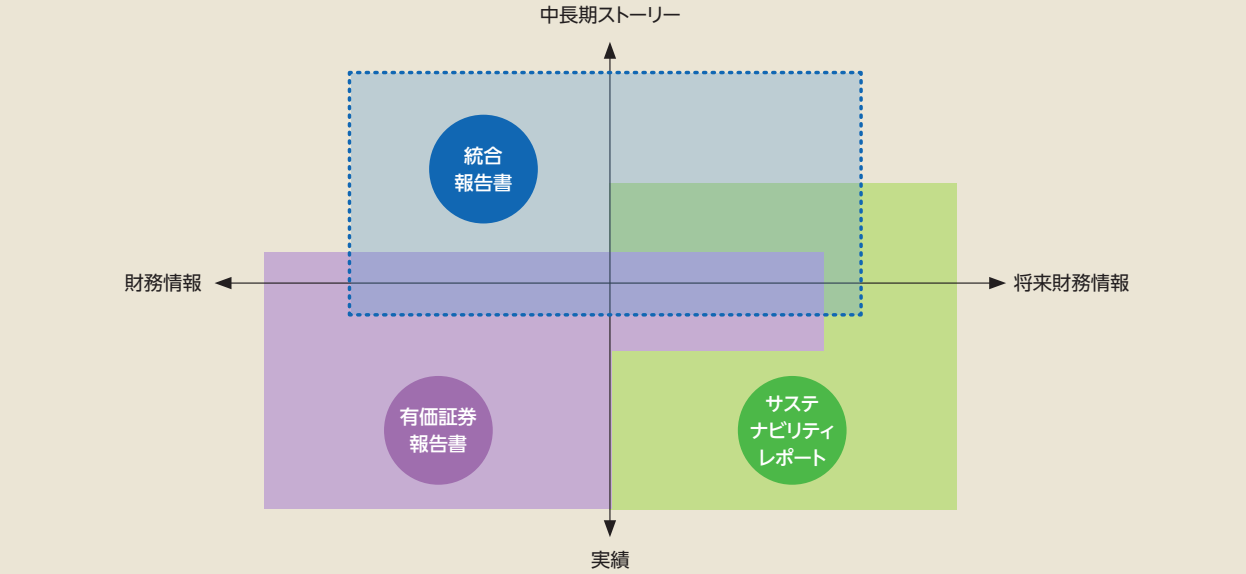
本レポートがそうした当社グループの現在地と今後の方向性をご理解いただく一助となり、皆様との対話をより実りあるものにしていくことができれば幸いです。なお、本報告書は経営陣による議論を重ね、経営会議および取締役会での確認・承認を経て作成されたものであることを、ここに明記いたします。



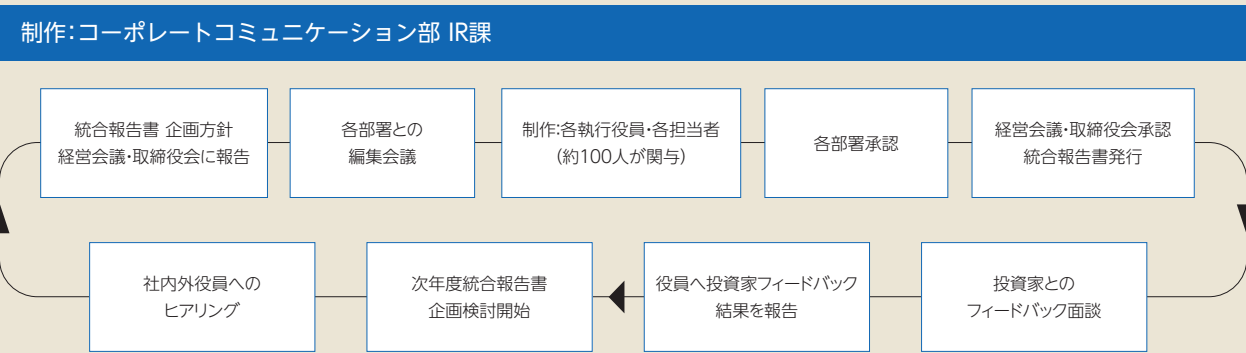
取締役 兼 上席執行役員
最高財務責任者 (CFO) 兼 財務経理本部長 兼
人事総務本部長 兼 情報開示担当

前田 淳

各媒体の位置づけ



統合報告書制作フロー



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

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はなく、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[※]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。

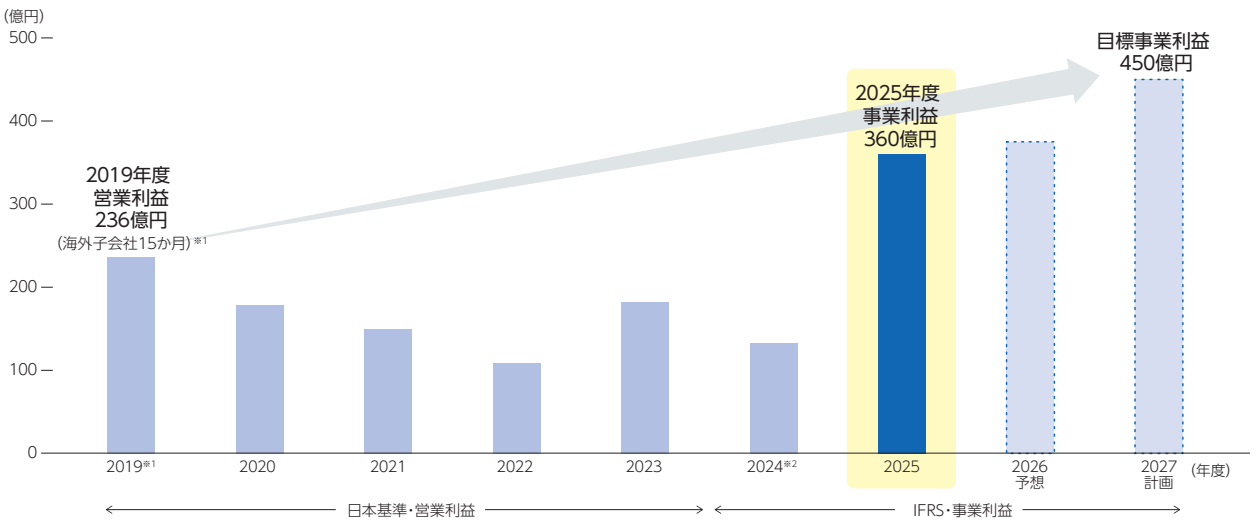
※ 4事業が集積する阪南事業所で磨いた品質・生産技術・現場運営の知見・ノウハウ



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だけではありません。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