

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。

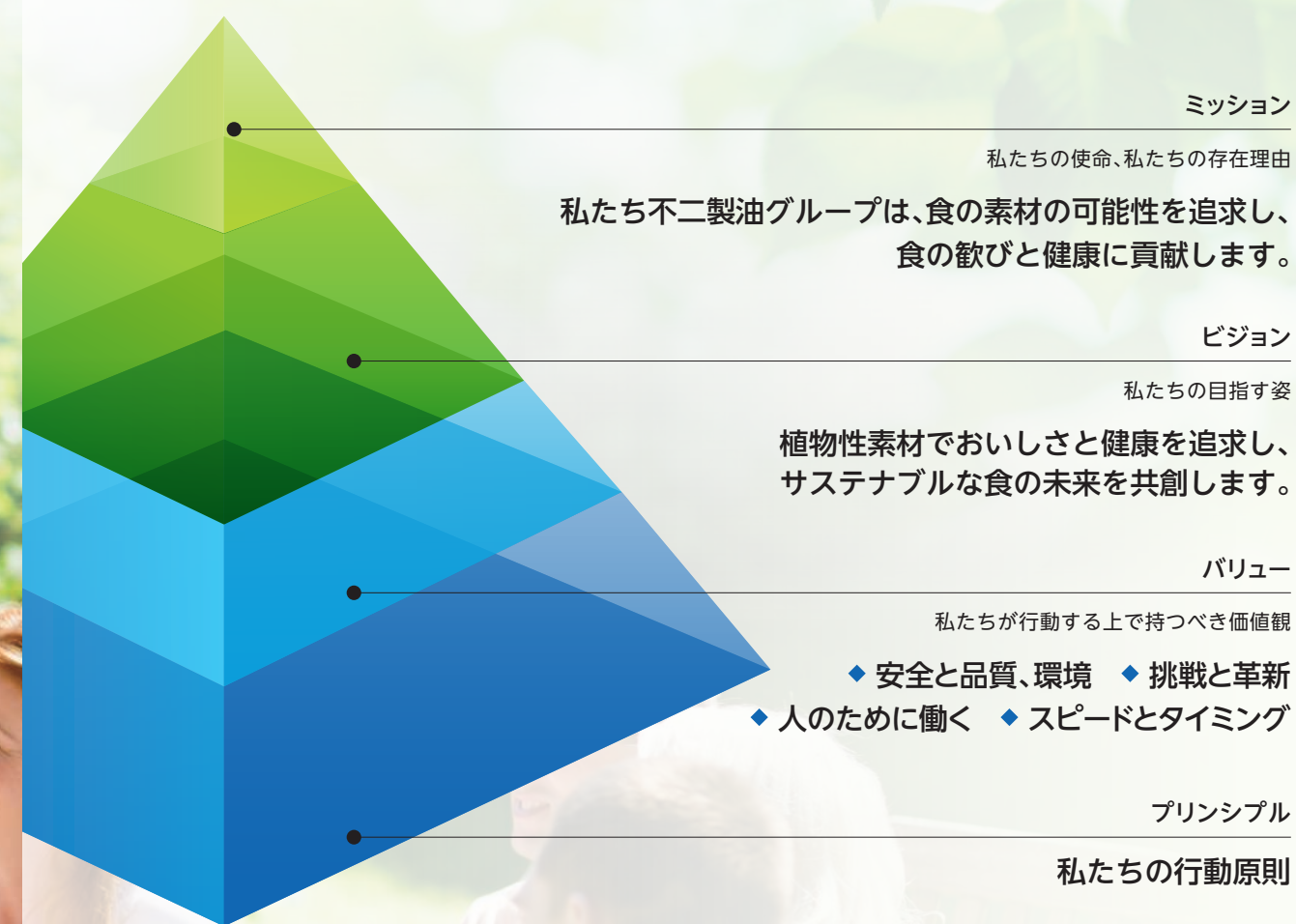
今後も「不二製油グループ憲法」を行動の基準とし、バリューチェーン全体の課題解決に取り組みながら、サステナブルな食の未来を共創します。

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

創業期

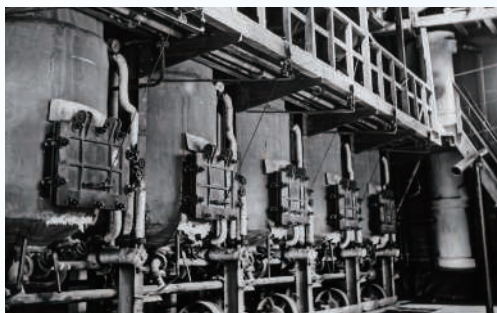
独自技術の黎明期

海外進出期

変革期

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。



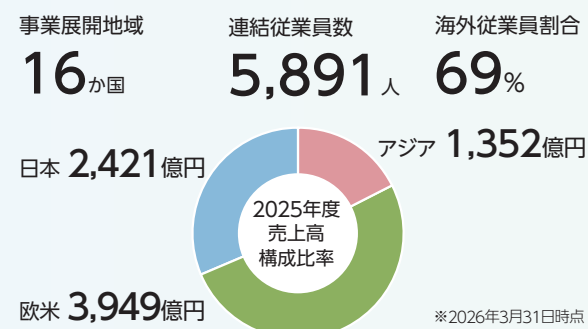
日本初の南方系油脂の圧搾抽出装置

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应运えてきました。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。

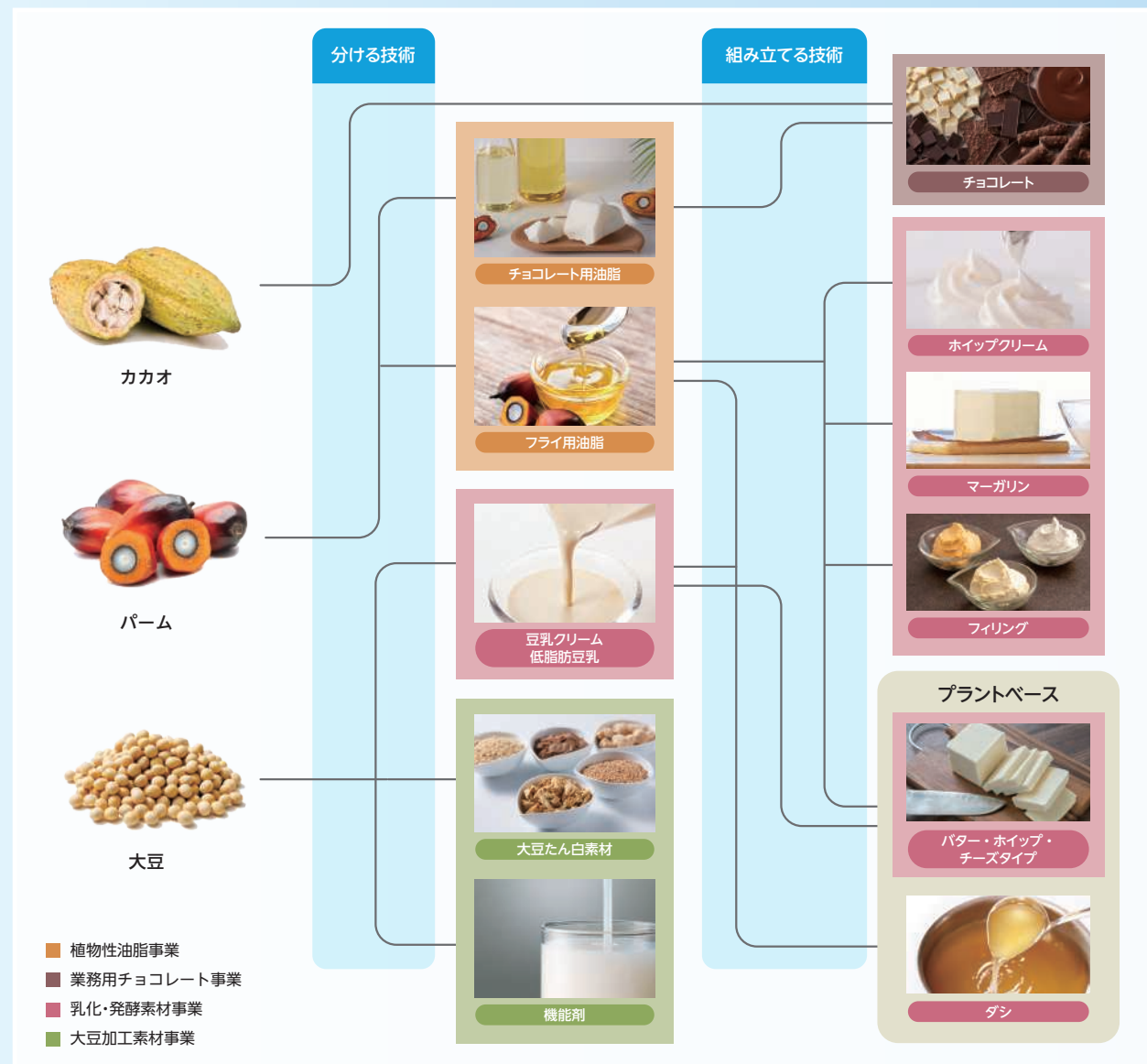
サステナブルな食の未来を実現するため、今後も変化する社会課題や顧客ニーズを捉え、食の可能性を広げていきます。



価値
創出

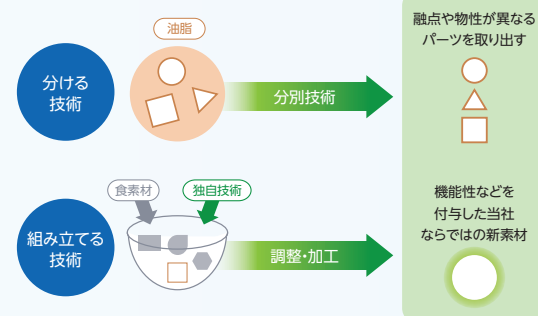
素材から広がる価値

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

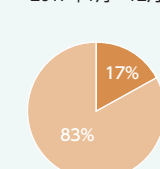
● パーム油のトレーサビリティ指標

TTM*1 99% | TTP*2 96% | RSPO認証油 60%

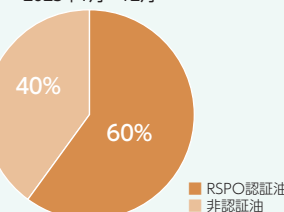
*1 TTM:Traceability to Mill(搾油工場までのトレーサビリティ)
*2 TTP:Traceability to Plantation(農園までのトレーサビリティ)

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)

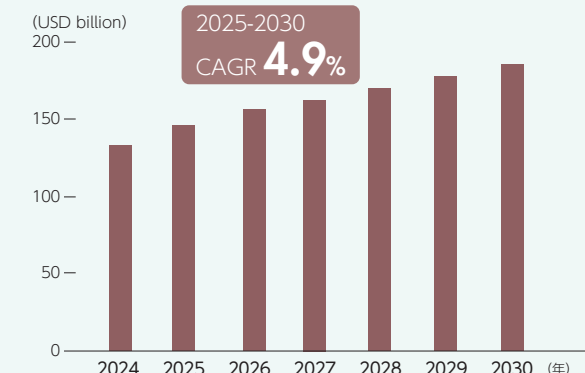
United for Growth 2027

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か国

● 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、CO₂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CO₂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

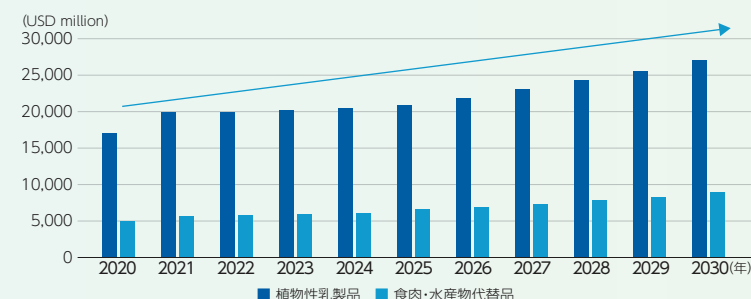
成長へ

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

図表 P.12-13



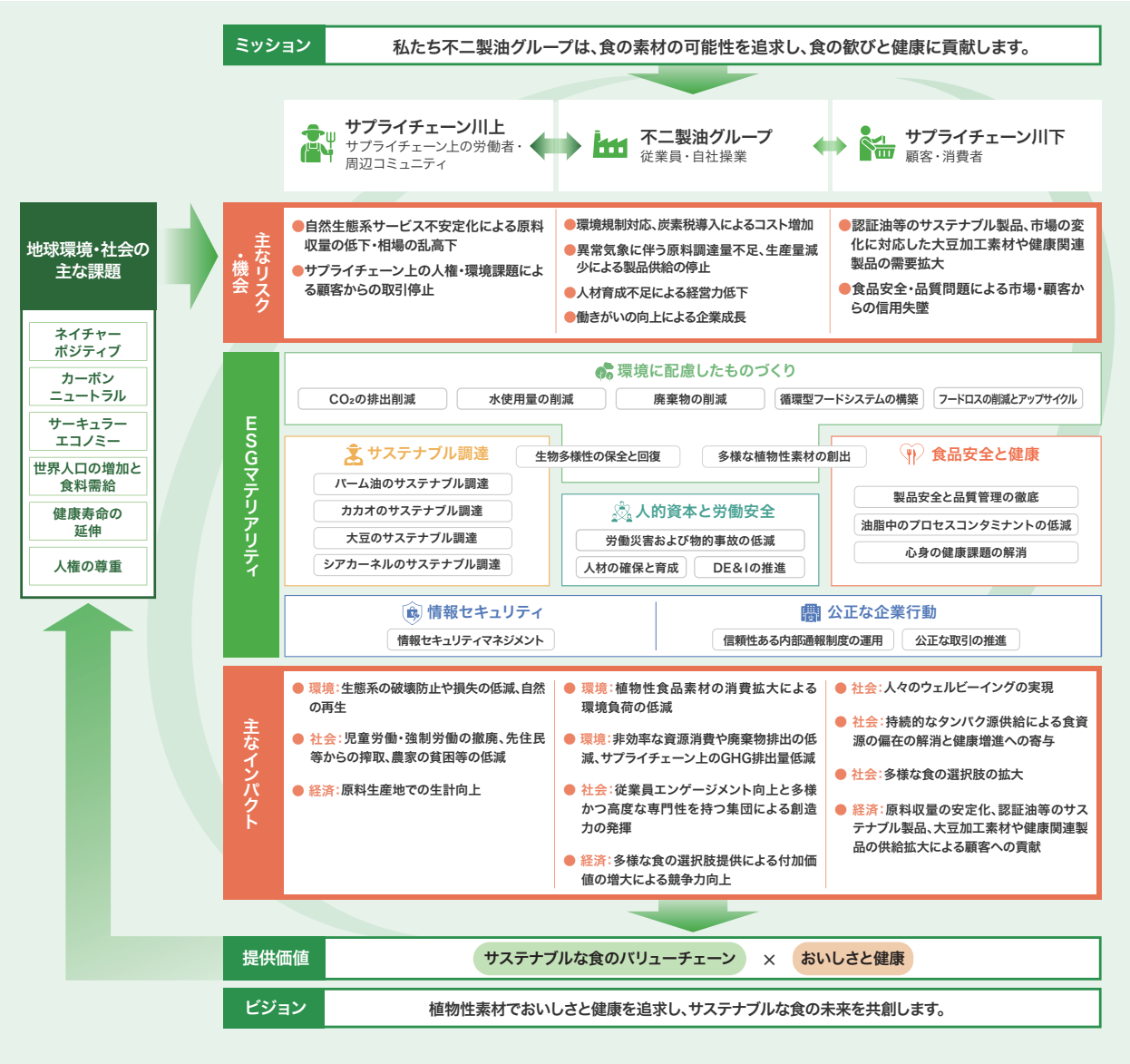
サステナビリティ戦略

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/

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 ₂ の排出削減		●	●	
			⑧ 水使用量の削減		●		安全品質生産技術本部長
			⑨ 廃棄物の削減		●		
			⑩ 生物多様性の保全と回復		●		経営企画本部長
	3	サステナブル調達	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
			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
企業行動	4	人的資本と労働安全	⑮ DE&Iの推進	●	●	●	CFO 兼 人事総務本部長
			⑯ 人材の確保と育成	●	●	●	
	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	●			
			⑳ 公正な取引の推進	●			CFO 兼 法務部門担当役員

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。

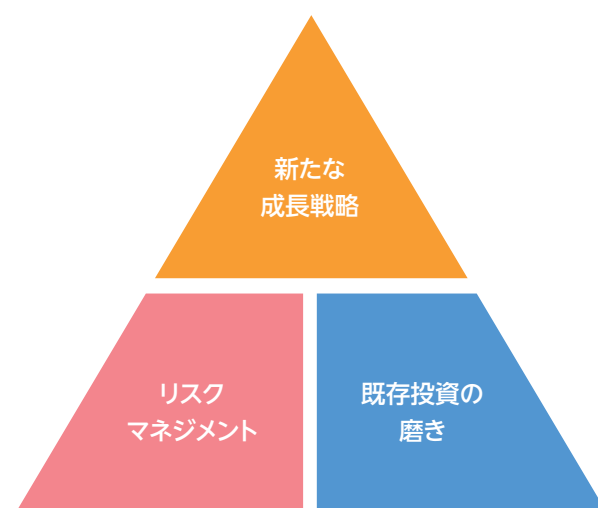
新たな成長戦略

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。

