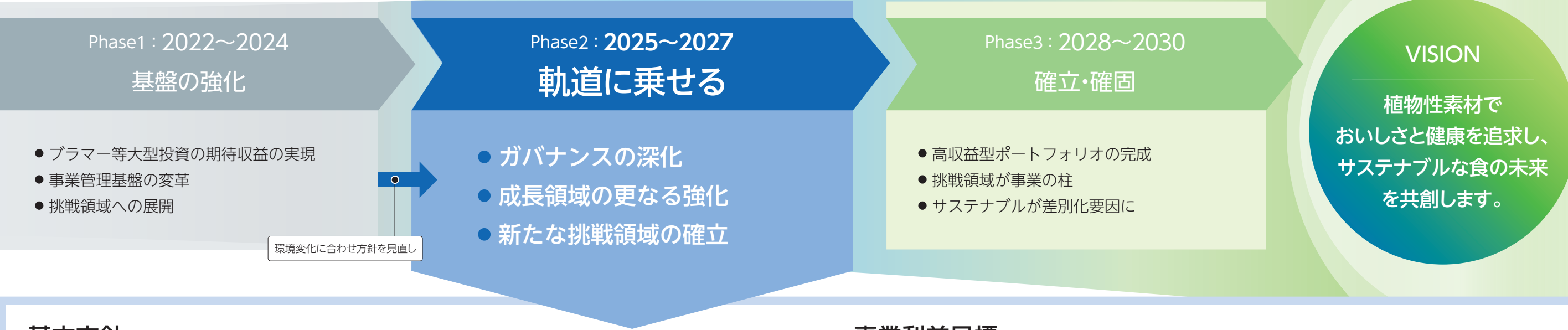


United for Growth

— 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**

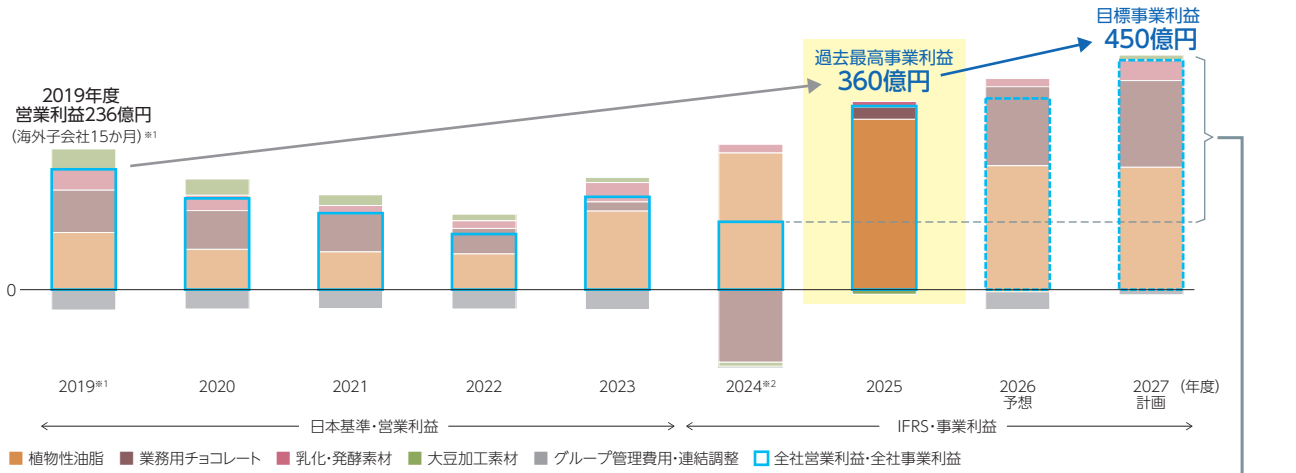
定量目標

財務項目	2024年度実績 ^{※1}	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 ^{※2}	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 ^{※1} (スコープ1+2)	14.5%削減	19.9% ^{※2} 削減	20%削減
サステナブル調達 (パーム油)	TTP ^{※3} 比率 95%	TTP ^{※3} 比率 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、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。
※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

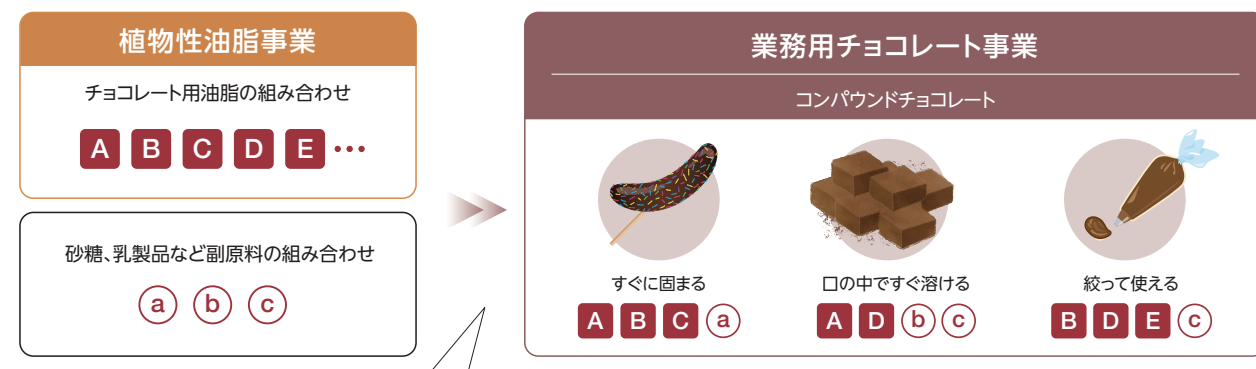
2017年の工場建設時に、作業の流れや設備配置を抜本的に見直し、従来の課題であった動線や自動化の制約を解消しました。監査を意識するのではなく、日々の衛生管理や改善活動において、「できることはすぐやる」を実践した従業員の積み重ねにより、2025年度は監査項目のすべてで最高評価を得ることができました。世代を問わず、改善を日常業務として取り組む風土を強みに、今後も良い工場であり続けたいと考えています。

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。

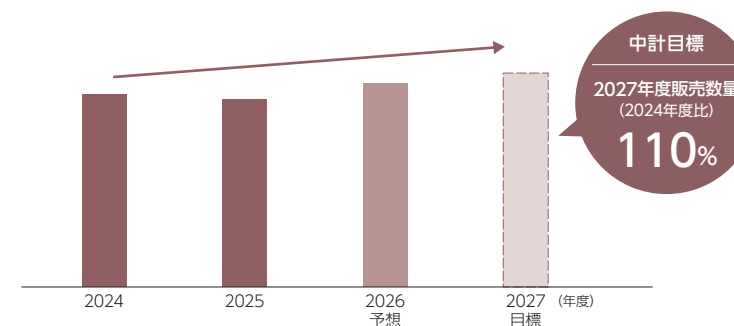
今後も、植物性油脂事業で培った技術と業務用チョコレート事業の提案力を掛け合わせることで、顧客商品の競争力向上に貢献しながら、市場の拡大と持続的な事業成長の実現を目指します。



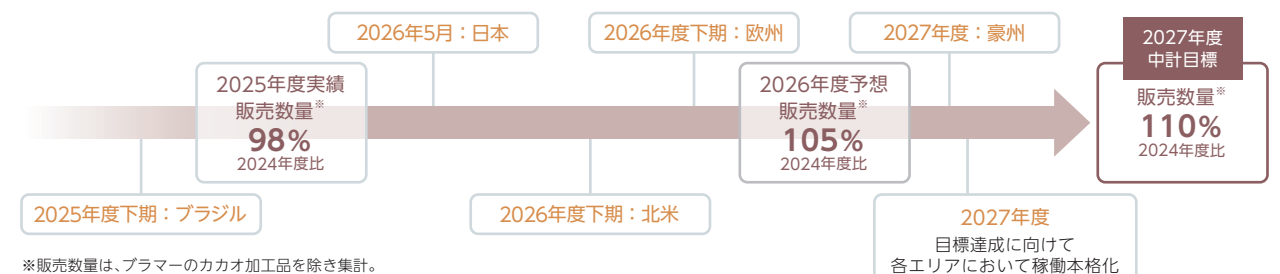
ホワイトコンパウンド スパイシービスケット

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



欧州

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。



日本

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。



北米

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。



豪州

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。



ブラジル

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

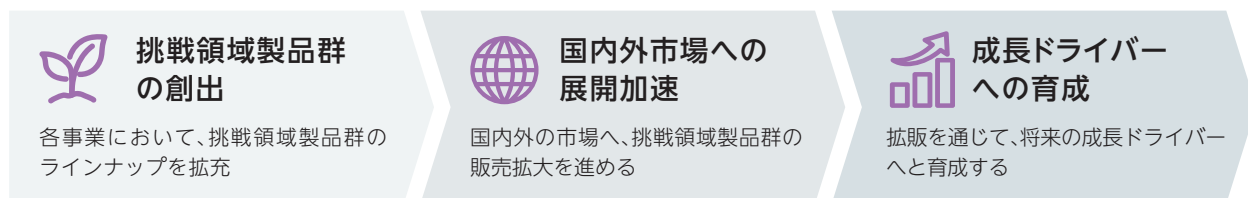
新たな価値創出に向けた取り組み

「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。

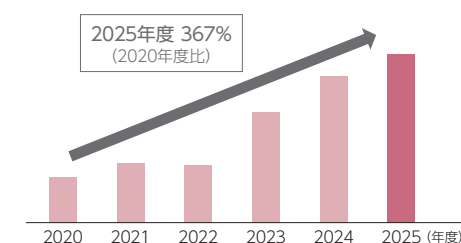


ソイレブール

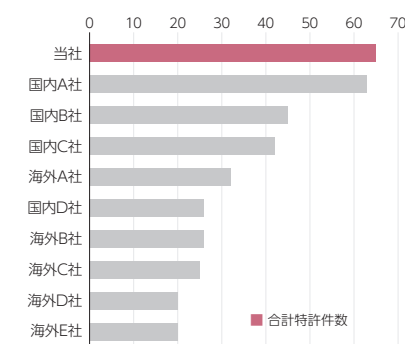


ソイレブールを使用した最終商品例

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 ―

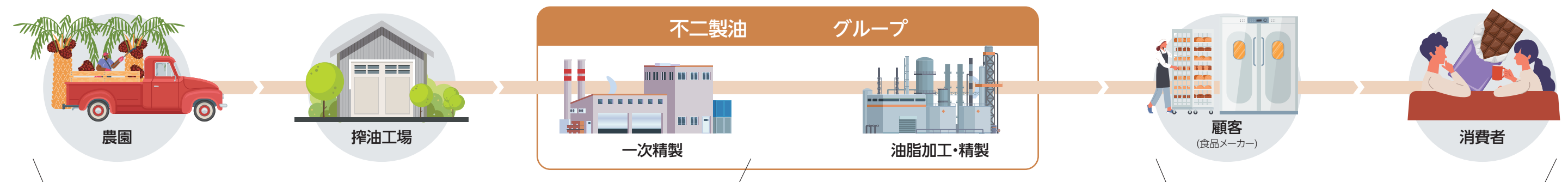
主要原料のパーム油の生産地では、環境破壊や人権侵害といった社会的課題が指摘されてきました。不二製油グループでは、過去より高品質な原料の安定的かつ持続的な調達を目指し、環境・人権・生物多様性に配慮したサプライチェーンの構築を、生産地の行政や農家と共同で取り組んできました。当社グループのこのような継続的な活動は、今日ではCDP Forestsにて A^{*}※¹やAREA 2026での受賞※²といった評価を受けるに至っています。

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※³）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※³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

※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※ 6%成長	年平均※ 12%成長



※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

