

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

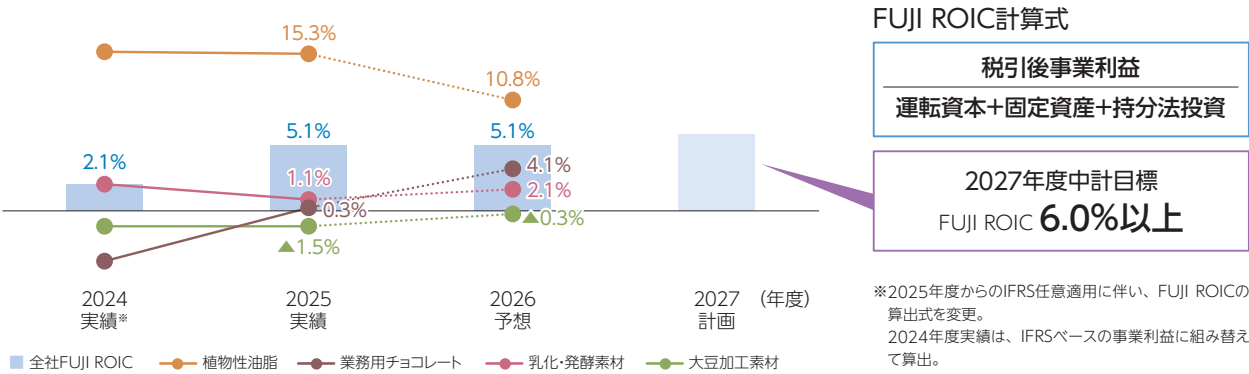
キャッシュイン	キャッシュアウト	詳細
営業CF 3年間累計 1,300億円	投資CF 3年間累計 800億円	● 植物性油脂事業のサプライチェーン強化のための投資、 業務用チョコレート事業の生産能力の拡充など
手元資金の活用	有利子負債削減 800億円 (2024年度末比)	● 金利上昇リスク対応、財務体質の強化として、有利子負債を削減 ● Net D/Eレシオの適正化1.25倍(2024年度末)→0.80倍(2027年度目標)
	株主還元 配当性向30～40%	

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。

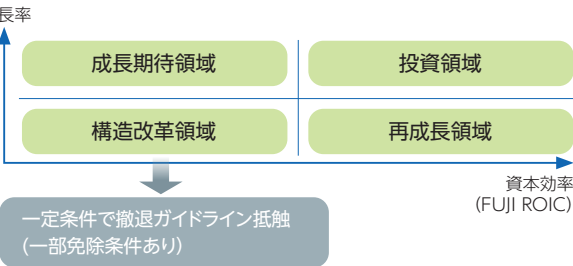
事業投資については年に一度事業投資レビューを実施し、撤退ガイドラインに抵触した事業は、改善可能性や戦略的重要性を検討し、継続・撤退の経営判断を行うきっかけとしています。従来の会社単位の管理から、事業やサプライチェーンの実態に即した管理へと見直し、FUJI ROICと成長率の2軸による事業ポートフォリオ評価を導入しています。また、過年度からの業績や事業の実態を鑑み、個別判断で撤退ガイドライン抵触とするなどの柔軟な対応も織り交ぜながらレビューを実施しています。2025年度のレビューでは、一部事業については継続的な改善や対応の必要性が確認されました。レビュー後は各

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)



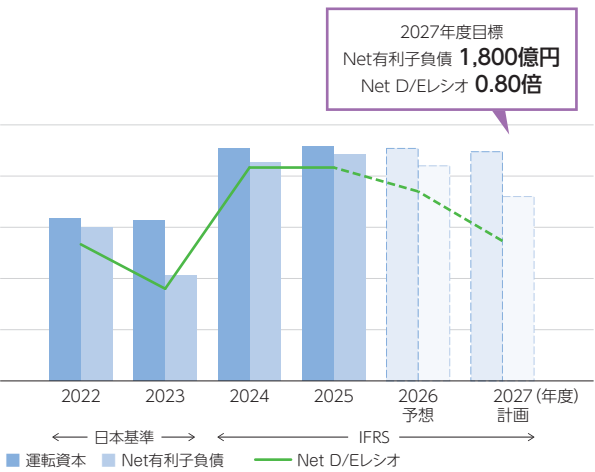
重点方針 2 財務基盤の健全化

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。

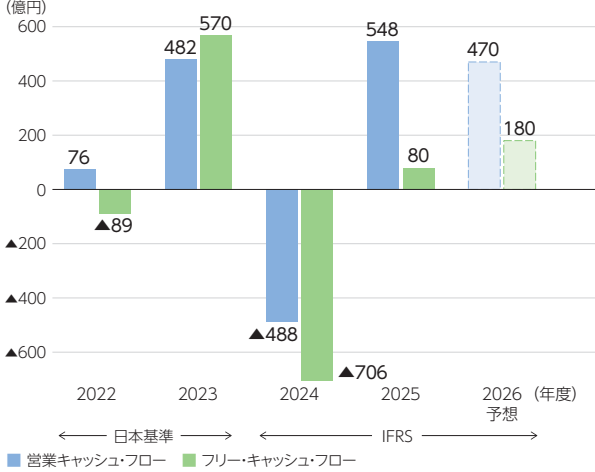
Net D/Eレシオについては2027年度に0.80倍とすることを目標としていますが、2026年度は運転資本の

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

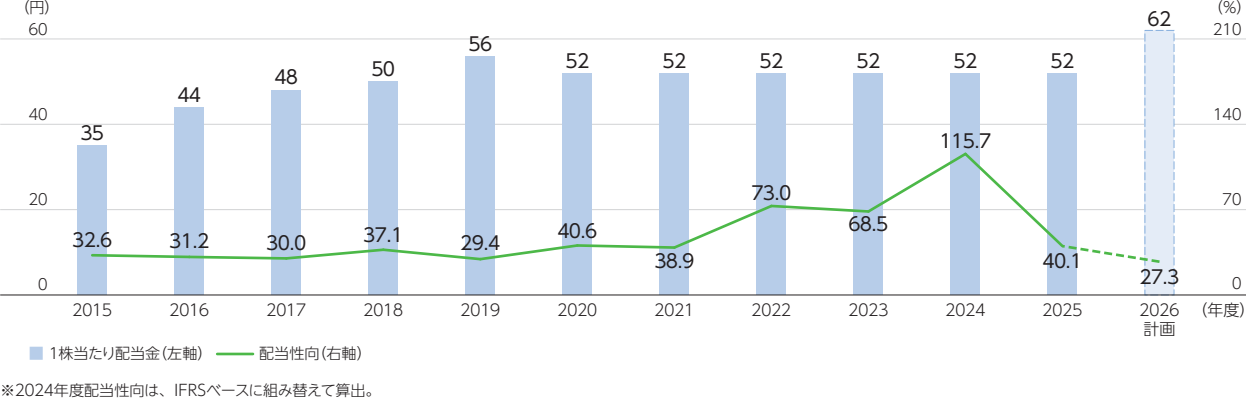


株主還元方針

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	- ブラマーの改善状況が分からない - チョコレート用油脂について知りたい	- ブラマーの改善状況が分からない - 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 - 事業展開が分かりにくい
対応	- 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 - 決算説明会資料において、カカオ特殊要因の内訳を開示 - 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	- 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 - 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 - 当社製品を活用した試食会の実施や、Investor's Guideを公開

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。

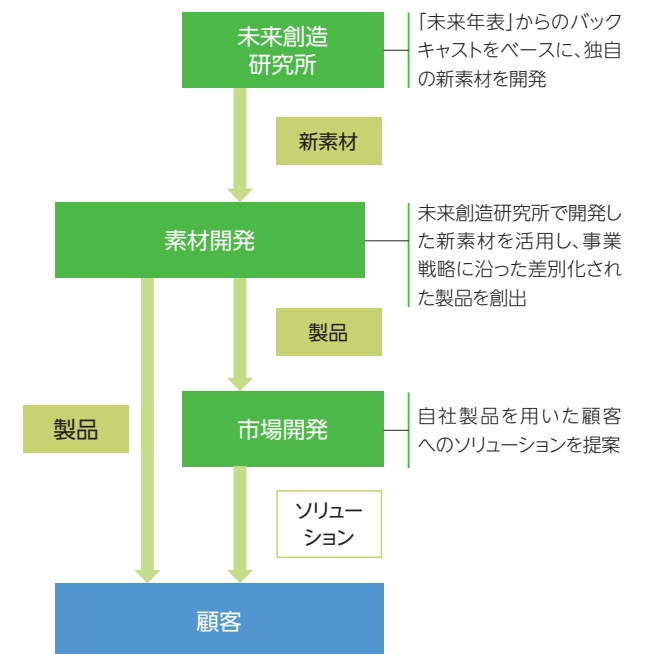
今後は、成長領域と挑戦領域の両輪で事業創出を加速させていきます。成長領域では強みの深化により収益基盤の強化を図るとともに、挑戦領域では将来の成長につながる事業機会の創出と収益化のスピード向上を目指します。研究開発の力で次の成長を切り拓き、世界の食産業において持続的に価値を提供し続ける存在となるべく、着実に取り組んでいきます。

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。



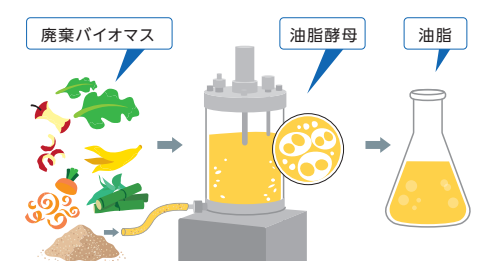
未来の成長を拓くオープンイノベーション基盤

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

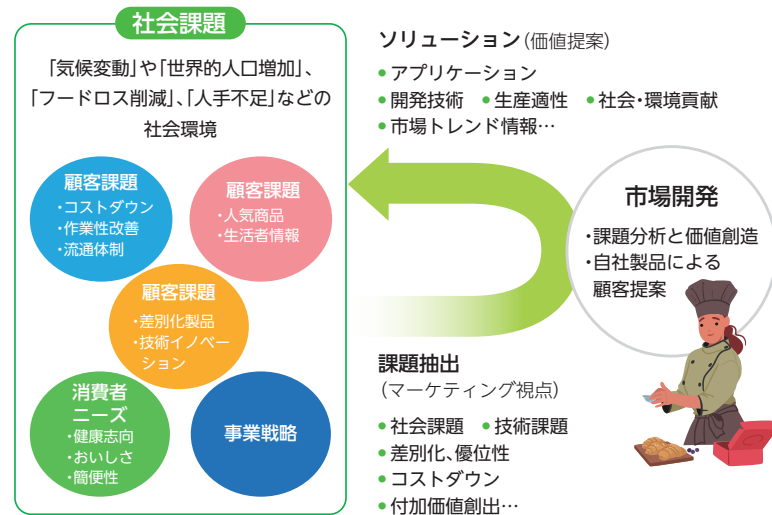
当社グループは、将来を支える技術を継続的に生み出すため、挑戦を後押しする風土づくりと人材育成を重視しています。

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。

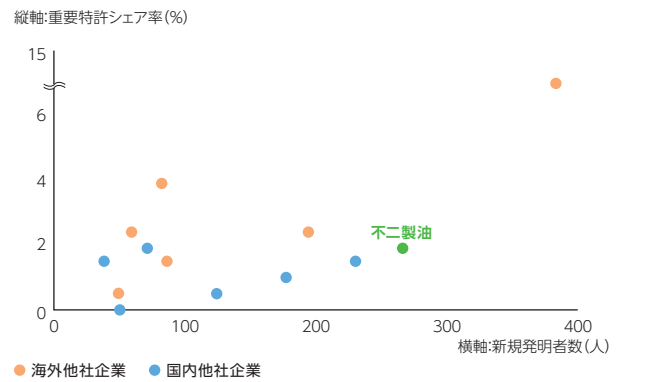
■ プラントベースフード(PBF)関連

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。

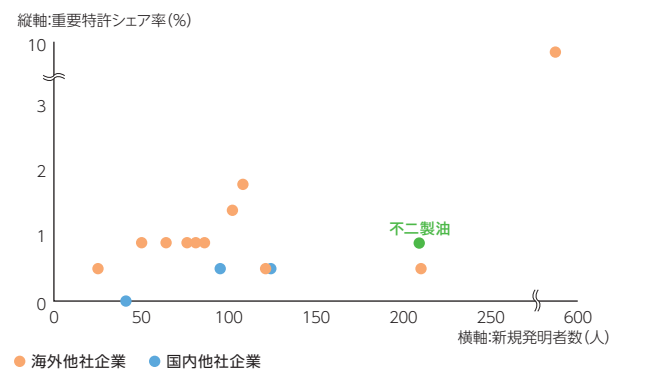
■ 植物乳と油脂の乳化に関連する技術の生存特許件数 P.37

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。

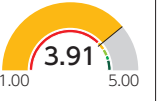
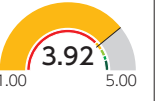
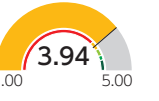


欧米／アジア／中国 3エリアに分かれて研修を実施 (写真は欧米)

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 総平均スコア (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



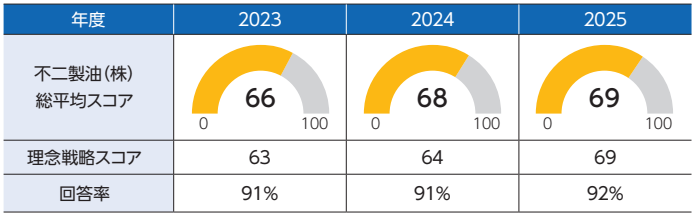
リーダーシップ研修の様子

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。

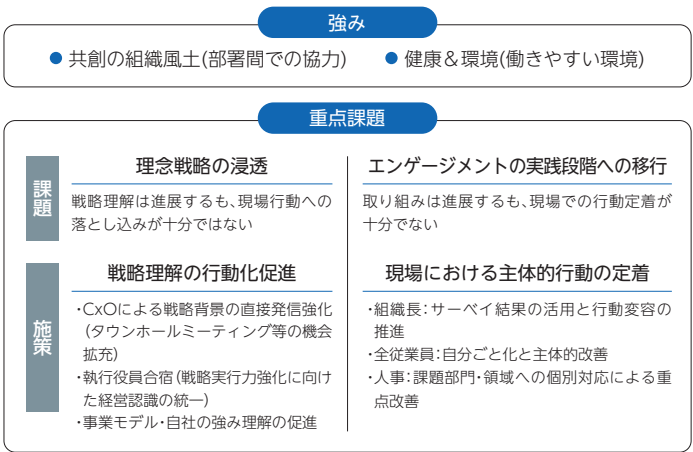
その他の要素別分析では、「上司との関係性」や「評価・成長支援」といった日常的なマネジメント領域が、重要な向上ドライバーであることが明らかになっています。ビジョンや戦略を自らの言葉で語り現場行動につなげるリーダーの育成を軸に、対話を起点とした改善サイクルの定着を図ります。まずは、新CEOの経営方針への理解を揃え、経営チームとしての一体感を再構築し、経営判断の質とスピードを高める場として、執行役員合宿を実施しました。今後は、従業員の主体的な行動を促進し、エンゲージメントと組織パフォーマンスの持続的向上を図っていきます。

国内エンゲージメントサーベイの推移

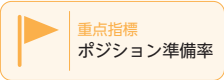


※株式会社アトラエのWevoxを利用

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



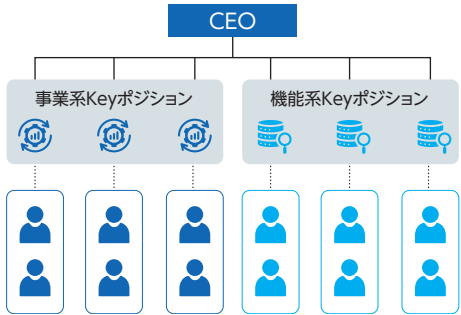
新体制における経営上の重要ポジションを明確化し、サクセッションに取り組んでいます。指名・報酬諮問委員会においてCEOサクセッションを実行するとともに、CxOをメンバーとする人材育成会議において次世代経営層育成プログラムを実行しています。

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

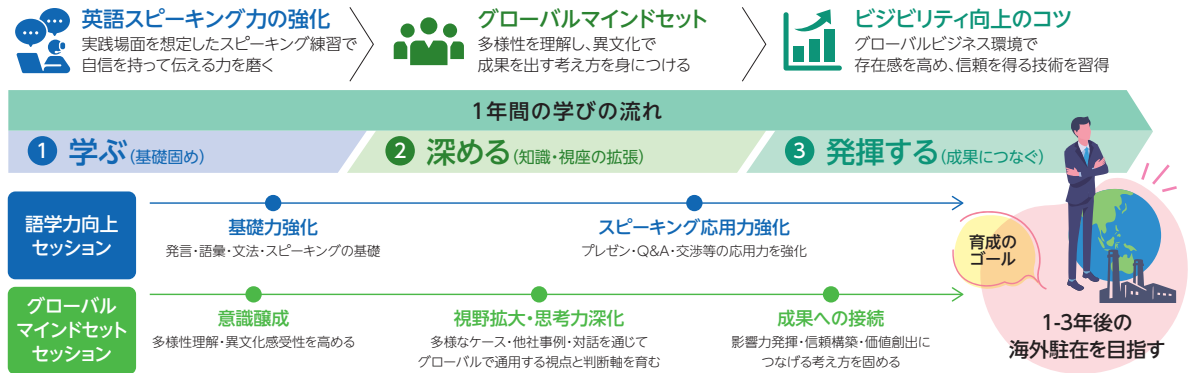
「技術・モノづくり」に関わる高度専門性を持つグローバル人材等、事業戦略上のキーパーソンの国内外最適配置と計画的育成を進めるとともに、将来の人材需給変化も踏まえた人材確保・育成に取り組めます。

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。

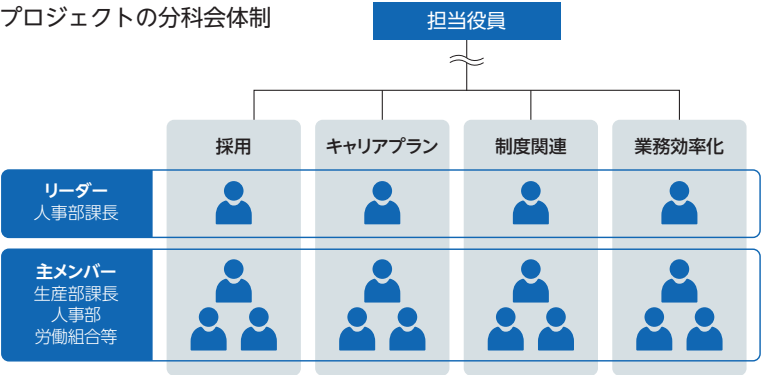
Pick up! 選抜型海外人材育成プログラム

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。



生産職働き方改革プロジェクト

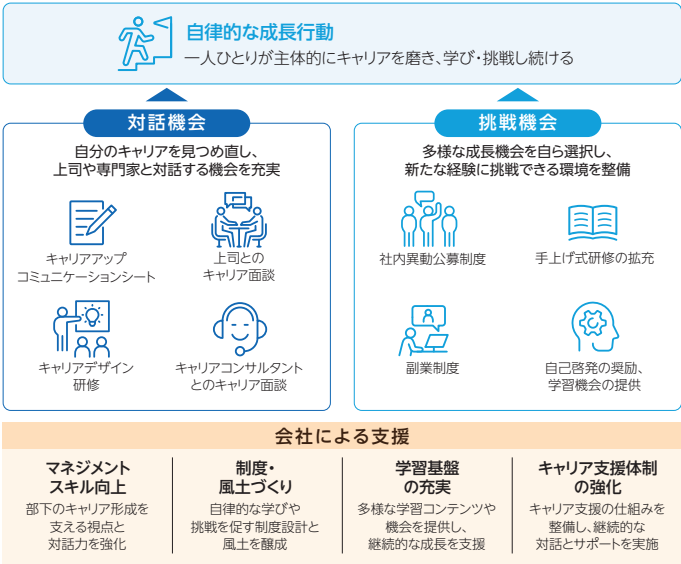
日本では生産年齢人口の減少等を背景に、交替勤務者の確保が一層困難になることが想定されるため、2024年度に「生産職働き方改革プロジェクト」を発足しました。2025年度は前年度に挙げた複数の課題に対して4分科会が並行して対応しました。労働人口減少と売り手市場が続く環境下で、いかに人材を採用・定着・育成していくかを議論し、採用力の強化、定着に資する職場環境の構築、処遇改善、生産性向上を進めました。また、2025年度からは各事業本部に配置された人事担当マネージャーが、生産部との面談や意見交換を通じて、定着とエンゲージメント向上に努めるとともに、諸手当の新設や増額、社外の知見を活用した生産性向上施策を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

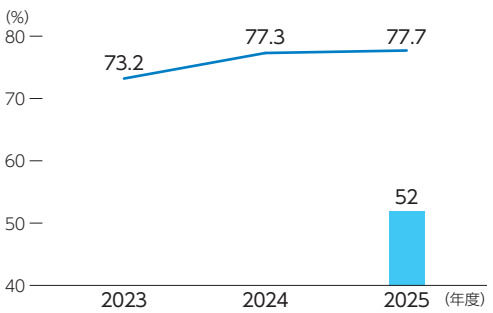


女性活躍を支える働き方改革とライフステージ対応

多様な人材がライフステージに左右されことなく強みを発揮し、継続的に活躍できる環境整備を進めています。中でも、将来的な意思決定層における女性登用を重要な経営課題の一つと位置づけ、その前提となる「意思決定層への挑戦意欲を阻害しない企業風土」の整備を目的に、業務負担の高まる管理職層の働き方改革や、仕事と介護を含む多様なライフステージへの対応力強化に取り組めます。具体的には、組織長^{※3}の有給休暇取得率および、「仕事と介護の両立ができると感じる割合」の向上をKPIに設定し、有効な施策につなげていきます。管理職向け研修の実施や制度の理解浸透を通じて、ボトルネックとなっている課題を改善し、誰もが安心して働き続け、キャリアの実現に向けて挑戦できる風土づくりを進めています。

主要指標
有給休暇取得率

有給休暇取得率



	目標 ^{※1}
全社員	65%以上を継続 ^{※2}
組織長 ^{※3}	2027年度までに62%以上 ^{※3}

※1: 「女性活躍推進法に基づく一般事業主行動計画」の目標
※2: 2021年4月1日～2026年3月31日の目標
※3: 2026年4月1日～2028年3月31日の新規目標、組織長は課長職以上

不二製油(株)の健康経営

2017年より健康経営推進宣言を掲げ、健康は本人・家族の幸せだけでなく、企業力を高める重要な要素と捉え、健康経営に取り組んでいます。健康とは肉体的・精神的・社会的に満たされていることが基本であることを「健康白書」で明確にし、そのために必要な「知識」「認識」「方法」を提供しています。具体的には健康診断などをもとに自身の健康状態と一緒に見直す、定期的な勉強会を開きヘルスリテラシーを高める、運動機能測定会を半期ごとに実施し、身体的な変化を認識・改善する方法などを提供しています。

2025年度より、事業所敷地内および、就業時間内を全面禁煙としました。様々な反応がありましたが、当社は「おいしさと健康を追求する」企業であり、従業員の健康が第一義の目的と考えての施策です。そして健康は自分のためでもあります、「大切な人」「仲間」のためにもなります。これからも共に働く仲間、そして家族も大切にする風土を醸成し、従業員のHataraki-Gaiを高めていきます。



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 ^{※3}	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「病気のやがけが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）

■ 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。



PIC成果発表会



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。

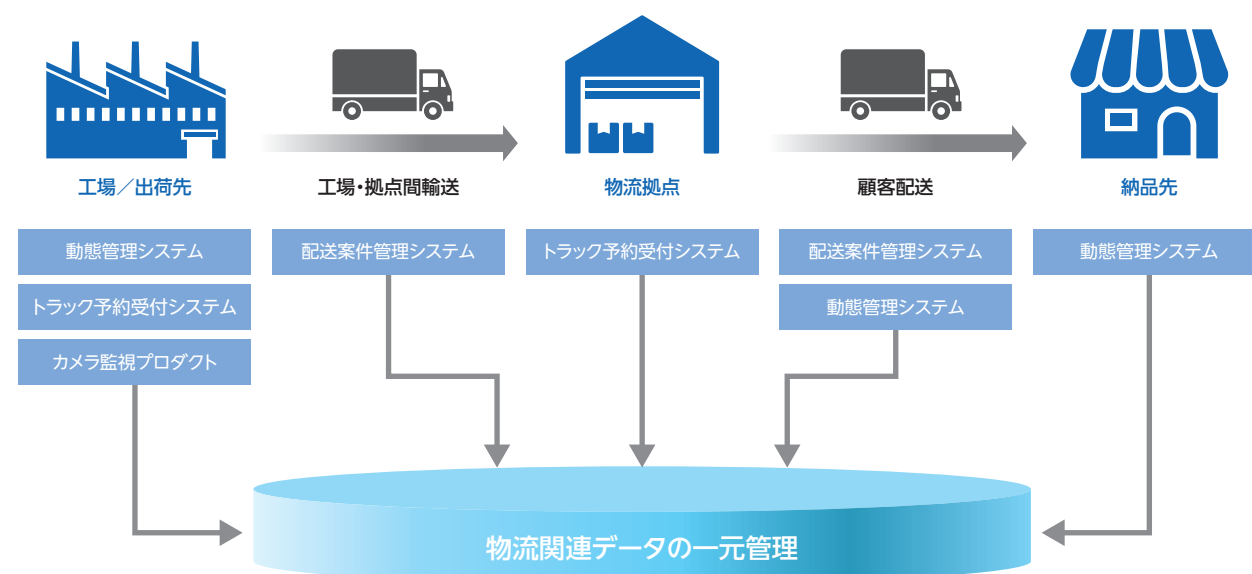
当社の単独最適ではなく業界全体の最適化を志向し、協業を通じて持続可能な物流ネットワークの構築と安定供給体制の強化を図っています。



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



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^{※1} TNFD^{※2}

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) リスクと機会、財務インパクトの評価	自然 (TNFD) 自然への依存と影響の把握、リスクと機会の評価
● 2019年度 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 ● 2022年度 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 ● 2023年度以降 毎年レビュー、見直し	● 2022年度 バリューチェーンに沿って全事業と生物多様性の関係性を把握。事業全体に関わる生物多様性課題を整理、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 ● 2023年度 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 ● 2024年度 バリューチェーン上の自然関連リスク・機会のリスト化 TNFD提言に沿った開示の開始

^{*} 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.fujiol.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 ^{※1}	森林破壊と土地転換フリー(DCF ^{※2}):100% 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 ^{※3} 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^{※1}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 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 ^{※2} 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 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 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 ₂ 排出量の削減 搾油後副産物の燃料利用 工程改善や汚泥の含水率低減による廃棄物量の削減 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 ^{※3} 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 ₂ (CCU)を活用した大豆育成研究 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 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/

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、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。

※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 (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 (従業員・自社操業)	サプライチェーン川下 (顧客・消費者)
最優先で対処すべきリスク	● 労働基準 ● 労働安全衛生	● 職場環境 ● 労働安全衛生	
対処する必要があるリスク	● 非差別と機会均等 ● 強制、奴隷、債務労働 ● 児童労働・若年労働者 ● 土地の権利 ● 周辺コミュニティへの環境・社会影響	● 非差別と機会均等 ● 団体交渉権と結社の自由 ● 強制、奴隷、債務労働	● 食品安全 ● 健康への権利
ビジネス倫理に関する課題	● 詐欺、贈収賄、汚職	● 情報セキュリティとプライバシー	● 倫理的な研究開発
サプライチェーン横断的な課題	● 苦情処理メカニズムと救済へのアクセス	● 気候変動による人権への影響	● DE&I

「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/

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。

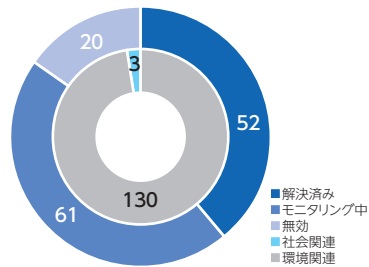
原料	人権デュー・ディリジェンスの取り組み(対象人権リスク)
パーム	自己評価ツール(NDPE達成に向けた人権リスク全般)、サプライチェーン変革プログラム(サプライヤーの労働者の人権) グリーバンズ(苦情処理)メカニズム(主に農園における人権リスク)、ランドスケープイニシアチブ(地域コミュニティ、先住民の土地の権利)
カカオ	児童労働監視・是正システム(CLMRS)(児童労働)
シアカーネル	児童労働デュー・ディリジェンスプロジェクト(児童労働)

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

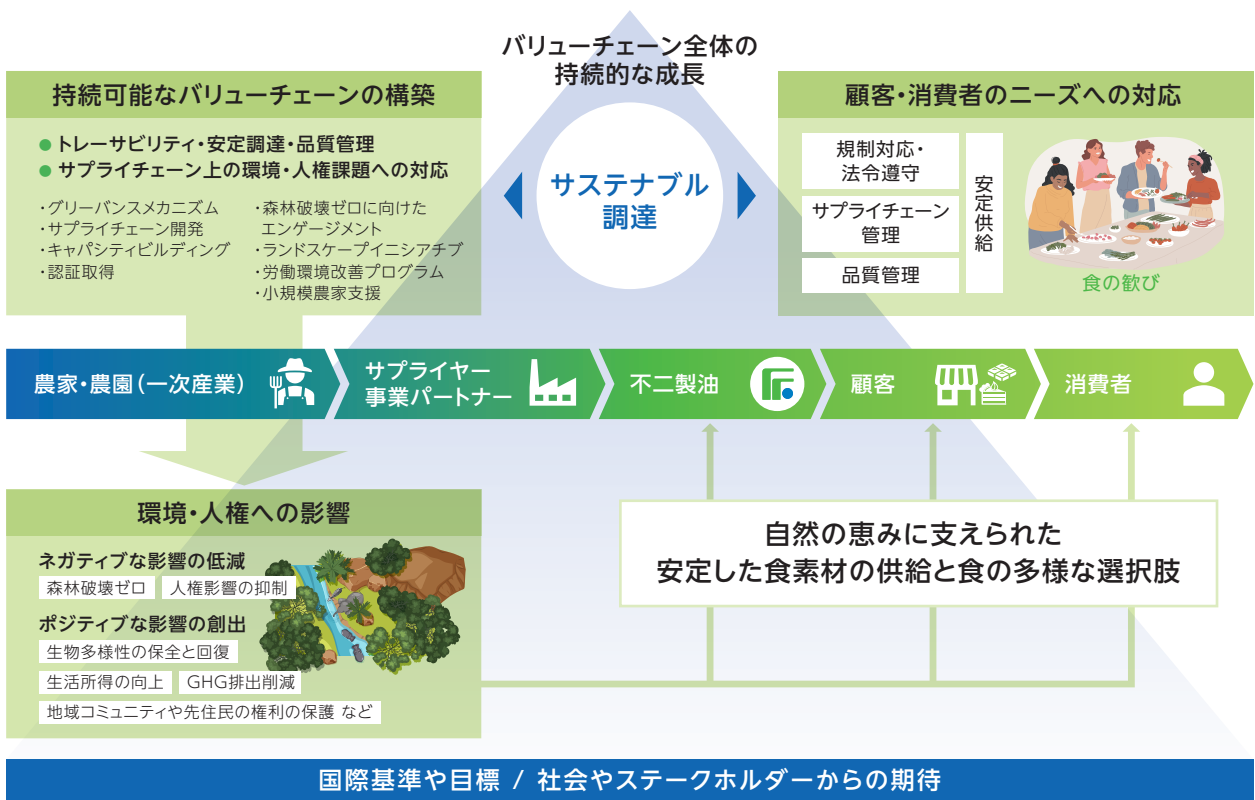


自然資本

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/

パーム油のサステナブル調達

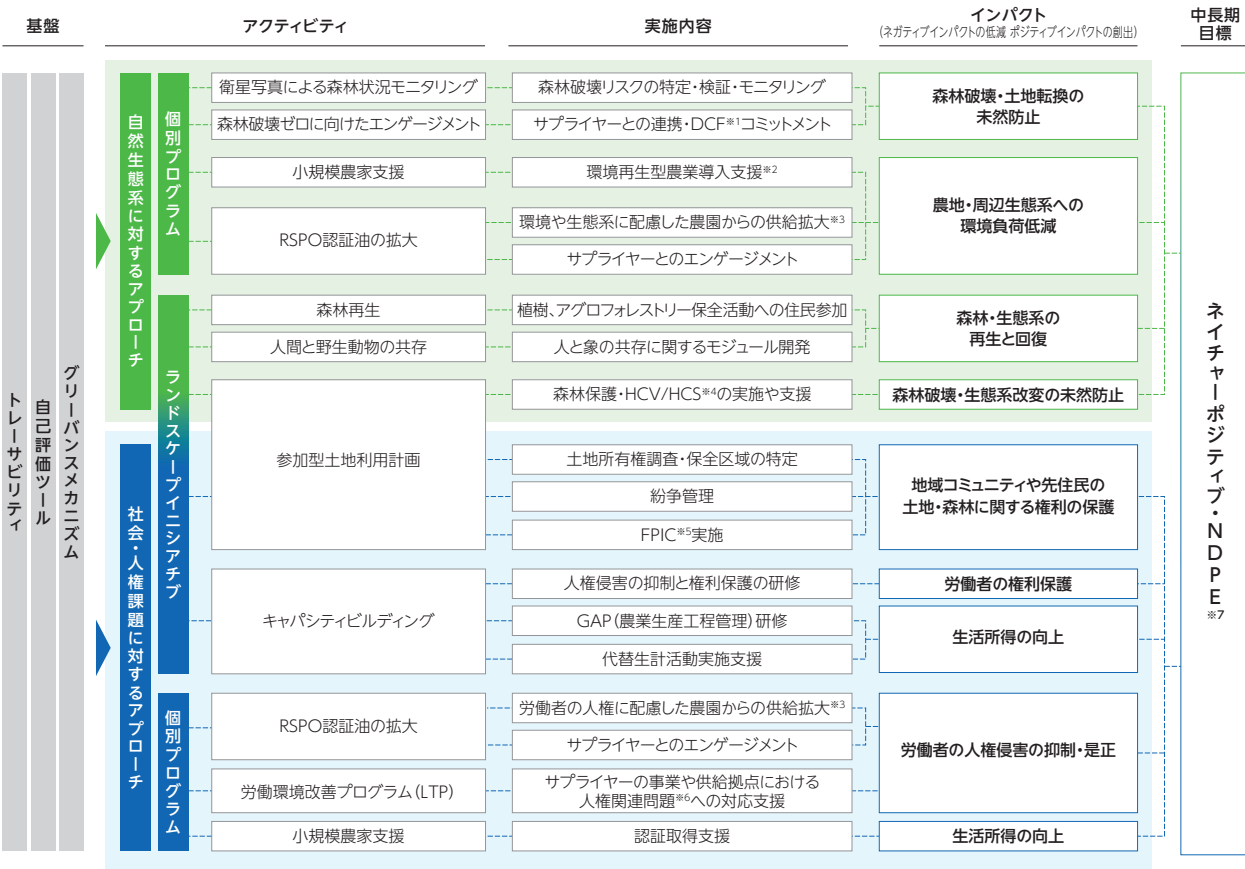
パーム油は東南アジアを中心に栽培されているパームから取れる油で、その生産量は世界の植物油脂原料の中で最大です。その一方で、農園開発に起因する森林破壊や強制労働などの人権侵害が懸念されています。



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/

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。



農業協同組合KPSAによるゾウとの対立管理

SCFSランドスケープは域内に断片的に残された森林と隣接し、野生動物にとって重要な回廊として機能しているため、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。

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

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 ^{*1}):100%	TTP:85%	96%	● 農園までのサプライチェーンの把握 ● 衛星写真による森林破壊のモニタリング ● サプライチェーン変革プログラムの適用 ● 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) ● グリーバンス(苦情処理)メカニズムの運用 ● ランドスケープイニシアチブ^{*3}への参画 ● RSPO^{*4}認証油の調達
	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) ^{*2} 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 ^{*5}	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 ^{*6})	● 農園のマッピング ● 森林の保全と再生 ● 児童の保護(CLMRSの推進) ● コミュニティ支援プログラムの実施
	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 ^{*7} 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 ^{*8} 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 ^{*9} 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 ^{*10}	植樹6,000本/年	12,325本	● Tebma-Kanduプログラムの実施 ● シアの木の生息域内の緑地保全 ● エネルギー転換による環境負荷低減
	人権	農家の貧困		Tebma-Kandu協同組合 ^{*11} 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 ^{*12} :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 ^{*13} 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% ^{*14}	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

※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。