

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

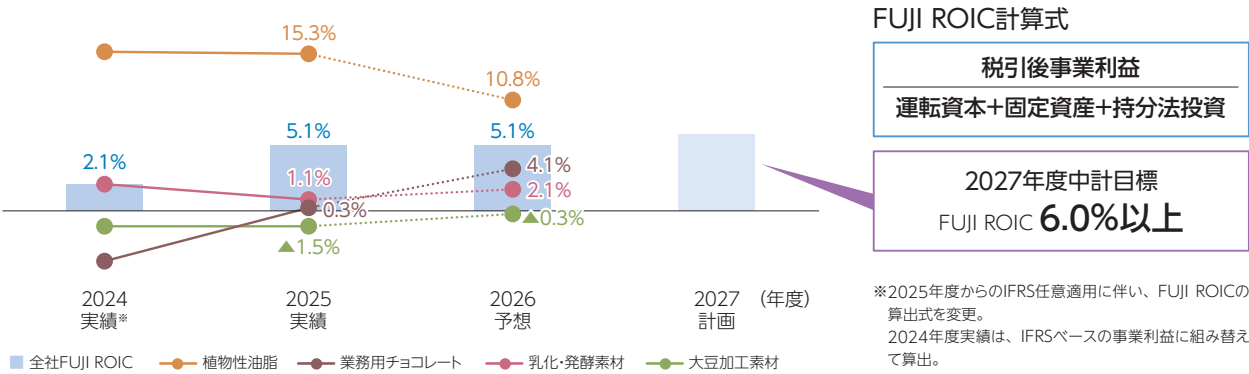
キャッシュイン	キャッシュアウト	詳細
営業CF 3年間累計 1,300億円	投資CF 3年間累計 800億円	● 植物性油脂事業のサプライチェーン強化のための投資、 業務用チョコレート事業の生産能力の拡充など
手元資金の活用	有利子負債削減 800億円 (2024年度末比)	● 金利上昇リスク対応、財務体質の強化として、有利子負債を削減 ● Net D/Eレシオの適正化1.25倍(2024年度末)→0.80倍(2027年度目標)
	株主還元 配当性向30～40%	

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。

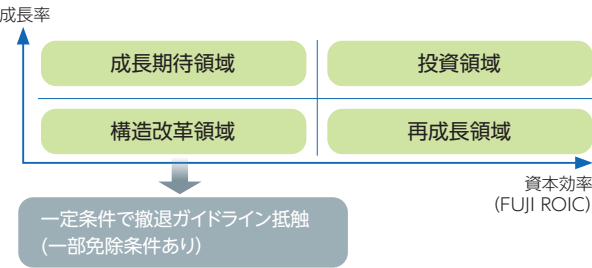
事業投資については年に一度事業投資レビューを実施し、撤退ガイドラインに抵触した事業は、改善可能性や戦略的重要性を検討し、継続・撤退の経営判断を行うきっかけとしています。従来の会社単位の管理から、事業やサプライチェーンの実態に即した管理へと見直し、FUJI ROICと成長率の2軸による事業ポートフォリオ評価を導入しています。また、過年度からの業績や事業の実態を鑑み、個別判断で撤退ガイドライン抵触とするなどの柔軟な対応も織り交ぜながらレビューを実施しています。2025年度のレビューでは、一部事業については継続的な改善や対応の必要性が確認されました。レビュー後は各

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)



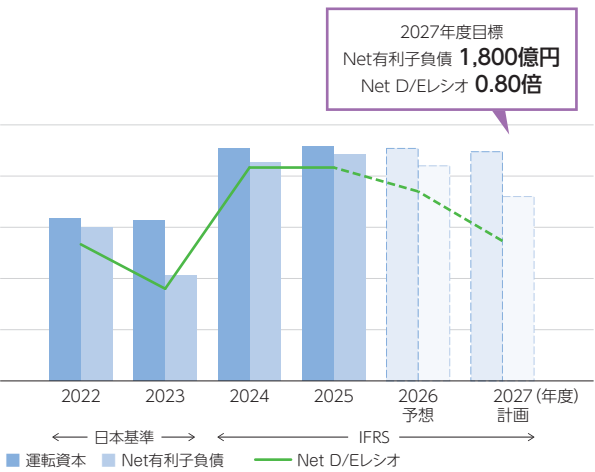
重点方針 2 財務基盤の健全化

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。

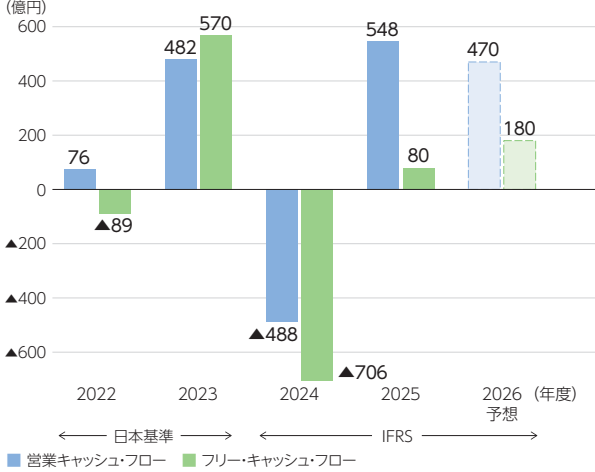
Net D/Eレシオについては2027年度に0.80倍とすることを目標としていますが、2026年度は運転資本の

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

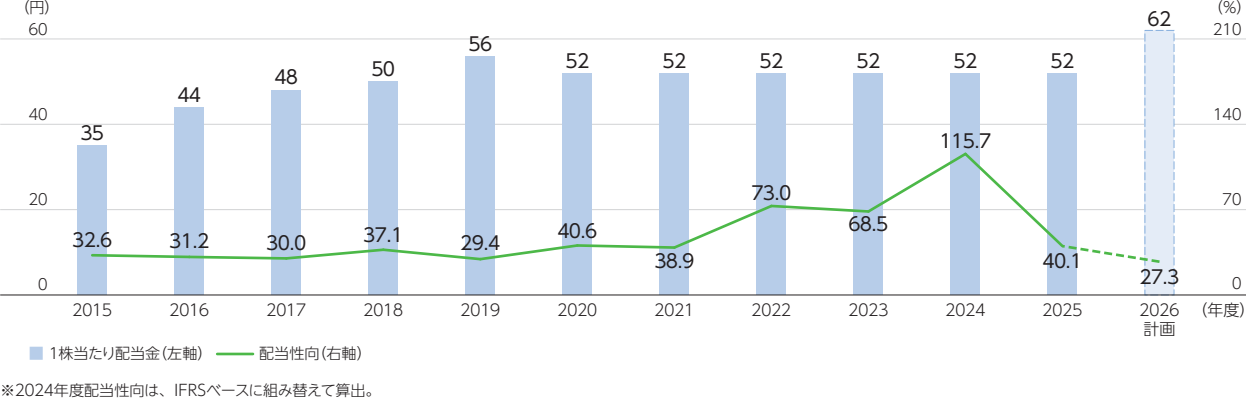


株主還元方針

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