

FY2024

2024年度決算説明資料

2025年5月13日

1. 2024年度 実績
2. 2025年度 業績予想
3. 2025年度に向けて
4. 参考資料



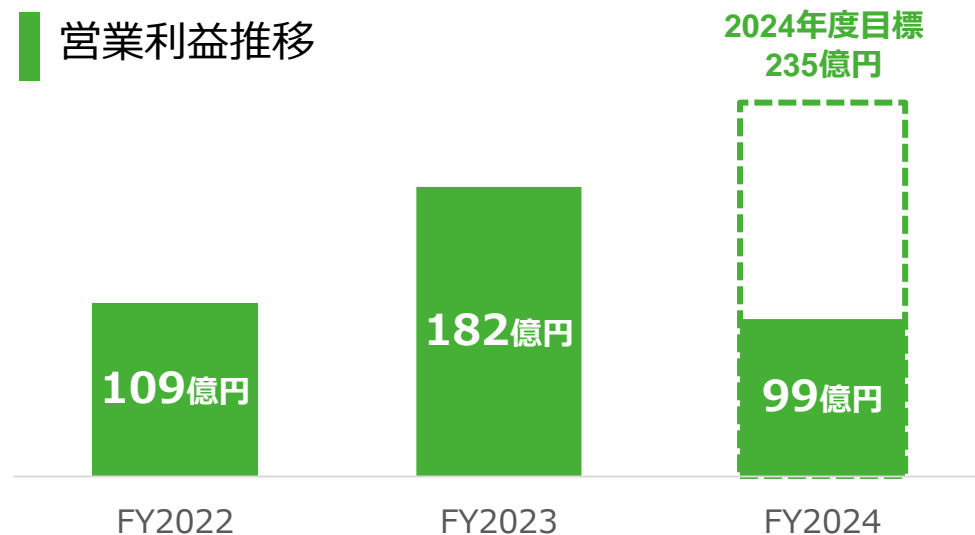
1

2024年度 実績

2022-2024年度中期経営計画 振り返り

継続する外部環境の変化の影響も見られたが、事業基盤の強化は進捗。

営業利益推移



実績

- ・既存領域における収益性の伸長
- ・統一指標の導入によるグローバル経営管理の強化
- ・サプライチェーン強化

未達

- ・ブラマーの収益性改善
- ・投資事業の早期収益化

財務項目	FY2022 実績	FY2023 実績	FY2024 実績	FY2024 目標
ROE	3.1%	3.0%	1.0%	8.0%
FUJI ROIC	2.0%	3.5%	1.6%	5.0%
配当性向	73.0%	68.5%	200.4%	30~40%

課題認識

- ・グループガバナンスの更なる深化
- ・既存領域の更なる競争力強化
- ・高収益なポートフォリオへの変革による安定的成長

2022-2024年度中期経営計画 振り返り

事業持株会社への変革を進める。

2024年度 課題

ブラマー

- ・カカオ相場の乱高下による逆ザヤへの対応
- ・経営管理の更なる改善

中国
クリーム
事業

- ・停滞する市場への対応
- ・拡販対応

ガバナンス
とノウハウ
の横展開

- ・事業別管理は進展も、ノウハウ展開のスピード感不足
- ・グループガバナンスは発展途上



2025年度 対策

事業持株会社
への移行

- ・グループの一体化
- ・ノウハウ展開のスピードアップ
- ・サプライチェーンの更なる強化

事業軸・機能
軸の明確化

- ・グループガバナンスの更なる深化
- ・各事業の製品ポートフォリオ見直し
- ・全社事業のポートフォリオ見直し

2024年度 通期実績

(単位：億円)

	FY2023 通期実績	FY2024 通期実績	前期比	FY2024 修正予想 (25年2月)	修正予想比
売上高	5,641	6,712	+1,071	6,550	+162
営業利益	182	99	▲83	110	▲11
ブラマー カカオ特殊要因	-	▲305		▲261	▲44
カカオ特殊要因を 除く実質営業利益	182	404	+222	371	+33
経常利益	168	53	▲115	67	▲14
親会社株主に帰属する 当期純利益	65	22	▲43	28	▲6

売上高 6,712億円 前期比 +1,071億円

業務用チョコレート事業での原材料価格上昇に伴う販売価格の上昇や、植物性油脂事業での東南アジアの販売数量の増加、円安の影響により増収。

営業利益 99億円 前期比 ▲83億円

植物性油脂事業における東南アジアでのチョコレート用油脂CBE*や、業務用チョコレート事業における日本、東南アジアでのコンパウンドチョコレートの販売が伸長した一方、米国ブラマーでのカカオに関連した特殊要因（以下、カカオ特殊要因）により減益。

※ブラマーについては15～16ページを参照

当期純利益 22億円 前期比 ▲43億円

既存事業の伸長に伴う増加はあったものの、ブラマーでのカカオ特殊要因に伴う営業減益を主因に減益。

* CBE : Cocoa Butter Equivalentの略。カカオバターに似た性質を持つ代用可能なチョコレート用油脂。主な原料は、パーム、ヒマワリ、シア。
カカオバターにはない機能性を付与することも可能。

(注) ブラマー（業務用チョコレート事業）は決算期変更に伴い、2023年度通期実績は2023年2月～2024年1月、2024年度通期実績は2024年4月～2025年3月の損益計算書を連結しています。

2024年度 通期実績／事業別

(単位：億円)

	FY2023 通期実績	FY2024 通期実績	前期比	FY2024 修正予想 (25年2月)	修正予想比
売上高	5,641	6,712	+1,071	6,550	+162
植物性油脂事業	1,854	2,073	+219	2,017	+56
業務用チョコレート事業	2,534	3,347	+813	3,247	+100
乳化・発酵素材事業	899	942	+43	932	+10
大豆加工素材事業	355	351	▲4	354	▲3
営業利益	182	99	▲83	110	▲11
植物性油脂事業	154	263	+108	228	+34
業務用チョコレート事業	18	▲158	▲177	▲116	▲42
カカオ特殊要因を除く 業務用チョコレート事業	18	147	+129	145	+2
乳化・発酵素材事業	38	34	▲3	39	▲4
大豆加工素材事業	10	7	▲4	10	▲3
グループ管理費用等	▲39	▲46	▲7	▲51	+4
営業利益率	3.2%	1.5%	▲1.8pt	1.7%	▲0.2pt

事業別 営業利益



植物性油脂

- ・カカオ価格高騰を背景としたチョコレート用油脂CBEの強い需要により、販売が伸長。



業務用チョコレート

- ・日本、ブラジル、東南アジアでコンパウンドチョコレートの販売が伸長。
- ・米国ブラマーは、シカゴ工場閉鎖による固定費減少があるものの、カカオ価格高騰に伴うカカオ特殊要因により大幅に減益。



乳化・発酵素材

- ・日本では製パン向けの販売が堅調。
- ・中国では原材料価格の上昇に伴い採算性が低下。



大豆加工素材

- ・機能剤の販売数量が減少。

2024年度 通期営業利益増減分析

CBEやコンパウンドチョコレートが牽引し、実質営業利益は404億円を達成。
一方で、ブラマーのカカオ特殊要因の影響により、営業利益は83億円減益の99億円。

前期比 営業利益増減分析

(単位：億円)



数量要因	植物性油脂事業の東南アジアや、業務用チョコレート事業の日本やブラジル、東南アジアは伸長したが、ブラマーのシカゴ工場閉鎖により販売数量が減少。
単価要因	カカオ価格高騰により各エリアで原材料価格が上昇したが、植物性油脂事業、業務用チョコレート事業での原材料価格に対応した販売価格の上昇が寄与。
固定費・経費・為替等	ブラマーのシカゴ工場閉鎖によるコストダウンがあったが、各エリアで人件費等が上昇。
ブラマーカカオ特殊要因	カカオ特殊要因については15~16ページ参照。

* ウォーターフォールチャートにて、「ブラマーカカオ特殊要因」は「原材料等」に含まれるが、別項目として表示。

通期：売上高・営業利益（事業別・所在地別マトリクス）

(単位：百万円)

売上高	年度	日本		米州		東南アジア		中国		欧州		連結計	
			YOY		YOY		YOY		YOY		YOY		YOY
植物性油脂	FY2024	65,473	+8,460	58,384	▲4,629	40,820	+14,334	4,550	+1,232	38,044	+2,525	207,274	+21,923
	FY2023	57,012	+579	63,014	▲16,203	26,485	▲4,372	3,318	▲56	35,519	+1,954	185,350	▲18,097
	FY2022	56,432	-	79,217	-	30,858	-	3,374	-	33,564	-	203,448	-
業務用 チョコレート	FY2024	57,953	+11,647	223,344	+53,168	27,372	+7,798	15,093	+7,217	10,931	+1,455	334,696	+81,287
	FY2023	46,306	+4,057	170,175	+16,851	19,574	+1,406	7,876	+409	9,475	+2,171	253,408	+24,895
	FY2022	42,248	-	153,324	-	18,168	-	7,467	-	7,304	-	228,513	-
乳化・発酵素材	FY2024	61,107	+2,089	-	-	16,140	+1,700	16,928	+530	-	-	94,175	+4,320
	FY2023	59,017	+1,319	-	-	14,439	▲1,632	16,398	▲997	-	-	89,855	▲1,309
	FY2022	57,697	-	-	-	16,071	-	17,395	-	-	-	91,164	-
大豆加工素材	FY2024	34,436	▲264	-	-	-	-	580	▲189	47	+47	35,065	▲407
	FY2023	34,701	+1,452	-	-	-	-	770	▲265	0	+0	35,472	+1,188
	FY2022	33,248	-	-	-	-	-	1,035	-	-	-	34,284	-
売上高計	FY2024	218,970	+21,932	281,729	+48,538	84,333	+23,834	37,153	+8,789	49,024	+4,028	671,211	+107,124
	FY2023	197,037	+7,409	233,190	+648	60,499	▲4,598	28,363	▲909	44,995	+4,126	564,087	+6,676
	FY2022	189,627	-	232,542	-	65,097	-	29,273	-	40,869	-	557,410	-

営業利益	年度	日本		米州		東南アジア		中国		欧州		連結調整		グループ管理費用		連結計	
			YOY		YOY		YOY		YOY		YOY		YOY		YOY		YOY
植物性油脂	FY2024	10,295	+4,470	4,851	+544	8,156	+6,008	248	+243	3,035	▲46	▲316	▲389	-	-	26,270	+10,831
	FY2023	5,825	+1,875	4,306	+5,244	2,148	▲811	4	+192	3,081	+1,698	73	+218	-	-	15,439	+8,418
	FY2022	3,950	-	▲938	-	2,959	-	▲187	-	1,383	-	▲145	-	-	-	7,021	-
業務用 チョコレート	FY2024	9,751	+3,490	▲31,354	▲24,690	3,185	+1,883	2,540	+2,319	1,263	+586	▲1,219	▲1,263	-	-	▲15,833	▲17,674
	FY2023	6,261	+632	▲6,664	▲4,639	1,301	+419	221	+182	676	+301	44	▲29	-	-	1,840	▲3,132
	FY2022	5,629	-	▲2,025	-	882	-	38	-	375	-	73	-	-	-	4,973	-
乳化・発酵素材	FY2024	3,413	▲117	-	-	233	+540	▲47	▲622	-	-	▲156	▲150	-	-	3,444	▲349
	FY2023	3,531	+1,368	-	-	▲306	+125	574	+760	-	-	▲5	+49	-	-	3,793	+2,302
	FY2022	2,163	-	-	-	▲432	-	▲185	-	-	-	▲54	-	-	-	1,490	-
大豆加工素材	FY2024	1,090	▲465	-	-	-	-	190	▲84	▲803	+80	179	+85	-	-	656	▲383
	FY2023	1,555	+209	-	-	-	-	275	▲9	▲884	▲508	94	+71	-	-	1,040	▲237
	FY2022	1,346	-	-	-	-	-	284	-	▲376	-	22	-	-	-	1,277	-
連結調整	FY2024	139	+11	▲95	▲82	▲51	▲74	0	+7	84	+27	▲268	▲90	-	-	▲192	▲202
	FY2023	127	▲30	▲13	▲5	22	+75	▲6	▲23	57	+190	▲177	▲166	-	-	10	+40
	FY2022	158	-	▲8	-	▲52	-	16	-	▲133	-	▲10	-	-	-	▲30	-
グループ 管理費用	FY2024	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	▲4,450	▲539	▲4,450	▲539
	FY2023	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	▲3,910	▲118	▲3,910	▲118
	FY2022	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	▲3,792	-	▲3,792	-
営業利益計	FY2024	24,690	+7,389	▲26,599	▲24,227	11,523	+8,357	2,932	+1,863	3,579	+648	▲1,780	▲1,809	▲4,450	▲539	9,895	▲8,318
	FY2023	17,301	+4,053	▲2,371	+600	3,166	▲190	1,069	+1,102	2,930	+1,682	28	+143	▲3,910	▲118	18,213	+7,273
	FY2022	13,247	-	▲2,972	-	3,356	-	▲33	-	1,248	-	▲114	-	▲3,792	-	10,940	-



2

2025年度 業績予想

2025年度からの開示内容の変更点

変更点① IFRS任意適用の開始

- 2025年度第1四半期より国際財務報告基準（IFRS）を適用。
- 業績管理指標として「事業利益」を設定。
- 従来の営業利益（日本基準）との差異は以下の通り。

営業利益（日本基準）
+ 会計基準差異の調整
+ その他営業外収益/費用・為替差損益
+ 持分法投資損益
事業利益（IFRS）

変更点② マネジメントアプローチによるセグメント情報の変更

グループ本社と旧不二製油の統合により事業持株会社となり、従来のエリア制から事業本部制へと管理体制を変更したことにより、セグメント情報の開示を以下の通り変更。

従来

グループ本社制では、エリアを軸とした管理を実施。グループ本社の費用等はグループ管理費用として別掲。

	日本	米州	東南アジア	中国	欧州
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					
グループ管理費用					

2025年度1Qより

グループ本社と旧不二製油（日本事業）の合併による事業持株会社制の移行により、事業を軸とした管理に変更。グループ管理費用は主に日本の各セグメントに配賦。

	日本	欧米 (米州 + 欧州)	アジア (東南アジア + 中国)
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			
グループ管理費用の別掲は廃止			

2025年度 通期業績予想

(単位：億円)

	FY2024実績 (日本基準)	FY2024実績 参考値 (注)	FY2025予想 (IFRS)
売上高	6,712	-	8,000
営業利益	99	-	-
事業利益	-	130	295
ブラマー カカオ特殊要因	▲305	▲305	▲30
カカオ特殊要因を 除く実質営業利益・事業利益	404	435	325
経常利益	53	-	-
親会社の所有者に帰属する 当期利益	22	-	165

会計基準変更による影響 (FY2024実績)

営業利益 (日本基準)	99
+ 会計基準差異の調整	+18
+ その他営業外収益/費用・為替差損益	+0
+ 持分法投資損益	+13
事業利益 (IFRS)	130

(注) 日本基準の営業利益をベースとし、会計基準変更の主な項目を反映させた参考値

売上高 8,000億円

主原料であるパーム油、パーム核油、カカオなどの原材料価格上昇に伴う販売価格の上昇により増収を計画。

事業利益 295億円

2024年度の一過性原料差益の剥落を見込むが、業務用チョコレート事業における米国ブラマーでのカカオ特殊要因の改善、販売価格の適正化により増益を計画。

当期利益 165億円

2024年度の一過性原料差益の剥落を見込むが、損失が発生した米国ブラマーでのカカオ特殊要因改善の見込みにより増益を計画。

2025年度 通期業績予想／事業別

(単位：億円)

	FY2024実績 (日本基準) 営業利益 (注1)	FY2024実績 事業利益 参考値 (注2)	FY2025予想 (IFRS) 事業利益
売上高	6,712	-	8,000
植物性油脂事業	2,073	-	2,485
業務用 チョコレート事業	3,347	-	4,158
乳化・発酵素材事業	942	-	1,000
大豆加工素材事業	351	-	357
営業利益/事業利益	99	130	295
植物性油脂事業	254	269	197
業務用 チョコレート事業	▲171	▲147	106
ブラマー カカオ特殊要因	▲305	▲305	▲30
カカオ特殊要因を除く 業務用チョコレート事業	134	158	136
乳化・発酵素材事業	21	20	13
大豆加工素材事業	▲2	▲4	2
連結調整	▲2	▲9	▲22

事業別 事業利益

2024年度

- ・販売価格適正化の早期実施
 - ・カカオ価格急騰による
チョコレート用油脂へのスポット需要の拡大
- ➡ 複数のグループ会社で過去最高益を達成

2025年度

- CBE、コンパウンドチョコレートは、販売堅調も以下を想定し予想を作成
- ・2024年度一過性原料差益の剥落
 - ・原材料価格上昇によるコストの上昇
- ➡ 通期計画の超過達成を目指す

植物性油脂

日本、東南アジアを中心としたチョコレート用油脂CBEの販売は伸長するが、原料差益の剥落を見込む。

業務用
チョコレート

コンパウンドチョコレートの販売伸長、ブラマーの収益性の改善を見込む。

乳化・
発酵素材

原材料価格は上昇するが、中国での販売回復を見込む。

大豆
加工素材

日本での販売数量の増加を見込む。

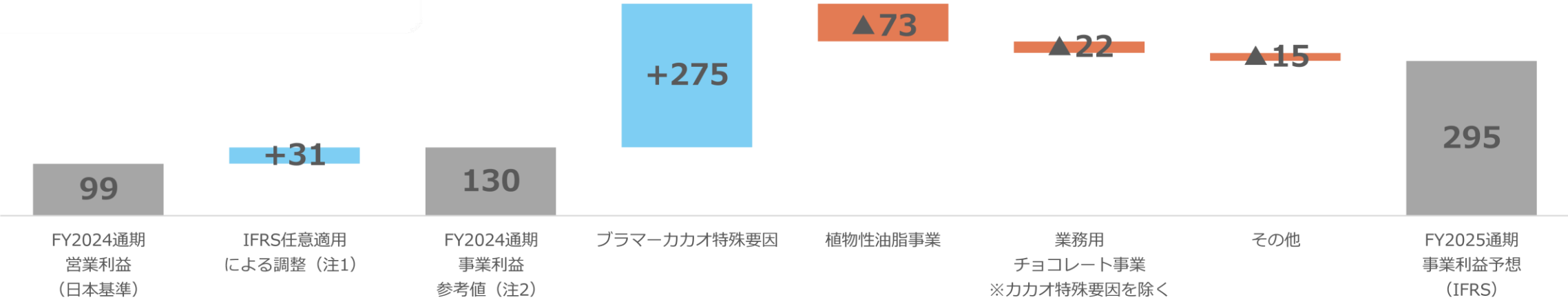
(注1) グループ管理費用を各事業に配賦後の参考値 (注2) 日本基準の営業利益をベースとし、会計基準変更の主な項目を反映させた参考値

2025年度 通期事業利益増減分析

ブラマーカカオ特殊要因の改善を見込むものの、2024年度一過性原料差益の剥落を想定し作成。超過達成を目指す。

事業利益増減分析

(単位：億円)



ブラマーカカオ特殊要因	カカオ在庫の縮減や販売価格の適正化による改善を見込む。
植物性油脂事業	CBEの堅調な需要は見込むものの、2024年度の一過性原料差益の剥落を想定。
業務用チョコレート事業 (カカオ特殊要因を除く)	コンパウンドチョコレートの販売伸長を見込むものの、2024年度の一過性原料差益の剥落を想定。

(注1) 12ページ参照 (注2) 日本基準の営業利益をベースとし、会計基準変更の主な項目を反映させた参考値

ブラマー2024年度業績

カカオ価格変動の影響により、カカオ特殊要因は拡大するも、4Qは改善の兆し

2024年度 ブラマー業績

(単位：億円)

	FY2023 通期実績	FY2024 3Q累計	FY2024 4Q (3ヶ月)	FY2024 通期実績	前期比
販売数量 (前年同期間比)	-	79%	78%	79%	
売上高	1,321	1,328	482	1,809	+ 489
営業利益 (のれん償却除く)	▲52	▲299	▲13	▲312	▲259
カカオ特殊要因	-	▲265	▲40	▲305	
カカオ特殊要因を除く 営業利益(のれん償却除く)	▲52	▲34	28	▲6	+46

FY2024通期の状況

カカオ特殊要因を除く営業利益
(のれん償却除く)

シカゴ工場閉鎖に関するコスト削減効果の出現、価格改定により改善。

* のれん償却は、広義ののれん償却。

		FY2024 3Q累計	FY2024 4Q (3ヶ月)	第4四半期の状況	FY2024 通期実績
カカオ 特殊 要因	先物 評価	▲55億円	0億円	4Qよりヘッジオペレーションを変更。 自社アカウントでのカカオ先物ポジションを大幅に縮減。	▲54億円
	販売 期ズレ	▲82億円	14億円	販売価格は想定通りに上昇したが、原料コストが想定より高く、 改善額は当初見通しを下回る。	▲68億円
	先物限月 乗換コスト	▲127億円	▲55億円	3Qに引き続き乗換コストは高水準で発生。 損失は継続したが、改善に向けて価格転嫁を実行中。	▲183億円

* カカオ特殊要因
先物評価：保有する先物の売ポジションによる評価損益。
販売期ズレ：製品販売価格と原料仕入価格の時期のズレにより発生する差。
先物限月乗換コスト：先物売契約を翌限月に乗り換える際の今限月価格と翌限月価格の差。

ブラマーの2025年度の計画と今後の施策

構造改革の推進、カカオ特殊要因の抑制に向けた施策により業績の改善を見込む。

2025年度 ブラマー業績予想 (単位：億円)

	FY2024実績 参考値(注)	FY2025予想 (IFRS)
売上高	1,809	2,435
事業利益	▲311	15
カカオ特殊要因	▲305	▲30
カカオ特殊要因を除く事業利益	▲5	45

FY2025予想		通期	
カカオ 特殊 要因	先物 評価	0億円	自社アカウントでの先物ポジションは2025年度も縮減を継続し、評価損益の発生を抑制する。
	販売 期ズレ	▲2億円	価格対応の浸透により年間を通じて適正価格での販売を計画。
	先物限月 乗換 コスト	▲29億円	上期は乗換コストの発生額が価格転嫁を上回って推移することにより大幅な損失が見込まれるが、下期より価格転嫁の効果を見込み、通期では2024年度から改善を計画。
カカオ特殊要因を除く 事業利益		45億円	コスト削減効果や価格改定による採算性改善により、事業利益は黒字化することを見込む。

(注) 日本基準の営業利益をベースとし、会計基準変更の主な項目を反映させた参考値

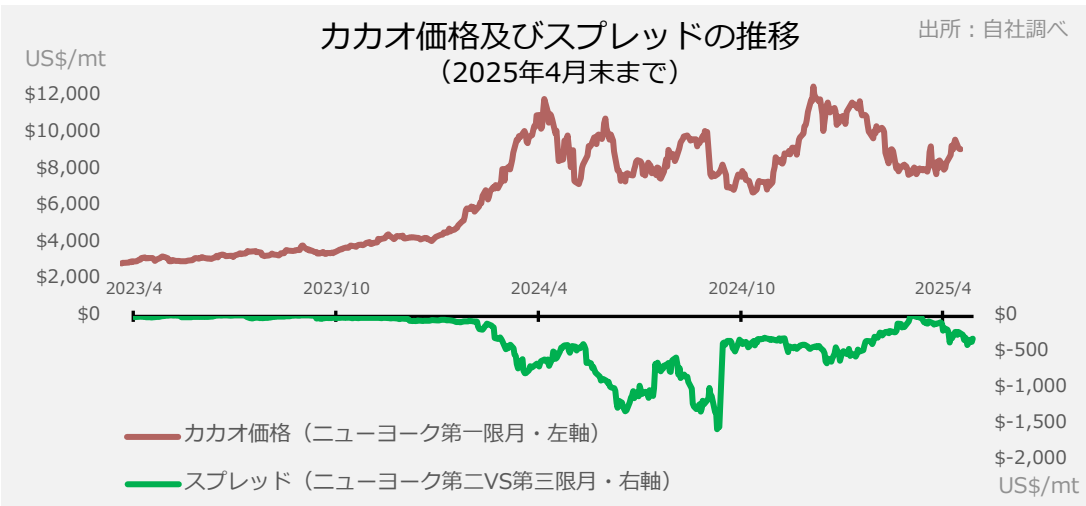
下期にかけてカカオ特殊要因の改善を見込む

① 内部対応：カカオ在庫の縮減と基礎収益力の向上

- ・ チョコレート製造事業への集中、CBEコンパウンドを強化
 - ・ カカオ製品の製造は自社原料のみに圧縮
 - ・ カカオ豆の調達先の多様化による長期保有在庫の縮減
- 以上により基礎収益力向上、エクスポージャー低減を図る。

② 外部環境：カカオ市場のボラティリティの低下

収穫や需要面からカカオ価格の高止まりを予測。スプレッド（限月間値差）は徐々に改善、下期以降は逆ザヤの解消を見込む。



B/S

B/S

(単位：億円)

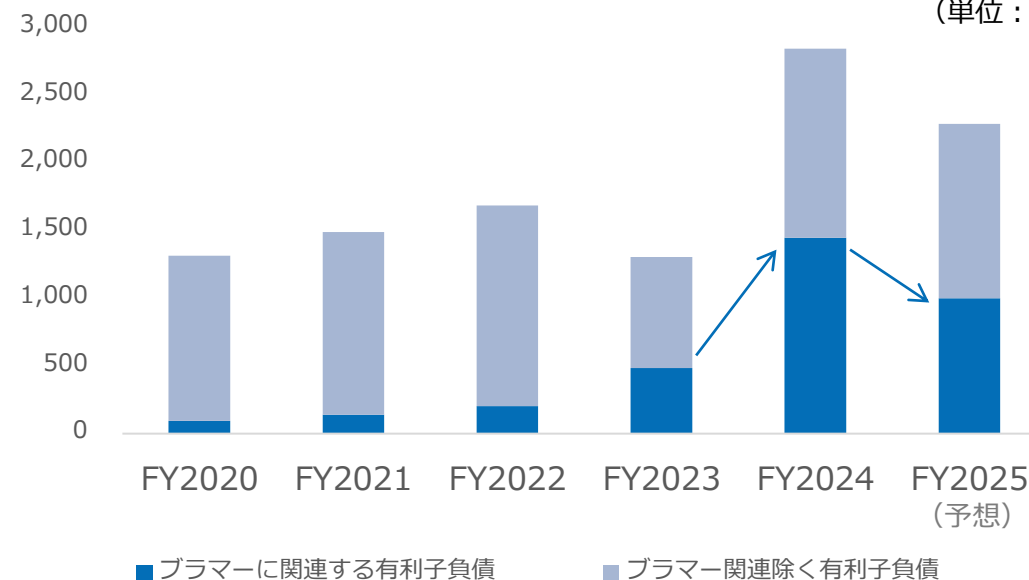
	FY2023期末 (日本基準)	FY2024期末 (日本基準)	FY2025予想 (IFRS)
現預金等	275	706	200
棚卸資産	1,090	1,610	1,520
のれん	218	186	-
資産合計	4,702	5,966	5,750
有利子負債	1,303	2,840	2,285
負債合計	2,259	3,820	3,495
利益剰余金	1,638	1,552	-
為替換算調整勘定	391	349	-
純資産合計	2,443	2,145	2,255

・ 2024年度期末

- 資産 カカオ高や円安などの影響により棚卸資産が増加。
- 負債 カカオ高による運転資本の増加に伴い有利子負債が増加。
- 純資産 米ドル、ブラジルレアル等の円高影響による為替換算調整勘定の減少、および利益剰余金の減少。

有利子負債 推移

(単位：億円)



有利子負債の低減に向けて

- ・ 2024年度は、ブラマーにおいてカカオ加工事業の縮減を進めるも、ブラマーはじめグループ各社においてカカオ高の影響により運転資金及び有利子負債が増加。
- ・ 有利子負債の削減に向けて、カカオ加工事業のさらなる縮減、販売価格の適正化に取り組む。

C/F・配当方針

C/F

(単位：億円)

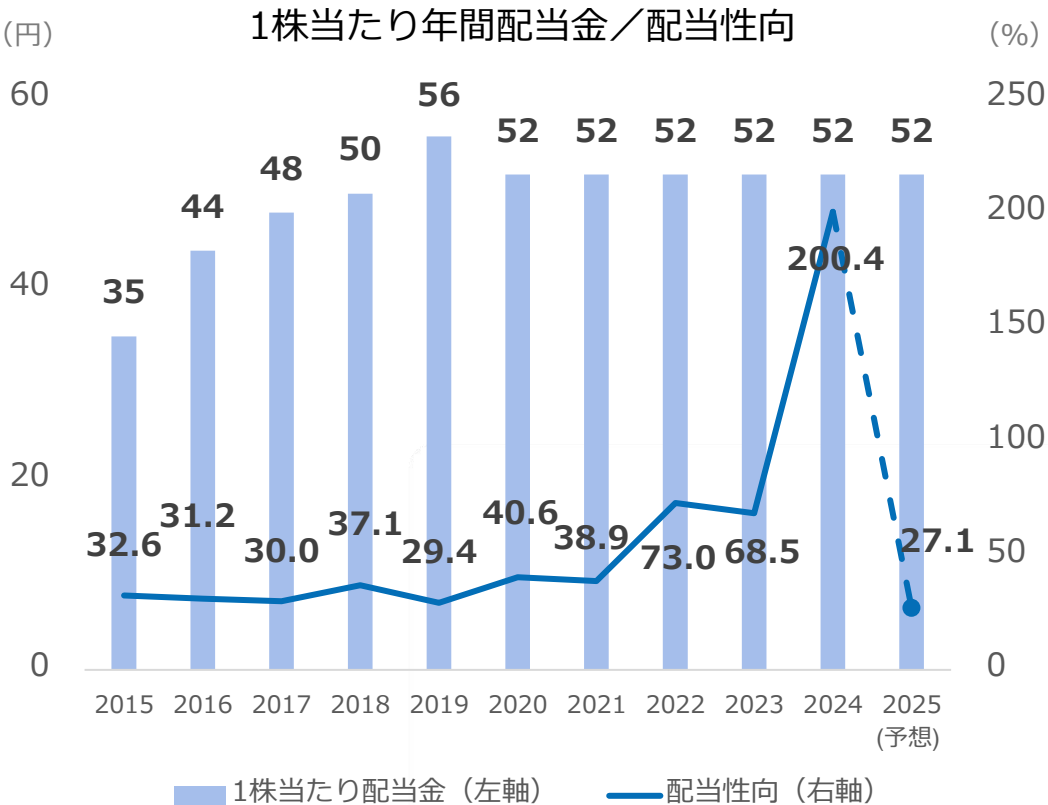
	FY2023実績 (日本基準)	FY2024実績 (日本基準)	FY2025年度 (IFRS)
売上債権の増減額 (▲は増加)	100	▲230	-
棚卸資産の増減額 (▲は増加)	48	▲536	-
営業CF	482	▲506	500
投資CF	88	▲217	▲400
FCF	570	▲724	100
短期借入金の純増減額 (▲は減少)	▲357	1,255	-
財務CF	▲500	1,149	▲650

・ 2024年度実績

営業CF カカオ価格高騰に伴い運転資本への支出が増加。
投資CF 製造設備の更新投資及び拡張投資の実行により支出が増加。
財務CF 運転資本の増加等に伴い短期借入金が増加。

配当方針

FY2024 52円／年間を予定。(期初計画どおり)
FY2025予想 52円／年間を予定。

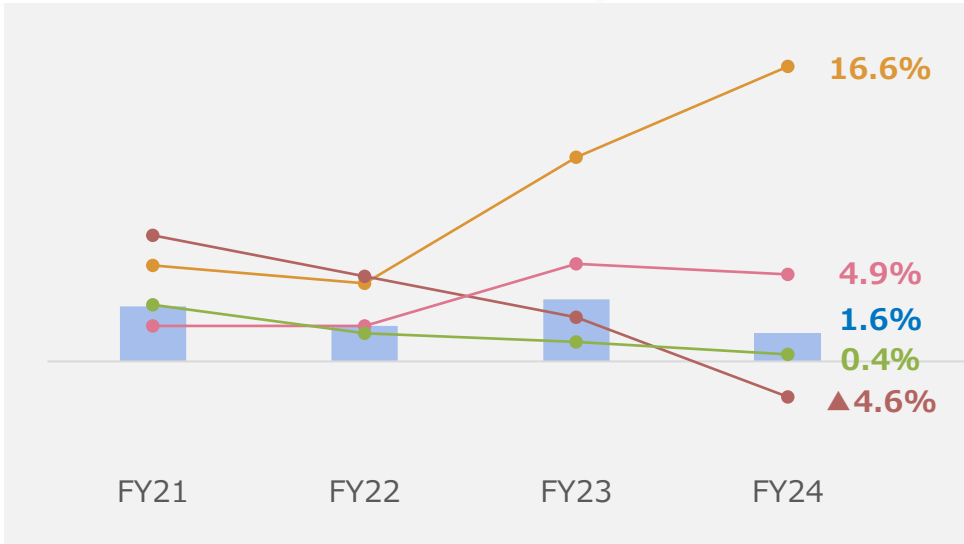


FUJI ROIC

FUJI ROICの活用により、収益性及び資本効率の向上を図る。

2024年度まで（日本基準）

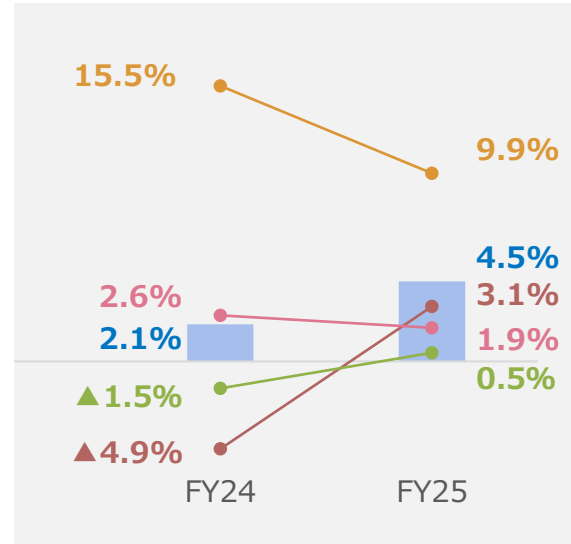
全社連結・事業別FUJI ROIC



■ 全社FUJI ROIC ● 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

2025年度より（IFRS）

全社連結・事業別FUJI ROIC



● 乳化・発酵素材 ● 大豆加工素材

事業

ROICの改善に向けた対応

植物性油脂

- ・チョコレート用油脂の拡販
- ・認証パーム油やプレミアム品質製品の拡販

業務用チョコレート

- ・ブラマー構造改革の実行
- ・カカオ価格高騰への対応

乳化・発酵素材

- ・中国での拡販
- ・東南アジアの現地向け拡販

大豆加工素材

- ・ポートフォリオの見直し加速
- ・植物性食素材の拡販

～2024年度

$$\text{FUJI ROIC} = \frac{\text{税引後営業利益}}{\text{運転資本} + \text{固定資産}}$$



2025年度～

$$\text{FUJI ROIC} = \frac{\text{税引後事業利益}}{\text{運転資本} + \text{固定資産} + \text{持分法投資}}$$

通期：売上高・事業利益（事業別・所在地別マトリクス）

(単位：億円)

売上高	年度	日本		欧米		アジア		連結計	
			YOY		YOY		YOY		YOY
植物性油脂	2025 予想 (IFRS)	720	+65	1,275	+311	490	+36	2,485	+412
	2024 実績 参考値	655	-	964	-	454	-	2,073	-
業務用 チョコレート	2025 予想 (IFRS)	660	+80	3,018	+675	480	+55	4,158	+811
	2024 実績 参考値	580	-	2,343	-	425	-	3,347	-
乳化・発酵素材	2025 予想 (IFRS)	640	+29	-	-	360	+29	1,000	+58
	2024 実績 参考値	611	-	-	-	331	-	942	-
大豆加工素材	2025 予想 (IFRS)	350	+6	2	+2	5	▲1	357	+6
	2024 実績 参考値	344	-	0	-	6	-	351	-
売上高計	2025 予想 (IFRS)	2,370	+180	4,295	+987	1,335	+120	8,000	+1,288
	2024 実績 参考値	2,190	-	3,308	-	1,215	-	6,712	-

事業利益	年度	日本		欧米		アジア		連結調整		連結計	
			YOY		YOY		YOY		YOY		YOY
植物性油脂	2025 予想 (IFRS)	62	▲33	73	▲8	62	▲36	-	+4	197	▲73
	2024 実績 参考値	95	-	81	-	97	-	▲4	-	269	-
業務用 チョコレート	2025 予想 (IFRS)	46	▲39	37	+316	22	▲36	-	+13	106	+253
	2024 実績 参考値	85	-	▲279	-	58	-	▲13	-	▲147	-
乳化・発酵素材	2025 予想 (IFRS)	12	▲10	-	-	1	+1	-	+2	13	▲7
	2024 実績 参考値	22	-	-	-	0	-	▲2	-	20	-
大豆加工素材	2025 予想 (IFRS)	7	+6	▲7	+1	2	▲1	-	▲0	2	+6
	2024 実績 参考値	1	-	▲8	-	3	-	0	-	▲4	-
連結調整	2025 予想 (IFRS)	-	+0	-	+0	-	+1	▲22	▲14	▲22	▲14
	2024 実績 参考値	▲0	-	▲0	-	▲1	-	▲8	-	▲9	-
事業利益計	2025 予想 (IFRS)	127	▲76	103	+309	88	▲71	▲22	+4	295	+165
	2024 実績 参考値	203	-	▲206	-	159	-	▲26	-	130	-

* 2024年度実績は、日本基準の営業利益をベースとし、会計基準変更の主な項目を反映させた参考値



3

2025年度に向けて

2025年度方針

2024年度
課題

グループガバナンス

既存領域での競争力

ポートフォリオの入替

2025年度
方針

ガバナンスの深化

- ・ 会社統合による一体化経営
- ・ ブラマー収益基盤の復元
- ・ 事業持株会社制移行による事業戦略の加速

既存領域の強化

- ・ 課題解決型ビジネスの強化
- ・ CBE、コンパウンドチョコレートを主とするコア事業のサプライチェーン強化と収益拡大

挑戦領域の拡大

- ・ 課題解決型ビジネスの創出
- ・ 新製品群、新たな売り方による新市場への事業展開

事業持株会社制への移行によるガバナンスの深化

ガバナンスの深化

不二製油株式会社

事業軸によるマネジメント強化と権限委譲により、経営判断・事業戦略のスピード向上を図る。

グループ本社制（純粋持株会社制）

グループ本社機能軸にて、各エリア・グループ会社のモニタリングを行う。

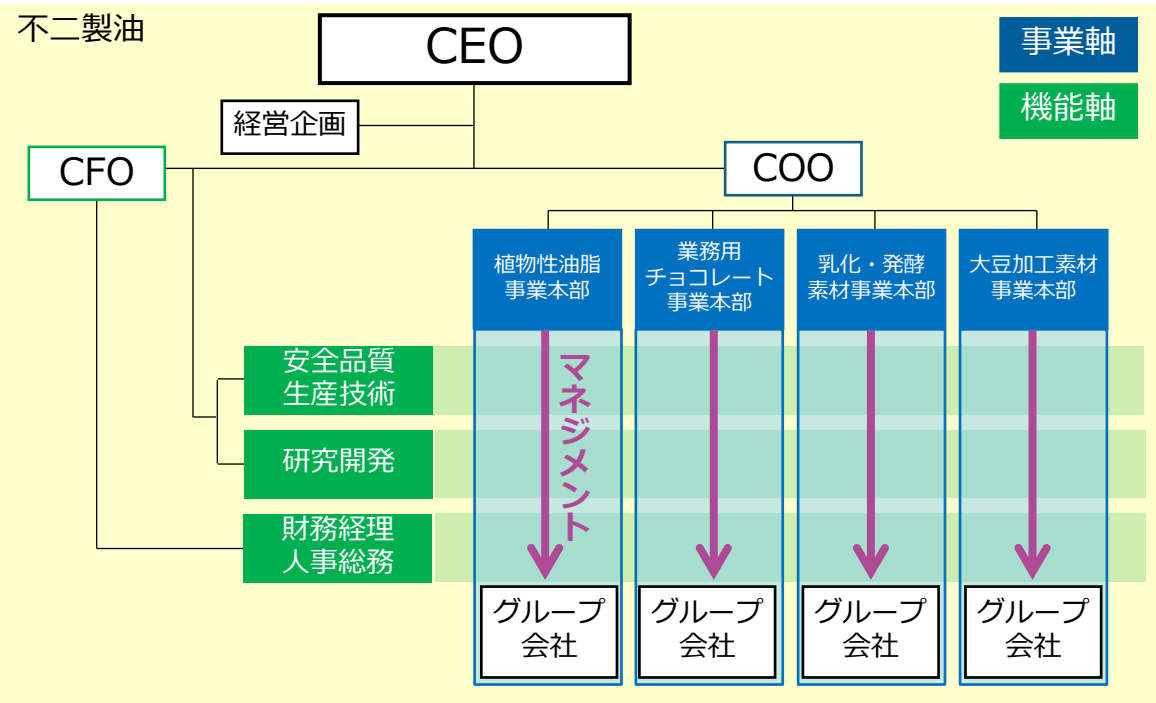
不二製油グループ本社



事業持株会社制

事業本部にて、事業方針に沿ったグループ会社のマネジメントを行う。機能軸でのモニタリングは継続。

不二製油



エリアに即した事業展開が図れた一方、エリアのリソース不足・分散により、重要課題への対応に遅れ

事業軸における経営資源の一元管理・最適配分、オペレーションに即したマネジメントにより、課題対応の迅速化を図る

植物性油脂事業

既存領域の強化

挑戦領域の拡大

不二製油株式会社

チョコレート用油脂CBEやサプライチェーンの強化を通して、高付加価値化を進める。

既存領域の強化

高まるCBE需要への対応

2024年度では、販売数量は大きく伸長。
2025年度では、生産数量は微増、価格改定
の浸透による収益性の向上を見込む。

CBEの販売数量
(不二製油グループ会社向けの販売を含む)

前期比
124%

FY2023通期

FY2024通期

サプライチェーンの強化

CBEの原料であるパーム油、ひまわり油、
シアのサプライチェーンを強化。

パーム



JPG FUJI(マレーシア)
2026年度稼働予定

ひまわり



PROVENCE
HUILES(フランス)
2025年4月
不二製油グループ加入

シア



FUJI OIL
GHANA(ガーナ)
シア分別設備の
稼働強化を進める。

挑戦領域の拡大

サステナブルな食資源を創造

動物性代替脂や独自の抗酸化技
術の活用など、サステナブルな
食資源の創造に向けた研究を進
める。



動物性代替脂
動物脂供給不安の
解消に向けて研究
開発を進める



劣化しやすい健康油脂
に対する独自の抗酸化
技術による製品の展開

業務用チョコレート事業

既存領域の強化

挑戦領域の拡大

不二製油株式会社

カカオ価格高騰の影響はあるが、コンパウンドチョコレートの需要は強く、設備投資の収益化を進める。

既存領域の強化

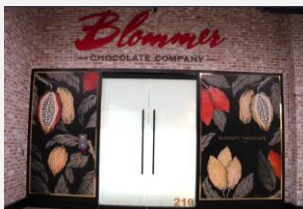
▶ ブラマーの収益基盤復元

製品ポートフォリオの入替として、コンパウンドチョコレートの事業展開に注力。



従来のブラマーの強みであるシュガーフリータイプ、高たんぱくチョコレートにおいてもコンパウンドチョコレートによる展開を加速。

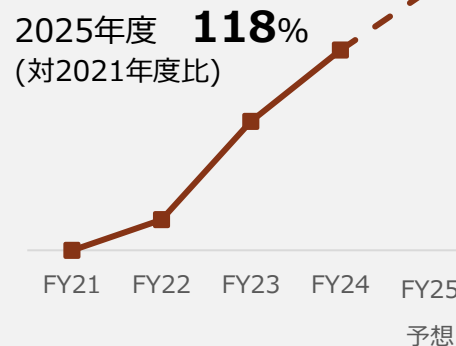
シカゴR&Dセンターを活用し、米国でのコンパウンドチョコレートの浸透を図る。



▶ コンパウンドチョコレートの拡大

カカオ価格高騰を背景に、2024年度は大きく伸長。各エリアでの設備投資によりさらなる拡大を図る。

業務用チョコレート事業 販売数量推移
(ブラマー除く。2021年度を100)



ハラルド（ブラジル）製品



CBEを使用した
コンパウンド
チョコレート

インダストリアル フード
サービス（豪州）採用例



Noshu様
低糖チョコレート

挑戦領域の拡大

▶ 課題解決型製品の創出

カカオ豆由来の原料を全く使用しない新製品の発売。



カカオ豆由来の原料不使用
ミルクチョコレートタイプ

乳化・発酵素材事業／大豆加工素材事業



乳化・発酵素材事業

日本での強みをグローバル展開し、シナジーを創出。

既存領域の強化

中国での販売強化

景況感低迷は継続すると見込まれるが、製品ラインナップの充実化を進め、好調な市場への提案により拡販を図る。



中国新工場の
ホイップクリーム

挑戦領域の拡大

独自素材を活用した差別化製品による 新市場への展開

技術の融合による新たな機能や品質を持つ製品群を創出し、新市場への展開をより強化。



独自の豆乳素材を用いた豆乳クリームバター。2024年度には小売販売も開始。



大豆加工素材事業

ポートフォリオの見直しを続け、高収益化への進化を遂げる。

既存領域の強化

事業体質の改善を推進

2024年度に、大豆たん白食品の工場再編を実施。引き続き、ポートフォリオの入替に向けて推進。

挑戦領域の拡大

課題解決型製品の拡販

市場ニーズを捉えた製品を2024年度に複数発売、実績化。2025年度では販売強化およびラインナップの充実化を図る。



酸性下でも凝集・ザラつきが生じない
粉末状大豆たん白（日本）

既存領域の強化

挑戦領域の拡大

不二製油株式会社

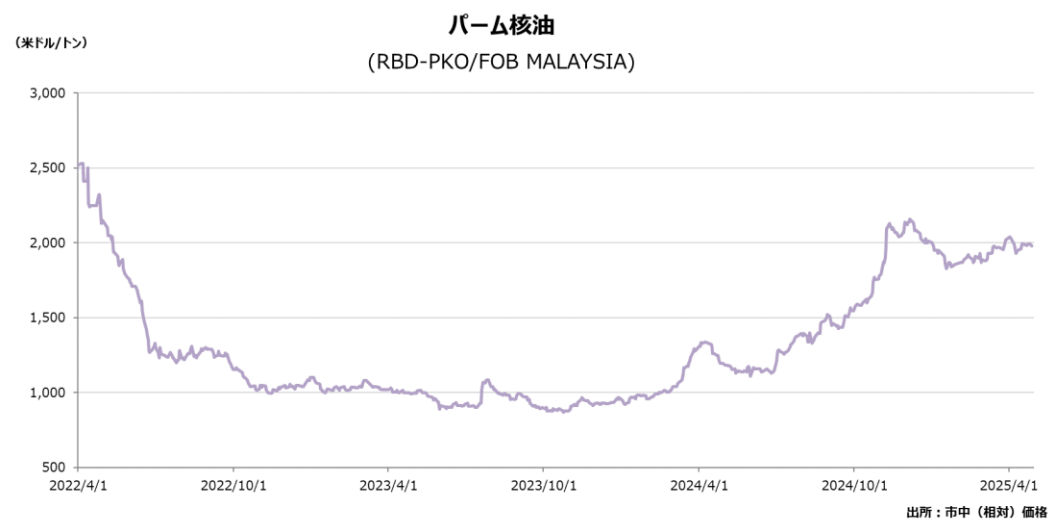
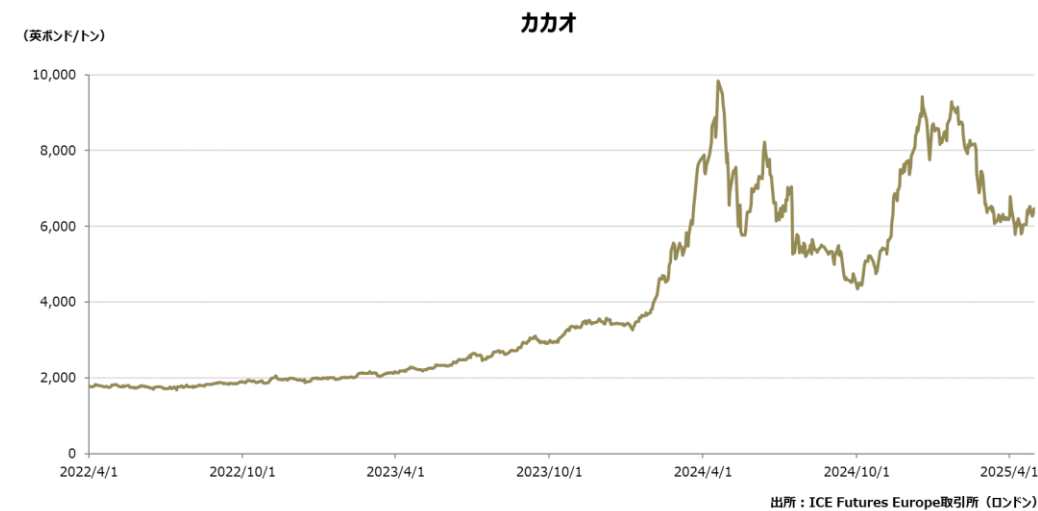
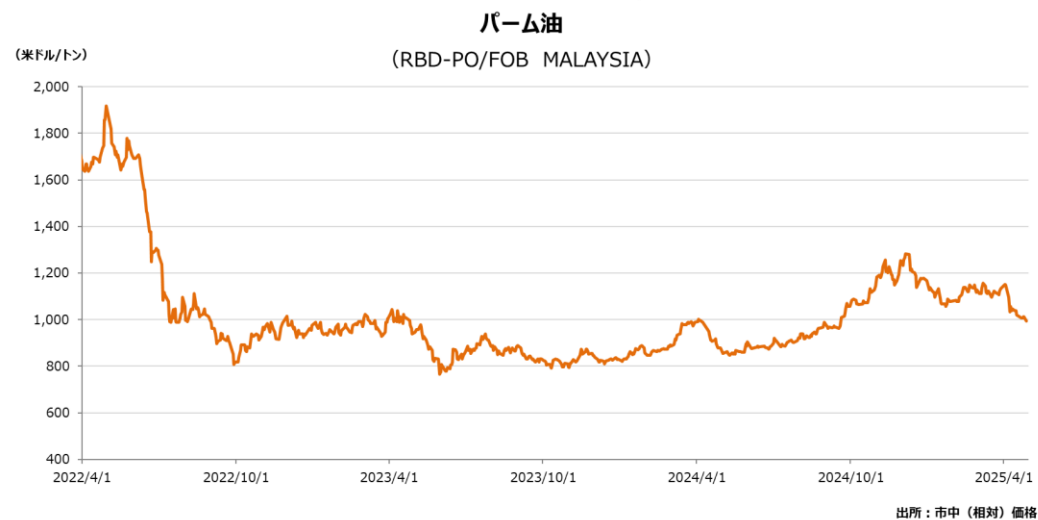
4

参考資料

4. 参考資料

主要原料推移 (～2025年4月末)

不二製油株式会社





不二製油株式会社

本資料に記載されている業績見通し等の将来に関する記載は、本資料の発表日現在における将来の見通し、予想の前提、予測を含んで記載しており、その情報の正確性を保証するものではなく、今後予告なく変更されることがあります。また、実際の業績は、今後様々な要因によって、異なる結果となる可能性があります。