

# Integrated Report

不二製油グループ 統合報告書

# 2023

# Fuji Oil Group Management Philosophy

## 不二製油グループ憲法

ミッション = 私たちの使命・私たちの存在理由

私たち不二製油グループは、  
食の素材の可能性を追求し、  
食の喜びと健康に貢献します。

ビジョン = 私たちの目指す姿\*

植物性素材でおいしさと健康を追求し、  
サステナブルな食の未来を共創します。

バリュー = 私たちが行動する上で持つべき価値観

- 安全と品質、環境
- 挑戦と革新
- 人のために働く
- スピードとタイミング

プリンシプル = 私たちの行動原則

\* 2023年4月に改定

植物性素材で  
おいしさと健康を追求し、  
サステナブルな  
食の未来を  
共創します。

私たち不二製油グループは、創業当初から植物性素材にこだわり、技術の深掘りと横展開で南方系油脂を主原料とした植物性油脂事業、大豆たん白を主原料とした大豆加工素材事業、製品の加工度を高めた業務用チョコレート事業、乳化・発酵素材事業を発展させ、製品の機能性を追求するとともに、おいしいもの、体に良いものをお届けしたいという想いで価値を提供してきました。各国・地域で「おいしさ」と「健康」の定義や意味合いは多様です。私たちはその多様性を理解し、尊重した「おいしさと健康」の実現を目指しています。食の多様化が進む中、私たちはさまざまな植物性素材でさらに食の選択肢をひろげ、世界中の消費者や社会に貢献します。

また、私たちが健康寿命の延伸、環境負荷、食資源不足などの課題に向き合う一方、食が消費者の口に届くまでには、多くの人々が関わり、課題解決は一社のみではできません。私たちは持続可能な未来のために、関わる全ての人々とともに課題解決に取り組んでまいります。

# 編集方針

不二製油グループは、ステークホルダーとのコミュニケーションツールとして、「統合報告書」と「サステナビリティレポート」を年次で発行しています。

「統合報告書」は、当社グループの事業全体像および中長期的な戦略を記載し、その内容についてステークホルダーの皆様との対話を重ねることで、企業価値の向上を図ることを目的としています。一方で、「サステナビリティレポート」は、「統合報告書」のサステナビリティに関する情報を補完するものであり、当社グループが社会の持続可能性に与える影響に対する考え方や取り組みを、広範なステークホルダーの皆様に対して網羅的かつ誠実に報告することを目的としています。

「統合報告書2023」は、以下の編集方針に基づいて作成しました。

- ① ステークホルダーとのコミュニケーションから得られた視点を活かし、改善に努め、課題点などネガティブな内容についても透明性をもって報告すること
- ② 投資家を中心とする社内外の幅広いステークホルダーに、当社のビジネスモデルや短・中・長期の価値創造ストーリーの理解を促進する情報を提供すること
- ③ 制作の過程を通じて、経営改善に資する議論を深めること

## 参照ガイドライン

IFRS財団「統合報告フレームワーク」  
経済産業省「価値協創ガイダンス2.0」

## 対象範囲

不二製油グループの活動を掲載しています。  
なお、事業区分表記は会計セグメントに準じています。

主なグループ会社一覧 → P111

## 会社名の表記について


本報告書における会社名の表記は以下のとおりです。  
グループ本社、不二製油グループ本社、当社：不二製油グループ本社株式会社（持株会社）  
不二製油、不二製油（株）：不二製油株式会社  
不二製油グループ、当社グループ：不二製油グループ本社を含む国内外のグループ会社の総称

## 対象期間

2022年度（2022年4月1日～2023年3月31日）  
活動や取り組み内容など、一部に過去および直近のものも含まれます。


## 見通しに関する注意事項

本報告書の記述には、不二製油グループの将来の業績などに関する見通しが含まれていますが、これらは現在入手可能な情報から得られた当社グループによる現時点での分析を反映しています。実際の業績などは、経済の動向、当社グループを取り巻く事業環境などのさまざまな要因により、これらの見通しとは異なる結果となり得ることをご承知おきください。



統合報告書の別冊版として、経年の実績データを記載しています。

**「Fact Book 2023」**  
⇒ [https://www.fujioilholdings.com/ir/library/fact\\_book/](https://www.fujioilholdings.com/ir/library/fact_book/)



当社グループが社会の持続可能性に与える影響に関する考え方や取り組みを網羅的かつ誠実に報告しています。

**「サステナビリティレポート2023」**  
⇒ <https://www.fujioilholdings.com/sustainability/>

## Point

### 「統合報告書2023」のポイント

不二製油グループでは、2022年5月に中期経営計画「Reborn 2024」を発表し、2023年4月に不二製油グループ憲法のビジョンを改定しました。「統合報告書2023」では、中期経営計画に向けた施策の進捗と、ビジョン実現に向けたグループ全社の取り組みを示すため、以下の3点に重点を置いて編集を行いました。

1つ目は、企業と社会のそれぞれのサステナビリティの取り組みが同期した価値創造ストーリーをお示しすることです。不二製油グループ憲法のビジョン改定により、バリューチェーン上でのサステナビリティの取り組みが、事業リスクコントロールの側面だけでなく、自社の機会創出や競争優位性から生み出される価値創造へのつながりが明確になりました。「不二製油グループの価値創造」セクションでは、ESGマテリアリティの活用を通じて、事業機会獲得に向けた活動を推進していることを掲載しています。また、「戦略とパフォーマンス」セクションでは、価値創造に向けた具体的な取り組みをご紹介します。

2つ目は、中期経営計画の進捗をお伝えすることです。産業構造や事業環境が目まぐるしく変化する中で、中長期的かつ持続的に企業価値を向上させるべく策定した不二製油グループの中期経営計画の取り組みと進捗状況をお伝えする必要がありますと考え、本報告書に詳細を掲載しました。

3つ目は、ステークホルダーとの共創をお伝えすることです。食が消費者の口に届くまでには、さまざまなサプライチェーンや多くのステークホルダーが関与しています。統合報告書を通して、ステークホルダーの想いや情熱をお伝えしたく、サステナブル調達パートナーや顧客、従業員のメッセージを掲載しました。

「統合報告書2023」を通じて、短・中・長期の価値創造ストーリーにご理解をいただけたら幸いです。

IRチーム

# CONTENTS

## 4 インTRODクシヨン

- 4 Fuji Oil Group at a Glance
- 6 不二製油グループのBusiness
- 8 不二製油グループの原点と発展の歴史
- 10 不二製油グループの経営のあゆみ
- 12 不二製油グループが支える多様な食文化
- 14 CEOメッセージ

## 20 不二製油グループの価値創造

- 20 不二製油グループの価値創造
- 24 ビジョン実現に向けた従業員との共創
- 26 サステナビリティ経営
- 29 リスクマネジメント

## 32 戦略とパフォーマンス

- 32 中期経営計画 Reborn 2024の進捗
- 34 CFOメッセージ
- 35 財務戦略
- 40 データハイライト
- 44 事業概況
- 46 CSOメッセージ
- 47 事業戦略
- 50 植物性油脂事業
- 52 業務用チョコレート事業
- 56 乳化・発酵素材事業
- 58 大豆加工素材事業
- 60 挑戦領域
- 62 日本・東南アジア・中国
- 64 価値創造を支える人材
- 72 DX
- 74 生産活動
- 76 CTOメッセージ
- 77 R&D
- 81 サステナブル調達
- 86 生物多様性
- 87 人権
- 88 環境課題への取り組み

## 92 ガバナンス

- 92 コーポレートガバナンス
- 98 社外取締役メッセージ
- 103 監査等委員メッセージ
- 106 グループガバナンス
- 108 役員一覧

- 110 社会からの評価（抜粋）
- 111 IR活動実績／主なグループ会社一覧
- 112 「統合報告書2023」の発行にあたって
- 113 会社概要／株式の状況

Our Business

不二製油グループの  
事業

私たちは植物性素材で多様な食文化を支えています。植物性油脂、業務用チョコレート、乳化・発酵素材、大豆加工素材の事業ポートフォリオで独自性を追求し、ニッチな製品を提供し、高いシェアを有しています。

4事業を展開

売上高 ..... **5,574** 億円  
営業利益 ..... **109** 億円

\* 2022年度実績

多様な市場で高シェア

チョコレート用油脂 (CBE) ..... 世界トップ**3**の一角  
業務用チョコレート ..... 世界第**3**位、日本第**1**位  
大豆たん白素材 ..... 日本第**1**位

\* 当社推定

Our Sustainability

不二製油グループの  
サステナビリティ

環境問題・人権・心身の健康などバリューチェーン上の社会課題を機敏に捉え、全てのステークホルダーの期待に応えるソリューションの提供に努め社会価値を創造することで、サステナブルな食の実現と当社グループの企業価値向上を目指します。

サステナブルな食のバリューチェーンの構築

主要原料のトレーサビリティ .....  
パーム油 TTM\*1 **100%**、TTP\*2 **93%**

注：2022年度実績

\*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)

消費者の食の選択肢をひろげる

人と地球の健康を兼ね備えた「おいしい」植物性食品を幅広いジャンルやメニューで展開



環境への取り組み

環境ビジョン2030 .....  
CO<sub>2</sub>排出量 **26%**削減\*

注：2022年度実績 \* スコープ1+2 基準年：2016年・全連結子会社

CDP投資家質問書2022

・森林・水セキュリティにて「Aリスト企業」、気候変動にて「A-」評価 (2022年12月)  
・「サプライヤー・エンゲージメント・リーダー」に選定 (2023年2月)



# Fuji Oil Group at a Glance

不二製油グループは、「植物性素材でおいしさと健康を追求し、サステナブルな食の未来を共創します。」を不二製油グループ憲法のビジョンに掲げ、サステナビリティ経営を推進し、ステークホルダーとの共創により、持続可能な社会の発展に貢献することを目指しています。

Our Technologies

不二製油グループの  
研究開発

私たちは、創業以来独自の技術を深め、食の素材の可能性を追求し、多様な製品を生み出してきました。植物性油脂、業務用チョコレート、乳化・発酵素材、大豆加工素材の4事業で培った技術を組み合わせ、おいしさと健康をコンセプトにしたサステナブルな植物性素材の展開を目指します。

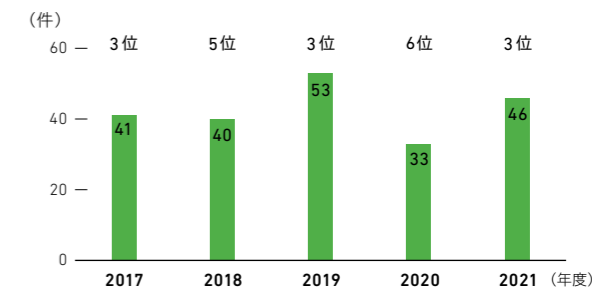
独自性を追求し、技術力を確立

特許出願数 .....  
国内累計 **3,954** 件  
海外累計 **3,294** 件

注：不二製油グループ各社の累計

\* 2023年3月31日時点

食品化学分野での特許登録件数 (日本)



■ 登録件数 (左軸)

注：不二製油 (株) のみ

\* 特許庁による食品化学分野での順位 (参照：特許行政年次報告書)

Our Global Expansion

不二製油グループの  
グローバル展開

私たちは、1970年代に東南アジアへ進出し、米州、欧州、中国に販売拡大を進めてきました。地域によって志向の異なる多様な食品市場において、それぞれのニーズに応える製品を展開しています。

39社\*1、14の国と地域で事業を展開

● 日本 ..... 売上高*2 <b>1,896</b> 億円 従業員数*2 <b>1,703</b> 人	● 東南アジア ..... 売上高*2 <b>651</b> 億円 従業員数*2 <b>1,171</b> 人	● 欧州 ..... 売上高*2 <b>409</b> 億円 従業員数*2 <b>221</b> 人
● 米州 ..... 売上高*2 <b>2,325</b> 億円 従業員数*2 <b>1,856</b> 人	● 中国 ..... 売上高*2 <b>293</b> 億円 従業員数*2 <b>848</b> 人	

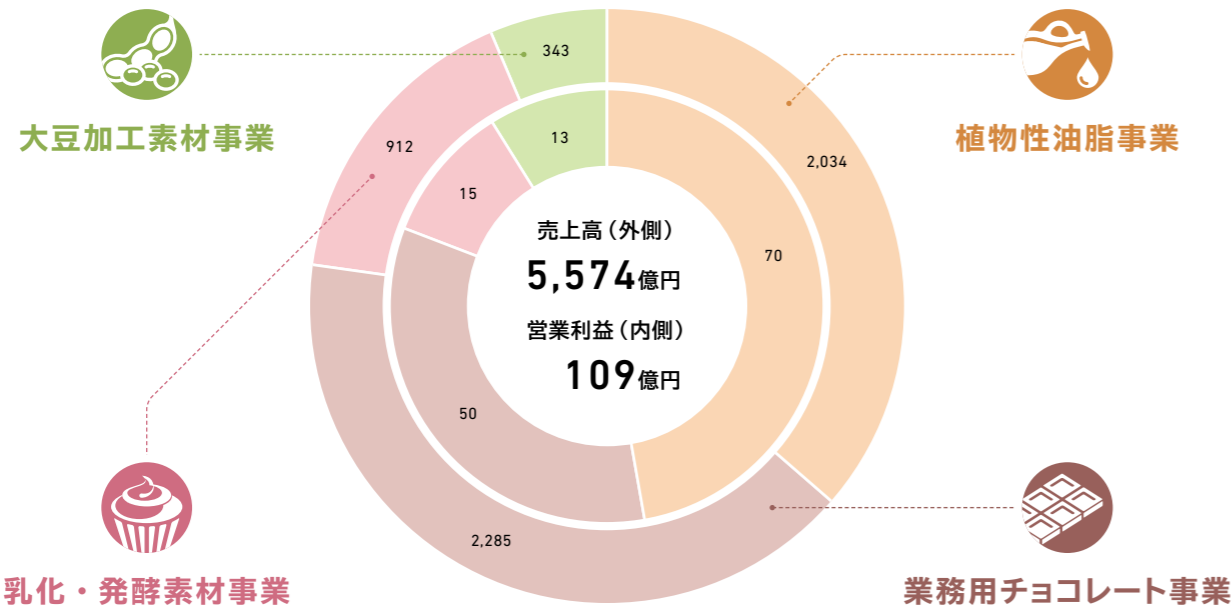
\*1 2023年3月31日時点の連結子会社数

\*2 売上高：2022年度実績

従業員数：2023年3月31日時点の不二製油グループ本社と連結子会社の従業員数 (臨時従業員を除く)

# 不二製油グループの Business

不二製油グループは、植物性油脂、業務用チョコレート、乳化・発酵素材、大豆加工素材の4事業を中心に、14の国と地域で展開しています。植物性原料の可能性を引き出す研究開発力や70年の歴史で培われてきた生産技術、ユニークな事業ポートフォリオを活かし、食のソリューションを提供してきました。これからも、世界の食市場の多様性や変化に対応し、顧客や消費者の皆様さらなる価値提供を続けていきます。



注：円グラフの営業利益には、グループ管理費用・連結調整は含んでいません。

Point

### コア技術を基盤に独自の事業ポートフォリオを形成

不二製油グループは、パーム、カカオならびに大豆を主原料に「分ける技術」を独自に発展させ、さまざまな特性や機能を持つ素材を展開しています。また、これらの特徴ある素材やその他の食素材を用いて、独自の「組み立てる技術」で調整・加工することで、機能性などを付与した新素材を創出しています。一見、複雑に見えるプロセスですが、製品のパーツとなる各素材は、油脂事業をベースに当社固有の事業ポートフォリオの中で無駄なく活用する仕組みができて上がっています。

さらに、4事業で培った技術融合により、植物性素材だけで「驚きのおいしさ」を生む当社固有のおいしさのコア技術を構築しています。

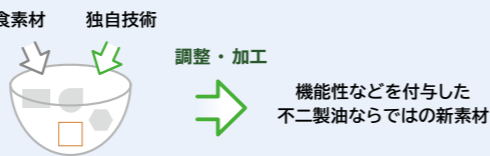
#### 分ける技術(分別・分離)

天然油脂中には複数の成分が混在しており、融点や物性が異なる油脂素材を分けて取り出すことで、特色あるパーツを獲得する



#### 組み立てる技術(調整・加工)

取り出したパーツを、独自技術や食素材と組み合わせ、物性や風味を調整・加工し、さまざまな要望を叶える新たな食素材を生み出す



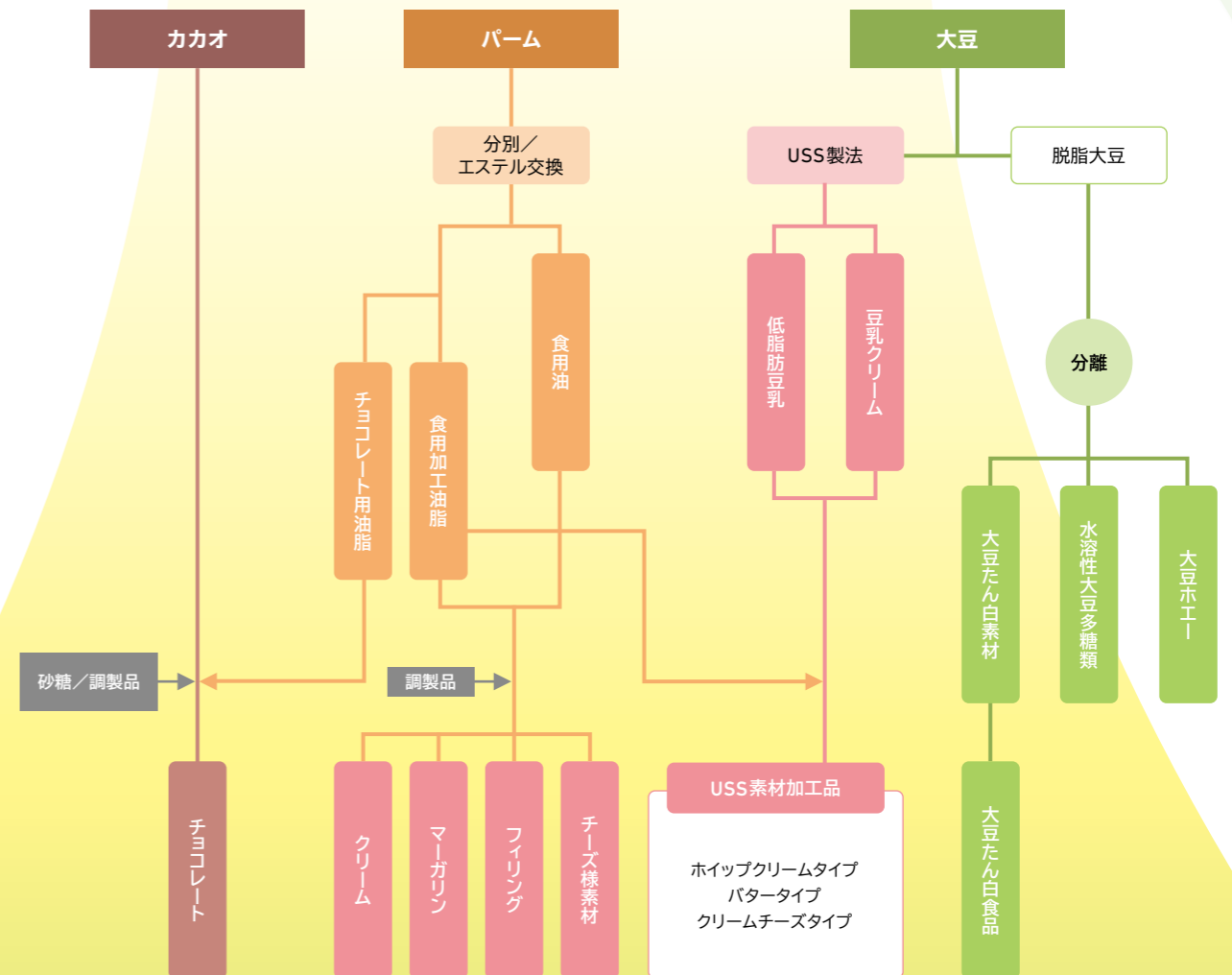
#### 技術融合

植物性油脂や植物性たん白、乳化・発酵技術など各事業で培った技術の融合を進め、植物性素材だけで「驚きのおいしさ」を生む



## パーム、カカオ、大豆を主要原料に、4事業を展開

植物性油脂事業 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



### 顧客・消費者へ



### 社会の変容に応じたさらなる価値の創出へ

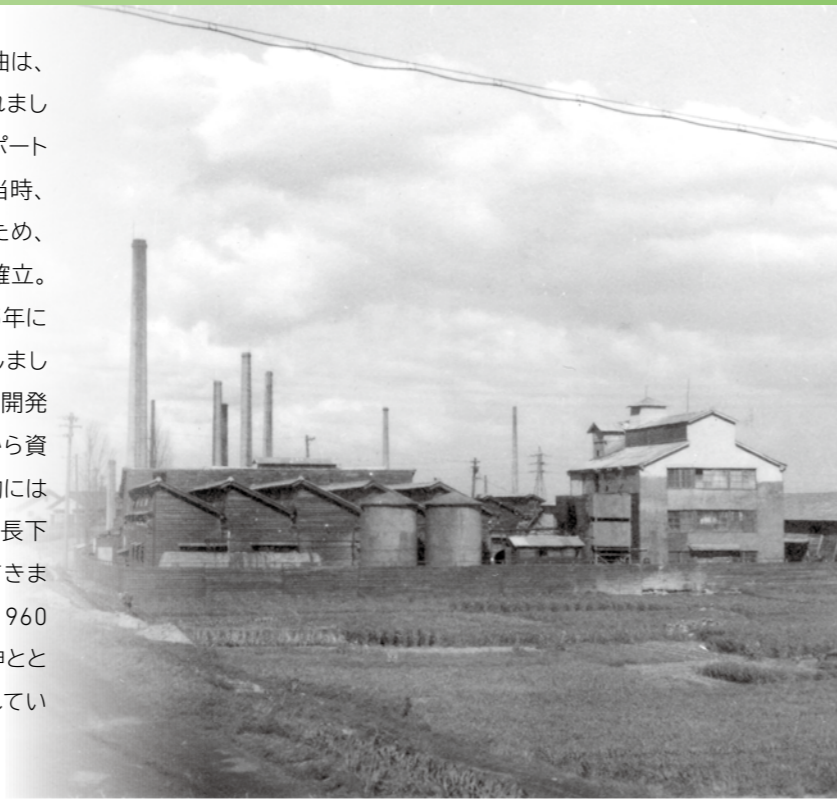
不二製油グループの価値創造 → P20



原点

## 南方系油脂の探求から始まった 挑戦と革新の歴史

日本の油脂業界では最後発として事業を開始した不二製油は、創業当時、原料調達や資金面で難いかじ取りを強いられました。その難局を、他社にはない製品づくりや、独自の事業ポートフォリオを組むことで乗り越えてきました。原料面では、当時、大豆をはじめとする主要な油脂原料の入手が難しかったため、ココヤシやアブラヤシなどの南方系油脂を活用した技術を確立。1951年には日本初の圧抽方式によるコブラ搾油を、1955年にはパームカーネルから日本初のハードバター製造を開始しました。1960年代には脱脂大豆を活用した多くの大豆製品を開発し、日本の食の多様性に貢献を果たしました。設立当初から資金面では苦労していましたが、1967年には55億円（最終的には約80億円）をかけて阪南工場の設立を決断。高度経済成長下での安定した需要拡大の取り込みに成功し、成長を遂げてきました。これまでの歴史に見られる「挑戦と革新」の精神は、1960年に制定された経営基本方針に込められた顧客貢献の精神とともに、現在の不二製油グループ憲法においても受け継がれています。



発展

## 「生産・開発・販売」 三位一体の顧客との共創

1970年代以降の日本において、不二製油は生産、開発、販売が連携して、顧客の課題解決や潜在的なニーズの掘り起こしを行うことで、食品の黒子企業として事業の拡大に取り組んできました。安全と品質を徹底し、油脂、チョコレート、クリーム、大豆たん白などさまざまな製品を、適宜・適切に提供する体制を構築したことで、BtoBの食品素材メーカーとして安定した需要の獲得に成功。顧客の要望に対応するだけでなく、油脂とたん白の技術を柱に顧客との共創を行うフジサニープラザや、つくば研究開発センターの開設など、顧客のニーズに合わせた素材開発やソリューション提供の体制構築も進めてきました。従来の顧客である食品メーカーに加え、コンビニエンスストアや外食産業、飲料メーカーとの共創を進めるなど、食の多様化が進む中、さまざまな食シーンへ貢献しています。国内において圧倒的な存在感を築いてきた背景には、このように「生産・開発・販売」が三位一体となって取り組んできた顧客との共創による、独自のポジションの確立がありました。

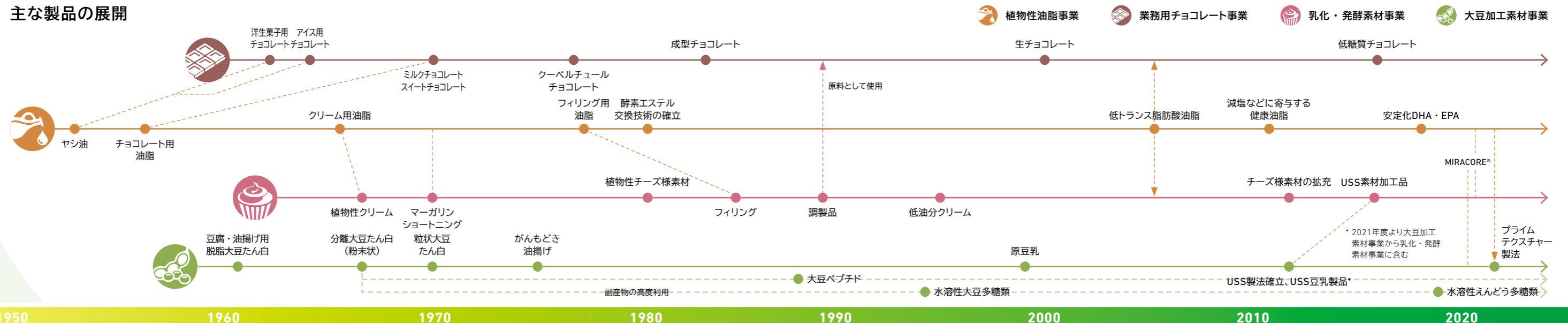


### 不二製油グループの

# 原点と発展の歴史

創業以来、南方系油脂と大豆を活用した事業を中核に、独自性のある発展を続けています。人まねをしない、挑戦と革新に努める姿勢で、日本初・世界初の技術や製品を数多く創出し、人々の食の喜びと健康に貢献してきました。

### 主な製品の展開



**1950年:** 不二製油(株)創立

**1960年:** 経営基本方針を制定

**1969年:** 阪南工場操業開始

**1979年:** 大豆たん白質栄養研究会\*発足  
\*現在は、公益財団法人 不二たん白質研究振興財団に継承

**1990年:** つくば研究開発センター開設

**1994年:** 関東工場操業開始

**2006年:** 千葉工場操業開始

**2016年:** 不二サイエンスイノベーションセンター開設

イントロダクション

## 事業エリアと事業ポートフォリオの拡大

日本での事業拡大に加え、グローバルでも事業を拡大し、2015年には持株会社体制に移行。ブラジルや米国でのM&Aを経て世界第3位の業務用チョコレートメーカーに。



ブラマー

フジ ベジタブル オイル

### 海外拠点の拡大

- 1981年 シンガポールにフジオイル (シンガポール) 設立
- 1987年 米国にフジ ベジタブル オイル設立
- 1992年 ベルギーにフジオイル ヨーロッパ設立
- 1995年 中国に不二製油 (張家港) 有限公司設立

### M&Aを加速

- 2015年 ハラルド/ブラジル
- 2016年 GCB SPECIALTY CHOCOLATES\*/マレーシア
- 2018年 インダストリアル フード サービス/オーストラリア
- 2019年 ブラマー チョコレート カンパニー/米国

\*現在はフジ グローバル チョコレート (M) に社名変更

## 持続可能な原材料調達とサステナビリティ経営の推進

不二製油グループの持続可能性を高め、持続可能な社会を実現するため、サステナビリティに対する取り組みを推進しています。

### サステナビリティの取り組み

- ・パーム・カカオ・大豆・シアカーネルのサステナブル調達を推進
- ・環境ビジョン2030を策定
- ・不二製油グループ生物多様性方針を策定

### 外部イニシアチブへの賛同・参画

- 2004年 持続可能なパーム油のための円卓会議 (RSPO)
- 2012年 世界カカオ財団 (WCF)
- 2013年 国連グローバル・コンパクト (UNGC)
- 2019年 気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD)
- 2020年 責任ある大豆に関する円卓会議 (RTRS) Science Based Targets initiative (SBTi) 認証取得
- 2021年 企業と生物多様性イニシアティブ (JBIB)

### 主要原料



# 不二製油グループの 経営のあゆみ

事業環境の変化に応じて多様な課題に対応するため、変化を続け、経営の基盤を整えてきました。ビジョンの達成に向けて、これからも生まれ変わり続けていきます。

## ビジョン

植物性素材で  
おいしさと健康を追求し、  
サステナブルな食の未来を  
共創します。

## 社会課題解決に向けた高度技術の確立

顧客へのソリューションに加え、健康やおいしさ、サステナビリティに対するニーズや社会課題を解決する独自性の高い技術の確立に挑戦しています。



### 独自技術の構築により社会課題解決に貢献

- 2011年 低トランス非ケンパリング型ハードバター生産技術を確立
- 2012年 世界初の大豆分離分画技術USS製法を確立
- 2016年 安定化DHA・EPA技術を確立  
動物由来原料を含まないチーズ様素材の製造技術の確立
- 2021年 植物性食品の満足感を付与する技術ブランドMIRACORE®の立ち上げ
- 2022年 CO<sub>2</sub>を活用した大豆育成研究プロジェクトを開始  
大豆ミートの新製法「プライムテクスチャー製法」を確立  
油脂酵母由来のパーム油代替油脂の開発で世界トップレベルの生産量を実現

## 多様化するステークホルダーの ニーズへの対応と成長戦略の推進

成長戦略の推進や投資家との対話、高度なガバナンスの構築を進めることに加え、さまざまなステークホルダーとの連携を深めることにより、企業価値向上の取り組みを進めています。

### 中期経営計画における基本方針

- 2014-2016年度「ルネサンス不二2016」
- ・グローバル経営の推進・加速
- ・技術経営の推進・加速
- ・サステナブル経営の推進・加速

### 2017-2020年度「Towards a Further Leap 2020」

- ・コアコンピタンスの強化
- ・大豆事業の成長
- ・機能性高付加価値製品の展開
- ・コストダウンとグローバルスタンダードへの統一

### 2022-2024年度「Reborn 2024」

- ・事業基盤の強化 (収益力復元と新しい価値創造)
- ・グローバル経営管理の強化
- ・サステナビリティの深化 (経営戦略と一体化したサステナビリティ戦略)

### コーポレートガバナンスの強化

- 2015年 指名・報酬諮問委員会、ESG委員会\*の設置
- 2016年 取締役会実効性評価を開始
- 2022年 監査等委員会設置会社へ移行  
\*2022年度よりサステナビリティ委員会へ改称

### ステークホルダーとの対話

- 2007年 「CSRレポート」の発行  
\*2014年より「サステナビリティレポート」に改称
- 2018年 「統合報告書」の発行



統合報告書2018

# 不二製油グループが支える 多様な食文化

不二製油グループの製品は、生活に身近なさまざまな商品に使用され、世界の多様な食文化を支えています。これからも、おいしくて健康的な植物性素材で食の選択肢をひろげることで、地球と世界中の人々の健康を支え、サステナブルな食の未来に向けて貢献していきます。

- 植物性油脂事業
- 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

## ● 米州 (米国)



### 低糖チョコレート

従来のチョコレートのおいしさを保ちながらも砂糖の使用量を低減し、糖の過剰摂取防止に貢献しています。



### マーガリン用油脂

パーム油などを原料としたトランス脂肪酸含有量を低減したマーガリン用油脂。パンや焼き菓子など幅広い食品に使用されています。

## ● 米州 (ブラジル)



### スイートピザ用チョコレートフィリング

油脂の配合技術でチョコレートの柔らかさをコントロールし、濃厚な味わいとなめらかな食感を両立しています。

## ● 欧州



### チョコレートフィリング (プラリネ)

ヘーゼルナッツやアーモンドを使用したフィリング。自社製造の多様な油脂の組み合わせが、ブルームや風味劣化を防ぎ、おいしさの維持につながっています。

## ● 中国



### 具材入りカスタード

中国で主流ではなかった具材入りカスタードの工業化生産を実現。カスタードの製造プロセスの中で具材殺菌、混合、均質技術工程を確立しました。豊かな食感で、中国国内の若い消費者に人気を集めています。



### パン用機能性マーガリン

パンのおいしさ維持のために開発された機能性マーガリン。冷凍生地、賞味期限の長いパンの経時劣化を抑制しています。

## ● 日本



### シリアル用スプレー油脂

湿気吸収防止や呈味剤とのバインダーとして、表面にスプレーする油脂。酸化安定性が高く、商品の風味も損ないづらいため、長期流通を可能にします。



### チョコレート

自社プログラム「サステナブル・オリジン」を適用したチョコレート製品の提供を通じて、カカオのサステナブル調達に貢献しています。



### アイスコーティング用チョコレート

油脂の融点コントロール技術により、多様な食感の実現を可能にし、チョコレートアイス製品の豊かなバラエティーを支えています。



### ケーキ用ホイップクリーム

数日たってもなめらかな状態を維持できるホイップクリーム。ケーキの賞味期限延長にもつながり、食品ロス削減に貢献しています。



### 大豆ミートからあげ

油脂とたん白の加工技術を組み合わせ、肉のような噛み応えや食感、ジューシー感を再現。新たな食の選択肢の一つになっています。



### 酸性乳飲料用機能剤

大豆のおからを原料にした水溶性の食物繊維を使うことで、乳成分の沈殿を防ぎ、品質を保つことができます。

## ● 東南アジア



### 粉ミルク用加工油脂

乳幼児用調整粉乳向けの高品質な加工油脂。徹底した原料管理、製造条件のもと、安全・安心な製品を供給しています。



### ケーキ用ホイップクリーム

強い保形性を有するホイップクリームで、龍や花などのモチーフをかたどることもあるバラエティー豊かな洋菓子文化を支えています。

## ● オーストラリア



### クッキー用チョコレート

クッキーと相性の良い、濃厚な味わいのチョコレートです。多くの方に親しまれています。





不二製油グループ本社株式会社  
代表取締役社長  
最高経営責任者（CEO）

酒井 幹夫

## 中期経営計画「Reborn 2024」

### 達成に向けた成果と課題

2023年4月、ハラルドでは第2工場の竣工式を開催し、私も日本からブラジルを訪れ参加しました。2015年に不二製油グループに加入したハラルドは、ナショナルスタッフと日本人駐在員が協力し、生産性を大きく改善させ、不二製油の油脂技術を活用したチョコレートフィリングは現地でヒット商品となり大きな売上を記録しています。また、グループ本社と共同で進めてきた原料ポジション管理や為替対応など、これまで取り組んできた事業基盤強化の効果も表れ、2022年度は過去最高の販売数量、利益を達成することができました。ハラルドで働く人々の顔には自信が満ち溢れており、第2工場の稼働を契機に、さらなる成長の段階に入ったと確信しています。

2022年度のパーム油などの原材料価格の大幅な高騰や、サプライチェーンの混乱の長期化、また、インフレや金利の上昇など外部環境の大きな変化は、不二製油グループにとって大変厳しいものでした。そのような中でも、東南アジアの植物性油脂事業では、昨今需要の高まりを見せている認証パーム油への対応を進め販売が好調に推移し、マレーシアのパルマジュ エディブル オイルは過去最高収益を記録しました。ベルギーのフジオイル ヨーロッパでも、多様な油脂の組み合わせによる機能性の高いチョコレートフィリングの販売が好調に推移するなど、これまで取り組んできた差別化戦略が功を奏し、2022年度は期初計画を超過達成しました。日本においても、原材料価格高騰への対応を進め、2022年度下期から業績回復が進みました。これらグループ会社に共通していることは、事業変革に取り組み、環境変化に応じた事業基盤を構築していることです。

一方、2022年度の計画未達の会社においては、生産性や原材料価格に応じた販売価格政策などに課題があったと痛感しています。中期経営計画「Reborn 2024」で掲げた事業基盤の強化こそが、課題解決に向けた大きな一歩だと認識しています。2023年度は、事業基盤の強化を進めることで基礎収益力の復元を果たすとともに、成長戦略についてもスピード感を持って推進してまいります。

事業戦略

⇒ P47

# CEO Message

## 高付加価値事業ポートフォリオへのシフトを推進

「Reborn 2024」における3つの基本方針の一つである「事業基盤の強化」の実現に向けて、既存事業における基礎収益力の復元に加え、資本コストをより一層意識し、高付加価値製品へのポートフォリオの入れ替えや、コア事業や成長分野への経営資源の集中を進めてまいります。

特にブラマーは最重要課題と捉えており、収益力の復元に注力します。2023年度は、シカゴ工場の生産体制改善プロジェクトを強力に推進するとともに、グループ本社からの上級経営人材の追加派遣により経営体制を強化し、意思決定の迅速化を図ります。

米州油脂の製造拠点であるフジオイル ニューオリンズにおいては、2023年4月に固定資産の譲渡を決定しました。パーム油の需要拡大が期待される米国南部において2021年に移働した新しい拠点であり、当社の成長戦略の一つでした。製造業として製造拠点の固定資産譲渡は、苦渋の決断でした。ステークホルダーが多様化する中で、米国の資本コストや金利の上昇等のマクロ環境の変化とバランスシートやキャッシュ・フローへの影響、将来の事業価値などさまざまな角度から検討を重ね、「Reborn 2024」でも掲げた高付加価値製品へのポートフォリオへの入れ替えを実現すべく、今回の決断に至りました。今後も、付加価値の高い事業ポートフォリオへの変革を実現していきます。ただし、我々は製造業であり、まずはお客様への貢献を果たし、各事業が成長戦略を描き、シナジーや今後の成長性、将来性などの可能性を判断した上でポートフォリオの入れ替えを実施していく必要があります。高付加価値製品へのシフトを強める上で、米州油脂の既存拠点であるフジ ベジタブル オイルの重要性はますます高まると考えています。

## グローバルでの経営管理強化の進展

2021年のCEO就任時より、グループ本社における機能別組織の強化や事業軸でのマネジメントを進めており、「Reborn 2024」の基本方針「グローバル経営管理の強化」については、成果が現れてきています。2022年度には、グループ本社主導の原料ポジション管理、生産性指標管理、FUJI ROIC導入を行い、事業の定量化や課題の見える化、事業軸での経営管理を進めてまいりました。

原料ポジション管理では、原料価格のボラティリティに対するリスク低減のため、グループ本社が中心となりガイドラインを定め、グループ各社の原料ポジションをモニタリングし、リスク低減の対応を支援します。また、これまでは各社が独自の生産性指標で改善を進めていましたが、全社を挙げて生産性改善の促進を図るべく、グループ共通の生産性指標の導入を行いました。指標を因数分解することで、ボトルネックが特定でき、自社の強み・弱みを定量化できます。グループ本社では、この指標をもとにリソース配分を決定し、効率的な改善活動につなげます。ブラマーにおいても、グループ本社と連携した改善活動により一定の成果が表れています。また、ROICの導入としては、同計算式の分母となる投下資本を運転資本と固定資産に置き換えたFUJI ROICを採用しました。各事業単位での係数把握が容易となり、収益性に貢献する構成要素を特定します。ROICツリーを介して事業活動を分解し、課題に対しては各現場単位でのKPI設定と目標管理を行っています。ROICツリー分析による改善点の可視化とKPIの設定により、2030年に向けて、高収益型事業ポートフォリオを構築し企業価値向上に努めてまいります。

これら経営管理の高度化においては、CxOをはじめ、グループ本社の専門的機能が重要な役割を担います。財務管理・投資管理・各種リスク管理・DXなど専門的知識と経

験を有する人材の採用も強化しており、今後さらにグループ本社機能を強化するとともに、グループ各社と連携を深め、知見や経験の活用を進めてまいります。

## サステナビリティの取り組みと、 企業価値向上を実現する人材戦略

「Reborn 2024」の基本方針に掲げる「サステナビリティの深化」においては、不二製油グループ独自のサステナビリティ戦略や人材戦略を進めてまいります。不二製油グループの事業は、パーム、カカオ、大豆などを主原料とし、豊かな自然の恵みの上で成り立っており、健全な生態系と多様なステークホルダーによって支えられています。地球環境や人権に配慮した活動は、事業存続の前提であるとともに、差別化された取り組みは、顧客・消費者にとっての価値にもつながると確信しています。

欧州が中心だったサステナビリティへの取り組みの潮流は、米国や日本においても波及しつつあります。サステナビリティがリスク回避としてではなく、付加価値として認められるきっかけになると期待しています。実際に、不二製油グループがこれまで取り組んできたパーム油などのサステナブル調達、消費者や顧客のサステナビリティに対する意識の向上によって、価値として認められるようになってきました。不二製油が調達するパーム油のうちRSPO認証油が占める割合は2017年度では約17%でしたが、2022年度では約58%にまで増加し、需要は着実に伸びています。「Reborn 2024」では非財務目標も設定していますが、スコープ1+2におけるCO<sub>2</sub>排出量は総量26%削減\*1（2024年度目標23%削減\*1）、サステナブル調達ではTTP\*293%（2024年度目標85%）と2022年度において中期経営計画の最終年度目標を超過達成するなど、全社を挙げた活動が結果に表れています。

人材戦略においては、グループの持続的成長を支える人材を育てていくことが大切と考えています。不二製油グループは、約6,000人の連結従業員のうち約7割が海外グループ会社の従業員です。不二製油グループの事業戦略と連動した人材戦略により、グループ各社の強みを活かし多様な人材が成長しながら挑戦と革新に取り組むことで、グループ全体をさらに成長させることができると考えます。例えば、トップレベルを誇る日本の生産効率や安全・安心、品質管理などの知見・経験を海外グループ会社で活用することで、グループ全体のレベルを向上させると同時に、各社の多様な人材が生き活きと働き、不二製油グループの持続的成長を支えてくれるようになるでしょう。

また、複雑化する世界各地の社会課題を解決するためにはイノベーションが常に求められます。それを実践するのは多彩な能力と多様なバックグラウンドを持つ人材で、一人ひとりがこれまで以上の発想力、仲間との協業が求められると感じています。そのような人材を育てる鍵となるのは、DE&I（ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン）です。

不二製油グループの女性管理職比率は、海外グループ会社合計では約3割、日本では10%台の水準であり、日本での環境整備を進めています。ライフイベントに応じた働き方を支援する制度の拡充を図るとともに、管理職にかかわらず全体に占める女性従業員数が少ない状況から、将来の管理職の母集団となる女性従業員を増やしていくことを考慮した採用を進めています。



価値創造を支える人材

→ P64

生産活動

→ P74

財務戦略

→ P35

次世代経営層の人材育成においては、国籍やジェンダー、年齢を問わず、グループ全体から育成候補者を検討しています。経営層人材としての人材像を検討し、また、専門家に加わっていただきアセスメントを実施し、人材の特性を分析することで、公正な人物評価につながっています。その上で、それぞれの人材の良い点と不足点を明らかにし、必要な経験を積んでいただくなど、きめ細かい育成を行っています。

\*1 基準年：2016年・全連結子会社

\*2 TTP：Traceability to Plantation（農園までのトレーサビリティ）

## コーポレートガバナンス体制のさらなる強化

取締役会の実効性を高めるため、2022年度に機関設計を監査等委員会設置会社に変更しました。社内取締役と社外取締役、監査等委員である取締役の三者が異なる役割を持ち、経営のモニタリング機能強化につながっています。社外取締役より、モニタリングする上での定量データの分析や重点テーマ別の議論の要請などさまざまなアイデアを頂戴していますし、議論の中では意見が割れることももちろんあります。その中で、監査等委員からの専門的な知見に基づく発言により新たな気づきが生まれ、議論の活性化につながっています。このように異なる立場から意見を主張し牽制し合う環境が整ったことで、健全なガバナンスの姿により一層近づいたと評価していますが、ガバナンス改革には終わりはありません。時代に合わせた高度なガバナンスへ常に進化を続けていきます。

取締役会の役割は、極論ではありますが、経営のモニタリングに加え、全社にわたるリスクと機会を鑑み、ポートフォリオの見直しを行うことだと考えています。広い視野での議論ができるよう、取締役会の多様性も欠かせません。それは、性別や国籍、年齢の多様性だけではなく、取締役会全体として、当社グループの成長に必要なスキルの多様性が肝要です。また、取締役会の諮問機関であるサステナビリティ委員会では、議決権を持つCxOのほか、2022年度からエリアの代表者を、さらに2023年度からは事業部門長も加え、より一層事業戦略との連動性を高めています。事業やエリアに深い知見を持つメンバーをはじめ、多様な専門家の視点を取り入れることで、さまざまなリスクの審議を行うことができ、迅速な判断と実行が可能になると考えています。

この1年、内部監査の実効性を高めることに力を入れてきました。統合的監査体制を構築し、内部監査グループと監査等委員会の連携による組織的監査の実施、非監査等委員である社外取締役と監査組織との意思疎通を強化しました。また、内部監査グループでの監査の範囲は、法令で求められる会計監査やデータ監査だけでなく、業務監査への拡充を図っています。2023年度においては、生産効率やロスの削減、経費適正化、人的資源配分においても改善が必要なプロセスを特定し、支援していく予定です。

従業員や投資家などのステークホルダーとの対話も、コーポレートガバナンスの重要な要素です。従業員向けの決算説明会の開催や、国内外での投資家との対話を行ってきましたが、引き続き対話を重ね、企業価値の向上につなげていきたいと考えています。

ガバナンス

⇒ P92

不二製油グループの価値創造

⇒ P20



## 技術のクロスオーバーと、ステークホルダーとの共創による新たな価値創出へ

2023年4月に不二製油グループ憲法のビジョンを「植物性素材でおいさと健康を追求し、サステナブルな食の未来を共創します。」に刷新しました。当社グループを取り巻く環境の不確実性が高まる中、私たち不二製油グループが課題を乗り越え、継続して成長していくために、社会、顧客、株主といったステークホルダーの皆様への貢献をどのように果たすべきか、いま一度振り返り、その強い想いをビジョンに込めました。世界各国で、食の多様化は進んでおり、宗教やアレルギー、地球環境への配慮など、さまざまな事情から植物性食品を求める声は高まっています。当社グループの目指すべき社会貢献の一つは、植物性素材にこだわり「おいしくて体に良い」製品による豊富なメニューの提供で、消費者の「食の選択肢をひろげる」ことです。

不二製油グループは創業以来、植物性素材にこだわり、世の中の困りごとを解決する製品を創出し続けることで成長してきました。世の中ではプラントベースフードが新しいものように扱われていますが、当社グループにとっては何も新しい話ではありません。社会課題解決の発想のもと植物性素材を研究することは、不二製油グループが培ってきたDNAの一つです。

当社グループの事業は、植物性油脂、業務用チョコレート、乳化・発酵素材、大豆加工素材の4つに分かれていますが、各事業が持つ技術のクロスオーバーが今後の研究開発の鍵を握ります。MIRACORE®やプライムソイミートはその代表例となり得る製品であり、今後も油脂とたん白の組み合わせで満足感のある植物性素材を創出していきます。

ビジョン実現に向けたフラッグシップとして、2022年度に「GOODNOON」を発表しました。新しい技術、販売方法、商品形態や情報発信などこれまでの枠にとらわれない取り組みで新たな市場の創造を推進します。こうした取り組みは一社だけでできるものではありません。私たちはBtoBの企業ですので、特にバリューチェーンの川下への展開にはパートナーに協力をいただきながら進めています。2023年5月には、(株)cottaと共同で“カラダにやさしい”をテーマにした新ECメディアを立ち上げ、植物由来を中心としたお菓子や料理素材を“手軽に買える”場を提供しています。ビジョンの実現に向けて、パートナーとの共創を強化していきます。

「Reborn 2024」は、2030年に向けたフェーズ1です。フェーズ1では基盤の強化を進め、フェーズ2以降で成長戦略を推し進めるべく、事業ポートフォリオの強化と植物性食品に注力していきます。不二製油グループは、創業以来「人まねをしない」精神で事業に取り組んできましたが、唯我独尊になってはいけません。自社だけでできることは限られています。これからの時代に生き残るためには、社会課題の解決に向けてステークホルダーと協力し、知恵を出し刺激し合うことが必要であり、そうした「共創」が新たな価値創出につながると確信しています。

“Where there's a will, there's a way. (意志あるところに道は拓ける)”

これからもステークホルダーの皆様との共創を通じ、世の中に必要な会社であり続けられるよう、挑戦を続けていきます。

2023年9月

不二製油グループ本社株式会社  
代表取締役社長  
最高経営責任者（CEO）

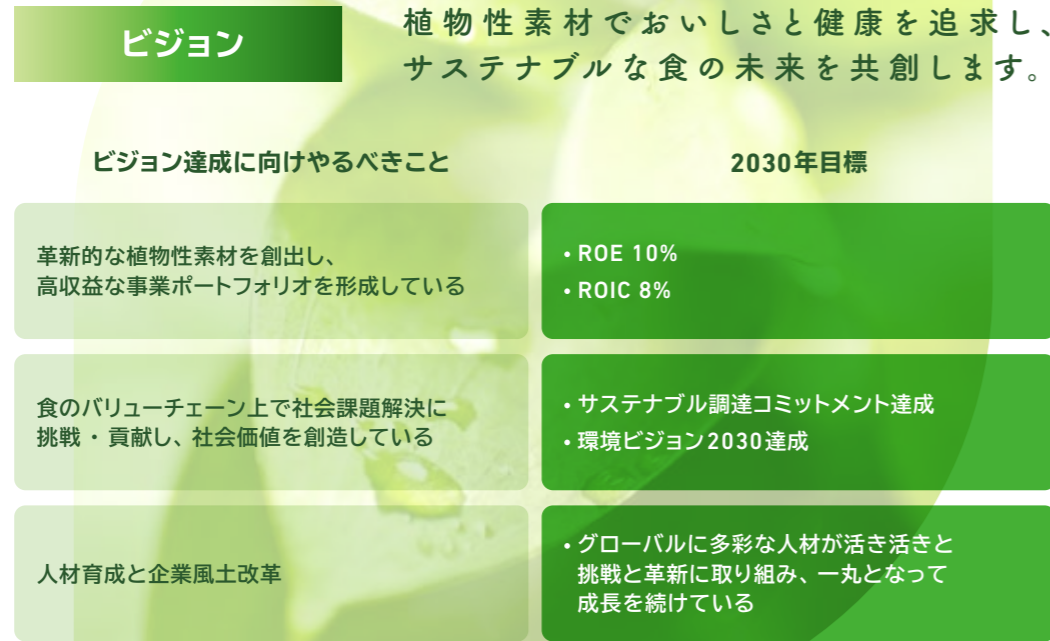
酒井 幹夫

挑戦領域

⇒ P60

# 不二製油グループの 価値創造

不二製油グループは創業当初から、植物性素材にこだわり、技術を深め、顧客や消費者の困りごとを解決する素材を提供してきました。これまで創出してきた価値に加え、持続可能な社会に貢献できる価値の創造を目指しています。



## これまでの価値

不二製油グループは、南方系油脂を主原料とした植物性油脂事業、大豆たん白を主原料とした大豆加工素材事業を祖業としています。さらに、製品の加工度を高めることで提供価値の最大化を目指し、業務用チョコレート事業と乳化・発酵素材事業を発展させてきました。これまで顧客や消費者の困りごとを解決する製品を提供してきた基盤には、それらの主要4事業を軸にした当社グループ固有の事業ポートフォリオがあります。各国の経済成長に伴い、物質的な豊かさが求められる中、新たな価値を持つ新素材を作り上げることで、顧客の最終商品のおいしさやさまざまな機能性の付与、品質の向上を実現し、食文化の発展や変容に貢献してきました。

### 加工度を高めることによる 事業の展開



## これからの価値

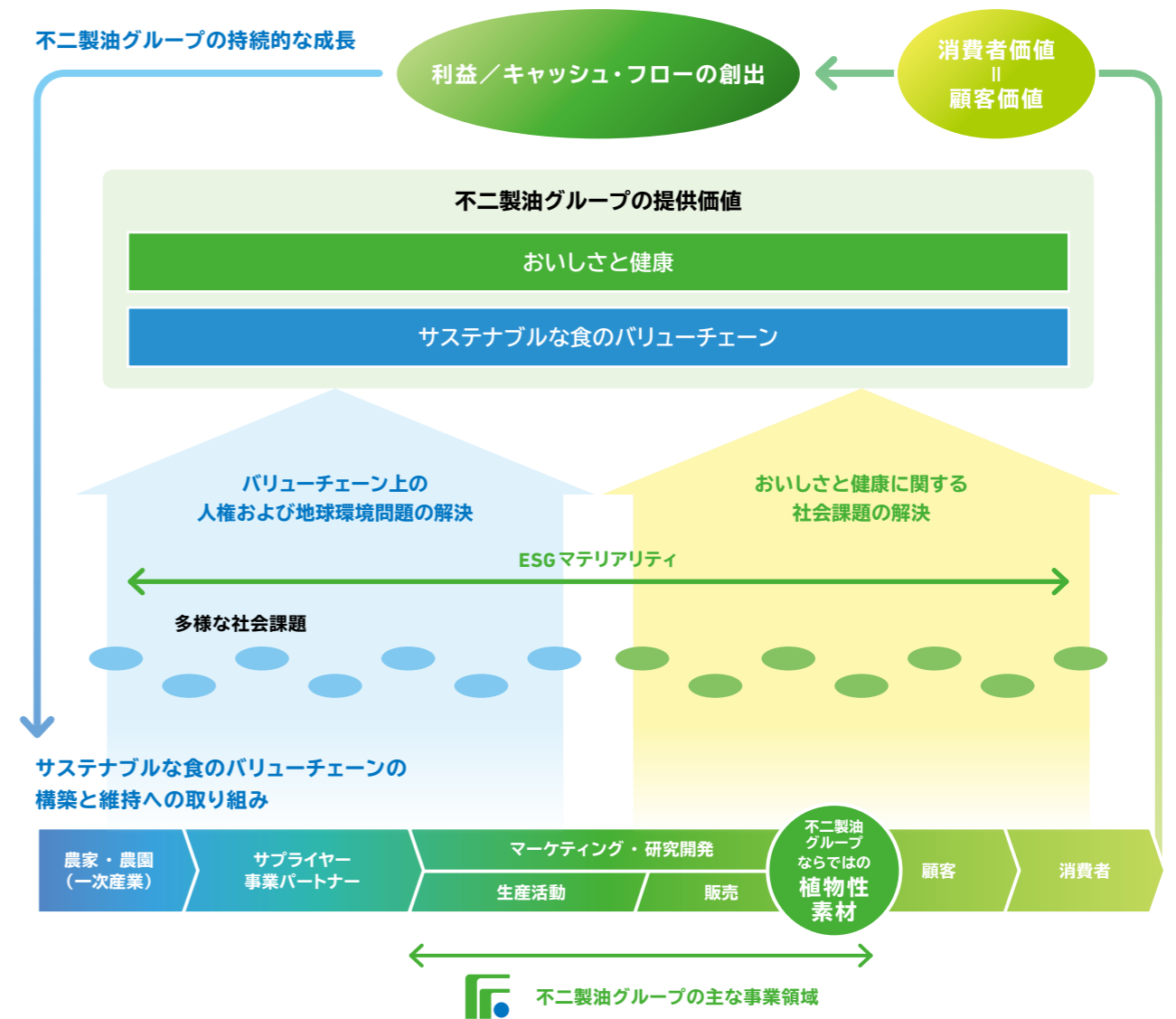
世界では、持続可能な社会構築に向けた課題認識の高まりや食と健康の一体化が進み、心と体の「健康」に「おいしさ」が伴う、「おいしさと健康」の両立が求められるようになってきました。また、その食が「サステナブルな食のバリューチェーン」で生み出されることも消費者価値の一つとなってきました。当社グループは、植物性素材でこれらの価値を提供し、消費者の食の選択肢をひろげていきます。

不二製油グループのBusiness ⇨ P6

## 価値創造モデル

サステナブルな 食の未来の共創

植物性素材で 食の選択肢をひろげる

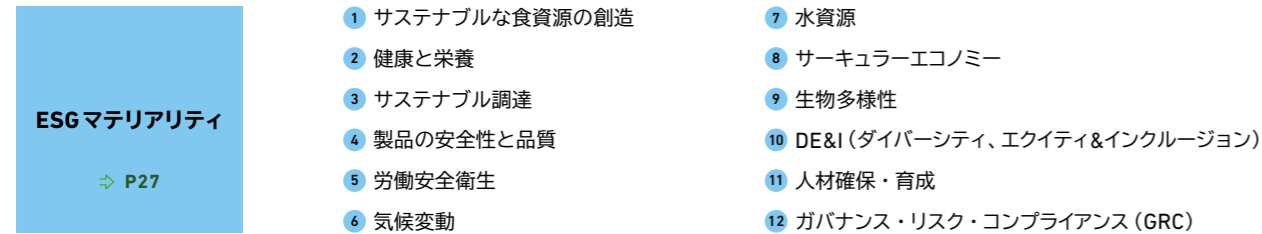


不二製油グループは、食のバリューチェーンの川中の機能を担い、研究開発や生産活動を通して当社グループならではの植物性素材を製造・販売しています。

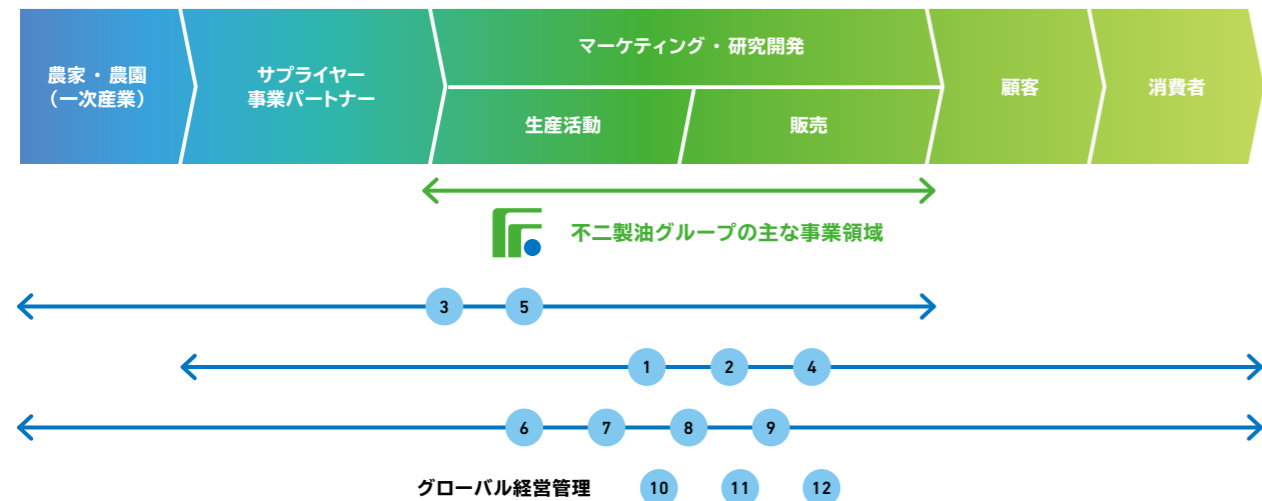
この機能を果たす中で、地球環境問題・人権・心身の健康などバリューチェーン上の社会課題を機敏に捉え、全てのステークホルダーの期待に応えるソリューションの提供に努めています。

そして、当社グループの持続的な成長を果たすとともに、消費者の食の選択肢をひろげ、サステナブルな食の未来を共創していく、価値創造の循環を目指しています。

## バリューチェーン上のESGマテリアリティの特定



### ESGマテリアリティにおける取り組みの主な対象範囲

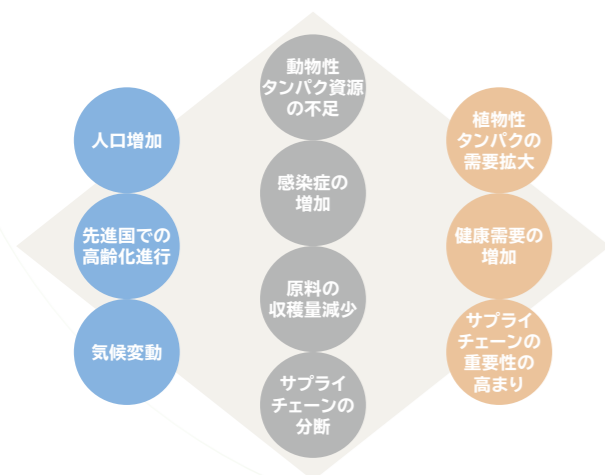


## 事業機会獲得に向けた取り組み

事業活動を通じたバリューチェーン上の社会課題解決に向け、経営戦略の立案・推進のためにESGマテリアリティを活用しています。例えば、将来懸念される食資源やタンパク質の不足に対して、おいしさと健康にこだわった植物性素材を創出し、サステナブルな食資源の創造に注力しています。高齢化や生活習慣病など心身の課題解決に向け、健康と栄養に寄与する研究および製品開発を進めています。また、主原料および戦略原料であるパーム油・カカオ・大豆・シアカーネルのサステナブル調達の推進により、サプライヤーや顧客との信頼関係を構築し、ステークホルダーの皆様から選ばれる原料メーカーとしての成長を目指します。

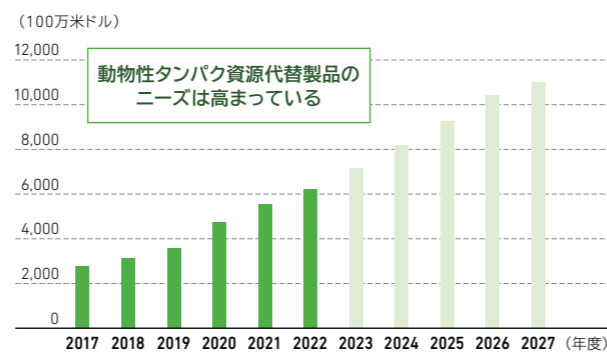
挑戦領域 → P60  
R&D → P77

### 社会構造の変化



### プラントベースフードのニーズの高まり

#### 世界の肉および海産物代替品の販売金額



出典：Euromonitor International 2023  
：Processed Meat, Seafood and Alternatives to Meat

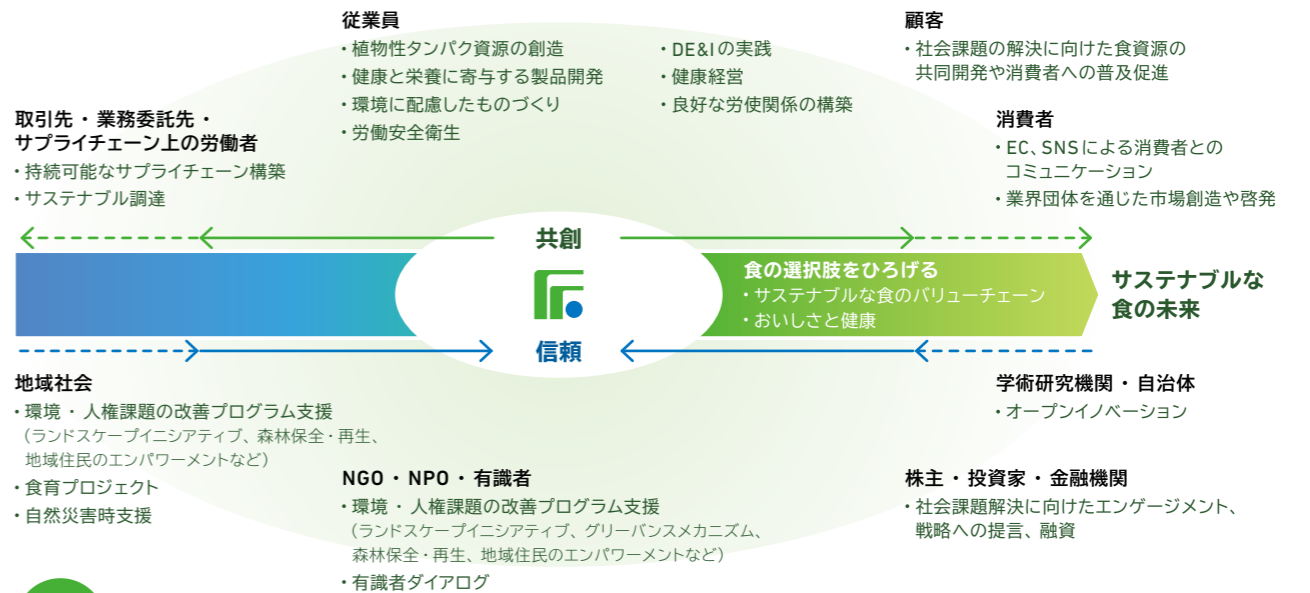
## “共創”による価値創造

食が消費者の口に届くまでには、複雑なサプライチェーンと多くのステークホルダーが関与しています。人権・環境などの社会課題は一社のみで解決できるのではなく、消費者も含めたバリューチェーン全体での取り組みが不可欠です。

不二製油グループはバリューチェーンの川中に位置する存在として、さまざまなステークホルダーとの共創を進めます。上流・下流双方へのエンゲージメントを強化し、当社ならではの植物性素材により「おいしさと健康」「サステナブルな食のバリューチェーン」という価値を提供し、消費者の食の選択肢をひろげていきます。

これらの取り組みを通じて当社製品の付加価値や競争優位性を高めると同時に事業活動のコストダウンにもつなげ、社会価値と当社グループの企業価値をともに向上させていきます。

### ステークホルダーとの共創



NPO Earthworm Foundation Regional Director - Malaysia, Thailand, Vietnam, India and China

#### Karl Yen Quek

#### サプライチェーンの価値を解き放つ

不二製油グループとEarthworm Foundationは、2016年よりパーム油のサプライチェーンにおける環境と社会の課題解決に向けた取り組みを続けています。マレーシアとインドネシアの2つのランドスケーププログラムにおいて、不二製油グループの協力は幅広い範囲に及んでいます。マレーシアでは、グリーバンズメカニズムの開発と議論を通じて、上流のサプライヤーの労働環境の改善に努めています。また、不二製油グループはパーム果房 (FFB) 調達において FFB ディーラーを含む農園までのトレーサビリティの改善に取り組み、MPOB\*1と協力して関連データの収集・改善を進めています。並行して、労働環境改善プログラム (LTP) を通じて、社会課題を軽減するためのサプライヤーエンゲージメントに引き続き取り組んでいます。インドネシアでは、アチェ地域に焦点を当て、ISPO\*2認証やサステナビリティ方針、景観におけるHCV\*3の特定と保護について、企業や小規模農家の能力開発を支援しています。私たちは、不二製油グループとともに変革を実現していけることを楽しみにしています。

\*1 MPOB: Malaysian Palm Oil Board \*2 ISPO: Indonesian Sustainable Palm Oil \*3 HCV: High Conservation Value



Yamanashi Pharmaceutical 経営品質部 係長

#### 牧 宏郎

#### 商品を通じて子どもの幸せを考えるきっかけに

手軽に購入できるお菓子を通じて多くのお客様にカカオ豆が抱える問題点を考えるきっかけづくりとして「スマイルカカオプロジェクト」を実施しています。当社商品ブラックサンダーは2022年9月より使用しているカカオ原料を全て児童労働に配慮されたものに切り替えました。このプロジェクトでは不二製油のサステナブル・オリジン\*を適用した原料を使用しています。

このプロジェクトでは、当社がカカオ原料を含む原料を購入する際にプレミアムをお支払い、その購入先において農地への還元活動を行っており、2025年までに当社商品に使用する全てのカカオ原料を切り替える予定です。不二製油との共創を通じて、児童労働ゼロを目指し、取り組みを進めていきます。

\* 不二製油グループ独自のサステナビリティ支援プログラム

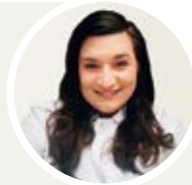
サステナブル・オリジン・プログラム → P53

研究開発

**Better-For-You  
チョコレートの開発**

私は、低糖や無糖で健康的な Better-For-You 製品の研究開発をしています。砂糖の代わりになる素材の探索は簡単ではありませんが、挑戦できることに喜びを感じています。

私が開発した製品が、従来のチョコレートに代わる健康的な食品として人々に楽しんでもらえることを光栄に思います。今後も栄養とおいしさを両立したソリューションで、人々の健康に貢献できるような製品を開発していきたいと考えています。

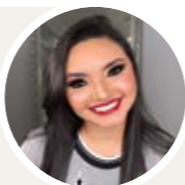


ブラマー R&D  
**Margaret Crance**

品質保証

**社会課題に向けた  
プラントベースチョコレート  
の開発**

ハラルドは、高まる植物性食品のニーズに対して常に革新的に取り組み、独自の製品を生み出しています。プラントベースチョコレートの開発では、牛乳を使用せずクリーミーな味わいとなる原料の選定にこだわり、グループのサステナビリティ戦略に沿った安全で高品質な製品を作ることができました。お客様の期待やニーズに応え、グローバルな社会課題に向き合ったこのプロジェクトは、私たちがプロフェッショナルとして成長するためにも非常に重要なものでした。



ハラルド Quality Assurance  
**Ariane Melo**

物流

**物流クライシスを  
乗り切るために**



不二製油（株）  
購買物流部門  
物流部  
**直井 康寛**

物流業界では、ドライバー不足が加速し2030年には国内需要の約35%の荷物が運べなくなるといわれています。不二製油グループでも、現在の物流体制では、労働力不足による輸入貨物受け入れ遅延などが発生し得るため、改善が急務です。持続可能な物流体制確立に向けて、納入時間指定、付帯作業・待機時間削減、受注統制、パレット統一、輸入貨物の受け入れ先分散、積載率向上、パートナー再選定などを行い、コストの上昇抑制と削減にも取り組みます。

研究

**技術×素材で  
皆を健康にしたい**



不二製油グループ  
本社  
未来創造研究所  
新素材創出グループ  
**市瀬 嵩志**

私たちは、人々の健康・ウェルビーイング向上を目指し、独自技術で開発されたペプチドや高い酸化安定性を付与したDHA・EPA油脂（プロレア®）などの健康機能を研究しています。いつまでも健やかに過ごすには、若い時からの予防・行動が重要だと考えます。食を通じた健康寿命の延伸により、皆が笑って幸せに暮らせる社会の実現を目指し、不二製油グループの技術と素材を活用して研究開発を行ってまいります！

業務改善

**持続可能な生産のための  
継続的な改善**



フジオイル ヨーロッパ  
Continuous Improvement  
**Bram Pâquet**

気候変動やCO<sub>2</sub>排出量削減には、部門を越えた取り組みが必要です。コミュニケーション部では、環境問題に関する情報発信を社内外に行っています。生産部門はエネルギー削減を念頭に置いて生産工程の各種要因を熱分析などで継続的に分析します。より効率的にエネルギーを使用できる手法を見出した場合、エンジニアチームはそれに合わせてシステムを調整します。持続可能な生産活動は、協力で継続的な努力の結果です。私たちは、このような取り組みを通じて、地球環境にも従業員にもやさしい社会づくりに貢献します。

# ビジョン実現に向けた従業員との共創

ビジョンの達成に向けた想いを持ったグループ従業員が、それぞれの地域、それぞれの職務領域で活躍しています。

生産

**省エネ生産で  
明るく元気な将来へ**

私は油脂の生産・管理業務を務めており、安全で環境に配慮した運営を心掛けています。油脂の精製は、特に電気や蒸気の消費量が多く、環境に与える影響が大きいため、大小にかかわらず省エネにつながる改善にとことん注力しています。SDGsを意識した活動を推進することで、不二製油グループの発展だけでなく、さまざまなステークホルダーや子どもたちの未来に貢献したいと考えています。



不二製油（株）  
油脂事業部門  
油脂生産部  
**金田 信弥**

営業

**コンビニエンスストアに  
おけるサステナブルな  
食の未来**

私は、コンビニエンスストアに向けてサステナブル原料を用いた製品の提案営業をしています。担当先のコンビニエンスストアは、サステナブルな原材料の調達を目標に掲げていますが、その必要性を最終消費者やメーカーに実感してもらうための提案方法や販売方法に、日々頭を悩ませています。そのような中、私の仕事は、担当先と共通の目標、サステナブルな食の未来に向かってともに進んでいくことのできる重要なものだと感じています。



不二製油（株）  
営業部門 営業第二部  
**松田 みなみ**

ビジョン

植物性素材で  
おいしさと  
健康を追求し、  
サステナブルな  
食の未来を  
共創します。

サプライ  
チェーン  
マネジメント

**サプライヤー  
エンゲージメントによる  
責任ある調達**



フジオイル アジア  
Supply Chain Management  
**Hu Ning Shing**

不二製油グループは、責任あるパーム油のサステナブル調達を重視しています。NDPE（森林破壊ゼロ、泥炭地開発ゼロ、搾取ゼロ）ポリシーを支持し、サプライチェーンで森林破壊や強制労働がないことを約束しています。サプライヤーと連携を強め、方針を共有し、環境や社会に与えるネガティブインパクトの最小化に向けて取り組んでいます。サプライヤーとの共創を通じて、サステナブルな未来に貢献できると信じています。

# サステナビリティ経営

「ESGマテリアリティ」の詳細については、サステナビリティレポートをご参照ください。  
 社会インパクトとESGマテリアリティ → <https://www.fujioilholdings.com/sustainability/materiality/>

## サステナビリティ委員会

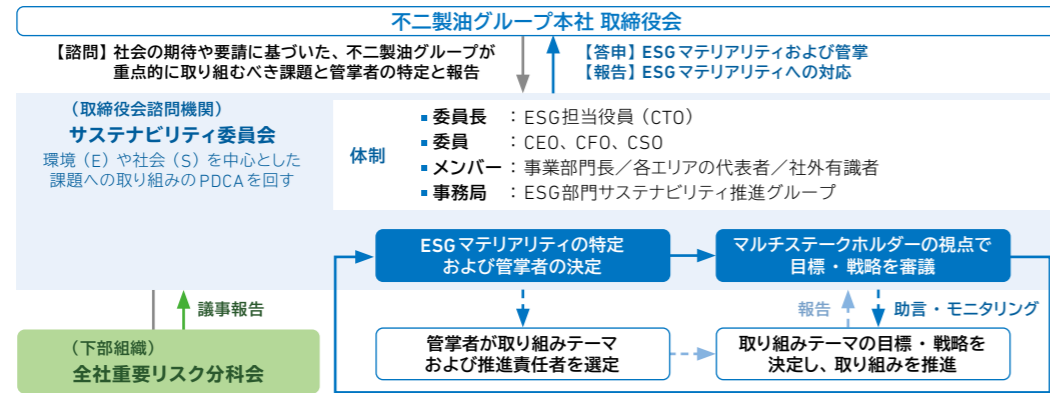
ESG担当役員が、取締役会と連携しながら全社を統括し、全従業員によるサステナビリティ経営を推進しています。

取締役会の諮問機関としてサステナビリティ委員会を設置しています。ESG担当役員を委員長とし、議決権を持つCxO (Chief X Officer) に加えて、事業部門長および各エリアの代表者、社外有識者で構成されています。

同委員会では、中長期的な環境 (E)・社会 (S) と企業経営双方の持続可能性の観点から、ESGマテリアリティの策定ならびに取り組みテーマの目標・戦略について、マルチステークホルダーの視点で審議・監督し、取締役会へ答申しています。

取締役会は同委員会からの答申を受け、指導・承認・監督するとともに、中長期のグループの方向性を決定しています。

### <サステナビリティ委員会の機能>



### 2022年度 (2回開催) 審議・監督、取締役会への答申事項

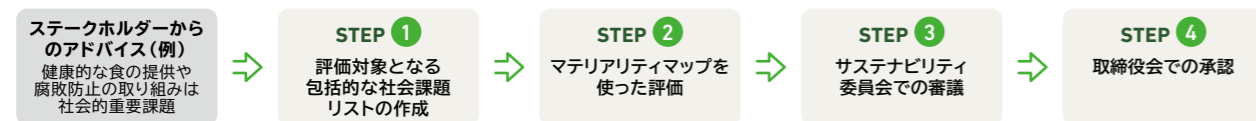
- ESG委員会からサステナビリティ委員会への名称変更
- 2021年度ESG取り組みテーマ活動実績の確認
- 2022年度ESG取り組みテーマおよび活動計画の決定
- 2022年度ESG取り組みテーマの中間報告
- 2023年度ESGマテリアリティの決定

## ESGマテリアリティ

不二製油グループのバリューチェーン上の「サステナビリティ関連のリスクおよび機会」に関わる重点課題として、「ESGマテリアリティ」を定めています。事業活動を通じた「ESGマテリアリティ」への取り組みにより、「ポジティブ・インパクトの創出」あるいは「ネガティブ・インパクトの低減」に寄与します。ESGマテリアリティは、新たな社会課題の把握とステークホルダーからの助言に基づき年に1度レビューを行い、特定しています。特定されたマテリアリティは管掌者 (CxO) および担当部門役員、担当部門長) のもと、具体的な目標や対応施策、推進責任者を定め、取り組みを推進しています。



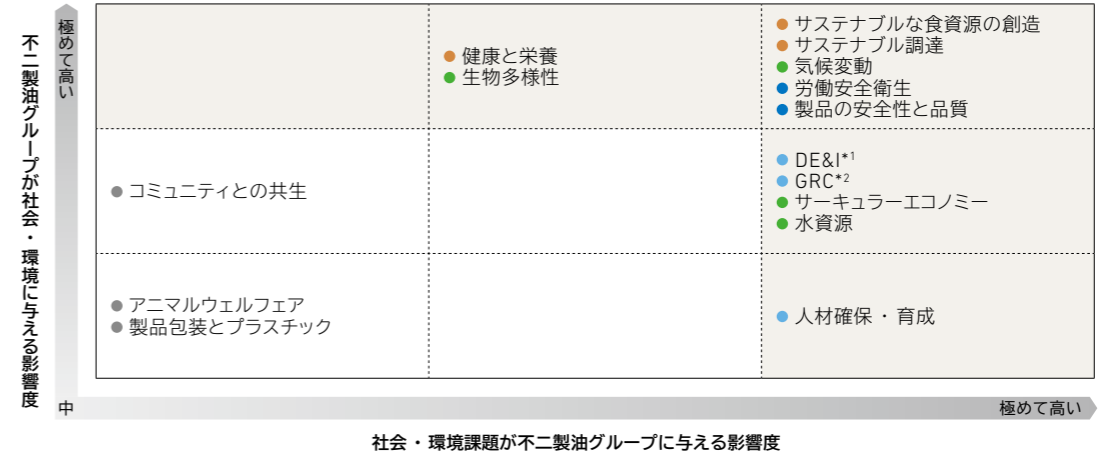
### 2023年度 ESGマテリアリティ特定プロセス



2023年度ESGマテリアリティは、GRI (Global Reporting Initiative) スタンダード2021ならびにESRS (European Sustainability Reporting Standards) 等を参考に、以下の観点で更新しました。

- ESGマテリアリティマップの縦横軸のレベルを“中”～“極めて高い”へ変更
- ESGマテリアリティマップ「不二製油グループが社会・環境に与える影響度」を、正/負の影響の規模や範囲・深刻度・発生可能性から総合評価
- ESGマテリアリティマップ縦横軸いずれかの影響度が“極めて高い”社会課題をESGマテリアリティと特定
- 新規ESGマテリアリティとして「人材確保・育成」を追加
- ESGマテリアリティカテゴリーを「価値創造」「安全・品質」「環境」「経営基盤」の4つに分類

## 2023年度 ESGマテリアリティマップ



\*1 ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン  
 \*2 ガバナンス・リスク・コンプライアンス。GRCにはコーポレートガバナンスと内部統制の観点が含まれますが、サステナビリティ委員会においては内部統制に関わる項目をモニタリングしており、コーポレートガバナンスは取締役会にてモニタリングしています。

## 2023年度ESGマテリアリティ

ESGマテリアリティ	取り組みテーマ	管掌者	特に貢献を目指すSDGs	目指す姿	2022年度実績
<b>● 価値創造</b>					
持続可能な食資源の創造	植物性タンパク資源の創造	CTO	SDG 2, 3, 12, 13	植物性タンパクが広く浸透し、当たり前に入手できる社会を実現することで、食の選択肢を増やし、食糧問題をはじめとする社会課題解決に貢献する	風味および畜肉様繊維感や口どけ感到こだった大豆ミート素材2製品を上市 植物性素材で畜肉や乳、卵の代替を可能とした加工食品 (総菜、ラーメンスープ、菓子等) 10製品を上市
健康と栄養	高齢者の心身の健康課題の解消	CTO	SDG 3, 5, 8, 10	超高齢化社会の先頭を走る日本において、シニアが生きがいを持ってより良く生き続けられる社会の構築。食素材開発や健康エコシステムの構築により「見える化」を進めることで、シニアの健康課題を予防し、ウェルビーイングの実現に貢献	島根大学協業でヒト試験実施。安定化DHA・EPA摂取により、バイオマーカーに特徴的な変化を確認 安定化DHA・EPAの単回摂取で血中DHA濃度の有意な上昇を確認 健康エコシステム構築に関して自治体連携に向け、取り組み計画書作成。産官連携では公共性の担保が課題となり実施に至らず
	糖質低減	CTO	SDG 3, 12, 13	食品の糖質の一部を植物性タンパク素材で代替し、生活習慣病の予防に資する栄養バランスに優れた食品の提供	米飯や麺の低糖質化/高タンパク化を可能とする大豆たん白素材を開発し、健康志向の商品11件に採用 おいしさや満足感をアップさせる無糖飲料の処方確立し、顧客に提案
	トランス脂肪酸含有量の低減	CSO	SDG 3, 12, 13	WHO指針および各国での法規制に基づいた、トランス脂肪酸摂取量が総エネルギー摂取量の1%以上である地域における、製品中のトランス脂肪酸含有量の低減	海外の対象グループ会社14社のうち11社で低トランス脂肪酸製品への変更が完了 (2023年3月時点)
サステナブル調達	パーム油のサステナブル調達	CSO	SDG 8, 12, 13, 15	・サプライチェーン上におけるNDPE (森林破壊ゼロ、泥炭地開発ゼロ、搾取ゼロ) の達成 ・2030年までに農園までのトレーサビリティ (TTP) 100% ・2030年までに全直接サプライヤーに労働環境改善プログラム (LTP*) を適用	・TTM: 100% ・TTP: 93% ・衛星画像を用いた常時モニタリングを継続 ・パルマジュ エディブル オイル (マレーシア) のサプライヤーへの労働環境改善プログラムの適用: 61%
	カカオのサステナブル調達	CSO	SDG 8, 12, 13, 15	・2030年までに児童労働撤廃 ・2025年までにILOの定める「最悪の形態の児童労働 (WFCL)」ゼロ ・農家の生活環境改善 ・森林破壊の防止と森林の保全: 2030年までにカカオ栽培地域に対して100万本植樹	・不二製油グループのカカオ直接調達農家の89%についてGPSマッピングを実施 (コートジボワール、ガーナ、エクアドル) ・ガーナでの支援プログラム: ・対象農家のGPSマッピング実施 ・対象農家のCLMRSによるモニタリング実施 ・GAP*2トレーニングプログラムに30,846名の農家が参加 (コートジボワール、ガーナ、エクアドル) ・100万本植樹活動継続のためのパートナー選定完了 ・植樹6万本実施
	大豆のサステナブル調達	CSO	SDG 12, 13, 15	・サプライチェーン上における森林破壊ゼロ、搾取ゼロ、コンプライアンスの遵守 ・2030年までにコミュニティレベルまでの、2025年までに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%	・トレーサビリティ 70% ・サプライヤーへのセルフアセスメントを完了 ・2023年度に向けた改善計画を策定
	シアカーネルのサステナブル調達	CSO	SDG 12, 13, 15	・森林破壊防止と緑地の保護: 2030年まで毎年6,000本植樹 ・地域レベルまでのトレーサビリティ: 2030年までに75%、2025年までに50% ・Tebma-Kandu協同組合からのシアカーネル直接調達比率: 2030年までに50%、2025年までに30% ・地域価値の創造: フジ オイル ガーナの正規雇用社員数50%増加 (2017年比)	・植樹6,107本/年 ・Tebma-Kandu協同組合からのシアカーネル直接調達比率: 3.4% ・フジ オイル ガーナ正規雇用従業員数: 60%増加 (2017年比)

\*1 LTP: Labour Transformation Programme  
 \*2 GAP: Good Agricultural Practices (農業生産工程管理)  
 \*3 RTRS: Round Table on Responsible Soy Association (責任ある大豆に関する円卓会議)

不二製油グループの価値創造

サステナビリティ経営

ESG マテリアリティ	取り組み テーマ	管掌者	特に貢献を 目指すSDGs	目指す姿	2022年度実績
<b>● 環境</b>					
気候変動	CO <sub>2</sub> の排出削減	ESG 部門長		<環境ビジョン2030> 2030年にCO <sub>2</sub> 排出量(総量)をスコープ1+2で40%削減、スコープ3(カテゴリ1)で18%削減(基準年2016年) 注: SBT認定取得	・スコープ1+2総量: 26%削減(基準年2016年) ・スコープ3(カテゴリ1): 12%増加(基準年2016年)
	環境に配慮した ものづくり	CTO		脱ケミカルやCCU(CO <sub>2</sub> の有効利用)などの技術開発による自社バリューチェーン上の地球環境負荷の低減	・従来技術より化学物質の使用量を削減できる「酵素法」を用いた新規油脂加工技術を確立 ・佐賀市、国立大学法政大学、伊藤忠エネクス(株)と連携し、清掃工場で発生するCO <sub>2</sub> と排熱を活用した大豆植物工場の開発に着手 ・育種による新規油脂原料の実用化に向け成分の一部が製品品質に影響を及ぼす事を確認
水資源	水使用量の削減	ESG 部門長		<環境ビジョン2030> 2030年に水使用量原単位を20%削減(基準年2016年)	27%削減(基準年2016年)
サーキュラー エコノミー	廃棄物の削減	ESG 部門長		<環境ビジョン2030> 2030年に廃棄物量原単位を10%削減(基準年2016年)	4.7%削減(基準年2016年)
	フードロスの削減 とアップサイクル	CTO		技術イノベーションならびに副産物の再利用を通じたバリューチェーン上のフードロスおよび廃棄物削減	・日持ちや経時変化耐性等技術を確立、7製品を上市 ・水溶性えんどう多糖類に、酸性植物タンパク飲料の安定剤としての有効性を確認
生物多様性	生物多様性の 保全と回復	ESG 部門長		ネイチャーポジティブなバリューチェーンの構築	不二製油グループ生物多様性方針を制定および公表
<b>● 安全・品質</b>					
製品の安全性 と品質	製品安全と品質 の徹底	ESG 部門長		製造される全ての製品において、自社が原因となるクレームゼロ	重大クレーム0件
労働安全衛生	労働安全衛生の 推進	ESG 部門長		人間尊重および安全第一を最優先とし、「安全で快適な職場」づくりによって全グループ会社で災害ゼロ	・重大災害1件、重大物的事故0件 ・フジベジタブルオイル(米国)において1名の死亡事故が発生
<b>● 経営基盤</b>					
DE&I <sup>1)</sup>	DE&Iの実践	人事・ 総務 部門長		不利な状況にある人が感じるバリアーを取り除き、公正な機会の提供と評価(エクイティ) ・従業員全員の帰属意識を高める企業文化の醸成(インクルージョン) ・多様性が生み出すビジネスモデルと価値の創出(ダイバーシティ)	<グループ全体> 経営会議メンバーの多様性(外国人、女性)比率の上昇(2023年4月1日時点45%) ・次世代経営層候補者をグループ全体より選抜、人材プールを拡大 ・日本エリアからトレーニー2名を海外へ派遣 <グループ各社> 下記ページおよびサステナビリティレポート2023を参照
人材確保・ 育成	人材確保・育成	人事・ 総務 部門長		国内外の環境変化に対応し、シェア維持・拡大の実現に貢献している人材が多数在籍しており、各分野において専門性の高い人材が現状よりも増加している状態 ・主要役職(役員・部長・課長)の後候補者がスタンバイできている状態	2022年度ESGマテリアリティとして該当なし
GRC <sup>2)</sup>	リスク管理 システム	ESG 部門長		・リスクに強く、社会からの信頼を獲得する高信頼性企業の実現	・全社重要リスク分科会においてリスクに関する全社議論を実施(4回開催) ・各エリアの統括会社・グループ会社にて新ツールを使用したリスクアセスメントならびにその結果に基づくリスクマネジメント会議を実施 ・有価証券報告書における2023年度TCFD情報開示の変更点に関する最新情報を収集 ・全社重要リスク分科会において議論し、情報開示内容に客観性・妥当性を付与 ・TNFD最新情報を収集して当社グループ事業に関連する生物多様性課題を洗い出し、それらが当社グループ事業へ与える影響度の定性評価を実施
	情報セキュリティ マネジメント	CFO		・ICT(情報通信技術)によるプロセス改革と企業価値創出 ・安全・安心なICT活用によるグループガバナンス実現への貢献	・重篤なセキュリティインシデントの発生0件 ・サイバーリスク動向に追随すべく情報セキュリティ規程を改訂し、改訂後の規程内容に従い各社の対策状況を現地評価(計5社)
	コンプライアンス の強化	法務 部門長		公正かつ透明性を持った事業活動を行い、全てのステークホルダーから信頼される誠実な企業	不二製油グループの事業運営に関する重大な法令違反は0件 グループ各社においてカルテルリスクに関するリスクアセスメントおよび高リスク評価観点における関係者ヒアリングを実施。同結果を踏まえた対応施策を導入 アンケート「ビジネスとコンプライアンスが対立した場合にコンプライアンスを優先する風土があるか」に対する肯定回答率は93.2%(前年比2.6%増加)
	グループ ガバナンスの向上	CSO		有効なグループガバナンス体制の構築を通じた企業価値の向上	グループ憲法の浸透を図る前段として、2023年4月に全グループ会社に対してビジョン刷新についての案内を実施。ビジョン刷新に際しては経営層へのヒアリングから開始し、グループ本社経営会議での2回の審議を経て取締役会で決議 ・監査等委員会設置会社へ移行し、経営執行状況のモニタリングを中心とした取締役会運営を実施
	コーポレート ガバナンスの向上	CSO		取締役会の適正な運用を通じた企業価値の向上	監査等委員会設置会社への移行による経営の監督(モニタリング)を中心とした取締役会運営

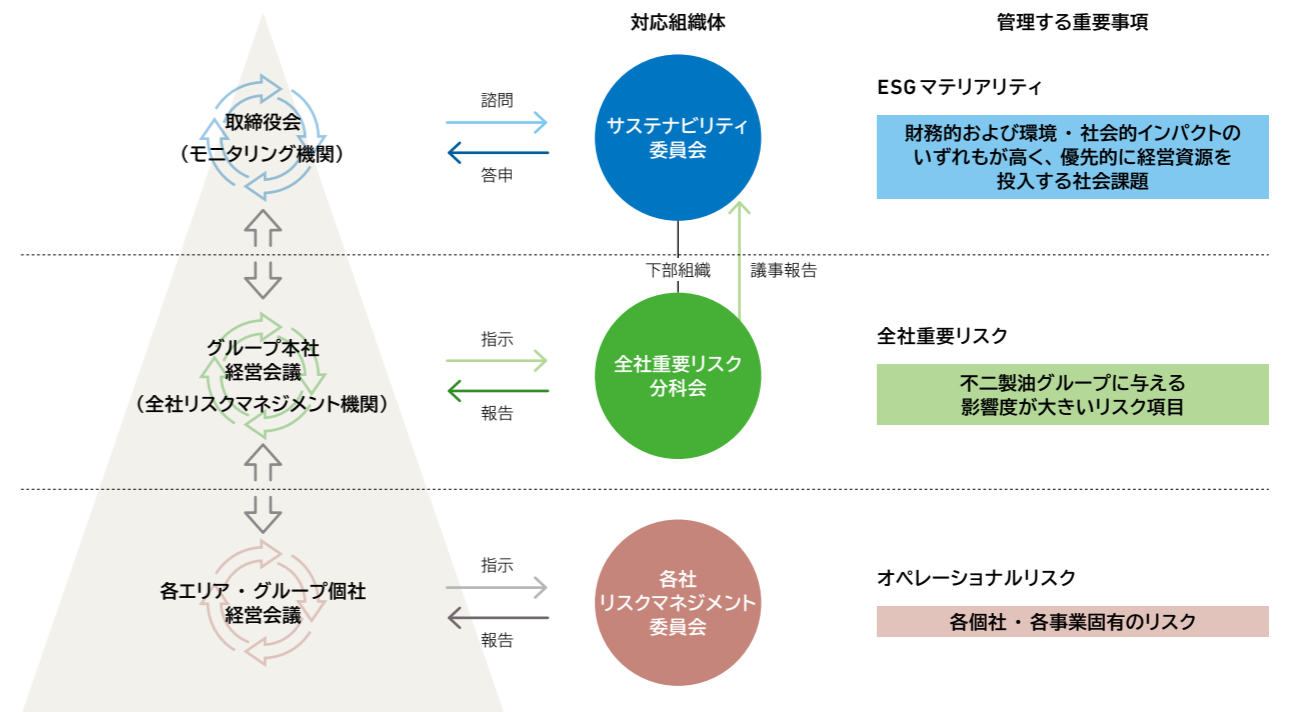
<sup>1)</sup> DE&I: ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン。公正な機会提供や評価とインクルーシブなマネジメントによる多様な人材の活用  
<sup>2)</sup> GRC: ガバナンス・リスク・コンプライアンス

リスクマネジメント

不二製油グループは、日本・米州・欧州・東南アジア・中国の各エリアにおいて、植物性油脂、業務用チョコレート、乳化・発酵素材、大豆加工素材の4つのセグメントで事業展開していることから、当社グループのバリューチェーンには社会課題・経済環境変化などの影響を受け、さまざまなリスクが潜在しています。それらのリスクに対して、当社グループは経営会議を全社リスクマネジメント機関と位置付け、経営陣の認識リスク(戦略上のリスク、財務リスク)、ESGマテリアリティマップ、オペレーショナルリスクなど、グループを取り巻く環境を踏まえた情報ソースから、経営への影響度、発生可能性、顕在化時期などの総合的な判断により、全社重要リスクを選定し、その対応策の立案、実施、進捗確認、評価・改善などリスクを管理する全社リスクマネジメント体制を構築しています。

不二製油グループのリスクマネジメント体制

全社リスクマネジメント体制



■ サステナビリティ委員会とESGマテリアリティ

グループ全体でのサステナビリティ推進およびその監督の観点から、不二製油グループ本社取締役会の諮問機関としてサステナビリティ委員会を設置しています。中長期およびマルチステークホルダーの視点で「ESGマテリアリティ」を特定ならびに全社・事業横断的取り組みの方向性と目標・KPIを決定し、テーマの進捗をモニタリングしています。「ESGマテリアリティ」は、「不二製油グループが社会・環境に与える影響度」と「社会・環境課題が不二製油グループに与える影響度」の2つの観点から社会課題の重要度を分析し、優先度の高いものを特定しています。

■ 全社重要リスク分科会と全社重要リスク

中長期的なグループの方向性に沿った事業戦略の遂行にあたり、当社グループに重大な影響を及ぼすと認識するリスク項目を全社重要リスクとして特定し、リスク低減を推進しています。全社重要リスクは、2022年度よりサステナビリティ委員会の下部組織として設置した全社重要リスク分科会にて、メンバーの多様な視点により、リスク案の検討や対応策の適切性評価・確認等を行い、さらなる企業価値毀損リスクの低減を目指しています。

■ オペレーショナルリスク

当社は各グループ会社内にリスクマネジメント委員会を設置しており、「リスクアセスメント→リスク対応→自己チェック→レベルアップ(次年度計画立案)」のPDCAを回し、不二製油グループ本社、各エリアの統括会社、各グループ会社間で連携を取りながらオペレーショナルリスクを特定し対応しています。リスクアセスメントでは、自社のリスクを可能な限り洗い出し、リスクマップ(縦軸: 自社への損失・影響度、横軸: 発生可能性)により評価の上、自社にとって損失・影響度が大きいリスクを「重要リスク」として特定しています。全ての「重要リスク」に対して対応方法を決定し、リスク低減を図っています。



## 全社重要リスク

### ① リスクの特定

グループ各社でリスクマップを作成し各社におけるオペレーショナルリスクを特定すると同時に、経営会議にて戦略上のリスクや財務リスクを決定しています。また、ESGマテリアリティのうち「社会・環境課題が不二製油グループに与える影響度」が大きいと認識している項目と合わせリスクを網羅的に把握した上で、特に全社重要リスクとして取締役会において決定しています。

### ② リスクの対応とモニタリング

経営会議を全社リスクマネジメント機関と位置付け、上記で決定された全社重要リスクについて、各リスクの担当役員を決定し、対応策を定めています。また、担当役員による対応策の進捗報告、および全社重要リスクの見直し・特定を実施します。これらはリスク管理を管掌するESG担当役員により管理され、定期的に取り締役会へ報告を行います。取締役会はモニタリング機関として経営会議からの報告内容について確認・指示を行います。また、グループ全体への影響拡大が懸念されるリスクやエマージングリスクへの対応方針を中心に協議を行い、対応指針を経営会議に示します。

#### 全社重要リスクの特定と対応

##### 経営会議（全社リスクマネジメント機関）



### ③ 2022年度のモニタリング結果

2022年度に決定された12項目の全社重要リスクは、各管掌役員のもと対応策を進め、個別の進捗や課題状況を全社重要リスク分科会において議論し、適宜経営会議に報告しながらリスク低減を図りました。また、各リスクの担当役員から2022年度の対応進捗状況およびその対応等について取締役会に報告し、顕在化したリスクの発生原因、対応策につきその妥当性、適時性等を確認しました。

## 不二製油グループの重要なリスク（2023年度版）

当社グループにおいて管理すべき重要なリスクとして以下の12項目を選定し、各リスクについては管掌役員を定めて対応計画を策定しています。また、対応状況は取締役会に報告し、モニタリングを実施する体制を構築しています。なお、将来事項に関する記述につきましては、2023年3月31日現在において入手可能な情報に基づき、当社が合理的であると判断したものです。

リスク項目	全社重要リスク	リスク対応の方向性	担当役員 人事・ESG・財務・総務 C C C C S S S S T T T T O O O O	
1	原料相場の変動リスク	主要原料の価格変動のリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>拠点間の相互補完（融通）を含めた全社レベルでの原料バランスの管理体制構築</li> <li>原料購買・ヘッジに関する全社ポリシーに基づく適切なヘッジ取引管理</li> </ul>	●
2	財務・税務に関するリスク	為替・金利変動や国際的な課税のリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>デリバティブの活用による変動リスクヘッジの実施、グローバル・キャッシュ・マネジメントによる流動性リスク低減</li> <li>国際税務上のリスク回避や適正な納税のための管理体制構築</li> </ul>	●
3	法規制やコンプライアンスに関するリスク	各国の法制度に対するコンプライアンス違反リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>法務部門のグローバルな管理体制の強化</li> <li>全社単位でのコンプライアンス管理の徹底</li> </ul>	●
4	グループ会社の経営リスク	経営環境の変化により事業計画と乖離するリスク 事業計画の進捗遅れによるのれんや固定資産の減損リスク 各種規制・ルールの変更により事業内容が影響を受けるリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>グループ横断的支援体制による事業の推進とマネジメント強化</li> <li>海外事業会社の経営を担える人材の育成と登用</li> <li>投資撤退基準による投資案件の管理徹底と資産効率の向上</li> <li>グループ会社所在地の規制およびルール変更の早期把握と対応</li> <li>ガバナンス体制の強化</li> </ul>	●
5	食品の安全性に関するリスク	重大な安全・品質上の問題による多額のコスト負担発生や顧客の信用を失うリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>グローバル品質管理基準の導入や安全標準の策定</li> <li>急速なグローバル展開を技術サポートできる体制</li> <li>違反発生時の初動対応の手順化とグローバル支援体制の整備、保険活用によるリスク低減</li> </ul>	●
6-1	サプライチェーンに関するリスク	主要原料（パーム、カカオ、大豆等）を確保できなくなるリスクやサプライチェーンにおいて環境・人権問題が発生するリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>サプライヤーや同業他社・NGOとの協調関係継続、自社プログラム推進によるサプライソースの強化</li> <li>調達方針の制定によるサプライチェーン上での環境・人権リスクの予防・低減</li> </ul>	●
6-2		各国の規制、社会動向の変化により既存原料や製法の使用が制限されるリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>原料油脂の多様化によるリスク分散</li> <li>化学触媒や溶剤処理を用いない油脂・たん白加工技術の開発</li> </ul>	●
7	災害・事故・感染症に関するリスク	自然災害、工場での事故、感染症により操業・出荷停止、サプライチェーン分断や人的・物的被害等が発生するリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>自然災害発生時に備えた、グループ間の相互補完体制を組み込んだBCPの策定</li> <li>危機発生時の対応マニュアルの整備、保険によるリスク移転</li> <li>全社単位での危険予知活動の定着化や事故リスクの高いグループ会社における安全管理活動のさらなる強化</li> <li>感染症の拡大に備えた、従業員の安全、事業活動の継続、サプライチェーン安定化を組み込んだ感染症BCPの策定</li> </ul>	●
8	情報システム/セキュリティに関するリスク	ITガバナンス・セキュリティの不全による情報漏洩や損害発生リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>外部の専門家を起用した情報セキュリティ対策の強化</li> <li>情報管理意識向上のための教育・啓蒙活動の実施</li> </ul>	●
9	人材の確保・育成に関するリスク	グローバル経営体制を支える人材や多様な価値観に対応したイノベーションを生み出す人材が不足するリスクや工場の稼働に必要な人員を確保できないリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>グローバルな人材開発・活用プログラムの整備</li> <li>DE&amp;Iの推進やシニア人材の活用</li> <li>各グループ会社の工場の人材確保のための環境整備</li> </ul>	●
10-1	ビジネスの転換/変革に関するリスク	市場環境の変化に応じたビジネスの拡大や転換ができないリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>市場が求めるトレンドを的確に捉えた商品開発や事業戦略を推進できる体制構築</li> <li>将来の事業環境変化を想定した事業ポートフォリオの見直し、生産拠点の全体最適化</li> </ul>	●
10-2		市場のニーズに対応した新規事業、競争力のある製品、技術の開発が滞るリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>グローバル・ローカルのニーズに応じた新たなコア技術と製品開発の推進</li> <li>限られた人的資源を活かすための研究テーマの選択と集中</li> </ul>	●
10-3		デジタル化の遅れによりグローバルなデータ共有ができず適切な経営判断を逸するリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>各エリアの研究開発情報をデータ化し、共有・活用を可能とするシステムの構築</li> <li>ERPパッケージ導入によるグローバル生産管理・在庫管理・生産依頼などの実用化</li> </ul>	●
11-1	環境・人権に関するリスク	環境問題への対応不備・遅れにより事業活動が制限を受けるリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>自社による環境数値目標（環境ビジョン2030）の策定と遵守</li> <li>TCFDの提言に基づくシナリオ分析による気候変動への対応および情報開示の推進</li> <li>TNFDの考え方に基づく生物多様性への対応および情報開示の推進</li> <li>フードロスの削減や再利用に関する技術開発や研究の推進</li> <li>工場から産出される副産物を有効利用、再循環する技術開発や研究の推進</li> </ul>	●
11-2		人権問題への対応不備・遅れにより事業活動が制限を受けるリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に準拠した「不二製油グループ人権方針」（2017年策定）に基づく人権尊重の推進</li> <li>人権デュー・ディリジェンスの実施、その結果に基づく課題解決の取り組み強化と適切な情報開示</li> <li>当社グループ従業員を対象として、人権問題に関するさまざまな社会課題に配慮した「人権ガイドライン」の策定・推進</li> </ul>	●
12-1	事業関連地域のカントリーリスク	戦争や紛争等の発生および経済安全保障上の問題、政治・経済・社会的混乱等による事業活動の制限、一時的な業務停止、サプライチェーン分断リスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>グループ本社主導によるリスクの想定、対応策の整備、事業ポートフォリオの見直し</li> <li>グループ会社におけるリスクマネジメントPDCA活動の推進</li> </ul>	●
12-2		戦争・テロ・暴動・誘拐・ストライキ等により従業員が死傷するリスク	<ul style="list-style-type: none"> <li>グループ会社所在地の情報収集、外部コンサルタント起用、従業員への海外安全教育の強化</li> </ul>	●

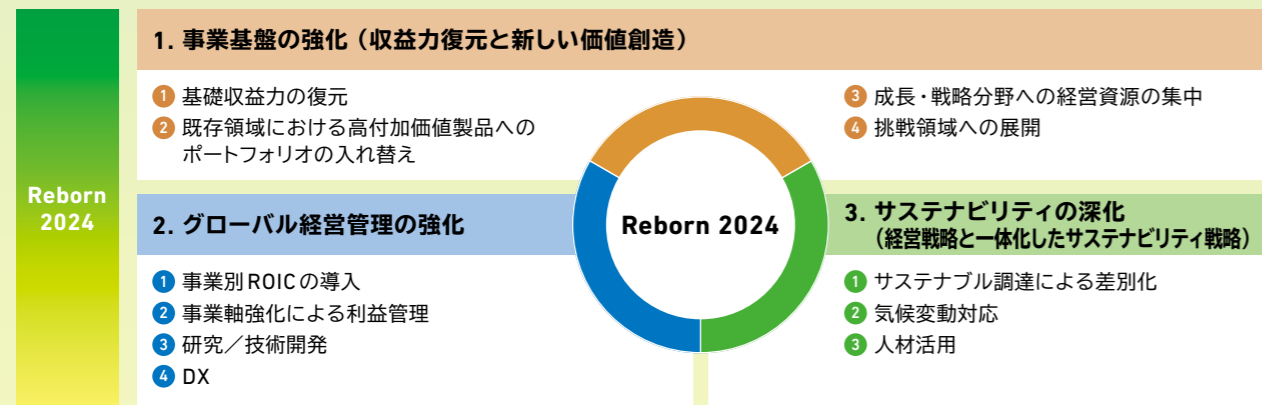
中期経営計画

# Reborn 2024 の進捗

新型コロナウイルス感染症をきっかけに社会構造は大きく変化し、アフターコロナのニューノーマル（新しい日常）の時代を迎え、世界経済は堅調な需要とともに回復の兆しを見せています。一方で、地政学上のリスクなどの増大により、外部環境は先行き不透明な情勢が続くものと予想されます。

このような激変する市場環境下において、不二製油グループが描く価値創造を果たしていくためにも、まずは、確実に現有資産、事業からの収益力の回復と財務体質を強固にすることを優先事項として基盤の強化を果たさなければならないと認識しています。当社グループは2022年度から2024年度までの3年間を、新しい価値を生み出す企業グループへと生まれ変わるための経営基盤を強化する期間と定め、中期経営計画「Reborn 2024」を実行しています。

Phase1 2022～2024		Phase2 2025～2027		Phase3 2028～2030	
基盤の強化		軌道に乗せる		確立・確固	
<ul style="list-style-type: none"> <li>ブラマー等大型投資の期待収益の実現</li> <li>事業管理基盤の変革</li> <li>挑戦領域への展開</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>大型投資の成長戦略推進</li> <li>挑戦領域の拡大</li> <li>事業ポートフォリオの強化</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>高収益型ポートフォリオの完成</li> <li>挑戦領域が事業の柱</li> <li>サステナブルが差別化要因に</li> </ul>	
ROE	8%	ROE	9%	ROE	10%
ROIC	5%	ROIC	7%	ROIC	8%



「Reborn 2024」経営目標

財務項目	2024年度目標	2022年度実績	2021年度実績
営業利益	235億円	109億円	150億円
ROE	8.0%	3.1%	6.6%
FUJI ROIC <sup>*1</sup>	5.0%	2.0%	3.1%
株主還元	配当性向 30～40%	配当性向 73.0%	配当性向 38.9%

\*1 FUJI ROIC=税引後営業利益÷(運転資本+固定資産)

非財務項目	2024年度目標	2022年度実績	2021年度実績
CO <sub>2</sub> 排出量の削減(スコープ1+2)	総量 23% <sup>**</sup> 削減	26%削減	21%削減
サステナブル調達(パーム油)	TTP <sup>**3</sup> 比率 85%	93%	85%

\*2 基準年：2016年・全連結子会社

\*3 TTP: Traceability to Plantation (農園までのトレーサビリティ)

2022年度の取り組み	中期経営計画達成に向けた今後の施策
<b>1. 事業基盤の強化（収益力復元と新しい価値創造）</b>	
<b>基礎収益力の復元</b> ・成長市場回復の取り込み ・収益性改善	<ul style="list-style-type: none"> <li>原材料高騰に対応した価格改定の実施</li> <li>業務用チョコレート／東南アジア、欧州、ブラジルなどでの販売数量伸長</li> <li>ブラマーの生産性改善に向けた取り組み</li> </ul>
<b>既存領域における高付加価値製品へのポートフォリオの入れ替え</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>適正な価格政策の実施と原価管理の強化</li> <li>日本や中国をはじめとした需要回復の取り込みによる数量伸長</li> <li>ブラマーでの生産性改善に向けた対応継続</li> </ul>
<b>成長・戦略分野への経営資源の集中</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>認証パーム油の供給体制の強化と拡販</li> <li>ハラルドや欧州での油脂技術を活用したチョコレート製品の拡販</li> <li>2023年4月、フジオイル ニューオリズ（米国）固定資産譲渡</li> <li>2023年、ハラルド（ブラジル）第2工場、欧州多糖類工場、中国クリーム工場の稼働</li> </ul>
<b>挑戦領域への展開</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>生産性向上に向けたブラマーへの投資</li> <li>米国油脂のフードサービス市場への参入</li> <li>新しい販売チャネルとして、製菓・製パン原料ECサイトを運営する（株）cottaと資本業務提携</li> <li>7月にPBF戦略発表会をホテルニューオータニで開催</li> <li>プライムソイミート、MIRA-Dashi®など上市</li> <li>プライムソイミート、MIRA-Dashi®などの拡販</li> <li>植物性食品素材のラインナップの拡充</li> <li>GOODNOON活動の推進</li> </ul>

2. グローバル経営管理の強化

<b>事業別 ROIC の導入</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>FUJI ROIC の社内浸透</li> <li>ROIC ツリーを活用した各社 ROIC 改善プランを次年度計画に導入</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業ポートフォリオマネジメントに向けた投資基準の見直し</li> <li>各社 ROIC 改善プランの定期モニタリング</li> </ul>
<b>事業軸強化による利益管理</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業軸管理のための組織体制の強化</li> <li>原料ポジション管理等によるリスクマネジメントの強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>グループ本社の各機能による事業別管理の強化とグループ会社施策の実行支援</li> </ul>
<b>研究／技術開発</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>SDGs に対応する MIRACORE® 活用製品の開発と顧客提案の実行</li> <li>事業計画と連動した研究テーマの選定</li> <li>グローバル R&amp;D 人材の育成のための研修の実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>研究テーマの KPI 指標による管理の実施</li> <li>グローバル化を視野に入れた研究テーマの設定と研究資源の配分</li> <li>グローバル研究開発の強化のため、グローバル知財戦略の強化</li> </ul>
<b>DX</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ブラマーへの統一基幹システムの導入開始と不二製油（株）への展開計画の策定</li> <li>経済産業省の定める「DX認定事業者」の認定取得</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ブラマーおよび不二製油（株）における統一基幹システム導入プロジェクトを推進</li> <li>グループ経営促進のための情報基盤として、グループ各社の統一基幹システムに蓄積した経営情報を、統合データベースに集約</li> </ul>

3. サステナビリティの深化（経営戦略と一体化したサステナビリティ戦略）

<b>サステナブル調達による差別化</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>認証パーム油の数量伸長による付加価値化</li> <li>不二製油グループ生物多様性方針の制定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>認証パーム油拡大に向け、農園とのパートナーシップの強化</li> <li>TNFD 情報開示への準備、生物多様性への当社グループの依存と影響評価の検討</li> </ul>
<b>気候変動対応</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>CO<sub>2</sub>排出量総量の削減（スコープ1+2）：26%削減（基準年2016年）</li> <li>CO<sub>2</sub>排出量の削減（スコープ3 カテゴリー1）：12%増加（基準年2016年）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>省エネ活動や再生可能エネルギー導入などを推進</li> <li>主要サプライヤーに対してエンゲージメントを推進</li> </ul>
<b>人材活用</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>グローバルな事業活動において一貫した人権尊重責任が果たされることを目的とした「不二製油グループ人権ガイドライン」を策定</li> <li>グループ会社の経営層における外国人・女性の登用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>エンゲージメント調査の実施による、従業員の傾向の把握および各エリアに沿った対応策の検討</li> <li>経営人材候補の人材プールの充実および育成プログラムの継続実施</li> <li>計画的な海外勤務ローテーション等、海外で活躍する人材の育成および人材確保</li> </ul>

# CFOメッセージ



## 資本効率を重視し、 財務体質の改善に取り組む

上席執行役員  
最高財務責任者 (CFO)

前田 淳

2023年7月にCFOに就任しました前田です。入社以来、日本のみならず欧州や東南アジア地域で財務経理分野を中心に従事してきました。これまでの経験を活かし、グローバルな視点から経営環境を理解し、財務健全性と資本効率を両立させることで、不二製油グループの経営基盤の強化そして企業価値向上に貢献することをお約束します。2023年度通期計画や中期経営計画「Reborn 2024」の各施策への対応に加え、日々変わる事業環境の変化への対応を進めることで、強固な財務基盤の構築を図っていきます。

2022年度は当社グループにとって大変厳しい1年となりました。コロナ禍からの反動により、緩やかな経済成長に転じたものの、世界的なインフレや金融引き締めによる景況感の悪化、エネルギーコストや原材料価格の高騰等、当社グループを取り巻く環境は依然として不透明です。業績は増収減益となり、特に米国の植物性油脂事業および業務用チョコレート事業、中国の乳化・発酵素材事業、日本の大豆加工素材事業において、大きく減益となりました。一方、CCCは為替要因もあり11日短縮したものの、原材料価格上昇および円安の影響もあり、有利子負債は196億円増加し、Net D/Eレシオも0.80倍と2021年度期末比0.07ポイント悪化しました。

2022年度に顕在化した経営課題への打ち手のスピードアップを図り、2023年度は減収増益を計画しております。増収要因には、2022年度のブラマーのカカオ加工設備不良等の一過性減収要因の回復と適正な価格政策の継続を

織り込んでいます。

また、財務戦略では上記の増益計画に加え、運転資本を中心に営業キャッシュ・フローをコントロールすることで、財務体質の改善を図ります。原料相場の安定を前提に在庫圧縮を行い、CCCをさらに6日短縮する98日とし、営業キャッシュ・フローを400億円創出する計画です。資本効率を意識した経営資源配分を継続し設備投資も厳選し、有利子負債は2022年度期末比約400億円縮減し、2023年度期末では1,270億円とする計画です。これによりNet D/Eレシオも0.56倍となる見込みです。

「Reborn 2024」より事業ポートフォリオ経営を推進するツールとして新たに「FUJI ROIC」を導入しました。2023年4月には外部環境の変化を踏まえ、米国油脂事業会社の固定資産の譲渡を行い、高付加価値化に向けた事業ポートフォリオの入れ替えを図っています。これらの財務面での取り組みは経営課題の解決を図るだけでなく、事業軸強化と相乗効果をもたらし、既存領域からより付加価値の高い「挑戦領域」へのシフトを推進し、不二製油グループの持続的な成長に貢献するものと考えています。

足元の業績については、ステークホルダーの皆様には大変ご心配をお掛けしております。まずはグループ各社と一丸となって、2023年度の業績目標を確実に達成するとともに、課題事業の収益性の回復を図り、財務体質の改善に取り組んでいきます。

# 財務戦略

## 財務基盤の健全化と資本効率の向上を目指す

原材料高やコロナ禍による販売数量の落ち込み、世界的なインフレによるリセッション懸念や金利負担の増加など、厳しい事業環境の中でも業績回復と同時にキャッシュ創出力の強化を推進します。2022年来、欧米を中心に政策金利が引き上げられるとともに円安水準も続いており、特に外貨借入コストの抑制とバランスシートの圧縮が重要課題です。これまで以上に資金調達手段の多様化を図るとともに、為替・金利リスクのヘッジを進めることで、財務基盤を強化します。

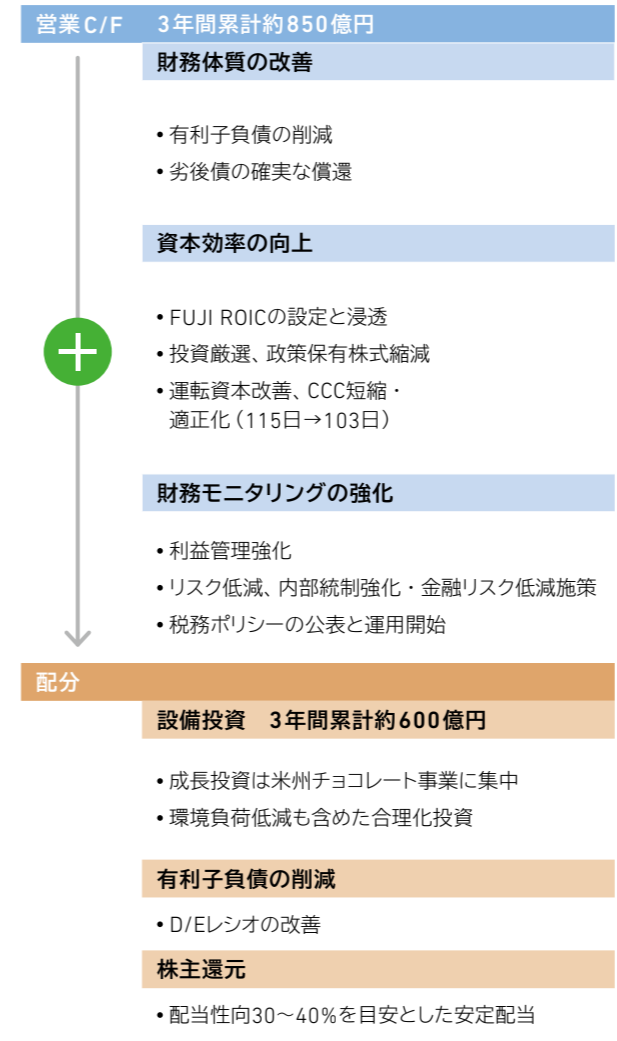
また、「Reborn 2024」から導入したFUJI ROICを各事業部および現場単位まで落とし込み、グループ一丸となっ

て資本効率の向上と財務基盤の健全化に努めます。資本効率を意識した選択と集中を行う一環として、2023年度にフジオイル ニューオリンズの固定資産を譲渡し、譲渡益約120億円を計上します。当拠点は成長戦略の一つであり相応の資本を投下している中で難しい判断にはなりましたが、ROIC経営を志向した動きとして非常に意義のある決断になったと考えています。

さらに、ブラマー買収後に発行した劣後債のファーストコール\*を2024年6月に迎えます。2023年度はファーストコールに向けた準備を進める重要な1年として捉えています。

\* 期限前償還条項付きの劣後債などにおいて、発行時に決められた償還可能日のうち、初回の繰上償還日のこと

### 中期経営計画「Reborn 2024」財務戦略目標



2022年度実績	2023年度計画
営業C/F 76億円	営業C/F 400億円
<ul style="list-style-type: none"> <li>原材料高に伴う運転資本の増加により有利子負債は196億円の増加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>北米油脂事業における固定資産譲渡による有利子負債の削減</li> <li>劣後債のファーストコールに向けた対応準備</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>ROIC経営の浸透</li> <li>政策保有株式 4社売却</li> <li>CCC短縮：対前年度▲11日(104日)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ROIC改善に向けた各現場単位でのKPIの設定と目標管理を開始</li> <li>投資管理規程の見直し</li> <li>政策株式の縮減継続</li> <li>CCC短縮：対前年度▲6日(98日)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>利益管理強化 連結子会社2社の決算期を統一</li> <li>税務ポリシーの公表と運用開始</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>利益管理強化 最後の1社であるブラマーの決算期統一に向けて取り組みを継続</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>設備投資：215億円 ブラマー：39億円 ハラルド(第2工場等)：39億円</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>設備投資：案件を厳選</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Net D/Eレシオ：0.80倍</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Net D/Eレシオ：0.56倍</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>年間配当：52円 配当性向：73%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>年間配当：52円を予定 配当性向：28%</li> </ul>

戦略とパフォーマンス

### FUJI ROIC改善に向けて

不二製油グループは「Reborn 2024」から、事業や経営単位ごとの資本効率の把握・管理を可能とする指標として、分母を運転資本と固定資産としたFUJI ROICをグループ経営に取り入れています。2022年度は、米州エリアを中心とした営業利益の低迷に加え、原料相場の高騰による運転資本の増加や、円安による外貨建投下資本の円貨換算が増加したこともあり、全社連結FUJI ROICは2.0%と悪化しました。

2023年度はグループ各社における基礎収益力の回復、設備投資厳選の継続、運転資本の圧縮などを行い、全社FUJI ROICを3.2%まで回復させる計画です。それを実現させるために、2023年度は各社の予算作成プロセスにおいて、各社のROICツリーを介して構成要因を因数分解し、各

現場単位で実行可能な施策やKPIの設定と目標管理を始めました。ROICという共通言語を通して経営と現場が一体となって資本効率を改善させる仕組みを作っていきます。また主要なKPIについては、グループ本社においても定期的にモニタリングを行い、必要に応じてグループ本社の事業部門および職能部門からの適切なサポートを提供できる体制を取っています。

2023年度には、事業ポートフォリオ管理の強化のため、新規投資および投資後のレビュー・撤退に関する投資管理基準の見直しを行います。新しい投資管理基準にはROICの概念を積極的に取り入れ、より適切な経営単位ごとの判断を推進し、強い事業ポートフォリオを形成していきます。

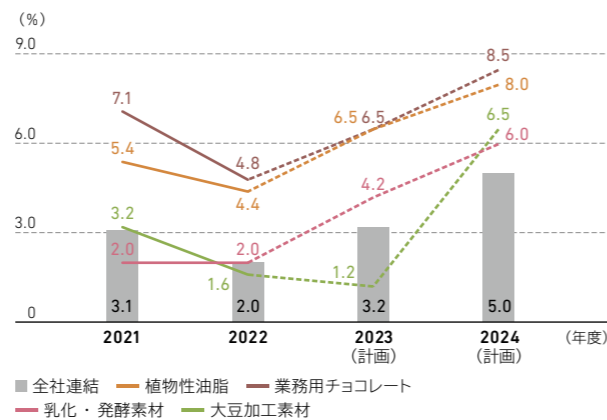
### FUJI ROIC

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

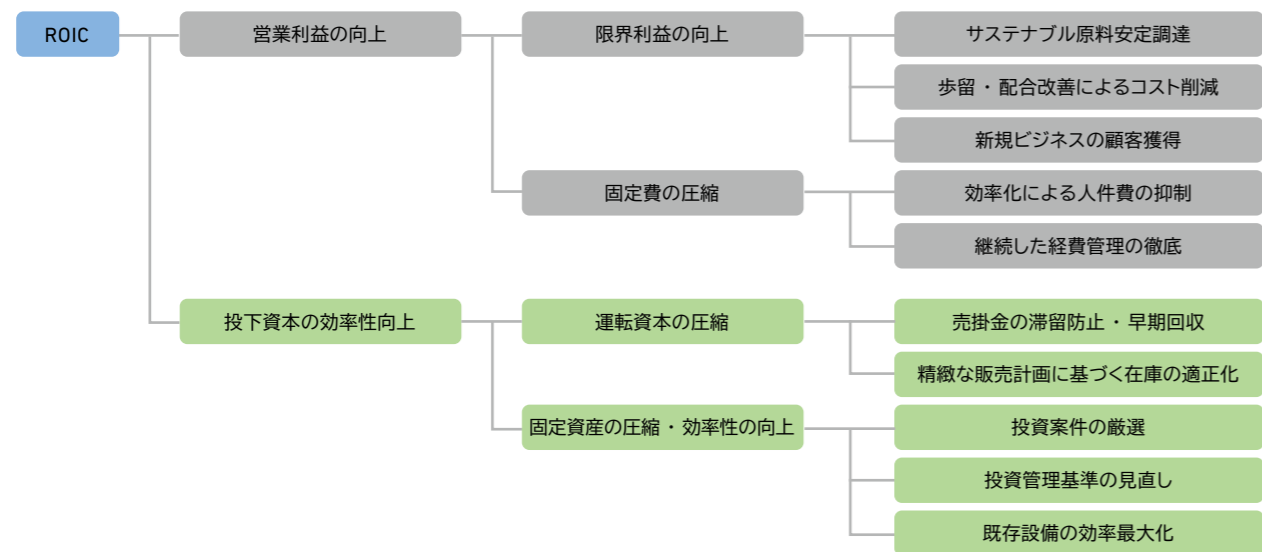
#### 2024年度目標

- ・ **全社連結FUJI ROIC**  
中期経営計画期間中の想定WACC（5%）をクリアする
- ・ **事業別FUJI ROIC**  
想定資本コスト（6%）を達成すべく、事業部門において経営資源を配分

#### 全社連結・事業別FUJI ROIC



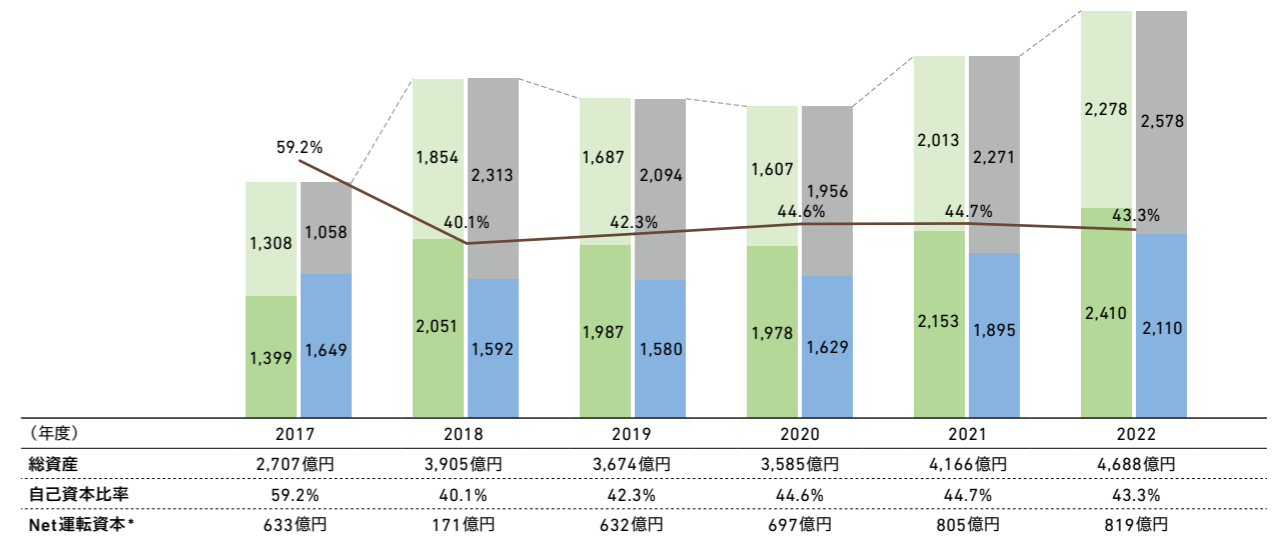
#### ROICツリーの分解によるKPI設定と目標管理



### バランスシート(B/S) マネジメント

#### B/S構成比と自己資本比率の推移

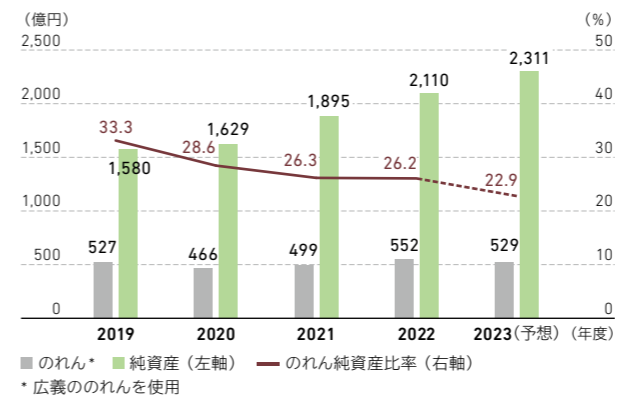
(億円)



\* NET運転資本=流動資産-流動負債

■ 流動資産 ■ 固定資産その他 ■ 負債 ■ 純資産 — 自己資本比率

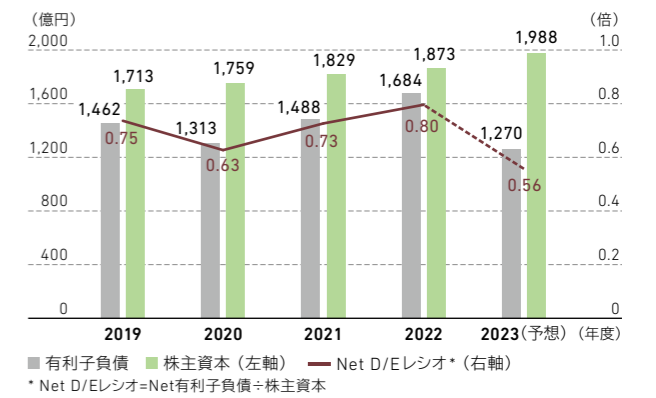
#### のれん\*純資産比率



■ のれん\* ■ 純資産 (左軸) — のれん純資産比率 (右軸)

\* 広義ののれんを使用

#### Net D/Eレシオ\*



■ 有利子負債 ■ 株主資本 (左軸) — Net D/Eレシオ\* (右軸)

\* Net D/Eレシオ=Net有利子負債÷株主資本

2017年度以降、総資産の増加傾向です。2018年度では、業務用チョコレート事業・ブラマー株式取得により総資産が増加、2021年度以降は、原材料高等により運転資本が増加しました。

2022年度においては、円安為替に伴う外貨建て資産の換算額が膨れ上がったことから、年度末の総資産は4,688億円まで増加し、そのうち、広義ののれん残高は552億円に増加し、のれん純資産比率は依然として2割強です。また、有利子負債においても、2022年度は1,684億円、Net D/Eレシオは0.80倍まで悪化し、資本効率の向上や財務の健全性を図る上でも、バランスシートの改善は重要だと考えています。

2023年度は、前年度から取り組む事業ポートフォリオマネジメントを推進し、併せて有利子負債削減を通じてバランスシートを圧縮し、Net D/Eレシオを改善していきます。さらに再編したグループ会社の経営健全化に向けて、事業基盤強化および収益力強化への取り組みを加速し、強固なバランスシートを構築します。

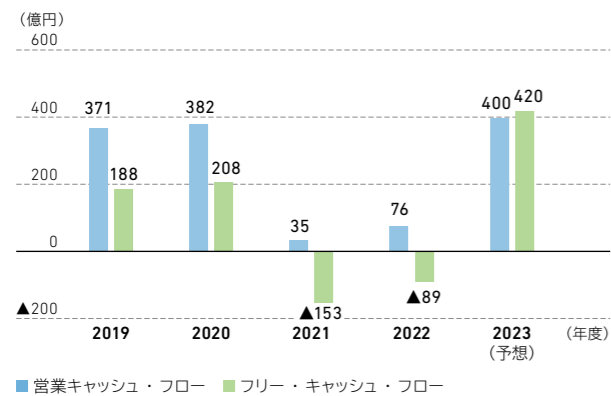
財務戦略

キャッシュ・フロー (C/F) マネジメント

営業キャッシュ・フローは「Reborn 2024」である3年累計で850億円を目標としています。2022年度は原材料価格の上昇により運転資本が増加したことで、営業キャッシュ・フローは76億円にとどまり、当初想定していたような大幅な改善には至りませんでした。また、投資キャッシュ・フローを抑制したものの、営業キャッシュ・フローではカバーしきれない投資額であったため、フリー・キャッシュ・フローは2年連続でマイナスとなりました。

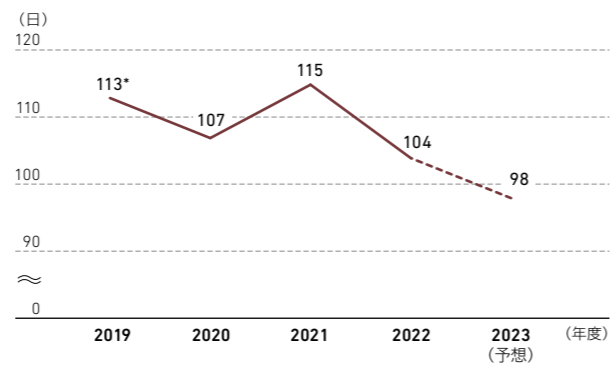
したがって、財務規律を維持するため、着実な利益成長と

キャッシュ・フロー



CCCの短縮により、フリー・キャッシュ・フローを毎年100億円以上創出することを最優先事項として掲げています。2023年度は、主要原料であるパーム油価格の下落を主因とした運転資本の減少に加え、米国油脂事業の大型の固定資産譲渡により、営業キャッシュ・フローは400億円、フリー・キャッシュ・フローは420億円を計画しています。今後も高付加価値事業への展開を通じた収益向上はもちろんのこと、運転資本の削減 (CCC改善)、設備投資の厳選等の諸施策を実行し、フリー・キャッシュ・フローの創出に注力していきます。

キャッシュ・コンバージョン・サイクル (CCC)

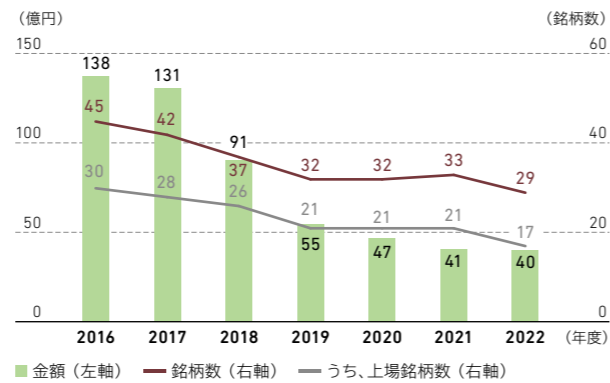


\* 2019年度は決算期変更したグループ会社を12カ月に換算し算出

政策保有株式の縮減

不二製油グループはコーポレートガバナンス・コードが適用された2015年度以降、政策保有株式の縮減に取り組んできました。2022年度末時点では2015年度と比較して総取得価格のうち約7割を売却しており、上場株式銘柄のうち16銘柄の全株式を売却しています。今後も、資本コストとの比較による検証を進め、保有の合理性ありと判断する銘柄についても縮減を行い、資本効率の向上と財務体質の改善に努めます。

政策保有株式



設備投資

2023年4月にフジ ブランデンブルク、ハラルドの第2工場、2023年8月に中国のクリーム工場が稼働しました。ブラマーにおいては、老朽化・ボトルネック解消を図るための設備投資として、「Reborn 2024」期間の3年で100億円を計画しています。また、現有資産の効率の最大化や安全・安心のための設備投資は継続して実施します。これらの投資においては、市場の需要や成長性に加え、資本効率も重要だと考えています。

社名	
ブラマー 米州 (米国) / 業務用チョコレート事業	老朽化・ボトルネック 解消設備投資
ハラルド 米州 (ブラジル) / 業務用チョコレート 事業	2023年4月 第2工場稼働
フジ ブランデンブルク 欧州 (ドイツ) / 水溶性えんどう多糖類	2023年4月稼働
不二製油 (肇慶) 中国 / 乳化・発酵素材事業	2023年8月稼働

将来成長に向けた無形資産への投資

事業投資や設備投資だけでなく、新しい価値を創造するため無形資産への投資も進めていきます。

DXには統一基幹システムの導入に向け、「Reborn 2024」期間で約40億円を配分する予定です。将来的な収益の源泉となる研究開発は厳しい環境の中でも一定の水準

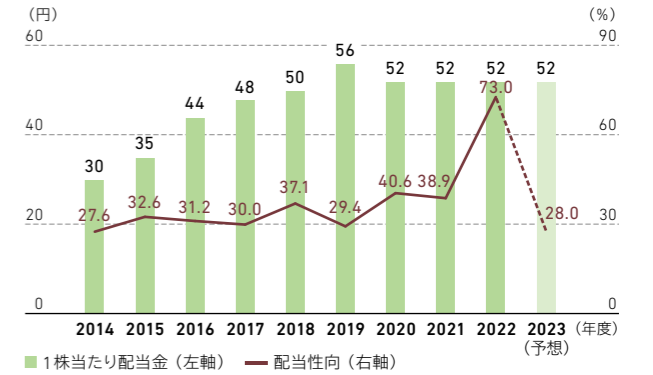
株主還元方針

「Reborn 2024」期間における配当は「配当性向30～40%」を経営目標として掲げており、安定的かつ継続的に実施する方針です。当方針に基づき、2023年度は前年度と同額となる1株当たり52円の年間配当を計画しています。

コロナ禍以降の配当は年間52円で推移しています。不測の事態に備えるため、財務基盤のさらなる充実が課題です。今後も最適な資本配分となるよう、将来の事業展開に必要な成長投資や利益水準、配当性向等を踏まえて株主還元を検討していきます。

を維持しており、2022年度は57億円となりました。また、不二製油グループの成長を支える人材育成や従業員エンゲージメント向上に向けた施策など、人材への投資も進めていきます。

1株当たり配当金/配当性向



資本効率や株価への対応

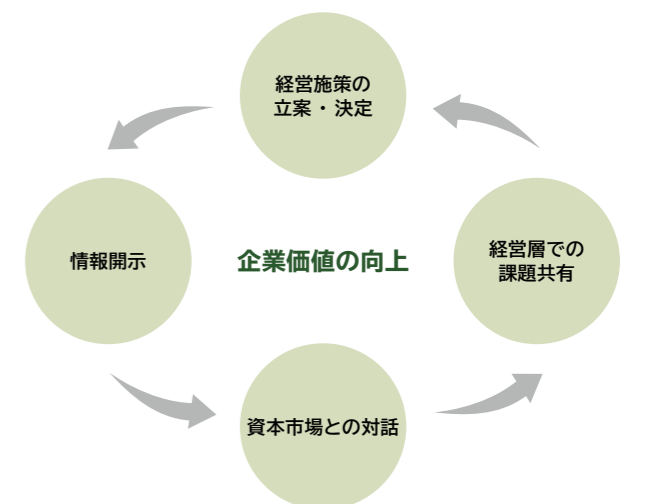
FUJI ROICを導入し、事業別での資本効率改善に向けた取り組みを推進しています。新しい投資管理基準にはROICの概念を積極的に取り入れ、事業の継続・撤退を判断しています。ブラマーのM&Aによる成長期待に応えられず、また、

原材料高の影響により不二製油グループの業績が伸び悩んでいるため、株価の上昇にはつながっていないと認識しています。ブラマーの事業を立て直し、再び成長路線に回帰することで、企業価値の向上に努めます。

資本市場との対話による企業価値向上

資本市場との対話は企業価値の向上に資する重要な事項だと認識しています。CEO、CFOを中心に、社外取締役を含め他の取締役や幹部層も積極的に対話に参画し、投資家やアナリストの皆様からいただくご意見に真摯に耳を傾け、経営の改善に活かすことに努めています。また、統合報告書をベースとし、非財務情報も含めた中長期戦略に焦点を当てた個別の対話も強化しています。引き続き、資本市場との対話をより充実させ、経営の質の向上と企業価値の向上を目指します。

対話による企業価値向上のサイクル





## 業績ハイライト

(百万円)

	2018年度*1	2019年度*2	2020年度	2021年度	2022年度*3	
<b>経営成績</b>						
売上高	300,844	414,727	364,779	433,831	<b>557,410</b>	
営業利益	18,525	23,598	17,911	15,008	<b>10,940</b>	
経常利益	18,176	22,359	17,565	14,360	<b>9,690</b>	
税金等調整前当期純利益	16,538	23,279	17,020	16,289	<b>9,903</b>	
親会社株主に帰属する当期純利益	11,582	16,375	11,014	11,504	<b>6,126</b>	
EBITDA	31,224	41,485	34,261	32,397	<b>31,777</b>	
<b>事業別業績</b>						
植物性油脂事業	売上高	106,140	114,104	98,413	134,976	<b>203,448</b>
	営業利益	7,825	11,203	7,872	7,401	<b>7,021</b>
	セグメント資産	79,826	81,953	92,962	116,982	<b>142,466</b>
	ROA*4 (%)	9.8	13.7	8.5	6.3	<b>4.9</b>
業務用チョコレート事業*5	売上高	72,100	180,068	162,445	185,540	<b>228,513</b>
	営業利益	7,756	8,324	7,608	7,548	<b>4,973</b>
	セグメント資産	191,034	170,437	150,980	174,966	<b>197,669</b>
	ROA*4 (%)	4.1	4.9	5.0	4.3	<b>2.5</b>
乳化・発酵素材事業*5*6	売上高	86,492	85,192	69,567	79,146	<b>91,164</b>
	営業利益	3,320	4,054	3,018	1,617	<b>1,490</b>
	セグメント資産	58,197	55,999	49,045	55,510	<b>58,834</b>
	ROA*4 (%)	5.7	7.2	6.2	2.9	<b>2.5</b>
大豆加工素材事業*6	売上高	36,110	35,360	34,353	34,167	<b>34,284</b>
	営業利益	3,289	4,016	3,169	2,149	<b>1,277</b>
	セグメント資産	37,041	37,232	43,648	44,708	<b>46,872</b>
	ROA*4 (%)	8.9	10.8	7.3	4.8	<b>2.7</b>
<b>エリア別業績</b>						
日本	売上高	170,959	165,179	152,863	166,533	<b>189,627</b>
	営業利益	13,722	17,418	15,140	14,127	<b>13,247</b>
米州	売上高	46,030	156,733	138,072	166,074	<b>232,542</b>
	営業利益	3,103	2,874	3,200	584	<b>▲2,973</b>
東南アジア*7	売上高	39,022	46,211	33,925	45,504	<b>65,097</b>
	営業利益	2,098	3,206	1,294	1,902	<b>3,356</b>
中国*7	売上高	21,410	22,792	21,685	27,111	<b>29,273</b>
	営業利益	1,788	2,225	1,670	999	<b>▲33</b>
欧州	売上高	23,422	23,809	18,232	28,607	<b>40,869</b>
	営業利益	1,165	1,974	303	1,101	<b>1,248</b>
<b>グループ管理費用</b>	<b>▲3,665</b>	<b>▲4,000</b>	<b>▲3,756</b>	<b>▲3,688</b>	<b>▲3,792</b>	

\*1 2019年度において、企業結合に係る暫定的な会計処理の確定を行っており、2018年度に係る各数値については、暫定的な会計処理の確定の内容を反映しています。

\*2 2019年度は、在外連結子会社19社の決算期の変更により、当該連結子会社が2019年1月1日から2020年3月31日までの15ヵ月決算となっています。

\*3 2022年度は、インダストリアルフードサービス、巴洛美巧克力製造(上海)有限公司の決算期により、それぞれ15ヵ月、14ヵ月決算となっています。

\*4 セグメント営業利益÷セグメント資産で算出した参考値です。

\*5 2019年度から、製菓・製パン素材事業を、業務用チョコレート事業と乳化・発酵素材事業に変更。2018年度については、遡及して記載しています。

\*6 2021年度より、一部製品を大豆加工素材セグメントから、乳化・発酵素材セグメントへ組み替えています。

\*7 2019年度より、アジアを東南アジアと中国に変更。2018年度については、遡及して記載しています。

## 財務ハイライト

(百万円)

	2018年度*1	2019年度*2	2020年度	2021年度	2022年度*3
<b>B/S サマリー</b>					
流動資産	185,435	168,662	160,736	201,334	<b>227,771</b>
固定資産	205,088	198,459	197,589	215,156	<b>240,922</b>
<b>資産合計</b>	<b>390,524</b>	<b>367,365</b>	<b>358,511</b>	<b>416,617</b>	<b>468,789</b>
流動負債	168,333	105,484	91,017	120,840	<b>145,891</b>
固定負債	62,963	103,894	104,604	106,282	<b>111,914</b>
有利子負債	160,454	146,232	131,309	148,769	<b>168,417</b>
<b>負債合計</b>	<b>231,297</b>	<b>209,379</b>	<b>195,621</b>	<b>227,122</b>	<b>257,806</b>
<b>純資産</b>	<b>159,227</b>	<b>157,986</b>	<b>162,890</b>	<b>189,495</b>	<b>210,983</b>
<b>C/F サマリー</b>					
営業活動によるキャッシュ・フロー	22,637	37,058	38,205	3,537	<b>7,594</b>
投資活動によるキャッシュ・フロー	▲79,104	▲18,302	▲17,395	▲18,807	<b>▲16,487</b>
フリー・キャッシュ・フロー	▲56,467	18,755	20,809	▲15,269	<b>▲8,893</b>
財務活動によるキャッシュ・フロー	65,487	▲20,674	▲19,931	9,387	<b>9,804</b>
設備投資額	15,943	18,042	20,824	17,286	<b>21,512</b>
減価償却費	10,992	12,960	11,773	12,680	<b>14,584</b>
研究開発費	4,758	5,231	4,994	5,280	<b>5,744</b>
<b>1株当たり情報 (円)</b>					
期末株価	3,790	2,608	2,953	1,980	<b>1,923</b>
1株当たり当期純利益 (EPS)	134.75	190.51	128.14	133.84	<b>71.27</b>
1株当たり純資産 (BPS)	1,819.74	1,808.65	1,861.67	2,168.13	<b>2,359.34</b>
1株当たり年間配当金	50	56	52	52	<b>52</b>
配当性向 (%)	37.1	29.4	40.6	38.9	<b>73.0</b>
<b>財務指標</b>					
総資産利益率 (ROA) (%)	5.5	5.9	4.8	3.7	<b>2.2</b>
自己資本利益率 (ROE) (%)	7.3	10.5	7.0	6.6	<b>3.1</b>
売上高当期純利益率 (%)	3.8	3.9	3.0	2.7	<b>1.1</b>
総資産回転率 (回)	0.77	1.13	1.01	1.12	<b>1.26</b>
財務レバレッジ (倍)	2.5	2.4	2.2	2.2	<b>2.3</b>
投下資本利益率 (ROIC) (%)	4.1	5.4	4.3	3.1	<b>2.0</b>
Net D/Eレシオ (Net有利子負債÷株主資本) (倍)	0.87	0.75	0.63	0.73	<b>0.80</b>
自己資本比率 (%)	40.1	42.3	44.6	44.7	<b>43.3</b>
キャッシュ・コンバージョン・サイクル (CCC)*4 (日)	105	113	107	115	<b>104</b>
のれん (広義)	60,504	52,686	46,648	49,861	<b>55,192</b>
のれん償却額	709	2,399	2,071	2,160	<b>2,629</b>
のれん純資産比率 (%)	38.0	33.3	28.6	26.3	<b>26.2</b>
<b>その他指標</b>					
従業員数 (人)	5,963	5,874	5,679	5,623	<b>5,799</b>

\*1 2019年度において、企業結合に係る暫定的な会計処理の確定を行っており、2018年度に係る各数値については、暫定的な会計処理の確定の内容を反映しています。

\*2 2019年度は、在外連結子会社19社の決算期の変更により、当該連結子会社が2019年1月1日から2020年3月31日までの15ヵ月決算となっています。

\*3 2022年度は、インダストリアルフードサービス、巴洛美巧克力製造(上海)有限公司の決算期により、それぞれ15ヵ月、14ヵ月決算となっています。

\*4 2018年度はブラマーB/S連結による影響を除く。2019年度は決算期変更したグループ会社を12ヵ月に換算し算出しています。

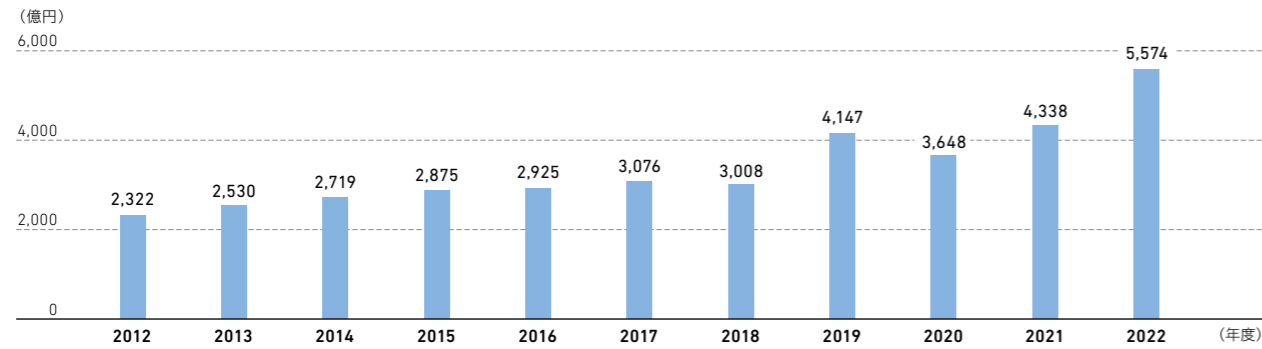
データハイライト

中期経営計画「Reborn 2024」経営目標（2024年度）

財務目標

非財務目標

売上高

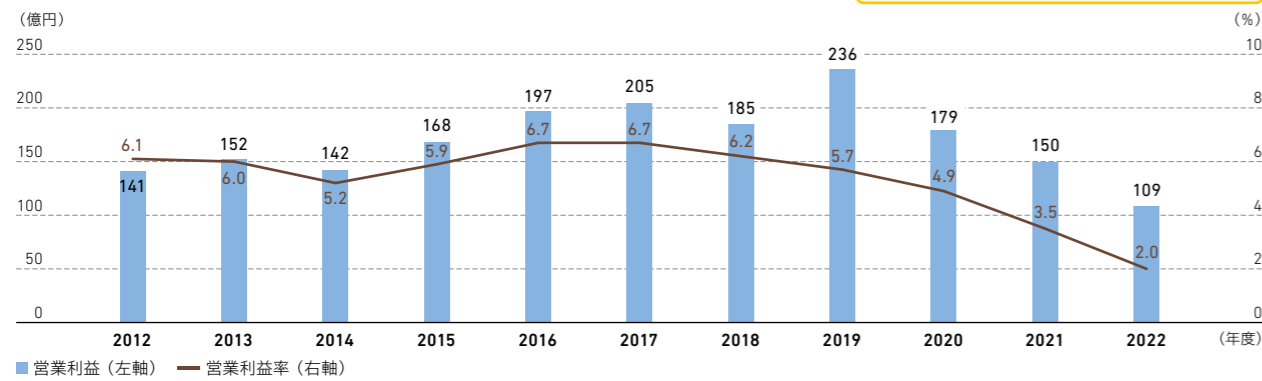


売上高は、パーム油などの原材料価格の動向、販売数量の増減、新工場の建設や設備投資といった生産能力の増強、M&Aなどによる子会社の増減などで左右されます。

過去の主な発生事項

- 2019年度：ブラマーの新規連結に加え、海外子会社の決算期変更に伴う変則決算により大幅な増収（12ヵ月→15ヵ月）。
- 2020年度：新型コロナウイルス感染症の影響による業務用チョコレートなどの販売数量減少などにより減収。
- 2021年度：コロナ禍からの需要回復に加え、原材料価格の上昇に伴う販売価格改定により大幅増収。
- 2022年度：前期から続く原材料価格高騰に対応した販売価格改定の継続に加え、フジオイル ニューオリンズの通期稼働により大幅増収。

営業利益／営業利益率

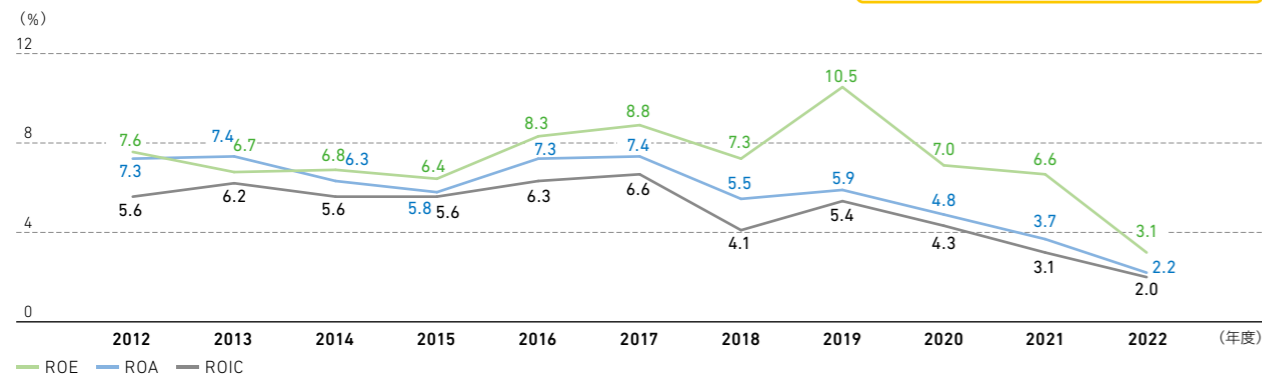


営業利益は、パーム油などの原料価格の急激な変動、販売数量の増減、設備投資などによる固定費の増加、買収費用などの特殊費用の影響などで左右されます。

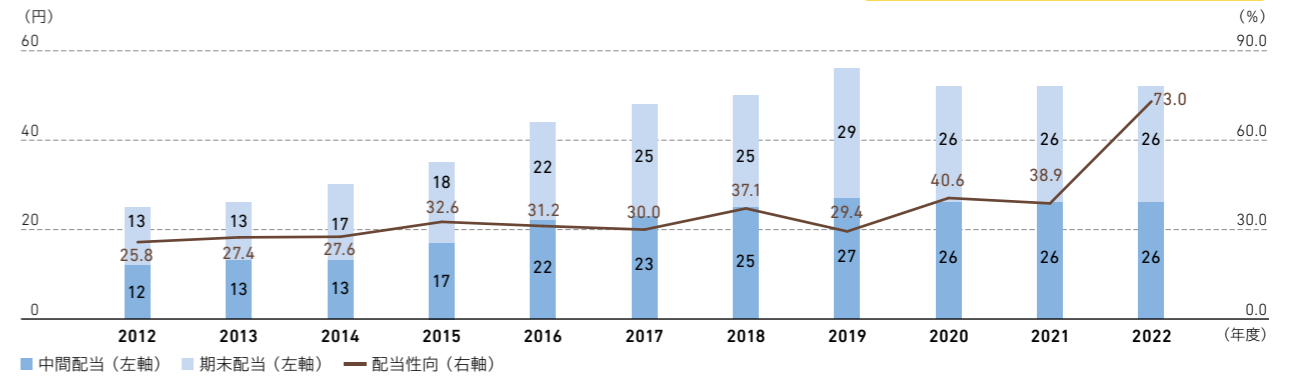
過去の主な発生事項

- 2016年度：製菓・製パン素材事業における、ハラルドの伸長寄与、大豆たん白事業の採算性改善により増益。
- 2019年度：決算期変更に伴う寄与などにより増益。
- 2021年度：原材料高による採算性の低下に加え、新工場の稼働やインフレに伴う固定費の増加により減益。
- 2022年度：前期から続く原材料高騰による採算性の低下に加え、ブラマーにおけるカカオ加工設備の不良やインフレに伴う固定費の増加などにより減益。

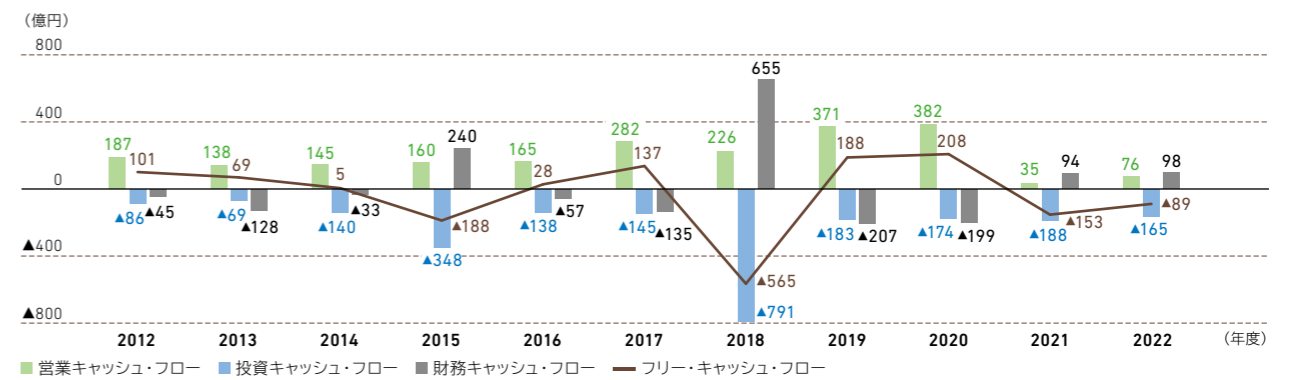
ROE／ROA／ROIC



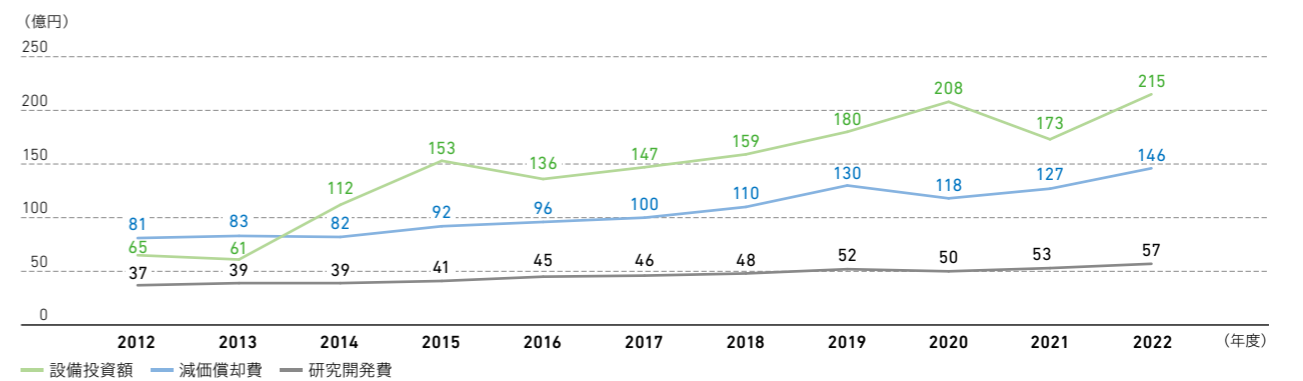
株主還元／配当性向



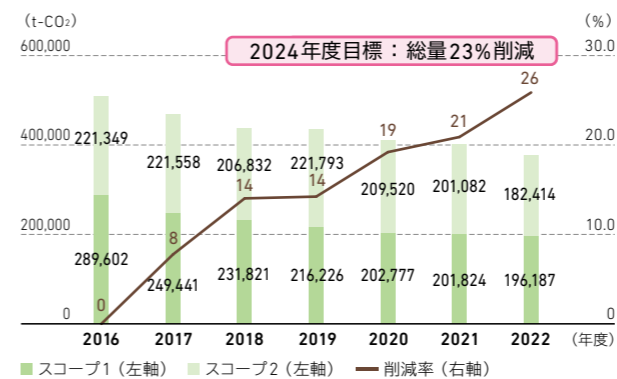
キャッシュ・フロー



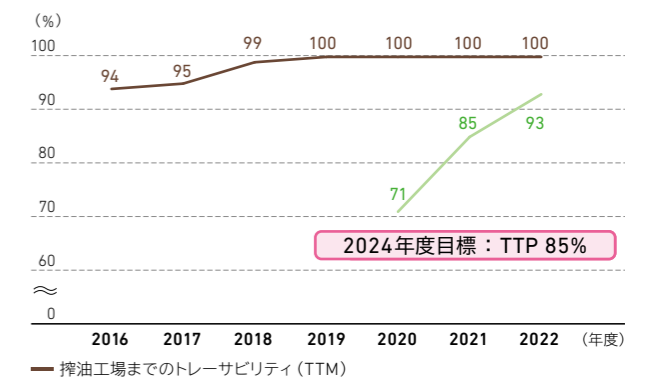
設備投資額／減価償却費／研究開発費



CO<sub>2</sub>排出量（スコープ1+2）／削減率（基準年：2016年）



パーム油のトレーサビリティ比率（TTM<sup>\*1</sup>／TTP<sup>\*2</sup>）



\*1 TTM：当社グループが調達するパーム油のうち、搾油工場までさかのぼることができるものが占める割合。  
\*2 TTP：当社グループが調達するパーム油のうち、パーム農園までさかのぼることができるものが占める割合。2020年度から測定開始。

# 事業概況

概要

売上高・営業利益

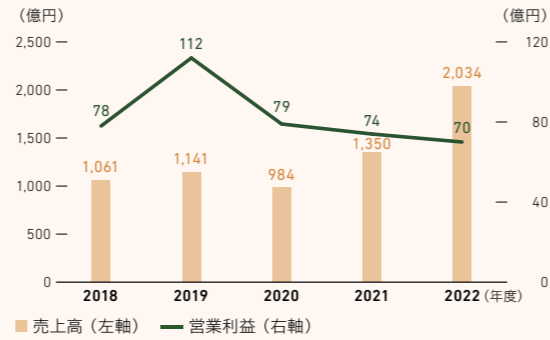
エリア別実績・業績予想

2022年度概況



## 植物性油脂事業

- 主な製品群**
- 食用油
  - 食用加工油脂
  - チョコレート用油脂
- 主な用途**
- チョコレート
  - マーガリン
  - 育児粉乳
  - 即席麺
  - スナック
  - アイスクリーム など
- 主要原料**
- パーム油
  - シア脂
  - ひまわり油
  - ヤシ油
  - パーム核油



	2022年度		2023年度 業績予想	
	売上高	営業利益	売上高	営業利益
日本	564	40	567	38
米州	792	▲9	644	20
東南アジア	309	30	297	16
中国	34	▲2	31	▲2
欧州	336	14	296	12
合計	2,034	70	1,835	85

**売上高** 2,034億円 (前年度比+685億円)

主原料であるパームなどの原材料価格の上昇に伴う販売価格の上昇、米州新工場の稼働による販売数量の増加、為替円安の影響等により増収。

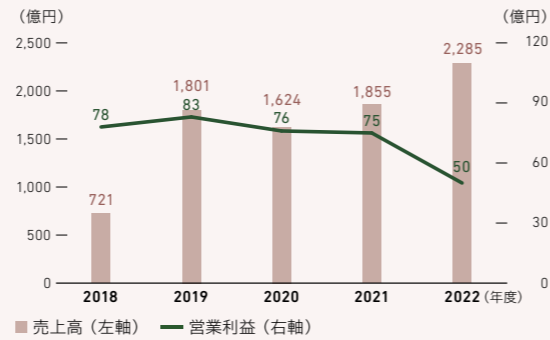
**営業利益** 70億円 (前年度比▲4億円)

上期における東南アジアでの堅調な販売があったものの、米州の新工場の稼働に伴う経費の増加と採算性の低下により減益。



## 業務用チョコレート事業

- 主な製品群**
- ピュアチョコレート
  - アイスコーティングチョコレート
  - コンパウンドチョコレート
  - 成型チョコレート
- 主な用途**
- チョコレートを使用した商品全般
  - チョコレート菓子、菓子パン、洋菓子、アイスクリーム など
- 主要原料**
- カカオ原料
  - 砂糖
  - チョコレート用油脂



	2022年度		2023年度 業績予想	
	売上高	営業利益	売上高	営業利益
日本	422	56	446	53
米州	1,533	▲20	1,558	13
東南アジア	182	9	198	14
中国	75	0	71	▲1
欧州	73	4	79	3
合計	2,285	50	2,352	82

**売上高** 2,285億円 (前年度比+430億円)

為替円安の影響および原材料価格の上昇に伴う販売価格の上昇により増収。

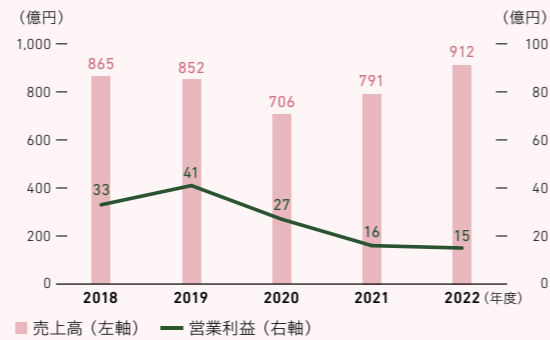
**営業利益** 50億円 (前年度比▲26億円)

ブラジル、欧州、東南アジアでの販売数量の増加があったものの、ブラマーでのカカオ加工設備不良や販売不振、日本での販売数量減少により減益。



## 乳化・発酵素材事業

- 主な製品群**
- クリーム
  - チーズ様素材
  - マーガリン
  - 調整品
  - フィリング
- 主な用途**
- 洋菓子
  - 調理 など
  - パン
  - 飲料
- 主要原料**
- 植物性油脂
  - 砂糖
  - ココア
  - 乳原料



	2022年度		2023年度 業績予想	
	売上高	営業利益	売上高	営業利益
日本	577	22	587	20
東南アジア	161	▲4	176	2
中国	174	▲2	190	8
合計	912	15	953	31

**売上高** 912億円 (前年度比+120億円)

原材料価格の上昇に伴う販売価格の上昇および為替円安の影響により増収。

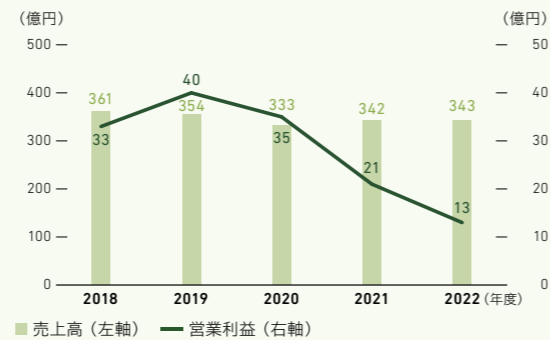
**営業利益** 15億円 (前年度比▲1億円)

日本でのクリームなどの販売数量の増加、東南アジアの採算性の改善があったものの、中国での販売数量の減少により減益。



## 大豆加工素材事業

- 主な製品群**
- 大豆たん白素材 (粉末状大豆たん白、粒状大豆たん白)
  - 大豆たん白食品
  - 機能剤 (水溶性大豆多糖類、ペプチド)
- 主な用途**
- ハム/ソーセージ
  - 外食、給食
  - プロテイン、健康食品
  - 即席麺
  - 冷凍食品、惣菜
  - 飲料
- 主要原料**
- 大豆



	2022年度		2023年度 業績予想	
	売上高	営業利益	売上高	営業利益
日本	332	13	348	13
中国	10	3	11	4
欧州	-	▲4	1	▲7
合計	343	13	360	10

**売上高** 343億円 (前年度比+1億円)

中国大豆たん白食品事業の譲渡はあったものの、日本での原材料価格上昇に伴う販売価格の上昇により増収。

**営業利益** 13億円 (前年度比▲9億円)

日本での大豆たん白素材、大豆たん白食品の販売数量の減少や欧州新工場の先行費用により減益。

注：・2019年度において、企業結合に係る暫定的な会計処理の確定を行っており、2018年度に係る各数値については、暫定的な会計処理の確定の内容を反映しています。  
 ・2019年度は、在外連結子会社19社の決算期の変更により、当該連結子会社が2019年1月1日から2020年3月31日までの15か月決算となっています。  
 ・2021年度より、一部製品を大豆加工素材セグメントから、乳化・発酵素材セグメントへ組み替えており、2020年度は遡及修正をしています。  
 ・2022年度は、インダストリアルフードサービス、巴洛美巧克力製造(上海)有限公司の決算期により、それぞれ15か月、14か月決算となっています。



## CSOメッセージ



## 「事業基盤の強化」に注力し、 収益力の復元を推進

上席執行役員  
最高経営戦略責任者（CSO）  
兼 チョコレート事業部門長  
兼 ハラルド会長

田中 寛之

2022年5月に発表した中期経営計画「Reborn 2024」では、「事業基盤の強化」「グローバル経営管理の強化」「サステナビリティの深化」を方針として掲げ、2年目に入りました。不確実性が高まる外部環境の中での事業運営については、事業会社個々の経営執行力の強化とグループ本社の事業軸でのマネジメント強化の双方が必要と考えています。私はCSOとして、「事業基盤の強化」に注力して、「Reborn 2024」で掲げた収益力の復元を推進します。

### 事業軸によるエリア・事業会社の経営推進

グループ本社制を導入した2015年度以降、各エリア・各事業会社に権限を委譲し、各事業、市場ごとの成長機会を積極的に取り込むことでの成長を実践してきました。その結果、M&Aによる事業展開、新規設備投資の実行等により、一定の効果を果たと考えています。一方、新型コロナウイルス感染拡大、ウクライナ情勢等の地政学リスクの増大による不確実性の拡大により、各エリア・事業会社主導の経営管理体制に加え、グループ本社各機能による事業別での管理体制の強化が必要と判断しました。

CSOは、事業軸の視点で各事業会社の経営環境を把握し、原料購買に関わるリスクマネジメント強化、各事業全体を俯瞰した形での経営資源の適切な配分を実行することで、各エリア・事業会社とともに戦略執行していきます。

### 成長戦略・事業戦略

成長戦略においては、前中期経営計画期間中に実行したM&A案件、新規設備投資の収益の実現を軸とします。ブラマー（米国）の期待収益の実現、ハラルド（ブラジル）の第2工場稼働を主とした成長、中国のクリーム生産ライン新設、欧州、豪州、インドネシアでのチョコレート生産ラインの増産による収益増を実現します。

油脂事業においては、近年欧州を中心に拡大する認証パーム油需要に対して、東南アジアのサプライチェーン強化に積極的に取り組み、将来の需要への対応を進めます。また、挑戦領域と名付けた当社の各種事業の技術の掛け合わせと植物性素材による新しい価値創造においては、まずは日本市場において土台づくりを進めていきます。

### ポートフォリオの最適化

事業全体での資本コストを意識した上で、将来成長性を見極めを行い、ポートフォリオの最適化を推進します。前中期経営計画期間中においては、一部中国事業の再編を進め、2023年4月には北米油脂事業の固定資産譲渡を決定しました。

製造業として、中長期的な視点での事業運営の姿勢は継続していきますが、市場環境の変化と競争環境を見極め、戦略・成長分野への経営資源の適切な配分を進めていきます。

## 事業戦略

## 事業ポートフォリオマネジメント

不二製油グループは、植物性油脂事業、業務用チョコレート事業、乳化・発酵素材事業、大豆加工素材事業を展開しています。従来、各事業はコアである油脂技術をベースとして連動していますが、今後さらに、油脂技術、乳化・発酵技術、たん白加工技術などの技術融合を進め、市場ニーズに対応した課題解決型の製品の創出ならびに高付加価値化を目指します。

一方、事業ごとに、すでに展開している商品、地域での市場性・競争優位性を見極め、適切な事業ポートフォリオマネジメントを追求していきます。



### 各事業における高付加価値製品へのシフト

不二製油グループは、各事業においてより付加価値の高い製品群の比率を高め、高収益な製品ポートフォリオを構築することを全社方針としています。

大豆加工素材と乳化・発酵素材の両事業では、当社グループの技術と製品の組み合わせを行い、新たな市場アプローチにより、消費者視点での時代に合った植物性素材を提供していきます。2022年7月には、当社が開発したMIRACORE®技術を活用した製品やプライムソイミート、ソイレブル等のプラントベースフードの戦略説明会を開催しました。さらに、新しい販売チャンネルとして、製菓・製パン原料ECサイトを運営する（株）cottaと資本業務提携を行いました。

植物性油脂事業では、近年の欧州・米州等での需要の高まりへの対応として、東南アジアでの認証パーム油の供給体制を強化し、グループ全体での拡販を進めています。

## Topics

#### フジオイル ニューオリンズの固定資産譲渡

北米油脂事業の資産入れ替えを目的とし、2023年4月にフジオイル ニューオリンズの固定資産を譲渡しました。

同社は、2017年より米国南部の南方系油脂の需要拡大の取り込みを目指し構想・建設しました。想定どおり、同地域を含む米国の南方系油脂の需要は拡大しましたが、他植物油脂による大豆油の代替が一部発生したこと、金利上昇に伴う米国の資本コストの上昇、労働市場の変化による建設の遅れなど、当初の構想から市場環境は大きく変化しました。これらの変化を踏まえ、再度「Reborn 2024」に掲げる高付加価値製品へのシフトを進めるために、同資産の譲渡を決定しました。

しかし、今後も北米油脂事業の重要性は変わりません。従来、主力会社であるフジ ベジタブル オイルならびに、2022年度にグループ化したオイルシーズ インターナショナルの拠点を軸に、認証パーム油やチョコレート用油脂等、高機能型油脂製品の拡充、ブラマーをはじめグループ各社とのシナジー創出を推進します。

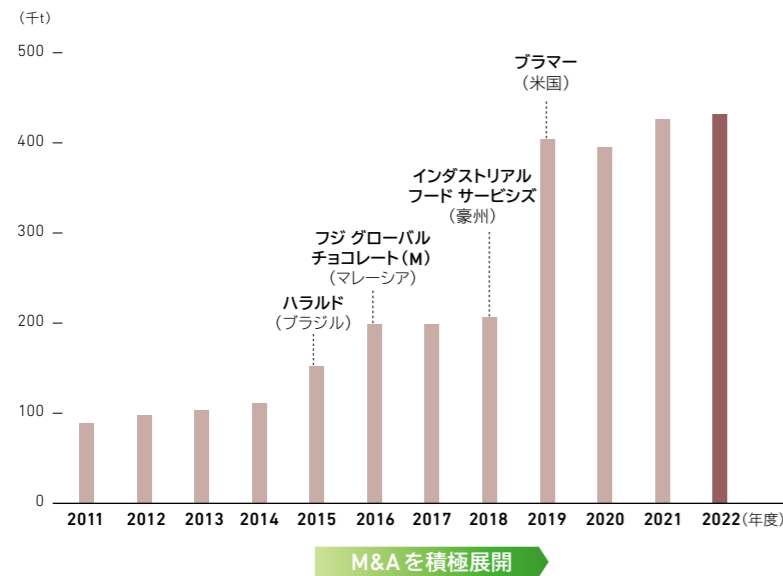
### 成長事業：コンパウンドチョコレートの成長機会

不二製油グループは、自社のチョコレート用油脂技術に支えられた機能的で高品質なコンパウンドチョコレートに強みを有しており、世界でもトップクラスのシェアを保有しています。チョコレートおよびチョコレート菓子は、継続的な成長が期待できること、また、チョコレート用油脂技術に加え、長年日本で培ったコンパウンドチョコレートを活用した製菓へのアプリケーション技術で、さらなる事業展開が可能と判断し、近年、ブラジルのハラルド、米国のブラマー等、大型M&Aにより事業拡大を進めてきました。ブラマーの買収では、世界最大のマーケットでの事業基盤の取得とともに、カカオ豆等の原料調達力、ココア加工品の製造拠点を取得し、サプライチェーンの強化を実現しました。

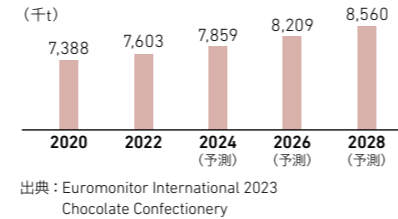
現在、ブラマーでは生産性を改善する投資を推進すると同時に、工場別管理体制の導入や米国グループ会社からの技術者派遣など工場運営の改善を実施しています。ココア豆産地であるブラマーのコートジボワール駐在事務所は、サプライヤーと共同でサステナビリティ・カカオ・プログラムを監督しています。このプログラムでは、ブラマーで使用するカカオが、森林保護や児童保護、カカオ農家とそのコミュニティの生活向上に貢献する形で調達されることを保証しています。

ハラルドでは成長が継続する需要を取り込むことと、さらなるチョコレート用油脂技術とアプリケーション技術を活用し新製品の開発・生産を目的とし第2工場を建設しました。

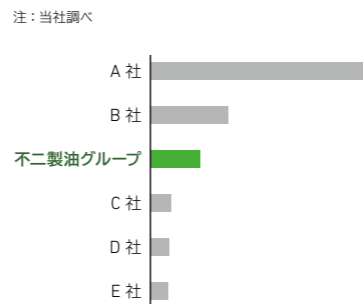
業務用チョコレート販売数量の推移とM&A



世界のチョコレート菓子販売数量



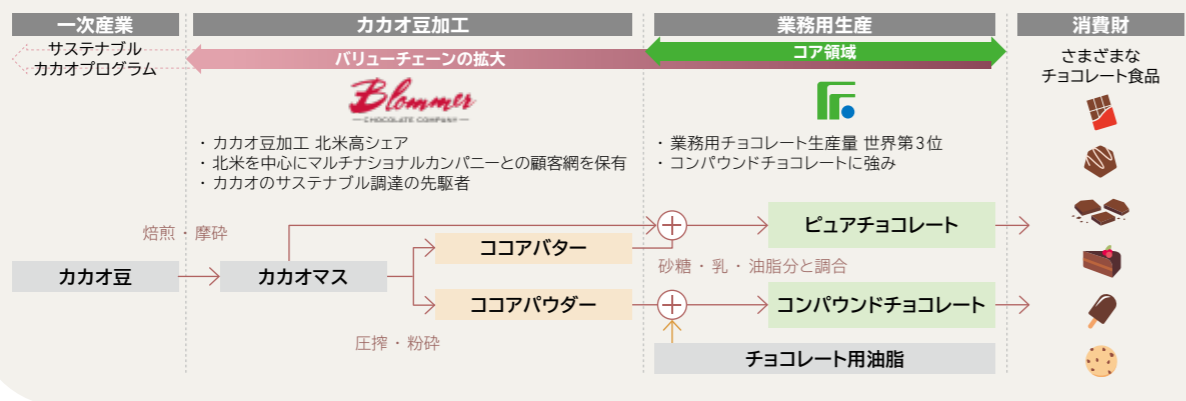
業務用チョコレート 世界第3位



Topics

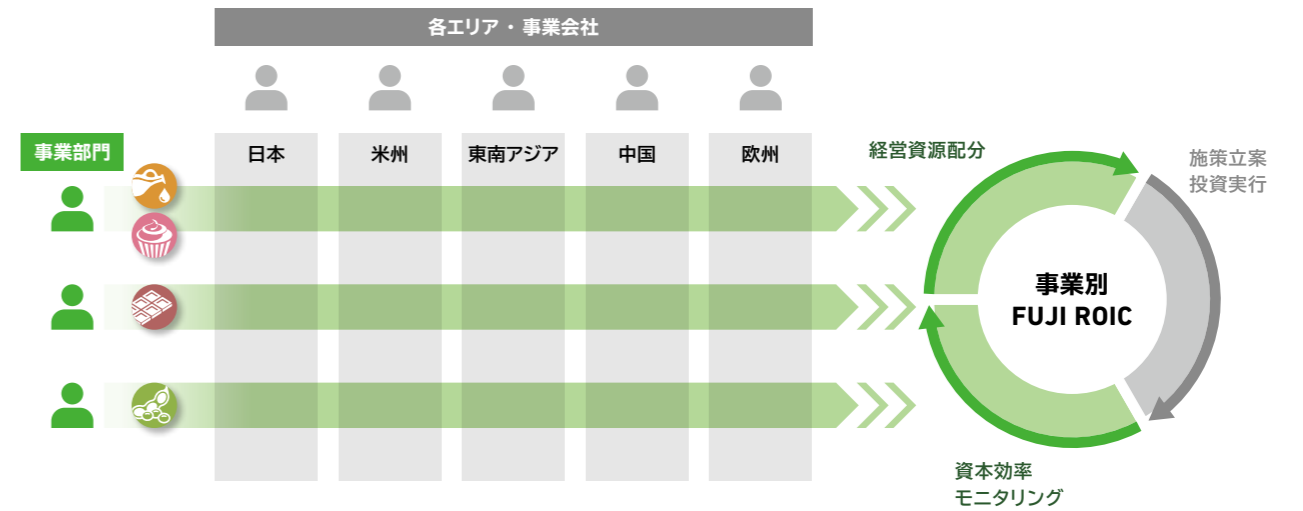
#### バリューチェーン拡大によるサステナビリティの強化

ブラマーを傘下に加えたことで、カカオ原料の領域までバリューチェーンが上流に拡大し、カカオのサステナビリティの取り組み深化につながっています。



### 事業軸マネジメントの推進

2015年のグループ本社制移行後、エリア統括体制にて、エリア別に市場・顧客対応を軸にした事業運営を行ってきました。しかしながら、近年発生した新型コロナウイルス感染拡大、ウクライナ情勢等の地政学リスク発生による、原料市況の高騰、世界的な経済環境の変化を踏まえ、植物性油脂事業、業務用チョコレート事業、乳化・発酵素材事業、大豆加工素材事業ごとの視点でも、事業管理・運営が必要と判断しました。各事業の経営は、従来どおり各事業会社が担うことに加え、CSO傘下の各事業部門も利益責任を共有し、各エリア・事業会社とともに、同じ視点で、FUJI ROICに基づく資本効率の向上、最適な経営資源配分、施策立案・実行といった経営を支援していきます。



Topics

#### 原料ポジション管理等によるリスクマネジメントの強化

事業環境における不確実性の高まりにより、当社グループの主要原料の価格も大きく変動しています。主要原料価格はグループ各社の業績に大きな影響を与えるため、グループ各社へのガバナンスの一環およびリスクマネジメントとして原料ポジション管理を強化しています。主要原料のポジション管理のルールを策定し、2022年度に本格導入しました。グループ主要会社の調達担当とグループ本社担当部署の会議を定期的実施し、調達状況をモニタリングしています。

### 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、従来以上に両社の持つ強みを相互活用することで、共創を推進し、既存事業の成長戦略の強化ならびに経営管理力の強化、新規事業への取り組みを強化します。

#### <事業別の主な取り組み>

- 植物性油脂事業：原料の調達強化、物流体制の構築、北米油脂事業への経営管理人材の受入等
- 業務用チョコレート事業：原料の調達強化、ブラマーへの専門人材・経営人材の受入等
- 新事業拡大：主にプラントベースフード製品の展開における、流通分野での伊藤忠商事グループとの協業

#### <経営管理強化等に関する取り組み>

財務経理、ITセキュリティ強化、広報機能等において、伊藤忠商事への人材派遣を通じた人材育成とグローバルマネジメント、グループガバナンス等に関するノウハウを享受します。

なお、同社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に関する方針 → P101



## 植物性油脂事業

## サプライチェーン強化により高付加価値化を推進

不二製油グループの油脂事業における海外拠点は1970年代後半のフィリピン、マレーシアへの進出が最初です。はじめは日本市場に向けた主にヤシ油・パーム油の南方系油脂の加工に始まり、紆余曲折ののちハードバターというチョコレート用油脂（CBE）に活路を見出し、チョコレート、植物性ホイップクリーム、マーガリンなど製菓・製パン向けの素材屋として発展してきました。油脂事業は基盤事業として現在世界7カ国で展開しています。人と地球環境にやさしい社会の実現に向け、限りある資源を大切に、自然との共生による持続可能（サステナブル）な社会・事業活動を指向しており、早くから農園・農家との協働にも取り組んでいます。世界各地の製造拠点への供給を全てトレーサブルでサステナブルな原料調達にて行うことが最終目標です。生物多様性への配慮なしで持続可能な社会は実現できないでしょう。一方、生産性向上への取り組みは事業活動の本質であり永遠の使命です。2030年に向け、地政学的な課題を考慮しながら原料を適正に調達していくことに加え、地域の人々のニーズにしっかりと耳を傾け、顧客に密着した製品を販売する。時代に応じ常に革新し高付加価値製品を創出していき、社会貢献と事業成長の両方を実現する活動を推進します。



執行役員  
油脂事業部門長  
兼 油脂事業部門  
乳化・発酵グループリーダー  
兼 SCM（サプライチェーンマネジメント）  
担当

## 信達 等

## 中期経営計画に向けた方向性

## 原料ポジション管理や原価管理の強化による基礎収益力の向上

販売価格の適正化の取り組みに加え、原料ポジション管理や原価管理、生産性指標に基づく効率生産の状況などのモニタリングを通して事業軸での管理を強化し、基礎収益力の向上を図っていきます。また、サステナブル調達については、パーム、シアカーネル、大豆といった複数の原料について、調達数量とグレードの両面において拡大、深化を進めて差別化を図り、収益向上を目指します。

## 社会課題・ニーズ

- 環境や生物多様性に対する意識の高まり（サステナブル原料の需要拡大）
- 植物性油脂のグリーンエネルギーの活用拡大（新たな需要創出）
- サプライチェーン上の労働者の人権に対する意識の高まり（認証油需要の拡大）

## 競争優位性

## グローバルネットワーク

東南アジアのグループ会社で製造したサステナブルな油脂原料を、世界各エリアの当社グループ製造拠点へタイムリーに供給

## チョコレート用油脂（CBE）

世界トップ3の一角を占めるシェアを保持。複数の製法・原料で供給が可能であり、コスト面、安定供給面で強みを有する

## リスクと機会

- パーム原料における争議リスクの潜在（争議リスクの低減でビジネス拡大のチャンス）
- シアカーネルの高騰（独自の調達網の整備によりコスト競争力を強化）

## 課題

- 原料価格のボラティリティの大きさ
- 海上輸送における物流費上昇

## シェア

チョコレート用油脂（CBE）  
世界トップ3の一角

年間生産数量  
約90万トン

事業拠点  
7カ国16社

\*2023/3/31時点の連結子会社

## セグメント資産

1,425億円

従業員数  
967人

研究開発費  
9億円

設備投資額  
37億円

## 売上高

2,034億円

営業利益  
70億円

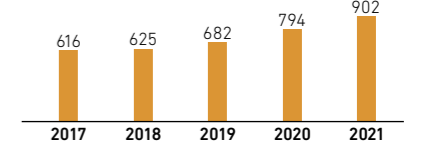
FUJI ROIC  
4.4%

\*2022年度実績

## 認証パーム油のサプライチェーン強化による高付加価値化の推進

認証パーム油需要は欧米を中心に毎年拡大しています。不二製油グループが調達するパーム油のうちRSPO認証油が占める割合は、2021年度の41%から2022年度は58%にまで増加しました。東南アジアの油脂生産拠点は、日本、米州、欧州、中国のグループ会社に原料を供給していますが、認証油の取り扱いが差別化戦略につながっているため、グループ全体でのサプライチェーン構築・強化は重要施策の一つです。日本では、各省庁からサステナブルな輸入を推進する指針が発表されたこともあり、国内需要が増加しています。今後も拡大する需要に対応していくために、既存および新規の原料サプライヤーとの関係性をさらに強固にしていきます。

## 認証された持続可能なパーム油販売数量



出典：RSPO Impact Report 2022、RSPO Impact Report 2019  
対象期間：各年1月1日～12月31日  
\* Book and Claimも含む

パーム油のサステナブル調達 → P82

## 原料の多角化を進め、チョコレート用油脂生産体制を拡充

チョコレート用油脂の原料として年々高まるシアバター需要に対応するため、北米や日本、東南アジアの既存の油脂製造拠点を中心とした供給体制を拡大、整備しています。フジ オイル ガーナでは、原料調達から製造までの各工程での生産効率化などにより生産能力が拡大し、2022年度の生産数量は2018年度比で約2倍となりました。

## Message



執行役員  
フジオイル ヨーロッパ 会長

## 六川 尚宏

## サステナビリティの取り組みを顧客価値へ

欧州では、サプライチェーンの透明性を求めるサステナビリティ・レポートや環境・人権に関するデュー・ディリジェンスの義務化に加え、域内持込・販売製品に対する規制が始まります。フジオイル ヨーロッパでは、早くからグループ東南アジア油脂拠点と協働し使用原料のトレーサビリティを確立し、新たな法規制に対応する準備を進めています。一方で、我々の顧客も新法規への対応に追われており、個社ごとではなくバリューチェーンに関わる全てのプレーヤーが効率よく団結し取り組む必要があります。川上と川下を結ぶBtoBビジネスを手掛ける我々のサステナビリティの取り組みは、ルールへの対応のみならず顧客への価値提供を心掛けていきます。

## 米州戦略の再構築

フジオイル ニューオーリンズの固定資産譲渡は、新型コロナウイルス感染拡大以前に計画したパーム油を中心とした規模拡大戦略から、原料の多様化を図りつつ高付加価値製品へ段階的にシフトしていく第一歩として決断しました。2023年度フジ ベジタブル オイルは、製品ポートフォリオの見直しを行いながら、北米、アジア、アフリカの各グループ会社との連携強化を図り、チョコレート用油脂、認証パーム油といった高付加価値製品の販売を拡大していきます。オイルシーズ インターナショナルでは、これまで同様にグループシナジーを最大限活用して、プレミアムオイルの拡販を進めていく予定です。

## Message



フジ スペシャルティーズ 社長  
兼 フジオイル インターナショナル  
社長代行  
兼 プラマー チョコレート  
カンパニー 会長代行 兼 COO

## 大北 昌彦

## グループシナジーによる新たな価値創造

フジ ベジタブル オイルは北米市場において、チョコレート用油脂を中心に高付加価値油脂分野で高いシェアを有しています。この強みに加え、北米事業会社のグループ間連携を強化することで、さらに磨きをかけていきます。2022年にグループに加わったオイルシーズ インターナショナルが持つ多様な原料調達力と北米市場でのプレミアムオイル販売網を活用した、ひまわり油等プレミアムオイル取り扱いの強化、また、プラマーが持つ北米チョコレート市場での販売網へ油脂技術を活用した商品提案等、新たな価値創造へチャレンジしていきます。北米油脂事業ではグループ間の連携を強めて、“不二ならでは”の取り組みの創出を目指します。



## 業務用チョコレート事業

### 事業基盤を強化し、収益力の向上を図る

業務用チョコレート事業は、当社のチョコレート用油脂技術に支えられた機能的で高品質なコンパウンドチョコレートに強みを有しており、世界でもトップクラスのシェアを誇り、戦略的事業として位置付けられています。チョコレート用油脂技術に加え、長年日本で培ったコンパウンドチョコレートが持つアプリケーション技術を製菓に活用することで、世界での事業展開が可能と判断し、近年大型M&Aにより事業拡大を進めてきました。中期経営計画「Reborn 2024」においては、事業基盤の強化（収益力復元と新しい価値創造）として、実行してきたM&A案件の収益の実現を推進します。

現在、ブラマーでは生産体制の強化を図り、工場別管理体制の導入およびグループ力を最大活用するため、北米グループ会社からの技術者を派遣するなど工場運営の改善を実施しています。ブラマーの持つ北米市場での歴史やブランド力を背景に、不二製油グループとしての生産体制の強化・商品開発力により、本来の収益力の実現を目指します。



上席執行役員  
最高経営戦略責任者 (CSO)  
兼 チョコレート事業部門長  
兼 ハラルド会長

田中 寛之

### 中期経営計画に向けた方向性

### 生産体制の改善・強化による収益向上と高付加価値製品の展開

ブラマー（米国）は、生産改善が遅れているシカゴ工場の安定生産を確実に実行した上で、米国市場の回復を見据え、全体での生産能力の強化、Better-For-You製品の開発強化を進めます。ハラルド（ブラジル）も第2工場の稼働に伴い、既存商品の増産体制を実現した上で、不二製油の油脂技術等を活用した新規製品開発を推進します。フレイアパティ インドタマ（インドネシア）では生産体制の増強を完了し、2023年度はインダストリアルフード サービス（豪州）、フジオイル ヨーロッパ（ベルギー）での生産体制の増強を進めており、油脂技術の活用、Better-For-You製品、サステナブル対応製品の拡充で収益の拡大を目指します。

#### 社会課題・ニーズ

- ・カカオ豆原産地の労働者の人権や環境、生物多様性に対する意識の高まり
- ・健康志向、サステナブル志向製品の需要の増加（低糖やプラントベースなど）

#### 競争優位性

##### ・グループ内の事業シナジー

チョコレート用油脂による機能性付与など、グループ内の他の事業・技術・素材との組み合わせによる製品開発力と付加価値の向上による持続的な差別化を図る

##### ・顧客との関係性とサービス対応

市場に密着した製品開発とアプリケーション提案、および生産加工技術や生産管理などのノウハウをグループで活用することで顧客要望に応え、顧客からの信頼を獲得する

#### リスクと機会

- ・カカオ原料、砂糖の価格変動リスクと調達リスク
- ・人件費、輸送費、エネルギーコストのさらなる上昇
- ・カカオのサステナビリティに関する産地国や輸入国での政策導入の動き

#### 課題

- ・ブラマー・シカゴ工場の生産性改善の遅れ
- ・原料価格の高騰、為替リスクなどの適切な売価への反映
- ・サステナブルカカオの市場への浸透
- ・グローバル市場での認知度向上

#### シェア

- ・業務用チョコレート  
世界第3位、日本第1位

年間生産数量  
約40万トン

事業拠点  
8カ国11社

\* 2023/3/31時点の連結子会社

#### セグメント資産

1,977億円

従業員数  
2,620人

研究開発費  
12億円

設備投資額  
105億円

#### 売上高

2,285億円

営業利益  
50億円

FUJI ROIC  
4.8%

\* 2022年度実績



### 高付加価値製品の展開

自社が持つ油脂加工技術の活用、カカオ原料のサステナブル調達の強化、おいしさと健康に貢献するBetter-For-You製品の展開や、顧客や市場ニーズに即したアプリケーション提案などにより、高付加価値化を進めています。

### 油脂技術を活用した製品群の展開

業務用チョコレート事業では、各地域でさまざまな製品を展開しています。欧州市場ではヘーゼルナッツ入りのフィリングチョコレート、ブラジル市場ではソフトフィリング（ピザ用）、東南アジア市場ではパンなどへの焼成耐性や油脂移行耐性を有するフィリングチョコレートを提供しています。



日本市場では量産化に適した機械適性を有するソフトチョコレートなど各地域で油脂技術をはじめとする技術を活かしたフィリングチョコレートを中心に展開しており、今後は展開の余地が大きい米州など、他地域の取り組みを強化していきます。

### Better-For-You製品

市場では健康需要の高まりからBetter-For-You (BFY) 製品への注目が高まっています。不二製油グループはBFY市場でグローバルNo.1メーカーとなることを目指し、低糖製品や栄養機能強化製品など、差別化製品の充実をグループ一体となって進めています。

米国市場をはじめ、世界各国での健康意識の高まりから、砂糖不使用チョコレートやシュガーフリーチョコレートなど砂糖の摂取低減志向が拡大しており、低糖チョコレートの拡販を進めています。日本市場では、プラントベースチョコレートを製品化、市場展開を進めています。



Better-For-You製品

### サステナブル製品の拡大

欧米をはじめ、日本、中国や東南アジアにおいてもサステナブル製品への需要が高まっています。不二製油グループではブラマーを中心としたサステナブルプログラムを推進しています。

日本市場では、2022年度から自社プログラム「サステナブル・オリジン」を適用した製品群「カカオクオリ」の拡販を進めています。社会の変容を受け、サステナビリティを考慮した需要は一層拡大しており、多くの顧客からのお問い合わせをいただいています。

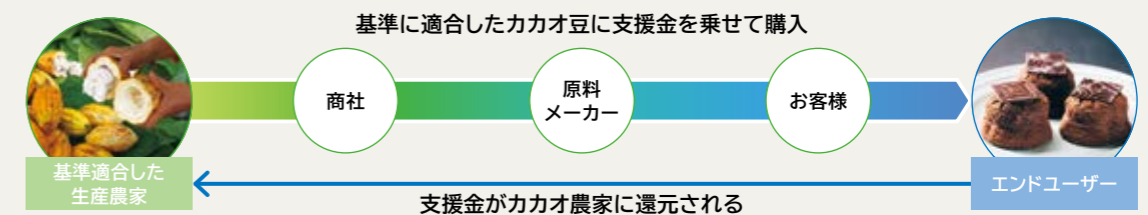


「サステナブル・オリジン」を適用したカカオクオリ

#### Topics

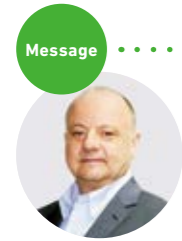
### サステナブル・オリジン・プログラム

「サステナブル・オリジン」は、不二製油グループ独自のサステナビリティ支援プログラムです。世界的に需要が高まるチョコレートは、原料となるカカオ生産現場での不法な児童労働や環境破壊など、多くの課題を抱えています。そのような生産現場の課題を改善するアクションを支援し、基準を満たしたカカオ豆にプレミアム（支援金）を付けて購入することで、健全で持続可能なカカオ生産・流通の構築を目指します。



## 生産性の改善、生産能力の増強

### ハラルド (ブラジル)



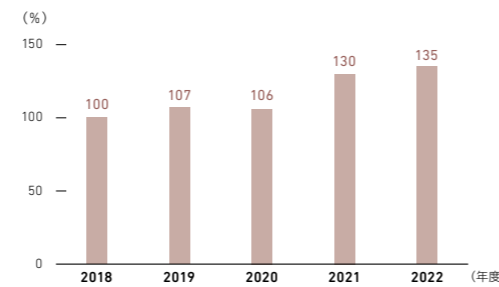
ハラルド  
CEO and President  
**Sergio Tango**

#### 全従業員の連携とシナジーで記録的な1年に

ハラルドにとって2022年度は、実績と将来への準備という点で目覚ましい成果を上げることができました。全従業員がKAIZENの理念を持ち、努力し、チームワークを発揮することで生産性が向上しました。さらに、新製品の投入や新しい広報キャンペーンによって市場へのアプローチを強化し、ブラジルでの市場シェアを飛躍的に伸ばしました。また、2022年度には新工場の建設を行いました。予定された期間、予算内で完成することができました。新工場の稼働は、生産能力が20%向上することに加え、将来成長に向けた安定した基盤強化につながります。私たちはハラルドの一員であることを誇りに思い、輝かしい未来を楽しみにしています。

ハラルドは、2015年より不二製油グループに加入しました。グループ加入時、生産性の改善や品質の安定化が喫緊の課題でした。老朽化した工場設備に対し投資を実行、日本式の生産計画の策定プロセスの導入など改革を実行しました。KAIZEN活動では、従業員一人ひとりが知恵を出し、実際に行動に移し、評価するというプロセスを継続しています。これらの結果、クレーム削減、廃棄ロス削減、生産性向上という大きな成果を残すことができ、2022年度は不二製油グループ加入後、過去最高の販売数量を記録しました。2023年4月に第2工場が稼働し、2工場体制で顧客や市場の需要に対応できる生産体制となりました。生産体制のさらなる最適化を促進し、砂糖不使用チョコレートや油脂技術を活かしたフィリングチョコレートなどの新製品の投入により、新規顧客の獲得と製品ミックスの改善を図ることで収益性を向上させていきます。

#### ハラルド販売数量の推移 (2018年度=100%)



\* 2018年度1~12月、2019年1~12月の12カ月分、2020年度以降は各年度4~3月の販売数量



第2工場竣工式の様子

グループ加入時の課題	施策と効果
<ul style="list-style-type: none"> <li>生産性が低く、拡販する上で、生産キャパシティがボトルネック</li> <li>廃棄ロスが多い</li> <li>品質・包装に関するクレームが多い</li> <li>離職率が高い</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>老朽化した工場設備に対して、投資を実行</li> <li>日本式の生産計画の策定プロセスの導入</li> <li>製造人員の評価体制の見直し</li> <li>生産数量でなく、品質や効率指標を重視した評価導入により、クレーム数が激減</li> <li>KAIZEN活動での、従業員自らが知恵を出し、実際に行動に移し、結果を評価するという成功体験の積み重ねを通じて、従業員のエンゲージメントが向上。離職率が大幅減少</li> <li>Great Place to Workに認定</li> </ul> <p>ハラルド (ブラジル) 「働きがいのある会社」に認定 ⇒ P69</p>

### フジオイル ヨーロッパ (ベルギー)

欧州はエシカル消費、健康志向消費、食の安全への意識が高い市場です。フジオイル ヨーロッパでは、欧州市場向けにサステナブル原料を使用した製品、高い安全性を保證した製品など、付加価値の高い製品を提供しています。油脂とチョコレートの開発、生産を併せ持つ拠点での、油脂の特性を活かしたフィリング製品が強みです。

コロナ禍での消費冷え込みからの回復による、土産需要の拡大や生産能力の増強により、2022年度は過去最高の販売数量を達成しました。2023年度は、生産能力のさらなる増強を行って市場需要を取り込み、差別化された製品の拡充を図ります。

## ブラマー (米国)

### 社員一丸となり、ブラマーの再生と成長への転換を図る



上席執行役員  
ブラマー チョコレート カンパニー  
会長 兼 社長

#### 松本 智樹

ブラマーは1939年に創業以来、Blommer家3世代にわたり、米国のチョコレート文化の創造に貢献してきました。品質やおいしさというモノづくりで顧客の課題解決に貢献し、カカオ豆の産地との関係も構築してきました。不二製油グループによる買収後5年が経過しようとする中、コロナ禍、労働環境、物流の混乱、金利の急上昇、インフレによる人件費の上昇等の外部環境や老朽化した生産設備トラブル等の内部要因により、買収時に期待した収益には至っていないのが実情です。

社長就任にあたり、優先課題として①モノづくりの原点への回帰(構造改革)、②顧客との信頼関係の再構築、③従業員との一体感の醸成の3つを挙げます。そして、この厳しい状況からブラマーを再生し成長へと転換するためには、シカゴ工場の立て直しが最大の責務だと認識しています。ブラマーの再生を実現するには、一つひとつ確実に実績を積み上げていくしかありません。全ては、これからの私を含めたブラマー従業員一人ひとりの実行力にかかっています。80年を超える歴史の中で、築いてきたチョコレートへの熱意が、米国中の人々の好奇心や味覚を刺激し、お客様に感動していただける製品とサービスを提供する会社となること。私は本気で全力で社員一丸となって取り組んでまいります。

### 2022年度の振り返り

ブラマーの2022年度決算は、下期にシカゴ工場で原料加工設備トラブルが発生し稼働率が低下したこと、代替として一部中間原料を外部購入したことで製造原価が上昇しました。さらに、米国のインフレや金利上昇による景況感の悪化により、販売の減速、特に高付加価値品の販売不振に加え、在庫保管料が増加したことから計画を大幅に下回る結果となりました。

### 2023年度の取り組み

テーマ	主な施策
工場別経営管理 (GM制)	2022年度より運営開始している各工場別経営管理 (GM制) を、より強化し安定生産、効率生産、工場別設備投資、修繕費の適正管理と生産人員の適正化に向けた取り組みを継続します。
在庫の適正化	米国金利上昇により原料在庫に掛かる金利負担が大幅に上昇しており、生産販売購買の連携による適正在庫水準への改善を図ります。
顧客視点での営業活動	米国での景況感悪化の影響もあり、米国チョコレート市場は短期的に調整局面を迎えています。顧客視点による積極的な営業活動を展開し、顧客との信頼関係をより強化します。
組織体制の改定	生産・購買・販売・管理部門をより強化することを目的に、2023年7月1日より組織体制を変更。4部門はシニア・バイス・プレジデントをトップとし、責任と権限をもって、組織運営のスピードを上げ、不透明な市場環境での対応力を強化します。新体制により、2022年度のシカゴ工場の生産トラブルの一過性要因を排除し、2023年度下期以降基礎収益力の復元を目指します。





## 乳化・発酵素材事業

### 中国製菓・製パン市場のリーディングカンパニーを目指して

乳化・発酵素材事業は2030年を見据えて、より地域に根差した発展を着実に進めています。特に中国市場は、昨今のコロナ禍での需要変動が大きく、2022年度は景況感の悪化に伴い消費が冷え込みましたが、まだまだ伸びしろがある市場です。この巨大市場に対して主力のマーガリン、フィリングに加え、ホイップクリーム等の中国国内生産を開始して販売チャネルの強化を進め、製菓・製パン市場のリーディングカンパニーになることを目指します。

日本市場は、秀でた顧客ニーズへの対応力を発揮してオリジナリティある提案型営業で攻勢をかけ、新製品を市場に展開して多様なニーズを取り込みます。また、製品サイクルに応じた統廃合も進め、より競争力ある付加価値製品づくりを進めます。

東南アジアでは、足元の生産性改善を図りながら顧客密着に立ち返り、新たな挑戦で需要を掘り起こし、成長を図ります。

日本・中国・東南アジアの3拠点で連携を取りながら、顧客視点で多様なニーズを捉えた製品開発に努め、プラントベース製品などの新製品を加えながら市場創出を行います。



執行役員  
油脂事業部門長  
兼 油脂事業部門  
乳化・発酵グループリーダー  
兼 SCM (サプライチェーンマネジメント)  
担当

信達 等

#### 中期経営計画に向けた方向性

### 外部環境変化に対応し、収益性・付加価値の向上を追求

原料・資源相場高騰に対応し、全事業エリアで販売価格の適正化を進め、収益性の改善を図ります。一方で成長戦略として、日本ではプラントベース製品の拡販を進め、2030年に向けて挑戦領域の事業育成を推進します。また、中国ではクリーム新工場稼働、フィリング・マーガリンの高付加価値製品の拡販や次なるヒット商品の育成を進め、フィリングシェアNo.1ブランドにさらなる磨きをかけていきます。

#### 社会課題・ニーズ

- 原料価格高騰、世界的インフレ加速による消費者の節約志向の高まり
- 人手不足、人件費増に伴う省人化・省力化の動き

#### 競争優位性

##### ・オリジナリティのある製品ラインナップ

油脂の技術や独自のコンセプトにより機能性が付与されたクリーム・マーガリン・フィリング等の製菓・製パン用素材をラインナップすることで、他社の追随を抑制

##### ・独自の植物性素材を保有

早くから植物性チーズ様素材などを手掛け、油脂や大豆の技術を融合し、さらにおいしさにこだわった植物性クリーム、豆乳バター、植物性チーズなどの植物性素材を保有

#### リスクと機会

- 鳥インフルエンザに起因する卵原料逼迫の影響（卵代替需要の拡大）
- 国内酪農家の減少、海外乳原料高騰（プラントベース製品需要の高まり）

#### 課題

- 乳原料のコスト競争力
- 原料、資源コスト高騰の売価への反映遅れ

#### シェア

・フィリング  
中国第1位

年間生産数量  
約25万トン

事業拠点  
4カ国9社

\* 2023/3/31時点の連結子会社

#### セグメント資産

588億円

従業員数  
1,105人

研究開発費  
9億円

設備投資額  
45億円

#### 売上高

912億円

営業利益  
15億円

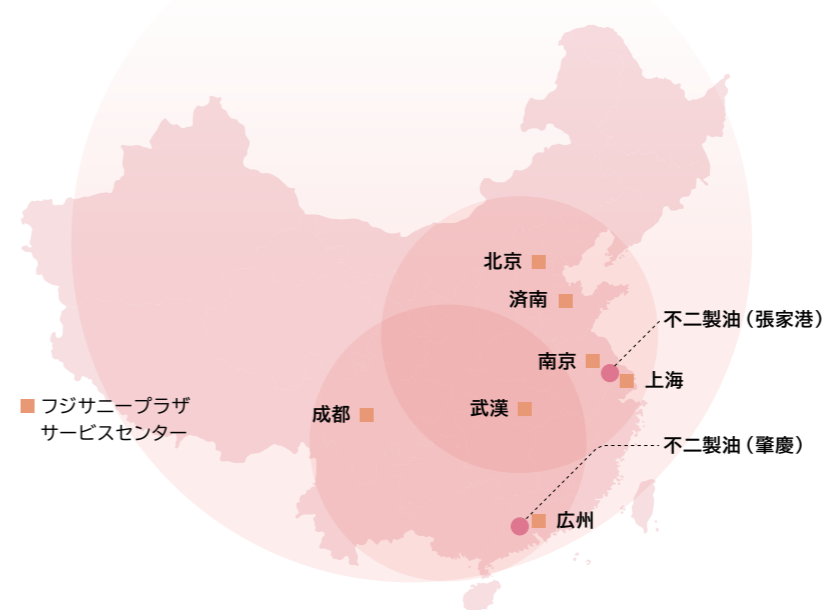
FUJI ROIC  
2.0%

\* 2022年度実績

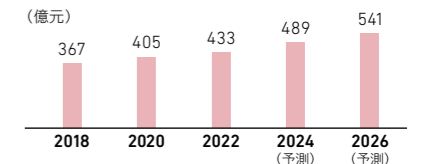
### 中国：新製品開発、新チャネル開拓で需要喚起に注力

2022年度は新型コロナウイルス感染症の影響で消費が冷え込み、厳格な行動制限によって従来の営業活動ができませんでした。その間、中国7カ所にあるフジサニープラザとサービスセンターによるウェブ講習会や情報ツールを活用した非対面式の営業活動、消費の冷え込みや原料価格高騰に対応した販売戦略を実行しました。さらにコロナ禍の収束後を見据え、販売体制の改革、未開拓エリアへの販路拡大、新製品開発など、市場に仕掛ける準備も進めました。2023年度はクリーム生産工場を新設し、供給体制を強化します。主力のフィリング、マーガリン、油脂、チョコレートにクリームが新たに加わり、アプリケーションも含めた総合的かつ付加価値の高い提案を積極的に実施し、顧客・消費者に貢献していきます。

#### 2つの製造拠点、7つのフジサニープラザとサービスセンターを中心に、約100社の間屋を通じて中国全土への販売網を張り巡らしている



#### 中国パン市場 販売金額



出典：Euromonitor International 2023  
Sales of Bread in China



クリーム新工場

### 日本：顧客ニーズを捉えた差別化製品とスピーディな提案活動が強み

日本の乳化・発酵素材事業は、顧客ニーズを捉えた差別化製品と、スピーディな対応が強みです。販売・市場開発・素材開発が連携して、目の前の課題解決だけでなく、顧客・消費者ニーズの変化を見据えた将来価値創造を目指しています。2022年度は物価高、円安、原料の供給不安など市場環境が大きく変化しましたが、変化をビジネスチャンスと捉え、油脂技術を応用したコストダウン提案や、東南アジアの調製品事業を活用した原料供給の安定化を進めました。



新製法のホイップクリーム「ガトーレヴィス」

### 東南アジア：新市場への販売拡大と高付加価値製品へのシフト

従来の製菓・製パン素材に加え、飲料市場や調理市場などの潜在的な市場ニーズに対しても、おいしさや機能などのさまざまな高付加価値製品の提供を推進していきます。2022年度はコロナによる行動制限の中、製品サイトのSNSによる顧客向け発信にとどまっていた現状を見直し、東南アジア各国の多様なニーズを的確に捉えられるように、積極的な顧客提案活動を強化していきます。



## 大豆加工素材事業

## 選択と集中により、事業効率化と高付加価値化を推進

植物性のタンパク質は食の未来を見据えた時に、非常に重要な食資源の一つです。不二製油グループは大豆たん白素材において、1960年代から多様な商品展開を続け国内トップシェアを長年維持していますが、今後も社会課題の解決と消費者の要望に応える高付加価値製品を生み出し、社会貢献を果たしていきます。事業戦略の方向性は、「機能性素材事業拡大」と「植物性素材で驚きのおいしさを実現」です。

現在、主力製品となっている「水溶性大豆多糖類」は大豆たん白の製造過程で出る「おから」を機能剤として製品化したもので、今後は海外展開で事業拡大を強化します。また、世界的に人流が戻りつつあり、日本でも外国人旅行者数の回復に応じて、食の制限のある方への植物性食品による対応強化が急務です。当社グループは植物性素材でもおいしく、満足感のある食事を多様な方が楽しめるよう、プライムソイミートやプラントベースダシ（MIRA-Dashi®\*）、プラントベースバター（ソイレブル）などの製品を発売しています。製品ラインナップ充実による多様なメニューの提供で、植物性食品を皆様の身近で当たり前のものにしていきます。

\* MIRACORE®技術を用いた植物性のダシ



執行役員  
PBF事業部門長  
兼 不二製油（株）たん白事業部門長

## 鈴木 清仁

## 中期経営計画に向けた方向性

## 市場環境の変化を捉えた差別化新製品の投入と、GOODNOON活動推進

食の領域における事業環境はここ数年で大きく変化し、BtoB企業も消費者のニーズを予測し、スピード感のある製品開発や提案が求められます。市場環境の変化を捉えた差別化製品をタイミングよく投入することで、販売数量の回復と収益性向上を図ります。

日本におけるプラントベースフードの推進は、これまでと異なるアプローチが必要です。P-LABでは日本のプラントベースフード普及活動を企業が結束して行うと同時に、不二製油グループ内においてはGOODNOON活動の推進により、新しい価値創造をリードする製品や売場などの共創をより多く創り出していきます。

挑戦領域 → P60

## 社会課題・ニーズ

- 世界的なタンパク質不足の懸念
- 健康需要の継続的増加
- プラントベースフード市場の拡大

## 競争優位性

## 技術蓄積と融合による競争力を保有

大豆に関する長年の知見と技術を有し、特異な事業ポートフォリオにおける油脂や乳化・発酵技術との融合による、新たな食品素材の創出力と強い競争力を保有

## 幅広い顧客基盤を構築

他のセグメントと合わせた幅広い製品群の展開により、食品業界の多くの市場に、幅広い顧客基盤と信頼を構築しノウハウを蓄積。特定用途や市場に限らない提案が可能

## リスクと機会

- プラントベースフード市場の足元の成長鈍化と、継続的な市場拡大
- 日本発のフードテックによる海外プラントベースフード市場開拓
- サステナブル調達の深化による競争優位の構築

## 課題

- コモディティ製品の収益性低下と高付加価値製品の展開遅れ
- 持続可能な原料の調達

## シェア

- 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

## 事業拠点

4カ国8社

\* 2023/3/31時点の連結子会社

## セグメント資産

469億円

## 従業員数

557人

## 研究開発費

12億円

## 設備投資額

28億円

## 売上高

343億円

## 営業利益

13億円

## FUJI ROIC

1.6%

\* 2022年度実績

## 日本：差別化新製品の投入

健康維持やパフォーマンス向上のためにタンパク質を摂取する重要性が再認識され、これを訴求する製品の拡大と形態の多様化が進んでいます。また、地球環境への配慮やプロテインクライシス\*の観点からも植物性タンパク質へのニーズが高まっています。不二製油グループは大豆たん白素材の風味や物性などの高機能化で、日本の市場を支えています。

粉末状大豆たん白は、日本唯一の国内製造として安全・安心を担保し、風味改良や分散性向上など、さらなる品質改善およびニーズが高まる高タンパクをコンセプトとした製品開発により高付加価値化を進め、健康・栄養市場を中心に展開を強化します。また、東南アジアを中心とした海外市場への拡販を進めており、一部実績化しています。

粒状大豆たん白は、噛み応え、口どけなどにこだわった製品改良により、従来市場での使用用途の拡大に加え、次世代製品であるプライムソイミートで外食・ホテル市場などへの新規参入を図ります。

機能剤については、伸長する酸性乳飲料市場への販売を強化します。

\* プロテインクライシス：人口増加と世界的な食生活の質向上により、早ければ2030年頃よりタンパク質の需給バランスが崩れ始めるという予測



低糖質・高タンパクコンセプトの「ソイライス」を提案、コンビニエンスストアを中心に採用

## 中国：健康需要を捉え、中国国内への販路拡大

健康中国2030の政府方針のもと、安全・安心な製品づくりと国内産業活性化を目的に政府が基準を定めた特殊医学用途調整食品（FSMP）認証制度が発足しました。医療で使用される経腸栄養製品も対象となります。本認証を取得する動きが産業界に広がっており、当社グループはこの動向を機敏に捉えて、消化吸収性に優れる大豆ペプチドの拡販につなげています。医療用製品向け原料という観点では、安全・安心であることを前提に高い機能性が求められますが、生産および品質の徹底管理を行うことで顧客の要望に応じています。今後は、医療用途を中心に、スポーツや美容市場など幅広い健康需要の取り込みを図っていきます。

## 欧州：多糖類のグローバル展開

不二製油グループが世界に先駆けて開発した水溶性大豆多糖類は、大豆由来の水溶性食物繊維です。さまざまな食品に応用利用されている中でも、酸性乳飲料への利用が進んでいます。健康イメージに優れる酸性乳飲料は、地域を越えて市場が拡大しており、グローバルな製品供給体制が必要です。

当社グループでは、2021年度に欧米市場向けに、えんどうを原料とした「水溶性えんどう多糖類」の生産拠点をドイツに設立し、2023年4月から工場の稼働がスタートしました。日本で培った水溶性大豆多糖類などの知見を活かし、グループ内の協力体制のもと事業の拡大を図ります。

## Topics

## プライムソイミート 2022年日経優秀製品・サービス賞 最優秀賞を受賞

日本経済新聞社主催の「2022年日経優秀製品・サービス賞」において、2022年8月発売開始のプライムソイミートが最優秀賞を受賞しました。これまで困難とされていた「肉のような繊維感や噛み応え」と「口どけ」の両立の実現や、ホテルニューオータニのビュッフェメニューでの採用などが受賞につながりました。

技術面においては、不二製油グループが培ってきた大豆と油脂の加工技術を応用した新製法、プライムテクスチャー製法が採用されています。当社グループはこれからも、おいしさにこだわった製品を開発し、食の新しい選択肢を共創していきます。



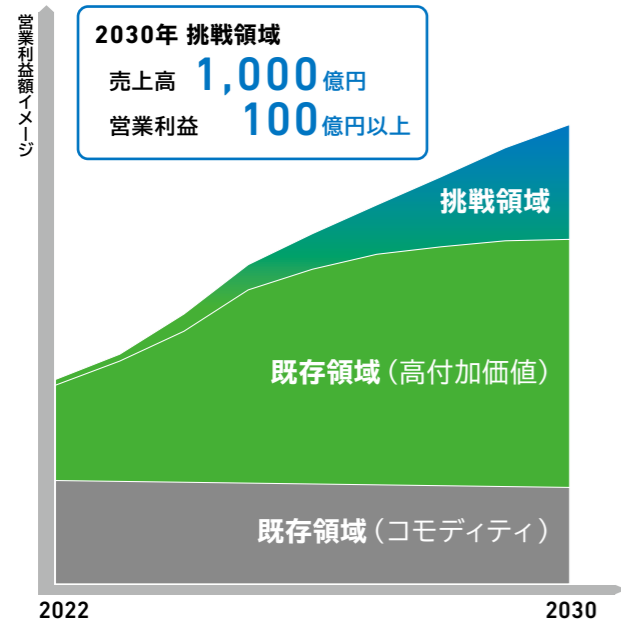
油脂の技術との融合により、肉のような繊維感や噛み応えと口どけの両立を実現した「プライムソイミート」

事業戦略

挑戦領域

社会情勢が大きく変化中、事業モデルや事業ポートフォリオの変革が必要です。サステナブルな食の未来に向け、新たな価値を生み出し、高成長・高収益を果たせる次世代事業に挑戦します。2022年度、挑戦領域を牽引するフラッグシップ GOODNOONを発表しました。植物性素材の可能性を追究し、新技術の確立のみならず、販売方法や情報発信といったアプローチも変革していきます。また、既存製品群の付加価値も向上させ、高収益な事業への転換を図ります。

2030年挑戦領域イメージ



挑戦のポイント

- ・ 新たな技術
- ・ 新たな販売方法
- ・ 全社活動と新市場開拓
- ・ 情報発信

ビジョン実現に向けGOODNOON活動を推進



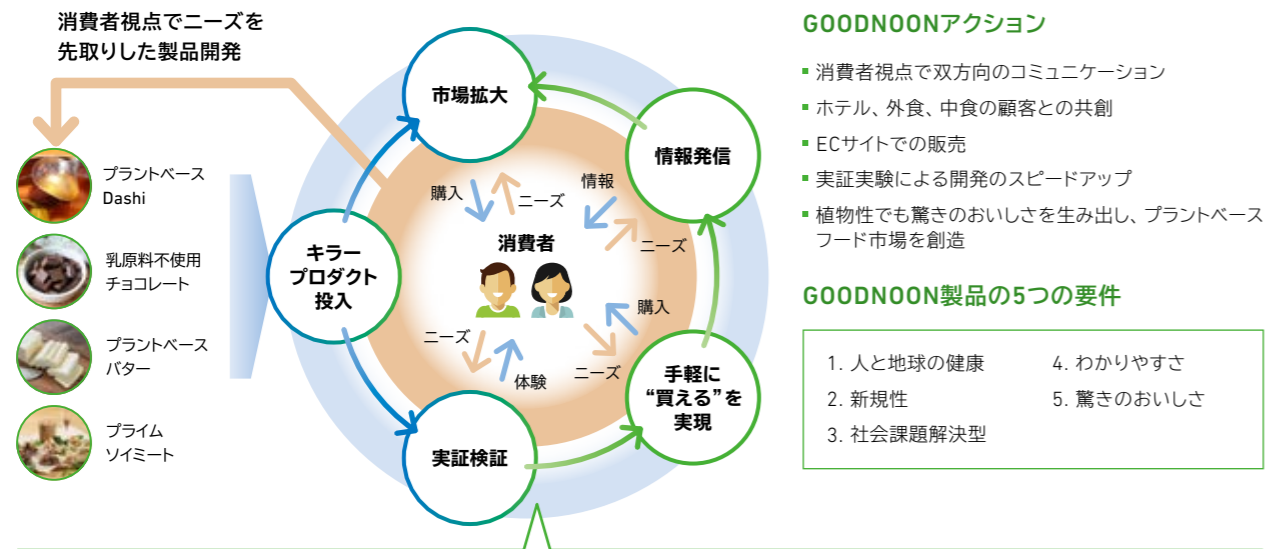
コンセプト

不二製油グループの「おいしくてわかりやすい」植物性食品は、人と地球の健康を考え、選択肢を増やし、新たな時代の食のスタンダードとして、誰もが心から食事を楽しめる世界をつくります。

植物性に特化したGOODNOON活動を通じて生まれた技術や挑戦する風土、新たな事業サイクルにより、挑戦領域や既存領域の高付加価値化を促進します。

日本における新たな事業サイクルの確立

中期経営計画「Reborn 2024」では、日本の取り組み強化からスタートし、新たな事業サイクルの確立と、それによる利益率の高い事業を育てるスキームを構築します。



- GOODNOONアクション**
- 消費者視点で双方向のコミュニケーション
  - ホテル、外食、中食の顧客との共創
  - ECサイトでの販売
  - 実証実験による開発のスピードアップ
  - 植物性でも驚きのおいしさを生み出し、プラントベースフード市場を創造
- GOODNOON製品の5つの要件**
1. 人と地球の健康
  2. 新規性
  3. 社会課題解決型
  4. わかりやすさ
  5. 驚きのおいしさ

**市場創造に向けた産官学民の連携**

プラントベースフードを取り入れたライフスタイルの普及・啓発と、プラントベースフード活用による持続可能な社会の実現を目指し、一般社団法人 Plant Based Lifestyle Labを2021年に設立しました。(代表理事：(株)パソナグループ、理事：カゴメ(株)、不二製油グループ本社(株)、監事：敷島製パン(株))。現在48社(2023年6月現在)が加盟し、プラントベースフードの普及拡大や市場形成に向けて、食品メーカーや外食、コミュニティウェブサイト運営企業、商社ほか、農林水産省や消費者庁など関連省庁、アカデミア等といった産官学民連携による取り組みを推進しています。

Topics

実証実験／消費者視点でニーズを先取りした製品開発

おいしいプラントベースフードをより身近に。ホテルニューオータニとの共創

サステナブルかつ満足度の高いプラントベースフード(PBF)を消費者に体験していただくため、ホテルニューオータニとの共創活動を推進しています。シェフとの意見交換を通じて、大豆たん白製品や豆乳関連製品を活用したPBFメニューを多数開発していただきました。また、ビュッフェレストランでは「美味と健康」をテーマにしたメニューを展開し、おいしいPBFメニューを「身近に体感できる」場をご提供いただいています。



大豆ミートのトリッパ風トマト煮込み

手軽に“買える”を実現

“カラダにやさしい”をテーマとしたECメディア「cotta tomorrow」立ち上げ

不二製油(株)は、(株)cottaと共同で2023年5月に、“カラダにやさしい”をテーマとしたECメディア「cotta tomorrow」を立ち上げました。「cotta tomorrow」は、“あなたと、あしたに、ちょっといいもの”をコンセプトにプラントベースフードをはじめ多くの健康食材の販売や、情報・レシピをお届けするECメディアです。「cotta tomorrow」を通して、不二製油(株)のPBF製品の販売を順次展開、より多くの方々に「手軽に買える」場としてご活用いただけます。



Message



株式会社日本アクセス 執行役員 業務用管掌補佐 兼 デリカ・原料統括

秋山 剛

外食・中食市場でプラントベースフード(PBF)を広めるために

PBF市場の将来性には早くから注目していましたが、外食やコンビニ・量販店のお惣菜で認知度を上げることが市場創出・拡大の鍵になると考え、当社では外食・中食市場で圧倒的な商品力がある唐揚げに注目し、不二製油と共同で商品開発に取り組みました。PBFを意識せずに食して「おいしい」を実感してもらうことを意図し、あえて大豆ミートと謳わず「謎唐®」とネーミング。一般社団法人日本唐揚協会の協力のもと、大手コンビニでの「唐揚&謎唐丼」の企画では、全国の消費者にさまざまな味付けの「謎唐®」を味わっていただくことができました。今後も不二製油様と商品開発を進め、外食・中食市場でのPBF拡大に取り組んでいきます。

海外での展開

・タイCP Foodsとの取り組み

タイの食品メーカーCP Foodsとプラントベース製品開発におけるパートナーシップを構築。不二製油の持つ優れた植物性素材とCP Foodsの製品開発力のコラボレーションで画期的なプラントベースフード Meat Zero\*製品が発売されました。タイ国内ははじめ世界各国へ展開されています。

\*日本ではField Good製品として販売されています。

・一風堂 アメリカ全店舗にてプラントベースラーメンを提供

アメリカの「一風堂」全店舗および「Kuro-Obi」にてMIRACORE®を活用した「プラントベースラーメン」を提供しています(2023年5月時点)。

・ベンチャーキャピタル投資

UNOVIS NCAP 二号ファンド\*に出資しています。幅広い代替タンパク事業領域への参画を進めるとともに、当社グループが持つ油脂・たん白の加工技術を活かし、既存のグローバル事業とのシナジーを追求します。

\*世界のフードテック特化型ファンドの運営会社として草分け的存在である、UNOVIS Asset Management B.V.が組成・運用するフードテック特化型の大規模ファンド



IPPUDO SF Yerba Buena店 (サンフランシスコ)



## 不二製油（株）（日本）



### 共創による社会課題解決型ビジネスの推進



不二製油株式会社  
代表取締役社長

#### 大森 達司

日本エリアの事業環境は大きく変化しています。原材料価格やエネルギーコストの高騰、コロナ禍により変わっていくライフスタイル、加速する少子高齢化、サステナブルな社会に対する意識の高まりなど、こうした変化をチャンスと捉え、社会課題解決型のビジネス創出が日本エリアのミッションです。

2030年のビジョン実現に向けたフラッグシップとして「GOODNOON」を掲げ、日本エリアから、新規ビジネスの創出を推進しています（挑戦領域 → P60）。2023年度より、風味基材事業開発部とデジタル販売課を新設し、植物性の素材で動物性食品が持つ特有のおいしさや満足感を実現する独自技術「MIRACORE®」を活用した製品展開を加速するとともに、新たな販売形態、情報発信に挑戦しています（R&D → P77）。

その取り組みの一環として、一風堂のプラントベースラーメンにMIRACORE®技術が採用され、2023年5月に開催されたG7広島サミットの国際メディアセンター内で、海外メディア関係者にプラントベースラーメンが振舞われ好評を得ました。



G7広島サミットでの様子 左より  
不二製油（株）代表取締役社長 大森達司  
（株）力の源ホールディングス  
代表取締役社長 山根智之氏

### サステナブルな食資源の創造

製品原料におけるサステナビリティ調達に積極的に取り組んでいます。認証パーム油の取り扱い量を増やすとともに、チョコレート原料となるカカオにおいては、独自のサステナブル・ココア・プログラム「サステナブル・オリジン」を立ち上げ、農家の課題改善につながるカカオ豆を適用したチョコレートの拡販に努めています。これらの活動が、消費者・顧客に価値として認められるようになってきています。2023年3月には、農林水産省が主催する「国内食品製造事業者の持続可能な原材料調達の優良企業表彰」において、最優秀賞にあたる「農林水産大臣賞」を受賞しました。サステナビリティの取り組みが社会に認知され、企業としての価値化につながっていることを誇りに思います。



「国内食品製造事業者の持続可能な  
原材料調達の優良企業表彰」において  
「農林水産大臣賞」を受賞

### 働きやすい職場づくりと従業員エンゲージメントの向上

従業員の健康は、人的資本の質向上の面からも重要な経営施策であると認識し、従業員が心身ともに健康に生き活きと働く職場環境づくりを推進しています。

従業員に対し健診の重要性を根気強く伝え、健康診断受診率は100%、二次健診受診率は92.6%となりました。また、定期的に従業員サーベイを実施し、職場環境改善に活かすとともに、産業保健スタッフおよびカウンセラーと連携し従業員の心身の健康維持に寄り添っています。2022年度は保健師を増員し、サポート体制を強化しました。2023年1月には社員食堂をリニューアルしました。自社製品の大豆ミートを使ったメニュー（F-Lunch）を提供し、食習慣改善意識の向上と愛社精神を育むことを目指しています。

このような取り組みが評価され、6年連続で健康経営優良法人ホワイト500に認定されています。これからも従業員の健康維持・増進に積極的に取り組む健康経営を推進してまいります。



リニューアルした社員食堂と、F-Lunchメニュー

## フジオイル アジア（東南アジア）



### より一層の堅固な基盤づくり



フジオイル アジア  
社長

#### 尾形 訓彦

2022年度は歴史的な原料価格の高騰に加え、急上昇した地代、人件費、エネルギーコストへの対応として、全社一丸となった徹底的なコストダウンの実行、並行してお客様にもご理解いただき、適正価格への改定を実施しました。ご協力いただいた皆様に心から感謝申し上げます。

2023年度においても、まだまだチャレンジングな事業環境は続いていますが、各国、各社で培ったノウハウをエリア内で結集、共有し、より一層の堅固な基盤づくりを行います。同時に、従業員の笑顔が溢れる、安心して働ける職場づくり、新たな発想で積極的に行動しアジアの食と健康に貢献できる人材の育成を図ります。

市場へのアプローチとしては、ますます多様化するニーズに密着するため、フジサニープラザ（アプリケーション開発）機能を強化し、各事業のシナジーを図りつつ、より差別化した付加価値の提案、マーケティングによる製品づくりを推進します。

また、太陽光パネルの設置など、環境への取り組みも加速させます。

#### Topics

### エリア内セーフティミーティング

東南アジアエリアにおける製造事業拠点5カ国10社、不二製油グループ本社の安全品質推進チームからも含めた総勢36名が、エリア統括会社であるフジオイル アジアに集結しました。不二製油グループにおいて、安全は経営の前提であり、最優先されるべきこととして、意識の徹底がなされました。さらに、各国各社による安全への取り組み事例発表会も行い、お互いの工夫を共有することができました。今後も定期的に開催し、安全意識の維持、向上に努めます。



## 不二（中国）投資有限公司（中国）



### 世界で最も厳しい競争に勝ち抜く使命感！



不二（中国）投資有限公司  
董事長・総経理

#### 峯村 政孝

2022年度は、コロナによる未曾有の混乱に加えて、原料乱高下に振り回される中、ご理解・ご協力をいただいたお客様、懸命の努力で事業を続けていただいた従業員の皆様、ありがとうございます。こうした混乱を通じ、中国の消費習慣・食文化の変化は、ますます加速しました。中国の世界市場における地位は向上を続け、今後さらに世界トップクラスの大手企業が集まります。中国市場は世界で最も大きく、最も厳しい市場です。同時に、食の多様化、健康志向の深化が続く中国で、私たちの製品や技術は、今後ますます必要とされます。おいさと健康で中国の人々の暮らしや社会に貢献し、中国の人々とともに、さらに進化した食生活を創造できると確信しています。

世界で最も大きく、最も厳しい市場で必要とされている、ということに自覚と誇りを持ち、使命感を持って、最強の商品を供給し、厳しい競争を勝ち抜いていきます。

#### Topics

### 30万人が来場した第25回ベーカリーチャイナへの出展

中国ベーカリー業界最大の展示会「ベーカリーチャイナ」に、2023年も出展しました。28,000m<sup>2</sup>の会場に、約30万人の来客を迎えました。

不二製油グループは73年の歴史を持ち、ベーカリー素材として、油脂・クリーム・マーガリン・チョコレート・大豆ミートといった製品を供給できる二つとない会社です。展示会では、20種の新製品を中心に、展示、試食、さらにネットによる実況映像発信を通じて他社との差別化を図り、当社グループの独自性を十分にアピールすることができました。



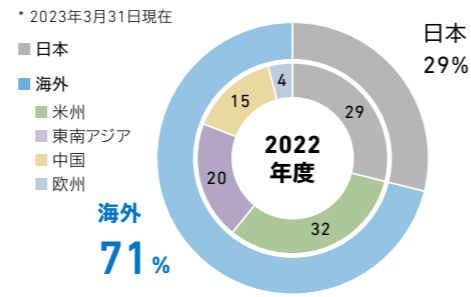
ベーカリーチャイナでの展示

# 価値創造を支える人材

不二製油グループは、世界の食への貢献、グローバル化を進めてきたことで連結従業員総数のうち7割が海外エリアの従業員となりました。当社グループが社会に貢献し、成長し続けるには、多様な人材が活躍できる環境や風土を整えることが重要です。

企業の活動を支えるのは人材であり、企業の持続的な成長を支える大切な財産です。多様な人材が成長しながら、活き活きと挑戦と革新に取り組み、一丸となって新しいビジネスや技術、製品を生み出し続けることがグループの発展につながると考えています。

グループ人員構成比率（連結従業員数）



## 事業戦略と連動した人材戦略

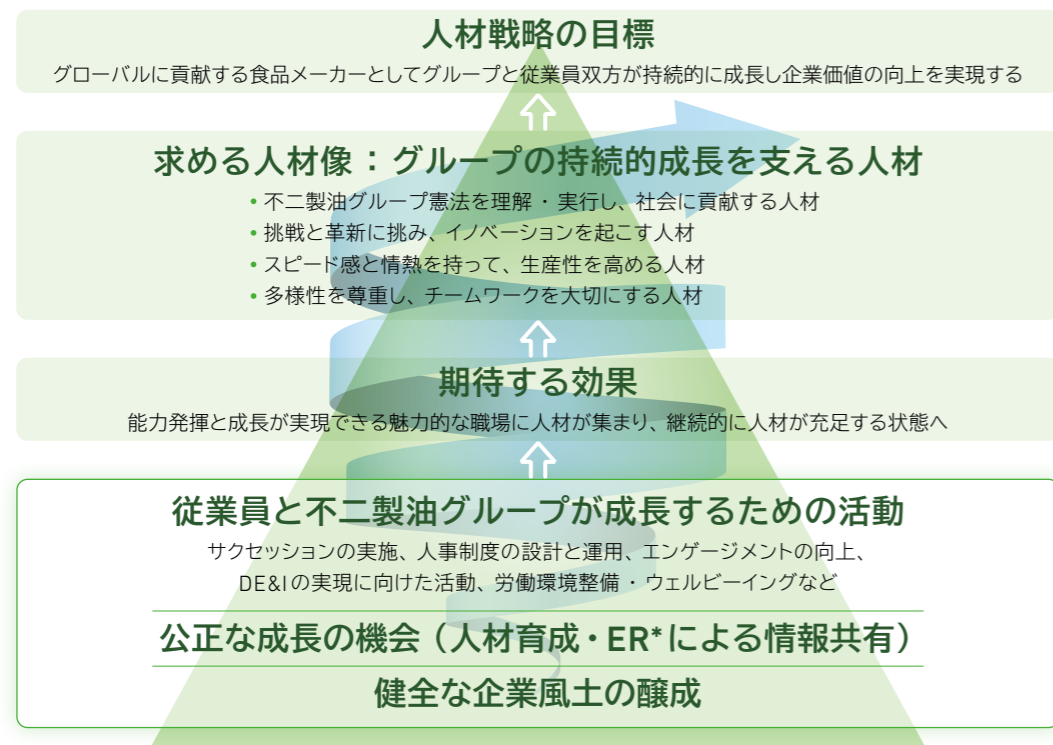
当社グループは近年、海外におけるM&Aによる事業拡大や、新市場への成長投資、資本効率の改善のための事業・資産譲渡等を進めてきました。これらは当社グループがグローバルな食品メーカーとして世界の食に貢献し、持続的に企業価値を向上させるためです。

このような変化の中で、不二製油グループ憲法のミッションを達成し、持続的にグループを成長させることは、不二製油グループの多様な人材の能力の発揮により実現できると考えています。当社グループのグローバルで多様な人材が、ビジョンの実現に向けて一体となって力を最大限発揮できるよう、成長の機会の提供と職場環境の整備を行っています。

人材戦略においては、不二製油グループ憲法のビジョンの実現に向け、中長期的な視点で人材育成に取り組んでいます。当社グループでは、人材戦略の目標を「グローバルに貢献する食品メーカーとしてグループと従業員双方が持続的に成長し企業価値の向上を実現する」としています。人材戦略の目標を実現するためには、多様な人材がそれぞれの強みを発揮して主体的に挑戦し続け、一つのチームとなって企業価値の向上に向けて活躍することが必要です。

人材の成長と能力の発揮は中長期的に時間をかけて進めていくものと認識していますが、当社グループの人材に係る活動は、グループの経営計画や事業戦略に沿い、状況変化に柔軟に対応していきます。

### 不二製油グループ人材戦略イメージ



### 人材戦略の運営方針

- 経営環境に応じ、事業戦略と連動した施策をタイムリーに実行する
- グループ憲法のビジョンを実現するための施策を中長期的に実施する

\* ER : Employee Relationship

### 中期経営計画「Reborn 2024」の 人材方針

- ① グローバル経営を支える人材の確保・育成・適正配置
- ② DE&Iの推進
- ③ コミュニケーションの強化

## 人事施策の全体像

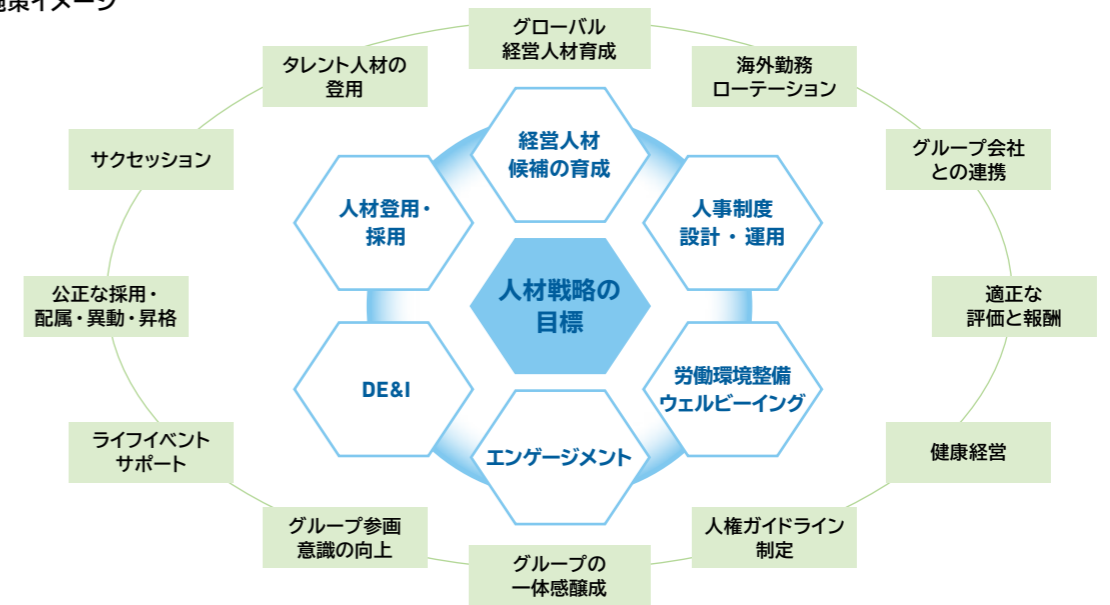
人材戦略の目標を達成するために、中長期的には不二製油グループ憲法のビジョンを実現するための施策と、経営環境に応じて事業戦略と連動したタイムリーな施策を設定しています。

### 主な施策

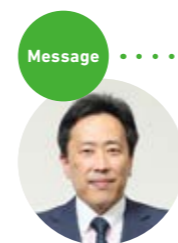
経営人材候補の育成	重要ポストのサクセッションに向けた選抜人材の育成
人材登用・採用	海外勤務ローテーション、キャリア人材の採用、シニア層の活躍支援
DE&I	グループ会社の経営層における外国人・女性の登用
労働環境整備・ウェルビーイング	健康経営、「不二製油グループ人権ガイドライン」の策定
人事制度設計・運用	個々の専門性を最大限に活かす人事制度の導入

グループの事業活動を継続し、成長を支えるため、経営人材として、執行役員やグループの主要会社の経営ポストを担う人材を育成しています。また、事業戦略に応じたキャリア人材の採用や、将来に向けた計画的な人事ローテーションを行うとともに、熟練従業員の知見と技術を次世代に伝えるべくシニア層が活躍できる制度を整備しています。

### 人事施策イメージ



### 成長の機会の提供（人材育成・ERによる情報共有） 健全な企業風土の醸成



不二製油グループ本社  
人事・総務部門長  
兼 不二製油（株）  
人事総務部門長

宝谷 太郎

### 事業戦略と連動した人材戦略でグループの持続的成長を実現

「グローバルに貢献する食品メーカーとして、グループと従業員双方が持続的に成長し企業価値の向上を実現する」を人材戦略の目標としています。経営継続性の観点から、CEOサクセッションや、国籍や性別などにとらわれずグループ全体から対象者を選定する次世代経営人材候補の育成等を進めており、事業戦略と連動した人材の採用、育成、登用を通じてグループ全体の持続的成長を実現したいと考えています。

また、グローバル人材育成の一環としての海外トレーニー制度や、育児休業取得推奨やテレワーク環境整備等による働きやすい職場環境の整備など、経営環境に応じたタイムリーな施策と、中長期にグループ憲法のビジョンを実現する施策によって、多様性に富んだ従業員の能力発揮と成長を期待しています。

価値創造を支える人材

① グローバル経営を支える人材の確保・育成・適正配置

改善・改革マインドで自立的に行動し、多様かつ高度な専門性と能力を発揮しながら、継続的に成果を出す組織を目指し、優秀な人材の確保や、一人ひとりが自律して能力を向上させるためのキャリア支援等の活動に注力しています。また、世界で事業を継続的に推進・拡大するために要となる、グローバルに力を発揮できる人材の登用・育成を進めています。

グローバル経営人材の育成

不二製油グループ本社では、2020年度より将来の経営人材候補の育成を目的とした次世代経営層人材育成会議を実施し、候補者のグローバルかつ戦略的な育成について多面的な協議を行っています。また、外部専門家がアセスメントプログラムに参加することで、客観的な評価を行い、透明性を高めており、国籍や性別などにとらわれずグループ全体より対象者を選定し、グループを牽引する多様な経営層人材候補の育成を進めています。

人材の確保と育成

人材育成の取り組みについて、2022年度まで「人材育成」として個社ごとに進めていましたが、2023年度からは「人材確保・育成」をESGマテリアリティへ追加して、グループでの取り組みとしました。不二製油(株)では、2023年度に採用と研修を一気通貫で企画・運営する人材開発課を新設し、雇用形態にかかわらず、従業員全体を見据えた研修プログラムを企画する体制としています。

キャリア人材の採用

事業戦略の策定に伴い新たに求められるグローバルビジネス管理スキルの獲得など、新しく多様な視点を経営に取り込むことを目的とし、キャリア人材を積極的に採用しています。

\* 4月1日における不二製油(株)とグループ本社の正社員(組合員+管理職)の総数における中途入社者の比率

キャリア人材\*比率



eラーニング等による研修

コンプライアンスやITセキュリティ、サステナビリティ経営に関するeラーニングを国内外のグループ会社従業員を対象に実施しています。コンプライアンスでは2022年度、独占禁止法に関するeラーニング(9言語対応)を実施しました。

国内外のグループ会社従業員を対象に実施したeラーニング実績

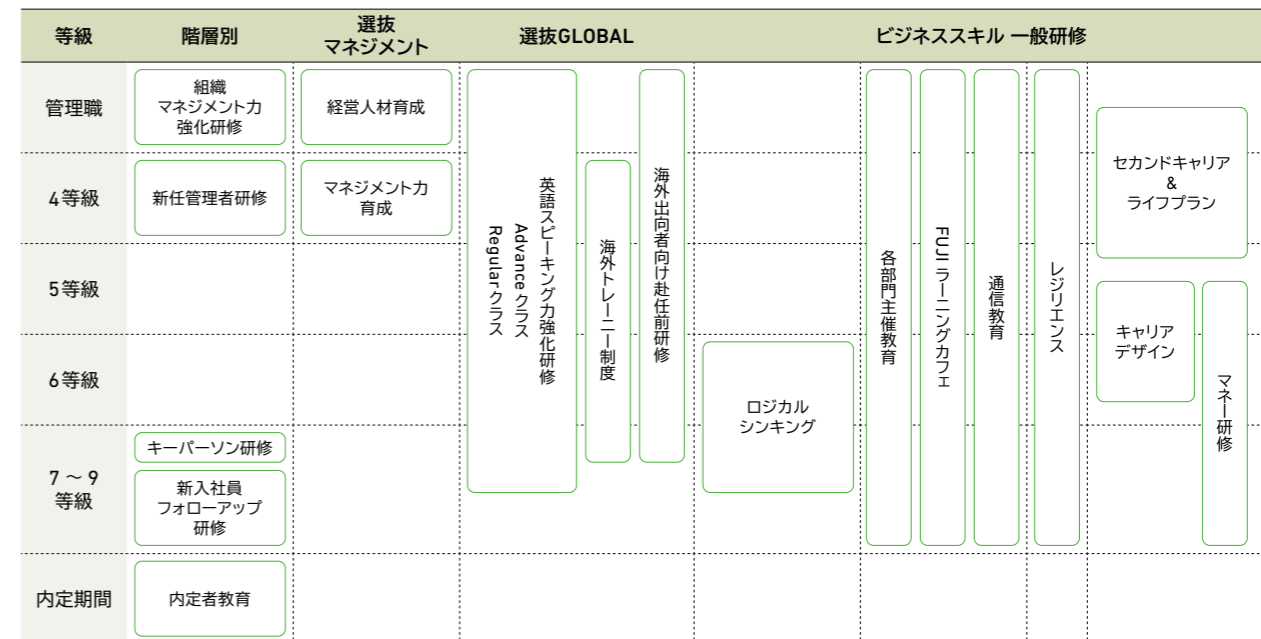
テーマ	受講率 (%)
コンプライアンス	2020 当社事業に係る重要法令・契約書基礎 92.1
	2021 腐敗防止 95.4
	2022 独占禁止法 95.6
情報セキュリティ	2020 詐欺メール対策・データ保護 97.5
	2021 フィッシング対策 93.5
	2022 ランサムウェア/BEC 96.2
サステナビリティ経営	2020 SDGsとESG経営 90.0
	2021 不二製油グループのサステナビリティ経営 83.7
	2022 不二製油グループのサステナビリティ経営 87.8

**対象者** コンプライアンス、情報セキュリティ：会社貸与のメールアドレスを持ち、通常業務でPCを使用する役員、執行役員及び従業員  
サステナビリティ経営：2020年度は会社貸与のメールアドレスを持つ不二製油グループ本社、不二製油(株)の直接雇用の従業員、2021・2022年度は会社貸与のメールアドレスを持ち、通常業務でPCを使用する直接雇用の従業員

日本エリアでの人材育成の取り組み

テーマ	取り組み
人材育成会議	不二製油(株)では、将来を見据えた経営幹部を計画的に育成していくため、各ポストの要件を定義し、候補者を選定。幹部候補として各部署から16名を選抜し、9カ月にわたって、新規事業の立案や経営層へのプレゼンテーションなど実践的な研修プログラムを実施。
グローバルな経験の獲得	2021年度より選抜者による海外トレーニー制度を本格開始し、2022年度には2期生が語学研修を開始。半年にわたる海外での語学研修後、海外現地法人でOJT研修を中心とした業務研修を実施。自ら課題を抽出して解決する実践力や、異なる文化・習慣・環境を吸収し受容する力を養うよう促し、将来の海外グループ会社の経営人材候補の早期育成に注力。
事業の強みを支える専門人材の強化	グローバルな事業成長を目指して、グループでのノウハウの強化・共有を加速する専門人材の強化を重視。2022年度には、日常から英語を頻繁に使用する職種に従事する11名に対して、6カ月にわたる英語スピーキング力強化研修を開始。
FUJI ラーニングカフェ	従来の通信教育に加え、2023年度からは「学びの習慣化と定着」を目的としたFUJIラーニングカフェというプログラムを導入。従業員が自らキャリアを考え、それを上司が支援する風土を醸成。

不二製油(株)2023年度教育体系



海外トレーニー制度参加者の声



不二製油グループ本社 生産性推進グループ

城 昭光

ブラマー ユニオンシティ工場での生産改善活動

2021年4月にボストンで語学研修を受け、2021年11月から2023年3月までカリフォルニア州にあるブラマーのユニオンシティ工場での業務に携わりました。業務研修では、生産能力を上げる、製品廃棄を減らすといった生産性の改善活動に取り組みました。現地従業員と知恵を出し合うとともに、日本の工場での事例を横展開することで、生産過程で発生する製品廃棄を大幅に削減することに成功しました。また、現地に改善の文化を根付かせるために始めた改善アイデア表彰制度では、生産メンバー、エンジニア、品質担当などさまざまな方から応募をいただきました。この研修での学びや経験を、今後の業務に活かしていきたいと思っています。



不二製油(株) 油脂事業部門 油脂開発部

松井 稜

幅広い分野の油脂事業とグローバルな視野を獲得

2021年4月ボストンでの半年間の語学研修の後、2023年3月までフジオイル(シンガポール)での業務研修を受け、開発、生産、販売、原料購買など幅広い分野で油脂事業を学びました。販売同行では、顧客よりサステナビリティへの対応が求められるケースが日本よりも格段に多いということを肌で感じました。研修の後半では、4カ国14社を招いたワークショップイベントの運営を担当しました。このイベントを通じて、ナショナルスタッフとのチームワークを構築するとともに、顧客ごとの嗜好の違いや当社のポジショニングを再認識する機会となりました。今後、研修の中で身に付けたことやアイデアを業務に取り入れていきたいと思っています。



Topics

海外グループ会社間でのトレーニング

2022年9月、フジオイル(シンガポール)にて、フジオイル(タイランド)、ウッドランド サニーフーズの従業員を招き、生産設備メンテナンスの基礎や測定管理に関する研修と工場見学を行いました。各社の製造工程における課題を共有し、解決に向けた議論をしました。



戦略とパフォーマンス

価値創造を支える人材

2 DE&Iの推進

複雑で急速に変化するビジネス環境に対応していくためには、多様な人材が求められ、個性や能力を最大限に活かすことが重要と認識しています。そのため、当社グループでは、これまでのダイバーシティ推進を進化させ、DE&Iとして活動を強化しています。

経営層による多様性の確保

複雑で急速に変化するビジネス環境に対応していくため、経営判断には多様な視点が求められることから、経営層における多様性の確保を推進しています。グループ全体での各グループ会社における経営会議メンバーの多様性（外国人、女性）の平均比率は、2022年度の42%から2023年度は45%に上昇しました。

	2022年度	2023年度
経営会議メンバーの多様性（外国人、女性比率）	42%	45%

注：4月1日時点

グループ全社でのDE&I活動の推進

<DE&I推進責任者>

 不二製油グループ本社 黒木 彰子	 ブラマー Robert W. Karr, Jr.	 ハラルド Geise Andrea	 フジベジタブルオイル Pam Brinck
 フジオイル アジア 阪本 順子	 不二（中国）投資有限公司 唐 修娟	 フジヨーロッパ アフリカ Carmen Alvarado Ascencio	

海外グループ会社の取り組み

エリア	取り組み
<b>DE&amp;Iの推進</b>	
ブラマー（米国）	社内ボランティアを募ってDE&I委員会を設立し、全従業員を対象に月に1度のDE&Iリーダーシップ・トレーニングや、従業員の多様性を考慮した柔軟性のある休暇の導入に関する助言および支援、多様性を配慮した従業員向けハンドブックの更新などを実施。
ハラルド（ブラジル）	包括的なリーダーシップ、平等、偏見や差別のない、公正な機会を特徴とする職場環境を作るために、DE&Iのアクションを継続的に推進。全従業員を対象にDE&Iのライブ配信セミナーや性別の自認などを改めて把握するためのサーベイを実施。女性、50歳以上、アフリカ系従業員の比率アップに着目し、目標の前年度比5%増を達成。
<b>組織風土改革の推進</b>	
フジベジタブルオイル（米国）	スーパーバイザー向けのリーダーシップ研修を実施。対象地域の専門学校との関係を構築し、人材獲得活動を本格開始。
東南アジア	コロナ後の新しい価値観に適した働き方を促進するため、フレックスタイム制の導入や制度改訂を実施。グループ憲法の具現化を評価制度に組み込む取り組みを推進。
中国	中国全地域でグループビジョンなどの浸透を図る全従業員対象ワークショップの開催や、従業員が相談・通報できるコミュニケーションチャネルの新設。また、女性または現地人材の役員比率目標50%を達成。
欧州	従業員代表と経営陣で構成する協議会を定期開催し、従業員エンゲージメント活動に注力。

Topics

ハラルド（ブラジル）「働きがいのある会社」に認定

Great Place To Work (GPTW) による「働きがいのある会社」ランキングにおいて、ブラジル産業部門（3年連続）、サンパウロ州のバルエリ市・地域部門（5年連続）の認定を受けました。ハラルドでは、従業員一人ひとりが主体的に挑戦し、多様性と尊敬に満ちた職場づくりを推進しています。



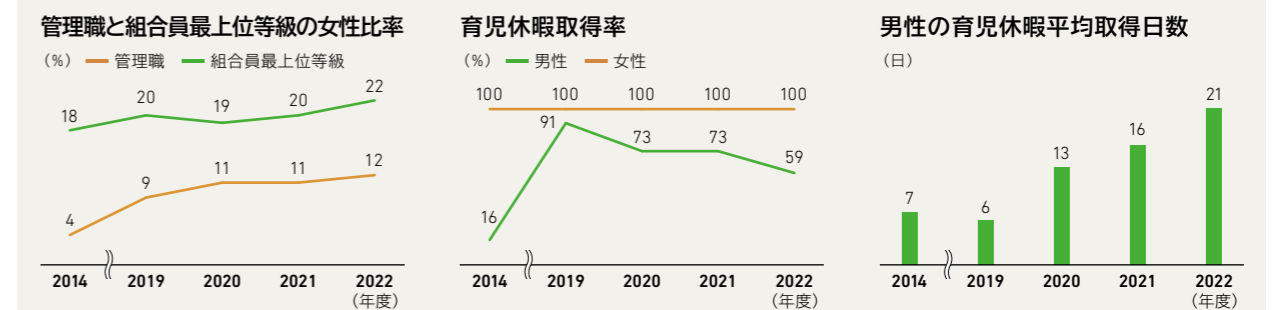
日本エリアでの取り組み

不二製油（株）では、ライフイベントを乗り越えてキャリアを積極的に構築していこうとする人材をサポートするために、テレワーク制度やコアタイムなしのフレックス制度などさまざまな制度を取り入れています。

シニア層の活用については、多様な選択が行えるよう再雇用制度の見直しを行い、2022年4月に施行しました。障がい者雇用については、多くの職場で活躍できるよう職場開拓や働きやすい環境整備に努めていますが、2023年4月1日時点で法定雇用率を充足するまでには至っておらず、2023年度はさらに採用を強化していきます。

女性の管理職比率が10%台ですが、その理由の一つとして全体従業員の女性比率が低いことが挙げられます。生物学的な体格や体力の差により生産職における男性従業員の比率が大きくなりますが、生産職以外の新卒採用男女比率の目標を1：1とすることで従業員の男女比率を徐々に均等に近づけ、ひいては能力の公正な評価を通じて管理職における男女比率も1：1に近づけていきたいと考えています。育児休業においては、取得率だけでなく取得日数も確保できるよう、環境整備と啓発を行っていきます。

日本エリアでのDE&I推進に向けた取り組み	指標	実績	目標
<ul style="list-style-type: none"> <li>テレワーク制度を活用し、多様な働き方のニーズに対応</li> <li>再雇用嘱託従業員にフルタイム以外の雇用契約を導入</li> <li>自己啓発としての教育機会については雇用形態を問わず、費用補助を含め全員に等しく通信教育を提供</li> <li>性別・雇用形態を問わず育児休業取得を推奨するため、管理職への情報提供を強化</li> <li>国内の全部課長を対象にしたマネジメント研修において公正な評価制度などの研修を実施</li> <li>障がい者の支援として、産業医との定期面談（1回/年）を開始し長期就業への支援体制を整備</li> </ul>	年次有給休暇取得率	2022年度 73.9%	2025年度まで65%以上を継続
	新卒採用男女比率（生産職を除く）	2022年度 男性4.0：女性1 2023年度 男性0.9：女性1	男女比率 1：1
	育児休業取得率（男女計）	2022年度 64.5%	2025年度 80%



注：上記の対象は、不二製油（株）と不二製油グループ本社です。

価値創造を支える人材

従業員エンゲージメント

不二製油グループ本社および不二製油(株)の従業員に対し、従業員意識調査を毎年実施しています。職場環境や制度などについて、広範な観点から率直な意見を集め、経営陣や管理職に分析結果をフィードバックし、業務や職場環境の改善につなげています。2022年度は、総合満足度は2021年度と同じスコアで世間水準との比較では高い水準を維持することができました。一方、個別項目では会社方針への理解、浸透が不足している状況があり、部門単位の研修で方針説明や動画配信などを行い、理解度の向上に努めました。

なお、2023年度より、グループ全体でのエンゲージメント調査\*の実施を計画しています。これまでの従業員意識調査では測定できない従業員の働きがい、やりがいをより正確に把握するため、調査結果を分析し、働き甲斐をより高めるための方策につなげていきます。

\* プラマー、ハラルドを除く連結子会社を対象に行う共通のエンゲージメント調査。すでにエンゲージメント調査を行っているプラマー、ハラルドについては過去の数値と参照しやすいように従来の調査を継続。

従業員意識調査(5段階評価)



2020	2021	2022 (年度)
3.65	3.61	3.61

— 満足度(総合)

\* 不二製油グループ本社、不二製油(株)の直接雇用の従業員を対象に調査。回答は1~5段階評価。

3 コミュニケーションの強化

多様な人材が成長できる労働環境の整備として、経営層とグループ従業員の対話機会の増加、経営への参画意識の向上に向けた活動、健康経営等、グループとしての一体感の醸成に努めています。

対話集会

2021年7月より、CEOをはじめとした経営層とグループ各社従業員との意見交換の場として対話集会を延べ30回開催しています。2022年度からは、中期経営計画の達成に向け、海外グループ各社に対し方針の説明と議論の場を設けました。不二製油(株)をはじめグループ各社においては、部長職を対象に少人数でのミーティングを実施し、グループの成長や目指す姿について議論しました。従業員の知恵や意見を吸い上げ、経営戦略にも活かしていきます。2023年度はさらに対話の機会を増やし、グループ内の結束を深めていきます。



グループ本社での対話(CEO)



つくば研究開発センターとの対話(CEO)



欧州グループ各社との対話(CTO)

Topics

経営層からの情報発信

経営層から従業員に向けた情報発信を定期的に行っています。コロナ禍では社内コミュニティサイトで決算の振り返りを社長メッセージとともにグローバルに掲載してきました。2023年5月、CxOと不二製油(株)代表取締役社長による従業員向けの決算説明会を国内主要4拠点にて開催しました。質疑応答では、「中期経営計画達成のため従業員に期待すること」「認証パーム油の今後の方針」などについて、役員と従業員で意見を交わしました。



従業員向け決算説明会

社内コミュニケーションサイト FUJI Connect

グローバル化の進展と、多様化に伴い、さまざまなバックグラウンドを持つ従業員が、互いに意思疎通し、共創を進めていくにあたり、コミュニケーションの重要性がこれまで以上に認識されるようになりました。こうした課題に対応するため、2021年度にグローバルで情報を共有し、従業員がつながるプラットフォームとして、社内コミュニケーションサイトを開設しました。2022年度はコンテンツを拡充し、経営陣のメッセージから、海外を含めた各拠点の紹介、中期経営計画の達成に向けた取り組み事例、社内の重点テーマの解説、投稿企画などを掲載しています。本サイトを通して、従業員の一体感の形成やエンゲージメント向上を図ります。また、世界各地の従業員が親しみやすいよう、4カ国語で展開し、生産現場や営業スタッフのアクセシビリティを高めるため、スマートフォンアプリの導入も行っています。2021年7月から2023年3月末までの間に、延べ1,700件以上(4カ国語での総計)の記事を掲載しています。今後は、グループ内の対話や課題解決の場としても拡充を図っていきたく考えています。



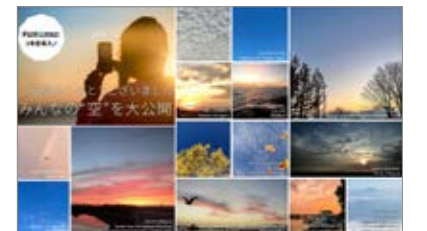
CEOメッセージ



生物多様性方針に関する社内インタビュー



プラマー コートジボワール駐在所の紹介



グループ従業員より300枚の空の写真を集めた「みんなの“空”」

グループ会社間のコミュニケーション

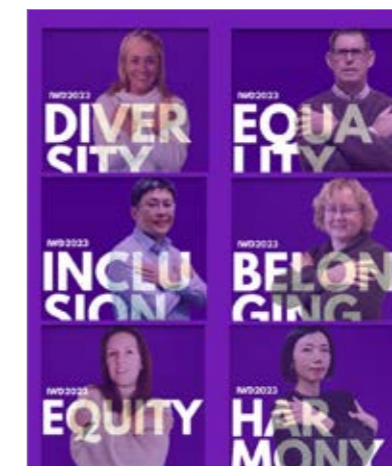
LinkedIn、X(旧Twitter)を中心に、SNSを活用した情報発信を強化しています。グループ本社のみならず各グループ会社からも積極的な発信や相互引用を行うことで、グループとして一体感ある情報発信に努めています。「国際女性デー」「世界食の安全デー」など国連の定める国際デーには、当社の取り組みや方針を紹介する投稿をグループ共通で制作し、各地から発信しています。



新年に向け従業員の笑顔を集めたモザイクアート



「職場での安全と健康のための世界デー」には、グループ各社から寄せられた安全啓発動画を投稿



「国際女性デー」には、DE&I推進のためのメッセージを配信



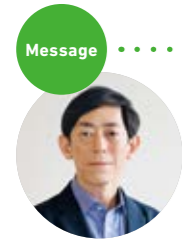
「世界食の安全デー」には、サプライチェーンの重要性を伝え、食の安全・品質確保に向けた取り組みをグループ全体で発信

# DX

## グループ事業管理と経営管理の高度化を目指す不二製油グループのDXビジョン

不二製油グループは、植物性素材で新たな価値を創出する企業グループへの変革を目指し、その変革を支える経営基盤としてのデジタル活用や、それを担うデジタル人材の育成を強力に推進しています。

グループ会社への統一基幹システムの導入・展開を進め、社内外のさまざまなデータ利活用により、エリアと事業を横断したグローバル経営管理の高度化を実現していきます。

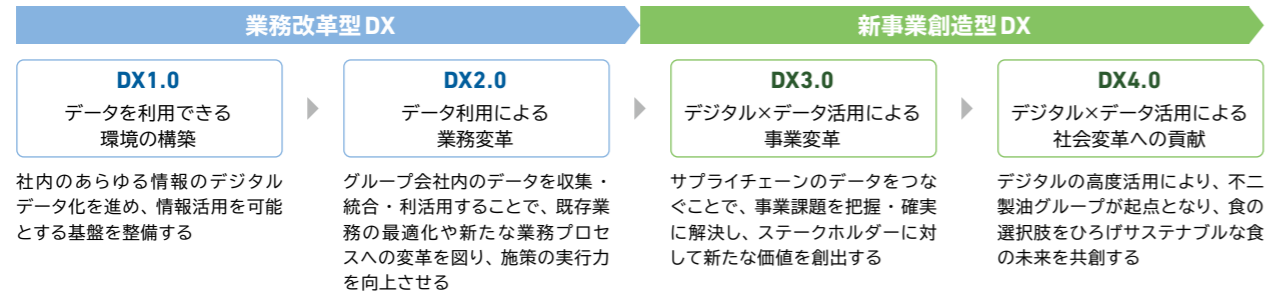


不二製油グループ本社 ICTグループ グループリーダー

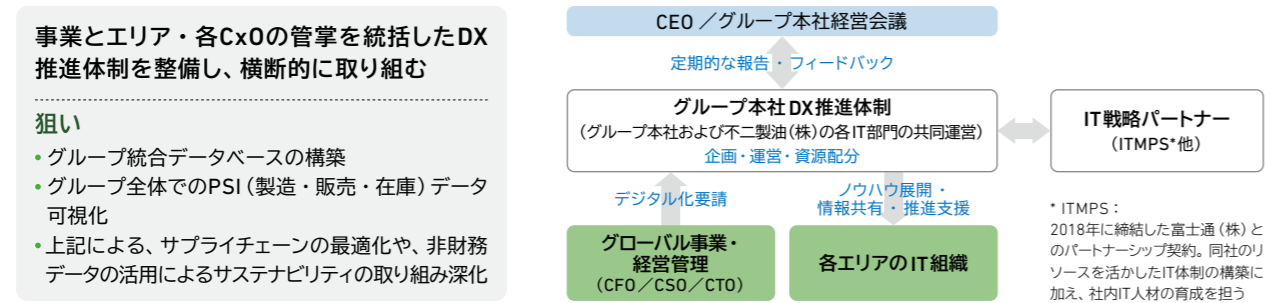
大平 伸也

### グループの成長を支えるDX戦略

より不確実性の高まる社会と市場において、私たちが今後も継続的に競争優位性を確保するためには、デジタルとデータを有効利用した業務プロセス変革が不可欠だと認識しています。従前より推進しているグローバル基幹システムの統合とプロセス標準化、そこから得られるデータを活用した事業・経営管理の高度化に向けて、全社的にDX2.0のステージへ到達します。データ利用による業務変革を実現するDX2.0への到達を不二製油グループにおけるDX基盤構築と捉え、さらに将来のDX3.0以降の取り組みによる高付加価値の創出につなげたいと考えています。



## 実効的なDX推進と効果的な経営資源配分に向けた体制整備



## 高度デジタル人材の育成と浸透活動

経営基盤強化の一環として基幹システムを統一・刷新していく中、情報システム部門のデジタル人材の育成とともに、全社のデジタルリテラシーの向上にも注力しています。不二製油グループの将来の成長や競争力強化に向けて、事業の変革・刷新につながる効果的なデジタル活用と投資を進めるためには、主に事業部門やスタッフ部門などで勤務するビジネスパーソン(非IT技術者)に求められるIT知識や技能、情報活用能力の向上が不可欠と考えています。

情報システム部門のデジタル人材育成としては、事業部門と協業で事業変革を担える超上流人材を外パートナーとの協働やOJTを含む基幹システム刷新プロジェクトを通じて教育します。全社デジタルリテラシーの向上では、階層別(経営幹部、部門責任者層、部門キーパーソン、若手従業員など)のIT教育カリキュラムの構築と、ポータルサイトやメルマガ形式でのナレッジ共有の仕組み構築を図っていきます。

## 中期経営計画での主な施策と進捗

主な施策	進捗状況	今後の取り組み
統一基幹システムのグループ会社への導入・展開	<ul style="list-style-type: none"> <li>不二製油(株)では、基幹システム刷新開始に向けたプロジェクト企画を策定。</li> <li>プラマーでは、各種マスターデータの一元管理や収益性分析、原価管理強化を実現するためのプロジェクトが発足。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>効率的な経営施策の実行を可能にするグローバルで一貫した事業管理指標と管理手法を実現予定。</li> <li>プラマーでは、2024年4月に設定した第1期の稼働目標に向けて導入作業を継続。2025年7月に全体導入を予定。</li> <li>不二製油(株)では、2025年5月に設定した第1期の稼働目標に向けて導入作業を継続。2027年1月に全体導入を予定。</li> </ul>
統合データベースの構築利活用による経営の効率化、事業軸での経営指標管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>グローバル統一基幹システムからデータを抽出し、加工・分類・集計などを行い、事業と経営管理に必要な情報を提供するためのデータベースを構築中。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2023年度早期のデータベース稼働を計画。</li> <li>不二製油(株)とプラマーへの統一基幹システム展開に併せて、統合データベースへの収容・データの連携を実現予定。</li> </ul>
データ可視化による生販バランス管理の強化と在庫最適化	<ul style="list-style-type: none"> <li>不二製油(株)では、生産・販売・在庫計画の最適化を目的に、業務プロセス改革の取り組みを推進中。2022年度より業務用チョコレートおよび乳・発酵素材事業を対象として、各計画データの可視化による在庫バランスの最適化システム導入を推進中。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>左記のシステムを2023年度第1四半期より運用開始。2023年度は植物性油脂事業およびたん白事業を対象に、同システムの継続展開を計画。データ可視化によるDX基盤強化および業務の標準化・効率化を進め、CCC向上につながる在庫最適化によりFUJI ROICのさらなる改善を推進。</li> </ul>

## グローバルセキュリティ管理

IT技術の急速な進展に伴い、不二製油グループにおいても事業活動の多くがITや生産制御システム(OT)の安定運用に大きく依存しています。また、さまざまなステークホルダーからお預かりするデジタルデータの量・種類も増大し続けています。情報資産の機密性・完全性・可用性を確保するために、全社的なセキュリティレベルの向上に取り組んでいます。不正アクセスやコンピュータウイルス防御といった基礎的な対応に加え、CSIRT\*による定期的なセキュリティ内部監査を実施しています。

\* CSIRT: Computer Security Incident Response Team

### Topics

#### 「DX認定事業者」の認定を取得

2023年1月1日に、経済産業省の定めるDX認定制度に基づく「DX認定事業者」に認定されました。DX認定制度とは、「情報処理の促進に関する法律\*1」に基づき、「デジタルガバナンス・コード\*2」に示されるとおりデジタルによって自らのビジネスを変革する準備ができていない状態(DX-Ready)であると判断された事業者を、国が認定する制度です。当社グループでは「2030年ビジョン」の達成に向けた価値創造の基盤として「DXビジョン」を掲げており、経営基盤としての統一基幹システムの展開やデジタル人材の育成、ステークホルダーへの適切な情報開示が行われていることなどから認定取得に至りました。不二製油グループにおけるDX推進を一層強化し事業活動の変革を促進することで、今後も植物性食品素材によって社会の変容に応じた価値を顧客や消費者に提供していきます。



\*1 情報化社会の進展を踏まえ、情報処理の促進について定めた法律  
\*2 企業が経営においてデジタル技術による社会変化への対応を捉え、ステークホルダーとの対話を基盤として、行動していくにあたっての原則

## 生産活動

不二製油グループは、命を守る食のエッセンシャル企業として、植物性素材を用いた事業を通じて社会に貢献できると考えています。生産は事業の基盤となる重要な活動の一つです。安全・安心で安定した品質の製品を、遅延なく顧客に提供するためには、各現場に根差した技術力や細やかな対応力が求められます。世界中の顧客および消費者の期待に応え続けるため、グループ各社が培ってきたノウハウの共有をはじめ、グループ全体の生産活動の質と効率の向上に取り組んでいます。

### 生産性向上のための取り組み

#### ボトムアップでの改善活動（日本）

不二製油（株）では各生産職場で作業や生産効率の向上、安全面の改善に向け一人ひとりが考える組織文化が根付いており、従業員の改善提案件数は毎年1,000件以上で推移しています。2023年度より、提案内容の質を向上させるよう、方針・目標を変更しました。小集団で議論・改善を行うPIC\*活動では年に2回発表会を開催し、生産性改善や環境負荷軽減につながる成果が発表されています。こうした活動を通じ、「自らが問題を発見して、自らが問題を解決できる」人材の育成を行います。

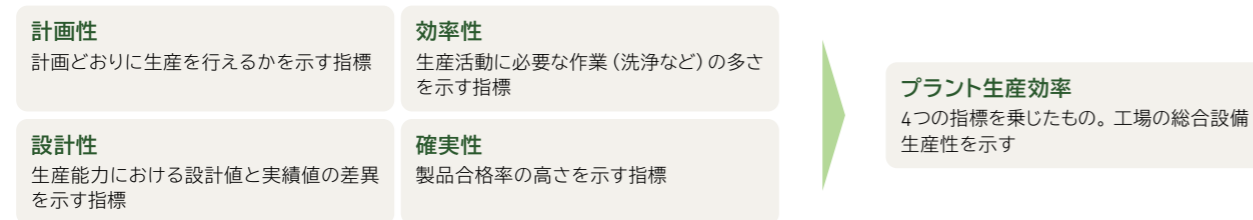
\* PIC：Productivity Improvement & Challenge（生産性改善と挑戦）



### 海外グループの生産性底上げのための取り組み

#### グループ共通の生産性指標導入の推進

グループ全体の生産性を見る化することで、各工場の強み、弱みを明らかにし、適切な経営資源配分の推進につなげます。今後、グループ会社への導入を図り、生産性におけるグループコミュニケーションを活性化します。



#### 予防保全の推進と定着

予防保全の導入を推進し、工場の生産性向上を妨げる突発故障の低減を図ります。故障事例の分析により再発防止、分析を通じた作業員とのコミュニケーションによるレベルアップ、突発故障事例のグループ間共有による横展開実施、これらを通して、グループ生産性向上を推進します。

### Message



不二製油グループ本社  
ESG部門長  
平松 義章

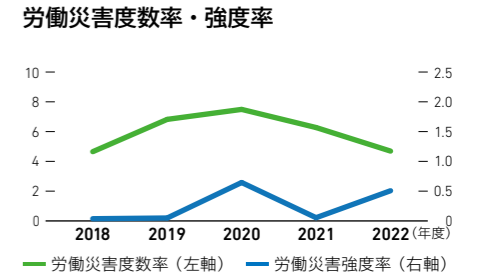
#### 生産性の向上により経営基盤の強化と地球環境へ貢献

製造業である当社にとって、生産活動は事業活動の中心であり基盤となるものです。効率のよい生産活動は安定的な低製造コスト、経営基盤の強化につながります。また、原材料やエネルギーといった資源の無駄使いを抑制することにもつながるので、地球環境への貢献を果たすことができます。グループ共通の生産性指標を使うことで、各社間や各工場間での生産効率の比較が可能になります。その分析をもとに優先順位を定め、改善のための経営資源を適正に配分することで、効果的かつスピード感を持って、生産性の向上に取り組んでいきます。

「労働安全」の詳細については、サステナビリティレポート2023をご参照ください。  
労働安全衛生の推進 → <https://www.fujiioiholdings.com/sustainability/safety/>

## 労働安全

「不二製油グループ憲法」を構成するバリューの最初に掲げている「安全と品質・環境」の中で、「安全」は不二製油グループが成長を続けるために最優先すべきテーマです。当社従業員および当社事業所内にて働く全ての方々の命を守るとともに、労働災害ゼロ達成を目指しています。



### フジ ベジタブル オイルにおける死亡事故について

2022年度、重大災害としてフジ ベジタブル オイルで1名の死亡事故が発生しました。これを受け、不二製油グループ本社の生産性推進グループが現地を訪れて、現地チームと一緒に原因究明を行い、再発防止のための対策を講じ、併せて工場全体の安全監査を行いました。また、海外グループ会社において安全総点検を実施し、事故発生防止に努めました。

### 労働安全衛生監査

2022年度は国内生産拠点10カ所に対し、地域統括会社の不二製油（株）の安全品質環境監査室安品環監査チームが実施しました。海外グループ会社に対してはグループ本社の生産性推進グループが、生産拠点3カ所はリモート、4カ所は現地を訪問して、労働安全衛生監査を実施しました。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することで、労働災害が発生しない現場を目指します。

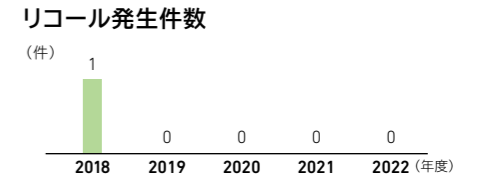
#### 2023年度の施策

- 指差呼称の導入および啓発活動の継続と定着のための施策の継続
- 危険予知訓練の有効性の理解を促進する活動の継続
- VRを利用した安全体感機器の導入など、安全意識の向上に役立てる取り組みの継続

「食の安全・安心・品質」の詳細については、サステナビリティレポート2023をご参照ください。  
製品安全と品質の徹底 → [https://www.fujiioiholdings.com/sustainability/food\\_quality/](https://www.fujiioiholdings.com/sustainability/food_quality/)

## 食の安全・安心・品質

安全・安心な製品を社会に提供することを前提に、事業活動を展開しています。不二製油グループでは「品質基本方針」を定め、製品安全と安定品質の製品出荷を最優先に、製品設計から顧客および消費者にお届けするまでの品質保証体制の確立と強化に努めています。



### 品質担当者間ネットワーク構築

当社グループ各社が持つ潜在的なリスクの低減・解消に努め、問題発生時には相互に協力して速やかな解決を図るため、各社の持つ資源を相互活用できるネットワークの構築を進めています。

各社の品質担当者間で、先進的な分析技術などの情報の共有を促進することで、品質保証体制の向上を目指します。

#### 2023年度の施策

- 重大品質クレームゼロを実現するための従業員の品質意識向上
- 各グループ会社の品質担当者とのコミュニケーション強化、食品安全文化・品質情報などの情報共有の促進

# CTOメッセージ



上席執行役員  
最高技術責任者 (CTO)  
兼 ESG担当

門田 隆司

## サステナブルな食の未来を実現するため、事業を支えるR&D機能の強化に取り組む

不二製油グループはこれまで、植物性素材の可能性を探求し、多様な製品を通じて顧客や社会の皆様にご貢献してきました。

それを支えてきたのが、ユニークな製品を生み出す「製品開発力」、工場での安定的な生産を実現する「生産技術力」です。これらにさらに磨きをかけるため、日本の技術を海外に浸透させるための仕組みを整え、グループでの連携強化を図っています。

世界の変化は日に日にスピードを増しており、それは食の市場についても同様です。優れた技術を有していたとしても、それを事業化するのに時間がかかっていたのでは、当社グループの発展はありません。グループ全てのR&D組織において、研究開発テーマの早期事業化に向けた取り組みを進めています。不二製油グループ本社、不二製油(株)では、事業戦略やESGマテリアリティに連動した研究テーマを設定し、KPI管理を実施することで、迅速な研究開発を行っています。中長期的な視点での基礎研究を担っている「未来創造研究所」では、2050年を見据えて当社グループを取り巻くメガトレンドを分析した「未来年表」を作成し、変化を捉えて事業に活かしていくための基盤技術創出に取り組んでいます。研究テーマごとに事業化までのマイルストーンを定め、3~10年での実装を目指しています。研究開発のスピードを向上させるため、2023年度からチーム制を導入し、担当者への権限移譲と責任の明確化を図っています。リー

ダーには、2050年に現役世代である若い中堅層も抜擢しています。研究テーマは、健康機能事業に関する分野の研究、次世代の油脂やカカオ、味覚、プラントベースフードなど、当社グループの経営戦略をもとに設定されています。全てのテーマの根底にあるのは、サステナビリティの視点です。サステナビリティへの対応は、これまでは将来のリスクに対応し、コストを低減するための取り組みとして力を入れてきましたが、今では、将来の機会を捉え不二製油グループが持続的に成長していくために必須だと考えています。

また、課題であったR&D人材や投資配分の日本偏重を解消する取り組みの一つとして、欧州の研究所を、日本に次ぐR&Dのハブにすることを目指しています。これまで行ってきた大学やスタートアップとの共同研究に加え、2023年度からは独自の基礎研究や欧州の市場のニーズに対応した応用開発も行います。

現在の不二製油グループの事業を支えているのは、基礎研究に基づく特許だと分析しています。技術価値と市場価値を掛け合わせた特許の質を重視し、グローバルに強い特許網を構築すべく知財戦略を進めています。さらに、将来起こり得る課題解決につながる基盤技術の研究に力を入れ、その技術を製品開発に応用することによって、事業の持続的な発展を目指します。

今後もサステナブルな食の未来を実現するため、事業を支えるR&D機能の強化に取り組んでいきます。

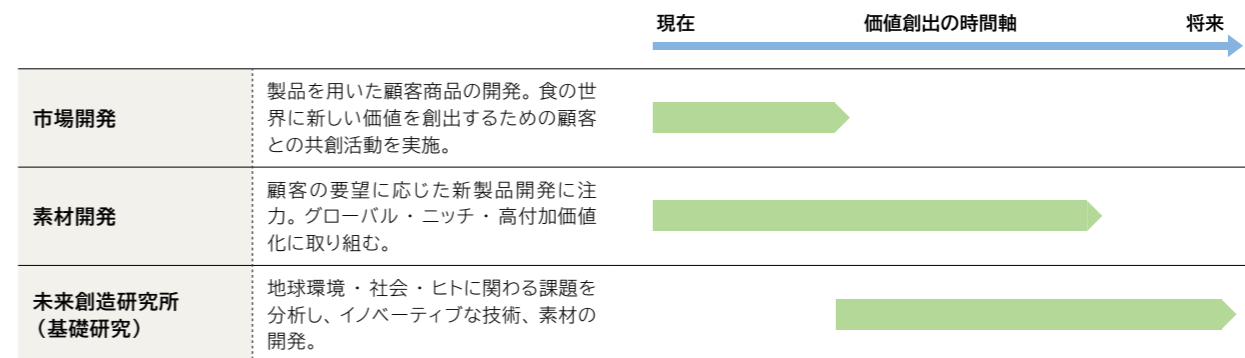
# R&D

不二製油グループは、1950年の設立当初から新しい価値の創造を追求し、顧客に提供することで社会貢献を果たしてきました。物資が不足する中、原料の確保や差別化の観点から着目したのが、当時、日本で主流ではなかったヤシヤパームなどの南方系油脂です。それらを、独自技術である「分ける技術」と「組み立てる技術」で高度利用することで、利便性や機能性、おいしさ付与といった付加価値のある新素材を創出し、食文化の発展や変容に寄与してきました。独自技術で生み出した植物性素材をグローバル展開するいま、不二製油グループがOne teamとなって持続可能で人にやさしい社会の実現に向けて、日々技術革新に挑戦し、社会課題に貢献する製品群を創出していきます。

## R&D体制

### ユニークな事業ポートフォリオを活かし、食シーンに新たな価値を創出

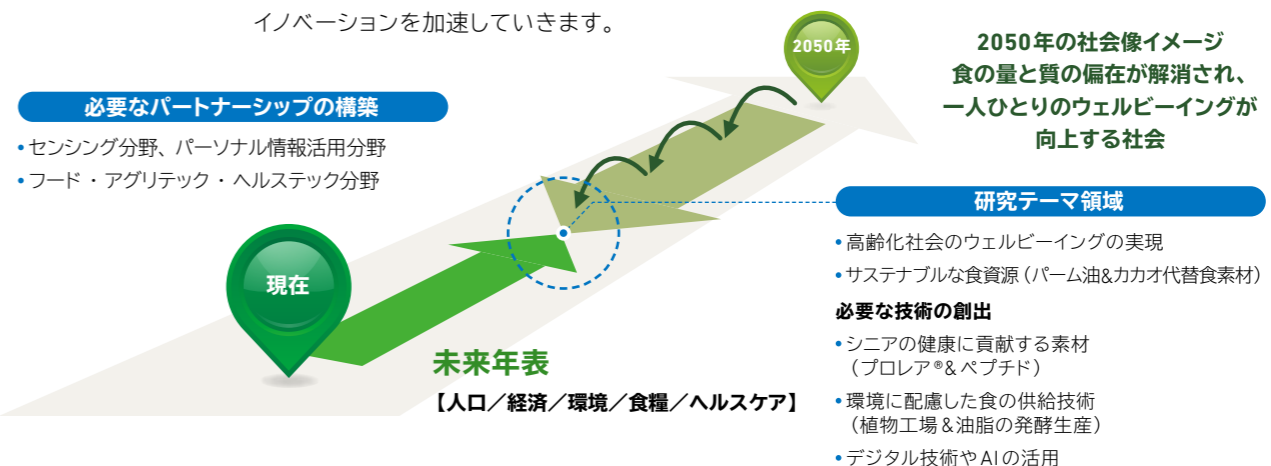
植物性油脂、業務用チョコレート、乳化・発酵素材、大豆加工素材の4つの事業分野において、顧客との共創を通じて、食シーンに新たな価値を創出しています。また、未来創造研究所においては、2050年の暮らしと社会を想定し、新たな顧客価値の創出を目指し、イノベーションに挑戦しています。



執行役員  
未来創造研究所長  
中村 彰宏

## 未来創造研究所

未来創造研究所では、人口・経済・環境・食糧・ヘルスケアに関する定量情報から2050年までの未来年表を作成し、地球環境・社会・ヒトに関わる課題を分析して「世の中の困りごと」を解決する研究テーマに取り組んでいます。中でも「高齢化社会」と「サステナブルな食資源」という社会課題は重要と考えています。独自に開発した高安定化DHA・EPA(プロレア®)の新たな健康機能の探索と実用化、油脂酵母によるパーム油代替油脂の開発、CO<sub>2</sub>を利用した植物工場での国産大豆の生産とPBF原料としての利用、さらにはゲノム編集など最先端研究にも取り組んでいきます。研究開発活動においてスピードとタイミングは極めて重要です。未来創造研究所では、ベンチャーキャピタルであるUnovis社との連携に加え、複数のスタートアップ企業との協業に取り組んでおり、今後もオープンイノベーションを加速していきます。



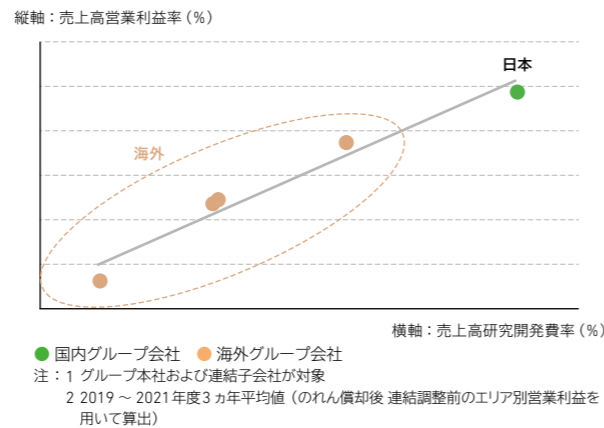
戦略とパフォーマンス



## グローバル研究体制の強化

欧米市場は、SDGsへの対応や安全・安心に対する要求が厳しく、一方、東南アジアや中国市場は、コストに敏感で新製品開発のスピードも求められます。食文化の発展や社会課題の変化によってニーズが多様化し、従来のように、各エリアでの研究開発だけでは、グローバル競争に生き残れない時代となってきました。各エリアの研究資源の不足を補うため、日本が中心となり、不二製油グループの研究開発力を強化していきます。

不二製油グループの研究開発費率と営業利益率の相関



Topics

### One teamとしてのグローバルR&D

各エリアのR&Dのマネジメント層が一堂に会し、オンラインでの定期ミーティングを実施しています。2022年度には、日本のR&Dセンターにおけるブラマー、ハラルド、インダストリアル フード サービスズとの合同研修を通じて、新製品や新技術に対する理解を深めました。今後もグローバルチームとしての研究体制強化に取り組めます。



## サステナブルや健康をコンセプトとした開発の推進

### 産学連携したオープンイノベーションの推進

自社にない技術の獲得や新規事業のスピードアップを目的に、国内外の研究機関との産学連携コンソーシアムの構築や、欧州R&D拠点をハブとしたオープンイノベーションを推進しています。主なテーマはパームやカカオ、大豆など基幹原料の環境負荷低減、安定調達に寄与する技術開発、プラントベースフードに関する研究です。新技術の取得とグローバル人材の育成を進め、社会的価値を創出すべく、研究開発スピードの向上を図っています。

パートナー	研究テーマ
ワーヘンゲン大学を中心とした Food valley (オランダ)	クリーンラベルに対応した次世代プラントベースフード素材の開発 腸内細菌を介した油脂の健康機能に関する研究
佐賀大学、伊藤忠エネクス (株)	CO <sub>2</sub> を活用した大豆育成
新潟薬科大学	パーム油代替油脂の生産技術開発 環境課題への取り組み → P91
茨城大学	クロスアポイントメント制度による連携講座
Temasek Polytechnic (シンガポール)	シンガポール郷土料理のプラントベースフードによる再現
龍谷大学	プラントベースフードの魅力を高める産学プロジェクト

Topics

### Temasek Polytechnic (シンガポール) とのプラントベースフード共同開発

シンガポールは、世界で初めて培養肉を認可するなどフードテックに関して先進的な取り組みをしている地域であり、アジアにおけるグローバル食品企業の研究拠点が集中しています。シンガポールの高等教育機関であるTemasek Polytechnicと不二製油グループの共同チームは、プライムソイミートやMIRACORE®を活用した製品を使用し、シンガポールの郷土料理であるラクサ、ビーフルンダン、チキンやビーフサテの食感や見た目、風味を100%プラントベースフードで再現することに成功しました。



## 社会課題解決型素材の製品化スピードアップと、顧客への提案

### プラントベース市場の課題を解決するコア技術「MIRACORE®」の製品展開

植物性素材で、動物性食品が持つ特有のおいしさや満足感を実現する独自技術MIRACORE®を活用した製品の市場導入を加速するため、不二製油 (株) に風味基材事業開発部を新設しました。MIRACORE®を活用した製品群 (MIRA-Dashi®など) を次々に投入し、プラントベースフード市場の活性化を推進していきます。



Topics

### 冷凍パンの普及推進と売れ残ったロスの再生によりフードロス削減に貢献

フードロス問題の解決手段として、長期保存できる冷凍食品が注目される一方で、冷凍期間中の品質劣化が問題視されています。不二製油グループは、時間経過による食味劣化抑制機能を有するパン生地練り込み素材「グランモイスト®」を開発しました。冷凍期間中の品質を維持することで商品の賞味期限を延長することが可能となり、フードロスの削減につながっています。また、ベーカリー店舗で売れ残ったロスパンを活用し、より高価格アイテムに生まれ変わらせるアプリケーション提案を実施し、好評を得ています。



ロスパンを活用したケーキブレッド

## 事業戦略との連動とKPI管理

事業戦略やESGマテリアリティに連動して、サステナビリティ対応を基本とした研究開発テーマを設定しています。不二製油グループ本社、不二製油 (株) それぞれのR&D各部署で、KPI指標によるマイルストーン管理を実施することで、事業計画と連動した迅速な研究開発に取り組んでいます。研究開発テーマの進捗は、定期的な各部署検討会や全社サステナビリティ委員会などで議論・管理をしています。



### 不二製油 (株) での事業別取り組み事例

事業	2022年度の取り組み事例
植物性油脂事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>資源保護・人口増加を背景に、国内外にて高まるプラントベースフード需要へ対応する動物代替油脂製品の開発、市場導入へ注力</li> <li>CO<sub>2</sub>削減につながる省エネルギー製法の油脂精製の技術開発</li> </ul>
業務用チョコレート事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>地球環境、人、社会に配慮した乳原料を使用しないミルクタイプ、ホワイトタイプの2つのプラントベースチョコレートを発売</li> <li>トランス脂肪酸含有量の低減に対応したチョコレートコーティング開発</li> </ul>
乳化・発酵素材事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>動物性原料に代わる新しい価値を目指したプラントベースフードの新製品開発と市場拡大</li> <li>チルドデザート計画生産や賞味期限延長に貢献できる、冷解凍してもおいしいホイップクリームの採用件数伸長</li> </ul>
大豆加工素材事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>アクティブシニア、ライトアスリートに向けた新しい栄養健康素材として、大豆たん白+中鎖脂肪酸 (MCT) を複合させた粉末状大豆たん白を商品化</li> <li>粒状大豆たん白の特長である低糖質・高タンパクを主にした「ソイライズ」コンセプトの提案を実施、実績化。より適性の高い製品を開発中</li> </ul>

## グローバル知財戦略

創業当初よりパーム、カカオ、大豆といった植物性の原料を基礎原料とし、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\*1(グラフ1)、プラントベースフード(PBF)関連\*2(グラフ2)それぞれ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\*3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)\*4では、国内外の競合と比較しても上位に位置しています。一方、国内拠点からの特許出願数に比べ海外拠点からの特許出願数は低い水準にあり、その引き上げが課題となっています。

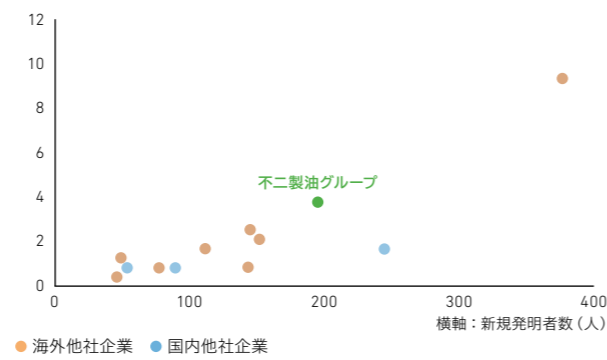
今後は、海外各拠点と連携し、事業軸で知財戦略の構築・実行を進め、グローバルでの市場優位性や価格決定力を高めていきます。また、2022年度より、外部の専門家も活用しながら、特許情報や製品の価値等を分析し、研究者に有用な知財情報を発信し、事業や研究開発の方針に役立つ提言を経営層に報告しています。

\*1 過去10年(2012年以降)における油脂、チョコレート等に関する特許分類に基づいて抽出された母集団を定義  
 \*2 過去10年(2012年以降)におけるPBFに関する特許分類およびキーワードに基づいて抽出された母集団を定義  
 \*3 母集団の被引用数上位5%に該当するものを重要特許として定義  
 \*4 過去10年(2012年以降)に新たに出願した発明者のみを集計して算出  
 注: 重要シェア率1%を超えている企業をグラフに表示

重要特許シェア率と新規発明者数

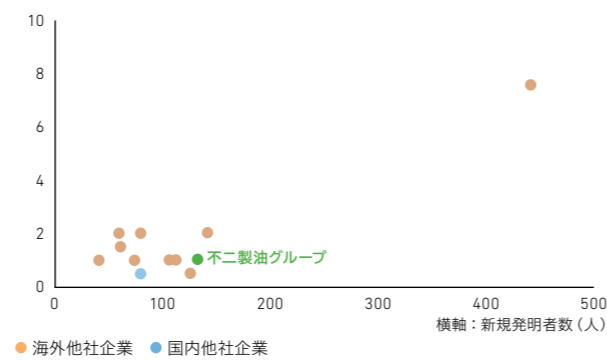
グラフ1: 油脂、チョコレート関連

縦軸: 重要特許シェア率(%)



グラフ2: PBF関連

縦軸: 重要特許シェア率(%)



## R&D人材の育成

海外の情報収集やネットワーク構築、および研究開発人材のグローバルな視点の習得と育成のため、留学や研修などの海外派遣や、各エリアの研究開発人材を日本へ招聘して技術研修などを積極的に進めています。2022年度には、ハラルド、ブラマーのR&Dスタッフの日本での研修や、欧州の大学のインターン生受け入れなどを進めました。

また、不二製油(株)では、研究者一人ひとりが自由闊達に挑戦と革新に挑み、イノベーションを起こす風土醸成と人材育成を進めています。異なる専門分野の研究者が集ってチームを結成し、オーナーシップをもって早期事業化を目指す制度や、本人が重要と考える取り組みにチャレンジできるチャレンジDAY、創造性の高いアイデアを具現化し称え合うアイデアコンテストなどを実施しています。



不二製油(株)  
開発統括部門  
基盤新技術開発部 第二課

ワン  
(シエルボラボング ウィバピー)

### 国際的なプロジェクトへの参加で知見を広げる

2018年に入社し、私は大豆由来の原料をベースとしたさまざまな植物性製品の開発に携わってきました。2022年には、オランダのワーヘニンゲン大学が主催する国際的なプロジェクトで、植物性タンパク質を検討するクリーンラベルソリューションに参加する機会がありました。このプロジェクトは、クリーンラベル食品が抱えるさまざまな課題を、いろいろな種類の植物性タンパク質を用いて改良、改善していくプロジェクトです。同プロジェクトを通じて、大豆製品だけではなく、他のメーカーが関心を持っているその他の植物性タンパク製品について検討することができました。ワーヘニンゲン大学へ2週間留学する機会もあり、それらの製品の微細構造に関して知識を深め、また、フジオイルグローバルイノベーションセンターヨーロッパ(GICE)のメンバーと親交を深めることもできました。このような経験を通じて、これまで培ってきた開発技術やマーケティングのノウハウを最大限に活かし、将来グローバルで活躍したいという意思を強くしました。

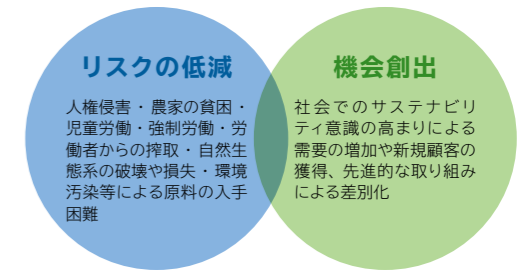
## サステナブル調達

「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2023をご参照ください。  
 サステナブル調達 → <https://www.fujiioilholdings.com/sustainability/procurement/>

不二製油グループはビジョン「植物性素材おいしさ健康を追求し、サステナブルな食の未来を共創します。」を掲げています。責任あるサプライチェーンの構築はビジョン実現に不可欠であり継続して推進しています。サプライチェーン上での環境、人権などの社会課題を解決すべく、サプライヤーとの信頼を醸成しながら、環境保全、人権尊重、公正な事業慣行、リスクマネジメントなどに取り組み、「サプライヤー」と「当社グループ」、そして「社会」の三者が持続的に発展することを目指します。

## リスク低減・機会創出に向けた活動を推進

主原料と戦略原料であるパーム油、カカオ、大豆、シアカーネルの生産地における環境や人権に対する課題解決に向けて取り組んでいます。こうした取り組みを先進的に行うことは、リスクの低減だけでなく、当社グループの付加価値化や競争優位性の向上に結び付いています。例えば、パーム油では、当社の考え方や取り組みに共感していただいた顧客から多くのお問い合わせをいただき、販売機会創出につながっています。サステナブル調達を通じて、社会価値と企業価値をともに向上させていきます。



## サプライヤー行動規範

サプライヤーは不二製油グループにとって、SDGs(持続可能な開発目標)に代表される持続可能な社会の実現のための鍵となるパートナーです。共創によって「サプライヤー」「当社グループ」そして「社会」の三者の持続的発展を目指す、という趣旨により「不二製油グループサプライヤー行動規範」を2021年4月に策定・公表しました。事業を展開する全ての国・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ほかの調達方針への対応を依頼しています。2023年1月末時点で、約71%のサプライヤーから同意をいただきました。今後も同意していただいたサプライヤーと歩みを同じくして持続可能な社会の実現に取り組んでいきます。未回収のサプライヤーには、引き続き働きかけていきます。

## サステナブル調達推進体制

主原料(パーム油、カカオ、大豆)および戦略原料のシアカーネルのサステナブル調達については、CSOが管掌しています。また、サステナブル調達はESGマテリアリティの一つとして、取締役会の諮問機関であるサステナビリティ委員会において進捗や成果を確認しています。

### Topics

#### RSPO「共有責任スコアカード」で満点を獲得

2023年4月、RSPOは「The Shared Responsibility Scorecard(共有責任スコアカード)」を公開しました。同スコアカードは、RSPO加盟企業の報告されたコミットメントに基づく共有責任(SR)パフォーマンスの全体を公開するもので、不二製油グループは日本企業では唯一の満点(10点)を獲得しました。(1,724社中、10点満点28企業)



#### 「国内食品製造事業者の持続可能な原材料調達の優良企業表彰」にて農林水産大臣賞を受賞

不二製油(株)は、農林水産省が主催する「国内食品製造事業者の持続可能な原材料調達の優良企業表彰」において、最優秀賞にあたる「農林水産大臣賞」を受賞しました。「パームやカカオ等、事業への影響が大きい原料のサステナビリティ調達について、目標を設定し取り組んでいる点」「グリーンバンスメカニズムの導入や、生産地での取り組みを進め実績を上げている点」「ステークホルダーへの情報発信に対する取り組み」等が評価されました。

サステナブル調達

「パーム油のサステナブル調達」の詳細については、サステナビリティレポート2023をご参照ください。  
 パーム油のサステナブル調達 → [https://www.fujioiholdings.com/sustainability/palm\\_oil/](https://www.fujioiholdings.com/sustainability/palm_oil/)



パーム油のサステナブル調達

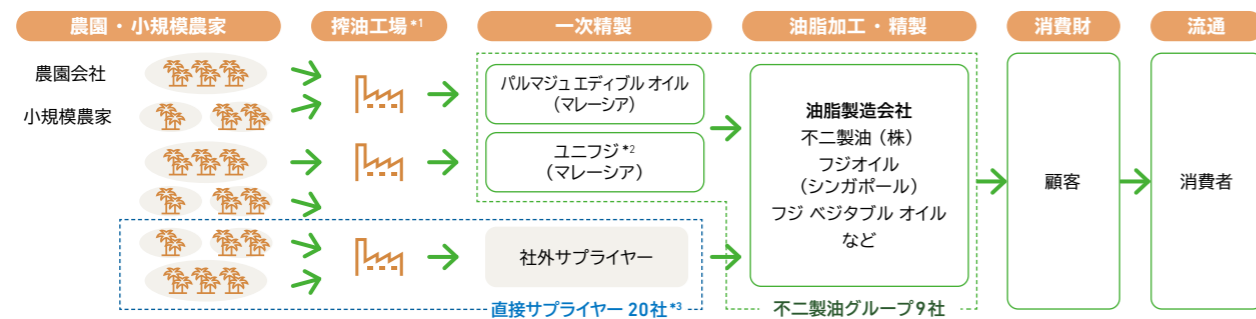
調達方針：責任あるパーム油調達方針（2016年制定）

社会課題	調達における社会課題	中長期目標	KPI		2022年度実績
			2030年	2025年	
地球環境	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	TTP*1 100%	TTP 85%	TTP 93%
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	森林破壊ゼロ、泥炭地開発ゼロ、搾取ゼロ	全ての直接サプライヤーへの労働環境改善プログラム適用	パルマジュ エディブル オイル（マレーシア）*2 の全てのサプライヤーへの労働環境改善プログラム適用	61%（パルマジュ エディブル オイル（マレーシア）のサプライヤーへの労働環境改善プログラム適用）

\*1 TTP：Traceability to Plantation（農園までのトレーサビリティ）

\*2 不二製油グループ本社の100%子会社の油脂製造拠点

パーム油のサプライチェーンと不二製油グループのアプローチ



\*1 ミルリストについてはURLを参照 [https://www.fujioiholdings.com/en/sustainability/supplychain\\_database/](https://www.fujioiholdings.com/en/sustainability/supplychain_database/)

\*2 ユニフジ：持続可能なパーム油の生産に向けて同じ価値観を共有する農園会社、ユナイテッド・プランテーションズ社との合弁会社

\*3 2022年12月時点

テーマ	取り組み概要
トレーサビリティの確保	TTM*1・TTP 全てのサプライヤーに対して、TTPシステムを導入 自己評価ツール活用 サプライヤーが自社の取り組みを自己評価し、当社グループの調達方針の達成度合いを把握し改善を行うための支援を実施。直接サプライヤーからの提出率100%
サプライチェーン上のリスクの特定と改善	労働環境プログラム（LTP）適用 サプライヤーに対し、人権関連問題への対応をマンツーマンで支援 森林破壊ゼロのためのエンゲージメント FFBディーラー*2と連携して、森林破壊や潜在的なリスクに対処 衛星写真を使った森林の検証・モニタリング 衛星写真によるモニタリングで森林破壊の特定、監視、検証 マレーシア・サバ州の小規模農家支援 RSPO*3など認証取得支援や有機農法のトレーニングを農家に提供 ランドスケープイニシアチブ（インドネシア・マレーシア） 地元政府やその他ステークホルダーと協働し、森林破壊の撲滅や地域社会の支援など地域全体で改善を図る仕組みを支援
サプライチェーン開発	ユニフジを設立 持続可能なパーム油への志をともにするユナイテッド・プランテーションズ社と合弁会社ユニフジを設立、2018年稼働。不二製油グループの認証油調達比率の向上に貢献
グリーンバンスメカニズムの運用	グリーンバンス（苦情処理）メカニズムを構築 NGOや農園からのグリーンバンスを受け付け、手順書に沿って対応し、四半期ごとにホームページ上にもリストと進捗状況を開示

\*1 TTM：Traceability to Mill（搾油工場までのトレーサビリティ）

\*2 小規模農家と搾油工場に介在し、小規模農家の土地管理サポートや搾油工場へパーム果房（FFB：Fresh Fruits Bunches）の販売をする業者

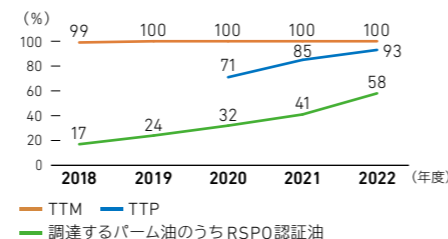
\*3 RSPO：Roundtable on Sustainable Palm Oil

トレーサビリティの確保

サステナビリティ施策を進める上での最初のステップは、トレーサビリティの確保です。不二製油グループは、1,400軒を超える搾油工場までの完全なトレーサビリティの確保を2019年度に達成しました。TTPについて2022年度に93%を達成しました。

RSPOをはじめとした認証油の割合は年々伸長しており、2022年度に不二製油グループが調達するパーム油のうちRSPO認証油が占める割合は約58%になりました。BtoBのため、自社だけの力では認証油の割合を伸ばすことはできません。顧客や消費者への啓発活動を実施するとともに、ニーズを満たす供給量を確保すべく、認証油の取り扱い可能な農園とのパートナーシップを構築しています。

パーム油のトレーサビリティ比率とRSPO認証油の割合



サプライチェーン上のリスクの特定と改善

労働環境改善プログラム（LTP：Labour Transformation Program）

パルマジュ エディブル オイルのサプライヤーのLTP導入率 **61%**

供給拠点における人権リスクを低減するため、現地の工場や農園の管理者などを対象に対面式のプログラムを2017年度より実施し、サプライヤーのキャパシティ・ビルディングを支援しています。本プログラムの対象は、パルマジュ エディブル オイルの直接サプライヤーに加え、間接サプライヤーにも拡大しています。



サプライヤーとのミーティング

衛星写真を使った森林破壊の検証・モニタリング

パルマジュ エディブル オイルのサプライチェーン上の森林破壊 **100%** 関与なし

森林破壊や潜在的なリスクに対処するため、農園、小規模農家、搾油工場、その他のステークホルダーと連携しています。森林破壊のリスクをモニタリングするために、サプライヤーがトレーサビリティシステムを開発または改善する支援を行っています。2022年度、パルマジュ エディブル オイルのサプライチェーンの100%において森林破壊への関与がないことを衛星モニタリングによって検証しました。

ランドスケープイニシアチブ

インドネシア・アチェ州の実施対象約 **390** 万ヘクタール

2018年度より、インドネシアのスマトラ島アチェ州において、ランドスケープの取り組みを支援しています。この地域の森林破壊の原因は、パーム農園の拡大、社会インフラ建設、法規制緩和など複雑に絡み合っています。政府、小規模農家や地域コミュニティ、パーム油サプライチェーン、企業、NGO、テーマ別専門家などが連携し、パーム農園だけでなく地域全体で改善を図っています。2021年度より、約390万ヘクタールの地域にプログラムの範囲を拡大し、2022年度にはマレーシアの主要なパーム油調達地域であるサザン・セントラル・フォレスト・スパインにおいてもランドスケープのプログラムに参画しました。

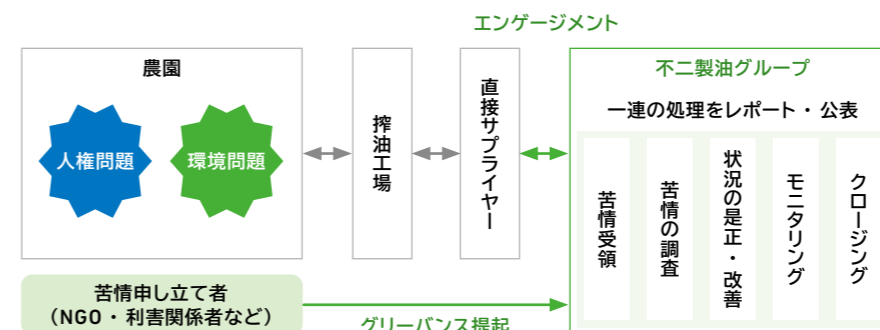
取り組み目標

- 森林破壊の撲滅
- 農家の労働環境の改善
- 小規模農家のレジリエンス強化
- 地域社会の支援

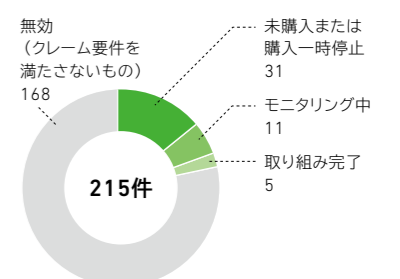
グリーンバンス（苦情処理）メカニズムの運用

グリーンバンスメカニズムは、ステークホルダーから不二製油グループに提起されたサプライチェーン上の環境・人権問題について、「責任あるパーム油調達方針」に基づいてパートナーとともにサプライヤーとのエンゲージメントを行い、問題を改善する仕組みです。苦情対処を通じて、調達方針の実施を支援し強化することを目的としています。ステークホルダーからのフィードバックやインプットは、サプライチェーンの透明性を高め、調達方針の実施状況を把握するための貴重な手段と認識しています。2018年5月より運用を開始し、全ての苦情の進捗状況を四半期ごとに当社のウェブサイトにて報告しています。

グリーンバンスメカニズムの仕組み



グリーンバンスリスト受付件数（2022年1～12月）



\* 2022年12月未時点

グリーンバンスメカニズム（英語） → [https://www.fujioiholdings.com/en/sustainability/grievance\\_mechanism/](https://www.fujioiholdings.com/en/sustainability/grievance_mechanism/)

サステナブル調達

「カカオのサステナブル調達」の詳細については、サステナビリティレポート2023をご参照ください。  
 カカオのサステナブル調達 → <https://www.fujioilholdings.com/sustainability/cocoa/>



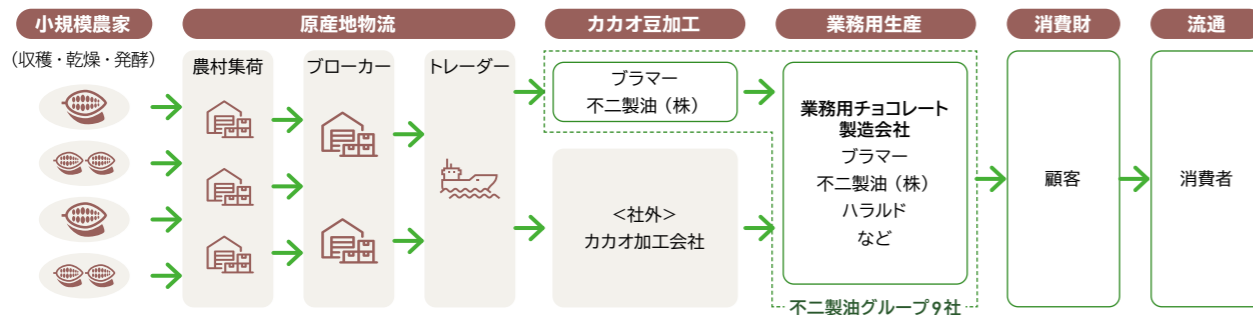
カカオのサステナブル調達

調達方針：責任あるカカオ豆調達方針（2018年制定）

社会課題	調達における社会課題	中長期目標	KPI		2022年度実績
			2030年	2025年	
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*1	植樹50万本	植樹6万本
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*2ゼロ		<ul style="list-style-type: none"> <li>不二製油グループがカカオ豆を直接購入しているカカオ農家100%にCLMRS*3を導入</li> <li>不二製油グループがカカオ豆を直接購入しているカカオ農家の89%についてGPSを使ったマッピングを実施</li> </ul>

\*1 さまざま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  
 \*2 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およ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  
 \*3 CLMRS : Child Labour Monitoring & Remediation System (児童労働監視改善システム)

カカオ豆のサプライチェーンと不二製油グループのアプローチ



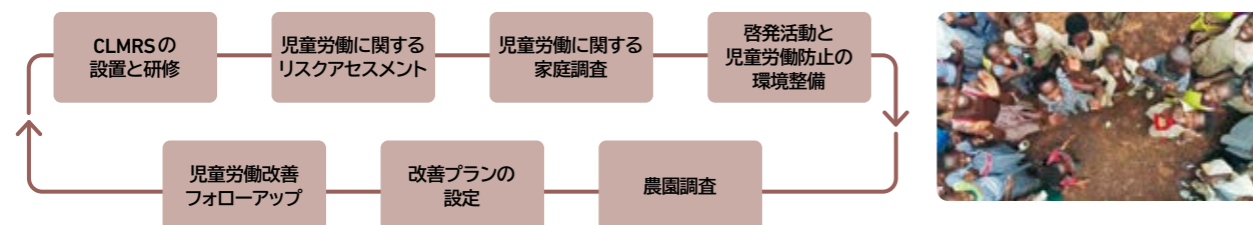
テーマ	取り組み概要
トレーサビリティの確保	GPSを使ったマッピング 児童労働防止や森林破壊の評価の基準として、GPS マッピングを実施 CLMRS導入と児童への教育機会の提供 児童労働防止の環境整備とサプライチェーン上で児童の権利侵害を是正する仕組みづくり カカオ農家の支援 プログラムに参加する農家に対するGAP (農業生産工程管理) の導入や気候変動に配慮したカカオ栽培の実践を支援
サプライチェーン上のリスクの特定と改善	コミュニティ開発と女性のエンパワーメント 女性のための経済機会の創出とコミュニティにおける女性活躍に注力 衛星写真によるモニタリングで森林破壊の特定、監視、検証 森林破壊の抑制と植林活動。アグロフォレストリーの活動を通じて農家の生活向上にも貢献 森林の保全と再生 衛星画像を活用した森林破壊リスクの評価を実施。ブラマーのサプライチェーンにおいて森林減少について年ごとの明確な傾向は見られないことを確認

児童労働監視改善システム (CLMRS) の導入

不二製油グループがカカオ豆を直接購入している農家へのCLMRS導入率 **100%**

児童労働防止のための環境整備とサプライチェーン上での児童の権利侵害を是正する仕組みづくりとして、CLMRSを構築しています。

CLMRSの仕組み



「大豆のサステナブル調達」の詳細については、サステナビリティレポート2023をご参照ください。  
 大豆のサステナブル調達 → <https://www.fujioilholdings.com/sustainability/soy/>

大豆のサステナブル調達

調達方針：責任ある大豆、大豆製品の調達方針（2021年制定）

社会課題	調達における社会課題	中長期目標	KPI		2022年度実績
			2030年	2025年	
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*1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導入率：70%
人権	先住民・地域住民・労働者からの搾取				

\*1 RTRS : Round Table on Responsible Soy Association (責任ある大豆に関する円卓会議)

テーマ	取り組み概要
トレーサビリティの確保	第一次集荷場所までのサプライチェーンの把握 <ul style="list-style-type: none"> <li>サプライヤーへのセルフアセスメント評価を完了</li> <li>北米、中国産原料では、生産農家から大豆を集荷・保管する第一次集荷場所までのサプライチェーンの把握を進める</li> <li>2025年以降はさらに上流に位置するコミュニティレベルまで踏み込んだ追跡を計画</li> </ul>
サプライチェーン上のリスクの特定と改善	RTRS加盟による情報収集 RTRSに2020年に加盟し、情報収集した上で調達方針を策定次のステップとして、地域ごとに取り組みを計画

「シアカーネルのサステナブル調達」の詳細については、サステナビリティレポート2023をご参照ください。  
 シアカーネルのサステナブル調達 → [https://www.fujioilholdings.com/sustainability/she\\_kernel/](https://www.fujioilholdings.com/sustainability/she_kernel/)



シアカーネルのサステナブル調達

調達方針：責任あるシアカーネル調達方針（2021年制定）

社会課題	調達における社会課題	中長期目標	KPI		2022年度実績
			2030年	2025年	
地球環境	緑地の消失	① 植樹6,000本/年*1 ② 地域レベルまでのトレーサビリティ：75% ③ Tebma-Kandu協同組合からのシアカーネル直接調達比率：50% ④ 西アフリカでのシアカーネル搾油・分別比率：100%	① 植樹6,000本/年 ② 50% ③ 30%*2 ④ 100% ⑤ フジ オイル ガーナのエネルギー使用量の非化石燃料*3比率：100% (2023年目標) ⑥ フジ オイル ガーナでの正規雇用の社員数：50%増加 (2017年比)	① 植樹 6,107本/年 ② 93.3% ③ 3.4% ④ 100% ⑤ 100% ⑥ 60%増加 (2017年比)	
人権	農家の貧困	森林保全、女性のエンパワーメント支援			

\*1 主にシアの木の苗木を2021年から年間6,000本植樹予定  
 \*2 2023年度KPIは15%  
 \*3 蒸気発生用にシアカーネル搾油後の油粕 (ミール) などを非化石燃料として使用

テーマ	取り組み概要
トレーサビリティの確保	地域レベルまでのトレーサビリティ シアの木の生息地の緑地保全 Tebma-Kandu 協同組合からの調達を含めた地域レベルまでの確保 シアの苗木の植樹と農家に向けた適切な植木栽培方法についてのトレーニング
サプライチェーン上のリスクの特定と改善	エネルギー転換による環境負荷低減 地域における価値創造 フジ オイル ガーナでの生産エネルギーを鉱物油から非化石燃料へ転換しCO2排出削減や廃棄物削減を推進 Tebma-Kanduプログラムの取り組み 副産物の燃料使用により、非化石燃料比率は100%

Tebma-Kandu プログラム

フジ オイル ガーナは、ガーナ北部の23の女性協同組合とともに、シアカーネルのサステナビリティ・プログラム「Tebma-Kandu」を2021年3月に立ち上げ、2023年度には、協同組合数を52まで拡大する予定です。本取り組みは約2万人の女性農家を対象とし、倉庫建設の資金提供や事前融資の提供、品質管理のトレーニングを行い、女性農家のエンパワーメントと生産性向上に寄与します。2022年度では、Tebma-Kandu協同組合からの調達を含めた地域レベルまでのトレーサビリティは目標の35%から93.3%へと大きく向上しました。一方、Tebma-Kandu協同組合においてはトレーサビリティ100%であるものの、活動エリアの作柄が特に悪く、残念ながら同協同組合からの直接調達比率は目標である10%には届きませんでした。しかし、協同組合と密なコミュニケーションを取ることで協同組合の管理・運営方法など建設的な意見をいただき、本プログラムに対する信頼ならびに協同組合のエンパワーメントは確実に高まっています。



Tebma-Kandu協同組合との話し合いの様子

## 生物多様性

「生物多様性」の詳細については、サステナビリティレポート2023をご参照ください。  
 生物多様性の保全と回復 → <https://www.fujiioiholdings.com/sustainability/biodiversity/>

不二製油グループの事業活動は豊かな自然生態系の恩恵を受けると同時に、気候変動だけでなく生物多様性にも影響を与えています。世界各地の原料産地や事業拠点で、ステークホルダーとともに生物多様性の保全と回復に向けた取り組みを推進しています。

2023年3月に「不二製油グループ生物多様性方針」を制定し、生物多様性への基本的な考え方と行動指針について公表しました。本方針に基づき、バリューチェーン上の生物多様性への負の影響を回避または軽減し、自然を基盤とした解決策で自然生態系の保全と回復に努め、ネイチャーポジティブに向けた地球規模の目標\*へ貢献していきます。

\*生物多様性条約第15回締約国会議（COP15）で採択された昆明・モントリオール生物多様性枠組。2030年までに生物多様性を回復軌道に寄せ、2050年までに自然と共生する社会の実現を目指す。

## 不二製油グループ生物多様性方針

### 行動指針

1. バリューチェーン上における生物多様性への依存と影響を評価し、自然生態系の保全と回復に取り組む。
2. バリューチェーンを通じて、事業活動が生物多様性へ与える負の影響を回避・軽減し、復元・再生を図る。
3. 革新的な研究や技術開発を推進し、バリューチェーン全体で生物多様性への負の影響を低減および事業機会の創出を目指す。
4. 生物多様性に関する各国法を遵守し、国際的な取り決めを尊重する。
5. ステークホルダーの意識向上を図り、能力構築を支援する。
6. 先住民など社会的少数派または弱者の権利を尊重する。
7. さまざまなステークホルダーとのパートナーシップを通じ、生物多様性の保全および回復の実効性を高め、地域社会との共生を目指す。



## 生物多様性の課題解決に向けた取り組み

以下の生物多様性課題に対し、バリューチェーン全体を通して、負の影響の低減と正の影響の創出の両面で取り組んでいます。

<h3>森林の破壊防止と再生</h3> <ul style="list-style-type: none"> <li>パーム油産地：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*1）や高炭素貯蔵（HCS*2）の特定と保護</li> <li>カカオ産地：植樹活動、森林モニタリング</li> <li>シアカーネル産地：緑地保全</li> </ul>
<h3>農地および周辺の生態系への影響、化学物質の使用削減</h3> <ul style="list-style-type: none"> <li>パーム油産地：農業生産工程管理（GAP）、生態系を活かした有害生物や害虫管理（ユニフジ）、認証油の拡大、小規模農家の環境再生型農業導入支援</li> <li>カカオ産地：アグロフォレストリーやGAP導入支援</li> <li>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</li> </ul>
<h3>気候変動（GHG排出削減、廃棄物削減）</h3> <ul style="list-style-type: none"> <li>シアカーネル産地：搾油後の副産物（油粕など）の燃料利用</li> <li>清掃工場で回収したCO<sub>2</sub>（CCU）を活用した大豆育成研究</li> <li>グループ事業拠点での省エネや再生可能エネルギー導入によるCO<sub>2</sub>排出量の削減、工程改善や汚泥の含水率低減による廃棄物量の削減</li> <li>えんどう繊維の高度利用による機能性食品素材の開発</li> <li>製品ライフサイクル全体で環境負荷を低減したもののづくり技術の開発</li> <li>鮮度維持技術やおいしさを維持する素材開発による顧客のフードロス削減</li> <li>油脂酵母によるパーム油代替油脂の開発</li> </ul>
<h3>水資源の利用</h3> <ul style="list-style-type: none"> <li>グループ事業拠点での水使用量の削減</li> </ul>
<h3>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</h3> <ul style="list-style-type: none"> <li>原料産地・農家：ランドスケープイニシアティブ、女性農家のエンパワメント、女性農家向け緑地管理研修の実施</li> <li>従業員：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）での啓発やサステナビリティ研修（日本の管理職層、国内外グループ会社向け）の実施</li> <li>サプライヤー：NDPE*3に向けたエンゲージメント、労働環境改善プログラム導入</li> </ul>

\*1 HCV：High Conservation Value 高保護価値  
 \*2 HCS：High Carbon Stock 高炭素貯蔵  
 \*3 NDPE：No Deforestation, No Peat, No Exploitation 森林破壊ゼロ、泥炭地開発ゼロ、搾取ゼロ

## 人権

「人権」の詳細については、サステナビリティレポート2023をご参照ください。  
 人権マネジメント → [https://www.fujiioiholdings.com/sustainability/human\\_rights/](https://www.fujiioiholdings.com/sustainability/human_rights/)

不二製油グループは、2017年4月に「不二製油グループ人権方針」を制定しました。不二製油グループ憲法にて表明する「人のために働く」の精神に則り、事業活動が影響を及ぼし得る当社グループ内およびサプライチェーン上の人々の人権尊重責任の実行方針を明示しています。本方針は、当社グループの全ての従業員と役員に適用されます。また、当社グループのビジネスパートナーおよびサプライヤーに対しても本方針の支持と人権尊重に努めていただくように働きかけていくことを示しています。

## 人権リスクの特定とリスク低減活動

不二製油グループでは、不二製油グループ人権方針の中に「人権尊重責任の実行」を明記し、責任を果たす一環として人権デュー・ディリジェンスを実施しています。また、事業活動が関与し得る人権への負の影響を特定・評価し、優先的に対処すべき重要な課題を特定するため国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」で提唱されるプロセスに則り、外部の有識者の助言を得て、人権インパクトアセスメントを実施しています。

### 第2回人権アセスメントでの人権リスクの特定（2020年度）と2022年度実績

第2回特定 人権リスク	関係するステークホルダー	特に確認・留意する事項（専門家の推奨事項）	対策の方向性	2022年度実績
労働安全衛生	従業員	<ul style="list-style-type: none"> <li>コロナ禍での感染対策</li> <li>第三者の活用によるマネジメントシステム強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>職場での感染症対策徹底の継続</li> <li>第三者視点を取り入れた労働安全衛生マネジメントシステムの継続的レベルアップ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>政府・自治体方針に従った感染対策制限の緩和対応（社内感染対策、感染者の療養期間・濃厚接触者の待機期間、マスクの着用等）</li> <li>各エリアの統括会社の安全担当者を加えた個社の合同リモート監査の実施</li> </ul>
サプライチェーン上の労働者の人権（農園における労働環境、労働安全衛生、非差別・機会均等、強制労働・児童労働、土地の権利に焦点）	サプライチェーン上の労働者	<ul style="list-style-type: none"> <li>主要原料に限定しないサプライヤー行動規範の確立、グリーンバンスメカニズムの拡大</li> <li>パーム・カカオ：調達方針、中長期目標に基づく取り組みの推進</li> <li>大豆：調達方針の策定とモニタリングシステムの確立</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>サプライヤー行動規範の周知徹底</li> <li>欧州人権デュー・ディリジェンス動向の適時把握とサプライチェーン上での迅速な対応</li> <li>大豆およびシアカーネルの調達方針の策定と周知徹底、および中長期目標に向けた取り組みのさらなる推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>サプライヤー行動規範に対するサプライヤーからの同意回答率71%（2023年1月時点）</li> <li>不二製油グループのカカオ豆直接調達農家へのCLMRSの導入率100%</li> <li>大豆サプライヤーへのセルフアセスメントの完了と改善計画の策定</li> <li>ガーナにおけるシアカーネルのサステナビリティプログラム「Tebma-Kanduj」の実施</li> </ul>
ダイバーシティ & インクルージョンおよび職場の人権（ハラスメント・強制労働）	従業員	<ul style="list-style-type: none"> <li>ダイバーシティ&amp;インクルージョンをグローバルで展開する体制強化</li> <li>ハラスメント防止策強化</li> <li>強制労働リスクの確認と低減</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>グローバルにダイバーシティ、エクイティ &amp; インクルージョン（DE&amp;I）を推進</li> <li>職場の人権等について確認・対応するための仕組みと体制の検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>グループの役員ならびに従業員を対象とした「不二製油グループ人権ガイドライン」の制定（2023年3月）</li> <li>職場の人権リスクに関するモニタリングの開始</li> </ul>

## 救済の仕組み

### グループ従業員を対象とした内部通報制度

グループ従業員や一部の協力会社の従業員を対象に、内部通報制度を設けています。

対象	内部通報窓口
国内グループ会社	不二製油グループ社内通報窓口・社外通報窓口
国内特定分野の協力会社	公正取引ヘルプライン
海外グループ会社	不二製油グループコンプライアンス・ヘルプライン

### サプライチェーン上の人権・環境リスクへの対応

「責任あるパーム油調達方針」に基づいて、グリーンバンスメカニズムを運用しています。ステークホルダーから不二製油グループに提起されたサプライチェーン上の環境・人権問題について、パートナーとともにサプライヤーとのエンゲージメントを行い、問題を改善しています。

パーム油のサステナブル調達 → P82

### Topics

### 不二製油グループ人権ガイドライン

人権インパクトアセスメントにより、職場・従業員における人権課題への具体的な対応構築を課題と認識し、2023年3月に「不二製油グループ人権ガイドライン」を制定しました。「不二製油グループ人権方針」に基づいた、職場・従業員に対する不二製油グループの指針として機能し、当社グループのグローバルな事業活動において一貫した人権尊重責任が果たすことを目的としています。本ガイドラインは、当社グループの全ての従業員と役員に適用されます。グループ従業員が主に使用する9か国語で作成し、浸透を図っています。

不二製油グループ人権ガイドライン → [https://www.fujiioiholdings.com/pdf/sustainability/policy/human\\_rights\\_guideline230301.pdf](https://www.fujiioiholdings.com/pdf/sustainability/policy/human_rights_guideline230301.pdf)

# 環境課題への取り組み

「環境課題への取り組み」の詳細については、サステナビリティレポート2023をご参照ください。  
 環境マネジメント → [https://www.fujiioholdings.com/sustainability/environmental\\_management/](https://www.fujiioholdings.com/sustainability/environmental_management/)

近年、地球規模の環境問題が深刻化し、人々の暮らしや企業の事業活動に影響を与えています。特に、激化する気候変動や生物多様性の喪失は、農産物の安定的な調達を妨げる経営上の脅威となりつつあり、事業活動に地球環境への配慮を組み込むことは、いまや経営の必須条件です。当社グループは、2015年に環境基本方針を定め、2018年にSBTに認証されたCO<sub>2</sub>削減目標を含む「環境ビジョン2030」を策定し、環境への取り組みを加速させました。2019年5月にTCFDに対する賛同を表明し、同提言に基づき、事業活動に影響を及ぼす気候変動のリスクと機会について情報開示しています。

## 「環境ビジョン2030」の目標と進捗

項目	2030年目標	2022年度実績*1	達成率
CO <sub>2</sub> 排出量の削減	スコープ1+2総量40%削減(グループ全体)*1	26%削減	65%
	スコープ3(カテゴリ1)総量18%削減(グループ全体)*2	12%増加	未達成
水使用量の削減	原単位で20%(グループ全体)削減*1	27%削減	135%
廃棄物量の削減*3	原単位で10%(グループ全体)削減*1	4.7%削減	47%
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)	99.69%	未達成

\*1 基準年：2016年・全連結子会社 \*2 スコープ3(カテゴリ1)は豪州と米国における生産拠点2社を除く \*3 廃棄物量は豪州における生産拠点1社を除く

### 環境負荷低減活動

日本国内のグループ会社は、「環境ビジョン2030」の達成に向け、2030年までに全ての購入電力をCO<sub>2</sub>フリー電力に切り替えます。また、不二製油(株)では2023年度より、2022年度トライアル運用したインターナルカーボンプライシング\*制度を本格導入し、低炭素投資を推進します。さらに、従業員の意識向上のため、「環境ビジョン2030」や環境負荷低減対策に関する啓発動画を、食堂やオフィスのサイネージで発信しています。

\* 企業が独自に炭素価格を設定し、企業の低炭素投資・対策を推進する仕組み

### 2022年度実績

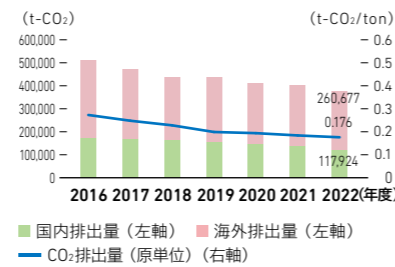
#### CO<sub>2</sub>排出量の削減

- 不二製油(株)の阪南事業所に2023年1月にオープンした厚生館は、「ZEB Ready\*1」認証を取得。生産現場では、蒸気ロス診断結果をもとに、現場のCO<sub>2</sub>削減活動を実施。
- 海外1拠点が新たに加わり、不二製油グループの計8拠点で太陽光発電が稼働。
- CO<sub>2</sub>フリー電力の積極導入により、日本の購入電力の約50%をCO<sub>2</sub>フリー化。
- 米国ではRECs\*2を、ブラジルで新たにI-REC\*3を導入。日本では東京オフィスの使用電力にグリーン電力を活用。

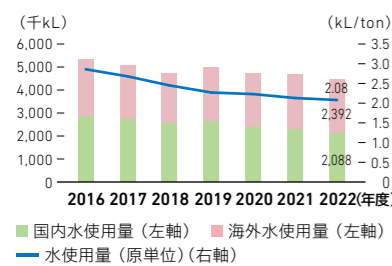
\*1 ZEB(Net Zero Energy Building)を見据えた先進建築物として、外皮の高断熱化および高効率な省エネルギー設備を備えた建築物

\*2 RECs: Renewable Energy Certificates \*3 I-REC: International Renewable Energy Certificate

#### CO<sub>2</sub>排出量(グループ全体)

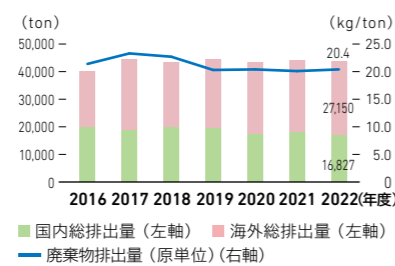


#### 水使用量の削減(グループ全体)



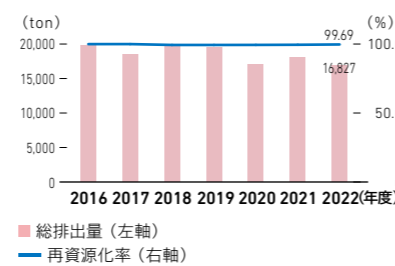
- 国内生産設備の洗浄方法見直し、洗浄水を削減
- 海外生産設備の更新や洗浄回数の削減、漏水対策

#### 廃棄物量の削減(グループ全体)



- 脱水機の新規導入によるスカム汚泥の削減、汚泥含水率の低減、雑金属やパレットの有価引取物へ移管
- 製品品質管理および在庫管理の徹底による製品廃棄の削減

#### 資源リサイクル(国内グループ会社)



- 食品リサイクル法が定める目標95%を大きく超える高い再資源化率を維持
- 廃棄物の分別を徹底

## 今後の取り組み方針

- 2030年目標達成に向けた排出削減レベルの向上(省エネ活動や再生可能エネルギー導入、主要サプライヤーへのエンゲージメントの推進)
- CO<sub>2</sub>および水に関する新たな削減目標の検討

## 気候変動リスクへの対応

当社グループは、2019年5月にTCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)へ賛同を表明しています。TCFDの提言に基づき、「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」の4項目について、積極的に情報開示しています。

### TCFDの提言に基づく4項目についての情報開示

#### 1. ガバナンス

- ESG担当役員の管掌のもと、全社リスクマネジメント体制において気候変動リスク・機会を管理。
- TCFDの提言に基づくシナリオ分析を実施し、経営会議、取締役会において報告・承認(年1回以上)。

#### 2. 戦略

- 国内グループ会社、主要な海外グループ会社を対象に、TCFDが提言する気候変動シナリオ分析、気候変動リスク・機会の選定、財務インパクトの定性・定量評価を実施(参照:「気候変動リスク・機会および財務インパクトの影響度評価」)。

自社および社会や地球にとってプラスのインパクトをもたらす、省エネ活動や再エネ活用など、「環境ビジョン2030」に基づく継続的なCO<sub>2</sub>排出削減対策を推進。

- 地球温暖化問題などのSDGsの価値観が浸透している中、ミレニアル世代・Z世代を中心とした植物性食品消費の活発化、加えて世界の食の容容や人口増加によるタンパク質の供給量不足を補うべく、プラントベースフード(植物性食品)市場拡大が見込まれる。当社グループは不二製油グループ憲法のビジョン「植物性素材でおいしさ与健康を追求し、サステナブルな食の未来を共創します。」のもと、原料のサステナブル調達による環境保全への配慮、当社グループが強みを持つ植物性素材の提供によって、脱炭素社会における社会課題の解決に取り組む。

#### 3. リスク管理

- 経営会議において全社重要リスク(⇒ P30)対応策の立案、実施、評価・改善などを行う全社リスクマネジメント体制を構築。
- 気候変動リスクも全社重要リスクの一つと位置付け、全社リスクマネジメント体制で管理。対応内容は取締役会に報告(年1回以上)。

#### 4. 指標と目標

- 2030年目標\*1: CO<sub>2</sub>排出量の削減  
 スコープ1+2 総量40%削減(グループ全体)(基準年:2016年)  
 スコープ3(カテゴリ1)総量18%削減(グループ全体\*2)(基準年:2016年)
- 「環境ビジョン2030」の目標達成に向け、生産現場における省エネ活動やエネルギー使用量の少ない新設備の導入、再生可能エネルギーの使用等へ積極的に取り組む。また、スコープ3の中で最も排出量が多いカテゴリ1の削減に向け、サプライヤーエンゲージメントに取り組む。
- 2022年度、不二製油(株)にてインターナルカーボンプライシングをトライアル導入。今後、全グループ会社に展開し、投資計画の策定・省エネ推進へのインセンティブ・投資意思決定の指針等に活用予定。

\*1 スコープ1: 事業者自らによる温室効果ガスの直接排出  
 スコープ2: 他社から供給された電気、熱・蒸気の使用に伴う間接排出  
 スコープ3: 事業者の活動に関する他社の排出(カテゴリ1~15)  
 カテゴリ1: 購入した製品・サービス

\*2 豪州と米国における生産拠点2社を除く

環境課題への取り組み

「気候変動リスク・機会および財務インパクトの影響度評価」の詳細については、サステナビリティレポート2023をご参照ください。  
 リスクマネジメントシステム → <https://www.fujioilholdings.com/sustainability/risk/>

気候変動リスク・機会および財務インパクトの影響度評価

リスク・機会	財務インパクト	2050年頃における財務インパクトの評価									
		1.5°Cシナリオ				4°Cシナリオ					
		リスクまたは機会の内容	発現時期	影響期間	影響度*1	リスクまたは機会の内容	発現時期	影響期間	影響度*1		
移行リスク	政策・法規制	1. 環境規制対応コストの増加リスク	炭素税導入によるコストの増加	世界中で気候変動対応の環境規制が厳格化され、グループ会社所在国における炭素税や排出量取引制度等の導入、また、再生可能エネルギーへの置換や環境投資、既存資産の減損によるコストの増加	5年以内	10年以上	約49億円*2	環境規制は1.5°Cシナリオほど厳格化されておらず、炭素税額は大きくないものの、当社のグループ会社所在国における炭素税導入によるコストの増加	10年以上	10年以上	約6億円*2
		2. サプライヤーの森林破壊や緑地消失に関するリスク	エンゲージメント対応強化に伴うコストの増加、主要顧客との取引停止等による売上の減少	・当社主要原料サプライヤーの気候変動への悪影響防止を図るエンゲージメント対応強化コストの増加 ・社会の高いサステナビリティ意識の中、当社のサプライヤーが気候変動への悪影響を及ぼした際の当社グループの評判低下による主要顧客との取引停止による売上減少	5年以内	10年以上	中	1.5°Cシナリオに比べ、社会のサステナビリティ意識が高まらず、気候変動への許容度が高いことから、当社グループの独自のエンゲージメント強化に伴うコストの増加は限定的	11年後以降	10年以上	小
リスク	急性	3. 異常気象による自然災害の激甚化リスク	風水害が及ぼすグループ会社の損失	風水害の頻度や威力増大により、ハリケーンや台風被害が多い米国エリア、日本のグループ会社の風水害被害や操業停止	11年後以降	10年以上	中	1.5°Cシナリオを上回る風水害の頻度や威力増大により、ハリケーンや台風被害が多い米国エリア、日本のグループ会社の、より甚大な風水害被害や操業停止	10年以上	10年以上	大
		4. 世界的な主要原料の価格高騰、不足懸念リスク	主要原料における調達可能量減少による売上の減少	以下要因により、主要原料の収穫量減少、供給量不足が発生し、一部の製品の生産への支障と売上減少 ・世界の人口増による需要増加 ・社会におけるSDGsの価値観浸透により、森林の開発制限強化、リジェネラティブ農業など農法変化が推進され、世界の人口増に見合う耕地面積増が期待できない可能性	10年以上	10年以上	小	以下要因により、主要原料の収穫量減少や供給量不足が甚大となり、大部分の製品の生産への大きな支障と売上の大幅減少 ・1.5°Cシナリオを上回る異常気象や自然災害による影響 ・主要原料の栽培適地移動と耕地面積減少 ・世界の人口増による需要増加	11年後以降	10年以上	中
機会	市場	5. プラントベースフード市場の拡大機会	植物性タンパク質(肉代替・乳製品代替等)市場における売上の増加	以下の機会を捉えた製品の競争力強化による売上の大幅増加 ・社会においてSDGsの価値観が浸透している中、ミレニアル世代・Z世代やベジタリアンを中心にサステナビリティ重視の価値観を消費行動に反映することにより、植物性タンパク質の消費の活発化と世界の市場が大幅拡大 ・中低所得国を中心に畜肉や乳製品の需要量が増加する一方、気候変動が畜産業に悪影響を与え、世界の畜肉や乳製品の供給量不足を補う植物性タンパク質の需要が増加。日本、米国、欧州では動物性タンパク質への高依存からの移行、サブサハラアフリカや南アジアではタンパク質不足により、植物性タンパク質の需要が拡大	5年以内	10年以上	中	以下の機会を捉えた製品の競争力強化による売上の大幅増加 ・1.5°Cシナリオと異なりサステナビリティ重視の消費行動は拡大しないが、中低所得国を中心に畜肉や乳製品の需要量が増加する。一方、1.5°Cシナリオを上回る気候変動が畜産業に悪影響を与え、世界の畜肉や乳製品の供給量不足を補う植物性タンパク質の需要が増加。日本、米国、欧州では動物性タンパク質への高い依存からの移行、サブサハラアフリカや南アジアではタンパク質不足により、植物性タンパク質の需要が拡大	11年後以降	10年以上	小

機会	レジリエンス	6. 気候変動が惹起する新たな健康問題に関する機会	免疫改善、高栄養・高タンパク、低糖質などの消費者ニーズの高まりによる売上の増加	以下の機会を捉えた当社グループが展開する各事業や、拡大に注力するプラントベースフード製品において研究開発を進めている新規・既存技術の活用による売上増加	10年以内	10年以上	中	以下の機会を捉えた当社グループが展開する各事業や、拡大に注力するプラントベースフード製品において研究開発を進めている新規・既存技術の活用による売上増加	11年後以降	10年以上	中
				<ul style="list-style-type: none"> <li>世界的な気候変動により、感染症や熱中症拡大など発生地域・国が拡大。新たな健康問題が惹起され、人々の健康意識がさらに向上</li> <li>世界各国で急増が見込まれる肥満、糖尿病、認知症などの生活習慣病に対し、それらの予防食品等への需要拡大</li> <li>社会におけるSDGsの価値観浸透により、全世代において「One Health」*4の概念が強まり、地球と人間の健康をベースとした製品需要が増加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>対応の方向性</li> <li>サステナブル調達推進による環境保全への配慮</li> <li>当社グループが強みを持つ植物性素材の提供による、脱炭素社会における社会課題の解決と次世代事業の育成</li> <li>グローバル研究ネットワークの構築とオープンイノベーションの推進</li> </ul>	⇒ P81	⇒ P77				

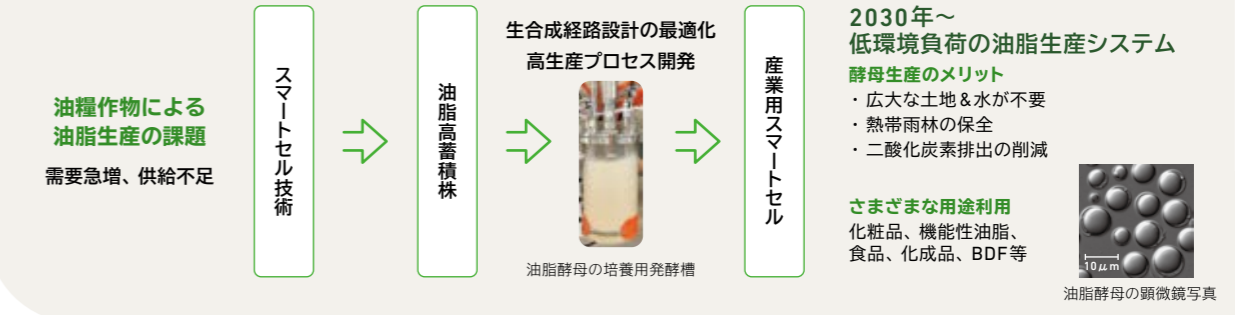
\*1【影響度】  
 大：「利益への影響額が100億円以上となる可能性がある」  
 中：「利益への影響額が20億円以上100億円未満となる可能性がある」  
 小：「利益への影響額が20億円未満となる可能性がある」  
 上記、大・中・小の影響度は、当社グループにおける現在のポートフォリオ、財務状況、業績等に基づき、ある条件下の試算により予測される2050年頃の財務インパクトについて言及したものです。財務インパクトの評価はこの影響度を基準として行っていますが、変動する場合があります。  
 \*2「環境規制対応コストの増加リスク」における財務インパクト「炭素税導入によるコストの増加」の影響度は、2030年頃を想定したものであり、「IEA」「IPCC」等による各国炭素税見込額と当社グループのCO<sub>2</sub>排出見込量より算出  
 \*3 サプライヤー行動規範：グループ共通の調達に関する包括的な考え方を全てのサプライヤーにお伝えすることを目的に、既存の各ガイドライン・方針の上位方針となる「サプライヤー行動規範」を策定し、環境保全をはじめとした一連の原則の遵守、および本行動規範の違反を特定し改善するための予防策や救済策を講じることを全てのサプライヤーに訴求するもの  
 \*4「One Health」：生態系の健康、そして動物の健康を守ることが、人の健康を守ることでもあるという事実を認識し、人、動物、生態系、3つの健康を一つと考え、守っていくという概念

Topics

油脂酵母からのパーム油代替油脂で世界トップレベルの生産量を実現

NEDO\*1のバイオものづくりプロジェクト「カーボンリサイクル実現を加速するバイオ由来製品生産技術の開発」に参画し、不二製油グループ本社と新潟薬科大学は共同で脱炭素社会実現に向けたサステナブルな油脂の開発に取り組んでいます。スマートセル\*2技術により多くの油脂を生産できる油脂酵母の産業用スマートセルを2030年までに開発し実用化すべく、各参画機関と連携し、油脂の生合成経路\*3の最適化、工学的手法による油脂高生産プロセス開発を進めています。2022年には油脂酵母からのパーム油代替油脂で世界トップレベルの生産量(98g/L/6日)を実現することができました。今後、油脂生産速度や対糖油脂収率を向上させ、2050年頃、世界最高水準の油脂生産性を持つ産業用スマートセルによるカーボンリサイクル型の国内油脂供給システムの実現を目指します。

\*1 国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構 \*2 生物細胞が持つ物質生産能力を人工的に引き出し最適化された細胞  
 \*3 酵母の細胞内で油脂を合成・蓄積する代謝の流れ



Topics

再生可能エネルギーの導入

不二製油(株)千葉工場では、2020年7月に太陽光パネルを、2022年7月にパイプ油を燃料とするバイオマスボイラーを設置しました。これらの導入により、2022年度は約1,100t-CO<sub>2</sub>のCO<sub>2</sub>排出量削減となり、再生可能エネルギーの利用率が高まりました。また、不二製油(張家港)有限公司では、2022年8月に太陽光パネルを導入し運用を開始しました。これにより、同社のCO<sub>2</sub>排出量の約2%削減を見込んでいます。今後もグループ会社全体で、積極的に再生可能エネルギーを導入していきます。



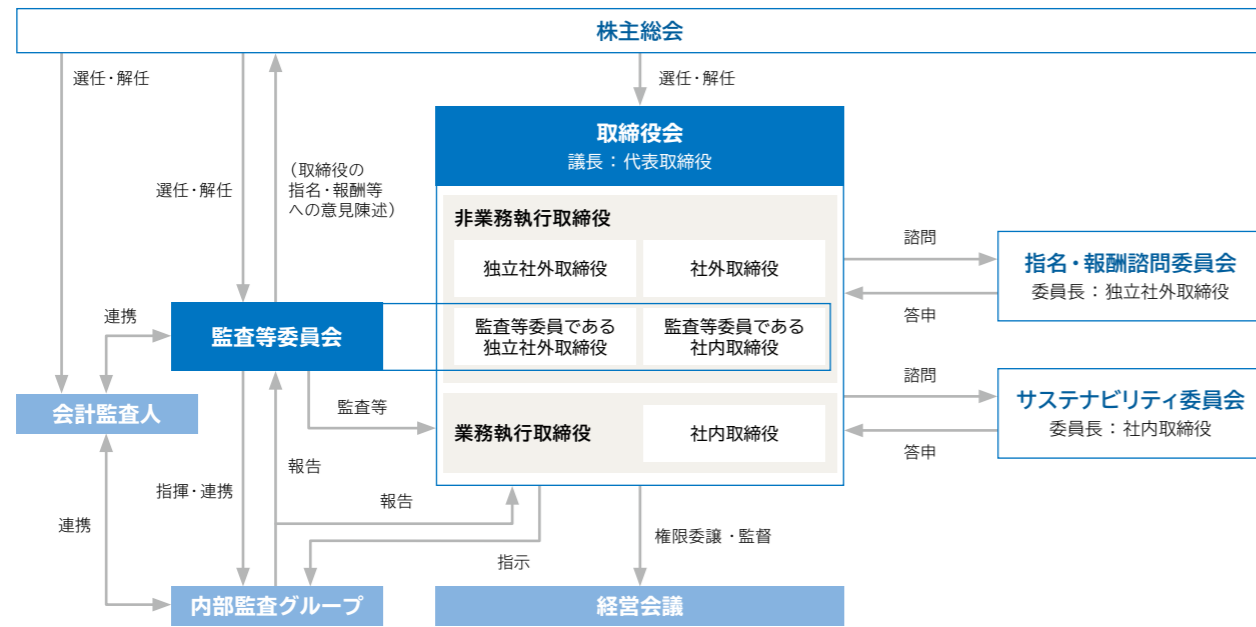
# コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンスは、企業価値の持続的な向上に必要な不可欠な重要な基盤であると認識しています。株主総会のもと、取締役会、監査等委員会の2つの機関がこのための大切な役割を担い、また、経営会議を通じ執行への権限委譲を進めることで、積極果敢な事業展開と適法かつ効率的な経営の実現を目指しています。取締役会は、重要事項に関する意思決定機関および業務執行の監督（モニタリング）、監査等委員会は取締役（監査等委員を除く）の職務執行の監査を担っています。代表取締役社長、業務執行取締役および執行役員を主要メンバーとする経営会議は、経営に資する議論を行うとともに、執行トップである代表取締役社長の機動的かつ適正な意思決定を支えています。

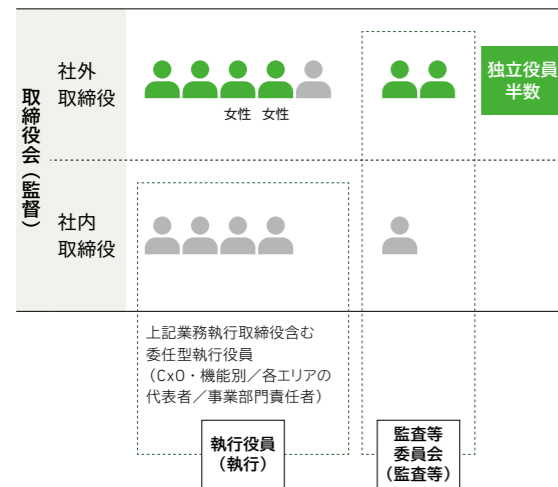
コーポレートガバナンスの実効性を担保するためには、当社グループ内のガバナンス（グループガバナンス）が有効に機能していることが前提です。そのため、当社はグループ全体にわたって事業方針や業務諸規程の浸透に努め、かつ機能部門や内部監査部門によるモニタリング活動などに取り組んでいます。

## ガバナンス体制図

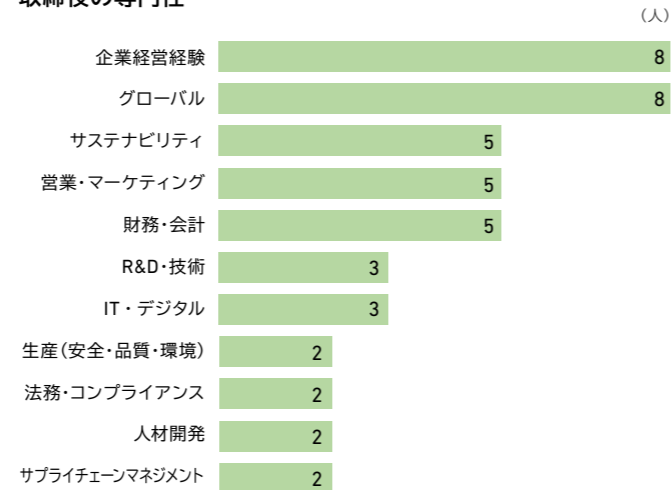
(2023年3月31日現在)



## 監督と執行の体制



## 取締役の専門性



スキルマトリクス ⇒ P97

## 主な組織と会議体の構成

(2023年6月28日現在)

社名	不二製油グループ本社株式会社	組織体制	純粋持株会社					
機関設計	監査等委員会設置会社	取締役の人数	12名(女性2名)(社外7名、うち独立社外6名)					
取締役構成								
議長・委員長	監査等委員を除く取締役			監査等委員	(参考) 2022年度 開催実績 回数*1			
	総員	社内 取締役	独立 社外 取締役			左記以外の 社外 取締役		
取締役会	取締役社長 (酒井 幹夫)	12	4	4	1	1	2	16
監査等委員会	取締役常勤監査等委員 (澁谷 信)	3	—	—	—	1	2	12 (うち、監査役会2回)
指名・報酬 諮問委員会	独立社外取締役 (梅原 俊志)	6	1	4	—	1	—	10
サステナビリティ 委員会*2	社内取締役 (CTO 兼 ESG担当 門田 隆司)	4	4	—	—	—	1 アドバイザー	2
(参考) 経営会議	取締役社長 (酒井 幹夫)	12*3	4	—	—	1 オブザーバー	—	24

\*1 2022年4月～2023年3月実績累計  
\*2 2022年度よりESG委員会から改称  
\*3 社内取締役4名+執行役員8名

## 機関の内容

取締役会	不二製油グループの経営に関する法定事項および経営方針や戦略等の重要事項に関する意思決定、ならびに業務執行のモニタリングを行う会議体。株主から負託を受けた取締役（監査等委員を含む）で構成される。
監査等委員会	不二製油グループの業務および財産の状況の調査や、内部統制システムを利用した取締役（監査等委員を除く）の職務執行の監査を実施。内部監査グループと連携し、また指揮を行い、グループ会社の業務の適正を監査する。
指名・報酬諮問委員会	取締役会の諮問を受けて当社取締役および執行役員の人事・報酬に関わる答申を行う。判断に際しての客観性と透明性の観点から、その構成員の過半数は独立社外取締役から構成され、委員長は独立社外取締役が務める。
サステナビリティ委員会	取締役会の諮問機関として、ESGマテリアリティおよび管掌について取締役会へ答申し、各取り組みテーマの目標や対応状況を報告する。社内取締役を委員長とし、CxO、事業部門長および各エリアの代表者、社外有識者で構成される。
経営会議	不二製油グループの業務執行に関する重要事項を審議し、CEO（執行代表）の意思決定を補佐する会議体。代表取締役社長、業務執行取締役、執行役員で構成される。

## ガバナンス体制の変遷

(年度)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
経営の監督と執行の分離		● グループ本社制へ移行 地域統括会社への権限委譲			● 取締役会規則改定*		● モニタリング の視座の定義	● 監査等委員会 設置会社へ移行	
取締役総人数	● 10名		● 8名	● 9名	● 10名	● 9名	● 8名	● 12名	
うち社外取締役	● 2名				● 3名		● 4名	● 7名	
委員会 (取締役会の諮問機関)		● 指名・報酬諮問委員会、 ESG委員会設置						● ESG委員会をサステナビリティ 委員会へ改称	
取締役会の実効性評価					● 取締役会実効性評価				
役員報酬					● 報酬制度 改定の方針 策定	● 業績連動型株式 報酬制度導入		● ESG指標導入 執行役員を 従来の雇用型から委任型へ 変更し新たな報酬制度を導入	
CEOサクセッションプラン					● CEOサクセッション プラン検討開始	● CEOレビュー 会議運用開始	● CEOサクセッション プランスキーム構築	● CEOサクセッション プランスキーム 運用開始	

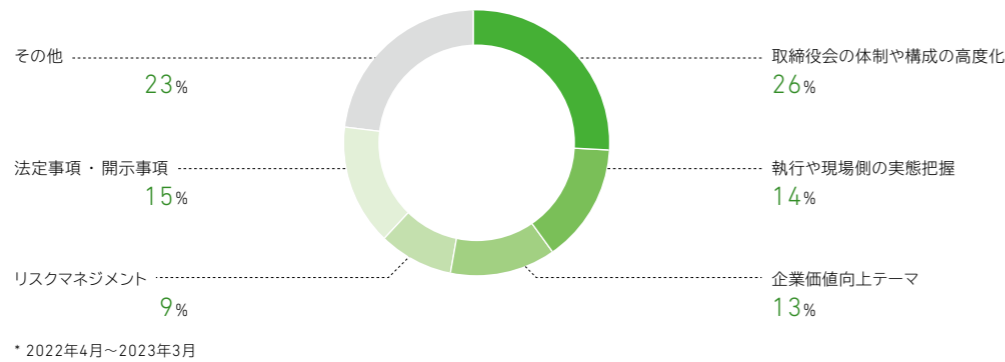
\*従来の「決議」「報告」に加え、ガバナンス等の議論に関連を行う「審議」の場を設定



## 取締役会

### 2022年度 取締役会での主な審議テーマ

審議テーマ	議題数	割合	主な課題
取締役会の体制や構成の高度化	29	26%	執行役員規程改定、機関設計変更後の監査体制、指名・報酬諮問委員会への諮問事項、コーポレートガバナンス報告書関連
執行や現場側の実態把握	16	14%	経営会議審議事項
企業価値向上テーマ	15	13%	取締役会実効性評価、中期経営計画、TCFDに係る開示、サステナビリティ委員会答申、DX、研究テーマ進捗、不二製油グループ憲法改定、生物多様性方針策定
リスクマネジメント	10	9%	「内部統制システム整備に関する基本方針」見直し、税務ガバナンス強化、労働災害、クレーム発生件数、全社重要リスク対応策実績、内部監査活動報告、環境データ報告
法定事項・開示事項	17	15%	決算関連（四半期、年度）、株主総会関連、各種開示関連
その他	26	23%	月次決算報告等
合計	113	100%	



2021年度実効性評価の課題	2022年度実績
中長期的視点での方針・事業戦略面の議論	<ul style="list-style-type: none"> <li>世界情勢の不安定化を受けた経営環境の急激な変化により、取締役会においても短期的な対処に係る議論も行われたが、監査等委員会設置会社への移行で取締役会はモニタリングにより執行の監督を行うことが明確となり、経営の管理・監督機能が強化されたと第三者機関の評価を得た。</li> </ul>
事業戦略、経営資源配分、財務・非財務両面での経営目標の設定	<ul style="list-style-type: none"> <li>中期経営計画「Reborn 2024」にて、事業戦略や経営資源配分の方針の提示ならびに財務・非財務両面でのKPIが設定され、第三者機関より一定の評価を得た。実効性評価においては、さらなる「中長期的視点での方針・事業戦略面の議論」に基づく検討が必要とされ、特に「研究開発の方向性（組織体制や投資を含む）に関する情報提供と議論」などについて、取締役会以外の場での説明機会の設定も必要との提案がなされた。</li> </ul>
グループガバナンスの強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>成長戦略の推進、ポートフォリオの強化推進という観点では、エリア制の導入により一定の進展が見られた一方で、事業環境の不確実性が顕在化する中で、経営・事業基盤の強化が優先される状況との認識が2022年度実効性評価のアンケート結果に表れていた。なお、これに関しては、2023年4月の組織改定により、グループ本社の各機能部門と海外グループ各社との連携を強め、事業軸でのグローバル経営管理およびガバナンス・コンプライアンスの強化を図る。</li> </ul>
上記に関わる進捗・KPI管理の徹底と取締役会におけるレビュー議論	<ul style="list-style-type: none"> <li>監査等委員会設置会社への移行を通じ、モニタリング機能の強化が進められ、外形的にも一定の成果が見られたと第三者機関の評価を得た。</li> <li>取締役会でモニタリングすべきKPI設定に係る議論、ならびにそれに付随して権限委譲に関する議論の必要性が確認され、取締役会の目指すあり方に向けてさらなる努力が必要との高い意識が共有された。</li> </ul>

Topics

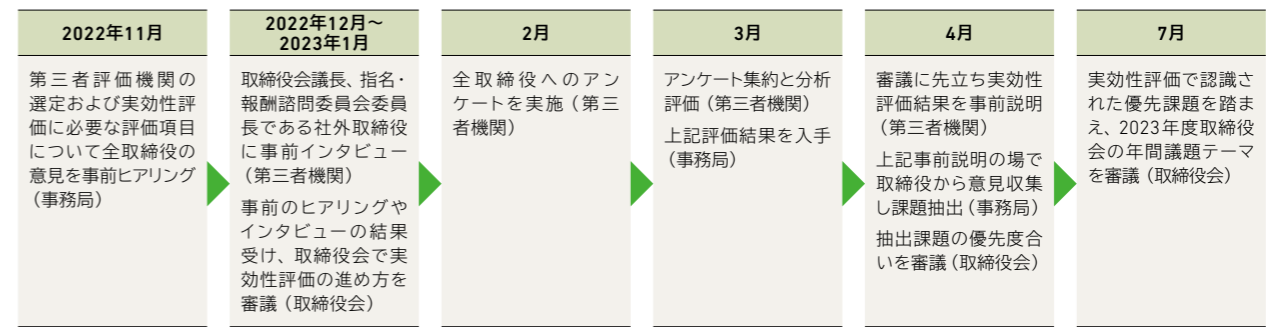
#### 生物多様性方針策定における議論

2023年1月度の取締役会において、サステナビリティへの取り組みに関連して「生物多様性の保全と回復」に係る不二製油グループの目指す方向性と基本方針策定について、執行より報告がありました。生物多様性条約第15回締約国会議（COP15）で昆明・モンリオール生物多様性枠組が採択されたタイミングであり、当社グループの基本的な考え方や行動指針について取締役会で議論しました。社外取締役からは、研究開発の側面からの貢献および商取引の場面における当社グループの技術優位性を検討する必要性について意見が出されました。2023年3月に生物多様性方針を公表するとともに、引き続き、当社独自の観点を取り入れながら、自然生態系の保全と回復に向けた取り組みを進めていくこととなりました。

## 2022年度 実効性評価

2022年度の実効性評価について、取締役会議長である代表取締役社長および指名・報酬諮問委員会委員長である社外取締役にインタビューを行い、さらに、取締役全員にアンケートを実施しました。なお、当該アンケート項目の設定にあたっては、事前に取締役会事務局が取締役全員の意見を集約して、①前年度提起された課題に対しての改善度合いの確認、②監査等委員会設置会社移行により移行前に期待した変化と実際との比較、③新たなガバナンス要請への対応、④審議すべき事項の絞り込み、⑤事務局運営、以上の項目について評価ができるよう第三者評価機関に依頼し、独自性ある設計がなされました。

### 実効性評価のプロセス



評価者	第三者評価機関
評価方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>アンケート形式 2023年2月9日～2023年2月24日の期間に全ての取締役（監査等委員を含む）が書面にて回答</li> <li>インタビュー（取締役会議長と指名・報酬諮問委員会委員長）</li> </ul>
分析方法	第三者評価機関による匿名性を担保した結果分析

### 評価した点

アンケートの結果、監査等委員会設置会社へ移行し、モニタリング型取締役会の具現化とグループガバナンス強化に向けた取り組みについて一定の進捗は評価され、取締役会において活発でオープンな議論が行われていること、ならびに軸足は企業価値の向上にあり、モニタリングが経営の質の向上に実際につながっていることなどが評価されました。

### 課題

一方で、以下の課題が指摘され、モニタリング機能の向上は引き続き課題であり、目指すあり方に向けてさらなる努力が必要との高い意識をメンバーが共有しています。

- 運営面の課題
  - 取締役会でモニタリングすべきKPI設定に係る議論の必要性
  - 短期と中長期の課題領域のより明確な区分けの必要性
 

その上で、中長期的な視点が必要なテーマとして

    - 事業戦略の遂行とそれを支える経営資源（人材を含む）配分の進捗
    - 研究開発の方向性（組織体制や投資を含む）と進捗
- 役割・機能面の課題
  - 社内取締役から経営状況をより適切に社外取締役に共有する取締役会以外での説明機会の設計
  - 取締役会でモニタリングすべきKPI設定に係る議論に付随する権限委譲の議論の必要性

当社は、取締役会実効性評価に関する取締役会での審議の結果を受けて、次年度の実効性評価の年間議題テーマを決定しています。これら年間議題テーマの決定にあたっては、取締役会事務局が各テーマを担当する取締役や経営会議事務局と協議を重ね、経営会議と連動するように取締役会の議題スケジュールを設計しています。また、監査等委員会設置会社へ移行したことで、取締役会の実効性向上にあたっては監査等委員会の実効性確保が求められます。このため、2022年度より取締役会実効性評価の中で、監査等委員会の実効性評価も実施しています。評価の結果は監査等委員である取締役のみならず、取締役全員に共有することで、当社ガバナンス全体として実効的に改善を図る仕組みを整備し運用していきます。

社外取締役と従業員とのコミュニケーション

社外取締役による従業員との座談会や研究所訪問を実施しました。西社外取締役は、不二製油グループ本社の従業員と、中期経営計画「Reborn 2024」における自分たちの役割と題した座談会を行い、サステナビリティと事業戦略の両立、グローバル企業としてのあり方などのテーマについて議論しました。また、辻社外取締役は、不二製油(株)の研究所を訪問した際に、R&D従業員と事業横断型の開発組織体制や連携、開発人材の活性化、市場との連携や仕組みづくり、競合との差別化などさまざまな議論を行いました。



西社外取締役と従業員との座談会



辻社外取締役による研究所訪問

指名・報酬諮問委員会

当社は取締役会の諮問機関として、指名・報酬諮問委員会を設置しています。同諮問委員会では、取締役会の諮問を受けて、取締役および執行役員の指名に関する事項や役員報酬制度に関する事項等につき審議、取締役会への答申、モニタリング等を行っています。取締役会決議により取締役から選任された3名以上6名以下の委員で構成することとしており、判断に際しての客観性と透明性の観点から、その構成員の過半数は独立社外取締役から構成され、委員長は独立社外取締役が務めています。

2022年度 主な活動実績

指名・報酬諮問委員会委員長の選定	年度ごとに委員長を選定し、委員の互選により決定
指名・報酬諮問委員会規程の改訂	規程における審議事項につき、経営理念実現のための各取締役に求められるスキルの検討など、時代に適した指名・報酬諮問委員会に求められる事項を改めて検討
取締役会の構成、スキルマトリクスの検討	取締役のスキルマトリクスの項目とその分布の検討、社外取締役を含む取締役会の構成、新任取締役候補、執行役員体制等について審議、取締役会への答申
モニタリング、助言	CEOサクセッションプランや次世代経営層人材の育成につき、進捗の報告を受け、進行についてアドバイスをを行うなど、モニタリングを実施
役員報酬に関する事項	2022年度業績連動報酬、2023年度の役員報酬と業績連動報酬のKPIの設定に関する審議および取締役会への答申

CEO再任レビュー

指名・報酬諮問委員会では、平時の経営において、現CEOがその役割を適切に果たし、多様なステークホルダーにとって企業価値を最大化できるか、そして次年度も現職を継続することが望ましいか否かの審議を目的とし、CEOレビュー会議を実施しています。

2022年度におきましても、独立社外取締役を会議メンバーとするCEO再任レビュー会議が開催され、結果は指名・報酬諮問委員会にフィードバックされました。指名・報酬諮問委員会での追加審議を経て、取締役会へのCEOの継続について答申を行いました。

CEOサクセッションプラン

当社は、CEOの選定を取締役会の最も重要な意思決定事項の一つと位置付けています。2020年度の指名・報酬諮問委員会からの答申に基づき、2021年度にはCEOサクセッションプランの運用スキームを確立しました。指名・報酬諮問委員会はモニタリング、助言をし、客観性・透明性を確保しています。

取締役会の選任方針・プロセス

取締役候補者の指名に関する考え方

各役員の専門性や経験および期待される役割に照らしたスキルマトリクスは次のページのとおりです。こうした専門性と併せて、属性(独立性)、在籍年数、ジェンダー・国際性等の多様性、経営環境の変化等を加味して、継続的に取締役会の構成について検討していきます。独立社外役員の在籍年数については、社外独立性保持の観点から最長6年が妥当であると考えています。

スキルマトリクス(特に専門性や経験の発揮が期待できる領域)

	企業経営経験	R&D・技術	グローバル	サステナビリティ	営業・マーケティング	生産(安全・品質・環境)	財務・会計	法務・コンプライアンス	人材開発	IT・デジタル	サプライチェーンマネジメント
取締役	酒井 幹夫	●	●	●	●				●		
	松本 智樹			●				●		●	
	門田 隆司		●	●	●	●					
	田中 寛之	●		●		●	●				●
社外取締役	西 秀訓 独	●	●		●				●		
	梅原 俊志 独	●	●			●				●	
	辻 智子 独	●	●		●						
	中川 理恵 独	●		●	●	●	●			●	●
	立川 義大	●		●		●					
監査等委員である取締役	澁谷 信	●					●	●			
	魚住 隆太 独				●		●				
	池田 裕彦 独			●					●		


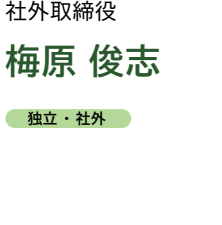

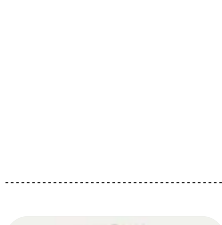

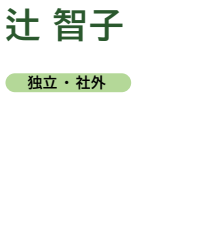
注: ●は独立役員です。

取締役候補者選任の方針およびプロセス

当社では、「不二製油グループ憲法」に基づき、その価値を高いレベルで体現し、豊富な実務経験と高い能力、知見を備え、当社グループのさらなる発展に貢献することを期待できる人物を取締役候補者として選任する方針としています。この方針に基づき、指名・報酬諮問委員会の答申を得て、取締役会において候補者を決定しており、2023年度では、社外取締役に中川理恵氏、立川義大氏を選任しています。

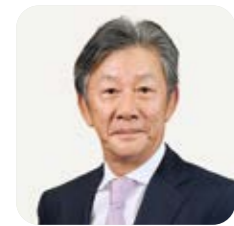
社内取締役	取締役とした理由
酒井 幹夫	これまで当社グループ全般の事業経営に携わり、中国、米国等の当社グループ主要子会社の総経理、社長、会長の任務を経験し、当社最高経営戦略責任者(CSO)を担い、事業遂行力とマネジメント力を活かし、海外事業を牽引してきました。2022年に中期経営計画「Reborn 2024」を策定し、成長戦略を推し進めています。また、コーポレートガバナンスの強化と取締役会のモニタリング機能向上を図るため、監査等委員会設置会社への移行を主導しました。これまでの経歴と上記理由等により、当社グループの企業価値の向上にさらに寄与できると判断しました。
松本 智樹	主に財務・会計・経理、経営企画等で豊富な職務経験を有し、2015年6月に取締役に選任され、純粋持株会社へ移行した同年10月より最高財務責任者(CFO)を担い、企業情報の積極的な開示にも貢献してきました。また、成長によるキャッシュ・フローの創出と資本効率の向上、特にROICの導入による事業管理の徹底および財務ガバナンスの強化を通じて、グローバルで強固な財務体質への改革を図っています。これまでの経歴と上記理由等により、当社グループの企業価値の向上にさらに寄与できると判断しました。
門田 隆司	技術開発部門において生産技術開発や生産設備設計に長年携わり、安全・品質・生産の統括も務めています。また、米国、中国において駐在経験があります。2018年に取締役に選任され、当社、最高品質責任者、最高ESG経営責任者を歴任し、2022年4月より最高技術責任者(CTO)として技術経営の推進役を担っています。技術的な観点から生産効率の向上およびグローバルな研究開発体制の構築によるグループシナジーの創出に取り組んでいます。これまでの経歴と上記理由等により、当社グループの企業価値の向上にさらに寄与できると判断しました。
田中 寛之	国内大手商社の食糧部門で営業・マネジメントを経験し、海外事業についても豊富な経験があります。当社への出向時には、海外グループ会社であるハラルトおよびブラマーの取締役としてPMIに尽力しました。国内外での食料ビジネスにおける経験を有しており、2022年4月より当社最高経営戦略責任者(CSO)を担い、同年6月より取締役に選任され、当社グループにおけるグローバル経営の推進役を担っています。また、中期経営計画「Reborn 2024」に掲げる事業軸運営体制の強化を推進しています。これまでの経歴と上記理由等により、当社グループの企業価値の向上にさらに寄与できると判断しました。
社外取締役	社外取締役とした理由および期待される役割
西 秀訓 独・社外	食品に関する事業をグローバルに展開する企業に長年従事され、企業経営者として豊富な経験を有しているほか、マーケティングの造詣が深く、当社の事業領域である食品分野について高い見識を有しています。また、上場会社において社外取締役を現在も務めており、長年のマネジメントの経験を活かして、当社の業務執行に対する監督の強化および当社取締役会の実効性の一層の向上が可能となると考えています。2022年6月より1年間、指名・報酬諮問委員会の委員長として、さらに2023年6月以降は委員として客観的・中立的立場で当社の役員候補者の選定や役員報酬等の決定過程における適切な監督機能を主導いただいています。
梅原 俊志 独・社外	FPD材料、自動車、メディカルその他の幅広い製品分野において多くのトップシェア製品を有する電子素材分野のメーカーにて技術者、事業責任者として長年従事され、企業経営者として豊富な経験を有しているほか、技術分野、情報分野について造詣が深く、当社の強みである技術経営および強化領域である情報分野について高い見識を有しています。また、2021年6月以降、指名・報酬諮問委員会の委員として、さらに2023年6月以降は委員長として客観的・中立的立場で当社の役員候補者の選定や役員報酬等の決定過程において、積極的な提言をいただいています。

コーポレートガバナンス

社外取締役		社外取締役とした理由および期待される役割	
<b>辻 智子</b> <small>独立・社外</small>		国内大手食品メーカーに入社後、農学博士号を取得され、米国の大学等で医薬シーズの研究に携わり、その後各社にて、食品の栄養・機能に関する研究と商品開発に長年にわたり従事されるとともに国内大手健康食品メーカーで取締役を務められました。現在も上場会社において社外取締役を務められ、豊富な経験と高い見識を有しています。また、指名・報酬諮問委員会の委員として客観的・中立的立場で当社の役員候補者の選定や役員報酬等の決定過程において、積極的な提言をいただいています。	
<b>中川 理恵</b> <small>独立・社外 新任</small>		機械・工業系EC企業においてキャリアを積み、FA企業体、ユーザーサービスプラットフォーム、サステナビリティプラットフォームの要職を歴任されました。また、代表執行役員としてポートフォリオマネジメント、キャッシュマネジメントならびにサステナビリティについて豊富な経験を有しています。その知見を活かし、当社が事業基盤の強化、事業ポートフォリオの強化を進める上において、適切な助言・提言をいただくことにより当社の企業価値向上に寄与されることを期待しています。	
<b>立川 義大</b> <small>社外 新任</small>		国内大手商社に入社され、1998年に同社を退社された後、外資系飼料素材メーカーに勤務されました。2003年に国内大手商社に再入社され、その後機能性飼料製造販売会社に代表取締役社長として出向し、その間に不二製油（株）の酵素処理コブラミールの事業譲渡にも関わられました。2023年4月より食糧部門長として、国内外の多数の事業責任者として活躍されています。原料調達、事業管理などの分野において助言・提言をいただくことにより、当社の企業価値向上に寄与されることを期待しています。	
監査等委員である取締役		監査等委員である取締役とした理由および期待される役割	
<b>澁谷 信</b> <small>独立・社外</small>		当社に入社する以前に法人の起業や上場会社での経営の経験を有しています。当社入社は法務担当の執行役員として当社グループのコーポレートガバナンスならびにコンプライアンス体制および内部通報体制の構築に携わりました。また、国内、海外の法律案件についても豊富な経験を有し、CFE（公認不正検査士）有資格者として不正調査やコンプライアンスに関する相当程度の経験および専門的知見を有しています。	
<b>魚住 隆太</b> <small>独立・社外</small>		公認会計士としての専門的知見があり、大手監査法人において長年監査業務に携わってきた経験と実績を有するとともに、環境会計をはじめとするサステナビリティに関しても高い見識と経験を有しています。財務会計、サステナビリティに関する専門的な観点から、取締役の職務執行に対する監督、助言等をいただいています。	
<b>池田 裕彦</b> <small>独立・社外</small>		弁護士としての専門知識を有する企業法務の専門家です。長年の弁護士経験を通じて、多くの企業法務・M&A案件を取り扱い、また、米国での弁護士経験やアジア太平洋州の訴訟・監査制度研究などのグローバルな法務経験を有しています。大学講師として若手の育成にも力を入れており、豊富な経験と高い見識を有しています。企業法務に関する専門的な観点から、取締役の職務執行に対する監督、助言等をいただいています。	

社外取締役メッセージ

Message



社外取締役  
**西 秀訓**

独立・社外

中期経営計画「Reborn 2024」2年目を迎えて

社外取締役に就任して4年が経過しました。その間、取締役会において社外の眼、すなわちステークホルダーの立場から、また、自身の経営経験を通して得られた知見を発揮して、質・量ともに十分な討議を行い、不二製油グループの経営の方向性を決めていくことが、役割を果たすための第一歩であると思い活動してきました。2022年度に発表された「Reborn 2024」は、私をはじめとした社外取締役の積極的な参加のもと検討を重ね、不二製油グループの長期のありたい姿、激変する経営環境への対応策、さらに足元の課題を集約して作成され、「生まれ変わる」ための良い中期経営計画が策定されたと受け止めています。ただし、その目標設定はかなり高い水準のものであり、達成に向かっては執行サイドが掲げられた戦略の一つひとつを、スピード感を持って確実に実行していく必要があることは予め想定されていました。

そこで2022年度は、社外取締役としてこれら戦略執行のモニタリングを一層強化し、必要と思われる戦略の修正や経営資源の再配分、経営体制の変革等を早いサイクルで遂行すべきと考え、取締役会においてオープンかつ活発な議論を行いました。結果としては、未だ十分な水準に至らず経営目標の未達成となりました。

これらの取締役会での経営執行モニタリングを進化させるための課題は、第三者機関による取締役会実効性評価の結果にも表れました。2023年度は、取締役会を中心に、「Reborn 2024」に示された事業戦略の執行状況、不透明な経営環境を踏まえたリスクマネジメント、執行や現場の活動状況把握などを適時的確にモニタリングし、また、指名・報酬諮問委員会からの提案を活用したガバナンス体制の高度化も併せて、企業価値の確実な成長につなげていきたいと考えています。

原点回帰、変革こそチャンス！

社外取締役に任命し丸2年が経過しました。この間世の中は、COVID-19の蔓延により従来の価値観は見直され、新しい価値観が生まれて社会全体が大きく変わろうとしています。その中で不二製油グループも、中期経営計画「Reborn 2024」を掲げ、業績目標の達成に向けて全力で邁進しています。大きな課題である「ブラマーをキャッシュカウに転換」ならびに「海外事業を日本事業同等レベルの収益力に引き上げ」をするためには、今まで以上に現場に踏み込んだ直接的なアプローチを施すことが必要不可欠な要素となります。その意味からも、活動を支えるグループ経営基盤の土台を盤石にしつらえ、オペレーションの見える化を進め、そして取締役会におけるモニタリングや戦略の議論を深化させていきます。基盤強化のためには、グループ憲法や内部統制システムの浸透活動に立ち戻り、「企業文化（DNA）の醸成・移植・定着化」を図り、グループ間の意思伝達に齟齬が生じないように実務体制を整備することが殊更重要に感じます。労働災害等のエラーが発生するのも土台の完成度に起因していると推察しています。

現在不二製油グループの置かれている状況は、従来の判断基準を見直し、新たなやり方に変える「変革の時」だと思っています。キャッシュを稼ぐ力を磨き、同時に将来価値である魅力的な未来志向の食のビジョンを具現化できれば、市場、株主からの期待は一気に高まります。

不二製油グループは、すでにESG経営を通じて大きな社会貢献を果たしています。社外取締役としてこの高い外部評価に甘んじることなく、業績面と将来価値を上乘せし「世界に冠たる食のエクセレントカンパニー」を目指して貢献したいと思っています。



社外取締役  
**梅原 俊志**

独立・社外

就任1年を振り返って

2022年度は、新任の社外取締役として、全ての取締役会に参加しましたが、厳しい1年であったと感じています。年度前半では、価格改定の遅れや景況感の悪化による販売数量減、生産設備の改修、輸送コスト増など厳しい経営環境に曝され、さらに年度後半では、海外のグループ企業における経営管理体制の課題が顕在化しました。それぞれの事案には、表面には見えていない問題が必ず存在していると感じており、2023年度は最優先事項として問題の本質を明らかにし、取締役会の全メンバーで共有し、取り組む対策の成果をしっかりとモニタリングしていきます。

また、2023年度は中期経営計画「Reborn 2024」の2年目になります。足元のリスクを素早く察知して回避することに加え、その先にある未来へ向けてより具体的で詳細なビジョンを共有することも必要です。植物性素材でおいしさと健康を追求することを目指す2030年ビジョンの実現には、革新的かつ明らかな差別化を可能にする研究や技術の成果が必要であることはいうまでもありません。

そして、それらの成果をいかにして市場の手の届きやすいところに、わかりやすい形でおくかが成功の鍵を握ると思います。すでに高度な技術を有する企業の中には、小さな差別化にこだわり大きなコストと時間をかけてしまい、結果、競争力を失う場合があります。自社の眼だけでなく、さまざまな外部専門家を含めた議論を重ね、自社製品の優位性は何か？足りないことは何か？を明確化することが必要です。私はこれまで複数の企業で食品の機能性研究を統括し、新領域の立ち上げに関わってきました。それらの経験と反省を踏まえながら、不二製油グループが2030年ビジョンへ向かう進捗を確認していきたいと思っています。



社外取締役  
**辻 智子**

独立・社外

新任社外取締役メッセージ

Message



社外取締役

中川 理恵

独立・社外  
新任

イノベーションへのたゆまぬ挑戦を支える!

私は、前職でサステナビリティ担当役員をしていた頃から、不二製油グループをサステナビリティ経営のリーディングカンパニーとして注目していました。特に「サステナブルな食のバリューチェーン構築」においては、経営トップの推進力だけでなく、各事業組織にて強いリーダーシップで実行されており、全社一体となって取り組まれる姿勢に多くのことを学ばせていただきました。この度、当社の社外取締役の一員として貢献できることを非常に嬉しく思うと同時に、この大役に身の引き締まる思いです。

このVUCA\*の時代、グローバル外部環境が目まじく変化する中で、不二製油グループは「サステナブルな食の未来」を創る企業としてイノベーションへのたゆまぬ挑戦が求められています。同時にこれまで培ってきた成功体験は必ずしも持続的ではなく、事業変革と経営資源の再配置を推進していくという、非常に高度で複雑なコーポレートマネジメントが不可欠でもあります。そして何より「サステナブルな食の未来」を創るには、次世代のグローバル人材育成が成功の鍵となります。

私は長年BtoB向け機械工業系EC企業において、ファクトリー・オートメーション部品事業の商品開発、グローバル生産・調達、デジタル・マーケティング、サステナビリティ推進等に従事してきました。同じ製造業ながら、食とは全く異なる業界で、不二製油グループが直面している課題に通じる経験を重ねてきています。また、体に良いおいしいものが大好きという消費者としての視点、現在務めているソーシャルセクターでの女性活躍推進の観点からも、不二製油グループの持つ可能性の開発に貢献できると自負しています。強い使命感を持って、取締役会の皆様とともに不二製油グループの企業価値の向上に尽力してまいります。

\* VUCA : Volatility (変動性)、Uncertainty (不確実性)、Complexity (複雑性)、Ambiguity (曖昧性)

経営課題に真正面から向き合う

食品・飼料用原料分野の仕事に携わり30年が経ちます。特に機能性素材の取り扱いに長く携わり、栄養、健康、食の安全といったテーマと向き合ってきましたが、近年ほど目まぐるしい変化を実感する時は経験したことがありません。ビーガンやサステナビリティといった言葉が表すように人々の関心は社会、環境あるいは個人の生き様といった食の背景にある「コト」に集まりつつあります。また、コロナ禍、戦争、金融不安など一連の世界情勢の悪化を経て、安定供給の重要性が一層意識されるなど、社会に求められる価値は刻一刻と変化していく環境下でビジネスを作る難しさを日々肌で感じています。

一方で、そうした変化は新しい技術や仕組みの登場を後押しする側面もあり、変化をリスクではなく商機と捉えた戦略的な対応が鍵となります。「言うは易く行うは難し」ですが、不二製油グループには植物性素材を中心とした技術力をもとにマーケットリーダーとして業界を牽引してきた歴史があり、経験に裏打ちされた土壌が備わっていると思います。言い換えれば、「食」において果たすべき重責を担っているわけでもあり、武者震いを禁じ得ませんが、同時にワクワクもしています。

中期経営計画「Reborn 2024」では高収益な事業ポートフォリオの形成や、サステナブル調達に関するサプライチェーンの強化、グローバルでのマネジメント強化などを盛り込んだ基本方針が策定されました。次代につながるこれらの方針の着実な遂行をサポートし、経営課題を一つ一つ丁寧に分析し、率直な議論を交わすことが自分の役割であり、それが不二製油グループの企業価値、ひいては「食」そのものへの貢献につながると信じています。社外取締役として使命感を持って不二製油グループの戦略や課題に真正面から向き合っていく所存です。



社外取締役

立川 義大

社外  
新任

社外取締役のフォロー体制

取締役会事務局は社内の関係機能と連携し、当社グループの事業概況・組織、取締役会規則等の主な関係規程、取締役会運営の状況(実効性評価結果)等の説明を行い、新任社外役員の方々が速やかかつスムーズに取締役会の議論に参画していただけるよう必要な支援の提供に努めています。また、社外取締役に対する取締役会前の事前説明会の開催や、経営会議(執行側)での審議事項を取締役会で月次報告するなど、情報提供の充実を図っています。

役員研修

社外の専門家を講師として招聘するなど、社外役員を含む全ての取締役・監査等委員、執行役員ならびに幹部従業員を対象に研修会を実施しました。

2022年度実施テーマ

(i) 経営に影響を与える重要事項の最新動向の掌握(「サステナビリティ」「ガバナンス」「法律」等)	<ul style="list-style-type: none"> <li>サステナブル経営とコーポレートガバナンスの深化</li> <li>生物多様性に関する最新動向と不二製油グループの関わり</li> <li>経済安全保障法制の動向</li> </ul>
(ii) 社外の意見等を踏まえた自社の現状理解の深化と、改善のためのディスカッション	<ul style="list-style-type: none"> <li>統合報告書2022に関する投資家フィードバック</li> <li>人材育成施策</li> </ul>

Topics

役員研修での統合報告書2022に関わる投資家フィードバックの共有と議論

統合報告書2022発行後、18社の機関投資家とのフィードバック面談を実施しました。事業戦略や中長期の成長戦略、また、人的資本や資本効率向上に向けた取り組み、ガバナンスなどについて幅広くご示唆をいただきましたが、中でも人的資本に関するご質問やご提言を多く頂戴しました。このフィードバック面談をもとに取締役および執行役員を対象とした役員研修を行い、フィードバック内容を共有した後、当社グループの事業戦略や人材戦略、また、不二製油グループ憲法のビジョン実現について、議論を交わしました。

少数株主の権利保護に関する方針

少数株主保護の必要性について、当社の主要株主である伊藤忠商事グループと当社間で相互確認を行っています。

- 伊藤忠商事グループとの①新規取引(年間10億円以上のもの)、②当社にとって重要と判断される事業提携案件が生じた時は、両社間で少数株主保護の視点を踏まえ実施の妥当性について協議し、かつ判断の透明性と妥当性を確保すべく、取締役会で審議し決議を行う。
- 取締役会は、各年度末に伊藤忠商事グループとの取引状況を確認する。

2022年12月には、社外取締役(監査等委員である取締役を除く)5名と監査等委員3名で、少数株主保護に係る利益相反監督をテーマとした意見交換会を実施し、さまざまな意見が交わされました。その後の取締役会においては、当社の主要株主との間の個別取引や、取引全体に対する毎年度末の定期モニタリングなど継続的に審議をしています。

伊藤忠商事グループとの共創 → P49

執行役員の報酬の考え方

当社は業務執行機能強化の一環として雇用型執行役員制度を廃止し、2022年6月より委任型執行役員制度を導入しています。これに伴い、執行役員に権限を委譲し、各事業年度における業務執行成果に報いるべく総報酬に占める業績連動型報酬の比率を高める設計としています。なお、執行役員が当社株式の交付を受ける時期は、原則として執行役員の退任時となります。

業績連動型報酬：業績連動型金銭報酬(賞与)に加え、業績連動型株式報酬(株式交付信託)を導入

業績連動型金銭報酬(賞与)	<ul style="list-style-type: none"> <li>業務執行の責任範囲と成果を明確にした上で、各事業年度における会社業績ならびに個人業績の各パフォーマンスの発揮度を報酬額に反映する仕組み</li> <li>個人業績の評価項目は、担当部門業績、個別の重点課題のほか、サステナビリティ経営の重点領域となっている自部門の課題も対象としESG目標を設定。評価ウェイトは一律10%に設定</li> </ul>
業績連動型株式報酬(株式交付信託)	<ul style="list-style-type: none"> <li>長期的な業績の向上と企業価値の増大に貢献する執行役員の意識向上が目的</li> <li>取締役同様、単年度のEPS(連結1株当たり当期純利益)および連結ROEをKPIとして採用</li> </ul>

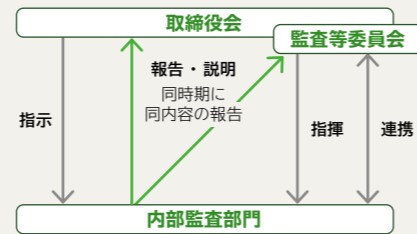
## 監査等委員会

2022年度より、監査等委員会設置会社に移行し、コーポレートガバナンスおよび内部統制の一層の強化と充実に努めています。監査等委員会と内部監査グループの連携による組織的監査の実施や社外取締役（非監査等委員）と監査組織との意思疎通の強化を推進します。

### 2022年度 重点監査項目とその活動実績

新型コロナウイルス感染症の流行がもたらした監査活動への影響を鑑み、訪問が困難なグループ会社および事業拠点に対する監査は、ウェブ面談やメール等での確認による代替的手段を用いて監査を実施しました。なお、当連結会計年度後半においては、海外渡航に特段の支障がないと判断される一部の海外グループ会社については訪問による往査を実施しました。

重点監査項目	実施した主な監査活動
(1) グループ各社の経営管理状況	<b>グループ会社各社の経営幹部に対するヒアリングを通じた業務監査を実施</b> ① 海外グループ会社5拠点（シンガポール、インドネシア、タイ）への訪問 ② 日本国内主要グループ会社にて常勤監査等委員による講話および経営幹部とのインタビュー実施
(2) 取締役の職務執行および取締役の指名・報酬の決定プロセスのモニタリング	<b>経営幹部に対するヒアリング・意見交換</b> ① CEOとの定例面談の実施 ② 任意の指名・報酬諮問委員会に常勤監査等委員が委員として参加、指名・報酬に係る検討・審議の状況をモニタリング（監査等委員会の監督機能の一つとして）
(3) 監査等委員でない社外取締役との意見・情報交換	<b>リモート形式や対面による意見交換会を実施</b> ① 監査等委員、監査等委員でない社外取締役、内部監査部門長が一堂に会し、支配的株主と少数株主の間に生じる構造的利益相反を防止するために必要な取り組みについて意見交換を実施 ② 監査等委員でない社外取締役との個別面談および意見交換の実施
(4) 会計監査人とのコミュニケーション	<b>定期、不定期開催の意見交換やディスカッション</b> ① 四半期ごとの監査テーマに関する意見交換会 ② 会計監査人からの四半期決算ごとの監査状況の報告会（KAMに関する意見交換を含む） ③ その他監査に関連する重要テーマについてのディスカッション
(5) 内部監査部門との連携	<b>内部監査部門との連携による組織的監査体制構築に向けての取り組み</b> ① 年次監査計画の共同での策定、取締役会にて共同説明の実施 ② 内部監査部門長が月次開催の監査等委員会に出席 ③ 協働による海外グループ会社に対する訪問・往査の実施 ④ デュアル・レポーティングラインによる連携の強化
	<b>デュアル・レポーティングライン</b> 内部監査部門が、取締役会および監査等委員会（監査役会）に直接報告する仕組みの中で、改訂コーポレートガバナンス・コードでは「デュアル・レポーティングライン」が促されています。 内部監査部門が取締役CEO等のみの指揮命令下となっていると、経営陣幹部による不正事案等が発生した際に独立した機能が十分に発揮されていないため、監査等委員会にも同時期に同内容を報告しています。



### 2023年度 活動計画

取締役の職務執行および取締役の指名・報酬の決定プロセスのモニタリング等、監査等委員会としての本来の職務に加えて、2023年度は以下の3点を重点監査項目として活動を展開します。

重点監査項目	予定している主な活動内容
(1) 内部監査部門との連携強化による組織的監査のさらなる推進	① 内部監査部門長による月次開催の監査等委員会への出席 ② 監査等委員会と内部監査部門の定例情報交換会の開催 ③ グループ会社（特に海外事業拠点）への協働往査の実施
(2) 会計監査人、内部監査部門との連携強化を図るための三様監査の充実	① 「三様監査連絡会」の定例開催による意見・情報交換 ② 共有する監査テーマについての勉強会の開催
(3) 取締役会実効性評価において監査等委員会の課題と認識した取締役会等との情報共有の充実	① 監査等委員会の活動状況を取締役会で定期的（半期ごと）に説明 ② 内部監査部門と協働にて、社内向けの「Audit News Letter」の発行・発信

## 監査等委員メッセージ

Message



監査等委員

澁谷 信

### 監査等委員会設置会社移行後1年の振り返りと今後の課題

2022年度に監査等委員会設置会社へ移行したことにより、当社における監査の状況は大きく変化しました。第一に、監査等委員会と内部監査部門との連携が強化されたことが挙げられます。具体的には、監査計画の策定段階より監査等委員会と内部監査部門が協議することにより、組織的な計画策定を行い、さらには実際の監査活動においても海外グループ会社に対する往査を協働で実施しました。これにより監査の効率性が飛躍的に向上するとともに、被監査部門に与える負担も大幅に軽減できました。また、内部監査部門長が月次で開催する監査等委員会に出席し、監査等委員会の活動状況や監査等委員の課題認識を内部監査部門と共有するとともに、内部監査部門の活動の進捗状況を監査等委員会として把握しました。監査等委員会と内部監査部門が互いの活動を知ることで、組織全体における監査上の課題把握が可能になりました。

今後は、グループ本社の監査等委員会と内部監査部門の連携にとどまらず、グループ各社の監査役、内部監査部門との情報および意見交換の機会を設けることで、組織監査の取り組みを拡大していくことが次なる課題として認識しています。

### 専門分野を活かし、監督機能の強化を図る

2022年度に監査等委員会設置会社へ移行したことにより、社外監査役から社外取締役（監査等委員）となり、取締役会決議に参加することになりました。これまで、社外監査役として法務や会計の観点で参加していましたが、経営の観点も含めた参加となり、意識が大きく変わりました。もちろん、少数株主の利益を考慮することは、変わりません。他の社外取締役には、大手企業での経営経験が豊富な方も多く、取締役会でのディスカッションは非常に参考になります。私は、直接的な経営管理の視点だけでなく、ESGなどサステナビリティや、ランサムウェア等のシステムリスク管理の観点、さらには会計専門家としての視点から特に検討の必要があると判断される会計処理についてなど、過去の経験を活かした多様な視点から、ディスカッションすべきと判断した議題に対しては、特に積極的に発言したいと考えています。

また、社外監査等委員としては、他の監査等委員と協調しつつ、内部監査部門と連携しながら、監査の実効性を高めるために積極的に関与していきたいと思っています。



監査等委員

魚住 隆太

独立・社外

### ガバナンスの一層の向上に努める

2022年度に社外取締役監査等委員に選任され、それまでの社外監査役時代とは異なり、取締役会での議決権を有することとなりました。取締役監査等委員の職責は、「適法性」の監査のみならず「妥当性」の監督も含まれますので、責任はより一層重大です。

これまでコーポレートガバナンスやM&A関連を中心とする会社法を主たる専門分野として弁護士活動を行ってきており、大阪大学法科大学院では「コーポレート・ガバナンス」の講義を担当しています。その経験・専門性を活かし、当社のガバナンスの一層の充実・深化に寄与することが期待されているものと考えています。

当社の主要株主である伊藤忠商事グループとの重要な取引については、取締役会において、その取引の必要性や取引条件の合理性について特に注意深く精査されていますが、今後とも少数株主の利益が保護される仕組みをより徹底し、内部監査部門とも連携しながら、当社ガバナンスの一層の向上に努めていきます。



監査等委員

池田 裕彦

独立・社外

## 役員報酬制度

当社取締役（社外取締役および監査等委員である取締役を除く）の報酬制度は、取締役の報酬と当社の業績、および株式価値との連動性をより明確にし、取締役が株価の変動による利益・リスクを株主の皆様と共有することで、中長期的な業績の向上と企業価値の増大に貢献する意識を高めることを目的とした業績連動型の報酬制度を導入しています。

- <基本方針>
- 株主をはじめステークホルダーと価値を共有する報酬体系とする
  - 中長期的な業績の向上と企業価値の増大に貢献する意識を高める報酬体系とする

2022年度における当社の役員の報酬等の額またはその算定方法の決定方法について、取締役の報酬等は、株主総会で承認された総額の範囲内で、社外取締役を過半数とする「指名・報酬諮問委員会」への諮問・答申を経て取締役会にて決定しています。「指名・報酬諮問委員会」では、取締役の報酬支給総額に関する事項、報酬額算定方法に関する事項、業績連動の算定指標に関する事項等について審議し、取締役会に答申を行っています。

### 取締役（監査等委員である取締役を除く）の報酬制度概要

項目	基本報酬 (固定報酬)	業績連動型		業務執行評価連動型 金銭報酬(個人別賞与)
		金銭報酬 (賞与)	株式報酬	
代表取締役	○	○	○	—
社内 取締役 (取締役社長を除く)	○	○	○	○
社外 取締役	○	—	—	—

### 報酬構成

(2023年度基準KPIにおいて、その業績連動係数がいずれも1.0の場合における比率)

役職	基本報酬	業績連動型金銭報酬	業績連動型株式報酬	業務執行評価連動型金銭報酬
代表取締役社長	65	15	20	—
取締役(上席)	60	15	20	5
取締役	60	15	20	5

- 基本報酬(固定報酬)
- 業績連動型金銭報酬(賞与)
- 業績連動型株式報酬(株式交付信託)
- 業務執行評価連動型金銭報酬(個人別賞与)

各報酬の構成比率は、将来的に基本報酬：金銭報酬(賞与)：株式報酬=1：1：1を指向し、業績、企業価値の拡大とともに業績連動型報酬の比率を高めていく設計としています。社外取締役については、その役割と独立性の観点から基本報酬(固定報酬)のみとしています。

## 監査等委員である取締役の報酬等について

監査等委員である取締役の報酬等は、その役割と独立性の観点から基本報酬のみで構成し、監査等委員会での協議により、株主総会の決議による報酬総額の限度額内において決定しています。なお、監査等委員である取締役の報酬水準は、外部専門機関の調査データを参考にしています。

## 役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数

役員区分	対象となる役員の員数	報酬等の種類別の総額(百万円)				報酬等の総額(百万円)
		基本報酬 (固定報酬)	業績連動型			
			金銭報酬(賞与)	株式報酬 (株式交付信託)	業務執行評価連動型金銭報酬 (個人別賞与)	
取締役(監査等委員会および社外取締役を除く)	5	124	19	14	5	164
監査等委員(社外取締役を除く)	1	20	—	—	—	20
監査役(社外取締役を除く)	2	13	—	—	—	13
社外役員	9	67	—	—	—	67
合計	17	226	19	14	5	266

注：1 当社は、2022年6月21日開催の第94回定時株主総会決議に基づき、同日付で監査役会設置会社から監査等委員会設置会社に移行しています。  
 2 監査役報酬等の記載は、監査等委員会設置会社への移行前の期間に係るものです。  
 3 上記員数には、2022年6月21日開催の第94回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役1名および監査役4名を含んでいます。  
 4 上記取締役の報酬等の総額には、使用人兼務取締役の使用人分給とは含まれていません。  
 5 監査等委員会設置会社移行前の取締役の報酬限度額は、2020年6月18日開催の第92回定時株主総会において年額600百万円以内(うち社外取締役は年額50百万円以内)と決議いただいております。なお、取締役(社外取締役を除く)の報酬限度額には、取締役賞与を含むものとし、使用人分給とは含まないものとします。当該定時株主総会終結時点の取締役の員数は9名(うち社外取締役は3名)です。また、監査等委員会設置会社移行後の取締役(監査等委員である取締役を除く)の報酬限度額は、2022年6月21日開催の第94回定時株主総会において年額600百万円以内(うち社外取締役は年額100百万円以内)と決議いただいております。なお、取締役(監査等委員である取締役および社外取締役を除く)の報酬限度額には、取締役賞与を含むものとし、使用人分給とは含まないものとします。当該定時株主総会終結時点の取締役(監査等委員である取締役を除く)の員数は9名(うち社外取締役は5名)です。  
 6 上記には当事業年度に係る業績連動型金銭報酬(賞与)を含んでいます。  
 7 非金銭報酬として取締役(監査等委員である取締役および社外取締役を除く)に対して業績連動型株式報酬(株式交付信託)を導入しています。

## > 業績連動型金銭報酬(賞与)

**目的** ・事業年度ごとの企業業績向上に対する意識の向上

**個別支給額 =**

**役位別基準報酬額**

- ・2023年度
- 基準KPI：2023年度連結営業利益 165億円
- 注：基準KPI100%達成時の基準報酬額

役員区分	基準報酬額	対象役員数
代表取締役社長	1,320万円	1人
取締役(上席)*	660万円	2人
取締役	530万円	1人

\* 取締役 松本智樹、取締役 田中寛之が該当

**×**

**業績連動係数**

KPI達成率	業績連動係数
150%以上	2.00
50%以上	(実績KPI÷基準KPI-0.5)×2
150%未満	小数点第3位を切り上げ
50%未満	0

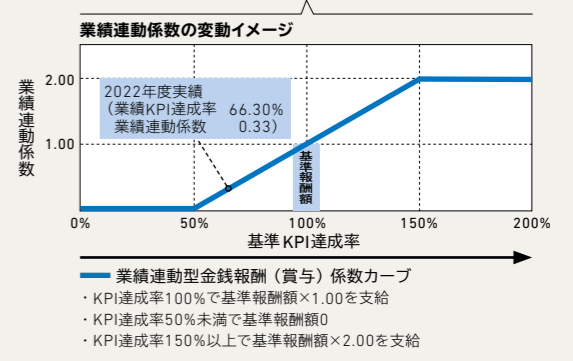
- ・KPI達成率=実績KPI÷基準KPI×100
- ・実績KPI=当該事業年度における連結営業利益実績金額
- ・基準KPI=当該事業年度における連結営業利益業績基準金額

**KPI** 連結営業利益 (選定理由：年次KPIとの連動、継続的な企業業績と財務価値向上)

**額の決定と支給** 当該事業年度業績に基づいて報酬額を確定、翌年度に支給

**総支給額** 2億円を上限

**各取締役への個別支給限度額** 代表取締役 5,000万円  
取締役(上席) 2,500万円  
取締役 2,000万円



## > 業績連動型株式報酬(株式交付信託)

**目的** ・取締役の報酬と当社の業績および株式価値との連動性をより明確にし、株価の変動による利益・リスクを株主の皆様と共有することによる、取締役の中長期的な業績の向上と企業価値の増大に貢献する意識の向上  
 ・事業年度ごとの企業業績向上に対する意識向上による、ステークホルダーとの一層の価値共有

**個別支給ポイント =**

**取得方法** (千ポイント)

役員区分	上限ポイント*
代表取締役社長	25.0
取締役(上席)	12.5
取締役	10.0

\* 対象者への支給ポイント  
上限：1事業年度当たり100.0千ポイント

**×**

**業績連動係数**

KPI達成率	業績連動係数
175%以上	2.00
25%以上	(実績KPI÷基準KPI-0.25)×1.33
175%未満	小数点第3位を切り上げ
25%未満	0

- ・KPI達成率=実績KPI÷基準KPI×100
- ・実績KPI=当該事業年度における連結1株当たり当期純利益実績値
- ・基準KPI=当該事業年度における連結1株当たり当期純利益業績基準値
- 注：連結ROEが5%以下の場合は算出された報酬額を10%減じて支給(業績連動係数に反映)

**÷**

**信託取得当社株価**

本信託に組み入れる株式は、取得方法・組み入れ株式数・組み入れ株価について取締役会で決議を行い、同日社外開示する

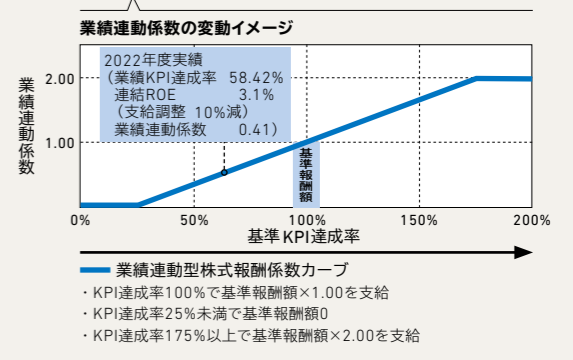
**取得方法**

取得方法	組み入れ株価
保有自己株式の処分	本制度に係る第三者割当(株式交付信託への組み入れ)を決議する当社取締役会開催の前営業日の東京証券取引所における当社株式終値の価格
取引所市場(立会外取引を含む)	本制度に係る株式取得についての当社取締役会決議後に取引所市場から買い付ける当社株式の価格

**KPI** 単年度の連結EPSおよび連結ROE (選定理由：中期計画KPIとの連動、中長期の業績拡大と企業価値向上)  
 当社が金銭を拠出することにより設定する信託が当社株式を取得し、当社が各取締役に付与するポイントの数に相当する数の当社株式が本信託を通じて各取締役にに対して交付される株式報酬制度。1ポイント=1株に設定。

**交付時期** 原則として取締役の退任時

**信託への拠出上限金額** 拠出上限額：1事業年度当たり2億円



## > 業務執行評価連動型金銭報酬(個人別賞与)

**目的** ・取締役個人の執行責任と成果を明確にし、パフォーマンスの発揮度を報酬に反映

**業務執行評価** ・全社業績、担当部門業績、個別重点課題のほか、ESG経営の重点領域となっている自部門の課題について、具体的な指標及び目標\*を設定した上で、その達成度に基づき代表取締役社長が決定。評価ウェイトは一律10%  
 \*「Reborn 2024」の基本方針「サステナビリティの深化」と連動したESG目標を設定

**個別支給額 =**

**役位別基準報酬額**

役員区分	基準報酬額	対象役員数
取締役(上席)*	230万円	2人
取締役	180万円	1人

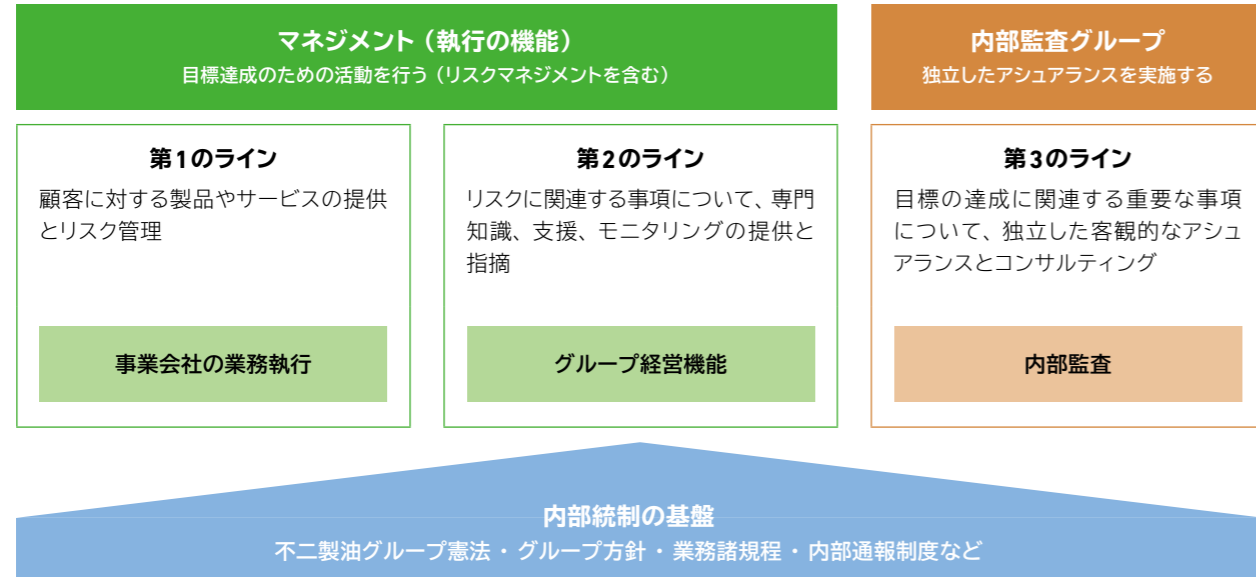
\* 取締役 松本智樹、取締役 田中寛之が該当

**×**

**評価連動係数(0~2.00)**

# グループガバナンス

## グループガバナンスの体制



### 内部統制の基盤

不二製油グループ憲法	<ul style="list-style-type: none"> <li>不二製油グループのミッション、目指す姿の実現のために組織として共有する価値観（拠りどころ）や行動原則であり、経営の根幹となるもの 不二製油グループ憲法 → P1</li> <li>浸透活動を実施 コミュニケーションの強化 → P70</li> </ul>
グループ方針	<ul style="list-style-type: none"> <li>「不二製油グループ憲法」を具現化するための、グループ経営に関する基本方針</li> </ul>
業務諸規程	<ul style="list-style-type: none"> <li>「決裁権限に関する運用規程」「職務分掌規程」および各機能部門が適正に業務を遂行する手順を定めた業務規程など30の規程や細則から構成</li> </ul>
内部通報制度	<ul style="list-style-type: none"> <li>国内グループ会社では「不二製油グループ社内通報窓口」、社外通報窓口（法律事務所）、および「公正取引ヘルプライン*」、海外グループ会社においては、「不二製油グループコンプライアンス・ヘルプライン」を運用</li> <li>適正な取引継続の観点から特定分野の協力会社を対象とした通報窓口 サステナビリティレポート2023 → <a href="https://www.fujioilholdings.com/sustainability/compliance/">https://www.fujioilholdings.com/sustainability/compliance/</a></li> </ul>

### 第1のライン：事業会社の業務執行

2015年のグループ本社制（持株会社制）への移行後、不二製油グループの方針に沿った適正な業務執行のためグループ各社の諸規程を整備しました。各エリアの統括会社と各事業会社は市場・顧客に対する製品やサービスを提供し、各エリアにおける事業戦略の立案と実行を担っています。また、各事業会社内にリスクマネジメント委員会を設置し、不二製油グループ本社、統括会社、各グループ会社間で連携を取りながらオペレーショナルリスクを特定し、対応しています。

### 第2のライン：グループ経営機能

成長戦略の推進、ポートフォリオの強化推進という観点では、従来のエリア制により一定の進展が見られた一方で、事業環境の不確実性が顕在化する状況において、経営・事業基盤の強化を優先する必要性を認識したため、2023年4月より組織改定を行いました。主要な海外グループ会社をグループ本社のCSO部門の傘下とすることで、グループ本社の各機能部門と海外グループ各社との連携を強め、適正な業務執行における機能軸ならびに事業軸での統制機能の発揮とモニタリングに努めてグローバル経営管理およびガバナンス・コンプライアンスの強化を図っています。

### CxOおよびグループ本社の統制機能

機能	グループの統制機能強化の主な取り組み	担当役員
CFO	<ul style="list-style-type: none"> <li>原材料高に伴う増加運転資金への対応や金利上昇局面における資金調達への支援</li> <li>資本効率向上に向けたFUJI ROICの導入およびグループ各社のKPI進捗モニタリング</li> <li>統一基幹システムの導入およびDX推進、情報セキュリティに関わる諸規程の整備、監督、支援</li> </ul>	前田
CSO	<ul style="list-style-type: none"> <li>不二製油グループ憲法、中長期経営戦略の浸透</li> <li>原料調達の課題を把握、既存サプライチェーンの見直し等の戦略立案、サステナブル調達の推進</li> <li>事業戦略の企画、立案およびグループ会社と連携した戦略案を実行、モニタリングすることで利益責任を共有し経営を支援</li> <li>社内外広報戦略を企画、立案、実行</li> </ul>	田中
CTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>グローバル研究開発ネットワークの強化と研究戦略の推進</li> <li>グループ全社の知的財産の管理および活用の基盤整備</li> <li>次世代事業につながる技術イノベーションの創出</li> </ul>	門田
ESG部門	<ul style="list-style-type: none"> <li>サステナビリティ目標管理ならびに全社重要リスクマネジメント、ESG情報開示</li> <li>安全や品質に関するグループ基準の策定、モニタリングおよび支援</li> <li>グループ共通の生産性指標の導入、生産性改善に向けたグループ各社への支援</li> <li>グループ全社の環境戦略の策定、モニタリングおよび支援</li> </ul>	門田
人事・総務部門	<ul style="list-style-type: none"> <li>次世代経営層人材候補の育成</li> <li>エンゲージメント向上のための労働環境整備（人権ガイドライン策定、DE&amp;Iに関する活動等）</li> <li>海外グループで活躍するグローバル人材の育成、事業戦略に応じたキャリア人材の採用</li> <li>不二製油グループ方針の各規程の整備</li> </ul>	酒井
法務部門	<ul style="list-style-type: none"> <li>コンプライアンスに関する教育・啓発を含むグローバル法務施策の実施</li> <li>グループ各社を対象としたコンプライアンスモニタリングの実施</li> <li>グループ各社を対象とした内部通報制度の運用</li> </ul>	前田

### 第3のライン：内部監査

内部監査グループは、「内部監査規程」に基づき、不二製油グループ本社およびグループ会社を対象として業務の適正性を監査するとともに、財務報告に係る内部統制を含めた内部統制システム・プロセスの整備、運用状況の監査を実施しています。内部監査の活動および結果等については取締役会（または業務執行代表者であるCEO）に報告しています。内部監査の効率化を図るため、国内における事業会社（子会社）の不二製油（株）の内部監査部門である内部監査室（4名）と連携を図る形で運営しています。

#### 2022年度実績

内部監査実績	<ul style="list-style-type: none"> <li>業務監査：海外グループ会社ではシンガポール、マレーシア、インドネシア、タイの4カ国6社に対し業務監査を実施</li> <li>財務報告に係る内部統制の評価：グループ本社および連結子会社19社を対象として全社的な内部統制の評価、連結子会社5社を対象として業務プロセスに係る内部統制の評価を実施</li> </ul>
内部監査の結果について	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会、経営会議、監査等委員会、グループ本社のグループ内部統制機能を所轄する部署（ESG所管部門、コンプライアンス所管部門、経理部門、安全・品質・環境所管部門等）へ報告および直接課題提起、改善提案を実施することによる内部統制システムの向上推進</li> <li>会計監査人あずさ監査法人、監査等委員との相互連携を強化</li> </ul>
内部監査部門人員（2023年3月時点）	<ul style="list-style-type: none"> <li>員数：3名</li> <li>監査の高度化をより進めるべく、所属部員に監査・会計関連の国際資格の取得を奨励（延べ人数：CIA3名、CISA2名、CFE1名、USCPA1名）*</li> </ul> <p>* CIA：公認内部監査人、CISA：公認情報システム監査人、CFE：公認不正検査士、USCPA：米国公認会計士</p>

#### 2023年度計画

ガバナンス監査	監査対象を前年度の19社から23社に拡大。監査項目についても法定の必須項目の範囲を超え、各社のガバナンスの実効性にフォーカスする内容へアップデート。グループ各社の統制レベルを横並びで比較検証するステップも追加し、グループガバナンスの強化を目指す。
業務監査	コロナ禍で停滞していた米州や欧州エリアへの現地監査を強化し、監査項目についても利益管理、経費の適正性を追加し、不正の観点をより強化した内容へアップデート。
データ監査	前年度までの統一基幹システム導入13社に対するデータ監査に加え、非導入会社に対しても別の仕組みを確立し、対象を拡大予定。既存の分析シナリオを見直し、異常検知の仕組みの有効性・効率性を向上させる。
グループ本社の各機能軸との連携強化	各機能軸と密に連携し、そのアセスメント情報を有意義に共有することで、監査の効率性・実効性を上げ、より一層のリスク管理機能強化を目指す。
内部統制整備支援	ガバナンスや内部統制の構築支援を行うことで、グループ各社のガバナンスレベルを向上させる。

# 役員一覧

## 取締役 (2023年7月1日現在)



### 酒井 幹夫

代表取締役社長  
最高経営責任者 (CEO)  
兼 人事・総務部門担当

1959年生  
1983年 4月 当社入社  
2015年 6月 当社取締役  
2016年 4月 当社常務執行役員  
当社最高経営戦略責任者 (CSO)  
2019年 4月 当社上席執行役員  
ブラマー チョコレート カンパニー会長  
2020年 4月 フジ スペシャルティーズ社長  
2021年 4月 当社代表取締役社長 (現任)  
当社最高経営責任者 (CEO) (現任)



### 松本 智樹

取締役 兼 上席執行役員  
ブラマー チョコレート カンパニー 会長 兼 社長

1960年生  
1985年 4月 当社入社  
2015年 6月 当社取締役 (現任)  
2015年10月 当社最高財務責任者 (CFO)  
2019年 4月 当社上席執行役員 (現任)  
2023年 7月 ブラマー チョコレート カンパニー会長  
兼 社長 (現任)



### 門田 隆司

取締役 兼 上席執行役員  
最高技術責任者 (CTO)  
兼 ESG担当

1959年生  
1985年 4月 当社入社  
2018年 6月 当社取締役 (現任)  
2019年 4月 当社上席執行役員 (現任)  
2022年 4月 当社最高技術責任者 (CTO)  
兼 ESG担当 (現任)



### 澁谷 信

取締役  
常勤監査等委員

監査等委員

1959年生  
2005年 6月 株式会社アイアール・コミュニケーションズ代表取締役  
2007年 6月 株式会社バナーズ代表取締役社長  
2010年 1月 当社入社  
2014年 4月 当社執行役員  
グローバル戦略本部法務部長  
2017年 4月 法務・総務グループシニアマネージャー  
2017年 6月 当社常勤監査役  
2022年 6月 当社取締役 (常勤監査等委員) (現任)



### 魚住 隆太

取締役監査等委員\*1  
独立役員

監査等委員  
独立・社外

1948年生  
2003年 6月 朝日監査法人\*3代表社員  
2004年 4月 あずさサステナビリティ株式会社\*4  
代表取締役社長兼任  
2010年 7月 魚住隆太公認会計士事務所代表 (現任)  
2013年 7月 魚住サステナビリティ研究所代表 (現任)  
2018年 6月 丸一鋼管株式会社社外監査役 (現任)  
2019年 6月 当社監査役  
2020年 6月 大栄環境株式会社社外監査役 (現任)  
2022年 6月 当社社外取締役 (監査等委員) (現任)



### 池田 裕彦

取締役監査等委員\*1  
独立役員

監査等委員  
独立・社外

1960年生  
1987年 4月 弁護士登録、大江橋法律事務所入所  
1991年 5月 パージニア大学ロースクール卒業  
1991年 9月 ニューヨーク市所在、Weil, Gotshal & Manges法律事務所勤務  
1992年 6月 同州弁護士登録  
1993年 4月 大江橋法律事務所 パートナー (現任)  
2010年 4月 大阪大学法科大学院 客員教授 (現任)  
2020年 6月 当社監査役  
2022年 6月 当社社外取締役 (監査等委員) (現任)



### 田中 寛之

取締役 兼 上席執行役員  
最高経営戦略責任者 (CSO)  
兼 チョコレート事業部門長 兼 ハラルド会長

1968年生  
1990年 4月 伊藤忠商事株式会社入社  
2020年10月 ブラマー チョコレート カンパニー  
取締役 (現任)  
2021年 4月 ハラルド会長 (現任)  
2022年 4月 当社入社  
当社上席執行役員 (現任)  
当社最高経営戦略責任者 (CSO) (現任)  
2022年 6月 当社取締役 (現任)



### 西 秀訓

社外取締役\*1  
独立役員

独立・社外

1951年生  
1975年 4月 カゴメ株式会社入社  
2009年 4月 カゴメ株式会社代表取締役社長  
2014年 1月 カゴメ株式会社代表取締役会長  
2014年 6月 長瀬産業株式会社社外取締役  
2016年 3月 カゴメ株式会社取締役会長  
2019年 6月 当社社外取締役 (現任)  
2020年 6月 テルモ株式会社社外取締役 (現任)



### 梅原 俊志

社外取締役\*1  
独立役員

独立・社外

1957年生  
1984年 4月 日東電工株式会社入社  
2019年 6月 日東電工株式会社代表取締役  
専務執行役員CTO全社技術部門長  
2020年 7月 国立大学法人北海道大学理事 (非常勤)  
(現任)  
2020年 8月 慶應義塾大学特任教授  
2021年 6月 当社社外取締役 (現任)  
2022年 6月 第一稀元素化学工業株式会社  
社外取締役 (現任)  
新明和工業株式会社社外取締役 (現任)

## 執行役員 (2023年7月1日現在)

社長 酒井 幹夫 上席執行役員 松本 智樹 門田 隆司 田中 寛之



### 大森 達司

上席執行役員  
不二製油株式会社  
代表取締役社長

1960年生  
2017年 4月 執行役員 最高業務執行  
責任者 (COO)  
不二製油 (株) 代表取締役  
社長 (現任)  
2017年 6月 取締役  
2017年 9月 上席執行役員 (現任)



### 前田 淳

上席執行役員  
最高財務責任者 (CFO)  
兼 法務部門担当

1967年生  
2018年 6月 経営企画グループ グループ  
リーダー  
2021年 6月 執行役員フジヨーロッパ  
アフリカ社長 (欧州総支配人)  
フジ スペシャルティーズ  
エグゼクティブ・ヴァイス  
プレジデント  
2023年 7月 上席執行役員 (現任)  
最高財務責任者 (CFO) (現任)



### 信達 等

執行役員  
油脂事業部門長  
兼 油脂事業部門  
乳化・発酵グループリーダー  
兼 SCM  
(サプライチェーンマネジメント) 担当

1961年生  
2019年 4月 フジオイル アジア社長  
2021年 4月 上席執行役員 最高経営戦  
略責任者 (CSO) 兼 油脂・  
チョコレート事業部門長  
2022年 4月 執行役員 油脂事業部門長  
(現任)



### 峯村 政孝

執行役員  
不二 (中国) 投資有限公司  
董事長・総経理

1962年生  
2015年 4月 不二富吉 (上海) 企業管理  
有限公司 中国総代表  
2016年 4月 執行役員 (現任)  
2017年 1月 不二 (中国) 投資有限公司  
董事長・総経理 (現任)



### 辻 智子

社外取締役\*1  
独立役員

独立・社外

1956年生  
1979年 4月 味の素株式会社入社  
2015年 5月 株式会社吉野家ホールディングス  
執行役員 (現任)  
株式会社吉野家ホールディングス  
グループ商品本部素材開発部長 (現任)  
2020年 6月 株式会社サンドラッグ社外取締役  
(現任)  
2022年 6月 当社社外取締役 (現任)



### 中川 理恵

社外取締役\*1  
独立役員

独立・社外

1968年生  
2003年 8月 株式会社ミスミ\*入社  
2011年10月 同社FA企業体複合加工品事業部事業  
部長  
2013年10月 同社FA加工品企業体企業体社長  
2015年10月 同社FA企業体企業体社長代表執行役員  
2020年10月 同社ユーザーサービスプラットフォーム  
代表執行役員  
2022年 1月 同社サステナビリティプラットフォーム代  
表執行役員  
2022年12月 同社退社  
一般社団法人グラミン日本理事・COO  
(現任)  
2023年 6月 当社社外取締役 (現任)



### 立川 義大

社外取締役\*1

社外

1971年生  
1993年 4月 伊藤忠商事株式会社入社  
1998年 3月 同社退社  
2003年 2月 伊藤忠商事株式会社入社  
2008年 4月 日本ニュートリション株式会社出向  
代表取締役社長  
2020年 4月 伊藤忠商事株式会社飼料・穀物部長  
2023年 4月 同社食糧部門長 (現任)  
2023年 6月 当社社外取締役 (現任)



### 六川 尚宏

執行役員  
フジオイル ヨーロッパ 会長

1967年生  
2019年 4月 執行役員 (現任)  
2019年 4月 フジヨーロッパアフリカ社長  
2021年 4月 フジ スペシャルティーズ社長  
ブラマー チョコレート  
カンパニー会長  
2022年 5月 フジオイル  
インターナショナル社長  
2023年 7月 フジオイル ヨーロッパ  
会長 (現任)



### 鈴木 清仁

執行役員  
PBF事業部門長  
兼 不二製油株式会社 たん白事業  
部門長

1965年生  
2018年 4月 事業開発部門 大豆・  
機能性素材グループリーダー  
2019年 4月 執行役員 (現任)  
グループ本社 PBF事業  
部門 部門長 (現任)  
2021年 4月 不二製油 (株) たん白事業  
部門長 (現任)



### 中村 彰宏

執行役員  
未来創造研究所長

1968年生  
2015年10月 研究開発戦略グループ  
副リーダー  
2016年 7月 研究開発戦略グループ  
リーダー  
2019年 4月 国立大学法人東京農工大学  
大学院・国立大学法人茨城  
大学農学部教授 (現任)  
2020年 4月 執行役員 (現任)  
未来創造研究所長 (現任)



### 尾形 訓彦

執行役員  
フジオイル アジア 社長

1969年生  
2016年 4月 営業部門 大阪営業部 部長  
2016年 8月 営業部門 大阪営業部 部長  
兼 大阪支店長  
2022年 4月 フジオイル アジア社長  
(現任)  
2022年 6月 執行役員 (現任)

\*1 取締役 西秀訓氏、梅原俊志氏、辻智子氏、中川理恵氏、立川義大氏、魚住隆太氏および池田裕彦氏は、会社法施行規則第2条第3項第5号に規定する社外役員に該当する社外取締役です。  
\*2 現株式会社ミスミグループ本社  
\*3 現有限責任あずさ監査法人  
\*4 現KPMGあずさサステナビリティ株式会社



## 社会からの評価(抜粋)

### ESGインデックスへの組み入れ

#### FTSE

- 「FTSE Blossom Japan Index」(3年連続)
- 「FTSE Blossom Japan Sector Relative Index」(2年連続)
- 「FTSE4GOOD Developed Index」(3年連続)
- 「FTSE4GOOD Japan Index」(3年連続)



FTSE Russell (FTSE International LimitedとFrank Russell Companyの登録商標)はここに不二製油グループ本社株式会社が第三者調査の結果、FTSE4GOOD Index Series、FTSE Blossom Japan IndexおよびFTSE Blossom Japan Sector Relative Indexの組み入れの要件を満たし、本インデックスの構成銘柄となったことを証します。

#### MORNINGSTAR

- 「Morningstar Japan ex-REIT Gender Diversity Tilt Indexes (GenDi J)」(初選出)



GenDi JはEquileapが提供するデータと評価手法を活用し、確立されたジェンダー・ダイバーシティ・ポリシーが企業文化として浸透している企業、および、ジェンダーに関係なく従業員に対し平等な機会を約束している企業に重点を置いています。スコア順に5つのグループに分類されており、当社はGenDi Jの最高段階であるGroup1に位置します。

#### S&P/JPX

- カーボン・エフィシエント指数(7年連続)



### 環境

#### CDP

- 投資家質問書2022 水セキュリティ・森林にて「Aリスト企業」、気候変動にて「A-」評価獲得
- CDP投資家質問書2022 サプライヤー・エンゲージメント・リーダーに選定
- Nikkei Asia、英フィナンシャル・タイムズ、独調査会社スタティスタ共同「アジア太平洋地域気候変動リーダー企業」調査にて上位200に選出(2年連続)



### サステナブルな食資源の創造/健康と栄養

- 2022年10月 農林水産省および公益社団法人農林水産・食品産業技術振興協会主催 第23回民間部門農林水産研究開発功績者表彰「農林水産技術会議会長賞 民間企業部門」受賞
- 2023年1月 株式会社日本経済新聞社主催 2022年日経優秀製品・サービス賞「最優秀賞」受賞
- 2023年3月 公益社団法人日本農芸化学会関西支部主催 2021-22年度「支部技術賞」受賞

### サステナブル調達

- 2023年3月 農林水産省主催 国内食品製造事業者の持続可能な原材料調達の優良企業表彰「農林水産大臣賞」受賞
- 2023年4月 RSP0 Shared Responsibility Scorecard 満点評価

### 女性活躍、健康経営

- 厚生労働省「プラチナくるみん」認定



- ブラジルの「働きがいのある会社」全国ランキングに選出(ハラルド(ブラジル))



- 経済産業省および日本健康会議健康経営優良法人2023大規模法人部門(ホワイト500)に認定



### 社会とのコミュニケーション

- 2023年1月 一般社団法人サステナビリティコミュニケーション協会主催 サステナビリティサイト・アワード2023「シルバー(優秀賞)」受賞
- 2023年2月 株式会社日本経済新聞社主催 日経統合報告書アワード\*「優秀賞」受賞(5年連続)
- 2023年6月 日興リサーチセンター株式会社主催「Integrated Report Award」ベストプラクティス賞

\*2021年より日経アニュアルレポートアワードから改称

### 参画・賛同している主要な外部イニシアチブ

- 2004年9月 持続可能なパーム油のための円卓会議(RSPO)
- 2012年2月 世界カカオ財団(WCF)
- 2012年12月 グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン(GCNJ)
- 2013年 Global Shea Alliance(GSA)
- 2013年1月 国連グローバル・コンパクト(UNGC)
- 2015年 Shea Network Ghana
- 2019年5月 気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)
- 2019年10月 持続可能なパーム油ネットワーク(JaSPON)
- 2020年4月 開発途上国におけるサステナブル・カカオ・プラットフォーム
- 2020年5月 責任ある大豆に関する円卓会議(RTRS)
- 2020年5月 Science Based Targets initiative(SBTi) 認証取得
- 2020年6月 The Palm Oil Collaboration Group(POCG)
- 2021年4月 企業と生物多様性イニシアティブ(JBIB)

## IR活動実績

IR実施イベント	2021年度実績	2022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	8回	7回
取材		
役員取材	58件	50件
IR取材	152件	136件
うち、統合報告書のフィードバック面談(役員・IR)	19件	18件

## 主なグループ会社一覧 (2023年7月1日現在)

注:1 連結子会社・持分法適用会社を記載  
2 事業区分表記は会計セグメントに準ずる  
3 ( ) 表示年度は設立年。ただし、M&A等によるグループ参入会社は取得年度を記載



### 日本

- 不二製油株式会社(2015)
- 株式会社阪南タンクターミナル(1972)
- フジフレッシュフーズ株式会社(1973)
- 株式会社エフアンドエフ(1989)
- 株式会社フジサニーフーズ(1990)
- 不二つばフーズ株式会社(2001)
- 不二神戸フーズ株式会社(2004)
- 千葉ベグオイルタンクターミナル株式会社(2005)
- オム乳業株式会社(2011)

### 米州

- フジ スペシャルティーズ(1987)
- フジオイル インターナショナル\*1(2022)
- フジ ベジタブル オイル(1987)
- フジオイル ニューオリズ(2018)
- オイルシーズ インターナショナル\*\*2(2022)
- RITO Partnership\*\*3(2022)
- ブラマー チョコレート カンパニー(2018)
- ハラルド(2015)

### 東南アジア

- フジオイル アジア(2003)
- フジオイル(シンガポール)(1981)
- ウッドランド サニーフーズ(1988)
- バルマジュ エディブル オイル(1985)
- フジ グローバル チョコレート(M)(2016)
- ユニフジ(2017)
- フレイアパティ インドタマ(1995)
- ムシム マス-フジ(2010)
- フジオイル(タイランド)(2010)
- インダストリアルフード サービス(2018)

### 中国

- 不二(中国)投資有限公司(2015)
- 不二製油(張家港)有限公司(1995)
- 不二製油(張家港保税区)有限公司(1997)
- 不二製油(肇慶)有限公司(2017)
- 巴洛美巧克力製造(上海)有限公司\*\*4(2018)
- 天津不二蛋白有限公司(2004)

### 欧州

- フジオイル ヨーロッパ(1992)
- フジ オイル ガーナ(2012)
- フジ ブランデンブルク(2019)
- クレオホールディングス(2021)

\*1 フジ スペシャルティーズ80%、ITOCHU International Inc. 20%の所有比率にて設立  
\*2 2022年5月 ITOCHU International Inc. の現物出資により当社連結子会社化

\*3 オイルシーズ インターナショナル連結子会社化に伴う持分法適用会社化  
\*4 2020年に米州ブラマーから分離

各評価やイニシアチブの詳細、その他の表彰などについてはサステナビリティレポート2023をご参照ください。  
ステークホルダーエンゲージメント → [https://www.fujioilholdings.com/sustainability/stakeholder\\_engagement/](https://www.fujioilholdings.com/sustainability/stakeholder_engagement/)  
社会からの評価 → <https://www.fujioilholdings.com/sustainability/evaluation/>

# 「統合報告書2023」の発行にあたって



CFO (統合報告書 開示責任者)

前田 淳

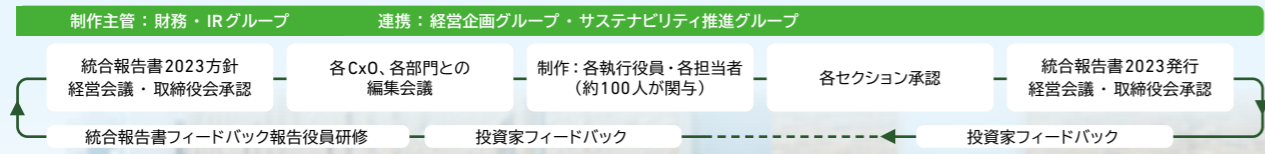
2018年に初めて発行した「統合報告書2018」以来、統合報告書を通して資本市場との対話を深めてまいりました。特に、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの声を経営課題の改善に活かすべく、統合報告書発行後には、各CxOによる投資家の皆様との対話や、取締役・執行役員などへのフィードバック共有、役員研修での協議などを行い、企業価値向上に取り組んでまいりました。

昨年度の「統合報告書2022」では、「人的資本に対する戦略」や「E（環境）やS（社会）の課題に対する取り組みと事業戦略との連動性」、「事業ポートフォリオマネジメント」について機関投資家の皆様から多くのご示唆をいただき、それらの観点に対して経営陣で議論を重ねてまいりました。

「統合報告書2023」が、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様にとって、中期経営計画「Reborn 2024」での進捗や課題認識、不二製油グループが目指す価値創造に対する当社理解の一助となれば幸いです。

なお、本報告書は、経済産業省の「価値協創ガイダンス2.0」やIFRS財団が提唱する「国際統合報告フレームワーク」を参照し、その方針に沿って作成しました。当社グループが現在認識している短中長期の価値創造に影響を与え得る全ての重要事項が、統合思考によって記載されていることが2023年8月25日の取締役会において確認、承認されました。本報告書が、経営者の視点に基づき、透明性と誠実性に留意し作成されていることをここに表明します。

## 統合報告書制作フロー



## 会社概要 (2023年3月31日現在)

### 会社名

不二製油グループ本社株式会社

### 本社事務所

大阪市北区中之島3丁目6番32号 ダイビル本館

注：本店所在地（登記上）：大阪府泉佐野市住吉町1番地

### 設立

1950年（昭和25年）10月9日

### 資本金

13,208百万円

### 代表者

代表取締役社長（CEO） 酒井 幹夫

### 連結従業員数

5,799名

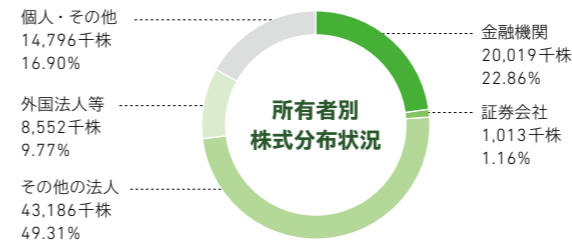
### 子会社・関連会社

連結子会社 39社

非連結子会社および関連会社 10社

## 株式の状況 (2023年3月31日現在)

発行可能株式総数： 357,324,000株  
 発行済株式の総数： 87,569,383株  
 株主数： 34,782名



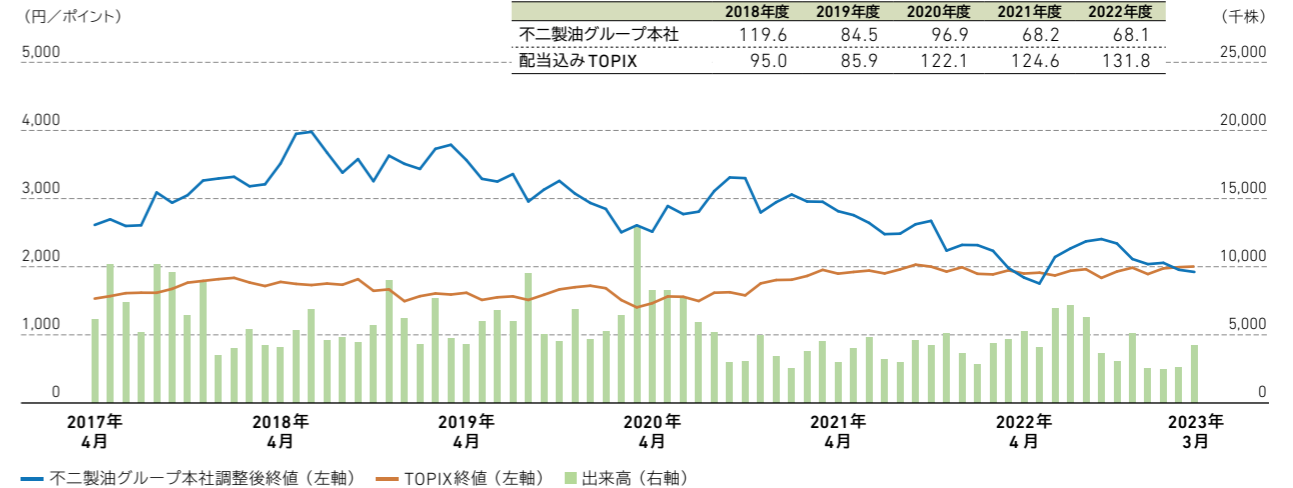
## 大株主（上位10名）

株主名	持株数（千株）	持株比率*（%）
伊藤忠フードインベストメント合同会社	36,660	42.59
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	7,679	8.92
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	3,230	3.75
全国共済農業協同組合連合会	2,639	3.07
不二製油取引先持株会	1,504	1.75
伊藤忠商事株式会社	1,141	1.33
日本生命保険相互会社	1,100	1.28
株式会社ロイズコンフェクト	1,080	1.25
東京海上日動火災保険株式会社	1,058	1.23
株式会社日本カストディ銀行・三井住友信託退給口	1,000	1.16
計	57,093	66.33

注：1 自己株式1,494千株は「個人・その他」に含めて記載しています。  
 2 千株未満は切り捨てて算出しています。


\* 持株比率は自己株式（1,494千株）を控除して計算しています。

## 株価／出来高の推移



IRチームメンバー



 **不二製油グループ本社株式会社**

お問い合わせ先

不二製油グループ本社株式会社

財務・IRグループ IRチーム

〒105-7309 東京都港区東新橋1丁目9番1号 東京汐留ビルディング

TEL : 03-4477-5416

FAX : 03-4477-5417

URL : <https://www.fujioilholdings.com>

