

Integrated Report

不二製油グループ 統合報告書

2022



2030年 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

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。

<不二製油グループ憲法>

2015年10月に、当社グループが創業時から大切にしてきたDNAを継承し進化させるため、「不二製油グループ憲法」を制定しました。社会的責任を果たしつつ、持続的に成長していくために、「ミッション（私たちの使命・私たちの存在理由）」「ビジョン（私たちの目指す姿）」「バリュー（私たちが行動する上で持つべき価値観）」、そして「プリンシプル（私たちの行動原則）」を明文化したものです。

<2030年ビジョン>

「不二製油グループ憲法」の精神に基づき、2030年を目指し当社が果たすべき貢献のあり方を2030年ビジョンとして策定し2022年5月に公表しました。2030年ビジョンの達成を目指し、2030年までの9年間で3つのフェーズに分けて取り組みを進めています。



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によって、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2022」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
国際統合報告評議会 (IIRC) 「国際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」



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 2022」
⇒ 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2022」
⇒ <https://www.fujioilholdings.com/sustainability/>

社会からの評価 (抜粋)

ESG 関連

CDP
・投資家質問書 (森林、気候変動、水) 2021
トリプル A (2年連続最高評価)



MSCI
・「MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ」(6年連続)
・「MSCI日本株女性活躍指数 (WIN)」(4年連続)
・「MSCI日本株女性活躍指数 (セレクト)」(4年連続)

2022 CONSTITUENT MSCI ジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数
2022 CONSTITUENT MSCI 日本株女性活躍指数 (WIN)

The inclusion of FUJIOIL HOLDINGS INC. in any MSCI index, and the use of MSCI logos, trademarks, service marks or index names herein, do not constitute a sponsorship, endorsement or promotion of FUJIOIL HOLDINGS INC. by MSCI or any of its affiliates. The MSCI indexes are the exclusive property of MSCI. MSCI and the MSCI index names and logos are trademarks or service marks of MSCI or its affiliates.

FTSE
・「FTSE4GOOD Developed Index」(2年連続)
・「FTSE4GOOD Japan Index」(2年連続)
・「FTSE Blossom Japan Index」(2年連続)
・「FTSE Blossom Japan Sector Relative Index」(初選出)

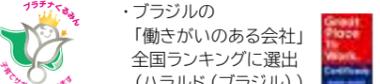


FTSE Russell (FTSE International Limited と Frank Russell Company の登録商標) はここに不二製油グループ株式会社(第三者調査の結果: FTSE4GOOD Index SeriesおよびFTSE Blossom Japan Sector Relative Index)が加入の要件を満たし、本インデックスの構成銘柄となったことを証します。

S&P/JPX
・カーボン・エフィシエント指数 (6年連続)



その他 健康経営など
・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2022 大規模法人部門 (ホワイト500)」認定



各評価やインシアチブの詳細、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2022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/

- 対象範囲
不二製油グループの活動を掲載しています。
- 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 (日本の統括会社)
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
2021年度 (2021年4月1日～2022年3月31日)
活動や取り組み内容は、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。



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2022」
⇒ <https://www.fujioilholdings.com/sustainability/>



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 2022」
⇒ https://www.fujioilholdings.com/ir/library/fact_book/

IR 関連

2022年 2月 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 (4年連続)

2022年 2月 年金積立金管理運用独立行政法人 (GPIF) の国内株式運用機関が選ぶ「優れた統合報告書」(2年連続) および「改善度の高い統合報告書」(2回目) に選定

* 2021年より日経アニュアルリ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 (GCN)

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チブ (JBIB)

CONTENTS

イントロダクション

- 4 不二製油グループのDNAとあゆみ
- 6 不二製油グループのビジネス
- 7 At a Glance
- 8 CEO Message

14

不二製油グループの価値創造

- 15 不二製油グループの目指す価値創造
- 17 基盤の強化のための中期経営計画 (2022～2024年度) Reborn 2024
- 20 特別対談：新中期経営計画策定の背景と込めた想い
- 26 不二製油グループのリスクマネジメント

32

財務戦略

- 32 財務戦略

37

価値創造の基盤

- 38 R&D
- 42 生産活動
- 44 サステナブル調達
- 49 DX
- 50 特別対談：グループの成長につなげる無形資産の活用と強化
- 52 環境課題への取り組み
- 56 人権への配慮
- 57 価値創造を支える人材

62

事業戦略

- 63 事業ポートフォリオマネジメント
- 64 事業軸・エリア軸でのマネジメント
- 66 植物性油脂事業
- 68 業務用チョコレート事業
- 72 乳化・発酵素材事業
- 73 大豆加工素材事業
- 74 挑戦領域への展開
- 78 特別対談：サステナブルな食の未来に向けた不二製油グループの挑戦
- 80 エリア戦略

83

ガバナンス

- 84 コーポレートガバナンス
- 94 グループガバナンス
- 96 役員一覧

- 99 MD&A
- 100 データハイライト
- 104 会社概要／株式の状況／主なグループ会社一覧
- 104 「統合報告書2022」の発行にあたって

挑戦と革新

製油業界では最後発企業であった不二製油は、たゆまぬ挑戦に邁進し道を切り拓くことで、独自性のある発展を遂げてきました。人まねをしない、挑戦と革新に努める姿勢こそが不二製油のものづくりの基礎となっています。

(写真は日本発の南方系油脂の圧搾抽出装置)

安全と品質、環境

食品メーカーとして食の安全と品質を徹底すること、環境に配慮した事業活動を行うこと、そしてかけがえない財産である従業員の労働安全の確保を経営の大前提とし、全従業員が行動する上で持つべき価値観としてその精神を守り続けています。

顧客貢献

創業以来、第一の責任を顧客への貢献を果たすこととし、顧客が求めるより良い製品の提供により当社も成長を果たすことを基本思想としてきました。その精神は経営基本方針や、2015年に策定した「不二製油グループ憲法」によって受け継がれ、顧客や消費者、ステークホルダーへの貢献を追求し、持続的な成長を図る企業を目指しています。

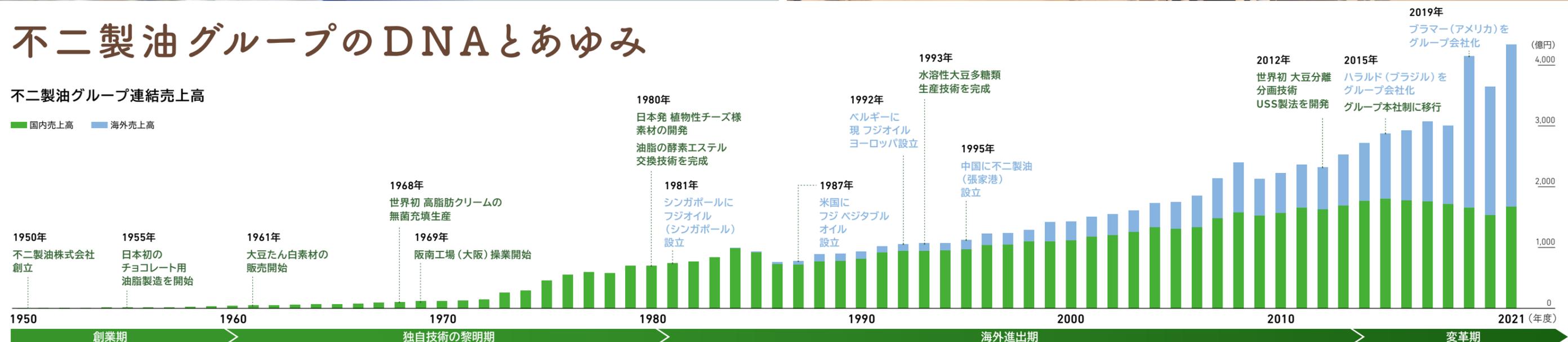
食の喜びと健康に貢献

創業当時より南方系油脂と大豆たん白素材を中核に技術を深め、価値ある新素材を生み出してきました。食の素材の可能性を追求し、具現化し、進化させ、食の喜びと健康に貢献していくことが社会と地球への貢献にもつながるという意思を貫いています。

不二製油グループのDNAとあゆみ

不二製油グループ連結売上高

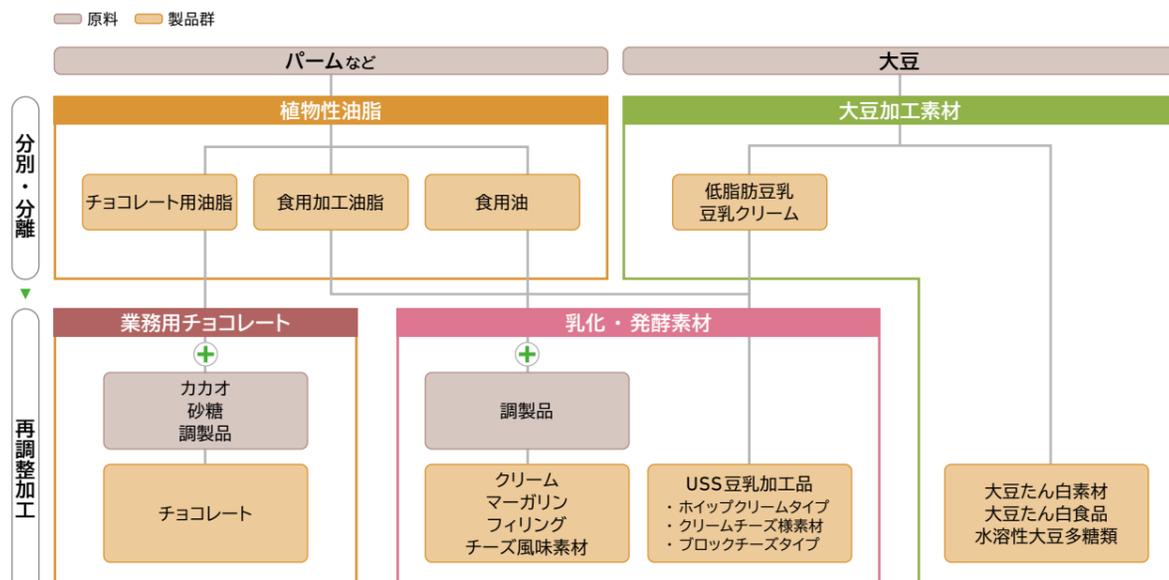
■ 国内売上高 ■ 海外売上高



不二製油グループのビジネス

主要4事業をグローバル展開

事業戦略 ⇒ P62



分別・分離

再調整加工

植物性素材で「驚きのおいしさ」を実現

挑戦領域への展開 ⇒ P74

技術融合



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 ⇒ P14



At a Glance (2021年度実績)

大豆加工素材事業

シェア (当社推定) _____
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

主要製品



粉末状大豆たん白, 粒状大豆たん白



大豆たん白食品, 水溶性大豆多糖類

乳化・発酵素材事業

シェア (当社推定) _____
フィリング: 中国第1位

主要製品



ホイップクリーム, マーガリン



チーズ風味素材, フィリング

植物性油脂事業

シェア (当社推定) _____
チョコレート用油脂 (CBE)*1: 世界トップ3の一角

*1 CBE: Cocoa Butter Equivalent. ココアバターと同等の物性を持ったチョコレート用油脂

主要製品



チョコレート用油脂, フライ用油脂



粉末油脂, 冷菓用油脂

業務用チョコレート事業

シェア (当社推定) _____
業務用チョコレート: 世界第3位、日本第1位

主要製品



ピュアチョコレート*2, コンパウンドチョコレート*3



アイスコーティングチョコレート, 成型チョコレート

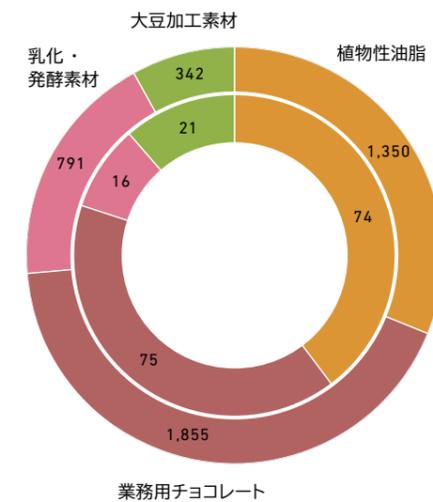
*2 カカオから採れるココアバターを用いたチョコレート
*3 ほかの植物性油脂を用いたチョコレート

売上高 (外側)
4,338億円

営業利益 (内側)
150億円

(単位: 億円)

注: グループ管理費用・連結調整は含んでいません。



エリア別
売上高 (外側)
営業利益 (内側)

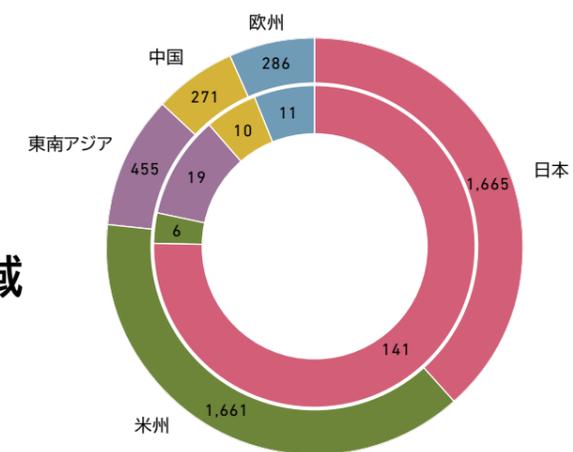
(単位: 億円)

事業展開地域

14の国と地域

連結子会社数

37社



注: グループ管理費用・連結調整は含んでいません。

CEO Message

おいしくて健康な植物性素材で食の選択肢をひろげる

「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」

これは、このたび新たに掲げた不二製油グループの2030年ビジョンです。

不二製油グループは創業時から、経営の基本方針として「顧客への貢献」を掲げ、それまで他社が手がけていなかった南方系油脂や大豆たん白などの植物性の原料を取り扱うことで、差別化された多くの製品を生み出してきました。また、多くの諸先輩たちが、製品開発に取り組み、安定供給のための生産技術を日々磨き抜くなど、たゆまぬ挑戦と革新に取り組んできた歴史があり、それが当社のDNAとなっています。

昨今、コロナ禍やウクライナを取り巻く地政学的リスクによる世界経済の不安定化、サプライチェーン全体のトレーサビリティや人権・地球環境問題への対応要請の高まりなど、世界の食品市場は大きく変化しています。そのような社会変容を鑑みた時、中間素材メーカーである不二製油グループにとって最も重要なミッションは、食に関する社会課題を解決する付加価値が高い製品の提供によって顧客や消費者へ貢献することであり、それこそが、不二製油グループに持続的な成長をもたらすと考えています。

目指すべき社会貢献の一つが、植物性の素材にこだわった「おいしくて体に良い（健康的な）」製品により、おいしくかつ豊富なメニューを提供することで、消費者の食の選択肢をひろげることです。

現在、世界人口の増加による食資源の不足や環境問題を背景に、植物性食の世界的な消費拡大が期待されていますが、日常の食事に植物性食品が多く取り入れられるためには「おいしさ」が課題の一つであると考えています。食の裏側にある課題は、消費者にとって頭では理解しつつも、その解決につながるからといって、おいしいと感じることができない食品を食べ続けることは難しいでしょう。同様に「健康」も重要な要素です。おいさと健康は表裏一体の関係にあり、おいしく食べて、かつ同時に健康寿命を延ばせる、つまりウェルビーイングがこれからの食生活を考える上での鍵となります。

不二製油グループはこれらの課題に正面から取り組み続けており、植物性素材だけで「おいしさ」を実現する技術の突破口はすでに開いています。また、物理的な機能性を満たす製品開発も得意とし、健康栄養についても研究を重ねてきています。

「おいしさ」と「健康」の両輪で、これらの技術を組み合わせることで、さらなる技術の深掘りと横展開を進め、消費者の食の選択肢をひろげていきます。これは創業当初より、植物性にこだわり、それらをベースとした加工技術を極めてきた不二製油グループだからこそできることであると考えています。そして、「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」していくというビジョンの実現を目指していきます。

不二製油グループの価値創造

⇒ P14

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

Profile

1983年に当社入社。中国、米国等の当社グループ主要子会社の総経理、社長を経験し、2015年6月に取締役就任。最高経営戦略責任者（CSO）を担った後、2019年4月より北米チョコレート事業の中核であるブラマー チョコレートカンパニー会長を務めた。2021年4月より現職。

新中期経営計画「Reborn 2024」

2030年ビジョンの実現を目指すために、2030年に向けた9年間を3つのフェーズとして捉えた中長期の成長の姿を描きました。その第1フェーズが新中期経営計画「Reborn 2024」(2022~2024年度)です。「Reborn」のスローガンには、「新しい価値を生み出せる企業グループとして生まれ変わる」覚悟を内外に伝えたいという、私自身の強い想いを込めています。

新型コロナウイルス感染症の拡大や原材料高など、激しい外部環境変化の中において、グループ各社での個別の対応のみならず、グループ全体でのスピーディな対応に課題があったと認識しています。常に外部環境や事業環境の分析を強め、重要な経営指標を定期的にモニタリングし、変化の兆候を見逃さないことが重要です。創業以来、B to Bのビジネスを行ってきた不二製油グループですが、今後は外部環境や消費者の動向を常に把握し、自ら動き、具体的な施策の実行と検証を繰り返すことで、経営スピードを上げ、変化に柔軟に対応できる企業風土に生まれ変わりたいと考えます。

こうした想いをもとに、新中期経営計画「Reborn 2024」では基盤の強化に注力します。

就任時から示していたCEO運営方針を基軸に、3つの基本方針を掲げています。それらに紐づく各項目の中で、「基礎収益力の復元」「事業軸強化による利益管理」「人材活用」を特に重視しており、これらの施策を、スピード感を持って進めていきたいと考えています。

基盤の強化のための
中期経営計画
(2022 ~ 2024年度)
Reborn 2024

→ P17

CEO運営方針	新中期経営計画「Reborn 2024」基本方針	
利益へのコミットメント	事業基盤の強化 (収益力復元と新しい価値創造)	<ul style="list-style-type: none"> ① 基礎収益力の復元 ② 成長・戦略分野への経営資源の集中 ③ 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 ④ 挑戦領域への展開
グループ本社の機能と戦略の強化	グローバル経営管理の強化	<ul style="list-style-type: none"> ① 事業別 ROIC の導入 ② 事業軸強化による利益管理 ③ 研究/技術開発 ④ DX
社会から要請されるサステナビリティに関する取り組みの深化	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)	<ul style="list-style-type: none"> ① サステナブル調達による差別化 ② 気候変動対応 ③ 人材活用

「基礎収益力の復元」では、まずは利益水準を2019年度のレベルに回復させたいと考えています。過去2年、新型コロナウイルス感染症の拡大や原料高騰の影響で利益水準は低迷しましたが、当社グループが持つ事業の強みは毀損しておらず、原料が急激に高騰した環境下で原価管理や価格の適正化が遅れたことが大きな要因であったと考えます。これらに対し、事業軸での管理を強化することで基礎収益力の復元を進めます。

「事業軸強化による利益管理」では、差別化戦略を全社方針として強力に推し進め、これまでの販売数量重視の考え方から、利益額や利益率を優先する考え方にシフトし、高付加価値製品へのポートフォリオの入れ替えを進めます。2022年4月からは事業軸での経営管理に重きを置き、エリアと事業のマトリクス経営をより強化した体制に変更することで、各事業の利益管理を明確化するとともに、主要原料のサプライチェーンの一元的管理などによる効率化を進めます。また、投資効率を重視する意識を社内へ浸透させることで、エリアだけで判断しにくいポートフォリオの変革や、資本コストを考慮した資源配分など、事業ポートフォリオ経営ができる会社に生まれ変わりたいと考えています。事業軸で

は、原料のポジション管理や、製品の原価管理等のリスクマネジメントの強化、適正価格への対応も、スピーディかつ効率的な事業運営ができるようにしていきます。

「人材活用」については、多様な従業員の力を経営に活かすことができなければ、競争力の確保、企業価値の向上には結び付きません。さまざまな働き方を求める従業員の割合は増える一方であり、また会社への貢献の仕方もさまざまです。そのため、DE&I*の取り組みを進めることに注力しています。多様化する価値観へ対応し、企業価値向上につなげるため、国籍やジェンダー、年齢を問わず、ポストやプロジェクトなどの機会を広くオープンにし、実績や潜在能力を客観的に評価することで、多様な人材を選抜していきます。また、2030年までには、取締役会や経営会議メンバーである執行役員の方々の多様性(国籍、ジェンダーなど)を向上させていきます。

多様性を最大限に活かした人材の活用を行うためには人事制度改革も必要です。特に日本企業における終身雇用を前提とした人事制度は海外に比べ画一的で、日本における多様性の受容や、一芸に秀でた人材の活用を妨げているように感じています。そのため、より柔軟な制度とすることで、自身の希望や、家族の都合などを踏まえ、会社でのキャリアプランを本人の意思で選ぶことも可能な体制にするなど、オープンポジションへの公募制度なども海外並みに整えていく考えです。

また、終身雇用を前提とするのではなく、短期的な就労であっても、当社グループが掲げる理念・使命に賛同し貢献を望む人であれば、社歴にかかわらず活躍の場を提供していきます。

従業員との対話についても強化します。これまで、事業領域の拡大における従業員数の増加やコロナ禍により、経営陣とグループの従業員とのコミュニケーションが十分ではなかったと反省しています。まずは、従業員が考えていることや、感じている課題、将来への想い、そして経営陣からは昨今の経営環境の変化、投資家との対話の内容などをお互いに伝え合うことが必要です。さらに、メンバー同士のコミュニケーションを高めることで、ミスやトラブルなどが直ちに上司を含むチームメンバーと共有される、いわば、心理的安全性の高い組織を目指します。

* DE&I : Diversity (多様性)+Equity (公平性) & Inclusion (受容・包括)



イントロダクション

価値創造を支える人材

→ P57

サステナビリティ経営とコーポレートガバナンス

大きな社会変容の中では、人権や地球環境問題への取り組みは事業上のリスク低減になるだけでなく、差別化や経営スピードの向上などに資するとともに、それ自体が消費者にとっての価値にもなるため、非常に重要です。

当社グループが取り扱う製品の主原料の多くはアジアやアフリカを中心に、その土地の気候や、そこで働く人々が作り出すものであり、そのいずれが欠けても製品の品質維持や安定的な供給が実現できなくなります。食は人々の命を担うものとして、高い品質と安定的な供給が強く求められます。そのため、原料から消費者までのバリューチェーン全体におけるさまざまな社会課題に対するソリューションの提供が、事業存続の前提として必須の対応事項と認識しています。不二製油グループで働く全ての人が、「サステナビリティ

経営」を日頃の仕事をを行う上での大前提として捉え、サステナブルな食のバリューチェーン構築のために常に挑戦し、改善し続けることが求められています。

またそのためには、いままで以上に原料のサプライヤー、顧客、パートナーなどバリューチェーン上のステークホルダーとともに取り組んでいくことが不可欠です。サステナブルな食の未来を目指し、同じ目標に向かってサステナブルな食のバリューチェーンを紡いでいく共創活動をさらに強化していくことが、不二製油グループの発展のためにも重要です。

グループの全従業員が一丸となり、ステークホルダーとの共創を深めながらサステナビリティ経営をさらに進めていくため、その執行責任を明らかにするための改革を行っています。

2019年度にC“ESG”Oを設置しサステナビリティ経営を浸透・牽引してきましたが、2022年度からこれを廃止し、より全社の課題としてサステナビリティに取り組むための体制に移行しました。また、従来のESG委員会をサステナビリティ委員会と改称し、主にE（環境）とS（社会）に集中して議論する場として改め、G（ガバナンス）は取締役会と経営会議全体で進めるものと再定義しました。

ESGマテリアリティは、「価値創造」「安全・品質・環境」「経営基盤」の3つに整理し、新中期経営計画の各施策に落とし込み、実効性の高い取り組みを進めます。

サステナビリティ経営とともに、経営の大前提となるのは公明正大なガバナンスの構築です。ガバナンスは、日本では管理や監督というニュアンスで認識されていることが多いように感じます。しかし、その語源であるラテン語の「gubernare（グーベルナーレ）」は船の操舵を意味し、ガバナンスの本質は、グループの全員で一致団結し、コンプライアンスやリスクマネジメントをしっかりと行い、目標に向かい、効率よく、スピード感を持って企業価値向上を図っていくことにあります。人まねをせず、常に挑戦し続ける不二製油グループでありたいと常々思っていますが、特に経営の執行は挑戦の連続であるべきだと考えています。

2022年6月には、取締役会の機関設計を変更し、監査等委員会設置会社に移行しました。経営のモニタリング機能を強化し、全社のガバナンスをもう一段高いレベルに押し上げることに加え、経営の執行と、管理監督の役割分担を進めることで、経営のスピードアップを図ります。ガバナンスの進化に終わりはなく、ビジョンを掲げた2030年までにはさらに進化させていきたいと考えています。

社外取締役の果たす役割もより一層重要になっています。取締役会においても非常に活発な意見交換が行われており、それぞれの経験やバックグラウンドを活かし、社外のステークホルダーとしての視点から、経営のあり方について意見をいただいています。新中期経営計画を策定する際にも、さまざまな指摘やアドバイスをいただき、実現可能性の高い計画を策定することができたと考えています。

また、投資家との継続的な対話もコーポレートガバナンスの重要な要素です。積極的な対話を通して当社の立ち位置と目指す方向性をお示し、ROICなどのKPIを踏まえながら経営課題を議論することで、企業価値向上を図っていききたいと考えています。

2030年ビジョンの達成に向けて、経営陣は全員同じ方向を向いています。執行側の役割はその達成に向けて常に挑戦を繰り返すこと、そして、取締役会の新しい重要なミッションは第三者的視点を持って執行側を管理監督していくことだと考えています。目指す機能を発揮するガバナンス体制の実現に向かって、一歩一歩、着実に歩みを進めていきます。

不二製油グループの
リスクマネジメント

→ P26

ガバナンス

→ P83



中長期の成長に向けて「生まれ変わる」

社会への貢献と持続的な成長を両立し、不二製油グループを発展させるためには、新中期経営計画「Reborn 2024」と2030年ビジョンの達成が極めて重要です。

2030年ビジョンの第1フェーズである新中期経営計画期間は、利益水準の回復が第一命題です。それと並行して、植物性油脂事業、業務用チョコレート事業に続く新たな事業の柱の育成を進めます。

創業以来、不二製油グループは植物性素材にこだわり、独自の製造開発技術により革新的な製品を生み出すことで、顧客、社会に貢献してきました。そのDNAは「不二 = 二つとない」という社名にも刻まれています。

2022年7月には、新たなフラッグシップとして「GOODNOON」を発表しました。植物性素材で作られた、味や食感にもこだわった製品群の展開をグループ全体で進めていきます。これまでの枠にとらわれず、SNSなどの情報発信、ECサイトなどの新しい販売方法、Ready to eatやReady to useなどの新しい商品形態にもチャレンジし、中食や外食の市場での販売も進めていきます。新中期経営計画期間は、日本市場で研究体制や生産、販売を進めていきますが、次期中期経営計画では、いよいよ世界に打って出ます。そして、2030年には「GOODNOON」のコンセプトに見合う製品群で売上高1,000億円規模を目指してまいります。

また、今後の世界情勢やリスクマネジメントの観点からも、グループとして持続的に成長していくためには、海外事業を日本と同様の利益水準まで拡大していく必要があると考えています。新中期経営計画期間においても海外事業の強化が急務ですが、単に販売数量を拡大するのではなく、不二製油グループのDNAである差別化された、そして顧客・消費者に貢献する付加価値の高い製品群の販売比率を高めるとともに、顧客層をひろげ展開を図ることで、より高収益の事業に生まれ変わらせていきたいと思えます。

不二製油グループには、社会への貢献を果たしつつ持続的に成長することが求められます。経営トップとしての私の使命は、自分が引き継いだ時より少しでも良い形で将来世代に引き継ぐことです。不二製油グループには70年以上の歴史がありますが、いままで売っていた製品や仕事のやり方が、永久に続くことは絶対にありえません。会社も生き物であるがゆえに、変わり続けなければ生き残ることは不可能です。不二製油グループが今後も生き残っていけるかどうかは、2022～2024年度の3年間にかかっているという覚悟で、新しい価値を生み出せる企業グループへと生まれ変わってまいります。

2022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

R&D

→ P38

挑戦領域への展開

→ P74

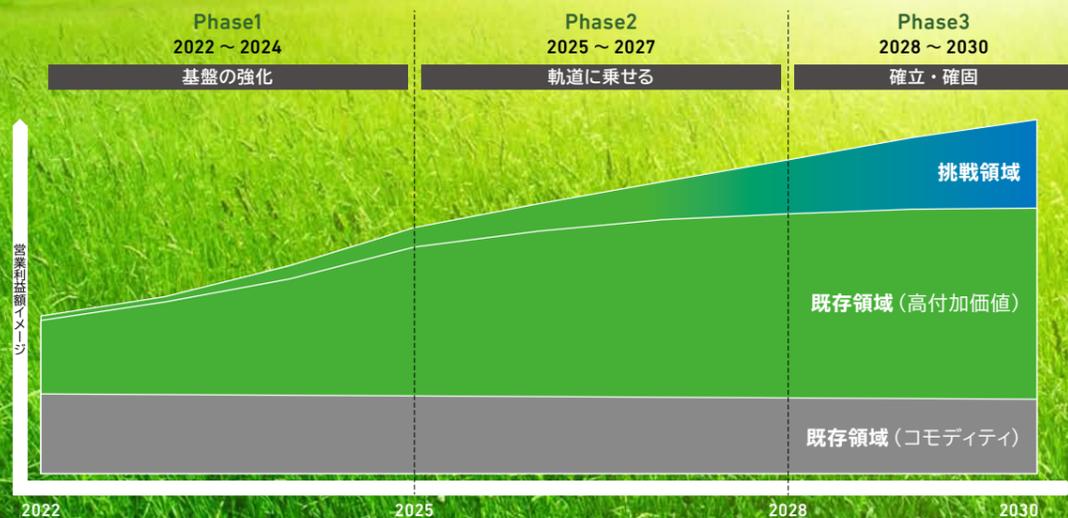


不二製油グループの価値創造

2030年ビジョン 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

ビジョン達成に向けやるべきこと	2030年目標
革新的な植物性素材を創出し、高収益な事業ポートフォリオを形成している	<ul style="list-style-type: none"> ROE 10% ROIC 8%
食のバリューチェーン上で社会課題解決に挑戦・貢献し、社会価値を創造している	<ul style="list-style-type: none"> サステナブル調達コミットメント達成 環境ビジョン2030達成
人材育成と企業風土改革	<ul style="list-style-type: none"> グローバルに多彩な人材が活き活きと挑戦と革新に取り組み、一丸となって成長を続けている

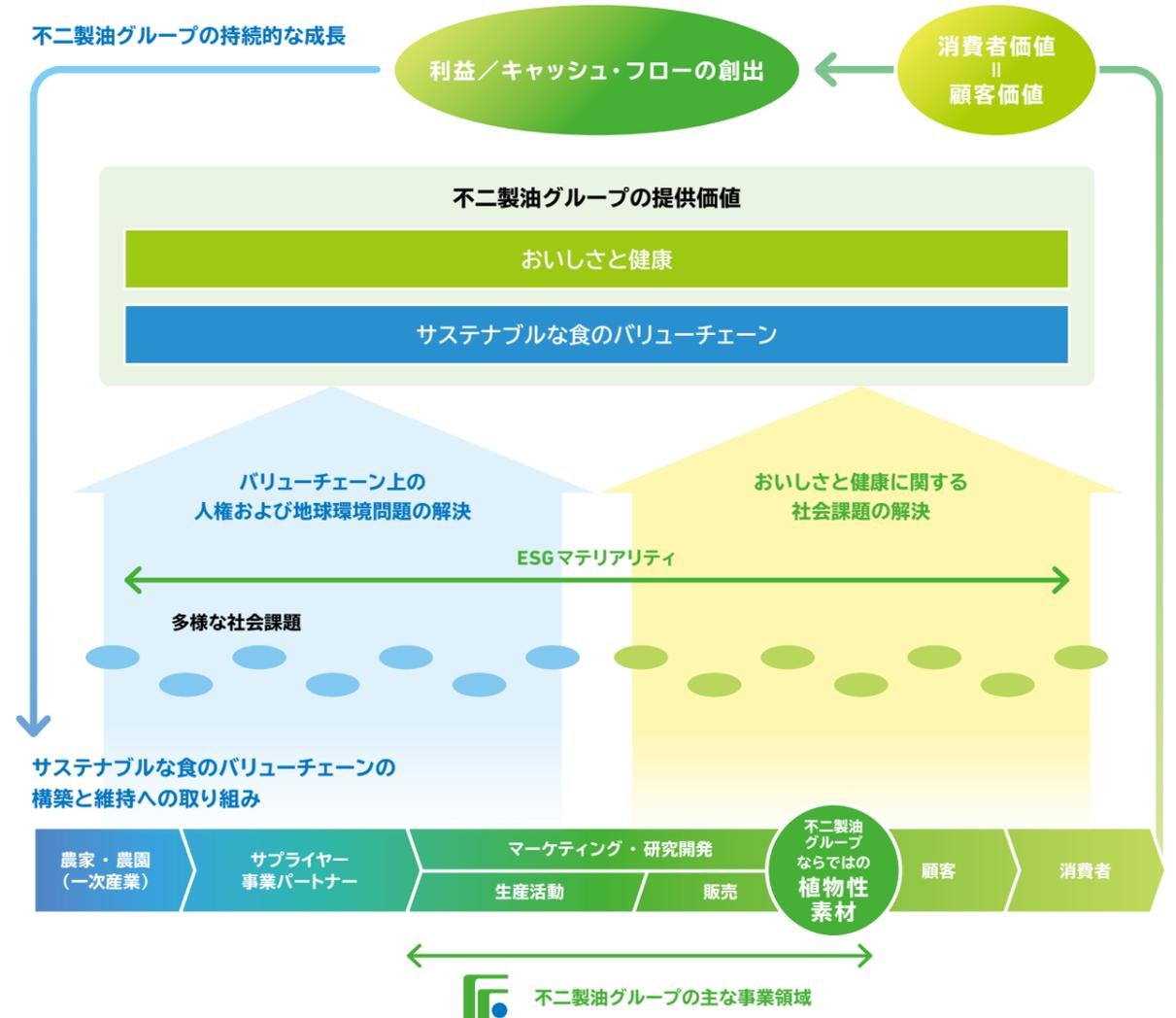
2030年までの成長イメージ



不二製油グループの目指す価値創造

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。

不二製油グループの提供価値

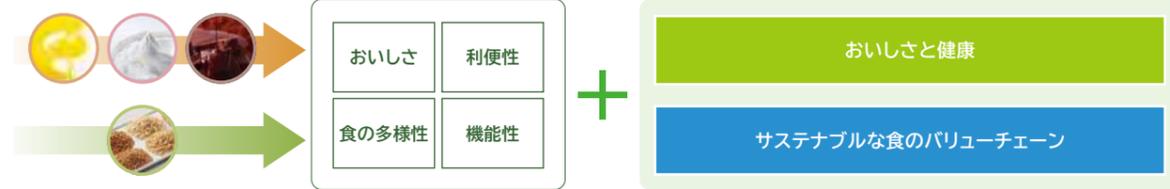
これまでの価値

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、乳化・発酵素材事業と業務用チョコレート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。

参考：R&D ⇒ P38

加工度を高めることによる
事業の展開

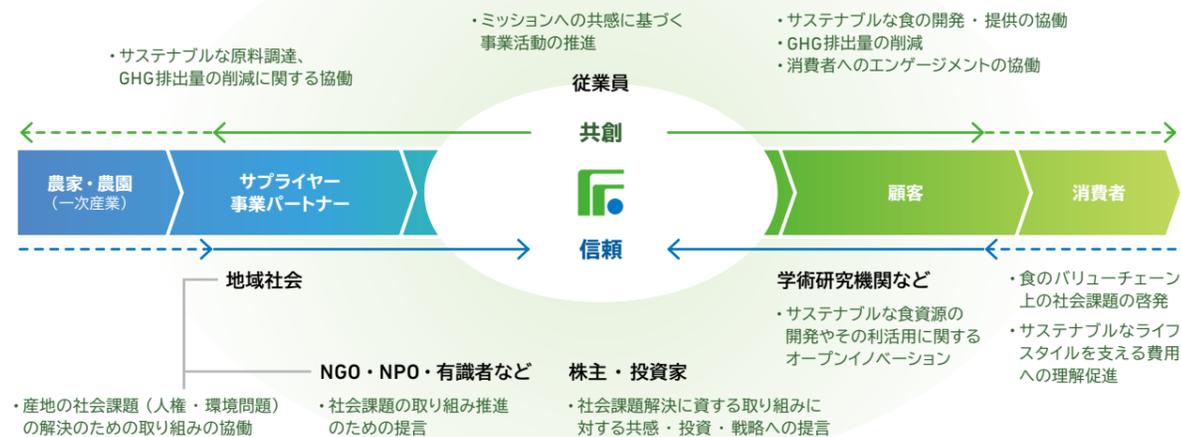
顧客価値の最大化



“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ものではなく、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食の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にさらに注力します。上流・下流双方へのエンゲージメントを強化し、「サステナブルな食のバリューチェーン」構築と「おいしさと健康」を追求し、サステナブルな食の未来を目指します。また、ステークホルダーとの共創を通して信頼を獲得し、ステークホルダーに選ばれる原料メーカーとして強みを発揮し、成長を目指します。



基盤の強化のための中期経営計画（2022～2024年度）

Reborn 2024

不二製油グループの事業を取り巻く環境はコロナ禍による影響、原料相場の高騰、地政学上のリスクの増大によって不透明感が高まっています。また、それら事業環境変化への対応不足や、新規事業創出、M&A案件、設備投資からの収益化遅延などの課題を認識しており、当社グループは事業収益性を向上させること、および変化へスピード感を持って対応する必要があると考えています。さらに大きく、速く変容することが見込まれる事業環境の中で、当社グループが2030年ビジョンで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なものとする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強く認識しています。

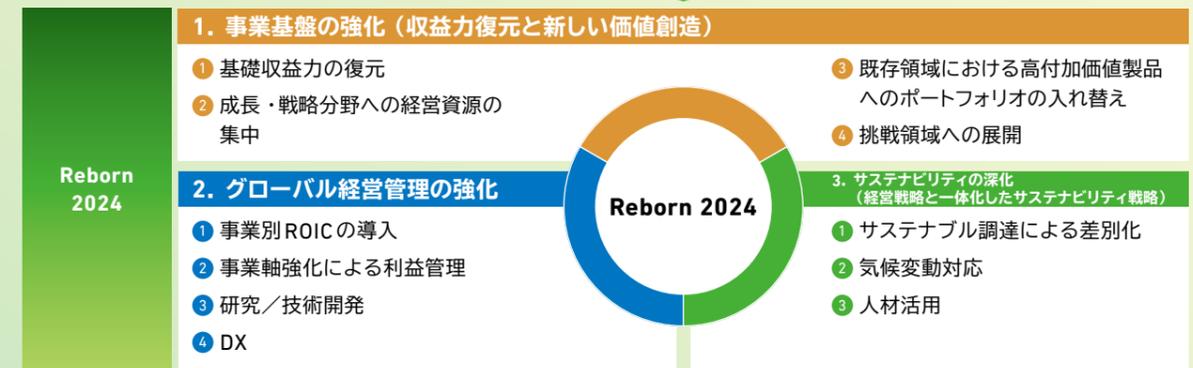
そのため、2030年までを3年ごとのフェーズ1～3として区切り、フェーズ1を「新しい価値を生み出せる企業グループとして生まれ変わる」ための経営基盤を強化する変革期間として新中期経営計画「Reborn 2024」を定めました。



不確実性が高まる社会・事業環境のもと、社会変容に対応し、市場や売り方を変え、新しい価値を生み出せる企業グループとして生まれ変わる。

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

2030	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		
	達成に向けやるべきこと	高収益な事業ポートフォリオ形成	社会価値の創造	人材育成と企業風土改革



2017-2021	認識	事業環境変化 <ul style="list-style-type: none"> ・新型コロナウイルス感染症拡大を契機とした生活様式の変化 ・価値観・コミュニケーション手段の変化 ・天候・需給による相場変動幅の増大 ・地政学的リスク発生の再認識 ・SDGs達成に向けた企業への要請の高まり 	前中期経営計画の利益計画未達と収益低迷要因 <ul style="list-style-type: none"> ・事業環境変化への対応不足（新型コロナウイルス感染症拡大、原材料高） ・新規事業創出、新工場建設の遅延 ・M&A案件、設備投資からの収益化遅延 ・高付加価値製品群の計画未達
-----------	----	---	--

中期経営計画基本方針／経営目標

1. 事業基盤の強化（収益力復元と新しい価値創造）

不二製油グループは、南方系油脂や大豆たん白の加工度を高めることで事業ポートフォリオを確立してきましたが（⇒ P16）、劇的な事業環境の変化の最中において、競争力の低い製品群などを主とした収益性の低下が課題です。また、2030年に向けて高収益な事業ポートフォリオを形成していくためには、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に加え、新たな価値を生む領域へ挑戦していくことが必要です。収益力復元と新しい価値創造を果たす事業基盤の強化を進めます。

		<関連ページ>									
① 基礎収益力の復元	期待できる成長市場の需要を確実に取り込むとともに、収益性改善に向けた管理強化、コストコントロールにより、基礎収益力を復元させる	<ul style="list-style-type: none"> ● 市場成長回復の取り込み <ul style="list-style-type: none"> ● 米国・ブラジル/チョコレート需要 ● 中国/パン市場拡大 ● 新型コロナウイルス感染症拡大による需要低下回復 ● 収益性改善 <ul style="list-style-type: none"> ● 生産効率改善 ● 原価管理強化・価格政策の実行 ● コスト削減強化 	事業戦略 ⇒ P62								
	② 成長・戦略分野への経営資源の集中	経営資源を集中し、新拠点・能力増による事業成長を果たす <ul style="list-style-type: none"> ● 植物性油脂 フジオイル ニューオリンズ（米国） ● 業務用チョコレート ハラルド第2工場（ブラジル） ● 乳化・発酵素材 クリーム新工場（中国） ● 大豆加工素材 大豆たん白の新工場（日本） 									
③ 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	グループ全体で差別化商品に注力し、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を進める	成長性 高 <table border="1" style="margin-left: 20px;"> <tr> <td>次世代事業</td> <td>成長事業</td> </tr> <tr> <td>挑戦領域</td> <td>業務用チョコレート事業</td> </tr> <tr> <td>再構築事業</td> <td>基盤事業</td> </tr> <tr> <td>大豆加工素材事業のうち競争力の低い製品 乳化・発酵素材事業のうち競争力の低い製品</td> <td>植物性油脂事業</td> </tr> </table>	次世代事業	成長事業	挑戦領域	業務用チョコレート事業	再構築事業	基盤事業	大豆加工素材事業のうち競争力の低い製品 乳化・発酵素材事業のうち競争力の低い製品	植物性油脂事業	事業戦略 「事業ポートフォリオマネジメント」 ⇒ P63
次世代事業	成長事業										
挑戦領域	業務用チョコレート事業										
再構築事業	基盤事業										
大豆加工素材事業のうち競争力の低い製品 乳化・発酵素材事業のうち競争力の低い製品	植物性油脂事業										
④ 挑戦領域への展開	新しい売り方、売り先を創造し、挑戦領域へ展開	低 高 ROIC	事業戦略 「挑戦領域への展開」 ⇒ P74								

2. グローバル経営管理の強化

国内市場が成熟し競争のグローバル化が進む中、グループ戦略を実現し、企業理念を果たしながら企業価値の最大化を図っていくためには、グローバル経営体制の構築が課題です。2015年にグループ本社制への移行以降、グループガバナンス・コーポレートガバナンスの強化に関する種々の取り組みを推進し、グローバルなマネジメントの強化に努めてきましたが、2020～2021年度には新型コロナウイルス感染症、原料高などの事業環境変化に対しスピード感のある対応ができなかったことなどを課題として認識しています。新中期経営計画においては、事業収益の向上策として、事業別ROIC管理の導入に加え、事業軸の強化を進めることで、エリアの課題に横断的に対応できるスピード感を有した高資本効率の経営体制および事業ポートフォリオへの転換を図ります。

		<関連ページ>	
① 事業別ROICの導入	FUJI ROICを導入し、グローバル経営管理の実効性を高める	<ul style="list-style-type: none"> ● 事業ポートフォリオ経営を推進 ● エリア施策のモニタリング・経営資源配分 	財務戦略 ⇒ P32
	② 事業軸強化による利益管理	エリアを横断した事業軸でのモニタリング、利益管理の強化を実施 <ul style="list-style-type: none"> ● 事業部門による利益責任 ● 原料購買やサプライチェーンマネジメント構築の主導 ● エリアの価格政策、販売政策に関する 	事業戦略 ⇒ P62

<関連ページ>

③ 研究／技術開発	事業戦略と連動したスピード感のある、グローバルな研究開発を強化	<ul style="list-style-type: none"> ● サステナブル・健康志向をコンセプトとした新製品のグローバル上市 ● 事業戦略との連動性・KPI管理 ● グローバル研究開発の強化 	R&D ⇒ P38
	④ DX	DXによるグローバルな経営管理の高度化とネットを活用したアプローチ変革による新市場展開 <ul style="list-style-type: none"> ● 統一基幹システムのグループ会社への導入・展開 ● 統合データベースの構築利活用による経営の効率化 ● データの可視化によるサプライチェーンの最適化、事業軸での経営指標管理 	DX ⇒ P49

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）

不二製油グループは、創業当時のDNAとして環境への配慮や地域社会との協働に加え、前中期経営計画（2017～2020年度）において、C“ESG”0の設置、環境ビジョン2030や主原料別のサステナブル調達コミットメントの策定と取り組みの強化など、サステナビリティ経営の活動を大きく発展させてきました。新中期経営計画期間においては、サステナビリティの取り組みが第2ステージに入ったと考え、これまでのトップダウンの推進体制から全社活動に進化させていきます。また、事業継続力を高める源泉は人材です。当社グループの人材が多様な視点を持って目標に向かって活躍すること、公正な機会提供と適切に評価されることが経営基盤として重要であり、当社グループの成長につながるものとして考えるため、ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン（DE&I）を深め、価値創出を担う人材育成、人材獲得を進めます。

		<関連ページ>	
① サステナブル調達による差別化	サステナブル調達の推進と、生物多様性リスクへの対応	<ul style="list-style-type: none"> ● パーム・カカオ・大豆・シヤカーネルのサステナブル調達コミットメントの取り組みを推進 ● 生物多様性リスクへの対応・TNFD（自然関連財務情報開示タスクフォース）の開示 	サステナブル調達 ⇒ P44
	② 気候変動対応	<ul style="list-style-type: none"> ● 環境ビジョン2030の推進とブラッシュアップ 	環境課題への取り組み ⇒ P52
③ 人材活用	企業風土改革	<ul style="list-style-type: none"> ● DE&Iの推進 ● グローバル経営を支える人材の確保・育成・配置 ● 内外コミュニケーションの強化 	価値創造を支える人材 ⇒ P57

「Reborn 2024」経営目標

項目	財務		項目	非財務		
	2024年度	2021年度実績		2024年度	2021年度実績	
営業利益	235億円	150億円	CO ₂ 排出量の削減（スコープ1+2）	総量 23%*1削減	21%削減	
ROE	8.0%	6.6%		サステナブル調達（パーム油）	TTP*2比率 85%	85%
ROIC	5.0%	3.1%			株主還元	配当性向 30～40%

*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）

新中期経営計画策定の背景と込めた想い

2022年5月、不二製油グループは、2030年ビジョンとして「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」を掲げ、そこに至るまでの第1フェーズとして、新中期経営計画「Reborn 2024」を発表しました。

その実現、実行に向けてどのように取り組んでいくのか、CEOの酒井幹夫と、新たにCSOに就任した田中寛之、社外取締役の西秀訓氏による鼎談を実施しました。

策定の背景と評価

Question

まずは、今回の新中期経営計画「Reborn 2024」の策定や今後の課題について、西さんはどのように評価されていますか。

西

外部環境が激変する昨今は、数年先のありたい姿を描くことが難しく、中期経営計画を策定する難易度が格段に高くなっています。そうした中でも、適切な方針を設定

され、新たに掲げた2030年ビジョンに向け、スタート地点に立つことができたと評価しています。策定プロセスにおいても、私たち社外取締役にも適宜相談していただき、議論にも加えていただきましたので、ストレスはありませんでした。一方で、目標としては高めのハードルを設定していますので、その実現は容易ではないでしょう。とりわけ、掲げた戦略の一つ一つを、スピード感を持って実行していけるかどうか注視していきたいと考えています。

酒井

策定においては、まず、グループを取り巻く内部環境と

外部環境を整理しました。新型コロナウイルス感染症による世界経済の不安定化に加え、ロシア・ウクライナ問題に起因した地政学的リスクを認識し、また、同時に前中期経営計画に対する総括も行いました。そういった中で不二製油グループがこれからどのような方向に向かい、社会課題、顧客、株主といったステークホルダーへの貢献をどのように果たしていくべきか、そういう想いを込めてグループの進むべき方向を2030年ビジョンとして示しました。「Reborn 2024」は2030年ビジョンの達成に向けて、いま、当社グループが取り組まなければいけない課題、施策をCSOグループが中心となって、

経営メンバーで議論して策定したものです。その中で常に注視しておくべき重要な指標の特定に注力しました。まだ十分ではありませんが、実績が計画と乖離した時に、どの指標を紐解いて原因を解明し、どのように対策を打っていくのかを明確にするという、私が目指していた中期経営計画に近づけたと考えています。西さんのご指摘のとおり、目標は高めに設定していますが、2030年ビジョンの実現に向けて、まずこの3年で掲げた戦略を着実に、かつスピード感を持って実行していきます。

社外取締役
独立役員

西 秀訓

Profile

2019年6月より当社社外取締役を務める。食品事業をグローバルに展開するカゴメ株式会社において社長職および会長職を歴任。経営者としての豊富な経験を有しているほか、マーケティングへの造詣が深く、当社の事業領域である食品分野について高い見識を有する。

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

Profile

1983年に当社入社。中国、米国等の当社グループ主要子会社の総経理、社長を経験し、2015年6月に取締役就任。最高経営戦略責任者（CSO）を担った後、2019年4月より北米チョコレート事業の中核であるブラマーチョコレートカンパニー会長を務めた。2021年4月より現職。

取締役 兼 上席執行役員
最高経営戦略責任者（CSO）
兼 ハラルド会長

田中 寛之

Profile

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を有する。当社への出向時には、海外グループ会社であるハラルドおよびブラマー チョコレートカンパニーの取締役としてPMIIに尽力。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6月より現職。

3つの基本方針

事業基盤の強化

Question

新中期経営計画では、3つの基本方針、「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）」を設定しました。まず、「事業基盤の強化」では、目指す高付加価値型の事業を挑戦領域と名付け、植物性素材だけで「驚きのおいしさ」を実現する新技術・新素材を用いた新しいビジネスモデルの創造を表明されました。

西

世界中の多くの地域が経済発展していくトレンドは変わらず、経済的に余裕を持った人々は「食」に高い付加価値を求めようになっていきます。こうしたトレンドを踏まえると、不二製油グループが成長を目指す上で、高付加価値型の市場を挑戦領域として注力していくことは自明の理といえるでしょう。ただし、高付加価値と一言にいても、製品の質を単に向上させれば良いのではなく、多様化も求められます。例えば、顧客企業の人件費や光熱費の削減に貢献するような、サービスの側面でのソリューションを、地域別、チャネル別で細かく見極めて、提供していくこともできるのではないのでしょうか。



田中

挑戦領域については私も思うところがありまして、当社グループは元々、高付加価値型の事業を基盤に発展してきました。その基盤を、規模の拡大を通じてより強固にするために、後発的にコモディティの領域にも進出してきたといえます。コモディティのビジネスは原価率が高いものの、2015年から2020年までは比較的原料相場が安定していたため、当社グループにとっては安定的な収益基盤となっていました。昨今の外部環境変化でリスクが一気に顕在化しました。当社グループには、問題が発生してからではなく事前にそれを予見して防ぐための設備投資を行う、保全投資の考え方が浸透しています。コモディティのビジネスにおいても、こうした予防的視点を取り入れ、変化に強い基盤を作る必要があると考えています。挑戦領域への取り組みを進めていくためにも、コモディティビジネスの安定化は避けて通れない課題だと思えます。

酒井

いままでは、「口どけの良いチョコレート用油脂を作る」とか、「歩留まりをよくする」とか、そういったハードの技術で差別化を行ってきました。今後はそれに加えて、パッケージや先ほど西さんがおっしゃったような、サービスの側面でのソリューションの提案といったソフトによる差別化も進めていく必要があると考えています。その前提として最も重要なのは、やはり「おいしさ」です。社会

課題解決のために、おいしいと思えない植物性食品を食べるというのは、頭では理解できても、それを続けることは難しいと思います。やはりおいしく食事を楽しみながら、食資源不足や環境問題の解決に寄与できる、持続可能な食の未来を実現できる、このようなことが日常の食事で実現できるよう、植物性食品の「おいしさ」をさらに向上させ、食の選択肢をひろげることが当社グループの使命です。

グローバル経営管理の強化

Question

新中期経営計画の基本方針の一つである「グローバル経営管理の強化」では、エリア軸に事業軸を加えたグローバル経営についての今後の方向性を示しました。これまでも「不二製油グループにとってのグローバル企業像は何か」を明確化すべきという課題をご指摘いただいていましたが、西さんのお考えをお聞かせください。

西

多様でトレンドの移り変わりも激しい食の分野で、グローバルに事業を行うにあたっては、マネジメント手法に、絶対的な正解はないと考えています。私が思うマネジメント手法には3つのタイプがあります。1つ目は結果管理型。求める結果が出ている限り、プロセスは現場に任せるものです。2つ目はプロセス管理型で、理念やブランドガイドラインで現場の行動を既定します。3つ目は、結果管理型とプロセス管理型の間に位置する戦略管理型。不二製油グループがいま採用すべきはこの3つ目のタイプであると考えます。結果管理型でエリアに権限を委譲しすぎると統合シナジーが生まれにくく、プロセス管理型を行うには、グループ各社の事業を取り巻く環境が異なるため難しい。エリアごとの事業が軌道に乗ってきたら、結果管理型でも良いかもしれませんが、現時点では戦略を核としたマネジメントを事業軸で行う戦略管理型のマネジメントが求められていると考えています。

田中

2015年に地域統括会社制を導入し、エリア軸のマネジメントを強化した時に、結果管理型のマネジメントに舵を切りすぎた印象を持っています。私はこれまで、ハラ

ルドやブラマーの取締役を経験してきましたが、エリアへ権限を委譲してきたことで、現場力は確かに強くなりました。一方で、情報の流れとして、現場で起こっていることをエリア統括会社が整理し、それをCSOが受け取ってグループ本社の経営会議にかけるといったステップになっており、グループ本社は受け身の状態になりがちでした。平時では問題ありませんが、今回のように大きな環境変化に見舞われると、グループ各社が単独で判断できない部分が多く、対応の遅れにつながってしまいました。不確実性が高まっているこの3カ年については、まずはプロセス管理型に近い形でのマネジメントを進め、ご示唆いただいた戦略管理型のような形に移行していくことを考えています。その第一歩として、新中期経営計画期間内に、グループ本社の事業担当の執行役員と地域統括会社の役割分担の明確化を目指し、サプライチェーンの強化やリスクマネジメントの基盤構築に主導的に取り組んでいく考えです。



酒井

事業軸のマネジメントを強化する決断に至った背景には、大きく2つの理由があります。1つ目は、リスクマネジメント強化のためです。新型コロナウイルス感染症やロシア・ウクライナ問題などの予期していなかった外部環境の変化に次々に見舞われたことで、サプライチェーンを中心

にグループ全体に関わる極めて大きいリスクが表面化しました。エリア軸のマネジメントでは、各グループ会社やエリアごとのリスクを分析するだけにとどまってしまうがちです。それが、事業軸のマネジメントを強化することによって、グループ全体に影響する包括的なリスクにまで意識が向かうようになることを期待しています。2つ目は、人的資本などの重要なリソースをより有効に活用していくためです。エリア軸のマネジメントでは、どうしてもエリアをまたいだ資源配分が円滑に進みませんでした。グループとして最適な資源配分を行っていくためにも、事業軸のマネジメント強化を進めていく考えです。

西

不二製油グループには、まだまだ活用できていない有形資産、無形資産、特に人的資本や技術などがあるはず。新しい取り組みだけでなく、もう一度、「自分たちはどういう資産を持っているのか」ということを、現場レベルで探り出し、それらが有効に活用できているのかを指標なども用いて分析することが重要ではないでしょうか。それはもちろん、経営効率の向上にもつながっていきます。

酒井

新中期経営計画期間では大きな設備投資を計画していないこともあり、生産設備については、いま保有している資産を最大限に有効活用して利益を上げていけるかが大きな課題だと捉えています。効率性を求めていくという側面、ROIC管理も導入しました。ただし、個別市場でのレピュテーションや顧客とのつながり、人的資本といった数字に表れない資産の活用を複合的に考える必要があり、利益を生み出していない事業を売却すれば良いという単純な話ではありません。一方で、資本コストに対する感覚が欠如していたことも事実です。投下した資本に対して、資本コストと比較して収益性は十分かという視点は従来以上に求められます。株主から資金を預かっている以上、資本コストを意識した経営の推進が必須だと考えています。

サステナビリティの深化

Question

基本方針の3つ目が「サステナビリティの深化」です。サステナビリティ戦略を、経営戦略や企業価値向上にどのようにつなげていくかなどについて、お聞かせください。

西

サステナビリティに関する課題には、最低限取り組まなければならない課題と、戦略的に競争力を高めるための課題の2つがあります。前者は、コストに見合ったリターンがないことも多いのですが、企業の存続のためには避けることができず、ほかのテーマと組み合わせるなどの工夫をしながら取り組むことが求められます。一方、後者は、企業の能力や競争力を高められるような取り組みを進めることで、中長期的な視点では収益基盤構築につながる課題です。多くの日本企業にはそうした取り組みを前面に押し出すことへのためらいもありますが、海外企業は、ためらわずに前面に押し出しています。世界的に、「サステナビリティに取り組んでいなければ企業の存続に関わる」という認識が定着しつつあるからではないでしょうか。不二製油グループも、より一層危機感を持って取り組まなければなりません。実際の投資や人材の配分が求められますが、これはCSOの重要な仕事の一つです。

田中

森林破壊や児童労働などの地球環境・人権問題との結び付きが高い原料を多数取り扱う当社グループは、社会的責任を果たすため、それらの課題に取り組み続けていきます。一方で、事業としての側面から見ると、サステナビリティだけを訴求して収益に還元させるには限界があります。西さんからのお話があったように、製品そのものの魅力を向上させ、同時にサステナブルでもあるという、組み合わせの価値を実現し、提供していくことが喫緊の課題だと感じています。

酒井

当社グループは、日本の業務用チョコレート生産量においては約60%、パーム油の輸入量においても40%弱を占めています。これほどのシェアを持っている以上、

業界をリードして、戦略的にサステナビリティ課題に取り組んでいかななくてはなりません。ただサステナビリティ対応のためにコストをかけるだけではなく、サステナブル製品の価値をお客様に認めていただくための仕掛けづくりが非常に重要です。

現場とのコミュニケーションと戦略の浸透

Question

ここまで新中期経営計画について議論してきましたが、重要なのは現場に落とし込み実行に移すことです。2030年ビジョン「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」の達成に向けて、実現可能性を高めるために、いま必要なことは何だとお考えでしょうか。

西

初年度となるこの1年で、最も注目していきたいのは、従業員が自らの言葉で「Reborn 2024」をどれだけ語るができるようになるかです。酒井さんの語る「Reborn 2024」に多様な解釈があっても良いと思います。そして、従業員一人ひとりから「Reborn 2024」で自分はこれに取り組むのだという意見が出てきて、田中さんのもとにも上がってくる。こうした動きが、まさに新しく生まれ変わるためのきっかけになるのではないのでしょうか。

酒井

この1年は、特にグループ各社とのコミュニケーションを積極的に増やし、日本を含めてグループ本社と個社の距離感を詰めるための期間にしていきたいと考えています。そして、グループが一体となって新しい不二製油グループに生まれ変わるために、「Reborn 2024」のもと、邁進してまいります。

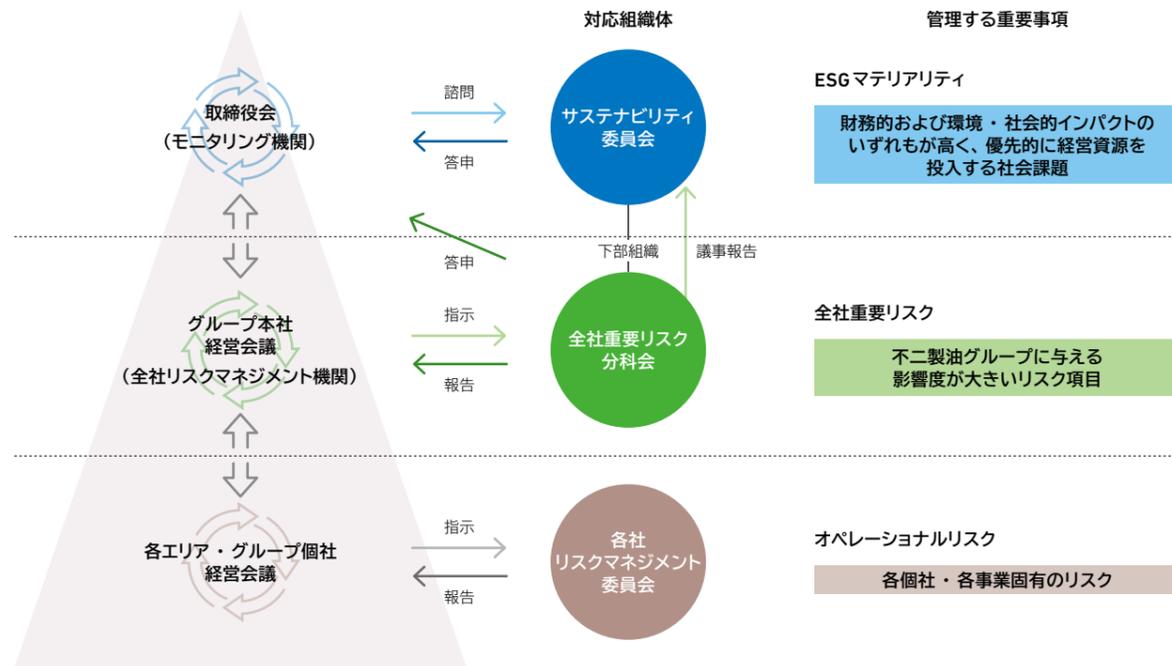


不二製油グループのリスクマネジメント

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に与える影響度」と「社会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、地域統括会社、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。

ESGマテリアリティ
→ P28

- 1 サステナブルな食資源の創造
- 2 健康と栄養
- 3 サステナブル調達
- 4 製品の安全性と品質
- 5 労働安全衛生
- 6 気候変動
- 7 水資源
- 8 サーキュラーエコノミー
- 9 生物多様性
- 10 DE&I
- 11 ガバナンス・リスク・コンプライアンス (GRC)



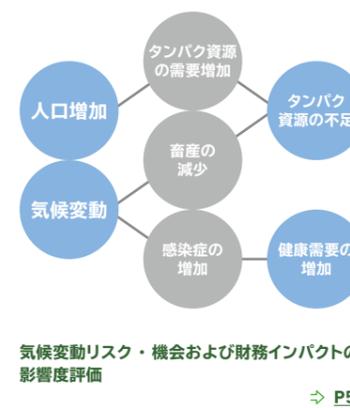
全社重要リスク
→ P30

- 1 原料相場の変動リスク
- 2 財務・税務に関するリスク
- 3 法規制やコンプライアンスに関するリスク
- 4 グループ会社の経営リスク
- 5 食品の安全性に関するリスク
- 6 サプライチェーンに関するリスク
- 7 災害・事故・感染症に関するリスク
- 8 情報システム・セキュリティに関するリスク
- 9 人材の確保・育成に関するリスク
- 10 ビジネスの転換・変革に関するリスク
- 11 環境・人権に関するリスク
- 12 事業展開国のカントリーリスク

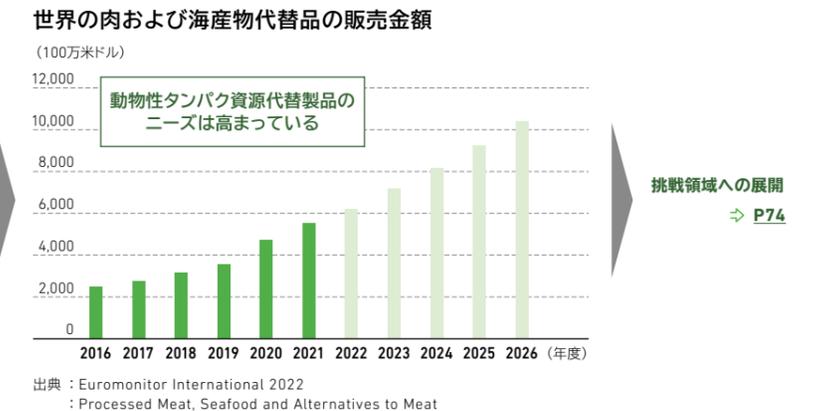
リスクを事業機会に

気候変動や世界的な人口増加に起因した種々の社会課題は、当社のビジネスや事業環境に影響を及ぼし得るリスク項目である一方で、それら社会課題を背景とした食資源の需給の変化や消費者の消費動向の変化は新たな成長機会でもありと考えています。当社は、社会構造の変化とニーズの高まりにより今後成長が見込まれる植物性食品市場をターゲットに、次世代事業の育成に挑戦していきます。

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



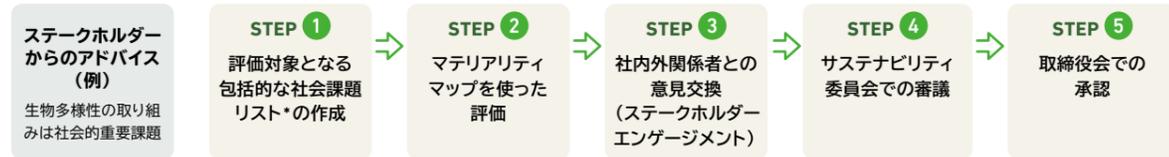
ESGマテリアリティ

ESGマテリアリティの特定

不二製油グループは、事業活動を通じて「社会の持続可能な発展への貢献」と「自社の持続的な成長・社会への価値創造」をともに実現するために、ESGマテリアリティを定めています。ESGマテリアリティは、サステナビリティ経営推進のための4つの活動分野*のうち、事業活動を通じた「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、新たな社会課題や、ステークホルダーとの対話の中でいただいた助言に基づき、年1回のレビューと特定を行っています。

* 1.ポジティブ・インパクト（正の影響）の創出、2.ネガティブ・インパクト（負の影響）の低減、3.社会貢献活動、4.ステークホルダーとのコミュニケーション

2022年度 ESGマテリアリティ特定プロセス



* GRI (Global Reporting Initiative) やSASB (Sustainability Accounting Standards Board) の開示項目、WBA (World Benchmarking Alliance) の評価基準、SDGs、業界団体が推進するESGテーマ、国内外同業他社のマテリアリティ、有識者の助言などを考慮

2022年度ESGマテリアリティマップおよびESGマテリアリティは、主に以下の観点で更新しています。
 ・ESGマテリアリティマップの縦横軸に、ダブル・マテリアリティの概念をより際立たせた表現を採用し、当社グループが社会に与える影響度に重きを置いた分析を実施
 ・2021年度の分析実施時より、ステークホルダーの関心の高まりが見られる「健康と栄養」および「生物多様性」を独立した社会課題として整理
 ・いくつかの社会課題において、ステークホルダーの関心事により治う表現となるよう名称の微修正を実施(例：食の創造→サステナブルな食資源の創造)

2022年度 ESGマテリアリティマップ

不二製油グループが社会に与える影響度	極めて高い	非常に高い	高い	社会課題が不二製油グループに与える影響度		
				高い	非常に高い	極めて高い
	<ul style="list-style-type: none"> 健康と栄養 生物多様性 	<ul style="list-style-type: none"> コミュニティとの共生 	<ul style="list-style-type: none"> 製品包装とプラスチック アマニルウエルフェア 	<ul style="list-style-type: none"> サステナブルな食資源の創造 サステナブル調達*1 	<ul style="list-style-type: none"> 労働安全衛生 水資源 サーキュラーエコノミー 	<ul style="list-style-type: none"> 製品の安全性と品質 気候変動 DE & I² GRC³

*1 人権の尊重、森林や生物多様性の保全と再生も重要な観点として含まれます。

*2 ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン

*3 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いきます。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まいります。

サステナビリティ委員会*

ステークホルダーの期待に応えるサステナビリティ経営を強化する目的で、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。同委員会は年2回以上開催し、サステナビリティ経営の前提となる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、中長期およびマルチステークホルダー視点で審議を行い取締役会に答申し、取締役会はそれを受けてマテリアリティを承認するとともに、中長期的なグループの方向性を決定しています。同委員会はCx0と社内外の有識者で構成され、ESG担当役員が委員長を務めています。2022年度よりエリア統括会社の代表も委員会メンバーに加えました。現地の社会課題を議論に取り込むことで、事業戦略と現地の取り組みとの連動性を高めています。

* 全社・事業横断的サステナビリティの取り組みの推進およびモニタリングの観点から、不二製油グループ本社取締役会の諮問機関として2015年に「ESG委員会」を設置し同機能を果たしてきましたが、コーポレートガバナンス(G)は取締役会の取り扱い事項であり、環境(E)や社会(S)を中心とする全社的なサステナビリティの取り組みのPDCAが同委員会の役割であることを考慮し、2022年度にサステナビリティ委員会へ名称を変更しました。



「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2022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/>

2022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	2021年度実績
● 価値創造					
サステナブルな食資源の創造	植物性タンパク資源の創造	CTO	SDG 2	将来懸念される食資源不足への解決策として、動物性タンパク、乳製品を代替する環境負荷の低い多様な植物性食品素材の普及と代替技術の確立	本格的な肉素材・食肉製品を目指したおいしい大豆ミート素材、食品(植物性ナゲットなど) 10品の上市 植物性素材をベースとしたミルク・クリーム(アーモンドホイップなど) 5品の上市
健康と栄養	高齢者の心身の健康課題の解消	CTO	SDG 3	健康課題や生活の制限の解消によるシニアのウェルビーイングの実現	安定化DHA・EPAの新たな健康機能エビデンスの学術論文への掲載 DHAを機能性関与成分とした乳飲料の機能性表示食品としての受理 認知症予防をターゲットとしたエグジティブシステム構築のための計画策定
	糖質低減	CTO	SDG 3	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	主食系食品のタンパク質比率を高めた食品素材の開発および上市 タンパク含有量を強化した主食系食品素材のラベルでの開発
	トランス脂肪酸含有量の低減	CSO	SDG 3	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10社で低トランス脂肪酸製品への変更が完了(2022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, 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: 85% 森林破壊防止: パーム油サプライチェーンにおいて衛星写真による常時モニタリング実施(マレーシア、インドネシア、パプアニューギニア) ・パルマジュエディブルオイル(マレーシア)の全サプライヤーへの労働環境改善プログラムの適用: 27% ・GPSマッピング: プラママーチョコレートカンパニー(米国)直接調達の農家の87%完了 ・ガーナでの支援プログラム: ・1,250農家へ実施 ・サプライチェーンの1,200世帯に対し世帯調査実施 ・危険な児童労働や最悪の形態の児童労働に対する教育の実施 ・直接調達農家のGAP*2導入指導 ・ガーナ西部で10万本植樹
	カカオのサステナブル調達	CSO	SDG 5, 8, 13	・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(WFLC)」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	・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(WFLC)」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
	大豆のサステナブル調達	CSO	SDG 12, 13	・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% ・森林破壊防止と緑地の保護: 2030年まで毎年6,000本植樹 ・農村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 ガーナの正規雇用従業員数50%増加(2017年比)	・中長期目標ならびにKPIの設定 ・サプライヤー向けセルフアセスメントツールを作成し、各社現況把握を開始 ・調達先国別に「コミュニティ」の定義が異なることを確認・整理
	シアカーネルのサステナブル調達	CSO	SDG 13	・森林破壊防止と緑地の保護: 2030年まで毎年6,000本植樹 ・農村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 ガーナの正規雇用従業員数50%増加(2017年比)	・植樹6,000本 ・Tebma-Kandu協同組合からのシアカーネル直接調達比率: 2.5% ・フジ オイル ガーナ正規雇用従業員数: 42%増加(2017年比)

● 安全・品質・環境

製品の安全性と品質	製品安全と品質の徹底	ESG担当役員	SDG 9	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	重大品質クレーム0件
労働安全衛生	労働安全衛生の推進	ESG担当役員	SDG 3, 8	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0件、重大物的事故0件
気候変動	CO ₂ の排出削減	ESG担当役員	SDG 13	<環境ビジョン2030> 2030年にCO ₂ 排出量(総量)をスコープ1+2で40%削減、スコープ3(カテゴリー1)で18%削減(基準年2016年) 注: SBT認定取得	・スコープ1+2(総量): 21%削減 ・スコープ3(カテゴリー1): 0.1%増加
	環境に配慮したものづくり	CTO	SDG 12, 13	脱ケミカルやCCU(CO ₂ 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	・新規酵素油脂加工技術による環境負荷低減評価: CO ₂ 排出量20%低減の試算結果。現場での酵素反応速度目標値が未達 ・CCUの活用による大豆生産の取り組みの開始
水資源	水使用量の削減	ESG担当役員	SDG 6	<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)	25%削減
サーキュラーエコノミー	廃棄物の削減	ESG担当役員	SDG 12	<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)	5.2%削減
	フードロスの削減	CTO	SDG 12	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	食品のおいしさを維持する新素材の開発と提案、顧客での採用増加
生物多様性**	生物多様性の保全と再生	ESG担当役員	SDG 14, 15	主原料生産地でのネイチャーポジティブの実現	2021年度ESGマテリアリティとして該当なし

● 経営基盤

DE&I	DE & Iの実践**	グローバル人事グループ総括担当	SDG 5, 8, 10	・不利な状況にある人が感じるバリアを取り除き、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た企業文化の醸成(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> ・グループ憲法のeラーニング実施 ・経営人材に求められる明確化と要件に基づいた施策の実施 <日本> ・再雇用職制度改定や在宅勤務制度の拡充など多様な働き方に向けた環境の整備 ・男性育児休業取得率: 73% ・雇用区分に関わらない自己啓発機会の提供 ・障がい者が長期に活躍できる職場の新規開拓と定着支援のためのフォロー実施 <海外> ・海外グループ会社へ課題ヒアリング実施 ・日本人駐在員の必要ポジション明確化と、必要に応じた現地化の促進
GRC**	リスクマネジメントシステム	ESG担当役員	SDG 13	・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	・全社重要リスクの特定と、適正なリスク管理の実施 ・信頼性のある客観的な最新データによる気候変動シナリオの作成 ・財務インパクトの定量化検討の実施
	情報セキュリティマネジメント	CFO	SDG 9	・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	・重要なセキュリティインシデントの発生0件 ・新たな脅威に対応する監査項目を追加し、国内外のグループ会社13社に対して内部監査実施
	コンプライアンスの強化	法務・総務部門長	SDG 8	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	・グループ各社への法務担当者設置と不二製油グループ本社と同担当者間のコミュニケーション確立 ・グループ各社における公務員贈賄リスクに関する自己点検および高リスク拠点の防止体制に関する自己点検の実施 ・日本、中国、北米、シンガポールにて独禁法コンプライアンスに関する集団研修の実施 ・グローバルeラーニング実施(贈賄防止) ・グループ内の活性化、相互理解推進のためのEmployee Relationsの実施 ・グループ会社のマネジメントを担う海外赴任者に対する研修実施 ・内部監査グループと経営企画グループの連携強化 ・2021年度の取締役会での以下のような議論の実施 ・モニタリング視点で採用・審議すべき議題 ・モニタリングに十分耐え得る業務執行のあり方 ・取締役会と経営会議(執行側の最高意思決定機関)の役割分化
	コーポレートガバナンスの向上	CSO	SDG 9	取締役会の適正な運用を通じた企業価値の向上	

*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)

*4 生物多様性に関する取り組みの詳細については、サステナビリティレポート2022をご参照ください。

パーム油のサステナブル調達
https://www.fujioilholdings.com/sustainability/palm_oil/

カカオのサステナブル調達
<https://www.fujioilholdings.com/sustainability/cocoa/>

大豆のサステナブル調達
<https://www.fujioilholdings.com/sustainability/soy/>

シアカーネルのサステナブル調達
https://www.fujioilholdings.com/sustainability/shear_kernel/

*5 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ジョン

*6 GRC: ガバナンス・リスク・コンプライアンス

全社重要リスク

① リスクの特定

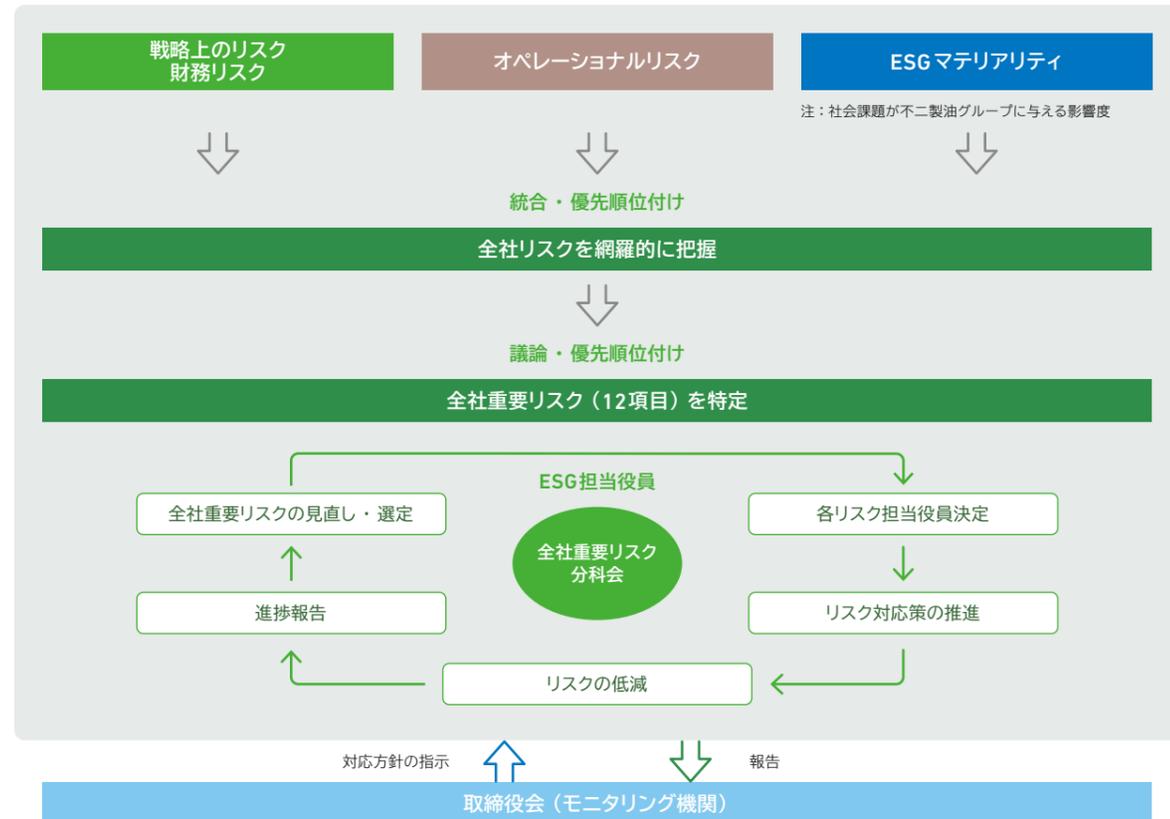
グループ各社でリスクマップを作成し各社におけるオペレーショナルリスクを特定すると同時に、経営会議にて戦略上のリスクや財務リスクを決定しています。また、ESGマテリアリティのうち「社会課題が不二製油グループに与える影響度」が大きいと認識している項目と合わせリスクを網羅的に把握した上で、特に重要なリスクを取締役会において決定しています。

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、上記で決定された重要なリスクについて、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・選定を実施します。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 2021年度のモニタリング結果

2021年度に決定された12項目の重要リスクは、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適宜取締役会にも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2021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（2022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、2022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・財務・ESG担当 CFCST 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"> 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 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 	●
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"> デリバティブの活用による変動リスクヘッジの実施、GCM（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 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 	●
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"> 法務部門のグローバルな管理体制の強化 全社単位でのコンプライアンス管理の徹底 	●
4	グループ会社の経営リスク	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や各種規制・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"> 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 海外事業会社の経営を担える人材の育成と登用 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 グループ会社所在地の規制およびルール変更の動向把握と早期対応 	●
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"> グローバル品質管理基準の導入や安全標準の策定 急速なグローバル展開を技術サポートできる体制 違反発生時の初動対応の円滑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 	●
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"> 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 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 	●
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"> 原料油脂の多様化によるリスク分散 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 	●
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"> 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 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 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 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 	●
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"> 外部の専門家を起用した情報セキュリティ対策の強化 情報管理意識向上のための教育・啓蒙活動の実施 	●
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、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"> グローバルな人材開発・活用プログラムの整備 DE&Iの推進やシニア人材の活用 各グループ会社の工場の人材確保のための環境整備 	●
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"> 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の推進体制構築 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や、生産拠点の全体最適化 	●
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"> グローバル・ローカルのニーズに応じた製品開発が行える組織体制構築、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 	●
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"> 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 	●
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"> 自社による環境数値目標（環境ビジョン2030）の策定と遵守 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と情報開示推進 生物多様性への取り組み推進 フードロス削減等の資源循環への取り組み推進 	●
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"> 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 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 当社グループ従業員を対象とした、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 	●
12-1	事業展開国のカントリーリスク	政治・経済・社会的混乱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"> グループ本社による、事業ポートフォリオの見直し 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 	●
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"> 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 	●

財務戦略



「Reborn 2024」に掲げた
“基盤の強化”を実現するため
財務施策を確実に実行し、
資本コストを意識した経営を
実践していきます。

取締役 兼 上席執行役員
最高財務責任者 (CFO)
松本 智樹

新中期経営計画「Reborn 2024」における財務戦略

2017年2月に発表した前中期経営計画「Towards a Further Leap 2020」においては、オーガニックグロースと新規事業によって、世界のGDP成長率を上回る6%の利益成長を計画しました。盤石な財務基盤を活かし、営業キャッシュ・フローは全て設備投資やM&Aに充当する計画のもと、2019年1月にブラマーの買収を決定し、当社グループ史上最大となる約650億円の投資を実行しました。一方、資本効率の向上策として、直近5年間で連結子会社5社の株式譲渡や政策保有株式の売却を実施しました。

当社グループは、コロナ禍のロックダウンなどに伴う人流抑制により土産市場や外食市場で大きな打撃を受けることとなりました。経済回復期待から原料相場の上昇が始まり、原油価格の上昇はバイオマスエネルギーとしての大豆油およびパーム油需要とも重なり、さらにロシアのウクライナ侵攻による原料需給の逼迫懸念から、2022年の年明け以降、原料相場は最高値圏で推移しています。

このような状況下、当社グループでは価格改定が原料相場に追いつかないことに加え、米国の労働市場の問題や物流の混乱もあり、2021年度は期初計画から30億円減益の修正に迫られました。原料相場の上昇は運転資本、特に在庫金額を増加させ、2021年度末のCCCは115日と前年度から8日も悪化する結果となりました。さらに、世界的に金利が上昇する中で有利子負債は1,488億円と前年度から大きく増加しています。

新中期経営計画における財務戦略は、「財務体質の改善」「資本効率の向上」「財務モニタリングの強化」を柱としています。有利子負債を圧縮し、劣後債の確実な償還を目指します。先読みの難しい不安定な環境の中、各事業の持つ本来の基礎収益を回復させ、生み出されるキャッシュ・フローにより財務体質を改善させることが重要と考えています。また、変化の速い環境下、エリア横断の事業軸での運営にはデータを最大限に活用するデジタル戦略が不可欠であり、スピード経営が求められます。

また、経営管理を高度化するために、グローバル財人材の育成が必要です。一人ひとりが専門性を高める教育システム、ナショナルスタッフを含めたローテーションにより、従業員が成長できる環境を整備していきます。これらによりダイバーシティの推進と組織の強化にも取り組みます。

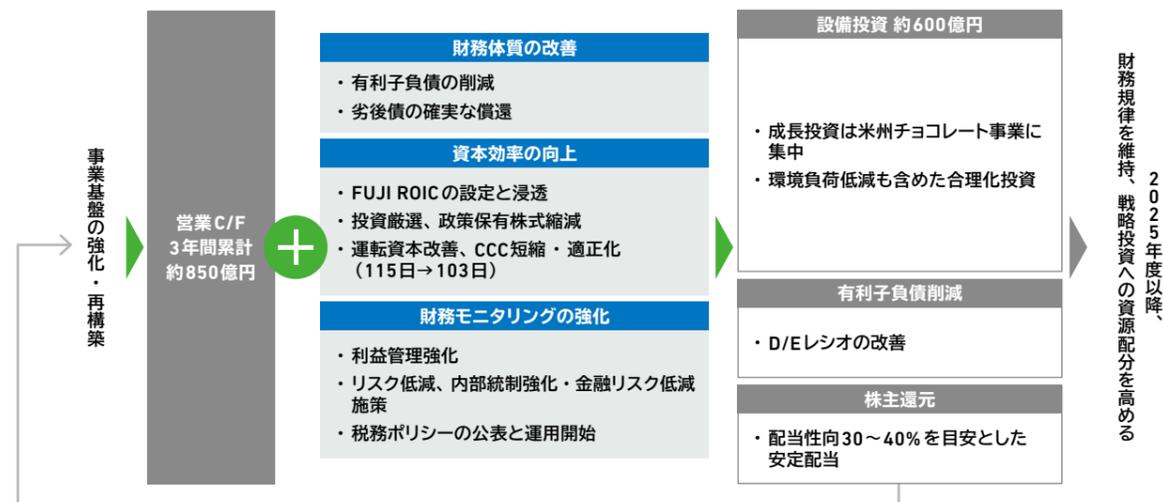
私はCFOにとって最も重要な役割は、ファイナンス視点から不二製油グループのあるべき姿を描き、全社の方向性を明示した目標を設定し、事業戦略と連携しながら、その実現に挑戦し、企業価値を向上させることだと考えています。限られたリソースの中で、当社グループにとって本当に必要なものへの投資を見極めることが不可欠であり、これは当社グループの使命を再考することでもあります。

不二製油には「人まねはしない」独自の技術で、挑戦と革新により世界の食文化に貢献するという創業の精神があります。創業の精神を受け継ぐ人材や知財、革新的な新製

品への投資は継続して進めていきます。不二製油の価値の源泉はここにあると私は思っています。
今後とも、当社グループの現況や成長戦略・中期経営計

画施策について、ステークホルダーの皆様にご理解いただき、当社グループへの期待に対するご意見・ご示唆を経営に反映し、企業価値の向上に努めてまいります。

資本効率の向上により財務体制を改善



ROICの導入

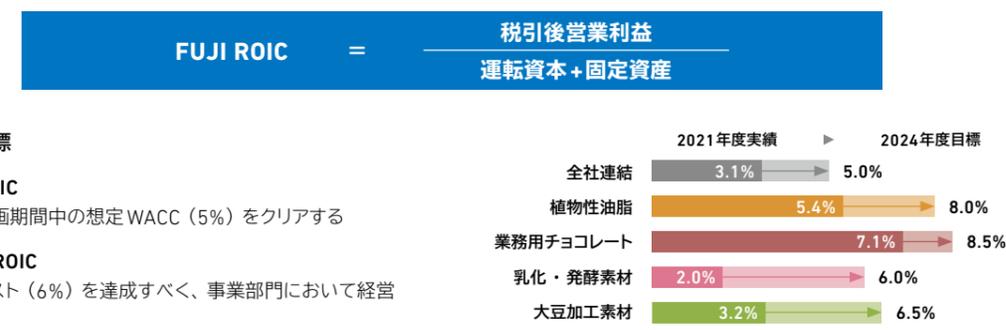
従来、当社グループは営業利益に加え、資本効率性を表すROEを対外的な経営指標に設定しグループ経営を進めてきましたが、新中期経営計画の基本方針を推進するための経営指標として、新たにROIC（投下資本利益率）を導入します。

2021年度は史上稀にみる原料相場の高騰により、グループ全体の運転資本が大きく悪化し、資本効率も悪化する結果となりました。このような激しい経営環境の変化のもとにあっても持続的な成長を果たし、さらに2030年ビジョンを目指す高収益型ポートフォリオを実現するためには、資本効率を追求した経営と、適切な事業ポートフォリオ管理が必要になります。そのために新中期経営計画では、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、ROICをグループ経営に積極的に取り入れていきます。

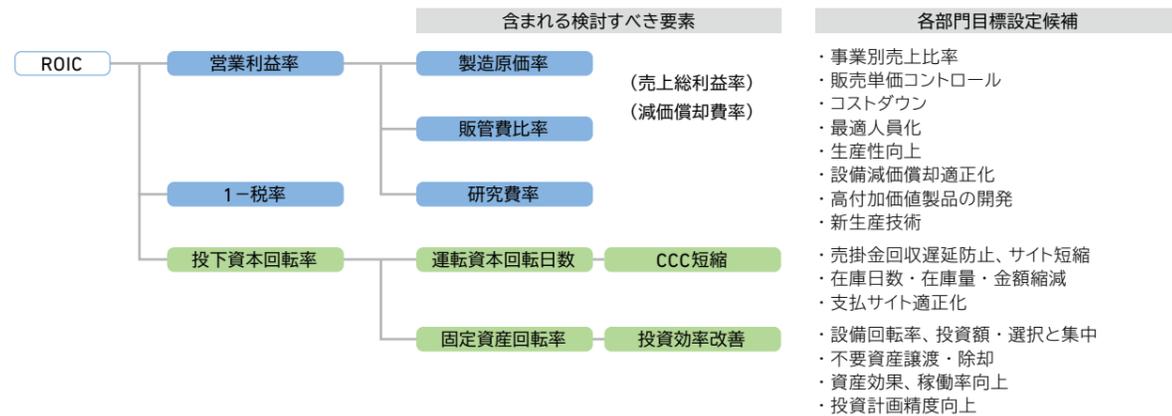
ROICは、その構成要素を各部門のKPIに分解することで、事業に関わる多くの現場の取り組みがROIC向上につながります。既存資産の生産性の向上、労働効率の改善、徹底したコスト削減、CCCの最適化など、各経営単位の施策とリンクさせることでグループ全体がROICを意識し、定期的なモニタリングと評価を行うことができます。また限られたリソースの中で、高収益型事業への資源配分や、資本コストを上回る投資の厳選といった判断の基準としても活用が期待できます。

事業ポートフォリオ経営を推進するツールとしてFUJI ROICを導入



こうした経営管理を通して、各事業部門は資本コストを意識した資源配分や効率改善に取り組み、それぞれのハードルROICを達成していきます。そして事業ポートフォリオを強

化し、新中期経営計画の最終年度である2024年度には全社連結ROICで5.0%をクリアすることを目標に置いています。



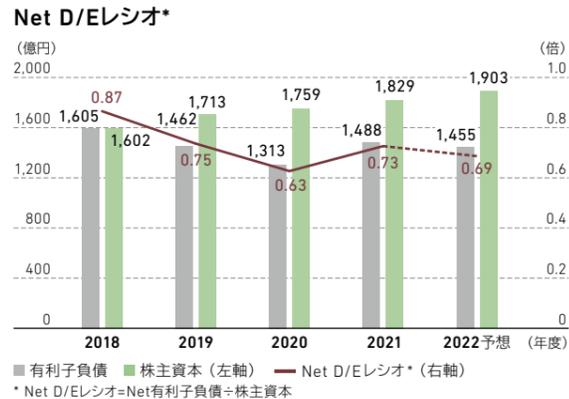
FUJI ROIC導入により経営効率向上を目指す

ROICは投下資本と税引後営業利益を用いて事業効率を測る指標であり、一般的に投下資本は有利子負債と株主資本を使用します。これらの項目は会社や事業といった各経営単位に割り振られていないため、その経営の効率性を測定することが困難でした。

そこで、投下資本に各経営単位が把握可能な運転資本と固定資産を疑似的に使用し、これをFUJI ROICとして新中期経営計画のKPIに導入します。各経営単位は自らのFUJI ROICを把握・分析し、効率性を重視した改善施策に取り組むことで、全社の一層の企業価値向上を目指します。

有利子負債の削減を推進

ブラマー取得により増加した有利子負債の削減を順調に進めてきましたが、2021年度は運転資本増加を主な要因として有利子負債が増加に転じる結果となりました。着実に収益を伸ばす一方でキャッシュ・フローを適切に管理し、積極的な成長投資を推進できる最適な資本構成の確立を目指します。



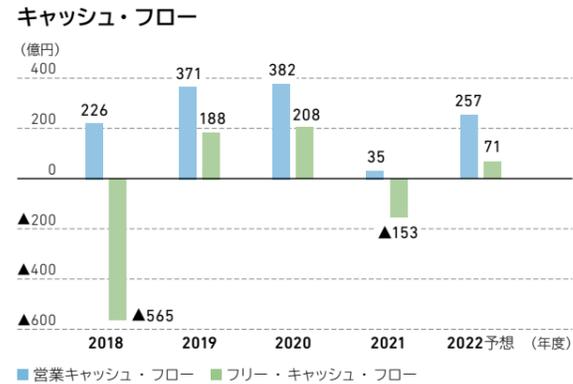
のれん純資産比率の改善

ブラマーの株式取得に伴い、2018年度末ののれん残高は605億円、のれん純資産比率は38%まで上昇しました。のれん償却等により、2021年度末におけるのれん純資産比率は26%まで改善しましたが依然として高い水準にあります。また、2022年度は北米油脂事業再編に伴いのれん残高が増加する見通しです。買収した子会社や再編会社を中心に事業基盤の強化を図り、収益性の向上による安定的な財務基盤の構築が重要な課題であると認識しています。

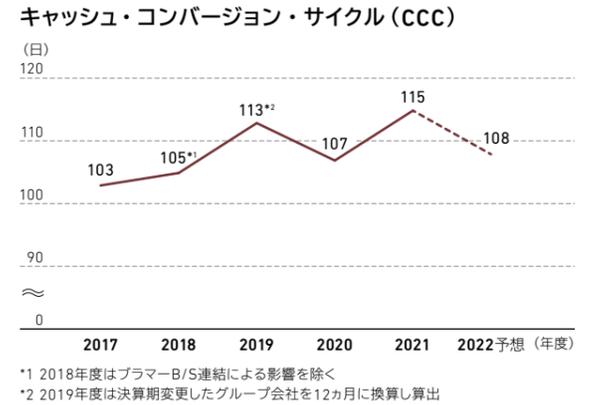


C/Fコントロール

営業キャッシュ・フローは、新中期経営計画の策定期間である3年累計で850億円を目標としています。2021年度は販売数量の増加や原材料価格の高騰に伴い、運転資本が増加したことでCCCは前年度から8日悪化し、営業キャッシュ・フローが大きく低下しました。投資キャッシュ・フローを抑制したものの、フリー・キャッシュ・フローがマイナスとなりました。



財務規律を維持・向上するため、着実な利益成長と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います。設備投資については案件を精査することで抑制する一方、事業ポートフォリオの見直しによる事業の見極めや政策保有株式のさらなる縮減により、キャッシュ・フローをコントロールしていきます。



設備投資の状況

新拠点設立や生産能力増加を目的に実施した事業投資は順次工場の稼働を予定しており、早期黒字化による投資回収を進め、さらなる成長投資に充当します。ブラマーを中心

に生産効率改善にも経営資源を投下し、事業基盤の強化に注力します。

社名	エリア	主な製品	2021	2022	2023	2024
新規	フジオイル	ニューオリンズ	米州	植物性油脂	稼働	
新規	フジ	ブランデンブルク	欧州	水溶性えんどう多糖類	稼働	
拡張	ハラルド	第2工場	米州	チョコレート		稼働
拡張	不二製油	(肇慶)	中国	クリーム		稼働

政策保有株式の縮減

当社グループは、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。2021年度末時点では2015年度末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12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進め、資本効率の向上と財務体質の改善に努めます。



🗨️ 税務ガバナンス

多国籍企業グループの税務ガバナンス強化に対するニーズは世界的にも高まってきており、企業の税務ポリシーを外部開示することは、世界標準になりつつあります。当社グループは2022年に「不二製油グループ税務ポリシー」を策定し、税務にかかる基本的な考え方を示すとともに、グループが

追求すべき税務ガバナンス体制について改めて定義しました。当社グループはこれらの方針を十分に理解・順守し、ガバナンス体制を適正に維持運用することで、持続的な企業価値の向上に向けて取り組んでいきます。

不二製油グループ税務ポリシー（一部抜粋）

・グループ全体の法令規則の順守

不二製油グループは、「不二製油グループ憲法」に則り、税に関する法令及び社会の規則を順守し、高い倫理観を持ち続けます。また、地域に根ざした企業活動を行い、税を通して積極的に社会に貢献するとともに、正確な税に係る情報を適時適切に開示します。

・ガバナンス統制とリスク管理

不二製油グループは、上記の原則をグループ内で理解、順守するためのガバナンス統制、リスク管理を行うことが税務戦略と考えます。税務戦略を構成するガバナンス統制、リスク管理は、不二製油グループ本社の最高財務責任者（CFO）を最終責任者として、不二製油グループ本社が運用します。

・税コストの最適化

不二製油グループは、上記の原則を前提としたうえで、事業目的や各国法令の目的に沿った優遇税制等の適切な活用、租税条約の利用等に基づく二重課税の排除、及び連結納税制度の選択等により納税額の適正化に努め、過大な税金の支払いを防止し、企業価値の健全な維持・向上につなげます。



不二製油グループ税務ポリシー
 → https://www.fujioilholdings.com/pdf/sustainability/policy/tax_policy220331.pdf

🗨️ 財務リスクマネジメント

コロナ禍からの回復を図る世界経済は物価高を懸念した各国の金融政策の転換により、金利や為替相場は不安定な状況にあります。また、ロシアによるウクライナへの侵攻といったカントリーリスクが顕在化するなど、当社グループを取り巻く環境は予断を許さない状況にあります。金利や為替の

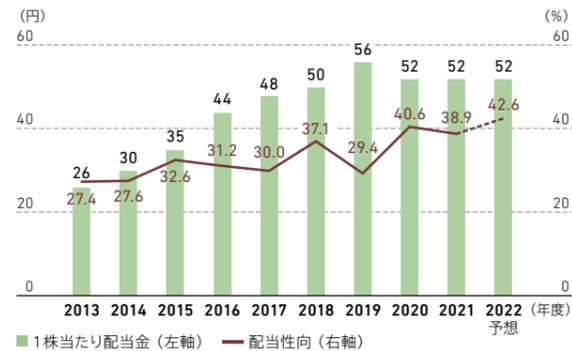
変動リスクは金利の固定化や為替予約の活用により金融リスクを軽減しています。エリア統括会社との綿密な連携により利益管理の強化や内部統制の高度化を進め、財務モニタリングの強化を図ります。

🗨️ 株主還元方針

新中期経営計画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、2022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。

当社の配当は2019年度まで8期連続の増配で推移してきました。コロナ禍以降は不測の事態に備えるため、財務基盤の充実が喫緊の課題です。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。

1株当たり配当金／配当性向



価値創造の基盤

不二製油グループは、持続的な成長を続け、サステナブルな食の未来の共創を目指すため、価値創造の基盤強化に努めています。当社グループの価値創造は、事業活動におけるオペレーション、バリューチェーン上の環境問題や人権問題を含む社会課題の把握と対応、そして当社グループで働く人材などに支えられています。グループ本社が主体となり、それらの維持・強化に取り組み、グループ全体の競争優位性の向上を図っています。

- R&D → P38
- 生産活動 → P42
- サステナブル調達 → P44
- DX → P49
- 特別対談：
グループの成長につなげる
無形資産の活用と強化 → P50
- 環境課題への取り組み → P52
- 人権への配慮 → P56
- 価値創造を支える人材 → P57

不二製油グループは、固有の技術によって生み出す多様な製品で価値提供を追求し、信頼を得ることで成長を果たしてきました。サステナブルな食の未来の創造を目指すいま、R&Dのミッションは、サステナブルな植物性素材の創造です。R&Dを担う各部門の連携や外部との共創活動により、短期視点・長期視点の両軸で社会課題へアプローチする研究活動を推進しています。また、事業戦略との一体性を高めることで、事業化・収益化のスピード向上に注力しています。

不二製油グループの製品開発技術

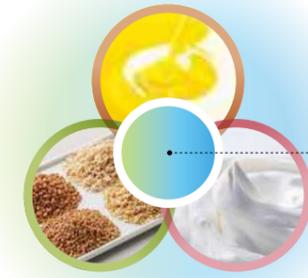
「分ける技術」「組み立てる技術」による新しい価値を持った新素材誕生の歴史

1950年の不二製油設立当時、原料の確保や差別化の観点から着目したのが、日本で主流ではなかったヤシやパームなどの南方系油脂です。それらを、コア技術である「分ける技術」と「組み立てる技術」で高度利用することで、おいしさに加え、利便性や機能性といった付加価値を付与した新素材を生み、食文化の発展や変容に寄与してきました。



植物性で「驚きのおいしさ」を実現する新たなコア技術

植物性の原料に関する技術を磨き上げてきたことによる当社グループの特徴的な製品・技術のポートフォリオを活かし、植物性油脂と植物性たん白、および乳化・発酵の技術の融合を進めています。生み出された「驚きのおいしさ」を付与する技術を新たにコア技術とすることで、食の選択肢をひろげる植物性素材を創出し、サステナブルな食の未来を支える製品拡大に注力しています。



技術の融合により植物性だけで「驚きのおいしさ」を生む
不二製油グループ固有のおいしさのコア技術

挑戦領域の展開 → P74

価値ある製品を生み出す三位一体のR&D体制



未来創造研究所

未来創造研究所では、2050年の地球環境・社会・ヒトに関わる課題を分析し、「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。2022年に公益社団法人日本農芸化学会農芸化学技術賞を受賞した高安定化DHA・EPA含有油脂（プロレア®）が持つ認知機能改善効果と、新たに発見した骨代謝改善機能を活かした食素材の開発、サステナブルな油脂原料の創出に加え、ゲノム編集など最先端研究にも取り組んでいます。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、米国 Scrum Ventures社が運営する Food Tech Studio-Bites! のほか、複数のスタートアップ企業との協業を始めており、今後もオープンイノベーションを加速していきます。



執行役員
未来創造研究所長
中村 彰宏

具体的な研究領域の特定
・高齢化社会のウェルビーイングの実現
・サステナブルな食資源（パーム & カカオ代替食素材）

2050年社会像イメージ
食の量と質の偏りが解消され、一人ひとりのウェルビーイングが向上する社会

必要な技術の創出

- ・シニアの健康に貢献する素材研究（プロレア® & ペプチド）
- ・環境に配慮した食の供給技術の研究（植物工場）
- ・デジタル技術やAIの活用

必要なパートナーシップの構築

- ・センシング分野、パーソナル情報活用分野
- ・フード・アグリテック・ヘルステック分野

CO₂を活用した大豆育成研究に関する産官学連携プロジェクトの開始
→ P55



素材開発

顧客のご要望に応える対応力に加え、市場のニーズを捉え、顧客・消費者に欲しいと思っただけの素材を先読みした製品開発が求められます。ラボでの試作品を、最終的に工場で大規模生産し、顧客に安定した品質の素材を提供できるように開発を進めます。原材料や配合、製法の無数の組み合わせによって、製品を通じたさまざまな顧客価値、消費者価値の提供に努めています。



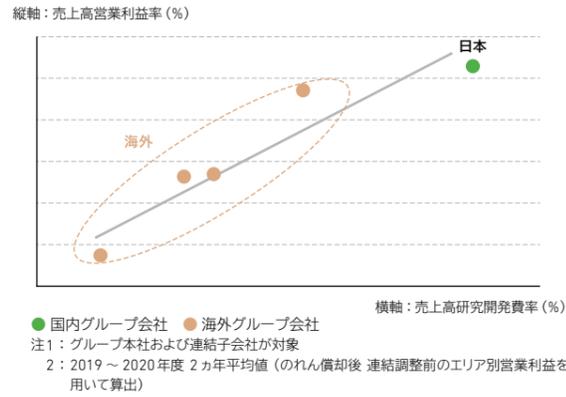
市場開発

素材開発が生み出した素材を用いて、消費者に感動を与える魅力的なレシピの開発を行います。マーケットトレンドなどの情報提供や、顧客の工場での工程や作業性の改善など、あらゆる面で顧客の課題解決に取り組みます。顧客との共創の場として「フジサニープラザ」を日本・中国・アジアに設け、2022年にはブラマー（アメリカ）に初のアプリケーションラボを開設しました（→ P70）。それぞれの地域の皆様の嗜好に合ったものづくりを顧客とともに進めています。

グループの成長を支える研究開発体制の構築

現状ではR&Dの人材リソース・投資配分が日本に偏重しており、エリアの収益性に影響していることや、エリア戦略に対するR&D戦略一体性の不完全さを課題として認識しています。これらの解消に向け、グループネットワークの整備、グローバルR&D拠点とグローバルなオープンイノベーションの強化、戦略目標との一体運営体制の構築を推進します。また、質の高い知財により事業の競争力を向上させていくため、特許戦略も進め、グローバルで求められる社会課題への対応と製品開発スピードの向上を図ります。

不二製油グループの研究開発費率と営業利益率の相関



グループネットワークの強化

GTC (Global CTO Committee)

新技術・新製品の早期の情報交換による他エリアでの展開、およびグローバル課題に対する迅速な解決を主目的にグループ本社のCTOと各エリアCTOで組織された委員会。

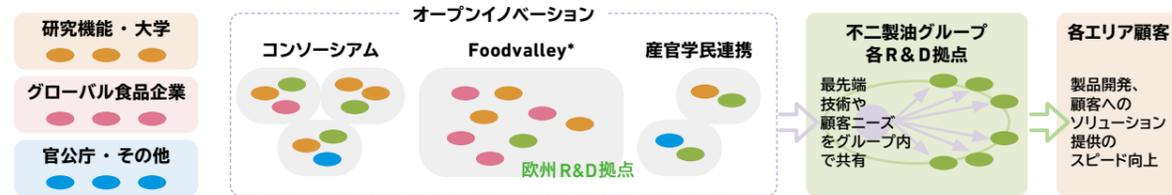
TIEM (Technical Information Exchange Meeting)

「技術とマーケット情報の共有」「新製品・新技術の情報の共有」「R&D従業員のスキルアップ」「グループ会社間でのコミュニケーションの向上」を目的に、世界中の同事業のR&D担当者が一堂に会する会議。



グローバルR&D拠点とオープンイノベーションの強化

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積極的な参加、欧州R&D拠点をハブとしたオープンイノベーションの推進により、新技術の取得とグローバル人材の育成を進め、社会的価値の創出を加速すべく、研究開発スピードの向上を図っています。



* Foodvalley：オランダのワーヘニンゲンにおいて食品関連企業と大学、研究機関が集積したエリアの総称。270社以上の企業が参画し持続可能な食糧システムの世界的な移行加速のためのネットワークを構築している

担当者の声



(中央右) GICE所長 亀井 リズ

グループの強みを結集し、新たな価値創造と社会的課題の解決に挑む

世界は驚くべきスピードで変化しています。不二製油グループのコアとなる強みと、パートナーが開発する新技術を組み合わせることで、スピード感を持ってイノベーションを起こし、新たな価値を創造していきます。欧州R&D拠点の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) は、私たちが目指す社会的課題の解決に向けて、オープンイノベーションとパートナーとの独自のエコシステムを活用し、持続可能なソリューションを創出するために設立されました。オランダのワーヘニンゲン大学キャンパス内に位置し、大学、スタートアップ企業、多国籍企業へのアクセスが容易です。3つの官民コンソーシアムで活動しており、オランダやイギリスのスタートアップ企業を含む多くの企業の技術評価にも関わっています。また、アジア、欧州、米州のグループ会社と協力し、グローバルR&D組織内の専門知識を活用して、グループ全体の価値創出を最大化するよう努めています。

グループ知財戦略

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。

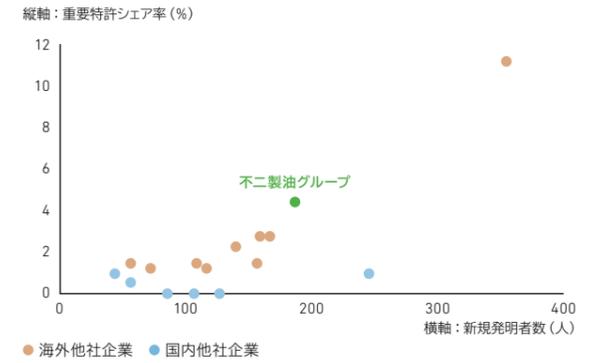
植物性油脂事業、業務用チョコレート関連事業*1 (グラフ1)、プラントベースフード (PBF) 事業*2 (グラフ2) それぞれにおいての市場優位性や価格決定力に影響し得る重要特許*3シェア率では国内首位、将来の重要特許を生み出すための人材投資 (≒新規発明者数*4) では国内外の競合と比較しても上位に位置しています。

今後も、事業と連携した知財戦略の構築・実行を進め、コア技術分野への継続的な人材投資を行うことで、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。

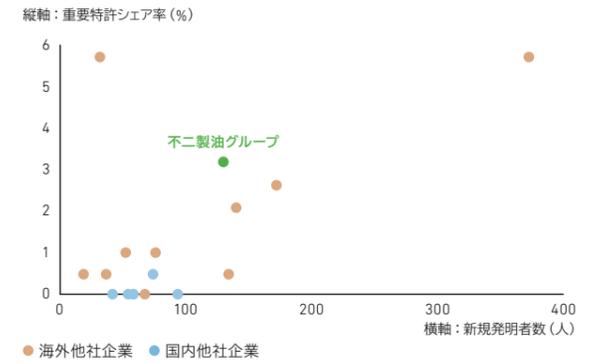
また、定期的な知財ポートフォリオの棚卸しにより、各国での権利維持コストを見直し、将来に向けた新たな特許出願・権利化費用へ戦略的に配分することで、当社知的財産の資産価値の向上を図っていきます。

*1 過去10年 (2011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 (2011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 (2011年以降) に新たに出願した発明者のみを集計して算出

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



グラフ2：PBF関連



R&D人材の育成

海外の情報収集やネットワークづくり、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の技術研修などを積極的に進めています。2022年度には、ハラルトとブラマーのR&Dスタッフの日本での研修や、欧州の大学からのインターン生受け入れなどを進めます。

担当者の声



不二 (中国) 投資有限公司 新規事業部 李欣哲

海外トレーニーでの挑戦

不二製油 (株) に入社後、東アジア市場向けの市場開発チームに所属し、香港、台湾市場について学びました。その後、日本市場向けの製菓・製パン開発と顧客対応に携わり、2022年より海外トレーニーとして不二 (中国) 投資有限公司の新規事業部に出向し、2年間実務研修を受けます。これまで培った開発技術、マーケティング知識や語学力を活かしグローバルに活躍します。

Pick up

日本でのR&D人材育成・挑戦と革新の風土醸成

不二製油 (株) では、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の事業化を目指す制度や、自身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、創造性が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。これらの取り組みを通じ、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。



アイデアコンテスト

生産活動

不二製油グループは、いのち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、2008年よりPIC*活動を行っています。生産部の問題や担当者の気づきを明確にし、小集団で議論して知恵を出し合い、作業や生産効率の向上、安全面の改善に取り組んでいます。PIC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)

エンジニアによるプラント設計・サポート

生産技術の研究、生産プロセス開発や改良、生産プラント建設までを、技術開発部門のエンジニアが行っています。生産設備設計において重要なポイントは、安全、環境性や品質の向上、低コスト化です。新たな生産技術も取り入れながら、生産部や工務部と連携し、最適なプラントに具現化します。



グループの生産性底上げのための取り組み

課題認識と取り組みの方向性

- 海外グループ会社の生産性向上を全社的に推進するため、2021年4月より専任の担当者を配置
- 生産性の見える化を図るため、主に設備生産性の観点から5つの独自指標を作成
- 指標の分析結果をもとに、各社における弱点を洗い出し改善を進めるとともに、グループ全体を対象に① 予防保全の推進と定着、② 生産ノウハウの共有に取り組む
- 上記の活動により生産の計画外停止削減などを図り、大きな設備投資をせずに生産キャパシティを向上させ、利益創出につなげる

独自指標によって地域別生産性を定量化し分析を進める



① 予防保全の推進と定着

- 新中期経営計画期間内で、グループ全体へ予防保全の考え方が定着することを目指し、突発故障低減を図る
- 2021年度に教育資料の共有を実施、2022年度より導入・定着に向けたコミュニケーションを推進する

② 生産ノウハウの共有

- 独自指標を通じグループ本社と海外グループ会社とのコミュニケーションを活性化させ、生産活動における課題を抽出し、生産技術やノウハウの共有により生産性向上を図る

担当者の声



ハラルド
Chief Industrial Officer (CIO)
宮本 昭二

思考の「KAIZEN」が生産性向上につながる

この数年「KAIZEN」の取り組みを強化し、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上げることができました。物理的「KAIZEN」だけでなく、一人ひとりが実際に行動に移すことで得られた成果を評価し成功体験を繰り返したことで、思考の「KAIZEN」が進みました。勝ち(価値)パターンのプロセスを理解し、各自が自ら「KAIZEN」を継続しています。さらに、これら一つ一つの成功の積み上げが、会社業績に貢献していることを従業員に可視化しました。

次のステップとして、「なぜなぜ分析」を取り入れ、一人ひとりが自ら考えることで、真の原因究明(本質の追求)からアクションまでの時間を短縮し、機会ロスの削減に取り組んでいます。これからも従業員の思考「KAIZEN」を継続進化させ、会社の生産性向上につなげていきます。

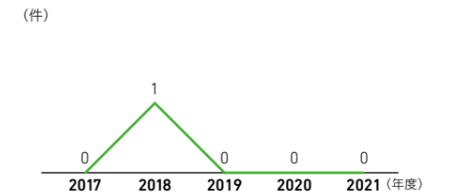


「食の安全・安心・品質」の詳細については、サステナビリティレポート2022をご参照ください。
製品安全と品質の徹底 → https://www.fujioilholdings.com/sustainability/food_quality/

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。

リコール発生件数



Pick up

従業員の品質意識向上

当社グループ各社は、食品安全や品質活動に関する基礎的な知識の習得や活動の定着を目指して、社内セミナーや衛生講習会を計画に基づき実施しています。また、品質月間への参画やフードセーフティデー開催など、各社独自の活動により、従業員の品質意識向上に取り組んでいます。



品質担当者間のネットワーク構築

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。

2022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・品質情報等の情報共有の促進

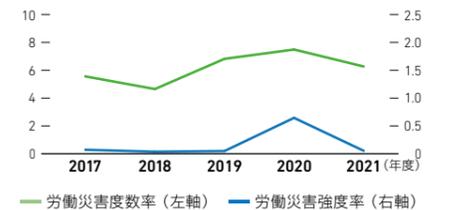


「労働安全」の詳細については、サステナビリティレポート2022をご参照ください。
労働安全衛生の推進 → <https://www.fujioilholdings.com/sustainability/safety/>

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。

労働災害度率・強度率



Pick up

労働安全衛生監査

2021年度は国内生産拠点9カ所に対し、地域統括会社である不二製油(株)が実施しました。海外生産拠点4カ所に対しては、グループ本社よりオンライン会議を通じて監査を行いました。ウェアラブルカメラ*を装着してもらうことで、日本にいてもライブ動画を通じて現場を目視確認することができます。



* 体に装着しハンズフリーで撮影するカメラ

オンライン会議による監査

VRを利用した安全体感機器の導入

危険体感ができるVR体験を開始しました。通常では体験することができない労働災害をVRで体験することが、安全意識の向上につながると考えています。2021年度には不二製油(肇慶)有限公司(中国)で導入し、今後は他グループ会社での導入を推奨していきます。



フレイアパティ
インドタマでの
VR体験

2022年度の施策

- 指差呼称の導入および啓発活動の継続
- VRを利用した安全体感機器による安全意識の向上
- 危険予知訓練の実施と理解促進活動の継続

サステナブル調達

不二製油グループが2030年ビジョンで掲げる「サステナブルな食の未来の共創」の実現には、責任あるサプライチェーンの構築が不可欠であると考えています。その中でサプライヤーは、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していく上で鍵となるパートナーです。サプライヤーとともに環境保全、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。

主原料のサステナブル調達におけるコミットメントとKPI

原料	パーム油		カカオ		
	地球環境	人権	地球環境	人権	
調達における社会課題	森林破壊、泥炭地開発	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、気候変動による生産地への影響、生物多様性の喪失	児童労働、農家の貧困	
中長期目標	森林破壊ゼロ、泥炭地開発ゼロ、搾取ゼロ		森林再生、児童労働撤廃		
調達方針	責任あるパーム油調達方針（2016年策定）		責任あるカカオ豆調達方針（2018年策定）		
KPI	2030年	TTP*1100%	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	植樹100万本*3	児童労働撤廃
	2025年	TTP85%	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	植樹50万本	最悪の形態の児童労働*4ゼロ
2021年度実績	TTP85%	27%（パルマジュ エディブル オイル（マレーシア）の全サプライヤー）	植樹10万本	<ul style="list-style-type: none"> ブラマーがカカオ豆を直接購入しているコミュニティの100%においてCLMRS*5を開始 ブラマーがカカオ豆を直接購入しているカカオ農家の87%についてGPSを使ったマッピングを実施 	

原料	大豆		シアカーネル		
	地球環境	人権	地球環境	人権	
調達における社会課題	森林破壊、生物多様性の喪失	先住民・地域住民・労働者からの搾取	緑地の消失	農家の貧困	
中長期目標	森林破壊ゼロ、搾取ゼロ		森林保全、女性のエンパワメント支援		
調達方針	責任ある大豆、大豆製品の調達方針（2021年策定）		責任あるシアカーネルの調達方針（2021年策定）		
KPI	2030年	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*6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%	植樹6,000本/年*7	<ul style="list-style-type: none"> ① 農村レベルまでのトレーサビリティ：75% ② Tebma-Kandu協同組合からのシアカーネル直接調達比率：50% ③ ガーナでのシアカーネル搾取・分別比率：100% 	
	2025年	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%	植樹6,000本/年	<ul style="list-style-type: none"> ① 50% ② 30%*8 ③ N/A ④ フジ オイル ガーナのエネルギー使用量の非化石燃料*9比率：100%（2023年目標、2021年比*10） ⑤ フジ オイル ガーナでの正規雇用の従業員数：50%増（2017年比） 	
2021年度実績	サプライヤーアセスメントを作成し、各社現況把握を開始		植樹6,000本/年	<ul style="list-style-type: none"> ① 30% ② 2.5% ③ 100% ④ 93% ⑤ 42%増加（2017年比） 	

*1 TTP：Traceability to Plantation（農園までのトレーサビリティ）
 *2 パルマジュ エディブル オイル（マレーシア）：不二製油グループ本社100%子会社の油脂製造拠点
 *3 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
 *4 最悪の形態の児童労働：Worst Forms of Child Labour (WFCL)。ILO（国際労働機関）第182号条約「最悪の形態の児童労働の禁止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
 *5 CLMRS：Child Labour Monitoring & Remediation System（児童労働監視改善システム）
 *6 RTRS：Round Table on Responsible Soy Association（責任ある大豆に関する円卓会議）
 *7 主にシアの木苗木を2021年から年間6,000本植樹予定
 *8 2021年、2022年、2023年はそれぞれ10%、15%、20%をKPIに設定
 *9 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予定。フジ オイル ガーナのエネルギー使用量の非化石燃料
 *10 2021年時点で非化石燃料比率は75%



「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2022をご参照ください。
 サステナブル調達マネジメント → <https://www.fujioilholdings.com/sustainability/procurement/>

サプライヤー行動規範

サプライヤーは当社グループにとって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、という主旨により「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。全ての地域でサプライヤーに本規範の遵守ならびに当社グループ方針への対応、同意書への回答を依頼しています（2022年度中回収予定）。今後は同意を得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向けて取り組みます。

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。

MESSAGE



執行役員
 油脂事業部門長
 兼 SCM
 グループリーダー
信達 等

事業部門と連携し、サステナブルな製品の拡充と市場創造を図る

新型コロナウイルス感染症の拡大や自然災害、地政学的危機が相次ぎ、持続可能なサプライチェーン構築の重要性はより一層高まっています。当社グループは、2004年のRSPO*への加盟に始まり、主原料のサプライチェーン上の課題解決に注力し、日本企業の中では先駆けてパーム油のグリーンパンスメカニズムやパーム・カカオ農家の支援プログラムなどを開始し、計画どおりに進捗しています。

健全で持続的なサプライチェーン構築には、地球環境や人権に配慮した原料を調達するだけでなく、その原料を使用した製品を適正価格で販売するという一連のサイクルの実現が理想的です。欧州はじめ米州、豪州では、生産地支援のためのプレミアムをサプライチェーン全体で支払う取り組みが当たり前のように浸透していますが、他エリアではサステナブル製品への貢献意識の醸成、市場創造のための活動が求められています。欧米のグループ会社の先行した取り組みにならいつつ、需要喚起のための魅力ある製品を開発し普及することが必要です。新中期経営計画期間内においては活動内容を一歩進め、事業部門と連携しサステナブルな製品の拡充を図り、顧客およびその先にいらっしゃる消費者や社会の理解を得られるように注力していきます。

* 持続可能なパーム油のための円卓会議

担当者の声



不二製油グループ本社株式会社
 Sustainability Manager
 Supply Chain Management
Wong Kok Seng

パーム油の持続可能なサプライチェーン構築に向けて

欧州デュー・ディリジェンスの方針を受け、現在は我々のこれまでの人権や環境に関する取り組みとのギャップを調査・認識しているところです。特定されたギャップを防止、緩和、是正するために主体的に行動を起こすことにより、サプライチェーンの透明性をさらに高めていくことに努めたいと考えています。また、当社グループではサプライヤーエンゲージメントプログラムを通じて、サプライヤーのキャパシティ・ビルディング*1を支援しています。この取り組みはサプライヤーが最低限保証すべき、あるいは取得すべきRSPO、MSP0*2、ISPO*3認証取得の足がかりにもなっています。

*1 必要な能力を構築・向上させること
 *2 MSP0：Malaysian Sustainable Palm Oil
 *3 ISPO：Indonesian Sustainable Palm Oil



ブラマー
 Vice President Sustainability,
 Cocoa Sustainability Global
 Project Lead
Andy Harner

企業責任、社会からの要請に応え、カカオのサステナブル調達をチャンスにつなげる

私たちのチョコレート事業は、複雑な社会問題や環境問題の影響を受けている農家や家族、地域社会によって構成される脆弱なカカオのネットワークに依存しています。不二製油グループは、カカオ調達における責任を認識し、児童労働や森林破壊をなくすために取り組んでいます。サステナビリティは自主的な取り組みだけでなく、チョコレートを消費する国々での法的な要件になってきています。サステナビリティの課題は大きいですが、その先には大きなチャンスがあります。私たちは顧客やサプライヤーと協力し、家計の改善、児童労働の排除、教育、男女平等の推進、農業や森林再生のための植物の提供など、農家とその家族のためにカカオのサステナビリティ・プログラムを実施しています。

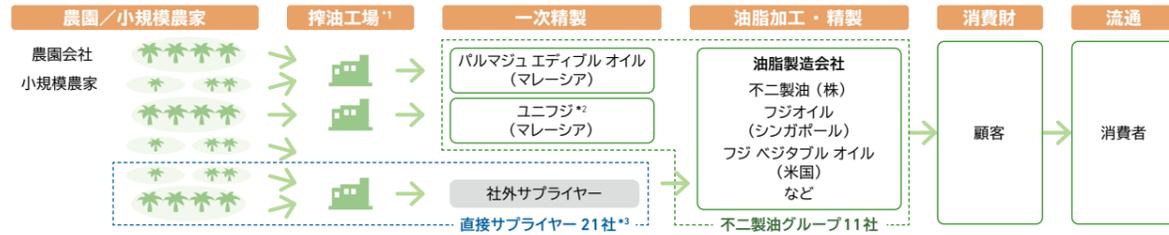


「パーム油のサステナブル調達」の詳細については、サステナビリティレポート2022をご参照ください。
 パーム油のサステナブル調達 → https://www.fujioilholdings.com/sustainability/palm_oil/



パーム油のサステナブル調達

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 2021年7月～12月の搾油工場リスト(ミルリスト)には、約1,400軒超の搾油工場を登録しています。
 *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 2021年12月末時点

社会課題	課題解決アプローチ	取り組み概要	対象地域
地球環境	衛星写真によるモニタリングの実施 「森林破壊ゼロ」に向けたエンゲージメント	衛星写真活用による当社サプライチェーン上の森林破壊の特定、モニタリングおよび検証による、サプライチェーン改善やグリーンバンスリストへの対応を実施 ⇒ PICK UP	インドネシア、マレーシア、パプアニューギニア マレーシア
人権	労働環境改善プログラム(LTP*)の適用	⇒ PICK UP	マレーシア
地球環境	アチェ・ランドスケープイニシアチブ*2の展開 変革のための自己評価ツール(T4T*)の活用	森林破壊防止のため、地元政府・NGO・企業・農園等のマルチステークホルダーが連携し、地域全体で改善活動を行うランドスケープアプローチを、アチェ州の面積の7割に拡大して展開 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	インドネシア・アチェ州 マレーシア
地球環境	認証油の拡大	ユニフジの供給能力拡大による、当社グループの認証油調達量の増加を推進。2021年認証油割合は、パーム油取扱総量の41% (前年の約32%より増加)	グローバル
人権	グリーンバンス(苦情処理)メカニズムの運用	2021年はグリーンバンスリストの四半期ごとの更新に加え、社内外ステークホルダーに向けた月次のグリーンバンスレポートを開始 グリーンバンスリストの状況(2022年3月末時点)：累計261件	当社パーム油サプライチェーン

*1 LTP：Labour Transformation Programme
 *2 アチェ・ランドスケープイニシアチブ：インドネシア・アチェ州におけるランドスケープの取り組み支援
 *3 T4T：Tools for Transformation

取り組みに関する課題認識

- 農園までのトレーサビリティ(TTP)は、サプライチェーンの複雑さや情報の機密性などにより改善に時間を要することが予想される。
- 衛星による森林破壊防止のモニタリングは、全てのケースを調査するには時間を要するものの、調査結果は定期的に公開し透明性を確保することが重要である。
- サステナブル調達を推進する上では、より川上・川下を含めたサプライチェーン全体での取り組みが不可欠であり、さまざまなステークホルダーと認識を合わせて連携を深めることが不可欠である。

Pick up

森林破壊ゼロに向けたエンゲージメント

マレーシアでは、パーム農園開発による森林破壊に対処するため、継続的にプランテーションや農家、搾油工場などステークホルダーに働きかけています。農園までのトレーサビリティ情報と衛星モニタリング情報により、パルマジュ エディブル オイルのサプライチェーン上の83%は、森林破壊への関与がないことが確認されました。

また、同社のサプライチェーン上にあるマレーシア半島南部において、当社グループは土地開発事業者に対し「森林破壊ゼロ」に関するエンゲージメント実施に向け準備を進めています。

Pick up

労働環境改善プログラム(LTP)

NPOのEarthworm Foundationと協力し、当社サプライチェーンにおいて労働環境改善プログラム(LTP)を2017年から実施しています。LTPは、サプライヤーの労働関連問題の特定・改善のための仕組みづくりを支援するプログラムであり、パルマジュ エディブル オイルの直接サプライヤーに順次導入しています。新型コロナウイルス感染症拡大の状況下においてもオンラインでLTPを実施し、同社の主要サプライヤーと2つのエンゲージメントが完了しました。

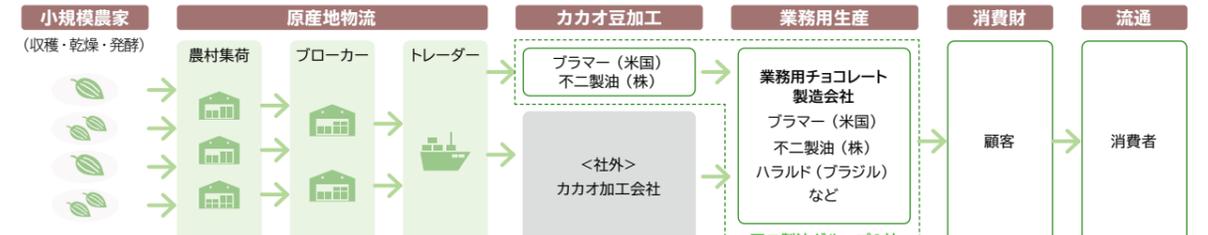


「カカオのサステナブル調達」の詳細については、サステナビリティレポート2022をご参照ください。
 カカオのサステナブル調達 → <https://www.fujioilholdings.com/sustainability/cocoa/>



カカオのサステナブル調達

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



社会課題	課題解決アプローチ	取り組み概要	対象地域
地球環境	農場や地域周辺での植樹による森林再生	・森林破壊の抑制と植林活動 ・アグロフォレストリーの取り組みを通じて農家の生活向上にも貢献 ⇒ PICK UP	グローバル (特にガーナ、コートジボワール)
人権	CLMRS*導入と児童への教育機会の提供	・児童労働を防止するための環境整備と、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に注力 ・ブラマーがカカオ豆を調達している全ての村でCLMRSをコミュニティ単位で設置	西アフリカ (ガーナ、コートジボワール)
地球環境	コミュニティ支援プログラムの実施	・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 ⇒ PICK UP ・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	西アフリカ (ガーナ、コートジボワール)

* CLMRS (Child Labour Monitoring & Remediation System)：児童労働監視改善システム

取り組みに関する課題認識

- 農家の収入向上、子どもの保護、カカオ農家の女性への教育機会の提供、森林の保全・再生などが重要。
- 小規模農家が多数を占めるカカオ豆の生産において、サプライチェーンが複雑で、トレーサビリティを高めることにも困難が伴う。
- プログラムの実施地域においては児童労働の把握に努め、その原因の一つである所得向上に向けた農業指導なども実施するが、コミュニティとの話し合いや理解を得るためには時間を要する。

Pick up

植樹による森林保全と再生

米国NPOのOne Tree Plantedをパートナーに、2021年にガーナ西部のカカオ農園とその周辺地域を対象にさまざまな種類の苗木10万本を植樹しました。このプロジェクトは、森林保護区の緩衝地帯に林冠を再形成し、森林環境と生態系の維持につながります。カカオ農家にさまざまな種類の苗木を配布し地域に植樹することで、カカオの樹の保護、農地の土壌改善に貢献します。また、カカオ農家は、植樹後に収穫した果実やスパイスを販売し利益を得ることができます。この取り組みはアグロフォレストリーともいわれ、植樹を通じて農家の生活向上にも貢献することができます。

©One Tree Planted

Pick up

カカオ農家の支援

コートジボワール、ガーナ、エクアドルのカカオ農家を直接支援し、GAP(農業生産工程管理)や気候変動に配慮したカカオ栽培の実践支援などにより、サプライチェーン上の課題改善に取り組んでいます。プログラムに参加する農家やコミュニティは、対象のカカオに対してプレミアムを受け取り、世帯収入の増加につながっています。また、プレミアムは当社グループの社内基準や第三者基準を遵守するために必要な追加作業の対価としても支払われ、サプライチェーンの強化にも貢献します。ガーナのカカオ農家には、2021年度には1,250軒*を対象とした支援プログラムを実施しました。

*対象期間：カカオの収穫サイクルに合わせ、2020年10月～2021年9月を2021年度として表記



「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2022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

社会課題	課題解決アプローチ	取り組み概要	対象地域
地球環境	第一次集荷場所までのサプライチェーンの把握	・日本では流通履歴を100%管理できているが、「責任ある大豆、大豆製品の調達方針」と各サプライヤーとのギャップがあり課題 ・海外では、多数の生産農家から大豆を集め搬入する第一次集荷場所までのトレーサビリティの確保に課題	北米、カナダ、中国
人権	RTRS加盟による情報収集	・RTRSへ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	北米、カナダ、中国

取り組みに関する課題認識

- 大豆のサステナブル調達では、主に北米、中国産の大豆や大豆たん白原料を対象としているが、それらの生産地の問題を把握するためにトレーサビリティの向上が重要。

Pick up

非遺伝子組み換え大豆の調達

北米産、中国産、日本産の大豆原料のみを調達しており、その全てが非遺伝子組み換え大豆です。北米では、遺伝子組み換え大豆*と非遺伝子組み換え大豆がともに多く流通しているため、北米産大豆に関しては栽培、輸送および保管において厳しい分別管理を行っています。

中でも主要な調達先である中国では、遺伝子組み換え大豆の栽培は禁止されていますが、近年は搾油原料として海外産の遺伝子組み換え大豆が中国に輸入されており、年々、非遺伝子組み換え大豆を厳格に分別管理することの重要性が増してきています。中国産大豆の調達についてもグループで連携し、不二製油(株)で得た管理ノウハウを取り入れ、厳しい管理要求に継続的に対応しています。

* 遺伝子組み換え大豆：安定的に大豆を収穫するために、除草剤耐性などの機能を、遺伝子を組み換えることで付与した大豆



「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2022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/shear_kernel/



シアカーネルのサステナブル調達

社会課題	課題解決アプローチ	取り組み概要	対象地域
地球環境	シアの木の新緑地の緑地保全	・シアの苗木を植樹、緑地保全に貢献 ・現地NGOとともに、農家に向け適切な木の管理方法をトレーニング	ガーナ
地球環境	フジ オイル ガーナにおける非化石エネルギーへの転換による環境負荷低減	・生産エネルギーを鉱物油から非化石燃料へ転換し、CO ₂ の排出削減や廃棄物を削減 ・副産物を燃料利用し、薪の使用量削減による森林破壊の減少や節水	ガーナ
人権	地域における価値創造	⇒ PICK UP	ガーナ

取り組みに関する課題認識

- シアカーネルの収穫や加工は伝統的に女性が携わる作業であり、地域の慣習を尊重しつつ女性農家の経済的な自立支援にも寄与することが重要。
- プログラムを効果的に進める上で、広範なサプライチェーン上の各地に点在し、言語も異なる農家グループとの頻繁かつ効率的なコミュニケーションが必要。

Pick up

Tebma-Kanduプログラム

フジ オイル ガーナは、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月に立ち上げました。ガーナ北部の23の女性協同組合に対し、倉庫のスポンサーシップや事前融資の提供、品質管理トレーニングなどを行っており、協同組合からの直接調達比率を高める方針です。この取り組みは約20,000人の女性農家を対象としており、女性農家のエンパワメントと協同組合の生産性向上に寄与します。また、同社のトレーサビリティを高め、シアカーネルの品質を向上させるとともに、ガーナのコミュニティの価値向上にも貢献することを目指しています。



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、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。

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



DXを支える取り組み

- サイバーセキュリティを経営課題と捉え、高度化・巧妙化するサイバー脅威へ対応するため、社内CSIRT*体制を構築、グローバルセキュリティ内部監査・従業員意識付け教育といった体制強化の活動を推進
- 発足から5年目を迎える富士通(株)とのITパートナーシップ(ITMPS)などを通じた、高度デジタル人材の育成と社内システム開発力の強化
- ITリテラシー向上とDXの浸透を図る全社的なデータ管理・データ分析研修の実施や、部門をまたいだデジタル人材ローテーション等を計画

* CSIRT: Computer Security Incident Response Team

変革を支えるデジタル基盤の構築と業務改革型DXの推進

現在不二製油グループでは、財務ガバナンス・業務プロセス標準化、決算期の統一等を目的に、グループ経営のデジタル基盤となる基幹システムのグローバル統一を進めており、最終的には、連結売上高ベースで9割超の会社をカバーする計画です。統合データベースの構築により、事業管理に利用するデータの収集や分析の高度化によるさらなる経営の可視化、またFUJI ROICの導入(⇒ P33)による、経営リソースの配分や投資・撤退といった経営判断の迅速化を推進します。

不二製油(株)では、既存事業の生産性向上と競争力強化を目的に、生産・販売領域における業務改革型DX“PSI*改革プロジェクト”を実行しています。PSIバランス管理システムの構築により、業務プロセスの効率化と業務属人性の解消を図ります。さらに、需給計画の最適化により適切な在庫レベルを維持し、廃棄ロス低減や顧客対応力の向上を実現していきます。

* PSI: Production(生産)、Sales(販売計画)、Inventory(在庫)

担当者の声



フジオイル アジア
Finance & Admin IT Manager
留岡 敦子

ITによる「プラスの効果創出」で経営や顧客への価値提供を進める

ITMPSでの基幹システム刷新プロジェクトへの参画やさまざまな研修の受講を通じ、ITによる「プラスの効果創出」を強く意識するようになりました。単なる作業効率化にとどまらず、経営戦略や意思決定に貢献するプラスの価値提供が、ITに求められる役割であると考えています。駐在地のシンガポールをはじめ、東南アジア地域では小規模拠点が多く、IT化の遅れや価値提供の不足といった課題を多く抱えています。

これからも、ITによる経営や顧客への価値提供を可能とすべく、地道にこれら課題の解決を図っていきます。また、グループ全体のデジタル推進施策と整合しつつ、ITMPSとも密に連携しながら、ベストプラクティスを担当エリアで展開していきたいと考えています。



グループの成長につなげる無形資産の活用と強化

取締役 兼 最高技術責任者 (CTO)
兼 ESG担当

門田 隆司

Profile

技術開発部門において長く職務に携わり、安全・品質・生産の統括を務め、米国、中国において駐在を経験。当社最高品質責任者 (CQO)、最高ESG経営責任者 C“ESG”O を経て、2022年4月より最高技術責任者 (CTO) として、生産技術、R&Dを管掌、および ESG担当役員を兼任。



社外取締役
独立役員

梅原 俊志

Profile

2021年6月より当社社外取締役を務める。FPD材料、自動車、メディカルなどの分野において多くのトップシェア製品を有する日東電工株式会社にて、技術者、事業責任者として長年従事。技術経営ならびに情報分野について高い見識を有する。

グループのさらなる成長に向け、強みである技術力をはじめとする無形資産をいかに活用していくのか。

2022年度にCTOに就任した門田隆司と社外取締役の梅原俊志氏による対談を実施しました。

門田

本日は、「技術」をテーマに議論したいと思います。まず、「技術」と一言にいても、私は大きく2つに分けて考えています。一つは、いわゆる製品を生み出す「製品開発力」、もう一つは、製品を量産できるよう生産現場で具現化する「生産技術力」です。この2つの技術を高い水準で維持してきたことが、当社グループの強みであり、「技術の不二」といわれてきた由縁です。「製品開発力」を支えているのは、不二サイエンスイノベーションセンターや、グローバル各エリアに設けられた研究開発拠点です。「生産技術力」は、技術開発部により生産性の高いプロセスが構築されており、海外グループ会社の製造拠点にはまだまだ改善の余地があるものの、当社グループ全体で見れば、世界でも高水準にあると見ています。一方で、技術力の高さが収益につながっていないことが課題であり、R&Dの効率性を向上させていかなければなりません。グループ各社のR&Dの効率性に関わる指標を分析する中で、売上高に対する研究開発費の比率と、営業利益率に相関関係が見られました。研究開発のリソースを豊富に有する日本の不二製油(株)の営業利益率は、ほかのエリアの営業利益率と比べ高い傾向にあります。しかし、グループ会社全体の収益性を引き上げるために単純にグループ各社の研究開発投資を増やせば良いとは考えていません。第一に取り組むべき

はグループ全体で偏在している技術を戦力化することです。例えば、日本にある未来創造研究所では、海外グループ会社が抱える研究テーマへ共同で取り組める体制づくりを進めています。そして、優れた品質の製品を生み出すことに加え、コストへの意識も常に持つことが重要だと感じています。

梅原

高い品質もさることながら、昨今パフォーマンスとコストの両立がことさら重要視されています。製品開発と生産技術を別ステージで考えていたら、コスト競争力は向上しません。R&Dに生産技術の機能を組み込むことで、例えば重要な研究テーマについては初めから最終的な生産コストを検討していくのも一つではないでしょうか。

門田

ご指摘のとおり、製品開発と技術開発が乖離していたら、製品の質も生産効率も上がりません。これまでは、製品開発の段階で基本のプロセスが完成した後に、技術開発を行うため、時間がかかり、より優れた生産方法を検討する余地がありませんでした。CTOとして生産技術も含めた技術全般を管掌し、より高い「技術」を有することで高パフォーマンスとコスト対応の両立を進めていきたいと考えています。

梅原

私の経験を申し上げますと、以前勤めていた電子素材分野のメーカーで、R&Dの責任者に就任した当時、新たな大型製品が長らく生み出されておらず、R&Dの効率性が課題視されていました。その課題の一つの要因になっていたのが、研究開発におけるテーマ管理の問題です。研究のテーマは5年、10年単位のロードマップを描いて設定しますが、世の中の変化は早く、研究の成果が出た頃には世の中が求める価値とずれてしまっているということが多くありました。せっかく資金と時間をかけて取り組んだ研究が、リターンを生み出していないということになります。そこで、研究テーマを3C*の観点から適宜見直し、自社が勝てる領域はどこなのかなどの研究テーマの設定や継続を、より厳密に管理するようにしました。

* 3C: Customer (顧客)、Competitor (競合)、Company (自社)

門田

研究のテーマ管理の高度化は重要だと考えています。当社グループにおいても、0から1を生み出す基礎研究は、10年単位のものもあるなど研究期間が長いことから、その間に市場のトレンドが変わってしまうこともあります。この期間を短縮しようと、適切なテーマ管理によってスピードアップを目指しています。その一つの取り組みとして、CTO直轄のグローバル研究戦略グループ (GRS) という部門があり、市場のトレンド変化をグループの基礎研究やR&D戦略に落とし込む取り組みを進めています。これまではR&Dを担う各研究所が自らロードマップを描いて管理していましたが、今後はそこにGRSが関与して、グループとしての方針や市場の動向を踏まえながら、製品化に向けたR&Dのロードマップの管理や見直しを行っていく考えです。

梅原

グループ全体を見渡したロードマップ管理は、とても有効な取り組みだと思います。R&Dにおいては、想定とは全く別のところに価値が見出されることも珍しくありません。将来的に不二製油グループ全体の重要な資産となる技術の源泉は、グループ各社のどこに眠っているかわかりませんので、グループ全体の技術を棚卸して、全社の戦略投資枠の中で、埋もれている技術を戦力化していくことが重要だと感じています。

門田

研究のテーマ管理の前提として、製品の機能性の追求はこれからも続けていきますが、最も重要なのは「おいしさ

と健康」です。人が何のために食べるかという、おいしさと健康のためです。加えて、食品メーカーとしては、原料や製造プロセスの「サステナビリティ」は事業の基盤として考えなければなりません。この観点は研究開発の全ての部分で重要視しています。

梅原

「おいしさと健康」そして「サステナビリティ」を実現する無形資産を不二製油グループの資産としてしっかり守ることも大切です。そのためには、特許や商標を戦略的に組み立てていく必要があります。特許戦略の観点で重要なものは、一つは既存事業に対してその特許技術がどれだけ価値になっているか。もう一つは、譲渡やロイヤリティによって収益を得られるかどうかです。いまでも注力されていることと思いますが、特許網の構築を戦略的に行うことで、特許技術を活かした自社製品の販売とロイヤリティなどの無形の価値の両方から収益を得られるような構図が作れるのではないかと考えます。

門田

特許戦略については、いまご指摘いただいた部分に着手しています。不二製油グループでは多くの特許を保有していますが、重要なのは「質」です。競合に対する障壁となるような「質」の高い特許網を構築する特許戦略を進めているところです。

梅原

いまや、市場セグメントが明確に分かれていてそれぞれに代表的な企業が何社か存在するという時代ではありません。特に成長分野ではセグメントの枠を超えて多くの企業が参入してきます。その中で、いかにスピードを上げて、効率的に利益を生み出していくことができるかという勝負になってくると思います。門田さんがお考えのとおり、研究開発の中に生産技術やサステナビリティなどのほかの機能も組み込むこと、そして特許戦略を的確に実行していくこと。これらに一体的に取り組めば、競争力を有するサステナブルな会社として、これからも不二製油グループの名が評価されるのではないかと考えています。

門田

そうなるように引き続き取り組んでいきます。本日はありがとうございました。

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2022をご参照ください。
環境マネジメント → https://www.fujiioiholdings.com/sustainability/environmental_management/

近年、温暖化などの気候変動に伴う地球規模での問題が深刻化し、人々の暮らしや企業の事業活動に影響を与えています。異常気象の激化と多発や生物多様性の喪失は、不二製油グループの主原料である農産物の安定的な調達を脅かしかねず、経営上の脅威です。よって事業活動に地球環境への配慮を組み込むことは経営基盤そのものと考えています。当社グループでは、事業の持続可能性を高めるため「環境基本方針」を定めるとともに「環境ビジョン2030」を策定し、グループ全体でのCO₂排出量・水使用量・廃棄物量の削減に対するコミットメントを表明、2030年の達成を目指しています。また、TCFD提言に基づくシナリオ分析を行うことで、気候変動に伴うリスクと機会の特定、および財務インパクトの定量把握を進め、事業戦略への落とし込みを進めています。

「環境ビジョン2030」の目標と進捗

項目	2030年目標	2021年度実績*	達成率
CO ₂ 排出量の削減(グループ全体)	スコープ1+2 総量40%削減*	21%削減	52%
	スコープ3(カテゴリ1) 総量18%削減*	0.1%増加	0%
水使用量の削減(グループ全体)	原単位で20%削減*	25%削減	124%
廃棄物量の削減(グループ全体)*3	原単位で10%削減*	6.1%削減	61%
資源リサイクル(国内グループ会社)	2030年まで再資源化率99.8%以上を維持	99.47%	未達成

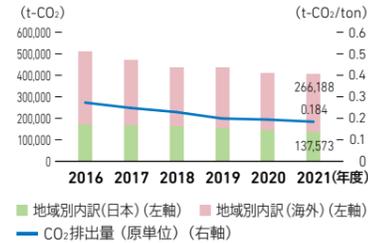
*1 基準年：2016年 *2 スコープ3(カテゴリ1)は豪州における生産拠点1社を除く *3 廃棄物量は豪州における生産拠点1社を除く

2021年度の実績

CO₂排出量の削減

- 海外2拠点で新たに太陽光発電の利用を開始
- 前年に太陽光発電を導入した各社の太陽光発電稼働率が向上
- 下水処理設備の曝気ブローモーターをインバータ制御に変更
- 日本では、EV車を初めて社用車に導入
- スコープ3(カテゴリ1)の排出量は生産量の増加に伴う原材料購入量の増加により増加

CO₂排出量(グループ全体)



水使用量の削減(グループ全体)

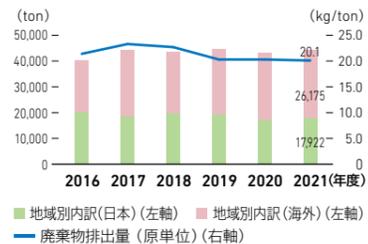
水使用量



- 生産ラインの洗浄方法を見直すことで、洗浄水を削減
- 新しい生産ラインの稼働率が上がったことで装置洗浄回数が減少
- 生産工程中の漏水箇所を修繕することで節水

廃棄物量の削減(グループ全体)

廃棄物排出量



- 注：海外グループ会社の一部の拠点で、自社基準で廃棄物量から除かれる物量(有価売却など)が廃棄物量に含まれていたため、目標基準年の2016年以降、廃棄物量の修正と原単位の再計算を行いました。
- 汚泥の含水率低減による重量軽減により廃棄物量を削減
 - 工程改善による安定生産向上により製品廃棄物量を削減

資源リサイクル(国内グループ会社)

廃棄物排出量と再資源化率



- 食品リサイクル法が定める目標である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

- 環境データ収集システムによるタイムリーなデータ収集を開始、グループ全体の環境対策活動への意識向上
- 「環境ビジョン2030」の社内浸透(ER)の推進・環境監査を通じた削減活動の推進およびレベル向上
- CO₂排出量スコープ3(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方法の検討と開始
- 水使用量の削減に関する新たな削減目標の検討と策定

気候変動への取り組み

TCFD提言への対応

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)への賛同を表明しています。TCFDの提言に基づき、以下の4項目について、積極的に情報開示を推進していきます。

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CO₂排出量削減対策を推進。
- 森林の農地転用や家畜肥育に伴う気候変動への悪影響の懸念を背景に、プラントベースフードの市場拡大が見込まれる。当社グループは2030年ビジョン「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、サステナブル調達推進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

- 「環境ビジョン2030」目標：スコープ1+2で2030年にCO₂の排出量を総量で40%削減*
- 「環境ビジョン2030」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などに積極的に取り組む。また、スコープ3データの精度向上を図り、排出量が多いカテゴリ1の削減方法の検討、SBT認定を取得した目標を達成するためのグループ内への説明・周知活動を実施。
- 2022年度より不二製油(株)にてインターナルカーボンプライシング*2をトライアル導入し、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 2030年CO₂排出量削減目標：「スコープ1+2：総量40%削減、スコープ3(カテゴリ1)：総量18%削減」(基準年：2016年)
・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：原材料
注：詳細はサステナビリティレポート2022をご参照ください。「環境マネジメント」<https://www.fujiioiholdings.com/sustainability/environment/management/>
*2 インターナルカーボンプライシング：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



「気候変動リスク・機会および財務インパクトの影響度」の詳細については、サステナビリティレポート2022をご参照ください。→ <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	移行リスク	政策・法規制	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				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	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	移行	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42億円*2	環境規制は1.5°Cシナリオ程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年以内	10年以上	約5億円*2	
					対応策 <ul style="list-style-type: none"> 「環境ビジョン2030」の推進によるCO₂排出削減目標遵守 → P52 インテリジェントカーボンプライシング導入 → P53 								
	慢性	評判	2. サプライヤーの森林破壊や緑地消失に關係するリスク	エンゲージメント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	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	
					対応策 <ul style="list-style-type: none"> 当社グループの調達方針に基づくサプライチェーン上の環境リスク予防・低減活動強化 → P45 サプライヤー行動規範の策定 								
機会	市場	5. プラントベースフード市場の拡大機会	植物性たん白質（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	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	11年後以降	10年以上	小		
				対応策 <ul style="list-style-type: none"> 変化する市場環境・ニーズを機会と捉え、植物性素材による社会課題の解決を推進 → P63 製品開発や事業戦略体制の構築、事業ポートフォリオの見直し、生産拠点の最適化 → P40 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 									
				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 ・ミレニアル世代・Z世代やベジタリアンを中心に、植物性たん白質の消費の活発化と世界の市場の大幅拡大 ・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たん白質の需要が増加。日本、米国、欧州では動物性たん白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たん白質不足により、植物性たん白質の需要が拡大									

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關係する機会	免疫改善、高栄養・高たん白、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
				対応策 <ul style="list-style-type: none"> 変化する市場環境・ニーズを機会と捉え、植物性食品素材による社会課題の解決を推進 → P63 製品開発や事業戦略体制の構築、事業ポートフォリオの見直し、生産拠点の最適化 → P40 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 							

*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CO₂排出見込量より算出
 *3「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

Pick up

CO₂を活用した大豆育成に関する産官学連携プロジェクトの開始

佐賀市、国立大学法人佐賀大学、伊藤忠エネクス（株）と共同で2022年5月よりCO₂を利用した大豆の育成研究プロジェクトを開始しました。本研究プロジェクトは、温室効果ガスであるCO₂を食料資源の生産に有効活用し、カーボンリサイクルとCO₂削減を目指す取り組みです。まずはCO₂を吸収することにより成長が早まる大豆の特性を活かした効率的な大豆の生育を研究することを目的とし、佐賀大学の実験施設において実証試験を開始します。将来的には佐賀市の清掃工場にあるCCU（Carbon dioxide Capture and Utilization）で回収されたCO₂を利用した植物工場による国産大豆の生産を念頭に置いています。

Pick up

適切なエネルギー管理の推進

「エネルギー管理統括室」では、エネルギーの使用実態把握や見える化、管理標準の活用、管理教育による人材育成、そしてエネルギー関連情報発信などの活動を推進しています。エネルギー管理組織を一新し、国内不二製油グループ会社間で「エネルギー管理代表委員会」を開催、さらに「環境エネルギー新聞」により、社内外のトピックスやエネルギー管理に関する資格取得情報などを社内掲示板や食堂モニターで発信しました。そのほか、電動機や蒸気圧力などの高効率なエネルギー利用を目指し、第三者機関の意見を踏まえて「省エネ法*1」における管理標準*2を見直しました。

阪南事業所の社用車（EV）とエネルギー管理統括室メンバー

*1 エネルギーの使用の合理化等に関する法律
 *2 「エネルギーを消費する設備の運転並びに保守及び点検その他の項目」に関するマニュアル

生物多様性への取り組みと方針策定

気候変動対策とともに、生物多様性の保全と再生は事業継続における重要課題です。特に植物性原料の生産は、生態系ならびに水資源や土壌といった自然の恵みに大きく依存しており、当社グループは生態系に配慮した原料調達を推進しています。2030年ネイチャーポジティブに貢献すべく、2022年度はサプライチェーン上の事業活動と生物多様性の関係性を評価し、重要リスクを特定した上で、グループ対応方針を策定します。公表は2023年度の予定です。また、今後策定されるTNFD（自然関連財務情報開示タスクフォース）の枠組みに沿って、事業活動の自然への依存や影響、リスク管理、目標等を開示していく予定です。

人権への配慮



人権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2022をご参照ください。
人権マネジメント → https://www.fujiioilholdings.com/sustainability/human_rights/

グローバルに活動する不二製油グループは、グループ憲法に定める「人のために働く」という価値観に基づき、事業活動が影響を及ぼし得る人々の人権を尊重する責任があると考えています。

人権リスクの特定とリスク低減活動

「国連ビジネスと人権フォーラム2016」への参加およびステークホルダーとの対話を機に、人権に対する考え方を改めて整理し、2017年4月に「不二製油グループ人権方針」を公表しました。企業活動における人権尊重の基本的なあり方を示す「国連ビジネスと人権に関する指導原則(UNGP)」では、企業にも人権を尊重する責任があることが明文化されています。不二製油グループでは、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。

人権デュー・ディリジェンスの全体像



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	2021年度実績
労働安全衛生	従業員	<ul style="list-style-type: none"> コロナ禍での感染対策 第三者の活用によるマネジメントシステム強化 	<ul style="list-style-type: none"> 職場での感染症対策徹底の継続 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 	<ul style="list-style-type: none"> 時差出勤、リモートワーク、フレックス制度の推進 事業所での新型コロナウイルス感染症ワクチンの集団接種の実施 エリア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
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"> 全般：主要原料に限定しないサプライヤー行動規範の確立、グリーンパンスメカニズムの拡大 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 大豆：調達方針の策定とモニタリングシステムの確立 	<ul style="list-style-type: none"> サプライヤー行動規範の周知徹底 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 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 	<ul style="list-style-type: none"> サプライヤー行動規範を策定・公表し、取引先へ配布 ESG情報のハブ拠点となる Sustainable Development Team をフジヨーロッパ・アフリカに設置 パーム・カカオの調達方針に沿った取り組みの推進 大豆およびシアカーネルの調達方針策定とKPIの設定と開示
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"> ダイバーシティ&インクルージョンをグローバルで展開する体制強化 ハラスメント防止策強化 強制労働リスクの確認と低減 	<ul style="list-style-type: none"> グローバルにダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン(DE&I)を推進 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 	<ul style="list-style-type: none"> エリアごとの人権課題抽出と2022年度 ESG マテリアリティへの反映 管理職向け研修の中でハラスメントに関する講義を実施 人権週間にハラスメント防止の啓発ポスターの掲示や管理職への周知・啓発を実施



BSR
マネージング・ディレクター
永井 朝子

不二製油グループでは、UNGPに基づく人権方針の制定と人権デュー・ディリジェンスを推進されています。重要課題の一つであるサステナブル調達に関しては、全サプライヤーを対象とした包括的な方針を策定し、KPIと中長期目標のもとに取り組みられています。また、パーム油については、サプライヤー向けグリーンパンスメカニズムを構築し、開示されている点が高く評価できます。

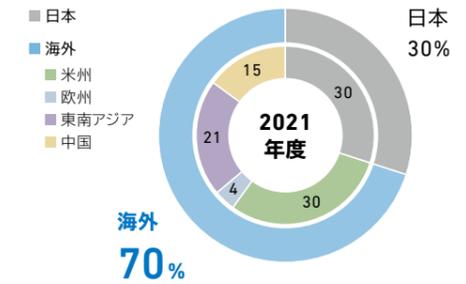
一方で、自社グループにおける従業員の労働環境、労働安全衛生、強制労働を含めた人権に関する取り組みについても、情報開示の拡充が望まれます。さらに、ダイバーシティ&インクルージョンは、よりグローバルな取り組みの進展を期待します。

価値創造を支える人材

人材は企業の持続的な成長を支える大切な財産です。多彩な人材が成長しながら、生き生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ります。

不二製油グループは、グローバル化を進めてきたことで約6,000人の従業員総数のうち7割が海外人材となりました。この多様な人材が活躍できる環境や風土を整えることが、社会に貢献し成長し続ける企業の基礎になると考え、ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン(DE&I)の推進や、グローバル化を支える人材育成に注力しています。

グループ人員構成比率(連結従業員数)



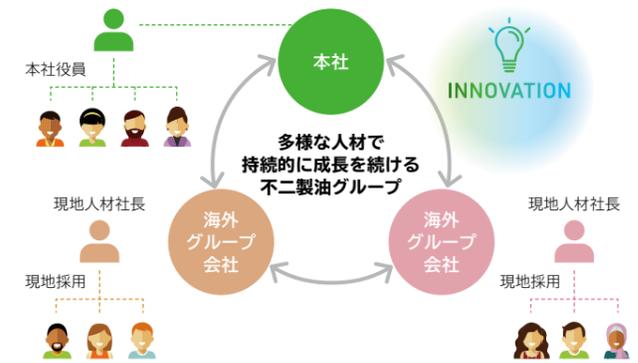
人材戦略の目指す姿と基本方針

目指す姿

不二製油グループは、全ての人材がそれぞれの能力を最大限に発揮することによりグループ全体が持続的に成長できるよう、2030年に目指す姿として以下を設定しています。

- グループの全ての人材が、多様性に富み、公正に取り扱われ、成長しながら一体感を感じられる企業
- 多様な人材がアイデアを出し、生産性が高くイノベティブで持続的に成長する企業
- エリアでの人材育成が進み、現地人材が各分野で活躍する企業

2030年イメージ図(Our Goal)



中期経営計画における基本方針

中期経営計画における3つの方針

- DE&Iの推進**
 - グループ各エリアそれぞれのDE&I課題を認識し、改善に向けたPDCAを実施
- グローバルな経営を支える人材育成**
 - グループ会社のマネジメント層の一層の現地化推進
 - グループ各エリアでの人材育成の推進と体制構築
- コミュニケーションの強化**
 - グループ本社とグループ各エリアとの対話によりグループ方針の浸透と課題把握

新中期経営計画目標(2022~2024年度)

- グループ全体における経営会議メンバーの多様性(女性・外国人)を向上
- 2030年目標**
- グループ従業員の一人ひとりが組織や仕事に対して、自発的な貢献意欲を持ち、主体的に取り組んでいる状態を目指す

MESSAGE



不二製油グループ本社
株式会社
グローバル人事総括担当
兼 不二製油株式会社
人事総務部門 部門長
宝谷 太郎

枠にとらわれない人材構成と特性を伸ばす育成でグループの持続的成長へ

従業員一人ひとりの多様な視点・意見の改善・改革行動を推進し、新しい価値創造につながると考えています。グループが持続的に成長するためには、一人ひとりの多様かつ高度な専門性の獲得と、能力の発揮が必要であり、それを支える人材育成とDE&Iの推進は重要な課題です。

また、将来の不二製油グループを牽引する経営人材の育成を強化するため、グループ本社と各エリアが連携し、エリアごとの現状や課題を把握し、必要な施策を検討して、計画的な人材育成に取り組んでいます。多様な専門性の習得機会を提供し、例えば日本から海外のみならず、海外から日本へのローテーション制度等のグローバルに成長する機会の提供など、従業員一人ひとりが主体的にキャリアを形成していくための教育制度の充実を図り、従業員と会社がともに成長することを目指します。

「DE&Iの推進」の詳細については、サステナビリティレポート2022をご参照ください。
DE&Iの実践 → <https://www.fujiioilholdings.com/sustainability/diversity/>

① DE&Iの推進

不二製油グループでは、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。複雑なビジネス環境に対応していくためには、「違う頭」で考える多様な人材が求められ、全従業員の個性や能力を最大限に活かすことが必須になるためです。

Diversity + Equity & Inclusion

不利な状況にある人が感じているバリアを取り除き、全ての人が活躍できる環境や公正な機会を提供

多様性のパワーを機能させる、従業員全員の声や価値をもたらし、帰属意識が感じられる企業文化の醸成

DE&I推進の効果

- ビジネスリスクの軽減
- 新たな価値創造によるリターン向上

海外グループ会社のDE&I推進活動

2021年度は海外グループ会社へのヒアリングを通じて、各エリア・個社の歴史的背景やビジネス特性などによって異なる人材課題を特定しました。2022年度より、エリア・個社ごとにDE&I推進責任者をアサインし、年2回開催されるグループ本社のサステナビリティ委員会で審議・モニタリングを実施しています。歴史的背景、ビジネス特性などが多様であるため、グループ全体で一律の目標は設けず、「不二製油グループ憲法」の精神のもと、各エリア・個社主体のDE&I活動を推進し、グループとしてのビジネスリスクの軽減と新たな価値創造によるリターン向上を目指します。

Pick up

ハラルド (ブラジル)

ハラルドは、人々にとっての仕事の価値を高め、社会における、そして社会にとっての公正な状態を促進するために、DE&Iは不可欠な柱であると考えています。このため、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のアクションを設計しています。



ハラルド
Senior Administrative & HR Manager
Geise Andrade

2021年、ハラルドではDE&Iに関して2023年までの改善目標を設定しました。リーダー層を対象としたワークショップを通じて、アンコンシャス・バイアス（無意識の偏見）に気づいてもらいました。また、ブラインド採用を導入し、女性や50歳以上の採用にも力を注いでいます。目標を達成するためには、従業員がより良い状態で働けるように、現場で作業位置や機械を調整する計画を策定する必要があります。

2022年は、全従業員を対象にDE&Iライブを行い、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しました。また、多様性のあるグループの姿についても議論を重ね、改善に向けて取り組んでいます。現在は、女性、50歳以上、アフリカ系従業員の比率を引き上げることにフォーカスしています。それにより、2023年にはLGBTQIA+の人たちにも目を向けていきたいと考えています。さらに、より公正な機会を提供できるよう活動を継続することで、DE&Iに配慮された社会の実現に貢献できると信じています。

* 既存の性的アイデンティティに含まれない性的少数者を網羅的に示す言葉

DE&Iライブ
案内資料



ブラマー (アメリカ)

ブラマーでは組織全体からボランティアを募り、DE&I委員会を設立しました。同委員会には、目標別の4つのチームと工場別の4つの分科会があります。「Culture of Inclusion」「Workforce Representation」「Community Engagement」「Customer/Supplier Engagement」の4つの目標をもとにレビューや変革を行います。工場別の分科会では、DE&Iのあらゆる側面について話し合い、その内容を目標別のチームリーダーへ提言を行い、従業員のためのコミュニティボランティアの機会を作ります。



ブラマー
DE&I Council chairperson
Jamie Broad

DE&I委員会では、具体的な行動計画を作成し、KPIの検討を開始しました。あらゆる宗教に配慮した休日スケジュールの更新や、全ての拠点でのマザーズルーム設置を通じて、ポリシーと手順においてDE&Iの認識を高めていきたいと考えています。さらに、ブラマーのエグゼクティブチームとDE&I委員会メンバーで毎月トレーニングを行い、DE&Iの目標の実現に向けて議論しています。

私は、社内外の多様性と包括性について熱意を持って取り組んでいるため、DE&I委員会発足後すぐにリーダーになることを志願しました。副議長のCarly Meck、そしてDE&I委員会のメンバーやボランティアとともに、全ての従業員が大切にされ、安心してありのままの自分でいられるようなブラマーの文化を作る一助となることに喜びを感じています。

シカゴ工場
分科会メンバー



日本エリアのDE&I推進活動

不二製油(株)はグループの中核会社であり、日本国内で事業を展開する重要な事業会社です。国際的にも顕著な高齢化、女性活躍や多様性など日本の国全体としてDE&Iに関する課題が多い中、同社固有の課題分析に基づいた積極的な風土・制度改革や、対応施策の実践を推進しています。

Pick up

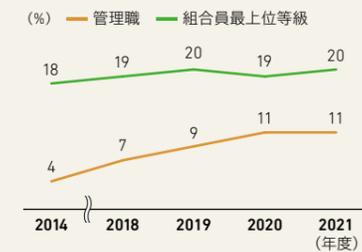
性別によらない自由なキャリア形成と働きやすい風土醸成

不二製油(株)は1990年代後半より、女性活躍をはじめとした風土改革を推進する部門横断のボトムアップ活動に取り組んできました。また種々の制度改革により、ライフイベントの有無にかかわらずキャリアを形成できる体制が整ってきており、現在の女性管理職のうち約半数が育児経験者です。キャリア人材の登用も進み、女性管理職比率は上昇しています。

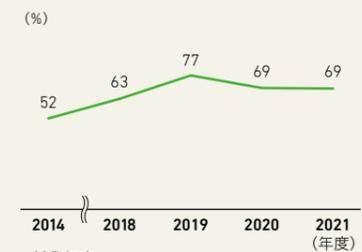
一方で、性別やそれぞれの事情によらず、各自の挑戦や意欲的なキャリア形成を重視しています。そのため、性別視点にしばられたKPIなどはあえて掲げず個々の支援や働きやすい風土醸成を目指し、公正な制度や機会、雇用形態によらない教育機会の提供に努め、適材適所の観点で登用を進めています。近年では、有給休暇取得率は約7割で推移、男性の育児休業取得率は2018年度約4割でしたが、2020年度、2021年度と2年連続で7割を超え、特に、男性従業員の意識が変化しています。

今後も性別や年齢を問わず、従業員一人ひとりが自律的にライフイベントを乗り越えながら、キャリアを形成していく環境を整備し、従業員と会社がともに成長し続ける企業であることを目指しています。

管理職と組合員最上位等級の女性比率



年次有給休暇取得率*



育児休暇取得率



* 対象年度
2019年度まで：前年12月11日～当該年12月10日、
2020年度以降：当該年4月1日～翌年3月31日



不二製油株式会社
開発統括部門 市場ソリューション
第二開発部 調理・加工食品課 課長
米元 博子

女性管理職の声

研究開発部門は、女性が多く年齢層も幅広いこともあり、日々多様な視点から開発検討を行っています。食品の開発は、日々の食シーンや調理工程における経験・実感が課題発見のヒントになることもあり、ジェンダーを含めたさまざまな背景・経験を持つメンバーの強みが活きる職場です。管理職も同様に、女性が比較的多く、日々の悩みや業務上の課題を共有し、励まし合うことができる仲間がいるのは心強いです。

今後、多様な働き方が増えていく中で、例えば共働き、育児の経験、介護問題への対応など、業務以外も含めキャリア形成のモデルとなる管理職や先輩従業員が増え、各自がより良い働き方を選択し、活性化した研究所になることを期待しています。

シニア層の活躍

定年退職後も働く意欲の高いシニア従業員の潜在能力を最大限引き出すことは、DE&I推進の主要な施策の一つと捉えています。2021年度には再雇用制度の全面見直しを実施し、シニア従業員の働き方の選択肢を増やし、再雇用後も活き活きと能力が発揮できるような制度に改訂しました。また、2022年度からは、定年退職に近い正社員に対してシニアキャリア研修も実施し、定年退職後もキャリアの継続を実現できる体制を整備していきます。



シニアキャリア研修

障がい者雇用機会の創出

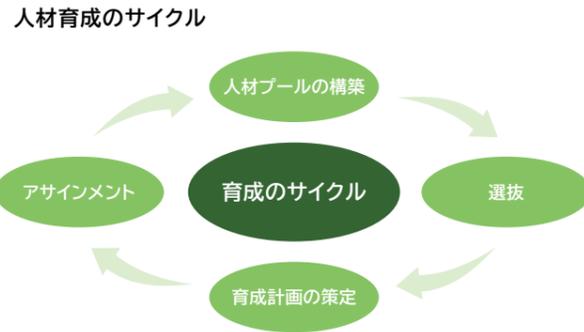
2021年度はコロナ禍で地域の学校との連携や工場見学などは実施できずでしたが、各職場で障がい者雇用の理解が進み、雇用創出につなげることができました。また、入社後も支援センターの方を交えた定期面談を実施し、定着に向けた取り組みにも注力しています。これにより、2020年度は離職者増加により一時的に雇用率は減少しましたが、2021年度はわずかながら前年度を上回る雇用率を確保できました。引き続き、丁寧な定着支援を継続していきます。



「人材育成」の詳細については、サステナビリティレポート2022をご参照ください。
 人材育成 ⇒ https://www.fujioilholdings.com/sustainability/human_resources/

人材育成会議～経営のダイバーシティ向上～

グローバルに事業展開する企業として世界を舞台に戦っていくためには、多様性を持った組織の変革が必要であり、グループ本社をはじめとするマネジメント人材のダイバーシティ推進は重要な課題です。2020年度には、将来の経営人材育成を目的とした「人材育成会議」を立ち上げ、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。2021年度は、将来の経営人材に求められる要件を明らかにし、それに基づいた施策を実施しています。国籍や性別等にかかわらず、グループを牽引する多様な経営人材の育成を目指しています。



2 グローバルな経営を支える人材育成

不二製油グループでは、社会に貢献し続けるため、変化に柔軟に対応できる組織・人づくりが重要と考えています。従業員と会社は互いに成長し、支え合う存在であるという考えのもと、一人ひとりが自律して能力を向上させるための教育支援や組織強化に注力しています。

改善・改革マインドを持って自律的に考え行動し、多様かつ高度な専門性と能力を発揮し、組織として成果を上げるためにも、グローバル各エリアにおいて人が育つ仕組みづくりを強化し、挑戦と革新に向けて組織風土の改革を続けます。また、海外戦略の加速に伴い、世界で事業を継続的に推進・拡大するための要となる経営資源として、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。

グローバルなグループ会社の人材育成・登用

課題	2021年度の取り組み実績
人材の可視化と活躍機会の拡大	キャリア形成のための国をまたいだ会社間異動や、海外主要グループ会社の経営幹部候補人材の情報把握を2018年から実施。多様な人材が適材適所で力を発揮し、活躍できる機会の拡大に注力。
現地トップの現地人材化	それぞれの市場に密着した戦略を進めるため、海外主要グループ会社トップの現地人材化を推進。グループ方針共有のための人的サポートや研修などの実施。
グローバルグレード管理とエリア人材育成会議	2022年度から、グローバルグレードの整理と、制度設計を実施。新中期経営計画期間中に、各エリアの経営人材候補者の育成・サクセッションを推進するエリア人材育成会議を開始予定。

グローバル化を支える人材の確保・育成

課題	取り組み
キャリア人材の採用増	<p>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、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。</p> <div style="text-align: center;"> <p>キャリア人材比率</p> <p>■ 新卒 ■ 中途</p> <p>* 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</p> </div>
グローバルな経験の獲得	グローバルビジネスマインドを持つ人材のすそ野を拡張する施策として、コロナ禍の2021年度も各グループ会社への駐在員派遣、海外トレーニー制度を継続実施。
事業の強みを支える専門人材強化	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。 R&D人材の育成 ⇒ P41 DXを支える取り組み ⇒ P49

3 コミュニケーションの強化

経営層とグループ従業員の密な対話機会の増加など、グループ内コミュニケーションを強化し、グループとしての一体感を高めています。また、世界各地のさまざまなステークホルダーに向けた発信を強化し、不二製油グループとしての認知度向上を図っています。

対話集会

CEOとグループ各社の幹部層の対話の場として対話集会を開始しました。2021年度は上期には新CEOの方針を、下期には新中期経営計画の前提について、各エリア別に少人数でのミーティングを実施しています。



ハラドとの対話集会

SNSを活用した情報発信

LinkedIn、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発信強化および相互引用により、グループとして一体感ある発信を実施しています。



国際女性デーモザイクアート
 (各グループ会社従業員がシンボルマークの×のポーズをとった写真をモザイクアートとして発信)

グループ内コミュニケーション、eラーニングや研修の強化

2021年度に開設した社内コミュニケーションサイトでは、経営陣のメッセージから各グループ会社の取り組みまで、幅広いコンテンツを4か国語で展開し、親しみやすい記事でグループ内の一体感を醸成しています。また、2021年度にはグループ憲法およびDE&Iに関するeラーニングを9か国語で実施し、受講対象者の95%が受講したほか、サステナビリティ経営、人権、コンプライアンスに関するeラーニングや研修なども継続的に実施しています。

* 受講対象者 国内：雇用形態にかかわらず全ての役員・従業員 海外：PCを会社から貸与されている全役員・従業員



社内コミュニケーションサイトトップページ



ブリッジ人材の紹介企画



DE&Iに関するeラーニング

参加者の声



フジオイル アジア
 Sales Assistant
 Manager
 Ivy Heng

組織の利益を守りながら、積極的な成長を実現するためのコンプライアンス研修

グローバルなサプライチェーンの複雑化の一方で、競合他社への販売など新たなビジネスチャンスも生まれていますが、積極的な成長計画には、適切なリスクマネジメントが必要です。グループ本社主催のコンプライアンス研修では、競合他社との取り決めを遵守しながらビジネスチャンスをつかむための幅広い知識を得ることができました。そして、こうした恵まれた研修機会を幸運に思います。グループの従業員が同様の研修に参加し、個人と会社の利益を守りながら、組織としてより一層の成長と成果を上げることを期待しています。

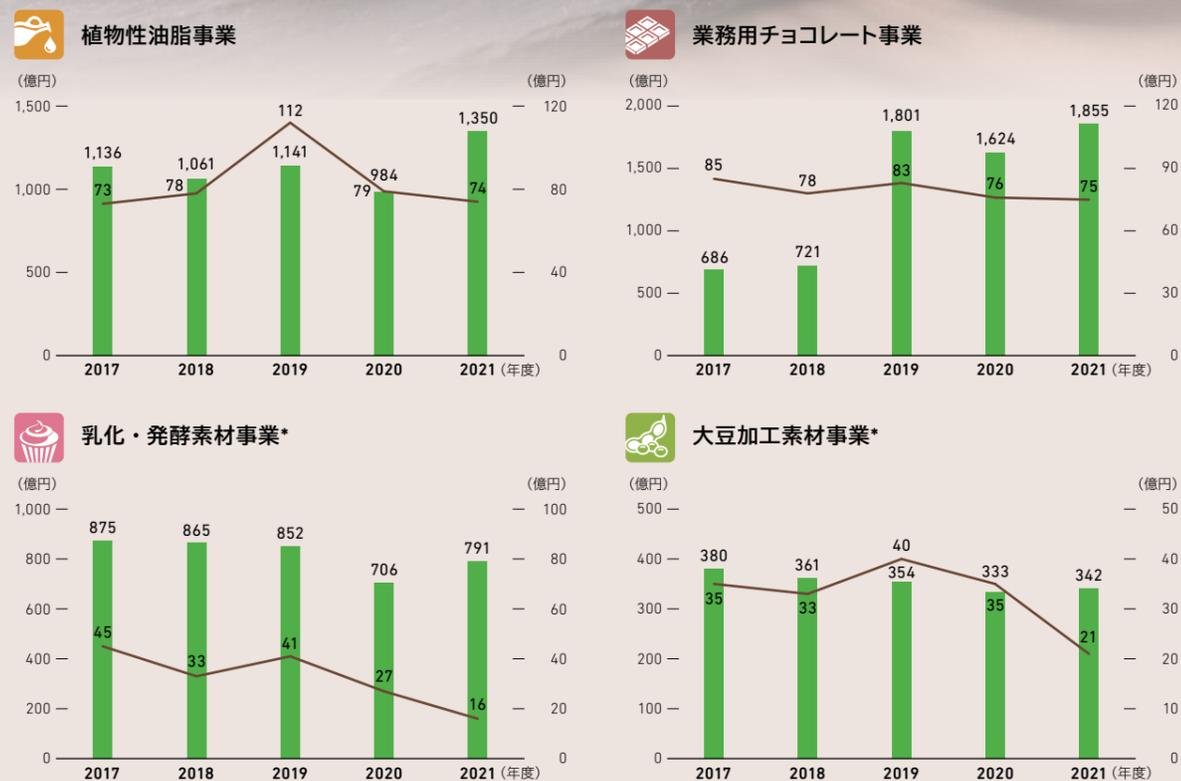


事業戦略

当社は持続的な発展を遂げるため、2015年のグループ本社制移行後、事業エリアごとの執行を軸としながら、同時に4つの事業軸による事業管理と世界戦略を進め、全体最適化を図るマネジメント体制を取っています。

新中期経営計画では、事業軸による管理を強化するとともに、新たな価値を生む事業を育てるために、4つの事業の枠を超えた「挑戦領域」の展開を進めます。

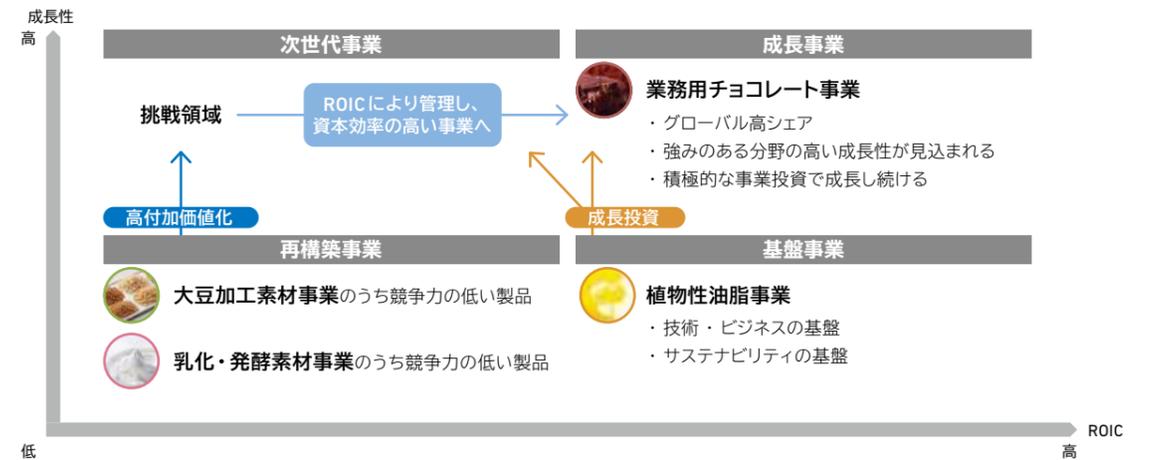
事業別 売上高／営業利益



* 従来、大豆加工素材事業に含まれていた豆乳およびUSS豆乳製品を2021年度から乳化・発酵素材事業に変更したため、2020年度実績を遡及修正して表示しています。

事業ポートフォリオマネジメント

新中期経営計画「Reborn 2024」においては、変化の激しい事業環境の中でも持続的に成長を続けるため、推進ツールとしてFUJI ROIC (⇒ P33) を導入し事業管理を行いながら、ポートフォリオマネジメントを進めています。



① 成長性の高い事業への注力

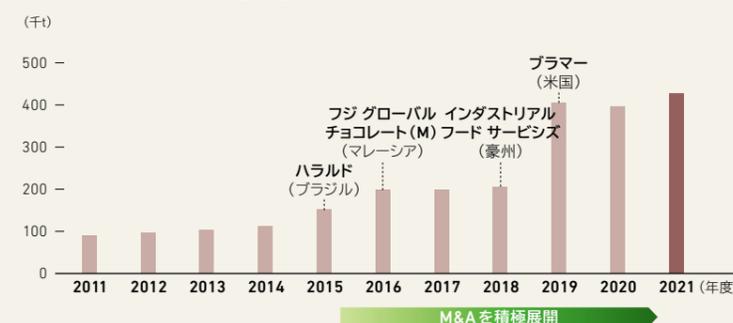
主力の業務用チョコレート事業へ資源配分を行うとともに、成長性の高い市場における差別化製品群による次世代事業として、挑戦領域への展開 (⇒ P74) に注力しています。

Pick up

< 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、業務用チョコレートの世界トップクラスのシェアを保有しています。今後、先進国における食のバラエティー化や、温暖な地域が多い新興国におけるチョコレート製品の需要増加が見込まれる中、さまざまな食品と組み合わせることができ、かつ温度帯への適応が可能なコンパウンドチョコレートの高成長が期待できます。そのため、当社はコンパウンドチョコレートを主力とした業務用チョコレート事業に集中投資することで、利益率の向上と高い事業成長を期待できると考え、M&Aも含めて重点的な資源配分に取り組んでいます。

業務用チョコレート販売数量の推移とM&A



業務用チョコレート 世界第3位



② 各事業における高付加価値品へのシフト

既存領域においても、より付加価値の高い製品群の比率を高め、各事業において高収益な製品ポートフォリオを構築していくことを全体方針としています。「Reborn 2024」においては事業軸を強化し、FUJI ROICを用いた管理を強化しています。

事業軸・エリア軸でのマネジメント

事業軸でのマネジメント

グローバルな事業拡大に伴い、グローバルサプライチェーンの構築やグローバルな顧客対応などの重要性が増しています。そのため、事業軸別にサプライチェーンの構築、サステナブルプログラムの共通化、グローバル顧客対応、調達力の強化といった戦略の立案・実行を強化しています。

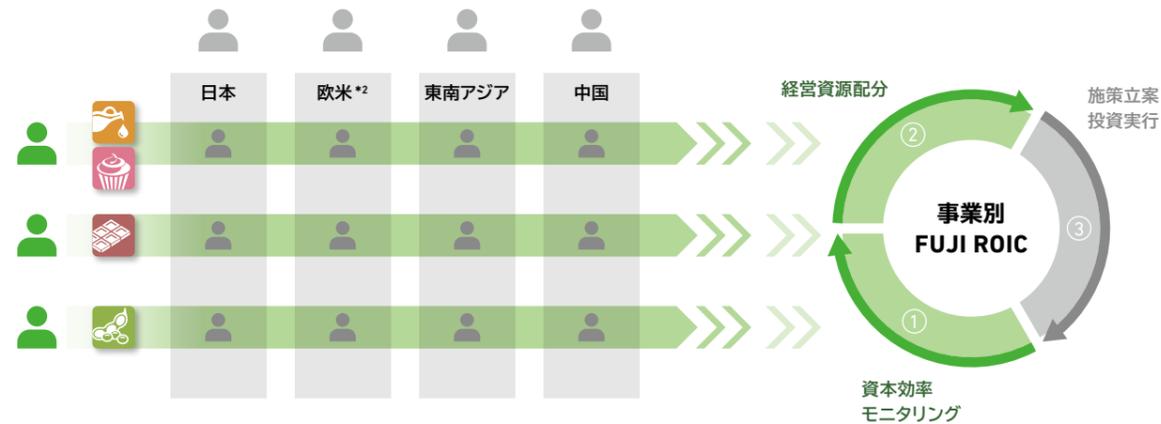
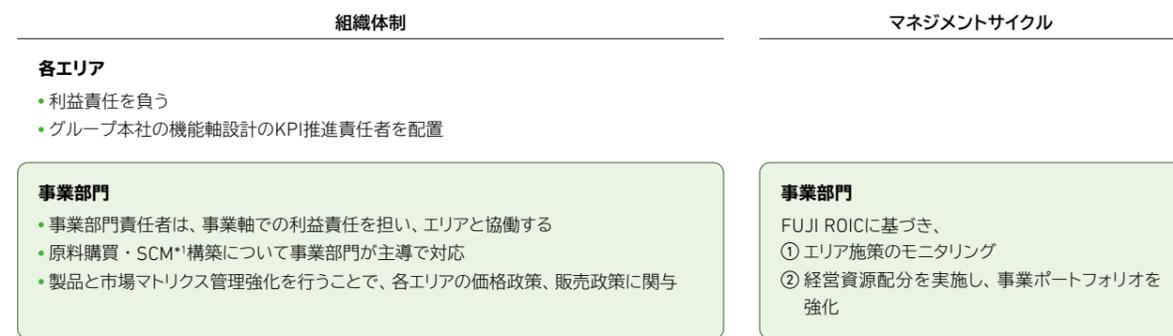
エリア軸でのマネジメント

世界各地域の文化・嗜好が根ざした食ビジネスの展開においては、各地における顧客ニーズ・嗜好性・食環境の変化への迅速な対応が事業展開の重要な視点と捉えています。そのため、各エリアに統括会社を設置し、必要な権限をエリアに委譲することで、事業会社経営の効率化とスピードアップを目指しています。

「Reborn 2024」における事業軸の強化と実効性の向上

近年は各エリアに施行と監督権限を任せ、事業部門はグループの横断的な戦略推進をサポートしてきました。一方、近年の不確実性の高まり、事業環境の急速な変化を認識し、リスクマネジメントの強化、サプライチェーンの強化、サステナブル調達の促進への対応強化のため、「Reborn 2024」においては事業軸を強化します。

2022年度以降の組織体制とマネジメントサイクル



^{*1} SCM：サプライチェーン・マネジメント
^{*2} 2022年度より欧米州エリア統括体制を再編。ブラマー、ハラルドは本社の直轄に変更

Pick up 適正な価格政策

2022年度は、主要原料や燃料エネルギー価格の未曾有の変動により、全てのエリア・セグメントがコスト面において厳しい事業環境にさらされています。

当事業環境において、当社グループは適時的確な価格政策を実行し、安定的な運営に努めます。また、適切な対応を行うため、製品および市場のマトリクス管理による市場環境と将来予測を含めた管理対応を強化し取り組んでいきます。

また、前中期経営計画から基幹システムの統一を進めています。統合された情報を活用し、分析精度を向上させ、管理部門と戦略部門の連携強化により収益性の向上に取り組んでいます。

Pick up 事業軸主体のサステナブルな事業拡大の取り組み

各主原料のサステナブル調達やサステナブルな製品の創出について、事業軸を主体として運用する体制によりさらなる強化を進めています。

各事業軸の主導により、Sustainable Development Team・ESG部門・サプライチェーンマネジメント（SCM）グループなど専門チームが機能発揮を強め、各エリアやグループ個社が連携を深めることで、早期のリスク認識とさらなる対応スピードの向上を進めています。

2021年5月、専門家からなるSustainable Development Teamをサステナビリティ先進国のオランダに所在するフジヨーロッパ アフリカに設置し、ESG情報のハブ拠点として活動しています。サステナビリティに関する最新情報や法規制の動向を把握し、将来のリスクと機会を特定して事業活動に取り込むことで、サステナビリティ企業としての存在感を高めています。業界団体への加盟を通じてネットワークを構築し、リスクを新たな事業機会に変える試みや不二製油グループの事業活動が社会に与える影響評価指標の導入も検討しています。



伊藤忠商事グループとの共創

当社の大株主である伊藤忠商事グループとの共創により、事業管理の強化や新事業への取り組みを強化しています。

<事業別の主な取り組み>

- ・植物性油脂事業：原料の調達強化、米国油脂事業拡大 Oilseedsとの協業 → P67
- ・業務用チョコレート事業：原料の調達強化、M&AおよびPMIのサポート
- ・新事業拡大：主にプラントベースフード製品の拡大などにおける、流通機能などを含めた伊藤忠商事グループとの協業、出口戦略

<その他 マネジメントスキルの向上に関する取り組み>

- ・相互人材交流などを通じた財務経理、原料ポジション管理、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の享受と人材育成

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 → P87



植物性油脂事業

植物性油脂事業は、当社のビジネス・技術の基盤です。北米での成長に加え、原料油脂の調達・管理能力や、サプライチェーンの透明性を高めることで、グループ全体の競争力を向上させます。

脱炭素社会を目指す世界において、さまざまな社会の要請や規制などにより事業環境は大きく変化しつつありますが、常に先進性と柔軟性を持ち、人と地球にやさしい事業を展開します。

執行役員
油脂事業部門長
兼 SCM
グループリーダー
信達 等



事業環境

- 原料価格高騰（短期的）
- 植物性油脂のグリーンエネルギー活用拡大
- サステナブル原料の需要拡大
- 健康意識の高まり、高付加価値化へのシフト
- 物流の混乱や物流費の高騰



プレーヤーの動向・競争環境

- 原料価格高騰への対応（短期的）
- 人権や環境配慮姿勢の鮮明な打ち出し
- サステナブル原料調達に向けた協業加速
- 健康訴求や植物性などでの競争激化

競争優位

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、世界各地に張り巡らせた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。また、他社が単一製法であるのに対し、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

* CBE : Cocoa Butter Equivalent。ココアバターと同等の物性を持ったチョコレート用油脂



チョコレート用油脂

課題・弱み

- 原料多様化の推進遅れとボラティリティの大きさ
- 原料価格高騰の適切な売価への反映
- サステナブル原料の調達
- ターゲット市場の偏り

固有のリスク

- 物流混乱による原料、資材調達への影響
- 競合との価格競争と利益率低下
- サステナブル調達対応へのインフラ不足
- パーム原料における争議リスクの潜在

中期経営計画期間における戦略の方向性

米国事業拡大とサプライチェーン強化による事業競争力の強化

足元では新型コロナウイルス感染症や未曾有の原料高などの逆風が続く中、安定した収益を創出するポートフォリオの構築が不可欠です。米国市場での新たな成長を図るために、サステナブルなパーム油のサプライチェーン強化や原料の多様化、新規市場への参入を進めます。これらの取り組みにより競争力を有する製品を強化し、事業全体の収益性向上と安定成長を目指します。

2021年度 実績

- 原料、資材価格高騰に対応した価格改定
- 新工場本格稼働に向けた各種認証取得
- チョコレート用油脂の堅調な需要の取り込み
- 欧州市場回復に伴う拡販

2022年度 重点ポイント

- 2021年度に引き続き、原料や資材価格高騰へ対応
- 原料の安定供給に資するサプライチェーン構築
- 北米新工場の稼働率向上に向けた取り組みの促進
- Oilseedsとのシナジー創出

シェア (当社推定)

- チョコレート用油脂 (CBE) :
- 世界トップ3の一角

年間生産量

約100万トン

主要原料

- パーム油
- パーム核油
- ヤシ油
- ひまわり油
- シア脂

米国エリアの強化

北米第2工場の稼働

米国2つ目の生産・販売拠点であるフジオイル ニューオリンズは、2021年8月にプレ稼働を開始し、2022年10月より本格稼働しました。米国南部の人口増による需要の獲得、低トランス油脂による競争優位性の発揮に加え、自然災害の多い北米でのBCP体制を構築し、第1工場であるフジ ベジタブル オイルと合わせ販売エリアを拡大し、シェア向上を目指します。



2022年4月 開所記念式典

Oilseedsとの協業

2021年12月、当社グループはITOCHU International Inc.との合弁会社Fuji Oil International Inc.を設立し、Oilseeds International, Ltd.が2022年5月に当社グループの傘下に加わりました。これまで米国油脂事業では、パーム油やヤシ油を原料とした食品メーカー向けのフライ油やチョコレート用油脂の販売が中心でしたが、Oilseedsが保有する米油や高オレイン酸ヒマワリ油などの高付加価値油脂の製品群、およびフードサービス市場の顧客へと製品・市場ポートフォリオの拡充を果たすことにより、景況や政策を背景に大きく変化する米国油脂市場における収益拡大を目指します。

グループ会社CEOの声



Oilseeds International, Ltd.
President and Chief
Executive Officer
Charlie Libby

不二製油グループの一員になれることは、非常に光栄です。米国市場では、世界経済や政治的な影響によって油脂の供給が制限される一方で、スペシャリティ油脂への需要は高まりを見せており、大きな転換期を迎えています。不二製油グループの各社とともに、既存の顧客や新規顧客に対して新たな事業機会を生み出していきます。

サステナビリティ対応強化によるCBE事業強化

サステナブル原料供給体制の整備

顧客におけるサステナブルなパーム油需要は高まり続けており、求められる水準の原料油脂を安定供給するための自社サプライチェーン構築の重要性が増えています。

フジオイル アジアではベンチマークであるユニフジに加え、今後一層サプライヤーとの関係を強化し、サステナブルなチョコレート用油脂の拡充を進めていく予定です。

顧客の声



The Arnott's Group
Procurement &
Logistics Director
Tom Vicars

当社は、サプライチェーン全体における、より一層の説明責任遂行と透明性の確保による持続可能な未来の創造を約束しています。2035年までに主要原材料の100%をサステナブルとすることを目指しており、これはフジオイル アジアのようなサプライヤーの協力があってこそ進めることができている。不二製油グループは主要原材料のサプライヤーとして持続可能な食の未来を創造するというビジョンのもと、100%トレーサブルで分別されたRSPO認証パームによるチョコレート用油脂を供給しており、当社は2015年から使用しています。私たちは、地球と人々のより良い未来へ向けた共通の価値観を軸に、今後もさらに強固なパートナーシップを築いていきたいと考えています。

CBE原料の多様化による安定供給体制構築

CBEの安定供給と競争力向上のため、原料の多様化とサステナブルな調達を進め、さらに生産技術の進化にも取り組んでいきます。原料の多様化では、フジ オイル ガーナでのシアバターの精製能力増強や、伊藤忠商事グループとの協業を含め、主要原料の調達先の多様化や安定確保の強化を進めます。



業務用チョコレート事業

業務用チョコレート事業は、当社の戦略的事業と位置付けています。各国における市場に寄り添った商品開発に加え、カカオ原料のサステナブル調達強化と、自社が持つ油脂加工技術を活用することでグループ全体の供給力、商品力の強化を推進します。

当社グループは、人と地球の健康に寄り添ったチョコレートを安定的に供給することで世界中の顧客に認知され、選ばれるチョコレート・コンパウンドサプライヤーを目指します。

取締役 兼 上席執行役員
最高経営戦略責任者
(CSO)
兼 ハラルド会長

田中 寛之



事業環境

- アフターコロナの需要回復
- 地政学的リスクによる市場の不安定化
- カカオ価格の相対的な安定推移
- 健康志向、サステナブル製品の需要増加
- 新興国の消費拡大 (コンパウンド需要増)

世界のチョコレート菓子販売数量



出典: Euromonitor International 2022: Chocolate Confectionery

プレーヤーの動向・競争環境

- プレーヤーの合従連衡や川下展開
- 需要の回復に応じた拡大戦略
- サステナブル製品の供給拡大や業界連携
- 生産設備強化と人員獲得
- デジタル化への対応

競争優位

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の付与など、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差別化

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高めた顧客対応力による顧客の信頼の獲得



各生産工程における品質管理のノウハウを蓄積

課題・弱み

- ブラマーの生産性向上の遅れ
- 製品コモディティ化への対抗
- 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
- グループ連携メリットの発現

固有のリスク

- カカオ、チョコレート用油脂の価格変動リスクと調達リスク
- 物流混乱や人件費、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

中期経営計画期間における戦略の方向性

生産体制の改善・強化による収益向上と付加価値製品の展開

ブラマーでの生産性改善、ハラルドでの新工場稼働、各エリアでの生産能力の充足をそれぞれ進め、市場成長以上の伸長を実現します。また、グローバルのチョコレート拠点間の連携を深め、グループの知見・ノウハウを活かした、健康に貢献する Better-For-You 製品やサステナブル製品の展開に注力します。

2021年度 実績

- グループ全体で販売は数量回復。原料価格上昇、固定費の増加が利益圧迫
- 日本は、外食やコンビニ向けが伸長。土産物市場向けは苦戦
- ブラマーにおける人件費・輸送費の増加により、採算性低下
- ブラジルにおける販売数量が伸長およびインドネシアにおけるコロナからの回復遅れ

2022年度 重点ポイント

- 需要に応じて販売数量の回復を継続
- 原料高や固定費の増加影響の継続
- ブラマーにおける価格適正化の対応が進み、収益改善
- ブラジルにおける製品ミックスの改善および第2工場の建設

シェア (当社推定)

業務用チョコレート:

世界第3位、日本第1位

年間生産量

約40万トン

主要原料

- カカオ原料
- 砂糖
- チョコレート用油脂

ブラジルでの拡販

収益性向上施策の加速

新型コロナウイルス感染症の影響を大きく受けたブラジル市場ですが、チョコレート市場は早期に回復し、原料コスト、為替変動の影響はありながらも堅調な販売が続いています。2021年度はハラルドが不二製油グループに参入後の過去最高の販売数量を記録しました。

第1工場の生産余力が限定的となったことから隣接地に第2工場を建設し、2023年度上期の稼働を予定しています。2工場体制により生産の最適化を促進し、砂糖不使用チョコレートや、油脂の技術を活かしたチョコレートフィリングなど新商品の投入により、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。



フィリング新製品



建設中の第2工場

グループ全体での製品差別化への注力

Better-For-You製品

市場では健康に貢献するBetter-For-You (BFY) 製品への注目が高まっています。当社グループは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チョコレート拠点一体となって進めていきます。



Better-For-You製品

低糖チョコレート

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による砂糖の摂取低減需要が拡大しています。米国市場ではブラマーが業務用シュガーフリーチョコレートの供給をいち早く開始して高いシェアを有しており、レシピや生産における知見を蓄積しています。ブラマーや日本の拠点を中心に、グローバルで製品開発力の共有や生産拠点の合理化なども進め、グループ一体となった取り組みに注力しています。



Incredo® Sugar技術により糖質削減した「Discovery」製品群



SVP, Head of DouxMatok
North America
Kelly Thompson

味に妥協しない低糖製品を提供することは、野心的な目標です。DouxMatokのIncredo® Sugar*1とブラマーの素晴らしいチョコレート・マーケットにおける専門知識を組み合わせることができ、とても嬉しく思っています。ブラマーのDiscovery product line*2の展開により、製菓・製パン・乳製品の分野でエキサイティングなイノベーションと製品の可能性がひろがります。不二製油グループとのパートナーシップを拡大することを楽しみにしています。

*1 DouxMatokの開発した少ない量でも甘さの変わらない砂糖
*2 Incredo® Sugarが使用された新製品ラインのブランドとして、2022年5月に発表。チョコレート風味のチップスをはじめ、幅広い食品分野での利用を想定したラインナップ展開を予定

サステナブル製品の拡大

欧米ではサステナブル製品への要求が強まっており、日本や東南アジアにおいても今後サステナブル需要が高まっていくと想定しています。ブラマーが持つサステナブルプログラムの知見を活用したサステナブルカカオの調達体制の確立を進めています。

カカオのサステナブル調達 ⇨ P47

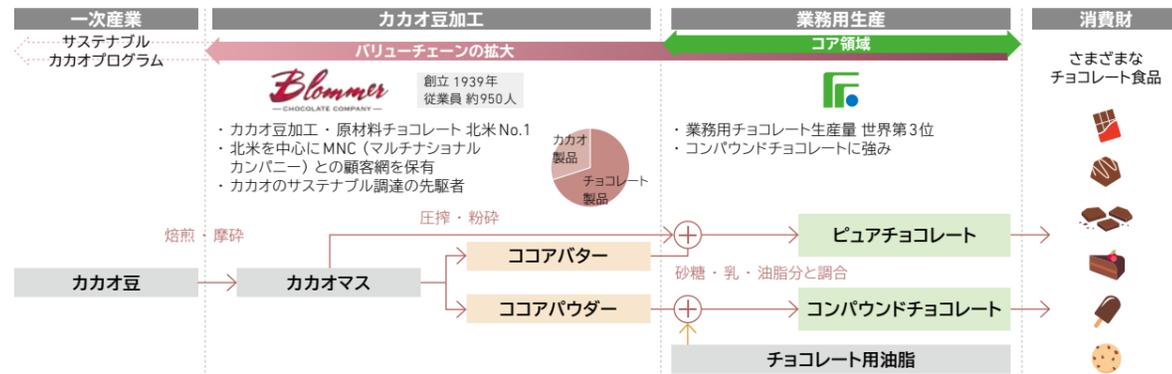
日本市場では、2022年度より自社プログラム「サステナブル・オリジン」を適用した製品の販売を開始しました。社会の変容を受け、サステナビリティを考慮した需要は拡大しており、多くの顧客からのお問い合わせを受けています。



「サステナブル・オリジン」を適用した CACAO QUALY

ブラマーの収益性向上

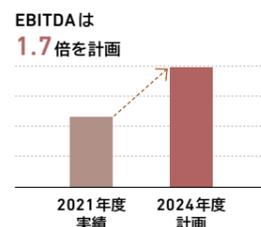
不二製油グループは2015年にブラジル最大手のハラルドを取得後、M&Aを積極的に推進してきました。2019年に米国大手のブラマーを傘下に加えることでバリューチェーンを上流に拡大し、世界におけるプレゼンスを大きく向上させ、世界第3位の業務用チョコレートメーカーとなりました。



中期経営計画期間における重点ポイント

ブラマーは生産性の向上が課題であると認識していますが、その改善には老朽化設備の更新や生産のボトルネック解消のための投資など、継続した設備投資が必要です。しかし、取得直後の好景気、新型コロナウイルス感染症の拡大による米国労働市場の変化の影響を受けた人員採用難、それに起因する設備投資遅れなどさまざまな要因が絡み合い、円滑な改善施策のサイクル遂行に課題がありました。そのため、2022年度から経営管理体制を刷新し、COOを新たに新設しました (⇒ P21)。新中期経営計画においては収益性を回復させ、成長への道筋をつけていくことを大きな目標としています。

また、Better-For-You製品 (⇒ P69) の比率向上を目指し、2021年度に開設した新たなアプリケーションラボの活用や、グループでの技術シナジーの発揮を通して、より付加価値の高い新製品開発と顧客対応の強化を進めていきます。



新アプリケーションラボの開設

2022年1月に、ブラマーのチョコレートの技術と不二製油グループの持つ油脂技術の両者開発シナジーを活かした新しい協力体制の推進、およびブラマーの研究開発ビジョンを実現する場として、シカゴ市内に新しいアプリケーションラボを開設しました。

アプリケーションラボには、チョコレート専用と焼成・揚げ菓子など製菓・製パン向け高温アプリケーション用途の2つのキッチンがあります。チョコレート用のキッチンは広い部屋に隣接しており、顧客をお迎えしての研修やアイデア検討、デモンストレーションに最適です。湿度管理の整った設備が充実しており、製菓等の試作も可能です。

アプリケーションラボを通じて積極的な提案を行い、顧客とのコラボレーションにより、ご満足いただける新製品・新しい開発サポートを提供していきます。



チョコレートキッチン

担当者の声



ブラマー
VP, R&D and QA
Melissa Tisoncik

シカゴのダウンタウンにあるR&Dアプリケーションラボは、研究開発能力の拡大に加え、ビジネスをサポートするための新しい改善策が数多くあります。オープン以来、20社以上のお客様と関わり、15件以上の新しいコンセプトやプロトタイプの開発、トラブルシューティングを行い、また、お客様向けのイベントを複数回開催しています。お客様は、私たちがこの領域で行っていることに興味を持たれ、刺激的に感じられています。今後の挑戦の中で、この創造的なソリューションの考え方をよりお見せするつもりです。

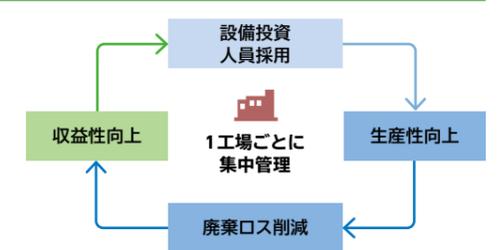


2022年度からの取り組み

経営管理体制の刷新と、改善サイクルの好循環化

経営管理体制の変更

COO職を設置し、全社オペレーション管理の強化 (販売・生産・開発の一元管理) を進めます。COO職のもと4工場を事業部制とし、工場ごとに裁量権を与え集中管理することで、以下の施策のサイクルを確実に回していきます。



テーマ	主な施策
1. 設備投資と人員採用	<p>地域最適の生産・エンジニア等の採用強化 ブラマーの工場は米国とカナダに4拠点配置しており、それぞれの立地によって需要動向が異なります。各工場によって地域最適の製品構成検討、また、地域の賃金水準に見合った採用を強化します。</p> <p>老朽化・ボトルネック解消設備投資の促進 生産性の低下や、生産キャパシティのボトルネックとなるような設備について設備投資を促進し、生産性を引き上げます。 (3か年で100億円を計画)</p>
2. 品質・生産性・労働安全の向上	<p>グループ本社からの支援強化と管理手法の浸透 生産工程管理や生産計画の手法強化や予防保全、労働安全確保等の行動慣習の浸透などに関するグループ本社からの支援をさらに強化し、品質の向上、生産性の向上、労働災害の減少、廃棄ロスの削減などを実現します。</p>
3. 収益性向上	<p>原価管理を強化、2022年度に大幅価格改定実行 不二製油グループ全体の基準に沿った原価管理の徹底を進め、適正な価格改定を実行します。</p> <p>高付加価値製品へのポートフォリオ強化 これまでの事業構成および製品ポートフォリオを見直し、Better-For-You製品など、より収益性の高い製品群の強化を進めます。</p>

グループ会社COOの声



ブラマー
Chief Operating Officer
David Meggs

私は、食品業界でエンジニアリングや研究開発をはじめとするビジネスの前線に従事し、リーダーシップ的な役割を担ってきました。現在はブラマーで勤務して5年が経ちます。COOに就任してからの主な課題は、過去40年において目にしたことのないインフレ水準と、労働力や設備に起因するオペレーション上の継続的な課題解決に取り組んでいます。オペレーション上の課題については、北米のフジ ベジタブル オイルからの支援も受けて立て直しを図っています。また、予防保全の実行推進や、ダウンタイムの原因をより適切に把握して根本原因を特定し是正措置を講じるなど、複数の施策を主導しています。

私は、ブラマーの成長に非常に期待しており、これからが本番だと考えています。そして、中期経営計画の残り期間とその先も持続的に改善できるような体制を整えています。



乳化・発酵素材事業

シェア(当社推定)

・フィリング：中国 第1位

年間生産量 約25万トン

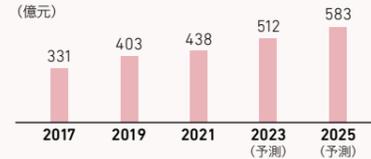
主要原料

- ・植物性油脂
- ・乳原料
- ・砂糖
- ・ココア

事業環境

- ・テイクアウト、デリバリー拡大
- ・中国市場のパンメニュー多様化
- ・トランス脂肪酸低減規制(アジア・中国)

中国パン市場 販売金額



出典：Euromonitor International 2022：Sales of Bread in China

プレーヤーの動向・競争環境

- ・原料相場に伴う価格競争・シェア競争
- ・競合各社がプラントベースフード(PBF)市場に参入(日本)
- ・類似製品開発スピードが加速(中国)

競争優位

・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がけ、油脂や大豆の技術の融合による、かつ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



プラントベースバター「ソイレブール」

課題・弱み

- ・乳原料のコスト競争力
- ・原料、資材価格高騰の売価への反映遅れ
- ・特定業界や顧客への偏重・依存
- ・PBF製品の収益化の遅れ

固有のリスク

- ・乳原料等の原材料価格の高騰
- ・物流の混乱・遮断
- ・製品の陳腐化と競合品の台頭
- ・新商品の開発・収益化スピード

中期経営計画期間における戦略の方向性

原料高に対応し、高付加価値製品の拡販を進める

足元の原料・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PBF製品を拡充・拡販し、2030年に向け挑戦領域の事業育成を進めます。また、中国では成長するパン市場へのフィリング製品拡販、クリーム製造ラインの設備化と拡販を推進します。

2021年度実績

- ・新型コロナウイルス感染症の影響からの需要回復
- ・コンビニや洋菓子向けクリームの販売堅調
- ・原料価格上昇に応じた価格対応の実施
- ・フィリングライン増設(中国)

2022年度重点ポイント

- ・原料価格上昇に応じた適正価格での販売
- ・PBF製品の開発・拡販
- ・ヒット商品提案による素材拡販(中国)

挑戦領域への展開 ⇒ P74

Pick up

中国市場の成長戦略の推進

強い成長が見込まれる中国パン市場での拡販継続のため、2023年度上期稼働を目指しクリームの新工場建設を進めています。また、中国全土への積極的な拡販や次なるヒット商品の育成を狙ったウェブを活用したマーケティング活動(⇒ P82)に注力しています。



事業採算の管理と価格政策の強化

2021年度は急激な原材料価格の上昇により、収益の低下を招きましたが、グループ本社と協働した事業軸管理体制を強化します。製品と市場のマトリクス管理によって事業の採算管理、価格政策の強化、製品ポートフォリオの整理を進め、収益改善を進めていきます。



大豆加工素材事業

シェア(当社推定)

・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

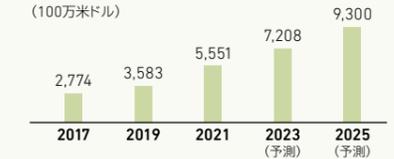
主要原料

- ・大豆

事業環境

- ・PBF市場・大豆ミート市場の拡大
- ・プロテイン市場の世界的伸長
- ・健康需要の継続的な増加

世界の肉および海産物代替品の販売金額



出典：Euromonitor International 2022：Processed Meat, Seafood and Alternatives to Meat

プレーヤーの動向・競争環境

- ・原料メジャーや中国メーカーとの競争
- ・価格競争の長期化
- ・PBFへの投資活発
- ・植物肉製品でスタートアップ台頭、企業再編の進行

競争優位

・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。



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ロトけの両立を実現した「プライムソイミート」

課題・弱み

- ・競争性ある主原料の調達力
- ・ニーズが多様化する中、原料ソースが大豆に偏重
- ・コモディティ製品の価格競争力
- ・高付加価値製品の収益化の遅れ

固有のリスク

- ・PBF市場における競争激化
- ・原料のサステナブル調達
- ・大豆の環境負荷への注目

中期経営計画期間における戦略の方向性

高付加価値製品群の展開強化を進め、他社にないポートフォリオを構築

大豆加工素材事業で高付加価値化のポートフォリオを進めることで、他社との差別化を進め、収益性の向上を果していきます。日本においては、販売価格の適正化や高付加価値用途への拡販、また欧州においては、新工場の稼働が始まることから、早期の黒字化を果たすように、酸性乳飲料に加え、新市場への開拓を進めていきます。

2021年度実績

- ・原料価格上昇が進み、収益低下
- ・新工場の寄与による大豆たん白の販売増加(日本)
- ・日本向け減少も、中国向け機能剤堅調(中国)
- ・水溶性えんどう多糖類のテスト販売実施(欧州)

2022年度重点ポイント

- ・原料価格高騰に対応した販売価格の適正化
- ・高付加価値製品の拡販と挑戦領域での市場開拓(日本)
- ・中国現地向けの機能剤の拡販と生産効率化によるコスト低減(中国)
- ・新工場稼働に伴う費用先行(欧州)

挑戦領域への展開 ⇒ P74

Pick up

大豆たん白素材の高付加価値化と新市場開拓

伸長するプロテイン市場向けに風味や機能を改善した新製品を投入し、新たな価値づくりと市場活性化を目指します。また、大豆加工素材を配合した新製剤でチルド餃子の皮などの食感を維持することにより、賞味期限の延長を通じて食品ロス低減への貢献を図るなど、新たな用途開発にも注力しています。



採用品イメージ

多糖類ビジネスのエリア拡大

水溶性えんどう多糖類の生産販売拠点として、フジブランドンブルクが2022年度より生産を開始します。欧米で今後拡販が期待される酸性乳飲料向けをはじめとして、新たな用途開発と市場開拓を目指して拡販を進めます。



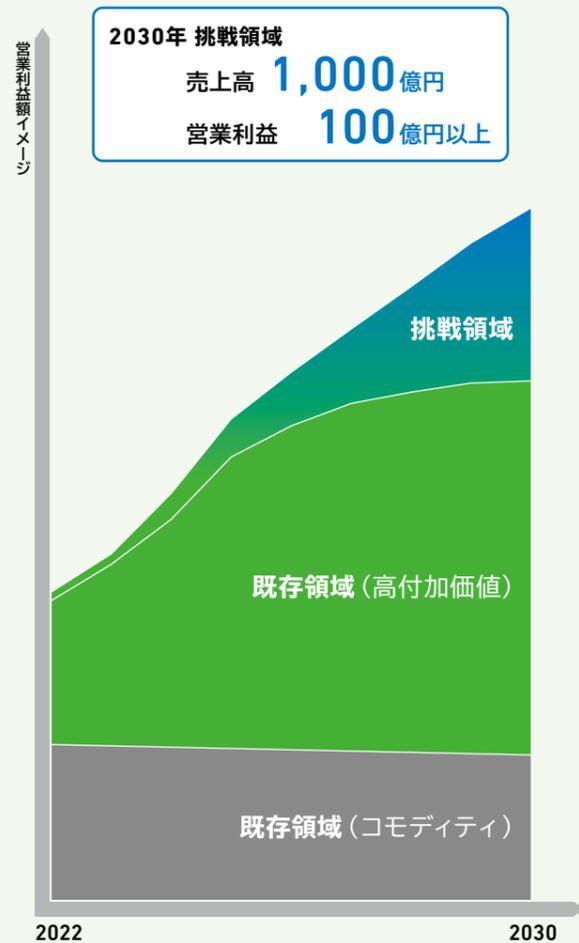
フジブランドンブルク

挑戦領域への展開

社会情勢が大きく変化する中、高収益・高成長が見込める事業ポートフォリオの構築が必要です。当社が目指すべき「挑戦領域」として、サステナブルな食の未来への貢献を果たし、新しい価値を生み出すことで高収益・高成長を果たせる次世代事業の展開に注力します。すなわち、植物性だけで「驚きのおいしさ」を実現する差別化された象徴的な製品群領域の拡大により、消費者の食の選択肢をひろげていく狙いです。

また、挑戦領域では新たな技術・販売方法などアプローチの変革にも挑戦します。それにより、既存製品群の付加価値向上をも促進し、高収益な事業ポートフォリオの実現を目指します。

2030年挑戦領域イメージ

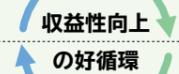


挑戦領域の拡大（技術・製品開発）

- 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

象徴的な製品群の成長による拡大

- ・ 「GOODNOON」アクションで事業サイクルスピードを早め、成長を牽引
- ・ 象徴的な「GOODNOON」製品群の集積により、新たな事業の柱に



高付加価値既存領域の拡大

- 既存製品群の付加価値向上による成長**
- ・ 挑戦領域の技術・製品などの応用による収益性向上
 - ・ 全社ブランド活動などを通じ、挑戦する風土の強化と事業サイクルスピードの向上

既存領域の低付加価値製品群

- ・ 事業管理強化によるポートフォリオの入れ替え
- ・ 高付加価値製品へのシフト

MESSAGE



執行役員
PBF事業部門長
鈴木 清仁

新しい価値を生み出せる企業グループとして生まれ変わることを掲げた新中期経営計画「Reborn 2024」では、これまでにない新たな挑戦に取り組みます。「生まれ変わる」ためには従業員一人ひとりが相応の覚悟を持って取り組む必要があります。そのため、フラッグシップ「GOODNOON」を掲げ、トップダウンでの全社活動をスタートしました。植物性素材で実現する「驚きのおいしさ」によって、挑戦領域を植物性油脂・業務用チョコレートに次ぐ第3の事業の柱として成長させていきます。

食の選択肢をひろげる「おいしさ」

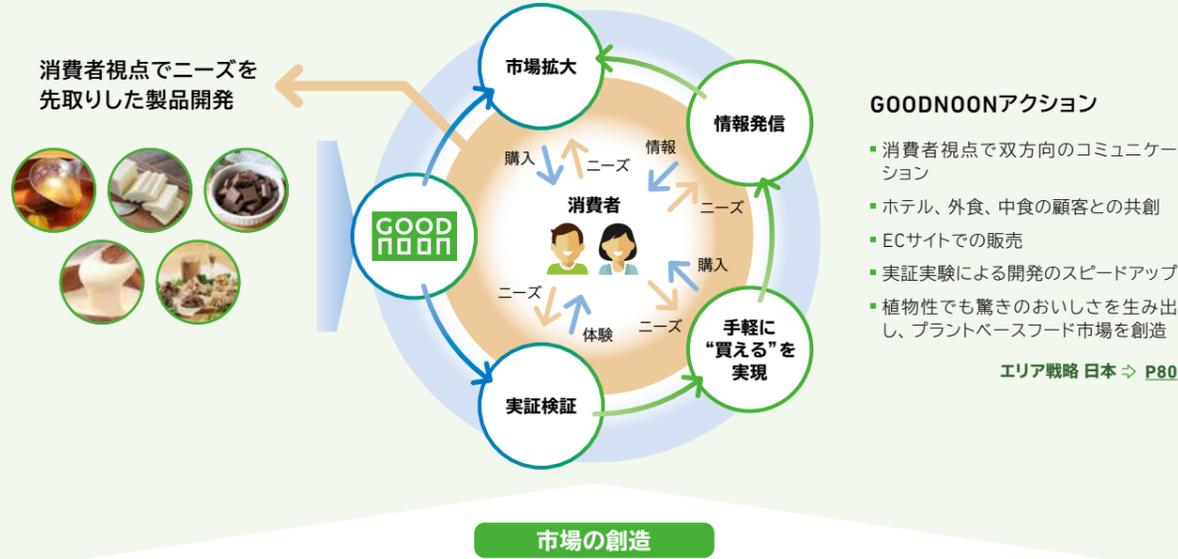


食の選択肢をひろげ新たな食のスタンダードへ



日本における新たな事業サイクルの確立

新中期経営計画「Reborn 2024」では、日本で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。



一般社団法人Plant Based Lifestyle Lab (P-LAB)

プラントベースフード (PBF) を取り入れたライフスタイルの普及・啓発と、PBF活用による持続可能な社会の実現を目指し、分野横断的に集まった賛同企業15社で2021年3月にPlant Based Lifestyle Lab (P-LAB) を設立し、同年10月に一般社団法人化し本格的な活動を開始しました。(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))。現在計44社 (2022年8月時点) が加盟し、動物性食品を否定せずに「普段の生活にPBFを取り入れることが当たり前になるような社会」を目標に、PBFの普及拡大や市場形成に貢献することを活動方針として取り組みを進めています。

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、商社のほか、農林水産省や消費者庁などの関係省庁、アカデミア等といった産官学民連携による多様な取り組みを推進します。

活動内容	情報基盤づくり	普及啓発イベントの実施	オープンイノベーション推進	基準認証事業
	消費者・業界関係者に向けた情報発信や実態調査など	PBFイベントやセミナー・食育などを実施	産学連携や海外を含めた団体などと交流ネットワークを構築	PBFならびに Plant Based Lifestyle の価値の認知向上

顧客との共創による市場創造

当社は日本国内において、大豆たん白素材の過半のシェアを保有し、早期からPBF市場へのアプローチを進めてきました。その中で、多くの顧客との共創により、日本市場での新たな植物性食品の創出に寄与し、市場創造を牽引してきました。昨今では、顧客独自のプラントベースブランドなどが数多く生まれており、当社グループの差別化された植物性素材で貢献しています。



株式会社日本アクセス
「謎唐」(一般社団法人日本唐揚協会監修)



株式会社
力の源ホールディングス
一風堂「プラント赤丸」



カゴメ株式会社
「プラントベース」シリーズ
「大豆ミートのキーマカレー」ほか



カルビー株式会社
「Plant Based Calbee」シリーズ
Planty Plantie

プラントベースフード戦略説明会の実施

2022年7月、ホテルニューオータニでプラントベースフード戦略説明会を実施しました。不二製油 (株) 社長の森による戦略説明のほか、(株) cotta 黒須社長、(株) ニュー・オータニ中島常務取締役総料理長によるプレゼンテーションでは、消費者の植物性食品需要の高まりの実感についてお話しいただきました。試食会では、ニュー・オータニのシェフによる完全植物性の和洋中の料理とデザート10品によってご来場者の方々に「驚きのおいしさ」を体感していただきました。



完全植物性の和洋中のメニュー



不二製油 (株) 社長 森による戦略説明



試食会場風景



数多くの報道陣による取材の様子

パートナーの声



株式会社 cotta
代表取締役社長
黒須 綾希子

商品力×発信力で、消費者のニーズに応じていきます

SNS等を通じ、消費者の興味関心が近年の“映え”のブームから、食の健康や安心、あるいは環境にやさしい食といった本質的ニーズへ立ち戻り、プラントベースフードのブームについても定着の手応えを強く感じています。不二製油の商品力を、cottaの情報発信力によってより多くの消費者の方の手に取っていただけるよう取り組んでいきます。

パートナーの声



株式会社ニュー・オータニ
常務取締役 総料理長
中島 真介

サステナブルな食の創造をともに目指す

不二製油とニュー・オータニは、サステナブルな食の創造を目指す点で共感し、その実現に向けて取り組みを開始しました。食の多様性を日頃から実感する中で、不二製油の素材や技術力をもって数多くのメニュー開発を進めています。地球環境の変化や食糧危機など、さまざまな社会課題の解決に貢献することが使命であると感じています。

海外展開への布石

「GOODNOON」アクションは日本から注力を開始しますが、次のフェーズにおいては海外でも大きく事業を拡大していくために、種々の布石を打っています。

・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手ファンド

・オープンイノベーション

欧州R&D拠点のGICE、2022年度より新たに始動した東南アジアの代替タンパクR&D拠点としてのAlternative Protein Innovation Center Asia (APICA) などを中心に、グループのR&Dが連携して研究開発を進めています。また、スタートアップ企業などとの協業の取り組みを深めており、市場のゲームチェンジャーとなり得る先端技術の創出に注力しています。

関連：R&D → P38 エリア戦略 → P80



サステナブルな食の未来に向けた 不二製油グループの挑戦



社外取締役 独立役員

上野 祐子

Profile

2018年6月より当社社外取締役に務める。長年にわたりマーケティングコンサルタントとして多くの企業や地方行政機関等のコンサルティングを手がけている。

執行役員 PBF 事業部門長

鈴木 清仁

Profile

1989年に当社入社。事業開発部門 大豆・機能性素材グループリーダーなどを務め、植物性食品素材に関する深い知見を有する。2019年4月より現職。

不二製油グループは、新中期経営計画（2022～2024年度）「Reborn 2024」において、「挑戦領域」を設定し、植物性食品のさらなる進化に取り組んでいます。

今回は、PBF事業部門長の鈴木清仁と、社外取締役の上野祐子氏による対談を実施しました。

上野

今回、植物性素材のみで作られた料理を試食しましたが、以前と比較しておいしさをここまで再現できていることに大変驚いています。例えば、ビーフシチューはソースだけでなく大きなお肉も、植物性とは思えないくらいとても満足感がありました。植物性素材だけで作られた料理も、説明がなければ動物性食品と勘違いしてしまうレベルまで不二製油の技術が発展してきていると実感しました。

鈴木

まさにその「植物性なのに満足感」を高める技術が私たちの新たなアプローチのポイントです。多くの消費者が、植物性食品は動物性食品に比べ「満足感」が足りないと感じています。この差に関して、細胞の成分を俯瞰して見てみると、動物性は主に水と油脂とタンパク質で構成されているのに対し、植物性は水と炭水化物で構成されており、動物性食品が持つ「油脂」「タンパク質」を植物性食品で再現することができれば、「満足感」が得られる、おいしい植物性食品ができるのではないかと考えました。MIRACORE®、プライムテクスチャー製法、USS製法などの不二製油の技術開発の組み合わせにより、さまざまなメニューを動物性食品と遜色のないレベルまで再現することが可能になってい

ます。例えば、欧米では丸鶏や牛骨を煮込むことで、日本ではだしを取ることで、動物性食品から味の深みが生まれ満足感を作り上げていますが、私たちは、その満足感を植物性食品で実現できています。また、お褒めいただいたお肉の食感も、油脂と大豆たん白の技術を活かして、肉の繊維感やジューシーさ、口どけを再現しています。今後、多様なメニューを植物性でひろげていくことで、今後の不二製油グループの強みになっていくと考えています。

上野

新中期経営計画の挑戦領域では、「象徴的な製品の創出と活動の牽引」を掲げ、全社プロジェクトとしてブランディングを推進していますが、単に高い技術力をアピールするのではなく、「その技術で作るおいしさは何か？」ということにもっと踏み込んで伝えることで、消費者との距離が縮まり、ブランド力の向上にもつながるのではないのでしょうか。それは同時に、投資家にも不二製油グループの目指す戦略が伝わりやすくなるということだと思います。グローバル市場で事業を展開するには、各国の多様な食文化に合わせたおいしさ・商品づくりが求められますが、それができる技術を有していることを訴求していく必要があります。

鈴木

従来、不二製油グループは「分ける」や「再調整」などの要素を追求し、差別化された素材を生み出してきました。機能や物性を重視した商品開発アプローチです。一方で、「おいしさ」は、素材の追求だけでは完成されません。無限の素材と素材の組み合わせからイノベーティブな「おいしさ」が生み出され、そこに感動と共感が生まれます。不二製油グループは、おいしさの原点に立ち返り、植物性素材を組み合わせることで、新たなおいしさを創り出し、食の未来に貢献したいと考えています。世界各国には、それぞれ異なる食文化があります。おいしさも人それぞれです。植物性素材で、より多くの人が分け隔てなく食を選択できる未来、そして共感の輪をひろげることができる世界を不二製油グループの製品で実現したいと考えています。

上野

そうやって生み出されたおいしさをひろげていくためにはやはり、挑戦領域で示されている「新たな事業サイクルを確立し、利益率の高い事業を育てる」ということが重要ですね。キラプロダクトを市場に投入することで、新たな市場の構築を進めていくとのことですが、どのように進められるのでしょうか。

鈴木

まず、重要なのが社内の意識改革です。これまで不二製油はB to Bの会社で、黒子の意識が強い会社でした。しかし果たしてそれでいいのか？ 事業環境が激変し、先が読めない不確実な時代で何が売れるのかもわからない中で、従来と同じ方法でいいのだろうかと思いました。B to Bであっても消費者の方々は何を考えて、何を求めているのかをちゃんと理解する。そして、解決すべき課題を明確にして事業や商品化のサイクルを早く回すことが重要になります。そのためには、やはり自分たちが変わっていかねばいけません。今回「GOODNOON」を、不二製油グループの2030年ビジョン達成のためのフラッグシップとして、打ち出しました。トップが強力に牽引し、従業員も「よしやろう！」となるような動きにつなげていきたいと思っています。

上野

「Reborn 2024」で生まれ変わると宣言しましたが、それは正にこのことだと感じます。ぜひ進めていただきたいと思っています。挑戦領域での具体的な戦略としては、新製法の大豆ミートなどの「キラプロダクト」について、ホテルやキッチンカーでの実証検証や、ECサイトの展開、SNSや広報活動での認知度の向上により、マス市場での拡大を目指しておられます。しかし、これまで不二製油グループはECサイト運営やSNSマーケティング分野のノウハウが薄く、戦術部分のひ弱さが気になりますが、どのように高い利益率を実現していくのでしょうか。

鈴木

当社グループはこれまで、B to Bのビジネスを通じて多様な業種の顧客企業と強固な関係を築いており、またP-LAB（⇒ P76）を通じて、植物性食品の普及活動を進めています。こうした多くのつながりや共創が、新たな事業サイクルを確立する上でも大きな強みになると考えています。ECサイト運営やSNSマーケティングについては、経験もノウハウも乏しく、自社だけでは難しいことから、ECサイト運営においてはcotta様や、SNSマーケティングにおいてはグリーンライフスタイル様の協力を得て進めています。この2社のお力も借りれば、必ず不二製油グループにとって強い武器になっていくと信じています。

上野

自社にない部分を他社との協業で補い新たな事業サイクルを構築できるかは、この戦略の成否を決めるポイントになるでしょう。クオリティを上げながら事業のスピードアップをしていかなければならず、困難が多く待ち受けていますが、不二製油グループの将来のためには、やり抜かなければなりませんね。また、「植物性食品需要創造」を掲げる以上、イノベーション創出だけではなく、トレンド自体を自らが生み出せるような仕掛けをしていかなければなりません。新中期経営計画では2030年までの成長イメージを3つのフェーズに分けていますが、挑戦領域においてはどのようなステップを描いているのでしょうか。

鈴木

最初の3年は、どの製品をどのマーケットに販売していくかでイメージができています。次の3年では、いまある技術の芽、いくつか本当に楽しみな芽があるのですが、これをどのように育てていくかが非常に重要だと感じています。それらが育っていくことで2030年ビジョンも達成できると考えています。

これから不二製油グループがチャレンジするのは新しいマーケットで、先行者利益を得るためにも常に先頭を走り続ける必要があります。これまで大豆事業を60年以上にわたって積み上げてきたものがあるからといってあぐらをかいていたら、あっという間に取り残されてしまいます。先頭を走り続けるためには、常に革新を続けていくことが重要です。この取り組みはまだ始まったばかりですが、2030年ビジョン「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」の達成に向けて、新中期経営計画で掲げた挑戦領域の拡大に取り組んでいきます。

上野

先行きが不透明で予測困難なまだからこそ、大切なのは鈴木さんもいわれたように、変わり続けること、「Continue to be reborn」です。ビジョンを掲げた2030年に向けて、常にそして何度でも生まれ変わり続け、先頭を走り続ける会社であってほしいと思います。今後も不二製油グループのポテンシャルと、サステナブルな社会に貢献するイノベーションの創出に期待しています。

エリア戦略

■ 日本



MESSAGE



不二製油株式会社
代表取締役社長

大森 達司

不確実性が高まる社会・事業環境のもと新しい価値を生み出す

日本エリアは、昨今の世界情勢の変化を受けた未曾有の原料価格高騰や、円安為替という事業環境に置かれています。そのような中、2022年度に最も注力すべき課題は、徹底的なコストダウンの実行と事業継続のための適正な価格改定です。

一方で、新たな価値提供の取り組みも継続します。健康寿命の改善に寄与する製品や、地球環境への関心の高まりにより需要拡大が見込まれる植物性素材の開発にさらに注力し、2030年ビジョン「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」を実現するためのフラッグシップとして「GOODNOON」を掲げ、事業活動を日本エリアから展開します。

各部門が連携・協力してデジタル化の推進などに取り組むことで事業プロセスのスピードを向上させ、激しい社会変容のスピードに対応できる経営基盤の強化を図っていきます。さらに、厳しい環境下ではありますが、従業員が安心感を持って活き活きと働ける職場環境の実現も目指してまいります。

Topics

植物性素材による新たな価値の提供

従来、植物性食品素材および植物性食品の開発と販売に注力し、顧客にも評価をいただいていたが、おいしさの提供という側面において課題を残していました。この課題に対し、「GOODNOON」を掲げ、「驚きのおいしさ」という価値を提供できる製品群の創出、および新たな販売手法の展開を推進します。当面のキラープロダクトとして、プライムソイミート、乳原料不使用チョコレート、プラントベースバター、プラントベースDashi、プラントベースチーズを中心とした展開を計画しています。

当社は引き続き、「おいしさ健康」をベースとした植物性素材による課題解決型ビジネスの展開を図り、市場や売り方を変えることで、新しい価値を生み出していきます。



「GOODNOON」キラープロダクト

Topics

新たなアプローチへの挑戦により、消費者そして中食・外食へ

ECサイトとの連携、デジタル運営、食のトップブランドとの連携を加速します。生活者から得た情報をデータベース化して活用することで提案力を高め、国内の中食・外食市場における販売拡大に挑戦していきます。

株式会社 cotta

170万人の会員数を保有する製菓・製パン原料ECサイトのcottaと資本業務提携を行いました。ともに社会の課題へ目を向け、その取り組みを生活者の皆様へ発信することで「より消費者視点」に近い事業活動の展開を推進します。



グリーライフスタイル株式会社

世の中はインターネットを通じた情報に溢れ、SNSは人々の生活スタイルに浸透しています。より生活者の皆様に寄り添えるよう、グリーライフスタイルとの協業を通じデジタルマーケティングを推進します。



■ 米州



MESSAGE

米州のエリア体制について

2022年度より、米州における植物性油脂事業をエリア統括会社の傘下とし、業務用チョコレート事業のブラマー（アメリカ）とハラルド（ブラジル）をグループ本社直轄体制に変更しました。

業務用チョコレート事業 → P.68

MESSAGE



ブラマーチョコレートカンパニー
会長 兼 社長 兼
フジスベジャリティーズ社長 兼
フジオイルインターナショナル
社長

六川 尚宏

エリア一体運営による新たな北米戦略の始動

北米油脂事業はアメリカ国内のインフレ・物流混乱・低失業率、再生エネルギーによる北米油脂業界の構造変化、そして史上最高値圏の原料相場という、過去に経験したことがないような事業環境の変化に適応しながら、Oilseeds、フジ ベジタブル オイル、フジオイル ニューオリンズの3拠点のビジネスの融合と最適化、そしてブラマーとの協働を通じ、不二製油グループの北米戦略を新たに構築することが求められています。著しく変化する外部環境を踏まえ、エリア内の各社には従来の成功体験に頼らず、大胆に絵を描きつつ、計画は緻密に実行していくよう呼びかけています。

より効率の良い現場や物流運営の模索、ロシアのウクライナ侵攻により大きく影響を受ける再生エネルギー業界動向の把握、北米油脂事業としての一体運営やブラマーとの共同取り組みによる新たな市場・製品ポートフォリオの追求を通じ、先行きが極めて不透明な市場に安定的に高品質の製品を届けることを目指します。

Topics

グループシナジーの最大化

2022年5月にOilseedsが当社グループの傘下入り後、フジ ベジタブル オイル、フジオイル ニューオリンズを合わせたマネジメントによるタスクフォースがすでに将来のランドデザインを描く作業に着手しているほか、Oilseedsの合併パートナーであり全米最大の米集荷農協であるRicelandと予定されている戦略セッションを実施し、液体油・南方系油脂業界全体での不二製油グループのあり方を再構成します。

また、2022年4月以降ブラマーとフジ ベジタブル オイルの間でR&D・マーケティング分野に焦点を当てた新市場・新製品の共同検討も開始しており、北米エリアでのシナジーの最大限発揮を目指しています。



Riceland / Oilseeds メンバー

■ 欧州



MESSAGE

サステナブルへの積極的な取り組みを通じて、新しい価値を創出する

食やサステナビリティの発信地である欧州では、欧州R&Dセンターやサステナビリティの専門チームを設置し、グループ全体への発信を強化しています。また、環境・人権に関するデュー・ディリジェンスの義務化やEU Green Deal^{*1}などさまざまな法制化・コンプライアンスへ対応を進めており、フジオイル ヨーロッパはBest in class ‘Green Deal’ supplier^{*2}を目標と定め、取り組んでいます。新規事業においては、欧米市場向けの水溶性えんどう多糖類の生産拠点であるフジ ブランデンブルクが生産を開始します。従業員とともに、社会からの要請に積極的に応え、新たな価値の創出を目指しチャレンジしていきます。

^{*1} 2019年12月に欧州委員会が出した気候変動対策と経済成長の両立を目指した包括的な欧州連合（EU）の新経済成長戦略
^{*2} 規制等を遵守するだけでなく業界最高のサービスを通じて新たな価値を創出することを目指しています。



フジ ヨーロッパ アフリカ
社長

前田 淳

Topics

欧州におけるプラントベースフードに関する事業拡大への布石

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）（⇒ P.40）を中心に次世代の事業の柱となる新規事業の創出に取り組んでいます。プラントベースフードの発信地でもある欧州では、スタートアップ企業の台頭や新技術の開発が目覚ましく、これらに対する発掘・見極めの活動を積極的に実施しています。最先端の技術、オープンイノベーションや不二製油グループの固有の技術を組み合わせることで、革新的で持続可能な社会課題の解決策の提供を通じてゲームチェンジャーとなることを目指します。



GICE 研究員

■ 東南アジア



MESSAGE



フジオイルアジア社長

尾形 訓彦

過去にとらわれないアプローチで多様な市場に挑戦

東南アジアの多様性に溢れる食品市場においては、これまでとは一線を画すスピードでスタートアップ企業やプラントベースフード企業が台頭し、市場構造に大きな変化が生じています。フジオイルアジアも過去にとらわれず、一段のジャンプアップをしなければなりません。第一に、相場環境によらず安定的に稼げる体質構築を進めます。また、競合他社との差別化に注力し、サステナブルパームのサプライチェーン構築（→ P46）や、製品のさらなる高付加価値化、プラントベースフード市場への先手を打ったアプローチの強化を進めることで、転換期の3年間になると考えています。フジオイルアジアが対象とする、12億人を越える東南アジア・オセアニアの市場において、各国の市場や成長分野を見定めた上で、メリハリある資源配分を行ってまいります。

Topics

プロダクトミックス戦略の推進

R&Dでは、年々高まる健康ニーズや回復が期待される外食市場に向けた製品開発を図ります。また、2015年にR&Dセンター設立以来それぞれの事業分野の開発員を1カ所に集約させてきましたが、2022年度からはそれらの共有した技術・ノウハウを持つ開発員が各事業会社に所属する体制に移行しています。生産・販売・開発の一体運営により、技術を製品に落とし込むスピードの向上、そして各社プロダクトミックスの見直しを推進しています。



2022年度に始動した Alternative Protein Innovation Center Asia (APICA)

■ 中国



MESSAGE



中国総代表 兼 不二（中国）投資 董事長・総経理

峯村 政孝

人のために働く、強い会社生まれ変わる

中国市場では、当社グループの理念を実現するような技術や製品が求められています。おいしさと健康で中国社会に貢献し続けるために、新中期経営計画「Reborn 2024」のもと、利益にこだわり、そして規範意識をより一層高めることで、強い会社生まれ変わっていく覚悟です。

中国での事業開始から約30年が経ちました。食の安全・安心を追求し続け、築いてきた信頼とブランド力を活かすとともに、コンプライアンスを強化することで従業員が安心して働けて、努力が報われる企業を目指します。また、中国の地球環境に対する影響力の大きさに自覚を持ち、環境課題の解決にも貢献していきたいと考えています。

Topics

中国パン市場向け販売でのポジション維持

人の移動が制限されたコロナ禍において、ウェブ講習会の発信を強化しています。フジサニープラザとサービスセンターも着実に拡大しています。張家港には研究開発センターを開設し、新商品の開発により一層注力しています。天津には、大豆加工素材事業における開発室を開設しました。

今後も、中国全土に張り巡らせた開発室、フジサニープラザ・サービスセンターを通じた現地顧客へのサポートを推進し、スピードが求められる中国市場の先頭を走ってまいります。



毎回数万人が視聴するウェブ講習会

ガバナンス

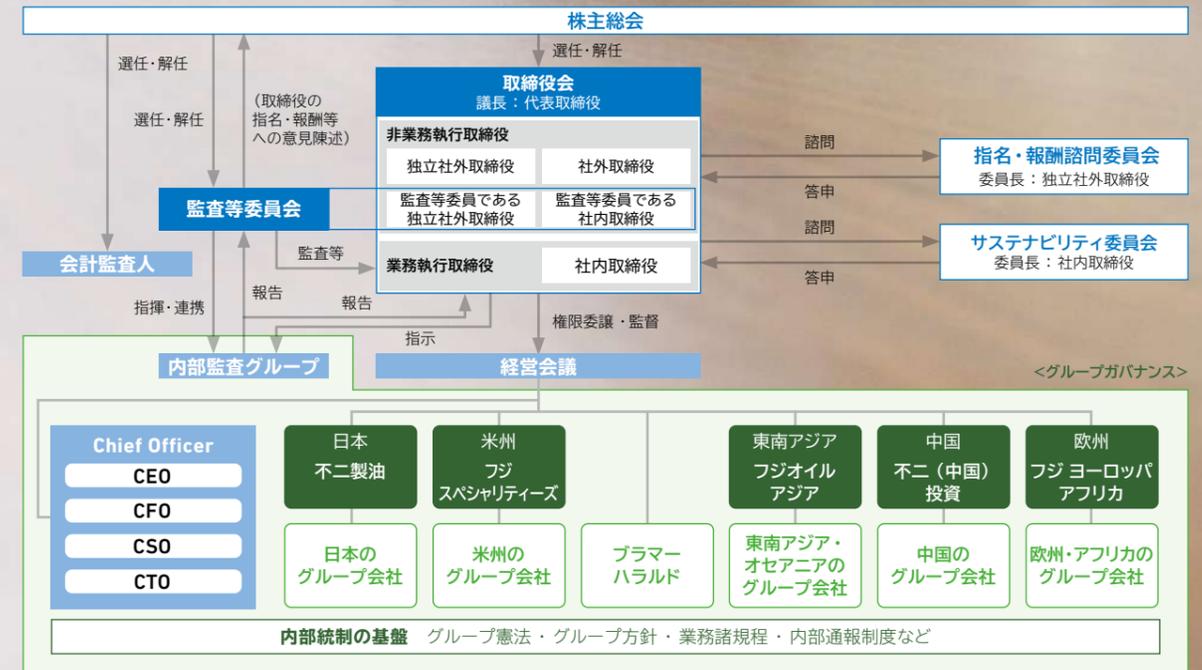
コーポレートガバナンスは、企業価値の持続的な向上に必要な重要な基盤であると認識しています。取締役会、監査等委員会、経営会議の3つの重要な機関がこの役割を担い、積極果敢な事業展開と適法かつ効率的な経営の実現を目指しています。取締役会は、重要事項に関する意思決定機関および業務執行の監督（モニタリング）、監査等委員会は取締役（監査等委員を除く）の職務執行の監査を担っています。代表取締役社長、業務執行取締役および執行役員を主要メンバーとする経営会議は、経営に資する議論や業務執行に関わる迅速な判断を行います。

コーポレートガバナンスが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。

詳細については、ウェブサイトをご参照ください。
 → <https://www.fujioilholdings.com/about/governance/>

ガバナンス体制図

(2022年6月21日現在)



■ グループ本社 ■ エリア統括会社 □ 事業会社

コーポレートガバナンス

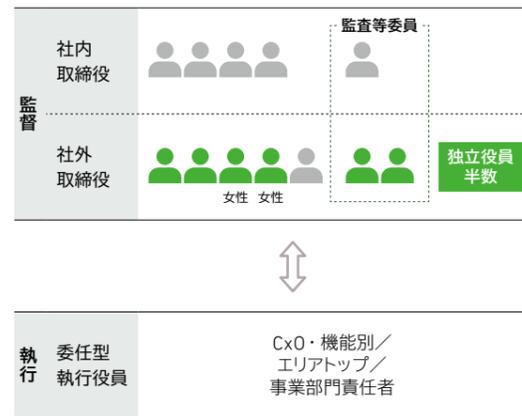
コーポレートガバナンス体制の変革の経緯

経営の執行と監督機能を分離し、良好なガバナンス体制のもとで迅速な事業展開を可能とすべく、2015年に純粋持株会社体制に移行し、事業会社である地域統括会社への権限委譲を進めてきました。株主をはじめとするステークホルダーからの信頼や期待に応えるために、迅速な意思決定と業務執行を図ると同時に、業務執行に対する監督機能を強化することが重要であるとの考えから、コーポレートガバナンス強化に取り組み続けてきました。そして今般、この取り組みに対する強い想いと実行に向けた決意の新たな表明として、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行することを決定しました。

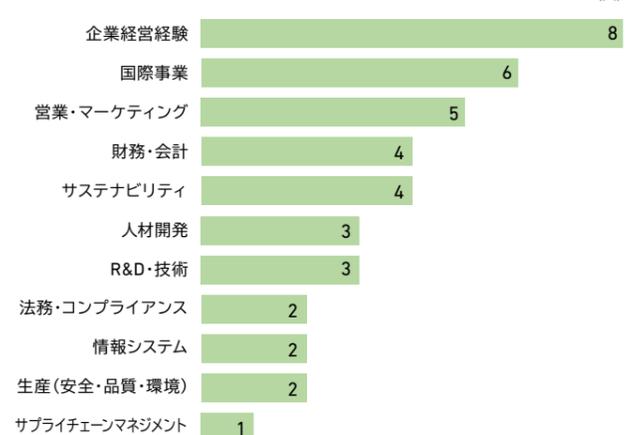
2022年度コーポレートガバナンス体制変更のポイント

- ① 当社の持続的な成長と企業価値向上の実現を図るための監査等委員会設置会社への移行
 - 取締役会メンバーとして監査等委員である取締役の配置による取締役会の監督機能のさらなる強化
 - 重要な業務執行の一部を取締役へ委任することによる業務執行のスピードの向上
- ② 経営の透明性と客観性のさらなる向上
 - 独立社外取締役の1名増員。全取締役12名のうち、独立社外取締役は6名（社外取締役は7名）

<監督と執行の体制>



<取締役の専門性>



スキルマトリクス ⇒ P88

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
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*1		● 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*2設置						
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	

*1 従来の「決議」「報告」に加え、ガバナンス等の議論を関連を行う「審議」の場を設定
*2 2022年度よりESG委員会をサステナビリティ委員会へ改称

主な組織と会議体の構成

(2022年6月21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	社外取締役の人数	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	総員	監査等委員を除く取締役	監査等委員	(参考) 2021年度 開催実績 回数*1			
			社内 取締役	独立 社外 取締役	左記以外の 社外 取締役	社内 取締役	独立 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 (監査役会)
指名・報酬 諮問委員会	独立社外取締役 (西 秀訓)	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 (ESG委員会)
(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 2021年4月～2022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

取締役会

主な活動実績 (2021年度)

- 1 取締役会がモニタリング機能をより適切に果たすために必要な要件に関わる議論 ⇒ PICK UP
- 2 新中期経営計画に関わる議論 ⇒ PICK UP
- 3 プライム市場上場申請の検討と改訂コーポレートガバナンス・コードへの適合状況確認 ⇒ PICK UP
- 4 内部監査部門の活動計画と監査報告
- 5 事業再編案件を含む重要な業務執行の決定
- 6 指名・報酬諮問委員会から答申された事項の確認と議論

Pick up

取締役会がモニタリング機能をより適切に果たすために必要な要件に関わる議論

取締役会のモニタリング機能を強化し、かつより迅速な業務執行を可能とすべく、監査等委員会設置会社へ2022年度に移行するための審議を重ねてきました。機関設計変更が表層的なものにとどまることがなく取締役会が真にモニタリング機能を発揮できるためには何が必要か、まずは執行側の業務遂行・管理のあり方を議論し、その上で取締役会として何を重点的にモニタリングすべきかの議論を、年間を通して実施しました。取締役会でのこうした審議・準備を経て、当社は2022年6月21日の株主総会で監査等委員会設置会社へ移行することを決定しました。

注：取締役会（専ら社外取締役より）で助言された執行側の要改善事項（例：業績の実績や予測に関わる管理手法、事業全体を俯瞰してのリスクマネジメント）については、順次実行に移しています。

Pick up

新中期経営計画に関わる議論

2021年度は新中期経営計画の策定時期にあたり、社外取締役も同計画の策定プロセスの段階から参画し、中長期的な事業戦略の方向性やその開示のあり方（社内外への効果的な説明方法）等について、複数回にわたり取締役会を中心に議論を重ねました。

Pick up

プライム市場上場申請の検討と改訂コーポレートガバナンス・コードへの適合状況確認

当社はプライム市場に参入する会社に相応しいガバナンス体制を具備しているか、このことについてコーポレートガバナンス・コード（2021年6月改定版）に照らし合わせて検証と議論を行いました。補強を要すると認識された事項（例：事業ポートフォリオの見直し）については、上記の新中期経営計画を策定する中で検討され織り込まれました。

詳細については、コーポレート・ガバナンス報告書をご参照ください。
→ https://www.fujioilholdings.com/ir/library/governance_report/

取締役会実効性評価

第三者評価機関を登用し、客観性・透明性を担保した方法によって取締役会の実効性を毎年評価しています。取締役会は、評価結果を受けて明らかになった課題について改善施策を協議、必要な措置を執行側に指示し、かつ改善施策が着実に実行されているか適時確認することで、取締役会運営の実効性向上のPDCAサイクルを回しています。2021年度の実効性評価は、監査等委員会設置会社への移行を目前にし、この体制を機能させ、ガバナンスを実効性ある形で深化させるためには何が必要か、これまでの取締役会運営を総括評価し、さらなる高みを目指す視点で実施されました。

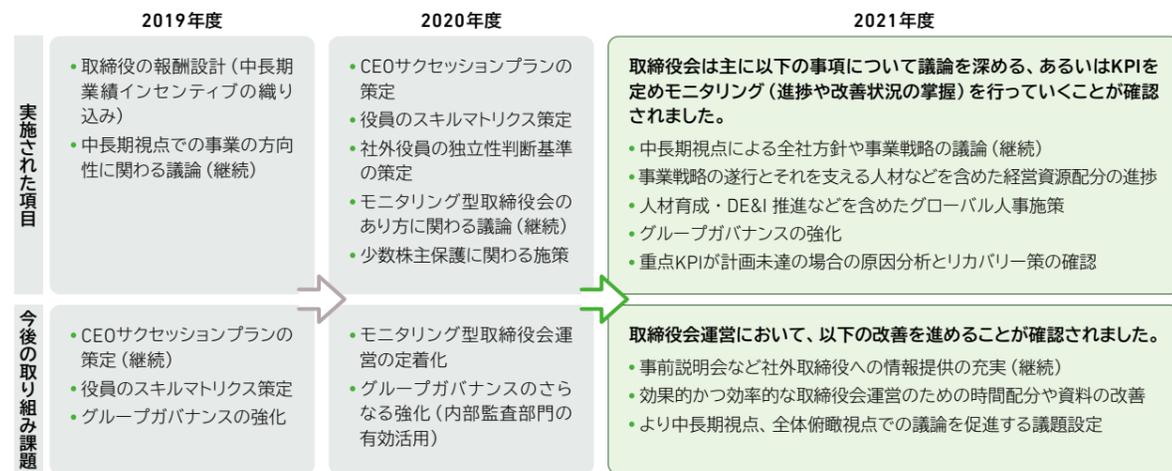
評価方法

評価者：第三者評価機関
調査方法：アンケート（取締役8名および監査役4名）とインタビュー（取締役会議長）
評価プロセス：第三者機関による匿名性を担保した結果分析

評価対象（設問項目）

- ① 前回調査で認識された課題の改善状況
- ② 2021年度取締役会運営の振り返り評価
- ③ 本質議論（取締役会のあるべき姿に照らし何を最も重視するか）
- ④ 監査等委員会設置会社のもとの運営（取締役会として特にどのような変化を重視するか）
- ⑤ 指名・報酬諮問委員会の活動評価
- ⑥ 社外取締役に対する支援体制
- ⑦ 投資家・株主とのコミュニケーション
- ⑧ 全体総括
- ⑨ 自己の活動評価

実効性評価の結果



2022年度のポイント：ガバナンス実効性の強化

取締役会の運営について、2022年度より最高経営戦略責任者（CSO）の傘下に取締役会事務局を置き、同事務局が取締役会の企画立案と運営を担っています。これは、取締役会の事務局と経営会議の事務局の両方をCSO傘下に置くことによって両会議の一体性・連動性（取締役会の要請・指示を的確に執行面に反映させることなど）を保持し、執行と監督双方の観点からコーポレートガバナンスの実効性をより高めることを目的としています。

また、取締役会実効性評価を踏まえた課題認識は、各月特定のテーマ、および取締役会審議事項の年間スケジュールを定めて継続的に議論を行っていきます。これらの議論の中で、2021年度取締役会実効性評価において今後の取り組み課題として認識された事項についての具体的な目標設定やKPI等を定め、定期的に進捗フォローを実施します。

なお、上記の議論を進める中で、取締役、特に社外取締役の考え・指摘と執行側（執行役員、従業員）の受け止めに齟齬が生じることがないように、経営管理のあり方や計画策定の手順など特定の事項について、適時社外取締役と執行側（執行役員、従業員）間で対話を行う機会を設定しています。

社外取締役メッセージ

MESSAGE



社外取締役
宮本 秀一

不二製油における社外取締役の1年

社外取締役に就任して1年、全ての取締役会に出席しました。以前より時間は短縮されたようですが、それでも長丁場であり、極めてハード。業務執行取締役と社外取締役の「真剣勝負の場」ともいえるべき白熱した議論が展開されています。当初、「大株主の社外取締役」と見られることを意識して、些か構えていました。ところが、初回の中身の濃さに、遠慮などする暇もなく参戦。他の社外取締役・監査役の見識の高さ、知識の広さから湧き出てくるご指摘、それに対し、議長である酒井社長の真摯な聴取、差配のお陰から相互理解が深耕。感動すら覚える火花の中、当方も毎回全脳フル回転で、臨んでいます。

取締役会にとって大事なものは、持続可能な収益の向上およびそれを裏付ける組織体制の整備に貢献することだと思います。特に不二製油グループは、グローバル化やエリア統括体制移行に伴う課題、あるいはサステナビリティ経営のリーダーとして社会からの期待に応えなければならないというポイントもあります。さらに、技術の高さを、B to Bに限定することなく、よりマーケットインの発想でチャレンジすることも課題。これら多くのテーマに対応するのみならず、積極的に変革を促進する役割を担うべきと考えています。

今回の新中期経営計画では、最初のコンセプトづくりから取締役会でも議論してきました。毎回社外取締役からは手厳しいコメントも寄せられました。大いなる議論の結果、完成した「Reborn 2024」。その実効と成果について、一層の使命感を持って確認していかなばなりません。

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。

関連：「伊藤忠商事グループとの共創」→ P65

指名・報酬諮問委員会

主な活動実績 (2021年度)

- CEOサクセッションプラン
- 取締役の選解任
- 執行役員制度の改定 (委任型の導入)
- 取締役の報酬制度

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、開始しました。独立社外取締役で構成される指名・報酬諮問委員会が適切に助言、監督し、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

取締役会の専門性に照らしたスキルマトリクスは下記のとおりです。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、当社は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、原則として取締役 (監査等委員である取締役を含む) は最長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	国際事業	サステナビリティ	サプライチェーンマネジメント	人材開発	R&D・技術	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	情報システム
取締役	酒井 幹夫	●	●	●	●		●				
	松本 智樹		●						●		●
	門田 隆司			●		●		●			
	田中 寛之	●	●		●		●		●		
社外取締役	上野 祐子 独	●			●		●				
	西 秀訓 独	●	●		●		●				
	梅原 俊志 独	●				●		●			●
	宮本 秀一	●	●				●				
	辻 智子 独	●		●		●					
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：独は独立役員です。

2022年度取締役の選任について

監査等委員である取締役を取締役会メンバーとして選任し取締役会の監督機能をより強化するとともに、重要な業務執行の一部を取締役へ委任することにより、事業執行スピードの向上を図っています。また、経営の透明性と客観性をさらに高めることを目的に、2022年度は独立社外取締役を1名増員しました。社外取締役については、当社取締役のスキルマトリクスで課題となっていた研究、商品開発の分野において、豊富な経験と高い見識を持ってアドバイスや意見をいただき、当社の企業価値向上に寄与していただくために辻智子氏を選任しています。

新任取締役メッセージ

MESSAGE



社外取締役
独立役員
辻 智子

独自技術がリスクをチャンスに変える！

突然地球を襲ったパンデミック、ロシアによるウクライナ侵攻、そして常に存在し続ける環境問題など、人類の危機ともいえる出来事がさまざまな企業の経営環境を一層厳しいものとしている今日です。人々の豊かな食生活を担ってきた不二製油グループにとっても、原料調達や環境問題への対応など大きな課題が目の前に存在しています。このような状況下、人類にとって必須の栄養源であるタンパク質を、少ない環境負荷で効率的に供給する手段として、植物由来のタンパク質をベースとしたプラントベースフードが注目され、短期間のうちに熾烈な開発・販売競争が起っています。

不二製油グループの掲げる「植物性素材でおいしさや健康を追求し、サステナブルな食の未来を共創します」という2030年ビジョンは、不二製油グループがこの分野で競争力を発揮し、人類の未来に貢献する決意を示しています。原料調達力、素材を知りつくした研究の歴史、おいしさを追求し多くの成功を収めてきた技術力、さらに一つの原料から多様な活用方法を生み出す応用力、これらの不二製油グループの技術力は、環境・食糧問題への対応というだけでなく、人類の健康と「おいしさをあきらめない」希望に必ず応えるものだとは感じています。そして、技術力と発信力は車の両輪であり、価値あるモノやコトをいかに魅力的に伝えるかも重要です。不二製油グループの実力が遺憾なく発揮され、そしてその価値を素早く、広く消費者に届けることができるよう支援していきたいと考えています。

社外役員のフォロー体制

取締役会事務局は社内と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、2021年度からは、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・監査役、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。

2021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)
 - ESGと持続的な企業価値の向上
 - 改訂コーポレートガバナンス・コードの狙い
 - 経営層が知っておくべきDX成功のポイント
 - クロスボーダー事業再編に際しての着眼点
- (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の実施
 - 統合報告書2021に関する投資家フィードバック

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。

業績連動型報酬について：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"> 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 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
業績連動型株式報酬 (株式交付信託)	<ul style="list-style-type: none"> 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 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

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

2021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 (賞与)	株式報酬	金銭報酬（個人別賞与）
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

(2022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)(%)



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(人)	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)	
取締役(社外取締役除く)	6*1	142	11	23	178*2
監査役(社外監査役除く)*3	2	54	—	—	54
社外取締役/社外監査役	7	58	—	—	58
合計	15	254	11	23	290

*1 第93回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役3名を含んでいます。

*2 使用人兼務取締役の使用人分給与は含まれていません。

*3 機関設計変更に伴い、2022年度より監査等委員である取締役(社外取締役を除く)を対象としています。

注：・取締役の報酬限度額は、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)と決議いただいています。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、使用人分給与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。
・業績連動型株式報酬(株式交付信託)の額・内容等は、第92回定時株主総会において、取締役(社外取締役を除く)を対象に、対象期間である2021年3月末日に終了する事業年度から2023年3月末日に終了する3事業年度間において、対象となる取締役に交付するために必要な当社株式の取得資金として当社が拠出する金銭の上限を合計600百万円と決議いただいています。当該定時株主総会終結時点の取締役(社外取締役を除く)の員数は6名です。
・監査役報酬限度額は、第89回定時株主総会において年額100百万円以内と決議いただいています。当該定時株主総会終結時点の監査役の員数は4名です。

>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 × 業績連動係数

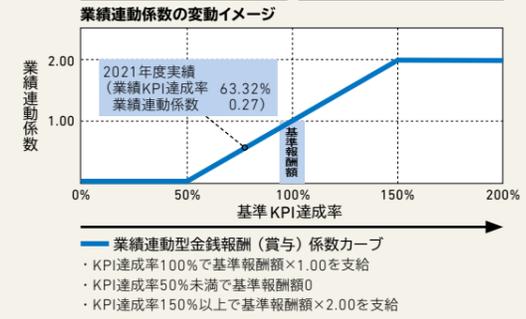
役員区分	基準報酬額	対象役員数
代表取締役	1,320万円	1人
取締役(上席)*	660万円	1人
取締役	530万円	2人

* 取締役 松本智樹が該当

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

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



>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 = 役位別基準報酬額 × 業績連動係数 ÷ 信託取得当社株価

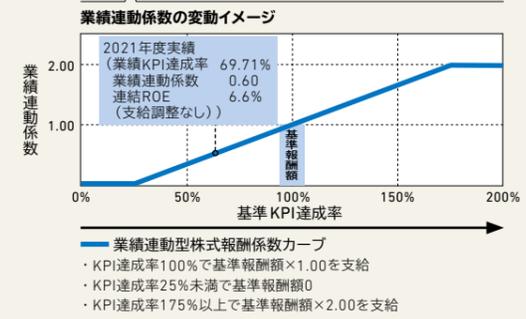
役員区分	基準報酬額	対象役員数
代表取締役	880万円	1人
取締役(上席)*	440万円	1人
取締役	360万円	2人

* 取締役 松本智樹が該当

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

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、中長期的業績拡大と企業価値向上)
制度概要	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) 注：2022年度より導入

- 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、担当部署業績、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、具体的な指標およ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

個別支給額 = 役位別基準報酬額 × 評価連動係数(0~2.00)

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

* 取締役 松本智樹が該当

監査等委員会

監査役と内部監査部門および会計監査人は、それぞれの職責と役割に応じた監査を実施するとともに、情報の共有、グループ会社に対する監査における連携、監査後のフォローアップにおける協働を図ることにより、互いの監査の実効性を高める取り組みを行ってきました。2022年度からは監査等委員会設置会社に移行したことにより、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貢献する監査活動を推進します。

1. 2021年度 重点監査項目とその活動実績

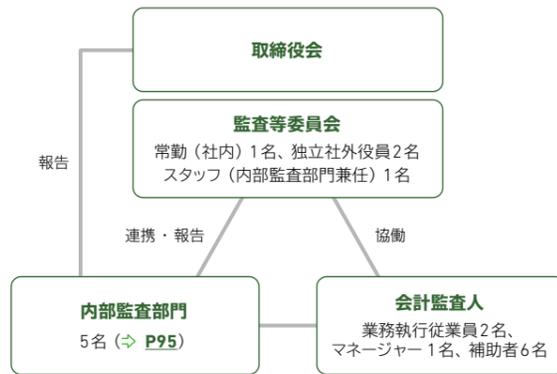
新型コロナウイルス感染症の拡大がもたらした監査活動への影響を鑑み、訪問によるインタビュー等の監査が困難な海外のグループ会社については必要に応じてウェブ面談によるヒアリングを実施し、また、日本国内については新型コロナウイルス感染症の状況を確認しながら訪問による往査実施の可否を都度判断する形で監査を進めました。

重点監査項目	
(1) グループ各社の経営管理状況	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監査を実施 ① 海外地域統括会社（欧州、中国）代表との面談（主にウェブ面談） ② 日本国内事業所（子会社）責任者との面談（訪問）
(2) 取締役の職務執行状況の把握	経営幹部に対するヒアリング・意見交換 ① 社長CEOとの面談においてコーポレートガバナンスに関する意見交換（本事業年度は特に機関設定変更に係るテーマに重点） ② 業務執行最高責任者（CAO、C「ESG」0等）との面談・会合において執行状況を聴取の上、監査役としての提言を実施
(3) 会計監査人とのコミュニケーション	定期、不定期開催の意見交換やディスカッション 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（KAMを含む）についてのディスカッション
(4) 内部監査部門との連携	内部監査部門との意見交換 ① 社外監査役を含めた監査役会との懇談会 ② 常勤監査役との情報交換 ③ 監査等委員会設置会社移行に向けた連携についての意見交換

2. 2022年度 監査等委員会の発足

2022年度は、統合的監査体制を構築し、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、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。

統合的監査体制



監査等委員会 活動骨子

- 取締役会に対する監査（適法性監査）に加えて監督（妥当性の検証）
- 内部統制システムを利用したより組織的な監査の実施
- デュアルレポートライン（指揮・命令および報告の複線化）の明確な運用

2022年度活動計画の概要

- 監査等委員会と内部監査部門との月次定例情報交換会の開催
- 定例（毎月開催）の監査等委員会に内部監査部門長が同席
- 監査等委員会と内部監査部門が連携した年間監査計画を策定
主にコーポレートガバナンスに係る分野は監査等委員会、内部統制に係る分野は内部監査部門がそれぞれ監査を実施
- 社外取締役（監査等委員を除く）と「監査等委員会+内部監査部門」との意見・情報交換会を定期的に行う。また、テーマに応じて適時個別に意見交換を実施

監査等委員メッセージ



監査等委員
澁谷 信

内部監査部門との連携による組織的かつ効率的監査の実現を目指して

監査等委員会設置会社移行の最大のメリットの一つは内部監査部門との連携の一層の深化であり、これにより組織的かつ効率的な監査体制を整備し、コーポレートガバナンスと内部統制の強化に寄与できるものと考えています。過去に監査でグループ会社を訪問した際、監査役監査と内部監査との違いを問う質問を受け、グループ従業員の監査に対する認識の実態と認識していました。今後は監査等委員会と内部監査部門が「一枚岩」で活動している様を示すことで社内理解も得やすくなるだろうと感じています。両者の役割と責任は厳密には異なりますが、監査という業務を通じた企業価値向上への貢献という目的は共通です。内部監査部門長による監査等委員会へのサポートや、監査計画策定段階からの意見交換に基づく共通テーマに関する監査活動の協働などの連携を深めてまいります。

2022年度からは新中期経営計画「Reborn 2024」がスタートし、「生まれ変わる」覚悟のもとグループ各社が取り組みを開始します。新たな取り組みの加速にはひずみも生まれやすいものです。常勤の監査等委員として、グループ内ネットワークを活用し円滑で積極的なコミュニケーションを推し進め、監査の実効性の向上に貢献してまいります。また、2022年度より選定された指名・報酬諮問委員会の委員の一人として、取締役の指名と報酬決定のプロセスの実効性をしっかりとモニタリングしていきます。



監査等委員
魚住 隆太
独立役員

多様な経験を得業分野で活かしたい

監査等委員会設置会社移行により監査等委員である取締役となり、従前以上の緊張感を持って臨んでいます。監査等委員会の一員としては、常勤監査等委員および内部監査部門と連携した活動方針のもとで、社外取締役の視点からの意見表明や、内部監査において発見された良い取り組みの事例を他の事業所等へ水平展開できる仕組みの構築などが必要と考えています。

サステナビリティの観点では、サステナブル調達等の社会的側面でも素晴らしい取り組みが実施され、継続的に改善されています。他方、気候変動に関わる取り組みではCO₂削減量など定量情報の進捗管理等について改善の余地があると考えます。このようなサステナビリティに関わる事項も、取締役会で議論されることが多くなり、監査法人子会社での「サステナビリティ情報の第三者保証業務」等の経験を活かして発言したいと思います。また、元来大学の電気工学科を卒業し、電子回路の設計に携わり、監査法人転身後において情報管理部長をしていた経験からも、企業経営におけるIT技術のさらなる活用を重要視しており、それらの活動の推進にも着目しています。

経営は、論理的・合理的に考えるべきですが、将来の不確実性への対処が求められる中で、既成概念にとらわれないことも必要です。時には自身の経験などに基づいた自由な発言をさせていただくことで、多様性に支えられた取締役会の意思形成に寄与していきたいと思っています。



監査等委員
池田 裕彦
独立役員

会社法弁護士としてガバナンスの一層の向上に努めます

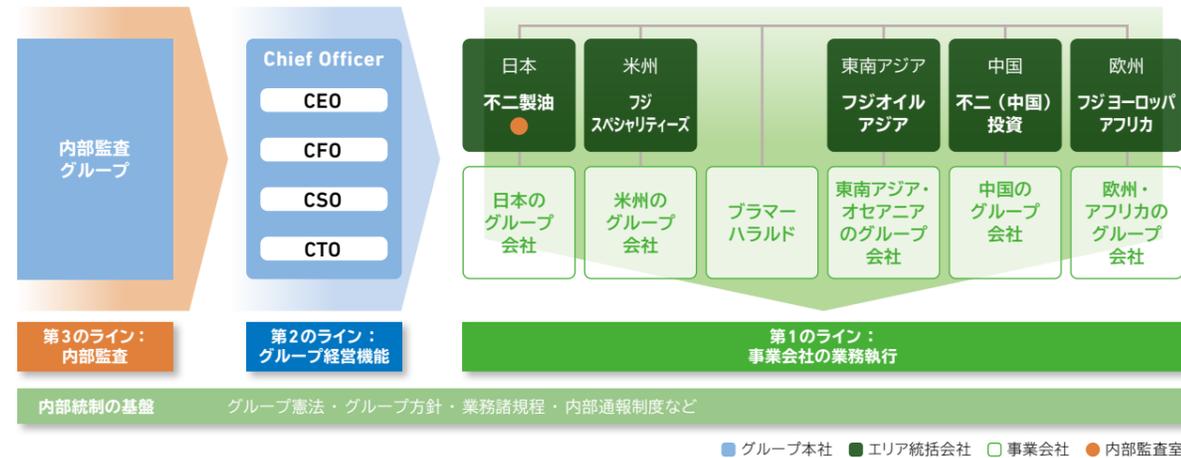
私は、これまで約35年間、コーポレートガバナンスやM&A関連を中心とする会社法を主たる専門分野として弁護士活動を行ってきました。大阪大学の法科大学院では、同大学院開設以来、「コーポレート・ガバナンス」の講義を担当しています。そのようなバックグラウンドを有する私には、当社のガバナンスの一層の充実・深化に寄与することが期待されているものと考えています。

当社では、取締役の半数が独立社外取締役であり、また、独立社外取締役が過半数を占める指名・報酬諮問委員会が経営トップの交代に主導的な役割を果たすなど、ガバナンスの強化に関する数多くの試みが実践されています。

当社は伊藤忠商事グループが大株主であり、さまざまな分野で業務提携が行われ、両社グループの強みを活かしたシナジーが生まれていると理解しています。当社と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体制や仕組みをより徹底し、少数株主の利益に十分配慮しつつ、伊藤忠商事グループとのシナジーが沢山生み出され、当社の企業価値が向上していくよう、微力ながら尽力していきたいと考えています。

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

グループ憲法	<ul style="list-style-type: none"> 不二製油グループの存在理由、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）や行動基準であり、経営の根幹 関連：「不二製油グループ憲法」⇒ P1 浸透活動を実施 関連：「コミュニケーションの強化」⇒ P61
グループ方針	<ul style="list-style-type: none"> 「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
業務諸規程	<ul style="list-style-type: none"> 「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
内部通報制度	<ul style="list-style-type: none"> 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 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 <p>サステナビリティレポート2022 ⇒ https://www.fujioilholdings.com/sustainability/compliance/</p>

第1のライン：事業会社の業務執行

エリアと事業

2015年のグループ本社制（持株会社制）への移行後、全事業エリアに統括会社を設置しました。

各エリア統括会社はグループの方針に沿った適正な業務執行のための諸規程の整備や、各グループ会社の取締役会への参画など統制環境の整備により各機能組織の充実を図ることで、第一線の事業部門である傘下のグループ会社の適正な業務執行における統制機能の発揮とモニタリングに努めています。2022年度からは、FUJI ROICの導入や事業軸の強化（⇒ P33）を進め、エリアと事業がより連携を図ることで業務執行のスピード向上を目指しています。（⇒ P64）

オペレーショナルリスクへの対応

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、不二製油グループ本社、地域統括会社、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。（⇒ P26）

各グループ会社のリスクマネジメント委員会の委員長は各社の社長が務め、各社のリスクマネジメント体制の決定、年度方針および年度実施計画の策定と、自社のリスクマネジメント活動のモニタリングを担います。また、エリア統括会社については、主管するグループ会社のリスクマネジメント計画とモニタリングも実施することが定められています。

第2のライン：グループ経営機能

Cx0体制の変更

経営の現地化・グループ全体最適を追求するために、2015年10月よりグループ本社制の経営体制を敷いています。各エリアにはエリア統括会社トップの執行役員を配置しているのに対し、グループ本社には機能・事業の業務執行とグループ統制を担う執行役員を配置しています。

2022年度からはCx0体制を変更しました。従来CAOが担っていたグローバル法務および、グローバル経営に資する組織・人事・人材戦略の企画立案と推進についてはCEOがより強力に主導する体制に移行、同じくCAOが担っていた広報機能についてはCSO配下に置き、グローバルな事業戦略と一体となったグローバル広報戦略を推し進めています。サステナビリティ経営の推進については、各事業戦略において実行する第2フェーズに入ったとの考えから、牽引役としてのChief OfficerであったC“ESG”Oを廃止し、門田取締役がESG担当役員として兼任する体制へ移行しました。

Chief Officer (Cx0) のミッション

CEO	<ul style="list-style-type: none"> 業務執行の最高責任者として、業務執行を統括する責務を負う
CFO	<ul style="list-style-type: none"> 財務・経理戦略の策定および実行による、財務管理力の強化と、企業活動のマネジメント 企業活動に関連する正確かつ透明性の高いIR情報のステークホルダーへの適切な提供 IT戦略の立案とその実行の指揮、および全社最適化に向けた調整機能
CSO	<ul style="list-style-type: none"> グループビジョン、中長期経営戦略、グローバル事業戦略の企画立案、およびグループ連携と戦略推進 戦略の立案とその実行におけるCEOの支援、グループ全体最適化に向けた調整機能 合併・パートナー戦略における基本方針の策定 グループ各社の事業に関する管理責任
CTO	<ul style="list-style-type: none"> グループの継続的発展のためのグループ全体の研究開発に関する施策・戦略を立案 技術イノベーションにより、新規事業テーマ群を創出し事業化を推進 グローバル研究体制の構築、およびイノベーションによるソリューション型ビジネスの創出

第3のライン：内部監査

内部監査

内部監査部門は、取締役会が直轄する組織として内部監査グループを設置しています。内部監査グループは、「内部監査規程」に基づき、当社および当社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。

また、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（5名）と連携を図る形で運営しています。

2021年度実績

内部監査実績	<ul style="list-style-type: none"> 業務監査：海外のインドネシア、マレーシア、タイ、フィリピンの4ヵ国5グループ会社の業務監査を実施 財務報告に係る内部統制の評価：当社および連結子会社17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
内部監査の結果について	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会、経営会議、監査役、当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 会計監査人あずさ監査法人、監査役との相互連携を強化
内部監査部門人員（2022年3月時点）	<ul style="list-style-type: none"> 員数：5名 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）* <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>

役員一覧

(2022年6月21日現在)

取締役



酒井 幹夫

代表取締役社長
最高経営責任者
(CEO)

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)

2015年6月に取締役に選任され、2021年4月より代表取締役社長を務めています。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、社長の任務を経験し、最高経営戦略責任者を担った後、2019年4月より北米チョコレート事業の中核であるブラマー チョコレート カンパニー会長として、その事業遂行力とマネジメント力を活かし、海外事業を牽引しました。



松本 智樹

取締役 兼 上席執行役員
最高財務責任者
(CFO)

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) (現任)
2019年 4月 当社上席執行役員 (現任)

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を担い、企業情報の積極的な開示にも貢献してきました。



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)

技術開発部門において長く職務に携わり、安全・品質・生産の統括を務め、米国、中国において駐在経験があります。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として技術経営の推進役を担っています。



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 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)

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ドおよびブラマー チョコレート カンパニーの取締役としてPMIに尽力してきました。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月からは当社最高経営戦略責任者として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。



上野 祐子 (三坂 祐子)

社外取締役*1
独立役員

1954年生

1981年 5月 ワールドデザインコーポレーション設立
2006年 6月 グンゼ株式会社社外取締役
2010年 9月 株式会社上野流通戦略研究所
代表取締役 (現任)
2018年 6月 当社社外取締役 (現任)
2020年 4月 国立大学法人神戸大学理事 (非常勤)
(現任)

長年にわたりマーケティングコンサルタントとして多くの企業や各省庁等のコンサルティングを手がけているほか、各大学において役員および講師として大学経営・人材育成に携わっています。また、自ら経営者として企業経営を行い、上場会社において社外取締役を務めるなど、豊富な経験と高い見識を有しています。



西 秀訓

社外取締役*1
独立役員

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)

食品事業をグローバルに展開する企業に長年従事し、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、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、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考えています。

取締役

(2022年6月21日現在)



梅原 俊志

社外取締役*1
独立役員

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)

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し、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。



宮本 秀一

社外取締役*1

1965年生

1989年 4月 伊藤忠商事株式会社入社
2021年 4月 伊藤忠商事株式会社准執行役員
食糧部門長 (現任)
2021年 6月 当社社外取締役 (現任)

国内大手商社に入社後、一貫して食料関連業務に従事してきました。原料の取り扱い、事業会社への出向、海外駐在 (シンガポール、タイ) と幅広い経験を有し、特に海外では食料全般と事業会社経営にも携わりました。2019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を務めています。



辻 智子

社外取締役*1
独立役員

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)

国内大手食品メーカーに入社後、農学博士号を取得し、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・機能についての研究と商品開発に長年にわたり従事するとともに国内大手健康食品メーカーで取締役を務めました。また、上場会社において社外取締役を務め、豊富な経験と高い見識を有しています。



澁谷 信

取締役
常勤監査等委員

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
(現任)
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)

法人の起業や上場会社での経営の経験を有し、当社入社後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やコンプライアンス体制、内部通報体制の構築に携わりました。また、国内外の法律案件の豊富な経験と、CFE (公認不正検査士) 有資格者としての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。



魚住 隆太

取締役監査等委員*1
独立役員

1948年生

2003年 6月 朝日監査法人*2代表社員
2004年 4月 あずさサステナビリティ株式会社*3
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)

公認会計士としての専門的な知見があり、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。



池田 裕彦

取締役監査等委員*1
独立役員

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 バ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)

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。また、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。

*1 取締役 上野祐子氏、西秀訓氏、梅原俊志氏、宮本秀一氏、辻智子氏、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 有限責任あずさ監査法人
*3 現KPMGあずさサステナビリティ株式会社

(2022年6月21日現在)

● 執行役員

社長



酒井 幹夫*

最高経営責任者 (CEO)

執行役員



松本 智樹*

上席執行役員
最高財務責任者 (CFO)

財務
IT



門田 隆司*

上席執行役員
最高技術責任者 (CTO)
兼 ESG担当

R&D
生産
ESG



田中 寛之*

上席執行役員
最高経営戦略責任者 (CSO)
兼 ハラルド会長

業務用チョコレート

* 取締役兼任役員



信達 等

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

植物性油脂

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)
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)



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

PBF

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)



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

日本

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)



六川 尚宏

執行役員
プラマー チョコレートカンパニー 会長
兼 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

米州

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 (現任)
プラマー チョコレートカンパニー会長 (現任)
2022年 5月 フジオイル インターナショナル社長 (現任)



峯村 政孝

執行役員
中国総代表
兼 不二 (中国) 投資有限公司 董事長・総経理

中国

1962年生
2016年 3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)
不二富吉 (上海) 企業管理有限公司 総経理
2017年 1月 不二 (中国) 投資有限公司 董事長総経理 (現任)



尾形 訓彦

執行役員
フジオイル アジア 社長

東南アジア

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)



前田 淳

執行役員
フジ ヨーロッパ アフリカ 社長

欧州

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 (現任)
フジ ヨーロッパ アフリカ社長 (欧州総支配人)
(現任)
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 (現任)



中村 彰宏

執行役員
未来創造研究所長

R&D

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
2020年 4月 執行役員 (現任)
未来創造研究所長 (現任)

MD&A



2021年度実績

売上高：
4,338 億円 (前年度比+691億円)

売上高は、原材料価格上昇に加え、コロナ禍からの需要回復により増収。

営業利益：
150 億円 (前年度比▲29億円)

営業利益は、原材料高による採算性の低下、新工場などでの固定費の増加により減益。

2022年度業績予想

売上高：
4,800 億円 (前年度比+462億円)

売上高は、原材料高に加え、新工場の通期稼働による寄与などにより増収計画。

営業利益：
165 億円 (前年度比+15億円)

営業利益は、原材料価格上昇に応じた適正価格の改定や生産性の改善等により増益計画。



植物性油脂事業

売上高
2021年度実績：原材料高により増収。
2022年度業績予想：原材料高により増収計画。

(億円)					
売上高	2020年度	2021年度	前年度比	2022年度 業績予想	前年度比
日本	352	434	+82	437	+3
米州	303	438	+135	755	+317
東南アジア	150	210	+60	230	+20
中国	27	30	+3	18	▲12
欧州	152	238	+86	245	+7
合計	984	1,350	+366	1,685	+335

営業利益
2021年度実績：原材料高による採算性の低下、新工場による固定費増加により減益。
2022年度業績予想：新工場の稼働率向上も、原材料高による採算性の低下により減益計画。

(億円)					
営業利益	2020年度	2021年度	前年度比	2022年度 業績予想	前年度比
日本	45	38	▲6	34	▲4
米州	19	3	▲16	15	+11
東南アジア	11	21	+10	10	▲11
中国	2	0	▲2	2	▲2
欧州	1	12	+12	10	▲3
合計	79	74	▲5	68	▲6



業務用チョコレート事業

売上高
2021年度実績：販売数量の増加により増収。
2022年度業績予想：販売数量の伸長により増収計画。

(億円)					
売上高	2020年度	2021年度	前年度比	2022年度 業績予想	前年度比
日本	363	395	+33	418	+23
米州	1,077	1,222	+145	1,249	+27
東南アジア	97	125	+28	134	+9
中国	56	64	+8	50	▲14
欧州	31	48	+18	49	+1
合計	1,624	1,855	+231	1,900	+45

営業利益
2021年度実績：増収効果も、カカオ先物益剥落、固定費の増加により減益。
2022年度業績予想：プラマーの採算性の改善により増益計画。

(億円)					
営業利益	2020年度	2021年度	前年度比	2022年度 業績予想	前年度比
日本	59	63	+5	60	▲3
米州	13	2	▲10	19	+16
東南アジア	3	7	+3	10	+4
中国	▲2	1	+3	▲3	▲4
欧州	2	2	▲1	1	▲1
合計	76	75	▲1	88	+12



乳化・発酵素材事業

売上高
2021年度実績：販売数量の増加により増収。
2022年度業績予想：原材料価格の上昇や販売数量の増加により増収計画。

(億円)					
売上高	2020年度	2021年度	前年度比	2022年度 業績予想	前年度比
日本	497	513	+16	514	+1
東南アジア	92	120	+28	117	▲3
中国	117	159	+42	175	+16
合計	706	791	+85	806	+15

営業利益
2021年度実績：原材料高による採算性の低下により減益。
2022年度業績予想：採算性改善の取り組みにより増益計画。

(億円)					
営業利益	2020年度	2021年度	前年度比	2022年度 業績予想	前年度比
日本	15	18	+3	15	▲3
東南アジア	▲2	▲9	▲7	0	+9
中国	13	5	▲8	12	+7
合計	27	16	▲11	28	+12



大豆加工素材事業

売上高
2021年度実績：販売数量の増加により増収。
2022年度業績予想：原材料価格の上昇、拡販施策により増収計画。

(億円)					
売上高	2020年度	2021年度	前年度比	2022年度 業績予想	前年度比
日本	316	323	+7	396	+73
中国	17	19	+2	11	▲8
欧州	—	—	—	2	+2
合計	333	342	+8	409	+67

営業利益
2021年度実績：原材料価格上昇による採算性の低下により減益。
2022年度業績予想：適正価格への推進により増益計画。

(億円)					
営業利益	2020年度	2021年度	前年度比	2022年度 業績予想	前年度比
日本	33	20	▲13	26	+5
中国	3	3	▲0	5	+2
欧州	▲1	▲3	▲2	▲6	▲3
合計	35	21	▲13	25	+3

データハイライト



「Fact Book 2022」
https://www.fujiioilholdings.com/ir/library/fact_book/

不二製油グループ本社および連結子会社／2017年度～2021年度 3月31日に終了した各会計年度

業績ハイライト

(百万円)

		2017年度*1	2018年度*2	2019年度*3	2020年度	2021年度*4
経営成績						
売上高		307,645	300,844	414,727	364,779	433,831
営業利益		20,481	18,525	23,598	17,911	15,008
経常利益		19,983	18,176	22,359	17,565	14,360
税金等調整前当期純利益		18,833	16,538	23,279	17,020	16,289
親会社株主に帰属する当期純利益		13,742	11,582	16,375	11,014	11,504
EBITDA		32,098	31,224	41,485	34,261	32,397
事業別業績						
植物性油脂事業	売上高	113,578	106,140	114,104	98,413	134,976
	営業利益	7,288	7,825	11,203	7,872	7,401
	セグメント資産	—	79,826	81,953	92,962	116,982
	ROA*5 (%)	—	9.8	13.7	8.5	6.3
業務用チョコレート事業*6	売上高	68,557	72,100	180,068	162,445	185,540
	営業利益	8,483	7,756	8,324	7,608	7,548
	セグメント資産	—	191,034	170,437	150,980	174,966
	ROA*5 (%)	—	4.1	4.9	5.0	4.3
乳化・発酵素材事業*6	売上高	87,505	86,492	85,192	69,567	79,146
	営業利益	4,472	3,320	4,054	3,018	1,617
	セグメント資産	—	58,197	55,999	49,045	55,510
	ROA*5 (%)	—	5.7	7.2	6.2	2.9
大豆加工素材事業	売上高	38,004	36,110	35,360	34,353	34,167
	営業利益	3,546	3,289	4,016	3,169	2,149
	セグメント資産	—	37,041	37,232	43,648	44,708
	ROA*5 (%)	—	8.9	10.8	7.3	4.8
エリア別業績						
日本	売上高	175,764	170,959	165,179	152,863	166,533
	営業利益	14,971	13,722	17,418	15,140	14,127
米州	売上高	50,795	46,030	156,733	138,072	166,074
	営業利益	3,709	3,103	2,874	3,200	584
東南アジア*7	売上高	37,681	39,022	46,211	33,925	45,504
	営業利益	3,246	2,098	3,206	1,294	1,902
中国	売上高	19,429	21,410	22,792	21,685	27,111
	営業利益	1,487	1,788	2,225	1,670	999
欧州	売上高	23,974	23,422	23,809	18,232	28,607
	営業利益	430	1,165	1,974	303	1,101
グループ管理費用		▲ 3,308	▲ 3,665	▲ 4,000	▲ 3,756	▲ 3,688

*1 2017年度の実績については、2018年度から適用した「税効果会計に係る会計基準の一部改正」に準じ、適及適用した数値を記載（繰延税金資産は投資その他の資産の区分に表示し、繰延税金負債は固定負債の区分に表示）

*2 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。

*3 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。

*4 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。

*5 セグメント営業利益÷セグメント資産で算出した参考値

*6 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。また、2017年度、2018年度は適及して記載

*7 2019年度から、アジアを東南アジアと中国に変更。2017年度、2018年度は適及して記載

不二製油グループ本社および連結子会社／2017年度～2021年度 3月31日に終了した各会計年度

財務ハイライト

(百万円)

		2017年度*1	2018年度*2	2019年度*3	2020年度	2021年度
B/Sサマリー						
流動資産		130,805	185,435	168,662	160,736	201,334
固定資産		139,925	205,088	198,459	197,589	215,156
資産合計		270,731	390,524	367,365	358,511	416,617
流動負債		67,460	168,333	105,484	91,017	120,840
固定負債		38,372	62,963	103,894	104,604	106,282
有利子負債		56,613	160,454	146,232	131,309	148,769
負債合計		105,833	231,297	209,379	195,621	227,122
純資産		164,897	159,227	157,986	162,890	189,495
C/Fサマリー						
営業活動によるキャッシュ・フロー		28,206	22,637	37,058	38,205	3,537
投資活動によるキャッシュ・フロー		▲ 14,510	▲ 79,104	▲ 18,302	▲ 17,395	▲ 18,807
フリー・キャッシュ・フロー		13,695	▲ 56,467	18,755	20,809	▲ 15,269
財務活動によるキャッシュ・フロー		▲ 13,452	65,487	▲ 20,674	▲ 19,931	9,387
設備投資額		14,689	15,943	18,042	20,824	17,286
減価償却費		9,995	10,992	12,960	11,773	12,680
研究開発費		4,613	4,758	5,231	4,994	5,280
1株当たり情報 (円)						
期末株価		3,210	3,790	2,608	2,953	1,980
1株当たり当期純利益 (EPS)		159.87	134.75	190.51	128.14	133.84
1株当たり純資産 (BPS)		1,863.83	1,819.74	1,808.65	1,861.67	2,168.13
1株当たり年間配当金		48	50	56	52	52
配当性向 (%)		30.0	37.1	29.4	40.6	38.9
財務指標						
総資産利益率 (ROA) (%)		7.4	5.5	5.9	4.8	3.7
自己資本利益率 (ROE) (%)		8.8	7.3	10.5	7.0	6.6
売上高当期純利益率 (%)		4.5	3.8	3.9	3.0	2.7
総資産回転率 (回)		1.14	0.77	1.13	1.01	1.12
財務レバレッジ (倍)		1.7	2.5	2.4	2.2	2.2
投下資本利益率 (ROIC) (%)		6.7	4.0	5.1	4.0	3.1
Net D/Eレシオ (Net有利子負債÷株主資本) (倍)		0.28	0.87	0.75	0.63	0.73
自己資本比率 (%)		59.2	40.1	42.3	44.6	44.7
キャッシュ・コンバージョン・サイクル (CCC) *4 (日)		103	105	113	107	115
のれん (広義) (百万円)		19,638	60,504	52,686	46,648	49,861
のれん償却額 (百万円)		716	709	2,399	2,071	2,160
のれん純資産比率 (%)		11.9	38.0	33.3	28.6	26.3
その他指標						
従業員数 (人)		5,092	5,963	5,874	5,679	5,623

*1 2017年度の実績については、2018年度から適用した「税効果会計に係る会計基準の一部改正」に準じ、適及適用した数値を記載（繰延税金資産は投資その他の資産の区分に表示し、繰延税金負債は固定負債の区分に表示）

*2 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。

*3 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。

*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

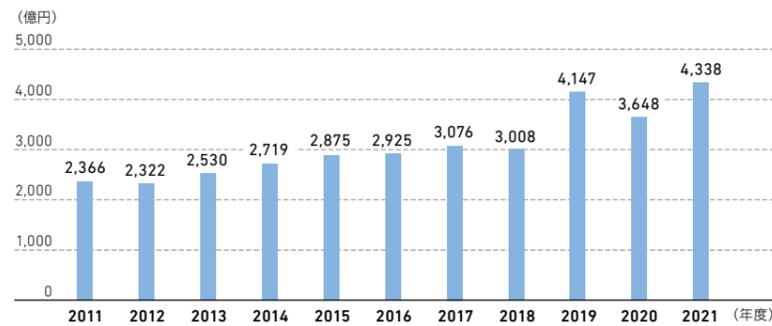
データハイライト

新中期経営計画「Reborn 2024」経営目標（2024年度）

財務KPI

非財務KPI

売上高

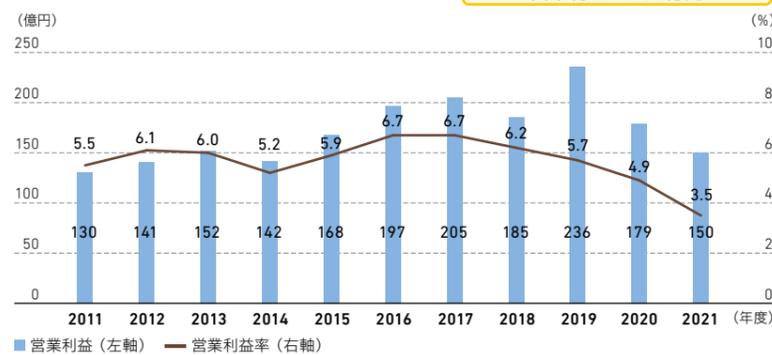


売上高は、パーム油などの原材料価格の動向、販売数量の増減、新工場の建設や設備投資といった生産能力の増強、M&Aなどによる子会社の増減などで左右されます。

過去の主な発生事項

- 2019年度：プ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か月→15か月）。
- 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。

営業利益／営業利益率



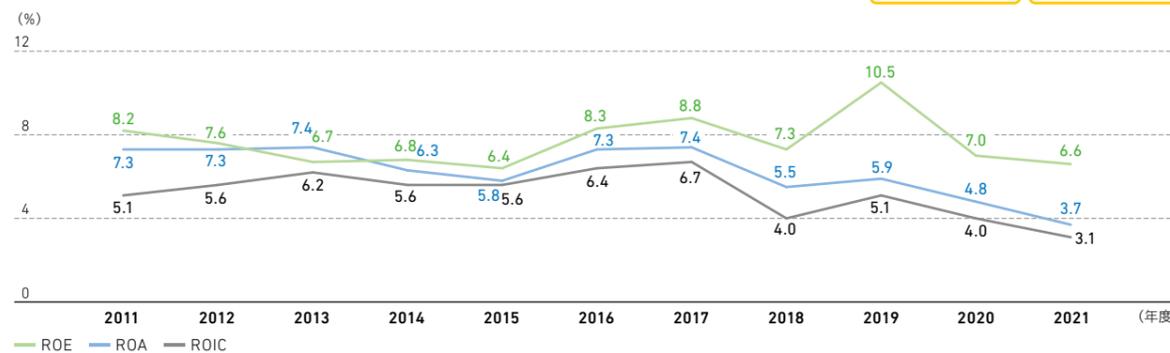
営業利益：235億円

営業利益は、パーム油などの原材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。

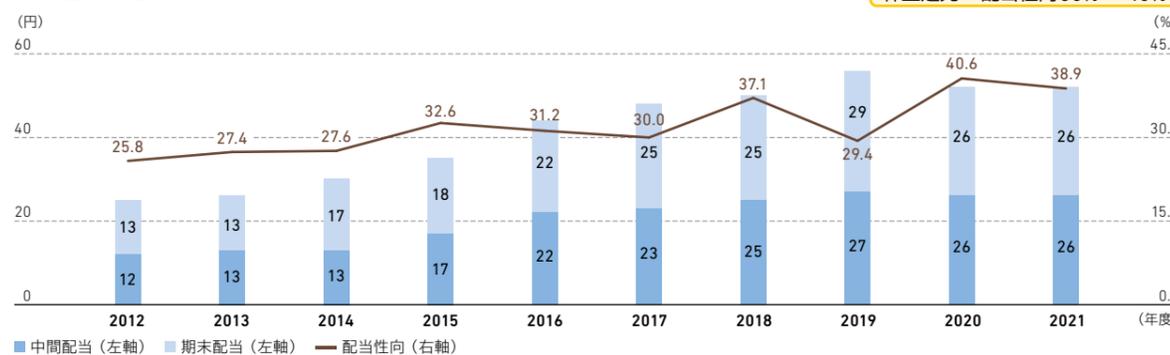
ROE／ROA／ROIC



ROE：8.0%

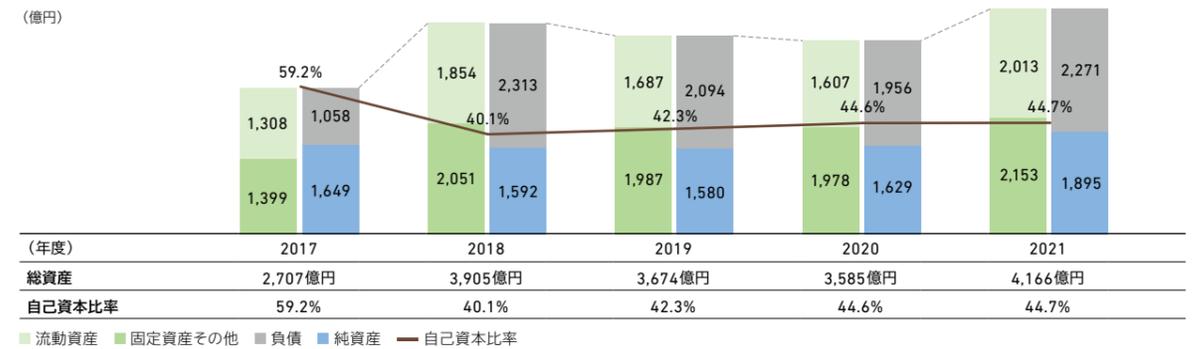
ROIC：5.0%

株主還元／配当性向

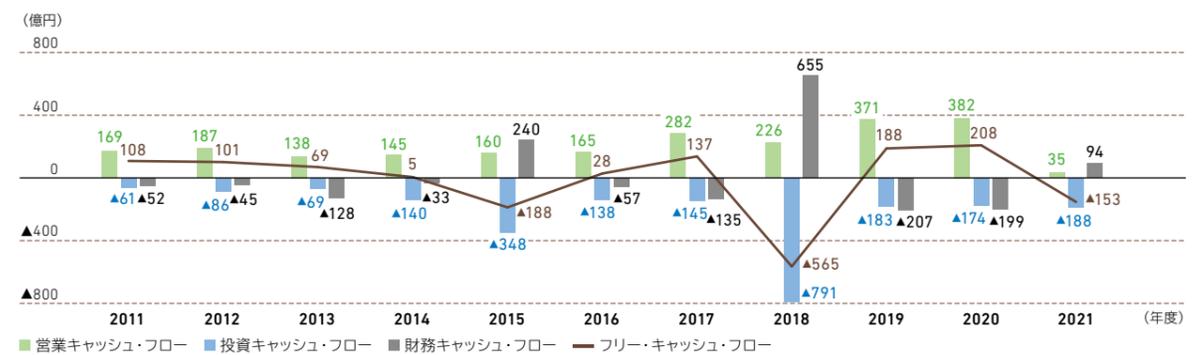


株主還元：配当性向30%～40%

B/S構成比と自己資本比率の推移



キャッシュ・フロー



設備投資額／減価償却費／研究開発費推移

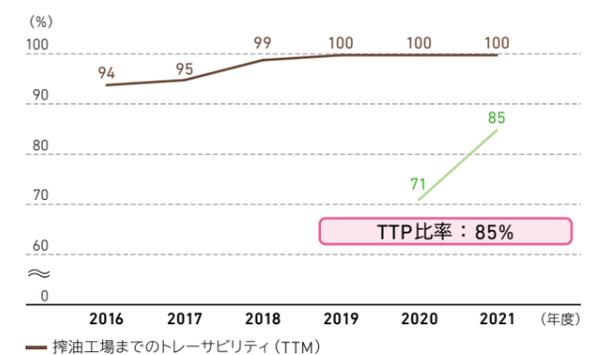


CO₂排出量（スコープ1+2）／削減比率（基準年：2016年）



削減比率：総量23%削減

パーム油のトレーサビリティ比率（TTM*1／TTP*2）



TTP比率：85%

*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。

「統合報告書 2022」の発行にあたって



CFO (統合報告書 開示責任者)

松本 智樹

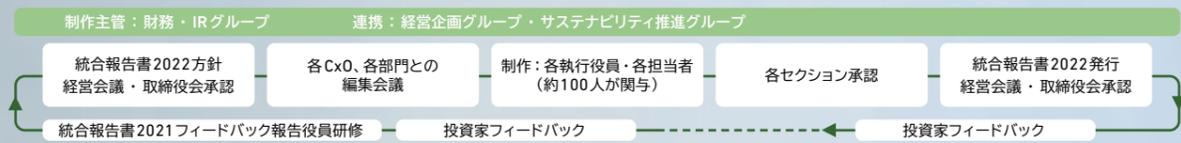
当社は、統合報告書を資本市場との対話の深化と、それによる当社企業価値向上を図る重要なツールであると認識しています。

昨年の「統合報告書2021」発行後には、特に「サステナビリティへの取り組みと企業価値の関係性」「サステナブルな社会における当社の具体的な貢献価値とその実現の方策」「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、それらの観点を踏まえ経営陣で議論を重ねながら、新中期経営計画の策定を進めてまいりました。

2022年度も引き続き厳しい状況下ではありますが、本報告書によってご提示した当社グループの短中長期の価値創造と、その実現のための中期経営計画である「Reborn 2024」が、投資家をはじめとするステークホルダーの皆様の当社理解の一助となれば幸いです。

なお、「統合報告書2022」は、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2022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



酒井 CEO と
IR チームメンバー



会社概要 (2022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

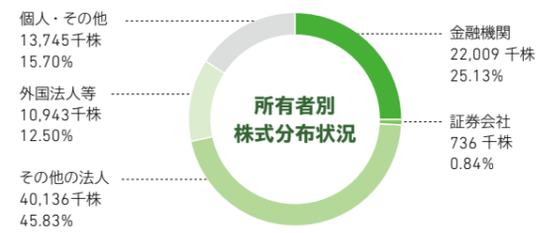
代表者
代表取締役社長(CEO) 酒井 幹夫

連結従業員数
5,623名

子会社・関連会社
連結子会社 37社
非連結子会社および関連会社 10社

株式の状況 (2022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： 30,596名



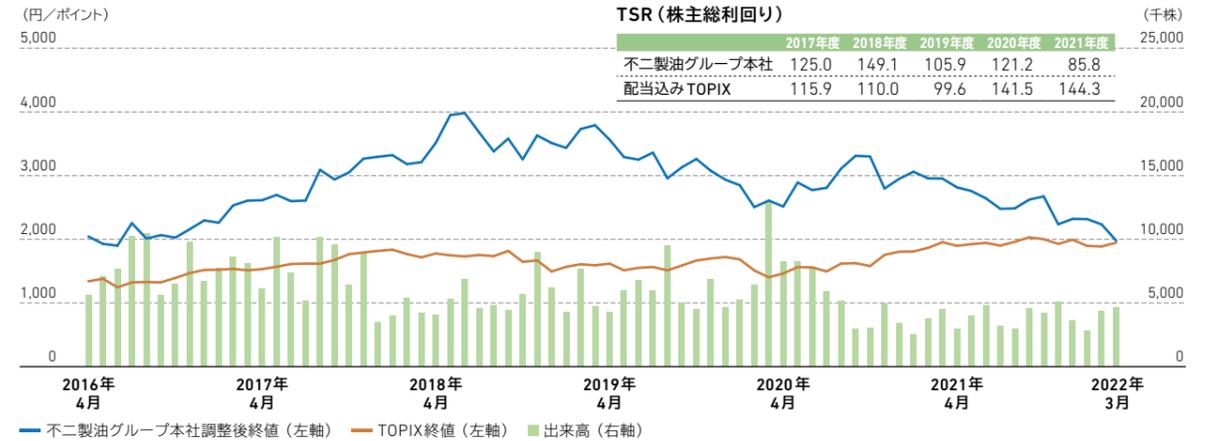
注：1 自己株式1,494千株は「個人・その他」に含めて記載しています。
2 千株未満は切り捨てて算出しています。

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	33,219	38.59
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	8,340	9.69
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	3,285	3.82
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	1,443	1.68
伊藤忠製糖株式会社	1,130	1.31
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
株式会社三井住友銀行	1,078	1.25
東京海上日動火災保険株式会社	1,058	1.23
計	54,374	63.17

* 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。

株価の推移



主なグループ会社一覧 (2022年3月31日現在)

注：1 主に連結子会社・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



- 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 (2022) *1
 - 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 (2022) *2
 - RITO Partnership (2022) *3
 - ハラルド (2015)
 - ブラマー チョコレート カンパニー (2018)
- 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)
 - パルマジュ エディブルオイル (1985)
 - ウッドランド サニーフーズ (1988)
 - K&FS PTE.LTD. (1988)
 - フレアパティ 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)
 - フジ グローバル チョコレート (M)(2016)
 - ユニフジ (2017)
 - 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)
 - 天津不二蛋白有限公司 (2004)
 - 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 *5 (2018)
- 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)
 - 不二つくばフーズ株式会社 (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)
- 欧州**
 - フジオイル ヨーロッパ (1992)
 - フジ オイル ガーナ (2012)
 - フジ ヨーロッパ アフリカ ** (2018)
 - 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 非連結子会社
*5 2020年に米州ブラマーから分離

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>

