

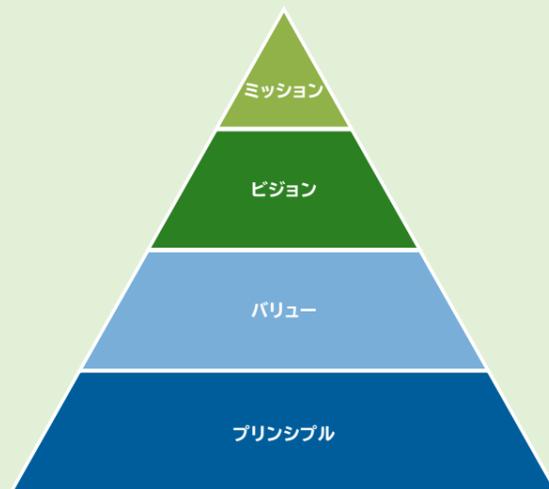
Integrated Report

不二製油グループ 統合報告書

2021



Fuji Oil Group Management Philosophy



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。

ビジョン

＝私たちの目指す姿

私たちは、油脂と大豆事業を中核に、おいしさと健康で社会に貢献する、食の未来創造カンパニーを目指します。

バリュー

＝私たちが行動する上で持つべき価値観

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

プリンシプル

＝私たちの行動原則

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。

南方系植物油脂に活路を見出したこと、大豆たん白素材を追求したこと。これまでの不二製油グループの成長は、食の素材の可能性の追求が大きく寄与してきました。今後の世界規模での人口増加により、動物性たん白が不足することは目に見えています。地球が疲弊している中で、不二製油グループだけが繁栄することはあり得ません。植物油脂、大豆たん白素材の更なる深掘り、それに続く新しい素材を見出すためには、従業員の努力、忍耐力、精神力、創造力がなければ達成することはできません。50年、100年先まで、不二製油グループがこの社会に必要とされる会社であり続けるために、変革に挑戦します。これからの私たちの使命である食の素材の可能性を追求し、具現化し、深化させ、食の喜びと健康に貢献していくこそが、社会貢献とその先の地球貢献にもつながると信じます。

不二製油グループ憲法
ミッション「食の素材の可能性」より



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」を年次発行しています。「統合報告書」は、当社グループにおける事業の全体像および中長期的な戦略を記載し、その内容についてステークホルダーの皆様との対話を重ねることで、企業価値の向上を図ることを目的としています。一方で、「サステナビリティレポート」は、「統合報告書」のESG情報を補完し、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2021」は、以下の編集方針に基づいて作成しました。
- ① 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
 - ② 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
 - ③ 当報告書をもとに、ステークホルダーとの対話を通じて相互理解を深めることで、経営改善を進める好循環を継続すること

こうした考えに基づき、当社は国際統合報告評議会（IIRC）の開示フレームワークを参照し、ステークホルダーとの関係性と情報の結合性を重視して2021年度の統合報告書を作成しました。



「Fact Book 2021」
⇒ https://www.fujioilholdings.com/ir/library/fact_book/



「サステナビリティレポート2021」
⇒ <https://www.fujioilholdings.com/sustainability/>

社会からの評価（抜粋）

ESG関連

- ・MSCI 「MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ」（5年連続） 「MSCI日本株女性活躍指数（WIN）」（3年連続） 「MSCI日本株女性活躍指数（セレクト）」（3年連続）
- ・FTSE 「FTSE4GOOD Developed Index」 「FTSE4GOOD Japan Index」 「FTSE Blossom Japan Index」
- ・S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数（5年連続）
- ・CDP投資家質問書（森林、気候変動、水）2020 トリプルA（最高評価）
- ・CDPサプライヤー・エンゲージメント評価2020 リーダーボード（最高評価）

- ・第2回 The Japan Times Satoyama & ESG Awards 2020 ESG部門「大賞」受賞評価
- ・厚生労働省「プラチナくるみん」認定
- ・経済産業省「健康経営優良法人 ホワイト500」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

The inclusion of FUJI OIL 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 FUJI OIL HOLDINGS INC. by MSCI or any of its affiliates. The MSCI indexes are the exclusive property of MSCI and the MSCI index names and logos are trademarks or service marks of MSCI or its affiliates.

IR関連

- ・GPIFの国内株式運用機関が選ぶ「優れた統合報告書」に選定
- ・日本経済新聞社「日経アニュアルレポートアワード2020」優秀賞受賞（3年連続）
- ・一般社団法人日本IR協議会主催IR優良企業賞2020 「IR優良企業特別賞」および「“共感！”IR賞」受賞

参画・賛同している主要な外部イニシアチブ

- ・国連グローバル・コンパクト（UNGC）
- ・The Consumer Goods Forum
- ・持続可能なパーム油のための円卓会議（RSPO）
- ・Global Shea Alliance
- ・世界カカオ財団（WCF）
- ・Science Based Targets イニシアティブ（SBTi）
- ・気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）
- ・持続可能なパーム油ネットワーク（JaSPON）
- ・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
- ・責任ある大豆に関する円卓会議（RTRS）

各評価やイニシアチブの詳細、その他の表彰などについてはサステナビリティレポート2021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/

CONTENTS

2 INTRODUCTION	4 Fuji Oil Group at a Glance	10 特集：対談（CEO×社外取締役） ～グローバル経営の基盤強化と さらなる成長に向けて～	
6 CEO Message			
16 不二製油グループの価値創造	16 不二製油グループの価値観とあゆみ	26 2 信頼を支える“技術”	価値創造
18 不二製油グループの価値創造プロセス	18 不二製油グループの価値創造プロセス	30 3 提供価値と事業機会 ～Plant-Based Food Solutions～	
20 1 主原料のサステナブル調達			
34 経営の重要項目の特定と 執行体制	36 全社重要リスク		重要項目
	38 ESGマテリアリティ		
	40 TCFD提言への対応		
42 CFO SECTION	42 CFOメッセージ	48 業績ハイライト	
	43 財務戦略	50 財務状況	CFO
	46 MD&A		
52 CSO SECTION	52 CSOメッセージ	60 事業戦略	
	56 事業軸・エリア軸でのマネジメント	70 植物性食の市場創造と不二製油の アプローチ	CSO
	58 エリア戦略		
72 CTO SECTION	72 CTOメッセージ		
	73 R&D		CTO
76 C“ESG”O SECTION	76 C“ESG”Oメッセージ		
	77 人権		CESGO
	78 安全と品質、環境		
80 CAO SECTION	80 CAOメッセージ		
	81 ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン		CAO
84 ガバナンス SECTION	85 コーポレートガバナンス	96 役員一覧	
	92 グループガバナンス		ガバナンス
	95 三様監査		
	98 「統合報告書2021」の発行にあたって		
	99 会社概要／株式情報		

2020年度実績

注：1 各事業別の営業利益の構成比は、グループ管理費用考慮後
2 「豆乳」および「USS 豆乳製品」は2021年度より乳化・発酵素材事業に含んでいるが、2020年度実績数値は過及修正前実績を記載。



植物性油脂事業

⇒ P60



• 売上高 (外側)
984億円 / 構成比 27.0%

• 営業利益 (内側)
79億円 / 構成比 36.3%

• 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

- 主要製品
 - ・食用油
 - ・食用加工油脂
 - ・チョコレート用油脂
- 主要原料
 - ・パーム油
 - ・パーム核油
 - ・ヤシ油
- 年間生産量
 - ・約90万トン
 - ・ひまわり油
 - ・シア脂

* 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

Fuji Oil Group



業務用チョコレート事業

⇒ P62



• 売上高 (外側)
1,624億円 / 構成比 44.5%

• 営業利益 (内側)
76億円 / 構成比 35.1%

• 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
 - ・テンパリングチョコレート
 - ・ノンテンパリングチョコレート
 - ・アイスコーティングチョコレート
 - ・カラーチョコレート
 - ・成型チョコレート
- 主要原料
 - ・カカオ原料
 - ・砂糖
 - ・チョコレート用油脂
- 年間生産量
 - ・約40万トン

売上高
3,648億円

営業利益*
179億円

*グループ管理費用(38億円)考慮後

創業
1950年
連結従業員数
5,679名
事業展開地域
15の国と地域
連結子会社数
38社

乳化・発酵素材事業



⇒ P66



• 売上高 (外側)
696億円 / 構成比 19.1%

• 営業利益 (内側)
30億円 / 構成比 13.9%

• シェア (当社推定)
フィリング：中国第1位

- 主要製品
 - ・クリーム
 - ・マーガリン
 - ・フィリング
 - ・調製品
 - ・植物性チーズ様素材
 - ・USS*1豆乳加工品
- 主要原料
 - ・植物性油脂
 - ・乳原料
 - ・砂糖
 - ・ココア
- 年間生産量
 - ・約23万トン

at a Glance

大豆加工素材事業



⇒ P68



• 売上高 (外側)
344億円 / 構成比 9.4%

• 営業利益 (内側)
32億円 / 構成比 14.6%

• シェア (当社推定)
大豆たん白素材：国内第1位
水溶性大豆多糖類：世界第1位

- 主要製品
 - ・大豆たん白素材
 - ・粉末状大豆たん白
 - ・粒状大豆たん白 (大豆ミート)
 - ・大豆たん白食品
- 機能剤
 - ・水溶性大豆多糖類・ペプチド
 - ・USS*1豆乳製品*2
- 主要原料
 - ・大豆

*1 USS: 世界初の大豆分離分画技術 Ultra soy separation (USS) 製法
*2 2021年度より乳化・発酵素材事業に含んでいます。

不二製油グループ本社株式会社
代表取締役社長
最高経営責任者（CEO）

酒井 幹夫

CEO Message

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
に取締役役に就任。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を務め
る。2021年4月より現職。

はじめに

いまだ収束の気配の見えない新型コロナウイルス感染症におきまして、尊い命を失った世界中の多くの方々、ご遺族の皆様へ心より哀悼の意を捧げます。また、罹患した全ての方々へ心よりお見舞い申し上げます。このような状況下、新型コロナウイルス感染症に立ち向かっている医療従事者をはじめとした全ての方へ、感謝の意を申し上げます。

新型コロナウイルスの感染拡大は、当社グループにとっても大きな減益要因となりましたが、新たな課題を発見する機会にもなりました。工場の稼働停止という最悪の事態は避けることができましたが、消費行動の変化の取り込みなど、不測の事態の中での対応やそのスピードについては課題が残っています。

いま一度グループ本社の機能を見直し、変化の前線に立つ各グループ会社の危機対応、事業成長を迅速かつ強力にサポートできる体制を構築することが肝要です。2021年度は、CEO/CSOが交代し、エリア統括体制も一部変更しました。私自身が先頭に立ち、グループ本社と各エリアとの役割を具体化し、それぞれの責任を果たすことで、経営のスピードを上げてまいります。

中期経営計画を振り返る

2020年度は、4カ年の中期経営計画「Towards a Further Leap 2020」の最終年度でした。この中期経営計画において、「コアコンピタンスの強化」として取り組んできたM&Aによる業務用チョコレート事業の拡大は進んだものの、新型コロナウイルス感染拡大の影響もあり、利益面では市場の期待にお応えできていないと認識しています。

事業戦略における最大の課題は、業務用チョコレート事業の収益力強化です。2015年度以降、約1,000億円を投じてグローバルでの規模拡大を図ってきましたが、当初の想定よりも伸び悩んでいます。

ブラマーは、80余年にわたる歴史とブランドと強い販売力を有していますが、生産効率の課題が成長のボトルネックとなっているほか、業界的に力カオ圧碎事業の利益が低迷していることが逆風となっています。足元で取り組む課題を生産性の改善に絞り込み、2021年度からの3年間でチョコレートの生産量を20%引き上げる計画を進めています。

ハラルドは、リアル安の急速な進行による原価上昇や、新型コロナウイルス感染拡大による販売数量の減少などの影響を大きく受けました。しかし、2021年2月の月間生産量が過去最高を達成するなど、生産効率改善が着実に結実しています。

ガバナンス SECTION

⇒ P84

CFO SECTION

⇒ P42

CSO SECTION

⇒ P52

買収当初から計画していた第2工場についても、2021年着工、2022年後半に第一期工事が完工する予定であり、市場シェア拡大に向けて反転攻勢を進めていきます。

業務用チョコレート事業は、今後も成長機会のある市場と考えています。引き続き着実な生産改善と、グループのシナジー創出により、事業拡大を推進してまいります。

植物性油脂事業では、原料相場の管理が重要です。主原料であるパーム油は相場の変動が業績に大きな影響を及ぼします。グループ内での原料ポジション管理精度の向上に加え、ポートフォリオの見直し、新たな原料の獲得、製品の高付加価値化、生産効率改善などの施策を進めています。2021年度に稼働を開始するニューオリンズの新工場は、早期黒字化を果たし、北米エリアでのプレゼンス向上を果たしてまいります。

乳化・発酵素材事業は、強みのある市場で差別化できる製品の強化を進めます。中国では製パン素材の差別化戦略が浸透しており、生産能力の増強を進めながら、さらなる成長を果たします。日本では、植物性食品素材を軸に特色ある製品展開を加速し、収益性の改善を進めていきます。

大豆加工素材事業では、2020年度に新設した千葉の新工場が順調に稼働を開始しました。日本では高いシェアの維持拡大のみならず、製品の付加価値を高め、さらなるプレゼンス向上を図ります。また、海外では、ドイツで建設中の多糖類工場や欧州で開設するR&Dセンターを核とした新技術・新製品の開発を進め、欧州市場での事業展開を早期に軌道に乗せたいと考えます。

植物性食品素材で社会課題を解決する

当社グループの全事業、全製品を位置づけるコンセプトとして、「Plant-Based Food Solutions (PBFS)」を掲げています。これは、「私たちは植物性食品素材で社会課題を解決していく企業である」という決意を示した言葉です。

植物性食品素材で社会課題を解決する上で、生み出す過程や生み出される製品が、地球環境や人権に配慮したサステナブルなものであることは大前提です。そのため、バリューチェーン上で社会へ及ぼし得る負のインパクトが特に大きい原料調達や生産活動については、中長期的なコミットメントを公表し、KPIを掲げて社会に与える負の影響と事業上のリスクの低減に努めています。

当社グループはこれまで、南方系油脂や大豆を固有の技術で高度利用することにより、チョコレート用油脂やチョコレート、植物性タンパクやおからから作った多糖類など、多様な植物性の食品素材で食の可能性を広げてきました。そして、各国の発展の中で、その時代における食に関する困りごとを解決することで食文化の変容を支え、人々の食の喜びに貢献することで成長を果たしてきました。

そしてこれからの時代においても、社会課題を見据え、地球と人の健康やおいしさにまつわるさまざまな課題の解決を起点とした植物性食品素材の事業拡大を進めます。培ってきた植物性の油脂・植物性のタンパク加工の固有技術の組み合わせを主軸とし、当社グループならではの植物性食品素材を大きく育てていくことが財務的な価値にもつながると考えています。日本を中心に全エリア、全セグメントで新技術や新事業の育成に取り組んでまいります。

終わりに

私のCEOとしてのミッションは、前中期経営計画で達成できなかった課題を明確にし、2022年度から始まる新たな中期経営計画で当社グループを市場の期待に応えられる成長軌道に乗せることだと考えています。

当社グループは今や15の国と地域に拠点をもち、グループ全体の従業員の約7割が海外従業員という人材構成となり、多様性が重要なアセットになってきています。ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン (DE&I)*の観点を深め、企業価値創出を担う世界中の従業員に対して、公平に挑戦の機会を用意し、あらゆる職種でそれぞれの成果が適正に評価され、思う存分に活躍できる環境をより具現化していくことで、グループが一体となって成長につなげていきたいと考えています。

当社グループの事業領域には、まだまだ皆さんの機会が目の前に広がっています。当社グループの経済的価値を高めることと同時に、いかにして社会的価値を高めていくことができるのか。当社グループに信頼を寄せてくださる顧客、懸命に働いてくれる従業員、我々を常に叱咤激励してくださる株主をはじめとした、全てのステークホルダーの皆様から感謝するとともに、「人のために働く」企業として全てのステークホルダーの皆様へ貢献を果たせる企業として成長していけるよう、邁進してまいります。

2021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



CAO SECTION
⇒ P80

* 多様性、公平性、包摂性を高める取り組みの総称

CTO SECTION
⇒ P72

不二製油グループの価値創造プロセス
⇒ P18

C“ESG”O SECTION
⇒ P76

不二製油グループ憲法
⇒ P1

～グローバル経営の基盤強化とさらなる成長に向けて～

グローバル化を推し進め、危機に対応する基盤強化とさらなる成長を目指し、経営体制の刷新を図った不二製油グループ。この先にどのような道筋を描くのか。新たにCEOに就任した酒井幹夫と、社外取締役の西秀訓氏による対談を実施しました。

コロナ禍で見たグローバル経営の課題

西

私は社外取締役に就任して1年間、不二製油グループがコロナ禍にどう対応するかを見てきました。「よく耐えている。しかし、それ以上ではない。」というのが率直な評価です。コロナ禍の経済においては、K字回復といわれ、業績を伸ばす企業と落ち込む企業に二極化しています。その中で、業績を伸ばすグループに入っていけるのかというやや心もとない。

情報ネットワークの発達した現在では、コロナ禍においても情報や資金の流れは影響をほとんど受けませんでした。一方で、不二製油グループの収益源であるモノや、人の流れは大きく影響を受けます。そういった環境変化

に対する分析や、戦略策定、執行のスピード感が不足、平時の感覚が残っている印象です。

酒井さんは次期中期経営計画に向けた経営方針の一つとして「グループ本社の機能と戦略の強化」を掲げ、そのあたりをお感じになられていると思いますが、いかがでしょうか。

酒井

ご指摘のように、物流の遮断により原材料が調達できない、出荷が滞るなどの影響がありました。それに対応する調達面での協力も十分に行えず、世界各地で事業を行っていることのメリットを活かしきれなかったと認識しています。危機対応の面では、マスクをすること一つとっても、文化の違いはありますが、感染拡大防止の観点からグループとしてのルールを予め定めてお

くべきだったと考えています。元々労働の流動性が高い欧米において、我々の強みである安品環（安全、品質、環境）の意識を根づかせるための議論を深めていく必要性を認識し、グローバル経営とは何かを改めて考えるきっかけになりました。

安品環の意識や生産性はグループ各社で大きく差があり、技術やノウハウが共有されて各エリアの経営に役立っているとはいいい切れません。これではグローバル経営とは呼べないと痛感しています。

西

安品環の徹底のためには、デジタルを活用する必要があります。センサーやカメラを導入して、生産管理を目に見え形にして、効率化する。グローバルに事業展開をするようになり、働く人の価値観も多様化している中、日本でうまくいっている文化を海外に移植しようとしても限

界があります。しかし、新しい文化に変えることは難しくても、新しい文明を導入することは可能です。それを本社主導で進めてはいかがでしょうか。

グローバル化という観点では、不二製油グループにとっての「グローバル企業像」とは何なのかを明確にしていく必要があると思っています。不二製油グループのような食品メーカーというのは、どこまでいっても食生活の一部分しか担うことができません。その中のどこに焦点を当てるのかをもっと明確にし、世界中で事業を展開するグループ全体の共通認識にするべきでしょう。

PBFSというコンセプトがありますが、これは不二製油グループの目指すドメインであって、戦略は表していないと思っています。植物性食品の全てをやれるわけではありませんので、そこをもっと研ぎ澄ましていくことが重要です。



不二製油グループ本社株式会社
代表取締役社長
最高経営責任者（CEO）

酒井 幹夫

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月に取締役に就任。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る。2021年4月より現職。



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に就任。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。

不二製油グループがグローバルで生き残る道

酒井

PBFSについては、議論を深めていく余地があると私も感じています。まずは、我々の強みである加工技術で、どのような社会貢献ができるかという議論をしなければならぬと考えています。その先に「不二製油グループのグローバル化とは何か」の答えがあると思っています。

フォーキャストとバックキャストの議論を取り入れて、将来必要とされる植物性食品を追求してきました。今回のパンデミックによる社会変容で、植物肉がさらに注目を集めるなど、予見していた需要の拡大が加速しています。

我々は世界的に見ればまだまだ小さい会社ですから、大量生産することで勝負するのではなく、強みである加工技術を活かすことにより、パートナーとしてそれぞれの顧客に寄り添った製品づくりを世界中でできるようにすることが、生き残る道ではないかと考えています。

その上で、グローバル経営に必要なのは求心力だと思っています。例えば、日本で業務用チョコレートのシェアをなぜここまで高められたかという点、不二製油の経営基本方針の一番目にある「顧客への貢献を果たし不断の発展を図る」が浸透していたからです。それが求心力となっており、全員がどうすれば顧客にもっと貢献できるかを常に考えていました。しかし、グローバルに事業展開するようになったいま、顧客だけではなく、そこから一歩二歩進めて、徹底的に社会への貢献を考えなければいけないステージに来ています。

我々は、「人のために働く」を全従業員の共有価値観としてグループ憲法に掲げています。ここでの「人」とは直接関わる顧客だけでなく、世界の全ての人であり、全ての人の間接的あるいは直接的に当社グループのステークホルダーであると私は考えています。

コロナ禍において、食品製造業である当社グループの各社は、各国でエッセンシャルビジネスとして認められ事業を継続しました。このことで、当社グループの事業が、人々が生きるために必要とされており、安全・安心・人権に人一倍強く責任を持たなければならない存在であること、すなわち「人のために働く」ことが私たちの事業のベースであるということを、改めて認識させられました。グループ全体の従業員の約7割が海外従業員という人材構成となり、多様性が重要なアセットになってきています。企業価値創出を担う世界中の従業員に対して、公平に挑戦の機会を用意し、あらゆる職種でそれぞれの成果が適正に評価され、思う存分に活躍できる公平（エクイティ）な環境を具現化し、ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン（DE&I）の観点を深

めることで、グループが一体となって成長につなげていきたいと考えています。

西

社会に貢献することを考える時、まずはどこから手をつけていくかを明確にすることが必要です。ゴールを示すことも大事ですが、スタートのきっかけを作っておくことも大事ですが、スタートのきっかけを作っておく。ここにリーダーシップを発揮して、グループ全体に示していただくことを期待しています。

酒井

これはCSOとして策定に関わった前中期経営計画の反省でもあります。グループとしての資本効率や経営効率に対する意識の低さを感じています。CEO就任時の経営方針の一つに「利益へのこだわり」を挙げたのは、それが理由です。当たり前なことではないかと社外から批判の声もいただいておりますが、やはりもう一度、誰から資本をお預かりして事業を行っているのかということに自覚しなければなりません。これを社会貢献とかESG経営という大義名分で外すことがあってはならない。全てのステークホルダーに貢献していくためにも、堅固な利益基盤は不可欠です。それが我々経営陣の共通認識であり、覚悟です。

西さんから最初にお話があったように、情報や資金の流れはボーダレスになっており、仕事のやり方も大きく変わりました。そうなるのであれば以上、日本の考え方だけでは、通用しない状況になってきます。グローバルで経営する際の求心力となるのは、「我々は何者で、誰のために存在して、誰に貢献するか」ということです。貢献する相手というのは、顧客を含めた社会と株主、従業員の三者です。この三者に貢献していくために、例えば、我々のバリューチェーンにおける強みを認識した上で、営業利益率やCO₂排出量削減の目標値など、数字へのこだわりを明確に打ち出す必要があると思っています。

西

目指す数値的な指標を酒井さんが打ち出していくことには賛成です。営業利益率は従業員の皆さんが参画しやすいという点でも良いでしょう。ROEやROICといった、現場の日々の仕事との関連性を見出しにくいですが、営業利益率は目の前の売上やコストの数字とのつながりが明確で、全社目標と自分がいまやっている仕事の関係が分かりやすい。これは安品環にもいえることですが、グループ全体の求心力になるような指標の打ち出しと、現場への浸透を進めることが非常に大切です。

中期経営計画の話が出ましたが、次の中期経営計画で大切になってくるのは事業の管理単位と時系列の投資回収や収益性の指標を明確にしていくことだと思います。社外取締役の立場からすると、不二製油グループの



SPECIAL FEATURE Discussion with outside director

「ポートフォリオ」がどういう単位で議論されているのかがよく見えてきません。事業とエリアのマトリクスをいかに中長期的に管理していくのか、どう収益を管理していくのかということが、見えづらいように感じています。中長期的に考えて最も重要なのは、時間軸のポートフォリオだと思います。ある一定時点で切ったポートフォリオではなく、過去からどれだけ投資してどれだけ回収してきたか、将来どうなるのかという考え方です。そしてROEをはじめ、要求される基準とのギャップを見ていく。そのために、事業の管理単位、投資回収や収益性の指標を明確にすることが重要です。

グローバル化の入り口に立って いまやるべきこと

酒井

前中期経営計画の反省は、十分な議論、本質的な議論が不足している状態で、目標を設定していたことです。それが変化への対応が遅れた要因の一つと考えています。

不二製油で製品別にマネジメントしていたものを事業と呼ぶようになって、今の4事業になっています。しかし、特に油脂とチョコレートは、それぞれが密接に関連していて切り離せるものではありません。より収益性の高いポートフォリオを構築していくという観点では、事業区分の変更も検討していく必要があります。

エリアの観点では、いまは地域を拡大する時期ではないと考えています。まずは現在展開している地域で、強みの加工技術を活かしてどれだけ貢献ができるかを追求する必要があります。繰り返すようですが、その前提は資本の出し手である株主から期待される以上の利益をあげることです。

代表取締役社長
最高経営責任者
(CEO)

酒井 幹夫

西

日本という豊かなマーケットだけを相手にしていた頃は、ボトムアップの数字を集めるやり方でもうまくいきました。しかし、日本の戦略が海外でそのままうまくいくはずがありません。これからは、酒井さんがおっしゃったようなグローバル化や事業ポートフォリオ、加えて多様性や働き方の変化などの議論が集約された作り方がなされるべきではないでしょうか。

例えば、従業員が会社を見る目も多様化しています。日本人がこれまで会社に求めてきたものと海外の従業員が求めているものは違います。多様性や、CO₂排出、水使用をはじめとする環境問題、サプライチェーンの問題、そういった日本だけで事業をしていた頃には出てこなかった問題の全てを考えていくことがグローバル化の入り口なのだと思います。

グループとしての中期経営計画を策定するにあたっては、それぞれの目標に誰が責任を持つのか、施策を誰が進めていくのかといったオーナーシップを明確にする必要があると考えています。それが明確にならないまま、言葉や方針だけが掲げられ、中身が伴わないものになってしまうことを懸念しています。



酒井

力を入れているESG経営についても、「世の中がESGに向かっているからやろう」というだけでは進みません。短期的に考えると利益創出と相反することも多いため、単に両方進めようとしても、どちらから手をつけて良いか従業員も分からないでしょう。そこで、CO₂削減はこの1年でここまで達成しよう、投資はこの額までにしようというようなトップコミットメントは必要だと感じています。

同時に、目指す利益率を前提とした時に、ポートフォリオの中で十分な収益が見込めない事業は辞める覚悟が必要になってきます。西さんのおっしゃった時間軸の考え方で、どういう事業でどのくらいの収益を期待できるかということを考えていかなければなりません。

冷静な判断を下していくためには、取締役会と経営会議のミッションの明確化も課題です。取締役会を、ご指摘のあった目標設定の仕方や、ステークホルダーが期待していることと内部の認識とのギャップなどの客観的なご意見をいただく場にする。そこでいただいた意見を踏まえて、経営会議で議論を深めるという役割分担が必要でしょう。そのために、数年後には、独立社外取締役が過半数を占めるような取締役会にすることが理想だと考えています。



社外取締役
独立役員

西 秀訓

また、2020年度は伊藤忠商事グループの持株比率が39.9%まで増加しました。当社グループに与える影響や、大株主との取引状況についてのアカウンタビリティがより求められることを意識しなくてはなりません。

ガバナンスは経営上の重要課題の一つと捉えており、今後もモニタリング機関としての取締役会の役割を強化するとともに、経営の透明性を高めていく考えです。

西

酒井さんが新社長に就任され、新しい中期経営計画を策定されますので、2021年度は不二製油グループにとって重要な1年といえます。

中長期的な成長を考えると、足元をきっちり固める、そして、次へ飛ぶためのスプリングボードを見つけていくという2つの視点が重要です。それが経営方針として掲げられた「利益へのこだわり」「グループ本社機能と戦略の強化」「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」にどう込められているのか、より明確にする必要があるのではないのでしょうか。まずは、これを社内外に浸透させることに力を使っていたいただきたいと思います。まず力を注ぐべきは、従業員の皆さんに十分に理解していただくことです。例えば、「利益へのこだわり」が、目先の利益さえ追えばいいというように捉えられないように、しっかりと説明していく必要があります。

私は社外取締役として、現状の利益回復と新中期経営計画での利益の考え方を特に注視しながら、不二製油グループのさらなる飛躍に向けた一助になるべく、意見や提言を行っていきます。

酒井

いつも貴重なご意見を頂戴し、感謝しています。本日はいただいた観点をふまえながら、新しい中期経営計画を策定していきたいと思っています。引き続きよろしく申し上げます。

不二製油グループの価値観とあゆみ

挑戦と革新

人のために働く

安全と品質、環境

スピードとタイミング

「南方にコブラがある。ヤシ油を目指せ」
「大豆をやるならたん白までゆけ」

西村政太郎が創業時に協力を得た油脂の権威者 菊池氏の言葉です。油脂については、当時日本ではほぼ扱われていなかった南方系油脂を、大豆については先発メーカーが手掛ける油脂の抽出・販売ではなく、大豆に含まれるタンパク質を主体とした事業を展開することを進言しました。



菊池 土用三

「原料面、技術面、製品面で独自性を発揮する」
「単純に原料を分けるだけでは、付加価値は低い。加工してさらに加工して末端まで追求し（中略）深く掘るには、自然に横にも広げていかないと未来はない」

「我々の新素材は代用品ではなく、それ自身が主人公にならないといけない」

実質的な創業者である西村政太郎の思想が独自性、垂直経営、創造性、といった当社の経営思想として今に至るまで貫かれています。



2代目社長 西村 政太郎

「顧客への貢献を果たし 不断の発展を図る」

1960年に制定された5か条からなる経営基本方針は、1981年に3か条に、2015年に不二製油グループ憲法として再編され、今に受け継がれています。

経営基本方針
顧客への貢献、果敢と不断の発展
創造精神、常に革新を挑む
自己啓発、人格向上を目指す
不二製油株式会社

環境配慮を徹底した阪南工場

日本で公害対策基本法が制定された2年後の1969年に阪南工場が操業開始。徹底した環境対策を施し、より一層環境への意識が根づいていきました。



日本初 世界初のR&D技術

差別化された原料を高度利用していく中で、数多くの日本初・世界初の技術や製品を創出しました。

- ・1955年 日本初 ココアバター代用脂
- ・1963年 日本初 洋生菓子用チョコレート
- ・1968年 世界初 高脂肪クリームは無菌充填生産
- ・1980年 世界初 酵素エステル交換技術を用いたチョコレート用油脂の商業生産
- ・1980年 日本初 植物性チーズ様素材



「孫の代には分かる」

1960年当時、赤字続きの大豆事業を続ける意義を問われ、西村政太郎が役員にいった言葉。将来的に必ず人のためになるという信念で続けてきた事業は、未来に向けた価値提供の基礎となっています。

「油脂とたん白を 基礎原料とした国際性をもつ食品企業」

阪南工場建設時、企業目標として掲げられ、以降受け継がれてきました。1982年新たに語頭に「植物性の」の語を付与し、さらに企業姿勢を明確にしました。

1982年に制定したロゴ (2010年にマイナーチェンジ)

← 油脂…不断の発展を図る
← たん白…常に革新に挑む
← 世界…人格の向上を目指す

「その地にしっかりと根付き、 地道に信頼を得ていくことが大切」

グローバルな企業成長のためには、現地に市場を確保する以外に成功の道はないと考え、海外市場への展開を加速し、現地に根差したビジネスの展開のため、多くのパートナー戦略に取り組んできました。現在も、当社だけでは解決が困難な社会課題への対応などにおいて、さまざまなステークホルダーと共創活動に取り組んでいます。

顧客との共創

1977年、「食」の夢を創造する場という基本テーマのもと、フジサニープラザを東京に開設しました。人々のニーズや嗜好を発見し、共同開発を行う拠点として、現在では世界8か所に設けています。フジサニープラザでの講義風景



「私たち不二製油は 社会への貢献によって のみ繁栄する」

西村政太郎より、基本思想として語られた言葉。不二製油の貢献とは、消費者に喜びを与える製品の創造であると説きました。

安全は全てに優先する

1991年12月22日、溶剤抽出工場で8名の尊い命が失われる爆発事故が発生しました。「安全」が事業の大前提であることを再認識し、今日まで語り継いでいます。



グローバルな 知の融合の拠点

2015年にアジアR&Dセンターを、2016年にグループ内外の知を融合する中核として不二サイエンスイノベーションセンターを開設。グローバルに市場ニーズを捉え、挑戦と革新を推進する拠点として重要な役割を担っています。



サステナブル経営の推進

2004年にRSPO*に加盟、2010年にCSR推進室（当時）を設置。2011年発表の中期経営計画「Global& Quality 2013」では、「サステナブル経営の推進」を基本方針に掲げ、本業を通じた食の課題解決への重点的な取り組みを開始しました。また、2013年に国連グローバル・コンパクトに不二製油グループとして賛同、署名し、人権や地球環境問題へ取り組み姿勢をさらに強化しています。

* 持続可能なパーム油のための円卓会議

「安全品質環境基本方針」の制定

品質・食品安全の徹底
1990年代半ば、当時の食品企業としてはいち早くISO9001を取得。以降現在もISOシリーズをはじめとしたさまざまな国際認証の取得をグループ各社で進めています。

環境問題への取り組み
1999年に環境基本方針を発表。グループ全体での環境保全への取り組みを宣言しました。また、2010年には「環境ビジョン2020」を策定し中長期取り組みを開始しました。

これらの取り組みを背景に、2015年に、国内外の全グループ会社共通の目指す方向を定めた「安全品質環境基本方針」を制定し、全社員共通の価値観のもと取り組みを推進しています。

2015年 10月

グループ本社制へ移行

グローバルな事業拡大と 経営基盤の整備

- ・グループ憲法
不二製油グループ憲法・グループガバナンス
⇒ P1・P92
- ・チョコレート事業のM&A
CSO SECTION ⇒ P62
- ・エリア統括会社の設置
CSOセクション・グループガバナンス ⇒ P52・P93
- ・コーポレートガバナンス向上の 取り組み
コーポレートガバナンス ⇒ P85
- ・財務規律の強化と資本効率の向上
CFO SECTION ⇒ P42
- ・ダイバーシティ、エクイティ& インクルージョンの実現
CAO SECTION ⇒ P80

サステナビリティへの 取り組み強化

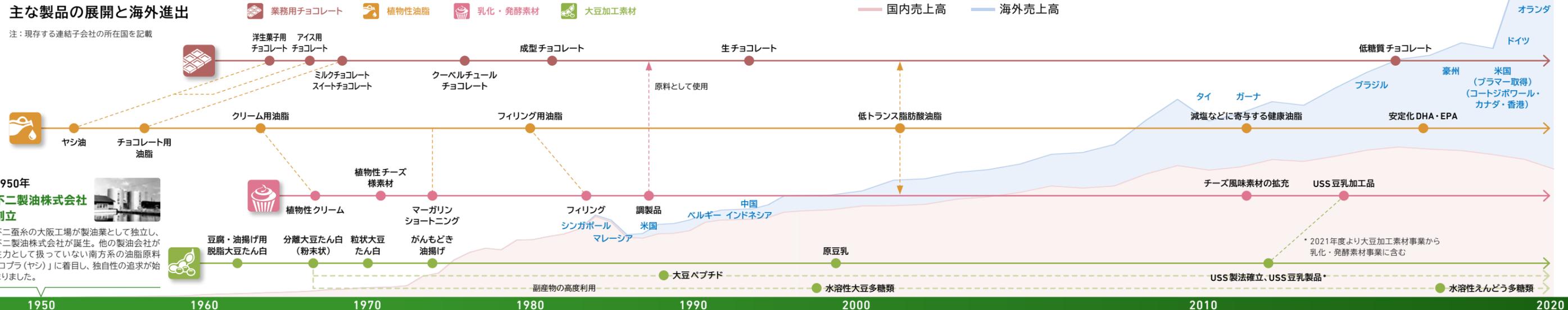
- ・ESG委員会の設置
ESGマテリアリティ ⇒ P38
- ・C“ESG”Oの設置
C“ESG”Oメッセージ ⇒ P76
- ・人権リスクの低減
人権 ⇒ P77
- ・主原料のサステナブル調達方針と 中長期目標の公表
主原料のサステナブル調達 ⇒ P20
- ・「環境ビジョン2030」
環境 ⇒ P79

事業ポートフォリオの方向性

- ・Plant-Based Food Solutions
提供価値と事業機会 ⇒ P30
- ・世界第3位の業務用チョコレート メーカーに
CSO SECTION ⇒ P52
- ・将来を支える新規技術の開発
CTO SECTION ⇒ P75

主な製品の展開と海外進出

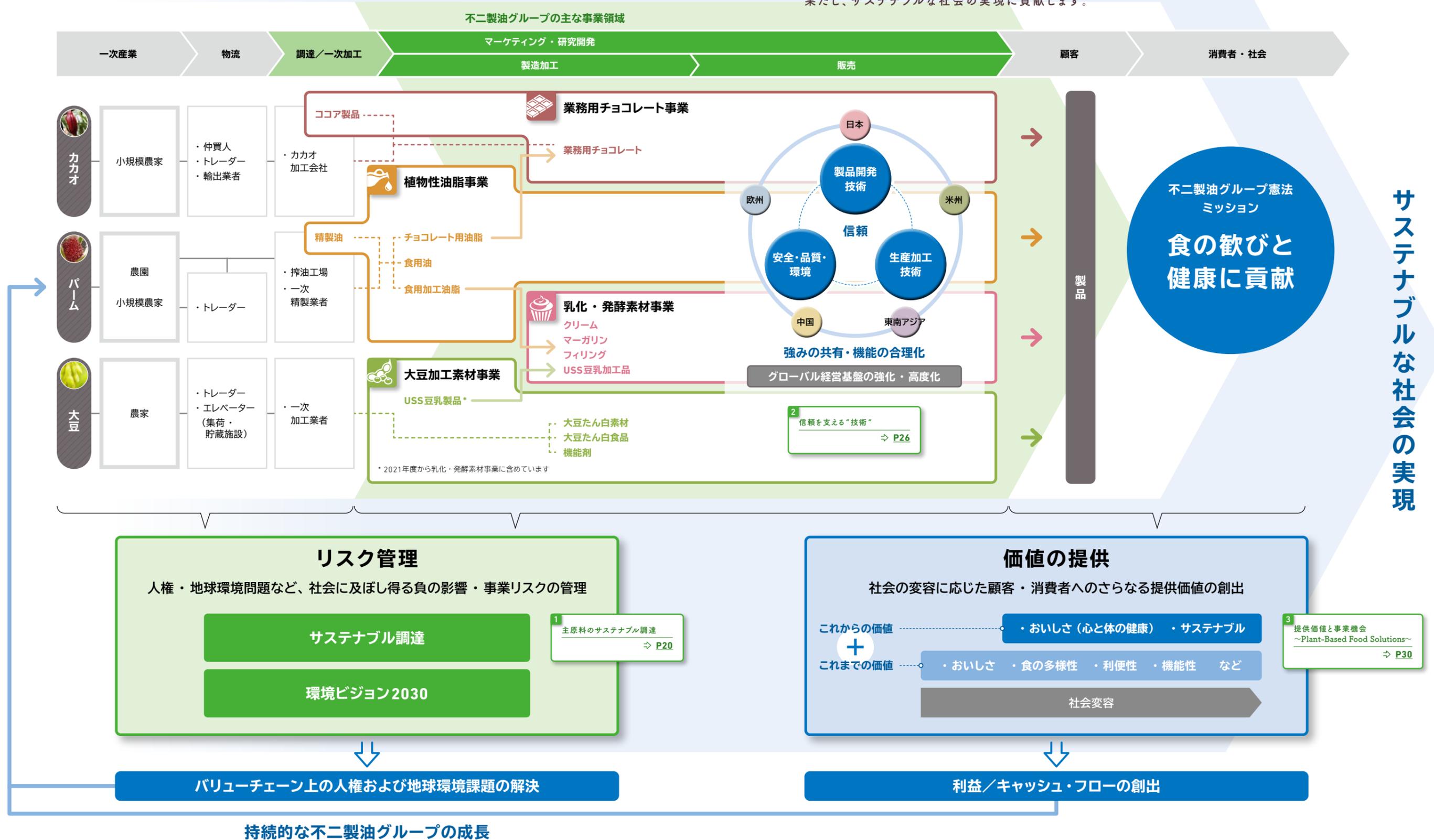
注：現存する連結子会社の所在国を記載



不二製油グループの価値創造プロセス

Plant-Based Food Solutions 植物性食品素材で社会課題解決

不二製油グループは、バリューチェーン上の人権問題・地球環境問題など、社会への負の影響を及ぼし得るリスクについて管理した製品によって、社会の変容に応じた価値を顧客や消費者に提供することを目指しています。製品開発・事業開発は、Plant-Based Food Solutionsというコンセプトのもと進め、そうしたビジネスを拡大するため、グローバル経営基盤の強化・高度化に注力しています。また、事業活動によって獲得した利益やキャッシュ・フローは、食のバリューチェーン全体のサステナビリティの向上に資する当社グループの持続的な成長のために再投資しています。この価値創造プロセスの循環を通し、私たちは不二製油グループのミッションを果たし、サステナブルな社会の実現に貢献します。



1

主原料のサステナブル調達



リソースを確保し、幅広いマルチステークホルダーに対する責任に答えていきます

グローバルSCMグループ
シニアマネージャー

渡辺 修

投資家、従業員、顧客といったステークホルダーのみならず、生産地の地域社会やNGOなど、これまで以上に幅広いマルチステークホルダーに対する責任が求められる新たな時代になったことを痛感しています。また、それぞれの原料に対する国際認証の取得にとどまらず、より透明性の高いトレーサビリティを確保すること、サプライチェーン上の社会課題を回避するのではなく解決していくことが求められていることを認識しています。

不二製油グループの主な原料であるパーム油やカカオには、人権や地球環境などの社会課題がありますが、それぞれの原料で課題の成り立ちや解決に向けたアプローチに違いがあります。パーム油では、2016年の方針策定後からNPOと連携しながら活動の底上げを図り、2020年度は農園企業を中心とした取り組みを進めることができました。一方でカカオは、小規模農家が大多数を占めていることや日本から産地までの地理的な距離の遠さに加え、コロナ禍により予定していた現場での問題把握が困難になるなど、複合的な要因により進捗が芳しくありませんでした。

2020年度にはパーム油とカカオ豆の調達に関する新たなKPIを設定しました。それぞれのアプローチを実行していくことで最終目標の達成につながると信じています。

また、2021年6月に大豆とシアカーネルにおける原料調達方針も公表しました。サプライチェーンにおける問題点などの把握を進め、具体的な取り組みに着手してまいります。

これら主原料のサステナブル調達については、最高経営戦略責任者（CSO）の管掌のもとで取り組みを推進しています。2020年度には、サステナブル調達コミットメントの実効性向上を目指し、グローバルサステナブル調達委員会を設立しました。各原料・産地における個別の事情の把握、グループとして広範囲にサステナブルに取り組んでいけるリソースの確保を進め、施策を推進します。これらは、地道かつ時間がかかる活動ですが、サステナブルな調達活動の継続には不可欠な取り組みです。マルチステークホルダーの理解を得ながら進めていきたいと考えています。

1 主原料のサステナブル調達 Sustainable Procurement

サプライヤー行動規範の策定

2021年4月、グループ共通の調達に関する包括的な考え方を全てのサプライヤーにお伝えすることを目的に、既存の各ガイドライン・方針の上位方針となる「サプライヤー行動規範」を策定しました。人権、食の安全・品質、環境保全をはじめとした一連の原則の遵守、および本行動規範の違反を特定し改善するための予防策や救済策を講じることを全てのサプライヤーに求めます。

グローバルサステナブル調達委員会

2020年9月、サステナブル調達コミットメントの実効性向上を目指して設置し、CSOの管掌のもとで取り組みを推進しています。同委員会は1か月に一度開催され、下部組織として原料（パーム油、カカオ、大豆、シアカーネル）ごとに、各事業エリアから選出されたメンバーで構成される分科会を設置し、それぞれに特化した議論を行っています。

サプライチェーン上の労働者の人権に対する取り組みの強化

当社第2回人権インパクトアセスメント（→P77）において、サプライチェーン上の労働者の人権リスクが指摘されました。今後は、さらに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、土地の権利に焦点を当て、サプライヤー行動規範の周知徹底、および各原料別に関する取り組みの着実な推進と改善を実施します。加えて、国際的な法規制動向をタイムリーに把握し、サプライチェーン上の迅速な対応を行ってまいります。

将来性のあるサプライチェーンの確保を目指して

担当者の
“声”



フジヨーロッパアフリカ
Senior Manager ESG and Leader
Sustainable Development Team
Carmen Alvarado Ascencio

当社グループは、自社のサプライチェーン上の人権侵害発生リスクを深刻に捉えています。サプライヤーの皆様には、我々同様の人権配慮の推進を期待していますが、サプライチェーンのグローバル化・複雑化が原料産地までのトレーサビリティ確保における大きな課題です。トレーサビリティは、リスクの同定、改善の実効性評価や人権侵害の軽減に不可欠であり、欧州チームでも主原料の責任ある調達方針を進化させるため、トレーサビリティの目標やソーシャルインパクト評価に取り組んでいます。業界団体との連携やステークホルダーとの積極的かつ建設的対話を進め、さまざまな問題や、EU環境・人権に関するデュー・ディリジェンス法など今後の法規制への耐性を考慮し、将来性のあるサプライチェーン確保を目指します。

原料	調達における社会課題	中長期目標	KPI		2020年度実績	
			2030年	2025年		
パーム油	地球環境	森林破壊 泥炭地開発	森林破壊ゼロ 泥炭地開発ゼロ 搾取ゼロ	TTP*1 100%	TTP 75%	71%
	人権	強制労働/児童労働 先住民/地域住民/労働者からの搾取	労働環境改善プログラム適用率：100%（全直接サプライヤー）	労働環境改善プログラム適用率：100% （バルマジュエディブルオイル（マレーシア）*2の全サプライヤー）	10% （バ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）	
カカオ	地球環境	森林破壊 気候変動による生産地への影響 生物多様性の喪失	植樹100万本*3	植樹50万本	1万本	
	人権	児童労働 農家の貧困	森林再生 児童労働撤廃	児童労働撤廃	WFCL*4ゼロ	ブラマーがカカオ豆を直接購入しているカカオ農家の83%についてGPSを使ったマッピングを実施 ブラマーがカカオ豆を直接購入している協同組合の100%にCLMRS*5を構築
大豆	地球環境	森林破壊 生物多様性の喪失	森林破壊ゼロ 搾取ゼロ	コミュニティレベルまでのトレーサビリティ確保、 またはRTRS*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%	第一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%	N/A
	人権	先住民/地域住民/労働者からの搾取	森林保全 女性のエンパワ メント支援	農村レベルのトレーサビリティ：75%	50%	N/A
シアカーネル	地球環境	緑地の消失	植樹6,000本/年*7	植樹6,000本/年	50%	N/A
	人権	農家の貧困	森林保全 女性のエンパワ メント支援	協同組合まで追跡可能なシアカーネル直接調達比率：75% ・そのうち、Tebma-Kandu協同組合からの調達比率：50% など	・Tebma-Kandu協同組合からの調達比率：30%*8 など	N/A

*1 TTP: Traceability to Plantation（農園までのトレーサビリティ）
*2 バ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の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 WFCL: Worst Forms of Child Labour（最悪の形態の児童労働）
*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 主にシアの木の新苗を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

大豆およびシアカーネルのサステナブル調達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2021をご参照ください。
大豆のサステナブル調達 ⇒ <https://www.fujioilholdings.com/sustainability/social/soy/>
シアカーネルのサステナブル調達 ⇒ https://www.fujioilholdings.com/sustainability/social/she_a_kernel/

パーム油のサステナブル調達

パーム油産業に関する社会課題

パーム油は、東南アジアなどの熱帯地域に植生するアブラヤシから取れる油です。ほかの植物性油脂と比べて加工しやすく単位面積当たりの収穫量が大きいこと、食品から化粧品まで幅広く使われており、世界の植物性油脂原料の中で最大の生産量となっていますが、農園開発に起因する森林破壊や、強制労働・児童労働などの人権侵害が危惧されています。

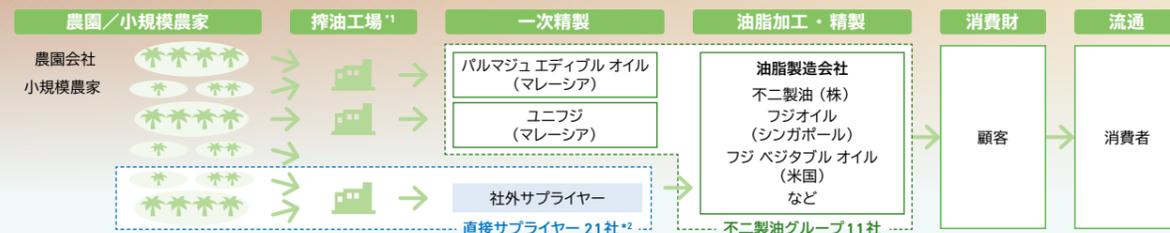
グループ調達方針と中長期目標

2016年3月公表の「責任あるパーム油調達方針」で、人々と地球環境を尊重するサプライヤーから責任ある方法で生産されたパーム油を調達することを約束しています。

コミットメント	
NDPE*の推進	<ul style="list-style-type: none"> 保護価値の高い森林、炭素貯蔵量の多い森林および泥炭湿地における森林破壊ゼロ 泥炭地における新規開発ゼロ 先住民、地域住民、労働者の搾取ゼロ

* NDPE: No Deforestation, No Peatland development, and No Exploitation (森林破壊ゼロ、泥炭地開発ゼロ、搾取ゼロ)

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 2020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 2020年12月末時点

無秩序な森林破壊や人権問題を改善するためには、現地政府やNGO・NPOとともに地域の搾油工場や農園と対話し、森林保全の意義を共有していくことが必要です。そのために、まずは農園までのトレーサビリティ（TTP）を高めることで当社グループの購入・使用パーム油の生産地域を特定した上で、①～⑤のアプローチ手法を取り入れることで、パーム農園開発による森林破壊・人権問題を防止する仕組みを作ります。

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	① 衛星写真によるモニタリング	衛星写真情報の活用による、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、検証	インドネシア
人権	② 労働環境改善プログラム (LTP*)の適用	1対1の対面式で、サプライヤーの事業や供給拠点における人権リスクを低減するためのサプライヤーのキャパシティ・ビルディングを支援する労働慣行改善プログラム。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	マレーシア
地球環境	③ ランドスケープイニシアチブ	農園開発の脅威にさらされている、インドネシアの貴重な熱帯雨林の2地域を対象に、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、活動展開	インドネシア・アチェ州
人権	④ 認証油の拡大	⇒ PICKUP	グローバル
	⑤ グリーバンスマカニズム	⇒ PICKUP	グローバル

* LTP: Labour Transformation Programme

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。
- パームの生産においては小規模農家の割合が高く、今後も森林伐採のルールや、土地の権利、雇用されている労働者の権利など取りかからなければならない課題が多い。
- サプライチェーン改善への取り組みに配分するリソース確保に努めるとともに、問題意識を持ち続けていくことが重要である。

「パーム油のサステナブル調達」についての取り組みの詳細は、サステナビリティレポート2021をご参照ください。
⇒ https://www.fujioilholdings.com/sustainability/social/palm_oil/

Sustainable Procurement

1 主原料のサステナブル調達

PICKUP

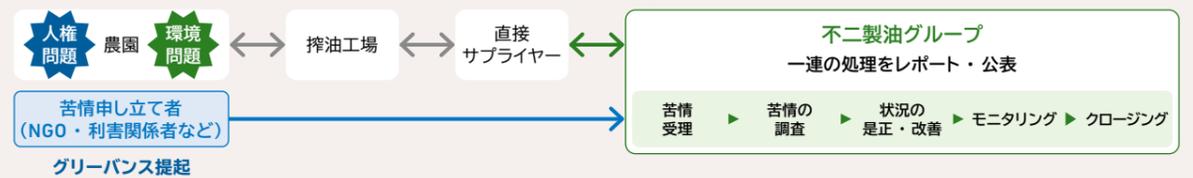
グリーバンスマカニズム

グリーバンスマカニズムは、ステークホルダーから当社グループに提起されたサプライチェーン上の環境・人権問題について、直接サプライヤーとのエンゲージメントを行い、問題を改善する仕組みです。当社グループおよび当社グループの直接・間接サプライヤーに対する苦情に対処するための枠組みとして、メカニズムを提供するために改善を進めています。2020年度は対象範囲を拡大し、グリーバンスを受けた企業だけでなく、その親グループが運営するほかのパーム油企業も含め、グループレベルでのグリーバンス対応を行うことを可能にしました。また、提起された全てのグリーバンスの対処をさらに強化するために、「サスペンション&エンゲージメントプロトコル（一時停止・積極的関与手順）」を導入しました。



取り組み完了	14%
取り組み完了後、モニタリング	30%
サプライヤーと協働しながら問題解決の取り組みを推進/取引再開に向けた改善状況のモニタリング	32%
取引や調達の一時停止、あるいは一時停止に向けたエンゲージメント	10%
未購入	14%

グリーバンス仕組み



持続可能なパーム油生産の拡大

NDPEの実現に向け、業界ではトレーサビリティを確保し、人権侵害のリスクを最小限に抑えるシンプルなサプライチェーン*1を確保する傾向にあります。ユニフジは、そのベンチマークとなる会社ですが、サステナブルな製品需要の高まりにつれ、2021年度には生産能力が上限に達する見通しです。そのためフジオイル アジアは、単一の工場と農園に高品質なパームを供給できるほかのプレーヤーとの協業を開始しています。その油脂は、IPグレード*2としてパルマジュに納入され、当社グループのネットワークを通じて世界中の主要顧客に供給されます。特に米国では持続可能なパームへの関心が高まっており、今回の戦略的パートナーシップは、顧客へのサプライチェーンに付加価値を与え、ビジネスを成長させるために不可欠なものです。

*1 シンプルなサプライチェーン：最終顧客までに関与する農園数や工場数が少なく、トレーサブルなサプライチェーン
*2 IPグレード：RSPOの認証モデルのうち、最終製品に至るまで非認証のパーム油の供給や流通から完全に切り離された商品に与えられる認証

ステークホルダーとの対話と市場創造

顧客との共創

海外ではユニフジのシンプルなサプライチェーンと提供製品の品質が高く評価され、MNC (マルチナショナルカンパニー) の顧客の1社から、ベストサプライヤーとして表彰されました。日本においても、サステナブルパームの需要は急速に拡大しています。顧客に対するパームのサステナビリティに関するレクチャーや農園視察、認証油導入のためのサポートなど、国内市場のサステナビリティの取り組みを牽引しています。

消費者・市場への働きかけ

The Consumer Goods Forum (TCGF)*1など、多数の業界団体に参画・加盟し、業界で協働した活動を行っています。また、次代を担う学生への教育が肝要であると考え、一般社団法人 Think the Earth による、「SDGs for School*2」の出前授業に賛同し、その授業で使用するチョコレートの協賛を通して、学生に持続可能なパーム油、ひいては持続可能な社会について考えていただく機会の提供に努めています。

*1 消費財の国際的な業界団体。当社はTCGFのJapan Sustainability Local Groupの一つである「パーム油ワーキンググループ」に、2017年度の設立当初から参画。
*2 SDGs for School: <https://www.fujioilholdings.com/sustainability/social/community/>

“VOICE” OF THE PERSON

ステークホルダーの“声”

カルビー株式会社
購買本部
購買部 部長
伊藤 陽介様

当社は「2030年 認証パーム油100%使用」の目標を掲げ、RSPOにも加盟し持続可能なパーム油の調達を目指しています。当社からサプライヤーへ改善活動を促す重要性を認識し、不二製油グループ様の活動を調査・支援しています。原産地の環境や人権・労働問題が深刻化する中、同社は現地NGOとともに改善支援活動を強化され、当社にも継続的に情報を開示していただいています。RSPO認証パーム油の使用拡大を目指す当社にとって信頼ある重要なパートナーです。

カカオのサステナブル調達

カカオ・チョコレート産業に関する社会課題

小規模農家が大半を占めるカカオ生産地においては、貧困に起因する児童の教育や労働に関する諸問題、気候変動による生産地への影響、知識や資材不足による生産効率の低さ、栽培地拡大のための森林伐採といったさまざまな社会課題があり、これらの解決のための複合的な取り組みが必要です。また、新型コロナウイルス感染拡大の影響からカカオの需要の変化が見通しにくくなる中、サプライチェーン上で対処すべき課題も複雑になってきています。

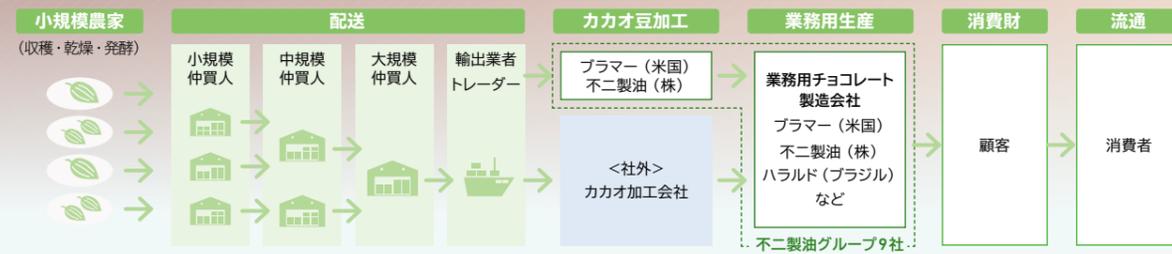
グループ調達方針と中長期目標

2018年8月公表の「責任あるカカオ豆調達方針」で、カカオサプライチェーンに関わるさまざまなステークホルダーと協力しながら、事業全体を通じて持続可能な方法で生産されたカカオ豆調達を目指すことを約束しています。

コミットメント

- ・農家の生活環境改善
- ・当社サプライチェーン上の児童労働の撤廃
- ・森林破壊の防止と森林の保全

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



ガーナ、コートジボワール、エクアドルなどのカカオの生産地において指摘されるさまざまな社会課題の解決の一つの手段として、農家支援プログラムの拡大を進めています。2020年には、ブラマーが2007年からコートジボワールで取り組んできたプログラムをガーナで展開し、日本市場などへ向けた取り組みを開始しました。農家の所得向上や児童労働撤廃、植樹による森林再生やアグロフォレストリー、サプライチェーンの透明性の向上などに取り組んでいきます。

社会課題	アプローチ	取り組み概要	対象地域
地球環境	植樹による森林再生	・森林破壊の抑制と植林活動 → PICKUP ・World Cocoa FoundationによるCocoa & Forest Initiative (CFI) による取り組みとしてブラマーを通じて植林などに貢献	グローバル (特にガーナ、コートジボワール)
人権	CLMRSの導入と児童への教育機会の提供	・コミュニティ支援プログラムにおける、CLMRSの導入 → PICKUP ・児童への教育機会の提供を目的としたブラマーのL.I.F.T.プログラム* による、コートジボワールにおける小学校の建設や教材の提供	西アフリカ (特にガーナ、コートジボワール)
地球環境 人権	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、さまざまな種類の緑陰樹の苗木の提供、コミュニティ主導での家庭環境調査を通じた児童労働撤廃の啓発などの直接支援を行う取り組み	グローバル (特にガーナ、コートジボワール)

* L.I.F.T. プログラム: Livelihood Infrastructure Food Technology (暮らし、インフラ、食、テクノロジー) プログラム

取り組みに関する課題認識

- ・農業技術指導や植樹などによる農家の経済的自立への支援と、児童への教育の機会提供および児童労働撤廃に寄与することが重要。
- ・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。

「カカオのサステナブル調達」についての取り組みの詳細は、サステナビリティレポート2021をご参照ください。
→ <https://www.fujiioilholdings.com/sustainability/social/cacao/>

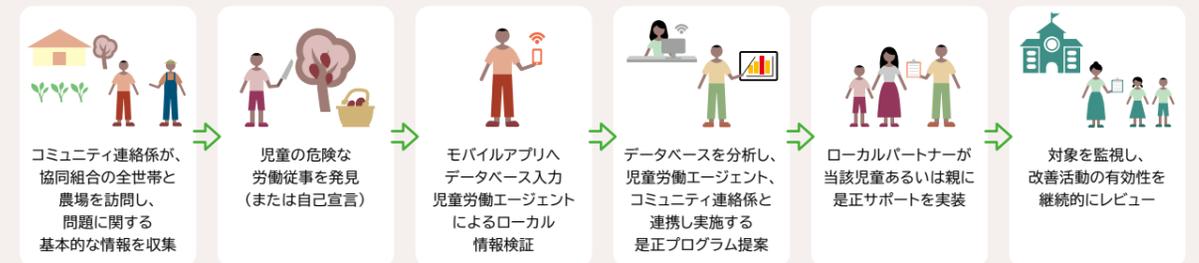
PICKUP

児童労働の撤廃：児童労働モニタリングと教育機会の提供

児童労働の問題について、CLMRS (児童労働監視改善システム) の導入と教育機会の提供のサポートを主眼に置き、取り組んでいます。アフリカにおける児童労働問題は、家庭の貧困や通学の困難さ、家族経営農家での手伝いなどに起因しており、児童労働者数の把握が難しいのが実情です。当社グループでは、ガーナとコートジボワールで展開しているコミュニティ支援プログラムにおいて、CLMRSを導入しています。



CLMRSの仕組み



森林破壊の抑制と植林活動

2021年はNPOのOne Tree Plantedをパートナーとして、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緑陰樹の苗木10万本を植樹します。このエリアは広範囲にわたる森林破壊により現地の生物多様性が失われています。また温室効果ガス排出量の増加により、地元コミュニティや小規模農家は、洪水の増加、干ばつなどの影響を受けています。



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、生物多様性を高め、土壌改善に貢献します。農業従事者は、農園に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、植林を通じて、農家の生活向上にも貢献することができます。

ステークホルダーとの対話と市場創造

顧客との共創

ブラマーでは、顧客との協働により各コミュニティでのコミュニティ支援プログラムを展開し、プログラムを拡販しています。日本においてもサステナブルなカカオ・チョコレートの市場拡大を図るため、プログラム豆の取り扱い拡大に向けた顧客との具体的な対話を進めています。

カカオ業界との共創

ブラマーは世界カカオ財団 (WCF) の設立メンバーであり、現在も理事として参画しています。「Cocoa Action (カカオアクション)」「the Cocoa and Forests Initiative (カカオ&森林イニシアチブ)」をはじめとした、世界カカオ財団の主力プログラムへの参画を通して、リーダーシップを発揮しています。

顧客の“声”

Vice President of Global Sustainability and Compliance
Costco Wholesale Corporation
Ms. Sheri Flies

Costcoとブラマーは、サプライチェーンパートナーのOlam社とともにSassandra Cocoaというユニークで持続可能なカカオ豆についてのパートナーシップを結んでいます。コートジボワールで2009年から展開しているこのプログラムは、トレーサビリティが確保された高品質の製品提供、農家やコミュニティの利益と生活の向上、および環境へ配慮した活動の導入を目的とし、独立した第三者機関であるIntertekによる監査を毎年受け実施しています。プログラム豆はブラマーによってチョコレート原料になり、当社の「Kirkland Signature」チョコレート製品に使用されています。Sassandra Cocoaプログラムは大きな進歩を遂げてきました。同プログラムの取り組み領域は広く深く、当社の最も強力な責任ある調達プログラムの一つです。プログラムの10周年と、ブラマーおよびOlam社とのパートナーシップを祝えることを嬉しく思うとともに、今後も強力なパートナーシップを継続していきたいと思っています。

Sassandra Cocoaプログラム詳細: <https://www.costco.com/sustainability-cocoa-coffee.html>

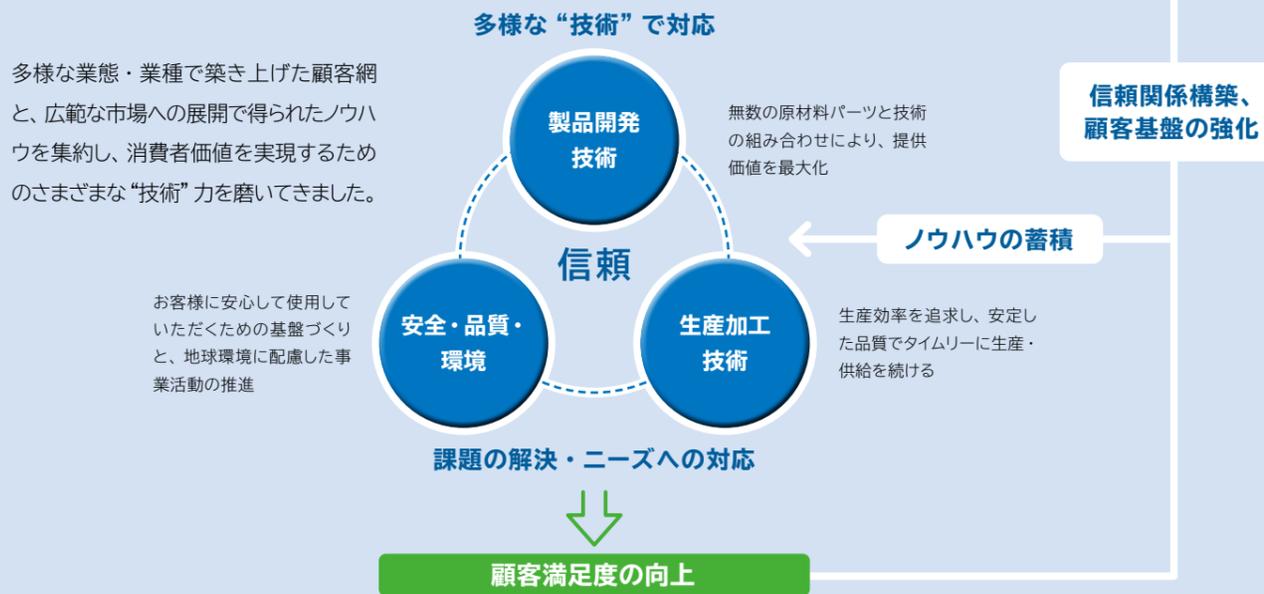
2 信頼を支える“技術”

不二製油グループのビジネスは、私たちを信頼し、ものづくりを“共創”していただける数多くのお客様に支えられています。そして私たちは、日々の顧客とのコミュニケーションにより、課題やニーズを把握し、さまざまな“技術”を用いて解決を目指します。これらの活動は顧客満足度の向上につながり、結果としてお客様がお困りの際は声をかけていただけるという循環を生み出しています。長年にわたり、多様な業態・業種で築き上げた顧客基盤と信頼関係は、当社グループの成長の源となっています。

顧客の困りごとを解決することが自社の成長に

顧客の課題・ニーズを把握

多様な顧客網	業態	リテール 外食・カフェ	スーパー 百貨店	コンビニ 生協
	業種	パン 洋菓子 健康食品	流通菓子 冷凍食品 惣菜	飲料 冷菓 食肉加工



消費者への提供価値を実現する営業活動

担当者の“声”



不二製油株式会社
営業部門 営業第二部
谷山 太一

私は大手コンビニエンスストアを担当しており、主にパン向けの製品提案を行っています。提案時には、消費者に提供できる価値は何かを明確にし、不二製油の製品を使うことで、それを実現できるよう心がけています。そのため、普段から「顧客やその先の消費者が何を求めているか、この先起こる変化は何か」という視点を大事にしています。

近年感じる変化は、社会課題と顧客のニーズがリンクしてきている点です。例えば、廃棄ロスを減らすために、より日持ちするように工夫された製品のニーズが高まったり、地球環境に配慮した原料やスキームづくりが求められたりしています。これまでに以上に顧客や消費者に密着し、社会課題を見据えた視点を持つことで顧客や社会への貢献を果たしていきたいです。

2 信頼を支える“技術” Technologies

製品開発技術

無数の原材料パーツと技術の組み合わせにより、付加価値を高める力

油脂の硬さを分けることで、さまざまな物性の油脂を生み出すこと、そこに風味を作る上で重要な原材料と技術を組み合わせ、バランスよく組み立てていくことがコア技術です。このコア技術により、パームや大豆という植物性の主原料の持つ可能性を最大限に引き出すことで付加価値を高め、幅広い製品群を作り出しています。各原材料や配合、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、消費者価値を提供しています。

例：チョコレートの製品開発イメージ チョコレートにとって重要な「機能性」と「おいしさ」を支えるのが、油脂を「分ける」技術と各原材料を「組み立てる」技術であり、顧客の用途に最も適した製品を提供しています。



顧客への提供価値の最大化

中間素材メーカーである不二製油にとっての直接のお客様は、食品メーカー・製菓製パン店・外食・コンビニのベンダーなどであり、私たちの製品が直接店頭に並ぶことはありません。しかしながら、お客様がより魅力的な商品を生み出すために必要な製品技術や、市場トレンドを反映した最終商品を提案することで、提供価値の最大化を目指しています。



顧客との共創により新たな価値を創出

価値提供により、お客様に頼られる存在に

担当者の“声”



不二製油株式会社 開発統括部門
市場ソリューション第一部 デザート課 課長
原田 江里子

目の前の課題を解決するだけでなく、消費者ニーズの変化を見据えた、未来の価値を創造していくことを目指しています。それらを実現するための魅力ある最終商品の提案と、その商品を作るために適した製品を生み出すこと。これが私たちならではの価値提供の方法だと考えています。

最近では、タンパク質摂取のニーズの高まりが今後菓子業界にも拡大していくことを予想し、お客様の製造工程における作業効率を高め、かつ食感を改善できる大豆たん白製品を開発しました。おいしく、しかもタンパク質リッチな菓子の展開が可能となり、お客様にもご満足いただいています。これからも心と体に嬉しい食や、さまざまな課題解決につながる食を、とびきりおいしく提案することで、お客様に頼られる存在であり続けたいです。

生産加工
技術

業務用素材メーカーとして安定生産・供給を続ける

不二製油は業務用の素材メーカーであり、何トン、何百トンといったスケールのオーダーに対しても、常に安定した品質の製品を、遅延なく供給することが求められます。研究室や小規模設備での試作品と同じ風味・物性の製品を生産するために、日々製造条件のコントロールを行う技術力が不可欠です。

熟練の生産従業員による生産技術の伝承やTQM (Total Quality Management) 活動を通じて、安全性はもちろんのこと、生産性改善・人材育成を行い、各従業員のモチベーション、スキルを高める風土を醸成しています。また、販売部門とも連携した綿密な生産計画により、生産ロスを最小限にとどめた効率的な生産を目指しています。



各生産工程における品質の振れを最小限に抑えるためのノウハウを蓄積



現場の作業工程改善により生産性向上を図るチームビルディングと発表会

生産現場にノーはなし

担当者の
“声”



不二製油株式会社
チョコレート事業部門
チョコレート生産部 課長
大澤 裕樹

生産現場では、お客様の求める品質の製品を、必要なタイミングで無駄なく生産することが求められます。そのために注力しているのは、生産効率と緊急対応力の向上です。製造工程における稼働ロス低減に向けた取り組みとして、各係の活動報告と好事例の横展開を毎月行い、全体のレベルアップを図っています。

時として、機器や品質のトラブルが発生することがありますが、普段から各機器の構造や目的を理解した上での操作を徹底することにより、各メンバーが柔軟に対処できる能力を高め、影響を最低限に抑制しています。

「生産現場にノーはなし」をモットーに、できない理由ではなく「どうすればできるか」を全員が一丸となって考えることを大切にしています。

安全・品質・
環境

食の安全・品質

原料調達から生産・出荷までの各工程において、製品やその製造プロセスが不二製油の規格・基準をクリアしているかをチェックする品質管理部に加え、法令の遵守および「顧客視点で高品質な製品であるか」を検証する独立組織として品質保証部と安全品質環境監査室を設置し、食品安全に関わる製品・製造プロセスの横断的な検証や、委託加工先に対する品質インスペクション*を実施しています。

また、月に一度「安全・品質・環境会議」を開催し、関連部門による問題点や課題とその対策の報告、情報共有を行うことで問題の再発防止に向けた横展開を図っています。

* 品質インスペクション：品質の維持および向上のための検査・査察



食品安全分析センター

安全・安心な製品の供給のために

担当者の
“声”



不二製油株式会社
生産技術部門 品質管理部 部長
坂田 哲夫

お客様にお届けする製品の最終チェックは私たち品質管理部が担っており、製品の安全供給、事故の未然防止をミッションにしています。そのために日々、製品の品質管理、各生産拠点の工程管理に注力しています。

例えば、規格化が難しい「風味」においても、検査員の厳しいチェックによる判定や、お客様の用途に応じた検査項目を設けることで、安心して使用していただくことを目指しています。

また、生産部との連携による製造工程の検査精度の向上や、迅速な分析体制の構築により、不良品発生防止だけでなく生産性の向上にも貢献しています。

環境

当社グループは社会の一員として、経済的価値を創出するだけでなく、地球環境に配慮した事業活動に取り組むことが必要であると考えています。

環境基本方針に基づき、「環境ビジョン2030」ではCO₂排出量・水資源使用量・廃棄物量の削減、資源リサイクルの目標を定め、エネルギー使用量の少ない新設備の導入や、生産処理水の再利用の仕組みの構築を進めています。

日本においてはエネルギー管理統括室を設置し、技術開発部門をはじめ各部門との連携を強化することで、環境負荷を低減させた生産技術への取り組み等を加速していきます。



環境負荷の低減を専門とする技術開発部門(エンジニア)が生産ラインを設計

“技術”の基盤をグローバル事業に活かす

当社はグローバルに事業拡大を進めています。嗜好や商慣習は各国各様であることから、ビジネスの展開は各エリアにおける執行を強化する一方で、グループ全体の競争力を強化する事業基盤構築を進めています。

日本における事業発展の中で培ってきた製品開発技術・生産加工技術・安全と品質、環境の技術は、価値創造の源泉となる基盤の一つです。グループ全体のネットワーク形成や、支援による取り組みをグループ本社が主導し推進しています。



C“ESG”O部門の支援による安全、品質、環境に関するマテリアリティの施策推進

C“ESG”O SECTION
⇒ P76



世界のR&D担当者のグローバルネットワーク強化

CTO SECTION
⇒ P72



日本のスペシャリスト派遣によるグループ会社の生産性向上等の支援

CSO SECTION
⇒ P52

3

提供価値と事業機会
～ Plant-Based Food Solutions ～

2017年、不二製油グループの製品開発・事業展開の方向性のコンセプトとして、「Plant-Based Food Solutions (PBFS)」を打ち出し、植物性食品素材によって社会が直面する課題を解決していく決意を表明しました。

Plant-Based Food Solutions

私たちは、植物原料がもつ無限の力を最大限に引き出し、おいしくお届けすることで、人も地球もより健康になれる世界を実現します。
世界的な人口増加、健康志向の拡大、高齢化への対応といった社会が直面する課題を植物素材を用いた食の力で解決してまいります。
時代の半歩先を読みそれぞれに価値ある答えを創り出す、それが私たちの決意です。

社会の変容に応じた顧客・消費者へのさらなる提供価値の創出

Plant-Based Food Solutions

これまでの価値

不二製油グループは創業以来、パーム、カカオ、大豆といった植物由来の原料を主に、お客様や消費者の困りごとを解決する製品を提供してきました。

各国が経済成長する時代において、物質的な豊かさが求められていく中では、「本物」に代替するばかりでなく、そこに本物にはない価値を加えた「新しい本物」を作り上げることで、最終商品のおいしさやさまざまな機能性付与、品質の向上を実現し、食文化の発展や変容に寄与してきました。

これからの価値

不二製油グループはこれまで創出してきた価値に加え、これからも社会に貢献できる価値の創出を目指します。

現在、世界中でさまざまな人権・地球環境などへの課題意識が高まり、サステナブルな社会の実現に向けた取り組みが進められています。また、食生活や人口動態が変容する中で、生活習慣病の改善、高齢化による健康寿命の延伸など、食と健康はますます切り離せないものとなってきています。

不二製油グループは植物性原料の持つ力を最大限に引き出すことで、「サステナブル」かつ、心と体の健康に寄与する「おいしさ」によって世界中の消費者や社会に貢献していきます。
人が生きていく中で欠かすことのできない栄養源である「油脂」「たん白」。さらにそれらをおいしく提供する「チョコレート」や「乳化・発酵」。当社グループの主要4事業やそれらの技術を組み合わせた製品を創り出すことで、事業機会を捉え成長していきます。

・おいしさ（心と体の健康） ・サステナブル

・おいしさ ・食の多様性 ・利便性 ・機能性 など

過去

現在

未来

これまでの価値



消費者価値
・おいしさ
・食の多様性
・利便性

顧客価値
・物性改良による機能性付与
・品質安定、品質改良
・安価・安定供給

社会背景

・経済成長、物質的な豊かさの追求 ・食文化の発展、変容

これからの価値

技術の関連が深いセグメント 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

健康チョコレート

チョコレートのおいしさを活かし、幅広い消費者に喜ばれる健康チョコレートの展開を強化しています。タンパク質の摂取を強化する高タンパクタイプや、ポリフェノールなどさまざまな健康成分を多く含むタイプなど、製造工程における徹底した品質管理が可能な当社グループならではのラインナップを拡充しています。 [⇒ P63](#)

シュガーフリーチョコレート

肥満や生活習慣病の予防のため、糖の過剰摂取防止へ世界的な注目が高まっています。当社グループは従来のおいしさを保ちながらも、砂糖を低減したチョコレートを展開し、おいしさと健康の実現を目指しています。 [⇒ P65](#)

デイリーフリーチョコレート

ミルクチョコレートには乳原料が多く使われています。将来的な乳原料の供給不足や、多様な食・消費の嗜好に応えるため、乳原料不使用で、おいしさを保ったデイリーフリーチョコレートの開発を進めています。

低トランス脂肪酸油脂

トランス脂肪酸の大量摂取による心疾患発症のリスク上昇が報告されています。当社は需要の高まりに応える供給体制を構築するなど、低トランス脂肪酸油脂の展開をグループ全体で加速しています。 [⇒ P61](#)

減塩などに寄与する健康油脂

溶けにくい物質を分散させる技術を活用し、塩味、スパイス感など含め辛味、酸味を強く感じさせる効果を付与した油脂を開発しました。これにより、おいしさを維持したまま調味料の使用量を減らし、減塩することが可能です。

安定化DHA・EPA

DHA・EPAは風味劣化が早く、認知機能の低下抑制や中性脂肪低減等の効果が認められながらも用途が限定されるという課題を有していました。当社が開発した安定化技術は、さまざまなシーンで手軽にDHA・EPAを摂取できる可能性を広げ、超高齢化が進む社会での健康寿命の延伸に貢献します。

乳化・発酵の基礎研究強化

基礎研究の研究人員の配分強化や、留学などを通じた最先端の乳科学・技術の取得を進め、食のおいしさのキーとなる乳化・発酵の技術基盤を強化しています。 [⇒ P75](#)

植物性食品素材製品の拡充

動物性原料を使わず、大豆その他の植物原料によるチーズ素材やホイップクリーム、豆乳クリームバターなど植物性の製品を拡充し素材の選択肢を広げていきます。 [⇒ P67](#)

タンパク質摂取強化

タンパク質の摂取不足は免疫機能・運動能力・認知機能の低下を引き起します。当社グループは溶解性や食感の改良などにより、植物性タンパク質を摂取しやすい形に加工し世の中に提供しています。 [⇒ P69](#)

大豆以外の多糖類素材

サラッとした飲み心地の低糖タイプなど、世界に酸性乳飲料のおいしさを広げるグローバル戦略を軸に、欧州に新たな生産体制の構築を進めています。 [⇒ P69](#)

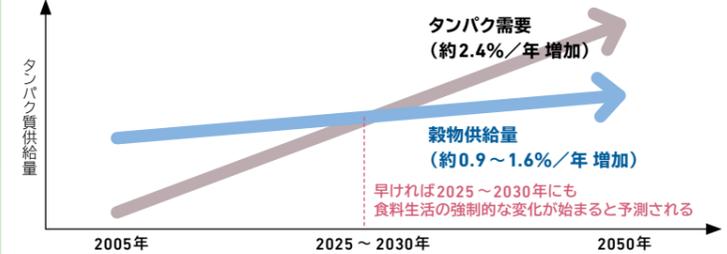
植物性タンパク素材の探求

大豆以外の植物性タンパク素材の探求を進めています。スポーツ栄養や糖尿病、脳と体の健康など、さまざまな健康に寄与する機能性タンパクやタンパク質から抽出される機能性素材について取り組んでいます。

植物性食品素材の拡大

世界の総人口は2050年には約100億人になると予測されており、この人口増加を賄うタンパク源が枯渇すると考えられています。

タンパク質の需要と供給

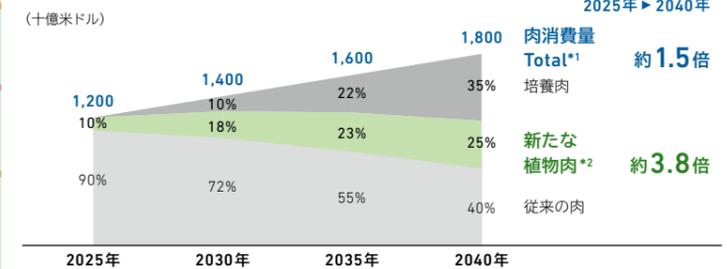


出所：ちとせ研究所の2020年12月データをもとに当社再編

タンパク質の供給量を拡大するためには、気候変動への影響や環境負荷の観点から、畜産に頼るだけでなく植物性、培養肉、昆虫食などの代替タンパクへの置き換えが必要であり、植物性食市場は拡大が見込まれています。

世界食肉消費量：

2040年には新たな植物肉の供給量が約3.8倍へ成長する見通し



*1 数字は百億の位を四捨五入しています。
*2 下記引用レポートにおいて、高度な製造工程により、従来のヴィーガン・ベジタリアン向けの製品よりもより食感・風味が肉に近い植物性の肉代替品を定義しています。
出所：A.T Kearneyのデータをもとに、当社再編
When consumers go vegan, how much meat will be left on the table for agribusiness? (kearney.com) copyright A.T. Kearney, 2020. All rights reserved. Reproduced with permission.

不二製油グループは、人口増加や気候変動といった社会課題を背景にした植物性食市場の拡大に対し、植物性食品素材によって心と体の健康に寄与する「おいしさ」で貢献することを目指しています。広く一般的に植物性食が普及するためには、植物性食を当たり前のものとして食生活に組み込んでいただくことが必要です。日頃から慣れ親しんでいるメニューが実は植物性食で、しかもおいしかった!という体験と驚きにより自分事としていただくため、「おいしさ」「驚き」「体験」が消費者と植物性食をつなぐキーワードだと考え、取り組みを進めています。 [⇒ P70](#)



気候変動対応 環境負荷低減 食の偏在 一人ひとりの Well-Being

2050年 社会像イメージ
食の量と質の偏在が 解消され 一人ひとりの Well-Beingが 向上する社会

「未来を支える新規技術の開発と新規事業の推進」 [⇒ P75](#)

・おいしさ（心と体の健康） ・ サステナブル

・ サステナビリティ志向（人権・環境） ・ 人口動態の変化と食の偏在 ・ 多様な健康問題

経営の重要項目の特定と執行体制

当社は、持続的な不二製油グループの成長とサステナブルな社会の実現の両方を追求するESG経営を進める上で重要な項目として、全社重要リスクやESGマテリアリティを特定し、管掌役員によって対応を進めています。

蓋然性が高いと判断できるものおよび財務影響が定量的に分析可能な重要な項目

全社重要リスク

不二製油グループの重要なリスク ⇒ P37

不二製油グループは、植物性食品素材による社会課題の解決を追求することで（「Plant-Based Food Solutions (PBFS)」）、持続的な成長を果たすと同時にサステナブルな社会の実現に貢献することを目指した事業経営を進めています。

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を展開しており、植物性の原料の持つ可能性を引き出す研究開発力や、70年の歴史で培われた生産加工技術を製品群と組み合わせて付加価値を上げていくことで、事業の成長拡大を果たしています。不二製油グループのバリューチェーンは、社会課題や経済環境の変化などの影響を受けます。また、バリューチェーンに内在するさまざまなリスクを認識していますが、事業における重要なリスクのうち、2021年度は12項目を主要なリスクとして選定し、リスクマネジメント活動を通じて事業リスクの低減に努めています。

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



財務価値測定の一例

TCFD

TCFD提言への対応 ⇒ P40

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。気候変動の影響による企業の財務的なインパクトを定量的に分析し、事業戦略につなげるための手法として取り組んでいます。

社会や地球環境に及ぼす影響度が大きい重要な項目

2021年度 ESGマテリアリティ ⇒ P39

ESGマテリアリティ

不二製油グループは、ステークホルダーの関心度と当社グループの事業への影響度の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ESGマテリアリティとして特定しています。ESGマテリアリティは、社会や地球環境に及ぼす影響度が大きい重要な項目であり、定量的に測定が困難なものも含まれます。

一方、全社重要リスクは主として、現時点で蓋然性が高いと判断できるものおよび財務影響が定量的に分析可能なものを自社の事業上のマテリアリティとして特定しています。

両者は一部重複するものもありますが、2つのマテリアリティを当社グループ内で運用しています。

- | | | |
|--------------|----------------|----------|
| 1 食の創造 | 5 気候変動の緩和と適応 | 9 DE&I* |
| 2 サステナブル調達 | 6 水資源の保全 | 10 GRC** |
| 3 食の安全・安心・品質 | 7 資源循環 | |
| 4 労働安全衛生 | 8 環境に配慮したものづくり | |

*1 DE&I: ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン
*2 GRC: ガバナンス・リスク・コンプライアンス

ミッション

管掌する重要項目



取締役 兼 最高財務責任者 (CFO)
松本 智樹

- 財務・経営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
- ICT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

2 8 10
10

CFO SECTION
⇒ P42



最高経営戦略責任者 (CSO)
信達 等

- 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
- CFOとの連携による合併・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

1 4 6 10
1 2 10

CSO SECTION
⇒ P52



最高技術責任者 (CTO)
木田 晴康

- グループの継続的発展のための、技術イノベーションによる次世代事業の柱となる新規事業テーマ群の創出、および事業化の推進
- 既存事業の発展および新規事業の事業化を踏まえ、グループ全体の研究開発に関する施策・戦略を立案
- PBFSを軸とした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

6 10 11
1 7 8

CTO SECTION
⇒ P72



取締役 兼 最高ESG経営責任者 (C“ESG”O)
門田 隆司

- 特にE（環境）とS（社会）を中心に、ESG経営を強化し、「サステナブルな企業価値向上」と「社会のサステナブルな発展」との両立を取締役会と連動して実行することによるステークホルダーへの貢献

5 7 11 12
3 4 5 6
7 10

C“ESG”O SECTION
⇒ P76



取締役 兼 最高総務責任者 (CAO)
高杉 豪

- ほかのCxO、社内の部署と部署をつなぎ、メンバー全員を会社の目指す目標に向けて主導
- 企業活動に関連する正確かつ透明性の高い情報の適切なタイミングでのステークホルダーへの提供
- ステークホルダーの信頼獲得に資するコーポレートガバナンスの向上
- グローバル経営に資する組織・人事・人材戦略の企画立案、推進

3 9 12
9 10

CAO SECTION
⇒ P80

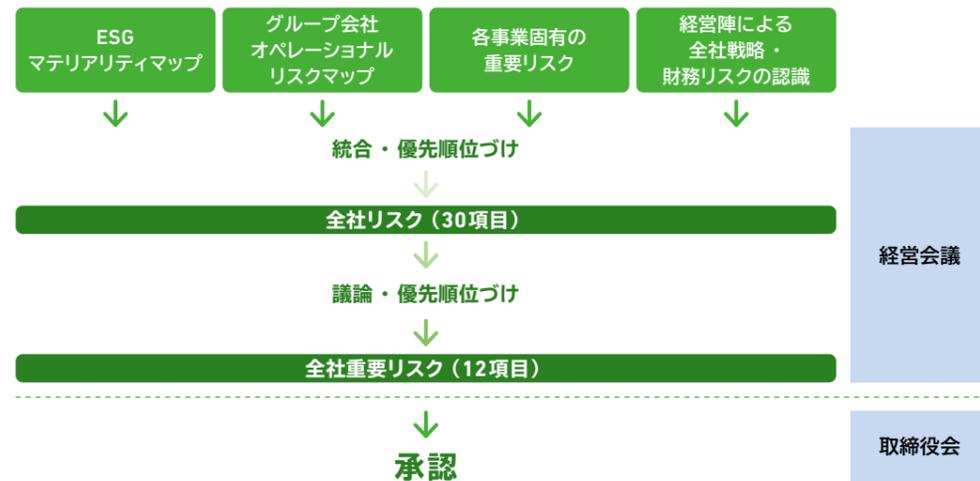
全社重要リスク

不二製油グループのリスクマネジメント体制について

当社グループはグローバルに事業展開しており、その事業領域においては多種多様なリスクが存在します。このリスクに対処するため、以下のリスクマネジメント体制を構築しています。

① リスクの特定

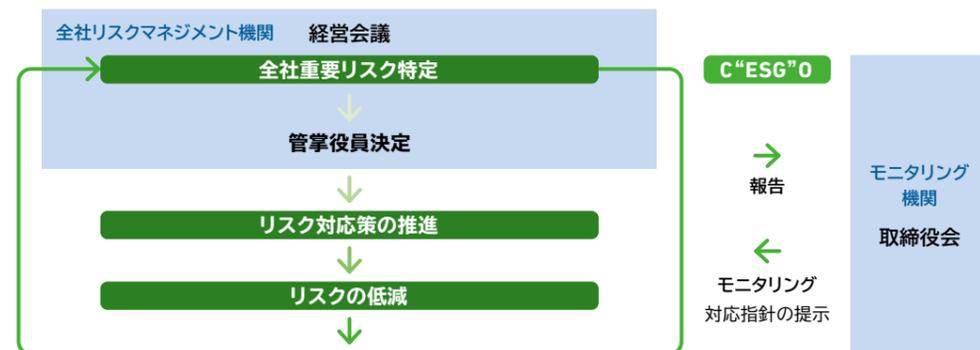
グループ各社でリスクマップを作成し、各社におけるオペレーショナルリスクを特定すると同時に、経営会議にて戦略上のリスク/財務リスクを決定しています。これらによってリスクを網羅的に把握した上で、特に重要なリスクを取締役会において決定しています。



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づけ、上記で決定された重要なリスクについて、各リスクの管掌役員を決定し、対応策を定めています。また、管掌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管掌役員であるC“ESG”Oにより管理され、定期的にと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。



③ 2020年度のモニタリング結果

2020年度に決定された11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、各リスクの管掌役員から2020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。

2021年度の重要リスクの特定においては、新たなリスクとして「事業展開国のカントリーリスク」を認識し、必要な対応策の検討を管掌役員に指示しています。

不二製油グループの重要なリスク (2021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、2021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	管掌CXO				
			CFO	CSO	CTO	C“ESG”O	CAO
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精査と資産効率の向上 グループ会社所在地の規制およびルール変更の動向を把握し、早期に対応を進める 		●			
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手順化とグローバル支援体制の整備、保険活用によるリスク低減 				●	
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 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"> 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			<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 ダイバーシティ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 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 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"> 市場が求めるトレンドを的確に捉えた商品開発や事業戦略を推進できる体制の構築 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 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 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 		●			
10-2						●	
10-3				●			
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 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"> 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および情報開示の推進 フードロス削減等の資源循環への取り組み推進 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 				●	
11-2						●	
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 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 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 				●	
12-2							●

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、ESG 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

2021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、有識者の助言などを考慮

2020年度 ESG マテリアリティとして特定していた「包装材の削減」はグループ全体で推進する体制からグループ各社で取り組む体制に移行し、新たに「健康的な食の提供」と「コンプライアンス」が追加されました。

2021年度 ESG マテリアリティマップ

ステークホルダーの関心度	極めて高い	非常に高い	高い	非常に高い	極めて高い
	<ul style="list-style-type: none"> プラスチック使用の削減 	<ul style="list-style-type: none"> 動物性タンパク、乳製品を代替する環境負荷の低い植物性食品素材の普及と代替技術の確立 健康課題や生活の制限の解消によるシニアの Well-Being の実現 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 WHO 指針および各国での法規制に基づいた、製品中のトランス脂肪酸含有量の低減 	<ul style="list-style-type: none"> GRC*1 水資源の保全 資源循環 環境に配慮したもののづくり 	<ul style="list-style-type: none"> 食の創造 サステナブル調達*2 DE&I*3 気候変動の緩和と適応 	<ul style="list-style-type: none"> 食の安全・安心・品質 労働安全衛生 人材育成

*1 GRCにはコーポレートガバナンス（取締役会の実効性向上など）と内部統制（グループガバナンス、リスクマネジメントなど）の観点が含まれますが、ESG委員会においては内部統制に関する項目をモニタリングしていきいます。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いきいます。

*2 サステナブル調達の重要な観点に、人権の尊重、生物多様性の保全、森林保全なども含まれています。

*3 DE&I:ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン

ESG委員会

ステークホルダーの期待に応える ESG 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2015年に「ESG委員会」を設置しています。ESG委員会は年2回以上開催し、当社グループの ESG マテリアリティの特定や進捗状況のモニタリングに加え、その他 ESG 活動に関する課題や目標・戦略の審議を行っています。同委員会には社内外有識者をアドバイザーとしてお招きし、社会の視点を取り入れるようにしています。審議結果については、委員会開催の都度、取締役会に対して報告し、レビューを受けています。



「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2021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/>

2021年度 ESG マテリアリティ

ESG マテリアリティ		目指す姿	特に貢献を目指す SDGs	管掌 CxO	関連ページ
重点分野	重点項目				

不二製油グループの事業特性を活かし、業界を牽引する取り組みを創出する領域

1 食の創造	食資源不足へのソリューション提供	• 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植物性食品素材の普及と代替技術の確立	2, 11, 12, 13	CTO	P30 ~ 33, 67 ~ 71
	健康的な食の提供	• 健康課題や生活の制限の解消によるシニアの Well-Being の実現	3, 12, 13		
	糖質低減への対応	• 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	3, 12, 13	P62 ~ 65, 69	
	トランス脂肪酸含有量の低減	• WHO 指針および各国での法規制に基づいた、製品中のトランス脂肪酸含有量の低減	3, 12, 13	P32, 61	
2 サステナブル調達	パーム油のサステナブル調達	• 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% • パルマジュ エディブル オイルの全サプライヤーに労働環境改善プログラム（LTP*1）を適用し、2025年までに完了	8, 12, 13, 15, 16, 17, 18, 24	CSO	P20 ~ 25
	カカオのサステナブル調達	• 「責任あるカカオ調達方針」の推進 • 2030年までにカカオ栽培地域に対して100万本植樹 • 2025年までにILOの定める「最悪の形態の児童労働（WFCL）」ゼロ	4, 8, 12, 13, 15, 16, 17, 18, 24		
	大豆のサステナブル調達（GMO問題含む）	• 大豆および大豆たん白原料におけるサステナブル調達の推進	12, 13, 15, 16, 17, 18, 24		

事業活動の基盤として取り組む領域

3 食の安全・安心・品質	食の安全と品質の徹底	• 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	12, 13, 15, 16, 17, 18, 24	CTO	-
	労働安全衛生	労働安全衛生の推進	• 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		
5 気候変動の緩和と適応	CO ₂ の排出削減	環境	• 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1）で18%削減（基準年2016年） 注：SBT認定取得	C“ESG”O	P76 ~ 79
		ビジョン2030	• 2030年に水使用量原単位を20%削減（基準年2016年）		
		⇒ P79	• 2030年に廃棄物量原単位を10%削減（基準年2016年）		
7 資源循環	廃棄物の削減	• 2030年に廃棄物量原単位を10%削減（基準年2016年）	12, 13, 15, 16, 17, 18, 24	CTO	-
	フードロスの削減	• 技術イノベーションを通じたバリューチェーン上のフードロス削減へ貢献	12, 13, 15, 16, 17, 18, 24		
8 環境に配慮したもののづくり	製品・原材料の環境負荷低減	• 環境負荷の低い原料の探索と新技術開発による「環境ビジョン2030」への貢献	6, 12, 13, 15, 16, 17, 18, 24		
9 DE&I*2	ダイバーシティ経営の実践	• 会社で働く仲間の基本的な人権、多様性、人格、個性を尊重し、差別や嫌がらせのない、働きがいのある職場づくり	5, 8, 12, 13, 15, 16, 17, 18, 24	CAO	P80 ~ 83
10 GRC*3	リスクマネジメントシステム	• 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	12, 13, 15, 16, 17, 18, 24	C“ESG”O	P36
	情報セキュリティマネジメント	• 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	12, 13, 15, 16, 17, 18, 24	CFO	P45
	コンプライアンス	• 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	15, 16, 17, 18, 24	CAO	P94
	グループガバナンス	• 有効なグループガバナンス体制の構築を通じた企業価値の向上	12, 13, 15, 16, 17, 18, 24	CSO	P92 ~ 94
	コーポレートガバナンスの向上	• 取締役会の適正な運用を通じた企業価値の向上	12, 13, 15, 16, 17, 18, 24	CAO	P85 ~ 91

*1 LTP: Labour Transformation Programme *2 DE&I: ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン *3 GRC: ガバナンス・リスク・コンプライアンス

TCFD 提言への対応

不二製油グループは、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、「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」の4項目について、積極的に情報開示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

ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> C“ESG”0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・機会を管理し、TCFDの提言に基づくシナリオ分析を実施し、分析内容を経営会議、取締役会に報告・承認（年1回以上）。 取締役会の諮問機関としてC“ESG”0が委員長を務めるESG委員会を設置し、活動内容は取締役に具申。ESGマテリアリティの特定、サステナビリティ戦略の検討・審議、ESGマテリアリティ推進状況のレビュー等を実施。 「気候変動の緩和と適応」についてもESGマテリアリティの一つとして特定し、「環境ビジョン2030」の実行を通じた取り組みを推進。
戦略	<ul style="list-style-type: none"> 国内グループ会社および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のシナリオ分析と気候変動リスク・機会の選定、財務インパクトの評価を実施。 ⇒ P41「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」 当評価を踏まえ、自社および社会や地球へプラスのインパクトをもたらす脱炭素社会を実現するための省エネ活動、再エネ活用等、さらなるCO₂排出量削減の推進を目指す。 当社グループは「Plant-Based Food Solutions (PBFS)」のコンセプトのもと、植物性食品素材による社会課題解決を目指している。家畜肥育に伴う気候変動への悪影響の懸念による、代替肉等のPlant-Based Food（植物性食品）の市場拡大の可能性に対しても、事業展開を強化する。
リスク管理	<ul style="list-style-type: none"> 全社重要リスクを特定し、PDCAサイクルによってリスクを管理する全社リスクマネジメント体制を構築 ⇒ P36「全社重要リスク」 気候変動リスクも全社重要リスクの一つと位置づけ、全社リスクマネジメント体制において管理し、検討・対応内容は年に1回以上取締役会に報告。
指標と目標	<ul style="list-style-type: none"> 「環境ビジョン2030」において、2016年比で2030年にCO₂排出量をスコープ1+2総量で40%、スコープ3（カテゴリ1）総量で18%削減することを掲げている。* 「環境ビジョン2030」の目標達成に向け、生産現場での省エネ活動やエネルギー使用量の少ない新設備の導入、再生可能エネルギーの使用等に積極的に取り組み、スコープ3データの精度向上、排出量が多いカテゴリ1の削減方法検討、SBT認定を取得した目標を達成するためのグループ内における説明・周知活動等を実施。

*【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：詳細情報については、P79「環境ビジョン2030」をご参照ください。

シナリオ分析は右ページのとおりです。

当社グループが識別している4つのリスクに対し、以下の施策を進めています。

1. 環境規制対応コストの増加	「環境ビジョン2030」のグループ各社での実践。技術開発部に環境や省エネの専門チームを設け、環境負荷を低減する生産設備の検討や構築 ⇒ 関連：「C“ESG”0 SECTION」 P76
2. サプライヤーの森林破壊による影響	グローバルサステナブル調達委員会を設置し、グループ全体のリスクを管理できる体制を構築 ⇒ 関連：「主原料のサステナブル調達」 P20
3. 異常気象による自然災害の激甚化	自然災害時に操業が継続できるBCP体制の構築など ⇒ 関連：「CSO SECTION（米国南部の南方系油脂のトップシェア獲得を目指す）」 P61
4. 世界的な主要原料の不足懸念・価格高騰	グローバルサステナブル調達委員会を設置し、グループ全体のリスクを管理できる体制を構築 ⇒ 関連：「主原料のサステナブル調達」 P20

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

項目	No	リスク・機会内容	2050年頃における財務インパクトの評価 (↓：マイナスのインパクト ↑：プラスのインパクト ↓・↑の数はインパクトの大きさ)			
			2℃シナリオ		4℃シナリオ	
			内容	影響度*1	内容	影響度*1
リスク	移行リスク	政策・法規制 1 環境規制対応コストの増加	<ul style="list-style-type: none"> 環境関連の規制強化により、一部の国において炭素税が課され、コストが増加する可能性がある。 生産工程および物流において、化石燃料から再生可能エネルギーへの置換や温室効果ガス排出削減が求められ、既存資産の減損や追加設備投資によりコストが増加する可能性がある。 	↓↓	<ul style="list-style-type: none"> 2℃シナリオよりも炭素税の導入国が少なく、炭素税額が小さいが、当社のグループ会社が所在する一部の国において炭素税が課され、コストが増加する可能性がある。 	↓
		評判 2 サプライヤーの森林破壊による影響	<ul style="list-style-type: none"> 主要原料であるパーム油、カカオ、大豆等を調達するサプライヤーが森林破壊を行った場合、当社グループが間接的に森林破壊を行ったとみなされ、当社グループの評判が低下し、主要顧客から取引を停止され売上が減少する可能性がある。 欧米を中心とする世界各国が森林破壊を行ったサプライヤーに対して禁輸措置を講じることで、各国に所在する当社グループ会社の原料調達および生産に支障を来たし売上が減少する可能性がある。 	↓↓	2℃シナリオと同様	↓↓
	物理的リスク	急性 3 異常気象による自然災害の激甚化	<ul style="list-style-type: none"> 風水害の頻度や威力の増加により、台風被害が多い日本に工場を立地する不二製油、ハリケーン被害が多い米国の、ルイジアナ州に工場を立地するフジオイル ニューオリンズ、およびジョージア州に工場を立地するフジ ベジタブルオイルなど、当社グループ会社の工場が風水害による被害を受け、操業停止となる可能性がある。 	↓↓	<ul style="list-style-type: none"> 2℃シナリオを上回る風水害の頻度や威力の増加により、不二製油、フジ ベジタブル オイルなど、当社グループ会社の工場がより甚大な風水害による被害を受け、長期間にわたり操業停止となる可能性がある。 	↓↓↓
		慢性 4 世界的な主要原料の不足懸念・価格高騰	<ul style="list-style-type: none"> 森林の開発制限強化により、耕地面積の増加が見込めず、パーム油、カカオ、大豆など当社グループ主要原料の収穫量が現状程度である一方、人口増により、需要が増加することで供給量が不足し、主要原料の一部を調達できず、当社グループ製品の生産に支障を来たし、売上が減少する可能性がある。 	↓↓	<ul style="list-style-type: none"> パーム油、カカオ、大豆など当社グループ主要原料の栽培適地移動、耕地面積の減少により、主要原料の収穫量が減少する一方、人口増による需要増加により供給量が大幅に不足し、主要原料の大部分を調達できず、当社グループ製品の生産に大きな支障を来たし、売上が大幅に減少する可能性がある。 	↓↓↓
機会	市場	5 PBF*2市場の拡大	<ul style="list-style-type: none"> 家畜の肥育が水不足、森林破壊等につながり、気候変動に悪影響を及ぼす可能性があるといった見解を受け、代替肉や乳製品代替製品等の消費が活発となり、世界の代替肉や乳製品代替市場の大幅な拡大が見込まれる。 また、そのような機会を捉え、当社グループが得意とする差別化技術・組み合わせ技術と顧客との共創により、旨みやコク、風味を植物性で付与することで製品の競争力を高め、当社グループの売上が増加する可能性がある。 	↑↑↑	<ul style="list-style-type: none"> 世界の人口増、経済発展、食生活の変化等から、中低所得国を中心に畜肉需要の増加が見込まれる中、気候変動による干ばつや洪水といった異常気象の激甚化が家畜生産に悪影響を及ぼし、世界の畜肉供給量が不足するため、それを補う代替肉需要の増加により代替肉市場の拡大が見込まれ、当社グループの売上が増加する可能性がある。 	↑↑
		レジリエンス 6 気候変動が惹起する新たな健康問題への対応	<ul style="list-style-type: none"> 世界的な気候変動により気温域が移行し、これまで発生しなかった国・地域における感染症の発生、また、熱中症の拡大など新たな健康問題が惹起され、それらを予防する免疫改善、高栄養・高タンパク等の消費者ニーズが高まり、需要および市場の拡大が見込まれる。 そのような中で、当社グループが展開する多糖類事業、安定化DHA・EPA事業等の機能性高付加価値事業やチョコレート事業において研究開発を進めている新規技術や既存技術が活用され、当社グループの売上が増加する可能性がある。 	↑↑	2℃シナリオと同様	↑↑

*1 2030年頃における財務インパクト
 *2 PBF (Plant-Based Food)：植物性食品

重要項目



CFO
SECTION

財務規律の強化と資本効率向上を継続

中期経営計画「Towards a Further Leap 2020」の最終年度として、2020年度は成果を問われる1年でしたが、新規事業や買収したブラマー、ハラルドの収益化の遅れ、新型コロナウイルス感染拡大の影響もあり、中期経営計画で定めた利益目標には届きませんでした。

依然として新型コロナウイルス感染症による事業活動や業績への影響を見極めることが必要であり、アフターコロナを見据えた設備投資・事業投資と財務健全性の向上とのバランスが重要です。私たちは営業キャッシュ・フローの創出と投資のコントロールにより、毎年100億円以上のフリー・キャッシュ・フローの確保を最優先事項に掲げています。投資については、総枠管理のみならず事業部門ごとに優先項目を選定することに加え、事業ポートフォリオの見直しを実施しています。

経営目標 (Towards a Further Leap 2020 (2017-2020))

項目	2016年度 実績 (基準年度)	2017年度 実績	2018年度 実績	2019年度 実績 ^{*1}	2020年度 実績	中計策定時 2020年度目標
ROE	8.3%	8.8%	7.3%	10.5%	7.0%	10.0%
EPS	140.8円	159.9円	134.8円	190.5円	128.1円	EPS CAGR 8%以上
EPS成長率	31.2%	13.5%	▲15.7%	—	—	—
営業利益	197億円	205億円	185億円	236億円	179億円	営業利益 CAGR 6%以上
営業利益成長率	16.9%	4.0%	▲9.5%	—	—	—
株主還元 (配当性向)	31.2%	30.0%	37.1%	29.4%	40.6%	配当性向 30~40%
営業キャッシュ・ フロー	165億円	282億円	226億円	371億円	382億円	4カ年間の 累計実績 1,261億円
CCC	110日	103日	105日 ^{*2}	113日 ^{*3}	107日	10日間の短縮
設備投資額	136億円	147億円	159億円	180億円	208億円	4カ年の 累計実績 694億円
M&A	—	—	ブラマー、 インダストリアル フード サービス	—	—	500億円の 資金確保

^{*1} 2019年度実績は海外グループ会社(ブラマー、インダストリアル フード サービスを除く)の決算期変更(12月→3月)に伴う15ヵ月決算の数値を反映
^{*2} 2018年度のCCCは、ブラマーを除く
^{*3} 2019年度のCCCは、15ヵ月決算適用の海外グループ会社について、12ヵ月換算し算出

2020年度は、2019年度にブラマーで計上したカカオ先物損の振戻しや全社的な取り組みによるコスト削減といった増益要因もありましたが、新型コロナウイルス感染拡大に伴う販売数量の減少により2019年度(4~3月)比で減収減益となりました。キャッシュ・フローはブラマーにおける伊藤忠商事株式会社との購買スキーム導入による棚卸資産の減少を主な要因として、営業キャッシュ・フローが382億円と過去最高を更新、フリー・キャッシュ・フローは208億円となり、有利子負債を149億円削減しました。

2021年度はパーム油等の原料価格高騰や新規設備投資に伴う費用増加はありますが、販売数量の増加や原料価格の転嫁を想定し、2020年度並みの営業利益水準を計画しています。成長投資として、米国・ドイツの新工場建設、ブラマー、ハラルドの設備投資等を進めていますが、早期収益化が課題です。

ブラマーの取得により悪化した財務基盤は徐々に改善しつつありますが、新型コロナウイルス感染症の影響もあり、想定どおりには進んでいません。今後も財務ガバナンスの強化や資本効率の改善を推進し、企業価値の向上につなげていきたいと考えています。

取締役 兼 上席執行役員
最高財務責任者 (CFO)

松本智樹

財務戦略

B/S マネジメント

ブラマー取得により増加した有利子負債は、2020年度末で1,313億円と前年度比149億円減少しています。買収資金の一部は、財務の健全性を担保し、資本効率の維持・向上を目的として、劣後特約付社債350億円により資金調達を実施しています。資本コストを重視した成長投資を継続しながら、キャッシュ・フローの創出と資金効率の最大化を図り、中期的にNet D/Eレシオ0.5倍以下を目指します。

有利子負債の削減と手元流動性の確保

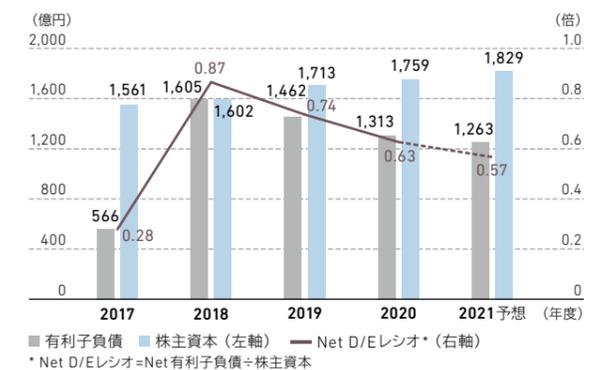
2020年度は、米国の植物性油脂工場やドイツの機能剤(水溶性えんどう多糖類)工場の建設に伴い有形固定資産が増加しましたが、カカオ豆の購買スキーム導入による棚卸資産および運転資本の圧縮、政策保有株式の縮減、トーラク株式会社の株式譲渡等により、2020年度末の総資産は3,585億円と前年度比89億円減少しました。一方、利益水準も低下したことに伴い、総資産利益率(ROA)は5.9%から4.8%に減少しており、収益性に見合う資産規模となるようにコントロールしていきます。

また、新型コロナウイルス感染症の影響の長期化や自然災害等の不測の事態に備え、手元流動性の確保を目的とした金融機関とのコミットメントラインを増額更改しています。さらに、ブラマーにおいては当社保証に基づく資金調達を開始し、金融リスクの低減を進めています。

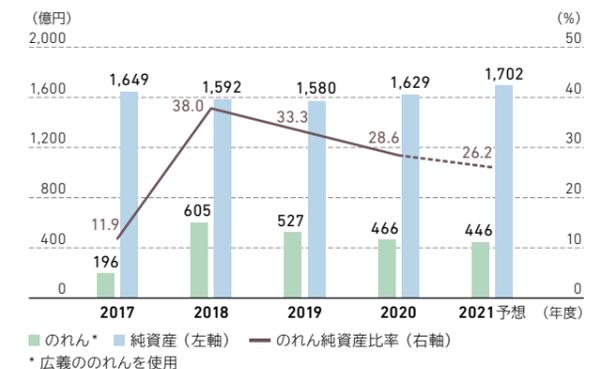
のれん純資産比率の改善

ブラマーの取得に伴い、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。2020年度末はのれん償却等により、のれん純資産比率は29%まで改善しましたが、依然高い水準にあります。買収した子会社を中心に、持続的な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。

Net D/Eレシオ*



のれん*純資産比率

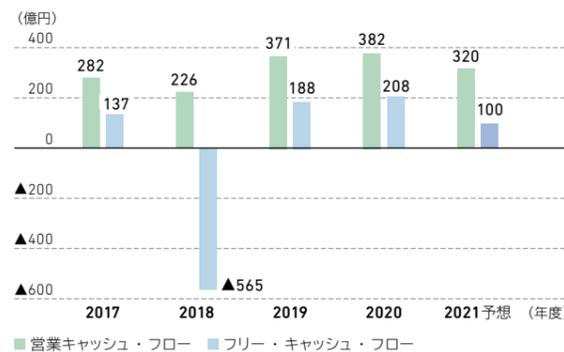


C/Fマネジメント

C/Fコントロール

営業キャッシュ・フローは中期経営計画の4か年累計で目標としていた1,000億円を上回り、1,261億円となりました。財務規律を維持・向上するためには有利子負債の削減が求められ、着実な利益成長とキャッシュ・コンバージョン・サイクルの短縮により、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。これはコロナ禍においても変わることはありません。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、非中核事業からの撤退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。

キャッシュ・フロー



キャッシュ・コンバージョン・サイクル (CCC)



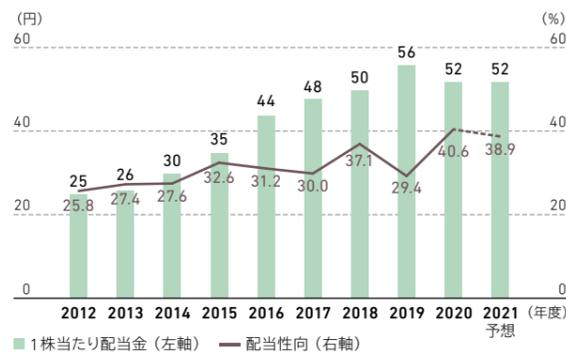
*1 2018年度はプラマーB/S連結による影響を除く
*2 2019年度は決算期変更したグループ会社を12カ月に換算し算出

株主還元方針

2021年度の配当は従前と変わらず「配当性向30~40%」を経営目標として掲げ、安定的かつ継続的に実施していきます。

2020年度は9期連続となる増配を当初予定していましたが、新型コロナウイルス感染拡大の影響を受け財務改善を優先した結果、1株当たり52円の年間配当にとどまり、前年度対比4円の減配となりました。2021年度は配当性向等を踏まえ、同額となる1株当たり52円の年間配当を予定しています。

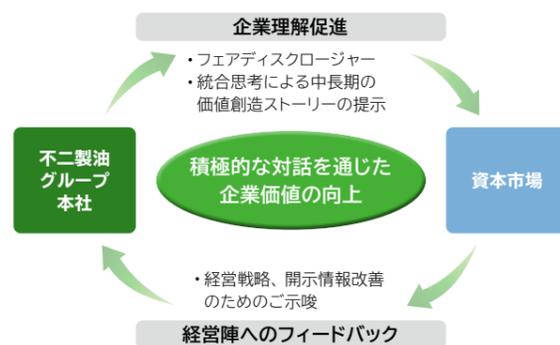
1株当たり配当金 / 配当性向



資本市場との対話による経営改善

資本市場との対話は企業価値の向上に資する重要な事項であると認識しています。

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



財務ガバナンスの強化とIT基盤の構築による経営の高度化

当社グループでは財務ガバナンスの強化を目指し、以前より、グローバル資金管理体制の構築、決算期の統一、基幹システムの統一を推進し着実な進捗を遂げています。今後は構築してきた基盤に基づき一層ガバナンスを強化し、経営の高度化を図っていきます。

グローバルな経営判断、意思決定の基盤構築

2017年度から導入を進めてきた基幹システムの統一については、次期中期経営計画でプラマーへの導入を予定しており、売上高ベースで約9割のグループ会社が統合されることになります。

競争が激化し、グローバル化が必要とされる経営環境の中で、今後取り組むべき課題は、①グローバル視点で経営判断できる環境の構築、②データに基づくタイムリーな意思決定の2点であると認識しています。すでに導入を完了したグループ会社からは経営に必要な情報の取得を開始しており、上記課題解決のため、グローバル視点でデータを有効活用できる環境の構築を目指してCoE (Center of Excellence) 活動を本格化しています。

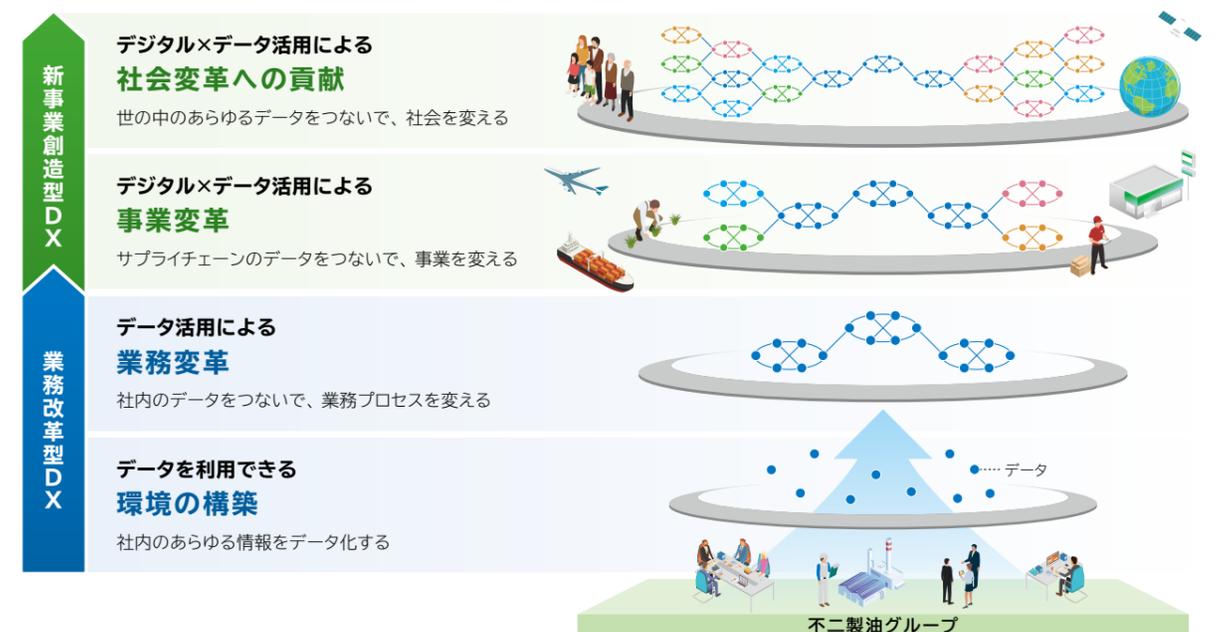
CoE活動ではさらなる業務効率化、可視化、意思決定の迅速化のための基盤を構築していきます。引き続き、ITでのパートナーシップ契約を締結している富士通株式会社様のリソースやノウハウをさらにグローバルで活かしたIT体制を進める一方で、当社グループの事業を深く知る社内IT人材を育成し、DXを推進していきます。

DXによる業務改革と新事業創造

当社グループでは、業務改革型DXと新事業創造型DXの2つのDXの推進を検討しています。業務改革型DXでは、デジタル技術を使い現行業務を見直し、既存事業の生産性や付加価値を向上させることを目指します。一方、新事業創造型DXでは、デジタル技術により新サービスの立ち上げや新市場への参入の可能性を検討します。

業務改革型DXの実現に向け、グループ内の情報のデータ化・電子化を進め、併せて既存業務プロセス・社内ルールの見直しを進めていきます。新事業創造型DXは事業部門も含めた組織横断的な取り組みを実現すべく、最新技術の継続的なキャッチアップ、事業部門への人材派遣等を通じた支援を実施していきます。

不二製油グループにおけるDXの実現イメージ



2020年度実績

売上高：**3,648**億円（前年同期比▲189億円）
 営業利益：**179**億円（前年同期比▲35億円）

新型コロナウイルス感染症による世界的な外出自粛やロックダウンの影響を受けて、各セグメントで販売数量が減少したことなどにより減収減益。

注：2019年度は、海外子会社の決算期変更により15カ月の変則決算のため、前年同期の12カ月を比較しています。

植物性油脂事業

2020年度実績

売上高：**984**億円 **+5**億円
 チョコレート用油脂、外食向け油脂の販売数量の減少はあったものの、巣ごもり需要の発生や原料価格の上昇などにより増収。

営業利益：**79**億円 **▲23**億円
 チョコレート用油脂の販売数量の減少や、原料価格の上昇などにより減益。

売上高 (億円)

	2019年度	2020年度	前年同期比	2021年度業績予想	前年度比
日本	354	352	▲2	357	+5
米州	282	303	+21	380	+77
東南アジア	163	150	▲13	164	+14
中国	25	27	+2	28	+1
欧州	154	152	▲3	146	▲6
合計	979	984	+5	1,075	+91

業務用チョコレート事業

2020年度実績

売上高：**1,624**億円 **▲93**億円
 販売数量の減少やブラジルレアルなどの通貨安の影響などにより減収。

営業利益：**76**億円 **+1**億円
 販売数量の影響はあったものの、ブラマーのカカオ先物益の計上などにより微増益。

売上高 (億円)

	2019年度	2020年度	前年同期比	2021年度業績予想	前年度比
日本	382	363	▲19	384	+21
米州	1,167	1,077	▲89	1,141	+64
東南アジア	106	97	▲9	121	+24
中国	28	56	+28	79	+23
欧州	35	31	▲4	37	+6
合計	1,717	1,624	▲93	1,762	+138

乳化・発酵素材事業

2020年度実績

売上高：**696**億円 **▲98**億円
 トーラクの事業売却に加え、土産向けや外食向けの販売数量の減少などにより減収。

営業利益：**30**億円 **▲8**億円
 販売数量の減少などにより減益。

売上高 (億円)

	2019年度	2020年度	前年同期比	2021年度業績予想	前年度比
日本（遡及後）	605	497	▲108	525	+28
（遡及前）	588	487	▲101		
東南アジア	98	92	▲6	110	+18
中国	107	117	+9	168	+51
合計（遡及後）	810	706	▲104	803	+97
（遡及前）	793	696	▲98		

大豆加工素材事業

2020年度実績

売上高：**344**億円 **▲4**億円
 前年度の中国の事業売却の影響により減収。

営業利益：**32**億円 **▲8**億円
 大豆たん白食品および機能剤の販売数量減少などにより減益。

売上高 (億円)

	2019年度	2020年度	前年同期比	2021年度業績予想	前年度比
日本（遡及後）	310	316	+6	339	+23
（遡及前）	327	327	▲0		
中国	20	17	▲3	20	+3
欧州	—	—	—	1	+1
合計（遡及後）	330	333	+3	360	+27
（遡及前）	347	344	▲4		

2021年度業績予想

売上高：**4,000**億円（前年度比+352億円）
 営業利益：**180**億円（前年度比+1億円）

売上高は、販売数量の回復と原材料価格の上昇などを見込み増収の計画、営業利益は、販売数量の回復を見込むものの、原材料価格の上昇による採算性の低下、投資による費用先行などを見込み、前年度比微増を計画。

営業利益 (億円)

	2019年度	2020年度	前年同期比	2021年度業績予想	前年度比
日本	46	45	▲2	35	▲10
米州	27	19	▲8	11	▲8
東南アジア	13	11	▲2	8	▲3
中国	2	2	+0	▲1	▲2
欧州	12	1	▲11	8	+7
合計	101	79	▲23	62	▲17

2021年度業績予想

売上高：**1,075**億円 **+91**億円
 販売数量の回復および、原料価格の上昇などにより増収計画。

営業利益：**62**億円 **▲17**億円
 原料価格の上昇による採算性の低下に加え、米国新工場の費用発生により減益計画。

営業利益 (億円)

	2019年度	2020年度	前年同期比	2021年度業績予想	前年度比
日本	70	59	▲11	58	▲1
米州	▲8	13	+20	21	+8
東南アジア	9	3	▲5	8	+4
中国	1	▲2	▲2	0	+2
欧州	4	2	▲1	1	▲1
合計	75	76	+1	89	+13

2021年度業績予想

売上高：**1,762**億円 **+138**億円
 販売数量の回復により増収計画。

営業利益：**89**億円 **+13**億円
 ブラマーのカカオ先物益は剥落するも、販売数量の回復などにより増益計画。

営業利益 (億円)

	2019年度	2020年度	前年同期比	2021年度業績予想	前年度比
日本（遡及後）	21	15	▲6	17	+2
（遡及前）	23	18	▲5		
東南アジア	3	▲2	▲4	3	+4
中国	11	13	+3	18	+5
合計（遡及後）	36	27	▲9	38	+11
（遡及前）	38	30	▲8		

2021年度業績予想*

売上高：**803**億円 **+97**億円
 販売数量の回復により増収計画。

営業利益：**38**億円 **+11**億円
 増収による増益を計画。

* 2021年度より大豆加工素材事業に含まれていた豆乳およびUSS豆乳製品を乳化・発酵素材事業に含めており、前年度比は遡及修正した数字を比較

営業利益 (億円)

	2019年度	2020年度	前年同期比	2021年度業績予想	前年度比
日本（遡及後）	34	33	▲1	30	▲3
（遡及前）	32	30	▲2		
中国	5	3	▲2	6	+3
欧州	▲0	▲1	▲1	▲4	▲2
合計（遡及後）	42	35	▲7	34	▲1
（遡及前）	39	32	▲8		

2021年度業績予想*

売上高：**360**億円 **+27**億円
 大豆たん白素材の販売数量の増加などにより増収計画。

営業利益：**34**億円 **▲1**億円
 日本での拡販による費用増加および、欧州新工場の費用計上により減益の計画。

* 2021年度より大豆加工素材事業に含まれていた豆乳およびUSS豆乳製品を乳化・発酵素材事業に含めており、前年度比は遡及修正した数字を比較

業績ハイライト

不二製油グループ本社および連結子会社／2016年度～2020年度 3月31日に終了した各会計年度

(百万円)

	2016年度	2017年度*1	2018年度*2	2019年度*3	2020年度
経営成績					
売上高	292,547	307,645	300,844	414,727	364,779
営業利益	19,694	20,481	18,525	23,598	17,911
経常利益	19,712	19,983	18,176	22,359	17,565
税金等調整前当期純利益	18,103	18,833	16,538	23,279	17,020
親会社株主に帰属する当期純利益	12,105	13,742	11,582	16,375	11,014
EBITDA	30,751	32,098	31,224	41,485	34,261

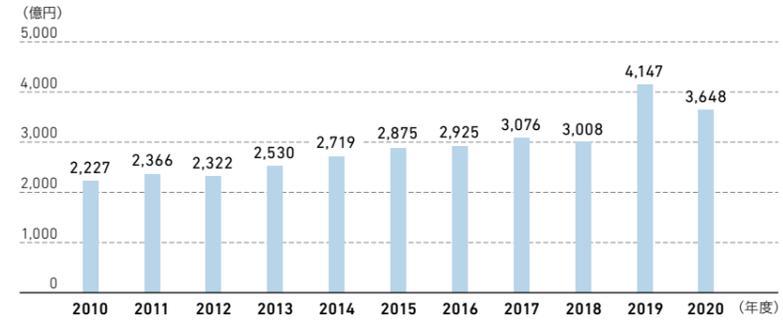
事業別業績	売上高	2016年度	2017年度*1	2018年度*2	2019年度*3	2020年度
植物油事業	売上高	106,490	113,578	106,140	114,104	98,413
	営業利益	6,951	7,288	7,825	11,203	7,872
	セグメント資産	—	—	79,826	81,953	92,962
	ROA*4	—	—	9.8%	13.7%	8.5%
業務用チョコレート事業*5	売上高	146,831	68,557	72,100	180,068	162,445
	営業利益	11,808	8,483	7,756	8,324	7,608
	セグメント資産	—	—	191,034	170,437	150,980
	ROA*4	—	—	4.1%	4.9%	5.0%
乳化・発酵素材事業*5	売上高	—	87,505	86,492	85,192	69,567
	営業利益	—	4,472	3,320	4,054	3,018
	セグメント資産	—	—	58,197	55,999	49,045
	ROA*4	—	—	5.7%	7.2%	6.2%
大豆加工素材事業	売上高	39,226	38,004	36,110	35,360	34,353
	営業利益	3,582	3,546	3,289	4,016	3,169
	セグメント資産	—	—	37,041	37,232	43,648
	ROA*4	—	—	8.9%	10.8%	7.3%

エリア別業績	売上高	2016年度	2017年度*1	2018年度*2	2019年度*3	2020年度
日本	売上高	177,406	175,764	170,959	165,179	152,863
	営業利益	14,795	14,971	13,722	17,418	15,140
米州	売上高	44,813	50,795	46,030	156,733	138,071
	営業利益	2,336	3,709	3,103	2,874	3,200
東南アジア*6	売上高	49,484	37,681	39,022	46,211	33,925
	営業利益	4,423	3,246	2,098	3,206	1,294
中国	売上高	—	19,429	21,410	22,792	21,685
	営業利益	—	1,487	1,788	2,225	1,670
欧州	売上高	20,842	23,974	23,422	23,809	18,232
	営業利益	871	430	1,165	1,974	303

グループ管理費用	▲ 2,648	▲ 3,308	▲ 3,665	▲ 4,000	▲ 3,756
----------	---------	---------	---------	---------	---------

*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、遡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 セグメント営業利益÷セグメント資産で算出した参考値
 *5 2019年度から、製菓・製パン素材事業を、業務用チョコレート事業と乳化・発酵素材事業に変更。2016年度は製菓・製パン素材事業の売上高および営業利益を表示。また、2017年度、2018年度は遡及して記載
 *6 2019年度から、アジアを東南アジアと中国に変更。2016年度は、アジア（東南アジアおよび中国の合計値）の数値。2017年度、2018年度は遡及して記載

売上高

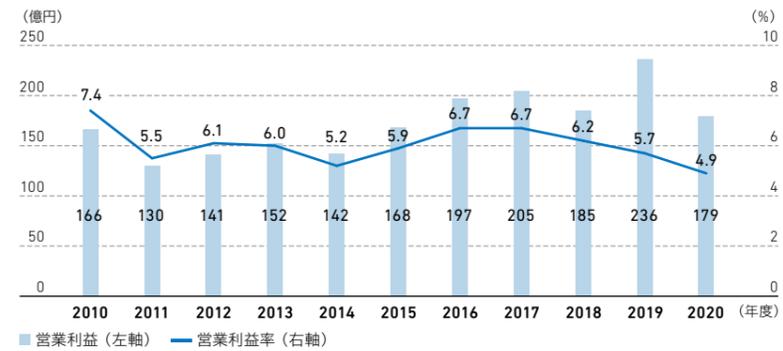


売上高は、パーム油などの原材料価格の動向、販売数量の増減、新工場の建設や設備投資といった生産能力の増強、M&Aなどによる子会社の増減などで左右されます。

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ヵ月→15ヵ月）。
- 2020年度：新型コロナウイルス感染症の影響による業務用チョコレートなどの販売数量減少などにより減収。

営業利益／営業利益率

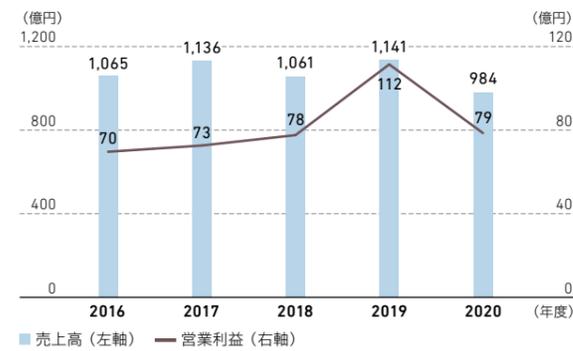


営業利益は、パーム油などの原材料価格の急激な変動、販売数量の増減、設備投資などによる固定費の増加、買収費用などの特殊費用の影響などで左右されます。

過去の主な発生事項

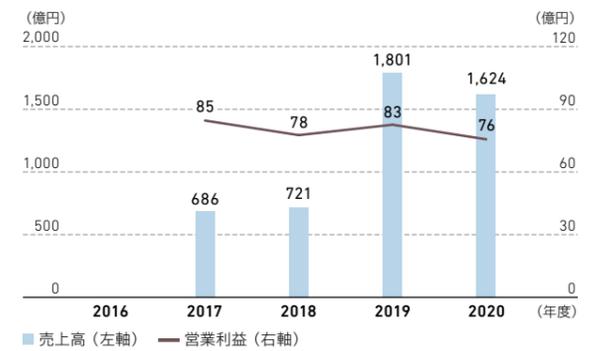
- 2011年度：原材料価格の上昇などにより、油脂事業、製菓・製パン素材事業などが減益。
- 2016年度：製菓・製パン素材事業における、ハラルドの伸長寄与、大豆たん白事業の採算性改善により増益。
- 2019年度：決算期変更に伴う寄与などにより増益。

植物油事業 売上高／営業利益



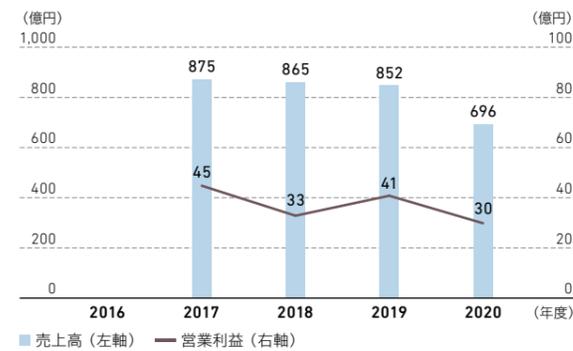
2016年から2019年にかけては油脂相場の安定により、収益性の改善が進む。

業務用チョコレート事業 売上高／営業利益



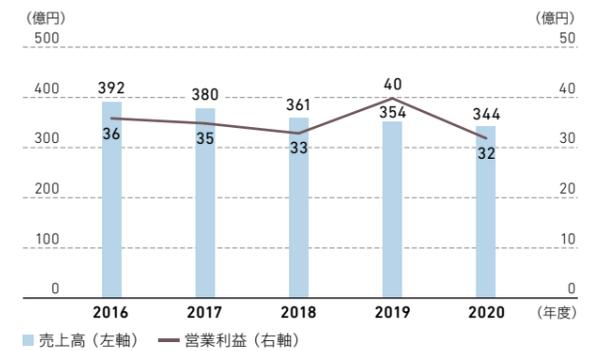
2018年度はプラマー買収費用の計上により減益、2019年度からのプラマーの新規連結により、売上高は大幅に増加。

乳化・発酵素材事業 売上高／営業利益



2020年度はトーラクの売却により減収。

大豆加工素材事業 売上高／営業利益



ポートフォリオの見直しと高付加価値製品の販売強化による収益性の改善を推進。

財務状況

不二製油グループ本社および連結子会社／2016年度～2020年度 3月31日に終了した各会計年度

(百万円)

	2016年度	2017年度*1	2018年度*2	2019年度*3	2020年度
B/Sサマリー					
流動資産	132,455	130,805	185,435	168,662	160,736
固定資産	139,653	139,925	205,088	198,459	197,589
資産合計	272,109	270,731	390,524	367,365	358,511
流動負債	69,576	67,460	168,333	105,484	91,017
固定負債	47,051	38,372	62,963	103,894	104,604
有利子負債	65,667	56,613	160,454	146,232	131,309
負債合計	116,628	105,833	231,297	209,379	195,621
純資産	155,480	164,897	159,227	157,986	162,890
C/Fサマリー					
営業活動によるキャッシュ・フロー	16,521	28,206	22,637	37,058	38,205
投資活動によるキャッシュ・フロー	▲13,760	▲14,510	▲79,104	▲18,302	▲17,395
フリー・キャッシュ・フロー	2,760	13,695	▲56,467	18,755	20,809
財務活動によるキャッシュ・フロー	▲5,662	▲13,452	65,487	▲20,674	▲19,931
設備投資額	13,611	14,689	15,943	18,042	20,824
減価償却費	9,593	9,995	10,992	12,960	11,773
研究開発費	4,459	4,613	4,758	5,231	4,994
1株当たり情報 (円)					
期末株価	2,607	3,210	3,790	2,608	2,953
1株当たり当期純利益 (EPS)	140.83	159.87	134.75	190.51	128.14
1株当たり純資産 (BPS)	1,753.54	1,863.83	1,819.74	1,808.65	1,861.67
1株当たり年間配当金	44	48	50	56	52
配当性向 (%)	31.2	30.0	37.1	29.4	40.6
財務指標					
総資産利益率 (ROA) (%)	7.3	7.4	5.5	5.9	4.8
自己資本利益率 (ROE) (%)	8.3	8.8	7.3	10.5	7.0
売上高当期純利益率 (%)	4.1	4.5	3.8	3.9	3.0
総資産回転率 (回)	1.08	1.14	0.77	1.13	1.01
財務レバレッジ (倍)	1.8	1.7	2.5	2.4	2.2
投下資本利益率 (ROIC) (%)	6.4	6.7	4.0	5.1	4.0
Net D/Eレシオ (Net有利子負債÷株主資本) (倍)	0.4	0.3	0.9	0.7	0.6
自己資本比率 (%)	55.4	59.2	40.1	42.3	44.6
キャッシュ・コンバージョン・サイクル (CCC) *4 (日)	110	103	105	113	107
のれん (広義) (百万円)	21,654	19,638	60,504	52,686	46,648
のれん償却額 (百万円)	625	716	709	2,399	2,071
のれん純資産比率 (%)	13.9	11.9	38.0	33.3	28.6
その他指標					
従業員数 (人)	5,056	5,092	5,963	5,874	5,679

*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、遡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）

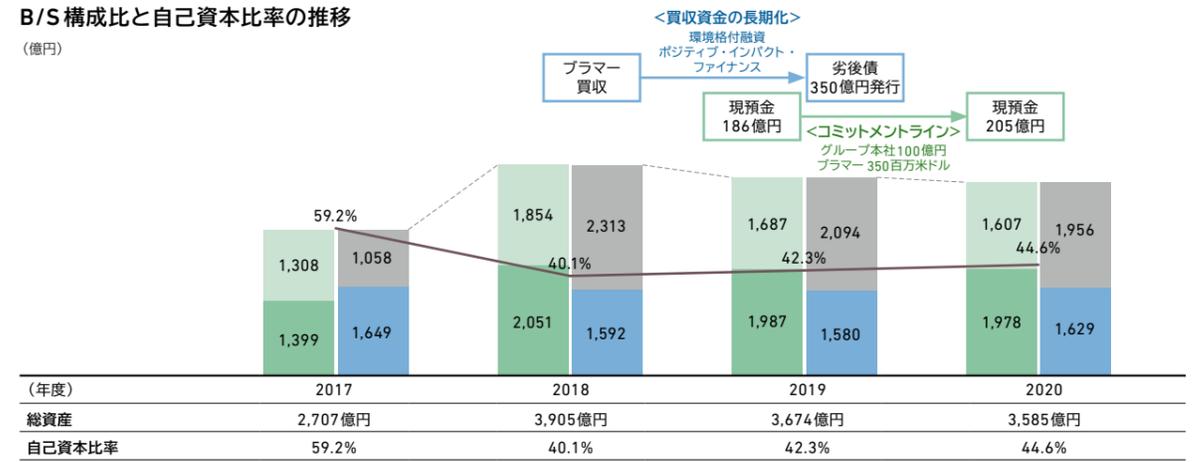
*2 2019年度において、企業結合に係る暫定的な会計処理の確定を行っており、2018年度に係る各数値については、暫定的な会計処理の確定の内容を反映しています。

*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

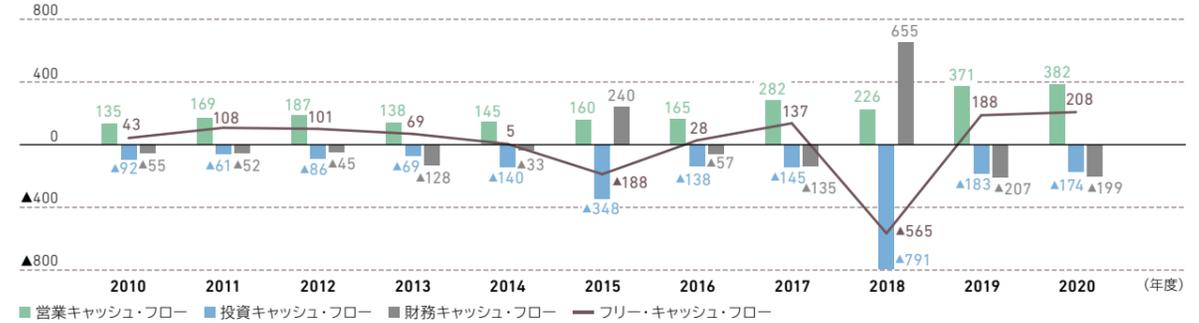
B/S構成比と自己資本比率の推移

(億円)



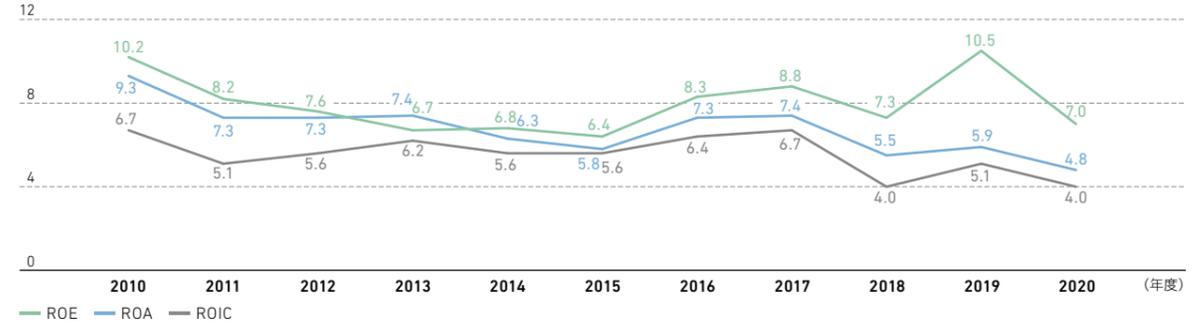
キャッシュ・フロー

(億円)



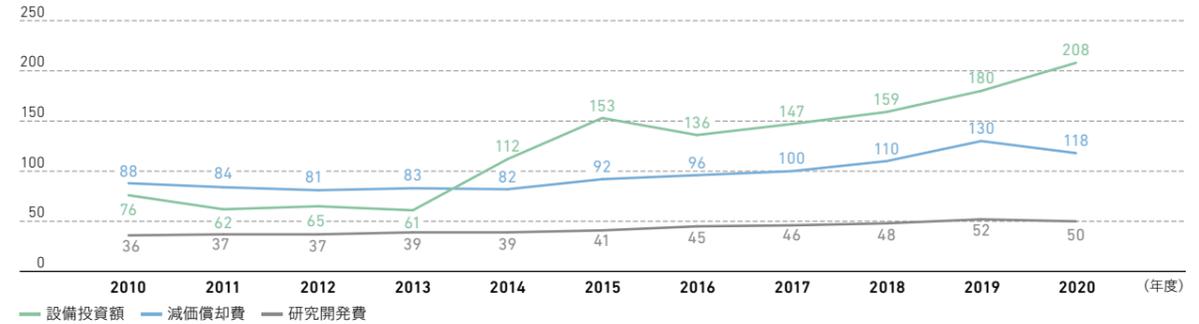
ROE/ROA/ROIC

(%)



設備投資額/減価償却費/研究開発費推移

(億円)





CSO
SECTION

上席執行役員
最高経営戦略責任者 (CSO)
信達 等

コロナ禍でやり切れなかった施策を確実に進める

前中期経営計画「Towards a Further Leap 2020 (2017-2020)」は、「コアコンピタンスの強化」「大豆事業の成長」「機能性高付加価値事業の展開」「コストダウンとグローバルスタンダードへの統一」の4つの成長戦略を柱に、グローバルな事業拡大と経営基盤強化のためのさまざまな布石を打った一方で、多くの課題も得た4年間となりました。

「コアコンピタンスの強化」では、強みの発揮できる市場・製品群を確実に伸ばすことを掲げ、各セグメントで積極的に展開を図りました。植物性油脂事業では、2018年から稼働を開始したユニフジにより、サステナブルパームのサプライチェーンを確立し拡販を進めました。さらなる協業拡大にも取り組むほか、原料油脂の多様化を進め、シアカーネルの生産拡大とサステナビリティの取り組みを進めています。業務用チョコレート事業では、2018年度のブラマー取得をはじめ、各エリアに積極的に投資しキャパシティを増強し、事業エリアの拡大と基盤の強化に注力しました。しかし、ブラマーの安定的な稼働や、ハラルドの現地通貨安への対応、また、グローバルでの事業連携の効果の発現などは依然として課題と認識し、改善に向けた取り組みを継続しています。

「大豆事業の成長」では事業ポートフォリオを見直し、選択と集中を進めました。不採算、非中核の事業およびアセットの譲渡や売却により事業の収益性向上を図る一方、集中領域の一つである粒状大豆たん白については2020年度に千葉新工場の稼働を開始し、需要拡大に応える体制を整えました。また、2019年度からの「UPGRADE Plant based kitchen」という植物性食のモデル店舗展開により消費者コミュニケーションを深め、マーケットのノウハウを蓄積することができました。これらの取り組みによる利益の刈り取りはこれからとなりますが、社会課題を解決する持続的事業としての方向性を見出し、将来につながるものと確信しています。

「機能性高付加価値事業の展開」では、安定化DHA・EPA事業の収益化は遅れていますが、水溶性大豆多糖類は生産能力を増強し、収益貢献を進めています。また、多糖類事業のグローバルな販売エリアを拡大するとともに、植物性食品素材の展開の布石として、ドイツで新工場を建設中です。

「コストダウンとグローバルスタンダードへの統一」では、グループの生産性と競争力向上を掲げ、財務・ITガバナンスや、事業リスクの特定と管理体制強化など、リスクマネジメントの基盤構築を進めました。また、主原料のサステナビリティや環境負荷低減に関するコミットメント公表とグローバル推進体制の整備により、KPIに沿った具体的な施策がグループ各社で進行しています。一方、エリア統括会社の整備などグループガバナンスの強化についても重点的に進めてきましたが、そのガバナンスのあり方には課題が残ります。引き続き、グループガバナンス体制の整備、強化を推進します。

■ 日本 ■ 米州 ■ 東南アジア ■ 中国 ■ 欧州

基本方針	中期経営計画 「Towards a Further Leap 2020 (2017-2020)」				総括
	2017年度実績	2018年度実績	2019年度実績	2020年度実績	
コアコンピタンスの強化					
植物性油脂	■ ユニフジ設立	■ ユニフジ稼働開始 ■ 新拠点建設開始 (フジオイル ニューオリズ)	■ ユニフジ製品の拡販 ■ ガーナシア精製会社 連結開始	■ 米国新拠点の稼働準備 (2021年稼働開始 予定)	達成事項 ● 業務用チョコレート事業 拡大と新市場展開
	■ ハラルド収益改善 ■ 生産キャパシティ増強	■ ブラマー株式取得 ■ インダストリアルフード サービス(豪州) 株式取得	■ カラーチョコレート 生産能力増 ■ ブラマー新規連結 カカオ豆購買 先物 取引の新スキーム導入 ● グローバル チョコレート会議開始	■ ブラマー 設備投資 ■ ハラルド 設備投資 ■ フジオイル ヨーロッパ 設備投資 ● アジア・中国 グループ 内連携強化	未達・課題事項 ● ブラマー、ハラルド収益 改善 ● 米国植物性油脂新拠点の 稼働開始 ● グループシナジーによる 収益拡大
アジアの 拡販・ その他	■ 中国新工場建設開始 (不二製油(肇慶) 有限公司) ■ 需要取り込み ■ 生産能力増	■ 新工場稼働開始 ■ フジサニープラザ 済南設立	■ 新工場通年寄与	■ トーラク譲渡 ■ 3F FUJI FOODS PRIVATE LIMITEDの 譲渡	
大豆事業の成長					
選択	■ 堺工場閉鎖 ■ 石川工場譲渡	■ 吉林不二蛋白譲渡	■ 山東龍藤不二食品 譲渡		達成事項 ● 既存事業の整理とキャッ シュ創出
集中	■ 高付加価値製品 販売増 ■ 大豆市場創造		■ PBFS事業部門新設 ■ UPGRADE Plant based kitchen、 大丸心斎橋店に店	■ 粒状大豆たん白の 新工場(千葉工場) 稼働開始	未達・課題事項 ● 高付加価値化による収益 拡大
機能性高付加価値事業の展開					
多糖類事業		■ 水溶性大豆多糖類 増産開始	■ 生産設備増強 ■ ドイツに新拠点設立 (フジ ブランデンブルク)	■ 多糖類の海外販売 拡大向けドイツ新工場 建設開始(2022年 稼働開始予定)	達成事項 ● 多糖類事業の生産設備 増強
安定化 DHA・ EPA事業	■ 機能性食品表示の 取得 ■ 通販での自社製品 発売	■ 米国拡販に向けて Self-affirmed GRAS 取得	■ 用途領域拡大・ 拡販活動継続	■ 拡販活動の実施 ■ 生産設備導入	未達・課題事項 ● 安定化DHA・EPA事業の 収益貢献
コストダウンとグローバルスタンダードへの統一					
財務戦略	● グローバルCMS*1 基盤構築 ● 基幹システムの 導入開始	● 基幹システム・ グローバルCMS 一部拠点で運用開始 ● グループ金融制度 再構築 ● 新投資基準の導入	● 売上高ベースで約9割 のグループ会社*2で 基幹システム導入完了 ● 撤退ガイドラインの 導入 ● 決算期統一の実施	● 基幹システムの 導入継続 ● 会計基準統一の 準備継続	達成事項 ● 決算期統一、基幹システム の導入 ● サステナブル調達方針、 中長期目標(パーム・ カカオ)策定、グローバル での推進体制強化
その他 経営基盤	● 生産性推進グループ 始動 ● サプライチェーン マネジメントチーム 始動	● 米州・欧州 統括会社 設立 ● 「責任あるカカオ豆 調達方針」策定 ● グリーパンス メカニズム導入 ● 「環境ビジョン2030」 策定	● C“ESG”O 部門新設	● サステナブル調達 中長期目標(パーム・ カカオ)公表、運用開始 ● グローバルサステナブル 調達委員会設立 ● 新役員報酬制度 運用開始	未達・課題事項 ● グループガバナンス体制の 整備、強化

*1 キャッシュ・マネジメント・システム。グループの資金を管理するITシステムのこと
*2 ブラマーとインダストリアル フード サービスを除く既存会社

2020年度実績／新型コロナウイルス感染拡大の影響

2020年度は新型コロナウイルスの感染拡大により、大変残念なことに、亡くなった従業員もいる中、米国・南米を中心にグループ全体で300名を超える従業員が罹患し、大変難しいかじ取りを迫られる1年でした。しかし、エッセンシャルな事業として「食」を途絶えさせないという強い意志のもと、グループ一丸となって取り組んだ結果、いずれの工場においても長期の閉鎖などに至ることなく操業を継続することができました。

新型コロナウイルス感染症の収益への影響度はエリア・国ごとによって違いがあるものの、各地で工場の安定稼働や労働者確保の問題、需要の減退をもたらしました。人の行動制限により、いままでとは違う新たな需要を一部取り込むことはできましたが、従来事業では販売数量が減少しました。

多くの都市がロックダウンを実施するなど、行動制限による人の往来の遮断は、労働者の確保の困難さを生み、安定生産、安定稼働は難しいものとなりました。また、労働者不足は物流業務の停滞や第一次生産品の供給不安を起し、人だけでなく、物の移動にも多大な影響を及ぼしました。当社グループにおいては、従業員の安全確保と感染拡大防止の観点から、工場の人員制限や、外部からの立ち入りを禁止せざるを得ず、中でも感染者が多かった米国やブラジルでは工場の安定稼働には困難が伴いました。特に、工場内への人員立ち入りの制限は米国のブラマーの成長投資を遅らせることとなり、戦略上も痛手となりました。

需要の動向に関しては、外出制限などにより、外食や外出先で消費される製品の需要が減退、また、旅行観光業が大きく打撃を受け、各地の土産物市場は大幅な減少となりました。一方で、内食志向や巣ごもり需要、日本ではプチ贅沢といった需要の変化が生じています。当社グループにおきましても、テイクアウトやデリバリーに対応した機能性を付与した製品や、個人顧客をターゲットとした少量包装の製品、ホームメイド向けのチョコレートフィリングの販売、シュガーフリーチョコレートなど健康を訴求した高付加価値製品の展開など、各エリアの需要の変化への対応を進めました。また、中国においては、ウェブを使った新たな販売方法の確立を進め、ベーカリー市場向けの販売拡大の成果をあげることができました。

2020年度は、第1四半期には需要が半減する市場もありましたが、第2四半期には中国が回復、第3四半期には各国が徐々に回復し、第4四半期には日本や欧米もようやく経済活動や消費が戻り、例年に近い数字となりました。しかし、2021年度もパンデミックが続いており、前半は回復基調に幾分影響を及ぼすことが想定されます。状況を踏まえ適切な対応を実施してまいります。

2021年度施策

2021年度は、全てのステークホルダーへの貢献を果たすために「利益にこだわる」というCEO方針が示されています。2020年度にコロナ禍でやり切れなかった施策を確実に進め、また、2022年度から新たに始まる新中期経営計画につなげていくためにも、2021年度の利益計画を達成することを第一に取り組んでまいります。

そのため、まずは米州・東南アジアエリアの業務用チョコレート事業でしっかりと利益を出していきます。2020年度のコロナ禍からの需要回復の取り組みや、ニューノーマルにおける消費動向の変化への対応によるトップラインの向上が肝要です。それにより、これまで取り組んできた生産性改善や効率化が利益へ貢献してくるものと考えています。また、パーム油などの原料相場高騰の影響を受けることが想定されますが、価格転嫁の着実な実施などにより、収益改善に努めてまいります。

また、グループを横断した体制や取り組みの強化を進めています。2021年度からは、米州エリアと欧州エリアの統括会社を統合することで、原料サプライチェーンや相場変動のリスクマネジメント、植物性油脂と業務用チョコレートの事業シナジーや新たな付加価値製品の創出を加速する体制を構築しました。さらに、グローバルチョコレート委員会やグローバルサステナブル調達委員会をCSO直下の組織体として始動させました。グループ横断的な戦略の意思決定の早期化やシナジー創出を推進します。

2021年度ははまだコロナ禍の不安定さが懸念されますが、利益回復に努め、次期中期経営計画につなげてまいります。

今後の方向性と中長期に向けたビジョン

業務用チョコレート事業の基盤となるハラルド、ブラマーの早期収益化と投資に見合ったリターン獲得が直近の優先課題です。収益化の遅れの要因でもある生産性改善が急務となっており、スピード感を持って改革を加速します。

また、2021年度より稼働を開始する米国油脂新工場は需要拡大の先取り、着工中のドイツの多糖類工場は栄養健康市場をリードしている欧州市場で新しいR&D開発センターと連携しながら新規の市場開拓を目指します。ブラジルでは生産能力を向上させるとともに、第2工場の建設計画が進行中であり、チョコレート市場拡大によるさらなる成長を目指します。また、中国では植物性クリーム市場の拡大が見込まれており、新工場建設に向け市場獲得に注力し収益拡大を進めています。

植物性油脂、業務用チョコレート、乳化・発酵素材、そして大豆加工素材の4つの既存事業は、使用するほとんどの原料が植物由来です。従来取り組んできたパーム油・カカオに加えて、2021年度に大豆、シアカーネルについての新たな調達方針を策定しましたが、これら主原料のサステナブルな調達を一步一步着実に進めることで、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

さらに、原料調達においては、グローバルで購買の連携を図り、全体を俯瞰し管理することで、収益性改善に取り組み、利益拡大につなげていきます。例えば、2021年度からCSO直轄のプロジェクトとして設置したグローバルチョコレート委員会では、チョコレート事業の戦略をグループで横断的に共有することで、シナジー効果の最大化を目指します。

私たちの使命は、「おいしさと健康」を実現する価値をお客様にお届けし、社会への価値提供に貢献することです。

これからも、私たちの事業の核である製品・サービスに対するお客様の信頼を高めていけるよう、事業の基盤としての技術や安全・品質・環境に磨きをかけていきます。今後は、植物性油脂、業務用チョコレート、乳化・発酵素材、そして大豆加工素材の領域で強みである技術を駆使し、時に融合を図ることで新しい食の分野にも挑戦していきます。

グループの世界的なネットワークを活かし、全てのステークホルダーのために、植物性食品素材と確かな加工技術を駆使し、新たな事業展開で成長を遂げていく所存です。その先に、環境と人にやさしい食の世界が切り拓けるはずです。

上席執行役員
最高経営戦略責任者（CSO）

信達等

事業軸・エリア軸でのマネジメント

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、5つのエリア（2021年度より米州と欧州を統合し4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。

事業軸でのマネジメント

グローバルな事業拡大に伴い、事業製品のブランド価値向上やグローバルな顧客対応など世界戦略の重要性が増しています。そのため、グローバル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、グローバル一体となった顧客対応、共同購買、ブランド価値向上といった戦略の立案・実行を強化しています。

2020年度からは事業ユニット責任者を定め、世界で展開する主要な製品群ごとの世界戦略策定機能を強化し、グループ全体での製品最適化を図っています。また、グローバルにシナジー創出を加速させるため、2020年度にグローバルサステナブル調達委員会（⇒ P21）、2021年度にはグローバルチョコレート委員会（⇒ P64）を設置しています。



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、日本、東南アジア、中国、欧米にエリア統括会社を設置し、必要な権限を可能な限り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。

さらなる経営の効率化および各事業エリアの利益最大化を目指し、グループ戦略に基づいたエリア戦略の策定と執行体制の構築を進めています。



グローバルインテグレーションとグローバル経営基盤の強化

グループ経営を進め、総合力を発揮するため、各エリアや各事業会社が持つ固有の強みや生産能力などを、グループ共有の資産として最大活用するグローバルインテグレーションを進めています。また、その効果を発揮するための合理化・調整をグループ本社が担っています。

そうしたグループ内連携を高め事業成長を果たしていくために、必要とされるグローバル経営のインフラやグループガバナンスの構築を進め、グローバル経営基盤の強化・高度化を目指しています。

（グループガバナンス ⇒ P92）



主なグループ会社一覧 (2021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によるグループ参入会社は取得年度を記載



フジ スペシャルティーズ
社長
兼 プラマー チョコレート
カンパニー 会長
六川 尚宏



■ 米州
フジ スペシャルティーズ (1987)
フジ ベジタブル オイル (1987)
ハラルド (2015)
フジオイル ニューオリンズ (2018)
プラマー (2018)

■ 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*1 (2018)
フジ ブランデンブルク (2019)
クレオホールディングス (2021)

中国総代表
兼 不二 (中国) 投資
総経理
峯村 政孝



■ 中国
不二 (中国) 投資有限公司 (2015)
上海旭洋緑色食品有限公司 (1995)
不二製油 (張家港) 有限公司 (1995)
不二製油 (張家港保税區) 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*2 (2018)

不二製油株式会社
代表取締役社長
大森 達司



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

■ 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)
バルマジュ 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)
フレイアパティ インドタマ (1995)
ムシム マス-フジ (2010)
フジオイル (タイランド) (2010)
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)



フジオイル アジア
社長
佐々木 実生

*1 非連結子会社
*2 2020年に米州 プラマーから分離

事業別売上高 (外側) / 営業利益 (内側)

(億円)
■ 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



注1 グループ管理費用・連結調整は含んでいません。
注2 「豆乳」および「USS 豆乳製品」は2021年度より乳化・発酵素材事業に含んでいるが、2020年度実績数値は振り替え適及修正前実績を記載。

エリア別売上高 (外側) / 営業利益 (内側)

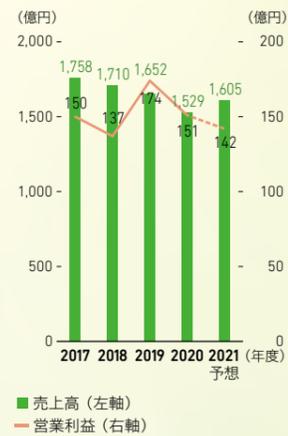
(億円)
■ 日本
■ 米州
■ 東南アジア
■ 中国
■ 欧州



注1 グループ管理費用・連結調整は含んでいません。
注2 「豆乳」および「USS 豆乳製品」は2021年度より乳化・発酵素材事業に含んでいるが、2020年度実績数値は振り替え適及修正前実績を記載。

■ 日本

売上高／営業利益



マクロ環境認識	マーケット動向
<ul style="list-style-type: none"> ・ウイズコロナ環境下での社会情勢の変容 ・継続するデフレ経済と世界的な原料相場の高騰 ・高齢化と労働生産人口減少=健康寿命の延伸への期待 ・SDGs達成に向けたESG経営への要求の高まり 	<ul style="list-style-type: none"> ・ウイズコロナ環境下で価格対応品(デフレ消費)、コラボ企画品(新価値・プチ贅沢)が堅調 ・在宅時間の延長、運動不足などによる健康増進意識の高まり ・環境負荷低減、サステナブル調達への関心の高まり

「おいしさと健康」をベースとした植物性食品素材を中心に食のイノベーションを推進
 日本において、少子高齢化と労働人口の減少は今後も課題となります。また、新型コロナウイルスの感染拡大により2020年度は実質GDP成長率がマイナスとなり、製造業を取り巻く環境も大きく変化しました。そのような状況下で、以前より注力していた健康寿命の改善に寄与する製品開発に加えて、地球環境への関心の高まりにより需要が拡大すると考えられるPlant-Based Food (PBF)へもさらに注力していきます。引き続きコロナ禍により外食市場や土産物市場の落ち込み等の影響を受けますが、PBFを用いたソリューションやテイクアウト、内食市場向けの売上増加でカバーするための施策を進めていきます。今後も我々の考えは変わらず、本業でSDGsに貢献できるようなESG経営を促進するとともに、世の中のニーズに柔軟に対応し、「おいしさと健康」をベースとしたPBFを中心に食のイノベーションを推進していきます。

■ 東南アジア

売上高／営業利益



マクロ環境認識	マーケット動向
<ul style="list-style-type: none"> ・各国で異なる経済発展段階にあり、民族、宗教、食文化は多様 ・低所得国は高いオーガニックグロースを誇る一方、高所得国は成熟段階に入りつつある 	<ul style="list-style-type: none"> ・高所得者層は、よりおいしい食品を求め、安全・安心、健康、環境に強い関心 ・中・低所得者層は、引き続き高い価格感応性 ・南方系油脂は、世界への供給基地としてサステナビリティやトレーサビリティ対応が求められる

アジアの多様な食品市場への対応と世界基準での油脂原料サステナビリティへの対応
 業務用チョコレートでは、4カ国の製造拠点を活かして各国の市場と顧客に密着し市場を開拓、深掘りしていきます。製菓・製パン市場へは、日本で培った技術で高品質・高付加価値市場を開拓するとともに、コスト競争力を強化しボリュームゾーンへ対応していきます。油脂の中間原料供給では、世界で求められるサステナビリティやトレーサビリティ基準に対応したサプライチェーンを構築していきます。

<エリアシナジー>
 アジアR&Dセンターとプラザ(アプリケーションセンター)機能を有効に活用し、市場に最適な事業拡大を図っていきます。またコスト競争力を強化するため、各拠点の効率的な運営と工場の稼働率向上に取り組んでいきます。

■ 中国

売上高／営業利益



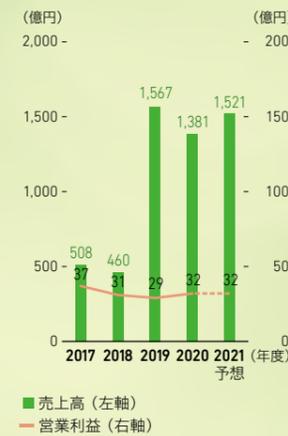
マクロ環境認識	マーケット動向
<ul style="list-style-type: none"> ・GDPが2030年までに世界No.1(全世界の1/4を占める)になるとの予測 ・65歳以上人口がまもなく2億人を突破。富裕層を含む高齢者市場の多様化・活性化 ・脱炭素をはじめ、環境問題への真剣な取り組み開始 	<ul style="list-style-type: none"> ・コロナ禍を機に、進みつつあった消費動向の変化=非接触消費(買物・食事のデリバリー化)が加速 ・コロナ禍を機に、進みつつあった健康志向の新食文化=植物肉文化が加速

事業3本柱でグループの10%の利益を担う、サステナブルに発展する組織となる
 乳化・発酵素材事業では、フィリングの中国市場での地位を確立し、主要7都市に設置するプラザ・サービスセンターとともに全国販売組織を構築しました。チョコレート事業では、ブラマー(上海)の参画により生産能力が拡大し、今後の拡販に対応できる体制となりました。乳化・発酵素材事業は市場地位を維持し、チョコレート事業を第2の柱として成長させ、植物性たん白素材を第3の柱とすべく土台づくりを行っていきます。

<エリアシナジー>
 全国販売組織をチョコレート、植物性たん白素材の拡販にも活かすことを検討しています。また、ESG強化のため、生産会社と販売会社の分社化を軸とする組織改編を執行し、サステナブルに発展できる組織を作っていきます。その上で、最適化・競争力を考慮した生産拠点の拡充を図っていきます。

■ 米州

売上高／営業利益



マクロ環境認識	マーケット動向
<ul style="list-style-type: none"> ・新型コロナウイルス経済対策・ワクチン早期接種による急激な経済回復、その反動による極端な労働力不足、国内ロジスティクスの混乱(北米) ・新政権下の再生エネルギー台頭による油脂市場構造変化(北米) ・長引く新型コロナウイルス影響、変化に適合した新しい消費者行動(南米) 	<ul style="list-style-type: none"> ・消費者行動の変化、エシカル消費の加速(北米)、ウェルネス消費への傾注(南米) ・コロナ禍によるグローバルのオンライン購買拡大(米州全般)

体質強化を図りつつ、市場の変化に適応する
 新型コロナウイルス感染症収束後、急激な景気回復が見込まれる米州市場では新工場・新ラインの立ち上げ、前年度から取り組んでいる既存生産設備の立て直しを通じ、油脂・チョコレートともに旺盛な需要に対応する供給体制の整備を最優先で手がけ、エリアの体質を強化します。また、コロナ禍は米州の消費者の「安全・安心・健康・環境」への回帰を促し、米国では新政権の環境課題注力も手伝いエシカル消費が加速、ブラジルでは長引く社会の新型コロナウイルス感染症への不安感が反映されたウェルネス消費への傾注が顕著となっています。サステナブル・エシカル需要には、変化する市場ニーズに対応する新製品開発・投入、新しい製品ポートフォリオに適合する生産体制整備、新たなチャネルでの製品販売等を通じて適応し、差別化を図っていきます。

<エリアシナジー>(米州+欧州)

米欧では「安全・安心・健康・環境」への迅速な対応・課題解決がますます求められています。米州と欧州のグループ各社をフジ スペシャルティーズ傘下にまとめることにより、円滑なサプライチェーンマネジメント、サステナビリティ原料の安定確保、変動幅の大きい原料相場のリスクマネジメント、消費行動変化への対応による新付加価値製品の創出等、コロナ禍で改めて浮き彫りとなった諸課題に、事業、地域にとられずにエリア内各社の横連携により取り組んでいきます。世界に先行する米欧のESG課題については、欧州に設置されたサステナビリティ開発チームを軸に活動していきます。また、商品開発、戦略原料、コミュニケーションの分野では、すでに「環大西洋」のワーキンググループが形成されており、今後当社グループの重要なエリアとしての責務を果たしていきます。製品開発では、ブラマーとフジ ベジタブル オイルの協働やブラマー、ハラルドとフジオイル ヨーロッパの連携で付加価値チョコレート製品群を、フジオイルガーナとフジ ベジタブル オイルの連携によるサステナブル油脂製品群を展開していきます。

■ 欧州

売上高／営業利益



マクロ環境認識	マーケット動向
<ul style="list-style-type: none"> ・コロナ禍からのユーロ圏経済回復(GDP、個人消費) ・EU Green Deal、気候変動に30%充てるEU経済復興基金 	<ul style="list-style-type: none"> ・ロックダウン中の2020年4Qからの経済レジリエンス ・小売セクターのコロナ禍前の水準以上への復活 ・アフターコロナにおいても、ミレニアル・Z世代の気候変動への高い関心

イノベーションとサステナビリティを軸に社会課題を解決
 食・サステナビリティ発信地の欧州で、新しいトレンドやグローバルスタンダードをビジネスで実践し、グループに貢献していきます。コロナ禍中・収束後もミレニアル・Z世代の環境保護・気候変動に関する関心は高く、MNC等の既存客先向けサステナブル製品の販売拡大や、エシカル消費者層向け商品開発に注力していきます。

<エリアシナジー>
 2021年度に欧州エリアに設置されるR&Dセンター(Global Innovation Center Europe (GICE))やエリア内のPBF事業開発パートナーとの協働による、PBF市場向け油脂・チョコレート・機能剤の新規販売拡大を目指します。

Area Strategy



植物性油脂事業

パーム油、パーム核油、ひまわり油といった多様な植物性油脂を使用して、世界各地の製造拠点で分別やエステル交換等の加工を行い、食品企業に多彩な製品を販売しています。グローバルなネットワークを築き、コアビジネスの一翼を担っています。

主な製品群

- ▶ 食用油
- ▶ 食用加工油脂
- ▶ チョコレート用油脂

主な用途

- ▶ チョコレート
- ▶ スナック
- ▶ 即席麺
- ▶ アイスクリーム
- ▶ 育児粉乳
- ▶ マーガリン など



マーケット動向・事業機会

- サステナブル原料の需要拡大
- 安全・安心な原料への要望の高まり
- 樂ごもり消費による加工食品の消費増加
- フードサービス、土産物市場の回復期待
- 免疫賦活する食品や素材への関心の高まり

世界のRSPO認証油生産量



プレーヤーの動向・競争環境

- サステナブル原料の供給体制構築を加速
- Plant-Based 製品のラインナップ増加
- 環境に加えて、人権配慮型の施策増加
- 競合各社のメディア露出の増加

競争優位

- 高品質の製品供給で獲得した顧客の信頼
- 業界屈指の出願特許による先行者利益
- 事業セグメント間のシナジー創出
- グループ内調達による安定供給
- サステナブル原料の調達による差別化

課題・弱み

- 未開拓エリアでのプレゼンスの低さ
- 製品ポートフォリオの再構築遅れ
- 事業関連情報の外部発信の不足
- フル稼働下での新規ビジネス機会損失

固有のリスク

- 競争激化による製品の利益率低下
- パーム偏重による争議リスクの潜在
- サステナブル対応へのインフラ不足
- 原料の第三者依存によるサプライチェーンの制約
- 新規競合の台頭

戦略の方向性

認証パーム油のグループ内サプライチェーン構築

欧米の多国籍企業を中心にサステナブルな認証パーム油の需要が高まっており、不二製油グループとしてもマレーシア、シンガポールの製造拠点をこれまで以上に欧米への認証油の供給基地として位置づけて、一次原料サプライヤーと協働しながらグループ会社への供給体制を構築して、欧米市場でのシェア拡大を図っていきます。

2020年度実績

- コロナ禍の影響でグループ全体の販売数量は約10%減少
- 中国、アジア市場では育児粉乳油脂堅調
- 原料相場急騰による採算悪化
- 日本市場ではチョコレート用油脂堅調
- 欧州ではギフト市場が低迷し、減益

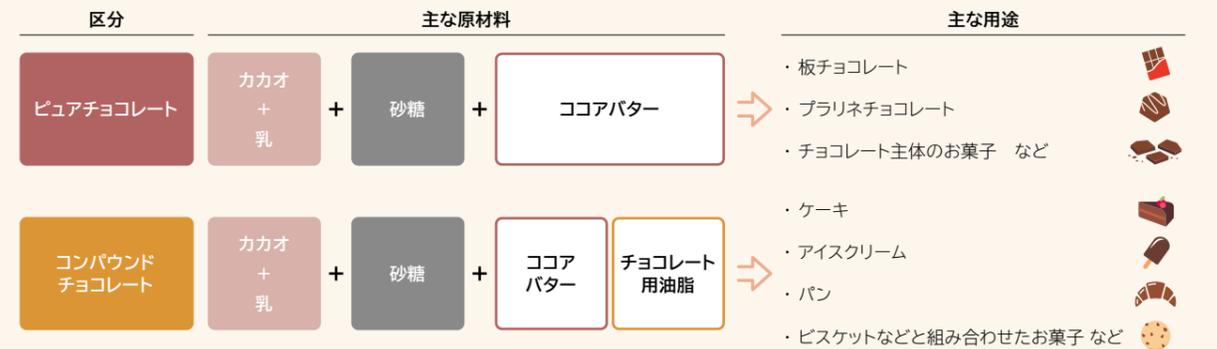
2021年度重点ポイント

- チョコレート用油脂のサプライチェーン構築
- サステナブル油脂の利用加速
- 新しい付加価値製品の導入
- 安全・安心な製品の供給
- 原料多様化によるパーム油偏重改善
- グループ事業間のシナジー強化
- エリア重点事項の確実な推進

チョコレート用油脂とは

チョコレートは主にカカオ・乳・砂糖・油脂で構成されており、油脂にココアバターを使用したチョコレートを「ビュアチョコレート」、パームなどから生産されるチョコレート用油脂を使用したチョコレートを「コンパウンドチョコレート」と呼びます。

不二製油グループは長年培ってきたチョコレート用油脂のノウハウを活かし、成長するチョコレート使用食品市場を世界で支えています。



フジ オイル ガーナでの生産性改善とサステナブルプログラム

チョコレート用油脂の原料であるシアバターを製造しているフジ オイル ガーナでは、従前よりプロセス改善やスタッフのスキル向上など生産性改善に取り組んできた結果、2020年度はコロナ禍にもかかわらず、前年度比50%増の大幅な生産性改善を達成するに至りました。また、2021年度より新たに取り組むシアカーネルのサステナビリティ・プログラム「Tebma-Kandu」では、女性のエンパワメント、森林再生、地域経済への貢献、外部団体との協業など、継続的な価値の創出に努めていきます。

フジ オイル ガーナのシアバター生産量 (2016年度=100%)



米国南部の南方系油脂のトップシェア獲得を目指す

コロナ禍で建設が遅れていたニューオリンズの新工場は、2021年度下期より稼働を開始します。新工場は主要顧客へのアクセスもよく、人口増加中のテキサス州を含めた南部8州でシェア40%獲得を目指すと同時に、中西部やメキシコへの販路が飛躍的に拡大することが期待されます。また新工場は、すでにフル稼働状態にあるサバンナ工場(フジ ベジタブル オイル)からの一部生産移管を可能にします。サバンナ工場に生産余力を生み出すことで東部での新たなビジネス機会を創出し、災害時の生産バックアップや顧客のBCP要請に応える意味でも、新工場は重要な生産拠点となります。



建設中のニューオリンズ新工場

ニューオリンズ新工場本格稼働に向けて

担当者の
“声”



フジ ベジタブル オイル
Vice President of
Operations
Greg Phillips

ニューオリンズ工場建設段階から多くのお客様に前向きなお問い合わせをいただいています。このようなお客様のご期待、信頼にお応えできるよう、ニューオリンズ工場の品質・生産部等の従業員は、先行してサバンナ工場における入念なトレーニングを実施するなど、下期より本稼働を万全の体制で迎えられるように準備を重ねてきました。今後も、従業員一同、高い士気の中でビジネス拡大の機会に臨んでいきます。



業務用チョコレート事業

製菓・製パン用、アイス用など多様な業務用チョコレートを製造販売しています。チョコレート用油脂技術に裏打ちされたコンパウンドチョコレートに特徴を持ち、サステナブル、Better-For-You 製品*の提供にも積極的に取り組んでいます。

* Better-For-You 製品：健康・環境・社会等に配慮された製品に対するカテゴリーの一種

主な製品群

▶ 業務用チョコレート

テンパリングチョコレート*1	アイスコーティングチョコレート
ノンテンパリングチョコレート*2	カラーチョコレート
	成型チョコレート

主な用途

▶ チョコレートを使用した商品全般
チョコレート菓子
洋菓子
菓子パン
アイスクリーム など

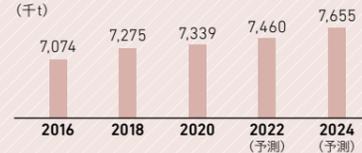
*1 テンパリングチョコレート：滑らかな口溶けや艶を作り出すために「テンパリング」という油脂の安定的な結晶を作る温度調節作業を必要とするチョコレート
*2 ノンテンパリングチョコレート：テンパリングが不要なチョコレート。カカオ原料の含有量に制限があるが、焼き菓子と組み合わせたチョコレート菓子にも使われるなど汎用性が高い



マーケット動向・事業機会

- 健康志向、低糖製品の需要増加
- チョコレート菓子需要堅調
- サステナブル製品の需要増大
- コンパウンド製品の伸長
- eコマース市場の拡大

チョコレート・コンパウンド市場動向



出典：Euromonitor International 2021: Packaged Food/Chocolate Confectionery

プレイヤーの動向・競争環境

- バリューチェーンでの合従連衡
- 大規模プレイヤーの存在と激しい競争
- プレイヤーの川下展開
- カカオ原料市場環境の変化
- コロナ禍による生産性への影響

競争優位

- サステナブルカカオの知見とノウハウ
- MNC (北米) / 日系顧客との関係構築
- 油脂、ベーカリー、大豆素材とアプリケーション技術を保有
- 拠点オペレーションのノウハウ蓄積
- グループチョコレートビジネスの規模

課題・弱み

- 生産性の追求
- グローバル市場での認知度向上
- 高付加価値化
- コスト競争力の強化
- グループ連携メリットの発現

固有のリスク

- 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
- 健康志向の高まりによる砂糖摂取敬遠
- 生活様式変容による販売先市場の変化

戦略の方向性

拠点を強化し、コンパウンドを強みとして競争力を発揮

油脂とカカオの技術とサステナビリティに焦点を当てたチョコレート・コンパウンドをグローバルに提供します。エリア各拠点の能力を高め、変化する市場にタイムリーに応えます。生産性の向上、油脂技術に裏打ちされたコンパウンドの強みを軸に、グループの競争力を強化します。

2020年度実績

- カカオサステナブル調達の中長期目標発表
- ガーナにおけるカカオ豆の認証プログラム開始
- ブラマーのカカオ豆原料相場インパクト軽減
- ブラマー (上海) と不二製油 (張家港) 間のシナジー発現
- コロナ禍による制約にリモート講習会などで対応
- 在宅消費市場向け製品販売堅調
- コロナ禍で土産物市場向けは苦戦

2021年度重点ポイント

- 回復が期待される需要に応え、販売数量拡大
- ブラマー北米工場の生産性向上のための設備投資計画進捗
- 低糖チョコレートなど Better-For-You 製品拡販
- サステナブル製品拡大推進
- フジオイル ヨーロッパの生産能力拡張
- コロナ禍での生産性の確保

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

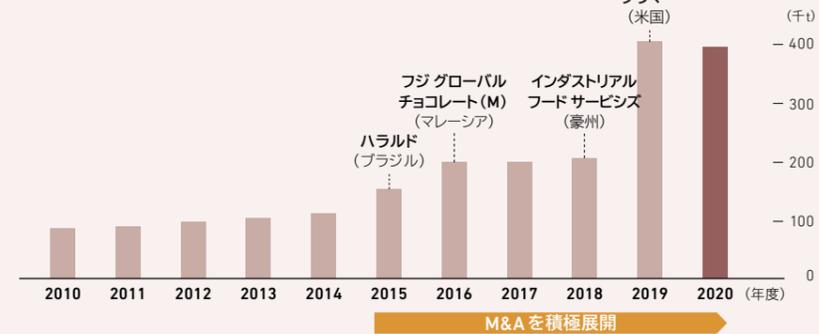
約40万トン

主要原料

- カカオ原料
- 砂糖
- チョコレート用油脂

積極的なM&Aを実施、業務用チョコレートで世界シェア第3位に

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



日本市場の動向

日本市場では業務用チョコレートのリーディングカンパニーとして引き続きシェアの維持、拡大を基本戦略として推進します。2020年度は新型コロナウイルス感染拡大により販売面で大きな影響を受けました。特に土産物市場向け製品群の販売は厳しい状況でしたが、一方で巣ごもり需要の増加によりアイスクリーム市場向け製品は好調、また、中食向けスイーツ、コンビニエンスストア向け製品についても順調に移移しました。新型コロナウイルス感染拡大の影響による急速な売場や市場の変化に対応した結果、第4四半期においては業界による違いはあるものの前年度を上回る販売数量に回復しました。今後は、消費者の健康志向への高まりに対応した栄養・健康チョコレートの拡販や人権や地球環境に配慮したサステナブルなカカオ原料を使用したチョコレート販売の推進等により、引き続き事業の拡大を図っていきます。



多彩な製品群で市場の変化に対応

業務用チョコレート事業 (日本) の四半期別販売数量推移



東南アジア市場の動向

東南アジアでは、インドネシア、タイ、豪州の拠点から市場に対応した製品を供給し、マレーシア、インドネシアの拠点からの輸出によりその他の市場に製品を供給する体制をとっています。東南アジアの気候に対応したコンパウンド製品の拡販に加え、現地に展開している日系の製菓メーカーからの要望にもお応えしています。豪州市場では自国産のチョコレートの要望が高く、また、低糖製品やエシカル製品の需要の拡大に対応しています。グループ会社間の連携、油脂製造拠点との連携で強みを発揮し、新型コロナワクチンの普及に伴って回復が期待される需要に応えることで販売数量を拡大します。



フレイアバディ インドタマ (インドネシア) の製品

欧州市場の動向

欧州はエシカル消費、健康志向消費、食の安全の意識が高い市場です。ベルギーの拠点では欧州市場向けにサステナブル原料を使用した製品、高い安全性を保證した製品など、付加価値の高い製品を供給しています。油脂とチョコレートの開発、生産を併せ持つ拠点で油脂の特徴を活かしたフィリング製品に強みを持っています。2020年度は新型コロナウイルス感染拡大の影響で土産物市場向けの販売が影響を受けましたが、チョコレート菓子、ベーカリー市場への販売に注力しました。2021年度は設備能力を拡大して新しい製品群を拡販するとともに、グループ会社へのベルギー産チョコレート・フィリング製品の輸出も行います。



フジオイル ヨーロッパのフィリング製品

グローバルチョコレート委員会



2021年度からCSO直轄プロジェクトとして、グローバルチョコレート委員会を設置しました。各エリア・グループ会社のチョコレート事業責任者からなるグループチョコレートビジネスの意思決定機関です。グループの戦略方針を定め、シナジー発現のための施策決定を行います。全体会議に加えて、欧米および日中アジアでのそれぞれの地域の固有課題についての議論も行います。



委員会はグループ連携による事業効率化のため、上記の4つを戦略の柱としている

各エリアでの個別戦略は市場に密着したエリア・グループ会社が策定実行する一方で、グループ連携による効率化を推進します。原料調達での連携や各社製品の相互販売などでの効果を狙うことに加えて、各社に蓄積されたノウハウの共有でグループの競争力強化を図ります。また、グローバルに展開する顧客に対して、グループとしての認知度向上にも取り組めます。

ハラルド



2020年度実績ポイント	2021年度業績予想ポイント
<ul style="list-style-type: none"> レアル安による仕入れ原料の高騰により採算悪化 新型コロナウイルス感染拡大の影響はあったものの、下期にかけて販売数量は回復 リモート講習会の開催など環境変化に応じたマーケティング実施 	<ul style="list-style-type: none"> 価格改定を進め、採算改善を図る ホームユース需要の高まりを捉えた製品の拡販 拡販プロモーションの実施 生産効率の向上、生産能力増強計画の進捗

今後の方向性

ハラルドは、ブラジル全土に幅広い販売網を持ち、製菓材料用コンパウンドチョコレートを主力に自社ブランドの製品も販売しているブラジルトップの業務用チョコレートメーカーです。チョコレートをういたケーキ類を朝食として路上等で販売する数多くの主婦層はハラルドの重要顧客であり、元手が少なく済む低所得者層ビジネスの一つとしても取り上げられています。ハラルドは彼女らに対し材料販売だけでなく、作り方や法規制に関する講習等のサポートを続けており、多くのファンに支持され、2022年に設立40周年を迎えます。

新型コロナウイルス感染拡大により、製菓材料市場向けの販売市場やハラルドの販売網も影響を受けました。主力である製菓材料市場向けの販売数量回復に注力するとともに、フードサービス、アイスクリーム素材市場などの新規市場への拡販にも力を入れており、新しい販売先の開拓など市場ポートフォリオを広げています。また、ブラジルでのトップブランドの地位を強固なものとする新成長戦略のために生産能力の拡大を行う計画です。



人気のチョコレートフィリング製品



フィリングを使ったスイートピザ

ブラマー



2020年度実績ポイント	2021年度業績予想ポイント
<ul style="list-style-type: none"> コロナ禍などの影響による販売数量の減少 コロナ禍の影響による生産性の低下 カカオ先物影響による営業利益の押上げ 相場下落によるカカオ製品の採算悪化 	<ul style="list-style-type: none"> チョコレート製品の需要は回復傾向 相場要因によるカカオ製品の採算性低迷の継続 生産性改善の取り組みに加え、低糖チョコレートの堅調な販売を見込む

今後の方向性

北米市場の業務用チョコレート事業は、フードサービス市場向けが新型コロナウイルス感染拡大の影響を大きく受けた一方で、チョコレート菓子などのMNCを中心とする流通市場向けへの影響は限定的で、需要は底堅く推移しました。ブラマーにおいては、課題である生産性の改善に取り組みましたが、コロナ禍の影響により想定していた設備投資計画の遅延、生産人員の確保の問題という別の課題が残りました。

米国市場を中心に、健康志向の高まりを背景にシュガーフリーチョコレートの需要は拡大が続いており、ブラマーが注力する製品のひとつです。また、北米市場でのフィリング製品の販売も計画を開始するなど、油脂の活用も目指したいと考えています。

北米の市場は、コロナ禍からの回復による、需要の回復・拡大が期待されます。早急に、老朽化設備の更新やラインの自動化、生産能力拡大などの設備投資に加え、品質観点からの生産性改善のプロジェクトも進め、顧客からの需要に応える供給体制を確立して販売数量拡大を進めます。



生産現場ではフェイスシールドを装着



シュガーレス/シュガーフリーチョコレート製品

グループ会社
トップの
“声”



ハラルド
President and CEO
Sergio Tango

ハラルドは不二製油グループに2015年に加入し、製品クレームの削減と生産性の改善において大きな成果をあげました。2020年度、新型コロナウイルスの感染拡大は、ブラジルの経済だけでなく市場構造に至るまで大きな影響を及ぼしました。ハラルドもさまざまな困難に見舞われましたが、社員一丸となりなんとかその状況を抑制できました。市場に対しハラルドの製品をお届けすることができているのは、従業員たちの懸命な感染防止努力のおかげです。2021年度は、フル生産体制の維持、戦略市場における拡販、製品ポートフォリオの再構築を引き続き行っていくとともに、将来さらなる成長をもたらすための第二工場の建設のモニタリングに取り組んでいきます。

グループ会社
トップの
“声”



ブラマー
President and CEO
Peter Blommer

2020年度は、新型コロナウイルスの感染拡大の影響により困難な1年でした。私たちは従業員の安全を最優先に、顧客への商品供給を継続しました。需要は堅調であるものの、感染への不安や失業手当の拡充を背景に、現場の深刻な労働力不足は続いています。私たちはこれに対し賃金の引き上げ、インセンティブ、ライン自動化に取り組んでいます。

ブラマーの最優先事項は、顧客の需要に対応するための業務効率化と生産能力向上です。不二製油グループは設備投資や技術的リソースで私たちをサポートしています。2工場のシュガーフリーチョコレートの生産能力拡大はその成果の一つです。

私たちは不二製油グループとのシナジーの実現と、さらなるサステナブル調達の推進に向け、これからも取り組んでいきます。



乳化・発酵素材事業

独自の乳化・発酵・制菌化技術により、機能性とおいしさを兼ね備えたホイップクリーム、マーガリン、フィリング、チーズ風味素材を製菓・製パン用素材として展開しています。また近年では、動物性原料のおいしさを植物性原料で担う製品拡充を進めています。

主な製品群

- ▶ クリーム
- ▶ マーガリン
- ▶ フィリング
- ▶ 調製品
- ▶ USS 豆乳製品*
- ▶ USS 豆乳加工品
- ▶ 植物性チーズ様素材

主な用途

- ▶ 洋菓子
- ▶ パン
- ▶ 飲料
- ▶ 調理 など

* 2021年度より乳化・発酵素材事業に含んでいます。



マーケット動向・事業機会

- 土産物市場縮小と巣ごもり消費拡大
- テイクアウト、デリバリー拡大
- 飲料、加工食品市場の拡大
- 冷蔵パン市場の創出(中国)
- トランス脂肪酸低減規制(アジア・中国)

中国のパン市場



プレーヤーの動向・競争環境

- 競合各社がPBF市場に参入(日本)
- 類似製品開発スピードが加速(中国)
- 原料高騰による価格改定実施(中国)
- コロナ禍で価格競争が激化(アジア)

競争優位

- レシピと製造ノウハウの蓄積
- 油脂技術による物性制御
- 独自のPBF原料を保有(日本)
- 海外における日系ブランド力(中国)
- ウェブ講習会による集客力(中国)

課題・弱み

- 乳原料のコスト競争力
- 特定の業界や顧客への高依存
- 植物性食品素材の収益化の遅れ

固有のリスク

- 乳原料等の原材料価格の高騰
- コロナ禍を背景とした海外物流の遮断
- PBF市場創造が必要(日本)
- コロナ禍による外食市場の停滞長期化(日本/アジア)

戦略の方向性

変化する消費者ニーズに対応した製品構成で成長市場に注力

コロナ禍の巣ごもり消費において、成長している飲料・加工食品市場や、近年の植物性食中心のライフスタイルへの関心から需要が拡大しているPBF市場向けの製品ラインナップの充実を図るとともに、生産効率化や廃棄ロス削減による採算性改善を目指す上で小ロット多品種の事業モデルの見直しも進めていきます。

2020年度実績

- リテール、外食売場が低迷(日本)
- 飲料、アイス市場は伸長(日本)
- 第2四半期以降は市場回復と拡販施策により増収増益(中国)
- 社会保険料の減免政策で経費減(中国)
- 輸出先の国・エリアでの新型コロナウイルス感染拡大で販売低迷(アジア)

2021年度重点ポイント

- 原料高騰に対応した価格改定
- 製品統合で生産性向上の推進(日本)
- 外食市場へのPBF製品拡販(日本)
- 新製品開発と応用開発機能拡充(中国)
- 新プロセス導入による技術向上(中国)
- 低トランス脂肪酸対応の完了(アジア)

シェア(当社推定)

▪ フィリング:
中国第1位

年間生産量

約23万トン

主要原料

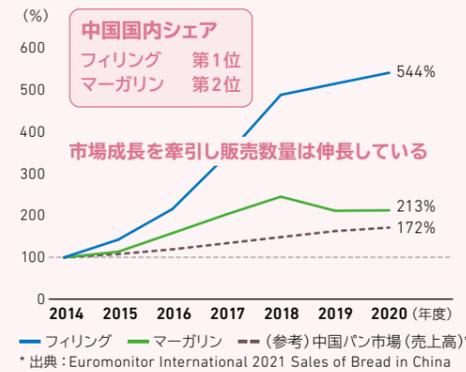
- 植物性油脂
- 乳原料
- 砂糖
- ココア

中国：パン向けのフィリング素材でポジションを確立

市場の成長を牽引

中国では、饅頭・おかゆなどの伝統的な食文化から嗜好の変化・需要の多様化が急速に進み、パン市場が拡大を続けています。当社グループは、早期に成長市場の動きを察知し、中国全土への供給網の確立を目指して体制の構築を進めてきました。沿岸部の大都市だけでなく、山間エリアの内陸部でもパン屋・小売りが拡充する中、供給面でパン食の広がりを当社グループが牽引し、マーケットグロースを上回る成長を続けています。

中国市場での当社販売数量(2014年度=100%)



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



市場のスピードを捉えた提案を継続

ブーム性が強く、ヒット商品が定期的に入れ替わるほか、ローカル系を含めた競合による類似商品の追従販売の傾向が強い市場です。常に市場のスピードの先を走り、ほかにない新しいアイデアを提案し続けていくことが求められます。

2020年度はコロナ禍で顧客への対面での技術支援ができない中、SNSを活用した提案・販売方法をいち早く展開し、新たなヒット商品を生み出しています。



SNSを活用した販売施策が奏功

2020年度にブームを仕かけた“大麻花”

日本：差別化された植物性食品素材を事業の柱に

事業構造改革を敢行、高収益型事業への再編を目指す

従来、日本の乳化・発酵素材事業では洋生菓子向けのホイップクリームや、コンビニエンスストアの焼きたてパン向けのベーカリー素材を主とした製品を展開してきました。しかし、消費者の嗜好の変化、小売の市場拡大の停滞、競合製品やプレーヤーの多さなどから、事業全体の成長と収益性の低迷が近年課題であったため、構造改革を進めています。これまでにノンコアビジネスの譲渡、ターゲット製品群の再整理と品種統廃合、廃棄ロスの削減などを段階的に実施し、収益性の改善のための基盤を整備してきました。

植物性食品素材を戦略製品群に

「Plant-Based Food Solutions (PBFS)」の考え方を体現する製品群をキープロダクトとして拡充を図っており、お客様からの問い合わせや採用が急増しています。

おいしさ、健康、サステナブルを植物性食品素材で追求し、次代の食を切り拓いていくことで、事業成長を図ります。



PBFSを訴求したブランドの確立を推進



流行のスイーツを完全植物性で提案



大豆加工素材事業

栄養、健康、おいしさ、機能性などの視点から大豆の可能性を引き出し、大豆の素材から食品までを展開しています。大豆素材のパイオニアとして、地球と人間の健康に貢献していきます。

主な製品群

- 大豆たん白素材
粉末状大豆たん白
粒状大豆たん白（大豆ミート）
- 大豆たん白食品
- 機能剤
水溶性大豆多糖類・ペプチド

主な用途

- ハム／ソーセージ・プロテイン・健康食品など
- 冷凍食品・製パン・製菓・健康栄養食品・惣菜など
- 外食・産業給食・学校給食・即席麺など
- 酸性乳飲料・麺類・おにぎり・健康飲料・酒類・ビール飲料・加工食品・惣菜・外食



マーケット動向・事業機会

- 植物性食市場／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
- 家庭用冷凍食品の成長と業務用の減少
- 免疫賦活コンセプトの製品拡大

肉代替市場の動向



出典：株式会社矢野経済研究所

プレイヤーの動向・競争環境

- 低加工品は海外勢がシェアを確保
- 植物肉などでスタートアップ台頭
- 植物性タンパク市場は企業再編が進行
- 農林水産省がフードテック推進
- PBFへの投資活発

競争優位

- 差別化された要素技術の開発と組み合わせのフードテック
- 生産技術と品質保証体制
- 多くの市場に幅広い層の顧客基盤を保有

課題・弱み

- コモディティー製品の価格競争力
- 競争性の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

固有のリスク

- 植物性食市場における競争激化
- 大豆原料の環境問題
- 原料のサステナブルな調達

戦略の方向性

健康・環境・おいしさをテーマに植物性食品業界をリード

社会、消費者の課題を解決するため、長年培ってきた技術を礎に、新技術の創出を積極的に推進していきます。健康ニーズの高まりによるプロテイン市場の成長や地球環境に配慮した大豆ミートなどの植物性食品需要の拡大に応え、植物性食品業界をリードしていきます。

2020年度実績

- 大豆たん白素材（粉末状・粒状）販売数量が好調推移（日本）
- 大豆たん白食品の外食・給食向けの販売数量が減少（日本）
- 機能剤の飲料向け、コンビニ調理麺向け販売数量減少（日本）
- 水溶性えんどう多糖類の新工場の着工（ドイツ）

2021年度重点ポイント

- 粒状大豆たん白新工場（日本）の稼働率向上、東西生産体制による効率化
- 大豆たん白素材（粉末状・粒状）の高付加価値化
- 大豆たん白食品の栄養付加型、中間素材型商品へのシフト加速
- 研究開発部門の新設により、現地ニーズに沿った商品開発を加速（中国）
- 水溶性えんどう多糖類の新工場が2022年1月に稼働開始予定（ドイツ）

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

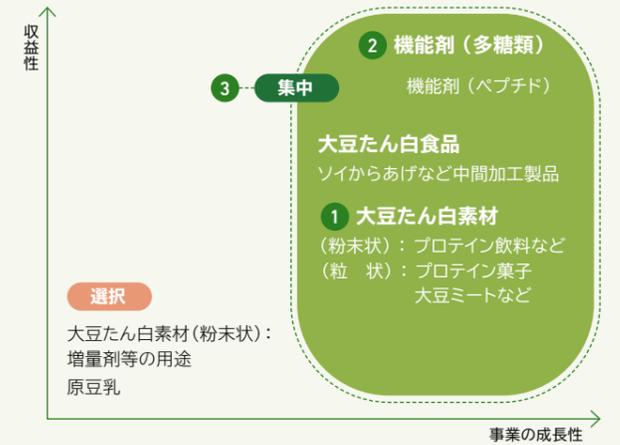
構造改革の進展

「選択と集中」により事業体質の改善を着実に進めたことで、当事業の収益性は大きく改善しました。今後は、戦略製品群の拡大のスピードを上げていきます。

実績

ノンコアビジネスの譲渡	日本2拠点：粉末状大豆たん白素材・大豆たん白食品（2017） 中国2拠点：粉末状大豆たん白素材（2018） 大豆たん白食品（2019）
成長投資	日本・中国：多糖類生産能力増強（2018・2019） 日本：千葉新工場稼働開始（2020） 欧州：ドイツ新工場建設開始（2019）

事業ポートフォリオ



① 日本：プロテイン需要に応える大豆たん白素材

健康維持やパフォーマンス向上のためにタンパク質を摂取する重要性が再認識され、これを訴求する製品の拡大と形態の多様化が進んでいます。また地球環境への配慮、プロテインクライシス*の観点からも植物性へのニーズは高まっています。不二製油は大豆たん白素材の風味や物性などを高機能化することで、用途の多様化とおいしさを支え、日本の市場成長を牽引しています。

粉末状大豆たん白では、スポーツやダイエット向けのタンパク飲料の需要拡大に伴い、ニーズにマッチし安定した品質の素材を供給しています。また、粒状大豆たん白（大豆ミート）では、手軽に食べられるシリアルや食肉不使用のバーガーパテ向けの素材などの需要が拡大しており、千葉に新工場を稼働させ関西の阪南工場との2拠点体制を構築。BCPの観点も含め、顧客のニーズに応えています。

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

日本における粒状大豆タンパク生産量



出典：一般社団法人日本植物蛋白食品協会



株式会社ロッテリア
「ソイBBQチーズバーガー」



2020年7月稼働開始
千葉新工場

② 欧州：ビジネスエリアの拡大

水溶性大豆多糖類に並ぶえんどう多糖類事業の生産体制の構築をドイツで進めています。欧米をはじめ海外の酸性乳飲料に対する嗜好は日本とは異なりますが、多糖類機能を使ったサラッとした飲み心地の酸性乳飲料の需要を育て市場拡大を狙います。また、世界に酸性乳飲料のおいしさを広げるグローバル戦略を主軸としながら、植物性食市場に参入する企業とのベンチャーキャピタル投資による連携やオープンイノベーションを通じて、そのほかの植物性食品素材へと事業拡大を目指しています。



2022年稼働開始予定
（フジブランデンブルク）

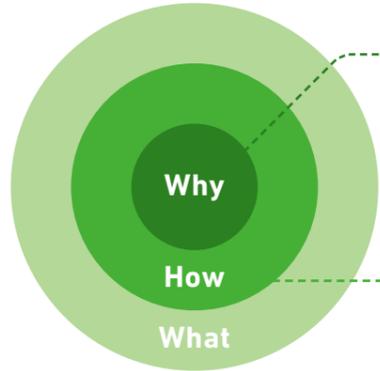
③ 植物性食品素材の拡大

→ P70

植物性食の市場創造と不二製油のアプローチ

植物性食品素材の拡大

不二製油グループは、人口増加や気候変動といった社会課題の解決策の一つとして、さらなる拡大が見込まれる植物性食市場に対し、植物性食品素材によって心と体の健康に寄与する「おいしさ」で貢献することを目指しています。広く一般的に植物性食が普及するためには、植物性食を当たり前のものとして食生活に組み込んでいただく必要があります。日頃から慣れ親しんでいるメニューが実は植物性食で、しかも「おいしかった!」という体験と驚きにより自分事としていただくため、「おいしさ」「驚き」「体験」が消費者と植物性食をつなぐキーワードであると捉え、取り組みを進めています。



人と地球の健康のために
いつまでも皆が健やかに暮らし、ともに笑顔で食卓を囲むことができるように。

各地の食文化を尊重しつつも、植物のちからを最大限に引き出し、常に革新的かつサステナブルに配慮した食品を一人ひとりにお届けします。

技術・事業の組み合わせによるアプローチ

「植物性油脂」「業務用チョコレート」「乳化・発酵素材」「大豆加工素材」の4つの事業がそれぞれ培ってきた製品群と技術力を組み合わせることにより、植物性食の新たなおいしさを実現する植物性食品素材を創出。



強みのある日本での事業育成

中国等への展開を視野に、日本で事業スキームを育成。また、ベンチャーキャピタル投資による他社と協働した市場参入機会を目指す。

消費者コミュニケーション

期間限定店舗等のマーケティングコミュニケーション・Plant Based Lifestyle Lab (P-LAB) の活用。

コラボレーション

P-LABや官民協議会ワーキングチームの活用による、積極的なオープンイノベーションと、日本固有の植物性食市場の普及拡大を図る。

目指していく方向性

① おいしさ
(例) PB調味料 × 多糖類 × 植物性油脂 × 乳化・発酵技術
植物性で満足感のあるおいしい食事
→ テイクアウト等の食品のおいしさの維持
など

② 健康・栄養
(例) 植物性プロテイン × 多糖類 × 植物性油脂
健康なカラダづくりを応援する植物性プロテイン飲料、食品
など



執行役員
PBFS事業部門長
鈴木 清仁

植物性プロテインおよび大豆ミートの需要は引き続き旺盛です。2020年度はコロナ禍ではありましたが、今後のさらなる成長のために、日本では千葉工場の稼働、UPGRADEのポップアップ店舗やキッチンカー展開、人気ラーメンブランドである一風堂とのコラボレーションなどPoCの実践に加え、P-LABの設立など植物性食の普及拡大活動を進めることができました。また海外では、ベンチャーキャピタル投資として、UNOVISへの出資などの布石を打ちました。

2021年度は、事業環境が大きく変化中、さらに臨機応変な対応が求められます。日本でも海外でも不二製油グループが常に半歩先を歩み、植物性プロテイン、植物性食需要の拡大を取り込み成長を続けるために、グループで保有する技術・人的リソースの最大活用を狙った組織体制も整えています。いま稼ぐこと、将来のために育てることを明確にし、消費者視点を重視し事業の枠を超えた製品化を目指し、スピード感のある事業運営を進めます。

2020年度実績	2021年度～	2022年度以降
<ul style="list-style-type: none"> 日本・生産能力と体制の強化 消費者とのダイレクトコミュニケーション手法、官民連携による植物性食普及拡大のための活動スキーム確立 海外・事業整理の実行、ベンチャーキャピタル投資実施 	<ul style="list-style-type: none"> 日本・技術の組み合わせによる新製品の創出 次期、次々期中計に向けた戦略策定、投資優先度判断 	<ul style="list-style-type: none"> 日本で成果を創出し、中国、欧米に展開 Plant-Based調味料事業確立

おいしさに関する技術の深化

「植物のちからでみんなにやさしく、ずっとおいしいを叶える食のコア技術」をコンセプトとした技術「MIRACORE™ (ミラコア)」ブランドを立ち上げました。MIRACORE™は、植物のちからで、動物性ならではのおいしさや満足感を実現する技術であり、今後、プラントベースでおいしさをソリューションする技術として広く普及していくことが期待されています。



事例紹介：

株式会社力の源ホールディングス様とプロジェクトを組み、豚骨風のスープベースを共同開発し、豚骨を一切使うことなく、まるで生の豚骨スープのようなコクと深みのあるスープを実現しました。2021年2月より、同社のラーメン専門店ブランドである一風堂において、スープ・麺・具材いずれにも動物性の食材を一切使わずに定番豚骨ラーメンを再現した「プラントベース赤丸」の期間限定販売を行い、1万食以上が早期に完売し話題となりました。

お客様アンケートやSNSでの発信では、「いわれなければ植物性と分らなかった」「スープを全部飲み干した」「植物性であることに驚き、感動した」「満足度が高い」「レギュラーメニュー化を望んでいる」といった声を数多くいただきました。



不二製油株式会社
開発統括部門 基盤新技術開発室 室長
不二製油グループ本社株式会社
未来創造研究所 新素材創出グループ
リーダー シニアマネージャー

齋藤 努

海外でも人気が高い豚骨ラーメンは、プラントベース化の難易度が高いといわれています。そこで、完成度の高いプラントベース豚骨ラーメンが実現できれば、食の多様性へのソリューションを世界に向けても提供できると考えました。一風堂の皆様との開発の道のりは全てが新しく、多くの困難に直面しましたが、全ての関係者が一丸となり製品化にこぎつけました。完成した「プラントベース赤丸」は、おいしさはもとより食の制限のある方も含め皆さんに楽しんでいただける一杯となり、多大なる反響がありました。定番化へのご要望も多く、今後の展開を検討中とのことです。これからも技術を進化させ、多様なジャンルのおいしさの核を次々に表現していきたいと考えています。

注：本製品は期間限定での提供のため、現在は販売しておりません。

(ご参考) ⇒ <https://note.com/ippudo/n/nc7e07c0441e1>

日本の市場創造 ~ Plant Based Lifestyle Lab (P-LAB) 設立 ~

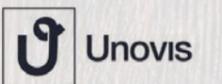
海外では注目度の高いPlant-Based Food (植物性食品)も、日本においてはまだ認知度や選択肢も限られており、植物性食市場の拡大の背景にある、さまざまな社会課題への意識や解決に向けた消費行動も低い状態です。

そこで、地球と人の健康と社会の持続的な発展を目的に、産官学民連携で、Plant-Based Foodが当たり前の「おいしい」「楽しい」「ヘルシー」なライフスタイルを普及させていく任意団体「Plant Based Lifestyle Lab (P-LAB)」を、分野横断的に集まった賛同企業15社で2021年3月に設立しました(幹事：不二製油グループ本社、カゴメ株式会社、株式会社パソナグループ)。

P-LABでは、会員企業間の共創によるPlant-Based Foodの商品やメニューの共同研究開発のほか、大学や官公庁等との連携によるサステナビリティやPlant-Based Foodに関する啓発、農業・健康・美容・観光・教育などさまざまな分野と融合したPlant-Based Foodによる価値創造を予定しています。

海外での「Plant-Based Food Solutions (PBFS)」を加速

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であるUNOVIS NCAP二号ファンドに出資することを決定しました。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。





CTO SECTION

コロナ後の社会に向かって、研究開発の変革を加速

不二製油グループの事業成長の状況や、社会の変容スピードへの危機感から、「グローバル企業としての組織・研究開発ネットワークの構築」「将来を支える新規技術の開発と新規事業の推進」を喫緊の課題として認識し、対応を進めてきました。社会課題解決型思考や「挑戦と革新」のDNAへ回帰する意識改革に加え、グローバル連携体制の構築は確実に進行しています。

「グローバル企業としての組織・研究開発ネットワークの構築」については、グループ全体の収益性を向上させていくために、各エリアおよび各事業でのシナジーの最大化を目指し、より活発なグループ間の技術交流や、各エリアのR&Dトップ層の連携強化を推進しています。また、グループで4カ所目のR&Dセンターとして、欧州にGlobal Innovation Center Europe (GICE) を、2021年に開設します。大学およびMNC（マルチナショナルカンパニー）の研究所とオープンイノベーションを進め、サステナビリティに関する最先端の情報発信と新規事業創出のハブ拠点としていきます。

「将来を支える新規技術の開発と新規事業の推進」については、未来創造研究所で生み出した、植物のちからで動物性ならではのおいしさや満足感を実現する技術について、素材開発部門とともに、製品化、収益化を目指しています。また、未来社会から見て、いま当社グループが取り組むべきことをテーマとして抽出し、中長期戦略に活かす取り組みを進めています。

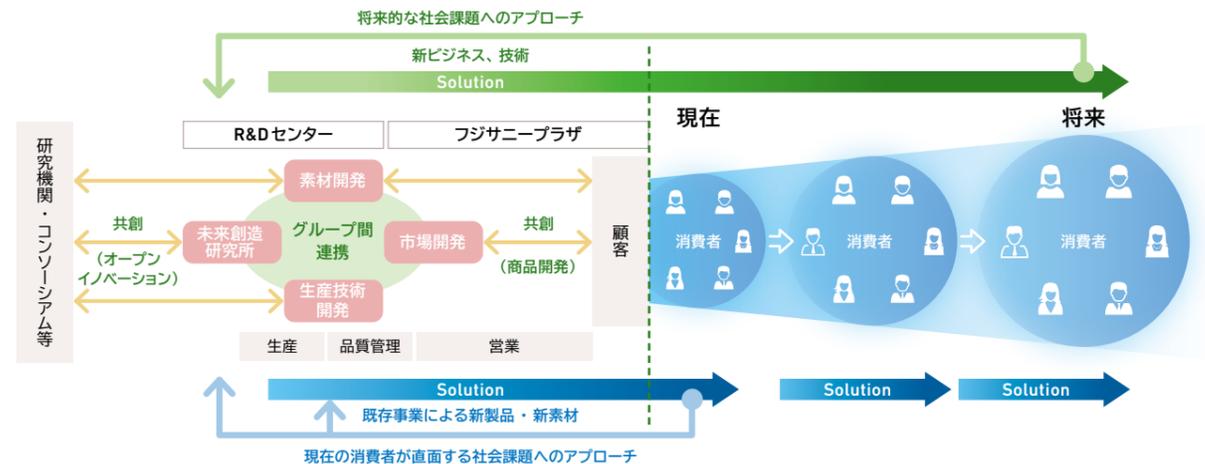
世界を襲ったコロナ禍は、消費者の行動と意識を大きく変えました。変化は予想以上に早いため、当社グループの変革をより加速させなければ、世界に後れをとることになります。しかしこの変化をチャンスと捉え、短期（コア事業の収益化）から長期（将来技術の創出）まで、幅広く迅速に対応できる組織の構築を目指していきます。当社グループが、技術を基盤とした経営を実践していくことは今後も変わりません。差別化された技術が優位性を維持し続けていくためにも、変革を強力に実践していきます。

上席執行役員
最高技術責任者 (CTO)

木田晴康

R&D

社会課題のソリューションを目指した短期・長期アプローチ



短期視点、長期視点の両軸で社会課題へアプローチし、Plant-Based Food Solutionsを実現する新製品・新技術・新ビジネス創出を目指した研究開発活動を実施しています。また、技術イノベーションを推進するため、国内外の大学や研究機関とのオープンイノベーションや顧客との共創活動を強化しています。

未来創造研究所、素材開発、市場開発、生産技術開発（エンジニアリング）の体制を持ち、各部門の密な連携によって研究開発を進めています。

グループの成長を支える研究開発体制の実現

グローバルで社会や産業の構造が急速に変化する中、SDGsに代表されるように、企業も社会課題に目を向けることが求められています。グローバルで発生する社会課題を解決していくため、グループ共創力を強化していきます。具体的には、日本国内の組織改革、グループ間ネットワークの強化、社外との連携強化を加速します。その中でも、海外に関連する取り組みは最重要課題であり、欧州初のR&Dセンターの開設、海外コンソーシアムへの参画、海外のスタートアップ企業との連携、グローバル人材の育成強化など、数々の施策を進めます。

- 1. グローバル企業としての組織・研究開発ネットワークの構築 → P73
- 2. 将来を支える新規技術の開発と新規事業の推進 → P75

1. グローバル企業としての組織・研究開発ネットワークの構築



① グローバルなグループネットワーク強化による課題解決

イノベーションを生み出すには、異なる価値観を有する多種多様な人材が共通の課題に向かって取り組むことが重要です。不二製油グループでは、TIEM (Technical Information Exchange Meeting) の定期的な開催に加え、重要課題についてはR&Dワーキングチームを組織し、世界的な課題の共有とその解決に取り組んでいます。

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社員のスキルアップ」「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、世界中の同業のR&D担当者が一堂に会する会議。

R&Dワーキングチーム

個社では解決が難しい世界共通の研究課題について、ワーキングチームを設置し、課題解決のスピードアップを図る取り組み。

担当者の
“声”



フジベジタブル オイル
Research and
Development Chemist
Mike Boalen

品質改善のためのワーキングチームの取り組み
私たちは、油脂中の汚染物質の存在に対処するため、横断的チームを結成しました。マレーシアのパルマジュ エディブル オイルの仲間との協業により、新たな分析手法の確立に成功し、自社内での迅速な分析と、軽減のための戦略の検討が可能になりました。

私たちが継続して成功していくための鍵は、各グループ会社がチームとして協力できるかどうかです。今後もグループ全体で強い協力関係を築くため、私たちは積極的にイノベーション活動に参画していきます。

② オープンイノベーションの推進と人材のグローバル化

産学連携 コンソーシアム

社会課題解決を加速させるため、積極的に世界でオープンイノベーションを推進しています。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、海外のコンソーシアムへの参加を通じて、技術イノベーションを推進していきます。

<主なオープンイノベーションのテーマ区分>

- ① 新規事業のスピードアップ：PBFSのための技術習得など
- ② 自社にない技術の獲得：自然環境や社会課題に配慮した新技術・新原料の模索



2021年度下期 Fuji Oil Global Innovation Center Europe (GICE) 開設

担当者の
“声”



フジヨーロッパ
Director of Open
Innovation & External
Partnerships
Liz Kamei, Ph.D.

グローバル研究体制構築の足がかりの一つとして、オランダの Food Valley に欧州初の R&D センターを開設します。食品産業の集積地である Food Valley において、情報収集や新技術獲得、重要顧客との技術交流を皮切りに、将来はグループのグローバルイノベーションハブとして不二製油グループの成長を支えていきたいと思ひます。オープンイノベーションを通じて、不二製油グループに新たな価値を創出し、パートナーとの win-win の実現を目指したいと思ひます。

③ 海外留学・海外研修

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を積極的に進めています。

実績：コペンハーゲン大学 (デンマーク)、ワーゲニンゲン大学 (オランダ) への派遣

留学経験がもたらすグローバルな視野

担当者の
“声”



不二製油株式会社
基盤新技術開発室
共創技術開発課
城谷 直紀

コペンハーゲン大学大学院に10カ月間留学しました。前半は最先端の乳科学・技術について専攻コースを受講し、後半は「植物タンパクにおける乳酸菌代謝機構の解明」をテーマに共同研究を行いました。帰国後に同内容について執筆した論文は、国際的な食品科学の学術誌「Food Chemistry」に受理されました。留学により新たな知識を得るだけでなく、国際的な動向へのアンテナを高く張ることができるようになり、自身の研究開発業務のレベル向上に寄与しています。

2. 将来を支える新規技術の開発と新規事業の推進



執行役員
未来創造研究所長
中村 彰宏

2050年の社会課題に向けた挑戦！

未来創造研究所では、2050年の社会・環境・ヒトに関わる社会課題を分析し、「世の中の困りごと」の解決につながる研究テーマに取り組んでいます。2021年度から「サステナブルな食資源の探索」「おいしいPBF新素材と新技術の創出」「Well-Beingに貢献する食素材の創出」「ことづくり」による新技術の社会的価値の検証」の各ミッションを担う組織へと刷新しました。本年は、動物性食品が持つおいしさや満足感を植物性素材で実現する新技術を完成し、技術ブランド「MIRACORE™ (ミラコア)」として立ち上げました。和食・洋食・中華・アジア料理などの世界の食市場をターゲットにこの技術を展開していく計画です。また、社外との連携を強化し、従来の産学連携を超えた取り組みも加速しています。海外のスタートアップ企業と連携した未来創造研究所の独自技術とのシナジーについての検討、さらに研究開発活動へのAIの導入も検討していきます。



『Food Tech Studio - Bites!』への参画

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。DXを積極的に活用する海外のスタートアップ企業は、時代のニーズを把握しつつ、新たなビジネスモデルを創出しています。未来創造研究所ではオープンイノベーションを加速しており、米国 Scrum Ventures 社が運営する Food Tech Studio - Bites! に参画しました。日系企業との連携やスタートアップ企業とのマッチングにより、新たな技術の共創と市場密着型新ビジネスモデルの創出を目指していきます。



C“ESG”O SECTION

「人のために働く」の実践

「人のために働く」は不二製油グループの価値観の一つです。この「人」とは個々の人だけでなく、社会全体も指しており、事業を通じて社会に貢献するという意味合いが込められています。

パーム油をはじめ我々が使用する主な原材料は、一般的に人権や環境に関する多くの課題を抱えています。それらの課題を克服し、サステナブルなサプライチェーンを通じて、最終消費者まで製品をお届けすることが我々の使命だと考えています。

取締役会直属のESG委員会では、毎年ESGマテリアリティおよび活動テーマの決定と推進を行っており、特にサステナブル調達と環境に関しては2030年までの具体的なKPIをコミットメントとして公表し、重点的に推進しています。

調達面では、RSPOにいち早く加盟し、人権方針やサステナブル調達方針を掲げ活動を進めてきました。人権デュー・ディリジェンスの一環として、2020年度に第2回人権インパクトアセスメントを行いました。グリーンバンスメカニズムの運用によりサプライチェーン上の人権問題や環境問題にも対応を進めていますが、より活動を深化させていく必要性を認識しています。2020年度からは現地社員も加わったグローバルサステナブル調達委員会の運用を開始し、サプライチェーンの整備を加速させています。

環境については、農業食品関連で温室効果ガス全体の30%程度の影響があるという試算もあり、当社グループとしても無視できない大きさです。当社グループはパリ協定に基づきCO₂排出量削減のKPIを定めており、SBT*に認可されています。さらに、水や資源の循環のために廃棄物の削減基準もKPI化しました。グループ各社で環境の特別な部署を設けるなど取り組みを進めています。

これらにはコストがかかりますが、持続可能な社会を実現していく上ではいずれ対応しなくてはなりません。遅れた対応はコストにしかならず、しかも一時期に出るコストが膨大になり経営を圧迫します。反対にいち早く対応することで、それはアセットの一部となり、先行者利益などで還元される可能性が高くなります。例えば、当社は「Plant-Based Food Solutions (PBFS)」というコンセプトを掲げ、植物性食品素材による社会課題の解決を宣言していますが、サステナビリティへの関心の高まりにより発生するニーズを捉えることで、将来的に大きなリターンが期待されます。当社の取り組みは将来の企業価値向上と社会への貢献につながる我们相信しています。

* SBT: 科学的根拠に基づいた温室効果ガス排出削減目標の設定を企業に働きかける共同イニシアチブ

取締役 兼 上席執行役員
最高 ESG 経営責任者 (C“ESG”O)

門田 隆司

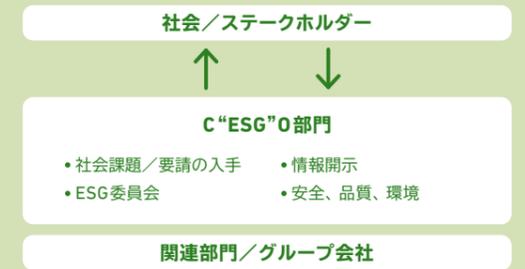


C“ESG”O 部門の役割

社会課題や要請を先進的に入手し、ESG委員会の事務局として関連部門やグループ会社と連携を図り、「社会のサステナブルな発展」と「持続可能な企業価値向上」を推進する役割を担っています。また、ステークホルダーへの情報開示やマテリアリティで挙げられている安全、品質、環境の推進役も担っています。

今後はCSV*の概念を積極的に取り入れ、社会価値および経済価値の双方を高め、持続的に企業価値の最大化を目指すことで、ステークホルダーの期待に応えていきます。

* CSV: Creating Shared Value. 経済活動と社会価値創出を両立させること。



人権



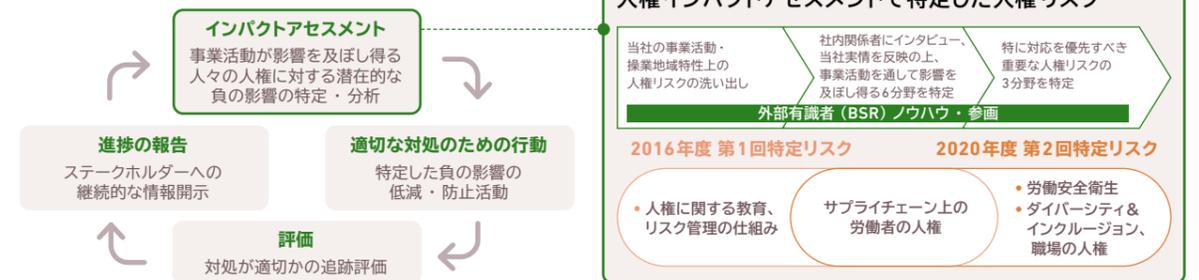
人権の取り組みの詳細については、サステナビリティレポート2021をご参照ください。
人権マネジメント → https://www.fujioilholdings.com/sustainability/social/human_rights/

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の低減活動

「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。また、人権尊重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。2020年度に第2回人権インパクトアセスメントを実施し、特に対応を優先すべき人権リスク分野を特定しました。今後は、特定したリスクの低減活動に中期的に取り組んでいきます。

人権デュー・ディリジェンスの全体像



第1回特定人権リスク		人権リスク低減活動の進捗	
人権に関する教育、リスク管理の仕組み		社内向け人権教育の実施 (人権週間の開催、教育用動画の配信)	
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)		各グループ会社への人権リスクの説明活動	
		各グループ会社のリスクアセスメントプロセスへの人権リスク組み込み	
		パーム油のサステナブル調達の推進	
		カカオのサステナブル調達の推進	
		パーム油のグリーンバンスメカニズムの構築・運用	
第2回特定人権リスク		今後の対策の方向性	
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)		
労働安全衛生	従業員	コロナ禍での感染対策	職場での感染症対策徹底の継続
		第三者の活用によるマネジメントシステム強化	第三者視点を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
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	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、グリーンバンスメカニズムの拡大	サプライヤー行動規範、大豆およびシアカーネルの調達方針の策定と周知活動、および中長期目標に向けた取り組みのさらなる推進
		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	
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	ダイバーシティ、エクイティ & インクルージョンをグローバルで展開する体制強化	グローバルにダイバーシティ、エクイティ & インクルージョンを推進
		ハラスメント防止策強化	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
		強制労働リスクの確認と低減	

安全と品質、環境

不二製油グループは、「不二製油グループ憲法」において全従業員が行動する上で持つべき価値観として「安全と品質、環境」を表明しています。それは、従業員一人ひとりが「法とルールを守ること、マナーを向上させることを通して、安全・品質・環境を守る風土、文化を創っていく」重要性を理解し行動することを組織風土として定着させてきたためです。

不二製油グループ憲法 バリュー「安全と品質、環境」

食品企業にとって最低限果たすべき最大の価値は、食品の安全です。安全を保つには、品質の確保が重要です。しかし、品質の確保を優先するがゆえに環境に悪影響を及ぼすようなことはあってはなりません。安全と品質、そして環境はこれまでも経営の前提として最優先されており、今後も最優先すべきものです。安全には労働の安全も含まれます。私たちは、過去の事故により尊い命を失いました。会社にとって従業員はかけがえのない財産です。従業員が安心して仕事ができ、個々の能力を最大に発揮できるような職場の安全を確保することは、会社の大前提です。



1991年12月22日、油脂抽出工場で8名の尊い命が失われる爆発事故が発生した



爆発事故が発生した12月22日を安全祈念日と定め、事故を語り継いでいる

労働安全衛生



「労働安全衛生」についての取り組みの詳細は、サステナビリティレポート2021をご参照ください。
労働安全衛生の推進 → <https://www.fujioilholdings.com/sustainability/social/safety/>

「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。

2020年度目標	2020年度実績	Next step
<ul style="list-style-type: none"> 重大災害ゼロおよび重大物的事故ゼロを実現するために、従業員の労働安全意識向上を図る 	<ul style="list-style-type: none"> 指差呼称、危険予知訓練の資料を作成・配布 重大災害1件 重大物的事故0件 	<ul style="list-style-type: none"> 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

項目	2019年	2020年	
不二製油グループ 従業員千人当たりの休業災害者数 (休業災害4日以上)	2.9	4.7	
不二製油グループ 労働災害	度数率 日本	2.89	4.03
	度数率 海外	8.62	9.00
強度率	日本	0.006	0.004
	海外	0.07	0.924

ユニフジ(マレーシア)における死亡事故について

重大災害としてユニフジ(マレーシア)*1で1名の死亡事故が発生しました。これを受け、海外グループ会社において、作業許可が必要な全ての作業*2の安全総点検を実施し、グループ会社内で同様の事故発生防止に努めました。

*1 持分法適用関連会社
*2 作業許可が必要な全ての作業：火気使用作業や酸素欠乏等危険作業など



「食の安全・安心・品質」についての取り組みの詳細は、サステナビリティレポート2021をご参照ください。
→ https://www.fujioilholdings.com/sustainability/social/food_quality/

食の安全・安心・品質

不二製油グループは、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。当社グループでは、お客様に安心して、安全な製品をご使用いただくために「品質基本方針」を定め、製品設計からお客様にお届けするまで、お客様の視点に立った製品づくりを目指しています。

2020年度目標	2020年度実績	Next step
<ul style="list-style-type: none"> 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 品質管理者間ネットワークの構築の推進 	<ul style="list-style-type: none"> 重大品質クレーム0件 品質情報共有のためのプラットフォームの構築 	<ul style="list-style-type: none"> 従業員の品質意識向上 プラットフォーム利用推奨による担当者間の関係強化

環境



「環境ビジョン2030」における各項目の取り組みの詳細はサステナビリティレポート2021をご参照ください。
→ <https://www.fujioilholdings.com/sustainability/environment/management/#vision2030>

「環境ビジョン2030」の目標と進捗

項目	2030年目標	2020年度実績*1	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*1	19%削減	48%
	スコープ3(カテゴリ1) 総量18%削減*2	6%増加	0%
水使用量の削減(グループ全体)	原単位で20%削減*1	22%削減	100%
廃棄物量の削減(グループ全体)*3	原単位で10%削減*1	1%増加	0%
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	99.37%	未達成

*1 基準年：2016年度
*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

「環境ビジョン2030」における各項目の取り組み

CO₂排出量の削減

- 太陽光発電の導入と推進
- 新しいコージェネレーションシステムの稼働による高効率化
- 高効率ボイラーへの更新および燃料の転換
- 油脂精製冷却工程の廃熱の利用

水使用量の削減

- 処理水を洗浄水などへ再利用
- 空調設備を水冷式から空冷式へ変更
- 節水活動に加え、蒸気使用量を削減する活動を推進
- 管理体制を強化し、水使用効率が低い箇所への対策を実施

廃棄物量の削減

- パレットリサイクルの推進
- 受注生産や在庫管理の徹底による製品廃棄の削減
- 汚泥中の水分を除去

資源リサイクル

- 廃棄されていたカカオ殻の再利用
- ごみの分類を徹底
- 鉄スクラップや廃白土の有価化への取り組み

各地における取り組み

コージェネレーションシステムの導入(日本)

CO₂排出量削減の一環として、阪南事業所に、都市ガスで発電し、その排熱から蒸気をつくるコージェネレーションシステムを2020年8月に導入しました。国産機の導入は初の試みでしたが、高効率で安定した運転ができてホッとしています。結果として、新たな運転スタイルも確立し2020年度はCO₂排出量を大幅に削減できました。「環境ビジョン2030」の達成に向けた新たな一歩を踏み出し、次なる施策を推進します。



不二製油株式会社 生産技術部門 工務部 中井隆博(左) 小銅勝敏(右)

太陽光発電の導入(シンガポール)

ウッドランド サニーフーズ(シンガポール)では2020年9月に太陽光発電を導入しました。大きな屋根を最大限活かしたソーラーパネルと常夏の気候帯の恩恵を受け、高効率で稼働しており、コスト削減および環境負荷低減に貢献しています。事務所のロビーで発電量を可視化し、従業員と共有することで、さらなる意識向上へとつなげています。



屋根に設置したソーラーパネル



CAO
SECTION

ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョンの実現

企業のサステナブルな成長を支える大切な財産は人材です。グローバル約6,000人のグループ社員が成長し、アイデアを出して新しいビジネスや技術を生み出すことがグループの発展につながります。社員がより一層能力を発揮し活躍できるグループになるためには、メンバーの多様性が尊重され、それぞれに公正な機会が提供され、会社／職場への帰属意識を強く持てる環境を作っていくことと、個々の人材の育成が大変重要です。

グループ全体では今年、多様性の確保を進め、人材を育成する取り組みをスタートさせました。次世代の経営層を多様性のある構成にするための育成プログラムの開始や、エリア幹部の現地化を目指す取り組みなどです。日本人社員のグローバル化対応のための海外トレーニー制度、地域間の人事交流、海外社員の日本やほかの地域における研修制度も整備を進めています。これらの取り組みにより、各地域の社員が他地域を知り、成長の機会となることを期待しています。また、日本においては社員の働き方の選択肢を広げ、評価制度をより公正にするための人事制度改革も始まりました。シニア層の活躍、ジェンダー格差への対応についても引き続き取り組んでいきます。米州・欧州でも社員の働きがいの向上や、差別の防止など公正な対応を目指す取り組みが始まっています。

私たちはこれらの多様性の確保、公正な機会の提供、帰属意識の高揚、すなわちDE&I（ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン）と人材の育成を経営の重要なテーマと位置づけ、これらが実現される企業グループを目指していきます。2021年度は各地域での課題認識、活動状況を把握、共有し、地域ごとのロードマップを決めて推進する体制の整備を進めます。グローバルに考えれば、地域それぞれの課題があり、あるべき姿の実現は大変難しいですが、それぞれの課題と対策を考えることがまさにDE&Iの推進につながり、実現することで人材を育てることにもなるのです。そしてこれらのことが、革新を生み、サステナブルな成長の原動力となると信じて、前進を続けます。

取締役 兼 上席執行役員
最高総務責任者 (CAO)

高杉 豪

ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン

多様な人材の活躍による創造力の発揮

グローバルに事業活動を展開する不二製油グループにとって、人材の属性・価値観の多様性を尊重することは重要な社会的責任です。また、ビジネス環境が大きく変化する中で社会に貢献し続けるためには、未来のあるべき姿を描いた上でのバックカスティングによる事業戦略が一層重要となり、創造性がますます求められるようになります。会社で働く仲間の基本的人権、多様性、人格、個性を尊重し、差別や嫌がらせのない、働きがいのある職場環境や企業風土を整えることで発想力を強化し、企業の変革やイノベーション創出につなげる。これにより、「人のために働く」を実践し社会課題を解決していきたいと考えています。

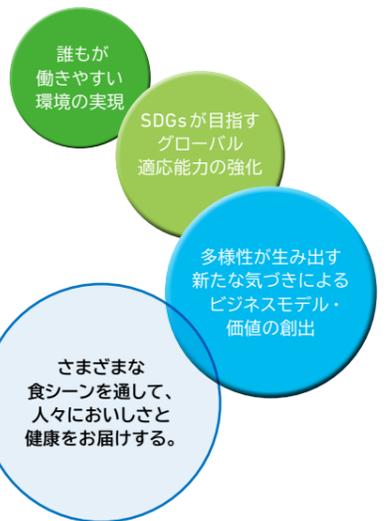
不二製油グループダイバーシティビジョン

ダイバーシティを楽しもう

世界の多様な人材がお互いに刺激し合い、イノベーションを起こしていく。この過程をお互いに楽しみながら、多様性に富んだ世界中の人々にさまざまな食シーンを通じておいしさとお届けできる「人のために働く」を実践し、社会へ貢献します。

ダイバーシティ推進における重要な領域

不二製油グループでは2020年度以降のダイバーシティビジョン策定に際して、ダイバーシティを推進する上での重要な領域として、性別、国籍、世代、専門性、経験を整理しました。従業員一人ひとりのバックグラウンドや個性が活きる姿を目指し、制度や意識の改革に取り組みます。



多様な人材の価値を最大限発揮する、強い組織の構築を推進

2015年のブラジルのハラルド取得やグループ本社社への移行を機に、ビジネス環境の変化に柔軟かつ迅速に対応できるグローバル体制の構築を目指しています。人材戦略・制度については従来の日本の考え方をベースとしたものであることを課題と捉え、前中期経営計画では各エリアとの連携を通じて、グローバルに活躍する人材を発掘・育成する制度や仕組みの構築を進めてきました。当社のさらなる発展にはグループ全体の連携強化によるグローバル経営の推進が不可欠であり、グローバルで人材を育成することにより、多様な人材の価値を最大限発揮する強い組織の構築を進めます。

<実績>

- 海外グループ会社の経営幹部候補人材の可視化と人材情報のデータベース化
- グループ初のグローバル駐在員*の派遣
- 日本からの駐在員ポストの現地化に向けたエリアとの連携強化
- 本社の経営人材のダイバーシティ推進を目的とした「人材育成会議」の実施

将来の目指す姿

強力なグローバルリーダーシップを発揮し、グループ丸となってグローバル経営を推進する

2017-2020 中期経営計画 基本方針

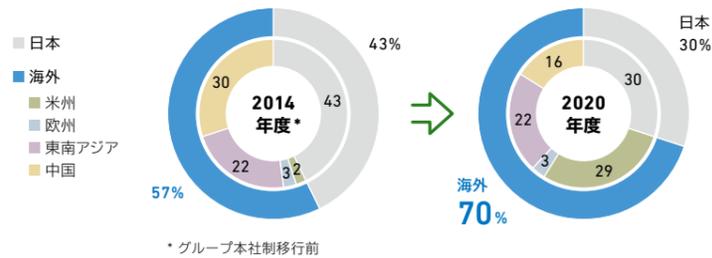
- グローバルに活躍する人材を発掘・育成するための制度、仕組みの構築
- エリアとの連携を通じた、不二製油グループのグローバル人事体制の構築
- ダイバーシティ推進による、ビジネス環境の変化に柔軟かつ迅速に対応できるグローバル体制の構築

* グローバル駐在員：海外現地法人の社員が他グループ会社へ海外駐在することを指す

ダイバーシティを実現するグローバル人材戦略

2015年度にグループ本社制に移行し、グループ経営戦略の一環として、グローバル化を進めてきました。グループ従業員総数のうち海外社員の比率は2014年度の57%から70%に、特に米州・欧州の人員比率は、約5%から32%まで増加しました。グローバル企業といえる多様な人材構成となっています。

グループ人員構成の変化（連結従業員数）



人材の可視化とグローバルな活躍機会の提供

2018年度より海外主要グループ会社の将来の経営幹部候補人材や異動を伴うキャリアにも挑戦できる約90名の人材情報をデータベース化しました。その中で、2020年度はフジ ベジタブル オイル（米国）からフジオイル ヨーロッパ（ベルギー）に社内初のグローバル駐在員を派遣しました。今後も世界各国に広がる多様な人材が適材適所で力を発揮できるよう、キャリア形成の機会を提供し、現地社員の積極登用を進めます。

グローバル駐在による新たな知識の習得

社員の
“声”



フジオイル ヨーロッパ
Development and
Process Manager
Katy Revels

フジ ベジタブル オイルではプロセスエンジニアとして植物油脂の精製技術を研究してきました。フジオイル ヨーロッパには、油脂事業とチョコレート事業のシナジー効果によりコンパウンドやフィリング、チョコレート加工について学べる環境があり、植物油脂のプロセス開発と応用に携わることで処理の知識を身につけたいと考え、駐在を決意しました。これまでの経験を活かし、環境問題への取り組みや市場需要の橋渡し、新製品開発の強化等において、今後も不二製油グループに貢献していきたいです。

現地化の推進

前中期経営計画では、世界の市場に密着した戦略を進めるために、海外主要グループ会社のトップは現地採用の社員に任せ、現地主導による経営を進めるという方針のもと、現地化を進めてきました。次のステップの主要課題は、多くの主要ポジションを占める駐在員ポストの現地化およびそれを実現するための現地社員の育成や、現地化を推進できる駐在員の育成です。2020年度は各エリアと連携し、海外主要グループ会社における主要ポジションと充足状況の可視化、さらに優先的に現地化を進めるべきポジションの特定と、課題認識の共有を行いました。今後は各エリアの状況に応じて対応していきます。

経営人材のダイバーシティを図る

アフターコロナを見据え、急激に変化する世界で戦っていくためには、多様性を持った組織への変革が必要となり、グループ本社の経営人材のダイバーシティ推進が最も重要であると考えています。将来の経営幹部候補をグローバルかつ戦略的に育成していくために、2020年度に「人材育成会議」を立ち上げました。国籍や性別等にかかわらず、世界各国で活躍する社員の可視化を進め、グループを牽引する経営人材の育成強化を図ります。海外グループ会社の取締役においても、並行してダイバーシティ推進を強化します。

日本エリアのダイバーシティ推進活動

グローバルな経験の獲得、人材のすそ野の拡張

グローバルビジネスマインドを持つ人材を増やしていくとともに、将来の海外グループ会社幹部候補養成にもつなげていきます。グローバルに事業を継続的に推進・拡大するための人材育成の一環として、広く実施している海外駐在員としての各グループ会社への派遣に加え、2020年度に海外トレーニー制度を新たに導入しました。

海外経験によって得たもの

社員の
“声”



不二製油株式会社
購買物流部門 購買部
原料課 課長
有馬 淳広

シンガポールに9年間駐在しました。原料購買・事業統括を主に、営業や財務、ユニフジ設立の仕事も経験し、専門知識や視野が広がりました。帰国後に担当している原料購買業務においても、実務執行や社内外のコミュニケーションに駐在経験が活かされています。また、海外生活を通じ社内外で得た多くの仲間が自身にとって何よりの財産であり、人生が豊かになりました。今後も多くの従業員が海外経験を糧とし、成長していく機会を得ることができればと思います。

多様な人材が活躍できるための取り組み



取り組みの詳細についてはサステナビリティレポート2021をご参照ください。
⇒ 人材育成 https://www.fujioilholdings.com/sustainability/social/human_resources/
⇒ ダイバーシティ経営の実践 <https://www.fujioilholdings.com/sustainability/social/diversity/>

テーマ	取り組みの一例
シニア層の活躍	・シニア層へのキャリアデザイン研修の実施
女性活躍	・在宅勤務の本格導入による育児休業取得後の職場復帰支援
LGBT マイノリティ	・管理職を対象にした理解・実践研修実施

一人ひとりのやりがいの最大化

担当者の
“声”

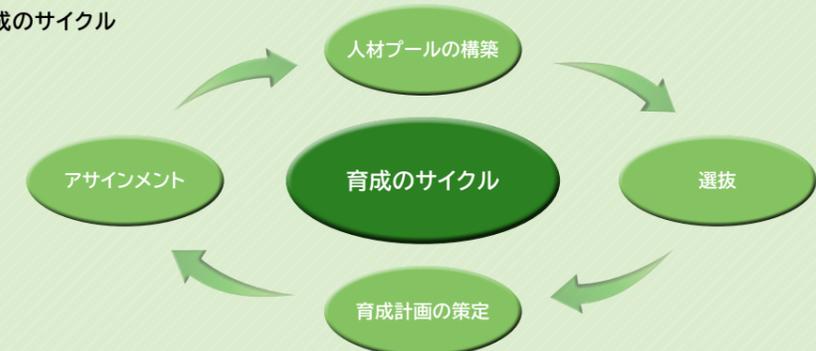
不二製油株式会社
人事総務部門
人事部長
添島 久美子

VUCA*の時代、多様な人材を持つ多様な価値観・経験を最大限発揮できる状態であることが、一人ひとりのやりがいを最大化し、組織ひいては事業を強くしていくことにつながると考えています。

そのため当社グループでは、多様な人材に合った活躍の場の提供を促進するとともに、実際にマネジメントする管理職の理解・支援につなげるべく、知識教育ならびに相談支援を継続的にを行っています。また、昨今、志向する働き方が特に多様化してきているシニア世代については、定年後のキャリアを早期に自分でイメージ・計画できるよう、キャリアデザイン教育を進めていきます。

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

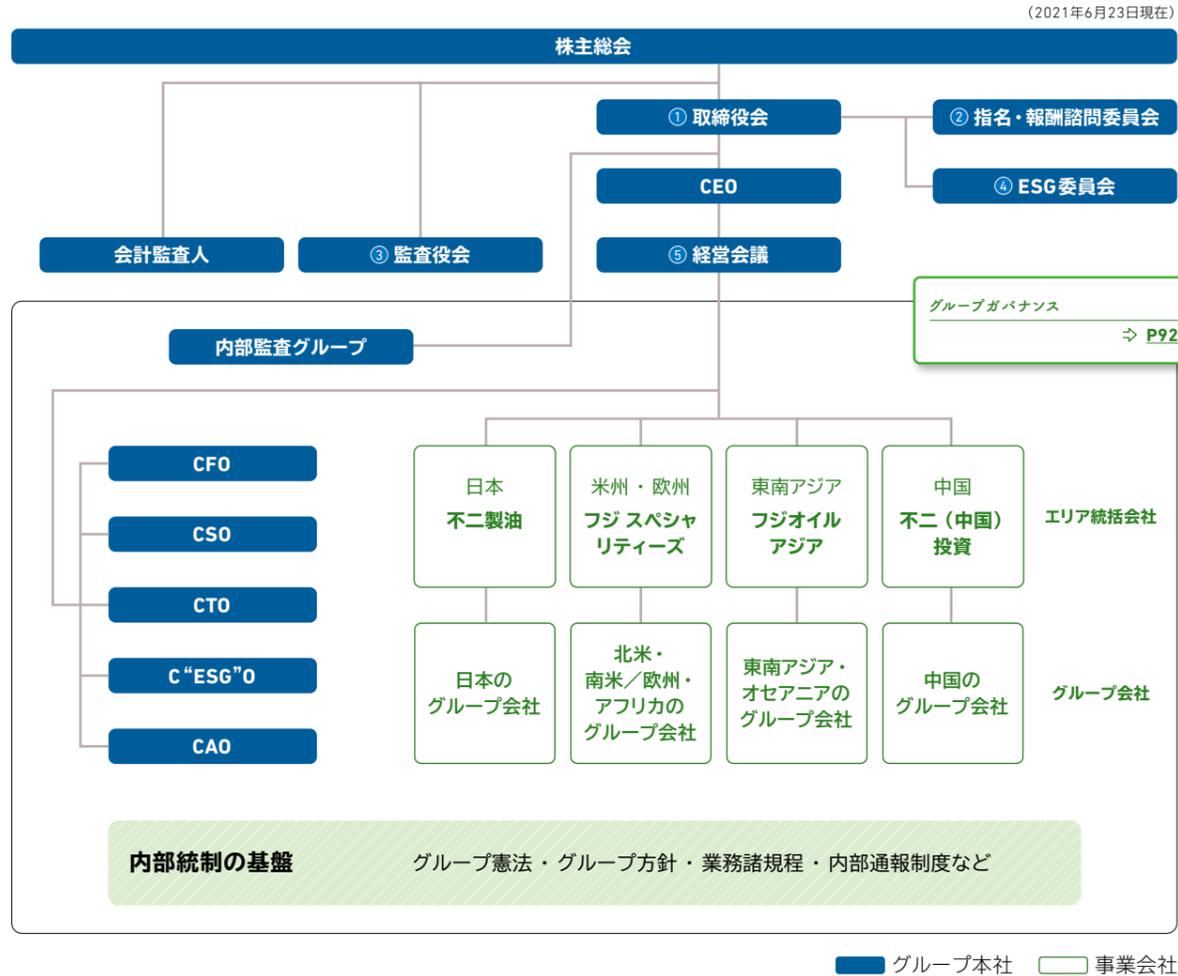
人材育成のサイクル



目指すガバナンスのあり方

当社は、コーポレートガバナンスを企業価値の持続的な向上に必要な不可欠かつ重要な基盤であると認識しています。この役割を担う重要な会議体が経営会議と取締役会であり、経営会議は事業執行の判断、取締役会は事業執行状況の監督（モニタリング）を重視するというように2つの会議体が両輪一体となってそれぞれの役割を果たし、これにより、迅速かつ積極果敢な事業展開や経営体制の強化を図ることを目指しています。なお、コーポレートガバナンスが実効性を具備するためには、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となります。そのために、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、かつ職能部門や内部監査部門によるモニタリング活動などに取り組んでいます。

ガバナンス体制図



ガバナンスに関する詳細は、ウェブサイトをご覧ください。
⇒ <https://www.fujiioilholdings.com/about/governance/>

コーポレートガバナンス

主な組織と会議体の構成

(2021年6月23日現在)

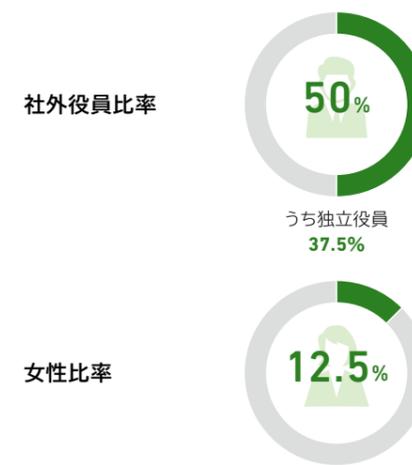
社名	不二製油グループ本社株式会社	組織体制		純粋持株会社				(参考) 2020年度 開催実績*1
		機関設計	監査役会設置会社	社外取締役の人数	4名(うち:女性1名)(うち:独立3名)			
構成								
	議長・委員長	総員	社内 取締役	社外 取締役	(うち 独立社外 取締役)	常勤 監査役	独立 社外 監査役	
① 取締役会	取締役社長(酒井 幹夫)	12	4	4	(3)	2	2	16
② 指名・報酬諮問委員会	独立社外取締役(上野 祐子)	5	2	3	(3)	—	オブ ザーバー	16
③ 監査役会	常勤監査役(澁谷 信)	4	—	—	(—)	2	2	16
④ ESG委員会	社内取締役(C“ESG”O 門田 隆司)	4	4	—	(—)	—	アド バイザー	2
⑤ (参考) 経営会議	取締役社長(酒井 幹夫)	13 ²	4	—	(—)	オブ ザーバー	—	26 ³

*1 2020年4月～2021年3月末集計
*2 社内取締役4名+執行役員9名
*3 臨時経営会議2回を含む

<役割>

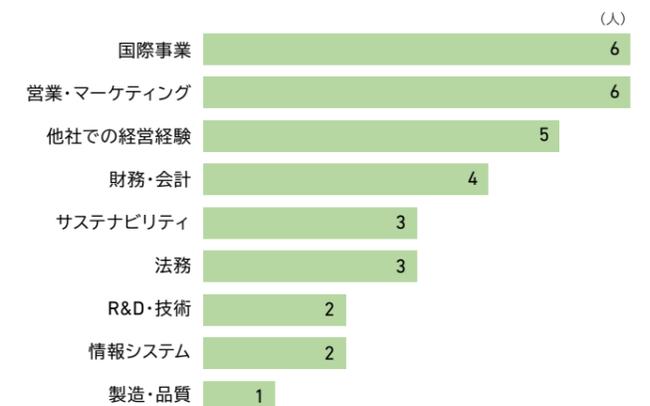
- 取締役会** 法定事項および当社グループの経営に影響を及ぼす経営方針や戦略等の重要事項に関する意思決定、および業務の監督を行う会議体。株主から信託を受けた取締役および監査役で構成される。
- 指名・報酬諮問委員会** 取締役会の諮問を受けて当社社員の人事・報酬に関わる答申を行う。判断に際しての客観性と透明性確保の観点から、その構成員の過半数は独立社外取締役から構成され、委員長は独立社外取締役が務める。
- 監査役会** 監査役(半数は社外監査役)から構成され、取締役の職務の執行状況を監査する。
- ESG委員会** 取締役会の諮問機関として、ESG活動全般を統括し活動状況や課題・改善施策等を取締役会へ答申・報告する。C“ESG”Oを委員長とし、CEOおよび各ESGテーマ管掌CxOと担当者、社外有識者等のメンバーで構成される。
- 経営会議** グループの経営に関する重要事項を審議し、CEO(執行代表)の意思決定を補佐する会議体。執行役員であるCxOおよび地域統括責任者で構成される。

<取締役会の構成>



<取締役・監査役の専門性>

* スキルマトリクスについての詳細はP88をご参照ください



<今後の考え方>

目指すガバナンスのあり方で記した事柄の着実な実践を通じて、当社コーポレートガバナンスのレベル向上、ステークホルダーの信頼獲得、企業価値の向上に弛まず取り組みます。取締役会の構成員については、今後の中長期戦略を踏まえ必要なスキル、多様性、独立性などを考慮しながら取締役候補者の人選を検討していきます。

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、明らかになった課題について改善施策を協議し、必要な措置を執行側に指示します。さらに、改善施策が着実に実行されているか適時に確認することにより、取締役会運営の実効性向上のためのPDCAサイクルを回しています。

<評価方法>	<主な質問項目>
評価者 : 第三者評価機関 調査方法 : アンケート(取締役10名および監査役4名) <small>注: 例年はインタビューを併せて実施していますが、2020年度は、2019年度に認識された課題確認に焦点を当てたアンケート調査のみ実施しました。</small> 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	1. 課題に対する改善進捗評価 2. 取締役会で審議すべき事項 3. 昨今の経営環境変化への対応評価(コロナ禍、DX変革)

2018年度 実効性評価結果

- 実施された項目**
- 中長期的な戦略や取締役会運営のあり方を自由に討議する場として、従来の「決議」「報告」に加えて「審議」の場を設定
 - 社外取締役を1名増員し3名体制に

- 今後の取り組み課題**
- 中長期的な戦略に関わる議論の充実
 - 取締役の報酬設計(中長期業績インセンティブの織り込み)
 - CEOサクセッションプランの策定

2019年度 実効性評価結果

- 実施された項目**
- 取締役の報酬設計(中長期業績インセンティブの織り込み)
 - 中長期視点での事業の方向性に関わる議論(継続)

- 今後の取り組み課題**
- CEOサクセッションプランの策定(継続)
 - 役員のスキルマトリクス策定
 - グループガバナンスの強化

2020年度 実効性評価結果

- 実施された項目**
- CEOサクセッションプランの策定
 - 役員のスキルマトリクス策定
 - 社外役員の独立性判断基準の策定
 - モニタリング型取締役会のあり方に関わる議論(継続)
 - 少数株主保護に関わる施策

- 今後の取り組み課題**
- モニタリング型取締役会運営の定着化
 - グループガバナンスのさらなる強化(内部監査部門の有効活用)

取締役会での主な議論

取締役会では、重要執行案件などの所定議案に加え、実効性評価の結果を踏まえて改善に向けて「何を重点的に審議すべきか」の議論が行われます。

こうした議論を通じて、社外取締役からは新たに取り上げるべきテーマの指定がなされるなどし、能動的な議論が活発に行われています。なお、取締役会では、以下のようなモニタリングの視座を有しての議論が行われています。

モニタリングの視座	2020年度の主な審議内容
I. 企業戦略や事業運営の大きな方向性が適切に定められているか。 II. 業務遂行の進捗を計る重要な経営指標が定められているか。 III. 着実な業務遂行を可能とする体制が整備されているか。 IV. 業務執行が、上記 I、II に則って的確に遂行されているか。 V. 業務の遂行に相応しい人材が適切に配置されているか。また上記IVの評価が人事に適切に反映されているか。	① 新規事業展開の進捗 ・PBFに関わるグローバルな事業展開の全体戦略、各プロジェクトの進捗状況 ・全体戦略に照らしての新規投資案件の位置づけ、期待される今後の展開や事業効果、想定すべきリスク ② 事業発展の基盤となる機能面の体制整備 ・内部監査部門の監査を通じてのグループガバナンス上の弱点分野掌握と今後の対策検討 ・コンプライアンス、情報セキュリティ活動のグローバル展開状況、さらに取り組みを強化すべき分野の確認 ③ M&Aを行った会社のPMI進捗状況 ・月次決算状況や今後の事業見通し ・PMI主要管理項目の進捗の確認 ・事業運営体制の整備状況の確認

指名・報酬諮問委員会の主な議論

指名・報酬諮問委員会では、透明性と客観性を高めるため独立役員(社外取締役)を委員長とし、取締役会より諮問を受けた取締役の人事・報酬に関して十分に審議し、取締役会へ答申しています。主な議題は、以下のとおりです。

(1) 人事に関する事項	(2) 報酬に関する事項
① 取締役の人事に関する方針	① 取締役の報酬に関する方針
② 取締役の選任・解任	② 取締役の報酬制度
③ 代表取締役および役付取締役の選定・解職	③ 取締役の個人別報酬額
④ 取締役兼務の執行役員の選定・解職	④ 執行役員の報酬制度
⑤ 執行役員の選任・解任	⑤ 執行役員の個人別報酬額



指名・報酬諮問委員会について

私たち指名・報酬諮問委員会では、知見やキャリアの異なる独立社外取締役を中心にメリハリの効いた活発な議論が展開されています。取締役会の諮問機関として、取締役の選任プロセスや報酬制度の設計・運用プロセス等の重要事項の検討にあたり、独立社外取締役が適切に関与・助言・監督することで、客観性・透明性を高めることが重要であると考えています。客観的な視点を取り入れることで、取締役会の監督機能を強化する狙いもあります。

2019年度の新役員報酬制度の答申に続き、2020年度は諮問に基づき主にCEOサクセッションプラン、次期役員体制について審議し、取締役会に答申しました。取締役会審議を経て2021年4月より新CEO、新役員体制がスタートしています。2019年度から議論してきたCEOサクセッションプランの運用スキームのブラッシュアップを図りながら、CEO選解任について運用を開始し、CEOレビュー会議、CEOインタビューを実施しました。並行して取締役会における監督と執行の分離についても議論を重ね、グループの事業会社代表を取締役から外した新体制の答申が反映されたことで、モニタリング型の取締役会への第一歩を踏み出すことになりました。

昨今、企業経営環境の変化やコーポレートガバナンス・コード改訂等も含め、ガバナンスの高度化が求められています。新CEOのリーダーシップのもとにグローバルに筋肉質の企業構築を目指す上で、指名・報酬諮問委員会は、中長期的な企業価値向上の観点から、株主はじめステークホルダーと取締役会の間常に高質の緊張感を醸成していくことを意識しています。

取締役
独立役員
指名・報酬諮問委員会 委員長
上野 祐子

新CEOの選任について

<選任プロセス>

当社ではCEOサクセッションプランはグループの将来を左右する重要な戦略と位置づけています。2020年度より指名・報酬諮問委員会において、独立社外取締役によるCEO再任の要否を検討するCEOレビュー会議を導入しました。また、指名・報酬諮問委員会では、独立した立場から経営課題を踏まえ、複数の候補者の中から次期CEOに適格な人物評価を十分に審議し絞り込み、その妥当性を判断して、取締役会へ答申しました。

<選任理由>

酒井幹夫氏は、これまで当社グループ全般の事業経営に携わり、中国、米国等のグループ主要会社の総経理、社長を歴任し、当社の業績向上を牽引してきました。2015年6月に取締役就任、最高経営戦略責任者(CSO)を務め、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の会長を担いました。その事業遂行能力とマネジメント力を活かし、当社グループの企業価値の向上にさらに寄与できると判断し、CEOに選任しました。

取締役・監査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ての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、原則として取締役は最長6年、監査役は最長8年が妥当であると考えています。

スキルマトリクス

(2021年6月23日現在)

	他社での 経営経験	国際事業	サステナ ビリティ	財務・ 会計	R&D・ 技術	営業・ マーケティング	情報 システム	法務	製造・ 品質
取締役	酒井 幹夫		●			●			
	松本 智樹		●	●			●		
	門田 隆司			●	●				●
社外取締役	高杉 豪	●				●		●	
	上野 祐子 ^独	●				●			
	西 秀訓 ^独	●	●			●			
	梅原 俊志 ^独	●			●		●		
	宮本 秀一	●	●			●			
監査役	澁谷 信	●		●				●	
	角谷 武彦			●		●			
	魚住 隆太 ^独			●	●				
	池田 裕彦 ^独		●					●	

注1 ^独は独立役員です。
2 特に専門性や経験の発揮が期待できる領域3つまでを挙げています。

<社外取締役・社外監査役の独立性判断基準>

独立社外役員（当社が独立社外役員として指定する社外取締役・社外監査役）の候補者の選定にあたって、以下の各要件のいずれにも該当しないことを、社外取締役および社外監査役の独立性判断基準と定めています。

①	当社および当社の子会社（以下総称して当社グループという）の取締役・監査役（社外役員除く）、執行役員、使用人
②	当社グループの大株主*の取締役・監査役、執行役員、使用人 * 就任時点における直近の株主名簿において上位10位以内の大株主（間接的に当社株式を保有する者を含む）
③	当社グループを主要な取引先*とする者の取締役・監査役、執行役員、使用人 * 取引先の直近事業年度における年間連結売上高の2%以上に相当する額の支払いを、当社グループから受ける場合の取引先
④	当社グループの主要な取引先*の取締役・監査役、執行役員、使用人 * (i) 当社グループの直近事業年度における年間連結売上高の2%以上に相当する額の支払いを、当社に対して行っている場合の取引先 (ii) 直近事業年度末における当社グループの連結総資産の2%以上に相当する額の融資を、当社グループに行っている場合の取引先
⑤	当社グループが取締役を派遣している会社の取締役・監査役、執行役員、使用人
⑥	当社グループから役員報酬以外に過去3年間の平均で年間1,000万円以上の金銭その他の財産上の利益を得ているコンサルタント、会計専門家または法律専門家
⑦	現在および過去10年間に上記①に該当していた者
⑧	現在および過去5年間に上記②から⑥のいずれかに該当していた者
⑨	上記①から⑧に該当する者の配偶者、2親等内の親族、同居する親族

新任取締役メッセージ



社外取締役
梅原 俊志

2020年まで、エレクトロニクス系総合素材メーカーに約40年間勤めていました。その間、生産技術部門の技術者、ビジネス部門の製造責任者ならびに事業責任者、本社部門では全社の技術責任者（CTO）を務めました。技術力を磨き、付加価値製品を創出し、B to Bの強みを活かした食品素材メーカーとして多くの社会貢献をなされている不二製油グループには、業界は違えども非常に親近感を持っております。

未曾有のパンデミックにより生活様式は大きく変わり、社会のニーズや価値観も変化しています。これはさらなる新しい価値創造に向けて成長するチャンスです。SDGsへの貢献などによる持続的な成長に加え、他社が真似できないビジネスモデルを実現できれば、大きな飛躍ができるはずです。一方、リーマンショックのような世界的不況、コモディティ化の加速、そして今日の価値観の変化等、絶えず変化する外部環境に負けない基礎体力の強化、構造改革の推進が次の成長を支える原動力となります。

私は、誠実に全身全霊を傾け、不二製油グループの発展に尽くしたいと思っています。



社外取締役
宮本 秀一

不二製油グループと関係の深い伊藤忠商事株式会社との兼任として、久々に社外役員に就任いたしました。昨今、伊藤忠商事株式会社は人材派遣などを通して、さまざまな面で事業活動のお手伝いをしています。私は入社以来、食糧業務に従事し、不二製油グループとは主に原料調達、あるいはアジア事業と一緒に仕事をしてきました。グローバルに成長されることへの対応も含め、不二製油グループの企業価値向上のため、全力を挙げて職務に取り組んでまいります。皆様のご支援の程、よろしくお願ひ申し上げます。

さて、不二製油グループは高い技術力で「食」を支えておられます。いかなる舞台も成功に導く「スーパー黒子」ともいえます。昨今「食」の変化は激しく、また、プレーヤーの社会的責任がこれまで以上に問われています。これらの点でも不二製油グループはトップを走っており、PBF分野、あるいはESG経営、SDGsの観点でも注目されています。すでに世間でも黒子の素顔が知られつつありますが、不二製油グループが主役の舞台をもっと見たい。そのお手伝いも課題であると思っています。

新任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、議題によっては取締役会当日までに、個別に説明を行う場の設定を行っています。

役員への研修

テーマに応じて社外の専門家を講師として招聘し、「サステナビリティ」「ガバナンス」「社内の諸制度」「法律」の4テーマを主軸において役員研修を実施しています。

研修テーマ例

- 欧州におけるESG経営の動向
- ESGと持続的な企業価値の向上
- 会社法改正とコーポレートガバナンス・コード改定の動向
- 統合報告書のステークホルダーフィードバック
- 公正な取引に係る重要法令コンプライアンス（独禁法、贈収賄防止他）

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。

役員報酬制度

当社取締役（社外取締役を除く）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

2020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。

取締役の報酬制度概要

項目	基本報酬 (固定報酬)	業績連動型	
		金銭報酬(賞与)	株式報酬
取締役(社内)	○	○	○
取締役(社外)	○	—	—

基本報酬 (2021年度基準 KPIにおいて、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。

報酬水準は外部専門機関による役員報酬調査データに基づき、当社と同じ業種、事業規模である企業の水準を考慮し、「指名・報酬諮問委員会」において審議した上で、取締役会に答申を行っています。なお、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。

監査役の報酬等について

監査役の報酬等は、その役割と独立性の観点から基本報酬のみで構成し、株主総会の決議により決定した監査役の報酬総額の限度額内において、職務分担を勘案し、監査役の協議によって決定しています。

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)	非金銭報酬*1(株式)	
取締役(社外取締役除く)	8*2	175	30	32	237*3
監査役(社外監査役除く)	3*4	54	—	—	54
社外取締役 社外監査役	6	54	—	—	54
合計	17	283	30	32	345

*1 定時株主総会において決議した株式報酬制度に基づき費用計上した額を記載しています。
 *2 第92回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役2名を含んでいます。
 *3 使用人兼務取締役の使用人分給与は含まれていません。
 *4 第92回定時株主総会終結の時をもって退任した監査役2名を含んでいます。
 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。
 ・監査役の報酬額は、2017年6月22日開催の第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

・2021年度
基準KPI：2021年度連結営業利益 237億円
注：基準KPI100%達成時の基準報酬額

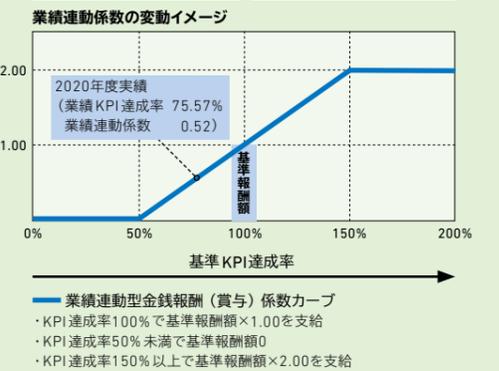
役員区分	基準報酬額	対象役員数
代表取締役	1,900万円	1人
取締役(上席)*	950万円	1人
取締役	760万円	2人

*取締役 松本智樹が該当

業績連動係数

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

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



業績連動型株式報酬

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

取得方法 (千ポイント)

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

*対象者への支給ポイント 上限：1事業年度当たり 100.0千ポイント

・2021年度
基準KPI：2021年度 EPS 目標値192円
注：基準KPI100%達成時の基準報酬額

役員区分	基準報酬額	対象役員数
代表取締役	1,730万円	1人
取締役(上席)*	870万円	1人
取締役	690万円	2人

*取締役 松本智樹が該当

業績連動係数

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

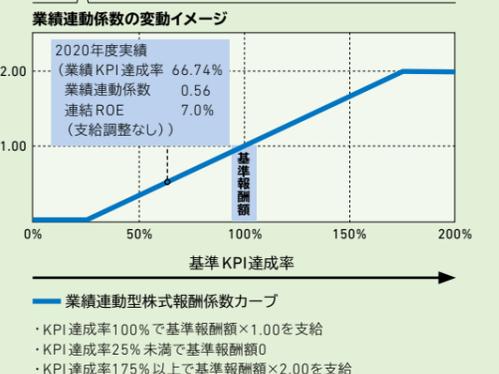
・KPI達成率=実績KPI÷基準KPI×100
 ・実績KPI=当該事業年度における連結1株当たり当期純利益実績値
 ・基準KPI=当該事業年度における連結1株当たり当期純利益業績基準値
 注：連結ROEが5%以下の場合は算出された報酬額を10%減じて支給

信託取得当社株価

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

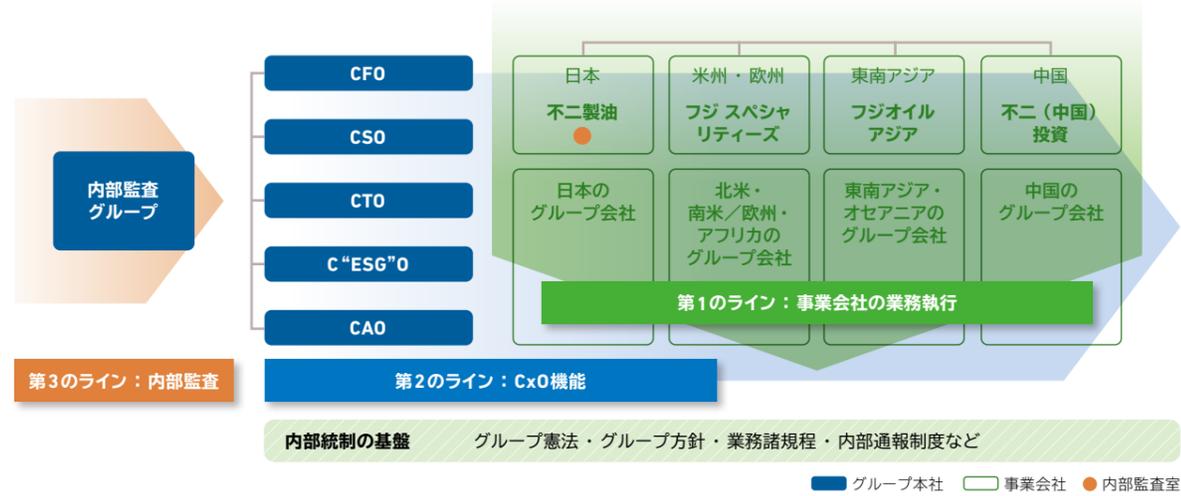
取得方法

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



グループガバナンス

コーポレートガバナンスを通じて当社が継続して社会に価値を創出していくためには前述のとおり、まずグループガバナンスを有効に機能させることが重要であると考えています。



内部統制の基盤

不二製油グループ憲法と浸透活動

「不二製油グループ憲法」は、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、経営の根幹です。「不二製油グループ憲法」を徹底して共有・実践することが組織の強みの源泉となり、私たちの使命を果たすことにつながると考え、さまざまな研修制度に「不二製油グループ憲法」の理解浸透を図るプログラムを織り込み、マネジメント育成を実施しています。

2021年度は、憲法を自らの行動に結びつけることを主眼としたeラーニングを9カ国語で実施するほか、全グループを対象とした表彰制度などを開始し、継続的な浸透活動を推進する予定です。

グループ方針・業務諸規程

グループガバナンスの基本である「不二製油グループ憲法」を具現化するために、グループ経営に関する基本方針として「グループ方針」を定め、そのもとで有効なグループガバナンス体制の構築を推進しています。

「グループ方針」は、各執行階層の業務の決裁権限を定めた「決裁権限に関する運用規程」、各機能組織の役割分担を定めた「職務分掌規程」、各職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29の規程や細則から構成されています。これら「グループ方針」は、グループ内イントラネットなどへ掲載し3カ国語でグローバルに共有するほか、グループ本社の各機能部門が、国内外グループ会社に規程の説明会を行うなど普及浸透に努めています。

内部通報制度

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*1」を、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*2」を運用しています。いずれも外部機関の起用により通報者の秘密・匿名性を確保し、24時間・365日受け付けるなど、通報しやすい環境を整備しています。また、不二製油グループ本社の内部通報規程では、通報者となった従業員を、通報したことを理由に解雇および不利益に取り扱うことを禁止し、通報者に対して不利益な取り扱いや嫌がらせなどをした者に、就業規則などに従い処分を課すことができると定めています。

グループ全体で寄せられた通報件数は、ここ数年は年間5~10件の範囲で推移しています。通報内容については速やかに調査し、必要な是正措置や通報者へのフィードバックを行っています。なお、グループ全体にわたって、毎年内部通報制度に関するアンケート調査を実施し、通報制度の周知徹底や運用改善に努めています。

*1 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
*2 グループ会社従業員向けの内部通報制度

第1のライン

エリア統括会社の整備と事業会社へのガバナンス機能強化

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の設置を実施しました。

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。

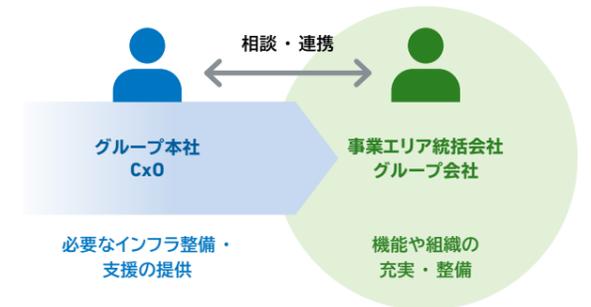
第2のライン

グループ本社制

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。グループ本社には各機能の業務執行と監督を担う執行役員（Cx0）を配置し、グループ全体のガバナンスを強化しています。また、エリア統括会社を設置し、地域事業の執行と管理の責任を担う執行役員を配置し、地域に即したマネジメントを遂行しています。

Cx0の統制機能の強化

各Cx0はそれぞれのミッション（→P35）に基づき、グローバルなグループ会社への統制機能を強化するための取り組みやインフラの整備を推進しています。取り組みに際しては、各Cx0が各エリア統括会社とのコミュニケーションと緊密な連携をとり、第1のラインである事業会社が適正な業務執行をするために必要なインフラ基盤（システム・方針など）の整備や支援を行い、各エリア・事業会社の機能や組織の充実・整備を進めています。



Cx0	グループの統制機能強化の主な取り組み	
CFO	<ul style="list-style-type: none"> コロナ禍での財務リスクの低減（手元流動性、借入枠の確保、与信管理の強化等） キャッシュ・フロー創出、CCC改善および投資コントロール（投資・撤退基準の徹底） IT基幹システムの統合および強化 情報セキュリティの強化 社員IT教育およびIT監査の実施 	CFO SECTION → P42
CSO	<ul style="list-style-type: none"> 原料ポジションの管理・報告ルールの策定とモニタリング サプライヤー行動規範や各原料の責任ある調達方針の策定と運用浸透 エリア統括会社と連携したグループ会社の管理 グループ横断的な戦略策定と執行を強化する組織体制の構築（グローバルサステナブル調達委員会、グローバルチョコレート委員会など） 	CSO SECTION → P52
CTO	<ul style="list-style-type: none"> グローバルR&Dネットワーク構築の基盤整備（情報共有・情報活用など） グループ間の技術交流（TIEM）や、各エリアのR&Dトップ層会議による連携強化 グローバル知財戦略および活用の基盤整備（高セキュリティの情報共有システムの運用など） 	CTO SECTION → P72
C'ESG'O	<ul style="list-style-type: none"> 安全や品質に関するグループ基準の策定、モニタリングと支援 環境ビジョン推進のための個社KPI設定、モニタリングと支援 生産性向上のための設備管理、技術に関する基準の策定、モニタリングと支援 担当者間のグローバルネットワーク 	C'ESG'O SECTION → P76
CAO	<ul style="list-style-type: none"> グループ憲法浸透の取り組み コンプライアンスの強化（→P94 PICKUP） エリア経営人材の育成 グローバルなER*・PRの強化（→P94 PICKUP） 	CAO SECTION → P80

* ER: Employee Relations。従業員に向けた広報活動のこと。

PICKUP

コンプライアンスの強化

コンプライアンスの強化において、グループ全体のコンプライアンスリスク管理体制（贈収賄その他腐敗防止含む）の構築を課題として認識しています。この課題への対策として、以下の2021年度目標に取り組んでいきます。

- ・地域統括会社や各グループ会社への法務担当者の設置による、不二製油グループ本社の法務部門との連携強化
- ・各地域統括会社や各グループ会社でのコンプライアンス管理に関する自己点検の実施と、不二製油グループ本社の法務部門における点検結果の評価
- ・グループ従業員向けコンプライアンス研修（eラーニング）の実施（9カ国語で展開）
- ・事業会社の主要な幹部層や担当者の法務リテラシー向上のための集合研修の実施

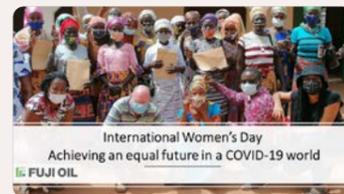
グローバルなER・PRの強化

拡大したグループ会社における一体感の醸成を図るため、経営理念の浸透、グループドメインの共有、双方向の情報共有を目的とした新コミュニティサイトを立ち上げ、グローバルでのグループ内コミュニケーションを強化しています。

また、世界各地のさまざまなステークホルダーに向けたメッセージ発信を強化すべく、コーポレートサイトのリニューアル、共同リリース（プレスリリース、LinkedInの活用）、サステナビリティへの取り組みに関するウェビナーを通じて発信力を強化し、グループとしての認知度向上を目指しています。これらの施策を通じて、不二製油グループの一員としての意識を高め、個々の強さをグループの強さに変えていきたいと考えています。



新ERサイト「FUJI Connect」



LinkedInによる発信（International Women's Day）

第3のライン

内部監査

内部監査グループ（2021年度：5名体制）が、「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内部統制監査、業務監査、および職能グループによる個別業務監査を行っています。各業務監査については、コロナ禍で往査が実施できない状況においても、システムデータ分析やオンライン会議システムなどを用いたリモート監査を実施し、内部統制の有効性を評価、確認しています。

また、グローバルな経営の拡大に応じ、監査人のキャリア・多様性の強化や監査手法のDX推進を図り、監査品質の向上を目指しています。

グループガバナンス 2021年度目標

グループガバナンス体制の強化において、不二製油グループ本社とグループ会社間の「経営の監督」と「経営の執行」のマネジメントサイクルの強化を課題として認識しています。この課題への対策として、新中期経営計画策定を通じて以下の2021年度目標に取り組んでいきます。

- ・グループ方針改訂による不二製油グループ内の「経営の監督」と「経営の執行」の責任・権限の明確化
- ・グループ憲法の浸透、グループ戦略の徹底のため、地域統括会社とのコミュニケーション方法の再設定
- ・経営の執行状況の確認（実行モニタリング）における内部監査グループとの連携強化

三様監査

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いました。



1. 監査役による監査活動の概要

監査役会は、以下の(1)～(4)の領域についてのリスクや課題を検討し、年間の活動計画を定めました。

項目	内容	担当
(1) 取締役の職務執行	<ul style="list-style-type: none"> ・取締役会への出席 ・代表取締役との定例面談（原則月次）の実施 ・業務執行取締役と監査役による意見交換（決算、ガバナンス体制等） 	監査役
(2) 業務執行	<ul style="list-style-type: none"> ・海外地域統括会社代表との面談（ウェブ会議システムを利用したリモート面談） ・常勤監査役2名が経営会議へオブザーバーとして出席 ・国内グループ会社社長、部門長（部長、課長クラス）へ随時ヒアリング実施 	
(3) 内部統制	<ul style="list-style-type: none"> ・監査役会と内部監査部門との連絡会の開催 ・常勤監査役と内部監査部門メンバーとの情報交換 	
(4) 会計監査	<ul style="list-style-type: none"> ・会計監査人からの監査計画説明、四半期レビュー報告、事業拠点への監査結果報告 ・会計監査人とのKAM（監査上の重要な検討事項）についての意見交換 ・その他必要に応じて実施する会計監査人とのミーティング ・会計監査人相当性判断の実施 	

2. 2020年度 重点監査項目とその活動実績

新型コロナウイルス感染症の流行拡大がもたらした監査活動への影響に鑑み、年度途中で当初の監査計画を見直し、海外グループ会社への往査の代替施策として海外地域統括会社代表とのウェブ面談によるヒアリングを実施、日本国内については新型コロナウイルス感染の状況を見て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	主な活動実績
(1) グループ各社の経営管理状況	<ul style="list-style-type: none"> ① 海外地域統括会社（米州、欧州、アジア、中国）代表とのウェブ面談 ② 主要な日本国内事業所代表者との面談
(2) 取締役の職務執行状況の把握	<ul style="list-style-type: none"> ① 社長CEOとの定期面談（原則として月次）においてグループ経営全体に影響を及ぼすような課題についての意見交換 ② 業務執行最高責任者（CAO、CFO等）との面談・会合において執行状況を聴取
(3) 会計監査人とのコミュニケーション	<ul style="list-style-type: none"> 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 ③ KAMに関する意見交換会
(4) 内部監査部門との連携	<ul style="list-style-type: none"> ① 社外監査役を含めた監査役会との懇談会（定期） ② 常勤監査役との情報交換（随時）

3. 2021年度の監査上の重点課題

「ポストパンデミックにおけるグループ各社の経営管理の状況把握」「主要グループ会社の内部統制の整備および運用状況」「2020年度に会計監査人と検討を行ったKAM（監査上の重要な検討事項）についてのフォローアップ」を2021年度の主たる監査課題と認識しています。

役員一覧

(2021年6月23日現在)

取締役



酒井 幹夫

当社代表取締役社長
当社最高経営責任者
(CEO)

1959年10月6日生

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12月20日生

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 ESG 経営責任者
(C“ESG”O)

1959年4月2日生

1985年 4月 当社入社
2018年 6月 当社取締役 (現任)
2019年 4月 当社最高 ESG 経営責任者 (C“ESG”O) (現任)
当社上席執行役員 (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。2018年4月より最高品質責任者として当社グループの安全・品質・環境戦略を担った後、2019年4月より最高 ESG 経営責任者として ESG 経営の推進役を担っています。



高杉 豪

取締役 兼 上席執行役員
最高総務責任者
(CAO)

1959年7月16日生

1982年 4月 伊藤忠商事株式会社入社
2017年 4月 当社入社
2019年 4月 当社上席執行役員 (現任)
2020年 4月 当社最高総務責任者 (CAO) (現任)
2020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。当社入社後は、海外事業開発や米州でのエリア統括会社社長を歴任しています。国内外での豊富な食ビジネスにおける経験を有しており、2020年4月からは最高総務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)

取締役 *1
独立役員

社外役員

1954年7月7日生

1981年 5月 ワールドデザインコーポレーション設立
2010年 9月 株式会社上野流通戦略研究所
代表取締役 (現任)
2016年 6月 学校法人神戸松蔭女子学院
大学評議員 (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地方行政機関等のコンサルティングを手がけています。また、自ら経営者として企業経営を行うほか、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。



西 秀訓

取締役 *1
独立役員

社外役員

1951年1月6日生

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。



梅原 俊志

取締役 *1
独立役員

社外役員

1957年9月3日生

1984年 4月 日東電工株式会社入社
1989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 (現任)
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ならびに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

取締役 *1

社外役員

1965年5月5日生

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。

監査役



澁谷 信

常勤監査役

1959年10月25日生

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 株式会社バナース代表取締役社長
2010年 1月 当社入社
2014年 4月 当社執行役員
グローバル戦略本部法務部長
2017年 4月 法務・総務グループシニアマネージャー
2017年 6月 当社常勤監査役 (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および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。



角谷 武彦

常勤監査役

1958年7月16日生

1983年 4月 当社入社
2011年 4月 トーラク株式会社代表取締役社長
2017年 4月 当社最高マーケティング責任者 (CMO)
2017年 6月 当社取締役
2019年 4月 当社最高総務責任者 (CAO)
当社上席執行役員
2020年 6月 当社常勤監査役 (現任)

当社において営業部門、マーケティング部門にて要職を歴任した後、2017年6月に取締役に選任され、最高総務責任者 (CAO) として当社経営に携わったほか、当社子会社であったトーラク株式会社においては代表取締役社長 (通算任期7年) を務めました。当社および当社関連事業についての豊富な知識・経験を有するとともに会社経営に関する経験も有しています。



魚住 隆太

監査役 *2
独立役員

社外役員

1948年2月24日生

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

監査役 *2
独立役員

社外役員

1960年6月21日生

1987年 4月 弁護士登録、大江橋法律事務所入所
1991年 5月 パージニア大学ロースクール卒業
1991年 9月 ニューヨーク市所在、Weil, Gotshal & Manges 法律事務所勤務
同州弁護士登録
1992年 6月 大江橋法律事務所 パートナー (現任)
1993年 4月 大阪大学法科大学院 客員教授 (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 (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。

(2021年7月1日現在)

執行役員

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	鈴木 清仁	執行役員	PBFS事業部門長 兼 不二製油株式会社 たん白事業部門長 未来創造研究所長
木田 晴康	上席執行役員	最高技術責任者 (CTO)	中村 彰宏	執行役員	
信達 等	上席執行役員	最高経営戦略責任者 (CSO) 兼 油脂・チョコレート事業部門長 兼 不二製油株式会社 取締役	前田 淳	執行役員	フジ ヨーロッパ アフリカ 社長 (欧州総支配人) 兼 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
峯村 政孝	執行役員	中国総代表 兼 不二 (中国) 投資有限公司 総経理	佐々木 実生	執行役員	フジオイル アジア 社長
六川 尚宏	執行役員	フジ スペシャルティーズ 社長 兼 ブラマー チョコレート カンパニー 会長			

*1 取締役 上野祐子氏、西秀訓氏、梅原俊志氏および宮本秀一氏は、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 監査役 魚住隆太氏と池田裕彦氏は、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監査役です。

*3 現有限責任あずさ監査法人

*4 現 KPMG あずさサステナビリティ株式会社

「統合報告書2021」の発行にあたって



CFO
(統合報告書 開示責任者)
松本 智樹

初年度版「統合報告書2018」の発行以来、当社は統合報告書を用いた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に取り組んでまいりました。「統合報告書2020」の発行後は、各CxOによる投資家の皆様との対話、全取締役・執行役員などへのフィードバックの共有、役員研修での協議など、資本市場の声を経営課題の改善に活かすことに努めてまいりました。

「統合報告書2021」は、当社の4冊目の統合報告書です。2021年度は、新CEOの就任やコロナ禍からの世界経済の回復、また、次年度から始まる新中期経営計画を策定する重要な年度です。そのような環境下での統合報告書作成過程において、資本市場との対話でお寄せいただく「不二製油はどこに向かっているのか。向かいたい方向に進んでいるのか」「サステナビリティの取り組みがどのように企業価値につながっているのか」「不二製油グループの目指すグローバル経営とは何か」などの議論をさらに重ねてまいりました。

2021年度は厳しい状況下ではありますが、経営陣の課題認識や、目指す方向性とその取り組みについての率直なご報告である本報告書が、投資家をはじめとしたステークホルダーの皆様の当社理解にお役に立つことができましたら幸いです。

なお、本報告書は、経済産業省の「価値協創ガイダンス」や、国際統合報告評議会(IIRC)が提唱する「国際統合報告フレームワーク」を参照し、その方針に沿って作成いたしました。2021年8月19日の取締役会において、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いたします。

主要編集メンバー



「統合報告書2021」制作フロー

制作にあたっては、社内連携体制や制作フローを見直し、取り組んでいる事業別戦略のより分かりやすい提示、および価値創造プロセスの明文化に注力しました。



注：約80名が関与

会社概要 / 株式情報

(2021年3月31日現在)

会社概要

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

注：2021年4月1日就任

連結従業員数

5,679名

子会社・関連会社

連結子会社 38社

非連結子会社および関連会社 10社

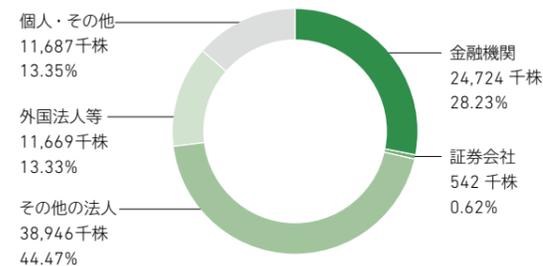
株式の状況

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： 23,794名

所有者別株式分布状況



注1 自己株式1,494,196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
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	4,783	5.56
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	3,648	4.24
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	1,409	1.64
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
農林中央金庫	1,049	1.22
計	51,117	59.38

* 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





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>

