



Integrated
Report

不二製油グループ 統合報告書

2020



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。

目次

2 CEOメッセージ

Plant-Based Food Solutions

食を通じてサステナブルな社会に貢献できる
企業になるために

8 CFO SECTION

- 9 CFOメッセージ
- 10 MD&A
- 12 財務戦略
- 16 11ヵ年財務ハイライト

18 不二製油グループとは

- 20 不二製油グループのソリューションの歴史
- 22 不二製油グループの海外展開の歴史
- 24 Fuji Oil Group at a Glance
- 26 業績ハイライト
- 28 不二製油グループのバリューチェーンと事業リスク
- 30 事業等のリスク
- 33 チョコレートが紡ぐ助け合いの“絆”
- 34 不二製油グループの経営の体制

36 CSO SECTION

- 37 CSOメッセージ
- 42 事業軸・エリア軸でのマネジメント
- 44 事業戦略
- 48 エリア戦略
- 52 サステナブル調達
- 60 特集：チョコレート事業は新たなステージへ
- 66 特集：植物性の油脂とたん白素材で未来を創る

68 CTO SECTION

- 69 CTOメッセージ
- 70 不二製油グループの技術

74 C“ESG”O SECTION

- 75 C“ESG”Oメッセージ
- 76 安全・品質・環境
- 79 人権
- 80 ESG経営の重点テーマ（マテリアリティ）の取り組み推進

82 CAO SECTION

- 83 CAOメッセージ
- 84 人づくり
- 86 コンプライアンス
- 88 コーポレートガバナンス
- 90 社外取締役鼎談
- 95 取締役会のあり方
- 96 役員報酬制度
- 98 役員一覧
- 100 三様監査による監査の実効性向上への取り組み

- 101 「統合報告書2020」の発行にあたって

- 102 会社概要／株式情報
- 103 情報開示ツールのご紹介

編集方針

当社が重視する統合報告書の機能は、①国内外の幅広い読者に当社グループのビジネスモデルを理解していただくこと、②短・中・長期の価値創造ストーリーを示すこと、③当社の経営方針やESGに関する取り組みを整理して社内外のステークホルダーに発信することの3点です。

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、多様な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2020年度の統合報告書を作成しました。

本報告書を活用し、対話を通じてステークホルダーとの相互理解を深め、経営の改善を進める好循環を生み出しております。

●対象範囲

不二製油グループの活動を掲載しています。

●会社名の表記について

本報告書における会社名の表記は以下のとおりです。

グループ本社、不二製油グループ本社、当社：不二製油グループ本社株式会社(持株会社)

不二製油、不二製油(株)：不二製油株式会社(日本の統括会社)

不二製油グループ、当社グループ：不二製油グループ本社を含む国内外のグループ会社の総称

●対象期間

不二製油グループ本社および日本のグループ会社は2019年度(2019年4月1日～2020年3月31日)、海外グループ会社は2019年度(2019年1月1日～2020年3月31日)の実績です(2019年度にプラマー、インダストリアルフードサービスを除く海外グループ会社の決算期を統一したため、2019年度は15ヵ月間となります)。活動や取り組み内容は、一部に過去および直近のものも含まれます。

見直しに関する注意事項

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

CEOメッセージ



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)

清水 洋史

Plant-Based Food Solutions

食を通じてサステナブルな社会に 貢献できる企業になるために

さらなる成長のための変革

世界は常に、変化を続けています。

地球環境問題、AI・IoTといったデジタルトランスフォーメーションがクローズアップされる一方で、2020年には新型コロナウイルスの感染拡大が世界に大きな影響を与えています。

不二製油グループにおいても、米国・ブラジルで新型コロナウイルスの感染者があり、残念ではありますが亡くなった従業員もいます。それを乗り越えてグループ従業員が丸となって工場稼働を続けてくれたおかげで、一時的な停止はあったものの世界中の顧客に当社グループの製品を届け続けることができました。しかしながら、世界各地で行われたロックダウンや外出自粛が経済活動に与える影響はしばらく続くと思われ、先行きの不透明感は拭えません。

そのような中、当社グループは2020年、創業70周年を迎えました。

当社は、食用油脂産業の中では日本最後発の会社でした。設立当初は、ブランドも、原料も、販売力も、企業体力もなく、他社が手がけていなかった南方系の油脂を原料とすることに活路を見出しました。そして、「お客様の困りごとを解決する」素材開発と提案によってここまで発展してきました。しかし、次の30年を見据えた時、これまでのように成長を続けられる保証はありません。

私たちは、これまでの延長では乗り越えられない断絶(Disruption)を目の前にしています。この「断絶」を越え、世界の中で生き残る企業になるために、私は強い危機感のもと変革を進めています。

2050年には世界の人口が97億人に達し、食糧難が起こると予想されているいま、国連が提唱するSDGsの考え方が急速に世界に広がっています。こうした中で「世の中の困りごと」を当社グループの技術力で解決することができるはずだと、私は考えています。その「ありたい姿」からバックキャストिंगして、植物性食品素材で世界の社会課題を解決する「Plant-Based Food Solutions(PBFS)」を進めています。従来は、

C“ESG”O SECTION

▶▶▶ P74

不二製油グループ憲法

ミッション

＝私たちの使命・私たちの存在理由

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

ビジョン

＝私たちの目指す姿

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

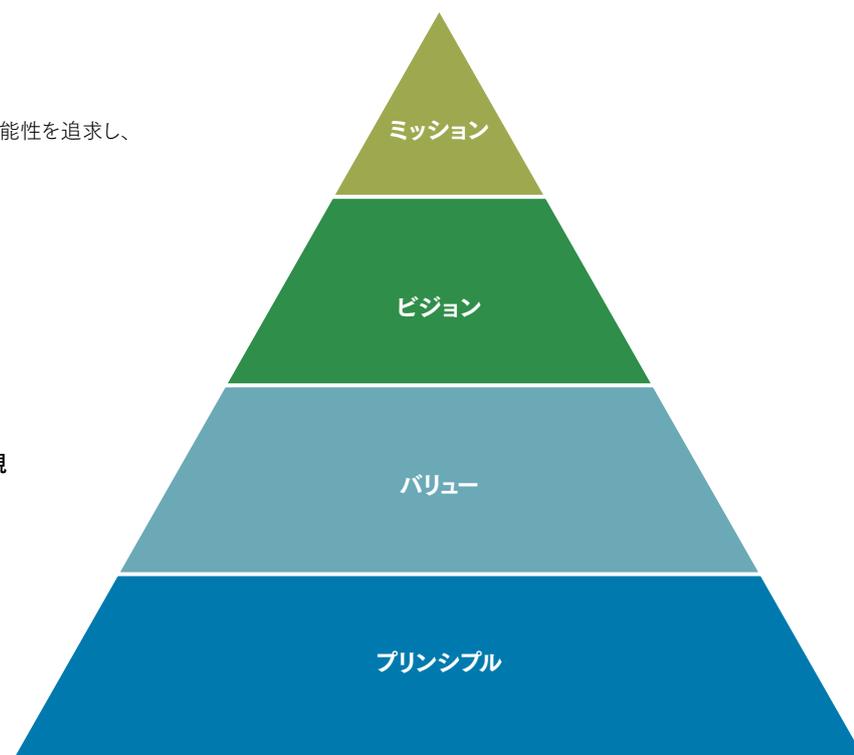
＝私たちが行動する上で持つべき価値観

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

プリンシプル

＝私たちの行動原則

技術によって、より高度なもの、より高品質な製品＝モノを追求してきました。しかしいまや、モノ自体の価値だけでなく、それらを取り巻く社会課題を解決(Solution)することが必要とされる時代です。社会の困りごとを解決し、「人のために働く」ことで持続可能な社会に貢献することが、当社グループの存在意義だと私は考えています。



中期経営計画進捗状況

2016年度に中期経営計画「Towards a Further Leap 2020」(2017-2020)を発表した際に、①コアコンピタンスの強化、②大豆事業の成長、③機能性高付加価値事業の展開、④コストダウンとグローバルスタンダードへの統一という4つの基本方針を掲げました。

2019年度は中期経営計画を下回る結果に

中期経営計画3年目である2019年度は、最終年度に向けて変革を進め、ブラマーに加え既存事業も着実に成長させることを目指した年でした。

CSO SECTION

▶▶▶ P36

強固な事業基盤に支えられ、日本事業は過去最高益となりました。また、植物性油脂事業、乳化・発酵素材事業、大豆加工素材事業は堅調に推移しましたが、業務用チョコレート事業では2019年度から連結したブラマーで、カカオの先物損益の影響や想定どおりに生産数量を伸ばせなかったこと、コスト増等により、計画を大幅に下回りました。その結果、グループの業績は中期経営計画で想定していた水準には2年続けて到達することができませんでした。

「コアコンピタンスの強化」では、ハラルド(ブラジル、2015年)、フジ グローバル チョコレート(マレーシア、2016年)に加え、インダストリアル フード サービス(豪州、2018年)、そしてブラマー(米国、2019年)を取得し、業務用チョコレートの事業拡大へ資源を集中させてきましたが、実績面では課題が残ります。今後、この事業からより大きなキャッシュ・フローを生み出すことが喫緊の課題であると強く認識しています。より一層経営資源を集中させ、早期の収益改善に努めます。

「大豆事業の成長」では、日本でも拡大する植物性食市場へ供給する大豆ミート(粒状大豆たん白)の千葉新工場が2020年度に稼働を開始しました。

「機能性高付加価値事業の展開」では、ドイツに多糖類事業の工場建設を開始しました。欧州市場の事業拡大への足がかりとして準備を進めています。

中長期視点で続けてきた取り組みを今後も継続し、社会課題の解決につながる付加価値の高い事業を構築します。

2020年度は変革をやり遂げる年に

2020年度は厳しい事業環境が続くと予想されます。既に、新型コロナウイルス感染拡大の影響を一定程度織り込んだ業績予想を発表していますが、社会的・経済的な影響がどの程度継続するかは不透明です。しかし、このような危機の時こそ、グループで一丸となって改革を進めるチャンスでもありと考えています。2020年5月に乳化・発酵関連の国内事業会社の売却を公表しましたが、今後も非中核事業のEXITを積極的に進めます。また、設備投資・事業投資の抑制や、経費削減もトップダウンで進めます。

2017年度から始まった中期経営計画の中で、不二製油グループのグローバル化の推進とガバナンスの強化に取り組み、そして、ESG経営に舵を切ってきました。

2020年度は中期経営計画の最終年度にあたり、総仕上げの年と考えていました。しかしながら、新型コロナウイルス感染拡大の影響で、利益面では中期経営計画で想定していた水準には到達しない見込みです。

この状況を十分認識した上で、2021年度から開始する新中期経営計画の策定を進めています。新中期経営計画で成長する姿を描くためにも、2020年度は「海外チョコレート事業の収益拡大」と「サステナブル調達の強化」に重点的に取り組み、中期経営計画で進めてきた変革をやり遂げる年にしたいと考えています。

海外チョコレート事業の収益拡大

不二製油グループにとって最も重要なことは、海外チョコレート事業の収益拡大を図ることです。ハラルド、ブラマーの買収により基盤はできましたが、収益力については十分な成果



CFO SECTION

▶▶▶ P8

特集：チョコレート事業は
新たなステージへ

▶▶▶ P60

サステナブル調達

▶▶▶ P52



CAO SECTION

▶▶▶ P82

が上がっていません。2020年の組織改編では、米国エリア代表が両社の経営に責任を持つことを明確にしました。これにより、不退転の覚悟で改革を進めます。

ハラルドは買収から5年が経過し、経営改善が進んでいます。新社長を登用し、第2工場計画も具体化しています。新型コロナウイルスの感染拡大により足元のブラジル経済は不安定な状況が続いていますが、収束後には国内シェアNo.1であることを活かして反転攻勢に出られるよう準備を進めます。

ブラマーについては、買収後1年が経過し、問題点が明確になってきています。2019年度は伊藤忠商事と共同で調達スキームを立ち上げ、先物による決算の変動を抑制できる仕組みを構築しました。また、これまで十分にできていなかった設備更新も着々と進めています。ブラマーの持つ伝統の力と、不二製油の技術やノウハウが一体となれば、大きく成長できることは間違いありません。

米国もブラジルも新型コロナウイルスの感染拡大の影響を大きく受けた地域ではありますが、この時期だからこそ両社の経営改革を一丸となって力強く進めていきます。

ESG経営の中心となるサステナブル調達への取り組みを強化

ESG経営を進める中で、特に主原料のサステナブル調達については新たな取り組みを進めています。

これまで進めてきたパーム油に加え、カカオ豆のサステナビリティに関する取り組みも含めた長期方針を、2020年6月に発表しました。ブラマーを加えたことで、世界第3位の業務用チョコレートメーカーとなった不二製油グループにとって、カカオ豆のサステナビリティの確保に努めることは重要な社会的責任です。ブラマーの知見を活かしながら、グループ一丸となった取り組みを進めます。

グローバル経営の基盤整備をさらに進める

グローバル経営の強化も引き続き急務です。2015年度のグループ本社制移行後、ここ数年の間、急速にグローバルに事業を拡大してきましたが、グローバル経営の基盤整備は道半ばです。

現地の人材が社長を務める海外グループ会社は9社となり、各社で現地主導の経営を行っています。さらに、中期経営計画期間に各エリアに統括会社を設置し、グローバル経営の仕組みづくりは着々と進んでいます。しかしながら、世界の市場に密着した戦略を進めるためには、より一層の現地主導による戦略策定と実行が必要です。不二製油グループのダイバーシティを活用して、この取り組みを一層進めていきたいと考えています。

また、2019年度は念願であった海外グループ会社の決算期統一が大きく進展しました。新型コロナウイルスの感染拡大の中でも海外グループ会社の状況を把握する体制の構築が進行し、グループ一体となって経営するための基盤の強化が着実に進んでいます。

コーポレートガバナンスについても、2020年度に取締役構成の見直しと役員報酬制度の改定を行いました。

ガバナンスについては、入れ物を作れば十分というものではありません。取締役会と経営会議のあり方や、経営と執行のバランスなど、今後も考え続けなければならない課題はいくつもあります。不二製油グループに合ったコーポレートガバナンス、そしてグローバルガバナンスのあり方を今後も引き続き検討していきます。

世界で「無くてはならない会社」になるために

私たちはPBFSを通じて、世界で「無くてはならない会社」になることを目指しています。これまで代替油脂や代替たん白といった植物性食品素材を通じてサステナブルな食品を供給しており、主要な原料であるパーム油・カカオ豆・大豆の調達についてもサステナビリティを追求してきました。今後はさらに顧客や消費者の視点に立って社会の困りごとを解決することにより、世界で「無くてはならない会社」になりたいと考えています。

世界で必要とされる会社になりたいと考えた場合、地球環境問題やデジタルトランスフォーメーションを目の前にすると、これまでの不二製油グループの成功体験とは全く異なるアプローチが必要となります。日本中心の視点では世界的な地球環境問題に対応できませんし、AI・IoTの台頭により、これまで当社が得意としてきたBtoBのアプローチだけでなく、消費者とダイレクトにつながるが必要な時代となっています。このような世界の潮流の中で、柔軟に外部のリソースも活用しながら新しい不二製油グループの姿を示すことを、トップダウンで進めていきます。

新型コロナウイルス感染拡大のように、私たちが予測しきれなかったようなリスクもありますが、ピンチは逆にチャンスでもあります。

当社グループは、これまでPBFSでサステナブルな社会に貢献するという信念を持って事業を進めてきました。新型コロナウイルスの感染拡大で社会のあり方が大きく変わるいまこそ、これまで進めてきた、このPBFS＝サステナブルフーズの取り組みを実際のビジネスにつなげていくチャンスだと捉えています。2020年度は「海外チョコレート事業の収益拡大」と「サステナブル調達の強化」を着実に進めると同時に、人のために働く会社であるという当社グループの基本を忘れずに、私たちの目指す世界で「無くてはならない会社」からバックキャストिंगして改革を進める年にしたいと強く思っています。

2020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）

清水洋史

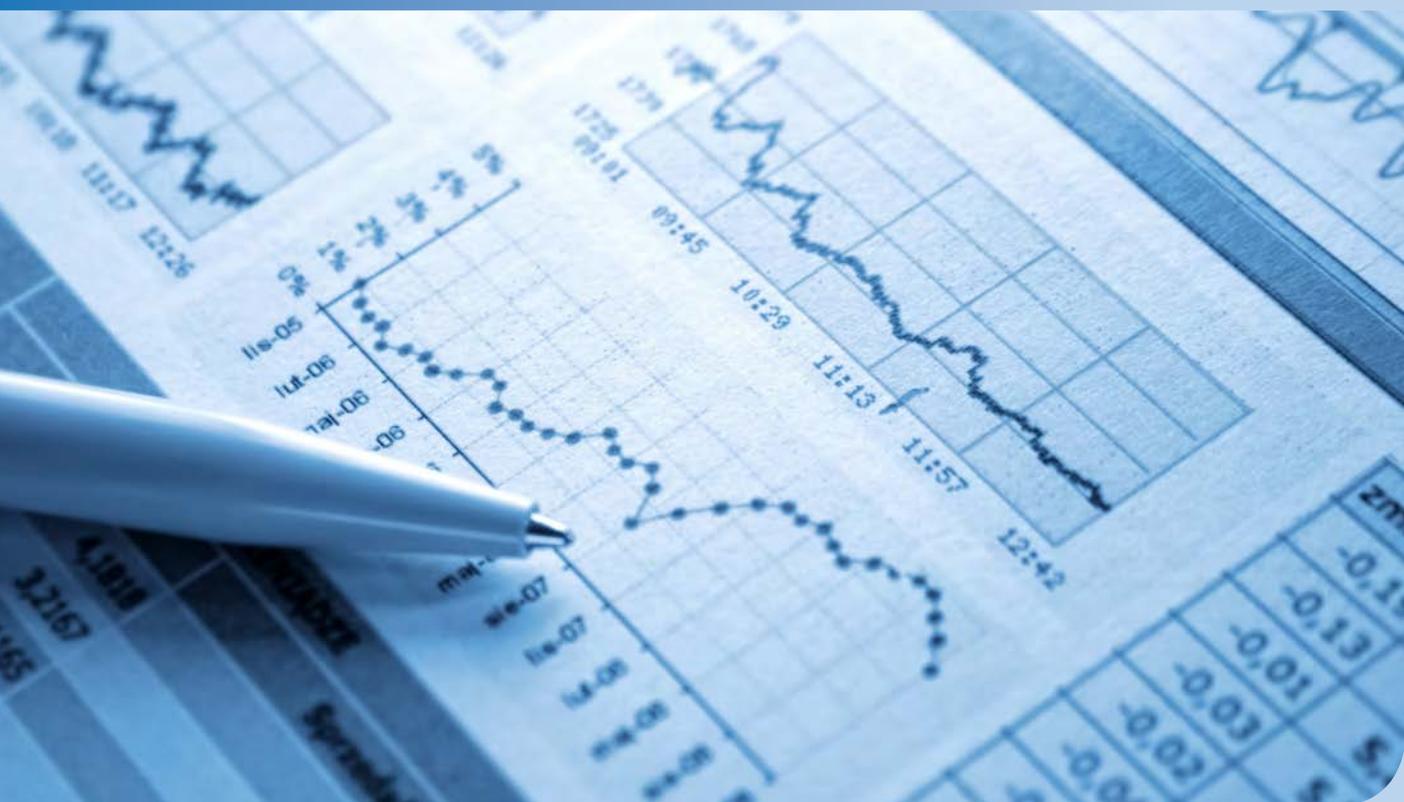


CFO SECTION

CFOメッセージ	9	財務戦略	12
MD&A	10	11ヵ年財務ハイライト	16



詳しい財務情報は別冊「Fact Book 2020」をご参照ください。
https://www.fujioilholdings.com/ir/library/fact_book/



コロナ禍の不透明な環境下で担う 役割と責務

取締役 兼 上席執行役員
最高財務責任者 (CFO)

松本 智樹



新型コロナウイルス感染拡大の影響により世界経済は大きく減退し、消費活力も縮小する中、足元の事業活動および業績への影響を見極め、手元流動性を確保し、財務の健全性を向上させるとともに、アフターコロナを見据えた設備投資・事業投資とのバランスをいかに図るかが非常に重要な局面にあります。私たちは営業キャッシュ・フローの創出と毎年100億円以上のフリー・キャッシュ・フローの確保を最優先に、投資の総枠管理・優先順位づけと事業ポートフォリオの見直しを行い、さらに、事業の持続性を維持するために必要な手元流動性の確保と資金調達力の維持・向上に取り組んでいます。

2019年度は決算期統一による海外15ヵ月の変則決算要因もあり、売上高、利益は過去最高を更新しました。営業キャッシュ・フローも371億円と過去最高を更新、フリー・キャッシュ・フローは188億円を確保し、142億円の有利子負債を削減しました。一方、CCCは目標に大きく未達の状況です。また、のれん純資産比率は33%と前年度比▲5ポイント低下したものの依然として高水準であり、買収したプラマー、

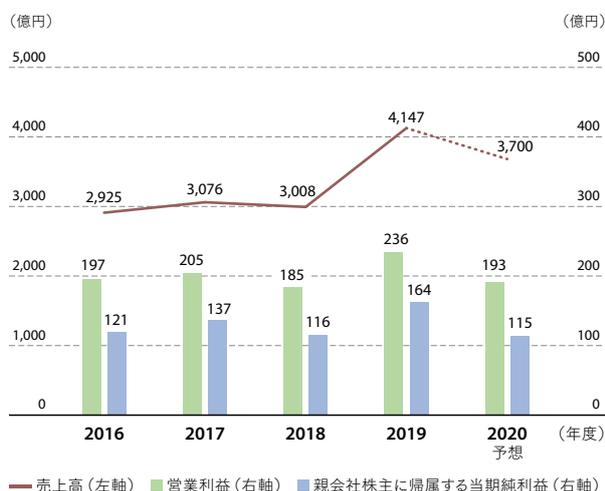
ハラドの持続的な収益性の向上が重要と認識しています。

2020年度は中期経営計画「Towards a Further Leap 2020」の最終年度として成果を問われる年ですが、新規事業の収益化の遅れ、新型コロナウイルス感染拡大の影響もあり、中期経営計画の利益目標は未達の見通しです。

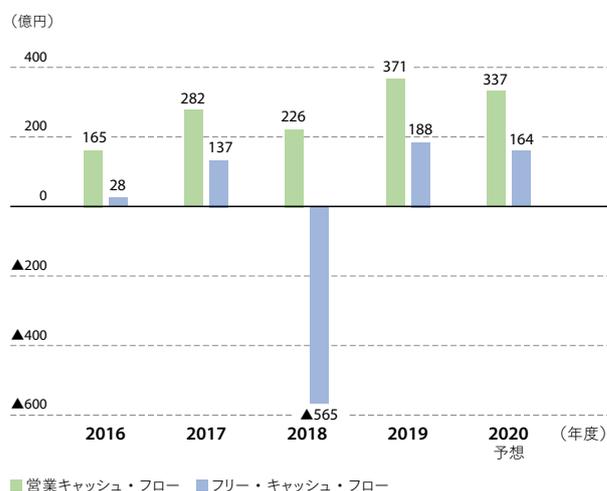
財務運営方針としては、財務ガバナンスの強化施策である決算期の統一、基幹システムの統一は計画どおり実現し、4ヵ年の累計営業キャッシュ・フローは目標の1,000億円を超える見込みですが、財務健全性指標である自己資本比率、D/Eレシオは目標を下回り、ROEも目標の10%には届かない年度計画となっています。

不透明な状況であるがゆえに、投資家の方々との対話が非常に重要となります。当社グループの現況、改善施策や成長戦略についての対話を重ねることで、当社グループの課題や当社グループへの期待に対するご意見・ご示唆を経営に反映し、経営の質の向上、企業価値向上につなげていきたいと考えています。

売上高／営業利益／親会社株主に帰属する当期純利益



キャッシュ・フロー



2019年度実績

業務用チョコレート事業の実績化の遅れが課題

海外グループ会社19社の決算期を3月に統一したことにより、3ヵ月取込期間が増えたことによる営業利益への影響が24億円ありましたが、前年度と当年度の一過性要因の影響を除くと、2019年度の増益はブラマーのカカオ先物評価の影響による営業赤字に相殺され、実質的には前年度から横ばいという厳しい結果になりました。ブラジルのハラルドはレアル安の影響も大きく、前年度比減益となっており、集中投資を実施している業務用チョコレート事業の収益化が喫緊の課題です。その他の事業につきましては、日本の不二製油は植物性油脂事業の好調等により過去最高益を達成、中国で新型コロナウイルス感染拡大に伴い一時操業を停止した影響で▲4億円の減益がありましたが、北米・欧州の植物性油脂事業の好調でカバーすることができました。

植物性油脂事業

2019年度実績

売上高は、国内・海外ともにコアコンピタンスの強化としてのチョコレート用油脂を中心とした、採算を重視した販売により減収となりました。利益面は、国内市場における高付加価値製品の拡販に加え、海外市場では、欧州の採算改善および米州における高付加価値製品の拡販があったことにより増益となりました。

2020年度予想

売上高は、新型コロナウイルス感染拡大による販売減少の影響▲111億円、利益面では原材料相場の上昇による採算性の低下に加え、新型コロナウイルス感染拡大の影響により日本、米州などで▲4億円などを見込み、減収減益を予想しています。

業務用チョコレート事業

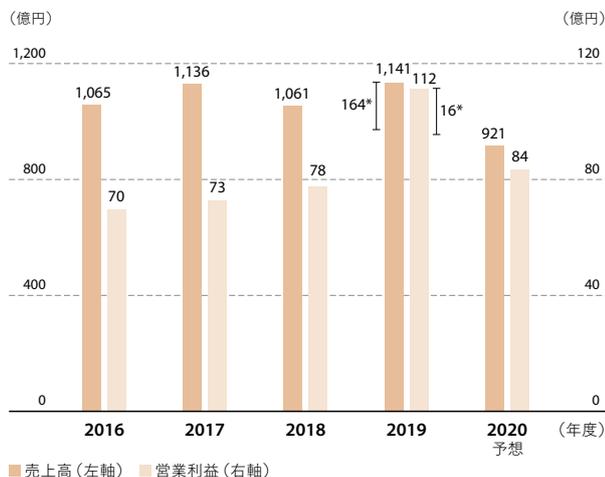
2019年度実績

売上高は、国内市場ではアイス用チョコレート等の販売が減少しましたが、海外市場では、重点エリアと定めていた米国において、ブラマーの新規連結により大幅な増収となりました。利益面は、ブラジルにおいて原材料の調達通貨安の影響で採算が悪化したことに加え、ブラマーのカカオ先物評価益の振り戻しが大きく影響したことにより減益となりました。

2020年度予想

売上高は、新型コロナウイルス感染拡大による販売減少の影響▲190億円、利益面では新型コロナウイルス感染拡大の影響により日本、米州(米国、ブラジル)などで▲25億円を見込むものの、ブラマーのカカオ先物評価損益の抑制および下期での販売の伸長により減収増益を予想しています。

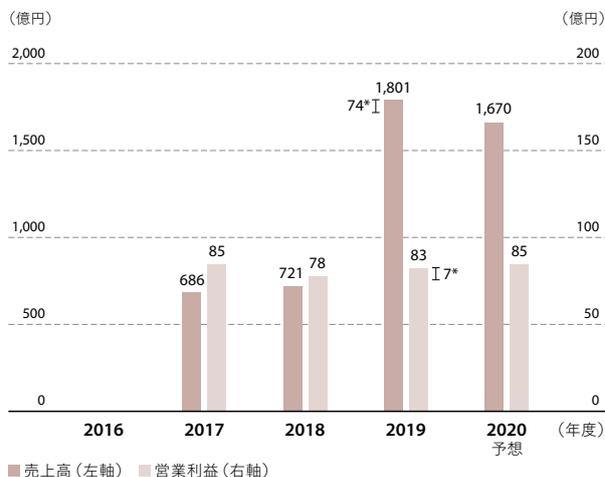
売上高／営業利益



* 変則決算影響額

注：1. 植物性油脂事業は2019年度に油脂事業から名称を変更しました。
2. 2019年度に欧州の植物性油脂事業を、植物性油脂事業と業務用チョコレート事業に分割しました。2018年度の数値は遡及して記載しています。

売上高／営業利益



* 変則決算影響額

注：2019年度に製菓・製パン素材事業を業務用チョコレート事業と乳化・発酵素材事業に分割しました。2017年度および2018年度の数値は遡及して記載しています。2016年度は遡及開示を行っていないため表示していません。

2020年度業績予想

新型コロナウイルスの影響を受け、減収・減益予想

業務用チョコレート事業におけるブラマーの利益回復による伸長を見込んでいたものの、新型コロナウイルス感染拡大の影響額の前提条件*に基づき算定。営業利益において上期で▲39億円の減益要因を織り込み、対前年度営業利益減益を予想しています。

* 新型コロナウイルス感染拡大の影響額の前提条件

- ・ 新型コロナウイルス感染拡大の影響額：営業利益▲39億円(上期▲39億円、下期:影響織り込まず)
- エリア別影響額 日本▲15億円 米州▲18億円 東南アジア▲3億円 中国±0億円 欧州▲3億円
- ・ 販売数量への影響：各国の消費動向・顧客のオーダー延期やキャンセルの現状を考慮
- 日本は外食・土産物市場の縮小、オリンピック延期により飲料需要等の想定していた特需が消失
- 海外は1Qで計画比約▲11%減を見込む

乳化・発酵素材事業

2019年度実績

売上高は、国内市場におけるマーガリンや調製品の販売が伸び悩み減収となりました。利益面については、国内市場において、主にクリーム製品の販売の伸長および品種統合などによる生産効率向上があり増益となりました。

2020年度予想

売上高は、新型コロナウイルス感染拡大による販売減少の影響▲89億円、利益面では中国は前年度並みを見込むものの、新型コロナウイルス感染拡大の影響により日本、東南アジアで▲6億円を見込み、減収減益を予想しています。

大豆加工素材事業

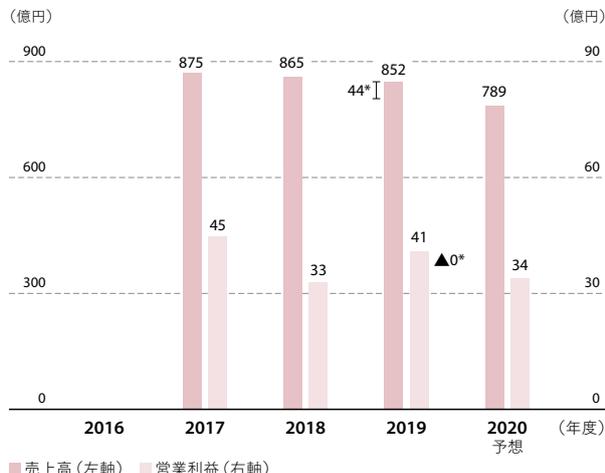
2019年度実績

売上高は、海外市場で前年度中国子会社売却の影響があり減収となりました。利益面は、海外市場において同中国子会社の利益の剥落がありましたが、国内市場における機能性高付加価値事業の展開として大豆たん白素材および大豆たん白食品の販売好調を受け、増益となりました。

2020年度予想

売上高は、新型コロナウイルス感染拡大による販売減少の影響▲42億円、利益面では日本新工場稼働開始の寄与はあるものの、新型コロナウイルス感染拡大の影響▲3億円を見込むほか、欧州新工場の費用の先行により減収減益を予想しています。

売上高／営業利益

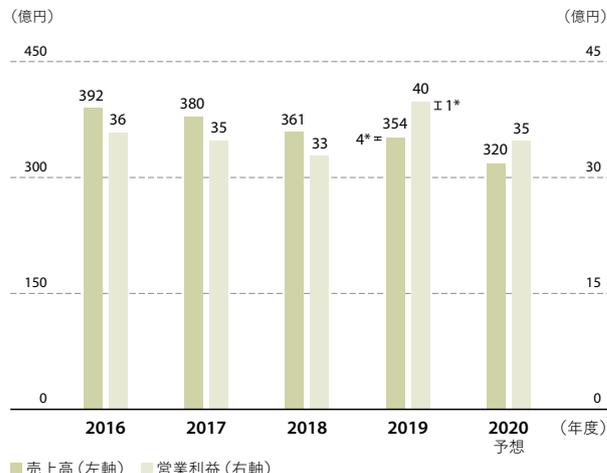


■ 売上高(左軸) ■ 営業利益(右軸)

* 変則決算影響額

注：2019年度に製菓・製パン素材事業を業務用チョコレート事業と乳化・発酵素材事業に分割しました。2017年度および2018年度の数値は遡及して記載しています。2016年度は遡及開示を行っていないため表示していません。

売上高／営業利益



■ 売上高(左軸) ■ 営業利益(右軸)

* 変則決算影響額

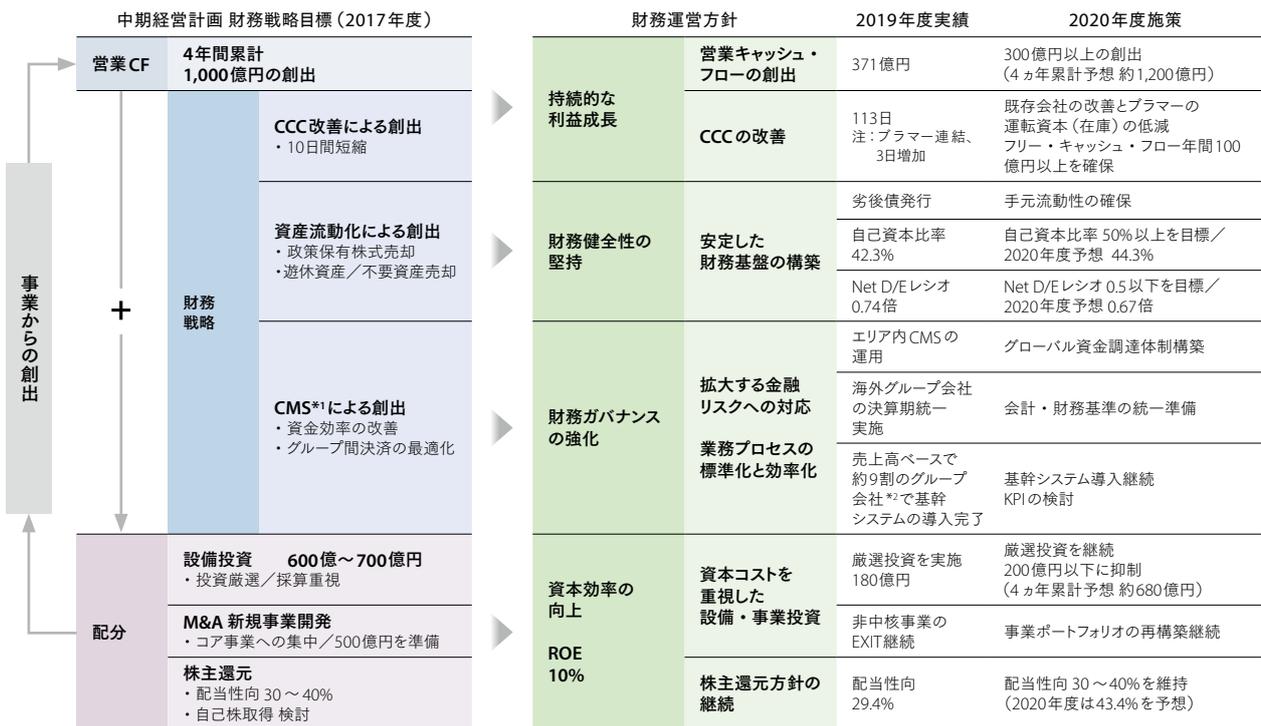
注：大豆加工素材事業は2019年度に大豆事業から名称を変更しました。

財務戦略

財務戦略

中期経営計画において、①持続的な利益成長とCCCの改善によるキャッシュ・フローの創出 ②事業特性、リスクを踏まえた財務の健全性の堅持 ③業務プロセスの標準化および業務効率化による財務ガバナンスの強化 ④事業ポートフォリオチェンジによる資本効率の向上を柱とする財務運営方針を掲げ、全社的に取り組んでいます。

コロナ禍において事業環境の不透明感が漂う中、影響を最小限に抑える施策を進めるとともに、手元流動性の確保と財務安定性の向上に努めます。



*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 プ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

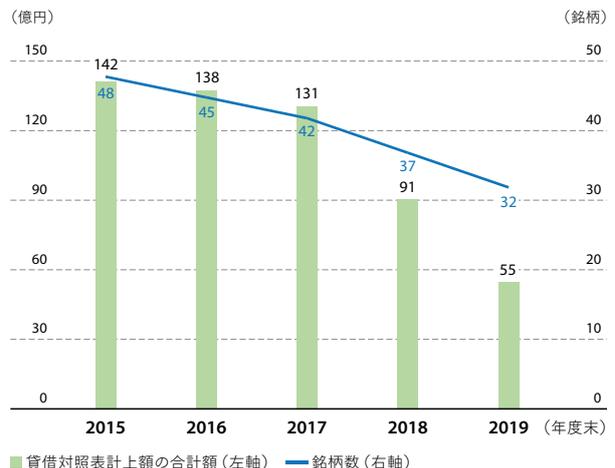
<資本政策> 資本効率の改善による中長期的な企業価値の向上を図る

不二製油グループの資本政策は、財務規律の維持および財務健全性の向上と、資本コストを上回る成長投資を両立させることで持続的なキャッシュ・フローの創出を基本方針としています。

投融資残高

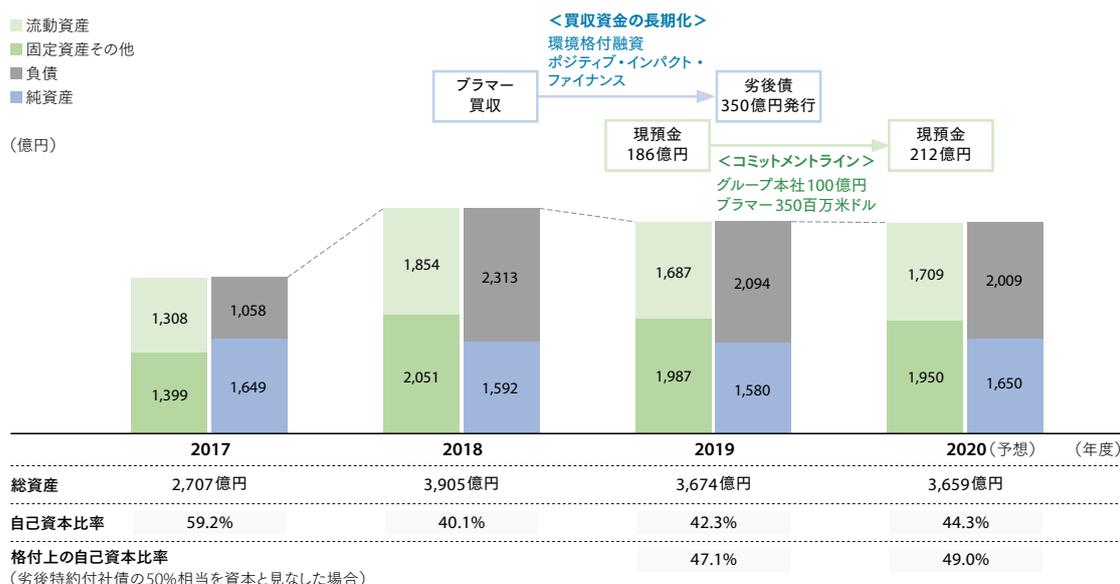


政策保有株式



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3月末で1,462億円と前年度比▲142億円減少しています。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350億円による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

ブラマーを646億円で取得した結果、2018年度末の有利子負債は1,605億円まで増加し、Net D/Eレシオは0.9倍まで悪化しました。資本構成の最適化は喫緊の課題であり、有利子負債削減に取り組んでいます。2019年度は在庫適化による運転資本の削減、政策保有株式の売却、事業ポートフォリオの整理等により、有利子負債を▲142億円削減し、Net D/Eレシオは0.7倍まで改善しました。なお、2019年6月に発行した劣後特約付社債350億円のうち、50%相当を資本と見なした場合のNet D/Eレシオは0.6倍となります。今後も資産圧縮やグループファイナンスの高度化により資金効率を高め、金融リスクの低減に努めていきます。

また、新型コロナウイルス感染症や自然災害等の不測の事態に備え、手元流動性を補完すべく、金融機関とコミットメントラインを締結しています。

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。2019年度末はのれん償却等により、のれん純資産比率は33%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

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CCCの改善により、フリー・キャッシュ・フローを毎年100億円以上創出する必要があります。予定している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、非中核事業のEXITや政策保有株式のさらなる削減により、キャッシュ・フローをコントロールしていきます。

フリー・キャッシュ・フロー	<ul style="list-style-type: none"> 2019年度：フリー・キャッシュ・フロー188億円(過去最大) 2020年度：新型コロナウイルスの影響を受け、投資案件を厳選、フリー・キャッシュ・フロー100億円以上を確保
設備投資	<ul style="list-style-type: none"> 2020年度設備投資の支出額は、200億円以下に抑制
事業投資	<ul style="list-style-type: none"> 非中核事業のEXIT、政策保有株式のさらなる圧縮
CCC	<ul style="list-style-type: none"> フリー・キャッシュ・フロー創出のため、CCCの改善を継続

	2016年度 実績	2017年度 実績	2018年度 実績	2019年度 実績*1	2020年度 予想
CCC	110日	103日	105日*2	113日*3	104日
売上債権	74日	76日	—	62日	62日
棚卸資産	65日	57日	—	75日	68日
仕入債務	29日	30日	—	25日	26日

▶ プラマー
カカオ豆調達
伊藤忠商事との共同
スキーム導入

*1 2019年度実績は海外グループ会社(プラマー、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、プラマーを除く

*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

フリー・キャッシュ・フローの最大化

2019年度は利益成長と運転資本の圧縮により、過去最高の営業キャッシュ・フロー 371 億円を創出しました。設備投資は持続的な成長に不可欠ですが、資本コストを上回る案件等に厳選し、資本効率の向上に努めています。また、改善が進まないCCCについては、在庫管理や売上債権の回収を徹底し短縮を目指します。さらに、非中核事業のEXITや政策保有株式の圧縮を進めてフリー・キャッシュ・フローを最大化することで、財務基盤の強化を図ります。

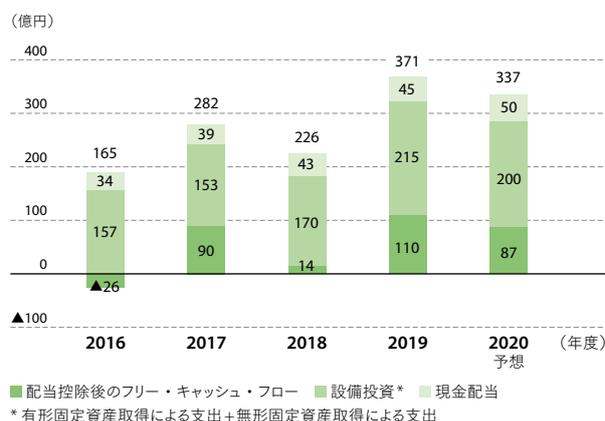
配当実施後のフリー・キャッシュ・フローは、原則的に有利子負債の返済に充当し、金融費用の削減を行います。

株主還元方針

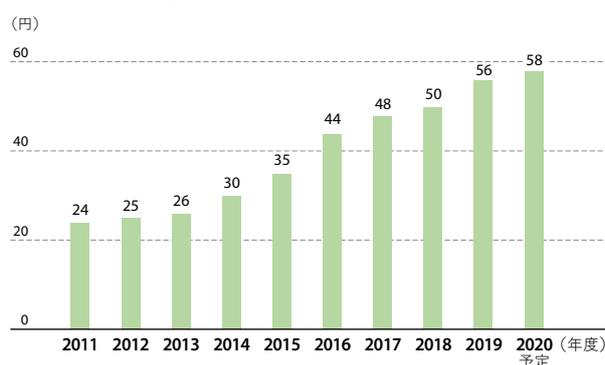
中期経営計画においては「配当性向30～40%」を経営目標として掲げ、安定的かつ継続的な配当を基本方針としています。

2019年度は通期で1株当たり56円の配当を実施しました。2020年度は新型コロナウイルス感染症の影響を受けますが、安定的な配当を重視し、9期連続増配となる1株当たり58円を予定しています。

配当控除後のフリー・キャッシュ・フローの推移



1株当たり配当金の推移



財務ガバナンスの強化と IT基盤の高度化による経営基盤の構築

経営がグローバルに拡大する中で、世界で戦っていくためには全体最適へのシフト、業務プロセスの標準化が不可欠との認識から、不二製油グループ本社を主体としたグローバルインテグレーションを推進しています。

財務ガバナンスの強化の側面からは、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進め、グローバルな業務効率化と可視化のための体制基盤が整いつつあります。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、2019年度末時点で、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の売上高ベースで約9割のグループ会社で導入が完了し、リアルタイムでの情報可視化や、本社の集中管理によるシステム維持に関するリスク低減が進んでいます。次のステップとして、これらの取得情報を経営に活かすための施策を進めています。また、2019年度には海外子会社の決算期統一を敢行し、従来の国内外3か月のタイムラグが解消しました。よりタイムリーな各社の状況についての比較検証と、適切な資源配分、よりスピーディな事業戦略の舵取りへつなげます。

現中期経営計画期間においては、IT部門の戦略として4つの大きな柱を掲げ、①グローバル経営のための基幹システム構築、②ビッグデータ・AI活用による業務効率化と高度化、③情報セキュリティの全社レベルの底上げと緊急対応体制の構築、④IT人材の育成・組織構築に取り組んできました。高度化するシステムを管理し、世の中の潮流へ対応し続けるために、2018年には富士通株式会社様とのパートナーシップ契約を締結し、同社のリソース・ノウハウを活かしたIT体制を進める一方で、当社事業を深く知る社内IT人材の育成を急務として注力し、経営インフラとしてのITを最大限活用していくことを目指しています。



資本市場との対話による経営改善

投資家やアナリストの皆様からいただく指摘やご意見は大変示唆に富んでおり、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の認識のもと、真摯に耳を傾け、経営陣との共有や経営への反映を行っています。

CFOを中心とした経営陣との直接の対話の機会提供や、国内外事業所見学、個別テーマを深掘りするスモールミーティングなどの実施に注力し、分かりやすさと簡潔さを常に考えながら、IR開示の向上に努めています。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。

2019年度は、ブラマーの新規連結化、海外子会社の決算期変更など開示上の大きな変更点が複数あったことから、分かりにくさを軽減すべく毎四半期の決算開示改善に努めてきました。2020年度はコロナ禍でより見通しがつきにくい環境であるからこそ、当社の状況理解の一助となればとの考えから、2020年度の見通しを開示しています。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。



11ヵ年財務ハイライト

不二製油グループ本社および連結子会社／2009年度～2019年度 3月31日に終了した各会計年度

	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度
経営成績				
売上高	213,229	222,714	236,594	232,161
営業利益	17,960	16,590	12,983	14,147
経常利益	17,363	16,243	13,017	13,847
税金等調整前当期純利益	16,507	14,648	12,869	13,416
親会社株主に帰属する当期純利益	10,726	9,783	8,290	8,336
EBITDA	26,767*4	25,192	21,199	21,999
研究開発費	3,489	3,622	3,723	3,666
設備投資額	7,793	7,599	6,185	6,500
減価償却費	9,239	8,799	8,432	8,058
総資産	174,275	174,435	183,862	197,142
棚卸資産	30,759	34,580	34,829	36,642
流動資産	81,307	86,166	97,913	106,819
固定資産	92,956	88,265	85,948	90,322
流動負債	55,261	48,119	51,099	57,656
固定負債	20,345	23,095	23,299	17,950
有利子負債	44,572	39,720	37,719	37,040
純資産	98,668	103,220	109,464	121,534
営業活動によるキャッシュ・フロー	23,984	13,536	16,853	18,713
投資活動によるキャッシュ・フロー	▲ 7,546	▲ 9,214	▲ 6,080	▲ 8,605
フリー・キャッシュ・フロー	16,438	4,322	10,773	10,107
財務活動によるキャッシュ・フロー	▲ 13,370	▲ 5,500	▲ 5,224	▲ 4,472
1株当たり情報 単位：円				
1株当たり当期純利益 (EPS)	124.78	113.81	96.44	96.98
1株当たり純資産 (BPS)	1,095.58	1,143.82	1,205.49	1,342.25
1株当たり年間配当金	24	24	24	25
配当性向 (%)	19.2	21.1	24.9	25.8
財務指標				
海外売上高比率 (%)	28.6	29.9	30.3	29.9
売上高営業利益率 (%)	8.4	7.4	5.5	6.1
自己資本利益率 (ROE) (%)	12.0	10.2	8.2	7.6
総資産利益率 (ROA) (%)	10.0	9.3	7.3	7.3
投下資本利益率 (ROIC) (%)	7.4	6.7	5.1	5.6
流動比率 (%)	147.1	179.1	191.6	185.3
負債資本倍率 (ネットD/Eレシオ) (倍)	0.4	0.3	0.2	0.2
財務レバレッジ (倍)	1.9	1.8	1.8	1.7
自己資本比率 (%)	54.0	56.4	56.4	58.5
その他指標				
従業員数 (名)	3,524	3,574	3,882	4,034

*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掲載(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 2009年度のEBITDAは参考値

(単位：百万円)

2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度*1	2018年度*2	2019年度*3
253,004	271,903	287,537	292,547	307,645	300,844	414,727
15,241	14,211	16,840	19,694	20,481	18,525	23,598
14,798	13,405	14,121	19,712	19,983	18,176	22,359
13,880	13,282	14,492	18,103	18,833	16,538	23,279
8,164	9,330	9,227	12,105	13,742	11,582	16,375
23,521	22,240	26,479	29,882	31,027	29,983	40,767
3,930	3,944	4,017	4,459	4,613	4,758	5,231
6,128	11,156	15,347	13,611	14,689	15,943	18,042
8,319	8,232	9,206	9,593	9,995	10,992	12,960
202,206	223,625	266,877	272,109	270,731	390,524	367,365
41,396	45,159	49,963	52,398	48,341	85,211	79,462
109,476	118,556	130,869	132,455	130,805	185,435	168,662
92,729	105,069	136,007	139,653	139,925	205,088	198,459
51,694	57,902	66,482	69,576	67,460	168,333	105,484
15,387	14,909	51,607	47,051	38,372	62,963	103,894
28,940	29,568	60,000	65,667	56,613	160,454	146,232
135,124	150,813	148,787	155,480	164,897	159,227	157,986
13,781	14,496	16,027	16,521	28,206	22,637	37,058
▲ 6,916	▲ 13,957	▲ 34,824	▲ 13,760	▲ 14,510	▲ 79,104	▲ 18,302
6,865	538	▲ 18,797	2,760	13,695	▲ 56,467	18,755
▲ 12,773	▲ 3,294	24,040	▲ 5,662	▲ 13,452	65,487	▲ 20,674
94.98	108.55	107.35	140.83	159.87	134.75	190.51
1,490.00	1,693.76	1,655.70	1,753.54	1,863.83	1,819.74	1,808.65
26	30	35	44	48	50	56
27.4	27.6	32.6	31.2	30.0	37.1	29.4
33.2	35.2	37.4	39.4	42.9	43.2	60.2
6.0	5.2	5.9	6.7	6.7	6.2	5.7
6.7	6.8	6.4	8.3	8.8	7.3	10.5
7.4	6.3	5.8	7.3	7.4	5.5	6.0
6.2	5.6	5.6	6.4	6.7	4.0	5.1
211.8	204.8	196.8	190.4	193.9	110.2	159.9
0.1	0.1	0.3	0.4	0.3	0.9	0.8
1.6	1.5	1.9	1.8	1.7	2.5	2.4
63.3	65.1	53.3	55.4	59.2	40.1	42.3
4,408	4,367	5,141	5,056	5,092	5,963	5,874



不二製油グループとは

不二製油グループのソリューションの歴史 20

Fuji Oil Group at a Glance 24

不二製油グループの海外展開の歴史 22

業績ハイライト 26





不二製油グループのバリューチェーンと事業リスク …… 28
 事業等のリスク …… 30

チョコレートが紡ぐ助け合いの“絆” …… 33
 不二製油グループの経営の体制 …… 34

不二製油グループとは



不二製油グループのソリューションの歴史

時代背景

- 高度経済成長
- 大量消費型社会

- 「飽食の時代」
- 量から質への転換

1950

1960

1970

1980

提供してきたソリューション

- 代替原料により、年間を通じて安価かつ安定した生産を可能とした

- 商品のバラエティー化に対応できる技術と提案営業の加速により、数多くのおいしさの向上を実現

1955
日本初、ココアバター代用脂の製造
ココアバターに代わる油脂を日本で初めて製造。安価で安定的な供給により、日本におけるチョコレート文化定着に貢献。



1963
洋生菓子用コーティングチョコの発売
洋生菓子のおいしさ向上と商品の多様化を加速。



1983
チョコレート用油脂の進化
顧客のチョコレート菓子のバラエティー化をサポート。



植物性油脂

1955
日本初・チョコレート用油脂生産技術



1980
酵素エステル交換技術



業務用チョコレート

1962
コブラ圧搾技術をココア豆搾油へ応用

1980年代初頭
日本初チョコチップの研究開始

ソリューションにつながった研究開発



乳化・発酵素材

1968
世界初、高油分クリーム直接加熱殺菌

1980
発酵技術の利用により、日本初、植物性チーズ様素材の開発



大豆加工素材

1966
ゲル形成能を有する大豆たん白製造法の確立

1985
大豆たん白の酵素処理技術(大豆ヘアチド)



1961
粉末状大豆たん白販売開始



1968
生クリーム代替としての植物性クリームの開発
クリームのロングライフ化を実現し全国へ普及。



1970年代後半
大豆たん白素材の風味向上
より風味の良い製品を水産加工食品市場や、食肉加工食品市場へ展開。食品の高級化、差別化に貢献。



1990
植物性チーズ様素材
イタリアで流行していたティラミスの製法や原料のチーズ様素材までを提案。爆発的ヒットに。

2020年で創立70周年を迎えた不二製油グループ。

これまでさまざまな技術を用いて、各時代に応じたソリューションを提供してきました。

今後も培ってきた技術を結集させ、急速に変化する世界の社会課題を解決していきます。

- 多様な生活スタイルの誕生
- コンビニエンスストアの台頭

- 健康意識の高まり

- 地球環境等の社会課題に対する取り組みの加速

1990

2000

2010

2020

- 多様化するニーズへの対応、アプリケーションの提案による流行の仕掛け

- 食の安全・安心、健康・機能性を提供

- 植物性の食品素材を用いた社会課題の解決

1984
さまざまなラインナップの
成型チョコレートを展開

顧客の商品の可能性を広げ、
新たな価値を創出。



2000年代前半
健康に配慮した油脂

世界的に問題視されていたトランス脂肪酸問題に対応すべく、各エリアで低トランス油脂の展開を加速。消費者の食に対する安全・安心のニーズにいち早く対応。



2016
低糖質チョコレート発売

おいさと健康の両立を実現。



2007
エステル交換による
低トランス化技術

2016
DHA・EPAの
安定化技術

2001
O/W乳化チョコレート
生産技術

2000年代
健康訴求型製品
の研究



2004
クリーム
の光劣化耐性技術

2012
USS素材を利用した
Plant-Based Food
の開発

1988
おからの高度利用
研究



1998
大豆イソフラボン
抽出技術

2012
世界初・大豆分離
分画技術USS製法確立



1995
水溶性大豆多糖類
酸性乳飲料の沈殿防止、麺のほぐれ効果等の用途開発により、利便性の向上に寄与。



2013
USS製法を用いた豆乳クリーム・低脂肪豆乳を開発
世界初、大豆分離分画技術を開発。大豆由来のチーズ様素材などさまざまな加工食品にも展開。植物性食品のパリエーションの幅を広げる重要な素材に。

- おいさと健康
- サステナブル

これまで培ってきた
代替の技術や
知見を融合

社会課題を解決する
サステナブルフーズの
開発

Plant-Based Food Solutions (PBFS)

不二製油グループとは

不二製油グループの海外展開の歴史

海外進出の狙い

- 市場ニーズの把握のため、現地にて開発・生産することを重視
- 需要の拡大が見込めるエリアへ進出
- 新技術を武器としたチョコレート用油脂の世界への展開
- 油脂から、製菓・製パン素材へと加工度を高めた製品展開の加速

1950 1960 1970 1980 1990

1980年～

フジオイル(シンガポール)

チョコレート用油脂の新たな生産技術であった「酵素エステル交換技術」の確立により、設立の意思決定に至る。消費地・ユーザーに近い国や地域での生産、販売を進めることを目的とした。



フジ ベジタブル オイル

食用油脂の製造・販売。当初、米州にはアジアのグループ会社からのチョコレート用油脂の輸出を検討するも、市場ニーズの把握に苦戦。現地で開発、生産を行う必要性を感じ、米国への進出を決定。



1990年～

ヴァーモフジスベジャリティーズ (現：フジオイル ヨーロッパ)

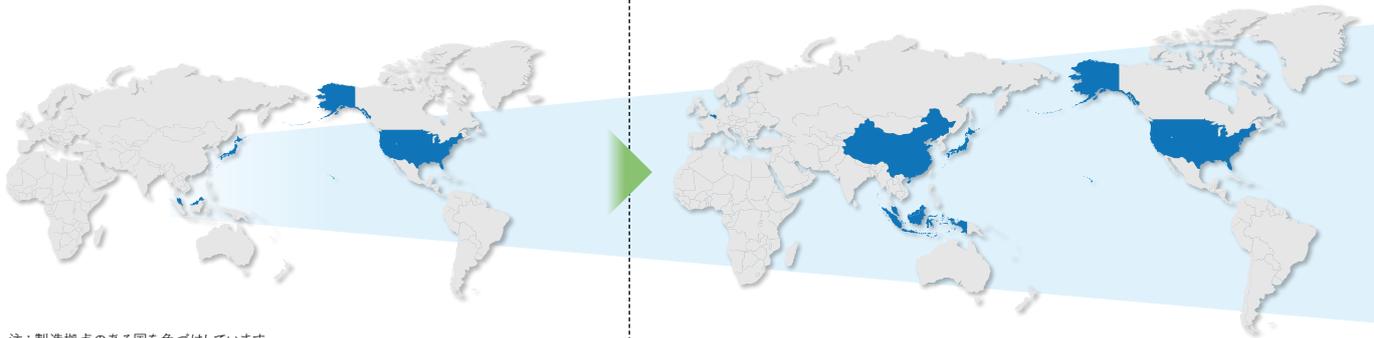
ベルギーの油脂メーカー、ヴァンデモートル社との合弁会社として設立。チョコレートの本場である欧州向けにチョコレート用油脂の販売を目指して設立。

不二製油(張家港)有限公司

中国における食の西洋化により、製菓用・加工食品用の油脂の拡大を見込み設立。

フレイアパディ インドタマ

インドネシア最大のチョコレート製造会社との合弁会社として設立。東南アジアで最大のココアの産地であり、調達面での優位性に加え、若年層比率が高く成長性を見込めることから進出を決定。



注：製造拠点のある国を色づけています。

不二製油グループ連結売上高／国内・海外比率

(単位：億円)

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

■ 国内 ■ 海外

1950年

不二製油株式会社 創立

不二蚕糸の大坂工場が製油業として独立し、不二製油株式会社が誕生。他の製油会社が主力として扱っていない南方系の油脂原料「コブラ(ヤシ)」に着目。「南方にコブラがある。ヤシ油を目指せ」という言葉のもと、独自性の追求が始まった。



- 植物性油脂
- 大豆加工素材
- 業務用チョコレート
- 地域統括会社
- 乳化・発酵素材

注：会計上のセグメント分類に準じたものであり、別セグメントの製品の製造・販売を行っている場合があります。

- 1981 フジオイル(シンガポール) (シンガポール)
- 1985 パルマジュ エディブル オイル (マレーシア)
- 1987 フジ スペシャルティーズ (米国)
- フジ ベジタブル オイル (米国)
- 1988 ウッドランド サニーフーズ (シンガポール)
- K&FS PTE.LTD(シンガポール)
- 1992 ヴァーモフジスベジャリティーズ (現：フジオイル ヨーロッパ) (ベルギー)
- 1995 上海旭洋緑色食品有限公司 (中国)
- フレイアパディ インドタマ (インドネシア)
- 不二製油(張家港) 有限公司(中国)
- 1997 不二製油(張家港保税区) 有限公司(中国)

1950

1960

1970

1980

1990

不二製油グループは、原料確保から、チョコレート用油脂、製菓・製パン素材と、グループの成長フェーズに合わせた世界の市場での販売拡大を目指し世界展開を進めてきました。そしていま、業務用チョコレートや Plant-Based Foodでの社会解決を軸に、日本にとどまらぬグローバル市場全体戦略を加速しています。

- ・機能剤の需要拡大を見込み、生産拠点を配置
- ・東南アジアにおける製菓・製パン素材の拡大

- ・業務用チョコレート事業のエリア拡大
- ・地域統括会社によるエリア軸の強化
- ・サステナブル調達(パーム・カカオ)への注力、持続的な成長

2000

2010

2020

2015年～

ハラルド

業務用チョコレートでブラジル最大手のハラルドの株式を取得。不二製油グループの強みである油脂技術の導入により、新たなチョコレート市場の創出を目指す。



ユニフジ

持続可能なパーム油を原料とした高付加価値のパーム油製品を生産・販売する合弁会社として設立。トレーサブルで持続可能なパーム油の需要拡大に対応。



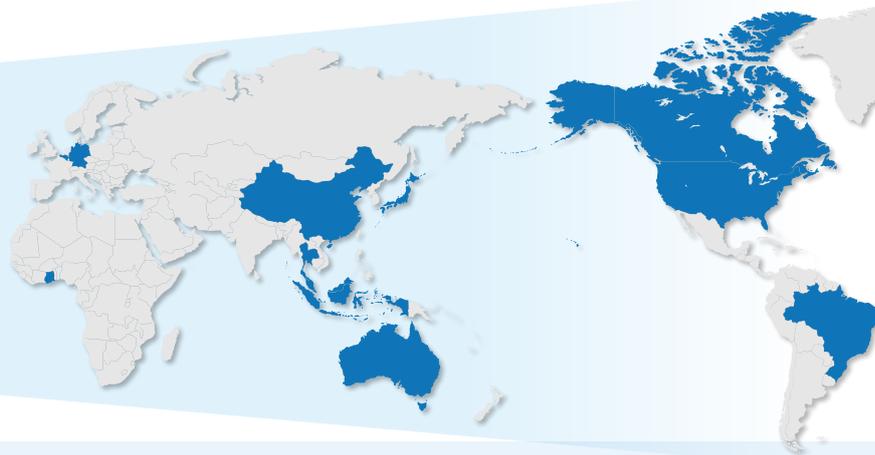
ブラマー

当時、業務用チョコレートで世界第3位のブラマーの株式を取得。グローバルでのプレゼンス確立に加え、同社の推進するカカオ豆生産者支援等のサステナビリティにおけるシナジーも期待。



フジ ブランデンブルク

欧米市場向けの「水溶性えんどう多糖類」の生産拠点として設立。機能性高付加価値事業のグローバル展開を目指す。



2003

- フジサニーフーズ (現: フジオイル アジア) (シンガポール)

2004

- 天津不二蛋白有限公司 (中国)

2010

- フジオイル (タイランド) (タイ)

- ムシム マス-フジ (インドネシア)

2012

- インターナショナルオイルズアンドファッツ (現: フジオイル ガーナ) (ガーナ)

2015

- 不二 (中国) 投資有限公司 (中国)

- ハラルド (ブラジル)

2016

- GCB スペシャルティチョコレート (現: フジ グローバル チョコレート (M)) (マレーシア)

2017

- ユニフジ (マレーシア)
- 不二製油 (肇慶) 有限公司 (中国)

2018

- フジオイル ニューオリンズ (米国)
- インダストリアルフード サービス (豪州)
- フジヨーロッパアフリカ* (オランダ) *非連結子会社
- ブラマー (米国)

2019

- フジ ブランデンブルク (ドイツ)

2000

2010

2019 (年度)

海外

国内

不二製油グループとは

Fuji Oil Group at a Glance

売上高

4,147 億円
(3,861億円)

営業利益

236 億円
(212億円)

創業

1950 年

連結従業員数

5,874 名

事業展開地域

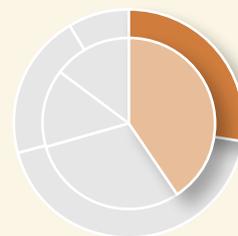
15 の国と地域

連結子会社数

40 社

注：海外グループ会社の決算期変更のため、一部グループ会社の2019年度は15ヵ月決算となっています。
()内は2019年4月から2020年3月までの12ヵ月に組み替えた参考値です。

植物性油脂事業



■ 売上高 (外側)
1,141 億円 (977億円)
構成比 **27.5%**

■ 営業利益 (内側)
112 億円 (96億円)
構成比 **40.6%**^{*1}

業務用チョコレート事業



■ 売上高 (外側)
1,801 億円 (1,727億円)
構成比 **43.4%**

■ 営業利益 (内側)
83 億円 (76億円)
構成比 **30.2%**^{*1}

乳化・発酵素材事業



■ 売上高 (外側)
852 億円 (808億円)
構成比 **20.5%**

■ 営業利益 (内側)
41 億円 (41億円)
構成比 **14.7%**^{*1}

大豆加工素材事業



■ 売上高 (外側)
354 億円 (349億円)
構成比 **8.5%**

■ 営業利益 (内側)
40 億円 (39億円)
構成比 **14.6%**^{*1}

■ 事業概要

パーム油、パーム核油を主原料に、食用加工油脂、食用油およびチョコレート用油脂などを展開し、グローバルな販売網を保持する。チョコレート用油脂では世界トップ3社の一角を占める。

■ シェア^{*2}

- ・チョコレート用油脂：

世界トップ3

■ 主要原料

- ・パーム油
- ・パーム核油
- ・ヤシ油
- ・ひまわり油
- ・シア脂



■ 事業概要

製菓用・製パン用・アイス用など多用途な業務用チョコレートの製造販売を手がける。グループには、日本トップシェアの不二製油、ブラジルトップシェアのハラルド、北米大手のブラマーを有し、グローバルシェア第3位。

■ シェア^{*2}

- ・業務用チョコレート：

世界第3位、国内第1位

■ 主要原料

- ・カカオ原料
- ・砂糖
- ・チョコレート用油脂



■ 事業概要

クリーム、マーガリン、フィリング、チーズ風味素材、USS豆乳加工品、調製品などを展開。日本、東南アジア、中国で展開し、中国でのフィリングのシェアは第1位。

■ シェア^{*2}

- ・フィリング：

中国第1位

■ 主要原料

- ・植物性油脂
- ・乳原料
- ・砂糖
- ・ココア



■ 事業概要

大豆たん白素材（粉状・粒状大豆たん白）、大豆たん白食品（厚揚げ、がんもどき等）、機能剤（水溶性大豆多糖類、ペプチド等）を展開。大豆たん白素材は国内シェア第1位、水溶性大豆多糖類は世界シェア第1位。

■ シェア^{*2}

- ・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**

■ 主要原料

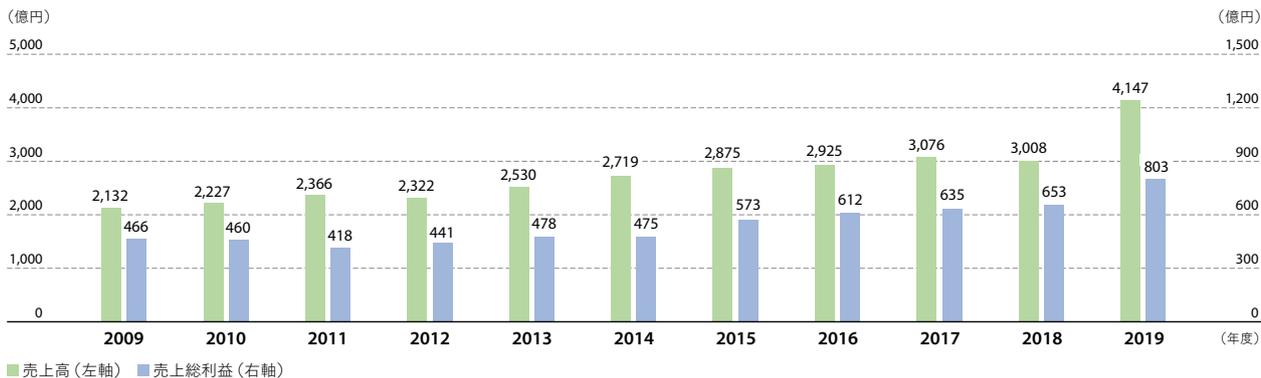
- ・大豆



*1 営業利益の構成比は、グループ管理費用(40億円)考慮後
*2 当社推定

業績ハイライト

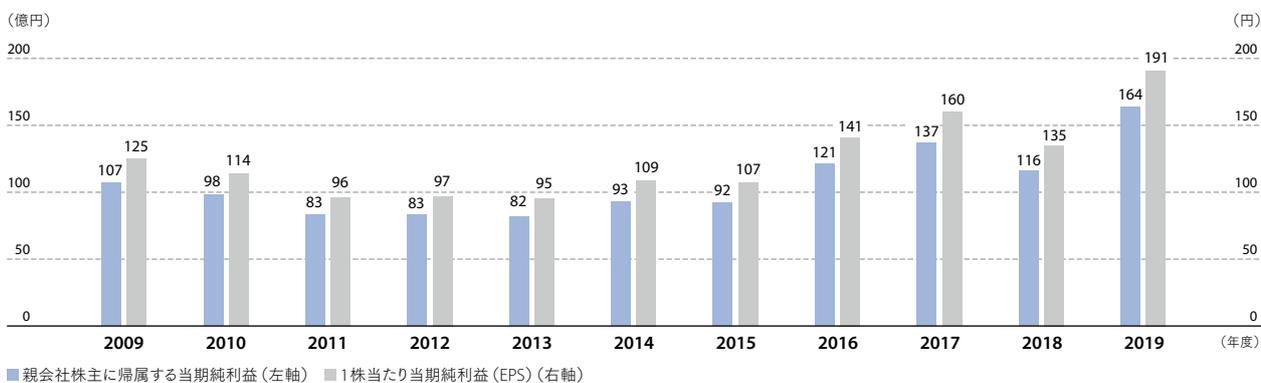
売上高／売上総利益



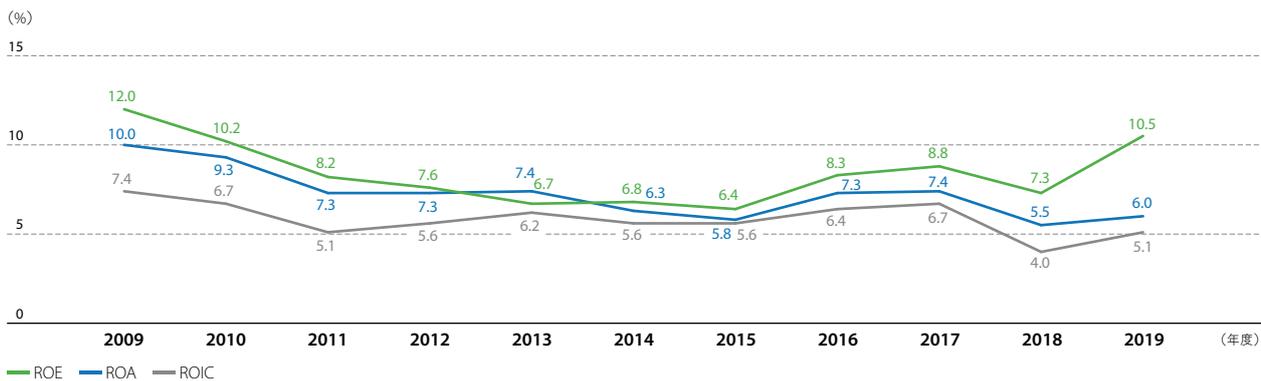
営業利益／営業利益率



親会社株主に帰属する当期純利益／1株当たり当期純利益 (EPS)

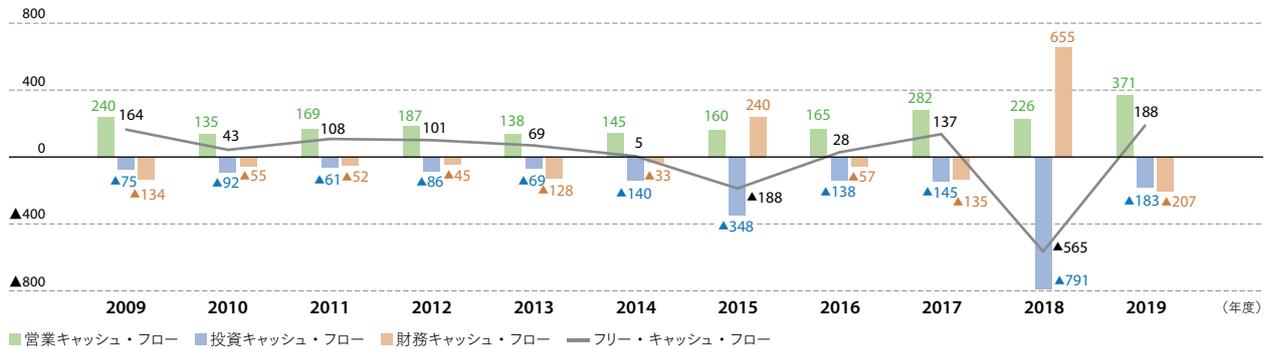


ROE／ROA／ROIC



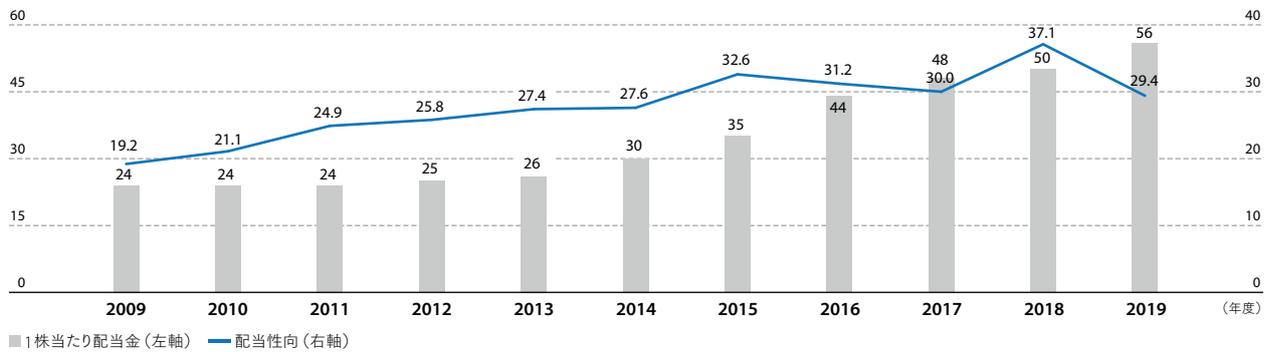
キャッシュ・フロー

(億円)



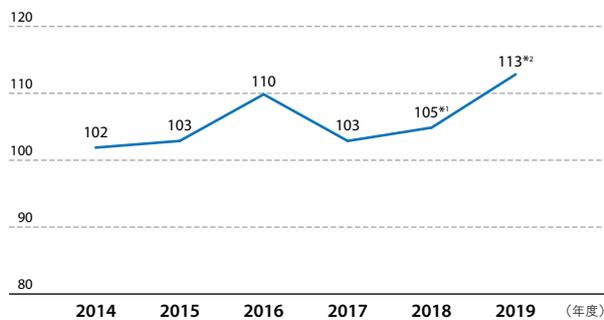
1株当たり配当金／配当性向

(円)



キャッシュ・コンバージョン・サイクル(CCC)

(日)

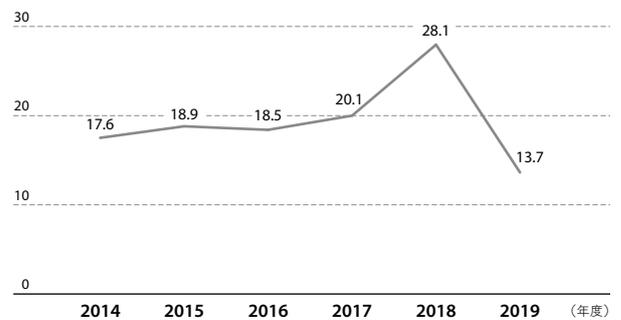


*1 2018年度はブラマー-B/S連結による影響を除く

*2 2019年度は決算期変更したグループ会社を12か月に換算し算出

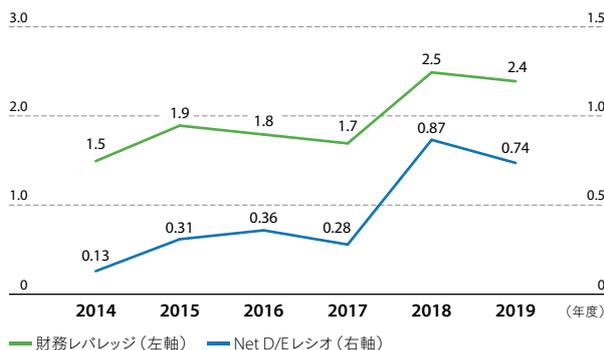
株価収益率(PER)

(%)



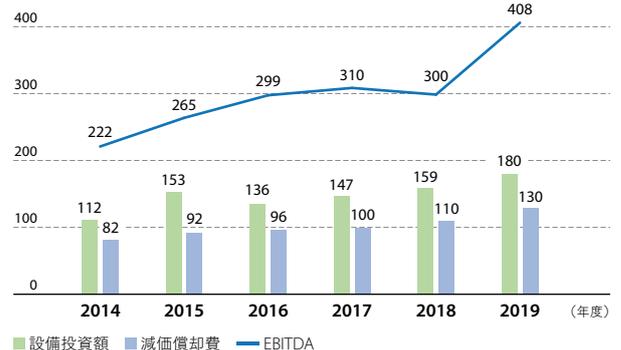
財務レバレッジ／Net D/Eレシオ

(倍)



設備投資額／減価償却費／EBITDA^{*3}

(億円)

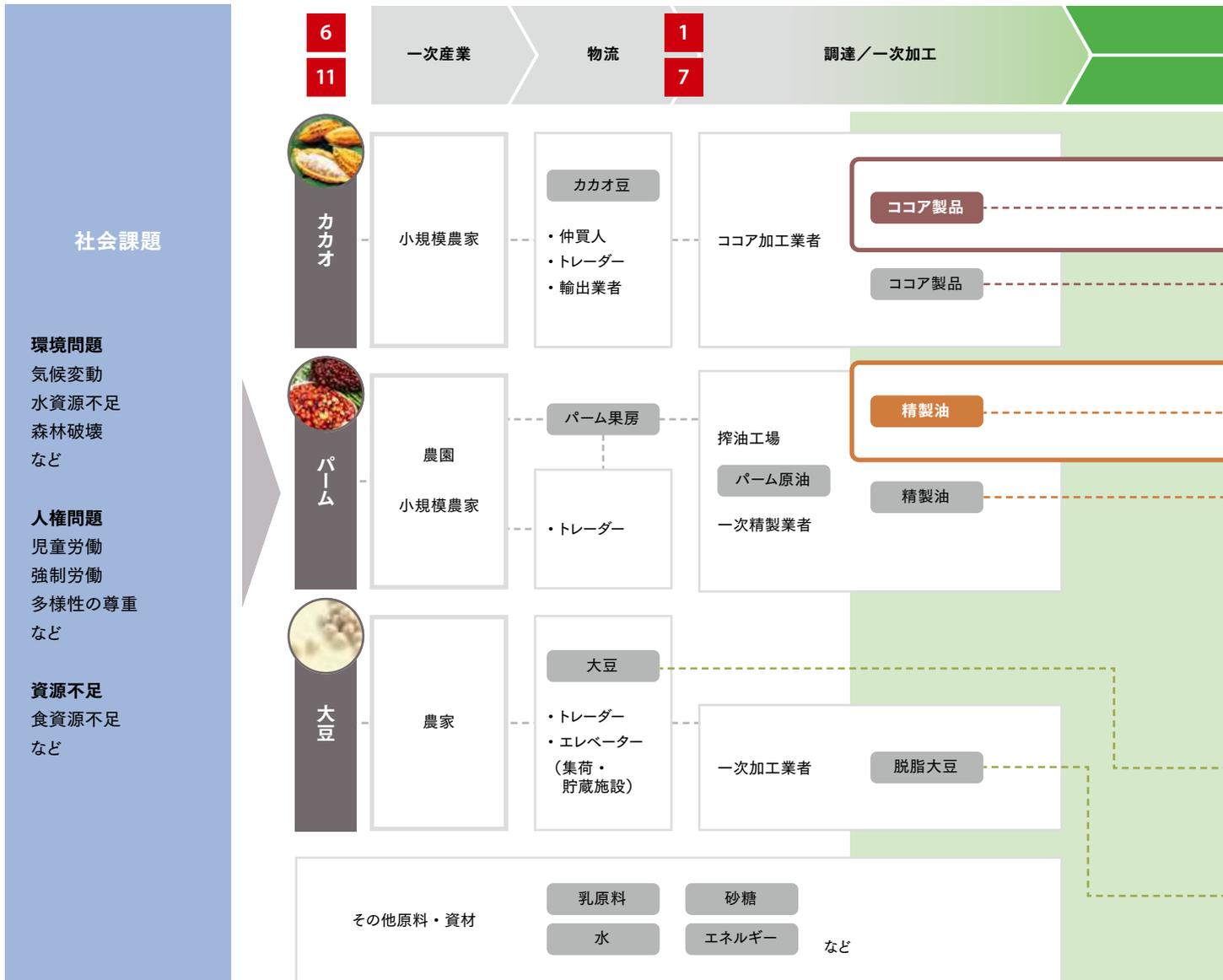


*3 営業利益+減価償却費

不二製油グループのバリューチェーンと事業リスク

リスク項目

- 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・事故に関するリスク
- 11 環境問題に関するリスク
- 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



社会課題

- 環境問題
 - 気候変動
 - 水資源不足
 - 森林破壊
 - など
- 人権問題
 - 児童労働
 - 強制労働
 - 多様性の尊重
 - など
- 資源不足
 - 食資源不足
 - など

社会の変化

- ・人口の増加
- ・感染症のリスク
- ・デジタルトランスフォーメーション
- ・少子高齢化
- ・過剰流動性
- ・価値観の多様化

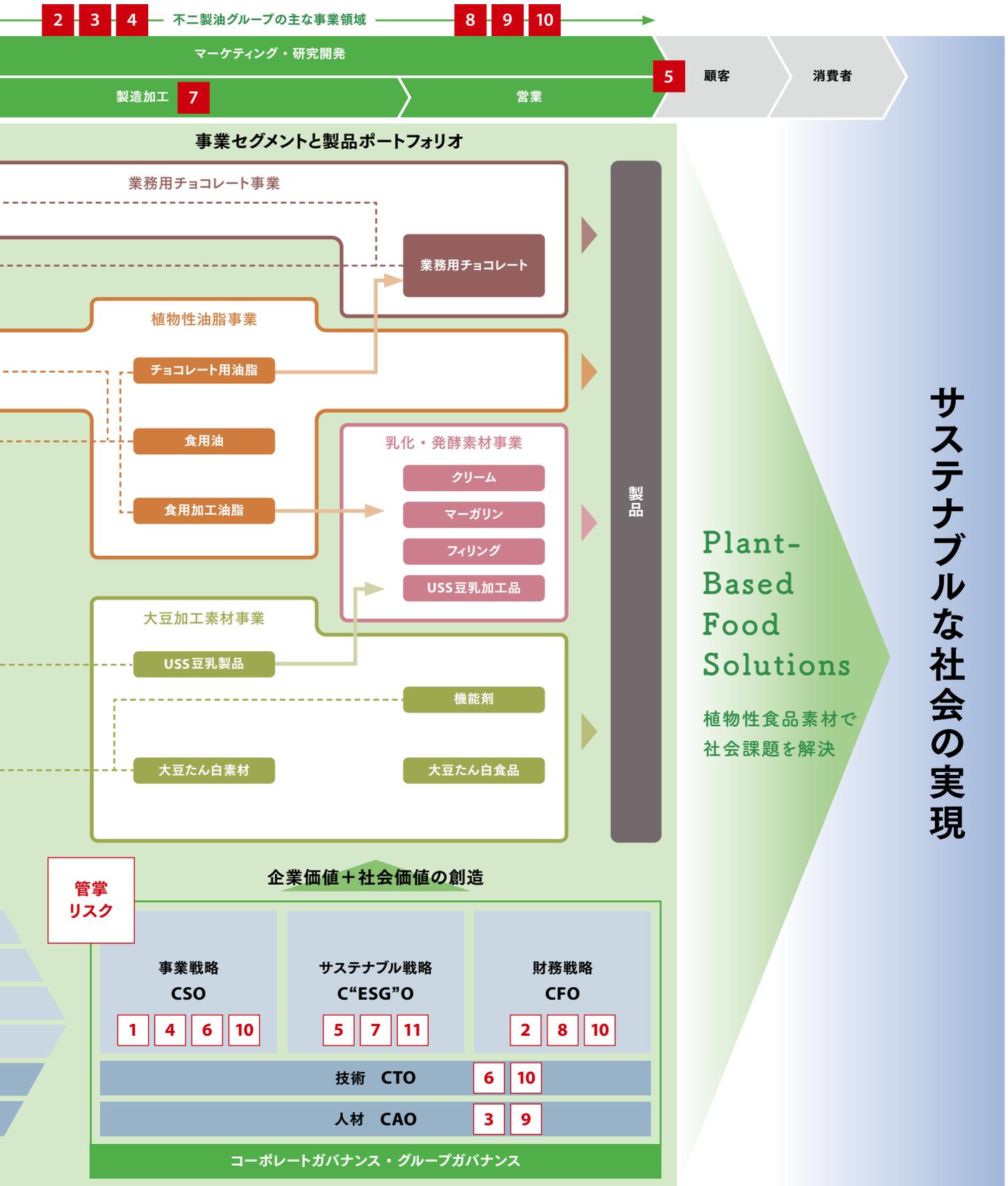
企業価値・社会価値を創造するための資本

- ・ **製造資本** ノウハウを結集した生産設備・ITシステムの構築
- ・ **社会・関係資本** ステークホルダーとの良好な関係・共創・信頼
- ・ **自然資本** 持続可能な自然資源
- ・ **財務資本** 株式および負債による資金調達
- ・ **知的資本** 蓄積した技術やノウハウ・オープンイノベーション
- ・ **人的資本** グループの経営を支える従業員

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(PBFS: Plant-Based Food Solutions)、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・北米/南米・アジア・中国・欧州/アフリカの各エリアで植物性油脂、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技術を製品群と組み合わせる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、11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。



事業等のリスク

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

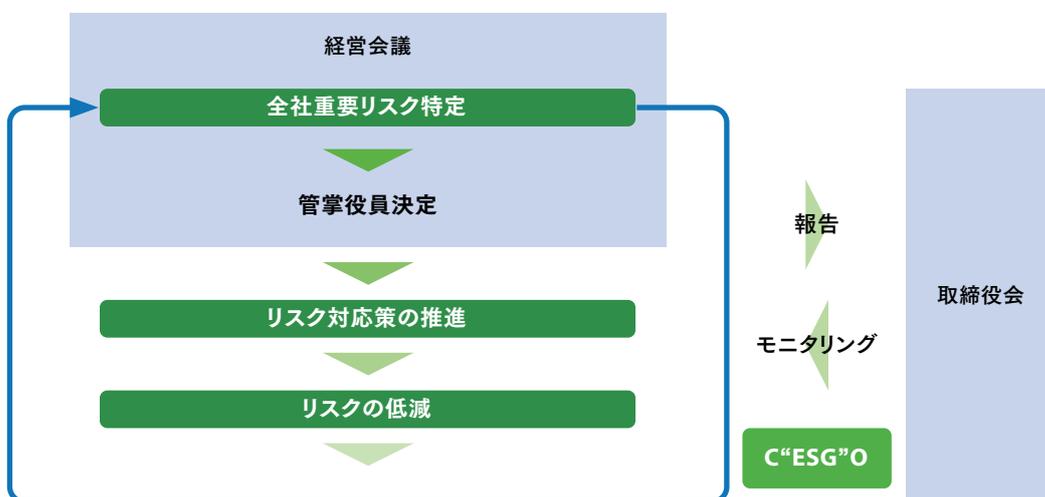
グループ各社でリスクマップを作成し、各社におけるオペレーショナルリスクを特定すると同時に、経営会議にて戦略上のリスク／財務リスクを決定しています。これらによってリスクを網羅的に把握した上で、特に重要なリスクを取締役会において決定しています。



② リスクのモニタリング

上記で決定された重要なリスクについては、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、これら重要リスクにつきましては、リスク管理管掌役員であるC“ESG”Oを中心にモニタリングを行い、定期的にと取締役会に報告します。



不二製油グループの重要なリスク

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11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、2020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	管掌役員				
			CAO	CESG*O	CFO	CSO	CTO
1	原料相場の変動リスク	<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	<ul style="list-style-type: none"> 為替/金利変動や国際的な課税のリスク 			●		
3	法規制やコンプライアンスに関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> 各国の法制度への抵触や事業に不利益をもたらす法規制の変更が行われるリスク 	●				
4	グループ会社の経営リスク	<ul style="list-style-type: none"> 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 				●	
5	食品の安全性に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> 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 		●			
6	サプライチェーンに関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> 主要原料（パーム、カカオ、大豆等）を確保できなくなるリスクや、サプライチェーンにおいて環境・人権問題が発生するリスク 				●	
		<ul style="list-style-type: none"> 各国の規制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 					●
7	災害・事故に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> 工場での事故・自然災害・疫病・政情不安・操業妨害などにより、操業/出荷停止や人的・物的被害等が発生するリスク 		●			
8	情報システム/セキュリティに関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> 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 			●		
9	人材の確保・育成に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> 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 	●				
10	ビジネスの転換/変革に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> 市場環境の変化に応じたビジネスの拡大や転換ができないリスク 				●	
		<ul style="list-style-type: none"> 市場のニーズに対応した新規事業や競争力のある製品・技術の開発が遅るリスク 					●
		<ul style="list-style-type: none"> デジタル化の遅れによりグローバル単位でのデータ共有ができず適切な経営判断を逸するリスク 			●		
11	環境問題に関するリスク	<ul style="list-style-type: none"> 環境問題への対応不備/遅れによるリスク 		●			

新型コロナウイルス感染拡大によるリスク

世界的な疫病の流行や戦争等により当社グループのバリューチェーンが影響を受けることは想定していますが、当社グループのみの対策でこれらのリスクを抑制することは困難であり、また、その発生頻度を予測することも困難です。2020年1月頃より世界的に拡大した新型コロナウイルス感染拡大に関し当社グループにおいて想定される影響と対応状況については以下のとおりです。

1	需要の減退	都市封鎖や外出自粛の影響により、一部の商品で需要の減退が見られます。特に日本国内では、外国からの訪日客が途絶えたことによるインバウンド需要の減少が顕著です。しかしながら、当社グループ製品は食品の原材料であり、多くの市民が外出を制限されている状況下において、家庭内での食品需要の高まりもあり、当社グループにおける需要減退の影響は限定的です。
2	感染者が出た場合の工場の停止	生産を継続するために感染の回避は最重要課題です。生産部門の人員以外は基本在宅勤務としてリスク抑制に努めています。万が一感染者が出た場合には、本人および濃厚接触者の隔離を実施し、関連施設の消毒を行った上で速やかに生産を再開させる手順を予め定めており、商品供給には影響の出ない体制を構築しています。
3	原材料／資材調達への影響	当社グループの主要な原材料はパーム・カカオ・大豆等であり、原産地から輸入する必要があります。現時点では問題は顕在化していないものの、パーム・カカオ・大豆等の原料作物の収穫量が低下すること、および港湾・海運等の機能低下により輸出に制限がかかる可能性は想定されます。また、副資材等についても生産・物流の機能低下により影響を受ける可能性があります。
4	物流の混乱および物流費の高騰	当社グループは工場の稼働継続を最優先課題として取り組んでいるものの、顧客への積送については、海運およびトラック・鉄道等の運送手段を安定的に確保することが重要です。 なお、運送手段が確保できていたとしても需要がひっ迫している場合にはコストが上昇することが予想されます。
5	販売先の操業停止による出荷停止や、業績悪化による売掛債権の回収遅延	米国等においては、一部の販売先において新型コロナウイルスの感染に伴い一時的な工場閉鎖を行っており、これに伴う販売の減少が見られます。 また、都市封鎖や外出自粛の影響により、顧客の中には販売量の急激な落ち込みにより十分な手許流動性が確保できず、支払いに支障が出ることも予想されますが、現時点では顕在化していません。
6	増設あるいは修繕の遅延による生産能力拡大の遅れ、研究開発の停滞	生産拡大の計画に基づき、工場新設あるいは既存設備の更新を進めていますが、感染症の拡大によりスケジュールどおりに進まない可能性があります。短期的な影響は限定的ではありますが、将来的な計画に支障が出る可能性があります。 研究開発については、感染リスクの抑制のために基本的に在宅勤務に移行しており、機能は一時的に低下しています。新技術・新商品の開発スケジュールは一時的に停滞するものと考えています。

チョコレートが紡ぐ助け合いの“絆”

世界中が新型コロナウイルス感染拡大の影響を受け困難に立ち向かう中、不二製油グループでもグループ各社による医療機関へのチョコレート寄贈や、従業員同士の連携強化など、世界各所で助け合いの輪が広がっています。

コロナ禍に立ち向かう医療従事者たちを激励

グループ各社では、「人のために働く」精神のもと、長期にわたるコロナ禍に果敢に立ち向かう医療従事者たちの心の安らぎになればとの思いから、地域の医療機関へチョコレートをはじめとした自社製品などの寄贈を行っています。多くの医療機関・医療従事者から笑顔の写真やお礼のメッセージが届けられています。

Blommer

- ・複数の病院へチョコレートの寄贈
- ・WCFへ寄付

不二製油グループ本社株式会社

- ・医療従事者へトップシェフのお料理をお弁当として届けるプロジェクトへ協賛

FUJI OIL EUROPE

- ・複数の病院へのチョコレート寄贈

不二製油

- ・医療機関へのチョコレート寄贈
- ・NPO・こども食堂などへ自社製品を提供
- ・日本赤十字社の緊急献血に協力

FUJI

- ・医療機関・医療グループへ消毒剤を寄贈

FUJI OIL GHANA

- ・地元の自治体に衛生用品(手袋、消毒液、体温計、石鹸など)を寄付

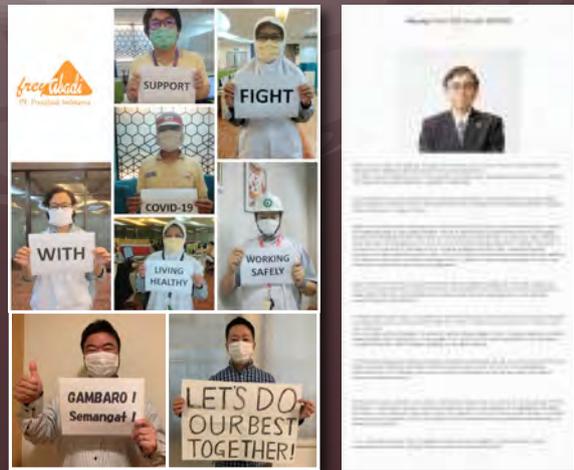
Harald

- ・複数の医療機関へのチョコレート寄贈

グループ従業員の連携

不二製油グループでは、CEOを本部長とした「グループ本社緊急対策本部」と、各エリアトップを本部長とした各エリア「緊急対策本部」が連携し、日々の情報共有と対応を進めています。

また、グループ会社・グループ従業員間の励まし合い、物資のサポートなどが数多く行われています。グループ本社からは、それぞれの立場で奮闘するグループ従業員へ向けたCEOおよび各エリアトップからの激励メッセージリレーを展開。東南アジアでは従業員同士によるエール発信に日本へ帰国中の駐在員が応えるなど、各国の規制の中でも手を取り合い、グループ一体となって困難に立ち向かっています。



フレリアパティ インドタマの社内ポスターと、メッセージに応える帰国中の駐在員

7回にわたり展開されたトップメッセージリレー

不二製油グループの経営の体制

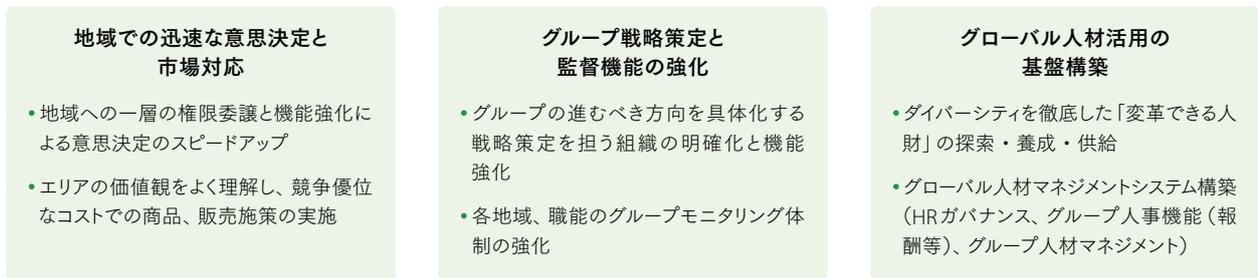
不二製油グループは、2015年にグループ本社制に移行しました。

国内市場が成熟し競争のグローバル化が進む中、グループ戦略を実現し、企業理念を果たしながら企業価値の最大化を図っていくためには、グローバル経営体制の構築が喫緊の課題であるとの判断によるものです。

また、近年ではESGへの関心の高まりや、デジタルトランスフォーメーションへの対応が求められる中、グループ本社制によるグローバル経営の重要性はさらに高まっています。

当社グループは、引き続きグローバルな経営における執行体制の強化に努め、グループの持続的な成長と企業価値の向上を目指します。

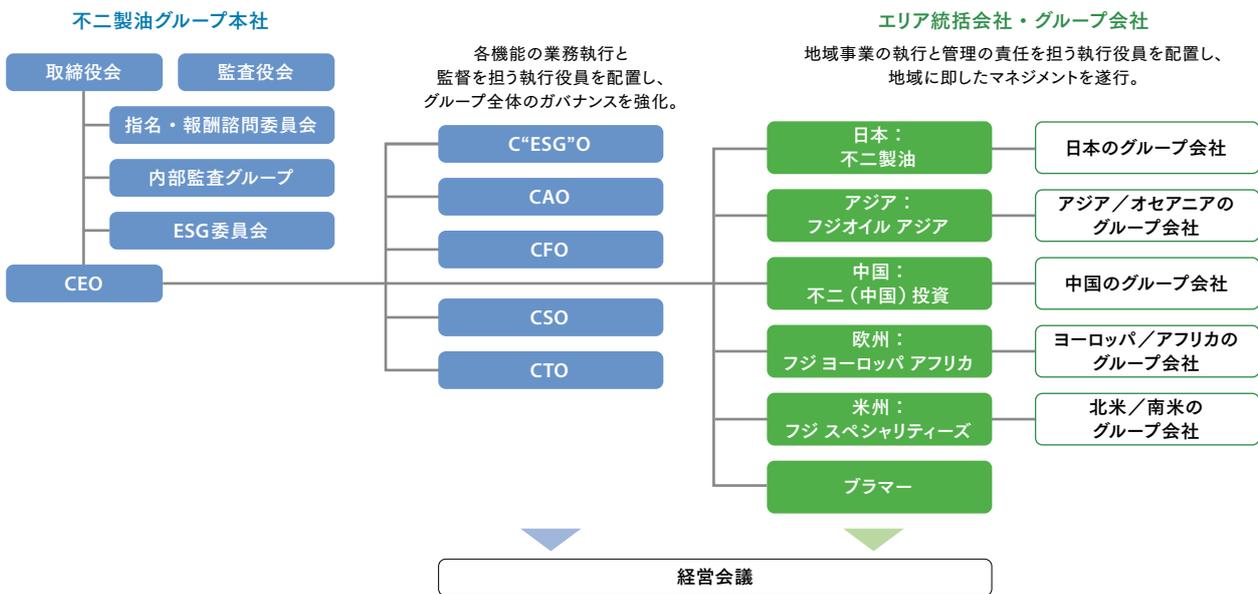
求められる経営体制



グローバル経営体制設計

グループ&グローバル事業執行に係る意思決定を迅速に行うべく、国内外の全執行責任者（各機能と地域代表者）により構成される経営会議を設置する。経営会議は事業執行に係る事項に、取締役会は監督（モニタリング）に軸足を置いた運営を行う。

経営体制概念図（2020年度）



不二製油グループの経営を担うCxO

代表取締役社長
最高経営責任者 (CEO)

清水 洋史



CEO メッセージ

▶▶▶ P2

Plant-Based Food Solutions

食を通じてサステナブルな社会に
貢献できる企業になるために



取締役 兼 上席執行役員
最高財務責任者 (CFO)

松本 智樹

CFO SECTION

▶▶▶ P8

コロナ禍の不透明な環境下で担う
役割と責務



上席執行役員
最高経営戦略責任者
(CSO)

丸橋 康浩

CSO SECTION

▶▶▶ P36

コロナ禍による社会環境の変化に
対応し、変革を継続します



上席執行役員
最高技術責任者 (CTO)

木田 晴康

CTO SECTION

▶▶▶ P68

次の時代を見据え、グローバルな
研究開発体制の構築を進めます



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 SECTION

▶▶▶ P74

サステナビリティへの取り組みを
従業員一人ひとりに
浸透させていきます

取締役 兼 上席執行役員
最高総務責任者 (CAO)

高杉 豪



CAO SECTION

▶▶▶ P82

ダイバーシティを
イノベーションの原動力に



CSO SECTION

CSOメッセージ	37	サステナブル調達	52
事業軸・エリア軸でのマネジメント	42	特集	
事業戦略	44	チョコレート事業は新たなステージへ	60
エリア戦略	48	特集	
		植物性の油脂とたん白素材で未来を創る	66



コロナ禍による社会環境の変化に 対応し、変革を継続します

上席執行役員
最高経営戦略責任者 (CSO)

丸橋 康浩



中期経営計画の進捗評価

中期経営計画では、「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」を掲げています。「コアコンピタンスの強化」では、不安定な収益構造から脱し、サステナブルな社会に貢献し続けられる事業ポートフォリオを構築することに加え、強い事業のグローバルな拡大を進めています。「大豆事業の成長」「機能性高付加価値事業の展開」では、社会課題を解決する持続的事業の確立を目指しています。

また、真のグローバル企業へ変革を遂げるために「コストダウンとグローバルスタンダードへの統一」により、経営基盤の強化に努めています。

コアコンピタンスの強化

2019年度は中期経営計画における起承転結の「転」にあたる年であり、「コアコンピタンスの強化」においても2018年度までの反省を踏まえ、新たな方向性を定めることに注力しました。

特に、近年大きな投資を続けてきたチョコレート事業から投資に見合ったリターンを生み出すことは、喫緊の課題です。2018年度に取得した米国ブラマーの2019年度利益は期待を大きく下回るものとなりましたが、経営上の問題点は明確になっており、生産効率の向上、先物取引におけるヘッジ機能強化のために経営資源を集中的に投入しています。2020年度は新型コロナウイルス感染拡大の影響を受けるものの、経営上の問題は改善に向かい、実績が上がってくると確信しています。

2015年度に取得したハラドに関して、製造設備の改善、従業員教育の徹底による品質向上、生産効率、新製品の開発が進んでおり、利益率が向上しています。残念ながら2020年度は新型コロナウイルス感染拡大の影響が大きく、売上高、営業利益ともに大きく減少する見通しですが、ポストコロナに向けた施策を着実に実行しています。

また、業務用チョコレートで世界第3位の規模となった不二製油グループのチョコレート事業は、世界各地に9社の事業会社を有し、世界的なネットワークを構築しています。日本の効率の良い生産技術と油脂技術の応用力、欧米の進んだサステナブル調達、ブラマーの持つブランド力など、それぞれの強みの相互活用や、それぞれ特色を持った生産品目と余剰生産力の融通などを行っています。このように、グループのシナジー効果を向上させグループ全体の収益力を高める努力を続けており、2020年度以降この成果が表れてきます。



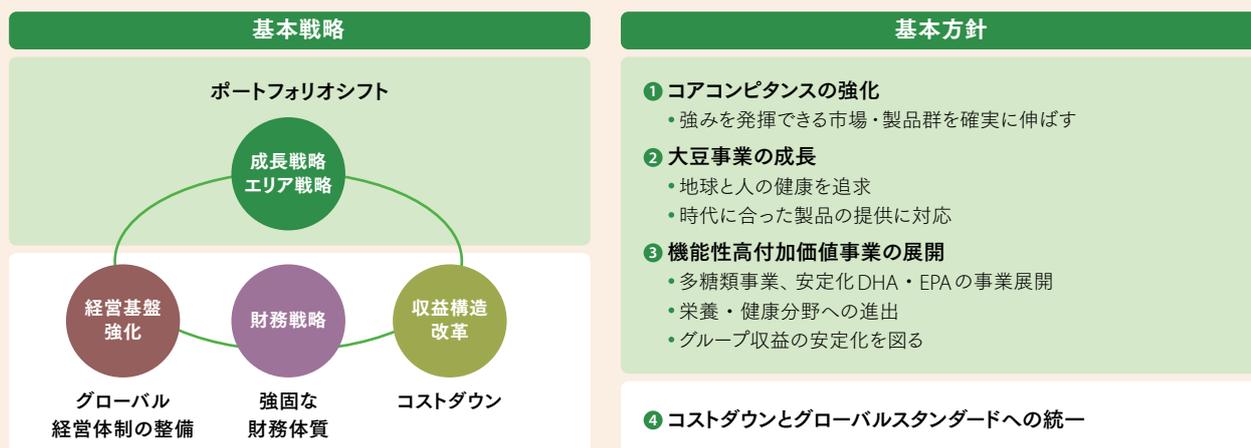
派遣されたスペシャリストによる現場の改善点確認

大豆事業の成長

「大豆事業の成長」に関しては、創業当初からの「人のために働く」精神のもと、大豆によって人と地球の健康に貢献するという信念で困難を乗り越え継続してきたビジネスに、いまやチャンスが訪れています。世界的に植物性タンパク質を利用した肉代替製品が大きなトレンドとなっており、この動きはコロナ禍によってさらに加速しています。日本でも、大豆ミートの市場は急速に拡大しつつあり、2020年7月に操業を開始した千葉新工場の粒状大豆たん白は、市場拡大の追い風を受けて、初年度から好調な販売が見込まれます。

機能性高付加価値事業の展開

「機能性高付加価値事業の展開」においては、安定化DHA・EPAの日本での販売を開始しました。海外でも生産設備の導入を進めており、2020年内には販売に向けた市場での活動が始まります。販売促進のための科学的データも蓄積されつつあり、2020年度には一定の成果が期待できます。また、ドイツにおけるえんどう豆を原料とした多糖類事業の生産工場は、新型コロナウイルス感染拡大の影響により建設工事が遅延していますが、2022年度には操業を開始する予定です。既に中国天津の自社工場が生産した試作品による営業活動が始まっており、市場評価も良好なことから垂直立ち上げが期待されます。



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 予想	中計策定時 2020年度目標
ROE	8.3%	8.8%	7.3%	10.5%	7.2%	10.0%
EPS	140.8円	159.9円	134.7円	190.5円	133.8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	193億円	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%	43.4%	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	337億円	4か年間の 累計予想 1,216億円
CCC	110日	103日	105日*2	113日*3	104日	10日間の短縮
設備投資額	136億円	147億円	159億円	180億円	230億円	4か年の 累計予想 716億円
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

基本方針		中期経営計画 「Towards a Further Leap 2020(2017-2020)」			
		2017年度実績	2018年度実績	2019年度実績	2020年度計画
コアコンピタンス の強化	植物性油脂	<ul style="list-style-type: none"> ユニフジ設立 	<ul style="list-style-type: none"> ユニフジ稼動開始 米国 新拠点建設開始 	<ul style="list-style-type: none"> ユニフジ製品の拡販 欧州 ガーナシア精製会社 連結開始 	<ul style="list-style-type: none"> 米国 新拠点の稼動開始 (2021年)
	業務用 チョコレート	<ul style="list-style-type: none"> 米州 ハラルド収益改善 日本 生産キャパシティ増強 	<ul style="list-style-type: none"> 米州 ブラマー株式取得 東南アジア インダストリアルフード サービス(豪州) 株式取得 	<ul style="list-style-type: none"> 日本 カラーチョコレート増設 米州 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 	<ul style="list-style-type: none"> ブラマー 設備投資 ハラルド 設備投資 アジア・中国 グループ内 連携強化
	アジアの拡販・ その他	<ul style="list-style-type: none"> 中国 新工場建設開始 米州 需要取り込み 東南アジア 能力増 	<ul style="list-style-type: none"> 中国 新工場稼動開始 中国 フジサニープラザ済南 設立 	<ul style="list-style-type: none"> 中国 新工場通年寄与 	<ul style="list-style-type: none"> 日本 トラック譲渡 東南アジア 調製品事業再構築
大豆事業の 成長	選択	<ul style="list-style-type: none"> 堺工場閉鎖 石川工場譲渡 	<ul style="list-style-type: none"> 中国 吉林不二蛋白の譲渡 	<ul style="list-style-type: none"> 中国 山東龍藤不二食品の 譲渡 	
	集中	<ul style="list-style-type: none"> 高付加価値製品 販売増 日本 大豆市場創造 		<ul style="list-style-type: none"> PBFS事業部門新設 UPGRADE Plant based kitchen. 大丸心齋橋店 に出店 	<ul style="list-style-type: none"> 日本 大豆ミートの新工場 (千葉工場)稼動開始
機能性 高付加価値 事業の展開	多糖類事業		<ul style="list-style-type: none"> 日本 水溶性大豆多糖類 増産開始 	<ul style="list-style-type: none"> 中国 生産設備増強 欧州 ドイツに新拠点設立 	<ul style="list-style-type: none"> 多糖類の 海外販売拡大へ向け ドイツ新拠点本格稼動 開始(2022年度)
	安定化DHA・ EPA事業	<ul style="list-style-type: none"> 日本 機能性食品表示の 取得 日本 通販での自社製品発売 	<ul style="list-style-type: none"> 米国 Self-affirmed GRAS 取得 	<ul style="list-style-type: none"> 日本 用途領域拡大・ 拡販活動継続 	<ul style="list-style-type: none"> 東南アジア 拡販活動の実施 東南アジアで 生産設備導入
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	<ul style="list-style-type: none"> グローバルCMS 基盤構築 基幹システムの 導入開始 	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 売上高ベースで約9割 のグループ会社*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 	<ul style="list-style-type: none"> 基幹システムの 導入継続 会計基準統一の 準備継続
	その他 経営基盤	<ul style="list-style-type: none"> 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 	<ul style="list-style-type: none"> 米州・欧州 統括会社 設立 「責任あるカカオ豆 調達方針」 グリーバンスメカニズム 導入 「環境ビジョン2030」 策定 	<ul style="list-style-type: none"> C“ESG”O 部門新設 	<ul style="list-style-type: none"> サステナブル調達 コミットメント公表、 運用開始 新役員報酬制度 運用開始

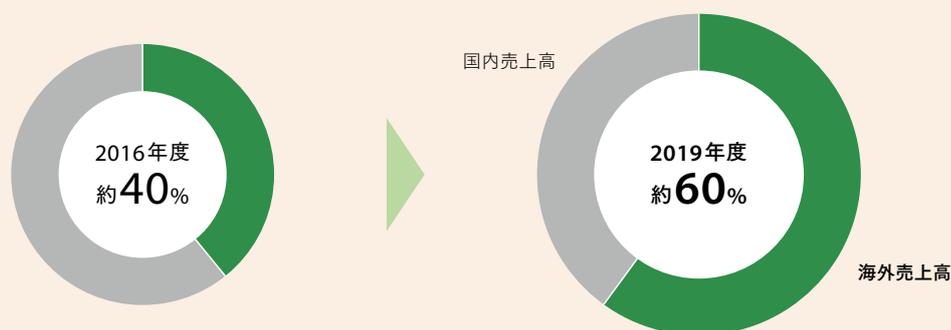
*ブラマーとインダストリアルフード サービスを除く既存会社

コストダウンとグローバルスタンダードへの統一

「コストダウンとグローバルスタンダードへの統一」に関して、2016年度の中期経営計画策定時に、既に不二製油グループの海外連結子会社は17社、海外売上高比率は約40%となっていました。

全てを日本からコントロールすることは困難であり、持続的な発展を遂げるため、エリアに任せる役割と本社が担う役割を明確にし、不二製油グループ本社を持ち株会社とするとともにエリアごとに地域統括会社を設立しました。一定の権限をエリアに委譲し、意思決定を早めることで、地域に根づいた販売を実行する戦略を取ってきました。しかし、2015年度のハラルド買収以後も海外でのM&Aによりさらに海外比率は高まり、当初想定していたグローバルガバナンスの未熟さが見えてきました。2021年度から始まる新中期経営計画では、さらなるグローバルガバナンスの向上を目指し、運営方法に変更を加えることを検討しています。

海外売上高比率と連結子会社数



連結売上高	2,925 億円	4,147 億円
海外連結子会社	17 社	30 社

中期経営計画における新型コロナウイルス感染拡大の影響

中期経営計画の策定時には想定していなかった新型コロナウイルス感染拡大により、世界の経済状況は大きく変化しています。これは一過性の経済状況の悪化にとどまらず、大きな社会構造の変化を伴うもので、中期経営計画の最終年度である2020年度計画は大きな影響を受けます。基本方針である「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」を引き続き推し進めると同時に、徹底的な感染予防による生産インフラの確保、在宅勤務を中心とする働き方改革と労働生産性向上に努めていきます。しかしながら、新型コロナウイルス感染拡大による消費の減少は、自助努力だけで補えるものではないと想定されます。

日本国内においては、外食産業、土産物市場向けのチョコレート、乳化・発酵製品が大きな影響を受け、海外では感染被害が大きかった米国、ブラジルでチョコレート製品の売上が大きく減少しています。

各地域において、販売チャネルの変更や、EC販売に適した製品開発を進めており、新型コロナウイルス感染拡大を契機とする社会構造の変化に対応することが2020年度の重要課題となります。



在宅勤務を行うグループ従業員

2021年度から始まる新中期経営計画について

新中期経営計画では、「2050年のありたい姿からのバックキャスト」に基づく長期経営戦略と、「フォーキャスト」に基づく短期経営戦略の両軸をどのようにしてつなぐかを明確にし、その具体策を示すことが最も重要なポイントと考えています。長期経営戦略の土台となるのは、サステナビリティの観点に訴求し、将来の課題解決を通じて利益を得るビジネスモデル、短期経営戦略の土台となるのは、喫緊の課題であるコアコンピタンスを強化し、リターン獲得を志向することによって利益を得るビジネスモデルです。

長期経営戦略と短期経営戦略をつなぐ答えの一つが、技術による差別化を中心とした経営戦略から創造される「Plant-Based Food Solutions (PBFS)」です。

私たちが考えるPBFSとは、油脂とたん白の技術を融合、発展させ、新しい食品のプラットフォームとなる基幹素材を開発し、社会課題の解決に役立てることで、キーワードはおいしさソリューション技術です。既に核となる新技術の用途は立ちつつあり、生産設備の検討にも入っています。新中期経営計画には、これらの新しい素材を現実のものとし、現在のコアコンピタンスから得られた経営資源を次なる成長のために、大胆に振り向ける成長戦略を描きます。



デジタルトランスフォーメーションに関しては、2015年頃から経済界でも経営課題として取り上げられてきましたが、新型コロナウイルス感染拡大によって加速されたと感じています。消費者行動の変化、働き方の変化が元に戻ることはあり得ず、バックオフィス改革、デジタル技術を駆使した物流・販売方法の改革、研究開発の生産性向上などは喫緊の課題となっています。新中期経営計画期間中には、不二製油グループの目指すデジタルトランスフォーメーションを実現したいと思います。

また、現中期経営計画期間中には完成できないグループガバナンスの向上にも引き続き取り組む必要があります。エリア軸を中心とした経営戦略は、今回のコロナ禍においても各地域の状況を的確に把握して、迅速な対応が取れることを実証しました。

しかしながら、一口にエリアといっても、規模感、成立の歴史、現在置かれている環境、喫緊の課題、持続的発展のために必要な条件等、さまざまな違いがあり、同一に論じることはできません。新中期経営計画では、各エリアに期待するミッションを精査し、より地域の実情に応じたガバナンス体制を構築します。

不二製油グループ本社は、エリアを跨いだ世界戦略の策定(共通課題の解決、経営資源の重点配賦)、中長期的な視点に基づいたサステナブル調達戦略やエリアを跨いだ国際人事戦略の立案、財務方針や安全・品質・環境に関する機能軸を強化し、ガバナンス力を強めることに注力します。

近年の世界では、新型コロナウイルスによる劇的な生活様式の変化、それに伴う消費構造の変化、急速に進むデジタルトランスフォーメーション等、まさしく断絶(Disruption)の連続で、そのインパクトの大きさは私たちの想像をはるかに超えていました。

変化に対応するための努力を放棄したものは、衰退の一途を辿ります。これからも不二製油グループは社会変化に対応するため、変革に向け、たゆまざる努力を続けます。

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。

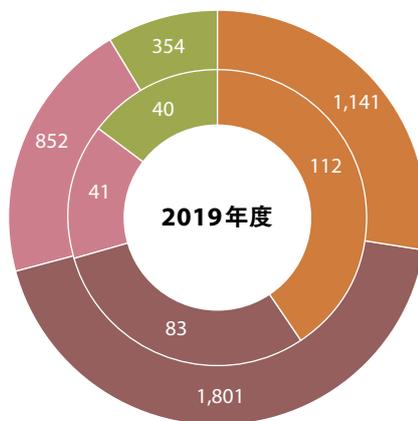
事業軸でのマネジメントの意義

グローバルな事業拡大に伴い、事業軸での世界戦略の重要性が増しています。2020年度からは、事業ユニット責任者による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、より一層のグループ最適化を図ります。また、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、グローバルな顧客対応、共同購買、ブランド価値向上といった戦略を立案・実行し、グローバル統合によるシナジーを創出します。

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：グループ管理費用・連結調整は考慮しない数値

主なグループ会社一覧

(2020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。



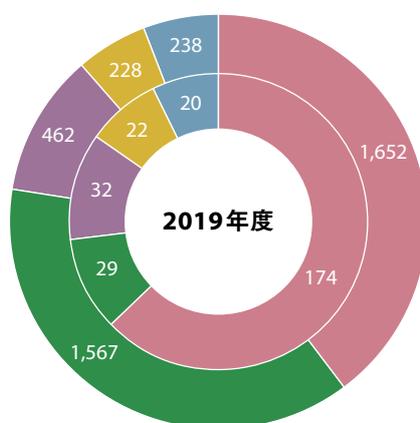
エリア軸でのマネジメントの意義

文化・嗜好に根ざした食ビジネスにおいては、現地における経営を実施し、事業環境変化への迅速な対応を図ることが望ましいため、事業会社経営に必要な権限を可能な限りエリアに委譲し、経営の効率化とスピードアップを目指しています。中期経営計画期間内には全てのエリアにおいて統括会社の設置を完了しました。2020年度からはエリアの権限と責任をより明確化し、グループ戦略に基づいたエリア戦略の策定と執行を責務として運営を進めます。

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：グループ管理費用・連結調整は考慮しない数値



日本

- 不二製油グループ本社株式会社(1950)
- トーラク株式会社** (1967)
- 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)
- 不二神戸フーズ株式会社(2004)
- 不二製油株式会社(2015)
- 不二つくばフーズ株式会社(2001)
- 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)



米州

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

- 植物性油脂
- 大豆加工素材
- 業務用チョコレート
- 本社・地域統括会社
- 乳化・発酵素材

*1 非連結子会社

*2 2019年12月11日にインターナショナル オイルズ アンド ファッツより社名変更

*3 2019年8月6日にGCB スペシャルティチョコレートより社名変更

*4 2020年7月1日に譲渡

植物性油脂事業

VEGETABLE OILS AND FATS

- ▶ 食用油
- ▶ 食用加工油脂
- ▶ チョコレート用油脂

戦略の方向性

高付加価値製品へのシフトにより利益率を向上

各地域での生産がフル稼働に近い状況下において、利益率を向上させるためには、新たな設備投資を抑制しながら、高付加価値製品へシフトしていくが必要になります。成長が続くチョコレート用油脂市場や、消費者の関心の高い健康分野において、高付加価値製品の導入を図っていきます。

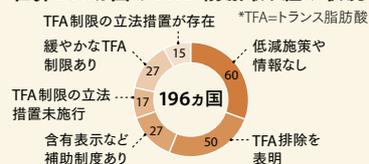
事業環境

- 同業他社の原料補完を目的とした提携
- フル稼働状況下で効率的な生産を継続
- 厳しい競争環境による利益の減少
- 経済の停滞

マーケット動向

- 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加速
- 巣ごもり消費の拡大による加工食品等の消費増加と外食市場の低迷

世界196カ国のTFA*削減取り組み状況



競争優位と課題

競争優位

- 品質へのこだわりから勝ち得た顧客の信頼
- 業界屈指の出願特許による先行者利益の獲得
- 他セグメントとのシナジー創出
- グループ内での中間原料のSCMによる生産体制の安定化

課題

- 一次原料の第三者への依存によるSCMの制約
- 原料のパーム油偏重による環境や人権に関する争議リスクの存在
- 未開拓エリアでのプレゼンスの低さ
- 旧態依然とした製品ポートフォリオの置換遅れ

事業個別のリスクと対応策

リスク	対応
地域でのトランス脂肪酸規制強化	エステル交換技術による低トランス脂肪酸油脂の迅速な導入
競争激化による付加価値製品のコモディティー化	模倣できない独自の原材料や技術による付加価値製品の投入
サステナブル原料の要望の加速により、既存サプライチェーンでは対応できないリスク	良質な原料を供給できるサプライヤーとの関係強化

2019年度実績

- 日本や米州ではチョコレート用油脂の拡販が順調に推移
- ユニフジのサステナブルパーム油の拡販が堅調
- 東南アジアでの製菓用油脂拡販の遅れ

2020年度重点ポイント

- 新型コロナウイルス感染拡大による新たな価値観への対応
- 海外での安定化DHA・EPA事業の生産体制構築
- 油脂原料多様化に向けた基盤づくり
- 業務用チョコレート事業とのシナジーの創出

PICK UP

シンガポールに安定化DHA・EPAの生産設備を導入

安定化DHA・EPAの海外拡販にあたり、生産拠点としてシンガポールのウッドランド サニーフーズに製造設備の導入を決定しました。2020年12月の稼働を予定しており、東南アジア、中国、米国市場を主体に拡販を進める体制を構築します。

ウッドランド
サニーフーズ外観



業務用チョコレート事業

INDUSTRIAL CHOCOLATE

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

*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。



戦略の方向性

拠点の強化とグループ連携でグローバルに強みを発揮

食の喜びと健康に貢献するために、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と効率を高めて各市場の要望にタイムリーに応え、ブラマー買収の効果を活かしたグループシナジーを発揮し、グループの競争力を高めます。

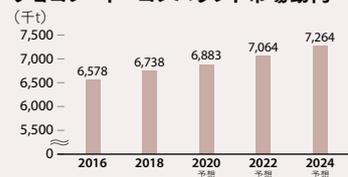
事業環境

- チョコレート・コンパウンド世界市場の拡大
- カカオサステナブルの必要性増大
- バリューチェーンでの合従連衡
- 大規模プレーヤーの存在と激しい競争
- 新型コロナウイルスによる価値観の変化

マーケット動向

- エシカル消費の動き増大
- 健康志向、低糖製品の需要増加
- アジアパシフィック市場の成長
- コンパウンド製品の伸長
- ベーカーリーマーケットでの需要成長

チョコレート・コンパウンド市場動向



出典：Euromonitor International: Packaged Food/Chocolate Confectionery

競争優位と課題

競争優位
<ul style="list-style-type: none"> • カカオサステナビリティについての知見とノウハウ • 北米でのMNC(マルチナショナルカンパニー)顧客、アジアでの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におけるノウハウの蓄積

課題
<ul style="list-style-type: none"> • グローバル市場でのグループ認知度向上 • 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

事業個別のリスクと対応策

リスク	対応
カカオサステナブルに関する産地国や輸入国での政策導入の動き	▶▶▶ ブラマーのノウハウを活かしたカカオサステナビリティの注力
人件費の上昇や、労働者人口の減少	▶▶▶ オペレーションの効率化、省人化を実施
健康志向の高まりによる砂糖摂取の敬遠	▶▶▶ 健康志向に対応したおいしい低糖製品の提供

2019年度実績

- 買収したブラマーのPMI*1の進行
- ハラルドの新成長戦略を策定、工場拡張計画に着手
- 日本市場での高付加価値製品の拡販進行
- フレイアパディ(タイランド)*2の採算改善、黒字化

*1 ポスト・マージャー・インテグレーション

*2 持分法非適用関連会社

2020年度重点ポイント

- カカオサステナブルプログラムの拡大、日本市場での推進
- ブラマー北米工場の生産効率向上
- ブラマー中国工場と不二製油(張家港)工場のシナジー創出
- グループ認知度向上のためのグローバル製品の開発と発売



ブラマーの北米各工場において、生産の効率化を図ることで、需要に対応できる体制の構築を目指します。各工場に導入した生産性改善プログラムにより、問題点の早期発見が可能となりました。現状抱える生産面の課題を解決するとともに、今後は生産ラインの自動化を進め、より効率を重視した生産体制へシフトしていきます。

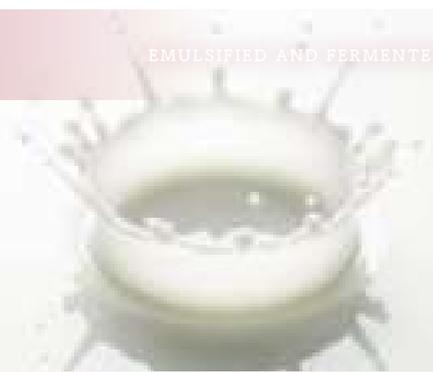
生産性改善プログラム実施風景



乳化・発酵素材事業

EMULSIFIED AND FERMENTED INGREDIENTS

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



戦略の方向性

製品や工場統廃合による生産効率化と高付加価値製品推進

製品の統廃合や市場選別を加速しながら、生産効率を重視した運営を徹底します。植物性原料を中心とした健康に貢献できる製品の展開や、機能面・品質面での高付加価値化による差別化を加速させることで、利益拡大を目指します。

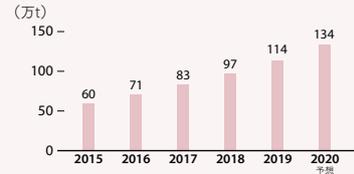
事業環境

- ・厳しい競争によるシェアと利益率の低下
- ・経済の停滞
- ・乳原料供給の不安定性
- ・トランス脂肪酸規制(アジア・中国)
- ・フードロス問題への対応要請(日本)

マーケット動向

- ・土産物市場の縮小と巣ごもり消費拡大
- ・パン市場拡大、クリーム市場は天然志向により成長(中国)
- ・菓子パン市場縮小、惣菜パン市場拡大(日本)

中国におけるクリーム市場動向



競争優位と課題

競争優位

- ・海外における日系ブランド力
- ・コンパウンド製品に関わる知見と製造ノウハウ
- ・原料油脂を自社セグメントに保有、物性コントロールに優位性
- ・サステナブル原料を用いた製品の需要増加

課題

- ・特定業界・特定顧客への依存度の高さ
- ・原材料調達における競争力
- ・競合他社の類似製品発売までのスピード

事業個別のリスクと対応策

リスク	対応
アジアでのコスト競争力	加工工程で派生する油脂の有効活用とサプライヤーとの連携強化
中国での主力製品の競争激化	マーガリン、フィリングは市場別品質の確立による差別化推進
乳原料価格	世界的な乳不足に対応できる、風味に特徴のある製品の投入

2019年度実績

- ・パン市場の競争による販売数量の低下(中国)
- ・調製品事業の苦戦(東南アジア)
- ・デザート市場へのクリーム製品の拡販(日本)

2020年度重点ポイント

- ・風味に特化した新製品の投入(中国)
- ・植物性油脂事業、PBFS事業とのシナジー創出(日本・アジア)
- ・乳原料供給不安定性への対処
- ・新型コロナウイルス感染拡大による新たな価値観への対応



日本で発売したソイレブル。動物性原料不使用で、60%以上が大豆由来原料の豆乳クリームのパターです。通常のパターと比較して、コレステロール、トランス脂肪酸が低いなど、健康意識の高まりに対応しており、発売以来顧客より高く評価され、採用も増加しています。



豆乳クリームバター
「ソイレブル」

大豆加工素材事業

SOY-BASED INGREDIENTS

- ▶ USS豆乳製品
- ▶ 大豆たん白食品
- ▶ 大豆たん白素材
- ▶ 水溶性大豆多糖類

戦略の方向性

多様化する食ニーズに対応するフードテックの推進

地球規模での食糧問題への対応や、健康寿命の延長は大きな社会課題です。不二製油グループが持つ技術を、事業軸を越えて組み合わせることで、サステナブルであることを前提とした、おいしさと健康に貢献する、競争力のある事業を育成していきます。

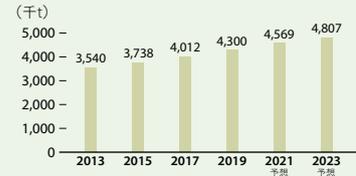
事業環境

- 「サステナブル」が事業活動の前提
- 動物性原料を回避する動向の加速
- 植物性食市場の競争激化
- 低加工品は海外勢がシェアを確保
- 植物性たん白市場は企業再編が進行

マーケット動向

- 植物性食市場の急拡大
- プロテイン市場の世界的伸長
- 「健康需要の継続的な増加」等
- 大豆ミート市場の拡大
- 免疫賦活コンセプトの製品拡大

肉代替市場の動向



出典：Euromonitor International: Packaged Food / Meat Substitutes

競争優位と課題

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

- 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

事業個別のリスクと対応策

リスク	対応
植物性食市場における競争の激化	不二製油グループ独自の組み合わせ技術による差別化戦略
大豆原料の環境問題	BCP観点での調達先の拡大とRTRS*への加入

* RTRS：責任ある大豆に関する円卓会議

2019年度実績

- 選択と集中の加速、中国の不採算会社の譲渡
- 水溶性えんどう多糖類の生産拠点の建設に着手
- 粒状大豆たん白(大豆ミート)の新工場の建設
- 植物性食の店舗の出店、消費データの収集体制の構築

2020年度重点ポイント

- 粒状大豆たん白(大豆ミート)新工場稼動と拡販
- 技術複合型のフードテック新製品の開発
- 植物性食市場拡大に向けた新拠点の検討



欧米市場向けの機能剤「水溶性えんどう多糖類*」の生産拠点として、2019年にドイツにフジブランデンブルクを設立しました。日本での水溶性大豆多糖類などの知見を活かし、グローバルなニーズへの対応を図るとともに機能性市場全体の拡大を目指します。

* えんどう多糖類：えんどう豆に含まれる食物繊維から作られた機能性素材

フジブランデンブルク
(完成イメージ)



エリア戦略



植物性油脂



業務用チョコレート

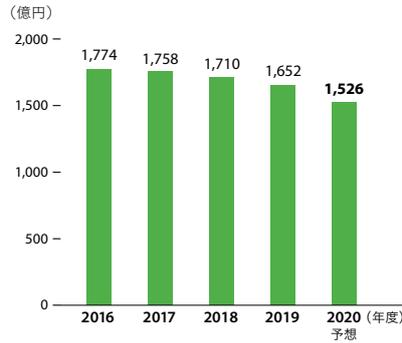


乳化・発酵素材

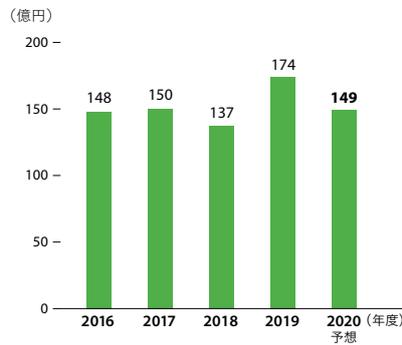


大豆加工素材

● 売上高推移



● 営業利益推移



● 2019年度実績ポイント

- 不二製油日本、最高益更新
- チョコレート用油脂の継続拡販
- パーム油需要拡大による収益向上
- 市場ニーズに合致した高付加価値チョコレートへのシフト
- 健康志向による大豆たん白製品の需要・用途の拡大
- 乳化・発酵素材事業の収益改善

● 2020年度業績予想ポイント

- チョコレート用油脂の競争力維持・拡大
- パーム油分別品の用途拡大
- チョコレートの競争力維持・拡大
- 大豆たん白素材の供給能力アップと用途拡大
- PBFSを訴求した素材や製品の開発
- サステナブル原料の拡大

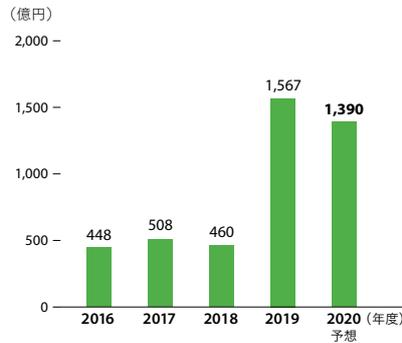


植物性油脂

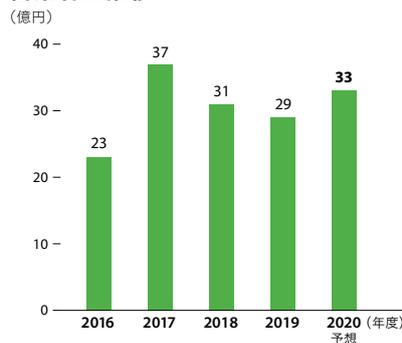


業務用チョコレート

● 売上高推移



● 営業利益推移



● 2019年度実績ポイント

ブラマー

- 健康志向に応えた新市場を創出
- 高付加価値製品の売上が大幅増
- 生産ボトルネックの課題の発現
- LID*など産地国の新たな動き

フジ ベジタブル オイル

- チョコレート用油脂の堅調な販売
- 好原料ポジションによる採算改善

ハラルド

- 生産安定化、販売数量増加
- レアル安による原料コスト上昇

● 2020年度業績予想ポイント

ブラマー

- 需要総量の一時縮小
- ニーズの多様化、拡販機会の増加
- 生産性・品質管理体制の改善
- カカオ調達独自の独自プログラム運用

フジ ベジタブル オイル

- 外食産業向け数量の低下
- チョコレート用油脂の好調維持

ハラルド

- 数量減、一方で少量包装品の展開
- 需要を勘案した価格政策の導入

* Living Income Differential

植物性食品素材で社会課題解決の一助となる

世界最速で高齢化社会を迎える日本エリアにおいて、少子高齢化と人口減少による労働力不足は今後も課題となります。また、今回の新型コロナウイルスの感染拡大という未曾有の事態により、GDP成長率はマイナスとなり、製造業を取り巻く環境も大きく変化すると思われまます。そのような状況下で、以前より注力していた労働者不足の減少を鑑みた人手不足対応型の製品開発に加えて、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まいります。

こういった消費者ニーズの変化は、植物性食品素材を通して、社会課題に対するソリューションを追求する我々にとっては追い風となることは間違いありません。

2020年度は、インバウンド需要や東京オリンピック・パラリンピック特需の消滅も含め、外食市場や土産物市場の落ち込み等、新型コロナウイルス感染拡大の影響を受けますが、PBFを用いたソリューションや内食市場向けの売上増加でカバーするための施策を検討していきます。2020年7月に稼動した千葉の粒状大豆たん白新工場での増産もその一つです。

また、地球レベルで頻発する大型台風や大規模地震などの自然災害のリスクも懸念事項といえますが、BCPとデジタル化による変革をさらに加速させ、サステナブルな食品素材の安定供給を果たしていきたいと考えています。

今後も我々の考えは変わらず、SDGsに本業で貢献できるよう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。



不二製油株式会社
代表取締役社長

大森 達司

ESG経営のもとにストラクチャー強化を図る

現中期経営計画の重要施策「コアコンピタンスの強化」に基づきブラマーを買収し、北米エリアにおけるチョコレート事業の新たな拠点を獲得しました。また、ニューオリンズに油脂加工工場を建設中であり、植物性油脂事業の新たな拠点として今後展開していきます。

油脂事業とチョコレート事業は、不二製油グループの歴史的にも、また、技術的にも表裏一体の事業であり、米州エリアは南米のハラルド、北米のブラマー、フジベジタブルオイルを合わせ、不二製油グループの中でも極めて重要なエリアとなりました。

今回の新型コロナウイルス感染拡大を受け、北米、南米とも経済への打撃が大きく、回復には時間がかかりそうですが、以前から高まりつつある「安全・安心・健康・環境」についてのニーズは今後ますます高まると予測されます。早期に立ち直るためにも、各社の足腰の強化と並行して、消費者ニーズの変化を見据え、「安全・安心・健康・環境」を最優先課題として、新製品の開発や工場運営などを改革していく必要があると考えます。

中長期的には、「米州エリアでの油脂事業を中心とする効率的なSCMの構築」、また、各エリア間の協力体制により「原材料価格の低減」「各社の特徴のある製品の拡販」「チョコレート用油脂やコンパウンドチョコレートの拡販」「次世代人材の育成」などを推進していきたいと考えており、特に欧州エリアとは先行して具体的な連携課題に取り組んでまいります。

不二製油グループの持つ油脂技術や、各事業の技術力を活かした独自性のある製品により、社会課題を解決すること、また、これまで培ってきたグループ内の生産性の高いオペレーション力を米州の会社を導入することなどにより、「安全・安心・健康・環境」を使命とした、米州社会に無くてはならない「人のために働く」グループになることを目指します。



ブラマー チョコレート
カンパニー 会長
兼 フジベジタブル
社長

酒井 幹夫

**東南
アジア**

-  植物性油脂
-  業務用チョコレート
-  乳化・発酵素材

● 売上高／営業利益推移



注：2017年度より「アジア」を「東南アジア」と「中国」に分割して開示

● 2019年度実績ポイント

- 業務用チョコレート事業の拡大
- タイ事業の安定化と事業の拡大
- サステナブルパーム油の事業拡大
- SAPの導入における決算の早期対応

● 2020年度業績予想ポイント

- 業務用チョコレート事業拡大
- 地域別マーケティング戦略による市場拡大
- 地域統括機能の効率化、合理化
- 油脂製品応用開発による市場開発

中国

-  植物性油脂
-  業務用チョコレート
-  乳化・発酵素材
-  大豆加工素材

● 売上高／営業利益推移



注：2017年度より「アジア」を「東南アジア」と「中国」に分割して開示

● 2019年度実績ポイント

- 不二製油(張家港)、最高益更新
- 中国フィリング市場No.1シェア堅持
- 機能剤、中国国内拡販体制構築
- 選択と集中、山東龍藤不二食品の売却
- クリーム工場建設の決定

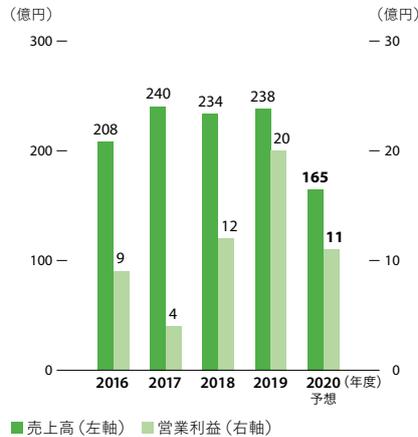
● 2020年度業績予想ポイント

- ブラマーの参画によるチョコレート事業の強化
- 製パン素材の差別化商品の開発
- 社員1,000人体制に見合う管理強化
- 特殊医療用途食品市場への挑戦
- 植物肉の新市場・新時代への布石

欧州

-  植物性油脂
-  業務用チョコレート
-  大豆加工素材

● 売上高／営業利益推移



● 2019年度実績ポイント

- フジオイル ヨーロッパ最高益更新
- フジ オイル ガーナ、稼働安定化
- 機能剤製造会社の新設
- PBFSオープン・イノベーション稼働

● 2020年度業績予想ポイント

- サステナビリティを強みとした植物性油脂事業とシア脂調達強化
- 高付加価値チョコレート設備増強
- 米州エリアとの連携推進
- 機能剤開発・販売拠点の設立
- 欧州発・新規PBFS事業の検討

競争環境が厳しい中でもグループ総合力で対応

東南アジアの食市場は、経済発展とともに拡大していますが、有力な地場企業や世界の競合も参入し、競争は年々激化しています。フジオイル アジアの顧客には、「欧米発の健康志向／地球環境保護」などSDGsが掲げるサステナブルな世界を志向する、世界で展開する企業と、東南アジア、アフリカなどの新興諸国における地域に根差した企業が混在しています。

先進国のニーズの変化が一層加速する一方で、新興国は欧米のニーズとは異なる、産地に合った嗜好や食習慣があり、所得水準もまだ低いため、両者にはギャップがあります。この二極化する需要にいかに対応していくかが、中期的経営課題です。

また、足元での新型コロナウイルス感染拡大による各国政府の行動制限は、嗜好品の需要の減少という形で一時的な販売の減退をもたらしていますが、生活に不可欠な食という必須産業に携わる使命感のもと、各社は感染防止策を徹底しながら休むことなく稼働を続けています。これからの「ニューノーマル」な世界でもグループ各社の力を結集し挑戦していきます。

今後も長年培ってきた顧客からの信頼にさらに磨きをかけ、おいしさと健康を通じて人と社会に貢献してまいります。



フジオイル アジア
社長

信達 等

中国の食の多様化と健康志向の高まりに寄り添い、植物性食品素材で課題を解決

中国では新型コロナウイルスの感染拡大により大きな影響を受けましたが、不二製油グループは徹底した感染予防対策により、比較的早く通常レベルまで回復を果たしました。

2020年度は、次の2点に注力します。一つは既存事業の不断のガバナンス強化による不二製油グループの中国エリア全体の安定的な発展基盤の構築。もう一つは、中国の発展期待市場に挑戦し、先行布石を打つことによる新しい柱の構築です。後者においては日本視点ではなく、地球視点で中国社会・中国市場を見ることが重要だと考えています。

中国は巨大市場であるが故、巨額をつぎ込む世界の大手企業との戦いが続いています。私たちはどのような変化にも対応し、世界の大手企業との戦いに勝ち残れる体制を強化します。

2049年、中国は建国100年を迎え、この頃には世界一の経済大国になるといわれています。中国は世界のリーダーとしての自覚を持ち、地球環境対応にも率先して取り組んでいくことが求められます。

また、豊かになった中国では食の多様化が加速し、健康需要も高まっています。こうした中国社会の変化に寄り添い、人と地球が抱える課題に向き合うことで、中国の社会課題を植物性食品素材によって解決していきます。



中国総代表
兼 不二(中国)投資有限
公司
総経理

峯村 政孝

サステナビリティの発信によるグループ貢献を図る

食、サステナビリティ発信地の欧州で、新たなトレンドやグローバルスタンダードをいち早くビジネスで実践し、グループに貢献することが当エリアのミッションです。一方、Brexit、移民問題、東西・南北格差に加え、新型コロナウイルス感染拡大の影響により、社会の価値観、市場環境、消費行動が常に変化しており、チャレンジングなビジネス環境に直面しているといえます。

新型コロナウイルスの感染拡大は、「サステナビリティ消費」を「環境保護、気候変動、動物愛護」の枠を超え、「社会・環境・経済活動におけるShared Valueの実現」といった意味に進化させました。私たちが仕入先・販売先のみならず、社会の全てのステークホルダーに対してShared Valueをもたらしているかを見直す機会となりました。

今後は、イノベーションとサステナビリティを軸に、油脂・チョコレート・機能剤の各ビジネスにおいて、ソリューションビジネスの拡大を目指します。また、2030年にはミレニアル世代に加え、Z世代が購買層の多くを占め、PBFを志向する消費者が欧州人口の半数になるともいわれています。欧州発のPBFS事業についても検討し、社会課題の解決に向けた体制を強化していきます。



フヨーロッパアフリカ
社長

六川 尚宏

サステナブル 調達



SDGs目標達成に向けて 調達の観点から取り組み、 実績に結びつけていきます。



執行役員
油脂・チョコレート事業部門長
科野 裕史

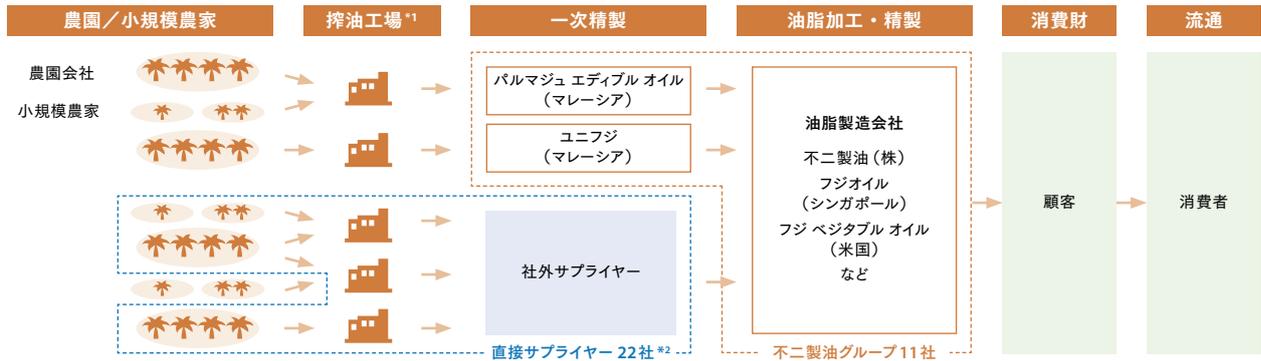
新型コロナウイルスとの戦いが始まった人類にとって持続可能な世界の実現に向けた取り組みは、業界全体と不二製油グループにおけるサプライチェーン上の課題に対しての長期コミットメントの重要性を再認識するきっかけになりました。2020年、私たちはビジョンを支援する新たな取り組みを発表しました。地球の気候変動をもたらす森林破壊対策はもとより、アフリカなどでの農産物生産に従事する人々への人権侵害問題にも積極的に関与していきます。とりわけ児童労働問題については、現状のペースではSDGsの目標である「2025年までにゼロ」達成は困難といわれています。これらの問題解決のためには民間企業単独の取り組みでは限界があり、農業生産国政府、業界団体、顧客・消費者、NPO/NGOなどとも協力しながら成果を出せる仕組みづくりに実務で挑戦していくことが重要であると認識しています。食品産業においても、ビジネスで環境や人権問題にコミットできることが必須条件となっているだけでなく、数多くの顧客からのお問い合わせやご要望が増加しています。さらに、NPO/NGOとのコミュニケーションも活発となっています。

植物性の食品素材によって社会課題を解決することを主軸とする当社グループにとって、主要原料のサプライチェーン上に関わる環境問題・人権問題に向き合い、活発に取り組んでいくことは当然の責務です。また、全ての原料をサステナブルな調達に切り替えていくことが当社グループのビジネスの持続可能性を高めるために不可欠な戦略として、2020年、サステナブルについての中長期コミットメントを公表しました。KPIに基づき取り組みを進め、グループ全体での活動を加速させていきます。

主要事業における産業の動きと不二製油グループの サステナビリティ追求の方向性

植物性油脂 事業	<ul style="list-style-type: none"> インドネシア・マレーシアの森林破壊抑止に最大限尽力を継続。 RSPOは依然として中核プラットフォームであり、新しい手法も加え、パーム果房のトレーサビリティ改善を推進。 原料のパーム依存緩和のため、油脂原料の多様化にも着手。 	コミットメントを策定 (次ページ参照)
業務用 チョコレート事業	<ul style="list-style-type: none"> 2019年はガーナ・コートジボワール両国がLID(Living Income Differential)を支援、EUと米国でのデューデリジェンス法制化についての議論に活発に参加。 事業の持続可能性の担保およびSDGs目標達成に深く関与する課題であると認識し、グループ全体での取り組みを加速。 	コミットメントを策定 (次ページ参照)
大豆加工素材 事業	<ul style="list-style-type: none"> 世界的な消費拡大が見込まれる中、環境・人権に関する課題に対する注目度向上。 2020年度から「責任ある大豆に関する円卓会議(RTRS)」に加盟することを決定。バリューチェーン関係者と協力してサステナブル調達を推進。 	2021年半ばまでに 調達方針・KPIを策定

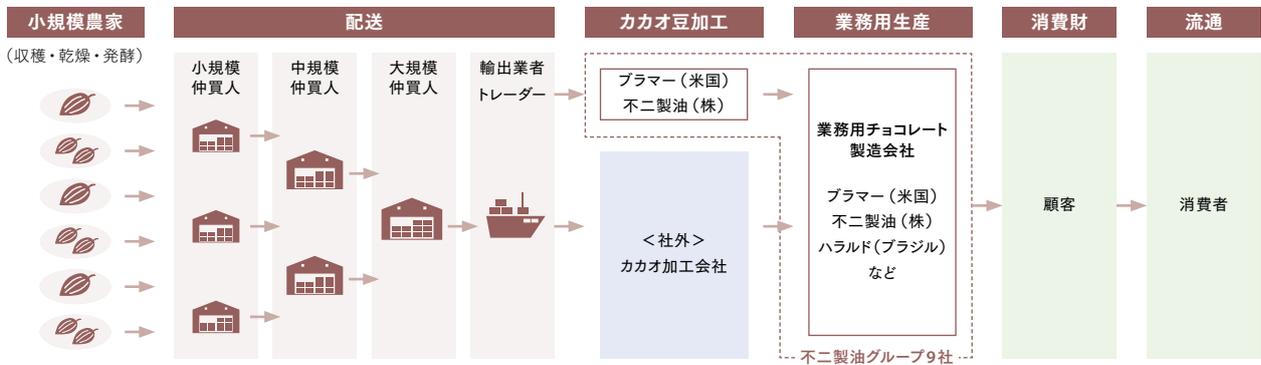
パーム油のサプライチェーンと不二製油グループの位置づけ



*1 2019年7月～12月の搾油工場リスト(ミルリスト)には、約1,300軒を超える搾油工場を登録しています。

*2 2020年5月時点

カカオのサプライチェーンと不二製油グループの位置づけ



児童労働撤廃・森林破壊防止に向けたサステナブル調達コミットメントの策定

2020年6月、持続可能なパーム油・カカオ豆調達の実現に資するため、中長期目標を策定しました。また、活動の加速のためにKPIを設定し、内外に公表しました。

	中長期目標	現状：参考情報	2025	2030	最終目標
パーム	森林破壊防止	(TTP*1 52%)	TTP 75%	TTP 100%	NDPE*2
	搾取防止	労働環境改善10%(主要子会社)	労働環境改善100%(主要子会社)	労働環境改善100%(全直接サプライヤー)	
カカオ	児童労働撤廃	(CLMRS*3 ブラマー 直接調達 97%)	WFCL*4 ゼロ	児童労働ゼロ	児童労働撤廃、森林破壊撲滅
	森林再生	(プログラム豆累計植樹 13万本)	植樹50万本	植樹100万本	

なお、社会情勢の変化に即して、当KPIは2年を目途に見直しを行っていきます。

*1 TTP: Traceability to Plantation (農園までのトレーサビリティ)、供給農園の特定と森林破壊のモニタリング

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

*3 CLMRS: Child Labor Monitoring and Remediation System(児童労働のモニタリングと改善策実施)

*4 WFCL: Worst Forms of Child Labor(最悪の形態の児童労働)

パーム油のサステナブル調達

不二製油グループは、基幹原料の一つとしてパーム油の可能性を追求し続け、新しい食文化を切り拓いてきました。他の油脂原料に比べても生産効率が良いパームは、世界で最も消費される原料の一つであり、もはや他の原料での全面的な置き換えは困難です。パーム油産業の抱える社会課題・環境課題に向き合い、持続可能な調達を目指すことが当社の社会的責任であると考え、「責任あるパーム油調達方針」を策定しました。

不二製油グループ「責任あるパーム油調達方針」



https://www.fujioilholdings.com/news/2016/_icsFiles/afiedfile/2018/01/12/160310.pdf

2016年3月に策定した本方針では、人々と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

- 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林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

パーム油産業の社会問題・環境問題解決に向けた取り組み

- サプライチェーンにおける森林破壊や人権問題を防止するため、不二製油グループ「責任あるパーム油調達方針」とその取り組みについて継続的にコミュニケーションを図っています。
- また、認証油の推進、グリーンバンスメカニズム、ランドスケープアプローチ、サテライトモニタリング、労働環境改善プログラムといった手法を取り入れ、持続可能なコミットメントを強化しています。

KPI

- ① パーム農園までのトレーサビリティ(TTP)を2030年までに100%(現状52%)
- ② 主要グループ会社パルマジュ エディブル オイル*(マレーシア)の全サプライヤーへ労働環境改善プログラム(LTP: Labor Transformation Program)を適用し、2025年までに完了。

* 不二製油グループ本社の100%子会社の油脂精製拠点であり、当社グループのその他の植物性油脂工場に戦略的にパームを提供しています。

2020年度方針とKPI

パーム果房の搾油工場までのトレーサビリティ(TTM)は100%を維持しつつ、パーム農園までのトレーサビリティ(TTP)の2020年度末60%の達成(2019年度:52%)

不二製油グループのアプローチ

STEP 1

トレーサビリティの改善

- 2020年度は搾油工場までのトレーサビリティ(TTM)100%を達成
 - 次に農園までのトレーサビリティ(TTP)を改善するため、次の5つのアプローチを実施。
1. RSPO認証使用率
 2. 改定グリーンバンスメカニズム(P56参照)
 3. ランドスケープアプローチ: 森林破壊と人権に関連(P56参照)
 4. サテライトモニタリング: 森林破壊に関連
 5. 労働環境改善プログラム: 人権に関連

STEP 2

サプライヤーとのエンゲージメントを通じた自社のサプライチェーンの改善とリスク低減

改定グリーンバンスメカニズム

2020年度は、Suspend and Engage Protocol(一時停止・積極的関与手順)を導入し、直接・間接的にかかわらず、全てのサプライチェーン上のサプライヤーに対してガイドライン遵守の強化を図る。

直接サプライヤーとのエンゲージメント

改定グリーンバンスメカニズムの実践により、直接サプライヤーとのエンゲージメントを確立。

STEP 3

持続可能なパーム油の創出、市場拡大の取り組み

ユニフジなどの戦略視点で新規市場開拓

農園～搾油～一次精製～二次加工精製までが全てトレースできる市場開拓。

ユニフジはフル稼働を目指す

ユニフジは、持続可能なパーム油に対して志をともにするパートナーである UNITED PLANTATIONS との合弁会社です。同社の農園から、高品質かつ持続可能なパーム油を確保し、当社グループの強みである分別技術をもとに、高付加価値のパーム油製品を生産し、グループ各社から世界の顧客に販売しています。

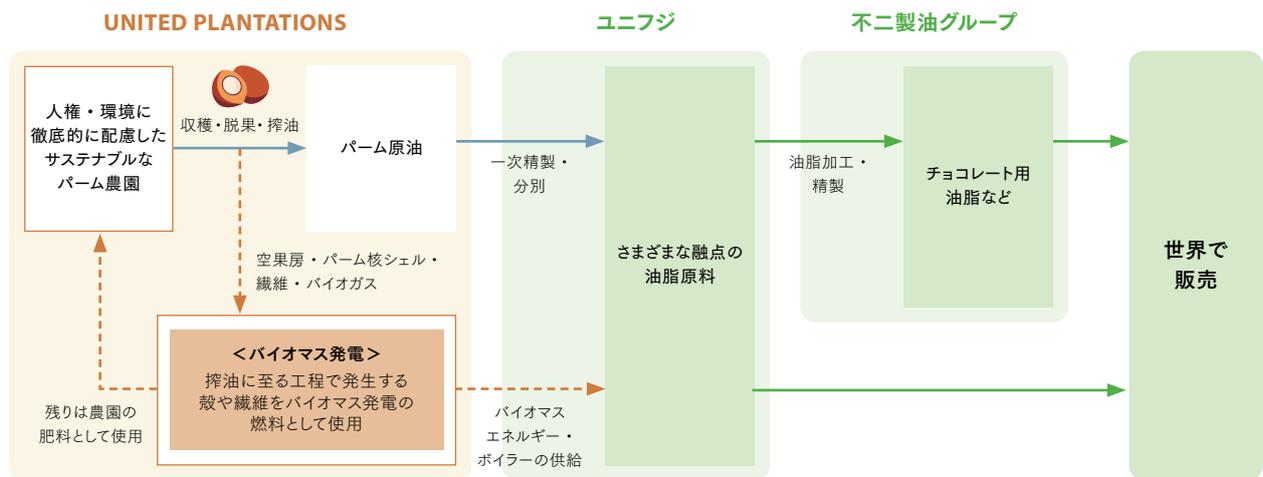
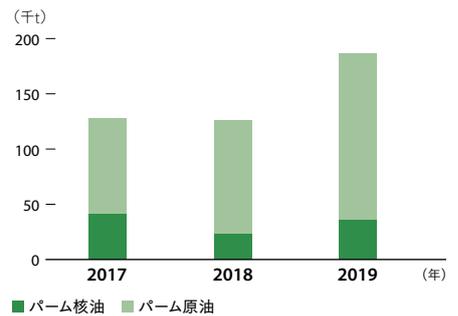
2019年度は、世界のチョコレート菓子メーカーや日本の顧客を現地に招待し、CSV(Creating Shared Value)、サステナブル調達の重要性について、パートナーである UNITED PLANTATIONS 代表とディスカッションを実施しました。また、顧客による正式品質承認や公的規格承認などのプロセスを順次経て6割程度の稼働となり、グループのRSPO認証油比率は17%から24%へ増加しました。

NDPEに対応したサステナブルなパーム油の需要は高まっており、油脂事業におけるユニフジの意義はますます高まっています。グループ全体のサステナブルパーム調達の柱として、2020年度はフル稼働を目指します。



UNITED PLANTATIONS の広大なパーム農園の一角に立地

不二製油グループのRSPO認証油取扱量



担当者コメント

グループネットワークによる価値創造の拡大

ユニフジは、2019年1月17日にマレーシア国王をお招きする中で本格的に稼働を開始し、主要顧客への拡販施策に尽力してきました。ユニフジが持つ独自かつ完全トレースできるシンプルなサプライチェーンとグリーンカーボンフットプリントを高く評価いただき、代表的なマルチナショナルカンパニーと戦略的パートナーになることができました。2019年4月にはサステナビリティのチャンピオンとして、そのうちの1社から表彰を受けました。

そして、この完全トレースできるシンプルなサプライチェーンによる価値創造を、不二製油グループのグループネットワークを通して拡大していきます。並外れた品質かつ、コンタミネーションやトレーサビリティの管理が徹底された原料によって、欧州、北米、アジアでの展開を強化し、他のマルチナショナルカンパニーとも協働関係を構築していくことで、ユニフジの拡大を図っていきます。

フジオイル (シンガポール)
 Managing Director
 パルマジュ エディブル オイル
 Managing Director
 ユニフジ
 Director
 フジオイル アジア
 Director

Teo Yong Wah



サステナブル調達

改定グリーンバンスメカニズム

グリーンバンスメカニズムは、「責任あるパーム油調達方針」に基づいてサプライヤーのコンプライアンス違反に対処し、ステークホルダーから不二製油グループに提起されたサプライチェーン上の環境・社会問題の改善を図るために、2018年5月に策定されました。2020年6月末現在、累計147件のグリーンバンスがリストに記録されています。うち、取引が確認された108件のうち9件については取り組み完了、45件については取り組み完了後モニタリングの継続、11件は取引の一時停止、43件についてはサプライヤーと協働しながら問題解決への取り組みを進めています。

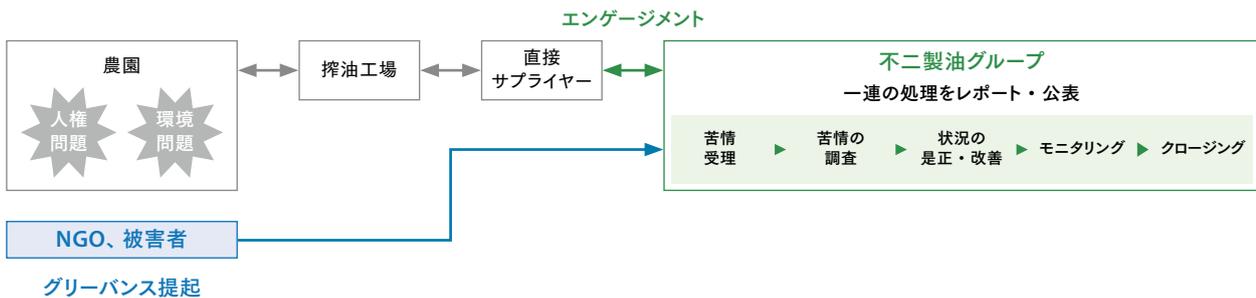
パームサプライチェーン上における問題点を精査し、サプライヤーとサステナビリティパートナーの協力のもとに取り組むことで、環境・社会的に問題のある企業による森林破壊や、人権に関する改善点の成果の実現を目指しています。

2020年度は、Grievance Procedure（苦情処理手順書）を改定しました。改定を通し、当社がエンゲージを行う対象企業の再定義、Suspend and Engage Protocol（一時停止・積極的関与手順）導入による、直接的・間接的にかかわらず全てのサプライチェーン上のサプライヤーに対する取り組みの強化、各グリーンバンスにおけるプロセスをよりクリアにする整理を行い、当社のステークホルダーの要望への対応と、「責任あるパーム油調達方針」の取り組みを強化しています。

Grievance Procedure



グリーンバンス仕組み



インドネシアでのランドスケープアプローチによる改善活動

APT (Areas for Priority Transformation) Landscape Initiatives

インドネシアのスマトラ島において、当社のサステナビリティパートナーである Earthworm Foundation によるランドスケープアプローチ*1を進めています。この取り組みは、スマトラ島のアチェ州において農園開発・侵食の脅威にさらされている貴重な熱帯雨林を対象に展開され、さまざまなステークホルダーがともにランドスケープアプローチを行っています。

この地域の森林破壊の原因は、パーム農園の拡大、社会インフラ建設、法規制緩和など複雑に絡み合っています。自社の持続的サプライチェーンのために直接サプライヤーと取り組む一方で、一企業による取り組みには限界もあります。ランドスケープアプローチにより現地の政府、サプライヤー、ローカルNGOを巻き込み、地域の搾油工場や農園、小規模農家と対話し、HCSA*2によるアプローチなどによって High Carbon Stock (HCS) の森林保護を進め、地域全体で無秩序な森林破壊の防止活動を広めていくことが重要です。2019年には現地での集会に参加し、現地調査、タスクフォースの形成、複数の政府機関や地域社会等との行動計画策定などを実施しました。



現地政府とのマルチステークホルダーダイアログ



地元の女性や子供たちが農業慣行や、収入を得るための作物栽培を学ぶ学校

*1 ランドスケープアプローチ：特定した地域について、パーム農園に限らず、NGOやコミュニティ・政府などのマルチステークホルダーが参画し、地域ごとに改善を図るアプローチ

*2 HCSA：High Carbon Stock Approachの略。高炭素貯留アプローチ。森林地域を保護するため、低炭素の劣化地と区別する科学的なアプローチ。地域コミュニティの地権と暮らしも尊重する

カカオ豆のサステナブル調達

チョコレートの消費が世界で増える一方で、チョコレートの重要な主原料であるカカオは、主要生産国の西アフリカでさまざまな社会問題を抱えています。不二製油グループは、世界で生産数量第3位の業務用チョコレートメーカーとして、カカオ農家を支える持続可能なシステムの開発・実行・維持に果たす役割の重要性を認識しています。

不二製油グループ「責任あるカカオ豆調達方針」



https://www.fujioilholdings.com/news/2018/_icsFiles/afiedfile/2018/08/07/180808_1.pdf

不二製油グループでは、2018年8月に「責任あるカカオ豆調達方針」を公表し、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表明しました。2020年にはブラマーのサステナビリティの考え方・手法も積極的に取り入れ、具体的なKPIを設定しました。

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・チョコレート産業の社会問題解決に向けた取り組み

- ・コートジボワールとガーナの2国で200万人といわれるココア農業に従事する児童労働は大きな社会問題となっており、その背景として農家の所得の低さや質の高い教育の不足が挙げられている。
- ・EUの児童労働監視を義務づける法令化の動き、米国の税関・国境取締局(CBP)による規制強化の動きなど、グローバルでの取り組みが進行。
- ・WCFに加盟する不二製油グループにおいても、LID(Living Income Differential)の支持を表明し、コートジボワール・ガーナ両国政府とWCFをプラットフォームとしたカカオ・チョコレート産業界が一体となった取り組みを推進。

KPI

児童労働

不二製油グループのカカオ豆・カカオ製品のサプライチェーン上における児童労働を2030年までに撤廃するため、2025年までに国際労働機関(ILO)の定める「最悪の形態の児童労働*(WFCL)」のゼロを達成。

SDGs目標8.7において、18歳未満の児童による最悪の形態の児童労働を2025年までに撤廃することを目指しています。

* 最悪の形態の児童労働(WFCL=Worst Forms of Child Labor)は、ILOの182号条約(1999年)によって、以下のように定められています。

- ① 人身売買、徴兵を含む強制労働、債務労働などの奴隷労働
- ② 売春、ポルノ製造、わいせつな演技に使用、斃命、提供
- ③ 薬物の生産・取引など不正な活動に使用、斃命、提供
- ④ 児童の健康、安全、道徳を害するおそれのある労働

児童労働の実態を監視して改善するため、ブラマーではその実践方法として、CLMRS(Child Labor Monitoring and Remediation System)を導入しており、不二製油グループ本社でもプログラム豆の実施要件としています。

森林再生

カカオ栽培地域に対して、2030年までに樹木品種の多用途性と生物多様性に配慮した100万本の植樹を実施

森林破壊のないランドスケープモデルの実践です。カカオ農園の拡大による影響を受けている地域に樹木などを配布していきます。

ブラマーは、立ち上げメンバーとして、これまでもCocoa & Forest Initiative活動の一環で進めてきました。緑陰樹などの植樹はカカオに対して適度な湿度を与えるだけでなく、動物や昆虫との共存にもプラスに働きます。

不二製油グループのアプローチ

1 より確かな行使力と実効性の獲得

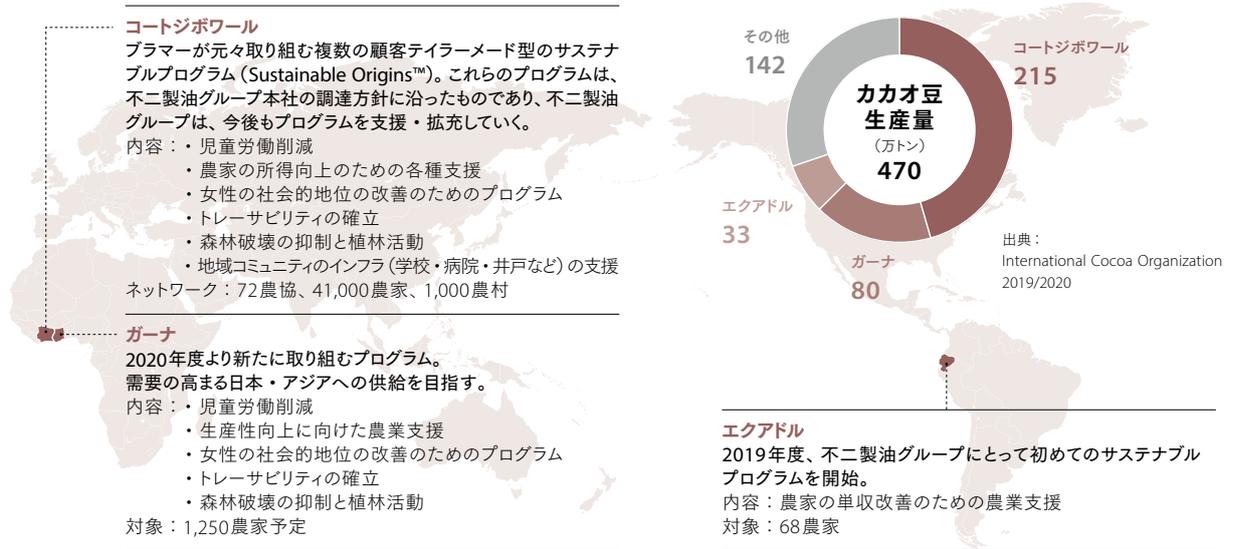
2 グループ全体の取り組みレベル向上

3 KPIの策定と社内浸透

4 児童労働撤廃に向けた教育への支援

不二製油グループの取り組み状況

カカオ豆は赤道の南北緯度20度以内で生育し、主な生産国は西アフリカや南米の国々です。不二製油グループは、特に生産量の多い3か国においてプログラムを展開しています。ブラマーが複数のサステナブルプログラムを展開してきた最大生産国であるコートジボワール、不二製油グループが2019年度よりプログラムを開始したエクアドルに加え、2020年度からは第2の主要生産国であるガーナも対象とし、不二製油グループの社会的責任を果たしていきます。



担当者コメント

20年近くにわたり、ブラマーは世界中で包括かつ革新的な持続可能性プログラムを発展させ、カカオ産業をリードしてきました。早い時期からの経験の蓄積を経て、受賞歴のある私たちのSustainable Origins™*のプラットフォームは、今日のカカオの持続可能性のスタンダードとなっています。そしていま、不二製油グループの一員としてともに取り組む機会を歓迎しています。ブラマーの経験、そして不二製油グループの明確なビジョンと持続可能性へのコミットメントの融合により、私たちはお客様のサステナビリティの目標達成に必要な不可欠なサポートと、農業コミュニティの確実な成功機会を提供し、産業に残された課題の解決への道筋をつけ、業界をリードしていきます。

* Sustainable Origins™
 ブラマーのサステナブル基本方針。世界のカカオ生産者とそのコミュニティに強くコミットするものであり、1939年の創業当初からの持続可能なカカオ栽培と農家の生計前進に対して負う責任を引き継ぐビジョン

Kip Walk
 ブラマー
 Senior Director,
 Corporate
 Sustainability



1 より確かな行使力と実効性の獲得

ブラマー参入を機会に世界の主要なカカオ業界団体加盟を整理し、グループ会社間での情報共有と連携を強化しました。

世界の主要なカカオ業界団体と不二製油グループの加盟状況

団体名	本部	不二製油グループ加盟状況
WCF World Cocoa Foundation	米国	グループ本社 ブラマー
CMAA Cocoa Merchants' Association of America	米国	ブラマー
FCC Federation of Cocoa Commerce	イギリス	グループ本社* ブラマー
ECA European Cocoa Association	ベルギー	フジオイル ヨーロッパ
CAA Cocoa Association of Asia	シンガポール	フジオイル アジア*

* 2020年度加盟予定

2 グループ全体の取り組みレベル向上

ブラマーからより進んだ手法の導入

ブラマーはWCF創立の主要メンバーであり、いち早くカカオ産業の持続可能性を追求する自社プログラムの実施に注力するなど、カカオ豆のサステナビリティに対する業界の先駆者です。不二製油グループは社会に貢献する事業拡大を進めるために、ブラマーが長年にわたり構築してきた経験や手法を活かしながら、グループ全体の取り組みレベルの向上を目指します。

森林破壊の抑制と植林活動

西アフリカの森林破壊の防止と森林再生を目指しています。これまで既にブラマーが実施してきた植林活動や、単収向上による農地拡大の抑制と所得向上のための農業指導活動を拡大し、不二製油グループではカカオ栽培地域農園に対して、2030年までに生物多様性に配慮した100万本の植樹を行います。



自社プログラム豆の展開

認証、児童擁護、森林破壊、植樹、農家指導と起業などの要件を包括的に盛り込んだサステナブルプログラム豆(Sustainable Origins™)を導入・展開しています。エクアドル・コートジボワールに加え、2020年度はガーナでの自社プログラム豆の導入も開始しました。

これらは国際認証であるUTZ、Rainforest Allianceのマス・バランス(MB)認証豆としても取り扱いが可能です。



3 KPIの策定と社内浸透

ブラマーのサステナビリティチームと協働し議論を進め、具体的目標設定を行いました。

また、販売部門・事業統括部門への研修会を実施し、カカオ豆の社会課題と産業の動き、当社グループ方針の周知・浸透を図り、サステナブルな業務用チョコレート事業の拡大を進めています。



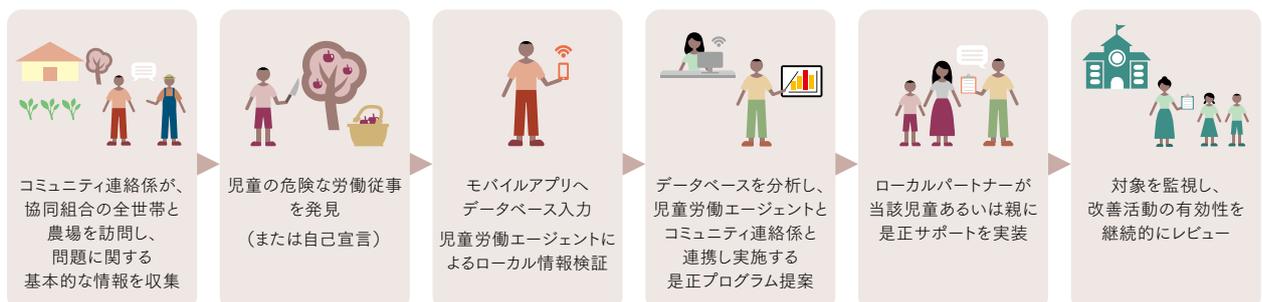
4 児童労働撤廃に向けた教育への支援

児童労働モニタリングと改善プログラム

WCFはコートジボワール・ガーナ両国政府およびユニセフ・世界銀行と一体となり、新しいフレームワークを構築中です。不二製油グループでは、スイスのヤコブ財団がコートジボワールにおける教育支援と幼児の栄養教育支援のために開発中のプログラム「CLEF(Child Learning and Education Facility)／ELAN(Early Learning and Nutrition Facility)」に、5年間で合わせて100万米ドルの資金を提供する方針でヤコブ財団と基本合意書を締結しました。

併せて、プログラム豆におけるCLMRS(児童労働監視改善システム)を進め、実効性の高い活動を行っていきます。

CLMRSの仕組み



チョコレート事業は 新たなステージへ

チョコレート用油脂の開発から始まった不二製油グループのチョコレート事業は、ブラマーの買収により、世界第3位の業務用チョコレートメーカーになりました。グローバル展開が加速し、戦うフィールドも拡大する中、長年培ってきた強みをグループで最大化するための取り組みを加速させていきます。



当社は2015年に業務用チョコレートでブラジル最大手のハラドを取得し、以来、M&Aを積極的に推進してきました。2019年には、米国大手のブラマーを取得。不二製油グループの世界でのプレゼンスは大きく向上しました。それまでも当社は、業務用チョコレート市場において日本やアジアで高いシェアを占めていましたが、主戦場ともいえる欧米でのシェアはゼロに等しく、橋頭堡もない状態でした。また、世界のトップメーカーとは異なり、当社の業務用チョコレート事業はチョコレート用油脂の開発を中心に発展してきたことから、カカオ豆農園、カカオ豆加工、業務用メーカー、末端メーカー、消費者と続くサプライチェーンの中で、後半部分のみで事業を行うような形となっていました。そのため、カカオ豆の調達にまで直接関与することはできず、今後想定される原料のサステナビリティに対する厳しい要求に耐えることは難しいと考えていました。しかし、米国で高いシェアを誇り、長い歴史の中でカカオ豆農園と深く関わってきたブラマーがグループ入りしたことによって、当社の大きな弱点であった「米国での事業基盤」と「サステナブルな原料(カカオ豆)の確保」を克服する土台が手に入りました。当社の業務用チョコレート事業は、新たなステージへと大きく踏み出したのです。

現在、当社事業の中で、同事業が占める利益の比率は高く、中心的な稼ぎ頭となっています。引き続きその役割を果たすべく、

当特集でご説明する各種施策を着実に実行し、事業拡大に尽力していきます。また、このたびの新型コロナウイルスの感染拡大のような世界的危機が起こると、消費者動向や産業自体の構造が大きく変化してしまう可能性があります。それらに備え、次の手、さらにはその次の手を打てるだけのキャッシュを創出するという大きな使命も負っていると認識しています。

チョコレートには科学的に「癒し」の効果があるといえます。その特徴は、このような閉塞感が続く世の中において、ますます強く求められるものとなるでしょう。また、世界的に高齢化が進む中で、口に入れて溶けやすい性質を利用した、栄養補給を目的とした製品も出てくるかもしれません。そして、当社グループには、油脂技術、たん白技術といった、このようなチョコレートのさまざまな可能性を拓くことができる独自の強みがあります。大手の競合とは一線を画した製品開発を行い、チョコレートの新たな価値を世界の消費者の皆様にお届けしていきます。

ブラマー チョコレートカンパニー 会長
兼 フジ スペシャルティーズ 社長

酒井 幹夫

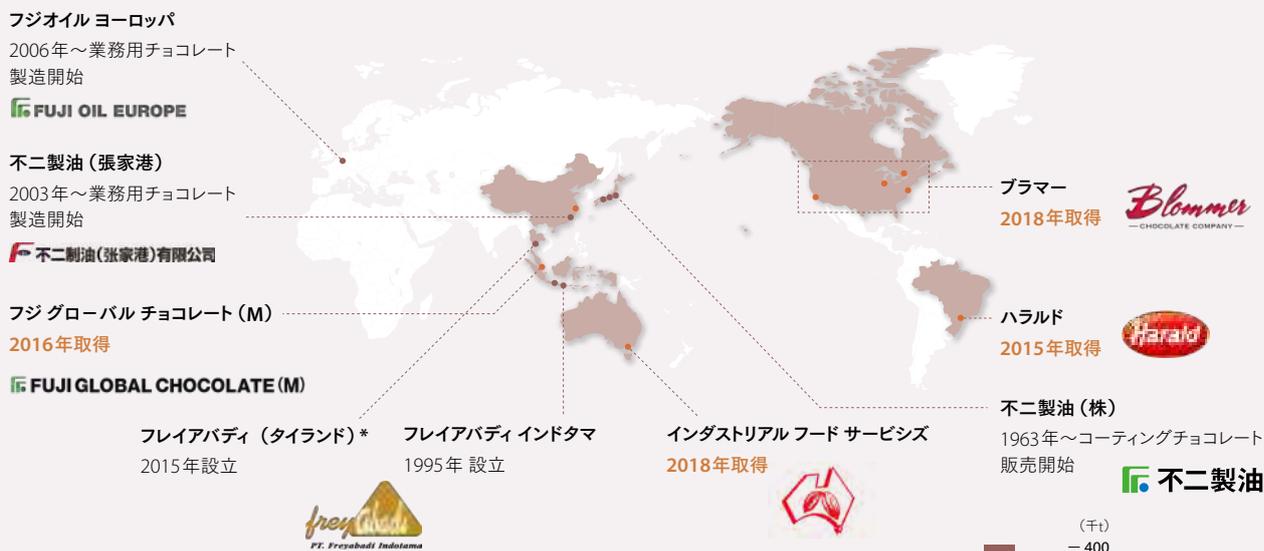


ブラマー
President and CEO
Peter Blommer

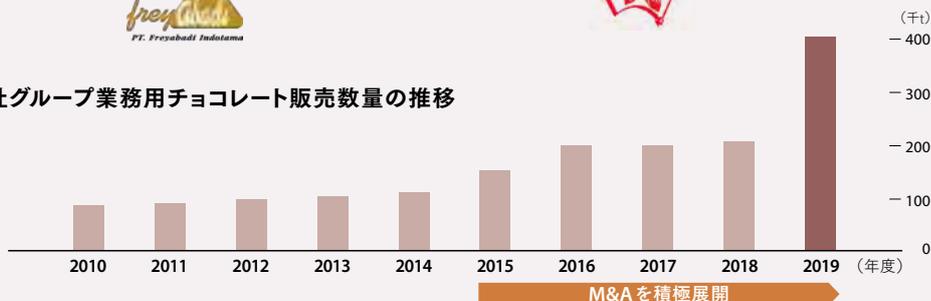
酒井 幹夫

グローバル体制の構築

環太平洋エリアを中心とした10ヵ国16拠点で、各地域の嗜好、顧客ニーズに合わせた業務用チョコレートを供給しています。2010年に約3割であった海外比率は、2019年には約8割に達しました。



当社グループ業務用チョコレート販売数量の推移



* 持分法非適用関連会社

バリューチェーンの拡大によるサステナビリティの強化

当社グループは、チョコレート用油脂(植物性油脂事業)で世界TOP3の一角を占めるシェアとノウハウを保有しており、コンパウンドチョコレートに強みを持っています。ここにブラマーが加わったことで、従来は直接関与していなかったカカオ原料の領域までバリューチェーンが上流に拡大し、課題であったカカオのサステナビリティについての取り組みも前進しました。

チョコレート事業のバリューチェーン



特集

チョコレート事業は新たなステージへ

チョコレート 事業の グローバル戦略

グローバルに大きく舵を切ったことで、
主要顧客が世界で展開する
マルチナショナルカンパニーへと変わり、
拠点間の連携強化の重要性が増しています。
これまで培ってきた生産・開発技術、
原料調達ノウハウの共有により、
グループとしての強みを最大限に活かす
取り組みを進めています。

成長戦略

成長機会の拡大

人口増による消費増

消費エリアの
拡大による
コンパウンド需要増

- 温暖な地域での
チョコレート使用
食品の消費増

嗜好の多様化による
コンパウンド需要増

- 健康志向消費
- エシカル消費

グローバル戦略

技術・ノウハウ

素材の価値



- 素材開発
- アプリケーション
開発
- 製造加工



サステナブルな調達

カカオ農園やカカオ加工に精通し、サステナブル調達に先進的なブラマーが加わったことにより、サステナブルなカカオ豆の安定調達の基盤ができました。ブラマーのカカオ調達の経験やノウハウを共有することにより、グループ全体のサステナビリティ対応を拡大していきます。

不二製油

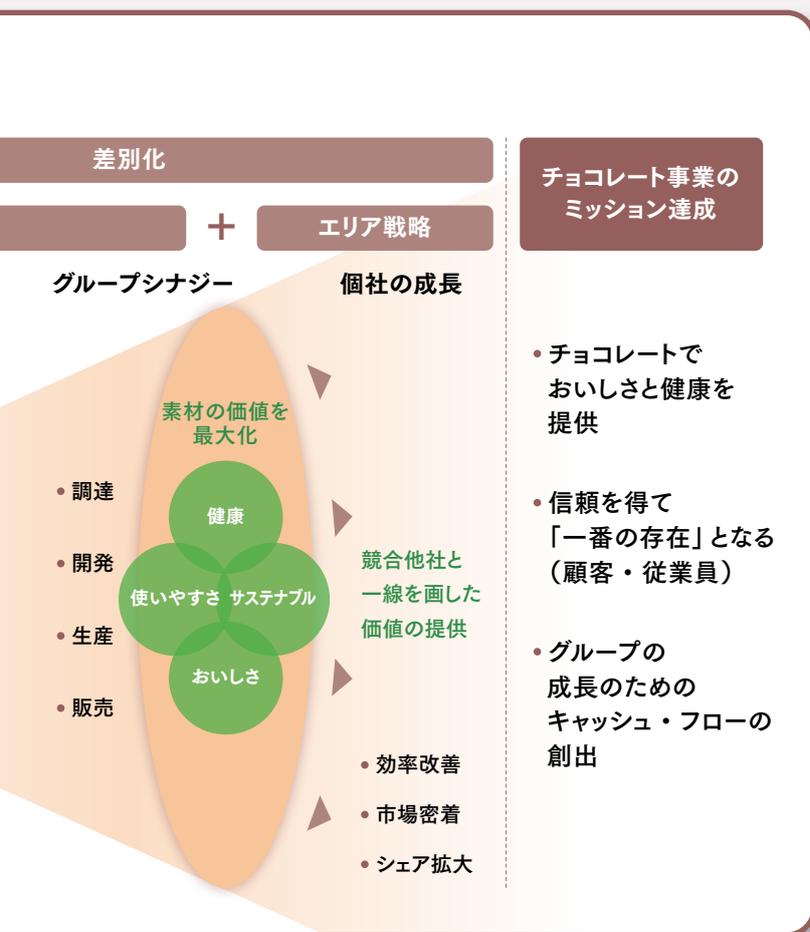
サステナブルな
パーム油の調達が可能



Blommer
— CHOCOLATE COMPANY —

カカオの先進的な
サステナビリティへの取り組み

サステナビリティに対応する
チョコレートメーカーとして世界中から期待



調達方針の策定

チョコレートは、環境・社会問題をはらむカカオを主原料としています。不二製油グループは、2018年に「責任あるカカオ豆調達方針」を策定し、以下の目標設定を行っています。

【課題解決のためのKPI】

① 児童労働

不二製油グループのカカオ豆・カカオ製品のサプライチェーン上における児童労働を2030年までに撤廃するため、2025年までに国際労働機関(ILO)の定める「最悪の形態の児童労働(WFCL)」をゼロにします。

② 森林再生

カカオ栽培地域に対して、2030年までに生物多様性に配慮した100万本の植樹を行います。

カカオ豆のサステナブル調達

▶▶▶ P57

グループの強みを

最大限活かすための連携

チョコレート世界会議の実施

世界各地の拠点からチョコレート事業の担当者が集まり開催しています。以下の4つの分科会があり、それぞれの課題についての議論と情報共有を重ねています。

開発分科会：

グローバル製品の企画・開発

販売分科会：

マルチナショナルカンパニー向け販売についてグループ内連携など

原料購買分科会：

原料調達におけるグループシナジーの検討

技術・生産分科会：

技術情報共有と生産性向上



マルチナショナルカンパニーへの対応

これまで顧客対応は各グループ会社が個別に行っていましたが、世界で展開するマルチナショナルカンパニーへの販売を強化するために、グループ全体で対応できる体制に移行しました。アジア、米州、欧州での供給体制を活用し、ブラマーを窓口にも各グループ会社の販売の連携を強化しています。

生産ノウハウの共有、生産キャパシティのグループ間相互活用

優位性のある日本の生産技術をグループ各社で共有することで、グループ全体での生産性の向上につなげています。

買収した会社には生産部門や開発部門経験者を派遣し、ノウハウの継承に努めています。

また、各エリアでの生産キャパシティを最大限に活かすため、グループ内で生産余力のない工場から、余力のある工場への生産移管を実施しています。2019年度は、中国エリアにおいて、不二製油(張家港)から、新たにグループに加わったブラマーの上海工場への生産移管を行い、グループ全体での生産体制の最適化を図りました。

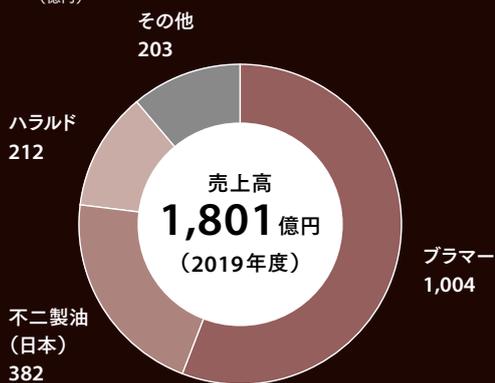
特集

チョコレート事業は新たなステージへ

各社の 今後の展開

業務用チョコレート事業のグローバル戦略のもと、主要会社であるブラマー、不二製油（日本）、ハラルドにおける取り組みと今後の展開を紹介します。

業務用チョコレート事業売上高
(億円)



注：決算期変更に伴い、ハラルドは15ヵ月の決算数値を使用しています。

ブラマー



北米シェアNo.2、チョコレート・カカオ業界の雄

市場の特性

- 単一国家では世界最大の業務用チョコレート市場
- 健康志向品を中心とするプレミアム品のニーズの高まり

強み

- 業界団体での存在感
- サステナブル調達
- MNC*との関係性
- ブランド力



不二製油 (日本)



日本シェアNo.1、顧客対応力に強み

市場の特性

- 大・中・小、多数の企業が存在
- 多品種構成
- コンパウンドチョコレートが主流

強み

- チョコレート用油脂、国内シェアトップ
- 多拠点化によるBCP対応
- 顧客の課題への対応力



ハラルド



ブラジルシェアNo.1、強いブランド力

市場の特性

- イースターでの旺盛な需要
- コンパウンドチョコレートが主流

強み

- 歴史に裏づけられた信用力
- 幅広い販売網
- 競合他社と比較し、幅広い製品群を保有



* マルチナショナルカンパニー

従来の成長と今後の方向性

2018年度に不二製油グループの一員となりました。

マルチナショナルカンパニーへのチョコレートやカカオ製品の供給がビジネスの中心ですが、昨今では健康ニーズの高まりから、シュガーフリーチョコレート等のプレミアム品の裾野も広がっています。一方、市場ニーズの多様化とともに、より効率的な生産体制の構築が急務となっており、設備投資を含む生産性の向上に努めています。また、事業の持続的な発展と社会課題の解決のために、チョコレートの主原料であるカカオ豆のサステナブルな調達への取り組みを加速させ、不二製油グループの先導役として、各グループ会社への展開を進めていきます。



不二製油グループに加わったことで、グローバルな生産拠点の活用による一層のマルチナショナルカンパニーへの貢献や、両社の持つカカオと油脂の技術的な連携による革新的な新製品の導入ができるようになりました。また、カカオのサプライチェーンにおける児童労働や森林破壊の問題への取り組み等、サステナビリティの課題に対して不二製油グループ全体で協力し前進していきます。

引き続き生産効率の向上やコスト削減を目的とした業務改善や設備投資を進めていくとともに、消費者の健康志向に対応した高付加価値製品に重点を置いた成長分野に投資をしています。



President and CEO
Peter Blommer

従来の成長と今後の方向性

創業当時から手がけたチョコレート用油脂を足がかりとし、1960年代から日本において業務用チョコレートを販売してきました。油脂の機能を活かし、各時代に必要とされたチョコレートで差別化し、コンパウンドチョコレートの市場を拡大してきました。今後は、少子高齢化の日本社会で拡大する健康需要と、サステナビリティへの対応へ注力していきます。

マーケット特性に合わせた展開の歴史

経済成長・チョコレート使用食品の広がり	油脂技術をベースとしたコンパウンドチョコレートの販売拡大
インバウンド増・土産物市場拡大	カラーチョコレートの販売拡大
高齢化・人手不足	溶解・加工せずにそのまま使用できる成形チョコレート伸長
健康需要・サステナビリティ要求の高まり	サプリメント用途など健康に貢献する製品の拡大、サステナブル調達の取り組み

不二製油は、顧客から「おいしさと機能性」を価値として認めていただいたことで、業務用チョコレートの国内シェアトップという現在の立ち位置を築いてきました。

しかし、時代とともに価値観は変化し、これまでの「おいしさと機能性」に加え、今後は新たに「サステナビリティ」という軸を求められることとなります。

チョコレートの主原料のカカオは、児童労働を含む問題をはらんでいます。子供たちも食べるチョコレートでそのような問題はあってはなりません。ブラマーのサステナブルカカオの調達能力を活かし、変化する価値観に応えるとともに、持続的な事業の発展を目指します。



取締役
営業部門長
兼 東京支社長
広沢 達明

従来の成長と今後の方向性

2015年の買収時より、品質・包装に関するクレーン対応、老朽化した工場設備・資金調達の整備に注力し、足場固めに努めてきました。改善努力は功を奏し、ハラルドは従業員が働きたい会社へと変貌しました。

今後はさらなる発展のため、新製品開発、新市場開拓を加速させる必要があり、経営陣も刷新し、攻めに転じる体制が整いました。生産性向上とともに攻めるべき市場に投入する製品のための増設も視野に入れ、2029年度には2019年度比で約1.5倍の販売数量増を達成します。

クレーン数と離職率の改善

	クレーン数	離職率
2014年度	約2,300件	2.13%
	↓ 10分の1まで低減。ゼロ化を目指す	↓ 離職率はほぼ半減
2019年度	約230件	1.16%

ハラルドは、低所得層の消費者の社会的・経済的な成長を含む、全サプライチェーン上のサステナビリティに基づいた戦略を掲げています。

新型コロナウイルス危機により、多くの店舗が閉鎖されるなど、数ヵ月間にわたり当社も商業活動が凍結されました。ブラジル経済は大きな打撃を受け、ハラルドも例外ではありませんでした。現在ハラルドでは、インダストリアル市場への販売促進等、業績回復に向けた施策を実行しています。また、並行して既存市場でのブランド体系の見直し、アイスクリーム等の新規市場への展開、また、不二製油グループの連携によって、技術や製品の革新に注力し、「ニューノーマル」に向けた戦略を実行していきます。



President and CEO
Sergio Tango

特集

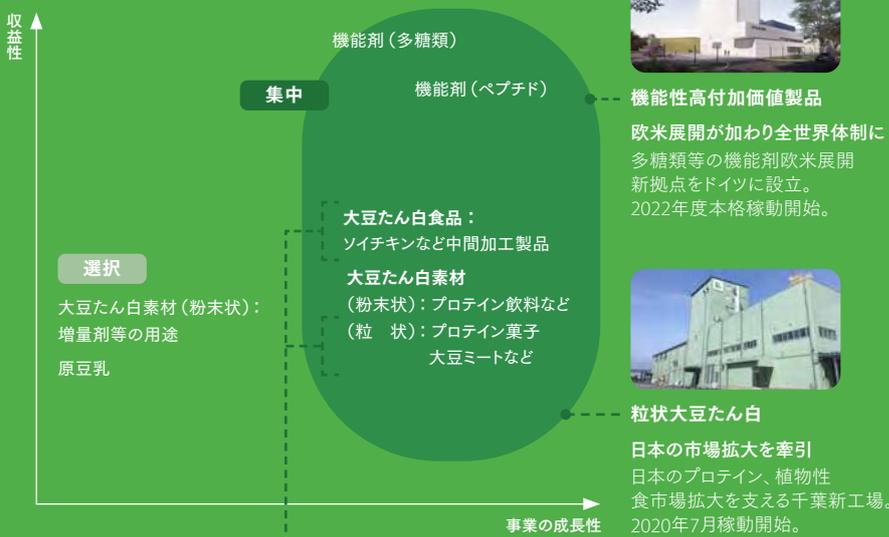
植物性の油脂とたん白素材で未来を創る

事業ポートフォリオの構造改革

大豆加工素材事業の選択と集中

現中期経営計画では、大豆加工素材事業のさらなる飛躍のために掲げた「選択と集中」の方針のもと、選択では、期間中に5つの会社・工場の株式譲渡・清算をし、事業体質を改善しました。集中では、植物性プロテインや植物性食品、酸性乳飲料の堅調な需要の取り込み、日本および中国の工場における多糖類の生産能力増強など、大豆たん白、多糖類とも好調に推移し、利益は計画どおりに伸長しています。また、今後も需要が見込まれる粒状大豆たん白は千葉で新工場が稼働開始、多糖類はドイツで新工場の建設を開始するなど、グローバルに戦える布石を打つことができました。

事業ポートフォリオ



機能性高付加価値製品
欧米展開が加わり全世界体制に多糖類等の機能剤欧米展開新拠点をドイツに設立。2022年度本格稼働開始。



粒状大豆たん白
日本の市場拡大を牽引日本のプロテイン、植物性食市場拡大を支える千葉新工場。2020年7月稼働開始。



上: 大豆ミートのボロネーゼ
下: 豆乳クリームのベシャメルソース



Plant-Based ラザニア



大豆ミート



Plant-Based から揚げ

不二製油グループPBFSのモデル店舗で個人の視点をリアルに体感

UPGRADE Plant based kitchenは、不二製油グループが掲げるPBFSの価値「おいしさ、健康、環境」を、食べて体感するモデル店舗として、2019年9月にオープンしました。コンセプトである2050年の未来を表現した店舗に、当社独自の大豆加工技術で作った大豆ミートや豆乳で作ったチーズを使い、から揚げやラザニア等、動物性食材なしでは作れなかった料理を販売しています。当店のおいしく斬新なPBFSの料理は業界の先駆けとなっており、店舗を基点に多くの商談が行われています。本店舗で使用している中間加工製品(もの)と収集されるPBFSの購買情報(こと)を合わせて、BtoB市場への販売活動に活かしていきます。

本件は、BtoBメーカーである不二製油グループが、PBFという新しい食ジャンルがどうすれば市場に受け入れられるか、直接消費者と対峙して検証する挑戦でした。PBFを先駆けて販売した成果として得られた有意義な購買データを、これからの展開に活かします。また、海外のPBFプレーヤーからも、ただ原材料を扱っているだけでなく、マーケットへの関心もあるアジアのPBFプレーヤーということで高い評価をいただくことができました。

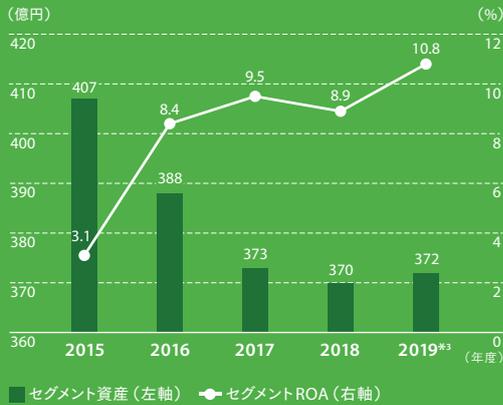


不二製油グループ本社
PBFS事業部門
大豆・機能性素材グループ
小野 育子

— Plant-Based Food Solutionsの中長期戦略 —

構造改革の着実な進行により、
大豆加工素材事業の収益性は大幅改善

セグメント資産とセグメントROA*1



*1 セグメントROA = セグメント利益**2 / セグメント資産
 *2 セグメント利益にはグループ管理費用を含まない
 *3 2019年度業績は連結子会社の決算期統一を実施。大豆加工素材事業においては中国子会社が12月から3月へと決算期の変更を実施し、15ヵ月決算数値を反映。当該子会社の2020年1月から3月のセグメント利益は92百万円

次期中計では、多糖類と大豆たん白に注力し、製品ポートフォリオをさらに高付加価値領域へ拡大させます。ドイツの多糖類の新工場では、新たにえんどう豆を原料とすることで、大豆由来製品を好まない顧客への提案も可能となり、酸性乳飲料のマーケットをグローバルにカバーできる体制になります。また、気候変動や人口増といった社会課題に対して、たん白源を植物性に求める動きはますます加速しています。生産できる地域や効率性、栄養面、機能面からも大豆は依然として重要な原料です。当社ならではの差別化技術・組み合わせ技術と顧客との共創によって、旨味やコク、風味を植物性で付与することにより、大豆たん白の競争力を高めていきます。



執行役員
PBF事業部門長
鈴木 清仁

豊かな食卓が サステナブルであるために

PBFSのメインターゲットは、ミレニアル・Z世代です。これらの消費者に植物性食品を継続して楽しんでいただくためには、おいしくなければいけません。そのために私たちは「おいしさ」に関する新技術を見だし、既存技術を組み合わせることで(1st Layer)、植物性食品では実現が難しい風味やコクを付与する原料製品を創り出します(2nd Layer)。これを自社製品に配合し差別化された製品として提供することで(3rd Layer)、さまざまな植物性のメニューをおいしくしたいと考えています。



注カビジネス領域とロードマップ

今後注カしていくビジネス領域は、多糖類を主とした機能剤事業、植物性のプロテイン、ペプチドを主とした健康栄養事業、植物性のスープ、バター、チーズ様素材、風味調味料、大豆ミートといったPBF事業です。次期中計に向けて、それぞれの事業を下記のロードマップで進めています。



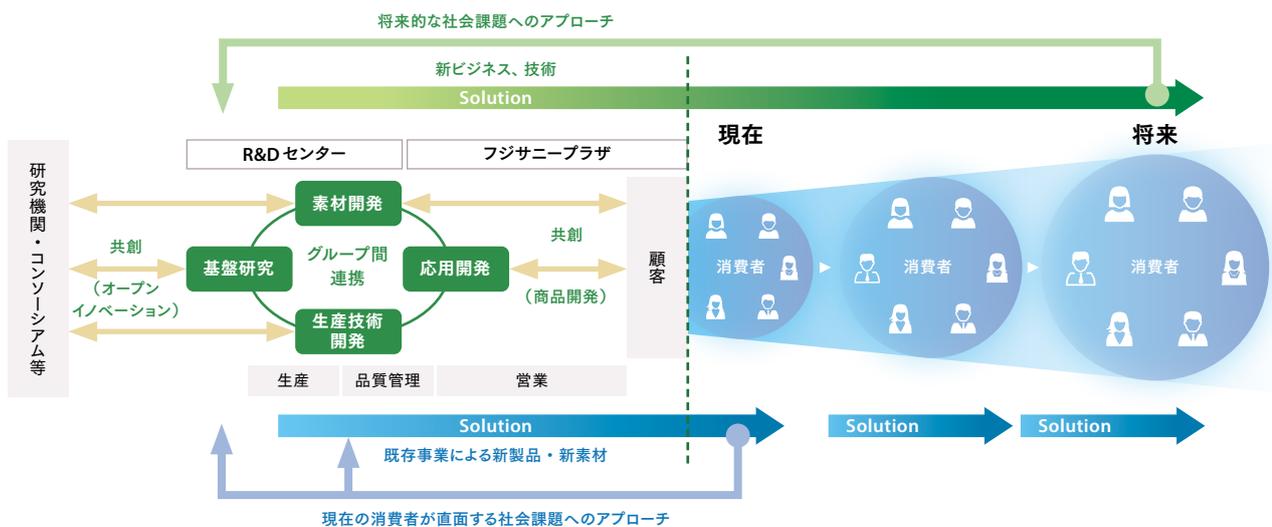


CTO SECTION

CTOメッセージ 69

不二製油グループの技術 70

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、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。

次の時代を見据え、グローバルな 研究開発体制の構築を進めます

上席執行役員
最高技術責任者 (CTO)

木田 晴康



不二製油グループは、プラマー取得により海外売上高は約60%となり、企業構造のグローバル化が大きく進みました。しかし、研究開発の面では、まだ主たるリソースが日本に偏在しており、真のグローバル企業となるべく研究開発体制の実現を急ぐ必要があります。そのための課題として、「グローバル企業としての研究開発ネットワークの構築」と「不二製油の20年後、30年後を支える新規技術の開発と新規事業の推進」を挙げ、その解決が急務であると認識し、改革に取り組んでいます。

グローバル研究開発ネットワーク構築のため、海外グループ各社とは、TIEM(Technical Information Exchange Meeting)やR&Dワーキングチームでの活発な議論を通じ、世界的課題の共有とその解決に取り組んでいます。また、日本の研究開発員のグローバル人材化を優先的に進めており、世界各国の大学・研究機関とのオープンイノベーションや、研究員の海外派遣を行っています。

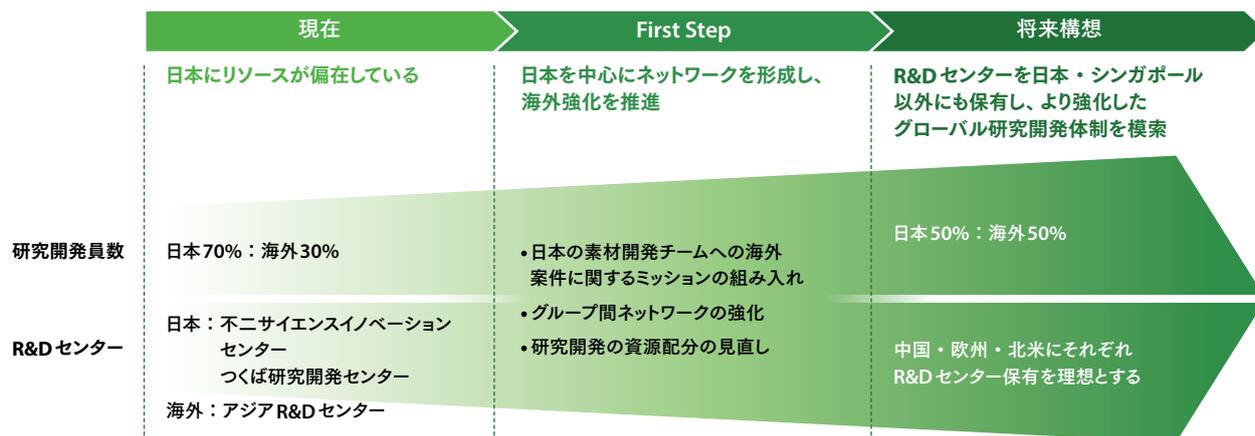
加えて、不二製油グループの20年後、30年後を支

える新規技術の研究開発(バックキャスト)と現在取り組んでいる新規事業の実績化(フォワードキャスト)を両立することが重要です。そのため、2020年度は組織と評価体系を刷新しました。未来創造研究所の中に、従来はマーケティング部門であった新規事業推進の部門を取り込み、中長期テーマの選択と集中を進めます。そして、現在の主要テーマであるおいしさソリューション技術による植物性食品の高付加価値化とともに、2050年の社会課題解決に事業として貢献するため、いまから着手すべきテーマに集中して取り組んでいきます。

2020年、世界を襲った新型コロナウイルス禍により、あらためて世界には壁がなく、日本もグローバル社会の一員であること、そして人類がまだまだ非力であることを思い知らされました。コロナ禍後の人々の生活・価値観がどう変わっていくかを予想し、その時に私たち不二製油グループが「人のために働く」という精神で世界のために何ができるかを考え、次の時代への準備を進めていきます。

グローバル経営を支える研究開発組織の強化ステップ

グローバル経営を支える強い研究開発体制の将来構想へ向けたステップとして、日本のリソースを活かしたグループ全体の研究開発組織の強化を進めています。



不二製油グループの技術

変革へ挑戦し、次の時代を創る

世界の価値観の変化スピードは加速しています。グローバルで社会課題を解決することで不二製油グループの未来へわたる成長を牽引していくため、研究開発活動の変革をグループ全体で推進していきます。

研究開発体制

基盤研究(未来創造研究所)、素材開発、応用開発、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。

基盤研究 (未来創造研究所)	素材開発	応用開発	生産技術開発 (エンジニアリング)
			
植物性食素材の可能性を探索し、中長期視点での「世の中の困りごと」の解決につながるテーマに注力	顧客の要望に応じた新製品開発に注力	フジサニープラザを活用し、顧客と共創活動を実施。当社製品を用いて、消費者に感動を与える魅力的な顧客商品を開発	「安全、品質、環境」にこだわり、最適なタイミングで生産手段を具現化、新規工場や生産設備を構築

未来創造への挑戦

未来創造研究所では、将来の社会・環境・ヒトの課題を分析し、「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。2020年度から「新たな食資源の探索」「PBFSを支える新素材と新技術の創出」「ことづくり」による新技術の社会と市場価値を見極め」の各ミッションを担う組織へと刷新しました。アグリ・フード分野を中心に植物性素材の研究により価値の顕在化を実現し続けることで、未来創造カンパニーである不二製油グループの長期的かつ持続的な原動力となるべく技術で支えていきます。



執行役員
未来創造研究所長
中村 彰宏

変化に対応するための取り組み

グローバル視点での研究開発活動

グローバルな経営を支える研究開発組織を構築していくために、まず日本の研究開発が中心となって世界中の共創活動をリードし、海外グループ各社の開発部門との情報共有に取り組んでいます。また、各拠点で開発した独自素材や独自技術を他地域にスピーディに展開すべく、グループ間のネットワーク構築・強化を進めています。

研究開発のグローバル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)を定期的で開催するとともに、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、世界中の同事業の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。



オープンイノベーションの推進

新規事業のスピードアップや自社にはない技術獲得のため、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、新しい価値創出を目指します。

<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 自社にはない技術の獲得：気候変動など社会環境に関する川上へのアプローチなど

欧州.....①②

- オランダFoodvalleyへの参画



- NIZOが主導する産官学コンソーシアム Plant protein in Cheese への参画



- ワーゲニンゲン大学が主導する産官学コンソーシアム PlantPROMISEへの参画



中国.....①②

- 復旦大学附属華東病院／東北農業大学とのおいしい健康食品の共同研究

日本.....①②

- 茨城大学とのクロスアポイントメント制度による大学教員の招聘
- OPERA(産学共創プラットフォーム)への参加



東南アジア・オセアニア.....①②

- シンガポール研究機関ICESとの共同研究



- オーストラリア国立研究機関CSIRO(連邦科学産業研究機構)との共同研究



米州.....②

- Nutrition Capitalに参画し、スタートアップ企業との共同研究や投資を推進



人材育成と情報収集のための海外留学・研修

海外の情報収集やネットワークづくりのため、研究開発人材の海外派遣を積極的に進めています。

2018年度のコペンハーゲン大学(デンマーク)、2019年度・2020年度はワーゲニンゲン大学(オランダ)への派遣を実施。さらに、2020年度は海外研修(EU、カナダ)も計画しています(2020年4月現在)。

挑戦する人材が活躍できる研究風土へ

自由闊達に挑戦する不二製油グループの伝統を進化させ、既存技術の延長ではないイノベーションを創出していくため、人づくりと組織風土改革を進めています。社内イントラプレナー制度や海外派遣などを通じて挑戦する場を提供するとともに、評価制度を見直し、挑戦する人材を評価する仕組みの構築を進めています。



不二製油株式会社 開発部門
たん白素材開発室 第三グループ
シエルボラポング ウイパビー



多種多様な繊維感・粒感を取り揃える
不二製油の大豆ミート



同社様初のJPVS ヴィーガン推奨マーク*

* JPVS ヴィーガン推奨マーク
日本最古最大のベジタリアン市民団体である特定非営利活動(NPO)法人 日本ベジタリアン協会 (Japan Vegetarian Society) が英国ベジタリアン協会の認証に倣い、原料に一切の動物性食品と蜂蜜を含まず、製造工程でコンタミへの厳重配慮を行ったヴィーガン食品に付与するマーク

健康で幸せな食事に貢献する商品開発

PBFSをコンセプトに顧客の各社様への大豆ミートのご提案を進めてきました。その中で、大手コンビニエンスストア様との、食の多様化や健康志向の高まりに合わせたヴィーガンメニューの開発に携わりました。動物性原料を一切使用できないことには苦労しましたが、大きさや食感の異なる不二製油の大豆ミートの繊維感・粒感を組み合わせることで肉に負けない食感を実現し、さらに油脂の技術でジューシー感を均一に分散させ、おいしく仕上げました。これからも、消費者の皆様の健康と幸せな食事に貢献できるよう、新しい商品の検討を進めたいと思います。



不二製油株式会社 安全品質管理・
生産技術部門 技術開発部 食品グループ
岩瀬 草太郎



2019年に稼動開始した関東工場内の
新チョコレート工場



多角的な専門チームがノウハウを結集し、
最適な製造プロセスを確立

世界各拠点への生産技術展開を支える製造プロセスの革新

健康・土産物市場でも多く使われるチョコレートの製造プロセス構築にあたっては、風味、物性、色、形など研究部門からの要望もさまざまです。技術開発部では関東新チョコレート工場において、操作性、生産効率を犠牲にすることなく多品種と大量生産を両立させる新しい製造プロセスを構築しました。安全を第一に各工程を監視制御する計装機器の設置はもちろんのこと、それらを利用した品質安全のさらなる向上、労働者不足に対応した自動化技術の開発も実現しました。グローバル各拠点への技術展開が期待されています。

今後もさらなるグローバルな事業強化を、製造プロセスの革新でサポートしていきます。



私たちはグループ一丸となって
世界各国で社会の困りごとを解決する
技術開発や製品開発を進めています。



HAS工科大学学生とフジヨーロッパアフリカ社員による展示発表



植物性チーズ「Soy Delice」を使用したピザ



フジヨーロッパアフリカ
Director of Open Innovation &
External Partnerships
亀井 リズ



Win-Winを生むオープンイノベーション

次世代植物性チーズの開発を加速するため、オープンイノベーションの一環として「Plant Cheese」コンソーシアムに参画、HAS工科大学の学生と出会いました。彼らの卒業プロジェクトである欧州植物性チーズ市場研究の指導に関わることで、その素晴らしい成果に貢献したのみならず、我々自身もさまざまな経験を得ることができました。大学祭への当社製品 Soy Delice の出展は我々にとって新たな欧州食品業界ネットワークを築く機会となり、コンソーシアム参加は学生のみならず、フジヨーロッパアフリカにとっても新たな価値を創造する機会となりました。A win for All!



ハラルドでのチョコレート製品開発風景



2019年度 TIEM参加メンバー



ハラルド
R&D Coordinator
Rosileide Siqueira Ferreira



グループのネットワークを活かした製品開発

TIEM参加により、市場・製品動向やグループ各社の状況への理解が深まり、最新の研究開発課題の共有もできました。参加者同士の交流も活発で、継続的な意見交換によって互いの知識向上と製品開発機会の拡大につながっています。そこで得たお客様課題解決の方法や、油脂技術のノウハウはハラルドの製品開発に大いに活かされています。

チョコレート事業が発展していくために、各社のR&D部門が重要な役割を担っています。互いに連携し、意見交換を重ねることで、正しい道に進んでいると感じています。このようにグループ一体となって、世界の困りごとを解決するイノベーションを加速していきます。

常に新しい視点で革新的な技術を生み出してきた不二製油グループ。

変化のスピードが早い時代においても、

創業以来刻まれた「人のために働く」のDNAのもと

社内外の共創とグループ連携に注力し

世界の食の未来を切り拓く研究開発を目指しています。





C“ESG”O SECTION

C“ESG”Oメッセージ	75	ESG経営の重点テーマ(マテリアリティ)の 取り組み推進	80
安全・品質・環境	76		
人権	79		



ESGに関する取り組みの詳細は
「サステナビリティレポート 2020」をご参照ください。
<https://www.fujioilholdings.com/csr/>



C“ESG”Oメッセージ

サステナビリティへの取り組みを 従業員一人ひとりに浸透させていきます

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



不二製油グループは、これまで実践してきた「人のために働く」という精神と「社会の困りごとに対応する」考えをより明確にするためにC“ESG”Oを配置し、ESG経営を推進することを宣言しました。

C“ESG”Oの主な役割は、現状の社会や当社が置かれた状況認識に加え、想定される未来からのバックキャストにより社会の課題を捉え、研究開発や事業部門等へのフィードバックと連携を進めることで会社のあるべき姿を決めること、また、それらの取り組みを社内外に向けて発信することです。

それらの活動の前提にあるものは、食品安全と労働安全です。世界のグループ各社の労働安全部門や品質管理部門とのネットワークを構築し、そのハブ機能を不二製油グループ本社の生産性推進グループが担い、グループの安全性を高める活動を行っています。

また、取締役会の諮問機関であるESG委員会では、環境、サプライチェーンにおける人権、健康、食糧、フードロス、ダイバーシティ、ガバナンスなど幅広い社会課題をさまざまな観点から捉え、当社の事業

活動に具体的に結びつけることで業務としての取り組みを進めています。例えば環境問題では、CO₂排出量の削減に注力しています。2020年3月にはSBTイニシアチブ認証*を取得しました。SBT新基準に合わせて改訂・強化した「環境ビジョン2030」達成のための目標は決してたやすいものではありませんが、C“ESG”Oを中心に不二製油グループ本社が先頭に立ち、グループ一丸となって取り組んでいます。

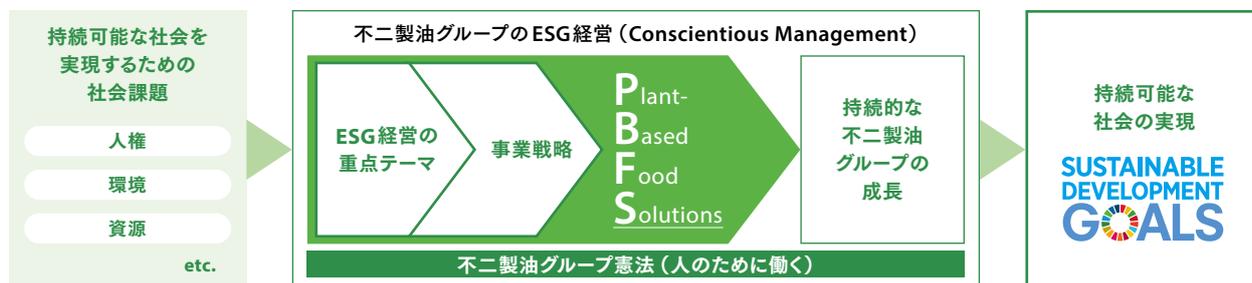
サステナビリティの追求は、近視眼的には制約・コストと見られる事項も少なくありません。しかし、先陣を切って進めていくことでコストはいずれアセットとなり、ひいては顧客に選ばれる企業として当社グループの成長につながると確信しています。2020年度は従業員一人ひとりとコミュニケーションを取ることが最大のモットーです。当社の存続のために、各々が自分ごととしてサステナビリティに取り組む必要性の理解・浸透を図り、グループ全体を牽引していきたいと思えます。

* SBTイニシアチブ認証 (Science Based Targets initiative): 2015年にCDP、国連グローバル・コンパクト、WRI(世界資源研究所)、WWF(世界自然保護基金)の4団体が共同で設立し、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ている。2019年10月に従来の産業革命前比2度目標から1.5度目標へ基準を移行

不二製油グループのESG経営

不二製油グループは、「不二製油グループ憲法」に基づき、事業を通じた社会課題解決(Plant-Based Food Solutions)によって、持続的な当社グループの成長と持続可能な社会の実現の両方を追求する「ESG経営」を推進しています。ESG経営を推進するための具体的なテーマとして、「ESG経営の重点テーマ」を策定しています。

不二製油グループ経営概念図



安全・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」解説文より抜粋

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

環境

SBTイニシアチブ認証を取得

2030年の温室効果ガス排出量を2016年度比「Scope1+2」を40%、および「Scope3(カテゴリ1)」を18%削減する新たな目標を設定しました。当社は今回初めてScope3のデータを集計し、サプライチェーン全体におけるGHG排出量を把握しました。当社が設定した国内外の不二製油グループの温室効果ガス中期削減目標はSBTイニシアチブにより承認されました。

Scope3	Scope1+2	Scope3
上流 ・購入した製品・サービス ・輸送、配送 ・燃料およびエネルギー関連活動 ----- その他、事業を支える活動 ・資本財 ・出張	自社 ・直接排出 ・購入したエネルギーの使用に伴う間接排出 ----- ・雇用者の通勤 ・リース資産(上流・下流)	下流 ・輸送、配送 ・販売した製品の加工、使用、廃棄 ・事業活動から出る廃棄物 ----- ・フランチャイズ ・投資

Scope1：事業者自らによる温室効果ガスの直接排出

Scope2：他社から供給された電気、熱・蒸気の使用に伴う間接排出

Scope3：事業者の活動に関する他社の排出

「環境ビジョン2030」の改訂と浸透

不二製油グループではSBTイニシアチブからの認証取得を受け、2018年に掲げた「環境ビジョン2030」の見直しを行い、CO₂削減の目標値を24%削減目標から、「Scope1+2 40%削減、Scope3(カテゴリ1)18%削減」に変更しました。地球上で活動を行う社会の一員として、経済的価値を創出するだけでなく、引き続き「環境ビジョン2030」の達成に向け、環境保全活動を推進していきます。

環境ビジョン2030の目標と進捗

項目	2030年目標	2019年度実績	達成率 ^{*3} (対新環境ビジョン2030)
CO ₂ 排出量の削減(グループ全体)	Scope1+2 総量40%削減 ^{*1}	16%削減	40%
	Scope3 カテゴリ1 18%削減 ^{*2}		
水使用量の削減(グループ全体)	原単位で20%削減 ^{*1}	24%削減	100%
廃棄物量の削減(グループ全体)	原単位で10%削減 ^{*1}	10%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	99.33%	未達成

*1 基準年：2016年度

*2 Scope3に関しては、2020年に初めて基準年(2016年)のCO₂排出量を計算しました。

*3 2020年4月に「環境ビジョン2030」の環境目標を改訂し、CO₂削減目標を24%から40%に見直したため、新しい目標に対する達成率で記載しています。



安全・品質・環境に関する取り組みの詳細は「サステナビリティレポート 2020」をご参照ください。
<https://www.fujioilholdings.com/csr/>

TCFDの提言に賛同

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)へ賛同を表明しました。今後は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	ESG経営を強化する目的で取締役会の諮問機関として、C“ESG”Oが委員長を務めるESG委員会(年2回以上開催)を設置。気候変動を含むサステナビリティ戦略の検討・審議内容は同委員会開催の都度、取締役会に具申され、経営戦略に反映されます。
戦略	シナリオ分析の結果、平均気温が4℃上昇した場合、自然災害による自社の操業停止や一部主要原料の調達に大きな影響を与える可能性があることを認識しました。この気候変動リスクへの対応として、省エネ活動、再エネ活用等、これまでグループ全体で取り組んできたCO ₂ 排出量削減をさらに推進し、脱炭素社会の実現に向け貢献していきます。他方、脱炭素社会においては不二製油グループが強みを持つPlant-Based Foodの市場拡大が見込まれており、気候変動機会として認識しました。今後はシナリオ分析のグローバル展開、財務的な影響の把握等を進め、事業戦略へ反映していく予定です。 注:「サステナビリティレポート2020」にシナリオ分析の詳細を記載しています。
リスク管理	グループの経営環境を踏まえたさまざまな情報ソースをもとに、経営会議で気候変動リスクを含む全社重要リスクを選定管理する全社リスクマネジメント体制を2019年度に構築しました。経営会議での検討・対応内容は年に1回以上取締役会に報告されます。
指標と目標	「環境ビジョン2030」において、2016年比で、2030年にCO ₂ の排出量を総量で40%削減することや、水使用量を原単位で20%削減することを掲げています。今後、「環境ビジョン2030」の目標達成に向けて、環境保全活動をさらに推進していきます。

グループ各社の環境への取り組み

りんくう工場の太陽光発電

「環境ビジョン2030」の目標の一つである“CO₂排出量の削減”に向け、りんくう工場では太陽光発電を2020年2月に導入し運用を開始しました。これにより当工場のCO₂排出量は約10%削減できることとなります。工場のすぐ前には大阪湾が広がり、関西国際空港から明石海峡大橋・淡路島が望める素晴らしい立地条件にあり、今後も再生可能エネルギーの恩恵を最大限に活用し、環境にやさしいチョコレートの生産を行っていきたくと考えています。



不二製油グループ大阪本社グリーン電力化

不二製油グループでは、グループ本社がある大阪事務所で使用する電力に環境に配慮したエネルギーである「グリーン電力」を使用する取り組みを行っています。今回「グリーン電力証書」の購入により、当社は高知県の太陽光発電を利用し、2020年度のCO₂排出量の削減(約43t CO₂相当)が可能になります。



フジオイル ヨーロッパにおける再利用水の活用

フジオイル ヨーロッパでは、隣接するOleon社と飲料水供給業者であるWatergroep社とともに、工場近くの運河の水をプロセス水として使用する方法を確立しました。運河から汽水を汲み上げ、限外濾過、逆浸透、およびいくつかの殺菌工程を適用し、飲料水レベルの水を精製して、フジオイル ヨーロッパの取水量のおよそ93%をこのプロセス水で賄っています。この取り組みによって、水道水の源である地下水減少の問題への対処を進めています。

担当者コメント

フジオイル ヨーロッパでは、水、エネルギーの消費と廃棄物管理のテーマに関して、長期にわたり積極的に取り組んでいます。工場全体で15年前より熱回収ネットワークを稼働しており、現時点では当初に比べてガス消費量は30%、冷却水消費量は80%削減されています。また、包装施設の屋根は太陽光パネルで覆われており、年間の電力消費量の1%を賄っています。2020年には、ガス駆動コージェネレーションを設置し、プラントの電力消費の90%を提供する予定です。廃棄物の90%はリサイクルされ、そのうち85%は当社のパートナーによるグリーンエネルギー生産に使用されます。我々はチーム一丸となって、引き続き環境問題に取り組んでいきます。

フジオイル ヨーロッパ
Technical Director
フジオイル ガーナ
Managing Director

**Ronny
Voorspools**



食の安全・安心・品質

不二製油グループにとって、安全・安心な製品を社会に提供することは、事業活動の前提です。当社グループでは、顧客に安心して、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。

2019年度活動実績

品質担当者間のネットワーク構築	世界の食品に関する情報を収集し、グループ会社への発信を開始。情報共有の取り組みを始めました。
品質保証規程の浸透	品質保証規程の理解を深めるために、規程で定めた「品質保証活動」についての資料を作成し、グループ会社へ配布を行いました。

労働安全衛生

「不二製油グループ憲法」の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」は私たちが成長を続けるために最優先すべき課題です。“ルールを守り、経験を伝え、皆で築こう安全職場”をスローガンに、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。

2019年度活動実績

危険予知活動が定着している生産拠点を含め、全ての生産拠点で日々の作業開始前または非定常作業開始前のいずれかで危険予知活動に取り組みました。事故リスクの高いグループ会社では危険予知活動のほか、不安全箇所と不安全状態をリスト化し改善の推進に取り組みました。

項目		2019年度	
不二製油グループ	従業員千人当たりの休業災害発生件数(休業災害4日以上)		2.9
不二製油グループ労働災害	度数率	日本	2.89
		海外	8.62
	強度率	日本	0.006
		海外	0.07

取り組みの発展と今後の施策

2018年よりアジアの統括会社であるフジオイル アジアでは、安全専任のSafety managerを新たに配属し、工場の安全活動に加え、エリア単位での安全活動を推進しています。2020年度よりフジオイル アジア傘下のグループ会社については、生産性推進グループとフジオイル アジアとの合同監査を開始し、より安全な職場環境の構築を進めています。



フジオイル アジア傘下のグループ会社監査にはフジオイル アジア安全担当者が同席し、協力して安全な環境づくりを進めている

担当者コメント

従来、各工場では安全基準、知識、そしてインフラ整備が不十分でした。そこで、私たちは毎日のTool Box Meetingの実施や安全基準ガイドラインの策定、定期的な労働安全講習会、事故予防のための報告と分析技術の向上、過去の事故からの学び、および往査による改善支援を通して、安全文化と能力向上に向けて取り組んできました。その成果として、従業員の安全意識が高まり、リスクの予見と適切なリスク管理を実施できるようになりました。

労働安全の確保は、製造業である私たちの事業活動の出発点です。不二製油グループ本社と連携し、蓄積されたノウハウを最大限に活かしながら、従業員の命の保護に努めます。

フジオイル アジア
Regional Safety
Manager

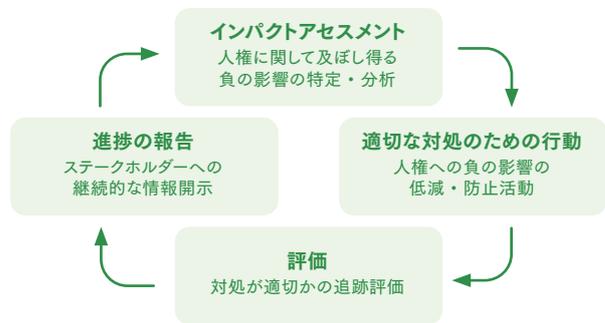
Tan Chin
Chye



人権方針とデュー・ディリジェンス

不二製油グループは、「不二製油グループ憲法」の「人のために働く」という価値観に基づき、当社事業に関わる全ての人の人権を尊重した事業活動を行う責任があると考えています。国連ビジネスと人権指導原則を参照し、2017年4月に「人権方針」を策定・公表しました。この実施手段の一つとして、人権デュー・ディリジェンスを導入しています。2017年に外部専門家の参画を得て第1回インパクトアセスメントを実施し、有識者からの助言を得ながら特定したリスクの低減に取り組んでいます。2020年度には、第2回インパクトアセスメントを実施する予定です。

人権デュー・ディリジェンスPDCA

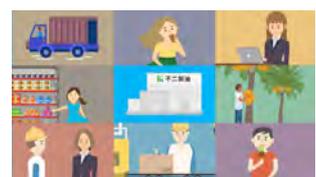


人権インパクトアセスメント

特定した人権リスク	具体的な懸念点	対策	進捗
1. グループ従業員を対象とした教育・研修	① 人権方針が従業員の行動に落とし込まれる仕組みが不十分	教育・研修の実施 (ER)	① 人権ラーニングビデオ (日・英・中) の作成とイントラネットでの配信 ② 2019年12月、人権週間を設け社内情報発信を強化 ③ 各種研修機会を利用した人権方針の訴求
	② 合併会社や最近買収したグループ会社の人権リスク把握が不十分	各社リスクマネジメントシステムの中で人権リスクも管理	① グループ各社リスクマネジメント委員会への説明 ② グループ各社における対策 ・ SEDEX 監査対応 ・ 派遣先・請負先へのアンケート
	③ 派遣・請負労働者について人権リスク把握が不十分		
2. 苦情処理メカニズム	社内には内部通報制度が存在するが、サプライチェーンを対象とした苦情処理メカニズムが未構築	サプライチェーンを対象にメカニズムを構築	パーム油に関しグリーンパス (苦情処理) メカニズムを構築・公表 (P56参照)
3. 原材料サプライチェーン	特にパーム、カカオは人権リスクが高い	サステナブル調達推進	責任あるパーム油調達方針、責任あるカカオ豆調達方針に基づき活動推進中 (P54、P57参照)

不二製油グループ 人権週間

人権方針の周知徹底を目的として、2019年12月4日～13日を「不二製油グループ 人権週間」として定め、CAOとC“ESG”Oの共催のもと、ビジネスと人権に関するグループ内への情報発信を図りました。経営者メッセージの発信やラーニングビデオの視聴、ダイバーシティセミナーなどのプログラムを通じ、従業員からは「不二製油グループ憲法の“人のために働く”ことと人権のつながりを認識できた」「人権について考えるきっかけになった」「会社が人権を重要視している意思が伝わった」などの意見が得られました。



人権週間ラーニングビデオ画面

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」の運用に加え、社外の法律事務所にも通報窓口を委託し、通報者の秘密・匿名性確保による通報しやすい環境整備に努めています。

海外グループ会社では、グループ会社従業員向けの内部通報制度「不二製油グループコンプライアンス・ヘルプライン」を運用しています。これらに関し内部通報規程では、通報したことを理由に、通報者である従業員を解雇および不利益に取り扱うことを禁じ、これを犯した者は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。

また2018年度からは、適正な取引継続の観点から特定分野の協会社を対象に「公正取引ヘルプライン」運用を開始しました。グループ全体で寄せられる通報件数は、ここ数年は年間5～10件の範囲で推移しており、通報内容に対し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。グループ全体にわたって、通報制度のさらなる周知と運用改善に努めています。



内部通報制度は、グループ共通の行動指針をまとめた「グリーンブック」に掲載され、8ヵ国語で全従業員に周知されている

ESG経営の重点テーマ（マテリアリティ）の取り組み推進

ESG経営の重点テーマ（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」をもとに実現するために、「ESG経営の重点テーマ（マテリアリティ）」を定めています。

2020年度 マテリアリティマップ

マテリアリティの特定プロセスについては、「サステナビリティレポート2020」をご参照ください。

ステークホルダーの関心度	重点領域（ESG委員会で取り扱いグループレベルで対応）		
	高	中	低
高	<ul style="list-style-type: none"> ・フードロスの削減 ・環境にやさしいものづくり 	<ul style="list-style-type: none"> ・食の創造 ・サステナブル調達（主原料）* ・食の安全・安心・品質 ・労働安全衛生 ・気候変動 	<ul style="list-style-type: none"> ・水資源の保全 ・省資源化と廃棄物の削減 ・ダイバーシティ ・リスクマネジメント ・ガバナンス
中	<ul style="list-style-type: none"> ・雇用における人権（自社） 		
低	<ul style="list-style-type: none"> ・サステナブル調達（主原料以外） ・コミュニティとの共生 	<ul style="list-style-type: none"> ・人材育成 	
	低	中	高
事業戦略上の重要度			

* サステナブル調達の重要な観点に生物多様性も包含されています。

ESG経営の重点テーマ（マテリアリティ）

2019年度の「ESG経営の重点テーマ（マテリアリティ）」の進捗については、「サステナビリティレポート2020」をご参照ください。

カテゴリー	重点領域	ESG経営の重点テーマ	目指す姿	
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、動物性たん白、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	
		糖の摂取過多への対応	・食品の糖質の一部を植物性たん白素材で代替し、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	
		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	
	2 サステナブル調達（主原料）	パーム油のサステナブル調達	<ul style="list-style-type: none"> ・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年までにサプライチェーン上のパーム果房のパーム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: Labor Transformation Program)*1を適用し、2025年までに完了 	
		カカオのサステナブル調達	<ul style="list-style-type: none"> ・「責任あるカカオ豆調達方針」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 	
		大豆のサステナブル調達(GMO問題含む)	・大豆・脱脂大豆におけるサステナブル調達の推進	
		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の実現
	4 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を継続	
	5 気候変動	CO ₂ の排出削減	環境ビジョン2030	<ul style="list-style-type: none"> ・2030年にCO₂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
	6 水資源の保全	水使用量の削減		<ul style="list-style-type: none"> ・2030年に水使用量原単位を20%削減(基準年2016年)
7 省資源化と廃棄物の削減	廃棄物の削減	<ul style="list-style-type: none"> ・2030年に廃棄物量原単位を10%削減(基準年2016年) 		
事業活動の基盤として取り組む領域	8 フードロスの削減	フードロスの削減	<ul style="list-style-type: none"> ・製品の賞味期限延長など技術開発によるバリューチェーン上のフードロス削減へ貢献 注:2020年度にグループレベルで取り組むESG経営の重点テーマとして活動を推進する中で、フードロスに対するより包括的な考え方を整理予定 	
		9 環境にやさしいものづくり	環境負荷の低い製法の開発	・環境負荷の高い化学処理・有機溶剤処理を用いない加工技術の確立により、「環境ビジョン2030」への貢献
	10 ダイバーシティ	ダイバーシティ経営の実践	・多様な人材が能力を最大限に発揮することで生まれるイノベーションが支える経営	
11 リスクマネジメント	実効性のあるリスクマネジメント	・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		
	情報セキュリティマネジメント	<ul style="list-style-type: none"> ・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 ガバナンス	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当社企業価値の向上		
	コーポレートガバナンスの向上	・取締役会の適正な運用*3を通じた当社企業価値の向上		

*1 労働者権利を守るためのプログラム *2 ITガバナンスの成熟度を測るフレームワークで、0～5段階で評価。現在はレベル3 *3 「経営上の重要事項の判断」「経営の監督」



ESG委員会とは

ESGに関して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「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、不二製油グループがCSRを果たし続けるための課題や目標、戦略に関する審議や「ESG経営の重点テーマ(マテリアリティ)」の進捗状況についてレビューを行います。同委員会には有識者をアドバイザーとしてお招きし、社会的な視点を取り入れるようにしています。

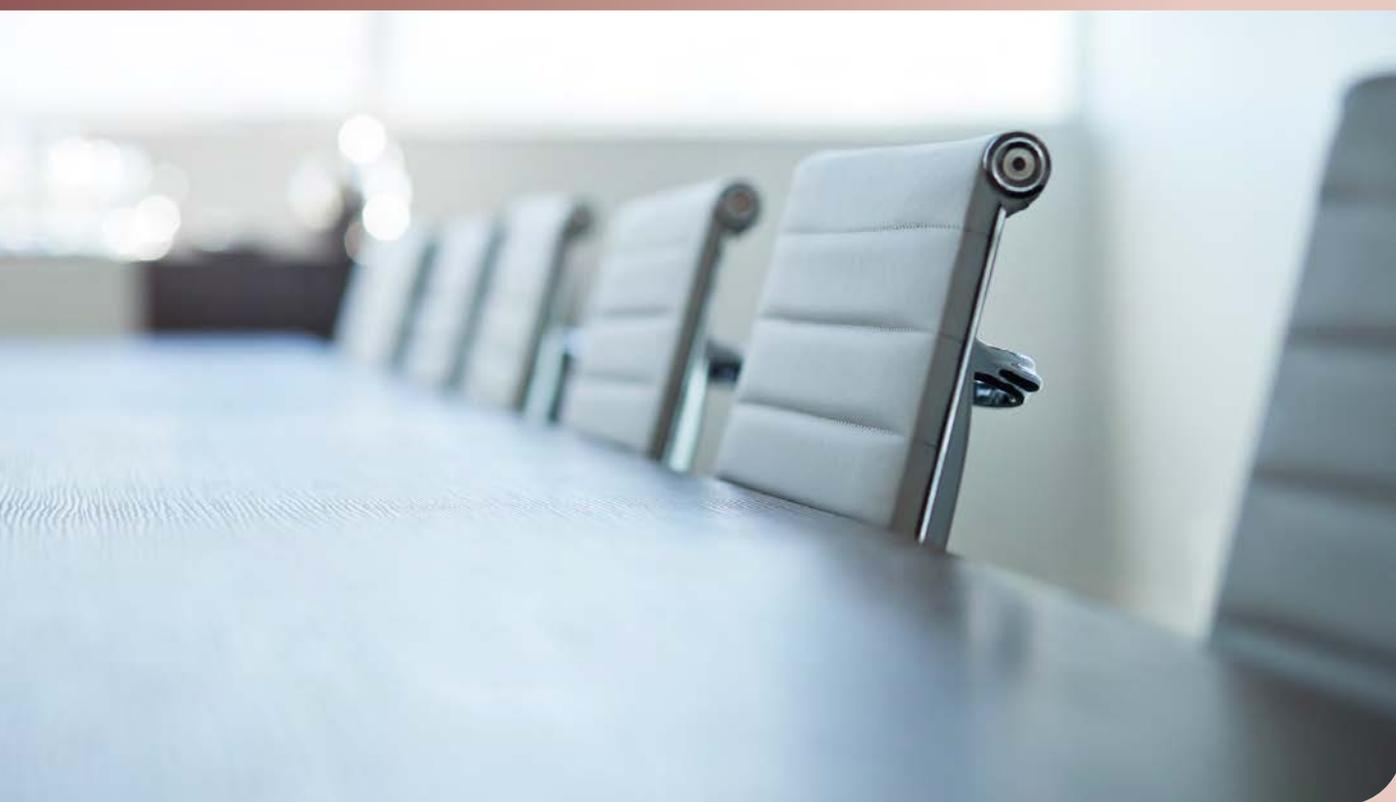


特に貢献を目指すSDGs	2020年度目標 (社名のないものは不二製油グループの目標)	管掌CxO	関連ページ
	<ul style="list-style-type: none"> ● 植物性食品素材による食肉代替製品(パティやナゲットなど)の製品化 ● 植物性食品素材による調理用調味素材の製品化 ● 植物性チーズ様食品のパラエティー化 	CTO	P66、67
	<ul style="list-style-type: none"> ● 主食系食品(パン・シリアルなど)を高たんぱく化する植物性食品素材の開発 		
	<ul style="list-style-type: none"> ● 不二製油(株)：顧客からの低トランス・ノントランス油脂製品供給の要請に応える体制構築 ● 海外グループ会社：低トランス化の目標値を設定 		P44
	<ul style="list-style-type: none"> ● サプライチェーン上のパームフルーツ(FFB)における搾油工場までのトレーサビリティ(TTM)100% ● サプライチェーン上のパームフルーツ(FFB)における農園までのトレーサビリティ(TTP)60% ● サプライチェーン改善活動やグリーバンズ(苦情処理)メカニズム運営における「サスペンション(取引一時停止)&エンゲージメントプロトコル」の導入を推進 	CSO	P52～59
	<ul style="list-style-type: none"> ● ガーナにおける児童労働撤廃に向けた新たなカカオ農家支援プログラムの開始 		
	<ul style="list-style-type: none"> ● 大豆のサステナブル調達に関する方針の骨子策定 		
	<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 ● 品質ネットワークの構築の推進 		
	<ul style="list-style-type: none"> ● 重篤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"> ● 「環境ビジョン2030」の達成に向けて、各社への啓発活動やサポートによる削減推進 ● 社内カーボンプライシングの導入検討 ● 環境データ収集のシステムの導入 ● スコープ3のデータの精度向上と削減方策の立案 	C“ESG”O	P75～78
	<ul style="list-style-type: none"> ● 「環境ビジョン2030」の達成に向けて、各社への啓発活動やサポートによる削減推進 ● 環境データ収集のシステムの導入 		
	<ul style="list-style-type: none"> ● 「環境ビジョン2030」の達成に向けて、各社への啓発活動やサポートによる削減推進 ● 環境データ収集のシステムの導入 		
	<ul style="list-style-type: none"> ● 海外グループ会社の包装材料使用量の調査 		
	<ul style="list-style-type: none"> ● パン市場における商品の賞味期限延長と再加工によるロス削減 	CTO	—
	<ul style="list-style-type: none"> ● 化学触媒や有機溶剤を用いない油脂加工技術の確立 ● CO₂排出量を大幅に低減する技術の開発 		
	<ul style="list-style-type: none"> ● 不二製油(株)：活きたキャリアの継続を目指したシニア層の活躍を推進 ● 不二製油(株)：公正な競争環境の確保を目指した部門目標の設定と管理職の意識改革施策の実施(アンコンシャス・バイアスセミナーの実施等) ● 不二製油(株)：多様化の推進を目指した障がい者の職場開拓を実施 	CAO	P83～86
	<ul style="list-style-type: none"> ● 全社リスクマネジメントの推進 ● TCFD対応の推進 ● 主要グループ会社におけるBCPの構築 	C“ESG”O	P28～32、77
	<ul style="list-style-type: none"> ● 情報セキュリティマネジメント成熟モデルのCOBIT[®]2レベル4への到達 	CFO	P15
	<ul style="list-style-type: none"> ● グループ方針に基づく経営執行体制 ● 不二製油グループ憲法・グループ方針の理解促進 	CSO	報告書全体
	<ul style="list-style-type: none"> ● 「経営の監督(モニタリング)」機能をより強化した形での取締役会運営 	CAO	P88～100



CAO SECTION

CAOメッセージ	83	コーポレートガバナンス	88
人づくり	84	社外取締役鼎談	90
コンプライアンス	86	取締役会のあり方	95
		役員報酬制度	96
		役員一覧	98
		三様監査による監査の実効性向上 への取り組み	100



ダイバーシティを イノベーションの原動力に

取締役 兼 上席執行役員
最高総務責任者 (CAO)

高杉 豪



2020年4月、CAOに着任した高杉です。これまでは不二製油グループ本社の事業開発部門長、および米国エリートップとしてグループの事業に関わってきました。不二製油グループは各エリアでのローカライゼーションが進みつつあるにもかかわらず、世界に保持するグループの人材と機会において宝の持ち腐れになっていると認識しています。ですから、私自身の最大のミッションは、グループの成長を後押しするダイバーシティの浸透と、そのための制度設計とインフラ整備を早急に進めることであると考えています。

当社グループは現在、15の国と地域に40社の連結子会社を有しており、約6,000名の仲間が働いています。当社で長く働いている従業員もいれば、さまざまな経験を経て当社に参加した従業員もいます。当社におけるダイバーシティの実現とは、ジェンダーのみならず、国もバックグラウンドも異なる従業員たちが同じ目標に向かって発展、成長していくことです。これこそが、当社の技術力、生産技術を高め、新しい

製品や販売手法を生み出す力の源泉になると考えています。異なる文化を持つ者同士が共同作業を行うことは決して簡単なことではなく、時に軋轢を生み、困難をもたらすものでもあります。しかしながら、この壁を乗り越えることにより、この多様な人材を擁する当社グループの力にますます磨きがかかり、大きく成長することができるかと確信しています。

2020年度の不二製油グループダイバーシティビジョンのテーマは、「ダイバーシティを楽しもう」としました。簡単なことではないだけに、達成した時の喜びは大きいものです。私たちの究極のテーマは、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、そうしたダイバーシティを実現することです。そのために、中期経営計画でも進めている、世界の優れた人材が適時適所で成長し、活躍するための人事制度の確立を継続するとともに、グローバルな組織をリードする、強力なリーダーシップチームの構築を目指していきます。

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顧客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。



人づくり

ダイバーシティを実現するグローバル人材戦略

2015年のブラジルのハラルド取得やグループ本社制への移行を機にグローバル体制構築を目指す中、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していました。そこで、中期経営計画においては、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、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構築を目指してきました。

2020年度までに達成すべきこと、 解決すべき問題

不二製油グループの人材のグローバル化、多様化、
現地化の推進と、組織の生産性向上

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

これまでの実績

① 現地化の推進

各国の社会課題・食のニーズに即した食品素材販売のビジネスを展開するためには、文化慣習・嗜好・商流などを理解し、価値観や事業環境の変化に合わせたスピーディな意思決定と事業運営の実施が不可欠です。そのため、海外の主要グループ会社のトップは現地の人材に任せるという方針のもと、現地化を進めてきました。引き続き、グローバルな組織をリードする強力なリーダーシップチームの構築を進めていきます。



フジオイル ヨーロッパ

Jon van den Bremen



フジオイル (シンガポール)

Teo Yong Wah



不二製油 (張家港) 有限公司

Yan Shangwen



ブラマー

Peter Blommer



フジ ベジタブル オイル

Andrew Bunger



フジ オイル ガーナ

Ronny Voorspools



フレリアパディ インドタマ

William Chuang



インダストリアル フード サービスズ

Andrew Ellis



ハラルド

Sergio Tango

② 報酬体系、評価方法の定型化

海外の主要グループ会社社長の報酬体系について、各国の事業特性に準じた定量面の業績評価、「不二製油グループ憲法」の実践を含む定性面の評価に加え、優秀な人材を確保するにふさわしい競争力のある報酬水準を設定し、グループ全体の経営目標に対する適切なインセンティブを付与するため、不二製油グループ本社ガイドラインの策定を開始しました。引き続き処遇の公正性担保および報酬決定プロセスの明確化・透明性確保を図り、人事ガバナンス強化を進めます。

③ 人材の可視化とグローバルな活躍機会の提供

将来の経営幹部候補生やグローバル異動を伴うキャリアにも挑戦できる人材の可視化を進めています。2019年度までに、主要海外グループ会社の人材データベースを整備しました。また、一部対象者にはキャリアアンケートやインタビューも実施し、グループ社員のキャリアビジョンの把握に努めています。これら施策を通し、日本から海外グループ会社への派遣だけでなく、グローバルでのグループ会社間の派遣も積極的に進める方針とし、具体的に進めてきました。また、研究開発部門を皮切りに、各国の担当メンバーが一体となった取り組みを広げています。(P70参照)

④ 「不二製油グループ憲法」の実践強化とグローバル研修制度

「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。

「不二製油グループ憲法」実践セッション

「不二製油グループ憲法」のバリューについて語り合うワーキングセッションを、2018年、2019年に実施しました。



ハラルドは、不二製油グループの価値観を浸透させ、日々の行動に落とし込むため、不二製油グループ本社のメンバーと連携し価値観の本質を示すことに努めた、5つのフェーズからなるワーキングセッションを実施しました。

セッション後、従業員たちは自身の行動の全てにより自覚的になり、これから取り組もうとする事項がグループのミッション・ビジョン・バリューに沿っているか考えるようになりました。仕事を通じた人々の生活への貢献の素晴らしさを知り、ハラルドで働くことにさらなる誇りを感じるようになった、非常に意義深い取り組みであったと感じています。



ハラルド
Senior Executive HR
Manager

Geise Andrade

新任社長研修

2019年、海外グループ会社の新任社長3名を対象に本社研修を開催し、国内各拠点の現場視察や、不二製油の歴史、「不二製油グループ憲法」の理解を図るセッションを行いました。



新任社長向け研修は、グループの歴史、企業文化、経営構造の理解に不可欠であり、企業、そして、私たちと次世代が生きる世界の課題へ挑むグループの理念に鼓舞されました。

当社はこれらの理念に即し、グループ内のさらなるシナジー発揮と機会共有の推進を約束します。フィリングとコンパウンド製品の本格的な能力拡大と、持続可能な油脂製品によるソリューション提供の継続と同時に、植物性の油脂やカカオによる健康でおいしく、持続可能な食品ソリューションのイノベーターとして製品開発と革新を加速し、刺激的で魅力的な就業環境を創出します。



フジオイル ヨーロッパ
Managing Director

Jon van den Bremen

中国幹部の選抜研修

「不二製油グループ憲法」をはじめとした不二製油グループの理解深化、リーダーシップ強化およびグループの人的ネットワーク構築を目的とした4日間にわたるプログラムを実施しました。



中国エリアから11名の社員が選抜され、不二製油グループ本社主催の幹部選抜研修に参加しました。グループ経営に関して学ぶ中で、会社の歴史・方針・事業、ESG経営の考え方や「不二製油グループ憲法」についてもより理解を深めることができました。傘下会社間の横のつながりも強化されたと感じます。

また、今回初めて日本の本社に行った参加者も多く、本社や工場の見学を通じて主力製品や徹底した安全管理体制についても学びました。今回のプログラムを通して自信が付き、会社の将来の発展に力を尽くそうと、仕事に対するモチベーションを高めることができましたと感じています。



不二(中国)投資
有限公司
経営管理部
財務経理

湯 峥 峥
(TANG ZHENGZHENG)

人づくり／コンプライアンス

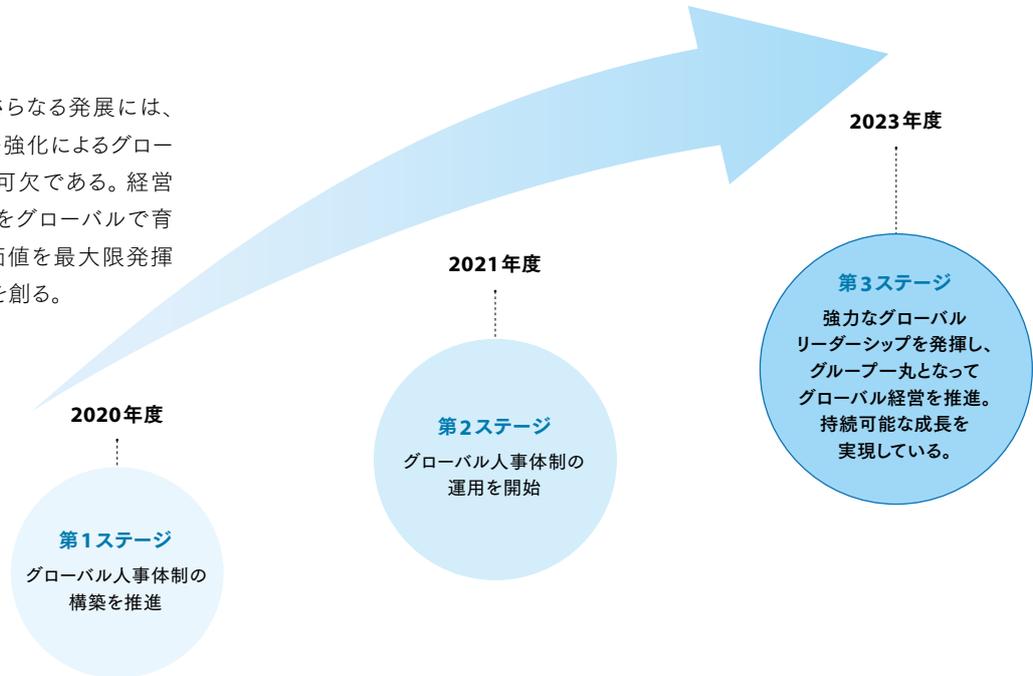
今後のステップ

2023年度の目指す姿に向け、さまざまな施策に着手します。

Our Future Vision

2023年度の目指す姿

不二製油グループのさらなる発展には、グループ全体での連携強化によるグローバル経営の推進が不可欠である。経営人材と事業牽引人材をグローバルで育成し、多様な人材の価値を最大限発揮することで、強い組織を創る。



グローバル経営を支えるインフラ強化

グローバル広報

不二製油グループは、この5年の間に、ハラルド(ブラジル)、インダストリアルフード サービス(豪州)、ブラマー(米国)などの各社をグループに迎え入れました。それぞれが地元での有名企業であり、当社グループへの貢献は財務的なものに限らず、市場、人材、原材料調達など幅広い分野で実現されています。今後の広報活動では、グループでの対外的発信と、拡大したグループ内のコミュニケーションの強化が課題です。不二製油グループとして、世界から認知されることは、今後の事業拡大や人材獲得にとって大変重要なポイントです。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機会を増やし、グループとしての認知度向上を目指します。グループ内コミュニケーションでは、従来の紙媒体やイントラネットに加え、新たなコミュニケーションツールの導入を図り、グループとしての一体感を高めていきます。



2020年5月には各エリアトップからのメッセージリレーによって、コロナ禍に対峙するグループ社員を激励した



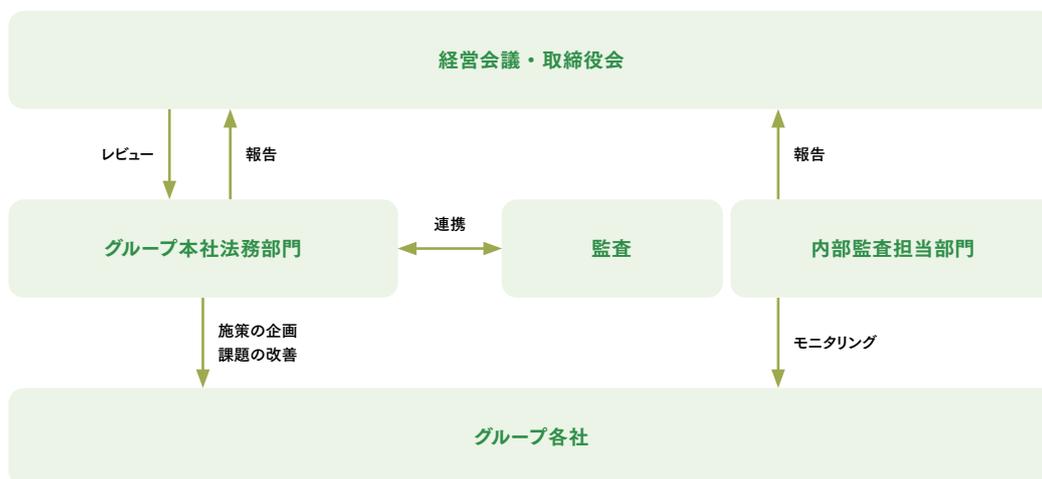
不二製油グループでも、各社を通じて世界各所で助け合いの輪が広がっている

グローバル法務

今後グローバルでの成長が加速する中、各地でのプロジェクトの増加、知財を武器としたビジネスの展開も想定され、各国の法令遵守対応など法務部門のグローバル化も急務となっています。各拠点へ法務担当者の配置を進めるとともに、同法務担当者や法律事務所とのネットワーキングを強めていきます。また、研修を通じた各拠点グローバルコアメンバーの法務リテラシーの向上も進めていきます。

コンプライアンス意識の浸透

不二製油グループ本社にリスクマネジメント・コンプライアンス担当役員を配置し、そのもとでグループ全体のコンプライアンスの取り組みを推進しています。当社の法務部門が、グループ全体のコンプライアンス意識の浸透に資するさまざまな施策を企画し、課題の改善に取り組んでいます。法務部門から適宜報告を受け、当社の経営会議や取締役会が、コンプライアンスの取り組みのレビューを行っています。



モニタリング

内部監査担当部門と連携を図り、海外グループ会社も含めたコンプライアンス実践状況のモニタリングに取り組んでいます。2018年度からは、海外グループ会社を巡回し、コンプライアンスチェックリスト(地域特有の法令やリスクを勘案して作成したもの)を用いた実地点検活動を開始しています。

コンプライアンス浸透のための取り組み

ビジネス行動ガイドライン

「不二製油グループ憲法」の行動原則について、さまざまな日常業務で遭遇する典型的事例を取り上げて説明した「不二製油グループ・ビジネス行動ガイドライン」を策定し、冊子やPDFで、従業員に配布しています。新入社員に対しては、ガイドライン内容の研修を実施しています。また、多言語(8か国語)への対応も行っています。



コンプライアンス実地研修

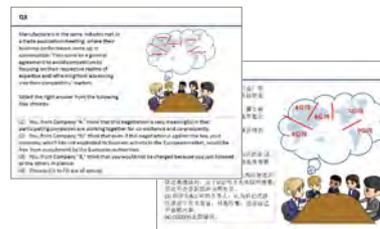
法務部門は、人事部門をはじめとする関連部門と協働し、コンプライアンス研修の体系化に取り組み、国内外拠点を巡回し、事業現場の状況やニーズを確認しながら、注意すべきコンプライアンス分野の啓発を行っています。



eラーニング

2018年度からグループ全体の意識向上を図るべく、毎年10月を「コンプライアンス・情報セキュリティ強化月間」と定め、グループ従業員を対象に、eラーニング(日本語、英語、中国語、ポルトガル語)を実施しています。

次年度のコンプライアンス浸透施策への展開に活かすべく、各拠点の受講状況や回答結果を確認しています。



コーポレートガバナンス体制の変革の経緯

意思決定の迅速化のため、純粹持株会社体制に移行し、経営の監督と執行を分離することにより、事業会社である地域統括会社への権限委譲を進めてきました。また、不二製油グループ本社はグループ経営の戦略立案とグループ子会社の管理および支援を遂行しています。機能的かつ合理的な意思決定や業務遂行を行うとともに、経営に対する監視・監督機能を強化することが、株主をはじめとするステークホルダーからの信頼や期待に応えるために重要であると考え、継続的なコーポレートガバナンス体制の向上を図っています。

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
経営の監督と執行の分離			●グループ本社制へ移行 地域統括会社への権限委譲					
取締役総人数	●12名	●10名			●8名	●9名	●10名	
うち社外取締役	●1名	●2名					●3名	
委員会	●監査役会		●指名・報酬諮問委員会、 ESG委員会設置					
取締役会の実効性評価				●取締役会実効性評価				
役員報酬	●業績連動型報酬制度		●監査役の 報酬額改定			●報酬制度改定 の方針策定		●業績連動型株式 報酬制度導入
CEOサクセッションプラン						●CEOサクセッションプラン検討		

取締役会実効性評価

取締役会の機能向上、コーポレートガバナンスの強化を図り、企業価値の継続的な向上を推進するために、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継続的に評価し、当社のコーポレートガバナンス向上に活用しています。2019年度については、前年度の評価により提示された課題についての進捗確認を中心に実施しました。

2017年度 実効性評価結果

改善された点

- ・ガバナンス改善への積極的な取り組み
- ・社長のリーダーシップと社外取締役の知見による取締役会の活性化
- ・社外役員を尊重する文化と取締役会における自由闊達な議論

今後の改善・機能向上が見込まれる点

- ・持株会社の取締役会としての監督機能の強化
- ・指名・報酬諮問委員会の役割の明確化と機能向上
- ・取締役会のダイバーシティ強化

2018年度 実効性評価結果

改善された点

- ・社外取締役の増員、組織改編(CxO見直し)による取締役会のダイバーシティ強化・役割の明確化

今後の取り組み課題

大型買収に伴うグループガバナンスの強化

今後の改善・機能向上が見込まれる点

- ・中長期的な戦略についての議論の充実および遂行に関する適切な監督
- ・指名・報酬諮問委員会の役割および機能の明確化

2019年度 実効性評価結果

確認された項目

- ・ガバナンス改善に対する社長のリーダーシップと取締役会における高い意識
- ・グローバル企業への変革が急務である危機感の高さ

今後の取り組み課題

- ・グローバル企業に向けたガバナンス上の課題(ホールディングスの取締役会としての監督機能の強化等)

<評価の概要>

アンケート : 取締役10名および監査役4名

インタビュー : ・課題に対する進捗確認: 代表取締役社長
・新任の取締役・監査役に対する全般的な質問: 新任社外取締役1名、新任社外監査役1名

評価プロセス: 第三者機関によるインタビューおよび匿名性を担保した結果分析

<質問項目>

1. 取締役の構成と体制
2. 取締役会の運営と実務
3. 取締役会の審議事項
4. 取締役会の監督機能
5. 指名・報酬諮問委員会の体制と活動状況
6. 前年度の課題に関する活動状況

社外取締役鼎談

不二製油グループのグローバル化と 中長期的な価値創造に向けて

世界で「無くてはならない会社」になるために、

グローバル化を急速に推し進め、経営体制の変革に挑む不二製油グループ。

その姿は、どのように映るのか。各自が認識している経営課題や今後に向けた提言などについて社外取締役3名で鼎談を実施しました。



取締役
独立役員

三品 和広



取締役
独立役員

上野 祐子



取締役
独立役員

西 秀訓

注：本鼎談は、2020年6月1日にウェブ会議システムを利用し、実施されました。

三品

私が不二製油の社外取締役に就任したのは2013年です。その後、不二製油は2015年にグループ本社制に経営体制を転換し、世界で「無くてはならない会社」となるべく、変化への挑戦に取り組んできました。とりわけ、近年の大きな変化として「グローバル化」が挙げられますが、今回は、社外取締役に2018年に就任された上野さん、同じく2019年に就任された西さんと一緒に、不二製油グループのグローバル化について議論できればと思います。

では、この点について、まず上野さんのご意見をお聞かせいただけますか。

上野

不二製油グループの海外売上高比率は6割を超える水準となり、数値面でいえば、グローバル企業とみなされる方向に踏み出したといえるでしょう。2018年のブラマー取得により日本の不二製油(株)とほぼ同規模の事業を展開するエリアが海外に、しかも、北米に生まれたということで、事業の両輪が形成され、グローバル化への進むべき方向が定まったと感じています。

一方で、グローバル化が急速に進んだこともあり、会社全体では、それぞれのエリアの経営体制を強化していく必要が出てきたという印象を持っています。海外企業のPMI (Post Merger Integration)の推進に、専門的な知見やノウ

“各エリアが目下の業績に注力しながらも、長期的な視野でエリアの特性やマーケット環境に応じた経営構築に取り組む時であると考えています。”

ハウおよび強力な人的サポートが必要であると感じます。早期にグローバルガバナンス体制を整備していくことが喫緊の課題ですが、各エリアが目下の業績に注力しながらも、長期的な視野でエリアの特性やマーケット環境に応じた経営構築に取り組む時であると考えています。

西

いま長期的視点の話が出ましたが、「具体的にどのようなグローバル企業を目指しているのか」、そして、「何を指してグローバル化というのか」という根本的なところが不二製油グループ内で共有できていないように私には映っています。

例えば、食品業界で名実ともにグローバル企業といえる企業の中には、いずれの地域でも同じ商品を展開している企業もあります。一方で、不二製油グループの場合は、地域ごとで展開している商品は必ずしも同じではありませんので、当然のことながら、グローバル化の道筋も違ってきます。

では、どのような道筋をたどるべきか。大きな方向感としては、グローバルにマーケットを見ながら、マネジメントやガバナンスはグローバルスタンダードに近づけていき、一方で、オペレーションは地域単位で行っていくということであると思うのですが、従業員一人ひとりがその共通認識のもと日々の業務に臨んでいるのかという疑問です。不二製油グループにとっての「グローバル企業像」を明確にし、共有した上で、次のステージに進むべきではないでしょうか。

三品

実はグローバル化という意味では、不二製油グループは1980年代から本格的に海外進出を進めてきました。しかし、そこでのグローバル化というのは、日本における事業運営に必要な原材料を安価に仕入れる、または、商品を安価に製造するという視点から、中国をはじめとしたアジアに拠



点を設けるといふものであり、新興国のコスト優位を取り込む形のものでした。

しかし、いま不二製油グループが取り組んでいるグローバル化は、それとはまったく方向性の異なるもので、先進国に市場を取りに行くという形のものであります。いわば「新しいグローバル化」ということができるでしょう。

また、従来進めてきたグローバル化においては事業軸主体で、事業ごとに海外に進出していき、拠点を作り、現地の合弁会社などが単一の事業を運営してきました。一方で、「新しいグローバル化」は地域軸主体で進めています。具体的には、エリアごとに地域統括会社を設立し、そこに権限を委譲することで、単一の事業しかなかったところに他の事業を加えて、面でマーケットを攻めるという体制を整備しつつあるところですよ。

したがって、現状は従来進めてきたグローバル化と「新しいグローバル化」が共存しているようなステージであり、それ故に、西さんのご指摘のとおり、不二製油グループ内でグローバル化に対する共通認識ができていないのかもしれない。

上野

「新しいグローバル化」をエリア軸主体で進めるということは大切であると考えますが、まだ全体に日本主導型の意識が強いように感じています。海外の各エリアにおいて、エリア統括会社が主体的にその地域に合わせた事業構築をしていく必要があり、その体制整備が急務だと思います。ここでは、市場環境やエリアニーズをはじめ、消費者動向を的確に収集・把握してそのエリアの需要創造ができる仕組みをどう構築するかが問われていると思います。そのためには、例えば「不二製油グループ憲法」が共有されて健全に事業が展開される基盤ができれば、現地の人材をトップとして事業展開していくようなことも可能になっていきますね。

西

上野さんの話と関連しますが、「新しいグローバル化」を進めていく上で、従来と一番変えなくてはならないのは、「人材」の見方と活かし方だと思います。この点については、私自身の経験も踏まえ、例えばグローバルなミーティングに出席して、海外現地の経営層がどういうところに注目しているのか、そのためにどのような人材が求められているのかをモニターしたり、不二製油グループ全体の経営における人材評価や活かし方について適宜アドバイスできればと思っています。

三品

人材という面では、従来進めてきたグローバル化においては、アジアなどで日本のやり方を現地に伝え定着させるための人材を現地に配置してきましたが、「新しいグローバル化」では、逆に現地から学んで吸収することができる人材が求められます。従来の不二製油グループを超える事業活動が各エリアにありますので、ビジネスパートナーとなるグローバル企業から、市場の捉え方や近未来の読み方、また、それを踏まえ、顧客にどうアプローチが必要であるのか、そういうところを学ぶことのできる人材を見出し、育成することが「新しいグローバル化」では重要になってくるでしょう。

上野

また、不二製油グループは優れた技術開発型企业ですから、その独自のコア技術を活かしてほしいですね。これまではB2B2Cのビジネスモデルで、顧客(B)から得た消費者(C)情報をもとに顧客対応型商品開発に強い会社でした。しかし、今後はコア技術をベースに需要創造型のビジネスモデルを構築していくことも必要ではないでしょうか。市場のニーズやウォンツを引っ張り出して共有するために、消費者(C)の情報を主体的に炙り出す仕組みづくりも求められていますね。

2019年、不二製油は「UPGRADE Plant based kitchen」を出店しました。そこでは、大豆ミートを使用した料理などを食べている消費者(C)の様子を観察しながら、不二製油の従業員が顧客(B)と商談するという、まさに顧客との「共創の場」ができたと感じており、需要創造型の商品開発へと転換する契機になることを期待しています。

三品

ここまでは、課題を中心に議論が進んできましたが、私の感覚では、不二製油グループが遅れているという印象があるわけではありません。食のトレンドは先進国が起点となりますので、「新しいグローバル化」を進め、そこに直接アクセスできる基盤を作れたことは非常に大きな成果です。さらに、ブラマーの取得により、MNC(マルチナショナルカンパニー)など、世界の食を動かすプレーヤーのネットワークの中に入り込むこともできました。

また、これまでなかなか超えることのできなかった営業利益200億円という壁を超えました。利益成長という点では長年にわたり停滞感があったのですが、再び成長軌道に乗せることができたということで、これは「新しいグローバル化」の中で得られた大きな成果であると評価しています。

そしてもう一つ、ESG経営の前進があります。Eの部分では、特に2018年後半に操業を開始したユニフジが重要な役割を担っています。UNITED PLANTATIONSの持続可能なパーム油と、当社グループの分別技術によって付加価値の高いパーム油製品を生産しており、パーム油については日本勢の中で先陣を切っています。また2020年、カカオについても海外の大手同業他社に引けを取らない中長期のコミットメントを発表し、従前から一つステージを上げた取り組みを開始します。

Sについては、情報発信力が高まっています。先ほど上野さんが言及された「UPGRADE Plant based kitchen」

“ 食のトレンドは先進国が起点となりますので、「新しいグローバル化」を進め、そこに直接アクセスできる基盤を作れたことは非常に大きな成果です。 ”



や、USS豆乳加工製品「大豆舞珠(まめまーじゅ)」シリーズの発売など、PBFSに関連したニュースを次々と発信していますし、IRという面でも、統合報告書の作成など、投資家への情報提供がかなり充実してきました。

Gについては、社外取締役が私一人だったのが3名体制となったことで、急速に前に進み始めています。役員報酬制度の改定や取締役会(監督)と経営会議(執行)の切り分けを実施したほか、CEOの選解任基準やサクセッションプランの策定の検討、さらには取締役会のバランス、多様性、規模に関する考え方の整理などについて白熱した議論を行ってきました。2020年度からの新たなボードメンバーの構成についても、私たち社外取締役3名の意見が反映されています。

上野

ESG経営については、大変熱心に取り組んでいる企業ですね。CxOごとにESGテーマを設定し、その達成度を評価しており、その取り組みや意欲が伝わってきます。

ESG経営は、いまやグローバル企業に求められる必要条件ともなっています。したがって、不二製油グループがESG経営を標榜し、社長の清水さん自らが内部だけではなく外部に対してもその重要性を訴えかけていることは、グローバルでの成長を実現するためにも大変意義のあることだと考えています。

西

確かに清水さんのESGに関する発言は先進的で素晴らしいと思います。また、個別の取り組みについても優れたものが多く、私自身も感心しています。しかし、まだ、それらの取り組みが安定的に継続的に行われていくような、いわば、自走型といえるような体制には至っていません。

そのような体制にしていくためには、コミュニケーションが非常に重要です。優れた取り組みを行うことはもちろん大事ですが、それをステークホルダーに発信し、フィードバックを得ることは、それと同じくらい大事なのです。そのようなコミュニケーションを重ねることで、不二製油グループにしかできないESG課題を解決していくという循環が生まれてきます。

このようなコミュニケーションは、従来のB2Bのビジネスではあまり必要ではなかったはずですが。コミュニケーションの相手として、顧客を重視する一方で、その先の消費者、すなわち、社会とのコミュニケーションは顧客を通してしかやってこなかったこともあり、そこに労力をかけ、コストをかけるという意識は強くなかったのではないのでしょうか。しかし、これから先、ESG経営を推進し、持続的成長を実現するためにも、消費者、社会とのコミュニケーションを強化し、そこに対して

インパクトを与えていくということが不可欠になります。

また、昨今のESG経営に対する関心の高まりは、社会における優先順位の変化の表れであるといえるでしょう。このたびの新型コロナウイルスの世界的流行の中で、「ニューノーマル」という言葉が聞かれるようになりましたが、私は「ニュープライオリティ」であると捉えており、この大惨事を経て、世の中の優先順位がさらに大きく変化していくのではないかと見ています。そういった社会の動きを捉えながら、不二製油グループの経営課題における優先順位も見直していく必要が出てくると考えています。

三品

では最後に、社外取締役としての抱負をうかがって、今回の鼎談を締めくくりたいと思います。初めに上野さん、いかがでしょうか。

上野

不二製油グループは、女性活躍にも一所懸命に取り組んでおり、女性の管理職比率も徐々に高くなっています。また、海外については女性管理職の比率が高いのですが、一方で、経営層の女性は国内外ともに少ない状況にあります。今後は女性活躍のためのジョブローテーションを導入するなど、人材育成プログラムの強化に取り組むことで、女性の意欲を引き出し意識を育て、経営層への登用が進んでいくことを期待しています。

一方、次世代の経営人材育成に向けては、ダイバーシティの観点からも幅広い人材があふれる企業を実現してほしいですね。指名・報酬諮問委員会で、サクセッションプランについて議論する中で、海外にいる有能な人材に着目すべきであると感じました。多様な人材の活躍の場を創ることが、不二製油グループの強さを創っていくと思います。

また、私は不二製油グループの皆さんに、もっと外部のさまざまな異分野・異業界・異能の人たちと積極的なつながりを持ち、活動を広げていただきたいと思います。異質の世界や外部とのコミュニケーションやアライアンスを通して、これまでにない創造的なイノベーションが生まれ、事業のあり方や技術の方向性が、将来に向けて大きく変化していくのではないかと期待しています。特に研究開発・技術開発分野の方々にエールを送りたいと考えます。

現在、企業を取り巻く経済社会環境は大きな変革期にあるといえます。私は、多様なステークホルダーの観点をもって、社外取締役として不二製油グループのさらなる持続的な成長と中長期的な企業価値の向上にお役に立てたらと考えています。また、マーケティング、ブランディングや研究開発

でこれまで培ってきた経験をもとに、取締役会の場などで積極的に提言を行い、変化対応力のあるしなやかな人材の確保や育成、変革の場づくりを後押しするような役割を果たしていきたいと考えています。

西

不二製油グループは、独自の技術を有し、国内で確かな顧客基盤を築いていますので、大きな変化を求めず、従来のビジネスモデルの中で粛々と事業を運営していくという道を選ぶこともできたのではないのでしょうか。しかし、その道を選ばず、グローバル展開であったり、PBFSであったり、ESG経営であったりと、従来にはなかったものに挑戦してきました。その中で、社外取締役の任をお受けすることになったわけですから、その道筋を、不二製油グループ内はもちろん、ステークホルダーの皆さんにとっても意義のあるものにするに少しでもお役立ちできるよう、尽力したいと思っています。

ガバナンスというと、コンプライアンスをはじめとした、ある意味受動的な取り組みのイメージがありますが、私は企業価値向上を加速するエンジンになると考えています。しかし、従来の「経営者が統治する」ようなガバナンスを前提としては、大した力にはなりません。ステークホルダーの人たちをいかに巻き込んでいけるのが、ガバナンスの高度化を図る上で重要です。その第一歩として、まずは、従業員の皆さんとの距離を縮め、意識を変えていくために、対話の機会を増やしていきたいと考えています。それにより、私たち社外取締役が、不二製油グループの企業価値を高めていく同じチームのメンバーであると認めていただく。そういうことを積み重ねていくことによって、ガバナンスのエンジンとしての力が高まり、さらには、社会的に存在価値のある、世の中に役に立つガバナンスが形づくられていくと確信しています。

三品

2015年に制定した「不二製油グループ憲法」に「人のために働く」という文言があります。これは不二製油グループのビジネスモデルの根幹を端的に表現したものであると、私は捉えています。顧客が抱える課題に向き合い、日々努力し、工夫を重ね、求める製品コンセプトを実現していくことが、利益の源泉となる。つまり、顧客を成功させることが、不二製油グループの成長につながるという図式で、本来の意味で「人のために働く」という会社であるといえるでしょう。そして、その過程で、常に食の進化に貢献してきたわけです。

いま不二製油グループが「新しいグローバル化」の中で挑戦している欧米を中心とした社会では、「うまくいっているものは、そのまましておく」という考え方が一般的で、定番商品となったものにあまり改良を加えるようなことはしません。そこに勝機があると思っています。不二製油グループがグローバルの舞台でも、「人のために働く」ということを貫き、食の進化に世界でも貢献し、そういう社会の土壌、食に対する考え方すらも変えていけるような存在になることを期待しています。

そのためにも、世界のどこで事業を展開したとしても「不二は不二である」という要素をいかに強くしていけるか、不二製油グループとしての一体感をどうやって創っていくのが一層重要になると考えています。「不二人」としての強いアイデンティティを確立した人たちを、国籍や性別を問わず増やしていかなければなりません。その一環としてESG経営を強めてきているわけですが、ガバナンスの一翼を担う私たち社外取締役が果たすべき役割も大きくなってきていると感じています。その自覚を胸に、西さんがおっしゃっていたように、企業価値を高めていく同じチームのメンバーとして、ともに不二製油グループに貢献していきたいと思っています。

“ステークホルダーの人たちをいかに巻き込んでいけるのが、ガバナンスの高度化を図る上で重要です。”



取締役会のあり方

< 取締役会の任務 >

「不二製油グループコーポレートガバナンス・ガイドライン」において、取締役会は会社法のと定めるところに従い、会社の重要な業務執行を決定するとともに、業務執行取締役および執行役員の職務の執行を監督することを規定しています。

< 取締役会の主な議題について >

取締役会の決議、審議、報告事項は多様なものになりますが、主要項目の概要は以下のとおりです。
(以下の項目は例示です。)

① 会社法等の法令決議事項(株主総会の議案決定など)

議案の決議・審議等のもとより、将来的な構想を踏まえ活発な議論がなされています。

② 長期戦略・サステナビリティ関連事項の審議など

持続的な企業価値向上を実現するために要される長期視点での事業戦略やサステナビリティに関する取り組み事項について、活発な議論を行い、業務執行役員による業務執行を方向づけています。

③ 取締役会の諮問委員会との連携による継続審議項目(役員報酬制度見直しやサクセッションプランなど)

取締役会から指名・報酬諮問委員会へ諮問した項目について、適時、指名・報酬諮問委員会より答申がなされ、取締役会で協議されています。2020年6月18日開催の株主総会において、役員報酬制度の改定が決議され、業務執行取締役を対象として業績連動型株式報酬制度を導入しました。

④ 中期経営計画およびグループ・各事業会社の戦略・政策の進捗状況

中期経営計画の進捗確認はもとより、本報告書でも紹介している各種戦略・政策の実施状況について、成果のみならず課題と今後の対策について、適時、地域統括会社から具体的な報告を受け、取締役会で確認しています。

⑤ 主要な事業会社の経営状況(PMI報告含む)

主要な事業会社の経営状況について報告がなされており、構造改革の進捗状況、課題および今後の対策内容を含め、適時、確認しています。

⑥ 内部統制、リスク管理状況およびコンプライアンス実施状況

内部監査部門等の報告を踏まえた内部統制の実施状況の確認はもとより、リスク管理体制の構築・運用の改善についてモニタリングしています。また、事業会社で発生した安全、品質、コンプライアンス等に関する課題についても、重要性に鑑み、再発防止を含めた改善策の実施状況について確認しています。

< 取締役会の多様性の考え方 >

当社における現在の取締役の人数は9名(うち独立社外取締役3名、女性1名を含む)であり、全取締役に占める社外取締役の比率は3分の1(社外取締役/全取締役)となっています。取締役候補者については、取締役会メンバーの多様性(ジェンダー、国際性、専門性等)の確保が重要であると考えており、社外取締役を委員長とする「指名・報酬諮問委員会」の答申を踏まえ、選任プロセスの客観性、透明性の確保に努めています。

役員報酬制度

2019年度：役員報酬等の額と算定方法

項目	2019年度適用制度	
	取締役	監査役
決定手順	株主総会で決議された総額の範囲内 ・取締役報酬額 年額6億円以内 (うち社外取締役は年額3,000万円以内、 取締役賞与を含む、使用人分給とは含まない)	株主総会で決議された総額の範囲内 ・監査役報酬額 年額1億円以内
報酬額	指名・報酬諮問委員会への諮問・答申を経て 取締役会にて代表取締役社長に再一任 固定報酬(月例報酬 ^{*1}) + 短期的業績連動報酬 (個人および会社業績に連動する賞与 ^{*2}) 注：社外取締役については固定報酬のみ	監査役協議 固定報酬(月例報酬 ^{*3})

*1 外部専門機関の調査データを参考とした役位および職責に応じた年俸

*2 短期業績、経営環境、株価、配当動向等を総合的に勘案して決定

*3 外部専門機関の調査データを活用した、役割と職務にふさわしい水準。独立性に配慮し、職責および常勤・非常勤に応じた固定報酬

役員区分ごとの報酬額の総額、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	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)				対象となる 役員の員数 (名)
		基本報酬	ストックオプション	賞与	退職慰労金および 退職慰労引当金 繰入額	
取締役(社外取締役除く)	295	202	—	92	—	7
監査役(社外監査役除く)	54	54	—	—	—	2
社外役員	51	51	—	—	—	6

注：1 上記には第91回定時株主総会終結の時をもって退任した社外役員1名に対する報酬を含んでいます。

2 上記には2019年度に係る役員賞与を含んでいます。

3 上記取締役の報酬等の総額には、使用人兼務取締役の使用人分給とは含まれていません。

2020年度より適用：新役員報酬制度(業績連動報酬制度の導入)

当社では、コーポレートガバナンスに関する基本方針に基づいて、当社グループの企業価値の持続的な向上とステークホルダーとの価値の共有の促進、また、経営監督や業務執行に係る取締役の職務が適切に発揮されることを目指して、役員報酬制度の見直しを進めてきました。

取締役報酬のあり方については、社外取締役を過半数とする指名・報酬諮問委員会において協議を重ね、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た新役員報酬制度を、取締役会の審議を経て導入しました。

現行制度

項目	基本報酬 (固定報酬)	賞与
取締役(社内)	○	○
取締役(社外)	○	—

基本報酬(業績連動係数が1.0の場合における比率)

固定報酬	業績連動型報酬
基本報酬 72%	賞与 28%

狙い

- ・取締役の報酬と不二製油グループの業績および株式価値との連動性をより明確化
- ・取締役が株価変動による利益・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の向上

新役員報酬制度

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(業績連動係数が1.0の場合における比率)

固定報酬	業績連動型報酬	
基本報酬 62%	金銭報酬 (賞与) 21%	株式報酬 17%

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 =

役別別基準報酬額

・2020年度
基準KPI：2020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	3人
取締役	760万円	2人

×

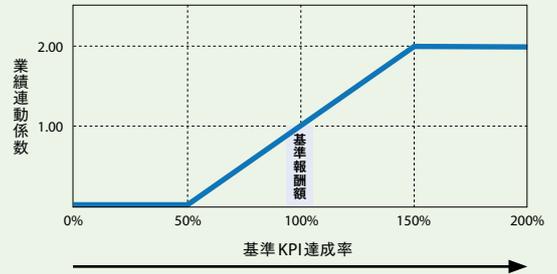
業績連動係数

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

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

KPI	連結営業利益	
額の決定と支給	当該事業年度業績に基づいて報酬額を確定、翌年度に支給	
総支給額	2億円を上限	
各取締役への個別支給限度額	代表取締役	5,000万円
	取締役(上席)	2,500万円
	取締役	2,000万円

業績連動係数の変動イメージ



業績連動型金銭報酬(賞与)係数カーブ

・KPI達成率100%で基準報酬額×1.00を支給
・KPI達成率50%未満で基準報酬額0
・KPI達成率150%以上で基準報酬額×2.00を支給

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 =

役別別基準報酬額

・2020年度
基準KPI：2020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	3人
取締役	690万円	2人

×

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

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

KPI	単年度の連結EPSおよび連結ROE
制度概要	当社が金銭を拠出することにより設定する信託が当社株式を取得し、当社が各取締役に付与するポイントの数に相当する数の当社株式が本信託を通じて各取締役に対して交付される株式報酬制度。1ポイント=1株に設定。
交付時期	原則として取締役の退任時
信託への拠出上限金額	拠出上限額：1事業年度当たり2億円 対象者への支給ポイント上限：1事業年度当たり100,000ポイント

業績連動係数の変動イメージ



業績連動型株式報酬係数カーブ

・KPI達成率100%で基準報酬額×1.00を支給
・KPI達成率25%未満で基準報酬額0
・KPI達成率175%以上で基準報酬額×2.00を支給

役員一覧

(2020年6月18日現在)

取締役



清水 洋史

代表取締役社長
最高経営責任者 (CEO)

1953年7月1日生

1977年 4月 当社入社
2004年 6月 当社取締役
2013年 4月 当社代表取締役社長 (現任)
2015年 10月 当社最高経営責任者 (CEO) (現任)

2004年6月に取締役に選任され、2013年4月より代表取締役社長を務めています。2015年10月の純粋持株会社化においては経営体制の刷新を指揮し、地域統括会社への権限委譲とグループ全体のガバナンス機能強化を図ることにより、当社グループの持続可能な発展による企業価値の向上を実現するための礎を築きました。



酒井 幹夫

取締役 兼 上席執行役員
ブラマー チョコレート
カンパニー会長
フジスペシャルティーズ社長

1959年10月6日生

1983年 4月 当社入社
2015年 6月 当社取締役 (現任)
2019年 4月 当社上席執行役員 (現任)
ブラマー チョコレートカンパニー
会長 (現任)
2020年 4月 フジスペシャルティーズ社長 (現任)

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、2015年6月に取締役に選任され、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、海外事業をけん引しています。



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。



大森 達司

取締役 兼 上席執行役員
不二製油株式会社
代表取締役社長

1960年4月28日生

1983年 4月 当社入社
2017年 4月 不二製油株式会社代表取締役社長 (現任)
2017年 6月 当社取締役 (現任)
2019年 4月 当社上席執行役員 (現任)

営業部門において長く職務を経験した後、中国グループ子会社の総経理、事業部長を経て、2017年4月より当社グループ会社の中核となる不二製油株式会社代表取締役社長としてその事業遂行力とマネジメント力を活かし、国内事業をけん引しています。



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月より当社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月より当社最高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月からは当社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。



三品 和広

取締役*1
独立役員

1959年9月23日生

1989年 9月 ハーバード・ビジネス・スクール 助教授
1997年 4月 北陸先端科学技術大学院大学 知識科学研究科助教授
2004年 10月 神戸大学大学院経営学研究科 教授（現任）
2012年 6月 株式会社ニチレイ社外取締役
2013年 6月 当社社外取締役（現任）
2016年 6月 日本ペイントホールディングス 株式会社社外取締役

経営戦略、経営者論等の企業経済学の研究活動の第一線で長年活躍している学識経験者です。三品氏は、直接企業経営に関与された経験はありませんが、複数の会社の社外取締役を務めており、その専門性の高い学識と豊富な経験を有しています。



上野 祐子 (三坂 祐子)

取締役*1
独立役員

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られています。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られ、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

1951年1月6日生

1975年 4月 カゴメ株式会社入社
2009年 6月 カゴメ株式会社代表取締役社長
2014年 6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 6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）*2

食品に関する事業をグローバルに展開する企業に長年従事され、企業経営者として豊富な経験を有しているほか、マーケティングの造詣が深く、当社の事業領域である食品分野について高い見識を有しています。また西氏は、上場会社において社外取締役を現在も務められており、長年のマネジメントの経験を活かして、当社の業務執行に対する監督の強化および当社取締役会の実効性の一層の向上が可能となると考えています。

監査役



遊谷 信

常勤監査役

1959年10月25日生



角谷 武彦

常勤監査役

1958年7月16日生



魚住 隆太

監査役*3
独立役員

1948年2月24日生



池田 裕彦

監査役*3
独立役員

1960年6月21日生

執行役員

木田 晴康 上席執行役員 最高技術責任者（CTO）

丸橋 康浩 上席執行役員 最高経営戦略責任者（CSO）
兼 不二製油株式会社 取締役

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

科野 裕史 執行役員 油脂・チョコレート事業部門長

信達 等 執行役員 フジオイル アジア 社長

六川 尚宏 執行役員 フジヨーロッパ アフリカ 社長

鈴木 清仁 執行役員 PBFS事業部門長

中村 彰宏 執行役員 未来創造研究所長

*1 取締役 三品和広氏、上野祐子氏および西秀訓氏は、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。

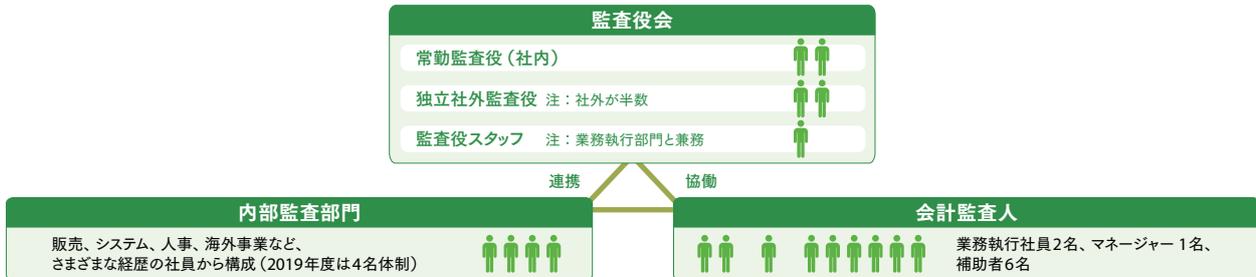
*2 2020年6月25日就任

*3 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。

三様監査による監査の実効性向上への取り組み

1. 監査役と内部監査部門および会計監査人との連携および協働(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。



2. 監査役による監査活動の概要

監査役会は、(1)取締役の職務執行、(2)業務執行、(3)内部統制、(4)会計監査の4つ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。各領域に対する監査活動の概要は下表のとおりです。これらの監査活動を通じて得られた認識事項について、取締役や執行部門に助言や提言を行いました。

監査領域	監査活動の概要
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会の開催 その他取締役へのヒアリング 担当取締役と監査役による意見交換(ガバナンス体制等)
業務執行	<ul style="list-style-type: none"> 本社・事業所・子会社等(海外・国内)への監査 経営会議へオブザーバーとして出席 業務執行責任者(部門長クラス)へのヒアリング
内部統制	<ul style="list-style-type: none"> 内部監査部門からの内部監査計画説明、監査結果報告 内部監査部門との連絡会の開催
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、監査結果報告(定期) 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 会計監査人评价の実施

3. 2019年度 監査役監査の重点実施項目とその活動実績

重点監査項目	主な活動実績
1 意思決定プロセスの妥当性	グループ会社および部門への監査 グループ会社各社の経営幹部や部門責任者に対するヒアリング等を通じた一連の実態監査を実施 1 ・【日本】11拠点(不二製油株式会社事業所7カ所および国内グループ会社4社)および職能を中心とした6部門(事業統括、安全環境、物流、原料、人事総務、ICT) ・【海外】3カ国5拠点(シンガポール、インドネシア、中国) 監査結果のフォローアップ 2 被監査部門への助言や提言に加え、グループ経営全体に影響を及ぼすような個別の発見事項については、代表取締役社長との定例会を通じ課題提起や提言を実施したほか、年間の監査活動を通して得た重要な気づき事項および改善が望まれる事項を集約し、経営トップに対する意見として提示 会計監査人とのコミュニケーションおよび会計監査人監査の相当性判断 3 会計監査人と、四半期レビューや期末レビュー等の定例会合のほか、監査上の重要トピックについて意見交換を実施(年間16回のミーティング実施) また、当社で定めた会計監査人评价基準に基づき、会計監査人監査の相当性判断、再任の妥当性判断を実施
2 グループ会社会計監査人の監査状況の確認	
3 コンプライアンス推進状況の確認	
4 リスク管理体制の運用状況	
5 その他特別案件 (主要グループ会社の経営管理状況の確認、監査上の重要な検討事項(KAM)導入に向けての会計監査人とのコミュニケーション等)	
6 統合報告書、サステナビリティレポート、コーポレートガバナンス報告書等のESGに係る各種開示資料に記載した内容の整合性の確認	

4. 2020年度の監査上の重点課題

2020年度は、「主要海外グループ会社の内部統制の構築状況」「監査上の重要な検討事項(KAM)に係る会計監査人とのコミュニケーション」「新型コロナウイルス沈静化後のグループ各社における経営管理状況」等を重点課題とし、さらなる監査の実効性向上を目指していきたいと考えています。

「統合報告書2020」の発行にあたって



CFO
(統合報告書 開示責任者)

松本 智樹

不二製油グループの統合報告書は、2020年で3回目の発行となりました。

2018年度版では、Plant-Based Food Solutionsのコンセプトを事業と結びつけながら、不二製油グループの全体像を説明しました。2019年度版ではブラマー取得を契機としたグローバルインテグレーションに焦点を当てました。そして2020年度版は、成長のための変革をテーマとし、長期的な戦略とそのための方針や財務戦略やグローバルガバナンスの考え方を記載しています。

また2020年度の統合報告書は、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しました。

「統合報告書2020」は、管掌役員がそれぞれの担当領域において投入資本とアウトカムを考慮して、短期あるいは中長期での価値創造ストーリーを示すことに主眼を置いて作成されています。本報告書は取締役会の承認を得ており、経営者の視点に基づき、透明性と誠実性に留意し作成されていることをここに表明します。

当社は急速にグローバル化を進めており、地政学的な変化や自然災害・疫病などの外部要因への対応も求められる中で、経営のあり方は大きく変わってきています。

そのような変化の途上にあるからこそ、当社の現状認識を示し、中長期の成長ストーリーをグローバルに発信する統合報告書は大変重要なものであると考えています。さらに、本報告書を材料にステークホルダーの皆様との対話を重ね、経営の改善と企業価値の向上を図りたいと考えています。引き続き、積極的かつ率直な対話をさせていただきたく、ご支援の程お願い申し上げます。



CFO松本とIRチームメンバー

社会からの評価

ESG関連

- MSCI
「MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ」
「MSCI日本株女性活躍指数(WIN)」
「MSCI日本株女性活躍指数(セレクト)」
- S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数

2020 CONSTITUENT MSCI ジャパン
ESGセレクト・リーダーズ指数

2020 CONSTITUENT MSCI 日本株
女性活躍指数 (WIN)



- CDP森林質問書「A」評価
- CDP気候変動質問書「A- (マイナス)」評価
- CDP水質問書「A- (マイナス)」評価



- 経済産業省
「健康経営優良法人
ホワイト500」認定
- 厚生労働省
「プラチナくるみん」認定



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

IR関連

- GPIFの国内株式運用機関が選ぶ「改善度の高い統合報告書」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2019」優秀賞受賞
- 米国大手金融情報誌 Institutional Investor「The All-Japan Executive Team 2020」(Beverages, Food & Tobaccoセクター)
 - Most Honored Companies: 第1位
 - Best CEO: 第1位
 - Best CFO: 第1位
 - Best IR Team: 第1位
 - IR Professional: 第1位・第2位
 - Best ESG: 第1位

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
- TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)
- Science Based Targets イニシアチブ
- The Consumer Goods Forum
- RSPO(Roundtable on Sustainable Palm Oil)
- JaSPON(Japan Sustainable Palm Oil Network)
- Global Shea Alliance
- World Cocoa Foundation
- 開発途上国におけるサステイナブル・カカオ・プラットフォーム
- RTRS(Round Table on Responsible Soy)



会社概要 / 株式情報

(2020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

代表者

代表取締役社長(CEO) 清水 洋史

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

連結従業員数

5,874名

設立

1950年(昭和25年)10月9日

子会社・関連会社

連結子会社 40社

非連結子会社および関連会社 14社

資本金

13,208百万円

株式の状況

発行可能株式総数: 357,324,000株

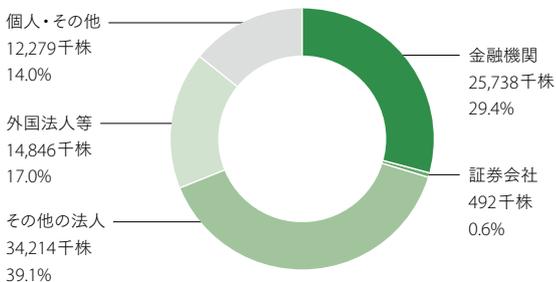
発行済株式の総数: 87,569,383株

株主数: 23,764名

大株主(上位10名)

株主名	持株数(千株)	持株比率*(%)
伊藤忠フードインベストメント合同会社	28,509	33.17
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	4,476	5.21
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	4,208	4.90
全国共済農業協同組合連合会	2,639	3.07
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	1,632	1.90
不二製油取引先持株会	1,390	1.62
伊藤忠製糖株式会社	1,130	1.31
JP MORGAN CHASE BANK 385174	1,114	1.30
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

所有者別株式分布状況



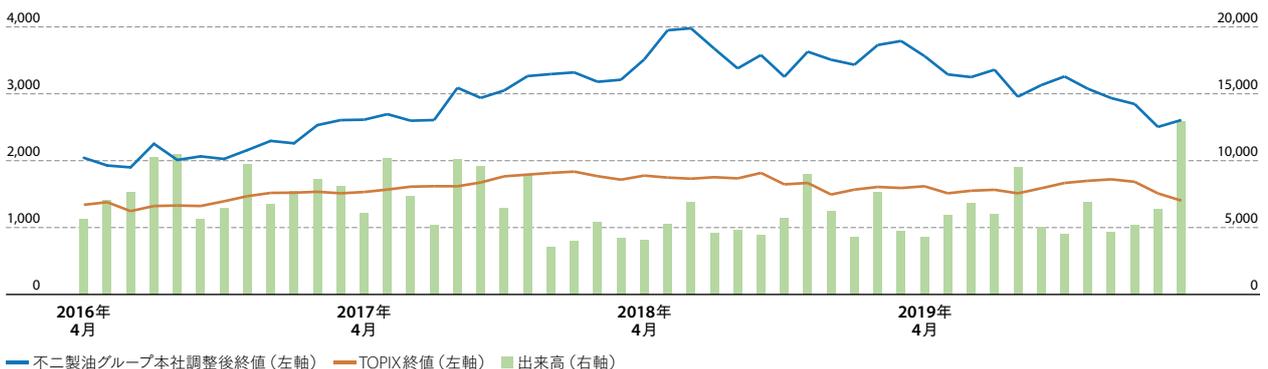
注:

- 自己株式1,611,869株および単元未満株式33,383株は「個人・その他」に含めて記載しています。
- 「その他の法人」欄には、証券保管振替機構名義の株式が2単元含まれています。
- 千株未満は切り捨てて算出しています。

*持株比率は自己株式(1,611千株)を控除して計算しています。

株価の推移

(円/ポイント)



情報開示ツールのご紹介



「Fact Book 2020」

https://www.fujioilholdings.com/ir/library/fact_book/

アナリスト・投資家をはじめとしたステークホルダーの皆様が不二製油グループの業績状況を把握・分析される際に「統合報告書2020」と併せてご活用いただけるよう、別冊版として「Fact Book 2020」を作成しています。



「Fact Book 2020」の構成

「Fact Book 2020」では、以下の項目についてデータとグラフで示しています。

連結財務諸表

- ・連結貸借対照表
- ・連結損益計算書
- ・連結包括利益計算書
- ・連結キャッシュ・フロー計算書

財務分析

- ・各種指標
- ・2019年度 実績
- ・2020年度 業績予想

事業別データ

- ・植物性油脂事業
- ・業務用チョコレート事業
- ・乳化・発酵素材事業
- ・大豆加工素材事業

地域別データ

- ・所在地別および事業別売上高・営業利益

連結財務諸表注記(抜粋)

主な非財務データ

- ・環境
- ・社会
- ・ガバナンス



「サステナビリティレポート2020」

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

サステナビリティレポートは、不二製油グループが社会の持続可能性に与える影響に対する考え方や取り組みについて、広範なステークホルダーの皆様に対して網羅的に、透明性をもって報告することを目的としています。「サステナビリティレポート2020」は、不二製油グループとして初めて「GRIスタンダード」の中核(Core)に準拠して作成しています。また、「ESGデータブック」および「GRIスタンダード対照表」を初めて公表しています。



「サステナビリティレポート2020」の構成

「サステナビリティレポート2020」は、4つのパートで構成されています。

ESG経営

C“ESG”Oメッセージ、ESG経営の考え方や推進体制、ESG経営の重点テーマ(マテリアリティ)およびESG経営の基盤であるステークホルダーエンゲージメントについてのご紹介

2019年度ESG活動報告

E(環境)、S(社会)、G(ガバナンス)それぞれに関連するテーマごとに、考え方や推進体制、2019年度の取り組みについてのご紹介、また、新型コロナウイルス(COVID-19)に関する対応についてのご報告

関連資料

ESGデータブック、GRIスタンダード対照表、「サステナビリティレポート2020(PDF版)」のダウンロード用ページを掲載

編集方針

レポートの編集方針(例:報告対象期間、報告対象範囲)をご紹介



お問い合わせ先

不二製油グループ本社株式会社

財務・経理グループ IRチーム

〒108-6323 東京都港区三田3丁目5番地27号 住友不動産三田ツインビル西館

TEL : 03-5418-1044

FAX : 03-5418-1045

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

