不二製油

# Integrated Report

不二製油グループ 統合報告書

# 2018

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、食の歓びと健康に貢献します。

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

**不二製油グループ憲法**

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

# 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
取締役社長
最高経営責任者（CEO）

清水洋史

## “Plant-Based Food Solutions”
## 世界の課題に対して、おいしさと健康による食のソリューションで未来を切り拓いていきます。

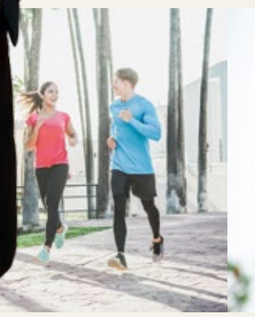
### 私たちの存在意義

企業の価値は何かという問いに、私は「人びとが抱える課題を解決し、社会に貢献すること」と答えています。企業は社会的な存在ですから、社会貢献が当たり前であるともいえます。存続し、社会貢献を果たすためにも利益を上げ続けることが必要ですが、この利益とは社会に対して意義のある貢献の対価であり、企業価値は社会貢献の総和――つまり、社会貢献を続けて利益を生み出さなければ、企業は生き残っていくことすら難しいと考えられます。

私たち不二製油グループの存在意義は、人と地球の健康という課題に対して植物性食品素材によるソリューションで取り組み、社会の一員としてサステナブル社会に貢献することです。

当社は1950年の創立当時から、将来的な食資源不足と健康問題を意識し、良質なタンパク質に注目した事業を展開すべきというビジョンを持っていました。その後、他社の多くが大豆たん白活用の事業継続を断念していく中、当社は大豆たん白が「食」の課題の重要な解決策になると強く確信し、研究開発を続け、世界に先駆けた技術で数多くの大豆由来の製品を生み出してきました。

当時はまだ、企業の社会的責任である“CSR”という言葉は一般的ではありませんでしたが、大豆事業に情熱を燃やした先達はサステナブル社会への貢献を第一義と捉えていました。そして、その想いは、創業から続く「挑戦と革新」の精神とともに受け継がれ、私たちのDNAに深く刻み込まれています。現在は「Conscientious Management」をキーワードにESG経営に取り組んでいますが、当社にはESGの先頭を走る資格があると自負しており、さらにその自覚を社内に促しながら、ESG経営を浸透させていきます。



## 価値とソリューション　～Plant-Based Food Solutions～

私たち不二製油グループは、植物性食品素材で世界の社会課題を解決する「Plant-Based Food Solutions」を目指しています。従来は、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。しかし今や、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。そのため私たちは、パームやカカオ、大豆などの植物を主原料とした植物性食品素材の事業によって、社会課題へのソリューションを追求しています。

では、社会課題の解決とは何か。突き詰めて言えば、「世界中の人が健康に暮らす」状態になることであると捉えています。ここでは、「健康」について次の2つの観点から考えます。

**❶人と地球の健康**

1つ目は「人と地球の健康」です。現在、食の未来を左右する重要なファクターとして「人口増加と急速な都市化の進行」および「気候変動と資源不足」などが挙げられます。今後、地球の人口は2050年に98億人（出典）と急速に増加し、水資源と動物性食資源の深刻な不足が予測されています。加えて、乱開発などにより水や空気が汚染され、地球が不健康な状況になる中、人間だけが健康でいられるということはありません。人と地球の健康は一体だということをあらためて認識し、この急務である課題解決に、私たちは当社ならではの手法で取り組んでいます。例えば、動物性タンパク質である牛肉を1kg生産するには、大豆などの穀物が8～10kgほど必要で、同時に水やエネルギー資源も多く消費されるといわれています。それに対して大豆は、栄養価が精肉とほぼ同じであることに加え、収穫量をそのまま食料として利用できるため、精肉よりも環境負荷が少なく、効率的にタンパク質を生み出すことが可能です。不二製油グループでは、こうした植物性食品素材の活用を通して、地球の食資源の課題解決に貢献していきます。

出典：国連（UN）の世界人口推計（2017年6月21日発表）

**❷おいしさと健康**

2つ目は「おいしさと健康」です。私たちは「おいしさ」と「健康」は同義であると考えています。なぜなら、いくら健康的な食べ物であっても、人はおいしくなければ食べ続けようとはせず、さらには、人は健康でなければ食べ物をおいしいと感じることもできないからです。

つまり、おいしいことと、健康であることは表裏一体ですが、そのおいしさの概念は時代とともに変わります。例えば、近年ヒットしているソイラテはもともとカフェの裏メニューだったものの、正規メニューとして受け入れられたのは、単に大豆のヘルシーさやアレルギー対策だけではなく、おいしさで選ぶ人が増えたことが理由にあります。特に1980～2000年代初頭に生まれたミレニアル世代は健康や環境に対する意識が高く、週1～2回を菜食にするフレキシタリアン*1も欧米で急増し、ますます植物性食の傾向は強まるばかりです。

**今やモノ自体の価値だけでなく、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。**

私たちは、時代の変化を捉えながら、ソリューションとして「おいしさと健康」を提供することで、価値の創出と課題解決を図っていきます。

これを、私は「ものづくり」+「ことづくり」=「価値づくり」と表現しています。

地球の人口増加が問題になる一方、日本の人口は現在の1億2,000万人から2050年には9,000万人程度になると予測されています。高齢化による食の消費量の減少、飽食で多くの選択肢がある中、おいしい商品をつくる「ものづくり」のみで勝負できた時代は終わりを迎えています。すでに、消費者が自己実現を重視する「マーケティング4.0*2」時代が到来しました。食品の中間素材を提供する私たちも、消費者に一層寄り添うことが不可欠となり、お客様が食べて幸せを感じる“物語”をいかに想像力豊かに描けるかが極めて大切で、商品が消費者にとってどのような“物語”があるかを伝えること、つまり、B to B for C（Business to Business for Customer）が重要になっていきます。こうした環境下で、不二製油グループは、技術による差別化の“ものづくり”と、消費者ニーズを見つめたマーケティングから導く“ことづくり”の相乗効果によって、“物語”のある「価値づくり」を行う、ソリューション型技術経営の実践を目指します。

私たちは、植物原料が持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たいと考えています。世界的な人口増加、対する日本の人口減少、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、植物性素材を用いた食の力で解決していきます。時代の先を読み、それぞれに「価値づくり」という答えをつくり出す、それが私たちの決意です。

*1 フレキシブル（flexible）とベジタリアン（vegetarian）を組み合わせた造語。肉や魚も食べるが、できるだけ野菜を中心とする食生活を送る人々のことを指す。

*2 米国の経営学者フィリップ・コトラーによる消費者の自己実現に対するマーケティングの提唱。

## 今後の経営テーマと方針

AI（人工知能）やIoTに代表されるIndustry 4.0（第4次産業革命）が現実化し、社会も産業界も体験したことがないパラダイム転換を迎えています。それは、非連続なDisruption（断絶）の時代の到来であり、従来の常識が通用しなくなることを意味しています。断絶の時代の大きな変化に対応しながら、私たちが着実に成長を遂げていくためには、これまでとは異なる思い切った改革が必要不可欠です。

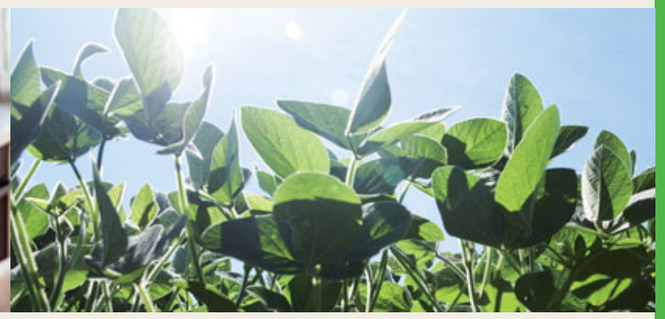
**断絶の時代の大きな変化に対応しながら、私たちが着実に成長を遂げていくためには、これまでとは異なる思い切った改革が必要不可欠です。**

中期経営計画「Towards a Further Leap 2020」は、このような環境の中で持続的な成長を果たすための飛躍に向けた重要な土台づくりの期間です。その初年度である2017年度は、新しいことを始めた、まさに起承転結の「起」の年でした。2018年度は「承」として、「転」「結」に結びつけるための方法を案出する重要な年だと認識しています。

今後、「結」へ向けて結果を見出していくために、私たちが提供しているのはソリューションであるという意識を全社員が持ち、“ことづくり”による共創活動に注力できるよう、さらなる意識改革を推し進めていく計画です。オープンイノベーションにおいても当社の固有技術にとらわれず、柔軟にパートナーとの共創を図り、ソリューションを追求していきます。

経営者として重要な仕事は、“CSR”と“人づくり”だと考えています。“人づくり”においては、ダイバーシティと働き方改革がポイントとなります。味覚や好みは地域によって大きく異なるため、その地域の特性を知り尽くした開発を可能にする人材起用が必要であり、しなやかで柔軟な発想には性別や国籍にかかわらず、多様な人材の活躍が不可欠です。また、仕事を単に時間の積み重ねとして捉えるのではなく、価値ある仕事ができているかなど、労働に対する評価についての本質的な議論もさらに進めていきます。

中期経営計画では、2020年の「あるべき姿」と2030年の「ありたい姿」に向かって計画を策定しました。しかし今、私が見据えているのは2050年とそこへ至るメガトレンドの潮流です。2050年とは随分長期だと思われがちですが、2018年に新卒で入社した者はまだ54才であり、それほど未来の話ではありません。2050年、会社は存続し、グローバルで社会の課題を解決するリーディングカンパニーに成長しているのか。起こりうるパラダイムシフトに対応し、社会の課題を食のソリューションで解決する「Plant-Based Food Solutions」を実現しているのか。企業経営のサステナビリティを最大化することは、経営者の重要な責務だと考えます。これからも、不二製油グループにぜひご期待ください。





## CONTENTS


ミッション（私たちの使命・私たちの存在理由）＿＿＿ 表紙裏
CEOメッセージ＿＿＿ 2
目次／編集方針＿＿＿ 7
これまでの価値づくりの歩み＿＿＿ 8
データで見る不二製油グループ＿＿＿ 10
**社会課題解決による持続可能な社会の実現と不二製油グループの持続的な成長**＿＿＿ 13
**食の創造によるソリューション**＿＿＿ 20
研究開発戦略 CTOメッセージ＿＿＿ 22
不二製油グループのソリューション型ビジネス＿＿＿ 24
経営戦略 CSOメッセージ＿＿＿ 27
中期経営計画＿＿＿ 30
セグメント戦略
油脂事業＿＿＿ 32
製菓・製パン素材事業
❶乳化・発酵事業＿＿＿ 34
❷チョコレート事業＿＿＿ 36
大豆事業＿＿＿ 38
エリア戦略＿＿＿ 40
日本＿＿＿ 41
東南アジア／中国＿＿＿ 42
アメリカ／ブラジル／欧州＿＿＿ 43
2017年度の事業概況＿＿＿ 44
財務戦略 CFOメッセージ＿＿＿ 45
**コーポレートガバナンス**＿＿＿ 50
社外取締役メッセージ＿＿＿ 55
役員一覧＿＿＿ 56
**財務分析**＿＿＿ 58
連結財務諸表
連結貸借対照表＿＿＿ 60
連結損益計算書＿＿＿ 61
連結キャッシュ・フロー計算書＿＿＿ 62
**会社概要**＿＿＿ 63


**不二製油グループ本社 ウェブサイト**

https://www.fujioilholdings.com/

**サステナビリティ レポート2018**

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

**主なコンテンツ**

- CSRマネジメント
- 食の創造による ソリューション
- 食の安全・安心・品質
- 環境
- 健康経営
- 人づくり
- サステナブル調達
- リスクマネジメント

## 編集方針

本レポートは、不二製油グループの中長期的な企業価値をお伝えするため、統合報告（Integrated Reporting）を実施し、ステークホルダーの皆様にご理解をいただくとともに、忌憚のないご意見を賜り、さらなる進展を図ることを目的としています。なお、当社ウェブサイトの「サステナビリティ」セクションでは、事業を通じて社会に貢献するための重点テーマに対する取り組みについて、網羅性を重視し、広範なステークホルダーの皆様への説明責任を果たすように構成しています。

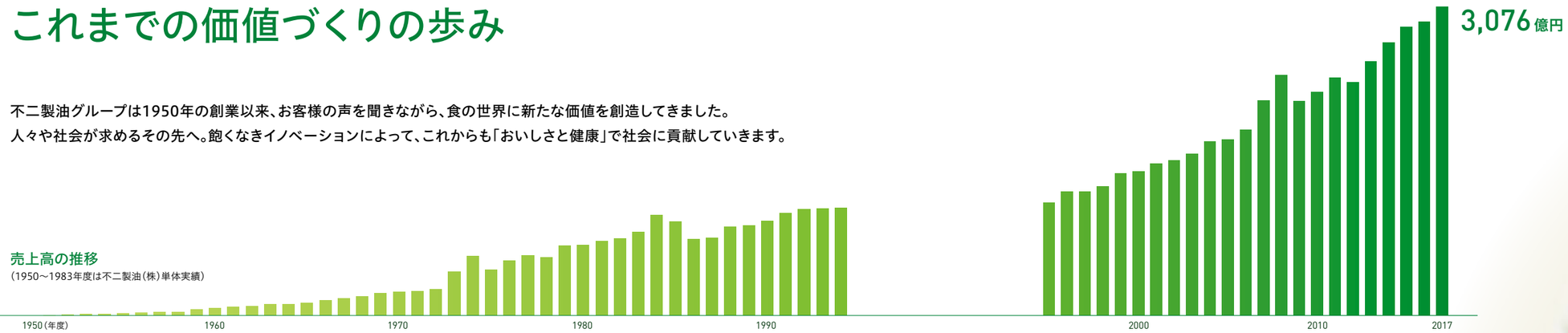
- 対象範囲
  不二製油グループの活動を掲載しています。
- 会社名の表記について
  本報告書における会社名の表記は以下のとおりです。
  不二製油グループ本社、当社：不二製油グループ本社株式会社（持株会社）
  不二製油（株）：不二製油株式会社（日本の統括会社）
  不二製油グループ、当社グループ：不二製油グループ本社を含む国内外のグループ会社の総称
- 対象期間
  不二製油グループ本社および日本のグループ会社は2017年度（2017年4月1日～2018年3月31日）、海外グループ会社は2017年度（2017年1月1日～2017年12月31日）の実績です。活動や取り組み内容は、一部に過去および直近のものも含みます。

**見通しに関する注意事項**

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

# これまでの価値づくりの歩み

不二製油グループは1950年の創業以来、お客様の声を聞きながら、食の世界に新たな価値を創造してきました。
人々や社会が求めるその先へ。飽くなきイノベーションによって、これからも「おいしさと健康」で社会に貢献していきます。




## 創業

- 独自性の追求
- 挑戦と革新

**1950**
**不二製油 設立**
戦後復興の只中、蚕用製油の経験を活かし食用製油会社を創業。大豆や菜種などの油脂原料の割り当てを受けることが困難だった当社は、南方系の固形脂に着目。「人マネをしては道はない」という創業の精神から日本初となる圧搾抽出方法によるヤシ油の搾油に成功し、原料と技術で独自性を持つ基盤を築きました。

**1955**
**日本初のハードバター製造を開始**
日本初となる油脂溶剤分別プラントを完成し、パームカーネル(核)油からのハードバター(ココア脂類似油)の製造が実現しました。単なるココアバターの代用脂ではない新しいチョコレート原料として、日本のチョコレートの可能性を大きく広げることに貢献しました。

## 独自技術の黎明期

- 日本の高度経済成長時代
- 食生活の変化を支える

**1961**
**脱脂大豆たん白利用の開始**
創業当時から脱脂大豆の研究開発に取り組んできた当社グループは、味噌の醸造や豆腐・油揚げなどの原料となる脱脂大豆たん白製品「不二宝豆」を発売。最終製品の機能性や品質の向上に貢献しました。

**1963**
**日本初の洋生チョコレートの開発に成功**
独自のココア豆搾油により生まれた洋菓子や冷菓用のコーティングチョコレートの製造を開始。チョコレート事業の展開を始めました。

**1968**
**世界初の高脂肪クリームの無菌充填生産**
生活の洋風化に伴う生クリーム需要の増加に合わせ植物油脂クリームを開発。無菌充填によって賞味期限も格段に長くなり、全国にホイップクリームを使用した洋生菓子が普及する契機となりました。

**1980**
**酵素エステル交換技術を確立**
油脂酵母の研究から、油脂の配列を分子レベルで組み換える酵素エステル交換技術を確立。1980年代半ば、酵素エステル交換技術を用いたチョコレート用油脂(CBE)の商業生産に世界で初めて成功しました。

**日本初の植物性チーズ様素材の販売開始**
長年取り組んできた植物性チーズ様素材の開発に日本で初めて成功し、「クヴァール」という商品名で発売。洋菓子やパンはもちろん、デザートや冷菓にも適した素材として全国に普及しました。

**1993**
**水溶性大豆多糖類生産技術を開発**
オカラに含まれる水溶性繊維に注目し、独自の高温加圧抽出法による水溶性大豆多糖類の生産技術を開発。機能性食品素材としてさまざまな用途で利用されています。

## 海外拠点の整備

- 世界各地域に進出

**1981**
**フジオイル(シンガポール)を設立**
チョコレート用油脂を中心とした油脂製品の輸出拠点を設立しました。

**1987**
**米国にフジ ペジタブル オイルを設立**
油脂の生産工場も有し、技術力と提案力を活かして多国籍大手食品企業から高評価を獲得しました。

**1992**
**ベルギーにヴァーモ・フジ スペシャリティーズを設立(現 フジオイル ヨーロッパ)**
老舗油脂食品メーカーのヴァンデモーテル社との合弁会社を設立。欧州、東欧、ロシアまで販売を拡大しました。

**1994**
**中国吉林省に吉林不二蛋白有限公司を設立**
中国市場の将来性と成長力を見据え、分離大豆たん白の生産・販売を本格化しました。

## グローバルなソリューション型ビジネスの展開へ

- 日本向けビジネスから地産地消へ
- プロダクトアウト型経営からソリューション型経営へ

**2012**
**世界初の大豆分離分画技術USS製法を開発**
生乳の分離法に近い方法で、大豆を豆乳クリームと低脂肪豆乳に分離するUSS*1製法を開発し、特許を取得。大豆由来のクリームチーズ様素材やホイップクリームなどの加工品へ展開し、大豆の可能性が広がっています。
*1 USS:Ultra Soy Separationの略

**2015**
**アジアR&Dセンター開設**
シンガポールに海外初の研究開発センターを開設。地域に密着し消費者に寄り添ったソリューションを追求する体制を強化しました。

**ブラジル ハラルドがグループ参入**
ブラジル最大手の業務用チョコレートメーカー、ハラルドの株式を取得。同社のブランド力と販売網を活かし、中南米戦略を展開していきます。

**グループ本社制へ移行**
持株会社化によるグループ本社制へ移行し、経営と執行を分離。グループ憲法を制定し、グローバル経営へ大きく舵を切りました。

**2016**
**安定化DHA・EPAを開発**
独自の分散技術で、魚臭の発生を抑制する安定化DHA・EPAを開発・製品化に成功。高齢者の健康寿命の課題解決に向け取り組みます。

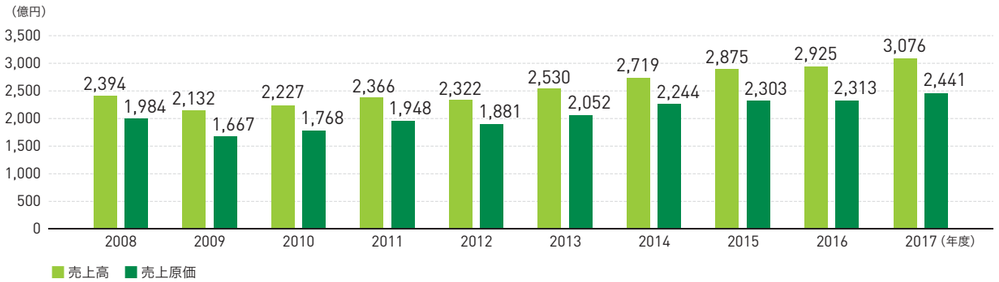
**不二サイエンスイノベーションセンターを開設**
グループの研究・技術開発のヘッドクォーターとして、グローバルに市場ニーズを捉え、「おいしさと健康で社会に貢献する、食の未来創造カンパニー」を目指します。

**2017～**
**中期経営計画「Towards a Further Leap 2020」を発表**
持続的な成長を果たすための飛躍に向けた基盤づくりを進めています。

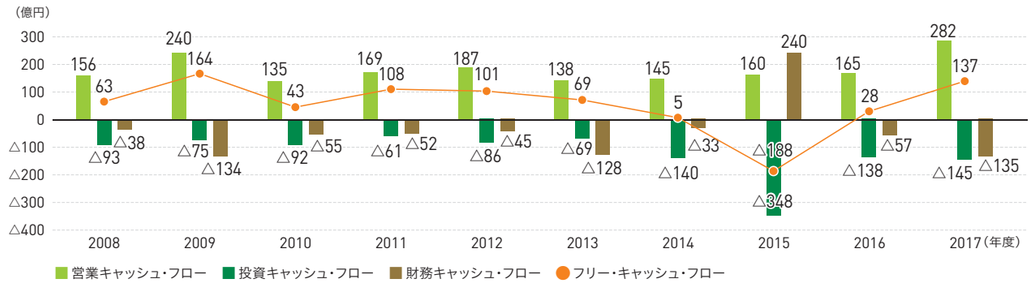
*2 無脂乳固形分を使用しながら乳脂を植物油脂に置き換えて発酵させたフィルドチーズ。
*3 DTR製法により、少ない調味料でも塩味や酸味、辛味が強く感じられる呈味増強油脂。

# データで見る不二製油グループ

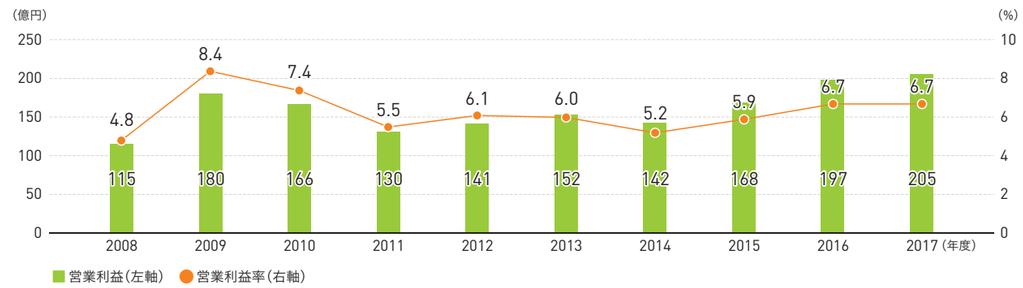
### 売上高／売上原価



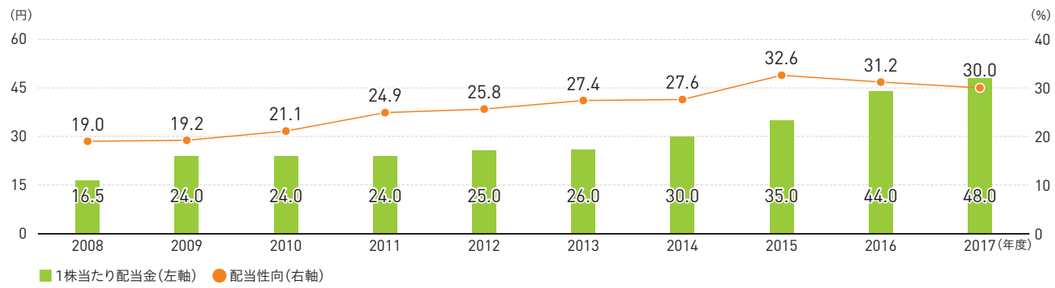

### キャッシュ・フロー



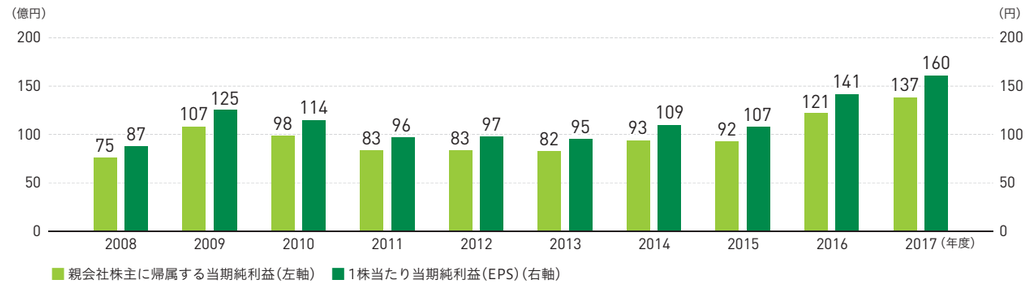

### 営業利益／営業利益率



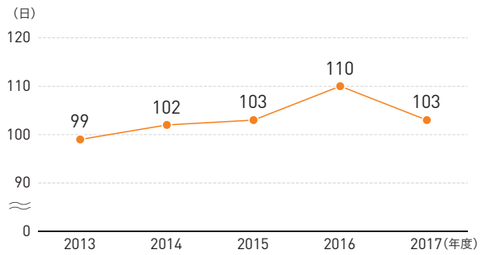

### 1株当たり配当金／配当性向



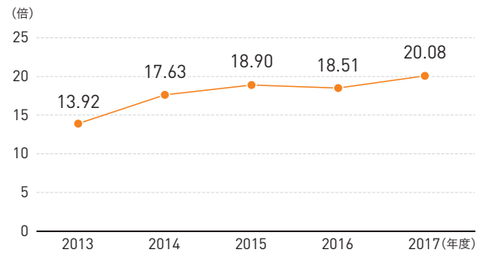

### 親会社株主に帰属する当期純利益／1株当たり当期純利益(EPS)



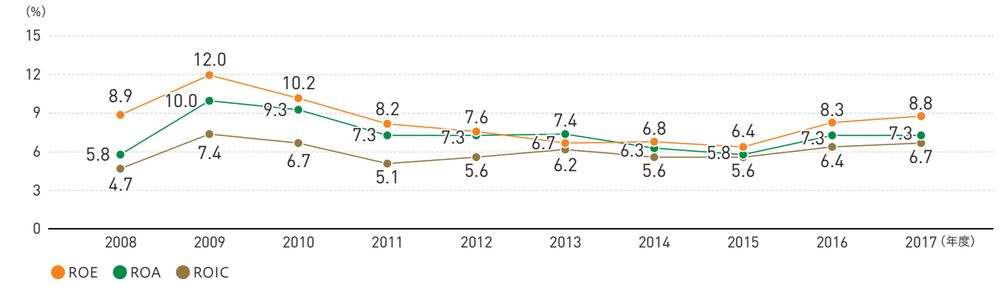

### キャッシュ・コンバージョン・サイクル(CCC)



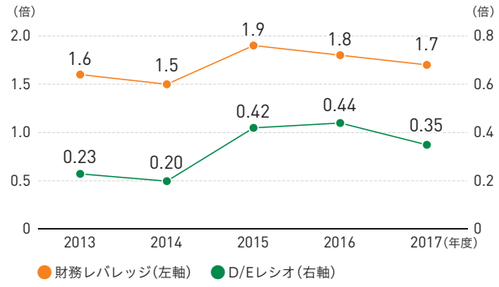

### 株価収益率(PER)



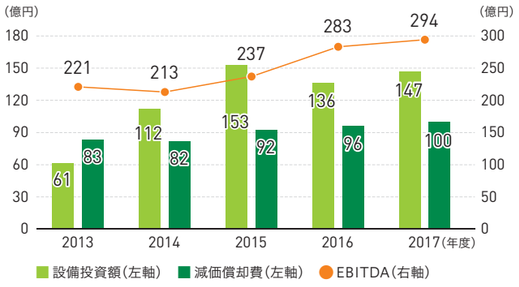

### ROE／ROA／ROIC



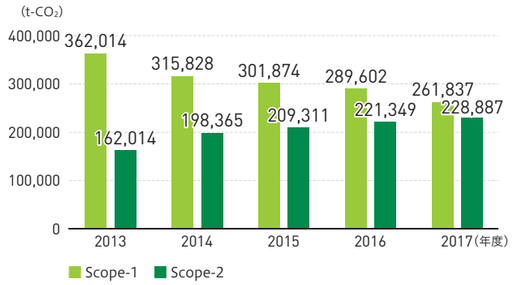

### 財務レバレッジ／D/Eレシオ



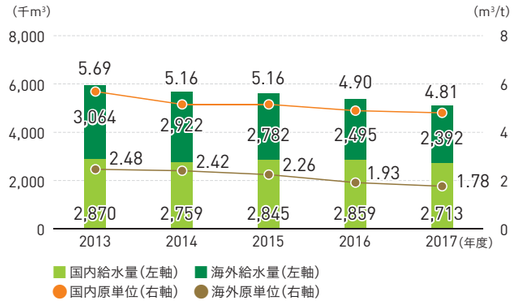

### 設備投資額／減価償却費／EBITDA



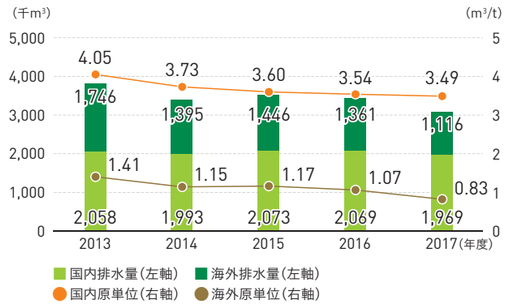
### Scope-1、2エネルギー使用量（$CO_2$排出量）



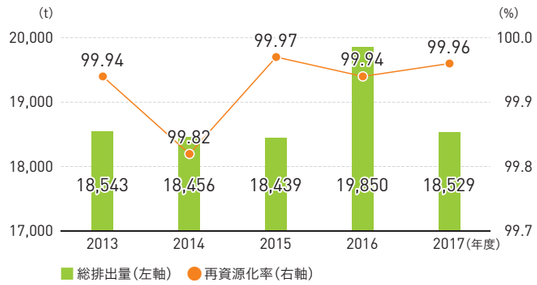

### 年間給水量と原単位の推移



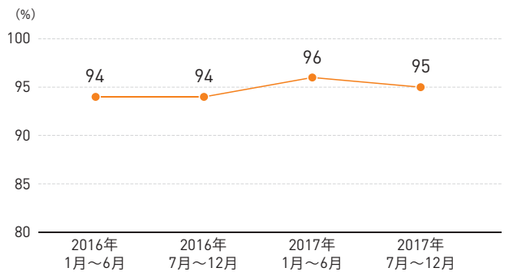

### 年間排水量と原単位の推移



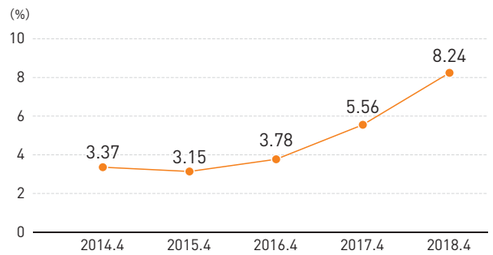

### 国内グループ会社廃棄物総排出量と再資源化率




### 搾油工場までのパーム油トレーサビリティスコア

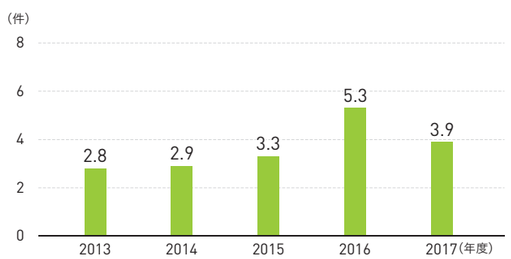



### 女性管理職比率（日本）

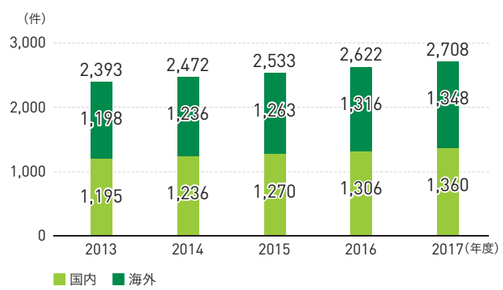



※2017年度以前の数値は不二製油グループ本社＋不二製油(株)、2018年度以降の数値は不二製油グループ本社＋不二製油(株)－海外出向者で算出しています。

### 従業員千人当たりの休業災害件数（休業災害4日以上）




### 累計特許取得件数



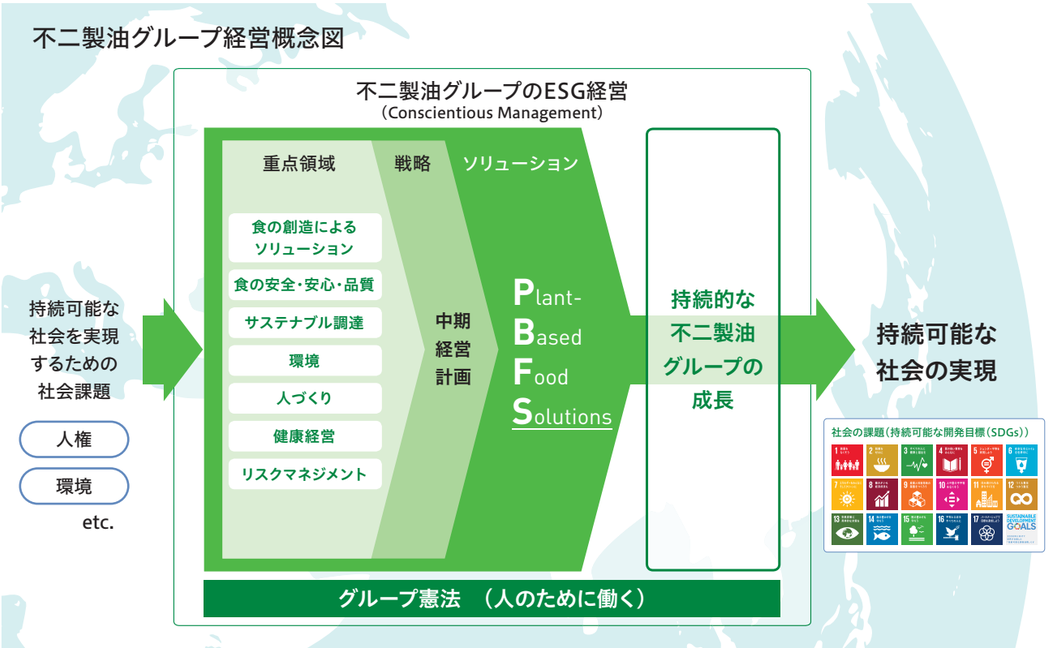



# 社会課題解決による持続可能な社会の実現と不二製油グループの持続的な成長

14　社会課題を解決するリーディングカンパニーへ
15　グローバル経営体制の構築
16　事業を通じて社会に貢献するためのCSR重点テーマ

## 社会課題を解決するリーディングカンパニーへ

私たち不二製油グループは、持続可能な社会を実現するための社会課題に対し、植物性食品素材によるソリューションを追求することで(Plant-Based Food Solutions)、持続的な不二製油グループの成長を果たすと同時に、社会の一員として持続可能な社会の実現に貢献することを目指します。




## Leading plant-based food solutions

私たちは、創業当時からパームや大豆といった植物原料による素材を中心に、社会への貢献を第一義として事業をすすめてきました。

そしてこれからも、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。

### 重点領域と中期経営計画

国連が定める持続可能な開発目標(SDGs)の浸透からも分かるように、持続可能な社会の実現に向け多くの課題を抱える現代において、企業は社会的な存在として社会に貢献していくことが強く求められています。

当社グループは、持続可能な社会の実現のために、事業を通して取り組むべき重点領域(マテリアリティ)を定めています。15のCSR重点テーマを7つの重点領域に分類し、ESG委員会が核となり推進しています(P16〜19をご参照ください)。

中期経営計画では、ありたい姿へ向けた飛躍を実現するための土台づくりの期間である「Towards a Further Leap 2020」において、社会課題へのソリューションを起点とした基本方針に基づきグローバルで事業を推進しています(P27〜43をご参照ください)。

## グループ憲法(人のために働く)

私たちのESG経営の基盤はグループ憲法です(P15をご参照ください)。バリュー(私たちが行動する上で持つべき価値観)のひとつである「人のために働く」精神を胸に、グループが一丸となってミッション・ビジョンを追求し、持続的な不二製油グループの成長を通した、持続可能な社会の実現を目指しています。

## グローバル経営体制の構築

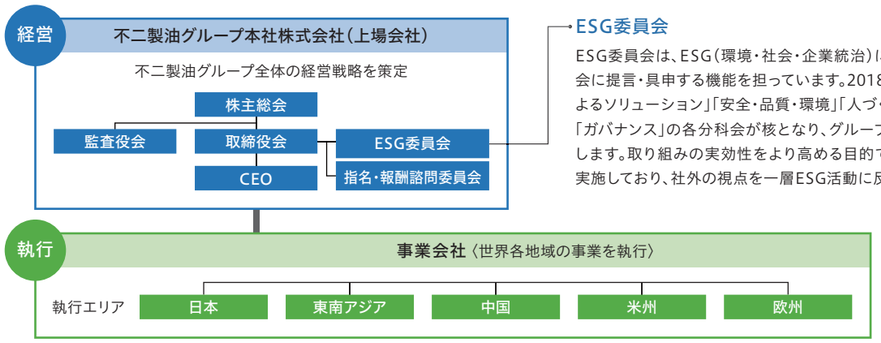
2015年10月、不二製油グループはグループ本社制へ移行しました。経営環境がドラスティックに変化する時代において、従来の延長線上では生き残っていけないという危機感のもと、世界で戦い持続的な成長を遂げるための変革を進めることを目的としています。

各地域統括会社への権限委譲を進めるとともに、グループ憲法を中核にガバナンスを強化し、グローバル経営を推進します。

### グループ本社制の目的

| | |
|---|---|
| グループ戦略機能の強化 | グループの戦略に特化して取り組み、新規事業やM&Aを含む経営戦略の立案機能を強化し、グループ内の経営資源の配分を最適化することで次の成長につなげます。 |
| 各地域に応じた価値創造力の発揮 | 地域内のグループ各社を統括する会社を設置し、各地での事業における方向性や意思決定など権限を委譲することで、各地域での経営のスピードを上げます。 |
| グローバルガバナンス体制の構築 | ステークホルダーに対し、透明で公正な経営体制を築き、未来につながる成長を実現するために、グループ本社と各事業会社の役割と責任を明確化し、経営の監督と執行を分離します。 |
| 経営者人材の確保・育成 | グループの成長を担う次世代経営者の確保、育成を通して、経営資源である人材をグループ全体で最適配分します。 |

### 不二製油グループ概念図




**ESG委員会**

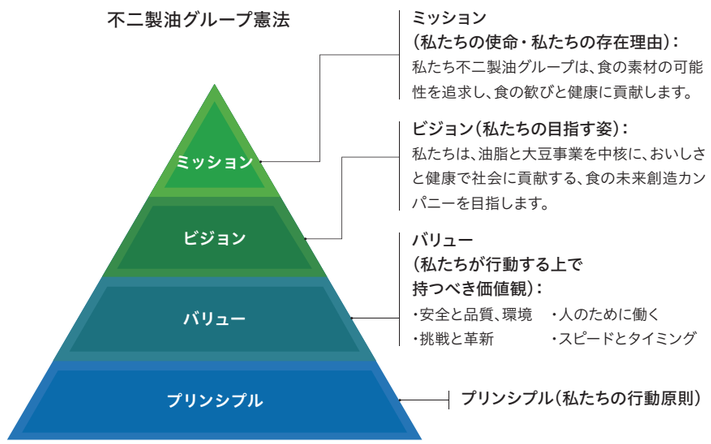
ESG委員会は、ESG(環境・社会・企業統治)に係る重要課題を取締役会に提言・具申する機能を担っています。2018年度からは「食の創造によるソリューション」「安全・品質・環境」「人づくり」「サステナブル調達」「ガバナンス」の各分科会が核となり、グループ全体のESG経営を推進します。取り組みの実効性をより高める目的で社外有識者との対話も実施しており、社外の視点を一層ESG活動に反映させていきます。

事業会社一覧は
P40を参照

## グループ憲法

グループ本社制への移行によりグローバル経営を進める中で、当社グループ役員および従業員全員が国籍や世代を超えて価値観の共有を果たし、グループガバナンスの基本として判断・行動の優先基準づけの拠り所となるものとしてグループ憲法を制定しました。

70年近くにわたり受け継がれてきた「不断の革新」や「開拓者精神」という創業の精神や、「顧客貢献」「自己啓発」といったDNAを引き継ぐと同時に、これからの時代において当社グループが社会的責任を果たして持続的に成長していくための土台になるものとして、「私たちの使命・私たちの存在理由」「私たちの目指す姿」「私たちが行動する上で持つべき価値観」「私たちの行動原則」を明文化しています。



## 事業を通じて社会に貢献するためのCSR重点テーマ

当社グループは、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による社会への価値創造」をともに実現するために、特に取り組むべきテーマを「CSR重点テーマ」として定めています。

### 特定プロセス

社会の企業に対する期待の高まり・変化を踏まえ、2017年12月から2018年3月にかけて、CSR重点テーマの見直しを行いました。

| ステップ | 活動 |
|---|---|
| 1 社会課題のリストアップ | SDGsをはじめとするCSRに関する国際的ガイドライン・ベンチマークをもとに、有識者のアドバイスを受け社会課題を一覧化。 |
| 2 社会課題の分類 | 社会課題を以下の2種類に分類 |
| 3 評価 | |
| 4 承認 | ESG委員会から当社取締役会に対して具申。最終承認。 |

**A 製品を通じて解決に貢献する社会課題**

当社の強み（技術力・事業拠点など）を発揮して貢献できる社会課題を検討・特定。

重点テーマA
- 植物性原料の有効・高度活用による食資源不足へのソリューション提供
- おいしい食素材で健康寿命に貢献

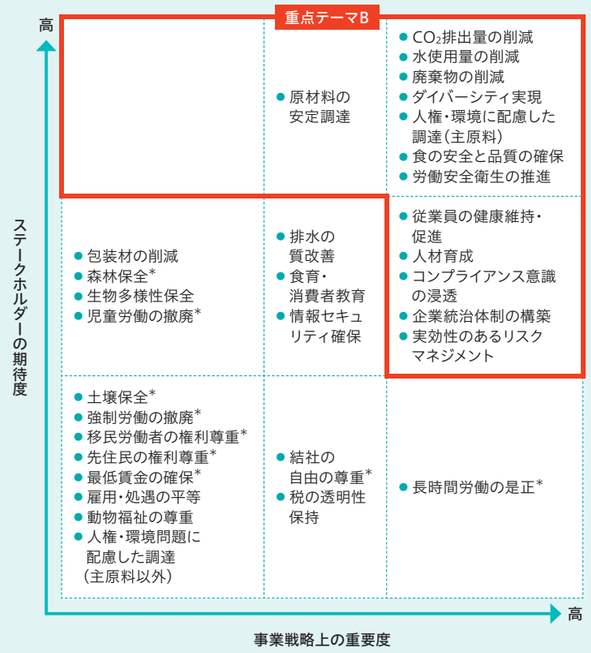
**B 事業プロセスを通じて解決に貢献する社会課題**

マテリアリティマップ（下記参照）を作成し、社会課題を相対的に評価。

**マテリアリティマップ**

縦軸：ステークホルダーの期待度（国際的ガイドライン、ベンチマークなどを参考に、有識者の助言を得て設定）

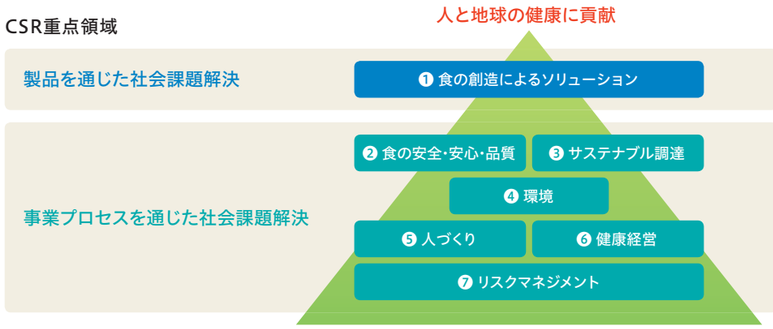
横軸：事業戦略上の重要度（経営の考え方や事業戦略の観点で設定）




※ ＊印の社会課題は発生場所を自社内としています。サプライチェーン上の社会課題は「人権・環境に配慮した調達（主原料／主原料以外）」に含んでいます。

重点テーマA・Bについて社外有識者1名を含むESG委員会で、過不足がないかを検討・修正。

### 15の重点テーマを特定し、7つの重点領域に分類




### CSR重点テーマ

WEB 不二製油グループのCSR重点テーマの詳細については、サステナビリティレポート2018をご覧ください。 https://www.fujioilholdings.com/csr/

| 重点領域 | 重点テーマ 社会の期待をもとに策定 | 2020年目標 | 特に貢献を目指すSDGs |
|---|---|---|---|
| ❶ 食の創造によるソリューション | ● 植物性原料の有効・高度活用による食資源不足へのソリューション提供<br>● おいしい食素材で健康寿命に貢献 | ● 中期経営計画に基づき、地球環境負荷の低い植物性タンパク質で、食資源不足の課題解決に貢献する<br>ものづくりの側面では、植物性たん白源を普及する上で課題となる「おいしさの提供」を実現できる商品を開発する<br>ことづくりの側面では、消費者に植物性たん白源を選択する意義を理解していただくための仕組みづくりを行う<br>● 中期経営計画に基づき、健康油脂（安定化DHA・EPA）や大豆ペプチドを広く食品に利用できるよう開発を行い、消費者の食生活に普及させることで、健康寿命の延伸に貢献する | 1 2 3 9 |
| ❷ 食の安全・安心・品質 | ● 食の安全と品質の徹底 | ● グループ全体での品質保証体制の構築<br>● 2019年度末（2020年3月）までに不二製油（株）の全工場でFSSC22000またはISO22000を取得する | 12 |
| ❸ サステナブル調達 | ● 人権・環境に配慮した主原料調達<br>● 原材料の安定調達 | ● 不二製油グループのパーム油サプライチェーンにおける〈森林破壊ゼロ、泥炭地*開発ゼロ、搾取ゼロ（No Deforestation, No Peatland development, No Exploitation: NDPE）〉の実現<br>● 搾油工場までのパーム油のトレーサビリティ（Traceable To Mill）100%<br>＊泥炭地：地中に炭素を大量に固定している土地のこと。泥炭地の開発によって、大量の温室効果ガスが大気中に排出される | 12 14 15 |
| ❹ 環境 | ● $CO_2$排出量の削減<br>● 水使用量の削減<br>● 廃棄物の削減 | ● 不二製油グループ環境ビジョン2020（詳細はP18をご参照ください） | 6 11 12 13 |
| ❺ 人づくり | ● ダイバーシティの実現<br>● 人材育成<br>● コンプライアンス意識の浸透 | ● 女性管理職比率20%、および高齢化や障がい者など多様な従業員がイキイキと就労できる環境が整備されている状態（日本）<br>● グローバル人事体制の基盤を築き、グローバル、そして各エリアで活躍するポテンシャルのある人材の可視化と育成を行っている状態<br>● 不二製油グループ憲法に基づく価値観・行動原則がグループ全体に浸透している姿 | 5 8 10 |
| ❻ 健康経営 | ● 労働安全衛生の推進<br>● 従業員の健康維持・促進 | ● 全グループ会社において重篤災害・重大事故ゼロを継続する<br>● 従業員の健康意識が向上し、健康増進施策に積極的に取り組んでいる<br>● システムの整備により、従業員の健康状態の可視化が整っている<br>● 生活習慣病に関する有所見率が低下し、およびメンタルヘルス不調者が減少している<br>● 国内外グループ会社への施策が横展開されている | 3 |
| ❼ リスクマネジメント | ● 企業統治体制の構築<br>● 実効性のあるリスクマネジメント | ● グループ本社制のもと、グループ各社による自主・自立的なリスクマネジメントPDCA*サイクル推進がなされており、不二製油グループ本社の各職能が全体最適な各社リスク対応のサポートを行っている状態<br>● 主要グループ会社においてBCP（事業継続計画）の策定が完了している状態<br>＊PDCA：Plan・Do・Check・Action | 12 |

Focus

## 環境　環境ビジョン

### 環境ビジョン2020

不二製油グループは、2010年度に「不二製油グループ環境ビジョン2020」を策定し、基準年対比で2020年度の$CO_2$排出量・給排水量をそれぞれ20%削減する目標を設定し、環境保全活動を推進しています。

WEB 環境ビジョン2020の進捗は、サステナビリティレポート2018「環境」ページをご覧ください。 https://www.fujioilholdings.com/csr/environment/

**不二製油グループ環境ビジョン2020**

| | |
|---|---|
| **国内グループ** | |
| **地球温暖化防止** | $CO_2$排出量 2020年20%低減(基準年対比※) |
| **水資源の保全** | 給排水量 2020年20%低減(基準年対比※) |
| **資源リサイクル** | 再資源化率 2020年99.8%以上 |
| **地球緑化、生物多様性への積極取り組み** | |

※ 基準年:2003～2005年平均値(東京都方式)

| | |
|---|---|
| **海外グループ** | |
| **地球温暖化防止** | $CO_2$排出量 2020年20%低減(基準年対比※) |

※ 基準年:2006年

### 新環境ビジョン2030の策定

不二製油グループは、2030年を目標年にした「環境ビジョン2030」を新たに策定します。①$CO_2$排出量削減、②水使用量削減、③廃棄物削減、の3項目について策定し、グループ全社に適用します。2017年度は、①$CO_2$排出量削減について検討・策定を行いました。

#### $CO_2$排出量削減

パリ協定以降、地球温暖化・気候変動防止の取り組みが活発化しています。当社グループにおいても、さらに積極的な取り組みを進めることで、地球温暖化防止に寄与します。新環境ビジョン2030の策定にあたり、産業革命時期比の気温上昇を2℃未満に維持することを目標としたSBT(Science Based Targets)の考え方に沿って検討しました。その結果、新環境ビジョン2030として、「基準年の2016年対比で、目標年である2030年に24%削減」を$CO_2$排出量削減目標に定めました。2018年6月にはSBTへコミットメントレターを提出いたしました。2年以内にSBT認定を取得することを目指しています。

#### 水使用量および廃棄物の削減

2018年度は引き続き「環境ビジョン2020」を踏襲します。2018年度中に全グループ会社の現状把握を進め、新たな目標を「環境ビジョン2030」として策定する計画です。

## 人づくり　人材育成

### グローバル人事フレームワークの導入

不二製油グループが社会に貢献し続けるために、従業員が共有する行動の原理原則である「グループ憲法」の実践を評価するフレームワークを策定します。核となる価値観を反映しながら、それぞれの地域や国の文化・慣習に合わせた内容へ落とし込んだものにする計画です。また、グループ全体での人材活用や育成の重要性が増す中で、幹部・優秀人材の可視化、選抜、育成、配置などグローバル人事体制の構築を図ります。

これらの活動によって、当社グループのダイバーシティを推進することを目指します。

### ハラルドでの人材育成プログラム(ブラジル)

2015年より不二製油グループに加わったブラジルのハラルドでは、2017年度に当社グループの価値観などを理解するための人材育成プログラムに力を入れました。この研修は、受講者が仕事でより良い成果を出すことのみならず、受講者各人の人格を高めることを目的としました。社長、執行責任者、マネージャー、コーディネーターが、それぞれの組織でより良い成果を出すために、人材マネジメントに関する意見交換を行いました。

また、当社グループの価値観を理解し実践するために、さまざまな啓発週間を設けました。「環境と労働安全衛生に関する社内啓発週間」ではすべての従業員が参画し、社内外での事故を未然に防ぐための行動を心がけました。「品質週間」の期間には、製品の品質向上を図るため、従業員がGMP、HACCP、FSSC22000などの品質マネジメント認証に関する理解を深めました。さらに、従業員が方法論や分析をもとに、迅速に業務上の問題を解決するための、技術的な研修やオペレーションに関する研修を実施しました。

これらの人材育成プログラムは、ハラルドが新たな取り組みを推進するための、従業員の知識の向上に役立っています。

ハラルドの従業員

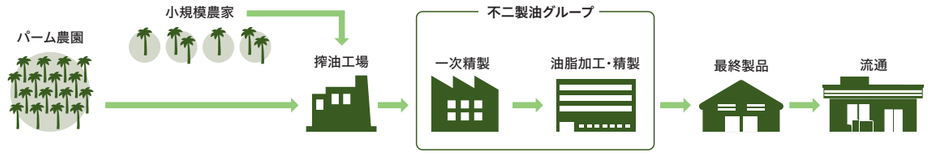
## サステナブル調達　人権・環境に配慮した主原料の調達 ―パーム油―

### パーム油と不二製油グループ

パーム油は、東南アジアなどの熱帯地域で栽培されているアブラヤシから取れる油です。ほかの植物油脂と比べて加工しやすく安価なため、食品から化学品まで幅広く使われており、世界の植物性油脂原料の中で最大の生産量となりました。しかし、市場規模が拡大する一方で、パーム農園がある地域において、農園開発に起因する環境問題や児童労働・強制労働などの人権問題が危惧されています。

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。パーム油の持続可能な調達を目指すことは社会的責任であると考えています。

**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**




| | |
|---|---|
| 考え方 | 不二製油グループ憲法<br>●安全と品質、環境　●人のために働く |
| | 人権方針／環境基本方針 |
| | 責任あるパーム油調達方針<br>森林破壊ゼロ、泥炭地開発ゼロ、搾取ゼロ(No Deforestation, No Peatland development, No Exploitation : NDPE) |

| 主な取り組み | ❶ サプライチェーン改善 | | | ❷ RSPO*2への加盟 | ❸ 小規模農家支援 | ❹ UNIFUJIの設立(詳細はP.33) | ❺ 苦情処理メカニズム | ❻ 生産性向上のための育種研究 | ❼ 業界との協業 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1. トレーサビリティ*1の向上 | 2. パルマジュエディブルオイル(マレーシア)サプライチェーン改善活動 | 3. サプライヤーとのエンゲージメント | | | | | | |

*1 食品の安全確保のため、生産履歴や経路を明らか(トレーザブル)にすること。その仕組み。
*2 RSPO:Roundtable on Sustainable Palm Oilの略。持続可能なパーム油のための円卓会議。

### Pick up

2016年10月より、当社グループのパルマジュ エディブル オイル(マレーシア)において、サプライチェーン改善活動を開始しています。

①パルマジュ社サプライヤー(搾油工場)への当社グループの方針共有
▼
②サプライヤー(搾油工場)1社のサプライチェーン(農園など)を現地視察
▼
③・視察対象サプライヤーへの課題改善支援
・視察対象でないサプライヤーへの情報提供(継続中)

**進 捗**

- 2017年12月末までにパルマジュ エディブル オイルの原料サプライヤーで働く移民労働者200名以上にパスポートを返却
- サプライヤー(搾油工場)に向けセミナーを2回開催

### Pick up

2018年5月、グリーバンスメカニズムを構築・公表しました。このグリーバンスメカニズムは、ステークホルダーから当社グループに提起された問題について、「責任あるパーム油調達方針」に基づき対応するものです。透明性をもってグリーバンスに対応するため、当社グループウェブサイトに「不二製油グループ グリーバンスWEBページ(英語)」を設置しています。

# 食の創造によるソリューション

22 研究開発戦略 CTOメッセージ
24 不二製油グループの
ソリューション型ビジネス
27 経営戦略 CSOメッセージ
30 中期経営計画
32 セグメント戦略
油脂事業
製菓・製パン素材事業
❶乳化・発酵事業
❷チョコレート事業
大豆事業
40 エリア戦略
44 2017年度の事業概況
45 財務戦略 CFOメッセージ

研究開発戦略 CTOメッセージ

# 食素材の可能性を追求し、社会に価値あるソリューションを提供します

取締役 兼 執行役員 最高技術責任者（CTO）
木田 晴康

## 価値創出の源泉は、独自の分別・分離技術と再調整加工技術

不二製油のコア技術は、分別・分離技術と再調整加工技術です。不二製油は他社を追随することなく、新分野を開拓することが発展への道と信じ、ひたむきに独自性を追求してきました。その中で油脂分別技術の工業化に成功し、この“分ける”ことが私たちの技術フィロソフィーとして研究開発の大きな背骨になりました。また、油脂製品だけでなく、大豆についても独自の“分ける”技術により、新たな食素材を開発しています。

さらに、不二製油では分けることで得られた異なる機能の素材同士を再度、調整加工する技術も磨いてきました。

これまでのB to Bビジネスにおいて、私たちの植物油脂は食品メーカー様に品質向上とコストダウンを同時に提供してきました。例えば、夏でも溶けないチョコレートは、植物性油脂を組み合わせて物性を調整することで問題を解決できます。油脂は健康面でネガティブなイメージがありましたが、近年、オメガ3系脂肪酸などは健康増進に役立つ栄養素として積極的に摂ることが推奨されています。オメガ3系脂肪酸の代表格であるDHA・EPA*は、不二製油では、私が基盤研究所（現 未来創造研究所）に在籍していた時に研究開発がスタートし、5年の歳月をかけて、DHA・EPAの酸化劣化を大幅に抑制する技術の確立に成功しました。多くの企業がDHA・EPAの酸化安定化に挫折する一方、挑戦し続けるDNAを持つ不二製油だからこそ、この成功を勝ち得たのです。常に高いハードルに挑むことが私たちの存在意義であり、今後は、社会課題に対する新たな答えとしての「価値づくり」に大きくシフトし、おいしさと健康の同時実現に挑んでいきます。

*DHAとEPAは、認知機能の改善や認知症発症リスク低下が期待できる食材として注目を集めていますが、酸化劣化により発生する特定の魚臭から、加工食品への利用が難しいという課題がありました。当社グループは、新技術で魚臭を発生を抑制した「安定化DHA・EPA」の開発に世界で初めて成功しました。「無理なく・おいしく食べられる」ことを理想としたブランド・商品開発を進め、高齢化する日本・世界の課題解決を目指しています。

## ものづくり企業から食のソリューションカンパニーへ

私たちは、誰にも真似できない技術と誰もが気づかなかった発想、誰もが共感できる提案を通じて、新たな食素材でおいしさと健康をお届けしたいと考えています。これまでの「プロダクトアウト型」から脱却し、新たに「Plant-Based Food Solutions」をコンセプトとして定めました。これは、植物由来の食素材によって、地球規模で食の課題を解決していくという私たちの強い意志表明です。

これまでも不二製油は、分別・分離と再調整加工というコア技術を駆使して、お客様のニーズを満たす食素材開発を展開し、付加価値を増大させてきました。これからは従来の仕組みを「ソリューション起点」に変えていきます。具体的には、今までの提案営業スタイルからさらに踏み込み、お客様がまだ気づいていない価値の提供やまったく新しい市場の創出を、お客様との共創でWIN-WINの関係を保ちながら実現していきたいと考えています。

例えば、食品メーカー様の場合は得意とする商品や分野はあるものの、業種や業態が異なるジャンルの情報に触れる機会が少ない傾向にあります。対して私たちは、さまざまなお客様と連携して食素材を開発してきた経験から、幅広い情報と知見を蓄積してきました。そこで共創により、企画や開発段階でお互いの情報を共有し、素材そのものの開発に加え素材同士の組み合わせによって新たな価値を生み出すことで、課題の解決策を提供していきます。

さらに世界レベルでは、今後10年、20年、食生活の偏りによる肥満・糖尿病の増加や、一方では人口増加・気候変動による食糧・水不足など、食に関わる多くの社会課題が深刻化していきます。

未来創造研究所では、そのような社会課題に着眼し、新規事業のシーズとなる基盤研究を積極的に推し進め、広い視野に立って、食に関わる社会課題を、おいしさと健康を基軸とした技術イノベーションで解決することを目指しています。

## 社内外の連携を強化し、グローバルで共創を加速

私たちが目指す共創は、これまでの自前主義からの脱却も意味します。優れた商品をつくれば売れた時代では、技術も市場開発も自前主義が有効に機能しました。しかし、社会構造が激変する中、グローバルで食の課題を解決するためには、幅広い共創が不可欠です。そこで、社外との連携によるオープンイノベーションなどを強化するとともに、社内においてもグローバルで多彩な共創を加速させ、新規事業と新市場を創出していきます。

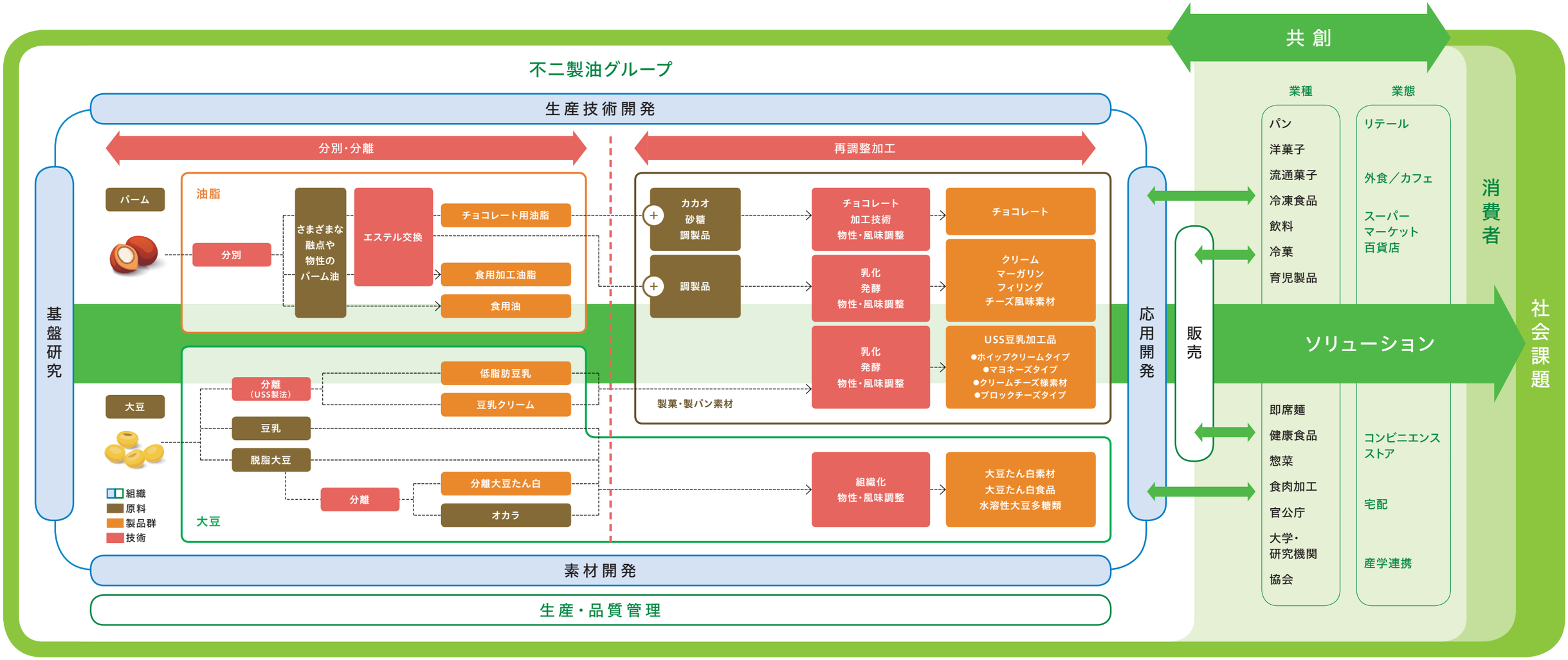
また、自由闊達に挑戦していく不二製油の伝統をより進化させるために、人づくりと組織風土改革を加速させます。2016年に新設した不二サイエンスイノベーションセンターでは、部門の垣根を越えて研究者が連携できるよう、ワンフロアに居室を集約しました。すでに、有意義なディスカッションからブレークスルーが生まれ始めています。ぜひ、これからの不二製油グループの研究開発にご期待ください。

2016年に新設された
不二サイエンスイノベーションセンター

多目的コミュニケーションスペース

ワンフロアに集約された執務エリア

# 不二製油グループのソリューション型ビジネス




## “分ける（分別・分離）”と“再調整加工”の技術 ～基幹技術が生む、製品ポートフォリオの強み～

### 基幹技術の背景

不二製油グループは、前身である「不二蚕糸」の大阪製油工場を母体に誕生しました。戦後の食糧統制下で油脂原料の割り当てが受けられない中、他社とは異なる原料を利用することで差別化した製品を展開していくことを決意。当時、主流ではなかったヤシやパームなどの南方系油脂に着目し、革新と挑戦の道を歩んできました。

### “分ける”技術（分別・分離）

天然油脂は、複数の油脂成分の混合物です。例えば、パーム油は通常、ラードのように固まっていますが、固形と液状の油脂成分が混在しています。油脂の分別技術とは、混在している油脂成分から融点の近い成分を分ける技術で、これにより融点や物性がまったく異なる新しい油脂素材の獲得が可能となりました。不二製油は、日本で初めて油脂分別技術の工業化と製品化に成功。現在でも分別技術は、数多くの製品を生み出す当社の基盤技術となっています。日本で初めて分別に成功した南方系油脂をもとに、多彩な機能を発揮するチョコレート用油脂を創出。さらに顧客のニーズに高度に応えていくために、チョコレート事業をはじめ、クリームやマーガリンなどの製菓・製パン素材ビジネスへと事業を広げてきました。また大豆においても、創業時から良質なたん白質を豊富に含む大豆の高度利用をビジョンに掲げ、独自の“分ける”技術の研究開発を重ねてきました。その結果、大豆から分離大豆たん白や水溶性大豆多糖類などを取り出し、各々の高度活用を追求することで、次々と幅広い大豆由来の製品を生み出していきました。近年では新たな“分ける”技術であるUSS製法で新しい豆乳素材を生み出しています。

### 再調整加工技術

“分ける”技術によって、1つの原料から無数の食素材を得ることが可能になりましたが、次にこれら食素材をどう組み立てて食品にしていくかが重要です。そのため、チョコレート、植物性クリームや大豆たん白を利用した食品を製造する際には、分けた素材に他の食素材をブレンドし、再度加工するだけでなく、風味や物性調整のノウハウを駆使しています。このように、さまざまな食素材と加工を的確にバランスよく組み合わせることが再調整加工技術であり、圧倒的な技術力と知見によって不二製油グループは製品に大きな付加価値をプラスしています。

また、複雑な再調整加工技術を生み出し製品化していく過程では、技術開発部と生産部が蓄積してきたノウハウが活かされます。不二製油グループでは、生産プラント建設のための設備設計や工事管理を行う技術開発部門のエンジニア集団が製品化を支えています。そして生産部が、実践で得た知見とノウハウを生産オペレーションに活かし、研究開発部門で設定した品質を忠実に再現することで、安全でおいしく、付加価値の高い画期的な食素材を提供しています。

## 共創による「ことづくり」が、さらなる付加価値を創出

不二製油グループの強みは製品ポートフォリオの多彩さであり、油脂と大豆の両事業を展開する企業としても世界的な優位性を持っています。この強みは幅広い顧客層を持つことを意味し、不二製油グループは徹底した顧客主義で培った対応力と豊富な知見により、お客様だけでなく業界全体が抱える課題に対し、価値づくりによるソリューションを提供する体制を築いています。基幹技術で加工度を上げ付加価値を高めた製品を生み出す「ものづくり」に加え、消費者にとっての価値をカタチにする「ことづくり」を社内外の共創により進め、ソリューションを実現します。さらに顧客だけでなく産学連携も加速させ、共創による新たな市場創造にも積極的に挑んでいます。

| 取り組み | 従来 | 現在 |
|---|---|---|
| スタイル | 提案営業 | 共創活動 |
| 目線 | 顧客目線 | 社会・消費者目線 |
| アプローチ | 顧客企業ごとに点で展開 | 業界や業態に向けて面で展開<br>（メーカーと連携したアプローチと情報発信で価値の連鎖を創出） |
| ビジネススタイル | プロダクトアウト型 | ものづくり＋ことづくり＝価値づくりによるソリューション型 |

## 未来を創造する研究開発体制を整備

人口増加や食糧問題など世界の食の課題を解決するためには、新たな食の可能性を切り拓く基盤研究が不可欠です。不二製油グループでは、2015年4月にこれまでの基盤研究所を「未来創造研究所」に改称し、未来の人の健康と地球環境に貢献するプロフェッショナルな研究開発機関として新たなミッションを掲げています。

また、研究開発体制については、巨大で多機能な研究所ではなく、世界の研究開発拠点との緊密な研究開発ネットワーク構築による有機的な連携を最重要視した点が大きな特徴です。グローバルな研究開発体制により、さまざまな分野のエキスパートたちが革新に挑む環境を整備しました。

食に関わる社会課題のソリューションを目指し、植物由来の食素材の可能性追求による新技術の創出と事業化に挑戦し続けています。

**未来を見据えた研究領域**

| 研究領域 | 研究テーマ | 目指す新規事業領域 |
|---|---|---|
| サステナブル | 環境負荷の低減の取り組み、動物性資源の植物性資源への代替、低エネルギー食品加工技術 | 植物性原料の有効利用・高度利用による食資源不足などへのソリューション提供 |
| 高機能・高付加価値 | 素材が持つ機能性を強化した製品開発や他用途への応用 | |
| おいしさ | おいしさの成分解析ならびに作用メカニズムを解明し、呈味・食感に優れた新しい素材の開発 | おいしい食素材で健康寿命に貢献する事業 |
| 健康とウエルネス | いつまでも健康で元気な状態を維持するための生理機能研究と素材開発 | |

## 「技術経営」のグローバル展開

不二製油グループでは、重要な経営基盤として「技術経営」を掲げています。これは、革新的な製品開発と技術開発によって社会に寄与するという考え方であり、人マネをしないという創業時以来の哲学です。また、基盤研究に始まり、素材開発、応用開発、生産技術開発と、さまざまな角度から研究開発を行い技術を高めていることも当社グループのユニークな点です。

そして現在、当社グループ内外の知を融合する中核として機能する不二サイエンスイノベーションセンターに、つくば研究開発センターとアジアR&Dセンターを加えた三極のグローバル研究開発体制を築きました。また、世界8拠点に展開するフジサニープラザの活用による共創を進め、世界の課題のソリューションを目指した食の未来の創造を加速させていきます。

# 国際的日本企業から 真のグローバル企業へ 変化と成長を一気に進めます

取締役 兼 執行役員 最高経営戦略責任者（CSO）
酒井 幹夫

■不二製油グループのビジネスモデル

## グローバルで活躍する「Plant-Based Food Solutions」Companyへ

不二製油グループは「おいしさと健康で社会に貢献する」真のグローバルカンパニーへの転換を推進しています。2015年10月のグループ本社制移行により内外へ経営戦略の転換を宣言し、グローバル経営に大きく舵を切りました。

2015年は、コーポレートガバナンス・コードの適用をはじめ、年金積立金管理運用独立行政法人（GPIF）の国連が支持する責任投資原則（PRI）への署名や、国連が定める持続可能な開発目標（SDGs）、パリ協定でCOP21*が採択されるなど、企業の経営環境においても世界的に大きな転換点となる年でした。こうした世界の変化を念頭に将来を見据えれば、世界の競合と伍して戦うには、経営基盤のグローバルスタンダードへの統一と世界に通用するコーポレートブランドの再構築が不可欠です。さらに、人口動態や資源、環境などのメガトレンドや当社の企業規模などを総合的に検討すると、グローバルメジャーのような規模を求めるよりも、技術力を核に差別化が可能な事業領域への注力によりサステナブルに成長できる企業体を目指すべきであると再認識しました。

また、人口動態や資源、環境といった社会課題に対する解決策の一つが植物にあると不二製油グループは考え、「Plant-Based Food Solutions」というコンセプトを表明しました。私たちは創業時よりパームやカカオ、大豆を取り扱ってきましたが、今後も、植物性原料をもとにした植物性食品素材によって、社会の課題に対してソリューションを提供するグローバルカンパニーとして存在価値を発揮していきたいと思います。そのための経営の根幹となるのはESGであり、国連が定める持続可能な開発目標（SDGs）へ貢献を果たす事業戦略に取り組み続けていきます。

*COPは（Conference of the Parties）の略。国連気候変動枠組条約第21回締約国会議のこと。

■中期経営計画の進捗

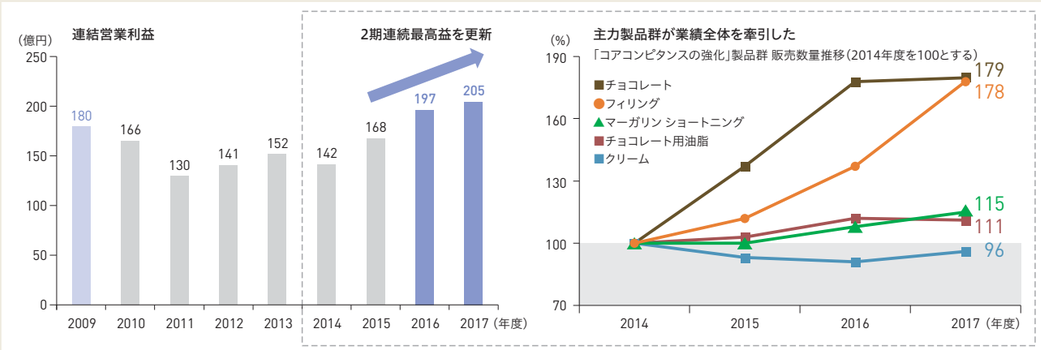
## コアコンピタンスが業績を牽引も
## 新規事業の確立、インフラ整備のスピード感が課題

中期経営計画「Towards a Further Leap 2020」は、ありたい姿へ向けた飛躍を実現するための土台づくりの期間です。これまでのローリング方式から4カ年中期経営計画に変更したのも、設備や海外のエリア体制の整備などに中長期的投資を実行するためでした。また、社会課題の解決のための価値づくりの方向性を定めた上で、サステナブル社会への貢献、および持続的な不二製油グループの成長の実現を目指すための基本戦略を策定したことも重要なポイントです。

中期経営計画の4年間は、研究開発や生産拠点の整備をはじめ、ガバナンス体制、強固な財務体質、情報通信技術（ICT）や購買システムの統一など、取り組むべき課題はたくさんあります。その中でも、最も強化すべきポイントは人材であると考えます。特に今後、グローバルでその地域に即した価値を“ソリューション”として創造・提供していくためには、技術をベースにしつつ消費者が求めるものを把握し、形にしていける人材が不可欠です。グループ憲法ではバリュー（私たちが行動する上で持つべき価値観）に「人のために働く」という言葉を掲げ、人のための価値になり続けることこそが仕事であり、ひいては企業の価値だということを全従業員と共有しました。そして、技術的に優れたものをつくることだけでなく、課題に対するソリューションの提供を目指すことを新たなDNAとして根づかせるべく注力しています。また、グローバルにおける事業の深耕には、当該地域の文化や商習慣を熟知し、さまざまなコネクションを発揮することも大切になるため、この4年間はキャリア採用も加速させています。

2017年度は2期連続で最高益を更新しました。
中期経営計画の基本方針のうち、既存事業による規模、収益拡大を目指す「コアコンピタンスの強化」施策が最も成果を上げ、業績全体を牽引しました。

「コアコンピタンスの強化」施策の成果



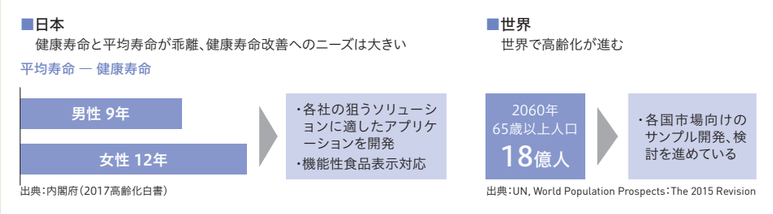

「大豆事業の成長」においては、選択と集中によってコモディティ化している事業のリストラクチャリングを進めているところであり、より高付加価値ビジネスへと転換させていきます。

「機能性高付加価値事業の展開」では、安定化DHA・EPA事業が当初計画よりも遅れており、早期事業化を目指します。

「コストダウンとグローバルスタンダードへの統一」で取り組んでいる、グローバルブランド力の向上とサステナブルな原料調達も重要な課題です。そこで新たに、マレーシアのパーム農園会社ユナイテッドプランテーション（UNITED PLANTATIONS BHD）とパーム油製品を生産販売する合弁会社UNIFUJIを設立し、2018年7月から、サステナブルパーム油の分別・販売を開始しました。また、グローバルスタンダードへの対応として、ICTの基幹システム統一をはじめ、法務や人事、ガバナンス、各エリアの体制の再構築を推進していますが、これらインフラ整備のスピード感にもまだまだ課題があると認識しています。

2018年度は、「Plant-Based Food Solutions」のフラッグシップとなる大豆事業の推進および、ビジョンの達成に向けて世界で戦う人材の育成を中心に取り組み、経営計画を強力に推進していきます。

安定化DHA・EPA事業




■今後の戦略

## 変化を恐れず変化を楽しみ、さらなる飛躍を

グローバル経営基盤の強化は、エリアへの権限委譲が鍵を握ると考え、世界で戦える企業へ向けた“現地化”をさらに推進していきます。日本企業がグローバルで成長するために課題となるのはダイバーシティです。日本企業や日本人はこれまで人と人との違いを見出す傾向がありました。一方、多国籍・多人種の国際社会では違うことは当たり前であるため、共通項を探すことからスタートします。つまり、違いを前提に共通項を探すことで、シェアード・バリューが生まれると私は考えます。今後は「不二製油グループ憲法」のもと、「バリュー（私たちが行動する上で持つべき価値観）」を軸にした評価体系を構築し、権限委譲を進める計画です。このバリューを守るべき共通項とすることができれば、エリアごとに運営方法を任せることは十分に可能だと考えます。

現中期経営計画は、2020年のあるべき姿と2030年のありたい姿から変革と成長戦略を策定しました。ありたい姿へ飛躍を実現し、世界で戦うための基盤づくりに邁進するには、変化を恐れず、変化を楽しむことが肝要です。従業員にも、変わり続けなければ生き残れない、変わり続けることを恐れずに楽しもうと、常々メッセージを送っています。2030年のありたい姿は一つのマイルストーンとして、その先も見据えて変化を続けていきます。

# 中期経営計画

## Towards a Further Leap 2020 (2017-2020)

### 飛躍に向けた基盤づくりを完遂する4年間

**外部環境**

パラダイムシフト
常識が常識でなくなる時代

- AI／IoT／物流
- CSR 資源／環境／人権
- 世界情勢
- 食生活の変化

**当社グループ課題**

- グローバルでの事業展開スピード
- マーケティングの強化
- 成長への基盤づくり

**基本戦略**

ポートフォリオシフト

基本方針

(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

成長戦略
エリア戦略

経営基盤
強化

財務戦略

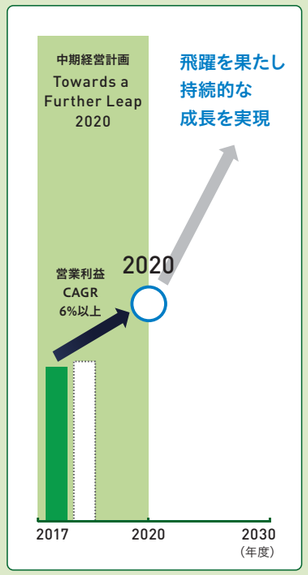
収益構造
改革

グローバル
経営体制の整備

強固な
財務体質

コストダウン

土台となる考え方　おいしさと健康　価値づくり　自己改革




| | 2017年度実績 | 2018年度予想 | 2020年度目標 | | 2017年度実績 | 2018年度予想 | 2020年度目標 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ROE | 8.8% | 8.8% | 10.0% | 営業キャッシュフロー | 282億円 | 302億円 | 4ヵ年累計 1,000億円 |
| EPS | 160円 | 163円 | CAGR*1 8%以上 | CCC*2 | 103日 (7日短縮) | 100日 (3日短縮) | 10日間の短縮 |
| 営業利益成長率 | +4.0% | +4.0% | CAGR*1 6%以上 | 設備投資 | 147億円 | 200億円 | 4ヵ年累計 600-700億円 |
| 株主還元(配当性向) | 30.0% | 30.7% | 30-40% | M&A | — | — | 500億円の資金確保 |

*1 CAGR:年平均成長率　*2 CCC:Cash Conversion Cycle

### コアコンピタンスの強化

・強みを発揮できる市場・製品群を確実に伸ばす

| 項目 | エリア | 2017年度実績 | 2018年度施策 |
|---|---|---|---|
| チョコレート事業の拡大 | 日本 | ● 高付加価値品の拡販 | ● 高付加価値品へのシフト推進 |
| | 東南アジア | ● マレーシア新拠点を活用した拡販進む | ● 中東・オセアニア含む広域での拡販 |
| | 中国 | ● チョコレートチーム新設 | |
| | ブラジル | ● 特定市場に特化し収益の確保 | ● 収益性の維持向上、新製品投入による数量回復 |
| | 欧州 | ● チョコレート数量拡大 | ● サステナブル原料を使用した製品拡販 |
| | M&A | ● 探索を継続 | ● 探索を継続 |
| アジアの拡販 | 東南アジア | ● クリーム拡販に向けた生産キャパシティアップ | ● 国別ターゲティングで製菓4品の拡販 |
| | 中国 | ● パン市場向けマーガリン・フィリング拡販 | ● 新工場2018年下期操業予定<br>投資額:約4億元(約50億円) |
| 油脂事業の拡大 | アメリカ | ● 製造・販売の新拠点設立を決定 | ● 2020年の稼働を目指し進める |

### 大豆事業の成長

・地球と人の健康を追求
・時代に合った製品の提供(フレキシタリアン)

| 項目 | 2017年度実績 | 2018年度施策 |
|---|---|---|
| 構造改革最終ステージ | ● 堺工場(大豆たん白素材)閉鎖<br>● 石川工場(たん白工場)売却 | ● 中国事業再構築<br>● 大豆たん白食品事業再構築 |
| プラントプロテイン市場への展開 | ● 高付加価値品 販売増<br>健康栄養市場向け大豆たん白素材拡販<br>大豆市場の創出<br>● 大豆ミート拡販 | ● 大豆たん白素材<br>生産効率化と健康栄養市場への展開強化<br>● フレキシタリアン市場への展開<br>大豆ミート・ソイチーズの国内外展開<br>● USS収益貢献 |

### 機能性高付加価値事業の展開

・多糖類事業、安定化DHA・EPAの事業展開
・栄養・健康分野への進出
・グループ収益の安定化を図る

| 項目 | 2017年度実績 | 2018年度施策 |
|---|---|---|
| 安定化DHA・EPA事業 | ● 機能性食品表示の取得(中性脂肪)<br>● DHA・EPA入り自社品販売(通販) | ● 脳機能に関するエビデンス取得<br>● 海外展開に向けたサンプル開発 |
| 多糖類事業 | ● 水溶性大豆多糖類<br>前年の好調を維持 | ● 水溶性大豆多糖類<br>生産能力アップ、日本・中国で拡販<br>● 新たな多糖類の検討を進める |

### コストダウンとグローバルスタンダードへの統一

・グループ全社の生産性効率を高める組織編成
・競争力向上
・グローバルでの基幹システムの統一、決算期の統一

| 項目 | | 2017年度実績 | | 2018年度施策 |
|---|---|---|---|---|
| 経営基盤強化 | サステナブル調達 | ● UNIFUJI設立発表 | サステナブル調達 | ● UNIFUJI稼働 |
| | | ● サプライチェーンマネジメントチーム始動 | | ● グリーバンスメカニズム導入 |
| | コーポレートブランド | ● ブランドプロミス決定、専任チーム設置 | | ● カカオプログラムの開始 |
| | | ● 具体的な施策の検討開始 | 環境ビジョン2030策定 | |
| | ESG委員会 | ● CSR重点テーマの再特定 | ESG委員会 | ● 委員会が核となり、重点テーマを推進 |
| 財務戦略 | CCC | ● 各社目標設定・施策立案と実施 | CCC | ● 方針の浸透、各部門の施策の進行 |
| | グローバルCMS*1 | ● 基盤構築完了、順次導入 | グローバルCMS | ● 中国・米国にて運用開始 |
| | 基幹システムの統一 | ● 海外各エリアへの導入開始 | 基幹システムの統一 | ● 中国・米国にて運用開始 |
| | 決算早期化 | ● 準備開始 | グローバル資金管理 | ● 各エリアでのグループ金融制度再構築 |
| 収益構造改革 | 生産性推進グループ | ● 各グループ会社の監査実施 | VGP*2活用 | |

*1 CMS:Cash Management System　*2 VGP:Virtual Global Procurement :仮想グローバル調達」

# セグメント戦略

## 油脂事業　おいしく健康な食のベースを世界の食卓へ

| 事業エリア | 日本、アジア（東南アジア・中国）、米州（アメリカ）、欧州 | 中計基本方針 | コアコンピタンスの強化（チョコレート用油脂）、機能性高付加価値事業の展開（安定化DHA・EPA） |
|---|---|---|---|

油脂は3大栄養素の一つであると同時に、おいしさや風味の鍵となる食のベースです。当社グループはパームやヤシといった、常温で固体の特徴ある南方系油脂を原料とし、安全・安心で健康に配慮した油脂や、健康に貢献する多彩な油脂の展開により、世界のおいしい食卓を広く支えています。

### 主な製品群とソリューション

| | |
|---|---|
| 食用加工油脂 | 口当たりのよいお菓子づくりに最適な製菓用油脂や食品の食感改良に機能を発揮する乳化油脂、麺類のほぐれ改善に役立つ粉末油脂などで、食べ物のおいしさの決め手をつくり出します。 |
| 呈味増強油脂 | 少ない調味料でも塩味や酸味、辛味が強く感じられる油脂により、生活習慣病予防の観点から減塩が望まれる加工食品の低塩化に貢献するとともに、減塩効果のある調理油として、病院や高齢者施設の給食用途で大きく期待されています。 |
| 育児粉乳用油脂 | 厳しい安全・安心の規格に見合った技術、製法による高品質な油脂で、世界の乳児の栄養補給を支えています。 |
| チョコレート用油脂 | チョコレート用油脂とは、機能性などを付与するためにチョコレートの製造に使用する、パーム油などの植物油脂からつくられる油脂（ハードバター）のことです。チョコレート用油脂の配合により、暖かい地域では溶けにくい耐熱性、ビスケットにかけるとすぐに固まる速乾性などの機能性をチョコレートに付与することが可能となり、チョコレートを使ったお菓子やパンのおいしさとバラエティが広がります。 チョコレート用油脂 |

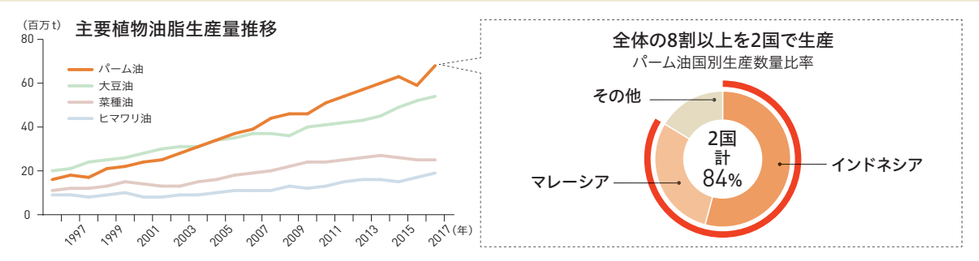
### 事業の位置づけ

#### 技術基盤・基幹事業でグループ全体を支える

創業当時から原料の独自性と製品の差別化を追求し、油脂の分別と再調整加工の技術の深化に努めてきました。1955年に日本初のチョコレート用油脂を製造したことから、後にチョコレートそのものの生産を手がけるなど、油脂事業が現在のチョコレートをはじめとする、製菓・製パン素材事業の技術のベースとなっています。油脂事業は1973年と早期に海外進出し、グローバルな販売網や顧客との関係、グループネットワークを築き、グループ全体のビジネスの基盤となっています。

### 事業の特性

パーム油は、東南アジアなどの熱帯地域で栽培されているアブラヤシから取れる油です。ほかの植物油脂と比べて加工しやすく安価なため、食品から化学品まで幅広く使われており、世界の油脂原料の中でも最大の生産量となりました。今後も人口増加が懸念される世界において、需要の増加が見込まれます。パーム油はインドネシア・マレーシアが総生産量の8割以上を占め、両国のパーム油が広く世界中で使用されるため、グローバルなサプライチェーンマネジメントが競争力を左右します。また、世界で統一された価格・品質基準に基づく取引が行われることも特徴です。加えて、油脂ビジネスは装置産業であり、スケールメリットを発揮し、コストダウンすることが価格競争上不可欠となります。




出典：OIL WORLD 2018

### 事業環境

- 巨大なグローバルプレーヤーが複数存在
- 農園を保有する川上企業の事業領域の拡大

### SWOT分析

| | |
|---|---|
| S<br>● 酵素エステル交換技術*<br>● 品質、安定供給<br>● 健康油脂などの革新力 | W<br>● コモディティ製品の価格競争力 |
| O<br>● サステナブル調達<br>● 需要増加 | T<br>● 健康意識の高まり<br>● 各国の規制の変化 |

＊油脂の分子レベルでの配列を組み合わせ直す技術で、触媒として酵素を用いる方法。ヒマワリ油のような汎用の油脂原料から、チョコレート用のカカオバターとよく似た性質のハードバターが得られる。

### 戦略の方向性

#### 健康への貢献

世界での安全・安心への意識や、健康問題の増加に対するソリューションを主眼に置き、健康に配慮・貢献する油脂製品の拡充に向けて注力しています。

近年では、米国でFDAの通達*1を背景とした低トランス脂肪酸のパーム油需要の拡大に対応し、米国ニューオリンズに拠点の新設を決定しました。

また、安定化DHA・EPA*2事業を中期経営計画の柱の一つとし、高齢化が進む世界において、健康寿命を延ばすことに貢献していきます。

＊1　FDA（米国食品医薬品局）が2015年6月に発表。心臓病のリスクを高めるとされる「トランス脂肪酸」の原因となる油について、2018年6月以降は食品への使用を原則認めないとした。
＊2　油脂に難溶性成分を混ぜることを可能にする当社独自の基幹技術により、酸化による「魚臭」を抑え、毎日の食事でDHA・EPAを無理なく、いろいろな食品から摂取することを可能にした油脂。

#### グローバルビジネスの競争力強化

グローバルに事業規模拡大を目指す製菓・製パン素材事業の製品群のベースとなる油脂を、安価かつ技術優位性をもって提供することを見据え、油脂ビジネスの競争力強化を進めています。

当社グループ全体での販売数量拡大に加え、グループ本社の主導による、サプライチェーンマネジメントの強化、VGP活用による調達コストの削減、そしてグループ全体の効率向上を図ることで、競争力向上を目指します。

PICK UP

#### UNIFUJIの設立

持続可能なパーム油調達を推進し、顧客や消費者に責任ある製品供給を果たすことは、当社グループの事業戦略上でも重要なテーマとして位置づけています。

UNIFUJI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、2018年後半に操業を開始する予定です。UNITED PLANTATIONSでは、労働者の人権や環境に配慮した、持続可能な農園運営が行われています。UNIFUJIでは、UNITED PLANTATIONSの農園から、高品質かつ持続可能な原料となるパーム油を確保し、当社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・販売しています。同社工場は、UNITED PLANTATIONSの農園内に位置し、バイオマスと排水からのエネルギーを利用します。

UNIFUJI建屋

パーム果房を搾油工場へ直送し、高品質・トレーサビリティを実現する農園内の線路網

## セグメント戦略

### 製菓・製パン素材事業　おいしさと健康で人びとの生活・人生を豊かに

製品の主要な用途は、お菓子やパンといった生活・人生を豊かにする嗜好品です。健康への配慮を常に念頭に置きながら、各国の発展段階や文化に応じて人びとが求める「食の歓び」に広く貢献することを目指し、チョコレート、クリーム、マーガリン、フィリングなど製菓・製パンに欠かせない素材を幅広く展開しています。また、事業を展開する各エリアにおいて、サプライチェーンに携わる人びとの生活向上を通じて、社会的責任を果たすことを重視しています。

#### 事業の位置づけ

**油脂の基盤技術をベースに、おいしさとソリューションを追求**

チョコレート用油脂をご利用いただくお客様のニーズに応えるため、1963年にチョコレート製品の開発を始めました。これに端を発し、その後、街のパン・洋菓子店の要望に応え、その他の製品群を広げてきました。口どけや味の決め手となる油脂の技術を基盤とし、最終商品の付加価値向上を追求してきた製菓・製パン素材事業は現在、世界9カ国で展開しています。全体の6割を占める収益の主力事業であり、中期経営計画では基本方針の一つである「コアコンピタンスの強化」として当事業を強化していきます。

**事業の特性**

国際社会で一様にビジネスを行う油脂事業に対し、製菓・製パン素材事業は地域に密着し、地域に適したビジネスの展開が求められます。嗜好品であるお菓子やパンは、文化によって嗜好やトレンドが異なるほか、商品が消費者の手に届くまでの物流、売り場の在り方も各様です。そのため、国別マーケティングと顧客との密な関係構築を図って各地域に深く根ざし、各国固有の課題解決に貢献する事業展開を目指しています。

### 製菓・製パン素材事業 ❶　乳化・発酵事業

| 事業エリア | 日本、アジア（東南アジア・中国） | 中計基本方針 | コアコンピタンスの強化 |
|---|---|---|---|

油脂の基盤技術をベースに、再調整加工技術（乳化技術・発酵技術など）を組み合わせ、顧客・消費者の多様なニーズに対するソリューションとおいしさを追求して製品展開をしてきました。

おいしさ維持機能と使いやすさを備えた製品ラインアップは、製菓メーカーやコンビニエンスストアなど、世界中の多様な業界でご利用いただいています。

#### 主な製品群とソリューション

| | |
|---|---|
| クリーム | 高度な乳化・無菌化の技術を活かした、作業性に優れ風味のよいホイップクリーム。<br>素材のおいしさを引き立て、おいしさを持続させます。 |
| マーガリン | 作業性に優れ、ミルクや焦がしバターなどの豊かな風味にこだわった植物油脂をベースとしたマーガリン。<br>パン・洋菓子のバラエティを支えています。 |
| フィリング | 口どけがよく手づくりのおいしさを実現したカスタード素材や、冷めても硬くならない植物性チーズ様素材など。<br>多数のラインアップで、新しいおいしさとの出会いを生み出しています。 |
| USS豆乳加工製品 | USS製法により生まれた低脂肪豆乳・豆乳クリームを主原料としたクリームチーズ様素材やホイップクリーム。素材本来の味を引き立てるだけでなく、大豆のおいしさとコクを与え、さまざまな料理の世界の新たなおいしさの扉を開いています。 |

#### 事業環境

- アジアを中心に成長市場
- プレーヤーが多く競争は激しい

#### SWOT分析

| | |
|---|---|
| S<br>● 油脂と再調整加工技術によるおいしさと機能性<br>● 顧客対応力<br>● 安全・安心<br>● 調製品事業*による副原料調達力 | W<br>● コモディティ製品の価格競争力 |
| O<br>● サステナブル調達 | T<br>● 健康意識の高まり<br>● 各国の規制の変化 |

*シンガポールの拠点において、バラエティに富んだ乳原料や植物性油脂などを調達、調合・加工し、製菓・調理原料としてグループで使用・販売しています。

#### 戦略の方向性

**現業の拡大、市場のグリップ**

日本では、従来は生クリームやバターなど乳製品の代替、および機能強化を目的としていましたが、今後は、植物性原料素材自体を価値とした新製品の投入により差別化を図ります。

アジアでは「アジアR&Dセンター」の活用や、日本の技術者との連携を深め、現地に適した技術のマッチングを強化し、コスト競争力を追求します。また、チョコレートも合わせたトータルラインアップによるソリューションとおいしさを強みに、現業の拡大を目指します。

成長市場では、将来需要の確保に注力し、市場の黎明期に不二製油グループの製品を拡販することで、当社グループが提案するおいしさを市場に広げます。そのおいしさへの認知が一定のシェアを確保することにつながり、今後、需要をグリップすることで、市場とともに成長を目指していきます。

PICK UP

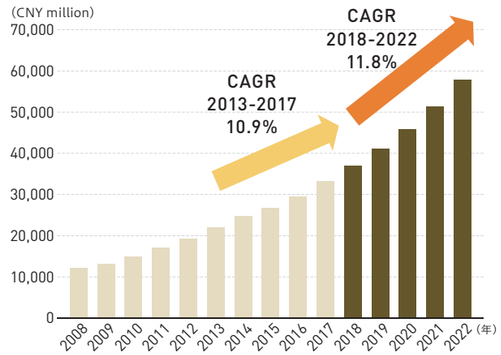
### 中国第2工場の稼働（不二製油（肇慶）有限公司）

中国では食生活が急速に変化しており、都市を中心にコーヒーチェーン店などが急速に拡大。パン食についても、沿岸部だけでなく内陸部にも需要が拡大しています。

当社グループの製パン用カスタードクリームをはじめとしたフィリング素材は、日本の安全・安心ブランドや、おいしさ・品質面で選ばれ、パン市場の拡大を牽引しています。これまで張家港にある第1拠点から中国全土に拡販していましたが、フィリングの販売数量が前年対比160%と好調のため、第1拠点での生産がフル操業となり、2018年度下期から第2工場を稼働させます。加えて、販売拠点や「フジサニープラザ」の拡充による顧客密着体制も強化しており、中国全土の食卓へ安全で安心なおいしい食品をお届けしていきます。

中国第2工場

**中国 パン小売販売額**



出典：Euromonitor International 2018

## セグメント戦略

### 製菓・製パン素材事業 ❷　チョコレート事業

| 事業エリア | 日本、アジア（東南アジア・中国）、米州（ブラジル）、欧州 | 中計基本方針 | コアコンピタンスの強化 |
|---|---|---|---|

油脂の基盤技術をベースとしたチョコレート用油脂と、日本で経験を重ね培ってきた加工技術で、さまざまな用途の業務用チョコレートを展開しています。

アイスクリーム・お菓子・パンなど、ほかの食材との組み合わせを得意とするコンパウンドチョコレート（下記をご参照ください）や、高い製造技術を要するシュガーレスチョコレート、また何より加工技術によるおいしさを強みとしています。日本では、業務用チョコレート販売数量ではトップシェアを維持しており、グループの収益成長を牽引する主力事業として、世界での事業拡大にも重点的に取り組んでいます。

#### コンパウンドチョコレートとは

チョコレートの主原料であるカカオ、乳、砂糖、油脂のうち、チョコレート用油脂（P32をご参照ください）を用いてつくられたチョコレートのことを指します。チョコレート用油脂を用いることで速乾性・耐熱性などの機能を持ち、パンや洋菓子など、広い用途に用いることができます。
チョコレート用油脂には大きく分けてテンパリング型とノーテンパリング型の2つのタイプがあり、用途に応じて使い分けることで、チョコレート使用食品のおいしさと多様性を実現しています。

#### 事業の位置づけ

### 強みを発揮し、世界で成長を目指す主力事業

日本の食生活が変化していく中で、顧客に密着し、顧客ニーズに対するソリューションを追求することで、チョコレート製品市場を支えてきました。

今後は、チョコレート用油脂もチョコレート事業として捉え、チョコレートとあわせて、世界での事業拡大を目指します。

当社グループのチョコレート事業は、おいしさと技術の両面でソリューションを追求しているため収益性が高く、また自社内にチョコレート用油脂の技術を保有し開発力でも強みを発揮できることから、当社の主力事業と位置づけています。中期経営計画で掲げている基本方針「コアコンピタンスの強化」においても、世界での成長を目指した戦略の実施と、集中的な資源配分を推進しています。

#### 事業環境

- アジアを中心に成長市場
- 大規模プレーヤーが存在し競争は激しい

#### SWOT分析

| | |
|---|---|
| S<br>● 高度なチョコレート加工技術、製造技術を保有<br>● 口どけ、おいしさのベースとなる油脂の基盤技術を保有<br>● 顧客対応力<br>● 顧客ニーズを実現する現場力 | W<br>● 現地に見合った品質・コストバランスの製品供給<br>● カカオ原料の安定かつ競争力ある調達 |
| O<br>● 新興国の食生活の変化による需要増 | T<br>● カカオ豆のサステナブル調達<br>● 競合参入、競争激化 |

#### 戦略の方向性

### グローバルな事業規模の拡大

2015年、ハラルド（ブラジル）を取得し、業務用チョコレートの販売数量が世界第4位になったことで、当社グループはグローバル競争下に置かれる立場となりました。強みのあるコンパウンドチョコレートを主力に、世界の競合と戦っていくための事業規模拡大を目指します。

今後、新興国でのチョコレート製品の需要拡大が予想され、その国々は温暖なエリアが多いといわれています。温暖なエリアではチョコレートそのものよりも、チョコレートと組み合わせたお菓子やパンの需要拡大が見込まれることから、コンパウンドチョコレートの強みを活かしたチョコレート製品の拡充や、顧客との密な関係構築を図ることで、顧客とともに成長し事業規模の拡大を目指します。

一方、日本や消費量が多い欧米を中心とした市場では、健康志向や人手不足といった社会課題を解決する製品で差別化を図ることで、プレゼンスの向上を目指します。積極的なM&Aも視野に入れ、成長のための資源を集中し、世界で戦い続けられる強い事業へと成長させます。

#### 各エリア戦略

| 日本 | アジア | 米州 | 欧州 | その他エリア |
|---|---|---|---|---|
| 人手不足へのソリューションとして、成型チョコレートなど加工度の高いものに注力 | マレーシア・オーストラリアの新拠点を活用し、地域に合った強みのある製品を広域に拡販 | 油脂技術を活かした新製品による数量拡大と、季節変動の緩和による生産効率の向上 | 油脂事業とのシナジーを発揮、技術力を有する特殊なチョコレートを強みに拡大を目指す | 大量消費国、成長市場への事業進出を進めるための探索を継続 |

PICK UP

### 「責任あるカカオ豆調達方針」の策定

チョコレート事業にとって重要な原材料であるカカオは、農家の離農や高齢化、カカオツリーの老齢化、気候変動による生産地への影響、知識や資材不足による生産効率の低さといった供給面の課題から将来的な需給のひっ迫が懸念される一方で、小規模農家が大半を占めるカカオ農家の貧困や児童労働、森林破壊、土壌汚染といった複雑に絡み合った人権および環境面での課題にも直面しています。

当社グループは、2018年8月、「責任あるカカオ豆調達方針」を発表しました。将来にわたりカカオを通じた食の歓びを届け続けるために、また、国連が定める持続可能な開発目標（SDGs）への貢献を果たすために、以下のコミットメントを定め、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調達を目指します。

| コミットメント | | |
|---|---|---|
| | 1. 農家の生活環境改善 | 農業指導（適切な栽培方法、土壌管理、適切な施肥・農薬散布等）と単収の向上、小口融資（無利子・低利）等を通じ、カカオ生産農家の生活環境改善を目指します。 |
| | 2. 当社サプライチェーン上の児童労働の撲滅 | 児童労働の実態把握と是正、農家への教育活動、児童が教育を受けられる環境の整備等を通じ、サプライチェーン上の児童労働0を目指します。 |
| | 3. 森林破壊の防止と森林の保全 | 森林破壊の実態把握と是正、農家への教育や支援等を通じ、サプライチェーン上の森林破壊の防止と森林の保全を目指します。 |

上記コミットメントの実現に向けて、私たちは実施計画を策定し、進捗状況をモニタリングし、報告していきます。

## セグメント戦略

### 大豆事業　新たな未来をつくる大豆事業

| 事業エリア | 日本・アジア（中国） | 中計基本方針 | 大豆事業の成長・機能性高付加価値事業の展開（多糖類事業） |
|---|---|---|---|

不二製油グループは、創業時から半世紀以上、大豆の研究に取り組んできた、世界唯一の総合大豆加工メーカーです。

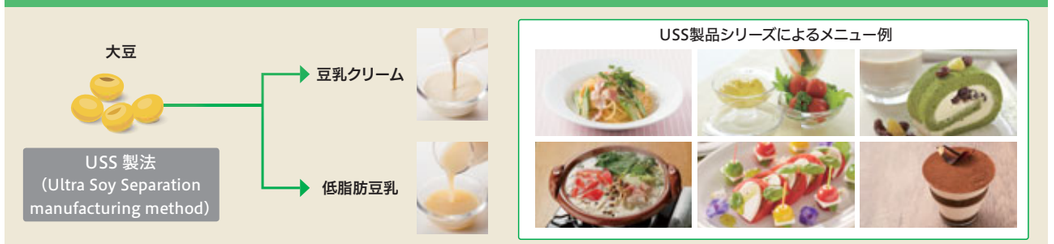
研究を重ねて生み出した技術による、大豆たん白素材、大豆ペプチド、水溶性大豆多糖類、大豆たん白食品などの高機能食品素材に加え、世界初のUSS製法によるプレミアム豆乳製品を最大限に活用した加工品で大豆の新しい世界を切り拓いています。

今後も、大豆によって人びとの栄養・健康に貢献するとともに、大豆本来のおいしさを追求する製品の開発を続けていきます。

#### 主な製品群とソリューション

| | |
|---|---|
| 大豆たん白素材 | タンパク質含量の高い、粉末状や粒状の食品素材を展開。畜肉加工品や水産加工品の品質の強化・安定化に寄与するだけでなく、タンパク質の補給や、肉資源の代替品として活用されています。 |
| 機能剤 | 酸性乳飲料の乳成分の沈殿防止などに優れた水溶性大豆多糖類や、消化・吸収性に優れ、筋肉増強、疲労回復に効果的とされている大豆ペプチド。機能を活かし、飲料や米飯のバラエティを支えています。 |
| USS豆乳製品 | 大豆本来のおいしさをそのまま活かして豆乳を「低脂肪豆乳」と「豆乳クリーム」に分離させることに成功した、世界初の特許製法であり、従来の豆乳にはないおいしさやさまざまな機能性を活かした加工製品が広がりつつあります。マヨネーズやチーズといった、卵や乳由来の食品を大豆で実現することが可能になるだけでなく、そのおいしさから多様な料理・食品に活用の幅が広がってきています。 |

USS製法から生まれる新豆乳素材

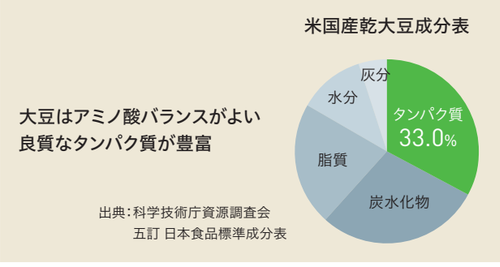



#### 事業の位置づけ

### 創業当時からの社会貢献の想いを、次世代の事業の柱へ

当社の実質的な創業者の西村政太郎は、今後の世界における食資源の枯渇と健康栄養問題を予見し、大豆事業が必ず社会に貢献すると熱い想いを持ち続けてきました。1961年に脱脂大豆の高度たん白利用を開始。その後も大豆の持つ力を余すことなく活用する技術を追求し、世界でも唯一の総合大豆加工メーカーとして成長、知見と技術を培ってきました。現在、世界では植物性食への移行が進んでおり、欧米ではミレニアル世代を中心にフレキシタリアンが増加しています。また、将来的な世界の人口増加とたん白資源の枯渇も相まって、プラントプロテイン市場の拡大も見込まれています。

当社グループは、USS製法による大豆本来のおいしさを持つ製品や、肉のような食感を味わえる大豆ミートを中心に、成長市場での展開を進め、人と地球の健康への貢献を追求していきます。




#### 事業環境

- 加工度が低い領域では中国勢が台頭
- プラントプロテイン市場は、世界の食品企業間で大きな再編が進行、市場成長の兆し

#### SWOT分析

| | |
|---|---|
| S<br>● 大豆に関する広い知見、技術<br>● 油脂、製菓・製パン素材事業で培った広い顧客層とおいしさに関するノウハウ<br>● 顧客対応力 | W<br>● コモディティ製品のコスト競争力<br>● 主原料ソースの非保有 |
| O<br>● 世界的な植物性食への潮流<br>● 日本、中国を中心とした高齢化と健康問題 | T<br>● 大豆のサステナブル調達 |

#### 戦略の方向性

### 選択と集中を実施、ソリューションを追求しソイツリーの先端へ

従来の事業構成を見直し、選択と集中による構造改革を進めています。

「選択」では、不採算事業・拠点の譲渡、圧縮を進め、2017年度には大豆たん白素材のサプライチェーンの見直しや大豆たん白食品の製造拠点の一部の譲渡を実施しました。2018年度も引き続き事業の再編を進めています。

「集中」では、ソリューションを主眼とした製品ポートフォリオへのシフトを狙い市場創造に注力し、大豆たん白素材のプロテイン用途拡大、大豆ミート市場からの注目度向上など、大豆の価値が市場で認められ始めました。今後さらなるソリューションを目指し、当社の油脂や乳化・発酵技術を活かして素材の加工度を上げていくことでソイツリーを大きく育て、世界で戦う競争力を磨いていきます。

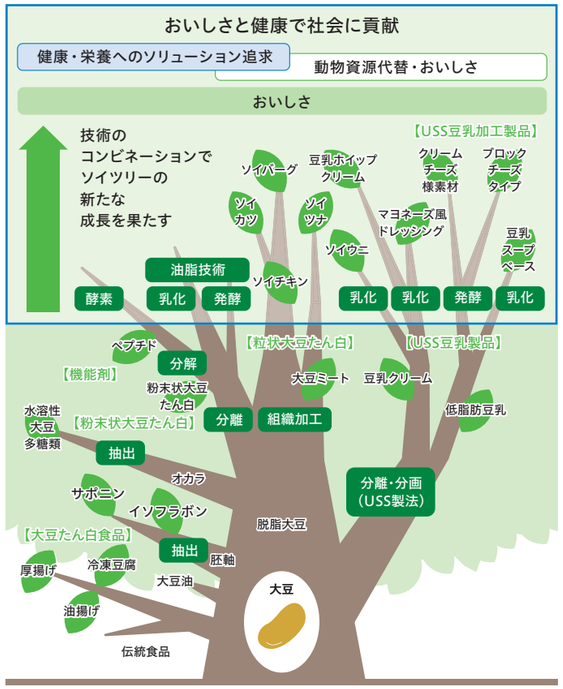
また、好調を維持し、さらなる拡大が見込まれる多糖類事業を中心に、機能性高付加価値事業の拡大を図り、次世代のソリューションを担う高収益事業の柱の一つとして成長を目指します。

PICK UP

### ソイツリーの成長

生乳は分離、発酵、乳化などの工程を経ることで、生クリーム、チーズ、ヨーグルトなどさまざまな食材に変化し多様なおいしさを食卓に届けており、この広がりは「ミルクツリー」と呼ばれています。私たちは、大豆をもとに「ソイツリー」をさらに大きく育てていきたいと考えています。USS製法の確立により、大豆本来のおいしさを活かした加工製品の広がりへの道が拓け、今ではホイップクリーム、チーズタイプ、マヨネーズ風ドレッシングといった、ミルクツリーのような展開が進んでいます。大豆たん白素材は長らくハムやソーセージの食感改良・品質保持といった動物性タンパク質のサポート役で機能を発揮していましたが、最近では大豆が主役となった新製品・新技術がぞくぞくと生まれています。

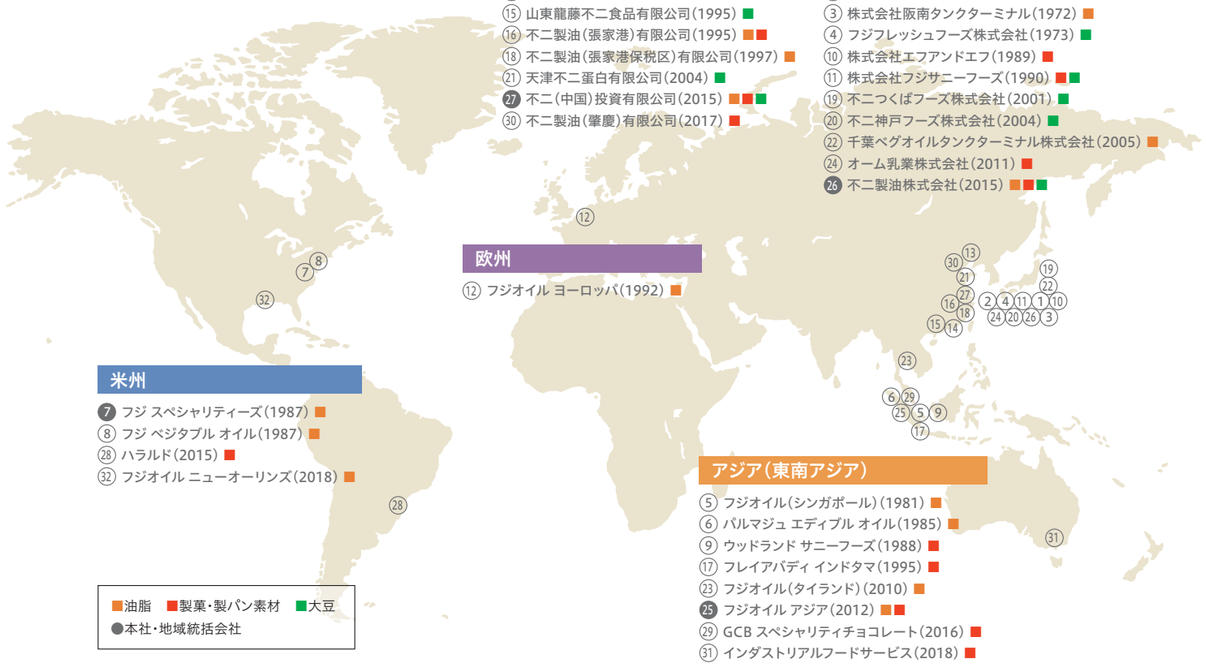
これからは大豆の価値そのものを活かすだけでなく、さらに油脂事業、製菓・製パン事業で培ってきたおいしさに関する技術と知見、顧客網を活用し、おいしさと健康によって社会課題を解決できる事業へと、ソイツリーの先端へ向けさらに枝葉を伸ばしていきたいと考えています。



# エリア戦略

## 連結子会社一覧（2018年7月31日現在）

※通し番号は設置順
※(　)内は設立または連結開始年度西暦




### 日本

1. 不二製油グループ本社株式会社(1950)
2. トーラク株式会社(1960) ■■
3. 株式会社阪南タンクターミナル(1972) ■
4. フジフレッシュフーズ株式会社(1973) ■
10. 株式会社エフアンドエフ(1989) ■
11. 株式会社フジサニーフーズ(1990) ■■
19. 不二つくばフーズ株式会社(2001) ■
20. 不二神戸フーズ株式会社(2004) ■
22. 千葉ベグオイルタンクターミナル株式会社(2005) ■
24. オーム乳業株式会社(2011) ■
26. 不二製油株式会社(2015) ■■■

### アジア(中国)

13. 吉林不二蛋白有限公司(1994) ■
14. 上海旭洋緑色食品有限公司(1995) ■
15. 山東龍藤不二食品有限公司(1995) ■
16. 不二製油(張家港)有限公司(1995) ■■
18. 不二製油(張家港保税区)有限公司(1997) ■
21. 天津不二蛋白有限公司(2004) ■
27. 不二(中国)投資有限公司(2015) ■■■
30. 不二製油(肇慶)有限公司(2017) ■

### 欧州

12. フジオイル ヨーロッパ(1992) ■

### 米州

7. フジ スペシャリティーズ(1987) ■
8. フジ ベジタブル オイル(1987) ■
28. ハラルド(2015) ■
32. フジオイル ニューオーリンズ(2018) ■

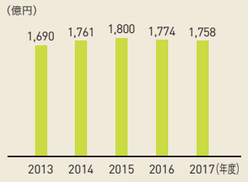
### アジア(東南アジア)

5. フジオイル(シンガポール)(1981) ■
6. パルマジュ エディブル オイル(1985) ■
9. ウッドランド サニーフーズ(1988) ■
17. フレイアバディ インドタマ(1995) ■
23. フジオイル(タイランド)(2010) ■
25. フジオイル アジア(2012) ■■
29. GCB スペシャリティチョコレート(2016) ■
31. インダストリアルフードサービス(2018) ■

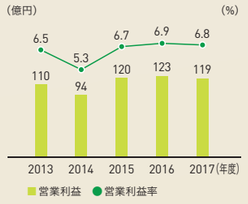
### 日本

拠点数　11拠点

売上

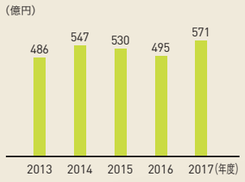


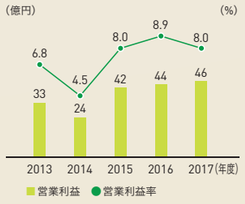

営業利益／営業利益率




### アジア

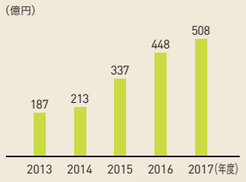
拠点数　16拠点

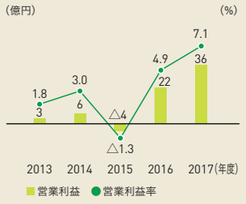



### 米州

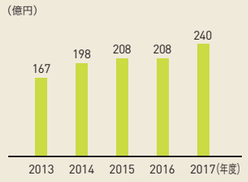
拠点数　4拠点

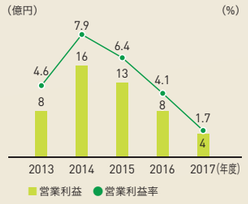



### 欧州

拠点数　1拠点




## 日本

油脂
製菓・製パン素材
大豆

**主な製品群**
油脂｜食用加工油脂｜チョコレート用油脂
製菓・製パン素材｜チョコレート｜クリーム｜マーガリン｜フィリング｜USS豆乳加工製品
大豆｜大豆たん白素材｜大豆たん白食品｜機能剤｜USS豆乳製品

**主な顧客**
大手食品メーカー｜製菓メーカー｜飲料メーカー｜パン・洋菓子店｜コンビニエンスストア｜外食｜給食

| | |
|---|---|
| 社会課題 | ●少子高齢化<br>●労働市場の人手不足 |
| 機会とリスク | ●サステナブル原料需要への対応<br>●相場・為替変動<br>●インバウンドの増加 |
| 強み | ●安全・安心・高品質な製品<br>●技術力<br>●広い顧客層の保有 |
| 課題 | ●主力製品のキャパシティ不足<br>●阪南工場の設備老朽化<br>●クリーム・マーガリンなど乳化・発酵事業の収益性低下 |

**戦略**　植物性食品素材で社会課題を解決し、人と地球の健康に貢献

●社会課題の解決にフォーカスし、持続的な成長を果たす

日本では少子高齢化により、高齢社会での平均寿命と健康寿命の乖離の縮小や、労働市場での人手不足などの社会課題が深刻化しています。私たちは、植物性食品素材をさまざまな角度から追求し、これらの社会課題を「おいしさと健康」で解決するソリューション型経営への転換を進め、縮小する日本市場での持続的な成長を目指します。

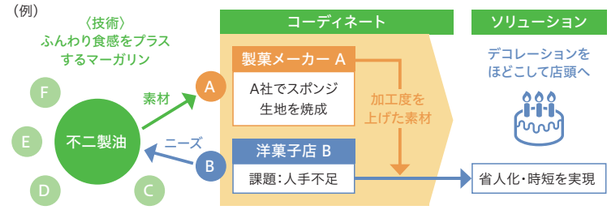
**高齢化**　健康寿命を延ばす食品素材の提案・・・安定化DHA・EPA、大豆ミートなど

**人手不足**　顧客の省力化を実現する食品素材の提案
コーディネートビジネスによるメニュー提案

**コーディネートビジネスとは**

当社グループの素材技術と幅広い顧客網を活かし、社会が必要とするソリューションを顧客とともに生み出すこと(共創)で、社会課題の解決に訴求するものづくり・ことづくりを進めます。

(例)




●インバウンド需要の取り込み

国内の人口減少が進む一方で、訪日外国人は2020年の目標4,000万人へ向け、拡大が見込まれています。外食・土産市場への取り組みを強化し、インバウンド需要を取り込みます。

## 変化を恐れず挑戦し、企業価値の向上を目指します

日本事業のこれからのキーワードは「高齢化」「人手不足」です。縮小する日本市場、激変する事業環境の中で持続的な成長を遂げるためには、植物性食品素材を通して、これらの社会課題に対するソリューションを追求することが不可欠です。

チョコレート事業では、加工度の高い成型チョコレートの生産を強化することで、人手不足が進む労働市場の省人化を促進します。乳化・発酵事業では、植物性食品素材で差別化を図るとともに、コーディネートビジネスにより顧客の人手不足へのソリューションを追求します。油脂事業では、高齢社会における平均寿命と健康寿命の乖離の短縮を目指し、安定化DHA・EPAの事業化を急ぎます。また、研究や販売の組織体制についても、社会課題のソリューション実現を第一義とし、変革を進めています。グループ全体の成長のためのキャッシュを生み出すことに加え、価値創造の基盤である技術・人材を創出することも、日本の事業の重要なミッションです。ITの活用、制度の見直し・拡充を行いながら、健康経営の推進・働き方改革を実行しています。「変える」ことには大きなエネルギーが必要ですが、グループ憲法で掲げる「おいしさと健康で社会に貢献」というミッションに向け、社員一丸となって挑戦を続け、成長を果たしてまいります。

不二製油株式会社代表取締役社長
**大森 達司**

## エリア戦略

### 東南アジア

油脂
製菓・製パン素材

| | |
|---|---|
| 主な製品群 | 油脂｜チョコレート用油脂｜育児粉乳用油脂<br>製菓・製パン素材｜チョコレート｜マーガリン｜フィリング |
| 主な顧客 | 大手食品メーカー｜製菓メーカー｜パン・洋菓子店｜外食チェーン｜コンビニエンスストア |

| | |
|---|---|
| 社会課題 | ●経済発展に伴う生活習慣病増加<br>●サステナブルなパーム油の生産 |
| 機会とリスク | ●各国の成長と食文化の変化<br>●競争激化 |
| 強み | ●安全・安心・高品質な製品 |
| 課題 | ●各拠点のトータルバランス管理<br>●国別マーケティング |

**戦略　グローバル＆ローカルに、社会課題の解決を追求**

●サステナブルなパーム油を、グループ各社を通して世界へ
東南アジアエリアは、当社グループの主原料のパーム油における最大生産国であるインドネシアとマレーシアに多くの生産拠点を持ち、グループ全体の事業基盤になっています。新たに稼働するUNIFUJIの活用とともに、既存拠点の合理化、サプライチェーンマネジメントを進め、グループ全体の競争力強化および企業価値向上を目指します。

●製菓・製パン素材の国別マーケティング
宗教・民族・嗜好などの文化や、発展段階、固有の社会課題など、各国それぞれの事象に対する個別のアプローチが肝要となります。日本で培った技術やアジアR&Dセンターの活用推進とともに、統括会社による東南アジア各社の管理、国別マーケティングに注力し、各国の成長を取り込みます。

#### 激戦区の中で社会の課題に応えるために

各国で長い歴史を持つ地場企業に加え、世界中の競合が押し寄せる、激戦区である東南アジア。競争に勝ち抜き、「おいしさと健康」で社会に貢献していくためには、グループ憲法の精神を核としながら、グループ各社が事業の特性や各国の状況に応じた個別の戦略を進めていくことが不可欠です。また、経済発展に伴い増加する肥満・糖尿病といった健康問題に、不二製油の植物性食品素材でいかに貢献できるかも追求したいと思います。経営課題に対処し、さらなる顧客貢献を目指して、「Hot heart, Cool head」で挑みます。

フジオイルアジア 社長
**丸橋 康浩**

### 中国

油脂
製菓・製パン素材
大豆

| | |
|---|---|
| 主な製品群 | 油脂｜食用加工油脂｜チョコレート用油脂<br>製菓・製パン素材｜マーガリン｜フィリング｜チョコレート｜クリーム<br>大豆｜大豆たん白素材｜機能剤｜大豆食品 |
| 主な顧客 | 食品・飲料・健食・製菓メーカー｜パン・洋菓子店｜コンビニエンスストアなど小売 |

| | |
|---|---|
| 社会課題 | ●急速な高齢化・生活習慣病の増加 |
| 機会とリスク | ●食生活と社会環境の変化<br>●競争激化 |
| 強み | ●素材開発力とアプリケーション力<br>●安全・安心・高品質な製品 |
| 課題 | ●資本の有効活用へ、選択と集中 |

**戦略　持続的に、おいしさと健康で中国社会に貢献**

●社会の変化に合わせた商品開発と販売拡大
急速な食生活の多様化に対応します。パン食の拡大に対しては、製菓・製パン素材の生産・販売・開発拠点を強化し、より広域へ販売します。健康志向の高まりに応える商品開発にも取り組んでおり、今後の販売拡大を目指します。

●高齢者と生活習慣病者の急激な増加へのソリューション提供
大豆素材の技術力・知見とアプリケーション力を武器に、より多様な植物性食品素材を活用した製品開発を進め、末端市場に近い商品で、高齢化や社会発展に伴う健康問題へのソリューションを提供します。

#### おいしさと健康で中国社会に持続的に貢献すべく、安定的に発展する企業体へ

中国は、社会環境と市場ニーズの変化が速いため、社会貢献のチャンスが大きい市場です。特に、不二製油グループの理念・技術は、まさに今の中国が必要としているものです。食生活の多様化、高齢者・生活習慣病者の増加という社会課題は、不二製油グループの理念と技術によって、解決することができると考えています。中国社会と市場の変化に寄り添い、植物性食品素材を用いて、特に、健康栄養分野で強みを発揮することにより、持続的に中国社会で貢献できる企業体となることを目指します。

不二（中国）投資 総経理
**峯村 政孝**

### アメリカ

油脂

| | |
|---|---|
| 主な製品群 | 油脂｜食用油｜食用加工油脂｜チョコレート用油脂 |
| 主な顧客 | 大手食品メーカー｜外食 |

| | |
|---|---|
| 社会課題 | ●健康（肥満）問題 |
| 機会とリスク | ●食に関する法令・規制の変更 |
| 強み | ●低トランス脂肪酸パーム油、安定供給力 |
| 課題 | ●生産能力の早期拡大 |

**戦略　エリア最適の追求と、国別販売戦略の強化**

FDA（アメリカ食品医薬品局）の通達により、アメリカではトランス脂肪酸の含有量が低いパーム油の需要が拡大しています。2018年3月、新生産拠点の設立を決定。供給エリアの拡大による米国市場でのプレゼンス向上を通じ、グローバルでの競争力強化を目指し、新拠点の早期稼働に向けて準備を進めています。

### ブラジル

製菓・製パン素材

| | |
|---|---|
| 主な製品群 | 製菓・製パン素材｜チョコレート |
| 主な顧客 | 大手製菓メーカー｜パン・洋菓子店｜外食｜製菓材料卸 |

| | |
|---|---|
| 社会課題 | ●景気停滞、高い失業率 |
| 機会とリスク | ●GDP成長、為替変動リスク |
| 強み | ●ブランド、販売チャネル |
| 課題 | ●季節要因による変動、生産能力 |

**戦略　油脂の技術を活用し、ブラジル市場に新たな食の歓びを**

特有の販売チャネル、強いブランド力を保持するハラルドは、2015年に不二製油グループに加わり、経営基盤の強化を進めてきました。今後は、当社グループの油脂技術を活かしたチョコレートの新製品によって、ブラジル市場に新たな驚きと歓びをお届けし、成長を目指します。

#### 巨大市場全体へ向けたおいしさと健康による貢献を目指して

当社グループは、アメリカでの油脂事業、ブラジルでのチョコレート事業に投資し、その地域で実績を上げる事業に成長させました。これからは、人口10億人、GDPは27兆ドルと世界の3分の1を占める米州という巨大な市場全体を見据え、油脂、チョコレート事業をさらに拡大させていきます。一方、アメリカでは健康・環境意識の高まりにより、植物性食品の市場が急拡大しています。まずは、USS豆乳加工製品で米国人の健康や環境に対するニーズに応え、将来的には植物性食品素材による米州全体のおいしさと健康への貢献を通じ、事業の拡大に努めます。

フジスペシャリティーズ 社長
**髙杉 豪**

### 欧州

油脂
製菓・製パン素材

| | |
|---|---|
| 主な製品群 | 油脂｜食用加工油脂｜チョコレート用油脂<br>製菓・製パン素材｜チョコレート　※会計セグメントは油脂のみ |
| 主な顧客 | 大手食品メーカー｜製菓メーカー |

| | |
|---|---|
| 社会課題 | ●倫理的消費* |
| 機会とリスク | ●サステナブル原料の需要の高まり |
| 強み | ●サステナブル原料の直接調達（パーム、シアなど） |
| 課題 | ●熾烈な競争下での持続的な成長 |

**戦略　サステナブルな原料で、高機能・高品質な油脂製品を拡大**

健康に配慮した油脂や機能性の高い製菓用スペシャリティファット、ニッチで高機能なチョコレートなどを強みとしています。今後は、2018年に稼働予定のUNIFUJIからのサステナブルパーム油の取り扱いを進め、社会の要請に応える製品展開を加速します。

＊倫理的消費（Ethical Consumption）：よりよい社会の実現に向けて、環境や社会に配慮した製品やサービスを選んで消費すること。

#### 時代を捉え、食の未来を創造する

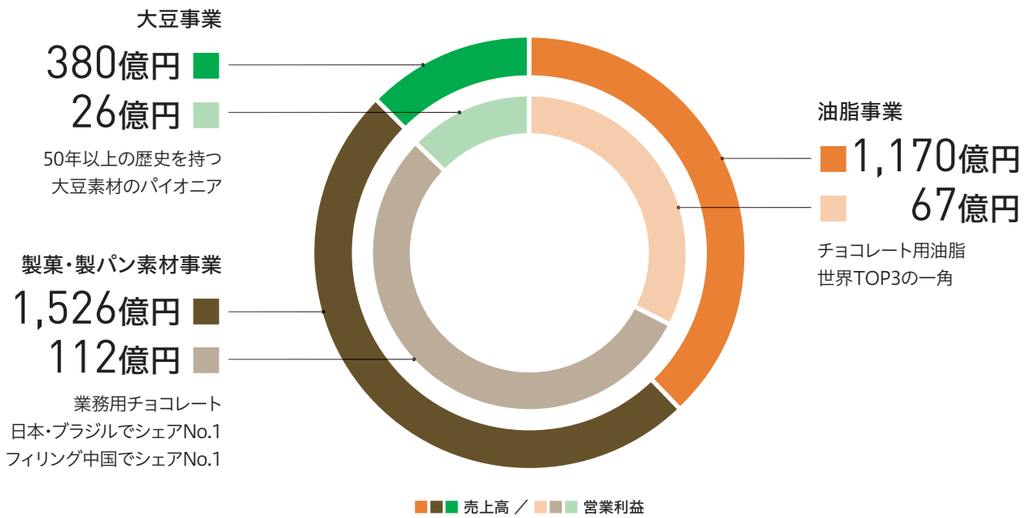
飽和状態かつ世界のビッグプレーヤーがひしめく欧州市場において、生き残ることはたやすくありませんが、私たちは挑戦を続けます。欧州は、世界の食のトレンドの発信地です。倫理的消費の拡大や、品質・機能の価値を重視する風潮は、私たちにとって大きなチャンスでもあります。販売戦略や製品開発においては「効率性」「柔軟性」「創造性」の向上に注力するとともに、サステナブル調達とオープンイノベーションの推進によって社会課題へのソリューションの提供を強化し、食の未来を創造していきます。

フジオイル ヨーロッパ 社長
**Bernard Cleenewerck**

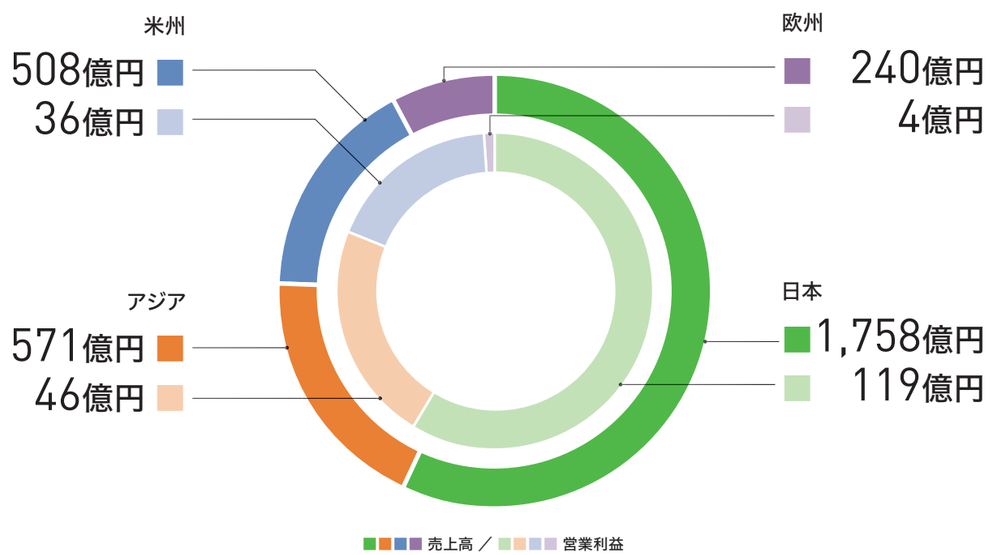
# 2017年度の事業概況

売上高（外側） 3,076億円 ／ 営業利益（内側） 205億円

## セグメント別売上高・営業利益




## エリア別売上高・営業利益








財務戦略 CFOメッセージ

# グローバルで持続可能な成長を実現するために攻めの財務戦略を推進しています

取締役 兼 執行役員 最高財務責任者（CFO）
松本 智樹

■企業価値向上に向けた財務戦略

## 世界で戦えるグローバル経営水準へ

2015年10月のグループ本社制への移行は、グローバルで持続可能な成長を目指す不二製油グループの大きな転換点となりました。中期経営計画「Towards a Further Leap 2020」では、2020年までにグループ経営体制の構築を図り、財務戦略においては世界の競合と伍して戦える財務ガバナンスの強化、キャッシュ・フローの創出と資金効率の最大化を目指しています。

企業価値とは、定量面での利益やキャッシュ・フローの創出だけでなく、ESGなど定性面の評価でもあると捉えており、財務・非財務への取り組みすべてが密接に関連して企業価値の向上が図られる旨をご説明し、ステークホルダーの皆様から信頼を獲得したいと考えています。また、さらなる企業価値の向上を目指す上で、資本効率の向上は重要であり、ROEの改善が不可欠であると考えています。収益性の改善とCCC（キャッシュ・コンバージョン・サイクル）の短縮、投資基準の厳格化などによりフリーキャッシュ・フローを創出していく考えです。

■財務戦略の概要

## キャッシュ・フロー経営へ大きくシフト

グローバルで強力な競合他社と戦っていくには、キャッシュ・フロー経営へのシフトが必須であると認識しています。そのため、持続的な利益成長によってキャッシュ・フローを創出し、資本効率の向上と財務ガバナンスの強化を通じて、財務面からグループ全体の企業価値の向上に貢献したいと考えています。そこで、これまでのグループ個社最適から全体最適へ、財務ガバナンスを含めた抜本的な取り組みにより、グループの意識改革を促しています。数字はグローバルで比較可能な共通語であることから、決算期の統一、会計基準の統一も視野に入れて検討を進めています。

財務戦略のポイントは大きく4つあります。

1つ目は、キャッシュ・フローの創出と有効活用です。今後、新たにM&Aを含む戦略的投資を実行するためにも、キャッシュ・フローは最も重要です。CCCの改善をさらに推し進めると

ともに、グループ金融やキャッシュ・プーリングなどによる手元資金の最大活用により、キャッシュ・フローの極大化と資金効率の改善、計画的資金調達を実践していきます。

2つ目は、コスト削減と収益性向上です。業務の標準化による事務コスト削減を促進し、そのノウハウを蓄積していきます。現在、営業利益率は6%台ですが、コスト削減と新規投資による高付加価値事業の拡大により、これを8%に引き上げていくことによってROEを押し上げられるでしょう。このように財務的な観点から、営業利益率の改善による収益性の向上を一つの柱としています。

**中期経営計画 財務戦略 進捗**

| | 中期経営計画 財務運営方針 | | | 2017年度 進捗 | |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 持続的な利益成長 | ● 連結営業利益 CAGR6%以上<br>● EPS成長率 CAGR8%以上<br>● CCC 10日間の短縮 | キャッシュ・フローの創出と配分<br>営業CF4年間 1,000億円創出 | ①営業CF | 2017年度 282億円<br>（2016年度比+117億円） |
| | | | | ②CCC | 2017年度 103日<br>（2016年度比△7日） |
| 2 | 財務の健全性堅持 | ● 事業特性、リスクを踏まえ、安定した財務基盤を堅持 | リスク・リターンに見合うBS管理 | ①有利子負債 削減 | 有利子負債 566億円<br>（2016年度末比△90億円） |
| | | | | ②D/Eレシオ改善 | 0.35倍<br>（2016年度末比△0.08） |
| | | | | ③自己資本比率 | 58.9%<br>（2016年度末比+3.5pt） |
| 3 | 資本効率の向上 | ● 競合するグローバル企業と並び、永続的な成長に必要な水準へ向上 | ROEの向上 10% | ①総資本回転率の向上 | 113.1%<br>（2016年度末比+5.6pt） |
| | | | | ②不採算事業資産 | 売却等による縮小 |
| | | | | ③設備投資 | 投資案件の厳選 |
| 4 | 財務ガバナンス強化 | ● 標準化、金融リスク低減、業務効率化を推進<br>● グローバルでの比較検証を可能に | グループ財務標準・基準 | ①グローバルCMS* | 運用開始 |
| | | | | ②基幹システムの統一 | 米国会社での構築開始・中国会社でのキックオフ |
| | | | | ③決算期統一に向けた決算早期化 | コンサル導入と各社との連携強化 |

＊ CMS : Cash Management System

3つ目は、財務の標準化と最適化です。さまざまな財務指標をグローバルで容易に比較検討できるよう、財務マネジメントの統一を強力に推進します。決算期やグループ会計基準の統一をはじめ、基幹システムの刷新、グローバルCMS（キャッシュ・マネジメント・システム）の構築によって、グループ全体の財務状況を瞬時に把握できる環境を整えていきます。

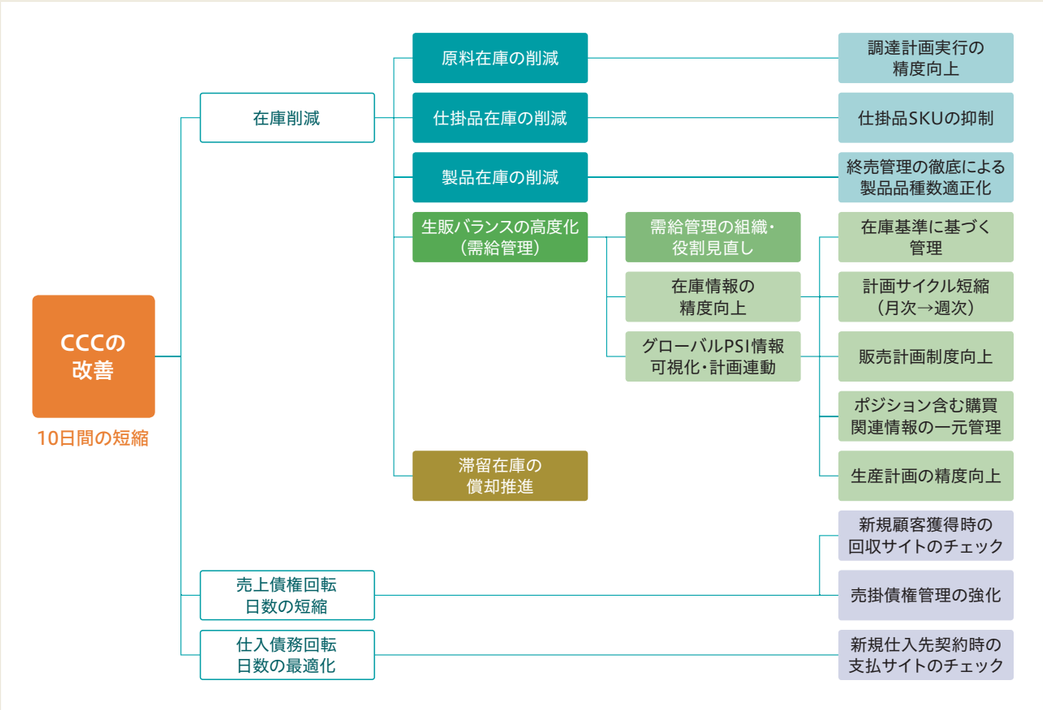
4つ目は、リスク管理とガバナンス強化です。主戦場をグローバルへシフトしていくと、当然ながら金融リスクが増大し、経営に対する影響度は無視できなくなります。そこで、いかに財務ガバナンスを効かせていくかが重要です。為替リスクや金利リスク、資金の流動性リスクへの対策はもとより、グループポリシーの導入やモニタリング強化などにより、グループ本社がしっかり統率し運営を行っていきます。

**■企業価値向上に向けた具体的な施策**

## 在庫適正化の推進で大きくCCCを改善

中期経営計画の初年度であった2017年度は、持続的な利益成長に向けて、さまざまな施策をスタートしました。CCCの改善では、経営指標をブレイクダウンし、現場が注力しやすいKPIを設定しました。原料や仕掛品、製品の在庫削減などに取り組み、CCCや営業キャッシュ・フローの中計達成に向けて進んでいます。

**CCCの改善**



CCCの改善は、売掛金回収の徹底と在庫をいかに適正化するかがポイントです。商品の特徴はもちろん、お客様やその事業の特性を加味して最適な回転率や在庫量の基準を設けるなど、現場での戦略的な対応が不可欠です。当社グループでは基幹システムの導入によるデータの一元化により、本部長から担当までのそれぞれのレイヤーで、KPIツリーを可視化する取り組みを推進しています。これにより、不良品率も含めて細部まで指標を月ごとに立てることができるため、十分な検証が可能となります。基幹システムの統一によって、各社、各事業の指標を横並びに比較することで、CCCの改善効果がかなり期待できるものと考えています。

**■資本政策の今後**

## M&Aなどの戦略的投資をさらに加速

事業環境はますますグローバル化が進み、競争も激化していくものと認識しています。また、ガラパゴス的な市場環境だった日本にも海外企業が続々と進出してきています。日本国内の食品業界においても、少なからず業界再編は起こり、優劣がより鮮明になるはずです。グローバル競争では、シェアを有する企業と強みを活かして差別化ができる企業以外は、生き残れなくなる状況になるのではないでしょうか。

競争が激化する事業環境では、強みのある分野に集中していく必要があります。各エリアのオーガニックグロースを確実に取り込むことに加え、成長戦略としてM&Aがこれまで以上に恒常化すると考えています。当社グループも中期計画でM&Aへの投資資金として500億円を準備し、M&Aを戦略的に検討しています。

当社グループでは、投資の収益性を正しく評価するため、グローバル投資基準と撤退基準の導入を進めていますが、今後はさらに各国別に設定される資本コストを意識した経営を行うことが重要だと強く認識しています。また、撤退基準の導入により、既存事業においても事業の存続は毎年検証されることになります。

## 将来の成長戦略投資を勘案した株主還元

還元・配当政策は、経営の最重要課題の一つと認識しています。中期経営計画においては「配当性向30%～40%」「安定的かつ継続的な配当の実施」「自己株取得についても機動的に検討」を配当方針とし、配当性向については経営目標として掲げました。配当性向はレンジを設けていますが、これは将来の成長投資を勘案すれば、株主還元の適切な比率は30%～40%とみたことに因ります。配当については連結業績・事業キャッシュ・フローなどを勘案の上、方針に基づき決定していく所存です。

内部留保金につきましては、企業価値の向上のために生産設備投資、新規事業投資および研究開発投資など成長戦略投資に活用してまいります。

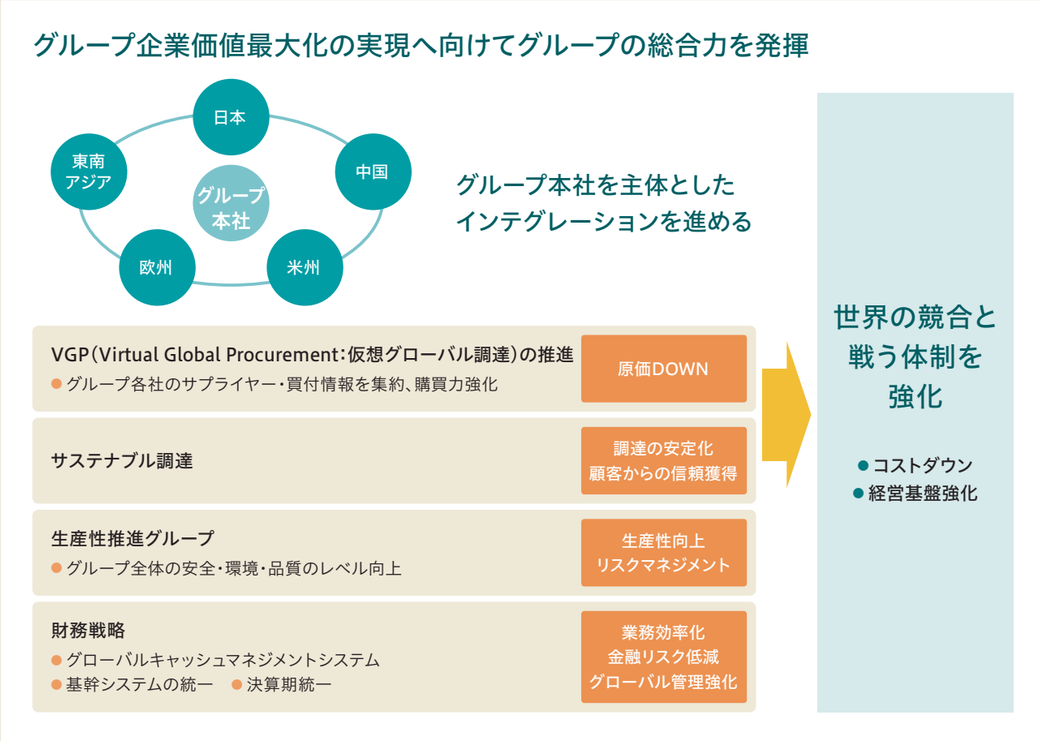
**■今後に向けた取り組み**

## グローバルインテグレーションとグローバル人材の育成を推進

これまではグループ個社最適で成長してきた当社グループですが、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であることから、グループ本社を主体にグローバルインテグレーションを強力に推進しています。現在、グローバルインテグレーションへの意識改革の途上にありますが、グループガバナンス方針に基づく、グループ本社の決裁権限とエリアへの権限委譲とのバランスをいかに取るかも大きな課題です。そこで、経営方針を理解し、全体最適を俯瞰し専門性をもって行動できるグローバル人材の育成が急務であり、中長期的な視点から計画的な国内外でのローテーションと学習による育成プログラムを導入し、グループ本社とエリアをブリッジできるキーパーソンの育成をキャリアパスも含めてダイナミックに展開してまいります。

最後に、投資家やアナリストの皆さまとの対話を大切にしていきたいと考えています。なぜなら、こうした対話は外部からの貴重な視点であり、当社グループの経営に対する示唆に富んだものであるからです。私たちから一方的にお話しするのではなく、対話によるエンゲージメントを積み重ね、株価を適正に評価していただくためにも謙虚に、飾ることなく、不二製油グループの強みも弱みも含めて対話していく所存です。中期経営計画の初年度が終了した段階ですが、私たちが真のグローバル企業になっていくために、グローバルインテグレーションを必ず成し遂げてグループ本社制を完遂させる決意です。2020年までに築く体制と基盤は、2021年以降に必ず結実します。今、その果実を実らせるべく、改革に邁進してまいります。

**グローバルインテグレーション**



# コーポレートガバナンス

## 基本的な考え方

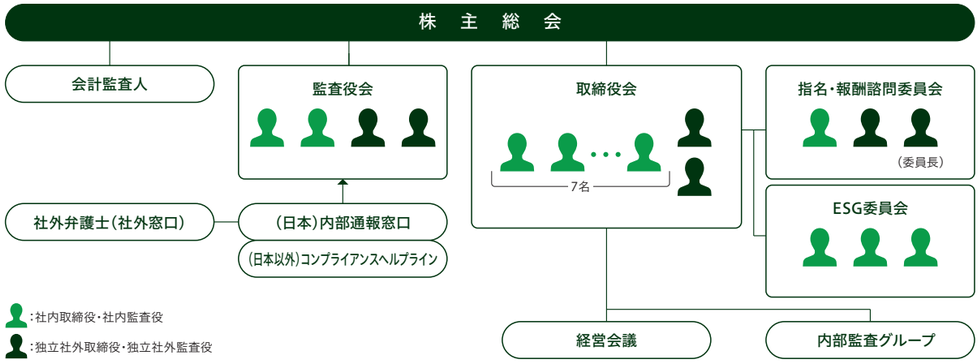
当社は、実効的なコーポレートガバナンスの実現を通じて、法令違反、不正や不祥事などの企業価値を毀損するような事態の発生を防止し、かつ、会社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上を図ることを目指します。また、株主、顧客、その他取引先、当社役職員および社会などのステークホルダーの期待に応え、透明、公正かつ迅速果断な意思決定を行うための重要な仕組みとして、コーポレートガバナンスを位置づけています。

当社は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、株主の信認確保のために重要であると考えています。経営の監視・監督機能の強化のため、社外取締役および社外監査役を複数選任するとともに、監査役会の独立性の確保および監査役監査の実効性の確保に配慮しています。

当社グループは、意思決定の迅速化のため、新設分割による純粋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います。一方、当社はグローバル本社として、グループ経営の戦略立案およびグループ子会社の管理を遂行しています。

## コーポレートガバナンス体制

**コーポレートガバナンス体制図**(2018年6月21日現在)




**各会議体の構成および議長の属性**(2018年6月21日現在)

| | 総員 | 社内取締役 | 独立社外取締役 | 監査役 | 議長(委員長) |
|---|---|---|---|---|---|
| 取締役会 | 13 | 7 | 2 | 4(社外2名を含む) | 取締役社長 |
| 指名・報酬諮問委員会 | 3 | 1 | 2 | オブザーバー | 独立社外取締役 |
| ESG委員会 | 3 | 3 | — | — | 社内取締役(ガバナンス担当) |

### 取締役会

取締役会規則を定め、原則月1回開催される「取締役会」および、必要に応じ「臨時取締役会」を適宜開催しています。法令に定められた事項および重要事項の審議、決議がなされるとともに、取締役の職務執行状況を報告しています。

2017年度開催数 16回

### 経営会議

経営に関する重要事項については、原則として月1回開催される、社長および取締役兼執行役員を主要メンバーとする社長の諮問機関である「経営会議」において十分に審議し、監視することにより社長および取締役会の意思決定に資するものとした上で、業務遂行の法令遵守および効率的な遂行が実施できる体制を整備、強化しています。

### 指名・報酬諮問委員会

役員選任および役員報酬決定のプロセスの透明化を図るため、取締役会の任意の諮問機関として「指名・報酬諮問委員会」を2015年10月に設置しました。2018年6月21日現在、社外取締役である三品和広氏が委員長であり、社外取締役である上野祐子氏、代表取締役社長の計3名の委員にて同諮問委員会を構成しています。なお、第90期は計7回開催しました。

2017年度開催数 7回

### ESG(環境・社会・ガバナンス)委員会

不二製油グループにおける「安全・品質・環境」「人づくり」「サステナブル調達」「ガバナンス」「食の創造によるソリューション」などに係る重要課題を取締役会に提言・具申することにより、ESG(環境・社会・ガバナンス)に関する包括的な取り組みを行っています。

2017年度開催数 5回

### 監査役会

監査役会は、第90期は12回開催され、監査方針および監査計画を協議決定し、監査に関する重要な事項などの報告・決議・決定を行っています。

2017年度開催数 12回

## 取締役会実効性の評価

当社はコーポレートガバナンス・コードにおける取締役会実効性の評価につき、2017年度の取締役会の実効性評価の実施にあたり、より客観性を高めること、更なるガバナンスの向上を図ることを目的として、第三者機関のインタビューによる評価方法を新たに採用し、このたび実施しました。評価の概要、評価結果、今後の取り組みは以下のとおりです。

**1. 評価の概要(対象、評価プロセス、質問項目)**

対象:取締役および監査役全員(計12名、うち社外役員4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

**2. 質問項目**

Ⅰ. 取締役の構成と体制
Ⅱ. 取締役会の運営と実務
Ⅲ. 取締役会の審議事項
Ⅳ. 取締役会の監督機能
Ⅴ. 監査役による取締役会の監督機能
Ⅵ. 取締役会での関与の状況
Ⅶ. 株主の意見尊重

**3. 評価結果**

今回、第三者機関が関与した取締役会評価を通じて、(a)ガバナンス改善への積極的な取り組み、(b)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、(c)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が行われていることが確認できました。

一方で、今後の改善・機能向上が見込まれる点としては、(a)持株会社の取締役会としての監督機能の強化、(b)指名・報酬諮問委員会の役割の明確化とさらなる機能向上、(c)取締役会のダイバーシティ強化等が確認されました。

今後の方針として、今回の取締役会の実効性評価に関する第三者機関からの報告書に基づき、2018年度取締役会において評価結果に掲げた課題について、アクションプランの策定に取り掛かるとの結論となりました。また、中長期的な課題については、引き続き取締役会の中で議論していくこととしました。当社取締役会は、取締役会のさらなる機能向上を図るべく今後も継続的に取締役会の実効性評価を行っていく予定です。

## 社外取締役および社外監査役

当社の社外取締役は2名であり、社外監査役は2名です。

当社において、社外取締役および社外監査役を選任するための独立性については、当社が上場している証券取引所の定める独立性の用件に準じるものであり、経験と専門的な知識に基づく客観的かつ適切な監督・監査の機能および役割が果たせ、一般株主と利益相反が生じる恐れがないことを基本的な考えとして、選任を行っています。

社外監査役は、監査役会での意見交換をするとともに、定期的に内部監査担当者および会計監査人との連絡会を開催して、情報交換や報告を受け、課題の共有を図るなどの方法で相互連携を図っています。

| 氏名 | 選任の理由 |
|---|---|
| 社外取締役<br>三品 和広 | 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、その専門性の高い学識と豊富な実績を活かし、独立した客観的な観点からの経営の監視・監督により、客観・中立かつ公正な業務執行の監督が維持できると考えています。 |
| 社外取締役<br>上野 祐子 | 長年にわたりマーケティングコンサルタントとして多くの企業や地方行政機関等のコンサルティングを手がけています。また、自ら経営者として企業経営を行うほか、上場会社において社外取締役を務め、豊富な経験と高い見識を有しています。その専門性の高い学識と経験を活かし、独立した客観的な観点からの経営の監視・監督により、客観・中立かつ公正な業務執行の監督が維持できると考えています。 |
| 社外監査役<br>松本 稔 | 公認会計士として財務・会計に関する知見を有しており、社外監査役としての当社経営の監視・監督により、客観・中立かつ公正な監査体制が維持できると考えています。 |
| 社外監査役<br>草尾 光一 | 弁護士としての専門知識を有する企業法務の専門家です。複数の会社にて社外監査役を務めており、豊富な経験と高い見識があり、社外監査役としての当社経営の監視・監督により、客観・中立かつ公正な監査体制が維持できると考えています。 |

## 代表取締役社長などを退任した相談役・顧問などの状況

2016年5月開催の定時取締役会決議において、取締役や監査役であった者が退任後に具体的な職務や対応すべき業務の有無にかかわらず、相談役・顧問（いずれも報酬を伴う職位）に就くという旧来の制度自体を廃止する一方で、退任する取締役や監査役に対して退任後も委嘱・委託すべき具体的な職務および業務が存在し、かつ、そうした職務および業務の委嘱・委託が妥当であると判断される限りにおいて、退任後に顧問などとして職務を委嘱・委託することは可能としています。また、関連して、同取締役会においては、代表取締役が退任後に会長職に就く制度を廃止する旨、決議しています。

WEB 「不二製油グループ本社 コーポレートガバナンス・ガイドライン」については、当社ウェブサイトをご参照ください。
https://www.fujioilholdings.com/ir/policies_and_systems/governance/

## コーポレートガバナンス・コードへの対応

当社は、コーポレートガバナンス・コードの各原則に対して、2017年度末時点で「原則1–4 いわゆる政策保有株式」のみ「Explain（説明）」としています。なお、「Explain（説明）」としている「政策保有株式」についても、順次解消を進めています。

### コーポレートガバナンス・コードの各原則を実施しない理由

**【原則1-4 いわゆる政策保有株式】**

当社は現時点では政策保有の株式として上場株式を保有しています。2018年3月末日現在での政策保有株式の銘柄数は28であり、そのうち相互保有でなく当社のみが保有している銘柄数は16でありました。2015年11月6日にコーポレートガバナンス報告書を提出後、コーポレートガバナンス・コードの趣旨および「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」に則り、投資目的以外の政策目的で保有する株式について、業務提携や取引の維持・強化および株式の安定など、取引上の具体的な利益を考慮して保有目的の合理性を検証し、売却が可能な銘柄については順次、売却を進めています。また、事業年度が終了した時点で、取締役会において当該事業年度内に売却した株式の報告を行うとともに政策保有株式の保有状況につきレビューを行うと同時に保有を継続する合理性の判断基準を策定しています。その基準とは、取引額基準、配当金基準、評価益基準の3つです。これら3つの基準をもとに取引上の具体的な利益を総合的に勘案して保有継続の是非を判断しつつ、引き続き、政策保有株式の解消を図っていく予定です。

なお、政策保有に係る上場会社株式の議決権行使は、統一的な基準を設けていませんが、その議案が当社の保有方針に適合するかどうかに加え、発行会社の効率かつ健全な経営に役立ち、企業価値の向上を期待できるかなどを総合的に勘案して行っています。

また、2017年度においては、政策保有株式の売却をさらに進め、政策保有株式2銘柄を全数売却したほか、1銘柄の一部売却を行いました。今後も引き続き、当社が「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」に掲げている方針に基づき、政策保有株式の解消を進めていく予定です。

## 役員報酬

当社の役員報酬等は、あらかじめ株主総会で決議された報酬などの総額の範囲内で、取締役については「指名・報酬諮問委員会」の答申をもとに取締役会の決議により、監査役については監査役の協議により決定しています。

取締役の報酬等は固定報酬である月例報酬、個人と会社業績に連動する賞与からなり、役員報酬決定のプロセスの透明化を図るため、取締役会の任意の諮問機関として「指名・報酬諮問委員会」を2015年10月より設置し、社外取締役である三品和広氏を委員長として、社外取締役である上野祐子氏、代表取締役社長の計3名の委員にて同諮問委員会を構成し、役員報酬について検討を重ねた上で、取締役会とも積極的に意見交換をしています。なお、各項目の水準は、外部専門機関の調査データを活用し役位および職責に応じた年棒を定めており、賞与については連結経常利益などの業績指標を用いて決定しています。

監査役の報酬等は固定報酬である月例報酬のみであり、その水準は外部専門機関の調査データを活用し、役割と責務にふさわしい水準となるよう、監査役の協議により決定しています。

なお、社外取締役、社外監査役については固定報酬のみとしています。

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

| 役員区分 | 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 | 賞与 | |
| 取締役（社外取締役を除く） | 274 | 215 | 59 | 10 |
| 監査役（社外監査役を除く） | 44 | 44 | — | 3 |
| 社外役員 | 41 | 41 | — | 4 |

注1 上記には第89回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役4名に対する報酬を含んでいます。
2 上記には第89回定時株主総会終結の時をもって退任した監査役1名に対する報酬を含んでいます。
3 上記には当期に係る役員賞与を含んでいます。
4 上記取締役の報酬等の総額には、使用人兼務取締役の使用人分給与は含まれていません。
5 当事業年度末現在の取締役の報酬額は、2012年6月26日開催の第84回定時株主総会において年額6億円以内（うち社外取締役は年額3,000万円以内、取締役賞与を含むものとし、使用人分給与は含まない）と決議いただいています。
6 監査役の報酬額は、2017年6月22日開催の第89回定時株主総会において年額1億円以内と決議いただいています。

## 内部統制システムに関する基本的な考え方およびその整備状況

当社グループは、業務の有効性・効率性、財務報告の信頼性、関連法規の遵守、財産の保全、リスク管理を徹底するため、内部統制システム・プロセスの構築、整備を行っています。

1. 「不二製油グループ憲法」にて「行動原則」を定め、従業員への徹底を図っています。
2. コンプライアンスについては、「ESG委員会」にコンプライアンスに係る分科会を設置し、行動原則や企業倫理に反する事態に備えるとともに、行動原則が企業の風土として定着するよう、コンプライアンス教育、研修を通じて周知徹底を図っています。また、コンプライアンスに反する行為があり、職制を通じての是正が機能しない場合には、使用人は「内部通報制度」により通報するものとしています。また、「内部通報規程」を定め、外部の弁護士事務所にも「通報窓口」を設置することにより、運用面での実効性を図っています。
3. 情報管理については、「情報管理基本規程」その他社内規程の定めるところにより、適切に保存および管理を行っています。
4. リスク管理については「リスクマネジメント規程」を定め、「ESG委員会」の下位組織である「ガバナンス分科会」が、職制上のリスク管理に加え、グループを横断する重要なリスク区分ごとに、管理責任者を決めてリスク管理体制の構築および運用を行っています。

| | |
|---|---|
| 5 | 職務分掌、決裁権限規程などの社内規程に基づき、会議体で意見決定プロセスを明確にしています。 |
| 6 | 社内規程を設け、職務権限およびその責任を明確にし、組織ごとのミッションや業務プロセスを評価、管理、牽制するとともに、モニタリング機能により内部統制システムの有効性を継続的に監視しています。 |
| 7 | 「ESG委員会」の中に「人づくり分科会」を設置し、企業風土の醸成および推進を通し内部統制における統制環境の基盤づくりに寄与する活動を行っています。 |
| 8 | 当社およびその子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制として、当社は「不二マネジメント規程」などの規程により、当社グループにおける意思決定およびその他組織などに関する基準を定め、グループ会社各社にこれに準拠した体制を構築させており、グループ会社に対して「グループ方針(決裁権限に関する運用規程)」に定める重要項目について、当社の承認を得、報告を行うことを義務づけています。<br>また、当社はグループ会社全体のリスクおよびコンプライアンスを管理するため、企業規模や組織体制などに応じた適切なリスク管理体制およびコンプライアンス体制の構築、ならびに「不二製油グループ憲法」における「行動原則」などが適切に実施されるよう、助言指導を行っています。<br>さらに、監査グループおよび監査役は、連携してグループ会社の業務の適正を監査し、是正が必要な場合には助言・勧告を行うとともに、監査結果を当該グループ会社代表者および当社取締役会に報告する体制を構築しています。 |
| 9 | 財務報告の適正性の確保および金融商品取引法に規定する内部統制報告書の有効かつ適切な提出の目的のため、内部統制システムが適正に機能することを継続的に評価し、改善を図っています。 |

## 株主・投資家との対話

経営陣全体が資本市場との対話の重要性を強く意識し、経営の透明性維持と説明責任の遂行、および企業価値の向上を目指し、株主・投資家の皆様との対話と情報開示を積極的に推進しています。

株主様と経営陣との直接の対話の場として、株主総会後に株主懇談会を開催しています。また、当社ウェブサイトでは各種資料の内容充実、株主総会招集通知の発送前開示、招集通知やコーポレートガバナンス報告書の英訳版の掲載を進め適時かつ公平な開示ができるよう努めております。さらに、議決権については電子行使システムを採用しています。

第90回定時株主総会(2018月6月21日)

定時株主総会後の株主懇談会

機関投資家の皆様に対しては、第2四半期、期末決算の説明会、第1・第3四半期の決算発表当日の電話会議を実施しています。1on1ではCFOを中心に経営陣も積極的に対話に臨み、経営の立場から業績進捗と課題認識に関し質実にお伝えすることに注力しています。そうした姿勢を国内外投資家の方から評価いただき、世界大手の米国金融誌『Institutional Investor』による日本の事業別ベストCFOランキングでは、CFOの松本が食品・飲料セクターにおいて2位となり、2年連続ベストCFOに選出されました。

また、投資家の皆様の関心が高いテーマに沿ったスモールミーティングや拠点見学会を通し、投資家の方々との意見交換に注力しています。テーマに応じて事業会社社長や担当部門責任者がIR部門と密にコミュニケーションを図りながら準備を進めることで、説明会の内容を深化させるだけでなく、担当者のIR理解を深め、経営に反映させる一助となっています。海外IRは欧州・北米で実施、および国内ではカンファレンスの参加など、国内外でのIR活動を強化しています。

**2017年度 スモールミーティング**

開催数5回

テーマ:社外取締役ミーティング
:チョコレート戦略説明会
:日本事業説明会
:ブラジル事業説明会
:財務戦略説明会

**2017年度 拠点見学ツアー**

開催数4回
訪問拠点数12拠点

2017年度には、日本IR協議会主催「2017年度IR優良企業賞」において、「IR優良企業特別賞」を受賞しました。近年のIR活動の進展を評価いただいたものであり、受賞により、社外からは会社の認知度、社内からは経営・IRの理解度の向上につながる契機となりました。今後もよりいっそう経営陣とIRが一体となった活動を進めていきます。

## 社外取締役メッセージ

### ポジティブな変化をいかにして増幅し、定着させるか

三品 和広
神戸大学大学院 経営学研究科 教授

不二製油は、清水洋史氏が社長、私が社外取締役に就任した2年後に、成長戦略の切り口を事業軸からエリア軸に転換しました。それから3年近くが経ちましたが、油脂事業しかなかった米州に食品事業の足がかりができています。後続手も着々と仕込みが進んでおり、向こう10年で米州拠点は様変わりするはずです。

中国でも、いよいよ事業ポートフォリオの組み替えに手が着きました。チョコレート工場とトレーサブルなパーム供給源を取得したアジアでも、戦略転換の兆しが見えています。残るは欧州ですが、そこも素地づくりに確かな進展がありました。

肝心要の日本では、大豆事業の高度化に拍車がかかっています。研究所のパイプラインにはポスト大豆の有望テーマも詰まっており、10年後から先も楽しみです。

変革のスピードは、社員には速すぎると映りかねない領域に入っています。報酬改革が遅れているにもかかわらず、これだけの推進力を見せる執行部隊には、ただ頭が下がります。CEO、CSOおよびCFOをはじめとして、大健闘と言ってよいでしょう。

それにも増して嬉しいのは、若手の活躍です。特に、グループ本社では女性社員、海外の地域統括会社では男性出向社員がとても良い仕事をしている姿が目立ちます。グローバルに打って出る上で人材面の裏づけは欠かせませんが、ここ数年の変化には目を見張るものがあります。

問題は、ポジティブな変化をいかにして増幅し、定着させるかです。そのために、ここまで力を入れてきたIRに加えて、そろそろER(Empoloyee Relations)に本腰を入れるべきときが来たと受け止めています。

### 満を持して「次世代の食(未来の食)」を世界に創造提案する企業へ

上野 祐子
(株)上野流通戦略研究所 代表取締役

不二製油グループは、創業68年。右肩上がりのすばらしい成長を遂げ、グローバル市場で次々と新たな課題に挑戦しています。戦後、食品業界が目指した「日本の豊かな新しい食スタイル創造」の時代には、その基盤である業務用市場を力強く支えた屋台骨企業の一つであったといえます。そこには、弛みない地道なBtoBマーケティングと苦労の多い技術開発がありました。しかし、今こそ不二製油グループは、満を持して「次世代の食(未来の食)」を世界に創造提案する企業に生まれ変わる時が来ていると感じます。これまで得意としてきたBtoBをベースに、BtoBの先のC(生活者)の需要を喚起するようなモノ・コトの創造力が問われています。

不二製油グループの強みである技術開発力を高付加価値商品に替えていく商品企画力、「製品」から「商品」への売り方の視座転換が必要であると思います。そして、不二製油グループが、生活者に支持され求められる企業に成長するには、未来に向けてどのような企業になりたいのかを明確にした「企業としてのブランド戦略」、不二製油グループにしかできない伸び代の大きい「市場創造型商品開発とその力強いブランド戦略」を繰り出していくことが必須です。これからは、グローバルなブランド価値が切り札です。

企業マーケティングの大きな転換点に立つ不二製油グループのグローバルマーケットの需要創造を社外取締役として支援させていただきたいと願っております。

# 役員一覧（2018年6月21日現在）

## 取締役

### 清水 洋史

代表取締役
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
1994年10月　蛋白販売本部小売事業部開発室長
1999年10月　新素材事業部長兼新素材販売部長
2001年7月　食品機能剤事業部長
2004年6月　当社取締役
2006年4月　不二製油（張家港）有限公司董事長／総経理
2007年12月　不二富吉（北京）科技有限公司副董事長／総経理
2009年4月　当社常務取締役
2012年4月　当社専務取締役
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 執行役員
最高経営戦略責任者（CSO）

1959年10月6日生

1983年4月　当社入社
2001年4月　ソヤファーム事業部統括室長
2002年4月　ソヤファーム事業部
ソヤファーム販売部長
2004年10月　食品機能剤事業部食品機能剤販売部長
2009年4月　不二富吉（北京）科技有限公司董事長／総経理
2010年4月　不二製油（張家港）有限公司董事長／総経理
不二製油（張家港保税区）有限公司董事長／総経理
2012年6月　FUJI VEGETABLE OIL INC. 社長
2013年4月　当社執行役員
2015年6月　当社取締役（現任）
2016年4月　当社常務執行役員
最高経営戦略責任者（CSO）（現任）

中国、アメリカ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、2016年4月より最高経営戦略責任者（CSO）を担っています。

### 木田 晴康

取締役 兼 執行役員
最高技術責任者（CTO）

1960年4月17日生

1985年4月　当社入社
2005年4月　研究開発本部開発研究所
油脂開発部長
2012年4月　研究本部フードサイエンス研究所長
2013年4月　当社執行役員
2015年4月　事業本部油脂事業部長
2016年4月　不二製油株式会社
執行役員開発部門長
2017年4月　当社執行役員
2018年4月　当社最高技術責任者（CTO）（現任）
2018年6月　当社取締役（現任）

研究開発分野で長く職務を経験した後、油脂事業部長を務め、2018年4月より当社最高技術責任者（CTO）として当社グループの研究開発戦略を担っています。

### 松本 智樹

取締役 兼 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
2008年4月　経営企画部企画室長
2010年10月　経営企画本部経営企画部長
2013年4月　当社執行役員
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）
2016年4月　当社常務執行役員

主に財務・会計・経理、経営企画等で豊富な職務経験を持ち、2015年6月に取締役に選任され、純粋持株会社へ移行した同年10月より最高財務責任者（CFO）兼リスク・コンプライアンス担当、情報開示担当を担っています。

### 大森 達司

取締役 兼 執行役員
不二製油（株）
代表取締役社長

1960年4月28日生

1983年4月　当社入社
2004年4月　山東龍藤不二食品有限公司総経理
2008年4月　当社蛋白加工食品カンパニー蛋白食品部門蛋白食品販売第三部長
2013年4月　営業本部第一営業部門第一部長
2014年4月　当社執行役員
営業本部第二営業部門長
2015年4月　事業本部乳化・発酵事業部長
2017年4月　当社執行役員
当社最高業務執行責任者（COO）
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）

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生かし、国内事業をけん引しています。

### 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
1995年10月　北陸先端科学技術大学院大学
先端科学技術調査センター助教授
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
2002年10月　神戸大学大学院経営学研究科助教授
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。同氏は、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保有しています。

### 角谷 武彦

取締役 兼 執行役員
最高マーケティング責任者（CMO）

1958年7月16日生

1983年4月　当社入社
2007年4月　販売本部東京販売第四部長
2009年4月　トーラク株式会社取締役
2011年4月　トーラク株式会社代表取締役社長
2014年4月　当社執行役員
2017年4月　当社最高マーケティング責任者（CMO）（現任）
2017年6月　当社取締役（現任）

販売企画や営業部門等で職務を経験した後、国内グループ会社社長を長年務め、2017年4月より当社最高マーケティング責任者（CMO）として当社グループのマーケティング戦略を担っています。

### 門田 隆司

取締役 兼 執行役員
最高品質責任者（CQO）

1959年4月2日生

1985年4月　当社入社
2015年4月　当社執行役員
生産管理本部生産技術開発部長
2016年4月　不二製油株式会社執行役員技術開発部門長
2017年4月　当社執行役員
2018年4月　当社最高品質責任者（CQO）（現任）
2018年6月　当社取締役（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（CQO）として当社グループの安全・品質・環境戦略を担っています。

### 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
1990年8月　株式会社マーケティングダイナミックス研究所代表取締役
2004年4月　国立大学法人奈良女子大学監事
2006年6月　グンゼ株式会社社外取締役
2009年4月　愛媛大学農学部客員教授
2010年9月　株式会社上野流通戦略研究所代表取締役（現任）
2014年6月　学校法人大阪産業大学理事
2016年6月　学校法人神戸松蔭女学院大学評議員
2018年6月　当社社外取締役（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、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。

## 監査役

### 隈部 博史

常勤監査役

1956年10月23日生

### 澁谷 信

常勤監査役

1959年10月25日生

### 松本 稔

監査役*2
独立役員

1941年9月4日生

### 草尾 光一

監査役*2
独立役員

1960年3月7日生

## 執行役員

| | | |
|---|---|---|
| 高杉 豪 | 執行役員 | フジスペシャリティーズ 社長 |
| 丸橋 康浩 | 執行役員 | フジオイルアジア 社長 |
| 峯村 政孝 | 執行役員 | 中国総代表 兼 不二（中国）投資 総経理 |
| 科野 裕史 | 執行役員 | 事業開発部門長 |
| 津村 和伸 | 執行役員 | 未来創造研究所長 |
| 金森 泰助 | 執行役員 | 内部監査担当 |
| 浅田 敏文 | 執行役員 | 人事・法務・総務部門長　兼<br>不二製油株式会社 取締役<br>人事総務部門長 |
| 佐野 浩之 | 執行役員 | 不二製油株式会社 取締役　生産部門長 |
| 広沢 達明 | 執行役員 | 不二製油株式会社 取締役　営業部門長 |

*1　取締役 三品和広氏と上野祐子氏は、会社法施行規則第2条第3項第5号に規定する社外役員に該当する社外取締役です。
*2　監査役 松本稔氏と草尾光一氏は、会社法施行規則第2条第3項第5号に規定する社外役員に該当する社外監査役です。

# 財務分析

## 2017年度の概要

### 経営成績の概況

2017年度における日本経済は、堅調な雇用・所得情勢を背景に、消費は緩やかに回復し、増加傾向にある輸出にも支えられ、景気は緩やかな回復基調となっています。米国は、労働市場の改善や好調な個人消費、また内外需要の改善を受けた企業収益の改善により安定した拡大基調にあります。欧州は、雇用環境の改善を背景にした個人消費の緩やかな回復、海外景気の改善による輸出の増加などから、緩やかな回復が持続しています。中国は内外需要が堅調な中、輸出が大きく拡大、また良好な雇用・所得情勢を受けて個人消費が増加し、高い成長が継続しています。新興国は総じて、景気の持ち直し基調となっています。

このような状況の中、当社グループは中期経営計画「Towards a Further Leap 2020」(2017年度～2020年度)における「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」を主軸とした成長戦略を推進し、大きく変化する市場を捉え、成長する市場・強みを発揮できる市場に展開を図ってきました。

その結果、2017年度における連結業績は、売上高は3,076億45百万円(前年度比5.2%増)、営業利益は204億81百万円(同4.0%増)、経常利益は199億83百万円(同1.4%増)、親会社株主に帰属する当期純利益は137億42百万円(同13.5%増)となりました。

### 財政状態の概況

総資産は、前年度末比75百万円減少し、2,720億34百万円となりました。主な資産の変動は、受取手形及び売掛金の増加49億86百万円、たな卸資産の減少40億58百万円、流動資産のその他の減少11億81百万円、有形固定資産の増加34億81百万円、のれんの減少12億51百万円、退職給付に係る資産の増加10億53百万円、投資その他の資産のその他の減少39億31百万円などです。

負債は、前年度末比94億91百万円減少し、1,071億37百万円となりました。主な負債の変動は、有利子負債の減少90億54百万円、支払手形及び買掛金の増加19億98百万円、流動負債のその他の増加10億63百万円、固定負債のその他の減少35億22百万円などです。

純資産は、前年度末比94億17百万円増加し、1,648億97百万円となりました。主な純資産の変動は、利益剰余金の増加97億80百万円、繰延ヘッジ損益の減少3億70百万円、為替換算調整勘定の減少6億21百万円などです。

この結果、1株当たり純資産は前年度末比110円29銭増加し、1,863円83銭となりました。自己資本比率は前年度末の55.4%から58.9%となりました。

### キャッシュ・フローの概況

現金及び現金同等物は、前年度末に比べ3億18百万円増加し、129億99百万円となりました。各キャッシュ・フローの状況と要因は次のとおりです。

営業活動によるキャッシュ・フローは282億6百万円の収入となりました。これは主に、税金等調整前当期純利益188億33百万円、減価償却費109億円、たな卸資産の減少43億77百万円、仕入債務の増加額19億83百万円などによる収入が、売上債権の増加50億6百万円、法人税等の支払額51億58百万円などの支出を上回ったことによるものです。

投資活動によるキャッシュ・フローは145億10百万円の支出となりました。これは主に、有形固定資産の取得による支出139億19百万円、投資有価証券の売却による収入17億49百万円などがあったことによるものです。

財務活動によるキャッシュ・フローは134億52百万円の支出となりました。これは主に、コマーシャル・ペーパーの純増加額50億円、長期借入による収入12億48百万円などの収入を、短期借入金による純減少額89億94百万円、長期借入金の返済による支出64億44百万円、配当金の支払額38億68百万円などによる支出が上回ったことによるものです。

## 今後の見通し

日本経済は、堅調な雇用・所得情勢などを背景に、景気の回復基調をたどる見込みです。また海外においても、個人消費の回復、企業収益の改善などにより、景気回復の基調をたどる見込みです。

このような状況の中、当社グループは、中期経営計画「Towards a Further Leap 2020」を着実に実行し、世界で戦えるための経営基盤の確立、経営インフラ・財務体制の整備、コスト削減・生産性効率を推進していきます。

上記により、2018年度の業績予想値は、売上高3,220億円(4.7%増)、営業利益213億円(4.0%増)、経常利益207億円(3.6%増)、親会社株主に帰属する当期純利益140億円(1.9%増)を見込んでいます。

## 利益配分に関する基本方針および当年度・次年度の配当

当社は株主の皆様への利益還元を経営の重要課題の一つとして認識しています。株主配当については、配当性向30～40%の方針とし、安定的かつ継続的な配当を実施していきます。内部留保金については、企業価値の向上のために生産設備投資、新規事業投資および研究開発投資など成長戦略投資に活用していきます。また、自己株式の取得も機動的に検討していきます。

上記方針に基づき、当年度の期末配当金は、1株当たり25円とし、年間の配当金は48円としました。また、次年度の配当金につきましては、年間1株当たり50円を予定しています。

## 事業等のリスク

### (1)原料相場の変動リスク

主要原料である大豆、パーム油、カカオなどは生産地の天候、需給バランスなどの要因による原料相場変動の影響を受けます。先物予約など相場変動リスクを軽減するさまざまな手段および販売価格への転嫁などの販売政策をとっていますが、原料相場の急激な変化や高値推移する場合、当社グループの業績および財務状況は悪影響を受ける可能性があります。

### (2)為替相場の変動リスク

為替変動は当社グループの外貨建取引から発生する資産および負債の日本円換算額に影響を与える可能性があります。さらに、外貨建てで取引されている原料・製品・サービスの価格および仕入高・売上高にも影響を与える可能性があります。これらを軽減するため為替予約などのリスクヘッジ手段を講じていますが、急激な為替相場の変動があれば、当社グループの業績および財務状況は悪影響を受ける可能性があります。

### (3)海外進出に潜在するリスク

海外事業の拡大を重点課題として取り組んでおり、グローバルに事業展開を行っているため、海外各国固有の保護規制、予想外の法律・規制の変更、複雑な国際税務による当社グループに不利となる税務事象の発生や税制改正、また、政治的、社会的リスクなど多様なリスクに直面した場合、当社グループの事業、業績および財務状況は悪影響を受ける可能性があります。

### (4)設備投資の回収リスク

当社グループは、成長のための先行投資を積極的に行ってきました。投資にあたっては、将来の需要予測と当社グループの競争力をもとに、投資効率を重視し、投資を決定、実行していますが、景気の動向、競合他社の参入、消費動向の変化などにより、当初予測した生産量、売上高を確保できない場合、当社グループの業績および財務状況は悪影響を受ける可能性があります。

### (5)固定資産の減損リスク

当社グループでは、事業の用に供するさまざまな有形固定資産・企業買収に伴うのれん等の無形固定資産を有していますが、事業環境の急激な変化に伴う生産設備の遊休化や稼働率の低下・買収事業の推移が当初計画を下回ることなどにより、保有資産から得られる将来キャッシュ・フロー見込額が減少した場合、固定資産の減損会計の適用による減損損失が発生し、当社グループの業績および財務状況に影響を及ぼす恐れがあります。

### (6)食品の安全性に関するリスク

消費者の食品安全への関心はかつてないほど高まっています。日本国内では食品安全確保のため、原材料メーカーから「食品衛生法」「農林物資の規格化等に関する法律」などの関連諸法規に違反していないことを保証する文書を受領するとともに、当社自ら品質確認を行うなど、万全の体制で臨んでいます。しかしながら、予想を超える重大な品質問題が発生した場合、多額のコスト負担や当社グループの製品全体の評価にも重大な影響を与え、売上高の減少により、当社グループの業績および財務状況は悪影響を受ける可能性があります。

### (7)サプライチェーン上の環境・社会問題リスク

当社グループは、農作物を基幹原料として扱うため、サプライヤーをはじめとするステークホールダーと連携し、環境・人権に配慮した調達活動に努めています。特にパーム油に関しては「責任あるパーム油調達方針」を制定し、サプライチェーン上(農園)での環境・人権リスクの予防・低減を推進しています。しかしながら、事業活動およびサプライチェーンにおいて農園開発に起因する環境や児童労働・強制労働などの人権にかかわる問題が発生した場合、当社グループの業績および財務状況は悪影響を受ける可能性があります。

### (8)法的規制に関するリスク

食品企業である当社グループは「食品衛生法」「農林物資の規格化等に関する法律」「製造物責任法」「容器包装に係る分別収集及び再商品化の促進等に関する法律」「廃棄物の処理及び清掃に関する法律」などによる規制を受けています。海外においては、各国固有の法律・規制を受けています。これらの法律を遵守することを経営の前提として運営していますが、法的規制の変更、強化、新たな立法による規制によりコスト増加につながる場合、当社グループの業績および財務状況は悪影響を受ける可能性があります。

### (9)災害・事故に関するリスク

生産設備を有している各地域において、大規模な地震等の自然災害、停電、火災・爆発、感染症の流行、紛争・テロ・暴動などが発生した場合には、生産の操業停止等が予想され、当社グループの業績および財務状況は悪影響を受ける可能性があります。

### (10)情報システム・情報セキュリティに関するリスク

当社グループは、適切なシステム管理体制の構築やセキュリティ対策を行っておりますが、停電、災害、想定外のサイバー攻撃・不正アクセス・コンピュータウイルス感染などにより情報システムの障害や外部への社内情報の漏洩などが発生した場合、当社グループの業績および財務状況は悪影響を受ける可能性があります。

### (11)企業買収等に関するリスク

当社グループは、中期経営計画「Towards a Further Leap 2020」において成長戦略を掲げています。グローバルな競争優位を獲得するために今後も企業買収等を検討していますが、予想できないさまざまな不確実性により期待する効果が得られない場合、当社グループの業績および財務状況は悪影響を受ける可能性があります。

### (12)人材の確保・育成に関するリスク

当社グループは、グローバルで活躍できる人材の確保・育成が重要だと考え、ダイバーシティを推進し積極的に世界に挑戦できる人材を確保・育成する環境整備を進めていますが、事業活動に必要となる優秀な人材を十分に確保・育成が計画通りに進まなかった場合、当社グループの業績および財務状況は悪影響を受ける可能性があります。

# 連結財務諸表

不二製油グループ本社株式会社および連結子会社
2016年度（2016年4月1日～2017年3月31日）および2017年度（2017年4月1日～2018年3月31日）

## 連結貸借対照表

（単位：百万円）

| | 2016年度 | 2017年度 |
|---|---|---|
| 資産の部 | | |
| 流動資産 | | |
| 現金及び預金 | 12,762 | 13,009 |
| 受取手形及び売掛金 | 59,045 | 64,031 |
| 商品及び製品 | 24,740 | 23,866 |
| 原材料及び貯蔵品 | 27,657 | 24,474 |
| 繰延税金資産 | 1,435 | 1,601 |
| その他 | 7,022 | 5,841 |
| 貸倒引当金 | △209 | △419 |
| 流動資産合計 | 132,455 | 132,406 |
| 固定資産 | | |
| 有形固定資産 | | |
| 建物及び構築物（純額） | 34,047 | 35,279 |
| 機械装置及び運搬具（純額） | 35,832 | 35,856 |
| 土地 | 15,093 | 14,734 |
| 建設仮勘定 | 4,059 | 6,638 |
| その他（純額） | 2,370 | 2,374 |
| 有形固定資産合計 | 91,402 | 94,883 |
| 無形固定資産 | | |
| のれん | 12,898 | 11,647 |
| その他 | 10,312 | 10,430 |
| 無形固定資産合計 | 23,210 | 22,077 |
| 投資その他の資産 | | |
| 投資有価証券 | 16,103 | 16,484 |
| 退職給付に係る資産 | 1,023 | 2,076 |
| 繰延税金資産 | 312 | 344 |
| その他 | 7,846 | 3,915 |
| 貸倒引当金 | △245 | △154 |
| 投資その他の資産合計 | 25,040 | 22,666 |
| 固定資産合計 | 139,653 | 139,627 |
| 資産合計 | 272,109 | 272,034 |

| | 2016年度 | 2017年度 |
|---|---|---|
| 負債の部 | | |
| 流動負債 | | |
| 支払手形及び買掛金 | 23,212 | 25,210 |
| 短期借入金 | 29,789 | 19,747 |
| コマーシャル・ペーパー | — | 5,000 |
| 未払法人税等 | 2,511 | 2,263 |
| 賞与引当金 | 2,320 | 2,415 |
| 役員賞与引当金 | 64 | 86 |
| その他 | 11,679 | 12,742 |
| 流動負債合計 | 69,576 | 67,465 |
| 固定負債 | | |
| 社債 | 10,000 | 10,000 |
| 長期借入金 | 25,878 | 21,865 |
| 繰延税金負債 | 4,587 | 4,520 |
| 退職給付に係る負債 | 1,867 | 2,088 |
| その他 | 4,718 | 1,196 |
| 固定負債合計 | 47,051 | 39,671 |
| 負債合計 | 116,628 | 107,137 |
| 純資産の部 | | |
| 株主資本 | | |
| 資本金 | 13,208 | 13,208 |
| 資本剰余金 | 15,609 | 15,609 |
| 利益剰余金 | 119,251 | 129,031 |
| 自己株式 | △1,749 | △1,750 |
| 株主資本合計 | 146,320 | 156,098 |
| その他の包括利益累計額 | | |
| その他有価証券評価差額金 | 5,484 | 5,543 |
| 繰延ヘッジ損益 | 41 | △329 |
| 為替換算調整勘定 | 29 | △592 |
| 退職給付に係る調整累計額 | △1,144 | △509 |
| その他の包括利益累計額合計 | 4,410 | 4,112 |
| 非支配株主持分 | 4,749 | 4,686 |
| 純資産合計 | 155,480 | 164,897 |
| 負債純資産合計 | 272,109 | 272,034 |

## 連結損益計算書および連結包括利益計算書

### 連結損益計算書

（単位：百万円）

| | 2016年度 | 2017年度 |
|---|---|---|
| 売上高 | 292,547 | 307,645 |
| 売上原価 | 231,334 | 244,145 |
| 売上総利益 | 61,213 | 63,500 |
| 販売費及び一般管理費 | 41,518 | 43,018 |
| 営業利益 | 19,694 | 20,481 |
| 営業外収益 | | |
| 受取利息 | 898 | 434 |
| 受取配当金 | 200 | 183 |
| デリバティブ評価益 | 398 | — |
| 持分法による投資利益 | 66 | 147 |
| その他 | 729 | 514 |
| 営業外収益合計 | 2,294 | 1,279 |
| 営業外費用 | | |
| 支払利息 | 1,218 | 716 |
| 為替差損 | 298 | 230 |
| 貸倒引当金繰入額 | — | 298 |
| その他 | 758 | 531 |
| 営業外費用合計 | 2,275 | 1,776 |
| 経常利益 | 19,712 | 19,983 |
| 特別利益 | | |
| 投資有価証券売却益 | 1,360 | 802 |
| 短期売買利益受贈益 | — | 348 |
| 関係会社株式売却益 | 533 | — |
| 特別利益合計 | 1,894 | 1,151 |
| 特別損失 | | |
| 固定資産処分損 | 314 | 440 |
| 減損損失 | 2,322 | 836 |
| 関係会社株式評価損 | — | 34 |
| 関係会社事業再構築損失 | — | 767 |
| 関係会社出資金評価損 | — | 221 |
| 契約解約損 | 757 | — |
| 関係会社清算損失 | 109 | — |
| 特別損失合計 | 3,504 | 2,301 |
| 税金等調整前当期純利益 | 18,103 | 18,833 |
| 法人税、住民税及び事業税 | 5,003 | 5,165 |
| 法人税等調整額 | 398 | △606 |
| 法人税等合計 | 5,402 | 4,558 |
| 当期純利益 | 12,700 | 14,274 |
| 非支配株主に帰属する当期純利益 | 594 | 532 |
| 親会社株主に帰属する当期純利益 | 12,105 | 13,742 |

### 連結包括利益計算書

（単位：百万円）

| | 2016年度 | 2017年度 |
|---|---|---|
| 当期純利益 | 12,700 | 14,274 |
| その他の包括利益 | | |
| その他有価証券評価差額金 | 93 | 59 |
| 繰延ヘッジ損益 | 1,016 | △331 |
| 為替換算調整勘定 | 419 | △791 |
| 退職給付に係る調整額 | 45 | 635 |
| 持分法適用会社に対する持分相当額 | 78 | △23 |
| その他の包括利益合計 | 1,653 | △451 |
| 包括利益 | 14,354 | 13,823 |
| （内訳） | | |
| 親会社株主に係る包括利益 | 13,893 | 13,444 |
| 非支配株主に係る包括利益 | 460 | 378 |

## 連結キャッシュ・フロー計算書

（単位：百万円）

| | 2016年度 | 2017年度 |
|---|---|---|
| 営業活動によるキャッシュ・フロー | | |
| 税金等調整前当期純利益 | 18,103 | 18,833 |
| 減価償却費 | 10,431 | 10,900 |
| 退職給付に係る資産の増減額（△は増加） | △366 | △1,053 |
| 退職給付に係る負債の増減額（△は減少） | 150 | 1,091 |
| 受取利息及び受取配当金 | △1,099 | △617 |
| 支払利息 | 1,218 | 716 |
| 減損損失 | 2,322 | 836 |
| 関係会社株式売却損益（△は益） | △533 | — |
| 関係会社清算損益（△は益） | 109 | — |
| 持分法による投資損益（△は益） | △66 | △147 |
| 投資有価証券売却損益（△は益） | △1,360 | △802 |
| 固定資産処分損益（△は益） | 350 | 440 |
| 関係会社株式評価損 | — | 34 |
| 関係会社出資金評価損 | — | 221 |
| 売上債権の増減額（△は増加） | △2,899 | △5,006 |
| たな卸資産の増減額（△は増加） | △3,082 | 4,377 |
| 仕入債務の増減額（△は減少） | △1,649 | 1,983 |
| その他 | 1,509 | 1,647 |
| 小計 | 23,138 | 33,457 |
| 利息及び配当金の受取額 | 1,086 | 621 |
| 利息の支払額 | △1,235 | △714 |
| 法人税等の支払額又は還付額（△は支払） | △6,468 | △5,158 |
| 営業活動によるキャッシュ・フロー | 16,521 | 28,206 |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー | | |
| 有形固定資産の取得による支出 | △15,097 | △13,919 |
| 投資有価証券の取得による支出 | △71 | △12 |
| 投資有価証券の売却による収入 | 1,863 | 1,749 |
| 関係会社の清算による収入 | 424 | — |
| 関係会社株式の売却による収入 | 443 | — |
| 連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による収入 | 396 | — |
| 連結の範囲の変更を伴う子会社出資金の取得による収入 | — | 32 |
| 関連会社株式取得による支出 | — | △815 |
| その他 | △1,720 | △1,545 |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー | △13,760 | △14,510 |

| | 2016年度 | 2017年度 |
|---|---|---|
| 財務活動によるキャッシュ・フロー | | |
| 短期借入金の純増減額（△は減少） | 7,221 | △8,994 |
| コマーシャル・ペーパーの純増減額（△は減少） | — | 5,000 |
| 長期借入れによる収入 | 2,406 | 1,248 |
| 長期借入金の返済による支出 | △5,877 | △6,444 |
| 配当金の支払額 | △3,438 | △3,868 |
| 非支配株主への配当金の支払額 | △312 | △124 |
| 連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出 | △5,467 | △125 |
| その他 | △194 | △144 |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー | △5,662 | △13,452 |
| 現金及び現金同等物に係る換算差額 | △601 | △122 |
| 現金及び現金同等物の増減額（△は減少） | △3,503 | 120 |
| 現金及び現金同等物の期首残高 | 16,698 | 12,681 |
| 新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額 | — | 197 |
| 連結除外に伴う現金及び現金同等物の減少額 | △513 | — |
| 現金及び現金同等物の期末残高 | 12,681 | 12,999 |



# 会社概要

（2018年3月31日現在）

### 会社名
不二製油グループ本社株式会社

### 本社事務所
大阪市北区中之島3丁目6番32号 ダイビル本館
※本店所在地（登記上）：大阪府泉佐野市住吉町1番地

### 設　立
1950年（昭和25年）10月9日

### 資本金
13,208百万円

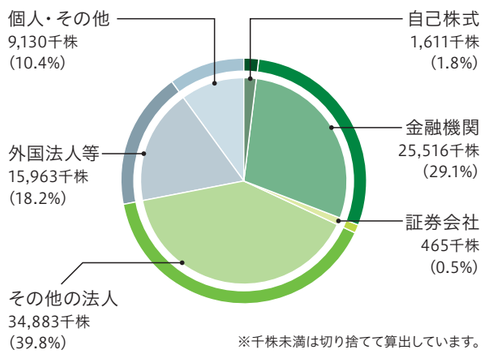
### 代表者
代表取締役社長（CEO） 清水 洋史

### 連結従業員数
5,092名
（国内グループ会社は2018年3月31日現在）
（海外グループ会社は2017年12月31日現在）

### 子会社・関連会社
連結子会社 30社
持分法適用の非連結子会社および関連会社 3社

### 株式の状況
発行可能株式総数：357,324,000株
発行済株式の総数：87,569,383株
株主数：17,769名

**構成比**




※千株未満は切り捨てて算出しています。

**大株主（上位10名）**

| 株主名 | 持株数（千株） | 持株比率（%） |
|---|---|---|
| 伊藤忠フードインベストメント合同会社 | 28,119 | 32.71 |
| 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口） | 4,830 | 5.62 |
| 日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口） | 4,692 | 5.46 |
| 全国共済農業協同組合連合会 | 2,639 | 3.07 |
| JP MORGAN CHASE BANK 385174 | 1,475 | 1.72 |
| 不二製油取引先持株会 | 1,345 | 1.56 |
| 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社（信託口9） | 1,267 | 1.47 |
| 伊藤忠製糖株式会社 | 1,130 | 1.31 |
| 日本生命保険相互会社 | 1,100 | 1.28 |
| 株式会社三井住友銀行 | 1,078 | 1.25 |

※当社は、自己株式1,611千株を保有していますが、上記大株主から除いています。
また、持株比率は自己株式を控除して計算しています。

### 社会からの評価

**環境**
2017年10月、
CDP気候変動質問書「B」評価

**ESG全般**
2017年7月、
MSCI「MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数」構成銘柄入り

2018年1月、
GPIF発行レポート「改善度の高い統合報告書」に当社「サステナビリティレポート2017」が選出

**健康経営**
2018年2月、
経済産業省「健康優良法人2018 大規模法人部門（ホワイト500）」認定

**女性活躍**
2017年8月、
厚生労働省「プラチナくるみん」認定

**IR**
2017年11月、
日本IR協議会「IR優良企業特別賞」初受賞

不二製油

お問い合わせ先

不二製油グループ本社株式会社
広報・IR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

VEGETABLE OIL INK

VOC FREE T&K