

Integrated Report

不二制油集团 综合报告

2023

Fuji Oil Group Management Philosophy

不二制油集团宪章

使命 = 我们的使命、我们存在的意义

我们不二制油集团，
追求食品原料的可能性，
并为快乐饮食与健康做贡献。

愿景 = 我们的目标*

通过植物性食品原料，追求美味与健康，
共创食品可持续发展的未来。

价值 = 我们的行为价值观

- 安全与品质、环境
- 挑战与革新
- 以人为本
- 效率与机遇

原则 = 我们的行为规范

*2023年4月修订

通过植物性食品原料，
追求美味与健康，
共创食品可持
续发展的未来。

我们不二制油集团从创业起就始终专注于植物性食品原料，通过技术的深挖和横向推展，发展出以南方系油脂为主要原料的植物性油脂事业、以大豆蛋白为主要原料的大豆加工材料事业、产品加工度有所提高的业务用巧克力事业以及乳化与发酵材料事业，在追求产品功能性的同时，怀揣为人们送去美味与健康的热忱，致力提供价值。各国、各地区对于“美味”和“健康”都有不同的定义，也都有各自的含义。我们致力在理解和尊重多样性的基础上去实现“美味与健康”。在饮食多样化的发展过程中，我们要通过各种植物性食品原料去提供更多的饮食选项，为全世界的消费者和人类社会做出我们的一份贡献。

我们真诚地面对健康寿命延长、环境负荷、食物资源不足等课题，然而我们同时也深知，在食品被送达消费者口中之前，众多相关者都会参与其中，仅凭我们一己之力是无济于事的。为了实现可持续发展的未来，我们会与所有相关者一道去致力解决这些课题。

编辑方针

■ 作为与各方利益相关者进行沟通交流的工具，不二制油集团每年都会发布《综合报告》以及《可持续发展报告》。

《综合报告》中收录了本公司集团的事业整体运营情况以及中长期战略，其宗旨在于，针对这些内容与各方利益相关者反复进行对话，从而提升我们的企业价值。而《可持续发展报》则旨在对《综合报告》中的可持续性信息进行补充，针对本公司集团可能对社会的可持续性发展所带来的影响，以广大利益相关者为对象，全面而诚实地报告我们的思路和策略。

■ 在《综合报告2023》的编纂过程中，我们遵循了如下的编辑方针。

- ① 运用与各方利益相关者进行沟通交流的过程中所获得的视角，致力改善，对于所存在的课题点等负面内容也进行具有透明性的报告
- ② 向以投资者为中心的公司内外的广大利益相关者提供信息，使其更好地理解本公司的商业模式以及短、中、长期的价值创造规划
- ③ 在编纂过程中，不断深化有助于经营改善的讨论

● 参考指南文献

IFRS财团《综合报告框架》
日本经济产业省《价值协同指南2.0》

● 对象范围

刊登不二制油集团所开展的企业活动。
此外，各事业类别的表述以会计科目为准。

主要集团公司一览 → P76

● 关于公司名称的表述

本报告中使用的公司名称表述如下：
集团控股、不二制油集团控股、本公司：不二制油集团控股株式会社（控股公司）
不二制油、不二制油（株）：不二制油株式会社
不二制油集团、本公司集团：包括不二制油集团控股在内的日本国内外集团公司的总称

● 时间范畴

2022年度（2022年4月1日～2023年3月31日）
具体活动和举措等，既有过去的内容也有最近的内容。


● 预测相关注意事项

本报告中所包含的不二制油集团未来业绩等预测，反映的是本公司集团根据目前可获得信息所作的现状分析。实际业绩等，由于受到经济动向、本公司集团所面临的业务环境等多种因素影响，可能会与预测结果不同，敬请理解。



作为综合报告的附册，我们还刊登了历年的业绩数据。

《Fact Book 2023》
→ https://www.fujioilholdings.com/en/ir/library/fact_book/



对于可能对社会的可持续性发展带来影响的本公司集团经营思路和策略，我们也会全面而诚实地进行报告。

《可持续发展报告2023》
→ <https://www.fujioilholdings.com/sustainability/>

Point

《综合报告2023》的重点

不二制油集团于2022年5月发布了中期经营计划“Reborn 2024”，又于2023年4月对不二制油集团宪章中的愿景做了修订。在编纂《综合报告2023》的过程中，为了向各位读者报告中期经营计划的措施进展以及我们为实现愿景而采取的全集团举措，我们将以下三点定为重点。

第一点是，向各位读者介绍企业与社会各自的可持续发展举措相同步的价值创造未来规划。我们通过修订不二制油集团宪章中的愿景，明确了价值链上的可持续发展举措不能仅局限于控制业务风险的层面，还要与主动创造机会以及运用竞争优势所产生的价值创造相挂钩。“不二制油集团的价值创造”部分刊登了我们尝试运用ESG重点课题去推动获得新事业机会的活动。此外，在“战略与业绩表现”部分中会介绍我们为创造价值而采取的具体措施。

第二点是，报告中期经营计划的进展。在产业结构和事业环境瞬息万变的背景下，我们为了中长期、持续性提升企业价值而制定了不二制油集团中期经营计划，我们认为有必要向各方利益相关者报告我们所开展的具体措施以及进展状况，因此将详情登载于本报告中。

第三点是，宣传与各方利益相关者的共创。在食品被送达消费者口中之前，复杂的供应链和众多利益相关者都会参与其中。我们希望通过综合报告，向各位读者传达各方利益相关者的理念与热忱，因此我们登载了可持续采购合作伙伴以及客户、员工的寄语。

希望能通过这一册《综合报告2023》，让各位读者更好地理解本公司的短、中、长期的价值创造规划。

IR团队

CONTENTS (目录)

4 序言

- 4 Fuji Oil Group at a Glance (不二制油集团概览)
- 6 不二制油集团的Business
- 8 不二制油集团的原点与发展史
- 10 不二制油集团服务于多元饮食文化
- 12 **CEO致辞**

18 不二制油集团的价值创造

- 18 不二制油集团的价值创造
- 20 为实现愿景与员工共创
- 22 可持续经营

25 战略与业绩表现

- 25 中期经营计划Reborn 2024的进度
- 27 **CFO致辞**
- 28 财务战略
- 30 事业概况
- 32 **CSO致辞**
- 33 事业战略
 - 36 植物性油脂事业
 - 38 业务用巧克力事业
 - 42 乳化和发酵材料事业
 - 44 大豆加工材料事业
- 46 挑战领域
- 48 日本、东南亚、中国
- 50 为价值创造提供后盾的人才
- 58 **CTO致辞**
- 59 R&D (研发)
- 61 可持续采购
- 66 生物多样性
- 67 人权
- 68 针对环境问题的举措

72 治理

- 72 集团治理
- 74 董事一览

- 76 值此《综合报告2023》发行之际
- 76 主要集团公司一览
- 77 公司概况 / 股票发行情况

Our Business

不二制油集团的
事业

我们通过植物性食品原料服务于多元的饮食文化。通过由“植物性油脂”、“业务用巧克力”、“乳化及发酵材料”、“大豆加工材料”组成的事业组合，追求独创性，提供小众产品，从而保持了较高的市场占有率。

开展四项事业

销售额 5,574 亿日元
 营业利润 109 亿日元

* 2022年度实际业绩

在多个市场中占有高份额

巧克力用油脂 (CBE) 位居全球前三
 业务用巧克力 全球第3位、日本第1位
 大豆蛋白材料 日本第1位

* 本公司推测

Our Sustainability

不二制油集团的
可持续发展

我们要敏锐地去发现环境问题、人权、身心健康等价值链上的社会课题，并努力提供可回馈各方利益相关者期待的解决方案，从而通过创造社会价值来实现食品可持续发展的未来，提升本公司集团的企业价值。

构建可持续的食品价值链

主要原料的可追溯性 棕榈油 TTM*1 100%、TTP*2 93%

注：2022年度实际业绩
 *1 TTM: Traceability to Mill (到榨油工厂为止的可追溯性)
 *2 TTP: Traceability to Plantation (到农场为止的可追溯性)

为消费者提供更多饮食选项

通过种类丰富的食品与菜品，让兼顾人类与地球健康的“美味”植物性食品广泛铺开



针对环境问题的举措

环境愿景2030 CO₂减排26%*

注：2022年度实际业绩 * Scope1+2 基准年：2016年·所有合并子公司

CDP投资者提问书2022

· 在森林与水安全方面入选“A列表企业”，在气候变化方面获得“A-”评价(2022年12月)
 · 入选“供应商参与度领导企业”(2023年2月)



Fuji Oil Group at a Glance (不二制油集团概览)

不二制油集团将“通过植物性食品原料，追求美味与健康，共创食品可持续发展的未来。”写入不二制油集团宪章的发展愿景，我们通过推动可持续经营，实现与利益相关者共创，从而为社会的可持续发展做出我们的一份贡献。

Our Technologies

不二制油集团的
技术研发

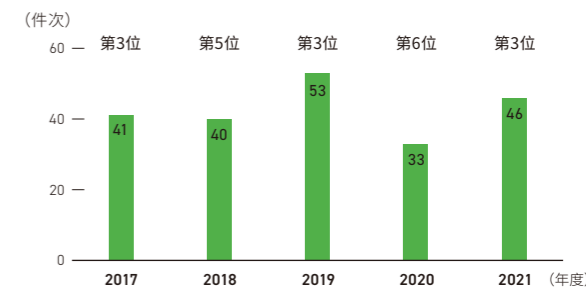
自创业以来，我们就不断深化原创技术，追求食品原料的可能性，从而打造出多元化的产品。我们运用在植物性油脂、业务用巧克力、乳化与发酵材料、大豆加工材料四项事业中所积累的技术，打出组合拳，致力打造以美味和健康为理念的可持续植物性食品原料。

追求独创性，完善技术力

专利申请数量 日本国内累计 3,954 件次
 海外累计 3,294 件次

注：不二制油集团各公司累计 * 截止到2023年3月31日为止

食品化学领域的专利登记件次数(日本)



■ 登记件次数(左轴)
 注：仅不二制油(株)
 * 日本专利局给出的食品化学领域排名(参考资料：专利行政年度报告书)

Our Global Expansion

不二制油集团的
全球发展

我们从1970年代开始进军东南亚，在美洲、欧洲、中国扩大销售。在饮食导向因地区而异的多元化食品市场中，我们分别应对各地区的需求去推出产品。

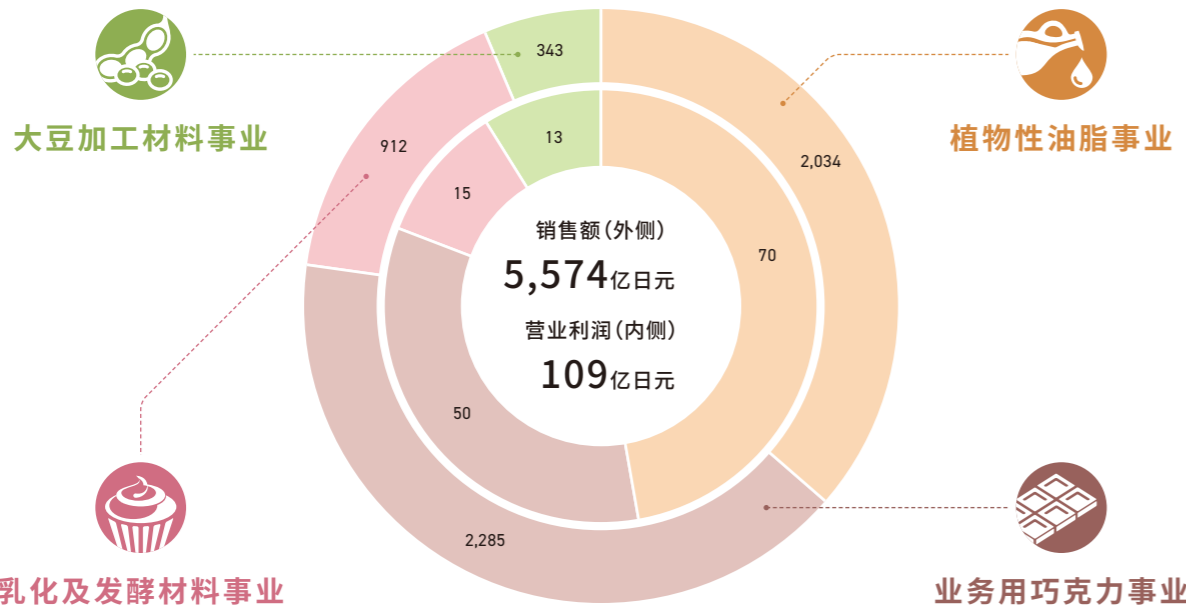
39家公司*1在14个国家和地区开展业务

地区	销售额*2	员工人数*2
● 日本	1,896 亿日元	1,703 人
● 东南亚	651 亿日元	1,171 人
● 欧洲	409 亿日元	221 人
● 美洲	2,325 亿日元	1,856 人
● 中国	293 亿日元	848 人

*1 截止到2023年3月31日为止的合并子公司数量
 *2 销售额：2022年度的实际业绩
 员工人数：截止到2023年3月31日为止的不二制油集团控股与合并子公司的员工人数(临时员工除外)

不二制油集团的 Business

不二制油集团以植物性油脂、业务用巧克力、乳化及发酵材料、大豆加工材料四项事业为中心，在14个国家和地区开展业务。我们灵活运用挖掘植物性食品原料潜在可能性的研发力以及在70年历史中所积累的生产技术，凭借独特的事业组合，提供食品解决方案。为了应对世界食品市场的多样性和变化，我们今后也会继续向客户和消费者提供更大的价值。



Point

以核心技术为基础形成独有的事业组合

不二制油集团独力发展出以棕榈、可可、大豆为主要原料的“拆分技术”，推出具有各种特性和功能的食品原料。而使用这些具有特征的食品原料与其他食品原料，采用独创的“组装技术”进行调整与加工，就能创造出被赋予了功能性的新食品原料。乍一看这是一个复杂的过程，其实我们打造了一套物尽其用的机制，产品的各零部件（各种食品原料）都来自于以油脂事业为根基的本公司固有事业组合。

进而我们将四项事业中所积累的技术进行了融合，从而构建起仅靠植物性食品原料实现“惊人的美味”的本公司固有美味核心技术。

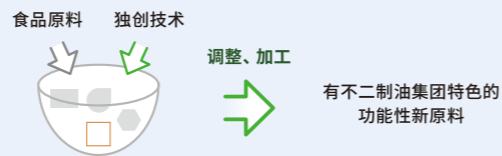
拆分技术 (分提、分化)

天然油脂中混合有多种成分，将熔点和物性各不相同的油脂原料进行分提，就可以获得有特色的组成部分



组装技术 (调整、加工)

将提取出的组成部分与独创的技术以及食品原料相结合，对物性和风味进行调整和加工，从而创造出可满足各类要求的全新食品原料



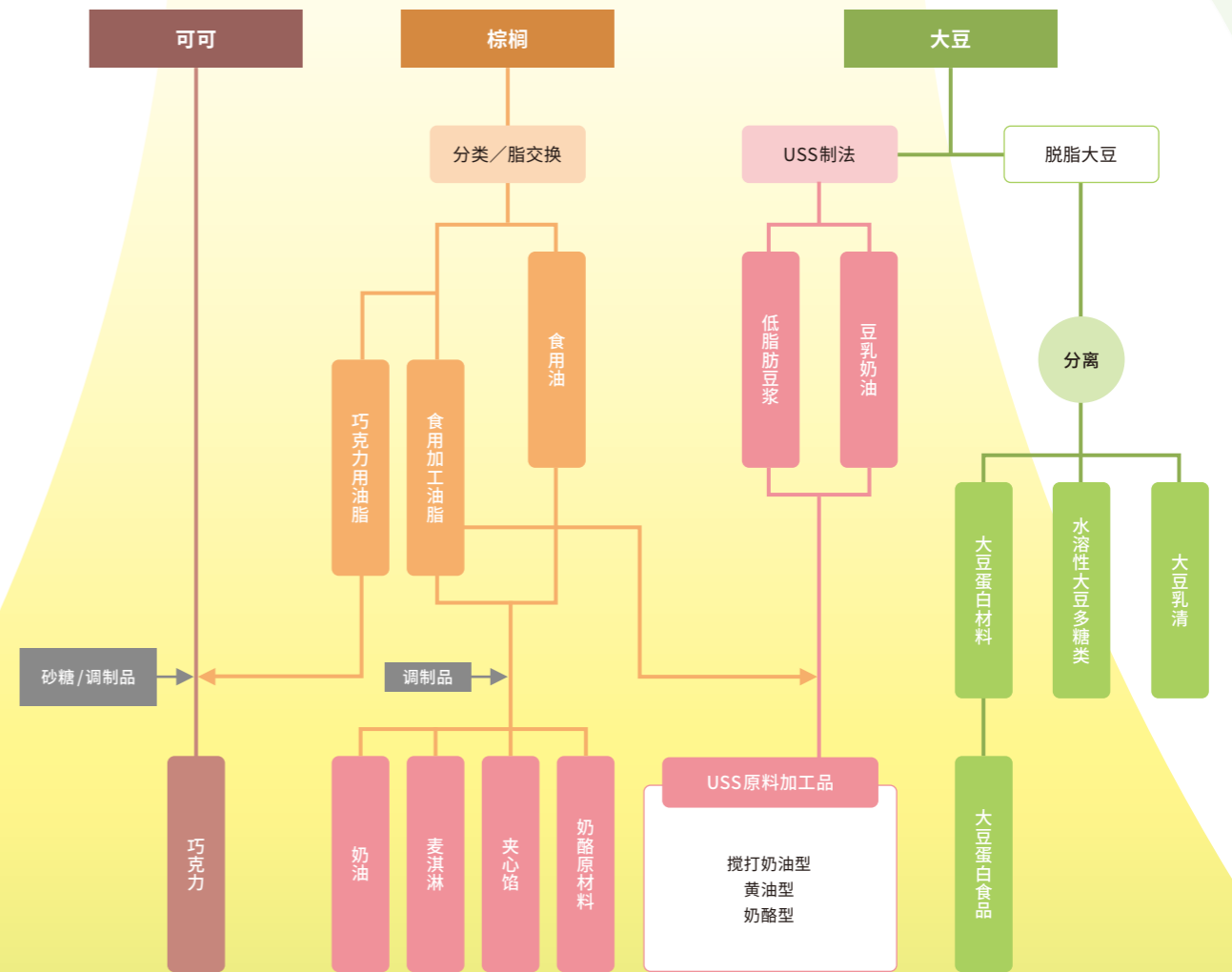
技术融合

推动实现植物性油脂与植物性蛋白、乳化与发酵技术等各事业的技术融合，仅靠植物性食品原料实现“惊人的美味”



以棕榈、可可、大豆为主要原料，开展四项事业

植物性油脂事业 业务用巧克力事业 乳化及发酵材料事业 大豆加工材料事业



销往客户、消费者



顺应社会的变化，创造更大的价值

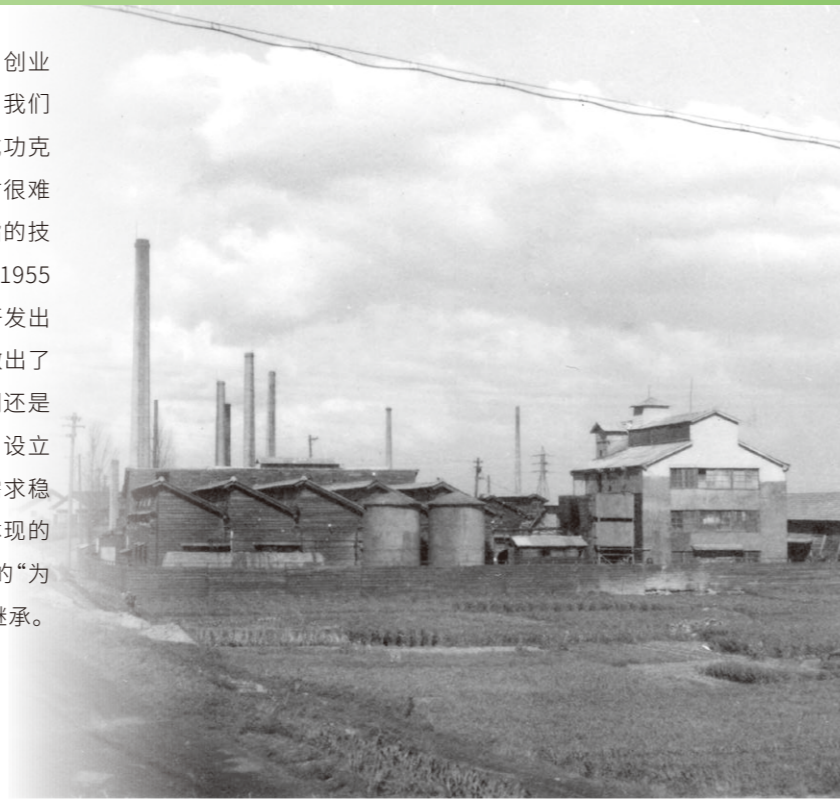
不二制油集团的价值创造 → P18



原点

始于对南方系油脂探索的挑战与革新的历史

不二制油开始事业时在日本油脂业界属于后起之秀，创业当时，在原料采购以及资金筹措方面都面临艰难的抉择。我们致力生产独一无二的产品、构建原创的事业组合，从而成功克服了困局。原料方面，以大豆为首的主要油脂原料在当时很难获取，于是我们建立起一套运用棕榈、油棕等南方系油脂的技术。1951年开始运用日本首创压榨方式生产椰子仁榨油，1955年开始生产日本首款由棕榈仁制造的硬黄油。1960年代开发出了大量运用脱脂大豆的大豆产品，为日本的饮食多样性做出了我们的一份贡献。尽管从成立时起就苦于资金筹措，我们还是于1967年决定耗资55亿日元（最终实际耗资约80亿日元）设立阪南工厂。在日本经济高速增长的背景下，我们搭上了需求稳定扩大的快车，实现了企业的发展。我们的发展史中所体现的“挑战与革新”的精神，与1960年制定的经营基本方针中的“为客户做贡献的精神”一道，被今天的不二制油集团宪章所继承。



发展

与客户实现“生产、开发、销售”三位一体的共创

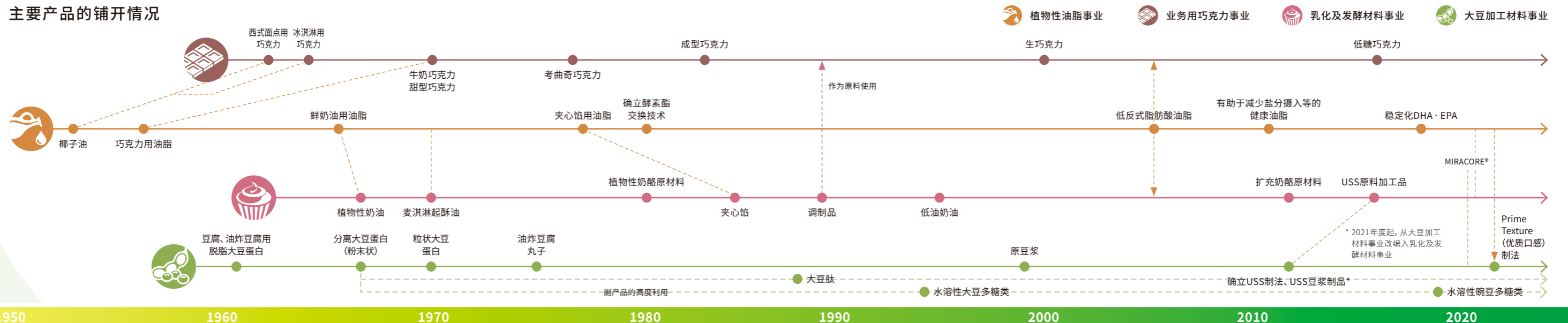
在1970年代以后的日本，不二制油通过生产、开发、销售的联动，成功解决了客户课题并挖掘出客户的潜在需求，从而成为食品行业内的幕后企业，并不断致力扩大事业规模。我们彻底贯彻安全与品质，构建起合理、适宜地供应油脂、巧克力、奶油、大豆蛋白等各类产品的体制，作为BtoB的食品原料制造商，成功获得了稳定的需求。我们不仅满足了客户的要求，还迎合客户的需求，推动构建起一套开发原料以及提供解决方案的体制，包括开设以油脂和蛋白技术为支柱的客户共创设施“不二阳光广场”以及筑波研究开发中心等。在传统客户--食品制造商的基础上，我们还积极与便利店、餐饮产业、饮料制造商开展共创等，在饮食多样化的背景下，为各类饮食场景做出我们的一份贡献。我们之所以能在日本国内营造出一种压倒性的存在感，其背景正在于我们通过与客户“生产、开发、销售”进行三位一体共创，从而确立了独一无二的地位。



不二制油集团的 原点与发展史

自创业以来，我们以运用南方系油脂和大豆的事业为核心，不断实现具有独创性的发展。我们秉持着不模仿、努力挑战与革新的态度，创造出众多日本首款、全球首款的技术和产品，为人类的快乐饮食和健康做出了我们的一份贡献。

主要产品的铺开情况



1950年：不二制油(株)创立

1960年：制定经营基本方针

1969年：阪南工厂开始投产

1979年：大豆蛋白质营养研究会*成立

1990年：开设筑波研究开发中心

1994年：关东工厂开始投产

2006年：千叶工厂开始投产

2016年：开设不二科学创新中心

*目前由公益财团法人不二蛋白质研究振兴财团继承

不二制油集团服务于 多元饮食文化

不二制油集团的产品被广泛应用于人类日常生活中会接触到的各类商品中，为世界的多元饮食文化提供坚实的后盾。今后我们也会继续运用美味、健康的植物性食品原料来为人们提供更多的饮食选项，为地球和全人类的健康提供守护，为食品可持续发展的未来做出我们的一份贡献。

- 植物性油脂事业
- 业务用巧克力事业
- 乳化及发酵材料事业
- 大豆加工材料事业

● 美洲(美国)



低糖巧克力

在保持传统巧克力的美味的同时，降低了砂糖的使用量，有利于防止糖份的过剩摄取。



麦淇淋用油脂

以棕榈油等为原料，降低了反式脂肪酸含量的麦淇淋用油脂。广泛用于面包、烘烤糕点等食品。

● 美洲(巴西)



甜比萨饼用巧克力夹心馅

通过油脂配合技术控制巧克力的柔软度，兼顾浓郁的味道和光滑的口感。

● 欧洲



巧克力夹心馅(果仁糖)

用榛子、杏仁制成的夹心馅料。对本公司自产的多重油脂进行搭配组合，从而防止表面起霜和风味劣化，长久保持美味。

● 日本



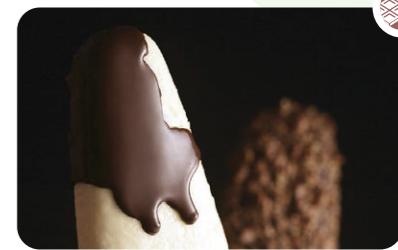
谷物片用喷雾油脂

表面喷雾型的油脂，起到防止湿气吸收或成为与呈味剂之间粘合剂的作用。由于氧化稳定性较高，商品的风味不易受损，可实现长期流通。



巧克力

提供适用本公司项目“Sustainable Origin”的巧克力产品，为可可的可持续采购做出一份贡献。



冰淇淋涂层用巧克力

使用油脂的熔点控制技术，实现多种口感，为巧克力冰淇淋产品的多样性提供后盾。



蛋糕用搅打奶油

放置几天之后仍可保持光滑状态的搅打奶油。有利于延长蛋糕的保质期，有助于减少食品浪费。



油炸大豆素肉

将油脂与蛋白加工技术进行组合搭配，从而再现像肉一样的嚼劲、口感、多汁感。是新的食品选项之一。



酸乳饮料用功能剂

采用以大豆渣为原料的水溶性膳食纤维，可以防止乳成分沉淀，保持品质。



植物基汤底

纯植物性的汤底，不使用任何动物性原料，也可实现令人味蕾满足的美味。

● 中国



加入食材的可丝达

加入食材的可丝达在中国原本是非主流，本次我们实现了其工业化生产。完善了可丝达的制造工艺中的馅料杀菌、混合、均质技术工序。凭借丰富的口感，深受中国年轻消费者的青睐。



面包用功能性麦淇淋

为保持面包的美味而开发的功能性麦淇淋。可以抑制冷冻面团或保质期较长的面包出现经时劣化。

● 东南亚



奶粉用加工油脂

用于婴幼儿配方奶粉的高品质加工油脂。在完善的原料管理和制造条件下，供应安全、放心的产品。



蛋糕用搅打奶油

具有较强保形性的搅打奶油，为以龙与花等为原型的、丰富多彩的西点文化提供后盾。



饼干用巧克力

适合搭配饼干，味道浓厚的巧克力。备受人们喜爱。



不二制油集团控股株式会社
代表董事社长
最高经营责任者 (CEO)

酒井 干夫

达成中期经营计划“Reborn 2024”的 成果和课题

2023年4月，在哈罗德举办了第二工厂的竣工仪式，我也从日本赶到巴西参加。在当地员工和日籍外派人员的协助下，2015年加入不二制油集团的哈罗德的生产效率得到大幅改善，利用不二制油油脂技术制成的巧克力夹心馅成为当地的热门商品，创下了销售额新高。此外，我们为了夯实事业根基而与集团总部共同推进的措施：包括原料仓位管理、汇率应对等，也开始见效，因此2022年度我们的销售数量和利润都创造了历史新高。哈罗德的工人们脸上都洋溢着自信，我确信以第二工厂投入运转为契机，哈罗德已经进入了一个更大的发展阶段。

2022年度，棕榈油等原材料价格大幅上涨、供应链长期混乱、通货膨胀和利率上升，不二制油集团所处的外部环境发生了极为严峻的巨变。即使处于这样的大环境下，东南亚的植物性油脂事业还是成功应对了近期高涨的认证棕榈油需求，销售业绩良好，马来西亚的帕尔麦久棕榈油有限公司更是创下了盈利的历史新高。在位于比利时的欧洲不二制油，由多种油脂组合而成的高功能性巧克力夹心馅也同样保持良好的销售势头，之前的差异化战略也开始奏效，2022年度超额完成了年度初计划。日本也开始应对原材料涨价的问题，业绩从2022年度下半年开始出现回升。这些旗下集团公司的共同点是，都在积极进行事业变革，顺应环境的变化构建起了新的事业根基。

同时，我也深切地感受到，未能完成2022年度计划的公司，主要问题在于生产效率以及符合原材料价格的售价策略等方面。我也重新认识到我们在中期经营计划“Reborn 2024”中所提出的夯实事业根基，的确是向解决这些课题迈出了一大步。2023年度，我们要继续通过夯实事业根基来恢复基础盈利能力，并同时带着紧迫感去推行成长战略。

事业战略

→ P33

CEO致辞

推动向高附加价值事业组合的转型

为了实现“Reborn 2024”中的三大基本方针之一“夯实事业根基”，我们不仅要恢复现有事业的基础盈利能力，还要更加下意识地关注资本成本，完成向高附加价值产品组合的转型，推动经营资源向核心事业和成长领域集中。

我尤其将巴洛美视为最重要课题，并将发力恢复巴洛美的盈利能力。2023年度，我们不仅要大力推进芝加哥工厂的生产体制改善项目，还要通过从集团总部新增派遣高级经营人才来加强经营体制，以实现快速决策。

作为美洲油脂生产基地的不二制油新奥尔良，于2023年4月决定进行固定资产转让。不二制油新奥尔良是2021年启动的新基地，位于棕榈油需求有望继续扩大的美国南部，原本是本公司的成长战略之一。作为一家制造业企业，转让生产基地的固定资产是一个艰难的抉择。在利益相关者多元化的背景下，我们从各种角度进行了反复探讨：美国的资本成本和利率上升等宏观环境的变化及其对于资产负债表和现金流的影响、未来的事业价值等，为了实现我们在“Reborn 2024”中所提出的高附加价值产品组合替换，我们痛下决心做出了本次决定。今后我们将继续努力实现向高附加价值事业组合的转型。然而我们毕竟是一家制造业公司，我们在进行产品组合更换时，首先要考虑到为客户做贡献，还要为各项事业制定成长战略，并针对协同效应、发展潜能、未来性等可能性因素做出判断。我认为，在加强向高附加价值产品转型方面，作为美洲油脂现有基地的不二植物油有限公司的重要性愈发凸显出来。

加强全球经营管理方面的进展

自从2021年就任CEO时起，我就在集团总部推动按职能强化组织以及按事业轴进行管理，在“Reborn 2024”的基本方针“强化全球经营管理”方面已经开始取得成果。2022年度，在集团总部的主导下引进了原料仓位管理、生产效率指标管理、引入FUJI ROIC，推动实现了事业的定量化和课题的可视化以及按事业轴进行经营管理。

原料仓位管理方面，为了降低原料价格波动的风险，我们以集团总部为中心制定了指导方针，对于集团各公司的原料仓位进行了监管，从而协助其降低风险。此外，以往是由各公司单独改善各自的生产效率指标，为了促进全公司的生产效率改善，我们引进了全集团通用的生产效率指标。对指标进行因数分解，即可确定瓶颈，从而量化本公司的优势和劣势。集团总部将根据这一指标来决定资源分配，并开展有效的改善活动。在巴洛美，与集团总部联动的改善活动也取得了一定的成果。引入ROIC方面，我们采用了将该算式的分母--投资资本置换为运营资本和固定资产的FUJI ROIC。这样可以更容易地掌握各事业部门的系数，从而确定对盈利能力有贡献的构成要素。通过ROIC树对业务活动进行分解，针对不同的课题进行以各现场为单位的KPI设定和目标管理。今后我们也要继续通过ROIC树分析来实现改善重点可视化以及KPI设定，放眼2030年，致力构建高盈利型事业组合，提升企业价值。

在经营管理高度化的过程中，以CxO为首的集团总部专业职能起到重要的作用。我们加强聘用在财务管理、投资管理、各类风险管理、DX(数字化转型)等方面拥有专业知识和经验的人才，今后在进一步加强集团总部职能的同时，我们还将与集团各公司加深合作，推动实现知识和经验的有效运用。

可持续发展举措以及实现企业价值提升的人才战略

针对我们在“Reborn 2024”的基本方针中所提出的“深化可持续发展”，我们将继续推动不二制油集团独有的可持续发展战略和人才战略。不二制油集团的事业以棕榈、可可、大豆等为主要原料，这些都需要仰赖丰富自然资源的馈赠，需要健全的生态系统以及多方利益相关者的支持作为后盾。我确信，在业务活动中兼顾地球环境和人权是我们事业存续的前提，同时，差异化举措也有助于为客户和消费者创造价值。

以往以欧洲为中心的可持续发展思潮，正在逐渐波及到美国和日本。我们期待这股思潮不仅停留在规避风险的层面上，还能逐渐被认可为一种附加价值。实际上，随着消费者和客户的可持续发展意识的提高，不二制油集团以往所致力开展的棕榈油等的可持续采购也在慢慢成为一种被认可的价值。在不二制油所采购的棕榈油中，RSPO认证油所占比例在2017年度约为17%，到2022年度已增至约58%，需求稳步增长。2022年度Scope1+2的CO₂总排放量实现了减排26%*1(2024年度目标为减排23%*1)，可持续采购方面，2022年度的TTP*2为93%(2024年度目标为85%)，可见2022年度是超额完成了中期经营计划中的最终年度目标，尽管我们也在“Reborn 2024”中设定了非财务目标，但这些都是我们开展全公司活动的成果。

人才战略方面，我认为培养为集团可持续发展提供后盾的人才至关重要。不二制油集团在全集团合并会计范围内共有约6,000名员工，其中约7成是海外集团公司的员工。我认为只要执行与不二制油集团事业战略相联动的人才战略，就可以充分发挥集团旗下各公司的优势，让多元化的人才可以在实现自身成长的同时进行挑战和革新，从而让全集团整体也获得更大的成长。例如，在海外集团公司运用日本在生产效率、安全与安心、品质管理等方面的顶级水准知识和经验，在提升集团整体水准的同时，让旗下各公司的各类人才也都能充满活力地去投身工作，这些人才自然就会成为不二制油集团实现可持续发展的动力。

同时，要解决世界各地不断复杂化的社会课题，就需要我们随时保持创新。而实践创新的正是拥有多元能力和多元背景的人才，我觉得现在比以往任何时候都需要我们具有更强的想象力以及与伙伴的协作能力。而要培养符合这些条件的人才，关键在于DE&I(多样性、公平性与包容性)。

不二制油集团的女性管理人员比例，海外集团公司合计约为3成，日本保持在10%左右的水平，我们正在日本推动完善男女平等的工作环境。谋求推广为生活重大事件提供后盾的工作方式的同时，由于员工中女性整体(包括管理职位)中所占比例较小，我们在录用人才时也会考虑增加未来就任管理职位的母集团女性员工。

在培养下一代经营层人才的过程中，我们不问国籍、性别、年龄，从全集团选拔培养候选人。我们探讨经营层人才理想形象，并邀请专家参与评估，分析人才的特性，从而实现公正的人物评价。并在此基础上进行细致的人才培养，明确每一位人才的优缺点，使其积累必要的经验等。

*1 基准年：2016年·全部合并子公司
*2 TTP：Traceability to Plantation(到农场为止的可追溯性)



为价值创造提供后盾的人才

→ P50

公司治理体制的进一步强化

为提升董事会的实效性，我们于2022年度将机构设计改为设置监查等委员会的公司。内部董事、外来董事、作为监查等委员的董事三方分别履行不同的职责，从而实现加强经营监管职能。我们可以从外来董事获得很多不同的思路，比如在监控的基础上分析定量数据、要求按重点主题进行讨论等，在讨论中当然也会出现意见分歧。因此监查等委员基于专业见解的发言可以促进我们有新的发现，让讨论更加活跃。由于构建出了不同立场主张使意见相互牵制的环境，让我们得以更接近健全的公司治理形态，对此我予以肯定。然而公司治理改革是永无止境的，我们今后也要继续与时俱进，让我们的公司治理机制不断进化。

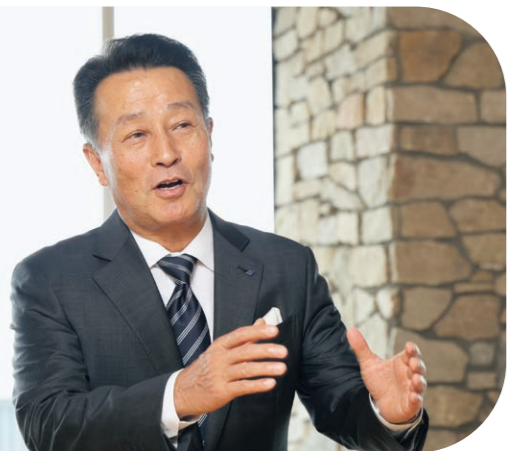
只是我个人观点，董事会的职责不仅在于监控经营情况，还要考虑到全公司层面的风险和机遇，并据此对事业组合进行重新评估。要站在广阔的视角上去进行讨论，董事会就必须具备多样性。这不仅包括性别、国籍、年龄的多样性，董事会整体也需要具备本公司集团成长所需的技能的多样性。此外，在董事会的咨询机构可持续发展委员会中，除拥有表决权的CxO之外，我们还从2022年度起新增加了区域代表，又从2023年度起新增加了事业部门长，从而进一步提升与事业战略的联动性。我认为，通过引入各类专家(包括对于自己所从事的事业以及所处的区域有深刻见解的成员)的观点，可以实现对各种风险的评议，迅速做出判断并付诸执行。

在过去一年中，我们始终致力提升内部监查的实效性。我们构建起了统一的监查体制，通过内部监查小组以及监查等委员会的协作，开展了有组织性的监查，加强了非监查等委员身份的外来董事与监查组织之间的沟通。此外，内部监查小组的监查范围不仅包括法律法规所要求的会计监查和数据监查，我们还力图扩大到业务监查的范围。2023年度内，我们将确定在提升生产效率、降低损耗、经费合理化、人力资源分配方面也同样需要改善的流程，并给予其支持。

与员工、投资者等利益相关者进行对话也同样是公司治理的重要组成部分。我们举办了以员工为对象的决算说明会，并与日本国内外的投资者进行了对话，今后我们要继续开展对话，以提升企业价值。

不二制油集团的价值创造

→ P18



通过技术融合以及与利益相关者的共创来创造新的价值

2023年4月，我们将不二制油集团宪章中的愿景改为“通过植物性食品原料，追求美味与健康，共创食品可持续发展的未来。”在本公司集团所处环境的不确定性日益增高的背景下，我们不二制油集团重新思考了要克服课题、保持成长，应该如何为社会、客户、股东等利益相关者做贡献，并将我们坚定的信念写入愿景中。随着在世界各国饮食多样化的发展进程，出于宗教、食物过敏、关怀地球环境等各种原因，人类对于植物性食品有了更大的需求。我们致力实现的社会贡献之一，就是通过坚持使用植物性食品原料生产“美味且有益健康”的产品，打造出丰富的食品种类，为消费者“提供更多的饮食选项”。

不二制油集团自创业以来，始终专注于植物性食品原料，不断创造出为人类社会排忧解难的产品，并由此实现了企业自身的成长。社会上普遍认为植物基食品属于新事物，其实对于本公司集团来说完全不是什么新鲜事物。以解决社会课题为理念去研究植物性食品原料，原本就是不二制油集团的企业DNA之一。

本公司集团的事业分为植物性油脂、业务用巧克力、乳化及发酵材料、大豆加工材料四个部分，如何使各项事业所拥有的技术相互融合，是今后研发工作的关键所在。MIRAC ORE®以及 Prime Soy Meat (优质大豆素肉) 都是有望成为其技术融合代表的产品，我们今后也将继续通过油脂和蛋白质的组合去创造能给人带来满足感的植物性食品原料。

作为实现愿景的旗舰产品，我们于2022年度发布了“GOODNOON”。通过新的技术、销售方法、商品形态和信息发布等突破传统框架的举措来推动创造新市场。然而这仅凭我们一己之力很难做到。我们是BtoB企业，在向价值链下游推展的过程中，我们尤其需要合作伙伴的协助。2023年5月，我们与株式会社cotta共同成立了以“有益健康”为主题的新电商媒体，以植物由来原料为中心，提供“轻松购买”点心和食品原料的平台。为了实现愿景，我们今后也要继续加强与合作伙伴的共创。

“Reborn 2024”是我们放眼2030年的第一阶段。我们要在第一阶段推进夯实根基，并在第二阶段开始推进成长战略，为此我们将向强化事业组合以及植物性食品方面发力。不二制油集团自创业以来始终坚持以“不模仿别人”的精神开展事业，但是我们也不能唯我独尊。我们的一己之力毕竟有限。要在今后的时代继续生存，就要与各方利益相关者协作，一道解决社会课题，互相刺激，碰撞出智慧的火花，我确信这样的“共创”定能创造出新的价值。

“Where there's a will, there's a way. (有志者事竟成)”

今后我们也会通过与各方利益相关者的共创，继续挑战成为一家被社会需要的公司。

挑战领域

→ P46

2023年9月

不二制油集团控股株式会社
代表董事社长
最高经营责任人 (CEO)

酒井 幹夫

不二制油集团的 价值创造

不二制油集团自创业以来，始终专注于植物性食品原料，不断深化技术，为客户和消费者提供排忧解难的原料产品。在以往所创造的价值的基础上，致力实现对可持续发展社会有所贡献的价值创造。



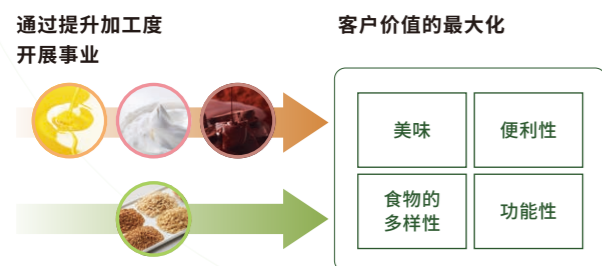
至今为止的价值

不二制油集团的祖业是，以南方系油脂为主要原料的植物性油脂事业，以及以大豆蛋白为主要原料的大豆加工材料事业。此外，我们通过提升产品的加工度，以提供最大化价值为目标，发展了业务用巧克力事业以及乳化及发酵材料事业。以往我们之所以能为客户和消费者提供排忧解难的产品，其根基就在于以此四项主要事业为轴心的本公司集团固有事业组合。随着各国经济的发展，人们开始追求物质的丰盈，在此背景下，我们致力打造具有新价值的新食品原料，从而实现为客户的最终商品赋予美味和各类功能性、提升品质，为饮食文化的发展和变迁做出了我们的一份贡献。

未来的价值

全球对于构建可持续发展社会的课题认知在逐步提高、饮食与健康的一体化也在逐步推进，人们开始要求在满足身心“健康”的同时还要“美味”，即兼顾“美味与健康”。此外，食品产生于“可持续的食品价值链”，也逐渐成为一大消费者价值。本公司集团今后也将继续通过植物性食品原料去提供这些价值，为消费者提供更多的饮食选项。

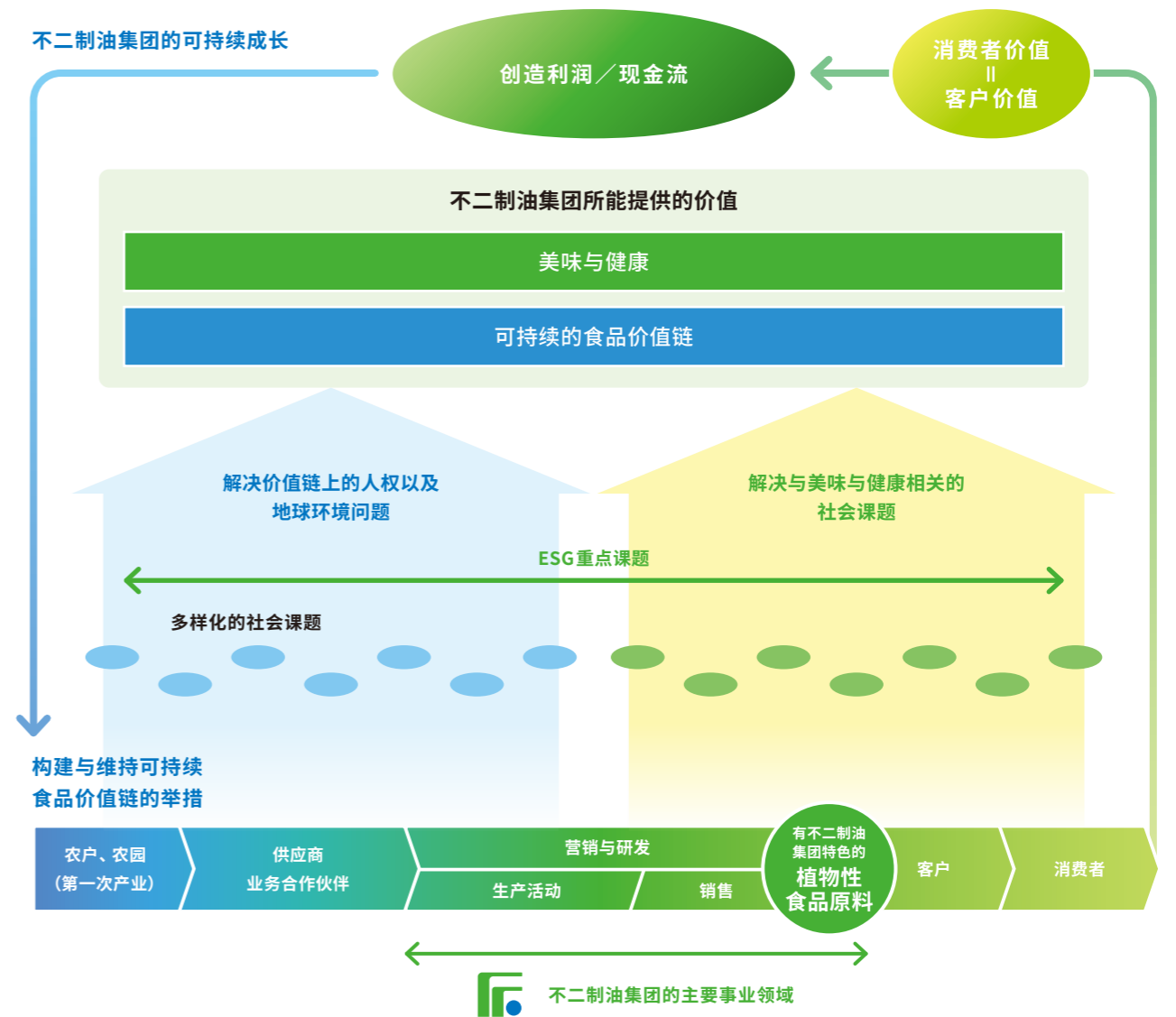
不二制油集团的 Business ⇨ P6



价值创造模型

共创 **食品可持续发展的未来**

用植物性食品原料提供更多 **饮食选项**



不二制油集团在食品价值链上承担着中游职能，通过研发和生产活动，制造、销售本公司集团特色的植物性食品原料。在履行这项职能的过程中，我们机警敏锐地致力解决地球环境问题、人权、身心健康等价值链上的社会课题，努力提供可回馈各方利益相关者期待的解决方案。

进而，在实现本公司集团可持续成长的同时，为消费者提供更多的饮食选项，共创食品可持续发展的未来，以致力实现价值创造的循环。

研发

Better-For-You 巧克力的开发

我负责研发低糖或无糖的 Better-For-You 健康产品。寻找替代砂糖的原料其实并不容易，我很高兴能接受这项挑战。我所开发的产品能成为替代传统巧克力的健康食品，并被人们所喜爱，我感到很荣幸。今后我也希望能提供更多兼顾营养与美味的解决方案，开发出更多有益于人类健康的产品。

巴洛美
R&D (研发部门)
Margaret Crance



品质保证

为解决社会课题而开发植物基巧克力

为了满足日益增长的植物性食品需求，哈罗德始终致力于创新，并打造出原创的产品。在植物基巧克力的开发过程中，我们坚持不使用牛奶，而是选择奶油口味的原料，遵循集团的可持续发展战略，打造出了安全且高品质的产品。该项目既满足了客户的期望和需求，也为解决全球性社会课题有所贡献，对于我们以行业专家身份获得成长也同样非常重要。

哈罗德
Quality Assurance
Ariane Melo



物流

如何渡过物流危机

物流行业司机短缺的问题将愈发严重，到2030年，日本国内所需的约35%货物将无法完成运输。对于不二制油集团来说，在现有物流体系下也同样可能因劳动力不足而出现进口货物收货延迟等情况，因此改善物流就成为当务之急。为建立可持续的物流体系，我们致力抑制成本上升、削减冗余，具体措施包括：指定交货时间、减少附带作业和等待时间、控制订单量、统一货盘、进口货物接收地分散化、提升装载率、重新选定合作伙伴等。

不二制油(株)
采购物流部门
物流部
直井 康宽



研究

希望用技术×原料为大家带来健康

以提升人们的健康和幸福指数为目标，我们正在研究采用原创技术开发的肽以及赋予高氧化稳定性 DHA·EPA 油脂 (Prorea®) 等健康功能。我觉得人要想永葆健康，就要从年轻时开始预防并采取行动。通过饮食延长健康寿命，以实现让每个人都能幸福快乐生活的社会，为此我们将运用不二制油集团的技术和原料，继续进行研发！

不二制油集团控股株式会社
未来创造研究所
新原料创造小组
市濑 嵩志



业务改善

为实现可持续生产不断改善

应对气候变化以及 CO₂ 减排都需要跨部门的努力。沟通部负责向公司内外传达有关环境问题的信息。生产部门则以减少能源使用为目标，通过热分析等不断分析生产工序中的各种要因。找到可以更高效利用能源的方法时，工程师团队会对系统做出相应的调整。可持续的生产活动是协作与不断努力的结果。我们正是通过这些努力，为构建对地球环境和员工友好的社会做出我们的一份贡献。

欧洲不二制油
Continuous Improvement
Bram Pâquet



为实现愿景而与员工共创

以实现愿景为理念的集团员工，正活跃在各地区、各自的职务领域中。

生产

通过节能生产走向光明健康的未来

我从事油脂的生产和管理业务，所以尤其会关注运营过程中的安全和环保问题。油脂精制尤其需要大量耗电力和蒸汽，对环境的影响很大，所以无论事业规模大小，我们都竭尽全力在向有利于节能的方向进行改善。我们希望在业务活动中意识到 SDGs (联合国可持续发展目标)，不仅着眼于不二制油集团的发展，还要为各方利益相关者以及孩子们的未来做出我们的一份贡献。

不二制油(株)
油脂事业部门
油脂生产部
金田 信弥



销售

便利店的食品可持续发展的未来

我负责向便利店提出可持续原料产品方案。我所负责的便利店，店方倒是提出了采购可持续原材料的目标，但是怎样才能让最终消费者和制造商切实感受到可持续采购的必要性，为此能提出什么样的方案和销售方法，就成为我每天的烦恼。我觉得我的工作很重要，因为只有我能与店方一道去实现我们的共同目标--实现食品可持续发展的未来。

不二制油(株)
营业部门 营业第二部
松田 MINAMI



愿景

通过植物性食品原料，追求美味与健康，共创食品可持续发展的未来。

供应链管理

通过供应商参与来实现负责的采购

不二制油集团重视责任的棕榈油可持续采购。我们支持 NDPE (零森林破坏、零泥炭地开发、零剥削) 政策，并承诺我们的供应链上不存在任何森林破坏和强制劳动。我们加强与供应商的合作，相互共享方针，致力将对环境和社会的负面影响降至最低。我相信我们与供应商的共创对于可持续发展的未来是有所贡献的。

不二制油亚洲公司
Supply Chain Management
Hu Ning Shing



可持续经营

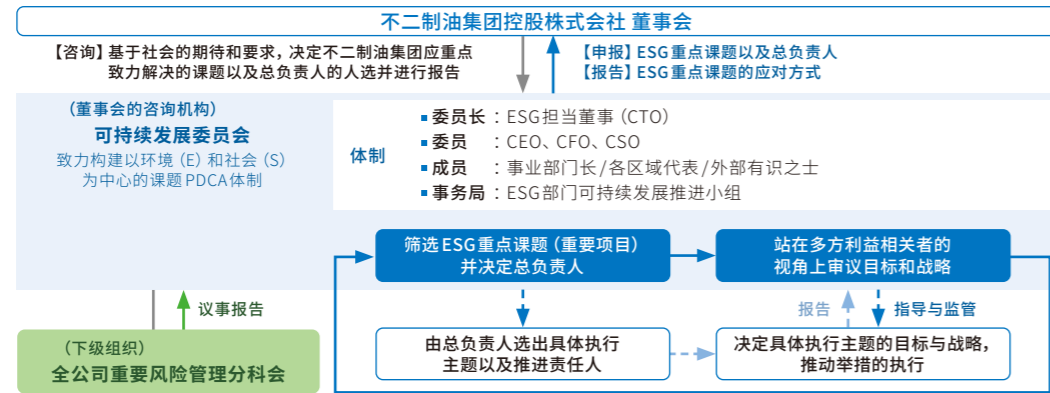
可持续发展委员会

由ESG担当董事负责与董事会协作，统筹全公司，通过全体员工的努力推动实现可持续经营。

作为董事会的咨询机构，我们设置了可持续发展委员会。由ESG担当董事任委员长，在拥有表决权的CxO (Chief X Officer, 即各项业务总监) 的基础上，由各项事业的部门长以及各区域代表、外部有识之士组成。

该委员会站在中长期兼顾环境 (E)、社会 (S) 与企业经营的可持续发展视角上，从多方利益相关者的角度出发，就制定 ESG 重点课题以及具体执行主题的目标和战略进行审议和监督，并向董事会提交报告。董事会在此基础上对重点课题进行指导、批准、监督，并同时决定中长期的集团发展方向。

<可持续发展委员会的职能>



- 2022年度(召开两次) 审议、监督、向董事会的申报事项**
- 从ESG委员会更名为可持续发展委员会
 - 确认2021年度ESG具体执行主题的活动业绩
 - 决定2022年度ESG具体执行主题以及活动计划
 - 2022年度ESG具体执行主题的中间报告
 - 决定2023年度ESG重点课题

ESG重点课题

我们选出不二制油集团价值链上涉及“可持续发展相关风险和机遇”的重点课题，并将其定为“ESG重点课题”。我们通过事业活动，推行“ESG重点课题”相关举措，从而“创造正面影响”或“降低负面影响”。我们积极掌握新的社会课题，并听取利益相关者的建议，据此每年对ESG重点课题进行一次审查和筛选。确定重点课题后，在总负责人 (CxO、各部门董事，各部门长) 的指挥下，决定具体目标、应对措施、推进责任人，推进相关举措。

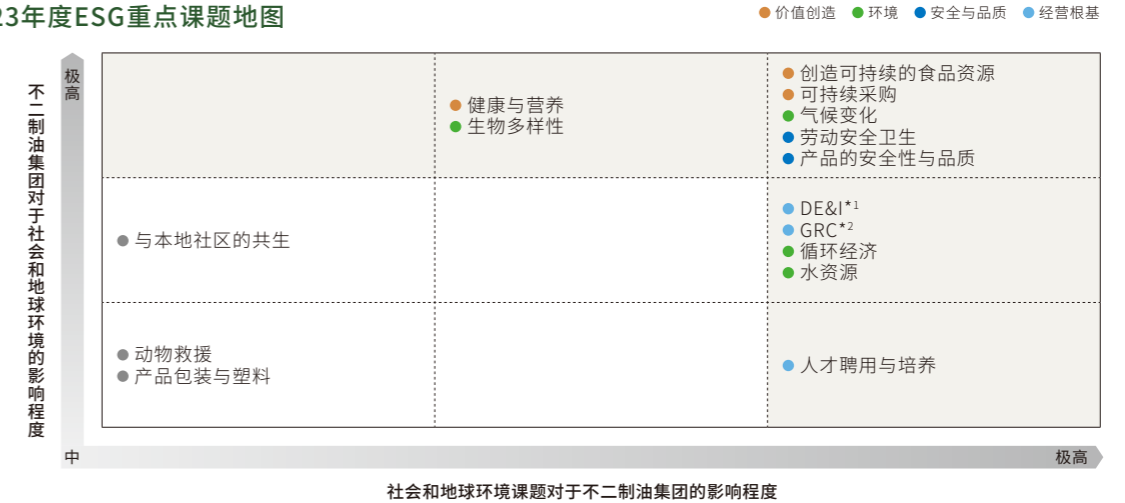
2023年度ESG重点课题的筛选过程



- 以GRI (Global Reporting Initiative) 标准2021以及ESRS (European Sustainability Reporting Standards) 等为参考，2023年度的ESG重点课题中更新了以下观点。
- 将ESG重点课题地图的纵横轴等级变更为“中”~“极高”
 - ESG重点课题地图“不二制油集团对于社会和地球环境的影响程度”，根据正面/负面影响的规模、范围、严重程度、发生可能性进行综合评估
 - 将ESG重点课题地图纵横轴中任何一项影响程度“极高”的社会课题定为ESG重点课题
 - 作为新设ESG重点课题，新增“人才招聘与培养”
 - 将ESG重点课题细分为“价值创造”、“安全与品质”、“环境”、“经营根基”四大类

关于“ESG重点课题”的详情，请参阅《可持续发展报告》。
 社会影响与ESG重点课题 → <https://www.fujiioilholdings.com/sustainability/materiality/>

2023年度ESG重点课题地图



*1 多样性、公平性、包容性
 *2 治理、风险、合规。GRC中包括公司治理和内部控制的视角，而可持续发展委员会则将对内部控制相关项目进行监督。公司治理方面将由董事会负责进行跟踪监控。

2023年度ESG重点课题

ESG重点课题	具体执行主题	总负责人	尤其希望有所贡献的SDGs目标	理想愿景	2022年度实际业绩
● 价值创造					
创造可持续的食品资源	创造植物性蛋白质资源	CTO		植物性蛋白广泛融入人们的日常生活且可轻松购买，通过实现这样的社会来增加饮食选项，为解决以粮食问题为首的社会课题做贡献	·两种风味、畜肉纤维感和口感都很考究的大豆素肉原料上市 ·10种可用植物性食品原料替代畜肉、乳类和蛋类的加工食品(副食、拉面汤底、点心等)产品上市
健康与营养	解决老年人身心健康的课题	CTO		在全球领先的超高龄化社会--日本，构建让老年人的生活更有价值、更体面的社会。通过开发食品原料以及构建健康生态系统来推动实现“可视化”，实现老年人健康问题的预防，为实现健康幸福的生活做贡献	·与岛根大学合作开展人体试验。通过摄取稳定化DHA·EPA，确认生物标记物(biomarker)的特征性变化 ·通过单次摄取稳定化DHA·EPA，确认有医学意义的血液DHA浓度上升 ·就构建健康生态系统事宜，与自治体协作，制定行动计划书。官商合作因存在确保公共性担保的课题而未能实施
	减糖对策	CTO		将食品中的一部分糖分用植物性蛋白替代，供应有助于预防生活习惯病的、营养均衡的食品	·开发出能实现米饭和面条低糖化/高蛋白化的大豆蛋白材料，并用于11种健康导向的商品中 ·完善提升美味与满足感的无糖饮料处方，并向顾客提出方案
	降低反式脂肪酸含量	CSO		基于WHO指针以及各国的法律规定，在反式脂肪酸摄入量占到总能量摄入量的1%以上的地区，应当降低产品中的反式脂肪酸含量	·属于举措实施对象的14家海外集团公司中已有11家完成向低反式脂肪酸产品的转型(截止到2023年3月为止)
可持续采购	棕榈油的可持续采购	CSO		·达成供应链上的NDPE(森林破坏为零、泥炭地开发为零、剥削为零) ·到2030年为止将到农场为止的可追溯性(TTP)提升至100% ·到2030年为止对所有直接供应商全面适用劳动环境改善项目(LTP ¹)	·TTM: 100% ·TTP: 93% ·采用卫星图像进行24小时不间断监控 ·帕尔麦久棕榈油有限公司(马来西亚)供应商的劳动环境改善项目适用率: 61%
	可可的可持续采购	CSO		·到2030年为止废除童工 ·到2025年为止，实现ILO所规定的“最恶劣形式的童工劳动(WFLC)”清零 ·改善农户的生活环境 ·防止森林破坏与森林保护: 到2030年为止在种植可可的地区种植100万棵树	·不二制油集团的可可豆直接采购农户有89%实现了GPS定位(科特迪瓦、加纳、厄瓜多尔) ·加纳支援计划: ·实施对象农户的GPS定位 ·通过CLMRS实施对象农户的监控 ·30,846名农户参加GAP ² 培训计划(科特迪瓦、加纳、厄瓜多尔) ·完成继续开展100万棵植树活动的合作伙伴选定工作 ·实施植树6万棵
	大豆的可持续采购	CSO		·达成供应链上的森林破坏为零、剥削为零、遵守合规事项 ·2030年实现可确保到社区层级的可追溯性、2025年实现确保到第一集货地点的可追溯性，RTRS ³ 认证品或基于RTRS认证的其他认证品的采购率: 100%	·可追溯性70% ·完成供应商自我评估 ·制定面向2023年度的改善计划
	乳木果仁的可持续采购	CSO		·防止森林破坏与绿地保护: 到2030年为止每年种植6,000棵树 ·地区层级的可追溯性: 到2030年为止达到75%，到2025年为止达到50% ·从Tebma-Kandu协同组合直接采购乳木果仁的比例: 到2030年为止达到50%、到2025年为止达到30% ·创造区域价值: 不二制油加纳的正式雇佣员工人数增加50%(较2017年)	·植树6,107棵 ·从Tebma-Kandu协同组合直接采购乳木果仁的比例: 3.4% ·不二制油加纳的正式雇佣员工人数: 增加60%(较2017年)

¹ LTP: Labour Transformation Programme
² GAP: Good Agricultural Practices (农业生产工序管理)
³ RTRS: Round Table on Responsible Soy Association (负责任的大豆圆桌会议)

可持续经营

ESG 重点课题	具体执行主题	总负责人	尤其希望有所贡献的SDGs目标	理想愿景	2022年度实际业绩
● 环境					
气候变化	CO ₂ 减排	ESG 部门长		<环境愿景2030> 2030年将CO ₂ 排放量(总量)以Scope1+2计算减排40%,以Scope3(范畴1)计算减排18%(基准年2016年) 注:获得SBT认证	·Scope1+2总量:减排26%(基准年2016年) ·Scope3(范畴1):排放量增加12%(基准年2016年)
	环保型产品制造	CTO		通过杜绝化学添加剂、CCU(有效利用CO ₂)等技术开发手段降低本公司价值链上的地球环境负荷	完善了采用“酶法”的新油脂加工技术,较现有技术可减少化学物质使用量 与佐贺市政府、国立大学法人佐贺大学、伊藤忠ENEX株式会社合作,利用清扫工厂所产生的CO ₂ 和废热能,着手开发大豆植物工厂 确认了如下事实:在通过育种实现新油脂原料实用化的过程中,一部分成分会影响产品质量
水资源	降低用水量	ESG 部门长		<环境愿景2030> 到2030年,使每单位产值用水量减少20%(基准年2016年)	减少27%(基准年2016年)
循环经济	降低废弃物排放量	ESG 部门长		<环境愿景2030> 到2030年,使每单位产值废弃物量减少10%(基准年2016年)	减排4.7%(基准年2016年)
	减少食物损失与升级改造	CTO		通过技术创新以及副产品的循环再利用,减少价值链上的食物损耗和废弃物排放	完善耐储存、耐经时变化等技术,上市7种产品 确认了水溶性豌豆多糖类作为酸性植物蛋白饮料稳定剂的有效性
生物多样性	生物多样性的保护与再生	ESG 部门长		构建自然友好型(Nature Positive)供应链	制定并公布不二制油集团生物多样性方针
● 安全与品质					
产品的安全性与品质	贯彻产品安全与品质	ESG 部门长		我们所生产的所有产品,都要实现起因于本公司的投诉清零	重大投诉为零
劳动安全卫生	推行劳动安全卫生	ESG 部门长		以尊重他人和安全第一为最优先事项,创建“安全舒适的工作场所”,从而在全集团公司保持零工伤	·重大灾害1起、重大事故0起 ·不二制油有限公司(美国)发生一起死亡人数为一人的事故
● 经营根基					
DE&I ^{*1}	DE & I 的实践	人事、总务 部门长		·消除弱势群体的体感障碍,提供公平的机会和评价(公平性) ·营造提升全体员工归属感的企业文化(包容性) ·凭借多样性去创造新的业务模式和价值(多样性)	<全集团> ·经营会议成员的多样性(外国人、女性)比例上升(截止到2023年4月1日时为45%) ·从全集团中选拔下一代经营层候选人,扩大人才池 ·从日本区派遣两名研修生前往海外接受培训 <集团旗下各公司> ·请参照下页以及可持续发展报告2023 DE&I → P54
人才招聘与培养	人才招聘与培养	人事、总务 部门长		·有大量人才可以应对日本国内外的环境变化,对于实现保持和扩大市场份额有所贡献,各领域中高专业性的人才处于较目前有所增加的状态 ·主要职务(董事、部长、科长)的继任候补已处于随时可以继任的状态	2022年度无ESG重点课题
GRC ^{*2}	风险管理体系	ESG 部门长		·成为不畏风险,获得社会信赖的高可靠性企业	在全公司重要风险管理分科会上实施关于风险的全公司讨论(举办4次) 在地区统括公司、集团公司实施使用新工具的风险评估并基于其结果召开风险管理会议 收集有价证券报告中关于2023年度TCFD信息公开变更点的最新信息 在全公司重要风险管理分科会上进行讨论,做到信息公开,内容客观和妥当。 收集TNFD最新信息,筛选出与本公司集团事业相关的生物多样性课题,就其对于本公司集团事业的影响度实施定性评估
	信息安全治理	CFO		·通过ICT(信息技术)进行流程改革以及企业价值创造 ·利用安全、安心的ICT为集团治理做贡献	·零重大安全事故 为了跟进网络风险的新动向,我们对信息安全规章进行了修订,并根据修订后的规章内容对各国开展对策的情况进行实地评估(共计5家公司)
	加强合规	法务 部门长		开展公平、透明的事业活动,成为被所有利益相关者信赖的、诚实的企业	·涉及不二制油集团事业运营的重大法律法规违反案件为0件 在集团各公司实施涉及卡特式垄断风险的风险评估,对于评估为高风险的网点,向相关人员进行听证。基于该结果采取相应的应对措施 问卷调查“在业务与合规对立的情况下,是否存在优先合规的企业风气”,结果肯定回答率为93.2%(较前年增加2.6%)
	提升集团治理水平	CSO		通过构建有效的集团治理体制来提升企业价值	作为谋求宣传渗透集团宪章的前半段,2023年4月以集团旗下全体公司为对象,介绍了更新后的新愿景。在更新愿景的过程中,从经营层听证开始,经过集团总部经营会议的两次审议,最终由董事会进行决议 向设置监督等委员会的公司转型,从而实施以经营执行情况监管检测为中心的董事会运营
提升公司治理水平	CSO		通过适当运用董事会来提升企业价值	以向设置监督等委员会的公司转型,从而实现以经营监督(检测)为中心的董事会运营	

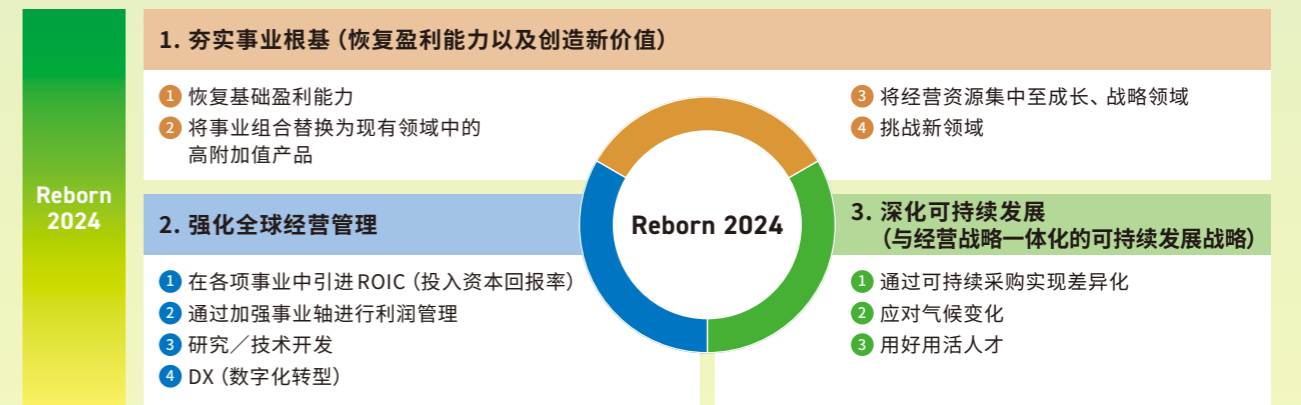
*1 DE&I:多样性、公平性与包容性。通过提供公平的机会、给予公平的评价以及包容性管理来用好多元化的人才
*2 GRC:治理、风险、合规

中期经营计划

Reborn 2024 的进度

经历新冠疫情,社会结构发生了巨变,我们终于迎来了后疫情的新日常时代,全球经济需求强劲,同时呈现出复苏迹象。另一方面,由于地缘政治风险增大,预计外部环境仍将保持前景不透明的形势。

在剧烈变化的市场环境下,我们认识到,要实现不二制油集团所描绘的价值创造,首先必须以切实恢复现有资产和事业的盈利能力、巩固财务体质作为优先事项,去夯实我们的根基。我们将从2022年度到2024年度的3年定位为“为重生成为一家能创造新价值的企业集团而夯实经营根基”的时期,并为此切实执行中期经营计划“Reborn 2024”。



“Reborn 2024”经营目标

财务项目	2024年度目标	2022年度实际业绩	2021年度实际业绩
营业利润	235亿日元	109亿日元	150亿日元
ROE	8.0%	3.1%	6.6%
FUJI ROIC ^{*1}	5.0%	2.0%	3.1%
股东回报	股息支付率 30 ~ 40%	股息支付率 73.0%	股息支付率 38.9%

*1 FUJI ROIC = 税后营业利润 ÷ (运营资本+固定资产)

非财务项目	2024年度目标	2022年度实际业绩	2021年度实际业绩
CO ₂ 减排 (Scope 1+2)	总量减排 23% ^{*2}	减排26%	减排21%
可持续采购 (棕榈油)	TTP ^{*3} 比例 85%	93%	85%

*2 基准年: 2016年 · 所有合并子公司
*3 TTP: Traceability to Plantation (到农场为止的可追溯性)

2022年度所推行的举措		今后为达成中期经营计划而采取的措施
1. 夯实事业根基 (恢复盈利能力以及创造新价值)		
恢复基础盈利能力 • 恢复成长市场 • 改善盈利能力	• 应对原材料价格上涨调整价格 • 业务用巧克力/在东南亚、欧洲、巴西等地的销量增长 • 为改善巴洛美的生产效率而采取的措施	• 实施合理适宜的价格政策以及加强成本管理 • 应对以日本和中国为首的需求复苏所带动的数量增长 • 继续应对改善巴洛美生产效率的问题
将事业组合替换为现有领域中的高附加值产品	• 强化认证棕榈油供应体制与扩大销路 • 扩大运用哈罗德以及欧洲油脂技术的巧克力产品的销路	• 通过扩大认证棕榈油以及可持续可可销路,推动实现高附加值化 • 中国的鲜奶油工厂投入运转,通过新款夹心馅产品扩大烘焙原料的销路
将经营资源集中至成长、战略领域	• 为提升生产效率而向巴洛美投资 • 美国油脂事业进军食品服务市场	• 2023年4月,转让不二制油新奥尔良(美国)的固定资产 • 2023年,哈罗德(巴西)第二工厂、欧洲多糖类工厂、中国鲜奶油工厂投入运转
挑战新领域	• 作为新的销售渠道,与经营糕点、面包原料的电商网站(株)cotta进行资本业务合作 • 7月在新大谷酒店举办PBF战略发布会 • Prime Soy Meat(优质大豆素肉)、MIRA-Dashi®等产品上市	• Prime Soy Meat(优质大豆素肉)、MIRA-Dashi®等产品扩大销路 • 扩充植物性食品原料产品的阵容 • 推动开展GOODNOON活动

2. 强化全球经营管理		
在各项事业中引入 ROIC (投入资本回报率)	• 向公司内部宣传渗透 FUJI ROIC • 将活用 ROIC 树的各公司 ROIC 改善计划引入到下一年度计划中	• 重估用于事业组合管理的投资标准 • 对各公司的 ROIC 改善计划进行定期监控
通过强化事业轴进行利润管理	• 强化事业轴管理所需的组织体制 • 通过原料仓位管理等强化风险管理	• 通过集团总部的各职能强化各项事业管理、对集团旗下公司的政策执行给予支援
研究/技术开发	• 开发支持 SDGs、运用 MIRACORE® 的产品以及客户提案的执行 • 选定与事业计划联动的研究主题 • 为培养全球 R&D (研发) 人才而开展培训	• 根据研究主题的 KPI 指标实施管理 • 设定研究主题以及分配研究资源时兼顾全球化视野 • 强化全球知识产权战略,以强化全球研发
DX (数字化转型)	• 开始向巴洛美引进统一骨干系统并制定与不二制油(株)的对接计划 • 取得日本经济产业省规定的“DX 认定企业”认证	• 推进巴洛美及不二制油(株)的统一骨干系统引进项目 • 作为促进集团经营的信息基础,将集团各公司的统一骨干系统中所累积的经营信息集中到统一数据库中

3. 深化可持续发展 (与经营战略一体化的可持续发展战略)		
通过可持续采购实现差异化	• 通过扩大认证棕榈油数量实现高附加值化 • 制定不二制油集团生物多样性方针	• 加强与农场的合作伙伴关系,以扩大认证棕榈油数量 • 做好公开 TNFD 信息的准备工作、考虑评估本公司集团对于生物多样性的依赖和影响程度
应对气候变化	• CO ₂ 减排总量 (Scope1+2): 减排 26% (基准年 2016 年) • CO ₂ 减排 (Scope3 范畴 1): 增加 12% (基准年 2016 年)	• 推进节能活动以及引入可再生能源等 • 敦促主要供应商积极参与
用好用活人才	• 以在全球事业活动中一贯履行尊重人权的责任为宗旨,制定《不二制油集团人权指南》 • 在集团公司的经营层中起用外国人和女性	• 通过实施参与度调查,掌握员工的倾向并探讨各区域的因地制宜对策 • 扩充经营人才候补人才池以及继续实施培养计划 • 通过有计划性的海外轮岗制度等,培养和确保海外人才

CFO 致辞



重视资本效率, 致力改善财务体质

首席执行官
财务总监 (CFO)

前田 淳

我是2023年7月就任CFO的前田。自我入职以来,我主要从事财会领域的工作,除日本外,我还有在欧洲和东南亚地区的工作经历。我保证,我会用好用活自己以往所积累的经验,站在全球化的视角上理解经营环境,兼顾财务健全性和资本效率,为夯实不二制油集团的经营根基、提升企业价值做出我的一份贡献。在应对2023年度全年计划以及中期经营计划“Reborn 2024”中的各项政策的基础上,我还会积极推动应对日新月异的事业环境变化,构建起稳固的财务根基。

2022年度对于本公司集团来说是极为严峻的一年。新冠疫情结束后经济恢复了缓慢增长,但是受全球性通货膨胀和金融紧缩的影响,全球景气出现恶化,能源成本以及原材料价格也在飙涨,本公司集团所处的经营环境依然不明朗。业绩最终为增收减益,尤其是在美国的植物性油脂事业和业务用巧克力事业、中国的乳化及发酵材料事业、日本的大豆加工材料事业,利润都大幅缩减。而CCC则因汇率因素而缩短了11天,但是受原材料价格飙升以及日元贬值的影响,有息负债增加了196亿日元,净D/E比率为0.80倍,较2021年度末恶化了0.07个百分点。

为针对2022年度浮出水面的经营课题加快应对速度,2023年度计划为减收增益。增益因素包括修复2022年度的暂时性减益因素(巴洛美的可可加工设备不良等)以及继续采取合理的定价策略。

而财务战略层面,除上述增益计划外,还以运营资本为中心控制营业现金流,以改善财务体质。计划以原料行情稳定为前提进行库存压缩,CCC再缩短6天,减至98天,创造出400亿日元的营业现金流。我们今后分配经营资源时也要继续意识到资本效率问题,严格挑选设备投资对象,计划2023年度末时让有息负债减至1,270亿日元,较2022年度末减少约400亿日元。如果能做到这一点,净D/E比率也有望降至0.56倍。

作为一种推动实现事业组合经营的工具,我们从“Reborn 2024”开始引进“FUJI ROIC”。由于外部环境发生变化,我们于2023年4月转让了美国油脂事业公司的固定资产,以实现向高附加值事业组合的转型。我认为,我们所采取的这些财务方面的举措不仅能解决经营课题,还有助于加强事业轴经营、产生协同效应,推动现有领域向附加值更高的“挑战领域”转移,从而为不二制油集团的可持续发展做出一份贡献。

目前的业绩真的是烦劳各方利益相关者多多费心了。我们全集团各公司今后也要团结一致,在切实达成2023年度业绩目标的同时,谋求恢复课题待解决事业的盈利能力,改善我们的财务体质。

财务战略

以健全财务根基与提升资本效率为目标

原材料价格上涨和新冠疫情导致的销售数量下降、全球通胀导致的经济衰退担忧和利息负担增加等，即使处于如此严峻的业务环境下，我们也要努力恢复业绩，并同时推动加强现金创收能力。自2022年以来，以欧美国家为中心，各国都在提高政策性利率，同时日元对美元也一直在贬值，如何减少外币借款成本以及压缩资产负债表尤其成为重要课题。我们谋求实现融资手段的多元化，同时也推动实现汇率和利率风险的对冲，从而夯实财务根基。

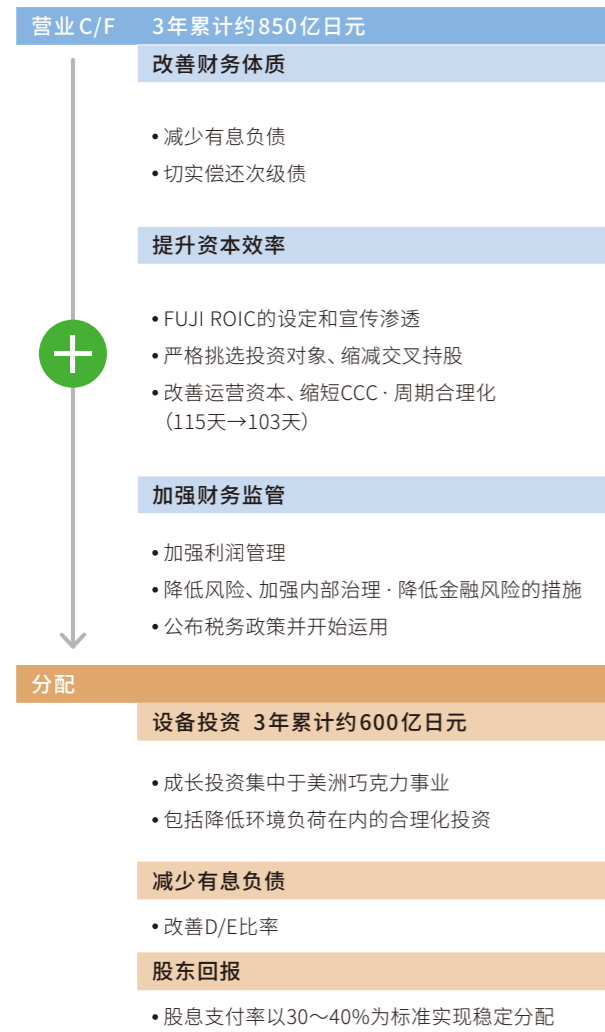
此外，我们将从“Reborn 2024”开始引进的FUJI ROIC落实到各事业部门以及各现场，全集团众志成城，致力提升资本效率、健全财务根基。作为意识到资本效率进

行选择和集中的一个环节，于2023年转让了不二制油新奥尔良的固定资产，并计入约120亿日元的转让收益。我们是按照成长战略之一的标准向该网点投入相应的资本，因此转让是一个艰难的抉择，但是我们认为，这个决定对于向ROIC经营转向非常有意义。

此外，收购巴洛美后发行的次级债将于2024年6月迎来首次提前偿还*期限。我们认为2023年度是为次级债首次提前偿还做好准备的重要一年。

* 如为带有提前偿还条款的次级债等，则指在发行时的可偿还日期中所指定的首次提前偿还日期

中期经营计划“Reborn 2024”财务战略目标



2022年度实际业绩	2023年度计划
营业C/F 76亿日元	营业C/F 400亿日元
<ul style="list-style-type: none"> 原材料价格上涨造成运营资本增加，导致有息负债增加196亿日元 	<ul style="list-style-type: none"> 转让北美油脂事业固定资产，从而减少了有息负债 为次级债的首次提前偿还做好准备
<ul style="list-style-type: none"> ROIC经营的宣传渗透 出售4家公司的交叉持股 缩短CCC：较上年度▲11天(104天) 	<ul style="list-style-type: none"> 开始以各现场为单位设定KPI，进行目标管理，以改善ROIC 修订投资管理章程 持续缩减交叉持股 缩短CCC：较上一年度▲6日(98天)
<ul style="list-style-type: none"> 加强利润管理 统一两家合并子公司的决算期 公布税务政策并开始运用 	<ul style="list-style-type: none"> 加强利润管理 继续开展措施，争取统一最后一家公司--巴洛美的决算期
<ul style="list-style-type: none"> 设备投资：215亿日元 巴洛美：39亿日元 哈罗德(第二工厂等)：39亿日元 	<ul style="list-style-type: none"> 设备投资：严格挑选投资对象
<ul style="list-style-type: none"> 净D/E比率：0.80倍 	<ul style="list-style-type: none"> 净D/E比率：0.56倍
<ul style="list-style-type: none"> 年度分红：52日元 股息支付率：73% 	<ul style="list-style-type: none"> 年度分红：预计为52日元 股息支付率：28%

改善FUJI ROIC的措施

作为一项可掌握和管理各事业和各经营项目资本效率的指标，不二制油集团从“Reborn 2024”开始将以运营资本和固定资产为分母的FUJI ROIC引入集团经营中。2022年度，营业利润以美洲地区为中心保持低迷，再加上原料涨价导致运营资本增加，以及日元贬值导致换算外币投资需要更多的日元，全公司合并FUJI ROIC恶化至2.0%。

2023年度，我们计划恢复集团旗下各公司的基础盈利能力、继续严格挑选设备投资对象、压缩运营资本等，使全公司的FUJI ROIC恢复至3.2%。为实现这一目标，在制定各公司2023年度预算的过程中，我们通过各公司的ROIC树对构成因素进行因数分解，开始以各现场为单位推行切实可

执行的措施、KPI设定和目标管理。我们今后也要继续运用好ROIC这一通用语言，让经营与现场融为一体，建立起改善资本效率的机制。此外，集团总部也会定期对主要KPI进行监控，根据需要，集团总部的事业部门和职能部门也会提供适当的支持。

为强化事业组合管理，2023年度我们将对新投资以及涉及投资后审查和撤出的投资管理标准进行重估。在新的投资管理标准中积极引入ROIC的概念，推动实现更适合每个经营项目具体情况的经营判断，从而形成更强大的事业组合。

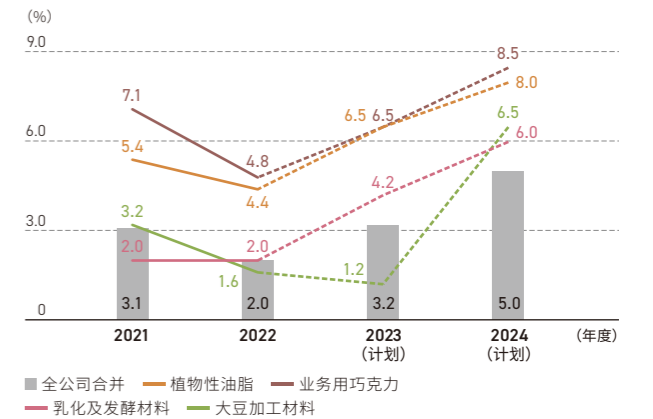
FUJI ROIC

$$\text{FUJI ROIC} = \frac{\text{税后营业利润}}{\text{运营资本} + \text{固定资产}}$$

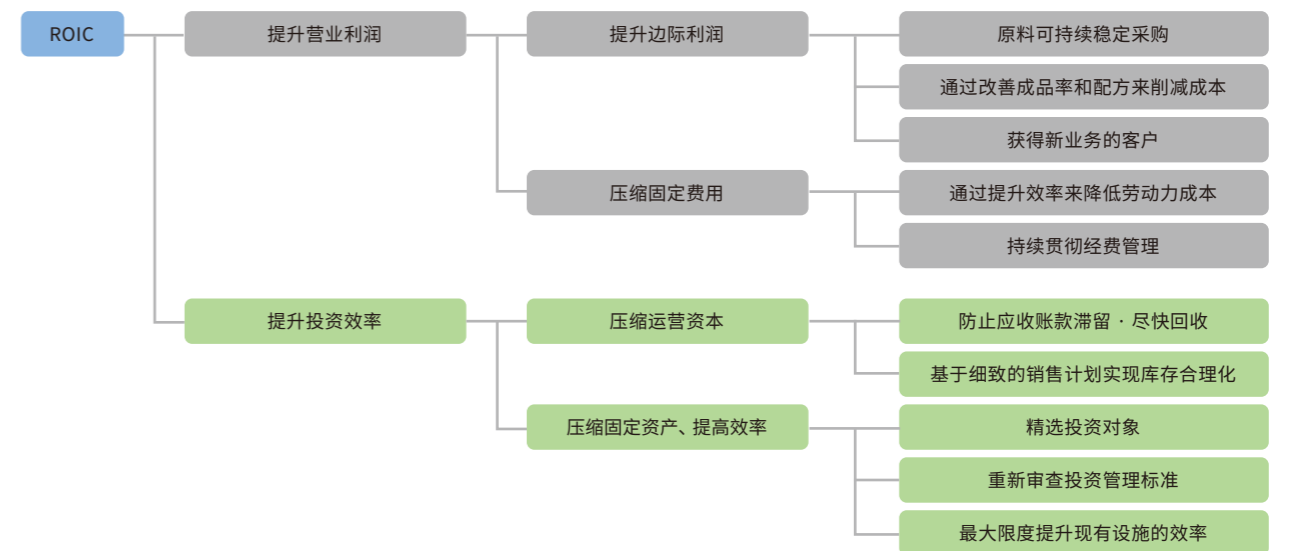
2024年度目标

- 全公司合并FUJI ROIC 达成中期经营计划期间的设想WACC(5%)
- 各项事业的FUJI ROIC 为达到预期资本成本(6%)，在事业部门进行经营资源分配

全公司合并、各项事业的FUJI ROIC



通过ROIC树分解进行KPI设定和目标管理



事业概况

概要

销售额・营业利润

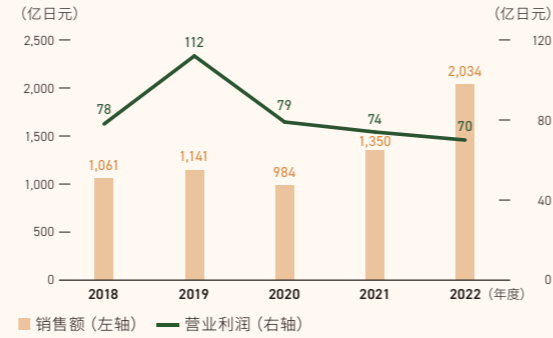
各区域业绩・业绩预期

2022年度概况



植物性油脂事业

- 主要产品群**
- 食用油
 - 食用加工油脂
 - 巧克力用油脂
- 主要用途**
- 巧克力
 - 麦淇淋
 - 婴儿奶粉
 - 方便面
 - 小食品
 - 冰淇淋等
- 主要原料**
- 棕榈油
 - 乳木果油
 - 葵花籽油
 - 椰子油
 - 棕榈仁油



	2022年度		2023年度业绩预测	
	销售额	营业利润	销售额	营业利润
日本	564	40	567	38
美洲	792	-9	644	20
东南亚	309	30	297	16
中国	34	-2	31	-2
欧洲	336	14	296	12
合计	2,034	70	1,835	85

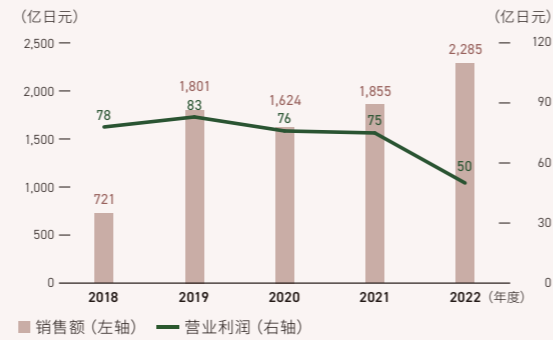
销售额
2,034 亿日元 (较上年度+685亿日元)
 增收原因包括：伴随主要原料棕榈等原材料价格上涨造成售价上升、美洲新工厂投入运转使得销量增加、汇兑日元贬值的影响等。

营业利润
70 亿日元 (较上年度-4亿日元)
 上半年在东南亚的销量较为坚挺，但是美洲新工厂投入运转导致费用增加，导致盈利能力降低，因此营业利润有所减少。



业务用巧克力事业

- 主要产品群**
- 纯巧克力
 - 冰淇淋涂层巧克力
 - 代脂巧克力
 - 成型巧克力
- 主要用途**
- 使用巧克力的商品
 - 巧克力糕点、糕点面包、西点、冰淇淋等
- 主要原料**
- 可可原料
 - 砂糖
 - 巧克力用油脂



	2022年度		2023年度业绩预测	
	销售额	营业利益	销售额	营业利益
日本	422	56	446	53
美洲	1,533	-20	1,558	13
东南亚	182	9	198	14
中国	75	0	71	-1
欧洲	73	4	79	3
合计	2,285	50	2,352	82

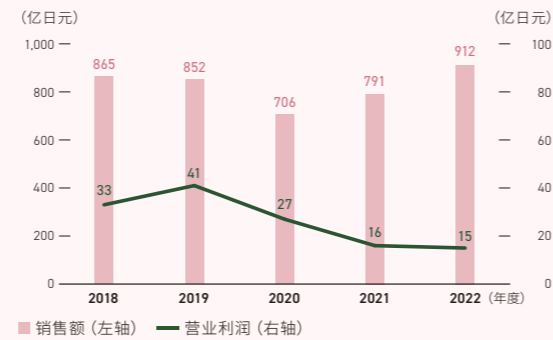
销售额
2,285 亿日元 (较上年度+430亿日元)
 受日元贬值以及原材料价格飙升导致售价上升的影响，销售收入有所增加。

营业利润
50 亿日元 (较上年度-26亿日元)
 在巴西、欧洲、东南亚的销量有所增加，但是也存在巴洛美可可加工设备不良、销售不佳、日本销量减少等因素，因此营业利润有所减少。



乳化及发酵材料事业

- 主要产品群**
- 鲜奶油
 - 奶酪原材料
 - 麦淇淋
 - 调整品
 - 夹心馅
- 主要用途**
- 西式糕点
 - 烹饪等
 - 面包
 - 饮料
- 主要原料**
- 植物性油脂
 - 砂糖
 - 可可
 - 乳原料



	2022年度		2023年度业绩预测	
	销售额	营业利益	销售额	营业利益
日本	577	22	587	20
东南亚	161	-4	176	2
中国	174	-2	190	8
合计	912	15	953	31

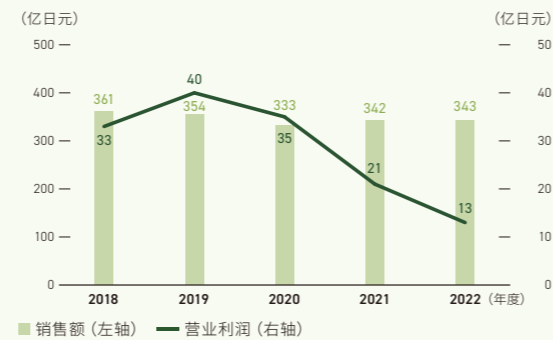
销售额
912 亿日元 (较上年度+120亿日元)
 受原材料价格上涨造成售价上升以及日元贬值的影响销售收入有所上升。

营业利润
15 亿日元 (较上年度-1亿日元)
 日本鲜奶油等销量增加，东南亚盈利能力有所改善，但是中国销量减少，因此营业利润有所减少。



大豆加工材料事业

- 主要产品群**
- 大豆蛋白材料 (粉末状大豆蛋白、粒状大豆蛋白)
 - 大豆蛋白食品
 - 功能剂 (水溶性大豆多糖类、肽)
- 主要用途**
- 火腿/香肠
 - 餐饮、学校等的配餐
 - 蛋白质、健康食品
 - 方便面
 - 冷冻食品、副食
 - 饮料
- 主要原料**
- 大豆



	2022年度		2023年度业绩预测	
	销售额	营业利益	销售额	营业利益
日本	332	13	348	13
中国	10	3	11	4
欧洲	-	-4	1	-7
合计	343	13	360	10

销售额
343 亿日元 (较上年度+1亿日元)
 转让了中国的大豆蛋白食品事业，但是由于日本的原材料价格上升，售价也随之上升，因此销售收入有所增加。

营业利润
13 亿日元 (较上年度-9亿日元)
 由于日本的大豆蛋白材料、大豆蛋白食品销量减少，以及在欧洲投资新工厂所产生的先行费用，营业利润有所减少。

*1 2019年度，确定了与企业合并相关的暂定会计处理，并将已确定的暂定会计处理反映至2018年度的各相关数值中。
 *2 2019年度，由于19家海外合并子公司的决算期变更，涉及变更的合并子公司按照从2019年1月1日至2020年3月31日的15个月期间进行决算。
 *3 从2021年度起，一部分产品从大豆加工材料事业改编入乳化及发酵材料事业，2020年度进行了追溯修改。
 *4 2022年度，INDUSTRIAL FOOD SERVICES PTY. LTD.以及巴洛美巧克力制造(上海)有限公司的决算期分别变更为15个月和14个月。

CSO 致辞



发力“夯实事业根基”， 推进恢复盈利能力

首席执行官
战略总监 (CSO)
兼 巧克力事业部门长
兼 哈罗德会长

田中 宽之

2022年5月发布的中期经营计划“Reborn 2024”已经进入了第2年，我们在“Reborn 2024”中提出了“夯实事业根基”、“强化全球经营管理”、“深化可持续发展”的三大方针。我认为，要在不确定性越来越高的外部环境下开展事业运营，我们就要同时强化各事业公司的经营执行力以及集团总部的事业轴管理模式。我作为CSO，尤其向“夯实事业根基”方面发力，致力推动实现“Reborn 2024”中所提出的恢复盈利能力。

通过事业轴推进各地区、各事业公司的经营

引进集团控股制的2015年度以后，我们将权限下放给各地区、各事业公司，积极吸收各事业、各市场的成长机会，实践了企业成长。其结果，通过M&A(企业并购)开展事业、执行新设备投资等形式，取得了一定的效果。另一方面，由于新冠疫情扩大、乌克兰形势等地缘政治风险增大，不确定性也随之增加，我们判断，除各地区、各事业公司所主导的经营管理体制外，我们还要通过集团总部的各项职能来强化各项事业的管理体制。

作为CSO，我今后也将从事业轴的角度去掌握各事业公司的经营环境，加强原料采购中的风险管理、以整体俯瞰各事业的形式对经营资源进行合理的分配，与各地区、各事业公司共同执行集团战略。

成长战略与事业战略

成长战略方面，以实现上一个中期经营计划期间所执行的M&A案件以及新设备投资的盈利为轴心。将通过以下几个方面实现增加盈利：巴洛美(美国)实现预期收益，以哈罗德(巴西)第二工厂投入运转为主的成长，在中国新鲜奶油生产线，欧洲、澳大利亚、印度尼西亚的巧克力生产线增产。

油脂事业方面，针对近年来以欧洲为中心不断扩大的认证棕榈油需求，积极致力于强化东南亚的供应链，推动应对未来需求。此外，在我们称之为“挑战领域”的本公司各项事业的技术融合以及植物性食品原料的新价值创造方面，我们首先在日本市场推动基础建设工作。

优化事业组合

在意识到事业整体的资本成本的基础上，我们还要认清未来的成长性，推动实现事业组合的最优化。在上个中期经营计划期间，我们推动实现了一部分中国事业的重组，并于2023年4月决定转让北美油脂事业的固定资产。

作为制造业企业，我们今后也会继续站在中长期视角上去开展事业运营，我们要认清市场环境的变化以及所处的竞争环境，向战略与成长领域合理分配经营资源。

事业战略

事业组合管理

不二制油集团在植物性油脂、业务用巧克力、乳化及发酵材料、大豆加工材料四大领域开展业务。以往，各项事业基于核心技术--油脂技术实现相互联动，而今后，我要更进一步推动实现油脂技术、乳化与发酵技术、蛋白加工技术等的技术融合，创造迎合市场需求的课题解决型产品，并同时实现高附加价值化的目标。

同时，我们今后也要继续以事业为单位，认清我们的在售商品以及所在地区的市场性和竞争优势，追求实现合理的事业组合管理。



各项事业向高附加价值产品转型

不二制油集团的全集团总体方针是，在各项事业中提升高附加价值产品群的比例，构建高盈利的产品组合。

对于大豆加工材料以及乳化与发酵材料两项事业，我们会将本公司集团的技术与产品进行组合搭配，配合新的市场尝试，站在消费者的视角上，提供迎合时代要求的植物性食品原料。2022年7月，我们举办了战略说明会，会上介绍了采用本公司所开发的MIRACORE®技术的产品、以及Prime Soy Meat、Soy Lait Beurre等植物基食品。进而，作为新的销售渠道，我们还与经营糕点、面包原料的电商网站(株) cotta进行了资本业务合作。

植物性油脂事业方面，为应对近几年欧美等国的需求高涨，我们不断加强东南亚的认证棕榈油供给体制，在集团整体层面上推动扩销。

Topics (话题)

转让不二制油新奥尔良的固定资产

2023年4月，我们以北美油脂事业的资产转型为目的，转让了不二制油新奥尔良的固定资产。

从2017年起构思与创建该公司时，我们的目标是致力满足美国南部对于南方系油脂的不断扩大的需求。正如我们的预期，包括该地区在内的美国南方系油脂的需求逐步扩大，但是也出现了其他植物油脂替代一部分大豆油的情况，而且美国的资本成本也随着利率上升而上升，加上劳动市场的变化导致建设延迟等，市场环境与我们当初的构思和预期发生了较大变化。面对这些变化，为了重新向“Reborn 2024”中所提出的高附加价值产品转型，我们决定转让该资产。

但是北美油脂事业的重要性今后也不会改变。我们以传统主力公司--不二植物油有限公司以及以2022年度成为集团子公司的OILSEEDS INTERNATIONAL LTD.的网点为主轴，不断扩充认证棕榈油和巧克力用油脂等高性能型油脂产品，与以巴洛美为首的集团各公司实现协同创新。

事业战略

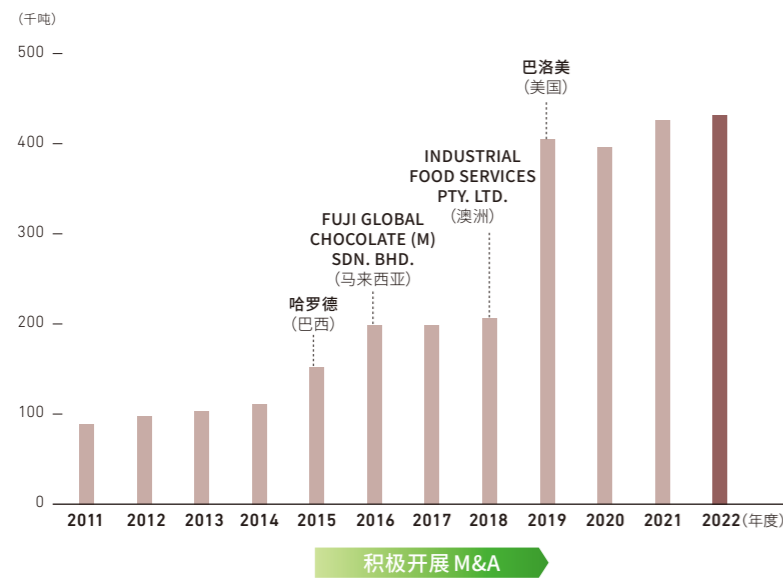
成长中的事业：代脂巧克力的成长机会

不二制油集团的优势在于，拥有以自有巧克力用油脂的技术支持为后盾的功能性高品质代脂巧克力，并且市场份额处于全球顶级水平。巧克力以及巧克力糕点的持续成长大可期待，此外，我们判断在巧克力用油脂技术的基础上，利用长期以来在日本国内积累的代脂巧克力糕点制作应用技术能够进一步拓展事业，因此近年来，我们通过收购巴西的哈罗德以及美国的巴洛美等大型M&A，推动扩大事业规模。收购巴洛美之后，我们不仅在全球最大的市场中获得了事业根基，同时获得的还有可持续采购可可豆等原料的能力，以及可可加工品的生产基地，从而实现了强化供应链。

今天，巴洛美不仅在推进改善生产效率的投资，同时还在推行改善工厂运营的措施：包括引进按工厂进行管理的体制以及从美国的其他集团旗下公司派遣技术人员等。可可豆产地巴洛美驻科特迪瓦办事处与供应商共同对可可可持续采购项目进行监督。该项目保证了巴洛美所使用的可可，在采购过程中可以为保护森林、保护儿童、提升可可农户及其社区的生活品质做出贡献。

为应对持续增长的需求，将巧克力用油脂技术及其应用技术更好地应用于新产品的开发和生产中，哈罗德建设了第二工厂。

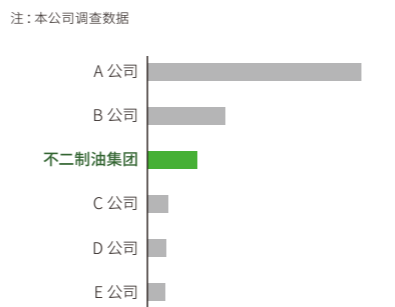
业务用巧克力的销售数量走势与M&A



全球的巧克力糕点销售数量



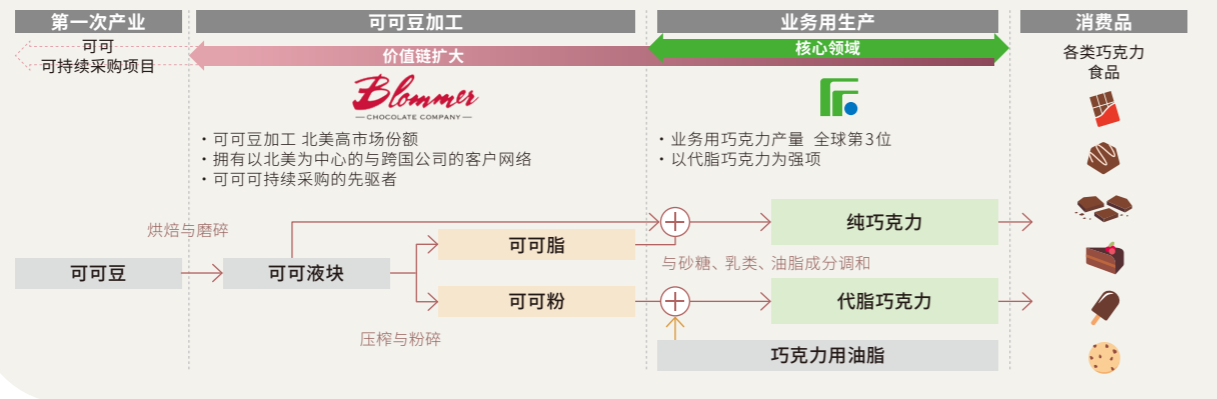
业务用巧克力 全球第3位



Topics (话题)

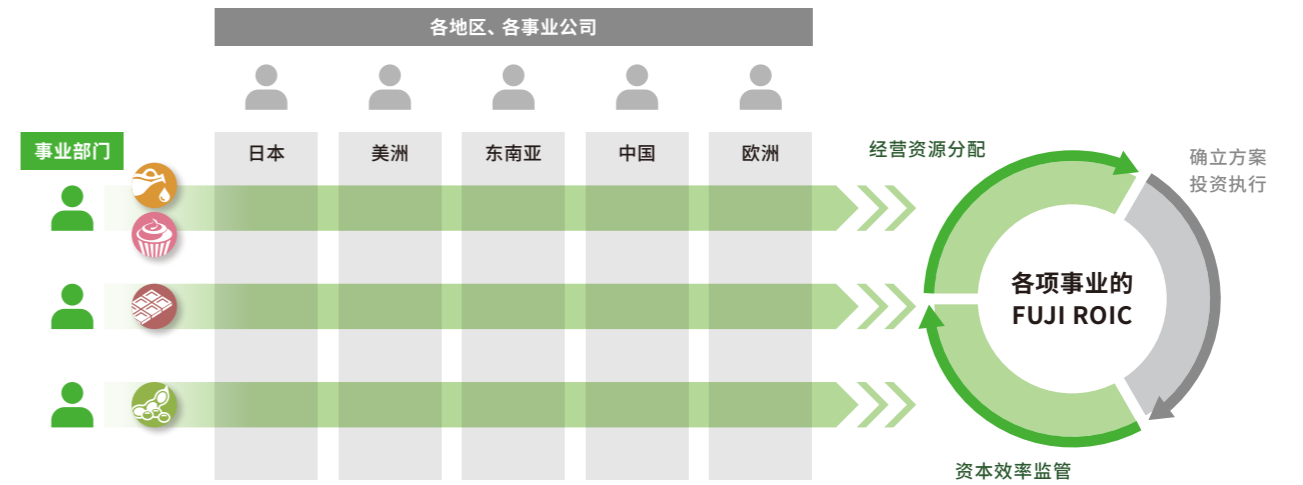
通过扩大价值链加强可持续性

将巴洛美收入旗下之后，我们的价值链拓展到了可可原料领域上游，有助于深化可可可持续采购的举措。



推进事业轴管理

2015年转型为集团控制后，在地区统筹体制下，按地区分别以市场和客户应对为主轴进行事业运营。然而近年来由于新冠疫情扩大、乌克兰形势等地缘政治风险，原料价格飙升、世界经济环境变化等因素影响，我们判断有必要分别从植物性油脂事业、业务用巧克力事业、乳化与发酵材料事业、大豆加工材料事业各自的视角出发来进行事业管理和运营。各事业的经营不仅要像以前一样由各事业公司承担，CSO旗下的各事业部门也要共同分担盈利责任，与各地区、各事业公司一道，站在同样的视角上进行经营支援：包括通过FUJI ROIC提升资本效率、最合理的经营资源分配、政策的立案与执行等。



Topics (话题)

通过原料仓位管理等强化风险管理

由于事业环境的不确定性提高，本公司集团的主要原料的价格也发生了较大变动。主要原料价格对集团各公司的业绩有较大影响，因此作为集团各公司的治理工作的一个环节，同时也作为一项风险管理对策，我们正在加强原料仓位管理。我们制定了主要原料的仓位管理规则，并从2022年度起正式引入。我们还定期召开有集团主要公司采购负责人以及集团总部负责部门参加的会议，对于采购情况进行跟进。

与伊藤忠商事集团共创

本公司与主要股东伊藤忠商事集团进一步相互运用两家公司各自的优势，推动实现共创，加强现有事业的成长战略以及经营管理力度，加强向新事业发力。

<各事业的主要举措>

- 植物性油脂事业：强化原料采购、构建物流体制、北美油脂事业接收经营管理人才等
- 业务用巧克力事业：强化原料采购、巴洛美聘用专业人才、经营人才等
- 拓展新事业：主要在发展植物基食品产品等方面，在流通领域与伊藤忠商事集团开展合作

<强化经营管理等相关举措>

在财务会计、强化IT安全、内外宣职能等方面，通过向伊藤忠商事派遣人才，享受伊藤忠商事在人才培养、全球管理、集团治理等方面的经验和果实。

此外，在与该公司集团的合作过程中，根据少数股东权利保护相关方针进行运用。

植物性油脂事业

通过强化供应链推进高附加值化

不二制油集团最初在海外设立油脂事业网点是1970年代后半期在菲律宾和马来西亚。最初面向日本市场的销售主要始于椰子油和棕榈油的南方系油脂加工，几经周折后才在硬脂这一巧克力用油脂(CBE)上找到了出路，以巧克力、植物性搅打奶油、麦淇淋等糕点和面包原材料供应商的身份逐渐发展起来。作为一项基础事业，目前在全球七个国家开展油脂事业。为实现有益于人类健康和地球环境的社会，我们珍惜有限的资源，以实现与自然共生的可持续社会和可持续事业活动为目标，从早期就开始致力于与农场和农户开展合作。我们的最终目标是，向世界各地生产基地的供给全部实现原料采购的可追溯性和可持续性。如果没有对生物多样性的关怀，可持续发展的社会也就无从实现。而如何提升生产效率既是事业活动的本质，也是我们永远的使命。放眼2030年，我们不仅要考虑到地缘政治课题，同时还要实现合理采购原料，并认真倾听本地人的需求，销售紧贴客户需求的产品。我们顺应时代随时进行革新，创造高附加值产品，推动开展兼顾社会贡献与事业成长的企业活动。



执行董事
油脂事业部门长
兼 油脂事业部门
乳化与发酵工作组组长
兼 SCM (供应链管理)
担当

信达 等

着眼于中期经营计划的大方向

通过加强原料仓位管理和成本管理来提升基础盈利能力

在售价合理化举措的基础上，我们今后将通过原料仓位管理、成本管理、根据生产效率指标监控效率生产情况等来谋求强化事业轴管理，提升基础营收能力。此外，可持续采购方面，棕榈、乳木果仁、大豆等多种原料在采购数量和级别两方面都在推行扩大与深化，谋求实现差异化，以实现提升盈利的目标。

社会课题与需求

- 对于环境和生物多样性的认知有所提高(对于可持续原料的需求扩大)
- 植物性油脂绿色能源的运用范围扩大(创造新的需求)
- 供应链上的劳动者人权意识有所提高(认证油需求扩大)

竞争优势

- 全球网络**
将集团旗下东南亚公司生产的可持续油脂原料及时供应至遍布世界各地的本公司集团生产基地

巧克力用油脂(CBE)

市场份额位居全球前三。支持以多种制法和原料供货，在成本以及稳定供给层面上都具有优势

风险与机遇

- 棕榈原料方面存在产生争议的潜在风险(通过降低该风险来扩大商机)
- 乳木果仁涨价(通过建设独有的采购网络来加强成本竞争力)

课题

- 原料价格波动性较大
- 海上运输物流费用上升

市场份额

巧克力用油脂(CBE)
位居全球前三

年产量
约90万吨

事业据点
7个国家16家公司

* 2023/3/31时的合并子公司

部门资产

1,425亿日元

员工人数
967人

研发费用
9亿日元

设备投资金额
37亿日元

销售额

2,034亿日元

营业利润
70亿日元

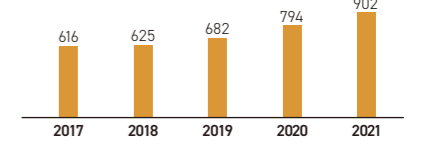
FUJI ROIC
4.4%

* 2022年度实际业绩

通过强化认证棕榈油供应链，推动实现高附加值化

以欧美为中心，对于认证棕榈油的需求每年都在扩大。不二制油集团所采购的棕榈油中，RSPO认证油所占的比例从2021年度的41%增至2022年度的58%。东南亚的油脂生产基地为日本、美洲、欧洲、中国的集团旗下公司提供原料，但是由于认证油的处理直接涉及到差异化战略，因此在集团整体层级上构建与强化供应链是我们采取的重要措施之一。由于日本政府各省厅相继发布了推进可持续进口的方针，日本国内的需求正在不断增加。为了应对今后仍将继续扩大的需求，我们将进一步巩固与新老原料供应商的合作关系。

已获得认证的可持续棕榈油
销售数量
(万吨)



资料来源：RSPO Impact Report 2022, RSPO Impact Report 2019
时间范围：各年份的1月1日~12月31日
* 也包括Book and Claim

棕榈油的可持续采购 → P62

推动实现原料多元化，拓展巧克力用油脂的生产体制

为应对逐年扩大的巧克力用油脂原料--乳木果脂的需求，我们扩大和完善了以北美、日本、东南亚的现有油脂生产基地为中心的供给体制。不二制油加纳在从原料采购到生产的各道工序中致力实现生产高效化等，其结果，生产能力有所扩大，2022年度产量是2018年度的约2倍。

Message
(致辞)



执行董事
欧洲不二制油 会长
六川 尚宏

通过可持续发展举措实现客户价值

欧洲不仅要求提供可证明供应链透明性的可持续发展报告，关于环境和人权的尽职调查也已经义务化，在此基础上，还将开始限制可带入欧洲以及可销售产品的品种。欧洲不二制油从很早期开始就与集团的东南亚油脂生产基地合作，确保了所使用原料的可追溯性，做好了应对欧洲新法规的准备。而我们的客户也都忙于应对新法规，单家公司的能力是有限的，与价值链相关的所有参与者都要高效地团结起来，共同采取措施才行。我们所从事的是负责连接上下游的BtoB业务，因此我们的可持续性举措不仅要应对规则，还要顾及到为客户提供价值。

重建美洲战略

转让不二制油新奥尔良的固定资产，是我们从新冠疫情前就开始的计划，这是从以棕榈油为中心的扩大规模战略向在谋求原料多样化的同时实现高附加值产品阶段性转型的第一步。2023年度，不二植物油有限公司在重估产品组合的同时，谋求加强与北美、亚洲、非洲的各集团公司的联动，扩大巧克力用油脂、认证棕榈油等高附加值产品的销路。OILSEEDS INTERNATIONAL LTD.今后也将继续最大限度发挥集团内部的协同效应，推动扩大高端油产品的销路。

Message
(致辞)



不二美洲有限公司 社长
兼 FUJI OIL INTERNATIONAL, INC.
社长代理 兼 巴洛美巧克力公司
会长代理 兼 COO

大北 昌彦

通过集团内部协同效应创造新价值

在北美市场，以巧克力用油脂为中心，不二植物油有限公司在高附加值油脂领域拥有较高的市场份额。在此项优势的基础上，我们还会加强北美事业公司与集团其他公司的协作，将事业进一步做大做强。我们要利用2022年加入集团的OILSEEDS INTERNATIONAL LTD.所拥有的多种原料采购力以及在北美市场的高端油产品销售网络，加大葵花籽油等高端油产品的力度，此外，我们还会向巴洛美所拥有的北美巧克力市场的销售网络提出运用油脂技术生产的商品方案等，挑战创造新价值。北美油脂事业方面，我们加强集团的内部协作，致力实现营造“不二特色”的目标。



业务用巧克力事业

夯实事业根基，提升盈利能力

业务用巧克力事业方面，本公司的优势在于，拥有以巧克力用油脂技术支持为后盾的功能性高品质代脂巧克力，并且市场份额处于全球顶级水平，我们将其定位为一项战略事业。我们判断，在巧克力用油脂技术的基础上，我们还可以运用长年来在日本国内积累的代脂巧克力糕点制作应用技术，在全球范围将事业做大，近年来，我们通过大型M&A，扩大了事业规模。在中期经营计划“Reborn 2024”中，作为夯实事业根基（恢复盈利能力以及创造新价值）的一项举措，我们正在努力让已完成M&A的公司实现盈利。

今天，巴洛美为了强化生产体制，引进以工厂为单位的管理体制，最大限度用好全集团的力量，实施工厂运营改善措施，包括从集团旗下的其他北美公司派遣技术人员等。以巴洛美所拥有的北美市场历史和品牌力为背景，通过强化不二制油集团的生产体制以及商品开发力，努力实现应有的盈利能力。



首席执行官
战略总监 (CSO)
兼 巧克力事业部门长
兼 哈罗德会长

田中 宽之

着眼于中期经营计划的大方向

通过改善与强化生产体制来提升盈利，推出高附加价值产品

巴洛美(美国)的芝加哥工厂生产改善进度不达预期，我们将在确保芝加哥工厂稳定生产的基础上，看准美国市场复苏的时机，加强整体产能，加强Better-For-You产品的开发。随着第二工厂投入运转，哈罗德(巴西)也在实现现有商品增产体制的基础上，运用不二制油的油脂技术等开发新产品。永盛巧克力制品有限公司(印度尼西亚)已完成生产体制增强工作，2023年度正在推动生产体制增强工作的有 INDUSTRIAL FOOD SERVICES PTY. LTD.(澳洲)以及欧洲不二制油(比利时)，正在通过运用油脂技术、Better-For-You产品以及扩充支持可持续性的产品，致力实现扩大盈利的目标。

社会课题与需求

- 可可豆原产地的劳动者对于人权、环境、生物多样性的意识有所提高
- 对健康导向以及可持续性产品的需求增加(低糖以及植物基等)

竞争优势

集团内部事业协同效应

通过为巧克力用油脂赋予功能性等方式，与集团内部其他事业、技术、原料相结合，通过提升产品开发力和附加价值来实现持续性差异化

客户关系与服务应对

提出紧贴市场的产品开发和应用方案，在全集团运用生产加工技术以及生产管理等等经验技术，从而满足客户的要求，赢得客户的信赖

风险与机遇

- 可可原料、砂糖的价格变动风险和采购风险
- 人工费用、运输费用、能源成本进一步上升
- 可可可持续发展所涉及的产地国和进口国的政策动向

课题

- 提升巴洛美芝加哥工厂生产效率的进度迟缓
- 将原料价格暴涨以及汇率风险等因素合理反映至售价中
- 向可持续的可可市场渗透
- 在全球市场提升认知度

市场份额

业务用巧克力
全球第3位、日本第1位

年产量

约40万吨

事业据点

8个国家11家公司

* 2023/3/31时的合并子公司

部门资产

1,977亿日元

员工人数

2,620人

研发费用

12亿日元

设备投资金额

105亿日元

销售额

2,285亿日元

营业利润

50亿日元

FUJI ROIC

4.8%

* 2022年度实际业绩



推出高附加值产品

利用本公司所拥有的油脂加工技术，加强可可原料的可持续采购，推出对美味和健康有所贡献的Better-For-You产品，提出迎合客户与市场需求的方案等，推动实现产品的高附加价值。

推出运用油脂技术的产品群

业务用巧克力事业方面，我们正在各地区推出丰富多彩的产品。我们为欧洲市场供应含榛子的巧克力夹心馅，为巴西市场供应用于披萨的软夹心馅，为东南亚市场供应对于面包等的耐烤性和耐转移性巧克力夹心馅。在日本市场，我们以运用油脂技术等自有技术生产的巧克力夹心馅为主打产品，在日本各地销售拥有适合量产化的机械适应性的软巧克力等，对于美洲等大有发展余地的其他地区，我们今后也将加大力度。



Better-For-You产品

市场越来越关注健康需求，因此越来越关注Better-For-You (BFY) 产品。不二制油集团将致力在BFY市场中成为全球No.1厂商，全集团齐心协力，不断充实低糖产品、营养功能强化产品等差异化产品的阵容。

以美国市场为首，全球各国的健康意识都有所提高，因此对于不使用砂糖的巧克力以及无糖巧克力等减少砂糖摄取量的需求有所扩大，因此我们正在努力扩大低糖巧克力的销路。在日本市场，我们正在将植物基巧克力产品化，在市场中进行销售。



Better-For-You 产品

可持续性产品的扩容

在欧美的带动下，日本、中国和东南亚对于可持续性产品的需求也越来越高。不二制油集团正在以巴洛美为中心，推动可持续发展项目。

日本市场方面，适用本公司自有项目“Sustainable Origin”的产品群“CACAO QUALY”，从2022年度开始扩销。随着社会的变化，兼顾可持续性的需求不断扩大，我们也接到了众多客户的咨询。

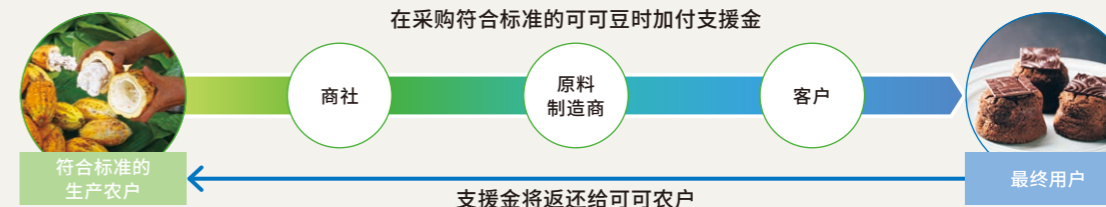


适用“Sustainable Origin”的CACAO QUALY

Topics
(话题)

Sustainable Origin项目

“Sustainable Origin”，是由不二制油集团独创的可持续发展支援项目。巧克力在全球范围内需求高涨，但是在巧克力原料可可的生产现场，存在非法童工以及破坏环境等众多课题。为支援改善生产现场课题的行动，我们在采购符合标准的可可豆时加付支援金，以致力构建健全、可持续的可可豆生产与流通机制。



提高生产效率, 增强生产能力

哈罗德(巴西)



哈罗德
CEO and President

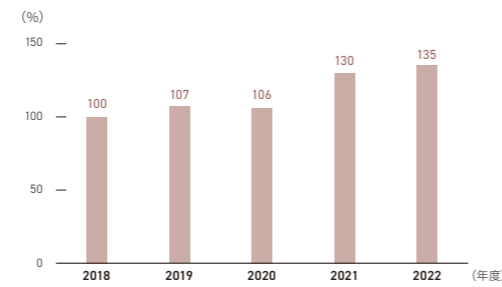
Sergio Tango

哈罗德于2015年加入不二制油集团。加入集团时, 提高生产效率和实现品质稳定化是当务之急。我们实施了对老化的工厂设备进行投资, 引进日式生产计划的制定流程等改革措施。KAIZEN 活动一直持续这样的流程: 员工们发动智慧、再付诸行动、最后进行复盘评估。这些措施在削减投诉、减少废弃损耗、提高生产效率方面取得了巨大成果, 并于2022年度创下加入不二制油集团后的销量最高纪录。2023年4月, 第二工厂投产, 形成了双工厂体制, 更好地满足了客户和市场需求。我们将进一步优化生产体制, 并通过推出新产品(如无糖巧克力和运用油脂技术的巧克力夹心馅)来吸引新客户并改善产品组合, 从而提升盈利能力。

通过全体员工的合作和协同效应, 实现了创纪录的一年

2022年度, 哈罗德在业绩方面取得了显著的成果, 也为未来的工作做足了准备。全体员工秉持 KAIZEN (改善) 理念, 努力工作、发挥团队精神, 提高了生产效率。此外, 通过新产品的上市和新型宣传活动加强了与市场的对接, 在巴西的市场占有率得到了飞跃性的提升。另外, 2022年度在预期及预算内完成了新工厂的建设。新工厂的启动, 使生产能力提高了20%, 并为未来的增长奠定了稳定的基础。我们为自己是哈罗德的一员而感到自豪, 期待着更加光明的未来。

哈罗德销售量变化(2018年度= 100%)



* 2018年度1~12月、2019年1~12月的12个月销量、2020年度以后为4月~次年3月的销量



第二工厂竣工仪式的情景

加入集团时的课题

- 生产效率低, 生产能力是扩大销售的瓶颈
- 废弃损耗多
- 关于质量、包装的投诉多
- 离职率高

措施及效果

- 对老化的工厂设备进行投资
- 引进日式生产计划的制定流程
- 改革对制造人员评估体制
- 通过引进重视品质和效率指标而非生产数量的评估体制, 实现投诉数量的锐减
- 在KAIZEN活动中, 让员工们发动智慧、再付诸行动、最后进行复盘评估。活动累积了多次成功经验, 提高了员工的敬业度。离职率大幅降低
- 认定为Great Place to Work

哈罗德(巴西)被认定为“最有工作价值的公司” → P55

欧洲不二制油(比利时)

欧洲是一个道德消费、健康消费和食品安全意识很强的市场。在欧洲不二制油, 我们为欧洲市场提供专属的高附加值产品, 包括使用可持续原料的产品和安全性高的产品。我们的招牌产品充分发挥油脂特性的夹心馅产品, 这些产品从油脂的来源到巧克力的开发、生产, 都在同一个基地完成。

2022年度, 新冠疫情导致的消费萎缩逐渐复苏, 土特产需求扩大, 工厂产能增强, 我们的销量达到了历史最高水平。2023年度将进一步提高产能, 迎合市场需求, 扩充差异化产品阵容。

巴洛美(美国)

员工团结一致, 谋求巴洛美的再生和成长转型



首席执行官
巴洛美巧克力公司
会长兼社长

松本 智树

自1939年巴洛美创业以来, BLOMMER家族的三代人都为创造美国的巧克力文化做出了贡献。巴洛美通过制作优质美味的产品, 为解决客户的问题做出了贡献, 还与可可豆的产地建立了合作关系。在被不二制油集团收购将满5年之际, 由于新冠疫情、劳动环境、物流混乱、利率急剧上升、通货膨胀导致人工费上涨等外部环境和老化的生产设备故障等内部原因, 实际上未能实现收购时的预期收益。

在就任社长之际, 我列举了三个优先课题: ①回归制造的原点(结构改革) ②重新构建与客户的信赖关系 ③营造与员工的集体意识。为了从这种严峻的状况中让巴洛美得以再生并实现增长, 我们认识到重建芝加哥工厂是我们最大的责任和义务。要实现巴洛美的再生, 只有一个一个实实在在地积累实绩。这一切都取决于今后包括我在内的每一个巴洛美员工的执行力。我们要用在80年以上的历史中形成的对巧克力的热情来激发美国人的好奇心和味觉, 成为能提供打动客户心灵的产品和服务的公司。今后我将和全体员工团结一致, 全力以赴。

2022年度回顾

巴洛美的2022年度决算结果显示, 芝加哥工厂的原料加工设备发生故障导致下半年开工率下降, 从外部购入部分中间原料作为替代品导致制造成本上升。此外, 由于美国通货膨胀和利率上升导致经济状况恶化, 销售放缓, 特别是高附加值产品销售疲软, 加之仓储费增加, 导致销售大幅低于计划。

2023年度的举措

主题	主要措施
按工厂经营管理(总经理制)	我们将进一步强化从2022年度开始运营的各工厂经营管理(总经理制), 继续致力实现稳定生产、高效生产、以工厂为单位的设备投资、修理费的合理管理以及生产人员合理化。
库存合理化	由于美国利率上升, 原料库存的利息负担也随之大幅上升, 我们通过生产、销售、采购的三方协作, 谋求将库存改善至合理的水准。
客户视角的销售活动	受美国经济形势恶化的影响, 美国巧克力市场在短期内迎来调整局面。站在客户的视角上积极开展营业活动, 进一步加强与客户的信赖关系。
改变组织体制	以进一步强化生产、采购、销售、管理四部门为宗旨, 从2023年7月1日开始对组织体制做出改变。以高级副总裁为带头人, 赋予其责任和权限, 加快组织运营速度, 增强在不透明的市场环境下的应对能力。施行新体制后, 我们排除了2022年度芝加哥工厂生产停滞的一时性因素, 将致力恢复2023年度下半年以后的基础盈利能力。





乳化及发酵材料事业

努力成为中国糕点、面包市场中的领军公司

乳化及发酵材料事业方面，我们放眼2030年，以更加扎根于当地的方式稳步发展。尤其中国市场因近期的疫情而需求变动较大，2022年度的经济景气恶化也导致消费疲软，但是中国仍是一个大有增长空间的市场。对于中国这个巨大的市场，除主打产品麦淇淋和夹心馅之外，还开始在中国国内生产搅打奶油，推动加强销售渠道，努力成为中国糕点、面包市场中的领军公司。

日本市场方面，我们发挥针对客户需求的卓越应对能力，以具有独创性的提案型营业方式开展攻势，在日本市场推出新产品，致力满足日本客户的各类需求。此外，我们还迎合产品周期进行整合与取舍，推动生产更有竞争力的附加值产品。

在东南亚，我们在谋求改善现有生产效率的同时，重返紧密迎合客户需求的初衷，通过新的挑战来挖需求、谋成长。

日本、中国、东南亚三处网点通力协作，致力从客户的角度出发去捕捉各类需求、开发产品，在不断推出植物基产品等新产品的同时去创造市场。



执行董事
油脂事业部门长
兼 油脂事业部门
乳化与发酵工作组组长
兼 SCM (供应链管理) 担当

信达 等

着眼于中期经营计划的大方向

应对外部环境变化，追求提升盈利能力和附加值

为应对原料和资源行情猛涨，在所有开展业务的地区推进售价合理化，谋求改善盈利能力。另一方面，作为成长战略，我们在日本扩大植物基产品的销售，放眼2030年，推动培养挑战领域中的新事业。此外，我们还将在中国推进鲜奶油新工厂运转，扩大夹心馅、麦淇淋等高附加值产品的销路，并努力打造新的热门商品，为争取成为夹心馅市场份额 No.1 的品牌而继续努力。

社会课题与需求

- 原料价格飙升、全球通货膨胀加速导致消费者出现节约意向
- 人手不足以及人工费增加所造成的省人化与省力化动向

竞争优势

具有原创性的产品阵容

运用油脂技术以及独创的理念，推出赋予其功能性的鲜奶油、麦淇淋、夹心馅等糕点和面包用原料，防止被其他公司模仿

拥有独创的植物性原料

我们从早期就开始涉足植物性奶酪原材料等，融合油脂与大豆的技术，还拥有讲求美味的植物性奶油、豆奶油、植物性奶酪等植物性原料

风险与机遇

- 禽流感引起的鸡蛋原料紧缺的影响(鸡蛋替代产品需求的扩大)
- 日本国内酪农数量减少、海外乳原料价格飞涨(对于植物基产品的需求增加)

课题

- 乳原料的成本竞争力
- 原料、资源成本上涨反映至售价存在滞后

市场份额

• 夹心馅
中国第1位

年产量
约25万吨

事业据点
4个国家9家公司

* 2023/3/31时的合并子公司

部门资产

588亿日元

员工人数
1,105人

研发费用
9亿日元

设备投资金额
45亿日元

销售额

912亿日元

营业利润
15亿日元

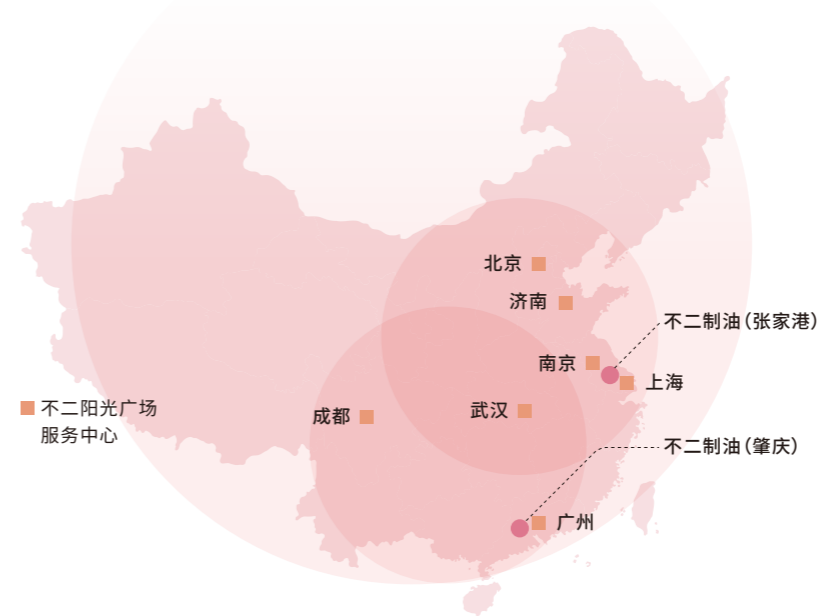
FUJI ROIC
2.0%

* 2022年度实际业绩

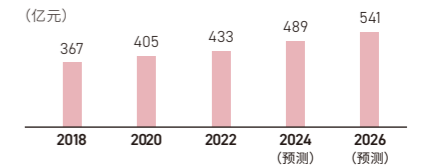
中国：开发新产品、开拓新渠道，努力创造需求

2022年度，因受新冠疫情的影响而消费疲软，行动也受到严格限制，我们无法像以往一样开展营销活动。在此期间，我们在中国的七处不二阳光广场以及服务中心举行了网络讲习会，并灵活运用信息工具开展了无需见面的远程营销活动，针对消费疲软和原料涨价问题执行了战略销售。我们放眼后疫情时代推动市场准备工作，包括推动销售体制改革、在未开拓区域扩大销路、开发新产品等。2023年度将新建鲜奶油生产工厂，强化供应体制。在主打产品夹心馅、麦淇淋、油脂、巧克力的基础上新增了鲜奶油，积极提出包括应用在内的综合性、高附加值方案，为客户和消费者做出我们的一份贡献。

以两处生产基地、七处不二阳光广场以及服务中心为主轴，通过约100家经销商在中国全境铺设销售网络



中国烘焙市场 销售金额



资料来源：Euromonitor International 2023
Sales of Bread in China



鲜奶油新工厂

日本：优势在于迎合顾客需求的差异化产品以及快速提出方案

日本的乳化及发酵材料事业方面，迎合顾客需求的差异化产品以及快速的应对是我们的优势所在。销售、市场开发、原料开发相互联动，不仅要解决眼前的课题，还要着眼于消费者需求的变化，致力创造未来的价值。2022年度，市场环境发生了很大的变化：物价上涨、日元贬值、原料供应不稳定等，但是我们视变化为商机，提出了应用油脂技术降低成本的方案，并利用东南亚调制品事业实现了原料供应稳定化。



新制法的搅打奶油“Gateau Revis”

东南亚：扩大向新市场的销售以及向高附加价值产品转型

除以往的糕点、面包原料之外，我们还将针对饮料市场和烹饪市场等潜在市场需求，提供拥有美味和功能性等的各类高附加值产品。2022年度，因新冠疫情而导致行动限制，我们重新审视了仅通过产品网站的社交媒体向客户传播信息的现状，以更加精准地捕捉东南亚各国的各类需求为目标，积极向客户提出更多的方案。



大豆加工材料事业

通过选择和集中,推动实现事业高效化和高附加价值化

在展望食品的未来时,植物性蛋白质是非常重要的食品资源之一。在大豆蛋白材料方面,不二制油集团从1960年代开始就不断推出各种商品,在日本国内长年保持市场份额第一名,今后我们也要继续打造更多能解决社会课题、能满足消费者需求的高附加值产品,为社会做出我们的一份贡献。我们的事业战略大方向是“扩大功能性食品原料事业的规模”以及“通过植物性食品原料实现惊人的美味”。

目前,我们的主打产品“水溶性大豆多糖类”是以功能剂的形式,将大豆蛋白生产过程中所产生的“大豆渣”产品化,今后将通过加强海外发展力度来扩大事业规模。另外,随着全世界的人流回归,日本的外国游客人数也有所恢复,以更大力度通过植物性食品应对饮食有忌讳人士的需求就成为当务之急。为了让更多人能享受到植物性食品原料做成的美味而有满足感的美食,本公司集团发售了“Prime Soy Meat (优质大豆素肉)、植物基汤底(MIRA-Dashi)**以及植物基黄油(Soy Lait Beurre)等多款产品。我们充实产品阵容以提供更多的菜品,让植物性食品成为更多人日常生活的一部分。

*使用MIRACORE®技术的植物性汤底



执行董事
PBF事业部门长
兼 不二制油(株)蛋白事业部门长

铃木 清仁

着眼于中期经营计划的大方向

应对市场环境变化投入差异化新产品、推动开展GOODNOON活动

食品领域的事业环境这几年发生了很大的变化,我们作为BtoB企业也要预测到消费者的需求,拿出速度感去进行产品开发和提案。我们及时应对市场环境变化投入差异化新产品,以恢复销量、提升盈利能力。

在日本推行植物基食品,需要做出不同于以往的新尝试。P-LAB由企业团结在日本推动植物基食品的普及活动,同时,不二制油集团内部也将通过推进GOODNOON活动,创造出更多引领新价值创造的产品,并与卖场等多方实现共创。

挑战领域 ⇨ P46

社会课题与需求

- 对于全球性蛋白质不足的担忧
- 健康需求持续增加
- 植物基食品市场的发展

竞争优势

• 通过技术储备与融合来保持竞争力

拥有多年的大豆相关知识和技术,通过与特殊的事业组合中的油脂和乳化发酵技术相结合,拥有创造新食品原料的能力以及强大的竞争力

• 建立广泛的顾客基础

推出与其他部门相结合的广泛产品群,在食品业界的众多市场中建立广泛的客户基础和信赖关系,积累经验。可提出任何方案,不受特定用途和市场限制

风险与机遇

- 当前植物基食品市场发展放缓,市场持续扩大
- 通过发源于日本的技术来开拓海外植物基食品市场
- 通过深化可持续采购来建立竞争优势

课题

- 大宗商品的盈利能力降低以及高附加值产品的布局迟缓
- 可持续原料采购

市场份额

- 大豆蛋白食品材料 日本第1位
- 水溶性大豆多糖类 全球第1位

事业据点

4个国家8家公司

* 2023/3/31时的合并子公司

部门资产

469亿日元

员工人数

557人

研发费用

12亿日元

设备投资金额

28亿日元

销售额

343亿日元

营业利润

13亿日元

FUJI ROIC

1.6%

* 2022年度实际业绩



日本:投入差异化新产品

为了保持健康和提升身体素质,我们开始重新认识到摄取蛋白质的重要性,以此为诉求的产品数量越来越多,产品的形态也越来越多样化。另外,从兼顾地球环境以及蛋白质危机*的观点来看,对于植物性蛋白质的需求也在不断增加。不二制油通过实现大豆蛋白材料的风味和物性等高功能化,拉动日本市场。

作为唯一一款在日本国内生产的产品,粉末状大豆蛋白保证安全与放心,通过风味改良以及提升分散性等进一步改善品质,并通过以需求日益提高的高蛋白为理念的产品开发推动实现高附加价值,以健康与营养市场为中心努力将事业做大做强。此外,我们还向以东南亚为中心的海外市场扩销,并已经取得了一定的成绩。

粒状大豆蛋白方面,通过专注于嚼劲和口融性等的产品改良,在扩大传统市场中的用途的基础上,凭借新一代产品Prime Soy Meat (优质大豆素肉)进军餐饮与宾馆等新市场。

功能剂方面,我们将加强向处于上行期的乳酸饮料市场扩大销售。

* 蛋白质危机:随着人口增加以及全球性的饮食生活质量提高,预计最早在2030年左右,蛋白质的供需平衡将开始崩塌



提出低糖、高蛋白概念的“Soy Rice”,
以便利店为中心开始投放使用

中国:迎合健康需求,在中国国内扩大销路

在健康中国2030的政府方针指导下,以安全、放心的产品生产以及国内产业活性化为宗旨,由中国政府制定标准的特殊医学用途配方食品(FSMP)认证制度开始施行。用于医疗的肠内营养类产品也属于认证对象。产业界开始倾向于取得该项认证,本公司集团也敏锐地捕捉到此动向,并积极扩销具有良好消化吸收性的大豆肽。站在医疗用产品原料的视角上来看,以安全与放心为前提的高功能性不可或缺,我们通过彻底进行生产和品质管理来满足客户的要求。今后,以医疗用途为中心,我们还会致力满足体育以及美容市场等广泛的健康需求。

欧洲:多糖类产品的全球发展

不二制油集团在全球率先开发的水溶性大豆多糖类,是一种来源于大豆的水溶性膳食纤维。目前被广泛应用于以乳酸饮料为首的各类食品中。乳酸饮料有益于健康,是全人类的普遍性共识,因此乳酸饮料的市场扩大不受地域限制,需要建立全球化的产品供给体制。

2021年度,本公司集团面向欧美市场,在德国设立了以豌豆为原料的“水溶性豌豆多糖类”生产基地,该工厂从2023年4月起投入运转。我们灵活运用在日本积累的水溶性大豆多糖类等方面的知识和经验,通过集团内的协作机制来将事业做大做强。

Topics
(话题)

Prime Soy Meat荣获2022年日经优秀产品·服务奖 最优秀奖

在由日本经济新闻社主办的“2022年日经优秀产品·服务奖”评奖中,2022年8月开始发售的Prime Soy Meat获得了最优秀奖。实现了以往被视为难题的兼顾“像肉一样的纤维感和嚼劲”以及“口融性”,在新大谷酒店的自助餐菜品中开始采用等,本次实现了获奖。

技术方面,采用了运用不二制油集团以往所积累的大豆和油脂加工技术的新制法--Prime Texture (优质口感)制法。本公司集团今后也将继续开发考究美味的产品,共创饮食新选项。



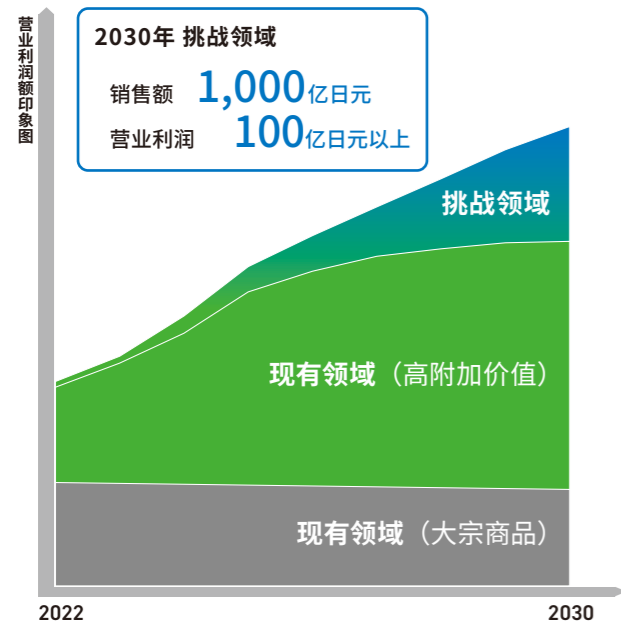
与油脂技术相结合,实现了像肉一样的纤维感、嚼劲与口融性的“Prime Soy Meat (优质大豆素肉)”

事业战略

挑战领域

在社会形势发生巨变的背景下，我们有必要对业务模式和事业组合进行变革。放眼食品可持续发展的未来，我们不断挑战创造新价值、实现高成长与高收益的新一代事业。2022年度，我们发布了引领挑战领域的新款旗舰产品“GOODNOON”。我们今后不仅要探寻植物性食品原料的更多可能性、确立新技术，还要在销售方法以及信息宣传等方面进行变革。此外还要提升现有产品群的附加价值，以致力实现向高收益事业组合转型的目标。

2030年挑战领域示意图



重点挑战项目

- 新的技术
- 新的销售方式
- 信息传播
- 全公司活动以及开辟新市场

为实现愿景而推动开展GOODNOON活动



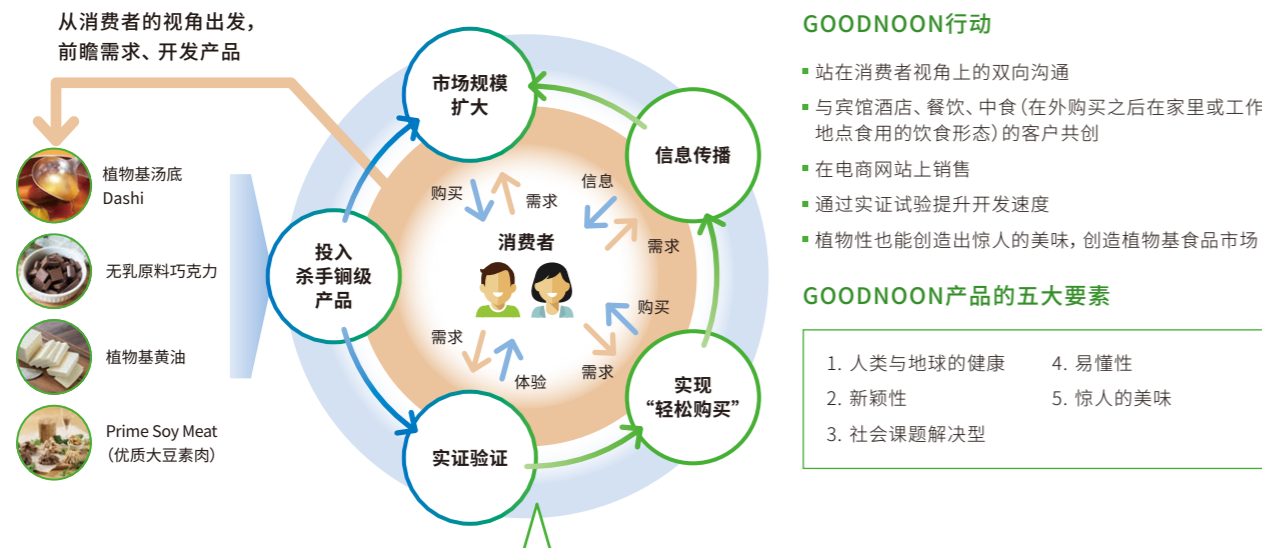
概念

不二制油集团“美味易懂”的植物性食品考虑人类与地球的健康，可提供更多的饮食选项，作为新时代的饮食标准，打造任何人都能发自内心享受美食的世界。

通过注重植物性的GOODNOON活动所孕育出的技术、勇于挑战的风气以及新的事业周期，促进实现挑战领域以及现有领域的高附加价值。

在日本确立新的事业周期

中期经营计划“Reborn 2024”将从强化在日本的举措开始，确立新的事业周期，构建起培育高利润率事业的框架。



GOODNOON行动

- 站在消费者视角上的双向沟通
- 与宾馆酒店、餐饮、中食(在外购买之后在家里或工作地点食用的饮食形态)的客户共创
- 在电商网站上销售
- 通过实证试验提升开发速度
- 植物性也能创造出惊人的美味，创造植物基食品市场

GOODNOON产品的五大要素

1. 人类与地球的健康
2. 新颖性
3. 社会课题解决型
4. 易懂性
5. 惊人的美味

以创造市场为目标，产官学民联手

为实现普及和启蒙融入植物基食品的生活方式，运用植物基食品实现社会可持续发展的目标，我们于2021年设立了一般社团法人Plant Based Lifestyle Lab。(代表理事：(株)Pasona集团、理事：可果美(株)、不二制油集团控股(株)、监事：敷岛面包(株))。现有48家公司(截止到2023年6月为止)加盟，以进一步普及植物基食品以及创造市场为宗旨，除食品制造商、餐饮业、社区网站运营企业、商社之外，日本的农林水产省、消费者厅等相关政府机构、高等学府等也参与其中，以产官学民联手的形式推动开展举措。

Topics (话题)

实证试验/从消费者的视角出发，前瞻需求、开发产品
让美味的植物基食品更加普及。与新大谷酒店的共创

为了让消费者体验可持续、高满意度的植物基食品(PBF)，我们正在推动开展与新大谷酒店的共创活动。我们与主厨交换意见，开发出了多种采用大豆蛋白制品和豆浆相关产品的PBF菜品。同时，自助餐厅也推出了以“美味与健康”为主题的菜品，为人们提供“能够近距离感受”美味PBF菜品的机会。



牛肚风味大豆素肉炖番茄

实现“轻松购买”
以“有益健康”为主题的电商媒体“cotta tomorrow”启动

不二制油(株)与(株)cotta于2023年5月共同启动了以“有益健康”为主题的电商媒体“cotta tomorrow”。“cotta tomorrow”作为电商媒体，以“为了你，为了明天，提供更优质产品”为理念，销售以植物基食品为首的多种健康食材，并提供相关信息和食谱。我们通过“cotta tomorrow”，逐步开始销售不二制油(株)的各类PBF产品，让更多的人实现“轻松购买”。



Message (致辞)



株式会社日本ACCESS
执行董事
业务管理助理
兼 副食与原料统筹

秋山 刚

在餐饮和半制品市场推广植物基食品(PBF)

我们其实从很早前开始就在关注PBF市场的前景，考虑到创造与发展市场的关键在于通过餐饮店、便利店和量贩店的副食来提升认知度，本公司着眼于在餐饮和中食市场中具有压倒性商品力的炸鸡肉块，与不二制油共同进行商品开发。为了让我们的顾客不去有意识地想自己吃的是植物基食品，而更多去感受“美味”本身，我们特意不称之为大豆素肉，而是将其命名为“谜唐®”(神秘的炸鸡肉块)。在一般社団法人日本炸鸡协会的协助下，我们通过与日本国内大型便利店合作的“炸鸡肉块&谜唐盖饭”企划，为日本全国消费者提供了各种口味的“谜唐®”菜品。我们今后也将继续与不二制油共同推进商品开发，致力于在餐饮与中食市场中发展PBF。

进军海外

• 与泰国CP Foods的协作举措

与泰国食品制造商CP Foods建立植物基产品开发合作伙伴关系。不二制油优秀的植物性食品原料，与CP Foods的产品开发力，共同造就了划时代的植物基食品Meat Zero*产品，现已发售。以泰国国内为首，向世界各国推广。

* 在日本以Field Good产品的形式销售。



• 一风堂 在美国的所有店铺提供植物基拉面

在美国的“一风堂”的所有店铺以及“Kuro-Obi”提供运用MIRACORE®的“植物基拉面”(截止到2023年5月为止)。

• 风险投资

我们正在向UNOVIS NCAP 二号基金*出资。我们将推动参与各种替代性蛋白质的事业领域，并同时运用本公司集团所持有的油脂、蛋白加工技术，追求与现有的全球事业实现协同效应。

* 由全球食品科技特定期基金运营公司的先驱者UNOVIS Asset Management B.V.组建和运用的食品科技特定期大型基金



IPPUDO SF Verba Buena店 (旧金山)

事业战略

不二制油(株)(日本)



共同推进社会课题解决型商业模式



不二制油株式会社
代表董事社长

大森 达司

日本地区的商业环境正在发生大幅度变化：原材料价格和能源成本高涨、生活方式由于新冠疫情逐渐改变、少子老龄化问题越发严峻、对可持续发展社会的意识增强等等。我们日本地区的任务就是将这些变化视为机遇，打造社会课题解决型商业模式。

我们推出旗舰产品群“GOODNOON”以实现 2030 年愿景，并从日本地区开始推进新业务的开发。(挑战领域 → P46) 2023年度起，我们成立了风味基材事业开发部和数字销售科，加快运用独家技术“MIRACORE®”开发产品的速度，实现用植物性原料表现动物性食品特有的口感和满足感，同时向新的销售方式和信息传播发起挑战。(R&D → P59)

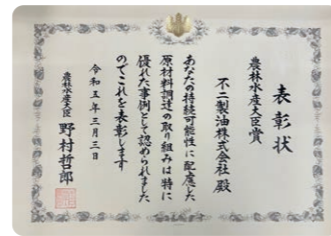
作为此举措的一环，在2023年5月举办的 G7 广岛峰会的国际媒体中心内，一风堂采用了 MIRACORE® 技术，向海外媒体相关人士展示了植物基拉面并受到好评。



G7广岛峰会的风景 左起
不二制油(株)代表董事社长 大森达司
(株)力之源控股
代表董事社长 山根智之

创造可持续食品资源

我们积极致力于发展产品原料的可持续性采购。在增加认证棕榈油的使用量的同时，在作为巧克力原料的可可方面推出了独有的“可可豆可持续采购项目“Sustainable Origin”，致力于扩大销售适用可改善农户课题的可可豆生产出的巧克力。这些活动的价值逐渐获得了消费者和客户认可。2023年3月，我们在农林水产省主办的“日本食品制造企业原材料可持续采购优秀企业表彰”中，荣获最高奖项“农林水产大臣奖”。可持续发展举措得到了社会的认可，并最终成为公司价值的一部分，我对此感到很自豪。



在“日本食品制造企业原材料可持续采购优秀企业表彰”中荣获“农林水产大臣奖”

营造舒适工作环境，提高员工敬业度

我们认为员工的健康是提高人力资本质量的重要经营措施，因此我们努力营造让员工身心健康、充满活力的职场环境。

我们对员工大力宣传体检的重要性，使得体检率达到100%，复检率达到92.6%。同时我们定期进行员工调查，以改善职场环境，并与职业健康专职人员和咨询师合作，帮助员工保持身心健康。2022年度增加了保健师，强化了援助体制。2023年1月重新装修了员工食堂。提供含有本公司大豆素肉的菜单(F-lunch)，帮助员工改善饮食习惯并培养热爱公司的精神。

我们的这些措施得到了好评，连续6年被认定为健康经营优良法人White500。我们今后也将积极推进健康经营方针，维持、增进员工的健康水平。



重新装修后的员工食堂和F-lunch菜单



不二制油亚洲公司(东南亚)



打造更加坚实的基础



不二制油亚洲公司
社长

尾形 训彦

2022年度，我们为了应对历史性的原料价格飙升，以及急剧上升的地租、人工费、能源成本等问题，全公司团结一致，彻底执行降成本对策，同时也得到了客户的理解，对价格进行了合理的修改。在此向各位的理解与支持表示衷心的感谢。

2023年度，我们的事业环境仍然充满了挑战，但我们会在区域内共享并吸收各国、各公司积累的经验，打造更加坚实的基础。与此同时，我们还将努力营造员工笑容洋溢、安心工作的职场环境，培养能够以新思维积极行动、为亚洲的饮食和健康做出贡献的人才。

为了贴近日益多样化的市场需求，我们强化了不二阳光市场（应用开发）功能，以谋求各项事业的协同效应，提出更具差异化的附加价值，并通过洞察市场推进产品制造。

此外，我们还将加快安装太阳能电池板等环保举措。

Topics
(话题)

区域内安全会议

统括公司不二制油亚洲公司聚集了东南亚地区制造事业据点5个国家的10家分公司，以及包括不二制油集团控股安全品质推进小组在内的共36名成员。不二制油集团将安全作为经营的前提和最优先事项，将安全意识贯彻到底。此外，还举行了各国各公司的安全案例发表会，相互分享了各自的举措。今后也会定期举办，努力维持和提高员工的安全意识。



不二(中国)投资有限公司(中国)



在世界上最激烈的竞争中胜出的决心和使命感!



不二(中国)投资有限公司
董事长·总经理

峯村 政孝

2022年度，新冠疫情引起了前所未有的混乱，市场原料价格也大幅度波动，感谢各位客户在这样的艰难状况下对我们的理解和协助，感谢各位员工对事业的坚守和不懈努力。在这样混乱的情况之下，中国的消费习惯和饮食文化加剧变化。中国在全球市场中的地位将持续提升，未来将聚集更多的世界级企业。中国市场是全球最大、最严格的市场，然而随着中国饮食多样化和健康意识的不断增强，我们的产品和技术将变得愈发重要。我们坚信，我们会用美味与健康为中国人民的生活和社会做出贡献，与中国人民一同创造丰富的饮食生活。

我们怀着被世界上最大、最严格的市场所需要的觉悟，带着自豪和使命感，提供最优秀的产品，并坚信会在激烈的竞争中胜出。

Topics
(话题)

在有30万人到场的第25届中国国际焙烤展览会上展出

2023年也在中国烘焙业界最大的展览会“中国国际焙烤展览会”上出展了。在28,000m²的会场，迎来了约30万的来宾。

不二制油集团拥有73年的历史，是唯一一家能够提供油脂、鲜奶油、麦淇淋、巧克力、大豆素肉等产品作为烘焙原料的公司。在展览会上，以20种新产品为中心，通过展示、试吃以及网络实况影像传播，谋求与其他公司实现差异化，充分展示了本公司集团的独特性。

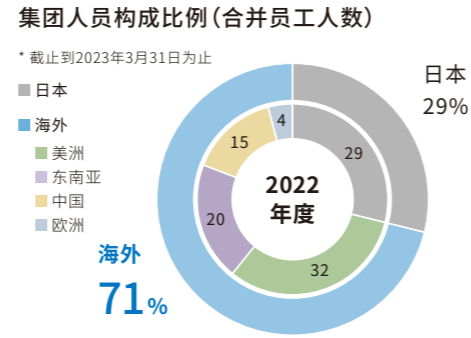


在中国国际焙烤展览会的展示

为价值创造提供后盾的人才

在不二制油集团为全球食品做贡献并不断推动全球化的进程中，我们的员工总数中已有七成是海外所在地区员工。本公司集团要对社会做贡献、要保持成长，就必须营造出让多元化人才发挥能力的环境和风气。

人才是企业活动的坚实后盾，是支撑企业可持续发展的重要财产。背景各异的人才在自身成长的同时，充满活力地去进行挑战和革新，团结一致，不断创造新的业务、技术和产品，将有助于全集团今后的发展。



与事业战略联动的人才战略

本公司集团作为全球化的食品制造商，为了对世界食品业有所贡献，实现企业价值的可持续增长，近年来通过海外M&A (企业并购) 扩展业务，通过推进事业及资产转让，对新兴市场进行成长投资、提高资本效率。

在这样的变化中，我们需要多元化人才充分发挥自己的能力，以完成不二制油集团宪章的使命，实现本公司集团的可持续发展。我们致力于提供发展机会和良好的职场环境，使本公司集团的全球多元化人才团结一心，最大限度地发挥各自的能力去实现愿景。

人才战略方面，为实现不二制油集团宪章的愿景，本公司集团从中长期的视角出发培养人才。本公司集团的人才战略目标是：“作为对全球做出贡献的食品制造商，保持集团和员工的可持续成长，从而提升企业价值”。为实现这一目标，我们需要多样化人才发挥各自的长处，积极主动地坚持挑战，共同努力提升企业价值。

培养人才并使其发挥能力是一个中长期性的过程，本公司集团的人才相关活动也会遵循集团的经营计划与事业战略，灵活应对变化。

不二制油集团人才战略设想 (印象图)



* ER : Employee Relationship (员工关系)

中期经营计划“Reborn 2024”的人才方针

- ① 确保、培养、合理安排为全球经营提供后盾的人才
- ② 推动实现DE&I
- ③ 加强沟通交流

人事政策的全貌

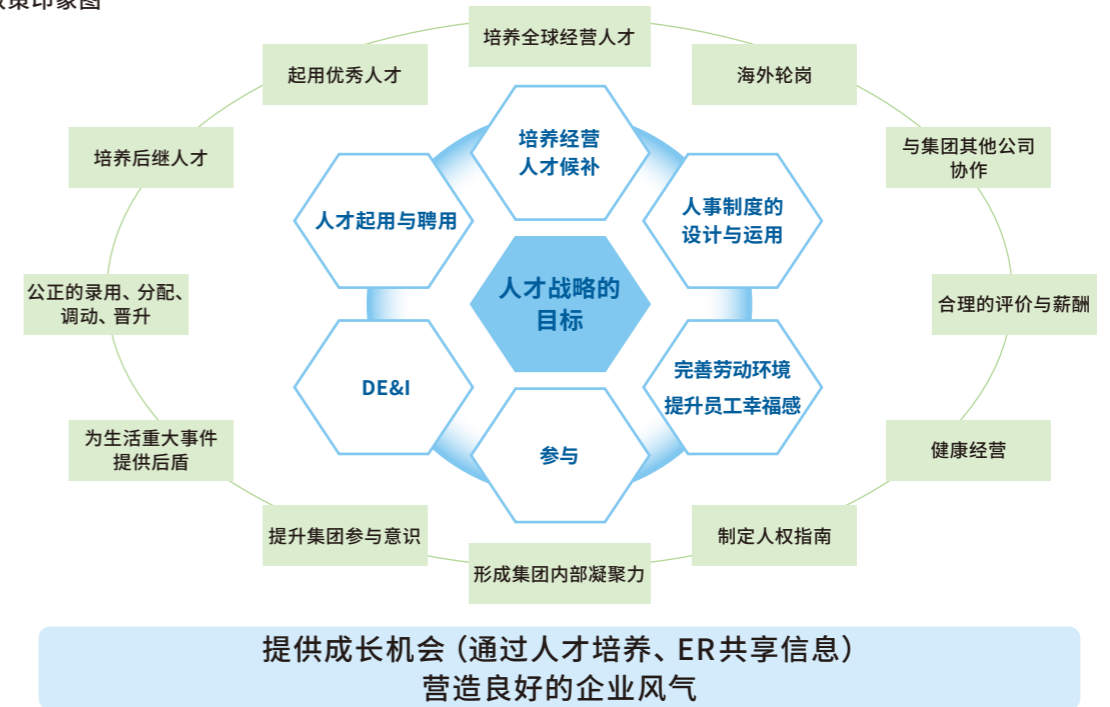
为实现人才战略目标，我们设定了中长期实现不二制油集团宪章愿景的政策以及顺应经营环境与事业战略联动的实时政策。

主要措施

培养经营人才候补	为重要职位培养选拔后继人才
人才起用与聘用	完善海外轮岗、录用有职业经验的人才、让年长的资深人员发挥余热
DE&I	在集团公司的经营层中起用外国人和女性
完善劳动环境与提升员工幸福感	健康经营、制定《不二制油集团人权指南》
人事制度的设计与运用	引入最大限度发挥个人专业性的人事制度

为了继续开展集团的事业活动，为集团的发展提供后盾，我们致力培养经营人才，包括担任执行董事以及集团主要经营职位的人才。此外，我们还根据事业战略聘用有职业经验的人才，面向未来进行计划性的人事轮岗，同时我们还完善让年长的资深人员可以继续发光发热的制度，向下一代传承熟练工的知识和技术。

人事政策印象图



不二制油集团控股
人事・总务部门长
兼 不二制油(株)
人事总务部门长
宝谷 太郎

通过与事业战略联动的人才战略，实现集团的持续性成长

我们人才战略的目标是：“作为对全球做出贡献的食品制造商，保持集团和员工的可持续成长，从而提升企业价值”。出于经营连续性的角度，我们正在推动CEO继承人培养计划，并培养下一代经营人才，不受国籍、性别等限制，从全集团选拔候选人。我们计划通过与事业战略相配合的人才招聘、培养和提拔制度，实现全集团的可持续发展。

此外，作为培养全球化人才的一个环节，我们致力营造舒适便利的职场环境，包括引进海外研修生制度、实行法定育儿休假推荐制度、完善远程工作环境。我们期待通过顺应经营环境的实时政策以及中长期实现集团宪章愿景的措施，让充满多样性的员工在工作中充分发挥能力并获得成长机会。

为价值创造提供后盾的人才

1 确保、培养、合理安排为全球经营提供后盾的人才

为了能以改善与改革的精神去自律行动，发挥高度的专业性和能力，从而成为可持续获得成果的组织，我们致力确保优秀人才，并向可提升每个人自律能力的职业支援等活动发力。此外，我们还推进起用和培养能在全全球发挥能力的人才，作为我们在全球范围持续将事业做大做强的重要资源。

培养全球经营人才

从2020年度起，不二制油集团控股召开以培养未来经营人才候选人为宗旨的新一代经营层人才培养会议，针对全球性、战略性地培养候选人事宜进行了全方位的协商。此外，我们还邀请外部专家参与到评估程序中，从而进行客观的评估，增加透明性，不限国籍和性别等，从全集团选定对象，推进培养带动全集团发展的多种多样的经营层的候选人人才。

人才的聘用与培养

人才培养方面的举措，到2022年度为止是以“人才培养”的形式由每家公司单独推进，而从2023年度起，我们将“人才聘用与培养”新增至ESG重点课题，使其成为一项全集团层级的举措。不二制油(株)在2023年度新设了人才开发科，对招聘和培训工作进行一条龙策划和运营，从而建立起不论雇佣形态、以全体员工为对象策划培训计划的体制。

录用有职业经验的人才

制定事业战略之后获得所需的新的全球商业管理技能等，以在经营中引入更多新的多元性视角为目的，我们积极录用有职业经验的人才。

*截止到4月1日为止，不二制油(株)以及集团总部正式员工(工会成员+管理人员)总数中的中途入职人员比例

有职业经验的人才*比例



通过E-Learning等方式进行培训

面向日本国内外集团公司员工实施合规性、IT安全性、可持续性经营的E-Learning(电子学习)。合规方面，于2022年度实施了关于反垄断法的E-Learning(支持9种语言)。

以日本国内外集团公司员工为对象实施的E-Learning的实绩

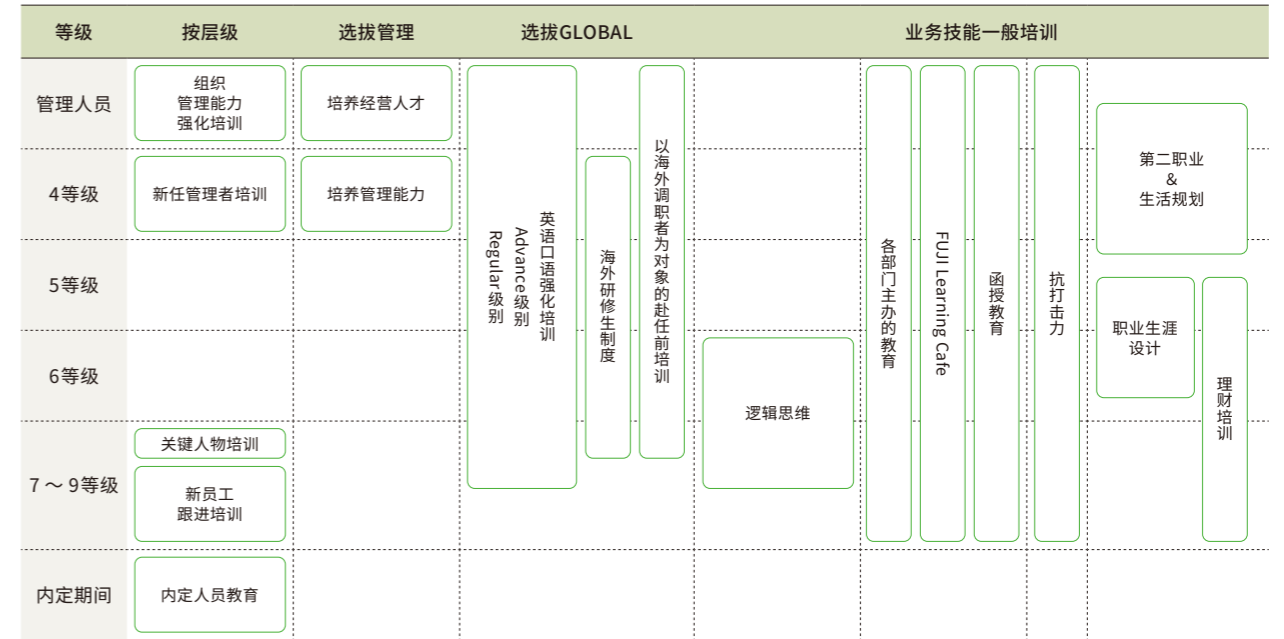
主题	年份	主题	听课率(%)
合规	2020	关乎本公司事业的重要法律法规、合同书基础	92.1
	2021	反腐败	95.4
	2022	反垄断法	95.6
信息安全	2020	诈骗邮件对策与数据保护	97.5
	2021	网络钓鱼对策	93.5
	2022	勒索软件/ BEC	96.2
可持续经营	2020	SDGs与 ESG 经营	90.0
	2021	不二制油集团的可持续经营	83.7
	2022	不二制油集团的可持续经营	87.8

征集对象 合规性、信息安全性：持有公司所借出的电子邮件地址，在日常业务中使用PC的董事、执行董事及员工
 可持续经营：2020年度为持有公司所借出的电子邮箱地址的不二制油集团控股、不二制油(株)直接受雇员工，2021以及2022年度为持有公司所借出的电子邮件地址，在日常业务中使用PC的直接受雇员工

日本地区人材培养举措

主题	举措
人才培养会议	为了有计划地培养有未来视野的经营干部，不二制油(株)对各职位的要求进行了定义，并选定候选人。从各部门选拔16人成为干部候补，用9个月的时间对其实施了新事业立案以及向经营层展示PPT等实践性培训计划。
获得全球性的经验	从2021年度开始，正式启动以选拔者为对象的海外研修生制度，2022年度的第2期学员开始参加语言培训。经过半年的海外语言培训后，在海外当地法人实施了以OJT培训为中心的业务培训。促进培养亲自筛选课题并解决课题的实践力，吸收不同文化、习惯、环境的包容力，致力尽早培养未来的海外集团公司经营人才候选人。
强化为事业优势提供后盾的专业人才	以全球事业成长为目标，重视加强培养可在集团内提升强化和共享技术经验的专业人才。2022年度，以日常业务中需要频繁用到英语的11位相关岗位人员为对象，开始了为期6个月的英语口语强化培训。
FUJI Learning Cafe	在以往的函授教育的基础上，从2023年度起引入了以“让学习成为习惯并扎根”为旨的FUJI Learning Cafe项目。营造出让员工主动思考自身职业生涯，并由上司给予支援的风气。

不二制油(株)2023年度教育体系



海外研修生制度参加者的“心声”



不二制油集团控股
生产效率推进小组

城 昭光

巴洛美尤宁城工厂的生产改善活动

我于2021年4月到波士顿接受语言培训，后来2021年11月到2023年3月期间在加利福尼亚州的巴洛美尤宁城工厂从事业务。在业务培训中，我致力开展改善生产效率的活动，包括提升生产能力、减少产品废弃等。我与当地员工群策群力，并横向推行日本工厂的实例，成功大幅削减了生产过程中所产生的产品废弃。另外，为了让日本的“改善”文化在当地扎根，我们启动了改善创意表彰制度，生产人员、工程师、品质负责人等各类人员都踊跃报名参加。我希望能将本次培训中所学到的知识和经验运用到今后的业务中。



不二制油(株)
油脂事业部 油脂开发部

松井 稜

从各领域去理解油脂事业并获得了全球化的视野

我参加了从2021年4月开始为期半年的波士顿语言培训，后来又回到不二制油(新加坡)有限公司接受业务培训到2023年3月，在开发、生产、销售、原料采购等广泛领域中对油脂事业进行了深入学习。在与不二制油(新加坡)有限公司的员工一同前往销售时，我切身感受到海外客户对于应对可持续性的要求明显高于日本客户。在培训的后半部分，我担任了研讨会活动的运营工作，邀请了4个国家的14家公司共同参与。通过此项活动，不仅与当地员工建立起了团队合作，同时也为重新认识每个顾客的嗜好差异以及本公司定位提供了一个很好的机会。我希望自己今后能将在培训中所学到的知识和思路运用到业务中。



Topics (话题)

海外集团公司之间的相互培训

2022年9月，在不二制油(新加坡)有限公司邀请不二制油(泰国)有限公司、五德兰阳光食品有限公司的员工，举办了关于生产设备维护的基础和测量管理的培训以及工厂参观活动。活动中分享了各公司制造工序中的课题，并讨论了解决课题的方法。



为价值创造提供后盾的人才

2 推动实现DE&I

要应对复杂多变的商业环境，就需要多元化的人才，最大限度地发挥每个人的个性与能力极为重要。因此，本公司集团将以往所推行的多样性举措进化为DE&I活动，并加强活动力度。

由经营层确保多样性

要应对复杂多变的商业环境，就需要在进行经营决策时能具备多元化的视角，为此就要由经营层来负责推动确保多样性。在全集团层级，集团旗下各公司经营会议成员的多样性(外国人、女性)的平均比例有所提高，从2022年度的42%升至2023年度的45%。

	2022年度	2023年度
经营会议成员的多样性 (外国人、女性比例)	42%	45%

注：截止到4月1日

在全集团层级推动开展DE&I活动

<DE&I推进责任人>

 不二制油集团控股 黑木 彰子	 巴洛美 Robert W. Karr, Jr.	 哈罗德 Geise Andrea	 不二植物油有限公司 Pam Brinck
 不二制油亚洲公司 阪本 顺子	 不二(中国)投资有限公司 唐 修娟	 FUJI EUROPE AFRICA B.V. Carmen Alvarado Ascencio	

海外集团公司的举措

地区	举措
推动实现DE&I	
巴洛美(美国)	我们招募公司内部志愿者成立了DE&I委员会，以全体员工为对象，每月实施一次DE&I领导能力培训，就引入兼顾员工多样性的灵活休假制度给予建议和支持，更新兼顾多样性的员工手册等等。
哈罗德(巴西)	我们持续开展DE&I行动，以致力创造以全面领导、平等、无偏见与歧视、公平机会为特点的工作环境。以全体员工为对象，实施DE&I现场宣传研讨会，开展重新掌握性别自认等情况的调查。着眼于提升女性、50岁以上、非洲裔员工的比例，达成较上年度增加5%的目标。
推动组织风气改革	
不二植物油有限公司(美国)	以高管为对象开展领导能力培训。与对象地区的高职专科学校建立合作关系，正式大力开展引进人才活动。
东南亚	为促进符合疫情后新价值观的工作方式，引入弹性工作时间制并对制度实施修订。推动将集团宪章具体化纳入评估制度。
中国	在中国全国范围内，以全体员工为对象，举办旨在宣传渗透集团愿景等的研讨会，新设员工可以咨询和举报的沟通交流渠道。此外，董事中女性以及本土人才的比例达成了50%的目标。
欧洲	定期召开由员工代表以及管理层组成的协议会，致力提升员工参与度。

Topics (话题)

哈罗德(巴西)被认定为“最有工作价值的公司”

在Great Place To Work (GPTW)的“最有工作价值的公司”排行榜中，获得巴西产业部门认证(连续3年)以及圣保罗州鲁埃里市地区部门认证(连续5年)。哈罗德的每位员工都在主动挑战，推动实现充满多样性与相互尊敬的职场建设。



日本地区的举措

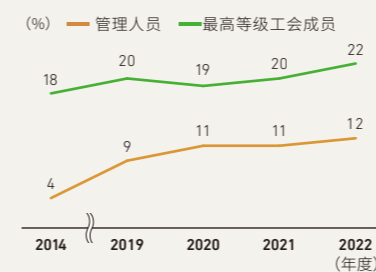
为了支持人才完成生活重大事件、积极做好职业生涯规划，不二制油(株)引进了远程办公制度和无核心工作时间的弹性办公制度等各种制度。

让年长资深人士发挥余热方面，为了让年长资深人士有更多的选择，重新制定了返聘制度，并从2022年4月起开始实施。雇佣残疾人方面，为了能让残疾人活跃于更多的岗位上，我们致力为残疾人开拓职场机会并完善残疾人可以安心工作的环境，然而截止到2023年4月1日为止，我们还没有达到法定的残疾人雇佣比例，2023年度我们将进一步加强残疾人的录用工作。

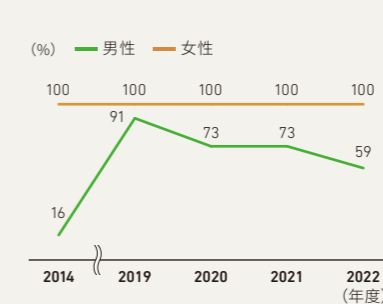
女性在管理人员中所占比例略超过10%，员工整体女性比例较低是原因之一。由于在生理层面上存在体格和体力差距，生产岗位中男性员工比例大的问题在所难免，因此我们将非生产岗位的应届毕业生男女录用比例目标定为1:1，慢慢争取实现男女比例平等，进而通过对工作能力进行公正的评估，力争使管理人员的男女比例也接近1:1。在取得法定育儿休假方面，为确保取得人员比例以及取得天数，我们今后也将完善职场环境并开展启蒙宣传工作。

在日本地区推动开展DE&I举措	指标	业绩	目标
<ul style="list-style-type: none"> 灵活运用远程办公制度，应对多种工作方式的需求 以返聘委托员工为对象引入非全职雇佣合同 在提供自我启蒙教育机会方面，不论雇佣形态，为全体员工提供同等的函授教育机会，包括费用补贴 无关性别和雇佣形态，推荐所有员工取得法定育儿休假，为此加强向管理人员提供相关信息的力度 在以日本国内全体科长为对象的管理培训中实施公正评估制度等培训 作为一项残疾人支援措施，开始与产业医生进行定期面谈(每年一次)，完善长期就业支援体制 	获得年度带薪休假的比例	2022年度 73.9%	到2025年度为止，保持在65%以上
	应届毕业生男女录用比例(生产岗位除外)	2022年度 男性4.0：女性1 2023年度 男性0.9：女性1	男女比例1：1
	取得法定育儿休假的比例(男女合计)	2022年度 64.5%	2025年度 80%

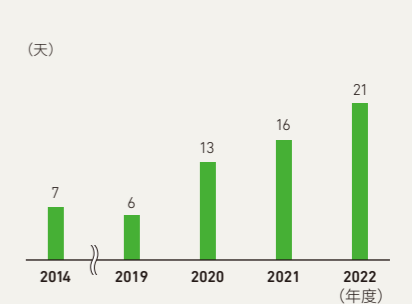
管理人员以及最高等级工会成员中的女性比例



获得公司育儿休假的比例



男性获得公司育儿休假的平均天数



* 上述数值以不二制油(株)以及不二制油集团控股为对象。

为价值创造提供后盾的人才

员工参与

以不二制油集团控股及不二制油(株)的员工为对象,每年都会开展员工意识调查。职场环境与制度等方面,我们从广泛的视角收集员工们坦诚的意见,并向经营层和管理层反馈分析结果,以促进业务和职场环境的改善。2022年度的综合满意度与2021年度持平,较社会水准保持较高水平。而个别项目中则存在对于公司方针的理解和宣传不足的情况,我们在以部门为单位的培训中对方针进行具体解释说明或播放视频,致力提升其理解度。

从2023年度开始,我们还计划在全集团实施敬业度调查*。为了更准确地掌握以往的员工意识调查所无法测定的员工的工作价值感和工作干劲,我们分析调查结果,并制定对策,以进一步提升工作价值感。

* 以除巴洛美、哈罗德以外的合并子公司为对象进行的通用敬业度调查。为方便参照历史数值,原本单独进行敬业度调查的巴洛美和哈罗德继续进行该项调查。

员工意识调查(5级评分)



2020	2021	2022 (年度)
3.65	3.61	3.61

— 满意度(综合)

* 以直接受雇于不二制油集团控股、不二制油(株)的员工为对象进行调查。评估回答为1~5分。

3 加强沟通交流

为了营造出多元化人才都可以获得成长的劳动环境,我们为经营层与集团员工创造更多的对话机会,并开展增强经营参与意识的活动以及健康经营等,致力增强集团凝聚力。

对话集会

从2021年7月起,提供以CEO为首的经营层与集团各公司员工交换意见的机会,共计举办了30次对话集会。为达成中期经营计划,从2022年度起,我们创造机会,向集团旗下各海外公司说明方针内容并进行讨论。以不二制油(株)为首的集团各公司,以部长层级人员为对象举行了小规模会议,讨论了集团的理想发展前景和目标。向员工集思广益,并将员工的智慧和意见运用到经营战略中。2023年度将创造更多的对话机会,加强集团内部团结。



在集团总部对话(CEO)



与筑波研究中心对话(CEO)



与欧洲旗下各集团公司对话(CTO)

Topics (话题)

由经营层传达信息

定期由经营层向员工传达信息。新冠疫情期间,我们面向全球,在公司内部网站上登载了社长致辞以及决算回顾。2023年5月,CxO以及不二制油(株)代表董事社长在日本国内的主要四处网点召开了以员工为对象的决算说明会。在问答环节中,董事与员工就“为了达成中期经营计划公司对员工的期待”“认证棕榈油的未来方针”等事宜交换了意见。



员工决算说明会

公司内部沟通交流网站 FUJI Connect

随着全球化和多样化的发展,拥有不同背景的员工要实现相互沟通与共创,内部沟通交流机制的重要性就愈发凸显出来。为应对这些课题,我们于2021年度开设了公司内部沟通交流网站,使其成为共享全球信息、让员工相互连接的平台。2022年度,我们扩充了网站内容,所刊登的内容包括:经营层致辞、包括海外在内的各网点介绍、为达成中期经营计划的具体举措事例、公司内部重点主题的解说、文案策划等。通过公司内部沟通交流网站,谋求增强员工凝聚力、提高参与度。此外,为了让世界各地的员工都能轻松访问,该网站推出四种语言版本,为了让生产现场以及营销人员更容易访问,还推出了智能手机APP。从2021年7月到2023年3月末期间,共刊登了1,700多篇(四种语言合计)报道。作为集团内部对话以及课题解决的平台,今后会继续拓展网站运营。



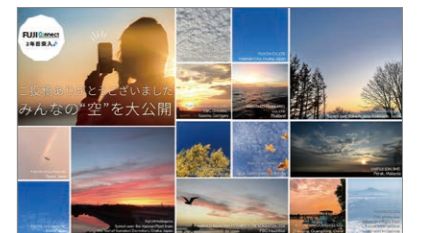
CEO致辞



关于生物多样性方针的内部访谈



巴洛美 科特迪瓦外驻机构介绍



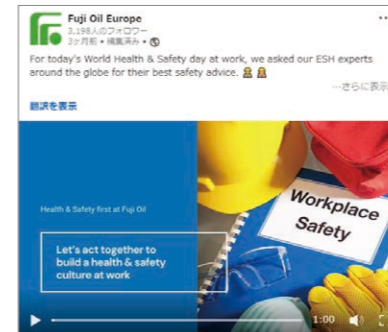
从集团员工处收集了300张关于天空的照片“大家的‘天空’”

集团公司间的沟通交流

以LinkedIn、X(原Twitter)为中心,强化利用社交媒体的信息发布。除集团总部外,各集团公司也通过加强传播力度以及相互引用,实现创造全集团凝聚力的信息传播。在“国际妇女节”、“世界食品安全日”等联合国所规定的国际日中,共同制作了介绍本公司举措和方针的文案,并立足各地进行发布。



由员工们的笑容图案组成的新年马赛克艺术画



在“世界安全生产与健康日”,上传了从集团各公司发来的安全启蒙视频



在“国际妇女节”,发布了传达DE&I信息的信息



在“世界食品安全日”,传达了供应链的重要性,并向全集团传达了确保食品安全与品质的具体措施

CTO 致辞



强化为事业提供后盾的 R&A 职能，以实现食品可持续发展的未来

首席执行官
研发总监 (CTO) 兼 ESG 担当
门田 隆司

不二制油集团一直在探求植物性食品原料的可能性，用丰富的产品为客户和社会做出了贡献。

“产品开发力”和“生产技术力”为其提供了坚实的后盾。前者让我们制造出独特的产品，后者则实现了工厂的稳定生产。为了更精进这两项能力，为了把日本的技术更向海外拓展，我们对机制进行了整顿，致力于强化集团内部协作。

世界的变化日新月异，在食品市场也不例外。若无快速变技术为实业的能力，即使拥有再优越的技术，也无法实现本公司集团的发展。本公司集团所有的R&D组织都致力于推进新产品研发主题的早期事业化。不二制油集团控股和不二制油(株)将事业战略和ESG重点课题进行联动，设定研究主题，同时通过实施KPI的管理保证研究开发高速进行。“未来创造研究所”从中长期的视点进行基础研究，做成“未来年表”，分析预估了2050年为止的市场发展大趋势，研发基础技术，便于本公司集团及时察觉市场动态，灵活应对。为每一个研究主题设定实现事业化之前的各阶段性目标，要求3-10年之内付诸实施。从2023年度开始引进团队制，以完成对负责人的权限转接，落实责任制。提拔2050年时仍能活跃于岗位上的年轻中坚力量担任团队领

导。所有研究主题都是从可持续成长的视角出发，根据本公司集团的经营战略来进行设定的。主要有：健康功能事业领域的研究、下一代的油脂和可可、味觉、植物基食品等。之前的可持续发展的方针是为了降低未来风险、减少成本，如今已经成为我们不二制油集团把握机遇、实现可持续发展的重要一环。

作为解决R&D人才和投资分配偏重于日本本土问题的举措之一，我们致力于将欧洲研究所发展为仅次于日本地区的第二R&D中心。2023年度起，除了一直以来与大学及初创企业的共同研究以外，欧洲研究所将开始进行独立的基础研究以及符合欧洲地区市场需求的应用开发。

现如今，我们不二制油集团的事业以基础研究为本的专利为后盾。我们将对专利的质量引起足够重视，结合技术价值和市场价值，推进知识产权战略，建设在全球有竞争力的专利网。此外，我们会大力发展基础技术，防患于未然，并将其运用在产品开发上，保证事业的可持续发展。

为了实现食品可持续发展的未来，我们将致力于强化为事业提供后盾的R&D职能。

R&D (研发)

从1950年成立伊始时起，不二制造油集团就不断追求创造新价值，通过为客户提供价值来为社会做贡献。当时因物资匮乏，我们从确保原料以及差异化的角度出发，着眼于当时在日本尚未成为主流的椰子、棕榈等南方系油脂。通过我们的独创技术“拆分技术”和“组装技术”对其进行高度利用，创造出美味且被赋予便利性和功能性等附加价值的新原料，为饮食文化的发展与变革做出了我们的一份贡献。今天，我们在全球推广以我们独创技术生产的植物性食品原料，今后，不二制油集团将成为One team，继续为了实现可持续的、对人类友善的社会而不断挑战技术革新，打造出为社会课题做贡献的产品群。

R&D体制

我们利用独特的事业组合，为各类饮食场景创造新的价值

在植物性油脂、业务用巧克力、乳化及发酵材料、大豆加工材料四项事业领域中，我们通过与客户共创，为各类饮食场景创造新的价值。此外，在未来创造研究所，我们设想到2050年的生活和社会，以创造新的客户价值为目标，不断挑战创新。

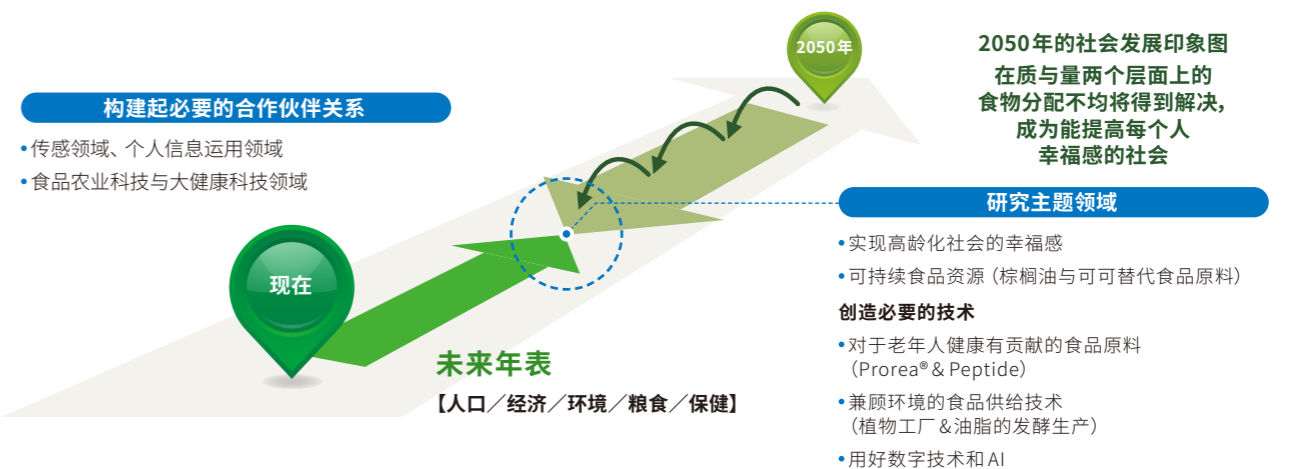
		现在	价值创造的时间轴	未来
市场开发	使用本公司产品为客户开发商品。为了在食品领域创造新价值，我们与客户开展共创活动。	[Progress bar from present to future]		
原料开发	向开发符合客户要求的新产品发力。向全球化、小众化、高附加值化三方面发力。	[Progress bar from present to future]		
未来创造研究所 (基础研究)	分析与地球环境、社会、人类相关的课题，开发有原创性的新技术与新原料。	[Progress bar from present to future]		

未来创造研究所



执行董事
未来创造研究所所长
中村 彰宏

未来创造研究所根据人口、经济、环境、粮食、保健五个方面的定量信息制作了到2050年为止的未来年表，对于涉及地球环境、社会、人类的课题进行分析，并致力于解决“人类社会所面临的难题”的研究主题。其中，“高龄化社会”以及“可持续的食品资源”是尤为重要的两大社会课题。我们正在探索独立开发完成的高稳定化DHA-EPA (Prorea®) 的新健康功能以及实用化的可能性、使用油脂酵母开发棕榈替代油脂、在植物工厂利用CO₂生产国产大豆并将其用作PBF原料，今后我们还将致力于基因组编辑等最尖端的研究。在研发活动中，效率与机遇极为重要。未来创造研究所与风投公司Unovis联手，还与多家初创企业开展协作，今后也将继续加快推行开放创新。



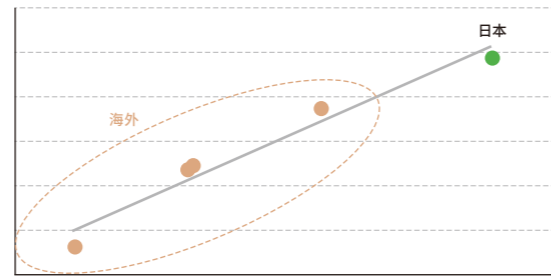
R&D (研发)

加强全球研究体制

欧美市场对于应对SDGs以及安全与安心的要求较为严格，而东南亚和中国市场则对成本较为敏感，并对开发新产品的速度要求较高。随着饮食文化的发展和社会课题的变化，需求也逐渐多样化，今天我们所处的时代，像以前一样只靠在各地区单独进行研发，已无法在全球竞争中生存和立足。为了弥补各地区研究资源的不足，我们今后将以日本为中心，不断强化不二制油集团的研发力。

不二制油集团的研发费率与营业利润率的相关性

纵轴：销售额对营业利润率(%)



● 日本国内集团公司 ● 海外集团公司
注：1 以集团总部以及合并子公司为对象
2 2019~2021年度三年平均值(按照商誉摊销后、合并调整前的各地区营业利润进行计算)

Topics
(话题)

全球R&D共聚One team

各地区的R&D管理层齐聚一堂，定期举办在线会议。2022年度，通过在日本的R&D中心与巴洛美、哈罗德、INDUSTRIAL FOOD SERVICES PTY. LTD.进行的联合培训，加深了对于新产品和新技术的理解。今后也将作为全球团队，致力加强研发体制。



开发以可持续发展和健康为理念的新产品

产学协作推动开放创新

为了获得本公司不具备的技术和提升发展新事业的速度，我们与日本国内外的研究机构构建产学协作联盟，推动以欧洲R&D基地为枢纽的开放创新。主要课题是降低棕榈、可可、大豆等基础原料的环境负荷、开发帮助实现稳定采购的技术、开展植物基食品相关研究。我们正在努力实现获取新技术、培养全球化人才、创造社会价值，提升研发速度。

合作伙伴	研究主题
以瓦赫宁根大学为核心的 Food valley (荷兰)	开发可应对清洁等级要求的新一代植物基食品原料 以肠内细菌为介体的油脂健康功能相关研究
佐贺大学、伊藤忠 ENEX (株)	运用 CO ₂ 培育大豆
新潟药科大学	开发棕榈油替代油脂的生产技术 针对环境问题的举措 → P71
茨城大学	利用交叉任职制度举办联合讲座
Temasek Polytechnic (新加坡)	通过植物基食品再现新加坡乡土特色菜肴
龙谷大学	提升植物基食品魅力的产学合作项目

Topics
(话题)

与Temasek Polytechnic (新加坡) 共同开发植物基食品

新加坡在全球首个率先认可培养肉等，是开展先进食品技术举措的地区，因此亚洲的全球食品企业的研究基地都集中在新加坡。新加坡高等教育机构 Temasek Polytechnic 与不二制油集团的合作团队，采用 Prime Soy Meat (优质大豆素肉) 以及运用 MIRAC ORE® 技术制成的产品，成功以 100% 植物基食品的形式再现了叻沙汤米粉 (Laksa)、仁当牛肉 (Beef Rendang)、沙茶鸡肉和沙茶牛肉等新加坡的乡土特色菜肴的口感、外观和风味。



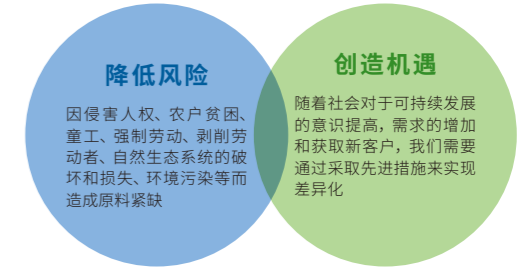
可持续采购

关于“可持续采购”的详情，请参阅《可持续发展报告2023》。
可持续采购 → <https://www.fujioilholdings.com/ch/sustainability/procurement/>

不二制油集团提出“通过植物性食品原料，追求美味与健康，共创食品可持续发展的未来。”这一愿景。为此我们在不断推进构建责任的供应链，这对于实现愿景至关重要。为了解决供应链上的环境和人权等社会课题，我们与供应商建立信赖关系，致力推行环保、尊重人权、公正的事业行为习惯、风险管理等举措，从而实现“供应商”、“本公司集团”、“社会”三方共同可持续发展的目标。

推进降低风险、创造机遇的活动

棕榈油、可可、大豆、乳木果仁是我们的主要原料和战略原料，我们正在致力解决其生产地的环境和人权课题。积极推行这些举措，不仅降低了风险，还提升了本公司集团的附加价值和竞争优势。以棕榈油为例，对于本公司的理念和举措有同感的客户纷纷向我们询问，为我们创造了销售机会。我们今后也将继续通过可持续采购，同时提升社会价值和企业的价值。



供应商行为规范

供应商是不二制油集团实现以SDGs (联合国可持续发展目标) 为代表的社会可持续发展目标的关键合作伙伴。通过共创实现“供应商”“本公司集团”以及“全社会”三方共同可持续发展，是我们的目标，以此为主旨，我们于2021年4月制定并公布了《不二制油集团供应商行为规范》。我们在开展事业的所有国家和地区，均委托供应商遵守本规范，并应对本公司集团的其他采购方针。截至2023年1月末，已有约71%的供应商表示同意。今后我们也将继续与已征得同意的供应商协同步调，共同致力实现可持续发展的社会。我们将继续向未回收的供应商发出呼吁。

可持续采购推进体制

主要原料(棕榈油、可可、大豆)以及战略原料乳木果仁的可持续采购由CSO负责管理。此外，可持续采购是ESG重点课题之一，我们通过董事会咨询机构--可持续发展委员会确认可持续采购的进展和成果。

Topics
(话题)

RSPO“分担责任记分卡”获得满分

2023年4月，RSPO公开了“The Shared Responsibility Scorecard (分担责任记分卡)”。该记分卡公开RSPO加盟企业所报告承诺分担责任 (SR) 的整体表现，不二制油集团是唯一一家获得了满分 (10分) 的日本企业。(1,724家公司中，有28家获得了满分10分)



在日本的“日本食品制造企业原材料可持续采购优秀企业表彰”中荣获农林水产大臣奖

在由日本农林水产省主办的“日本食品制造企业原材料可持续采购优秀企业表彰”中，不二制油 (株) 获得了最优秀奖“农林水产大臣奖”。获得好评的项目主要包括：“针对棕榈、可可等对事业影响较大的原料，设定了可持续采购目标并且正在致力实现”、“引进了申诉机制，在生产地开展的举措已经取得了成果”、“有在努力向利益相关者传达信息”等。

可持续采购

关于“棕榈油可持续采购”的详情，请参阅《可持续发展报告2023》。
 棕榈油的可持续采购 -> https://www.fujiioilholdings.com/ch/sustainability/palm_oil/



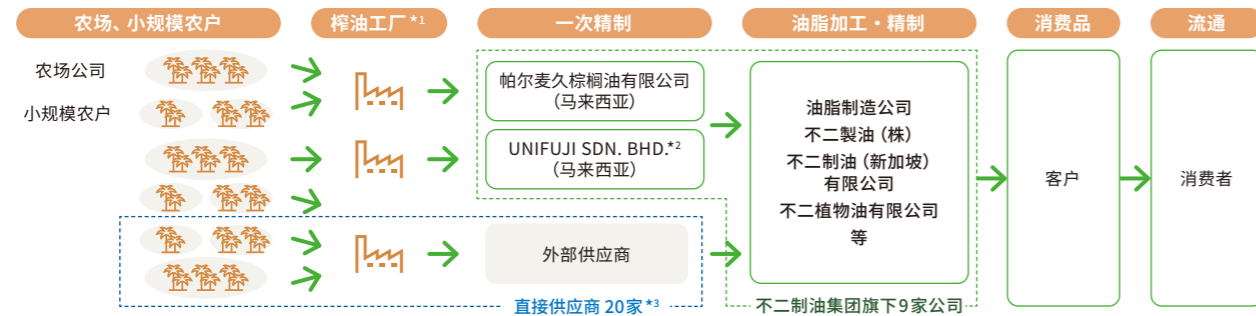
棕榈油的可持续采购

采购方针：负责任的棕榈油采购方针（2016年制定）

社会课题	采购过程中的社会课题	中长期目标	KPI		2022年度实际业绩
			2030年	2025年	
地球环境	森林破坏、泥炭地开发、生物多样性丧失	零森林破坏、零泥炭地开发、零剥削	TTP*1 100%	TTP 85%	TTP 93%
人权	强制劳动/童工、原住民/当地居民/对劳动者的剥削		适用于所有直接供应商的劳动环境改善项目	适用于帕尔麦久棕榈油有限公司(马来西亚)*2 全部供应商的劳动环境改善项目	61% (帕尔麦久棕榈油有限公司(马来西亚)全部供应商的劳动环境改善项目适用率)

*1 TTP : Traceability to Plantation (到农场为止的可追溯性)
 *2 不二制油集团控股的全资子公司油脂生产基地

棕榈油的供应链与不二制油集团的尝试



*1 关于工厂列表请参照如下网址：https://www.fujiioilholdings.com/en/sustainability/supplychain_database/
 *2 UNIFUJI SDN. BHD. : 就生产可持续棕榈油，与不二制油志同道合的农场公司United Plantations共同成立的合资公司
 *3 截止到2022年12月

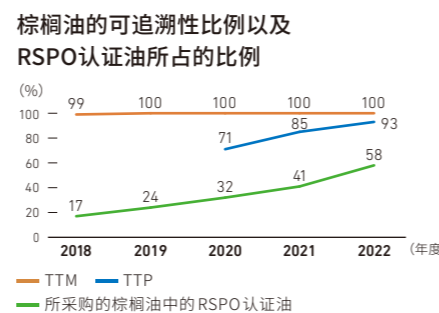
主题	举措概要
确保可追溯性	TTM*1 · TTP 以所有供应商为对象引进 TTP 系统 用好自我评估工具 供应商对自身的举措进行自我评估，掌握本公司集团采购方针的完成程度，并为改善提供支援。直接供应商提交率100%
筛选与改善供应链上的风险	适用劳动环境项目 (LTP) 为实现零森林破坏所做的努力 与 FFB 经销商*2 联手，应对森林破坏以及潜在风险 通过卫星照片对森林进行验证和监控 通过卫星照片进行监控，及时发现森林破坏的情况，并进行跟踪监控和验证 为马来西亚沙巴州的小规模农户提供支援 向农户提供获得 RSPO*3 等认证的支援以及关于有机农业的培训 景观倡议 (印度尼西亚·马来西亚) 与当地政府等各方利益相关者合作，支援全地区谋求改善的机制，如消灭森林破坏以及支援区域社会等
供应链开发	成立 UNIFUJI SDN. BHD. 与在可持续棕榈油方面志同道合的 United Plantations 共同成立了合资公司 -- UNIFUJI SDN. BHD.，2018 年开始投入运营。对于提升不二制油集团的认证油采购比例有所贡献
运用申诉机制	构建申诉 (投诉处理) 机制 接受来自 NGO 和农场的申诉，按照程序书进行应对，并且每季度在网站上公开申诉列表以及应对进展情况

*1 TTM : Traceability to Mill (到榨油工厂为止的可追溯性)
 *2 介于小规模农户与榨油工厂之间，向小规模农户提供土地管理方面的技术支持并向榨油工厂销售新鲜棕榈 (FFB: Fresh Fruits Bunches) 的业者
 *3 RSPO : Roundtable on Sustainable Palm Oil

确保可追溯性

确保可追溯性，是推行可持续性措施的第一步。不二制油集团在2019年度实现了确保超过1,400家榨油工厂的完全可追溯性。2022年度的TTP更是达到了93%。

以RSPO为首的认证油的比例逐年增加，2022年度不二制油集团所采购的棕榈油中RSPO认证油所占的比例约为58%。我们是BtoB企业，所以仅靠一己之力并不能提高认证油的比例。在对客户和消费者开展启蒙宣传活动的同时，为了确保满足需求的供给量，我们还与有能力生产认证油的农场建立合作伙伴关系。



筛选与改善供应链上的风险

劳动环境改善项目 (LTP : Labour Transformation Program)

帕尔麦久棕榈油有限公司供应商的LTP引进率为 **61%**

为了降低供应基地的人权风险，从2017年度起，为当地工厂以及农场管理者等提供面对面支援服务项目，以支持供应商的能力建构。在帕尔麦久棕榈油有限公司的直接供应商的基础上，本项目的执行对象还扩大到间接供应商的范围。



与供应商召开会议

通过卫星照片对森林破坏情况进行验证和监控

在帕尔麦久棕榈油有限公司的供应链上，供应商 **100%** 未参与森林破坏

与农场、小规模农户、榨油工厂等利益相关者合作，以应对森林破坏和潜在风险。为了监测森林破坏的风险，我们正在协助供应商开发和改进可追溯系统。2022年度，卫星监测实际验证了帕尔麦久棕榈油有限公司的供应链100%不涉及森林破坏。

景观倡议

以印度尼西亚亚齐省的约 **390** 万公顷土地为实施对象

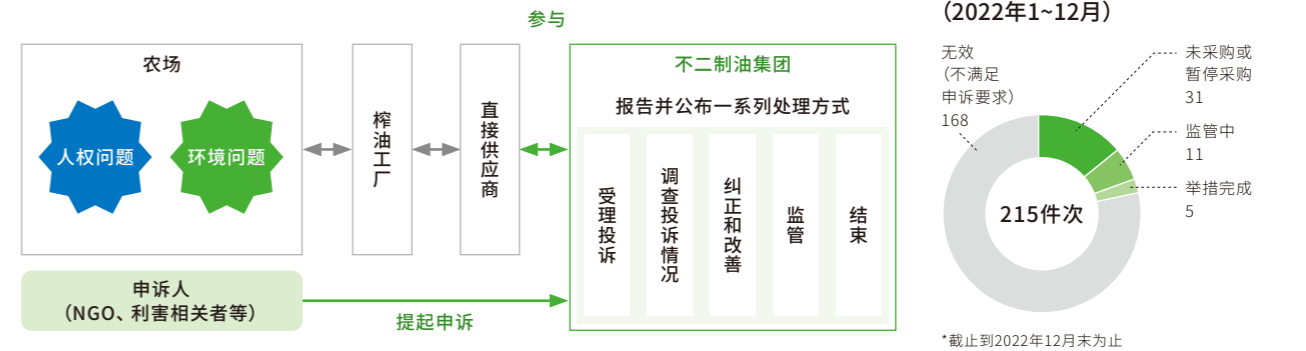
从2018年度起，我们在印度尼西亚苏门答腊岛的亚齐省采取景观倡议支援措施。这一地区森林遭破坏的原因错综复杂，包括棕榈农场扩大规模、社会基础设施建设、法律管制放宽等。我们与当地政府、小规模农户、区域社区、棕榈油供应链、企业、NGO以及各领域专家等各方联手，不仅着眼于棕榈农场，还谋求改善整个地区的景观美观性。从2021年度开始，我们将项目范围扩大到约390万公顷的地区，2022年度，马来西亚的主要棕榈油采购地Southern Central Forest Spine也参与了景观改善计划。

举措目标
• 消灭森林破坏
• 改善农户的劳动环境
• 加强小规模农户的抗打击力
• 支援区域社会

运用申诉 (投诉处理) 机制

申诉机制是指，针对各方利益相关者向不二制油集团提出的供应链上的环境和人权问题，基于“负责任的棕榈油采购方针”，和合作伙伴一道与供应商进行协商，从而谋求改善问题的机制。我们的宗旨是，通过应对申诉，支持和加强采购方针的实施。我们认为，来自利益相关者的反馈和信息输入是提高供应链透明度、了解采购方针实施情况的一种宝贵手段。从2018年5月开始运用，每季度都会在本公司的网站上报告所有申诉案件的应对进展状况。

申诉机制的运行机制



申诉机制 (英语) -> https://www.fujiioilholdings.com/en/sustainability/grievance_mechanism/

可持续采购

关于“可可可持续采购”的详情，请参阅《可持续发展报告2023》。
可可的可持续采购 → <https://www.fujiioilholdings.com/ch/sustainability/cocoa/>



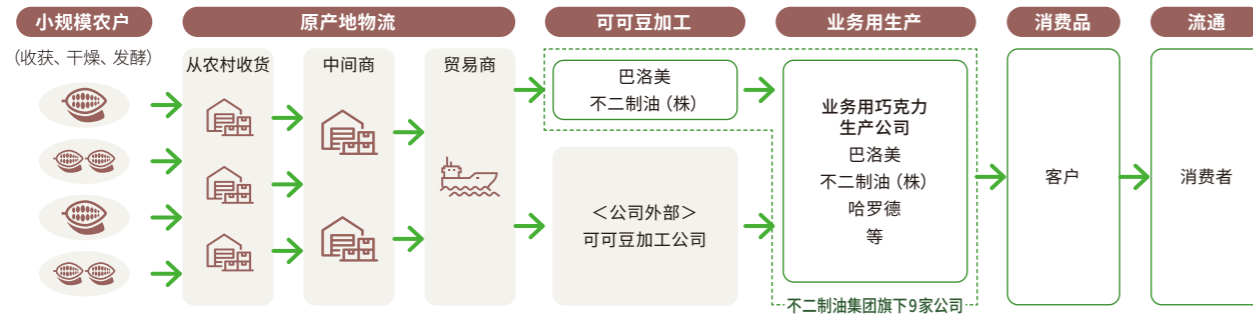
可可的可持续采购

采购方针：负责任的可可豆采购方针（2018年制定）

社会课题	采购过程中的社会课题	中长期目标	KPI		2022年度实际业绩
			2030年	2025年	
地球环境	森林破坏、气候变化对生产地的影响、生物多样性丧失	森林再生、废除童工	植树100万棵*1	植树50万棵	植树6万棵
人权	童工、农户的贫困	废除童工	最恶劣形式的童工劳动*2清零	• 不二制油集团直接采购可可豆的农户100%引进CLMRS*3 • 不二制油集团直接采购可可豆的89%的可可农户采用GPS进行定位追踪	

*1 预计在2021年到2030年的10年间，将种植各类绿荫树苗100万棵
*2 Worst Forms of Child Labour (WFCL)。根据ILO（国际劳工组织）第182号公约《禁止和立即行动消除最恶劣形式的童工劳动公约》，禁止一切可能危害儿童的安全和健康，或可能有违道德的危险有害劳动。包括人身交易、抵债劳动、强制劳动、儿童卖淫以及儿童色情、唆使儿童从事犯罪等不正当活动、在武力纠纷中使用儿童
*3 CLMRS：Child Labour Monitoring & Remediation System（童工劳动监控改善系统）

可可豆的供应链与不二制油集团的尝试



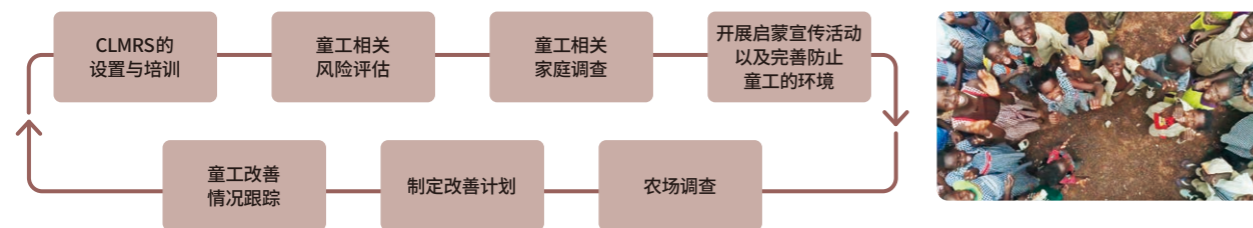
主题	举措概要
确保可追溯性	采用GPS进行定位跟踪 作为防止童工和森林破坏的评估标准，采用GPS进行定位跟踪
筛选与改善供应链上的风险	<ul style="list-style-type: none"> 引进CLMRS以及为儿童提供教育机会 致力于完善防止童工的环境，在供应链上构建起纠正侵犯儿童权益行为的机制 支援可可农户 支援参加项目的农户导入GAP(农业生产工序管理)以及实践兼顾气候变化的可可种植 社区开发与女性赋能 <ul style="list-style-type: none"> • 致力于为女性创造经济机会以及让女性在社区中发光发热 • 通过卫星照片进行监控，及时发现森林破坏的情况，并进行跟踪监控和验证 • 遏制森林破坏与植树造林活动。通过混农林业帮助农民提高生活水平 森林保护与森林再生 <ul style="list-style-type: none"> • 利用卫星图像对森林破坏风险进行评估。确认巴洛美供应链中的森林无明显的逐年减少趋势

引进童工劳动监控改善系统 (CLMRS)

不二制油集团直接采购可可豆的农户 **100%** 引进CLMRS

致力于完善废除童工的环境，建立CLMRS机制，以纠正供应链上侵犯儿童权益的行为。

CLMRS的运行机制



关于“大豆可持续采购”的详情，请参阅《可持续发展报告2023》。
大豆的可持续采购 → <https://www.fujiioilholdings.com/ch/sustainability/soy/>



大豆的可持续采购

采购方针：负责任的大豆与大豆制品采购方针（2021年制定）

社会课题	采购过程中的社会课题	中长期目标	KPI		2022年度实际业绩
			2030年	2025年	
地球环境	森林破坏、生物多样性丧失	零森林破坏、零剥削	可确保到社区层级的可追溯性、RTRS*1认证品或基于RTRS认证的其他认证品的采购率：100%	确保到第一集货地点的可追溯性、RTRS认证品或基于RTRS认证的其他认证品的采购率：100%	到第一集货地点为止的引入率：70%
人权	对原住民/当地居民/劳动者的剥削				

*1 RTRS：Round Table on Responsible Soy Association（负责任的大豆圆桌会议）

主题	举措概要
确保可追溯性	<ul style="list-style-type: none"> • 完成供应商自我评估 • 对于北美以及中国产的原料，掌握从生产农户到收集、保管大豆的第一集货地点的供应链情况 • 计划2025年以后将可追溯层级进一步深入到上游的社区层级
筛选与改善供应链上的风险	通过加盟RTRS收集信息 于2020年加盟RTRS，在收集信息的基础上制定采购方针 下一步计划按地区开展措施

关于“乳木果仁可持续采购”的详情，请参阅《可持续发展报告2023》。
乳木果仁的可持续采购 → https://www.fujiioilholdings.com/ch/sustainability/shear_kernel/



乳木果仁的可持续采购

采购方针：负责任的乳木果仁采购方针（2021年制定）

社会课题	采购过程中的社会课题	中长期目标	KPI		2022年度实际业绩
			2030年	2025年	
地球环境	绿地消失	森林保护、支持女性赋能	① 植树6,000棵/年*1 ② 到地区层级的可追溯性：75% ③ 从Tebma-Kandu协同组合直接采购乳木果仁的比例：50% ④ 西非的乳木果仁榨油、分提比例：100%	① 植树6,000棵/年 ② 50% ③ 30%*2 ④ 100% ⑤ 不二制油加纳的能源使用量中，非化石燃料*3所占比例：100%（2023年目标） ⑥ 不二制油加纳的正式雇佣员工人数：增加50%（较2017年）	① 植树6,107棵/年 ② 93.3% ③ 3.4% ④ 100% ⑤ 100% ⑥ 增加60%（较2017年）
人权	农户的贫困				

*1 主要种植乳木果的树木，预计从2021年起每年植树6,000棵
*2 2023年度KPI为15%
*3 将乳木果仁榨油后的油渣粉等用作非化石燃料来产生蒸汽

主题	举措概要
确保可追溯性	<ul style="list-style-type: none"> 到地区层级的可追溯性 包括从Tebma-Kandu协同组合的采购，确保到地区层级的可追溯性 乳木果树种植地的绿地保护 乳木果树苗种植以及以农户为对象开展正确植树栽培方法的培训
筛选与改善供应链上的风险	<ul style="list-style-type: none"> 通过能源转换降低环境负荷 将不二制油加纳的生产用能源从矿物油转换为非化石燃料，推动实现CO₂和废弃物的减排 区域价值创造 由于将副产品用作燃料，非化石燃料比例为100% Tebma-Kandu项目举措

Tebma-Kandu项目

不二制油加纳与加纳北部的23家女性协同组合一道，于2021年3月启动了乳木果仁可持续项目“Tebma-Kandu”，2023年度预计将协同组合数量扩大到52家。该项举措以约2万名女性农户为对象，为其提供仓库建设资金以及提前融资方面的支援，并开展品质管理训练，从而为女性农户赋能，提升生产效率。2022年度，包括从Tebma-Kandu协同组合采购的原料，在地区层级上的可追溯性从目标值的35%大幅提升至93.3%。Tebma-Kandu协同组合采购的部分实现了100%可追溯，然而遗憾的是，该地区上年度收成特别差，因此从该协同组合的直接采购比例没能达到目标值10%。我们通过协同组合开展密切交流，征求了协同组合方面对于管理和运营方法等的建设性意见，协同组合对于本项目的信赖程度以及协同组合的能力都有所提高。



与Tebma-Kandu协同组合对话的情形

生物多样性

关于“生物多样性”的详情，请参阅《可持续发展报告2023》。
生物多样性的保护与再生 → <https://www.fujiioilholdings.com/sustainability/biodiversity/>

不二制油集团的事业活动受惠于丰饶的自然生态系统，但同时也会对气候变化和生物多样性构成影响。因此，在世界各地的原料产地以及事业网点，我们都在与利益相关者一道，致力于保护和恢复生物多样性。

我们于2023年3月制定了《不二制油集团生物多样性方针》，公布了对于生物多样性的基本思路以及行动指南。根据本方针，我们不仅要规避或减轻对价值链上的生物多样性所造成的负面影响，还要拿出以自然为基础的解决方案，致力于保护和恢复自然生态系统，为自然向好的全球目标*做出我们的一份贡献。

*在《生物多样性公约》第十五次缔约方大会(COP15)上通过的“昆明-蒙特利尔全球生物多样性框架”。在2030年之前让生物多样性恢复正轨，并力争在2050年之前实现与自然共生的社会。

不二制油集团生物多样性方针

行动指南

1. 评估业务活动对价值链中生物多样性的依赖和影响程度，采取措施保护和恢复自然生态系统。
2. 通过价值链避免并减轻业务活动对生物多样性的负面影响，促进生物多样性的恢复与再生。
3. 促进创新研究和技术开发，以减少对整个价值链所包含的生物多样性的负面影响，并创造商机。
4. 遵守各国生物多样性相关法律，尊重相关国际协议。
5. 提高利益相关者的意识，为其能力建设提供支持。
6. 尊重原住民等社会少数群体或弱势群体的权利。
7. 通过与利益相关各方协同，以提高保护和恢复生物多样性的有效性，与当地社区和谐共生。



为解决生物多样性课题所采取的举措

对于如下生物多样性课题，我们在整条价值链层面上，在降低负面影响以及创造正面影响两方面采取措施。

防止森林破坏与森林再生	
<ul style="list-style-type: none"> 棕榈油产地：通过卫星照片进行森林状况监测，筛选出高保护价值森林(HCV*)、和高碳储藏产地(HCS**)并进行保护 	<ul style="list-style-type: none"> 可可产地：植树活动、森林监测 乳木果仁产地：绿地保护
降低对于农田及周边生态系统的影响、减少化学物质的使用	
<ul style="list-style-type: none"> 棕榈油产地：农业生产工序管理(GAP)、灵活运用生态系统进行有害生物与害虫管理(UNIFUJI SDN. BHD.)、扩大认证油规模、支援小规模农户引进环境再生型农业体系 	<ul style="list-style-type: none"> 可可产地：支援引进混农林业和GAP系统 对加工工序中所产生的大豆乳清进行升级改造，开发出土壤改良剂并进行推广普及
气候变化 (GHG减排、削减废弃物量)	
<ul style="list-style-type: none"> 乳木果仁产地：将榨油后的副产物(油渣粉等)用作燃料 通过在集团事业网点引进节能与可再生能源来实现CO₂减排，通过改善工序和降低污泥含水率来削减废弃物量 开发在整个产品生命周期降低环境负荷的制造技术 	<ul style="list-style-type: none"> 利用清扫工厂所回收的CO₂(CCU)进行大豆培育研究 通过高度利用豌豆纤维开发功能性食品原料 通过开发保鲜技术以及可长期保持美味的食品原料来减少客户的食物损失 利用油脂酵母开发可替代棕榈油的油脂
水资源的利用	
<ul style="list-style-type: none"> 降低集团事业网点的用水量 	
利益相关者的意识启蒙与能力建构	
<ul style="list-style-type: none"> 原料产地与农户：景观倡议、女性农户赋能、实施以女性农户为对象的绿地管理培训 供应商：为实现NDPE*3而引进参与度与劳动环境改善项目 	<ul style="list-style-type: none"> 员工：在公司内部沟通交流网站(日文、英文、中文、葡萄牙文)上开展启蒙以及可持续性培训(以日本的管理层以及日本国内外的集团公司为对象)

*1 HCV: High Conservation Value 高保护价值

*2 HCS: High Carbon Stock 高碳储量

*3 NDPE: No Deforestation, No Peat, No Exploitation 零森林破坏、零泥炭地开发、零剥削

人权

关于“人权”的详情，请参阅《可持续发展报告2023》。
人权管理 → https://www.fujiioilholdings.com/ch/sustainability/human_rights/

不二制油集团于2017年4月制定了《不二制油集团人权方针》。我们遵循不二制油集团宪章中所表明的“以人为本”精神制定执行方针，以明示我们有责任尊重事业活动中可能产生影响的本公司集团内部以及供应链上人员的人权。本方针适用于本公司集团的所有员工和董事。同时，我们也将敦促本公司集团的商业合作伙伴以及供应商都能做到支持本方针并尊重人权。

筛选人权风险以及开展降低风险的活动

不二制油集团还在人权方针中明确写入“履行尊重人权责任”，作为其中的一个环节，我们还在实施人权尽职调查。此外，为确定和评估事业活动可能涉及的对人权的负面影响，确定应该优先处理的重要课题，我们遵循联合国《工商业和人权指导原则》中所提倡的流程，征求外部有识之士的建议，实施人权影响评估。

在第2次人权评估中筛选人权风险(2020年度)以及2022年度的实绩

第2次筛选 人权风险	涉及的利益相关者	尤其需要确认和注意的事项 (专家的推荐事项)	对策的大方向	2022年度实际业绩
劳动安全卫生	员工	<ul style="list-style-type: none"> 新冠疫情下的感染对策 通过利用第三方强化管理系统 	<ul style="list-style-type: none"> 继续贯彻执行职场防疫对策 从第三方角度持续升级改进劳动安全卫生管理系统 	<ul style="list-style-type: none"> 根据国家以及地方政府方针的防疫对策放缓应对(公司内部感染对策、感染者疗养天数、密接者居家观察天数、佩戴口罩等) 实施包括地区统括公司安全负责人在内的各公司的共同远程监督
供应链上的劳动者的人权 (聚焦农场劳动环境、劳动安全卫生、无歧视和机会均等、强制劳动、童工、土地权利)	供应链上的劳动者	<ul style="list-style-type: none"> 确立不限于主要原料的供应商行为规范，扩充申诉机制 棕榈·可可：基于采购方针和中长期目标去开展措施 大豆：制定采购方针、建立监控系统 	<ul style="list-style-type: none"> 供应商行为规范广而告之 及时了解欧洲人权尽职调查的动向，并迅速在供应链层级上进行应对 制定大豆和乳木果仁的采购方针并广而告之，继续努力开展措施，实现中长期目标 	<ul style="list-style-type: none"> 回答同意《供应商行为规范》的供应商所占比例71%(截止到2023年1月为止) 不二制油集团直接采购可可豆的农户的CLMRS引进率100% 大豆供应商完成自我评价并制定改善计划 在加纳实施乳木果仁可持续采购项目“Tebma-Kandu”
多样性&包容性及职场人权 (各种骚扰、强制劳动)	员工	<ul style="list-style-type: none"> 加强促进在全球推行多样性和包容性的体制 强化防骚扰措施 确认和降低强制劳动风险 	<ul style="list-style-type: none"> 在全球推动实现多样性、公平性和包容性(DE&I) 探讨建立相应的机制和体制，从而确认并应对职场人权等问题 	<ul style="list-style-type: none"> 以集团的董事和员工为对象制定《不二制油集团人权指南》(2023年3月) 开始对职场人权风险进行监控

救济机制

以集团员工为对象的内部举报制度

以集团员工以及部分合作公司的员工为对象而设立的内部举报制度。

对象	内部举报窗口
日本国内集团公司	不二制油集团公司内部举报·外部举报窗口
日本国内特定领域的合作公司	公平交易帮助热线
海外集团公司	不二制油集团合规帮助热线

应对供应链上的人权和环境风险

基于“负责任的棕榈油采购方针”运用申诉机制。针对各方利益相关者向不二制油集团提出的供应链上的环境和人权问题，和合作伙伴一道直接与供应商进行协商，从而谋求改善问题。

棕榈油的可持续采购 → P62

Topics (话题)

《不二制油集团人权指南》

通过人权影响评估的结果，我们认识到课题在于针对职场和员工的人权问题，制定具体的应对措施，为此我们于2023年3月制定了《不二制油集团人权指南》。其宗旨在于，根据《不二制油集团人权方针》发挥不二制油集团对于职场与员工的指导作用，确保本公司集团在全球事业活动中始终履行尊重人权的责任。本指南适用于本公司集团的全体员工和董事。以集团员工主要使用的九种语言制作，以谋求渗透推广。

《不二制油集团人权指南》 → https://www.fujiioilholdings.com/pdf/sustainability/policy/human_rights_guideline230301.pdf

针对环境问题的举措

关于“针对环境问题的举措”的详情，请参阅《可持续发展报告2023》。
 环境管理 → https://www.fujiioholdings.com/ch/sustainability/environmental_management/

近年来，全球规模的环境问题日趋严重，给人们的生活以及企业的事业活动造成了影响。尤其是剧烈的气候变化以及生物多样性的丧失，阻碍了农产品的稳定采购，正逐渐成为我们经营上的一大隐患，在事业活动中关怀环境已经成为经营的必要条件。本公司集团于2015年制定了环境基本方针，并于2018年制定了“环境愿景2030”，其中包括由SBT认证的CO₂减排目标，加快了我们在环境方面的举措。本公司集团于2019年5月宣布赞同TCFD倡议，并基于该倡议，披露影响事业活动的气候变化风险和机遇。

《环境愿景2030》的目标与进展

项目	2030年目标	2022年度实际业绩*1	达成率
CO ₂ 减排	Scope1+2 减排总量的40% (全集团)*1	减排26%	65%
	Scope3 (范畴1) 减排总量的18% (全集团)*2	增加12%	未达成
减少用水量	以单位产值计算降低20% (全集团)*1	减少27%	135%
削减废弃物*3	以单位产值计算降低10% (全集团)*1	降低4.7%	47%
资源循环再利用	再生资源化率保持在99.8%以上 (日本国内集团公司)	99.69%	未达成

*1 基准年：2016年、所有合并子公司 *2 Scope3 (范畴1) 中不包括澳洲和美国的两家生产基地 *3 废弃物产生量中不包括澳洲的一家生产基地

降低环境负荷的活动

为达成“环境愿景2030”，日本国内的集团公司将在2030年之前将其所采购的电力全部更换为无碳 (CO₂ Free) 电力。此外，从2023年度开始，不二制油 (株) 还正式引入2022年度已开始试运行的内部碳定价*制度，推动实现低碳投资。进而，为提升员工的意识，我们还在食堂和办公室的电子屏上播放关于“环境愿景2030”以及降低环境负荷对策的启蒙视频。

* 企业独立制定碳价格，敦促企业开展低碳投资和对策的机制

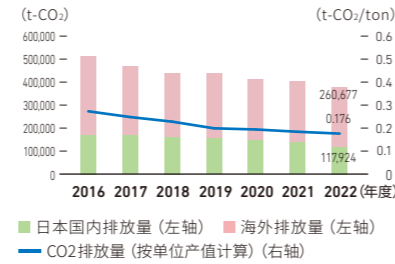
2022年度实际业绩

CO₂减排

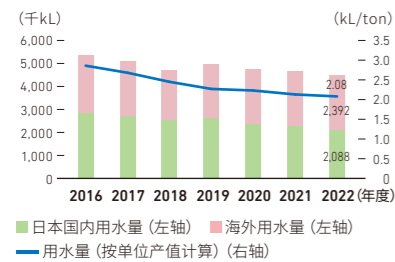
- 2023年1月在不二制油 (株) 阪南事业所新建的厚生馆，获得“ZEB Ready*1”认证。在生产现场，我们根据蒸汽能量损失的诊断结果，开展现场CO₂减排活动。
- 新增一处海外网点后，不二制油集团共计有八处网点已启动太阳能发电。
- 我们积极引进无碳电力，日本国内所采购的电力已有约50%实现了无碳化。
- 在美国引进RECs*2，在巴西新引进I-REC*3。在日本，东京办公室所用电力也采用绿色电力。

*1 以ZEB (Net Zero Energy Building, 净零能耗建筑) 为目标的先进建筑物，包括外墙体高度绝热化以及运用高效节能设备
 *2 RECs: Renewable Energy Certificates (可再生能源证书)
 *3 I-REC: International Renewable Energy Certificate (国际可再生能源证书)

CO₂排放量 (全集团)

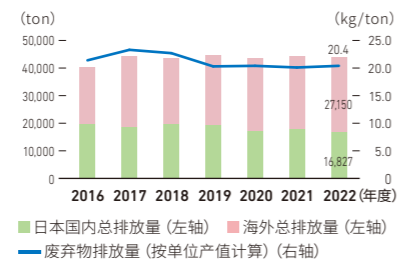


减少用水量 (全集团)



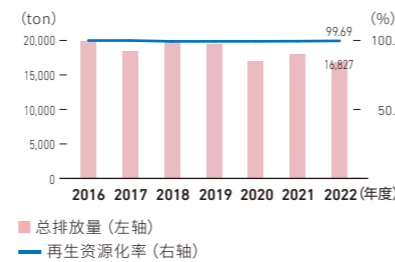
- 重估日本国内生产设备的清洗方法，减少清洗用水
- 更新海外生产设备、减少清洗次数、防止漏水

削减废弃物产生量 (全集团)



- 通过新引进脱水机来减少污泥垢、降低污泥含水率，转换为有价值的回收物品如杂金属或货盘进行管理
- 通过彻底执行产品质量管理和库存管理来减少产品报废

资源循环再利用 (日本国内集团公司)



- 保持远超食品再利用法规定目标95%的高再生资源化率
- 对废弃物进行彻底的分类

今后的政策方针

- 为实现2030年目标而提升减排水平 (推进节能活动、引进可再生能源、敦促主要供应商参与)
- 研究关于CO₂和水的新减排目标

应对气候变化风险

2019年5月，本公司集团声明表示赞同TCFD (气候相关财务信息披露工作组)。我们将依据TCFD的建议，积极推动“治理”、“战略”、“风险管理”以及“指标与目标”4个项目的信息披露。

基于TCFD的建议披露4项信息

1. 治理

- 在ESG担当董事的管理下，依托全公司风险管理体制对气候变化风险和机遇进行管理。
- 根据TCFD的建议进行情景分析，并将分析内容报送经营会议和董事会审批 (每年一次以上)

2. 战略

① 以日本国内集团公司以及主要的海外集团公司为对象，实施TCFD所建议的气候变化情景分析，选定气候变化风险和机遇，并定性、定量评估其对财务的影响。(参考资料：“气候变化风险、机遇以及对于财务的影响度评估”)

基于“环境愿景2030”持续推进CO₂减排对策，如用好为本公司、全社会以及地球带来正向影响的节能活动以及可再生能源等。

② 在全球变暖问题等SDGs的价值观渗透的背景下，以八零后、九零后、零零后为中心，植物性食品的消费日趋活跃，再加上为了弥补因全球饮食习惯变化和人口增加而导致的蛋白质供给量不足，植物基食品 (植物性食品) 市场预计将继续扩大。本公司集团基于不二制油宪章的愿景中“通过植物性食品原料，追求美味与健康，共创食品可持续发展的未来。”，通过推进原料的可持续采购来兼顾环保，提供本公司集团具有优势的植物性食品原料，致力解决脱碳社会中的社会课题。

3. 风险管理

- 建立在经营会议上制定并实施全公司重要风险 (P30) 对策，并对其进行评估和改善等的全公司风险管理体制。
- 我们也将气候变化风险定位为全公司重要风险之一，在全公司风险管理体制中进行管理。向董事会报告应对内容 (每年一次以上)。

4. 指标与目标

- 2030年目标*1: CO₂减排
 范畴1+2 减排总量的40% (全集团) (基准年: 2016年)
 Scope3 (范畴1) 减排总量的18% (全集团*2) (基准年: 2016年)
- 为达成“环境愿景2030”中的目标，我们积极开展措施，包括在生产现场开展节能活动、引进能源用量较少的新设备、使用可再生能源等。针对Scope3中排放量最多的范畴1，致力促进供应商参与。
- 2022年度，在不二制油 (株) 试点引进内部碳定价机制。今后我们计划向全集团推行，将其运用于投资计划的制定、节能推进的激励机制、投资决策的指针等。

*1 · Scope1: 企业直接排放的温室效应气体
 · Scope2: 因使用其他公司所提供的电、热、蒸汽而产生的间接排放
 · Scope3: 其他公司所排放的与企业活动相关的温室效应气体 (范畴1~15)
 · 范畴1: 购入的产品和服务
 *2 不包括澳洲和美国的两家生产基地

针对环境问题的举措

关于“气候变化风险、机遇以及对于财务的影响度评估”的详情，请参阅《可持续发展报告2023》。
 风险管理体系 → <https://www.fujiioholdings.com/ch/sustainability/risk/>

气候变化风险、机遇以及对于财务的影响度评估

风险与机遇	财务影响	到2050年前后的财务影响评估									
		上升1.5°C预测情景					上升4°C预测情景				
		风险或机遇的具体内容	发现时间	影响期间	影响度*1	风险或机遇的具体内容	发现时间	影响期间	影响度*1		
转型风险	政策、法律法规	1. 应对环境立法的成本增加风险	引入碳税导致成本增加	全球应对气候变化的环境立法日趋严格化，集团公司所在国引进碳税和排放量交易制度等，此外，置换可再生能源、环境投资、现有资产减值均可导致成本增加	5年以内	10年以上	约49亿日元*2	环境立法不如上升1.5°C预测情景严格，碳税金额并不大，但是由于本公司的集团公司所在国开始征收碳税而导致成本增加	10年以内	10年以上	约6亿日元*2
		应对的大方向 • 通过推进“环境愿景2030”，遵守CO ₂ 减排目标 • 推动实现在所有集团公司引进内部碳定价机制 → P68									
		2. 供应商破坏森林以及绿地消失的相关风险	加强应对合作协议签订导致成本增加、与主要顾客停止交易等导致销售额减少	• 为防止本公司主要原料供应商对气候变化造成不良影响，强化合作协议签订应对措施导致成本增加 • 在全社会对于可持续发展高度关注的背景下，如果本公司供应商对气候变化构成不良影响，则会导致本公司集团声誉下降，与主要顾客停止交易，从而导致销售额减少	5年以内	10年以上	中	相比上升1.5°C预测情景，全社会对于可持续发展的关注度不高，对气候变化的容忍度较高，因此加强本公司集团独有的合作协议签订造成的成本增加有限	11年后	10年以上	小
风险	急性	3. 因异常气象而引起的自然灾害极度激烈化风险	风灾、水灾导致的集团公司损失	由于风灾、水灾的频率和威力加强，飓风和台风灾害较多的美国地区、日本的集团公司遭受风灾、水灾或因此停产	11年后	10年以上	中	由于超出上升1.5°C预测情景的风灾、水灾的频率和威力加强，飓风和台风灾害较多的美国地区、日本的集团公司遭受更大规模的风灾、水灾或因此停产	10年以内	10年以上	大
		应对的大方向 • 制定包含集团间互补体制的BCP、完善危机发生时的应对手册、通过保险推动风险转移 → P61									
		4. 全球性的主要原料价格上涨、供给不足的风险	主要原料可采购量减少导致销售额减少	由于以下因素，主要原料的收获量减少，供应量不足，对部分产品的生产造成影响、销售减少 • 世界人口增加导致需求增加 • 随着SDGs价值观在社会上的推广渗透，森林的开发受到越来越多的限制，可再生农业等农业方法也出现变化，可能无法期待耕地面积的增加速度能跟上全球人口的增加速度	10年以内	10年以上	小	由于以下因素，主要原料的收获量大幅减少、供给量不足，对大部分产品的生产造成了较大障碍，导致销售额大幅减少 • 超出上升1.5°C预测情景的异常气象和自然灾害的影响 • 主要原料的种植地移动以及耕地面积减少 • 世界人口增加导致需求增加	11年后	10年以上	中
应对的大方向 • 提升原料采购的可持续性，加强供应源管理 • 推动发展与供应商的接洽、农户单收改善等提升生产效率的农户支援、农户指导等公司内部项目 • 原料多样化 • 通过与学术机构、政府、行业合作进行育种研究来促进提升生产效率 → P61 → P37 → P60											
机遇	市场	5. 植物基食品市场的发展机遇	植物性蛋白质(肉类替代品、乳制品替代品等)市场的销售额增加	抓住以下机会强化产品竞争力，使销售额大幅增加 • SDGs价值观逐渐向社会渗透，以八零后、九零后、零零后以及素食主义者为中心，人们正在将重视可持续发展的价值观反映到消费行动中，因此植物性蛋白质的消费日趋活跃，全球市场大幅扩大 • 以中低收入国家为中心，对于畜肉和乳制品的需求量增加，而另一方面，气候变化也在对畜牧业产生不良影响，而植物性蛋白质则可以弥补全球畜肉和乳制品供给量不足的问题，因此需求增加。日本、美国、欧洲，都在从对于动物性蛋白质的高度依赖中努力转型，在撒哈拉沙漠以南非洲地区以及南亚，由于蛋白质供给量不足，对于植物性蛋白质的需求也在增加	5年以内	10年以上	中	抓住以下机会强化产品竞争力，使销售额大幅增加 • 与上升1.5°C预测情景不同，重视可持续发展的消费行为并未扩大，然而以中低收入国家为中心，对于畜肉和乳制品的需求量仍在增加。而另一方面，超出上升1.5°C预测情景的气候变化给畜牧业造成不良影响，而植物性蛋白质则可以弥补全球畜肉和乳制品供给量不足的问题，因此需求增加。日本、美国、欧洲，都在从对于动物性蛋白质的高度依赖中努力转型，而撒哈拉沙漠以南非洲地区以及南亚由于人口增加导致蛋白质供给量不足，对于植物性蛋白质的需求也在增加	11年后	10年以上	小
		应对的大方向 • 推动可持续采购以兼顾环保 • 通过提供本公司集团具有优势的植物性食品原料，解决脱碳社会中的社会课题并培养新一代事业 • 构建全球研究网络与推动开放创新 → P61 → P59									

机遇	抗打击力	6. 应对气候变化引起的新型健康问题的机遇	免疫改善、高蛋白、低糖分等消费者需求提高，销售额因此有所增加	本公司集团抓住以下机会开展各项事业，在致力发展的植物基食品产品中运用正在研发的新技术以及现有技术，增加销售额 • 由于全球性的气候变化，越来越多的国家和地区开始苦于疫情和中暑等。由此引发新的健康问题，使人们的健康意识进一步提高 • 针对预计将在世界各国急剧增加的肥胖、糖尿病、痴呆症等生活习惯病，预防食品等的需求日益扩大 • 随着SDGs价值观在社会上的渗透，所有年龄段的“One Health” ⁴ 的概念得到增强，对于以地球和人类健康为基础的产品需求增加程度低于上升1.5°C预测	10年以内	10年以上	中	11年后	10年以上	中
		应对的大方向 • 推动可持续采购以兼顾环保 • 通过提供本公司集团具有优势的植物性食品原料，解决脱碳社会中的社会课题并培养新一代事业 • 构建全球研究网络与推动开放创新 → P61 → P59								

*1【影响度】
 大：“对利润的影响金额可能超过100亿日元”
 中：“对利润的影响金额可能在20亿日元~100亿日元之间”
 小：“对利润的影响金额可能不到20亿日元”
 上述大、中、小的影响度是指，根据本公司集团现有的事业组合、财务状况、业绩等，在某种条件下进行估算所预测出的2050年前后的财务影响。会基于此项影响度对财务影响进行评估，但是也有可能有所变动。
 *2 “应对环境立法的成本增加风险”中的财务影响“引入碳税导致成本增加”的影响度假定为2030年前后，根据“IEA”“IPCC”等各国碳税预测金额以及本公司集团的CO₂排放预测量进行计算
 *3 供应商行为规范：以向全体供应商传达集团共通的采购综合思路为宗旨，我们为原有各类指南和方针制定了上级方针《供应商行为规范》，要求所有供应商遵守包括环境保护在内的一系列原则，并采取预防措施和救济措施，及时发现违反本行为规范的行为并进行改善
 *4 “One Health”：认识到“保护生态系统的健康和动物的健康就是保护人类自身的健康”这一事实，将人类、动物、生态系统三者的健康视为一个整体，三位一体守护健康的概念

Topics (话题)

从油脂酵母中提取出棕榈油代油脂，生产量在全球遥遥领先

不二制油集团控股与新潟药科大学合作参与了NEDO¹的生物制造项目，该项目名为“加速实现碳循环的生物来源产品生产技术的开发”，旨在共同努力实现脱碳社会，开发可持续的油脂产品。我们与各参与机构合作，计划在2030年之前使用智能细胞²技术，开发并应用油脂酵母的产业用智能细胞。这种技术可以提高油脂产量，优化油脂的生物合成途径³，达到以工学手法推进提高油脂生产量项目的目的。2022年，我们用油脂酵母生产的棕榈油替代油脂的生产量在世界遥遥领先(98g / L / 6天)。未来，我们将继续提高油脂生产速度和对糖油脂的产量，并在2050年左右实现以产业用智能细胞为基础的碳循环型国内油脂供应系统，努力使该系统拥有全球最高水平的油脂生产能力。

¹ 国立研究开发法人新能源·产业技术综合开发机构 ² 人工提取生物细胞的物质生产能力，并经过优化的细胞
³ 酵母细胞内油脂合成、累积的代谢过程



Topics (话题)

引进可再生能源

不二制油(株)千叶工厂于2020年7月设置太阳能电池板，于2022年7月设置以副产品油为燃料的生物质锅炉。这些设备的引进使2022年度的CO₂排放量减少了1,100t-CO₂，提升了可再生能源的利用率。此外，不二制油(张家港)有限公司也从2022年8月起引进了太阳能电池板，预计CO₂排放量将降低约2%。今后也会继续在全集团范围积极引进可再生能源。



集团治理

集团治理体制



内部治理的根基

不二制油集团宪章	<ul style="list-style-type: none"> 不二制油集团的使命、为实现未来目标而以组织单位共享的价值观（遵循的原则）以及行为标准，同时也是经营的根基 开展宣传普及活动 <p style="text-align: right;">不二制油集团宪章 → P1 加强沟通交流 → P56</p>
集团方针	<ul style="list-style-type: none"> 将“不二制油集团宪章”具体化的集团经营基本方针
各项业务章程	<ul style="list-style-type: none"> 由《裁决权限相关运用章程》、《职务分工章程》以及规定各职能部门合理执行业务的具体程序的业务章程等30个章程和细则组成
内部举报制度	<ul style="list-style-type: none"> 日本国内集团公司运用“不二制油集团内部举报窗口”、外部举报窗口（法律事务所）以及“公平交易帮助热线*”，海外集团公司运用“不二制油集团合规帮助热线” 从合理继续交易的观点出发，以特定领域中的合作公司为对象的举报窗口 <p style="text-align: right;">可持续发展报告2023 → https://www.fujioilholdings.com/sustainability/compliance/</p>

第一路线：事业公司的业务执行

2015年转型为集团控股制（控股公司制）后，为了能遵循不二制油集团的方针来合理执行业务，我们完善了集团各公司的各项章程。各地区的统括公司以及各事业公司向市场和客户提供产品和服务，承担制定和执行各地区事业战略的职能。另外，在各事业公司内部设置风险管理委员会，在不二制油集团控股、地区统括公司、集团各公司之间开展合作的同时，遴选出运营风险，并进行应对。

第二路线：集团经营功能

从推进成长战略、强化推进事业组合的观点来看，尽管以往的地区统筹体制取得了一定进展，然而在事业环境的不确定性愈发凸现的背景下，我们认识到优先强化经营与事业根基的必要性，因此从2023年4月开始进行了组织变革。将旗下主要的海外集团公司改为由集团总部的CSO部门直接管辖，从而加强集团总部的各职能部门与各海外集团公司的协作，在业务执行中合理发挥职能轴以及事业轴集团治理职能并进行监控，强化全球经营管理、集团治理与合规管理。

CxO以及集团总部的治理职能

职能	加强集团治理职能的主要举措	担当董事
CFO (财务总监)	<ul style="list-style-type: none"> 应对因原材料价格飙升而增加的运营资金，在利率上升的局面下支援资金筹措 为提高资本效率而引进FUJI ROIC，并监控集团各公司的KPI完成进度 引进统一骨干系统、推动实现DX（数字化转型）、完善涉及信息安全的各项章程并给予监督和支援 	前田
CSO (战略总监)	<ul style="list-style-type: none"> 推广不二制油集团宪章以及中长期经营战略 掌握原料采购中的课题，重估现有供应链等战略并制定新方案，推进可持续采购 策划并制定事业战略，与集团公司合作执行战略方案并跟进监控，从而实现共担盈利责任，为集团公司经营提供支援 公司内外宣传战略的策划、立案、执行 	田中
CTO (研发总监)	<ul style="list-style-type: none"> 加强全球研发网络，推行研究战略 建立与完善集团旗下所有公司的知识产权管理及运用基础 打造有助于新一代事业的技术创新 	门田
ESG部门	<ul style="list-style-type: none"> 可持续性目标管理以及全公司重要风险管理、ESG信息披露 制定安全和质量相关的集团标准，并进行跟进和支援 引入全集团通用的生产效率指标，向集团各公司提供改善生产效率方面的支援 制定集团所有公司的环境战略、并进行跟进和支援 	门田
人事总务部门	<ul style="list-style-type: none"> 培养下一代经营人才候选人 为提升敬业度而完善劳动环境（制定人权指南、开展DE&I相关活动等） 培养活跃于海外集团公司的全球人才，迎合事业战略聘用有职业经验的人才 完善不二制油集团方针的各类规章 	酒井
法务部门	<ul style="list-style-type: none"> 实施包括合规性教育与启蒙在内的全球法务措施 实施以集团各公司为对象的合规性监控 运用以集团各公司为对象的内部举报制度 	前田

第三路线：内部监查

内部监查小组根据“内部监查章程”，以不二制油集团控股及集团公司为对象，对业务的合理性进行监查的同时，完善包括财务报告相关内部治理在内的内部治理体系和流程，并对运用情况进行监查。此外还负责向董事会（或业务执行代表CEO）报告内部监查的活动及结果等。此外，为谋求实现内部监查的高效化，以与日本国内事业公司（子公司）的不二制油（株）内部监查部门—内部监查室（4名）联合的形式进行运营。

2022年度实际业绩

内部监查实际业绩	<ul style="list-style-type: none"> 业务监查：海外集团公司方面，对新加坡、马来西亚、印度尼西亚、泰国四个国家的六家公司实施业务监查 财务报告相关内部治理的评估：以集团总部及19家合并子公司为对象对全公司范围的内部治理进行评估，以五家合并子公司为对象对业务流程相关内部治理进行评估
关于内部监查的结果	<ul style="list-style-type: none"> 通过向董事会、经营会议、监查等委员会、集团总部的内部治理职能所辖部门（ESG主管部门、合规主管部门、会计部门、安全・品质・环境主管部门等）进行报告并直接提出课题、提出改善方案，推动提升内部治理体系 加强与会计监查人AZUSA监查法人以及监查等委员会的相互合作
内部监查部门人员（截止到2023年3月）	<ul style="list-style-type: none"> 人员数：3人 为了进一步提高监查水平，鼓励部门人员考取监查与会计相关国际资格（总计人数：CIA3名、CISA2名、CFE1名、USCPA1名）* <p><small>* CIA：注册内部审计师、CISA：注册信息系统审计师、CFE：注册舞弊审计师、USCPA：美国注册会计师</small></p>

2023年度计划

治理监查	监查对象从上年度的19家增至23家。监查项目也超出了法定必须项目的范围，更新为聚焦于各公司治理实效性的内容。此外还新增了对于集团各公司治理水平进行横向比较和验证的步骤，旨在强化集团治理。
业务监查	加强因疫情而暂时停滞的美洲和欧洲地区的现场监查，在监查项目中新增利润管理和经费合理化，更新为更加注重舞弊视角的内容。
数据监查	对截止于上年度已引进了统一骨干系统的13家公司的数据进行监查，针对尚未引进该系统的公司建立其他监查机制，并预计扩大监查对象。重估现有情景分析方案，提升异常检测机制的有效性和效率。
与集团总部各职能轴加强协作	通过与各职能轴紧密合作，有意义地共享该评估信息，从而提升监查工作的效率与实效性，以实现进一步强化风险管理职能的目标。
支援完善内部治理	通过支援构建集团治理和内部治理机制，提升集团各公司的治理水平。

董事一览

董事 (截止到2023年7月1日)



酒井 干夫

代表董事社长
最高经营责任者 (CEO)
兼 人事总务部门担当

1959年出生
1983年 4月 入职本公司
2015年 6月 本公司董事
2016年 4月 本公司常务执行董事
本公司战略总监 (CSO)
2019年 4月 本公司首席执行官
巴洛美巧克力公司董事长
2020年 4月 不二美洲有限公司社长
2021年 4月 本公司代表董事社长 (现任)
本公司最高经营责任者 (CEO) (现任)



松本 智树

董事 兼 首席执行官
巴洛美巧克力公司 会长 兼 社长

1960年出生
1985年 4月 入职本公司
2015年 6月 本公司董事 (现任)
2015年 10月 本公司财务总监 (CFO)
2019年 4月 本公司首席执行官 (现任)
2023年 7月 巴洛美巧克力公司 会长 兼 社长 (现任)



门田 隆司

董事 兼 首席执行官
研发总监 (CTO)
兼 ESG担当

1959年出生
1985年 4月 入职本公司
2018年 6月 本公司董事 (现任)
2019年 4月 本公司首席执行官 (现任)
2022年 4月 本公司研发总监 (CTO)
兼 ESG担当 (现任)



涩谷 信

董事
专职监查等委员

监查等委员

1959年出生
2005年 6月 株式会社IR Communications代表董事
2007年 6月 株式会社Banners代表董事社长
2010年 1月 入职本公司
2014年 4月 本公司执行董事
全球战略本部法务部长
2017年 4月 法务・行政工作组高级经理
2017年 6月 本公司专职监事
2022年 6月 本公司董事 (专职监查等委员)
(现任)



鱼住 隆太

董事 监查等委员 *1
独立董事

监查等委员
独立・外来

1948年出生
2003年 6月 朝日监查法人*3 员工代表
2004年 4月 Azusa Sustainability株式会社*4
代表董事社长兼任
2010年 7月 鱼住隆太公认会计师事务所代表 (现任)
2013年 7月 鱼住可持续发展研究所代表 (现任)
2018年 6月 丸一钢管株式会社外部监事 (现任)
2019年 6月 本公司监事
2020年 6月 大荣环境株式会社外来监事 (现任)
2022年 6月 本公司外来董事 (监查等委员) (现任)



池田 裕彦

董事 监查等委员 *1
独立董事

监查等委员
独立・外来

1960年出生
1987年 4月 成为注册律师, 入职大江桥法律事务所
1991年 5月 弗吉尼亚大学法学院毕业
1991年 9月 供职于位于纽约市的Weil,
Gotshal & Manges法律事务所
1992年 6月 在该州成为注册律师
1993年 4月 成为大江桥法律事务所的合作伙伴 (现任)
2010年 4月 大阪大学法科大学院 客座教授 (现职)
2020年 6月 本公司监事
2022年 6月 本公司外来董事 (监查等委员) (现任)

执行董事 (截止到2023年7月1日)

社长 **酒井 干夫** 首席执行官 **松本 智树** 门田 隆司 田中 宽之



大森 达司

首席执行官
不二制油株式会社
代表董事社长

1960年出生
2017年 4月 执行董事 业务执行总监
(COO)
不二制油 (株)
代表董事社长 (现任)
2017年 6月 董事
2017年 9月 首席执行官 (现任)



前田 淳

首席执行官
财务总监 (CFO)
兼 法务部门担当

1967年出生
2018年 6月 经营策划工作组组长
2021年 6月 执行董事 FUJI EUROPE
AFRICA B.V. 社长
(欧洲总负责人)
不二美洲有限公司
执行副总裁
2023年 7月 首席执行官 (现任)
财务总监 (CFO) (现任)



信达 等

执行董事
油脂事业部门长
兼 油脂事业部门、
乳化与发酵工作组组长
兼 SCM (供应链管理) 担当

1961年出生
2019年 4月 不二制油亚洲公司社长
2021年 4月 首席执行官
战略总监 (CSO)
兼 油脂、巧克力事业部门长
2022年 4月 执行董事
油脂事业部门长 (现任)



峯村 政孝

执行董事
不二 (中国) 投资有限公司
董事长・总经理

1962年出生
2015年 4月 不二富吉 (上海)
企业管理有限公司
中国总代表
2016年 4月 执行董事 (现任)
2017年 1月 不二 (中国) 投资有限公司
董事长总经理 (现任)



田中 宽之

董事 兼 首席执行官
战略总监 (CSO) 兼 巧克力事业部门长
兼 哈罗德会长

1968年出生
1990年 4月 入职伊藤忠商事株式会社
2020年 10月 巴洛美巧克力公司董事 (现任)
2021年 4月 哈罗德会长 (现任)
2022年 4月 入职本公司
本公司首席执行官 (现任)
本公司战略总监 (CSO) (现任)
2022年 6月 本公司董事 (现任)



西 秀训

外来董事 *1
独立董事

独立・外来

1951年出生
1975年 4月 入职可果美 (KAGOME) 株式会社
2009年 4月 可果美 (KAGOME) 株式会社
代表董事社长
2014年 1月 可果美 (KAGOME) 株式会社
代表董事会长
2014年 6月 长濑产业株式会社外来董事
2016年 3月 可果美 (KAGOME) 株式会社董事会会长
2019年 6月 本公司外来董事 (现任)
2020年 6月 泰尔茂 (TERUMO) 株式会社外来董事
(现任)



梅原 俊志

外来董事 *1
独立董事

独立・外来

1957年出生
1984年 4月 入职日东电工株式会社
2019年 6月 日东电工株式会社代表董事
专务执行董事 CTO 全公司技术部门长
2020年 7月 国立大学法人北海道大学理事 (非专职)
(现职)
2020年 8月 庆应义塾大学特任教授
2021年 6月 本公司外来董事 (现任)
2022年 6月 第一稀元素化学工业株式会社
外来董事 (现任)
新明和工业株式会社外来董事 (现任)



辻 智子

外来董事 *1
独立董事

独立・外来

1956年出生
1979年 4月 入职味之素株式会社
2015年 5月 株式会社吉野家控股公司
执行董事 (现任)
株式会社吉野家控股集团商品本部
原料开发部长 (现任)
2020年 6月 株式会社 Sun Drug 外来董事 (现任)
2022年 6月 本公司外来董事 (现任)



中川 理惠

外来董事 *1
独立董事

独立・外来

1968年出生
2003年 8月 入职株式会社米思米 *2
2011年 10月 该公司 FA 企业体复合加工品事业部事业
部长
2013年 10月 该公司 FA 加工品企业体企业体社长
2015年 10月 该公司 FA 企业体企业体社长
代表执行董事
2020年 10月 该公司用户服务平台代表执行董事
2022年 1月 该公司可持续发展平台代表执行董事
2022年 12月 从该公司离职
一般社団法人 Grameen 日本理事・COO
(现任)
2023年 6月 本公司外来董事 (现任)



立川 义大

外来董事 *1

外来

1971年出生
1993年 4月 入职伊藤忠商事株式会社
1998年 3月 从该公司离职
2003年 2月 入职伊藤忠商事株式会社
2008年 4月 外派至日本 NUTRITION 株式会社
代表董事社长
2020年 4月 伊藤忠商事株式会社 饲料与谷物部长
2023年 4月 该公司粮食部门长 (现任)
2023年 6月 本公司外来董事 (现任)



六川 尚宏

执行董事
欧洲不二制油 会长

1967年出生
2019年 4月 执行董事 (现任)
2019年 4月 FUJI EUROPE AFRICA
B.V. 社长
2021年 4月 不二美洲有限公司社长
巴洛美巧克力公司会长
2022年 5月 FUJI OIL
INTERNATIONAL, INC. 社长
2023年 7月 欧洲不二制油会长 (现任)



铃木 清仁

执行董事
PBF 事业部门长
兼 不二制油株式会社
蛋白事业部门长

1965年出生
2018年 4月 事业开发部门大豆
与功能性材料 工作组组长
2019年 4月 执行董事 (现任)
不二制油集团控股株式会社
PBF 事业部门 部门长 (现任)
2021年 4月 不二制油 (株)
蛋白事业部门长 (现任)



中村 彰宏

执行董事
未来创造研究所所长

1968年出生
2015年 10月 研发战略工作组副组长
2016年 7月 研发战略工作组组长
2019年 4月 国立大学法人东京农工
大学大学院、国立大学法人
茨城大学农学部教授 (现任)
2020年 4月 执行董事 (现任)
未来创造研究所所长 (现任)



尾形 训彦

执行董事
不二制油亚洲公司 社长

1969年出生
2016年 4月 营业部门 大阪营业部 部长
2016年 8月 营业部门 大阪营业部 部长
兼 大阪支店长
2022年 4月 不二制油亚洲公司
社长 (现任)
2022年 6月 执行董事 (现任)

*1 董事 西秀训、梅原俊志、辻智子、中川理惠、立川义大、鱼住隆太以及池田裕彦是符合公司法实施规则第2条第3项第5号中所规定的外来董事资质的外来董事。

*2 现株式会社米思米集团总部

*3 现有限責任Azusa監査法人

*4 现KPMG Azusa Sustainability株式会社

值此《综合报告2023》发行之际



中国总代表
兼 不二(中国)投资
董事长·总经理
峯村 政孝

中日两国自古就是一衣带水的邻居，民间交流始终密切。中日关系有高潮也有低谷，但是我们今后也永远是邻居。

不二制油集团作为日本的顶级油脂与蛋白厂商，三十年来一如既往地迎合中国人与中国社会的需求，追求食品原料的可能性，为快乐饮食与健康做出了我们的一份贡献。而今，随着中国饮食文化的多样化，人们越来越重视健康导向，中国作为全球领导者，正在逐渐成为一个还重视地球健康的国家。同时，中国也与日本一样进入高龄化社会，健康寿命必将越来越受到重视，这也就必然会导致动物性食品原料短缺，必须使用植物性食品原料。而不二制油集团恰恰掌握着解决这些问题的钥匙。

不二制油集团今后也将继续遵循“以人为本”的宪章精神，通过PBF(植物基食品)，为中国人的健康与中国社会的发展做一份贡献，通过ESG(环境/社会/治理)经营，实现可持续发展，通过植物性食品原料，追求美味与健康，共创食品可持续发展的未来。

敬请期待我们不二制油集团今后的发展。

主要集团公司一览 (截止到2023年7月1日为止)

注：1 主要记载合并子公司以及权益法适用公司
2 事业类别的标注以会计科目为准
3 () 表示成立的年度。因M&A等原因而加入集团的公司则记载收购该公司的年度



- 日本**
- 不二制油株式会社 (2015)
 - 阪南油库基地株式会社 (1972)
 - 不二新鲜食品株式会社 (1973)
 - F&F株式会社 (1989)
 - 不二阳光食品株式会社 (1990)
 - 不二筑波食品株式会社 (2001)
 - 不二神户食品株式会社 (2004)
 - 千叶植物油油库基地株式会社 (2005)
 - 欧牧乳业株式会社 (2011)

- 东南亚**
- 不二制油亚洲公司 (2003)
 - 不二制油(新加坡)有限公司 (1981)
 - 五德兰阳光食品有限公司 (1988)
 - 帕尔麦久棕榈油有限公司 (1985)
 - FUJI GLOBAL CHOCOLATE (M) SDN. BHD. (2016)
 - UNIFUJI SDN. BHD. (2017)
 - 永盛巧克力制品有限公司 (1995)
 - 春金-不二有限公司 (2010)
 - 不二制油(泰国)有限公司 (2010)
 - INDUSTRIAL FOOD SERVICES PTY.LTD. (2018)

- 美洲**
- 不二美洲有限公司 (1987)
 - FUJI OIL INTERNATIONAL, INC.*1 (2022)
 - 不二植物油有限公司 (1987)
 - 不二制油新奥尔良 (2018)
 - OILSEEDS INTERNATIONAL LTD.** (2022)
 - RITO Partnership*3 (2022)
 - 巴洛美巧克力公司 (2018)
 - 哈罗德 (2015)

- 中国**
- 不二(中国)投资有限公司 (2015)
 - 不二制油(张家港)有限公司 (1995)
 - 不二制油(张家港保税区)有限公司 (1997)
 - 不二制油(肇庆)有限公司 (2017)
 - 巴洛美巧克力制造(上海)有限公司*4 (2018)
 - 天津不二蛋白有限公司 (2004)

- 欧洲**
- 欧洲不二制油 (1992)
 - 不二制油加纳 (2012)
 - 不二布兰登堡 (2019)
 - CREO控股 (2021)

*1 以不二美洲有限公司出资80%、ITOCHU International Inc.出资20%的持有比例成立
*2 2022年5月 通过ITOCHU International Inc. 的实物出资成为本公司的合并子公司

*3 因OILSEEDS INTERNATIONAL LTD.的合并子公司化而成为适用权益法的关联公司
*4 2020年从美洲巴洛美分离

公司概况 (截止到2023年3月31日)

公司名称

不二制油集团控股株式会社

法定代表人

代表董事社长 (CEO) 酒井 干夫

总部办事处

大阪市北区中之岛3丁目6番32号 DAIBIRU本馆

注：总部所在地(工商登记地址)：大阪府泉佐野市住吉町1番地

合并员工人数

5,799名

成立时间

1950年(昭和25年)10月9日

子公司、关联公司

合并子公司 39家

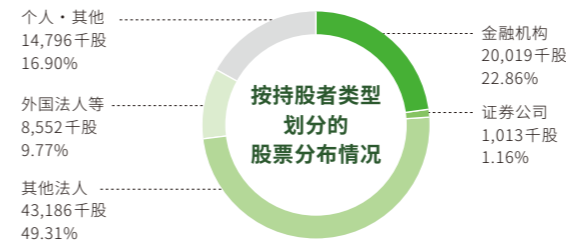
非合并子公司及关联公司10家

资本金

13,208百万日元

股票发行情况 (截止到2023年3月31日)

可发行股份总数： 357,324,000股
已发行股份总数： 87,569,383股
股东人数： 34,782人



注：1 自有股份1,494千股包含在“个人·其他”之中。
2 计算时，不足千股的舍去。

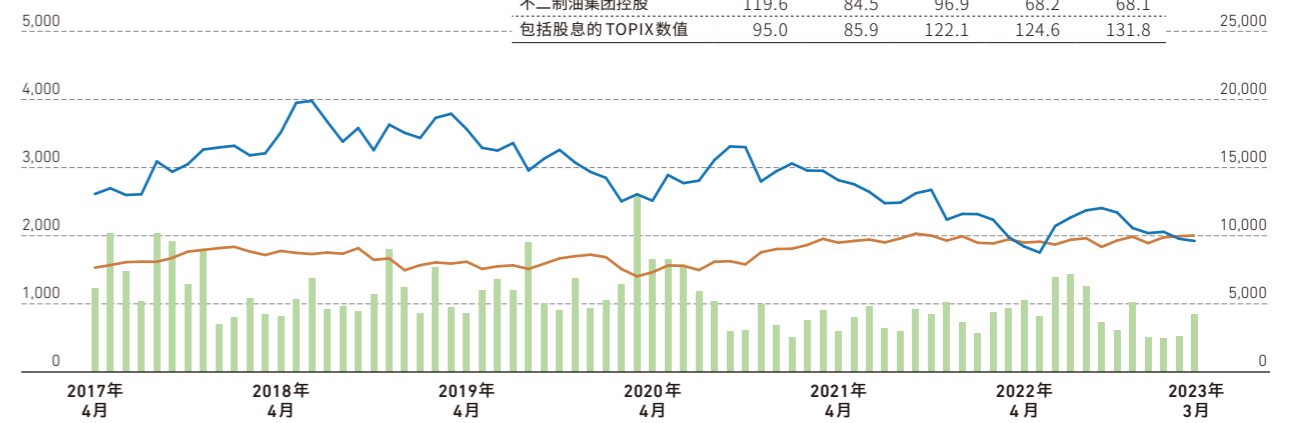
大股东(前10名)

股东名称	持股数(千股)	持股比例*(%)
伊藤忠食品投资联合公司	36,660	42.59
日本信托银行株式会社(信托账户)	7,679	8.92
株式会社日本 Custody 银行(信托账户)	3,230	3.75
全国共济农业协同组合联合会	2,639	3.07
不二制油交易方控股会	1,504	1.75
伊藤忠商事株式会社	1,141	1.33
日本生命保险相互会社	1,100	1.28
株式会社 ROYCE' Confect	1,080	1.25
东京海上自动火災保险株式会社	1,058	1.23
株式会社日本 Custody 银行·三井住友退职金信托账户	1,000	1.16
合计	57,093	66.33

* 股份比例按扣除自有股份(1,494千股)计算。

股价与成交量走势

(日元/积分)



TSR(股东总回报)

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	(千股)
不二制油集团控股	119.6	84.5	96.9	68.2	68.1	25,000
包括息息的TOPIX数值	95.0	85.9	122.1	124.6	131.8	

— 不二制油集团控股株式会社调整后的收盘价(左轴) — TOPIX收盘价(左轴) ■ 成交量(右轴)

不二制油集团控股株式会社

咨询方式

不二制油集团控股株式会社

财务与IR小组 IR团队

邮编105-7309 东京都港区东新桥1丁目9番1号 东京汐留大厦

电话：+81-3-4477-5416

传真：+81-3-4477-5417

网址：<https://www.fujioilholdings.com/ch/>

