不二製油グループ本社株式会社

Integrated Report

不二製油グループ 統合報告書

2023

Fuji Oil Group Management Philosophy

不二製油グループ憲法

ミッション ＝ 私たちの使命・私たちの存在理由

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

ビジョン ＝ 私たちの目指す姿*

植物性素材でおいしさと健康を追求し、
サステナブルな食の未来を共創します。

バリュー ＝ 私たちが行動する上で持つべき価値観

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

プリンシプル ＝ 私たちの行動原則

* 2023年4月に改定

植物性素材で
おいしさと健康を追求し、
サステナブルな
食の未来を
共創します。

私たち不二製油グループは、創業当初から植物性素材にこだわり、技術の深掘りと横展開で南方系油脂を主原料とした植物性油脂事業、大豆たん白を主原料とした大豆加工素材事業、製品の加工度を高めた業務用チョコレート事業、乳化・発酵素材事業を発展させ、製品の機能性を追求するとともに、おいしいもの、体に良いものをお届けしたいという想いで価値を提供してきました。各国・地域で「おいしさ」と「健康」の定義や意味合いは多様です。私たちはその多様性を理解し、尊重した「おいしさと健康」の実現を目指しています。食の多様化が進む中、私たちはさまざまな植物性素材でさらに食の選択肢をひろげ、世界中の消費者や社会に貢献します。

また、私たちが健康寿命の延伸、環境負荷、食資源不足などの課題に向き合う一方、食が消費者の口に届くまでには、多くの人々が関わり、課題解決は一社のみでできるものではありません。私たちは持続可能な未来のために、関わる全ての人々とともに課題解決に取り組んでまいります。

編集方針

■ 不二製油グループは、ステークホルダーとのコミュニケーションツールとして、「統合報告書」と「サステナビリティレポート」を年次で発行しています。

「統合報告書」は、当社グループの事業全体像および中長期的な戦略を記載し、その内容についてステークホルダーの皆様との対話を重ねることで、企業価値の向上を図ることを目的としています。一方で、「サステナビリティレポート」は、「統合報告書」のサステナビリティに関する情報を補完するものであり、当社グループが社会の持続可能性に与え得る影響に対する考え方や取り組みを、広範なステークホルダーの皆様に対して網羅的かつ誠実に報告することを目的としています。

■「統合報告書2023」は、以下の編集方針に基づいて作成しました。

① ステークホルダーとのコミュニケーションから得られた視点を活かし、改善に努め、課題点などネガティブな内容についても透明性をもって報告すること

② 投資家を中心とする社内外の幅広いステークホルダーに、当社のビジネスモデルや短・中・長期の価値創造ストーリーの理解を促進する情報を提供すること

③ 制作の過程を通じて、経営改善に資する議論を深めること

● 参照ガイドライン

IFRS財団「統合報告フレームワーク」
経済産業省「価値協創ガイダンス2.0 」

● 対象範囲

不二製油グループの活動を掲載しています。
なお、事業区分表記は会計セグメントに準じています。

主なグループ会社一覧 ⇨ P111

● 会社名の表記について

本報告書における会社名の表記は以下のとおりです。
グループ本社、不二製油グループ本社、当社：不二製油グループ本社株式会社（持株会社）
不二製油、不二製油（株）：不二製油株式会社
不二製油グループ、当社グループ：不二製油グループ本社を含む国内外のグループ会社の総称

● 対象期間

2022年度（2022年4月1日～2023年3月31日）
活動や取り組み内容など、一部に過去および直近のものも含みます。

● 見通しに関する注意事項

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

統合報告書の別冊版として、経年の実績データを記載しています。

「Fact Book 2023」
https://www.fujioilholdings.com/ir/library/fact_book/

当社グループが社会の持続可能性に与え得る影響に関する考え方や取り組みを網羅的かつ誠実に報告しています。

「サステナビリティレポート2023」
https://www.fujioilholdings.com/sustainability/

Point

「統合報告書2023」のポイント

不二製油グループでは、2022年5月に中期経営計画「Reborn 2024」を発表し、2023年4月に不二製油グループ憲法のビジョンを改定しました。「統合報告書2023」では、中期経営計画に向けた施策の進捗と、ビジョン実現に向けたグループ全社の取り組みを示すため、以下の3点に重点を置いて編集を行いました。

1つ目は、企業と社会のそれぞれのサステナビリティの取り組みが同期した価値創造ストーリーをお示しすることです。不二製油グループ憲法のビジョン改定により、バリューチェーン上でのサステナビリティの取り組みが、事業リスクコントロールの側面だけではなく、自社の機会創出や競争優位性から生み出される価値創造へのつながりが明確になりました。「不二製油グループの価値創造」セクションでは、ESGマテリアリティの活用を通じて、事業機会獲得に向けた活動を推進していることを掲載しています。また、「戦略とパフォーマンス」セクションでは、価値創造に向けた具体的な取り組みをご紹介しています。

2つ目は、中期経営計画の進捗をお伝えすることです。産業構造や事業環境が目まぐるしく変化する中で、中長期的かつ持続的に企業価値を向上させるべく策定した不二製油グループの中期経営計画の取り組みと進捗状況をお伝えする必要があると考え、本報告書に詳細を掲載しました。

3つ目は、ステークホルダーとの共創をお伝えすることです。食が消費者の口に届くまでには、さまざまなサプライチェーンや多くのステークホルダーが関与しています。統合報告書を通して、ステークホルダーの想いや情熱をお伝えしたく、サステナブル調達パートナーや顧客、従業員のメッセージを掲載しました。

「統合報告書2023」を通じて、短・中・長期の価値創造ストーリーにご理解をいただけたら幸いです。

IRチーム

CONTENTS

4 イントロダクション
4 Fuji Oil Group at a Glance
6 不二製油グループのBusiness
8 不二製油グループの原点と発展の歴史
10 不二製油グループの経営のあゆみ
12 不二製油グループが支える多様な食文化
14 **CEOメッセージ**

20 不二製油グループの価値創造
20 不二製油グループの価値創造
24 ビジョン実現に向けた従業員との共創
26 サステナビリティ経営
29 リスクマネジメント

32 戦略とパフォーマンス
32 中期経営計画 Reborn 2024の進捗
34 **CFOメッセージ**
35 財務戦略
40 データハイライト
44 事業概況
46 **CSOメッセージ**
47 事業戦略
50 植物性油脂事業
52 業務用チョコレート事業
56 乳化・発酵素材事業
58 大豆加工素材事業
60 挑戦領域
62 日本・東南アジア・中国
64 価値創造を支える人材
72 DX
74 生産活動
76 **CTOメッセージ**
77 R&D
81 サステナブル調達
86 生物多様性
87 人権
88 環境課題への取り組み

92 ガバナンス
92 コーポレートガバナンス
98 **社外取締役メッセージ**
103 **監査等委員メッセージ**
106 グループガバナンス
108 役員一覧

110 社会からの評価（抜粋）
111 IR活動実績／主なグループ会社一覧
112 「統合報告書2023」の発行にあたって
113 会社概要／株式の状況

Fuji Oil Group at a Glance

不二製油グループは、「植物性素材でおいしさと健康を追求し、サステナブルな食の未来を共創します。」を不二製油グループ憲法のビジョンに掲げ、サステナビリティ経営を推進し、ステークホルダーとの共創により、持続可能な社会の発展に貢献することを目指しています。

Our Business

不二製油グループの事業

私たちは植物性素材で多様な食文化を支えています。植物性油脂、業務用チョコレート、乳化・発酵素材、大豆加工素材の事業ポートフォリオで独自性を追求し、ニッチな製品を提供し、高いシェアを有しています。

4事業を展開

売上高 5,574億円

営業利益 109億円

* 2022年度実績

多様な市場で高シェア

チョコレート用油脂（CBE） 世界トップ3の一角

業務用チョコレート 世界第3位、日本第1位

大豆たん白素材 日本第1位

* 当社推定

Our Sustainability

不二製油グループのサステナビリティ

環境問題・人権・心身の健康などバリューチェーン上の社会課題を機敏に捉え、全てのステークホルダーの期待に応えるソリューションの提供に努め社会価値を創造することで、サステナブルな食の未来の実現と当社グループの企業価値向上を目指します。

サステナブルな食のバリューチェーンの構築

主要原料のトレーサビリティ

パーム油　TTM*1 100%、TTP*2 93%

注：2022年度実績
*1 TTM：Traceability to Mill（搾油工場までのトレーサビリティ）
*2 TTP：Traceability to Plantation（農園までのトレーサビリティ）

消費者の食の選択肢をひろげる

人と地球の健康を兼ね備えた「おいしい」植物性食品を幅広いジャンルやメニューで展開

環境への取り組み

環境ビジョン2030

CO_2排出量 26%削減*

注：2022年度実績　* スコープ1+2　基準年：2016年・全連結子会社

CDP投資家質問書2022

・森林・水セキュリティにて「Aリスト企業」、気候変動にて「A−」評価（2022年12月）
・「サプライヤー・エンゲージメント・リーダー」に選定（2023年2月）

Our Technologies

不二製油グループの研究開発

私たちは、創業以来独自の技術を深め、食の素材の可能性を追求し、多様な製品を生み出してきました。植物性油脂、業務用チョコレート、乳化・発酵素材、大豆加工素材の4事業で培った技術を組み合わせ、おいしさと健康をコンセプトにしたサステナブルな植物性素材の展開を目指します。

独自性を追求し、技術力を確立

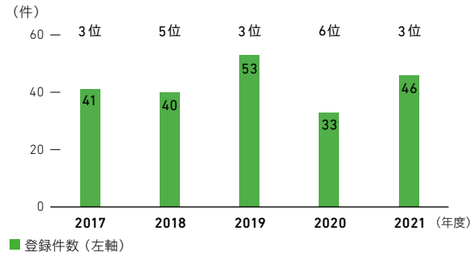
特許出願数

国内累計 3,954件

海外累計 3,294件

注：不二製油グループ各社の累計
* 2023年3月31日時点

食品化学分野での特許登録件数（日本）



注：不二製油（株）のみ
* 特許庁による食品化学分野での順位（参照：特許行政年次報告書）

Our Global Expansion

不二製油グループのグローバル展開

私たちは、1970年代に東南アジアへ進出し、米州、欧州、中国に販売拡大を進めてきました。地域によって志向の異なる多様な食品市場において、それぞれのニーズに応える製品を展開しています。

39社*1、14の国と地域で事業を展開

日本
売上高*2 1,896億円
従業員数*2 1,703人

東南アジア
売上高*2 651億円
従業員数*2 1,171人

欧州
売上高*2 409億円
従業員数*2 221人

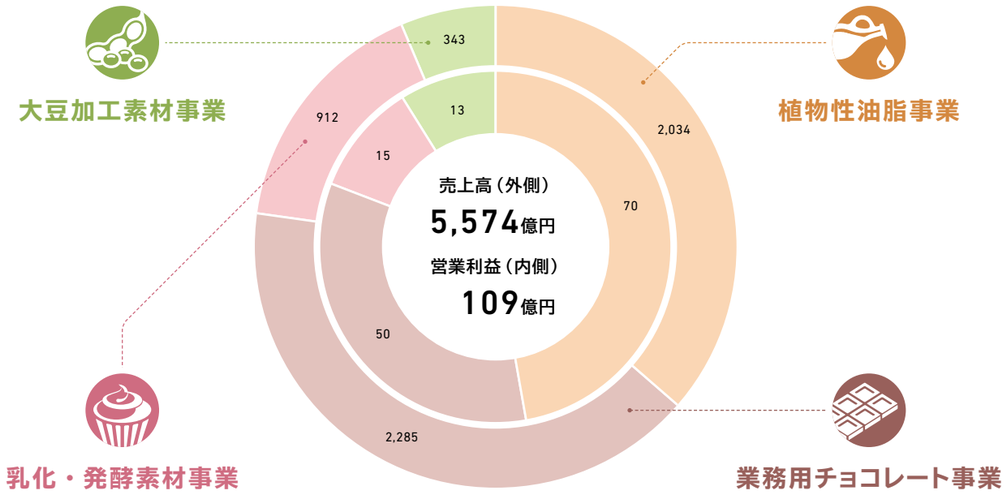
米州
売上高*2 2,325億円
従業員数*2 1,856人

中国
売上高*2 293億円
従業員数*2 848人

*1 2023年3月31日時点の連結子会社数
*2 売上高：2022年度実績
従業員数：2023年3月31日時点の不二製油グループ本社と連結子会社の従業員数（臨時従業員を除く）

不二製油グループの Business

不二製油グループは、植物性油脂、業務用チョコレート、乳化・発酵素材、大豆加工素材の4事業を中心に、14の国と地域で展開しています。植物性原料の可能性を引き出す研究開発力や70年の歴史で培われてきた生産技術、ユニークな事業ポートフォリオを活かし、食のソリューションを提供してきました。これからも、世界の食市場の多様性や変化に対応し、顧客や消費者の皆様にさらなる価値提供を続けていきます。



注：円グラフの営業利益には、グループ管理費用・連結調整は含んでいません。

Point

コア技術を基盤に独自の事業ポートフォリオを形成

不二製油グループは、パーム、カカオならびに大豆を主原料に「分ける技術」を独自に発展させ、さまざまな特性や機能を持つ素材を展開しています。また、これらの特徴ある素材やその他の食素材を用いて、独自の「組み立てる技術」で調整・加工することで、機能性などを付与した新素材を創出しています。一見、複雑に見えるプロセスですが、製品のパーツとなる各素材は、油脂事業をベースに当社固有の事業ポートフォリオの中で無駄なく活用する仕組みができ上がっています。

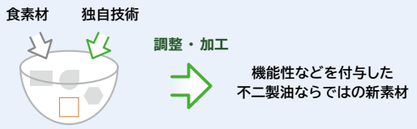
さらに、4事業で培った技術融合により、植物性素材だけで「驚きのおいしさ」を生む当社固有のおいしさのコア技術を構築しています。

分ける技術（分別・分離）

天然油脂中には複数の成分が混在しており、融点や物性が異なる油脂素材を分けて取り出すことで、特色あるパーツを獲得する

組み立てる技術（調整・加工）

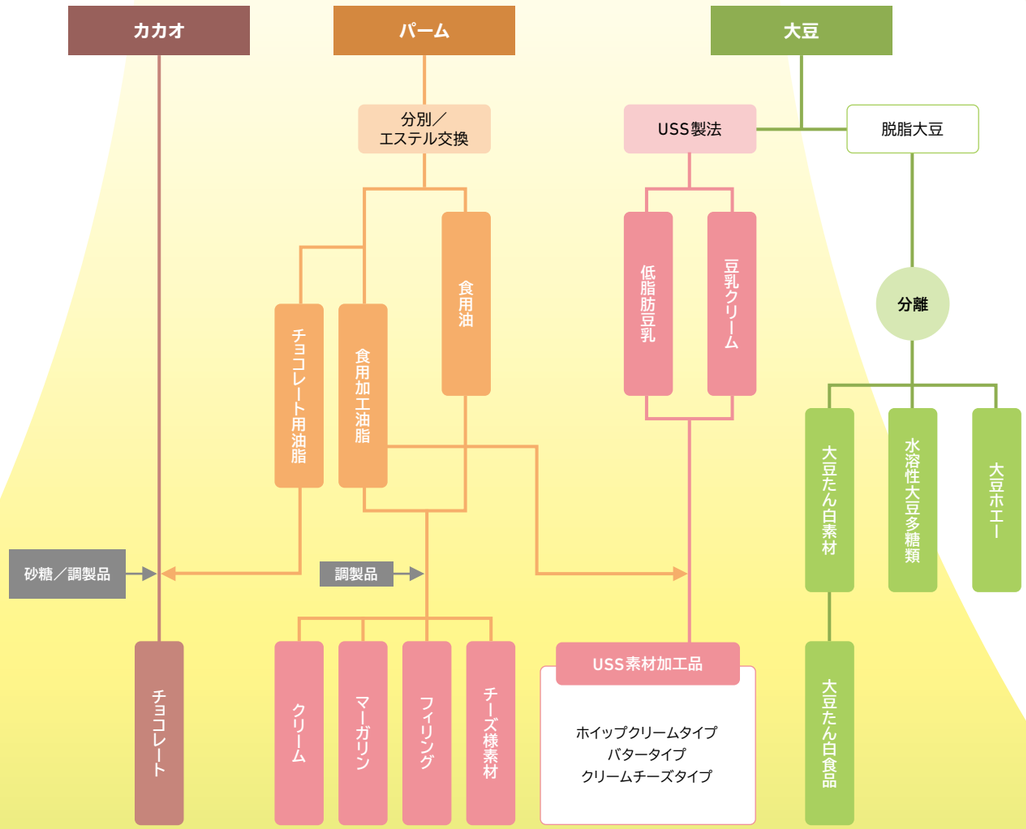
取り出したパーツを、独自技術や食素材と組み合わせ、物性や風味を調整・加工し、さまざまな要望を叶える新たな食素材を生み出す



技術融合

植物性油脂や植物性たん白、乳化・発酵技術など各事業で培った技術の融合を進め、植物性素材だけで「驚きのおいしさ」を生む

パーム、カカオ、大豆を主要原料に、4事業を展開



顧客・消費者へ

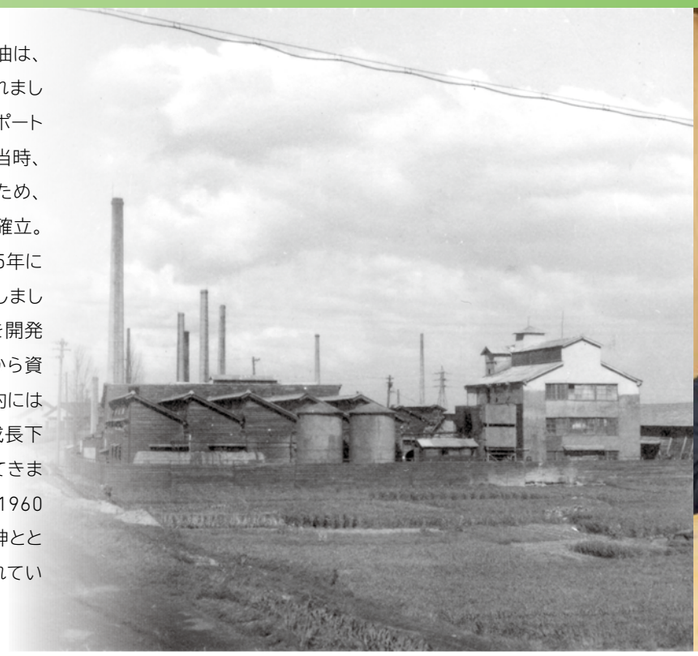
社会の変容に応じたさらなる価値の創出へ

不二製油グループの価値創造 ⇨ P20

原点　南方系油脂の探求から始まった挑戦と革新の歴史

Origin

日本の油脂業界では最後発として事業を開始した不二製油は、創業当時、原料調達や資金面で難しいかじ取りを強いられました。その難局を、他社にはない製品づくりや、独自の事業ポートフォリオを組むことで乗り越えてきました。原料面では、当時、大豆をはじめとする主要な油脂原料の入手が難しかったため、ココヤシやアブラヤシなどの南方系油脂を活用した技術を確立。1951年には日本初の圧抽方式によるコプラ搾油を、1955年にはパームカーネルから日本初のハードバター製造を開始しました。1960年代には脱脂大豆を活用した多くの大豆製品を開発し、日本の食の多様性に貢献を果たしました。設立当初から資金面では苦労していましたが、1967年には55億円（最終的には約80億円）をかけて阪南工場の設立を決断。高度経済成長下での安定した需要拡大の取り込みに成功し、成長を遂げてきました。これまでの歴史に見られる「挑戦と革新」の精神は、1960年に制定された経営基本方針に込められた顧客貢献の精神とともに、現在の不二製油グループ憲法においても受け継がれています。



発展　「生産・開発・販売」三位一体の顧客との共創

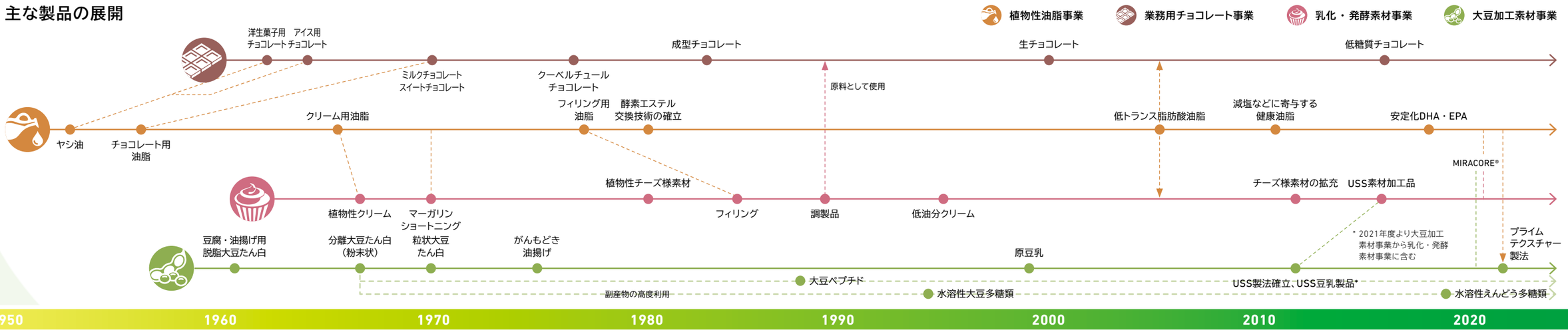
Progress

1970年代以降の日本において、不二製油は生産、開発、販売が連携して、顧客の課題解決や潜在的なニーズの掘り起こしを行うことで、食品の黒子企業として事業の拡大に取り組んできました。安全と品質を徹底し、油脂、チョコレート、クリーム、大豆たん白などさまざまな製品を、適宜・適切に提供する体制を構築したことで、BtoBの食品素材メーカーとして安定した需要の獲得に成功。顧客の要望に対応するだけでなく、油脂とたん白の技術を柱に顧客との共創を行うフジサニープラザや、つくば研究開発センターの開設など、顧客のニーズに合わせた素材開発やソリューション提供の体制構築も進めてきました。従来の顧客である食品メーカーに加え、コンビニエンスストアや外食産業、飲料メーカーとの共創を進めるなど、食の多様化が進む中、さまざまな食シーンへ貢献しています。国内において圧倒的な存在感を築いてきた背景には、このように「生産・開発・販売」が三位一体となって取り組んできた顧客との共創による、独自のポジションの確立がありました。

不二製油グループの
原点と発展の歴史

創業以来、南方系油脂と大豆を活用した事業を中核に、独自性のある発展を続けています。
人まねをしない、挑戦と革新に努める姿勢で、日本初・世界初の技術や製品を数多く創出し、
人々の食の歓びと健康に貢献してきました。

主な製品の展開



1950年：
不二製油（株）創立

1960年：
経営基本方針を制定

1969年：
阪南工場操業開始

1979年：
大豆たん白質栄養研究会* 発足

* 現在は、公益財団法人
不二たん白質研究振興財団に継承

1990年：
つくば研究開発センター開設

1994年：
関東工場操業開始

2006年：
千葉工場操業開始

2016年：
不二サイエンス イノベーションセンター 開設

事業エリアと事業ポートフォリオの拡大

日本での事業拡大に加え、グローバルでも事業を拡大し、2015年には持株会社体制に移行。ブラジルや米国でのM&Aを経て世界第3位の業務用チョコレートメーカーに。

ブラマー

フジ ベジタブル オイル

海外拠点の拡大

1981年 シンガポールにフジオイル（シンガポール）設立
1987年 米国にフジ ベジタブル オイル設立
1992年 ベルギーにフジオイル ヨーロッパ設立
1995年 中国に不二製油（張家港）有限公司設立

M&Aを加速

2015年 ハラルド／ブラジル
2016年 GCB SPECIALTY CHOCOLATES*／マレーシア
2018年 インダストリアル フード サービシズ／オーストラリア
2019年 ブラマー チョコレート カンパニー／米国

* 現在はフジ グローバル チョコレート（M）に社名変更

持続可能な原材料調達とサステナビリティ経営の推進

不二製油グループの持続可能性を高め、持続可能な社会を実現するため、サステナビリティに対する取り組みを推進しています。

サステナビリティの取り組み

- パーム・カカオ・大豆・シアカーネルのサステナブル調達を推進
- 環境ビジョン2030を策定
- 不二製油グループ生物多様性方針を策定

主要原料

パーム

カカオ

大豆

シアカーネル

外部イニシアチブへの賛同・参画

2004年 持続可能なパーム油のための円卓会議（RSPO）
2012年 世界カカオ財団（WCF）
2013年 国連グローバル・コンパクト（UNGC）
2019年 気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）
2020年 責任ある大豆に関する円卓会議（RTRS）
Science Based Targets initiative（SBTi）認証取得
2021年 企業と生物多様性イニシアティブ（JBIB）

不二製油グループの 経営のあゆみ

事業環境の変化に応じて多様な課題に対応するため、変化を続け、経営の基盤を整えてきました。ビジョンの達成に向けて、これからも生まれ変わり続けていきます。

ビジョン

植物性素材で
おいしさと健康を追求し、
サステナブルな食の未来を
共創します。

社会課題解決に向けた高度技術の確立

顧客へのソリューションに加え、健康やおいしさ、サステナビリティに対するニーズや社会課題を解決する独自性の高い技術の確立に挑戦しています。

MIRACORE®

独自技術の構築により社会課題解決に貢献

2011年 低トランス非テンパリング型ハードバター生産技術を確立
2012年 世界初の大豆分離分画技術USS製法を確立
2016年 安定化DHA・EPA技術を確立
動物由来原料を含まないチーズ様素材の製造技術の確立
2021年 植物性食品の満足感を付与する技術ブランドMIRACORE®の立ち上げ
2022年 CO_2を活用した大豆育成研究プロジェクトを開始
大豆ミートの新製法「プライムテクスチャー製法」を確立
油脂酵母由来のパーム油代替油脂の開発で世界トップレベルの生産量を実現

多様化するステークホルダーのニーズへの対応と成長戦略の推進

成長戦略の推進や投資家との対話、高度なガバナンスの構築を進めることに加え、さまざまなステークホルダーとの連携を深めることにより、企業価値向上の取り組みを進めています。

中期経営計画における基本方針

2014–2016年度「ルネサンス不二2016」
- グローバル経営の推進・加速
- 技術経営の推進・加速
- サステナブル経営の推進・加速

2017–2020年度「Towards a Further Leap 2020」
- コアコンピタンスの強化
- 大豆事業の成長
- 機能性高付加価値製品の展開
- コストダウンとグローバルスタンダードへの統一

2022–2024年度「Reborn 2024」
- 事業基盤の強化（収益力復元と新しい価値創造）
- グローバル経営管理の強化
- サステナビリティの深化（経営戦略と一体化したサステナビリティ戦略）

コーポレートガバナンスの強化

2015年 指名・報酬諮問委員会、ESG委員会*の設置
2016年 取締役会実効性評価を開始
2022年 監査等委員会設置会社へ移行
* 2022年度よりサステナビリティ委員会へ改称

ステークホルダーとの対話

2007年 「CSRレポート*」の発行
* 2014年より「サステナビリティレポート」に改称
2018年 「統合報告書」の発行

統合報告書2018

不二製油グループが支える 多様な食文化

不二製油グループの製品は、生活に身近なさまざまな商品に使用され、世界の多様な食文化を支えています。これからも、おいしくて健康的な植物性素材で食の選択肢をひろげることで、地球と世界中の人々の健康を支え、サステナブルな食の未来に向けて貢献していきます。

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

米州（米国）

低糖チョコレート

従来のチョコレートのおいしさを保ちながらも砂糖の使用量を低減し、糖の過剰摂取防止に貢献しています。

マーガリン用油脂

パーム油などを原料としたトランス脂肪酸含有量を低減したマーガリン用油脂。パンや焼き菓子など幅広い食品に使用されています。

米州（ブラジル）

スイートピザ用チョコレートフィリング

油脂の配合技術でチョコレートの柔らかさをコントロールし、濃厚な味わいとなめらかな食感を両立しています。

欧州

チョコレートフィリング（プラリネ）

ヘーゼルナッツやアーモンドを使用したフィリング。自社製造の多様な油脂の組み合わせが、ブルームや風味劣化を防ぎ、おいしさの維持につながっています。

中国

具材入りカスタード

中国で主流ではなかった具材入りカスタードの工業化生産を実現。カスタードの製造プロセスの中で具材殺菌、混合、均質技術工程を確立しました。豊かな食感で、中国国内の若い消費者に人気を集めています。

パン用機能性マーガリン

パンのおいしさ維持のために開発された機能性マーガリン。冷凍生地、賞味期限の長いパンの経時劣化を抑制しています。

日本

シリアル用スプレー油脂

湿気吸収防止や呈味剤とのバインダーとして、表面にスプレーする油脂。酸化安定性が高く、商品の風味も損ないづらいため、長期流通を可能にします。

チョコレート

自社プログラム「サステナブル・オリジン」を適用したチョコレート製品の提供を通じて、カカオのサステナブル調達に貢献しています。

アイスコーティング用チョコレート

油脂の融点コントロール技術により、多様な食感の実現を可能にし、チョコレートアイス製品の豊かなバラエティーを支えています。

ケーキ用ホイップクリーム

数日たってもなめらかな状態を維持できるホイップクリーム。ケーキの賞味期限延長にもつながり、食品ロスの削減に貢献しています。

大豆ミートからあげ

油脂とたん白の加工技術を組み合わせ、肉のような噛み応えや食感、ジューシー感を再現。新たな食の選択肢の一つになっています。

酸性乳飲料用機能剤

大豆のおからを原料にした水溶性の食物繊維を使うことで、乳成分の沈殿を防ぎ、品質を保つことができます。

プラントベーススープ

植物性のスープで、動物性素材を使っていないにもかかわらず満足感のある味わいを実現しています。

東南アジア

粉ミルク用加工油脂

乳幼児用調整粉乳向けの高品質な加工油脂。徹底した原料管理、製造条件のもと、安全・安心な製品を供給しています。

ケーキ用ホイップクリーム

強い保形性を有するホイップクリームで、龍や花などのモチーフをかたどることもあるバラエティー豊かな洋菓子文化を支えています。

オーストラリア

クッキー用チョコレート

クッキーと相性の良い、濃厚な味わいのチョコレートです。多くの方に親しまれています。

不二製油グループ本社株式会社
代表取締役社長
最高経営責任者（CEO）

酒井 幹夫

CEO Message

中期経営計画「Reborn 2024」
達成に向けた成果と課題

2023年4月、ハラルドでは第2工場の竣工式を開催し、私も日本からブラジルを訪れ参加しました。2015年に不二製油グループに加入したハラルドは、ナショナルスタッフと日本人駐在員が協力し、生産性を大きく改善させ、不二製油の油脂技術を活用したチョコレートフィリングは現地でヒット商品となり大きな売上を記録しています。また、グループ本社と共同で進めてきた原料ポジション管理や為替対応など、これまで取り組んできた事業基盤強化の効果も表れ、2022年度は過去最高の販売数量、利益を達成することができました。ハラルドで働く人々の顔には自信が満ち溢れており、第2工場の稼働を契機に、さらなる成長の段階に入ったと確信しています。

2022年度のパーム油などの原材料価格の大幅な高騰や、サプライチェーンの混乱の長期化、また、インフレや金利の上昇など外部環境の大きな変化は、不二製油グループにとって大変厳しいものでした。そのような中でも、東南アジアの植物性油脂事業では、昨今需要の高まりを見せている認証パーム油への対応を進め販売が好調に推移し、マレーシアのパルマジュ エディブル オイルは過去最高収益を記録しました。ベルギーのフジオイル ヨーロッパでも、多様な油脂の組み合わせによる機能性の高いチョコレートフィリングの販売が好調に推移するなど、これまで取り組んできた差別化戦略が功を奏し、2022年度は期初計画を超過達成しました。日本においても、原材料価格高騰への対応を進め、2022年度下期から業績回復が進みました。これらグループ会社に共通していえることは、事業変革に取り組み、環境変化に応じた事業基盤を構築していることです。

一方、2022年度の計画未達の会社においては、生産性や原材料価格に応じた販売価格政策などに課題があったと痛感しています。中期経営計画「Reborn 2024」で掲げた事業基盤の強化こそが、課題解決に向けた大きな一歩だと認識しています。2023年度は、事業基盤の強化を進めることで基礎収益力の復元を果たすとともに、成長戦略についてもスピード感を持って推進してまいります。

事業戦略
P47

高付加価値事業ポートフォリオへのシフトを推進

「Reborn 2024」における3つの基本方針の一つである「事業基盤の強化」の実現に向けて、既存事業における基礎収益力の復元に加え、資本コストをより一層意識し、高付加価値製品へのポートフォリオの入れ替えや、コア事業や成長分野への経営資源の集中を進めてまいります。

特にブラマーは最重要課題と捉えており、収益力の復元に注力します。2023年度は、シカゴ工場の生産体制改善プロジェクトを強力に推進するとともに、グループ本社からの上級経営人材の追加派遣により経営体制を強化し、意思決定の迅速化を図ります。

米州油脂の製造拠点であるフジオイル ニューオリンズにおいては、2023年4月に固定資産の譲渡を決定しました。パーム油の需要拡大が期待される米国南部において2021年に稼働した新しい拠点であり、当社の成長戦略の一つでした。製造業として製造拠点の固定資産譲渡は、苦渋の決断でした。ステークホルダーが多様化する中で、米国の資本コストや金利の上昇等のマクロ環境の変化とバランスシートやキャッシュ・フローへの影響、将来の事業価値などさまざまな角度から検討を重ね、「Reborn 2024」でも掲げた高付加価値製品へのポートフォリオへの入れ替えを実現すべく、今回の決断に至りました。今後も、付加価値の高い事業ポートフォリオへの変革を実現していきます。ただし、我々は製造業であり、まずはお客様への貢献を果たし、各事業が成長戦略を描き、シナジーや今後の成長性、将来性などの可能性を判断した上でポートフォリオの入れ替えを実施していく必要があります。高付加価値製品へのシフトを強める上で、米州油脂の既存拠点であるフジ ベジタブル オイルの重要性はますます高まると考えています。

グローバルでの経営管理強化の進展

生産活動
➪ P74

財務戦略
➪ P35

2021年のCEO就任時より、グループ本社における機能別組織の強化や事業軸でのマネジメントを進めており、「Reborn 2024」の基本方針「グローバル経営管理の強化」については、成果が現れてきています。2022年度には、グループ本社主導の原料ポジション管理、生産性指標管理、FUJI ROIC導入を行い、事業の定量化や課題の見える化、事業軸での経営管理を進めてまいりました。

原料ポジション管理では、原料価格のボラティリティに対するリスク低減のため、グループ本社が中心となりガイドラインを定め、グループ各社の原料ポジションをモニタリングし、リスク低減の対応を支援します。また、これまでは各社が独自の生産性指標で改善を進めていましたが、全社を挙げて生産性改善の促進を図るべく、グループ共通の生産性指標の導入を行いました。指標を因数分解することで、ボトルネックが特定でき、自社の強み・弱みを定量化できます。グループ本社では、この指標をもとにリソース配分を決定し、効率的な改善活動につなげます。ブラマーにおいても、グループ本社と連携した改善活動により一定の成果が表れています。また、ROICの導入としては、同計算式の分母となる投下資本を運転資本と固定資産に置き換えたFUJI ROICを採用しました。各事業単位での係数把握が容易となり、収益性に貢献する構成要素を特定します。ROICツリーを介して事業活動を分解し、課題に対しては各現場単位でのKPI設定と目標管理を行っています。ROICツリー分析による改善点の可視化とKPIの設定により、2030年に向けて、高収益型事業ポートフォリオを構築し企業価値向上に努めてまいります。

これら経営管理の高度化においては、CxOをはじめ、グループ本社の専門的機能が重要な役割を担います。財務管理・投資管理・各種リスク管理・DXなど専門的知識と経験を有する人材の採用も強化しており、今後さらにグループ本社機能を強化するとともに、グループ各社と連携を深め、知見や経験の活用を進めてまいります。

サステナビリティの取り組みと、企業価値向上を実現する人材戦略

「Reborn 2024」の基本方針に掲げる「サステナビリティの深化」においては、不二製油グループ独自のサステナビリティ戦略や人材戦略を進めてまいります。不二製油グループの事業は、パーム、カカオ、大豆などを主原料とし、豊かな自然の恵みの上で成り立っており、健全な生態系と多様なステークホルダーによって支えられています。地球環境や人権に配慮した活動は、事業存続の前提であるとともに、差別化された取り組みは、顧客・消費者にとっての価値にもつながると確信しています。

欧州が中心だったサステナビリティへの取り組みの潮流は、米国や日本においても波及しつつあります。サステナビリティがリスク回避としてではなく、付加価値として認められるきっかけになると期待しています。実際に、不二製油グループがこれまで取り組んできたパーム油などのサステナブル調達は、消費者や顧客のサステナビリティに対する意識の向上によって、価値として認められるようになってきました。不二製油が調達するパーム油のうちRSPO認証油が占める割合は2017年度では約17%でしたが、2022年度では約58%にまで増加し、需要は着実に伸びています。

「Reborn 2024」では非財務目標も設定していますが、スコープ1+2におけるCO_2排出量は総量26%削減*1（2024年度目標23%削減*1）、サステナブル調達ではTTP*2 93%（2024年度目標85%）と 2022年度において中期経営計画の最終年度目標を超過達成するなど、全社を挙げた活動が結果に表れています。

価値創造を支える人材
➪ P64

人材戦略においては、グループの持続的成長を支える人材を育てていくことが大切と考えています。不二製油グループは、約6,000人の連結従業員のうち約7割が海外グループ会社の従業員です。不二製油グループの事業戦略と連動した人材戦略により、グループ各社の強みを活かし多様な人材が成長しながら挑戦と革新に取り組むことで、グループ全体をさらに成長させることができると考えます。例えば、トップレベルを誇る日本の生産効率や安全・安心、品質管理などの知見・経験を海外グループ会社で活用することで、グループ全体のレベルを向上させると同時に、各社の多様な人材が活き活きと働き、不二製油グループの持続的成長を支えてくれるようになるでしょう。

また、複雑化する世界各地の社会課題を解決するためにはイノベーションが常に求められます。それを実践するのは多彩な能力と多様なバックグラウンドを持つ人材で、一人ひとりがこれまで以上の発想力、仲間との協業が求められると感じています。そのような人材を育てる鍵となるのは、DE&I（ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン）です。

不二製油グループの女性管理職比率は、海外グループ会社合計では約3割、日本では10%台の水準であり、日本での環境整備を進めています。ライフイベントに応じた働き方を支援する制度の拡充を図るとともに、管理職にかかわらず全体に占める女性従業員数が少ない状況から、将来の管理職の母集団となる女性従業員を増やしていくことを考慮した採用を進めています。

次世代経営層の人材育成においては、国籍やジェンダー、年齢を問わず、グループ全体から育成候補者を検討しています。経営層人材としての人材像を検討し、また、専門家に加わっていただきアセスメントを実施し、人材の特性を分析することで、公正な人物評価につなげています。その上で、それぞれの人材の良い点と不足点を明らかにし、必要な経験を積んでいただくなど、きめ細かい育成を行っています。

*1 基準年：2016年・全連結子会社
*2 TTP：Traceability to Plantation（農園までのトレーサビリティ）

コーポレートガバナンス体制のさらなる強化

取締役会の実効性を高めるため、2022年度に機関設計を監査等委員会設置会社に変更しました。社内取締役と社外取締役、監査等委員である取締役の三者が異なる役割を持ち、経営のモニタリング機能強化につながっています。社外取締役より、モニタリングする上での定量データの分析や重点テーマ別の議論の要請などさまざまなアイデアを頂戴していますし、議論の中では意見が割れることももちろんあります。その中で、監査等委員からの専門的な知見に基づく発言により新たな気づきが生まれ、議論の活性化につながっています。このように異なる立場から意見を主張し牽制し合う環境が整ったことで、健全なガバナンスの姿により一層近づいたと評価していますが、ガバナンス改革には終わりはありません。時代に合わせた高度なガバナンスへ常に進化を続けていきます。

ガバナンス
P92

取締役会の役割は、極論ではありますが、経営のモニタリングに加え、全社にわたるリスクと機会を鑑み、ポートフォリオの見直しを行うことだと考えています。広い視野での議論ができるよう、取締役会の多様性も欠かせません。それは、性別や国籍、年齢の多様性だけではなく、取締役会全体として、当社グループの成長に必要なスキルの多様性が肝要です。また、取締役会の諮問機関であるサステナビリティ委員会では、議決権を持つCxOのほか、2022年度からエリアの代表者を、さらに2023年度からは事業部門長も加え、より一層事業戦略との連動性を高めています。事業やエリアに深い知見を持つメンバーをはじめ、多様な専門家の視点を取り入れることで、さまざまなリスクの審議を行うことができ、迅速な判断と実行が可能になると考えています。

不二製油グループの価値創造
P20

この1年、内部監査の実効性を高めることに力を入れてきました。統合的監査体制を構築し、内部監査グループと監査等委員会の連携による組織的監査の実施、非監査等委員である社外取締役と監査組織との意思疎通を強化しました。また、内部監査グループでの監査の範囲は、法令で求められる会計監査やデータ監査だけでなく、業務監査への拡充を図っています。2023年度においては、生産効率やロスの削減、経費適正化、人的資源配分においても改善が必要なプロセスを特定し、支援していく予定です。

従業員や投資家などのステークホルダーとの対話も、コーポレートガバナンスの重要な要素です。従業員向けの決算説明会の開催や、国内外での投資家との対話を行ってきましたが、引き続き対話を重ね、企業価値の向上につなげていきたいと考えています。

技術のクロスオーバーと、ステークホルダーとの共創による新たな価値創出へ

2023年4月に不二製油グループ憲法のビジョンを「植物性素材でおいしさと健康を追求し、サステナブルな食の未来を共創します。」に刷新しました。当社グループを取り巻く環境の不確実性が高まる中、私たち不二製油グループが課題を乗り越え、継続して成長していくために、社会、顧客、株主といったステークホルダーの皆様への貢献をどのように果たすべきか、いま一度振り返り、その強い想いをビジョンに込めました。世界各国で、食の多様化は進んでおり、宗教やアレルギー、地球環境への配慮など、さまざまな事情から植物性食品を求める声は高まっています。当社グループの目指すべき社会貢献の一つは、植物性素材にこだわり「おいしくて体に良い」製品による豊富なメニューの提供で、消費者の「食の選択肢をひろげる」ことです。

挑戦領域
P60

不二製油グループは創業以来、植物性素材にこだわり、世の中の困りごとを解決する製品を創出し続けることで成長してきました。世の中ではプラントベースフードが新しいもののように扱われていますが、当社グループにとっては何も新しい話ではありません。社会課題解決の発想のもと植物性素材を研究することは、不二製油グループが培ってきたDNAの一つです。

当社グループの事業は、植物性油脂、業務用チョコレート、乳化・発酵素材、大豆加工素材の4つに分かれていますが、各事業が持つ技術のクロスオーバーが今後の研究開発の鍵を握ります。MIRACORE®やプライムソイミートはその代表例となり得る製品であり、今後も油脂とたん白の組み合わせで満足感のある植物性素材を創出していきます。

ビジョン実現に向けたフラッグシップとして、2022年度に「GOODNOON」を発表しました。新しい技術、販売方法、商品形態や情報発信などこれまでの枠にとらわれない取り組みで新たな市場の創造を推進します。こうした取り組みは一社だけでできるものではありません。私たちはBtoBの企業ですので、特にバリューチェーンの川下への展開にはパートナーに協力をいただきながら進めています。2023年5月には、（株）cottaと共同で“カラダにやさしい”をテーマにした新ECメディアを立ち上げ、植物由来を中心としたお菓子や料理素材を“手軽に買える”場を提供しています。ビジョンの実現に向けて、パートナーとの共創を強化していきます。

「Reborn 2024」は、2030年に向けたフェーズ1です。フェーズ1では基盤の強化を進め、フェーズ2以降で成長戦略を推し進めるべく、事業ポートフォリオの強化と植物性食品に注力していきます。不二製油グループは、創業以来「人まねをしない」精神で事業に取り組んできましたが、唯我独尊になってはいけません。自社だけでできることは限られています。これからの時代に生き残るためには、社会課題の解決に向けてステークホルダーと協力し、知恵を出し刺激し合うことが必要であり、そうした「共創」が新たな価値創出につながると確信しています。

“Where there’s a will, there’s a way.（意志あるところに道は拓ける）”

これからもステークホルダーの皆様との共創を通じ、世の中に必要な会社であり続けられるよう、挑戦を続けていきます。

2023年9月

不二製油グループ本社株式会社
代表取締役社長
最高経営責任者（CEO）

酒井 幹夫