中期経営計画

Reborn 2024 の進捗

新型コロナウイルス感染症をきっかけに社会構造は大きく変化し、アフターコロナのニューノーマル（新しい日常）の時代を迎え、世界経済は堅調な需要とともに回復の兆しを見せています。一方で、地政学上のリスクなどの増大により、外部環境は先行き不透明な情勢が続くものと予想されます。

このような激変する市場環境下において、不二製油グループが描く価値創造を果たしていくためにも、まずは、確実に現有資産、事業からの収益力の回復と財務体質を強固にすることを優先事項として基盤の強化を果たさなければならないと認識しています。当社グループは2022年度から2024年度までの3年間を、新しい価値を生み出す企業グループへと生まれ変わるための経営基盤を強化する期間と定め、中期経営計画「Reborn 2024」を実行しています。

Reborn 2024

不確実性が高まる社会・事業環境のもと、社会変容に対応し、市場や売り方を変え、新しい価値を生み出せる企業グループとして生まれ変わる。

Phase1 2022～2024	Phase2 2025～2027	Phase3 2028～2030
基盤の強化	**軌道に乗せる**	**確立・確固**
• ブラマー等大型投資の期待収益の実現 • 事業管理基盤の変革 • 挑戦領域への展開	• 大型投資の成長戦略推進 • 挑戦領域の拡大 • 事業ポートフォリオの強化	• 高収益型ポートフォリオの完成 • 挑戦領域が事業の柱 • サステナブルが差別化要因に
ROE 8% ROIC 5%	ROE 9% ROIC 7%	ROE 10% ROIC 8%

Reborn 2024

1. 事業基盤の強化（収益力復元と新しい価値創造）

1. 基礎収益力の復元
2. 既存領域における高付加価値製品へのポートフォリオの入れ替え
3. 成長・戦略分野への経営資源の集中
4. 挑戦領域への展開

2. グローバル経営管理の強化

1. 事業別ROICの導入
2. 事業軸強化による利益管理
3. 研究／技術開発
4. DX

3. 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）

1. サステナブル調達による差別化
2. 気候変動対応
3. 人材活用

「Reborn 2024」経営目標

財務項目	2024年度目標	2022年度実績	2021年度実績
営業利益	235億円	109億円	150億円
ROE	8.0%	3.1%	6.6%
FUJI ROIC*1	5.0%	2.0%	3.1%
株主還元	配当性向 30～40%	配当性向 73.0%	配当性向 38.9%

*1 FUJI ROIC＝税引後営業利益÷（運転資本＋固定資産）

非財務項目	2024年度目標	2022年度実績	2021年度実績
CO_2排出量の削減（スコープ1+2）	総量 23%*2削減	26%削減	21%削減
サステナブル調達（パーム油）	TTP*3比率 85%	93%	85%

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

	2022年度の取り組み	中期経営計画達成に向けた今後の施策
1. 事業基盤の強化（収益力復元と新しい価値創造）		
基礎収益力の復元 **• 成長市場回復の取り込み** **• 収益性改善**	• 原材料高騰に対応した価格改定の実施 • 業務用チョコレート／東南アジア、欧州、ブラジルなどでの販売数量伸長 • ブラマーの生産性改善に向けた取り組み	• 適正な価格政策の実施と原価管理の強化 • 日本や中国をはじめとした需要回復の取り込みによる数量伸長 • ブラマーでの生産性改善に向けた対応継続
既存領域における高付加価値製品へのポートフォリオの入れ替え	• 認証パーム油の供給体制の強化と拡販 • ハラルドや欧州での油脂技術を活用したチョコレート製品の拡販	• 認証パーム油やサステナブルカカオの拡販による付加価値化の推進 • 中国でのクリーム工場稼働、フィリング新製品投入による製パン素材の拡販
成長・戦略分野への経営資源の集中	• 生産性向上に向けたブラマーへの投資 • 米国油脂のフードサービス市場への参入	• 2023年4月、フジオイル ニューオリンズ（米国）固定資産譲渡 • 2023年、ハラルド（ブラジル）第2工場、欧州多糖類工場、中国クリーム工場の稼働
挑戦領域への展開	• 新しい販売チャネルとして、製菓・製パン原料ECサイトを運営する（株）cottaと資本業務提携 • 7月にPBF戦略発表会をホテルニューオータニで開催 • プライムソイミート、MIRA-Dashi®など上市	• プライムソイミート、MIRA-Dashi®などの拡販 • 植物性食品素材のラインナップの拡充 • GOODNOON活動の推進
2. グローバル経営管理の強化		
事業別ROICの導入	• FUJI ROICの社内浸透 • ROICツリーを活用した各社ROIC改善プランを次年度計画に導入	• 事業ポートフォリオマネジメントに向けた投資基準の見直し • 各社ROIC改善プランの定期モニタリング
事業軸強化による利益管理	• 事業軸管理のための組織体制の強化 • 原料ポジション管理等によるリスクマネジメントの強化	• グループ本社の各機能による事業別管理の強化とグループ会社施策の実行支援
研究／技術開発	• SDGsに対応するMIRACORE®活用製品の開発と顧客提案の実行 • 事業計画と連動した研究テーマの選定 • グローバルR&D人材の育成のための研修の実施	• 研究テーマのKPI指標による管理の実施 • グローバル化を視野に入れた研究テーマの設定と研究資源の配分 • グローバル研究開発の強化のため、グローバル知財戦略の強化
DX	• ブラマーへの統一基幹システムの導入開始と不二製油（株）への展開計画の策定 • 経済産業省の定める「DX認定事業者」の認定取得	• ブラマーおよび不二製油（株）における統一基幹システム導入プロジェクトを推進 • グループ経営促進のための情報基盤として、グループ各社の統一基幹システムに蓄積した経営情報を、統合データベースに集約
3. 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）		
サステナブル調達による差別化	• 認証パーム油の数量伸長による付加価値化 • 不二製油グループ生物多様性方針の制定	• 認証パーム油拡大に向け、農園とのパートナーシップの強化 • TNFD情報開示への準備、生物多様性への当社グループの依存と影響評価の検討
気候変動対応	• CO_2排出量総量の削減（スコープ1+2）：26%削減（基準年2016年） • CO_2排出量の削減（スコープ3 カテゴリ1）：12%増加（基準年2016年）	• 省エネ活動や再生可能エネルギー導入などを推進 • 主要サプライヤーに対してエンゲージメントを推進
人材活用	• グローバルな事業活動において一貫した人権尊重責任が果たされることを目的とした「不二製油グループ人権ガイドライン」を策定 • グループ会社の経営層における外国人・女性の登用	• エンゲージメント調査の実施による、従業員の傾向の把握および各エリアに沿った対応策の検討 • 経営人材候補の人材プールの充実および育成プログラムの継続実施 • 計画的な海外勤務ローテーション等、海外で活躍する人材の育成および人材確保

CFOメッセージ

資本効率を重視し、財務体質の改善に取り組む

上席執行役員
最高財務責任者（CFO）
前田 淳

2023年7月にCFOに就任しました前田です。入社以来、日本のみならず欧州や東南アジア地域で財務経理分野を中心に従事してきました。これまでの経験を活かし、グローバルな視点から経営環境を理解し、財務健全性と資本効率を両立させることで、不二製油グループの経営基盤の強化そして企業価値向上に貢献することをお約束します。2023年度通期計画や中期経営計画「Reborn 2024」の各施策への対応に加え、日々変わる事業環境の変化への対応を進めることで、強固な財務基盤の構築を図っていきます。

2022年度は当社グループにとって大変厳しい1年となりました。コロナ禍からの反動により、緩やかな経済成長に転じたものの、世界的なインフレや金融引き締めによる景況感の悪化、エネルギーコストや原材料価格の高騰等、当社グループを取り巻く環境は依然として不透明です。業績は増収減益となり、特に米国の植物性油脂事業および業務用チョコレート事業、中国の乳化・発酵素材事業、日本の大豆加工素材事業において、大きく減益となりました。一方、CCCは為替要因もあり11日短縮したものの、原材料価格上昇および円安の影響もあり、有利子負債は196億円増加し、Net D/Eレシオも0.80倍と2021年度期末比0.07ポイント悪化しました。

2022年度に顕在化した経営課題への打ち手のスピードアップを図り、2023年度は減収増益を計画しております。増益要因には、2022年度のブラマーのカカオ加工設備不良等の一過性減益要因の回復と適正な価格政策の継続を織り込んでいます。

また、財務戦略では上記の増益計画に加え、運転資本を中心に営業キャッシュ・フローをコントロールすることで、財務体質の改善を図ります。原料相場の安定を前提に在庫圧縮を行い、CCCをさらに6日短縮する98日とし、営業キャッシュ・フローを400億円創出する計画です。資本効率を意識した経営資源配分を継続し設備投資も厳選し、有利子負債は2022年度期末比約400億円縮減し、2023年度期末では1,270億円とする計画です。これによりNet D/Eレシオも0.56倍となる見込みです。

「Reborn 2024」より事業ポートフォリオ経営を推進するツールとして新たに「FUJI ROIC」を導入しました。2023年4月には外部環境の変化を踏まえ、米国油脂事業会社の固定資産の譲渡を行い、高付加価値化に向けた事業ポートフォリオの入れ替えを図っています。これらの財務面での取り組みは経営課題の解決を図るだけでなく、事業軸強化と相乗効果をもたらし、既存領域からより付加価値の高い「挑戦領域」へのシフトを推進し、不二製油グループの持続的な成長に貢献するものと考えています。

足元の業績については、ステークホルダーの皆様には大変ご心配をお掛けしております。まずはグループ各社と一丸となって、2023年度の業績目標を確実に達成するとともに、課題事業の収益性の回復を図り、財務体質の改善に取り組んでいきます。

財務戦略

財務基盤の健全化と資本効率の向上を目指す

原材料高やコロナ禍による販売数量の落ち込み、世界的なインフレによるリセッション懸念や金利負担の増加など、厳しい事業環境の中でも業績回復と同時にキャッシュ創出力の強化を推進します。2022年来、欧米を中心に政策金利が引き上げられるとともに円安水準も続いており、特に外貨借入コストの抑制とバランスシートの圧縮が重要課題です。これまで以上に資金調達手段の多様化を図るとともに、為替・金利リスクのヘッジを進めることで、財務基盤を強化します。

また、「Reborn 2024」から導入したFUJI ROICを各事業部および現場単位まで落とし込み、グループ一丸となって資本効率の向上と財務基盤の健全化に努めます。資本効率を意識した選択と集中を行う一環として、2023年度にフジオイル ニューオリンズの固定資産を譲渡し、譲渡益約120億円を計上します。当拠点は成長戦略の一つであり相応の資本を投下している中で難しい判断にはなりましたが、ROIC経営を志向した動きとして非常に意義のある決断になったと考えています。

さらに、ブラマー買収後に発行した劣後債のファーストコール*を2024年6月に迎えます。2023年度はファーストコールに向けた準備を進める重要な1年として捉えています。

* 期限前償還条項付きの劣後債などにおいて、発行時に決められた償還可能日のうち、初回の繰上償還日のこと

中期経営計画「Reborn 2024」財務戦略目標

営業C/F　3年間累計約850億円

財務体質の改善

- 有利子負債の削減
- 劣後債の確実な償還

資本効率の向上

- FUJI ROICの設定と浸透
- 投資厳選、政策保有株式縮減
- 運転資本改善、CCC短縮・適正化（115日→103日）

財務モニタリングの強化

- 利益管理強化
- リスク低減、内部統制強化・金融リスク低減施策
- 税務ポリシーの公表と運用開始

配分

設備投資　3年間累計約600億円

- 成長投資は米州チョコレート事業に集中
- 環境負荷低減も含めた合理化投資

有利子負債の削減

- D/Eレシオの改善

株主還元

- 配当性向30～40%を目安とした安定配当

2022年度実績	2023年度計画
営業C/F 76億円	営業C/F 400億円
• 原材料高に伴う運転資本の増加により有利子負債は196億円の増加	• 北米油脂事業における固定資産譲渡による有利子負債の削減 • 劣後債のファーストコールに向けた対応準備
• ROIC経営の浸透 • 政策保有株式　4社売却 • CCC短縮：対前年度▲11日（104日）	• ROIC改善に向けた各現場単位でのKPIの設定と目標管理を開始 • 投資管理規程の見直し • 政策株式の縮減継続 • CCC短縮：対前年度▲6日（98日）
• 利益管理強化 連結子会社2社の決算期を統一 • 税務ポリシーの公表と運用開始	• 利益管理強化 最後の1社であるブラマーの決算期統一に向けて取り組みを継続
• 設備投資：215億円 ブラマー：39億円 ハラルド（第2工場等）：39億円	• 設備投資：案件を厳選
• Net D/Eレシオ：0.80倍	• Net D/Eレシオ：0.56倍
• 年間配当：52円 配当性向：73%	• 年間配当：52円を予定 配当性向：28%

FUJI ROIC改善に向けて

不二製油グループは「Reborn 2024」から、事業や経営単位ごとの資本効率の把握・管理を可能とする指標として、分母を運転資本と固定資産としたFUJI ROICをグループ経営に取り入れています。2022年度は、米州エリアを中心とした営業利益の低迷に加え、原料相場の高騰による運転資本の増加や、円安による外貨建投下資本の円貨換算が増加したこともあり、全社連結FUJI ROICは2.0%と悪化しました。

2023年度はグループ各社における基礎収益力の回復、設備投資厳選の継続、運転資本の圧縮などを行い、全社FUJI ROICを3.2%まで回復させる計画です。それを実現させるために、2023年度は各社の予算作成プロセスにおいて、各社のROICツリーを介して構成要因を因数分解し、各現場単位で実行可能な施策やKPIの設定と目標管理を始めました。ROICという共通言語を通して経営と現場が一体となって資本効率を改善させる仕組みを作っていきます。また主要なKPIについては、グループ本社においても定期的にモニタリングを行い、必要に応じてグループ本社の事業部門および職能部門からの適切なサポートを提供できる体制を取っています。

2023年度には、事業ポートフォリオ管理の強化のため、新規投資および投資後のレビュー・撤退に関する投資管理基準の見直しを行います。新しい投資管理基準にはROICの概念を積極的に取り入れ、より適切な経営単位ごとの判断を推進し、強い事業ポートフォリオを形成していきます。

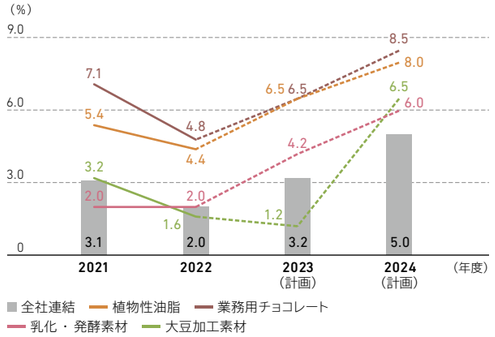
FUJI ROIC

$$\text{FUJI ROIC} = \frac{\text{税引後営業利益}}{\text{運転資本＋固定資産}}$$

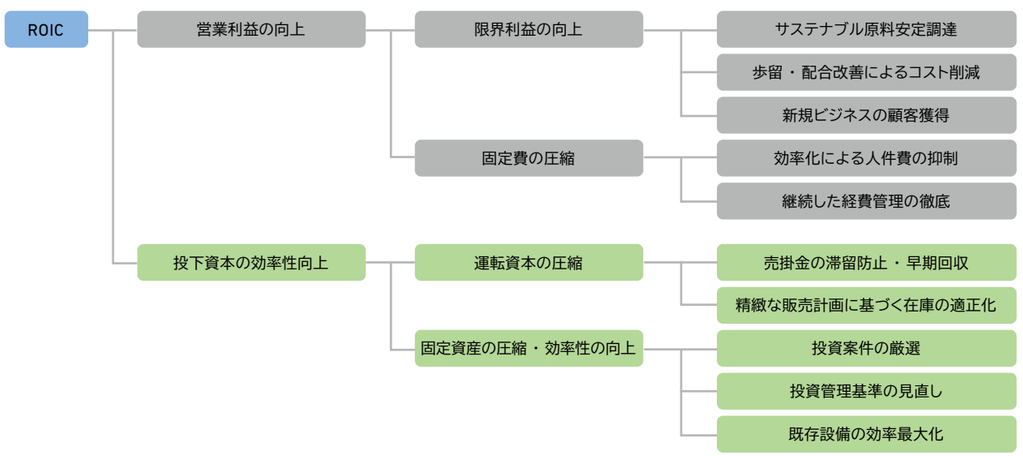
2024年度目標

- **全社連結FUJI ROIC**
  中期経営計画期間中の想定WACC（5%）をクリアする
- **事業別FUJI ROIC**
  想定資本コスト（6%）を達成すべく、事業部門において経営資源を配分

全社連結・事業別FUJI ROIC

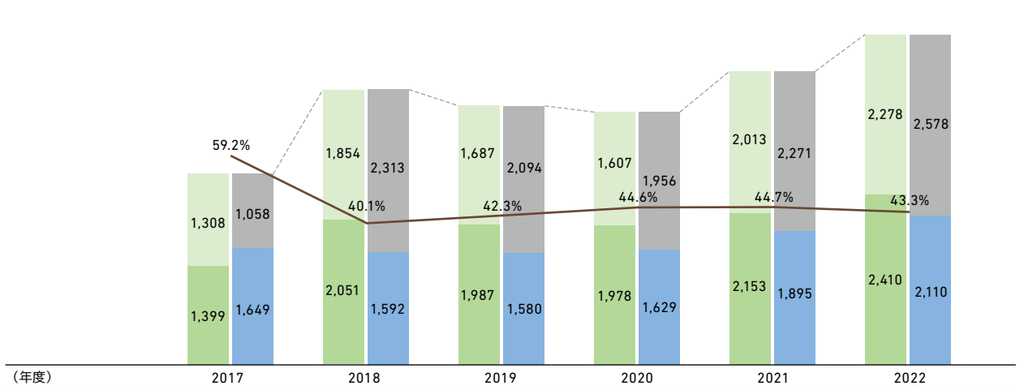


ROICツリーの分解によるKPI設定と目標管理



バランスシート（B/S）マネジメント

B/S構成比と自己資本比率の推移

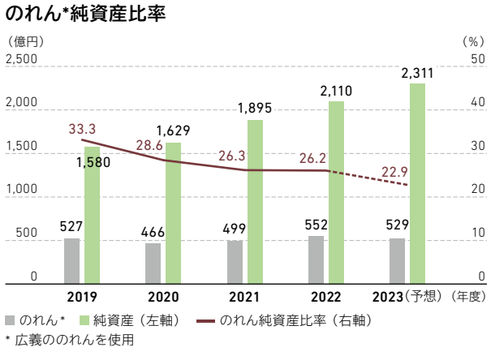


（年度）	2017	2018	2019	2020	2021	2022
総資産	2,707億円	3,905億円	3,674億円	3,585億円	4,166億円	4,688億円
自己資本比率	59.2%	40.1%	42.3%	44.6%	44.7%	43.3%
Net運転資本*	633億円	171億円	632億円	697億円	805億円	819億円

* NET運転資本＝流動資産－流動負債

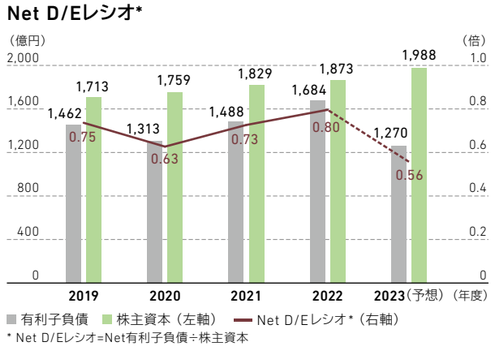
流動資産　固定資産その他　負債　純資産　自己資本比率

のれん*純資産比率



* 広義ののれんを使用

Net D/Eレシオ*



* Net D/Eレシオ=Net有利子負債÷株主資本

2017年度以降、総資産の増加傾向です。2018年度では、業務用チョコレート事業・ブラマー株式取得により総資産が増加、2021年度以降は、原材料高等により運転資本が増加しました。

2022年度においては、円安為替に伴う外貨建て資産の換算額が膨れ上がったことから、年度末の総資産は4,688億円まで増加し、そのうち、広義ののれん残高は552億円に増加し、のれん純資産比率は依然として2割強です。また、有利子負債においても、2022年度は1,684億円、Net D/Eレシオは0.80倍まで悪化し、資本効率の向上や財務の健全性を図る上でも、バランスシートの改善は重要だと考えています。

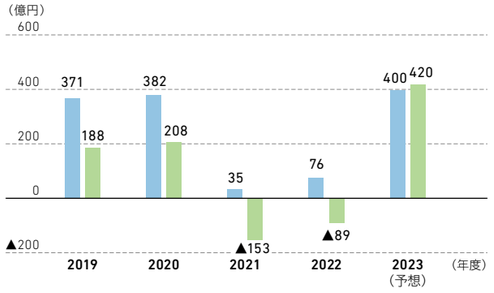
2023年度は、前年度から取り組む事業ポートフォリオマネジメントを推進し、併せて有利子負債削減を通じてバランスシートを圧縮し、Net D/Eレシオを改善していきます。さらに再編したグループ会社の経営健全化に向けて、事業基盤強化および収益力強化への取り組みを加速し、強固なバランスシートを構築します。

キャッシュ・フロー（C/F）マネジメント

営業キャッシュ・フローは「Reborn 2024」である3年累計で850億円を目標としています。2022年度は原材料価格の上昇により運転資本が増加したことで、営業キャッシュ・フローは76億円にとどまり、当初想定していたような大幅な改善には至りませんでした。また、投資キャッシュ・フローを抑制したものの、営業キャッシュ・フローではカバーしきれない投資額であったため、フリー・キャッシュ・フローは2年連続でマイナスとなりました。

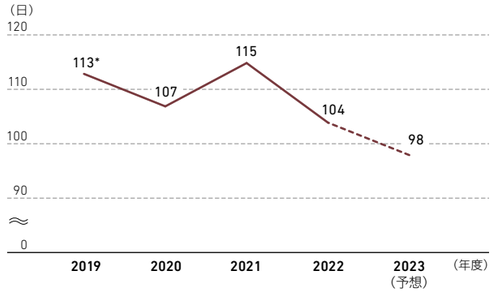
したがって、財務規律を維持するため、着実な利益成長とCCCの短縮により、フリー・キャッシュ・フローを毎年100億円以上創出することを最優先事項として掲げています。2023年度は、主要原料であるパーム油価格の下落を主因とした運転資本の減少に加え、米国油脂事業の大型の固定資産譲渡により、営業キャッシュ・フローは400億円、フリー・キャッシュ・フローは420億円を計画しています。今後も高付加価値事業への展開を通じた収益向上はもちろんのこと、運転資本の削減（CCC改善）、設備投資の厳選等の諸施策を実行し、フリー・キャッシュ・フローの創出に注力していきます。

キャッシュ・フロー



■ 営業キャッシュ・フロー　■ フリー・キャッシュ・フロー

キャッシュ・コンバージョン・サイクル（CCC）

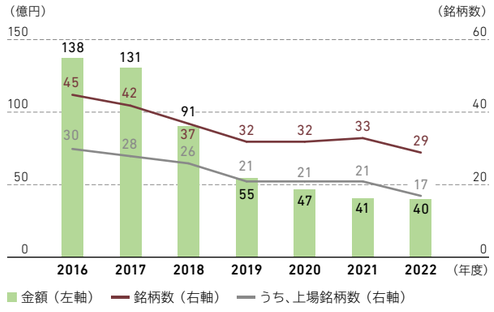


* 2019年度は決算期変更したグループ会社を12ヵ月に換算し算出

政策保有株式の縮減

不二製油グループはコーポレートガバナンス・コードが適用された2015年度以降、政策保有株式の縮減に取り組んできました。2022年度末時点では2015年度と比較して総取得価格のうち約7割を売却しており、上場株式銘柄のうち16銘柄の全株式を売却しています。今後も、資本コストとの比較による検証を進め、保有の合理性ありと判断する銘柄についても縮減を行い、資本効率の向上と財務体質の改善に努めます。

政策保有株式



設備投資

2023年4月にフジ ブランデンブルク、ハラルドの第2工場、2023年8月に中国のクリーム工場が稼働しました。ブラマーにおいては、老朽化・ボトルネック解消を図るための設備投資として、「Reborn 2024」期間の3年で100億円を計画しています。また、現有資産の効率の最大化や安全・安心のための設備投資は継続して実施します。これらの投資においては、市場の需要や成長性に加え、資本効率も重要だと考えています。

社名	
ブラマー 米州（米国）／業務用チョコレート事業	老朽化・ボトルネック解消設備投資
ハラルド 米州（ブラジル）／業務用チョコレート事業	2023年4月 第2工場稼働
フジ ブランデンブルク 欧州（ドイツ）／水溶性えんどう多糖類	2023年4月稼働
不二製油（肇慶） 中国／乳化・発酵素材事業	2023年8月稼働

将来成長に向けた無形資産への投資

事業投資や設備投資だけではなく、新しい価値を創造するため無形資産への投資も進めていきます。

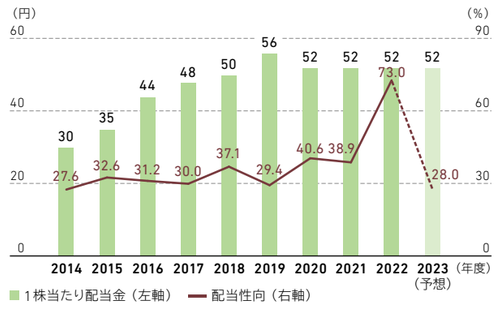
DXには統一基幹システムの導入に向け、「Reborn 2024」期間で約40億円を配分する予定です。将来的な収益の源泉となる研究開発は厳しい環境の中でも一定の水準を維持しており、2022年度は57億円となりました。また、不二製油グループの成長を支える人材育成や従業員エンゲージメント向上に向けた施策など、人材への投資も進めていきます。

株主還元方針

「Reborn 2024」期間における配当は「配当性向30～40%」を経営目標として掲げており、安定的かつ継続的に実施する方針です。当方針に基づき、2023年度は前年度と同額となる1株当たり52円の年間配当を計画しています。

コロナ禍以降の配当は年間52円で推移しています。不測の事態に備えるため、財務基盤のさらなる充実が課題です。今後も最適な資本配分となるよう、将来の事業展開に必要な成長投資や利益水準、配当性向等を踏まえて株主還元を検討していきます。

1株当たり配当金／配当性向



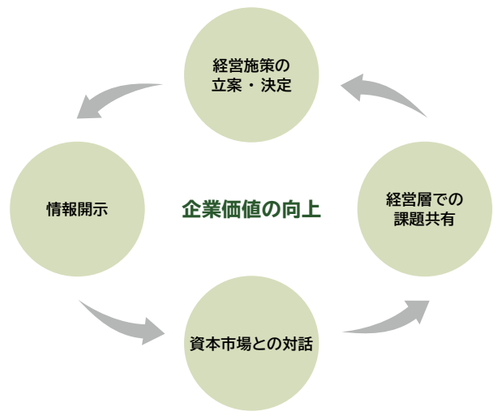
資本効率や株価への対応

FUJI ROICを導入し、事業別での資本効率改善に向けた取り組みを推進しています。新しい投資管理基準にはROICの概念を積極的に取り入れ、事業の継続・撤退を判断しています。ブラマーのM&Aによる成長期待に応えられず、また、原材料高の影響により不二製油グループの業績が伸び悩んでいるため 、株価の上昇にはつながっていないと認識しています。ブラマーの事業を立て直し、再び成長路線に回帰することで、企業価値の向上に努めます。

資本市場との対話による企業価値向上

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

対話による企業価値向上のサイクル



データハイライト（2018～2022年度）

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

不二製油グループ本社および連結子会社／3月31日に終了した各会計年度

業績ハイライト

（百万円）

		2018年度*1	2019年度*2	2020年度	2021年度	2022年度*3
経営成績						
売上高		300,844	414,727	364,779	433,831	**557,410**
営業利益		18,525	23,598	17,911	15,008	**10,940**
経常利益		18,176	22,359	17,565	14,360	**9,690**
税金等調整前当期純利益		16,538	23,279	17,020	16,289	**9,903**
親会社株主に帰属する当期純利益		11,582	16,375	11,014	11,504	**6,126**
EBITDA		31,224	41,485	34,261	32,397	**31,777**
事業別業績						
植物性油脂事業	売上高	106,140	114,104	98,413	134,976	**203,448**
	営業利益	7,825	11,203	7,872	7,401	**7,021**
	セグメント資産	79,826	81,953	92,962	116,982	**142,466**
	ROA*4（%）	9.8	13.7	8.5	6.3	**4.9**
業務用チョコレート事業*5	売上高	72,100	180,068	162,445	185,540	**228,513**
	営業利益	7,756	8,324	7,608	7,548	**4,973**
	セグメント資産	191,034	170,437	150,980	174,966	**197,669**
	ROA*4（%）	4.1	4.9	5.0	4.3	**2.5**
乳化・発酵素材事業*5*6	売上高	86,492	85,192	69,567	79,146	**91,164**
	営業利益	3,320	4,054	3,018	1,617	**1,490**
	セグメント資産	58,197	55,999	49,045	55,510	**58,834**
	ROA*4（%）	5.7	7.2	6.2	2.9	**2.5**
大豆加工素材事業*6	売上高	36,110	35,360	34,353	34,167	**34,284**
	営業利益	3,289	4,016	3,169	2,149	**1,277**
	セグメント資産	37,041	37,232	43,648	44,708	**46,872**
	ROA*4（%）	8.9	10.8	7.3	4.8	**2.7**
エリア別業績						
日本	売上高	170,959	165,179	152,863	166,533	**189,627**
	営業利益	13,722	17,418	15,140	14,127	**13,247**
米州	売上高	46,030	156,733	138,072	166,074	**232,542**
	営業利益	3,103	2,874	3,200	584	**▲ 2,973**
東南アジア*7	売上高	39,022	46,211	33,925	45,504	**65,097**
	営業利益	2,098	3,206	1,294	1,902	**3,356**
中国*7	売上高	21,410	22,792	21,685	27,111	**29,273**
	営業利益	1,788	2,225	1,670	999	**▲ 33**
欧州	売上高	23,422	23,809	18,232	28,607	**40,869**
	営業利益	1,165	1,974	303	1,101	**1,248**
グループ管理費用		▲ 3,665	▲ 4,000	▲ 3,756	▲ 3,688	**▲ 3,792**

*1 2019年度において、企業結合に係る暫定的な会計処理の確定を行っており、2018年度に係る各数値については、暫定的な会計処理の確定の内容を反映しています。
*2 2019年度は、在外連結子会社19社の決算期の変更により、当該連結子会社が2019年1月1日から2020年3月31日までの15ヵ月決算となっています。
*3 2022年度は、インダストリアル フード サービス、巴洛美巧克力製造（上海）有限公司の決算期により、それぞれ15ヵ月、14ヵ月決算となっています。
*4 セグメント営業利益÷セグメント資産で算出した参考値です。
*5 2019年度から、製菓・製パン素材事業を、業務用チョコレート事業と乳化・発酵素材事業に変更。2018年度については、遡及して記載しています。
*6 2021年度より、一部製品を大豆加工素材セグメントから、乳化・発酵素材セグメントへ組み替えています。
*7 2019年度より、アジアを東南アジアと中国に変更。2018年度については、遡及して記載しています。

不二製油グループ本社および連結子会社／3月31日に終了した各会計年度

財務ハイライト

（百万円）

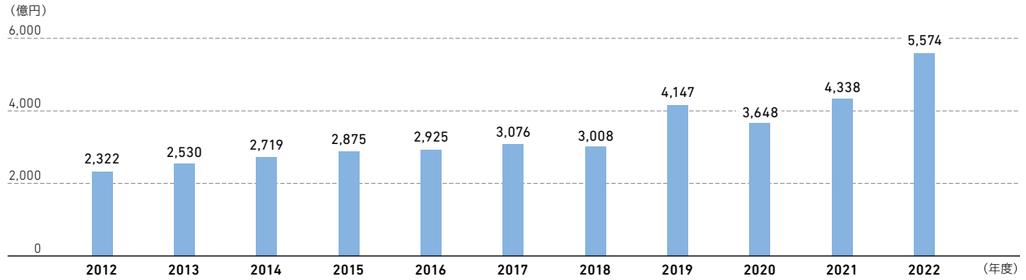
	2018年度*1	2019年度*2	2020年度	2021年度	2022年度*3
B/Sサマリー					
流動資産	185,435	168,662	160,736	201,334	**227,771**
固定資産	205,088	198,459	197,589	215,156	**240,922**
資産合計	390,524	367,365	358,511	416,617	**468,789**
流動負債	168,333	105,484	91,017	120,840	**145,891**
固定負債	62,963	103,894	104,604	106,282	**111,914**
有利子負債	160,454	146,232	131,309	148,769	**168,417**
負債合計	231,297	209,379	195,621	227,122	**257,806**
純資産	159,227	157,986	162,890	189,495	**210,983**
C/Fサマリー					
営業活動によるキャッシュ・フロー	22,637	37,058	38,205	3,537	**7,594**
投資活動によるキャッシュ・フロー	▲ 79,104	▲ 18,302	▲ 17,395	▲ 18,807	**▲ 16,487**
フリー・キャッシュ・フロー	▲ 56,467	18,755	20,809	▲ 15,269	**▲ 8,893**
財務活動によるキャッシュ・フロー	65,487	▲ 20,674	▲ 19,931	9,387	**9,804**
設備投資額	15,943	18,042	20,824	17,286	**21,512**
減価償却費	10,992	12,960	11,773	12,680	**14,584**
研究開発費	4,758	5,231	4,994	5,280	**5,744**
1株当たり情報（円）					
期末株価	3,790	2,608	2,953	1,980	**1,923**
1株当たり当期純利益（EPS）	134.75	190.51	128.14	133.84	**71.27**
1株当たり純資産（BPS）	1,819.74	1,808.65	1,861.67	2,168.13	**2,359.34**
1株当たり年間配当金	50	56	52	52	**52**
配当性向（%）	37.1	29.4	40.6	38.9	**73.0**
財務指標					
総資産利益率（ROA）（%）	5.5	5.9	4.8	3.7	**2.2**
自己資本利益率（ROE）（%）	7.3	10.5	7.0	6.6	**3.1**
売上高当期純利益率（%）	3.8	3.9	3.0	2.7	**1.1**
総資産回転率（回）	0.77	1.13	1.01	1.12	**1.26**
財務レバレッジ（倍）	2.5	2.4	2.2	2.2	**2.3**
投下資本利益率（ROIC）（%）	4.1	5.4	4.3	3.1	**2.0**
Net D/Eレシオ（Net有利子負債÷株主資本）（倍）	0.87	0.75	0.63	0.73	**0.80**
自己資本比率（%）	40.1	42.3	44.6	44.7	**43.3**
キャッシュ・コンバージョン・サイクル（CCC）*4（日）	105	113	107	115	**104**
のれん（広義）	60,504	52,686	46,648	49,861	**55,192**
のれん償却額	709	2,399	2,071	2,160	**2,629**
のれん純資産比率（%）	38.0	33.3	28.6	26.3	**26.2**
その他指標					
従業員数（人）	5,963	5,874	5,679	5,623	**5,799**

*1 2019年度において、企業結合に係る暫定的な会計処理の確定を行っており、2018年度に係る各数値については、暫定的な会計処理の確定の内容を反映しています。
*2 2019年度は、在外連結子会社19社の決算期の変更により、当該連結子会社が2019年1月1日から2020年3月31日までの15ヵ月決算となっています。
*3 2022年度は、インダストリアル フード サービス、巴洛美巧克力製造（上海）有限公司の決算期により、それぞれ15ヵ月、14ヵ月決算となっています。
*4 2018年度はブラマーB/S連結による影響を除く。2019年度は決算期変更したグループ会社を12ヵ月に換算し算出しています。

データハイライト

中期経営計画「Reborn 2024」経営目標（2024年度）　財務目標　非財務目標

売上高



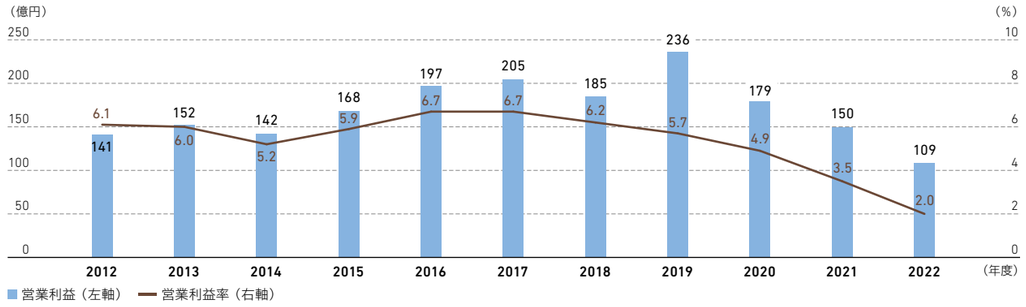
売上高は、パーム油などの原材料価格の動向、販売数量の増減、新工場の建設や設備投資といった生産能力の増強、M&Aなどによる子会社の増減などで左右されます。

過去の主な発生事項

- 2019年度：ブラマーの新規連結に加え、海外子会社の決算期変更に伴う変則決算により大幅な増収（12ヵ月→15ヵ月）。
- 2020年度：新型コロナウイルス感染症の影響による業務用チョコレートなどの販売数量減少などにより減収。
- 2021年度：コロナ禍からの需要回復に加え、原材料価格の上昇に伴う販売価格改定により大幅増収。
- 2022年度：前期から続く原材料価格高騰に対応した販売価格改定の継続に加え、フジオイル ニューオリンズの通期稼働により大幅増収。

営業利益／営業利益率

2024年度目標：営業利益235億円



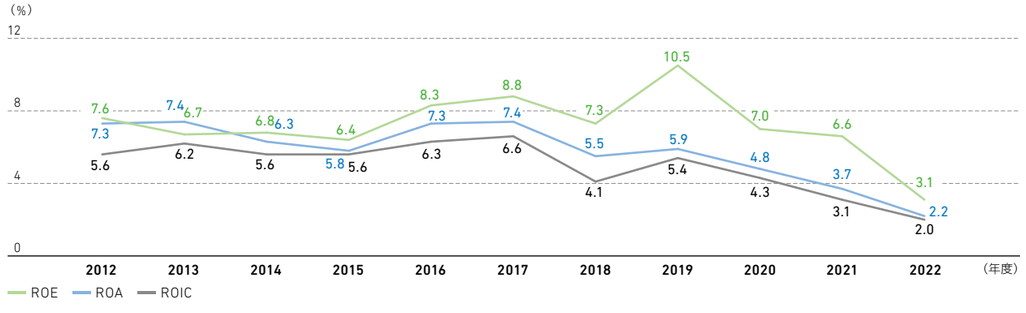
営業利益は、パーム油などの原料価格の急激な変動、販売数量の増減、設備投資などによる固定費の増加、買収費用などの特殊費用の影響などで左右されます。

過去の主な発生事項

- 2016年度：製菓・製パン素材事業における、ハラルドの伸長寄与、大豆たん白事業の採算性改善により増益。
- 2019年度：決算期変更に伴う寄与などにより増益。
- 2021年度：原材料高による採算性の低下に加え、新工場の稼働やインフレに伴う固定費の増加により減益。
- 2022年度：前期から続く原材料高騰による採算性の低下に加え、ブラマーにおけるカカオ加工設備の不良やインフレに伴う固定費の増加などにより減益。

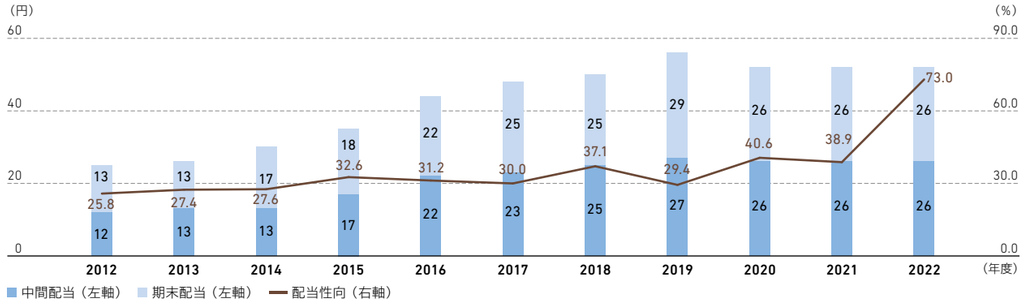
ROE／ROA／ROIC

2024年度目標：ROE 8.0%、ROIC 5.0%

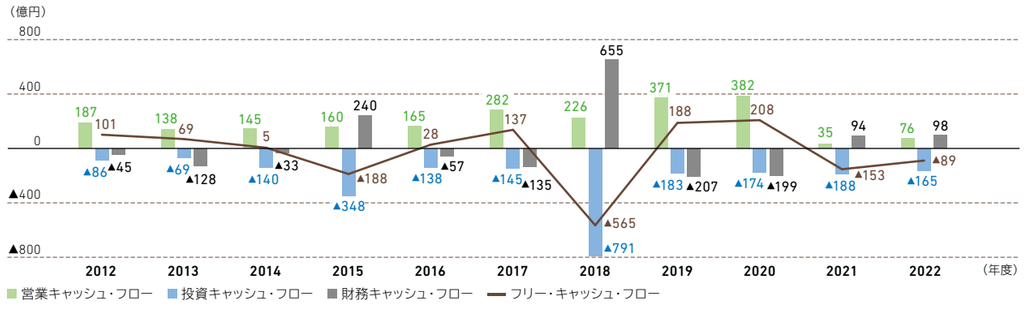


株主還元／配当性向

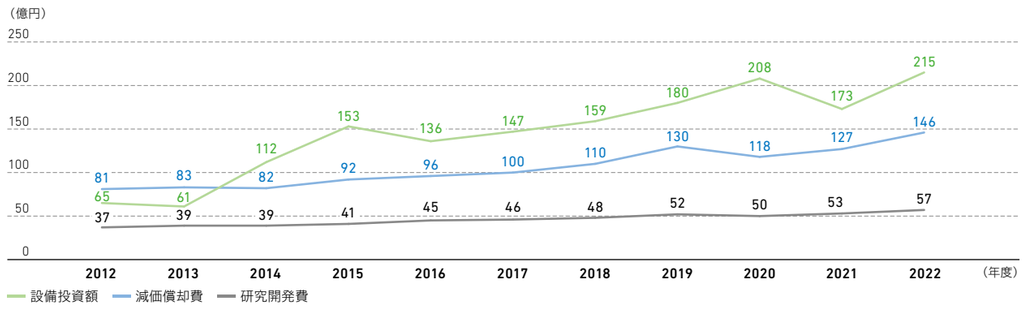
2024年度目標：配当性向30 ～ 40%



キャッシュ・フロー

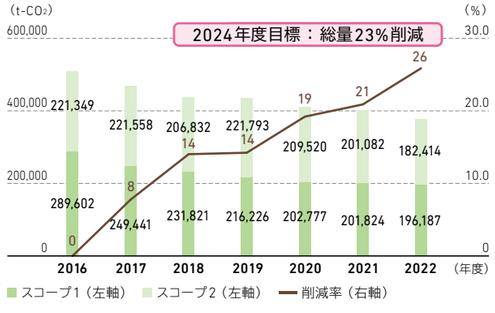


設備投資額／減価償却費／研究開発費

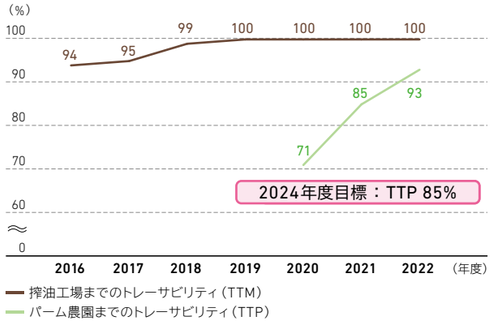


CO_2排出量（スコープ1+2）／削減率（基準年：2016年）

2024年度目標：総量23%削減



パーム油のトレーサビリティ比率（TTM*1／TTP*2）



搾油工場までのトレーサビリティ（TTM）
パーム農園までのトレーサビリティ（TTP）

*1 TTM：当社グループが調達するパーム油のうち、搾油工場までさかのぼることができるものが占める割合。
*2 TTP：当社グループが調達するパーム油のうち、パーム農園までさかのぼることができるものが占める割合。2020年度から測定開始。

事業概況

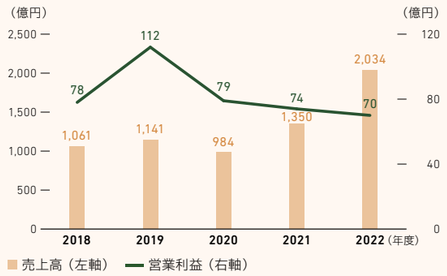
概要	売上高・営業利益	エリア別実績・業績予想	2022年度概況

植物性油脂事業

主な製品群
- 食用油
- 食用加工油脂
- チョコレート用油脂

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

主要原料
- パーム油
- ひまわり油
- パーム核油
- シア脂
- ヤシ油



（億円）

	2022年度		2023年度 業績予想	
	売上高	営業利益	売上高	営業利益
日本	564	40	567	38
米州	792	▲9	644	20
東南アジア	309	30	297	16
中国	34	▲2	31	▲2
欧州	336	14	296	12
合計	**2,034**	**70**	**1,835**	**85**

売上高

2,034億円（前年度比＋685億円）

主原料であるパームなどの原材料価格の上昇に伴う販売価格の上昇、米州新工場の稼働による販売数量の増加、為替円安の影響等により増収。

営業利益

70億円（前年度比▲4億円）

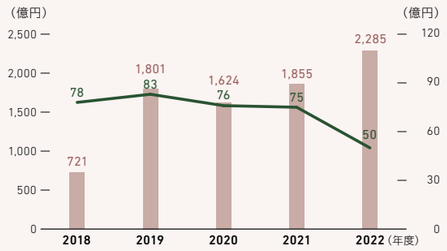
上期における東南アジアでの堅調な販売があったものの、米州の新工場の稼働に伴う経費の増加と採算性の低下により減益。

業務用チョコレート事業

主な製品群
- ピュアチョコレート
- コンパウンドチョコレート
- アイスコーティングチョコレート
- 成型チョコレート

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

主要原料
- カカオ原料
- 砂糖
- チョコレート用油脂



（億円）

	2022年度		2023年度 業績予想	
	売上高	営業利益	売上高	営業利益
日本	422	56	446	53
米州	1,533	▲20	1,558	13
東南アジア	182	9	198	14
中国	75	0	71	▲1
欧州	73	4	79	3
合計	**2,285**	**50**	**2,352**	**82**

売上高

2,285億円（前年度比＋430億円）

為替円安の影響および原材料価格の上昇に伴う販売価格の上昇により増収。

営業利益

50億円（前年度比▲26億円）

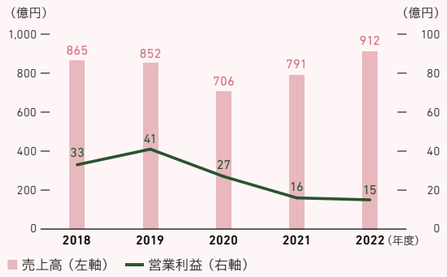
ブラジル、欧州、東南アジアでの販売数量の増加があったものの、ブラマーでのカカオ加工設備不良や販売不振、日本での販売数量減少により減益。

乳化・発酵素材事業

主な製品群
- クリーム
- マーガリン
- フィリング
- チーズ様素材
- 調整品

主な用途
- 洋菓子
- パン
- 飲料
- 調理　など

主要原料
- 植物性油脂
- ココア
- 乳原料
- 砂糖



（億円）

	2022年度		2023年度 業績予想	
	売上高	営業利益	売上高	営業利益
日本	577	22	587	20
東南アジア	161	▲4	176	2
中国	174	▲2	190	8
合計	**912**	**15**	**953**	**31**

売上高

912億円（前年度比＋120億円）

原材料価格の上昇に伴う販売価格の上昇および為替円安の影響により増収。

営業利益

15億円（前年度比▲1億円）

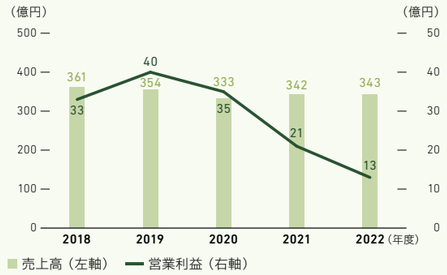
日本でのクリームなどの販売数量の増加、東南アジアの採算性の改善があったものの、中国での販売数量の減少により減益。

大豆加工素材事業

主な製品群
- 大豆たん白素材（粉末状大豆たん白、粒状大豆たん白）
- 大豆たん白食品
- 機能剤（水溶性大豆多糖類、ペプチド）

主な用途
- ハム／ソーセージ
- プロテイン、健康食品
- 冷凍食品、惣菜
- 外食、給食
- 即席麺
- 飲料

主要原料
- 大豆



（億円）

	2022年度		2023年度 業績予想	
	売上高	営業利益	売上高	営業利益
日本	332	13	348	13
中国	10	3	11	4
欧州	–	▲4	1	▲7
合計	**343**	**13**	**360**	**10**

売上高

343億円（前年度比＋1億円）

中国大豆たん白食品事業の譲渡はあったものの、日本での原材料価格上昇に伴う販売価格の上昇により増収。

営業利益

13億円（前年度比▲9億円）

日本での大豆たん白素材、大豆たん白食品の販売数量の減少や欧州新工場の先行費用により減益。

注：・2019年度において、企業結合に係る暫定的な会計処理の確定を行っており、2018年度に係る各数値については、暫定的な会計処理の確定の内容を反映しています。
・2019年度は、在外連結子会社19社の決算期の変更により、当該連結子会社が2019年1月1日から2020年3月31日までの15ヵ月決算となっています。
・2021年度より、一部製品を大豆加工素材セグメントから、乳化・発酵素材セグメントへ組み替えており、2020年度は遡及修正をしています。
・2022年度は、インダストリアル フード サービス、巴洛美巧克力製造（上海）有限公司の決算期により、それぞれ15ヵ月、14ヵ月決算となっています。

CSOメッセージ

「事業基盤の強化」に注力し、収益力の復元を推進

上席執行役員
最高経営戦略責任者（CSO）
兼 チョコレート事業部門長
兼 ハラルド会長
田中 寛之

2022年5月に発表した中期経営計画「Reborn 2024」では、「事業基盤の強化」「グローバル経営管理の強化」「サステナビリティの深化」を方針として掲げ、2年目に入りました。不確実性が高まる外部環境の中での事業運営については、事業会社個社の経営執行力の強化とグループ本社の事業軸でのマネジメント強化の双方が必要と考えています。私はCSOとして、「事業基盤の強化」に注力して、「Reborn 2024」で掲げた収益力の復元を推進します。

事業軸によるエリア・事業会社の経営推進

グループ本社制を導入した2015年度以降、各エリア・各事業会社に権限を委譲し、各事業、市場ごとの成長機会を積極的に取り込むことでの成長を実践してきました。その結果、M&Aによる事業展開、新規設備投資の実行等により、一定の効果を得たと考えています。一方、新型コロナウイルス感染拡大、ウクライナ情勢等の地政学リスクの増大による不確実性の拡大により、各エリア・事業会社主導の経営管理体制に加え、グループ本社各機能による事業別での管理体制の強化が必要と判断しました。

CSOは、事業軸の視点で各事業会社の経営環境を把握し、原料購買に関わるリスクマネジメント強化、各事業全体を俯瞰した形での経営資源の適切な配分を実行することで、各エリア・事業会社とともに戦略執行していきます。

成長戦略・事業戦略

成長戦略においては、前中期経営計画期間中に実行したM&A案件、新規設備投資の収益の実現を軸とします。ブラマー（米国）の期待収益の実現、ハラルド（ブラジル）の第2工場稼働を主とした成長、中国のクリーム生産ライン新設、欧州、豪州、インドネシアでのチョコレート生産ラインの増産による収益増を実現します。

油脂事業においては、近年欧州を中心に拡大する認証パーム油需要に対して、東南アジアのサプライチェーン強化に積極的に取り組み、将来の需要への対応を進めます。また、挑戦領域と名付けた当社の各種事業の技術の掛け合わせと植物性素材による新しい価値創造においては、まずは日本市場において土台づくりを進めていきます。

ポートフォリオの最適化

事業全体での資本コストを意識した上で、将来成長性の見極めを行い、ポートフォリオの最適化を推進します。前中期経営計画期間中においては、一部中国事業の再編を進め、2023年4月には北米油脂事業の固定資産譲渡を決定しました。

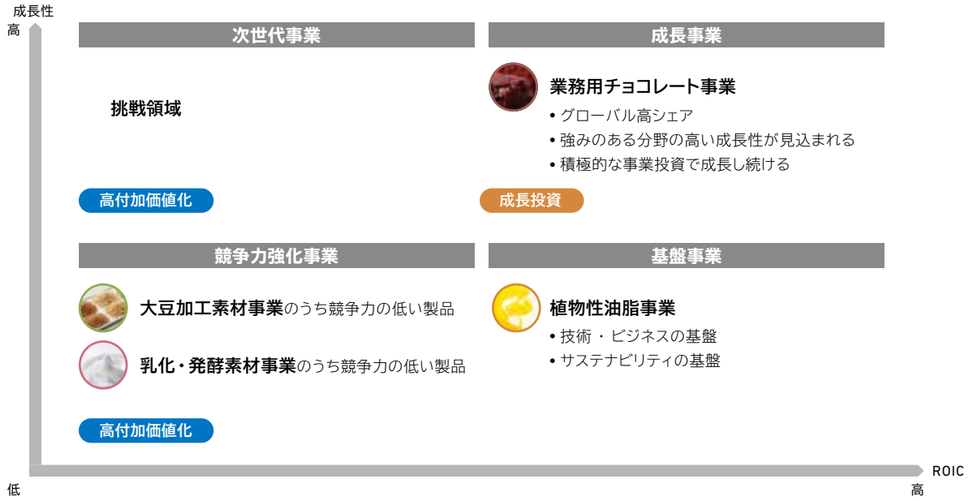
製造業として、中長期的な視点での事業運営の姿勢は継続していきますが、市場環境の変化と競争環境を見極め、戦略・成長分野への経営資源の適切な配分を進めていきます。

事業戦略

事業ポートフォリオマネジメント

不二製油グループは、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、大豆加工素材事業を展開しています。従来、各事業はコアである油脂技術をベースとして連動していますが、今後さらに、油脂技術、乳化・発酵技術、たん白加工技術などの技術融合を進め、市場ニーズに対応した課題解決型の製品の創出ならびに高付加価値化を目指します。

一方、事業ごとに、すでに展開している商品、地域での市場性・競争優位性を見極め、適切な事業ポートフォリオマネジメントを追求していきます。



各事業における高付加価値製品へのシフト

不二製油グループは、各事業においてより付加価値の高い製品群の比率を高め、高収益な製品ポートフォリオを構築することを全社方針としています。

大豆加工素材と乳化・発酵素材の両事業では、当社グループの技術と製品の組み合わせを行い、新たな市場アプローチにより、消費者視点での時代に合った植物性素材を提供していきます。2022年7月には、当社が開発したMIRACORE®技術を活用した製品やプライムソイミート、ソイレブール等のプラントベースフードの戦略説明会を開催しました。さらに、新しい販売チャネルとして、製菓・製パン原料ECサイトを運営する（株）cottaと資本業務提携を行いました。

植物性油脂事業では、近年の欧州・米州等での需要の高まりへの対応として、東南アジアでの認証パーム油の供給体制を強化し、グループ全体での拡販を進めています。

Topics

フジオイル ニューオリンズの固定資産譲渡

北米油脂事業の資産入れ替えを目的とし、2023年4月にフジオイル ニューオリンズの固定資産を譲渡しました。

同社は、2017年より米国南部の南方系油脂の需要拡大の取り込みを目指し構想・建設しました。想定どおり、同地域を含む米国の南方系油脂の需要は拡大しましたが、他植物油脂による大豆油の代替が一部発生したこと、金利上昇に伴う米国の資本コストの上昇、労働市場の変化による建設の遅れなど、当初の構想から市場環境は大きく変化しました。これらの変化を踏まえ、再度「Reborn 2024」に掲げる高付加価値製品へのシフトを進めるために、同資産の譲渡を決定しました。

しかし、今後も北米油脂事業の重要性は変わりません。従来、主力会社であるフジ ベジタブル オイルならびに、2022年度にグループ化したオイルシーズ インターナショナルの拠点を軸に、認証パーム油やチョコレート用油脂等、高機能型油脂製品の拡充、ブラマーをはじめグループ各社とのシナジー創出を推進します。

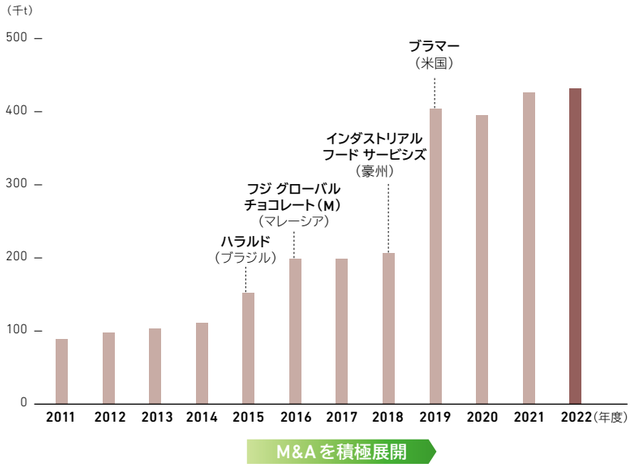
成長事業：コンパウンドチョコレートの成長機会

不二製油グループは、自社のチョコレート用油脂技術に支えられた機能的で高品質なコンパウンドチョコレートに強みを有しており、世界でもトップクラスのシェアを保有しています。チョコレートおよびチョコレート菓子は、継続的な成長が期待できること、また、チョコレート用油脂技術に加え、長年日本で培ったコンパウンドチョコレートを活用した製菓へのアプリケーション技術で、さらなる事業展開が可能と判断し、近年、ブラジルのハラルド、米国のブラマー等、大型M&Aにより事業拡大を進めてきました。ブラマーの買収では、世界最大のマーケットでの事業基盤の取得とともに、カカオ豆等の原料調達力、ココア加工品の製造拠点を取得し、サプライチェーンの強化を実現しました。

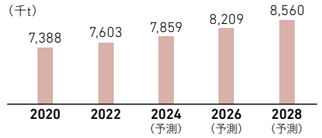
現在、ブラマーでは生産性を改善する投資を推進すると同時に、工場別管理体制の導入や米国グループ会社からの技術者派遣など工場運営の改善を実施しています。ココア豆産地であるブラマーのコートジボワール駐在事務所は、サプライヤーと共同でサステナビリティ・カカオ・プログラムを監督しています。このプログラムでは、ブラマーで使用するカカオが、森林保護や児童保護、カカオ農家とそのコミュニティの生活向上に貢献する形で調達されることを保証しています。

ハラルドでは成長が継続する需要を取り込むことと、さらなるチョコレート用油脂技術とアプリケーション技術を活用し新製品の開発・生産を目的とし第2工場を建設しました。

業務用チョコレート販売数量の推移とM&A



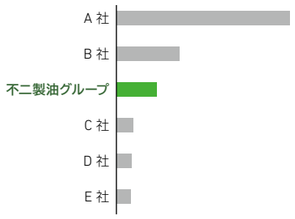
世界のチョコレート菓子販売数量



出典：Euromonitor International 2023
Chocolate Confectionery

業務用チョコレート 世界第3位

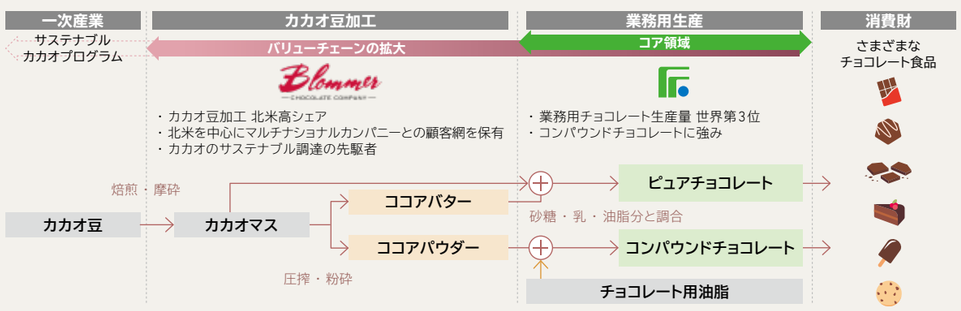
注：当社調べ



Topics

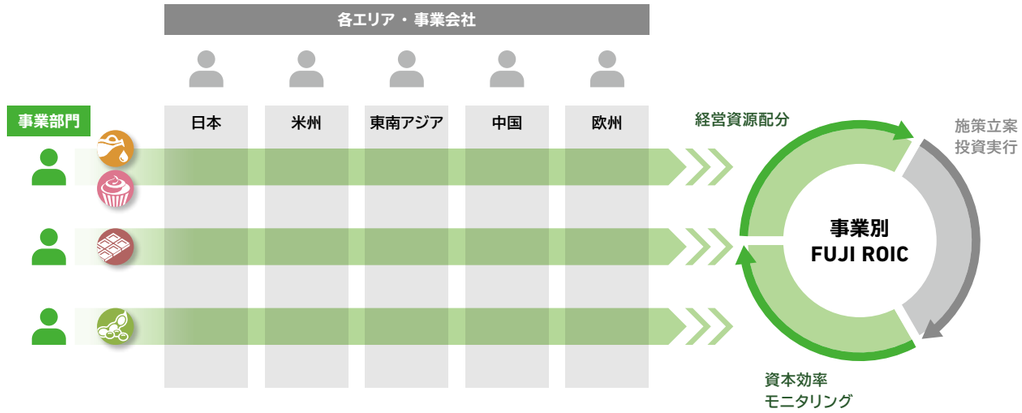
バリューチェーン拡大によるサステナビリティの強化

ブラマーを傘下に加えたことで、カカオ原料の領域までバリューチェーンが上流に拡大し、カカオのサステナビリティの取り組み深化につながっています。



事業軸マネジメントの推進

2015年のグループ本社制移行後、エリア統括体制にて、エリア別に市場・顧客対応を軸にした事業運営を行ってきました。しかしながら、近年発生した新型コロナウイルス感染拡大、ウクライナ情勢等の地政学リスク発生による、原料市況の高騰、世界的な経済環境の変化を踏まえ、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、大豆加工素材事業ごとの視点でも、事業管理・運営が必要と判断しました。各事業の経営は、従来どおり各事業会社が担うことに加え、CSO傘下の各事業部門も利益責任を共有し、各エリア・事業会社とともに、同じ視点で、FUJI ROICに基づく資本効率の向上、最適な経営資源配分、施策立案・実行といった経営を支援していきます。



Topics

原料ポジション管理等によるリスクマネジメントの強化

事業環境における不確実性の高まりにより、当社グループの主要原料の価格も大きく変動しています。主要原料価格はグループ各社の業績に大きな影響を与えるため、グループ各社へのガバナンスの一環およびリスクマネジメントとして原料ポジション管理を強化しています。主要原料のポジション管理のルールを策定し、2022年度に本格導入しました。グループ主要会社の調達担当とグループ本社担当部署の会議を定期的に実施し、調達状況をモニタリングしています。

伊藤忠商事グループとの共創

当社の主要株主である伊藤忠商事グループとは、従来以上に両社の持つ強みを相互活用することで、共創を推進し、既存事業の成長戦略の強化ならびに経営管理力の強化、新規事業への取り組みを強化します。

＜事業別の主な取り組み＞

- 植物性油脂事業：原料の調達強化、物流体制の構築、北米油脂事業への経営管理人材の受入等
- 業務用チョコレート事業：原料の調達強化、ブラマーへの専門人材・経営人材の受入等
- 新事業拡大：主にプラントベースフード製品の展開における、流通分野での伊藤忠商事グループとの協業

＜経営管理強化等に関する取り組み＞

財務経理、ITセキュリティ強化、広報機能等において、伊藤忠商事への人材派遣を通じた人材育成とグローバルマネジメント、グループガバナンス等に関するノウハウを享受します。

なお、同社グループとの取り組みにおいては少数株主の権利保護に関する方針に基づき運用しています。

少数株主の権利保護に関する方針 ⇨ P101

植物性油脂事業

サプライチェーン強化により高付加価値化を推進

不二製油グループの油脂事業における海外拠点は1970年代後半のフィリピン、マレーシアへの進出が最初です。はじめは日本市場に向けた主にヤシ油・パーム油の南方系油脂の加工に始まり、紆余曲折ののちハードバターというチョコレート用油脂（CBE）に活路を見出し、チョコレート、植物性ホイップクリーム、マーガリンなど製菓・製パン向けの素材屋として発展してきました。油脂事業は基盤事業として現在世界7カ国で展開しています。人と地球環境にやさしい社会の実現に向け、限りある資源を大切に、自然との共生による持続可能（サステナブル）な社会・事業活動を指向しており、早くから農園・農家との協働にも取り組んでいます。世界各地の製造拠点への供給を全てトレーサブルでサステナブルな原料調達にて行うことが最終目標です。生物多様性への配慮なしで持続可能な社会は実現できないでしょう。一方、生産性向上への取り組みは事業活動の本質であり永遠の使命です。2030年に向け、地政学的な課題を考慮しながら原料を適正に調達していくことに加え、地域の人々のニーズにしっかりと耳を傾け、顧客に密着した製品を販売する。時代に応じ常に革新し高付加価値製品を創出していく、社会貢献と事業成長の両方を実現する活動を推進します。

執行役員
油脂事業部門長
兼 油脂事業部門
乳化・発酵グループリーダー
兼 SCM（サプライチェーンマネジメント）
担当

信達 等

中期経営計画に向けた方向性

原料ポジション管理や原価管理の強化による基礎収益力の向上

販売価格の適正化の取り組みに加え、原料ポジション管理や原価管理、生産性指標に基づく効率生産の状況などのモニタリングを通して事業軸での管理を強化し、基礎収益力の向上を図っていきます。また、サステナブル調達については、パーム、シアカーネル、大豆といった複数の原料について、調達数量とグレードの両面において拡大、深化を進めて差別化を図り、収益向上を目指します。

社会課題・ニーズ

- 環境や生物多様性に対する意識の高まり（サステナブル原料の需要拡大）
- 植物性油脂のグリーンエネルギーの活用拡大（新たな需要創出）
- サプライチェーン上の労働者の人権に対する意識の高まり（認証油需要の拡大）

競争優位性

- **グローバルネットワーク**
  東南アジアのグループ会社で製造したサステナブルな油脂原料を、世界各エリアの当社グループ製造拠点へタイムリーに供給
- **チョコレート用油脂（CBE）**
  世界トップ3の一角を占めるシェアを保持。複数の製法・原料で供給が可能であり、コスト面、安定供給面で強みを有する

リスクと機会

- パーム原料における争議リスクの潜在（争議リスクの低減でビジネス拡大のチャンス）
- シアカーネルの高騰（独自の調達網の整備によりコスト競争力を強化）

課題

- 原料価格のボラティリティの大きさ
- 海上輸送における物流費上昇

シェア
- チョコレート用油脂（CBE）
  世界トップ3の一角

年間生産数量
約90万トン

事業拠点
7カ国16社

*2023/3/31時点の連結子会社

セグメント資産
1,425億円

従業員数
967人

研究開発費
9億円

設備投資額
37億円

売上高
2,034億円

営業利益
70億円

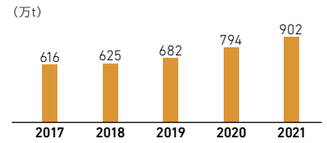
FUJI ROIC
4.4%

* 2022年度実績

認証パーム油のサプライチェーン強化による高付加価値化の推進

認証パーム油需要は欧米を中心に毎年拡大しています。不二製油グループが調達するパーム油のうちRSPO認証油が占める割合は、2021年度の41%から2022年度は58%にまで増加しました。東南アジアの油脂生産拠点は、日本、米州、欧州、中国のグループ会社に原料を供給していますが、認証油の取り扱いが差別化戦略につながっているため、グループ全体でのサプライチェーン構築・強化は重要施策の一つです。日本では、各省庁からサステナブルな輸入を推進する指針が発表されたこともあり、国内需要が増加しています。今後も拡大する需要に対応していくために、既存および新規の原料サプライヤーとの関係性をさらに強固にしていきます。

認証された持続可能なパーム油販売数量



出典：RSPO Impact Report 2022、RSPO Impact Report 2019
対象期間：各年1月1日～12月31日
* Book and Claimも含む

パーム油のサステナブル調達 ⇨ P82

原料の多角化を進め、チョコレート用油脂生産体制を拡充

チョコレート用油脂の原料として年々高まるシアバター需要に対応するため、北米や日本、東南アジアの既存の油脂製造拠点を中心とした供給体制を拡大、整備しています。フジ オイル ガーナでは、原料調達から製造までの各工程での生産効率化などにより生産能力が拡大し、2022年度の生産数量は2018年度比で約2倍となりました。

Message

執行役員
フジオイル ヨーロッパ 会長

六川 尚宏

サステナビリティの取り組みを顧客価値へ

欧州では、サプライチェーンの透明性を求めるサステナビリティ・レポーティングや環境・人権に関するデュー・ディリジェンスの義務化に加え、域内持込・販売製品に対する規制が始まります。フジオイル ヨーロッパでは、早くからグループ東南アジア油脂拠点と協働し使用原料のトレーサビリティを確立し、新たな法規制に対応する準備を進めています。一方で、我々の顧客も新法規への対応に追われており、個社ごとではなくバリューチェーンに関わる全てのプレーヤーが効率よく団結し取り組む必要があります。川上と川下を結ぶBtoBビジネスを手掛ける我々のサステナビリティの取り組みは、ルールへの対応のみならず顧客への価値提供を心掛けていきます。

米州戦略の再構築

フジオイル ニューオリンズの固定資産譲渡は、新型コロナウイルス感染拡大以前に計画したパーム油を中心とした規模拡大戦略から、原料の多様化を図りつつ高付加価値製品へ段階的にシフトしていく第一歩として決断しました。2023年度フジ ベジタブル オイルは、製品ポートフォリオの見直しを行いながら、北米、アジア、アフリカの各グループ会社との連携強化を図り、チョコレート用油脂、認証パーム油といった高付加価値製品の販売を拡大していきます。オイルシーズ インターナショナルでは、これまで同様にグループシナジーを最大限活用して、プレミアムオイルの拡販を進めていく予定です。

Message

フジ スペシャリティーズ 社長
兼 フジオイル インターナショナル 社長代行
兼 ブラマー チョコレート カンパニー 会長代行 兼 COO

大北 昌彦

グループシナジーによる新たな価値創造

フジ ベジタブル オイルは北米市場において、チョコレート用油脂を中心に高付加価値油脂分野で高いシェアを有しています。この強みに加え、北米事業会社のグループ間連携を強化することで、さらに磨きをかけていきます。2022年にグループに加わったオイルシーズ インターナショナルが持つ多様な原料調達力と北米市場でのプレミアムオイル販売網を活用した、ひまわり油等プレミアムオイル取り扱いの強化、また、ブラマーが持つ北米チョコレート市場での販売網へ油脂技術を活用した商品提案等、新たな価値創造へチャレンジしていきます。北米油脂事業ではグループ間の連携を強めて、“不二ならでは”の取り組みの創出を目指します。

業務用チョコレート事業

事業基盤を強化し、収益力の向上を図る

業務用チョコレート事業は、当社のチョコレート用油脂技術に支えられた機能的で高品質なコンパウンドチョコレートに強みを有しており、世界でもトップクラスのシェアを誇り、戦略的事業として位置付けられています。チョコレート用油脂技術に加え、長年日本で培ったコンパウンドチョコレートが持つアプリケーション技術を製菓に活用することで、世界での事業展開が可能と判断し、近年大型M&Aにより事業拡大を進めてきました。中期経営計画「Reborn 2024」においては、事業基盤の強化（収益力復元と新しい価値創造）として、実行してきたM&A案件の収益の実現を推進します。

現在、ブラマーでは生産体制の強化を図り、工場別管理体制の導入およびグループ力を最大活用するため、北米グループ会社からの技術者を派遣するなど工場運営の改善を実施しています。ブラマーの持つ北米市場での歴史やブランド力を背景に、不二製油グループとしての生産体制の強化・商品開発力により、本来の収益力の実現を目指します。

上席執行役員
最高経営戦略責任者（CSO）
兼 チョコレート事業部門長
兼 ハラルド会長
田中 寛之

中期経営計画に向けた方向性

生産体制の改善・強化による収益向上と高付加価値製品の展開

ブラマー（米国）は、生産改善が遅れているシカゴ工場の安定生産を確実に実行した上で、米国市場の回復を見据え、全体での生産能力の強化、Better-For-You製品の開発強化を進めます。ハラルド（ブラジル）も第2工場の稼働に伴い、既存商品の増産体制を実現した上で、不二製油の油脂技術等を活用した新規製品開発を推進します。フレイアバディ インドタマ（インドネシア）では生産体制の増強を完了し、2023年度はインダストリアル フード サービシズ（豪州）、フジオイル ヨーロッパ（ベルギー）での生産体制の増強を進めており、油脂技術の活用、Better-For-You製品、サステナブル対応製品の拡充で収益の拡大を目指します。

社会課題・ニーズ

- カカオ豆原産地の労働者の人権や環境、生物多様性に対する意識の高まり
- 健康志向、サステナブル志向製品の需要の増加（低糖やプラントベースなど）

競争優位性

- **グループ内の事業シナジー**
  チョコレート用油脂による機能性付与など、グループ内の他の事業・技術・素材との組み合わせによる製品開発力と付加価値の向上による持続的な差別化を図る
- **顧客との関係性とサービス対応**
  市場に密着した製品開発とアプリケーション提案、および生産加工技術や生産管理などのノウハウをグループで活用することで顧客要望に応え、顧客からの信頼を獲得する

リスクと機会

- カカオ原料、砂糖の価格変動リスクと調達リスク
- 人件費、輸送費、エネルギーコストのさらなる上昇
- カカオのサステナビリティに関する産地国や輸入国での政策導入の動き

課題

- ブラマー・シカゴ工場の生産性改善の遅れ
- 原料価格の高騰、為替リスクなどの適切な売価への反映
- サステナブルカカオの市場への浸透
- グローバル市場での認知度向上

シェア
- 業務用チョコレート
  世界第3位、日本第1位

年間生産数量
約40万トン

事業拠点
8カ国11社

セグメント資産
1,977億円

従業員数
2,620人

研究開発費
12億円

設備投資額
105億円

売上高
2,285億円

営業利益
50億円

FUJI ROIC
4.8%

* 2023/3/31時点の連結子会社
* 2022年度実績

高付加価値製品の展開

自社が持つ油脂加工技術の活用、カカオ原料のサステナブル調達の強化、おいしさと健康に貢献するBetter-For-You製品の展開や、顧客や市場ニーズに即したアプリケーション提案などにより、高付加価値化を進めています。

油脂技術を活用した製品群の展開

業務用チョコレート事業では、各地域でさまざまな製品を展開しています。欧州市場ではヘーゼルナッツ入りのフィリングチョコレート、ブラジル市場ではソフトフィリング（ピザ用）、東南アジア市場ではパンなどへの焼成耐性や油脂移行耐性を有するフィリングチョコレートを提供しています。

日本市場では量産化に適した機械適性を有するソフトチョコレートなど各地域で油脂技術をはじめとする技術を活かしたフィリングチョコレートを中心に展開しており、今後は展開の余地が大きい米州など、他地域の取り組みを強化していきます。

Better-For-You製品

市場では健康需要の高まりからBetter-For-You（BFY）製品への注目が高まっています。不二製油グループはBFY市場でグローバルNo.1メーカーとなることを目指し、低糖製品や栄養機能強化製品など、差別化製品の充実をグループ一体となって進めています。

米国市場をはじめ、世界各国での健康意識の高まりから、砂糖不使用チョコレートやシュガーフリーチョコレートなど砂糖の摂取低減志向が拡大しており、低糖チョコレートの拡販を進めています。日本市場では、プラントベースチョコレートを製品化、市場展開を進めています。

Better-For-You製品

サステナブル製品の拡大

欧米をはじめ、日本、中国や東南アジアにおいてもサステナブル製品への需要が高まっています。不二製油グループではブラマーを中心としたサステナブルプログラムを推進しています。

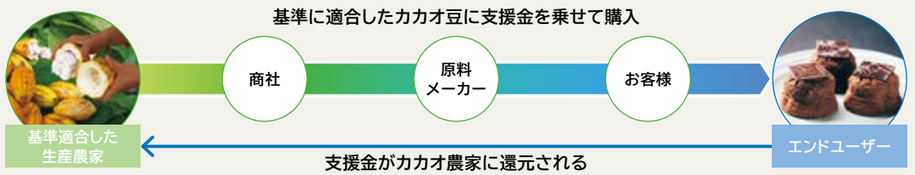
日本市場では、2022年度から自社プログラム「サステナブル・オリジン」を適用した製品群「カカオクオリー」の拡販を進めています。社会の変容を受け、サステナビリティを考慮した需要は一層拡大しており、多くの顧客からのお問い合わせをいただいています。

「サステナブル・オリジン」を適用したカカオクオリー

Topics

サステナブル・オリジン・プログラム

「サステナブル・オリジン」は、不二製油グループ独自のサステナビリティ支援プログラムです。世界的に需要が高まるチョコレートは、原料となるカカオ生産現場での不法な児童労働や環境破壊など、多くの課題を抱えています。そのような生産現場の課題を改善するアクションを支援し、基準を満たしたカカオ豆にプレミアム（支援金）を付けて購入することで、健全で持続可能なカカオ生産・流通の構築を目指します。



生産性の改善、生産能力の増強

ハラルド（ブラジル）

Message

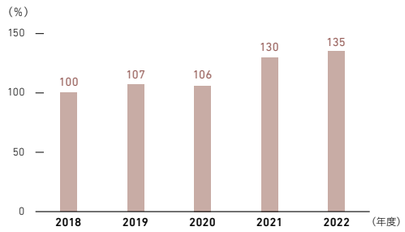
ハラルド
CEO and President
Sergio Tango

全従業員の連携とシナジーで記録的な1年に

ハラルドにとって2022年度は、実績と将来への準備という点で目覚ましい成果を上げることができました。全従業員がKAIZENの理念を持ち、努力し、チームワークを発揮することで生産性が向上しました。さらに、新製品の投入や新しい広報キャンペーンによって市場へのアプローチを強化し、ブラジルでの市場シェアを飛躍的に伸ばしました。また、2022年度には新工場の建設を行いましたが、予定された期間、予算内で完成することができました。新工場の稼働は、生産能力が20%向上することに加え、将来成長に向けた安定した基盤強化につながります。私たちはハラルドの一員であることを誇りに思い、輝かしい未来を楽しみにしています。

ハラルドは、2015年より不二製油グループに加入しました。グループ加入時、生産性の改善や品質の安定化が喫緊の課題でした。老朽化した工場設備に対し投資を実行、日本式の生産計画の策定プロセスの導入など改革を実行しました。KAIZEN活動では、従業員一人ひとりが知恵を出し、実際に行動に移し、評価するというプロセスを継続しています。これらの結果、クレーム削減、廃棄ロス削減、生産性向上という大きな成果を残すことができ、2022年度は不二製油グループ加入後、過去最高の販売数量を記録しました。2023年4月に第2工場が稼働し、2工場体制で顧客や市場の需要に対応できる生産体制となりました。生産体制のさらなる最適化を促進し、砂糖不使用チョコレートや油脂技術を活かしたフィリングチョコレートなどの新製品の投入により、新規顧客の獲得と製品ミックスの改善を図ることで収益性を向上させていきます。

ハラルド販売数量の推移（2018年度＝100%）



＊2018年度1～12月、2019年1～12月の12カ月分、2020年度以降は各年度4～3月の販売数量

第2工場竣工式の様子

グループ加入時の課題	施策と効果
• 生産性が低く、拡販する上で、生産キャパシティがボトルネック • 廃棄ロスが多い • 品質・包装に関するクレームが多い • 離職率が高い	• 老朽化した工場設備に対して、投資を実行 • 日本式の生産計画の策定プロセスの導入 • 製造人員の評価体制の見直し • 生産数量でなく、品質や効率指標を重視した評価導入により、クレーム数が激減 • KAIZEN活動での、従業員自らが知恵を出し、実際に行動に移し、結果を評価するという成功体験の積み重ねを通じて、従業員のエンゲージメントが向上。離職率が大幅減少 • Great Place to Workに認定 ハラルド（ブラジル）「働きがいのある会社」に認定 ⇨ P69

フジオイル ヨーロッパ（ベルギー）

欧州はエシカル消費、健康志向消費、食の安全への意識が高い市場です。フジオイル ヨーロッパでは、欧州市場向けにサステナブル原料を使用した製品、高い安全性を保証した製品など、付加価値の高い製品を提供しています。油脂とチョコレートの開発、生産を併せ持つ拠点での、油脂の特性を活かしたフィリング製品が強みです。

コロナ禍での消費冷え込みからの回復による、土産需要の拡大や生産能力の増強により、2022年度は過去最高の販売数量を達成しました。2023年度は、生産能力のさらなる増強を行って市場需要を取り込み、差別化された製品の拡充を図ります。

ブラマー（米国）

社員一丸となり、ブラマーの再生と成長への転換を図る

上席執行役員
ブラマー チョコレート カンパニー
会長 兼 社長
松本 智樹

ブラマーは1939年に創業以来、Blommer家3世代にわたり、米国のチョコレート文化の創造に貢献してきました。品質やおいしさというモノづくりで顧客の課題解決に貢献し、カカオ豆の産地との関係も構築してきました。不二製油グループによる買収後5年が経過しようとする中、コロナ禍、労働環境、物流の混乱、金利の急上昇、インフレによる人件費の上昇等の外部環境や老朽化した生産設備トラブル等の内部要因により、買収時に期待した収益には至っていないのが実情です。

社長就任にあたり、優先課題として①モノづくりの原点への回帰（構造改革）、②顧客との信頼関係の再構築、③従業員との一体感の醸成の3つを挙げます。そして、この厳しい状況からブラマーを再生し成長へと転換するためには、シカゴ工場の立て直しが最大の責務だと認識しています。ブラマーの再生を実現するには、一つひとつ確実に実績を積み上げていくしかありません。全ては、これからの私を含めたブラマー従業員一人ひとりの実行力にかかっています。80年を超える歴史の中で、築いてきたチョコレートへの熱意が、米国中の人々の好奇心や味覚を刺激し、お客様に感動していただける製品とサービスを提供する会社となること。私は本気で全力で社員一丸となって取り組んでまいります。

2022年度の振り返り

ブラマーの2022年度決算は、下期にシカゴ工場で原料加工設備トラブルが発生し稼働率が低下したこと、代替として一部中間原料を外部購入したことで製造原価が上昇しました。さらに、米国のインフレや金利上昇による景況感の悪化により、販売の減速、特に高付加価値品の販売不振に加え、在庫保管料が増加したことから計画を大幅に下回る結果となりました。

2023年度の取り組み

テーマ	主な施策
工場別経営管理（GM制）	2022年度より運営開始している各工場別経営管理（GM制）を、より強化し安定生産、効率生産、工場別設備投資、修繕費の適正管理と生産人員の適正化に向けた取り組みを継続します。
在庫の適正化	米国金利上昇により原料在庫に掛かる金利負担が大幅に上昇しており、生産販売購買の連携による適正在庫水準への改善を図ります。
顧客視点での営業活動	米国での景況感悪化の影響もあり、米国チョコレート市場は短期的に調整局面を迎えています。顧客視点による積極的な営業活動を展開し、顧客との信頼関係をより強化します。
組織体制の改定	生産・購買・販売・管理部門をより強化することを目的に、2023年7月1日より組織体制を変更。4部門はシニア・バイス・プレジデントをトップとし、責任と権限をもって、組織運営のスピードを上げ、不透明な市場環境での対応力を強化します。新体制により、2022年度のシカゴ工場の生産トラブルの一過性要因を排除し、2023年度下期以降基礎収益力の復元を目指します。

乳化・発酵素材事業

中国製菓・製パン市場のリーディングカンパニーを目指して

乳化・発酵素材事業は2030年を見据えて、より地域に根差した発展を着実に進めています。特に中国市場は、昨今のコロナ禍での需要変動が大きく、2022年度は景況感の悪化に伴い消費が冷え込みましたが、まだまだ伸びしろがある市場です。この巨大市場に対して主力のマーガリン、フィリングに加え、ホイップクリームの中国国内生産を開始して販売チャネルの強化を進め、製菓・製パン市場のリーディングカンパニーになることを目指します。

日本市場は、秀でた顧客ニーズへの対応力を発揮してオリジナリティある提案型営業で攻勢をかけ、新製品を市場に展開して多様なニーズを取り込みます。また、製品サイクルに応じた統廃合も進め、より競争力ある付加価値製品づくりを進めます。

東南アジアでは、足元の生産性改善を図りながら顧客密着に立ち返り、新たな挑戦で需要を掘り起こし、成長を図ります。

日本・中国・東南アジアの3拠点で連携を取りながら、顧客視点で多様なニーズを捉えた製品開発に努め、プラントベース製品などの新製品を加えながら市場創出を行います。

執行役員
油脂事業部門長
兼 油脂事業部門
乳化・発酵グループリーダー
兼 SCM（サプライチェーンマネジメント）
担当

信達 等

中期経営計画に向けた方向性

外部環境変化に対応し、収益性・付加価値の向上を追求

原料・資源相場高騰に対応し、全事業エリアで販売価格の適正化を進め、収益性の改善を図ります。一方で成長戦略として、日本ではプラントベース製品の拡販を進め、2030年に向けて挑戦領域の事業育成を推進します。また、中国ではクリーム新工場稼働、フィリング・マーガリンの高付加価値製品の拡販や次なるヒット商品の育成を進め、フィリングシェアNo.1ブランドにさらなる磨きをかけていきます。

社会課題・ニーズ

- 原料価格高騰、世界的インフレ加速による消費者の節約志向の高まり
- 人手不足、人件費増に伴う省人化・省力化の動き

競争優位性

- **オリジナリティのある製品ラインナップ**
  油脂の技術や独自のコンセプトにより機能性が付与されたクリーム・マーガリン・フィリング等の製菓・製パン用素材をラインナップすることで、他社の追随を抑制
- **独自の植物性素材を保有**
  早くから植物性チーズ様素材などを手掛け、油脂や大豆の技術を融合し、さらにおいしさにこだわった植物性クリーム、豆乳バター、植物性チーズなどの植物性素材を保有

リスクと機会

- 鳥インフルエンザに起因する卵原料逼迫の影響（卵代替需要の拡大）
- 国内酪農家の減少、海外乳原料高騰（プラントベース製品需要の高まり）

課題

- 乳原料のコスト競争力
- 原料、資源コスト高騰の売価への反映遅れ

シェア
- フィリング
  中国第1位

年間生産数量
約25万トン

事業拠点
4カ国9社

* 2023/3/31時点の連結子会社

セグメント資産
588億円

従業員数
1,105人

研究開発費
9億円

設備投資額
45億円

売上高
912億円

営業利益
15億円

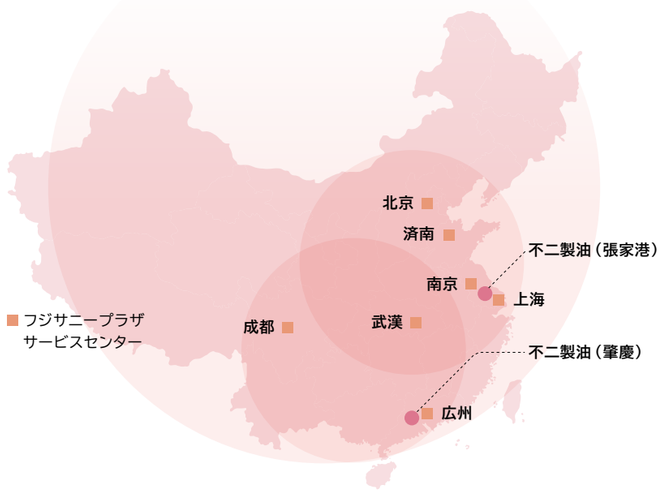
FUJI ROIC
2.0%

* 2022年度実績

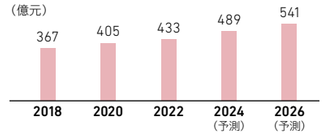
中国：新製品開発、新チャネル開拓で需要喚起に注力

2022年度は新型コロナウイルス感染症の影響で消費が冷え込み、厳格な行動制限によって従来の営業活動ができませんでした。その間、中国7カ所にあるフジサニープラザとサービスセンターによるウェブ講習会や情報ツールを活用した非対面式の営業活動、消費の冷え込みや原料価格高騰に対応した販売戦略を実行しました。さらにコロナ禍の収束後を見据え、販売体制の改革、未開拓エリアへの販路拡大、新製品開発など、市場に仕掛ける準備も進めました。2023年度はクリーム生産工場を新設し、供給体制を強化します。主力のフィリング、マーガリン、油脂、チョコレートにクリームが新たに加わり、アプリケーションも含めた総合的かつ付加価値の高い提案を積極的に実施し、顧客・消費者に貢献していきます。

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



中国パン市場 販売金額



出典：Euromonitor International 2023
Sales of Bread in China

クリーム新工場

日本：顧客ニーズを捉えた差別化製品とスピーディな提案活動が強み

日本の乳化・発酵素材事業は、顧客ニーズを捉えた差別化製品と、スピーディな対応が強みです。販売・市場開発・素材開発が連携して、目の前の課題解決だけでなく、顧客・消費者ニーズの変化を見据えた将来価値創造を目指しています。2022年度は物価高、円安、原料の供給不安など市場環境が大きく変化しましたが、変化をビジネスチャンスと捉え、油脂技術を応用したコストダウン提案や、東南アジアの調製品事業を活用した原料供給の安定化を進めました。

新製法のホイップクリーム
「ガトーレヴィス」

東南アジア：新市場への販売拡大と高付加価値製品へのシフト

従来の製菓・製パン素材に加え、飲料市場や調理市場などの潜在的な市場ニーズに対しても、おいしさや機能などのさまざまな高付加価値製品の提供を推進していきます。2022年度はコロナによる行動制限の中、製品サイトのSNSによる顧客向け発信にとどまっていた現状を見直し、東南アジア各国の多様なニーズを的確に捉えられるように、積極的な顧客提案活動を強化していきます。

大豆加工素材事業

選択と集中により、事業効率化と高付加価値化を推進

植物性のタンパク質は食の未来を見据えた時に、非常に重要な食資源の一つです。不二製油グループは大豆たん白素材において、1960年代から多様な商品展開を続け国内トップシェアを長年維持していますが、今後も社会課題の解決と消費者の要望に応える高付加価値製品を生み出し、社会貢献を果たしていきます。事業戦略の方向性は、「機能性素材事業拡大」と「植物性素材で驚きのおいしさを実現」です。

現在、主力製品となっている「水溶性大豆多糖類」は大豆たん白の製造過程で出る「おから」を機能剤として製品化したもので、今後は海外展開で事業拡大を強化します。また、世界的に人流が戻りつつあり、日本でも外国人旅行者数の回復に応じて、食の制限のある方への植物性食品による対応強化が急務です。当社グループは植物性素材でもおいしく、満足感のある食事を多様な方が楽しめるよう、プライムソイミートやプラントベースダシ（MIRA-Dashi®*）、プラントベースバター（ソイレブール）などの製品を発売しています。製品ラインナップ充実による多様なメニューの提供で、植物性食品を皆様の身近で当たり前なものにしていきます。

* MIRACORE®技術を用いた植物性のダシ

執行役員
PBF事業部門長
兼 不二製油（株）たん白事業部門長
鈴木 清仁

中期経営計画に向けた方向性

市場環境の変化を捉えた差別化新製品の投入と、GOODNOON活動推進

食の領域における事業環境はここ数年で大きく変化し、BtoB企業も消費者のニーズを予測し、スピード感のある製品開発や提案が求められます。市場環境の変化を捉えた差別化製品をタイミングよく投入することで、販売数量の回復と収益性向上を図ります。

日本におけるプラントベースフードの推進は、これまでと異なるアプローチが必要です。P-LABでは日本のプラントベースフード普及活動を企業が結束して行うと同時に、不二製油グループ内においてはGOODNOON活動の推進により、新しい価値創造をリードする製品や売場などの共創をより多く創り出していきます。

挑戦領域 ⇨ P60

社会課題・ニーズ

- 世界的なタンパク質不足の懸念
- 健康需要の継続的増加
- プラントベースフード市場の拡大

競争優位性

- **技術蓄積と融合による競争力を保有**
  大豆に関する長年の知見と技術を有し、特異な事業ポートフォリオにおける油脂や乳化・発酵技術との融合による、新たな食品素材の創出力と強い競争力を保有
- **幅広い顧客基盤を構築**
  他のセグメントと合わせた幅広い製品群の展開により、食品業界の多くの市場に、幅広い顧客基盤と信頼を構築しノウハウを蓄積。特定用途や市場に限らない提案が可能

リスクと機会

- プラントベースフード市場の足元の成長鈍化と、継続的な市場拡大
- 日本発のフードテックによる海外プラントベースフード市場開拓
- サステナブル調達の深化による競争優位の構築

課題

- コモディティ製品の収益性低下と高付加価値製品の展開遅れ
- 持続可能な原料の調達

シェア

- 大豆たん白素材　日本第1位
- 水溶性大豆多糖類　世界第1位

事業拠点

4カ国8社

* 2023/3/31時点の連結子会社

セグメント資産

469億円

従業員数

557人

研究開発費

12億円

設備投資額

28億円

売上高

343億円

営業利益

13億円

FUJI ROIC

1.6%

* 2022年度実績

日本：差別化新製品の投入

健康維持やパフォーマンス向上のためにタンパク質を摂取する重要性が再認識され、これを訴求する製品の拡大と形態の多様化が進んでいます。また、地球環境への配慮やプロテインクライシス*の観点からも植物性タンパク質へのニーズが高まっています。不二製油グループは大豆たん白素材の風味や物性などの高機能化で、日本の市場を支えています。

粉末状大豆たん白は、日本唯一の国内製造として安全・安心を担保し、風味改良や分散性向上など、さらなる品質改善およびニーズが高まる高タンパクをコンセプトとした製品開発により高付加価値化を進め、健康・栄養市場を中心に展開を強化します。また、東南アジアを中心とした海外市場への拡販を進めており、一部実績化しています。

粒状大豆たん白は、噛み応え、口どけなどにこだわった製品改良により、従来市場での使用用途の拡大に加え、次世代製品であるプライムソイミートで外食・ホテル市場などへの新規参入を図ります。

機能剤については、伸長する酸性乳飲料市場への販売を強化します。

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

低糖質・高タンパクコンセプトの「ソイライス」を提案、コンビニエンスストアを中心に採用

中国：健康需要を捉え、中国国内への販路拡大

健康中国2030の政府方針のもと、安全・安心な製品づくりと国内産業活性化を目的に政府が基準を定めた特殊医学用途調整食品（FSMP）認証制度が発足しました。医療で使用される経腸栄養製品も対象となります。本認証を取得する動きが産業界に広がっており、当社グループはこの動向を機敏に捉えて、消化吸収性に優れる大豆ペプチドの拡販につなげています。医療用製品向け原料という観点では、安全・安心であることを前提に高い機能性が求められますが、生産および品質の徹底管理を行うことで顧客の要望に応えています。今後は、医療用途を中心に、スポーツや美容市場など幅広い健康需要の取り込みを図っていきます。

欧州：多糖類のグローバル展開

不二製油グループが世界に先駆けて開発した水溶性大豆多糖類は、大豆由来の水溶性食物繊維です。さまざまな食品に応用利用されている中でも、酸性乳飲料への利用が進んでいます。健康イメージに優れる酸性乳飲料は、地域を越えて市場が拡大しており、グローバルな製品供給体制が必要です。

当社グループでは、2021年度に欧米市場向けに、えんどうを原料とした「水溶性えんどう多糖類」の生産拠点をドイツに設立し、2023年4月から工場の稼働がスタートしました。日本で培った水溶性大豆多糖類などの知見を活かし、グループ内の協力体制のもと事業の拡大を図ります。

Topics

プライムソイミート 2022年日経優秀製品・サービス賞 最優秀賞を受賞

日本経済新聞社主催の「2022年日経優秀製品・サービス賞」において、2022年8月発売開始のプライムソイミートが最優秀賞を受賞しました。これまで困難とされていた「肉のような繊維感や噛み応え」と「口どけ」の両立の実現や、ホテルニューオータニのビュッフェメニューでの採用などが受賞につながりました。

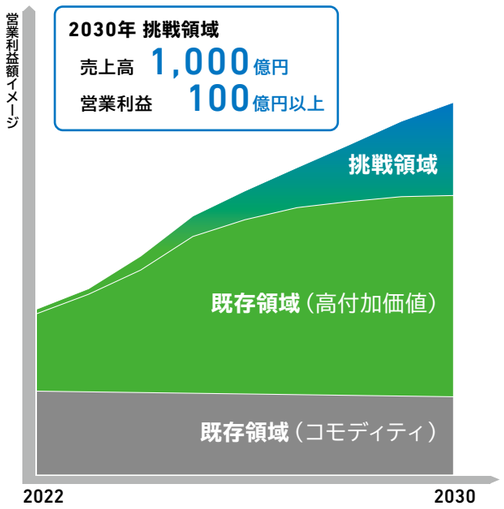
技術面においては、不二製油グループが培ってきた大豆と油脂の加工技術を応用した新製法、プライムテクスチャー製法が採用されています。当社グループはこれからも、おいしさにこだわった製品を開発し、食の新しい選択肢を共創していきます。

油脂の技術との融合により、肉のような繊維感や噛み応えと口どけの両立を実現した「プライムソイミート」

挑戦領域

社会情勢が大きく変化する中、事業モデルや事業ポートフォリオの変革が必要です。サステナブルな食の未来に向け、新たな価値を生み出し、高成長・高収益を果たせる次世代事業に挑戦します。2022年度、挑戦領域を牽引するフラッグシップGOODNOONを発表しました。植物性素材の可能性を追究し、新技術の確立のみならず、販売方法や情報発信といったアプローチも変革していきます。また、既存製品群の付加価値も向上させ、高収益な事業への転換を図ります。

2030年挑戦領域イメージ



挑戦のポイント

- 新たな技術
- 全社活動と新市場開拓
- 新たな販売方法
- 情報発信

ビジョン実現に向けGOODNOON活動を推進

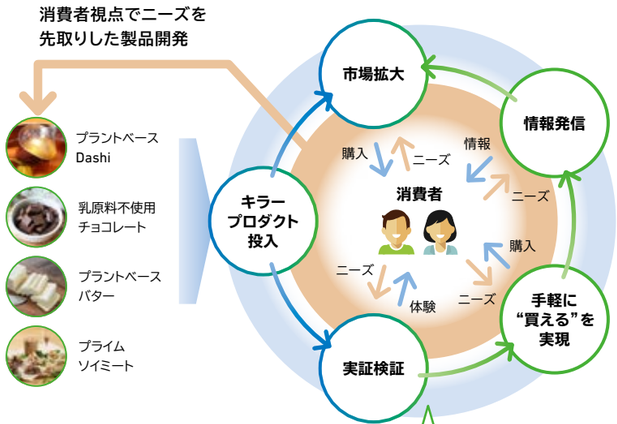
コンセプト

不二製油グループの「おいしくてわかりやすい」植物性食品は、人と地球の健康を考え、選択肢を増やし、新たな時代の食のスタンダードとして、誰もが心から食事を楽しめる世界をつくります。

植物性に特化したGOODNOON活動を通じて生まれた技術や挑戦する風土、新たな事業サイクルにより、挑戦領域や既存領域の高付加価値化を促進します。

日本における新たな事業サイクルの確立

中期経営計画「Reborn 2024」では、日本の取り組み強化からスタートし、新たな事業サイクルの確立と、それによる利益率の高い事業を育てるスキームを構築します。



GOODNOONアクション

- 消費者視点で双方向のコミュニケーション
- ホテル、外食、中食の顧客との共創
- ECサイトでの販売
- 実証実験による開発のスピードアップ
- 植物性でも驚きのおいしさを生み出し、プラントベースフード市場を創造

GOODNOON製品の5つの要件

1. 人と地球の健康
2. 新規性
3. 社会課題解決型
4. わかりやすさ
5. 驚きのおいしさ

市場創造に向けた産官学民の連携

プラントベースフードを取り入れたライフスタイルの普及・啓発と、プラントベースフード活用による持続可能な社会の実現を目指し、一般社団法人Plant Based Lifestyle Labを2021年に設立しました。（代表理事：（株）パソナグループ、理事：カゴメ（株）、不二製油グループ本社（株）、監事：敷島製パン（株））。現在48社（2023年6月現在）が加盟し、プラントベースフードの普及拡大や市場形成に向けて、食品メーカーや外食、コミュニティウェブサイト運営企業、商社ほか、農林水産省や消費者庁など関連省庁、アカデミア等といった産官学民連携による取り組みを推進しています。

Topics

実証実験／消費者視点でニーズを先取りした製品開発
おいしいプラントベースフードをより身近に。ホテルニューオータニとの共創

サステナブルかつ満足度の高いプラントベースフード（PBF）を消費者に体験していただくため、ホテルニューオータニとの共創活動を推進しています。シェフとの意見交換を通じて、大豆たん白製品や豆乳関連製品を活用したPBFメニューを多数開発していただきました。また、ビュッフェレストランでは「美味と健康」をテーマにしたメニューを展開し、おいしいPBFメニューを「身近に体感できる」場をご提供いただいています。

大豆ミートのトリッパ風トマト煮込み

手軽に“買える”を実現
“カラダにやさしい”をテーマとしたECメディア「cotta tomorrow」立ち上げ

不二製油（株）は、（株）cottaと共同で2023年5月に、“カラダにやさしい”をテーマとしたECメディア「cotta tomorrow」を立ち上げました。「cotta tomorrow」は、“あなたと、あしたに、ちょっといいもの”をコンセプトにプラントベースフードをはじめ多くの健康食材の販売や、情報・レシピをお届けするECメディアです。「cotta tomorrow」を通して、不二製油（株）のPBF製品の販売を順次展開、より多くの方々に「手軽に買える」場としてご活用いただきます。

Message

株式会社日本アクセス
執行役員
業務用管掌補佐
兼 デリカ・原料統括
秋山 剛

外食・中食市場でプラントベースフード（PBF）を広めるために

PBF市場の将来性には早くから注目していましたが、外食やコンビニ・量販店のお惣菜で認知度を上げることが市場創出・拡大の鍵になると考え、当社では外食・中食市場で圧倒的な商品力がある唐揚げに注目し、不二製油と共同で商品開発に取り組みました。PBFを意識せずに食して「おいしい」を実感してもらうことを意図し、あえて大豆ミートと謳わず「謎唐®」とネーミング。一般社団法人日本唐揚協会の協力のもと、大手コンビニでの「唐揚＆謎唐丼」の企画では、全国の消費者にさまざまな味付けの「謎唐®」を味わっていただくことができました。今後も不二製油様と商品開発を進め、外食・中食市場でのPBF拡大に取り組んでいきます。

海外での展開

・タイCP Foodsとの取り組み

タイの食品メーカーCP Foodsとプラントベース製品開発におけるパートナーシップを構築。不二製油の持つ優れた植物性素材とCP Foodsの製品開発力のコラボレーションで画期的なプラントベースフード Meat Zero*製品が発売されました。タイ国内はじめ世界各国へ展開されています。

* 日本ではField Good製品として販売されています。

・一風堂 アメリカ全店舗にてプラントベースラーメンを提供

アメリカの「一風堂」全店舗および「Kuro-Obi」にてMIRACORE®を活用した「プラントベースラーメン」を提供しています（2023年5月時点）。

・ベンチャーキャピタル投資

UNOVIS NCAP 二号ファンド*に出資しています。幅広い代替タンパク事業領域への参画を進めるとともに、当社グループが持つ油脂・たん白の加工技術を活かし、既存のグローバル事業とのシナジーを追求します。

* 世界のフードテック特化型ファンドの運営会社として草分け的存在である、UNOVIS Asset Management B.V.が組成・運用するフードテック特化型の大手ファンド

IPPUDO SF Yerba Buena店
（サンフランシスコ）

不二製油（株）（日本）

共創による社会課題解決型ビジネスの推進

不二製油株式会社
代表取締役社長
大森 達司

日本エリアの事業環境は大きく変化しています。原材料価格やエネルギーコストの高騰、コロナ禍により変わっていくライフスタイル、加速する少子高齢化、サステナブルな社会に対する意識の高まりなど、こうした変化をチャンスと捉え、社会課題解決型のビジネス創出が日本エリアのミッションです。

2030年のビジョン実現に向けたフラッグシップとして「GOODNOON」を掲げ、日本エリアから、新規ビジネスの創出を推進しています（挑戦領域 ⇨ P60）。2023年度より、風味基材事業開発部とデジタル販売課を新設し、植物性の素材で動物性食品が持つ特有のおいしさや満足感を実現する独自技術「MIRACORE®」を活用した製品展開を加速するとともに、新たな販売形態、情報発信に挑戦しています（R&D ⇨ P77）。

その取り組みの一環として、一風堂のプラントベースラーメンにMIRACORE®技術が採用され、2023年5月に開催されたG7広島サミットの国際メディアセンター内で、海外メディア関係者にプラントベースラーメンが振舞われ好評を得ました。

G7広島サミットでの様子　左より
不二製油（株）代表取締役社長 大森達司
（株）カの源ホールディングス
代表取締役社長　山根智之氏

サステナブルな食資源の創造

製品原料におけるサステナビリティ調達に積極的に取り組んでいます。認証パーム油の取り扱い量を増やすとともに、チョコレート原料となるカカオにおいては、独自のサステナブル・ココア・プログラム「サステナブル・オリジン」を立ち上げ、農家の課題改善につながるカカオ豆を適用したチョコレートの拡販に努めています。これらの活動が、消費者・顧客に価値として認められるようになってきています。2023年3月には、農林水産省が主催する「国内食品製造事業者の持続可能な原材料調達の優良企業表彰」において、最優秀賞にあたる「農林水産大臣賞」を受賞しました。サステナビリティの取り組みが社会に認知され、企業としての価値化につながっていることを誇りに思います。

「国内食品製造事業者の持続可能な
原材料調達の優良企業表彰」において
「農林水産大臣賞」を受賞

働きやすい職場づくりと従業員エンゲージメントの向上

従業員の健康は、人的資本の質向上の面からも重要な経営施策であると認識し、従業員が心身ともに健康に活き活きと働く職場環境づくりを推進しています。

従業員に対し健診の重要性を根気強く伝え、健康診断受診率は100%、二次健診受診率は92.6%となりました。また、定期的に従業員サーベイを実施し、職場環境改善に活かすとともに、産業保健スタッフおよびカウンセラーと連携し従業員の心身の健康維持に寄り添っています。2022年度は保健師を増員し、サポート体制を強化しました。2023年1月には社員食堂をリニューアルしました。自社製品の大豆ミートを使ったメニュー（F-Lunch）を提供し、食習慣改善意識の向上と愛社精神を育むことを目指しています。

このような取り組みが評価され、6年連続で健康経営優良法人ホワイト500に認定されています。これからも従業員の健康維持・増進に積極的に取り組む健康経営を推進してまいります。

リニューアルした社員食堂と、F-Lunchメニュー

フジオイル アジア（東南アジア）

より一層の堅固な基盤づくり

フジオイル アジア
社長
尾形 訓彦

2022年度は歴史的な原料価格の高騰に加え、急上昇した地代、人件費、エネルギーコストへの対応として、全社一丸となった徹底的なコストダウンの実行、並行してお客様にもご理解いただき、適正価格への改定を実施しました。ご協力いただいた皆様に心から感謝申し上げます。

2023年度においても、まだまだチャレンジングな事業環境は続いていますが、各国、各社で培ったノウハウをエリア内で結集、共有し、より一層の堅固な基盤づくりを行います。同時に、従業員の笑顔が溢れる、安心して働ける職場づくり、新たな発想で積極的に行動しアジアの食と健康に貢献できる人材の育成を図ります。

市場へのアプローチとしては、ますます多様化するニーズに密着するため、フジサニープラザ（アプリケーション開発）機能を強化し、各事業のシナジーを図りつつ、より差別化した付加価値の提案、マーケットインによる製品づくりを推進します。

また、太陽光パネルの設置など、環境への取り組みも加速させます。

Topics

エリア内セーフティミーティング

東南アジアエリアにおける製造事業拠点5カ国10社、不二製油グループ本社の安全品質推進チームからも含めた総勢36名が、エリア統括会社であるフジオイル アジアに集結しました。不二製油グループにおいて、安全は経営の前提であり、最優先されるべきこととして、意識の徹底がなされました。さらに、各国各社による安全への取り組み事例発表会も行い、お互いの工夫を共有することができました。今後も定期的に開催し、安全意識の維持、向上に努めます。

不二（中国）投資有限公司（中国）

世界で最も厳しい競争に勝ち抜く使命感！

不二（中国）投資有限公司
董事長・総経理
峯村 政孝

2022年度は、コロナによる未曾有の混乱に加えて、原料乱高下に振り回される中、ご理解・ご協力をいただいたお客様、懸命の努力で事業を続けていただいた従業員の皆様、ありがとうございました。こうした混乱を通じ、中国の消費習慣・食文化の変化は、ますます加速しました。中国の世界市場における地位は向上を続け、今後さらに世界トップクラスの大手企業が集まります。中国市場は世界で最も大きく、最も厳しい市場です。同時に、食の多様化、健康志向の深化が続く中国で、私たちの製品や技術は、今後ますます必要とされます。おいしさと健康で中国の人々の暮らしや社会に貢献し、中国の人々とともに、さらに進化した食生活を創造できると確信しています。

世界で最も大きく、最も厳しい市場で必要とされている、ということに自覚と誇りを持ち、使命感持って、最強の商品を供給し、厳しい競争を勝ち抜いていきます。

Topics

30万人が来場した第25回ベーカリーチャイナへの出展

中国ベーカリー業界最大の展示会「ベーカリーチャイナ」に、2023年も出展しました。28,000m²の会場に、約30万人の来客を迎えました。

不二製油グループは73年の歴史を持ち、ベーカリー素材として、油脂・クリーム・マーガリン・チョコレート・大豆ミートといった製品を供給できる二つとない会社です。展示会では、20種の新製品を中心に、展示、試食、さらにネットによる実況映像発信を通じて他社との差別化を図り、当社グループの独自性を十分にアピールすることができました。

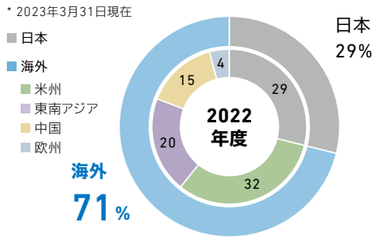
ベーカリーチャイナでの展示

価値創造を支える人材

不二製油グループは、世界の食への貢献、グローバル化を進めてきたことで連結従業員総数のうち7割が海外エリアの従業員となりました。当社グループが社会に貢献し、成長し続けるには、多様な人材が活躍できる環境や風土を整えることが重要です。

企業の活動を支えるのは人材であり、企業の持続的な成長を支える大切な財産です。多様な人材が成長しながら、活き活きと挑戦と革新に取り組み、一丸となって新しいビジネスや技術、製品を生み出し続けることがグループの発展につながると考えています。

グループ人員構成比率（連結従業員数）



事業戦略と連動した人材戦略

当社グループは近年、海外におけるM&Aによる事業拡大や、新市場への成長投資、資本効率の改善のための事業・資産譲渡等を進めてきました。これらは当社グループがグローバルな食品メーカーとして世界の食に貢献し、持続的に企業価値を向上させるためです。

このような変化の中で、不二製油グループ憲法のミッションを達成し、持続的にグループを成長させることは、不二製油グループの多様な人材の能力の発揮により実現できると考えています。当社グループのグローバルで多様な人材が、ビジョンの実現に向けて一体となって力を最大限発揮できるよう、成長の機会の提供と職場環境の整備を行っています。

人材戦略においては、不二製油グループ憲法のビジョンの実現に向け、中長期的な視点で人材育成に取り組んでいます。当社グループでは、人材戦略の目標を「グローバルに貢献する食品メーカーとしてグループと従業員双方が持続的に成長し企業価値の向上を実現する」としています。人材戦略の目標を実現するためには、多様な人材がそれぞれの強みを発揮して主体的に挑戦し続け、一つのチームとなって企業価値の向上に向けて活躍することが必要です。

人材の成長と能力の発揮は中長期的に時間をかけて進めていくものと認識していますが、当社グループの人材に係る活動は、グループの経営計画や事業戦略に沿い、状況変化に柔軟に対応していきます。

不二製油グループ人材戦略イメージ

人材戦略の目標
グローバルに貢献する食品メーカーとしてグループと従業員双方が持続的に成長し企業価値の向上を実現する

求める人材像：グループの持続的成長を支える人材
- 不二製油グループ憲法を理解・実行し、社会に貢献する人材
- 挑戦と革新に挑み、イノベーションを起こす人材
- スピード感と情熱を持って、生産性を高める人材
- 多様性を尊重し、チームワークを大切にする人材

期待する効果
能力発揮と成長が実現できる魅力的な職場に人材が集まり、継続的に人材が充足する状態へ

従業員と不二製油グループが成長するための活動
サクセッションの実施、人事制度の設計と運用、エンゲージメントの向上、
DE&Iの実現に向けた活動、労働環境整備・ウェルビーイングなど

公正な成長の機会（人材育成・ER*による情報共有）

健全な企業風土の醸成

人材戦略の運営方針
- 経営環境に応じ、事業戦略と連動した施策をタイムリーに実行する
- グループ憲法のビジョンを実現するための施策を中長期的に実施する

* ER：Employee Relationship

中期経営計画「Reborn 2024」の人材方針	❶ グローバル経営を支える人材の確保・育成・適正配置 ❷ DE&Iの推進 ❸ コミュニケーションの強化

人事施策の全体像

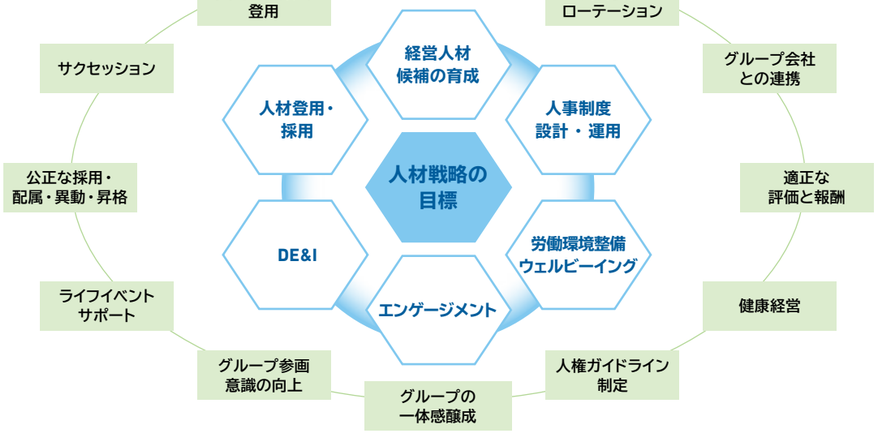
人材戦略の目標を達成するために、中長期的には不二製油グループ憲法のビジョンを実現するための施策と、経営環境に応じて事業戦略と連動したタイムリーな施策を設定しています。

主な施策

経営人材候補の育成	重要ポストのサクセッションに向けた選抜人材の育成
人材登用・採用	海外勤務ローテーション、キャリア人材の採用、シニア層の活躍支援
DE&I	グループ会社の経営層における外国人・女性の登用
労働環境整備・ウェルビーイング	健康経営、「不二製油グループ人権ガイドライン」の策定
人事制度設計・運用	個々の専門性を最大限に活かす人事制度の導入

グループの事業活動を継続し、成長を支えるため、経営人材として、執行役員やグループの主要会社の経営ポストを担う人材を育成しています。また、事業戦略に応じたキャリア人材の採用や、将来に向けた計画的な人事ローテーションを行うとともに、熟練従業員の知見と技術を次世代に伝えるべくシニア層が活躍できる制度を整備しています。

人事施策イメージ



成長の機会の提供（人材育成・ERによる情報共有）
健全な企業風土の醸成

Message

不二製油グループ本社
人事・総務部門長
兼 不二製油（株）
人事総務部門長
宝谷 太郎

事業戦略と連動した人材戦略でグループの持続的成長を実現

「グローバルに貢献する食品メーカーとして、グループと従業員双方が持続的に成長し企業価値の向上を実現する」を人材戦略の目標としています。経営継続性の観点から、CEOサクセッションや、国籍や性別などにとらわれずグループ全体から対象者を選定する次世代経営人材候補の育成等を進めており、事業戦略と連動した人材の採用、育成、登用を通じてグループ全体の持続的成長を実現したいと考えています。

また、グローバル人材育成の一環としての海外トレーニー制度や、育児休業取得推奨やテレワーク環境整備等による働きやすい職場環境の整備など、経営環境に応じたタイムリーな施策と、中長期にグループ憲法のビジョンを実現する施策によって、多様性に富んだ従業員の能力発揮と成長を期待しています。

① グローバル経営を支える人材の確保・育成・適正配置

改善・改革マインドで自律的に行動し、多様かつ高度な専門性と能力を発揮しながら、継続的に成果を出す組織を目指し、優秀な人材の確保や、一人ひとりが自律して能力を向上させるためのキャリア支援等の活動に注力しています。また、世界で事業を継続的に推進・拡大するために要となる、グローバルに力を発揮できる人材の登用・育成を進めています。

グローバル経営人材の育成

不二製油グループ本社では、2020年度より将来の経営人材候補の育成を目的とした次世代経営層人材育成会議を実施し、候補者のグローバルかつ戦略的な育成について多面的な協議を行っています。また、外部専門家がアセスメントプログラムに参加することで、客観的な評価を行い、透明性を高めており、国籍や性別などにとらわれずグループ全体より対象者を選定し、グループを牽引する多様な経営層人材候補の育成を進めています。

人材の確保と育成

人材育成の取り組みについて、2022年度まで「人材育成」として個社ごとに進めていましたが、2023年度からは「人材確保・育成」をESGマテリアリティへ追加して、グループでの取り組みとしました。 不二製油（株）では、2023年度に採用と研修を一気通貫で企画・運営する人材開発課を新設し、雇用形態にかかわらず、従業員全体を見据えた研修プログラムを企画する体制としています。

キャリア人材の採用

事業戦略の策定に伴い新たに求められるグローバルビジネス管理スキルの獲得など、新しく多様な視点を経営に取り込むことを目的とし、キャリア人材を積極的に採用しています。

* 4月1日における不二製油（株）とグループ本社の正社員（組合員+管理職）の総数における中途入社の比率

キャリア人材*比率

eラーニング等による研修

コンプライアンスやITセキュリティ、サステナビリティ経営に関するeラーニングを国内外のグループ会社従業員を対象に実施しています。コンプライアンスでは2022年度、独占禁止法に関するeラーニング（9言語対応）を実施しました。

国内外のグループ会社従業員を対象に実施したeラーニング実績

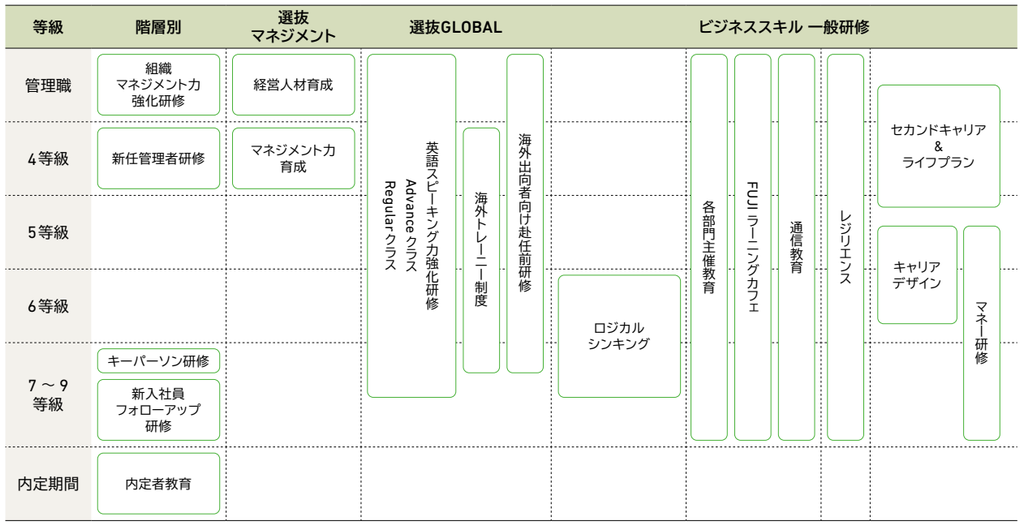
テーマ			受講率（%）
コンプライアンス	2020	当社事業に係る重要法令・契約書基礎	92.1
	2021	腐敗防止	95.4
	2022	独占禁止法	95.6
情報セキュリティ	2020	詐欺メール対策・データ保護	97.5
	2021	フィッシング対策	93.5
	2022	ランサムウェア／ BEC	96.2
サステナビリティ経営	2020	SDGsとESG経営	90.0
	2021	不二製油グループのサステナビリティ経営	83.7
	2022	不二製油グループのサステナビリティ経営	87.8

対象者　コンプライアンス、情報セキュリティ：会社貸与のメールアドレスを持ち、通常業務でPCを使用する役員、執行役員及び従業員
サステナビリティ経営：2020年度は会社貸与のメールアドレスを持つ不二製油グループ本社、不二製油（株）の直接雇用の従業員、2021・2022年度は会社貸与のメールアドレスを持ち、通常業務でPCを使用する直接雇用の従業員

日本エリアでの人材育成の取り組み

テーマ	取り組み
人材育成会議	不二製油（株）では、将来を見据えた経営幹部を計画的に育成していくため、各ポストの要件を定義し、候補者を選定。幹部候補として各部署から16名を選抜し、9カ月にわたって、新規事業の立案や経営層へのプレゼンテーションなど実践的な研修プログラムを実施。
グローバルな経験の獲得	2021年度より選抜者による海外トレーニー制度を本格開始し、2022年度には2期生が語学研修を開始。半年にわたる海外での語学研修後、海外現地法人でOJT研修を中心とした業務研修を実施。自ら課題を抽出して解決する実践力や、異なる文化・習慣・環境を吸収し受容する力を養うよう促し、将来の海外グループ会社の経営人材候補の早期育成に注力。
事業の強みを支える専門人材の強化	グローバルな事業成長を目指して、グループでのノウハウの強化・共有を加速する専門人材の強化を重視。2022年度には、日常から英語を頻繁に使用する職種に従事する11名に対して、6ヵ月にわたる英語スピーキング力強化研修を開始。
FUJI ラーニングカフェ	従来の通信教育に加え、2023年度からは「学びの習慣化と定着」を目的としたFUJIラーニングカフェというプログラムを導入。従業員が自らキャリアを考え、それを上司が支援する風土を醸成。

不二製油（株）2023年度教育体系



海外トレーニー制度参加者の声

不二製油グループ本社
生産性推進グループ
城 昭光

ブラマー ユニオンシティ工場での生産改善活動

2021年4月にボストンで語学研修を受け、2021年11月から2023年3月までカリフォルニア州にあるブラマーのユニオンシティ工場での業務に携わりました。業務研修では、生産能力を上げる、製品廃棄を減らすといった生産性の改善活動に取り組みました。現地従業員と知恵を出し合うとともに、日本の工場での事例を横展開することで、生産過程で発生する製品廃棄を大幅に削減することに成功しました。また、現地に改善の文化を根付かせるために始めた改善アイデア表彰制度では、生産メンバー、エンジニア、品質担当などさまざまな方から応募をいただきました。この研修での学びや経験を、今後の業務に活かしていきたいと思います。

不二製油（株）
油脂事業部門 油脂開発部
松井 稜

幅広い分野の油脂事業とグローバルな視野を獲得

2021年4月ボストンでの半年間の語学研修の後、2023年3月までフジオイル（シンガポール）での業務研修を受け、開発、生産、販売、原料購買など幅広い分野で油脂事業を学びました。販売同行では、顧客よりサステナビリティへの対応が求められるケースが日本よりも格段に多いということを肌で感じました。研修の後半では、4ヵ国14社を招いたワークショップイベントの運営を担当しました。このイベントを通じて、ナショナルスタッフとのチームワークを構築するとともに、顧客ごとの嗜好の違いや当社のポジショニングを再認識する機会となりました。今後、研修の中で身に付けたことやアイデアを業務に取り入れていきたいと思います。

Topics

海外グループ会社間でのトレーニング

2022年9月、フジオイル（シンガポール）にて、フジオイル（タイランド）、ウッドランド サニーフーズの従業員を招き、生産設備メンテナンスの基礎や測定管理に関する研修と工場見学を行いました。各社の製造工程における課題を共有し、解決に向けた議論をしました。

② DE&Iの推進

複雑で急速に変化するビジネス環境に対応していくためには、多様な人材が求められ、個性や能力を最大限に活かすことが重要と認識しています。そのため、当社グループでは、これまでのダイバーシティ推進を進化させ、DE&Iとして活動を強化しています。

経営層による多様性の確保

複雑で急速に変化するビジネス環境に対応していくため、経営判断には多様な視点が求められることから、経営層における多様性の確保を推進しています。グループ全体での各グループ会社における経営会議メンバーの多様性（外国人、女性）の平均比率は、2022年度の42%から2023年度は45%に上昇しました。

	2022年度	2023年度
経営会議メンバーの多様性（外国人、女性比率）	42%	45%

注：4月1日時点

グループ全社でのDE&I活動の推進

＜DE&I推進責任者＞

不二製油グループ本社
黒木 彰子

ブラマー
Robert W. Karr, Jr.

ハラルド
Geise Andrea

フジ ベジタブル オイル
Pam Brinck

フジオイル アジア
阪本 順子

不二（中国）投資有限公司
唐 修娟

フジ ヨーロッパ アフリカ
Carmen Alvarado Ascencio

海外グループ会社の取り組み

エリア	取り組み
DE&Iの推進	
ブラマー（米国）	社内ボランティアを募ってDE&I委員会を設立し、全従業員を対象に月に1度のDE&Iリーダーシップ・トレーニングや、従業員の多様性を考慮した柔軟性のある休暇の導入に関する助言および支援、多様性を配慮した従業員向けハンドブックの更新などを実施。
ハラルド（ブラジル）	包括的なリーダーシップ、平等、偏見や差別のない、公正な機会を特徴とする職場環境を作るために、DE&Iのアクションを継続的に推進。全従業員を対象にDE&Iのライブ配信セミナーや性別の自認などを改めて把握するためのサーベイを実施。女性、50歳以上、アフリカ系従業員の比率アップに着目し、目標の前年度比5%増を達成。
組織風土改革の推進	
フジ ベジタブル オイル（米国）	スーパーバイザー向けのリーダーシップ研修を実施。対象地域の専門学校との関係を構築し、人材獲得活動を本格開始。
東南アジア	コロナ後の新しい価値観に適した働き方を促進するため、フレックスタイム制の導入や制度改訂を実施。グループ憲法の具現化を評価制度に組み込む取り組みを推進。
中国	中国全地域でグループビジョンなどの浸透を図る全従業員対象ワークショップの開催や、従業員が相談・通報できるコミュニケーションチャネルの新設。また、女性または現地人材の役員比率目標50%を達成。
欧州	従業員代表と経営陣で構成する協議会を定期開催し、従業員エンゲージメント活動に注力。

Topics

ハラルド（ブラジル） 「働きがいのある会社」に認定

Great Place To Work（GPTW）による「働きがいのある会社」ランキングにおいて、ブラジル産業部門（3年連続）、サンパウロ州のバルエリ市・地域部門（5年連続）の認定を受けました。ハラルドでは、従業員一人ひとりが主体的に挑戦し、多様性と尊敬に満ちた職場づくりを推進しています。

日本エリアでの取り組み

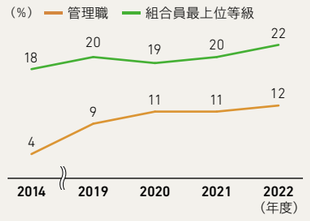
不二製油（株）では、ライフイベントを乗り越えてキャリアを積極的に構築していこうとする人材をサポートするために、テレワーク制度やコアタイムなしのフレックス制度などさまざまな制度を取り入れています。

シニア層の活用については、多様な選択が行えるよう再雇用制度の見直しを行い、2022年4月に施行しました。障がい者雇用については、多くの職場で活躍できるよう職場開拓や働きやすい環境整備に努めていますが、2023年4月1日時点で法定雇用率を充足するまでには至っておらず、2023年度はさらに採用を強化していきます。

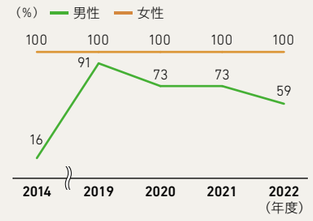
女性の管理職比率が10%台ですが、その理由の一つとして全体従業員の女性比率が低いことが挙げられます。生物学的な体格や体力の差により生産職における男性従業員の比率が大きくなりますが、生産職以外の新卒採用男女比率の目標を1：1とすることで従業員の男女比率を徐々に均等に近づけ、ひいては能力の公正な評価を通じて管理職における男女比率も1：1に近づけていきたいと考えています。育児休業においては、取得率だけでなく取得日数も確保できるよう、環境整備と啓発を行っていきます。

日本エリアでのDE&I推進に向けた取り組み	指標	実績	目標
• テレワーク制度を活用し、多様な働き方のニーズに対応 • 再雇用嘱託従業員にフルタイム以外の雇用契約を導入 • 自己啓発としての教育機会については雇用形態を問わず、費用補助を含め全員に等しく通信教育を提供 • 性別・雇用形態を問わず育児休業取得を推奨するため、管理職への情報提供を強化 • 国内の全部課長を対象にしたマネジメント研修において公正な評価制度などの研修を実施 • 障がい者の支援として、産業医との定期面談（1回／年）を開始し長期就業への支援体制を整備	**年次有給休暇取得率**	2022年度 73.9%	2025年度まで 65%以上を継続
	新卒採用男女比率（生産職を除く）	2022年度 男性4.0：女性1 2023年度 男性0.9：女性1	男女比率 1：1
	育児休業取得率（男女計）	2022年度　64.5%	2025年度 80%

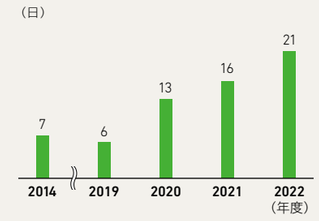
管理職と組合員最上位等級の女性比率



育児休暇取得率



男性の育児休暇平均取得日数



注：上記の対象は、不二製油（株）と不二製油グループ本社です。

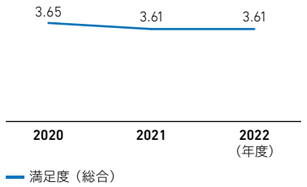
従業員エンゲージメント

不二製油グループ本社および不二製油（株）の従業員に対し、従業員意識調査を毎年実施しています。職場環境や制度などについて、広範な観点から率直な意見を集め、経営陣や管理職に分析結果をフィードバックし、業務や職場環境の改善につなげています。2022年度は、総合満足度は2021年度と同じスコアで世間水準との比較では高い水準を維持することができました。一方、個別項目では会社方針への理解、浸透が不足している状況があり、部門単位の研修で方針説明や動画配信などを行い、理解度の向上に努めました。

なお、2023年度より、グループ全体でのエンゲージメント調査*の実施を計画しています。これまでの従業員意識調査では測定できない従業員の働きがい、やりがいをより正確に把握するため、調査結果を分析し、働き甲斐をより高めるための方策につなげていきます。

* ブラマー、ハラルドを除く連結子会社を対象に行う共通のエンゲージメント調査。すでにエンゲージメント調査を行っているブラマー、ハラルドについては過去の数値と参照しやすいように従来の調査を継続。

従業員意識調査（5段階評価）



* 不二製油グループ本社、不二製油（株）の直接雇用の従業員を対象に調査。回答は1～5段階評価。

③ コミュニケーションの強化

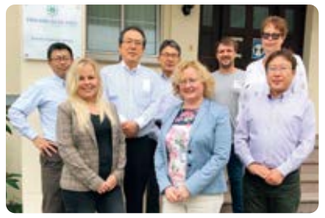
多様な人材が成長できる労働環境の整備として、経営層とグループ従業員の対話機会の増加、経営への参画意識の向上に向けた活動、健康経営等、グループとしての一体感の醸成に努めています。

対話集会

2021年7月より、CEOをはじめとした経営層とグループ各社従業員との意見交換の場として対話集会を延べ30回開催しています。2022年度からは、中期経営計画の達成に向け、海外グループ各社に対し方針の説明と議論の場を設けました。不二製油（株）をはじめグループ各社においては、部長職を対象に少人数でのミーティングを実施し、グループの成長や目指す姿について議論しました。従業員の知恵や意見を吸い上げ、経営戦略にも活かしていきます。2023年度はさらに対話の機会を増やし、グループ内の結束を深めていきます。

グループ本社での対話（CEO）

つくば研究開発センターとの対話（CEO）


欧州グループ各社との対話（CTO）

Topics

経営層からの情報発信

経営層から従業員に向けた情報発信を定期的に行っています。コロナ禍では社内コミュニティサイトで決算の振り返りを社長メッセージとともにグローバルに掲載してきました。2023年5月、CxOと不二製油（株）代表取締役社長による従業員向けの決算説明会を国内主要4拠点にて開催しました。質疑応答では、「中期経営計画達成のため従業員に期待すること」「認証パーム油の今後の方針」などについて、役員と従業員で意見を交わしました。

従業員向け決算説明会

社内コミュニケーションサイト FUJI Connect

グローバル化の進展と、多様化に伴い、さまざまなバックグラウンドを持つ従業員が、互いに意思疎通し、共創を進めていくにあたり、コミュニケーションの重要性がこれまで以上に認識されるようになりました。こうした課題に対応するため、2021年度にグローバルで情報を共有し、従業員がつながるプラットフォームとして、社内コミュニケーションサイトを開設しました。2022年度はコンテンツを拡充し、経営陣のメッセージから、海外を含めた各拠点の紹介、中期経営計画の達成に向けた取り組み事例、社内の重点テーマの解説、投稿企画などを掲載しています。本サイトを通して、従業員の一体感の形成やエンゲージメント向上を図ります。また、世界各地の従業員が親しみやすいよう、4ヵ国語で展開し、生産現場や営業スタッフのアクセシビリティを高めるため、スマートフォンアプリの導入も行っています。2021年7月から2023年3月末までの間に、延べ1,700件以上（4カ国語での総計）の記事を掲載しています。今後は、グループ内の対話や課題解決の場としても拡充を図っていきたいと考えています。

CEOメッセージ

生物多様性方針に関する社内インタビュー

ブラマー コートジボワール駐在所の紹介

グループ従業員より300枚の空の写真を集めた「みんなの“空”」

グループ会社間のコミュニケーション

LinkedIn、X（旧Twitter）を中心に、SNSを活用した情報発信を強化しています。グループ本社のみならず各グループ会社からも積極的な発信や相互引用を行うことで、グループとして一体感ある情報発信に努めています。「国際女性デー」「世界食の安全デー」など国連の定める国際デーには、当社の取り組みや方針を紹介する投稿をグループ共通で制作し、各地から発信しています。

新年に向け従業員の笑顔を集めたモザイクアート

「職場での安全と健康のための世界デー」には、グループ各社から寄せられた安全啓発動画を投稿

「国際女性デー」には、DE&I推進のためのメッセージを配信

「世界食の安全デー」には、サプライチェーンの重要性を伝え、食の安全・品質確保に向けた取り組みをグループ全体で発信

DX

グループ事業管理と経営管理の高度化を目指す不二製油グループのDXビジョン

不二製油グループは、植物性素材で新たな価値を創出する企業グループへの変革を目指し、その変革を支える経営基盤としてのデジタル活用や、それを担うデジタル人材の育成を強力に推進しています。

グループ会社への統一基幹システムの導入・展開を進め、社内外のさまざまなデータ利活用により、エリアと事業を横断したグローバル経営管理の高度化を実現していきます。

Message

不二製油グループ本社
ICTグループ
グループリーダー
大平 伸也

グループの成長を支えるDX戦略

より不確実性の高まる社会と市場において、私たちが今後も継続的に競争優位性を確保するためには、デジタルとデータを有効利用した業務プロセス変革が不可欠だと認識しています。従前より推進しているグローバル基幹システムの統合とプロセス標準化、そこから得られるデータを活用した事業・経営管理の高度化に向けて、全社的にDX2.0のステージへ到達します。データ利用による業務変革を実現するDX2.0への到達を不二製油グループにおけるDX基盤構築と捉え、さらに将来のDX3.0以降の取り組みによる高付加価値の創出につなげたいと考えています。

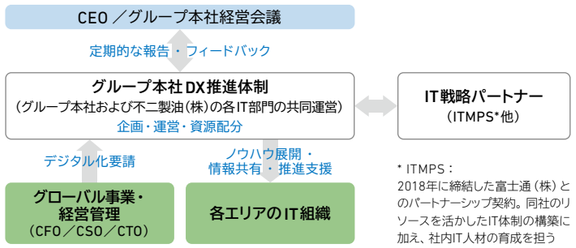
業務改革型DX → **新事業創造型DX**

DX1.0	DX2.0	DX3.0	DX4.0
データを利用できる環境の構築	データ利用による業務変革	デジタル×データ活用による事業変革	デジタル×データ活用による社会変革への貢献
社内のあらゆる情報のデジタルデータ化を進め、情報活用を可能とする基盤を整備する	グループ会社内のデータを収集・統合・利活用することで、既存業務の最適化や新たな業務プロセスへの変革を図り、施策の実行力を向上させる	サプライチェーンのデータをつなぐことで、事業課題を把握・確実に解決し、ステークホルダーに対して新たな価値を創出する	デジタルの高度活用により、不二製油グループが起点となり、食の選択肢をひろげサステナブルな食の未来を共創する

実効的なDX推進と効果的な経営資源配分に向けた体制整備

事業とエリア・各CxOの管掌を統括したDX推進体制を整備し、横断的に取り組む

狙い
- グループ統合データベースの構築
- グループ全体でのPSI（製造・販売・在庫）データ可視化
- 上記による、サプライチェーンの最適化や、非財務データの活用によるサステナビリティの取り組み深化



* ITMPS：
2018年に締結した富士通（株）とのパートナーシップ契約。同社のリソースを活かしたIT体制の構築に加え、社内IT人材の育成を担う

高度デジタル人材の育成と浸透活動

経営基盤強化の一環として基幹システムを統一・刷新していく中、情報システム部門のデジタル人材の育成とともに、全社のデジタルリテラシーの向上にも注力しています。不二製油グループの将来の成長や競争力強化に向けて、事業の変革・刷新につながる効果的なデジタル活用と投資を進めるためには、主に事業部門やスタッフ部門などで勤務するビジネスパーソン（非IT技術者）に求められるIT知識や技能、情報活用能力の向上が不可欠と考えています。

情報システム部門のデジタル人材育成としては、事業部門と協業で事業変革を担える超上流人材を外部パートナーとの協働やOJTを含む基幹システム刷新プロジェクトを通じて教育します。全社デジタルリテラシーの向上では、階層別（経営幹部、部門責任者層、部門キーパーソン、若手従業員など）のIT教育カリキュラムの構築と、ポータルサイトやメルマガ形式でのナレッジ共有の仕組み構築を図っていきます。

中期経営計画での主な施策と進捗

主な施策	進捗状況	今後の取り組み
統一基幹システムのグループ会社への導入・展開	• 不二製油（株）では、基幹システム刷新開始に向けたプロジェクト企画を策定。 • ブラマーでは、各種マスターデータの一元管理や収益性分析、原価管理強化を実現するためのプロジェクトが発足。	• 効率的な経営施策の実行を可能にするグローバルで一貫した事業管理指標と管理手法を実現予定。 • ブラマーでは、2024年4月に設定した第1期の稼働目標に向けて導入作業を継続。2025年7月に全体導入を予定。 • 不二製油（株）では、2025年5月に設定した第1期の稼働目標に向けて導入作業を継続。2027年1月に全体導入を予定。
統合データベースの構築利活用による経営の効率化、事業軸での経営指標管理	• グローバル統一基幹システムからデータを抽出し、加工・分類・集計などを行い、事業と経営管理に必要な情報を提供するためのデータベースを構築中。	• 2023年度早期のデータベース稼働を計画。 • 不二製油（株）とブラマーへの統一基幹システム展開に併せて、統合データベースへの収容・データの連携を実現予定。
データ可視化による生販バランス管理の強化と在庫最適化	• 不二製油（株）では、生産・販売・在庫計画の最適化を目的に、業務プロセス改革の取り組みを推進中。2022年度より業務用チョコレートおよび乳化・発酵素材事業を対象として、各計画データの可視化による在庫バランスの最適化システム導入を推進中。	• 左記のシステムを2023年度第1四半期より運用開始。2023年度は植物性油脂事業およびたん白事業を対象に、同システムの継続展開を計画。データ可視化によるDX基盤強化および業務の標準化・効率化を進め、CCC向上につながる在庫最適化によりFUJI ROICのさらなる改善を推進。

グローバルセキュリティ管理

IT技術の急速な進展に伴い、不二製油グループにおいても事業活動の多くがITや生産制御システム（OT）の安定運用に大きく依存しています。また、さまざまなステークホルダーからお預かりするデジタルデータの量・種類も増大し続けています。情報資産の機密性・完全性・可用性を確保するために、全社的なセキュリティレベルの向上に取り組んでいます。不正アクセスやコンピュータウイルス防御といった基礎的な対応に加え、CSIRT*による定期的なセキュリティ内部監査を実施しています。

* CSIRT: Computer Security Incident Response Team

Topics

「DX認定事業者」の認定を取得

2023年1月1日に、経済産業省の定めるDX認定制度に基づく「DX認定事業者」に認定されました。DX認定制度とは、「情報処理の促進に関する法律*1」に基づき、「デジタルガバナンス・コード*2」に示されるとおりデジタルによって自らのビジネスを変革する準備ができている状態（DX-Ready）であると判断された事業者を、国が認定する制度です。当社グループでは「2030年ビジョン」の達成に向けた価値創造の基盤として「DXビジョン」を掲げており、経営基盤としての統一基幹システムの展開やデジタル人材の育成、ステークホルダーへの適切な情報開示が行われていることなどから認定取得に至りました。不二製油グループにおけるDX推進を一層強化し事業活動の変革を促進することで、今後も植物性食品素材によって社会の変容に応じた価値を顧客や消費者に提供していきます。

*1 情報化社会の進展を踏まえ、情報処理の促進について定めた法律
*2 企業が経営においてデジタル技術による社会変化への対応を捉え、ステークホルダーとの対話を基盤として、行動していくにあたっての原則

生産活動

不二製油グループは、命を守る食のエッセンシャル企業として、植物性素材を用いた事業を通じて社会に貢献できると考えています。生産は事業の基盤となる重要な活動の一つです。安全・安心で安定した品質の製品を、遅延なく顧客に提供するためには、各現場に根差した技術力や細やかな対応力が求められます。世界中の顧客および消費者の期待に応え続けるため、グループ各社が培ってきたノウハウの共有をはじめ、グループ全体の生産活動の質と効率の向上に取り組んでいます。

生産性向上のための取り組み

ボトムアップでの改善活動（日本）

不二製油（株）では各生産職場で作業や生産効率の向上、安全面の改善に向け一人ひとりが考える組織文化が根付いており、従業員の改善提案件数は毎年1,000件以上で推移しています。2023年度より、提案内容の質を向上させるよう、方針・目標を変更しました。小集団で議論・改善を行うPIC*活動では年に2回発表会を開催し、生産性改善や環境負荷軽減につながる成果が発表されています。こうした活動を通じ、「自らが問題を発見して、自らが問題を解決できる」人材の育成を行います。

* PIC：Productivity Improvement & Challenge（生産性改善と挑戦）

海外グループの生産性底上げのための取り組み

グループ共通の生産性指標導入の推進

グループ全体の生産性を見える化することで、各工場の強み、弱みを明らかにし、適切な経営資源配分の推進につなげます。今後、グループ会社への導入を図り、生産性におけるグループコミュニケーションを活性化します。

計画性
計画どおりに生産を行えるかを示す指標

効率性
生産活動に必要な作業（洗浄など）の多さを示す指標

設計性
生産能力における設計値と実績値の差異を示す指標

確実性
製品合格率の高さを示す指標

プラント生産効率
4つの指標を乗じたもの。工場の総合設備生産性を示す

予防保全の推進と定着

予防保全の導入を推進し、工場の生産性向上を妨げる突発故障の低減を図ります。故障事例の分析により再発防止、分析を通した作業員とのコミュニケーションによるレベルアップ、突発故障事例のグループ間共有による横展開実施、これらを通して、グループ生産性向上を推進します。

Message

不二製油グループ本社
ESG部門長
平松 義章

生産性の向上により経営基盤の強化と地球環境へ貢献

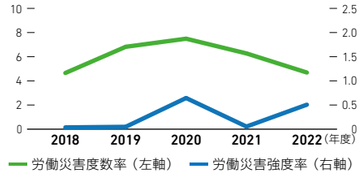
製造業である当社にとって、生産活動は事業活動の中心であり基盤となるものです。効率のよい生産活動は安定的な低製造コスト、経営基盤の強化につながります。また、原材料やエネルギーといった資源の無駄使いを抑制することにもつながるので、地球環境への貢献を果たすことができます。グループ共通の生産性指標を使うことで、各社間や各工場間での生産効率の比較が可能になります。その分析をもとに優先順位を定め、改善のための経営資源を適正に配分することで、効果的かつスピード感を持って、生産性の向上に取り組んでいきます。

「労働安全」の詳細については、サステナビリティレポート2023をご参照ください。
労働安全衛生の推進 ⇨ https://www.fujioilholdings.com/sustainability/safety/

労働安全

「不二製油グループ憲法」を構成するバリューの最初に掲げている「安全と品質、環境」の中で、「安全」は不二製油グループが成長を続けるために最優先すべきテーマです。当社従業員および当社事業所内にて働く全ての方々の命を守るとともに、労働災害ゼロ達成を目指しています。

労働災害度数率・強度率



フジ ベジタブル オイルにおける死亡事故について

2022年度、重大災害としてフジ ベジタブル オイルで1名の死亡事故が発生しました。これを受け、不二製油グループ本社の生産性推進グループが現地を訪れて、現地チームと一緒になって原因究明を行い、再発防止のための対策を講じ、併せて工場全体の安全監査を行いました。また、海外グループ会社において安全総点検を実施し、事故発生防止に努めました。

労働安全衛生監査

2022年度は国内生産拠点10ヵ所に対し、地域統括会社の不二製油（株）の安全品質環境監査室安品環監査チームが実施しました。海外グループ会社に対してはグループ本社の生産性推進グループが、生産拠点3ヵ所はリモート、4ヵ所は現地を訪問して、労働安全衛生監査を実施しました。監査が実施された生産拠点においては、指摘された是正項目の改善が行われ、その進捗のフォローアップを実施します。監査の実施、是正項目の改善、フォローアップ、監査のサイクルを継続することで、労働災害が発生しない現場を目指します。

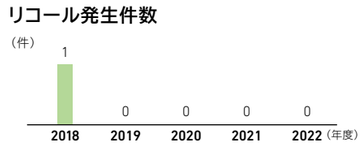
2023年度の施策
- 指差呼称の導入および啓発活動の継続と定着のための施策の継続
- 危険予知訓練の有効性の理解を促進する活動の継続
- VRを利用した安全体感機器の導入など、安全意識の向上に役立てる取り組みの継続

「食の安全・安心・品質」の詳細については、サステナビリティレポート2023をご参照ください。
製品安全と品質の徹底 ⇨ https://www.fujioilholdings.com/sustainability/food_quality/

食の安全・安心・品質

安全・安心な製品を社会に提供することを前提に、事業活動を展開しています。不二製油グループでは「品質基本方針」を定め、製品安全と安定品質の製品出荷を最優先に、製品設計から顧客および消費者にお届けするまでの品質保証体制の確立と強化に努めています。

リコール発生件数



品質担当者間ネットワーク構築

当社グループ各社が持つ潜在的なリスクの低減・解消に努め、問題発生時には相互に協力して速やかな解決を図るため、各社の持つ資源を相互活用できるネットワークの構築を進めています。

各社の品質担当者間で、先進的な分析技術などの情報の共有を促進することで、品質保証体制の向上を目指します。

2023年度の施策
- 重大品質クレームゼロを実現するための従業員の品質意識向上
- 各グループ会社の品質担当者とのコミュニケーション強化、食品安全文化・品質情報などの情報共有の促進

CTOメッセージ

サステナブルな食の未来を実現するため、事業を支えるR&D機能の強化に取り組む

上席執行役員
最高技術責任者（CTO）
兼 ESG担当
門田 隆司

不二製油グループはこれまで、植物性素材の可能性を探求し、多様な製品を通じて顧客や社会の皆様に貢献してきました。

それを支えてきたのが、ユニークな製品を生み出す「製品開発力」、工場での安定的な生産を実現する「生産技術力」です。これらにさらに磨きをかけるため、日本の技術を海外に浸透させるための仕組みを整え、グループでの連携強化を図っています。

世界の変化は日に日にスピードを増しており、それは食の市場についても同様です。優れた技術を有していたとしても、それを事業化するのに時間がかかっていたのでは、当社グループの発展はありません。グループ全てのR&D組織において、研究開発テーマの早期事業化に向けた取り組みを進めています。不二製油グループ本社、不二製油（株）では、事業戦略やESGマテリアリティに連動した研究テーマを設定し、KPI管理を実施することで、迅速な研究開発を行っています。中長期的な視点での基礎研究を担っている「未来創造研究所」では、2050年を見据えて当社グループを取り巻くメガトレンドを分析した「未来年表」を作成し、変化を捉えて事業に活かしていくための基盤技術創出に取り組んでいます。研究テーマごとに事業化までのマイルストーンを定め、3～10年での実装を目指しています。研究開発のスピードを向上させるため、2023年度からチーム制を導入し、担当者への権限移譲と責任の明確化を図っています。リーダーには、2050年に現役世代である若い中堅層も抜擢しています。研究テーマは、健康機能事業に関する分野の研究、次世代の油脂やカカオ、味覚、プラントベースフードなど、当社グループの経営戦略をもとに設定されています。全てのテーマの根底にあるのは、サステナビリティの視点です。サステナビリティへの対応は、これまでは将来のリスクに対応し、コストを低減するための取り組みとして力を入れてきましたが、今では、将来の機会を捉え不二製油グループが持続的に成長していくために必須だと考えています。

また、課題であったR&D人材や投資配分の日本偏重を解消する取り組みの一つとして、欧州の研究所を、日本に次ぐR&Dのハブにすることを目指しています。これまで行ってきた大学やスタートアップとの共同研究に加え、2023年度からは独自の基礎研究や欧州の市場のニーズに対応した応用開発も行います。

現在の不二製油グループの事業を支えているのは、基礎研究に基づく特許だと分析しています。技術価値と市場価値を掛け合わせた特許の質を重視し、グローバルに強い特許網を構築すべく知財戦略を進めています。さらに、将来起こり得る課題解決につながる基盤技術の研究に力を入れ、その技術を製品開発に応用することによって、事業の持続的な発展を目指します。

今後もサステナブルな食の未来を実現するため、事業を支えるR&D機能の強化に取り組んでいきます。

R&D

不二製油グループは、1950年の設立当初から新しい価値の創造を追求し、顧客に提供することで社会貢献を果たしてきました。物資が不足する中、原料の確保や差別化の観点から着目したのが、当時、日本で主流ではなかったヤシやパームなどの南方系油脂です。それらを、独自技術である「分ける技術」と「組み立てる技術」で高度利用することで、利便性や機能性、おいしさ付与といった付加価値のある新素材を創出し、食文化の発展や変容に寄与してきました。独自技術で生み出した植物性素材をグローバル展開するいま、不二製油グループがOne teamとなって持続可能で人にやさしい社会の実現に向けて、日々技術革新に挑戦し、社会課題に貢献する製品群を創出していきます。

R&D体制

ユニークな事業ポートフォリオを活かし、食シーンに新たな価値を創出

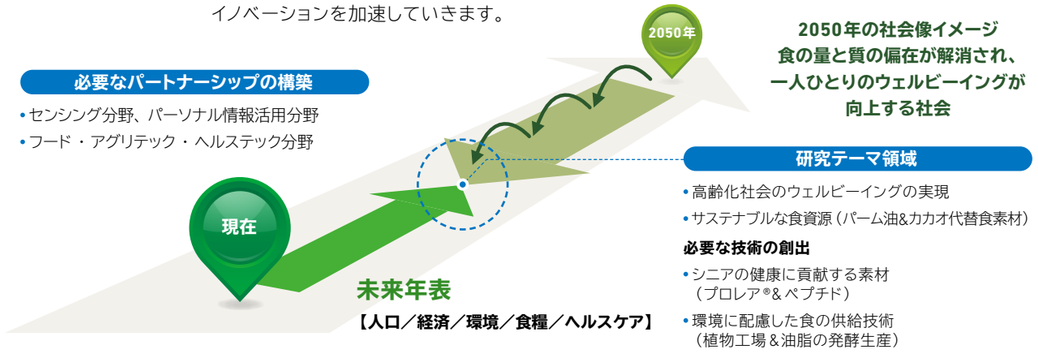
植物性油脂、業務用チョコレート、乳化・発酵素材、大豆加工素材の4つの事業分野において、顧客との共創を通じて、食シーンに新たな価値を創出しています。また、未来創造研究所においては、2050年の暮らしと社会を想定し、新たな顧客価値の創出を目指し、イノベーションに挑戦しています。

		現在 → 価値創出の時間軸 → 将来
市場開発	製品を用いた顧客商品の開発。食の世界に新しい価値を創出するための顧客との共創活動を実施。	
素材開発	顧客の要望に応じた新製品開発に注力。グローバル・ニッチ・高付加価値化に取り組む。	
未来創造研究所（基礎研究）	地球環境・社会・ヒトに関わる課題を分析し、イノベーティブな技術、素材の開発。	

執行役員
未来創造研究所長
中村 彰宏

未来創造研究所

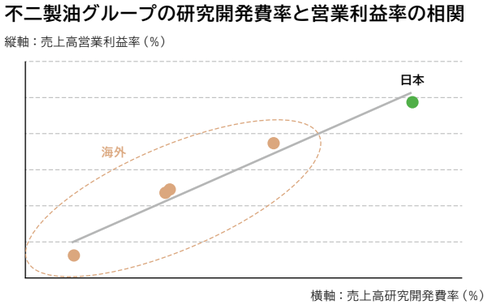
未来創造研究所では、人口・経済・環境・食糧・ヘルスケアに関する定量情報から2050年までの未来年表を作成し、地球環境・社会・ヒトに関わる課題を分析して「世の中の困りごと」を解決する研究テーマに取り組んでいます。中でも「高齢化社会」と「サステナブルな食資源」という社会課題は重要と考えています。独自に開発した高安定化DHA・EPA（プロレア®）の新たな健康機能の探索と実用化、油脂酵母によるパーム油代替油脂の開発、CO_2を利用した植物工場での国産大豆の生産とPBF原料としての利用、さらにはゲノム編集など最先端研究にも取り組んでいきます。研究開発活動においてスピードとタイミングは極めて重要です。未来創造研究所では、ベンチャーキャピタルであるUnovis社との連携に加え、複数のスタートアップ企業との協業に取り組んでおり、今後もオープンイノベーションを加速していきます。



グローバル研究体制の強化

欧米市場は、SDGsへの対応や安全・安心に対する要求が厳しく、一方、東南アジアや中国市場は、コストに敏感で新製品開発のスピードも求められます。食文化の発展や社会課題の変化によってニーズが多様化し、従来のように、各エリアでの研究開発だけでは、グローバル競争に生き残れない時代となってきました。各エリアの研究資源の不足を補うため、日本が中心となり、不二製油グループの研究開発力を強化していきます。

不二製油グループの研究開発費率と営業利益率の相関



注：1 グループ本社および連結子会社が対象
2 2019 ～ 2021年度3ヵ年平均値（のれん償却後 連結調整前のエリア別営業利益を用いて算出）

Topics

One teamとしてのグローバルR&D

各エリアのR&Dのマネジメント層が一堂に会し、オンラインでの定期ミーティングを実施しています。2022年度には、日本のR&Dセンターにおけるブラマー、ハラルド、インダストリアル フード サービシズとの合同研修を通じて、新製品や新技術に対する理解を深めました。今後もグローバルチームとしての研究体制強化に取り組みます。

サステナブルや健康をコンセプトとした開発の推進

産学連携したオープンイノベーションの推進

自社にない技術の獲得や新規事業のスピードアップを目的に、国内外の研究機関との産学連携コンソーシアムの構築や、欧州R&D拠点をハブとしたオープンイノベーションを推進しています。主なテーマはパームやカカオ、大豆など基幹原料の環境負荷低減、安定調達に寄与する技術開発、プラントベースフードに関する研究です。新技術の取得とグローバル人材の育成を進め、社会的価値を創出すべく、研究開発スピードの向上を図っています。

パートナー	研究テーマ
ワーヘニンゲン大学を中心としたFood valley（オランダ）	クリーンラベルに対応した次世代プラントベースフード素材の開発 腸内細菌を介した油脂の健康機能に関する研究
佐賀大学、伊藤忠エネクス（株）	CO_2を活用した大豆育成
新潟薬科大学	パーム油代替油脂の生産技術開発 **環境課題への取り組み ⇨ P91**
茨城大学	クロスアポイントメント制度による連携講座
Temasek Polytechnic（シンガポール）	シンガポール郷土料理のプラントベースフードによる再現
龍谷大学	プラントベースフードの魅力を高める産学プロジェクト

Topics

Temasek Polytechnic（シンガポール）とのプラントベースフード共同開発

シンガポールは、世界で初めて培養肉を認可するなどフードテックに関して先進的な取り組みをしている地域であり、アジアにおけるグローバル食品企業の研究拠点が集中しています。シンガポールの高等教育機関であるTemasek Polytechnicと不二製油グループの共同チームは、プライムソイミートやMIRACORE®を活用した製品を使用し、シンガポールの郷土料理であるラクサ、ビーフルンダン、チキンやビーフサテの食感や見た目、風味を100%プラントベースフードで再現することに成功しました。

社会課題解決型素材の製品化スピードアップと、顧客への提案

プラントベース市場の課題を解決するコア技術「MIRACORE®」の製品展開

植物性素材で、動物性食品が持つ特有のおいしさや満足感を実現する独自技術MIRACORE®を活用した製品の市場導入を加速するため、不二製油（株）に風味基材事業開発部を新設しました。MIRACORE®を活用した製品群（MIRA-Dashi®など）を次々に投入し、プラントベースフード市場の活性化を推進していきます。

Topics

冷凍パンの普及推進と売れ残ったロスパンの再生によりフードロス削減に貢献

フードロス問題の解決手段として、長期保存できる冷凍食品が注目される一方で、冷凍期間中の品質劣化が問題視されています。不二製油グループは、時間経過による食味劣化抑止機能を有するパン生地練り込み素材「グランモイスト®」を開発しました。冷凍期間中の品質を維持することで商品の賞味期限を延長することが可能となり、フードロスの削減につながっています。

　また、ベーカリー店舗で売れ残ったロスパンを活用し、より高価格アイテムに生まれ変わらせるアプリケーション提案を実施し、好評を得ています。

ロスパンを活用したケーキブレッド

事業戦略との連動とKPI管理

事業戦略やESGマテリアリティに連動して、サステナビリティ対応を基本とした研究開発テーマを設定しています。不二製油グループ本社、不二製油（株）それぞれのR&D各部署で、KPI指標によるマイルストーン管理を実施することで、事業計画と連動した迅速な研究開発に取り組んでいます。研究開発テーマの進捗は、定期的な各部署検討会や全社サステナビリティ委員会などで議論・管理をしています。

事業戦略やESGマテリアリティ

事業戦略、植物性タンパク資源の創造、高齢者の心身の健康課題の解消、糖質低減、環境に配慮したものづくり、フードロスの削減とアップサイクルなど

⇒ 左記に基づくテーマを各部署で設定

不二製油（株）での事業別取り組み事例

事業	2022年度の取り組み事例
植物性油脂事業	● 資源保護・人口増加を背景に、国内外にて高まるプラントベースフード需要へ対応する動物代替油脂製品の開発、市場導入へ注力 ● CO_2削減につながる省エネルギー製法の油脂精製の技術開発
業務用チョコレート事業	● 地球環境、人、社会に配慮した乳原料を使用しないミルクタイプ、ホワイトタイプの2つのプラントベースチョコレートを発売 ● トランス脂肪酸含有量の低減に対応したチョコレートコーティング開発
乳化・発酵素材事業	● 動物性原料に代わる新しい価値を目指したプラントベースフードの新製品開発と市場拡大 ● チルドデザートの計画生産や賞味期限延長に貢献できる、冷解凍してもおいしいホイップクリームの採用件数伸長
大豆加工素材事業	● アクティブシニア、ライトアスリートに向けた新しい栄養健康素材として、大豆たん白＋中鎖脂肪酸（MCT）を複合化させた粉末状大豆たん白を商品化 ● 粒状大豆たん白の特長である低糖質・高タンパクを主にした「ソイライス」コンセプトの提案を実施、実績化。より適性の高い製品を開発中

グローバル知財戦略

創業当初よりパーム、カカオ、大豆といった植物性の原料を基礎原料とし、長年積み重ねてきた研究成果と技術力を活かし、付加価値の高い製品を提供してきました。

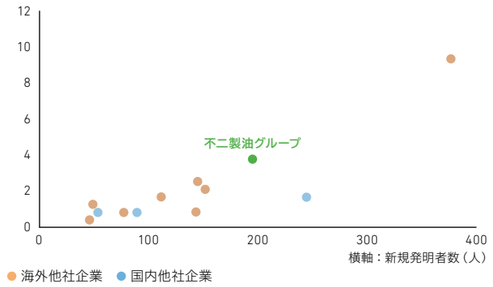
コア技術をベースに磨き上げてきた成果を特許ポートフォリオとして構築し、差別化された製品の市場優位性や価格決定力を確保しています。

植物性油脂関連・業務用チョコレート関連*1（グラフ1）、プラントベースフード（PBF）関連*2（グラフ2）それぞれにおいての市場優位性や価格決定力に影響し得る重要特許*3シェア率では国内トップレベル、将来の重要特許を生み出すための人材投資（≒新規発明者数）*4では、国内外の競合と比較しても上位に位置しています。一方、国内拠点からの特許出願数に比べ海外拠点からの特許出願数は低い水準にあり、その引き上げが課題となっています。

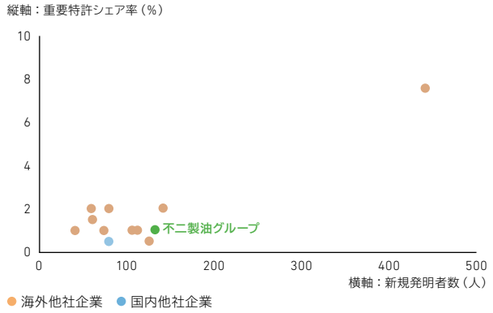
今後は、海外各拠点と連携し、事業軸で知財戦略の構築・実行を進め、グローバルでの市場優位性や価格決定力を高めていきます。また、2022年度より、外部の専門家も活用しながら、特許情報や製品の価値等を分析し、研究者に有用な知財情報を発信し、事業や研究開発の方針に役立つ提言を経営層に報告しています。

重要特許シェア率と新規発明者数

グラフ1：油脂、チョコレート関連



グラフ2：PBF関連



*1 過去10年（2012年以降）における油脂、チョコレート等に関する特許分類に基づいて抽出された母集団を定義
*2 過去10年（2012年以降）におけるPBFに関する特許分類およびキーワードに基づいて抽出された母集団を定義
*3 母集団の被引用数上位5%に該当するものを重要特許として定義
*4 過去10年（2012年以降）に新たに出願した発明者のみを集計して算出
注：重要シェア率1%を超えている企業をグラフにて表示

R&D人材の育成

海外の情報収集やネットワーク構築、および研究開発人材のグローバルな視点の習得と育成のため、留学や研修などの海外派遣や、各エリアの研究開発人材を日本へ招聘して技術研修などを積極的に進めています。2022年度には、ハラルド、ブラマーのR&Dスタッフの日本での研修や、欧州の大学のインターン生受け入れなどを進めました。

また、不二製油（株）では、研究者一人ひとりが自由闊達に挑戦と革新に挑み、イノベーションを起こす風土醸成と人材育成を進めています。異なる専門分野の研究者が集ってチームを結成し、オーナーシップをもって早期事業化を目指す制度や、本人が重要と考える取り組みにチャレンジできるチャレンジDAY、創造性の高いアイデアを具現化し称え合うアイデアコンテストなどを実施しています。

Message

不二製油（株）
開発統括部門
基盤新技術開発部 第二課
ワン
（シエルボラボング ウイパビー）

国際的なプロジェクトへの参加で知見を広げる

2018年に入社し、私は大豆由来の原料をベースとしたさまざまな植物性製品の開発に携わってきました。2022年には、オランダのワーヘニンゲン大学が主催する国際的なプロジェクトで、植物性タンパク質を検討するクリーンラベルソリューションに参加する機会がありました。このプロジェクトは、クリーンラベル食品が抱えるさまざまな課題を、いろいろな種類の植物性タンパク質を用いて改良、改善していくプロジェクトです。同プロジェクトを通じて、大豆製品だけではなく、他のメーカーが関心を持っているその他の植物性タンパク製品について検討することができました。ワーヘニンゲン大学へ2週間留学する機会もあり、それらの製品の微細構造に関して知識を深め、また、フジオイルグローバルイノベーションセンターヨーロッパ（GICE）のメンバーと親交を深めることもできました。このような経験を通じて、これまで培ってきた開発技術やマーケティングのノウハウを最大限に活かし、将来グローバルで活躍したいという意思を強くしました。

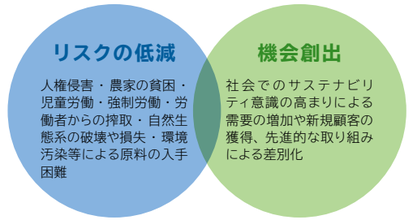
サステナブル調達

「サステナブル調達」の詳細については、サステナビリティレポート2023をご参照ください。
サステナブル調達 ⇨ https://www.fujioilholdings.com/sustainability/procurement/

不二製油グループはビジョン「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。」を掲げています。責任あるサプライチェーンの構築はビジョン実現に不可欠であり継続して推進しています。サプライチェーン上での環境、人権などの社会課題を解決すべく、サプライヤーとの信頼を醸成しながら、環境保全、人権尊重、公正な事業慣行、リスクマネジメントなどに取り組み、「サプライヤー」と「当社グループ」、そして「社会」の三者が持続的に発展することを目指します。

リスク低減・機会創出に向けた活動を推進

主原料と戦略原料であるパーム油、カカオ、大豆、シアカーネルの生産地における環境や人権に対する課題解決に向けて取り組んでいます。こうした取り組みを先進的に行うことは、リスクの低減だけでなく、当社グループの付加価値化や競争優位性の向上に結び付いています。例えば、パーム油では、当社の考え方や取り組みに共感していただいた顧客から多くのお問い合わせをいただき、販売機会創出につながっています。サステナブル調達を通じて、社会価値と企業価値をともに向上させていきます。



サプライヤー行動規範

サプライヤーは不二製油グループにとって、SDGs（持続可能な開発目標）に代表される持続可能な社会の実現のための鍵となるパートナーです。共創によって「サプライヤー」「当社グループ」そして「社会」の三者の持続的発展を目指す、という趣旨により「不二製油グループサプライヤー行動規範」を2021年4月に策定・公表しました。事業を展開する全ての国・地域で、サプライヤーに本規範の遵守ならびに該当する当社グループのほかの調達方針への対応を依頼しています。2023年1月末時点で、約71%のサプライヤーから同意をいただきました。今後も同意していただいたサプライヤーと歩みを同じくして持続可能な社会の実現に取り組んでいきます。未回収のサプライヤーには、引き続き働きかけていきます。

サステナブル調達推進体制

主原料（パーム油、カカオ、大豆）および戦略原料のシアカーネルのサステナブル調達については、CSOが管掌しています。また、サステナブル調達はESGマテリアリティの一つとして、取締役会の諮問機関であるサステナビリティ委員会において進捗や成果を確認しています。

Topics

RSPO「共有責任スコアカード」で満点を獲得

2023年4月、RSPOは「The Shared Responsibility Scorecard（共有責任スコアカード）」を公開しました。同スコアカードは、RSPO加盟企業の報告されたコミットメントに基づく共有責任（SR）パフォーマンスの全体を公開するもので、不二製油グループは日本企業では唯一の満点（10点）を獲得しました。（1,724社中、10点満点28企業）

CERTIFIED SUSTAINABLE PALM OIL
RSPO
2-0009-04-100-01

「国内食品製造事業者の持続可能な原材料調達の優良企業表彰」にて農林水産大臣賞を受賞

不二製油（株）は、農林水産省が主催する「国内食品製造事業者の持続可能な原材料調達の優良企業表彰」において、最優秀賞にあたる「農林水産大臣賞」を受賞しました。「パームやカカオ等、事業への影響が大きい原料のサステナビリティ調達について、目標を設定し取り組んでいる点」「グリーバンスメカニズムの導入や、生産地での取り組みを進め実績を上げている点」「ステークホルダーへの情報発信に対する取り組み」等が評価されました。

サステナブル調達

「パーム油のサステナブル調達」の詳細については、サステナビリティレポート2023をご参照ください。
パーム油のサステナブル調達 ⇨ https://www.fujioilholdings.com/sustainability/palm_oil/

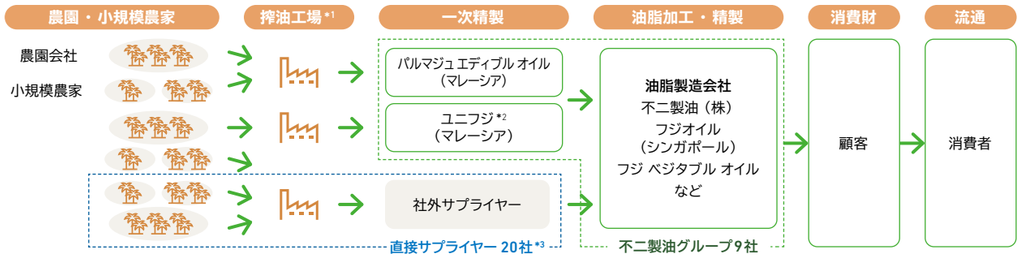
パーム油のサステナブル調達

調達方針：責任あるパーム油調達方針（2016年制定）

社会課題	調達における社会課題	中長期目標	KPI 2030年	KPI 2025年	2022年度実績
地球環境	森林破壊、泥炭地開発、生物多様性の喪失	森林破壊ゼロ、泥炭地開発ゼロ、搾取ゼロ	TTP*1 100%	TTP 85%	TTP 93%
人権	強制労働／児童労働、先住民／地域住民／労働者からの搾取		全ての直接サプライヤーへの労働環境改善プログラム適用	パルマジュ エディブル オイル（マレーシア）*2の全てのサプライヤーへの労働環境改善プログラム適用	61%（パルマジュ エディブル オイル（マレーシア）のサプライヤーへの労働環境改善プログラム適用）

*1 TTP：Traceability to Plantation（農園までのトレーサビリティ）
*2 不二製油グループ本社の100%子会社の油脂製造拠点

パーム油のサプライチェーンと不二製油グループのアプローチ



*1 ミルリストについてはURLを参照　https://www.fujioilholdings.com/en/sustainability/supplychain_database/
*2 ユニフジ：持続可能なパーム油の生産に向けて同じ価値観を共有する農園会社、ユナイテッド・プランテーションズ社との合弁会社
*3 2022年12月時点

テーマ		取り組み概要
トレーサビリティの確保	TTM*1・TTP	全てのサプライヤーに対して、TTPシステムを導入
サプライチェーン上のリスクの特定と改善	自己評価ツール活用	サプライヤーが自社の取り組みを自己評価し、当社グループの調達方針の達成度合いを把握し改善を行うための支援を実施。直接サプライヤーからの提出率100%
	労働環境プログラム（LTP）適用	サプライヤーに対し、人権関連問題への対応をマンツーマンで支援
	森林破壊ゼロのためのエンゲージメント	FFBディーラー*2と連携して、森林破壊や潜在的なリスクに対処
	衛星写真を使った森林の検証・モニタリング	衛星写真によるモニタリングで森林破壊の特定、監視、検証
	マレーシア・サバ州の小規模農家支援	RSPO*3など認証取得支援や有機農法のトレーニングを農家に提供
	ランドスケープイニシアチブ（インドネシア・マレーシア）	地元政府やその他ステークホルダーと協働し、森林破壊の撲滅や地域社会の支援など地域全体で改善を図る仕組みを支援
サプライチェーン開発	ユニフジを設立	持続可能なパーム油への志をともにするユナイテッド・プランテーションズ社と合弁会社ユニフジを設立、2018年稼働。不二製油グループの認証油調達比率の向上に貢献
グリーバンスメカニズムの運用	グリーバンス（苦情処理）メカニズムを構築	NGOや農園からのグリーバンスを受け付け、手順書に沿って対応し、四半期ごとにホームページ上にもリストと進捗状況を開示

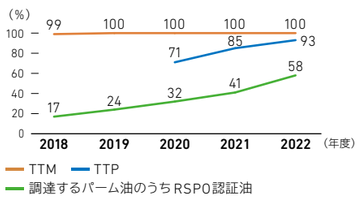
*1 TTM：Traceability to Mill（搾油工場までのトレーサビリティ）
*2 小規模農家と搾油工場に介在し、小規模農家の土地管理サポートや搾油工場へパーム果房（FFB：Fresh Fruits Bunches）の販売をする業者
*3 RSPO：Roundtable on Sustainable Palm Oil

トレーサビリティの確保

サステナビリティ施策を進める上での最初のステップは、トレーサビリティの確保です。不二製油グループは、1,400軒を超える搾油工場までの完全なトレーサビリティの確保を2019年度に達成しました。TTPについて2022年度に93%を達成しました。

RSPOをはじめとした認証油の割合は年々伸長しており、2022年度に不二製油グループが調達するパーム油のうちRSPO認証油が占める割合は約58%になりました。BtoBのため、自社だけの力では認証油の割合を伸ばすことはできません。顧客や消費者への啓発活動を実施するとともに、ニーズを満たす供給量を確保すべく、認証油の取り扱い可能な農園とのパートナーシップを構築しています。

パーム油のトレーサビリティ比率とRSPO認証油の割合



サプライチェーン上のリスクの特定と改善

労働環境改善プログラム（LTP：Labour Transformation Program）

パルマジュ エディブル オイルのサプライヤーの LTP導入率 61%

供給拠点における人権リスクを低減するため、現地の工場や農園の管理者などを対象に対面式のプログラムを2017年度より実施し、サプライヤーのキャパシティ・ビルディングを支援しています。本プログラムの対象は、パルマジュ エディブル オイルの直接サプライヤーに加え、間接サプライヤーにも拡大しています。

サプライヤーとのミーティング

衛星写真を使った森林破壊の検証・モニタリング

パルマジュ エディブル オイルのサプライチェーン上の森林破壊 100%関与なし

森林破壊や潜在的なリスクに対処するため、農園、小規模農家、搾油工場、その他のステークホルダーと連携しています。森林破壊のリスクをモニタリングするために、サプライヤーがトレーサビリティシステムを開発または改善する支援を行っています。2022年度、パルマジュ エディブル オイルのサプライチェーンの100%において森林破壊への関与がないことを衛星モニタリングによって検証しました。

ランドスケープイニシアチブ

インドネシア・アチェ州の実施対象約 390万ヘクタール

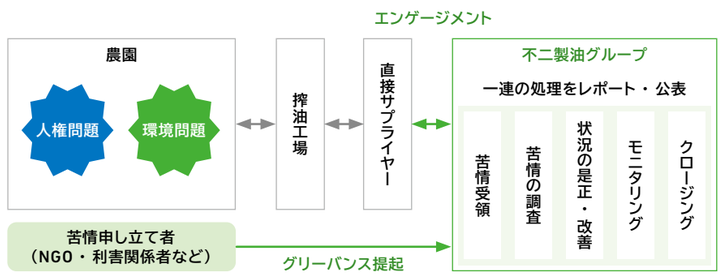
2018年度より、インドネシアのスマトラ島アチェ州において、ランドスケープの取り組みを支援しています。この地域の森林破壊の原因は、パーム農園の拡大、社会インフラ建設、法規制緩和など複雑に絡み合っています。政府、小規模農家や地域コミュニティ、パーム油サプライチェーン、企業、NGO、テーマ別専門家などが連携し、パーム農園だけでなく地域全体で改善を図っています。2021年度より、約390万ヘクタールの地域にプログラムの範囲を拡大し、2022年度にはマレーシアの主要なパーム油調達地域であるサザン・セントラル・フォレスト・スパインにおいてもランドスケープのプログラムに参画しました。

取り組み目標
- 森林破壊の撲滅
- 農家の労働環境の改善
- 小規模農家のレジリエンス強化
- 地域社会の支援

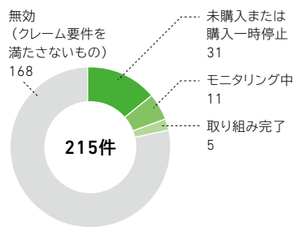
グリーバンス（苦情処理）メカニズムの運用

グリーバンスメカニズムは、ステークホルダーから不二製油グループに提起されたサプライチェーン上の環境・人権問題について、「責任あるパーム油調達方針」に基づいてパートナーとともにサプライヤーとのエンゲージメントを行い、問題を改善する仕組みです。苦情対処を通じて、調達方針の実施を支援し強化することを目的としています。ステークホルダーからのフィードバックやインプットは、サプライチェーンの透明性を高め、調達方針の実施状況を把握するための貴重な手段と認識しています。2018年5月より運用を開始し、全ての苦情の進捗状況を四半期ごとに当社のウェブサイトにて報告しています。

グリーバンスメカニズムの仕組み



グリーバンスリスト受付件数（2022年1～12月）



* 2022年12月末時点

グリーバンスメカニズム（英語） ⇨ https://www.fujioilholdings.com/en/sustainability/grievance_mechanism/

サステナブル調達

「カカオのサステナブル調達」の詳細については、サステナビリティレポート2023をご参照ください。
カカオのサステナブル調達 ⇨ https://www.fujioilholdings.com/sustainability/cocoa/

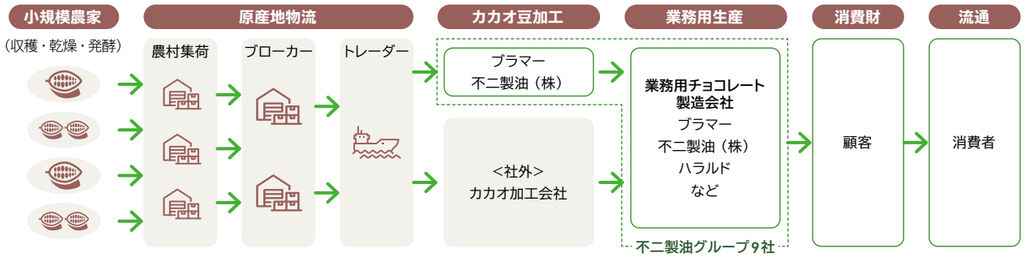
カカオのサステナブル調達

調達方針：責任あるカカオ豆調達方針（2018年制定）

社会課題	調達における社会課題	中長期目標	KPI 2030年	KPI 2025年	2022年度実績
地球環境	森林破壊、気候変動による生産地への影響、生物多様性の喪失	森林再生、児童労働撤廃	植樹100万本*1	植樹50万本	植樹6万本
人権	児童労働、農家の貧困		児童労働撤廃	最悪の形態の児童労働*2ゼロ	• 不二製油グループがカカオ豆を直接購入しているカカオ農家100%にCLMRS*3を導入 • 不二製油グループがカカオ豆を直接購入しているカカオ農家の89%についてGPSを使ったマッピングを実施

*1 さまざまな種類の緑陰樹の苗木を2021年から2030年までの10年間で100万本植樹予定
*2 Worst Forms of Child Labour（WFCL）。ILO（国際労働機関）第182号条約「最悪の形態の児童労働の禁止および撤廃のための即時の行動に関する条約」により、子どもの安全、健康、道徳を害するおそれのある危険有害労働を禁止している。人身取引、債務労働、強制労働、児童買春、および児童ポルノ、犯罪など不正な活動、武力紛争での子どもの使用が含まれる
*3 CLMRS：Child Labour Monitoring & Remediation System（児童労働監視改善システム）

カカオ豆のサプライチェーンと不二製油グループのアプローチ



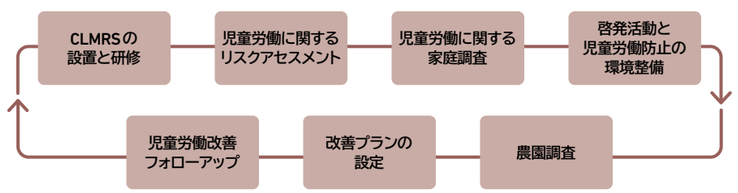
テーマ		取り組み概要
トレーサビリティの確保	GPSを使ったマッピング	児童労働防止や森林破壊の評価の基準として、GPSマッピングを実施
サプライチェーン上のリスクの特定と改善	CLMRS導入と児童への教育機会の提供	児童労働防止の環境整備とサプライチェーン上で児童の権利侵害を是正する仕組みづくりに注力
	カカオ農家の支援	プログラムに参加する農家に対するGAP（農業生産工程管理）の導入や気候変動に配慮したカカオ栽培の実践を支援
	コミュニティ開発と女性のエンパワーメント	• 女性のための経済機会の創出とコミュニティにおける女性活躍に注力 • 衛星写真によるモニタリングで森林破壊の特定、監視、検証
	森林の保全と再生	• 森林破壊の抑制と植林活動。アグロフォレストリーの活動を通じて農家の生活向上にも貢献 • 衛星画像を活用した森林破壊リスクの評価を実施。ブラマーのサプライチェーンにおいて森林減少について年ごとの明確な傾向は見られないことを確認

児童労働監視改善システム（CLMRS）の導入

不二製油グループがカカオ豆を直接購入している農家へのCLMRS導入率 **100%**

児童労働防止のための環境整備とサプライチェーン上での児童の権利侵害を是正する仕組みづくりとして、CLMRSを構築しています。

CLMRSの仕組み



「大豆のサステナブル調達」の詳細については、サステナビリティレポート2023をご参照ください。
大豆のサステナブル調達 ⇨ https://www.fujioilholdings.com/sustainability/soy/

大豆のサステナブル調達

調達方針：責任ある大豆、大豆製品の調達方針（2021年制定）

社会課題	調達における社会課題	中長期目標	KPI 2030年	KPI 2025年	2022年度実績
地球環境	森林破壊、生物多様性の喪失	森林破壊ゼロ、搾取ゼロ	コミュニティレベルまでのトレーサビリティ確保、またはRTRS*1認証品もしくはRTRS認証に準じたその他認証品での調達率：100%	第一次集荷場所までのトレーサビリティ確保、またはRTRS認証品もしくはRTRS認証に準じたその他認証品での調達率：100%	第一次集荷場所までの導入率：70%
人権	先住民・地域住民・労働者からの搾取				

*1 RTRS：Round Table on Responsible Soy Association（責任ある大豆に関する円卓会議）

テーマ		取り組み概要
トレーサビリティの確保	第一次集荷場所までのサプライチェーンの把握	• サプライヤーへのセルフアセスメント評価を完了 • 北米、中国産原料では、生産農家から大豆を集荷・保管する第一次集荷場所までのサプライチェーンの把握を進める • 2025年以降はさらに上流に位置するコミュニティレベルまで踏み込んだ追跡を計画
サプライチェーン上のリスクの特定と改善	RTRS加盟による情報収集	RTRSに2020年に加盟し、情報収集した上で調達方針を策定 次のステップとして、地域ごとに取り組みを計画

「シアカーネルのサステナブル調達」の詳細については、サステナビリティレポート2023をご参照ください。
シアカーネルのサステナブル調達 ⇨ https://www.fujioilholdings.com/sustainability/shea_kernel/

シアカーネルのサステナブル調達

調達方針：責任あるシアカーネル調達方針（2021年制定）

社会課題	調達における社会課題	中長期目標	KPI 2030年	KPI 2025年	2022年度実績
地球環境	緑地の消失	森林保全、女性のエンパワーメント支援	① 植樹6,000本／年*1 ② 地域レベルまでのトレーサビリティ：75% ③ Tebma-Kandu協同組合からのシアカーネル直接調達比率：50% ④ 西アフリカでのシアカーネル搾油・分別比率：100%	① 植樹6,000本／年 ② 50% ③ 30%*2 ④ 100% ⑤ フジ オイル ガーナのエネルギー使用量の非化石燃料*3比率：100%（2023年目標） ⑥ フジ オイル ガーナでの正規雇用の社員数：50%増加（2017年比）	① 植樹 6,107本／年 ② 93.3% ③ 3.4% ④ 100% ⑤ 100% ⑥ 60%増加（2017年比）
人権	農家の貧困				

*1 主にシアの木の苗木を2021年から年間6,000本植樹予定
*2 2023年度KPIは15%
*3 蒸気発生用にシアカーネル搾油後の油粕（ミール）などを非化石燃料として使用

テーマ		取り組み概要
トレーサビリティの確保	地域レベルまでのトレーサビリティ	Tebma-Kandu 協同組合からの調達を含めた地域レベルまでの確保
サプライチェーン上のリスクの特定と改善	シアの木の生息地の緑地保全	シアの苗木の植樹と農家に向けた適切な植木栽培方法についてのトレーニング
	エネルギー転換による環境負荷低減	フジ オイル ガーナでの生産エネルギーを鉱物油から非化石燃料へ転換しCO_2排出削減や廃棄物削減を推進 副産物の燃料使用により、非化石燃料比率は100%
	地域における価値創造	Tebma-Kandu プログラムの取り組み

Tebma-Kandu プログラム

Tebma-Kandu 協同組合との話し合いの様子

フジ オイル ガーナは、ガーナ北部の23の女性協同組合とともに、シアカーネルのサステナビリティ・プログラム「Tebma-Kandu」を2021年3月に立ち上げ、2023年度には、協同組合数を52まで拡大する予定です。本取り組みは約2万人の女性農家を対象とし、倉庫建設の資金提供や事前融資の提供、品質管理のトレーニングを行い、女性農家のエンパワーメントと生産性向上に寄与します。2022年度では、Tebma-Kandu協同組合からの調達を含めた地域レベルまでのトレーサビリティは目標の35%から93.3%へと大きく向上しました。一方、Tebma-Kandu協同組合においてはトレーサビリティ100%であるものの、活動エリアの作柄が特に悪く、残念ながら同協同組合からの直接調達比率は目標である10%には届きませんでした。しかし、協同組合と密なコミュニケーションを取ることで協同組合の管理・運営方法など建設的な意見をいただき、本プログラムに対する信頼ならびに協同組合のエンパワーメントは確実に高まっています。

生物多様性

「生物多様性」の詳細については、サステナビリティレポート2023をご参照ください。
生物多様性の保全と回復 ⇨ https://www.fujioilholdings.com/sustainability/biodiversity/

不二製油グループの事業活動は豊かな自然生態系の恩恵を受けると同時に、気候変動だけでなく生物多様性にも影響を与えています。世界各地の原料産地や事業拠点で、ステークホルダーとともに生物多様性の保全と回復に向けた取り組みを推進しています。

2023年3月に「不二製油グループ生物多様性方針」を制定し、生物多様性への基本的な考え方と行動指針について公表しました。本方針に基づき、バリューチェーン上の生物多様性への負の影響を回避または軽減し、自然を基盤とした解決策で自然生態系の保全と回復に努め、ネイチャーポジティブに向けた地球規模の目標*へ貢献していきます。

* 生物多様性条約第15回締約国会議（COP15）で採択された昆明・モントリオール生物多様性枠組。2030年までに生物多様性を回復軌道に乗せ、2050年までに自然と共生する社会の実現を目指す。

不二製油グループ生物多様性方針

行動指針

1. バリューチェーン上における生物多様性への依存と影響を評価し、自然生態系の保全と回復に取組む。
2. バリューチェーンを通じて、事業活動が生物多様性へ与える負の影響を回避・軽減し、復元・再生を図る。
3. 革新的な研究や技術開発を推進し、バリューチェーン全体で生物多様性への負の影響を低減および事業機会の創出を目指す。
4. 生物多様性に関する各国法を遵守し、国際的な取り決めを尊重する。
5. ステークホルダーの意識向上を図り、能力構築を支援する。
6. 先住民など社会的少数派または弱者の権利を尊重する。
7. さまざまなステークホルダーとのパートナーシップを通じ、生物多様性の保全および回復の実効性を高め、地域社会との共生を目指す。

生物多様性の課題解決に向けた取り組み

以下の生物多様性課題に対し、バリューチェーン全体を通して、負の影響の低減と正の影響の創出の両面で取り組んでいます。

森林の破壊防止と再生

- パーム油産地：衛星写真による森林状況モニタリング、保護価値の高い森林（HCV*1）や高炭素貯蔵（HCS*2）の特定と保護
- カカオ産地：植樹活動、森林モニタリング
- シアカーネル産地：緑地保全

農地および周辺の生態系への影響、化学物質の使用削減

- パーム油産地：農業生産工程管理（GAP）、生態系を活かした有害生物や害虫管理（ユニフジ）、認証油の拡大、小規模農家の環境再生型農業導入支援
- カカオ産地：アグロフォレストリーやGAP導入支援
- 加工工程で副生される大豆ホエイをアップサイクルした土壌改良剤の開発と普及

気候変動（GHG排出削減、廃棄物削減）

- シアカーネル産地：搾油後の副産物（油粕など）の燃料利用
- グループ事業拠点での省エネや再生可能エネルギー導入によるCO_2排出量の削減、工程改善や汚泥の含水率低減による廃棄物量の削減
- 製品ライフサイクル全体で環境負荷を低減したものづくり技術の開発
- 清掃工場で回収したCO_2（CCU）を活用した大豆育成研究
- えんどう繊維の高度利用による機能性食品素材の開発
- 鮮度維持技術やおいしさを維持する素材開発による顧客のフードロス削減
- 油脂酵母によるパーム油代替油脂の開発

水資源の利用

- グループ事業拠点での水使用量の削減

ステークホルダーの意識啓発・キャパシティビルディング

- 原料産地・農家：ランドスケープイニシアティブ、女性農家のエンパワーメント、女性農家向け緑地管理研修の実施
- サプライヤー：NDPE*3に向けたエンゲージメント、労働環境改善プログラム導入
- 従業員：社内コミュニケーションサイト（日本語・英語・中国語・ポルトガル語）での啓発やサステナビリティ研修（日本の管理職層、国内外グループ会社向け）の実施

*1 HCV：High Conservation Value 高保護価値
*2 HCS：High Carbon Stock 高炭素貯蔵
*3 NDPE：No Deforestation, No Peat, No Exploitation 森林破壊ゼロ、泥炭地開発ゼロ、搾取ゼロ

人権

「人権」の詳細については、サステナビリティレポート2023をご参照ください。
人権マネジメント ⇨ https://www.fujioilholdings.com/sustainability/human_rights/

不二製油グループは、2017年4月に「不二製油グループ人権方針」を制定しました。不二製油グループ憲法にて表明する「人のために働く」の精神に則り、事業活動が影響を及ぼし得る当社グループ内およびサプライチェーン上の人々の人権尊重責任の実行方針を明示しています。本方針は、当社グループの全ての従業員と役員に適用されます。また、当社グループのビジネスパートナーおよびサプライヤーに対しても本方針の支持と人権尊重に努めていただくように働きかけていくことを示しています。

人権リスクの特定とリスク低減活動

不二製油グループでは、不二製油グループ人権方針の中に「人権尊重責任の実行」を明記し、責任を果たす一環として人権デュー・ディリジェンスを実施しています。また、事業活動が関与し得る人権への負の影響を特定・評価し、優先的に対処すべき重要な課題を特定するため国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」で提唱されるプロセスに則り、外部の有識者の助言を得て、人権インパクトアセスメントを実施しています。

第2回人権アセスメントでの人権リスクの特定（2020年度）と2022年度実績

第2回特定 人権リスク	関係するステークホルダー	特に確認・留意する事項（専門家の推奨事項）	対策の方向性	2022年度実績
労働安全衛生	従業員	• コロナ禍での感染対策 • 第三者の活用によるマネジメントシステム強化	• 職場での感染症対策徹底の継続 • 第三者視点を取り入れた労働安全衛生マネジメントシステムの継続的レベルアップ	• 政府・自治体方針に従った感染対策制限の緩和対応（社内感染対策、感染者の療養期間・濃厚接触者の待機期間、マスクの着用等） • 各エリアの統括会社の安全担当者を加えた個社の合同リモート監査の実施
サプライチェーン上の労働者の人権 （農園における労働環境、労働安全衛生、非差別・機会均等、強制労働・児童労働、土地の権利に焦点）	サプライチェーン上の労働者	• 主要原料に限定しないサプライヤー行動規範の確立、グリーバンスメカニズムの拡大 • パーム・カカオ：調達方針、中長期目標に基づく取り組みの推進 • 大豆：調達方針の策定とモニタリングシステムの確立	• サプライヤー行動規範の周知徹底 • 欧州人権デュー・ディリジェンス動向の適時把握とサプライチェーン上での迅速な対応 • 大豆およびシアカーネルの調達方針の策定と周知徹底、および中長期目標に向けた取り組みのさらなる推進	• サプライヤー行動規範に対するサプライヤーからの同意回答率71%（2023年1月時点） • 不二製油グループのカカオ豆直接調達農家へのCLMRSの導入率100% • 大豆サプライヤーへのセルフアセスメントの完了と改善計画の策定 • ガーナにおけるシアカーネルのサステナビリティプログラム「Tebma-Kandu」の実施
ダイバーシティ & インクルージョンおよび職場の人権 （ハラスメント・強制労働）	従業員	• ダイバーシティ＆インクルージョンをグローバルで展開する体制強化 • ハラスメント防止策強化 • 強制労働リスクの確認と低減	• グローバルにダイバーシティ、エクイティ＆インクルージョン（DE&I）を推進 • 職場の人権等について確認・対応するための仕組みと体制の検討	• グループの役員ならびに従業員を対象とした「不二製油グループ人権ガイドライン」の制定（2023年3月） • 職場の人権リスクに関するモニタリングの開始

救済の仕組み

グループ従業員を対象とした内部通報制度

グループ従業員や一部の協力会社の従業員を対象に、内部通報制度を設けています。

対象	内部通報窓口
国内グループ会社	不二製油グループ社内通報窓口・社外通報窓口
国内特定分野の協力会社	公正取引ヘルプライン
海外グループ会社	不二製油グループコンプライアンス・ヘルプライン

サプライチェーン上の人権・環境リスクへの対応

「責任あるパーム油調達方針」に基づいて、グリーバンスメカニズムを運用しています。ステークホルダーから不二製油グループに提起されたサプライチェーン上の環境・人権問題について、パートナーとともにサプライヤーとのエンゲージメントを行い、問題を改善しています。

パーム油のサステナブル調達 ⇨ P82

Topics

不二製油グループ人権ガイドライン

人権インパクトアセスメントにより、職場・従業員における人権課題への具体的な対応構築を課題と認識し、2023年3月に「不二製油グループ人権ガイドライン」を制定しました。「不二製油グループ人権方針」に基づいた、職場・従業員に対する不二製油グループの指針として機能し、当社グループのグローバルな事業活動において一貫した人権尊重責任がを果たすことを目的としています。本ガイドラインは、当社グループの全ての従業員と役員に適用されます。グループ従業員が主に使用する9カ国語で作成し、浸透を図っています。

不二製油グループ人権ガイドライン ⇨ https://www.fujioilholdings.com/pdf/sustainability/policy/human_rights_guideline230301.pdf

環境課題への取り組み

「環境課題への取り組み」の詳細については、サステナビリティレポート2023をご参照ください。
環境マネジメント ⇨ https://www.fujioilholdings.com/sustainability/environmental_management/

近年、地球規模の環境問題が深刻化し、人々の暮らしや企業の事業活動に影響を与えています。特に、激化する気候変動や生物多様性の喪失は、農産物の安定的な調達を妨げる経営上の脅威となりつつあり、事業活動に地球環境への配慮を組み込むことは、いまや経営の必須条件です。当社グループは、2015年に環境基本方針を定め、2018年にSBTに認証されたCO_2削減目標を含む「環境ビジョン2030」を策定し、環境への取り組みを加速させました。2019年5月にTCFDに対する賛同を表明し、同提言に基づき、事業活動に影響を及ぼす気候変動のリスクと機会について情報開示しています。

「環境ビジョン2030」の目標と進捗

項目	2030年目標	2022年度実績*1	達成率
CO_2排出量の削減	スコープ1+2総量40%削減（グループ全体）*1	26%削減	65%
	スコープ3（カテゴリ1）総量18%削減（グループ全体）*2	12%増加	未達成
水使用量の削減	原単位で20%（グループ全体）削減*1	27%削減	135%
廃棄物量の削減*3	原単位で10%（グループ全体）削減*1	4.7%削減	47%
資源リサイクル	再資源化率99.8%以上を維持（国内グループ会社）	99.69%	未達成

*1 基準年：2016年・全連結子会社　*2 スコープ3（カテゴリ1）は豪州と米国における生産拠点2社を除く　*3 廃棄物量は豪州における生産拠点1社を除く

環境負荷低減活動

日本国内のグループ会社は、「環境ビジョン2030」の達成に向け、2030年までに全ての購入電力をCO_2フリー電力に切り替えます。また、不二製油（株）では2023年度より、2022年度トライアル運用したインターナルカーボンプライシング*制度を本格導入し、低炭素投資を推進します。さらに、従業員の意識向上のため、「環境ビジョン2030」や環境負荷低減対策に関する啓発動画を、食堂やオフィスのサイネージで発信しています。

* 企業が独自に炭素価格を設定し、企業の低炭素投資・対策を推進する仕組み

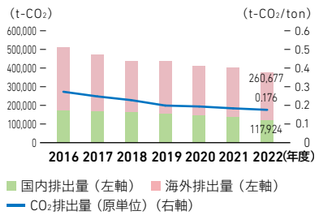
2022年度実績

CO_2排出量の削減

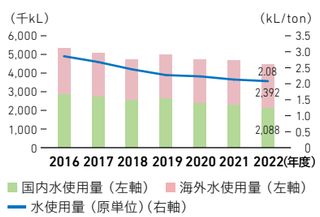
- 不二製油（株）の阪南事業所に2023年1月にオープンした厚生館は、「ZEB Ready*1」認証を取得。生産現場では、蒸気ロス診断結果をもとに、現場のCO_2削減活動を実施。
- 海外1拠点が新たに加わり、不二製油グループの計8拠点で太陽光発電が稼働。
- CO_2フリー電力の積極導入により、日本の購入電力の約50%をCO_2フリー化。
- 米国ではRECs*2を、ブラジルで新たにI-REC*3を導入。日本では東京オフィスの使用電力にグリーン電力を活用。

*1 ZEB（Net Zero Energy Building）を見据えた先進建築物として、外皮の高断熱化および高効率的な省エネルギー設備を備えた建築物
*2 RECs：Renewable Energy Certificates　*3 I-REC：International Renewable Energy Certificate

CO_2排出量（グループ全体）

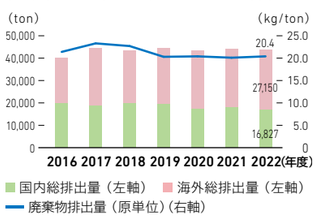


水使用量の削減（グループ全体）



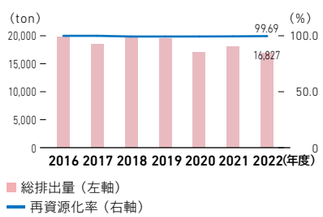
- 国内生産設備の洗浄方法見直し、洗浄水を削減
- 海外生産設備の更新や洗浄回数の削減、漏水対策

廃棄物量の削減（グループ全体）



- 脱水機の新規導入によるスカム汚泥の削減、汚泥含水率の低減、雑金属やパレットの有価引取物へ移管
- 製品品質管理および在庫管理の徹底による製品廃棄の削減

資源リサイクル（国内グループ会社）



- 食品リサイクル法が定める目標95%を大きく超える高い再資源化率を維持
- 廃棄物の分別を徹底

今後の取り組み方針

- 2030年目標達成に向けた排出削減レベルの向上（省エネ活動や再生可能エネルギー導入、主要サプライヤーへのエンゲージメントの推進）
- CO_2および水に関する新たな削減目標の検討

気候変動リスクへの対応

当社グループは、2019年5月にTCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）へ賛同を表明しています。TCFDの提言に基づき、「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」の4項目について、積極的に情報開示しています。

TCFDの提言に基づく4項目についての情報開示

1. ガバナンス

- ESG担当役員の管掌のもと、全社リスクマネジメント体制において気候変動リスク・機会を管理。
- TCFDの提言に基づくシナリオ分析を実施し、経営会議、取締役会において報告・承認（年1回以上）。

2. 戦略

1. 国内グループ会社、主要な海外グループ会社を対象に、TCFDが提言する気候変動シナリオ分析、気候変動リスク・機会の選定、財務インパクトの定性・定量評価を実施（参照:「気候変動リスク・機会および財務インパクトの影響度評価」）。
   自社および社会や地球にとってプラスのインパクトをもたらす、省エネ活動や再エネ活用など、「環境ビジョン2030」に基づく継続的なCO_2排出削減対策を推進。
2. 地球温暖化問題などのSDGsの価値観が浸透している中、ミレニアル世代・Z世代を中心とした植物性食品消費の活発化、加えて世界の食の変容や人口増加によるタンパク質の供給量不足を補うべく、プラントベースフード（植物性食品）市場拡大が見込まれる。当社グループは不二製油グループ憲法のビジョン「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。」のもと、原料のサステナブル調達による環境保全への配慮、当社グループが強みを持つ植物性素材の提供によって、脱炭素社会における社会課題の解決に取り組む。

3. リスク管理

- 経営会議において全社重要リスク（⇨ P30）対応策の立案、実施、評価・改善などを行う全社リスクマネジメント体制を構築。
- 気候変動リスクも全社重要リスクの一つと位置付け、全社リスクマネジメント体制で管理。対応内容は取締役会に報告（年1回以上）。

4. 指標と目標

- 2030年目標*1：CO_2排出量の削減
  スコープ1+2　総量40%削減（グループ全体）（基準年：2016年）
  スコープ3（カテゴリ1）総量18%削減（グループ全体*2）（基準年：2016年）
- 「環境ビジョン2030」の目標達成に向け、生産現場における省エネ活動やエネルギー使用量の少ない新設備の導入、再生可能エネルギーの使用等へ積極的に取り組む。また、スコープ3の中で最も排出量が多いカテゴリ1の削減に向け、サプライヤーエンゲージメントに取り組む。
- 2022年度、不二製油（株）にてインターナルカーボンプライシングをトライアル導入。今後、全グループ会社に展開し、投資計画の策定・省エネ推進へのインセンティブ・投資意思決定の指針等に活用予定。

*1・スコープ1：事業者自らによる温室効果ガスの直接排出
・スコープ2：他社から供給された電気、熱・蒸気の使用に伴う間接排出
・スコープ3：事業者の活動に関する他社の排出（カテゴリ1～15）
・カテゴリ1：購入した製品・サービス
*2 豪州と米国における生産拠点2社を除く

「気候変動リスク・機会および財務インパクトの影響度評価」の詳細については、サステナビリティレポート2023をご参照ください。
リスクマネジメントシステム ⇨ https://www.fujioilholdings.com/sustainability/risk/

気候変動リスク・機会および財務インパクトの影響度評価

			リスク・機会	財務インパクト	2050年頃における財務インパクトの評価							
					1.5℃シナリオ				4℃シナリオ			
					リスクまたは機会の内容	発現時期	影響期間	影響度*1	リスクまたは機会の内容	発現時期	影響期間	影響度*1
リスク	移行リスク	政策・法規制	1. 環境規制対応コストの増加リスク	炭素税導入によるコストの増加	世界中で気候変動対応の環境規制が厳格化され、グループ会社所在国における炭素税や排出量取引制度等の導入、また、再生可能エネルギーへの置換や環境投資、既存資産の減損によるコストの増加	5年以内	10年以上	約49億円*2	環境規制は1.5℃シナリオほど厳格化されておらず、炭素税額は大きくないものの、当社のグループ会社所在国における炭素税導入によるコストの増加	10年以内	10年以上	約6億円*2
					対応の方向性 ●「環境ビジョン2030」の推進によるCO_2排出量削減目標遵守 ●インターナルカーボンプライシングの全グループ会社への導入を推進 ⇨ P88							
		評判	2. サプライヤーの森林破壊や緑地消失に関係するリスク	エンゲージメント対応強化に伴うコストの増加、主要顧客との取引停止等による売上の減少	・当社主要原料サプライヤーの気候変動への悪影響防止を図るエンゲージメント対応強化コストの増加 ・社会の高いサステナビリティ意識の中、当社のサプライヤーが気候変動への悪影響を及ぼした際の当社グループの評判低下による主要顧客との取引停止による売上減少	5年以内	10年以上	中	1.5℃シナリオに比べ、社会のサステナビリティ意識が高まらず、気候変動への許容度が高いことから、当社グループの独自のエンゲージメント強化に伴うコストの増加は限定的	11年後以降	10年以上	小
					対応の方向性 ●当社グループの調達方針に基づくサプライチェーン上の環境リスク予防・低減活動強化 ●サプライヤー行動規範*3の周知徹底 ⇨ P81							
	物理的リスク	急性	3. 異常気象による自然災害の激甚化リスク	風水害が及ぼすグループ会社の損失	風水害の頻度や威力増大により、ハリケーンや台風被害が多い米国エリア、日本のグループ会社の風水害被害や操業停止	11年後以降	10年以上	中	1.5℃シナリオを上回る風水害の頻度や威力増大により、ハリケーンや台風被害が多い米国エリア、日本のグループ会社の、より甚大な風水害被害や操業停止	10年以内	10年以上	大
					対応の方向性 ●グループ間の相互補完体制を組み込んだBCPの策定、危機発生時の対応マニュアルの整備、保険によるリスク移転を推進							
		慢性	4. 世界的な主要原料の価格高騰、不足懸念リスク	主要原料における調達可能量減少による売上の減少	以下要因により、主要原料の収穫量減少、供給量不足が発生し、一部の製品の生産への支障と売上減少 ・世界の人口増による需要増加 ・社会におけるSDGsの価値観浸透により、森林の開発制限強化、リジェネラティブ農業など農法変化が推進され、世界の人口増に見合う耕地面積増が期待できない可能性	10年以内	10年以上	小	以下要因により、主要原料の収穫量減少や供給量不足が甚大となり、大部分の製品の生産への大きな支障と売上の大幅減少 ・1.5℃シナリオを上回る異常気象や自然災害による影響 ・主要原料の栽培適地移動と耕地面積減少 ・世界の人口増による需要増加	11年後以降	10年以上	中
					対応の方向性 ●原料調達の持続可能性向上、サプライソースの強化推進 ・サプライヤーとのエンゲージメント、農家の単収改善等の生産性向上に向けた農業支援、農家指導などの自社プログラム推進 ⇨ P81 ・原料の多様化 ⇨ P51 ・学術機関・政府・業界と協働した育種研究による生産性向上促進 ⇨ P78							
機会		市場	5. プラントベースフード市場の拡大機会	植物性タンパク質（肉代替・乳製品代替等）市場における売上の増加	以下の機会を捉えた製品の競争力強化による売上の大幅増加 ・社会においてSDGsの価値観が浸透している中、ミレニアル世代・Z世代やベジタリアンを中心にサステナビリティ重視の価値観を消費行動に反映することにより、植物性タンパク質の消費の活発化と世界の市場が大幅拡大 ・中低所得国を中心に畜肉や乳製品の需要量が増加する一方、気候変動が畜産業に悪影響を与え、世界の畜肉や乳製品の供給量不足を補う植物性タンパク質の需要が増加。日本、米国、欧州では動物性タンパク質への高依存からの移行、サブサハラアフリカや南アジアではタンパク質不足により、植物性タンパク質の需要が拡大	5年以内	10年以上	中	以下の機会を捉えた製品の競争力強化による売上の大幅増加 ・1.5℃シナリオと異なりサステナビリティ重視の消費行動は拡大しないが、中低所得国を中心に畜肉や乳製品の需要量が増加する。一方、1.5℃シナリオを上回る気候変動が畜産業に悪影響を与え、世界の畜肉や乳製品の供給量不足を補う植物性タンパク質の需要が増加。日本、米国、欧州では動物性タンパク質への高い依存からの移行、サブサハラアフリカや南アジアでは人口増に伴うタンパク質不足により、植物性タンパク質の需要が拡大	11年後以降	10年以上	小
					対応の方向性 ●サステナブル調達推進による環境保全への配慮 ⇨ P81 ●当社グループが強みを持つ植物性素材の提供による、脱炭素社会における社会課題の解決と次世代事業の育成 ⇨ P77 ●グローバル研究ネットワークの構築とオープンイノベーションの推進							
機会		レジリエンス	6. 気候変動が惹起する新たな健康問題に関係する機会	免疫改善、高栄養・高タンパク、低糖質などの消費者ニーズの高まりによる売上の増加	以下の機会を捉えた当社グループが展開する各事業や、拡大に注力するプラントベースフード製品において研究開発を進めている新規・既存技術の活用による売上増加 ・世界的な気候変動により、感染症や熱中症拡大など発生地域・国が拡大。新たな健康問題が惹起され、人々の健康意識がさらに向上 ・世界各国で急増が見込まれる肥満、糖尿病、認知症などの生活習慣病に対し、それらの予防食品等への需要拡大 ・社会におけるSDGsの価値観浸透により、全世代において「One Health」*4の概念が強まり、地球と人間の健康をベースとした製品需要が増加	10年以内	10年以上	中	以下の機会を捉えた当社グループが展開する各事業や、拡大に注力するプラントベースフード製品において研究開発を進めている新規・既存技術の活用による売上増加 ・世界的な気候変動により、感染症や熱中症拡大など発生地域・国が拡大。新たな健康問題が惹起され、人々の健康意識がさらに向上 ・世界各国で急増が見込まれる肥満、糖尿病、認知症などの生活習慣病に対し、それらの予防食品等への需要拡大 ・1.5℃シナリオと異なり、社会においてSDGsの価値観、「One Health」の概念が定着せず、地球と人間の健康をベースとした製品需要は1.5℃シナリオほどは拡大しない	11年後以降	10年以上	中
					対応の方向性 ●サステナブル調達推進による環境保全への配慮 ⇨ P81 ●当社グループが強みを持つ植物性素材の提供による、脱炭素社会における社会課題の解決と次世代事業の育成 ⇨ P77 ●グローバル研究ネットワークの構築とオープンイノベーションの推進							

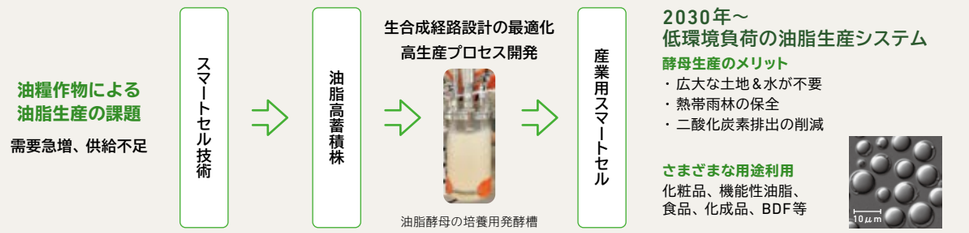
*1【影響度】
大：「利益への影響額が100億円以上となる可能性がある」
中：「利益への影響額が20億円以上100億円未満となる可能性がある」
小：「利益への影響額が20億円未満となる可能性がある」
上記、大・中・小の影響度は、当社グループにおける現在のポートフォリオ、財務状況、業績等に基づき、ある条件下の試算により予測される2050年頃の財務インパクトについて言及したものです。財務インパクトの評価はこの影響度を基準として行っていますが、変動する場合があります。
*2「環境規制対応コストの増加リスク」における財務インパクト「炭素税導入によるコストの増加」の影響度は、2030年頃を想定したものであり、「IEA」「IPCC」等による各国炭素税見込額と当社グループのCO_2排出見込量より算出
*3 サプライヤー行動規範：グループ共通の調達に関する包括的な考え方を全てのサプライヤーにお伝えすることを目的に、既存の各ガイドライン・方針の上位方針となる「サプライヤー行動規範」を策定し、環境保全をはじめとした一連の原則の遵守、および本行動規範の違反を特定し改善するための予防策や救済策を講じることを全てのサプライヤーに訴求するもの
*4「One Health」：生態系の健康、そして動物の健康を守ることが、人の健康を守ることでもあるという事実を認識し、人、動物、生態系、3つの健康を一つと考え、守っていこうという概念

Topics

油脂酵母からのパーム油代替油脂で世界トップレベルの生産量を実現

NEDO*1のバイオものづくりプロジェクト「カーボンリサイクル実現を加速するバイオ由来製品生産技術の開発」に参画し、不二製油グループ本社と新潟薬科大学は共同で脱炭素社会実現に向けたサステナブルな油脂の開発に取り組んでいます。スマートセル*2技術により多くの油脂を生産できる油脂酵母の産業用スマートセルを2030年までに開発し実用化すべく、各参画機関と連携し、油脂の生合成経路*3の最適化、工学的手法による油脂高生産プロセス開発を進めています。2022年には油脂酵母からのパーム油代替油脂で世界トップレベルの生産量（98g／L／6日）を実現することができました。今後、油脂生産速度や対糖油脂収率を向上させ、2050年頃、世界最高水準の油脂生産性を持つ産業用スマートセルによるカーボンリサイクル型の国内油脂供給システムの実現を目指します。

*1 国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構　*2 生物細胞が持つ物質生産能力を人工的に引き出し最適化された細胞
*3 酵母の細胞内で油脂を合成・蓄積する代謝の流れ



Topics

再生可能エネルギーの導入

不二製油（株）千葉工場では、2020年7月に太陽光パネルを、2022年7月にバイプロ油を燃料とするバイオマスボイラーを設置しました。これらの導入により、2022年度は約1,100t-CO_2のCO_2排出量削減となり、再生可能エネルギーの利用率が高まりました。また、不二製油（張家港）有限公司では、2022年8月に太陽光パネルを導入し運用を開始しました。これにより、同社のCO_2排出量の約2%削減を見込んでいます。今後もグループ会社全体で、積極的に再生可能エネルギーを導入していきます。

不二製油（株）千葉工場のバイオマスボイラー

不二製油（張家港）有限公司の太陽光パネル