



不二製油グループ本社株式会社  
代表取締役社長  
最高経営責任者（CEO）

酒井 幹夫

## 中期経営計画「Reborn 2024」

### 達成に向けた成果と課題

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

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

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

事業戦略

⇒ P47

# CEO Message

## 高付加価値事業ポートフォリオへのシフトを推進

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

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

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

## グローバルでの経営管理強化の進展

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

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

これら経営管理の高度化においては、CxOをはじめ、グループ本社の専門的機能が重要な役割を担います。財務管理・投資管理・各種リスク管理・DXなど専門的知識と経

験を有する人材の採用も強化しており、今後さらにグループ本社機能を強化するとともに、グループ各社と連携を深め、知見や経験の活用を進めてまいります。

## サステナビリティの取り組みと、 企業価値向上を実現する人材戦略

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

欧州が中心だったサステナビリティへの取り組みの潮流は、米国や日本においても波及しつつあります。サステナビリティがリスク回避としてではなく、付加価値として認められるきっかけになると期待しています。実際に、不二製油グループがこれまで取り組んできたパーム油などのサステナブル調達、消費者や顧客のサステナビリティに対する意識の向上によって、価値として認められるようになってきました。不二製油が調達するパーム油のうちRSPO認証油が占める割合は2017年度では約17%でしたが、2022年度では約58%にまで増加し、需要は着実に伸びています。「Reborn 2024」では非財務目標も設定していますが、スコープ1+2におけるCO<sub>2</sub>排出量は総量26%削減\*1（2024年度目標23%削減\*1）、サステナブル調達ではTTP\*293%（2024年度目標85%）と2022年度において中期経営計画の最終年度目標を超過達成するなど、全社を挙げた活動が結果に表れています。

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

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

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



価値創造を支える人材

→ P64

生産活動

→ P74

財務戦略

→ P35

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

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

## コーポレートガバナンス体制のさらなる強化

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

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

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

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

## 技術のクロスオーバーと、ステークホルダーとの共創による新たな価値創出へ

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

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

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

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

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

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

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

2023年9月

不二製油グループ本社株式会社  
代表取締役社長  
最高経営責任者（CEO）

酒井 幹夫

ガバナンス

⇒ P92

不二製油グループの価値創造

⇒ P20

