



Integrated  
Report

不二製油グループ 統合報告書

2019

# 時代は変わる、 世界は変わる、

にもかかわらず

私たちは既存の枠組みの中で、  
世の中を見ていたのではないか。

真のソリューション型ビジネスを

グローバルで実現するために

思考も経営も事業も変えていく。

植物性食品素材の

リーディングカンパニーとして

サステナブルな社会をつくる。

それが私たちの未来を拓くと信じて。

## Plant-Based Food Solutions

### Plant-Based Food Solutions (PBFS)

私たちは、植物原料がもつ無限の力を最大限に引き出し、おいしくお届けすることで、人も地球もより健康になれる世界を実現します。世界的な人口増加、健康志向の拡大、高齢化への対応といった社会が直面する課題を植物素材を用いた食の力で解決してまいります。時代の半歩先を読みそれぞれに価値ある答えを創り出す、それが私たちの決意です。



## CEOメッセージ

# “Plant-Based Food Solutions” 「サステナブルフーズ＝代替食品」で 世界のサステナビリティに貢献します

### 世界で「無くてはならない会社(サステナブルカンパニー)」になるために

世界はSDGs(持続可能な開発目標)の達成に向けて、新たな時代へと歩み始めました。

近年世界で相次ぐ自然災害は、地球の環境問題がいかに重大なものかをすでに物語っています。人権問題も、世界が手を取り合い解決へ向かわねばならない問題であることは誰も疑いません。また、2050年には世界の人口は100億人に迫ると予測されており、食糧危機が到来するともいわれています。もはや、サステナビリティを無視することは許されない時代に突入しているのです。

時代や価値観が大きく変わっていることを認識できないことが経営の致命傷となり、時代に適合する企業こそが持続できると言えます。世界が目指す方向と反しているのは、私たちは存続し続けることはできません。

企業の存在は社会的なものであり、社会の一員としてサステナブル社会に貢献することこそが、私たち不二製油グループの存在意義にほかなりません。そしてそれは、不二製油グループが設立以来持つ「人のために働く」という不二製油グループ憲法の精神を発展させたものでもあるわけです。

2017年、私たちは主たるコンセプトとして、「PBFS(Plant-Based Food Solutions)」を打ち出し、植物性食品素材によって社会が直面する課題を解決していく決意を表明しました。

世界で「無くてはならない会社(サステナブルカンパニー)」になり、2050年に生き残れる会社になるために、当社グループのどこが差別化されているのかを徹底して考え、議論した上で定めたコンセプトです。

当社は約70年の歴史の中で、パーム油や大豆といった植物性の主原料をもとに、乳製品の代替品である植物性クリームやチーズ・マーガリンなどの乳化・発酵素材、肉や魚など動物性たん白の代替品である大豆たん白の素材を扱ってきました。主力のチョコレート用油脂も、有限資源であるカカオ豆から取れるココアバターを代替した代用脂です。

食資源が枯渇していく地球において、有限の資源を代替する技術は、サステナビリティの技術そのものです。つまり、「サステナブルフーズ＝代替食品」という世界のサステナビリティに貢献できる基盤を不二製油グループは本業としてすでに持っているのです。

それを強く自覚し、PBFSをキーワードにESG経営を進めることにより、持続的な不二製油グループの成長を果たすと同時に、社会の一員として持続可能な社会の実現に貢献することを目指しています。

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

清水 洋史

## 中期経営計画「Towards a Further Leap 2020」 Leap(飛躍)を実現するために

AI(人工知能)やIoTによる第4次産業革命は従来の社会の常識を揺るがしています。Society 5.0と呼ばれる時代の到来です。世界の構造はすでに断続的な変化を始めており、現在の社会における価値は過去の価値と同一ではありません。誰もが経験したことのないようなDisruption(断絶)が待ち構えているのです。

加えて、私たちの主要事業国である日本は2006年ごろを境に人口減少が始まり、また国際社会の中における競争力を失いつつあります。私たち不二製油グループは、戦後の高度経済成長に乗じながら、数多の先例企業の失敗から学びつつ、技術経営によって昭和から平成の時代に成長を遂げてきました。しかし、この昭和のビジネスモデルの延長線上だけで、私たちが生き残ることは難しいと考えます。

そこで、差し迫るDisruptionに強烈な危機感を持って策定したのが中期経営計画「Towards a Further Leap 2020」(2017-2020)であり、断絶を超えたLeap(飛躍)を果たすための大きな変革を進めています。

2018年度は、中期経営計画4年間の「起承転結」の「承」にあたる年でした。「承」は「転」「結」につながる打ち手を案出する重要な年でしたが、ここで、米国の業務用チョコレート会社のブラマーの取得を決めました。

なぜ同社の取得が「転」につながるのか。

それは、ブラマーを加えることで①主力事業の成長、②Leapを果たす変革の推進、そして、③未来のポートフォリオの創出、を進めることができると考えたからです。

まず、「主力事業の成長」についてです。既存事業において世界で競争優位を発揮しうるのは業務用チョコレート事業であると判断し、中期経営計画の基本方針「コアコンピタンスの強化」で資源の集中配分を進めてきました。

ブラマーは米国に深く根ざし、顧客貢献を第一義として顧客との緊密な関係を築いてきただけでなく、カカオのサステナビリティの先駆者としてチョコレート業界で存在感を示してきた企業です。当社グループ憲法のバリューの一つ「人のために働く」との親和性が高く、またこれからの時代においてサステナブルな業務用チョコレート事業を進めていくために、双方にとって最適なコンビネーションであると確信しています。

ブラマーを加え、当社グループは業務用チョコレート販売数量で世界第3位となりました。

従来とは違うステージで、いよいよ本格的に世界における業務用チョコレートの競争へ突入しますが、競合他社にはない多角的な事業ポートフォリオと顧客との関係性を強みに、確実な成長を遂げたいと思います。

次に、「Leapを果たす変革の推進」についてです。同社取得を決定するにあたっては、中期経営計画でM&Aに充当を予定していた額を大きく超過することや、ガバナンス面でリスクがあるのではないかとということなど、社内ですべての議論がありました。しかし、ブラマーを取得してでもグローバルな経営へ変革しようという覚悟の共有が決定打となりました。

グローバルに成長の場を求め海外事業展開を進めれば進めるほど、当社のグループ経営やグローバルガバナンスがいかに十分でないか、ということに自覚させられているというのが、現在の正直な姿です。しかし、その気付きをさらに深め、グローバルなガバナンス体制づくりを早急に進化させるためブラマーを起爆剤とし、国際的な日本企業から、真のグローバルカンパニーへと変革を遂げたいと思います。

そして3点目「未来のポートフォリオの創出」についてです。2050年までを考え持続的なグループの成長を実現するには、Disruptionの先にある新たな社会において価値を生み出すことができる事業ポートフォリオを築いていく必要があります。業務用チョコレート事業を世界で成長させ、食品業界におけるプレゼンスと事業間のシナジーの発揮により他の事業群の成長をも牽引し、未来をつくる新たなポートフォリオ創出に注力します。

中期経営計画3年目の2019年度「転」の年は、「結」となる最終年度の2020年度において変化を実現するための変革を進める年です。ブラマーのみならず既存事業も着実に成長させ、過去最高益となる営業利益240億円に向けてしっかりと成果を出していきます。

## 未来からのバックキャストイング

私のミッションは、当社グループを永続的に発展させることです。

かつては、経営者は自身が経営を担わない長期の事業構想を語ることは無責任といわれました。しかし、今は違います。来るべき将来を、ESGの視点から危機感を持って、具体的に構想していかなければならない時代です。現状から未来に向かって手を打つだけでなく、2050年からバックキャストイングしてLeapを果たしていく必要があるということであり、それについてはすでに検討を始めています。

2019年4月、ESG経営の強化にあたり、C“ESG”O(最高ESG経営責任者)という役職を設けました。

社会的価値と経済的価値の一致が求められる時代において、サステナブル社会に貢献し続けられる会社であるためには、技術(MOT)や経済的価値(MOE)だけでなくサステナビリティの追求(MOS)をも図る三軸経営(MOT+MOE+MOS)\*を進めることが必要です。C“ESG”Oは特にE(環境)とS(社会)

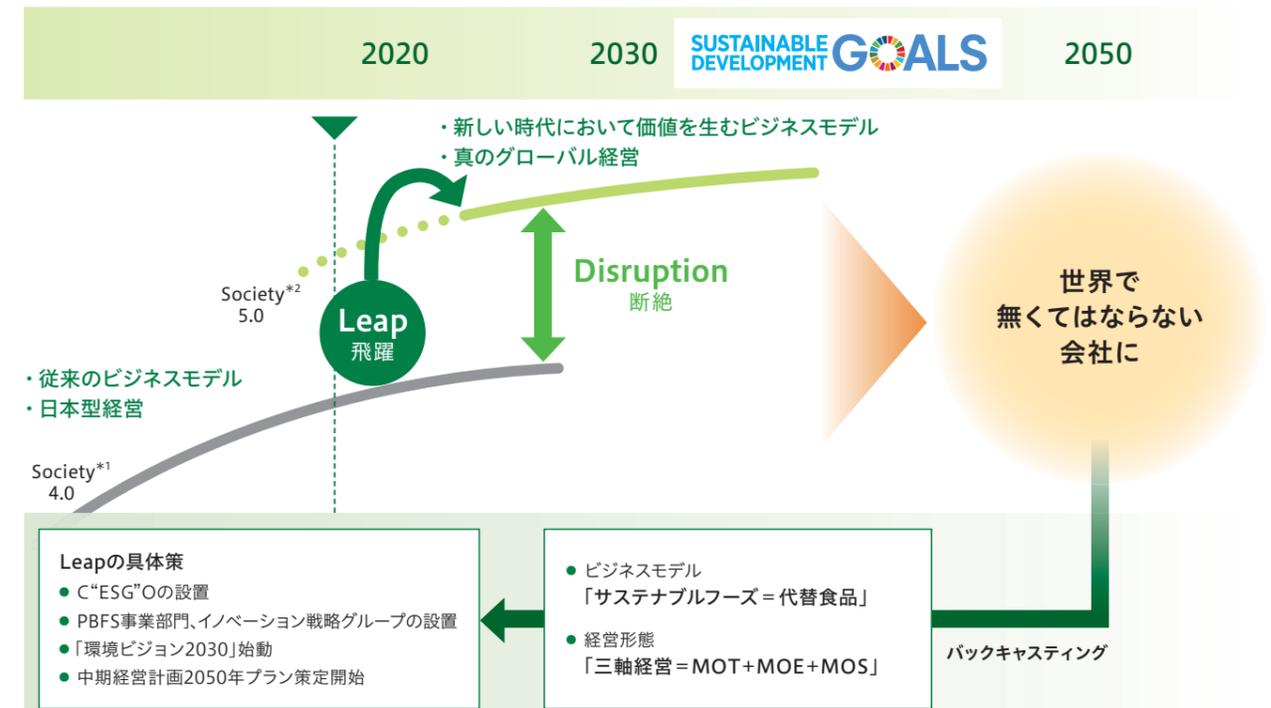
\* MOT(Management of Technology)、MOE(Management of Economics)、MOS(Management of Sustainability)

を中心に、持続的な企業価値の向上と、社会のサステナブルな発展との両立を取締役会と連動して実行し、ステークホルダーの期待に応えていくことを担います。

また、CSO配下にPBFS事業部門を、CTO配下にマーケティング部隊であるイノベーション戦略グループを新設しました。未来からバックキャストイングし、世界のどこで、どのような社会課題に「サステナブルフーズ=代替食品」でソリューションを提供していくか。2030年・2050年のロードマップを描き、事業の具体的な製品をその中に位置づけてポートフォリオを組み替えていくことで、世界に先駆けて差別化を進めることが、これら担当部門のミッションです。

世界で「無くてはならない会社(サステナブルカンパニー)」になるために、私たちは変革に向けて邁進します。これからも不二製油グループにぜひご期待ください。

### Disruptionを超えるために



\*1 インターネットなどのサイバー(仮想)空間に対して、フィジカル(現実)空間で生活を送る人間が、自ら情報を入力したり、検索したり、活用したりすることで成り立つ情報社会  
\*2 IoTやAI、ビッグデータなどの新たな技術をあらゆる産業や社会生活に取り入れてイノベーションを創出し、一人ひとりのニーズに合わせる形で社会的課題を解決する新たな社会

# CONTENTS

- 2 CEOメッセージ
- 6 目次／編集方針
- 7 不二製油グループについて**
- 8 ポートフォリオ
- 10 不二製油グループの歩み
- 14 業績ハイライト
- 16 グループ経営の推進**
- 18 特集：対談  
グループガバナンスの課題と今後の不二製油グループ
- 23 グループガバナンスの強化
- 24 サステナビリティ戦略
- 27 安全・品質・環境
- 28 人づくり(人材戦略)
- 29 食の創造によるソリューション(イノベーション戦略)
- 32 コーポレートガバナンス
- 38 事業等のリスク
- 40 役員一覧
- 42 不二製油グループの成長戦略**
- 44 中期経営計画
- 48 事業別戦略
- 48 油脂・チョコレート
- 49 パーム油のサステナブル調達
- 51 植物性油脂事業
- 52 乳化・発酵素材事業
- 53 業務用チョコレート事業
- 56 大豆
- 57 大豆加工素材事業
- 58 エリア展開
- 60 グループ財務戦略**
- 60 CFOメッセージ
- 64 11カ年財務ハイライト
- 66 株式情報
- 67 会社概要

## 編集方針

本報告書は、不二製油グループの中長期的な企業価値をお伝えするため、統合報告(Integrated Reporting)を実施し、ステークホルダーの皆様にご理解をいただくとともに、忌憚のないご意見を賜り、さらなる経営の進展を図ることを目的としています。なお、当社ウェブサイトの「サステナビリティレポート」は、サステナビリティを目指す上で社会に与える影響に対する考え方や取り組みを、広範なステークホルダーの皆様に対して網羅的かつ誠実に報告することを目的としています。

- **対象範囲**  
不二製油グループの活動を掲載しています。
- **会社名の表記について**  
本報告書における会社名の表記は以下のとおりです。  
不二製油グループ本社、当社：不二製油グループ本社株式会社(持株会社)  
不二製油(株)：不二製油株式会社(日本の統括会社)  
不二製油グループ、当社グループ：不二製油グループ本社を含む国内外のグループ会社の総称
- **対象期間**  
不二製油グループ本社および日本のグループ会社は2018年度(2018年4月1日～2019年3月31日)、海外グループ会社は主に2018年度(2018年1月1日～2018年12月31日)の実績です。活動や取り組み内容は、一部に過去および直近のものも含まれます。

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

# 不二製油グループについて

- 8 ポートフォリオ
- 10 不二製油グループの歩み
- 14 業績ハイライト



## 不二製油グループ憲法

### ミッション

＝ 私たちの使命・私たちの存在理由

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

### ビジョン

＝ 私たちの目指す姿

私たちは、油脂と大豆事業を中核に、おいしさで健康に貢献する、食の未来創造カンパニーを目指します。

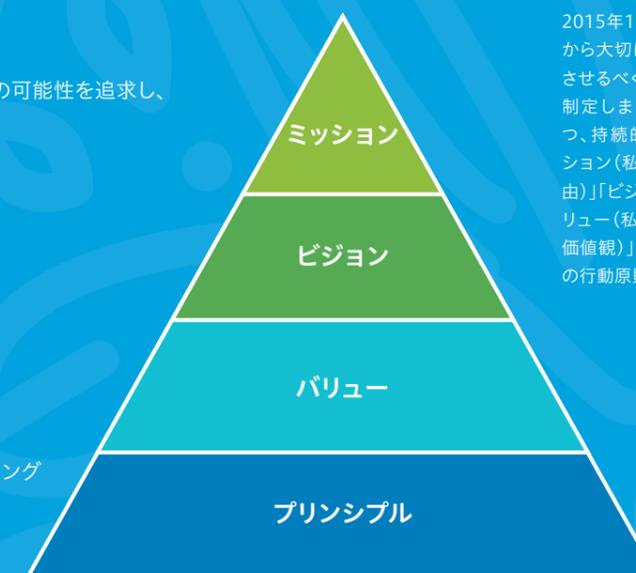
### バリュー

＝ 私たちが行動する上で持つべき価値観

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

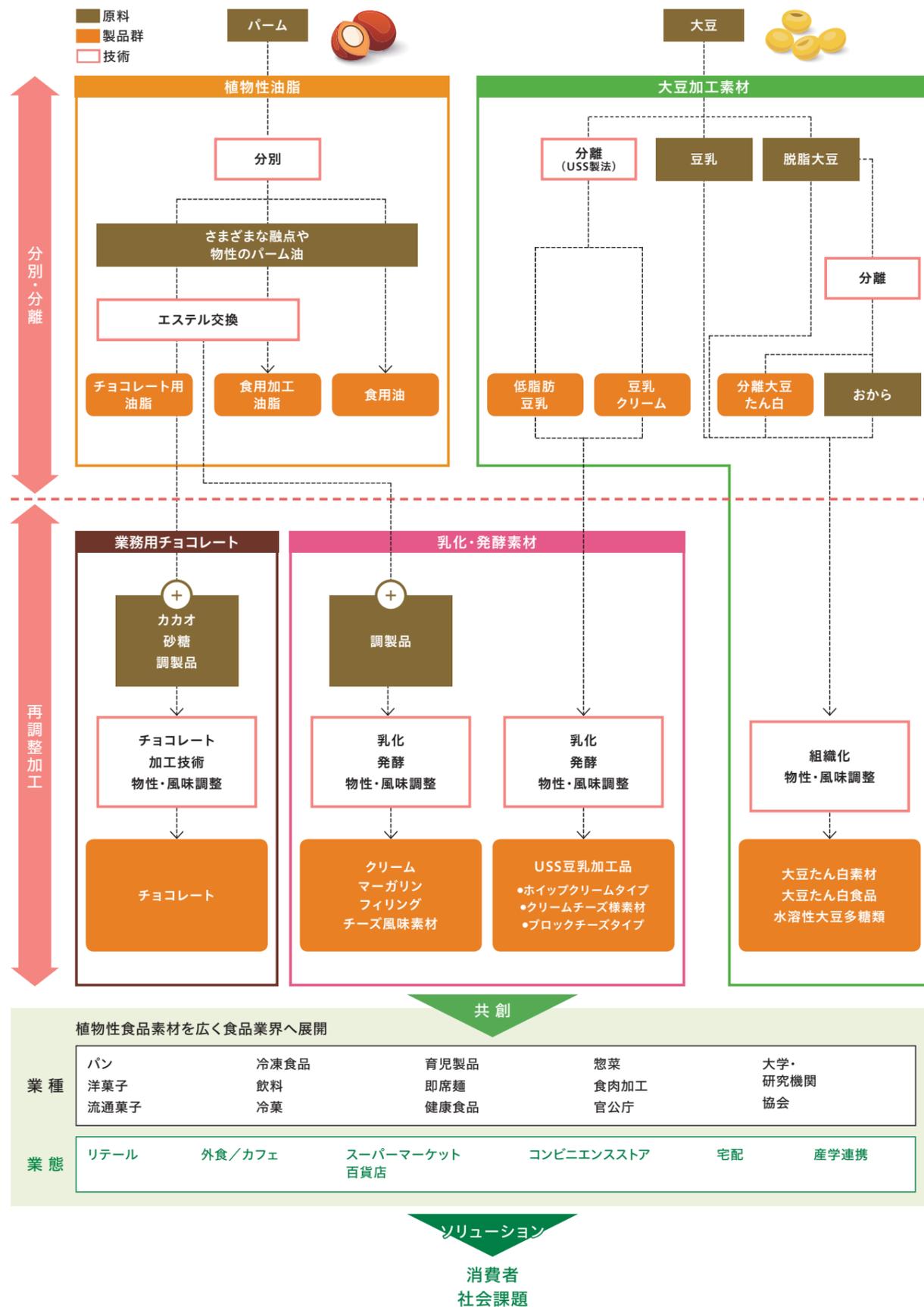
### プリンシプル

＝ 私たちの行動原則



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

# ポートフォリオ



## コア技術

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

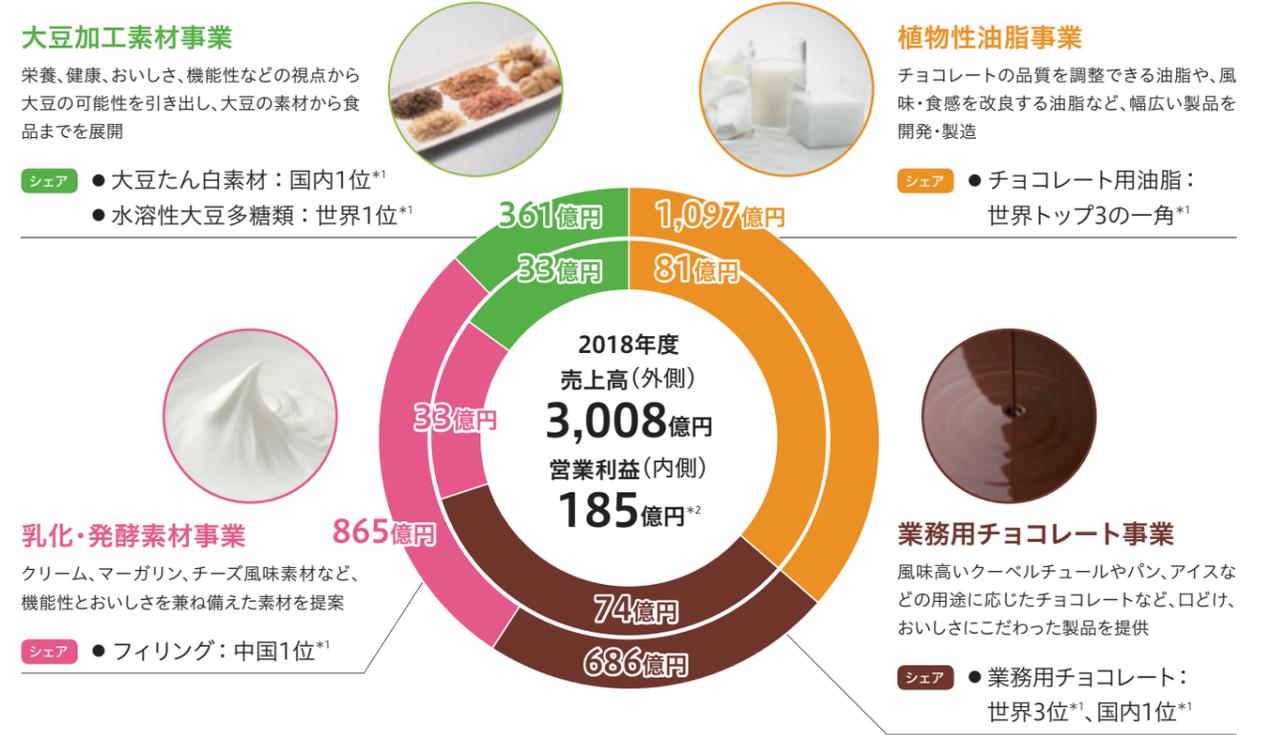
**“分ける”技術 分別・分離**

パーム油などの天然油脂は、複数の油脂成分が混合しています。固形成分と液状成分が混在している油脂から融点の近い成分を分ける技術を分別技術といい、これにより融点や物性が異なる違う機能を持った油脂素材の獲得が可能になります。不二製油は、日本で初めて油脂分別技術の工業化と製品化に成功し、この技術は、現在でも数多くの製品を生み出す基盤技術となっています。大豆においても研究開発を重ね、大豆から抽出した分離大豆たん白や水溶性大豆多糖類などを高度活用することで、多様な大豆由来の製品を生み出してきました。近年では、新たな“分ける”技術であるUSS製法で新しい豆乳素材を生み出しています。

**再調整加工技術**

“分ける”技術によって、原料から無数の食素材や機能を得られるようになりました。これら無数のパーツに他の食素材をブレンドし、ノウハウを駆使し物性や風味を再び調整・加工することで、多様な社会やお客様の要望に応える新たな食素材を提供することが可能になります。分別・分離と再調整加工は当社のもので、課題ソリューションの根幹を成す技術であり、当社製品に大きな付加価値をつけています。また、技術開発部門のエンジニア集団によるプラント設計、生産部の知見とノウハウを活かした生産オペレーション、そして品質管理部門の徹底した安全・安心な管理体制が、研究開発部門で設定した品質の再現と製品化を支え、安全でおいしく、付加価値の高い画期的な食素材を提供しています。

## 事業ポートフォリオ



\*1 当社調べ(2019年3月現在)  
 \*2 営業利益の内訳には、連結調整・グループ管理費用を含む

# 不二製油グループの歩み

## 変革期

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

## 創業期

- ・独自性の追求
- ・挑戦と革新

## 独自技術の黎明期

- ・日本の高度経済成長時代
- ・食生活の変化を支える

## 海外進出期

- ・世界各地に進出

1950  
不二製油株式会社設立

1951  
日本初、圧搾方式による  
コブラ搾油に成功

1955  
油脂溶剤分別プラントで  
日本初のハードバター製造を開始



1961  
脱脂大豆たん白利用の開始



1969  
阪南工場操業開始

1976  
分別技術アルコール・  
ヘキサン法を完成

1980  
酵素エステル  
交換技術\*1を完成

1981  
シンガポールに  
フジオイル  
(シンガポール)  
を設立



1993  
水溶性大豆多糖類  
生産技術を完成

1992  
ベルギーにヴァーモ・フジ  
スペシャルティーズを設立  
(現 フジオイル ヨーロッパ)

1987  
米国にフジ ベジタブル  
オイルを設立

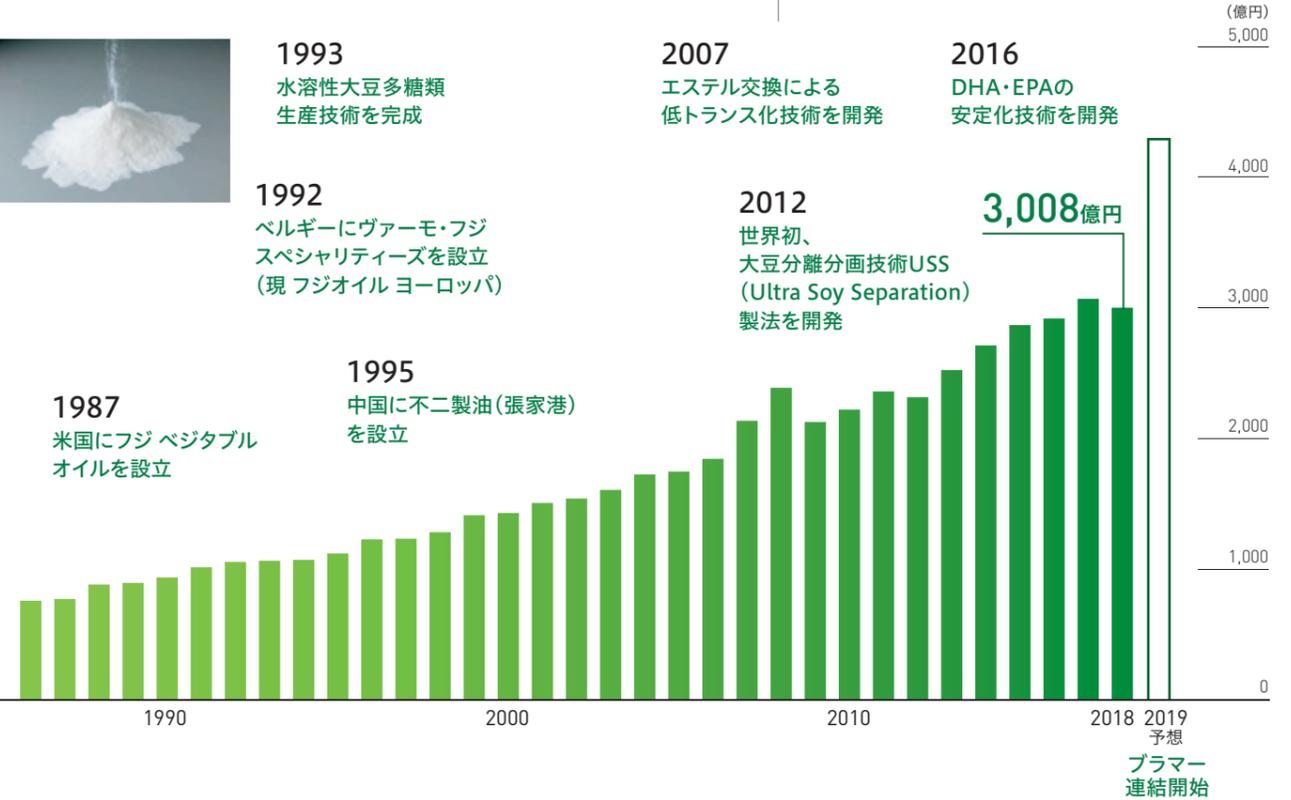
1995  
中国に不二製油(張家港)  
を設立

2007  
エステル交換による  
低トランス化技術を開発

2012  
世界初、  
大豆分離分画技術USS  
(Ultra Soy Separation)  
製法を開発

2016  
DHA・EPAの  
安定化技術を開発

売上高の推移  
(1950～1983年度は不二製油(株)単体実績)



## サステナブルフーズの変遷

1955  
ココアバターの代替品として  
チョコレート用油脂



ココアバターは、増加する需要に対して供給に限りがある高価な素材ですが、代替油脂としてパーム核油を原料とした「メラノバター」を開発。季節に応じた融点調節などが可能となり、安く安定した価格で広く受け入れられ、日本の豊かなチョコレート文化醸成の一翼を担いました。



1967  
動物性タンパク質の代替品として  
大豆たん白素材



将来的な食資源としてのタンパク質に着目し、脱脂大豆の高度利用を推進。分離大豆たん白のゲル形成法を確立し、世界10カ国で特許を取得しました。ソーセージなどの食肉加工品や、かまぼこなどの水産加工品の品質の強化・安定化に活用され、分離大豆たん白の市場を切り拓きました。



1968  
生クリームの代替品として  
植物性クリーム



世界で初めて高脂肪のホイップクリームに成功。この殺菌法と無菌充填生産により、クリームのロングライフ化が実現し、品質の保証期間も格段に長くなりました。製品の配送範囲も広がり、全国どこでもそのおいしさを味わえるようになりました。



1980  
乳製品の代替品として  
植物性チーズ様素材\*2



生産量や輸送上の理由からケーキ用チーズの入手が困難という洋菓子店の課題を解決するべく、以前より研究を進めていたチーズ風味の素材の開発を加速。従来の研究に乳化発酵などの技術を加え、日本で初めての植物性チーズ様素材「クヴァール」を完成させました。



1993  
副産物である「おから」が原料  
水溶性大豆多糖類



おからを原料に、世界に先駆けて、水溶性の食物繊維「水溶性大豆多糖類」の開発に成功しました。酸性乳飲料のタンパク質の分散安定化による乳成分の沈殿防止や、調理麺・米飯などの相互の付着の防止など、優れた天然の食品機能剤として世界で利用されています。



2012  
乳製品の代替品として  
USS豆乳製品



生乳の分離法に近い方法で、大豆を豆乳クリームと低脂肪豆乳に分離するUSS(Ultra Soy Separation)製法を開発し、特許を取得。大豆由来のチーズ素材やホイップクリームなどの植物性食品素材の応用開発を進め、乳製品同様、豊富な加工食品に展開しています。

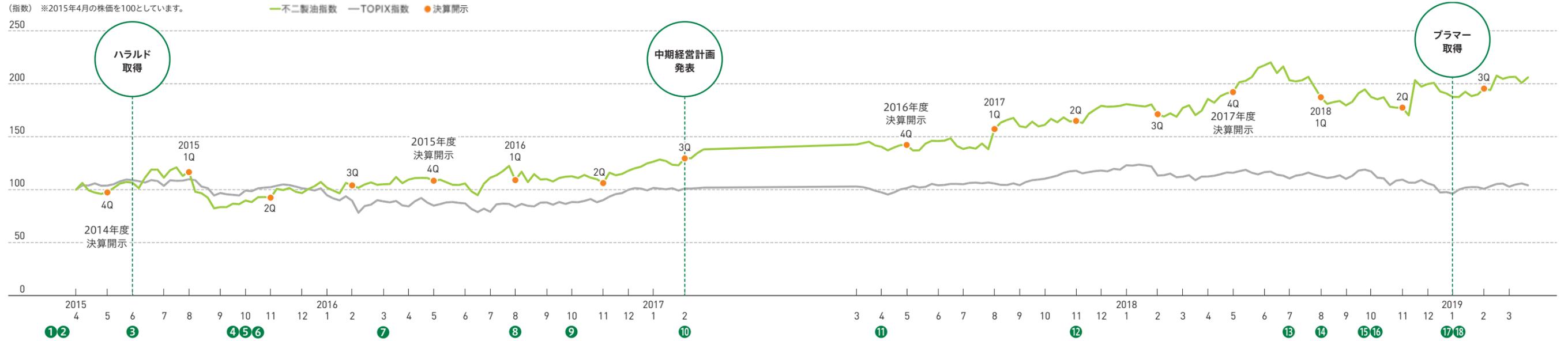


\*1 油脂の分子レベルでの配列を組み合わせ直す技術で、触媒として酵素を用いる方法。ヒマワリ油のような汎用の油脂原料から、チョコレート用のココアバターとよく似た性質のハードバターが得られる

\*2 無脂乳固形分を使用しながら乳脂を植物油脂に置き換えて発酵させたフィルドチーズ

## グループ本社制以降の経営の歩み

## 株価の推移



## 1 2015

中国地域統括会社  
「不二(中国)投資有限公司」設立

中国における事業基盤の強化、グループ会社のサポートおよびシナジーの最大化、新規事業の創出などを担うとともに、多様化する顧客ニーズ・市場変化への迅速な意思決定を目的に「不二(中国)投資有限公司」を設立しました。

## 2 2015

海外初の研究開発センター  
「アジアR&Dセンター」開設

海外初の研究開発センターとなる「アジアR&Dセンター」をシンガポールに開設。地域に密着し、消費者に寄り添ったソリューションを追求する体制を構築しました。

## 3 2015

ブラジル大手業務用チョコレート  
メーカー「ハラルド」の株式取得

業務用チョコレートでブラジル最大手の「ハラルド」の株式を取得。チョコレートの世界展開に大きな一歩を踏み出しました。同社との協働により、南米エリアの新たなチョコレート文化の広がりを支えるとともに、高品質・高機能なチョコレート製品を展開しています。



## 4 2015

## グループ本社制へ移行

「グループ戦略機能の強化」「各地域に応じた価値創造力の発揮」「グローバルガバナンス体制の構築」「経営者人材の確保・育成」を目的に、グループ本社制へ移行。世界のトッププレイヤーと肩を並べ持続的に成長し、社会に貢献し続けるための経営基盤構築が始まりました。

→ P23

## 5 2015

## 「不二製油グループ憲法」制定

創業時から大切にしてきた精神を引き継ぐとともに、当社グループの使命・目指す姿・行動する上で持つべき価値観・行動原則を明文化した「不二製油グループ憲法」を制定。全世界の従業員が同じ方向を見つめながら、社会課題の解決に向けて取り組んでいます。

→ P7

## 6 2015年

## 「ESG委員会」設置

ESG(環境・社会・ガバナンス)に関する活動を加速・推進するために、取締役会の諮問機関として「ESG委員会」を設置しました。ESG経営を進めるために取り組むべき重点テーマに係る重点課題を取締役に提言・具申することにより、ESGに関する包括的な取り組みを行っています。

→ P26

## 7 2016

## 「責任あるパーム油調達方針」策定

「責任あるパーム油調達方針」では、人々と地球環境を尊重するサプライヤー(原料供給者)から責任ある方法で生産されたパーム油を調達することによって、森林破壊ゼロ、泥炭地ゼロ、搾取ゼロ(NDPE: No Deforestation, No Peat and No Exploitation)を約束しています。

→ P49

## 8 2016

マレーシアの業務用チョコレート  
メーカー「GCBスペシャルティ  
チョコレート」の株式取得

持続的な成長が見込まれるアジア市場を重点エリアとし、今後のアジアでの業務用チョコレート事業拡大にシナジーが期待できることから「GCBスペシャルティチョコレート」の株式を取得しました。

## 9 2016

「不二サイエンスイノベーション  
センター」開設

研究・技術開発グローバルネットワークのヘッドクォーターとして不二製油(株)阪南工場内に開設しました。「つくば研究開発センター」「アジアR&Dセンター」との緊密な連携のもと、グローバルに市場ニーズを捉え、植物性にこだわったソリューションの創出で「食の未来創造カンパニー」を目指します。



## 10 2017

中期経営計画「Towards a Further  
Leap 2020」発表

ローリング式から固定式に変更した4か年の中期経営計画を発表。激変する市場環境の中で、持続的な成長を果たすための飛躍に向けた土台づくりの期間と位置づけました。

→ P44

## 11 2017

## 「不二製油グループ人権方針」策定

グループ憲法にて表明する価値観「人のために働く」に基づき、「不二製油グループ人権方針」を制定。ステークホルダーの皆様と双方向のコミュニケーションを図りながら、事業活動を通じて社会に貢献し、社会とともに持続的に発展していくことを目指しています。

→ P26

## 12 2017

## マレーシアに「ユニフジ」設立

人々と地球環境を尊重するサプライヤーから責任ある方法で生産されたパーム油の調達を進めるため、持続可能なパーム油を原料とした高付加価値のパーム油製品を生産・販売する合弁会社「ユニフジ」をマレーシアに設立しました。

→ P50

\*1 非連結子会社

\*2 G20 財務大臣および中央銀行総裁の意向を受け、金融安定理事会(FSB)が設置したタスクフォース

## 13 2018

オーストラリアの業務用チョコレート  
メーカー「インダストリアル フード  
サービス」の株式取得

チョコレート消費量が高いオーストラリアの「インダストリアル フード サービス」の株式を取得。オーストラリアでは、国産原料の使用比率記載が義務付けられていることから、オーストラリア産チョコレートを同国で製造・供給できることは大きな強みとなります。

## 14 2018

## 「責任あるカカオ豆調達方針」策定

基幹原料の一つであるカカオ豆の調達に対する方針を明確化しました。「責任あるカカオ豆調達方針」に則り、カカオ豆サプライチェーンに関わるさまざまなステークホルダーと協力しながら、持続可能な方法で生産されたカカオ豆調達を目指します。

→ P54

## 15 2018

ヨーロッパ・アフリカ地域の統括会社  
「フジヨーロッパアフリカ<sup>\*1</sup>」設立

植物性油脂・業務用チョコレート事業の欧州エリアでの強化をミッションに掲げ、ヨーロッパ・アフリカ地域の戦略・新規事業・研究開発におけるグループ内シナジーの最適化および事業拡大を目指すため、オランダに統括会社「フジヨーロッパアフリカ」を設立しました。

## 16 2018

## 「フードバレー財団」加盟

農業・食品分野の「知」の集積地である、オランダのワーゲニンゲンに位置する「フードバレー財団」にメンバーとして加盟しました。フードバレーの一員として、研究開発分野でのグローバルネットワークを拡大し、オープンイノベーションを推進しています。

→ P31

## 17 2019

米国大手業務用チョコレートメーカー  
「ブラマー」の株式取得

北米を中心に事業展開し、業務用チョコレートで世界第3位の「ブラマー」の株式を取得。チョコレート事業のさらなる拡大を通じて、グローバルでのプレゼンス確立を目指します。同社は持続可能なココア豆生産支援を推進しており、サステナビリティにおいてもシナジーが期待できます。

→ P47

## 18 2019

## 「CDPフォレストAリスト」に選定

国際的な環境非営利団体CDPから、森林減少活動での優れた対応を行っている企業として、最高位の「CDPフォレストAリスト」に選定。森林減少防止に取り組む活動に対して評価されました。また、5月には、「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)<sup>\*2</sup>」の提言に賛同するなど、ESG経営を強力に推進しています。

→ P27

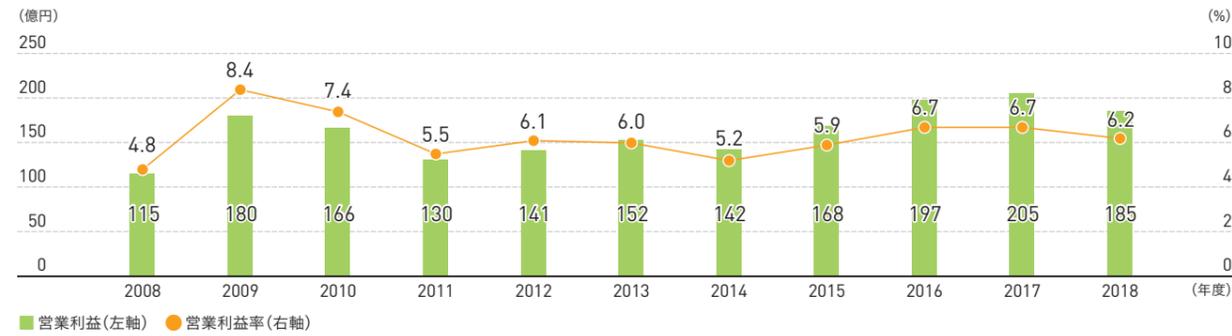


# 業績ハイライト

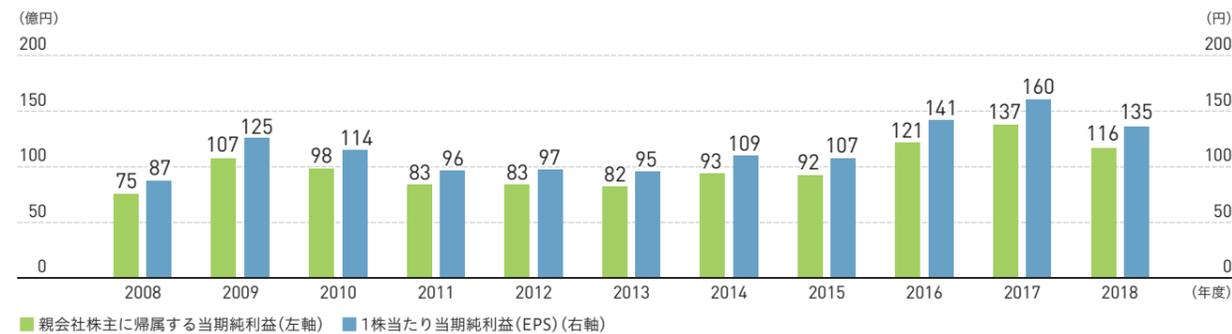
## 売上高/売上総利益



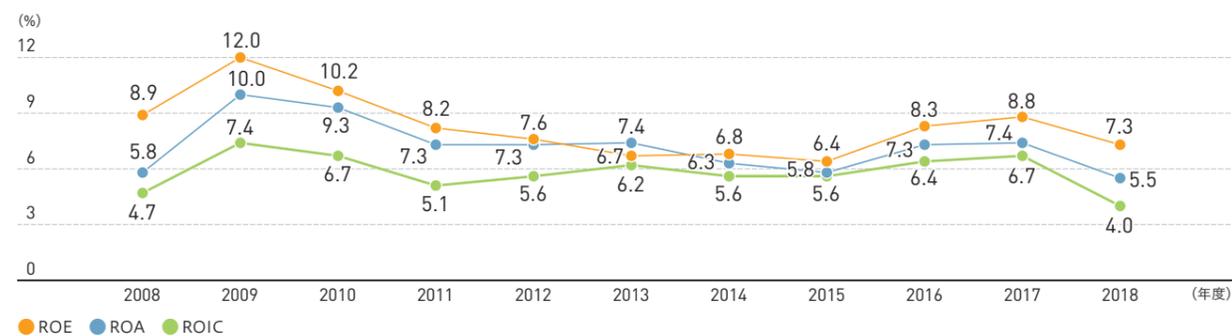
## 営業利益/営業利益率



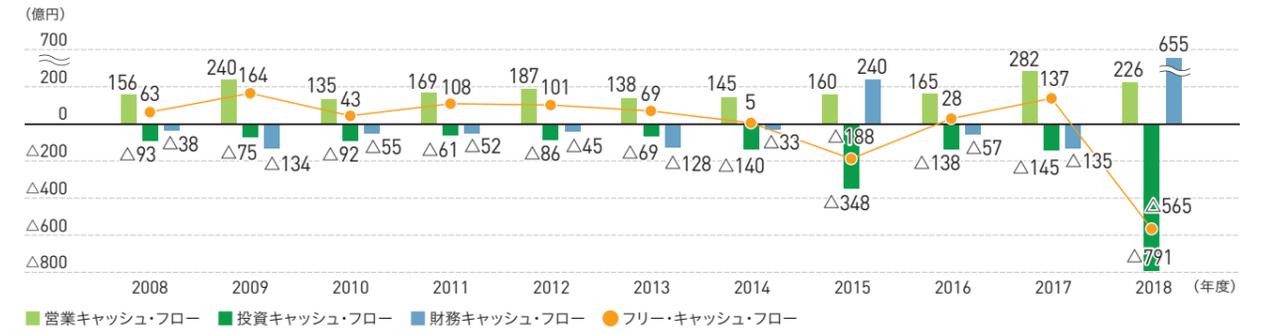
## 親会社株主に帰属する当期純利益/1株当たり当期純利益(EPS)



## ROE/ROA/ROIC



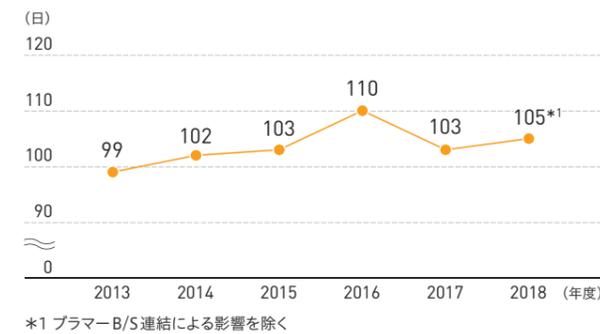
## キャッシュ・フロー



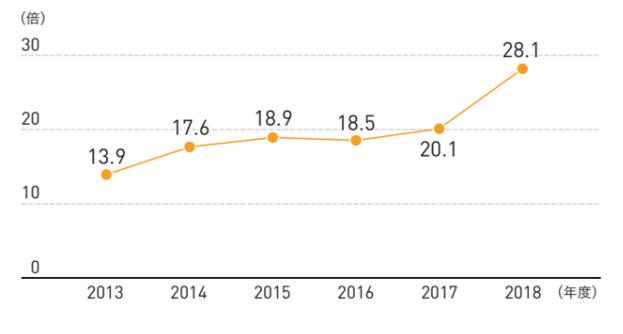
## 1株当たり配当金/配当性向



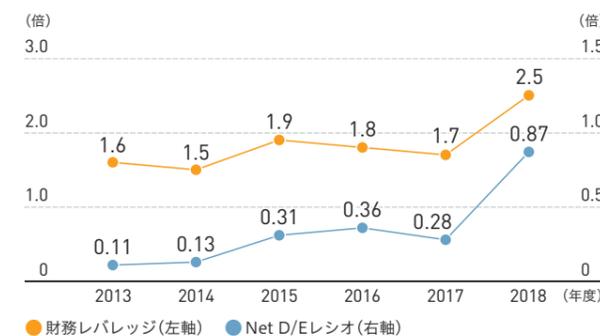
## キャッシュ・コンバージョン・サイクル(CCC)



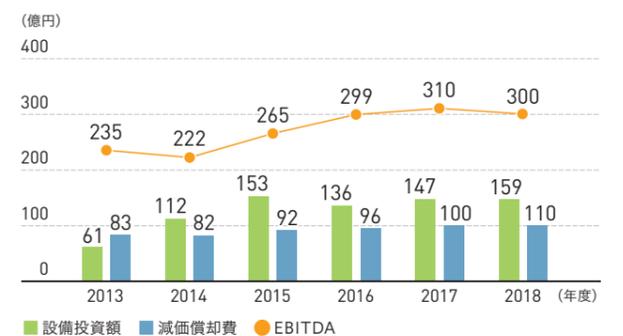
## 株価収益率(PER)



## 財務レバレッジ/Net D/Eレシオ



## 設備投資額/減価償却費/EBITDA\*



# グループ経営の推進

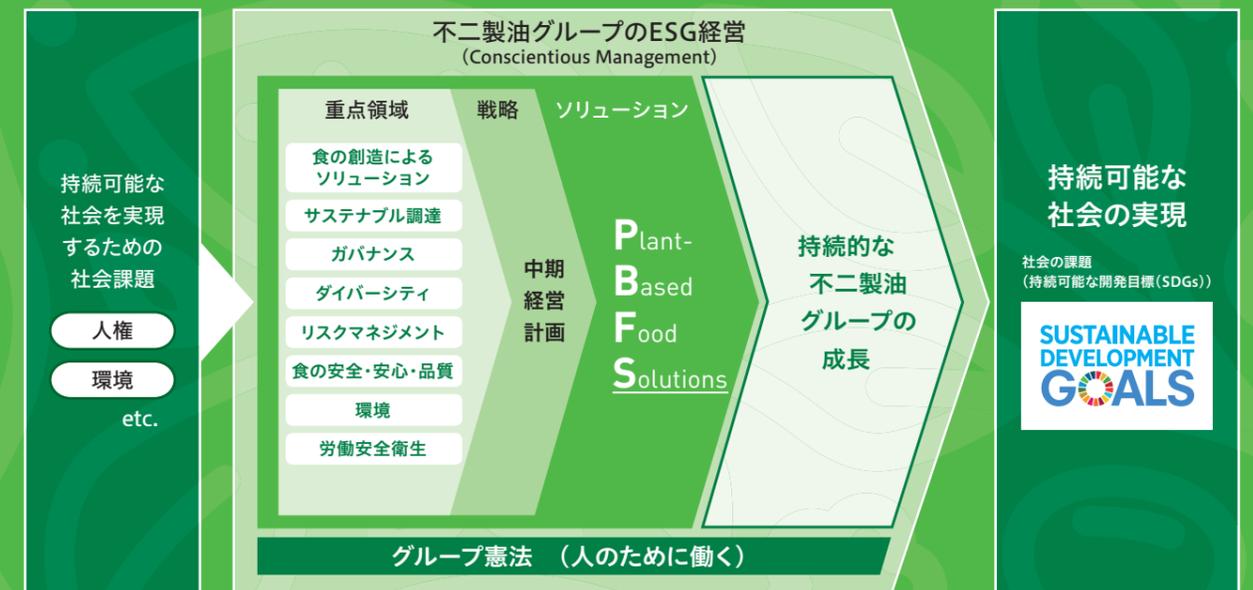
18 特集:対談  
グループガバナンスの課題と  
今後の不二製油グループ

23 グループガバナンスの強化  
24 サステナビリティ戦略  
27 安全・品質・環境  
28 人づくり(人材戦略)  
29 食の創造によるソリューション  
(イノベーション戦略)

32 コーポレートガバナンス  
38 事業等のリスク  
40 役員一覧



## 不二製油グループ経営概念図



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

# 特集：対談

## グループガバナンスの課題と今後の不二製油グループ



CEO × 社外取締役対談

代表取締役社長  
最高経営責任者 (CEO)  
清水 洋史

社外取締役  
神戸大学大学院 経営学研究科 教授  
三品 和広

未来への危機感は強まり、新たな課題が見え始めた。  
グローバルな視座で、不二製油グループはもっと変わらなければならない。  
グループガバナンスの強化は、その要諦の一つ。

2050年の姿を思考の基点とし、不二製油グループは改革を続ける。

2015年10月、各地域統括会社に権限の委譲を行い、グループ本社制に経営体制を転換。「PBFS (Plant-Based Food Solutions)」を標榜して、未来に向けた改革に取り組んでいる不二製油グループ。

その中でも、「ガバナンス」「グローバル」「グループ」の3Gは重要なキーワードです。

今回の統合報告書では、経営の実態や認識している課題などをお伝えすべく、CEOの清水洋史と社外取締役の三品和広氏による対談をお届けします。

三品

清水さんの就任から、不二製油の改革は始まった。マネジメント体制の変革内容を例えるなら、平屋建てから、地域執行機能を付与した2階建ての経営に変貌したと言える。

私は、2013年の清水さんへの代表取締役社長交代と同時期に社外取締役に就任したのですが、実は前任の海老原さんの時代から不二製油の経営にアドバイザーとして関わっていました。会長職へと退いた海老原さんは、技術者としていろいろやり尽くした感があったのでしょうか。不二製油のさらなる成長のためには、発想が異なる人に経営を託そうとお考えになったようです。清水さんは

不二製油にとって初めての営業畑出身の社長。経営そのものを変えるべきだという海老原さんの意志とも受け取れました。私を社外取締役に指名したのも、新たな経営体制へのお目付け役として機能してほしいという考えがあったと理解しています。

清水さんによる経営体制は、思い切って不二製油を変えるというミッションを背負って誕生したこともあり、経営理念である「グループ憲法」の

制定やガバナンス改革など、大きな変革が続いています。実際にどう変わったかと言うと、これまでの不二製油は言うなれば“平屋”でした。3部屋の間取りを油脂事業と製菓・製パン素材事業、大豆事業がそれぞれ占めている姿です。海外展開においても、日本で培った技術と市場開拓ノウハウ、営業方法をすべて持ち込むスタイルでした。その手法が通用しなくなってきたという危

機感も、代表取締役社長交代のトリガーになったのだと推察しています。

清水さんが採ったグループ本社の体制は、平屋を“2階建て”にする大増築。従来の不二製油を土台として据えながら、2階部分に世界の各地域統括会社を配置した形です。つまり、これまで主流だった事業軸での管理に対し、地域軸の視点を鮮明に打ち出したと言えます。

清水

変化のスピードが速い現代、グローバルでの経営を考えるたびに危機感は強まる。グローバル経営やグループガバナンス強化は、緒に就いたばかり。

三品さんが言われたように2階建ての体制に切り替えましたが、特に最近では、世界の中で日本こそ特殊なのだという認識が強まっています。

以前の不二製油は、日本から世界を見る手法が正解だった面もあります。例えば、当社は早くから東南アジアに進出しましたが、日本式のやり方で成功を収めました。社長就任時は、売上構成比の4割を海外が占めることから、国際化が進んでいるとも感じていました。しかし内実は、グローバル企業ではなく、海外に拠点を保有する、日本型経営の企業に過ぎなかったと気づきました。

日本もあくまでも各地域の一つとして捉え、地域ごとに適したガバナンスを行っていく必要があります。誤解なきように申し上げますと、日本が重要でなくなったわけではありません。これまで培ってきた技術は海外事業にも活用できる大切な資産です。ただし、技術やビジネスモデルを

そのまま輸出すればいいというわけではありません。高付加価値製品への需要が高い消費者、また人口減少と経済の縮小といった、日本というマーケットの特殊性の認識が必要なのです。つまり、国内では日本式のビジネスモデルとガバナンスが有効ですが、重要なのは、日本式を世界に、あるいは世界共通のやり方を日本式に無理やり当てはめるのではなく、地域で最適化することなのです。

また、時代の変化のスピードはますます増し、世の中には多様なリスクと、新しいことに挑戦するチャンスが渦巻いています。刻一刻と変化している地域ごとの社会課題やニーズは各地域の現地事業で把握し、グループ本社はそれを集約して経営をしていかねばなりません。

これらの観点においては、現在の不二製油のグローバル経営、グループガバナンスには、いまだ課題があるのが現状です。

三品

地域ごとに文化や嗜好の異なる食の領域にいる以上、グローバルで通用するためには、地域軸の視点が重要。

グローバルという面では、世界の各地域で独自の食文化や歴史が根ざしており、食の原材料の捉え方もまったく異なります。日本では大豆に親しみがあり、豆乳や、肉に変わるものとして大豆の植物性たん白はとても受け入れやすい土壌があります。一方、欧米では大豆は家畜の飼料という考えが強く、豆乳よりもアーモンドミルクが好まれ、植物性たん白では小麦や大豆以外の

豆類が主流など、原材料の選択肢がガラッと変わります。高機能食材についても、日本では大豆を加工していますが、欧米ではエンドウ豆をその原料とすることも少なくありませんし、油脂においても、中国では高温で調理する文化から、沸点の高いピーナツ油がより好まれる傾向にあります。さらに、欧州や米国を見ても、その地方や国によって歴史も食文化も異なり、ニーズが

鮮明に異なるのです。つまり、不二製油はこうした地域性をしっかりと捉え、地域ごとに事業を行っていかねばなりません。加えて、PBFSを標榜する中、大豆をどう活かすかといった原材料ありきの思考では、グローバルでは通用しないのです。

グローバル経営の体制は多種多様で、正解があるものではありません。しかし、私を食を生業にする不二製油にとっては、地域軸視点でのマネジメントが重要だと考えています。現在、不二製油は地域統括会社に権限を大幅に委譲していますが、従来の母体であった日本の事業は利益の大半を創出しているにもかかわらず、そのキャッシュは他地域に投下されている状態です。しかし、この体制でなければ、他地域の成長は早晩見込めなくなります。将来の不二製油が大

きく成長するための器をつくる過渡期だと認識してもらえればと思います。

**清水** 地域軸視点でのマネジメントと事業軸視点による管理は、常にマトリクスで進める必要があると考えています。なぜなら、グループ全体としての競争力を発揮しなければ、世界の競争と戦うことができないからです。例えば、業務用チョコレート事業においては、世界のどの地域でも同一の競合他社との競争があると同時に、世界で展開するマルチナショナルカンパニーへの供給にも対応します。事業軸視点での戦略により、グループ全体としての競争力・信用力を向上させていく必要があります。

地域軸間での利益相反の発生などバランス運営に難しさはありますが、マトリクスでのグループ経営を進めていきたいと思っています。

**清水** 2015年のCEO就任時から、新たな成長に向けた改革を進め、方向性は示せた。しかし、具体的な実践方法の議論を進める必要性を認識している。

2015年以降、三品さんにお話しいただいた“2階建て”のグループマネジメントも進めてきたわけですが、これが十分に機能していないという認識の上で策定したのが中期経営計画「Towards a Further Leap 2020」です。

この戦略で注力した一つが「コアコンピタンスの強化」です。将来にわたってグローバルで勝ち抜いていける強い事業は何かについて、各国での事業運営や小規模なM&Aなどを通して検証し、チョコレート用油脂とチョコレートこそが当社グループのコアコンピタンスであるという確証を得ました。これが、2018年度のプラマー取得の背景です。グローバルカンパニーとして変革していくためには、2019年度からプラマーをしっかりと経営していくことが最低条件であると考えています。

一方、中期経営計画を進める中でも、強い課

題感があります。コアコンピタンスで変革する。構造改革を完遂する。グローバル企業として強固な体制を築く。こうした考えは間違っていないと思います。しかし、全体的には会社は変わりきれたとは言えません。スピードも足りません。変革の考え方は良いものの、運営面で従来の思考が邪魔をしているのです。振り返れば、「どうやるか」という具体的な部分を十分に議論できていなかったことが原因だと捉えています。現在、次の経営計画を視野に議論を始めています。2050年を見据え、バックキャストिंगによって目指す姿を明確化する。そして、MOT・MOEにMOSおよび時間軸を加味した観点から導かれる事業ポートフォリオを、2030年・2050年といった具体的なロードマップに落とし込んでいきたいと考えています。

**三品** 成長エンジンであるグローバル化において、まだ地域ごとに課題が山積み、「大豆事業の成長」についても新たな有効打が求められている。

中期経営計画に関して言えば、清水さんのおっしゃるように、3つの柱のうち、「コアコンピタンスの強化」はプラマー取得で大きく前進しました。

しかし「大豆事業の成長」をはじめとしたPBF(Plant-Based food：植物性由来食品)について、海外を中心に市場は盛り上がっているにもか

かわらず、実は有効打を打っていません。

地域別で言えば、日本と並んで米国は強くなり、中国では広州に新工場を設立、負の遺産となっていた事業の整理も大きく進展しました。一方で、欧州は、これまでの米国と同様に“工場”の域から脱却できていません。アジアでも、マレー

シアの業務用チョコレート製造販売会社GCBスペシャリティチョコレートの子会社化するなどの取り組みは進めたものの、立ち後れ感が否めません。今後の取締役会において課題が残る事業・エリアについては議論を重ねるべきだと考えています。

**清水** 私たちの歴史は、代替食品の追求だった。今後も2050年を見据え、新たなイノベーションを起こしていく。

PBFSについては、「イコール大豆」のように捉えられる向きもあるので、2018年からは特に大豆だけではないことを強調しています。常識的なことですが、チョコレートもカカオからできたPBFです。また、PBFSの捉え方は三品さんが言われるように地域差が大きく、原材料ありきでは立ち行きません。こういったニーズに何で代替するかということが重要になります。

不二製油の歴史を振り返ると、70年かけてサステナビリティフーズ(=代替油脂と代替たん白)を研究し、プロダクト・イノベーションによって社会に貢献してきたと言えます。他方、2050年という将来に目を向けると、世界の人口が100億人近くにまで増加すると予測されて

います。現在の新入社員が50代で中核人材となっている近未来ですが、今のままではタンパク質の供給は滞ります。子育て一つをとっても、牛乳を原料にした育児粉乳だけでは足りなくなるのです。こうした社会に対して、不二製油は植物由来の代替品で健康を守る。SDGsの開発目標そのものなのです。「未来創造研究所」や、「イノベーション戦略グループ」「PBFS事業部門」を新設したのも、このように2050年からバックキャストして考えれば、当然のことと言えるでしょう。2019年は、ESGの責任者として、C“ESG”O職を設けました。PBFSの推進はサステナビリティ戦略そのものでもあり、一層の注力が必要だと考えています。

**三品** 取締役会は、とてもオープンな環境の中で自由闊達な議論がなされている。グローバル経営体制構築のため、さらなるガバナンスの強化を目指したい。

せつかくの対談の機会なので、取締役会の改革についてもお話ししようと思います。一般的に日本企業では、社長がその会社の第一人者であるため、全権を掌握して取締役会の運営も仕切るケースが多々あります。しかし、清水さんは見事に議長に徹しています。議論の交通整理役として、オープンで活発な議論を促す役割です。そのため、日本企業の中にこれほどデモクラティックな取締役会はほかにないだろうと思えるほど、自由闊達に議論がなされています。日本企業では、朝10時から始まり12時に終了する取締役会も少なくないと思いますが、不二製油の取締役会は終了予定時刻がありません。機密情報が多いので実現は難しいですが、ぜひステークホルダーの皆様に取締役会の様子を見ていただき

いと常々思っています。

社内取締役の構成も変わりました。従来は油脂や製菓・製パン素材、大豆の各事業の代表者で構成されていたものが、現在は生産やR&D、マーケティング、営業など、機能軸に強いメンバーが配置されています。これによって、さまざまな案件を多角的に検討でき、議論を尽くす場となっています。

また、ガバナンス改革の取り組みとして報酬制度改革も検討を進めています。サステナブル社会に貢献するグローバル経営に向けて、その評価内容や評価方法も変えなければなりません。必要な知見や能力を持つ人材を得ていくためにも、この改革は極めて重要だと認識しています。



# グループガバナンスの強化



清水

## 4月からダイバーシティとサクセッションプランに注力して、創造性を発揮できる企業へと進化させたい。

三品さんから「終了予定時刻がない取締役会」というお話がありましたが、私は違った視点から意見を出し合い、徹底してリスクもメリットも確認していくことが大切だと考えています。こうしたさまざまな角度から検討し尽くすというステップがあったからこそ、中期経営計画の予定額を超えた資金を投下しブラマーの取得が実行できたのだと考えています。

しかし、取締役の構成については、まだ課題が残っています。それぞれの機能軸のトップが集まっているので議論は活発化しているものの、分業化しやすく、監督業務に徹し切れていません。不二製油では取締役会を大きく変えてはきましたが、経営の監督と執行の分離という側面では改善を進める必要があると考えています。こうした日本的なやり方が残っていると、海

外企業との提携やM&Aにおいて、大きな課題点となりうるからです。

このような認識のもと、私自身も2019年4月からこうした課題への対処により専念するよう努めています。そこで、私が注力するものとして、1つ目にダイバーシティの推進があります。「Society 5.0」と呼ばれる超スマート社会に向かっている中、今後、最も重要になるのは創造性だと認識しています。そして、いかに創造性を発揮するかのポイントは、私はダイバーシティにあると考えており、特に課題のある日本における女性活躍を強力に推し進めながら、ダイバーシティを社内に根づかせていきます。2つ目は、次世代経営人材の育成だと痛感しています。創造性を発揮できる経営者の育成を目指し、サクセッションプランに集中していく考えです。

三品

## 次代の社外取締役が有効なガバナンスを発揮できるよう、社外取締役の制度設計に取り組むのも、社外取締役第1号の私の役割。

私は長年、経営人材育成の世界に身を置いており、その観点から言うと、不二製油のサクセッションプランは及第点に至っていません。そのため清水さんの肝いりで進めるということなのですが、これはダイバーシティの観点から私が提言したいことがあります。今、管理職比率という数字にはあまり反映されていませんが、実はグループ本社には優秀な女性を重要ポストにたくさん登用していて、見かけよりも女性活躍は進んでいると感じています。しかし、事業会社のマネジメント職には女性が少ないのです。例えば、PBFSなどの新しい挑戦についても、積極的に女性を登用することが重要だと考えています。

最後に、ガバナンス改革の一環として、社外取締役について申し上げます。従前より、社外取締役が2名では少ないと提言してきました

が、2019年度には3名体制となりました。3名というのは、意見が対立しうる最小限の構造です。今後も、社外取締役を増員していくことは必要ですが、社外取締役をどこまで増やし、社内取締役をどこまで減らすかについては考え方もいろいろあります。

私も長く社外取締役を務めているので、議決権における反対票も増えてくるでしょう。自分が退任する時までには、不二製油の社外取締役第1号として、社外取締役が「個人」で就任するのではなく、1つの「機関」として機能するように制度設計していくつもりです。そして、有効なガバナンスの効いた枠組みを次代の社外取締役に受け渡していきたいと考えています。

## グローバル経営体制

### グループ本社制の役割

2015年10月、不二製油グループはグループ本社制に移行しました。

グループ本社のミッションは、不二製油グループ全体の持続的な成長と企業価値向上を果たすことです。適切な事業ポートフォリオ構築と最適な資源配分を行うための戦略機能、およびグループ最適を実現するための経営体制構築、インフラとしての各種制度や評価指標などの整備、そして経営者人材の確保・育成を担っています。

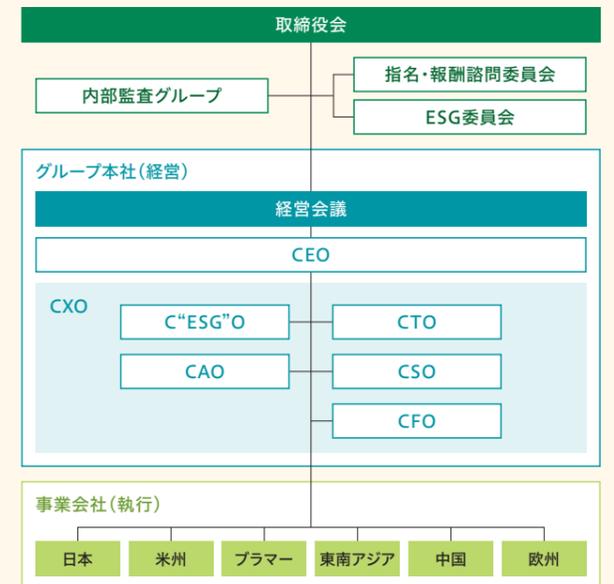
グループ戦略機能の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>● グループ戦略の策定</li> <li>● 新規事業M&amp;Aなどの経営戦略の立案・実行</li> <li>● グループ内の経営資源配分の最適化</li> </ul>
各地域に応じた価値創造力の発揮	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 地域統括会社の設置、権限の委譲</li> <li>● 各地域の経営スピードの向上</li> </ul>
グローバルガバナンス体制の構築	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 透明で公正な経営体制の構築</li> <li>● グループ本社と地域統括会社の役割と責任の明確化</li> <li>● 経営の監督と執行の分離</li> </ul>
経営者人材の確保・育成	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 次世代経営者人材の確保、育成</li> <li>● グループ全体での人材最適配分</li> </ul>

### グループガバナンス

2017年からの中期経営計画においては、積極的なM&A戦略も含め、グローバルで事業拡大を進めています。グループガバナンスの強化は喫緊の課題として重要性を増しており、CXO (Chief X Officer) を中心とし、グローバルに経営を管理するための体制構築と機能強化に取り組んでいます。

2019年4月には、C“ESG”OおよびCAOを新設しました。サステナブル社会に貢献し続けられる会社となるため、三軸経営(MOT+MOE+MOS)を推進します。

また、グローバルに事業が拡大していく中、グループとしてのインフラ整備を加速させていきます。



### C“ESG”O(最高ESG経営責任者)

ESG経営の強化にあたり、特にE(環境)とS(社会)を中心に、「サステナブルな企業価値向上」と「社会のサステナブルな発展」との両立を取締役会と連動して実行し、ステークホルダーの期待に応える



取締役 兼 上席執行役員 C“ESG”O (最高ESG経営責任者)

門田 隆司

SDGsは世界が持続的に発展していくための共通目標です。不二製油グループはこの考え方に共感し、「技術」や「経済的価値」に加え「サステナビリティ」の視点を入れた3軸経営を推進することで、ステークホルダーの期待に応えていきます。

### CAO(最高総務責任者)

国内外での多様性に対応すべく、人事・総務・法務のグローバルでの共通フレームワークの構築を図るとともに、ステークホルダーに企業活動に関する正確性・透明性の高い情報の提供を行う



取締役 兼 上席執行役員 CAO (最高総務責任者)

角谷 武彦

海外人員が7割に迫る現在も、日本を中心とした考え方から脱却できていないことが課題と認識しています。多様な価値観を経営に活かしていくダイバーシティ、創造性を発揮できる幹部育成を目的としたサクセッションプランも含め、グローバル経営のインフラ強化に努めていきます。

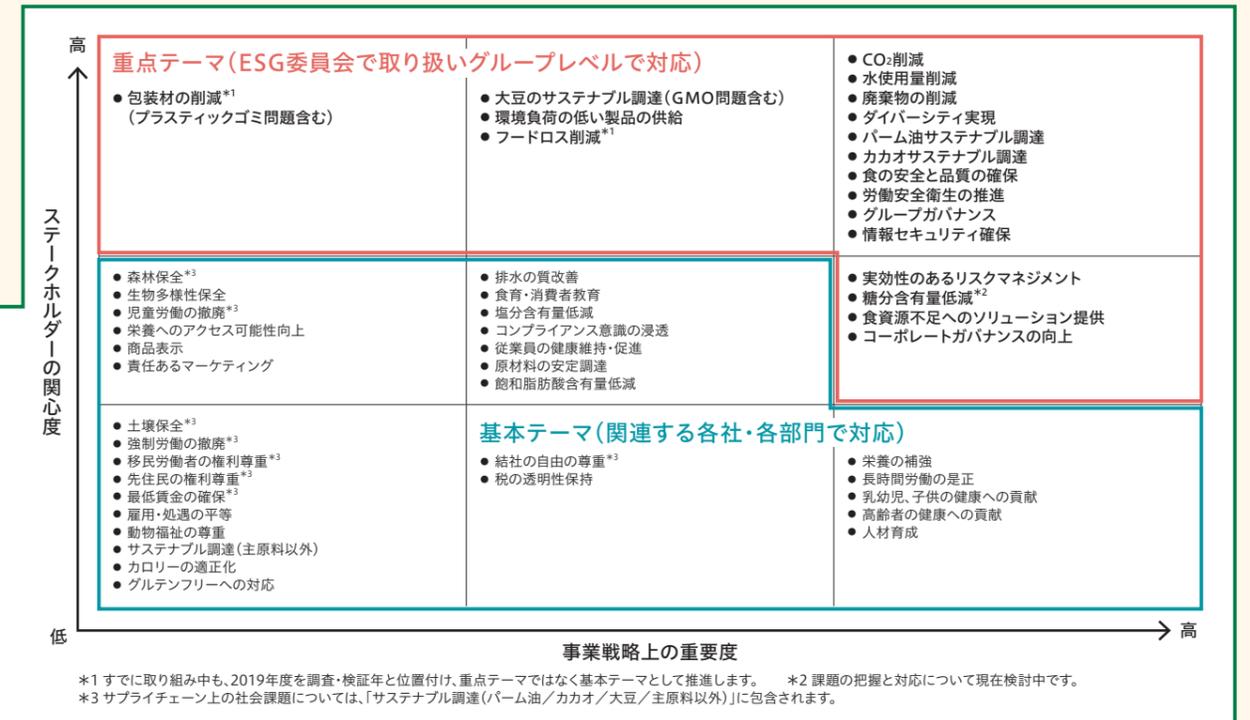
# サステナビリティ戦略

## 事業を通じて社会に貢献するための「ESG経営・重点テーマ」

不二製油グループは、事業活動を通じて、「社会の持続可能な発展への貢献」と「自社の持続的な成長・社会への価値創造」をともに実現するために、「ESG経営・重点テーマ」を定めています。

### 2019年度 ESG経営・重点テーマ

新たな社会課題など、ステークホルダーから当社に寄せられたコメント・アドバイスを反映し、2019年6月に2019年度に取り組み「ESG経営・重点テーマ」を特定しました。



\*1 すでに取り組み中も、2019年度を調査・検証年と位置付け、重点テーマではなく基本テーマとして推進します。 \*2 課題の把握と対応について現在検討中です。  
\*3 サプライチェーン上の社会課題については、「サステナブル調達(パーム油/カカオ/大豆/主原料以外)」に包含されます。

カテゴリー	重点領域	2019年度 ESG経営・重点テーマ	目指す姿	特に貢献を目指すSDGs	2019年度施策	管掌CXO	関連ページ	
製品を通じて解決に貢献する社会課題	食の創造によるソリューション	食資源不足へのソリューション提供	● 将来的な食資源不足予想に対する、肉・乳など動物性食素材を植物性の食素材で代替および植物性の代替品・代替技術の確立と普及		● 動物性タンパク、乳製品を代替する植物性食品素材の製品化および販売	CTO	P29	
		環境負荷の低い製品の供給	● 環境負荷の高いケミカル処理・溶剤処理を用いない加工技術の確立		● 化学触媒や、溶剤処理を用いない油脂・たん白加工技術の開発		P56	
事業プロセスを通じて解決に貢献する社会課題	食の安全・安心・品質	食の安全と品質の確保	● 品質保証に関わる基本的な考え方および情報管理体制構築		● 海外品質保証体制レベル向上のための品質監査項目のブラッシュアップ	C"ESG"O	P27	
			● 品質保証担当者間の連携強化		● 品質担当者間のネットワーク強化			
	サステナブル調達	パーム油	● サプライチェーン上におけるNDPE(森林破壊ゼロ、泥炭地開発ゼロ、搾取ゼロ)の推進		● 搾油工場までのトレーサビリティ向上(2020年までに100%)	CSO	P49	
		カカオ	● 「責任あるカカオ調達方針」の推進		● パルマジュ エディブル オイル(マレーシア)サプライチェーンにおける改善活動			
		大豆(GMO問題含む)	● 森林破壊エリアからの大豆調達の防止		● サプライチェーン上の問題(グリーンバンス)への対応			
	環境	環境ビジョン2030	CO <sub>2</sub> の排出削減	● 2030年にCO <sub>2</sub> 排出量を24%削減(基準年2016年)		● SBT <sup>*2</sup> 認定の新要件に応じた、修正目標の設定	C"ESG"O	P27
			水使用量の削減	● 2030年に水使用量原単位を20%削減(基準年2016年)		● 最適なCO <sub>2</sub> 排出量データの収集・分析方法の確立、的確な情報開示と削減推進		
			廃棄物の削減	● 2030年に廃棄物量原単位を10%削減(基準年2016年)		● 最適な水使用量データの収集・分析方法の確立、的確な情報開示と削減推進		
	ダイバーシティ	ダイバーシティの実現	● 女性・外国人・障がい者・LGBTを含む多様な人材が能力を最大限に発揮し、価値創造に参画する「ダイバーシティ経営」の実践		● ダイバーシティ経営のビジョン・ロードマップ・目標の策定	CAO	P28	
	労働安全衛生	労働安全衛生の推進	● 人間尊重および安全第一を最優先とし、「安全で快適な職場」づくりによって全グループ会社で災害ゼロを継続		● 全グループ会社で作業開始前の危険予知活動(ミーティング)の定着化	C"ESG"O	P27	
ガバナンス	グループガバナンス	● 有効なグループガバナンス体制の構築		● エリア軸での意思決定および業務執行の実効性向上	CSO	P23		
	コーポレートガバナンスの向上	● 取締役会が適切にその役割 <sup>*1</sup> を果たすことを通じた当社企業価値の向上		● 取締役会実効性評価の結果を踏まえた行動計画の策定と実行	CAO	P32		
リスクマネジメント	情報セキュリティマネジメント	● 実効的な情報セキュリティガバナンスの実現による、不正・不祥事やサイバー攻撃による企業価値を毀損しうる事態発生予防		● 情報セキュリティマネジメント成熟モデルのCOBIT <sup>*3</sup> レベル3の達成	CFO	P38		
	実効性のあるリスクマネジメント	● グループ各社における自主・自律的なリスクマネジメントPDCAサイクルの推進による、リスクに強く、社会から信頼を獲得する高信頼性企業の実現		● グループ各社の共通リスクに対する注意喚起を強化しリスクの発生を低減	C"ESG"O			

\*1 「経営上の重要事項の判断」「経営の監督」  
\*2 Science Based Targetsの頭文字をとった略称。産業革命前からの気温の上昇を2°C未満に抑えるために、科学的根拠に基づいて設定される、温室効果ガスの排出削減目標  
\*3 ITガバナンスの成熟度を測るフレームワークで、0~5段階で評価。現在はレベル1~2

## 安全・品質・環境

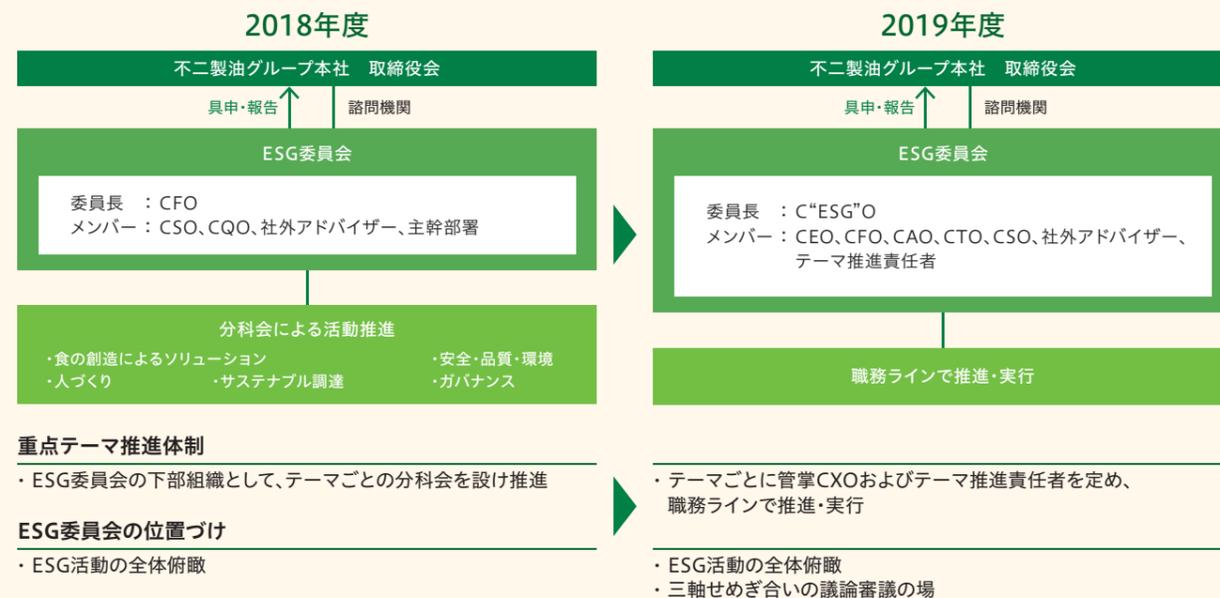
### ESG経営とESG委員会

ESG経営を強化する目的で、不二製油グループ本社取締役会の諮問機関として「ESG委員会」を設置しています。

ESG委員会は、年2回以上開催し、不二製油グループがCSRを果たし続けるための課題や戦略の審議、ESG経営・重点テーマの進捗状況のレビューを行います。同委員会には社外の有識者をアドバイザーとしてお招きし、社会の視点を取り入れるようにしています。その結果については、同委員会開催の都度、取締役会に対して具申し、取締役会のレビューを受けています。2019年4月よりC“ESG”Oが同

委員会の委員長を担っています。

2018年度は、同委員会の下部組織として、5つの分科会を設置して活動を行いました。ESG委員会による審議を経て重点テーマを特定し、その推進責任分科会を明確化して活動を推進することができたものの、グループ各社への落とし込みの加速や、ステークホルダーの観点を含めた議論を活性化することが課題として残りました。2018年度の課題を受け、2019年度は下記のとおり運営体制を見直し、取り組みをより加速し活動していきます。



不二製油グループは、グループ憲法において全従業員が行動する上で持つべき価値観として「安全と品質、環境」を表明しています。ESG委員会において課題認識と施策立案を取締役に具申し・報告すると同時に、2019年度からは新設のC“ESG”Oのもと、安全・安心な製品の社会への提供と事業活動における環境の取り組みをグループ全体で推進しています。

#### 不二製油グループ憲法 バリュー「安全と品質、環境」解説文より抜粋

食品企業にとって最低限果たすべき最大の価値は、食品の安全です。安全を保つには、品質の確保が重要です。しかし、品質の確保を優先するがゆえに環境に悪影響を及ぼすようなことはあってはなりません。安全と品質、そして環境はこれまでも経営の前提として最優先されており、今後も最優先すべきものです。

### 推進体制

安全・品質・環境に関する専門知識を持つ戦略立案組織として、生産性推進グループを設置しています。グループ各社における安全・環境・品質目標とKPIに基づく活動の推進を専門的知見から支援するほか、内部監査および教育や啓発活動を実施しています。

#### グループ各社のレベルに応じたPDCAを実現



### 2018年度実績

項目	目標	2018年度実績
労働安全	重篤災害*1ゼロを 目指した活動	● 重篤災害発生件数ゼロ ● 従業員 休業災害件数(休業4日以上) : 対前年減少傾向で推移(3.9件→3.3件/1,000名)
食の 安全・安心・品質	海外品質保証体制構築 FSSC/ISO22000*2取得	● 品質保証規程および細則の制定 ● 日本で10工場追加取得(国内既存工場 68%達成)
環境	新環境ビジョン2030 CDP*3	● 新環境ビジョンを策定し、グループ会社各社での運用開始のための周知 ● 2018年CDPフォレスト質問書:A評価(日本企業初) ● 2018年CDP気候変動質問書:B評価

\*1 死亡事故、四肢などに後遺症の残る事故、長期入院事故 \*2 食品安全マネジメントシステムの国際標準規格  
\*3 環境分野に取り組む国際NGO

### PICK UP

#### 新「環境ビジョン2030」の策定

近年、気候変動・地球温暖化問題に関連するパリ協定や、SDGsに代表される体系的な考え方が整備されてきています。国際社会における環境保全活動への取り組みは加速しており、当社グループとしても、社会の一員として国際社会の目指すパリ協定の実現に貢献したいと考えます。そのため、2010年に掲げた「環境ビジョン2020」の進捗状況と設定目

標の妥当性を考慮分析の上、2030年を目標とした新たなビジョン「環境ビジョン2030」を2018年度に策定しました。今後は、「環境ビジョン2020」に代わり、さらに高い水準での環境への貢献を目指す目標として、「環境ビジョン2030」の達成に向け環境保全活動を推進していきます。

項目	目標	2018年度実績	達成率
CO <sub>2</sub> 排出量の削減(グループ全体)	2030年に総量で24%削減(基準年*対比)	14.1%削減	59%
水使用量の削減(グループ全体)	2030年に原単位で20%削減(基準年*対比)	14.1%削減	71%
廃棄物量の削減(グループ全体)	2030年に原単位で10%削減(基準年*対比)	1%増加	0%
資源リサイクル(国内)	2030年まで再資源化率99.8%を維持	99.33%	未達成

\*基準年:2016年

### PICK UP

#### ビジネスと人権

グループ憲法に定める「人のために働く」という価値観に基づき、2017年4月に「不二製油グループ人権方針」を公表しました。人権尊重責任を実行する方法として人権デュー・ディリジェンスを実施しています。その結果、優先的に対処すべき重要リスクを特定し、人権に関する教育、サステナブル調達の推進、苦情処理メカニズムの運用などを、有識者との協議・評価を得ながら実行しています。2019年6月には、国連ビジネスと人権ワーキンググループのDante Pesce氏、ロイドレジスタージャパン(株)の富田氏をDante Pesce氏来日の際にお招きし、当社トップを含め、人権に関する戦略や苦情処理メカニズムについてアドバイスをいただきました。



### PICK UP

#### TCFDの提言に賛同



TCFDの提言に賛同を表明しました。また「TCFD コンソーシアム\*」への参画も決定。気候変動が事業に与えるリスクや機会について分析を行い、ステークホルダーとのコミュニケーションを通じて、情報の開示を推進していきます。

\* 日本において、この提言に賛同する企業や金融機関などが一体となって、企業の効果的な情報開示や、開示された情報を金融機関などの適切な投資判断につなげるための取り組みについて議論する場として設立

## 人づくり(人材戦略)

不二製油グループでは、事業を取り巻く環境のあらゆる変化に対応して社会に貢献し続けるため、変化に柔軟に対応できる組織づくり、人づくりが重要と考えています。また、社会課題解決に寄与して価値を提供するための源泉は、多様な人材が価値観や個性を尊重し合い、それぞれが持てる能力を最大限に発揮できる創造的な風土であると考え、ダイバーシティの推進を重視しています。

### グローバル人材戦略の推進

2015年のハラルド(ブラジル)の取得やグループ本社制への移行を機にグローバル体制の構築を図る中で、人材戦略については旧来の人事制度の考え方を変えていくことを課題として認識しました。そのため、中期経営計画においては

各エリアとの連携を通じてグローバルに活躍する人材を発掘・育成する制度や仕組みの構築を進め、ビジネス環境の変化に柔軟かつ迅速に対応できるグローバル体制の確立を目指しています。

#### 中期経営計画 基本方針

- グローバルに活躍する人材を発掘・育成するための制度、仕組みの構築
- エリアとの連携を通じた、不二製油グループのグローバル人事体制の構築
- ダイバーシティ推進による、ビジネス環境の変化に柔軟かつ迅速に対応できるグローバル体制の構築

#### 2018年度 グローバルでの方針・制度設計 の準備期間

グループ各社の現状把握や連携体制の構築のための、海外幹部候補の可視化、海外ヘッドハンターとの連携強化などを開始

#### 2020年度までに達成すべきこと、解決すべき問題 不二製油グループの人材の グローバル化・多様化・現地化の推進と、組織の生産性向上

1. 人員総数と人件費管理による、人員効率(1人当たり売上高・利益)の向上
2. グローバルに活躍できる人材の裾野の拡大と、人材のレベル向上(グローバル幹部候補の可視化、女性比率30%以上)
3. グローバル基準で人材を確保・育成するための人事基盤の構築(幹部職務および評価・報酬体系の明確化)

### 日本におけるダイバーシティの推進

日本社会および不二製油において、女性従業員の活きたキャリア継続、活躍領域の拡大、マネジメント層としてのキャリアアップ支援がダイバーシティの推進における重要なテーマです。そのため不二製油では、女性・外国人・障がい者・LGBTを含む多様な人材が能力を最大限に発揮し、価値創

造に参画する「ダイバーシティ経営」の実践を目指し、多様性を活かすための基盤構築を進めています。2018年度は多様な働き方を促進するための制度づくりや、多様な人材がイキイキと活躍し、公平に能力・業績基準で評価される人事制度の検討を行いました。

#### PICK UP

#### ダイバーシティ推進のための働き方改革推進

部門横断的組織の「CWORK推進会議」により、生産性向上による総実労働時間の削減とワーク・ライフ・バランスの向上を目指し、意識改革、業務改革、制度改革、職場創生の4つの改革に取り組んでいます。

2017年度にフレックスタイム制度と在宅勤務制度を、2018年度からは営業部門を中心にテレワーク(在宅勤務+

モバイルワーク)を導入し、対象部門拡大を進めています。IT活用によるペーパーレス化や会議改革の実施、2019年度にはOffice365を全社導入し、コミュニケーションや情報共有の効率化を進め、時間と場所に縛られない働き方の実現を目指しています。

## 食の創造によるソリューション(イノベーション戦略)

### CTOメッセージ



取締役 兼 上席執行役員  
最高技術責任者(CTO)

木田 晴康

不二製油グループは「技術開発型企業」と評されることが多い会社でした。しかし、今後20年、30年先の世界における当社のあり姿を見据えれば、既存技術の延長ではないイノベーションと真のグローバル化が必要不可欠です。そのため、世界が変化するスピードに遅れをとらずに先手を打つべく、具体的な施策を強く推し進めています。

2018年度は、高齢化と健康問題関連で2つの機能性表示食品の届出を行い、消費者庁から受理されました。また、食品のおいしさに関連する成分解析に関していくつかの成分の特定に成功し、おいしい食素材による健康寿命へのアプローチを進めることができました。今年度、茨城大学と協定を締結した「クロスアポイントメント制度」では、企業の研究開発活動に大学の高度な専門知識を加えることで研究風土を活性化し、研究効率と新素材開発スピードの向上を進めます。さらに、ワーゲニンゲン大学(オランダ)を核とする「フードバレー財団」の加盟により、共同研究を通じたグローバルなイノベーションの創出を加速しています。

2019年度は新たにブラマーがグループに加わり、真のグローバル企業への変革の年となります。そこで、研究開発ネットワークづくりとオープンイノベーションをより積極的に推進し、特にグローバル研究開発体制の強化と新規事業創出に重点的に取り組みます。グローバル研究開発体制の強化では、海外拠点・国内外の大学への研究員の派遣や共同研究を積極的に推進し、グローバルに活躍できる人材育成と研究風土改革に取り組んでいきます。新規事業創出では、未来創造研究所と、新しくCTO傘下に加えたイノベーション戦略グループを両輪とし、PBFS(Plant-Based Food Solutions)を中心とした新規事業創出のスピードアップを図るほか、2018年度から開始した「イントラプレナー制度\*」などにより、イノベーションを創出する風土・人づくりにも注力していきます。

#### \*イントラプレナー制度

- ・新規事業創出プログラム
- ・条件はグループ憲法に即していること、2020年度に事業化を目指すことができること
- ・最終発表8件10名、うち3件を継続実施

### 研究開発に関する指数・評価

#### 累計特許取得件数



近年では、ノウハウを特許出願し権利化する(オープン)か、秘匿管理する(クローズ)かを戦略的に実施するオープン・クローズ戦略が重視され、特許出願数の多寡を競う時代ではなくなりました。当社においても、事業戦略に応じ必要な特許につき出願を進めていますが、特許出願がよい特許やノウハウの創出につながるの考え方から、特許の登録件数についても継続管理しています。

#### 研究開発力に関する外部評価(2018年度)

対象範囲: 不二製油(株)

日本応用糖質科学会 : 技術開発賞  
大阪工研協会 : 工業技術賞  
大阪府 : 大阪府健康づくりアワード 大阪府知事賞 など

## ソリューション型ビジネスの実践による市場創造

私たちは、植物性食品素材で世界の社会課題を解決する「PBFS(Plant-Based Food Solutions)」を目指しています。技術による差別化の“ものづくり”と、時代の変化を捉えて消費者ニーズを見つめるマーケティングから導く“ことづくり”によって、“価値づくり”を行う、ソリューション型ビジネスの実践を進めています。

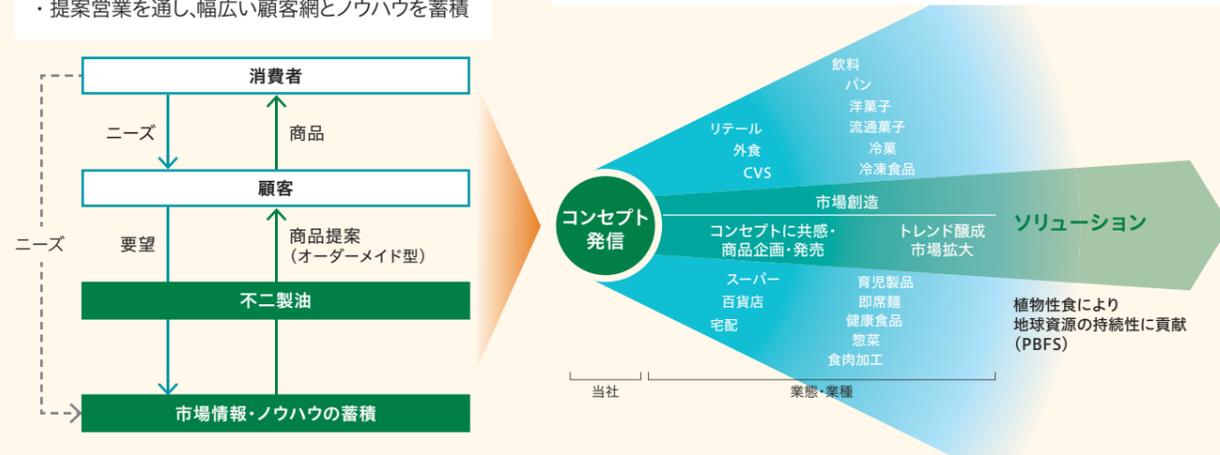
### 顧客別対応型の提案営業から、ソリューション型ビジネスで市場創造へ

#### 顧客別対応型の提案営業

- ・徹底した顧客貢献の思想
- ・コア技術と多彩な製品ポートフォリオを強みとし、顧客の要望に技術で応える1対1の提案営業
- ・提案営業を通し、幅広い顧客網とノウハウを蓄積

#### ソリューション型ビジネス

- ・社会課題のソリューションを念頭
- ・将来トレンドから予想される社会課題を洞察し、自社から業界全体に対してコンセプト発信、顧客とともに、市場創造を牽引

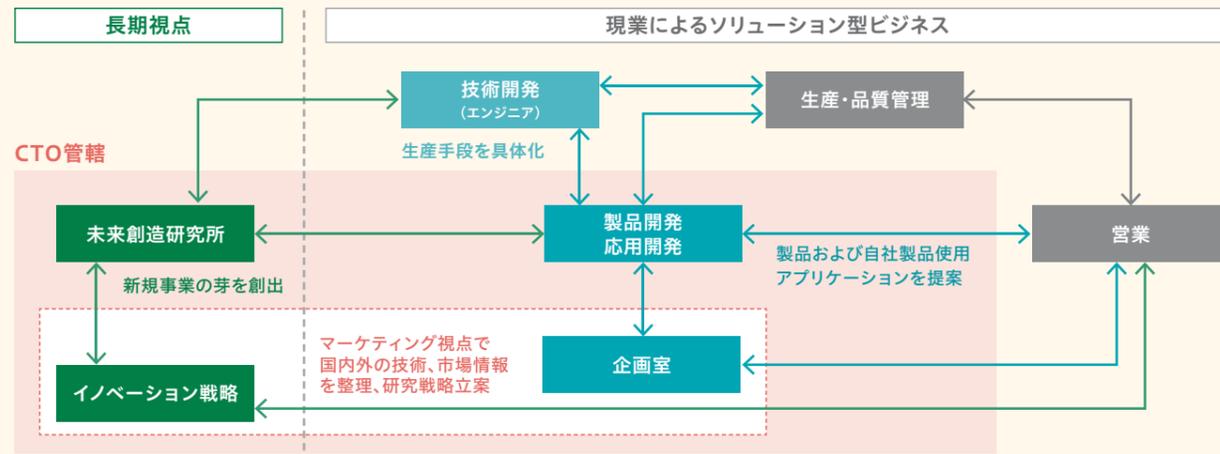


**コンセプト発信型提案の採用例 ロッテリア様「ソイ野菜ハンバーガー」**  
 (株)ロッテリア様と「ソイ野菜ハンバーガー」のパーティの共同開発を行いました。「植物性の素材により人々の健康に貢献する」というコンセプト提案に共感いただき、発売に至りました。このパーティは粒状大豆たん白素材を使用することでヘルシーかつ、ビーフのような食感を再現しました。



### 社内推進体制

多様な視点を追求する体制の整備と緊密な連携によって、ソリューション型ビジネスを推進しています。



## オープンイノベーションによる時代の変化を捉えたソリューションの追求

競争優位性の高い研究開発の迅速な推進、および多様化する世界各国の固有の社会課題にソリューションを提供する手段として、社内外のオープンイノベーション(共創)を進め、得られた技術と知見を研究開発に活用しています。

### グループの連携強化

社会課題に対する対応策の研究開発は、必ずしも日本が進んでいるわけではありません。世界の研究開発拠点間での緊密なネットワーク構築により連携を強化し、グループ全体としての情報とノウハウを活かした研究開発を進めています。

#### グループ内のグローバルネットワーク活性化による課題解決スピードの向上

情報共有	世界会議	ワーキングチーム
<ul style="list-style-type: none"> <li>・高セキュリティの情報共有システムの運用開始</li> <li>・各エリアの取り組み状況を相互共有</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・同事業の開発担当者間での年1回以上の会合、および定期的なオンデマンド会議の実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・個社別では解決が難しい世界共通課題について、ワーキングチームを設置し研究を深掘り、スピードアップ</li> </ul>

### オープンイノベーションの推進

グローバル、およびエリア固有の社会課題に対し、当該社会課題への検討が進む現地の大学や、当社が保有しない技術を持つ研究機関と共同研究を行うことで、各エリアに見合ったソリューション創出スピードの加速を進めています。



同じ社会課題に対しても、受容されるソリューションの考え方はエリア固有

(例) 動物資源の枯渇に対する植物性食への代替  
 欧州:一部代替 米州:100%代替

各エリアに応じたソリューションの検討が必要

### 海外留学による人材育成と特定技術の獲得

当社グループが保有しない特定技術について、技術の獲得および現地の考え方の習得を目的とし、研究開発人材の海外留学派遣の取り組みを進めています。

2018年度はコペンハーゲン大学(デンマーク)に、2019年度はワーゲニンゲン大学(オランダ)への派遣を実施しました。

# コーポレートガバナンス

## 基本的な考え方

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

行うための重要な仕組みとしてコーポレートガバナンスを位置づけています。

 コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方については当社ウェブサイトをご参照ください。  
不二製油グループ本社 コーポレートガバナンス・ガイドライン ([https://www.fujioilholdings.com/ir/policies\\_and\\_systems/governance/](https://www.fujioilholdings.com/ir/policies_and_systems/governance/))

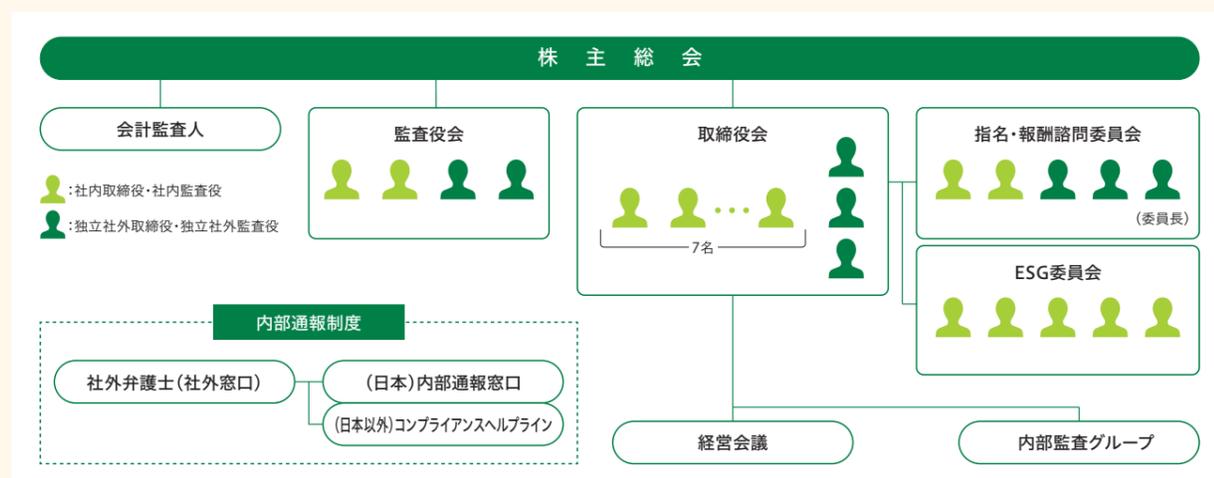
### コーポレートガバナンスの状況 (2019年6月20日現在)

機関設計	社名	構成				(参考)2018年度 開催実績*1	
		議長・委員長	総員	社内取締役	独立 社外取締役		監査役
取締役会	不二製油グループ本社株式会社	取締役社長(清水 洋史)	14	7	3	4 (社外2名)	20
経営会議	不二製油グループ本社株式会社	取締役社長(清水 洋史)	10*2	7	0	オブザーバー	16
指名・報酬諮問委員会	不二製油グループ本社株式会社	独立社外取締役(三品 和弘)	5	2	3	オブザーバー	11
ESG委員会	不二製油グループ本社株式会社	社内取締役 (C“ESG”O 門田 隆司)	5	5	—	—	2
監査役会	不二製油グループ本社株式会社	常勤監査役(澁谷 信)	4	0	0	4 (社外2名)	13

\*1 2018年4月～2019年3月実績累計 \*2 社長が指名した執行役員3名を含む

## コーポレートガバナンス体制

### コーポレートガバナンス体制図 (2019年6月20日現在)



## 取締役会全体のバランス、多様性、規模に関する考え方

(コーポレートガバナンス・コード 補充原則4-11-1該当事項)

当社は、取締役会において活発かつ実質的な議論を行うと同時に、適正人数で迅速な意思決定が行えるような運営をしています。現在の取締役の人数は10名です。取締役候補者については、社内外を問わず、人格や知見に優れた者を選定しており、特に社外取締役については会社経営、経営戦略などの専門的分野で優れた知見を有する者を選定し、さまざまな観点から当社の経営戦略の策定や業務執行の監督に参画していただくことにより、当社の企業価値の向上に寄与していただくようにしています。

当社は、取締役会メンバーの多様性(ジェンダー、国際性、専門性など)について重要であると考えており、社外取締役3名(うち女性1名)を選任し、東京証券取引所の定め

る独立役員として5名(社外監査役2名を含む)を届け出ています。取締役候補者の選任プロセスにおいては、社外取締役を委員長とする指名・報酬諮問委員会の答申を踏まえ、選任プロセスの客観性・透明性の確保に努めています。

なお現在、当社取締役会において当社の企業価値向上に最適な取締役会の在り方を検討していますが、2019年度においては、経営の監督機能強化のため社外取締役を1名増員したことにより、全取締役に占める社外取締役の比率が30%(社外取締役/全取締役)まで上昇しました。しかし、全取締役に占める社外取締役の割合が3分の1に達していないことから、今後の課題として対応を検討しています。

## 取締役会実効性評価

客観性・透明性を担保した方法によって取締役会の実効性を評価し、当社のコーポレートガバナンス向上に活用しています。2018年度については、前年度の評価により提示された課題についての進捗確認を中心に実施しました。

2017年度評価結果のうち、改善が見込まれる点	2018年度評価結果
<ul style="list-style-type: none"> <li>①持株会社の取締役会としての監督機能の強化</li> <li>②指名・報酬諮問委員会の役割の明確化とさらなる機能向上</li> <li>③取締役会のダイバーシティ強化</li> </ul>	<p>第三者機関によるインタビューおよび匿名性を担保した結果分析</p> <p>●評価対象: 取締役5名および監査役2名(課題に対する進捗確認: 代表取締役社長、社外取締役、常勤監査役2名/ 新任取締役に対する全般的な質問: 新任取締役3名(社外取締役1名を含む))</p> <p>〈改善が図られた点〉 社外取締役の1名増員、組織改定(CXOの見直し)による取締役会のダイバーシティ強化・役割の明確化</p> <p>〈今後の取り組み課題〉 大型買収に伴うグループガバナンスの強化</p> <p>〈改善・機能向上が見込まれる点〉 ①中長期的な戦略の議論の充実および遂行に関する適切な監督 ②指名・報酬諮問委員会の役割および機能の明確化</p>

### 今後の方針

今回の取締役会の実効性評価に関し、第三者機関からの報告書に基づき、取締役会において議論・検討を実施しました。その結果、評価結果に掲げた課題に関し、アクションプランの策定に取りかかるとの結論となりました。

## コーポレートガバナンス・コード(CGC)への対応 (Explain項目および主な更新事項について)

 Comply  
 Explain

項目	CGC改訂前(2018年7月公表)	CGC改訂後(2018年12月公表)	CGC更新(2019年7月公表)
原則1-4 政策保有株式	 更新 保有状況および保有に際する基準	 変更 保有状況および資本コストに関する考え方	 更新 保有状況および資本コストに関する考え方
原則2-6 企業年金の資産オーナーとしての機能発揮	—	 新規 計画的な人材登用・配置の取り組み状況	 同左
補充原則4-11-1 取締役会	 同左	 変更 社外取締役比率の変化と考え方	 更新 社外取締役比率の変化と考え方
補充原則4-11-3 取締役会の実行性評価	 更新 2017年度評価	 同左	 更新 2018年度評価

PICK UP

原則1-4 政策保有株式

- 政策保有株式の現在の保有状況：26銘柄(2015年度末比 政策保有株式の総取得価格 54.9%まで削減)
- 保有に伴う便益やリスクがCAPMで算定される株主資本コストに見合っているかを具体的に精査し、保有の適否の検証と縮減の推進を継続
- 資本コストに関する考え方：株主資本コスト=リスクフリーレート\* $\beta$ 値×リスクプレミアム
- 個別の政策保有株式の議決権行使の考え方：当社の保有方針に適合および発行会社の企業価値の向上に資すること

\*国内・海外機関投資家の保有比率を勘案した加重平均リスクフリーレートを使用

役員報酬

2018年度適用の役員報酬の算定方法および実績は下記のとおりです。なお、取締役報酬制度については全面的な改定を行っており、所要の承認手続きを経て新制度を適用する予定です。

項目	2018年度適用制度	
	取締役	監査役
決定手順	株主総会で決議された総額の範囲内 ・取締役報酬額 年額6億円以内  (うち社外取締役は年額3,000万円以内、取締役賞与を含む、 使用人分給与は含まない)  指名・報酬諮問委員会への諮問・答申を経た上で取締役会にて代表取締役社長に再一任することを決議	株主総会で決議された総額の範囲内 ・監査役報酬額 年額1億円以内  監査役協議
報酬額	固定報酬(月例報酬 <sup>*1</sup> )+短期的変動報酬(個人および会社業績に連動する賞与 <sup>*2</sup> )  *1 外部専門機関の調査データを参考とした役位および職責に応じた年俸  *2 短期業績、経営環境、株価、配当動向などを総合的に勘案  (注) 社外取締役については固定報酬のみ	固定報酬(月例報酬 <sup>*3</sup> )  *3 外部専門機関の調査データを活用した、役割と職務にふさわしい水準 独立性に配慮し、職責および常勤・非常勤に応じた固定報酬

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別総額および対象となる役員の員数(2018年度実績)

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)				対象となる役員の員数 (名)
		基本報酬	ストックオプション	賞与	退職慰労金および退職慰労引当金繰入額	
取締役 (社外取締役を除く)	298	205	—	92	—	8
監査役 (社外監査役を除く)	52	52	—	—	—	2
社外役員	43	43	—	—	—	5

(注) 1. 上記には第90回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役1名に対する報酬を含んでいます。  
2. 上記には第90回定時株主総会終結の時をもって退任した社外役員1名に対する報酬を含んでいます。  
3. 上記には当期に係る役員賞与を含んでいます。  
4. 上記取締役の報酬等の総額には、使用人兼務取締役の使用人分給与は含まれていません。

社外取締役および社外監査役

当社の社外役員は、社外取締役3名、社外監査役2名です。社外役員候補者の選定にあたっては、経験と専門的な知識に基づく客観的かつ適切な監督または監査の機能およ

び役割が果たせ、一般株主と利益相反が生じる恐れがないことを基本的な考えとしており、選任基準については「不二製油グループ本社 コーポレートガバナンス・ガイドライン」

に定めています。また、社外役員の独立性につきましては、当社が上場している金融商品取引所の定める独立性の要件に基づき候補者を選定しています。

社外取締役は、取締役会に出席し客観的な視点から意見を述べるなどを通じ株主の視点で経営を監視するとともに、取締役会の諮問機関である指名・報酬諮問委員会の

委員(1名は委員長)として参加し、役員の指名および報酬決定に関する諮問事項について審議しています。

社外監査役は、監査役会での意見交換、定期的な内部監査担当者および会計監査人との情報共有や意見交換による相互連携を図るほか、指名・報酬諮問委員会にオブザーバー(1名)として参加しています。

氏名	属性	選任の理由
社外取締役 三品 和広	大学教授	経営戦略・経営者論などの企業経済学の研究活動の第一線で長年活躍し、その専門性の高い学識と豊富な実績を活かし、独立した客観的な観点からの経営の監視・監督により、客観・中立かつ公正な業務執行の監督が維持できると考えています。
社外取締役 上野 祐子	経営者	長年にわたり、マーケティングコンサルタントとして多くの企業や地方行政機関などのコンサルティングを手がけています。また、自ら経営者として企業経営を行うほか、上場会社において社外取締役を務め、豊富な経験と高い見識を有しており、独立した客観的な観点から当社の経営および業務執行の監督ができると考えています。
社外取締役 西 秀訓 <span style="color: green;">新任</span>	経営者	マーケティングの造詣が深く、また長年のマネジメントの経験を活かして新たな視点で当社の経営に有益な助言が期待できること、かつ、独立した客観的な観点から当社の経営および業務執行の監督ができると考えています。
社外監査役 草尾 光一	弁護士	弁護士としての専門知識を有する企業法務の専門家です。複数の会社にて社外監査役を務めており、豊富な経験と高い見識があり、社外監査役としての当社経営の監視・監督により、客観・中立かつ公正な監査体制が維持できると考えています。
社外監査役 魚住 隆太 <span style="color: green;">新任</span>	公認会計士	公認会計士として監査法人での会計監査業務に長年携わった経験と実績、加えて環境会計をはじめとするサステナビリティに関する豊富な知識と経験、また、他社における社外監査役としての経験などを有することから、当社の監査役機能の発展と強化ができると考えています。

社外取締役メッセージ



神戸大学大学院 経営学研究科 教授

三品 和広

企業統治に関する進捗状況のご報告

ガバナンスの要の一つは役員報酬の制度設計にあります。先達たちが積み重ねてきた信用を毀損する可能性を排除しつつ「お手盛り」の要素も排除して、さらに前進へのインセンティブを強化する。総論賛成でも各論となると喧々諤々となりやすいテーマだけに時間を要しましたが、ようやくこうした狙いを盛り込んだ設計とする道筋をつけることができました。

次に挑戦すべき要は、CEOの選解任基準の策定と、サクセッションプランニングです。これも個別具体的問題を解決するためというよりは、遠い未来に起こりうる混乱のリスクを未然に防ぐための制度設計になります。知恵を要するテーマだけに、安易に他社追随に走ることなく、株主、顧客、従業員、そして海外の視点から、不二製油グループにふさわしい制度を社外取締役一同で考えてみたいと思っております。

→ 三品和広社外取締役のメッセージについては、P18～22の「特集」もご参照ください。



(株)上野流通戦略研究所 代表取締役  
上野 祐子

## 魅力的なESG経営と、女性が活躍するグローバルマーケティングへの期待

私は、不二製油グループがESG経営に真摯に取り組んでいる姿に接し、その企業としての魅力に感動しています。企業が中長期的な成長を目指し、事業の社会性と経済性のバランスを重視した経営を推進していることは誇るべきことであると思います。これからは、RE100\*1からも目が離せません。

中期経営計画を大きく上回る投資となったプラマー取得により、スローペースだったグループ経営とグローバルガバナンスが、スピードアップしていくことが望まれます。

不二製油グループにはダイバーシティ、サクセッションプランの推進が重要ですが、その根幹に「人事の戦略性」が不可欠であると考えます。グローバル戦略の推進に向けたグローバル人事制度の構築が急務です。中でも、女性活用は大きなテーマであると思います。

「食」は、国や地域によって異なるビジネスモデルですから、その地域の嗜好に合わせたスモールマスを狙い、地域最適マーケティングを展開していく必要があると思います。こうした地域の生活価値や食ニーズを把握し市場創造につなげていく場こそ、女性の感性と力が大きく活かせると考えます。

また近年、PBF\*2市場には、グローバルに業種を超えた参入・競争が相次いでいますが、この分野で先進企業である不二製油グループが、世界に先駆け次世代の「おいしい責任ある食素材革命」の旗手となることを期待したい。このアクティブな不二製油グループを外側からのサビない視点で見守っていきたいと思います。

\*1 Renewable Energy 100%：企業の自然エネルギー100%を推進する国際ビジネスイニシアティブ  
\*2 Plant-Based Food



元 カゴメ(株) 取締役会長  
長瀬産業(株) 社外取締役  
西 秀訓

## 不二製油グループならではのガバナンスを構築していくことにより、持続的に成長していく企業へ

長年同じ食の業界で働いてきましたが、不二製油グループは他の食品企業にはない独自の価値を生み出し続けている企業だと強く実感しています。

現在、不二製油グループはこの基盤である創業以来の企業DNAをしっかり持ちながら、2017年度から2020年度までの中期経営計画「Towards a Further Leap 2020」を推進しています。

この中期経営計画ではソリューション型ビジネスモデルによるグローバルな事業成長が構想され、すでに最初の2年間である2017、2018年度にM&Aも含んだ具体的な展開が進んでいます。また、財務、調達、ESGなど経営基盤の強化に向けた活動も進めています。

特に企業の社会への貢献については、事業とは切り離れた寄付のような行為とは一線を画し、事業プロセスに組み込まれたCSRに変化させ、企業価値創造とより一体化したCSV(Creating Shared Value)に高度化してきています。

今後はコーポレートガバナンスも受動的なものから能動的な、言い換えれば一般的に社会から要求される項目や水準を満たすだけでなく、不二製油グループならではの主張を持った「不二・ガバナンス」をグループ憲法を基盤に構築していくことが、グループが社会課題を解決し持続的に成長していく企業群の先頭に立つためには必須だと思います。

社外取締役として、ステークホルダーの視点、すなわち社内と異なる視点から経営に関わることで、不二製油グループの企業価値の多様性づくりをリアリティあるものとして一層促進していきたいと考えています。

## 監査役

近年のコーポレートガバナンス改革を受け、監査役に求められる役割・責任を全うするために、常勤監査役と社外監査役とがそれぞれの特性・専門性より監査役監査を分担して

実施し、取締役の職務執行の監督を行っています。また、監査の実効性を高めるため会計監査人や内部監査部門との連携を密にとり進めています。

### 2018年度 監査役業務実績

次の領域についてリスクや課題を検討し、年間活動計画を定め監査、および取締役や執行部隊への助言・提言を実施しました。

2018年度 重点監査項目	1. 意思決定プロセスの妥当性 2. グループ会社の経営管理状況 3. M&A後の経営管理状況 4. コーポレートガバナンス構築状況
2018年度 監査活動実績	1. 取締役会・監査役会への出席 ● その他重要会議への参加 2. 取締役・経営幹部・従業員との面談 3. グループ会社訪問(日本5拠点、海外7カ国16拠点) 4. 会計監査人・内部監査部門との連携(三様監査) ● 国内グループ会社監査役連絡会 5. 事業報告・計算書類の監査 ● 会計監査人の相当性判断

### 2019年度 監査上の課題

各監査役および監査役会として監査実績のレビューを行い、あわせて2019年度に注視すべき監査上の課題について検討を行いました。監査役会としては、「グループ本社によるグループガバナンス(企業集団としての内部統制)の実効性」

「グループ各社の内部統制の構築状況」および「M&Aにて新たにグループに加わった会社のPMI進捗状況」を監査上注視すべき課題と認識し、2019年度の監査活動を行っています。

## 内部統制

内部統制システムを、経営目標の効果的な達成に資する業務の有効性や効率性の確保までを含むリスク管理の枠組みと捉え、特に、グループ内部統制における課題把握と改善に取り組んでいます。グループ各社における改善活動、グルー

プ本社の各機能による改善指導、そして包括的なモニタリングおよび改善提言を行う内部監査活動を実施しており、今後もこれら活動の充実を図っていきます。

### 2018年度 内部監査実績

不二製油グループ業務監査	計15会社および部門(関係会社:海外8社・国内4社、国内部門監査3部門)
不二製油グループ内部統制監査	1. SOX評価 ● 全社統制・決算処理統制評価 計15社:グループ本社・海外10社・国内4社 ● 業務処理統制評価 5業務10プロセス 2. グループ関係会社ガバナンス評価 ● 計20社:海外19社・国内1社 ※グループガバナンス強化のポイント把握。不二製油グループ本社主管各部門と連携。結果からの提言、活動支援の実施。
取締役会、その他重要会議への報告	不二製油グループ本社 取締役会付議・報告9回・経営会議報告4回 不二製油株式会社 取締役会報告4回
三様監査 ※ 監査役会、会計監査人との連携強化。監査の効率性・実効性向上	1. 三様監査連絡会の実施 1回/年 2. 監査役会との連携 ● 定例報告会 1回/2カ月 ● 業務監査における一体監査の実施(常勤監査役) 海外5社 ● 国内グループ会社監査役連絡会への出席 3. 会計監査人との連携 ● 監査人指摘事項について、改善までフォローアップを実施 ● 内部監査業務の結果、改善進捗の報告を速やかに行うことで、当部門への理解、評価を上げる 内部監査への依拠レベル向上

# 事業等のリスク

有価証券報告書に記載した事業の状況、経理の状況などに関する事項のうち、投資者の判断に重要な影響を及ぼす可能性のある事項には、以下のようなものがあります。ただし、以下に記載したリスクは当社グループに関するすべてのリスクを網羅したものではなく、記載されたリスク以外のリスクも存在します。

リスク項目	前提	想定されるリスク	不二製油グループの施策
1 原料相場の変動リスク	● 主要原料にパーム油、ヤシ油、カカオ、乳原料、大豆、大豆ミールなどを使用	● 主要原料相場の変動リスク	● ヘッジ取引、先物契約などの取り組みを実施 ● 販売価格への転嫁などの価格政策を実行 ● 相場変動に影響を受けづらいスペシャルティ製品比率の向上のための戦略を推進
	● プラマーはココア製品事業を運営	● ヘッジ会計未適用による期末のカカオの時価評価による変動リスク	● ヘッジ取引を実施 ● 伊藤忠商事(株)と協働したカカオ豆購入スキームによる変動リスクの低減
2 為替相場の変動リスク	● グローバル事業展開を推進 ● 2018年度末海外売上高43%	● 為替相場の変動リスク ● 特にブラジルで、急激なレアル相場変動時に販売価格への転嫁に時間を要するリスク	● 為替予約などのリスクヘッジを実施 ● グローバルキャッシュマネジメントによる金融リスク低減施策を推進
3 海外進出に潜在するリスク	● グローバル成長を図り、海外20カ国に拠点を設け事業を展開	● 各国固有の法制度、当社グループの事業に不利益となるような予想外の法律・税制・規制の制定・変更、政治・社会的リスク発生など	● 各国の専門家(法律、税務、労務など)とのネットワーク網を構築し、事業展開を行う上での留意点(左記)を早期に察知、関連機能が連携を取りリスク発生の回避・抑制策を推進
4 事業投資、設備投資の回収リスク	● 中期経営計画 4年間の設備投資額600~700億円を予定 ● コア事業のグローバルな競争優位を獲得のため、企業買収を継続	● 2018年度末のれんは605億円 ● 事業環境の変化などによる、固定資産の減損損失発生リスク	● 資本コストに鑑みた投資撤退基準を導入、順守を進行 ● グループシナジーを活かした成長戦略のためのマネジメント体制強化の推進
5 食品の安全性に関するリスク	● 食を中核とした事業をグローバルに展開	● 予期し得ない重大な品質問題が発生した場合、多額のコスト負担発生、また当社グループの製品全体の評価にも重大な影響を与えるリスク	● グループ憲法の浸透、品質管理の徹底を継続 ● グローバル品質管理基準の導入開始、グループ各社での順守徹底のための施策推進 ● 生産性推進グループによる定期的な監査を開始、グループ各社の対応とグループ本社によるサポート推進
6 サプライチェーン上の環境・社会問題リスク	● パーム・カカオ・大豆といった農作物が基幹原料	● 事業活動およびサプライチェーンにおける環境問題や児童労働・強制労働などの人権に関わる問題が発生するリスク	● 「責任あるパーム油調達方針」「責任あるカカオ豆調達方針」を制定、サプライチェーン上での環境・人権リスクの予防・低減を推進
7 災害・事故に関するリスク	● 世界各国に拠点を構え、資産と従業員を保持して経営	● 生産設備を有している各地域における大規模な地震や異常気象などの自然災害、停電、火災・爆発、感染症の流行、紛争 ● テロ・暴動などが発生するリスク	● グローバルなリスクマネジメントシステムの構築により、グループ各社における平時のリスクマネジメントPDCA活動、緊急時の迅速かつ適切な対応を実施 ● 主要グループ会社においてBCP(事業継続計画)の策定を推進
8 情報システム・情報セキュリティに関するリスク	● グループ内をさまざまなシステムで管理・運営	● 停電、災害、想定外のサイバー攻撃・不正アクセス・コンピュータウイルス感染などによる情報システムの障害や外部への社内情報の漏洩などの発生リスク	● 適切なシステム管理体制の構築やセキュリティ対策の実施、対象拡大 ● IT企業とのコンサルタント契約によるグループ会社リスクアセスメントの実施
9 人材の確保・育成に関するリスク	● グローバルで活躍できる人材の確保・育成が重要	● 事業活動に必要な優秀な人材の十分な確保・育成が計画どおりに進まないリスク	● ダイバーシティを推進し、積極的に世界に挑戦できる人材を確保・育成する環境整備を推進 ● グローバルタレントマネジメント戦略を推進予定

# 役員一覧 (2019年6月20日現在)

## 取締役

**清水 洋史**  
 代表取締役  
 取締役社長  
 最高経営責任者 (CEO)  
 1953年7月1日生

1977年 4月 当社入社  
 2013年 4月 当社代表取締役社長 (現任)  
 2015年10月 当社最高経営責任者 (CEO) (現任)

2004年6月に取締役に選任され、2013年4月より代表取締役社長を務めています。2015年10月の純粋持株会社化においては経営体制の刷新を指揮し、地域統括会社への権限委譲とグループ全体のガバナンス機能強化を図ることにより、当社グループの持続可能な発展による企業価値の向上を実現するための礎を築きました。

**酒井 幹夫**  
 取締役 兼 上席執行役員  
 プラマー チョコレート  
 カンパニー会長  
 1959年10月6日生

1983年 4月 当社入社  
 2015年 6月 当社取締役 (現任)  
 2019年 4月 当社上席執行役員 (現任)  
 プラマー チョコレート カンパニー会長 (現任)

中国、米国などの当社グループ主要子会社の総経理、社長の任務を経験し、2015年6月に取締役に選任。2016年4月より最高経営戦略責任者を担った後、2019年4月より北米チョコレート事業の中核であるプラマー チョコレート カンパニー会長として、その事業遂行力とマネジメント力を活かし、海外事業をけん引しています。

**松本 智樹**  
 取締役 兼 上席執行役員  
 最高財務責任者 (CFO)  
 1960年12月20日生

1985年 4月 当社入社  
 2015年 6月 当社取締役 (現任)  
 2015年10月 当社最高財務責任者 (CFO) (現任)  
 2019年 4月 当社上席執行役員 (現任)

主に財務・会計・経理、経営企画等で豊富な職務経験を持ち、2015年6月に取締役に選任され、純粋持株会社へ移行した同年10月より最高財務責任者を担い、企業情報の積極的な開示に貢献しています。

**大森 達司**  
 取締役 兼 上席執行役員  
 不二製油株式会社  
 代表取締役社長  
 1960年4月28日生

1983年 4月 当社入社  
 2017年 4月 不二製油株式会社 代表取締役社長 (現任)  
 2017年 6月 当社取締役 (現任)  
 2019年 4月 当社上席執行役員 (現任)

営業部門において長く職務を経験した後、中国グループ子会社の総経理、事業部長を経て、2017年4月より当社グループ会社の中核となる不二製油株式会社代表取締役社長としての事業遂行力とマネジメント力を活かし、国内事業をけん引しています。

**角谷 武彦**  
 取締役 兼 上席執行役員  
 最高総務責任者 (CAO)  
 トーラク株式会社  
 代表取締役社長  
 1958年7月16日生

1983年 4月 当社入社  
 2017年 6月 当社取締役 (現任)  
 2019年 4月 当社最高総務責任者 (CAO) (現任)  
 当社上席執行役員 (現任)  
 トーラク株式会社 代表取締役社長 (現任)

販売企画や営業部門等で職務を経験した後、国内グループ会社社長を長年務め、2017年4月より当社最高マーケティング責任者として当社グループのマーケティング戦略を担い、2019年4月より当社最高総務責任者を担当しています。

**門田 隆司**  
 取締役 兼 上席執行役員  
 最高ESG責任者 (C“ESG”O)  
 1959年4月2日生

1985年 4月 当社入社  
 2018年 6月 当社取締役 (現任)  
 2019年 4月 当社最高ESG責任者 (C“ESG”O) (現任)  
 当社上席執行役員 (現任)

技術開発部門において長く職務に携わり、安全・品質・生産の統括を務め、米国、中国において駐在経験があります。2018年4月より当社最高品質責任者として当社グループの安全・品質・環境戦略を担った後、2019年4月より当社最高ESG経営責任者としてESG経営の推進役を担っています。

**木田 晴康**  
 取締役 兼 上席執行役員  
 最高技術責任者 (CTO)  
 1960年4月17日生

1985年 4月 当社入社  
 2018年 4月 当社最高技術責任者 (CTO) (現任)  
 6月 当社取締役 (現任)  
 2019年 4月 当社上席執行役員 (現任)

研究開発分野で長く職務を経験した後、油脂事業部長を務め、グローバルな油脂事業運営について統括してきました。2018年4月より当社最高技術責任者として当社グループの研究開発戦略・技術経営の推進を担っています。

**三品 和広**  
 取締役\*1  
 独立役員  
 1959年9月23日生

2004年10月 神戸大学大学院経営学研究所教授 (現任)  
 2012年 6月 株式会社ニチレイ 社外取締役  
 2013年 6月 当社社外取締役 (現任)  
 2016年 6月 日本ペイントホールディングス株式会社 社外取締役

経営戦略、経営者論などの企業経済学の研究活動の第一線で長年活躍している学識経験者です。同氏は、直接企業経営に関与された経験はありませんが、複数の会社の社外取締役を務めており、その専門性の高い学識と豊富な経験を保有しています。

**上野 祐子 (三坂 祐子)**  
 取締役\*1  
 独立役員  
 1954年7月7日生

1981年 5月 ワールドデザインコーポレーション 設立  
 2010年 9月 株式会社上野流通戦略研究所 代表取締役 (現任)  
 2016年 6月 学校法人神戸松蔭女子学院大学 評議員  
 2018年 6月 当社社外取締役 (現任)

長年にわたりマーケティングコンサルタントとして多くの企業や地方行政機関などのコンサルティングを手がけ、また、自ら経営者として企業経営を行うほか、上場会社において社外取締役を務めるなど、豊富な経験と高い見識を有しています。

**西 秀訓**  
 取締役\*1  
 独立役員  
 1951年1月6日生

1975年 4月 カゴメ株式会社入社  
 2009年 4月 同社代表取締役社長  
 2014年 6月 長瀬産業株式会社 社外取締役 (現任)  
 2016年 3月 カゴメ株式会社 取締役会長  
 2019年 6月 当社社外取締役 (現任)

食品に関する事業をグローバルに展開する企業に長年従事し、企業経営者として豊富な経験を有しているほか、マーケティングの造詣が深く、当社の事業領域である食品分野について高い見識を有しています。また同氏のこれまでの経験から、当社の業務執行に対する監督の強化および当社取締役会の実効性が向上すると考えています。

## 監査役

**隈部 博史**  
 常勤監査役  
 1956年10月23日生

**澁谷 信**  
 常勤監査役  
 1959年10月25日生

**草尾 光一**  
 監査役\*2  
 独立役員  
 1960年3月7日生

**魚住 隆太**  
 監査役\*2  
 独立役員  
 1948年2月24日生

## 執行役員

高杉 豪	上席執行役員	フジスペシャリティーズ 社長
丸橋 康浩	上席執行役員	最高経営戦略責任者 (CSO) 兼 不二製油株式会社 取締役
峯村 政孝	執行役員	中国総代表 兼 不二 (中国) 投資 総経理
科野 裕史	執行役員	油脂・チョコレート事業部門長
津村 和伸	執行役員	未来創造研究所長
浅田 敏文	執行役員	人事・法務・総務部門長 兼 不二製油株式会社 取締役 人事総務部門長
佐野 浩之	執行役員	不二製油株式会社 取締役 生産部門長
広沢 達明	執行役員	不二製油株式会社 取締役 営業部門長 兼 東京支社長
信達 等	執行役員	フジオイル アジア 社長
六川 尚宏	執行役員	フジヨーロッパアフリカ 社長
鈴木 清仁	執行役員	PBFS事業部門長

\*1 取締役 三品和広氏、上野祐子氏および西秀訓氏は、会社法施行規則第2条第3項第5号に規定する社外役員に該当する社外取締役です。  
 \*2 監査役 草尾光一氏と魚住隆太氏は、会社法施行規則第2条第3項第5号に規定する社外役員に該当する社外監査役です。

# 不二製油グループの成長戦略

## 44 中期経営計画

## 48 事業別戦略

- 48 油脂・チョコレート
- 49 パーム油のサステナブル調達
- 51 植物性油脂事業
- 52 乳化・発酵素材事業
- 53 業務用チョコレート事業

## 56 大豆

- 57 大豆加工素材事業
- 58 エリア展開



## セグメント別実績

2018年度実績

売上高(外側) 3,008億円  
営業利益(内側) 185億円

2019年度業績予想

売上高(外側) 4,300億円  
営業利益(内側) 240億円

詳しい財務情報は別冊「Fact Book 2019」をご参照ください。



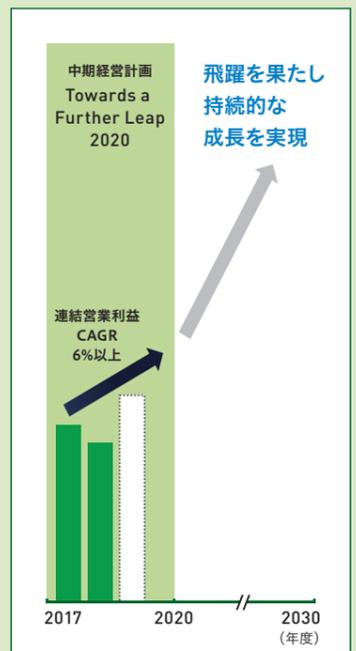
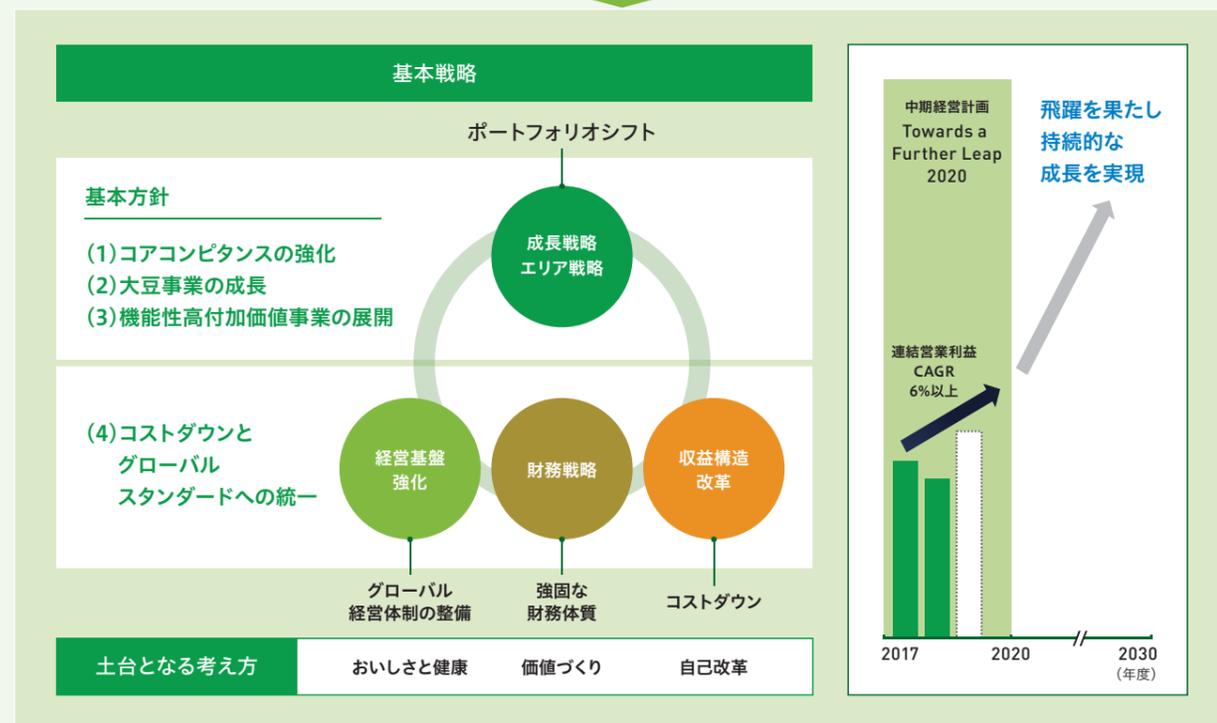
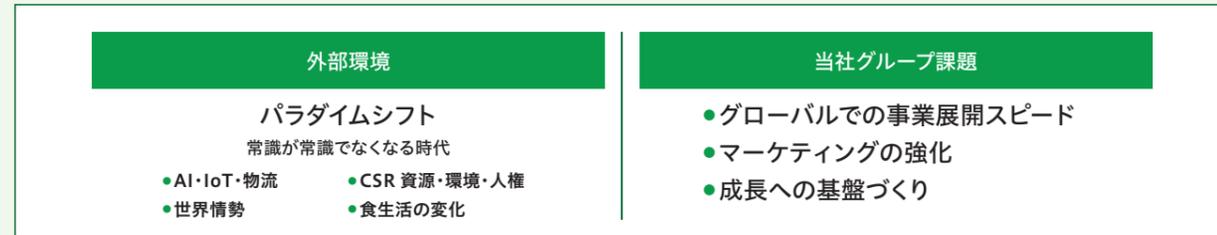
※ 円グラフの営業利益はグループ管理費用、連結調整を除いて表示

\*1 セグメント変更: プラマーの取得を主とした業務用チョコレート事業の拡大による事業セグメント区分と名称の変更を実施。また中国事業の拡大により、所在地別セグメントの区分変更を実施しています。

\*2 上記2018年度実績は、2019年度からの新セグメント区分・名称を適用して表記しています。

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

飛躍に向けた基盤づくりを完遂する4年間



	2017年度実績	2018年度実績	2019年度予想	2020年度目標		2017年度実績	2018年度実績	2019年度予想	2020年度目標
ROE	8.8%	7.3%	9.4%	10.0%	営業キャッシュフロー	282億円	226億円	320億円	4カ年累計1,000億円
EPS <sup>*1</sup>	+13.5% (対前年)	△15.7% (対前年)	+31.2% (対前年)	CAGR <sup>*2</sup> 8%以上	CCC <sup>*1,3</sup>	103日 (7日短縮)	105日 <sup>*4</sup> (5日短縮)	105日 (5日短縮)	10日間の短縮
営業利益成長率 <sup>*1</sup>	+4.0% (対前年)	△9.5% (対前年)	+29.5% (対前年)	CAGR <sup>*2</sup> 6%以上	設備投資	147億円	159億円	220億円	4カ年累計600-700億円
株主還元 (配当性向)	30.0%	37.1%	30.5%	30-40%	M&A	—	ブラマー インダストリアル フードサービス	—	500億円の 資金確保

\*1 基準年度:2016年度    \*2 CAGR:年平均成長率    \*3 CCC:Cash Conversion Cycle    \*4 ブラマーを除く既存事業

### 戦略の背景、土台となる考え方



上席執行役員  
最高経営戦略責任者(CSO) 兼  
不二製油(株) 取締役

丸橋 康浩

### 真のグローバル企業を目指し、 グループ経営体制の強化に邁進します

#### 中期経営計画策定の背景、意義

現中期経営計画は、ありたい姿へ向けた飛躍を実現するための基盤づくりの期間として策定しました。ドラスティックに構造が変化する社会、そして日本を主軸とした経営を継続し、世界で通用する事業確立ができていない自社の姿、それぞれに非常に強い危機感を覚えたことがその背景です。そこで、ボラタイルな収益構造から脱し、サステナブルな社会へ貢献し続けられる事業ポートフォリオの構築を追求し、強い事業のグローバル事業拡大を目指す「コアコンピタンスの強化」、社会課題を解決し成長を果たせる事業の確立を目指す「大豆事業の成長」と「機能性高付加価値事業の展開」を掲げました。また、真のグローバル企業へと変革を遂げるために「コストダウンとグローバルスタンダードへの統一」によって経営基盤の強化を進めています。

#### 基本方針の進捗評価

「コアコンピタンスの強化」においては、マレーシア、オーストラリア、そして米国で業務用チョコレートメーカーを取得し、新エリアへの進出と事業規模の拡大を大いに進めました。またベースの油脂事業ではユニフジ(マレーシア)の設立やサプライチェーンマネジメントの進捗など、サステナビリティの取り組みに大きな成果がありました。一方、「大豆事業の成長」においては、構造改革では一定の成果を出せたものの新市場創造では実績化が遅れました。「機能性高付加価値事業の展開」においても、安定化DHA・EPAで技術的な課題はクリアできたものの、設備化が予定よりも遅れました。

経営基盤のグローバルスタンダードへの統一に関しては、ブラマー(米国)取得後のPMIが試金石になるであろうと考えています。

#### 2019年度の重点ポイント

ブラマー取得後のインテグレーションが2019年度の最重点事項です。チョコレート業界の雄であるブラマーがグループに加わった意義は非常に大きなものです。世界的なブランディングとグループ総合力を発揮し、チョコレート事業を大きく育てていくことに注力します。また、グループ経営の強化も肝の一つです。グループ本社制への移行後、地域統括会社を中心とした運営を進めてきましたが、グローバル競争で勝っていくためには、事業軸での管理体制を強化し、マトリクス経営の実効性を高めることも必要です。また、CAOと連携し、グループ従業員をモチベートし、経営力を高める制度設計や組織体制構築も進めたいと思います。

中期経営計画は、当社が真のグローバル経営を実現し、永続的な成長を果たしていくためのマイルストーンの一つです。ブラマーを迎え、今まさに大きな変化の兆しが見えています。世界で無くてはならない会社になるのだという志を胸に、大きな変革への挑戦を続けます。

コアコンピタンスの強化 <small>・強みを発揮できる市場・製品群を確実に伸ばす</small>			
項目	エリア	2018年度実績	2019年度施策
油脂事業の拡大	米国	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 新拠点の建設開始</li> <li>● エリア統括会社を設立</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 新拠点の建設継続</li> </ul>
	東南アジア	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ユニフジ稼働開始</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ユニフジを中心としたサステナブルパームの拡販推進</li> </ul>
チョコレート事業の拡大	日本	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 高付加価値品へのシフト進む</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 高付加価値品の拡販継続とカラーチョコレートの増設</li> </ul>
	北米	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ブラマー株式会社取得、B/S連結開始</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ブラマー PMI、P/L連結開始</li> </ul>
	ブラジル	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 価格政策で収益性を維持、製品ポートフォリオ見直し</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 高付加価値型事業モデル構築に向けた成長戦略策定</li> </ul>
	東南アジア	<ul style="list-style-type: none"> <li>● インダストリアル フード ザービスズ(オーストラリア) 株式取得</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 域内での拠点配置を活かした広域拡販を進める</li> </ul>
	中国	<ul style="list-style-type: none"> <li>● パン市場向けの拡販に加え、チョコレート販売も好調</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 中国2つの拠点間のシナジー発現</li> </ul>
アジアの拡販	欧州	<ul style="list-style-type: none"> <li>● チョコレート販売好調</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 既存設備の最大活用と高付加価値品への注力</li> </ul>
	M&Aなど	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ブラマー、インダストリアル フード ザービスズ 株式取得</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 資本コストを上回る成長投資を継続</li> </ul>
	東南アジア	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ボトルネックを解消し、東南アジア各国へクリーム拡販</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 各国の市場状況に適した戦略に沿った拡販活動を実施</li> </ul>
アジアの拡販	中国	<ul style="list-style-type: none"> <li>● フジサニープラザ済南を設立</li> <li>● 新工場、7月稼働開始</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 製菓・製パン市場での次なる成長戦略のための拡販体制構築の検討</li> </ul>

大豆事業の成長 <small>・地球と人の健康を追求 ・時代に合った製品の提供への対応</small>			
項目	2018年度実績	2019年度施策	
構造改革最終ステージ	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 吉林不二蛋白有限公司の持分譲渡</li> <li>● 大豆たん白食品事業再構築の検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 事業ポートフォリオチェンジ推進</li> <li>● 日本の市場創造を継続</li> <li>● 収益重視の販売促進</li> </ul>	
プラントプロテイン市場への展開	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 粒状大豆たん白能力増を決定</li> <li>● 海外での事業展開の検討開始</li> <li>● 米国エリア統括会社を設立、植物性チーズのサンプルワークを進める</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 米州での植物性チーズ販売体制構築の検討</li> </ul>	

機能性高付加価値事業の展開 <small>・多糖類事業、安定化DHA・EPAの事業展開 ・栄養・健康分野への進出 ・グループ収益の安定化を図る</small>			
項目	2018年度実績	2019年度施策	
安定化DHA・EPA事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 2019年度下期本格発売に向け進める</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 下期からの本格発売に向け活動</li> </ul>	
多糖類事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 水溶性大豆多糖類能力増強完了</li> <li>● 欧州エリア統括会社を設立</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 多糖類事業のエリア拡大の継続検討</li> </ul>	

PICK UP

「コアコンピタンスの強化」 ブラマーの取得



Blommer Chocolate Company

代表者	Peter W. Blommer
創立	1939年
事業内容	業務用チョコレートの開発・製造・販売、カカオ豆加工事業
従業員数	約950名
ポジション	カカオ豆加工・原材料チョコレート 北米No. 1

製品群(売上高構成比率)



- 強み**
- ①顧客
    - 北米全土800社以上の顧客を保有
    - 親密な関係を構築
  - ②R&D
    - 豆から製品まで一貫した研究開発
  - ③持続可能性への取り組み
    - カカオのサステナブル調達の実績者



買収意義

① 環太平洋市場でのプレゼンス向上

ブラマーに加え、業務用チョコレート販売数量は世界で3位、環太平洋エリアでは2位の企業となりました。米国を中心にチョコレート業界の雄であるブラマー、チョコレート用油脂のトップメーカーである不二製油グループ双方のプレゼンスを活かし、ビジネスを拡大します。

② 米国市場の取得

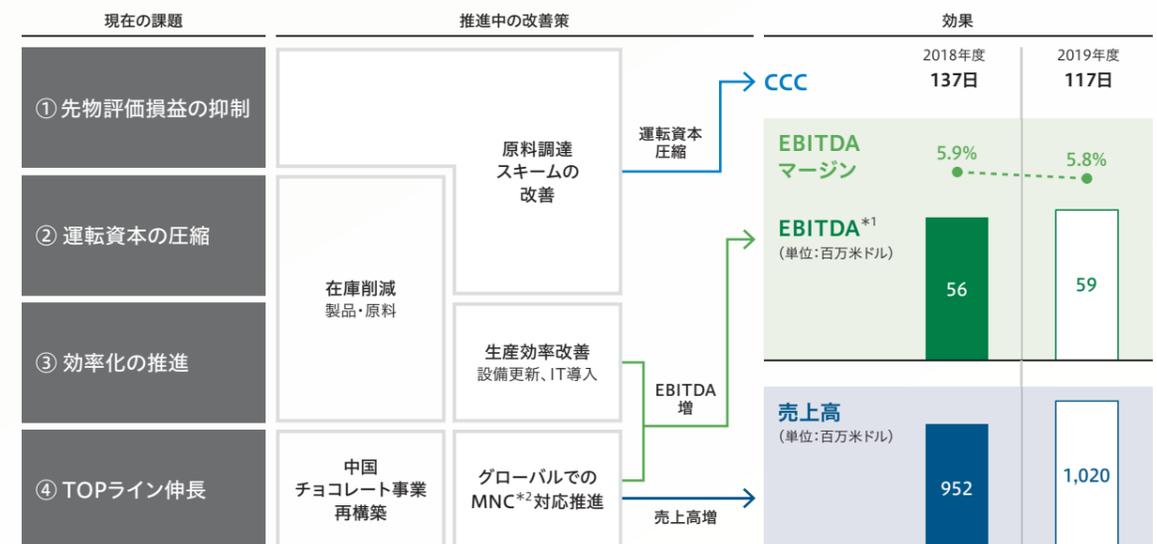
米国は単一国家で世界の2割を占める業務用チョコレートの世界最大のマーケットであり、当社の業務用チョコレート事業の規模拡大に不可欠です。また、拡大する付加価値品の需要に、グループで保有する事業や製品技術で応え、差別化を推進します。

③ 強みの相互補完

事業領域・事業エリア・顧客網・主要原料のサステナビリティ対応など、両社が保有する強みや知見が互いを補完し合う最適なコンビネーションで、グループ全体での事業成長を果たします。

2019年度 施策

PMI初年度である2019年度は、経営効率向上を重点的に推進し、グループへの収益貢献を果たします。



\*1 2018年度はブラマーマネジメントによる一時費用などの調整後、2019年度からは調整なしのEBITDAを使用(前年比較値は連結会計年度と同期間(2018年2月~2019年1月)で算出した値を使用)  
\*2 マルチナショナルカンパニー

(植物性油脂、業務用チョコレート、乳化・発酵素材)

油脂・チョコレート戦略解説



執行役員  
油脂・チョコレート事業部門長  
科野 裕史

「植物性油脂」「業務用チョコレート」「乳化・発酵素材」は主原料であるパーム油の付加価値向上を追求する中で構築されてきました。植物性油脂事業は基幹事業として培ったグループネットワークでグループ全体を支え、業務用チョコレートはグループの柱となる主力事業へと成長しました。そのため、パーム油およびカカオ豆のサプライチェーンマネジメントは不二製油グループの根幹を支える重要な戦略です。パーム油については2019年度に本格稼働するユニフジ活用開始、カカオ豆については同分野への取り組みが進むブラマーの知見を活かしながら、世界のサステナビリティや人類の安全・健康に配慮した製品展開をより一層進めていきたいと思っております。

また、植物性油脂事業では原料購買の競争力向上の取り組みや米国新拠点の建設開始など、事業拡大の施策を着実に進行させています。安価かつ技術優位のある油脂の全体最適を図り、業務用チョコレート事業や乳化・発酵素材事業の競争力向上につなげていく考えです。

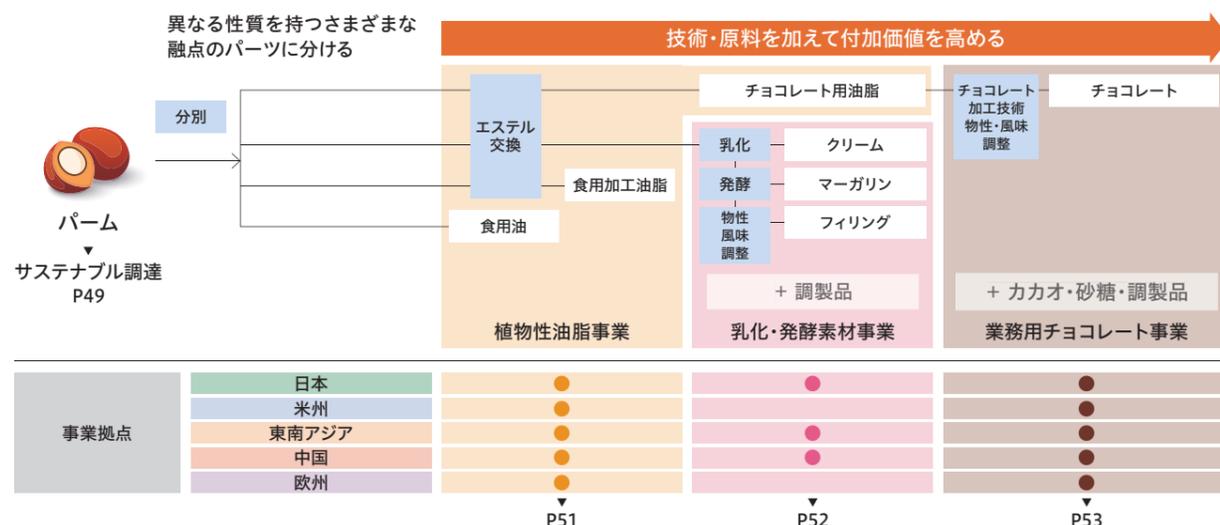
そして、業務用チョコレート事業はブラマー取得によって、新たな競争のステージへ突入しました。培ってきた油脂技術とのシナジーの発揮とグループ間連携強化によって競争力を高め、グループ全体の成長を牽引していきます。

来るべき食料資源不足の時代においても、おいしく食べられるサステナブルな代替品によって世界の困り事に貢献し、ESG経営に資する持続的な事業成長を果たします。

パームを主体とした事業ポートフォリオの構築

不二製油グループは油脂加工の技術・グループネットワーク・顧客網といったビジネスの基盤を活用し、パーム油のパーツにさらに他素材、加工を加えて付加価値を高めてきました。そして、収益性向上と顧客貢献を目指して発展したのが乳化・発酵素材事業や業務用チョコレート事業など

製菓・製パン素材の事業群です。近年では、チョコレート用油脂・業務用チョコレートを戦略製品として資源投入を進め、業務用チョコレート事業がグループ全体の4割を占める主力事業へと成長しました。



パーム油のサステナブル調達

サステナブル調達に関する取り組みの詳細は「サステナビリティレポート 2019」をご覧ください。  
<https://www.fujioilholdings.com/csr/>

不二製油グループは、基幹原料の一つとしてパーム油の可能性を追求し続け、新しい食文化を切り拓いてきました。パーム油の持続可能な調達を目指すことは社会的責任であると考え、「責任あるパーム油調達方針」に即した調達を推進しています。

パームに関する社会課題

- 農園開発に起因する環境問題
- 児童労働・強制労働などの人権問題

パーム油とは

- 東南アジアなどの熱帯地域に生息するアブラヤシから取れる油
- ほかの植物性油脂と比べて生産効率が良いため、食品から化粧品まで幅広く使われている
- 世界の植物性油脂原料の中で最大の生産量

パーム油サプライチェーンと不二製油グループ



不二製油グループの考え方

「責任あるパーム油調達方針」

(<https://www.fujioilholdings.com/pdf/csr/sustainable/guideline01.pdf>)

2016年3月に策定、公表しました。本方針では、人々と地球環境を尊重するサプライヤーから責任ある方法で生産されたパーム油を調達することを約束しています。当社グループは、ステークホルダーと協働して調達方針に即した調達に努めています。

【コミットメント】

- 保護価値の高い森林、炭素貯蔵量の多い森林および泥炭湿地林における「森林破壊ゼロ」
- 泥炭地における「新規開発ゼロ」
- 先住民、地域住民、労働者の「搾取ゼロ」
- KPI: 2020年までに搾油工場までのパーム油のトレーサビリティ 100%

STEP 1 自社のサプライチェーンを理解する

代表的な取り組み	狙い	これまでの成果
トレーサビリティの向上	サプライチェーンの把握	● 2018年7～12月 搾油工場までのトレーサビリティ99% ● サプライチェーン透明性向上のため、サプライチェーン上の搾油工場リストを公表(2018年6月)

STEP 2 サプライヤーとのエンゲージメントを通じた自社のサプライチェーンの改善とリスク低減

① パルマジュにおけるサプライチェーン改善活動	サプライチェーン上のリスク低減	● サプライヤーと協働し、サプライチェーン上の農園の移民労働者200名以上にパスポートを返却(2017年12月) ● 直接取引のある全サプライヤー(搾油工場)へのセミナー開催とセルフアセスメント実施を通じた改善ノウハウの提供(2017年～)
② グリーバンズメカニズム	サプライチェーン上で発現した問題の受付・改善	● 直接取引のある全サプライヤー(搾油工場)へセルフアセスメントツールを使用したエンゲージメントを実施(2018年～) ● マレーシア・サバ州の小規模農家191軒がRSPO*2認証取得(2016年～)
		● グリーバンズ(苦情処理)メカニズムの公表・運用(2018年5月～) ● グリーバンズリストを公表(2018年5月)

STEP 3 持続可能なパーム油の創出、市場拡大の取り組み

ユニフジ	持続可能なパーム油製品供給体制強化	● 生産開始(2018年～)
RSPO認証油の供給	認証油対応	● グループのパーム油取扱量に占めるRSPO認証油比率17%(2018年度)
学術機関・業界との連携	協働による取り組み加速	● インドネシアの研究機関(インドネシア技術評価応用庁)における「パームの生産性の向上および高品質化に向けた共同研究」への参画(2011年～) ● 業界団体The Consumer Goods Forum*3の日本ローカルグループへ参画・協働 ● 国内顧客などへの持続可能なパーム油に関する情報提供

\*1 マレーシアに所在する当社グループの一次精製会社

\*2 Roundtable on Sustainable Palm Oilの頭文字をとった略称。持続可能なパーム油のための円卓会議

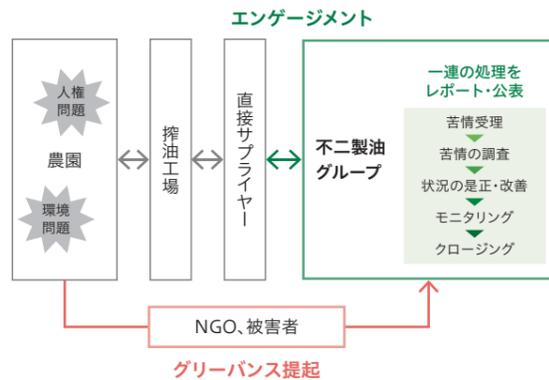
\*3 グローバルな消費財流通業界のネットワーク

PICK UP

グリーンバンスメカニズムの運用開始

「責任あるパーム油調達方針」を実現する目的で、2018年5月にグリーンバンスメカニズムを構築・公表しました。このグリーン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」に基づいて直接サプライヤーとのエンゲージメントを行い問題の改善を促す仕組みです。

グリーンバンス仕組み図



組みです。透明性を持ってグリーンバンスに対応するため、当社グループウェブサイト「不二製油グループ グリーンバンスメカニズム ウェブページ(英語)」を設置し、少なくとも四半期に1回進捗状況を更新し、ステークホルダーの皆様への情報開示に努めています。(URL [https://www.fujioilholdings.com/en/csr/grievance\\_mechanism/](https://www.fujioilholdings.com/en/csr/grievance_mechanism/))

実績

2018年5月、運用開始。23件のグリーンバンスを受け付け、6件について対応を「Closed」とし(2019年5月時点)、未了のグリーンバンスについてはサプライヤーと協働しながら問題解決への取り組みを進めています。

詳しくは上記ウェブサイト(英語)より、Grievance Listの最新文書をご確認ください。

対応事例

<p>〈グリーンバンス内容〉 A社における森林破壊、人権問題への対応要請</p>	<p>〈当社の対応〉 間接的なサプライチェーン上のつながりがあることを確認。同社に改善が見られなかったことから、サプライヤーに対し同社との取引停止を要請。2018年9月以降の取引停止に至った。</p>
--	--

ユニフジ稼働開始

ユニフジは、持続可能なパーム油に対して志を共にするパートナーであるUNITED PLANTATIONSとの合併会社です。

UNITED PLANTATIONSの農園から、高品質かつ持続可能なパーム油を確保し、当社グループの強みである分別技術をもとに、高付加価値のパーム油製品を生産・販売します。

2018年、工場の稼働を開始しました。不二製油グループの重要な事業戦略のテーマである、持続可能なパーム油調達の推進、および顧客や消費者への責任ある製品供給実施を大きく進め、グループ全体の事業成長を支えます。



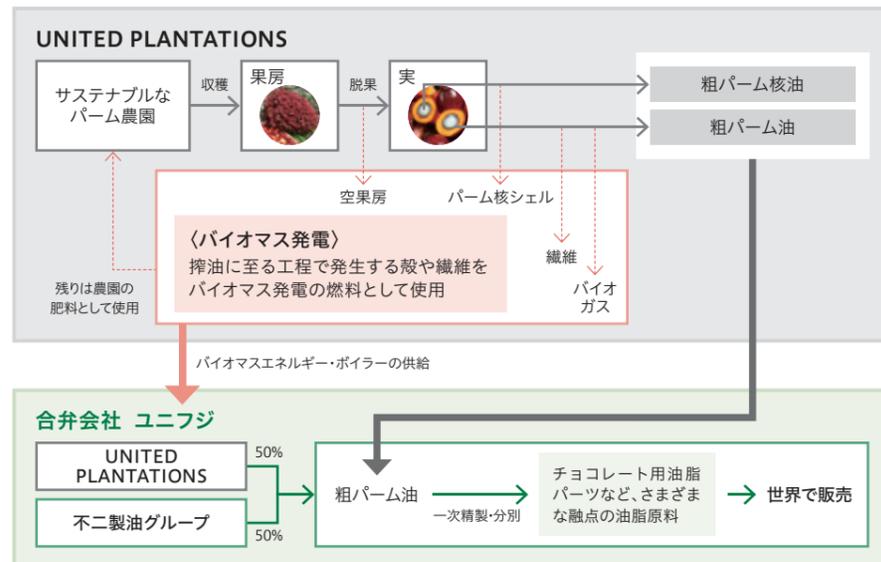
UNITED PLANTATIONSの広大なパーム農園の一角に立地



農園内には学校、病院なども完備



農園内の線路網で品質トレーサビリティ確保を実現



植物性油脂事業

食用油 食用加工油脂 チョコレート用油脂

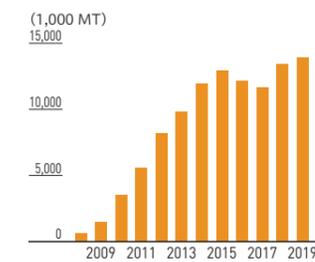
事業環境

- ・巨大なグローバルプレーヤーが複数存在
- ・農園を保有する川上企業が事業領域を拡大
- ・M&Aによる競合他社の事業領域拡大

マーケット動向

- ・サステナブルなパーム油需要は増加
- ・安全・安心や健康問題への意識向上(トランス脂肪酸・プロセスコンタミナントなど)

RSPO認証油の生産量は増加している



出典:RSPO、CSPO(Certified Sustainable Palm Oil)年間生産数量

SWOT分析

<b>S</b> 強み	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 酵素エステル交換技術</li> <li>● 品質、安定供給</li> <li>● ポートフォリオの拡大(健康油脂など)</li> <li>● グループネットワークの活用と事業間シナジー</li> </ul>
<b>W</b> 弱み	<ul style="list-style-type: none"> <li>● コモディティ製品の価格競争力</li> </ul>
<b>O</b> 機会	<ul style="list-style-type: none"> <li>● サステナブル調達</li> <li>● 世界人口増による需要増加</li> <li>● 健康意識の高まり</li> </ul>
<b>T</b> 脅威	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 各国の規制変化</li> </ul>

戦略の方向性

グローバルビジネスの競争力強化と、健康増進への貢献

グローバルに事業規模拡大を目指す業務用チョコレート事業や乳化・発酵素材事業のベースとなる油脂を、安価かつ技術優位性をもって提供していくため、油脂ビジネスの競争力強化を図っています。

また、世界で広がるサステナブルや安全・安心への意識、増加する健康問題に対するソリューションに主眼を置き、健康に配慮・貢献する油脂製品の拡充に向けて力を注いでいます。

2018年度 実績

- ・チョコレート用油脂の拡販戦略の進行
- ・日本では採算重視の販売戦略が奏功し採算向上
- ・米州では寒波・ハリケーンの影響により稼働率低下
- ・ユニフジの稼働開始

2019年度 重点ポイント

- ・チョコレート用油脂の拡販戦略継続
- ・分別パーム油各パーツの利用拡大
- ・ユニフジを中心に、サステナブル油脂の拡販
- ・安定化DHA・EPAの国内外上市に向けた取り組みの推進

収益面では、原料相場や天候要因などの一時的要因により影響がありました。ユニフジの稼働開始、VGP\*1の活用開始、米国新拠点の建設開始など、グローバルビジネス競争力の強化施策を着実に進行させました。新規事業の確立を目指す安定化DHA・EPAの日本での上市は遅れているものの、海外市場でのSelf-GRAS\*2認証取得を果たし、販売に向けた取り組みを開始しました。

世界で成長するチョコレート市場に向け、チョコレート用油脂の拡販に引き続き注力します。また、拡大するサステナブルなパーム油需要への対応を進め、乳化・発酵素材事業・業務用チョコレート事業も含めたグループ全体でのシナジー創出を果たします。安定化DHA・EPAは国内外で上市に向けた具体策を着実に進めています。

\*1 Virtual Global Procurementの頭文字をとった略称。仮想グローバル調達

\*2 FDA(米国食品医薬品局)の定める基準に従って、独自に毒性の専門家による第三者機関によって客観的な評価を行うこと

PICK UP

米国 新拠点建設開始

米国では、FDAの通達\*を背景とした低トランス脂肪酸のパーム油需要が拡大しています。当社グループは既存のフジベジタブル オイルに加えニューオリンズの新拠点建設を開

始、2020年稼働開始を予定しています。社会の健康に対するニーズに応えた供給とともに、チョコレート用油脂でプラマーとの協業を進め、事業を拡大します。

\* FDA(米国食品医薬品局)が2015年6月に発表。心臓病のリスクを高めるとされる「トランス脂肪酸」の原因となる油について、2018年6月以降は食品への使用を原則認めないとした

## 乳化・発酵素材事業

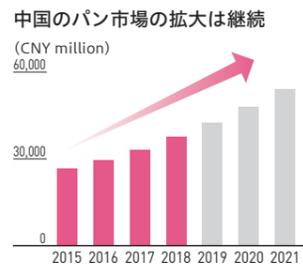
クリーム マーガリン フィリング 植物性チーズ様素材 USS 豆乳加工品

### 事業環境

- ・プレーヤーが多く競争は激しい
- ・競合会社がポートフォリオとエリアを拡大

### マーケット動向

- ・アジアを中心に成長市場
- ・中国ではパン食の拡大が継続
- ・国内マーケットは成長鈍化



出典: Euromonitor International 2019  
Sales of Bread in China Retail Value RSP

### SWOT分析

<b>S 強み</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 油脂と再調整加工技術によるおいしさと機能性</li> <li>● 日系ブランド力</li> <li>● 植物性原料に関する経験値</li> </ul>
<b>W 弱み</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● コモディティ製品の価格競争力</li> </ul>
<b>O 機会</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● サステナブルパームを用いた製品の需要増加</li> <li>● 植物性由来の価値の向上</li> <li>● 中国市場の拡大</li> </ul>
<b>T 脅威</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 各国の規制変化</li> <li>● 成長市場での競合参入</li> </ul>

### 戦略の方向性

## ソリューション・植物性由来による差別化、市場の獲得

成熟市場である日本では、人手不足などの社会課題解決への訴求、および植物性原料による差別化を進め、収益性の向上と競争優位の確立を目指します。市場の成長期である中国やアジア

アなどにおいては、市場成長初期の需要拡大を取り込みシェアを向上することで、市場を獲得し事業成長を実現します。

#### 2018年度実績

- ・中国新工場の稼働開始、好調な販売を継続
- ・日本は災害・天候要因で需要が鈍化、拡販に苦戦
- ・日本では植物性由来を訴求した新製品開発が進む
- ・アジアではバター調製品は数量回復し、クリーム新製品が好調

#### 2019年度重点ポイント

- ・中国の拡販を継続
- ・日本の差別化製品拡販と収益性向上施策の進行
- ・グループ間供給による機会損失の抑制
- ・アジアではクリーム、マーガリンの拡販を継続

東南アジアでは、副原料の調製品事業で乳原料相場の不安定性による利益減少となった一方、クリームなどの販売は増加しました。パン食の成長著しい中国においては、フィリングやマーガリンを中心に継続的に販売拡大し、7月には新工場も順調に稼働を開始。日本では酷暑などの影響があり、菓子パン・洋菓子向けなどで苦戦したため、現在、収益性向上に向けて取り組んでいます。

中国では、沿岸部だけでなく内陸部にもパン食の需要が拡大しており、新工場のオペレーション効率と稼働率の向上に注力しながら、市場成長を上回る事業拡大を継続します。日本では、品種統廃合などによる生産効率の改善や、人手不足解決を訴求する製品・PBFS (Plant-Based Food Solutions) のコンセプトを追求した差別化製品の拡充と拡販を進め、収益性の向上を目指します。

### PICK UP

#### 中国 製パン素材の提案・供給体制強化

当社グループの製パンカスタードクリームをはじめとしたフィリング素材は、安全・安心、およびおいしさ・品質面で選ばれ、中国国内で高いシェアを保持しています。

稼働開始した新工場や、全土6拠点となったフジサニーブラザも活用し、パン市場の拡大をさらに牽引していきます。



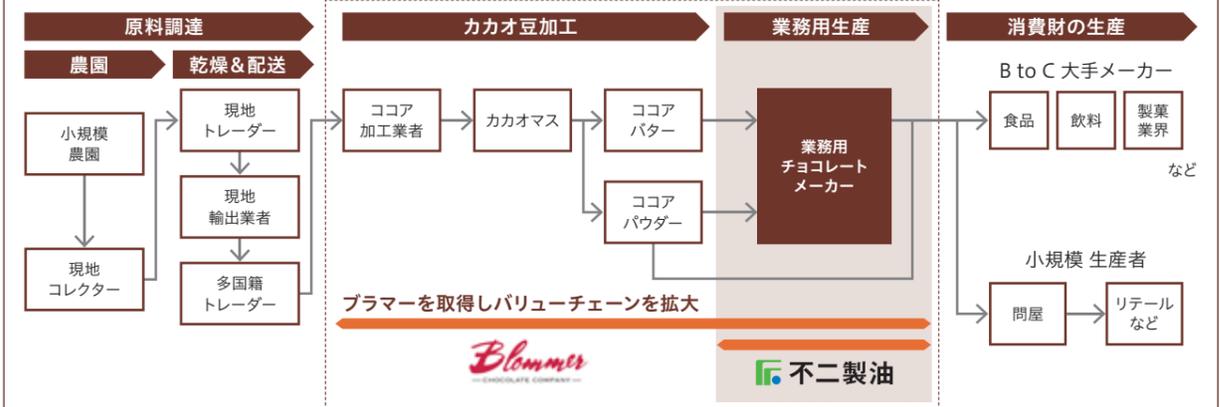
## 業務用チョコレート事業

クーベルチュールチョコレート テンパリングチョコレート アイスコーティングチョコレート  
ノンテンパリングチョコレート 成型チョコレート ガナッシュ、生チョコレート など

### 事業環境

- ・大規模プレーヤーが存在し競争は激しい
- ・バリューチェーンでは統合化が加速し、プレーヤーの合従連衡が進む

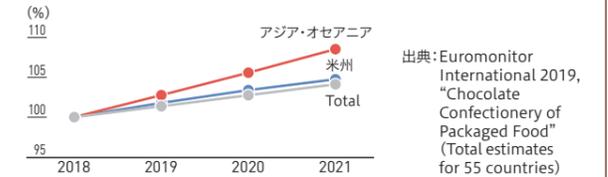
### チョコレートのバリューチェーン



### マーケット動向

- ・世界各地で市場拡大が進む
- ・世界では外製化が進み、業務用チョコレート市場が成長
- ・カカオの持続可能性への意識の高まり
- ・アジアを中心とした成長市場
- ・各地域で製品の多様化が進行

### チョコレート菓子はアジア・米州が牽引し世界で成長



- さまざまな温度帯や多様な食品で使用できるコンパウンドチョコレートの需要が増加
- 当社グループはチョコレート用油脂(植物性油脂事業)で世界TOP3の一角のシェアとノウハウを保有し、コンパウンドチョコレートに強みを持つ

### コンパウンドチョコレートとは

チョコレートの主原料はカカオ・乳・砂糖・油脂。油脂のうち、カカオから採れるココアバターを用いたものを「ピュアチョコレート」、ほかの植物性油脂からつくるチョコレート用油脂を配合したチョコレートを「コンパウンドチョコレート」と呼ぶ。コンパウンドチョコレートは速乾性・耐熱性などの機能を持ち、パンや洋菓子など広く活用ができ、チョコレート使用食品のおいしさや多様性を実現する。

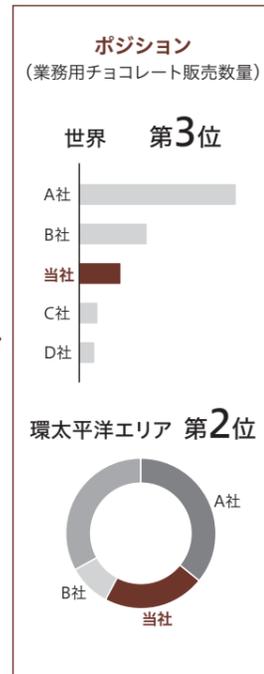
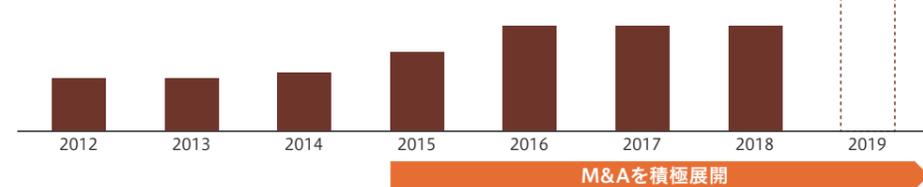
区分	主な原材料	主な用途
ピュアチョコレート	カカオ + 乳 + 砂糖 + ココアバター	・板チョコレート ・プラリネチョコレート ・チョコレート主体のお菓子 など
コンパウンドチョコレート	カカオ + 乳 + 砂糖 + ココアバター + チョコレート用油脂	・ケーキ ・アイスクリーム ・パン ・ビスケットなどと組み合わせたお菓子 など

不二製油グループ事業展開状況

環太平洋を中心に、10カ国16拠点体制で業務用チョコレートを供給



当社グループ業務用チョコレート販売数量の推移



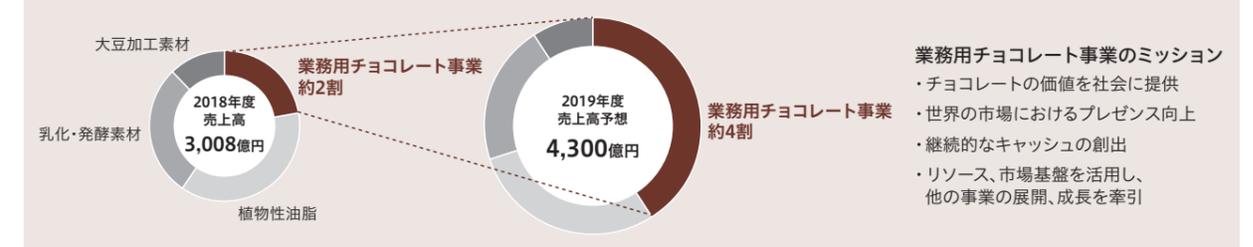
戦略の方向性

グローバルで事業規模を拡大、競争優位を強化

世界で強みを発揮し成長できるコアコンピタンスとして、成長のための資源投入を進めています。2015年度のハラルド(ブラジル)の取得を皮切りに積極的にM&Aを進め、2019年度からはブラマーをグループに加え、業務用チョコレートで世界

第3位となり、今後ますますグローバルの競合他社との競争が始まります。グループ全体の事業ポートフォリオを活用するとともに、グローバルインテグレーションを進め、世界で勝ち続けられる強固な事業へ成長させます。

業務用チョコレート事業がグループ全体の収益の柱へ



業務用チョコレート事業のミッション  
 ・チョコレートの価値を社会に提供  
 ・世界の市場におけるプレゼンス向上  
 ・継続的なキャッシュの創出  
 ・リソース、市場基盤を活用し、他の事業の展開、成長を牽引

- 2018年度実績
- ・ブラマーの取得を決定
  - ・日本は高付加価値品の販売で優位性を発揮
  - ・ブラジルは域内プレゼンスを発揮し収益性を維持
  - ・東南アジアはインダストリアルフードサービス新規連結

- 2019年度重点ポイント
- ・ブラマーのPMIを推進 (P47参照)
  - ・日本では高付加価値品の拡販を継続
  - ・高付加価値型事業モデル構築に向けた成長戦略策定
  - ・東南アジアは拠点配置を活かした広域拡販推進

インダストリアルフードサービスおよびブラマーを取得し、事業エリア・規模の拡大を進めました。既存事業では、日本をはじめとして、各地で優位性を発揮し利益を確保しました。

エリア戦略に加え、グローバルインテグレーションを進める取り組みを強化します。ブラマーのPMIでは経営効率向上施策を重点的に進めます。日本では増産体制が整い、高付加価値品の拡販を継続します。

SWOT分析(ブラマー取得後)

<b>S</b> 強み	<ul style="list-style-type: none"> <li>●顧客対応力、顧客との関係性</li> <li>●他社にない事業ポートフォリオを保有</li> <li>●チョコレート用油脂事業の保有</li> <li>●各地域エリアでの高シェア</li> </ul>	<b>W</b> 弱み	<ul style="list-style-type: none"> <li>●カカオ原料の安定かつ競争力ある調達</li> <li>●グローバル体制の遅れ</li> </ul>
<b>O</b> 機会	<ul style="list-style-type: none"> <li>●コンパウンドチョコレートの需要増加</li> <li>●MNCとの関係拡大</li> <li>●求められるバリエーションの多様化</li> <li>●カカオ豆のサステナブル調達</li> </ul>	<b>T</b> 脅威	<ul style="list-style-type: none"> <li>●競合との競争激化</li> </ul>

PICK UP

グローバルインテグレーションの推進  
「第1回 チョコレートユニット会議」開催

グループ各社トップによる定例会・分科会の運営を開始。グループ全体での取り組みを進めます。

2019年度テーマ

- ①MNC対応体制構築
- ②サステナビリティプログラム構築
- ③原料調達連携による効率化



PICK UP

カカオ豆のサステナブル調達

2018年8月、当社グループは「責任あるカカオ豆調達方針」を公表し、カカオサプライチェーンに関わるさまざまなステークホルダーと協力しながら、事業全体を通じて持続可能な方法で生産されたカカオ豆調達を目指すことを表明しました。2019年からはブラマーをグループに加え、ブラマーのカカオサステナビリティプログラムも含めた不二製油グループ全体のプログラム検討を開始しています。

カカオに関する社会課題

<p>〈供給面の逼迫〉</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・農家の離農や高齢化</li> <li>・カカオツリーの老齢化</li> <li>・生産地への気候変動影響</li> <li>・知識・資材不足による低生産効率</li> </ul>	<p>〈人権・環境面の課題〉</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・小規模カカオ農家の貧困</li> <li>・児童労働</li> <li>・森林破壊</li> <li>・土壌汚染</li> </ul>	<p>「責任あるカカオ豆調達方針」を公表</p> <p>〈コミットメント〉</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 農家の生活環境改善</li> <li>2. 当社サプライチェーン上の児童労働の撲滅</li> <li>3. 森林破壊の防止と森林の保全</li> </ol>
---	--	--

取り組み	狙い	2018年度進捗
コミュニティへの支援活動	<ul style="list-style-type: none"> <li>・生産性の向上</li> <li>・カカオ豆の品質向上</li> <li>・農家およびコミュニティの生活水準の向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・当社グループの直接サプライヤーと協働し、エクアドルでの小規模カカオ農家への支援活動開始(支援プログラムへの参画:68農家)</li> <li>・モデル農園における、カカオの収穫量の研究継続</li> <li>・近隣エリア生産者への農法教育の実施</li> </ul>
WCF*1へ参画	<ul style="list-style-type: none"> <li>・カカオ産業の持続可能な進展</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・2012年より加盟を継続</li> </ul>
認証カカオ原料の取り扱い	<ul style="list-style-type: none"> <li>・サステナブルな方法で生産されたカカオ豆の普及</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・フェアトレード認証*2、UTZ認証*3継続取得</li> </ul>



土壌やカカオに負荷の低い天然の虫除けスプレーをつくるための技術指導

\*1 世界カカオ財団  
 \*2 その原料が生産されてから、「国際フェアトレード認証製品」として完成品となるまでの各工程で、国際フェアトレード基準が守られているという認証  
 \*3 持続可能な農業のための国際認証で、主にコーヒーとカカオ、お茶の製品が世界で認証されている

# 大豆

## 大豆戦略解説



執行役員  
PBFS事業部門長  
鈴木 清仁

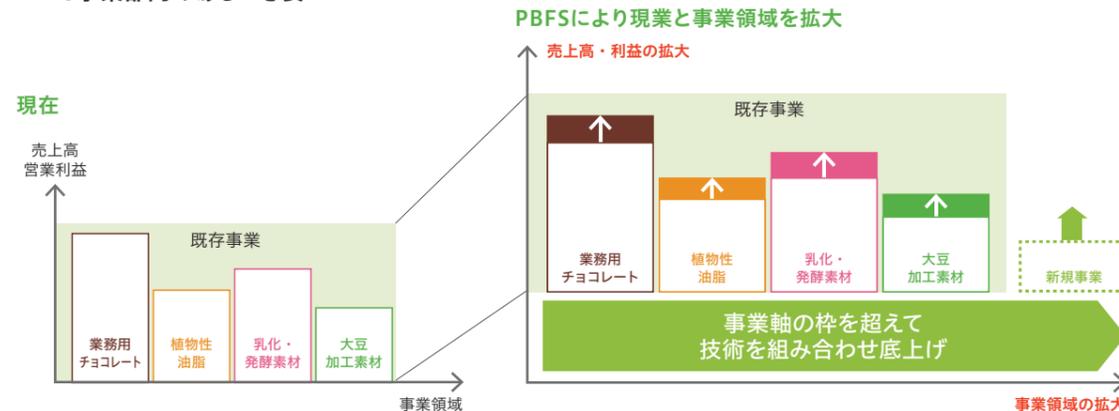
大豆事業については、本中期経営計画期間において、構造改革のための選択と集中を推進した結果、目指すべき方向性が明確になってきました。今後も選択と集中を推進し、「おいしさ」「健康、栄養」といった分野にPBFSの観点を加えた植物性たん白や機能性素材などで、社会課題に貢献できる事業に資源を投入していく考えです。

また、近年ではパームやカカオ同様、大豆のサステナブル調達に社会的関心が高まりつつあると認識しています。不二製油グループの大豆事業の製品では、米国、中国、一部カナダ産の非遺伝子組み換え (Non-GMO) 大豆を調達しています。2019年度「ESG経営・重点テーマ」では大豆のサステナブル調達を重点テーマの一つとして掲げ、持続可能な方法で生産された大豆調達を推進していきます。

さて、今年からPBFS事業部門が新設されました。PBFS事業部門では、2050年の未来をイメージした上で、不二製油グループがPlant-Basedで社会貢献できることは何か?というPBFS観点で、既存事業とは異なった軸、見方で戦略を立案、推進していきます。

不二製油グループには、そのための長年培ってきた油脂や乳発酵、大豆に関する技術があります。マーケットニーズを捉え、ターゲットを決め、既存技術に新技術を組み合わせるソリューションを図る製品をつくり出し、2050年も世界の各家庭で豊かな食卓が囲めるような未来を実現させるために何ができるかを考え続けていきます。具体的には、チョコレートの乳原料のPlant-Based素材への置換や、ジューシーな大豆ミートなどの製品で応えていきたいと考えています。

### PBFS事業部門のあるべき姿



## 大豆加工素材事業

- 低脂肪豆乳
- 大豆たん白素材
- 豆乳クリーム
- 大豆たん白食品
- 分離大豆たん白
- 水溶性大豆多糖類

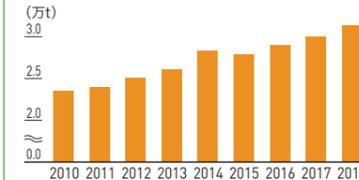
### 事業環境

- 加工度が低い領域は中国企業勢がシェアを確保
- プラントプロテイン市場は、世界の食品企業間の再編が進行

### マーケット動向

- 世界的に植物性食の顕著な需要増加
- 欧州では大豆の価値を見直す動き\*
- 日本では健康需要によるたん白訴求商品の増加

### 日本の大豆ミート市場は拡大を継続



出典：一般社団法人  
日本植物蛋白食品協会  
「植物性たん白の生産  
出荷統計」大豆たん白  
(粒状) 国内生産量

\*Protein challenge 2040: 政府・企業・関連機関が目標を共有し協業して持続可能なたん白生産と消費を目指す取り組み

### SWOT分析

<b>S 強み</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>大豆に関する広い知見、技術</li> <li>生産技術・品質保証</li> <li>他の事業群で培った広い顧客層・技術の応用力</li> <li>顧客対応力</li> </ul>
<b>W 弱み</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>コモディティ製品のコスト競争力</li> <li>主原料ソースの非保有</li> </ul>
<b>O 機会</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>代替食品・植物性たん白の価値向上</li> <li>フレキシタリアン(準菜食主義者)の増加</li> <li>日本・中国を中心とした高齢化と健康問題</li> </ul>
<b>T 脅威</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>大豆に関する環境問題</li> <li>培養肉など、他分野とのマーケット競争</li> </ul>

### 戦略の方向性

## 選択と集中、技術の組み合わせによるポートフォリオチェンジの推進

選択と集中を進め資産効率を改善させ、人口の高齢化や健康問題など、社会課題のソリューションに直結する成長力ある製品群に資源投入を進めています。また、既存の製品群について

は植物性油脂や乳発酵・発酵素材事業で培ったおいしさに関するノウハウや技術を活かし、製品を複合化することによって差別化し、収益力ある事業群へと成長を果たします。

### 2018年度 実績

- 中国の不採算拠点の譲渡完了
- 機能性高付加価値製品群の増産対応完了
- 販売好調な大豆たん白素材の生産能力増を意思決定

### 2019年度 重点ポイント

- 機能性高付加価値製品群の国内外拡販
- 既存製品群の発展的差別化
- 不採算事業整理の継続推進
- 決定済み投資事項の着実な実施と事業推進

選択と集中の具体策実行により、主力製品の拡大に向けた準備を進めました。一方で国内の低収益製品群の整理や大豆たん白食品の修繕工事後の拡販の遅れなどが課題となりました。

ポートフォリオチェンジを進め、収益性の高い製品群の拡販を狙います。また、機能性高付加価値製品群については中国・欧州を中心に海外での販売体制を拡充します。

### PICK UP

#### 日本 市場を創出

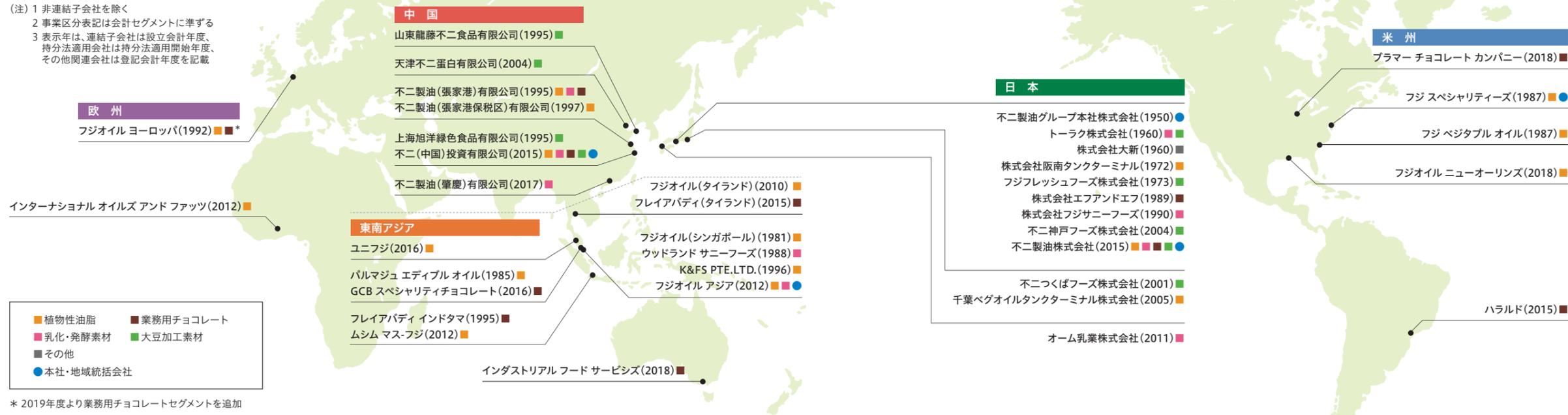
日本では社会全体における健康への関心の高まりを背景に、従来の冷凍食品などの用途に加え、ニュートリションバー、シリアル、一般菓子、おつまみなどへと用途が広がり、大豆ミート(粒状大豆たん白)の需要が拡大しています。不二製油では好調な販売に応じて能力を増強するため新工場の建設(2020年度下期稼働予定)をはじめ、積極的な新規市場展開を進めています。



# エリア展開

## グループ会社一覧 (2019年3月31日現在)

(注) 1 非連結子会社を除く  
 2 事業区分表記は会計セグメントに準ずる  
 3 表示年は、連結子会社は設立会計年度、持分法適用会社は持分法適用開始年度、その他関連会社は登記会計年度を記載



### 日本 不二製油(株) 代表取締役社長 大森 達司

#### PBFSの使命に基づき、社会課題の解決を目指します

SDGsに本業で貢献できるようESG経営を加速させ、日本の喫緊の課題である「高齢化」「人手不足」に対応する製品に注力しています。健康寿命を延ばす安定化DHA・EPAや、ニーズが高まる大豆たん白素材、顧客の省力化・時短を実現する成型チョコレート、コーディネートビジネス\*の事業拡大を進め、「おいしさと健康」にさらなる付加価値を伴う食のイノベーションを推進します。

\* 不二製油グループの素材技術と幅広い顧客網を活かし、社会が必要とするソリューションを顧客とともに生み出すこと(共創)で、社会課題の解決に訴求するものづくり・ことづくりの推進を目指す取り組み



### 東南アジア フジオイル アジア 社長 信達 等

#### 多様性への対応とサステナブルな原料調達を推進し、企業価値向上を図ります

フジオイル アジアの市場はアセアン、東・西・南アジア、オセアニア、南アフリカなど広大です。お客様の食文化も多種多様ですが、培った製品品質の高さとサービスで信頼を獲得してきました。油脂、乳化・発酵素材事業を強固にし、業務用チョコレート事業は4カ国各工場のフル操業を目指します。サステナブルかつ安全で健康な食品へのニーズの高まりは、私たちグループにとってチャンスです。アジアR&Dセンターを中心に新製品開発に注力し、常に市場を一步リードしていきます。



### 米州 フジ スペシャルティーズ 社長 高杉 豪

#### 成長に向けた大いなる挑戦に邁進します

米州エリアはチャレンジに満ちあふれています。グループ最大となった米州業務用チョコレート事業は、ブラマー、ハラルド、フジ ベジタブル オイルとのコラボレーションによるさらなるビジネス拡大への挑戦が始まりました。油脂事業では新工場の立ち上げを含め、健康需要増大への対応に一丸となって取り組んでいます。また、急拡大する植物性食への需要を取り込むべく、乳代替製品の開発・発売を進め、製品領域の拡大と販売強化を目指します。



### 中国 不二(中国)投資 総経理 峯村 政孝

#### 変化する中国社会に植物性食品素材で寄り添い、持続的に成長します

中国では市場ニーズ、社会環境が急速に変化しています。2018年、食文化の多様化(西洋化)によるパン洋菓子の需要拡大に対応すべく、広東省にマーガリンやフィリングの新工場を新設、山東省には中国6つ目となるフジサニープラザを開設しました。また、高齢者や生活習慣病患者の増加、健康志向の高まりに対応すべく、天津市の工場のキャパシティを倍増しました。当社グループの植物性食品素材によって中国社会に持続的に貢献し、事業成長を目指します。



### ブラマー チョコレート カンパニー 代表取締役社長 兼 CEO ピーター W. ブラマー

#### お互いの強みを共有することによって、さらなるグローバル拡大が可能です

不二製油とブラマーは、同じ価値観を共有し、チョコレート業界における補完性や高い生産技術、地理的な優位性において、これ以上ない組み合わせです。私たちがお互いの強みを共有し、グローバルの拠点を活かすことで、さらなるグローバル拡大が可能と考えています。そのためには、不二製油とブラマーのノウハウの共有による革新的な新製品の導入や、工場間での最適な生産の推進、不二製油グループとしてのガバナンス強化や財務の健全性向上などに努めていきます。



### 欧州 フジ ヨーロッパ アフリカ 社長 六川 尚宏

#### 社会構造の変化を捉えた事業展開を進めます

食、サステナビリティのグローバルスタンダードの発信地である欧州では、2030年に人口の50%を占めるミレニアル層が社会構造の変化を促進し始めています。当エリアでは倫理的消費の拡大を背景に、欧州・アフリカにまたがるサプライチェーンを保有する当社の油脂・チョコレート事業の質的変革と拡大を進めます。また、新規の多糖類事業を皮切りに、自らのネットワークを通じ、価値観を共有するミレニアル層に対応するPBFS事業の展開を目指していきます。



## CFOメッセージ

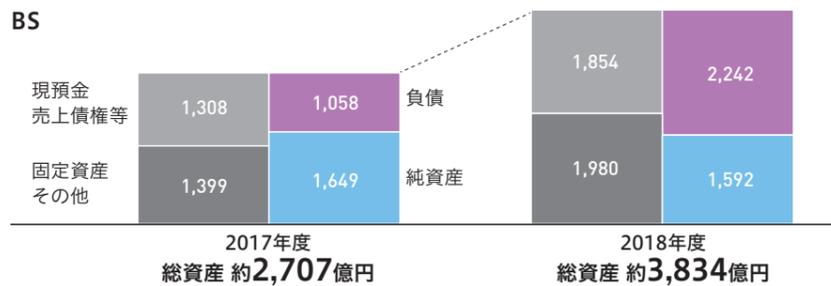


取締役 兼 上席執行役員  
最高財務責任者 (CFO)  
松本 智樹

### 米国ブラマー取得後の財務構造を いかに改善するか

中期経営計画において、①利益成長とCCCの改善によるキャッシュ・フローの持続的な創出 ②事業特性、リスクを踏まえた財務の健全性の堅持 ③事業ポートフォリオチェンジによる資本効率の向上 ④業務プロセスの標準化および業務効率化による財務ガバナンスの強化、を柱とする財務運営方針を掲げ全社的に取り組んでいます。しかし、2018年度は米国有数の業務用チョコレート企業ブラマーの大型買収を主因に、有利子負債が前年対比1,039億円、総資産も1,127億円増加しています。

持続的な成長を支える厳格な財務規律のもとで、財務構造をいかに改善していくかが、今私たちが直面する課題です。



中期経営計画 財務運営方針	2018年度	今後の考え方
<b>持続的な利益成長</b> ・連結営業利益 CAGR6%以上 ・EPS成長率 CAGR8%以上 ・CCC10日間の短縮	・キャッシュ・フローの創出と配分 ・営業キャッシュ・フロー4年間 1,000億円創出	営業キャッシュ・フロー 226億円 (対前年同期比△56億円) CCC ・ブラマーB/Sのみ連結のためグループトータルでの実績比較不可 ・既存事業のみ実績 105日 (対前年同期比 +2日)
<b>財務の健全性堅持</b> ・事業特性、リスクを踏まえ、安定した財務基盤を堅持	・リスク・リターンに見合うBS管理	有利子負債 有利子負債 1,605億円 (前年度末比+1,039億円) Net D/Eレシオ 0.9倍 (前年度末比+0.6pt) 自己資本比率 40.8% (前年度末比△18.4pt)
<b>資本効率の向上</b> ・競合するグローバル企業と並び、永続的な成長に必要な水準へ向上	・ROEの向上10%	総資産回転率 0.92回 (前年同期比△0.21回) 不採算事業資産 売却などによる検討継続 設備投資 新基準による運用開始
<b>財務ガバナンス強化</b> ・標準化、金融リスク低減、業務効率化を推進 ・グローバルでの比較検証を可能に	・グループ財務標準・基準	グローバル資金管理 各エリア内CMS* 運用開始 基幹システムの統一 米国・中国新工場導入・日本での構築開始 決算期統一に向けた決算早期化 早期化トライアルフェーズへ移行

\*キャッシュ・マネジメント・システム。グループの資金管理をするITシステムのこと

### Net D/Eレシオを中期的に目標水準へ

ブラマーを646億円で買収した結果、有利子負債は2019年3月末で1,605億円まで増加、Net D/Eレシオは0.3倍から0.9倍まで上昇しています。また、自己資本比率は59.2%から40.8%に低下、のれん純資産比率も38%まで上昇しています。このような状況下、買収資金の一部は、財務の健全性を担保し資本効率の維持・向上を目的として、劣後特約付社債(2019年6月13日350億円発行)による資金調達を実施しています。中期的(5年以内)にNet D/Eレシオ0.5倍以下を目標とし、キャッシュ・フローの創出と資金効率の最大化を目指します。

#### Net D/Eレシオ 自己資本比率



#### のれん純資産比率

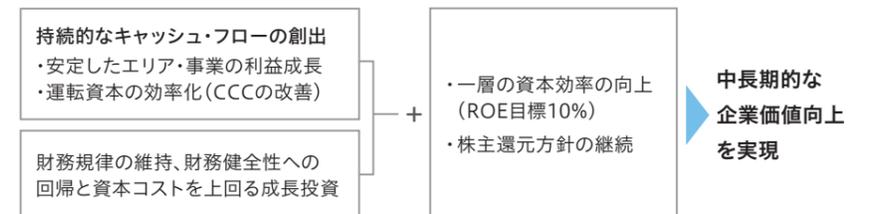


買収前の水準へ  
早期回帰を目指す

### 〈資本政策〉資本効率の改善による中長期的な 企業価値の向上を図る

不二製油グループの資本政策の基本方針は、財務規律の維持および財務健全性の向上と、資本コストを上回る成長投資を両立させることで持続的なキャッシュ・フローを創出し、配当性向30~40%の株主還元方針を継続しながら2020年にROE10%の目標達成を図り、一層の資本効率改善の実現による中長期的な企業価値の向上を図ることとしています。

#### 資本政策の基本方針



### 〈財務重点項目〉フリー・キャッシュ・フローを重視

中期経営計画の財務戦略においては、利益成長とCCCの改善により営業キャッシュ・フローを4年間で1,000億円創出し、設備投資およびM&Aへの適正な配分により、財務規律を維持する方針でした。しかし、ブラマーの取得によりNet D/Eレシオが大幅に上昇したことから、フリー・キャッシュ・フローの管理強化が求められる状況となっています。

財務規律を維持・向上するためには有利子負債の縮減が必要であり、今後5年間でNet D/Eレシオを0.5倍水準まで低下させるには、フリー・キャッシュ・フローを毎年100億円以上創出する必要があります。

資本コストを重視した投資基準を2018年度から導入し、2019年度からは新撤退基準による事業の見直しに着手しています。設備投資や事業投資は当社グループの成長には不可欠ですが、厳選し優先順位を明確にした上で、投資の意思決定を行っていきます。

### 〈株主還元〉株主還元は最重要な経営課題と認識

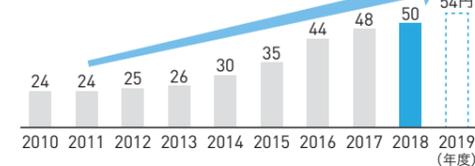
株主還元・配当政策は経営の最重要課題の一つと認識しています。中期経営計画においては「配当性向30~40%」を経営目標として掲げ、安定的かつ継続的な配当を実施しています。

2018年度は通期で50円の配当を実施、2019年度は54円を予定し、8期連続の増配を計画しています。

**配当方針**

- ・配当性向30~40%
- ・安定的かつ継続的な配当を実施

8期連続の増配を計画



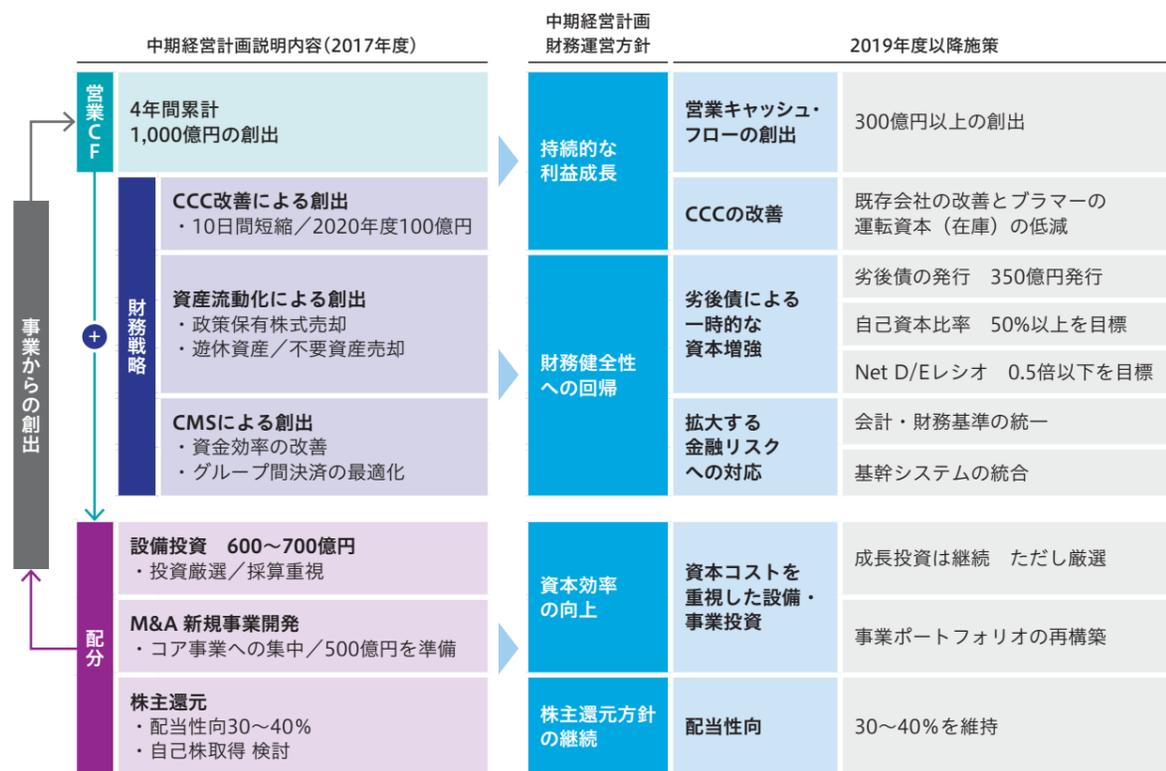
	2018年度 実績	2019年度 配当予想
上期	25円	27円
下期	25円	27円
年間計	50円	54円
配当性向	37.1%	30.5%

### 対話を通じた企業価値向上を目指して

2015年のCFO就任以来、私は積極的なIR活動を推進してきました。経営トップによる決算説明会やスモールミーティングの強化に加え、英文開示の充実や、海外IRやカンファレンスを通じた海外投資家の方々との対話、個別面談に私自身も参加し、対話の中から多くのご示唆を頂戴してきました。

特に、キャッシュ・フロー経営の重要性や、オーガニックグロースを上回る成長ドライバーの重要性、そしてグローバルに事業を拡大する中でグループ経営のガバナンスの仕組みがいかに重要であるか、認識を深めさせていただくことができました。引き続き、投資家をはじめとしたステークホルダーの皆様との対話を重ね、意見を経営に反映させることで、経営の向上を目指します。

2018年度は、ブラマーの買収関連費用の計上など一過性要因はありましたが、これら要因を考慮しても厳しい決算と認識しています。中期経営計画3年目の2019年度は、ブラマーの連結や既存事業の成長によるキャッシュ・フローの創出に加え、資本効率の改善により、企業価値の向上を図りたいと考えています。持続的な不二製油グループの成長を果たすためにも、課題を着実に改善し、改革の手を緩めることなく、ステークホルダーの皆様への期待へ応え、責任を果たしてまいります。



# 11カ年財務ハイライト

不二製油グループ本社および連結子会社/2008年度～2018年度 3月31日に終了した各会計年度

(単位:百万円)

	2018年度	2017年度*	2016年度	2015年度	2014年度	2013年度	2012年度	2011年度	2010年度	2009年度	2008年度
<b>経営成績</b>											
売上高	300,844	307,645	292,547	287,537	271,903	253,004	232,161	236,594	222,714	213,229	239,369
営業利益	18,525	20,481	19,694	16,840	14,211	15,241	14,147	12,983	16,590	17,960	11,528
経常利益	18,177	19,983	19,712	14,121	13,405	14,798	13,847	13,017	16,243	17,363	10,306
税金等調整前当期純利益	16,538	18,833	18,103	14,492	13,282	13,880	13,416	12,869	14,648	16,507	9,715
親会社株主に帰属する当期純利益	11,582	13,742	12,105	9,227	9,330	8,164	8,336	8,290	9,783	10,726	7,485
EBITDA	30,514	31,381	30,125	26,743	22,847	24,021	22,651	21,875	25,843	27,633	21,310
研究開発費	4,758	4,613	4,459	4,017	3,944	3,930	3,666	3,723	3,622	3,489	3,402
設備投資額	15,943	14,689	13,611	15,347	11,156	6,128	6,500	6,185	7,599	7,793	9,370
減価償却費	10,992	9,995	9,593	9,206	8,232	8,319	8,058	8,432	8,799	9,239	9,397
総資産	383,389	270,731	272,109	266,877	223,625	202,206	197,142	183,862	174,435	174,275	172,087
棚卸資産	85,211	48,341	52,398	49,962	45,158	41,396	36,641	34,829	34,580	30,759	32,590
流動資産	185,410	130,805	132,455	130,869	118,556	109,476	106,819	97,913	86,166	81,307	78,555
固定資産	197,979	139,925	139,653	136,007	105,069	92,729	90,322	85,948	88,265	92,956	93,512
流動負債	168,333	67,460	69,576	66,482	57,902	51,694	57,656	51,099	48,119	55,261	52,093
固定負債	55,828	38,372	47,051	51,607	14,909	15,387	17,950	23,299	23,095	20,345	32,193
有利子負債	160,454	56,612	65,667	60,000	29,567	28,939	37,039	37,719	39,720	44,572	55,840
純資産	159,227	164,897	155,480	148,787	150,813	135,124	121,534	109,464	103,220	98,668	87,801
営業活動によるキャッシュ・フロー	22,637	28,206	16,521	16,027	14,496	13,781	18,713	16,853	13,536	23,984	15,573
投資活動によるキャッシュ・フロー	△79,104	△14,510	△13,760	△34,824	△13,957	△6,916	△8,605	△6,080	△9,214	△7,546	△9,263
フリー・キャッシュ・フロー	△56,467	13,695	2,761	△18,797	539	6,865	10,108	10,773	4,322	16,438	6,310
財務活動によるキャッシュ・フロー	65,487	△13,452	△5,662	24,040	△3,294	△12,773	△4,472	△5,224	△5,500	△13,370	△3,783
<b>1株当たり情報</b> 単位:円											
1株当たり当期純利益(EPS)	134.75	159.87	140.83	107.35	108.55	94.98	96.98	96.44	113.81	124.78	87.07
1株当たり純資産(BPS)	1,819.74	1,863.83	1,753.54	1,655.70	1,693.76	1,490.00	1,342.25	1,205.49	1,143.82	1,095.58	978.67
1株当たり年間配当金	50.0	48.0	44.0	35.0	30.0	26.0	25.0	24.0	24.0	24.0	16.5
配当性向(%)	37.1	30.0	31.2	32.6	27.6	27.4	25.8	24.9	21.1	19.2	19.0
<b>財務指標</b>											
海外売上高比率(%)	43.2	42.9	39.4	37.4	35.2	33.2	29.9	30.3	29.9	28.6	34.1
売上高営業利益率(%)	6.2	6.7	6.7	5.9	5.2	6.0	6.1	5.5	7.4	8.4	4.8
自己資本利益率(ROE)(%)	7.3	8.8	8.3	6.4	6.8	6.7	7.6	8.2	10.2	12.0	8.9
総資産利益率(ROA)(%)	5.5	7.4	7.3	5.8	6.3	7.4	7.3	7.3	9.3	10.0	5.8
投下資本利益率(ROIC)(%)	4.0	6.7	6.4	5.6	5.6	6.2	5.6	5.1	6.7	7.4	4.7
流動比率(%)	110.1	196.3	190.4	196.8	204.8	211.8	185.3	191.6	179.1	147.1	150.8
負債資本倍率(ネットD/Eレシオ)(倍)	0.9	0.3	0.4	0.3	0.1	0.1	0.2	0.2	0.3	0.4	0.6
財務レバレッジ(倍)	2.5	1.7	1.8	1.9	1.5	1.6	1.7	1.6	1.6	1.8	1.9
自己資本比率(%)	40.8	59.2	55.4	53.3	65.1	63.3	58.5	56.4	56.4	54.0	48.9
<b>その他指標</b>											
従業員数(名)	5,963	5,092	5,056	5,141	4,367	4,408	4,034	3,882	3,574	3,524	3,598

\* 2017年度の実績については、2018年度から適用した「税効果会計に係る会計基準の一部改正」に準じ、遡及適用した数値を掲載(繰延税金資産は投資その他の資産の区分に表示し、繰延税金負債は固定負債の区分に表示)

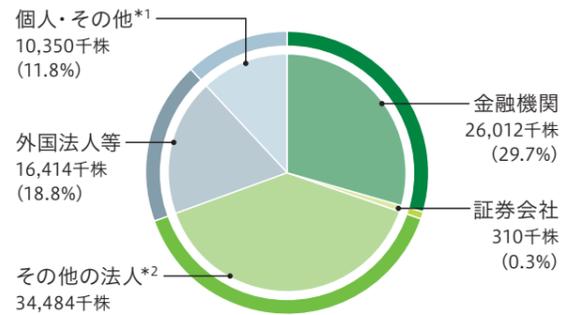
非財務情報に関しては、別冊「Fact book」P20 およびサステナビリティレポート 2019 をご覧ください。  
<https://www.fujioilholdings.com/csr/>

# 株式情報 (2019年3月31日現在)

## 株式の状況

発行可能株式総数：357,324,000株  
 発行済株式の総数：87,569,383株  
 株主数：15,993名

## 所有者別株式分布状況



\*1 自己株式1,611,645株および単元未満株式31,683株は「個人その他」に含めて記載しています。  
 \*2 「その他の法人」欄には、証券保管振替機構名義の株式が2単元含まれています。  
 ※ 千株未満は切り捨てて算出しています。

## 大株主(上位10名)

株主名	持株数(千株)	持株比率*3 (%)
伊藤忠フードインベストメント合同会社	28,119	32.71
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	5,214	6.07
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	5,055	5.88
全国共済農業協同組合連合会	2,639	3.07
不二製油取引先持株会	1,345	1.57
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	1,335	1.55
伊藤忠製糖株式会社	1,130	1.31
日本生命保険相互会社	1,100	1.28
株式会社三井住友銀行	1,078	1.25
東京海上日動火災保険株式会社	1,058	1.23

\*3 持株比率は自己株式(1,612千株)を控除して計算しています。

## 株価の推移



## 社会からの評価

### ESG関連

- MSCI「MSCI日本株女性活躍指数(WIN)」[MSCI]ジャパンESGセレクト・リーダーズ指数」構成銘柄
- 2019 Constituent MSCI日本株女性活躍指数(WIN)
- 2019 Constituent MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数
- 2018年CDPフォレスト質問書A評価(日本企業初の獲得)
- 2018年CDP気候変動質問書B評価
- S&P/JPXカーボン・エフィシェン指数に選定
- 経済産業省「健康経営優良法人2019大規模法人部門(ホワイト500)」認定
- 厚生労働省「プラチナくるみん」認定
- 健康経営優良法人2019(ホワイト500)

### IR関連

- 米国大手金融情報誌「Institutional Investor」The All-Japan Executive Team 2019 (Beverages, Food & Tobaccoセクター) Best CEO バイサイド第2位 Best CFO バイサイド第1位 IR Program 総合第3位 Honored Company 総合第2位
- 日本IR協議会「IR優良企業賞2018」受賞
- 日本証券アナリスト協会「2018年度 ディスクローチャーの改善が著しい企業」に選定
- 日本経済新聞社「日経アニュアルレポート アワード2018」優秀賞受賞
- GPIFの国内株式運用機関が選ぶ「改善度の高い統合報告書」に選定

# 会社概要 (2019年3月31日現在)

## 会社名

不二製油グループ本社株式会社

## 本社事務所

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

## 設立

1950年(昭和25年)10月9日

## 資本金

13,208百万円

## 代表者

代表取締役社長(CEO) 清水 洋史

## 連結従業員数

5,963名  
 (国内グループ会社は2019年3月31日現在)  
 (海外グループ会社は2018年12月31日現在)

## 子会社・関連会社

連結子会社 39社  
 非連結子会社および関連会社 16社

## 統合報告書とサステナビリティレポート

### 「統合報告書 2019」

当社グループの事業全体像および中長期的な企業価値をお伝えし、ステークホルダーの皆様との対話においてご意見を賜ることで、さらなる経営の進化を図ることを目的としています。

### 「サステナビリティレポート 2019」(WEB)

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

サステナビリティを目指す上で社会に与える影響に対する考え方や取り組みを、広範なステークホルダーの皆様に対して網羅的かつ誠実に報告する事を目的としています。

ESG経営	C“ESG”Oメッセージ
	ESG経営とCSR
2018年度活動報告	CSR全般
	食の創造によるソリューション
	食の安全・安心・品質
	サステナブル調達
	環境
	人づくり
	健康経営
2019年度の重要トピックス	リスクマネジメント



The inclusion of FUJI OIL HOLDINGS INC. in any MSCI index, and the use of MSCI logos, trademarks, service marks or index names herein, do not constitute a sponsorship, endorsement or promotion of FUJI OIL HOLDINGS INC. by MSCI or any of its affiliates. The MSCI indices are the exclusive property of MSCI. MSCI and the MSCI index names and logos are trademarks or service marks of MSCI or its affiliates.



# 不二製油

お問い合わせ先

---

不二製油グループ本社株式会社  
財務・経理グループ IRチーム

〒108-6323 東京都港区三田3丁目5番地27号 住友不動産三田ツインビル西館

TEL:03-5418-1044

FAX:03-5418-1045

URL:<https://www.fujioilholdings.com>



不二製油グループ  
統合報告書

別冊

Fact Book  
2019

# 財務分析

## 2018年度実績

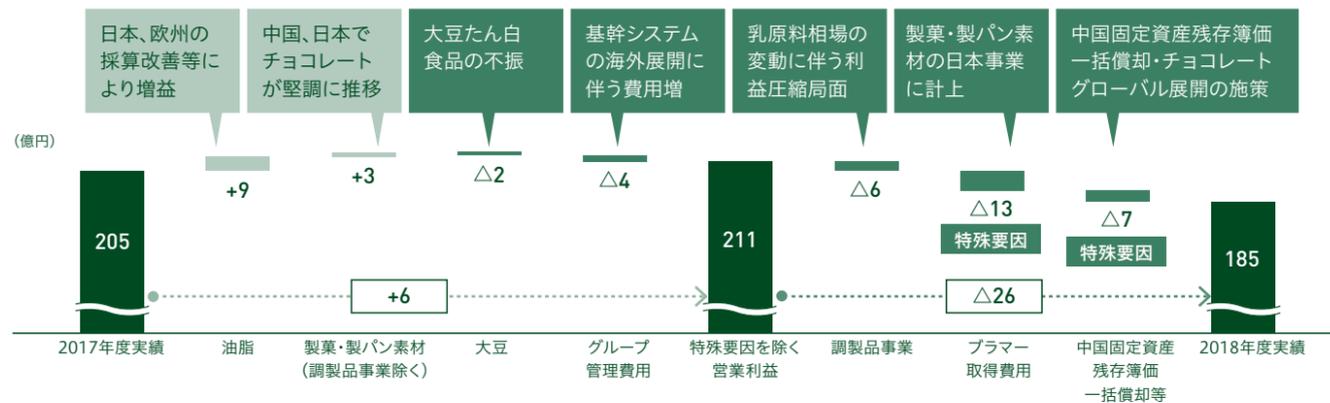
### 連結業績

		(単位：億円)			
		2017年度	2018年度	前年度比	
				増減額	増減率
売上高	油脂	1,136	1,097	△39	△3.4%
	製菓・製パン素材	1,561	1,551	△10	△0.6%
	大豆	380	361	△19	△5.0%
	合計	3,076	3,008	△68	△2.2%
営業利益	油脂	73	81	+9	+11.8%
	製菓・製パン素材	130	108	△22	△17.0%
	大豆	35	33	△3	△7.3%
	連結調整・グループ管理費用	△33	△37	△4	△10.8%
合計	205	185	△20	△9.5%	
営業利益率		6.7%	6.2%	△0.5pt	—
経常利益		200	182	△18	△9.0%
親会社株主に帰属する当期純利益		137	116	△22	△15.7%

- 売上高は、油脂事業、製菓・製パン素材事業、大豆事業ともに減収となった。
- 営業利益は、油脂事業が増益となったが、製菓・製パン素材事業および、大豆事業の減益により全体で営業減益となった。なお、ブラマー取得費用約13億円を製菓・製パン素材事業に計上した。
- 親会社株主に帰属する当期純利益は営業減益に加え、吉林不二蛋白有限公司の譲渡に伴う特別損失の計上などにより減益となった。

### 2018年度実績 営業利益分析

2018年度は油脂事業が伸長もブラマー取得費用などにより減益



### 連結貸借対照表

	(単位：億円)	
	2018年度末	対前年度末
資産合計	3,834	+1,127
負債合計	2,242	+1,183
純資産合計	1,592	△57

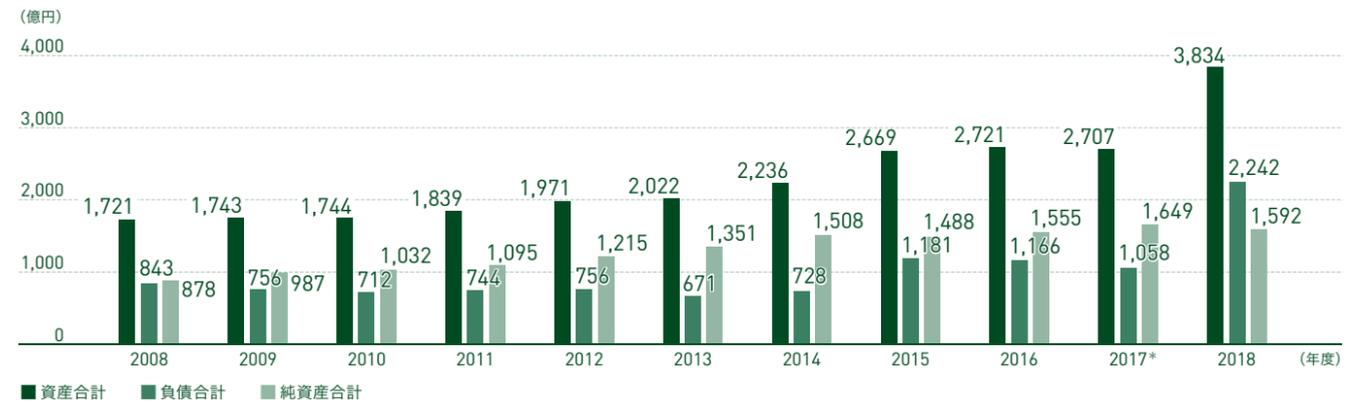
- 資産の部は、ブラマー取得に伴い、流動資産ではたな卸資産が、固定資産では有形固定資産およびのれんが増加し、2018年度末の資産合計は大幅に増加した。
- 負債の部は、ブラマー取得に伴い、短期借入金が2017年度末比+945億円、長期借入金が同+143億円とそれぞれ増加し、2018年度末の負債合計は大幅に増加した。
- 純資産の部は、株主資本は利益剰余金の増加により増加したものの、その他の包括利益累計額合計が為替換算調整勘定の減少により減少し、2018年度末の純資産合計は減少した。

### 連結キャッシュ・フロー

	(単位：億円)	
	2018年度	対前年度
営業活動によるキャッシュ・フロー	226	△56
投資活動によるキャッシュ・フロー	△791	△646
フリー・キャッシュ・フロー	△565	△702
財務活動によるキャッシュ・フロー	655	+789
現金及び現金同等物の期末残高	212	+82

- 営業活動によるキャッシュ・フローは、減価償却費が増加したものの、税金等調整前当期純利益の減少および、売上債権の減少などにより、減少した。
- 投資活動によるキャッシュ・フローは、ブラマー取得に伴い子会社株式の取得による支出が大幅に増加したことから減少した。
- 財務活動によるキャッシュ・フローは、ブラマー買収に伴い、借入金が増加したことから増加した。

### 資産・負債・純資産



\* 2017年度の実績については、2018年度から適用した「税効果会計に係る会計基準の一部改正」に準じ、遡及適用した数値を掲載（繰延税金資産は投資その他の資産の区分に表示し、繰延税金負債は固定負債の区分に表示）

## 2019年度業績予想

### 連結業績

(単位：億円)

	2018年度	2019年度予想	前年度比	
			増減額	増減率
売上高				
植物性油脂	1,097	1,139	+42	+3.9%
業務用チョコレート	686	1,874	+1,188	+173.3%
乳化・発酵素材	865	915	+50	+5.8%
大豆加工素材	361	372	+11	+3.0%
合計	3,008	4,300	+1,292	+42.9%
営業利益				
植物性油脂	81	91	+9	+11.5%
業務用チョコレート	74	103	+29	+38.5%
乳化・発酵素材	33	43	+10	+29.5%
大豆加工素材	33	41	+8	+25.6%
連結調整・グループ管理費用	△37	△38	△1	△3.9%
合計	185	240	+55	+29.5%
営業利益率	6.2%	5.6%	△0.6pt	—
経常利益	182	220	+38	+21.0%
親会社株主に帰属する当期純利益	116	152	+36	+31.2%

- 2019年度から、ブラマー取得による業務用チョコレート事業の拡大により、事業セグメント区分および実態に即した名称へ変更。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、また、セグメント名については油脂事業を植物性油脂事業、大豆事業を大豆加工素材事業にそれぞれ変更。
- 売上高は、業務用チョコレート事業がブラマーの新規連結に伴い大幅に増加することに加え、植物性油脂事業、乳化・発酵素材事業も業績伸長を見込むことから、大幅に増加する計画。
- 営業利益は、ブラマー取得費用計上の反動に加え各事業での増益を見込むことから営業増益を計画。
- 親会社株主に帰属する当期純利益は、借入金の増加による支払利息の増加を見込むものの、特別損失の計上なく大幅な増益を計画。

### 配当

配当方針に基づき、安定的かつ継続的な配当を実施しています。

	上期	下期	年間計	配当性向
2018年度 配当実績	25円	25円	50円	37.1%
2019年度 配当予想	27円	27円	54円	30.5%

### 設備投資・減価償却費

投資基準に基づき、資本コストを上回る案件に厳選し、成長投資を継続しています。

	設備投資額	減価償却費	備考
2018年度 実績	159億円	110億円	中国の新拠点への投資、北米油脂の新拠点への投資などにより設備投資額が増加
2019年度 計画	220億円	107億円	北米油脂新拠点への投資、ブラマーの設備投資などにより増加も、減価償却費は日本における減価償却方法の変更(定率法→定額法)により減少を見込む

## 各種指標

(単位：億円)

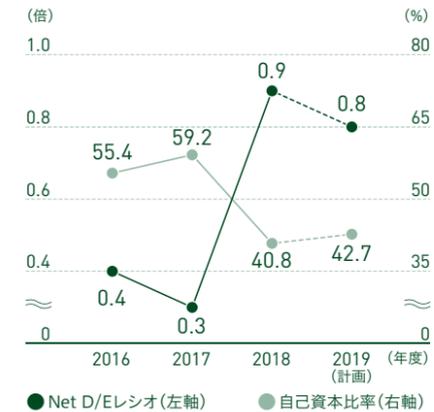
	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度予想
EBITDA	299	310	300	392
設備投資額	136	147	159	220
減価償却費*1	96	100	110	107
有利子負債	657	566	1,605	1,535
NET有利子負債	529	436	1,392	1,366
NET運転資本	629	633	171	745
NET有利子負債/EBITDA	1.8倍	1.4倍	4.6倍	3.5倍
1株当たり純資産*2	1,754円	1,864円	1,820円	1,954円
自己資本比率	55.4%	59.2%	40.8%	42.7%
D/Eレシオ*3	0.44倍	0.35倍	1.03倍	0.91倍
Net D/Eレシオ*4	0.36倍	0.28倍	0.87倍	0.80倍
営業キャッシュ・フロー	165	282	226	320
フリーキャッシュ・フロー	28	137	△565	101
ROE*5	8.3%	8.8%	7.3%	9.4%
ROA*6	7.3%	7.4%	5.5%	5.7%
売上高営業利益率	6.7%	6.7%	6.2%	5.6%
CCC	110日	103日	105日*7	105日

- \*1 減価償却費は、有形固定資産の減価償却費を表示しています。
- \*2 純資産は非支配株主持分を除いた普通株式に係る純資産額を表示しています。
- \*3 D/Eレシオ=有利子負債÷自己資本
- \*4 Net D/Eレシオ=Net有利子負債(有利子負債-現預金)÷株主資本
- \*5 ROE=親会社株主に帰属する当期純利益÷自己資本(期首と期末の平均値)
- \*6 ROA=経常利益÷総資産(期首と期末の平均値)
- \*7 2018年度のCCCはブラマーを除く既存事業で算出しています。

### のれん純資産比率



### Net D/Eレシオ・自己資本比率



# 事業別データ

## 植物性油脂事業

### 連結業績

(単位：億円)						
	2018年度	前年度比	要因	2019年度計画	前年度比	要因
売上高	1,097	△3.4%	米州の寒波の影響等はあったものの、日本の採算を重視した販売活動を主因とした利益率向上により増益	1,139	+3.9%	日本では2018年度の高利益率水準からの反動減を見込むが、米州、東南アジアの改善により、増収増益を計画
営業利益	81	+11.8%		91	+11.5%	

### 主な地域分析

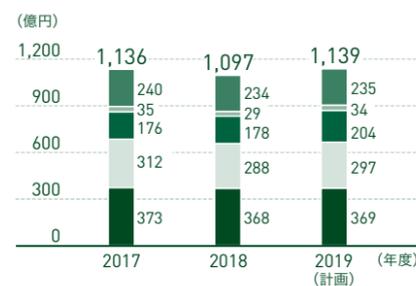
(単位：億円)						
日本	2018年度	前年度比	要因	2019年度計画	前年度比	要因
売上高	368	△1.3%	原料安の影響などにより減収	369	+0.3%	原料安による採算改善効果の一巡を見込むことから減益を計画
営業利益	40	+43.1%	採算を重視した販売活動により増益	37	△8.1%	

(単位：億円)						
米州	2018年度	前年度比	要因	2019年度計画	前年度比	要因
売上高	288	△7.7%	1月の寒波、9月、10月のハリケーンの影響で、工場の稼働率が低下したことから減収減益	297	+3.2%	寒波などの影響からの反動に加え、チョコレート用油脂の販売伸長を見込むことから増収増益を計画
営業利益	18	△23.7%		22	+26.1%	

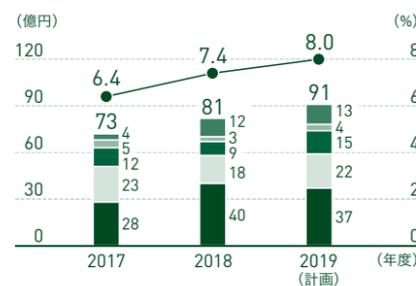
(単位：億円)						
東南アジア	2018年度	前年度比	要因	2019年度計画	前年度比	要因
売上高	178	+1.1%	原料安に伴う加工度の低い油脂の採算低迷およびチョコレート用油脂の販売数量減少	204	+14.7%	原料安の一巡に加え、チョコレート用油脂の伸長などを見込み増収増益を計画
営業利益	9	△23.4%		15	+61.2%	

(単位：億円)						
前年度比販売数量	2018年度	要因	2019年度計画	要因		
チョコレート用油脂	97%	日本、東南アジアの減少による	105%	米州、東南アジアなどで販売回復見込み		

### 売上高



### 営業利益・営業利益率



### チョコレート用油脂販売数量指数



\* Source: Euromonitor International 2019 Chocolate Confectionery of Packaged Food Total volume of the World (Total estimates for 60 countries)

## 業務用チョコレート事業

### 連結業績

(単位：億円)						
	2018年度	前年度比	要因	2019年度計画	前年度比	要因
売上高	686	+0.0%	ブラマー取得費用(13億円)の計上を主因に減益	1,874	+173.3%	ブラマー取得費用の計上からの反動、ブラマーの新規連結により増収増益を計画
営業利益	74	△12.4%		103	+38.5%	

### 主な地域分析

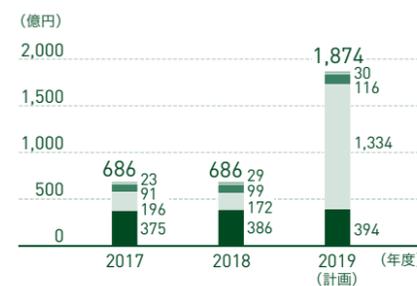
(単位：億円)						
日本	2018年度	前年度比	要因	2019年度計画	前年度比	要因
売上高	386	+2.9%	猛暑や震災などの影響があったものの、加工度の高い製品やカラーチョコレートの好調な販売により増益	394	+2.2%	工場のフル生産が続いているが、カラーチョコレートの増設に加え、採算を重視した販売を継続することにより増収増益を計画
営業利益	64	+4.9%		67	+3.7%	

(単位：億円)						
米州	2018年度	前年度比	要因	2019年度計画	前年度比	要因
売上高	172	△12.1%	採算を重視した販売戦略を行ったものの、リアル安を主因に減収減益	1,334	+673.5%	ブラマーの新規連結の寄与により大幅な増収および、増益を計画
営業利益	14	△3.1%		24	+72.9%	

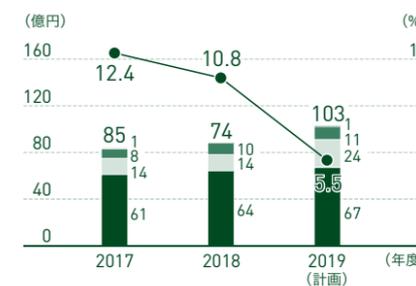
(単位：億円)						
前年度比販売数量	2018年度	要因	2019年度計画	要因		
チョコレート	103%	インダストリアルフードサービス(IFS)の取得に加え、中国、欧州などで堅調な製造が続いたため増加	110%*	IFSの通期寄与に加え、グローバル各拠点で販売拡大を図る		

\* ブラマーを除いて算出

### 売上高



### 営業利益・営業利益率



### チョコレート販売数量指数



\* Source: Euromonitor International 2019 Chocolate Confectionery of Packaged Food Total volume of the World (Total estimates for 60 countries)

## 乳化・発酵素材事業

### 連結業績

(単位：億円)

	2018年度	前年度比	要因	2019年度計画	前年度比	要因
売上高	865	△1.2%	中国で新工場の寄与はあるものの、日本および東南アジアの減益により、減収減益	915	+5.8%	日本での拡販に加え、東南アジアの調整品事業の改善、中国の新工場の通期寄与により、増収増益を計画
営業利益	33	△25.8%		43	+29.5%	

### 主な地域分析

(単位：億円)

日本	2018年度	前年度比	要因	2019年度計画	前年度比	要因
売上高	625	△5.4%	パン市場の不振に加え、猛暑や震災の影響などによる施策の遅れ、また、デザート部門の低迷により減収減益	640	+2.4%	顧客に訴求できる製品の投入や、販売市場の拡大、また、品種統廃合などに取り組み増収増益を計画
営業利益	18	△30.2%		24	+29.1%	

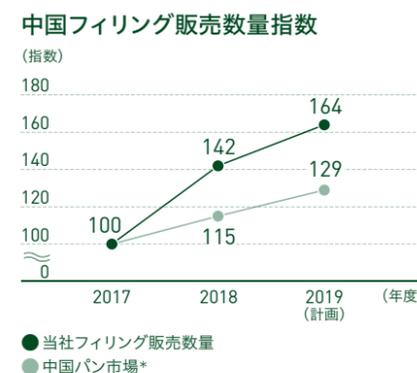
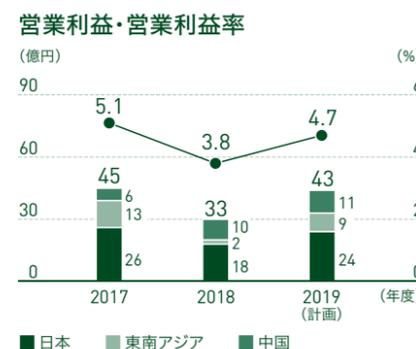
(単位：億円)

東南アジア	2018年度	前年度比	要因	2019年度計画	前年度比	要因
売上高	114	+3.8%	調製品事業が、乳製品の在庫の採算性が悪化したことから大幅な減益	134	+17.9%	調製品事業において、乳製品の在庫の採算性が改善することを見込み増収増益を計画
営業利益	2	△84.2%		9	+338.4%	

(単位：億円)

中国	2018年度	前年度比	要因	2019年度計画	前年度比	要因
売上高	126	+20.1%	中国パン市場の成長に加え、新工場の寄与により増収増益	141	+11.6%	マーガリンやフィリングの販売伸長に加え、新工場の通期寄与により増収増益を計画
営業利益	10	+70.0%		11	+12.7%	

前年度比販売数量	2018年度	要因	2019年度計画	要因
フィリング・マーガリン (中国)	142%	フィリングの好調な販売に加え新工場の寄与により増益	116%	新工場の通期寄与に加え拡販を図る計画



\* Source: Euromonitor International 2019 Sales of Bread in China Retail Value RSP - CNY million

## 大豆加工素材事業

### 連結業績

(単位：億円)

	2018年度	前年度比	要因	2019年度計画	前年度比	要因
売上高	361	△5.0%	日本の大豆たん白食品の不振により、減収減益	372	+3.0%	中国は減収減益を計画も、日本の大豆たん白食品の回復を主因に増収増益を計画
営業利益	33	△7.3%		41	+25.6%	

### 主な地域分析

(単位：億円)

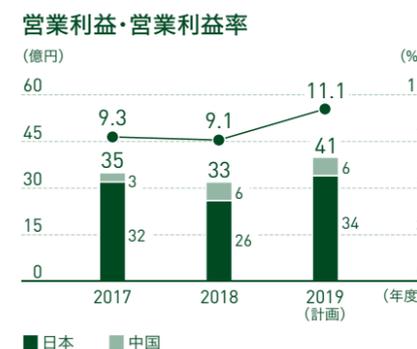
日本	2018年度	前年度比	要因	2019年度計画	前年度比	要因
売上高	331	△5.3%	大豆たん白素材は堅調に推移したものの、大豆たん白食品の冷凍豆腐工場の修繕による生産停止に加え、修繕後の販売軟調により減収減益	345	+4.1%	大豆たん白食品の販売の回復、機能剤の水溶性大豆多糖類の販売伸長などを図ることで増収増益を計画
営業利益	26	△16.5%		34	+29.6%	

(単位：億円)

中国	2018年度	前年度比	要因	2019年度計画	前年度比	要因
売上高	30	△1.1%	吉林の工場の譲渡などにより、減収となったが、固定費の低減を主因に減収増益	27	△9.4%	吉林の譲渡により減収を見込むが、機能剤の販売伸長などにより採算性の改善を図る方針
営業利益	6	+91.5%		6	△4.3%	

前年度比販売数量	2018年度	要因	2019年度計画	要因
機能剤*	101%	製造の一部トラブルに加え、販売の期ずれがあったことから販売数量は横ばいで推移	113%	2018年に行ったラインの増設効果に加え、安定的な製造の継続により数量増を計画する

\* 水溶性大豆多糖類・ペプチド



# 連結財務諸表(日本基準)

## 連結貸借対照表

不二製油グループ本社株式会社および連結子会社／2014年度～2018年度 3月31日に終了した各会計年度

	(単位：百万円)				
	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度
<b>資産の部</b>					
流動資産					
現金及び預金	12,789	16,771	12,762	13,009	21,217
受取手形及び売掛金	54,565	56,149	59,045	64,031	71,192
商品及び製品	21,868	22,766	24,740	23,866	31,315
原材料及び貯蔵品	23,290	27,196	27,657	24,474	53,895
繰延税金資産	1,186	2,334	1,435	—	—
その他	4,948	5,818	7,022	5,841	8,042
貸倒引当金	△92	△166	△209	△419	△254
<b>流動資産合計</b>	<b>118,556</b>	<b>130,869</b>	<b>132,455</b>	<b>130,805</b>	<b>185,410</b>
固定資産					
有形固定資産					
建物及び構築物(純額)	28,820	31,366	34,047	35,279	38,574
機械装置及び運搬具(純額)	30,284	35,106	35,832	35,856	49,671
土地	15,987	16,129	15,093	14,734	14,759
建設仮勘定	5,350	5,031	4,059	6,638	7,580
その他(純額)	1,402	1,857	2,370	2,374	2,461
<b>有形固定資産合計</b>	<b>81,845</b>	<b>89,491</b>	<b>91,402</b>	<b>94,883</b>	<b>113,046</b>
無形固定資産					
のれん	—	13,133	12,898	11,647	54,086
その他	1,311	9,395	10,312	10,430	10,225
<b>無形固定資産合計</b>	<b>1,311</b>	<b>22,528</b>	<b>23,210</b>	<b>22,077</b>	<b>64,311</b>
投資その他の資産					
投資有価証券	17,283	16,324	16,103	16,484	12,388
退職給付に係る資産	1,074	656	1,023	2,076	2,707
繰延税金資産	414	373	312	642	1,178
その他	3,333	7,479	7,846	3,915	4,468
貸倒引当金	△193	△847	△245	△154	△123
<b>投資その他の資産合計</b>	<b>21,912</b>	<b>23,987</b>	<b>25,040</b>	<b>22,964</b>	<b>20,620</b>
<b>固定資産合計</b>	<b>105,069</b>	<b>136,007</b>	<b>139,653</b>	<b>139,925</b>	<b>197,979</b>
<b>資産合計</b>	<b>223,625</b>	<b>266,877</b>	<b>272,109</b>	<b>270,731</b>	<b>383,389</b>

	(単位：百万円)				
	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度
<b>負債の部</b>					
流動負債					
支払手形及び買掛金	23,914	25,017	23,212	25,210	31,723
短期借入金	14,712	21,361	29,789	19,747	114,249
コマーシャル・ペーパー	2,000	—	—	5,000	—
1年内償還予定の社債	5,000	—	—	—	—
未払法人税等	1,469	3,795	2,511	2,263	1,531
賞与引当金	2,009	2,194	2,320	2,415	2,533
役員賞与引当金	58	50	64	86	106
その他	8,738	14,063	11,679	12,738	18,188
<b>流動負債合計</b>	<b>57,902</b>	<b>66,482</b>	<b>69,576</b>	<b>67,460</b>	<b>168,333</b>
固定負債					
社債	—	10,000	10,000	10,000	10,000
長期借入金	7,855	28,639	25,878	21,865	36,205
繰延税金負債	4,767	7,089	4,587	3,221	5,653
役員退職慰労引当金	32	35	—	—	—
退職給付に係る負債	1,668	1,820	1,867	2,088	1,992
その他	585	4,022	4,718	1,196	1,976
<b>固定負債合計</b>	<b>14,909</b>	<b>51,607</b>	<b>47,051</b>	<b>38,372</b>	<b>55,828</b>
<b>負債合計</b>	<b>72,812</b>	<b>118,089</b>	<b>116,628</b>	<b>105,833</b>	<b>224,162</b>
純資産の部					
株主資本					
資本金	13,208	13,208	13,208	13,208	13,208
資本剰余金	18,324	18,302	15,609	15,609	12,478
利益剰余金	103,467	109,761	119,251	129,031	136,315
自己株式	△1,747	△1,748	△1,749	△1,750	△1,752
<b>株主資本合計</b>	<b>133,253</b>	<b>139,524</b>	<b>146,320</b>	<b>156,098</b>	<b>160,249</b>
その他の包括利益累計額					
その他有価証券評価差額金	6,728	5,390	5,484	5,543	4,176
繰延ヘッジ損益	479	△980	41	△329	△9
為替換算調整勘定	5,716	△422	29	△592	△7,487
退職給付に係る調整累計額	△583	△1,189	△1,144	△509	△507
<b>その他の包括利益累計額合計</b>	<b>12,341</b>	<b>2,798</b>	<b>4,410</b>	<b>4,112</b>	<b>△3,829</b>
非支配株主持分	5,218	6,464	4,749	4,686	2,806
<b>純資産合計</b>	<b>150,813</b>	<b>148,787</b>	<b>155,480</b>	<b>164,897</b>	<b>159,227</b>
<b>負債純資産合計</b>	<b>223,625</b>	<b>266,877</b>	<b>272,109</b>	<b>270,731</b>	<b>383,389</b>

## 連結損益計算書

不二製油グループ本社株式会社および連結子会社／2014年度～2018年度 3月31日に終了した各会計年度

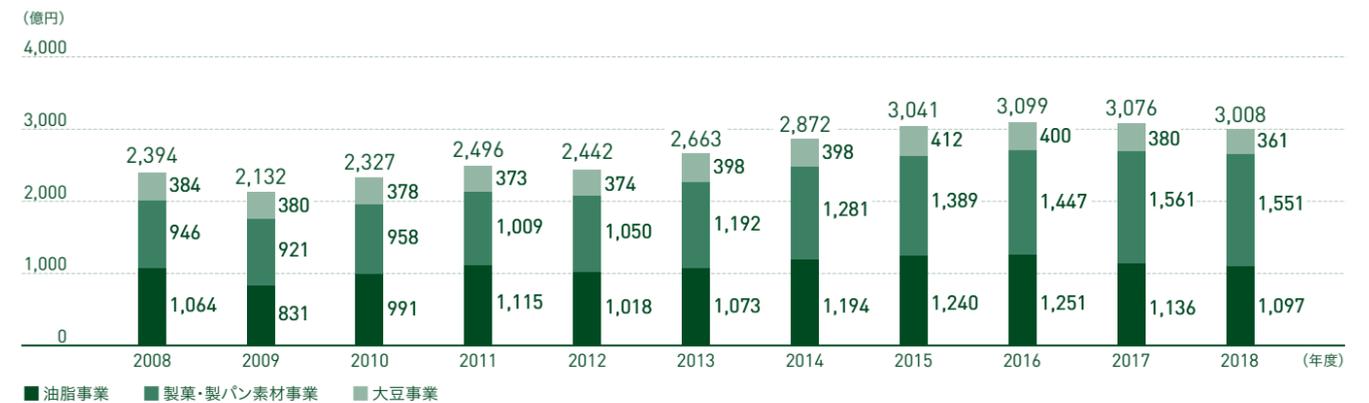
	(単位：百万円)				
	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度
売上高	271,903	287,537	292,547	307,645	300,844
売上原価	224,434	230,275	231,334	244,145	235,593
<b>売上総利益</b>	<b>47,469</b>	<b>57,261</b>	<b>61,213</b>	<b>63,500</b>	<b>65,250</b>
販売費及び一般管理費	33,258	40,420	41,518	43,018	46,725
<b>営業利益</b>	<b>14,211</b>	<b>16,840</b>	<b>19,694</b>	<b>20,481</b>	<b>18,525</b>
営業外収益					
受取利息	94	115	898	434	305
受取配当金	205	231	200	183	144
デリバティブ評価益	—	—	398	—	—
持分法による投資利益	—	—	66	147	84
その他	404	277	729	514	490
<b>営業外収益合計</b>	<b>704</b>	<b>624</b>	<b>2,294</b>	<b>1,279</b>	<b>1,025</b>
営業外費用					
支払利息	343	814	1,218	716	510
為替差損	19	962	298	230	—
貸倒引当金繰入額	741	—	—	298	—
持分法による投資損失	406	739	—	—	—
その他	—	827	758	531	863
<b>営業外費用合計</b>	<b>1,511</b>	<b>3,343</b>	<b>2,275</b>	<b>1,776</b>	<b>1,374</b>
<b>経常利益</b>	<b>13,405</b>	<b>14,121</b>	<b>19,712</b>	<b>19,983</b>	<b>18,176</b>
特別利益					
投資有価証券売却益	—	936	1,360	802	2,182
固定資産売却益	—	—	—	—	19
短期売買利益受贈益	—	—	—	348	—
土地売却益	—	203	—	—	—
事業譲渡益	—	170	—	—	—
受取保険金	240	—	—	—	—
関係会社出資金売却益	33	—	—	—	—
関係会社株式売却益	—	—	533	—	—
<b>特別利益合計</b>	<b>274</b>	<b>1,310</b>	<b>1,894</b>	<b>1,151</b>	<b>2,202</b>
特別損失					
固定資産処分損	224	488	314	440	665
持株会社化関連費用	—	279	—	—	—
減損損失	—	88	2,322	836	2,039
災害による損失	—	—	—	—	505
関係会社株式評価損	—	—	—	34	428
関係会社事業再構築損失	—	53	—	767	200
事務所移転費用	62	28	—	—	—
特別調査費用	109	—	—	—	—
関係会社出資金評価損	—	—	—	221	—
契約解約損	—	—	757	—	—
関係会社清算損失	—	—	109	—	—
<b>特別損失合計</b>	<b>396</b>	<b>939</b>	<b>3,504</b>	<b>2,301</b>	<b>3,840</b>
<b>税金等調整前当期純利益</b>	<b>13,282</b>	<b>14,492</b>	<b>18,103</b>	<b>18,833</b>	<b>16,538</b>
法人税、住民税及び事業税	3,413	5,096	5,003	5,165	3,974
法人税等調整額	163	△270	398	△606	562
<b>法人税等合計</b>	<b>3,577</b>	<b>4,826</b>	<b>5,402</b>	<b>4,558</b>	<b>4,536</b>
<b>当期純利益</b>	<b>9,705</b>	<b>9,665</b>	<b>12,700</b>	<b>14,274</b>	<b>12,002</b>
非支配株主に帰属する当期純利益	374	438	594	532	420
<b>親会社株主に帰属する当期純利益</b>	<b>9,330</b>	<b>9,227</b>	<b>12,105</b>	<b>13,742</b>	<b>11,582</b>

## 連結包括利益計算書

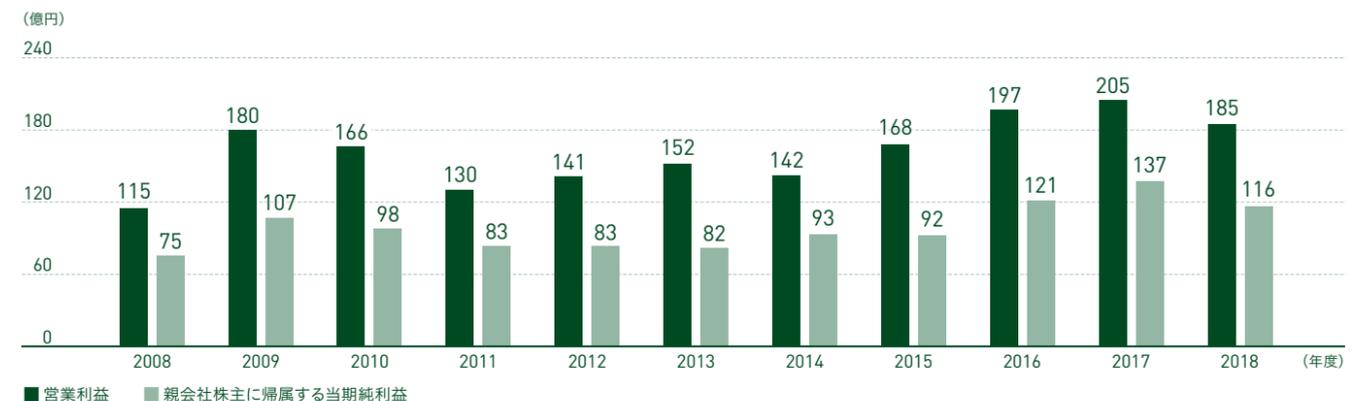
不二製油グループ本社株式会社および連結子会社／2014年度～2018年度 3月31日に終了した各会計年度

	(単位：百万円)				
	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度
当期純利益	9,705	9,665	12,700	14,274	12,002
その他の包括利益					
その他有価証券評価差額金	3,143	△1,338	93	59	△1,367
繰延ヘッジ損益	399	△1,459	1,016	△331	279
為替換算調整勘定	6,022	△6,535	419	△791	△7,590
退職給付に係る調整額	2	△606	45	635	1
持分法適用会社に対する持分相当額	52	△70	78	△23	△98
<b>その他の包括利益合計</b>	<b>9,620</b>	<b>△10,010</b>	<b>1,653</b>	<b>△451</b>	<b>△8,775</b>
<b>包括利益</b>	<b>19,325</b>	<b>△344</b>	<b>14,354</b>	<b>13,823</b>	<b>3,226</b>
(内訳)					
親会社株主に係る包括利益	18,215	△316	13,893	13,444	3,640
非支配株主に係る包括利益	1,110	△27	460	378	△413

### 事業別売上高



### 営業利益・親会社株主に帰属する当期純利益



## 連結キャッシュ・フロー計算書

不二製油グループ本社株式会社および連結子会社／2014年度～2018年度 3月31日に終了した各会計年度

(単位：百万円)

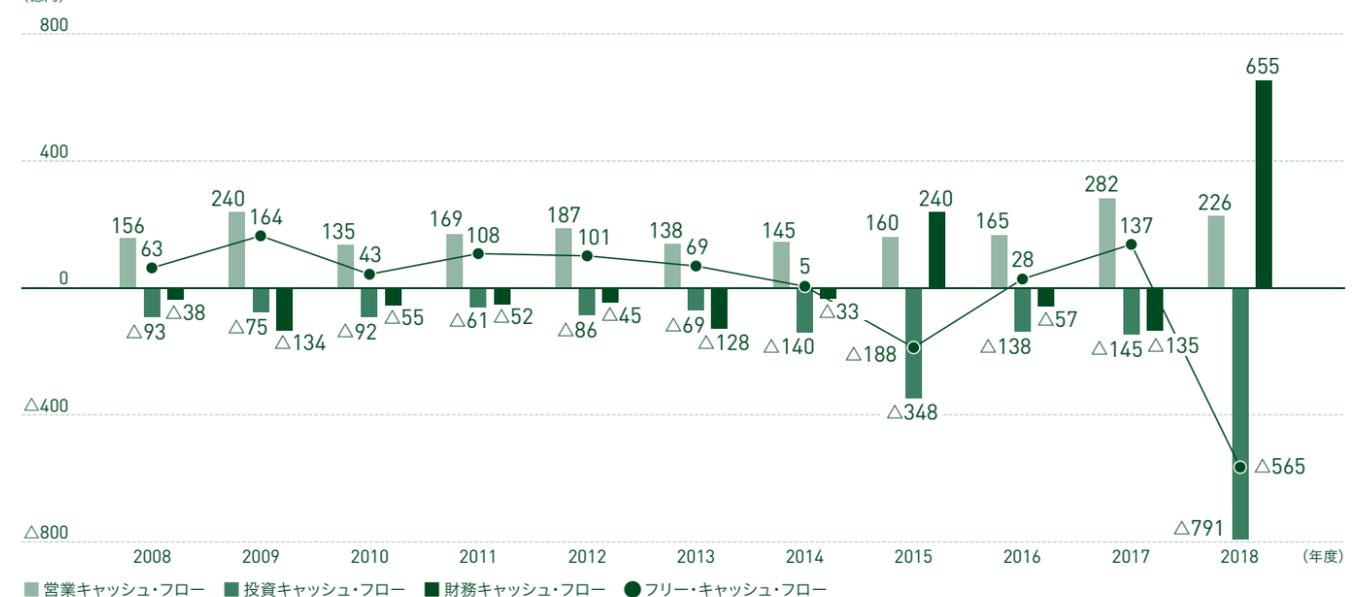
	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>					
税金等調整前当期純利益	13,282	14,492	18,103	18,833	16,538
減価償却費	8,636	9,903	10,431	10,900	11,989
退職給付に係る資産の増減額(△は増加)	△355	417	△366	△1,053	△630
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	87	△644	150	1,091	△39
受取利息及び受取配当金	△300	△346	△1,099	△617	△449
支払利息	343	814	1,218	716	510
減損損失	—	88	2,322	836	2,039
関係会社株式売却損益(△は益)	—	—	△533	—	—
関係会社清算損益(△は益)	—	—	109	—	—
災害による損失	—	—	—	—	505
持分法による投資損益(△は益)	741	739	△66	△147	△84
投資有価証券売却損益(△は益)	△0	△936	△1,360	△802	△2,182
固定資産処分損益(△は益)	126	301	350	440	646
関係会社出資金売却損益(△は益)	△33	—	—	—	—
関係会社株式評価損	—	—	—	34	428
関係会社出資金評価損	—	—	—	221	—
事業譲渡損益(△は益)	—	△170	—	—	—
売上債権の増減額(△は増加)	△4,071	△422	△2,899	△5,006	1,062
たな卸資産の増減額(△は増加)	△1,456	△4,687	△3,082	4,377	△1,298
仕入債務の増減額(△は減少)	933	△522	△1,649	1,983	△887
その他	597	282	1,509	1,647	127
<b>小計</b>	<b>18,531</b>	<b>19,309</b>	<b>23,138</b>	<b>33,457</b>	<b>28,275</b>
利息及び配当金の受取額	300	346	1,086	621	442
利息の支払額	△344	△744	△1,235	△714	△536
法人税等の支払額又は還付額(△は支払)	△4,230	△2,884	△6,468	△5,158	△5,544
保険金の受取額	240	—	—	—	—
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>14,496</b>	<b>16,027</b>	<b>16,521</b>	<b>28,206</b>	<b>22,637</b>
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>					
有形固定資産の取得による支出	△9,300	△12,855	△15,097	△13,919	△15,101
有形固定資産の売却による収入	—	651	—	—	—
無形固定資産の取得による支出	—	—	—	△1,395	△1,884
投資有価証券の取得による支出	△12	△1,306	△71	△12	△13
投資有価証券の売却による収入	0	1,158	1,863	1,749	4,221
連結子会社株式取得による支出	△2,524	—	—	—	—
非連結子会社株式取得による支出	△388	—	—	—	—
非連結子会社出資金払込による支出	△235	—	—	—	—
子会社株式の取得による支出	—	—	—	—	△65,262
関係会社の清算による収入	—	—	424	—	—
関係会社株式の売却による収入	—	—	443	—	—
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による支出	—	△17,168	—	—	—
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による収入	—	—	396	—	—
連結の範囲の変更を伴う子会社出資金の取得による収入	—	—	—	32	—
関連会社株式取得による支出	△535	△35	—	△815	—
連結の範囲の変更を伴う子会社出資金の売却による支出	—	—	—	—	△1,012
連結の範囲の変更を伴う関係会社出資金の売却による支出	△38	—	—	—	—
事業譲渡による収入	—	170	—	—	—
預け金の預入による支出	—	△3,995	—	—	—
その他	△922	△1,443	△1,720	△149	△53
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>△13,957</b>	<b>△34,824</b>	<b>△13,760</b>	<b>△14,510</b>	<b>△79,104</b>

(単位：百万円)

	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>					
短期借入金の純増減額(△は減少)	△2,170	3,280	7,221	△8,994	82,914
コマーシャル・ペーパーの純増減額(△は減少)	2,000	△2,000	—	5,000	△5,000
長期借入れによる収入	5,272	25,352	2,406	1,248	2,764
長期借入金の返済による支出	△5,674	△4,011	△5,877	△6,444	△5,243
社債の発行による収入	—	10,000	—	—	—
社債の償還による支出	△20	△5,000	—	—	—
配当金の支払額	△2,234	△2,922	△3,438	△3,868	△4,297
非支配株主への配当金の支払額	△297	△178	△312	△124	△126
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出	—	△221	△5,467	△125	△4,874
連結の範囲の変更を伴わない子会社出資金の取得による支出	—	—	—	—	△517
その他	△168	△258	△194	△144	△131
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>△3,294</b>	<b>24,040</b>	<b>△5,662</b>	<b>△13,452</b>	<b>65,487</b>
現金及び現金同等物に係る換算差額	893	△1,285	△601	△122	△811
<b>現金及び現金同等物の増減額(△は減少)</b>	<b>△1,862</b>	<b>3,958</b>	<b>△3,503</b>	<b>120</b>	<b>8,208</b>
現金及び現金同等物の期首残高	14,578	12,716	16,698	12,681	12,999
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	—	23	—	197	—
連結除外に伴う現金及び現金同等物の減少額	—	—	△513	—	—
<b>現金及び現金同等物の期末残高</b>	<b>12,716</b>	<b>16,698</b>	<b>12,681</b>	<b>12,999</b>	<b>21,207</b>

### キャッシュ・フロー

(億円)



# 連結財務諸表注記(抜粋)

## 連結貸借対照表関係

### 1. 有形固定資産の減価償却累計額

(単位：百万円)		
	2017年度	2018年度
有形固定資産の減価償却累計額	193,729	210,145

### 2. 非連結子会社および関連会社に対する投資

(単位：百万円)		
	2017年度	2018年度
投資有価証券	2,922	2,829
投資その他の資産	0	—

### 3. 圧縮記帳

#### (1) 国庫補助金の受入れによる圧縮記帳額が次のとおり取得価額から控除されています。

(単位：百万円)		
	2017年度	2018年度
機械装置及び運搬具	51	51

#### (2) 大阪府新規事業促進補助金の受入れによる圧縮記帳額が次のとおり取得価額から控除されています。

(単位：百万円)		
	2017年度	2018年度
機械装置及び運搬具	64	64

#### (3) 保険差益による圧縮記帳額が次のとおり取得価額から控除されています。

(単位：百万円)		
	2017年度	2018年度
建物及び構築物	8	4
機械装置及び運搬具	933	915
計	941	919

### 4. 保証債務

連結会社以外の会社の金融機関等からの借入に対し、債務保証を行っています。

(単位：百万円)		
	2017年度	2018年度
UNIFUJI SDN. BHD.	—	2,417 <sup>※1</sup>
PT. MUSIM MAS-FUJI	956 <sup>※2</sup>	998 <sup>※3</sup>
FREYABADI (THAILAND) CO., LTD.	312 <sup>※4</sup>	425 <sup>※5</sup>
3F FUJI FOODS PRIVATE LIMITED	100	128
FUJI OIL (PHILIPPINES), INC.	66	69
計	1,436	4,041

※1 上記のうち693百万円は当社の保証に対し他社から再保証を受けており、1,031百万円は他社の保証に対し当社から再保証を行っています。

※2 上記のうち487百万円は当社の保証に対し他社から再保証を受けています。

※3 上記のうち509百万円は当社の保証に対し他社から再保証を受けています。

※4 上記のうち156百万円は当社の保証に対し他社から再保証を受けています。

※5 上記のうち212百万円は当社の保証に対し他社から再保証を受けています。

### 5. 担保資産および担保付債務

担保に供されている資産および担保付債務は以下のとおりです。

担保に供されている資産 (単位：百万円)		
	2017年度	2018年度
受取手形及び売掛金	—	7,145
商品及び製品	—	8,417
原材料及び貯蔵品	—	19,206
建物及び構築物	—	2,192
機械装置及び運搬具	—	3,043
土地	4	290
計	4	40,296

担保付債務 (単位：百万円)		
	2017年度	2018年度
短期借入金	70	13,313
長期借入金	—	15,102
計	70	28,415

### 6. 手形

連結会計年度末日満期手形の会計処理については、手形交換日をもって決済処理をしています。

なお、当連結会計年度の末日が金融機関の休日であったため、次の連結会計年度末日満期手形が連結会計年度末残高に含まれています。

(単位：百万円)		
	2017年度	2018年度
受取手形	588	438
支払手形	80	68

## 連結損益計算書関係

### 1. 販売費及び一般管理費

#### (1) 販売費及び一般管理費のうち主要な費目および金額

(単位：百万円)		
	2017年度	2018年度
発送費	12,614	13,265
貸倒引当金繰入額	39	113
従業員給与及び諸手当	8,511	8,942
賞与引当金繰入額	949	1,029
退職給付費用	664	384
役員賞与引当金繰入額	86	106
減価償却費	1,218	1,215
広告宣伝費	737	613
販売手数料	2,354	2,359
研究開発費	4,613	4,758
のれん償却費	716	709

### (2) 研究開発費の総額

(単位：百万円)		
	2017年度	2018年度
一般管理費	4,613	4,758

### 2. 固定資産処分損

(単位：百万円)			
	2017年度	2018年度	
建物及び構築物	74	153	
機械装置及び運搬具	132	203	
解体撤去費	241	279	
その他	△7	29	
計	440	665	

### 3. 減損損失

2017年度 (単位：百万円)			
用途	種類	場所	減損損失
社宅	土地、建物等	茨城県つくばみらい市	333
豆乳製造設備	建物、機械及び装置等	大阪府泉佐野市	329
販売管理ソフトウェア	ソフトウェア等	大阪府豊中市	109
物流倉庫設備	建物、機械及び装置等	大阪府泉佐野市	36
大豆たん白食品製造設備	建物、機械及び装置等	兵庫県尼崎市	27

2018年度 (単位：百万円)			
用途	種類	場所	減損損失
大豆たん白製造設備	建物、機械及び装置等	中国吉林省	1,728
研修所	土地、建物等	大阪府泉南郡	270
豆乳製造設備	建物、機械及び装置等	神戸市東灘区	40

### 4. 災害による損失

#### 2018年度

2018年6月に発生した大阪北部地震に伴い、当社の連結子会社である不二製油株式会社の委託倉庫で発生した損失等を特別損失として計上しています。

### 5. 関係会社事業再構築損失

#### 2017年度

国内の関係会社における大豆事業の再構築に伴い発生した損失額570百万円、海外の関係会社における大豆事業の再構築に伴う損失額197百万円をそれぞれ計上しています。

#### 2018年度

海外の関係会社における大豆事業の再構築に伴う損失額200百万円を計上しています。

## 金融商品関係

### 金融商品の時価等に関する事項

2019年3月31日における連結貸借対照表計上額、時価およびこれらの差額については、次のとおりです。なお、時価を把握することが極めて困難と認められるものは、次に含めていません。(注)2参照)

(単位：百万円)			
	連結貸借対照表上額	時価	差額
(1)現金及び預金	21,217	21,217	—
(2)受取手形及び売掛金	71,192	71,192	—
(3)有価証券及び投資有価証券	9,059	9,059	—
資産計	101,470	101,470	—
(1)支払手形及び買掛金	31,723	31,723	—
(2)短期借入金	108,642	108,642	—
(3)社債	10,000	10,107	107
(4)長期借入金 <sup>※1</sup>	41,812	41,517	△294
負債計	192,178	191,990	△187
デリバティブ取引 <sup>※2</sup>			
①ヘッジ会計が適用されていないもの	2,423	2,423	—
②ヘッジ会計が適用されているもの	(32)	(32)	—
デリバティブ計	2,391	2,391	—

※1 長期借入金は、1年内返済予定長期借入金を含めています。

※2 デリバティブ取引によって生じた正味の債権・債務は純額で表示しており、合計で正味の債務となる項目については( )で表示しています。

### デリバティブ取引

ヘッジ会計が適用されていないデリバティブ取引については、取引の対象物の種類ごとに、取引先金融機関から提示された価格等によっています。なお、金利スワップの特例処理によるものまたは金利通貨スワップの一体処理によるものは、ヘッジ対象とされている長期借入金と一体として処理されるため、その時価は当該長期借入金の時価に含めて記載しています。

### A 時価を把握することが極めて困難と認められる金融商品 (単位：百万円)

区分	連結貸借対照表計上額
非上場株式	500
子会社株式及び関連会社株式	2,829

これらについては、市場価格がなく、時価を把握することが極めて困難と認められることから、「(3)有価証券及び投資有価証券」には含めていません。

B 金銭債権および満期のある有価証券の連結決算日後の償還予定額

(単位:百万円)

	1年以内	1年超 5年以内	5年超 10年以内	10年超
現金及び預金	21,217	—	—	—
受取手形及び売掛金	71,192	—	—	—
有価証券及び投資有価証券	—	—	—	—
合計	92,410	—	—	—

C 社債および長期借入金、リース債務およびその他有利子負債の連結決算日後の返済予定額

(単位:百万円)

	1年以内	1年超 2年以内	2年超 3年以内	3年超 4年以内	4年超 5年以内	5年超
短期借入金	108,642	—	—	—	—	—
社債	—	—	—	10,000	—	—
長期借入金	5,606	20,444	9,532	3,255	2,453	518
リース債務	297	199	14	6	2	2
合計	114,547	20,643	9,547	13,262	2,456	520

2018年度

1. ヘッジ会計が適用されていないデリバティブ取引

(1) 通貨関連

(単位:百万円)

区分	取引の種類	2018年度			
		契約額等	契約額等のうち1年超	時価	評価損益
市場取引以外の取引	為替予約取引				
	売建				
	米ドル	3,412	—	13	13
	シンガポールドル	0	—	0	0
	買建				
	米ドル	678	—	21	21
	合計	4,091	—	34	34

(注) 時価の算定方法  
取引先金融機関等から提示された価格等に基づき算定しています。

(2) 金利関連

(単位:百万円)

区分	取引の種類	2018年度			
		契約額等	契約額等のうち1年超	時価	評価損益
市場取引以外の取引	金利スワップ取引				
	変動受取・固定支払	82	—	1	1
	合計	82	—	1	1

(注) 時価の算定方法  
取引先金融機関等から提示された価格等に基づき算定しています。

(3) 商品関連

(単位:百万円)

区分	取引の種類	2018年度			
		契約額等	契約額等のうち1年超	時価	評価損益
市場取引	商品先物取引				
	売建	63,168	1,349	63,352	184
	買建	59,100	1,586	61,209	2,108
市場取引以外の取引	商品スワップ取引				
	変動受取・固定支払	737	—	94	94
	合計	123,006	2,936	124,656	2,387

(注) 時価の算定方法  
当該先物相場の終値等に基づき算定しています。

2. ヘッジ会計が適用されているデリバティブ取引

(1) 通貨関連

(単位:百万円)

ヘッジ会計の方法	取引の種類	主なヘッジ対象	2018年度		
			契約額等	契約額等のうち1年超	時価
原則的処理方法	為替予約取引				
	売建				
	米ドル	売掛金	167	—	△0
	買建				
	米ドル	買掛金	15,605	—	0
	ユーロ	買掛金	22	—	△0
	英ポンド	買掛金	2,823	—	21
	合計		18,619	—	20
為替予約等の振当処理	為替予約取引				
	売建				
	米ドル	売掛金	141	—	(注)2
	ユーロ	売掛金	26	—	(注)2
	買建				
	米ドル	買掛金	2,542	—	(注)2
	ユーロ	買掛金	0	—	(注)2
	英ポンド	買掛金	75	—	(注)2
	合計		2,786	—	(注)2

(注) 1 時価の算定方法  
取引先金融機関等から提示された価格等に基づき算定しています。  
2 為替予約等の振当処理によるものは、ヘッジ対象とされている売掛金および買掛金と一体として処理されるため、その時価は、当該売掛金および買掛金の時価に含めて記載しています。

(2) 金利関連

(単位:百万円)

ヘッジ会計の方法	取引の種類	主なヘッジ対象	2018年度		
			契約額等	契約額等のうち1年超	時価
金利スワップの特例処理	金利スワップ取引				
	変動受取・固定支払	長期借入金	4,549	3,300	(注)

(注) 金利スワップの特例処理によるものは、ヘッジ対象とされている長期借入金と一体として処理されているため、その時価は、当該長期借入金の時価に含めて記載しています。

(3) 金利通貨関連

(単位:百万円)

ヘッジ会計の方法	取引の種類	主なヘッジ対象	2018年度		
			契約額等	契約額等のうち1年超	時価
原則的処理方法	金利通貨スワップ取引				
	支払固定・受取変動	長期借入金	589	374	△52
	支払マレーシアリングギット・受取米ドル				
金利通貨スワップの一体処理 (特例処理・振当処理)	金利通貨スワップ取引				
	支払固定・受取変動	長期借入金	6,823	4,950	(注)
	支払円・受取米ドル				
	合計		7,413	5,325	△52

(注) 金利通貨スワップの一体処理(特例処理・振当処理)によるものはヘッジ対象とされている長期借入金と一体として処理されているため、その時価は、当該長期借入金の時価に含めて記載しています。

## 退職給付関係

### 2018年度

#### 1. 採用している退職給付制度の概要

当社および連結子会社は、従業員の退職給付に充てるため、積立型、非積立型の確定給付制度および確定拠出制度を採用しています。

確定給付企業年金制度(すべて積立型制度)では、給与と勤務期間に基づいた一時金または年金を支給しています。

なお、当社および一部の連結子会社については、2018年7月に確定給付制度の一部について選択制の確定拠出制度へ移行しています。

退職一時金制度では、退職給付として、給与と勤務期間に基づいた一時金を支給しています。

一部の連結子会社が有する確定給付企業年金制度および退職一時金制度は、簡便法により退職給付に係る負債および退職給付費用を計算しています。

#### 2. 確定給付制度

##### (1) 退職給付債務の期首残高と期末残高の調整表

(単位：百万円)	
退職給付債務の期首残高	19,070
勤務費用	897
利息費用	142
数理計算上の差異の発生額	△245
退職給付の支払額	△1,002
外貨換算の影響による増減額	△92
退職給付債務の期末残高	18,769

##### (2) 年金資産の期首残高と期末残高の調整表

(単位：百万円)	
年金資産の期首残高	19,058
期待運用収益	545
数理計算上の差異の発生額	△323
事業主からの拠出額	1,019
退職給付の支払額	△776
外貨換算の影響による増減額	△38
年金資産の期末残高	19,484

##### (3) 退職給付債務および年金資産の期末残高と連結貸借対照表に計上された退職給付に係る負債および退職給付に係る資産の調整表

(単位：百万円)	
積立型制度の退職給付債務	17,977
年金資産	△19,484
	△1,506
非積立型制度の退職給付債務	792
連結貸借対照表に計上された負債と資産の純額	△714
退職給付に係る負債	1,992
退職給付に係る資産	△2,707
連結貸借対照表に計上された負債と資産の純額	△714

##### (4) 退職給付費用およびその内訳項目の金額

(単位：百万円)	
勤務費用	897
利息費用	142
期待運用収益	△545
数理計算上の差異の費用処理額	80
過去勤務費用の費用処理額	—
確定給付制度に係る退職給付費用	575

(注) 簡便法を採用している連結子会社の退職給付費用は、「勤務費用」に計上しています。

##### (5) 退職給付に係る調整額

退職給付に係る調整額に計上した項目(税効果控除前)の内訳は次のとおりです。

(単位：百万円)	
過去勤務費用	—
数理計算上の差異	2
合計	2

##### (6) 退職給付に係る調整累計額

退職給付に係る調整累計額に計上した項目(税効果控除前)の内訳は次のとおりです。

(単位：百万円)	
未認識過去勤務費用	—
未認識数理計算上の差異	△731
合計	△731

##### (7) 年金資産に関する事項

###### ① 年金資産の主な内訳

年金資産合計に対する主な分類ごとの比率は、次のとおりです。

株式	30%
債券	30%
現金及び預金	4%
生命保険一般勘定	15%
その他	19%
合計	100%

###### ② 長期期待運用収益率の設定方法

年金資産の長期期待運用収益率を決定するため、現在および予想される年金資産の配分と、年金資産を構成する多様な資金からの現在および将来期待される長期の収益率を考慮しています。

##### (8) 数理計算上の計算基礎に関する事項

当連結会計年度末における主要な数理計算上の計算基礎(加重平均で表している。)

割引率	0.6%
長期期待運用収益率	3.0%

#### 3. 確定拠出制度

連結子会社の確定拠出制度への要拠出額は、352百万円でした。

## 税効果会計関係

### 1. 繰延税金資産および繰延税金負債の発生の主な原因別の内訳

	(単位：百万円)	
	2017年度	2018年度
繰延税金資産		
未払事業税	180	433
賞与引当金	610	618
繰延ヘッジ損益	180	—
たな卸資産評価損	27	67
貸倒引当金	100	98
未払賞与と社会保険料	85	85
為替差損益	4	—
たな卸資産未実現利益	170	177
繰越欠損金	941	2,500
退職給付に係る負債	877	846
上場株式評価損	34	31
減損損失	1,225	984
会社分割に伴う子会社株式	442	442
その他	1,031	2,335
繰延税金資産小計	5,914	8,622
評価性引当額	△1,765	△1,422
繰延税金資産合計	4,148	7,200
繰延税金負債との相殺	△3,505	△6,021
繰延税金資産の純額	642	1,178
繰延税金負債		
繰延ヘッジ損益	—	6
在外子会社の減価償却費	1,382	3,540
時価評価による評価差額	504	642
在外子会社の留保利益金	853	973
その他有価証券評価差額金	2,438	1,829
買換資産積立金	132	132
退職給付に係る資産	864	1,042
たな卸資産	—	1,985
その他	550	1,522
繰延税金負債合計	6,727	11,675
繰延税金資産の相殺	△3,505	△6,021
繰延税金負債の純額	3,221	5,653

### 2. 法定実効税率と税効果会計適用後の法人税等の負担率との間に重要な差異があるときの、当該差異の原因となった主要な項目別の内訳

	2017年度	2018年度
法定実効税率	30.9%	30.6%
(調整)		
交際費等一時差異でない項目	△10.8%	△14.6%
評価性引当額の増減	△3.2%	△1.5%
試験研究費等の税額控除	△2.9%	△3.6%
海外子会社との税率差	△3.3%	△2.1%
受取配当金の相殺消去	14.3%	16.0%
子会社株式取得関連費用	—%	2.5%
その他	△0.9%	0.0%
税効果会計適用後の法人税等の負担率	24.2%	27.4%

# 主な非財務データ

サステナビリティ戦略の詳細、およびその他の非財務データについてはサステナビリティレポート2019をご参照ください。  
<https://www.fujioilholdings.com/csr/>

## サステナブル調達(パーム)

	2018年 7-12月	2018年 1-6月	2017年 7-12月	2017年 1-6月	2016年 7-12月
搾油工場までのパーム油トレーサビリティスコア(%)					
パーム油	99	97	96	96	93
パーム核油	99	100	94	97	96
平均	99	98	95	96	94

●当社グループのパーム油取扱総量に占めるRSPO認証油の割合:17%(2018年度実績)

## 環境

	2018年度	2017年度	2016年度	2015年度	2014年度
<b>エネルギー使用量(CO<sub>2</sub>排出量換算)と原単位推移</b>					
国内排出量(t-CO <sub>2</sub> )	161,540	167,584	169,952	168,654	163,454
海外排出量(t-CO <sub>2</sub> )	277,097	303,415	341,000	342,531	350,739
国内原単位(t-CO <sub>2</sub> /t)	0.282	0.299	0.291	0.297	0.306
海外原単位(t-CO <sub>2</sub> /t)	0.205	0.226	0.264	0.278	0.290
<b>不二製油グループ Scope-1、2エネルギー使用量(CO<sub>2</sub>排出量)*1</b>					
Scope-1(t-CO <sub>2</sub> )	215,605	249,441	289,602	301,874	315,828
Scope-2(t-CO <sub>2</sub> )	206,832	221,201	221,349	209,311	198,365
<b>年間給水量と原単位推移</b>					
国産給水量(千m <sup>3</sup> )	2,555	2,713	2,859	2,845	2,759
海外給水量(千m <sup>3</sup> )	2,163	2,392	2,495	2,782	2,922
国内原単位(m <sup>3</sup> /t)	4.48	4.84	4.90	5.16	5.16
海外原単位(m <sup>3</sup> /t)	1.60	1.78	1.93	2.26	2.41
<b>年間排水量と原単位推移</b>					
国産排水量(千m <sup>3</sup> )	1,926	1,969	2,069	2,073	1,993
海外排水量(千m <sup>3</sup> )	1,037	1,116	1,361	1,446	1,395
国内原単位(m <sup>3</sup> /t)	3.38	3.49	3.54	3.60	3.73
海外原単位(m <sup>3</sup> /t)	0.77	0.83	1.07	1.17	1.15
<b>水再生利用量(m<sup>3</sup>)*2</b>	92,262	100,782	111,708	123,823	104,391
<b>廃棄物排出量(食品およびその他廃棄物)</b>					
国内グループ会社廃棄物総排出量(t)	19,742	18,529	19,850	18,439	18,456
国内グループ会社再資源化率(%)	99.33	99.96	99.94	99.97	99.82
海外グループ会社廃棄物総排出量(t)	23,222	27,514	21,614	15,225	26,201
海外グループ会社廃棄物原単位(kg/t)	17.2	20.5	17.0	12.4	21.7

\*1 Scope 1 および2での全CO<sub>2</sub>排出量の70%以上において第三者検証を得ています

\*2 不二製油(株)阪南事業所

## 人材

	日本	欧米	アジア	計(連結従業員数)
<b>不二製油グループ 従業員数</b>				
男性	1,510	1,403	1,685	4,598
女性	373	446	546	1,365
計	1,883	1,849	2,231	5,963
<b>不二製油グループ 管理職数</b>				
男性	361	161	174	696
女性	37	61	60	158
計	398	222	234	854

※ 国内グループ会社は2019年3月末時点、海外グループ会社は2018年12月末時点

※ プラマー(米国)については2019年1月末時点実績を算入

	正社員*3・嘱託	地域限定社員	契約社員	平均年齢(従業員)
<b>不二製油グループ本社(株)従業員数</b>				
男性	101	0	0	47歳1カ月
女性	34	1	1	36歳5カ月
計	135	1	1	44歳4カ月
<b>不二製油(株)従業員数</b>				
男性	950	109	49	43歳8カ月
女性	192	53	33	39歳4カ月
計	1,142	162	82	43歳1カ月

※ 2019年3月末時点 \*3 執行役員を含む。

	2019年4月	2018年4月	2017年4月	2016年4月	2015年4月
<b>不二製油(株)女性管理職比率*4(%)</b>	10.53	8.24	5.56	3.78	3.15

\*4 2017年度以前の数値は不二製油グループ本社+不二製油(株)、2018年度以降の数値は不二製油グループ本社+不二製油(株)-海外出向者で算出

	2018年度	2017年度	2016年度	2015年度	2014年度
<b>採用者数</b>					
男性新卒	15	19	23	24	22
男性中途	22	18	13	18	9
女性新卒	13	12	9	11	6
女性中途	10	2	0	2	2
男性集計	37	37	36	42	31
女性集計	23	14	9	13	8
<b>正社員総離職率(%)</b>	2.43	1.83	1.36	1.38	1.33
<b>正社員自己都合離職率(%)</b>	1.80	1.75	0.96	1.22	0.66
<b>勤続平均年数</b>					
男性	19年 7カ月	19年2カ月	20年 0カ月	19年 5カ月	18年11カ月
女性	14年11カ月	15年5カ月	15年11カ月	14年11カ月	15年 2カ月
平均	18年 8カ月	18年7カ月	19年 4カ月	18年 8カ月	18年 4カ月

※ 対象範囲:不二製油グループ本社+不二製油(株)

	育児休業取得者数 (産前・産後休暇含む)	時短勤務者数 (取得事由:育児)	介護休暇(休業) 利用者数	2015年育児休暇 取得者3年定着率*5
<b>制度利用者数</b>				
男性	28	0	0	100.0%
女性	17	25	0	88.9%
計/平均	45	25	0	92.6%

※ 対象範囲:不二製油グループ本社(株)+不二製油(株)(2018年度) \*5 2015年度育児休暇取得者の2018年時点での定着率

- ・再雇用者数:29名
- ・再雇用率:96.7%
- ・障がい者雇用者数:35名
- ・障がい者雇用率:2.2%
- ・有給取得率:63.0%
- ・研修費用総額:約25,858千円
- ・従業員一人当たり研修費:約20,170円

※ 対象範囲:不二製油グループ本社(株)+不二製油(株)(2018年度)

	2018年度	2017年度	2016年度	2015年度	2014年度
<b>不二製油グループ従業員千人当たりの 休業災害発生件数(休業災害4日以上)</b>	3.3	3.9	5.3	3.3	2.9
<b>不二製油グループ 労働災害 度数率*6</b>					
日本	3.72	4.91	3.39	5.01	5.03
海外	5.09	5.93	8.19	5.96	4.96
<b>不二製油グループ 労働災害 強度率*7</b>					
日本	0.02	0.02	0.01	0.09	0.01
海外	0.05	1.12	0.06	0.03	0.06

\*6 100万延労働時間当たりの労働災害による被災者数 \*7 1,000延労働時間当たりの労働時間喪失日数をもって、災害の重さの程度を表したものの

- ・従業員一人当たり実働時間:159.1時間/月
- ・従業員一人当たり月平均残業時間:17.0時間/月
- ・休業疾病度数率(傷病特休、傷病休職者のみカウント):1.27%

※対象範囲:不二製油グループ本社(株)+不二製油(株)(2018年度)

# 不二製油

お問い合わせ先

---

不二製油グループ本社株式会社  
財務・経理グループ IRチーム

〒108-6323 東京都港区三田3丁目5番地27号 住友不動産三田ツインビル西館

TEL:03-5418-1044

FAX:03-5418-1045

URL:<https://www.fujioilholdings.com>

