

「United for Growth 2027」不二製油グループ中期経営計画の概要と社外評価

2025年8月27日、不二製油株式会社（不二製油グループ本社）は2025～2027年度を対象とする新たな中期経営計画「United for Growth 2027」を発表しました^①。この計画では、「ガバナンスの深化」「成長領域の更なる強化」「新たな挑戦領域の確立」の3本柱を掲げ、グループ一体で「サステナブルな食の未来」の共創に挑み、持続的な企業価値の向上を目指すとしています^②^③。以下、本計画の詳細を5つの観点（成長性、リスク、海外展開、人材戦略、知財・無形資産戦略）から整理し、それぞれに対する社外からの評価・反応（肯定的意見、懸念点など）を具体的なコメントとともにまとめます。

1. 成長性（売上・利益計画、重点市場、主要製品・事業）

計画の内容：「United for Growth 2027」では、**2027年度に事業利益450億円**を目標に掲げています。これは2024年度実績（IFRSベース）133億円から大幅な増益を目指すもので、2019年度の過去最高営業利益236億円（※15か月決算の特殊要因あり^④）も上回る水準です^⑤。定量目標として**ROE 10%以上**、**FUJI ROIC 6%以上**も設定され、資本効率の改善を図ります^⑤。主要な数値目標を以下の表に示します^⑥。

指標	2024年度実績（IFRS）	2027年度目標
事業利益	133億円 ^⑤	450億円 ^⑤
ROE（自己資本利益率）	1.8% ^⑤	10.0%以上 ^⑤
FUJI ROIC	2.1% ^⑦	6.0%以上 ^⑦

成長戦略として、**主力製品・事業の競争力強化と重点市場の拡大**が柱となっています。^⑧ 計画では不二製油グループの強みである**チョコレート用油脂（CBE）**（ココアバター代替油脂）や**コンパウンドチョコレート**の販売数量拡大と収益伸長を重視しています^⑧^⑨。具体的施策として「CBEの競争力強化」と「コンパウンドチョコレートの拡販」を挙げ、近年高騰するカカオ豆価格を背景に世界的に需要が伸びるCBE市場に高品質・サステナブルな供給体制で応える方針です^⑩。実際、**カカオ価格高騰によるココアバター代替需要の拡大**や**認証油脂ニーズの高まり**を追い風に、CBE原料（パーム油・ひまわり油・シア脂）の調達力強化や生産効率向上を図り、グローバルでの優位性確立を目指します^⑪^⑫。さらに、米国子会社ブラマー

（Blommer）社での**業務用チョコレート事業の収益性向上**も重要テーマで、同社のコンパウンドチョコレート製品については**2027年度に販売数量150%**（現状比）を目標としています^⑬。加えて、成長領域だけでなく各既存事業で「**挑戦領域**」と位置付ける新製品群の創出にも注力し、将来の新たな事業の柱を育成するとしています^⑭。例えば、従来の油脂・チョコ・大豆素材技術を応用したプラントベース食品や代替乳製品分野など、革新的な価値創出につながる製品開発が計画されています。実際に、日本市場では動物性油脂代替となる新ブランド「**Melavio**」シリーズを立ち上げるなど、新規分野への取り組みも始まっています^⑮。

社外からの評価：投資家や市場関係者は本計画の成長目標と戦略を総じて高く評価しています。発表翌日の株式市場では、不二製油グループ本社の株価が**前日比8%高の3,731円**まで急騰し、**2019年以来約6年ぶりの高値**を更新しました^⑯。市場関係者は「過去最高益を大きく更新する高い収益成長目標がポジティブに受け止められた」^⑰と分析しており、特にCBEやコンパウンドチョコといった同社の強みを持つ分野で競争優位性をさらに伸ばす戦略に期待が集まっています^⑱。日本インタビュー新聞社の報道でも、成長領域強化（CBE・コンパウンドチョコ拡大）と新事業創出への注力という計画方針が「期待を高揚させている」と伝えられました^⑲。実際、「**高い市場シェアを持つ主力製品群の競争力強化**」（CBE競争力強化、コンパウンドチョコ

拡販)や「新たな収益柱となる製品群の創出」といった取り組みが明示されたことにより、投資家は中長期的な利益成長に対する信頼感を深めています¹⁴。一方で、その数値目標の大胆さゆえに一部では**計画達成へのハードルの高さ**を指摘する声もあります。社外アナリストの分析では、原料価格高騰や為替影響で近年低迷していたROE/ROAなど**収益性指標の改善は道半ば**であり、450億円の事業利益達成には収益率の抜本向上が不可欠だとされています¹⁸。もっとも、同社は前中計「Reborn 2024」で基盤強化に努めた経緯があり、今回掲げた高成長も「達成可能」と前向きに捉える市場参加者が多い状況です。総じて**肯定的な評価**が優勢であり、「6年ぶり高値」という株価反応からも投資家の期待の高さがうかがえます¹⁶¹⁴。

2. リスク（競合・原材料・地政学・為替など）

計画の内容: 不二製油グループは中計策定にあたり、事業環境変化に伴うリスク認識とその低減策にも注力しています。今回の計画でも、「ガバナンス体制の強化によりリスクを低減し、基礎収益力の改善と成長戦略の遂行を目指す」方針が示されています¹⁹。具体的には、原材料高や需要変動への対応策として**カカオ在庫の適正化**による価格変動リスク低減や、課題のあった米国ブラマー社への**日本からの人材追加派遣**による事業管理・生産改善の推進など、グループ最優先課題として対処するとしています²⁰。実際、カカオ豆価格は近年歴史的な高騰を見せており、同社は価格上昇に伴う在庫評価損など特殊要因でブラマー社の収益が悪化した教訓から、在庫ポリシーの見直し等でリスク緩和を図る考えです²¹。また、計画策定にあたって前提とした外部環境として「**カカオ価格・チョコレート価格は高止まり**」「**米国菓子市場の消費低迷による一時的な需要減退**」を織り込んでおり、こうしたリスク要因下でも成長戦略を遂行できる体制整備を打ち出しています¹⁹。財務面では**金利上昇リスクへの対応**として財務体質強化を図り、2024年度末1.25倍のネットD/Eレシオを2027年度末には0.8倍まで引き下げる目標を掲げました²²。このように負債圧縮による安全性向上も図りつつ、リスク耐性を高める計画です。さらにガバナンス強化の一環で**事業持株会社体制への移行**（後述）も計画しており、全社横断のリスク管理体制を充実させる方針です。

社外からの評価: 社外では、同社を取り巻く**多面的なリスク要因**について様々な指摘がなされています。総論として、不二製油はグローバル展開ゆえに恩恵も大きい反面、「光があれば影もある」ようにリスクも内包していると分析されています²³。以下、主なリスク領域と社外の見方をまとめます。

・**原材料価格の変動リスク（最重要）:** パーム油、カカオ豆、大豆といった主要原料の国際価格は天候不順、病害、産地の政情不安、投機マネー流入などで激しく変動し得るため、**同社にとって最大のリスク要因**とされています²⁴²⁵。近年もカカオ相場が急騰しており、原料価格高騰時には仕入れコスト増が利益を圧迫します。値上げで転嫁しようにもタイムラグがあり、顧客との力関係次第では十分転嫁できない場合もあるため収益変動要因となります²⁶。不二製油グループは先物取引の活用や調達先多様化、価格改定の交渉等で対応していますが、**このリスクを完全に排除することは困難**だとされています²⁷。ある業界紙の報道によれば、最大の懸念は「カカオ原料そのものの供給不安」であり、これが顕在化すれば生産計画に影響する可能性があります²⁸。もっとも同社は長年の経験から一定の先物在庫を確保しており、「安定対応は可能」と自信を示す一方、チョコレート価格上昇で需要が減少するリスクには**コンパウンドチョコなど代替品ラインナップ拡充で需要喚起**を図るとしています²⁹。このように**原料高は大きなリスクである一方、代替油脂・代替チョコへの需要拡大という機会ももたらす**との指摘もあり、実際CBEやコンパウンドへの追い風としてポジティブに働く側面も指摘されています³⁰。

・**地政学リスク・サプライチェーンの脆弱性:** 原料産地や生産拠点が世界中に分散する同社では、特定地域の紛争・政情不安・自然災害が**原料調達や製品供給の支障**となるリスクがあります³¹。例えば主要航路の物流混乱は輸送コスト増や納期遅延を招きかねません。こうした**サプライチェーン断裂リスク**が現実化すると、生産停止や顧客への供給義務未達（機会損失）につながる恐れがあります³²。もっとも不二製油は世界各地に生産・開発・販売拠点を有し、「**地産地消**」モデルで各市場に迅速対応できる体制を築いています³³。これは一国・一地域への過度な依存を避ける意味でも地政学リスク分散に寄与しており、一種のリスクヘッジになっています³⁴³⁵。それでもなお完全な安

泰はなく、例えば海上輸送路の遮断など広域的事象には影響を受けるため、引き続き複数拠点・複数サプライヤー戦略でリスク低減を図る必要があるとの指摘です。

・**為替変動リスク:** 同社の海外売上高比率は約5割に達しており（2023年度実績ベース）、為替相場の変動も業績に大きな影響を与えます。円安になれば海外売上上の円換算額が増えるプラス効果がある一方、輸入原料コスト増で利益を押し下げる側面もあります³⁶。逆に円高ではその逆の影響が出ます。同社は為替予約などで一定のヘッジ策を講じていますが、**急激な為替変動は業績ブレ要因になる**可能性が高く、完全にリスクを中和することはできません³⁷³⁸。実際2022～2023年に進行した急激な円安局面でも、海外子会社の円換算業績が膨らむ一方で原料高騰と相まって利益率にマイナスの影響を及ぼした経緯があります。こうした為替リスクについて、市場関係者は引き続き注視が必要としています³⁹。

・**競合環境のリスク:** 不二製油の属する油脂・食品素材業界ではグローバル大手との競争も存在します。例えばチョコレート用油脂では世界トップクラスのシェアを持つ一方、欧米の大手食品原料メーカーも代替油脂市場に参入しています。また業務用チョコレートではカカオ豆加工から製品供給まで手掛ける同社に対し、カカオ原料専門の競合との比較で収益構造に差が出る可能性もあります。このような競争環境について本計画で直接の言及はないものの、同社は**価格競争に陥らない付加価値戦略**（後述の顧客課題解決型アプローチ）で差別化を図っています⁴⁰。業界紙の分析でも、各分野で高度な技術に裏打ちされた特殊素材を提供し「**替えがたいポジション**」を築いていることが、不二製油の競合優位性として評価されています⁴¹。したがって、中計においても競合他社との差別化を維持・拡大できるかが成長の鍵であり、これは裏を返せば**競争優位が揺らぐリスク**とも表裏一体の関係にあります。現状ではCBEにせよUSS製法大豆素材にせよ、競合の追随を許さない独自技術が存在するため強みが勝りますが⁴¹⁴²、長期的には研究開発で先行し続ける必要があるとの指摘です。

・**サステナビリティ・レピュテーションリスク:** 不二製油はサステナビリティ経営を標榜し、パーム油調達方針の厳格化や森林破壊ゼロ宣言など積極的に取り組んでいます。しかし万一、サプライチェーン上で**環境破壊や人権侵害（例えば森林伐採や児童労働）**といった問題が発覚すれば、企業イメージは大きく毀損しブランド信用に打撃となります⁴³。近年ESG投資の台頭もあり、この**レピュテーションリスク**にも注意が必要です。幸い同社は業界でも先進的なサステナビリティ推進企業として評価が高く、むしろ「**ESG先進企業**」であること自体が**グローバル顧客やESG投資家からの評価につながっている**との指摘もあります²⁵。つまりリスクと表裏の関係にあるものの、サステナビリティへの本気度が将来の企業価値向上に資するという側面です。ただし投資家としては、仮に不祥事や環境・人権問題が生じた場合の業績影響度と会社の対策有効性について**継続的監視**が必要であるとも言われています⁴⁴。

・**大型投資・M&Aリスク:** 不二製油は事業拡大のためM&Aも積極活用してきました（例えば2018年の米国Blommer社買収など）。しかし**M&Aには常にPMI（買収後統合）のリスク**が伴い、統合の成否が業績に大きな影響を与えます⁴⁵。実際、Blommer社買収後の統合作業や業績低迷は前中計期間の課題となり、構造改革費用計上なども余儀なくされました。社外アナリストは「成長戦略の柱であるM&Aには統合不調のリスクが常にある」点を強調しており⁴⁵、今後新規M&Aに踏み切る際は慎重なデューデリと万全の統合計画が不可欠と見られます。ただし裏を返せば、適切なM&Aで事業領域拡大が実現すれば成長ドライバーとなり得るため、この点は**懸念と期待の両面**があります。現時点で中計には具体的な大型M&A計画は含まれていませんが、投資家は必要に応じた戦略的提携や買収の可能性も視野に入れている状況です。

以上のように、不二製油の中計におけるリスク要因について社外からは**慎重な見方**が示されています。特に原料市況や地政学リスクはコントロール不能な「荒波」とも評され⁴⁶、これら不確実性にどう備えるかが問われています。しかし同時に、前述のように高まる代替需要やESG評価の向上など**チャンスの裏返し**でもある点が注目されています²⁹²⁵。総じて投資家・アナリストは、不二製油経営陣が主要リスクを認識し対策を講じていることは評価しつつ、「**リスク顕在化時の業績影響度と対応力を注視すべき**」との姿勢です⁴⁴。中

計の成功には、この多面的リスクを乗り越えられるだけの**事業基盤の強靱化と機動的な経営判断**がカギになると言えるでしょう。

3. 海外展開（地域別戦略、M&A・提携戦略）

計画の内容：不二製油グループは現在、世界各地（日本、東南アジア、中国、欧州、米州など）に生産・販売拠点を持つグローバル企業です。新中計「United for Growth 2027」では、この**グローバル展開のさらなる深化と地域別戦略の最適化**が重視されています。スローガンにも「Driving sustainable innovation through global collaboration（グローバル連携による持続的イノベーション推進）」とある通り、**世界各地のグループ会社**が一体となって事業を展開し、**人と地球の課題解決に取り組む姿勢**が打ち出されています³。その実現に向け、まず**ガバナンス面**ではグループ経営体制を再構築します。具体的には**事業持株会社制への移行**（ホールディングカンパニー体制の導入）を図り、従来の地域（エリア）別の統治から**事業軸でのマネジメント体制強化**へシフトします⁴⁷。各事業セグメント単位でグローバルに戦略を立案・実行しやすくすることで、地域横断的なシナジー創出と迅速な経営判断を可能にする狙いです⁴⁷。同時に各地域統括会社への権限委譲も進め、現地市場のニーズに即応できる体制を整備します⁴⁸。例えば、欧州・米州・アジアそれぞれの地域HQに一定の裁量を持たせることで、細かな稟議を待たず現場判断で動けるようにするなど、グローバル経営管理の効率化・スピード向上を目指しています⁴⁸。

地域別戦略：中計では具体的な数値目標こそ地域別には示していませんが、主要地域ごとの施策が読み取れます。米州では、先述の**ブラマー社の構造改革と収益改善**が最優先課題です。2024年3月期に約3,000万ドルのコスト削減効果を見込む構造改革（シカゴ工場閉鎖、カカオ加工事業の適正化等）が進行中であり⁴⁹、これを着実に完了させた上で、北米市場での業務用チョコレート事業成長を図ります。ブラマー社では特に**コンパウンドチョコレートの拡販**が重視されており、中計期間で販売数量1.5倍増を目指す計画です¹³。北米の菓子市場は近年消費が伸び悩んでいますが、高品質かつコストメリットのあるコンパウンド製品で需要を開拓する戦略です。一方、欧州では**サステナブル油脂の需要増**をビジネスチャンスと捉えています。欧州では食用パーム油のほぼ全量がRSPO認証油になりつつあり、またパーム油中の微量成分低減など品質志向も高まっています⁵⁰。不二製油の高度な精製技術と高品質原料調達力はこの要求を満たす強みとなり、実際に欧州での油脂事業収益改善につながっています⁵⁰。中計でも欧州でのサステナブル油脂供給体制を強化し、この市場のニーズをしっかりと取り込む方針です。また**アジア新興国**でも引き続き成長を図ります。東南アジアでは前中計期間に収益性改善が進んだ経緯があり⁵¹、今後もクリーム製品の拡販など乳化・発酵素材事業での展開を強化します⁵²。中国では植物性クリームや大豆加工品など健康志向ニーズへの対応を進め、収益性向上を図る計画です⁵²。ブラジルなど南米も有望市場として言及されており、グループ全体で地域横断的に**成長機会を追求**する構えです⁵²。

M&A・提携戦略：中計発表時点で具体的な新規M&Aは公表されていませんが、**戦略的提携やM&Aの活用にも含み**を持たせています。不二製油はこれまでシンガポールや米国、欧州、中国などで合併や買収を通じて事業基盤を築いてきました（例：米Blommer社買収、欧州Margarine Industries社買収など）。社外の見方では、「今後の成長戦略の中で必要に応じM&Aを含む積極策を講じる可能性」が指摘されています⁴⁵。特にプラントベースフードや機能性素材といった新領域で技術や市場を取り込むため、ベンチャー企業との提携や買収のカードもあり得るでしょう。ただし前述の通り**M&Aには統合リスクも伴う**ため、投資家はその点慎重に見極めようとしています⁴⁵。一方、既存事業領域では原料調達面でのパートナーシップ強化が進められています。例えばCBE原料であるパーム油・シアバターの主要サプライヤーとの**長期協力関係構築**や、近年グループに加わった企業が持つひまわり油・米ぬか油・グレープシードオイル等の活用による製品ポートフォリオ強化など⁵³、**サプライチェーンの川上から川下まで連携**する戦略が取られています⁵⁴。

社外からの評価：不二製油の海外展開戦略について、社外からは概ね**好意的な評価**がなされています。まず、同社が長年かけて構築してきた**地産地消型のグローバルネットワーク**は高く評価されています。「世界の主要市場に生産・開発・販売拠点を有し、各地で現地ニーズに即応できる体制は為替リスクのヘッジにもなっている」⁵⁵との指摘もあり、グローバル展開それ自体が競争力の源泉であるとみられています。また、中計で打ち出した**持株会社化・事業軸経営への転換**についても、「各地域の現場力を活かしつつグループ全体最適を

図る動き」として肯定的に受け止められています⁴⁸。実際、日本企業がグローバル展開を進める中で、本社集権から現地主導への権限移譲は意思決定のスピードを上げイノベーションを促すとの指摘が一般的であり、不二製油のこの方向性は**時宜を得た改革**と評価できます。投資家向けの解説記事でも、「各地域統括会社に権限委譲し、グローバルでの人材交流やITインフラ整備を通じシナジー最大化を図る」同社の方針が紹介されており⁴⁸、地域ごとの強みを融通し合うことで全社としての競争力向上が期待されています。

特に注目されるのは米国ブラマー社の立て直しです。前中計期間に苦戦した北米事業の改善は、中計達成の成否を握る重要事項とみられており、市場もその進捗に敏感です。しかし8月28日の中計説明を受け、投資家は「**ブラマーでの収益性向上**」がしっかり織り込まれている点を好感しています¹⁷。株式ニュースでは「チョコレート用油脂、コンパウンドチョコによる事業利益の伸長、**ブラマーでの収益性向上**などを見込んでいるようだ」と報じられ、中計目標達成には北米事業の改善が前提であるものの、その見通しが立ちつつあると受け止められました¹⁷。実際、不二製油は2024年3月期にブラマー構造改革を発表済みで、市場も一定の収益改善効果を織り込んでいます⁴⁹。このため「**北米リスクは対策中**」との**安心感**が広がり、株価上昇にもつながったと言えます。

他方、**M&A戦略への期待と警戒**も混在しています。上述のように、さらなる成長には場合によっては大型投資も必要ですが、社外アナリストは「大型買収には慎重な統合が欠かせない」と指摘し⁴⁵、過去のBlommer買収の教訓を念頭に、闇雲な拡大より着実な統合作業を求める声があります。もっとも、不二製油経営陣もこの点は認識しており、**買収後のガバナンス強化（PMI体制整備）**を中計のガバナンス深化の中で位置付けているようです⁴⁷。また、必要に応じて提携を活用する柔軟性も評価ポイントです。例えばプラントベース領域ではベンチャー企業との協業可能性も含めて、同社の技術と外部のアイデアを融合させる展開に期待する声もあります。総じて海外戦略については、「**現有のグローバル基盤を最大限活かし、弱点（北米）を補強しつつ成長市場を取り込む**」という方向性が明確になったことで、投資家・業界関係者からは**肯定的な反応**が多数です。今後は各地域での施策の進捗（例えばブラマー再建の達成度やアジアでの販売拡大状況など）をウォッチする局面となりそうです。

4. 人材戦略（人材育成・D&I・グローバル人材配置など）

計画の内容：「United for Growth 2027」では、**人材戦略の強化**も経営基盤施策の一つに挙げられています。計画文書には「事業戦略と連動した人材育成・最適人材配置」を推進する旨が明記されており、グローバル事業展開を支える人材力の底上げが図られます⁵⁶。具体的には、グローバル拠点への**適材適所な人員配置**や、将来の経営を担うリーダー人材の育成プログラムなどが強化される見込みです。また、グループ全体で**ダイバーシティ＆インクルージョン（D&I）の推進**にも注力するとみられます。実際、同社は近年「女性管理職比率の向上」や「海外現地人材の幹部登用」を積極的に行っており、多様な人材が活躍できる組織づくりを目指しています⁵⁷。中計でも、この流れを加速させ**グローバルでの人材交流**を活発化する方針です⁴⁸。さらに、人材育成面では**従業員の能力開発支援や働きがい向上施策**も強化されます。例えば、長期的なキャリア形成を支援する各種研修制度・自己啓発プログラムの充実、仕事と育児・介護を両立しやすいフレックスタイム制度等の柔軟な働き方の導入などが既に進められており⁵⁸、中計期間中にこれらを一層拡充する見通しです。安全・品質面でも「労災・食品安全クレームの低減」を掲げ⁵⁶、従業員が安心して働ける環境整備とエンカナルな企業文化醸成に努める計画です。

社外からの評価：不二製油の人材戦略に対しては、社外から**概ね好意的な評価**が示されています。同社は伝統的に技術者集団の色彩が強い企業ですが、近年は経営幹部に多様なバックグラウンドの人材を登用し**経営の多様性**が増している点が注目されています。「生え抜き人材だけでなく海外経験豊富な人材や他業種出身者を経営チームに迎え、様々な視点から意思決定できる体制を整えつつある」⁵⁹との指摘は、その典型です。特に海外グループ会社で経営経験を積んだ人材が本社経営に参画する動きは、グローバル経営を深化させる上で非常に重要であり、これは社外から見ても評価ポイントとなっています⁵⁹。

また、**従業員エンゲージメント向上**への取り組みも評価されています。不二製油は従業員が働きがいを感じながら長く活躍できるよう、研修制度の整備やワークライフバランス支援を進めていますが、これは「優秀

な人材を惹きつけ能力を最大限発揮してもらう不可欠の施策」であると分析されています⁵⁸。具体的には前述のフレックス制度導入や育児・介護支援など働きやすさ改革、社員の自己啓発支援などは**先進的な人材戦略**として肯定的に捉えられています⁵⁸。さらにD&Iの観点では、「各国の現地人材を積極的に幹部登用」「女性管理職比率を高める」といった具体的取り組みが挙げられ、**組織の活性化とイノベーション促進**に不可欠との声があります⁵⁷。多様性が担保された組織は変化に強く、新しい発想も生まれやすいことから、投資家も中長期的視点で同社のD&I進展を注目しています。

一方で、人材戦略に関する懸念は現時点で大きく取り沙汰されてはいませんが、強いて言えば「**専門人材の確保競争**」にどう勝つか課題との見方があります。食品素材産業も高度化・デジタル化が進む中、データサイエンスやバイオテクノロジーなど新領域の専門人材をいかに採用・育成するかが将来の競争力を左右します。不二製油も採用戦略で「化学や農学系以外にも多様な専門性を持つ人材を求め、プラントベースやサステナ分野で新たな視点を取り入れる」方針を示しており⁶⁰、中途採用も含め即戦力人材の獲得に力を入れています⁶¹。この点、社外からは「**新規領域では従来に囚われない人材登用が必要**」との指摘があり⁶²、同社の取り組みは的を射ていると評価できます。

総じて、不二製油の人材戦略は**着実にアップデートされている**との印象を持たれています。経営陣の強いリーダーシップの下、誠実な企業文化を基盤にグローバル化と多様化に適応する組織力は、社外からも「ダイナミックな変革」への挑戦として映っています⁶³。投資家・アナリストからは、中計期間中にこれら人材施策が実を結び、生産性向上やイノベーション創発という形で業績面にもポジティブな影響が現れることを期待する声が聞かれます。

5. 知財・無形資産戦略（技術開発、知的財産管理、ブランド戦略など）

計画の内容：不二製油グループは長年にわたり培ってきた**独自技術と製品開発力**をコアコンピタンスとしています。中期経営計画でも、そうした知的資産を最大限活用し企業価値向上につなげる戦略が示されています。計画文書には「**グローバル知財戦略の策定と実行**」が掲げられており⁵⁶、世界規模で同社の知的財産を守り・活かす体制を構築する方針です。具体的には、主要技術の特許取得・維持や、新規開発品に関する知財ポートフォリオの強化、さらにはブランド価値の向上も含まれると考えられます。また「製品・技術の迅速なグループ展開体制の構築」も謳われ⁵⁶、ある地域で開発・成功した新製品を他地域へスピーディーに展開する仕組みづくりが進められます。例えば、日本で開発した最新の代替乳製品素材や機能性素材を、すぐに米欧中の各市場に投入できるよう生産拠点間でノウハウ共有・設備対応を図る、といった動きが想定されます。

技術開発力：不二製油は創業以来**技術革新に積極的な企業**であり、その歴史は新技術の開発の連続でした⁶⁴。代表例として、チョコレート用油脂の高度な**分別・分画技術**があります。パーム油に含まれる種々の脂肪分を精密に分離・ブレンドし、夏でも溶けにくいチョコや口溶けの良いチョコなど**相反する特性を実現する技術**は不二製油の最大の強みであり、長年のノウハウ蓄積もあって「他社の追随を許さないレベル」と評価されています⁴¹。また大豆分野では、世界初の特許技術「**USS製法（超音波・超遠心分離）**」の開発に成功し、大豆を「低脂肪豆乳」と「豆乳クリーム」に分離することで従来難しかった洋菓子等への大豆利用を可能にしました⁴²。これらのコア技術は同社の知的財産として保護され、収益源となる製品群（例：Soy乳クリーム「和〜ラ」（な〜ら）など）を生み出しています。中計では、こうした**独自技術を核とした高付加価値製品の展開比率を高め、利益率を改善**することが重視されています⁶⁵。実際「汎用品よりも独自技術が活きた特殊機能油脂やUSS大豆素材などの販売拡大が収益性向上の鍵となる」⁶⁵とされ、各事業での**差別化製品ポートフォリオ構築**が戦略の要となっています。

ブランド戦略：不二製油はBtoB企業であり、一般消費者に自社ブランド名が露出する機会は多くありません⁶⁶。例えばスーパーのお菓子売り場で「不二製油」のロゴを見ることはほぼ無いですが、その製品（チョコレート菓子やパンなど）の味や食感を支える素材に同社製油脂や大豆素材が使われている——という形で「**縁の下での力持ち**」として広範に食品業界を支えています⁶⁷。したがって、同社のブランド戦略は消費者向けというより**企業顧客（BtoB）向けの信頼構築**に重点があります。同社は「顧客の課題を解決するソリューション

ン提案型」の営業を重視しており、顧客の新製品開発初期から深く関与して最適な素材提案を行うことで、一度採用されればその製品が販売され続ける限り安定した受注が見込める関係を築いています⁴⁰。また顧客の成功に貢献することで単なる価格競争に陥りにくい強固なパートナーシップを形成する戦略です⁶⁸。このような「ソリューション提供企業」としてのブランドは業界内で確立されており、国内外の大手食品メーカーから厚い信頼を獲得しています。中計でも、このBtoBブランド価値をさらに高めるべく、技術力・提案力の発信や顧客支援体制の強化が図られるでしょう。一方で近年、最終消費者向けの商品ブランド展開も一部で始めています。前述の通り、動物性油脂代替の「Melavio（メラビオ）」シリーズや、独自の乳酸菌発酵技術を活用した植物性チーズ代替「本熟フロマージュ」シリーズなど、業務用とはいえ市場でブランド名を打ち出した製品群も投入されています¹⁵。これらは不二製油グループの技術力をアピールするショーケース的な側面もあり、プラントベース食品市場でのプレゼンス向上に寄与するでしょう。ブランド戦略面では他にも、企業ブランドとしての認知向上（例えばサステナビリティ先進企業としての発信強化等）も考えられます。中計のスローガン自体が「United for Growth（成長に向け結束）」であり、これは社内外へのメッセージでもあります。グローバルで統一したメッセージ発信により、グループの一体感とステークホルダーからのブランド信頼を高める狙いがうかがえます³。

社外からの評価：不二製油の知財・無形資産に関して、社外からは非常に高い評価が寄せられています。同社の技術力については既に触れた通り、「油脂分野の分画技術は他社追従を許さない」「世界初のUSS製法で大豆市場を開拓した」など、イノベーションの歴史そのものが賞賛されています⁴¹⁴²。アナリスト解説でも、不二製油の強みとして真っ先に挙げるのがこれら知的資産です。また、技術の融合による総合力も評価ポイントです。不二製油は油脂・チョコ・乳化・大豆という4領域の技術を持ち、それらを組み合わせて顧客ニーズに応える提案ができます⁶⁹。例えば「大豆ミートにジューシーさを与える特殊油脂の添加」や「豆乳クリーム×業務用チョコによる新デザート提案」など複合的ソリューションが可能であることは、大手素材メーカーでも稀有な強みです⁶⁹。社外からは、このような多様な技術の融合力が同社の競合優位性を支えていると分析されています。

知財戦略については、中計でグローバル知財戦略を掲げたこともあり、「特許やノウハウの管理徹底で技術的優位を守る姿勢は妥当」との見方です。実際、USS製法などは各国で特許取得済みであり、今後も研究開発成果はしっかり権利化していくものと期待されています。さらにESG時代においては、知的資産としての「サステナ reputational capital（評判資本）」も注目されています。不二製油は責任ある調達や環境配慮製品で先進的取り組みを行っており、それがグローバル顧客や投資家から高い評価を得ています²⁵。この評判の良さ自体が無形資産であり、他社との差別化要因です。社外からは「サステナビリティ経営の先進性が企業のレピュテーションを高め、将来の企業価値向上に資する」²⁵との指摘もあり、不二製油に対する信頼感を底上げしています。

ブランド戦略面では、先述のようにBtoBブランドの強固さが評価されています。食品メーカーにとって不二製油の素材は「なくてはならない存在」であり、一度組み込めば代替しにくいことから強固な取引関係が築かれています⁶⁸。価格競争に巻き込まれにくいこのビジネスモデルは収益の安定性にもつながり、投資家からもポジティブ視されています⁴⁰。「顧客課題解決型のアプローチが高付加価値化の源泉」⁴⁰との分析通り、安易に値下げせずとも選ばれ続けるブランド力は無形の強みです。一方で、一般消費者向けのブランド露出が少ない点については中立的な評価です。消費者には見えない存在ではあるものの、「スーパーやコンビニに並ぶ多くの食品に同社の技術と製品が溶け込んでいる」⁶⁶という事実が示すように、陰ながら豊かな食生活を支える企業というポジション自体が不二製油のブランドイメージとも言えます。むしろBtoBに徹することで黒子的役割を全うし、高収益を維持している点を評価する声もあります。

総じて、知財・無形資産戦略に関する社外評価は非常に肯定的です。不二製油を「知られざる巨人」「食の未来を創造するユニークで強力なポジションを築く企業」と評するアナリストもあり⁷⁰、その評価の根幹には技術・知財の力があります。不二製油自身も「持続的な成長には技術革新が不可欠」と位置づけており、中計タイトルにある“Growth（成長）”には技術面での成長も含意されているでしょう。社外からは、中計期間を通じて同社が更なるイノベーションを起こし、新たな独自製品群を市場に送り出すことを期待する

声が聞かれます。そしてそれら知的資産を適切に守り育てる知財戦略が、中長期的な競争力と企業価値向上につながるとの見方で一致しています。

参考資料: 不二製油グループ公式発表、中期経営計画説明会資料 ¹ ¹⁴ ⁶、日本経済メディア・業界紙（財経新聞 ¹⁶ ¹⁴、株探 ⁷¹、トレーダーズウェブ ⁷²、食品産業新聞 ⁷³ ⁵⁰、酪農乳業速報 等）、アナリストレポート・有識者解説（日本個別株DDセンター ²⁴ ³² ⁵⁸ ⁴¹）など。各項目において社外の具体的コメントを引用した。以上の分析から、「United for Growth 2027」は野心的な成長目標を掲げつつもリスク対応策や組織改革を伴う実効性ある計画との評価が大勢であり、投資家や業界関係者からは概ね**肯定的な反応**が得られていると言えるでしょう。今後は計画の着実な実行を通じて、これら期待に応えていくことが求められます。

¹ fujioil.co.jp

<https://www.fujioil.co.jp/pdf/news/2025/250827.pdf>

² 不二製油 持続的な成長へ3カ年の中計発表 | 酪農乳業速報

<https://dailydairynews.jp/post/7931>

³ fujioil.co.jp

https://www.fujioil.co.jp/en/pdf/news/2025/250827_en.pdf

⁴ ⁶ ⁷ ⁹ ¹⁰ ¹¹ ¹² ¹³ ¹⁵ ¹⁹ ²⁰ ²¹ ²² ⁴⁷ ⁵¹ ⁵³ ⁵⁴ ⁵⁶ fujioil.co.jp

<https://www.fujioil.co.jp/pdf/ir/library/hosoku/250827.pdf>

⁵ ⁸ ¹⁴ ¹⁶ 不二製油G本社が一段高、中期経営計画を発表、期待強まり6年ぶりの高値に進む | 財経新聞

<https://www.zaikei.co.jp/article/20250828/823714.html>

¹⁷ 不二製油---大幅続伸、前日に発表の中期計画を評価へ | 最新株式ニュース | ザイ・オンライン

<https://diamond.jp/zai/articles/-/1055450>

¹⁸ ²³ ²⁴ ²⁵ ²⁶ ²⁷ ³¹ ³² ³³ ³⁴ ³⁵ ³⁶ ³⁷ ³⁸ ³⁹ ⁴⁰ ⁴¹ ⁴² ⁴³ ⁴⁴ ⁴⁵ ⁴⁶ ⁴⁸ ⁵⁵ ⁵⁷ ⁵⁸ ⁵⁹ ⁶⁰ ⁶¹

⁶² ⁶³ ⁶⁴ ⁶⁵ ⁶⁶ ⁶⁷ ⁶⁸ ⁶⁹ ⁷⁰ 不二製油(2607)：食の未来を創造する、知られざるグローバル素材メーカーの真価 | 日本個別株デューデリジェンスセンター

https://note.com/tatsuya_sabato/n/nf2eaeff461c6

²⁸ ²⁹ ³⁰ ⁴⁹ ⁵⁰ ⁵² ⁷³ 不二製油グループ本社、中計最終年度の2024年度は増収、営業増益を計画 | 食品産業新聞社ニュースWEB

<https://www.ssnp.co.jp/soy/547716/>

⁷¹ 不二製油は大幅続伸、28年3月期事業利益目標450億円とする新中期計画を策定 | 個別株 - 株探ニュース

<https://kabutan.jp/news/marketnews/?b=n202508280283>

⁷² 不二製油一新高値 新中計策定 28.3期事業利益450億円めざす 配当性向は30~40%(トレーダーズ・ウェブ) - Yahoo!ファイナンス

<https://finance.yahoo.co.jp/news/detail/8cfcfb8d8f632301f31a198f68f30cb26f85f7c7>