



米国Blommer事業概要および当社財務戦略説明会

2019年2月19日

 **FUJI OIL HOLDINGS INC.**

Agenda

Blommer Chocolate Company
President and CEO
Peter W. Blommer

Introduction to Blommer Chocolate 3

CSO & Blommer Chocolate
Company Chairman
酒井 幹夫

Blommer取得意義・展望 13

CFO
松本 智樹

**FY2018通期業績予想修正
Blommer買収による中期計画への影響** 21

CEO
清水 洋史

総括 26



Introduction to Blommer Chocolate

会社紹介

Blommer Chocolate Company President and CEO

Peter W. Blommer

Blommer at a Glance

会社概要



Basic information

Name 会社名	Blommer Chocolate Company
Representative 代表者	Peter W. Blommer
Established 創立	1939
Address 所在地	1101 Blommer Drive East Greenville, PA 18041
Business Description 事業内容	Developing, manufacturing, and selling industrial chocolate Processing cocoa beans 業務用チョコレートの開発・製造・販売、カカオ豆加工事業
Employees 従業員数	~950
Facilities 工場	5 A map of the United States and China showing five locations: Union City, East Greenville, PA; Chicago, IL; Campbellford, ON; and Jinshan.

Qualitative information

Position ポジション	The 3rd largest industrial chocolate manufacturer in the world 業務用チョコレート世界No.3 The Largest cocoa processor and ingredient chocolate supplier in North America カカオ豆加工・原材料チョコレート 北米No.1
Others その他	Customer intimacy 顧客との親密性 More than 800 customers throughout North America 北米全土 800社以上の顧客 Pioneer of sustainable procurement of cacao カカオのサステナブル調達の先駆者

Financial information (Unit : USD mil)

FY 2018 actual 実績	Consolidated Revenue 連結売上高	907
	Adj. EBITDA 調整後EBITDA	56
	Consolidated Operating Income 連結営業利益	2

History

沿革



1948

Blommer purchases Bishop Chocolate in Los Angeles
ロサンゼルスでのBishop Chocolateを買収



1970-1980

In 1970, opens a plant in Union City, California.
In 1980, East Greenville, Pennsylvania factory.
カルフォルニア州・ペンシルバニア州に新工場設立



1995

Blommer introduces its premium collection Signature Line Chocolate and Specialty Coconos.
プレミアムコレクション Signature Lineの製造開始



2006

Blommer purchases World's Finest Chocolate Plant in Ontario, Canada.
カナダOntario州の工場取得



2017

Blommer opens a plant in Shanghai, China.
中国工場の開設



1939

Henry Blommer, along with his two brothers, found Blommer Chocolate in Chicago.
Blommer兄弟シカゴにBlommer社設立



1951

Blommer purchases Boldemann Chocolate in San Francisco
サンフランシスコのBoldemann Chocolateを買収

1985-1992

Blommer starts cocoa business, selling alkalized cocoa powders.
カカオ事業に着手
Alkalized Cocoa Powdersの販売を開始



2002

Blommer expands East Greenville for its warehouse.
East Greenvilleの設備拡張



2008

Blommer officially grinds 50% of all U.S. cocoa imports.
米国カカオ豆輸入量の50%を加工

2016

Blommer introduces Founder's Reserve Chocolates In North America.
プレミアムチョコレート原料のFounder's Reserveシリーズ販売



VISION・Core Values

ビジョン・コアバリュー



VISION

Be THE Trusted Partner in Chocolate Globally

世界中のチョコレート業界で『信頼されるパートナー』を目指します

CUSTOMER 顧客

We are passionate about our customers' success

私たちはお客様の成功に情熱を注ぎます

INTEGRITY 誠実

We do the right thing –even when no one is looking

私たちは正しいことをします –たとえ誰も見ていないとしても

CARE 尊厳

Our people are the heart of our business

人がビジネスの根幹です

OWNERSHIP 主体性

We take initiative, think creatively and act decisively

自発性をもち、創造力豊かに、決断力をもって行動します

RESPONSIBILITY 責任

**We are 100% responsible for our work,
our community and our results**

私たちは私たちの事業、コミュニティおよび結果に対して100%の責任を負います

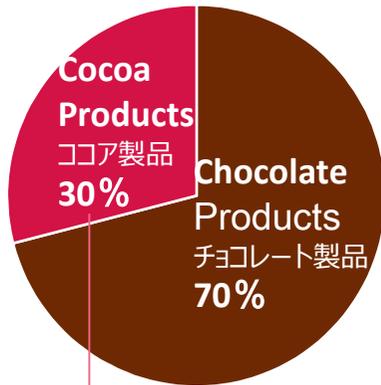
Core
Values



Product 製品群



Sales Volume Mix
売上高構成比率



Ingredient Chocolate

チョコレート



Confectionery Coatings

製菓コーティング



Cocoa Products

ココア製品



Cocoa Powder
ココアパウダー



Cocoa Butter
ココアバター



Chocolate Liquor
ココアリカー

Focusing 注力製品群

Value-Added Products



Premium
Chocolate

プレミアムチョコレート



Sugar-Free
シュガーフリー



Customized Specialty
Confectionery
Coatings

カスタマイズスペシャル
コーティングチョコレート



Sustainable /
Organic
Chocolate

サステナブル/オーガニック
チョコレート

Our Advantage 1/3

強み



Customers

顧客

- **Extensive customer base**
幅広い顧客層
- **Intimate relationship**
親密な関係性
- **Widely Respected Industry Leader with Top Global Customers**
トップグローバルカスタマーをもつ業界のリーダーとして認知されている

R&D

研究開発

- **Consistent R&D capability from beans to products**
豆から製品まで一貫した研究開発
- **Finished Product Applications Capability**
完成品のアプリケーション機能
- **Centralized Leadership with Regional Customer Support**
地域別カスタマーサポートを本社でグループ



Our Advantage 2/3

強み



Programs of efforts on sustainability

持続可能性への取り組み

- 14 programs engaged with ...

14のプログラムの実行



38,521 farmers

669 villages

63,000 m/t cocoa beans

- Implemented community development programs in ...

コミュニティ開発プログラムを推進



- Programs focus on Women's Empowerment

女性の社会的地位向上に焦点を当てたプログラム

- Childhood Nutrition

子どもの栄養改善

- Child Labor Monitoring and Remediation

児童労働の監視と是正

- Village Savings and Loans systems

村の貯蓄貸付システム

74 villages

- Facilitated for our customers the construction of ...

井戸・医療センター・学校の建設を推進



Water Wells



Medical Centers



Schools

Supporting...

100's of communities

100,000's of communities members

- Partnered with...



- A member of...



Our Advantage 3/3

強み



A global presence in the chocolate industry

業界におけるグローバルな存在感

Founding Member & Board Member 創立メンバーかつ現ボードメンバー



The World Cocoa Foundation is a body of thought leaders in cocoa sustainability whose membership represents 80% of the global cocoa and chocolate market. The WCF provides the mechanism for that collaboration and the greatest potential for the industry to reach our collective sustainability and related goals.

The World Cocoa Foundationはカカオの持続可能性における中心的な組織で、カカオ・チョコレート業界の約80%が参加している。WCFは、業界が持続可能性を達成するための協業の仕組みと、最大限の可能性を提供している。

Current or Past President & Chairman これまで就任した要職の一覧

- National Confectioners Association (Peter Blommer, Chairman)
- Candy Hall of Fame (Peter Blommer, Inductee)
- Pennsylvania Manufacturing Confectioners Association (Peter Blommer, Past Chairman, and Marlene Stauffer, Past Chairman)
- Cocoa Merchants Association of America (Scott Amoye, Past Chairman, and Kip Walk, Past Chairman)
- World Cocoa Foundation (Peter Blommer, Past Board Member)

Member 現在参加している会議/プログラムの一覧

CocoaAction	Round Table for Sustainable Palm Oil R.S.P.O
Cocoa Forests Initiative	Cocoa Merchants Association of America
Retail Confectioners International	European Cocoa Association
Western Candy Conference	Chinese National Confectionery Association
Fine Chocolate Industry Association	China General Chamber of Commerce
American Association of Candy Technologists	Food Allergy Research and Resource Program

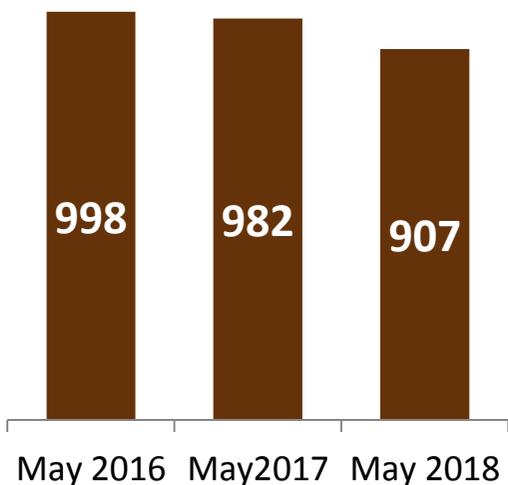
Performance Trend

業績推移

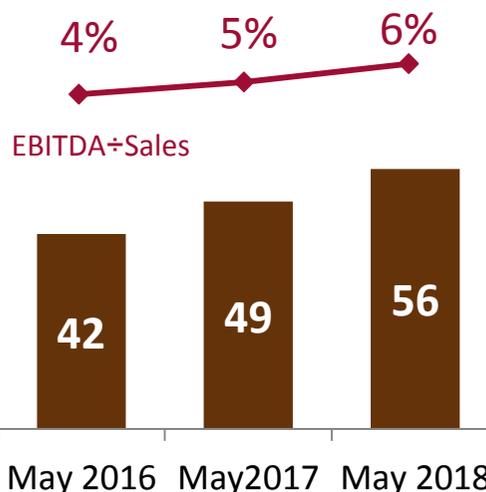


(Unit : USD mil)

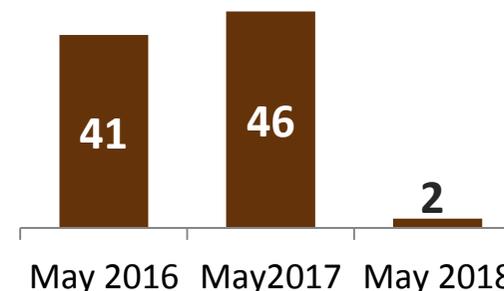
Consolidated Sales 連結売上高



Consolidated Adjusted EBITDA 調整後EBITDA



Consolidated Operating Income 連結営業利益



***Note**

- ・ Blommer settled in May. Incorporation in the Fuji Oil Group P / L will be carried out from February to April as 1Q. (FY 2019: 1Q February - April 2019, 2Q May - July, 3Q August - October, 4Q November- January)
- ・ Adjusted EBITDA is consolidated EBITDA after adjustment of temporary expenses etc. by Blommer management, not audited.

※注

- ・ Blommer社は5月決算。不二製油グループP/Lへの取り込みは2月～4月を1Qとして実施予定。(FY2019 : 1Q 2019年2-4月、2Q 5-7月、3Q 8-10月、4Q 11-1月)
- ・ 調整後EBITDAはBlommerマネジメントによる一時費用等の調整後の連結EBITDAであり、監査済みの数字ではありません。

Blommer Chocolate and Fuji Oil Combination

Blommer と 不二製油グループのコンビネーション



Combination Creates Global Force in the Industrial Chocolate Industry

不二製油とBlommerの協業により、業務用チョコレート業界での影響力を強化

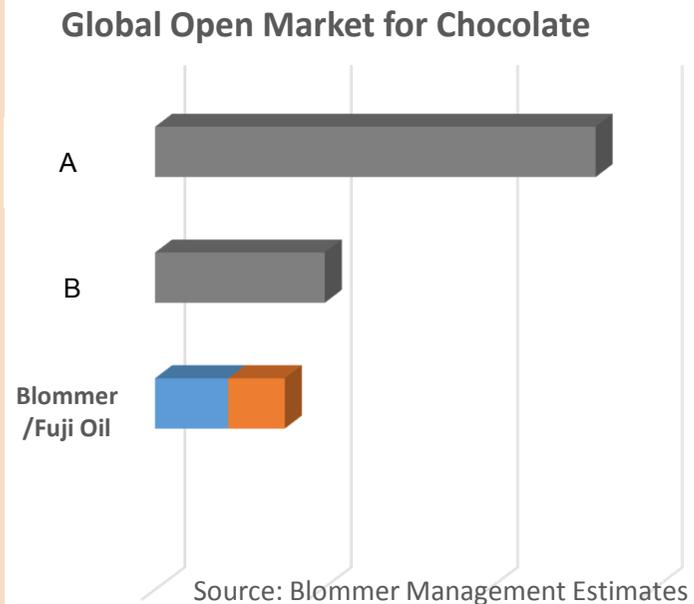
Creates Opportunities to...

機会の創出

- **Expand global footprint to better serve MNCs**
多国籍企業により良いサービスを提供するためのグローバル展開
- **Increase scale to deliver procurement and supply chain efficiencies**
調達とサプライチェーンの効率化を実現するための規模拡大
- **Cross sell chocolate and oil & fat products to existing customer base**
チョコレートおよび油脂製品の既存顧客基盤への相互販売
- **Leverage Fuji Oil technology for chocolate product innovations**
不二製油の油脂技術を活かしたチョコレート製品のイノベーション
- **Strengthen sustainability efforts in cocoa and oil supply chains**
カカオと油脂のサプライチェーンにおける持続可能性への取り組みの強化

Strengthens Global Chocolate Position...

グローバルチョコレートポジションを強化





Blommer取得意義・展望

CSO & Blommer Chocolate Company Chairman
酒井 幹夫

中計基本方針「コアコンピタンスの強化」を強力に推進

チョコレート事業SWOT分析

S	<ul style="list-style-type: none"> ・高度なチョコレート加工技術、製造技術を保有 ・口どけ、おいしさのベースとなる油脂の基盤技術を保有 ・顧客対応力 ・顧客ニーズを実現する現場力
W	<ul style="list-style-type: none"> ・チョコレートの世界的なブランドが確立されていないこと ・カカオ豆の安定かつ競争力ある調達 ・日本でのみトップシェア 一方、市場はボーダレス化
O	<ul style="list-style-type: none"> ・食生活の変化による需要増、多様化
T	<ul style="list-style-type: none"> ・カカオ豆のサステナブル調達 ・競合参入、競争激化

近年実績

<ul style="list-style-type: none"> ・油脂技術の更なる発展 ・CBE原料の多様化 ・サステナブル油脂原料ソース
<ul style="list-style-type: none"> ・アジア（マレーシア、オーストラリア）、南米（ブラジル）で拠点獲得
<ul style="list-style-type: none"> ・プラザの拠点増
<ul style="list-style-type: none"> ・「責任あるカカオ豆調達方針」公表

Blommer取得後

<ul style="list-style-type: none"> ・カカオ豆のプロセス技術を保有 ・グローバル大手メーカーとの関係拡大 ・北米での確固たる基盤の獲得（北米2位）
<ul style="list-style-type: none"> ・大量カカオ豆の調達ルート確保
<ul style="list-style-type: none"> ・入手できる豆の多様化（味の多様化に対応）
<ul style="list-style-type: none"> ・持続可能なカカオ豆のノウハウ保有

Blommer買収意義

①環太平洋市場でのプレゼンス向上

②米国市場の取得

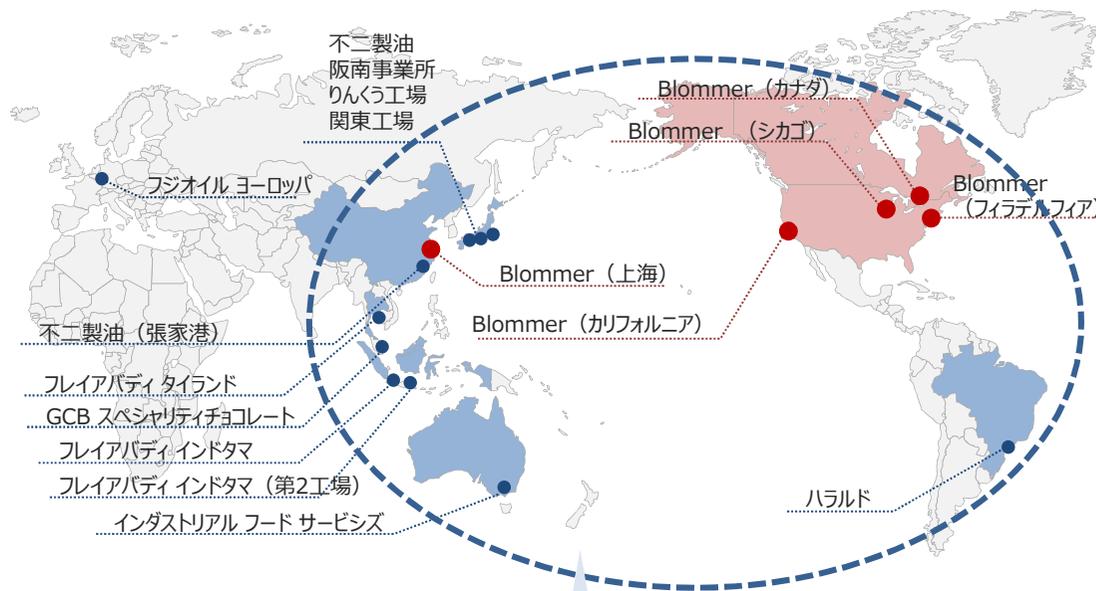
③強みの相互補完

買収意義 ① 環太平洋市場でのプレゼンス向上

環太平洋地域で2位の業務用チョコレートメーカーへ

買収後

環太平洋を中心に、10ヶ国 16拠点体制で
業務用チョコレートを供給



意義

環太平洋市場で
プレゼンス向上

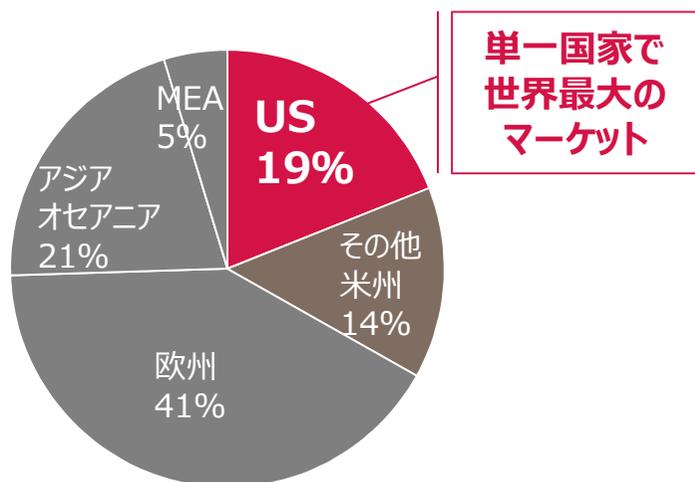
・他の事業を牽引

当社成長に不可欠な有力市場への参入を実現

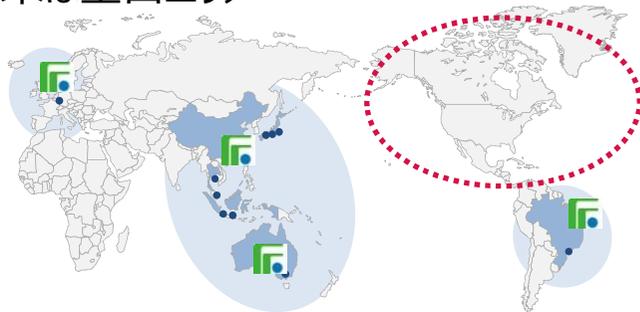
USは業務用チョコレート世界最大の市場

Market Size of Industrial Chocolate Market 2017

引用：当社調べ



従来の当社グループチョコレート事業エリアで北米は空白エリア



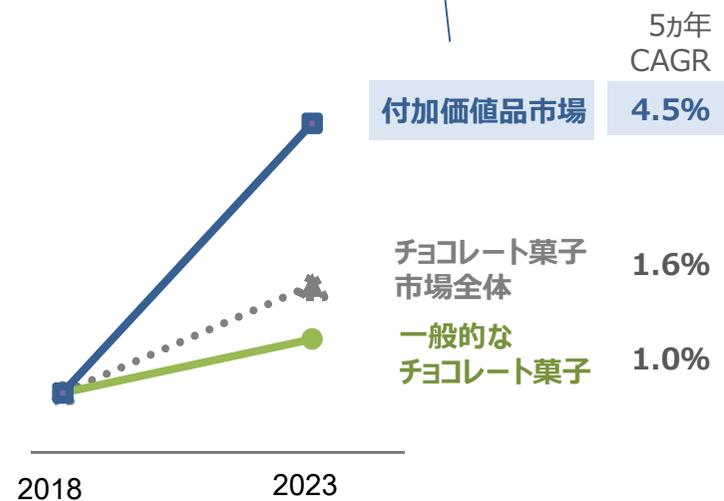
US菓子市場では付加価値品の需要が拡大

Overall chocolate and Confectionery market exposure (volume indexed to 2018 volume)

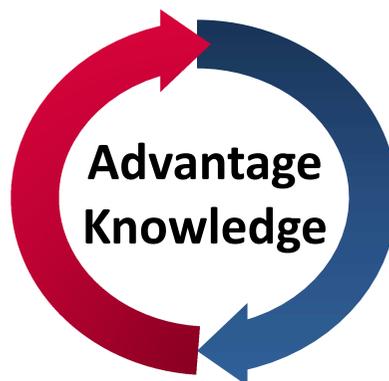
引用：Euromonitor2018

油脂・カカオ・他素材のノウハウで差別化が可能な市場

- ・健康バー
- ・他素材との組合せ
- ・オーガニック
- ・シングルビーン etc...



両社の強み・知見が補完しあう最適なコンビネーション



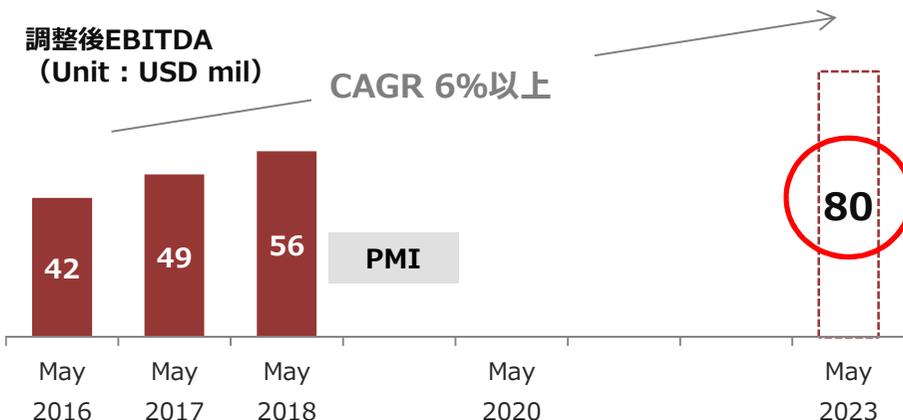
事業領域	カカオ チョコレート	油脂 チョコレート 大豆
エリア	北米	アジア(日本・中国・東南アジア)オセアニア・南米
技術	カカオを主軸とした製品開発力、おいしさ	油脂を主軸とした製品開発力、機能性
顧客	米国市場で大手を中心に 800社以上を網羅	世界80ヶ国以上で顧客を保有 幅広く食品業界に関与
生産	カカオからチョコレートまで 一貫した製造ラインを各工場に保有	安全・環境・品質面で高い水準を保持
ESG	持続可能なカカオ豆調達ノウハウを保有	持続可能なパーム油調達ノウハウ・拠点を保有

PMI

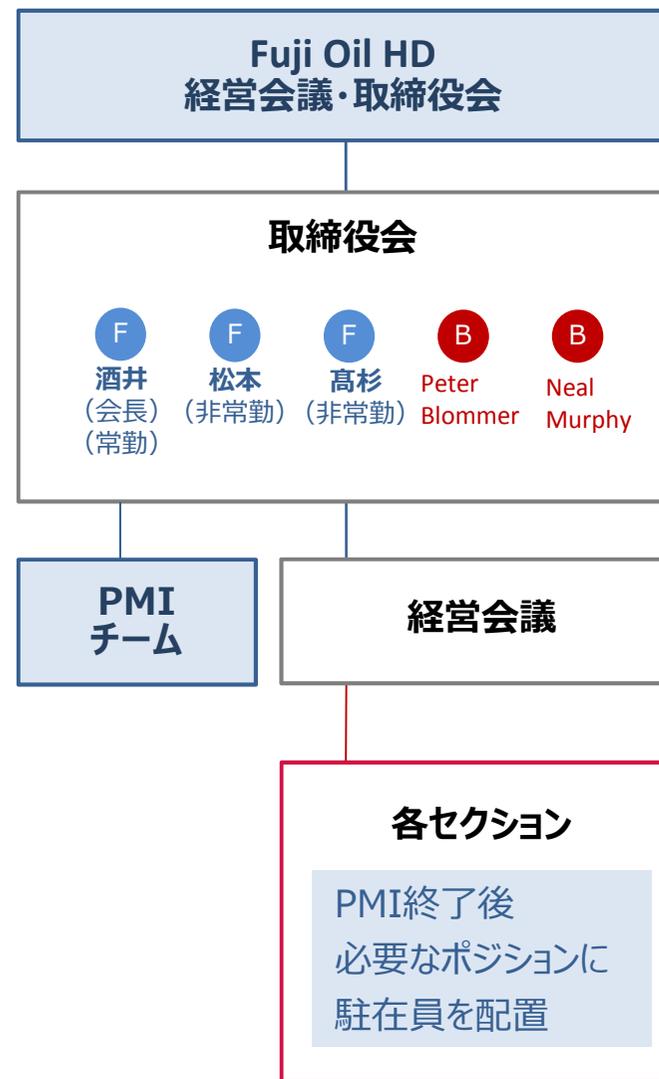
PMI重点事項

グループ間連携	<ul style="list-style-type: none"> 不二製油の油脂事業との連携 チョコレートグループ会社間の連携 中国チョコレート事業再編
オペレーション効率向上	<ul style="list-style-type: none"> 生産効率向上(工程・歩留まり等) サプライチェーンマネジメント効率化 安全、品質、環境
経営基盤の向上	<ul style="list-style-type: none"> 会計制度の統一 ITシステムの共通化 リスク管理強化(伊藤忠グループとの協業)

**調整後EBITDAのCAGRは6%超
5年後の\$80millionを目標**



ガバナンス体制



チョコレート事業の目指す姿

目標

①

業務用チョコレート
環太平洋地域シェアNo.1

②

グループ中核事業としての成長

- ・継続的なキャッシュの創出
- ・他の事業を牽引

重点事項

・事業軸によるグループ運営の推進

・市場の多様性に応じた効率性と、
スピーディーな対応の向上

・グループ全体でのESG経営の強化



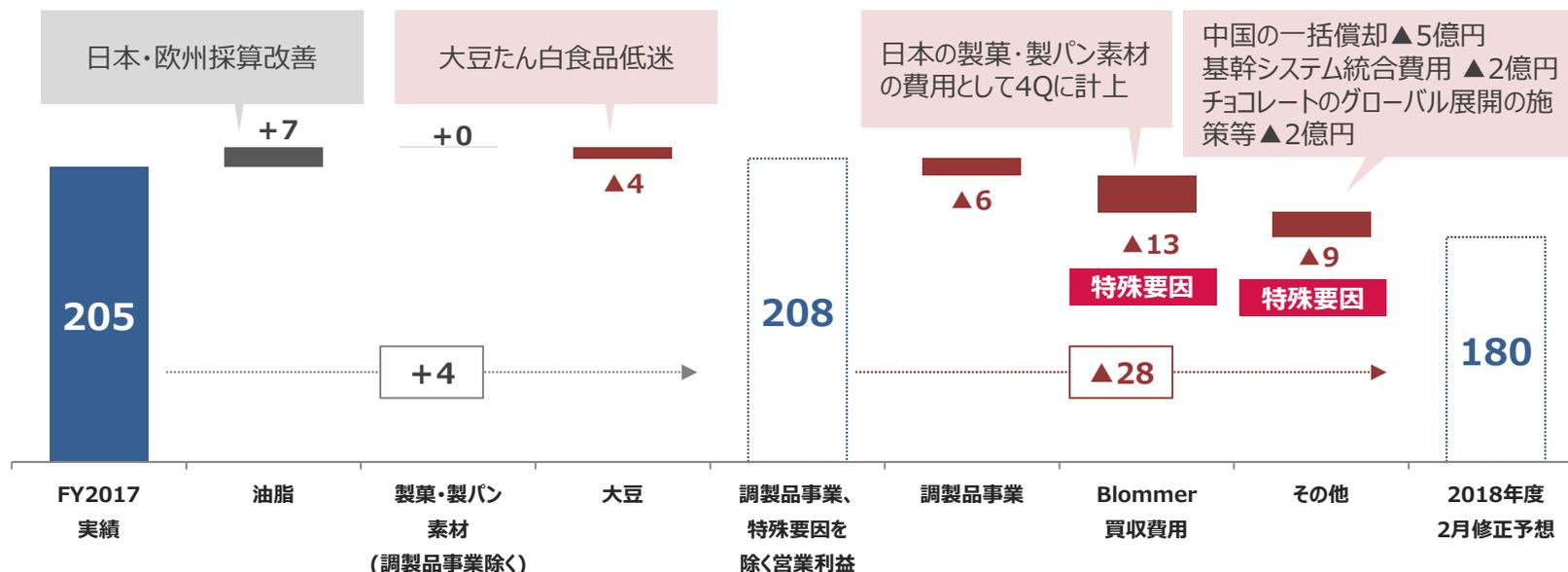
FY2018通期業績予想修正 Blommer買収による中期計画への影響

CFO 松本 智樹

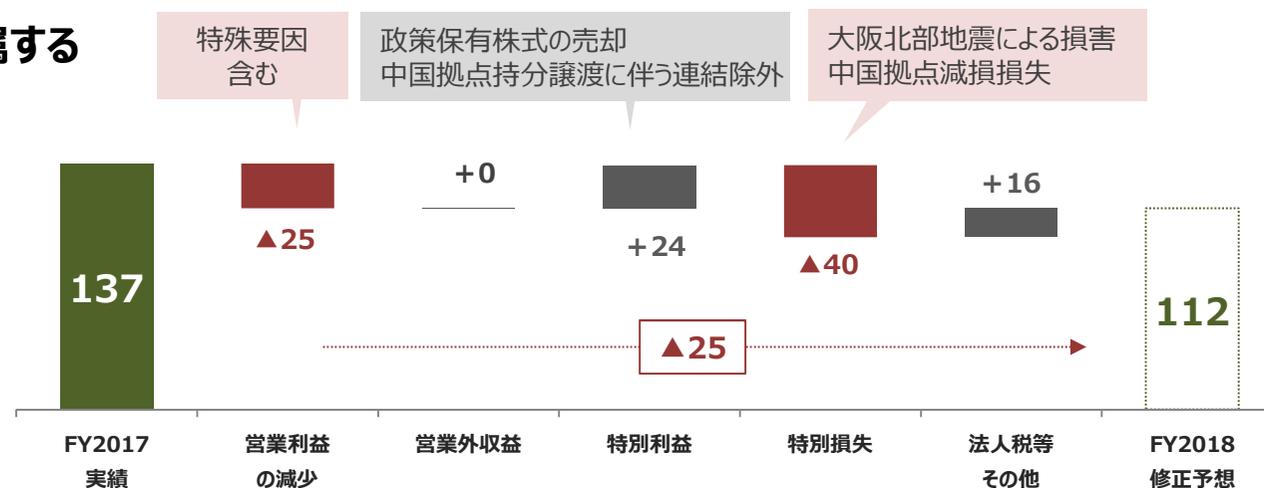
18年度は特殊要因もあり、業績予想を下方修正

(単位：億円)

営業利益予想



親会社株主に帰属する当期純利益



19・20年度は中期計画 利益ガイドラインへの回帰を図る

営業利益

(単位：億円)



Blommerの新規連結による押し上げ

※PPA実施中

- ・ (見込み) のれん額概算 450億円
- のれん償却額概算 30億円

既存事業は計画線へ浮上

・特殊要因の解消

：天災・異常気象・設備投資後の稼動
調製品事業の相場影響

・戦略の推進による利益拡大の実現

：新拠点（中国・オーストラリア）の通年寄与、
チョコレート用油脂の拡販・安定化DHA・EPAの上市

親会社株主に帰属する当期純利益

中計経営目標 EPS成長率
CAGR 8%以上

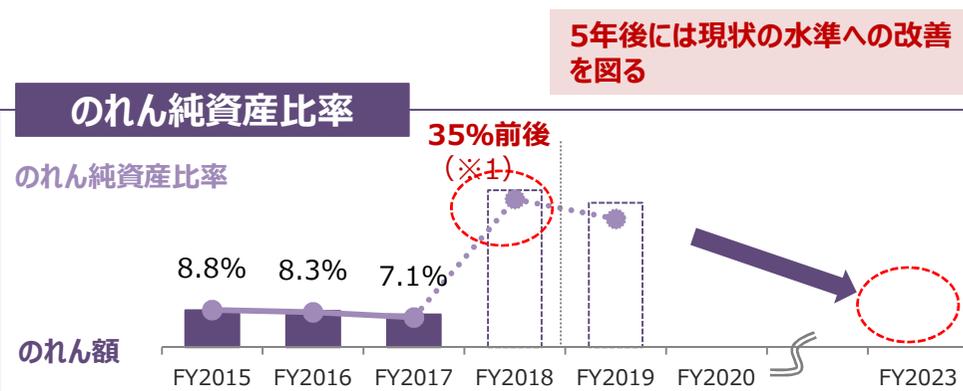
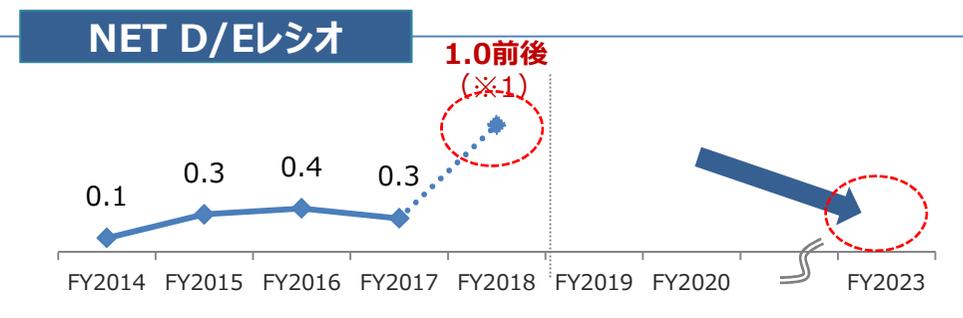
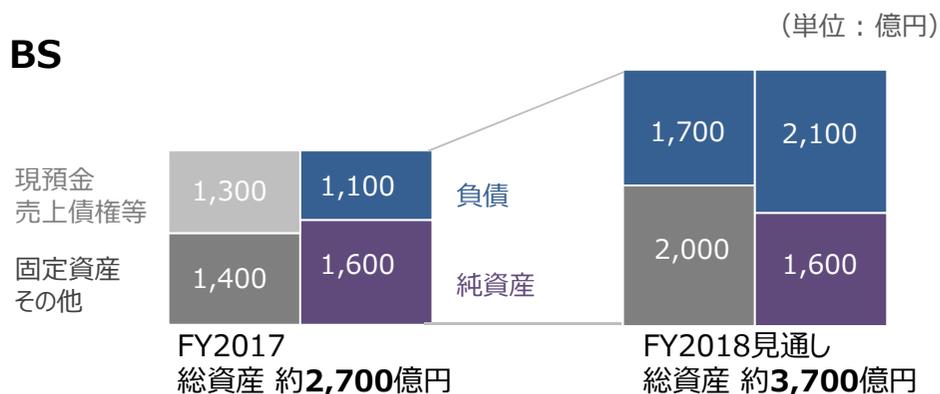


- ・UNIFUJI（持分法適用会社）の寄与
- ・FY2018の清算・譲渡、減損と事業整理の
損の反動増

営業利益の回復

財務規律を重視した取組みの強化

財務構造の変化



方針

健全性堅持に注力

① 資金調達

- ・格付は強く意識
- ・2019年度 資本性を50%認める劣後債を発行予定

② 拡大する金融リスクへの対応

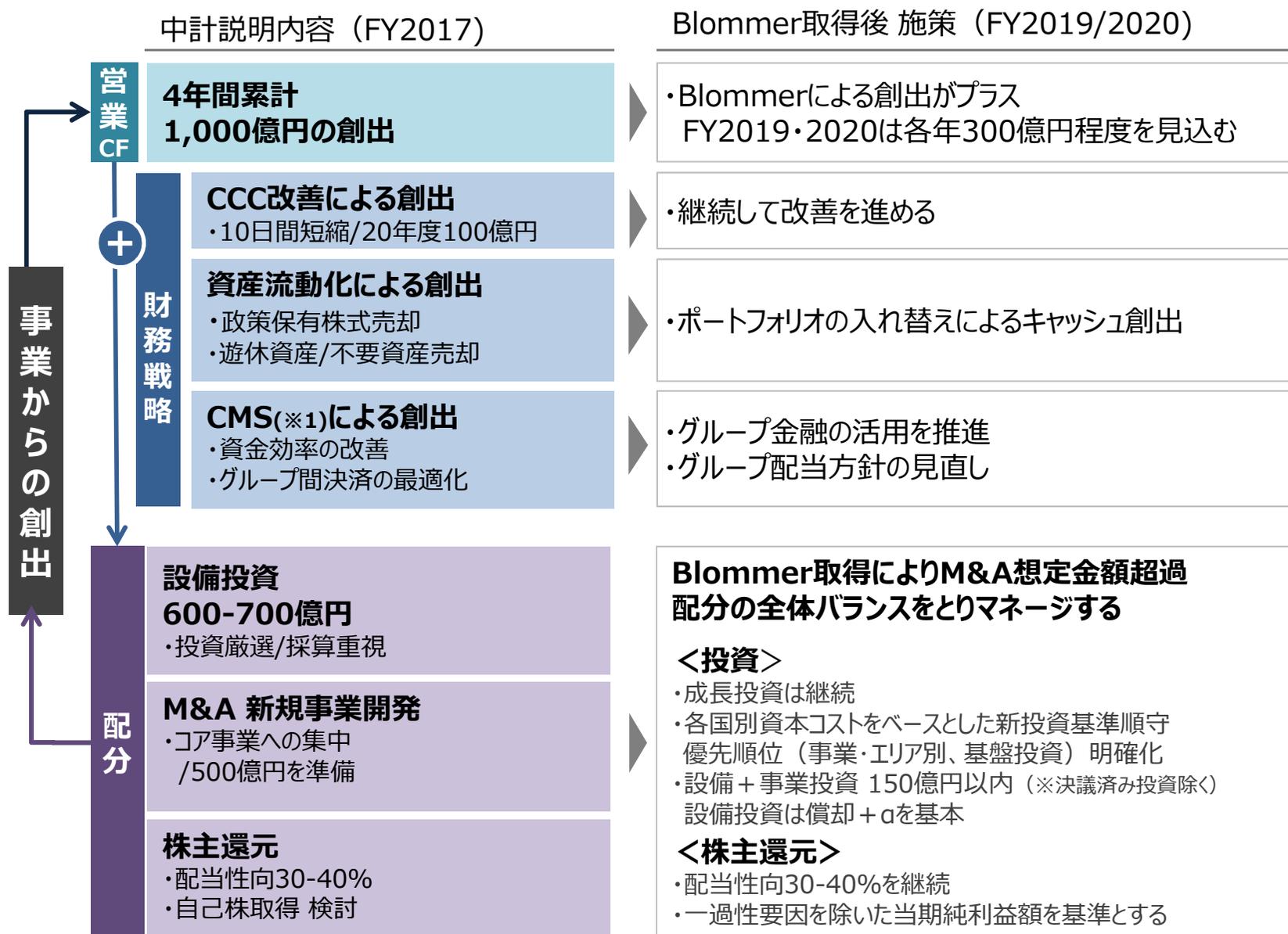
- ・会計・財務基準の統一および基幹システムの統合を急ぐ

③ CFの創出

- ・Blommer収益力向上
- ・既存事業の拡大・成長
- ・不採算事業の売却 等

Blommer買収による財務構造の変化と中計財務戦略への影響 2/2

キャッシュフローの創出と配分：FY2019・2020施策





総括

CEO 清水 洋史



 **FUJI OIL HOLDINGS INC.**

