

2013年度決算 および 新中期経営計画 「ルネサンス不二2016」説明会

- ◆ 2013年度 決算概要
- ◆ 2014年度 業績予想
- ◆ 2014-2016年度 中期経営計画「ルネサンス不二2016」

2014年5月13日

 **不二製油株式会社**

代表取締役社長 清水 洋史

目 次

◆ 2013年度 決算概要

◆ 2014年度 業績予想

◆ 2014-2016年度 中期経営計画



◆ 2013年度 決算概要

2013年度 事業環境 ①

経済環境

- ・欧米 景気対策を受け、経済回復。
- ・新興国 中国をはじめとする新興国経済の成長鈍化。
- ・日本 政府や日銀による経済政策や金融緩和政策により円高の是正、株高が進んだ。

国内食品業界

- ・「和食」がユネスコの世界無形文化遺産に登録。
- ・CVSの惣菜や淹れたてコーヒーが好調。
- ・急激な円安による原料高を受け、各社値上げに踏み切るが全額転嫁は難しく、環境は厳しい。

原料相場

- ・パーム油やヤシ油相場は年度前半安定、年度後半上昇。
- ・ココアバター相場は上昇。ココアパウダー相場は低値横ばい。
- ・大豆相場は下落するも大豆ミール相場は上昇。

2013年度 事業環境 ②原料相場

原料相場推移 (2010年1月～)



2013年度 連結決算概要

- 売上高は2,530億円で、対前年＋208億円の増収。但し、円安換算による影響が大きい。
- 営業利益は152億円で、対前年＋11億円の増益。油脂、製菓・製パン素材は増益したが、大豆たん白部門は原料価格上昇により減益。

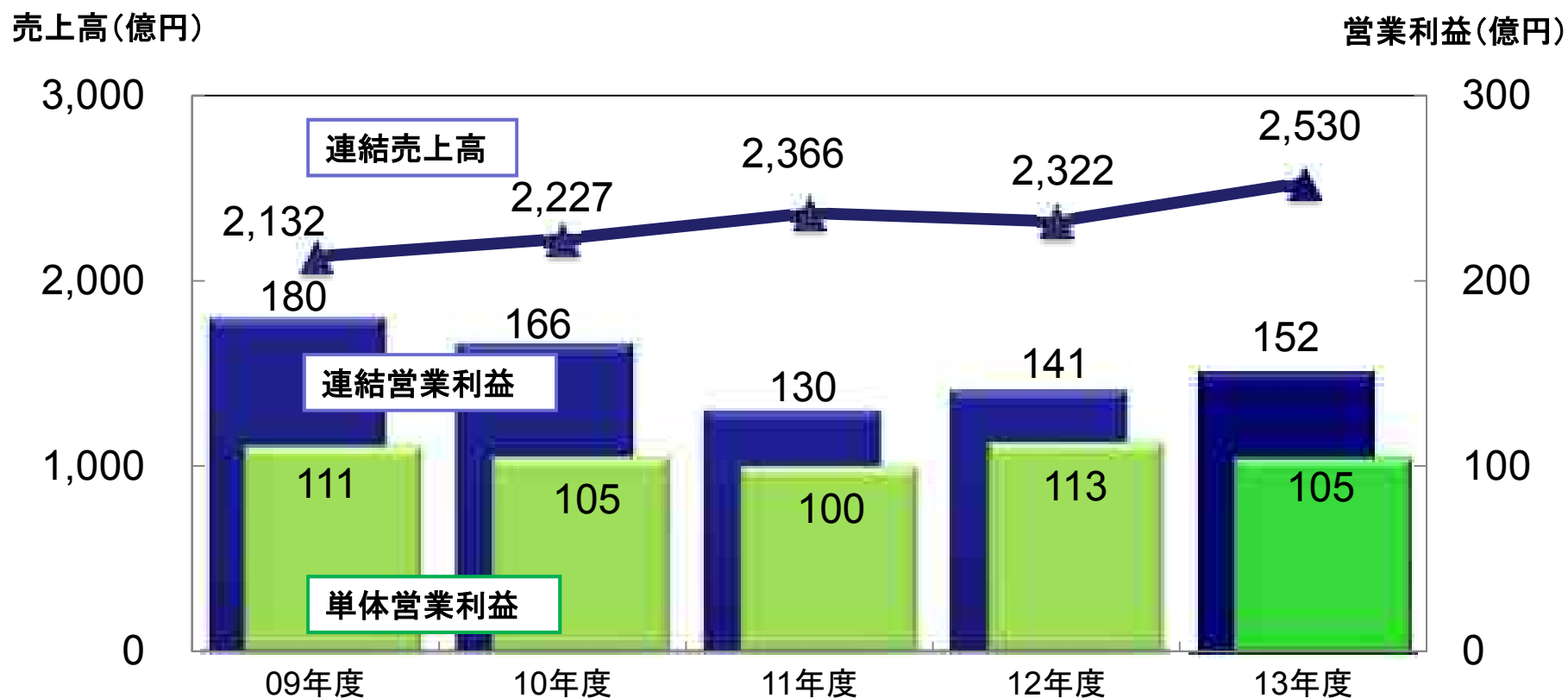
(単位:億円)

		12年度	13年度	対前年		業績予想 (13/11/1)	対予想比
				増減額	増減率		
売上高	油脂	909	1,023	＋115	＋12.6%	1,110	▲87
	製菓・製パン素材	1,044	1,114	＋71	＋6.8%	1,138	▲24
	大豆たん白	369	392	＋23	＋6.3%	400	▲8
	合計	2,322	2,530	＋208	＋9.0%	2,648	▲118
営業利益	油脂	33	51	＋18	＋53.7%	46	＋5
	製菓・製パン素材	93	94	＋1	＋1.0%	103	▲9
	大豆たん白	15	7	▲8	▲51.5%	11	▲4
	合計	141	152	＋11	＋7.7%	160	▲8
営業利益率		6.1%	6.0%	▲0.1p	－	6.0%	0.0p
経常利益		138	148	＋10	＋6.9%	156	▲8
当期純利益		83	82	▲2	▲2.1%	94	▲12

注)本資料は全てのページで億円未満を四捨五入しております。

連結売上高・連単営業利益 推移

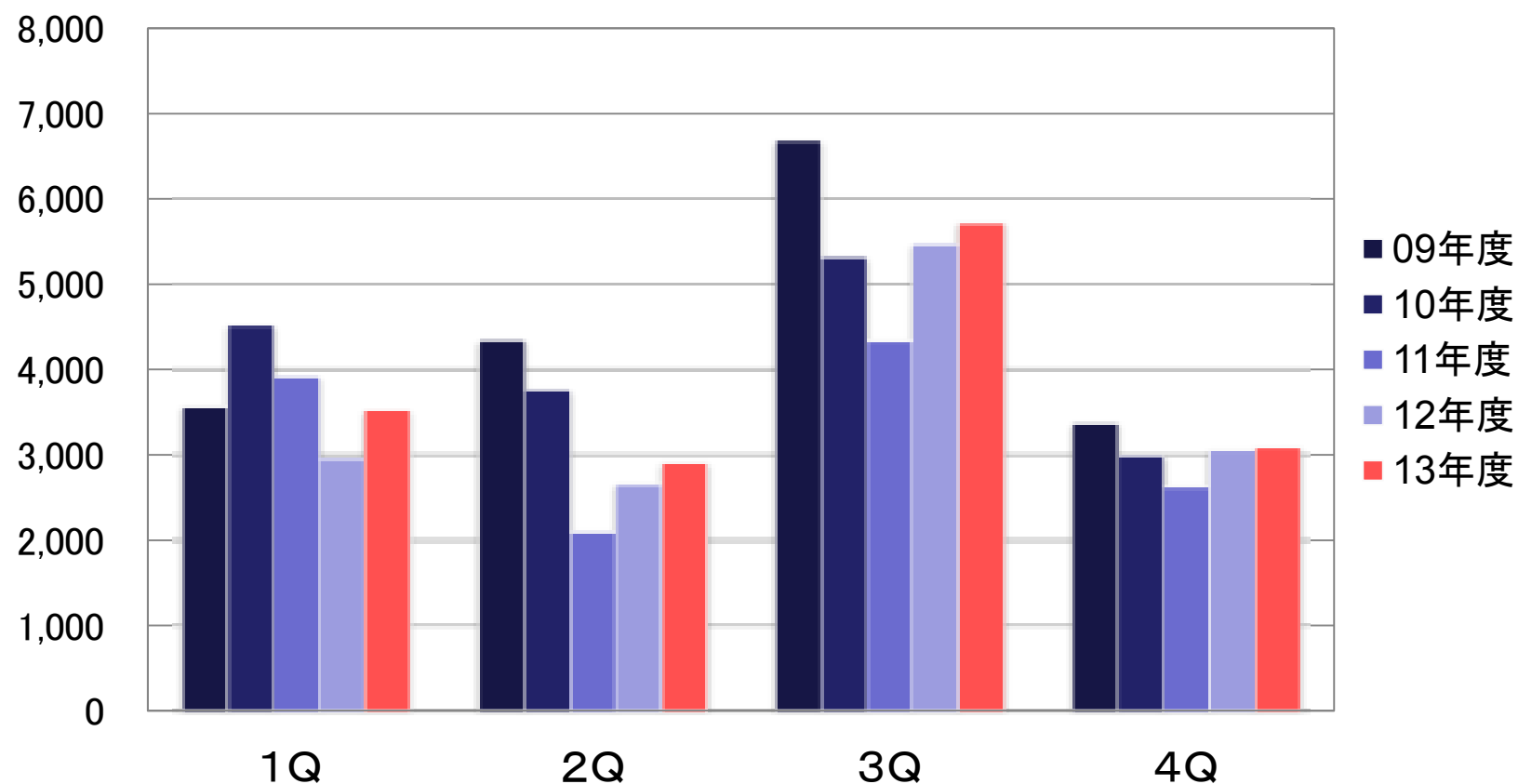
- 営業利益は連結は前年を上回ったが、単体では前年を下回った。



連結四半期決算 営業利益推移

- 各四半期の連結営業利益は前年同期を上回る。

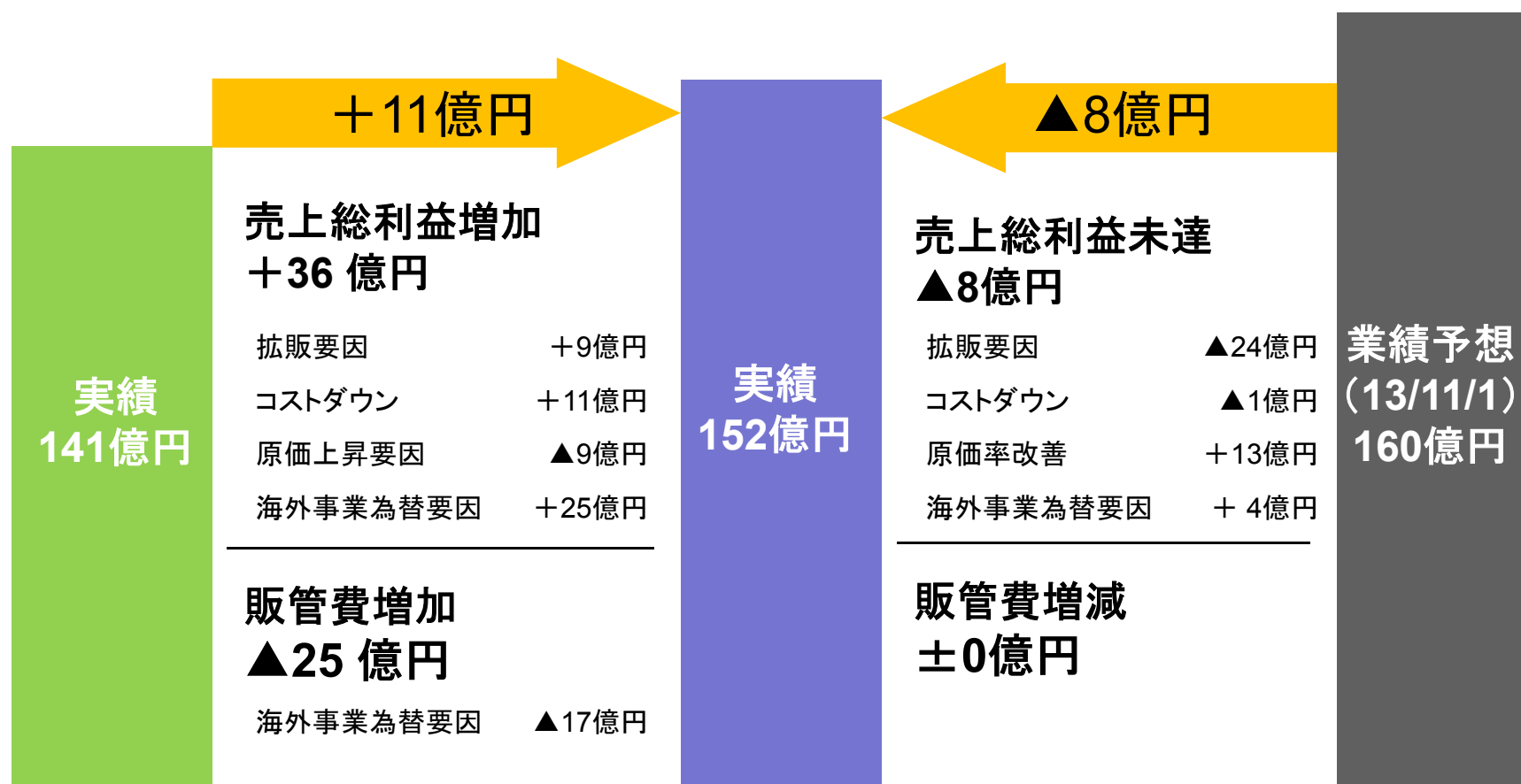
(百万円)



2013年度 営業利益分析

2012年度

2013年度



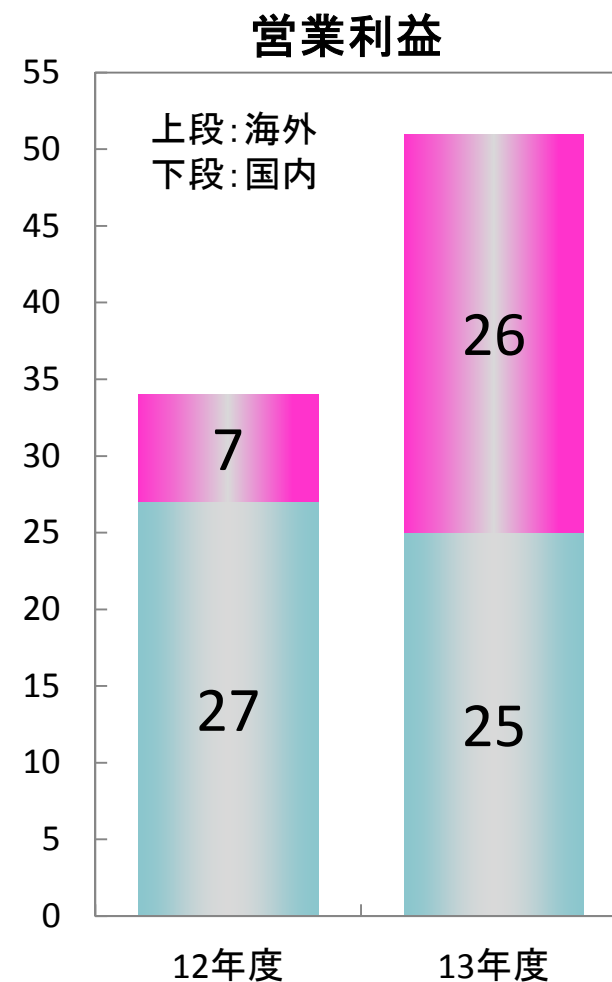
油脂部門 実績

連結	12年度	13年度	対前期	
			増減額	増減率
売上高	909	1,023	+115	+12.6%
営業利益	33	51	+18	+53.7%

【業績サマリー】

- 国内ではヤシ油・パーム油・調合油の販売数量減少により減収。
- 海外ではチョコレート用油脂の欧米及び東南アジアの販売数量増加により増収。
- コストダウン及び円安による円換算額の増加も寄与し増収・増益。

(単位: 億円)

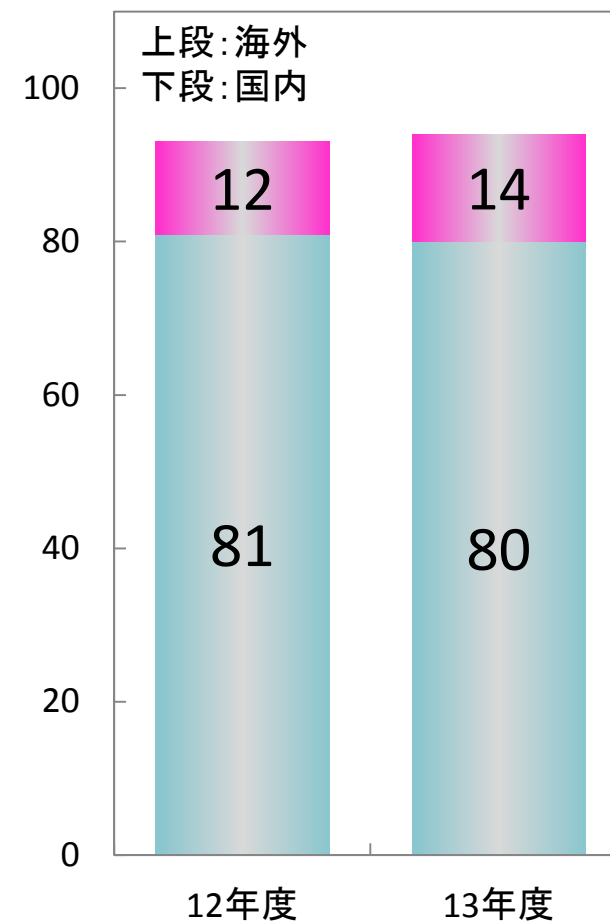


製菓・製パン素材部門 実績

連結	12年度	13年度	対前期	
			増減額	増減率
売上高	1,044	1,114	+71	+6.8%
営業利益	93	94	+1	+1.0%

(単位: 億円)

営業利益



【業績サマリー】

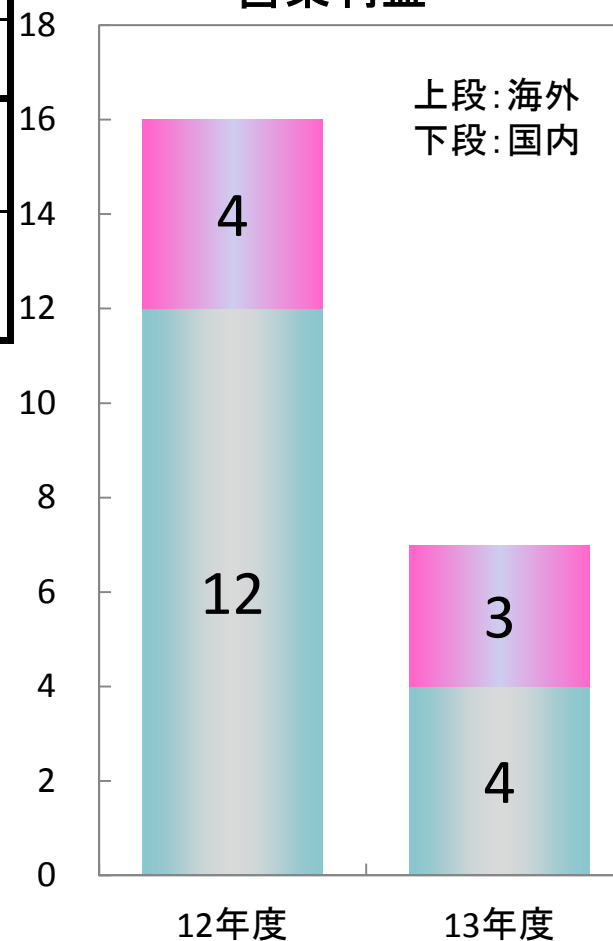
- 国内では業務用チョコレート・クリーム・マーガリン・ショートニング・フィリングの販売が増加したが、円安による原料価格上昇により採算が悪化し、増収・減益。
- 海外では業務チョコレート・クリームの東南アジアでの販売が好調に推移し増収・増益。

大豆たん白部門 実績

連結	12年度	13年度	対前期	
			増減額	増減率
売上高	369	392	+23	+6.3%
営業利益	15	7	▲8	▲51.5%

(単位: 億円)

営業利益



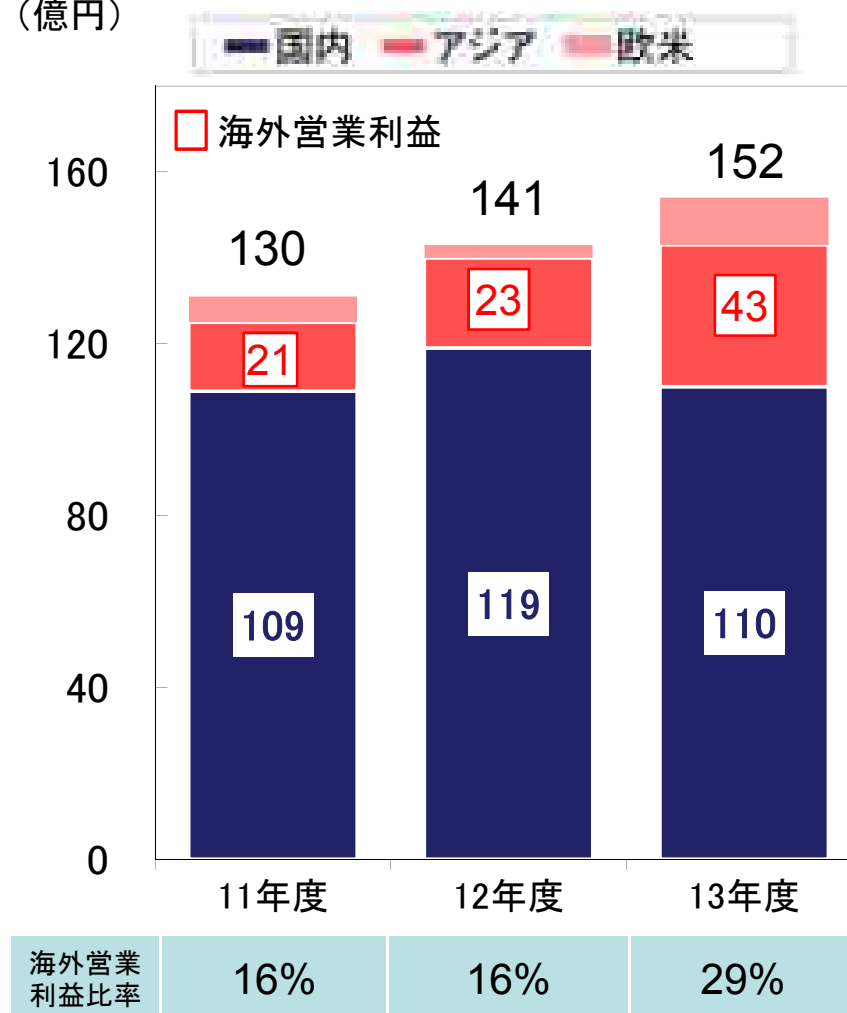
【業績サマリー】

- 大豆たん白素材は冷食・惣菜・健康食品・発酵培地用途が増加するも、円安による原料価格上昇および競争激化により採算は悪化。
- 大豆たん白機能剤は輸出・米飯用途が増加し増収。

地域別 セグメント別 営業利益

(億円)	13年度	対前年
日 本	110	▲10
油脂	24	▲1
製菓・製パン素材	81	▲1
大豆たん白	4	▲7
アジア	33	+12
油脂	16	+13
製菓・製パン素材	14	+0
大豆たん白	3	▲1
欧 米	11	+8
油脂	11	+8
消 去	▲1	+0
合 計	152	+11

(億円)





◆ 2014年度 業績予想

2014年度 年度方針

新中計「ルネサンス不二2016」の初年度として

1) グローバル経営の推進・加速

新興国をはじめとする成長市場・事業分野への事業推進のため、グローバル経営体制を強化し、経営のスピードを上げる。

2) 技術経営の推進・加速

培った「コア技術」の強みをさらに強化・徹底し、グローバルに展開することで競争力を高める。

3) サステナブル経営の推進・加速

持続的な「価値づくり」を支える人づくりを強化するとともに、社会的価値の創出、社会的責任を果たすことで、不二製油ブランドを信頼のブランドとする。

2014年度の業績予想に関する前提変更について

2014年度のセグメント情報の測定方法の変更について

当社は2014年度より、新規事業創出と確実な事業化を図るため、組織改定を行っております。これに伴い、新規事業に係る費用について、各報告セグメントへの配賦率を変更しております。

また、連結子会社である不二製油(張家港)有限公司は、従来、油脂部門に含めておりましたが、同社における製菓・製パン素材製品の量的な重要性が増したため、各報告セグメントの経営成績の実態をよりの確に把握することを目的に、2014年度より、同社の業績を、油脂部門および製菓・製パン素材部門の報告セグメントに区分する方法に変更しております。

なお、次ページ以降の前年度(2013年度)におけるセグメント情報は、上記の方法に基づき作成したものを記載しております。

2014年度 年間業績予想(連結)

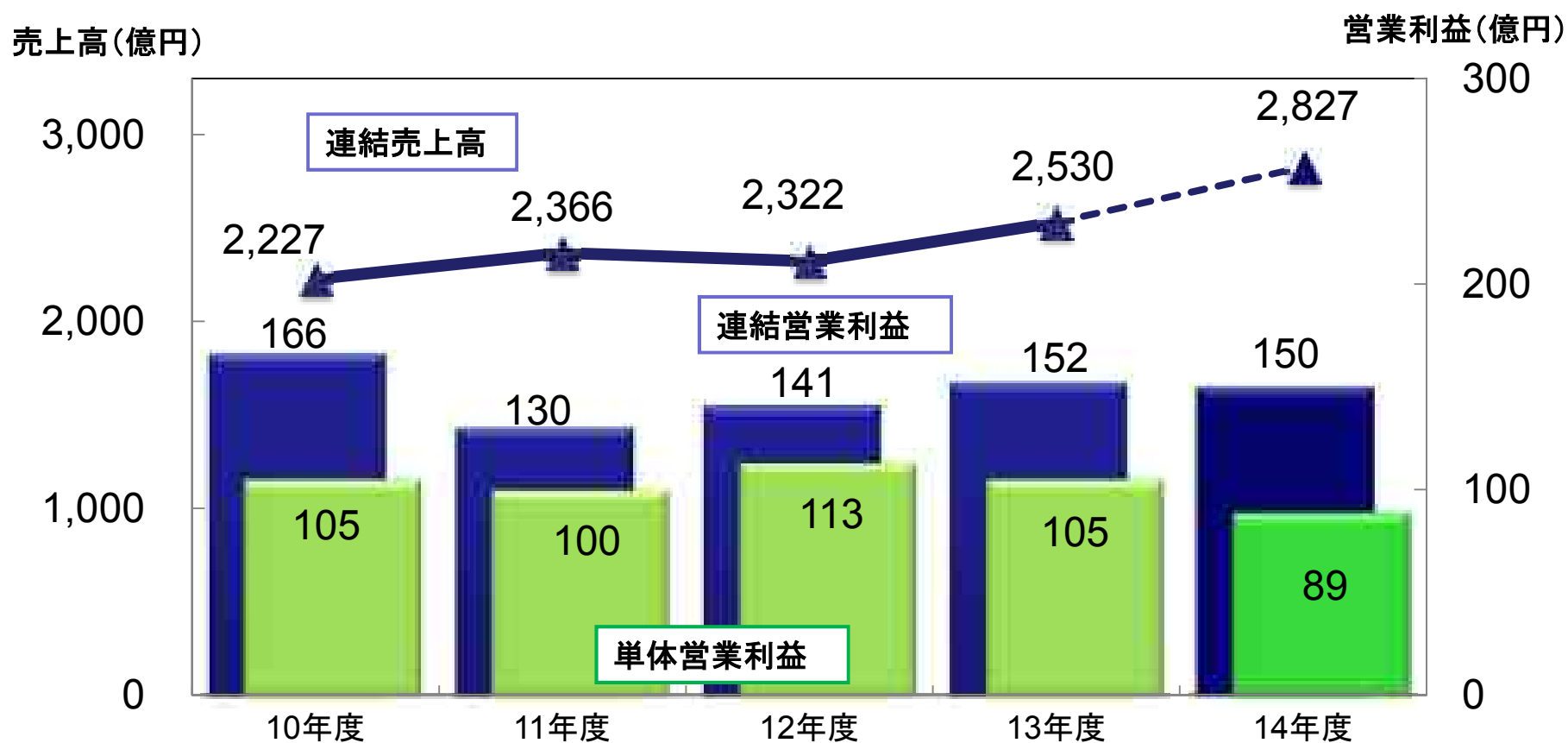
- 対前年 増収減益(海外は前年に引き続き増益だが、国内は引き続き減益予想)
- 対前年 円安による海外増収効果58億円、海外増益効果2億円

(単位:億円)

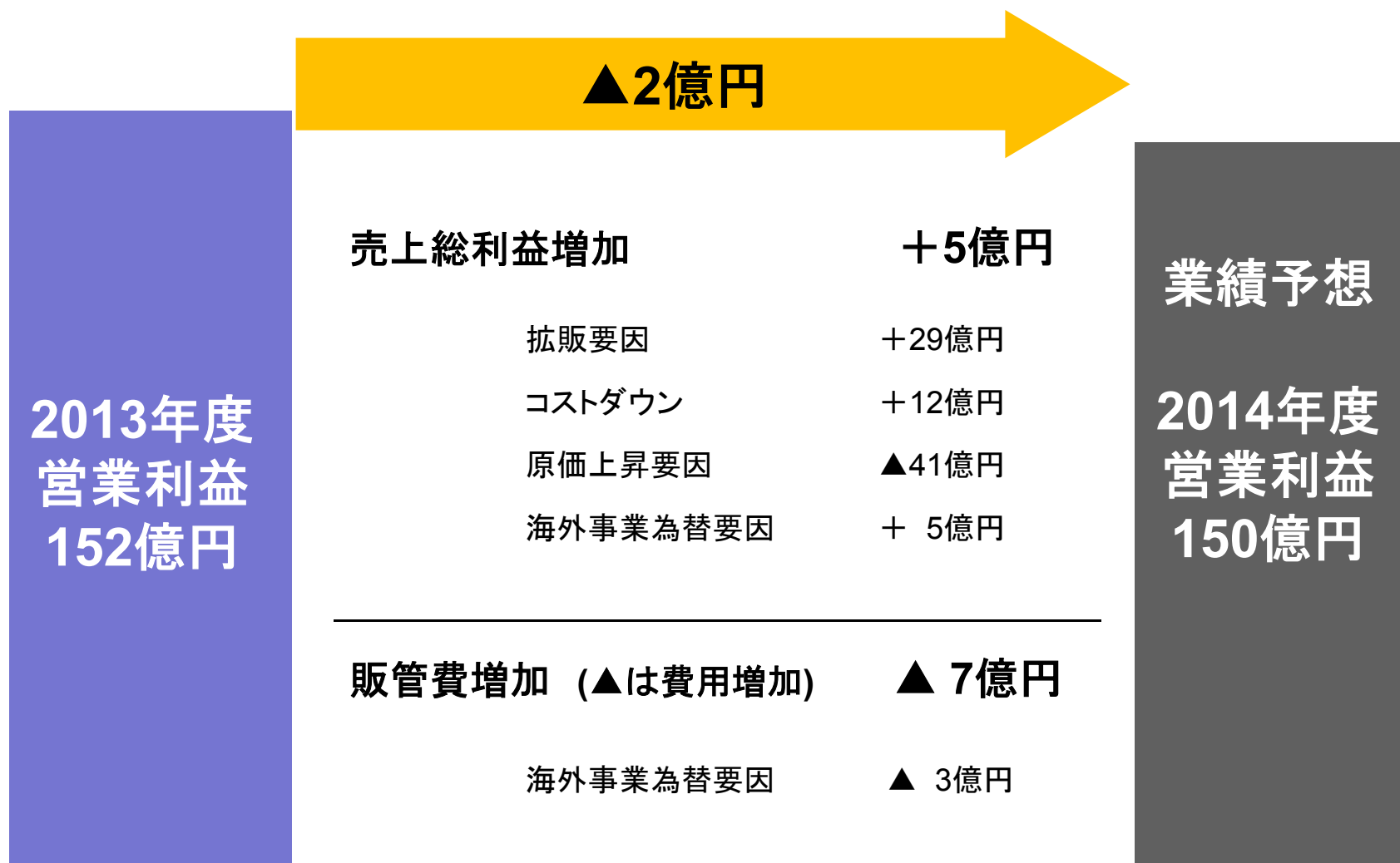
		13年度	14年度	対前年同期	
				増減額	増減率
売上高	油脂	952	1,083	+131	+13.8%
	製菓・製パン素材	1,186	1,329	+143	+12.1%
	大豆たん白	392	415	+23	+5.8%
	合計	2,530	2,827	+297	+11.7%
営業利益	油脂	45	44	▲1	▲2.1%
	製菓・製パン素材	97	94	▲3	▲3.4%
	大豆たん白	10	12	+2	+17.8%
	合計	152	150	▲2	▲1.6%
営業利益率		6.0%	5.3%	▲0.7p	-
経常利益		148	146	▲2	▲1.3%
当期純利益		82	90	+8	+10.2%

2014年度 業績予想

- 連結売上高は前年を上回るものの、
営業利益は連結・単体とも前年を下回る。



2014年度 営業利益予想分析(対前年)

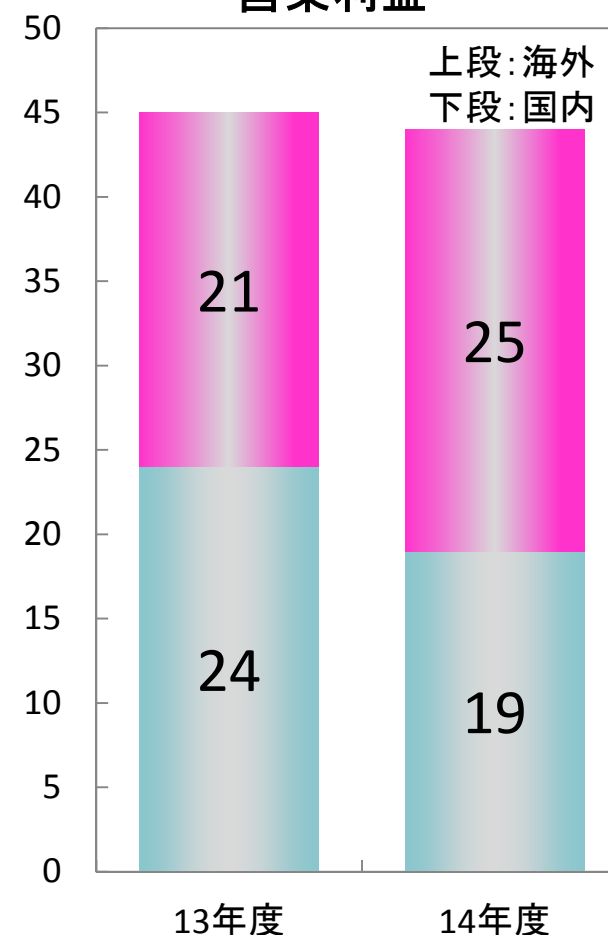


セグメント別利益と施策 油脂

連結	13年度	14年度	対前期	
			増減額	増減率
売上高	952	1,083	+131	+13.8%
営業利益	45	44	▲1	▲2.1%

(単位: 億円)

営業利益



● 国内 原料価格上昇、ヤシミール販売減により減益

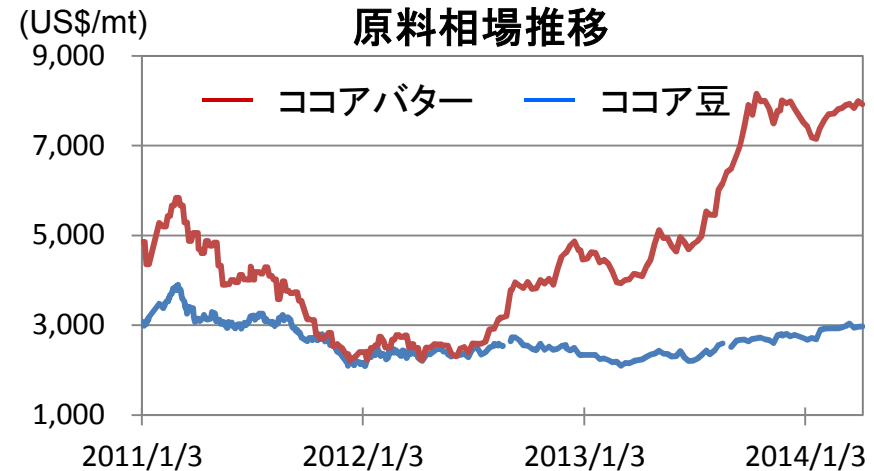
- ・ココアバター価格上昇を受け、CBE拡販
- ・製菓・製パン市場向けに高機能CBE
および呈味増強油脂の拡販

● 海外 数量拡大を主に増益

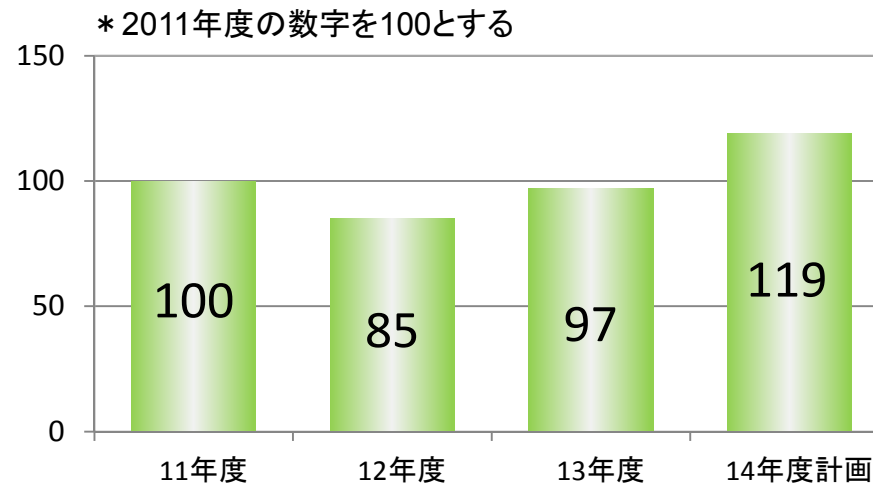
- ・ココアバター価格上昇を受け、CBE拡販
- ・欧米を中心に健康訴求製品の拡販
- ・アジアおよび欧州を中心に育児粉乳油脂の拡販

CBEに関して

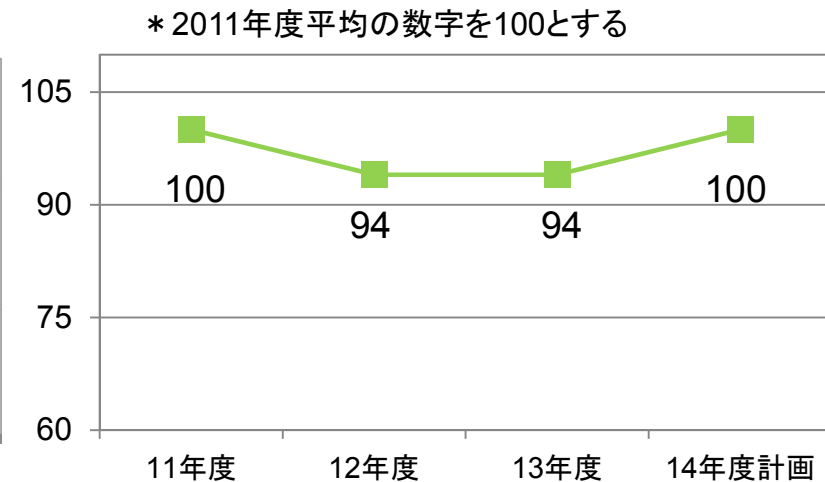
- 海外販売数量は12年度を底に、増加傾向。
- ココアバター相場の上昇カーブは急だが、CBE販売価格の上昇カーブは緩やか。



CBE販売数量(海外)



CBE販売価格(海外)

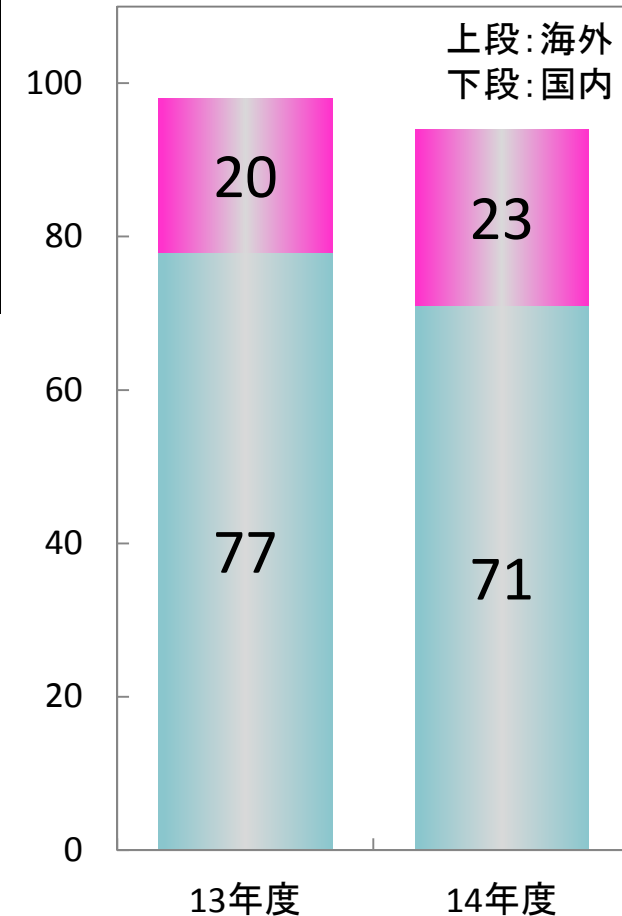


セグメント別利益と施策 製菓・製パン素材

連結	13年度	14年度	対前期	
			増減額	増減率
売上高	1,186	1,329	+143	+12.1%
営業利益	97	94	▲3	▲3.4%

(単位: 億円)

営業利益



● 国内 売上増なるも、原料価格上昇により減益

(カカオ豆、ココアバター、乳製品等)

- ・外食市場向けチョコ製品拡充による拡販
- ・競争力のあるカラーチョコ、成型チョコの販売強化
- ・中食用・外食用クリームの販売強化
- ・チーズ素材の製品拡充による拡販(シュレッドチーズ等)

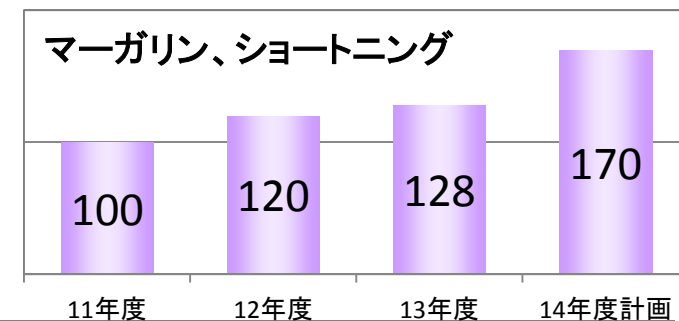
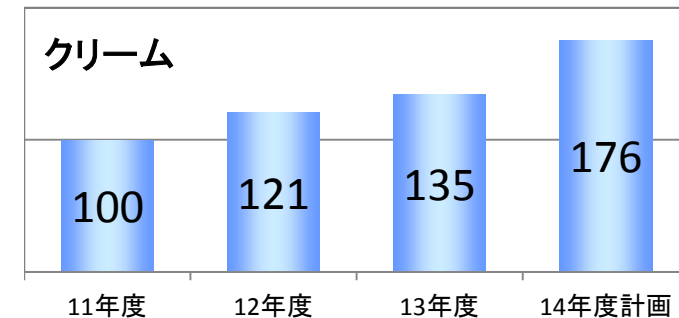
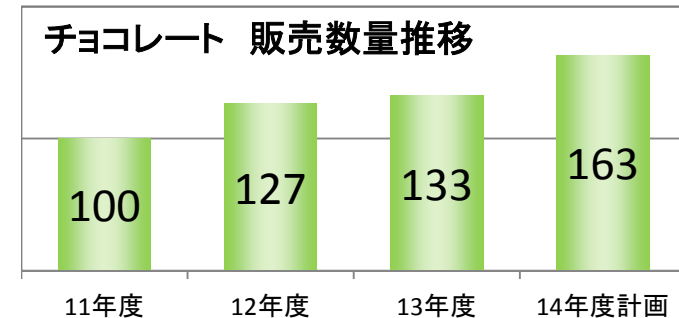
● 海外 チョコ、クリーム、マーガリン/ショートニングの拡販により増益

- ・インドネシア フィリングチョコ、チップチョコの競争力アップ
- ・中国での成型チョコの拡販
- ・クリームのアジア新市場での拡販

アジア向け製菓・製パン素材に関して

- シンガポールに設立した地域統括会社「フジオイル アジア」を中心にアジアの成長を取り込む。
- 11月に中国/ 北京にプラザ開設。
(上海・広州に続く)
- 12月インドに現地企業との合併会社「3F FUJI FOODS」設立。

*2011年度の販売数量を100とする

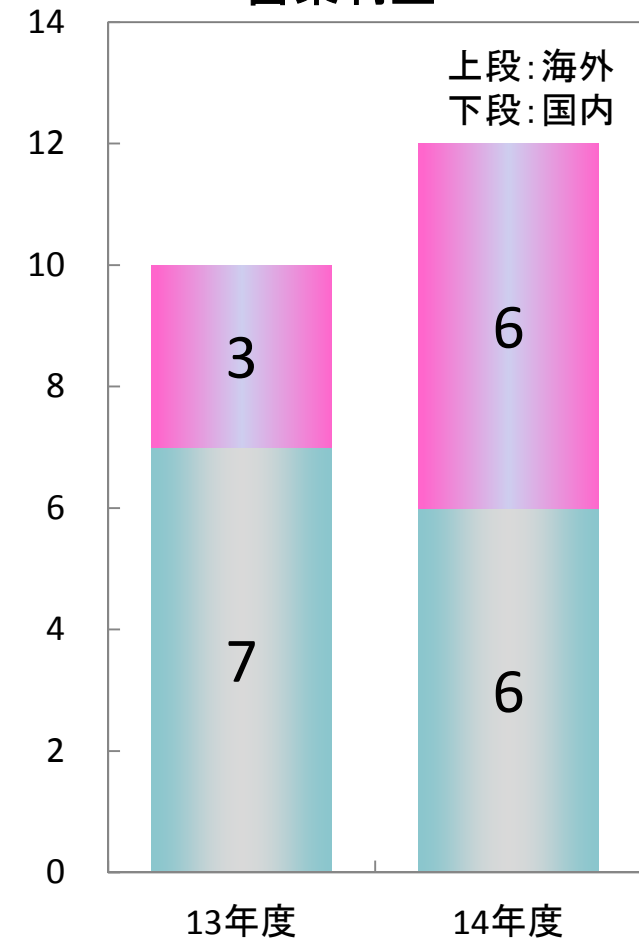


セグメント別利益と施策 大豆たん白

連結	13年度	14年度	対前期	
			増減額	増減率
売上高	392	415	+23	+5.8%
営業利益	10	12	+2	+17.8%

(単位: 億円)

営業利益



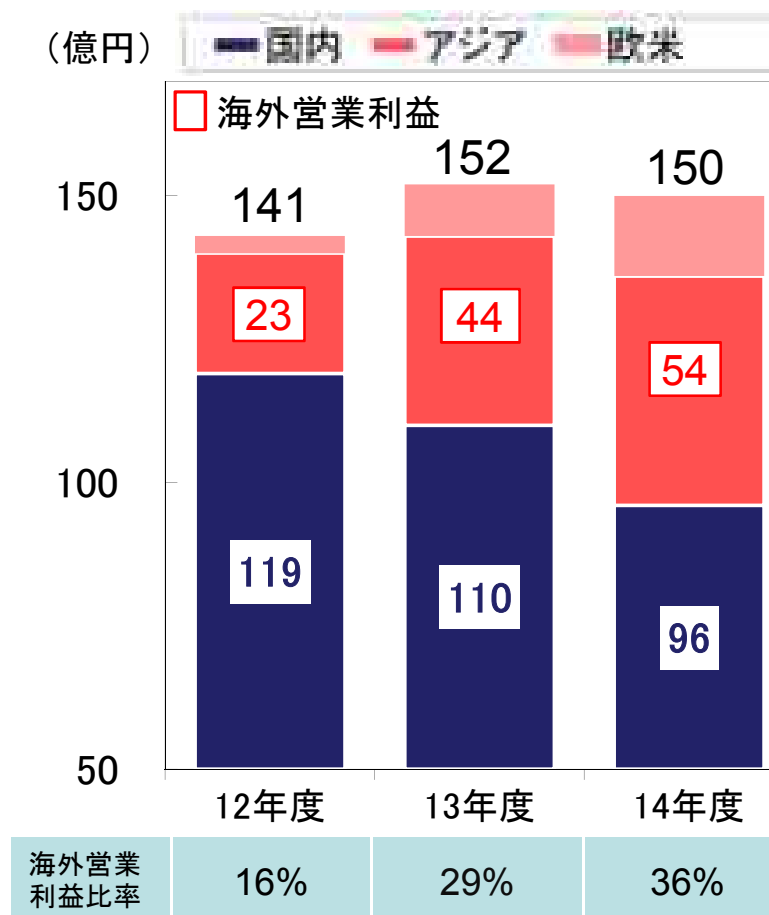
大豆ルネサンスの実現に向けた施策推進

- 国内 原料価格上昇により減益
 - ・大豆たん白素材生産体制の再構築
 - ・大豆加工食品生産体制の再構築
 - ・販売好調な大豆ミートおよびUSS製法による新豆乳素材市場開拓の強力推進
- 海外 数量増により増益
 - ・生産体制の見直しも含めた徹底したコストダウン
 - ・中国の健康訴求市場での拡販
 - ・中国での豆乳ヨーグルト・豆乳デザートでの拡販

2014年度年間 地域別・セグメント別 営業利益

● 2014年度は、2015～16年度の利益成長の基礎固めの年度とする。

(億円)	14年度	対前期
日 本	96	▲13
油脂	19	▲5
製菓・製パン素材	71	▲8
大豆たん白	6	▲1
アジア	40	+7
油脂	11	+1
製菓・製パン素材	23	+3
大豆たん白	6	+3
欧 米	14	+3
油脂	14	+3
消 去	0	+1
合 計	150	▲2



不二製油株式会社
「ルネサンス不二 2016」
2014-2016 中期経営計画

目次

- I. 「Global & Quality 2013」 レビュー
- II. 新中期経営計画 「ルネサンス不二 2016」
- III. 「ルネサンス不二 2016」 定量目標
- IV. 「ルネサンス不二 2016」 基本方針
- V. 「ルネサンス不二 2016」 基本戦略
- VI. 「ルネサンス不二 2016」 財務戦略
- VII. トピックス
- VIII. 参考資料

I . 「Global & Quality 2013」 レビュー

1. 「Global & Quality 2013」 レビュー
2. 「Global & Quality 2013」 期間中の主要相場

1. 「Global & Quality 2013」 レビュー

(億円)		2010年度 実績	2013年度 実績	2010年度 対比	中計 (2010年策定)
売上高		2,227	2,530	+303	2,750
営業利益		166	152	▲13	220
営業利益率		7.4%	6.0%	▲1.4p	8.0%
海外利益比率		32.2%	28.9%	▲3.3p	38.6%
セグメント別	油脂	65	51	▲15	82
	製菓・製パン素材	82	94	+12	103
	大豆たん白	18	7	▲11	35
エリア別	日本	111	110	▲1	135
	アジア	31	33	+1	62
	米州	15	3	▲11	17
	欧州	7	8	±0	7

【成果】

油脂：原料サプライチェーン見直しによるコストダウン ガーナシア脂事業への参画

製菓・製パン素材：国内・海外で新製品開発、数量拡大 中国事業の収益拡大

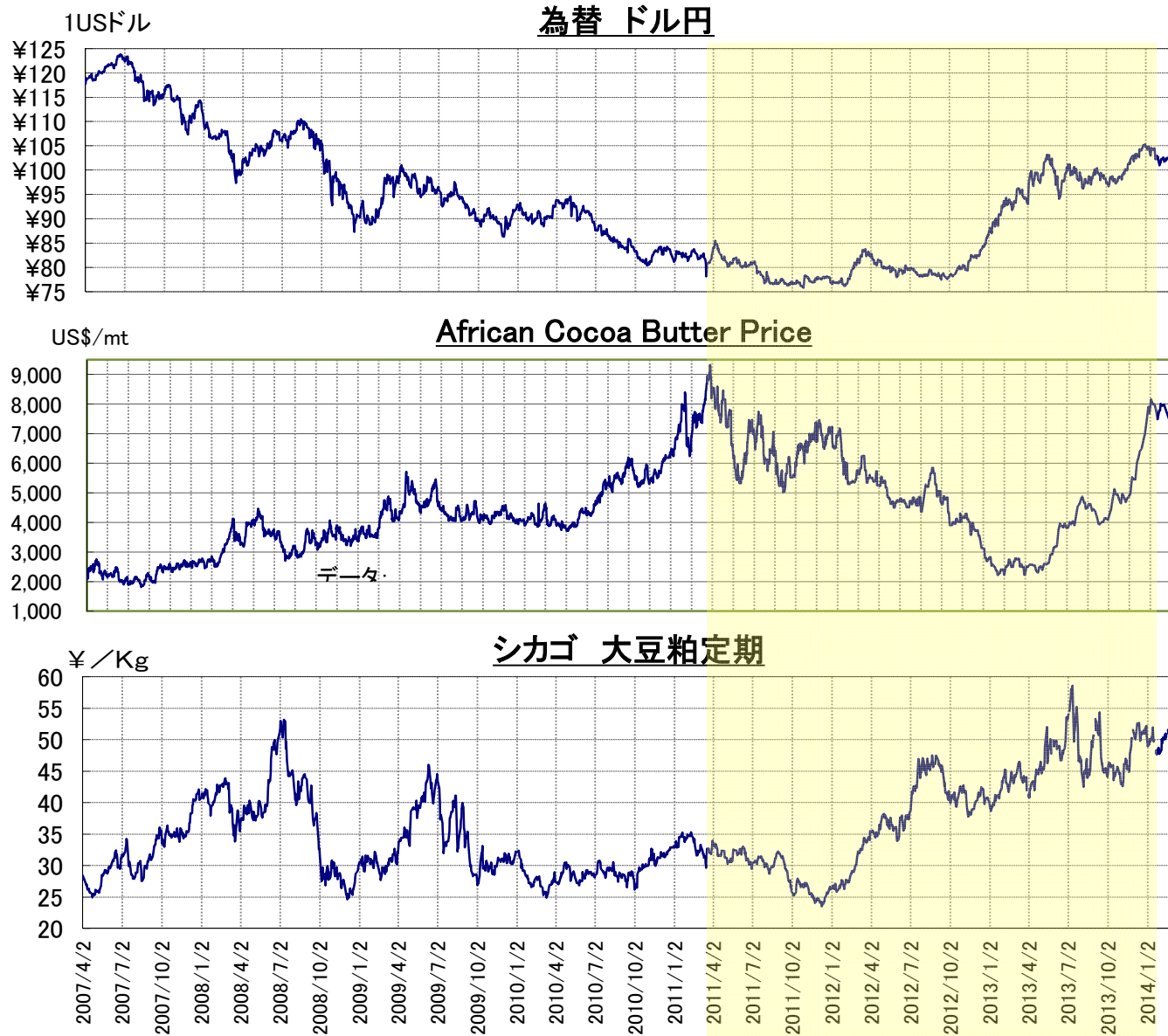
大豆たん白：USS製品の上市 大豆ミート、冷凍豆腐の数量拡大

【課題】

外部環境変化への迅速な対応、グローバル組織体制の構築 事業構造改革によるコスト競争力強化

注) 本資料は全てのページで億円未満を四捨五入しております。

2. 「Global & Quality 2013」 期間中の主要相場



Ⅱ．中期経営計画「ルネサンス不二 2016」

マネジメントサマリー

1. 中長期環境予測
2. ステークホルダーの期待
3. 「ありたい姿 2030」と「あるべき姿 2020」
4. 創業の精神に立ち返る「ルネサンス不二」

マネジメントサマリー

- ◇ 「Global & Quality 2013」は、外部環境要因、コア製品（CBE: チョコレート用油脂、SPI: 分離大豆たん白）の競争激化による収益性低下、海外での進展の遅れなどから計画未達。
- ◇ 「Global & Quality 2013」の課題、事業環境予測、ステークホルダーのニーズ、経営者の思いを踏まえ、中長期の不二グループの「2030年 ありたい姿」「2020年 あるべき姿」を明確化。
- ◇ 新中計「ルネサンス不二 2016」は、「ありたい姿」「あるべき姿」の実現に向けた「グローバル経営体制確立への3年間」の活動計画です。「ルネサンス不二」とは、創業の精神である「顧客第一主義」「社会への貢献」を再認識し、開拓者精神を発揮し、不断の革新を断行する意思を表したスローガンです。
- ◇ 経営基本姿勢は「ものづくり」+「ことづくり」=「価値づくり」、「人づくり」とし、基本方針は「Global & Quality 2013」の基本方針である「グローバル経営」・「技術経営」・「サステナブル経営」を継続し、推進・加速します。
- ◇ 基本戦略は、優位性ある事業分野へ経営資源を集中的に投下する「成長戦略」、業務プロセス改革や事業の選択と集中による「収益構造改革」、組織戦略、人材開発、CSR経営推進による「経営基盤強化」です。
- ◇ 定量目標は、2016年売上高 3,000億円、営業利益 190億円、営業利益率 6.3%、ROE 8.0%、海外営業利益比率 35%とし、過去最高益を更新する計画です。
- ◇ 尚、今後は直近3か年の経営目標を明確にし、毎年成果と課題を検証しながら、急速な経営環境の変化に対応するため、ローリング方式により中期経営計画を毎年度改定してまいります。

1. 中長期環境予測

急激な市場環境変化を認識し、対応スピードを上げる必要がある。

日本

経済環境 の変化

- ・ TPPによる産業構造変化、業界再編
- ・ 原料・資材のコスト高止まり
- ・ 製品輸出入の新たな動き

社会の 変化

- ・ 超高齢化社会で消費者要望の変化
- ・ 女性の社会進出による生活変化
- ・ モノ選び基準の変化（質だけでなくサービスを買う）

市場の 変化

- ・ 市場変化（高齢社会、単身世帯増加、有職女性増加）に対する流通（主にCVS）の取組み強化
- ・ 多忙と健康意識を支援する中食・外食市場の成長

社会環境 の変化

- ・ 企業の社会的責任（CSR）から、事業そのもので戦略的な取組み（CSV=Creating Shared Value）へ
- ・ サステナブル原料調達、環境配慮

海外

人口動態と 経済の変化

- ・ 新興国の人口ボーナス続々到来、高度化する食品市場
- ・ 急激な人口増による食糧問題
- ・ グローバルM&A急増
企業間競争激化

社会の 変化

- ・ 女性の社会進出による生活変化
- ・ 世界的な安全・安心意識向上
- ・ 新興国の健康・栄養意識向上

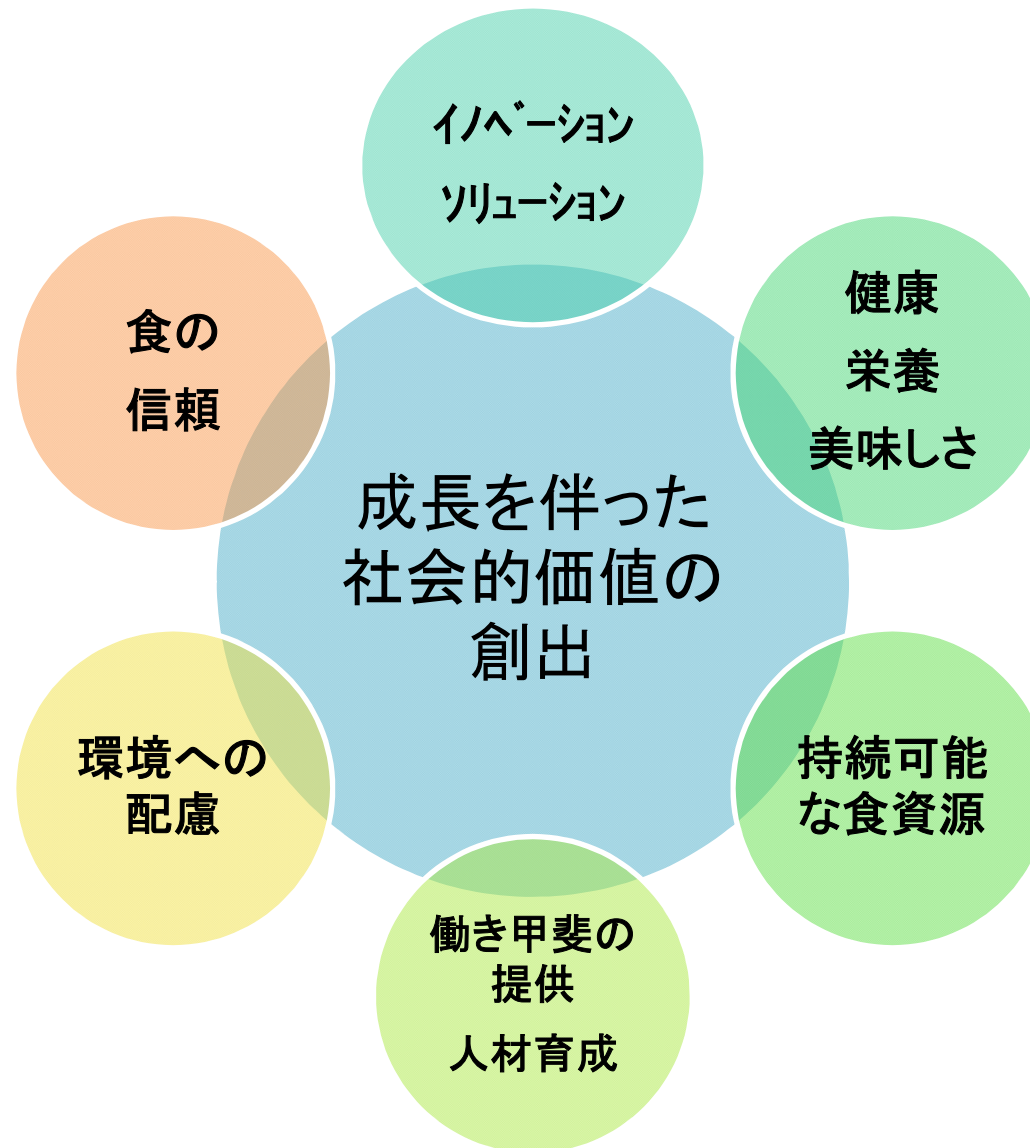
気候・エネ ルギーの 変化

- ・ 環境保護主義の高まり
- ・ エネルギー資源枯渇に因る価格高騰

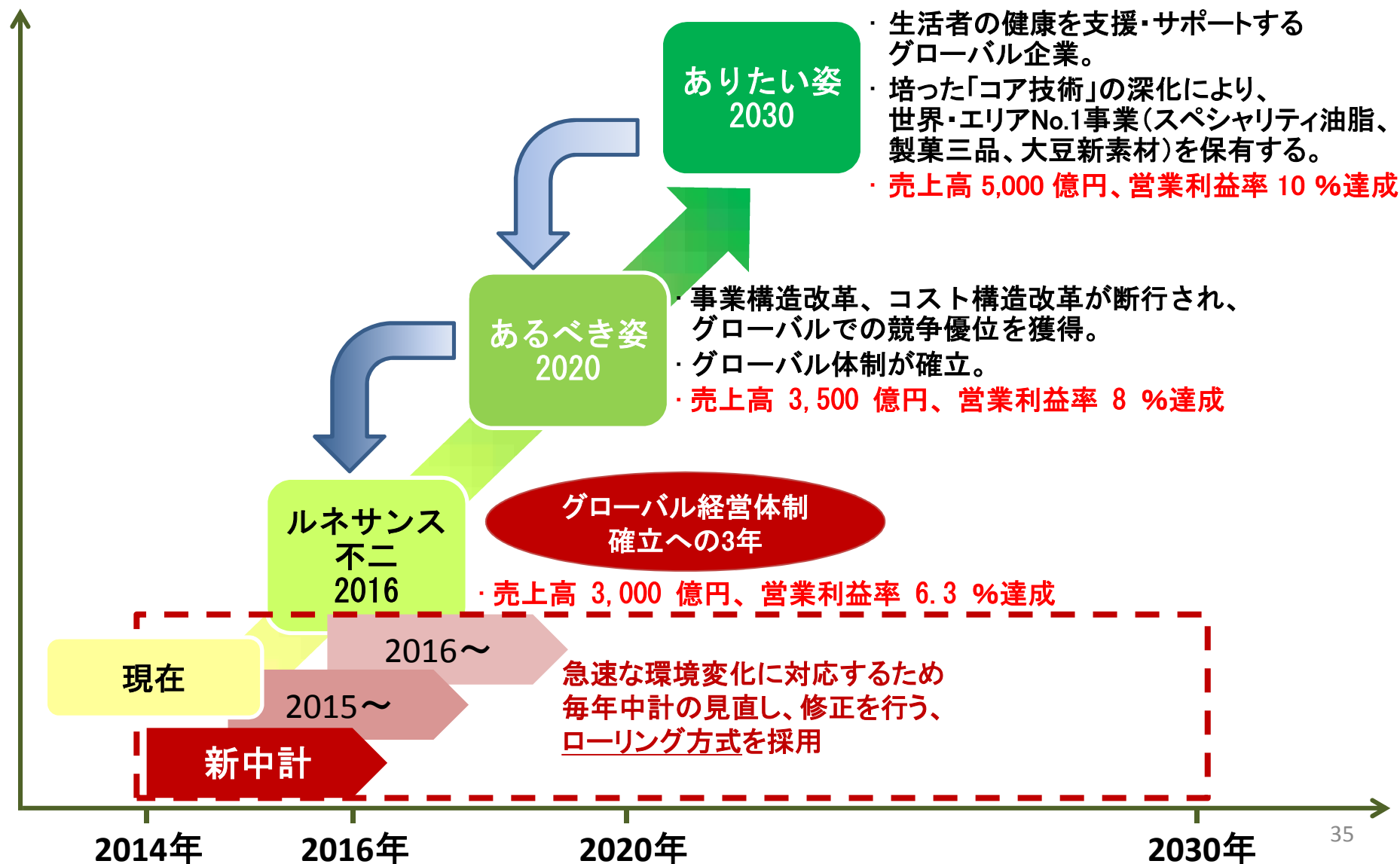
企業の在り 方の変化

- ・ サステナブル意識の世界的な向上
- ・ NGO、NPOの影響力の高まり

2. ステークホルダーからの期待



3. 「ありたい姿 2030」と「あるべき姿 2020」



4. 創業の精神に立ち返る「ルネサンス不二」

◆スローガン「ルネサンス不二」

今日、事業環境が激変する中、創業の精神である、「顧客第一主義」「社会への貢献」を再認識し、開拓者精神を発揮し、不断の革新を断行する意思を表したスローガン。

生活者の健康と豊かさ・美味しさに
貢献します

◆経営基本姿勢

BtoBの食品素材メーカーとして、社会の課題解決のために、創造力と提案力を駆使し、
B to B for C (=Customers) として、一層お客様の立場に立って考え、
技術経営に基づく「**ものづくり**」と、社会の中で価値化するための「**ものがたり**」つまり、
「**ことづくり**」を行い、豊かな食生活につながる「**価値づくり**」を目指します。
不二製油は価値づくりを支える「**人づくり**」に取り組めます。

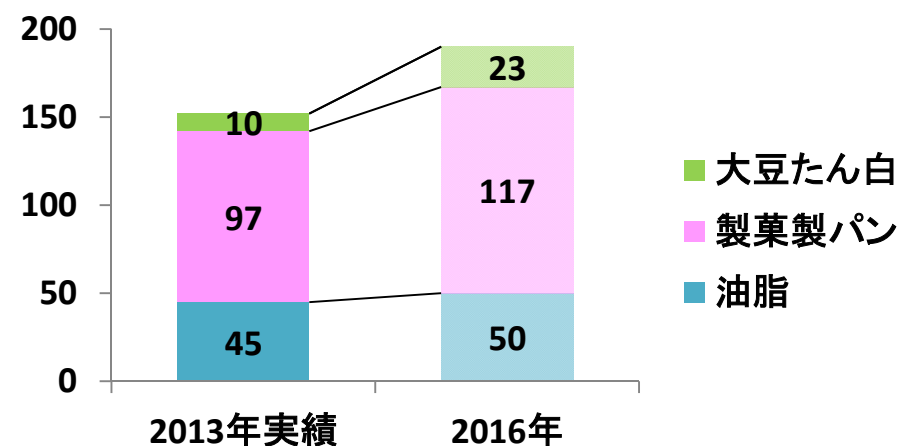
Ⅲ.「ルネサンス不二 2016」 定量目標

1. 「ルネサンス不二 2016」利益計画
2. 重視する経営指標
3. 営業利益の増減要因

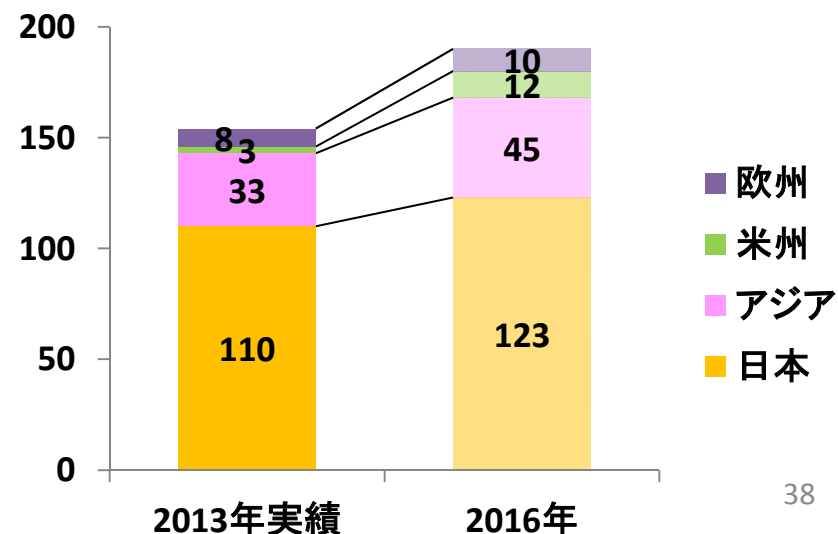
1.「ルネサンス不二2016」利益計画

(億円)	2013年	2014年	2016年
売上高	2,530	2,827	3,000
営業利益	152	150	190
営業利益率	6.0%	5.3%	6.3%
海外利益比率	29%	36%	35%
油脂	45	44	50
製菓製パン	97	94	117
大豆たん白	10	12	23
日本	110	96	123
アジア	33	40	45
米州	3	6	12
欧州	8	8	10

連結セグメント別営業利益計画



連結エリア別営業利益計画



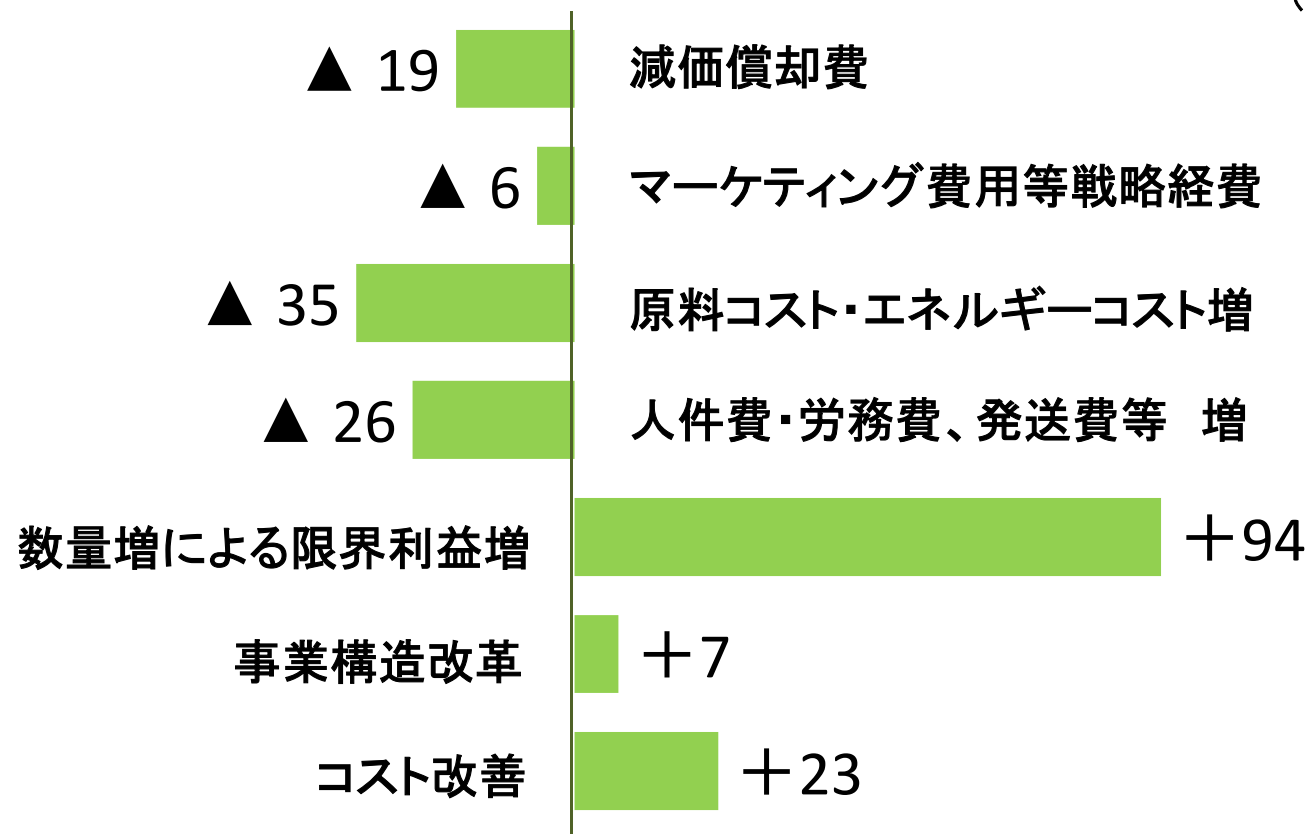
2. 重視する経営指標

	2013年度 (実績)	2016年度 (計画)
売上高 (億円)	2, 530	3, 000
営業利益 (億円)	152	190
営業利益率	6. 0%	6. 3%
ROE	6. 7%	8. 0%
海外営業利益比率	29 %	35 %

3. 営業利益の増減要因

	2013年度実績	2016年度計画	差
営業利益	152	190	+38

(億円)



IV. 「ルネサンス不二 2016」 基本方針

「ルネサンス不二 2016」 基本方針

1. グローバル経営
2. 技術経営
3. サステナブル経営

「ルネサンス不二 2016」基本方針

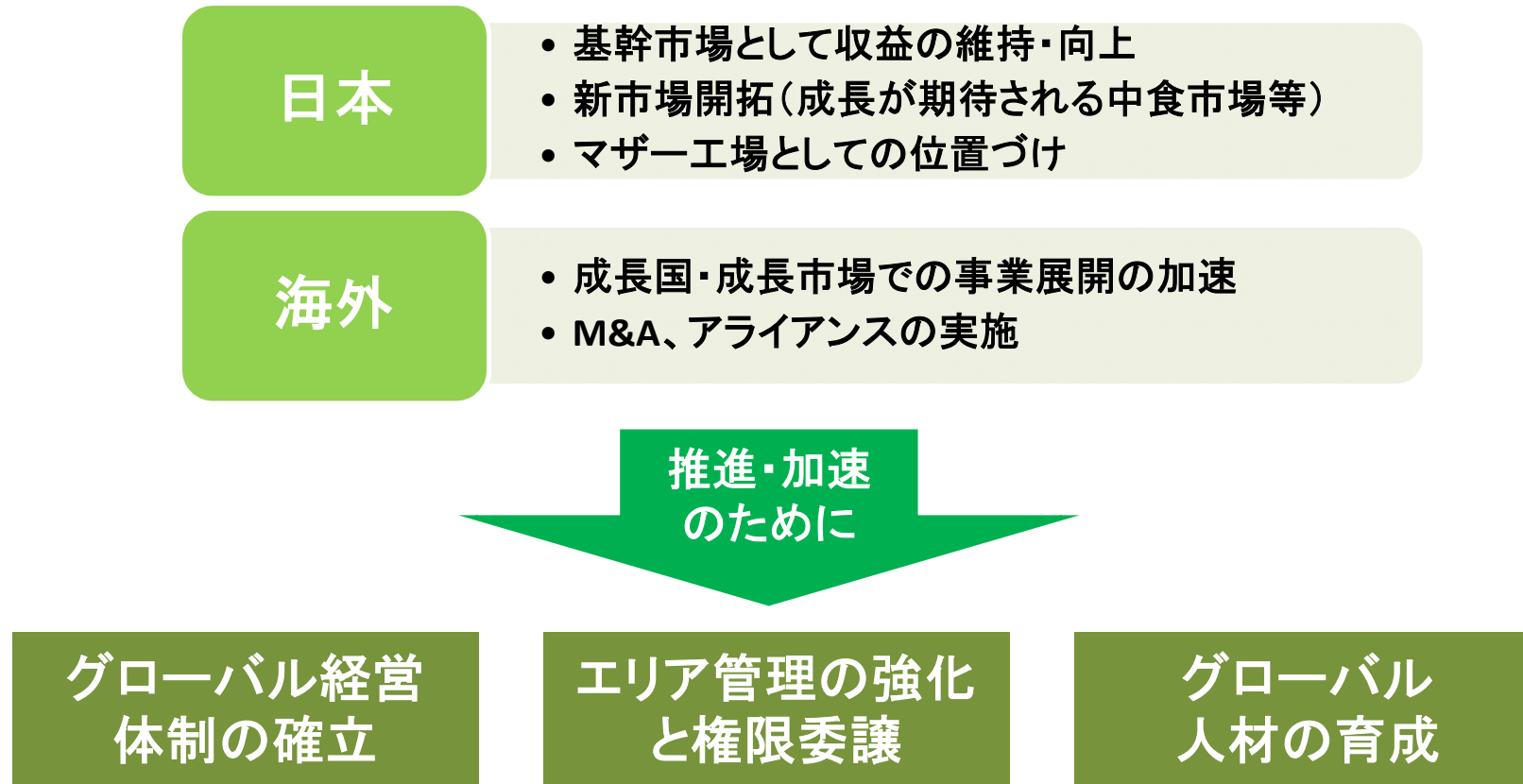
前中計の基本方針を継続、加速させる。

グローバル経営の推進・加速

技術経営の推進・加速

サステナブル経営の推進・加速

1. グローバル経営



2. 技術経営

コア技術の 強化・徹底	・ 分別・分離技術等のコア技術を用いた新事業展開 ・ 高機能あるいは圧倒的なコスト競争力のある生産技術の確立
市場対応	・ 高齢者市場向け素材及びアプリケーションの完成と市場展開 ・ 健康・栄養市場に対応した素材作り
新規事業の 創出	・ USS(※1)事業のグローバル化 ・ 新素材の事業化推進
知財戦略の 強化	・ 食品化学分野での特許出願件数トップを維持 ・ ライセンスビジネスの本格化
国内外で 研究所新設	・ アジア研究開発センター(シンガポール) ・ 国内 新研究所構想
部門効率化と実用化の スピードアップ	・ プロジェクトによる総力を挙げたテーマの推進 ・ オープンイノベーションの強化
研究員の育成と 組織活性化	・ 裁量労働制の導入 ・ 研究員の抜擢とローテーションによる技術向上

※1 USS:Ultra Soy Separation 不二製油による世界初の大豆分離分画技術

3. サステナブル経営

「ひとづくり」

- ・ 挑戦する社員の育成
- ・ ダイバーシティの推進
- ・ 新人事制度の導入
- ・ 活き活きとした企業風土を醸成

社会的価値の創出

- ・ 健康・栄養、枯渇する食資源に配慮した製品開発

環境

- ・ 環境ビジョン2020の推進 省エネ、廃棄物削減

サステナブル調達

- ・ パーム、カカオの持続可能な調達

V. 「ルネサンス不二 2016」 基本戦略

基本戦略の概要

1－①. セグメント別成長戦略:

油脂、製菓・製パン素材、大豆たん白

1－②. エリア別成長戦略:

日本、アジア、中国、米州、欧州・アフリカ・ロシア

2. 収益構造改革

3. 経営基盤強化

基本戦略の概要

人と地球の健康に貢献する不二製油グループ

成長戦略

- セグメント別戦略
- エリア別戦略
- 研究開発戦略
- M & A 戦略

・事業環境変化に対応するマーケティング力強化。
・自律成長に加え、M & A・アライアンスの積極活用。
・市場の成長が見込まれ、当社の優位性ある事業分野に経営資源を集中的に投下。

収益構造改革

- 油脂事業構造改革
- 大豆事業構造改革
- 国内事業構造改革
- 業務プロセス改革

・全ての業務プロセスで徹底した無駄の排除、生産性、効率性の向上を図る。
事業の選択と集中を徹底し、生産拠点の統廃合・再編と、サプライチェーンの再構築を行う。

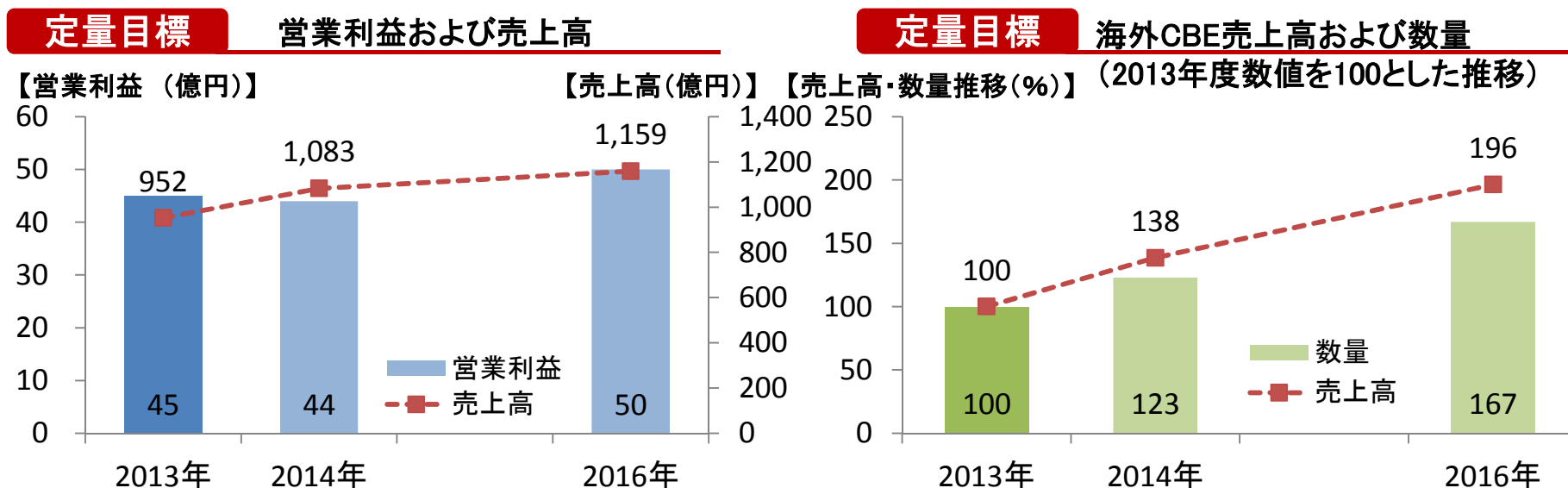
経営基盤強化

- 組織戦略
- 人材強化開発戦略
- CSR 戦略

真のグローバル企業を目指し、経営体制・経営基盤を強化する。

1-① セグメント別成長戦略：油脂

・CBE(※1)の拡販	・新興国でのチョコレート市場の成長を確実に取り込み、更に中南米・ロシアへの展開を加速する。 ・原料調達が多様化とグループ間の連携を強化し、数量拡大と収益性向上を図る。 ・シア脂によるヨーロッパ、ロシア、南米の拡販。
・パーム競争力強化	・原料調達コストの低減、生産技術革新によるコスト競争力強化。 ・農園との関係強化によるサステナブル安定調達確保。
・コア技術による市場ニーズ対応	・米国ノントランス対応、健康・呈味油脂(DTR(※2)技術)。

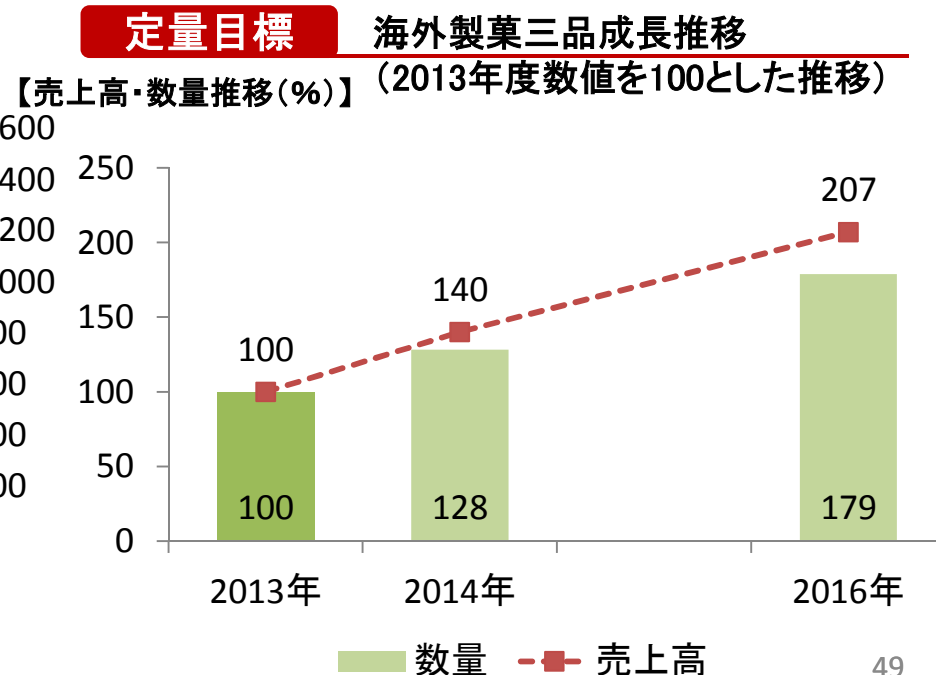
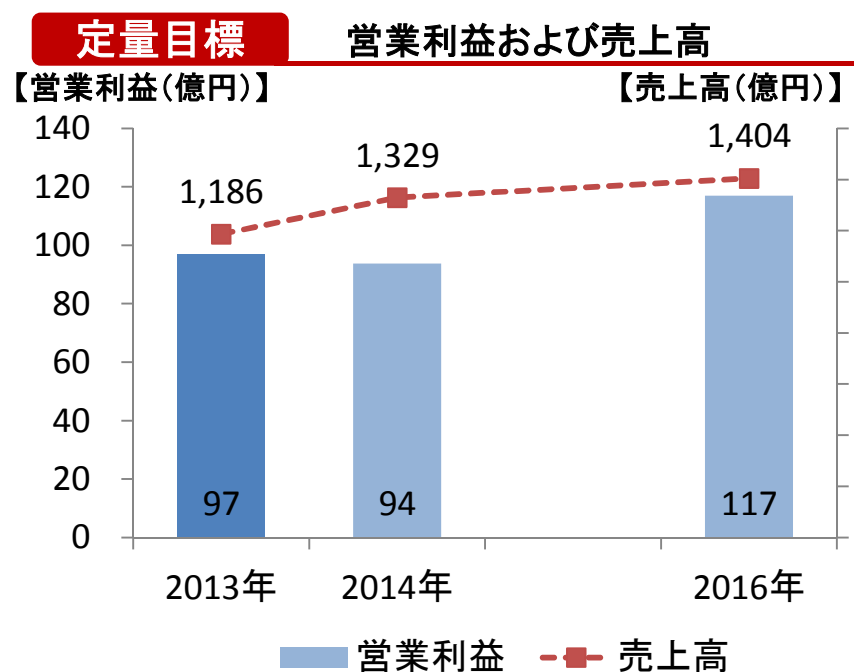


※1 CBE:Cocoa Butter Equivalent。本中計ではCBEと記載。

※2 DTR:Dispersion Technology of Refractory 油脂事業分野における不二の最新技術：水溶性物質の油中分散技術。

1-① セグメント別成長戦略：製菓・製パン素材

・国内：生活変化で増加する中食・外食に対応する	・中食・外食向け調理用素材で、CVS等広域流通市場を開拓。 ・ワンストップ営業体制による顧客ニーズへのスピード対応。 ・生活変化で増えるギフト市場や新チャネル市場を取り込む。
・海外：新興国の成長を取込み、新拠点を設立	・特にアジアを中心とする新興国で拡大する製菓・製パン市場に対し積極的な事業投資を行い、製菓三品（マーガリン・チョコレート・クリーム）を拡販する。 ・新拠点検討国 中国、マレーシア、タイ、インド、アメリカ

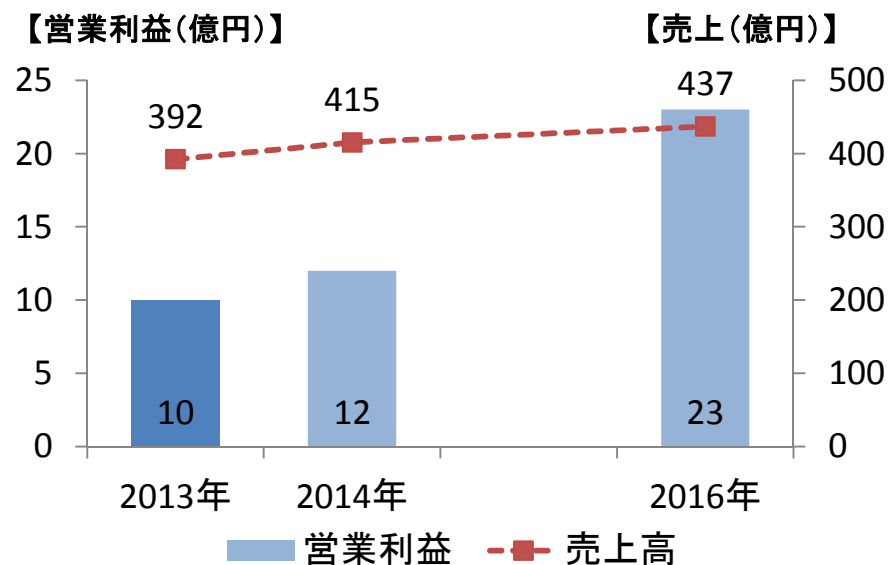


1-① セグメント別成長戦略：大豆たん白

・戦略製品の拡販 USS^(※1)製品の早急な事業確立等	・健康と美味しさを実現し社会に貢献する最大施策として、特にUSS製品（豆乳クリーム、低脂肪豆乳）のマーケティングを更に強化し、国内外で、早急に事業確立を図る。 ・重点製品の拡販による事業拡大（粒状大豆たん白、冷凍豆腐）
・事業構造改革	・海外：中国大豆サプライチェーン再構築 ・国内：大豆加工食品事業再構築 ・アライアンス戦略による事業展開スピードの加速

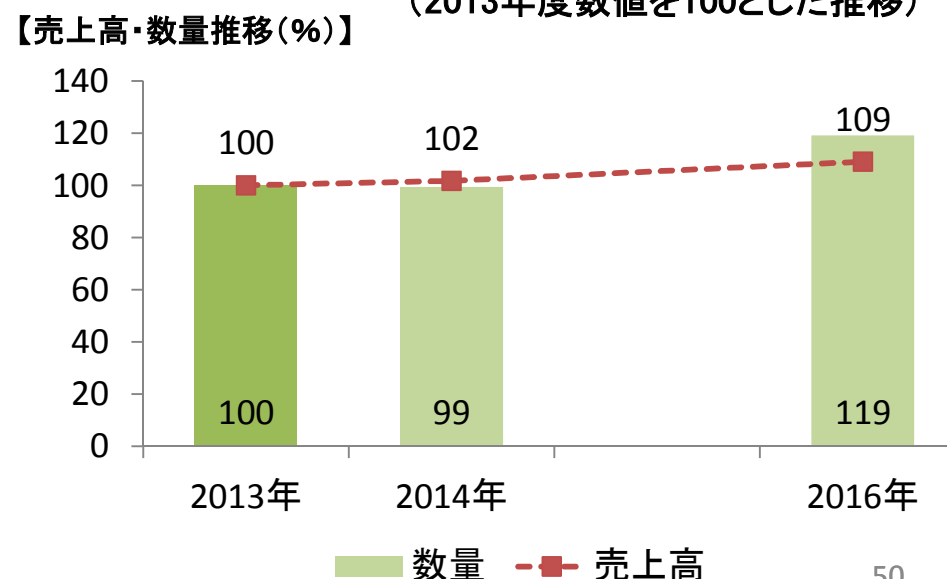
定量目標

営業利益および売上高



定量目標

重点製品（粉末・粒状大豆たん白、USS、たん白加工食品）
数量および売上高推移
（2013年度数値を100とした推移）



※1 USS:Ultra Soy Separation 不二製油による世界初の大豆分離分画技術

1-② エリア別成長戦略：日本

社会環境変化により成長が見込まれる中食・広域流通市場に全セグメントで攻略。

油脂

社会変化で増加する中食・広域流通市場を攻略。パーム競争力強化により、No.1シェアの維持・拡大。

- ①パームの競争力強化
パーム拡販 呈味強化油脂
- ②流通菓子市場でNo.1戦略
⇒CBE拡販でシェア拡大およびNo.1ポジション維持

製菓・製パン

社会変化で増加する中食・広域流通市場を攻略。調理用素材としての拡販を図る。

- ①ワンストップ営業による組織営業の強化
- ②製菓製パン市場でNo.1戦略
- ③中食・広域流通市場での調理用素材の拡販

大豆たん白

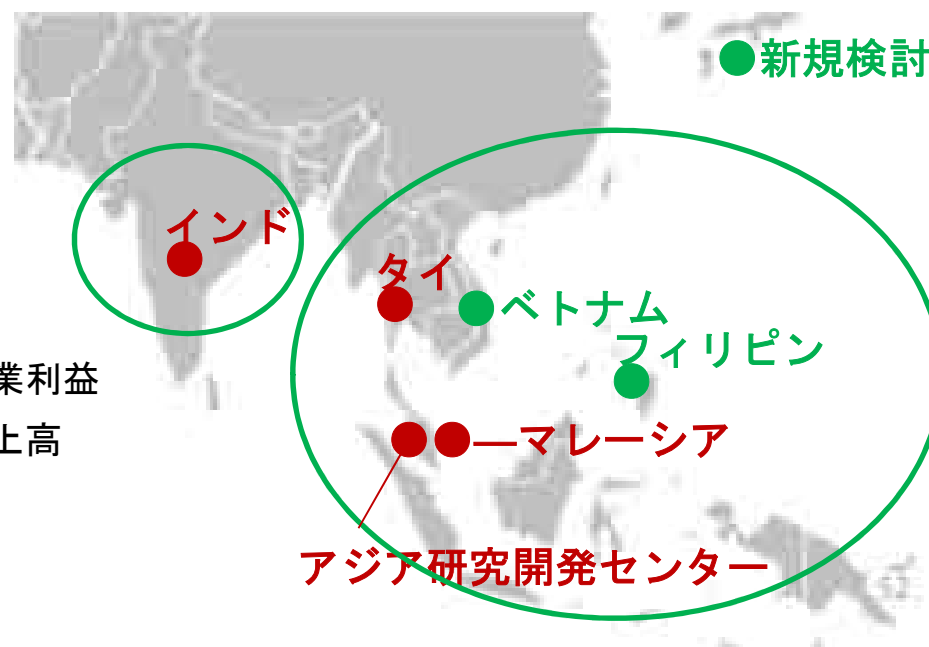
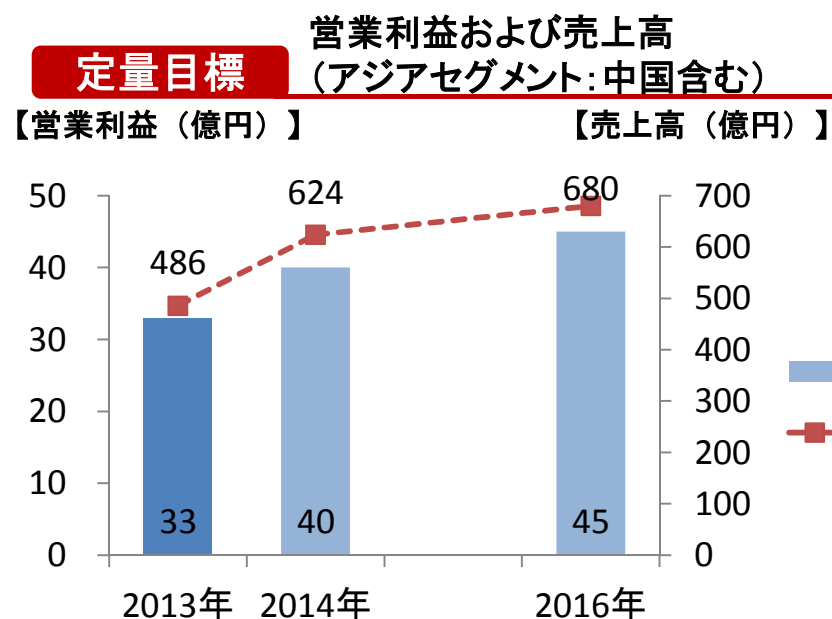
健康・栄養市場、老健市場を重点的に訴求。調理素材としてUSS製品の市場を確立。

- ①USS拡販
⇒マーケティング機能を強化し新市場を開拓、事業基盤の確立を急ぐ
- ②健康・栄養市場、老健市場攻略
⇒乳蛋白・卵蛋白の代替用途の新製品の導入、UDF(※1)製品の拡充

※1 UDF: Universal Design Food 日常の食事から介護食まで幅広く使える、食べやすさに配慮した食品

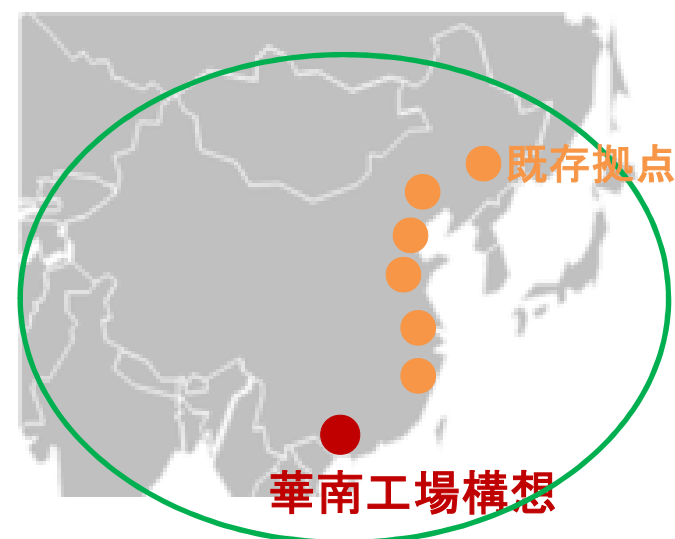
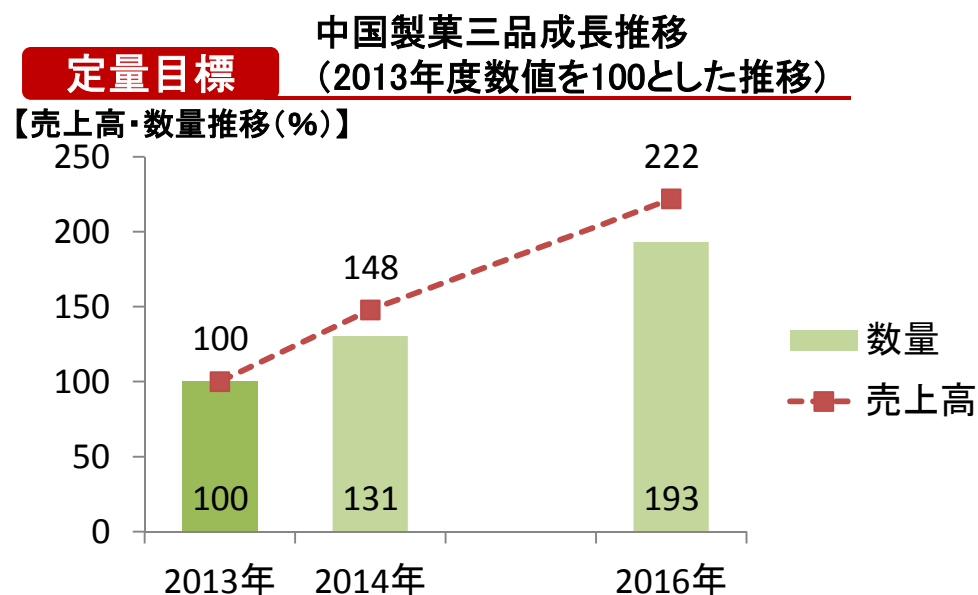
1-② エリア別成長戦略:アジア

・フジオイルアジア 地域統括機能強化 サプライチェーン バリューチェーン強化		・ASEAN地域の統括機能を強化 ・アジア研究開発センターを設立 提案営業強化 ・生産、コスト競争力強化 調達機能の強化 農園との関係強化 ・大豆事業への参入	
・製菓・製パン素材 拠点新設		・アセアンの成長を取り込む マレーシア タイで検討開始	
・油脂 エリア展開 新規拠点		・中東 重点拡大エリア(チョコレート用油脂) ・フィリピン ベトナムでの拠点検討	
インド事業	製菓・製パン素材	2013 合併会社設立 2015 クリーム事業稼働	2014 工場建設 チョコレート事業の検討



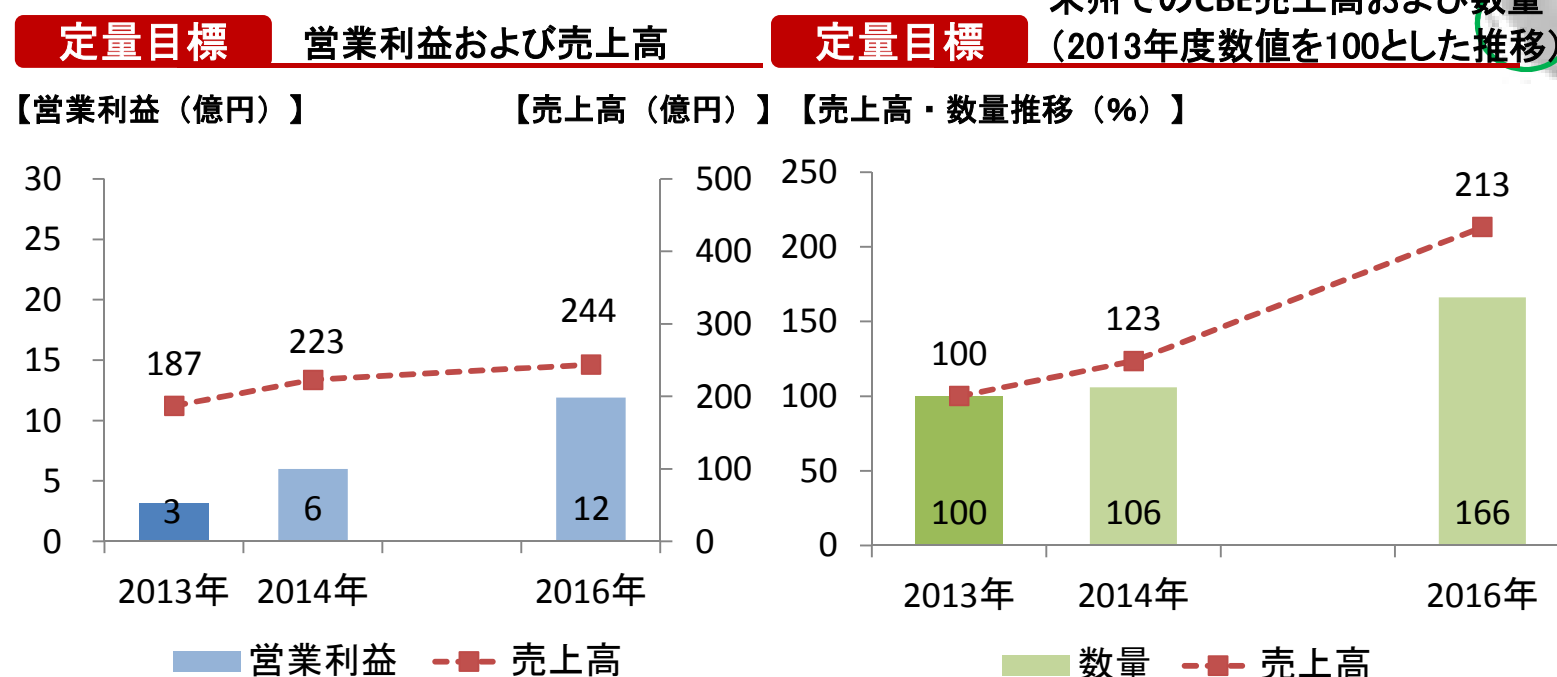
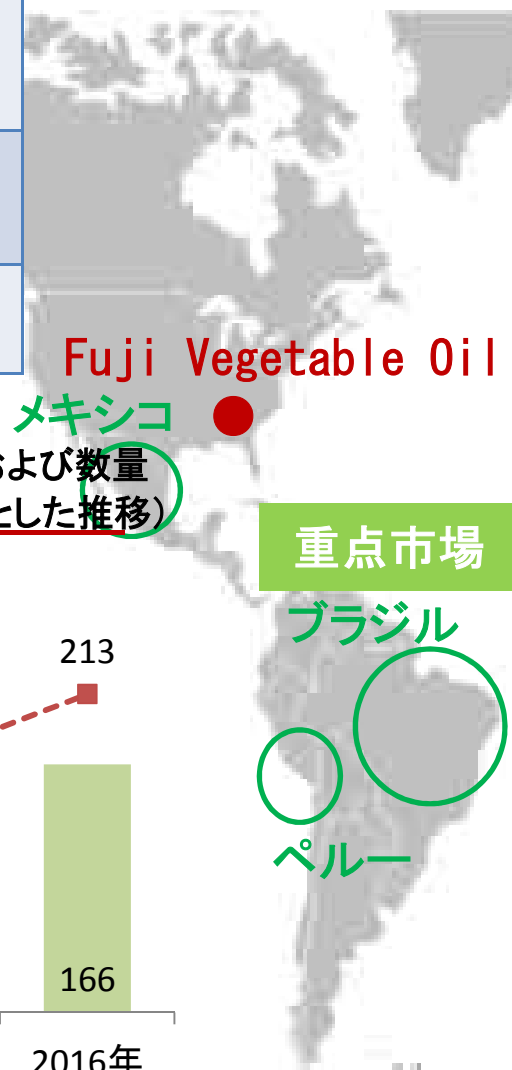
1-② エリア別成長戦略:中国

・中国地域統括会社の検討	・中国グループ会社間のシナジー創出と経営資源の最適配分を図り、中国事業を推進する地域統括会社を中計期間中に設立
・製菓三品事業拡大	・生産拠点の再構築として華南工場設立し、成長する中国市場の攻略を加速
・大豆事業サプライチェーン再構築	・徹底した構造改革を行い、生産性・効率性の向上を図る
・健康食品市場攻略	・大豆たん白の健康・栄養市場への特化と拡販
・新規事業	・アライアンスにより、新規事業確立 豆乳ヨーグルト・豆乳デザート事業



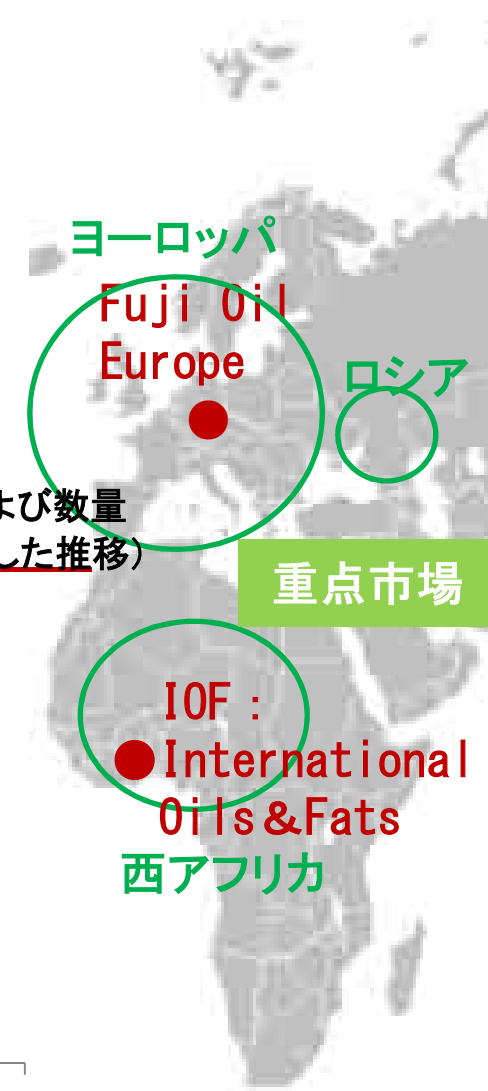
1-② エリア別成長戦略: 米州

・米国 油脂拡販	・ノントランス酸油脂拡販 ・CBEの中南米向け輸出拡大 ・油脂精製能力増 コスト競争力強化
・中南米の新興国攻略	・アライアンスによる拠点設立、重点市場拡販 ・CBE/CBSの拡販
・新規事業への参入	・新規 製菓・製パン素材事業参入の検討、実施 ・USS事業 米国での事業化検討



1-② エリア別成長戦略：欧州・アフリカ・ロシア

・シア脂SC構築	・シア脂によるヨーロッパ市場でのCBE拡販 ・ガーナIOF社増産による収益化
・健康油脂拡販	・技術優位による低飽和酸油脂 ・より安全な育児粉乳用ブレンド油脂
・ロシアへの展開	・油脂組立工場設立
・フジオイルヨーロッパ再構築	・ゲント工場再構築 ・チョコレート事業の黒字拡大



欧州でのCBE売上高および数量
(2013年度数値を100とした推移)

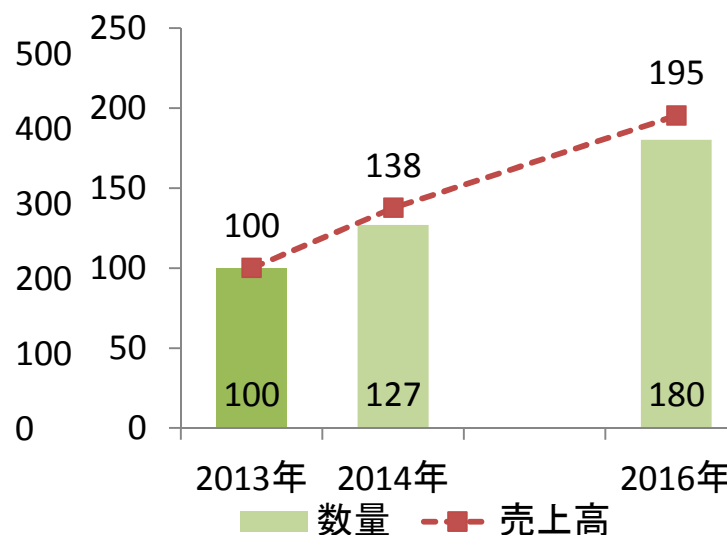
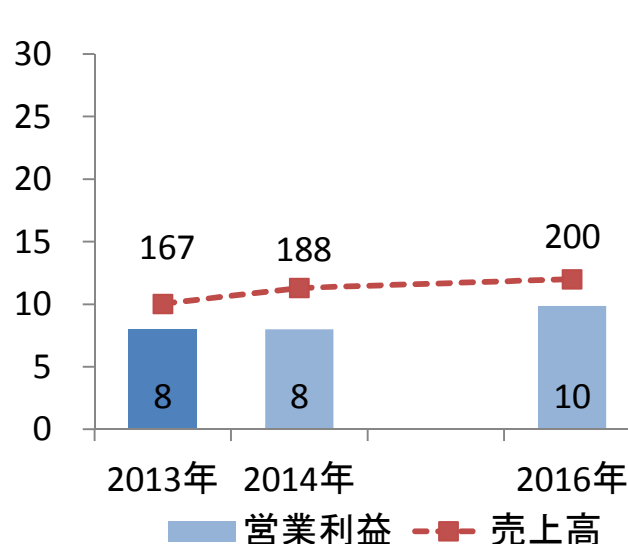
定量目標 営業利益および売上高

定量目標

【営業利益（億円）】

【売上高（億円）】

【売上高・数量推移（％）】



2. 収益構造改革

	重点施策	効果
油脂事業の競争力強化	パーム事業の収益改善 農園との関係強化 生産技術革新	中計 3ケ年で 国内 20億円、 海外 10億円、 合計 30億円を 見込む
大豆たん白事業の 構造改革	粉末状大豆たん白（分離大豆たん白）事業 の再構築 サプライチェーンの再構築	
	大豆加工食品事業の収益改善 生産拠点の再編	
国内事業の構造改革	豆乳小売事業の再構築	
	クリーム事業子会社のコスト構造改革	
業務プロセス改革	研究開発本部改革	56
	本社機能改革	

3. 経営基盤強化

真のグローバル企業を目指し、経営体制、経営基盤を強化する。

組織戦略

ルネサンス不二を実現する
グローバル経営体制構築
グローバルガバナンス体制の整備

人材強化開発 戦略

ルネサンス不二を実現する
人材育成とダイバーシティの実現

CSR戦略

枯渇する食資源に対応した製品開発
地球環境・人権に配慮したサステナブル調達推進
リスクマネジメントの強化、環境経営推進

VI. 「ルネサンス不二 2016」 財務戦略

1. 財務戦略
2. 達成指標

1. 財務戦略

	「ルネサンス不二2016」 計画	2011-2013年度 実績
営業 キャッシュフロー	安定的な成長により、中計3ヶ年で500億円以上を創出。	493億円
成長投資	設備投資:3年間で、480億円規模の設備投資を計画。 M&A等の事業投資は設備投資とは別枠設定し、 戦略的に判断。	188億円
資金調達	D/Eレシオは50%以内を基準とするが、戦略投資の場合には 50%超を許容。	23%
ROE	8.0%を目標とする。	6.7 %
株主還元	連結業績を勘案し、安定的かつ継続的な配当を基本とする。 配当性向は、2016年30%を目途とする。	27.4 %

2. 達成指標

中計戦略		指標	2013年実績	2016年計画
定量目標	事業の拡大	連結営業利益	152（億円）	190（億円）
		連結営業利益率	6.0 %	6.3 %
		海外利益比率	29 %	35 %
基本戦略	成長戦略	油脂セグメント	海外CBE拡販（数量）	2013年度実績を100とする
		アジアエリア	製菓三品の拡販（数量）	同上
		米州エリア	CBE/CBS拡販（数量）	同上
		重点製品	USS拡販（数量）	同上
	収益構造改革	事業構造改革	損益改善額	7（億円）
		プロセス構造改革	コスト削減額	23（億円）
	経営基盤強化	人材開発改革	新人事制度の導入	2015年より実施
		ダイバーシティの推進	日本での外国籍社員採用 女性管理職人数	3力年で5名 12人 上級管理職登用
	財務戦略	株主価値の最大化	連結ROE	6.7 %
		株主還元策	配当性向	27.4 %

VII. トピックス

①. 高齢者の食事に関するセミナー

②. 大豆ルネサンス

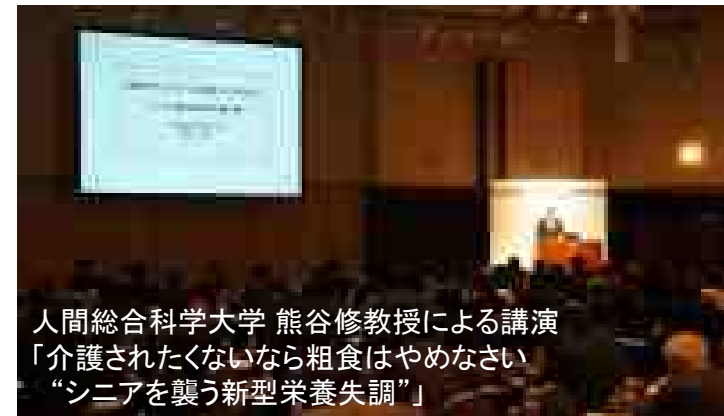
2015年ミラノ国際博覧会に協賛 まめプラスカフェ

①. 高齢期の食事に関するセミナー

おいしく食べて、アクティブシルバー 高齢期の食事に関するセミナーを開催

- ・ 超高齢社会に向け、新たな市場として「元気なシニア市場」の創出を目指す
- ・ 必要な栄養分が不足しやすい高齢者の方々へ、高蛋白、高油分(高エネルギー)な食品の積極的な摂取を支援

実施: 2013年11月15日
場所: グランド・プリンスホテル高輪



②ー1. 大豆ルネサンス USS製法と新たな食の可能性

独自のUSS製法から得られる、
「低脂肪豆乳」と「豆乳クリーム」で、新たな食をご提案

－ 例えば和食では、豆乳クリームを使用することで、
従来ないリッチな味わいを付加できると高評価を
頂きました。
和食の世界発信に向けて、強力なパートナーと
なれると確信しています。－



和食が無形文化遺産登録される



2015年ミラノ博日本館で紹介

2015年、ミラノ博が開催されます。
ミラノ博のテーマは、不二製油の大豆ルネサンスのコンセプトと合致
していると考え、不二製油はミラノ博に協賛することといたしました。
日本館では、不二製油のUSS技術が、日本の新しい食品加工技術と
して紹介されます。

ミラノ博メインテーマ

「地球に食料を、生命にエネルギーを」 Feeding the Planet, Energy for Life

②ー2. 大豆ルネサンス 「まめプラスカフェ」

大豆ルネサンス関連イベント
「まめプラスカフェ」
期間限定オープン

一般消費者へ“まめをプラス”した
ライフスタイルを提案



ロイヤルガーデンカフェ青山(上)
さまざまな料理を提供(右)



実施期間: 2014年4月18日～5月11日
場所: ロイヤルガーデンカフェ青山

※USS(Ultra Soy Separation)製法

USS製法とは、生乳を分離するのと近い方法で大豆を分離し、「低脂肪豆乳」と「豆乳クリーム」という新しい素材ができます。これは昨年特許を取得した不二製油独自の新しい大豆分離分画技術です。

VIII. 参考資料

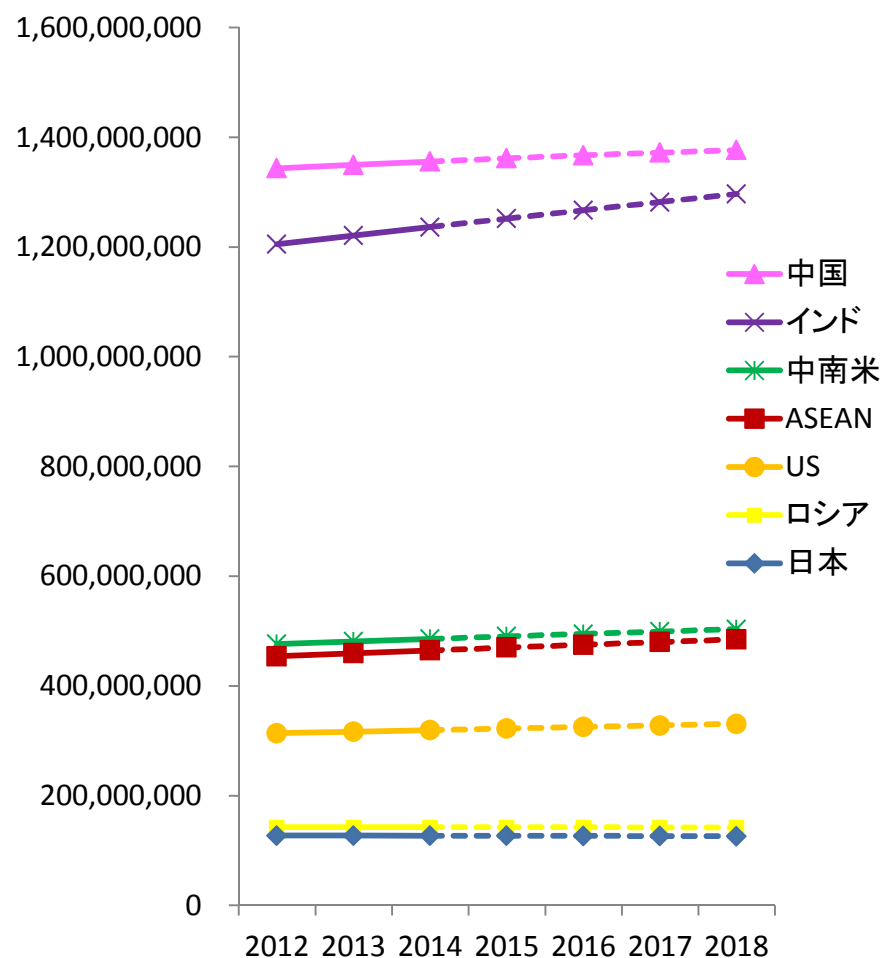
エリア別成長戦略 資料①

不二の優位性ある事業分野で、新興国の成長を取り込む。

経済指標

世界主要エリアの人口推移

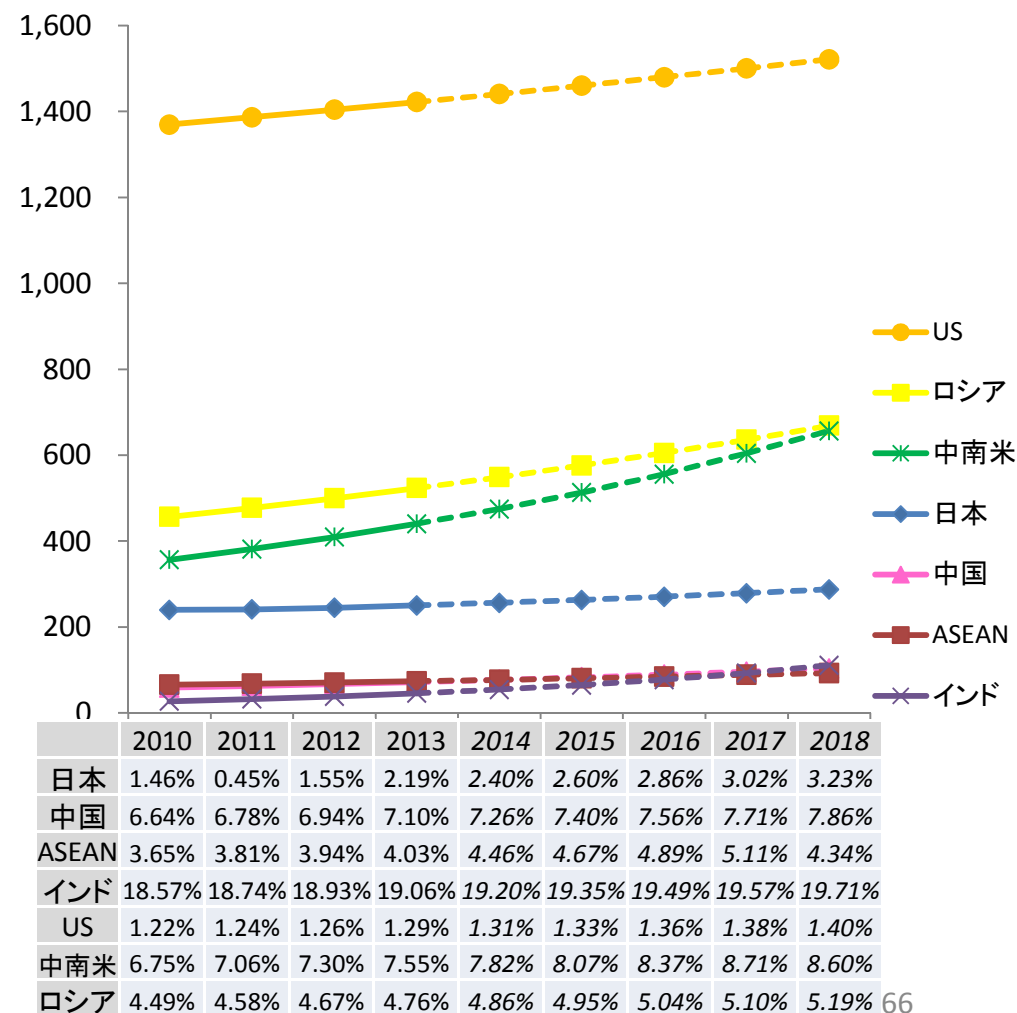
(単位:人、2014以後は推定)



市場状況

チョコレート市場数量および成長率

(単位:1,000t、2014以後は推定)



出典: Canadian参照

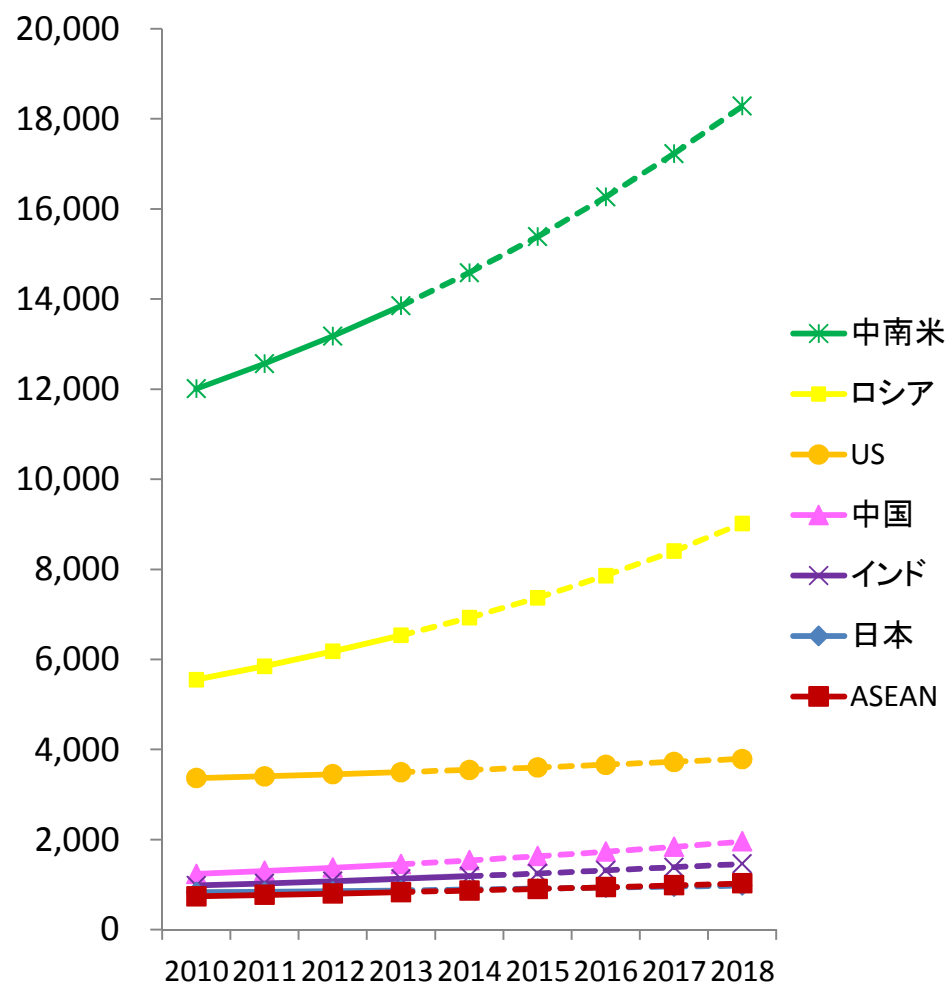
エリア別成長戦略 資料②

不二の優位性ある事業分野で、新興国の成長を取り込む。

市場状況

パン市場数量推移

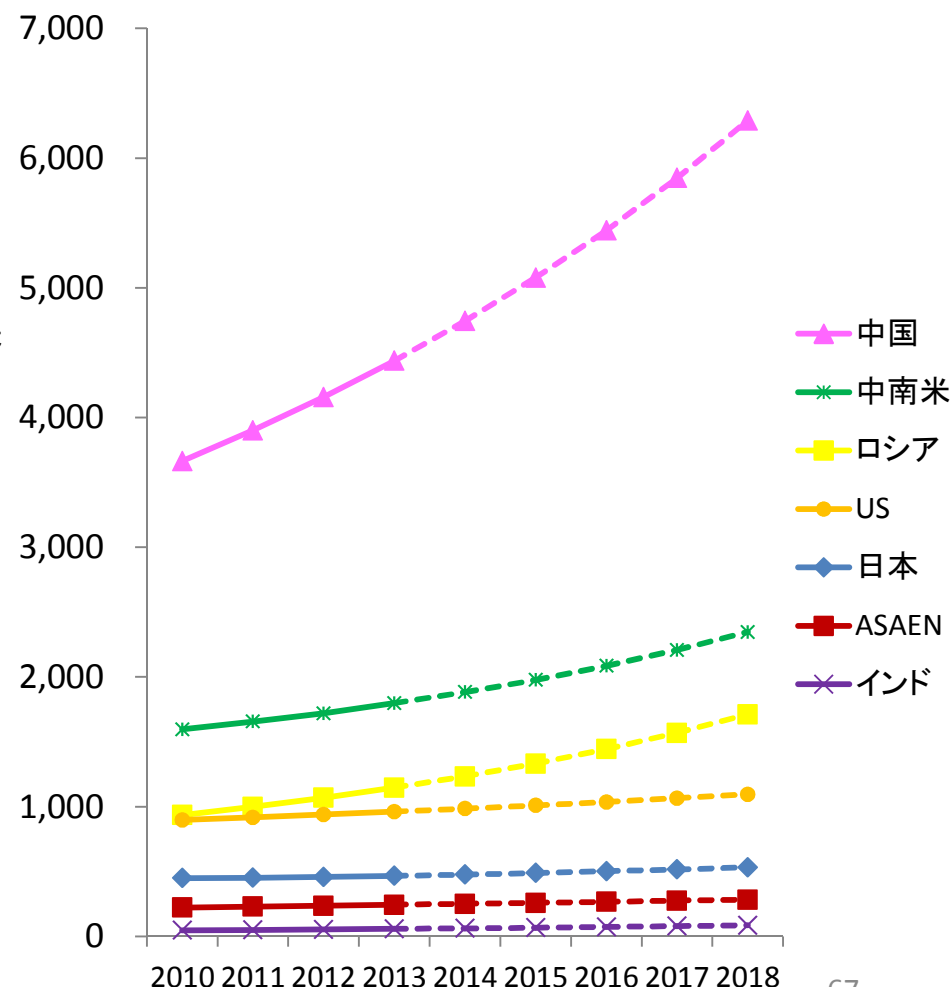
(単位:1,000t、2014以後は推定)



市場状況

洋菓子(主に焼菓子)市場数量推移

(単位:1,000t、2014以後は推定)



二つとない、をつくる。



※ 業績予想の適切な利用に関する説明、その他特記事項
業績予想は現時点で入手可能な情報に基づいておりますが、
実際の数値は今後様々な要因により、予想数値と異なる可能性があります。