

2014年度 決算説明会

2015年 5月12日

 **不二製油株式会社**

目次

I	2014年度決算データ	P.3	IV	2015年度 通期業績予想	P.44	
II	2014年度 実績	P.13		・業績予想(連結)		
	・説明骨子			・地域セグメント別 業績予想		
	・関連相場			・関連相場		
	・営業利益分析(対前年)			・営業利益増減分析(対前年)		
	・部門別実績			・部門別実績		
	油脂部門／製菓・製パン素材部門／大豆たん白部門			油脂部門／油脂分門ポイント【CBE】		
	・設備投資と減価償却費について			製菓・製パン素材部門／ポイント【国内市場】【アジア		
	・当期配当について			製菓3品】		
III	ローリング中計経営計画 ルネサンス不二2017	P.23		大豆たん白部門／ポイント【事業構造改革】		
	・不二製油グループ 中長期ビジョンの達成に向けて			・設備投資と減価償却費について		
	・「ルネサンス不二2017」策定の背景			・株主還元について		
	・「ルネサンス不二2017」基本方針			V	当社の取り組みについて	P.59
	「グローバル経営」の推進・加速				・ミラノ万博	
	「技術経営」の推進・加速					
	「サステナブル経営」の推進・加速					
	・「ルネサンス不二2017」基本戦略					
	成長戦略					
	油脂事業戦略					
	チョコレート事業戦略					
	乳化発酵事業戦略					
	大豆たん白事業戦略					
	エリア戦略					
	収益構造改革					
	・財務戦略					
	資本戦略					
	・経営指標					
	事業別 エリア別 利益目標					
	KPIの進捗状況					

I .2014年度 決算データ

I. 2014年度 決算データ

決算概要（連結）

売上高

売上高2,719億円

- ・対前年 +189億円 …油脂、製菓・製パン素材、大豆たん白とも増収。
- ・対業績予想 ▲108億円 …油脂、製菓・製パン素材、大豆たん白とも下回った。

営業利益

営業利益142億円

- ・対前年 ▲10億円 …油脂は増益、製菓・製パン素材・大豆たん白は原料価格上昇により減益。
- ・対業績予想 ▲8億円 …油脂は上回ったが、製菓・製パン素材・大豆たん白は下回った。

(単位:億円)

		2013年度	2014年度	対前年		業績予想 (2014.11.7公表)	対業績 予想
				増減額	増減率		
売上高	油脂	952	1,048	+96	+10.1%	1,083	▲35
	製菓・製パン素材	1,186	1,276	+90	+7.6%	1,329	▲52
	大豆たん白	392	394	+2	+0.6%	415	▲21
	計	2,530	2,719	+189	+7.5%	2,827	▲108
営業利益	油脂	45	53	+8	+18.5%	51	+2
	製菓・製パン素材	97	87	▲11	▲10.8%	91	▲4
	大豆たん白	10	2	▲8	▲79.3%	8	▲6
	計	152	142	▲10	▲6.8%	150	▲8
	営業利益率	6.0%	5.2%	▲0.8 p	-	5.3%	▲0.1%
経常利益		148	134	▲14	▲9.4%	146	▲12
当期純利益		82	93	+12	+14.3%	90	+3
包括利益		169	193	+25	+14.4%		

I. 2014年度 決算データ

決算概要（単体）

売上高

売上高 1,482億円

- ・対前年 +70億円 …油脂、製菓・製パン素材、大豆たん白とも増収。
- ・対業績予想 ▲21億円 …油脂は上回ったが、製菓・製パン素材・大豆たん白は下回った。

営業利益

営業利益 86億円

- ・対前年 ▲19億円 …油脂は前年並み、製菓・製パン素材・大豆たん白は原料価格上昇により減益。
- ・対業績予想 ▲3億円 …油脂は上回ったが、製菓・製パン素材・大豆たん白は下回った。

（単位：億円）

		2013年度	2014年度	対前年		業績予想 (2014.11.7公表)	対業績 予想
				増減額	増減率		
売上高	油脂	360	385	+26	+7.1%	379	+6
	製菓・製パン素材	741	783	+43	+5.7%	802	▲19
	大豆たん白	312	314	+1	+0.5%	322	▲8
	計	1,413	1,483	+70	+4.9%	1,503	▲21
営業利益	油脂	24	24	+0	▲0.2%	18	+6
	製菓・製パン素材	74	62	▲13	▲17.2%	65	▲3
	大豆たん白	7	0.4	▲7	▲93.9%	6	▲6
	計	105	86	▲19	▲18.4%	89	▲3
	営業利益率	7.4%	5.8%	▲1.6p	-	5.9%	▲0.1%
経常利益		109	89	▲20	▲18.2%	93	▲4
当期純利益		64	57	▲7	▲11.1%	59	▲2

I. 2014年度 決算データ

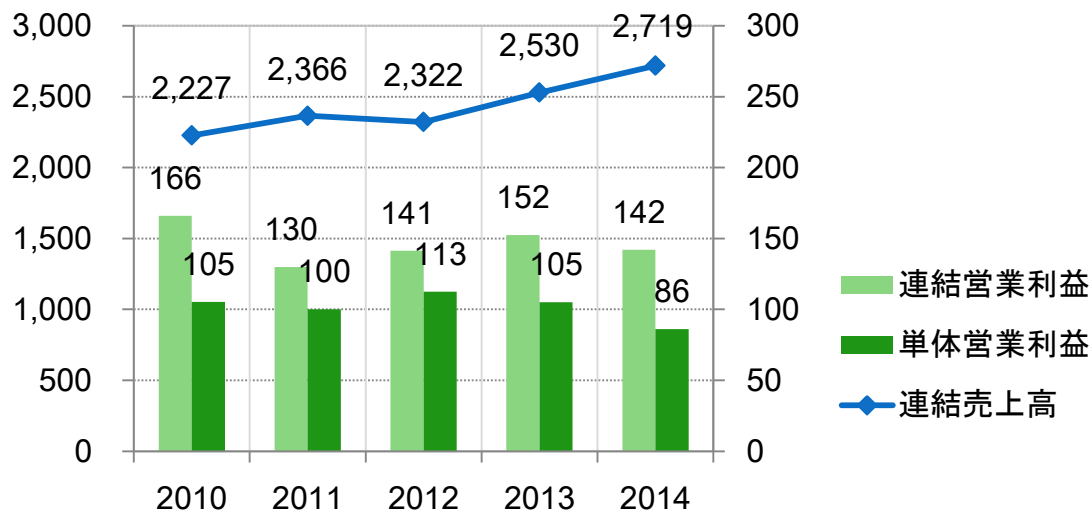
地域セグメント別実績 (連結)

(単位: 億円)

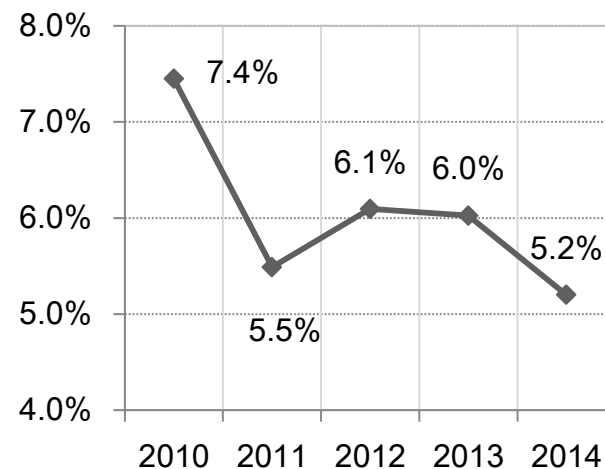
連結		2014年度		対前年		対業績予想 (2014.11.7公表)	
		売上高	営業利益	売上高	営業利益	売上高	営業利益
日本	油脂	380	24	+25	▲0	+12	+6
	製菓・製パン素材	1,027	69	+47	▲10	▲31	▲4
	大豆たん白	354	▲0	+0	▲7	▲12	▲6
	計	1,761	94	+72	▲16	▲31	▲3
アジア	油脂	257	5	+14	▲5	▲47	▲3
	製菓・製パン素材	249	17	+44	▲3	▲22	▲0
	大豆たん白	40	2	+2	▲1	▲9	▲1
	計	547	24	+60	▲8	▲77	▲4
欧米	油脂	411	22	+57	+11	+0	▲2
	計	411	22	+57	+11	+0	▲2
連結調整		-	2	-	+3	-	+2
合計		2,719	142	+189	▲10	▲108	▲8

I. 2014年度 決算データ 決算推移

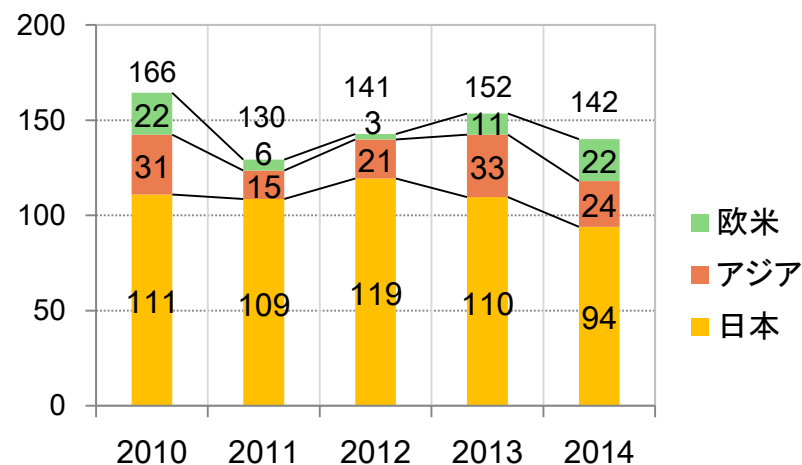
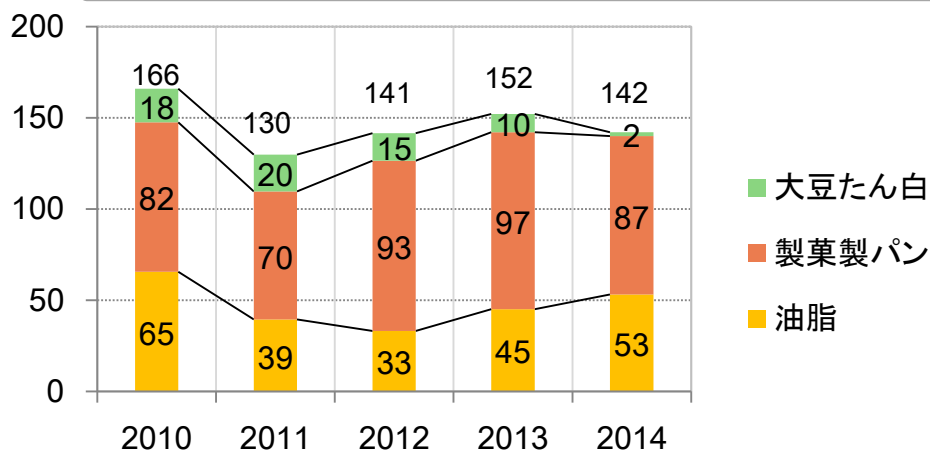
連結売上高・連単営業利益推移(億円)



連結営業利益率推移



営業利益推移 (億円)

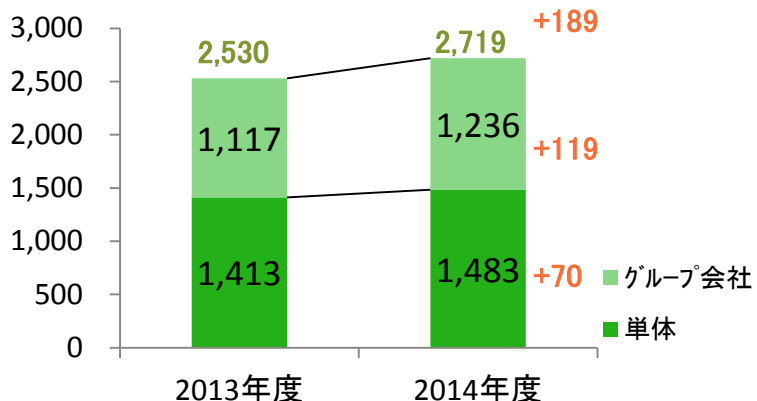


I. 2014年度 決算データ 決算概要(対前年)

単体/グループ会社別

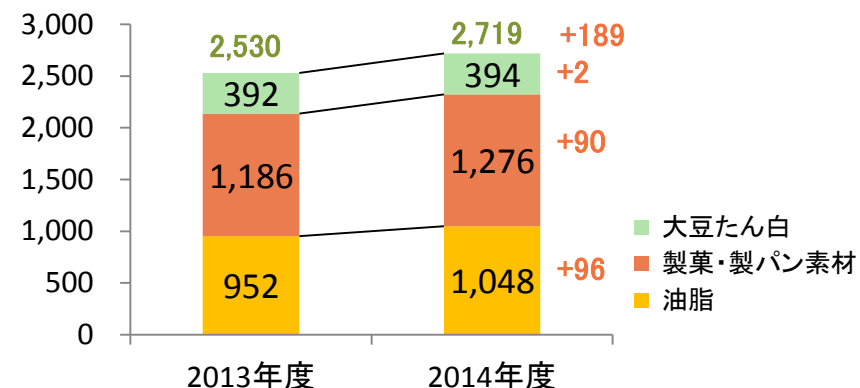
増収率 単体+4.9%、グループ会社+10.7%
グループ会社のうち為替レート変動による増収+63億円

売上高
(億円)



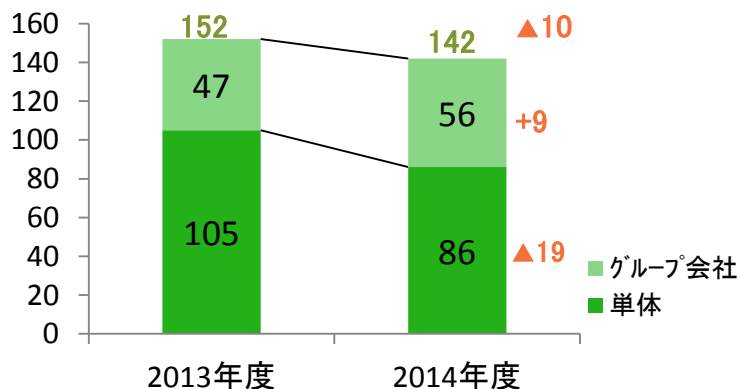
事業セグメント別

増収率 油脂10.1%・製菓製パン素材7.6%・大豆たん白0.6%

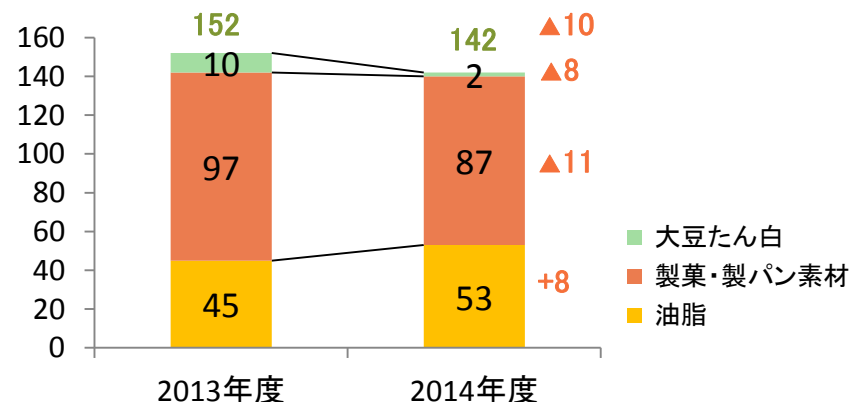


単体の減益をグループ会社の増益でカバーできなかった

営業利益
(億円)



油脂は増益であったものの、製菓製パン素材、大豆たん白が減益が大きく、全体で減益となった



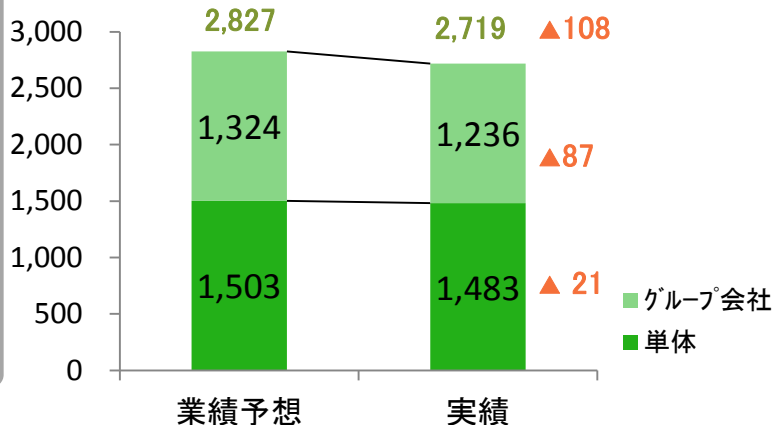
I. 2014年度 決算データ

決算概要(対業績予想)

単体/グループ会社別

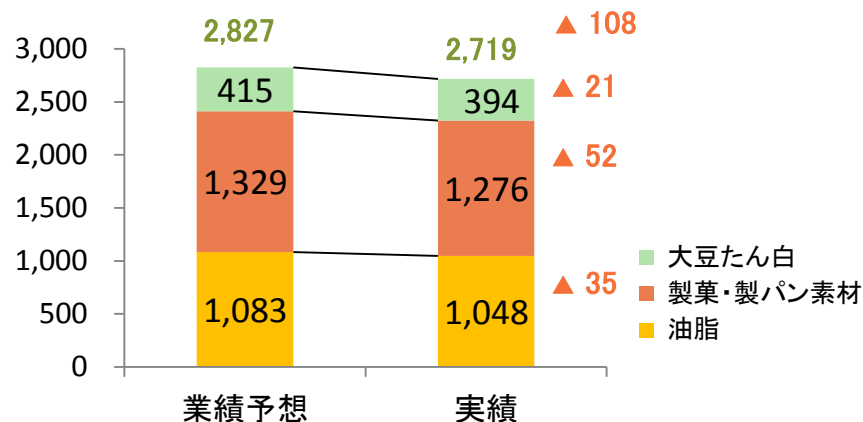
単体: 製菓製パン素材・大豆たん白で下回った
 グループ会社: アジアで下回った

売上高
(億円)



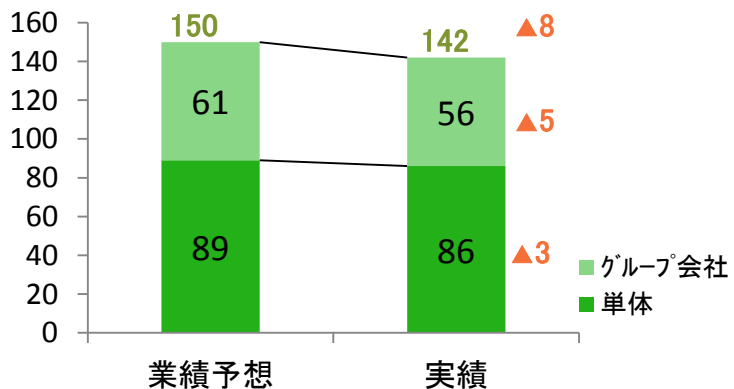
事業セグメント別

油脂・製菓製パン素材・大豆たん白とも下回った

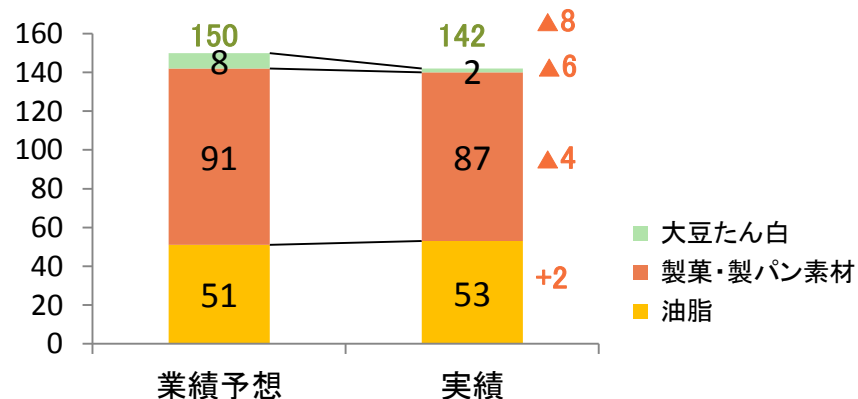


グループ会社・単体とも昨年を下回った

営業利益
(億円)



油脂は予想を上回ったものの、製菓製パン素材・大豆たん白が下回ったのが響いた



I. 2014年度 決算データ 連結貸借対照表

(単位:億円)

	2014年 3月末	2015年 3月末	対前期末	主な増減要因
流動資産	1,095	1,186	+ 91	売上増加による売上債権の増加、 棚卸資産の増加等。
固定資産	927	1,051	+ 123	減価償却を上回る設備投資、投資その他の資産の 上場株式の含み益の増加、退職給付に係る資産の計上等。
資産合計	2,022	2,236	+ 214	
有利子負債	289	296	+ 6	主に円安換算による海外グループ会社の 有利子負債残高増加により増加。但し、換算要因除くと、 連結全体の実質ベースでは有利子負債は減少。
その他負債	381	432	+ 51	
負債合計	671	728	+ 57	
純資産合計	1,351	1,508	+ 157	利益剰余金の増加、その他有価証券評価差額金の増加、 為替換算調整勘定の増加等。

I. 2014年度 決算データ 連結キャッシュ・フロー計算書

(単位: 億円)

	2014年3月期	2015年3月期	対前期
税引前当期純利益	139	133	▲6
減価償却費	88	86	▲1
他増減	▲89	▲74	+ 15
営業キャッシュ・フロー	138	145	+ 7
投資キャッシュ・フロー	▲69	▲140	▲70
フリー・キャッシュ・フロー	69	5	▲63
借入金等による調達・返済	▲102	▲6	+ 97
配当支払	▲25	▲27	▲2
財務キャッシュ・フロー	▲128	▲33	+ 95
現金及び現金同等物増減	換算差額含む ▲43	換算差額含む ▲19	+ 24
現金及び現金同等物残高	146	127	▲19

(注)・減価償却費には、有形固定資産及び無形固定資産等の償却費を含めています。

・現金及び現金同等物増減には、現金及び現金同等物に係る換算差額を含めています。

I. 2014年度 決算データ 連結指標

(単位:億円)

	10/3期	11/3期	12/3期	13/3期	14/3期	15/3期
設備投資額	78	76	62	65	61	112
減価償却費	92	88	84	81	83	82
有利子負債	446	397	377	370	289	296
純資産(少持除く)	942	983	1,036	1,154	1,281	1,456
1株当たり純資産	1,096円	1,144円	1,205円	1,342円	1,490円	1,694円
総資産	1,743	1,744	1,839	1,971	2,022	2,236
自己資本比率	54.0%	56.4%	56.4%	58.5%	63.3%	65.1%
D/Eレシオ	0.47	0.40	0.36	0.32	0.23	0.20
ROE	12.0%	10.2%	8.2%	7.6%	6.7%	6.8%
ROA	10.0%	9.3%	7.3%	7.3%	7.4%	6.3%
売上高営業利益率	8.4%	7.4%	5.5%	6.1%	6.0%	5.2%

(注)・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。

・純資産は少数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。

・D/Eレシオ＝有利子負債÷純資産(少数株主持分除く)

・ROE＝当期純利益÷純資産

・ROA＝経常利益÷総資産

Ⅱ .2014年度実績

Ⅱ. 2014年度実績 説明骨子

- 2015年3月期の連結決算は、売上高・当期純利益は前年実績を上回った。営業利益は前年実績を下回った。

2014年11月7日発表の業績予想に対しては、売上高・営業利益は下回ったが当期純利益は上回った。

- 油脂事業の営業利益はチョコレート用油脂(CBE)および欧米での加工油脂好調等により前年実績および業績予想を上回った。
- 製菓・製パン素材事業および大豆たん白事業の営業利益は原料価格上昇・円安による採算悪化の影響で前年実績および業績予想を下回った。

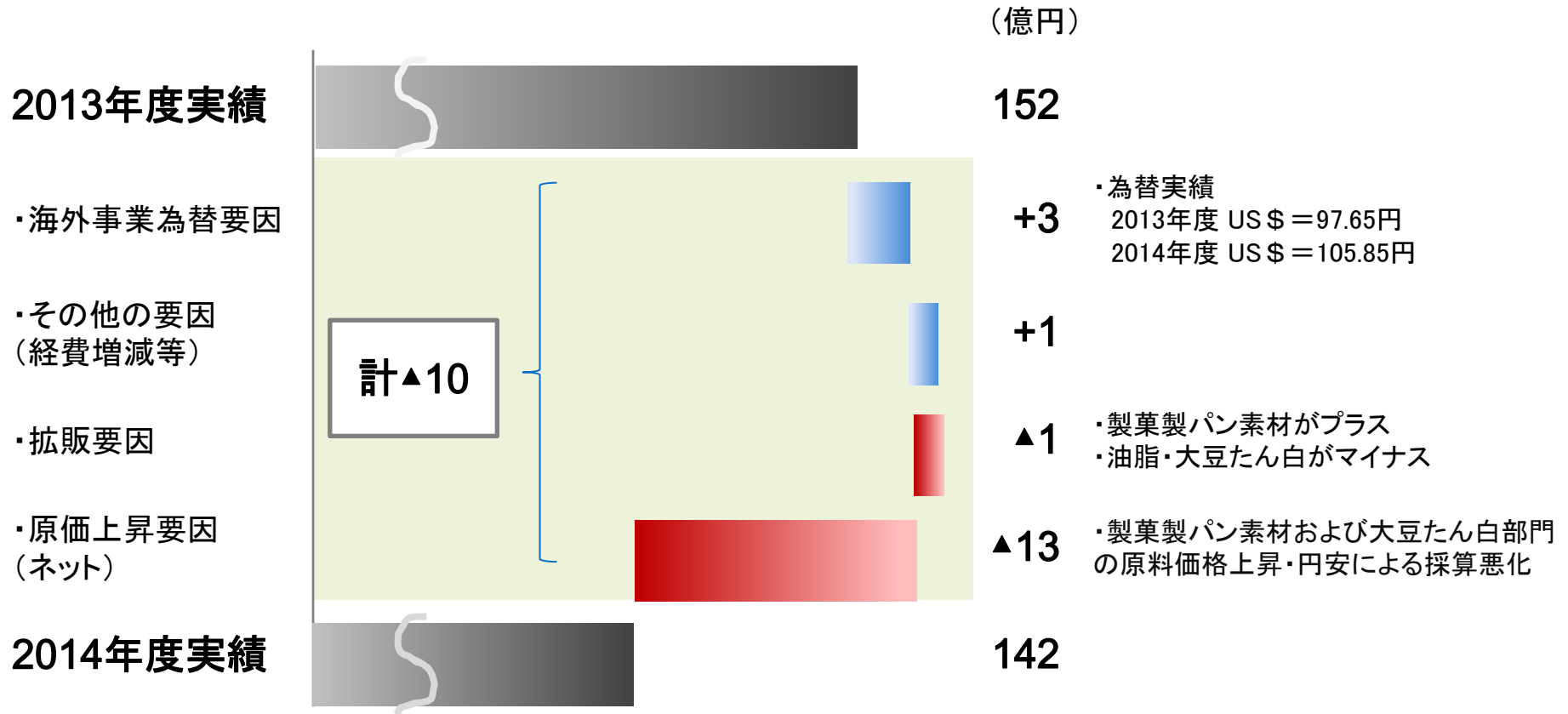
Ⅱ. 2014年度実績 関連相場

原料	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="text-align: center;">2013 上期使用 下期使用</div> <div style="text-align: center;">2014 上期使用 下期使用</div> </div>	関連相場 価格レンジ	
		2013使用 (2012/10-2013/9)	2014使用 (2013/10-2014/9)
為替 (\$)		¥77.97 ~ 103.18	¥96.69 ~ 109.64 ↑ 円安
パーム油 (原油・CIFロツテルダム)		¥62.72 ~ 91.31	¥69.87 ~ 103.25 ↑ 14%
パーム核油 (原油・CIFロツテルダム)		¥60.21 ~ 96.58	¥85.09 ~ 147.65 ↑ 50%

Ⅱ. 2014年度実績 関連相場

原料	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="text-align: center;"> 2013 <small>上期 使用</small> <small>下期 使用</small> </div> <div style="text-align: center;"> 2014 <small>上期 使用</small> <small>下期 使用</small> </div> </div>	関連相場 価格レンジ	
		2013使用 (2012/10-2013/9)	2014使用 (2013/10-2014/9)
大豆ミール (シカゴ 定期)		¥37.80 ~ 58.56	¥36.81 ~ 57.09 ↑ 10%
全脂粉乳 (USDA公表)		¥331.72 ~ 545.77	¥414.90 ~ 571.56 ↑ 17%
参考 ココアバター (ニューヨーク置場 ココアバター)		\$3,811 ~ 7,433	\$7,155 ~ 8,594 ↑ 67%

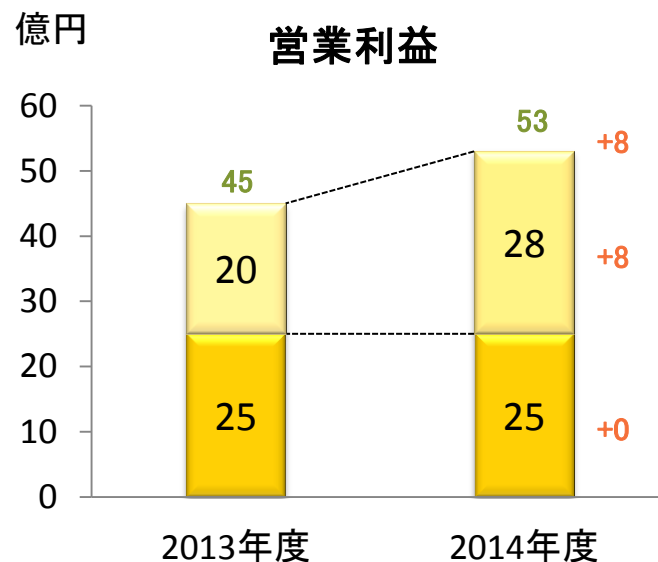
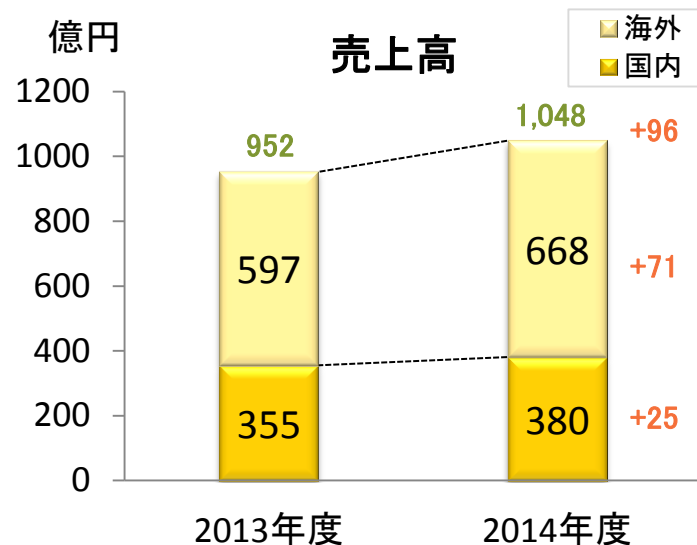
Ⅱ. 2014年度実績 営業利益増減分析（対前年）



Ⅱ. 2014年度実績 油脂部門

連結	2013 年度	2014 年度	対前年		対業績 予想
			増減額	増減率	
売上高	952	1,048	+ 96	+10.1%	▲35
営業利益	45	53	+ 8	+18.5%	+ 2

(億円)



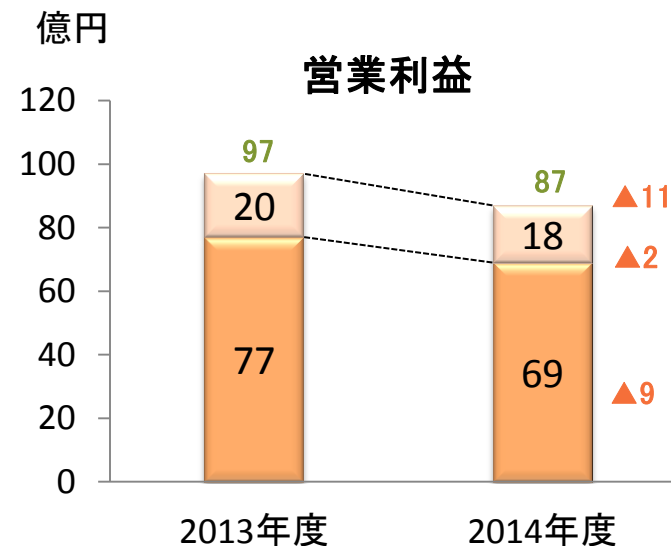
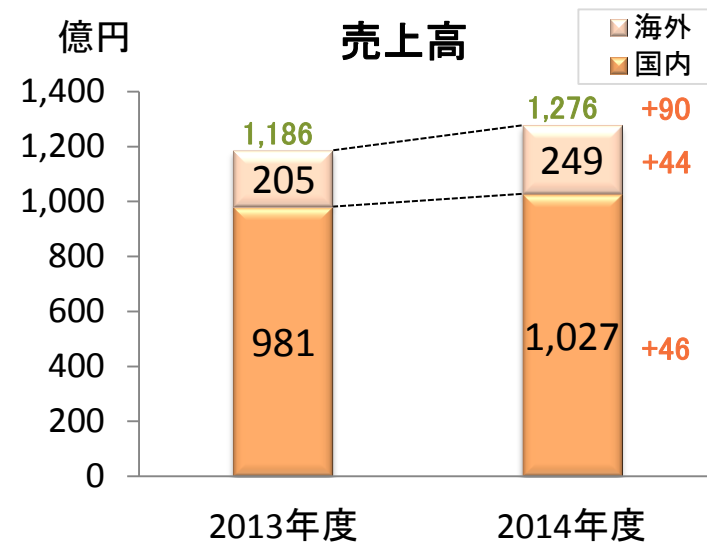
業績サマリー

- **国内**
チョコレート用油脂(CBE)の販売数量増加したが加工油脂の販売数量が減少した事により営業利益はほぼ前年並み。
- **海外**
チョコレート用油脂(CBE)の販売数量増加および採算改善。欧州の加工油脂販売堅調。アジアの加工油脂販売減少および採算悪化。欧米の好調で、増収増益。

Ⅱ. 2014年度実績 製菓・製パン素材部門

(億円)

連結	2013 年度	2014 年度	対前年		対業績 予想
			増減額	増減率	
売上高	1,186	1,276	+90	+7.6%	▲52
営業利益	97	87	▲11	▲10.8%	▲4



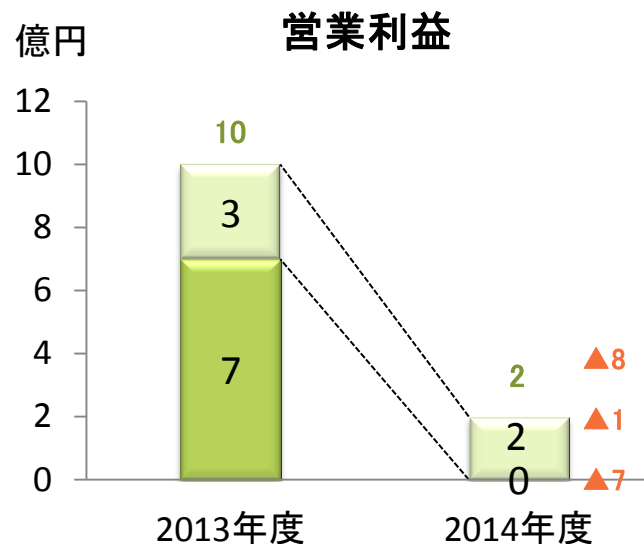
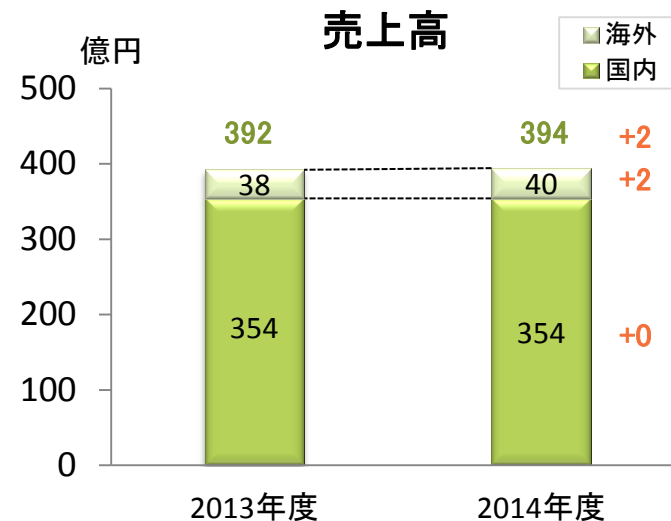
業績サマリー

- **国内**
チョコレート、クリーム等の販売数量増加により増収となったが、全般に原材料価格上昇の影響を受け減益。
- **海外**
チョコレートの東南アジアでの販売数量増加、クリーム・マーガリン・ショートニング等の販売数量増加となるも、日本向け調製品の販売数量減と採算悪化により減益。

Ⅱ. 2014年度実績 大豆たん白部門

(億円)

連結	2013 年度	2014 年度	対前年		対業績 予想
			増減額	増減率	
売上高	392	394	+2	+0.6%	▲21
営業利益	10	2	▲8	▲79.3%	▲6



業績サマリー

- **大豆たん白素材**
国内での販売数量減少により減収。
- **大豆たん白機能剤**
飲料・加工食品用が増加し増収。
- **豆乳**
USS製法による新製品販売が寄与し増収。
- **部門全体**
全体では増収となるも、原材料価格上昇により採算悪化し減益。

Ⅱ. 2014年度実績 設備投資について

※M&A案件は下記投資額に含みません

(億円)

	2014年度		
	計画	実績	主な投資内容
単体	55	56	・関東工場業務用チョコレート新工場 等
グループ 会社	65	55	・米国 油脂精製能力増強 ・中国 油脂充填ライン拡充 ・アジアR&Dセンター 等
計	120	112	
減価償却	86	82	

Ⅱ. 2014年度実績 当期配当について

- 方針 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30%を目途とする。

	中間 (円)	期末 (円)	年間 (円)	連結純利益 (百万円)	配当性向
2013年度	13	13	26	8,164	27.4%
2014年度	13	17	30	9,330	27.6%



Ⅲ.ローリング中期経営計画 ルネサンス不二2017

不二製油グループ 中長期ビジョンの達成に向けて

- 昨年より中期経営計画をローリング方式に変更

中長期ビジョン「ありたい姿 2030」「あるべき姿 2020」の実現に向けて、毎年成果と課題を検証しながら経営環境・事業投資の変化に対応して、向こう3カ年の方針・戦略を策定

今回のローリング中期経営計画において、中長期ビジョンは変更しない

ありたい姿
2030

- ・生活者の健康と豊かさおいしさを支援・サポートするグローバル企業となる
- ・培った「コア技術」の深化により、世界の競争に打ち勝つ、規模と利益を実現する
- ・売上高 5,000 億円、営業利益率 10 %達成

あるべき姿
2020

- ・事業構造改革、コスト構造改革が断行され、グローバルでの競争優位を獲得
- ・地域エリアへの権限委譲と利益責任が明確化されたグローバル経営を運用
- ・売上高 3,500 億円、営業利益率 8 %達成

中長期ビジョン達成への課題

- ・日本市場における当社グループ製品ポジションの変化
- ・海外売上／利益比率の増加による、グループ会社管理方策の見直し
(権限委譲と利益責任の明確化)
- ・稼ぐ力(事業ドメイン・ポジショニング・ビジネスモデル選択)への強いこだわり

「ルネサンス不二2017」策定の背景

昨年策定「ルネサンス不二2016」からの変化

2014年度計画の検証、2014-15年 経営環境・事業投資の変化により、方針・戦略内容を一部見直し

2014-15年に起きた変化

■ ハラルド社の買収決定

(220億円の投資
/のれん償却期間20年)



■ 日本市場の低迷、

計画から大きく乖離

(大豆たん白、乳化発酵事業の
収益低下)



■ コーポレートガバナンス・

コードの施行



ルネサンス不二2017での対応

グローバル経営、成長戦略、財務戦略等に影響

- ・事業ポートフォリオ戦略区分の明確化
- ・戦略エリアの再設定
- ・設備・事業投資の傾斜配分と投資基準の厳格化

技術経営、事業・エリア戦略、収益構造改革等に影響

- ・事業戦略の見直し
- ・事業再構築、収益構造改革のスピードアップ
- ・営業力強化

サステナブル経営、資本戦略等に影響

- ・ステークホルダーとの関係の更なる強化
- ・ROE経営 資本コスト、資本効率の重視

「ルネサンス不二2017」 基本方針

「ルネサンス不二2016」の基本三方針は継続するが、重点項目を絞り込み

基本方針

ルネサンス不二2017で強化すること

■ グローバル経営の推進・加速

- ・本社戦略機能強化とエリアへの権限委譲
- ・エリアでの事業運営強化



- ・体制を早急に整備(2015/10予定)
グループ本社/エリア統括会社
- ・国内外M&A
ハラルド社に続く案件の探索強化

■ 技術経営の推進・加速

- ・グローバル研究開発体制の充実
- ・グローバルプロジェクト体制
- ・事業戦略とリンクしたテーマ設定



- ・グローバル研究開発体制の構築
不二新研究所/アジアR&Dセンター
- ・エリア開発力の強化
- ・健康栄養/食資源、社会課題への挑戦

■ サステナブル経営の推進・加速

- ・ステークホルダーとの関係強化
- ・食品安全・環境へのグローバル対応強化
- ・人材育成とダイバーシティ推進
- ・リスクマネジメント体制強化



- ・社会的責任
ESGを意識した事業運営
サステナブル調達の強化
グローバルリスクマネジメント体制構築

グローバル
経営

純粋持株会社化によるグループ本社制への移行 (2015/10 移行予定)

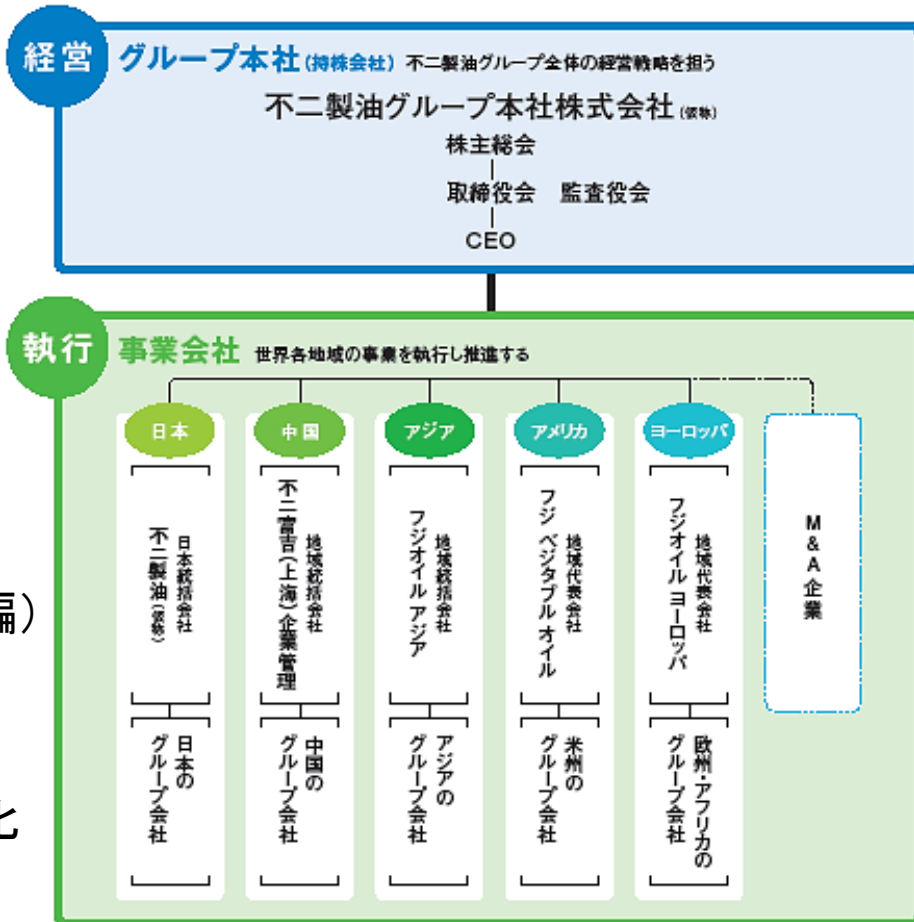
■ 本社機能の強化

- ・経営と執行の分離を志向
- ・グループ戦略(事業・職能)機能の強化
- ・グループガバナンス機能の強化
- ・グループシナジーの創出

■ エリア統括機能の強化

- ・権限委譲による経営スピードの向上
- ・エリアでの事業運営強化(投資・事業再編)
- ・エリアの食文化・商慣習・嗜好を重視
(地域に根差したマーケティングの重視)
- ・エリアの水準に応じたコスト競争力の強化
- ・経営人材の現地化推進

■ グループ本社制移行後の不二製油グループ概念図 (2015.10.1~)



技術
経営

グローバル研究開発体制の構築 エリア開発力強化とセンター機能充実

- アジアR&Dセンター開設(2015/3)
- 不二サイエンスイノベーションセンター建設(2016/10竣工予定)
グローバル研究開発センターとして世界の研究開発の中心となる
- 中国R&Dセンター開設(17年度予定)



名称	アジアR&Dセンター
所在地	シンガポール南西部 サイエンスパークⅡ
業務体制	アジア向け製品の開発 フジサニープラザSingapore併設
延床面積	約1,900㎡
投資金額	約4,000千USD
竣工	2015年3月
人数	約20名

名称	不二サイエンスイノベーションセンター
所在地	大阪府泉佐野市
業務体制	基盤研究、製品開発、 生産技術開発、分析センター フジサニープラザ阪南併設
延床面積	約9,200㎡ (6階建て)
投資金額	約45億円
竣工予定	2016年10月 (竣工予定)
人数	約130名

技術を価値にする仕組みづくり

- ・ 研究開発のグローバル展開
- ・ 相互技術交換・現地育成
- ・ 現地視点での商品開発
- ・ マーケティング力の強化

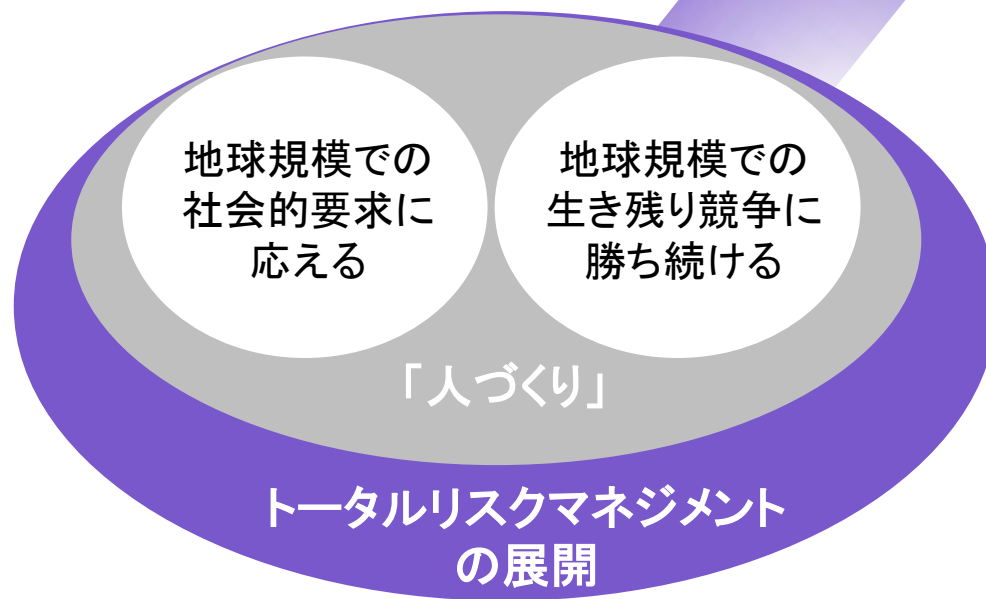
サステナブル 経営

社会的責任を強く認識し、ステークホルダーとの関係を強化
グローバルでESG課題への取り組みを強化

- 食の安全を保証するビジネスプロセス構築
- 健康・美味しさに貢献する「食」の創造
- サプライチェーンを通じた環境負荷低減の徹底
- 安全・品質・環境を最優先したバリューチェーン
における持続可能な調達の実現
- 経営戦略、中長期ビジョンを
実現できる「人づくり」
- 「トータルリスクマネジメント」
の世界展開

目指す姿・使命

世界の人々を幸せにするために、
おいしさ・健康を社会に提供、
貢献し続け、社会から尊敬される
会社となる



基本戦略：成長事業に経営資源を傾斜投入

成長戦略

- ・事業ポートフォリオ、戦略セグメントの明確化
- ・成長事業に経営資源を投入（投資の傾斜配分）、積極的な新拠点設立、M&Aの探索・実施
- ・基盤（構造改革）事業では、生産拠点再構築、戦略パートナー決定、営業戦略強化

		油脂	チョコレート	乳化発酵	大豆たん白
成長	中計を牽引 グローバルで地位を確保 世界の Top 3 事業	CBE	コンパウンド チョコレート	—	大豆多糖類
基盤	成長 エリアで成長を図る、 エリアに特化した事業	DTR技術* 製品 健康栄養 油脂（育児 粉乳用途等）	—	クリーム マーガリン フィリング	大豆ミート
基盤	安定・ 構造 改革	CBS CBR	—	クリーム （国内）	分離大豆たん白 豆乳 大豆たん白食品
育成	次世代 中長期的に収益に 貢献する事業	多価不飽 和脂肪酸 （ ω 3油脂等）	—	チーズ 乳発酵	大豆ペプチド USS

*DTR技術：不溶性物質の油脂への分散技術

油脂事業戦略

事業
戦略

＜油脂＞ 14年実績 営業利益 53億円 ➡ 17年目標 63億円以上

成長 CBE（グローバル成長セグメント）

- ・新興国のチョコレート需要拡大、ココアバターへの供給不安から、将来にわたり高い成長を予測
- ・競争環境は厳しさを増すが、世界の Top 3 を堅持し、更にシェアの拡大を図る

- ＜施策＞
- ・コスト競争力の強化（分別生産再構築 生産技術革新）
 - ・油脂サプライチェーン拡充（シア脂など）
 - ・新市場開拓（南米特にブラジル市場、アジア、欧州・ロシア）

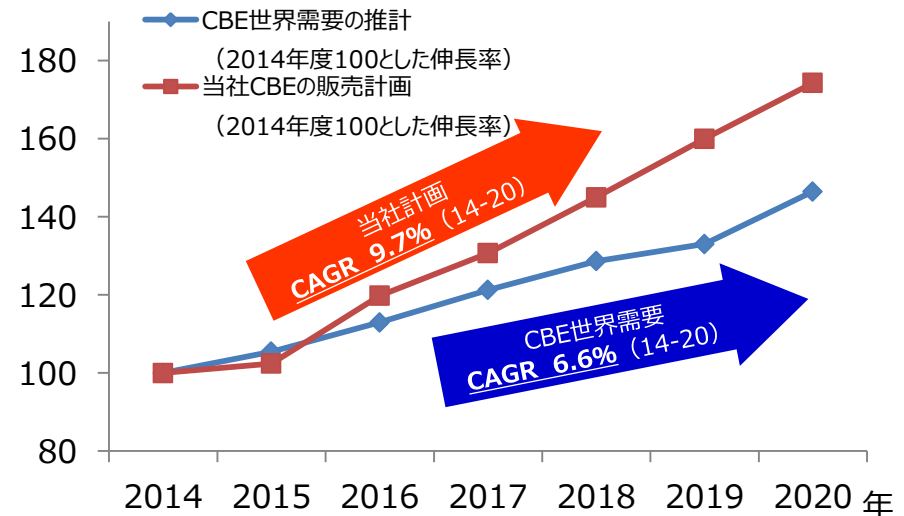
基盤 健康栄養用途（基盤 エリア成長）

- ・サステナブル原料の確保
- ・アジア、欧米での市場開拓
- ・DTR技術による新製品拡販

基盤 CBS CBR（基盤 構造改革）

- ・コスト競争力強化（パートナー戦略）
- ・分別生産再構築 生産技術革新
- ・製品開発のグローバル対応

CBE市場環境の推計（2014年度を100とした伸長率）



チョコレート事業戦略

事業
戦略

＜チョコレート＞14年実績 営業利益 57億円 ➡ 17年目標 85億円以上

(ハラルド社 のれん償却後利益含む)

成長 コンパウンドチョコレート（グローバル成長セグメント）

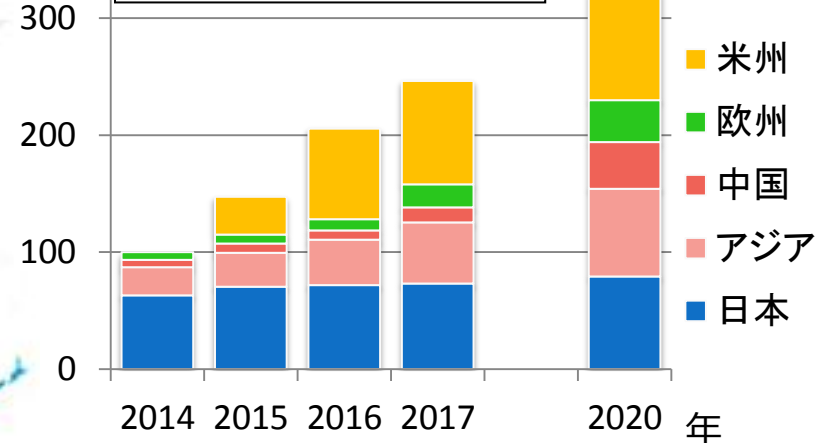
- ・当社の油脂技術によりコンパウンドチョコレートは世界的に競争優位を確保出来る事業と認識
ハラルド社を含まず世界6位の地位であるが、ハラルド社買収により Top 3 が視野
- ・市場規模、成長率の高いエリアへの積極的な展開を図る

- ＜施策＞
- ・ハラルド社の収益拡大(不二技術の導入、人員の派遣)
 - ・ブラジル、アジア、中国、欧州、日本での既存設備増強による拡大
 - ・新たなM&Aの探索 新拠点の検討 ・カカオ原料のサプライチェーンの構築

チョコレート市場規模ならびに
不二グループの生産拠点(2014年)



チョコレートの販売計画
(2014年を100とした伸長率)



チョコレート事業戦略

成長 コンパウンドチョコレート

ブラジル ハラルド社の強み

- ・ブラジル業務用チョコレート シェア・ブランド認知度 圧倒的 第1位
- ・ブラジル全土への販売網保有(ブラジル全体 第3位)
- ・国内 70,000店のベーカリーショップへの納品力
- ・不二の持つ油脂技術、製菓・製パン素材商品によるポートフォリオの強化
- ・2015年予想 売上高 R\$ 525mil EBITDA R\$ 74mil



ベーカリー・洋菓子店

ハラルドの主要市場
ブラジル国内の小売店向け
チョコレートシェア1位

製菓メーカー市場

国内大手製菓メーカーへの
主要サプライヤー

家庭用製菓市場

ハラルド戦略市場
ブラジル家庭用製菓市場向け
大手

高級チョコ市場

ブラジル産原料を活用した
高級チョコレート

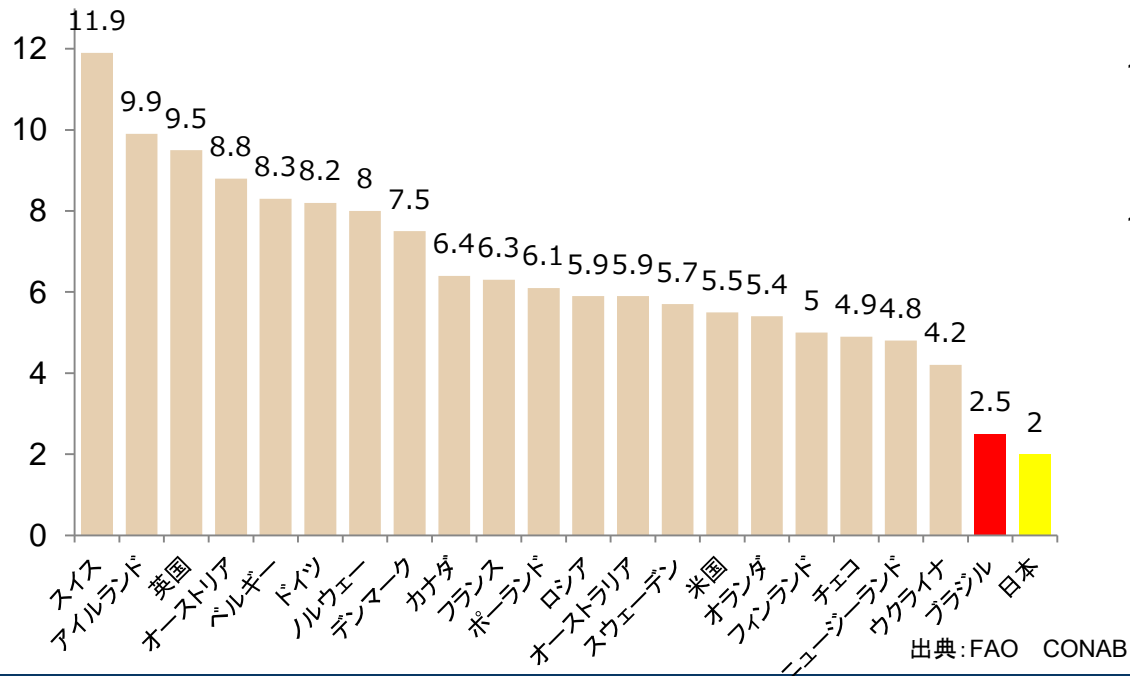
チョコレート事業戦略

成長 コンパウンドチョコレート

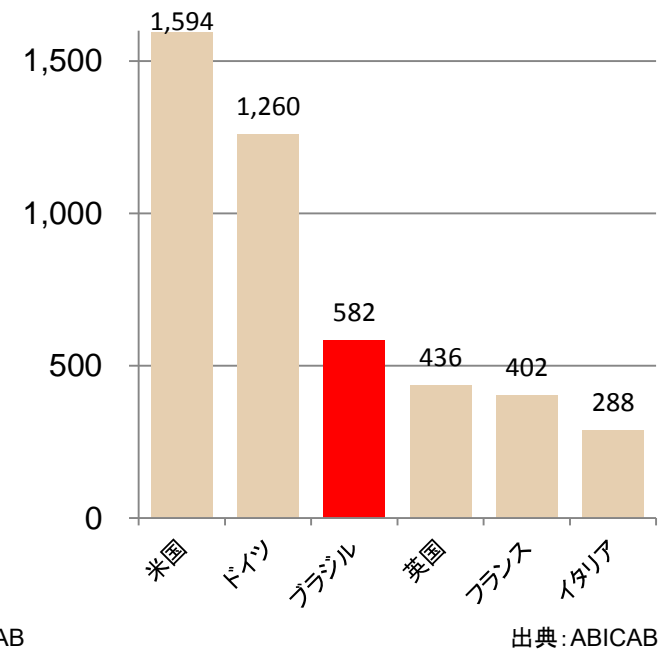
ブラジルのチョコレート市場は大きな伸びが期待できる

- ・一人あたりチョコレートの消費量は欧米諸国の20～30%
- ・チョコレート生産数量は米国、ドイツに次ぐ規模
- ・チョコレートマーケット 生産数量は平均8%の増加(05-14年)
- ・チョコレートコンフェクショナリー市場 売上高は平均11.7%の成長予測(09-19年)

国民一人あたりのチョコレート消費量(kg) : 2013



チョコレート生産量(千t) : 2010



乳化発酵事業戦略

事業
戦略

＜乳化発酵＞ 14年実績 営業利益 30億円 ➡ 17年目標 40億円以上

基盤

クリーム、マーガリン、フィリング(基盤事業 エリア展開による成長セグメント)

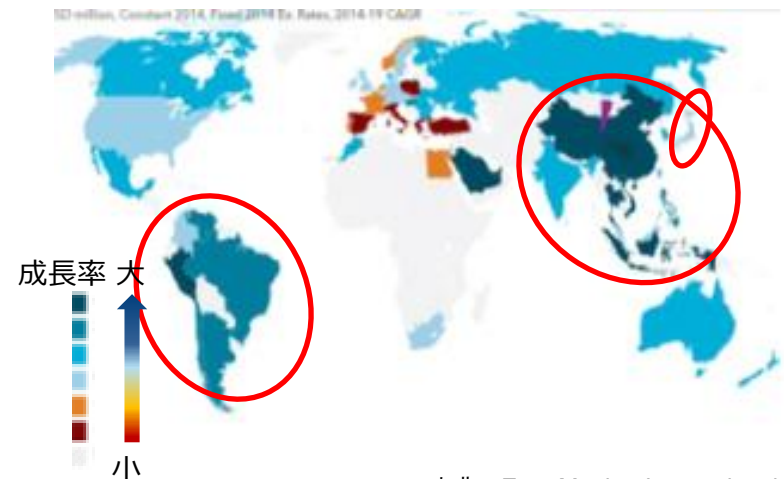
- ・新興国の成長(オーガニックグロース)を確実に取り込む(現状の設備能力の増強と新設)
- ・顧客ニーズに合致した開発体制、営業体制の整備(マーケティング強化)
- ・ハラルド社の販売網を活用し、ブラジル市場で同事業の立上げ

＜施策:エリア戦略＞

アジア 中国	<ul style="list-style-type: none"> ・工場の新設、能力増 ・アジアR&Dセンター活用による エリアに密着した、現地の嗜好に合致 した営業・技術サービス体制強化
日本	<ul style="list-style-type: none"> ・クリーム事業の再構築が急務 ・営業体制の強化 ルート市場拡販 ・おいしさ、健康志向の新製品開発
ブラジル	<ul style="list-style-type: none"> ・ハラルド社の販売網活用
米国	<ul style="list-style-type: none"> ・事業化の検討

ベーカリー市場の成長率(CAGR 2014-2019)

グローバル CAGR 1.4%



出典：Euro Monitor International

大豆たん白事業戦略

事業
戦略

＜大豆たん白＞ 14年実績 営業利益 2億円 ➡ 17年目標 12億円以上

抜本的な構造改革が必要な事業と認識

製品セグメント毎に早急な改善策を講じる

成長 大豆多糖類（グローバル成長セグメント）

- ・大豆たん白事業の中で安定的に収益に貢献
- ・世界市場への展開を踏まえ海外での新拠点を検討・実施

基盤 大豆ミート（基盤 エリア成長セグメント）

- ・アジアでの需要拡大に合わせ、特にハラル、ベジタリアン向け食材を提供
- ・現地生産を視野にアライアンス戦略で取り組む

育成 USS（育成セグメント）

- ・事業化への育成をマーケティングを駆使して展開
将来の事業の柱とする

基盤（基盤 構造改革セグメント）

分離大豆たん白

- ・コスト競争力の強化が喫緊の課題
- ・アライアンス戦略によるサプライチェーンの構築
- ・生産拠点の統廃合
- ・コストダウン（生産技術、合理化）
- ・新製品開発（付加価値化）

豆乳

- ・事業の見極めも視野にビジネスモデルを抜本的に変革

大豆たん白食品

- ・生産拠点の統廃合
- ・相模屋食料(株)との戦略的アライアンスによる
新製品、新市場開拓

エリア戦略

日本、アジア、中国に加えて、ブラジルを重要戦略エリアに

★日本	<ul style="list-style-type: none"> ・大豆事業再構築 ・ルート市場再構築 ・営業体制強化(マーケティング強化) ・生産、購買コストダウン 	
★アジア	<ul style="list-style-type: none"> ・インド、タイ拠点新設と垂直立上げ ・生産拠点の再構築(生産能力、コスト競争力の強化) ・アジアR&Dセンターによる提案営業強化、開発スピードUP(マーケティング強化) ・サプライチェーン強化 	
★中国	<ul style="list-style-type: none"> ・地域統括会社によるエリアシナジー創出 ・大豆たん白素材のアライアンスによるコスト競争力強化 ・健康栄養市場への展開 	
米州	米国	<ul style="list-style-type: none"> ・油脂生産能力増によるコスト競争力強化 ・乳化発酵事業の立上げ
	★ブラジル	<ul style="list-style-type: none"> ・ハラルド社の収益拡大 ・油脂事業の本格展開 ・乳化発酵事業の開始 →チョコレートから油脂、製菓・製パン素材へ
欧州	<ul style="list-style-type: none"> ・原料調達の強化によるCBE拡販 ・健康油脂、機能性チョコレートによる市場拡大 	

収益構造改革

「ルネサンス不二2016」施策を継続し、コスト構造改革に取り組む
毎年10億円以上のコスト削減を目標とする

- 「ルネサンス不二2016」 下記項目で3カ年30億円のコスト削減目標

- ・油脂事業 競争力強化
- ・大豆たん白事業 構造改革
- ・国内事業 構造改革
- ・業務プロセス改革

- 2014年度は、約11億円のコスト削減を実現するが、原価の上昇等により減益
大豆たん白事業の構造改革 業務プロセス改革で進捗に遅れ

- 2015年度は、
 - ・大豆たん白事業の構造改革で結果を残す
 - ・業務プロセス改革・働き方改革を全社プロジェクト化し推進、加速
 - ・日本市場の収益低下に対し、製品別・市場別の利益管理強化・徹底を図り、注力する製品・市場の選別と経営資源の配分を明確に行う

財務戦略

■ 営業キャッシュフローの創出

- ・中計期間3年で500億円以上を創出

■ 戦略的キャッシュフロー配分

- ・設備投資：中計期間3年で400億円（一般投資：100億円、戦略投資：300億円）
- ・事業投資（M&A）：設備投資とは別枠で設定

成長分野での戦略投資に傾斜配分

- ・CBE : 分別再構築(マレーシア)、ブラジル新設の検討
- ・チョコレート : 日本、タイ工場新設 ブラジル、ベルギー工場拡張
- ・乳化発酵 : アジア・中国の増強 インド新設 ブラジル新設の検討
- ・大豆多糖類 : 海外生産拠点新設
- ・USS : 生産設備増強

- ・ハラルド社買収の資金は借入金での調達となりD/Eレシオは 0.46 まで上昇する見通し
- ・D/E レシオは 0.5 以内を基準とするが、M&Aの場合には 0.5 超を許容

資本戦略

■ ROE目標の設定

・2015年 6.8% ⇒ 2017年 8%以上を目標

純利益率の向上	事業ポートフォリオの入替 製品別・市場別 利益率管理の強化 金融費用の削減
総資産回転率の向上	不要資産の売却、工場の統廃合 棚卸資産の適正化 投資案件の厳選
財務レバレッジの適正化	株主還元・配当性向の設定、適正化 資本コストを意識した適正な財務レバレッジ運営

■ 株主還元方針

「ルネサンス不二2016」で公表した、2016年度配当性向 30%目途の方針は変えず
安定的かつ継続的な配当を実施

経営指標

■ 2017年ガイドライン

	2014年度実績	2017年度目標※	2016年度目標 (参考 昨年公表)
売上高	2,719億円	3,300億円以上	3,000億円
営業利益	142億円	200億円以上	190億円
営業利益率	5.2%	6%以上	6.3%
ROE(株主資本利益率)	6.8%	8%以上	8.0%
海外営業利益比率	32.5%	40%以上	35%

※2017年度目標には、ハラルド社の計画を含めて算出

なお、今期より目標値については、水準を示す「以上」と表記

事業別 エリア別 利益目標

2014年

2015年

2017年

売上高(億円)	2,719	3,000	3,300以上
営業利益(億円)	142	160	200以上
営業利益率	5.2%	5.3%	6%以上
ROE	6.8%	6.8%	8%以上
海外利益比率	33%	38%	40%以上

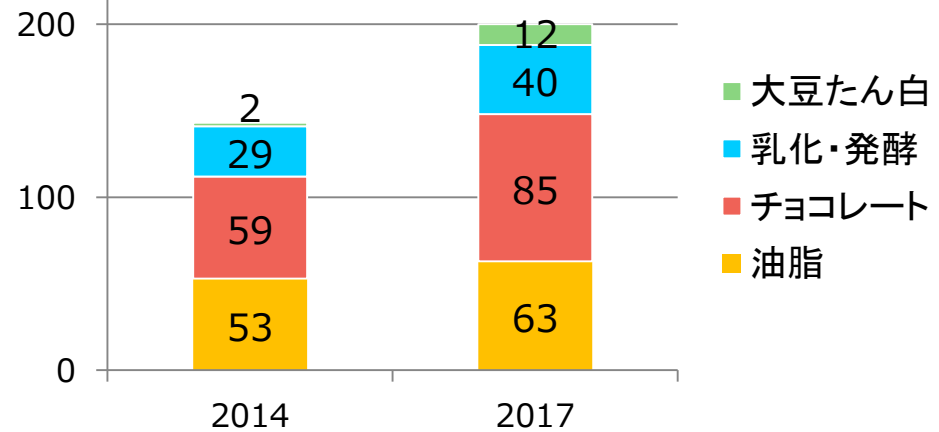
セグメント別営業利益内訳(億円)

油脂	53	53	63以上
チョコレート	57	61	85以上
乳化・発酵	30	36	40以上
大豆たん白	2	10	12以上

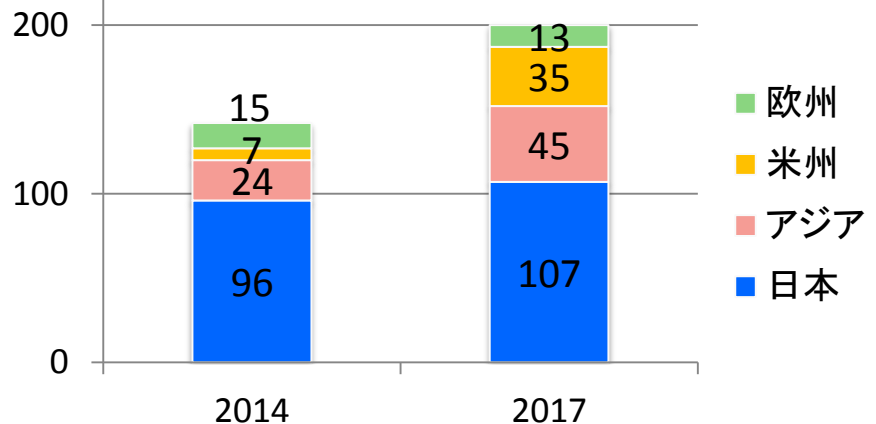
エリア別営業利益内訳(億円)

日本	96	100	107以上
アジア	24	37	45以上
米州	7	13	35以上
欧州	15	10	13以上

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



KPIの進捗状況

「ルネサンス不二2017」経営指標

中計戦略		指 標	2014年実績	2017年目標	2016年目標 (参考 昨年公表)	
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	110%	155%以上	2013年比 170%
	事業/エリア 戦略	チョコレートセグメント	拡販(数量)* *2013年度実績を100とする	108%	265%	—
		アジアエリア (中国含まず)	製菓三品拡販(数量)* *2013年度実績を100とする	111%	180%以上	2013年比 180%
		米州エリア (ブラジル)	CBE/CBS拡販(数量)* *2013年度実績を100とする	112%	140%以上	2013年比 135%
			チョコレート拡販 [§] [§] 2013年度の日本市場 実績を基準とする	—	13年度日本市場の 1.5倍以上	—
	収益構造 改革	事業構造改革	損益改善額	2015年以降実現	大豆たん白事業の 構造改革完了	7億円(3カ年)
		プロセス構造改革	コスト削減額	11.6億円	毎年10億円以上	23億円(3カ年)
	経営基盤 強化	グローバル経営	グループ本社制移行	—	経営体制確立	—
		ダイバー シティの推進	女性管理職人数 2013年実績 7名	10名 (4/1時点)	13名以上	3カ年で+5名 上級管理職登用12名
	財務戦略	戦略的CF配分	3カ年設備投資400億円 ・戦略投資:300億円 ・一般投資:100億円	設備投資 112億円	戦略投資 300億円(3カ年)	3カ年設備投資 総額480億円見込
資本戦略	株主価値最大化	連結ROE	6.8 %	8 %以上	8.0 %	
	株主還元策	配当性向	27.6 %	30 %	30 %	



IV.2015年度 通期業績予想

IV. 2015年度 通期業績予想 業績予想(連結)

- 対前年 増収増益 売上高10.3%増、営業利益12.6%増
- 対前年 為替円安による海外増収効果+11億円、海外増益効果+5億円

(億円)

連結		2014年度	2015年度(予想)	対前年	
				増減額	増減率
売上高	油脂	1,048	1,140	+ 92	+ 8.7%
	製菓・製パン素材	1,276	1,444	+ 168	+ 13.1%
	大豆たん白	394	416	+ 22	+ 5.5%
	計	2,719	3,000	+ 281	+ 10.3%
営業利益	油脂	53	53	▲0	▲0.5%
	製菓・製パン素材	87	97	+ 10	+ 11.8%
	大豆たん白	2	10	+ 8	+ 374.6%
	計	142	160	+ 18	+ 12.6%
	営業利益率	5.2%	5.3%	+0.1 p	-
経常利益		134	156	+ 22	+ 16.4%
当期純利益		93	100	+ 7	+ 7.2%

IV. 2015年度 通期業績予想

地域セグメント別 業績予想

(単位:億円)

連結		2014年度		2015年度(予想)		対前年	
		売上高	営業利益	売上高	営業利益	売上高	営業利益
日本	油脂	380	24	397	21	+17	▲3
	製菓・製パン素材	1,027	69	1,072	73	+45	+4
	大豆たん白	354	0	365	6	+11	+6
	計	1,761	94	1,834	101	+73	+7
アジア	油脂	257	5	292	11	+35	+6
	製菓・製パン素材	249	17	282	22	+33	+5
	大豆たん白	40	2	51	4	+11	+2
	計	547	24	625	37	+78	+13
欧米	油脂	411	22	451	20	+40	▲2
	製菓・製パン素材			90	3	+90	+3
	計	411	22	541	23	+130	+1
連結調整		-	2	-	▲1	-	▲3
合計		2,719	142	3,000	160	+281	+18

セグメント新規追加:ブラジルチョコレート会社(ハラルド社※P33参照)下半期分の損益を織込む

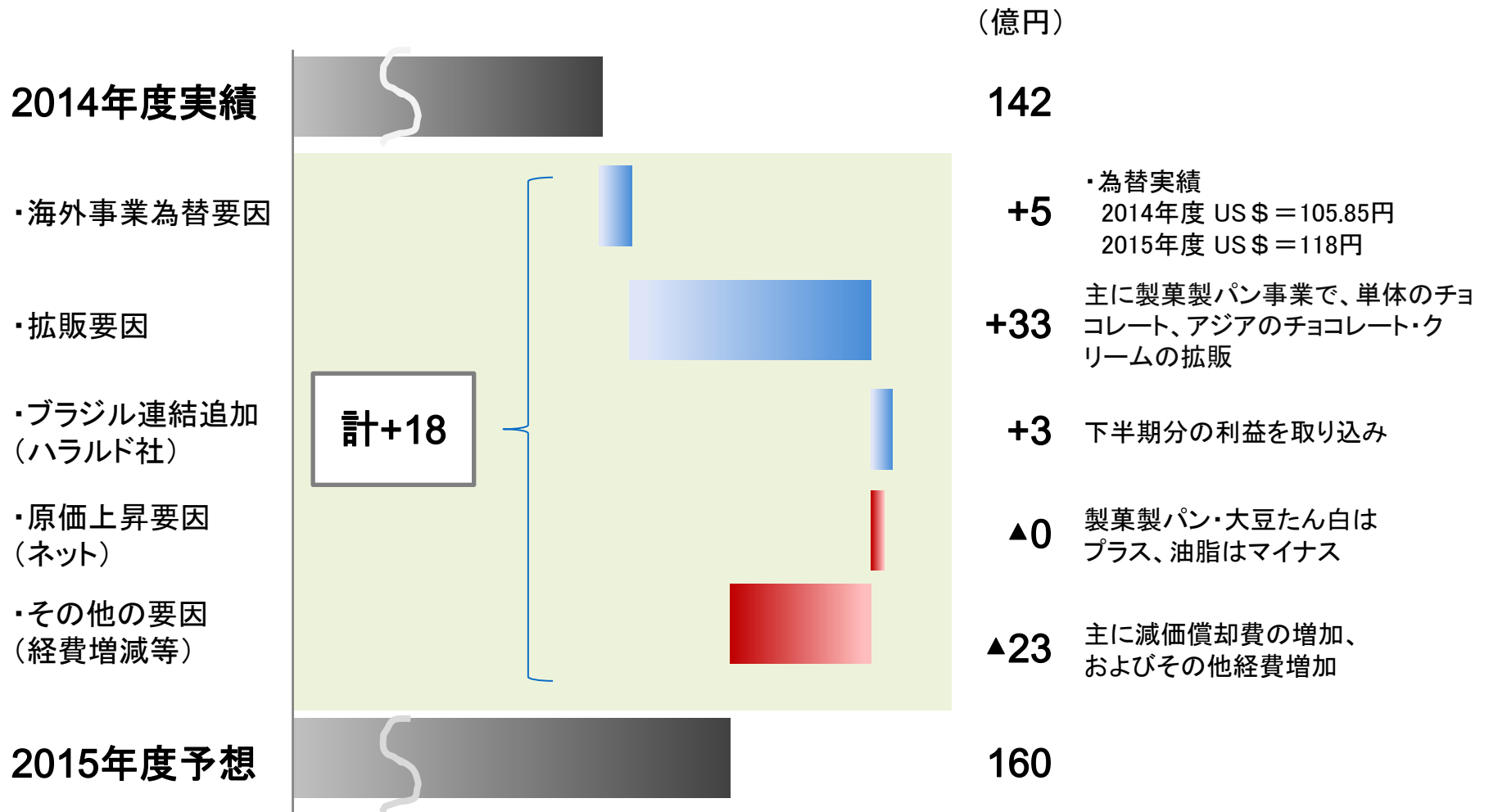
IV. 2015年度 通期業績予想 関連相場

原料	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> 2014 上期 使用 2014 下期 使用 2015 上期 使用 </div>	関連相場 価格レンジ	
		2014使用 (2013/10-2014/9)	2015使用 (2014/10-2015/9)
為替 (\$)		(通期) ¥96.69 ~ 109.64 (上期) ¥96.69 ~ 105.30	(上期) ¥105.90 ~ 121.44 ↑ 円安
パーム油 (原油・CIFロッテルダム)		(通期) ¥69.87 ~ 103.25 (上期) ¥79.25 ~ 103.25	(上期) ¥73.89 ~ 87.80 ↓ 11%
パーム核油 (原油・CIFロッテルダム)		(通期) ¥85.09 ~ 147.65 (上期) ¥85.09 ~ 147.65	(上期) ¥93.56 ~ 138.30 ↓ 2%

IV. 2015年度 通期業績予想 関連相場

原料		関連相場 価格レンジ	
		2014使用 (2013/10-2014/9)	2015使用 (2014/10-2015/9)
大豆ミール (シカゴ 定期)		(通期) ¥36.81 ~ 57.09 (上期) ¥42.64 ~ 54.52	(上期) ¥36.64 ~ 54.30 7%
全脂粉乳 (USDA公表)		(通期) ¥414.90 ~ 571.56 (上期) ¥533.39 ~ 571.56	(上期) ¥366.82 ~ 439.31 30%
参考 ココアバター (ニューヨーク置場 ココアバター)		(通期) \$7,155 ~ 8,594 (上期) \$7,155 ~ 8,156	(上期) \$5,762 ~ 8,098 24%

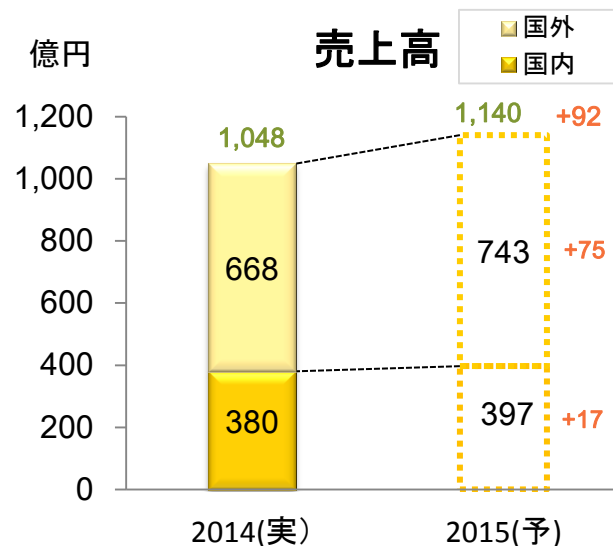
IV. 2015年度 通期業績予想 営業利益増減分析（対前年）



IV. 2015年度 通期業績予想 油脂部門

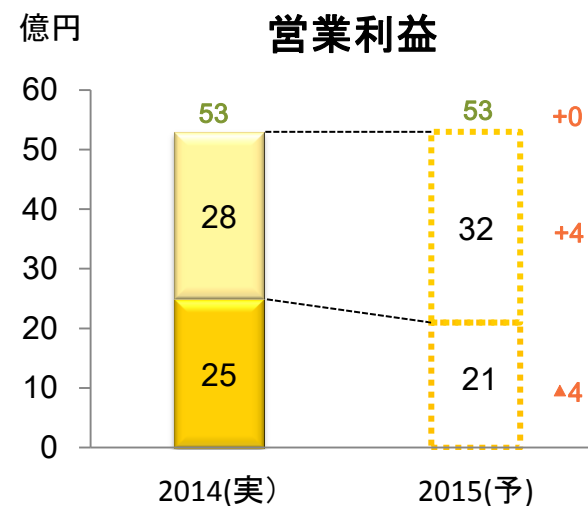
(億円)

連結	2014年度	2015年度	業績予想対前年	
	実績	業績予想	増減額	増減率
売上高	1,048	1,140	+ 192	+8.7%
営業利益	53	53	▲0	▲0.5%



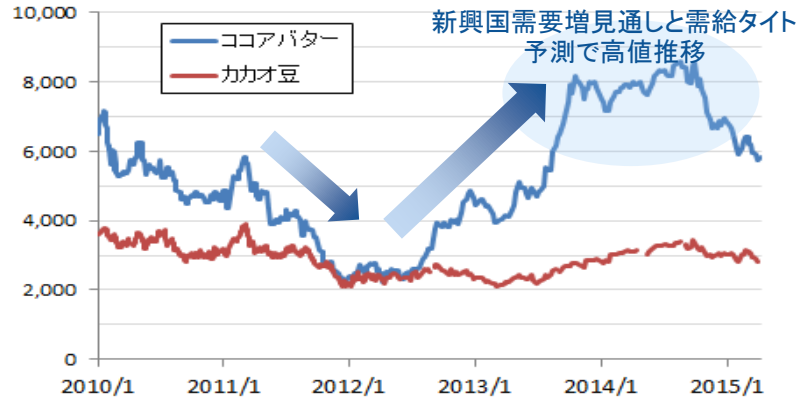
予想サマリー

- **国内: 数量増加するものの採算悪化等により減益**
チョコレート用油脂・パーム油等の販売数量増加するものの採算は悪化する見込み。拡販による利益の確保に努める。
- **海外: 主にアジア・米州で増益**
欧州の採算が悪化するものの米州での精製設備増強による販売増加。および、中国・東南アジアでの採算改善等により増益。

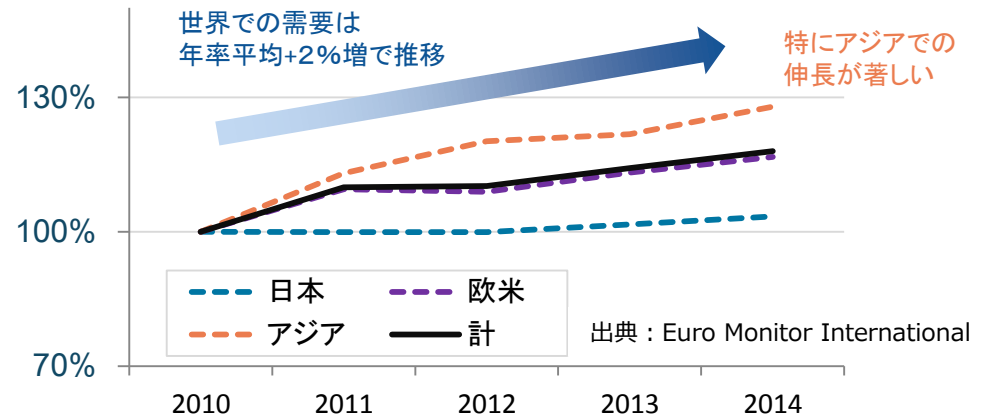


IV. 2015年度 通期業績予想 油脂部門ポイント【CBE】

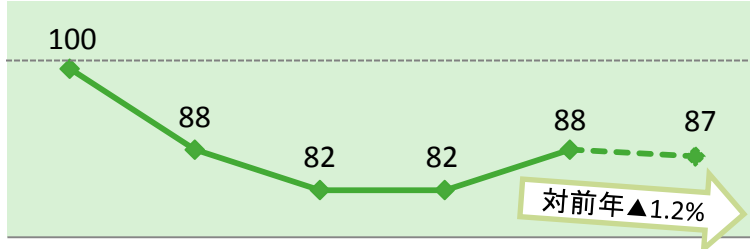
ココアバター相場



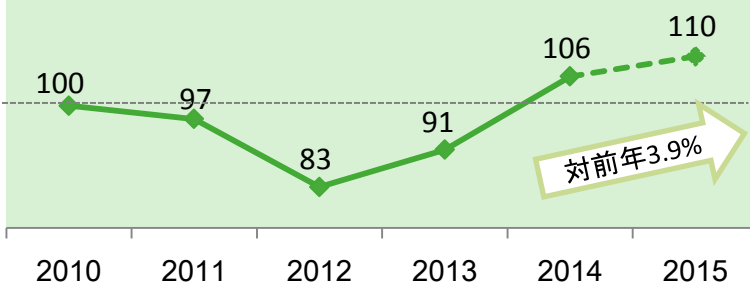
【参考】チョコレート市場の成長(売上高推移)



CBE販売価格【海外】(2010年を100とする)



CBE売上数量【連結】(2010年を100とする)



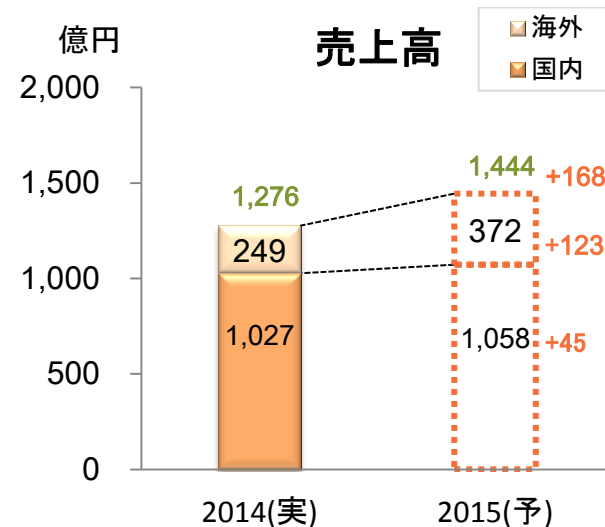
- ・ココアバター相場は需給が緩み、足元相場はピーク時から下落している。
- ・CBE価格は、前年対比ほぼ横ばいの見通し。
- ・堅調なチョコレート需要の伸長に合わせ数量は引き続き拡大する
- ・エリアの拡大を目指す

IV. 2015年度 通期業績予想

製菓・製パン素材部門

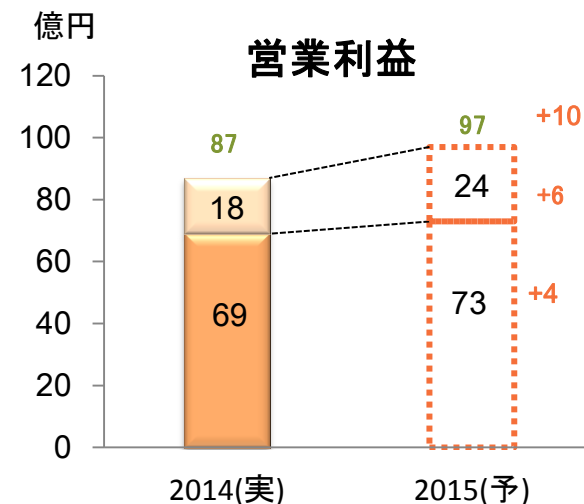
(億円)

連結	2014年度	2015年度	業績予想対前年	
	実績	業績予想	増減額	増減率
売上高	1,276	1,444	+ 168	+13.1%
営業利益	87	97	+ 10	+ 11.8%



予想サマリー

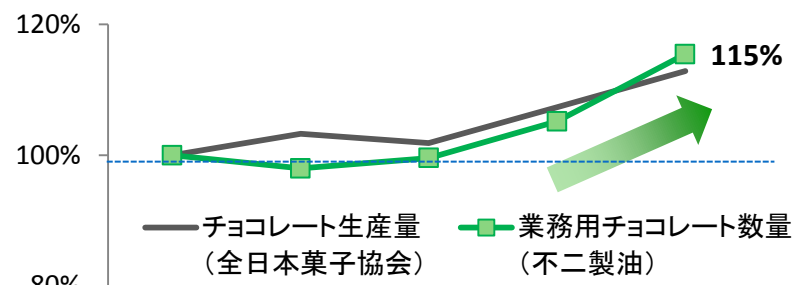
- **国内: 業務用チョコレートを中心に、クリーム・マーガリン・ショートニングの販売増により増益**
 - ・業務用チョコレートは前年度に引き続き販売好調が続く。
 - ・クリーム・マーガリン・ショートニングは、販売数量増および採算改善を見込む
- **海外: 調製品の採算改善および製菓3品の拡販により増益**
 - ・昨年度利益減少の調製品事業での採算改善。
 - ・前年度に引き続き、東南アジアでの製菓3品の販売増加に注力する。



IV. 2015年度 通期業績予想 製菓・製パン素材部門 ポイント【国内市場】

【単体】製菓製パン素材マーケット動向 と 不二製油販売状況（2010年を100とする）

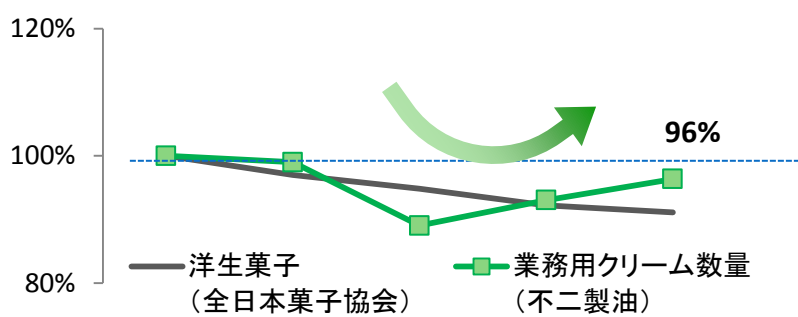
2015年度



チョコレート
 チョコレート業界は流通菓子・土産物を中心に好調に推移。
 不二製油はチョコレート業界の好調を上回る数量拡大を果たした。

値上げを実施。
 引き続き販売好調。

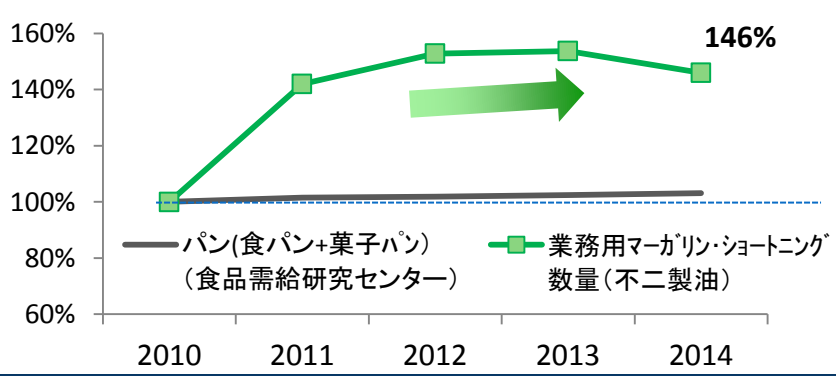
外食市場へ注力
 ・冷凍デザート
 ・店内調理用
 など



クリーム
 洋生菓子業界は低迷が続く。
 不二製油は、外食市場などへの拡販に注力し、クリーム販売数量を伸ばしている。

需要の低迷 & デフレ化

値上げを実施。
 採算は改善の見込み。



マーガリン・ショートニング
 パン業界は食パン・菓子パンともに100%前後で横ばいで推移。
 不二製油はパン業界へ注力しているが、競争激しく停滞している。

値上げを実施。
 採算は改善の見込み。

IV. 2015年度 通期業績予想

製菓・製パン素材部門 ポイント【アジア製菓3品】

※2013年を100とする

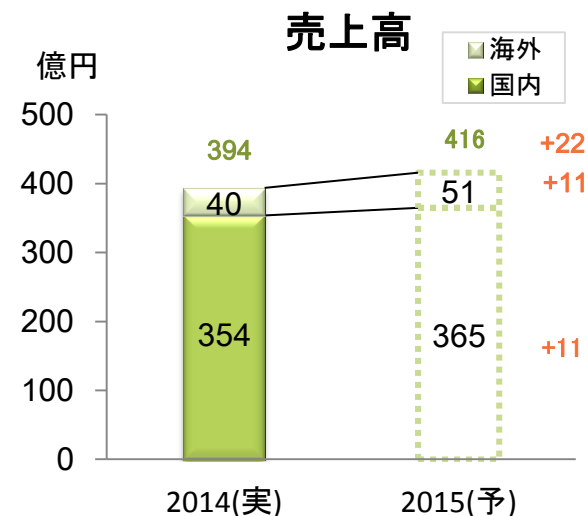
アジア製菓3品 拡販状況と計画 (数量)

	2013	2014	2015計画	《2014実績》	《2015計画》
チョコレート	100	99	122	中国の贈答品需要等の減退、インドネシアでの競争激化の影響を受け販売数量は前年比ほぼ横ばいとなった。	中国では実需の増加に伴う市場の回復を見込む。インドネシアではアジアの需要の伸びに応じた拡販を見込む。
クリーム	100	123	158	市場の好調を受け、販売数量対前年2割強増加したが、計画には届かなかった。	アジアのパン・洋菓子の需要は引き続き好調に推移する見込み。グループ間の連携強化によって拡販を進める。
マーガリン・ショートニング	100	117	142	市場の好調を受け、販売数量対前年2割程増加したが、生産能力が逼迫した。	設備増強などにより、生産能力を改善。アジアのパン・洋菓子需要を取り込み拡販を進める。

IV. 2015年度 通期業績予想 大豆たん白部門

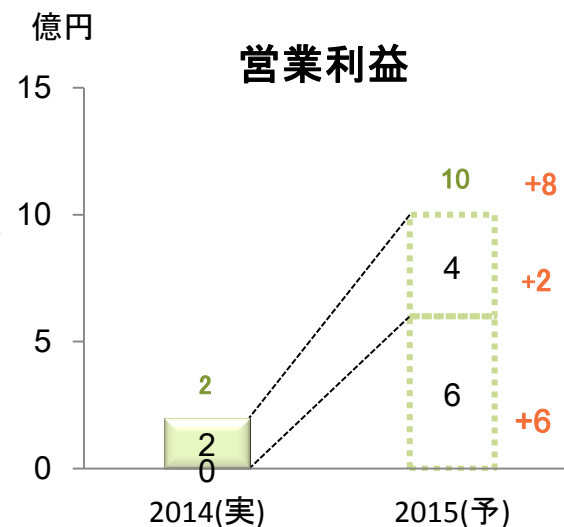
(億円)

連結	2014年度	2015年度	業績予想対前年	
	実績	業績予想	増減額	増減率
売上高	394	416	+ 22	+5.5%
営業利益	2	10	+ 8	+ 374.6%



予想サマリー

- **国内:機能剤を中心とした販売増加、および大豆たん白素材・大豆たん白食品の採算改善により増益**
 - ・大豆たん白機能剤は、前年度に引き続き販売好調続く。
 - ・大豆たん白素材、および大豆たん白食品は採算改善を見込む。
- **海外:採算改善を中心に増益**
生産効率向上等により採算改善を見込む。



大豆たん白事業の構造改革 《 重点施策 》

1 分離大豆たん白事業の再構築

- ・ 生産拠点の再編
- ・ アライアンス戦略の探索加速

2 大豆たん白食品事業の再構築

- ・ 生産拠点および生産ラインの再編
- ・ アライアンス戦略の探索加速

3 大豆ルネサンスの強力推進

- ・ 「まめプラスカフェ」開催による大豆製品の浸透度アップ
- ・ U S S 製品および大豆ミート製品の採用頻度の着実な増加

IV. 2015年度 通期業績予想 設備投資と減価償却費について

- 2015年度は127億円の投資実施の見込み。
成長分野での戦略投資に傾斜配分し、必要な投資を積極的に実行していく。

※M&A案件は下記投資額に含みません

(単位:億円)

		2015年度	
		計画	主な投資内容
単体	79	<ul style="list-style-type: none"> ・不二サイエンスイノベーションセンター建設 ・チョコレート工場生産設備増強 	
グループ会社	48	<ul style="list-style-type: none"> ・インドネシア チョコレート設備省人化対応 ・シンガポール クリーム工場生産設備増強 ・中国 マーガリン工場の設備増強 	
計	127		
減価償却費	95		

IV. 2015年度 通期業績予想 株主還元について

- 方針 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30%を目途とする。

	中間 (円)	期末 (円)	年間 (円)	連結純利益 (百万円)	配当性向
2013年度	13	13	26	8,164	27.4%
2014年度	13	17	30	9,330	27.6%
2015年度	17	17	34	10,000 (予想)	29.2%



V. 当社の取組について

V. 当社の取り組みについて

ミラノ万博

- 2015年5月1日、「食」がテーマのミラノ万博が開幕。
- ミラノ万博期間中、USS(Ultra Soy Separation) 製法はイタリア国内、日本国内各所で紹介されます。

ミラノ万博日本館



5/1~10/31 @ミラノ
日本の新しい食品加工技術の
ひとつとしてUSS製法を紹介・展示。



Scene 2 Diversity Scene 3 Innovation

NOBU Milan



6月~7月(予定) @ミラノ
USS製法の豆乳を使用した
至極のメニューを提供。

ジャパン・サローネ



7/8~10
@ミラノ ステッリーニ宮殿
ジャパンサローネ内で
USS製法の紹介・展示・試食。

日・伊「食文化交流」地球と人にやさしい食「大豆ルネサンス」

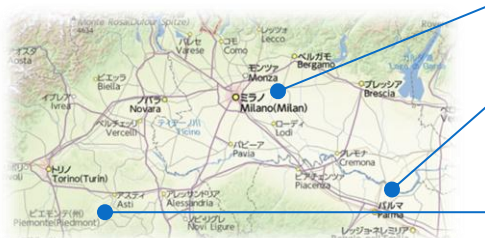
ミラノ万博記念プロジェクト。
身体に優しく、栄養価値も高く、美味しく、そして健康的な大豆。
「大豆」をテーマとする日・伊「食文化交流」に不二製油は協賛しています。

In Japan

<日・伊「食文化交流」記者発表会>

・5/19 イタリア現地での展開に先立ち、イタリア大使館で
記者発表会が行われます。
日本料理の巨匠とイタリアンの巨匠が新しい食スタイルを披露します。

In Italy



<ミラノ>

・7/7 トークセッション

<パルマ>

・7/9 料理コンテスト

<ポレンツォ>

・6/8 コンファレンス

・6/9 ワークショップ