



2016年度上期 決算説明会

2016/11/11

 不二製油グループ本社株式会社



2016年度上期 決算説明会
松本智樹 CFO

CFO報告

CFO報告 目次

- 2016年度上期 決算
- 2016年度通期 業績予想(修正)
- 設備投資、配当方針/株主還元

2016年度上期 決算

上期決算概要

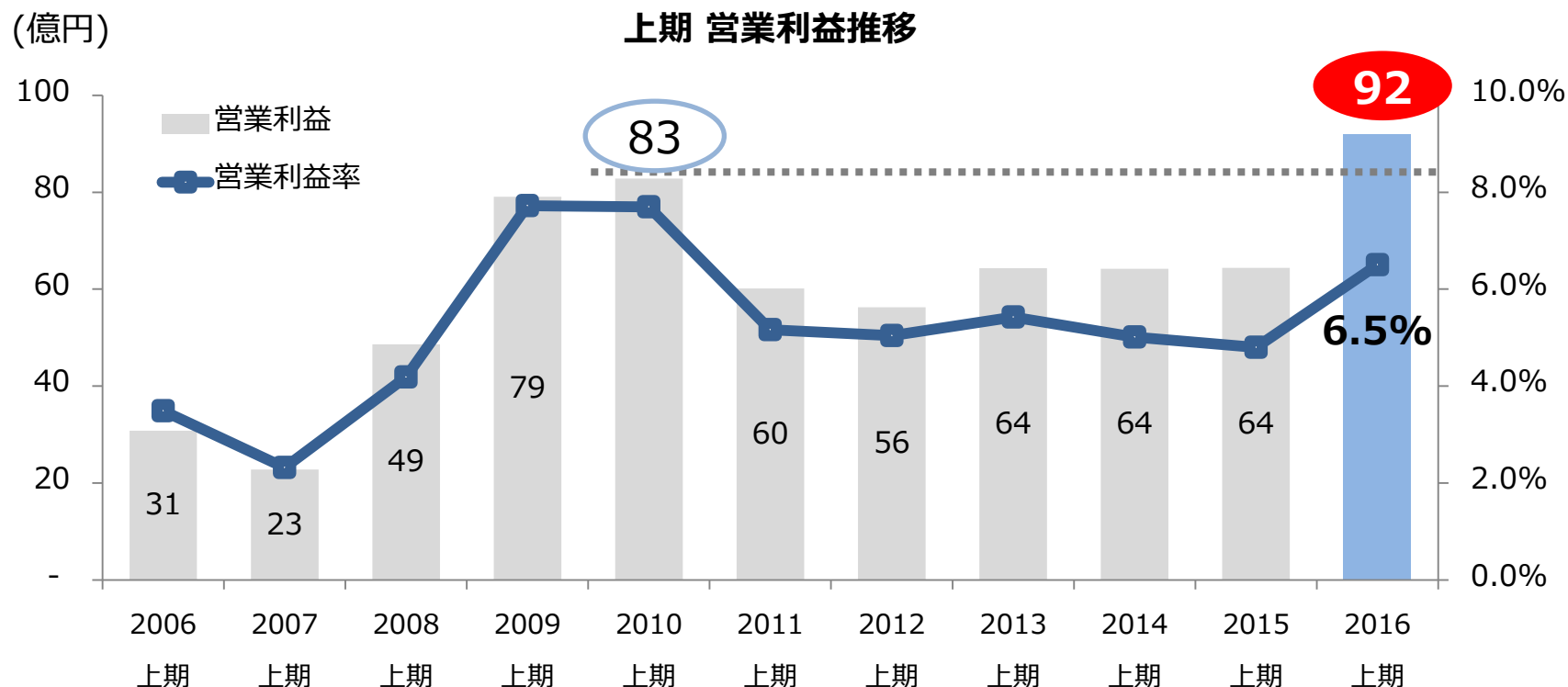
(億円)

	2016年度 Q2累計	2015年度 Q2累計	差異%
売上高	1,414	1,341	+5.4%
営業利益	92	64	+42.9%
当期純利益	61	36	+69.9%
EBITDA	142	106	+34.0%
営業キャッシュフロー	67	49	+35.8%
投資キャッシュフロー	▲83	▲276	▲69.9%
フリーキャッシュフロー	▲16	▲227	▲92.9%
Net有利子負債	543	460	+18.0%
Net運転資本	804	808	▲0.5%
CCC(キャッシュコンバージョンサイクル)	104(日)	110(日)	▲5.6%
Net有利子負債/EBITDA	3.8(倍)	4.3(倍)	▲0.5

上期最高益を更新

営業利益率向上

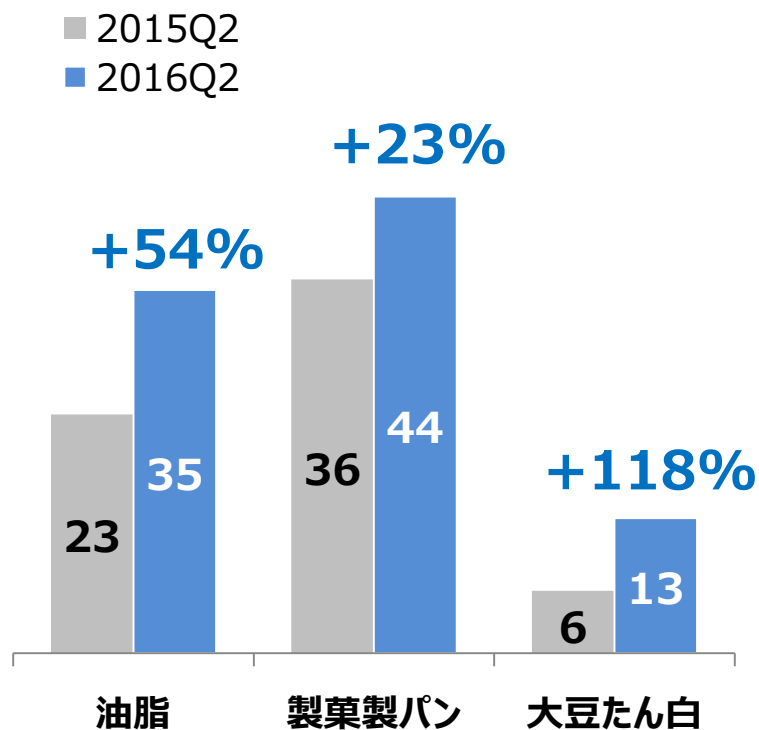
製造原価の低減・コア製品群の拡販



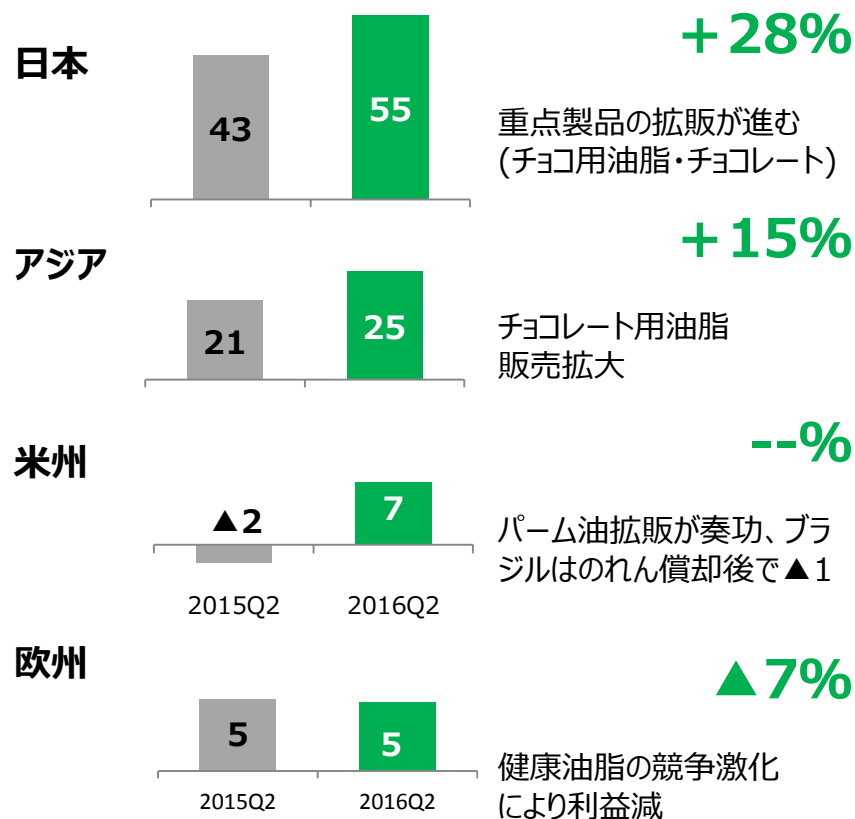
各セグメント・国内外で増益

2016年上期 営業利益（億円） / 対前年同期増減（%）

セグメント別



地域別



上期対前年 営業利益分析

(億円)

2015年度
上期実績

64

拡販要因
(数量要因)

+10 【国内】油脂、チョコレート販売数量増
【海外】米国油脂販売数量増

単価要因

+31 原料(国内：油脂・乳・大豆等、
海外：油脂等)コスト減、および
製造コストダウンによる採算性改善

連結調整

+28

+4 たな卸未実現利益

固定費

▲13 減価償却費、その他経費増 等

為替要因

▲4

2016年度2Q 1US\$=111.81円
2015年度2Q 1US\$=120.23円

2016年度
上期実績

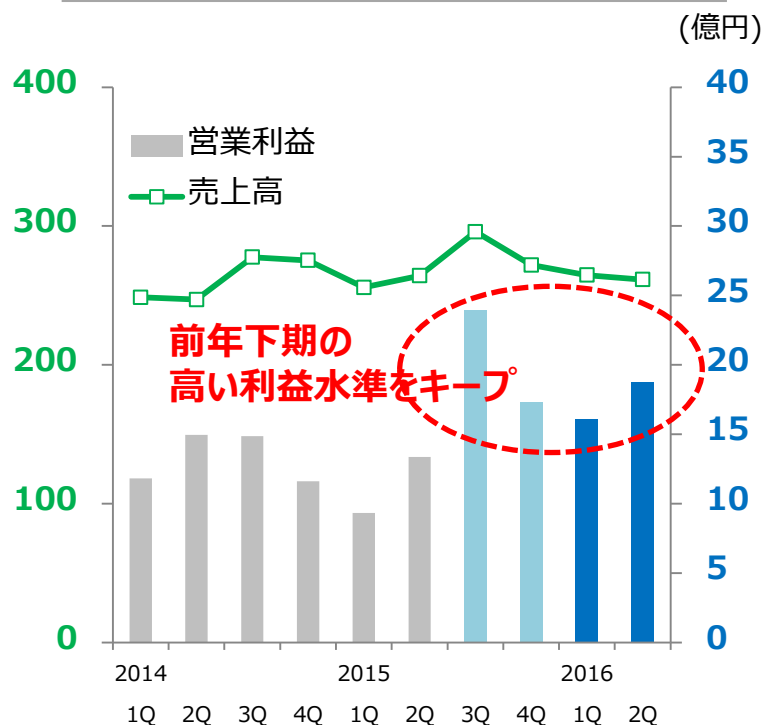
92



上期実績 - 油脂 コア製品の拡販施策が奏功

- ・ チョコレート用油脂、パーム油の拡販が好調
- ・ 生産効率改善、製造原価低減も寄与

四半期推移



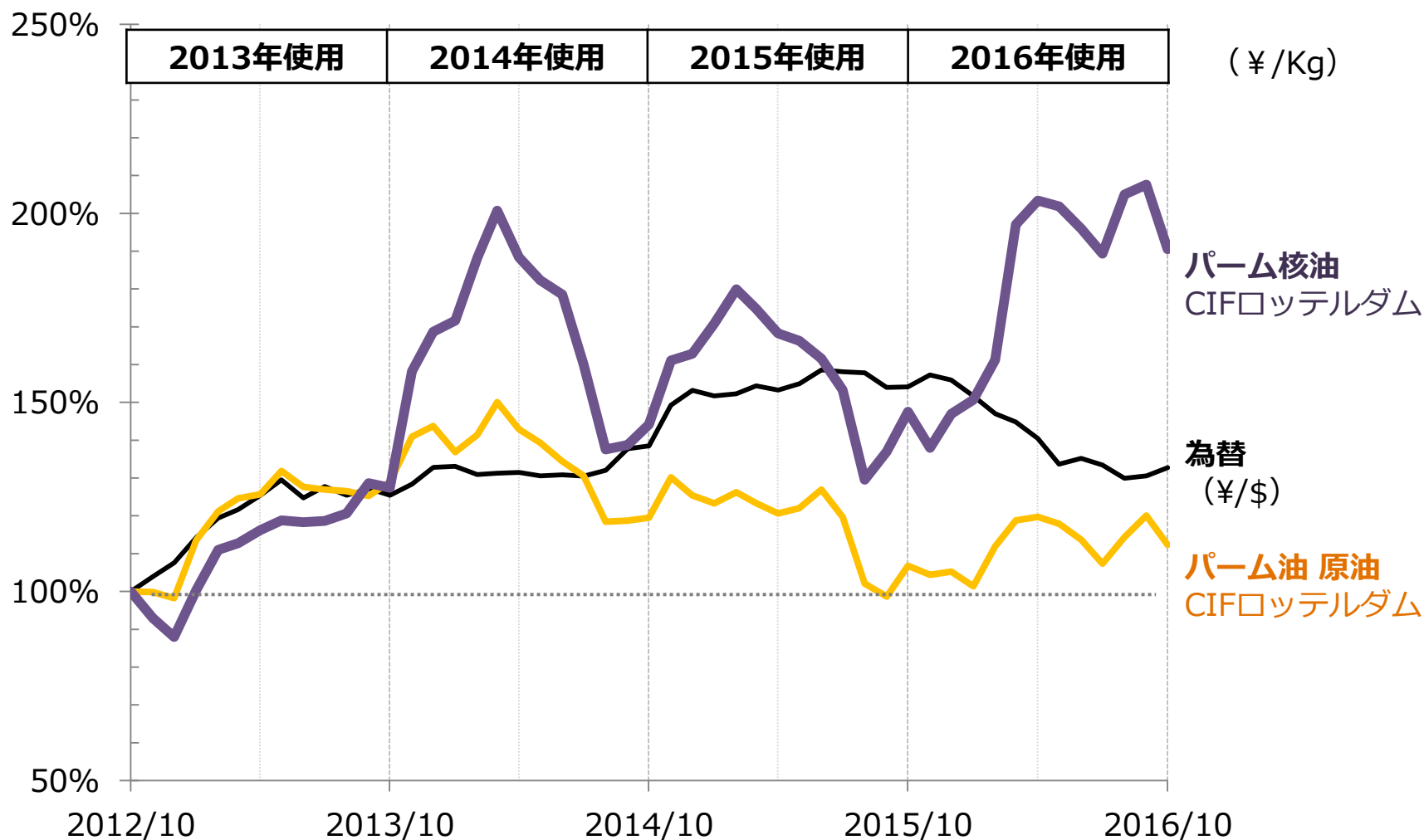
地域別(営業利益)

(億円)

エリア	2015 上期	2016 上期	増減 %	コメント
日本	9	12	+35%	チョコレート用油脂販売数量増、生産効率改善
アジア	5	10	+89%	チョコレート用油脂販売数量増
米州	4	8	+122%	パーム油(ノートランス酸油脂)販売数量増
欧州	5	5	▲7%	健康油脂競争激化
油脂計	23	35	+54%	



油脂 原料相場推移



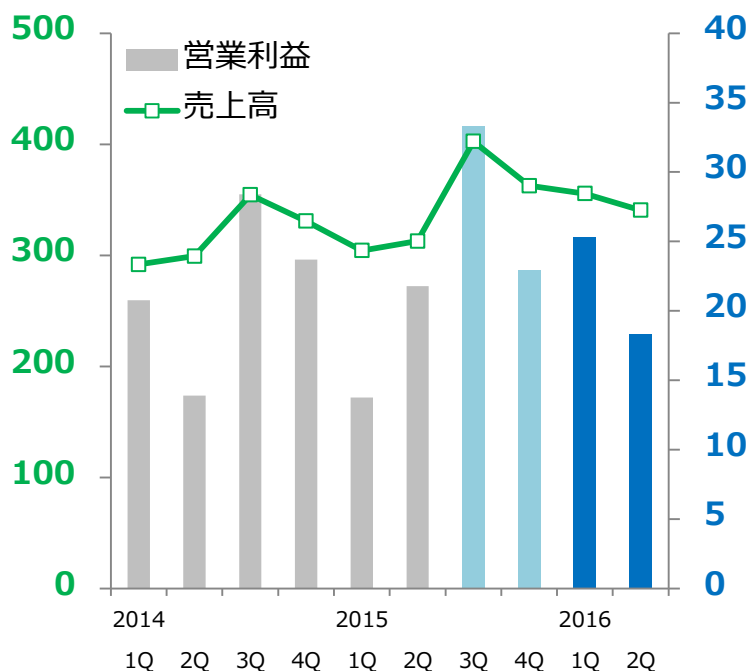


上期実績 - 製菓・製パン素材 チョコレート販売数量が堅調

- チョコレートの販売数量は国内外で堅調
- 米州は前期にハラルド社取得に関わる費用が発生(5億円)



四半期推移



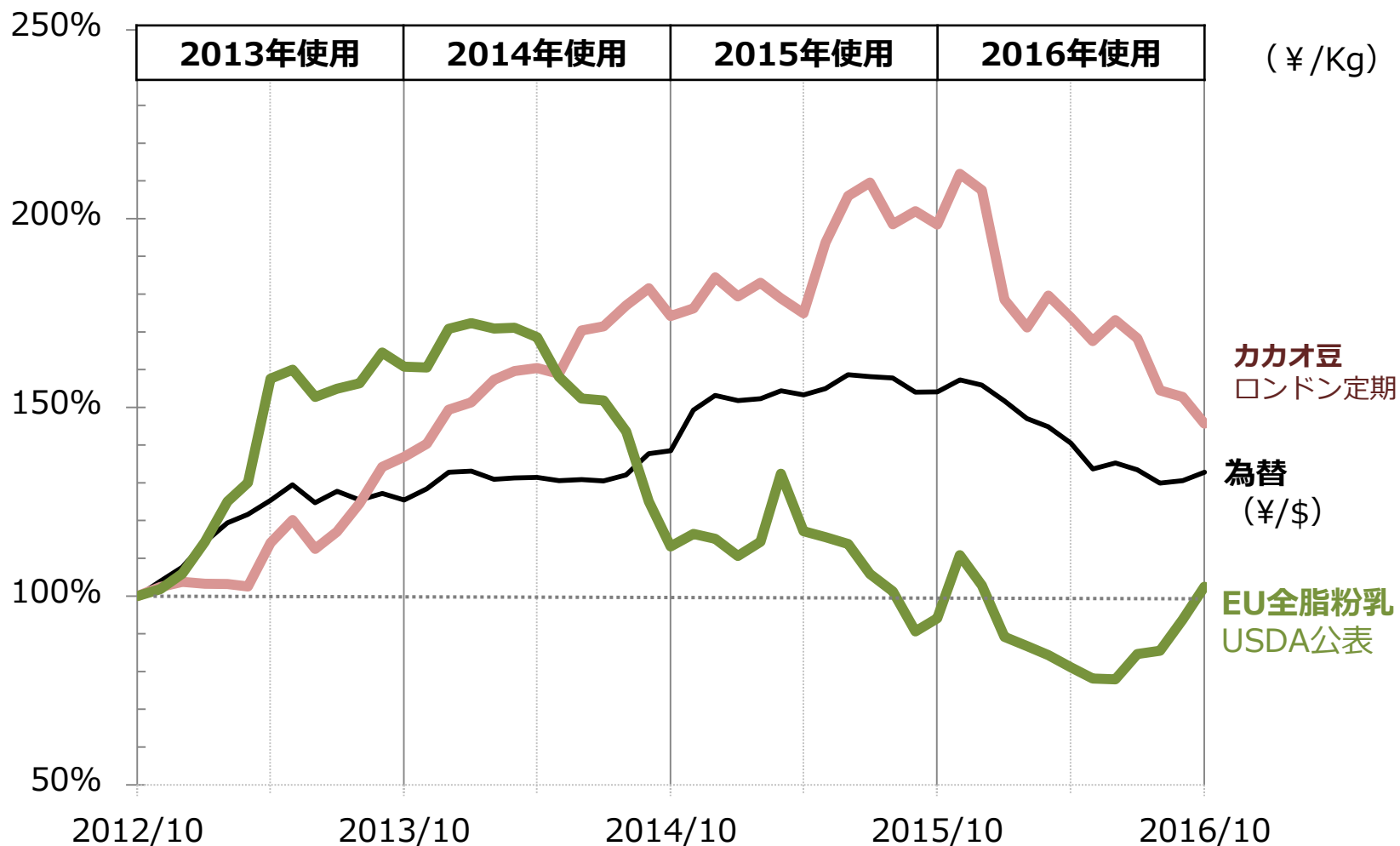
地域別(営業利益)

(億円)

エリア	2015 上期	2016 上期	増減 %	コメント
日本	30	32	+6%	チョコレート 販売数量堅調
アジア	14	12	▲14%	クリーム等 販売数量減少
米州	▲5	▲1	－	のれん償却後の利益は ▲1億円
連結調整	▲3	1	－	たな卸未実現利益
製菓・製 パン計	36	44	+23%	



製菓・製パン素材 原料相場推移





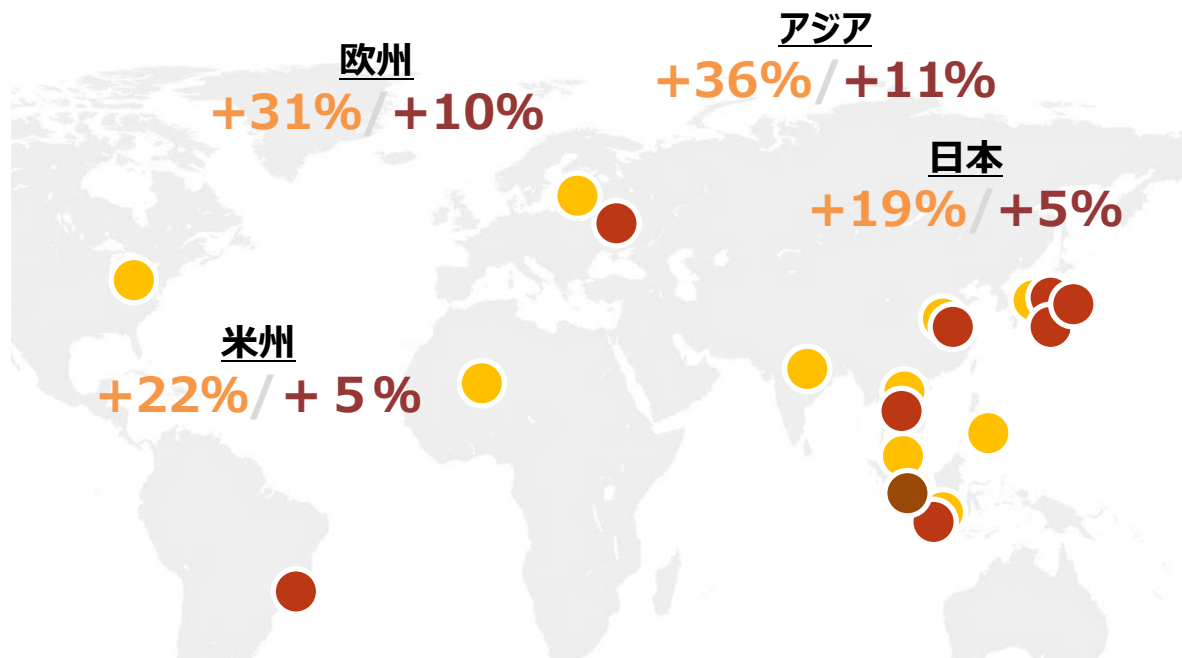
油脂・チョコレート事業

チョコ油脂・業務用チョコ拡販進む

- 各地域でコア製品の拡販が進んでいる

販売数量 対前年増減比 (%)

チョコレート用油脂 (CBE・CBS・CBR) / 業務用チョコレート





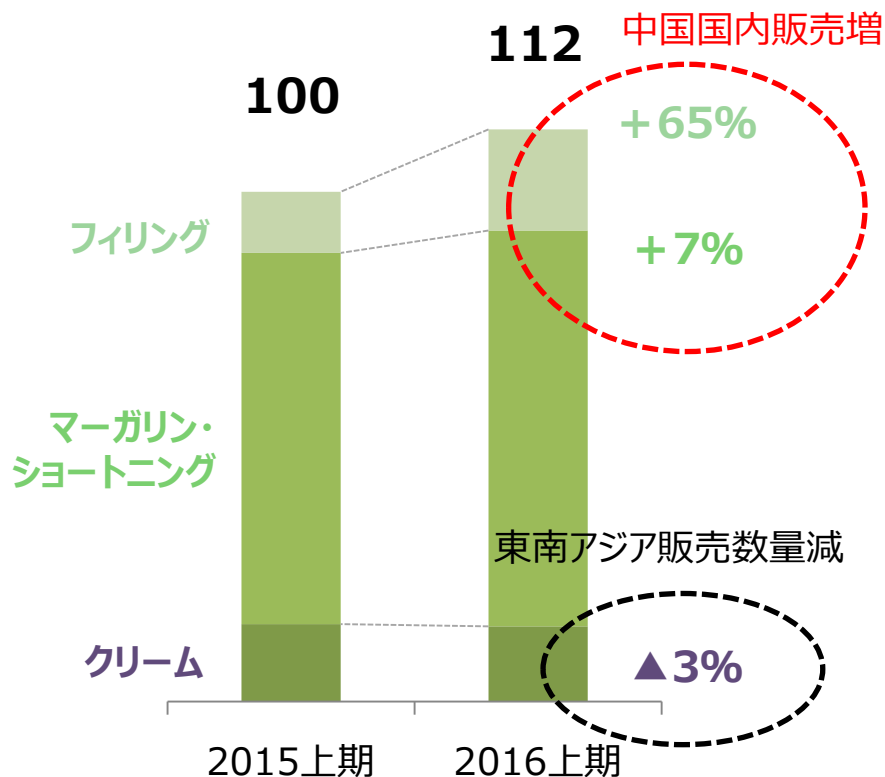
製菓・製パン素材

アジア：乳化発酵全体の販売数量は増加

- 東南アジア向けの販売数量は減少も、
中国ではリテール市場への展開により販売数量を伸ばす

乳化発酵素材

アジア 販売数量（2015上期を100とする）



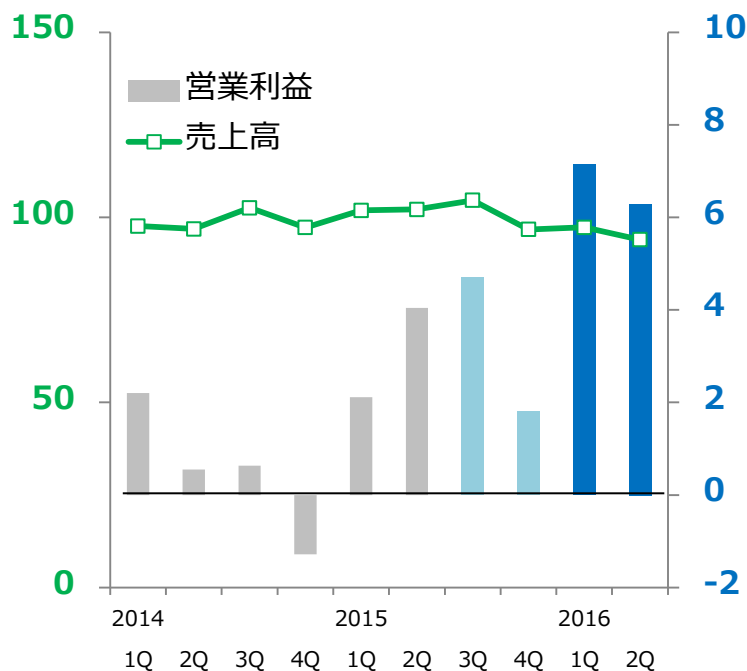


上期実績 - 大豆たん白 利益率の改善が進む

国内の構造改革もあり大幅増益

- 選択と集中** ライン統廃合 品種統廃合 小売豆乳部門売却(前年下期実施)
- 高付加価値品へシフト** 水溶性大豆多糖類 健康栄養素材
- 採算重視**

四半期推移

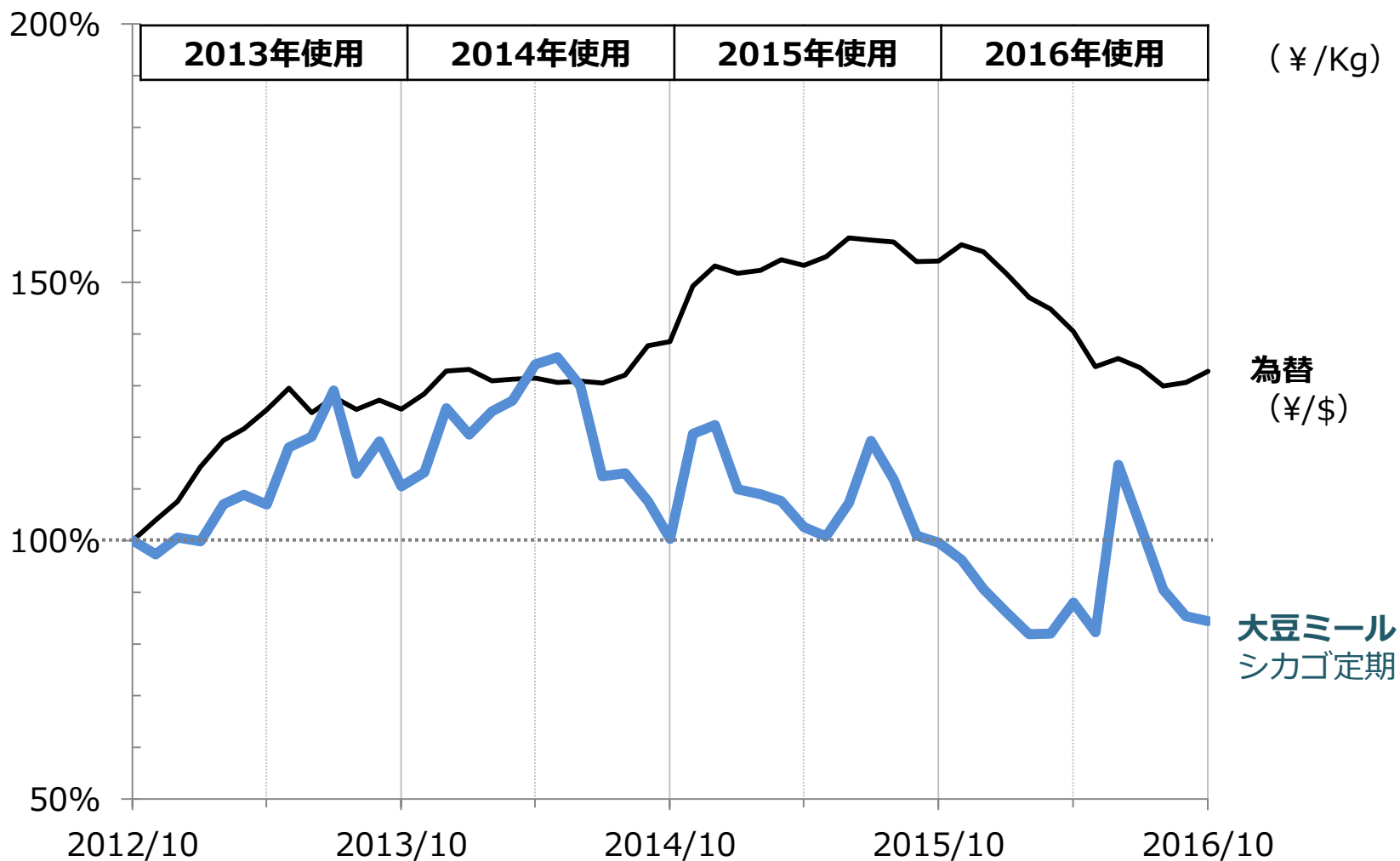


地域別(営業利益)

エリア	2015 上期	2016 上期	増減 %	コメント
日本	5	10	+133%	選択と集中、高付加価値品へのシフト、採算重視の販売を進める
アジア	2	3	+28%	機能剤販売堅調
連結調整	▲1	0	-	
大豆 たん白計	6	13	+118%	



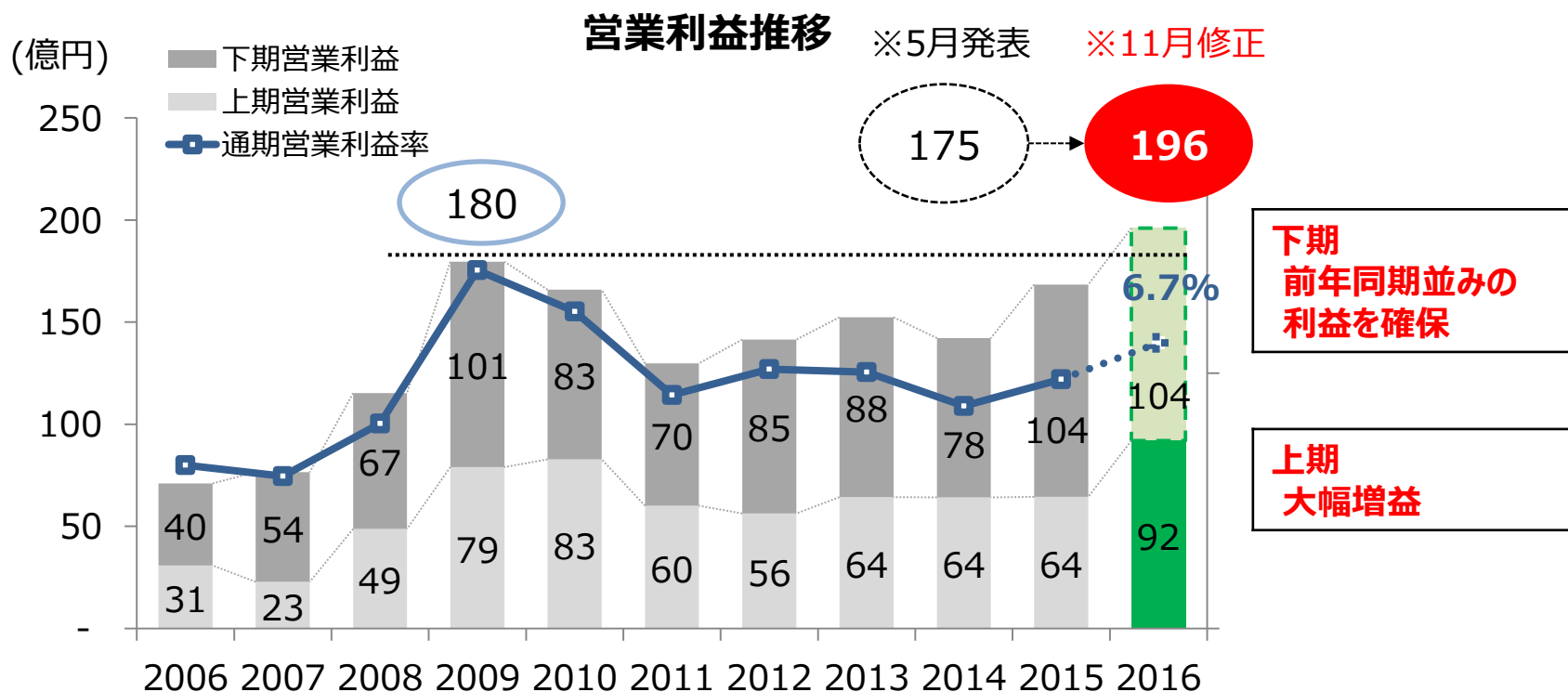
大豆たん白 原料相場推移



2016年度通期 業績予想(修正)

通期業績予想（11月修正）

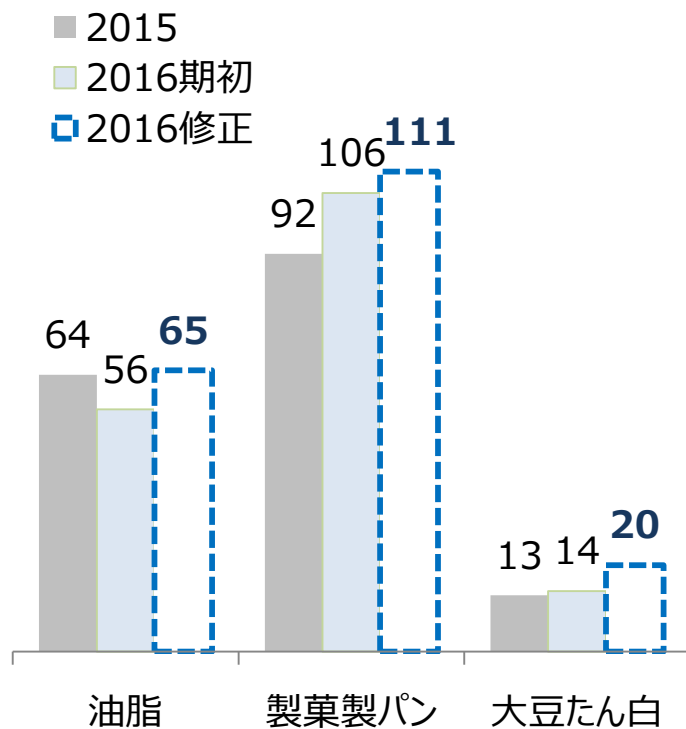
コア製品の拡販、高付加価値化へのシフト、原価低減施策等により最高益を更新する見通し



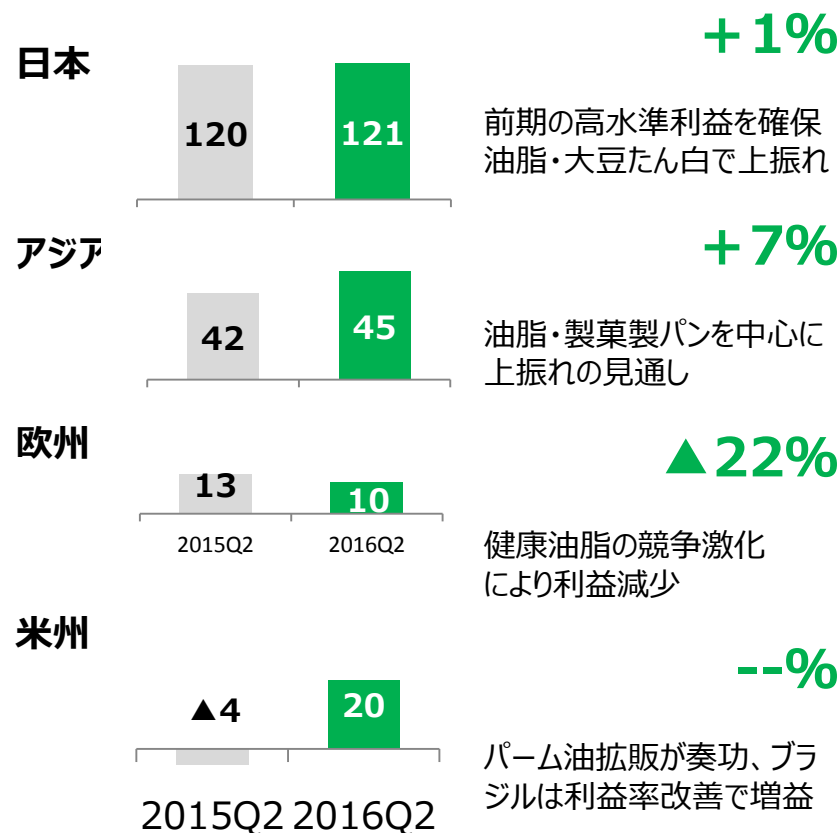
通期業績予想（11月修正）

2016年 通期営業利益予想（億円） / 対前年増減（％）

セグメント別



地域別





通期業績予想 - 油脂

コア製品の販売数量増は継続

- ・ チョコレート用油脂、パーム油の拡販が好調
- ・ 生産効率改善も、製造原価低減は一巡

地域別(営業利益)

(億円)

エリア	2015 通期	2016 通期	増減 %	コメント
日本	32	27	▲16%	チョコレート用油脂販売数量増も、競争激化により前期に比べ利益は減少する見通し
アジア	13	16	+20%	チョコレート用油脂販売数量増は継続
米州	6	12	+107%	パーム油(ノートランス酸油脂)販売数量は好調に推移する見通し
欧州	13	10	▲22%	健康油脂競争激化
油脂計	64	65	+1%	



通期業績予想 - 製菓・製パン素材 米州の利益が大きく改善

- ・ チョコレートの販売数量は国内外で堅調続く
- ・ 米州は価格改定・製造原価低減で利益率改善



地域別(営業利益)

(億円)

エリア	2015 通期	2016 通期	増減 %	コメント
日本	78	76	▲2%	チョコレートの販売数量は堅調、クリームは新規市場での販売数量が増加も、洋菓子市場向けが減少
アジア	25	26	+4%	チョコレートの販売数量増に加え、中国におけるフィリング・マーガリンの拡販が奏功
米州	▲10	8	-	数量は前期から微増、利益は価格改定に加え、原価面では為替予約、グループからの原料購買、生産効率改善の実施等により増加
連結調整	▲1	1	-	
製菓・製パン 素材計	92	111	+21%	

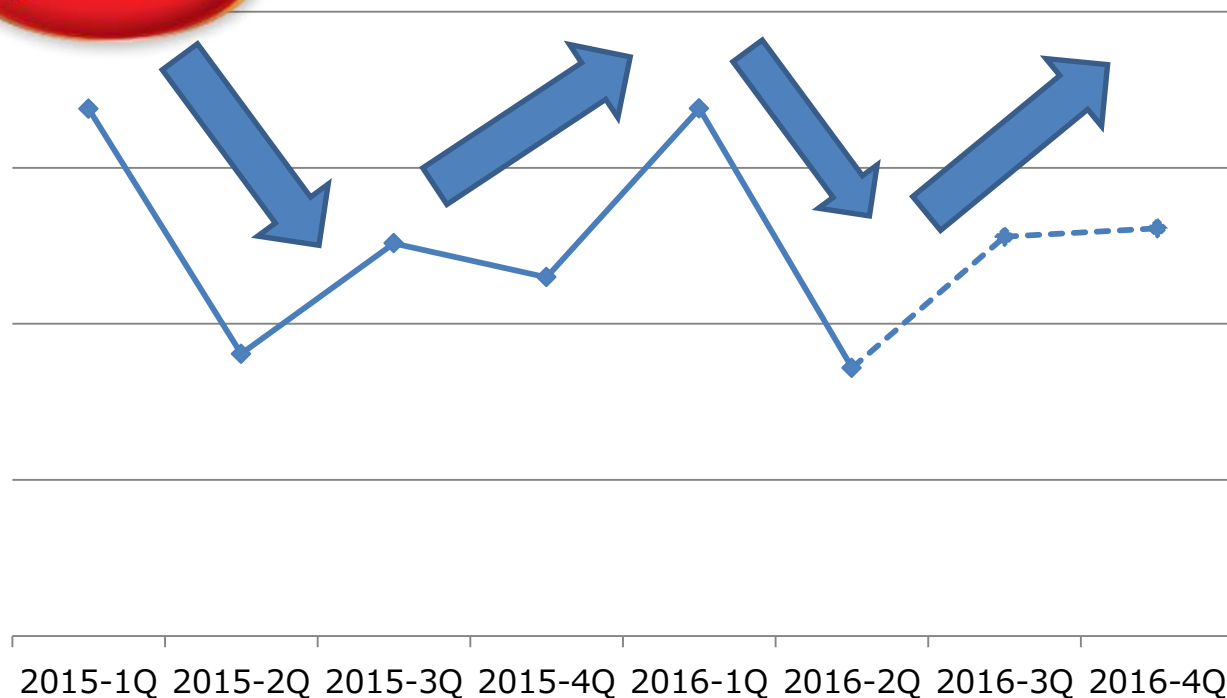


通期業績予想 - 製菓・製パン素材 米州の利益が大きく改善

- ・ ハラルドは1Qがトップシーズン(イースター需要)、次の2Qにその反動あり
- ・ 現不況下でもブランドの強さを生かし、今期販売数量は前年から増加見通し



ハラルド社四半期別数量の動き



ハラルド



通期業績予想 – 大豆たん白 構造改革は継続して実施

- ・ 構造改革を継続、高付加価値品の販売に注力

地域別(営業利益)

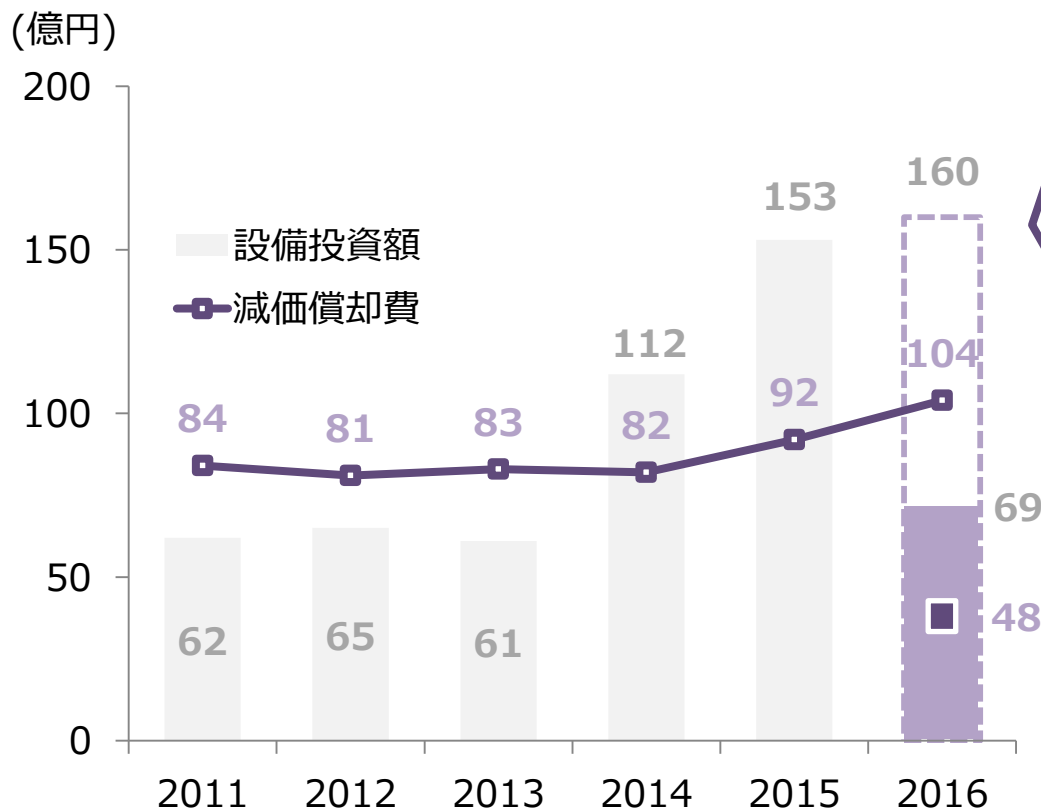
(億円)

エリア	2015 通期	2016 通期	増減 %	コメント
日本	9	15	+67%	高付加価値品の販売は堅調も、前期実施の価格改定および小売豆乳事業売却の効果は一巡、製造原価低減進める
アジア	4	4	▲6%	販売はほぼ前年並で推移
連結調整	▲1	1	－	
大豆たん白計	13	20	+58%	

設備投資、配当方針/株主還元

設備投資

計画通りの進捗、通期160億円の投資予定



通期主な設備投資

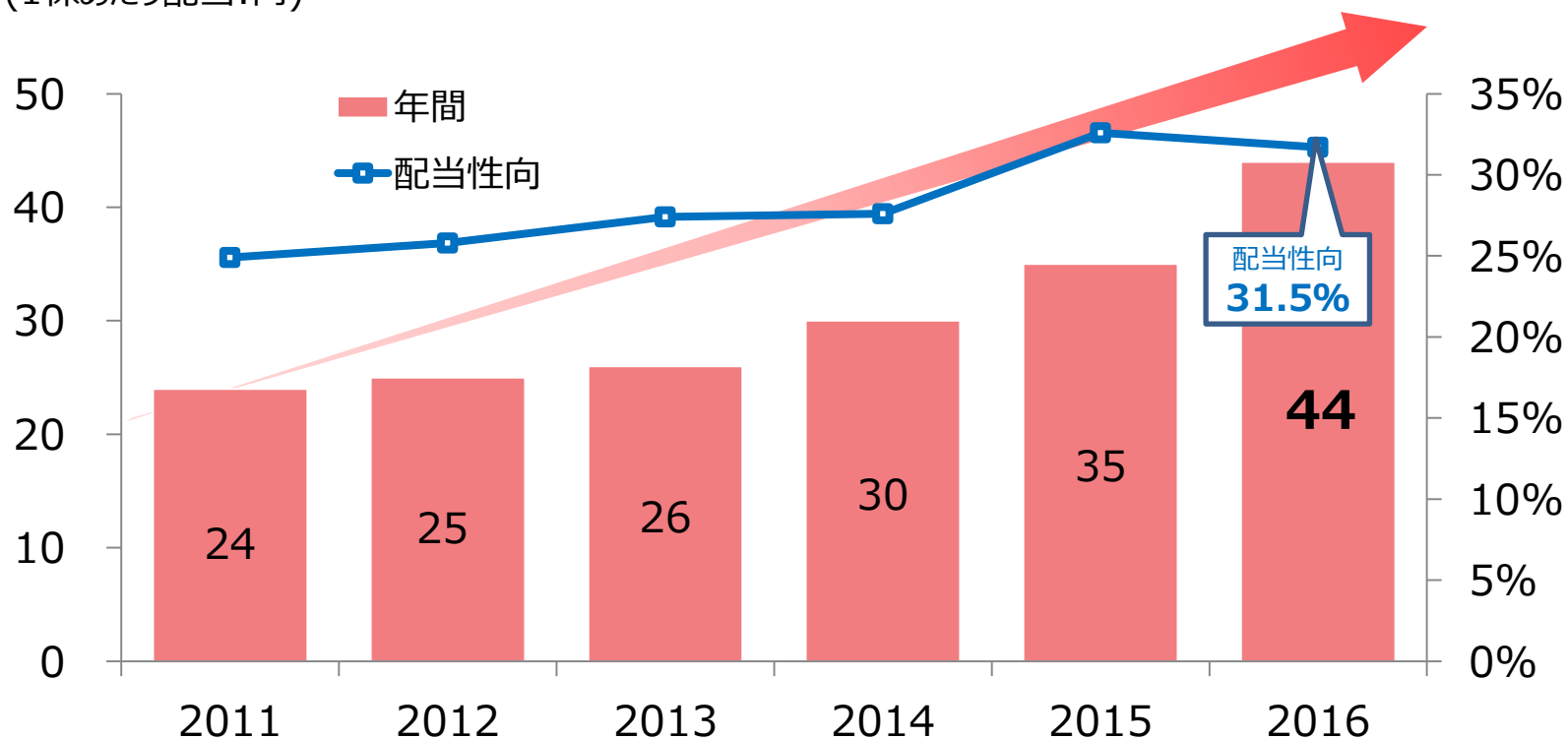
(億円)	
投資案件	金額
不二サイエンスイノベーションセンター	24
	
米国油脂精製能力増	11
東南アジア倉庫キャパシティ増	9
中国マーガリン能力増	8

配当方針／株主還元

株主への利益還元を経営の重要な課題の一つとして認識

- ・長期的な視野に立った安定的かつ適正な利益配分を行う

(1株あたり配当:円)





2016年度上期 決算説明会
清水 洋史 CEO

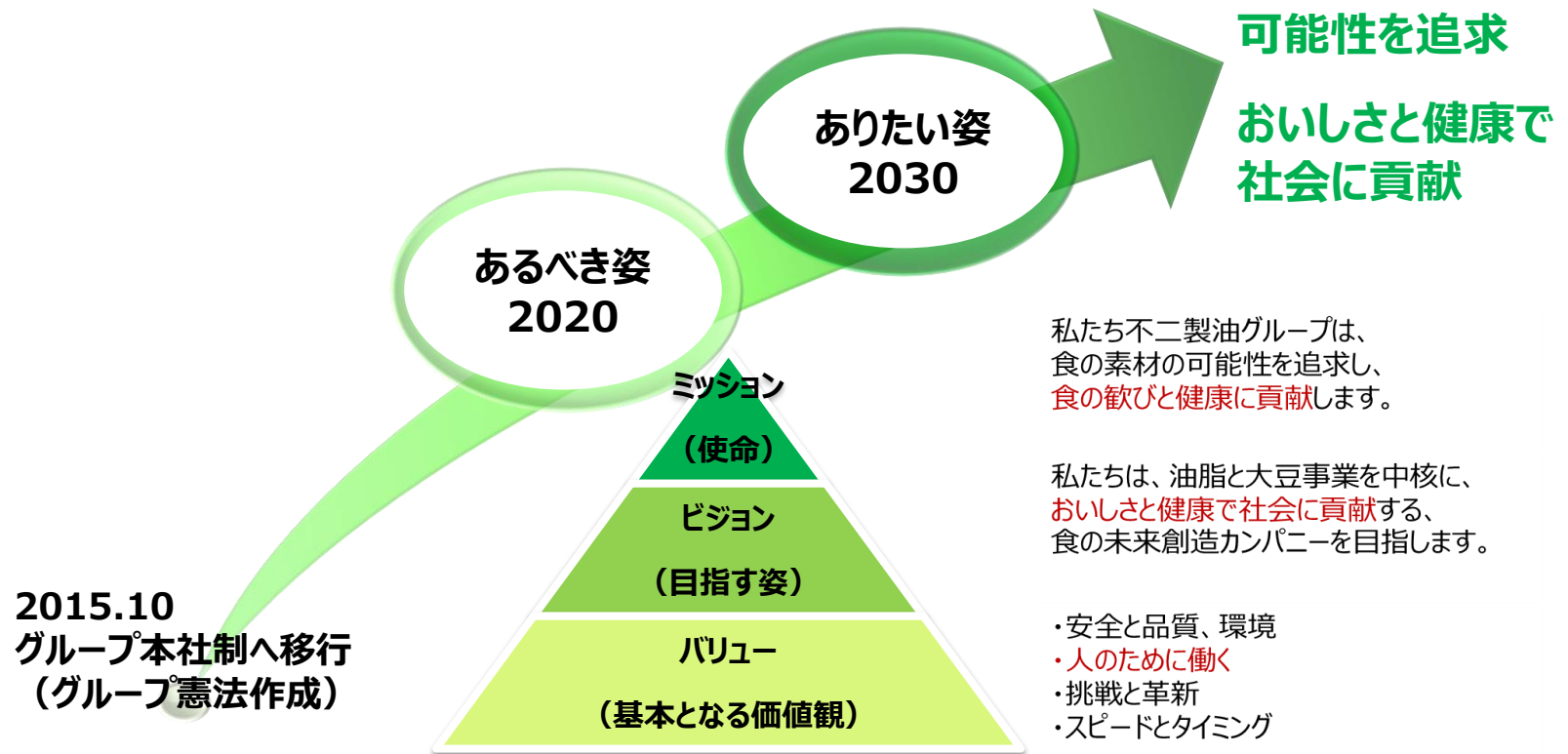
CEO 報告

CEO報告目次

- 不二製油グループの目指す姿
- 『価値づくり』の3つの方向性
- コストリダクションと経営インフラの整備

不二製油グループの目指す姿

『おいしさと健康で顧客・社会に貢献する。』
会社になりたい。会社になる。



不二製油グループの目指す姿



あるべき姿2020

- **事業創出（事業構造改革）と、収益構造改革（コスト構造改革）の断行により、稼ぐ力をつける**
- **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が確立されている**

『価値づくり』の3つの方向性

「あるべき姿2020」達成要件

●グローバル経営3原則の徹底

現地コスト、スピード、現地化

●『価値づくり』の実践

ものづくり + ことづくり = 価値づくり※
(技術経営による差別化) (マーケティング) (付加価値を高める)

『価値づくり』の3本柱

①コアコンピタンス (おいしさ)の強化

- (1) チョコレート、チョコレート用油脂
- (2) 製菓・製パン素材

②大豆たん白事業の 成長、選択と集中

- (1) 資源 地球の健康
- (2) 健康 人間の健康
- (3) トレンド ことづくりによる価値創造

③機能性 高付加価値事業

- (1) 安定化DHA・EPA
- (2) 栄養・健康分野への進出

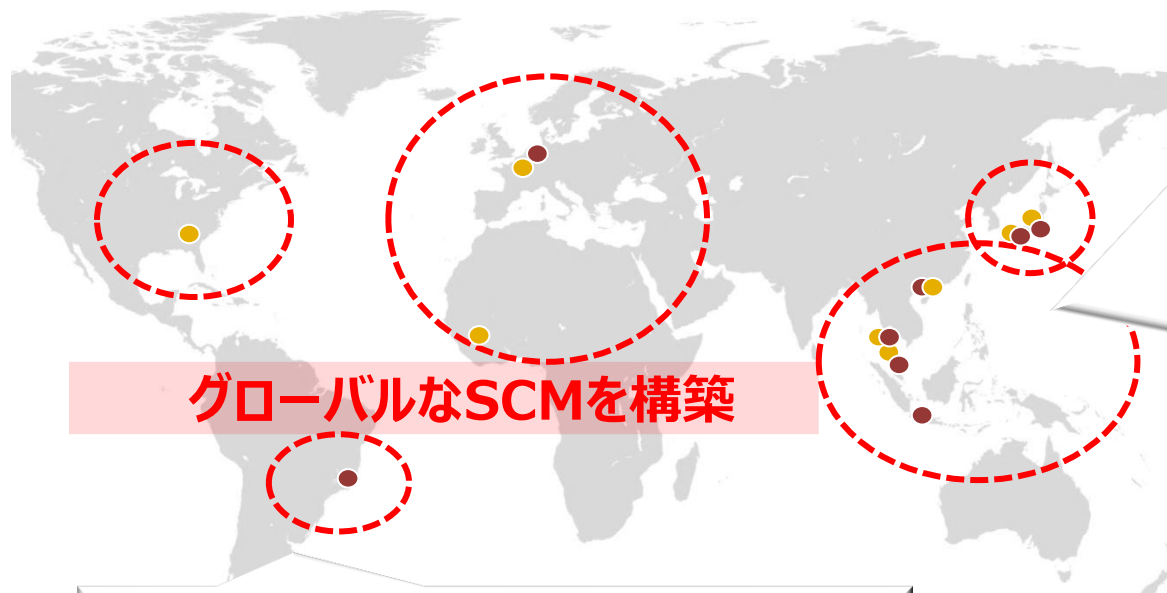
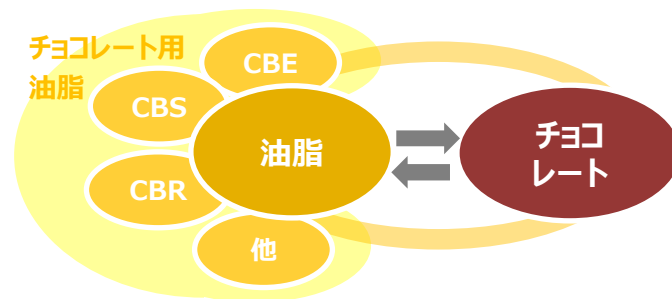
※価値づくりの方向性 = 「おいさと健康」の追求

①コアコンピタンス

チョコレート、チョコレート用油脂

油脂・チョコのシナジーを発揮

コンパウンドチョコレートには
油脂の技術が不可欠
両事業のシナジーを発揮し拡大を図る



グローバルなSCMを構築

ブラジルハラルド社

現不況下でもハラルドのブランド力・シェアトップの強さを発揮
数量維持し、価格改定とコスト削減で利益率を改善

NEW

GCB SPECIALTY CHOCOLATES
SDN.BHD.株式取得

- ・周辺諸国の既存油脂拠点とシナジー発揮
- ・アジア各国への輸出を強化

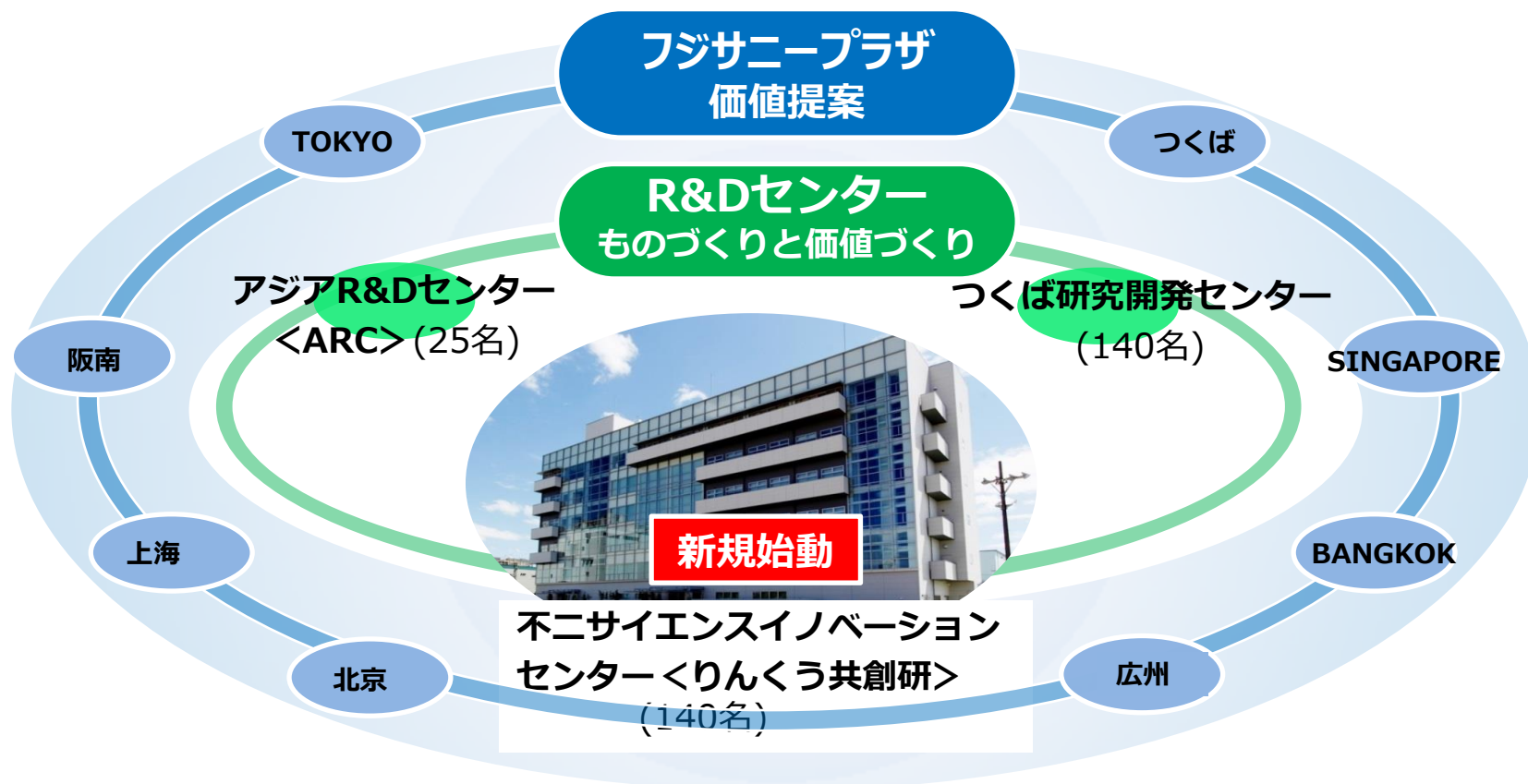
業務用チョコレート
アジアシェアNo. 1
を目指す



①コアコンピタンス

製菓・製パン素材事業

『価値づくり』の連携体制



新研究所を中心にグローバルな体制で
「おいしさと健康」を追求

②大豆たん白

大豆たん白事業

地球の健康と人間の健康

大豆の原点に戻り、新しい価値を創造
人と地球の健康に大きく貢献したい

貧困

- ・安価な蛋白源（乳タンパクの5分の1）
- ・収入源（他の穀物の2～3倍の価格）

健康

- ・タンパク質は小麦の2倍、米の3倍
- ・微量栄養素、アミノ酸、ビタミンBも豊富

環境

- ・家畜の健康、土壌の健全化に貢献
- ・水資源効率性は牛肉の15倍
- ・幅広い地域で生育可能

欧米でのトレンド
「新ベジタリアン」層の拡大

- ・思想、嗜好によるベジタリアン
- ・ボタニカルなライフスタイルに価値を感じる
- ・動物性たん白が不足する未来に危機を持つ



プラントプロテイン(植物性たん白)が
新たなタンパク源として注目



アメリカで販売されている「インポッシブルバーガー」

価値を再認識し、**おいしさ**を前提に世の中へ

②大豆たん白

トレンド – ことづくりによる価値創造

USSを活用



豆乳クリーム (濃久里夢) 低脂肪豆乳 (美味投入)



豆乳マヨネーズ
『大豆道麗 (まめどれ) 』



豆乳ホイップクリーム
『濃久里夢ほいっぷ』



チーズのような豆乳クリーム
『大豆舞珠 (まめまーじゅ) 』



チーズのような豆乳ブロック
『大豆舞珠ぶろっく』



豆乳スープベース
『Vege白湯』



ソイタリアン®
(Soy-Italian)

Burrata プラータ仕立て



だいず
オリジン
Daizu Origin

うふで、グラノーラ。



ものづくり

ことづくり

価値づくり

新たな
食スタイルを提案

更なる高付加価値製品群の展開へ

世界初 安定化DHA・EPA油を開発

<http://www.fujioilholdings.com/topix/160614.html>

安定化DHA・EPA

認知症有病者

軽度認知障害の
高齢者

50歳以上の
高齢者

DHA国内需要量 年間328.5t / 市場金額規模 年間5,840億円

認知機能の改善や認知症発症リスクの低下が期待

「DHA・EPAを、普段の食事で、
おいしく、無理なく摂取できる」世界を

2017年
発売開始予定

今後のテーマ

安定化DHA・EPA基盤技術(FST)の深掘り

USS(Ultra Soy
Separation)

クリニカルニュートリション

健康チョコレート

多糖類事業の展開

企業価値
向上

認知度・企業価値向上へ

広報戦略

B to B企業としてのコミュニケーション強化

経営者自らが
戦略を語る

我々は本当に
黒子なのか？



日経ビジネス 2016.8.22号
「不二製油グループ本社
コンビニ食品の黒子」



週刊ダイヤモンド 2016.10.29号
「短答直入 清水社長インタビュー」

積極的な情報公開

不二製油のブランド
をグローバルへ



10/23
不二サイエンスイノベーションセンター
メディア・アナリスト向け見学会



10/4 TV東京放映



競争優位性を持つ、
持続的成長を実現す
る企業へ

コストリダクションと経営インフラの整備

不二グループとして持続的な成長を図るべく、機能別に施策を実施

コストリダクション

- **製造原価**
生産コスト削減
生産技術革新
原料・資材購買合理化
- **販管費**
最適人員/最適配置
業務効率改善
- **人件費**
人員・総額管理
- **減価償却**
上昇傾向に歯止め

経営インフラの整備

- **グローバルスタンダードへの統一**
各地域での基幹システム統一
決算月、会計基準
コーポレートアイデンティ、ブランドの構築
- **人づくり、人事政策**
ダイバーシティ
グローバル人材教育
人事評価制度
- **サステナブル調達**
- **リスクマネジメント管理体制の確立**
- **安全・品質・環境**