新中期経営計画説明会

Towards a Further Leap 2020

～ さらなる飛躍に向けて～

2017/2/23

不二製油グループ本社株式会社

アジェンダ

CEO Part

- 策定の背景
- 基本方針
- 基本戦略･経営目標
- 基本戦略/経営基盤の強化
- 技術経営

CSO Part

- 基本方針
- 基本戦略/成長戦略
- 基本戦略/収益構造改革

CFO Part

- 基本戦略/財務戦略

Towards a Further Leap 2020
～ さらなる飛躍に向けて～

清水 洋史　CEO

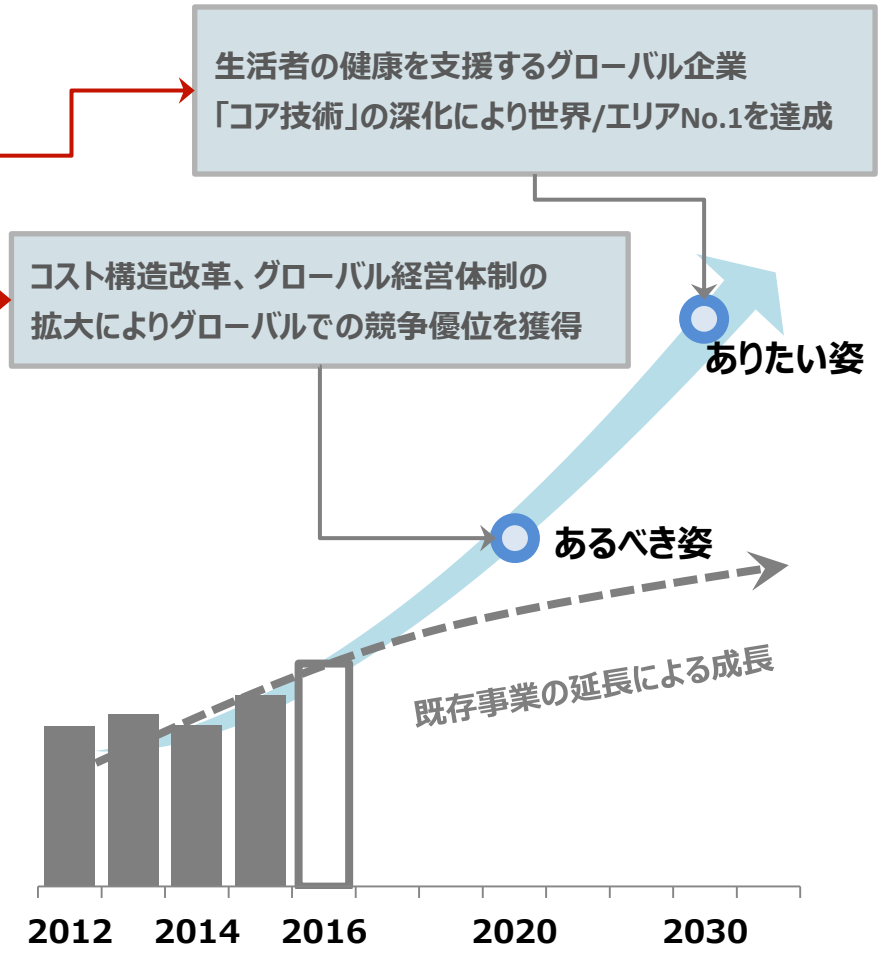
アジェンダ

- 策定の背景
- 基本方針
- 基本戦略・経営目標
- 基本戦略/経営基盤の強化
- 技術経営

策定の背景
「ルネサンス不二」振り返り

ローリング中計「ルネサンス不二」概要	
ビジョン	「食の素材の可能性を追求し、 おいしさと健康で社会に貢献する」 • ありたい姿2030 • あるべき姿2020
基本方針	• 技術経営 • グローバル経営(コスト・スピード・現地化) • サステナブル経営
実績	• 全体：HD体制への移行 最高益達成(見込み) • 油脂：米州、需要の取り込み • チョコ：Harald社株式取得 収益計画達成 • 大豆：国内事業の収益改善
課題	• 全体：グローバルの事業展開スピード マーケティングの強化 成長への基盤づくり • 製菓製パン：アジア市場での伸び悩み • 大豆事業：中国事業の再構築

あるべき姿2020/ありたい姿2030



策定の背景
変革の必要性

現状

外部環境

パラダイムシフト
常識が常識でなくなる時代

- AI/IoT/宅配
- 世界情勢
- CSR 資源/環境
- 食文化の変化

当社グループ課題

・グローバルでの事業展開スピード
・マーケティングの強化
・成長への基盤づくり

変革が必要

新中期経営計画

Towards a Further Leap 2020

ローリング式から固定式へ
目標を明確化し

改革を確実に“やりきる”

・グローバル基盤の強化
世界で戦える企業になるべく、
先送りせずやりきる

・大豆・機能性高付加価値事業
2020年より次代の柱に据える

基本方針

新中期経営計画
「Towards a Further Leap 2020」

基本方針

① コアコンピタンスの強化

② 大豆事業の成長

③ 機能性高付加価値事業の展開

④ コストダウンとグローバルスタンダードへの統一

基本戦略・経営目標

新中期経営計画
「Towards a Further Leap 2020」

基本戦略

ポートフォリオシフト

基本方針
①コアコンピタンスの強化
②大豆事業の成長
③機能性高付加価値
事業の成長

④コストダウンと
グローバルスタンダード
への統一

グローバル
経営体制の整備

強固な
財務体質

コストダウン

土台となる
考え方

おいしさと健康 | 価値づくり | 自己改革

経営目標(2020年度)

ROE	10%
EPS	CAGR 8%以上
営業利益成長率	CAGR 6%以上
株主還元	配当性向 30-40%

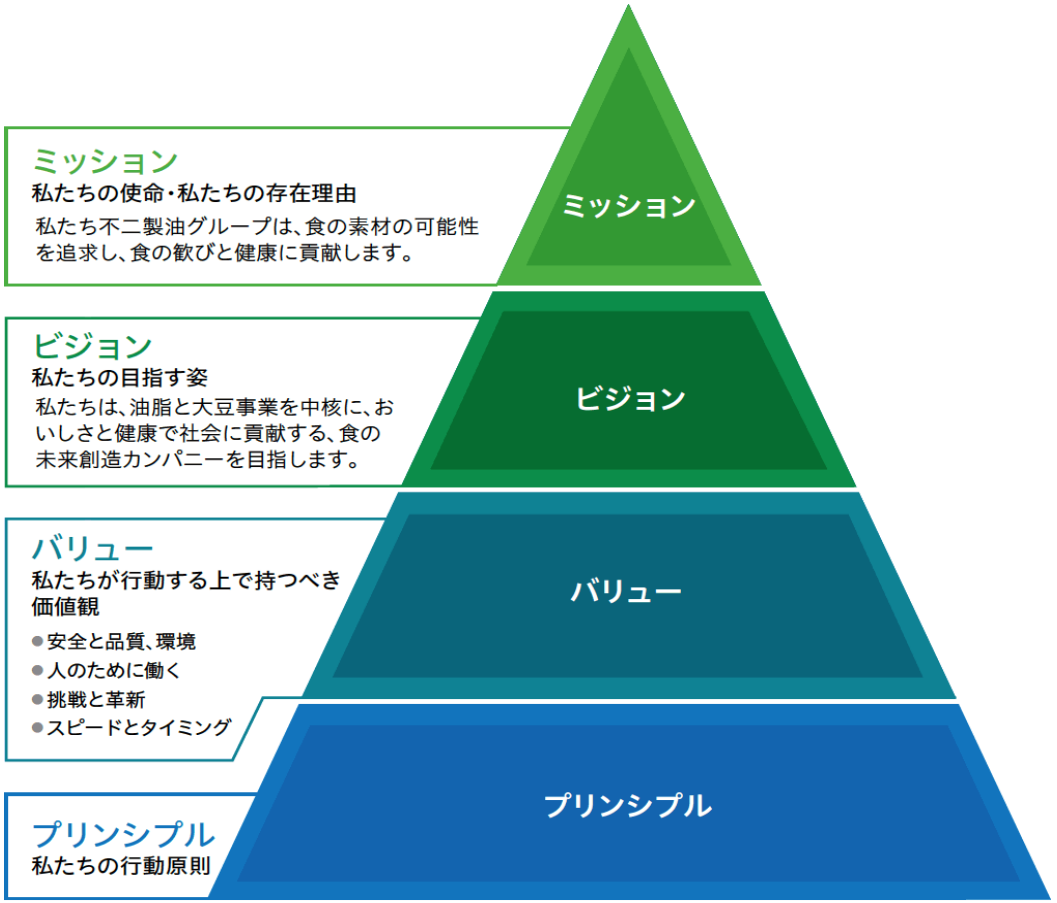
経営基盤の強化 1/4
グループガバナンスの強化

経営基盤強化

「不二製油グループ憲法」をグループ全体に浸透

・グループ憲法は事業の前提

・エリア単位での取り組みを強化



経営基盤の強化 2/4
ひとづくり

経営基盤強化

ダイバーシティの推進を中心に働き方改革を進める

ダイバーシティの推進

- 女性・国籍・年齢を問わず積極的に登用
- 考え方を刷新、サステナブルな成長へ

環境変化に柔軟・迅速に対応できるグローバル体制構築

グローバル人材の育成

- 人材発掘・育成の制度・仕組の構築

グローバル人材の「見える化」を図る

労働生産性の向上

挑戦する人を評価、高い労働生産性を追求

経営基盤の強化 3/4
健康経営の推進

経営基盤強化

おいしさと健康で社会に貢献し続ける企業へ

健康経営推進宣言

「おいしさと健康に貢献する」という
ビジョンを達成するためには、
まず社員が健康でなければならない

「不二製油グループ健康経営推進宣言」
を制定（2017/1/1）

不二製油グループ健康経営推進宣言

「私たちは、油脂と大豆事業を中核に、おいしさと健康で社会に貢献する、食の未来創造カンパニーを目指します。」とグループ憲法に掲げています。
健康は本人・家族の幸せだけではなく、企業力を高める重要な要素であり、不二製油グループは積極的に健康経営に取組むことを宣言いたします。

1. 健康経営は、従業員の皆さんの健康と幸せを第一義の目的と考えています。皆さんが活き活きと元気に働くことが企業価値の向上につながります。そして、人のために働き、人の問題を解決して、企業としての社会貢献を推進します。
2. 健康経営で最も重要な事は、自分の健康は自分で守るという皆さんの健康意識です。私たちは健康意識を持ち、「清く、正しく、明るく、元気に」働きます。
3. 健康経営の推進にあたり、従業員の健康維持・増進を図る施策・支援を進めていきます。具体策としては、生活習慣病予防、メンタルヘルス不調の予防、体力増進活動等の取組みを進めます。

2017年1月1日
不二製油グループ本社株式会社
代表取締役社長　清水 洋史

経営基盤の強化 4/4
グローバルスタンダード化への対応

グローバルな経営効率を追求し、グローバルな経営情報の見える化を推進

- グローバルでの基幹システム統一
- 決算期の統一
- 業務プロセス見直し
- 経営効率の追求（CCC（※）・資金管理）

- コーポレートブランド再構築

世界に通用するコーポレートブランド導入
→ ・黒子からの脱却 ・ステークホルダーの認知度向上
→ ブランド価値を最大化 収益に貢献

※ CCC：Cash Conversion Cycle

技術経営

おいしさと健康の追求に全力をあげる

- **おいしさ：コアコンピタンスの強化**

  チョコレート：カカオ原料の素材研究、おいしさ・品質の向上へ

- **健康：脳機能に関する研究開発**

  認知機能を予防・解決する

グローバルな体制作り ： 海外グループ・外部機関との連携を強化

- 不二サイエンスイノベーションセンターを中心とする
  グローバル研究開発体制の構築
- 大学等の研究機関との連携
- 知財のグローバル戦略立案と推進

不二サイエンスイノベーションセンター

さらなる飛躍へ

・社会に貢献

・「人のために働く」

人に寄り添い人の問題を発見・解決し続ける

価値を提供

プロダクトアウト型経営

ソリューション型経営

創業の精神

変革

HD体制・グループ憲法

社会の変化 ・ 価値の変化

Towards a Further Leap 2020

～ さらなる飛躍に向けて～

基本方針・成長戦略説明

酒井 幹夫　CSO

アジェンダ – CSO Part

- 基本方針
- 成長戦略
- エリア施策･新エリア開拓
- 収益構造改革

基本方針

ありたい姿への高成長を実現する基盤を整える

基本方針		基本戦略
①コアコンピタンスの強化	・チョコレート用油脂とチョコレート、製菓・製パン素材の事業の拡大・発展 ・グループの収益拡大・安定成長	成長戦略 エリア戦略
②大豆事業の成長	・地球と人の健康を追求 ・時代に合った製品の提供（フレキシタリアン）	
③機能性高付加価値事業の展開	・多糖類事業、安定化DHA/EPAの事業展開 ・栄養・健康分野への進出 ・グループ収益の安定化を図る	
④コストダウンとグローバルスタンダードへの統一	・グループ全社の生産効率を高める組織編成 ・競争力向上 ・グローバルでの基幹システムの統一・決算期の統一	経営基盤強化 財務戦略 収益構造改革

成長戦略
エリア戦略

		既存事業の規模拡大	STEP UPのための事業	
		①コアコンピタンスの強化	②大豆事業の成長	③機能性高付加価値事業の展開
		強みを発揮できる市場・製品群を確実に伸ばす	構造改革最終ステージ USS(※1)製品の拡充	多糖類事業・安定化DHA/EPAの事業展開 栄養・健康食品事業展開
日本	→	設備更新、チョコレート新拠点検討	USS拡充、たん白素材採算UP	多糖類事業拡大 FST(※2)の展開
中国	↗	第二工場建設	健康分野への参入	栄養・健康食品事業展開
ｱｼﾞｱ	→	老朽化設備リストラ		
北米	↗	新規生産拠点	USS事業の展開を検討	FSTのグローバル展開
南米	↗	チョコレートと油脂のシナジー強化		
欧州	→	チョコレート事業の強化		多糖類事業のグローバル展開
IMEA	(新規)	エリア探索による販路拡大		
		M&A（500億円の資金を確保）		

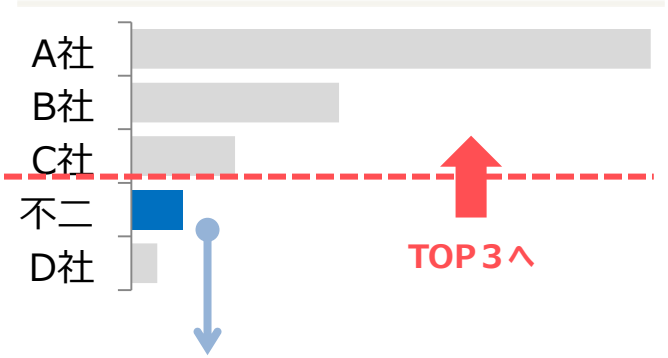
※1:Ultra Soy Separation ※2:Fuji Stabilization Technology

成長戦略 ①コアコンピタンスの強化

業務用チョコレート販売数量で世界TOP３の企業へ

大手の寡占化が進み競争力が問われるフェーズ、規模の拡大を目指す

世界の業務用チョコレートプレーヤー（販売数量）



強みを成長につなげる（SWOT分析）

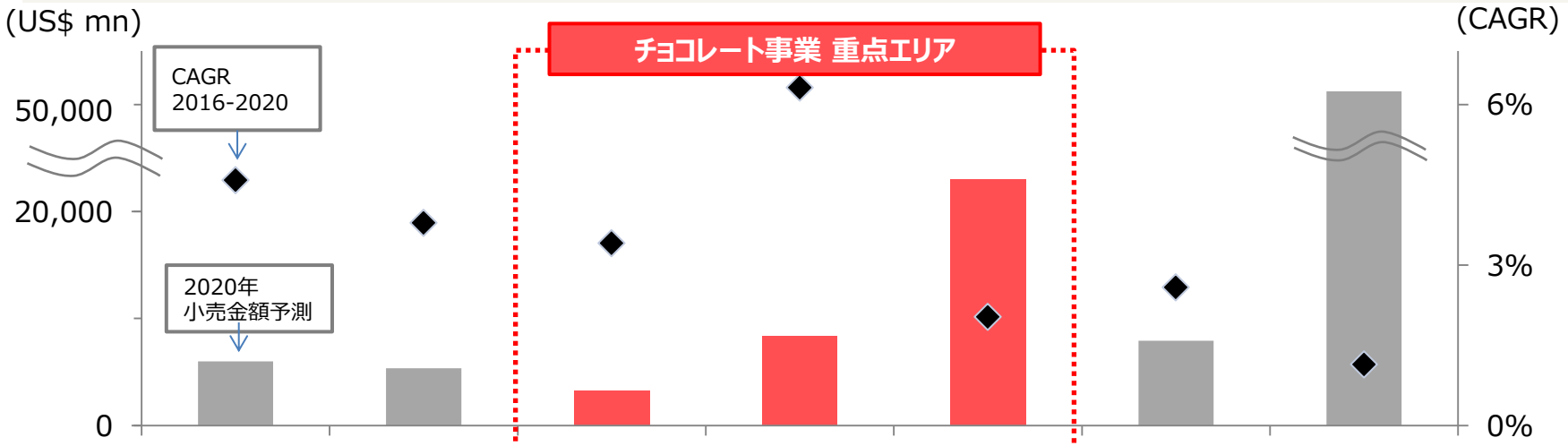
S ・油脂グループシナジー ・コンパウンドチョコレート	**W** ・ボリュームゾーンでのコスト競争力
O ・新興国ではコンパウンドチョコレート市場が先行	**T** ・アジア、日本市場での競合の動向

3位とのギャップを埋めるために・・・

1	既存拠点の拡大	・生産能力増　・コスト競争力強化 ・資源の集中投下（ポートフォリオの選択と集中）
2	新規拠点/エリアへの戦線拡大	ボリュームゾーンの獲得による規模拡大（米州　中国　中近東）
3	M&A	

成長戦略 ①コアコンピタンスの強化
2020年へ向けての市場成長予測

2020年チョコレート菓子市場予測（小売金額）



当社拠点	日本	アジア（※1）	中国	IMEA(※2)	北米	南米	欧州
油脂	○	○	○	○	○	拠点候補	○
チョコ	○	○	○ 拠点候補	拠点候補	拠点候補	○	○

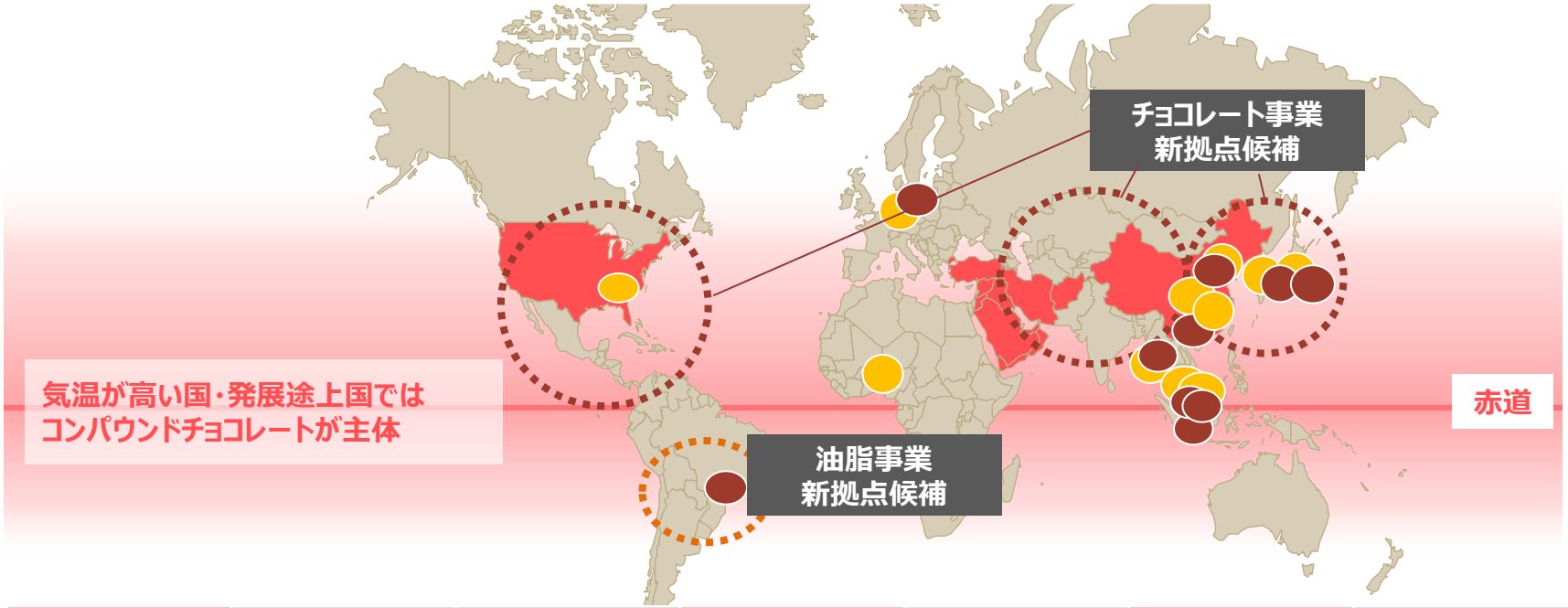
将来期待　　規模が大きい市場

・引用Euromonitor International 2016
・Chocolate Confectionery of Packaged Food
・Retail Value RSP　US$ mn

※1：アジア：中国・日本・インドを含まない　※2：IMEA:インド・中近東・アフリカ

成長戦略 ①コアコンピタンスの強化
成長市場の需要の取り込み

グループシナジーを発揮し、成長市場の需要を取り込む



北米	南米	欧州	中近東	アジア	中国	日本
油脂とチョコレートのサプライチェーンを強化	ハラルドの設備更新、収益向上	生産能力増、油脂事業とのシナジー発揮	**今後の拡大エリアとして探索**	ガンチョンを活用事業拡大	**乳化発酵事業からチョコレートを含めた面展開を実施**	設備刷新による能力増 シェア維持拡大

成長戦略 ②大豆事業の成長
改革の完遂と高収益事業の強化

大豆の原点に立ち戻り価値を再認識、ことづくりによる価値創造を目指す

構造改革の完遂

・事業の選択と集中
・採算性向上へ

・大豆たん白素材の拠点集約
・高付加価値品に特化
・コモディティ製品コストダウン
・USSコストダウン

プラントプロテイン(※)市場へ展開

市場や顧客の高まる
「おいしさと健康」への要求に応える

USS
・乳化発酵事業との
組み合わせの力を発揮
外食市場の攻略目指す

ティラティス

フレキシタリアン(新ベジタリアン)
・先進国市場を開拓

インポッシブルバーガー

※プラントプロテイン：植物性たん白

成長戦略 ②大豆事業の成長
フレキシタリアン

フレキシタリアンとは

- “Flexible Vegetarians”を略して、Flexitarianとした造語
- 定義：普段は肉・魚を摂取しないが、時に応じて肉・魚も摂取する人

- 賢い選択をして健康的な食生活を目指すもの
- 必要最低限の加工しかされていない、
  栄養素が豊富な野菜、果物、全粒の穀物、
  豆類、種子類、ナッツ類、乳製品を中心とする
  （クリーン・イーティング）

- 本来のベジタリアンのような厳格さがなく、
  個人でさじ加減を決められるため
  現実的かつ長続きする

- 自分自身でフレキシタリアンとは認識していないが、
  実際の食生活はフレキシタリアンという
  潜在的もしくは隠れフレキシタリアンも多数存在

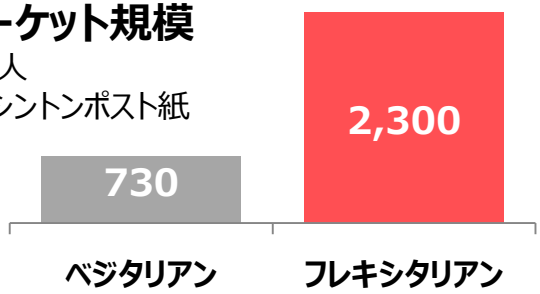
メインターゲット：ミレニアル世代
1990年代半ば～2000年生まれ
社会意識、公共心高く、環境問題意識をもつ

おいしくて健康 **地球の健康**
両立

「ミートレスマンデー」の導入

2003 2009

米国マーケット規模
- 単位：万人
- 引用：ワシントンポスト紙



※両者は重複しない

成長戦略 ③機能性高付加価値事業の展開
「おいしさと健康」に応える新事業

従来無い高収益型事業を確立する

安定化DHA・EPA事業

環境ニーズ	・高齢者の増加と健康意識の高まり ・認知機能の改善や認知症発症リスクの低下への期待
市場規模	• 2020年世界需要 1,500t
グローバル展開	• 2017年発売予定 • 2018年2拠点化、世界各拠点へ

FST(※)技術のさらなる応用へ

多糖類事業

環境ニーズ	・世界的に需要が拡大
グローバル展開	• 大豆以外の多糖類を検討、グローバル展開へ

日本・中国から他地域への拡大を図る

※ Fuji Stabilization Technology: 安定化DHA・EPAの基盤技術

成長戦略
サプライチェーンマネジメント(SCM)の強化

SCMを強化し、グローバルでの競争力の向上を目指す

主要原料		グローバル競争力の向上
・パーム ・他の油脂原料 ・カカオ ・その他	・トレサビリティスコア改善 ・品質改善基礎研究 ・生産プロセスの見直し ・「責任あるパーム油調達方針」策定	・顧客からの信頼 ・グローバルでの契約拡大 ・安定顧客増 ・安定調達

エリア施策

日本

・ワンストップ販売体制推進
・安定化DHA・EPA拡販
・新チョコレート工場
・USSの収益化
・大豆事業の成長

不二製油
大森　達司

中国

・華南工場建設、3拠点化構想推進
・社会の変容に合わせた
健康食品事業の展開
・日本向けたん白事業
再構築

不二富吉(上海)企業管理
峯村　政孝

アジア

・新しい製菓製パン拠点の収益化
・最適工場配置の実現

Fuji Oil Asia
丸橋　康浩

米国

・新精製拠点、
Non Trans関連需要拡大対応
・安定化DHA・EPA生産体制構築
・ブラジル油脂拠点設置による拡販
チョコレート事業との
シナジー最大化

Fuji Vegetable Oil
Andrew Bunger

ブラジル

・高付加価値製品の拡充
収益性の向上
・タイムリーな生産能力増強による
トップシェアの維持拡大
・プライスリーダーとして
適切な価格戦略

Harald
Ernest Neugebauer

欧州

・ガーナ拠点の増産と収益基盤構築
チョコレート油脂拡大
・チョコレート生産能力増強

Fuji Oil Europe
Bernard Cleenewerck

新エリア開拓

CEO

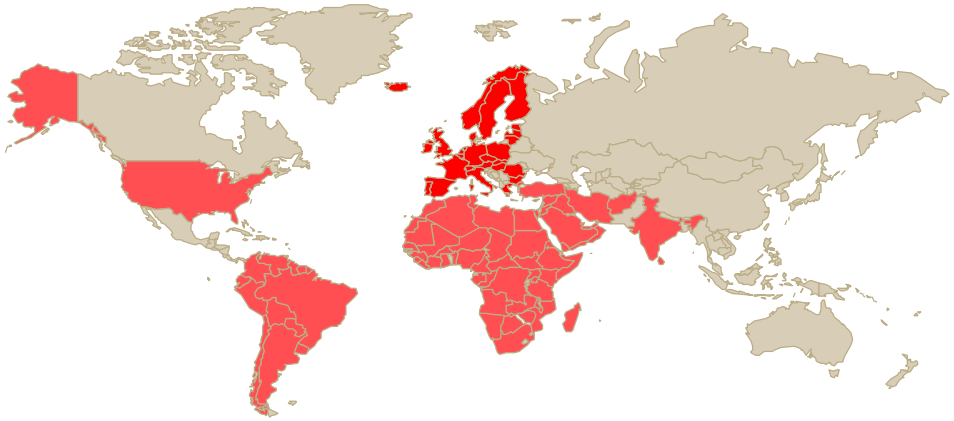
HD
- CMO
- CSO
- CFO
- COO(※)
- CTO

エリア
- 日本
- アジア
- 中国
- 米国
- 欧州

新規エリア開発部門

NEW

- 事業開発部門 → SBU基軸で新規事業の起ち上げ・M&Aを行い、各エリアの拡大に貢献
- 欧州・米州エリア開発室 → 当地域の新規事業の構築 統括会社設定の準備
- インド・中東・アフリカエリア開発室 → 市場開拓を目指し、当地域への進出計画を立案



※ COO：Chief Operations Officer

コストリダクションの徹底

各エリアの生産性向上とコストダウンを推進

生産性推進グループの新設

NEW
COO
chief operations officer

NEW
生産性推進
グループ

**①グループ全体の安全、品質、環境の
レベルアップ**
・信用度（ブランド力）アップ
・地域社会、人、地球に貢献する

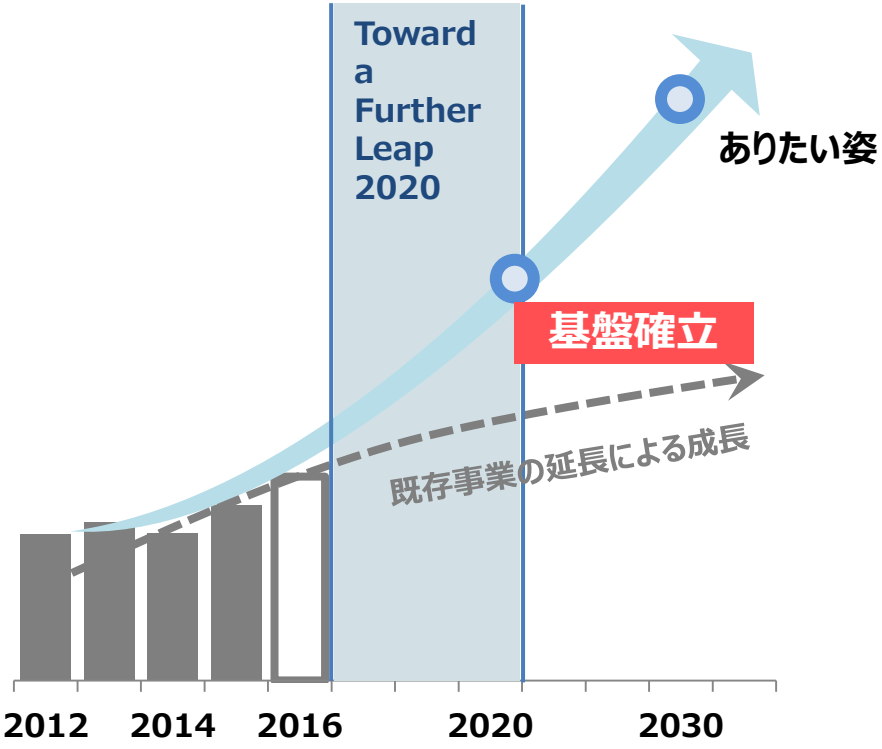
②グループ全体の生産性向上の戦略立案
・グループの生産性向上による
競争力アップと顧客への貢献を支援

・日本のレベルを各エリアにも展開

・各エリアのレベル向上を目指す

さらなる飛躍へ

2020年、その先に向け、
ありたい姿への高成長を実現し、世界で戦うための基盤を作る



ありたい姿を実現するための施策

- 新規事業
- 新エリア
- 健康栄養・資源事業
- コストリダクション
- SCM強化（トレーサブル確立、原料確保）
- M&A
- インフラ整備
- ブランド構築

Towards a Further Leap 2020

～ さらなる飛躍に向けて ～

財務戦略

松本 智樹　CFO

財務目標（2020年度）

ROE	営業利益 CAGR	CCC（※）
10%	6％以上	10日間の短縮

※CCC：Cash Conversion Cycle

財務運営方針

持続的な利益成長によるキャッシュフローの創出と資本効率の向上及び財務ガバナンスの強化を通じて、グローバルで強固な財務体質への変革を図る

４本の柱で財務を強化

グローバルで強固な財務体質の確立

1	2	3	4
持続的な利益成長	**財務の健全性堅持**	**資本効率の向上**	**財務ガバナンス強化**
連結営業利益 CAGR6%以上 EPS成長率 CAGR8%以上	事業特性、リスクを踏まえ、安定した財務基盤を堅持する。	競合するグローバル企業と並び、永続的な成長に必要な水準に向上させる。	グローバルでの比較検証を可能にする標準化と金融リスク低減、業務効率化を推進する。
キャッシュフローの創出と配分	リスク･リターンに見合うBS管理	ROEの向上10%	グループ財務標準･基準

1. 持続的な利益成長
キャッシュフローの創出と配分

財務戦略

事業からの創出

営業CF
4年間累計 1,000億円の創出

CCCの改善により創出
10日短縮　/20年度　100億円

資産流動化により創出
・政策保有株式売却
・遊休資産/不要資産売却

CMS（※）により創出
・資金効率の改善
・グループ間決済の最適化

設備投資
投資厳選/採算重視
600-700億円

M&A　新規事業開発
コア事業への集中
500億円を準備

株主還元

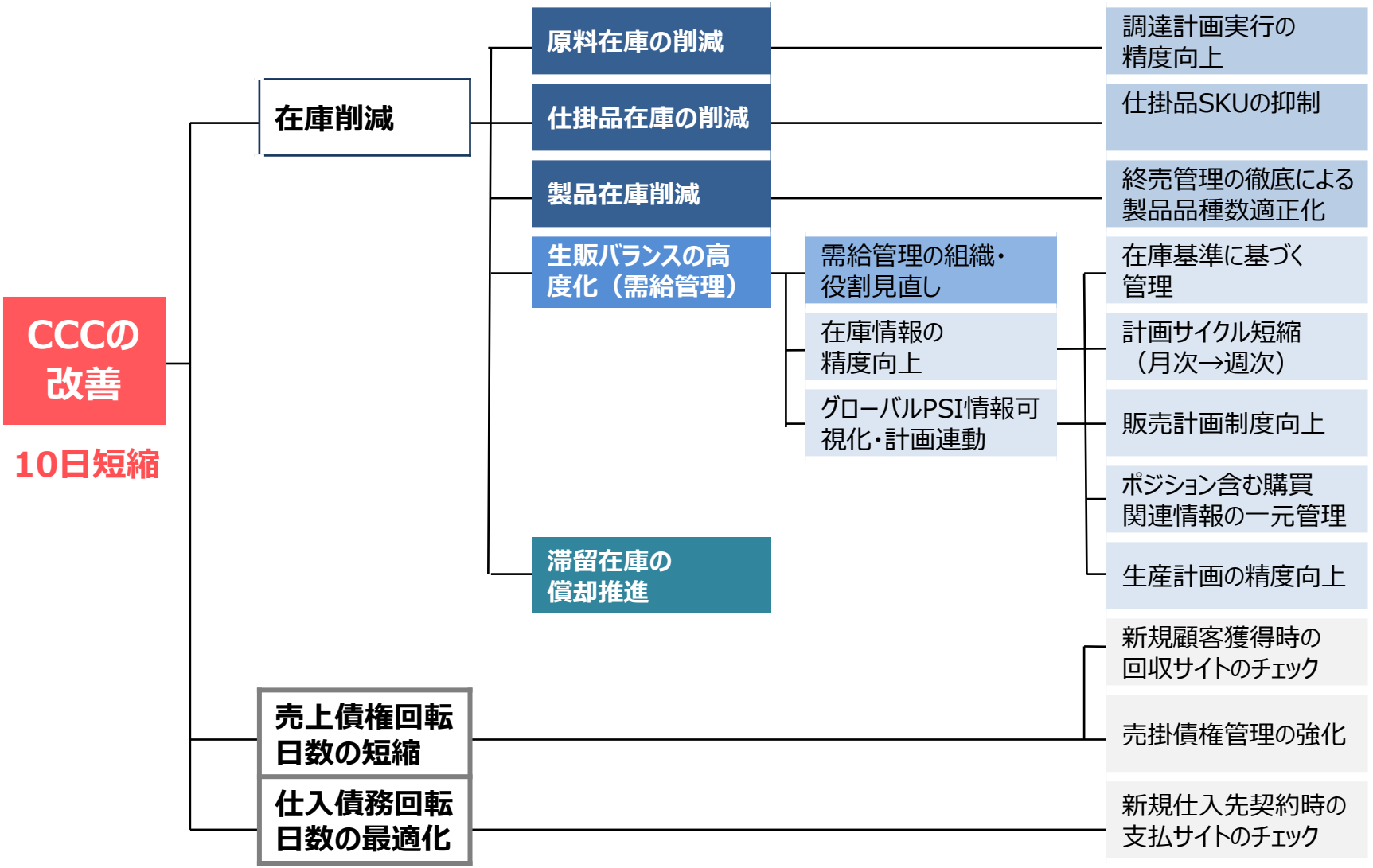
配当
配当性向30～40%

自己株取得　検討

※CMS：Cash Management System

1. 持続的な利益成長
CCCの改善

財務戦略



2. 財務の健全性堅持
リスク･リターンに見合うBS管理

事業特性･リスクを踏まえ、安定した財務基盤を堅持

BSマネジメントによる適切な財務バランスの追求

自己資本比率	D/Eレシオ
16年度 55% → 20年度 50%以上を確保	16年度 0.4 → 20年度 0.5上限に運営
健全性･成長投資･株主還元のバランスを考えたBSマネジメント	但し M&Aについては、成長･収益性を精査の上、上限を上回ることも許容する

3. 資本効率の向上
ROEの向上10%

財務戦略

競合するグローバル企業と並び、永続的な成長に必要な水準へ

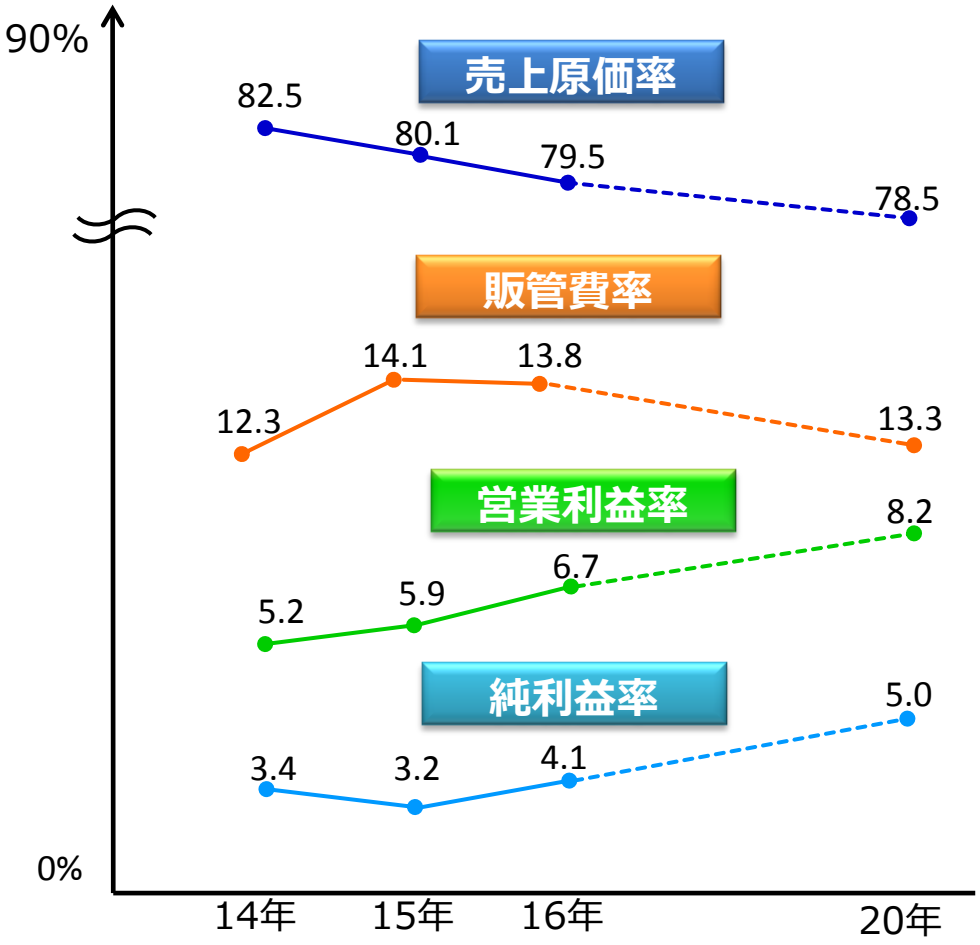
			16年度	20年度	
収益性	売上高純利益率	純利益 / 売上高	約4.1%	約5%	☑ 営業利益率の改善 ☑ 付加価値事業の拡大 ☑ 不採算事業の改善or縮小 ☑ コストダウン策の継続 ☑ 金融費用の削減
資産効率性	総資産回転率	売上高 / 総資産	約1.07回	約1.15回	☑ 売上高の拡大　（エリア・事業） ☑ 設備投資の厳選 ☑ CCCの短縮 ☑ 不要資産の売却 ☑ CMSによる有利子負債の削減
財務レバレッジ		総資産 / 自己資本	約1.8倍	約1.8倍	☑ BSﾏﾈｼﾞﾒﾝﾄ ☑ 内部留保と株主還元の適正化

3. 資本効率の向上
ROEの向上10%

財務戦略

収益性：売上高純利益率
16年4.1%→20年5.0%

- 営業利益拡大、本社・売上原価のコスト削減
- 営業外損益コントロールによる利益率向上



原価率（1pt改善）

- 継続的コストダウンの推進
- グローバル調達機能強化
- 生産性推進グループ主導による生産性向上

販管費率（0.5pt改善）

- グローバル標準、統合による費用増を
  働き方改革等の業務効率向上により吸収し、
  現状を下回る水準へ改善

純利益（0.9pt改善）

- グローバルキャッシュマネジメントによる
  資金効率改善
- 連結有利子負債の戦略的コントロール
- グループ間取引の為替リスクの最小化

3. 資本効率の向上
ROEの向上10%

財務戦略

資産効率性：総資産回転率
16年1.07回→20年1.15回

成長を図りつつ、総資産をコントロール

売上高拡大

2016年（見通し）
2,920億円

2020年
約20%増

- ■各エリア既存事業の拡大
- ■新エリア成長市場での拡大
- ■新規事業の立上げ

総資産効率化

2016年（見通し）
2,720億円

2020年
約14%増でコントロール

- ■CCC改善による棚卸資産の適正化
- ■事業投資・設備投資基準の厳格化
- ■資産流動化による資金創出
- ■グローバルキャッシュマネジメントによる現預金残高の削減

4. 財務ガバナンス強化
グループ財務標準・基準

グローバルでの比較検証を可能にする標準化と
金融リスク低減、業務効率化を推進

■ 個別・エリア最適から全体最適へ

■ グローバルインテグレーションへの意識改革

■ 戦略的な人材配置　育成　採用

☑ 決算期統一　決算早期化
☑ 国内連結納税
☑ BEPS対応
☑ 投資基準・撤退基準

☑ グローバルCMSによる資金の見える化
☑ 財務基準に基づく　KPI評価制度
☑ 基幹システム導入による財経業務の標準化
☑ AIによる財経業務の効率化

ご清聴ありがとうございました

不二製油グループ本社株式会社