

2016年度 決算説明会

2017年5月11日

 不二製油グループ本社株式会社

アジェンダ

- | | |
|-------------------------------|-------------|
| 1. 総括 | P 3 |
| 2. 2016年度実績 2017年度業績予想 | P 10 |
| 3. 2017年度 取り組み | P 24 |



ブラジル ハラルド社従業員

CEO

清水 洋史

1. 総括

あるべき姿・ありたい姿の実現に向け、会社の変革を実行する

営業利益推移



2020年までの方向を示した年

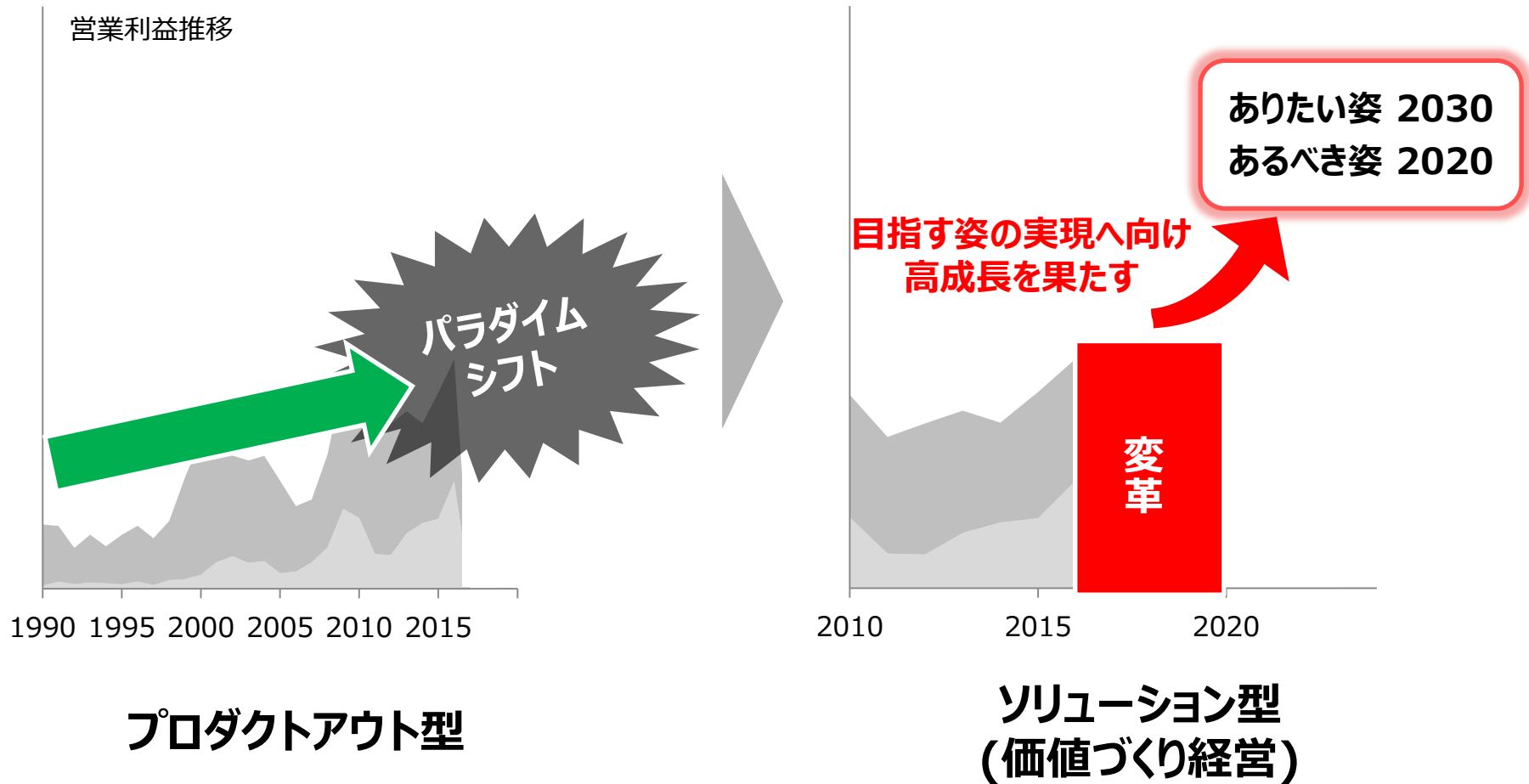
2015・6年度

- ・グループ憲法制定
- ・ホールディング体制へ移行
- ・価値づくり経営
- ・エリア重視
- ・M&A（ハラルド社取得）
- ・新中期経営計画の発表

2017年度

着実に実行の年

Disruptionの時代



人のために働く

– CON/SCIENTIOUS MANAGEMENT –

伝

儲

信

おいしさと健康

- ・人と地球の健康
- ・健康経営
- ・大豆事業
- ・機能性高付加価値製品

変革

全ての施策は変革に通ず

- ・ ホールディング制
 - ・ グループ憲法
 - ・ M&A
 - ・ 価値づくり経営
 - ・ 事業の選択と集中
 - ・ 働き方/人事制度改革
 - ・ ブランド再構築
- B to B for C –

2017年度「着実に実行の年」

課題

- ・ グローバルな競争激化
- ・ 生産キャパシティ不足
- ・ 大豆事業再構築
- ・ サステナブル調達
- ・ ROE改善
- ・ 人材育成
- ・ ダイバーシティ推進

施策

- ・ 経営基盤構築
- ・ 新拠点設立/能力増
- ・ 拠点統廃合
- ・ SCMチーム設置
- ・ CCC短縮、コストダウン
- ・ 働き方改革
- ・ ブランド改革





ブラジル ハラルド社従業員

CFO

松本 智樹

2. 2016年度 実績 2017年度 業績予想

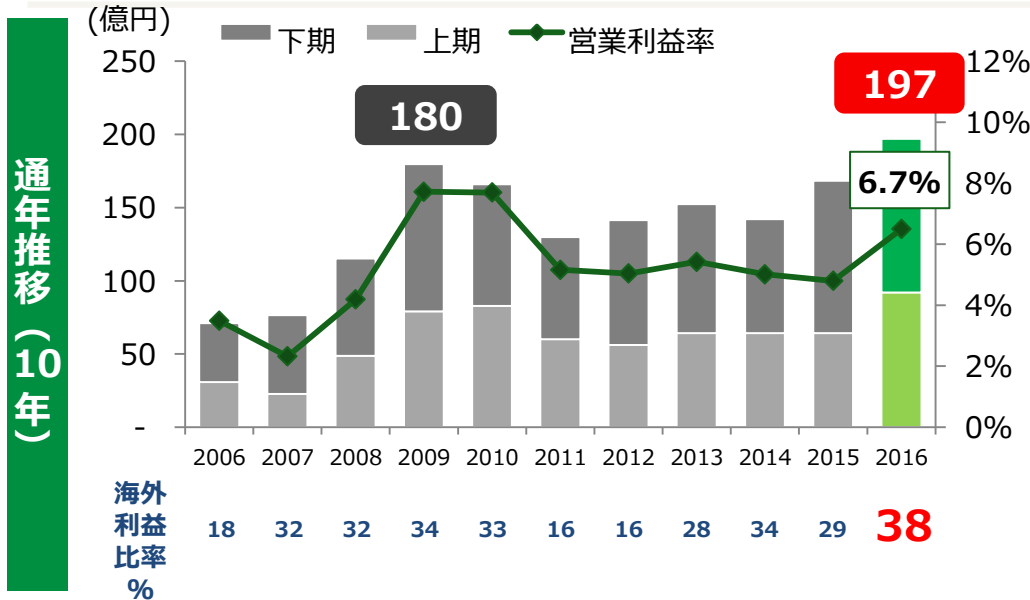
2016年度 実績

	売上高	営業利益	純利益
実績	2,925億円	197億円	121億円
対前年	+ 1.7%	+ 16.9%	+ 31.2%

2016年度 営業利益

営業利益は7期ぶりに過去最高を更新

営業利益と営業利益率の推移

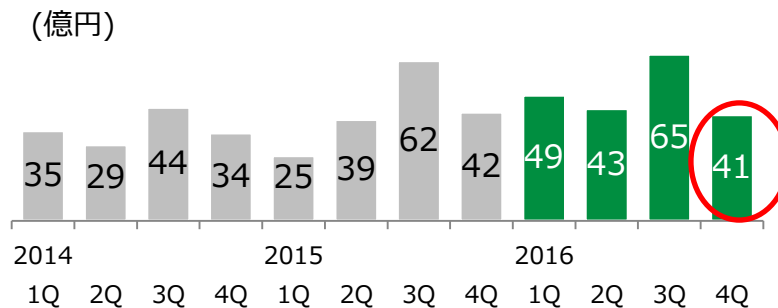


2016年度

- 本社経費増
減価償却費増
- + 日本・米国・中国拡販
価格政策
外部環境 (原料・為替)

最高益達成

四半期推移 (3年)



第4Q対前年増減

- ・油脂 ▲ 9
(原料上昇…日本・欧州等)
- ・製菓・製パン素材 + 3
- ・大豆たん白 + 4

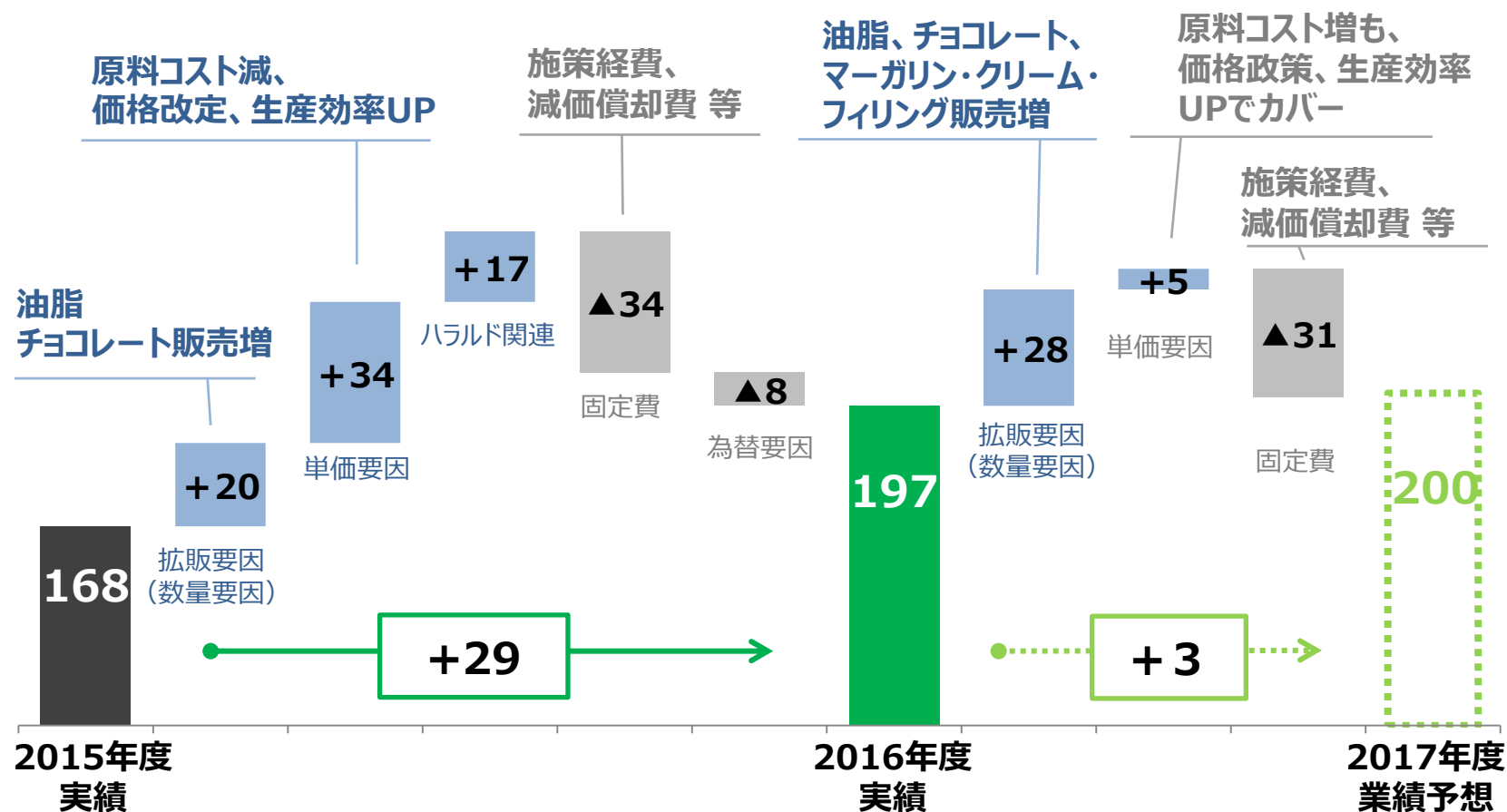
決算概要 2016年度実績/2017年度業績予想

(億円)

	2015年度 実績	2016年度 実績	対前年	2017年度 予想	対前年
売上高	2,875	2,925	+1.7%	3,090	+5.6%
営業利益	168	197	+16.9%	200	+1.6%
当期純利益	92	121	+31.2%	125	+3.3%
EBITDA	260	293	+12.7%	302	+3.1%
営業キャッシュフロー	160	165	+3.1%	249	+50.9%
投資キャッシュフロー	▲348	▲138	▲60.5%	▲166	+20.3%
フリーキャッシュフロー	▲188	28	-%	84	+200.0%
Net有利子負債	432	529	+22.5%	491	▲7.2%
Net運転資本	644	629	▲2.3%	610	▲3.0%
CCC (キャッシュコンバージョンサイクル)	103(日)	110(日)	+7日	105(日)	▲5(日)
Net有利子負債/EBITDA	1.7(倍)	1.8(倍)	+0.1倍	1.6(倍)	▲0.2倍

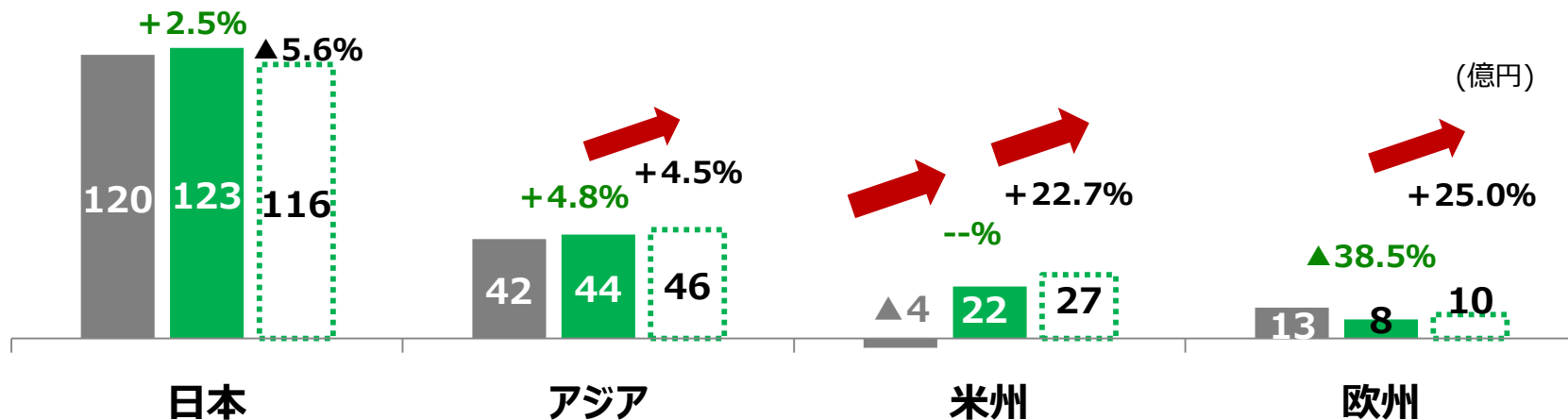
営業利益分析 2016年度実績/2017年度業績予想

17年度は施策先行、意志ある踊り場へ



営業利益 実績・業績予想（地域別）

2016年度は米州で大きく増益、2017年度は国内の減益を海外でカバー

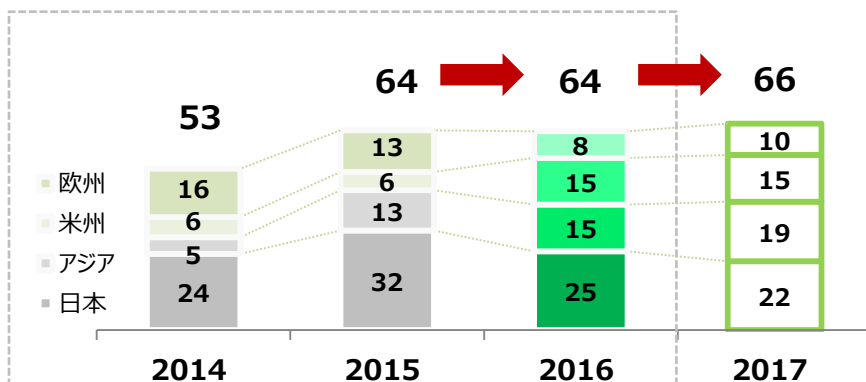


2016年度	2017年度	2016年度	2017年度	2016年度	2017年度	2016年度	2017年度
<ul style="list-style-type: none"> + チョコレート数量増 + 大豆たん白収益性改善 - 油脂 原料価格上昇 	<ul style="list-style-type: none"> - 油脂 原料価格上昇 - 大豆たん白 選択と集中 戦略的にSKUを減らす - 本社主導の施策経費増 	<ul style="list-style-type: none"> + 油脂拡販で収益向上 + 中国マーガリン・フィリングパン需要の取り込み + 大豆たん白需要取り込み - アジア体制強化の経費増 	<ul style="list-style-type: none"> + 油脂収益率向上 + 製菓・製パン素材 能力増 体制強化による拡販 - 大豆たん白選択と集中 戦略的数量減 	<ul style="list-style-type: none"> + 米国 生産効率向上 ノントランス酸需要取り込み + ブラジル 強みを発揮できる 市場へ注力・採算性向上 ハラルド社取得費用純減 + 米国 油脂利益維持 + ブラジル 強みを発揮できる 市場へ注力 	<ul style="list-style-type: none"> - 競争激化による 利益率低下 + コストダウンによる 収益性向上 	<p>海外利益比率</p> <p>37.5%</p>	<p>42.5%</p>

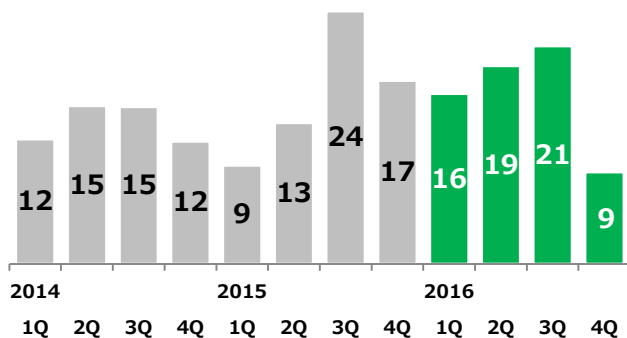
戦略エリア

成長市場で継続的に収益確保

営業利益 実績と予想



<四半期推移>



2016年度

・戦略的拡販が奏功

- 日本の拡販戦略によるシェアUP
- 米州ノントランス酸需要増の取り込み

・採算改善

- 原価低減・生産効率アップ

2017年度

・戦略的拡販継続

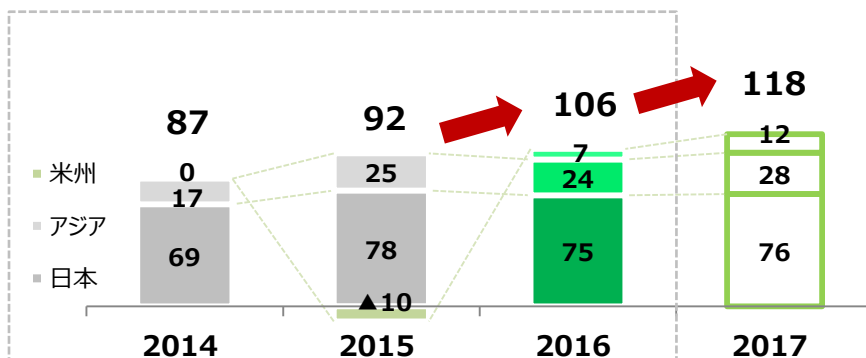
・価格戦略

・採算維持

NEW 安定化DHA・EPA発売

成長市場に注力、強みを生かし利益拡大継続

営業利益 実績と予想



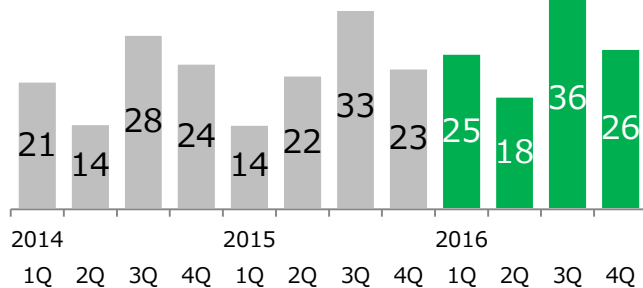
チョコレート利益比率

59%

61%

63%

<四半期推移>



2016年度

・強みを生かした販売戦略

国内外チョコレート、中国フィリング・マーガリン

・採算改善

ブラジルコスト低減、価格改定

・費用減少

ハラルド社取得に関わる費用の純減

2017年度

・日本

チョコレート等拡販により固定費増加を吸収

・米州

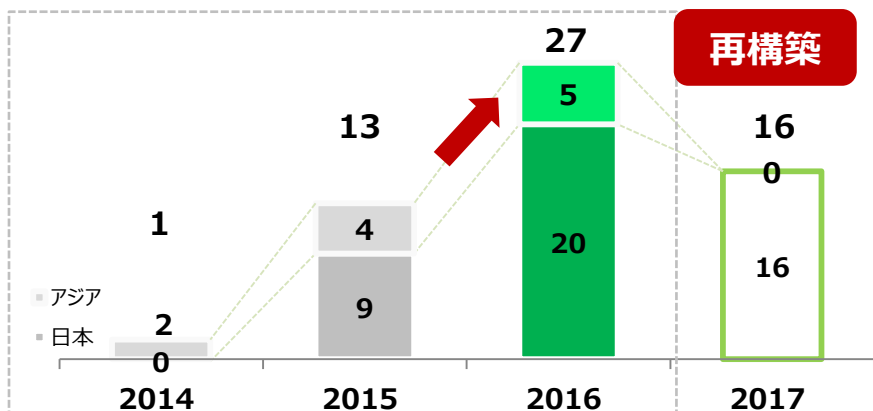
強みを持つ市場に特化した販売に加え、原価低減効果により収益率を向上する

・アジア

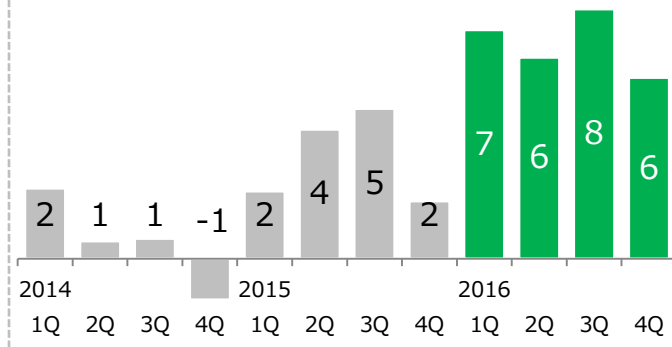
開発と販売の連携により提案営業強化しマーガリン・クリーム・フィリングの販売数量増加

ビジネスモデル転換へ注力

営業利益 実績と予想



<四半期推移>



2016年度

- ・高付加価値品の販売に注力
大豆多糖類、たん白素材
- ・収益性向上
原価低減、価格改定

2017年度

- ・高付加価値品のさらなる拡販
大豆多糖類、たん白素材
- ・選択と集中を推し進める
中長期視点で一部製品の販売を取り止め
堺事業所閉鎖、阪南へ統合し効率向上

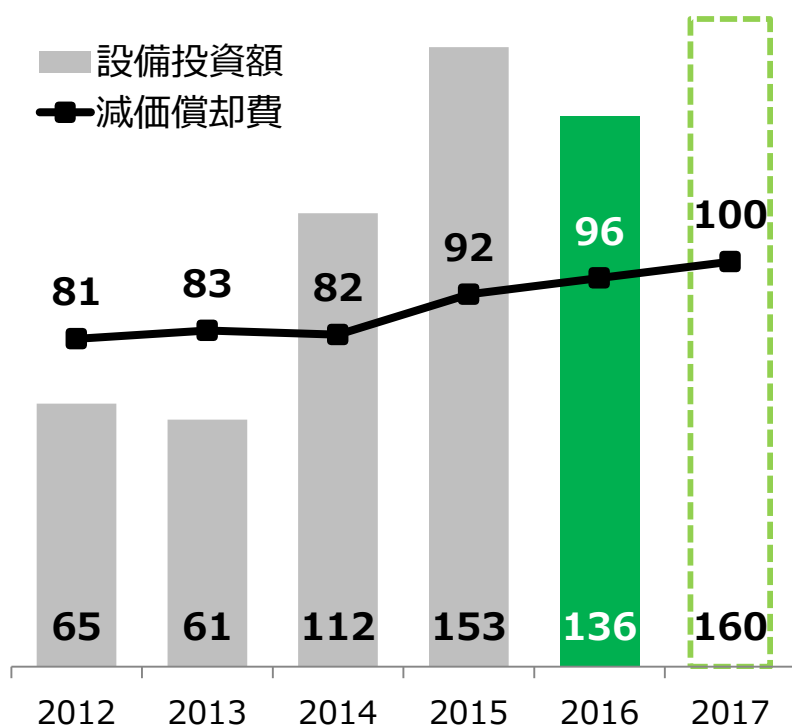
(参考) セグメント別・地域別実績詳細

(億円)

連結		2016年度		2017年度		対前年度	
		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	387	25	390	22	+4	▲3
	製菓・製パン素材	1,026	75	1,088	76	+61	+1
	大豆たん白	361	20	335	16	▲26	▲4
	計	1,774	123	1,813	116	+38	▲7
アジア	油脂	226	15	258	19	+32	+4
	製菓・製パン素材	238	24	286	28	+48	+4
	大豆たん白	31	5	28	0	▲3	▲5
	計	495	44	572	46	+77	+2
米州	油脂	273	15	292	15	+19	▲0
	製菓・製パン素材	176	7	227	12	+51	+5
	計	448	22	519	27	+71	+5
欧州	油脂	208	8	187	10	▲22	+1
	計	208	8	187	10	▲22	+1
連結調整		-	▲1	-	0	-	+1
合計		2,925	197	3,090	200	+165	+3

設備投資

成長エリアに傾斜配分も、維持更新投資は継続



主な設備投資 (億円)

2016年度	項目	金額 (億円)
	不二サイエンスイノベーションセンター	17
	東南アジア生産能力増	7
	中国マーガリン生産能力増	4

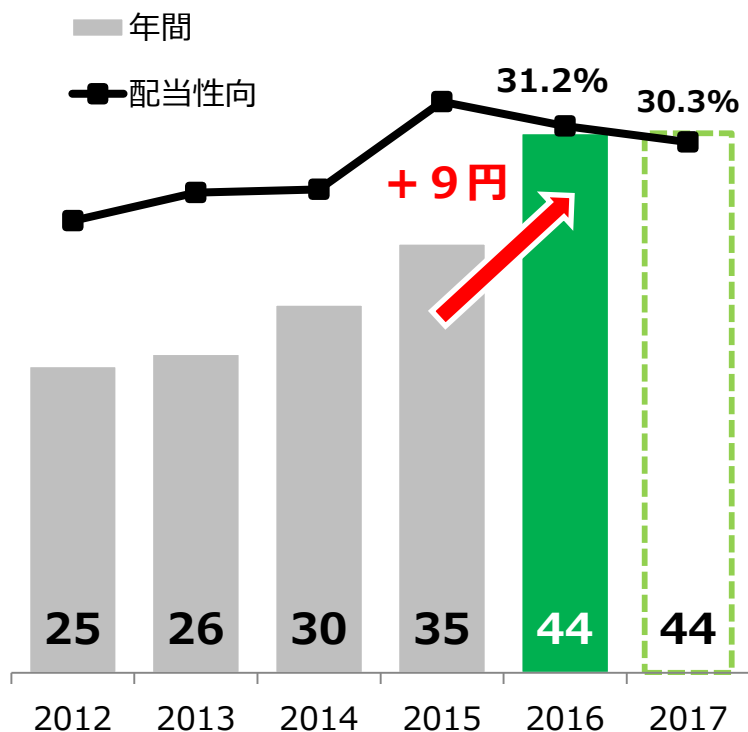


2017年度	項目	金額 (億円)
	中国 フィリング能力増	14
	米国 保管能力増 (需要増に対応)	10
	東南アジア倉庫能力増 (生産能力増に対応)	7

株主還元

2016年度は9円増配、2017年度はその水準を維持

連結業績、事業投資による将来キャッシュフローを勘案し、
中期計画の配当方針に基づき決定



2016年度

$$22円 + 22円 = 44円$$

2017年度

$$22円 + 22円 = 44円$$

経営目標

		2016 実績	2017年度 予想	対前年 増減率	2020年度 目標
経営目標	ROE	8.3%	8.1%	▲0.2pt	10%
	EPS	141円	145円	+2.8%	CAGR 8%以上
	営業利益 成長率	16.9%	1.5%	—	CAGR 6%以上
	株主還元	配当性向 31.2%	配当性向 30.3%	—	配当性向 30-40%
参考	売上高	2,925億円	3,090億円	+5.6%	
	営業利益	197億円	200億円	+1.6%	
	当期純利益	121億円	125億円	+3.3%	

財務戦略

		2016 実績	2017年度 予想	対前年 増減率	2020年度 目標
財務目標	ROE	8.3%	8.1%	▲0.2pt	10%
	・売上高純利益率 ・総資産回転率 ・財務レバレッジ	約4.1% 約1.08回 約1.8倍	約4.0% 約1.12回 約1.7倍	▲0.1% +0.04回 ▲0.1倍	約5.0% 約1.15回 約1.8倍
	営業利益 CAGR	(基準年度) 197億円	1.5%	—	6%以上
	CCC <small>※Cash Conversion Cycle</small>	110日	105日	▲5日	10日間の 短縮

CCCの短縮は2017年度から
本格的に実施
⇒ 在庫の削減を進める

	サイクル日数			(日数)	
	2015 年度末	2016 年度末	2017 年度末	2015年度末 VS2016年度末	2016年度末 VS2017年度末
売上債権	71	74	73	+2	▲1
棚卸資産	63	65	62	+2	▲3
仕入債務	32	29	30	▲3	+1
CCC	103	110	105	+7	▲5



日本サイエンスイノベーションセンター

CSO

酒井 幹夫

3. 2017年度 取り組み

中期経営計画 基本方針と施策 (2/23資料再掲)

既存事業の規模拡大		STEP UPのための事業		経営基盤の強化
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
・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(※2)製品の拡充	・多糖類事業・安定化DHA/EPA事業展開 ・栄養・健康食品事業展開	・各エリアの生産性向上とコストダウンを推進 ・グローバルで強固な財務体質の確立
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(※3)の展開	コストダウン 生産性向上 調達機能強化 グローバルスタンダードへの統一 基幹システム導入 ブランド再構築 決算期統一 グローバルCMS(※4)
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	
アジア	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	チョコレート事業強化		多糖類事業のグローバル展開	
IMEA(※1)	エリア探索による販路拡大			
M&A (500億円の資金を確保)				

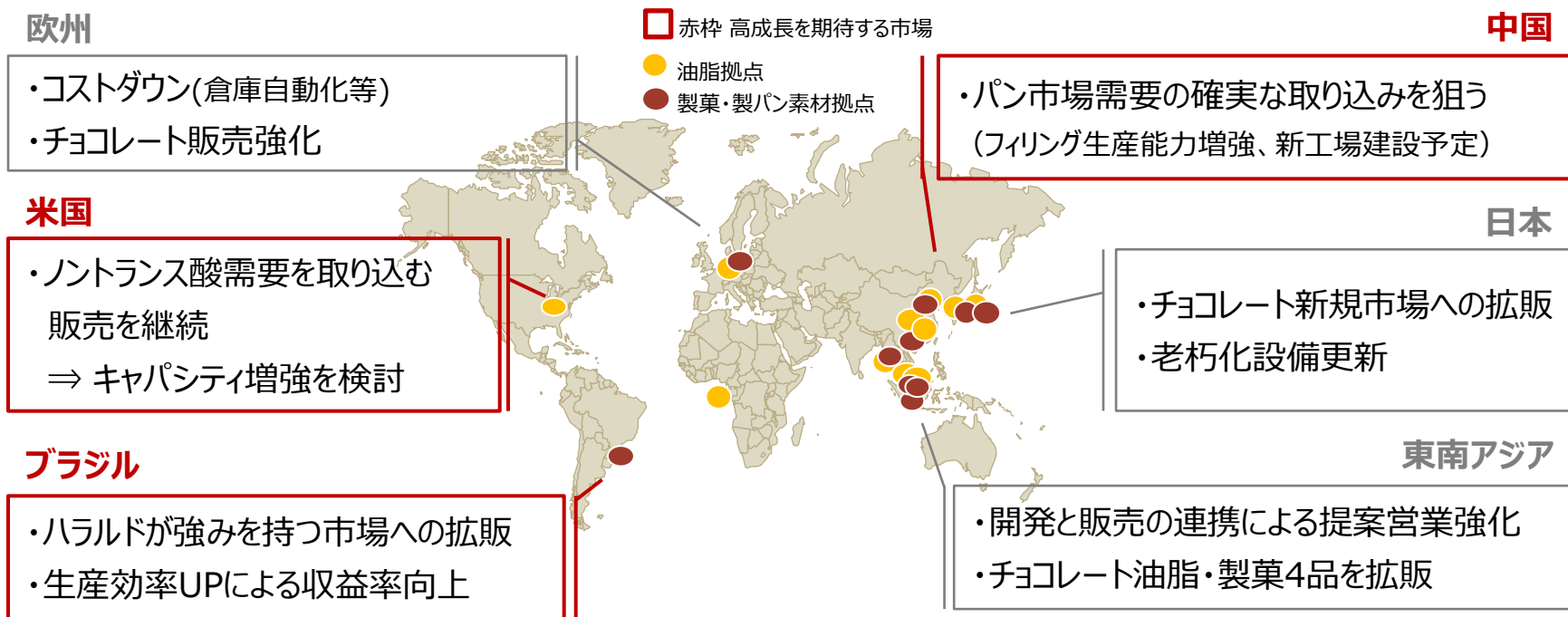
高成長を期待

着実に実行の年

- ▶ **成長市場での確実な事業展開と収益確保**
- ▶ **大豆事業の選択と集中**
20年度に向けた新ビジネスモデルへの転換
- ▶ **新規事業への本格的な取り組み開始**
- ▶ **グローバルインフラ整備の本格的な始動**

2017年度 取り組み ①コアコンピタンスの強化

成長市場での確実な事業展開と収益確保



参考) チョコレート油脂・チョコレート販売数量 (2016年度実績・2017予想/2015年度を100とする)

	全体		日本		アジア(中国含む)		米州(ブラジル含む)		欧州	
	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017
チョコレート油脂	109	108	109	110	113	129	107	87	102	97
チョコレート	106	113	104	105	113	135	102	107	113	121

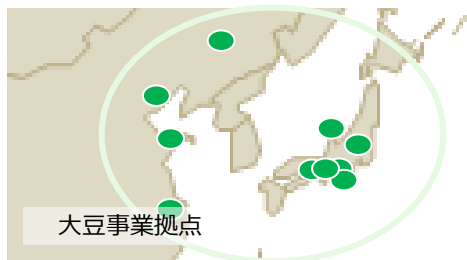
2017年度 取り組み ②大豆事業の成長

選択と集中 20年度に向けた新ビジネスモデルへの転換

大豆たん白素材・たん白食品

さらなる事業再構築を推し進める

- ・中長期の視点で一部製品の販売取り止め
- ・たん白素材拠点：堺事業所(大阪)を閉鎖
⇒ 阪南事業所へ統合し生産効率を上げる



- ・先行して統廃合
- ・シナジー創出

プラントプロテイン（植物性たん白）

日本における市場創出を探索

- ・ソイスタイル
(Family Mart様)



USS製品の拡充

新たな食スタイルの提案を継続



2017年度 取り組み ③機能性高付加価値事業の展開

新規事業への本格的な取り組み開始

安定化DHA/EPA(※)事業

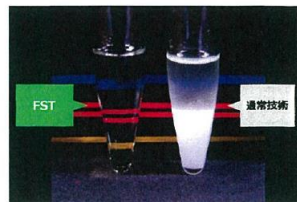
2017年度 発売開始

「無理なく・おいしく食べられる」ことを理想としたブランド・商品開発を進める

- ・ ソヤファームクラブから販売開始
- ・ B to C メーカー様と共創中

(※) 安定化DHA/EPAとは

基幹技術 FST(Fuji Stabilization Technology: 油脂に難溶性成分を混ぜる独自技術)により、酸化による「魚臭」を押さえ、毎日の食事でDHA・EPAを摂ることを可能にした油脂

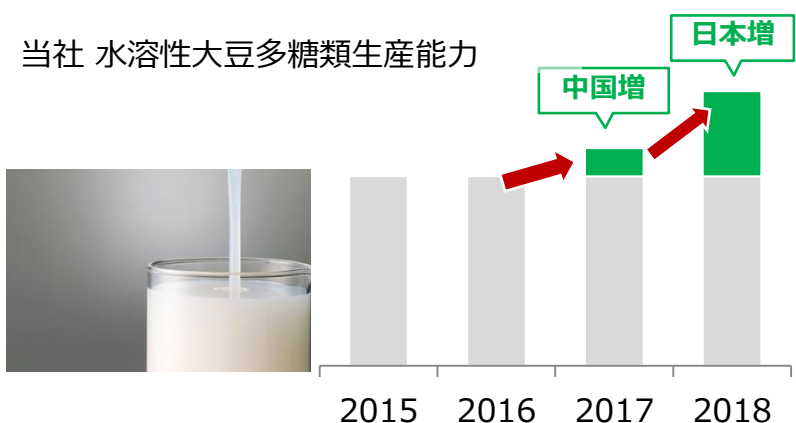


同量の難溶性成分を油に混ぜ、安定化

多糖類事業

能力増を実施、供給不足解消へ

- ・ 酸性乳飲料の需要好調継続
 - ・ 順次生産能力増を実施
- ⇒2017年：中国
2018年：日本



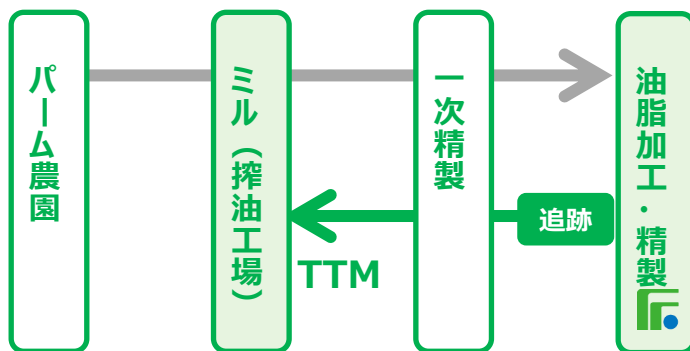
グローバルインフラ整備の本格的な始動

サステナブル調達

シンガポールにSCMチームを発足

- ・パーム、カカオ等のサステナブルな調達を推進
- ・パームTTM (※)2020年度に100%へ

(※) TTM = Traceability to Mill



- ・「責任あるパーム油調達方針」(2016年3月公表)
- ・2016年1月～6月 トレーサビリティスコア (パーム油・パーム核油計)

94%

生産性推進グループ発足

グループ各社支援を推進

- ・生産性に関する評価基準を定義、活用
- ・安全 品質 環境のレベル向上
- ・IoT技術導入、AI技術調査・研究推進

基幹システムの統一

業務標準化を実施

- ・グローバルな比較検証を可能に
- ・各エリアへ順次導入予定

コーポレートブランド再構築

不二グループの企業認知度向上へ

- ・専任チーム始動



 **不二製油グループ本社株式会社**

