

2016年度 決算説明会 主な質疑応答

・日時	：	2017年5月11日（木）13:00～14:30
・場所	：	大和証券 カンファレンスホール
・出席者	：	代表取締役社長 最高経営責任者 CEO 清水 洋史
		取締役常務執行役員 最高技術責任者 CTO 前田 裕一
		取締役常務執行役員 最高経営戦略責任者 CSO 酒井 幹夫
		取締役常務執行役員 最高財務責任者 CFO 松本 智樹
		執行役員 最高業務執行責任者 COO 大森 達司
		執行役員 最高マーケティング責任者 CMO 角谷 武彦

今年度の注目ポイント

Q. 来年からの飛躍に向け、今年は躍り場の年とのことだが、今年は何に注目すべきか？

A. まず、好調なエリア、特に米国・ブラジルの好調を維持できるかが重要である。

次に、キャパシティ不足に対する能力増強のロードマップが予定通り進んでいるか。

また、同じキャパシティの中でも、コモディティではなく付加価値が高いものにシフトすることで利益は確保する。

大豆については、既存事業のリストラだけでなく、新規事業のUSS等で利益がどれだけ出てくるかがポイントである。

製菓・製パン事業について

**Q. 従来、製菓・製パン素材の好調な売上拡大が成長ドライバーだったが、今4Qで鈍化した背景は何か？
日本について、好調なチョコレートの生産がフルキャパシティとのことだが、その影響はあったのか？**

A. 日本の4Qにおけるチョコレート売上成長の鈍化は、CVS（コンビニエンスストア）向けや、インバウンドの影響による土産物市場の好調が一服したことによる。アイスクリームに使用されるチョコレートは好調であり、次の1Qの動きを引き続き注視している。

日本ではチョコレートの需要が拡大し、昨年新工場を設立するも、ラインによってはキャパシティが不足している。そのため、不採算製品の品種統合を進め、切り替えロス削減を図る。

機能性チョコレートについてはまだキャパシティに余裕があり、伸びている健康チョコレート分野で付加価値品を製造することで、利益率の向上を図る。

Q. 投資増およびコスト増により、日本の利益が伸び悩む状況はいつまで続くのか。

- A. 投資金額の増加は、2018年・2019年が主となるが、2020年まではコスト増は続くとみている。
グローバルインテグレーションに関連する決算期・基幹システムの統一、コーポレートブランド戦略、
またそれらに対応すべく、グローバル人材の採用を強化している。
基幹システムの統合によって業務システムを標準化していくことで、海外も含めた大きなコストダウンを果たし、
高リターンを得ることが可能だと考えている。

日本で利益がとれなくなってから海外に出たのでは遅い。

将来に向けて、海外でいかに利益を創出できる体制にしていくか、準備をしている。

変革には10年かかると申し上げたが、基盤を整え、最後の3年には国内外ともに高利益を創出できる体制
へと変化を遂げたいと考えている。

Q. 今年度のアジアの製菓・製パン素材は、何によって売上拡大を果たし利益を確保するのか。

- A. ・2016年度は、タイにおいて当社グループが得意とするフジサニープラザを活用した提案営業を展開し、
パン市場で成功を収めた。今年度は、シンガポールに設立したアジアR & Dセンターを活用し、
タイでのビジネスモデルをアジア各国に合わせて展開していく。
・シンガポールのウッドランドサニーフーズでは自社敷地内に倉庫を建設した。
倉庫の稼働開始により、外販向けクリーム・マーガリンの生産効率の向上を図る。
・昨年株式70%取得したマレーシアのGCB SPECIALTY CHOCOLATES SDN. BHD.社から近隣諸国
へチョコレートの販売を開始する。
・タイのチョコレート新工場販売を開始する。
・中国においてはマーガリン・フィリングが好調であり、ライン増設による増益寄与が見込まれる。
なお、現在建設中の第二工場稼働による利益貢献は2018年度からを見込む。

大豆たん白事業について

Q. 事業構造改革のリストラによる影響は？

- A. 大豆たん白事業では有形固定資産を多く保有しているが、売上高は300~400億円程度で推移している。
過去に高い限界利益率を保っていた間は利益を出せていたが、昨今中国勢参入の影響で利益が減った結果、
固定費・資産が足かせになっており、不採算の部分が増えてきている。
また、共通経費を含めた固定費の配分も増えており、資産の圧縮と併せて販売の整理を進めないといけない。
お客様への供給責任の観点から商品、販売先の選定を先行し、その後 拠点の統廃合を実施して行く。
大豆たん白食品・素材事業については、日本・中国拠点を併せて検証し、見直しをすすめている。

Q. 何故今になってリストラを進めているのか。

また、こうしたリストラを要するビジネスは貴社の中にも無いと考えてよいのか？

A. 事業の構造を変えていくのはどの会社でもあり得る。

ディスラプションの時代において変化に対応すべく、適切にビジネスモデルを変えていく。

事業構造改革の対象には、分離大豆たん白という当事業の柱と、がんも等の大豆たん白食品事業とがあり、両者はまったく違うビジネスである。

大豆たん白の事業は、過去は品質・安心面で差別化されていたが、中国産の品質向上と安値攻勢により、中国で運営している工場の採算性が悪くなった。

大豆たん白食品は主に冷凍食品の製品群であるが、冷食事業としての確立が不十分であり、加工食品であるにも関わらず、利益が薄いという構造になっている。

当社グループのミッションである「おいしさと健康」に貢献するためにも大豆事業はやめてはいけないと考えており、その精神は今も変わっていないが、そのビジネスは USS 等儲かる方向に変えてきている。

設備投資について

Q. 今年から来年にかけてキャパシティ不足に対する設備増強に投資していくとのことだが、

需要増によるキャパシティ不足は以前から予測できたのではないか。

投資の意思決定のプロセスに問題はないか。

A. 数年前はこれほどのチョコレート好調を予測しておらず、原料用チョコレート工場の増設よりも付加価値が高い製品に特化した工場を先に建てた方がいいと判断した。

読み違いが無かったとは言えないが、在庫が足らずお客様にご迷惑がかかるようなキャパシティの不足は無い。

意思決定のプロセスは、需給予測と採算性、資本コストも考えたうえでの意思決定を重要視している。

中国のフィリングは、昨年度に合弁のパートナーと解消した影響で投資の決定が1年～1年半遅れたことによる機会損失があったと考えている。しかし、他のエリアは比較的順調に意思決定を進めており、今期はキャパシティ不足による機会損失は発生していないとみている。

「Disruption (断絶)の時代」について

Q. 国内の販売において「断絶」にはどういったものがあるのか、どういった将来像があるのか。

- A. 当社の国内営業は2つに分かれるが、大手メーカー様向け、および面市場での展開では考え方が違う。
大手メーカー様向けは、従来通り各メーカーと共創をすすめ利益を確保できると考えている。
面市場での展開は、街の洋菓子屋さん・パン屋さん等とCVSに分けられる。
CVSは、かねてよりチームマーチャンダイジングの先頭にたって利益をとりこんでおり、これを継続して進めていく。
街の洋菓子屋さん・パン屋さん向けは課題がある。
今は一般消費者がECで直接商品を購入する時代であり、また、価値も変化している中で従来型の営業形態は時代の変化に合っていない。
当社グループにとって一番大切なのは、消費者の皆さんがどういったケーキやパンを欲しているのか、本当の消費者ニーズを取り込むことである。新しい時代における、新しい販売形態を模索している。

グループシナジーについて

Q. 2017年度、海外営業利益比率はほぼ4割を計画している。

**中計においてグループシナジーの発揮を強く述べているが、シナジーとはどういったものを指すのか。
特にブラジルについての具体的施策は何か。**

- A. グループ間シナジーの発揮に向けた施策はSCM（サプライチェーンマネジメント）から着手する。
各社共通して使用する油脂・乳・カカオなどについて、相場に関する感度を高め、世界の相場を総合的に見て購入する体制構築を進める。

事業としては、特にチョコレート用油脂とチョコレートでのシナジー創出を狙っている。

現状は、油脂原料を東南アジアからもってきている北米の油脂拠点、および南米チョコレート拠点における2国間のシナジーの発揮を目指している。

また、ガーナの油脂拠点と、その製品を原料として使用する欧州油脂拠点のシナジーも進めたい。

ブラジルについて、利益計画は買収当時より1年程度遅れており、更なる成長を期待している。

ブラジルの市場停滞が計画外であり、今は大きな能力増を図るべきではなく、不採算な製品、取引先の整理を行う。原価も低減しており、新しいブランド強化戦略と併せ、ブラジル国内でのステータス、収益性を上げていく。

またブラジルには、主婦が業務用スーパーのようなところで製菓材料を購入し作ったお菓子を一般に販売する特殊なマーケットがあり、ハラルド社はそこで強いブランド力を持っている。この市場において、不二製油グループがノウハウを保有するクリーム、マーガリン等についても販売を進めていきたいと過去に説明していたが、ようやくテスト販売を進めている。

人事に対する考え方について

Q. 人事に対する考え方を聞かせて欲しい。何故このタイミングで取締役を交代したのか。

- A. 断絶の時代における新しい改革を担う人選を指名報酬委員会で議論し、それを毎年取締役会で決定している。変革のためにホールディング体制へ移行し、経営と執行を分け、成長戦略を描く部隊をつくった。取締役会で経営戦略をつくり、株主の代理人としてガバナンスをきかせていくと決め、人事を大きく変えている。

以上