

2017年度 上期決算説明会

2017年11月10日

 不二製油グループ本社株式会社

アジェンダ

- 1 CEO 清水 洋史
総括 P 3
- 2 CFO 松本 智樹
2017年度 上期実績・通期予想 P 8
- 3 CSO 酒井 幹夫
私たちが目指す社会の課題解決 P 23

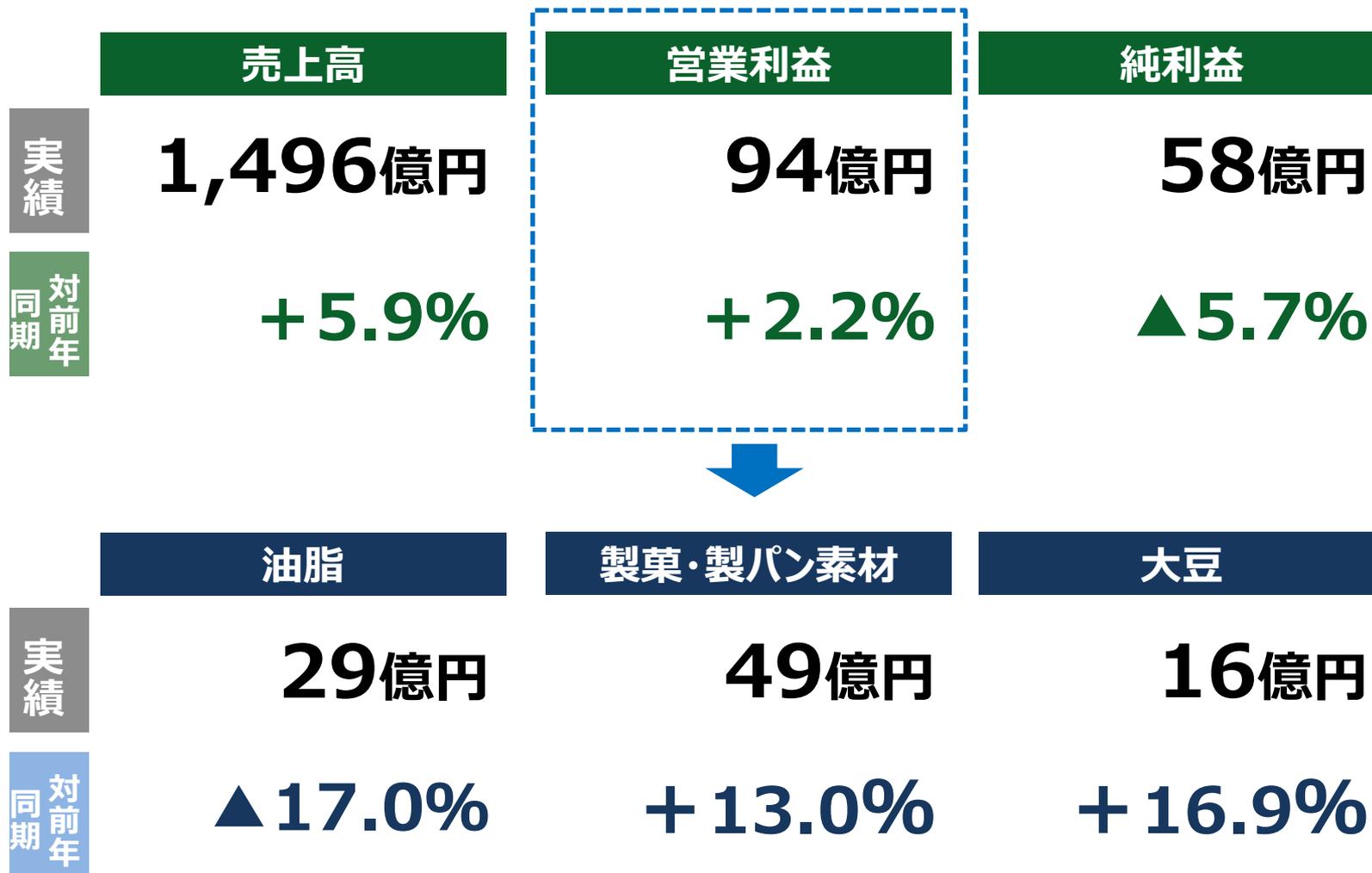


CEO

清水 洋史

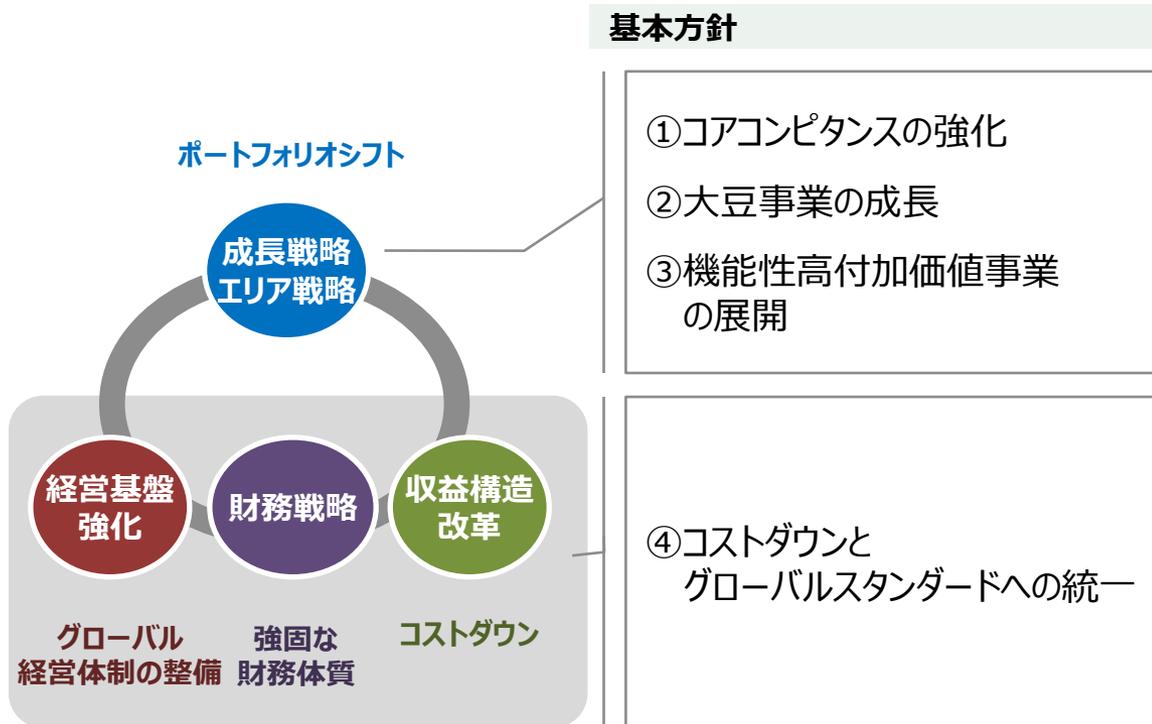
1. 総括

総括



(参考) Towards a Further Leap 2020

基本戦略



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%

キャッシュフロー-指標

キャッシュフロー	4カ年営業CF 累計1,000億円
CCC	10日間の短縮
設備投資	4カ年 600-700億円程度
M&A	500億円の資金を確保

土台となる
考え方

おいしさと健康

価値づくり

自己改革

中期経営計画 進捗

基本方針	項目	取り組み進捗
コアコンピタンスの強化	<ul style="list-style-type: none"> ・チョコレート事業の拡大 ・アジアの拡販 	<ul style="list-style-type: none"> ・マレーシア新拠点の活用によるアジアでの拡販 ・中国新生産拠点設立準備
大豆事業の成長	<ul style="list-style-type: none"> ・構造改革の完遂 ・プラントプロテイン市場への展開 	<ul style="list-style-type: none"> ・石川工場の譲渡 ・USS製品群の採用拡大
機能性高付加価値事業の展開	<ul style="list-style-type: none"> ・安定化DHA・EPA事業 ・多糖類事業 	<ul style="list-style-type: none"> ・DHA機能性食品表示の取得に向けた取り組み ・増産体制構築の意思決定
コストダウンとグローバルスタンダードへの統一	<ul style="list-style-type: none"> ・経営基盤強化 ・財務戦略 ・収益構造改革 	<ul style="list-style-type: none"> ・グローバルな基盤構築を最優先で実施 <p>※ 詳細はCFOパート参照</p>

世界の食と健康の課題を解決するリーディングカンパニーへ





フジベジタブルオイル (アメリカ) 従業員

CFO

松本 智樹

2. 2017年度 上期実績・通期予想

<上期> 営業利益実績

過去最高益を更新

油脂は原料価格上昇により減益も、製菓・製パン素材、大豆で増益

- ・製菓・製パン素材：主に南米の収益性改善により増益
- ・大豆：高付加価値品(たん白素材・水溶性大豆多糖類)の販売伸長が増益に貢献



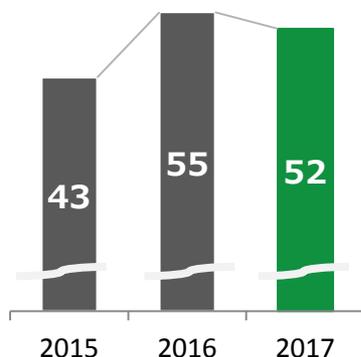
<上期> エリア別 営業利益実績

戦略エリアの米州の成長が全体の増益に貢献

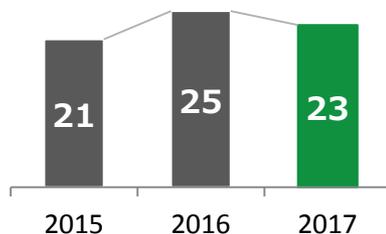
営業利益 上期実績

(億円)

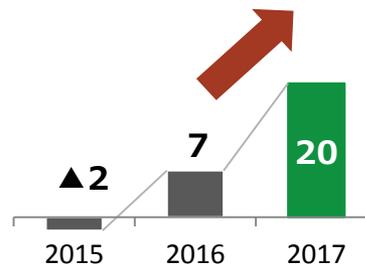
日本



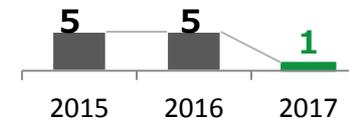
アジア



米州



欧州



上期

- 大豆 高付加価値品 販売伸長
- チョコレート販売堅調
- 油脂 原料価格上昇
- クリーム収益率低下

- チョコレート マレーシア 販売好調
- マーガリン・フィリング 販売伸長も 原料価格上昇
- 油脂 高付加価値品 販売減

- 米国 ノントランス酸 油脂販売堅調、 収益率向上
- ブラジル 収益率向上

- 油脂 販売伸長も 原料価格上昇で 収益率低下

戦略エリア

海外営業
利益比率

44%

<上期> 営業利益分析

高付加価値品の伸長で単価要因が増加、拡販は引き続き実施

■ 拡販要因

- ・ 油脂：北米ノントランス酸油脂
- ・ 製菓・製パン素材：中国のフィリング・マーガリンの販売好調
- ・ 大豆：選択と集中で高付加価値品増加

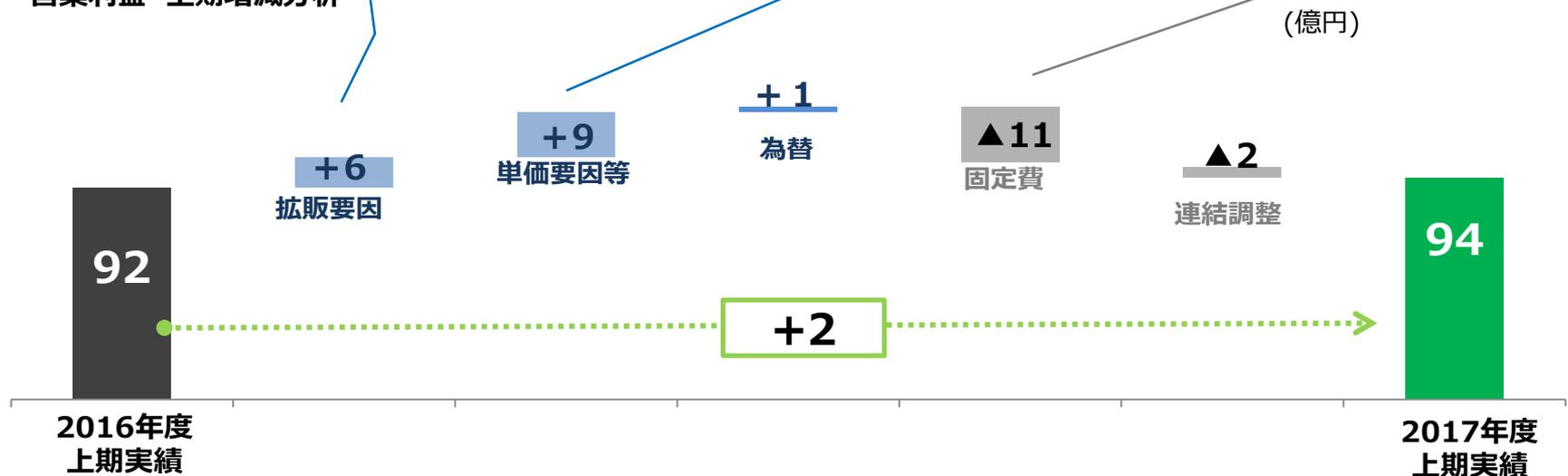
■ 単価要因等

- ・ 製菓・製パン素材：ブラジル採算重視
- ・ 大豆：高付加価値品の販売伸長
- ・ 油脂：原料相場上昇を受け減少

■ 固定費

- 施策経費、減価償却費等

営業利益 上期増減分析



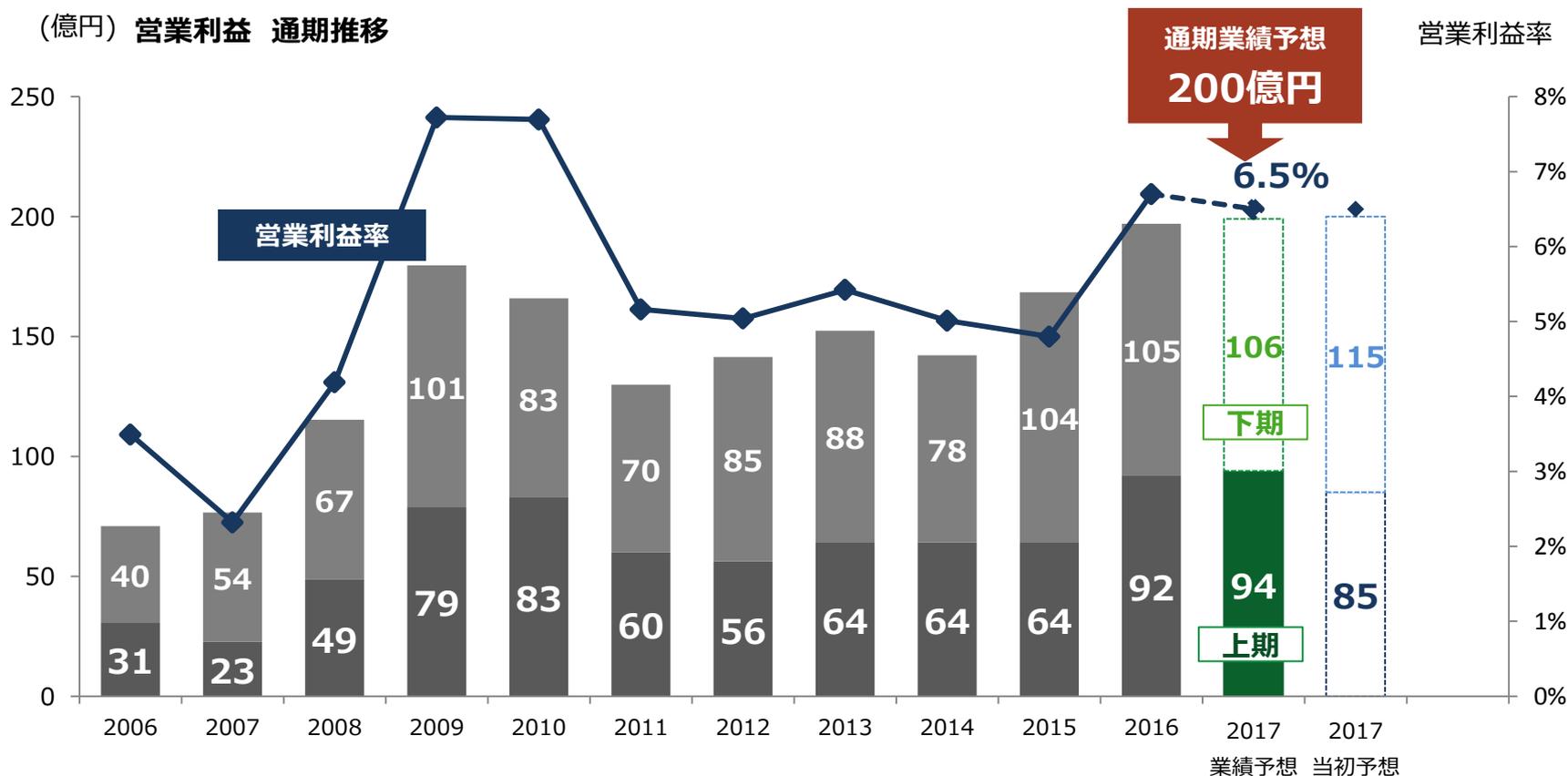
<通期> 営業利益予想

通期でも最高益を更新の見通し

営業利益予想 200億円（5/9発表）は据え置く

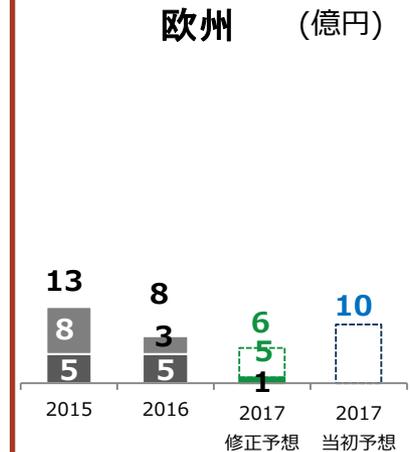
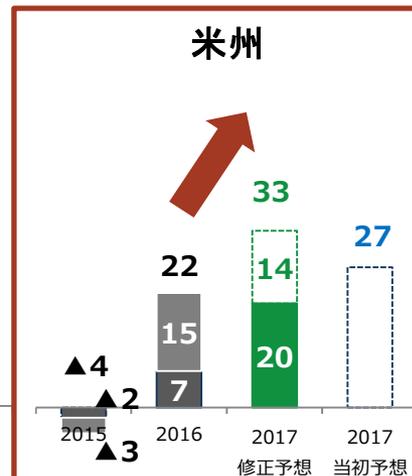
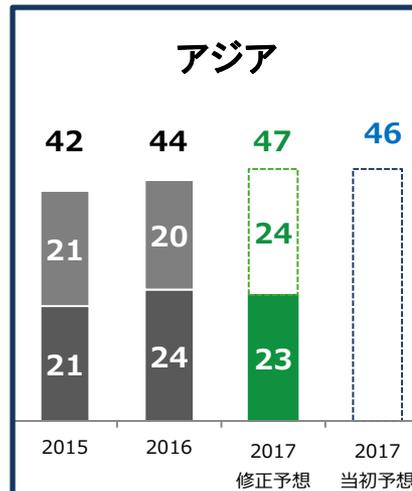
- ・下期は前期並みの利益を確保する見通し
- ・コアコンピタンス製品群の拡販、高付加価値品へのシフト、収益性の維持・改善に努める

(億円) 営業利益 通期推移



<通期> エリア別 営業利益予想

米州の上期の増益が全体の増益に貢献



通期

- 大豆 高付加価値品 販売伸長
- チョコレート 下期に入り 収益性改善
- クリーム 原価上昇 継続し収益率低下
- 油脂 採算重視の販売を継続も上期の減益が響く

- 製菓製パン素材 調製品を中心に増益
- 油脂 高付加価値品の数量は上期減少も 下期回復
- 大豆 事業再構築の影響受け減益

- チョコレート 収益性 向上に努め増益
- 油脂 ノントランス酸 油脂販売堅調が続く

- チョコレート用油脂 販売伸長も上期の減益が響く

戦略エリア

海外営業利益比率

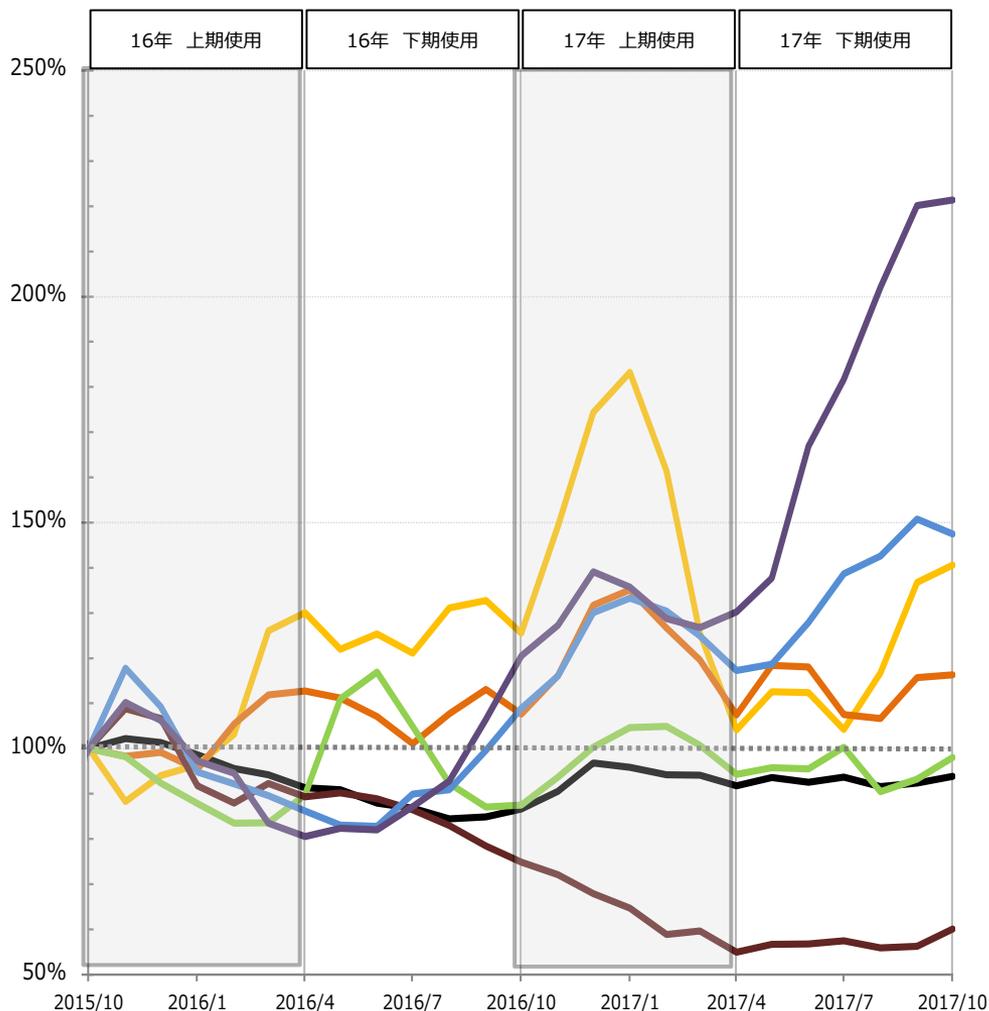
42%

セグメント別・地域別詳細

(億円)

連結		上期実績		通期予想 (11/7修正)		対前年通期		(参考) 5/9 当初予想	
		売上高	営業利益	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	184	8	376	21	▲11	▲4	390	22
	製菓・製パン素材	494	29	1,063	71	+36	▲3	1,088	75
	大豆	183	15	357	22	▲4	+2	335	16
	連結調整	-	1	-	2	-	▲1	-	3
	計	860	52	1,796	116	+22	▲7	1,813	116
アジア	油脂	117	9	233	18	+7	+3	258	19
	製菓・製パン素材	136	14	313	29	+76	+5	286	29
	大豆	13	1	27	1	▲4	▲4	28	0
	連結調整	-	▲1	-	▲1	-	▲1	-	▲1
	計	266	23	574	47	+79	+3	572	46
米州	油脂	159	11	298	20	+25	+5	292	15
	製菓・製パン素材	103	9	203	13	+28	+6	227	12
	連結調整	-	0	-	▲0	-	▲0	-	▲0
	計	261	20	501	33	+53	+11	519	27
欧州	油脂	110	1	220	6	+11	▲3	187	10
	連結調整	-	0	-	▲0	-	▲0	-	0
	計	110	1	220	6	+11	▲3	187	10
連結調整		-	▲2	-	▲2	-	▲0	-	0
合計		1,496	94	3,090	200	+165	+3	3,090	200

主要原料の国際相場推移

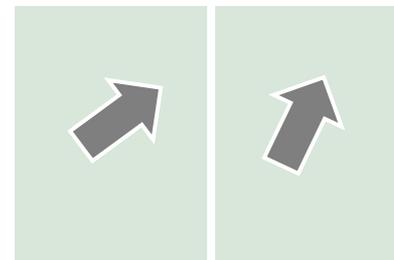


対前年同期動向

EUバター
(USDA公表)

上期

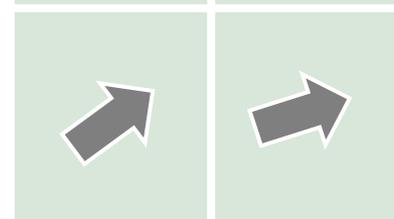
下期



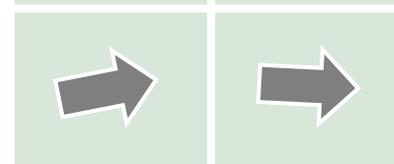
EU全脂粉乳
(USDA公表)



パーム核油 原油
(CIFロツテルダム ¥/Kg)
パーム油 原油
(CIFロツテルダム ¥/Kg)



大豆ミール
(シカゴ定期)
為替 (¥/\$)

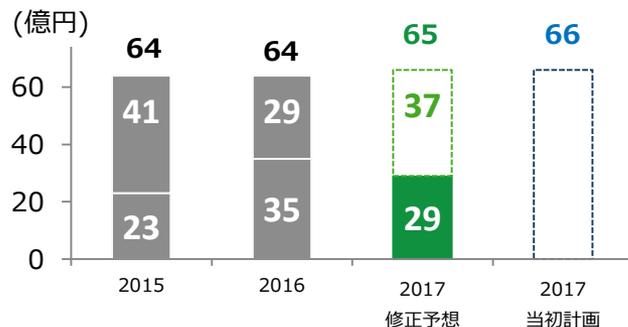


カカオ豆
(ロンドン定期)



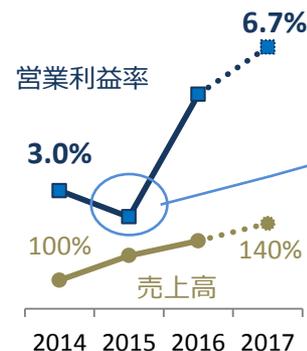
原価上昇も、拡販とコストダウンで利益を確保

営業利益（3カ年推移/上期・下期）



利益率	通期	5.9%	5.9%	5.8%	5.8%
	上期	4.4%	6.6%	5.1%	-

■【米州】販売伸長により収益性が向上



(億円)

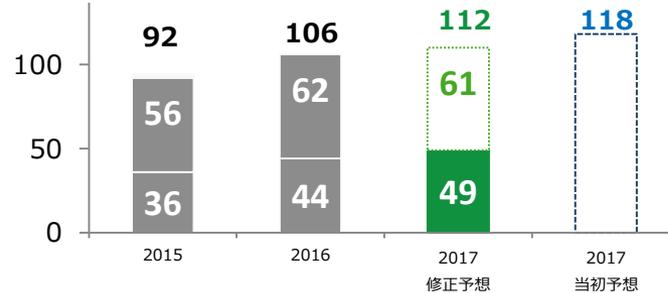
2017	上期実績	対前年同期	通期予想	対前年同期	上期・通期概要
日本	8	▲34%	21	▲17%	原料価格上昇により減益、採算重視の販売を継続
アジア	9	▲12%	18	+22%	高付加価値品の販売が上期は減、下期は回復
米州	11	+38%	20	+36%	ノントランス酸油脂販売堅調が継続
欧州	1	▲78%	6	▲32%	チョコレート用油脂販売伸長も上期収益性低下が響く
連結調整	▲0	▲50%	0	▲72%	
計	29	▲17%	65	+2%	

製菓・製パン素材

拡販・収益性の維持向上に努める

営業利益（3カ年推移/上期・下期）

(億円)

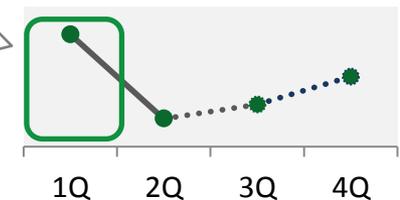


利益率	通期	6.6%	7.4%	7.1%	7.4%
	上期	5.8%	6.3%	6.7%	-

■【ブラジル】トップシーズンの1Qに好条件が重なる

- ・為替安定
 - ・前年値上による
売単価UP
 - ・原価低減
- 1Q増益

販売数量動向（イメージ）



上期事業環境

- ・需要の回復には遅れ
- ・イースター需要の変化
- ・他社との厳しい競争

下期

- ・収益体制強化
- ・計画利益達成

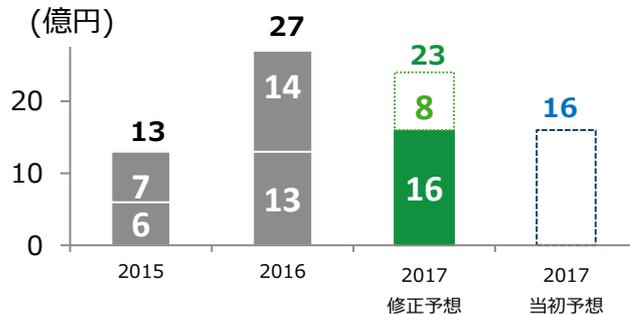
(億円)

2017	上期実績	対前年同期	通期予想	対前年同期	上期・通期概要
日本	29	▲10%	71	▲5%	チョコレート販売数量堅調、下期は収益性改善 クリーム原料価格上昇により収益性低下
アジア	14	+12%	29	+19%	調製品の乳製品相場上昇局面による利益増
米州	9	-	13	+82%	ブラジルの消費は回復が遅れるが、収益性向上に努める
連結調整	▲2	-	▲2	-	
計	49	+13%	112	+6%	

大豆

再構築による事業体質の変革を進める

営業利益（3カ年推移/上期・下期）



利益率	通期	3.1%	6.9%	6.1%	4.5%
	上期	3.0%	7.0%	8.0%	-

■【日本】狙った成長を果しつつある

コモディティの縮小

高付加価値事業の拡大

- ・たん白素材 生産拠点見直し
- ・石川工場譲渡

- ・USS製品群
- ・水溶性大豆多糖類
- ・たん白素材（健康用途）

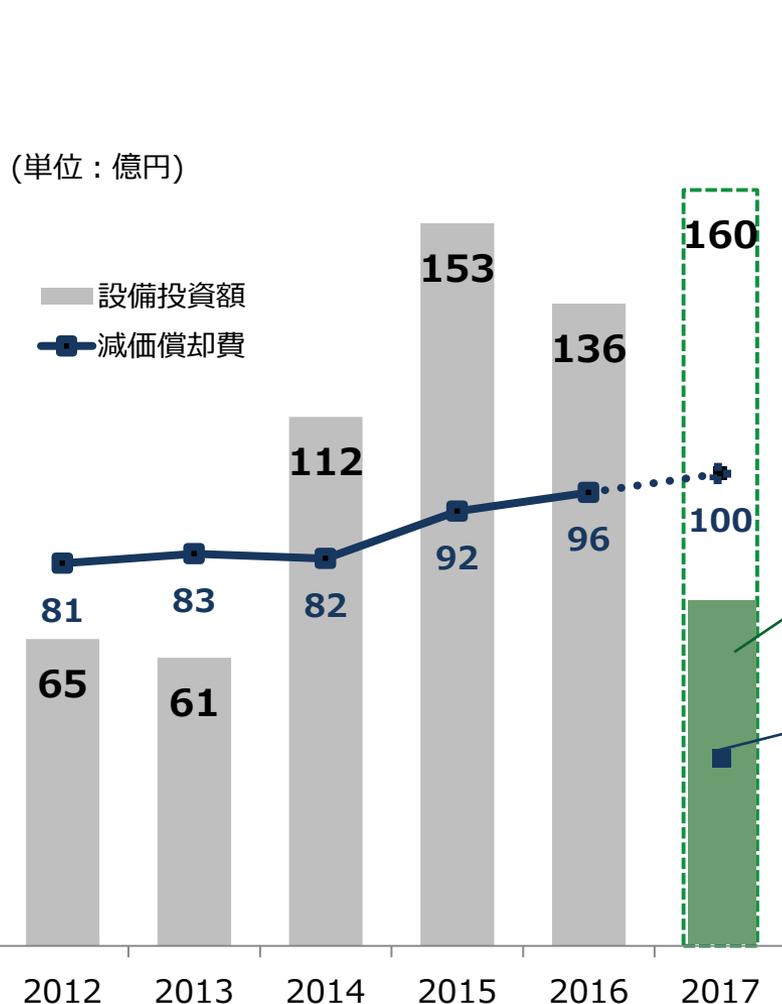
(億円)

2017	上期実績	対前年同期	通期予想	対前年同期	上期・通期概要
日本	15	+40%	22	+10%	高付加価値品(たん白素材、大豆多糖類)販売伸長
アジア	1	▲66%	1	▲83%	事業再構築の影響で一時的に収益低下
連結調整	0	▲30%	0	▲18%	
計	16	+17%	23	▲14%	

設備投資

成長市場への投資と並行し、国内中心に維持更新投資も継続

設備投資額と減価償却費の推移



主な設備投資

(億円)

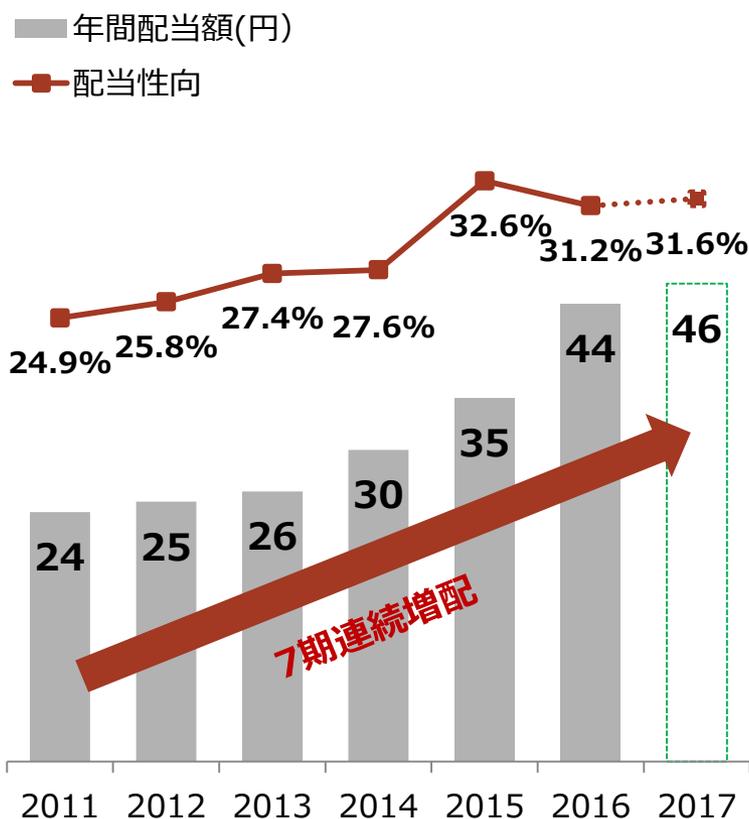
	上期	通期
中国フィリング 生産能力増 等	4	14
米国油脂 生産能力増 等	3	10
東南アジア乳化発酵食品 生産能力増 等	4	7

上期 設備投資 71

上期 減価償却 48

株主還元

配当方針に基づき利益還元を推し進める



配当方針

- ・ 配当性向30%~40%
- ・ 安定的かつ継続的な配当を実施

年間2円の増配予定

2016年度実績

$$22円 + 22円 = 44円$$



2017年度予定

$$23円 + 23円 = 46円$$

上期実績・通期業績予想

(億円)

	2017年度 上期実績	対前年 同期	2017年度 通期予想	対前年 同期
売上高	1,496	+5.9%	3,090	+5.6%
営業利益	94	+2.2%	200	+1.6%
当期純利益	58	▲5.7%	125	+3.3%
EBITDA	139	+0.9%	302	+3.1%
営業キャッシュフロー	141	+110.1%	249	+50.9%
投資キャッシュフロー	▲64	▲22.5%	▲166	+20.3%
フリーキャッシュフロー	76	—	84	+200.0%
Net有利子負債	471	▲13.2%	491	▲7.2%
Net運転資本	629	+14.0%	610	▲3.0%
Net有利子負債/EBITDA	1.7(倍)	▲0.3倍	1.6(倍)	▲0.2倍
CCC (キャッシュコンバージョンサイクル)	106(日)	+2(日)	105(日)	▲5(日)

中計財務戦略 進捗

中期経営計画 財務運営方針

1	持続的な利益成長	<ul style="list-style-type: none"> ・連結営業利益 CAGR6%以上 ・EPS成長率 CAGR8%以上 ・CCC 10日間の短縮 	キャッシュフローの創出と配分 営業CF4年間 1,000億円創出
2	財務の健全性堅持	<ul style="list-style-type: none"> ・事業特性、リスクを踏まえ、安定した財務基盤を堅持 	リスク・リターンに見合うBS管理
3	資本効率の向上	<ul style="list-style-type: none"> ・競合するグローバル企業と並び、持続的な成長に必要な水準へ向上 	ROEの向上 10%
4	財務ガバナンス強化	<ul style="list-style-type: none"> ・標準化、金融リスク低減、業務効率化を推進 ・グローバルでの比較検証を可能に 	グループ財務標準・基準

2017年上期 進捗

① 営業CF	2Q累計 141億円 (対前年同期比+74億円)
② CCC	各社目標設定と施策立案 (主に在庫削減)
① 有利子負債削減	有利子負債 611億円 (前年度末比▲46億円)
② D/Eレシオ改善	0.40 (前年度末比▲0.04)
③ 自己資本比率	57.0% (前年度末比+1.6 p)
① 総資本回転率の向上	110.6% (前年同期比+2.8 p)
② 不採算事業資産	売却等による縮小
③ 設備投資	設備投資の精査
① グローバルCMS	運用開始
② 基幹システムの統一	米国会社での構築開始・ 中国会社でのキックオフ
③ 決算期統一に向けた決算早期化	コンサル導入と各社との連携強化



不二製油（張家港）有限公司（中国）従業員

CSO

酒井 幹夫

3. 私たちが目指す 社会の課題解決

社会の課題解決による価値創造

3つのセグメント

油脂

- ・ 食用加工油脂
- ・ チョコレート用油脂
- ・ 安定化DHA・EPA

製菓製パン素材

- ・ チョコレート
- ・ クリーム
- ・ マーガリン
- ・ フィリング

大豆

- ・ 大豆たん白素材
- ・ USS
- ・ 水溶性大豆多糖類
- ・ 大豆ペプチド

中計基本方針と今期課題

①コアコンピタンスの強化

→ ・ キャパシティ不足の解消

②大豆事業の成長

→ ・ 再構築の推進
・ Plant Based Foodの展開

③機能性高付加価値事業の展開

→ ・ 新市場の創出

④コストダウンとグローバルスタンダードへの統一

→ ・ サステナブル調達への推進

Solution

- ✓ 食嗜好の多様化
- ✓ 世界的な人口増加
- ✓ 健康志向の拡大
- ✓ 高齢化への対応
- ✓ 食資源・環境課題

中国全土に、新たな“食の喜び”を

新生産拠点設立

●不二製油（張家港）有限公司

- ・所在地：江蘇省 蘇州市
- ・クリーム、マーガリン、フィリング、チョコレート

- ✦ フジサニープラザ
- ✦ フジサニープラザ（新設予定）

既に販売は全国規模へ及んでいる

- ・上海エリア→華南地域へ
- ・沿岸部→内陸部へ
- ・営業拠点倍増の計画



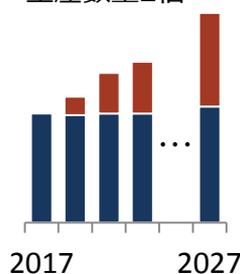
●新生産拠点

全国販売体制により有効に対応できる生産拠点構築

- ・所在地：広東省 肇慶市
- ・マーガリン、カスタード
- ・投資金額：約3億元

2018年7月生産開始予定

2拠点化で
生産数量2倍へ



Solution

食嗜好の変化に貢献

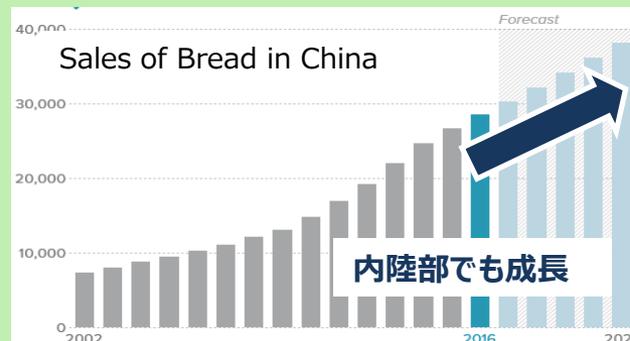
- ✓ 都市での食嗜好の変化と内陸部の社会発展に貢献



おいしさ

バラエティ

- ・組み合わせ
チョコレート・クリーム・マーガリン・フィリング
- ・顧客サポート
フジサニープラザ・アジアR&Dセンター



Retail Value RSP - CNY million

アジア広域においしく機能的なチョコレートを提供

マレーシア新拠点の活用

■従来のチョコレート拠点

- ・生産国の内需の対応がメイン
(中国・タイ・インドネシア)

■マレーシア新チョコレート拠点

- ・コスト競争力
(保税区内に位置)
- ・アジア全域、他エリアへの販売が可能
(アジア統括会社の販路を活用)



GCB スペシャルティチョコレート



- ・マレーシアジョホール州 (保税区内)
- ・従業員 120名
- ・マレーシア国内販売および海外輸出版売
- ・様々なテイストのチョコレートの取り扱い

(参考) 当社事業エリア別 2017年上期販売数量実績 (対前年同期 %)

	日本	アジア	米州	欧州	計
チョコレート	100	119	88	109	100
チョコレート用油脂	97	103	89	102	98

Solution

成長市場

= 温暖気候エリア・急激な人口増

コンパウンドチョコレートで貢献

- ・パン、洋菓子との組み合わせで機能性を発揮
- ・安定的な供給が可能

各国各様の食嗜好に貢献

- ✓ 各国のパン・洋菓子の多様性を実現

CAGR 2017-2021

Chocolate Confectionery

5.7%

Markets that use chocolate
(Sweet Biscuits/Ice Cream/Bread)

4.0%

Retail Value RSP

食生活の豊かさをリードするチョコレートカンパニーになる

市場攻略を進める

■ 新しい食の提案

→ マーケットリサーチを活かし提案力を強化



展示会ブース



菓子教室

■ 他社との差別化

→ 注力市場の選定、新市場への進出
新カテゴリー製品の提案
不二の油脂技術を生かしたチョコレートの品質改良

■ 強固な収益体質の構築

→ 生産性向上の取り組み
(SKU削減・ラインの統廃合・工場の移設など)

Solution

食嗜好の多様化に貢献

✓ チョコレートの食べ方の多様化に貢献



Sales of Chocolate Confectionery in Brazil



Retail Value RSP
% Y-0-Growth 2011—2022

貢献度の高い事業への変革

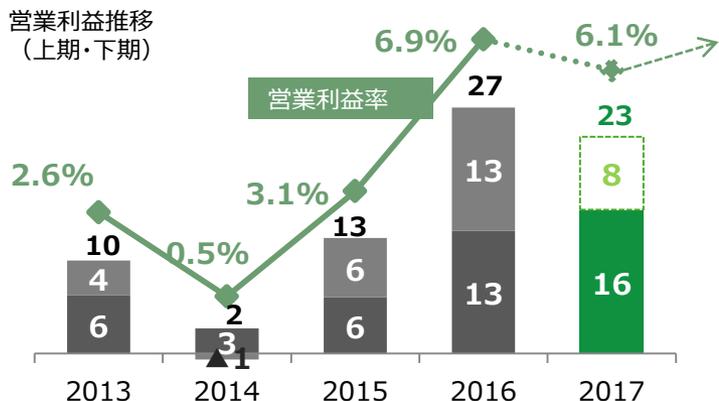
高付加価値事業の強化

強化する製品群

- 健康用途の拡大
プロテイン・シリアル等
- 多糖類事業の拡大
- USS製品群 戦略的拡販
既存市場の新用途、新市場の新用途
大口採用件数 増加
(上期 16年度82件→17年度130件)

構造改革

- 合理化と生産拠点の統廃合
豆乳事業・不採算拠点の閉鎖・売却



Solution

人と地球の健康に貢献

✓ 食嗜好の多様化
健康志向の拡大



ソイタリアン

✓ 高齢化



大豆ミートの麻婆豆腐

✓ 食資源の枯渇
環境問題

CAGR 2017-2021

Global plant protein market

8.3%

Retail Value

課題解決を果たす新たな食生活の創造

新事業・新市場への取り組み

■安定化DHA・EPA

→ 社会のニーズへ応える新コンセプトの浸透へ

- ・アプリケーション（ターゲット選定、体制強化）
- ・コンセプト浸透（売り場戦略、露出増のための取り組み）

コンセプト原料 色々な食品から少量ずつを無理なく毎日摂取することを理想
サステナビリティに考慮（藻由来のDHA・EPA）

■多糖類

→ 水溶性大豆多糖類の供給不足解消へ
2018年より本格的な拡販再開

- ・日本 : 生産能力UP
- ・中国(天津) : 増産体制構築



Solution

✓ 高齢化社会への貢献

- ・認知、脳機能改善

2060年
世界の高齢者

18億人

引用) 内閣府



✓ 健康志向、食嗜好の多様化へ貢献

- ・低糖タイプの酸性乳飲料の需要拡大に応える



グループ全体でESG経営の基盤を構築

グループ全体で世界水準の取り組みを目指す

■サステナブル調達

→「責任あるパーム油の調達方針」に基づき、
環境・人権問題のない
パーム油の調達を推進

活動方針（概要）

- ・ RSPOへの取り組みと独自のトレーサビリティの向上
- ・ サプライチェーンの把握と改善活動
- ・ 問題の発現に備え対応体制構築
- ・ ステークホルダーへの情報開示



■「環境ビジョン2030」制定（2018年春）

■生産性推進の取り組み

→グループ全体の安全・環境・品質のレベル向上を目指す

＜生産性推進グループの取り組み＞

- ・ 各社のレベルに応じたPDCAの実行を推進、援助
- ・ 日本の専門技術者によるサポート



Solution

- ✓ 環境への配慮
- ✓ ステークホルダーの人権問題
- ✓ 食の安全・安心・品質





 **不二製油グループ本社株式会社**

