

2017年度 決算説明会

2018年5月10日

 不二製油グループ本社株式会社

- 1 CFO 松本 智樹
2017年度実績 2018年度業績予想 P 3
- 2 CEO 清水 洋史
不二製油グループのESG経営 P 13
- 3 **中期経営計画進捗** P 17



パームの木

CFO

松本 智樹

1. 2017年度実績 2018年度業績予想

決算概要 2017年度実績/2018年度業績予想

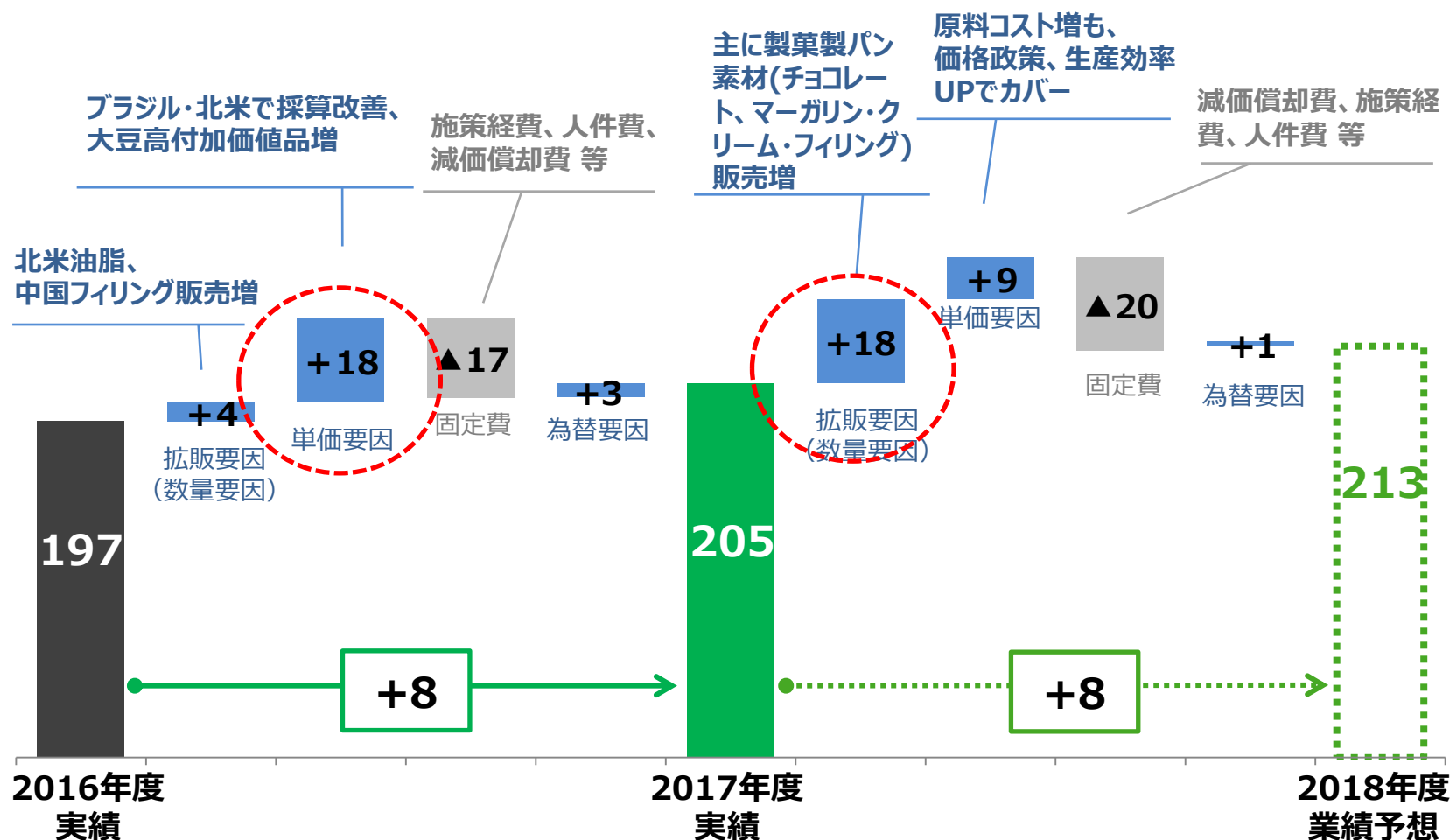
(億円)

	2016年度 実績	2017年度 実績	対前年	2018年度 予想	対前年
売上高	2,925	3,076	+5.2%	3,220	+4.7%
営業利益	197	205	+4.0%	213	+4.0%
当期純利益	121	137	+13.5%	140	+1.9%
EBITDA	283	294	+3.8%	328	+11.7%
営業キャッシュフロー	165	282	+70.7%	302	+7.1%
投資キャッシュフロー	▲138	▲145	▲5.5%	▲196	▲35.1%
フリーキャッシュフロー	28	137	+396.1%	106	▲22.6%
Net有利子負債	529	436	▲17.6%	439	+0.7%
Net運転資本	629	649	+3.3%	637	▲1.8%
CCC (キャッシュコンバージョンサイクル)	110(日)	103(日)	7日短縮	100(日)	3日短縮
Net有利子負債/EBITDA	1.8(倍)	1.5(倍)	▲0.3(倍)	1.3(倍)	▲0.2倍

営業利益分析 2017年度実績/2018年度業績予想

2017年度は米州等の収益性向上が寄与、2018年度は重点製品を拡大

(単位：億円)



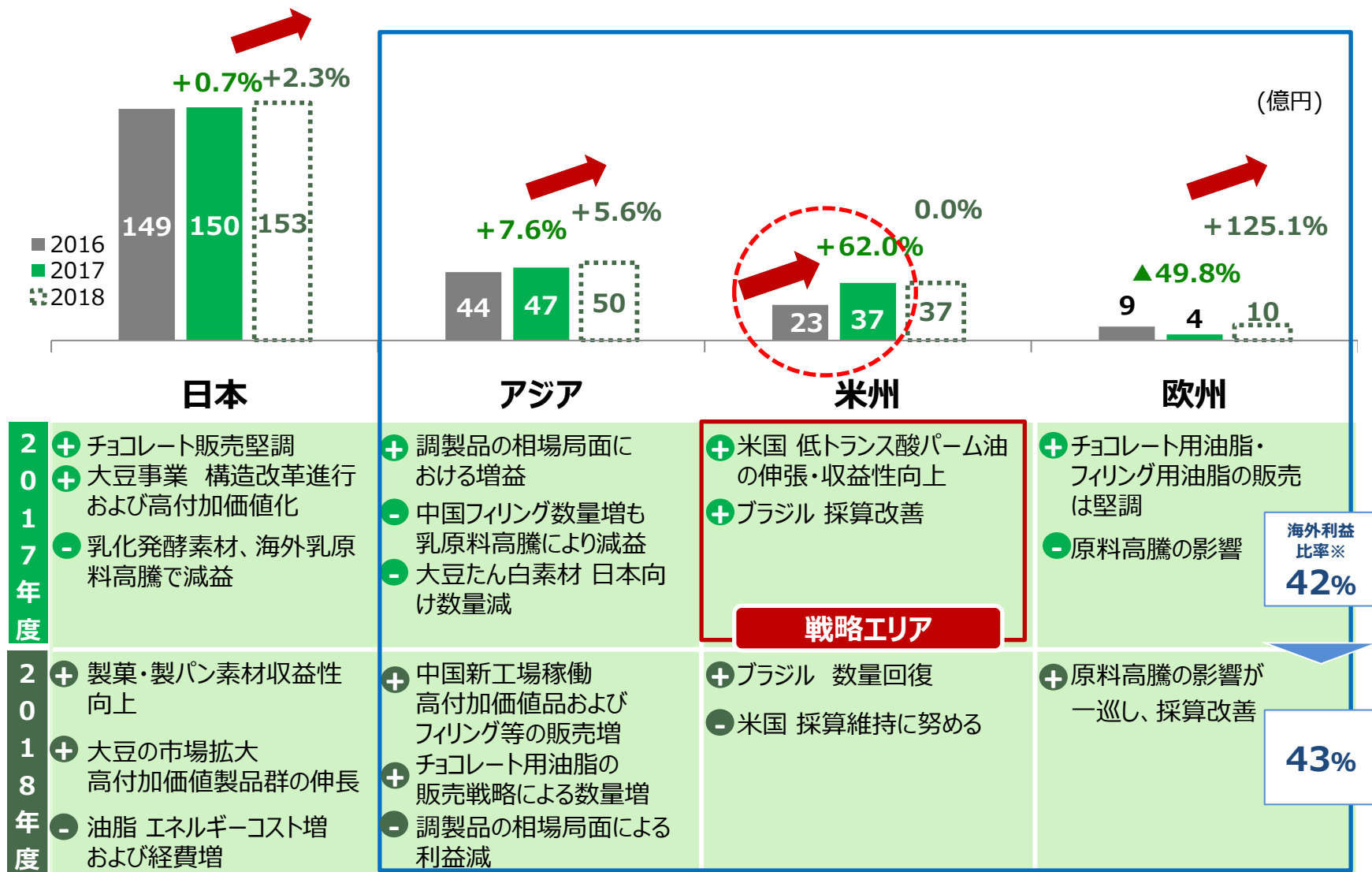
セグメント別・地域別営業利益 <グループ管理費用組替>

(億円)

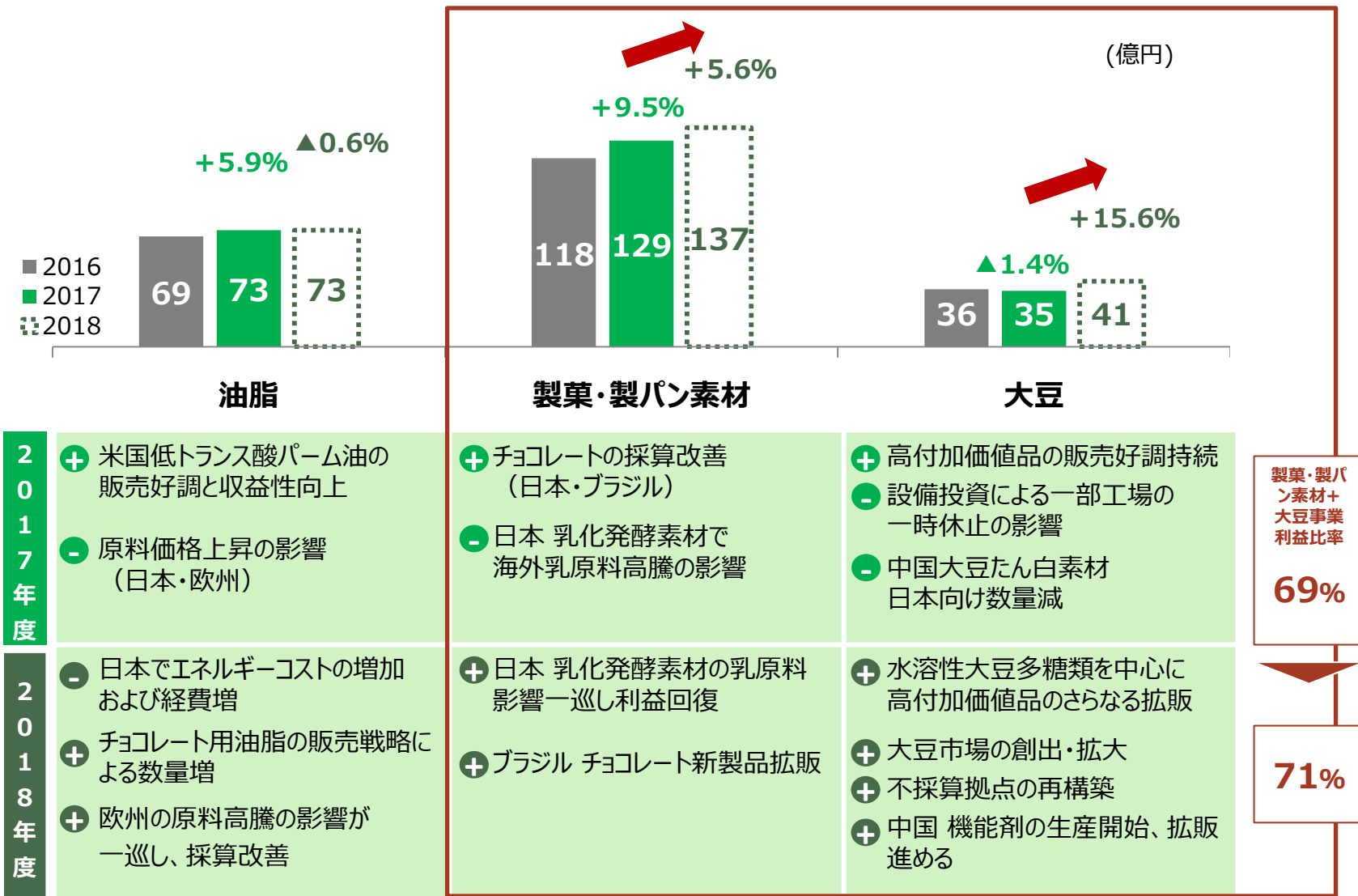
		グループ管理費用組替前		グループ管理費用組替後		
連結		2016年度	2017年度	2016年度	2017年度	2018年度 予想
日本	油脂	25	23	30	28	23
	製菓・製パン素材	75	72	87	88	93
	大豆	20	22	29	31	35
	連結調整	3	2	3	2	2
	計	123	119	149	150	153
アジア	油脂	15	17	14	17	19
	製菓・製パン素材	24	26	25	27	27
	大豆	5	3	5	3	4
	連結調整	▲0	▲0	▲0	▲0	0
	計	44	46	44	47	50
米州	油脂	15	22	16	23	21
	製菓・製パン素材	7	14	7	14	16
	連結調整	▲0	+0	▲0	0	0
	計	22	36	23	37	37
欧州	油脂	8	4	9	4	10
	計	8	4	9	4	10
グループ管理費用		—	—	▲26	▲33	▲37
合計		197	205	197	205	213

営業利益 実績・業績予想（エリア別）＜グループ管理費用 組替後＞

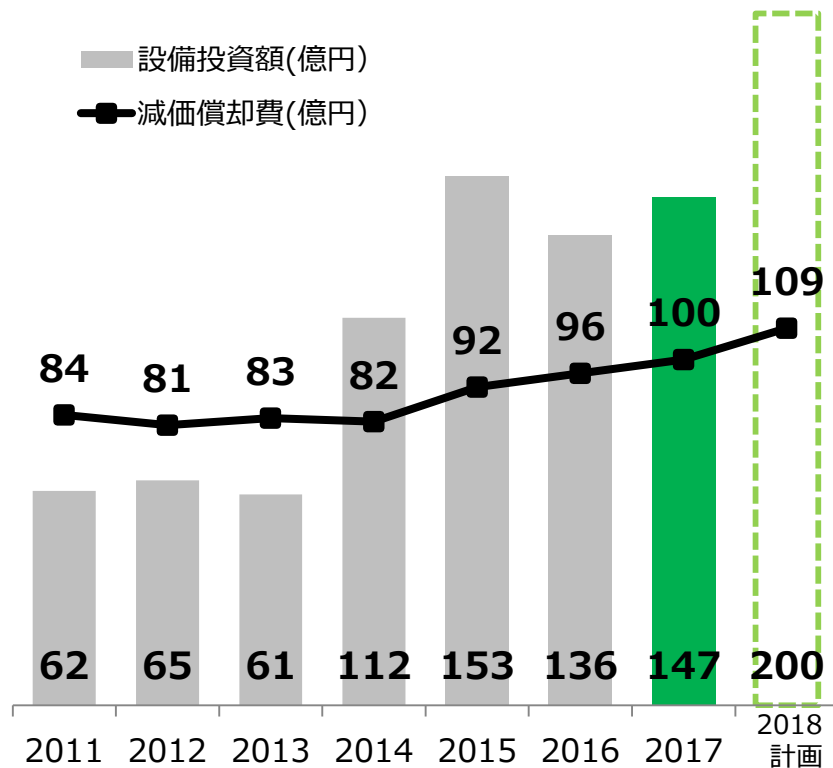
2017年度は戦略エリアが伸長、2018年度は各エリアで重点製品を拡大



収益性の高いセグメントへポートフォリオの移行が進む



18年度は中国新拠点稼働・米国新拠点建設開始

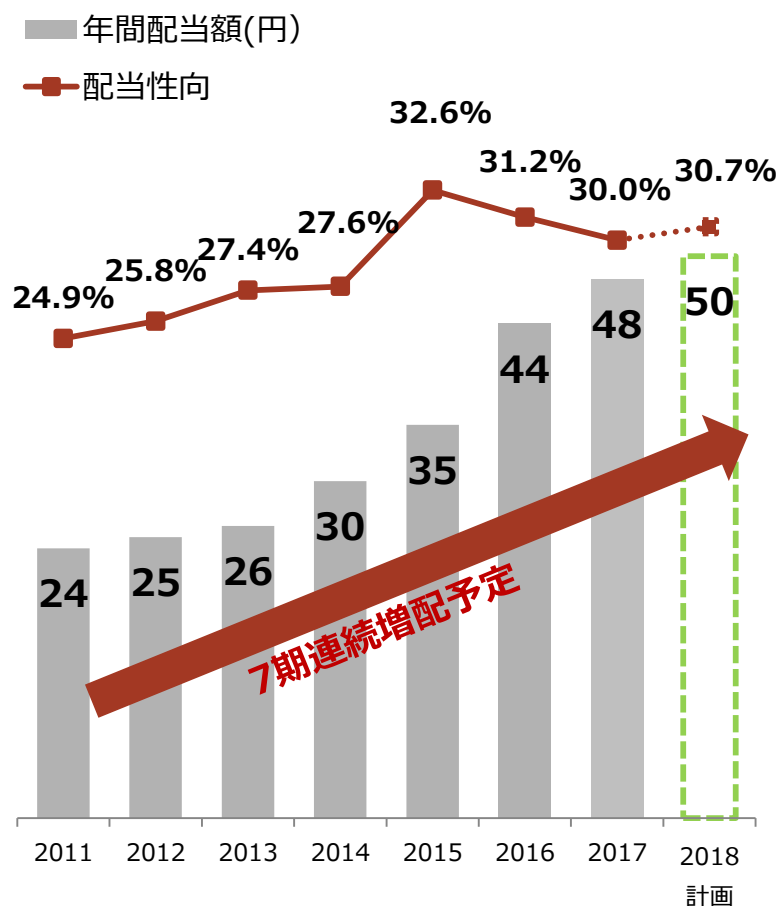


主な設備投資 (億円)

2017年度	中国 フィリング・マーガリン 新拠点設立	13
	中国 フィリング既存拠点 能力増 等	8
	東南アジア クリーム生産能力増 等	8

2018年度	中国 フィリング・マーガリン新拠点設立	37
	北米 油脂 新拠点設立	32
	中国 水溶性大豆多糖類 ライン新設	9

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
- ・ 自己株取得も機動的に検討

年間2円の増配予定

2017年度実績

$$23\text{円} + 25\text{円} = 48\text{円}$$

当初計画より
2円増配

2018年度予定

$$25\text{円} + 25\text{円} = 50\text{円}$$

中間期
2円増配予定

経営目標・キャッシュフロー指標進捗

		2017年度実績	2018年度予想	2か年計予想	2020年度目標
経営目標	ROE	8.8%	8.8%	—	10%
	EPS	160円	163円	CAGR 7.6%	CAGR 8%以上
	営業利益 成長率	+4.0%	+4.0%	CAGR 4.0%	CAGR 6%以上
	株主還元	配当性向 30.0%	配当性向 30.7%	—	配当性向 30-40%
キャッシュフロー指標	営業 キャッシュフロー	282 億円	302億円	584億円	4か年営業CF 累計 1,000億円
	CCC	103日 7日 短縮	100日 3日 短縮	10日 短縮	10日間の短縮
	設備投資	147 億円	200 億円	347億円	4か年 600-700億円
	M&A	-	-	-	500億円の 資金を確保

サイクル日数

(日数)

	2016 年度末	2017 年度末	2018 年度末	2016年度末 VS2017年度末	2017年度末 VS2018年度末
→ 売上債権	74	76	73	+2	▲3
棚卸資産	65	57	56	▲8	▲1
仕入債務	29	30	29	+1	▲1
CCC	110	103	100	▲7	▲3

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	・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	・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	・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	・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 進捗

① 営業CF	2017年度 282億円 (2016年度比+117億円)
② CCC	2017年度 103日 (2016年度比▲7日)
① 有利子負債削減	有利子負債 566億円 (前年度末比▲90億円)
② D/Eレシオ改善	0.35 (2016年度末比▲0.08)
③ 自己資本比率	58.9% (2016年度末比+3.5 p)
① 総資本回転率の向上	113.1% (2016年度末比+5.6 p)
② 不採算事業資産	売却等による縮小
③ 設備投資	投資案件の厳選
① グローバルCMS(※1)	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



大豆畑

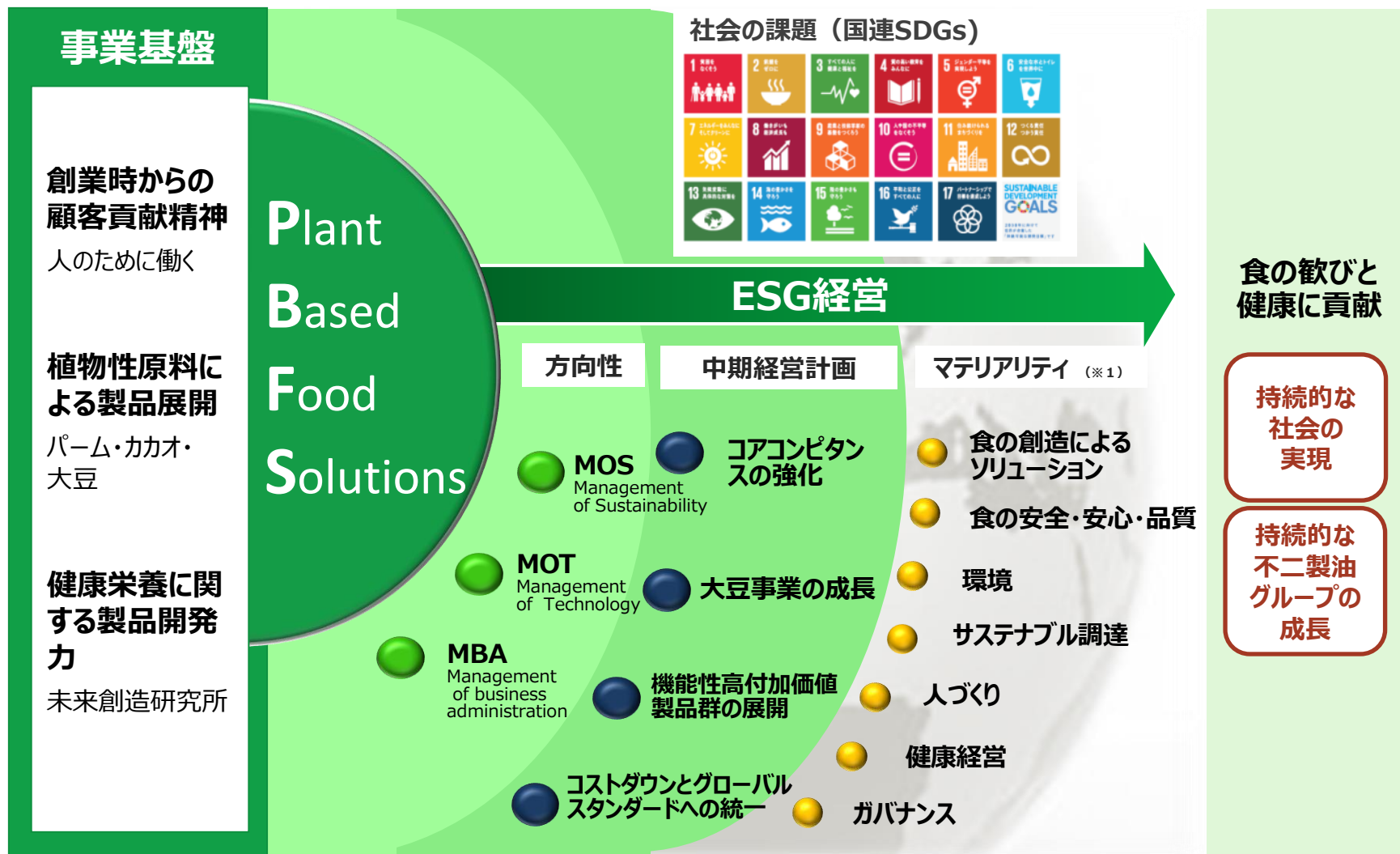
CEO

清水 洋史

2.不二製油グループのESG経営

ESG経営（Conscientious Management）

植物性の食素材で世界の課題を解決するリーディングカンパニーへ



植物性食品素材による社会課題の解決で企業価値向上を果たす

Plant-Based



ヒマワリ
砂糖
乳原料
その他



乳原料
砂糖
その他



その他

Etc.

Food



Etc.

Solutions

おいさと健康で
社会に貢献

人のために働く

- ・ 世界的な人口増加
- ・ 食資源の枯渇
- ・ 人権・環境問題
- ・ 高齢化
- ・ 健康志向の拡大
- ・ 食嗜好の多様化

ESG経営の取り組み – サステナブル調達による持続的な企業成長 –



パーム油

「責任あるパーム油調達方針」(2016.3～)に基づき
環境問題・人権問題のないパーム油の調達を目指す

2017.11

合併会社UNIFUJI の設立

調達から生産までのプロセスで
徹底的に地球環境と労働者に
配慮しパーム油の分別事業を実施

企業価値向上

・サステナビリティを経営の根幹にする両社

UP

UNITED PLANTATIONS

- ・マレーシアのパーム農園会社
- ・持続可能なパーム油生産に強み
 - 世界初のRSPO認証油生産
 - 農園労働者のダイバーシティに配慮



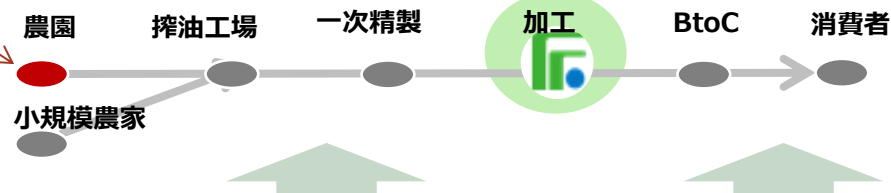
不二製油グループ

- ・パーム油の分別・加工技術に強み
- ・持続可能なパーム油の調達を目指す



UNIFUJI建設予定地

＜パーム油サプライチェーン＞



サプライチェーン改善活動

- ・サプライチェーン把握：
搾油工場までのトレーサビリティ向上
(2017年度実績 96%)
- ・サプライチェーン改善：
 - ①農園調査、改善活動、サプライヤーへの啓発
 - ②小規模農家支援

グリーンバンス(苦情処理)メカニズム

2018年春導入 透明性向上と問題発生時の
改善・是正・対応の強化

CGF
(※2)

日本の
パーム油
ワーキング
グループに
参画

RSPO(※1)

2004年から加盟 認証油取扱推進のための積極的活動



カカオ

「サステナブルカカオ豆調達方針」策定 プログラム開始予定 (2018下期～)

・世界カカオ財団 (WCF)

2012年から参画



認証カカオ原料の取り扱い

グループ各社での認証取得が進む



※1：RSPO(持続可能なパーム油のための円卓会議)：Roundtable on Sustainable Palm Oilの略称。

※2：消費財の国際的な業界団体であるThe Consumer Goods Forum (CGF) のJapan Sustainability Local Group



カカオの実

3.中期経営計画進捗

次の飛躍に向けた基盤作りを完遂する4年間

基本戦略

成長戦略
エリア戦略

経営
基盤
強化

財務
戦略

収益
構造
改革

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

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%

(2017年度実績)

8.8 %
13.5 %
4.0 %
30.0 %

キャッシュフロー指標

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

Towards a
Further
Leap 2020

2030

2020

飛躍を果たし
持続的な
成長を実現

2017

2020

2030

	売上高	営業利益	純利益
実績	3,076 億円	205 億円	137 億円
対前年 同期	+5.2 %	+4.0 %	+13.5 %

成果

- ・ チョコレート事業の伸長
- ・ 大豆事業構造改革の推進
- ・ ESG経営の推進（サステナブル調達、UNIFUJI設立）

課題

- ・ 海外市場における数量拡大
- ・ 新事業の立ち上げ

2018年度 予想

	売上高	営業利益	純利益
予想	3,220 億円	213 億円	140 億円
対前年 同期	+4.7 %	+4.0 %	+1.9 %

2018年テーマ

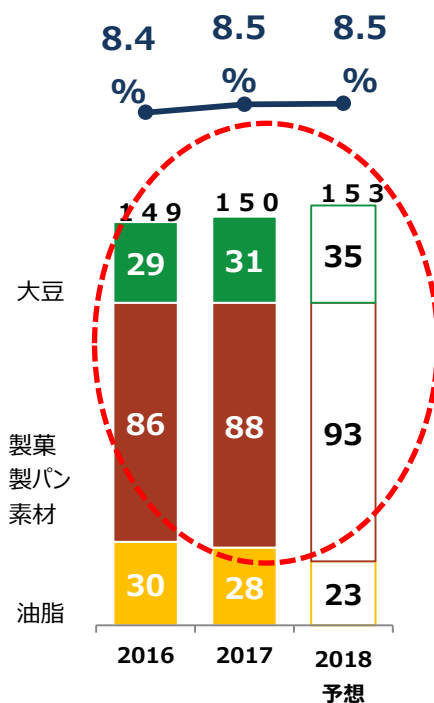
- ・各国・各エリアにおける、植物性素材食品による社会課題の解決と企業価値の向上
- ・中期経営計画の達成に向けた各施策の着実な実施

PBFSで社会の課題を解決し、収益力を維持向上

2017年度

チョコレートおよび大豆事業
の伸長が収益に貢献

営業利益（億円）
営業利益率



2018年度

・チョコレート事業の更なる収益性向上
・PBFSに特化した新製品群の投入

強さを
維持向上

課題解決
型製品群
へ注力

生産性向上
各職能部門での働き方改革
の推進

・油脂

収益性重視販売継続・サステナビリティ対応

・チョコレート

2018ポイント

顧客の省力化をかなえる高付加価値品に注力
成形チョコレートの生産能力増が寄与

・大豆たん白素材

構造改革は一巡、健康・栄養市場を拡大

・水溶性大豆多糖類

投資により生産能力向上

・クリーム等

2018ポイント

植物性素材によって差別化された新製品の投入

・大豆たん白食品

顧客の省力化をかなえる冷凍豆腐などへ注力

コーディネートビジネス

原料を通して顧客と顧客を
結び付け、社会課題解決へ訴求

Solution

社会課題

人手不足

Solution

中間素材の
加工度UP
で顧客の省
力化を実現

高齢化

Solution

健康寿命を
延ばす機能
性素材の提
供

サステナブルな主原料をベースに主力事業を推し進める

チョコレート用油脂

主原料の サステナビリティ対応強化

- ・サステナブル原料を使用した製品の拡販
- ・UNIFUJI稼働予定

競争力強化

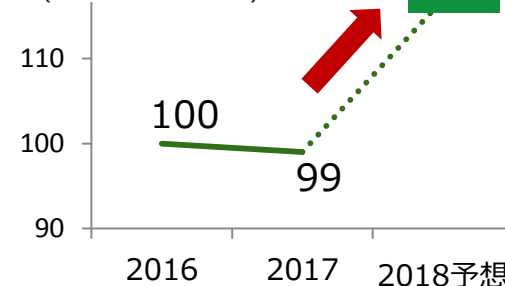
- ・コストダウンによる価格競争力の向上
- ・VGP※の活用

サプライチェーンの強化

- ・SCMチームによる推進

Solutionと成果

海外チョコレート用油脂販売数量
(2016を100とした指数)



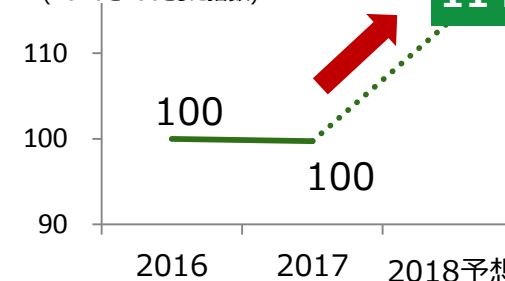
Solution

サステナブル対応

省力化

食の多様化

海外チョコレート販売数量
(2016を100とした指数)



チョコレート

アジア

顧客の省力化を果たす高付加価値チョコレートをマレーシア拠点からアジア広域に拡販



ブラジル

顧客が使いやすく機能的な新製品上市による数量回復



- ・収益性重視の販売
- ・HDと各エリアの連携 (人員・生産性・技術)

各国各エリアに応じた体制・製品群で課題解決へ取り組む

中国

毎日の食卓に、安全・安心でおいしい素材を、より広域に

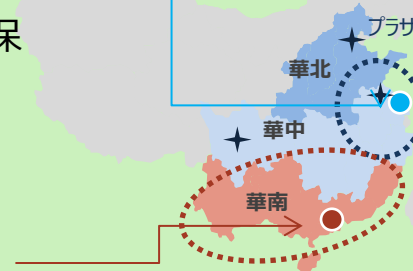
・第一拠点の更なる拡販

＜不二製油(張家港)有限公司＞

油脂・チョコレート・クリーム・マーガリン・フィリング

第二拠点移管により生産キャパシティ確保

→ 新設するサービス拠点(プラザ)を通じ、さらなる拡販を実施



・第二拠点の稼働開始

＜不二製油(肇慶)有限公司＞

マーガリン・フィリング

2018年7月生産開始予定

→ 華南地域の拡販を進める



完成予想図

東南アジア

・販売戦略 国別ターゲティングの成果が出始める

・クリーム 2017年に生産ボトルネックを解消、拡販体制が整う



Solutionと成果

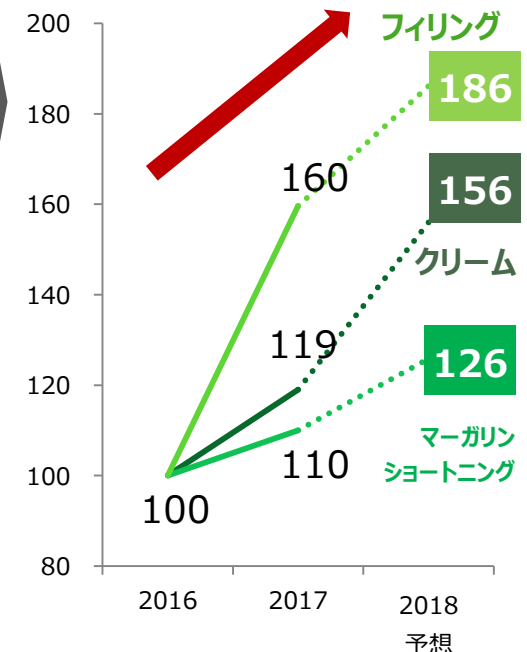
Solution

安全・安心

省力化

食の多様化

海外販売数量
(2016を100とした指数)



ソリューション型高収益事業で成長に貢献

選択 ソリューション事業への変革

合理化と生産拠点の統廃合の完遂へ

集中 高付加価値事業の更なる強化

積極的な市場創造、大豆の価値が認められる時代が到来

・健康市場の拡大

ソイプロテイン市場の創出・拡大

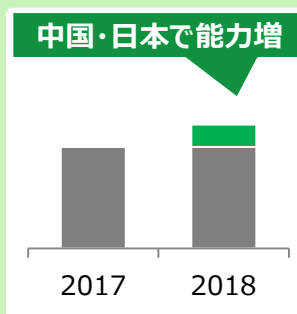
・多糖類事業の拡大

低糖酸性乳飲料の需要拡大、
日本・中国での増産を実施

・USS製品群の拡販

加工品を中心に拡販が進む
→北米・アジアもターゲットへ
統括体制の構築を進める

・植物性食への新たな提案



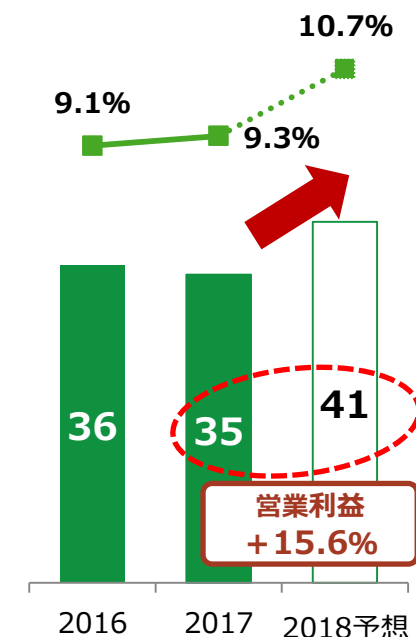
Solutionと成果

Solution

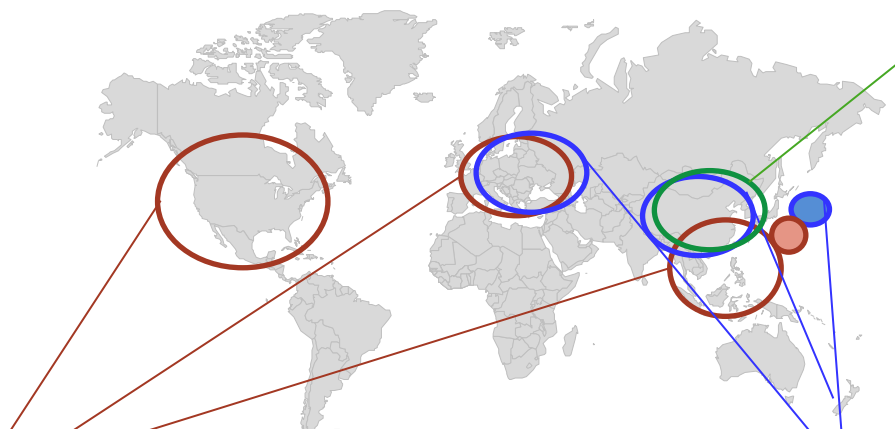
人の健康

地球の健康

営業利益(億円)・営業利益率



国内外でのソリューション型新事業実現に向け着実に前進



健康栄養市場

中国
新市場開拓に向け
ワークを進める

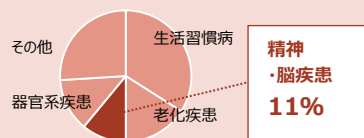
2020年
60歳以上
2.4億人

安定化DHA・EPA事業

日本 認知機能と健康寿命改善へのニーズは大きい

(平均寿命-健康寿命)
♂9年 ♀12年

疾病別医療費 (2015年)



出典：内閣府（平成29年度 高齢化白書）

出典：国民医療費(厚生労働省)

- ・各社の狙うソリューションに適したアプリケーションを開発
- ・機能性食品表示対応

世界 世界的な超高齢社会の到来

- ・各国市場向けサンプル開発、ワーク進める

多糖類事業

日本 水溶性大豆多糖類が好調

当社5カ年販売数量CAGR

5.0%

Japan

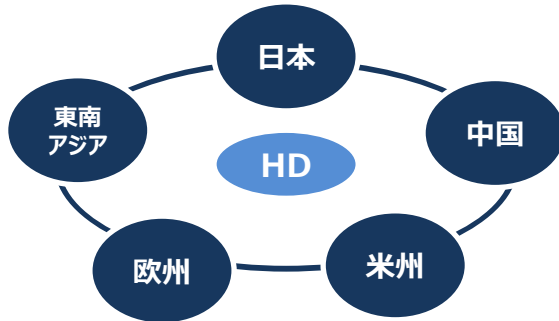
Target
Market

Global

**世界で多糖類事業の
拡大を目指す**

- ・中国 今期生産開始予定
- ・他の多糖類事業も欧米で検討進める

グループ企業価値最大化の実現へ向けてグループの総合力を発揮



HDを主体とした
インテグレーションを進める

VGP(Virtual Global Procurement仮想グローバル調達)の推進

- ・グループ各社のサプライヤー・買付情報を集約、
購買力強化

原価DOWN

サステナブル調達

調達の安定化
顧客からの信頼獲得

生産性推進グループ

- ・グループ全体の安全・環境・品質のレベル向上

生産性向上
リスクマネジメント

財務戦略

- ・グローバルキャッシュマネジメントシステム
- ・基幹システムの統一
- ・決算期統一

業務効率化
金融リスク低減
グローバル管理強化

世界の競合と
戦う体制を強化

- ・コストダウン
- ・経営基盤強化

(参考) Towards a Further Leap 2020 (2017-2020)

Towards a further Leap 2020					
	2016	2017	2018	2019	2020
コアコンピタンスの強化	マレーシア新拠点	中国第2工場建設 米国需要取り込み ブラジル収益改善	米国第2拠点設立		
大豆事業の成長	[選択] 堺工場閉鎖決定 [集中]	石川工場売却 高付加価値品拡販	日本・中国事業再構築	USS収益貢献化	
機能性高付加価値製品群の展開		水溶性大豆多糖類増産 新たな多糖類事業の立ち上げ 安定化DHA・EPA事業の立ち上げ			
コストダウンとグローバルスタンダードへの統一		UNIFUJI グローバルCMS(※1)構築 コーポレートブランド再構築	基幹システム順次導入 決算期の統一		
EPS CAGR	基準年度 140.8円	13.5% 159.9円	1.9% 162.9円	-	4ヶ年平均 8% 以上
営業利益 CAGR	基準年度 197億	4.0 % 205億円	4.0 % 213億円	-	4ヶ年平均 6% 以上
ROE	8.3 %	8.8 %	8.8 %	-	10%

(参考) Towards a Further Leap 2020 (2017-2020) 進捗

基本方針

コアコンピタンスの強化

強みを発揮できる市場、製品群を確実に伸ばす

項目	エリア	2017実績	2018施策
チョコレート事業 の拡大	日本	高付加価値品の拡販	高付加価値品へのシフト推進
	東南アジア	マレーシア新拠点を活用した拡販進む	中東・オセアニア含む広域での拡販
	中国	チョコレートチーム新設	
	ブラジル	特定市場に特化し収益の確保	収益性の維持向上、新製品投入による数量回復
	欧州	チョコレート数量拡大	サステナブル原料を使用した製品拡販
	M&A	探索を継続	探索を継続
アジアの拡販	東南アジア	クリーム拡販に向けた生産キャパUP	国別ターゲティングで製菓4品の拡販
	中国	パン市場向けマーガリン・フィリング拡販	新工場2018年下期操業予定 投資額：約4億元(約50億円)

(参考) Towards a Further Leap 2020 (2017-2020) 進捗

基本方針

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）

項目	2017実績	2018施策
構造改革最終ステージ	・堺工場(たん白素材) 閉鎖 ・石川工場(たん白工場) 売却	・中国事業再構築 ・大豆たん白食品事業再構築
プラントプロテイン市場への展開	・高付加価値品 販売増 健康栄養市場向けたん白素材拡販 大豆市場の創出 ・大豆ミート拡販	・大豆たん白素材 生産効率化と健康栄養市場への展開強化 ・フレキシタリアン市場への展開 大豆ミート・ソイチーズの国内外展開 ・USS収益貢献

基本方針

機能性高付加価値製品群の展開

- ・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

項目	2017実績	2018施策
安定化DHA・EPA事業	・機能性食品表示の取得(中性脂肪) ・DHA・EPA入り自社品販売(通販)	・脳機能に関するエビデンス取得 ・海外展開に向けたサンプル開発
多糖類事業	・水溶性大豆多糖類 前年の好調を維持	・水溶性大豆多糖類 生産能力アップ、日本・中国で拡販 ・新たな多糖類のワーク進める

(参考) Towards a Further Leap 2020 (2017-2020) 進捗

基本方針

- ・グループ全社の生産性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

コストダウンとグローバルスタンダードへの統一

項目	2017実績	2018施策
経営基盤強化	・サステナブル調達 UNIFUJI設立発表 サプライチェーンマネジメントチーム始動 ・コーポレートブランド ブランドプロミス決定、専任チーム設置 具体的な施策の検討開始 ・ESG委員会 重点領域の再特定	・サステナブル調達 UNIFUJI稼働予定(下期) グリーンバンスメカニズム導入 カカオプログラムの開始 ・環境ビジョン2030策定 ・ESG委員会 委員会が核となり、重点テーマを推進
財務戦略	・CCC(※1) 各社目標設定と施策立案と実施 ・グローバルCMS(※2) 基盤構築完了、順次導入 ・基幹システムの統一 海外各エリアへの導入開始 ・決算早期化 準備開始	・CCC 方針の浸透、各部門の施策の進行 ・グローバルCMS 中国・米国にて運用開始 ・グローバル資金管理 各エリアでのグループ金融制度再構築 ・基幹システムの統一 中国・米国にて運用開始
収益構造改革	・生産性推進グループ 各グループ会社の監査実施	・VGP(※3)活用

The logo consists of a stylized green 'N' shape with a blue dot at the bottom right.

不二製油グループ本社株式会社