

# 2019年度 上期決算説明会

 不二製油グループ本社株式会社

- |   |   |      |
|---|---|------|
| 1 | CEO 清水 洋史<br><b>総括</b>  | P 3  |
| 2 | CFO 松本 智樹<br><b>FY2019上期実績 / 通期業績予想</b>                               | P 8  |
| 3 | Blommer Chocolate Company<br>Chairman 酒井 幹夫<br><b>Blommer 課題と施策進捗</b> | P 24 |



ブラジル ハラルド「Great Place to Work (働きがいのある会社)」受賞

総括

CEO 清水 洋史

## FY2019 上期実績

上期

## 実績

売上高

**1,916億円**  
(前年同期比+30.2%)

営業利益

**91億円**  
(同▲4.5%)

経常利益

**83億円**  
(同▲13.5%)四半期  
純利益**60億円**  
(同+36.3%)

## ポイント

● 2Q(3ヶ月)では過去最高の  
営業利益(51億円)と  
全セグメントで好調に推移

● 業務用チョコレート事業の減益要因

・Blommer

：特殊要因(先物評価損益の影響)はあった  
が、上期時点では堅調に推移

・ハラルド

：リアル安等による収益性低下により減益

● 四半期純利益の増加

：前年同期の特損の反動や、旧堺工場の  
土地売却の一過性の要因あり

## FY2019 通期業績予想

通期

## 修正予想

売上高

4,300億円

営業利益

255億円

経常利益

240億円

当期  
純利益

170億円

## ポイント

## ● 決算期統一を実施

：海外グループ会社の決算期を  
12月から3月に変更  
(Blommer・豪州IFS※除く)

## ・グループガバナンス強化

：適時・適切な意思決定、経営資源配分

## ● 業績予想を修正

：海外グループ会社15ヶ月の取り込みを実施

：12ヶ月ベースでは  
営業利益230億円に下方修正  
Blommer：下期生産数量減少  
ハラルド：収益性の低下

## ● 課題認識事項への対応

：Blommer、ハラルドとも改善対応進める

## Forecasting

## コアコンピタンスの強化

- ・業務用チョコレート事業への注力

- Blommer

- ・カカオの調達機能とサステナビリティプログラムを不二グループで活用
- ・油脂産業である不二製油ならではの生産技術、生産管理による効率経営と開発技術・顧客管理による改革の実行性

- ハラルド

- ・新社長の下、問題点を徹底的に洗い直し中期計画策定

## Back casting

## サステナブルフーズで先頭を走る

- ・業務用チョコレート事業でキャッシュフローを稼ぎ、その間に次期収益の柱（不二製油の油脂・乳化発酵・たん白の技術の組み合わせによるソリューション製品）の具体化を進めている
- ・主原料のパーム・カカオ・大豆の社会問題の解決によりSDGsに貢献し、不二製油から買うしかない構造を創出

# バックキャスティングの実験、市場創造



**UPGRADE Plant based kitchen**  
2019年9月大丸心斎橋店にオープン



米国 Blommer 駐在員も含めたミーティング風景

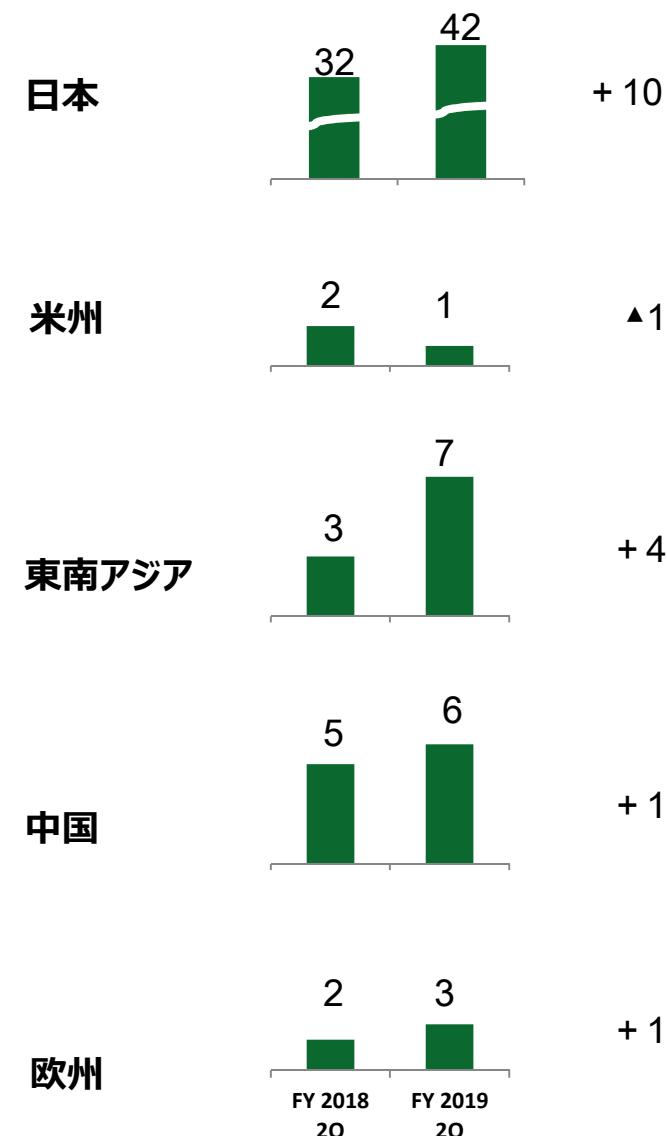
## FY2019上期実績 / 通期業績予想

CFO 松本 智樹

## 2Q(3ヶ月)では全セグメントで増益、特に日本が利益を牽引

	(単位: 億円)		
	FY2018 2Q	FY2019 2Q	対前年 同期比
売上高	707	967	+259
植物性油脂	258	240	▲18
業務用チョコレート	147	436	+ 289
乳化・発酵素材	210	201	▲9
大豆加工素材	92	90	▲2
<b>営業利益</b>	<b>37</b>	<b>51</b>	<b>+ 14</b>
植物性油脂	19	25	+ 6
業務用チョコレート	12	14	+ 2
乳化・発酵素材	5	11	+ 6
大豆加工素材	8	11	+ 2
グループ管理費用	▲7	▲ 10	▲2
<b>営業利益率</b>	<b>5.2%</b>	<b>5.2%</b>	<b>+ 0.1%</b>
<b>経常利益</b>	<b>38</b>	<b>48</b>	<b>+ 10</b>
親会社株主に帰属する 四半期純利益	9	28	+ 19

## 2Qのエリア別営業利益では日本が牽引した



## (参考) 四半期別推移

(単位: 億円)

FY2018				FY2019			対前年同期 増減額		
	1Q	2Q	上期	1Q	2Q	上期	1Q	2Q	上期
売上高	764	707	1,471	949	967	1,916	+185	+259	+444
植物性油脂	271	258	529	246	240	486	▲25	▲18	▲43
業務用チョコレート	195	147	342	408	436	844	+213	+289	+502
乳化・発酵素材	210	210	420	206	201	407	▲3	▲9	▲13
大豆加工素材	89	92	181	89	90	179	▲0	▲2	▲2
営業利益	58	37	95	40	51	91	▲18	+14	▲4
							▲31.7%	+38.7%	▲4.5%
植物性油脂	16	19	35	19	25	44	+3	+6	+10
業務用チョコレート	32	12	44	10	14	24	▲22	+2	▲20
乳化・発酵素材	10	5	15	9	11	19	▲1	+6	+5
大豆加工素材	9	8	17	10	11	21	+1	+2	+4
グループ管理費用	▲ 8	▲ 7	▲ 16	▲ 8	▲ 10	▲ 18	▲0	▲2	▲2
営業利益率	7.6%	5.2%	6.4%	4.2%	5.2%	4.7%	▲3.4pt	+0.1pt	▲1.7pt
経常利益	57	38	95	35	48	83	▲23	+10	▲13
親会社株主に帰属する四半期純利益	35	9	44	32	28	60	▲3	+19	+16

# カカオの先物評価損益の影響が大きく、前年実績を下回って着地

(単位：億円)

	FY2018 2Q累計	FY2019 2Q累計	対前年 同期比
売上高	1,471	1,916	+444
植物性油脂	529	486	▲43
業務用チョコレート	342	844	+502
乳化・発酵素材	420	407	▲13
大豆加工素材	181	179	▲2
<b>営業利益</b>	<b>95</b>	<b>91</b>	<b>▲4</b>
植物性油脂	35	44	+10
業務用チョコレート	44	24	▲20
乳化・発酵素材	15	19	+5
大豆加工素材	17	21	+4
グループ管理費用	▲16	▲18	▲2
<b>営業利益率</b>	<b>6.4%</b>	<b>4.7%</b>	<b>▲1.7pt</b>
<b>経常利益</b>	<b>95</b>	<b>83</b>	<b>▲13</b>
親会社株主に帰属する 四半期純利益	44	60	+16
<b>EBITDA</b>	<b>147</b>	<b>171</b>	<b>+24</b>
<b>ROE</b>	<b>5.6%</b>	<b>7.6%</b>	<b>+ 2.1pt</b>
<b>CCC</b>	<b>104日</b>	<b>116日</b>	<b>+ 12日</b>

## FY2019 2Q累計実績 ポイント

**数量：**既存事業 **▲2%**  
Blommer **+ 2%**

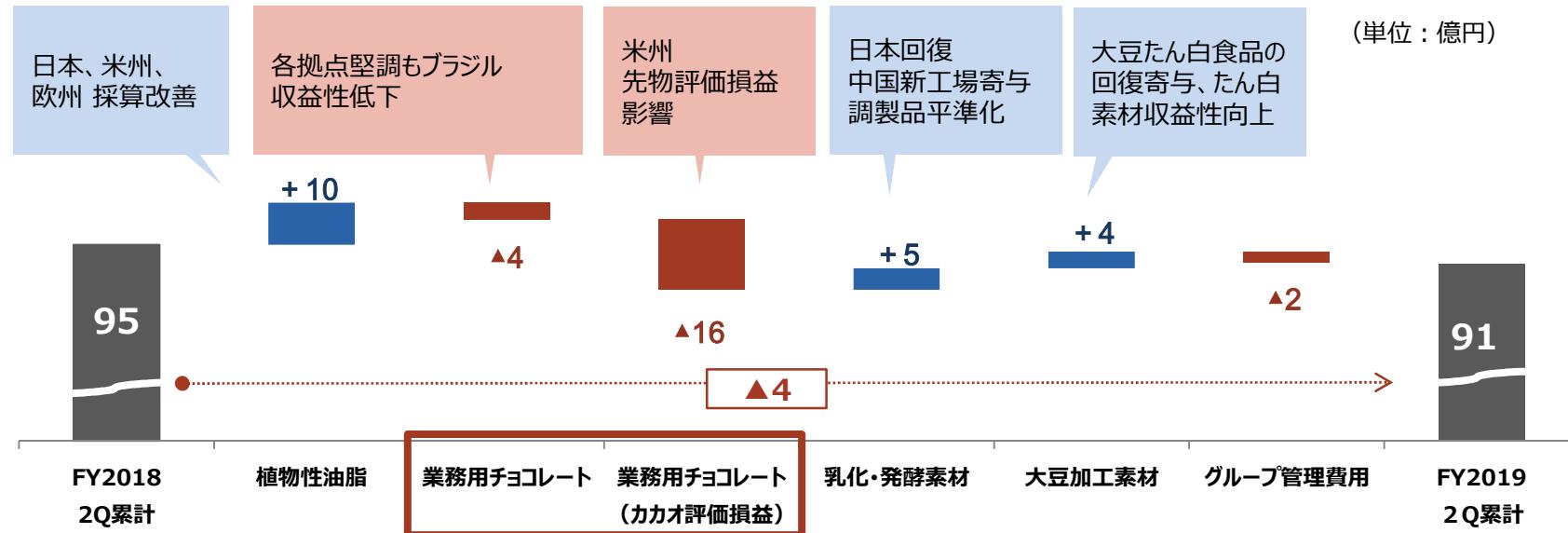
**売上高：**  
Blommer除く既存事業の売上高 **▲4%**  
・パークなどの原料相場の下落  
・乳化・発酵素材での受託数量減  
・戦略的に進める不採算製品終売

**営業利益：**  
既存事業  
・前期特殊要因(天災・工場トラブル・乳製品相場等)の解消  
・安定的な原料相場推移  
・2Qで1Q不振のCBE・チョコレートの数量回復  
Blommer  
・受注好調 高付加価値製品伸長も、  
先物評価損益影響

**四半期純利益**  
前期上期：吉林減損・災害損失の剥落  
当期上期：旧堺工場の土地売却益の計上

・Blommerの新規連結により増加  
(既存事業 105日)

## 営業利益分析 (FY2019 2Q累計実績)



営業利益 上段19年度2Q累計 下段18年度2Q累計	日本	米州	東南アジア	中国	欧州	連結調整、 グループ管理費用	連結合計
植物性油脂	20 17	12 9	6 5	1 2	6 2	0 1	44 35
業務用チョコレート	29 28	FY19 2Qカカオ 評価の影響 16億円を含む ▲13 10	5 4	1 0	2 1	0 ▲0	24 44
乳化・発酵素材	10 6	-	3 ▲0	5 5	-	0 4	19 15
大豆加工素材	19 15	-	-	2 1	▲0	0 1	21 17
連結調整、 グループ管理費用	1 1	0 0	▲0 0	0 ▲0	-	▲19 ▲16	▲18 ▲16
連結合計	80 67	▲1 19	13 9	10 9	8 3	▲18 ▲12	91 95

## 海外グループ会社の決算期変更及び12ヶ月の業績予想を修正

(単位：億円)

	FY2018 実績 (12ヶ月)	FY2019 当期初予想 (12ヶ月)	FY2019 修正予想 (12ヶ月)※	FY2019 海外グループ 会社3ヶ月※	FY2019 修正予想 (15ヶ月)※	ポイント
売上高	3,008	4,300	3,985	315	4,300	売上高： ・3ヶ月の影響は315億円 ・パームなどの原料相場の下落、乳化・発酵素材での受託数量減少あるものの海外子会社決算期の変更※により期初計画並みを図る
植物性油脂	1,097	1,139	983	156	1,139	
業務用チョコレート	686	1,874	1,783	91	1,874	
乳化・発酵素材	865	915	854	61	915	
大豆加工素材	361	372	365	7	372	
営業利益	185	240	230	25	255	
植物性油脂	81	91	90	10	100	
業務用チョコレート	74	103	95	9	103	営業利益： ・3ヶ月の影響は25億円 ・業務用チョコレート事業が期初計画からBlommer(▲7億円)ハラルド(▲5億円)下振れることを主因とし12ヶ月計画では230億円を計画
乳化・発酵素材	33	43	45	4	50	
大豆加工素材	33	41	40	1	41	
グループ管理費用	▲37	▲38	▲39	-	▲39	
営業利益率	6.2%	5.6%	5.8%	-	5.9%	
経常利益	182	220	217	23	240	
親会社株主に帰属する当期純利益	116	152	152	18	170	
EBITDA	300	392	-	-	-	
ROE	7.3%	9.4%	-	-	10.7%	
CCC	105日(注1)	105日	-	-	106日	

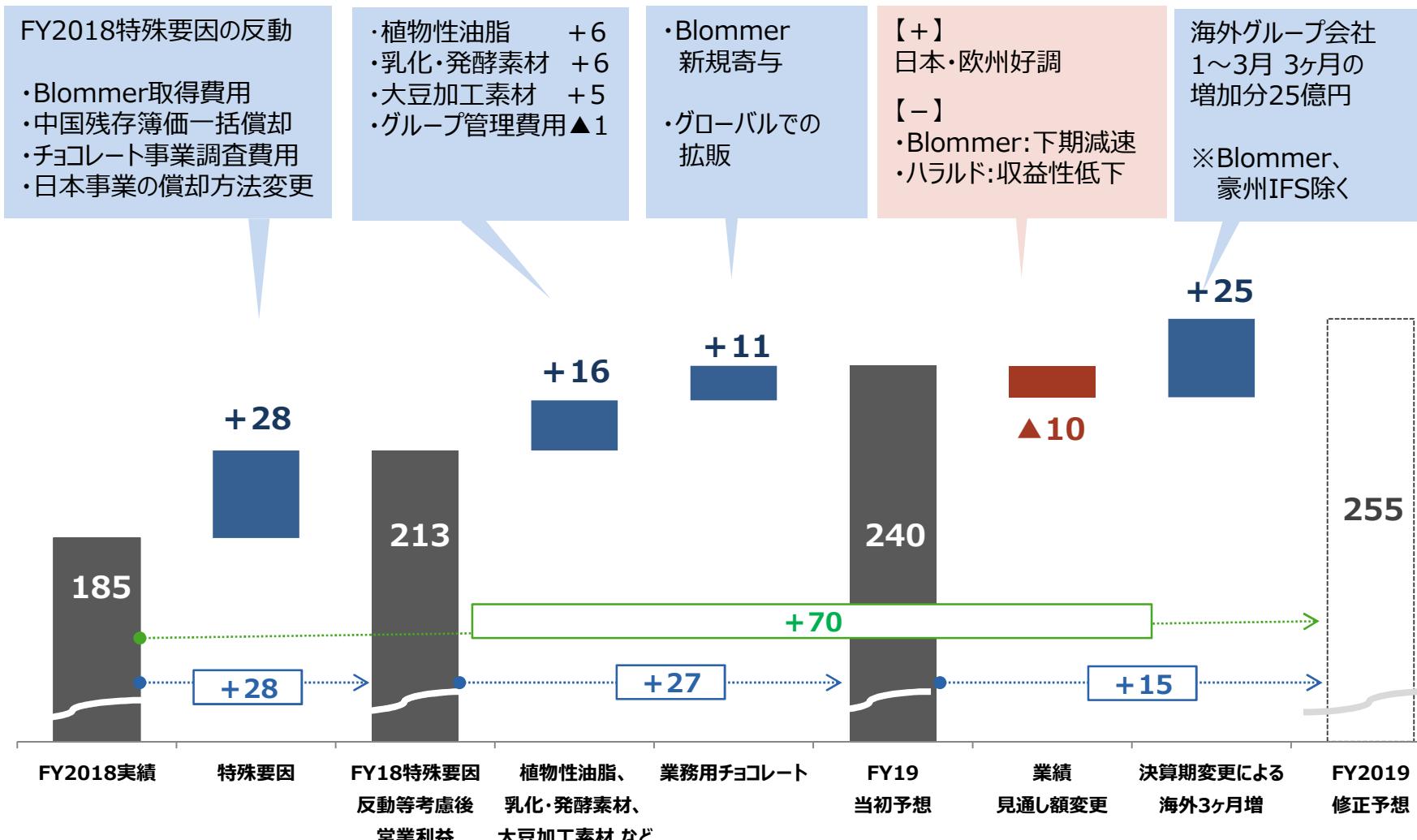
(注1)Blommerの影響除く

※19年度修正予想は海外連結子会社(Blommer、豪州IFSを除く)の決算期変更(12月→3月)に伴う15ヶ月決算を反映。

「修正予想(12ヶ月)」は1月から12月、「海外グループ3ヶ月」は20年1月から3月を記載。

## 海外グループ会社の決算期変更及び12ヶ月の業績予想を修正

(単位: 億円)



# (参考) FY2019 修正予想 売上高

(単位:百万円)

	年度	日本		米州		東南アジア		中国		欧州		連結計	
			前期比		前期比		前期比		前期比		前期比		前期比
植物性油脂	2019修正予想※	35,400	▲1,382	34,200	5,418	21,200	3,406	3,300	407	19,800	▲3,622	113,900	4,225
	2019期初予想	36,900	118	29,700	918	20,400	2,607	3,400	507	23,500	78	113,900	4,225
	2018	36,782		28,782		17,793		2,893		23,422		109,675	
業務用 チョコレート	2019修正予想※	38,800	240	127,600	110,353	13,000	3,138	3,300	404	4,700	4,700	187,400	118,834
	2019期初予想	39,400	840	133,400	116,153	11,600	1,738	3,000	104			187,400	118,834
	2018	38,560		17,247		9,862		2,896				68,566	
乳化・発酵 素材	2019修正予想※	62,500	13			14,100	2,734	14,900	2,261			91,500	5,008
	2019期初予想	64,000	1,513			13,400	2,034	14,100	1,461			91,500	5,008
	2018	62,487				11,366		12,639				86,492	
大豆加工 素材	2019修正予想※	33,900	771					3,300	319			37,200	1,090
	2019期初予想	34,500	1,371					2,700	▲281			37,200	1,090
	2018	33,129						2,981				36,110	
売上高計	2019修正予想※	170,600	▲359	161,800	115,770	48,300	9,278	24,800	3,390	24,500	1,078	430,000	129,156
	2019期初予想	174,800	3,841	163,100	117,070	45,400	6,378	23,200	1,790	23,500	78	430,000	129,156
	2018	170,959		46,030		39,022		21,410		23,422		300,844	

# (参考) FY2019 修正予想 営業利益

(単位:百万円)

	年度	日本		米州		東南アジア		中国		欧州		連結調整		グループ 管理費用		連結計	
		前期比	前期比	前期比	前期比	前期比	前期比	前期比	前期比	前期比	前期比	前期比	前期比	前期比	前期比	前期比	前期比
植物性油脂	2019修正予想※	4,065	81	2,676	923	1,578	649	149	▲157	1,574	409	▲40	▲49			10,004	1,854
	2019期初予想	3,662	▲322	2,210	457	1,498	569	419	113	1,294	129	1	▲8			9,084	936
	2018	3,984		1,753		929		306		1,165		9				8,148	
業務用 チョコレート	2019修正予想※	6,897	451	1,345	▲15	1,305	344	247	275	497	497	39	1,345			10,330	2,898
	2019期初予想	6,687	241	2,351	991	1,141	180	74	102			43	1,349			10,296	2,864
	2018	6,446		1,360		961		▲28				▲1,306				7,432	
乳化・発酵 素材	2019修正予想※	2,770	940			822	624	1,404	413			▲45	▲345			4,952	1,632
	2019期初予想	2,363	533			868	670	1,117	126			▲49	▲349			4,300	980
	2018	1,830				198		991				300				3,320	
大豆加工 素材	2019修正予想※	3,316	668					683	99			131	75			4,130	841
	2019期初予想	3,433	785					559	▲25			138	82			4,130	841
	2018	2,648						584				56				3,289	
連結調整	2019修正予想※	164	1,352	▲86	▲77	3	48	37	37	20	20	▲138	▲1,381				
	2019期初予想	232	1,420	0	9	15	60	▲29	▲29			▲218	▲1,461				
	2018	▲1,188		▲9		▲45						1,243					
グループ 管理費用	2019修正予想※														▲3,916	▲251	▲3,916
	2019期初予想														▲3,809	▲144	▲3,809
	2018														▲3,665	▲144	▲3,665
営業利益計	2019修正予想※	17,212	3,490	3,935	832	3,709	1,665	2,522	669	2,091	926	▲53	▲354	▲3,916	▲251	25,500	6,975
	2019期初予想	16,377	2,655	4,561	1,458	3,523	1,479	2,140	287	1,294	129	▲85	▲386	▲3,809	▲144	24,000	5,475
	2018	13,722		3,103		2,044		1,853		1,165		301		▲3,665		18,525	

## ROE10%・FCF100億円以上の確保、有利子負債の縮減を継続実施

	(単位: 億円)				
	FY2018		FY2019		
	上期	通期	上期	当初 予想	修正 予想
EBITDA	147	300	171	392	-
ROE	5.6%	7.3%	7.6%	9.4%	10.7%
ROA	7.1%	5.5%	4.4%	5.7%	6.2%
営業CF	120	226	142	320	-
投資CF	▲ 115	▲ 791	▲ 100	▲ 219	-
FCF	5	▲565	42	101	-
設備投資	81	159	63	220	-
減価償却額	50	110	60	107	-
有利子負債	645	1,605	1,555	1,535	1,555
Net有利子負債	509	1,392	1,380	1,366	1,355
Net運転資本	567	171	730	745	-
D/Eレシオ	0.42	1.03	0.99	0.91	0.97
Net D/Eレシオ	0.33	0.87	0.84	0.80	0.79

## (参考) 主な設備投資 進捗

日本  
カラーチョコレート  
増産設備

- ・FY2019  
下期稼動予定

日本  
大豆たん白素材  
新工場

- ・FY2020  
下期稼動予定

米州  
油脂  
新工場

- ・FY2020  
下期稼動予定

欧州  
多糖類事業  
生産拠点

- ・FY2021  
上期稼動予定

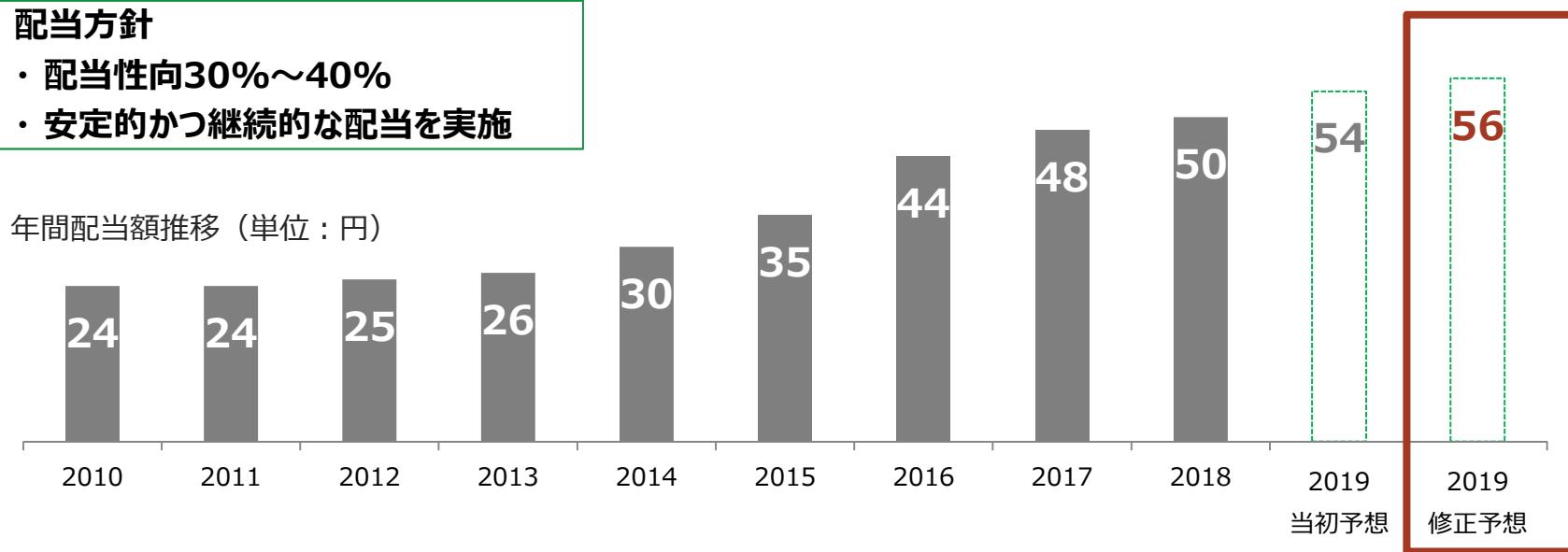
# 決算期変更に伴い15ヶ月ベースの利益の一部還元を実施

- ・12ヶ月ベースの修正予想は減益ながら、当期純利益は当初計画値を確保、  
15ヶ月ベースの利益の一部還元を実施
- ・翌期は年間計画を精査し決定予定

## 配当方針

- ・配当性向30%～40%
- ・安定的かつ継続的な配当を実施

年間配当額推移（単位：円）



FY	中間	期末	年間計	配当性向
FY2018 実績	25円	25円	50円	37.1%
FY2019 初期予想	27円	27円	54円	30.5%
FY2019 修正予想	27円	29円	56円	28.3%

## (参考) 事業別概況

# 高い収益性を維持し利益を拡大

## FY2019上期ポイント

### <北米> 販売好調、稼働率回復し収益性向上

- ・チョコレート用油脂等が販売好調、昨年度寒波の影響から稼働率回復

営業利益率  
8.3%

### <欧州> IOF※新規連結とチョコレート用油脂採算改善

- ・IOF安定稼動とシアサプライチェーン強化により収益性向上

※IOF : International Oils & Fats Ltd シア原料の加工およびグループ供給拠点

### <東南アジア> UNIFUJI 認証油販売本格開始

## FY2019 下期・通期ポイント

### <北米> ハリケーンの影響あるも堅調な販売続く

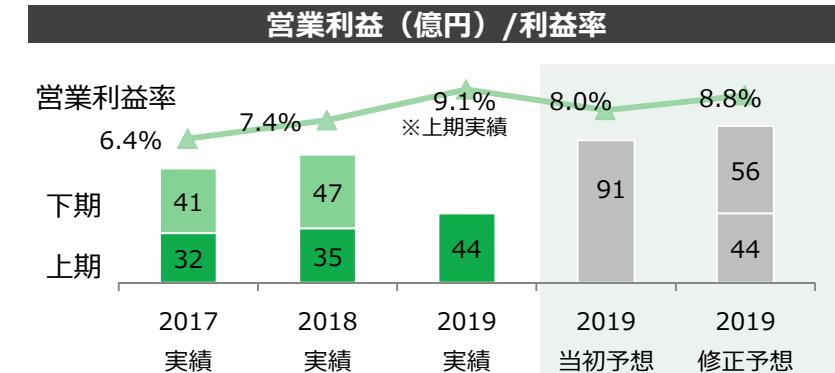
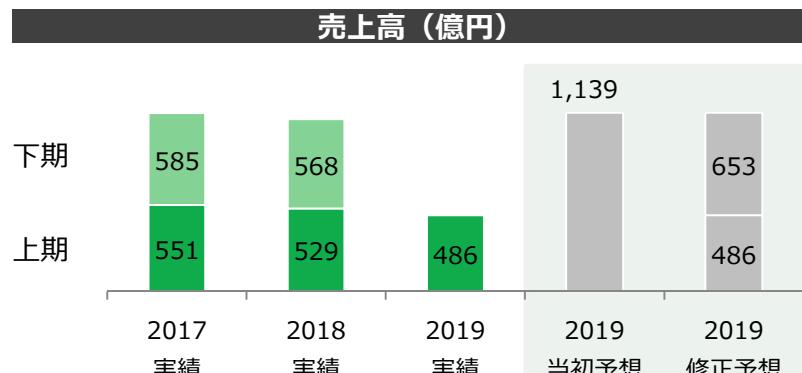
- ・ハリケーン(9月)による一時生産停止あるも、影響を最小限に抑え、低トランス脂肪酸油脂等の堅調な販売を継続

### <欧州> 収益力を維持向上

- ・原料安による減収を見込むが、チョコレート用油脂等の採算性を維持し、収益力維持向上を図る

### <日本> 期末にかけて堅調継続

- ・採算性を重視した販売を維持し利益を確保
- ・チョコレート用油脂の販売引き続き堅調見込む



## 拡販進め、成長を継続

## FY2019上期ポイント

<北米> Blommer運営改革進む、戦略商品群好調  
業績面ではカカオ先物評価損益の影響

<ブラジル> レアル安等厳しい経営環境で収益性低下

- ・最需要期の1Qで販売数量減少  
販売数量は2Qで取り戻すも、  
上期販売数量は対前年を下回る
- ・レアル安等により、収益性が低下

販売数量  
対前年  
96%

<日本> 冷夏等による販売減も、菓子向け堅調

- ・アイス用チョコレートは2019年3月の  
末端商品値上、冷夏などで出荷減
- ・流通菓子向けでは販売堅調

販売数量  
対前年  
98 %

P25～参照

## FY2019 下期・通期ポイント

<北米> 生産ボトルネックにより生産量落ち込み  
先物評価損益影響は大幅に抑制できる見込み

<ブラジル> 積極的な販促施策で数量確保

- ・レアル安による原料高、景況感低迷、競合との価格競争、  
インフレによる固定費上昇等、経営環境は引き続き厳しい
- ・インセンティブ政策や各種キャンペーンなど販促  
施策により需要期での販売数量確保に努める
- ・新社長のもと、新工場建設を睨んだ  
中期計画を策定中

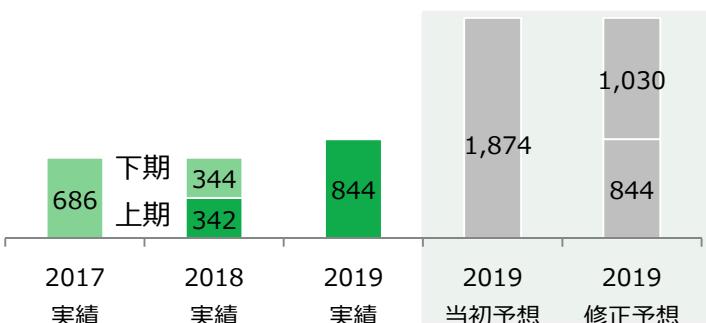


新社長 Sergio Tango

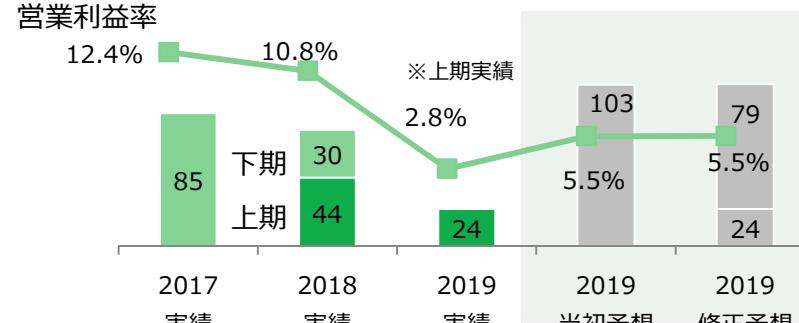
<日本> 高付加価値品拡販を中心に利益を確保

- ・カラーチョコレート増産設備 下期後半に稼働開始  
拡販体制整い、積極的に販売進める

## 売上高（億円）



## 営業利益（億円）/利益率



# 差別化戦略を推進

## FY2019上期ポイント

### <日本> 事業改革が進む

- ・コンビニデザート向けなど販売好調、プロダクトミックスも改善進み、収益性向上
- ・製品ポートフォリオ再構築のための品種統合は順調に進捗

営業利益立  
対前年  
**105%**

SKU  
約15%  
削減完了

### <中国> 新拠点との販売連携は順調、利益も確保

- ・市場環境の変化はあるものの、供給・販売連携体制構築

### <東南アジア> 調製品事業採算改善

- ・乳製品価格上昇により採算性改善
- ・アジア市場販売は伸長

## FY2019 下期・通期ポイント

### <日本> 差別化商品による市場の変化への対応

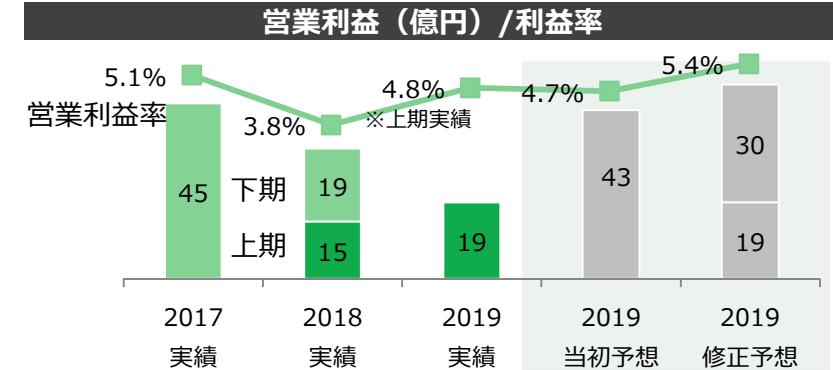
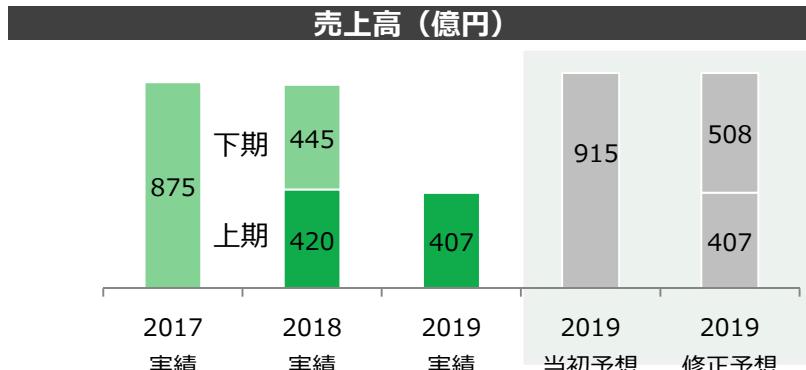
- ・堅調な販売継続
- ・品種統合は継続断行
- ・多様化する味の嗜好・健康志向・植物性志向など市場の変化へ対応する製品群の拡販進める



豆乳クリームのバター  
'ソイレブール'

### <中国> 提案力強化のための施策

- ・販路拡充、新製品などの販売進める
- ・肇慶工場 2期工事（クリーム）決定  
強みであるフルラインナップ体制での差別化推進  
2021年下期稼動開始



# 「選択と集中」の効果発揮し収益性は向上、戦略製品群の拡販進める

## FY2019上期ポイント

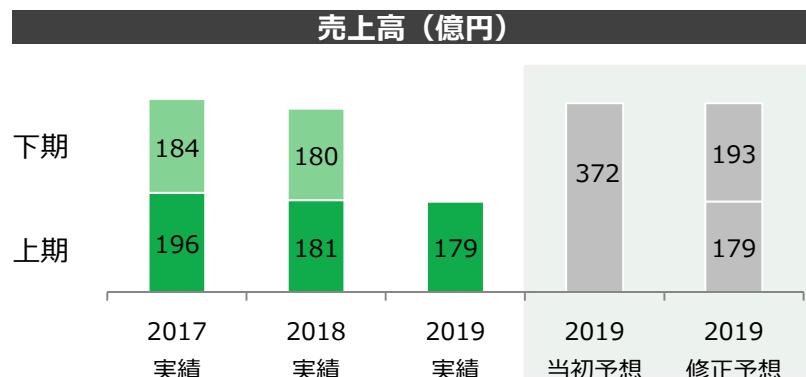
### <日本> 大豆たん白素材、大豆たん白食品堅調

- ・大豆たん白素材の強い需要底堅く堅調続く、付加価値化も進み収益性向上
- ・大豆たん白食品の前年比からの増加も続く
- ・機能剤は冷夏、販売期ずれなどにより前年同期比減少

### <中国> 大豆たん白食品堅調

- ・機能剤は販売減も、大豆たん白食品の伸長でカバー

### <欧州> ドイツの多糖類拠点設立を公表



## FY2019 下期・通期ポイント

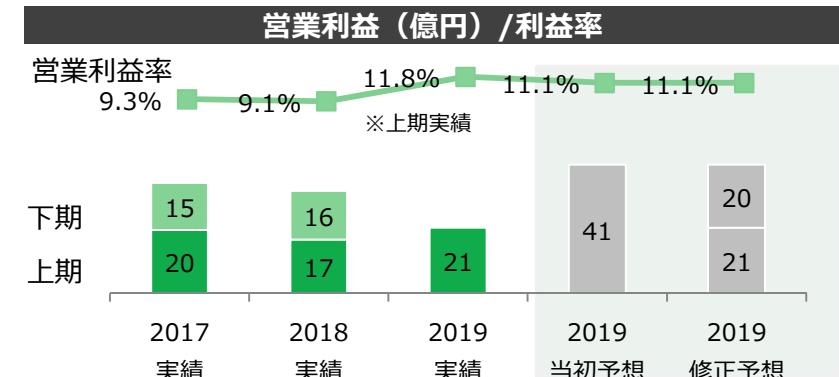
### <日本> 戦略商品群の拡販に注力

- ・大豆たん白素材の堅調な販売続く
- ・水溶性大豆多糖類の需要は堅調 安定した出荷を図り、改善見込む
- ・技術の組み合わせによる差別化商品の開発スピードアップ

### <中国> 機能剤の中国国内拡販進める

- ・FY2018の設備投資により、中国国内向けの機能剤 生産体制が整い、拡販進める

### <欧州> ドイツの多糖類拠点の建設進める





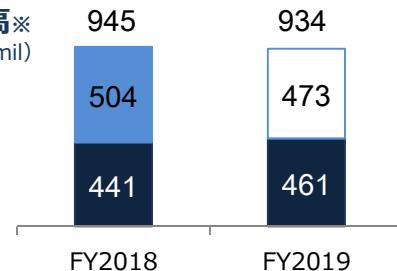
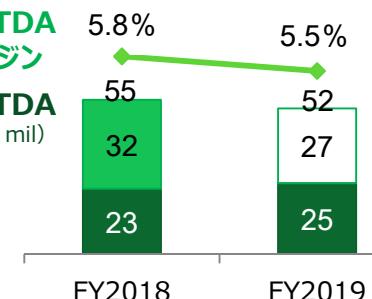
米国 Blommer チョコレート生産現場

## Blommer 課題と施策進捗

Blommer Chocolate Company Chairman  
酒井 幹夫

## 上期は戦略商品群が伸長するも、下期はボトルネックによる減少を見込む

## FY2019上期実績/見通し

数量  
(対前年)上期  
販売数量 **102%**通期  
販売数量  
見通し **98%**売上高※  
(USD mil)EBITDA  
マージンEBITDA  
(USD mil)

CCC

18年度末  
**137日**FY2019Q2  
**149日**

## 【上期】

- ・受注は好調
- ・販売数量、売上高、EBITDA  
共に前年実績を上回る
- ・特にValue-Added製品の販売が  
好調、収益性は向上

## 【下期】

- ・受注は引き続き好調
- ・供給上のボトルネックにより想定外  
の販売減速
- 販売数量は前年を下回る見込み

## 【通期】

- ・下期の販売減速が影響し、  
販売数量、売上高、EBITDA  
共に前年実績を下回る見込み

- ・伊藤忠購買スキームにより  
改善図る

## 実施事項 / 継続課題

## ■ 実施事項

- ①中国拠点の運営体制変更
- ②伊藤忠との購買スキーム  
構築完了
- ③生産性改善プログラム  
導入開始

## ■ 継続課題

- ①注力製品群の成長
- ②生産性改善
  - ・品質改善
  - ・人材確保
  - ・生産ボトルネック解消
- ③サステナブル対応/販売対応

※売上高はNet Salesとさせていただきます。

※前年比較値は連結会計年度と同期間（2018年2月～2019年1月）で算出した値を使用。

# 当初課題は順調に対応、運営の改革を進める

## 実施事項

### ①中国拠点の運営体制変更

＜従前の課題＞

- ・Blommer中国事業は販売低調
- ・不二中国事業ではチョコレートフル生産

## 実施施策

### ・グループ本社直結に運営体制変更

- ・中国域内での販売・生産の合理化をスタート、シナジー創出へ
- ・2019年度下期にOEM開始



### ②伊藤忠との購買スキーム構築

＜従前の課題＞

- ・先物評価損益による業績インパクト
- ・FY2019上期は先物評価損益の影響が発生、連結営業利益もマイナス影響
- ・在庫保有のために多額の資金が必要

### ・2019年11月 新スキーム運用開始

- ・今期末には先物損益影響を回避し、安定経営可能に
- ・先物と在庫を伊藤忠が保有、Blommerの運転資金は約100億円程度圧縮される見込み



### ③生産性改善プログラム導入

＜従前の課題＞

- ・各工場の生産効率面に課題あり

### ・生産性改善プログラムの導入、運用開始

米州4工場のうち、2工場で導入、生産性向上の効果を確認

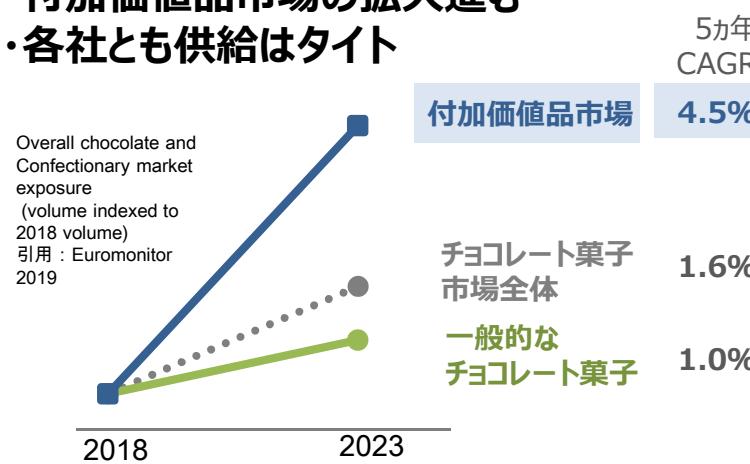


生産性改善プログラム実施風景

# ①高付加価値製品に注力

## 米州チョコレート市場では多様化が進む

- 付加価値品市場の拡大進む
- 各社とも供給はタイト



- 米州ではチョコレート＝健康食品  
シュガーフリー・チョコレート市場が拡大



## 実施事項

- BlommerはValue-Added製品群に注力  
特にシュガーフリー・チョコレートの販売好調



- Value-Added製品を収益性向上、  
数量成長のドライバーに

### ①強い販売力の発揮

- 受注状況は好調
- 強力な販売力が強みのひとつ
- ITシステム導入による販売部門の効率化も促進



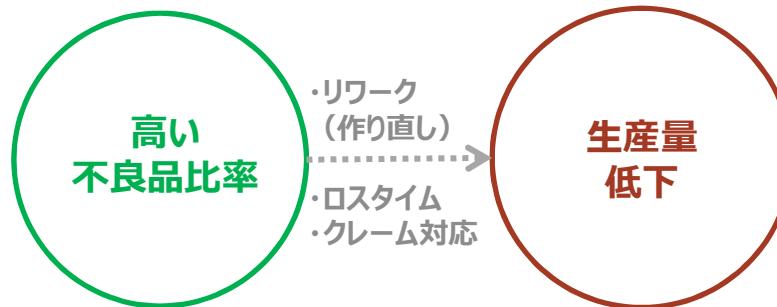
### ②生産能力拡大

- 設備投資によりシュガーフリー製品の  
生産能力の増強を決定  
(FY2020期頃稼動開始予定)

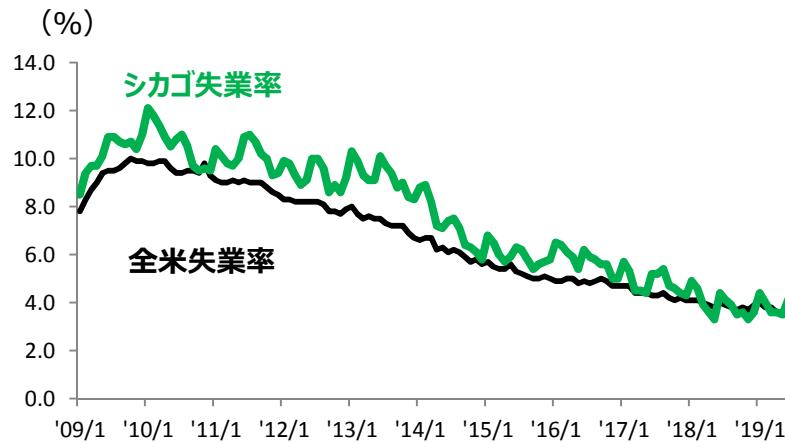
## ②生産性の早期改善によるトップライン成長を目指す

### トップライン成長、生産性向上のボトルネック

- 高い不良品比率が生産量低下の要因



- 米国の失業率低下を受けて労働者確保が困難になり、人手不足が生産性低下に影響



### 実施事項

- 生産性改善のためのプログラムを全拠点に導入開始、早期改善を図る

- 現場教育、改善活動
- ラインごとのKPI目標に基づくPDCA

- 不良品比率の低減

- 3拠点へ不二製油グループのスペシャリストを派遣済み、具体的な改善計画へ着手



派遣されたスペシャリストによる現場の改善点確認・指摘風景

- 人材確保の取組み

- 待遇改善、人材採用部門の拡充  
機動的な人員投入などを継続実施

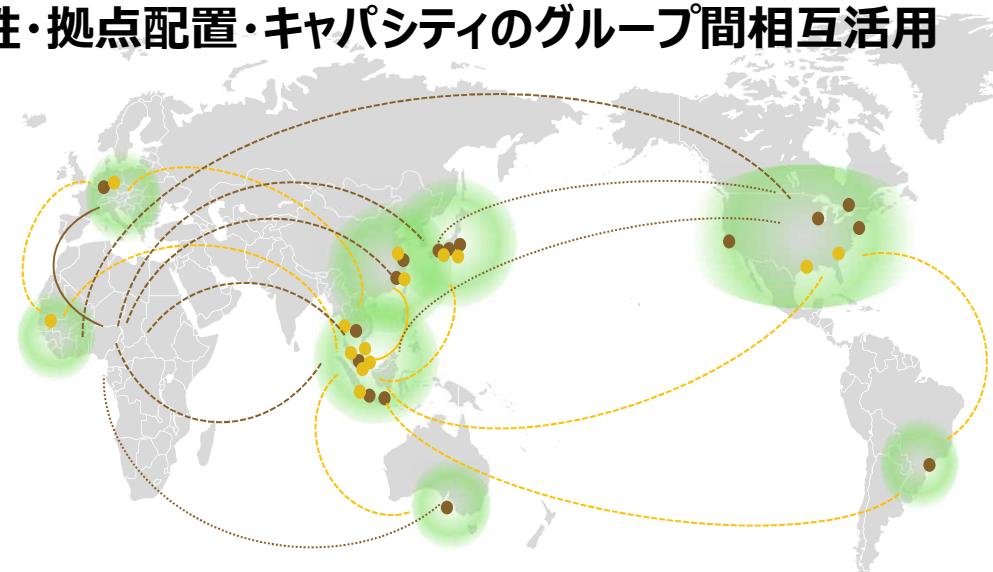
- 生産設備の自動化による省人化

## ③サステナブルなチョコレート製品のグローバル供給に向けて

不二製油グループとBlommerの融合には世界の食品メーカーから大きな期待

- ・サステナブルなパーム油を保有し、カカオの先進的なサステナビリティに取り組むグループとして高い評価
- ・顧客との関係性・拠点配置・キャパシティのグループ間相互活用

**FUJI OIL**



**Blommer**  
— CHOCOLATE COMPANY —



World Cocoa Foundation



Blommer  
— CHOCOLATE COMPANY —  
SUSTAINABLE ORIGINS

Cocoa  
Action



Better farming  
Better future



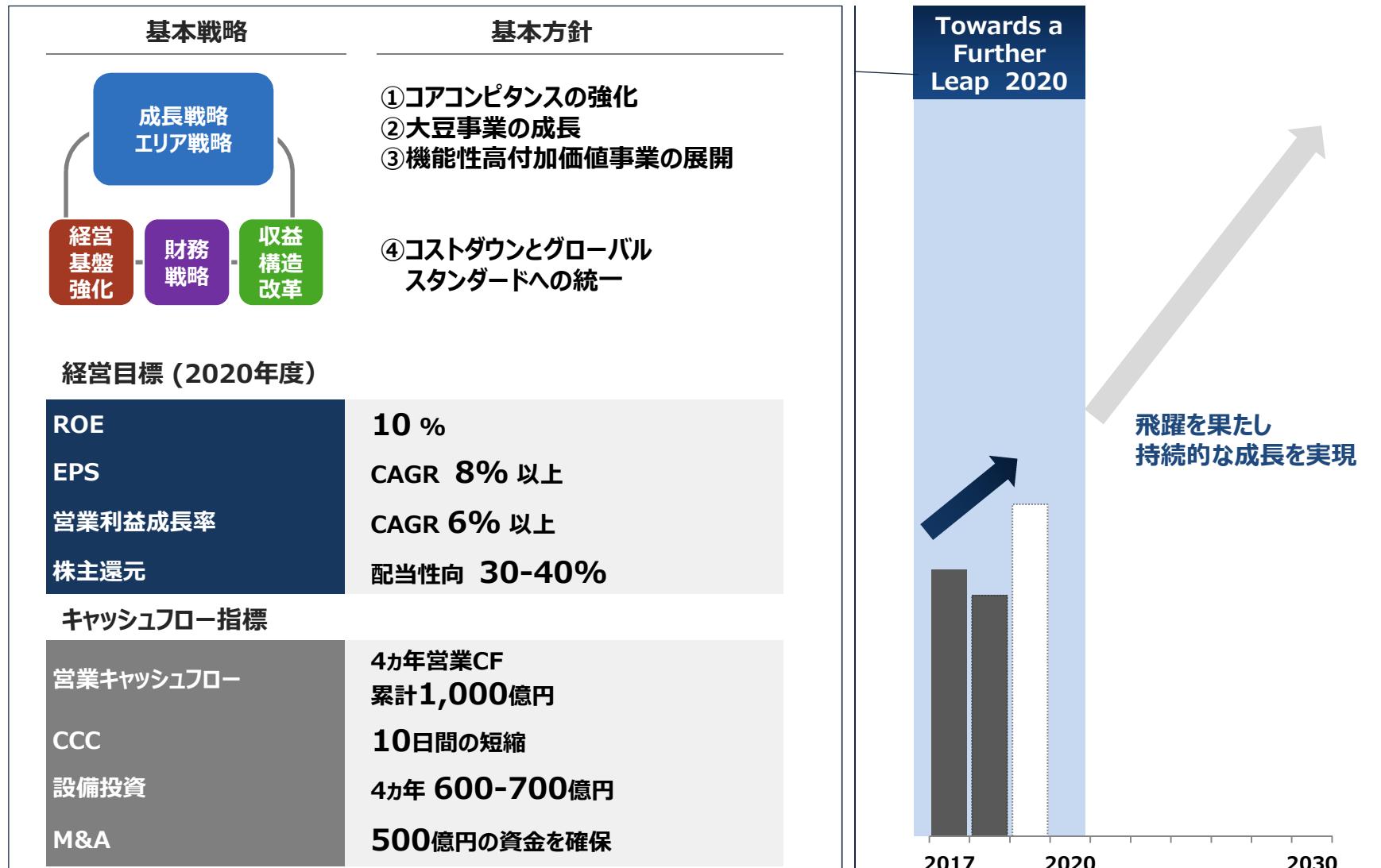
Livelihood  
Infrastructure  
Food  
Technology

# Memo

# Appendix

# Towards a Further Leap 2020 (2017-2020)

## 次の飛躍に向けた基盤作りを完遂する4年間



## Towards a Further Leap 2020 (2017-2020) 基本方針進捗 1/2

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	FY2019施策	FY2019上期進捗
油脂事業の拡大	米国	・新拠点建設継続	・8月に工場敷地の整地と杭打ち開始 FY2020下期より稼動開始予定
	東南アジア	・UNIFUJIを中心としたサステナブルパームの拡販推進	・世界の食品メーカー向けにサステナブルパームの本格販売開始
チョコレート事業の拡大	日本	・高付加価値品の拡販継続とカラーチョコレートの増設	・高付加価値品の拡販継続 ・カラーチョコレート増産設備は下期稼動開始
	北米	・Blommer P/L連結開始	・中国拠点の運営体制変更 ・伊藤忠との購買スキーム構築完了 ・生産性改善プログラム導入開始
	ブラジル	・より高付加価値型事業モデル構築に向けた構造改革	・生産オペレーションの安定化 ・長期戦略の策定を開始
	東南アジア	・域内での拠点配置を活かした広域拡販	・新規連結会社との統合の実施
	中国	・Blommer中国拠点との合理化 ・製菓・製パン市場における次なる成長戦略	・Blommer中国拠点との合理化準備進む
	欧州	・既存設備の最大活用と高付加価値品への注力	・順調な販売の継続及び増産体制構築中
	M&Aなど	・資本コストを上回る成長投資を継続	・資本コストを上回る成長投資を継続
	東南アジア	・各国の市場状況に適した戦略に沿った拡販活動の実施	・アジア製菓・製パン市場への伸張 ・新規市場開拓の継続
アジアの拡販	中国	・製菓・製パン市場での次なる成長戦略のための拡販体制構築検討	・次なる新製品群と投資に向けたアクションの開始

## 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	FY2019施策	FY2019上期進捗
構造改革最終ステージ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業ポートフォリオチェンジ推進</li> <li>・日本の市場創造を継続</li> <li>・収益重視の販売促進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・日本の事業ポートフォリオは高付加価値化進む</li> <li>・日本の市場創造拠点としてUPGRADE Plant based kitchenオープン</li> </ul>
プロトントプロテイン市場への展開	<ul style="list-style-type: none"> <li>・米州での植物性チーズ販売体制構築の検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・技術の組み合わせによる差別化商品の開発</li> <li>・米州では、需要の高いピザ向けチーズ用植物性チーズ商品化への取組み</li> </ul>

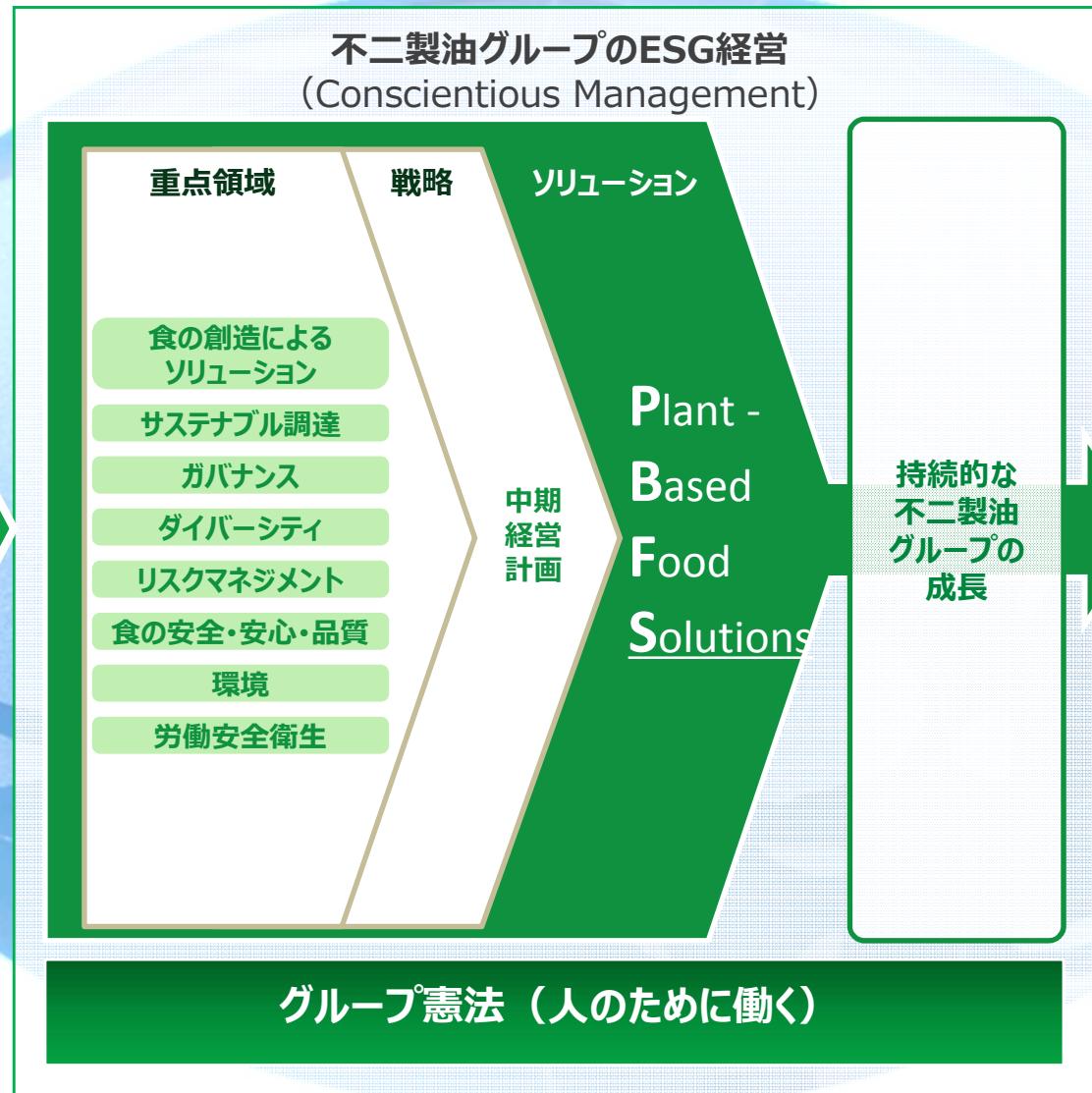
## 基本方針

## 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	FY2019施策	FY2019上期進捗
安定化DHA・EPA事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・下期からの本格発売に向け活動</li> <li>・海外市場での販売開始</li> <li>・シンガポール拠点での設備化（2020年春）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・海外販売向け品質が確定</li> <li>・海外大手への紹介を開始</li> <li>・シンガポール拠点での設備化を決定</li> </ul>
多糖類事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>・多糖類事業のエリア拡大の継続検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ドイツに多糖類事業拠点を建設開始</li> <li>・中国市場向け水溶性大豆多糖類販売再開</li> </ul>

# 不二製油グループのESG経営



# 2019年度 ESG経営・重点テーマ

2018年度の重点テーマの進捗はサステナビリティレポート (<https://www.fujiioilholdings.com/csr/>) を、  
2019年度重点テーマの具体的な施策は統合報告書P25をご確認ください

カテゴリー	重点領域	2019年度 ESG経営・重点テーマ	目指す姿	特に貢献を目指すSDGs	管掌役員
製品を通じて解決に貢献する社会課題	食の創造によるソリューション	食資源不足へのソリューション提供 環境負荷の低い製品の供給	・将来的な食資源不足予想に対する肉・乳など動物性食素材を植物性の食素材での代替、および植物性の代替品・代替技術の確立と普及 ・環境負荷の大きいケミカル処理・溶剤処理を用いない加工技術の確立	  	CTO C"ESG"O CSO C"ESG"O CAO C"ESG"O CSO CAO CFO C"ESG"O
事業プロセスを通じて解決に貢献する社会課題	食品安全・安心・品質	PICK UP 食の安全と品質の確保	・品質保証に関わる基本的な考え方及び情報管理体制構築 ・品質保証担当者間の連携強化 ・製造されるすべての製品において、自社が原因となるクレームゼロの実現	 	
		PICK UP パーム油	・サプライチェーン上におけるNDPE※の推進	  	
	サステナブル調達	PICK UP カカオ	・カカオ豆調達方針の推進	  	
		大豆 (GMO問題含む)	・森林破壊エリアからの大豆調達の防止	  	
	環境	PICK UP CO2の排出削減	環境目標2030 2030年にCO2排出量を24%削減（基準年2016年）	 	
		水使用量の削減	環境目標2030 2030年に水使用量原単位を20%削減（基準年2016年）	  	
		廃棄物の削減	環境目標2030 2030年に廃棄物量原単位を10%削減（基準年2016年）	 	
	ダイバーシティ	ダイバーシティの実現	・女性・外国人・障がい者・LGBTを含む多様な人材が能力を最大限に発揮し、価値創造に参画する「ダイバーシティ経営」の実践	  	CAO
	労働安全衛生	PICK UP 労働安全衛生の推進	・人間尊重および安全第一を最優先とし、「安全で快適な職場」作りによって全グループ会社で災害ゼロを継続	 	C"ESG"O
	ガバナンス	グループガバナンス	・有効なグループガバナンス体制の構築	 	CSO
		コーポレートガバナンスの向上	・取締役会が適切にその役割※を果たすことを通じた当社企業価値の向上	 	CAO
	リスクマネジメント	情報セキュリティマネジメント	・実効的な情報セキュリティガバナンスの実現による、不正、不祥事やサイバー攻撃による企業価値を毀損しうる事態発生の予防。	 	CFO
		実効性のあるリスクマネジメント	・グループ各社における自主・自律的なリスクマネジメントPDCAサイクルの推進による、リスクに強く、社会から信頼を獲得する高信頼性企業の実現	 	C"ESG"O

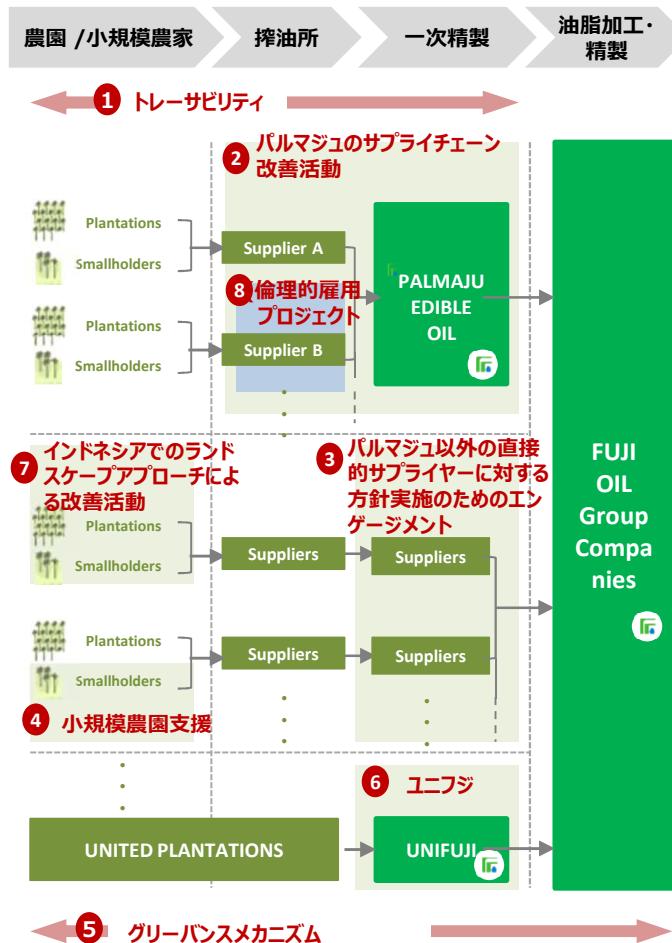
基本方針

「責任あるパーム油調達方針」  
(2016年3月～)

目標

- ・不二製油グループのパーム油サプライチェーンにおけるNDPEの実現
- ・2020年までに搾油工場までのトレーサビリティ（Traceable To Mill）100%

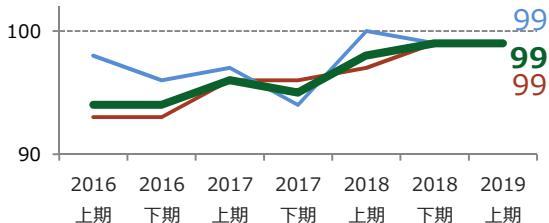
## (参考)当社グループのサプライチェーン別活動



## FY2019上期進捗 ピックアップ

## ① トレーサビリティ

## 搾油工場までのトレーサビリティ進捗



## ② パルマジュのサプライチェーン改善活動

Tools for Transformation Self-Assessment  
(以下T4T※) のサプライヤーエンゲージメントワークショップを実施



## ⑤ グリーバンスメカニズム

Closed Caseは16件/28件（9月末時点）

[https://www.fujioilholdings.com/en/csr/grievance\\_mechanism/](https://www.fujioilholdings.com/en/csr/grievance_mechanism/)

基本方針

「責任あるカカオ豆調達方針」  
(2018年8月～)

コミットメント

- 農家の生活環境改善
- 当社サプライチェーン上の児童労働の撲滅
- 森林破壊の防止と森林の保全

### (参考)Cocoa & Forests Initiative (CFI)

- ・ブラマーが他の業界リーダーや主要なパートナーと協力しCFIの設立を支援



Cocoa &  
Forests  
Initiative

2017年11月、コートジボワール・  
ガーナ・および世界の主要なコカオ  
およびチョコレート会社が署名

世界のカカオ使用量の約85%を占める33社がCFIに参加

\*Arysta Callivoire, Barry Callebaut, **Blommer Chocolate Company**, Cargill Cocoa and Chocolate, Cémoi, Chocolats Halba, Cocoanet, Coco Chocolatiers, ECOM Group, Fazer, Ferrero, General Mills Inc., Godiva Chocolatier Inc., Guittard Chocolate Company, The Hershey Company, Indresa, Lindt & Sprüngli Group, Marks & Spencer Food, Mars Wrigley Confectionery, Meiji Co. Ltd., Mondelēz International, Nestlé, Olam Cocoa, PBC Limited, Sainsbury's, SIAT, Tesco, Toms Group, Touton, Tree Global, Unilever, Valrhona, and J.H. Whittaker & Sons

### 【フレームワーク】

- 森林の保護と回復
- 持続可能な生産と農民の生活
- コミュニティエンゲージメントと社会的インクルージョン

#### 優先事項

- 劣化した森林の保護と回復
- 持続可能な農業生産と農家の収入の増加
- 特に女性の生活改善と児童労働に焦点を当てた、  
強いコミュニティエンゲージメントと社会的インクルージョン

コミットメント

### FY2019上期進捗 ピックアップ

- CFIフレームワークで設定されたコミットメントの実現のために  
個社が実施する2022年までのアクションプランを発表

#### アクションプラン要旨

- 全ての直接サプライチェーンの森林破壊リスク評価の実施
  - ファームマッピングを実施、農園の境界データの特定
  - トレーサビリティツール・テクノロジー実装による、森林地帯・  
国立公園および保護区などの森林からのカカオ供給の阻止
  - カカオ農家と協力し生計保護を加味した森林の保護と回復
  - 森林地域に対する政府の管理計画の支援、土地利用  
計画の開発や運用への参加
  - 森林法に関する農民教育の啓発イベント、トレーニング実施
  - 多目的樹の配布と植林のサポート
- カカオの改良および苗木の提供、植林のサポート
  - 最新の好事例による農民と生産者組織の訓練の実施
  - カカオ農家のリハビリテーションのサポート
  - 栽培作物の多様化の促進
  - 農家の貯蓄の促進
- フレームワークの実施に関するカカオコミュニティの組織
  - 児童とジェンダーに考慮した森林保護と回復および農業  
強化行動計画の開発

アクションプラン全容および2022年までの具体的な目標についてはHPを  
ご参照ください<https://www.blommer.com/sustainable-origins-CFI.php>

## 環境

## 環境ビジョン2030 運用開始

## 環境ビジョン2030

(2030年達成目標/基準年度は2016年)

- ・CO2排出量の削減 : 総量 **24%**削減
- ・水使用量の削減 : 原単位 **20%**削減
- ・廃棄物量の削減 : 原単位 **10%**削減
- ・資源リサイクル : 2030年まで再資源化率**99.8%**以上を維持  
\* 資源リサイクルは日本グループ会社での目標



マレーシアFUJI GLOBAL CHOCOLATE (M) SDN.BHD.における幹部説明会

労働安全  
衛生

## 全グループ会社災害ゼロの継続目指す

- ・C“ESG”O配下の生産性推進グループが、グループ会社7社（東南アジア・中国・ブラジル）で以下の説明を実施

- ①目指す姿と目標に関する説明
- ②Tool Box Meeting※の重要性について
- ③指差呼称に関する資料の配布と説明

- ・危険予知訓練資料および、事故に学ぶ資料を作成、多言語版準備に着手

食の安全  
安心品質

## 情報管理体制構築と連携強化を目指す

- ・C“ESG”O配下の生産性推進グループによる、監査シートのブラッシュアップを実施  
各社の到達レベルが定量的に評価できるフォームを用いて下期から監査再開

- ・世界の法改正や品質情報を観測するシステムを導入、試験運用開始



不二製油グループ本社株式会社