

2020年度

決算説明会

2021/5/13



代表取締役CEO
酒井 幹夫

経歴	国	セグメント			
1983年 当社入社 / 不二製油 営業	日本				
トーラク 出向	日本				
ソヤファーム販売部	日本				
不二製油 食品機能剤販売部	日本				
不二富吉（北京）科技有限公司 董事長 総経理	中国				
不二製油（張家港）有限公司 董事長 総経理	中国				
FUJI VEGETABLE OIL INC. 社長	米国				
不二製油グループ本社 取締役 最高経営戦略責任者（CSO）	本社				
Blommer Chocolate Company 会長	米国				
FUJI SPECIALTIES,INC. 社長	米国				
不二製油グループ本社 代表取締役 CEO	本社				



植物性油脂



業務用チョコレート



乳化・発酵素材



大豆加工素材

目次

1.2020年度決算・2021年度計画

P 4

- ・ 2020年度 実績
- ・ 2021年度 計画
 - 2021年度 計画/セグメント別
 - 2021年度 計画の重点事項と前提条件
 - B/S・C/F・配当方針

2.現状の課題認識と中期的な方針

P 10

- ・ 課題と方向性
 - (1) 赤字工場の管理強化・新設工場の早期の収益化
 - (2) ブラマー/ハラルドの生産能力増強による収益拡大
 - (3) 社会の変容を捉えた差別化製品の開発
 - (4) 主原料のサプライチェーンの透明性向上とリスクの低減
- ・ ブラマー、ハラルドの現状について
- ・ 次期中計へ向けた経営方針

3.参考資料

P 18

1

2020年度決算・2021年度計画

2020年度 実績

新型コロナウイルスの大きな影響を受けるが、下期に掛けて改善傾向に

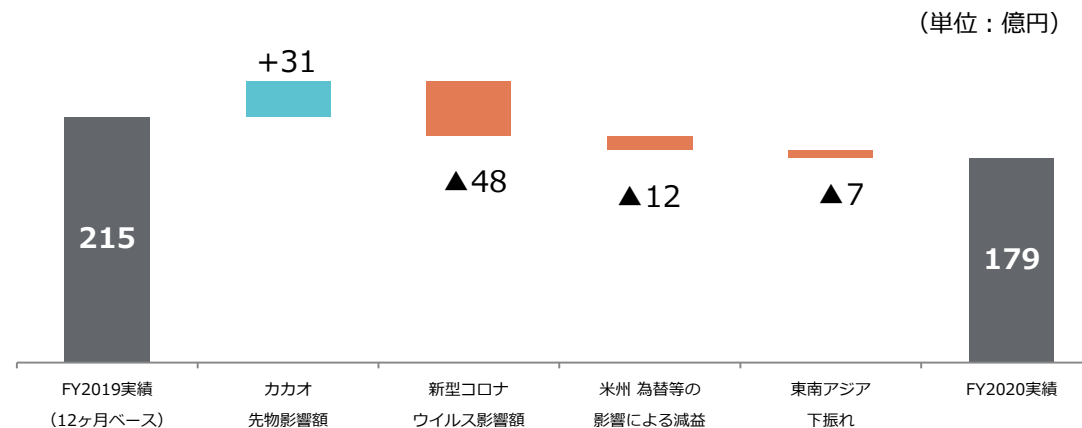
2020年度 実績

(単位：億円)

	FY2019 実績*	FY2020 実績	前期比	FY2020 期初計画	FY2020 修正見通
売上高	3,837	3,648	▲189	3,700	3,600
営業利益	215	179	▲35	193	165
経常利益	203	176	▲27	178	153
当期純利益	147	110	▲37	115	100

*2020年3月期の決算期変更を行った海外グループ会社19社の決算期を、2019年4月1日～2020年3月31日の12ヶ月間として調整した金額。

営業利益増減要因



連結業績分析

対前年 売上高189億円減収・営業利益35億円減益

- 新型コロナウイルスの影響により販売数量が減少。
販売数量：第1四半期に大きく落ち込んだが、徐々に回復。
営業利益：第4四半期では前期並みの水準まで回復。

対修正見通 売上高48億円・営業利益14億円増加

- 売上高：販売強化に加え、原料価格上昇による販売価格の上昇。
営業利益：費用削減に加え、日本・中国の伸長など。

営業利益分析

- ブラマーのカカオ先物影響額+31億円
(2019年度▲20億円、2020年度+11億円)
- 新型コロナウイルス影響
想定影響額：▲61億円(上期38億円、下期23億円)
実績：▲48億円(上期38億円、下期10億円)
販売活動の強化、コスト削減などにより、下期で+13億円の改善
- 米州・東南アジアは下振れ。

2021年度 計画

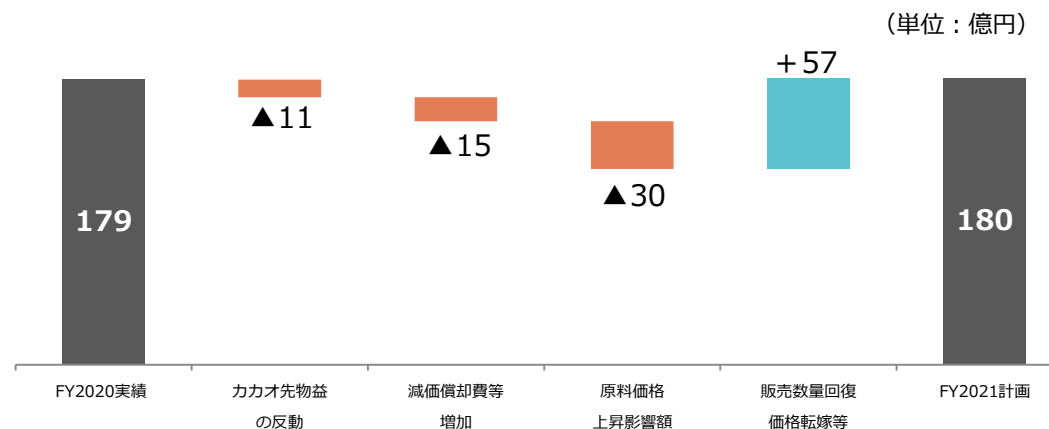
原料高騰や新規設備投資による費用増加があるが、販売数量の増加により営業利益は前年度並みを計画

2021年度 計画

(単位：億円)

	FY2020 実績	FY2021 予想	前期比
売上高	3,648	4,000	+352
営業利益	179	180	+1
経常利益	176	168	▲8
当期純利益	110	115	+5

営業利益増減要因



連結業績分析

売上高352億円増収、営業利益1億円増益

- ・売上高：販売数量の回復や原料高による価格上昇により増収を計画。
- ・営業利益：原料高騰による採算悪化や成長投資に関連する費用の増加はあるが、販売数量の回復を主因に増益を計画。
- ・植物性油脂、大豆加工素材は減益を見込むも、業務用チョコレート、乳化・発酵素材は増益計画。
- ・米国ブラマーはカカオ先物益の反動による利益の押し下げ要因はあるが、新型コロナウイルスの影響が無くなり営業利益は前年度並み。中国は増益。

営業利益分析

- ・カカオ先物益の反動、減価償却費等の増加、パームなどの原料価格の上昇などを見込むものの、前期からの販売数量の回復、原料価格転嫁などにより、営業利益180億円を計画。
- ・21年度に新型コロナウイルスの影響は織り込んでいない。

2021年度 計画/セグメント別

植物性油脂事業の減益を業務用チョコレート事業、乳化・発酵素材事業の増益でカバーの計画

(単位：億円)

	FY2020	FY2021	前期比
売上高	3,648	4,000	+352
植物性油脂	984	1,075	+91
業務用チョコレート	1,624	1,762	+138
乳化・発酵素材	706	803	+97
大豆加工素材	333	360	+27
営業利益	179	180	+1
植物性油脂	79	62	▲17
業務用チョコレート	76	89	+13
乳化・発酵素材	27	38	+11
大豆加工素材	35	34	▲1
グループ管理費用	▲38	▲42	▲5



植物性油脂

- ・原料高騰による採算性の低下を見込む。
- ・米国の新工場は下期稼働予定だが、今年度は赤字の計画。



業務用チョコレート

- ・販売数量の増加により、増益計画。
- ・米国ではカカオ先物益の反動はあるが、販売数量の増加により増益を見込む。
- ・ブラジルでは適正価格への改定により、採算性改善を見込む。
- ・東南アジアでは数量回復で増益、中国ではブラマー上海の収益改善。



乳化・発酵素材

- ・需要回復による販売数量増加により、各エリアで増収増益。
- ・中国では拡販による販売数量増加、東南アジアでは数量回復により増益。



大豆加工素材

- ・日本では大豆たん白素材の販売数量増加など、堅調な需要を見込む。
- ・中国では販売数量の回復により増収増益計画。
- ・セグメント全体では、新工場（日本/粒状大豆たん白、欧州/水溶性えんどう多糖類）の減価償却費や固定費増加を主因に減益計画。

*2021年度から大豆加工素材事業の豆乳およびUSS豆乳製品は、乳化・発酵素材事業に振り替えたことから、2020年度を遡及修正済み。

2021年度 計画の重点事項と前提条件

重点事項

1. 原料高騰への対応

- ・ 価格転嫁とコストダウンにより原価上昇の影響を軽減

2. トップラインの強化

- ・ 中国での乳化・発酵素材の拡販
- ・ チョコレートの需要回復に合わせた生産強化

3. 新工場の建設と既存事業の生産能力増強

・ 新工場の建設

米国/植物性油脂

ドイツ/機能剤（水溶性えんどう多糖類）

・ 生産力増強のための設備投資

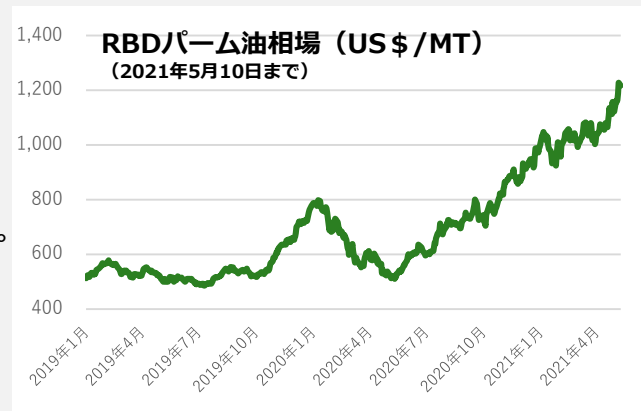
米国/ブラジル チョコレートの設備投資

前提条件

主原料の価格上昇

パーム油

- ・ 2020年5月の\$ 600/MTから上昇継続
2021年5月時点で* \$ 1,200/MTの水準に。原材料価格の上昇が収益に影響。
*相場は期近渡し。実際の購入価格とは異なる。



為替

- ・ 換算レート of 計画は前年度比で大きな変動は想定せず
- ・ ハラルド
: レアル安を受け、
原価上昇による利益率の低下、
円貨換算時の収益押し下げは継続

通貨	2019年度	2020年度	2021年度 計画
ドル	109.03	106.11	106.50
ユーロ	121.68	123.70	126.00
人民元	15.75	15.67	16.67
レアル	27.07	19.62	19.70

*上記為替は連結時のPL換算レート

B/S・C/F・配当方針

B/S

- ・有利子負債の削減が進み、Net DERは0.63まで低下。21年度も更なるNet DERの低下を見込む。
- ・のれんの償却が進み、B/S上のリスクは低下

単位：億円

項目	FY2019	FY2020	FY2021 E
現預金等	186	205	213
のれん（広義）	527	466	435
資産合計	3,674	3,585	3,612
有利子負債	1,462	1,313	1,263
負債合計	2,094	1,956	1,909
純資産合計	1,580	1,629	1,703

項目	FY2019	FY2020	FY2021 E
ネットD/Eレシオ (Net有利子負債÷株主資本)	0.75	0.63 (前期末▲0.13)	0.57
自己資本比率	42.3	44.6 (前期末+2.3P)	46.2

C/F

- ・2020年度
営業CFは運転資本の減少*1を主因に増加
実質CF270億円、実質FCF100億円程度と認識
*1 伊藤忠商事との購買スキームによるブラマーの棚卸資産の減少
- ・2021年度
100億円程度のFCF創出を目指す

単位：億円

	FY2020	FY2021 E
営業CF	382	320
設備投資額	208	220
FCF	208	100
CCC (円)	107	103

配当方針

- ・2021年度
配当性向30-40%の
従来の方針を維持

FY2020

- ・業績見通しの修正を反映、**52円**へ減配。
- ・配当性向 **40.6%**

FY2021 計画

- ・**52円**を計画。
- ・配当性向 **38.9%**

2

現状の課題認識と中期的な方針

課題と方向性

現状の課題認識

生産能力増強のための工場新設で固定費が増加

M&Aによる規模拡大は実現したが、収益が低迷

次世代の収益の柱になる製品の育成遅れ

世界的な環境・人権問題に対する
課題意識の高まりと潜在的なリスク

方向性

1 赤字工場の管理強化・新設工場の早期の収益化

2 ブラマー/ハラルドの生産能力増強による収益拡大

3 社会の変容を捉えた差別化製品の開発

4 主原料のサプライチェーンの透明性向上と
リスクの低減

方向性 **1** 赤字工場の管理強化・新設工場の早期の収益化

2021年度は3工場で▲12億円の営業赤字計画。経営管理を強化し、早期の収益化を図る

計▲12億円

工場名・社名（事業セグメント・エリア）	2020	2021	2022	2023	2024	2025
ブラマー上海（業務用チョコレート 中国） - 不二製油（張家港）からブラマー上海への生産移管を進めることで稼働率を引き上げ、営業赤字からの脱却を図る。 （既に生産能力の上限に達していた不二製油（張家港）は、空いたキャパシティを活用した拡販を計画） 						
		不二製油（張家港）との連携、拡販		黒字化		
フジオイル ニューオリンズ（植物性油脂 米州） 2021年度下期稼働開始予定。初年度は固定費増加により、営業赤字を計画。 2022年度より販売数量の引き上げにより黒字化を見込む。 						
		稼働開始	黒字化			
フジ ブランデンブルク（大豆加工素材 欧州） 2022年1月より稼働開始予定。水溶性えんどう多糖類の生産工場。 - 飲料メーカーをターゲットとする。2025年度の黒字化を計画。 						
		稼働開始	黒字化			

方向性 **2** ブラマー/ハラルドの生産能力増強による収益拡大

[illegible]

方向性 3 社会の変容を捉えた差別化製品の開発

- ・ポストコロナなど社会変容する中で、それをとらえた差別化製品の開発を進める
- ・植物性たん白を、油脂、チョコレートに続く収益の柱に



植物性油脂

安定化DHA/EPA

- ・日本：採用件数が徐々に増加（2020年度～）
- ・海外：東南アジアでの生産設備導入、顧客へのワークを開始（2021年度～）



業務用チョコレート

健康訴求型の製品

- ・グローバルでシュガーフリーチョコレートの展開
 - …米国：シュガーフリー、プロテインリッチ
 - …日本：糖質オフ、シュガーフリー
 - …欧州：プロテイン強化、ラクトースフリー、糖質オフ・ゼロ



少量包装品のラインナップ拡充

- ・インドネシア、ブラジルでのホームユース需要拡大に対応、堅調な販売推移。



乳化・発酵素材

植物性素材を用いた差別化された製品

- ・豆乳クリームバター、植物性チーズ様素材の採用件数増加
- ・おいしさに関する新技術を活用した純植物性のスープベース



大豆加工素材

たん白質強化製品

- ・粉末状たん白:プロテイン飲料用や健康バー向け製品
- ・粒状たん白:シリアルや健康バー向け製品



大豆ミート関連

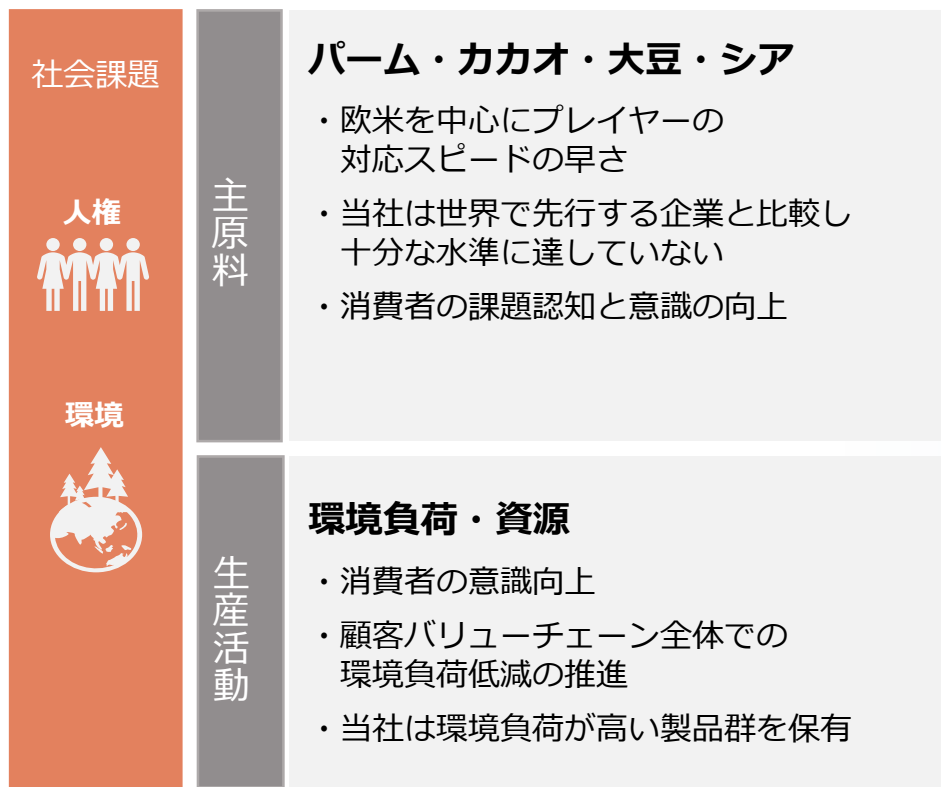
- ・新技術を活用し、おいしさを向上させた新大豆ミート（2022年度～）

方向性 4 主原料のサプライチェーンの透明性向上とリスクの低減

社会課題の解決に貢献するために、プロアクティブな活動を推進

現状の課題

地球温暖化や人権問題は解消されておらず、より強力な対応が必要となる可能性がある



方向性

顧客対応型から、プロアクティブな活動へ

プログラム・施策の推進

主原料のサステナブル調達
コミットメント

環境ビジョン
2030

- ・サステナブル原料のサプライチェーン強化
- ・サプライヤーや顧客とのエンゲージメント
- ・原料の多様化・製品ポートフォリオの整備
- ・環境へ配慮した製法の確立

社内リソースの強化活用

- ・グループで保有する人的リソース最大活用
- ・世界のスピードに遅れない組織体制構築

リスク低減
収益拡大

ブラマー、ハラルドの現状について

ブラマー



- 1) 生産能力の引き上げや、生産のロスの改善が計画通りに進んでいない
- 2) 人員確保の競争が激しく、工場の人員が不足
- 3) 世界的なチョコレート需要の低迷等による市場需給の緩和により、カカオ製品の利益率低下

- ・ 2021-2023年度にUS\$87milの設備投資を計画
- ・ チョコレートの生産能力増強・高付加価値品の拡充・省力化が最優先

上記課題の短期的な改善は難しいが、需要は堅調。優先的に経営資源を投入し3年以内に課題を解消し、収益拡大を図る。

ハラルド



- 1) 現状の生産能力は上限に達しており、これ以上の生産改善は難しい。品質向上もほぼ達成
- 2) レアル安による原価上昇
- 3) トップシェアは維持も、既存市場でのシェア比率の更なる向上は困難

- ・ 生産能力拡大により、以下を実現する
- ① フィリング等の新規商材の生産能力拡充、新規販売チャネルの構築
- ② 製造コストの低減

ブラジルの資本コストは先進国と比べて高く、事業リスクは小さくないため、段階的に拡張を進める。

- 1. 利益へのコミットメント**
- 2. グループ本社の機能と戦略の強化**
- 3. 社会から要請されるサステナビリティに関する取り組みの深化**

3

參考資料

業績推移

FY2020 実績

FY2021 業績予想

(単位：億円)

		FY2019 前年同月*	FY2020	前年同期比 増減額	FY2020 (組替後)*	FY2021 E	対前年
売上高	植物性油脂	979	984	+5	984	1,075	+91
	業務用チョコレート	1,717	1,624	▲93	1,624	1,762	+138
	乳化・発酵素材	793	696	▲98	706	803	+97
	大豆加工素材	347	344	▲4	333	360	+27
	合計	3,837	3,648	▲189	3,648	4,000	+352
営業利益	植物性油脂	101	79	▲23	79	62	▲17
	業務用チョコレート	75	76	+1	76	89	+13
	乳化・発酵素材	38	30	▲8	27	38	+11
	大豆加工素材	39	32	▲8	35	34	▲1
	グループ管理費用	▲39	▲38	+2	▲38	▲42	▲5
	合計	215	179	▲35	179	180	+1
営業利益率		5.6%	4.9%	▲0.7pt	4.9%	4.5%	▲0.4pt
経常利益		203	176	▲27	176	168	▲8
親会社株主に帰属する当期純利益		147	110	▲37	110	115	+5
EBITDA		415*	343	-	343	359	+16
設備投資		180*	208	-	208	220	+12
減価償却		130*	118	-	118	130	+12
ROE		10.5%*	7.0%	-	7.0%	7.0%	+0.0pt
ROA		5.9%*	4.8%	-	4.8%	4.7%	▲0.1pt
ROIC		5.1%*	4.0%	-	4.0%	-	-
CCC		113日*	107日	-	107日	103日	▲4日

*2020年3月期の決算期変更を行った海外グループ会社19社の決算期を、2019年4月1日～2020年3月31日の12ヶ月間として調整した金額。

*海外子会社15ヶ月決算の変則数値。

*2021年度から大豆加工素材事業の豆乳およびUSS豆乳製品を乳化発酵事業に振替えたため、2021年度業績予想と対比する2020年度実績は遡及修正額に組み替え。

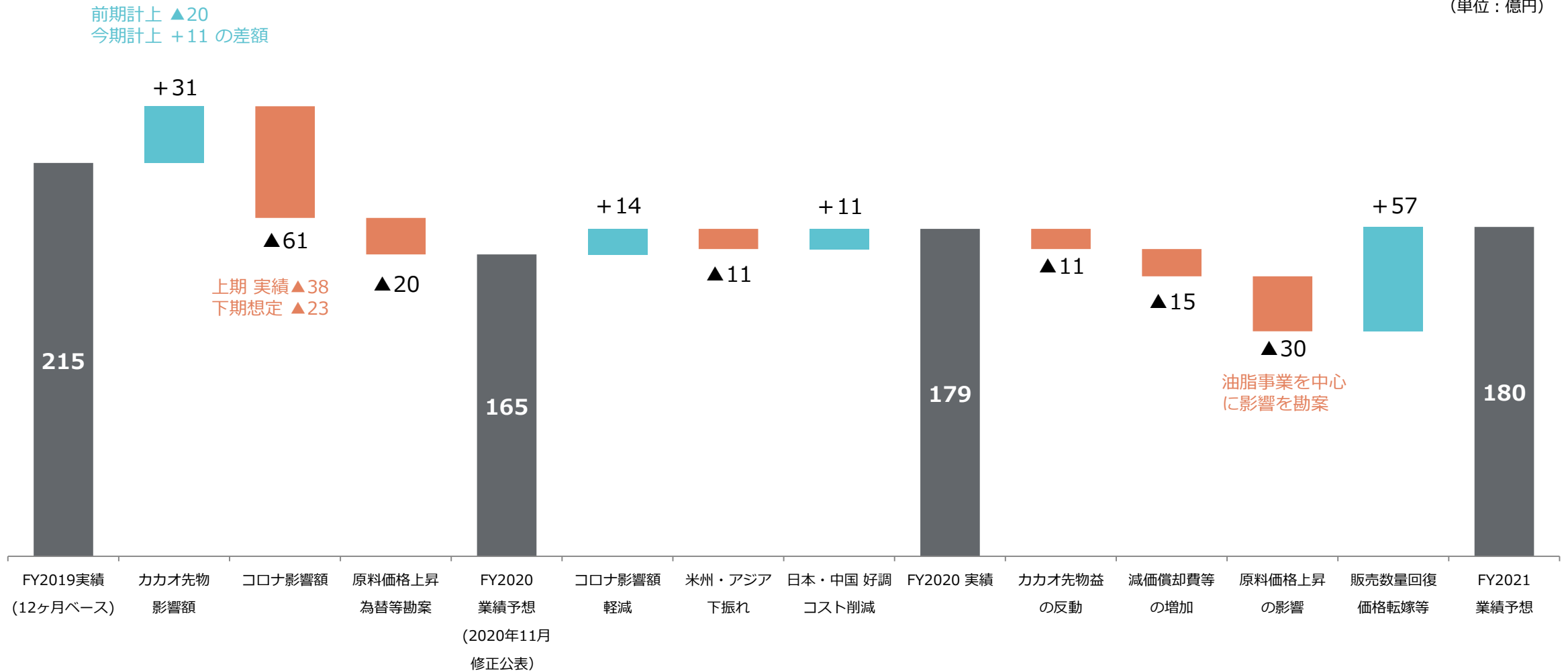
四半期別 売上高・営業利益推移

(単位：億円)

		1Q			2Q			3Q			4Q		
		FY2019 前年同月	FY2020	前年同期比 増減額	FY2019 前年同月	FY2020	前年同期比 増減額	FY2019 前年同月	FY2020	前年同期比 増減額	FY2019 前年同月	FY2020	前年同期比 増減額
売上高	植物性油脂	237	223	▲14	241	247	+6	250	252	+2	251	262	+12
	業務用チョコレート	389	353	▲35	442	398	▲45	472	470	▲2	414	404	▲11
	乳化・発酵素材	201	165	▲37	197	168	▲29	218	196	▲22	177	167	▲10
	大豆加工素材	89	86	▲3	89	87	▲2	89	88	▲1	80	83	+3
	合計	916	827	▲89	969	899	▲70	1,030	1,006	▲24	922	916	▲5
営業利益	植物性油脂	21	18	▲3	26	16	▲10	26	22	▲5	28	23	▲5
	業務用チョコレート	3	20	+17	19	8	▲10	37	26	▲11	17	22	+5
	乳化・発酵素材	13	2	▲11	7	6	▲1	15	16	+1	3	6	+3
	大豆加工素材	11	12	+1	12	9	▲3	9	6	▲3	8	5	▲3
	グループ管理費用	▲9	▲9	▲0	▲10	▲9	+0	▲9	▲8	+1	▲12	▲11	+1
	合計	39	43	+4	55	31	▲24	77	62	▲16	44	44	+0
営業利益率		4.3%	5.2%	+0.9pt	5.6%	3.4%	▲2.2pt	7.5%	6.1%	▲1.4pt	4.7%	4.8%	+0.1pt
経常利益		-	38	-	-	30	-	-	60	-	-	47	-
四半期純利益		-	28	-	-	15	-	-	43	-	-	24	-

営業利益分析（FY2019～FY2021E）

（単位：億円）



売上高・営業利益（事業別・所在地別マトリクス）

（単位：百万円）

売上高	年度 ※ ¹	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	2021予想	35,700	+479	38,000	+7,667	16,400	+1,413	2,800	+86	14,600	▲556	107,500	+9,087
	2020実績	35,221	▲209	30,333	+2,133	14,987	▲1,326	2,714	+190	15,156	▲261	98,413	+527
	2019(4-3月 12ヶ月)	35,430	-	28,200	-	16,313	-	2,524	-	15,417	-	97,886	-
業務用チョコレート	2021予想	38,400	+2,129	114,100	+6,362	12,100	+2,371	7,900	+2,272	3,700	+624	176,200	+13,755
	2020実績	36,271	▲1,918	107,738	▲8,929	9,729	▲864	5,628	+2,837	3,076	▲403	162,445	▲9,278
	2019(4-3月 12ヶ月)	38,189	-	116,667	-	10,593	-	2,791	-	3,479	-	171,723	-
乳化・発酵素材 ※ ²	2021予想	52,500	+2,775	-	-	11,000	+1,792	16,800	+5,136	-	-	80,300	+9,701
	2020実績	49,725	▲10,794	-	-	9,208	▲558	11,664	+929	-	-	70,599	▲10,422
	2019(4-3月 12ヶ月)	60,519	-	-	-	9,766	-	10,735	-	-	-	81,021	-
大豆加工素材 ※ ²	2021予想	33,900	+2,256	-	-	-	-	2,000	+323	100	+100	36,000	+2,679
	2020実績	31,644	+605	-	-	-	-	1,677	▲324	-	-	33,321	+281
	2019(4-3月 12ヶ月)	31,039	-	-	-	-	-	2,001	-	-	-	33,040	-
売上高計	2021予想	160,500	+7,637	152,100	+14,029	39,500	+5,575	29,500	+7,815	18,400	+168	400,000	+35,221
	2020実績	152,863	▲12,316	138,071	▲6,796	33,925	▲2,748	21,685	+3,633	18,232	▲665	364,779	▲18,893
	2019(4-3月 12ヶ月)	165,179	-	144,867	-	36,673	-	18,052	-	18,897	-	383,672	-

営業利益	年度 ※ ¹	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
植物性油脂	2021予想	3,499	▲951	1,127	▲800	793	▲298	▲61	▲228	754	+679	48	▲112	-	-	6,160	▲1,712
	2020実績	4,450	▲176	1,927	▲804	1,091	▲234	167	+11	75	▲1,121	160	+72	-	-	7,872	▲2,252
	2019(4-3月 12ヶ月)	4,626	-	2,731	-	1,325	-	156	-	1,196	-	88	-	-	-	10,124	-
業務用チョコレート	2021予想	5,765	▲109	2,116	+848	798	+449	39	+205	137	▲96	33	▲15	-	-	8,888	+1,280
	2020実績	5,874	▲1,100	1,268	+2,043	349	▲516	▲166	▲232	233	▲132	48	▲1	-	-	7,608	+61
	2019(4-3月 12ヶ月)	6,974	-	▲775	-	865	-	66	-	365	-	49	-	-	-	7,547	-
乳化・発酵素材 ※ ²	2021予想	1,662	+202	-	-	274	+426	1,801	+483	-	-	39	▲34	-	-	3,776	+1,077
	2020実績	1,460	▲643	-	-	▲152	▲404	1,318	+263	-	-	73	▲94	-	-	2,699	▲878
	2019(4-3月 12ヶ月)	2,103	-	-	-	252	-	1,055	-	-	-	167	-	-	-	3,577	-
大豆加工素材 ※ ²	2021予想	3,040	▲265	-	-	-	-	644	+313	▲365	▲239	72	+94	-	-	3,391	▲97
	2020実績	3,305	▲64	-	-	-	-	331	▲196	▲126	▲103	▲22	▲298	-	-	3,488	▲662
	2019(4-3月 12ヶ月)	3,369	-	-	-	-	-	527	-	▲23	-	276	-	-	-	4,150	-
連結調整	2021予想	192	+142	-	▲4	-	▲5	-	▲19	-	▲120	▲192	+8	-	-	-	-
	2020実績	50	▲294	4	+5	5	▲33	19	▲19	120	+207	▲200	+133	-	-	-	-
	2019(4-3月 12ヶ月)	344	-	▲1	-	38	-	38	-	▲87	-	▲333	-	-	-	-	-
グループ管理費用	2021予想	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	▲4,215	▲459	▲4,215	▲459
	2020実績	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	▲3,756	+184	▲3,756	+184
	2019(4-3月 12ヶ月)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	▲3,940	-	▲3,940	-
営業利益計	2021予想	14,158	▲982	3,243	+43	1,865	+571	2,423	+753	526	+223	-	▲58	▲4,215	▲459	18,000	+89
	2020実績	15,140	▲2,278	3,200	+1,245	1,294	▲1,187	1,670	▲172	303	▲1,148	58	▲191	▲3,756	+184	17,911	▲3,548
	2019(4-3月 12ヶ月)	17,418	-	1,955	-	2,481	-	1,842	-	1,451	-	249	-	▲3,940	-	21,459	-

※¹ 2019（4-3月 12ヶ月）は日本と海外グループ会社（ブラマー、豪州IFSを除く）の決算期を2019年4月-2020年3月に統一した12ヶ月数値。比較は単純比較。

※² 2021年度から大豆加工素材事業の豆乳およびUSS豆乳製品は、乳化・発酵素材事業に振り替えたことから、2019年度、2020年度を遡及修正済み



売上高

(単位：億円)

	FY2019*	FY2020	対前年 同期比	FY2021 業績予想	対前年 同期比
売上高	979	984	+5	1,075	+91
日本	354	352	▲2	357	+5
米州	282	303	+21	380	+77
東南アジア	163	150	▲13	164	+14
中国	25	27	+2	28	+1
欧州	154	152	▲3	146	▲6

営業利益

	FY2019*	FY2020	対前年 同期比	FY2021 業績予想	対前年 同期比
営業利益	101	79	▲23	62	▲17
日本	46	45	▲2	35	▲10
米州	27	19	▲8	11	▲8
東南アジア	13	11	▲2	8	▲3
中国	2	2	+0	▲1	▲2
欧州	12	1	▲11	8	+7

2020年度実績

- ・外食向けの販売数量は減少。
- ・チョコレート用油脂は堅調に推移。
- ・原料上昇により単価は上昇も、採算性は低下

- ・チョコレート用油脂は前年割れも需要は安定。
- ・原料相場急騰による採算悪化。

- ・グローバルでの需要の低下の影響を受け、販売数量が減少。
- ・チョコレート用油脂の販売数量が減少。

- ・ロックダウン影響により、土産主要顧客向けのチョコレート用油脂の販売数量が減少。
- ・数量は回復傾向。
- ・原料相場急騰による採算悪化。

2021年度計画

- ・外食向けの販売数量低迷は継続。
- ・チョコレート用油脂は数量を維持。
- ・原料高騰による適正価格への改定を実施も、採算性の低下を見込む。

- ・新工場稼働、販売数量の増加、販売価格上昇により増収を計画。
- ・新工場は償却費や初期費用の先行により、初年度営業赤字を見込む。

- ・販売数量増、原料上昇による販売価格上昇により増収を計画。
- ・原料相場変動による採算性の悪化を見込む。

- ・土産市場は緩やかに回復、拡販によりチョコレート用油脂の増加を見込む。
- ・サステナブル原料の販売数量増を計画。



売上高

(単位：億円)

	FY2019*	FY2020	対前年 同期比	FY2021 業績予想	対前年 同期比
売上高	1,717	1,624	▲93	1,762	+138
日本	382	363	▲19	384	+21
米州	1,167	1,077	▲89	1,141	+64
東南アジア	106	97	▲9	121	+24
中国	28	56	+28	79	+23
欧州	35	31	▲4	37	+6

営業利益

	FY2019*	FY2020	対前年 同期比	FY2021 業績予想	対前年 同期比
営業利益	75	76	+1	89	+13
日本	70	59	▲11	58	▲1
米州	▲8	13	+20	21	+8
東南アジア	9	3	▲5	8	+4
中国	1	▲2	▲2	0	+2
欧州	4	2	▲1	1	▲1

日本

米州

米国
ブラジル東南
アジア

中国

欧州

2020年度実績

- ・土産向け販売数量の減少。巣ごもり需要により菓子、アイス向けは堅調。
- ・堅調な需要により、4Qでは前年並みの販売数量まで回復。

- (米国)
- ・コロナウイルスの影響による販売数量の減少、生産要員不足。
 - ・カカオ先物影響による営業利益の押上げ。
 - ・カカオ製品相場下落によるカカオ製品の採算悪化。

- (ブラジル)
- ・1Qを中心にコロナウイルスの影響により販売数量が減少。レアル安の継続で原価の高止まりによる採算悪化。

- ・インドネシアではアイス、パン向けが減少。
- ・豪州ではベーカリー向けの需要が底堅く推移。

- ・菓子向け需要が堅調、販売数量の増加。
- ・ブラマー上海との2工場体制による利益向上施策を推進、営業赤字は縮小傾向。

- ・コロナウイルスの影響により土産菓子用を中心に販売数量が減少。下期より数量は回復基調。

2021年度計画

- ・販売数量の増加を見込む。
- ・高付加価値チョコレートの拡販、サステナビリティへの取り組みの推進。

- (米国)
- ・需要は回復傾向を継続。
 - ・相場要因によるカカオ製品の採算低迷は継続。
 - ・生産性の改善の継続に加え、シュガーフリーチョコレートの堅調な販売を見込む。

- (ブラジル)
- ・価格改定を進め、採算改善を図る。
 - ・ホームユース需要の高まりを捉えた製品の拡販。

- ・インドネシアでは需要の回復と、新規拡販による販売数量増加を計画。
- ・豪州での拡販を計画。

- ・ブラマー上海との連携による拡販と、最適な生産バランス確立により営業赤字の解消を計画。

- ・販売数量の回復、ライン増設による品種拡充、グループ会社との連携による他エリアでの拡販施策の遂行。
- ・下期稼働の新ラインの償却負担増加で減益を計画。



売上高

(単位：億円)

	FY2019 * 1 * 2	FY2020 * 2	対前年 同期比	FY2021 業績予想	対前年 同期比
売上高	遡及 810 793	遡及 706 696	▲104 ▲98	803	+97
日本	遡及 605 588	遡及 497 487	▲108 ▲101	525	+28
東南アジア	98	92	▲6	110	+18
中国	107	117	+9	168	+51

営業利益

	FY2019 * 1 * 2	FY2020 * 2	対前年 同期比	FY2021 業績予想	対前年 同期比
営業利益	遡及 36 38	遡及 27 30	▲9 ▲8	38	+11
日本	遡及 21 23	遡及 15 18	▲6 ▲5	17	+2
東南アジア	3	▲2	▲4	3	+4
中国	11	13	+3	18	+5

日本

2020年度実績

- ・トーラクの譲渡の影響により売上高は減少。
- ・コロナウイルスの影響により、1Qを中心にコンビニ（パン）、外食、土産向けの販売数量は減少したが、下期以降はデザート、飲料向けは堅調に推移。

東南
アジア

- ・日本での土産市場低迷により、調製品の販売数量が減少。
- ・工場統合の端境期によりコスト増加。

中国

- ・1Qはコロナウイルスの影響により、製パン素材の販売数量は減少。2Q以降は市場回復と拡販施策により販売数量は前年を超過。
- ・WEBを活用した製品紹介を積極化、ヒット商品の創出や差別化製品の拡販により増益。

2021年度計画

- ・需要回復と拡販による販売数量増加を見込む。
- ・サステナブル・健康を軸にした差別化された製品群の拡販に注力。

- ・販売数量の回復
- ・工場統合を進め生産コストを低減。

- ・原料上昇を受けた適正価格への改定。
- ・ニーズに応じたコストダウン品と高付加価値品の拡販を計画。
- ・新ルートの開拓継続と、ブランド価値向上施策。



売上高

(単位：億円)

	FY2019 * 1 * 2	FY2020 * 2	対前年 同期比	FY2021 業績予想	対前年 同期比
売上高	遡及 330 347	遡及 333 344	+3 ▲4	360	+27
日本	遡及 310 327	遡及 316 327	+6 ▲0	339	+23
中国	20	17	▲3	20	+3
欧州	—	—	—	1	+1

営業利益

	FY2019 * 1 * 2	FY2020 * 2	対前年 同期比	FY2021 業績予想	対前年 同期比
営業利益	遡及 42 39	遡及 35 32	▲7 ▲8	34	▲1
日本	遡及 34 32	遡及 33 30	▲1 ▲2	30	▲3
中国	5	3	▲2	6	+3
欧州	▲0	▲1	▲1	▲4	▲2

2020年度実績

- 大豆たん白素材（粉末状・粒状）
健康需要の高まりにより、プロテイン飲料、シリアル、健康バー向けの販売数量が好調に推移。
- 大豆たん白食品
（冷凍豆腐、厚揚げ、がんもどき等）
コロナウイルスの影響により、学校給食・産業給食・外食向けの販売数量が減少。
- 機能剤（水溶性大豆多糖類、ペプチド）
飲料向け、コンビニ調理麺向けの販売数量減少。

日本

- 美容市場向け機能剤の販売数量の減少。
- 豆腐などの大豆食品の販売低迷。

中国

- 水溶性えんどう多糖類の新工場の着工。

欧州

2021年度計画

- 前年度稼働の粒状大豆たん白新工場の減価償却費や関連費用の増加。原料コストアップの影響を見込む。
- 大豆たん白素材（粉末状・粒状）は高付加価値品の拡販によりトップラインを伸ばす計画。
- 2拠点体制となった粒状大豆たん白は、東西の製品バランスの最適化により、新工場の稼働率上昇と、高付加価値品の拡販に注力。
- 大豆たん白食品は、栄養付加型、中間素材型商品へのシフトを加速。
- 機能剤、大豆食品の拡販を計画。
- 研究開発部門の新設により、現地ニーズに沿ったタイムリーな提案が出来る体制を構築。
- 水溶性えんどう多糖類の新工場が2022年1月に稼働開始予定。

*1：2020年3月期の決算期変更を行った海外グループ会社19社の決算期を、2019年4月1日～2020年3月31日の12ヶ月間として調整した金額。またコメントも12ヶ月ベースに調整した数値との比較としている。

*2：2021年度から大豆加工素材事業の豆乳およびUSS豆乳製品を乳化発酵事業に振替えたため、上段に過年度遡及修正額を記載。

中期経営計画(2017-2020) レビュー

	基準年 FY2016	FY2017	FY2018	FY2019*1	FY2020	(4カ年の累計)	中計策定時 FY2020目標
ROE	8.3%	8.8%	7.3%	10.5%	7.0%	—	10.0%
売上高純利益率	4.1%	4.5%	3.8%	3.9%	3.0%	—	約5%
総資産回転率	107.5%	113.6%	77.0%	112.9%	100.5%	—	約115%
財務レバレッジ(倍)	1.8	1.7	2.5	2.4	2.2	—	約1.8倍
EPS(円)	140.8	159.9	134.7	190.5	128.1	—	EPS CAGR 8%以上
EPS成長率	31.2%	13.5%	▲15.7%	—	—	—	
営業利益(億円)	197	205	185	236	179	—	営業利益 CAGR 6%以上
営業利益成長率	16.9%	4.0%	▲9.5%	—	—	—	
株主還元（配当性向）	31.2%	30.0%	37.1%	29.4%	40.6%	—	配当性向 30-40%
営業キャッシュフロー(億円)	165	282	226	371	382	1,261	4カ年累計 1,000億円
CCC(日)	110	103	105*2	113*3	107	—	CCC 10日間の短縮
売上債権(日)	74	76	—	62	66	—	
棚卸資産(日)	65	57	—	75	69	—	
仕入債務(日)	29	30	—	25	28	—	
設備投資(億円)	136	147	159	180	208	694	4カ年累計 600-700億円
M&A	—	—	ブラマー・IFS	—	—	—	500億円の資金確保

*1：19年度実績は海外グループ会社（ブラマー、豪州IFSを除く）の決算期変更（12月→3月）に伴う15ヶ月決算数値を反映

*2：18年度のCCCはブラマーを除く

*3：19年度のCCCは、15ヶ月決算適用海外グループ会社を12ヶ月換算し算出