

2022-2024年度

新中期経営計画 説明会

“Reborn 2024”

2022年5月12日

はじめに 新中期経営計画「Reborn 2024」スローガン

- | | |
|------------------------------------|------|
| 1. 2030年ビジョンと挑戦領域 | P 4 |
| 2. 新中期経営計画（2022-2024）「Reborn 2024」 | P 9 |
| 基本方針①事業基盤の強化 | P 14 |
| 基本方針②③グローバル経営管理の強化/サステナビリティの深化 | P 23 |

新中期経営計画スローガン



**不確実性が高まる社会・事業環境の下、
社会変容に対応し、市場や売り方を変え、
新しい価値を生み出せる企業グループとして生まれ変わる。**

1

2030年ビジョンと挑戦領域

事業環境変化

- ・ COVID-19を契機とした生活様式の変化
- ・ 価値観/コミュニケーション手段の変化
- ・ 天候・需給による相場変動幅の増大
- ・ 地政学的リスク発生の再認識
- ・ SDGs達成に向けた企業への要請の高まり

自社が解決を目指す社会課題

- ・ Well-being
- ・ 環境課題
- ・ 食の偏在化
(地域的偏在・不均衡)



2030年 ビジョン

植物性素材でおいしさと健康を追求し、サステナブルな食の未来を共創します

ビジョン達成に向けやるべきこと

革新的な植物性素材を創出し、高収益な事業ポートフォリオを形成している

食のバリューチェーン上で社会課題解決に挑戦・貢献し、社会価値を創造している

人材育成と企業風土改革

2030年目標

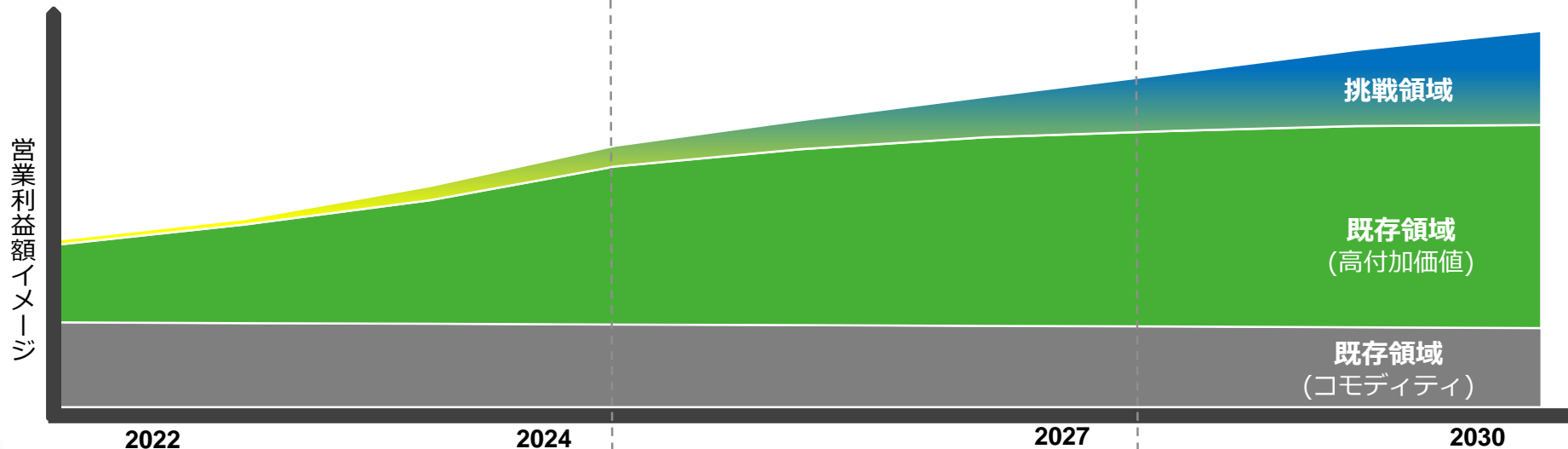
- ・ ROE 10%
- ・ ROIC 8%

- ・ サステナブル調達 コミットメント達成
- ・ 環境ビジョン2030 達成

- ・ グローバルに多彩な人材が生き活きと挑戦と革新に取り組み、一丸となって成長を続けている

2030年までの成長

Phase1 : 2022~2024		Phase2 : 2025~2027		Phase3 : 2028~2030		2030年目標
基盤の強化		軌道に乗せる		確立・確固		
<ul style="list-style-type: none"> ・ブラマー等大型投資の期待収益の実現 ・事業管理基盤の変革 ・挑戦領域への展開 		<ul style="list-style-type: none"> ・大型投資の成長戦略推進 ・挑戦領域の拡大 ・事業ポートフォリオの強化 		<ul style="list-style-type: none"> ・高収益型ポートフォリオの完成 ・挑戦領域が事業の柱 ・サステナブルが差別化要因に 		
ROE	8%	ROE	9%	ROE	10%	ROE 10%
ROIC	5%	ROIC	7%	ROIC	8%	ROIC 8%



挑戦領域を拡大し収益性の高い事業ポートフォリオを実現する

当社は挑戦し、変わらねばならない。既存領域からより付加価値が高い「挑戦領域」へのシフトを進め持続的な高成長を果たす

●なぜ変わらねばならないか

- ・昨今の社会情勢の変化、地政学的リスクによる原料相場の大幅な変動など、既存のビジネスモデルにおける収益の不安定さ(ボラティリティ)を認識
- ・競争や業界再編の動きも加速
- ・社会変容を受け、食品産業の構造が変化
- ・これらの要因から、よりサステナブルで高付加価値な製品により持続的な成長を果たすことが必要

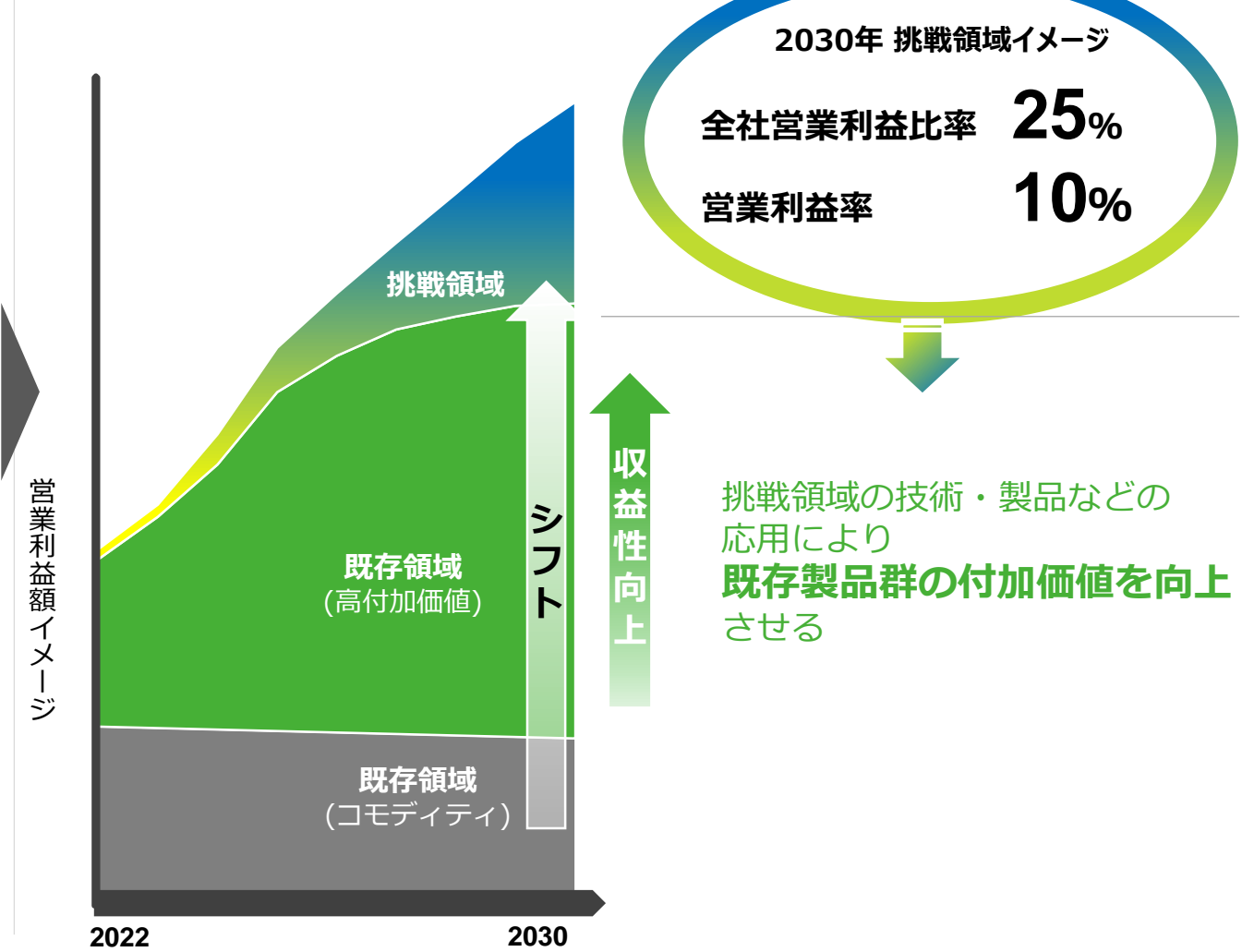
●伸ばすべき領域 = 挑戦領域

- ・サステナブルな食の未来の創造 (人と地球の健康)
- ・高付加価値
- ・当社の競争優位を發揮できる領域

●挑戦のポイント

- ・新技術
- ・新たな販売方法
- ・ブランディング強化による新市場開拓
- ・情報発信

挑戦領域成長イメージ



サステナビリティ対応を基本とした 新技術・新素材の開発

新技術・新素材が事業シナジーを最大化 その先に新たなビジネスモデルを創出

1

植物性素材だけで「驚きのおいしさ」 を実現する技術

- ・「油脂 x たん白 x 乳化発酵」技術の組み合わせにより、動物性素材のもつおいしさを植物性素材だけで実現
(参考：P21 象徴的な製品の創出と活動の牽引)

2

高齢者や肥満などの健康課題の解決に 貢献する食の取り組み研究

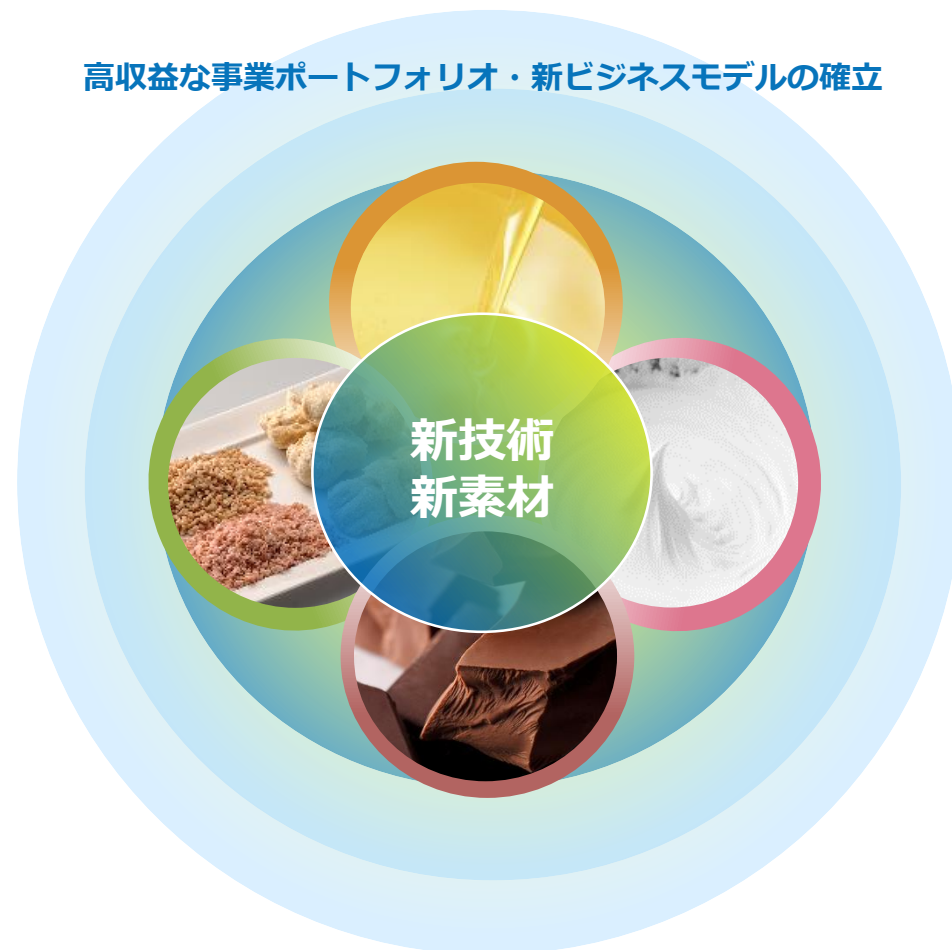
- ・当社のコア技術を活用した機能性素材の価値創出
- ・健康志向をコンセプトにした新製品のグローバル展開

3

サステナブル原料の開発

- ・次世代技術の実用化と連動した育種などによる持続可能な食資源の開発、原料の多様化

高収益な事業ポートフォリオ・新ビジネスモデルの確立



サステナブルな食の未来の創造

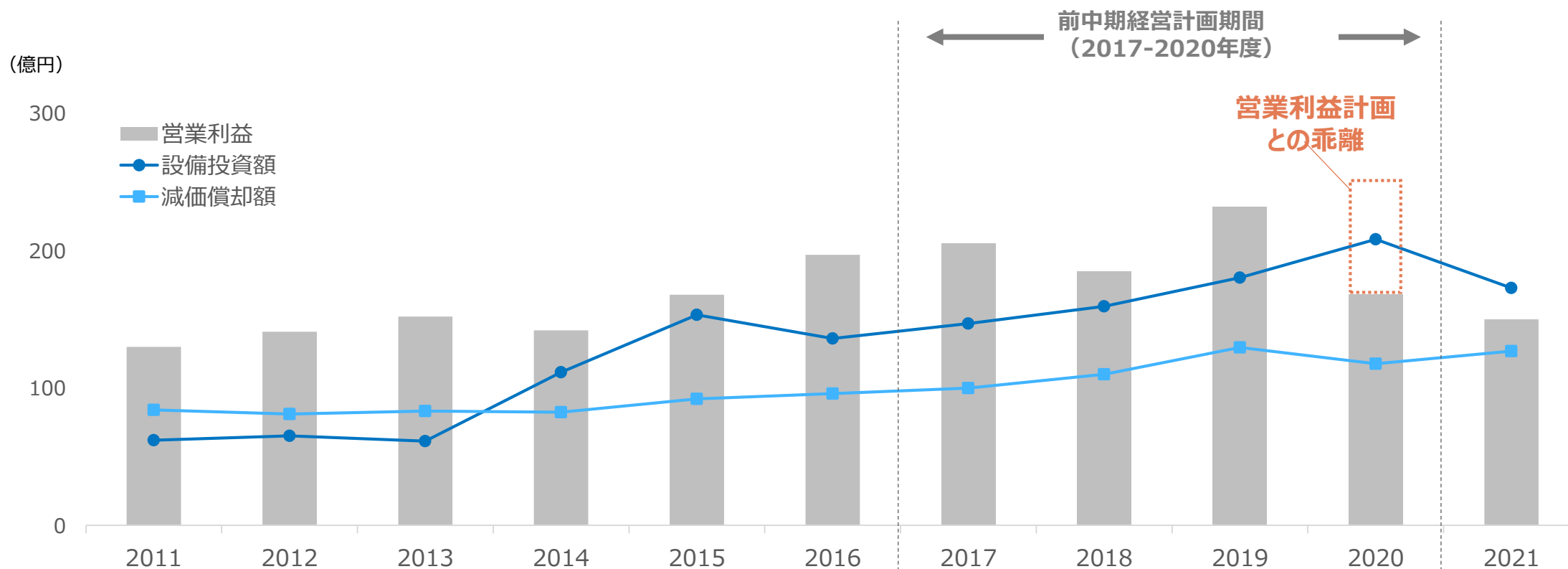
2

新中期経営計画（2022-2024）

Reborn 2024

前中期経営計画の振り返り①

- ・ 2019年度に最高益を更新も、2020-2021年度はCOVID-19や原料高影響により利益が低迷。
- ・ 前中期経営計画の営業利益目標であった「CAGR 6%* (250億円)」には大幅未達。 *基準年は2016年度



*19年度は12ヶ月換算した参考値
 *19・20年度の営業利益は先物評価影響を除いた参考値

前中期経営計画の振り返り②

前中期経営計画期間 (FY2017-2020) + FY2021

実績

- ・ 戦略分野のM&Aによる事業規模の拡大
(ブラマー、豪州 チョコレート会社の取得)
- ・ 成長分野への設備投資の実行
(米州 新工場、欧州 多糖類工場)
- ・ サステナビリティの推進体制の構築
- ・ ガバナンス体制の整備

未達要因

- ・ 事業環境変化への対応不足
(COVID-19、原材料高)
- ・ 新規事業創出、新工場建設の遅延
- ・ M&A案件、設備投資からの収益化遅延
- ・ 高付加価値製品群の計画未達

FY2022からの取り組み

取り組みを発展

- ・ 成長・戦略分野への経営資源の集中
- ・ 新たな成長分野の開拓
- ・ サステナビリティ対応の深化

改善施策を実行

- ・ 原価管理の徹底、適正な価格政策の実行
- ・ ブラマー生産性改善
- ・ 事業管理強化

“Reborn 2024” 中計基本方針

1. 事業基盤の強化 (収益力復元と新しい価値創造)

① 基礎収益力の復元

- ・適切な価格政策の実行
- ・徹底したコストダウン(主に生産性向上)

② 既存領域における高付加価値製品へのポートフォリオの入替え

③ 成長・戦略分野への経営資源の集中

- ・ブラマー：生産体制の強化
- ・ハラルド：第二工場稼働
- ・米州油脂：フードサービス市場への参入

④ 挑戦領域への展開

- ・技術×市場アプローチ×ブランド



2. グローバル経営管理の強化

① 事業別ROICの導入

- ・事業管理の徹底

② 事業軸強化による利益管理

- ・原価管理の徹底、適正な価格政策の実行とモニタリング体制の強化
- ・エリア横断課題の解決

③ 研究/技術開発

- ・戦略目標との一体化
- ・グローバル対応とスピード向上

④ DX

- ・経営管理の高度化
- ・挑戦領域への展開

3. サステナビリティの深化

(経営戦略と一体化したサステナビリティ戦略)

① サステナブル調達による差別化

- ・認証油の供給体制確立

② 気候変動対応

- ・各エリア施策との連動

③ 人材活用

- ・人材獲得、育成、適正配置
- ・DE&Iの推進

2024年度 経営目標

財務KPI

項目	2024年度 計画	2021年度 実績
営業利益	235億円	150億円
ROE	8.0%	6.6%
ROIC	5.0%	3.1%
株主還元	配当性向 30~40%	配当性向 38.9%

非財務KPI

項目	2024年度 計画	備考
CO ₂ 排出量の削減 (Scope1+2)	総量 23%削減	<ul style="list-style-type: none"> ・基準年度2016年度 ・全連結子会社 ・2020年度実績 19%削減
サステナブル調達 パーム油	TTP比率 85%	<ul style="list-style-type: none"> ・2021年度実績 85%

2030年までのコミットメントの
詳細は右記をご参照ください

各主原料別
サステナブル調達
コミットメント

環境ビジョン
2030




基本方針

①

事業基盤の強化

市場成長・回復

市場成長の取り込み

 米国・ブラジル（チョコレート需要（数量）） 米国：CAGR 2.6%
ブラジル：CAGR 2.7% 予測*1)

 中国（パン市場（小売金額）） CAGR 8.0%予測*1) *1 FY2022-2024予測。
引用：Euromonitor 2021

COVID-19による需要低下からの回復

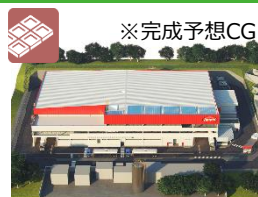
- ・日本 インバウンド需要の緩やかな回復
- ・インドネシア チョコレート需要回復



新拠点・能力増による事業成長



米国新会社
フジオイル ニューオーリンズ
（2021年9月～）
Oilseeds*2との連携による新市場、
新エリアでの拡販



**ブラジル
第2工場**
※完成予想CG
（2023年上期稼働
開始予定）
新規商品開発による
新市場への展開



**中国
クリーム新工場**
※建設風景
（2023年上期稼働
開始予定）
高付加価値製品の
拡販



**日本
大豆たん白**
（2020年7月～）
新たな製法を用いた
新製品展開の加速



収益性改善施策

①生産効率改善

- ・ブラマー：工場別管理体制導入、対応による設備投資、採用強化
- ・グループ生産性指標を導入。効果的な効率改善を実施。

②原価管理強化と適切な価格政策の実行

- ・原料ポジション管理、製造コストの管理強化
- ・適正価格の設定および価格改定の実施
- ・地域毎の市場・商品マトリクスの精査・強化による、販売政策の強化

③その他コスト管理強化

- ・廃棄量削減
- ・配送効率化、物流コスト削減
- ・グループ内共同購買等による原料代コストダウン など

→コスト削減効果 約▲20億円/年 (FY2024 VS FY2021)

*2 Oilseeds：北米でヒマワリ油や米油などのプレミアム液油の販売を手掛ける。2022年5月に子会社化。



植物性油脂事業：ポイント

1 米国エリアの強化

新工場の本格稼働

- ・フジオイルニューオリンズの本格稼働

Oilseedsとの連携による新市場への展開

- ・フードサービス市場等へのアプローチ



フジオイルニューオリンズ

2 サステナビリティ対応強化によるCBE*事業強化

サステナブル原料供給体制の整備

- ・原料サプライヤーとの連携強化

CBE原料の多角化による安定供給体制構築

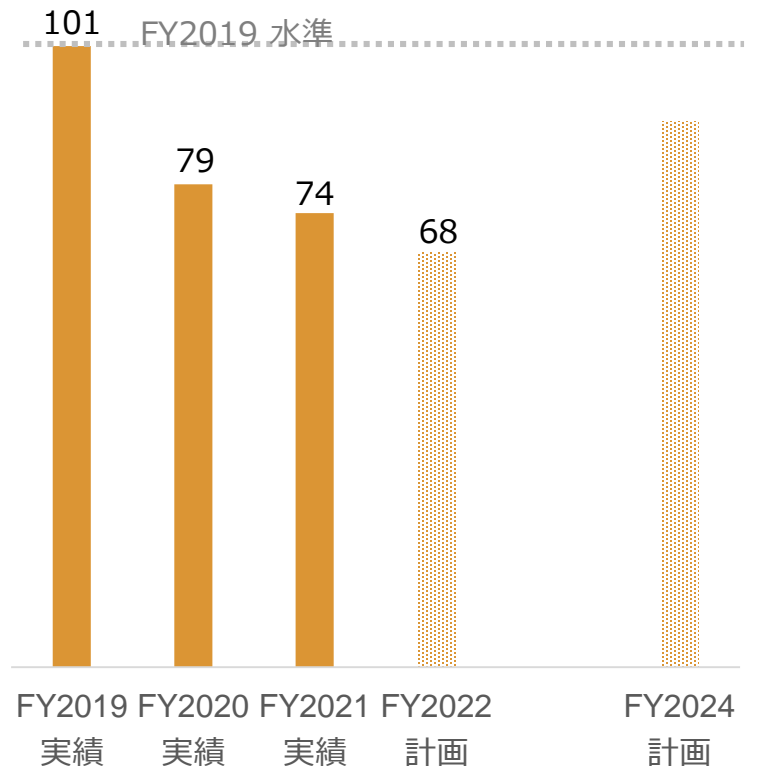
- ・生産能力増によるコストダウンの実施



フジオイル ガーナ

営業利益計画

(億円)



*FY2019実績は海外子会社15ヶ月決算のため、12ヶ月決算期変更後の実績

*CBE : Cocoa Butter Equivalent. チョコレート用油脂のうち、CBEは物理的、化学的組成が非常にココアバターに近く、加えて耐ブルーム性、酸化安定性など、ココアバターに比べ優れた性質をもつ。

業務用チョコレート事業：①ポイント

1 ブラジルでの拡販

収益向上施策の加速

- ・ 第2工場稼働開始（FY2023上期 稼働開始予定）
- ・ フルキャパシティの既存工場との2工場体制による生産最適化と効率化の推進
- ・ 高付加価値な新製品の投入、新市場への展開
- ・ コスト変動に迅速に対応できる価格政策推進



フィリング新製品



シュガーフリーチョコレート

2 グループ全体での差別化製品への注力

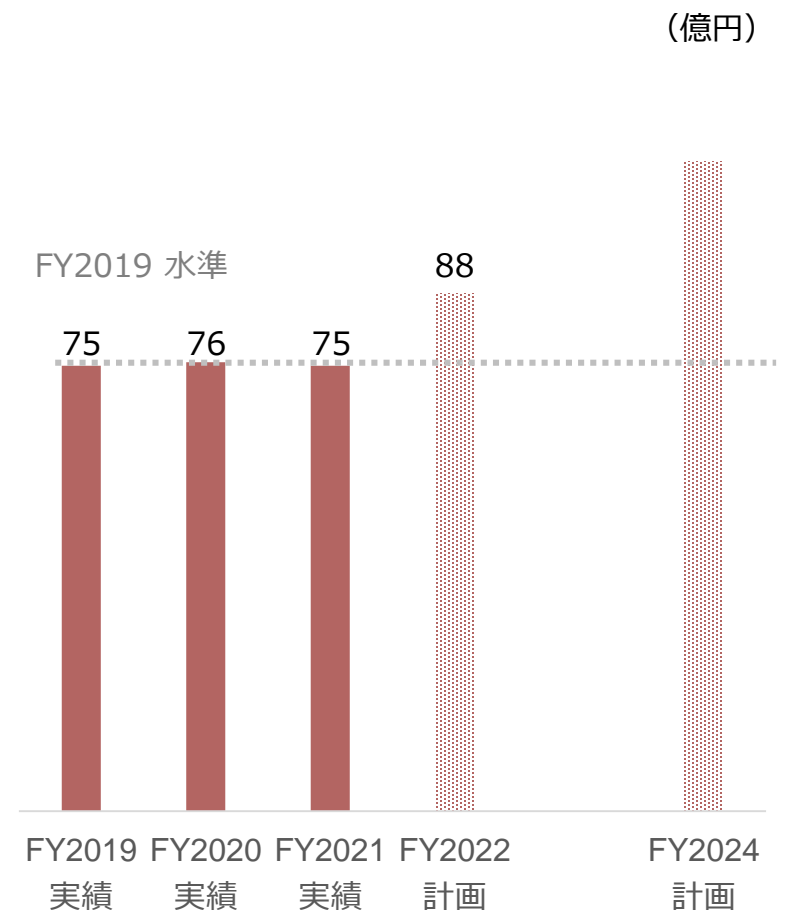
- ・ 健康訴求製品（低糖チョコレート、プロテインチョコレート等）
- ・ 機能性・利便性向上製品（フィリングチョコ、成型チョコレート）
- ・ サステナブル原料使用チョコレート



日本 低糖チョコレート

営業利益計画

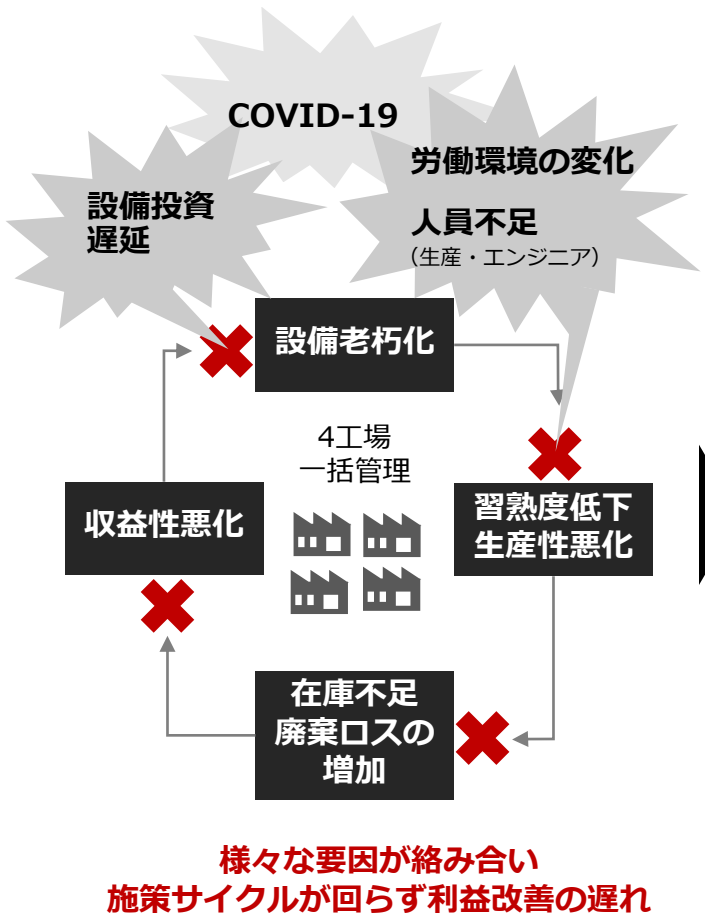
(億円)



*FY2019実績は海外子会社15ヶ月決算のため、12ヵ月決算期変更後の実績

業務用チョコレート事業：②ブラマー

利益改善の遅れ



2022年度～：経営管理体制を変更し、改善サイクルを好循環に

経営管理体制の変更

- ・ COO職を設置し、全社オペレーション管理の強化 (販売・生産・開発の一元管理)
- ・ 新設のCOO職のもと4工場を事業部制とし、工場毎に裁量権を与え、工場ごとに集中管理する

● 設備投資と人員採用

- ① 地域最適の生産・エンジニア等の採用強化
- ② 老朽化・ボトルネック解消設備投資の促進 (3カ年で100億円を計画)

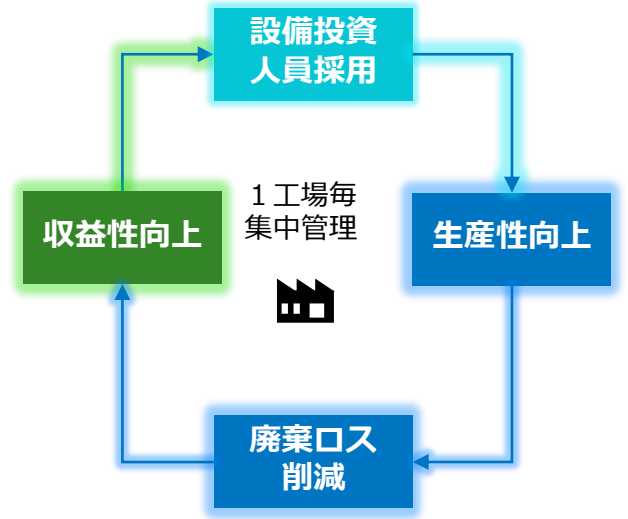
● 品質・生産性・労働安全の向上

- ・ グループ本社からの支援強化と管理手法の浸透

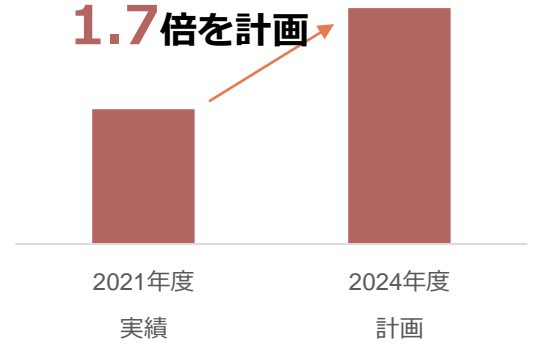
● 収益性向上

- ・ 原価管理を強化、22年度に大幅価格改定実行
- ・ 高機能商品へのポートフォリオ強化 (シュガーフリー等)

改善サイクルは好循環へ



EBITDAは
1.7倍を計画



乳化・発酵素材事業:ポイント

1 中国市場の成長戦略の推進

クリーム新工場稼働・第2工場のフィリング製品能力増による拡販

- ・新製品の積極投入
- ・WEBを活用したアプリケーション展開



2 事業採算の管理と価格政策の強化

東南アジア地域における事業軸管理体制の強化

- ・製品と市場マトリクス管理強化による事業採算管理
- ・適正な価格政策とモニタリング体制の強化

3 挑戦領域の展開



高付加価値製品へのシフト

- ・既存商品に加え、よりPBFを軸とした新商品を展開



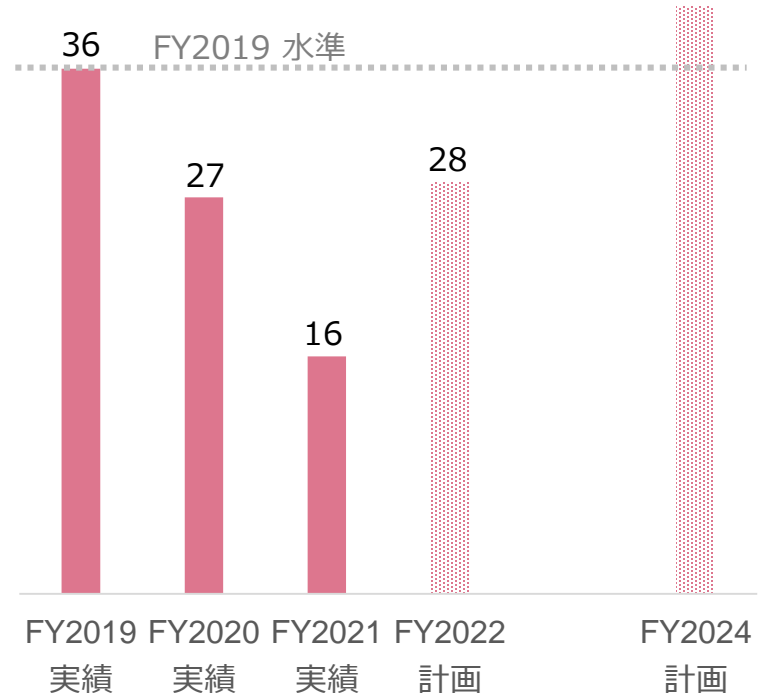
新たな売り方・市場への展開

- ・ECを活用した特定多数市場への展開を強化



営業利益計画

(億円)



*FY2019実績は海外子会社15ヶ月決算のため、12ヶ月決算期変更後の実績。
 *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・発酵素材事業に振り替えたことから、遡及修正済値を表示。

大豆加工素材事業：ポイント

1 日本：差別化領域へのシフト

事業採算の管理と価格の適正化の強化
・日本産の品質プレミアムの適正な付加価値化

付加価値製品への注力
・飲料、健康栄養、菓子類向けの、大豆たん白素材（粉末状・粒状）の拡販



商品イメージ

新工場を活用した拡販と収益向上
・市場成長による需要取り込みに加え、価格改定・コストダウンによる収益性向上を目指す。



新製法の大豆ミート展開
油脂技術の組み合わせによる風味、作業利便性を向上させた製品への着手。



商品イメージ

2 欧州：新市場開拓

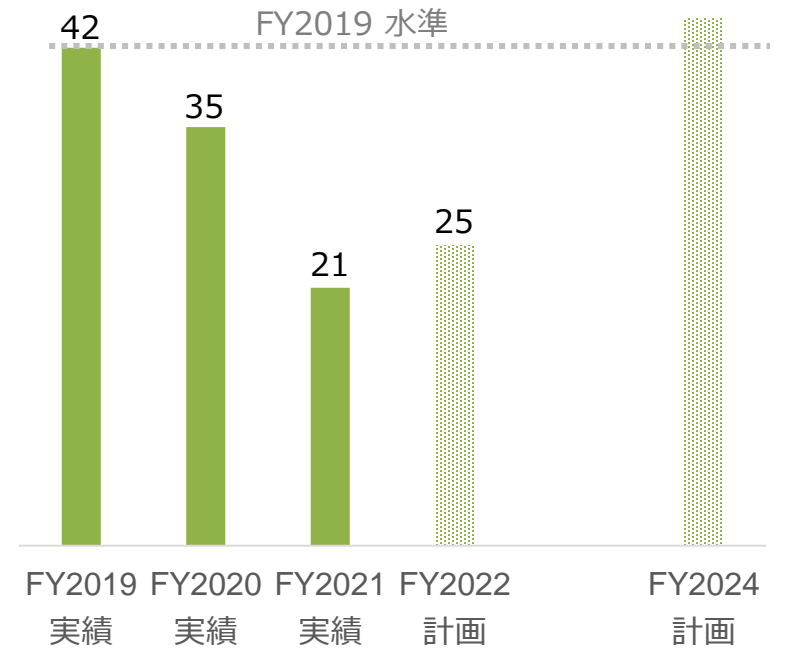
・ドイツ 水溶性えんどう多糖類
新工場稼働開始（FY2022～）
酸性乳飲料市場での拡販



フジブランデンブルク

営業利益計画

（億円）



*FY2019実績は海外子会社15ヶ月決算のため、12ヶ月決算期変更後の実績。
*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・発酵素材事業に振り替えたことから、遡及修正済値を表示。

挑戦領域：①象徴的な製品の創出と活動の牽引

全社プロジェクトとしてブランディングを推進*

活動コンセプト

不二製油の「おいしくてわかりやすい」植物性食品は、人と地球の健康を考え、選択肢を増やし、新たな時代の食のスタンダードとして、誰もが心から食事を楽しめる世界を作ります。

新技術・キラプロダクト

植物性素材だけで「驚きのおいしさ」を実現
→食の選択肢を増やす



技術の複合反応により「驚きのおいしさ」を生む
不二製油固有の
おいしさのコア技術

→キラプロダクト創出

新しい売り方・売り先

- ・販売方法（EC等）
- ・ブランディング強化による新市場注力
- ・情報発信

挑戦領域の拡大を加速

キラプロダクト
が入れ替わりながら
成長を牽引

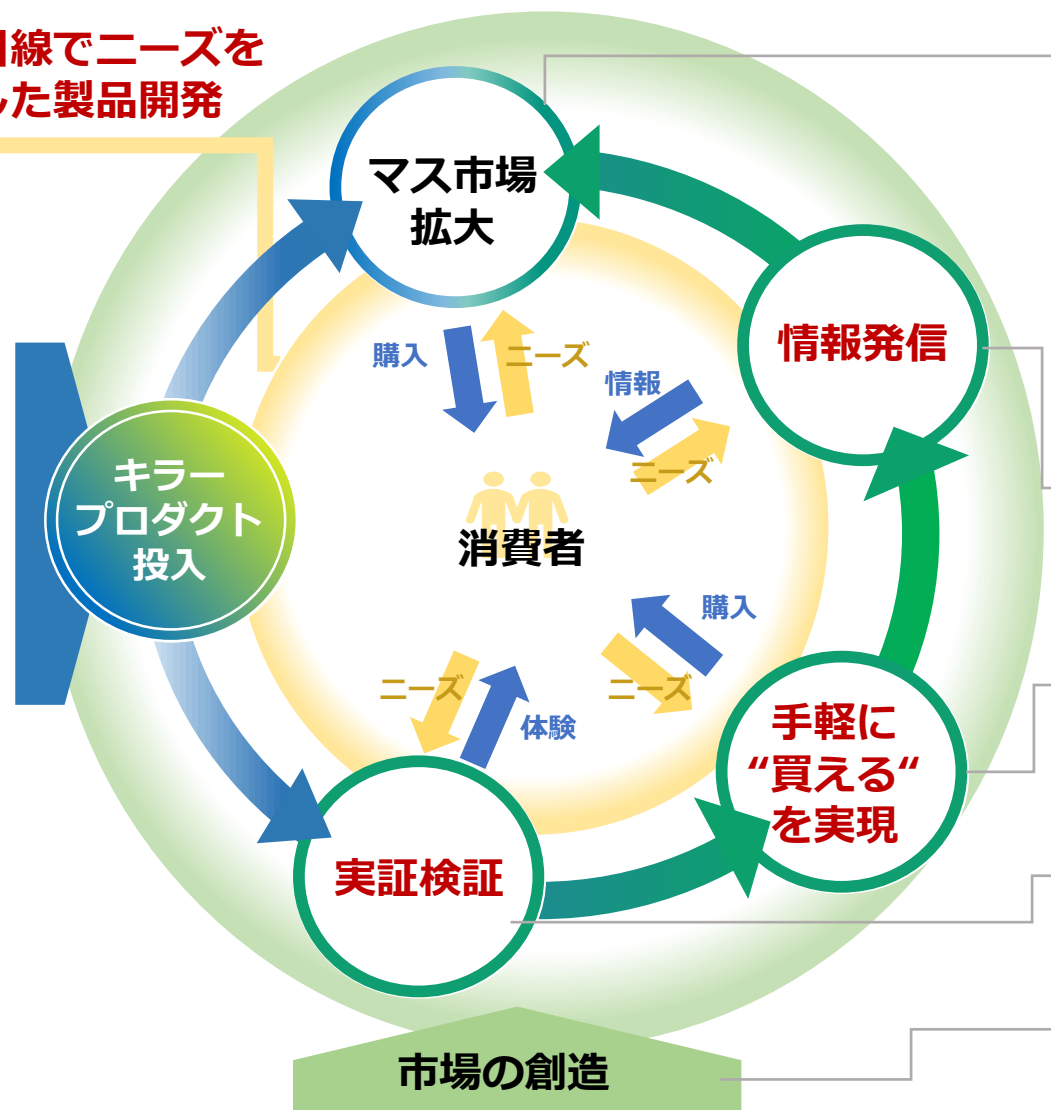
キラプロダクト要件

不二製油だからできる

- ✓ 社会課題解決型
- ✓ 新規性
- ✓ わかりやすさ
- ✓ 人と地球の健康
- ✓ 驚きのおいしさ

挑戦領域：②新たな事業サイクルを確立し、利益率の高い事業を育てる

消費者目線でニーズを先取りした製品開発



従来の顧客網によるマス市場での拡販
(大手外食・CVS・スーパー等)

取り組みを継続 今中計で注力する市場

PB品	メーカー品	中食	外食
-----	-------	----	----

商品開発・アプリケーション提案

NEW 消費者によるレシピ投稿
SNS・広報活動など

NEW ECサイトでの製品展開 **cotta** **SOYAFARM CLUB**
製菓製パン素材のECサイト
(株)cottaとの業務提携
自然の恵み・大豆をもっと暮らしの中へ

NEW ホテルでのメニュー化 (ホテルニューオータニ等)
ポップアップイベント・キッチンカー

Plant-based food認知UP
プラットフォームの活性化
P-LAB*、農水省フードテック官民協議会PBF普及推進WTなど

*一般社団法人Plant Based Lifestyle Lab (P-LAB) : PBFを取り入れたライフスタイルの普及による持続可能な社会の実現を目的に、分野横断的に集まった賛同企業15社で2021年3月設立、10月に一般社団法人化(現在計42社、代表理事:パナグループ、理事:カゴメ、不二製油グループ本社、監事:敷島製パン)

基本方針

②③

**グローバル経営管理の強化
サステナビリティの深化**

事業ポートフォリオ経営を推進するツールとしてFUJI ROICを導入

$$\text{FUJI ROIC}^* = \frac{\text{税引後営業利益}}{\text{運転資本} + \text{固定資産}}$$

*FUJI ROICでは、各事業で把握・管理可能な項目とすべく、分母となる投下資本を運転資本と固定資産として置き換えて使用

(FUJI ROIC管理による狙い)

<ROICツリーによる管理>

$$\text{ROIC} = \frac{\text{営業利益}}{\text{売上高}} \times \frac{\text{売上高}}{\text{投下資本}} \times (1 - \text{税率}) = \text{税引後営業利益率} \times \text{投下資本回転率}$$

- ・基礎収益力の復元、高付加価値品へのシフト等を通じた営業利益率の改善
- ・適正在庫水準の維持、債権管理の強化、設備投資の厳選により投下資本回転率を向上
- ・限られたリソースの中で資本コストを上回る投資の見極め

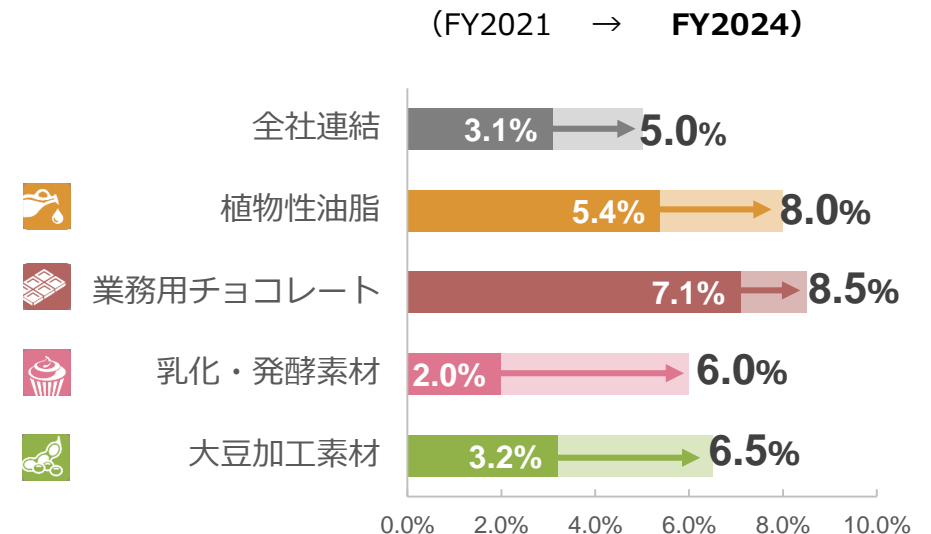
2024年度

・ 全社連結ROIC

中計期間中の想定WACC(5%)をクリアする

・ 各事業部門ROIC

想定資本コスト(6%)を達成すべく、事業部門において経営資源を配分 (次ページ参照)



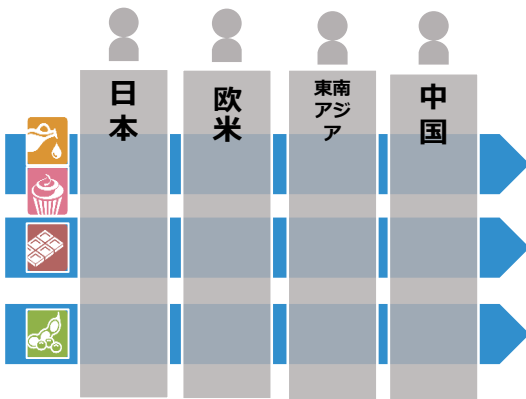
事業軸の強化と実効性の向上

<従来>

組織体制

- **各エリア**
 - ・ 利益責任を負う

- **事業部門**
 - ・ グループ横断的な戦略推進をサポート

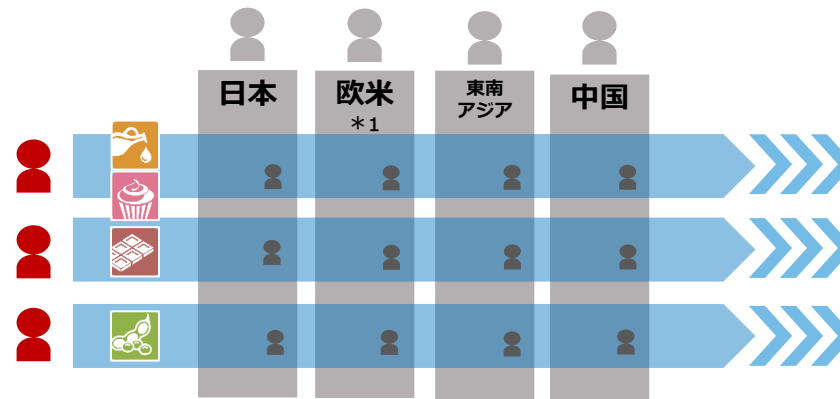


<2022年度以降>

組織体制

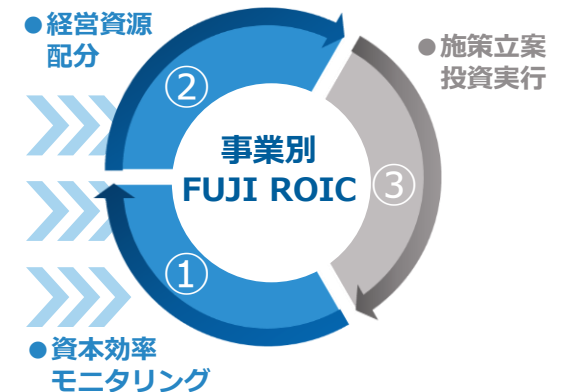
- **各エリア**
 - ・ 利益責任を負う
 - ・ グループ本社の機能軸設計のKPI推進責任者を配置

- **事業部門**
 - ・ 事業部門責任者は、**事業軸での利益責任**を担い、エリアと協働する。
 - ・ 原料購買・SCM^{*2}構築について**事業部門が主導**で対応
 - ・ **製品と市場マトリクス管理強化**を行うことで、各エリアの価格政策、販売政策に関与



マネジメントサイクル

- **事業部門**
 - ・ FUJI ROICに基づき、**①エリア施策のモニタリング**
②経営資源配分を実施し、事業ポートフォリオを強化



事業戦略と一体と
なったグローバルな
研究開発

- ・ 将来課題の解決を起点とした新技術開発
サステナブル・健康志向をコンセプトとした**新製品のグローバル上市**
- ・ **事業戦略との連動性向上と明確なKPI管理**による研究開発のスピードアップ
- ・ 欧州R&DセンターをグローバルR&Dのセカンドハブとして活用した**グローバル研究開発の強化**
- ・ 質的向上により**競争優位を強化するグローバル知財戦略**

DXによる
経営管高度化と
挑戦領域への展開

- ・ 成長を支える経営基盤として、**統一基幹システム**をグループ会社に導入・展開
- ・ **統合データベースの構築利活用**により、更なる経営の見える化・効率化を推進
- ・ データの可視化による**サプライチェーンの最適化、事業軸での経営指標管理**
- ・ 事業創造型のDX：ネットを活用した最終消費者へのアプローチや製品販売による**新市場展開**
- ・ 中計期間3カ年 **IT投資約40億円**を予定

人材活用



- ・ **DE&Iの推進**（ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン）
：各エリア固有の課題への取り組み推進によるイノベーションを生む風土改革
- ・ グローバル経営を支える人材の**確保・育成・適正配置**
：エリアトップのサクセッション推進、適材適所での活躍の場の提供拡大
- ・ 内外**コミュニケーションの強化**
：経営層とグループ従業員のコミュニケーション強化、対外発信の強化（SNS等）

不二製油グループのサステナビリティ経営とは

グループ全従業員が、環境問題・人権・心身の健康などバリューチェーン上の社会課題を機敏に捉え、全てのステークホルダーの期待に応えるソリューションの提供に努め社会価値を創造することで、サステナブルな食の未来の実現と当社グループの企業価値向上を目指すこと。

サステナビリティへの取り組みは第2ステージに。
従来のトップダウン的な推進体制や組織を変更し、**全社活動に。**

<最重要施策>

(1)環境ビジョン2030の達成とブラッシュアップ[°]

- ・ CO₂排出量 (Scope1&2)の削減
- ・ CO₂排出量 (Scope3) の削減のため、サプライヤーエンゲージメントを開始
- ・ カーボンニュートラルへのロードマップ作成、環境ビジョンの1.5℃目標への適合化
- ・ 水の削減の新目標の設定

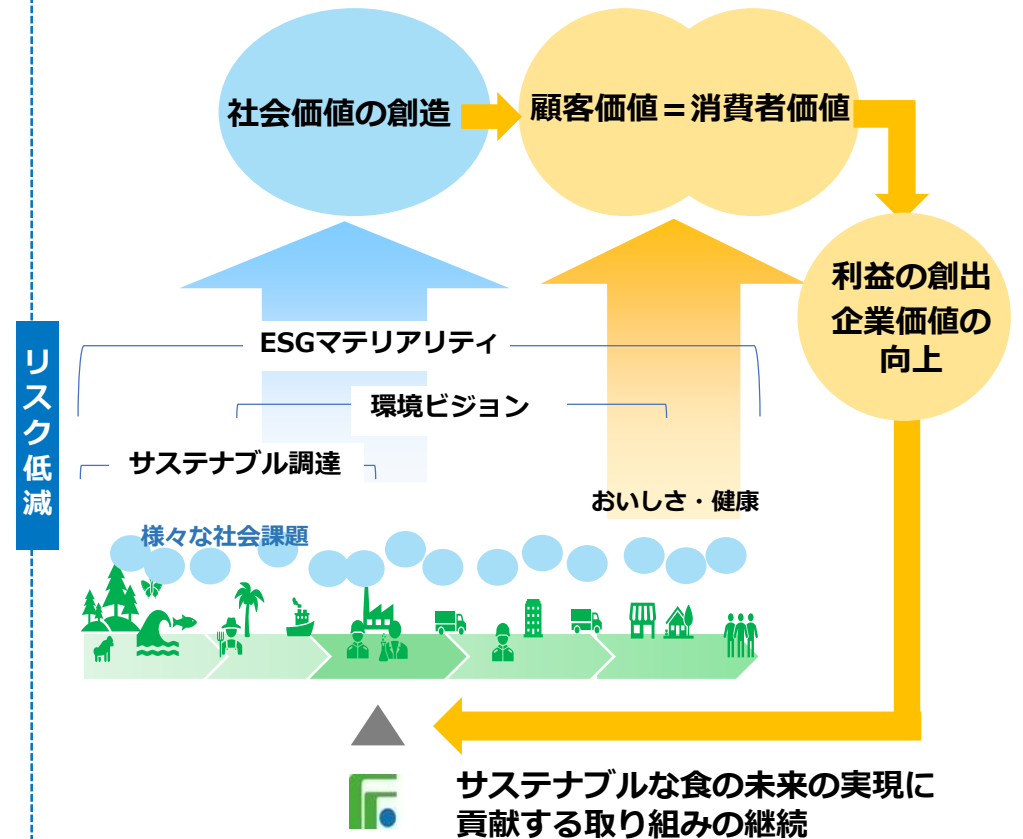
ICP*1導入を進め
事業・エリア戦略と
一体となって取り組む

(2)サステナブル調達[°]の推進(パーム、カカオ、大豆、シアカーネル)*2

- ・ サステナブル調達コミットメントに沿った調達比率向上
- ・ 森林破壊、児童労働・人権問題への取り組み

(3) 生物多様性リスクへの対応とTNFD開示

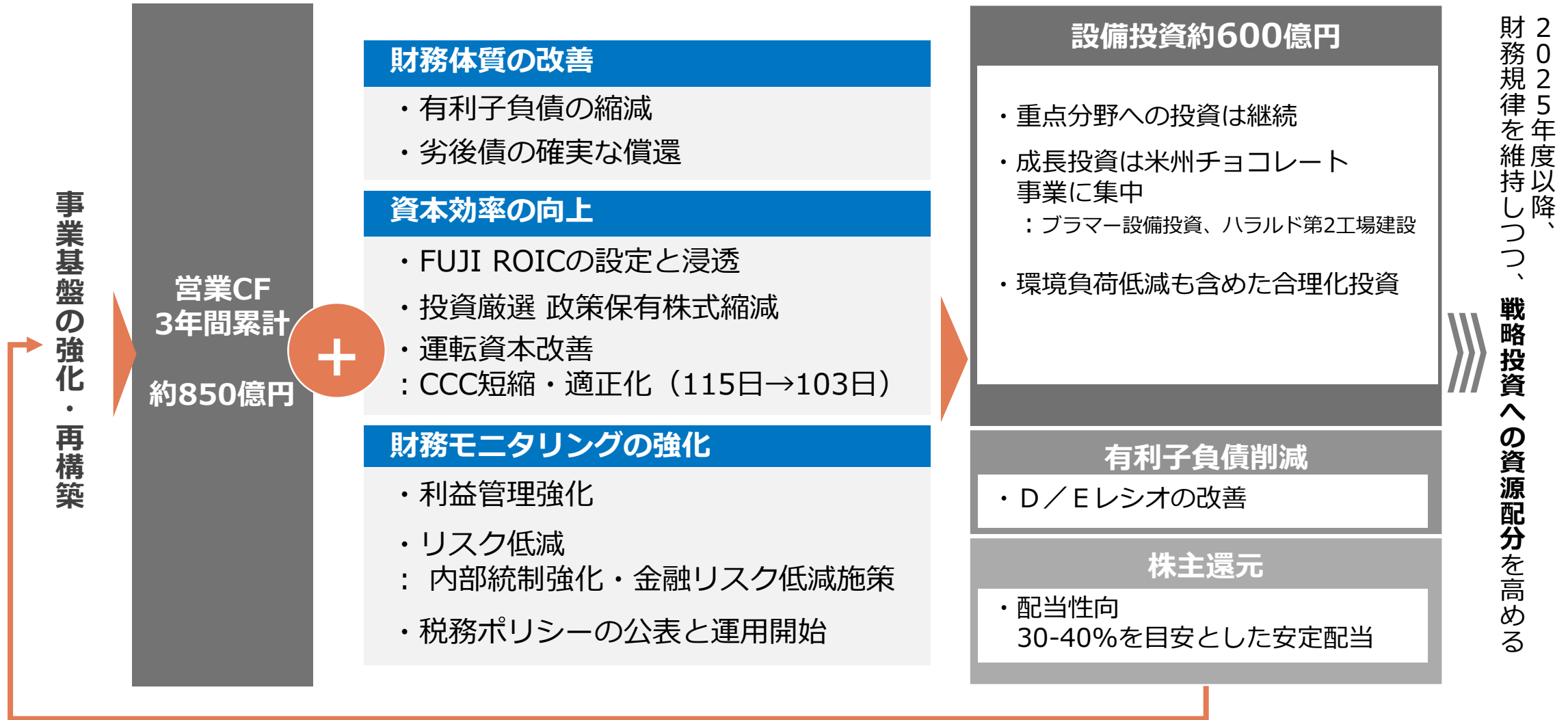
- ・ グループの生物多様性方針の作成公表
- ・ TNFDの作成と開示



*1 ICP (インターナルカーボンプライシング/社内炭素価格) : 自社が排出する二酸化炭素を金額に換算することで、低炭素投資・対策推進に活用する手法

*2 各主原料別のサステナブル調達推進の取り組みの詳細についてはサステナビリティレポートをご参照ください。 サステナビリティレポート2021 <https://www.fujioilholdings.com/sustainability/social/procurement>

資本効率の向上により財務体制を改善する



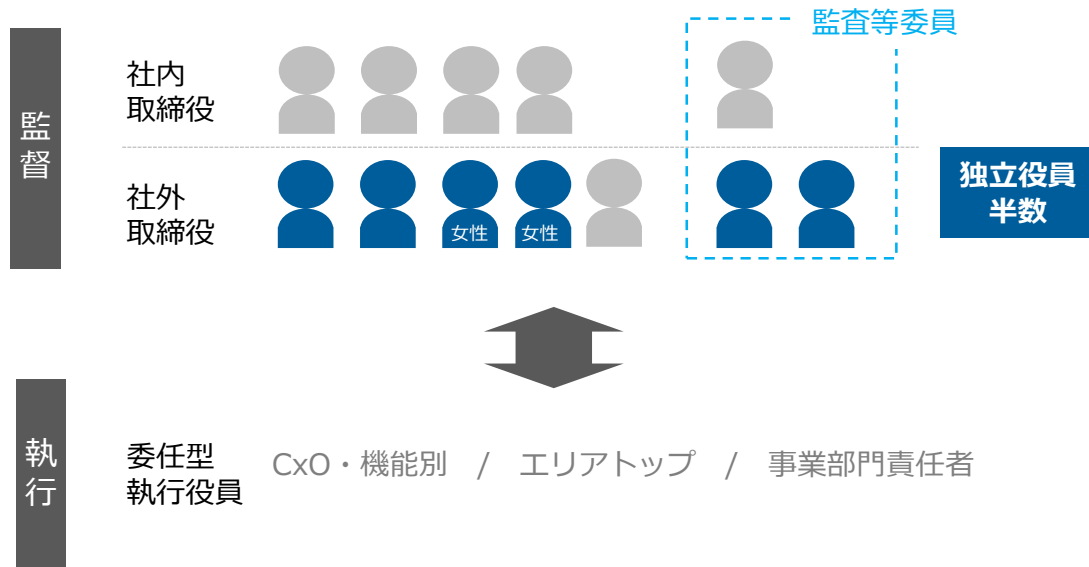
コーポレートガバナンスの一層の強化

監査等委員会設置会社への移行

※2022年6月下旬 定時株主総会
において承認後 同日から移行

当社の持続的な成長と企業価値向上の実現を図る

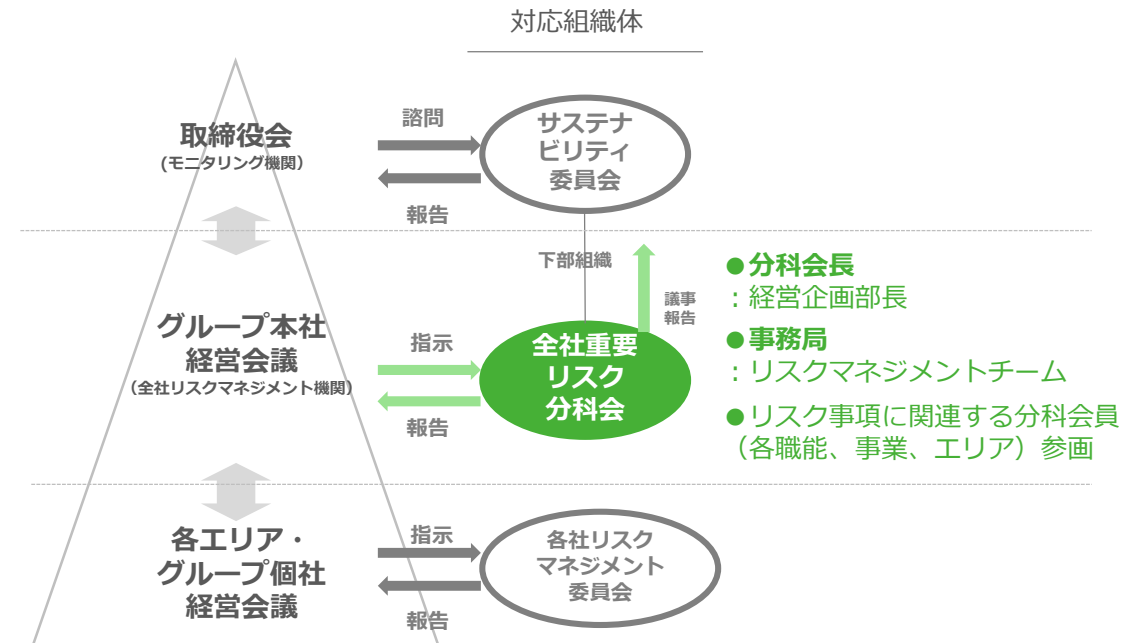
- 取締役会の監督機能をより強化、**経営の透明性と客観性**をさらに高める
- 委任型執行役員制度の導入による**経営の意思決定の迅速化**や業務執行と監督の分離の推進

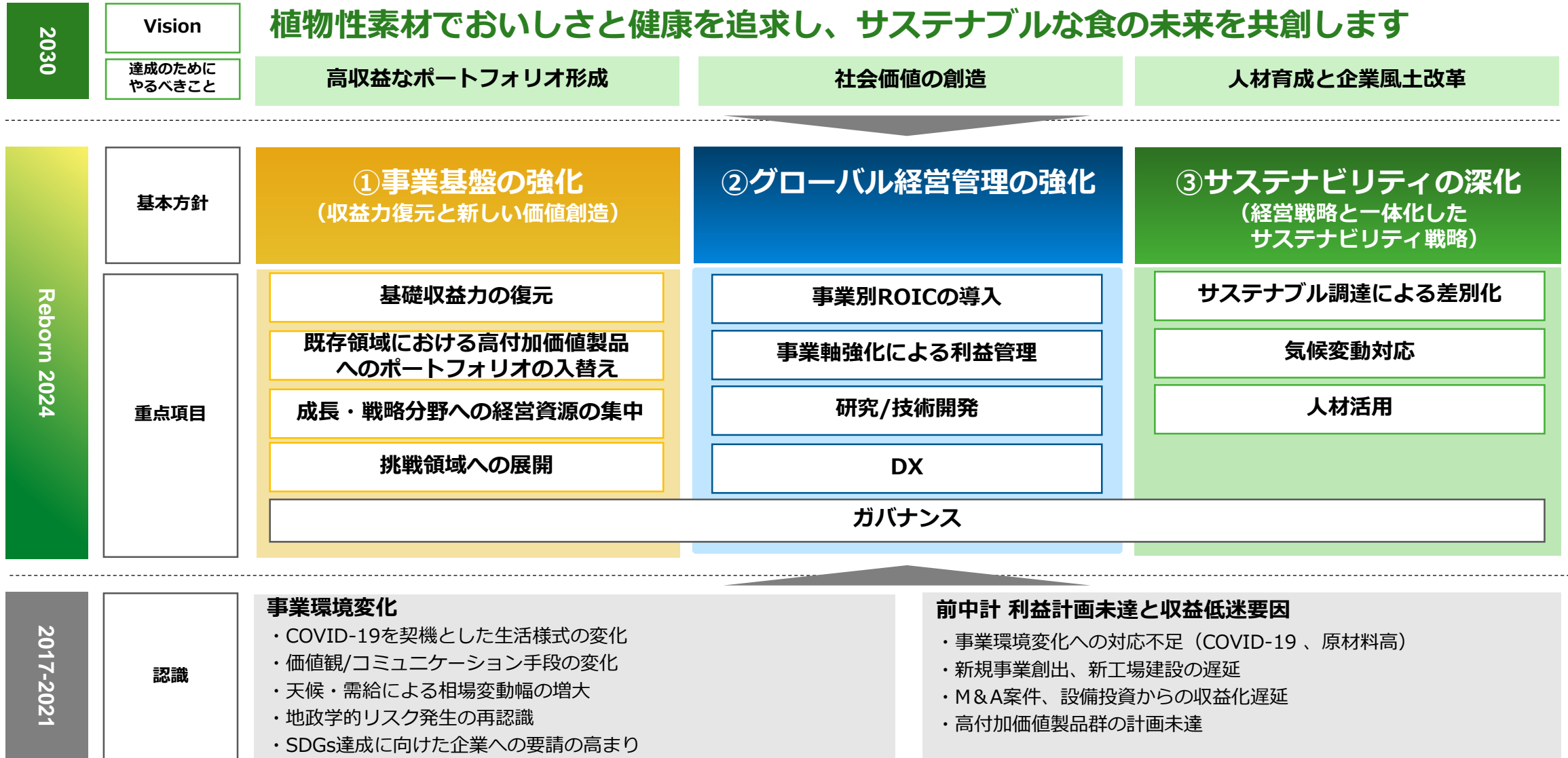


グループガバナンス（リスクマネジメント）

リスク管理体制の強化

- サステナビリティ委員会（取締役会諮問機関）の下部組織として**全社重要リスク分科会**を始動。
- 部門、機能、エリア横断的な分科会員で構成され、**多様な視点による網羅的な潜在・顕在リスク認識と実行性の高い対応策を立案・推進**





不二製油グループ本社株式会社

本資料に記載されている業績見通し等の将来に関する記載は、本資料の発表日現在における将来の見通し、計画の前提、予測を含んで記載しており、その情報の正確性を保証するものではなく、今後予告なく変更されることがあります。また、実際の業績は、今後様々な要因によって、異なる結果となる可能性があります。