

ブラマー 構造改革

2024年3月22日

現状認識

- ・ 2019年1月にブラマーを買収。2023年度EBITDA80百万ドルを計画。
- ・ コロナ影響により、老朽化対応投資が遅延する中、米国労働市場の変化、金利の急騰、カカオ価格の急騰による製造コストの急上昇により、収益性が大きく低下。
- ・ 2023年度第3四半期に特別損失101億円（のれんの追加的償却及び有形固定資産の減損損失）を計上。

構造改革

- ・ 3つの構造改革を実施し、2028年度にEBITDA80百万ドル達成を目指す。
 - STEP.1 シカゴ工場の閉鎖
 - STEP.2 カカオ加工事業の適正化
 - STEP.3 差別化戦略の推進
- ・ ブラマーの米国で築き上げたブランド力や幅広い顧客網は不変。
構造改革を通じたブラマーの変革により、収益力を向上させ、ステークホルダーに貢献する企業を目指す。

1. 現状認識
2. 構造改革と目標
3. 参考資料

1

現状認識

買収経緯

ブラマーの事業評価と設備投資による改善を前提として、ブラマー買収を実行

買収前のブラマーに対する認識

評価

- ・ 米国業務用チョコレート市場でのブランド力
- ・ 顧客ネットワーク・販売網
- ・ カカオ豆調達の先進的な取り組み
- ・ 低糖チョコレートなど差別化製品の先駆者

課題

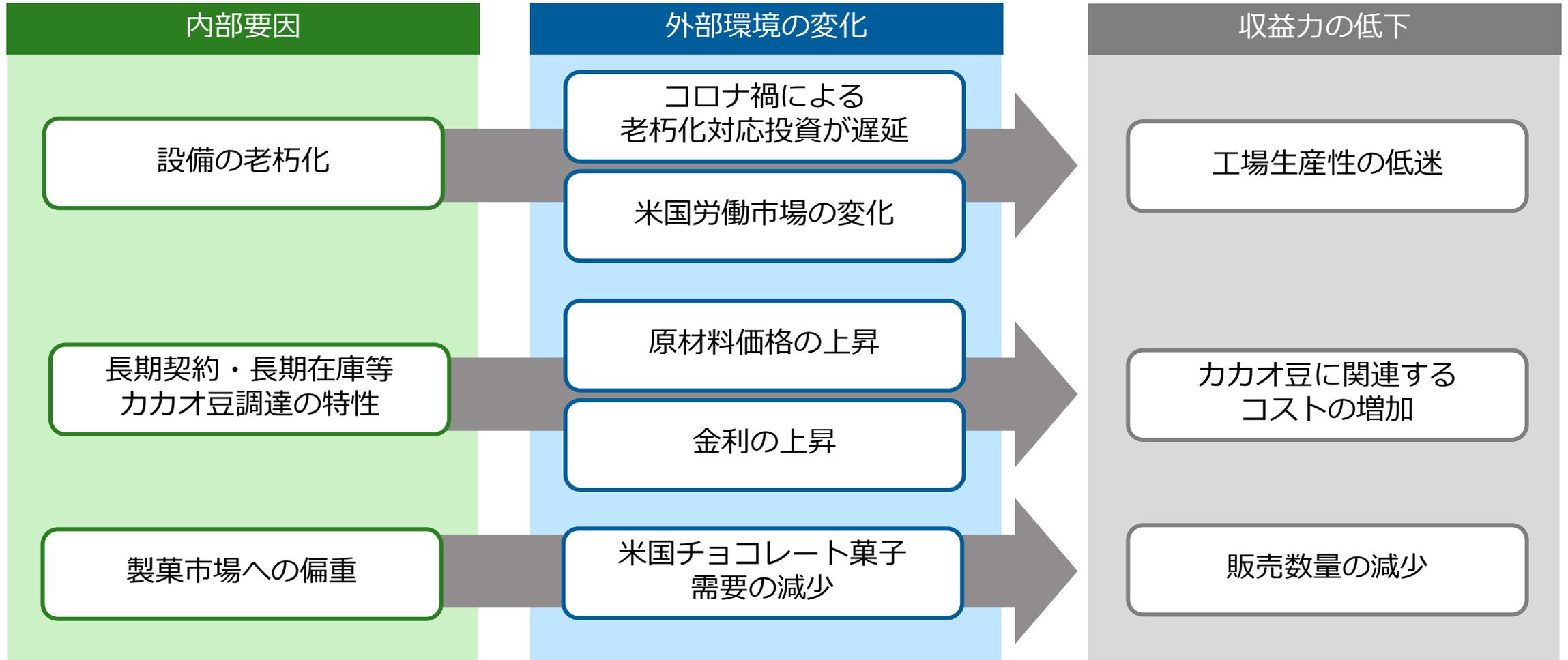
- ・ 工場の生産性
- ・ 生産設備の老朽化
- ・ カカオ相場の影響による業績のボラティリティ

買収の実行

- ・ 一部工場に設備老朽化等の課題はあるものの、早期の更新投資の実施により工場の生産性改善は可能と判断
企業価値848億円と想定し、2019年1月に買収 ※1ドル113円で算出
- ・ 生産性の改善に加え、ブラマーが進めていた低糖チョコレート等の付加価値品の展開、不二製油の強みである油脂技術を活用したコンパウンドチョコレートを展開すること等により**2023年度にEBITDA80百万ドル**を計画
- ・ 着実な事業継承のため、買収前の経営陣を継続登用

買収後の課題認識

買収後には内部要因への対処を進めるも、外部環境の大きな変化により収益力が低下



改善への取り組み

施策により成果は現れる一方で、構造改革の必要性を認識

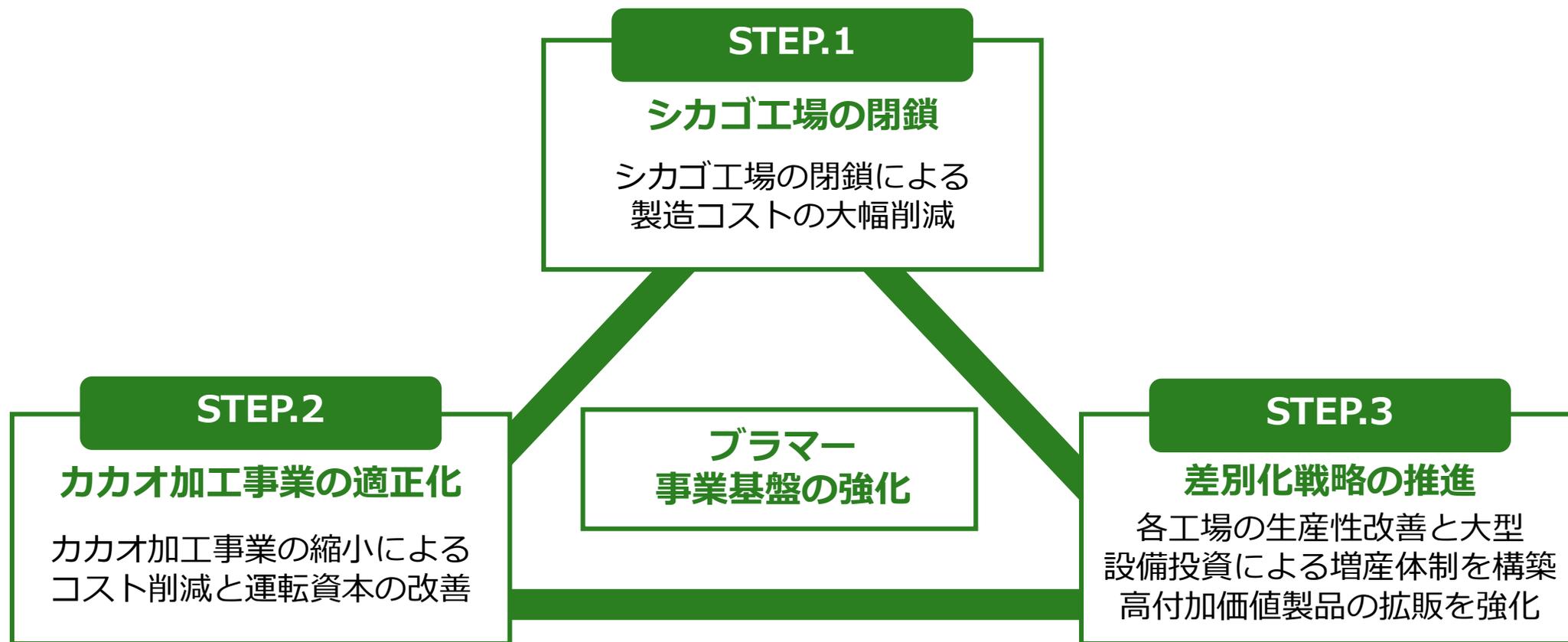


2

構造改革と目標

構造改革のポイント

ブラマーの強みは健在だが、収益力の復元を図るべく構造改革を実行

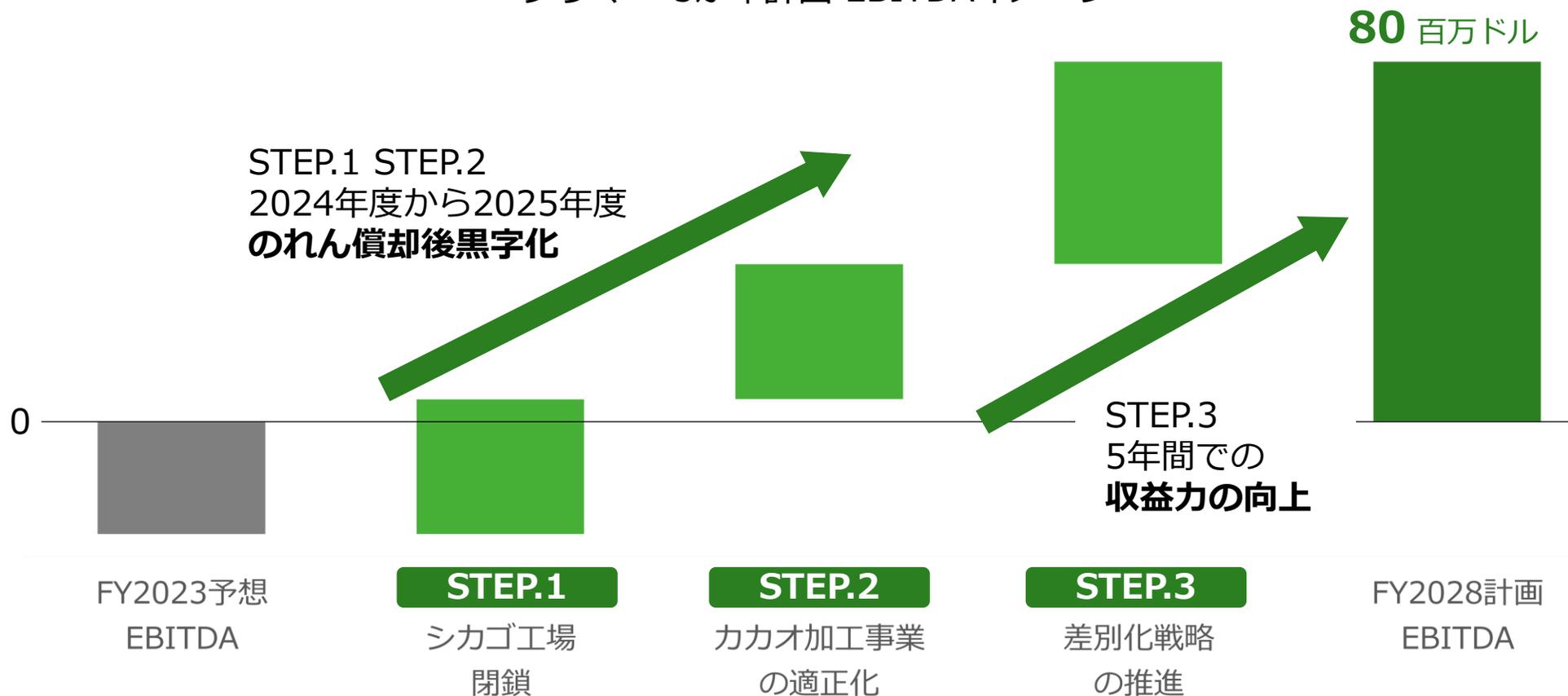


構造改革と事業基盤の強化を着実に進め、収益力向上を目指す

構造改革の効果

2028年度に、EBITDA80百万ドルの達成を目指す

ブラマー 5か年計画 EBITDAイメージ



シカゴ工場の閉鎖により、大幅な固定費削減を見込む

シカゴ工場概要・課題

概要

- ・ブラマーの祖業の地
- ・顧客ネットワークを多く保有
- ・チョコレート製品、カカオ加工製品を生産
- ・工場はシカゴ中心部に所在

課題

- ・人材確保と人件費上昇
- ・老朽化による修繕費の増加
- ・生産トラブルの継続的発生
- ・販売数量の減少

製造固定費の推移
(FY2019=100%)チョコレート製品の販売数量の推移
(FY2019=100%)

シカゴ工場閉鎖と効果

設備の老朽化による修繕費、人件費などコストの大幅上昇や販売数量の減少を勘案して、**2024年3月にシカゴ工場閉鎖を決断**

効果

- ①製造固定費を2024年度に**約50百万ドル削減***
- ②ブラマー従業員 **約20%削減**
- ③他3工場の生産数量は2024年度**約22%増加***

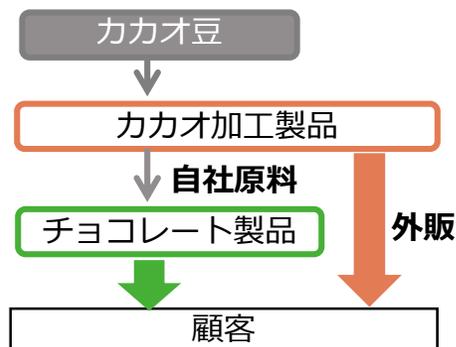
2024年度には**約30百万ドルの改善効果***

*2023年度予想比

カカオ豆に関するエクスポージャー低減と管理コスト削減を進める

ブラマー製品群とカカオ加工事業の強みと課題

- ・ブラマーはチョコレート製品・カカオ加工製品を生産・販売
- ・カカオ加工製品は自社原料だけでなく、外部顧客にも原料販売

ブラマー製品群別数量割合
(2022年度)

カカオ加工事業の強みと課題

強み

- ・米国で最大の加工業者
- ・顧客への安定供給
- ・カカオ豆の調達力、サステナブルの取り組み

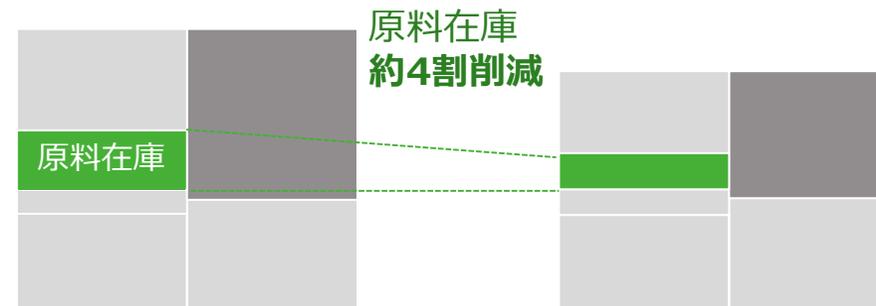
課題

- ・カカオ豆調達の長期契約、長期在庫が必要
- ・収益のボラティリティ
- ・コモディティ化

カカオ豆のエクスポージャー低減

シカゴ工場の閉鎖及びカカオ加工製品の自社原料を主体とする方針へ変更することにより、カカオ豆在庫の圧縮を実施

ブラマーのバランスシート(イメージ)



2023年度末予想

2026年度末予想

2026年度には原料在庫を約4割削減し、管理コスト削減を図る (2023年度末予想比)

差別化戦略のもと、量から質への企業変革を図る

増産体制の構築

増産体制を構築し、2028年度までの5年間で
シカゴ工場閉鎖前を上回る販売数量を目指す

チョコレート製品の販売数量イメージ
(FY2023予想 = 100%)



2024-2025年度
3工場での増産体制を
構築

シカゴ工場の一部製品の
生産移管に対応するため、
各工場での生産性改善を
進める

2026-2028年度
キャンベルフォード工場
新設備稼働(カナダ)

約60百万ドルの大型設備投資に
より2026年度より新設備が稼働
予定。同工場の生産能力は
従来の約1.5倍に拡大

差別化戦略

数量重視から、質の追求に方針転換
低採算製品の販売を縮小し、成長性のある市場及び製品
に注力する

- ・ **開発/販売体制を市場別組織に改編**
重点市場に向けた提案・マーケティングを強化
- ・ **新たな研究開発センター開設**
従来のラボ機能を拡張し、シカゴに新たな研究開発
センターを2024年秋に開設予定
顧客対応及び中長期の新製品開発を行う
- ・ **高付加価値製品の生産能力の拡大**
キャンベルフォード工場の新設備では、コンパウンド
チョコレート等高付加価値製品を生産

課題解決型の製品開発・提案活動により、高付加価値製
品の拡販を加速させる

構造改革達成のための事業基盤の強化

構造改革達成のために、リスクを勘案した横断的な施策を実行

生産・販売・開発 の連携

3工場体制へのスムーズな移行と生産性の向上
重点市場へのマーケティング強化
高付加価値製品の生産体制の構築
→量から質への意識転換

管理体制の強化

購買：ボラティリティ低減のための在庫管理
生産：不二式生産性指標を用いた分析と対策
人材：人事評価制度の改定、エンゲージメントサーベイの活用
→部門別KPIのモニタリング強化

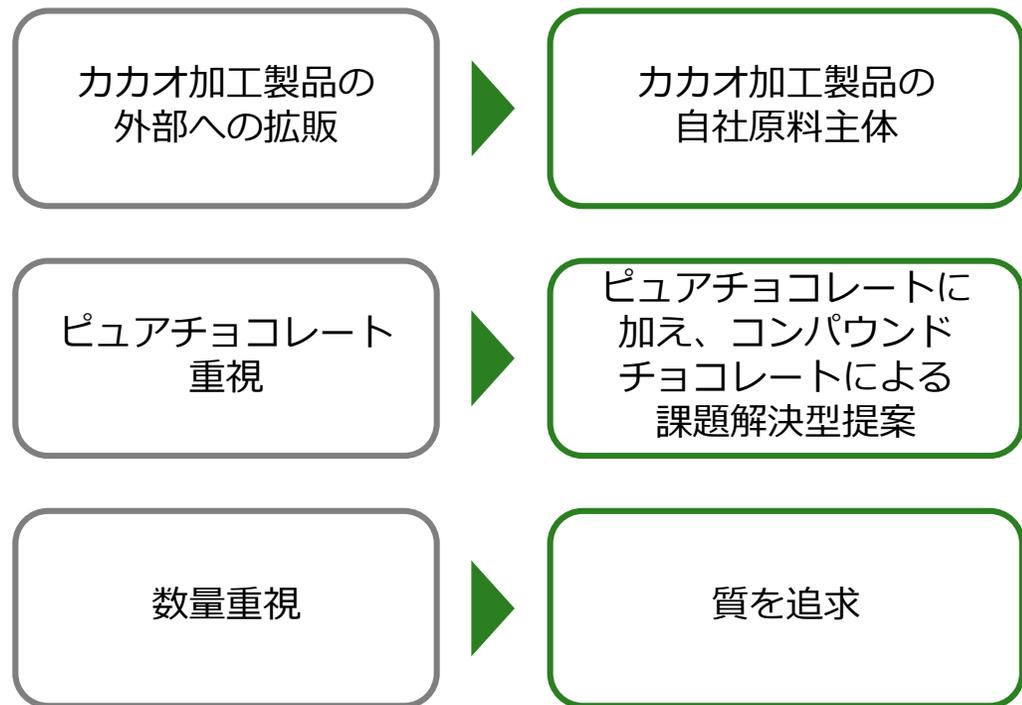
全社を挙げた ブラマーへの支援

チョコレート開発技術者、工場生産エンジニアの派遣強化
ハンズオン経営体制のさらなる推進
統一基幹システムの導入による経営管理強化
→グループ全社からのノウハウの展開

ブラマーの再生を果たす

ブラマーの米国で築き上げたブランド力や幅広い顧客網は不変、構造改革により収益力向上を図る

ブラマーの変革



目指す姿

ブラマーのブランド、不二の技術・生産力により、**確固たる事業基盤と収益力を保有するステークホルダーに貢献する企業**



低糖チョコレート



フィリング



成型チョコレート



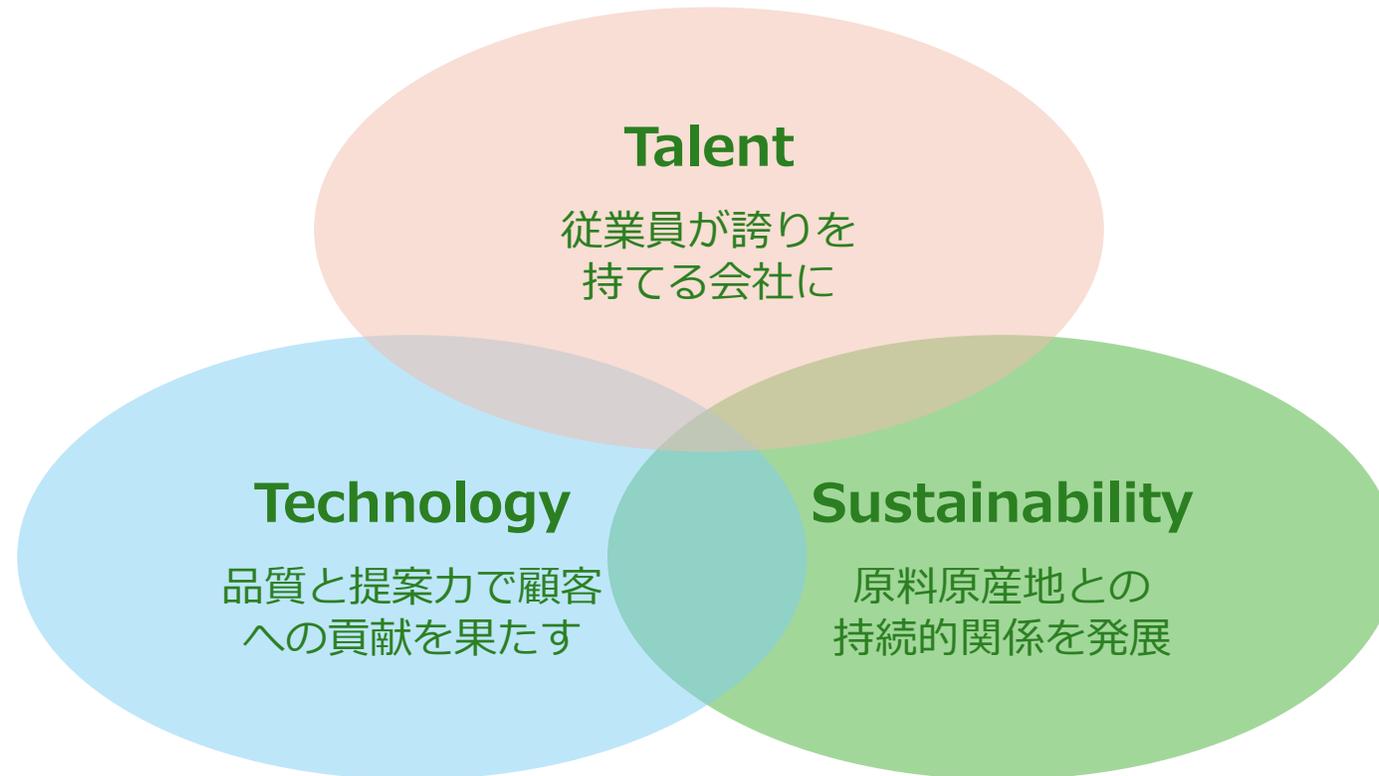
アイスコーティング



製菓・製パン用コーティング

2028年度にEBITDA80百万ドルを目指す

ブラマーのあるべき姿



**ブラマーの再生を果たし、
業務用チョコレート事業の中核会社に成長させる**

3

参考資料

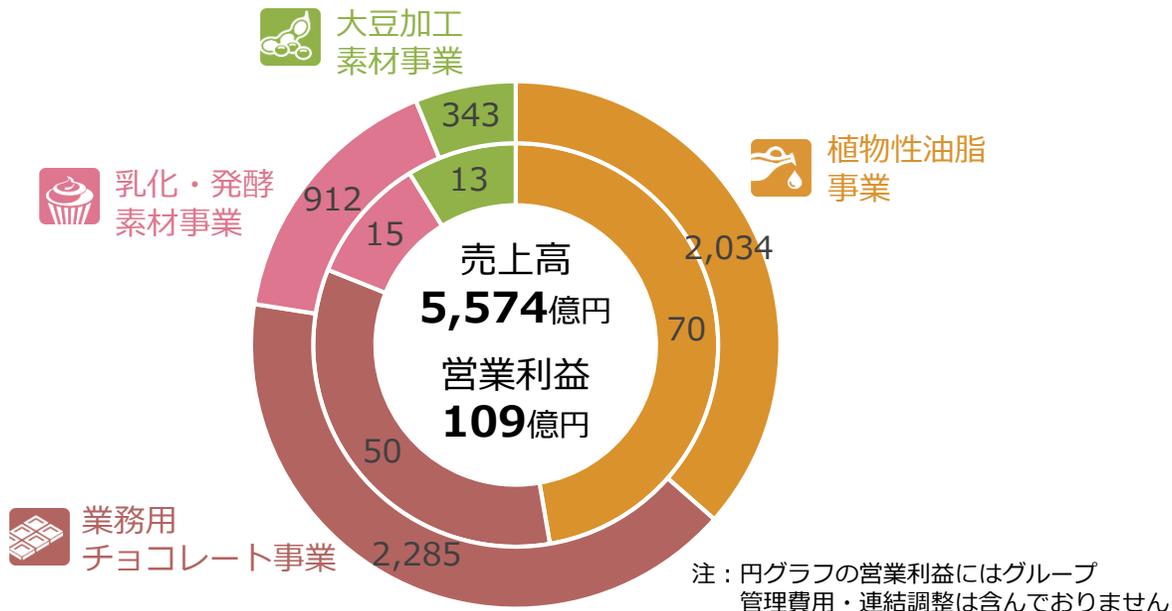
不二製油グループ本社・業務用チョコレート事業

不二製油グループ本社

| | |
|---------|--------|
| 設立 | 1950年 |
| 連結従業員数* | 5,799名 |
| 連結子会社* | 39社 |

2022年度 事業部別実績

外側:売上高、内側:営業利益 単位: 億円



業務用チョコレート事業

植物性油脂事業で製造したチョコレート用油脂を
活用したコンパウンドチョコレートに強み

| | |
|---------|----------------------|
| シェア | 世界No.3、日本No.1 (当社推定) |
| 年間生産数量* | 約40万トン |
| 事業拠点* | 8か国11社 |

日本、米国、ブラジル、インドネシア、
オーストラリア、マレーシア、中国、ベルギー

主要製品

ピュア
チョコレートクーベルチュール
チョコレート

コンパウンドチョコレート



フィリング



成型チョコレート



コーティング



ブラマー概要

概要

| | |
|------|-------------------------------------|
| 創業 | 1939年 |
| 事業 | 業務用チョコレート事業 |
| 拠点* | 米国3工場、カナダ1工場、 中国1工場 |
| シェア* | 米国シェア2位 (チョコ2位、カカオ1位) 世界シェア3位 |

*買収時

米国、カナダの拠点

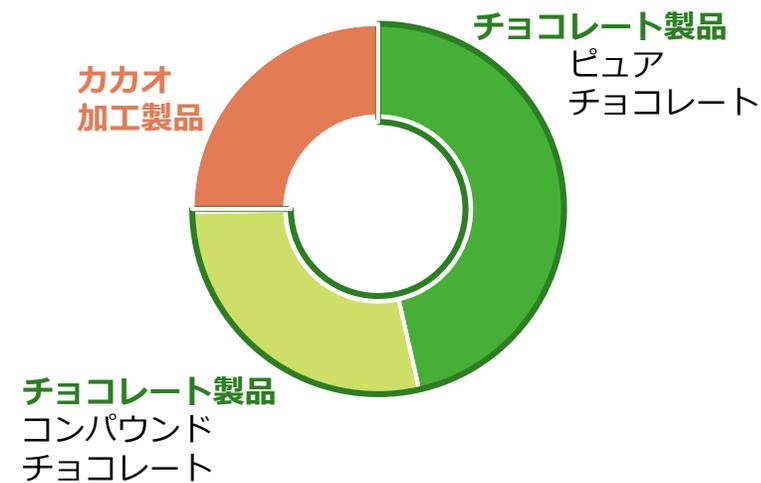


沿革

- 1939 Blommer兄弟シカゴにて創業
- 1970 ユニオンシティ工場を設立
- 1980 イーストグリーンビル工場を設立
- 2002 イーストグリーンビル工場設備拡張
- 2006 キャンベルフォード工場取得
- 2017 中国工場を設立
- 2019 不二製油グループに加入
- 2020 中国工場を不二製油グループの中国事業に再編

製品構成

製品群別数量割合（2022年度）



買収の目的・方向性

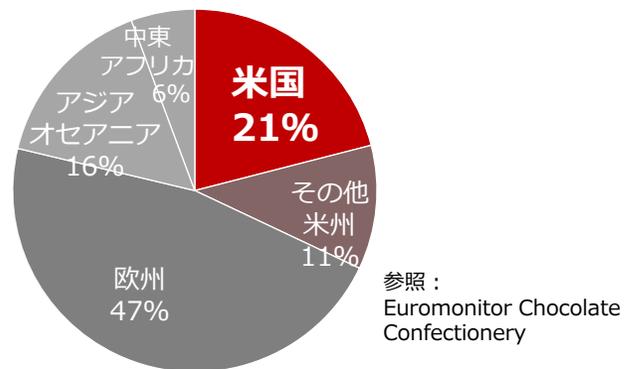
1. 業務用チョコレート事業の米国展開
2. カカオサプライチェーンの強化
3. シナジーの組成

米国チョコレート市場の成長性

米国市場

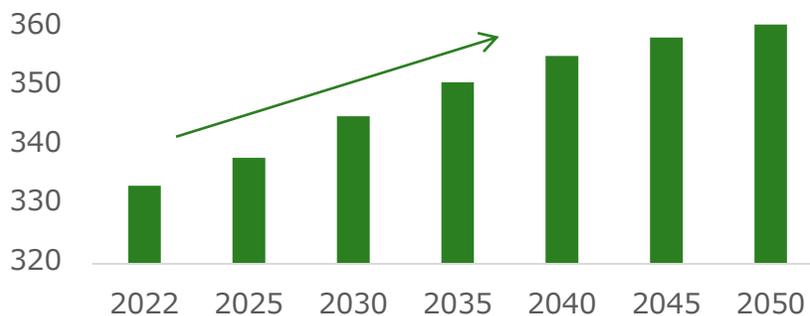
チョコレートにおいて、米国は単一国家で世界最大のマーケットであり、今後も成長する見通し

地域別チョコレート菓子市場規模



単位:百万人

米国人口推計

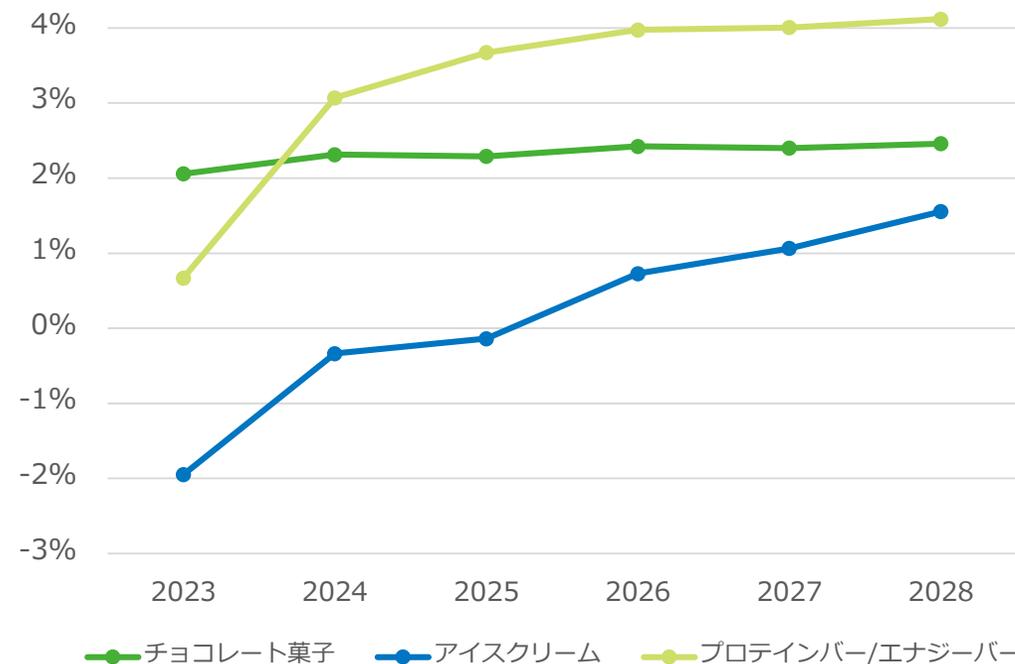


参照: 2023 National Population Projections data, the U.S. Census Bureau

チョコレート市場の拡大

チョコレート菓子市場の継続的な成長に加え、関連するプロテインバーやアイスクリーム等の市場も拡大が見込まれる

北米でのカテゴリー別市場成長率



参照: Euromonitor Geography North America Category Chocolate Confectionery, Ice Cream, Protein/Energy Bars

サステナブルの取り組み

カカオ豆のサステナブル調達は今後も加速、ブラマーのプログラムはグループ内に波及効果生み出す

責任あるカカオ豆調達方針（2018年策定）

農家の生活環境改善

サプライチェーン上の児童労働撤廃

森林破壊防止と森林保全

主な活動

- ・GPSを使ったマッピング
- ・CLMRS*導入と児童への教育機会の提供
- ・カカオ農家の支援
- ・コミュニティ開発と女性のエンパワーメント
- ・森林の保全と再生



ブラマー
コートジボワール駐在所

| 中長期目標 | 児童労働撤廃 | 森林再生 |
|----------|--|---------|
| 2022年度実績 | 不二製油グループがカカオ豆を直接購入しているカカオ農家に ・100%にCLMRS*を導入 ・89%についてGPSを使ったマッピングを実施 | 植樹6万本 |
| 2025年目標 | 最悪の形態の児童労働ゼロ | 植樹50万本 |
| 2030年目標 | 児童労働ゼロ | 植樹100万本 |

不二製油（株）

ブラマーと共同でサステナビリティ支援プログラム「サステナブル・オリジン」にてカカオ豆購入による資金援助を実施、同プログラムを適用したチョコレートを販売



サステナブル・オリジンを適用したチョコレート「カカオクオリ」

*CLMRS: Child Labor Monitoring & Remediation System（児童労働監視改善システム）

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、予想の前提、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。