

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

- CFO 松本 智樹

1 2017年度実績 2018年度業績予想 P 3
- CEO 清水 洋史

2 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

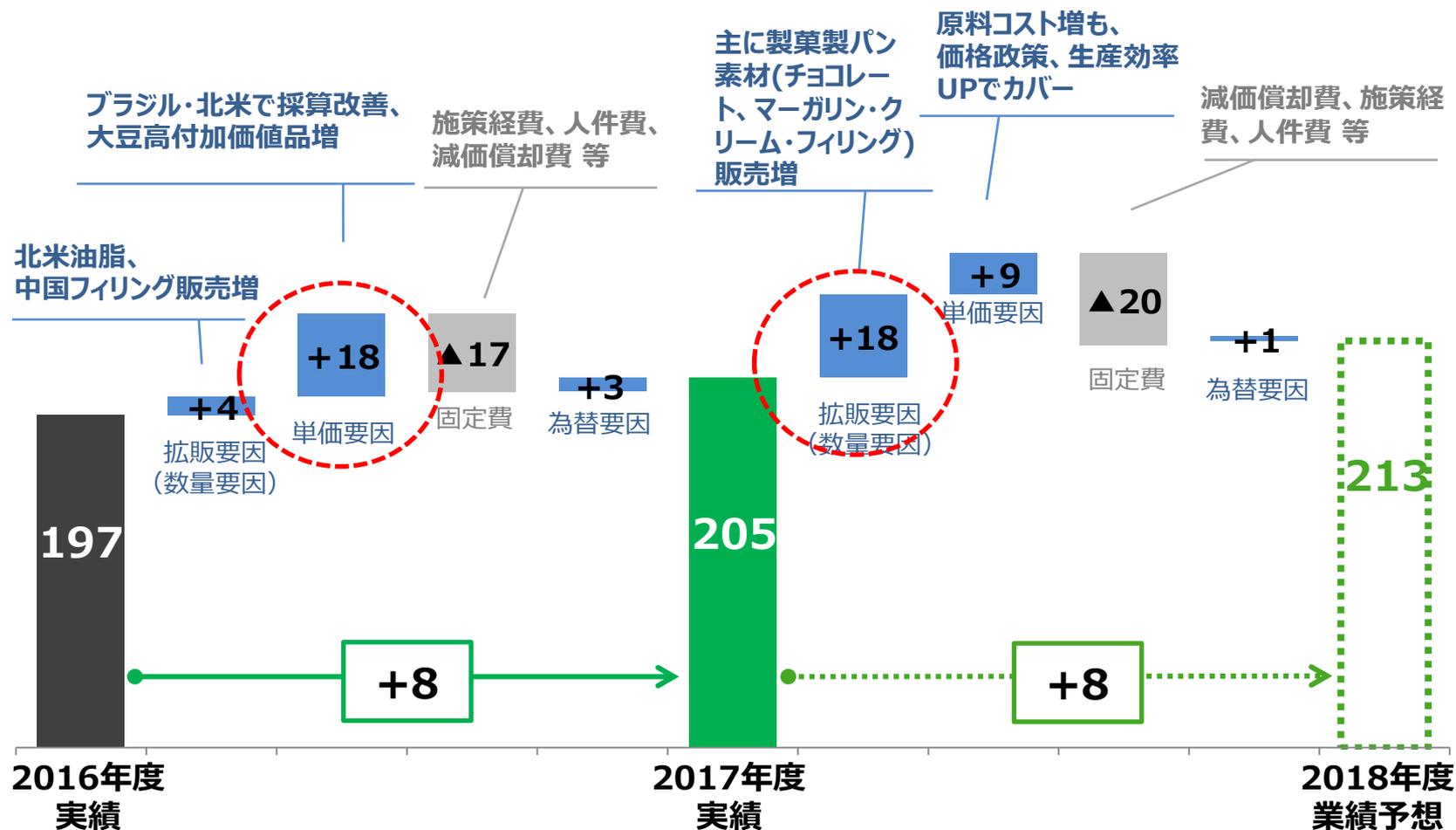
(億円)

	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)



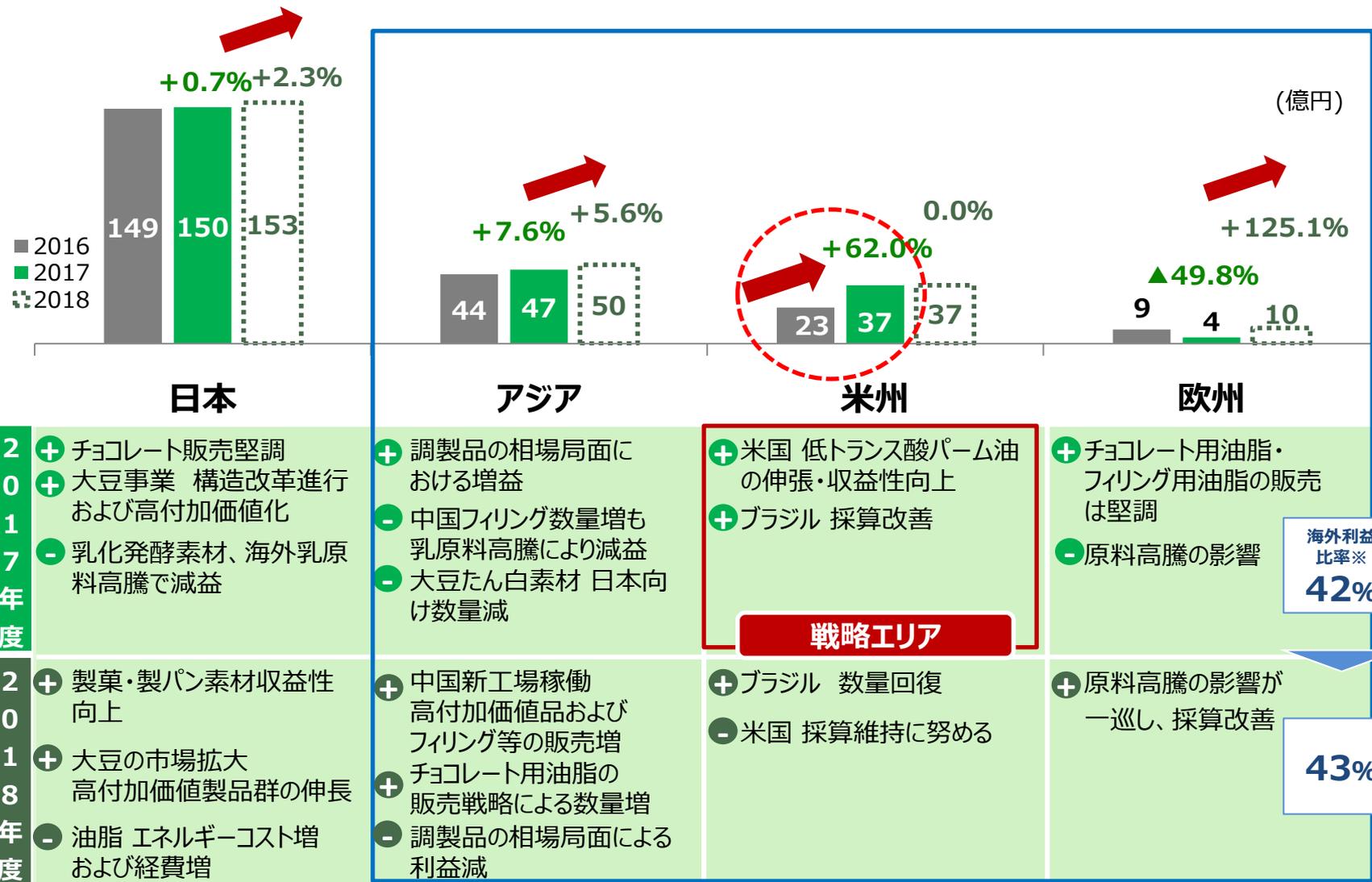
セグメント別・地域別営業利益 <グループ管理費用組替>

(億円)

連結		グループ管理費用組替前		グループ管理費用組替後		
		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>

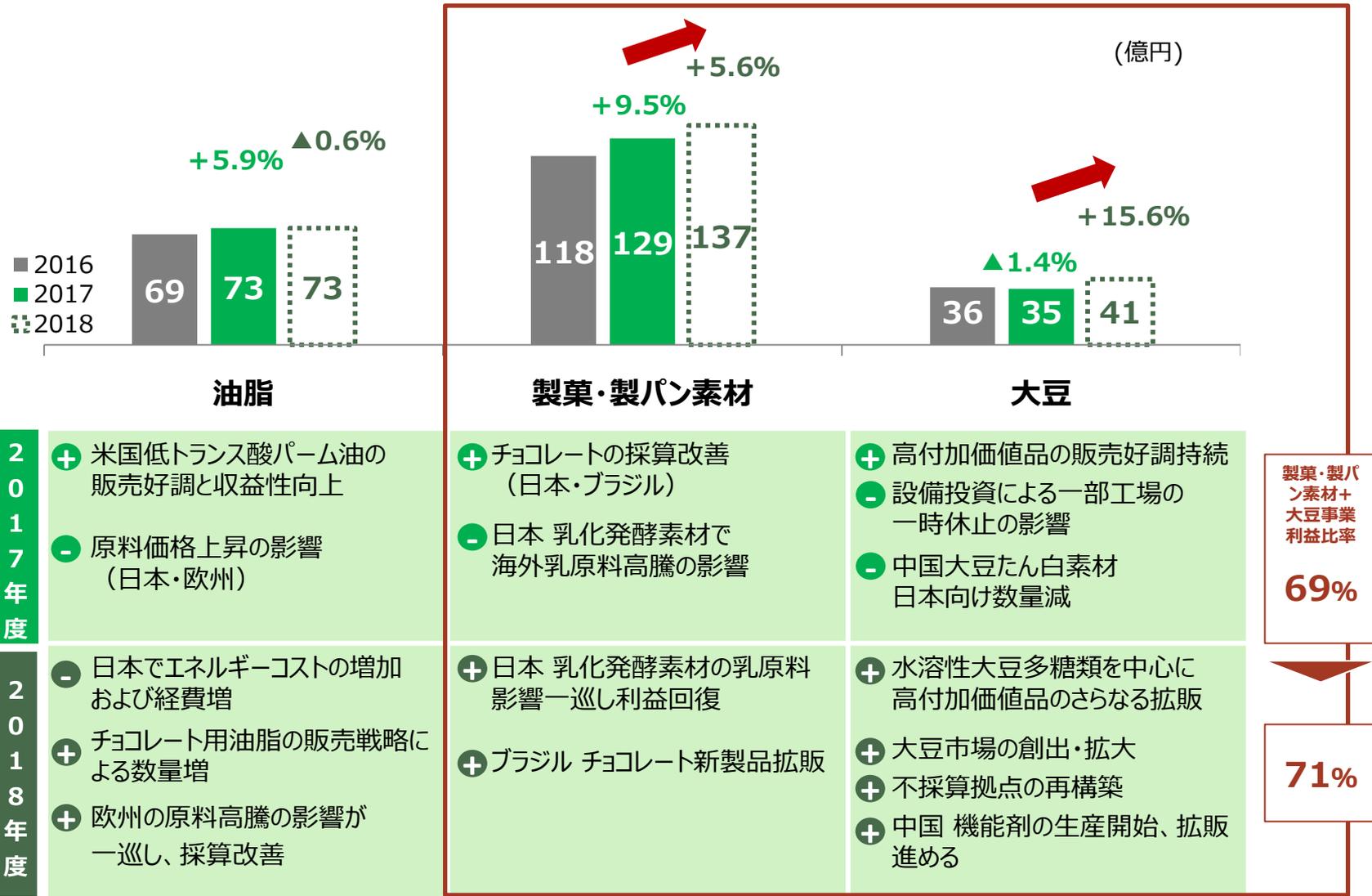
2017年度は戦略エリアが伸長、2018年度は各エリアで重点製品を拡大



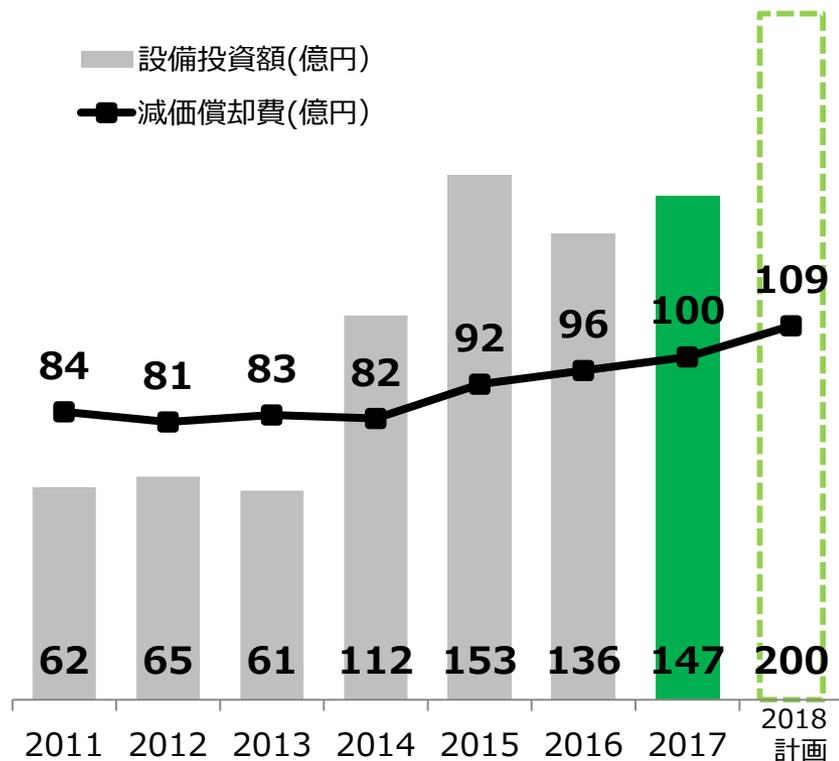
海外利益比率※
42%

43%

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



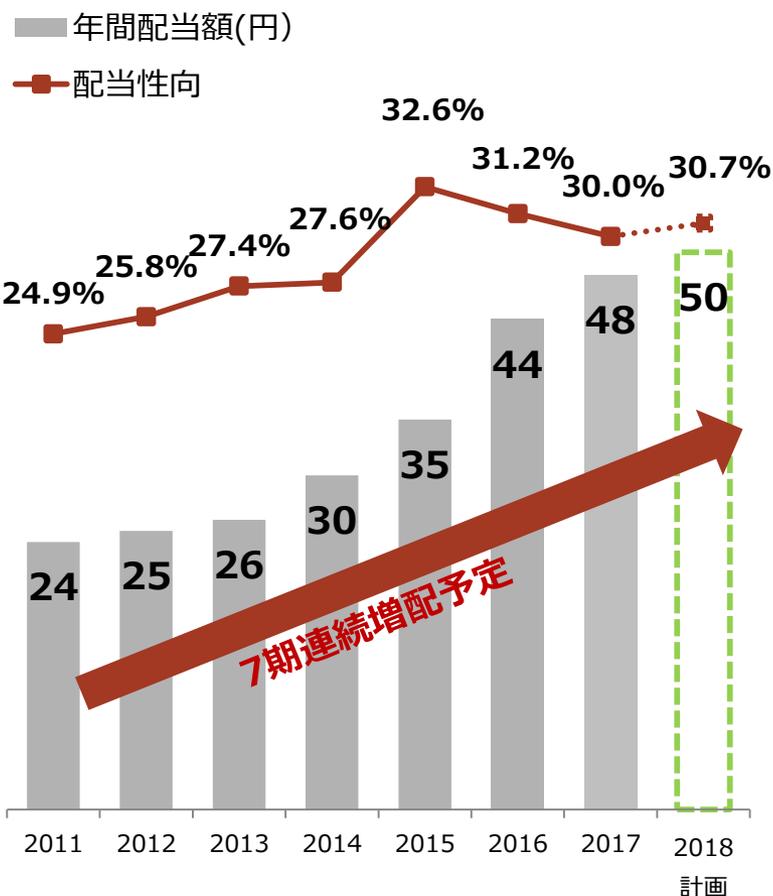
主な設備投資 (億円)

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	<ul style="list-style-type: none"> ・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	<ul style="list-style-type: none"> ・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	<ul style="list-style-type: none"> ・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	<ul style="list-style-type: none"> ・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

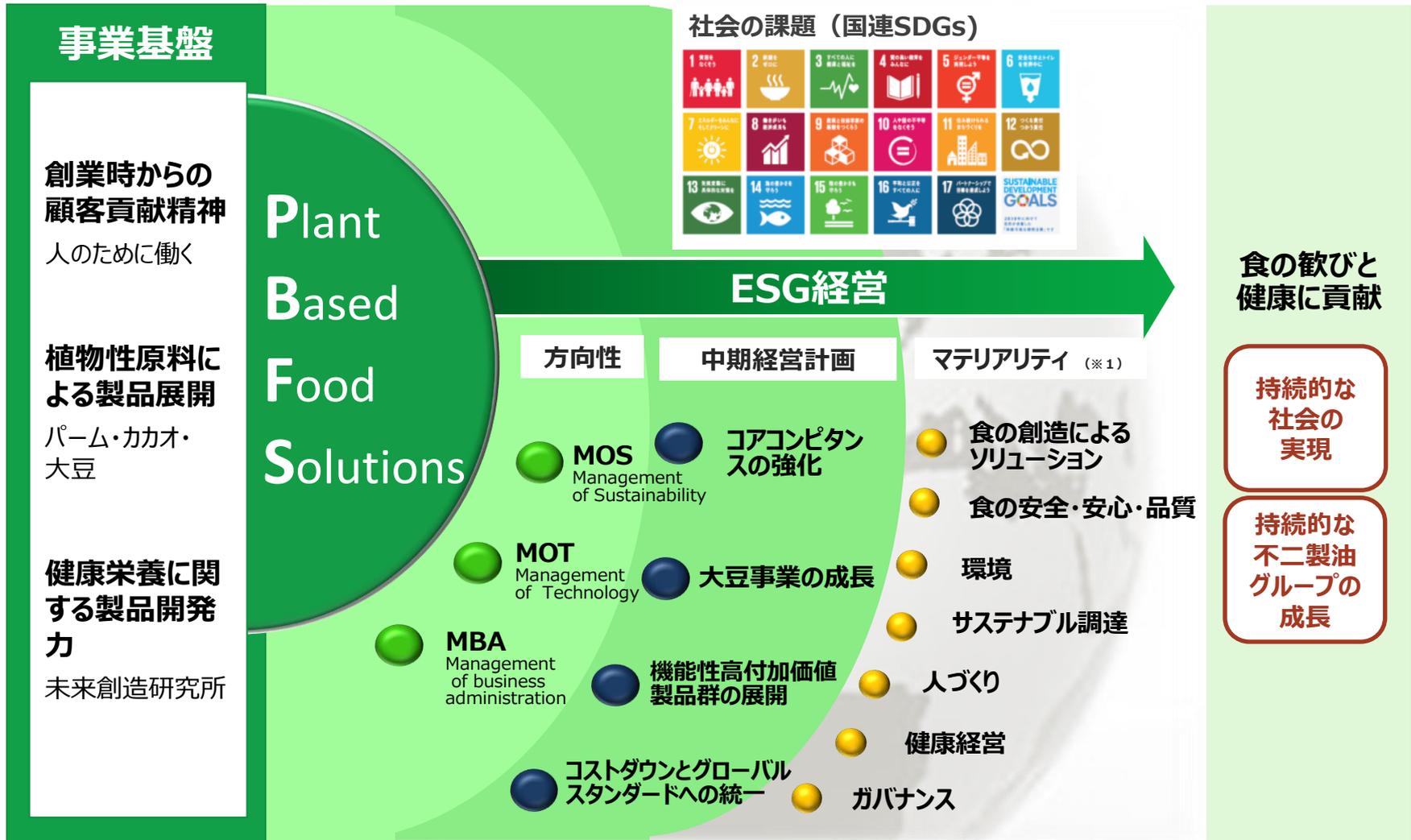
CEO

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 Food Solutions



ヒマワリ
砂糖
乳原料
その他



乳原料
砂糖
その他



その他

Etc.



Etc.

おいしさと健康で
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



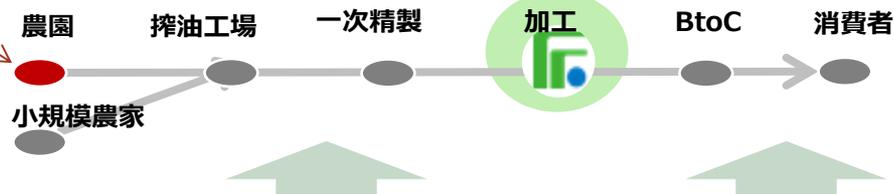
不二製油グループ

- ・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

RSPO(※1)

2004年から加盟 認証油取扱推進のための積極的活動



CGF (※2)

日本の
パーム油
ワーキング
グループに
参画



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

(参考) 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

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)

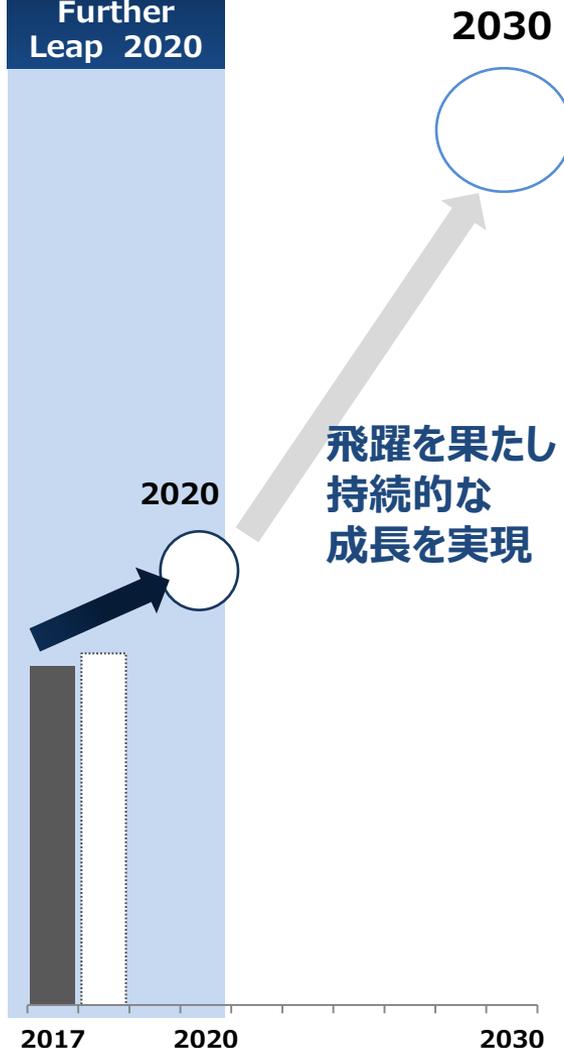
(2017年度実績)

ROE	10 %	8.8 %
EPS	CAGR 8% 以上	13.5 %
営業利益成長率	CAGR 6% 以上	4.0 %
株主還元	配当性向 30-40%	30.0 %

キャッシュフロー指標

営業キャッシュフロー	4カ年営業CF 累計1,000億円	282 億円
CCC	10日間の短縮	7日 短縮
設備投資	4カ年 600-700億円	147 億円
M&A	500億円の資金を確保	—

Towards a Further Leap 2020



	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

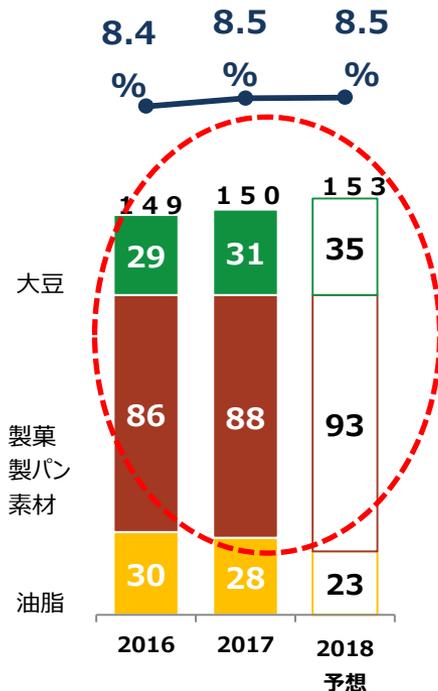
- ・各国・各エリアにおける、植物性素材食品による社会課題の解決と企業価値の向上
- ・中期経営計画の達成に向けた各施策の着実な実施

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

・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

課題解決
型製品群
へ注力

・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

生産性向上

各機能部門での働き方改革
の推進

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

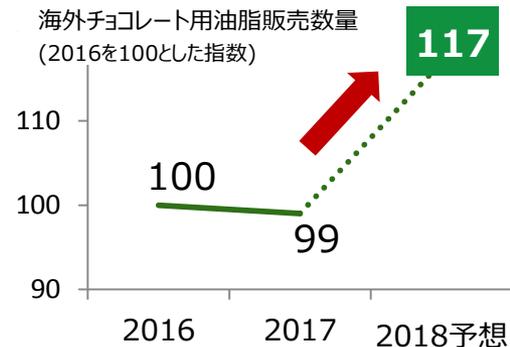
競争力強化

- ・コストダウンによる価格競争力の向上
- ・VGP※の活用

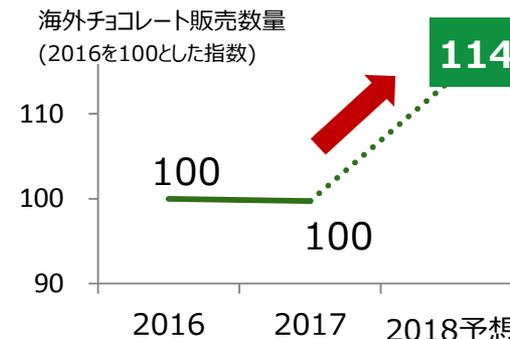
サプライチェーンの強化

- ・SCMチームによる推進

Solutionと成果



- Solution
- サステナブル対応
- 省力化
- 食の多様化



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

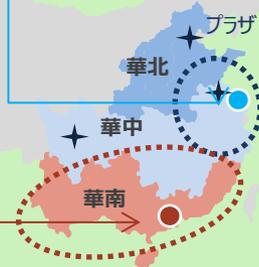
・第一拠点の更なる拡販

＜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



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

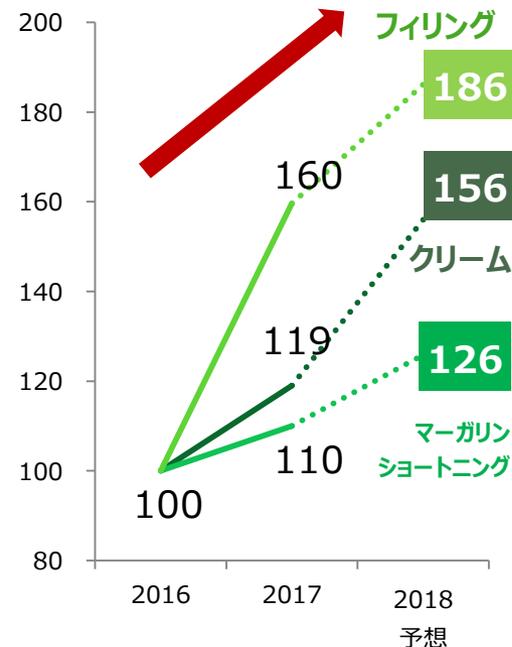
・クリーム 2017年に生産ボトルネックを解消、拡販体制が整う



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

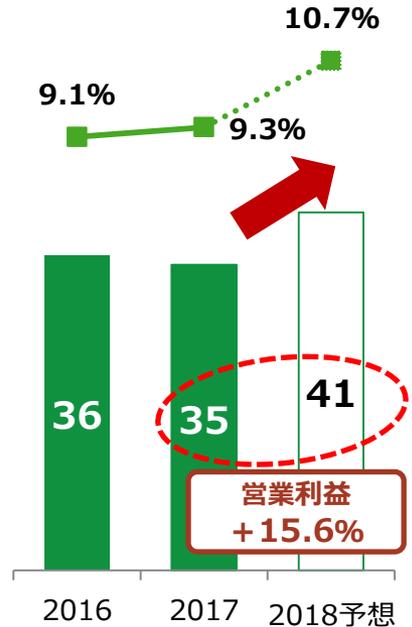
- ・健康市場の拡大
ソイプロテイン市場の創出・拡大
- ・多糖類事業の拡大
低糖酸性乳飲料の需要拡大、
日本・中国での増産を実施
- ・USS製品群の拡販
加工品を中心に拡販が進む
→北米・アジアもターゲットへ
統括体制の構築を進める
- ・植物性食への新たな提案



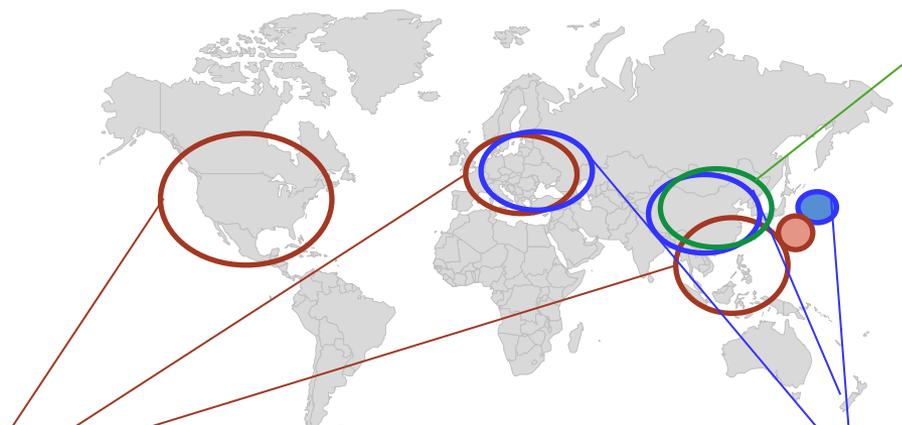
Solutionと成果

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

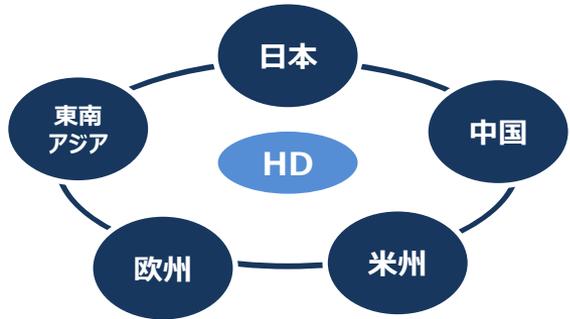
**世界で多糖類事業の
拡大を目指す**

- ・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

Target
Market

Global

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

世界の競争と
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		中国第2工場建設 マレーシア新拠点 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	石川工場売却	日本・中国事業再構築		
	[集中]	高付加価値品拡販		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	基幹システム順次導入	決算期の統一	
		コーポレートブランド再構築			
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%

(※1) CMS : Cash Management System

(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	<ul style="list-style-type: none"> ・堺工場(たん白素材) 閉鎖 ・石川工場(たん白工場) 売却 	<ul style="list-style-type: none"> ・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	<ul style="list-style-type: none"> ・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 	<ul style="list-style-type: none"> ・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	<ul style="list-style-type: none"> ・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) 	<ul style="list-style-type: none"> ・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	<ul style="list-style-type: none"> ・水溶性大豆多糖類 前年の好調を維持 	<ul style="list-style-type: none"> ・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を進める

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

基本方針

コストダウンとグローバルスタンダードへの統一

- ・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

項目	2017実績	2018施策
経営基盤強化	<ul style="list-style-type: none"> ・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 	<ul style="list-style-type: none"> ・サステナブル調達 UNIFUJI稼働予定(下期) グリーンスマカニズム導入 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	<ul style="list-style-type: none"> ・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 	<ul style="list-style-type: none"> ・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	<ul style="list-style-type: none"> ・生産性推進グループ 各グループ会社の監査実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・VGP(※3)活用

 **不二製油グループ本社株式会社**