

# 2019年度 決算説明会

2020/5/14

 不二製油グループ本社株式会社

# アジェンダ

---

- 1 CEO 清水 洋史  
**総括** P 3
- 2 CFO 松本 智樹  
**FY2019実績/FY2020業績予想  
BS・CF・配当方針** P 7
- 3 **補足資料** P 15

# 1.総括

**CEO 清水 洋史**

# 2019年度実績

## 2019年度 連結業績

(単位：億円)

	FY2018 実績(12ヶ月) (海外は2018年 1~12月)	*FY2019 12ヶ月参考値 (海外は2019年 1~12月)	前年 同期比	FY2019 実績 (海外は15ヶ月)
売上高	3,008	<b>3,861</b>	+852	<b>4,147</b>
営業利益	185	<b>212</b>	+27	<b>236</b>
経常利益	182	<b>193</b>	+11	<b>224</b>
当期純利益	116	<b>142</b>	+26	<b>164</b>

\*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1月1日～2019年12月31日の12か月間として調整した金額

### 営業利益増減

(単位：億円)

<b>FY2018営業利益</b>	<b>185</b>
・FY2018の特殊要因反動（買収関連費用等）	+20
・FY2019の日本の減価償却方法の変更	+9
・Blommer営業利益（カカオ先物影響▲20億円含む）	<b>▲17</b>
・Blommerを除く事業	+15
<b>FY2019(12ヶ月参考値)</b>	<b>212</b>
・FY2019海外連結子会社の決算期変更影響	+24
<b>FY2019営業利益</b>	<b>236</b>

一過性要因

## 2019年度の要点

### ■ 業務用チョコレート事業、実績化の遅れと改善進捗

- ・Blommer
  - ×生産量拡大・コスト削減
  - 先物評価損益は20年度から抑制される見込み
- ・ハラルド
  - ×リアル安の影響もあり、利益率の改善進まず
  - 第2工場建設計画が具体化

### ■ 植物性油脂事業・不二製油(日本)好調

- ・植物性油脂事業が利益を牽引。
- ・不二製油(日本)は最高益。

### ■ グローバル経営のインフラ強化

- ・決算期統一が完了し、コロナウイルス感染拡大等に対してもグループ全体で即時に影響把握ができる体制が整う。エリア別の管理も強化。

\*決算期統一は、買収後間もないBlommer, Industrial Food Servicesを除く

# 2020年度計画

## 2020年度連結業績予想

(単位：億円)

	*FY2019 12ヶ月参考値 (海外は19年4月 ～20年3月)	FY2020 業績予想 (海外は20年4月 ～21年3月)	前年 同期比	FY2019実績 (海外は15ヶ月)
売上高	3,837	<b>3,700</b>	▲137	4,147
営業利益	215	<b>193</b>	▲22	236
経常利益	203	<b>178</b>	▲25	224
当期純利益	147	<b>115</b>	▲32	164

\*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か月間として調整した金額

### 新型コロナウイルスの影響額：営業利益▲ 39億円

(上期▲39億円、下期：影響織込まず)

#### ※業績予想の前提

- 1Q：6月末まで世界全体で収益低下
- 2Q：7月以降は徐々に緩和に向かう
- 下期：コロナウイルスによる影響を織込まず

## 2020年度の要点

### ■ 工場の継続稼働、サプライチェーンの維持

- ・経営資源を工場の継続稼働に優先して投入
- ・原料調達などサプライチェーンの確保に努める

### ■ キャッシュフローの確保

- ・業務用チョコレート事業の収益強化  
Blommer：計画的な設備更新とコスト抑制  
ハラルド：トップシェア企業のメリットを活かす
- ・トップダウンでの投資抑制と経費削減

### ■ 危機をチャンスへと変える改革の推進

- ・選択と集中、非中核事業のEXIT
- ・グループ会社管理機能の強化（エリア/職能）
- ・PBFSによる成長の機会を創出

### ■ 中期経営計画の目標の未達

- ・新型コロナウイルスの影響が無くとも利益計画は未達
- ・海外事業、高付加価値商品群の実績化の遅れ

## エリア毎の新型コロナウイルスの影響(2020年5月14日現在)

エリア	市場環境	工場の稼働状況	製品の動向(2020年4月以降)	
日本	<ul style="list-style-type: none"> <li>・緊急事態宣言が継続中</li> <li>・保存食、菓子の巣籠り消費はあるが、土産需要、外食、学校給食は減速</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・通常通り稼働</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>【増】油脂、チョコレート(一般菓子)、大豆たん白素材</li> <li>【減】チョコレート(土産菓子)、乳化・発酵素材(カフェチェーン向け)</li> </ul>	
米州	アメリカ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・一部の州を除き外出規制</li> <li>・ECサイト盛況、菓子需要は堅調も外食市場は低迷</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・油脂:通常通り稼働</li> <li>・チョコレート:従業員の感染により数日間の稼働停止</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>【増】チョコレート用油脂</li> <li>【減】フードサービス向け油脂</li> </ul>
	ブラジル	<ul style="list-style-type: none"> <li>・外出規制、政治的混乱によるリアル安</li> <li>・主要顧客であるフードサービスは一時的な閉鎖</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・5月の定期整備を前倒し、4月はほぼ操業を停止</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>【減】チョコレート</li> </ul>
東南アジア	シンガポール	<ul style="list-style-type: none"> <li>・6/1まで職場の封鎖措置</li> <li>・必須サービスの制限(飲食店・菓子製造業者)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・通常通り稼働</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>【減】クリーム</li> </ul>
	マレーシア	<ul style="list-style-type: none"> <li>・6/9まで条件付活動制限令</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・4月は出勤制限措置で60~70%の稼働も、5月より通常通り稼働</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>【減】油脂</li> </ul>
	インドネシア	<ul style="list-style-type: none"> <li>・移動制限令、ルピア安の進行</li> <li>・パン市場は維持も、アイス市場は低迷</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・通常通り稼働</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>【減】チョコレート</li> </ul>
中国	<ul style="list-style-type: none"> <li>・4月より緩やかな回復傾向</li> <li>・家庭消費食品の巣籠り消費の増加</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・3月より順次稼働を開始し、現在は通常通り稼働</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>大きな変化は見られず</li> </ul>	
欧州	<ul style="list-style-type: none"> <li>・EU各都市でのロックダウンも徐々に緩和</li> <li>・フードサービス市場の低迷</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人員調整の対応、通常通り稼働</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>【減】油脂、チョコレート</li> </ul>	

## 2.FY2019実績/FY2020 通期業績予想 BS・CF・配当方針

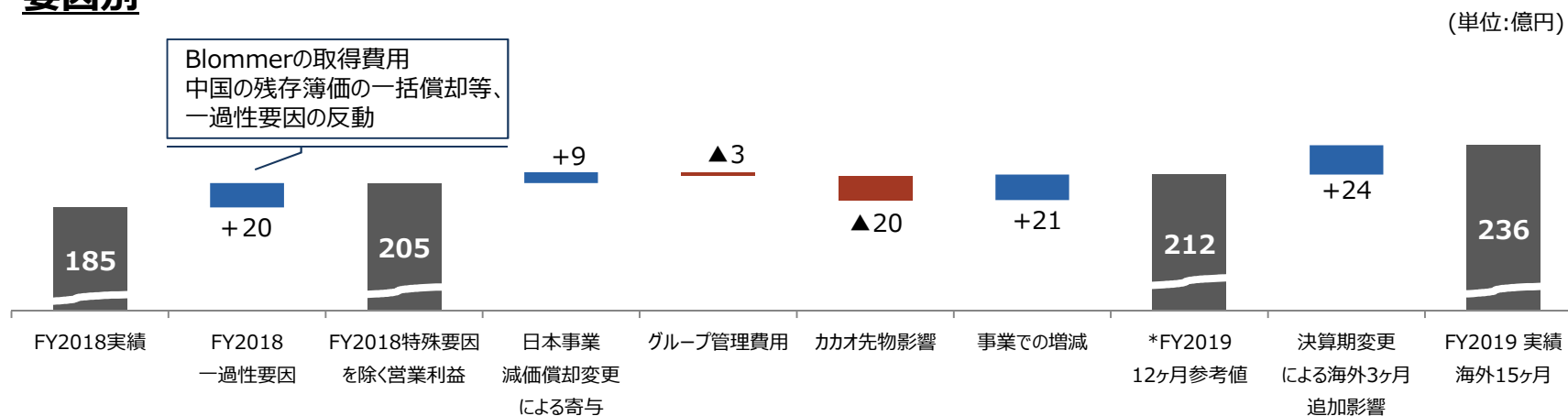
**CFO 松本 智樹**

# 2019年度実績

決算数値の詳細は「IR説明資料」をご確認ください

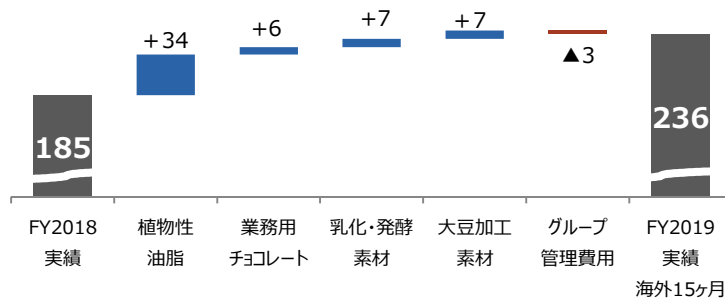
■ 2019年度 連結営業利益は対前年 **+51億円**の増益  
(FY2018 185億円→FY2019 236億円)

## 要因別

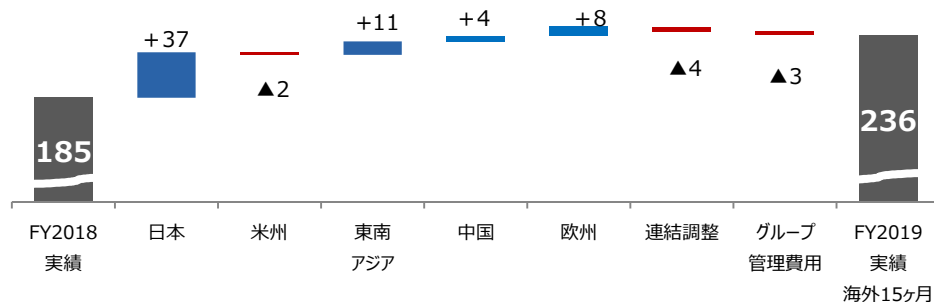


\*2020年3月期の決算期変更を行った海外グループ会社19社の決算期を、2019年1月1日～2019年12月31日の12か月間として調整した金額

## 事業別



## エリア別



欧州事業は2019年度より「植物性油脂」と「業務用チョコレート」に分割。2018年度は遡及修正済み

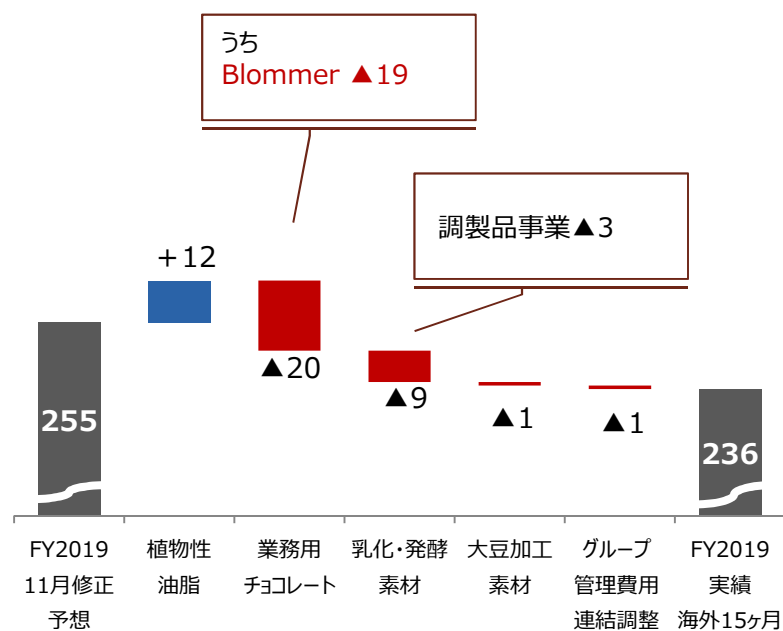


# 2019年度実績（対公表値比）

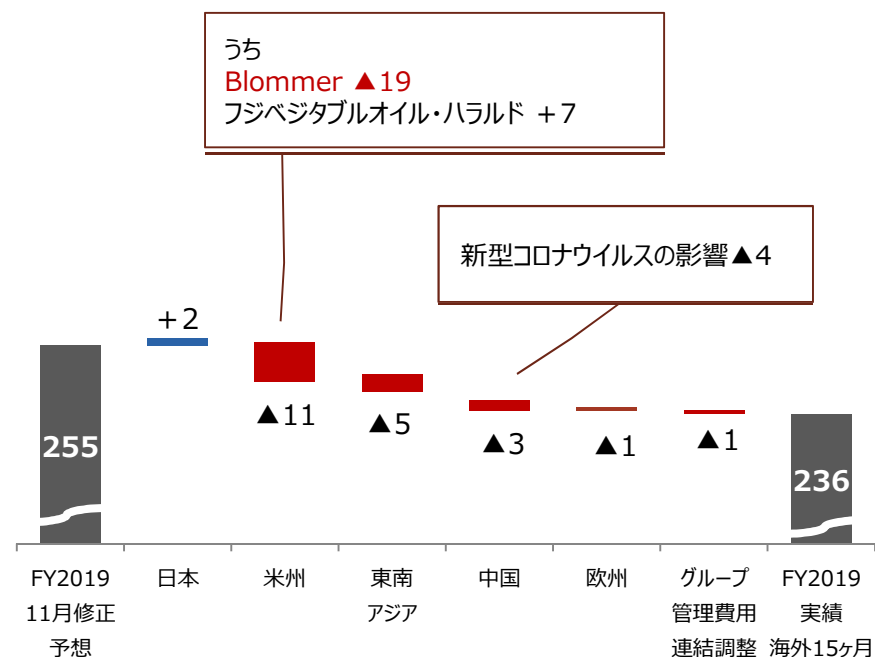
■ 対公表値比較 連結営業利益 ▲19億円で着地  
 (11月修正予想 15ヶ月ベース 255億円→実績 236億円)

(単位:億円)

## 事業別



## エリア別



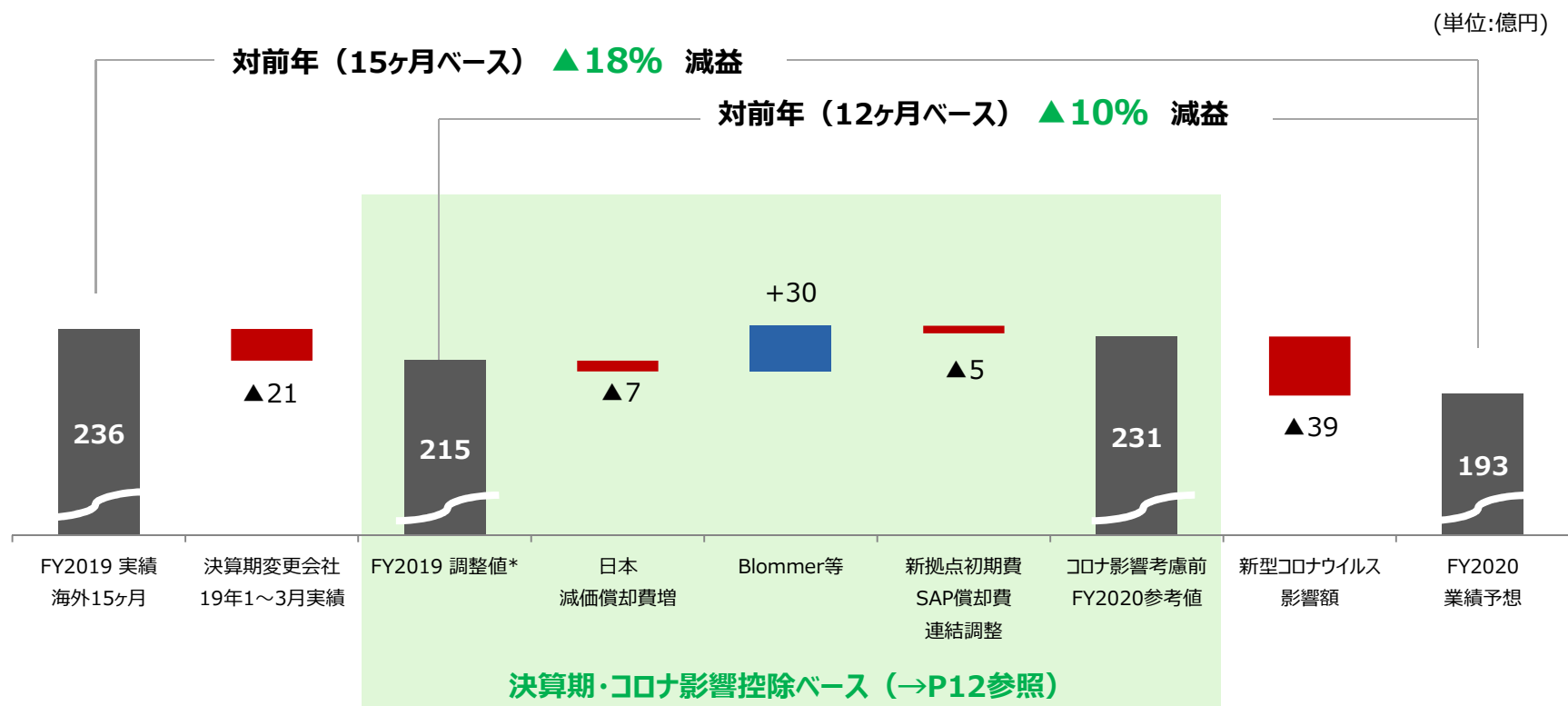
### Blommerの対公表値との差額要因

・カカオ先物価格上昇の影響による悪化

# 2020年度業績予想

■ 2019年度12ヶ月参考実績比で増益計画も、新型コロナウイルスの影響を受け減益予想

## 2020年度 連結営業利益予想 増減要因



\*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か月間として調整した金額

## 2020年度業績予想

### 新型コロナウイルスの影響を2Qまで織込む

#### ■ 計画前提条件

- ・1Qはロックダウン・外出規制等の影響が発現、2Qは徐々に回復
- ・日本は外食・土産市場の縮小、オリンピック延期により飲料需要等の想定していた特需が消失

#### ■ 営業利益の影響は 約▲39億円を織込む

- ・各国の消費動向・顧客のオーダ延期やキャンセルの現状の考慮による

(単位:億円)

新型コロナウイルス 営業利益影響額	事業別	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	
		▲4	▲25	▲6	▲3	
営業利益 約▲39億円	エリア別	日本	米州	東南アジア	中国	欧州
		▲15	▲18 うちBlommer ▲4 ハラド ▲9	▲3	±0	▲3

#### ■ 販売数量への影響は 海外1Qで計画比 約▲11%減を見込む

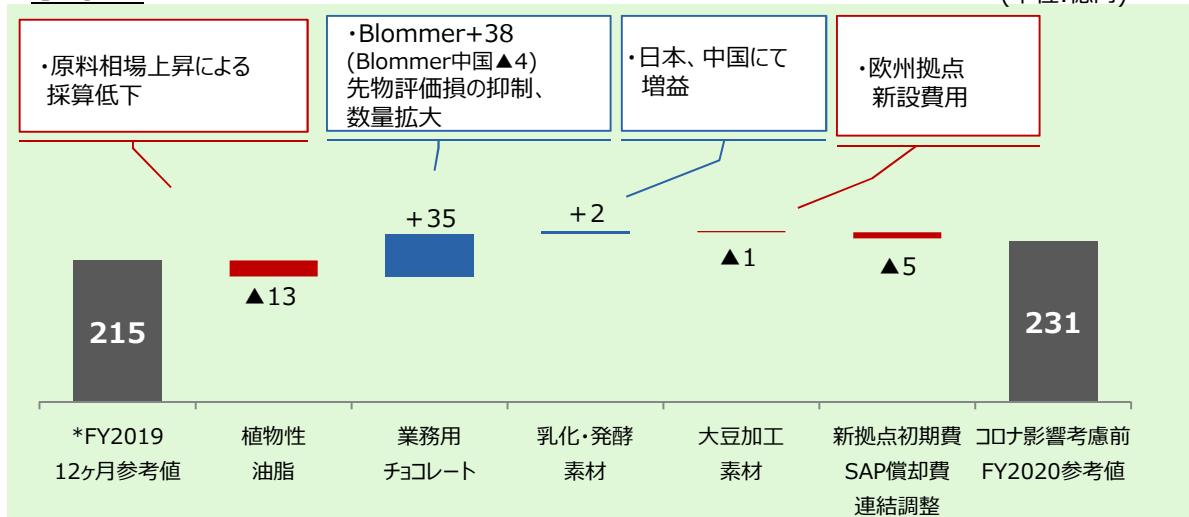
新型コロナウイルス 販売数量影響	エリア別 1Q	米州	東南アジア	欧州
		植物性油脂 ▲15%	植物性油脂 ▲10% 業務用チョコレート ▲28% 乳化・発酵素材 ▲14%	植物性油脂 ▲15% 業務用チョコレート ▲30%

## 2020年度業績予想

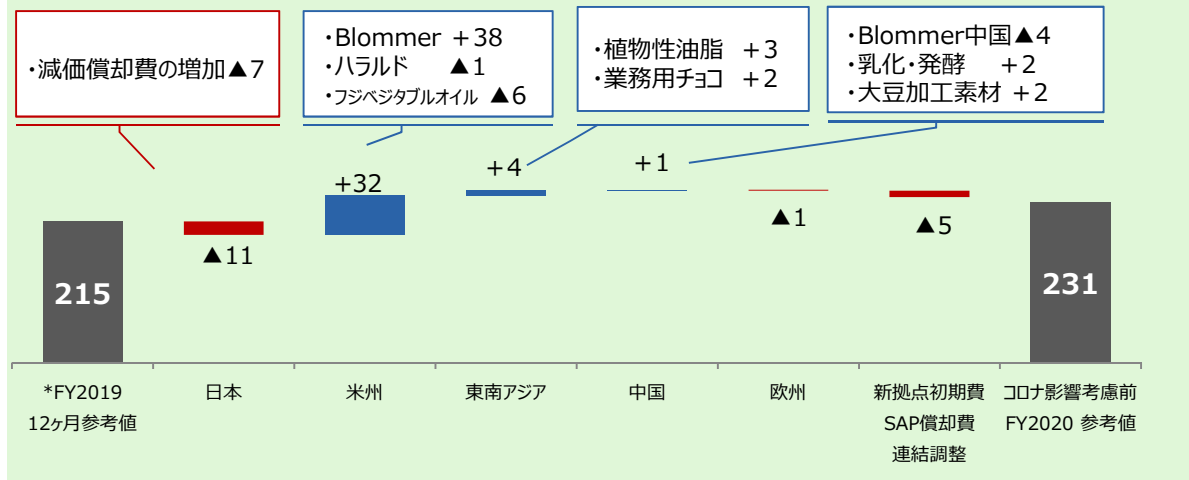
### 新型コロナウイルスの影響を控除した計画値(参考)

#### FY2019参考値比 営業利益増減要因 (決算期・コロナ影響控除ベース)

##### 事業別



##### エリア別



\*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か月間として調整した金額

#### 計画の要点

##### ■ Blommer

- ・生産性改善による販売数量増及びコストの削減
- ・製造固定費、販管費の削減
- ・シュガーフリーチョコの伸長

##### ■ 東南アジア

- ・CBEの拡販
- ・豪州業務用チョコ会社の黒字化

##### ■ 日本

- ・大豆加工素材新工場稼働、Plant-Based Foodの展開

# B/S・C/F・配当方針 手元流動性と財務の安定性の確保

## ■ B/S : 財務体質の向上

手元流動性	<ul style="list-style-type: none"> <li>・19年度末現預金186億円</li> <li>・コミットメントライン:グループ本社100億円、Blommer \$ 350mil</li> </ul>
有利子負債	<ul style="list-style-type: none"> <li>・19年度末1,462億円 (前期末▲142億円)</li> </ul>
ネットD/Eレシオ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・19年度末0.82 (前期末▲0.07)、劣後債の資本性考慮後0.64*</li> </ul>
自己資本比率	<ul style="list-style-type: none"> <li>・42.3%(+2.3P)、劣後債の資本性考慮後47.1%*</li> </ul>

\*2019年6月に発行した劣後特約付社債350億円のうち、50%相当を資本と見なした場合の数値

## BS指標(FY2019・FY2020) (単位:億円)

項目	FY2019実績	FY2020 計画
現預金等	186	212
総資産合計	3,674	3,659
有利子負債	1,462	1,402
負債合計	2,094	2,009
純資産合計	1,580	1,650

項目	FY2019実績	FY2020 計画
NET D/Eレシオ	0.82	0.73
自己資本比率	42.3%	44.3%

## ■ C/F : フリーキャッシュフロー100億円の創出を目指す

フリーキャッシュフロー	<ul style="list-style-type: none"> <li>・19年度:フリーキャッシュフロー 188億円 (過去最大)</li> <li>・20年度:新型コロナウイルスの影響を受け、投資案件を厳選、フリーキャッシュフロー100億円以上を確保</li> </ul>
設備投資	<ul style="list-style-type: none"> <li>・20年度 設備投資の支出額は200億円以下に抑制</li> </ul>
事業投資	<ul style="list-style-type: none"> <li>・非中核事業のEXIT、政策保有株式のさらなる圧縮</li> </ul>
CCC	<ul style="list-style-type: none"> <li>・フリーキャッシュフロー創出のため、CCCの改善を継続</li> </ul>

## CF指標(FY2019・FY2020) (単位:億円)

	FY2019実績 (海外15ヶ月)	FY2020計画
営業CF	371	337
設備投資額(*1)	215	200
FCF	188	164
CCC(*2)	113日	104日

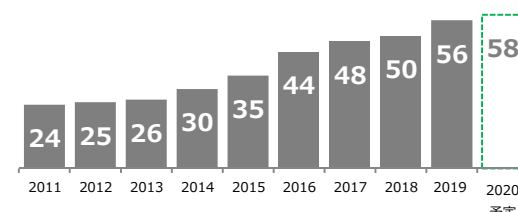
\*1 設備投資額は支出額

\*2 15ヶ月決算を適用した海外グループ会社については12ヶ月換算し算出

## ■ 配当方針 : 配当性向30-40%を目安に、安定的な配当を継続

- ・新型コロナウイルスの影響は受けるが、20年度も安定的な配当を重視。
- ・20年度は1株あたり58円配当を予定。
- ・9期連続の増配を計画。

## 1株あたり配当の推移 (単位:円)



# 新型コロナウイルスをきっかけに大きく変わる世界への対応

## 「社会的価値」が高い会社のみが生き残れる

不二製油は「人のために働く」会社である。  
PBFSを軸に課題を解決し、  
「社会的価値」を高めてきた。

\* PBFS = Plant-Based Food Solutions  
植物性の食品素材で課題を解決し、社会に貢献すること

不二製油グループ憲法 “バリュー”

安全と品質、環境

人のために働く

挑戦と革新

スピードとタイミング

## 将来の変化への対応

従来よりバックキャストिंगによるPBFS戦略を実行、  
変化をチャンスに繋げる準備が出来ている。

例. 健康志向・地球環境配慮の意識が加速→Plant Based Food の拡大へ

3大栄養素の内の2つである  
**「脂質(油脂)」**  
**「たん白質」**  
をポートフォリオとして保有

×

**「美味しさ」**  
で差別化できる技術  
(乳化、発酵)

×

**「サステナビリティ」**  
の追求

## 3.補足資料

# Towards a Further Leap 2020 (2017-2020)

## 中計目標指標と進捗



- 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

※基準年

	16年度 実績	17年度 実績	18年度 実績	19年度 実績*1	20年度 予想	20年度 コロナ影響を除く 参考値		中計策定時 20年度目標
ROE	8.3%	8.8%	7.3%	10.5%	7.2%	8.8%	-	10.0%
売上高純利益率	4.1%	4.5%	3.8%	3.9%	3.1%	-	-	約5%
総資産回転率	107.5%	113.6%	77.0%	112.9%	100.9%	-	-	約115%
財務レバレッジ	1.8倍	1.7倍	2.5倍	2.4倍	2.3倍	-	-	約1.8倍
EPS	140.8円	159.9円	134.7円	190.5円	133.8円	163.6円	-	EPS CAGR 8%以上
EPS成長率	31.2%	13.5%	▲15.7%	-	-	3.8%	-	
営業利益	197億円	205億円	185億円	236億円	193億円	231億円	-	営業利益 CAGR 6%以上
営業利益成長率	16.9%	4.0%	▲9.5%	-	-	4.1%	-	
株主還元 (配当性向)	31.2%	30.0%	37.1%	29.4%	43.4%	35.4%	-	配当性向 30-40%
営業キャッシュフロー	165億円	282億円	226億円	371億円	337億円	377億円	4年間の累計予想 1,216億円	4年累計 1,000億円
CCC	110日	103日	105日*2	113日*3	104日	104日	-	CCC 10日間 の短縮
売上債権	74日	76日	-	62日	62日	-	-	
棚卸資産	65日	57日	-	75日	68日	-	-	
仕入債務	29日	30日	-	25日	26日	-	-	
設備投資	136億円	147億円	159億円	180億円	230億円	-	4年の累計予想 716億円	4年累計 600-700億円
M&A	-	-	Blommer・IFS	-	-	-	4年の累計 700億円	500億円の 資金確保

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

\*2：18年度のCCCはBlommer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について12ヶ月換算し算出



# チョコレート用油脂の販売が堅調

## 2019年度実績

### <日本> チョコレート用油脂堅調、採算性重視の販売

- ・チョコレート用油脂の拡販が進む
- ・採算性重視の販売の継続が奏功

### <米州> チョコレート用油脂堅調

- ・チョコレート用油脂の販売堅調
- ・前年度のハリケーン等による稼働率低下の反動

### <欧州> 収益性の改善

- ・採算性重視の販売が奏功し、収益性が改善

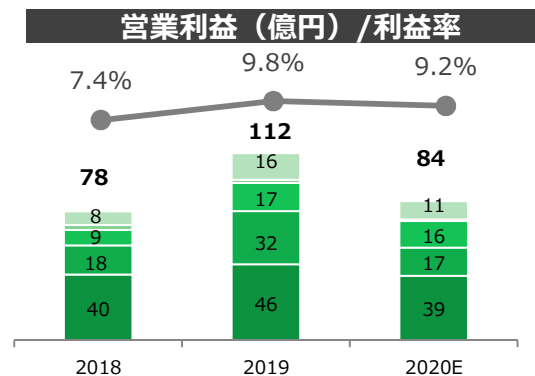
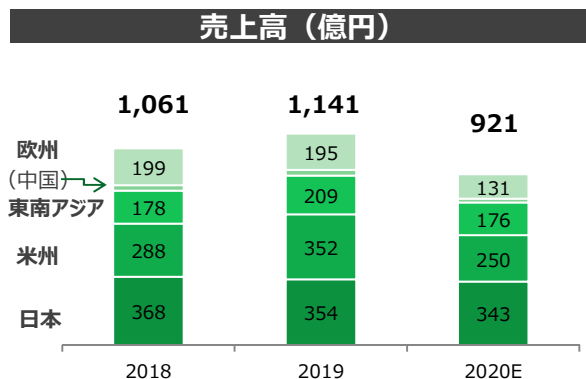
## 2020年度計画

### <日本> 採算性は低下する見込み

- ・パーム油相場上昇に伴う採算性の低下を見込む
- ・チョコレート用油脂の拡販継続

### <東南アジア> チョコレート用油脂拡販体制の構築推進

- ・チョコレート用油脂のキャパシティ増による拡販体制構築を進める、ただし施策には遅れの可能性 COVID-19
- ・工場稼働率低下・外食市場向け製品の減少 COVID-19



# グループ全体でキャッシュフローを創出

## 2019年度実績

### <日本> 顧客ポートフォリオの分散が有効に寄与

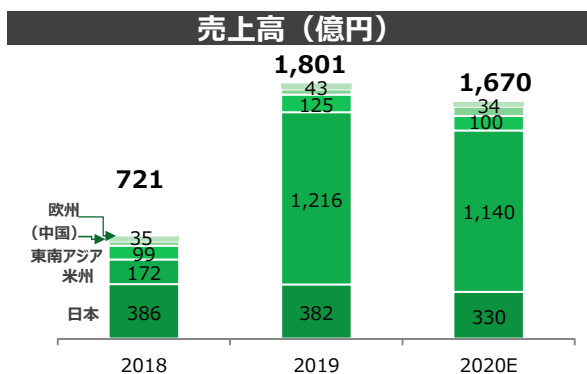
- ・冷夏でアイス用チョコレートは減少も、菓子やパン向けのチョコレートが堅調で全体数量をカバー

### <米州 : Blommer> 先物評価損益影響が利益を押し下げ

- ・カカオの先物評価損益影響による利益の押し下げ
- ・供給体制が整わず全体数量は減少
- ・シュガーフリーチョコレートはマーケット成長を取り込み伸長

### <米州 : ハラルド> オペレーション改善も、収益性は悪化

- ・前年度の生産トラブルを起因とし、1Qにて数量減少
- ・生産面の改善や拡販施策が奏功し2Q以降数量回復
- ・レアル安の進行や固定費の増加により収益性は悪化



## 2020年度計画

### <日本> 内需を取り込んだ販売を継続

- ・インバウンド需要減で土産物市場は減少を見込む COVID-19
- ・アイス用チョコレートは回復の見込み
- ・内需向けカラーチョコ、成型チョコの拡販施策を実施

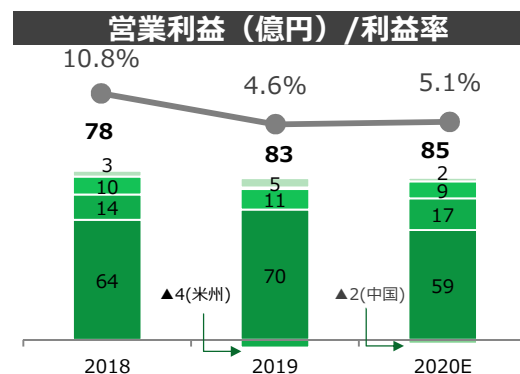
### <米州 : Blommer> 販売数量の回復・拡大を目指す

- ・一時稼働停止 COVID-19
- ・購買スキーム導入により先物評価損益影響は軽減
- ・品質、生産性向上による安定供給体制の構築
- ・設備投資の継続により、事業効率改善と戦略製品群の拡販を進める

### <米州 : ハラルド> 経営環境は厳しさを増す

- ・レアル安はさらに進行、収益性悪化を見込む COVID-19
- ・主要顧客や市場の一時閉鎖等で販売減の見込み COVID-19

### <中国> ブラマー上海工場と連携強化による拡販



# 差別化により、伸ばせる市場での販売を堅持

## 2019年度実績

### <日本> 提案強化と事業整理が進行

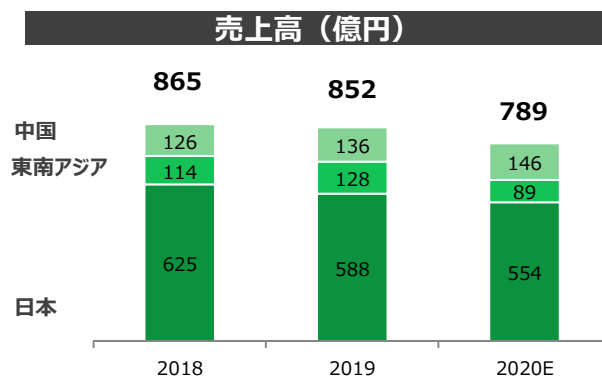
- ・デザート向けの提案強化が奏功し、クリーム販売が堅調
- ・マーガリンは受託生産製品の縮小など製品整理が進み製品ミックス改善

### <中国> パン市場向け製品販売は一時的に鈍化

- ・製パン素材の競争激化、マーガリン・フィリングは減少
- ・4Qは市場が停滞し、数量が大きく減少 COVID-19

### <東南アジア> 調製品事業の利益減少

- ・日本のアイス向け市場が冷夏で苦戦し、調製品販売減少
- ・タイではCVS向け等の提案進みマーガリンの販売が堅調



## 2020年度計画

### <日本> 事業整理と差別化戦略を継続実施

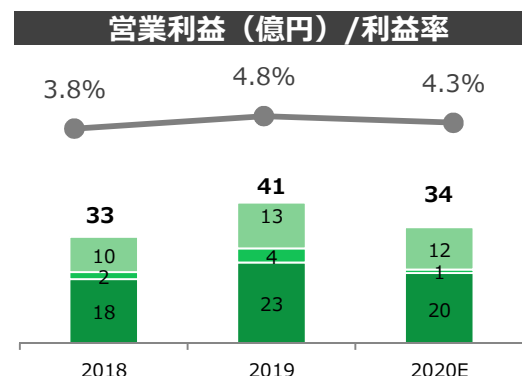
- ・ドリンク向け製品など、外食・カフェ市場は苦戦を想定 COVID-19
- ・デザート市場への拡販強化を継続
- ・植物性をベースとした戦略商品の拡販
- ・非中核事業・製品の整理を継続推進

### <中国> 再成長を目指し販売を強化

- ・新型コロナウイルスの影響は落ち着くも、注視が続く
- ・差別化商品の開発・拡販に注力

### <東南アジア> 新型コロナウイルスの影響により苦戦

- ・シンガポールの調製品事業は苦戦が続く
- ・輸出向けのクリーム等は減少を見込む COVID-19



# たん白源・植物性食の需要増加の潮流は続く

## 2019年度実績

### <日本> 大豆たん白の需要は旺盛

- ・大豆たん白素材は栄養健康市場、シリアル向け販売堅調
- ・大豆たん白食品は前年の工場修繕の影響による販売減からの反動もあり、年間を通じて堅調に推移
- ・機能剤は期ずれの影響により販売数量減少

### <中国> 事業ポートフォリオの整理が進む

- ・山東龍藤不二食品有限公司（大豆たん白食品製造）の全持分を譲渡

### <欧州> 事業エリア拡大の足がかりを具体化

ドイツにFuji Brandenburg GmbH(水溶性えんどう多糖類の製造)の建設開始、21年稼動見込み

## 2020年度計画

### <日本> 生産能力増により拡販フェーズへ

- ・粒状大豆たん白の千葉新工場 上期稼動予定、供給体制が整い拡販を計画
- ・大豆たん白食品の拡販継続
- ・水溶性大豆多糖類の堅調な販売を見込む

### <中国> 健康市場への販売推進

- ・健康市場での機能性素材の拡販を推進

