

2020年度 決算説明会 主な質疑応答

| | | | |
|------|---------------------------|----------------|-------|
| ・日時 | 2021年5月13日 10:00~11:30 | | |
| ・場所 | グラントウキョウノースタワー（WEB音声配信併用） | | |
| ・出席者 | 代表取締役社長 | 最高経営責任者 CEO | 酒井 幹夫 |
| | 取締役 | 最高財務責任者 CFO | 松本 智樹 |
| | 取締役 | 不二製油(株)代表取締役社長 | 大森 達司 |
| | 執行役員 | 最高経営戦略責任者 CSO | 信達 等 |

<ブラマーについて>

Q.前中計では業務用チョコレートの世界シェアを高めるなどグローバル化に大きく舵をきってきたが、当初の想定からはどのような乖離があるのか。

A.グローバル化について想定からの主たる乖離はブラマーの生産性の改善状況にある。

設備面では、2020年度はコロナ禍のため設備投資の実行が困難であり、進捗が予定の半分程度に留まっている。また、オペレーション面では期待するレベルへの改善が果たせていないことが課題である。

ブラマーは顧客との強固な関係性や強い販売力を有していることから、生産効率の改善に引き続き集中し、早期に想定収益向上を果たしていきたいと考えている。

Q.ブラマーで会長を務めた酒井社長の目線から、ブラマーの強みや弱みは何か。

A.ブラマーは歴史が古く、顧客や業界との強固な関係性や販売の強さが強みである。

一方、オペレーション面に弱みがあり、買収後も人員補強や組織権限の改変などによるオペレーション改善の取り組みを実施、継続している。

Q.ブラマーと不二製油グループのシナジー発揮を目指した施策の進捗は。

A.2020年度はコロナ禍で顧客への提案などができず新製品の上市はできていないが、WEBを活用したグループ内コミュニケーションにより議論は進んでいる。植物性油脂事業や、他のチョコレート製造拠点も含めたグループでの協働もスタートしている。また、シカゴにアプリケーション開発のための拠点を設け、顧客とのコミュニケーションの強化を進めている。

ブラマーを通じマルチナショナルカンパニーとの関係性は深まっており、中国やアジアでのコミュニケーションの増加や、新規取引の実績化が顕在化し始めている。

Q.ブラマーの2021年度の利益計画の考え方

A.主な減益要因として下記の3点が挙げられる。

- ①カカオ先物益の反動
- ②カカオ製品の利益率の低下
- ③人員確保のための人件費向上

これらを、以下の取り組みによってカバーすることで、前年並みの利益を確保したいと考える

- ① 数量の回復と、注力する高付加価値製品の伸長
- ② 生産効率の改善
- ③ 競争力のある原料調達
- ④ コストダウン

なお、米国の市場回復の取り込みについて、設備投資や生産性改善による全体的な数量増の達成にはまだ数年かかるが、2021年度は特に、シュガーレスやプロテインリッチといった高付加価値製品に集中し、利益を押し上げていきたい。

<その他、2021年度計画に関して>

Q.パーム等の原料相場の高騰による影響について

A.油脂については当初想定よりも高い現状の水準で高止まりする見方が強く、当初想定よりも一步踏み込んだ価格改定が必要と考えている。

Q.ハラドに関して利益計画の考え方について

A.想定以上に長引くブラジルリアル安の影響は大きく、価格改定の実施や、購買コスト削減などを図る。

<経営の方針について>

Q.グローバル化や植物性食品素材の新事業について、次期中計に向けてどのような課題を認識しているか

A.グローバル化に関する根本の課題は、事業別の戦略をグローバルで進める体制の構築と、グループ各社への浸透・実行が不十分であった点にあると考える。

植物性食品素材については、Plant-Based Food Solutions というブランドプロミスに基づき進めているが、製品の上市や利益貢献の実績が十分でない。これは、ターゲットとする製品やマーケットを十分に絞り込めていないことに起因していると考えている。まずは製造拠点を保有する日本に集中し事業を育てることを優先したいと考える。

これらの課題について、次期中期経営計画で具体的な計画をお示していきたい。

Q.プレゼンテーションの中で利益へのコミットメントとあったが、具体的には何か。

A. 安定的な利益成長、および計画数値実行の確度の向上の双方を意図している。

安定的に株主の皆様への還元を果たすために、経営の基盤構築や事業戦略など具体的施策を明確に示し、コミットメントした数値を結果としてしっかり残せるようにしていく。

Q.利益へのコミットメントを果たすための施策や、グローバルな人材交流についての考え方

A.まずは、安全品質のノウハウや憲法の理念共有のための人材交流の取り組みを再開したいと考える。海外トレーニー制度も再開した。主要なグループ会社で従事することで、人材交流とともに、国による考え方の違いや、仕事の進め方の良いところ悪いところの理解を進める。

また、グループ本社の CXO のミッションの明確化と優先事項を特定することによる実行力の向上に加え、各エリアや個社に職務別の担当責任者をおくことで、本社とのコミュニケーションを活発化させていきたい。

さらに、自ら（酒井）が各グループ会社のトップと対話をすすめることで、利益の進行や課題への対処ができていくかどうかをグリップするとともに、個々の考え方の理解をし、訂正すべきところは指摘することでグループ全体でのベクトルを合わせていきたいと考えている。

以上