

## 2021 年度 上期決算説明会 主な質疑応答

・日時	2021 年 11 月 11 日 13 : 00~14 : 00		
・場所	グラントウキョウノースタワー		
・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
	上席執行役員	不二製油(株)代表取締役社長	大森 達司
	上席執行役員	最高経営戦略責任者 CSO	信達 等

### <米州油脂事業について>

#### Q.バイデン政権のバイオ燃料政策によるパーム油の食用需要増の影響と今後の方針は

A.競合の大手油脂会社が大豆油・菜種油をバイオ燃料用に供給し、食用油需要のパーム油への置換が進むことが当社にとって追い風になる。今年稼働したフジオイル ニューオリズも前倒しに販売が進み、次期中期経営期間中にフルキャパシティになると考えられる。

ただし、当社米国油脂事業は、原料のパーム油偏重や、顧客層の業態・規模感などが分散していないことが現状の課題と認識しており、今後改善を図る。

### <今後の方針・対応について>

#### Q.事業軸によるマネジメントの強化が、どのように高付加価値製品群の比率向上につながるのか

A.グローバルな事業軸での管理強化のため、事業軸の責任者を定め、利益責任を持たせる体制を検討している。

それにより、各製品群の収益性分析に基づく管理を強化し、製品ポートフォリオマネジメントにドライブをかけていきたい。

その中で、各工場のキャパシティや、グループ内での生産量や品目の合理化などの観点も考慮しながら、全体としてコモディティ製品の比率を下げていることを考えている。

#### Q.ブラマーの改善と時間軸のイメージは

A. 2019 年のブラマー取得当時、2023 年に EBITDA \$ 80 ミリオンを目指すとして説明したが、これ 2 年遅れの 2025 年で達成することを目指している。

生産性の改善については、これまでブラマーが米州で保有する 4 つの工場の同時改善を進めようとしてきたが、1 工場ずつ集中して改革を実行する方針に切り替えた。まずはカルフォルニア工場の改善に注力し、確立した手法を他の 3 工場へも展開していくことを考えている。

労働者不足の問題に関しては、コロナ禍を通してワークライフバランスの考え方が変わったことにより、土日や深夜就労を避ける傾向があり、労働環境がすぐに好転するとは考えていない。プレゼンの中でご説明したような施策を通じて、改善を図っていく。

製品ポートフォリオについても、カカオ事業の在り方について収益性の観点から合理的な検討を進めている。

#### Q.次期中期経営計画に向けた課題認識は何か。

A.一番の課題は、人的リソースにあると考えており、経営体制の在り方についても検討している。

また、順次統一を進めてきた基幹システムについて各事業会社で活用し、効果を発揮していくことが重要である。

そして、社会課題を解決する植物性素材の製品開発スピードについても焦点のひとつである。

経営のダイバーシティについても課題と認識しており、広く候補を検討していく。

以上