

CFOメッセージ

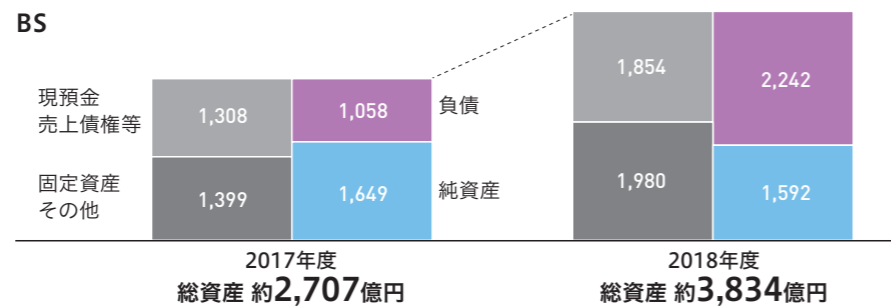


取締役 兼 上席執行役員
最高財務責任者 (CFO)
松本 智樹

米国ブラマー取得後の財務構造を いかに改善するか

中期経営計画において、①利益成長とCCCの改善によるキャッシュ・フローの持続的な創出 ②事業特性、リスクを踏まえた財務の健全性の堅持 ③事業ポートフォリオチェンジによる資本効率の向上 ④業務プロセスの標準化および業務効率化による財務ガバナンスの強化、を柱とする財務運営方針を掲げ全社的に取り組んでいます。しかし、2018年度は米国有数の業務用チョコレート企業ブラマーの大型買収を主因に、有利子負債が前年対比1,039億円、総資産も1,127億円増加しています。

持続的な成長を支える厳格な財務規律のもとで、財務構造をいかに改善していくかが、今私たちが直面する課題です。



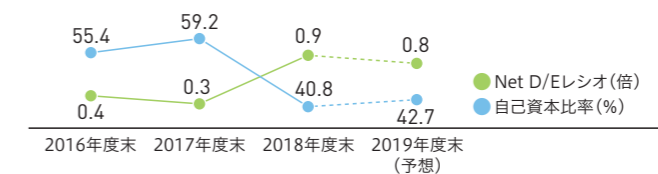
中期経営計画 財務運営方針	2018年度	今後の考え方
持続的な利益成長 ・連結営業利益 CAGR6%以上 ・EPS成長率 CAGR8%以上 ・CCC10日間の短縮	・キャッシュ・フローの創出と配分 ・営業キャッシュ・フロー4年間 1,000億円創出	営業キャッシュ・フロー 226億円 (対前年同期比△56億円) CCC ・ブラマーB/Sのみ連結のためグループトータルでの実績比較不可 ・既存事業のみ実績 105日 (対前年同期比 +2日)
財務の健全性堅持 ・事業特性、リスクを踏まえ、安定した財務基盤を堅持	・リスク・リターンに見合うBS管理	有利子負債 有利子負債 1,605億円 (前年度末比+1,039億円) Net D/Eレシオ 0.9倍 (前年度末比+0.6pt) 自己資本比率 40.8% (前年度末比△18.4pt)
資本効率の向上 ・競合するグローバル企業と並び、永続的な成長に必要な水準へ向上	・ROEの向上10%	総資産回転率 0.92回 (前年同期比△0.21回) 不採算事業資産 売却などによる検討継続 設備投資 新基準による運用開始
財務ガバナンス強化 ・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	グローバル資金管理 各エリア内CMS* 運用開始 基幹システムの統一 米国・中国新工場導入・日本での構築開始 決算期統一に向けた決算早期化 早期化トライアルフェーズへ移行

*キャッシュ・マネジメント・システム。グループの資金管理をするITシステムのこと

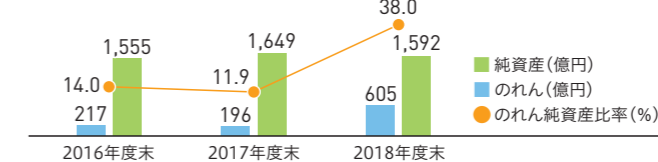
Net D/Eレシオを中期的に目標水準へ

ブラマーを646億円で買収した結果、有利子負債は2019年3月末で1,605億円まで増加、Net D/Eレシオは0.3倍から0.9倍まで上昇しています。また、自己資本比率は59.2%から40.8%に低下、のれん純資産比率も38%まで上昇しています。このような状況下、買収資金の一部は、財務の健全性を担保し資本効率の維持・向上を目的として、劣後特約付社債(2019年6月13日350億円発行)による資金調達を実施しています。中期的(5年以内)にNet D/Eレシオ0.5倍以下を目標とし、キャッシュ・フローの創出と資金効率の最大化を目指します。

Net D/Eレシオ 自己資本比率



のれん純資産比率

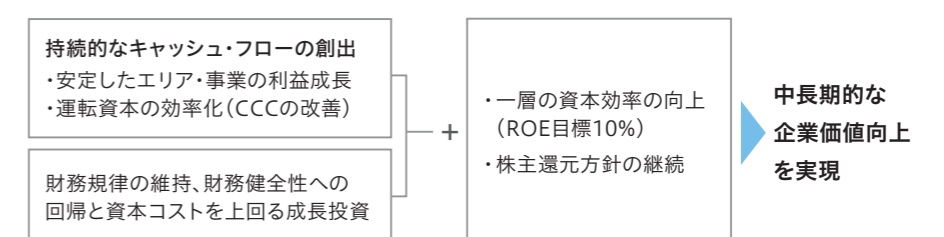


買収前の水準へ
早期回帰を目指す

〈資本政策〉資本効率の改善による中長期的な 企業価値の向上を図る

不二製油グループの資本政策の基本方針は、財務規律の維持および財務健全性の向上と、資本コストを上回る成長投資を両立させることで持続的なキャッシュ・フローを創出し、配当性向30~40%の株主還元方針を継続しながら2020年にROE10%の目標達成を図り、一層の資本効率改善の実現による中長期的な企業価値の向上を図ることとしています。

資本政策の基本方針



〈財務重点項目〉フリー・キャッシュ・フローを重視

中期経営計画の財務戦略においては、利益成長とCCCの改善により営業キャッシュ・フローを4年間で1,000億円創出し、設備投資およびM&Aへの適正な配分により、財務規律を維持する方針でした。しかし、ブラマーの取得によりNet D/Eレシオが大幅に上昇したことから、フリー・キャッシュ・フローの管理強化が求められる状況となっています。

財務規律を維持・向上するためには有利子負債の縮減が必要であり、今後5年間でNet D/Eレシオを0.5倍水準まで低下させるには、フリー・キャッシュ・フローを毎年100億円以上創出する必要があります。

資本コストを重視した投資基準を2018年度から導入し、2019年度からは新撤退基準による事業の見直しに着手しています。設備投資や事業投資は当社グループの成長には不可欠ですが、厳選し優先順位を明確にした上で、投資の意思決定を行っていきます。

〈株主還元〉株主還元は最重要な経営課題と認識

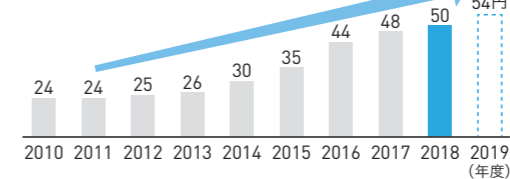
株主還元・配当政策は経営の最重要課題の一つと認識しています。中期経営計画においては「配当性向30~40%」を経営目標として掲げ、安定的かつ継続的な配当を実施しています。

2018年度は通期で50円の配当を実施、2019年度は54円を予定し、8期連続の増配を計画しています。

配当方針

- ・配当性向30~40%
- ・安定的かつ継続的な配当を実施

8期連続の増配を計画



	2018年度 実績	2019年度 配当予想
上期	25円	27円
下期	25円	27円
年間計	50円	54円
配当性向	37.1%	30.5%

対話を通じた企業価値向上を目指して

2015年のCFO就任以来、私は積極的なIR活動を推進してきました。経営トップによる決算説明会やスモールミーティングの強化に加え、英文開示の充実や、海外IRやカンファレンスを通じた海外投資家の方々との対話、個別面談に私自身も参加し、対話の中から多くのご示唆を頂戴してきました。

特に、キャッシュ・フロー経営の重要性や、オーガニックグロースを上回る成長ドライバーの重要性、そしてグローバルに事業を拡大する中でグループ経営のガバナンスの仕組みがいかに重要であるか、認識を深めさせていただくことができました。引き続き、投資家をはじめとしたステークホルダーの皆様との対話を重ね、意見を経営に反映させることで、経営の向上を目指します。

2018年度は、ブラマーの買収関連費用の計上など一過性要因はありましたが、これら要因を考慮しても厳しい決算と認識しています。中期経営計画3年目の2019年度は、ブラマーの連結や既存事業の成長によるキャッシュ・フローの創出に加え、資本効率の改善により、企業価値の向上を図りたいと考えています。持続的な不二製油グループの成長を果たすためにも、課題を着実に改善し、改革の手を緩めることなく、ステークホルダーの皆様への期待へ応え、責任を果たしてまいります。

