



平成 27 年 5 月 8 日

各 位

会社名 不二製油株式会社  
代表者名 取締役社長 清水 洋史  
(東証1部、コード番号 2607)  
問合せ先 IR・広報部長 隈部 博史  
(電話番号 06-6459-0701)

## 不二製油グループ ローリング中期経営計画「ルネサンス不二 2017」について

当社グループは、2015 年度から 2017 年度までの 3 年間を対象期間とするローリング中期経営計画「ルネサンス不二 2017」を策定いたしましたので、お知らせいたします。

昨年度より中長期ビジョンの実現を目指し、毎年成果と課題を検証しながら経営環境の変化に対応するローリング方式による中期経営計画を策定しております。

### 記

#### 1. 「ルネサンス不二 2017」策定の背景

当社グループは、昨年策定の中期経営計画「ルネサンス不二 2016」で示した 2030 年の「ありたい姿」、2020 年の「あるべき姿」、つまり市場変動に耐え利益を生み続ける経営体質への進化を図り、技術イノベーションによりグローバルで存在感を示す規模と利益率を確保し、「健康と豊かさ・美味しさに貢献する企業グループ」となる中長期ビジョンについては変更せず継続して取り組んでまいります。

しかし、2014~2015 年での次の変化により、基本方針、戦略を一部修正することといたしました。

- ① ブラジル 業務用チョコレート企業 ハラルド社の大型買収の決定
- ② 日本市場 特に大豆たん白事業、乳化発酵事業の収益性低下
- ③ コーポレートガバナンスコードの 2015 年 6 月施行

#### 2. 「ルネサンス不二 2017」の基本方針

昨年度策定の基本方針の 3 項目は変更いたしません、内容を一部修正いたします。

##### (1) グローバル経営の推進・加速

ハラルド社買収の決定にともない、よりグローバルでの経営・ガバナンス体制の構築が早急に必要となることから、純粋持株会社化によるグループ本社制の移行を 2015 年 10 月に予定しております。グループ本社の戦略機能強化とエリア統括会社への権限委譲により、経営のスピードを上げ、新拠点の設立、事業再構築、アライアンスの実施、ハラルド社に続く M&A の探索強化を図ります。

##### (2) 技術経営の推進・加速

国内外の研究開発体制の整備、新拠点の設立により、各エリアでの研究開発力の強化を図ります。また、ハラルド社を含めグループ研究開発課題の本社掌握と日本からの人員の派遣、現地研究員の育成を行い、重要案件はグローバルプロジェクト体制により課題解決のスピードを上げてまいります。

す。また、事業戦略と合致した開発テーマの設定と開発期間の短縮、オープンイノベーションの推進や美味しさ、健康・栄養、食資源の問題等にも積極的に取り組んでまいります。

### (3) サステナブル経営の推進・加速

当社グループの社会的責任をより意識し、ステークホルダーとの関係強化を図ります。**ESG**（環境・社会・ガバナンス）のグローバル対応を強化し、特に食の安全・安心を徹底し、リスクマネジメント体制の構築を図ります。更に原料のサステナブル調達の推進や人材育成、ダイバーシティへの取り組みを制度面からもサポートし、社会的価値を創出する **CSR** 経営を推進します。

## 3. 基本戦略

### (1) 成長戦略

事業戦略においては、ハラルド社買収の決定により事業ポートフォリオ戦略区分の明確化を図ることといたしました。成長事業、基盤事業（安定成長）、基盤事業（構造改革）、育成事業の4区分し、選択と集中により成長事業に積極的な経営資源の投入を図ることとしております。

成長事業は、世界で競争優位を確立し世界の **TOP3** の維持・向上或いは目指すことで、中長期ビジョンを牽引する事業として、**CBE**（チョコレート用油脂）、コンパウンドチョコレート、大豆多糖類事業を選定しております。

戦略区分に応じ戦略を変え、成長事業では積極的な新拠点設立、**M&A** を実施する一方で、構造改革を必要とする基盤事業では、生産拠点再構築、戦略パートナーの決定、営業戦略の強化に取り組んでまいります。

戦略エリアは、日本、アジア・中国に新たにブラジルを加え、積極的な経営資源の投入を図り、チョコレートだけでなく、油脂事業の拡大、ハラルド社の流通網を活用した乳発酵事業の創出を図ります。

### (2) 収益構造改革

**ROE** 経営を目指す中で、利益率の向上は必須であり、事業ポートフォリオの入替えを含む事業戦略に加え、コスト競争力の強化を昨年引き続き実行してまいります。特に業務プロセス改革、働き方改革は、全ての基盤であると認識し、注力してまいります。

収益の低下している大豆事業においては、アライアンス戦略のスピードを上げ、構造改革を断行し、収益の回復を図ります。

日本市場の利益率の低下を踏まえ、製品別・市場別利益管理の強化・徹底を図り、営業体制の強化と合わせ、改善を図ります。

## 4. 財務戦略

3カ年で500億円以上の営業キャッシュフローを創出し、キャッシュフローを戦略的に配分する計画です。設備投資を400億円程度とし、通常投資に100億円、戦略的投資を300億円とすることで、成長事業、戦略エリアへの傾斜配分を明確にいたします。

**D/E** レシオは0.5以下を基準といたしますが、ハラルド社買収の資金は借入金による調達を予定しており、**D/E** レシオは0.46程度まで上昇する見込みです。今後も引き続き **M&A** については、戦略的に判断することから、0.5超をも許容する考えです。

## 5. 資本戦略

2017年度 **ROE** 8%以上を目標としており、収益構造改革による利益率の向上に加え、総資産回転率の向上を不要資産の売却、生産拠点の統廃合、棚卸資産の適正化、投資案件の厳選により実現します。また、資本コストを意識した財務レバレッジの適正化を図ります。

株主還元については、昨年度公表の2016年度配当性向30%目途の方針を変えず、安定的かつ継続的な配当を実施してまいります。

## 6. 経営目標

	2014 年度実績	2017 年度目標 (※)	2016 年度目標 (参考 昨年公表)
売上高	2,719 億円	3,300 億円以上	3,000 億円
営業利益	142 億円	200 億円以上	190 億円
営業利益率	5.2%	6%以上	6.3%
ROE (株主資本利益率)	6.8%	8%以上	8.0%
海外営業利益比率	32.5%	40%以上	35%

(※) 2017 年度目標には、ハラルド社の計画を含めて算出しております。  
尚、今期より目標値については、水準を示す「以上」の表記に改めております。

(注) 本資料に含まれる将来の計画に関する記載は、本資料の発表日現在において、入手可能な情報及び過程に基づき作成しており、実際の業績等は様々な要因により計画と異なる可能性があります。

以上