



2020年8月31日

各 位

上場会社名	株 式 会 社	ユニカフェ
代 表 者	代表取締役社長	岩 田 齊
コード番号	2597	(東証一部)
問 合 せ 先	取締役執行役員	
	管 理 本 部 長	新 述 孝 祐
電 話 番 号	03-5400-5444	(代表)

### 2020年～2024年 中期経営計画（骨子）～ Resilient Plan2020 ～策定のお知らせ

当社は、本日開催の当社取締役会において、「2020年～2024年 中期経営計画（骨子）～ Resilient Plan2020～」を策定しましたので、別紙の通りお知らせいたします。

以 上



**2020年～2024年  
中期経営計画（骨子）**  
～ Resilient Plan2020 ～

東証一部 2597

**株式会社ユニカフェ**



# 概要と現状分析

缶コーヒー  
チルドコーヒー

巣ごもり需要で堅調  
チルド飲料がトレンド化（乳業メーカー）  
自動販売機は低迷続きメーカー毎に優勝劣敗が顕著  
※昨対6月▲13%、5月▲37%（飲料総研より）  
原料RC割合減少、エキス増加

カフェチェーン  
ファミレス 等

緊急事態宣言に伴う外食店舗の休業、営業時間短縮による  
外食機会の減少  
テイクアウト・デリバリーの利用増加  
オフィス、ホテル利用機会減少  
オフィスの一局集中型から分散化  
解除後もL字回復

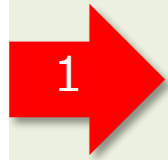
DB

外出自粛、テレワーク拡大による巣ごもり需要による拡大期  
各流通のPB化 大手NBの拡大  
海外需要の増加

カプセル

オフィスの一局集中型から分散化  
AH（家庭用向け）に市場がシフト

中期経営計画  
（骨子）  
~Resilient Plan~  
策定



### コロナの影響

- ・感染症の拡大防止の為の外出自粛、休業や時短営業
- ・東京五輪延期
- ・第2波の懸念、ワクチンの開発の遅れから長期化



### 業績

- ・売上高 7,312百万円（前年同四半期比24.2%減）
- ・営業損失 △282百万円
- ・経常損失 △272百万円
- （特別損失 △2,170百万円）
- ・親会社株主に帰属する四半期純損失 △2,191百万円



### 対応と結果

- <営業/管理部門>
  - ・在宅勤務及び時差出勤の促進 → 出勤率50%未満
  - ・オンライン会議の活用 → 昨年比5,725.0%増
- <生産部門>
  - ・従業員の接触を減らすための勤務体系構築 → 2シフト体制



### 下期の対策

- ・営業部門：巣ごもり消費による内食へのシフトに対応した付加価値の提供
- ・生産部門：コスト削減の推進、設備投資
- ・管理部門：コスト削減の推進、資金調達

## 【出荷数量と営業利益の推移】（連結）

		2018年 12月期（上期）	2019年 12月期（上期）	2020年 12月期（上期）
工業用	出荷数量（t）	8,269	7,839	7,020
	営業利益（百万円）	50	73	66
業務用	出荷数量（t）	2,751	3,754	3,138
	営業利益（百万円）	193	633	332
家庭用 (SS：一杯抽出事業 含む)	出荷数量（t）	647	341	197
	営業利益（百万円）	△19	△21	13

- ・工業用市場については、カウンターコーヒーやパーソナルペットなどの影響によりSOT缶の主要販売チャネルである自販機が苦戦したことにより減少が続いている。
- ・業務用市場については、2013年にコンビニのカウンターコーヒーが市場に投入されて以来、大きな成長を堅持している。
- ・家庭用事業については、2019年3月末において、当社は自社販売からの撤退により減少している。

BCP（事業継続計画書）に基づき、

- ①全従業員およびその家族の生命・健康維持を最優先とする。
- ②社会への影響を配慮し、可能な限り感染者増加を防止する。
- ③社会・お客様から求められる商品・サービスの継続的な提供のために努力する。
- ④経営基盤の維持に努める。

## ✓リモートワーク

- ①社内携帯・モバイルPCを計約200台導入し、在宅勤務及び時差出勤の促進  
→ 営業・管理部門では、出社率50%未満
- ②オンライン会議の活用  
→ 昨年比5,725.0%増
- ③事務所内に飛沫防止パーテーション設置

## ✓工場の稼働

- ①従業員の接触を減らすための勤務体系構築  
→ 2シフト体制
- ②非製造部門の在宅勤務促進



## コスト削減

経費削減	当 社 : 役員報酬削減、残業削減、従業員賞与見直し、通勤手当見直し、消耗品費削減 等
	アートコーヒー : 再雇用見直し、残業削減、パートタイマー削減、賞与見直し、通勤手当見直し 等

< 効果 >

▲80百万円

## 設備投資

生産能力UP	アートコーヒーの生産拠点である山梨工場で製造する製品の一部を、当社神奈川総合工場でも製造できる体制を構築する。 焙煎豆包装ライン等 2021年8月稼働開始(予定)
--------	--------------------------------------------------------------------------------------

投資額  
539百万円

## 資金調達

長期借入金	新型コロナウイルス感染症による事業への影響に鑑み、経営の安定化を図るべく手元流動性を厚くする目的で、株式会社三菱UFJ銀行より長期借入金による資産調達を行う。
-------	---------------------------------------------------------------------------------

借入額 10億円  
↪2020年期末残高  
約30億円(見込)

## 株主還元策

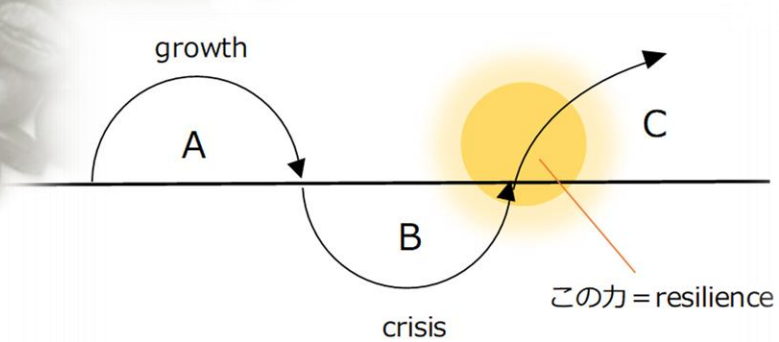
株主還元策として <b>配当性向30%</b> を目安とする。			
2010年～2019年	配当額の総和	866百万円	
2010年～2019年	当期純利益の総和	3,885百万円	<b>配当性向 22.3%</b>



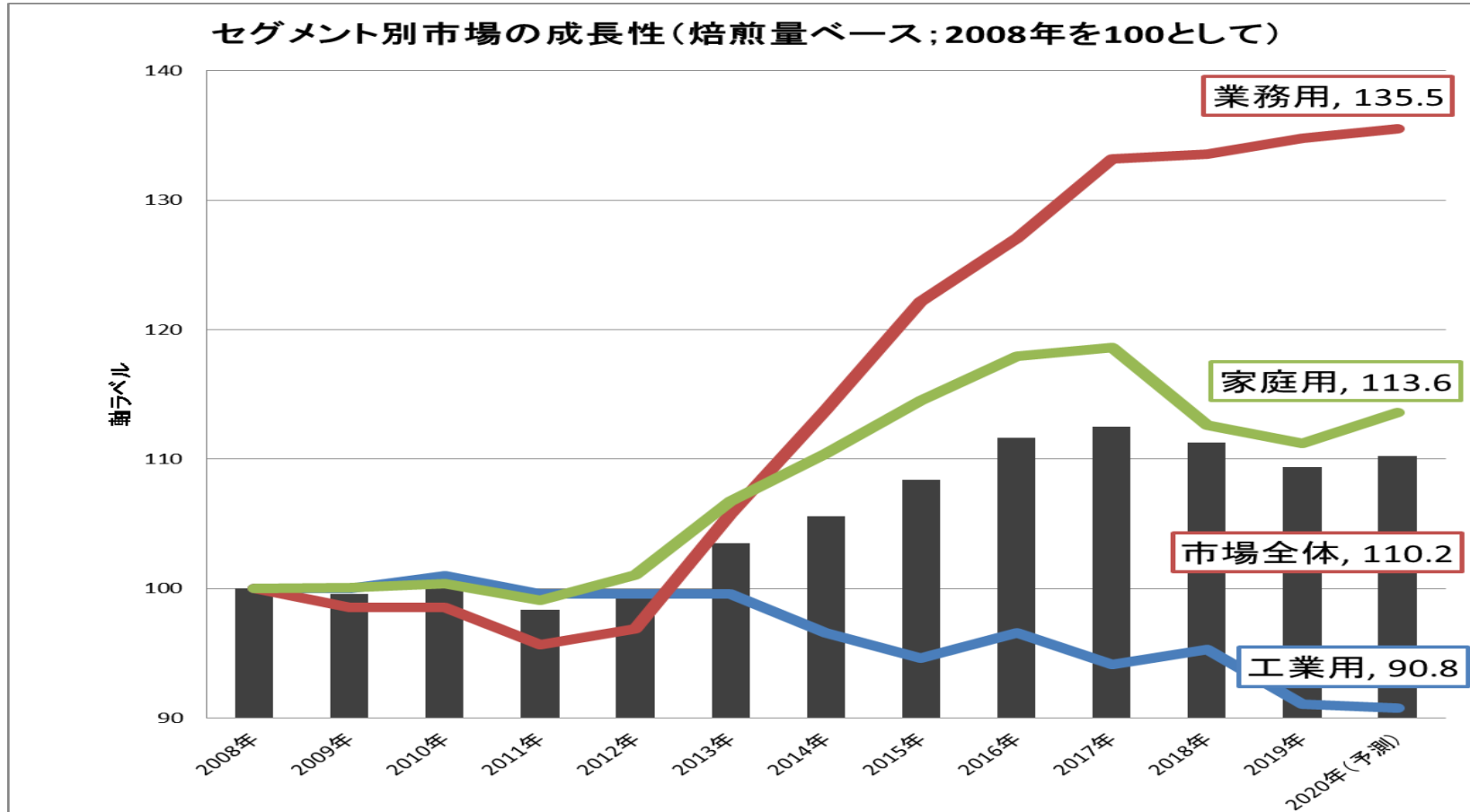
# レジリエント プラン

## Resilient Plan

レジリエントとは  
様々な環境状況に対しても、しなやかに適応し、生き延びる力のこと



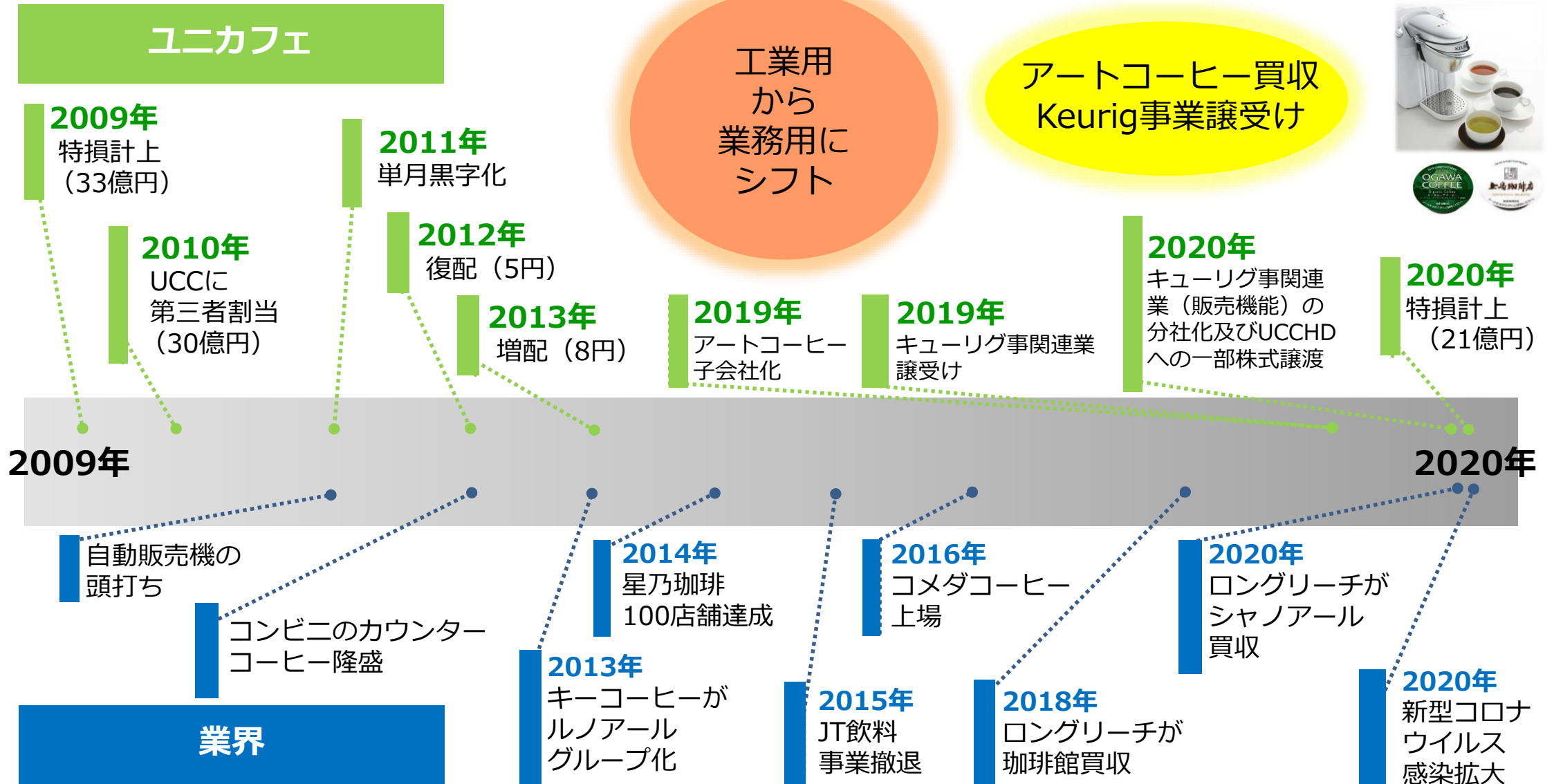
## レギュラーコーヒー市場の成長推移



(日刊経済通信社調べ)

2013年にコンビニのカウンターコーヒーが市場に投入されて以来、業務用コーヒーは大きな成長を堅持している。

# UNICAFÉ ユニカフェ 10年の歩み



# ユニカフェのこれまでの戦略

1. 工業用から業務用へシフト
2. SS（一杯抽出事業）を新しいビジネス領域として注力

## 具体的な施策（決算短信より抜粋）

### 1. アートコーヒーの買収

#### 概要

2019年1月7日付けで三菱商事株式会社（以下三菱商事）から、株式会社アートコーヒー（以下アートコーヒー）の発行済株式の全部を取得し、グループ化する。

#### 目的

当社の飲料会社向け焙煎豆の供給を行う工業用事業については、カウンターコーヒーの隆盛、大手・新興カフェチェーンの拡大、一杯抽出型コーヒーの市場浸透などにより、缶コーヒーの市場規模が長年に亘り停滞していた。更に、缶コーヒーの商品ライフサイクルが短期化する中で、当社は過酷なコスト競争による収益力の低下に直面していた。

このような事業環境を打破すべく、当社は、三菱商事よりアートコーヒー株式の全部を取得し、グループ化することについて三菱商事と合意した。アートコーヒーは、日本におけるコーヒー焙煎会社の草分け的存在で、飲料メーカー向けの工業用事業に強みを有している。当社とアートコーヒーは、事業領域が近く、両社の有する技術の融合とコスト競争力を一層追求することで、競争が激化している国内コーヒー市場の中で、引き続き存在感を発揮していく。

### 2. キューリグ関連事業の譲受

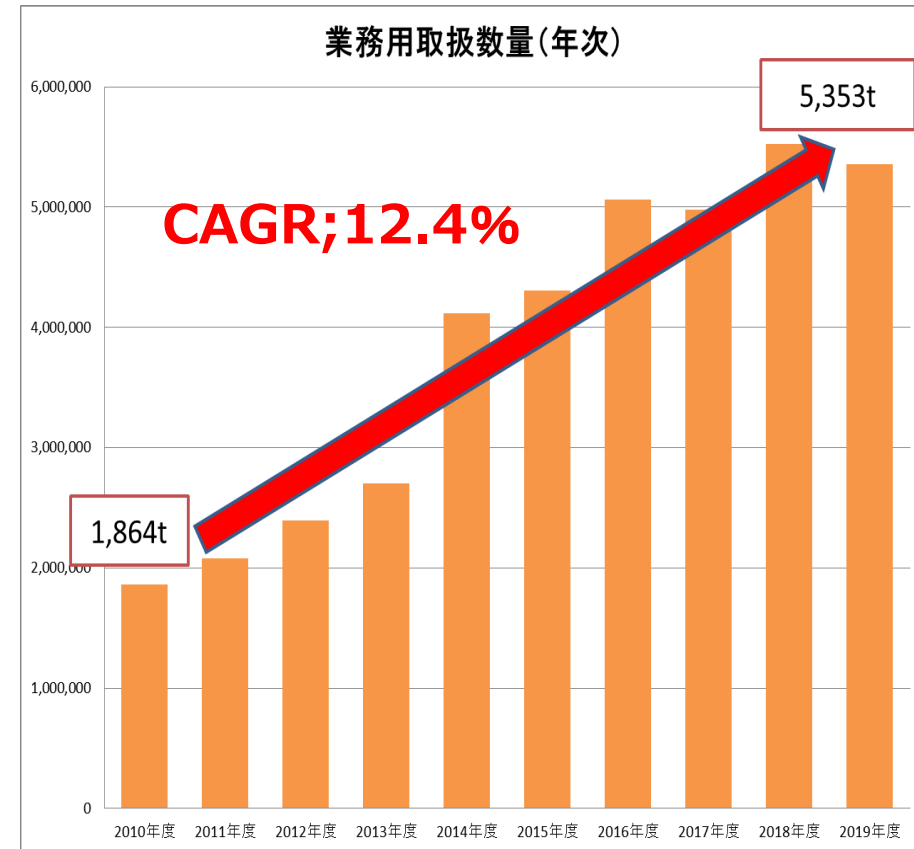
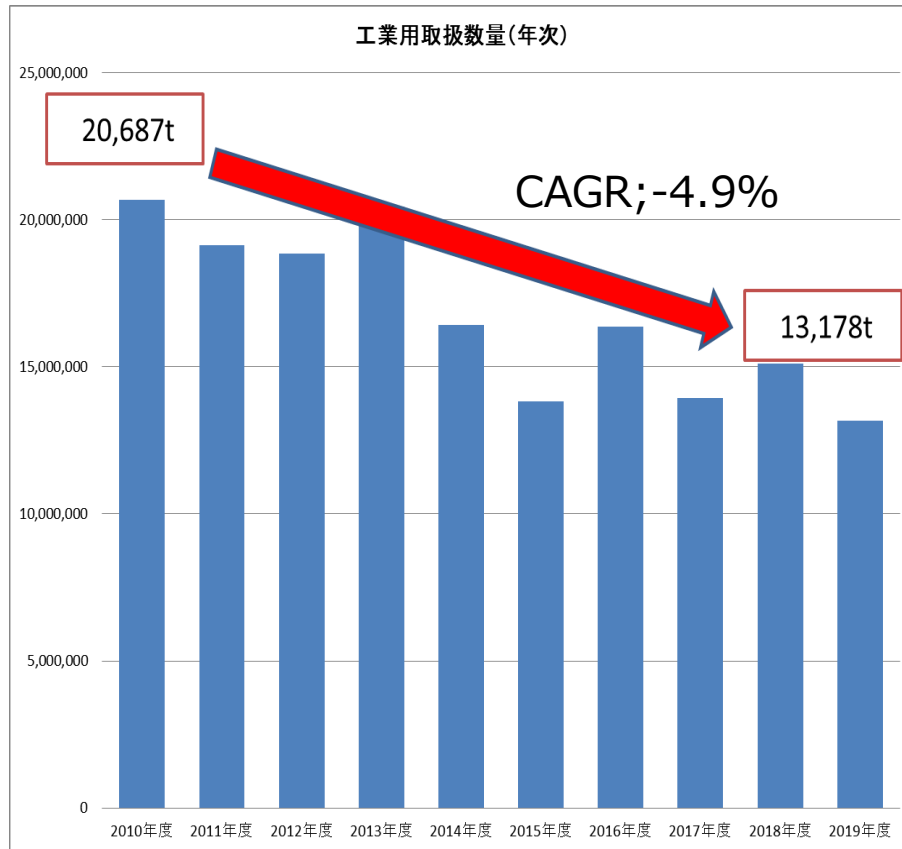
#### 概要

2019年1月4日付け、ユーシーシー上島珈琲株式会社（以下UCC）から一杯杯抽出事業「キューリグ事業」の資産、負債、契約その他の権利義務の一部について、当社が吸収分割により承継する吸収分割、併せて2019年1月4日を効力発生日として、キューリグ・エフイー株式会社（以下KFE）がUCCを通じて実施する一杯抽出事業「キューリグ事業」を譲受ける事業譲渡を行い、当社においてキューリグ関連事業を開始する。

#### 目的

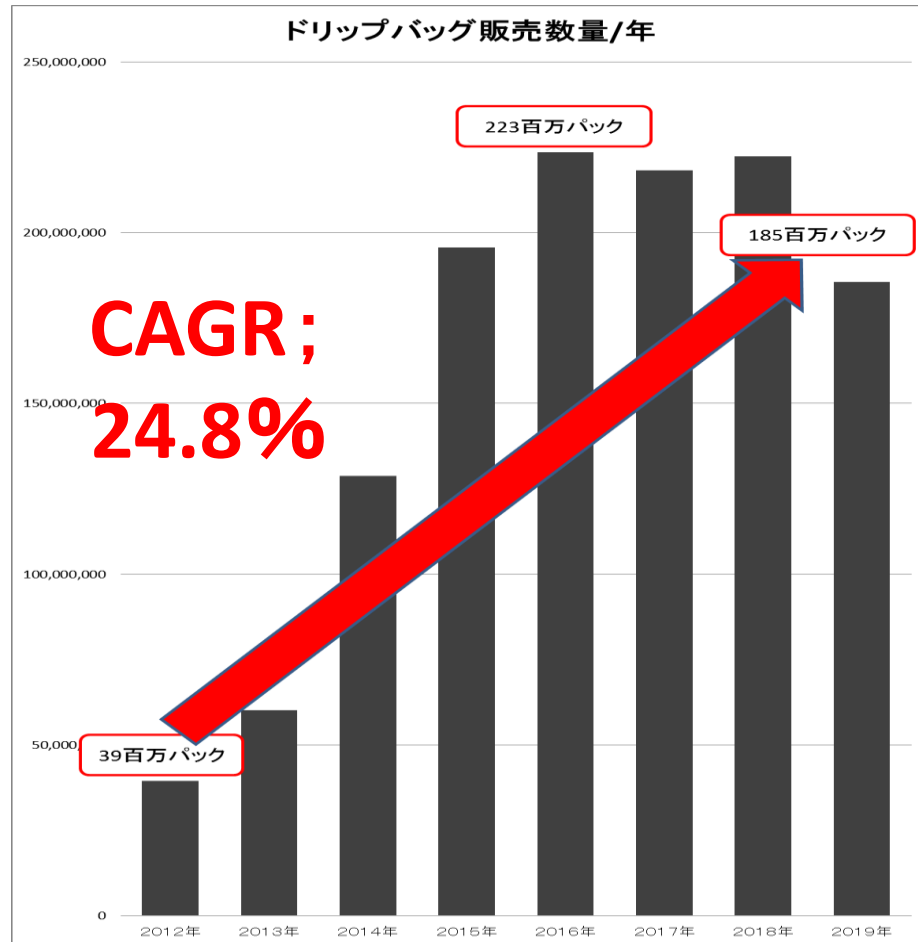
キューリグ関連事業は、UCCにおいて①製造機能、②販売機能、KFEにおける③管理機能による三つの機能から成り立っており、UCCとKFEに分散しているこれらの機能を、会社分割若しくは事業譲渡の手法により各々から当社に上記①・②・③の事業を集約することにより、対象事業に関して一体的且つ効率的な運営を行うことに加え、当社のユニークな立ち位置を活かして、外部ブランドパートナー及びビジネスパートナーとのアライアンスにより、他の一杯抽出事業と差別化を図ることを目指す。

ユニカフェは、この10年間に缶コーヒーの原料を提供するビジネスから、カフェ・レストラン等のチェーンオペレーション業務を行う店舗へコーヒーを提供するビジネスへと、着実にシフトしてきた



## さらに、SS（一杯抽出事業）をコア事業に育てるべく施策を実行した

### ドリップバッグの製造数量推移



### 投下資本

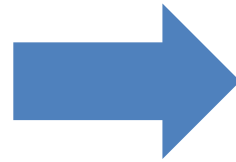
DB製造ライン 503百万円  
Keurig事業譲受 855百万円

併せて、業務用事業へのシフトを加速

アートコーヒーの買収（2019年1月）

業務用事業売上高

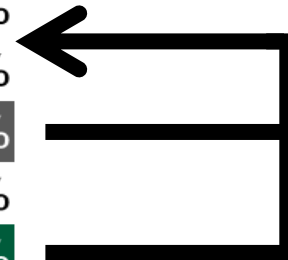
2018年12月期  
4,498百万円



2019年12月期  
12,737百万円

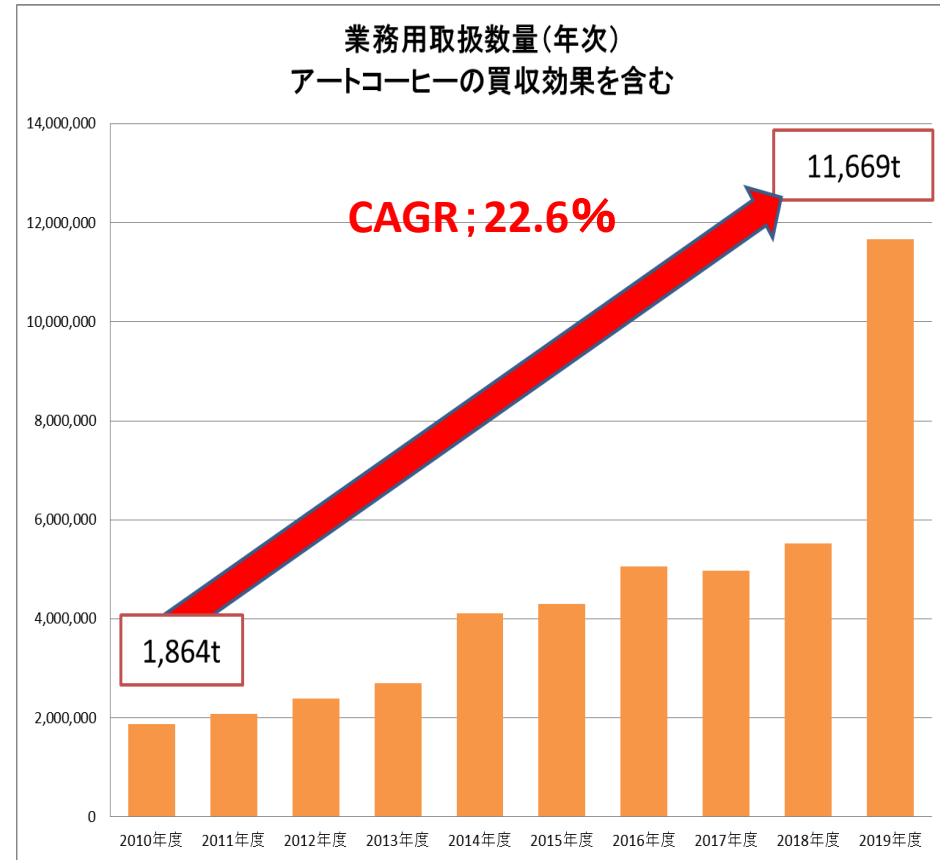
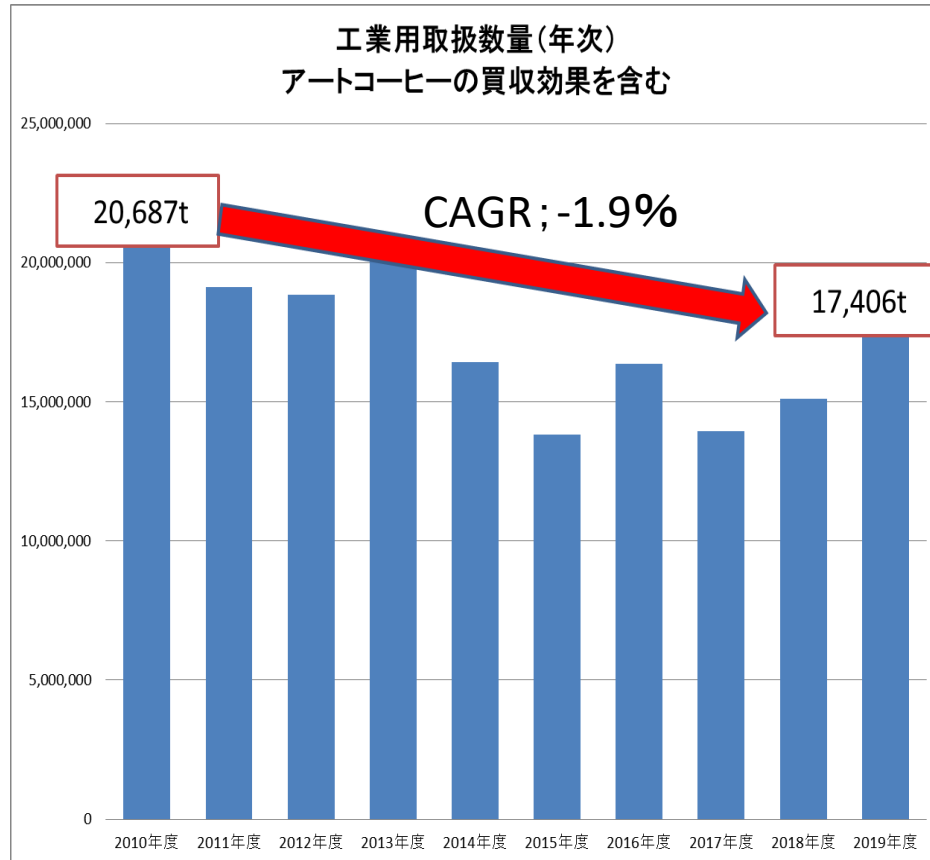
業務用事業の市場シェア

社名	シェア
UCC	20.0%
キーコーヒー	15.3%
AGF	8.4%
ユニカフェ	7.2%
東京アライド	5.7%
アートコーヒー	4.9%
ドトール	3.2%
その他	35.2%



(当社調べ)

アートコーヒーの買収効果は、業務用事業のCAGRを倍化させ、工業用事業の減少を食い止める効果があった。





## With CORONA

# 2020年 新型コロナショックによる環境適応により 既存方針の加速を決断

## 3つの決断

### ✓ アートコーヒーの減損による財務体質強化 (業務用主体)

新型コロナウイルス感染拡大による外出自粛、緊急事態宣言に伴う主に外食関係の取引先の臨時休業及び時短営業により、業務用の取引先が主体であったアートコーヒーの売上高が大きく影響を受けた。新型コロナウイルスの感染拡大の収束が見えない中、アートコーヒーの財政状況や事業計画を見直した結果、現時点において特別損失を計上した。

### ✓ キューリグ事業の製造部門特化 (販売部門はUCC)

新型コロナウイルス感染拡大に伴い、業務用(オフィス・ホテル等)の需要は大幅に減少したが、巣ごもり消費による内食へのシフトなど食の消費行動、新しい働き方へのシフトによる家庭での飲用機会が大幅に増加している。この市場の変化に迅速に対応するため、グループのリソースをさらにスムーズに活用することが事業発展に必要であると判断し、31%の追加の譲渡を行い、20%の持分として関連会社化することを決定した。

当社は引き続き、国内で唯一のK-CUPを製造できる会社として、キューリグ関連事業の製造面に注力する。

### ✓ 中期経営計画…レジリエントプランの策定

**レジリエントカンパニーになる**

## <「With CORONA」の市場環境>

## <ユニカフェがこれからできること>

缶コーヒー  
チルドコーヒー

巣ごもり需要で堅調  
チルド飲料がトレンド化（乳業メーカー）  
自動販売機は低迷続きメーカー毎に優勝劣敗が顕著  
※昨対6月▲13%、5月▲37%（飲料総研より）  
原料RC割合減少、エキス増加

オフィスから自宅飲用シーン変化への対応  
飲料会社開発機能の受託  
香料会社とのアライアンス強化による国内エキスの提供  
当社-ART工場効率化（価格訴求・ART工場有効活用）

カフェチェーン  
ファミレス 等

緊急事態宣言に伴う外食店舗の休業、営業時間短縮による外食機会の減少  
テイクアウト・デリバリーの利用増加  
オフィス、ホテル利用機会減少  
オフィスの一局集中型から分散化  
解除後もL字回復

店舗に頼らないビジネスモデル再構築（物流）  
ECサイト強化  
サテライト分散型への対応  
家庭用で消費する製品のラインナップ拡充  
顧客価値の変化（リアル体験）への対応  
サブスクリプションの推進

DB

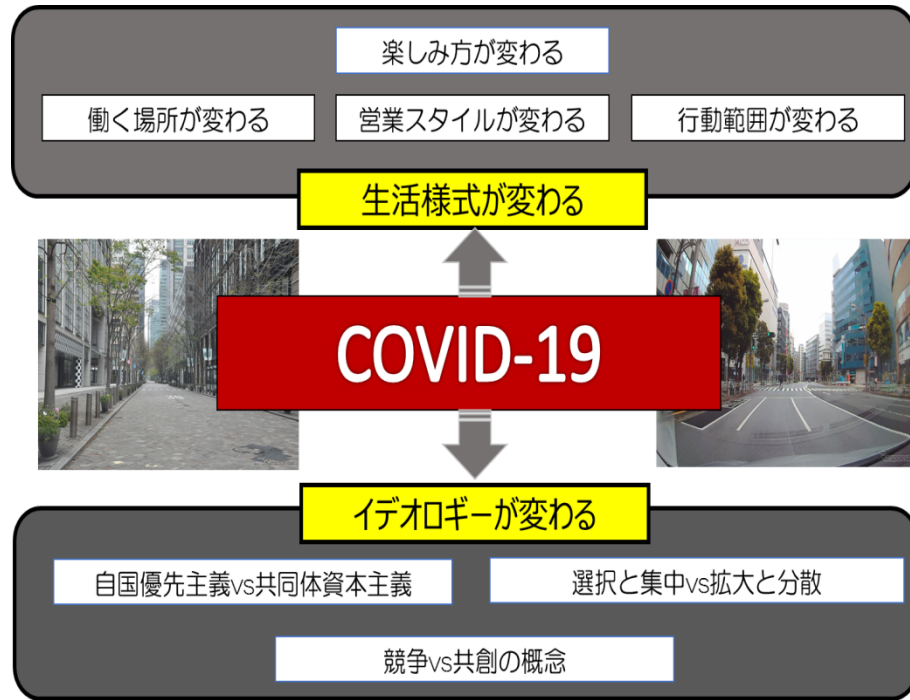
外出自粛、テレワーク拡大による巣ごもり需要による拡大期  
各流通のPB化 大手NBの拡大  
海外需要の増加

多種多様（形状、サイズ）の多品種少量生産体制の構築（どこからでも受託できる体制の構築）  
設備投資  
人材育成  
ECサイト強化

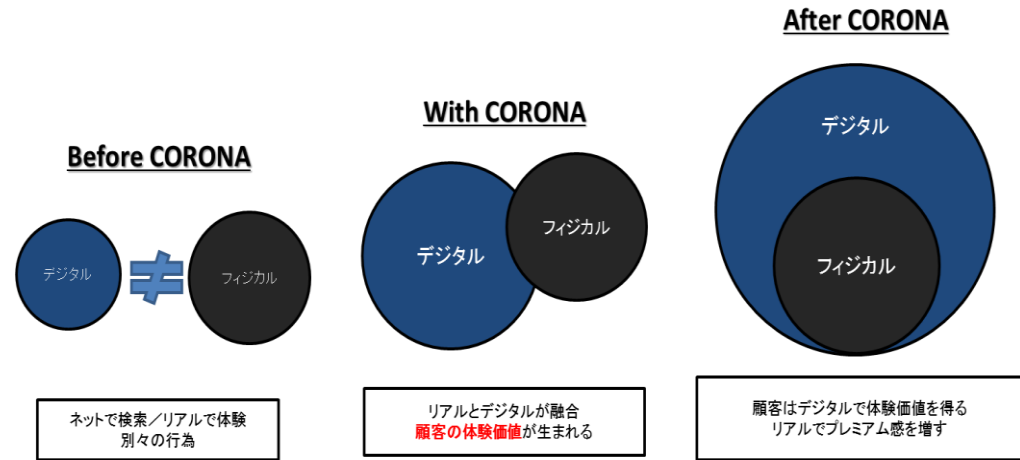
カプセル

オフィスの一局集中型から分散化  
AH（家庭用向け）に市場がシフト

オフィスから自宅への配送手段の構築（物流）  
AFH（業務用向け）からAH（家庭用向け）への市場転換  
サブスクリプションの推進  
ECサイト強化



コロナショックはDXを加速させる



DX(Digital Transformation)とは、  
デジタル技術を浸透させることで、人々の生活をより良いものへと変革すること

DXとは、  
デジタルそのものではなく、  
デジタルからリアルへ顧客の体験を誘導することで、新しいビジネスモデルを創造すること  
すなわち、

User Experience (顧客の体験価値) が New Normal (新常態) になると考えます。

レジリエントカンパニーになるためのマイルストーン

2020年

With CORONA

緊急事態対応

- ✓コスト削減
- ✓投資見直し
- ✓手元流動性の確保

2021年

構造改革の推進

- ✓アートコーヒーPMIの加速
  - ・営業は多様性を推進
  - ・生産、非営業体制の再編
- ✓カップスの関連会社化

2022年

Beyond CORONA

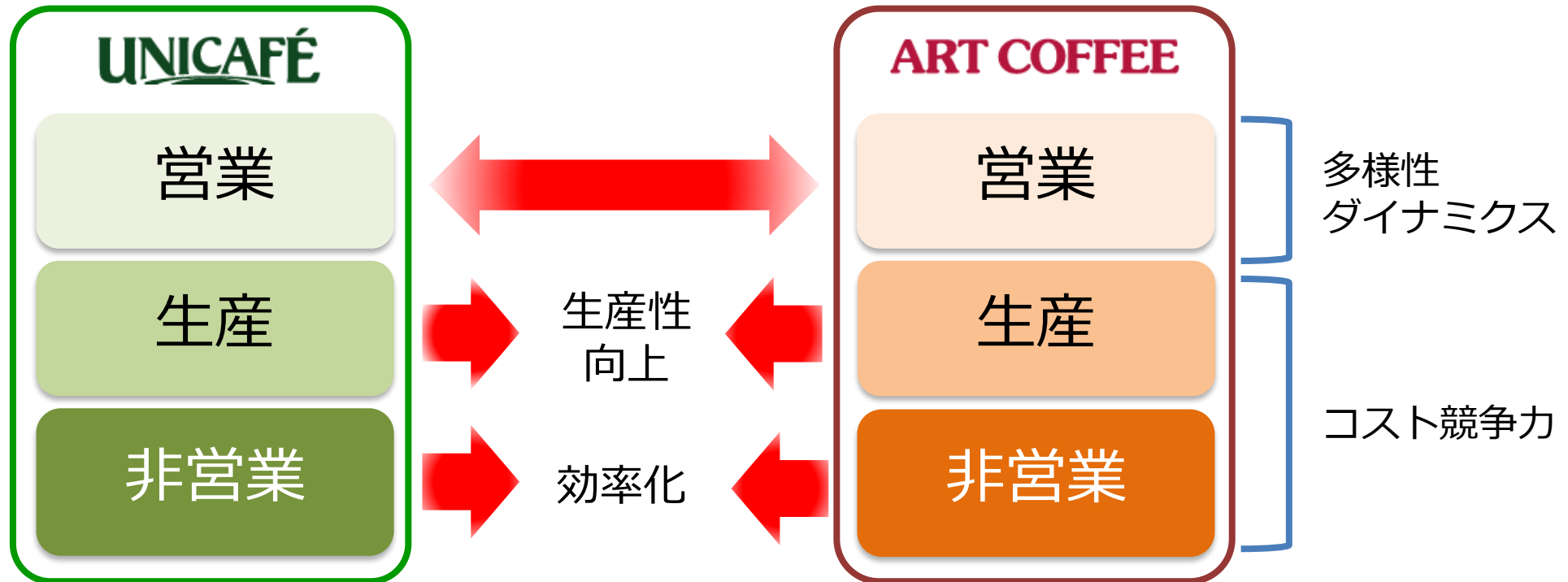
レジリエントプランにおける成長ドライバー

- ✓SSMS(※注)への設備投資
- ✓業務用事業におけるプレゼンス向上
- ✓工場再編によるコスト優位性

(※注) SSMS…  
Single Serve Manufacturing System  
当社の造語 一杯抽出型製造システム

## アートコーヒーのPMI加速

- ① 営業 → 販売面における多様性とダイナミクスを維持
- ② 生産・非営業 → コスト競争力の徹底強化
  - ・ 生産体制の再編による生産性の向上
  - ・ 非営業部門重複業務削減による業務効率化を推進



カップスの関連会社化

# Keurig事業における製造部門特化

販売会社である(株)カップス株式をUCCHDへ譲渡  
51% → 20% **関連会社化**



完成品の  
売上  
→



## ✓ SSMSの完成に向けた設備投資

- ・オペレーション、人材の育成
- ・IOT化、自動化による省人化
- ・最新設備の導入

設備投資総額  
2022年までに  
**約10億円**

## ✓ 業務用事業の各社に向けた Beyond CORONA対策の実行

コンパクトシティ化

- ✓DX
- ✓リカーリングモデル
- ✓D2C
- ✓User Experienceの追求



- ・テイクアウト
- ・宅配
- ・サブスク
- ・多種多様なSSの提供



- ✓ SSMS — Drip bag製造 185Mp/年 → 400Mp/年  
 Keurig製造 24Mp/年 → 100Mp/年
- ✓ 業務用事業におけるプレゼンス向上  
 R&Dの強化 → 焙煎プロファイリング → AI → データドリブン  
 10,000t (グループ取引を含む) → 12,000t/年
- ✓ 工場再編による優位性 圧倒的ボリュームによる価格競争力の実現



目指すゴール

	2019年 (実績)		2024年 (目標)
売上高	18,865百万円	→	19,000百万円
営業利益	85百万円	→	670百万円
EBITDA	697百万円	→	980百万円

## **免責事項**

本資料に記載の内容は、過去及び現在の事実に関するものを除き、当社が現時点で入手可能な情報及び仮説に基づいて判断されたものであり、当該仮説や判断に含まれる不確定要素や、将来の経済環境の変化等により影響を受ける可能性があり、結果として当社の将来の業績と異なる可能性があります。

なお、本資料における将来情報に関する記述は上記のとおり本資料の日付（またはそこに別途明記された日付）時点のものであり、当社は、それらの情報を最新のものに随時更新するという義務も方針も有しておりません。

また、本資料に記載されている当社以外の企業等にかかわる情報は、公開情報等から引用したものであり、かかる情報の正確性・適切性等について当社は何らの検証も行っておらず、また、これを保証するものではありません。

本資料利用の結果生じたいかなる損害についても、当社は一切責任を負いません。

## **インサイダー取引に関するご注意**

企業から直接、未公開の重要事実の伝達を受けた投資家（第一次情報受領者）は、当該情報が「公表」される前に株式売買等を行うことが禁じられています（金融商品取引法166条）。

同法施行令第30条等の定めにより、二つ以上の報道機関に対して企業が当該情報を公開してから12時間が経過した時点、または金融証券取引所に通知しかつ内閣府令で定める電磁的方法（TDnetの適時開示情報閲覧サービスおよびEDINET公開WEBサイト）により掲載された時点を以って「公表」されたものとみなされます。