

営業グループ事業説明会

三菱商事株式会社



食品産業グループ



食品産業グループの出席者

グループCEO

三枝 則生

グループCEOオフィス室長

山口 研

グループ管理部長

嶋津 吉裕

食品化学本部長

岸本 好司

食糧本部長

小林 秀司

農水産本部長

柏木 康全

グローバル食品本部長

伊藤 和男

本日のアジェンダ

1. グループ概要

- 事業領域
- 組織概要
- グループミッションと取り巻く環境
- 重点戦略

2. 事業紹介

- 食品化学本部
- 食糧本部
- 農水産本部
- グローバル食品本部
- グループ直轄組織（新興市場室、畜産酪農部）

3. グループ戦略

- 成長ドライバー
- 利益・投資計画

本日のアジェンダ

1. グループ概要

- 事業領域
- 組織概要
- グループミッションと取り巻く環境
- 重点戦略

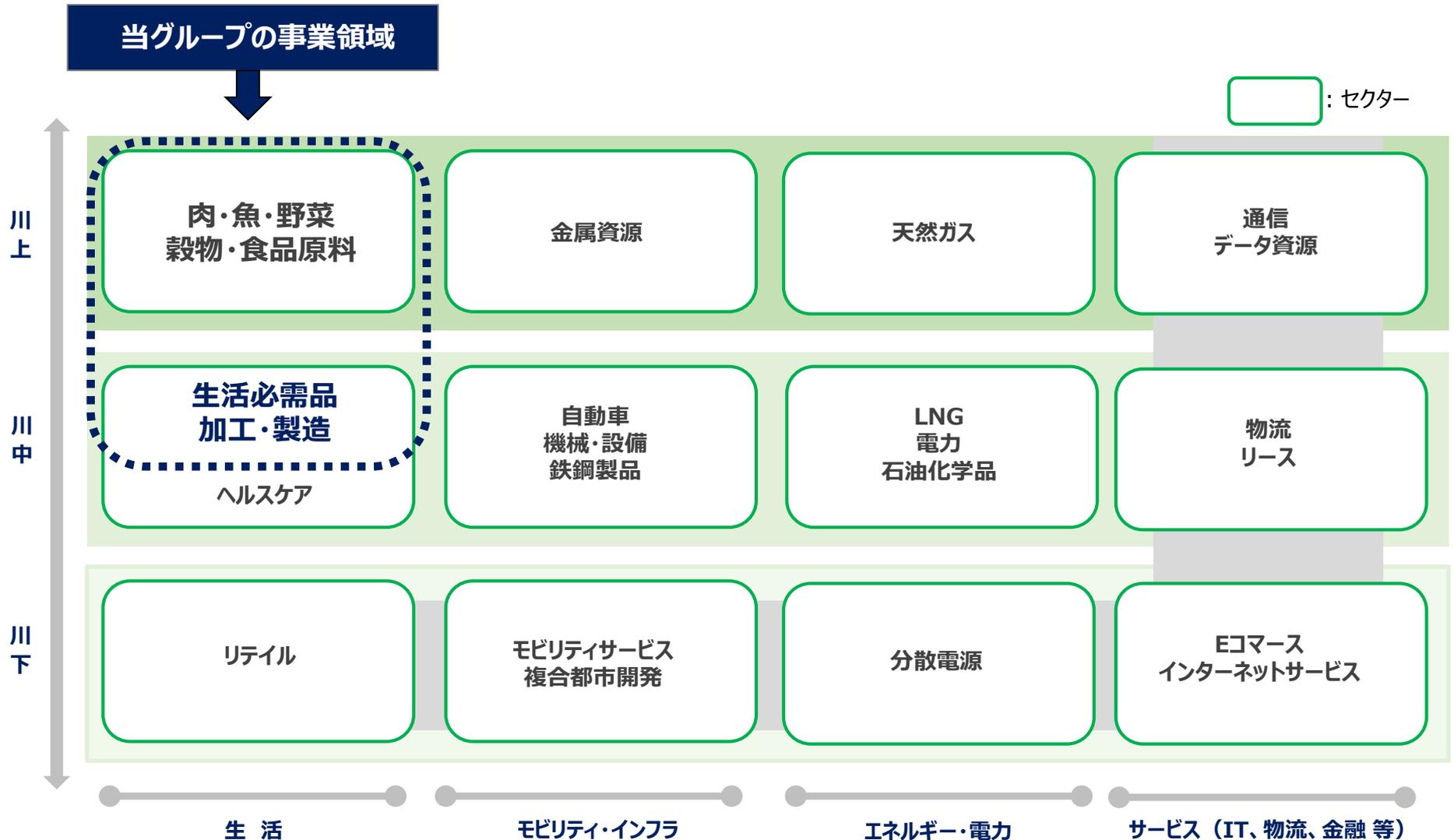
2. 事業紹介

- 食品化学本部
- 食糧本部
- 農水産本部
- グローバル食品本部
- グループ直轄組織（新興市場室、畜産酪農部）

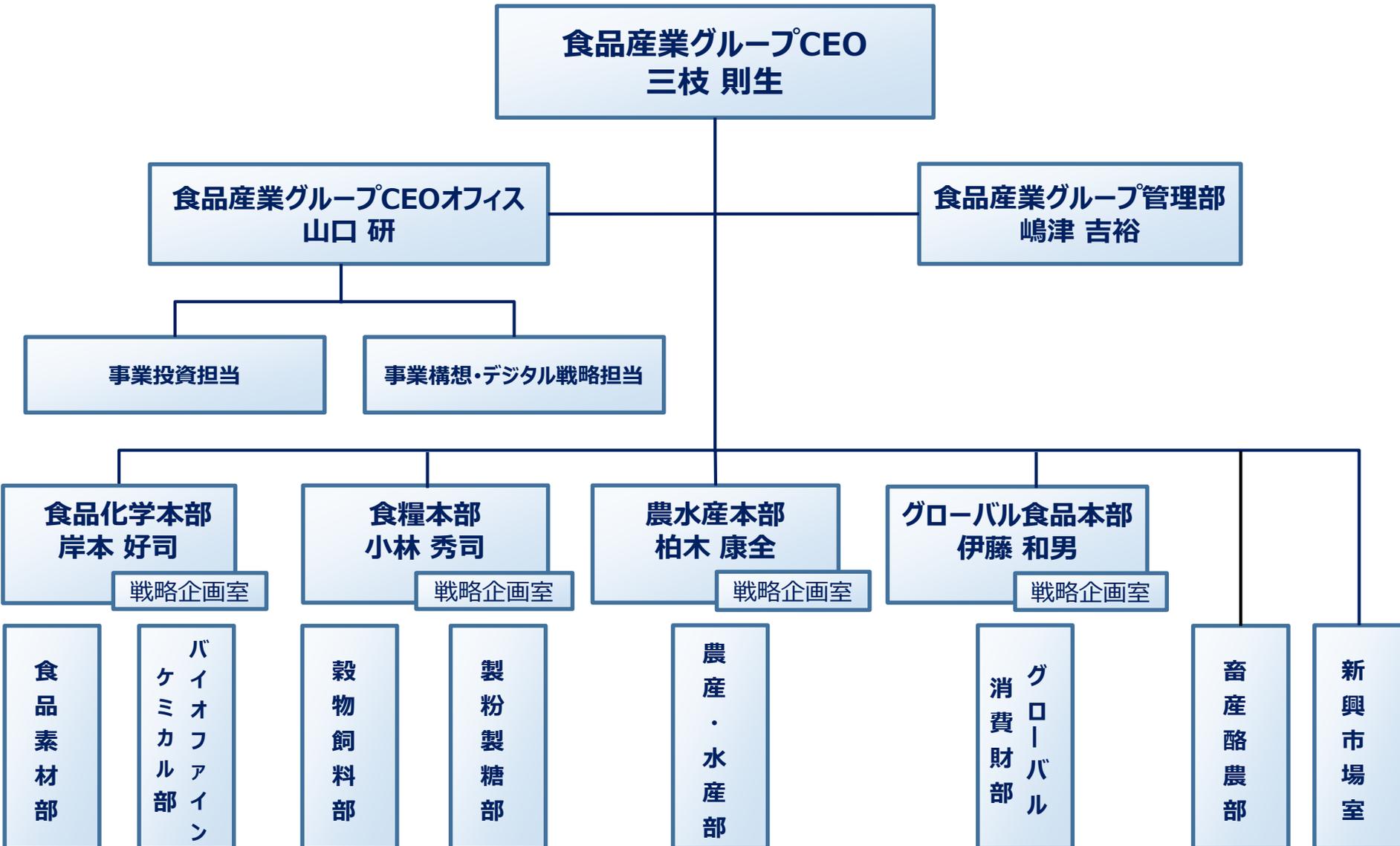
3. グループ戦略

- 成長ドライバー
- 利益・投資計画

1. グループ概要：事業領域



1. グループ概要：組織概要



1. グループ概要：グループミッションと取り巻く環境

ミッション

(存在意義・役割)

サプライチェーン全体における様々な社会的課題の解決に貢献し、安定的且つ持続可能な供給モデルの構築を実現する。また、良質な商品・サービスの海外市場での水平展開を通じて、新たな成長機会創出に貢献する

ビジョン

(目指す姿)

環境の変化に応じ事業モデル/サプライチェーンを変革し、国・地域の需要に合致した商品をグローバルに供給する事業体

取り巻く環境

これまでと変わらないこと

変化が速まっていること

需要サイド

- 基礎食料・生活必需品の安定需要
- 蛋白質・嗜好品への需要拡大

- 健康意識の高まり、「食」の多様化・簡便化
- 環境問題への関心

供給サイド

- サプライチェーンの重要性
- 生産・集荷・調達の競争優位性
- 構造的な競争優位性を伴う食料資源の存在

- 機能食品・加工食品の研究・開発
- サステナビリティ・SDGsへの取組
- 新技術・デジタル化

グループの認識

事業モデル・サプライチェーンの有効性

将来に向けた変革を進める必要性

1. グループ概要：重点戦略

バリュー（大切にしている価値基準）



1. 事業環境の変化に対応し、安定的に収益を稼ぎ出すこと

- ・ 循環型成長による規模感ある収益基盤の実現
- ・ わが社の強みの掛け合わせによる事業の強化・変革

2. 生活者価値を提供すること

- ・ 生活必需品の安定供給体制の構築
- ・ グローバルベースで生活者の健康で豊かな生活への貢献

3. 持続可能な事業モデルを構築すること

- ・ 社会的課題の解決に資する事業構想・既存事業の変革
- ・ 地球環境により配慮したサプライチェーンの構築

重点戦略



成長ドライバー

食料資源	鮭鱒養殖	➡P17
収益性強化	穀物・飼料・畜産	➡P18
新技術	食と健康	➡P19
新技術	DX・EXの取り組み	➡P20

本日のアジェンダ

1. グループ概要

- 事業領域
- 組織概要
- グループミッションと取り巻く環境
- 重点戦略

2. 事業紹介

- 食品化学本部
- 食糧本部
- 農水産本部
- グローバル食品本部
- グループ直轄組織（新興市場室、畜産酪農部）

3. グループ戦略

- 成長ドライバー
- 利益・投資計画

2. 事業紹介：食品化学本部

新技術

ライフサイエンスの技術の力を活かし、おいしさ・健康・美しさなどのQuality of Lifeの向上、命を守る等、の社会課題解決に貢献する

事業モデル・事業領域

バイオ技術（発酵・細胞培養）

ファインケミカル技術



食の領域

ライフサイエンスの領域

*FDB – Fujifilm Diosynth Biotechnologies

事業の強み

- ◆ 事業会社が有するバイオ（発酵技術、細胞培養等）等の技術基盤
- ◆ 食と健康の領域における市場・ニーズの変化を捉え、有望技術を持つ他企業との協業も含め、社会価値が高く、高成長・高付加価値の創出が見込まれる事業を展開

主な事業会社

三菱商事ライフサイエンス株式会社

機能性食品素材、健康素材、化粧品原料など、幅広い素材を製造・販売。



日本食品化工株式会社

コーンスターチや異性化液糖など、とうもろこし等の加工製品および二次加工製品を製造・販売。



2. 事業紹介：食糧本部

収益性強化

食生活の基礎となる、小麦粉製品・飼料・砂糖などの製造・販売、及びそれらの原材料のグローバルな調達・安定供給を担う

事業モデル・事業領域

集荷・輸出・調達

港湾施設

加工・製造

飼料

Agrex Inc.
(米国)



Agrex do
Brasil
(ブラジル)



Riverina
(豪州)



瀬戸埠頭

志布志サイロ

釜石
グリーンセンター

苫小牧サイロ

NOSAN 日本農産工業株式会社

日東富士製粉

DM三井製糖
ホールディングス

大日本明治製糖

事業の強み

- ◆ 集荷から一次加工に至るサプライチェーン
- ◆ 加工原料（穀物・原糖）の大量輸送によるコスト競争力
- ◆ グループ各社との連携による生活者ニーズを捉えた商品開発

主な事業会社

日本農産工業

1967年出資、2009年完全子会社化。
畜産飼料・水産飼料・鶏卵・ペットフードの4事業を展開。



日東富士製粉

1951年出資、2007年子会社化。
小麦粉・ミックス粉などの製造・販売を行い、「宝笠」や「天壇」などの小麦粉ブランドを保有。



砂糖

2. 事業紹介：農水産本部

食料資源

生産・調達・製造・加工・販売に亘る垂直統合モデルを通じ、生活者のニーズに応えながら、魚・米・野菜等の生鮮食材や加工品を安定的に提供する

事業モデル・事業領域

生産

調達・加工

販売

Cermaq
(ノルウェー、チリ、カナダ)

Cermaq
(米国)

(海外)

浙江大菱(中国)



Dia Merchandise(タイ)



水産

(日本)

エム・アール・イス

東洋冷蔵 T&REI

マルイチ産商

青果物・米

(野菜)

MCプロデュース

サラダクラブ

(米)

ウォーターセル

ミツハシ



事業の強み

- ◆ 国際競争力を有した世界有数の鮭鱒養殖事業を中心とする水産事業のグローバル展開
- ◆ 水産物、米・青果物の川上から川下に亘る強固な本邦市場バリューチェーン

主な事業会社

Cermaq

2014年に100%子会社化。3か国(ノルウェー、チリ、カナダ)で鮭鱒養殖事業を展開しており、養殖数量は約20万トン。



東洋冷蔵

本邦市場向けを中心に、水産物(マグロ、鮭鱒、エビ等)の輸入調達・加工販売事業を行っている。



2. 事業紹介：グローバル食品本部

製造

国内外で、調達・供給・製造・販売事業を幅広く展開することで、環境変化・生活者ニーズに合致した事業基盤強化を図ると共に、サプライチェーン上の社会課題解決に貢献する

事業モデル・事業領域

生産・集荷・調達

加工・製造

企画・販売



株式会社MCアグリアライアンス



ART COFFEE
1934 TOKYO



食品・飲料
(本邦ブランド)



食品・飲料
(本邦パートナー)



食品・飲料
(独自ブランド)



主な事業会社

Olam



世界60か国以上、約40商品の事業で世界トップクラスのシェア。

生産から集荷・一次加工、トレーディング、物流、製造加工までのサプライチェーンを構築。

農家などのステークホルダーに貢献すべく、サステナビリティを重視したビジネスモデルを展開。

農家・農業システム開発支援



Princes



英国市場で食品・飲料など幅広い商品で自社ブランドおよびプライベートブランドの製造・販売を展開。

リーディングカンパニーとしてエシカルトレーディング、サステナビリティに注力。

ブランド・新商品開発などのイノベーションを継続的に推進。

イノベーションラボ



事業の強み

食品原料事業

- ◆ Olamを中心としたサステナブルな原料の調達基盤
- ◆ 生活者に近い領域までの事業展開：“Farm to Table”

消費財製造事業：

- ◆ 生活者ニーズを捉えた消費財の開発・製造・販売力
- ◆ 有カブランドと技術を有する本邦メーカーとの海外事業展開

2. 事業紹介：新興市場室

成長する新興国の生活商品関連分野の消費市場において、最終顧客である生活者のニーズに応える商品とサービスを安定的に提供すると共に当該国の社会発展への貢献に取り組む

事業モデル・事業領域

原料調達・加工 → 消費財製造 → 流通・リテイル

インドネシア

原料（米州・豪州・アジア）

澱粉等

製粉

加工油脂

旨味調味料・食品改良剤

製パン

飲料

紙おむつ

即席麺

即食食品

加工食品等

Alfamart

流通卸

小売チェーン

伝統小売

ミャンマー

食糧バルクターミナル

肥料
農薬

製粉

農産物
(輸出)

lluvia

コーヒー

即席麺

流通卸

小売チェーン

伝統小売

事業の強み

- ◆ 有力なローカルパートナーとの資本業務提携
- ◆ 製造や流通卸の分野における当社事業知見を活用した事業展開

主な事業会社

Alfa Group

2011年Alfa Groupと業務提携。末端到達力を有する同社と製品製造・卸の合併事業を立上げ、事業を推進。



Lluvia

2015年にCDSGグループのLluvia社に出資。ミャンマー最大シェアの製粉事業や、PREMIERブランドのコーヒー、食糧バルクターミナル、即席麺等を展開。



2. 事業紹介：畜産酪農部

製造

日本・米国・中国・タイ・インドネシアで食肉や乳製品の事業を展開、消費ステージや地域特性に合わせた商品供給を通じ、豊かな社会の実現・持続可能性の高い事業モデル構築を目指す

事業モデル・事業領域

畜産

酪農

生産・加工

製品製造

流通・リテイル

日本

ジャパンファーム
HD

伊藤ハム米久HD

フードリンク

グルメデリカ

デイリー・プロダクツ
・ソリューション

日本KFCHD

海外

Indiana
Packers (米国)

瀋陽華美食品
(中国)

Asian Best
Chicken (タイ)

Emina
(インドネシア)

事業の強み

- ◆ 穀物・飼料の原料調達・製造から、生産(畜産)、製造(食肉加工)、リテイル(小売・外食)に至るまで、食肉インテグレーション事業モデルを構築
- ◆ 伊藤ハム・米久HDを始めとした国内外有数の事業体・ブランドを展開

主な事業会社

INDIANA PACKERS CORPORATION

米国中西部のインディアナ州に位置する豚肉処理及び加工品製造会社。最新鋭の設備による厳格な衛生管理の下、豚肉・ベーコンなどを生産し、主に米国および日本向けに販売。



PT EMINA CHEESE INDONESIA

スティック・ブロック・スライスチーズなどを、インドネシアやアジア各国に供給するプロセスチーズ製造・販売会社。



本日のアジェンダ

1. グループ概要

- 事業領域
- 組織概要
- グループミッションと取り巻く環境
- 重点戦略

2. 事業紹介

- 食品化学本部
- 食糧本部
- 農水産本部
- グローバル食品本部
- グループ直轄組織（新興市場室、畜産酪農部）

3. グループ戦略

- 成長ドライバー
- 利益・投資計画

3. グループ戦略：成長ドライバー／鮭鱒養殖

食料資源

- Cermaq：ノルウェー、チリ、カナダにおいて養殖サーモンを生産（世界第3位）
- 持続可能且つ栄養価が高いサーモンを生産し、世界全体の食料供給の安定化に貢献

事業環境

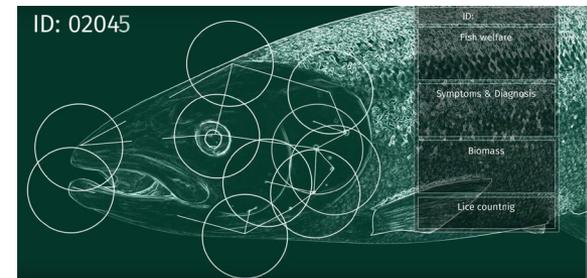
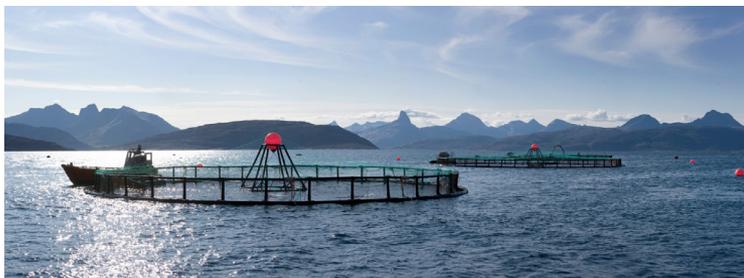
- コロナ禍による外食の需要減少を受けて、サーモン価格は一部市場において弱含んだが、現在は需要が戻り、回復している
- 将来的な供給量は、需要増加の範囲内で推移する見通し

収益向上 施策

- 生産数量：生産数量拡大
- コスト削減：生産コスト削減、遊休資産のリース・売却など
- 販売マージン：価格変動の小さい冷凍品の取扱強化や優良顧客の開拓

DX・環境 関連の取組

- DX：デジタル技術を用いたスマート養殖への取組
- 環境負荷の低減：飼料効率の改善等
- 新規技術：地産地消に繋がる消費地での陸上養殖事業を当社と共に検討中



3. グループ戦略：成長ドライバー／穀物・飼料・畜産

収益性強化

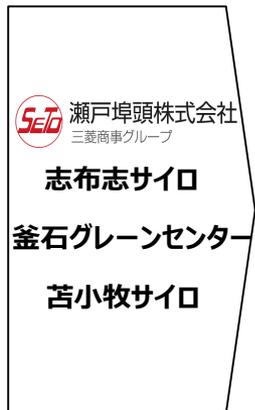
収益基盤強化を推進し、基礎食糧の安定供給を果たすと共に、持続可能な供給モデルの構築を目指す

収益基盤の強化

集荷・輸出・調達



港湾施設



配合飼料メーカー

NOSAN 日本農産工業株式会社

飼料畜産事業
畜産用配合飼料および馬用配合飼料の製造・販売

水産飼料事業
水産用配合飼料の製造・販売

鶏卵事業
ヨード卵・ヨード卵加工食品・その他鶏卵の販売

ペットフード事業
ペットフード関連事業の推進

PETLINE

食肉生産・加工



食肉流通



小売り



DXの取り組み

×

サステナビリティ

サプライチェーンにおける社会課題

地球温暖化問題の原因である「CO2排出」

モーダルシフト

所有する港湾施設で、大型船受入を可能にすることで、効率的な海上輸送・港湾オペレーションを実現。

年間廃棄量は6百万トに及ぶ「食品ロス」

エコフィード

食品廃棄から生成された飼料原料（エコフィード）を活用し、リサイクル率上昇と、食糧自給率改善に寄与。

3. グループ戦略：成長ドライバー／食と健康

新技術

【Healthy Life Innovation】

ライフサイエンスの技術の力を活かして、食と健康の未来をデザインする。

競争力ある発酵技術を
基盤とした戦略素材

**素材の
開発力・製造力**



素材の配合による
味づくり、健康価値の創出

**アプリケーション
提案力**

人々の「美味しさ」と「健康」に貢献する事業

三菱商事ライフサイエンス株式会社

- ✓ 世界有数の食品素材メーカー
 - 売上 約1,200億円
 - 国内シェア最大規模の食品化学メーカー
- ✓ グローバルに製造・販売事業を展開
 - アジアを中心とした4つの海外製造拠点
 - 北米、欧州、アジアで自社販売

健康・美の価値の追求

付加価値の高い健康素材事業を三菱商事ライフサイエンスの成長を牽引する戦略領域と位置付け、事業を拡張

● 製造能力の増強

伸長する健康素材需要に対応するため佐伯工場の供給能力を増強し、世界規模の拡販を促進

● 化粧品素材事業の拡大



Vitamin C60

フラレンを化粧品素材として事業展開するビタミンC60社と当グループの化粧品素材トレーディング事業を集約し、事業拡大を推進

グループ企業との協業

当グループの商品開発機能の中心を担い、グループ企業との協業によって、食品サプライチェーンの事業価値向上を狙う

● 九州エキス（株）設立

2019年に伊藤ハムとの折半出資で、残渣骨を原料とする畜肉エキス及び二次加工調味料（スープ、ソース類）の製造拠点を設立



● その他

外食や中食向けに味づくり機能を提供

3. グループ戦略：成長ドライバー／DX・EXの取り組み

新技術

DXや新技術の活用による低・脱炭素化

DX

- Digitization : 生産性・効率性の向上
- Digitalization : 新規モデルの構築・事業化

EX

- 生産性・効率性の向上 : 温室効果ガス排出量の低減
- 新規モデル構築・事業化 : 環境負荷低減に繋がる取組

■ 生産性・効率性の向上

デジタル技術を活用した施策

- ・穀物・飼料・畜産サプライチェーンの効率化
- ・データ分析を通じた畜産生産性の向上（ジャパンファーム）
- ・画像認識技術によるサーモン管理システム（Cermaq）



■ 新規モデルの構築、事業化

農業生産性の向上と日本の生産者・卸・物流業者のマッチング（ウォーターセル）

■ 温室効果ガス排出量の低減

動力源のLNGや再エネ電力などに順次切替

- ・MCLS 佐伯工場 : 重油ボイラーからLNGコージェネ*へ変更済
 - ・AMSCOタイ工場 : バイオマス発電・廃液回収ガス活用検討
- *LNGを燃料として、発電時に生じる廃熱も同時に回収するシステム

生産・物流の最適化

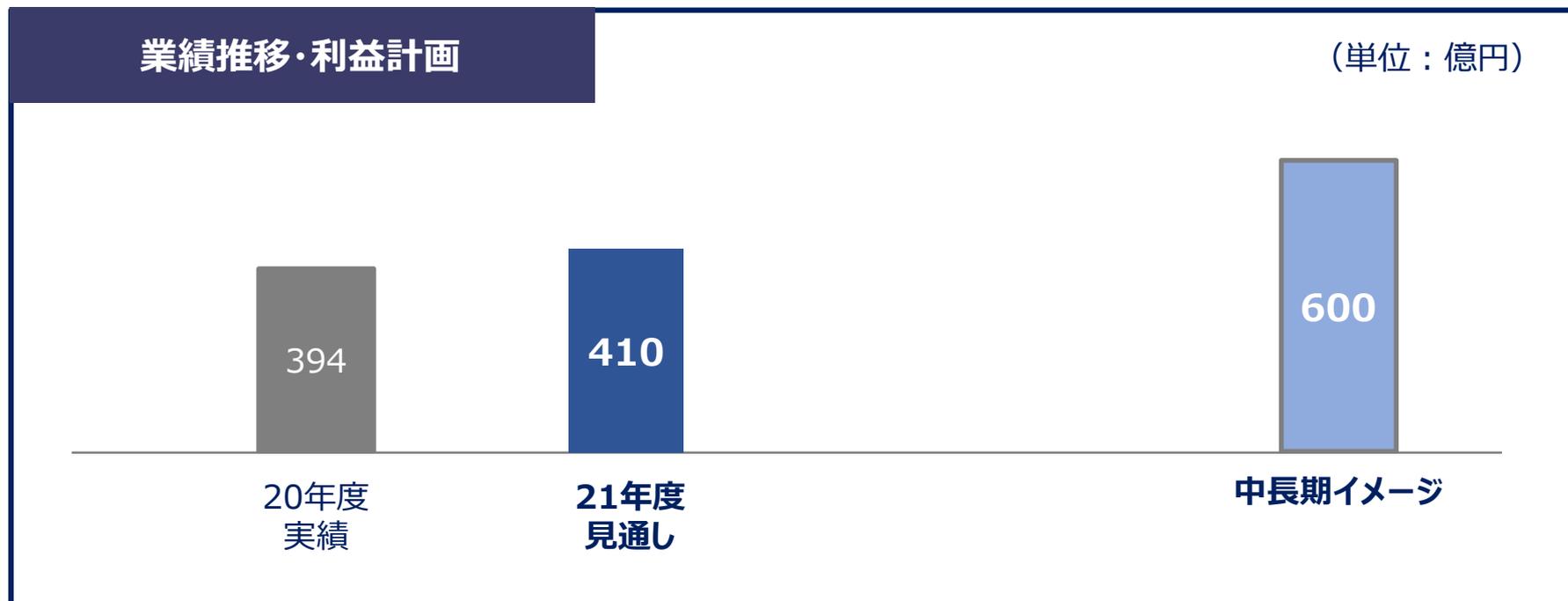
■ 環境負荷低減につながる新規取組

代替肉

温室効果ガス排出量の14%を占める畜産業で脱低炭素化に向けた取組

- ・植物肉 : 〈製品〉伊藤ハム米久、Princes 〈原料〉MCLS、日食
- ・培養肉 : スタートアップとの提携を通じ、事業性を検証中

3. グループ戦略：利益・投資計画



投資計画イメージ

資産入替 **収益性強化**

➤ 赤字・低成長事業の見極めを含め、従来以上に資産入替を加速化させる一方、既存事業のさらなる強化/成長に注力する。

(将来に関する記述等についてのご注意)

本資料にて開示されているデータや将来予測は、本資料の発表日現在の判断や入手可能な情報に基づくもので、種々の要因により変化することがあり、これらの目標や予想の達成、及び将来の業績を保証するものではありません。また、これらの情報は、今後予告なしに変更されることがあります。従いまして、本情報、及び資料の利用は、他の方法により入手された情報とも照合確認し、利用者の判断によって行って下さいますようお願い致します。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。