

2021 年度 食品産業グループ事業説明会 質疑応答

【開催日】	2021 年 6 月 3 日 (木) 16:00～17:30	
【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
	IR 部長	寺田 達彦

<質疑応答>

Q. 近年は Cermaq 社業績のボラティリティが大きいですが、本部別での利益構成、及びどの分野が成長してきているのか？

A.

- グループ直轄事業及び本部別の利益構成は、それぞれ 100 億円程度の利益規模とイメージ頂きたい。
- Cermaq 社のボラティリティが大きいのはここ数年のことであり、16 年度から 18 年度では安定して平均 180 億円程度の利益を計上していた。20 年度業績は、新型コロナウイルスの影響により、非常に残念な結果となったが、今後は成長していくと考えている。
- また、食品化学事業や畜産事業は安定的に成長してきている。更に、穀物・飼料・畜産事業では極めて安定的に利益を創出している。

Q. 食品化学事業が成長してきているとのことだが、三菱商事ライフサイエンスや日本食品化工の利益は伸びていない。どの分野でどのような取り組みで成長してきているのか？

A.

- 三菱商事ライフサイエンスでは、核酸系の酵母エキスが過去数年に亘り伸びており、九州の佐伯工場における設備増強を予定している。世界的にもこの分野の需要は非常に伸びており、期待できる分野である。また、同社の酵母エキスは、世界的にもトップクラスのシェアがあり、グローバル展開が可能である。海外事業についても、ベジミートや代替肉の需要が拡大する中、同社の独自性のある商品により、米国での販売が増加している。米国内では、販売拠点に一部製造機能も兼ね備えた強い事業基盤を有しており、米国も主力市場の一つと捉

え、事業拡大を図っている。加えて、今年度は化粧品事業を同社に集約しており、この分野も今後成長していく。

- 日本食品化工の 20 年度実績はトウモロコシ価格の下落や燃料コストの低下等により好調であった。
- 更に、医薬品原料分野では、富士フイルム(株)との合弁事業である Fujifilm Diosynth Biotechnologies 社は、グローバルのトップを目指す中で、着実に事業を拡大している。農薬分野では、インドで農薬原料を取り扱う Deccan Fine Chemicals 社は、世界トップクラスのポジションに近づきつつある。農薬の世界的な需要成長は鈍化してきているが、同社が世界トップクラスの農薬メーカー向け主力原料の生産を担っており、世界の需要拡大を捉えた事業展開を行っている。

Q. 中長期的な利益イメージ 600 億円に向けて、各本部の利益がどのように変わっていくのか？

A.

- 成長ドライバーとして、鮭鱒養殖事業、穀物・飼料・畜産事業、食品化学事業があり、現時点では利益の 6 割程度を占めている。資産入替や投資等により、これら事業を利益全体の 7 割から 8 割程度に伸ばしていきたいと考えている。

Q. その中で、成長ドライバー以外の事業は資産規模を縮小させつつ、収益性の向上を目指し、成長ドライバーの事業については、資産規模も利益規模も増えるということ想定しているのか。

A.

- 赤字会社や低成長会社に対する対応を進めており、当社がこれ以上成長に寄与できないと判断した事業や資産等を一つ一つ積み上げながら、グループとしての資産入替を進めている。
- 資産入替の具体例としては、英 Princes 社が保有していたミネラルウォーター事業の売却を実行している。ミネラルウォーター事業は、同社が買収し経営を担うことで、事業を黒字化させ十分に利益貢献ができる、と判断し参画した事業であるが、安定期に入ったことから、20 年度に同事業を他社に売却している。このようなケースが循環型成長における資産入替の典型的な事例と考えている。

Q. 鮭鱒養殖事業や穀物、飼料事業等のコモディティ商品における価格変動が業績に与える影響は？中長期の利益イメージ 600 億円を達成していくにあたり、バリューチェーン全体を築いていることで、コモディティ商品の価格変動をある程度抑えながら、収益性改善の取り組みで達成していくのか、或いはコモディティ商品の価格変動により将来の絵姿も変わってしまうのか？

A.

- コモディティ商品の価格変動の影響はプラスもマイナスもある。
- 商品市況のボラティリティに対する耐性をつけるためには、各グループ会社での生産性の向上が非常に重要であると考えている。例えば、鮭鱒養殖事業の Cermaq 社では、規格外品として非常に安く買い叩かれてしまう商品の品質を改善し加工品にすることや、加工場の稼働率向上、給餌効率の改善等、生産性の改善に日々取り組んでいる。更に、遊休資産の整理や各種コストの削減等を実行している。また販売面では、販売価格を安定させるため、相対的に価格変動が小さい冷凍の切り身等の加工品の取り扱いを強化している。このような施策に取り組むことで、商品市況のボラティリティに対する耐性をつけていきたいと考えている。

Q. 20 年度実績は新型コロナウイルスの影響もあったが、現状の実力値はどの程度か？また、中長期の利益イメージ 600 億円を達成するタイムライン、及び資産規模の想定は？資産入替等により現状の資産規模を想定しているのか、或いは資産規模を増やしていくという考え方を持っているのか？

A.

- 19 年度実績は 534 億円、20 年度実績は 394 億円であるが、一過性利益や一過性損失を含めて実力値であるともいえ、何をもって実力値とするかという問題はあある。その中で 21 年度見通しを 410 億円としている。従って、400 億円から 500 億円が今の実力値だと考えている。
- 中長期の利益イメージ 600 億円については、次期中経である 2024 年度に達成したいと考えている。この成長は主にオーガニックグロースである。
- 20 年度末時点での総資産は約 1.7 兆円。資産入替による売却がある一方、投資もあるため、資産規模については、20 年度末時点の 1.7 兆円から略変わらないと考えている。

Q. 赤字・低成長事業の見極めを含めて従来以上に資産入替を加速されるとのことだが、資産入替の方針は、垣内社長が社長に就任以降進めている。まだ出来てないことや今後更に加速させなければならない課題をどのように考えているのか？

A.

- 当グループには 63 社の連結対象会社があるが、その 1 社 1 社を、赤字会社であるのか、低成長会社であるのか、或いは 10 年間の収益が変わらないのか等という観点でリスト化している。一方、サプライチェーン上、必要な事業や機能、将来的に成長が見込める、或いは期待している分野は残していく。
- スピード感という観点では、資産入替は様々な要因が絡んでくるため、非常に時間がかかるという印象を持っている。然しながら、当社としては、不退転の覚悟で資産入替を実行していく。20 年度では、製糖事業における業界再編を実行しており、これも一つの資産入替と考えている。

Q. Olam 社について、2015 年に 1,000 億円以上を出資し持分法適用会社としたが、出資以降約 5 年間で踏まえ、この案件をどのように評価しているのか？また、外部からは、事業経営とは少し遠いように見えるが、今後 Olam 社に対する取組み方針は？

A.

- 20 年度は残念ながら、ガボンにおけるパーム事業減損があり、当グループの利益にも非常に大きなインパクトがあった。一方で、中核事業であるコーヒーやココア、ナッツ、その他アフリカ事業については、非常に強い事業基盤を有していることをこの 5 年間で再認識した。
- 当社の保有比率は 20%弱であり、当社は株主として取締役会に 2 名派遣している。Olam 社には 6 つの経営管理コミッティーがあるが、全てのコミッティーにその 2 名が参加している。更に、3 人の人員を派遣しており、引続き株主の立場から Olam 社の企業価値向上に貢献していきたい。

Q. Olam 社からの出資見合いの取込み損益以外に、トレーディング等の派生したビジネスからの利益貢献はあるのか？

A.

- 日本で Olam 社と MC アグリアライアンスという合弁会社を設立し、コーヒー、ココア、ナッツをはじめとした日本向けトレーディング事業を行っている。
- 加えて、Olam 社の強みはサステナビリティの部分にもあると考えている。まだ利益貢献はないものの、Olam 社への出資を契機に、サステナビリティという観点で imperfect 事業を表参道で行っている。

Q. 日本食品化工及び日東富士製粉の親子上場に対するお考えは？

A.

- 株主として引き続き企業価値の向上に努めていく方針である。加えて、上場子会社に関わる指針等があるため、それらに適切に対応していきたい。

Q. 成長ドライバーである鮭鱒養殖事業の Cermaq 社について、市況価格の変動に大きな影響を受けてきたが、今後より生産量を拡大していく中で、ボラティリティもより大きくなるのではないかと考えている。中長期的な利益イメージ 600 億円の達成に向けて、このボラティリティに対してどのように対応していくのか？

A.

- 同社の強みは、北半球及び南半球の双方に生産拠点を持っていることであるが、北半球の生産量は需要よりも若干少ないと認識しているため、北半球の生産量を拡大したいと考えている。
- ボラティリティへの対応については、競合他社と比較して如何に生産性を上げるかが重要になると考えている。同社の 20 年度実績は市況低迷を受けて低迷したが、2024 年度の利益イメージ 600 億円に対して、200 億円程度の利益貢献を同社に期待している。商品市況のボラティリティは、将来的にも鮭鱒養殖事業に対してプラス・マイナスあると想定するが、如何に数量を確保しながら生産性を向上するか、が勝負になると考えている。

Q. 資産規模 1.7 兆円を維持しつつ、中長期の利益イメージ 600 億円の達成を目指していくとのことだが、資産入替の取組み方針は？

A.

- 収益性強化の代表例として挙げている穀物・飼料・畜産事業では、一定の市場シェアと業界プレゼンスを有する日本農産工や伊藤ハム米久等の中核企業をサプライチェーン上に配置しているが、個社としては、まだまだ効率化の余地があると考えている。個別事業の生産性や収益力を高めることで、サプライチェーン全体の収益性強化に繋げていく必要がある。このような観点も含めて、まずは赤字・低成長事業の対応につき、1 社 1 社をよく見た上で、判断をしていきたい。

Q. 食品産業グループにおける低・脱炭素化に向けた取組状況は？また、2024 年或いは 2030 年に向けて温室効果ガス排出量の削減目標はあるのか。

A.

- 当グループは川上から川下まで一貫した強固なサプライチェーンを有していることから、個社での対応だけではなく、サプライチェーン全体で温室効果ガス排

出量の削減という社会的課題に取り組んでいきたい。

- 例えば物流面では、船舶やトラックでの輸送効率化を図らなければならない。また、製造面では、製造現場における動力源について、再生可能エネルギーへの切り替えを順次進めていく必要がある。更に、農業分野や畜産分野では、温室効果ガス排出としても注目を集めているが、農業は世界各国で行われており、今後政府が中心になり様々な技術を活用し、低・脱炭素化に取り組むと考えているため、その動向を注視しなければならない。環境負荷を抑制できる植物肉は、当グループとしても既に取り組んでおり、培養肉の将来的な事業化についても状況を注視していきたい。低・脱炭素化の具体例として九州にある(株)ジャパンファームでは、循環型の資源の有効活用に取り組んでいる。農場から排出される鶏糞を燃料として有効利用するバイオマス発電に加え、養豚事業の敷地内にある豚糞の発酵処理設備を通じて、堆肥化した有機質肥料を製造・販売している。
- 当社が進めている食品流通 DX を進めると、川上・川中との連携も始まるため、需要予測の精緻化を通じて食品ロスを減らすことで、温室効果ガス 排出量の削減に取り組んでいきたい。DX を進めることで、結果的に温室効果ガス排出量の削減、即ち EX に繋がると考えているが、まだ検証段階であり、具体的な削減目標は今後検証していく。

Q. 新興市場室におけるミャンマー事業について、ミャンマーの情勢は芳しくないが、足元の状況及び今後の対応方針は？

A.

- ミャンマーには Lluvia 社という合弁会社があるが、同社は食品や食糧事業等の生活必需品関連を取り扱っており、現状は事業への影響は軽微である。一方、ミャンマーについては、クーデター発生の影響により、混乱が生じていることは事実であるため、当社としても引き続き情勢を注視していく。

Q. 11 ページに掲載している食糧本部の収益性強化について、サプライチェーンでやっていくとのことだが、様々な企業群がある中で、どのように利益が伸びていく絵を描いているのか？

A.

- 競争優位性は、原料調達から加工、製造、販売と、川上から川下までの強固なサプライチェーンを構成する事業群にある。足元の利益規模は畜産事業を含めた全体で 200 億円前後と安定しており、今後も強化を図っていきたい。この分野では、当社のアメリカ・ブラジル・オーストラリアの穀物を日本農産工や日東富士等、様々な関係会社に繋いでいることに強みがあると考えている。

- リテイル分野ではケンタッキーフライドチキンや、他グループにはなるが、ローソンとの協業も進めている。商品開発面でも、当社グループ全体のシナジーを出しながら、サプライチェーン全体に繋げていくことで、成長を図っていきたいと考えている。

Q. このサプライチェーンでは、最終的に日本に輸入する事業が多いが、日本の消費マーケットを対象とした場合、利益が伸びるイメージが掴にくいのが、どのように利益を伸ばしていくのか？

A.

- 日本市場が中核であることは間違いないが、例えば、米中の地政学的な問題が顕在化している中、当社はアメリカだけではなく、ブラジルでも大豆事業を行っており、ブラジルから、中国に大豆の輸出等も行っている。
- 日本は非常に大きな食糧輸入国であり、安定的な供給を行いながら、その安定したフローをもとに、当社のバイイング・パワーや大型船の活用によるコスト競争力等を発揮し、様々な国と取引を行っている。他の国々での取引を通じ、利益を更に伸ばしていきたい。

Q. 食品産業グループにおける 20 年度の投資キャッシュフローの規模は？

A.

- 当社全体での新規・更新投資及び売却・回収の 20 年度実績はそれぞれ約 8,000 億円と約 4,500 億円であり、当グループの規模感としてはそれぞれ 1 割弱程度のイメージとご理解頂きたい。

以上