

MCSV Creation Forum

# 事業戦略対話 2025

収益向上を実現する事業戦略

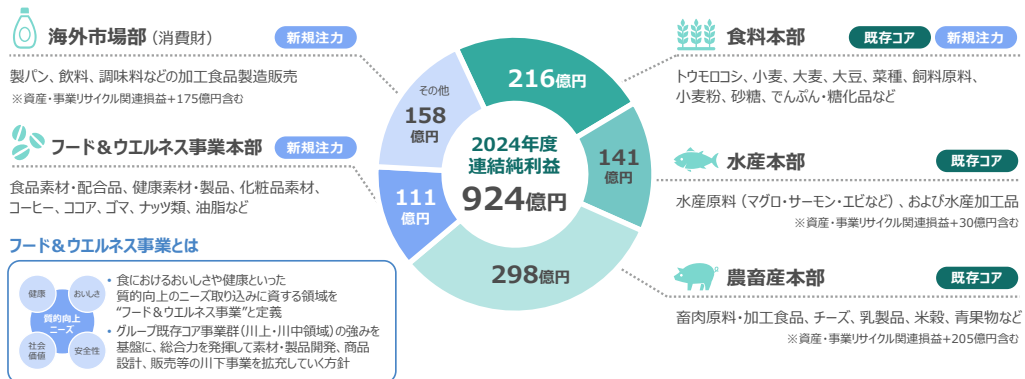
## 4 食品産業グループ°

常務執行役員 食品産業グループCEO

堀 秀行

## 1. 食品産業グループの概要

持続可能な食料資源の生産や安定供給体制の構築、おいしさと健康に資する食の提供に、グローバルベースで取り組む。そして、食のサプライチェーン全体におけるさまざまな社会課題の解決を図り、人々の豊かな暮らしと当社事業価値の最大化を同時に実現する



© Copyright 2025 Mitsubishi Corporation

1

### 食品産業グループの概要

食品産業グループCEOの堀です。

まずは食品産業グループの概要をご説明します。

当グループのミッションは上段に記載の通りです。

「持続可能な食料資源の生産や安定供給体制の構築、おいしさと健康に資する食の提供に、グローバルベースで取り組む。そして、食のサプライチェーン全体におけるさまざまな社会課題の解決を図り、人々の豊かな暮らしと当社事業価値の最大化を同時に実現する」と定義しています。

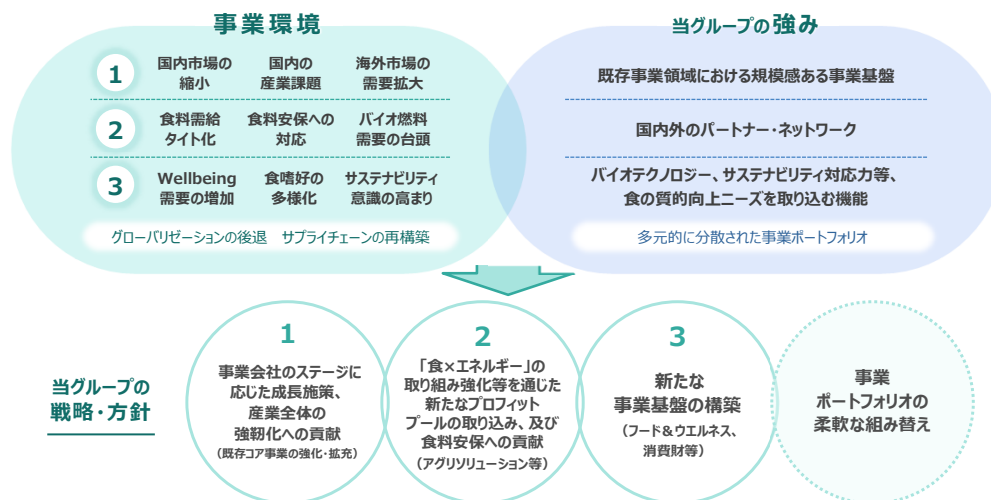
その下に記載の通り、当グループは5つの事業組織で構成されています。2024年度の業績は、各事業の収益貢献に加えて、大口の資産・事業リサイクル関連損益を計上したことにより、連結純利益で924億円となりました。

右側に記載の食料、水産、農畜産の3本部にて展開する事業は「既存コア領域」として位置付けており、人口の増加などに伴う需要の「量的拡大」の取り込みに注力しています。

他方、右上、食料本部の一部と左側の海外市場部、フード&ウェルネス事業本部は「新規注力領域」として位置付けています。フード&ウェルネス事業本部はおいしさや健康といった需要の「質的向上」の取り込みと収益の多様化を狙い、今年度の新設しました。当本部では、グループの「既存コア領域」の強みを基盤に、総合力を発揮して、素材・製品開発、商品設計、販売などの川下事業を拡充していく方針です。

## 2. 事業環境とグループの強み・戦略

- 複雑化する事業環境の中でも、安定的に成長しバラエティに富む食の需要を捉え、独自の強みを活かした成長戦略を推進していく



### 事業環境とグループの強み・戦略

続いて2ページ目をご覧ください。このスライドでは、当グループの事業を取り巻く環境とそれらに対応する強み、戦略・方針をまとめています。

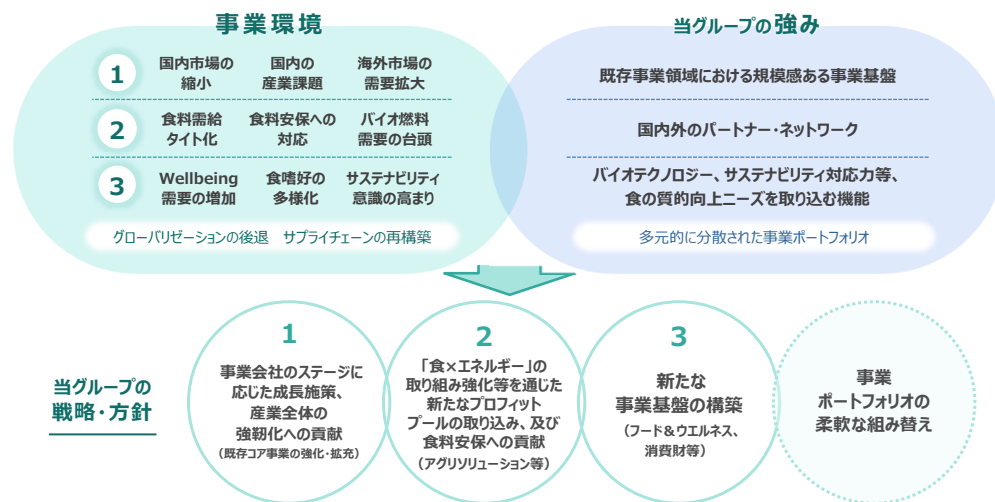
まずは左上「事業環境」の①ですが、国内は将来的な市場縮小が見込まれる中、産業課題として工場老朽化や労働者不足などの課題が顕在化しています。一方で、海外市場では当グループの既存コア領域で取り扱う鮭鱒、畜産といった商材の需要が拡大している状況です。続いて②ですが、大きなトレンドとして、食料需給のタイト化、地政学リスクの高まりなどによる食料安全保障への対応、バイオ燃料の需要台頭があります。そして③ですが、Wellbeing需要の増加、食に関する嗜好の多様化、サステナビリティ意識の高まりといったトレンドが中長期的に続いていくものと予測しています。

以上ご説明した、主な3つの事業環境に対応する当グループの強みについて、右に記載しました。

1つ目の強みは「既存事業領域における規模感ある事業基盤」です。当グループは鮭鱒養殖事業では世界最大級、畜産事業でも国内トップクラスの規模感ある事業を築いており、これらを強固な事業基盤と捉えています。2つ目の強みは、既存コア領域を中心に長年、信頼関係を培ってきた国内外のパートナー・ネットワークです。そして3つ目の強みは、当グループが築いてきた発酵技術を中心としたバイオテクノロジーや、原料調達力を軸としたサステナビリティ対応力になります。

## 2. 事業環境とグループの強み・戦略

- 複雑化する事業環境の中でも、安定的に成長しバラエティに富む食の需要を捉え、独自の強みを活かした成長戦略を推進していく



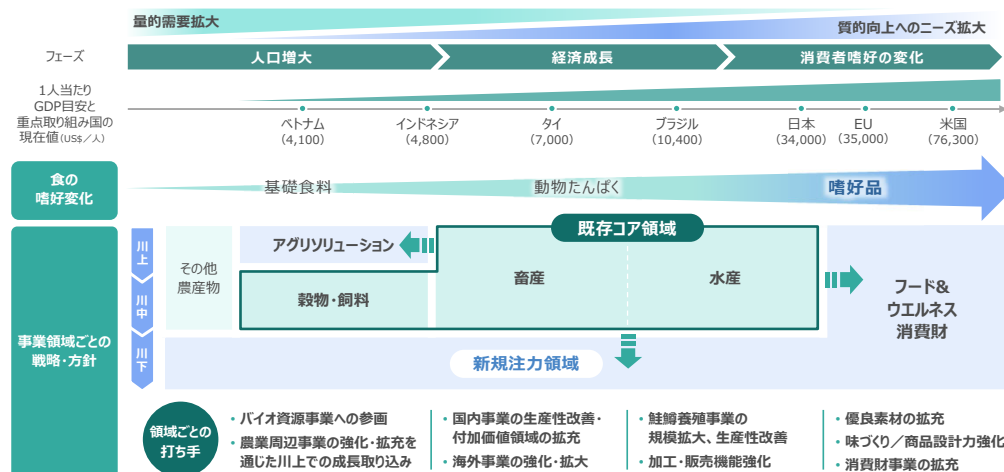
これらの主な強みを踏まえた当グループの戦略・方針はスライド下段の3つになります。

1つ目は、事業会社のステージに応じた成長施策の実行です。国内事業におけるハンズオンでのバリューアップ、海外事業では後程ご説明する成長投資を推進することで、強い事業を更に磨き上げ、産業全体の強靱化にも貢献したいと考えています。2つ目は「食 x エネルギー」の取り組み強化などを通じた新たなプロフィットプールの取り込み、及び食料安全保障への貢献です。海外において、川上分野にて優良なM&A案件の実行、そしてパートナーとの協業を通じた更なるバリューアップを推進して参ります。そして3つ目は、新たな事業基盤の構築です。バイオテクノロジー、サステナビリティ対応力などの機能を活かしながら、食の質的向上ニーズの取り込みを図っていきます。

さて最後に、昨今の米国関税政策に関連する影響についても触れておきたいと思います。状況は未だ不透明と言わざるを得ませんが、今後の事業環境としては、グローバル化の後退や、サプライチェーンの再構築といった動きにも備えが必要と考えています。当グループはこれまでの事業活動から、様々な業界や地域、川上から川下のセグメントにて、「多元的に分散された事業ポートフォリオ」を構築してきていますが、不透明感のある事業環境において状況を見極めつつ、ポートフォリオを柔軟に組み替えることで、いかなる環境においても、安定的に収益を創出できる事業基盤の構築を目指して参ります。

### 3. 事業ポートフォリオ戦略

- 既存コア領域の事業基盤をてこに、食の量的拡大と質的向上ニーズの取り込みを図り、ポートフォリオをさらに強化・拡充していく



### 事業ポートフォリオ戦略

続いて、3ページ目に当グループの事業ポートフォリオ戦略を俯瞰図で示しています。

当グループは既存コア領域の事業基盤をてこに、食料の需要拡大、即ち「量的拡大」と嗜好の多様化といった「質的向上」の双方を取り込むことにより、ポートフォリオをさらに強化・拡充していくことで、高い成長性、収益性の実現を目指して参ります。

俯瞰図の中心にある、穀物・飼料、畜産、水産の3つの領域における事業は主に量的拡大を目指しつつ、引き続き収益の柱となる既存コア領域として位置付けています。この領域においては、オーガニックグロースやM&Aによる事業強化など、経営戦略2027で打ち出している「磨く」の取り組みで、強い事業を更に強くしていきます。

そして、既存コア領域の強みをてこに、隣接領域であるアグリソリューションやフード&ウェルネスでは、主に「創る」取り組みを進めて、新たな事業基盤の構築にチャレンジしていきます。

続くスライドで、「磨く」と「創る」の成長戦略について、より具体的にご説明したいと思います。

## 4. 事業領域別の成長戦略（1／2）

- 既存の事業基盤やノウハウを活用しつつ、川上～川下におけるオペレーショナルエクセレンスの研さん、規模のさらなる拡充を図る



© Copyright 2025 Mitsubishi Corporation

4

### 事業領域別の成長戦略（1／2）

最初に左側、鮭鱒養殖事業における成長戦略です。

鮭鱒は供給面では養殖適地が限られている中、人口増加や健康志向の広がりなどにより世界の需要は今後も伸びていくと見込まれており、需給環境が中長期的にタイト化すると予想されます。

このような事業環境の中、当グループ傘下のCermaqは世界トップクラスの規模感ある事業基盤を有しており、高いプレゼンスを持っています。当グループとしては、競争優位性であるこの事業基盤をてこに、成長戦略の打ち手として、生産性向上のほか、海面養殖事業での引き続きの規模拡大、また、付加価値品などの加工分野の強化を検討しています。

それぞれの打ち手について、補足説明します。

まず生産性向上についてですが、自助努力による更なるコスト改善はもちろんのこと、新技術も駆使した病害対策なども講じて事業基盤の強靱化に取り組んで参ります。次に、海面養殖事業での規模拡大については、これまでと同様に養殖ライセンスの更なる取得やM&Aの機会を狙っていく方針です。最後に加工分野の強化ですが、欧米諸国においては、サーモンの世界における消費者嗜好の多様化が進んできており、この事業機会を捉えることが可能であると考えています。根強い需要があるスモークサーモンをはじめ、鮮度保持が可能となるパッキングを施した小売用のパック製品、寿司用にカットされた製品といった付加価値加工品が嗜好の多様化の具体例です。付加価値品などの加工分野を強化し、市況耐性を備えることでサプライチェーンの強靱化も狙っていきます。

## 4. 事業領域別の成長戦略（1／2）

- 既存の事業基盤やノウハウを活用しつつ、川上～川下におけるオペレーショナルエクセレンスの研さん、規模のさらなる拡充を図る



続いて右側、畜産事業の成長戦略についてご説明します。

事業環境ですが、国内においては、市場の成長鈍化や労働者不足、工場設備の老朽化などの産業課題に起因するコスト増加が予想されます。一方で、海外市場においては、特に一人当たりの食肉消費量が最大であるアメリカにおいて、今後も市場が堅調に伸長すると見込んでいます。

続いて、右上の競争優位性の説明に移ります。当社は国内において、トップクラスの規模感を持つ食肉インテグレーション事業を展開しています。また海外では、アメリカのIndiana Packersをはじめ、主要食肉生産国におけるプレゼンスを有しています。

資料中段の打ち手として、まず国内事業においては、各社によるオペレーションの磨き込みはもちろんのこと、畜産事業会社間のシナジーを追求し、事業全体の更なる強化を目指していきたくと考えています。一方、海外事業の強化においては、国内で培ったノウハウを活用することで、戦略の実行を加速させていきます。具体的には、今後も市場の成長が見込まれるアメリカ内需の取り込みを最重点領域とし、Indiana Packersを中心に、オーガニック及びインオーガニックの各種施策により、伸長する海外市場の成長取り込みを進めていきます。

## 4. 事業領域別の成長戦略（2／2）

### 穀物・アグリソリューション事業

#### 事業環境

- 穀物の世界的需要は今後さらに拡大
  - ・（人口増＋脱炭素社会実現に向けたバイオ燃料需要増）
- 供給網再構築／安定調達の高まり
- 世界需要増の過半を米国・ブラジルが供給、特にブラジルは拡大余地あり

#### 競争優位性

- 調達から加工・販売までを一貫して行う強固なサプライチェーン
- 食品産業グループ企業の需要をベースとした規模の経済によるコスト競争力
- 地球環境エネルギーグループが保有するバイオ燃料の川下事業
- ブラジルにおいては、Agrex do Brasil（AGB）が農業資材の販売と穀物集荷を一体化させた参入障壁の高いビジネスモデルを構築

打ち手  
1

#### ADM社との戦略的業務提携

三菱商事とADM社の知見・事業基盤を活かし、食料の安定調達力強化、バイオ資源バリューチェーン構築による脱炭素化への貢献について、両立的な解決に取り組む

創る

打ち手  
2

#### ブラジル穀物事業における隣接領域へのチャレンジ

磨く

AGBにおいて、既存の強みである農業資材販売事業につながる農業資材の製造事業の拡充、隣接地域へのエリア的拡大により、ブラジル農業セクターの成長を取り込む

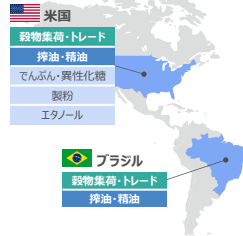
#### ADM社：地域プレゼンス

- ・世界的穀物メジャーの1社
- ・最大級の農産物事業会社
- ・米国・ブラジル等にて特に盤石な事業基盤

#### 協業検討エリアの一例

- ・SAF等のバイオ資源バリューチェーンの構築

#### MCSVの創出



## 事業領域別の成長戦略（2／2）

次に、穀物・アグリソリューション事業における成長戦略の打ち手をご紹介します。

まず左上の事業環境ですが、人口増加や脱炭素社会実現に向けたバイオ燃料需要の増加により、穀物の世界的需要は更に拡大するものと予想しています。日本においては、輸入穀物の安定調達が引き続きの重要課題、そして供給面においては、世界の需要増加の過半をアメリカ及びブラジルが供給していくであろうと見込んでいます。

このような事業環境の中、当社の競争優位性は、調達から一次加工までを一貫して行う強固なサプライチェーン、グループ会社の実需基盤をベースとした規模の経済によるコスト競争力、地球環境エネルギーグループが保有するバイオ燃料の川下事業、そして更なる成長が見込めるブラジルにおける参入障壁の高いビジネスモデルです。

当グループでは、これらの競争優位性を背景に、2つの打ち手を進めています。打ち手の1つ目は「ADM社との戦略的業務提携」、2つ目は「ブラジル穀物事業における隣接領域へのチャレンジ」です。

## 4. 事業領域別の成長戦略（2/2）



© Copyright 2025 Mitsubishi Corporation

5

まず打ち手1ですが、3月下旬に当社は、ADM社と戦略的業務提携に関する覚書を締結しました。冒頭に当グループの強みとして、「国内外のパートナー・ネットワーク」を挙げていますが、当社とADM社は穀物取引に加え、いくつかの事業において共同経営を行ってきた長年のパートナーです。

ADM社の強みですが、同社は世界的な穀物メジャーの1社で、最大級の農産物事業会社であること、そしてアメリカやブラジルなどで盤石な事業基盤を持っていることです。一方、総合商社である当社は、日本における食料とエネルギーの需要基盤はもちろんのこと、幅広い産業知見と、複数の事業を俯瞰的・横断的に捉えて結び付けられる機能を持っています。現在、同社とはバイオ資源バリューチェーン構築なども視野に、アメリカ及びブラジルでの穀物集荷やトレード、搾油、精油などの取り組み検討のほか、広範な領域での協業を検討しているところです。

世界有数の穀物取り扱い量を誇り、産業の裾野の広いADM社と、コングロマリットである当社の提携は、不安定な地政学の下、わが国の食料安全保障にも資すると考えます。また、ほかの営業グループとの連携によって、MCSVを創出し、グローバルベースでの社会課題の解決にも繋がられる可能性があります。

続いて、右側のブラジルにおける取り組みをご紹介します。

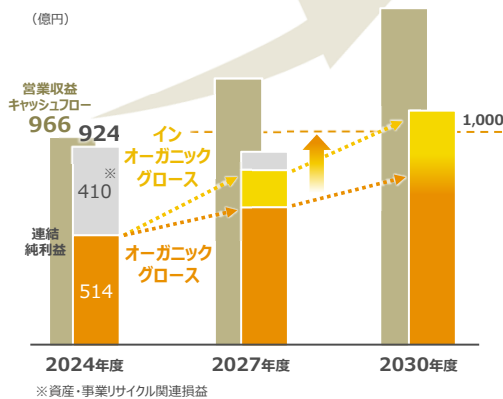
ブラジルは世界の穀物供給増加の大きな部分を担っています。当グループは、ブラジルで農業周辺事業を展開するAgrex do Brasilにおいて、肥料や農薬といった農業資材の販売と穀物集荷の一体化に加えて、農家に対する農業アドバイザー、販売金融機能を一気通貫で提供することで、参入障壁の高いビジネスモデルを展開しています。

今後は、既存事業の拡大に取り組むことに加えて、農業資材の製造・販売を重点注力分野に位置づけ、農家への販売力をてこに農業資材の製造マージンを取り込みます。同社の事業拡張を通じて、ブラジル農業セクターの成長取り込みを図って参ります。

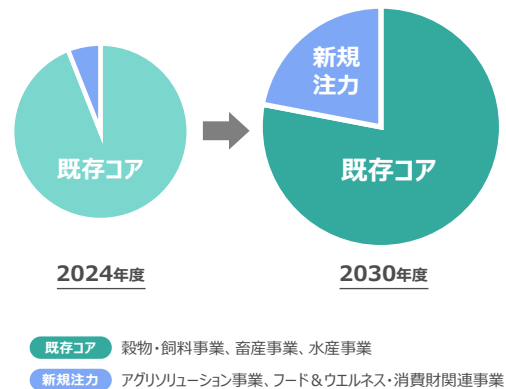
## 5. 2030年度に向けたポートフォリオ・定量計画イメージ

- 既存コア領域でのオーガニック成長はもちろん、M&Aなどのインオーガニックの打ち手も講じ、収益力を1,000億円のステージへ押し上げる

2030年度に向けた定量計画



2030年度に目指す収益ポートフォリオ



### 2030年度に向けたポートフォリオ・定量計画イメージ

最後に、定量計画のイメージをご説明します。

当グループの巡航利益は、過去の実績も踏まえ600億円前後と評価していますが、既存事業のオーガニック成長に加え、M&Aなどのインオーガニック施策を推進することで、収益力を1,000億円へ押し上げたいと考えています。

中長期的な定量計画イメージとして、スライド左側の棒グラフをご覧ください。まず2024年度ですが、連結純利益は924億円、営業収益キャッシュフローは966億円となりました。一方、鮭鱒養殖事業など複数事業の減益が重なり、資産・事業リサイクル関連損益を除く純利益は514億円と、巡航利益を下回る結果となっています。

こうした収益のボラティリティを抑制し、収益基盤を更に底上げすべく、前のスライドでご説明した様な施策を着実に進めていきます。また、インオーガニックグロスとしてM&Aなどを通じた新たな事業基盤の構築にもチャレンジすることで、営業収益キャッシュフローの伸長と共に、グループとして収益1,000億円レベルを目指して参ります。

スライド右側の円グラフの通り、2030年頃には、新規注力領域による利益貢献を相応な規模にまで拡大させる計画です。

私からの説明は以上です。ご清聴ありがとうございました。