

食糧本部 事業説明会 質疑応答

1. 日時： 2013年12月17日 10:00~11:30
2. 場所： 日経カンファレンスルーム
3. 当社説明者： 執行役員食糧本部長 中山 和夫
食糧本部長補佐 松岡 昌哉
IR部長 野瀬 道広

4. 質疑応答：

質問 TPPの当社ビジネスへの影響は。

回答 商社にとって産業構造の変化は大きなビジネスチャンスであり、ポジティブに働くと考える。TPPによる産業構造の変化に加え、日本の人口減少及び高齢化による食の質の変化が各産業に反映されていく中、当社は国内で勝ち組として残っていけるよう有力企業との連携を強めていきたいと考える。また、TPP参加により海外に生産拠点を移す日本企業の増加が予想され、こうした企業の海外進出を支援すると共に、本邦への輸入だけでなく海外市場での販売にも貢献していく。

質問 Multigrainが低迷してきた要因は。経営改善の効果は。

回答 創始者が個人企業的に経営してきたが、2011年に同社を当社完全子会社としたのに伴い、三井物産のスタンダードに合った会社構造に変える必要に直面し、投資規模に見合う利益を上げるためのスリム化、透明化を進めてきた。2年前に比べると利益が見込める状態になったが、今後は更なる収益性の向上、業容の拡大に向け、一定の規律を持った上での投資の継続と人員強化を進めていく。将来的にも当社グローバル穀物戦略の重要な位置付けの会社となると考える。農業事業については、収入は収穫量×単価で、天候に左右され大きく変化する可能性があり、肥料、農薬、人件費、設備償却等のコストを如何に引き下げるかが農業事業の競争力に繋がる。ブラジル最大の農業事業会社であるSLC社との農業生産合併事業を通じて、同社のコスト管理手法等を取り入れることにより、Multigrainの農業事業の競争力向上を図り、時間は掛かるが引き続き事業の安定化に努める。

質問 食糧本部の目指す方向性（資料 P. 14）について、何故この方向性を目指すのか。

回答 「再生可能な食糧資源確保による供給力の強化」については、農業生産事業を手掛けることにより、自らお客様に供給するものを確保するだけでなく、swap といった形でものの確保も可能となるし、他からの調達による供給力を飛躍的に増大することが出来る。

「売る力・買う力の強化」については、商社の本業であり、買う力とは安定的に、質の高いものを、リーズナブルなコストで供給する力の確保、売る力とは分厚い顧客層の構築・維持、それを維持していくための機能提供、例えば穀物事業ではロジスティクス機能を強化することでシェア拡大が実現出来ている。

「川上から川下への強固な食料バリューチェーンの構築」については、食品事業本部と協力して食料バリューチェーン全体に係ることが重要と考える。食糧本部として物流と投資の両方を行いながらその相乗効果により集荷力を拡大し、それをリテールまで繋げ、川上から川下までの長いバリューチェーン全体を押さえていく。

質問 どのようにして穀物取扱量を目標の 20 百万トンまで積み上げるか。

回答 既存の Multigrain、UGC、Plum Grove、Sodrugestvo での集荷販売を進めることで 20 百万トンは達成可能。巨額の資金を投入して販売会社や輸出設備への投資をしなくても、20 百万トンまでは organic growth で実現可能な目標と考える。13/3 期の 13 百万トンから 14/3 期見通しの 16 百万トンへの拡大はロジスティクスの機能提供によるもの。まずは、ABCD と呼ばれる穀物メジャーに続く準メジャーのレベルを確保する考え。

14/3 期見通しの 16 百万トンの内訳は、本邦輸入が 7 百万トン、三国間が 9 百万トン。日本への穀物輸入は拡大が然程見込み難いことから、20 百万トンに向けた伸びのかなりの部分は三国間の取引となると考える。

質問 集荷事業の Multigrain と農業事業の Xingu の 2 社に分割されたが、固定資産はどのように振り分けられたのか。

回答 固定資産は概ね土地であることから、農業事業の Xingu に移した。また 275 百万米ドルの融資を集荷事業/Multigrain の資本金に切り替えた。

質問 食糧本部の利益はどのように見ればよいか。

回答 凶作の場合に物量が減ることによる影響は考えられるが、価格変動による当社業績への影響は限定的。物が不足した場合、物の確保・代替物の手当てにおいて当社機能を提供するチャンスが増えるような状況になれば、当社としては利益が増加する。

質問

各分野の事業規模、利益規模のイメージは。

回答

農業は挑戦していく分野であり、利益貢献までには時間が掛かる。穀物が最大の収益源であり、投資も含め穀物の比重が大きい。これに続く砂糖は安定的な利益が上げられる分野である。

前期純利益▲16億円は、主にブラジルにおける干ばつの影響▲20億円、上場株式減損▲20億円、投資見合いのドル建て借入の為替評価損▲10億円以上といった要因によるもの。当期はブラジルにおける干ばつ・虫害の影響はあるが黒字を見込む。

質問

供給サイドでは主要産地を押さえたということだが、販売先としてはどの地域が増えていくか。販売数量拡大のための投資は必要か。

回答

日本以外の販売先では東南アジア、中東、一部北アフリカが増えてきている。投資を通じた販売数量の拡大というよりは、当社機能提供により販売数量が拡大したものの。

質問

食糧本部全体の資産の積み上げに対する考え方は。食糧本部として今後必要な投資先は。

回答

食品事業本部との連携が必要。川上事業で確保した供給量と川中や川下の個々の顧客の消費量を比べると、供給側が遥かに大きい。川中・川下に投資することで取扱量 20 百万トン達成するのではなく、当社機能提供により 20 百万トン達成していく。

穀物では、供給力強化のために輸出設備、集荷設備の拡大が必要。砂糖では、粗糖・精製糖の供給国はタイ・豪州・ブラジルの 3 カ国のみであり、今後チャンスがあればタイ以外の 2 カ国でも製糖業を視野に入れていく。

質問

ブラジル以外にどのような地域での農業事業展開を考えているか。本邦での農業事業の可能性は。

回答

農業事業を展開するにあたっては、天候、作物、土壌の質、法制度といった問題があり、ブラジルでやっていることをそのまま他の地域に当てはめられるというものではない。一方、農業事業におけるコストコントロールは共通の管理手法として活用出来る。候補としては、南米やアフリカがターゲットに入ってくると思うが、この 1、2 年は農業事業のノウハウを蓄積する期間と考える。

また、日本での農業事業展開にも関心はあるが、そこに向けての準備にはまだ時間が掛かる。

質問 穀物事業について他商社との違いは。

回答 当社が複数の主要な産地で集荷事業を展開しているのに対し、他商社は一つの産地に集中している点が大きな違い。また、他商社は集荷事業そのものではなく出荷設備だけに出資しているケースもある。北半球と南半球では季節が反対であり、当社は多産地化によって通年供給を可能としている。

質問 地域別の取扱規模は。

回答 小麦は米国を中心にカナダ、豪州から供給、ロシアは今年になって本格化。大豆はアメリカ及びブラジルが中心で、取扱量拡大のかなりの部分は中国向け、ブラジルの Multigrain からは一部アフリカ、中東向けもあり、量的にはこれから増えていく。トウモロコシは米国から日本、極東向けに、菜種はカナダから日本、極東向けに供給している。

質問 穀物バリューチェーンの中でどのような形で利益を上げているのか。また日本向けと三国間の利益の違いは。

回答 日本向けと三国間ではビジネスモデルが異なる。日本向けは主に定額・定率口銭。一方、三国間は競争入札形式の場合も多く、販売に繋がる産地を押さえることが重要。産地側に投資をして供給源を確保していくビジネスモデルとなっている。

質問 十分な人員体制、組織体制になっているか。また業務提携や資本提携により適正な事業規模、組織規模を実現する考えはあるか。

回答 穀物取扱量 20 百万トンまでの拡大については今の陣容で工夫すれば可能。将来的に農業分野が本格化してくれば陣容拡大が必要と考える。時間軸としては数年で徐々に拡大していくイメージ。
業務提携は多々あるが、資本提携をしなくても 20 百万トンまでは organic growth で達成可能。

質問 食糧本部の資産効率のターゲットは。

回答 当面の成長の根源となるのは物流取引。Working capital の増加が見込まれるが、投資が急激に増えることは想定していない。当社の持つ機能を磨くことで利益が拡大し、結果的に資産効率が高まると考えており、食糧本部として資産効率の具体的な目標は掲げていない。また、Working capital についても季節性で増減するので明確な目標値は設けていない。

質問 穀物以外の分野ではどのような投資が考えられるか。どのように資産効率を上げていくのか。

回答 穀物以外の分野では、パーム農園や砂糖（製糖業）への投資が考えられる。投資効率を念頭に、現在の収益性を上回るような案件を選択的に実行していく。

質問 油脂事業と砂糖事業の収益モデルは。

回答 パーム農園からパーム原油を引き取れる権利を保有している点が有利。また Swap により有利な産地のものを供給し競争力を上げることも可能。パーム農園事業については、パーム油価格が下落している現状でも十分な収益性がある。中長期的には需給は現状に比べてタイトと予想され、安定的な利益が見込める。パーム油物流については、日本だけでなく、フィリピン、台湾等アジア向けの取扱いを拡大するためにはロジスティクス機能提供が重要。一例として、化学品との協業で、東南アジアからパーム油を輸入する帰り荷として化学品の苛性ソーダを積んで東南アジアに輸出することでロジスティクスコストを低減したケースもある。

砂糖事業については、タイでのキビ農家からの買い付け及び契約栽培、キビを粗糖にして、一部は精製して域内で販売、かなりの部分は粗糖として日本に輸入し製糖会社に供給している。サトウキビを刈るところから製品として消費されるまで全てに関与することで、全体としては粗糖価格変動の影響を受けにくく安定した収益源となっている。タイ以外の国で事業展開する場合もキビ買い付けから手掛けるのが理想。

質問 穀物先物の価格変動の影響を受けないのか。

回答 先物相場変動の業績への影響は極めて限定的。先物相場においては穀物の価格変動リスクをヘッジするもの。一方で、穀物価格を形成する一部分である、流通コスト、保険料、金利等を含むベース部分の価格変動が当社業績に影響してくる。ベースについては変動リスクをヘッジする手段は基本的に無く、有利な operation を行い、利益を創出する。

以 上