

広大な「面」

当社は、新中期経営計画「Brand-new Deal 2017」(2015～2017年度)で当社株主帰属当期純利益4,000億円に向けた収益基盤の構築を目指すこととしました。達成に向けた戦略の柱と位置付ける日本・中国・アジア有数のコングロマリット3社による中国・アジアを中心とした広大な「面」の形成と、シナジーの最大化に向けた取組みをご説明します。



で稼ぐ

「面」で稼ぐ

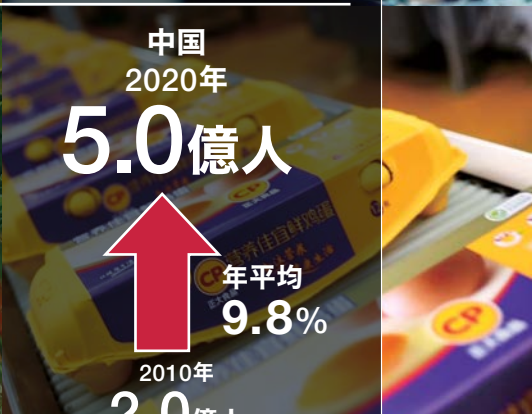
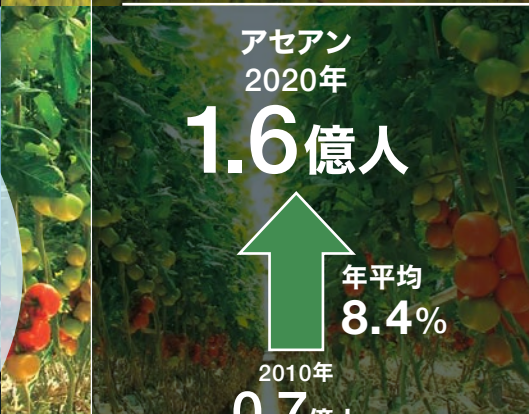
1

Charoen Pokphand グループと戦略的業務・資本提携契約を締結

「面」で稼ぐ

2

CITIC Limited、Charoen Pokphand Group Company Limited、
伊藤忠商事の3社間で戦略的業務・資本提携契約を締結



出所：経済産業省「通商白書2013」より

「面」で稼ぐ

1

投資額：約900億円

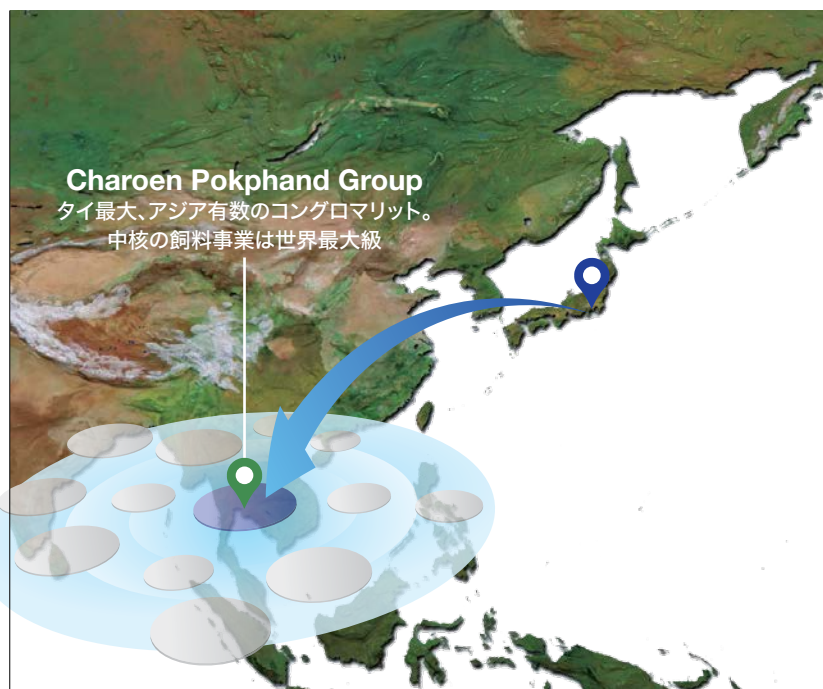
Charoen Pokphand グループと 戦略的業務・資本提携契約を締結

経緯

タイからアセアン、 中国へと展開する巨大コングロマリット

「面」で稼ぐ戦略の最初の一手は、2014年7月の Charoen Pokphand グループ（以下CPグループ）との戦略的業務・資本提携契約の締結です。

CPグループは Charoen Pokphand Group Company Limited を中心とした企業集団であり、その原点は中国出身の謝（チャラワノン）一族がバンコクで小さな種苗販売店を開いた1921年に遡ります。その後、家畜の飼料生産に事業を拡げ、1980年代頃から農畜産物や食料品、情報通信、流通、金融、医薬品などへと多角化を加速し、アセアン全域、中国、欧州へと地域的にも事業領域を拡張してきました。現在では、タイの国家予算の半分に相当する5兆円の売上高、従業員数約30万人、世界17カ国で事業を展開するタイ最大、アジア有数のコングロマリットに発展を遂げています。中でも中核の飼料事業は、世界最大級の事業規模を誇ります。多くの華僑が財を成してきた不動産関連事業へのエクスポージャーは総資産の10%程度にとどまり、一貫して実業で発展してきた稀有な存在であることが大きな特徴です。



また、中国の地場市場で、事業基盤構築に成功している数少ない企業であることも大きな強みとしています。2013年には、中国の保険会社として2位の中国平安保険の株式15.6%（当時）を取得するなど更なる事業基盤の強化を進めています。

今般の戦略的業務・資本提携では、CPグループ傘下の企業であり、中国・ベトナムで飼料・畜産、水産事業を展開する C.P. Pokphand Co. Ltd.（以下、CPP）の株式の25%を当社が取得する一方、CPグループが第三者割当増資により当社の株式の約4.9%（第三者割当増資前の発行済株式数ベース）を取得しました。日本の総合商社による外資受け入れを伴う業務提携は過去に例がありません。ここにこそ、当社とCPグループの真意があります。

判断

食料分野を中心に大きなシナジーを見込む

当社は、中国・アジアの農畜産物、食料品分野で抜群の知名度と強固なネットワークを有するCPグループとの協業を通じ、それら地域を中心に、「非資源No. 1商社」としての地





CPグループの中国における強み

- 中国最大規模の鶏肉輸出業者
- 31の省のうち29省で事業基盤を構築
- 300社以上が事業を展開
- 政府の厚い信頼を獲得
- 広く認知されている正大ブランド



位盤石化を確実に前進させることができます。一方のCPグループは、当社の原料調達拠点を通じて、競争力ある飼料原料（とうもろこし、大豆粕、飼料用麦等）を地球の裏側からでも効率的に調達することが可能になります。また、世界中に張り巡らせた当社の販路を通じてグループ各社の商品を販売すれば、日本はもとよりグローバルへと一気にマーケットを拡大することもできます。こうしてCPグループのグローバル戦略が大きく前進すれば、当社もトレードの拡大を見込むことができます。更に、双方による顧客基盤の融合と共同出資により、規模を活かした新たな調達拠点の確保も今後の有力な戦略上の選択肢になってきます。

中国、そして「面」的な協業への強い想い

とりわけ想いが一致したのは、中国における事業機会の創出です。

安定成長期に入ったとはいえ、中国は先進国を大きく上回る年率7%程度の成長が見込まれています。経済の量的成長から質的成長への転換を目指す「新常态」が政府の指導のもと進められており、人口14億人に迫る世界最大の消費市場では富裕層や中間層の拡大を背景に、「安心・安全」をはじめ、商品の品質に対するニーズが高まっています。

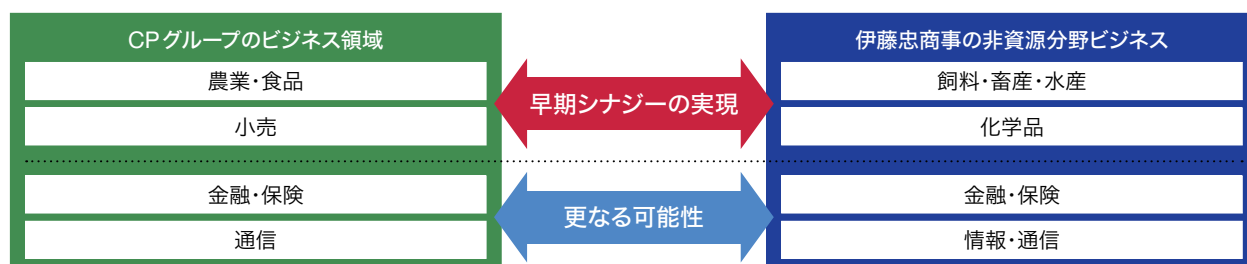
当社は、「中国最強商社」を自認しながらも、他の外資企業と同様に地場市場への浸透には課題がありました。それに対して、CPグループは300社以上の企業が29の省で農畜産品をはじめとする事業を手掛け、正大集団（チアタイ集団）として広く認知される中国最大の外資系企業集団に成長しており、中国政府や顧客の信頼と豊富な人脈も築き上げています。その中核企業の一つが、当社が資本参画したCPPです。同社は飼料製造において最大手の一角を占め、販売網をほぼ全土に築き上げています。日本の優れた技術をはじめとする当社の経営資源と、販路をはじめとするCPグループの事業インフラを組み合わせれば、拡大する「質へのニーズ」を広範囲で掘んでいくことができます。食料分野から非資源分野全体に視点を広げれば、情報通信、流通、金融・保険、医薬品など極めて広範な領域での協業も可能です。

事業拡大に向けた共同開拓を確実かつ継続的に進めていくために、相互出資に踏み込み、相互の企業価値を高め合うべく、強固な関係を構築するに至りました。

道筋

成長市場での共同取組を始動

当社とCPグループは、定期的に業務提携委員会を開催したり、取締役及び社員の派遣も実施するなど具体的な協業を進めています。トウモロコシ等の飼料原料の調達や、日本向けの畜産物・畜産加工品の輸入等、シナジーが早期に創出できる分野を中心に既に協業を開始しました。中でも「面」で稼ぐ決定的な一手となった共同取組を次にご紹介します。



「面」で稼ぐ

2

投資額：約6,000億円

CITIC Limited、Charoen Pokphand Group Company Limited、伊藤忠商事の3社間で 戦略的業務・資本提携契約を締結

経緯

中国最大のコングロマリット

2015年1月、中国最大のコングロマリットであり香港ハンセン株価指数を構成するCITICの株式20%を総額約1兆2,000億円で、当社とCPグループの折半出資により取得することを3社間で合意すると共に、3社間で戦略的業務・資本提携契約を締結しました。これが「面」で稼ぐ決定的な一手です。

CITICは金融事業、資源・エネルギー関連事業、製造業、建設関連事業、不動産・インフラ事業など多岐にわたる事業を中国及び海外で展開しています。

中国の発展と共に培ってきたさまざまな業界におけるリーディングポジションと業種ごとの高度な専門性を活かし、中国の持続的成長に伴うビジネスチャンスを掴んでいく力を十分に備えています。CITICの2014年度末の総資産は92兆円にのぼります。

CITIC

- 金融
- 資源・エネルギー
- 製造
- 建設
- 不動産・インフラ
- その他 (IT・通信・自動車・食品・運送・出版・旅行・スポーツ)

さまざまな業界で

中国第1位

- 信託会社
- 証券会社
- アルミホイール製造
- 採掘・建材製造機器
- 特殊鋼製造

極めて異例の資本参画の背景にある「歴史」

資本参画が持つ意味をご理解いただくには、歴史を1970年代まで遡る必要があります。当時の中国は、鄧小平氏の指導のもと改革開放路線に舵を切ったばかりでした。1979年、政府100%出資により、政府の経済面での対外的な窓口としての役割を担う中国国際信託投資公司（のちのCITIC



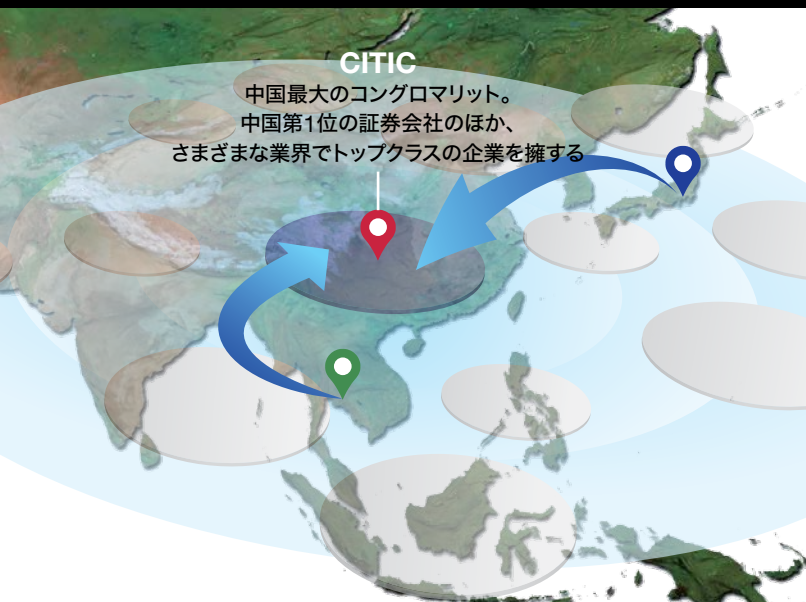
グループ) が設立されました。設立後は、改革開放に始まり「世界の工場」から「世界の消費市場」への変貌、世界第2位の経済大国への飛躍といった中国が辿ってきた一連の経済発展を支え続けてきました。

中国が現在進めている国有企業改革の柱の一つが、経営ノウハウの吸収や国際展開の加速に繋げることを目的に、外国資本を含む民間資本の受け入れを進める「混合所有制」です。この改革により今回の当社とCPグループによる20%もの資本参画が可能となりました。

CPグループは、1979年に外資企業としてはじめて中国に進出しました。一方の当社も、1972年9月の日中国交正常化の半年前に日中貿易再開の批准を取得し、日本企業の先陣を切ってビジネスの端緒を切り拓きました。

CPグループは、養鶏や養豚、卵を中心に生産性向上のためのノウハウ提供や農産物の買い取り、融資などを通じ、農業の振興と農民の所得増加に貢献するなど中国政府が進める農村改革に尽力してきました。当社も、中国が外資・海外技術の導入を慎重に進めていく中、日本企業との仲介役となり、人々の生活が豊かになることを考えながら産業の育成等に貢献してきました。

こうした当社とCPグループの長きに亘る中国との関わりに対する評価に加え、3社が「Win-Win-Win」の関係により、共に大きな企業価値向上を実現できるという戦略的な意義が異例の資本参画実現の背景にあります。



判断

世界に広がるスケールの

大きな「面」を形成するために

3社の経営資源の融合や優良資産の共同取得などを通じて、中国で進む「量から質への転換」に伴う需要を幅広い事業領域で「面的」に掴んでいくことができます。また、中国にとどまらず、アジア全域、そして当社のネットワークを通じて世界へと「面」を拡張していくことも可能になります。当社にとっては、これまで参入が難しかったさまざまな領域での商機が期待できます。

また当社とCPグループがCITICの20%の株式を取得することで、CITICは当社の持分法適用関連会社となることから、CITICの連結純利益の10%を当社が取込むこととなります。これらが日本企業による1件当たりの対中投資額として、日本の総合商社の1件当たりの海外投資額として、また当社史上、いずれも過去最大額となる約6,000億円を投じた理由です。

道筋

「面」で稼ぎ、中期経営計画の目標達成を目指す

現在、シナジー創出の可能性のある広範な分野での協議を進めています。2015年4月には当社、CITICグループ、CPグループ、中国移动通信集团公司、上海市信息投資股份有限公司の5社で上海の自由貿易試験区を拠点に、日本製品を中国の消費者に販売する電子商取引事業への参入に向けて提携することで合意し、急成長市場における足場構築に着手しました。また当社とCITIC傘下の中信証券股份有限公司の子会社は、アパレル大手のBosideng International Holdings Limited(波司登)との資本・業務提携契約も締結しました。巨大市場である中国において、加速的に繊維のリーテイル事業に進出していくために、現地有力パートナーとの協業による体制の確立は、重要な基盤になっていくものと考えています。

当社はCITICの連結純利益の10%の取込に加え、こうした幅広い分野での商機を確実に掴みながら、「非資源No. 1 商社」としてのリードを更に拡げ、「Brand-new Deal 2017」で当社株主帰属当期純利益4,000億円に向けた収益基盤の構築を目指します。



左から、常振明 CITIC 董事長、当社社長 岡藤、謝国民 CPグループ会長
5月27日に当社東京本社にて第1回3社トップ戦略協業会議が開催され、今後協議していく案件などについての意見交換を行いました。

