

日時： 2016 年 12 月 20 日(火) 13:30 ~ 15:00

説明者： 高柳食料カンパニープレジデント、久保食料カンパニーエグゼクティブバイスプレジデント、高杉食料カンパニープレジデント補佐(兼)食糧部門長、山村生鮮食品部門長、高垣食品流通部門長、田中食料経営企画部長、京田食料カンパニーCFO

用語： FM=ファミリーマート

<中長期、ポートフォリオ戦略>

Q: 食料カンパニーにおける、3 年先の利益規模のターゲットは。

A: 食料セグメントは、順調に総資産を増やしているカンパニーで、ROA も継続的に改善。また、ローリスクローリターン、若しくはローリスクミドルリターン型のビジネス。総資産を増やせば、利益を増やすことが出来る事業分野。リスクをマネジしやすい事業であり、今後も総資産を増やしながらかつ ROA も 3%以上を維持していくことで、結果、収益は今後も伸びていくと考える。

Q: 海外農畜産の上流ビジネスはボラティリティが高い。上流ビジネスより製造、小売に集中した方が良いという考え方はないのか、全体のポートフォリオを考え、引き続き上流ビジネスも継続するのか。

A: 時代の変遷により、川上・川下、強い分野は変わるもの。現状は川下が強いものの、長期的な視点から、今後食料危機の問題が発生すれば上流が強い状況にも成りかねない。よって上流ビジネスも行っておく必要があり、バリューチェーン戦略においてある分野を止めるということはない。

Q: 今後強化したい分野は。

A: 当社は原料・素材分野、中でも特に水産・食肉の分野が弱いとの認識。水産事業は案件を厳選しての取り組み、また食肉事業は更に原料確保すべく、CP と協業するなど強化したい。

Q: 海外農畜産はハイリスクミドルリターンとの説明あり。この分野において今のリターンのレベルは水準を満たしているのか、また過去、Dole 事業の不振が影響し低迷していたため、今後は回復するとの理解か。

A: 海外農畜産に属する主な事業は Dole と HyLife(カナダでの豚肉事業)。この分野では天候リスク等、想定外の事象も発生することもあり、ハイリスクではあるがハイリターンは現状実現していない。当該分野ではまずはハイリスクの改善が肝要。天候リスクについては、Dole 買収以降理解がかなり進み、灌漑施設整備等の施策でリスクを最小限化してきた。それを踏まえて、今後リターンの改善を進める。

<ユニー・FM 関連>

Q: 食料カンパニーとして、今後の持分比率も含めたユニー・FM 経営に対する認識は。

A: 9 月に統合が完了し、現状まだ 3 ヶ月。個社としての独立性を維持しながら、一方で影響力を最大化するバランスを考えての対応ゆえ、出資比率は大きく増やすことは想定していない。CVS 事業については FM への看板替えにより、順次 FM 店舗に転換、転換後は日販が上昇。この動きを前倒して、統合効果のスピードを上げていきたい。統合の効果については、FM の売上高 1.9 兆円、サークルK サンクスの売上高 0.9 兆円、ユニーが売上高 0.8 兆円で、統合により、売上の規模はほぼ倍になる計算。当社の戦略は、持分シェアを取る戦略より、商流を取る、規模を取ることを優先。卸、製造含めたグループで商権を増やしていきたい。

Q: ユニー・FM 統合による売上増で、当社・当社グループはどのように恩恵を受けるのか。

A: ユニー・FM の収益強化が最優先、当社グループとしては強みを発揮できる分野での関与を拡大させていきたい。(例えば日本アクセスに強みのあるチルド・加工分野等)

Q: FM への店舗転換で売り上げが増加しているのはなぜか。

A: 収益の改善はひとえに商品力の差による。今後 2 年半で 5,000 店舗の看板を変えていくが、3 大都市圏の約 3,000

店舗をまずは変えたい。

<Dole 関連>

Q: Dole 事業における収益改善の要因。また、伊藤忠グループとのシナジーの取組について。

A: 買収当初より想定した以上に台風、干ばつ等の天候リスクが顕在化。これにより、バナナ、パイナップルの生産が大きく落ち込んだ。それらに対し、灌漑施設の改良等、改善策を実施した結果、パイナップルの生産量は回復し、パッケージ事業は回復。またバナナでは干ばつに加え、病気が発生。その後、灌漑施設と品種改良によりバナナでも生産規模が回復し、結果、Dole 事業の収益は回復傾向にあり。

シナジーについては、例えば Dole で使う段ボール、缶詰、農薬、肥料などの供給や、日本マーケットでは FM で限定販売をした Dole ブランドの商品等での協業、また当社が販売代理店としてパイナップルの缶詰販売等加工食品での拡販でも協業している。

Q: Dole 買収当初説明があった中国・アジアにおける販売拡大の現状について。

A: 確りと販売経路が管理された Dole のバナナの中国・アジアにおける需要は強い。買収当初約 80%だったバナナの対日依存率が韓国、中国、NZ、中東での販路確立による販売拡大で現状約 50%にまで低下している。

Q: Dole における、収益力の高いパイナップル・加工品の拡販の戦略について。

A: 今後は缶詰に加え、冷凍のパイナップルを開発し北米で販売を拡大していく。さらに、北米に加えて、アジア・欧州においてパイナップル加工品の販売を本格化する戦略。

<CITIC・CP 関連>

Q: CP との取組について。

A: 食糧原料の生産加工事業と原料トレードにおいて、現在検討中の案件あり。

彼らは既に中国で流通、畜産、飼料製造の投資を実行しており、またロシア、アフリカ等での案件もある。業務資本提携をしていることで、CP に入ってくる多くの案件が当社にも共有されている状況にあり、これまで大型案件を含め検討した経緯はある。このような関係は今後も続くことになり、チャンスがあれば共同での事業機会を探りたい。また、CP は日本の技術に興味を持っている。工場の自動化等、日本の企業に対する期待も大きく、当社グループの事業会社と共同での取り組みも検討している。

Q: CITIC との協業について。

A: 当初は食糧資源の開発での期待もあったが、現在は公表済の医療・健康関連ビジネスでの原料供給を検討。

／以上