



生活産業・ アグリビジネス本部



常務執行役員
生活産業・アグリビジネス本部長
泉谷 幸児
2021年11月29日

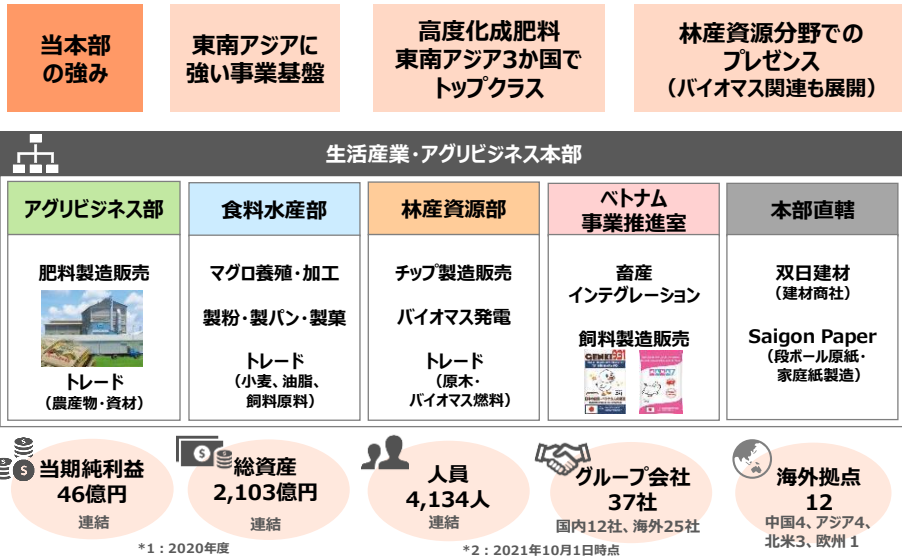
農・林・水産・畜産業を含む生活に密接したビジネス領域において持続可能な成長とデジタル化やマーケットイン視点でのサステナブルなビジネスモデルの構築を進めていく



Copyright © Sojitz Corporation 2021

2

- この一枚は、当本部が目指したいビジネスモデルのイメージ図。従来 地球の地下資源の活用により経済発展を遂げてきた歴史だったが、環境を始め、数々の課題が残されている。
- この現況から次世代に繋ぐべき持続可能なビジネスモデルとは、太陽と大地という自然の恵みを最大限に活用し、一次産業生産者と消費者マーケットを直接に繋いでいく方向と考えている。
- それぞれの当事者がしっかりと付加価値を創造し、十分な対価を確保し、新たなテクノロジーを活用しながら、現在抱えている構造的な課題を解決していくことを当本部のミッションにしていく。



- 生活産業・アグリビジネス本部は、新たに2021年4月に林産資源関連事業の移管を受けてスタートした。
- アグリビジネス部、食料水産部、林産資源部、ベトナム事業推進室と企画業務室を加えた 3部2室体制で 人員 約4,100名 純利益46億円、総資産2,100億円 の規模で事業を展開。(2020年度実績)
- 我々の強みとしては、東南アジアに強い事業基盤を有しており、特にタイ・ベトナム・フィリピンにおいては肥料事業でトップクラスのシェアを保有継続しており 木材やチップを含む林産資源分野での知見・ネットワークを活かし、バイオマス事業の拡張も進めている。
- 食料水産においては、鷹島のマグロ養殖や大連でのマグロ加工事業、そして小麦をはじめとする食料ビジネスを行っている。
- ベトナム事業推進室は飼料製造販売も含めた畜産インテグレーション事業の構築を進めている。

中計2023における成長戦略

- コアとなる肥料事業では、周辺への幅だしも含めた更なる成長を目指す
- 優良パートナーとの東南アジアの成長を捉えた新たな核となる事業創出を目指す
- 国内地域活性化、一次産業の変革にも長期目線でチャレンジ

	注力領域	目指す事業モデル	注力エリア
成長戦略を担う領域	アグリビジネス	営農プラットフォームモデルへの転換	
	畜産 プロテイン 水産	インテグレーションの構築	
	林産資源	サステナブルなモデルの実現	
次代を担う挑戦領域	地域創生	地域経済の活性化（一次産業の復興）	

Copyright © Sojitz Corporation 2021

4

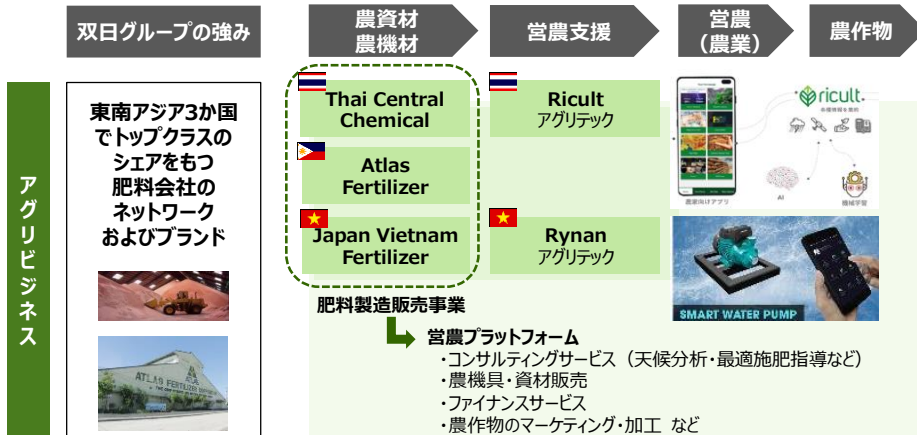
- この中計2023においては、
 - コアとなる肥料事業では、周辺への幅だしも含めた更なる成長を目指す
 - 優良パートナーとの東南アジアの成長を捉えた新たな核となる事業創出を目指す
 - 国内地域活性化、一次産業の変革にも長期目線でチャレンジ

の3つの方向性を示して、成長戦略を担う領域 3つ、そして中長期的な目線で地域創生を加えたトータル 4 つの注力領域に絞り込んで本部としての成長を掲げ現在推進している

- アグリビジネス事業においては、タイ・フィリピン・ベトナムで展開している肥料事業の基盤を活かして、アセアン全体の肥料需要の伸長を捉えたエコ展開と営農プラットフォームモデルへ転換していく。
- 長年携わっている水産・畜産分野を、新興国・先進国ともに需要の伸長が見込めるプロテイン事業と捉え直し、畜産はベトナムで、水産は日本でそれぞれインテグレーションを実現していく。
- 林産資源事業においては、建材分野・パルプ製紙用チップと植林事業で培ってきた知見・ノウハウを深化させるとともにバイオマスの分野にも活かしていくことで、サステナブルなモデルを実現していく。
- また次代を担う挑戦領域として、地域経済の活性化に資する新しいアイデアとテクノロジーを取り入れた、一次産業の復興と再生に取り組んでいく。

成長戦略を実現するための注力事業 ～アグリビジネス事業・営農プラットフォームモデルへの転換～

強固な肥料事業の事業基盤を活かし、ユーザー・ファーマーへの直接サービスを豊富に揃えた
営農プラットフォームの構築を進めていく



Copyright © Sojitz Corporation 2021

5

● アグリビジネス事業について

● 日本のセントラル硝子の技術による高度化成肥料の水稻向けを中心に、1973年まずタイに進出。そこで単位面積あたりの収率の劇的な向上を確認し、その後、フィリピンでは1993年から、ベトナムでは1995年から肥料事業を開始。現在 総生産量 120万トン それぞれの市場で約30%のシェアを確立。地場に根付いた流通・販売ネットワークとブランド力を構築。

● これら3社の製造可能能力は 年間200万トンをもっており、3年前に開始したミャンマーでのオペレーションを皮切りに周辺国への販売による既存事業の収益アップを狙う。また単肥を含む肥料需要は食料増産と平行して着実に成長。

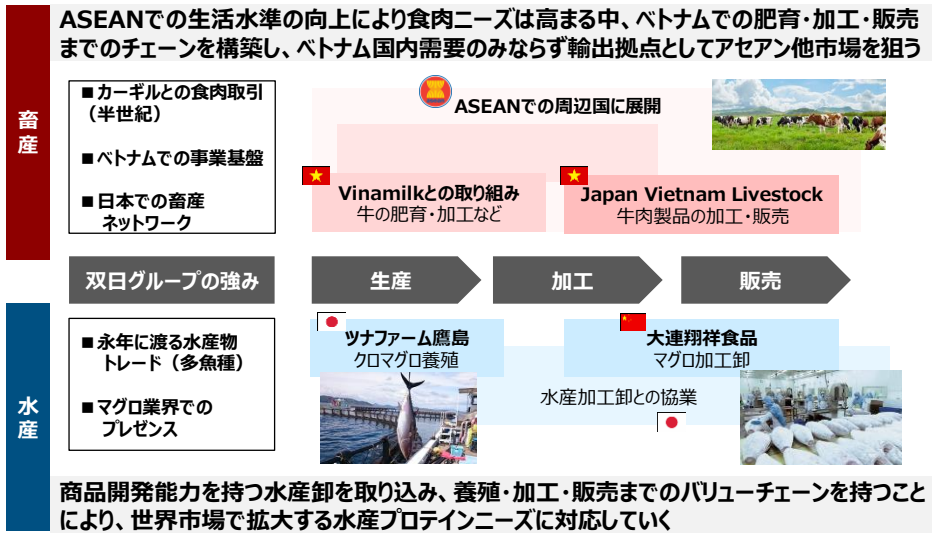
● 新たな付加価値創造として、既にプレゼンスのある3市場では、事業基盤を活用して、ユーザーやファーマーへの直接サービスを豊富に揃えた営農プラットフォームの構築を進めていく。具備するサービスとしては右下に示した。

- ・コンサルティングサービス (天候分析・最適施肥指導など)
- ・農機具・資材販売
- ・ファイナンスサービス
- ・農作物のマーケティング・加工

など農家がかかえている課題について解決となるサービスを提供していくことを考えており、その第一歩として、ユーザーやファーマーと直接繋がるべく、スタートアップ企業であるタイの Ricult やベトナムの Rynan といったアグリテックのスタートアップ企業に出資・連携し、実際の地場企業や日系企業とのタイアップも視野に検討進めている。

成長戦略を実現するための注力事業

～プロテイン事業（畜産/水産）・インテグレーションの構築～



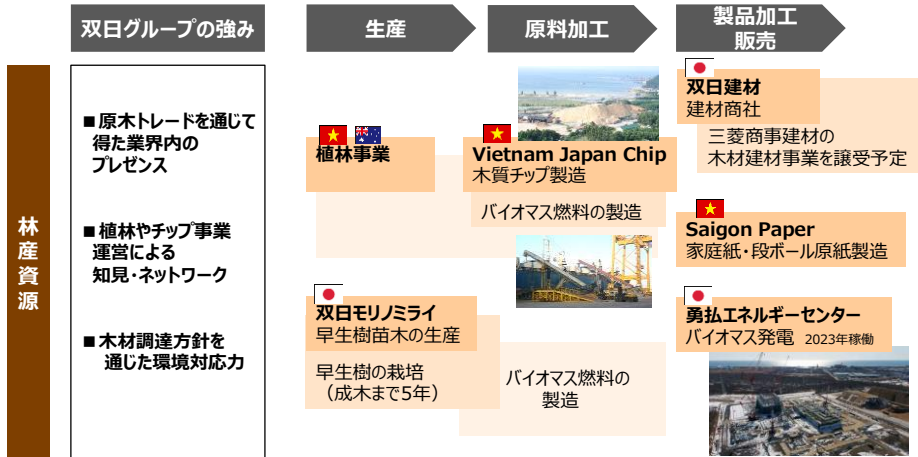
Copyright © Sojitz Corporation 2021

6

- プロテイン事業は、畜産と水産の2つの分野で進めているが、いずれもインテグレーションを構築することで成長を実現していきたい。畜産では肥育・屠畜・加工・製品開発・販売であり、水産においては養殖・加工・製品開発・販売というバリューチェーン。
- 畜産については、双日グループの強みとベトナム酪農産業 最大手であるVINAMILKグループとの共同事業により、肥育・屠畜・加工・販売のインテグレーションを実現していく。
- ベトナム・チン首相の来日に合わせ、VINAMILK社幹部も来日され、本事業に関するMOUを締結。今後更に豚・鶏という新たな事業の協業や、ベトナムを加工拠点とした輸出拡大による協業というのがその内容。
- 水産については、従来の水産物トレードモデルではなく、調味・加工・販売・マーケティング機能をインテグレーションさせ、マグロ養殖と冷凍加工事業で培った知見を組み入れて存在感ある事業の塊にしていく。
- この分野の技術・サービスモデルはある意味日本の得意分野でもあり、より健康志向が鮮明な米国・EU市場はもとより、アセアン、中国市場も視野にグローバルな展開を推進していく。

成長戦略を実現するための注力事業 ～林産資源事業・サステナブルなモデルの実現～

サステナブルな木材調達・植林を行いつつ、木材を原料とする製品やエネルギーの安定供給体制を確立していく

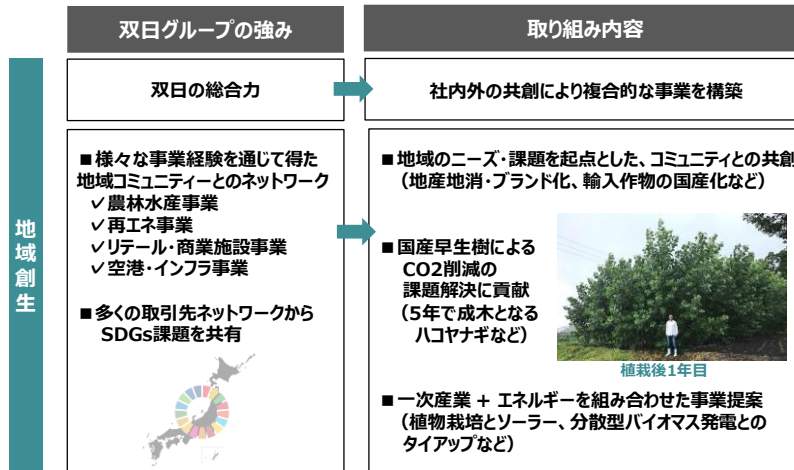


Copyright © Sojitz Corporation 2021

7

- 林産資源事業については 環境対応・カーボンニュートラル・サステナブル視点により、森林資源への期待は更に高まっていく。
- 当社の現状は、伝統的な原木・合板輸入販売や、ベトナムを中心としたチップや植林事業を通じ、日本国内での販売ネットワークは強固なものではあるが、輸入販売モデルを超えていない。これを 森林資源の確保とバイオマスを含む付加価値事業の推進をテーマにサステナブルなモデルを実現していく。
- 具体的には、生産においては、早生樹を含む植林事業、原料加工においてはチップ、ペレット事業化によるバイオマス発電原料やパルプ・製紙用原料事業、製品加工・販売事業では、家庭紙・段ボール事業。
- また、既設のバイオマス発電に加えて次世代分散型バイオマス発電事業が挙げられる。ここでも植林から最終製品製造・販売までの森林資源インテグレーションを実現することになる。

「イノベーション」「一次産業 x エネルギー」をキーワードとして、
双日の強みを活かした地域密着の事業構築に挑戦していく



Copyright © Sojitz Corporation 2021

8

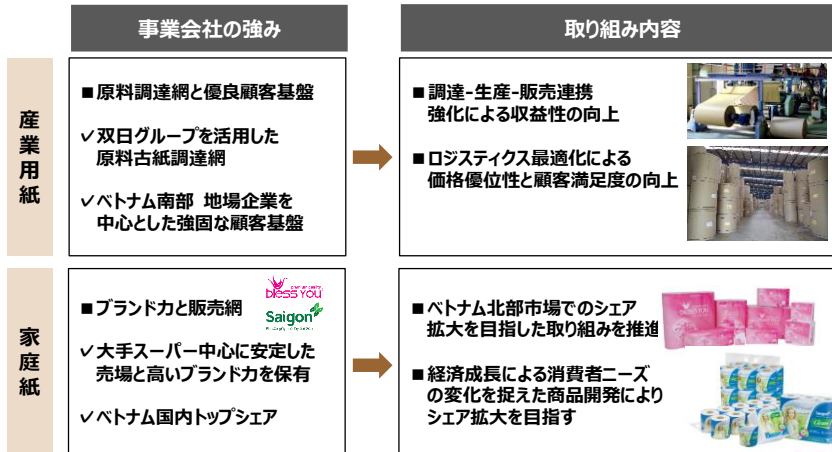
- 地域創生事業とは、実は日本が抱える構造的な課題解決の一つである。2014年の地方消滅論に端を発して地方創生政策が立ち上がり、国や地方自治体が主導で、中には官民共同企業など様々な形での取り組みがなされてきたが、なかなか成功していない。
- 地域のニーズと特性を把握し、事業として長期に成り立つ経営モデルがkeyになる。加えて如何に都市と地域を結び付けていくか。日本生まれの商社として、この課題に「イノベーション」「一次産業 x エネルギー」をキーワードとして 地域に受け入れられるモデルを推進していく。

一例として、取り組み内容の欄に3点お示した。

- ✓ 地域のニーズ・課題を起点とした、コミュニティとの共創
一次産業品の経営にG-GAP認証を加え国内はもとより輸出を念頭にしたグローバルモデル提案、輸入穀物・野菜の国内生産モデル提案など
- ✓ 国産早生樹によるCO₂削減課題解決に貢献
5年で成木となるハコヤナギ種を東大ベンチャーと組み宮崎県で苗木と植林栽培し、これをバイオマス原料とした発電や石炭混焼などに活用。カーボンニュートラルの視点からも、荒廃農地の活用の視点からも、地場に根差した持続可能なモデルにしていくもの。
- ✓ 一次産業 + エネルギーを組み合わせた事業提案
農林水産の事業は多くの補助金支援で継続されているものが多いが、事業として黒字経営がなされていない。ゆえに従事者が減少し、多くの荒廃農地（25万～40万ha）という現実がある。これを有効に活用する提案を再生可能エネルギーとの組み合わせで提案していく。早生樹もその一環である。飼料用作物、青果事業など、この3点以外に取り組みしており、いずれも特定の自治体やパートナー候補と成り得る先と協議を開始しているところで、規模感を見極めつつ具現化していきたい。

中計2020で実行した主な取り組み ～Saigon Paper社のバリューアップ～

2018年6月買収以降、操業効率化によるコスト削減・販売強化等を通じ、
安定的なフル生産体制と収益基盤の構築を進めている



Copyright © Sojitz Corporation 2021

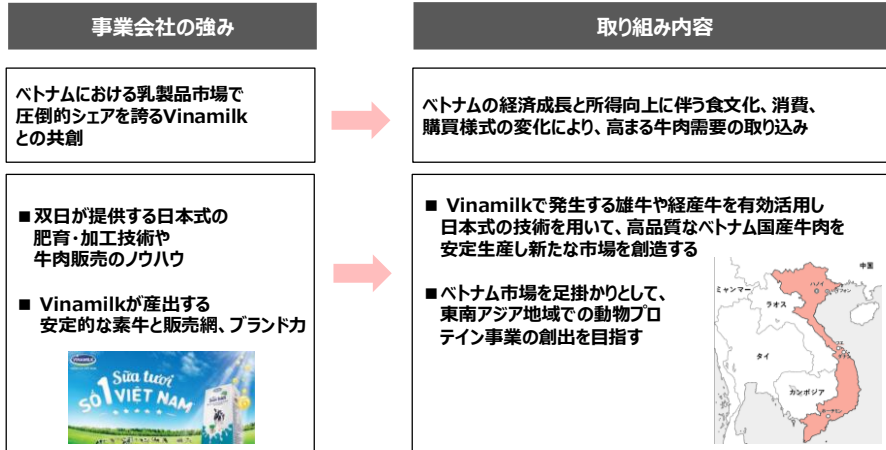
9

- 中計2020で投資実行したSaigon Paperは、ベトナムにおいてダンボール原紙と家庭紙の製造・販売を行っており、優良で強固な顧客基盤と、家庭紙ではトップシェアを有するなど高いブランド力が強みの事業。
- 2018年6月の買収以来、調達・生産・販売の連携強化による収益性の向上、及びロジスティクス最適化による価格優位性と顧客満足度の向上に取り組んできたが、2021年度は、コロナ影響を受け、省の指導もあり、10月には生産停止など足元では厳しい状況ながらも、11月以降フル生産体制となっている。収益基盤の構築が軌道に乗りつつある。
- ベトナムでは、経済成長やチャイナプラスワンの動きに連動した産業の拡大により、今後もダンボール・家庭紙の需要拡大が見込まれるが、これらの需要を取り込むべく、北部市場でのシェア拡大の取組や、消費者ニーズの変化をとらえた新たな取組などを進めており、今後の事業強化を加速させていく。
- 生産量 段ボール 20万トン（16kt/月） 家庭用紙 3.5万トン、ベトナム市場シェアでは段ボール原紙で8位、家庭紙でトップブランド。

中計2023の主な取り組み

～Vinamilk社との共創による畜産インテグレーション～

ベトナム食品大手Vinamilkと共同事業により、強みを掛け合わせることで、ベトナム国産牛肉という新たな市場創出により需要を取り込むと共に、周辺国展開への足掛かりとしていく

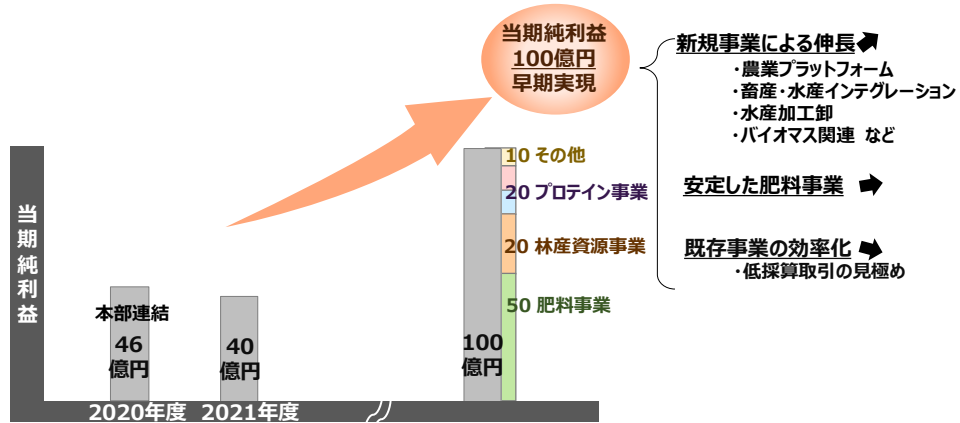


Copyright © Sojitz Corporation 2021

10

- ベトナムの酪農最大手のVINAMILKととの共創による畜産インテグレーションについて。
- ベトナムには国産牛肉の市場が現時点では限定的であるが、確実にその需要が伸びている。
- ベトナム乳業最大手であるVINAMILK社は乳牛ホルスタインを16万頭を肥育しており、去勢牛や経産牛など食肉の原料となる牛は存在している。そこで、日本式の肥育・加工技術や牛肉販売のノウハウを双日が提供することで、両社でベトナムに肥育（農場）、屠畜、加工、販売事業を立ち上げ、新しい牛肉市場を作っていく。
- 先週、24日に ベトナム・チン首相訪日の機会にMOUを締結し、その中には牛にとどまらず豚、鶏を含む畜産事業の協業を進めることで合意。
- アセアン周辺国でも動物プロテインの需要増加が見込まれており、近い将来、周辺国の需要も取り込んでいくことを企図。

注力領域への規模感のある投資により収益および優良資産を積み増すと共に、
既存事業の効率化を進めることで、収益ポートフォリオの変革を実現する



Copyright © Sojitz Corporation 2021

11

- 2021年度期初予算である当期利益50億円から、アセアンにおける新型コロナウイルス感染拡大の影響もあり（Saigon Paperの稼働停止等）、40億円への下方修正となった。しかし中計2023計画に掲げた、注力領域への規模感のある事業投資は、成長戦略の中で述べた事業投資を着実に進め、早期に純利益100億円を実現させていく。
- 特に 2021年度には 畜産インテグレーション・水産インテグレーションの具現化に向け取り組みを進めている。
- 足元2021年度は、Saigon Paperの不振、肥料原料高騰による収益圧迫などで苦戦しているが、仕込みを行い現計画を実現していきたい。
- 低採算取引については絶えず見極めを行っており、引き続きこういった既存事業の効率化を進めるとともに新規事業による積み増しで、資産効率の良い事業体、収益ポートフォリオの変革を実現させていく。
- 具体的には、肥料事業で50億円、林産資源で20億円、プロテインで20億円、その他10億円、合計100億円の事業体を早期に実現していく。



将来情報に関するご注意

本資料に掲載されている業績見通し等の将来に関する記述は、当社が現在入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、業績を確約するものではありません。実際の業績等は、新型コロナウイルス感染症の収束時期や、内外主要市場の経済環境、為替相場の変動など様々な要因により、大きく変動する可能性があります。重要な変更事象等が発生した場合は、適時開示等にてお知らせします。



New way, New value