



セールス & マーケティング事業における 成長戦略

2017年12月13日

Marubeni

<テーマ> : 「セールス&マーケティング (S&M) 事業における成長戦略」

<説明者>

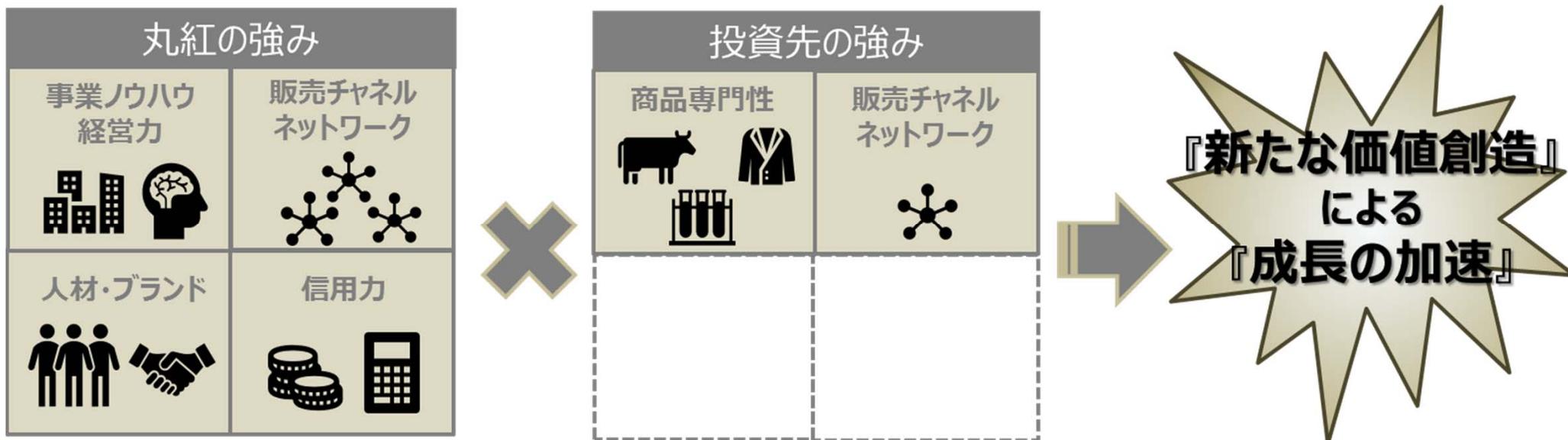
CFO (代表取締役常務執行役員、投融資委員会委員長)	矢部 延弘
生活産業グループ 食品本部長 (常務執行役員)	山崎 康司
生活産業グループ ライフスタイル本部長	大平 裕一
素材グループ 化学品本部長 (執行役員)	堀江 順

<スケジュール>

- | | | |
|-----------------------|-------------|------------|
| • S&M事業における成長戦略 (CFO) | 13:35~13:45 | (10分程度) |
| • Creekstone社 (食品本部) | 13:45~14:00 | } (各15分程度) |
| • Saide社 (ライフスタイル本部) | 14:00~14:15 | |
| • Orffa社 (化学品本部) | 14:15~14:30 | |
| • 質疑応答 | 14:30~15:30 | (60分程度) |

『投資』戦略から『事業』戦略へ

- 「投資」そのものを目的とせず、「事業」の成長による企業価値向上が目的。
- 当社と投資先の強みを掛け合わせることで新たな価値創造が可能か、また当社がオーナーとして、投資先の価値をより引き出せるかを重視。
- マジョリティ投資により、投資先の経営、ガバナンス、キャッシュのグリップを握り、当社主導で事業の成長を実現。
- 投資先の経営は当該事業の価値最大化に資する最良経営人材を登用。

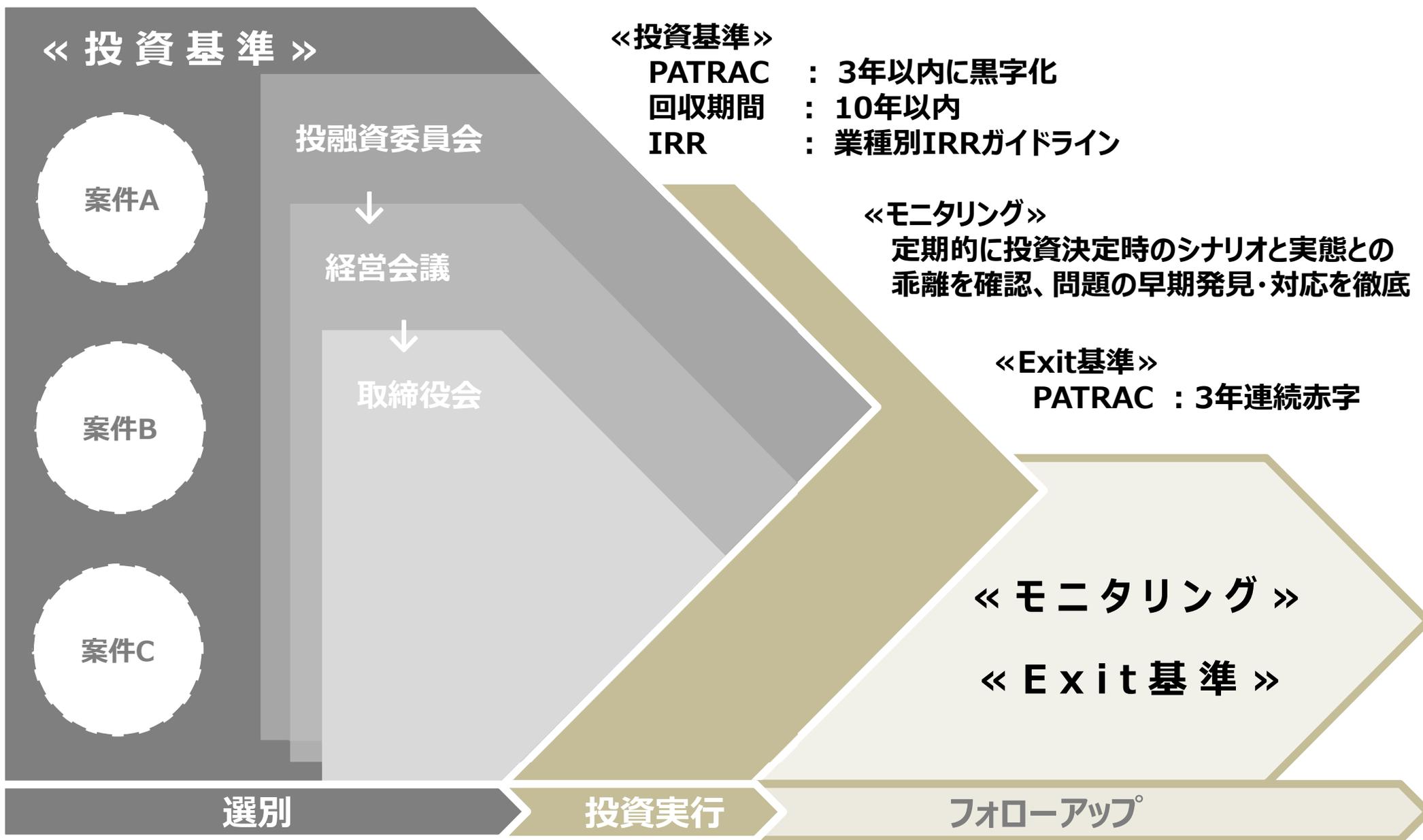


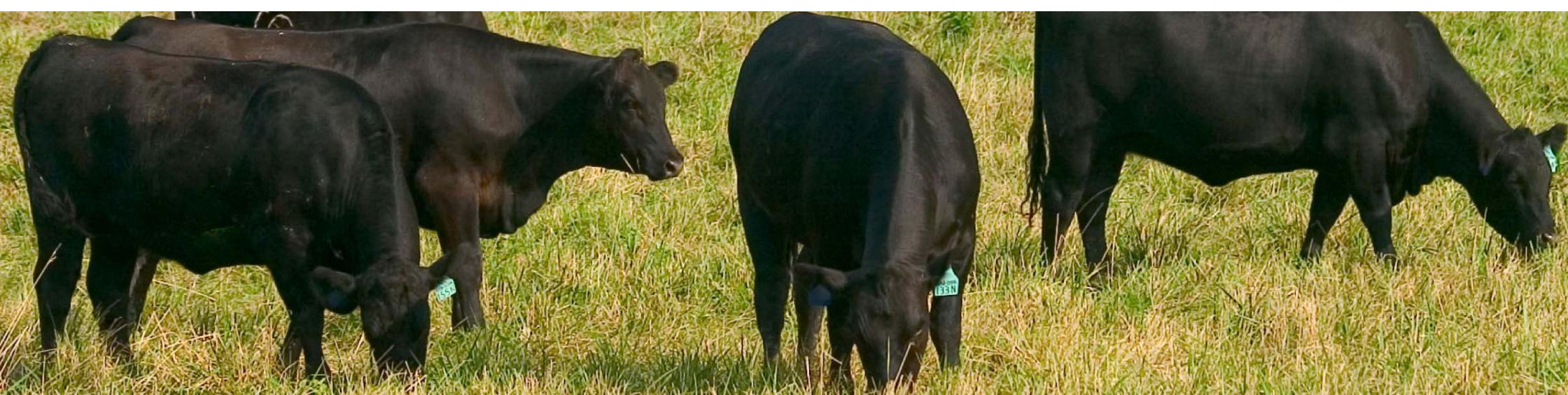
【4つのビジネスモデル】	主な事業領域	事業・投資指針	GC2018 新規投融資 配分内訳 (修正後)
D セールス& マーケティング事業 (Distribution Businesses)	<ul style="list-style-type: none"> ・ アグリ関連事業 ・ ディストリビュー ション等の内需事業 (食品、化学品、輸送機等) 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 地域・分野・商品等の拡がりが見込める事業をプラットフォーム型として、M&A 推進、オーガニックグロースにより、長期的な収益拡大、収益性向上を図る 	非資源を中心に 戦略的に厳選
F ファイナンス事業 (Finance Businesses)	<ul style="list-style-type: none"> ・ リース事業、販売金融事業等 (輸送機関連事業等) 	<ul style="list-style-type: none"> ・ <u>マジョリティ投資が主体</u> 	
S 安定収益型事業 (Stable Earnings- Type Businesses)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 長期契約に裏打ちされた安定収益型のインフラ事業 (PPA付IPP、上下水道、その他PPP等) 	<ul style="list-style-type: none"> ・ アップサイドが限定的、配当比率が高い、投資規模が大きいなどの特徴から出資形態はマイノリティ投資とする ・ 当社が主体的にプロジェクト組成することを目指す 	
N 資源投資 (Natural Resource Investments)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 既存仕掛案件の早期生産開始に注力 ・ 新規投資は、コスト競争力が高く、長期的な案件が対象 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 配当比率が高く、投資規模が大きいので、信頼できるオペレーターの案件にマイノリティで参画することを主体とする ・ 資源価格変動による収益のブレ幅を一定レベルに抑えるため、投資残高・金額の枠組みを設定 	

(参考) GC2018における新規投融資

(単位：億円)

	2016年度 通期	2017年度 第2四半期累計	GC2018 期間合計
新規投融資	約 1,100	約 650	約 1,750
D セールス& マーケティング事業	約 250	<u>約 400</u>	約 650
F ファイナンス事業	約 150	約 100	約 250
S 安定収益型事業	約 700	約 150	約 850
N 資源投資	約 0	0	約 0
GC2018期間合計 (修正後計画)		4,000 ~ 5,000 非資源を中心に戦略的に厳選	





PREMIUM BLACK ANGUS BEEF



Creekstone Farms Premium Beef社

生活産業グループ 食品本部

Marubeni

<会社概要>

- 所在地 : 米国カンザス州
- 設立 : 1995年
- 事業内容 : 肉牛の処理加工および国内・海外向け販売



<投資規模>

- 出資額 : 約180億円
- 当社出資比率 : 100%

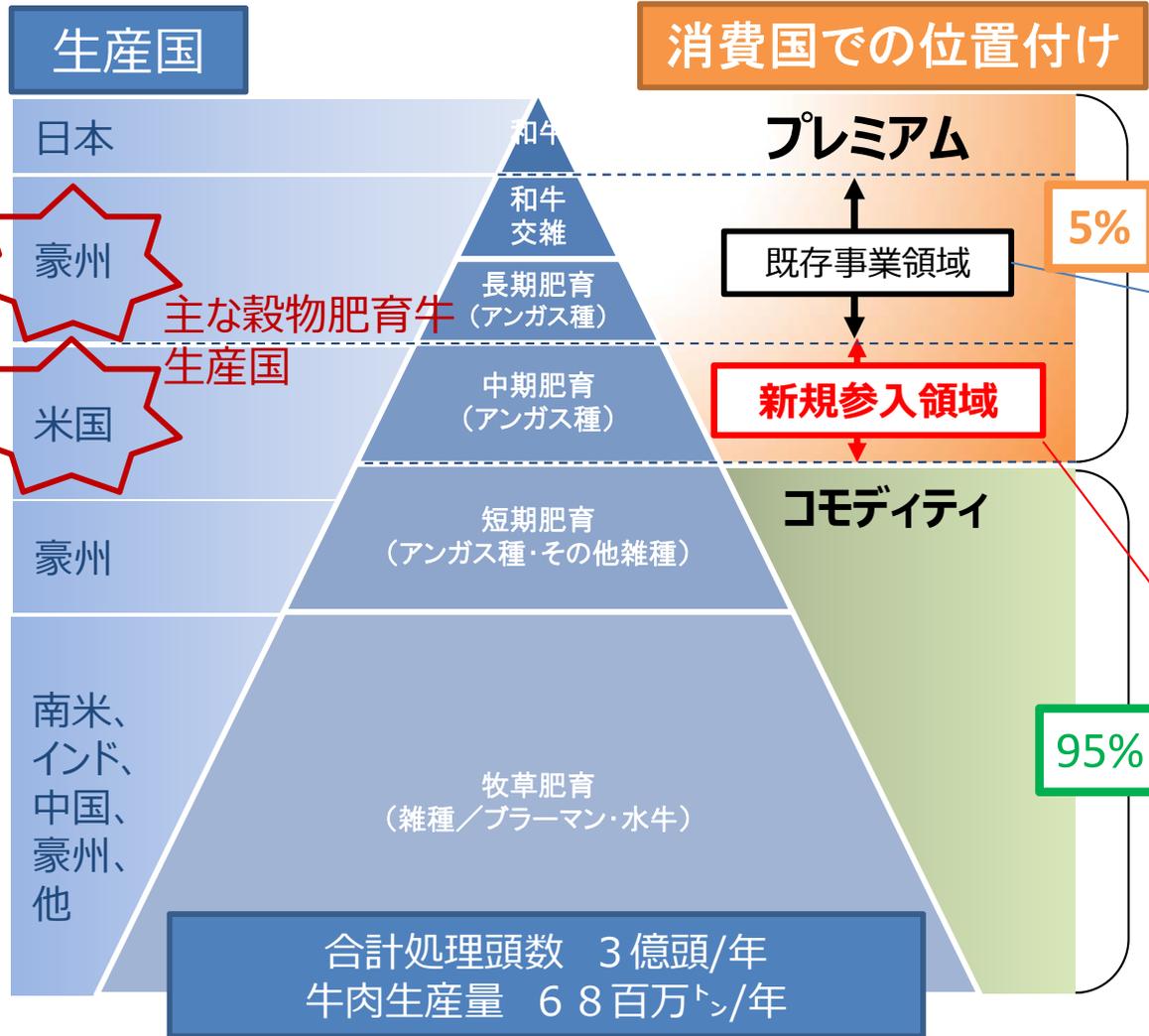
<収益規模> ※2016年度実績 (事業体100%ベース)

- 売上高 : 約600億円 (処理頭数:約25万頭、数量:61千トン)
- 純利益 : 約7億円 (2017年度第2四半期より取込開始)

牛肉事業を取り巻く環境と丸紅牛肉戦略

事業環境

- 新興国における所得水準上昇などにより**堅調に伸びる牛肉需要**
- 牧草肥育牛や短期肥育穀物肥育牛は**コモディティ化**
- アンガス種・和牛などのブランド種、中長期肥育の**高付加価値穀物肥育牛はプレミアム化**



丸紅牛肉戦略

高付加価値牛肉の肥育生産・処理加工に軸足を置き、マーケティング機能の強化



会社：Rangers Valley Cattel Station (RV)
 設立：1972年 売上：約140億円 株主：丸紅100%
 事業：肉牛の肥育、販売事業
 特徴：ブラックアンガス種の長期肥育、和牛交雑種に特化して生産、アジア中心に販売

+



Creekstone Farms (CSF)



**米豪二極体制で、2020年に
 プレミアム牛肉取扱量
 145千トンを目指す。**

(CSF社の収益の源泉・強み)

- 高品質ブラックアンガス種に特化した調達・加工で高い**商品力**を実現
(ナチュラル・EU規格などのノンホルモン・抗生物質フリー プログラム牛に対する強固な調達網)
- 「**Creekstone**」ブランドとして高級業態に広く認知され、**競合他社との明確な差別化**を実現

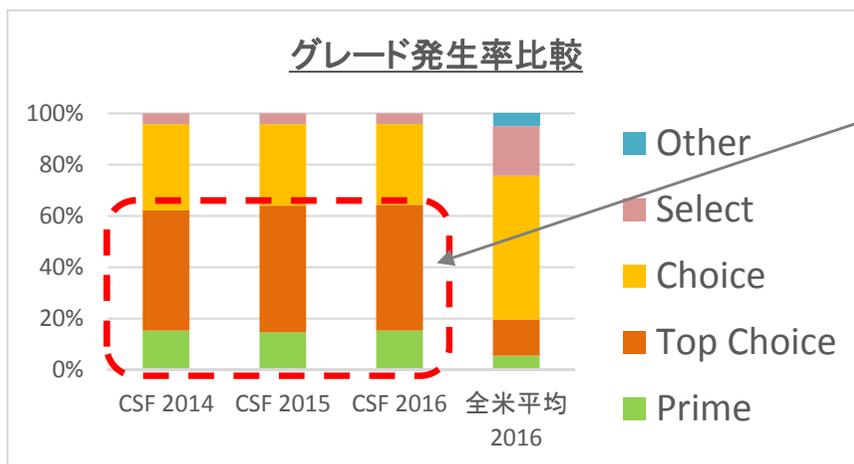


事業特徴

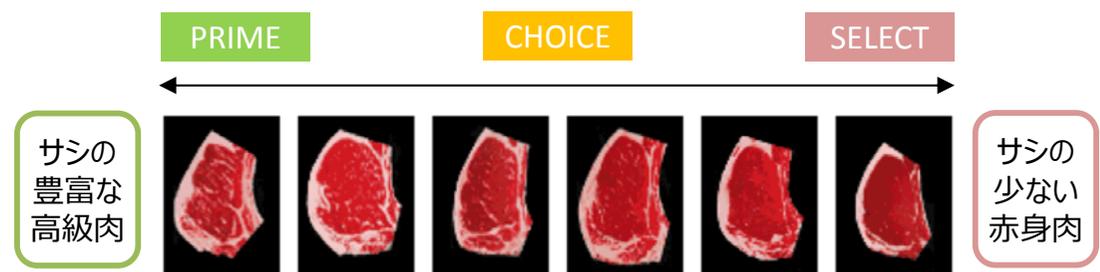
一般的な市場ではなく優良農家から直接の調達ルートを確立

先進的な加工技術により顧客ニーズに対応

米国内高級店を中心にCreekstoneブランドで販売



- ✓ プライムの発生率が全国平均の約3倍
- ✓ トップチョイスも安定的に高水準



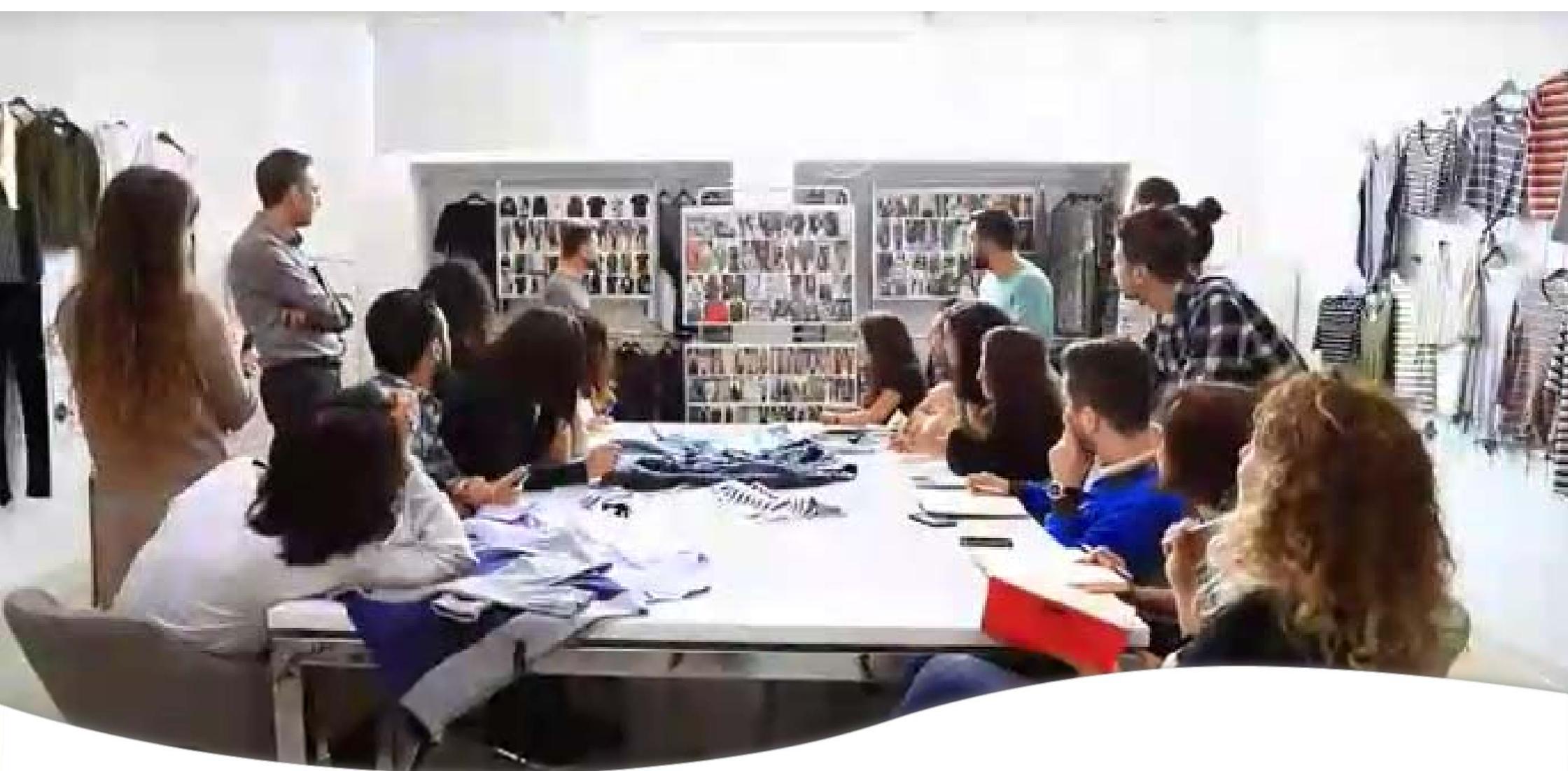
(丸紅の強みを活用した CSF社のValue Up施策)

- RV社において培ってきた肥育ノウハウの活用による**生産農家の困い込み**
- 国内ブロイラー事業 ウェルファムフーズ (WFF) の**歩留・処理効率の改善ノウハウ**の活用
- 日本をはじめとした**中国・アジア**などへのRVの**販路**を活用した有利販売
- その他、内臓肉の有利販売、牛皮の活用など丸紅グループのビジネスとの協業



Creekstone社の強み		丸紅の強み		Value Up施策を実現することにより、	
高付加価値牛 (アップーミドル)	米国販売チャネル	高付加価値牛 (ハイエンド)	アジア販売チャネル	高付加価値牛 (アップー・ミドル・ハイエンド)	北米・アジア販売チャネル
CSFブランド		RVブランド	肥育・歩留向上ノウハウ	ブランド (CSF, RV)	肥育・歩留向上ノウハウ

純利益
16年度 約7億円 から
20年度 約20億円
を目指す



Saide Tekstil Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi 社

生活産業グループ ライフスタイル本部

Marubeni

<会社概要>

- 所在地 : トルコ共和国 イスタンブール市
- 設立 : 1993年
- 事業内容 : 衣料品・雑貨の企画製造販売
(欧州SPA^{*1}向けODM^{*2}ビジネス)



^{*1}SPA(製造小売業) = specialty store retailer of private label apparel

…商品の企画から製造、販売までを一貫して手掛ける小売業態。全ての工程を一つの流れとして捉え、サプライチェーン全体の無駄を極小化するビジネスモデル。

^{*2}ODM=Original Design Manufacture

…他企業のブランド(商標)で販売される製品について、開発・設計から生産までを一貫して受託する取引。

<投資規模>

- 出資額 : 約90億円
- 当社出資比率 : 45.5% ※コールオプション保有

<収益規模> ※2016年度実績 (事業体100%ベース)

- 売上高 : GBP 153百万
- 純利益 : GBP 16百万 (2017年度第2四半期より取込開始)

グローバルに成長を続ける欧州SPA向けに、衣料品・雑貨等の商品企画から生産までを短納期で提供するODMビジネス

(市場環境)

- ・世界のアパレル市場は100兆円を超える巨大市場、且つ人口増加に伴い今後も拡大(2020年には160兆円超の見込み)
- ・SPA業態は市場全体の成長率を上回る水準で推移
- ・トレンドは大量生産から多様化に変化

(丸紅の強み)

(i) 大量生産・安定供給可能な生産インフラ

中国・ASEAN各国における協力工場との関係性、及び当社生産管理ノウハウ・ネットワークをベースとした、高品質の商品を大量生産・安定供給可能な生産インフラ

(ii) 日系SPA向け販路

長期に亘り納入実績のある日系SPAへの販路

(Saide社の収益の源泉・強み)

(i) トレンド情報収集力

世界の主要都市にアンバサダーを配置し、最新のトレンド情報をタイムリーに把握

(ii) 高店頭消化率の企画力

収集した情報をロンドンのデザインオフィスに集約し、顧客ニーズに合った店頭消化率の高い商品を企画するシステム化された業務プロセス

(iii) 短納期生産体制

繊維産業の集積したトルコの地において、素材メーカー100社、縫製メーカー80社以上と取引関係を有し、店頭状況に応じた生産体制を組むことで短納期での商品、リスク分散を実現

(iv) 欧州SPAとの強固な関係

毎シーズン多くのヒット商品を提供している実績から、欧州SPA各社と強固な信頼関係を有し、安定した取引を継続

(現在のSaide社 ビジネスモデル 概念図)

世界各都市からの最新トレンド情報を収集し、ロンドンにて企画

ロンドンにて企画した商品をトルコの協力工場にて生産、短納期で欧州SPAに供給

Saide社主要対面市場(欧州SPA)

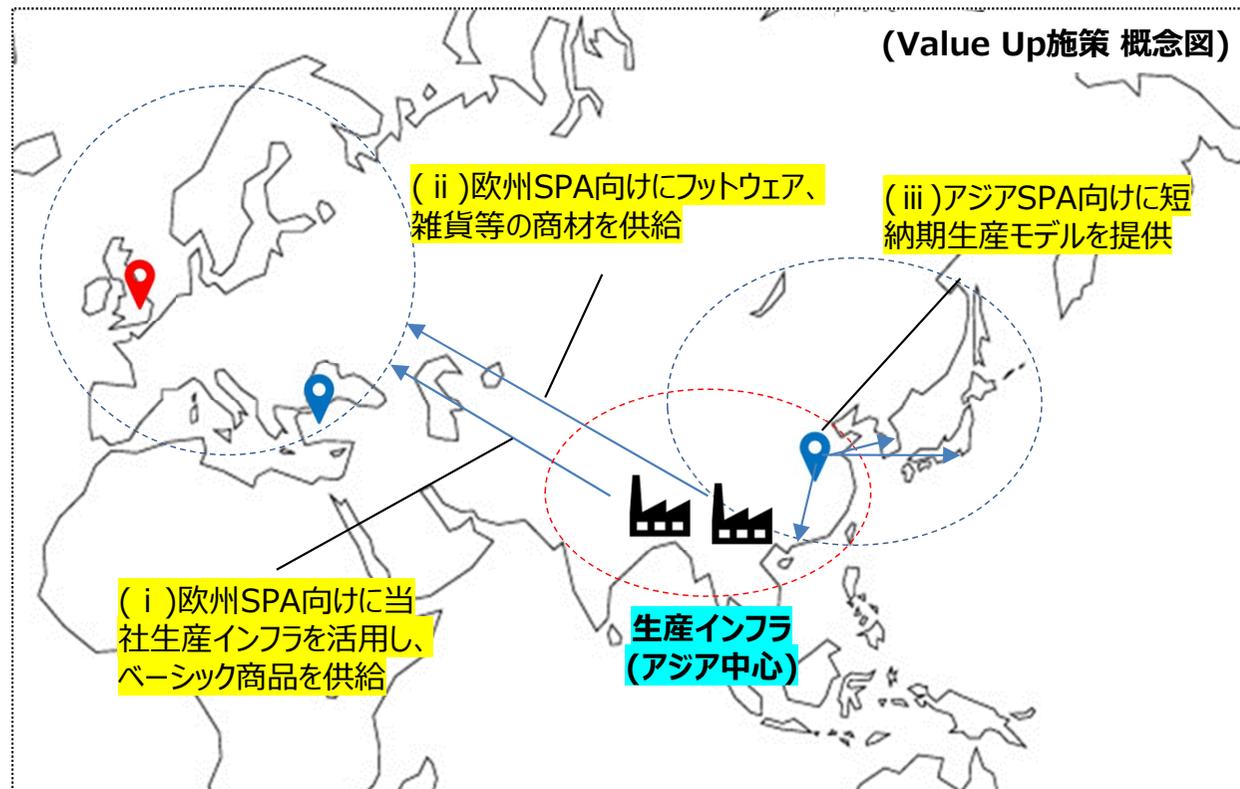
(Value Up施策)

(i) 欧州SPA向け x 大量生産・安定供給
Saide社の販路に当社の既存生産インフラを活用し、ベーシック商品を大量生産・安定供給

(ii) 欧州SPA向け x プロダクトミックス
Saide社の販路に当社が取り扱うフットウェア、雑貨等の商材を供給

(iii) アジアSPA向け x 短納期生産モデル
アジアに短納期生産モデルを構築し、多様化する顧客ニーズに対応可能なモデルを当社の販路に加えアジアSPA向けに提供

→ 双方の既存客先に互いの機能を提供し合うことで事業価値向上を実現



Saide社の強み	
欧州SPA向け販売チャンネル	商品企画力
短納期生産 (トレンド商品)	



丸紅の強み	
アジアSPA向け販売チャンネル	フットウェア・雑貨等の調達網
	大量・安定生産 (ベーシック商品)



欧州・アジア販売チャンネル	商品企画力・多様な商品調達
短納期生産 (トレンド商品)	大量・安定生産 (ベーシック商品)

Value Up施策を実現することにより、
売上高
16年度 約200億円 から
20年度 約400億円
を目指す



Orffa International社

素材グループ 化学品本部

Marubeni

<会社概要>

- 所在地 : オランダ
- 設立 : 1967年
- 事業内容 : 飼料機能剤*の販売



* 飼料の品質保持や栄養補助などの目的で添加・混和される薬剤や栄養素。

<投資規模>

- 当社出資比率 : 60%

<収益規模> ※2016年度実績（事業体100%ベース）

- 売上高 : EUR 217百万
- 純利益 : EUR 9百万（2017年度第2四半期より取込開始）

日系メーカー品を含む飼料機能剤を欧州市場を中心とした約800社に販売。また、畜産業の先進地域である欧州の数多くの大学・研究施設と連携し、付加価値の高い自社製品を開発。

(Orffa社の収益の源泉・強み)

(i)強い顧客基盤

欧州を中心に約800社の顧客を有する。技術アドバイス・市況サービスの提供によりロイヤリティの高い顧客基盤を構築。

(iii)価格競争力・安定した調達能力

高いマーケットシェア(欧州最大級の取扱量)を背景として、圧倒的な価格競争力・安定した調達能力を有する。

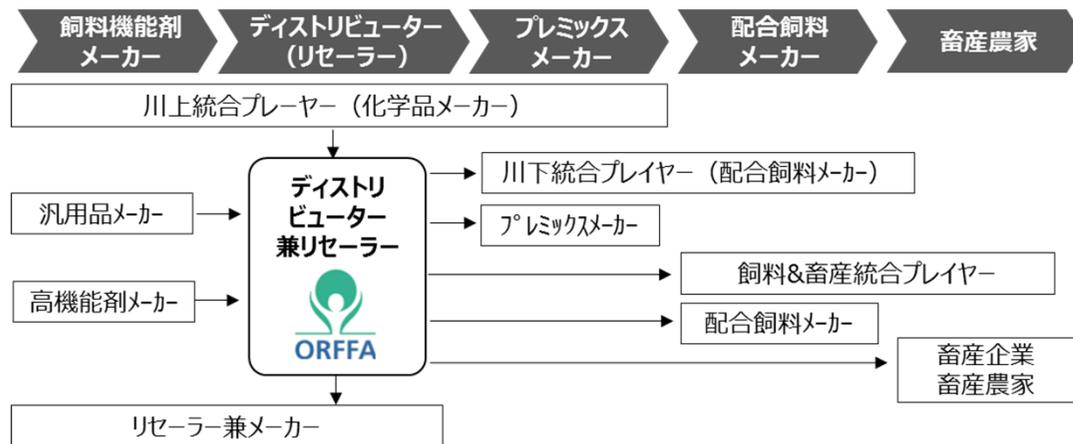
(ii)フルラインアップ商品群

汎用品～高機能品にいたる商品をフルラインアップ。あらゆる顧客ニーズに対応。新規原料の登録サポートも行う。

(iv)商品開発力

欧州は畜産業の先進地域。技術マーケティング・スタッフが吸い上げた顧客ニーズをもとに欧州の最先端の大学・研究機関と提携し商品開発。

✓ 飼料機能剤のサプライチェーン



✓ Orffa社が提携している主な大学・研究施設



(丸紅の強み)

- 世界中に販売拠点を有する。
- 農業・畜産分野において多くのビジネスを行っており、数多くの事業会社を有する。

欧州スタンダード*の飼料用機能剤を、丸紅の販売ネットワークも活用し本格的に世界展開

*欧州スタンダード：脱抗生物質、脱ホルモン環境にやさしい先進的な飼料用機能剤がベースとなっている

(Value Up施策)

(i)丸紅の海外拠点網を活用

丸紅の海外拠点を活用し欧州域外への本格的な展開を開始する。

(iii)拠点網の整備

重要地域においては、Orffa社としての海外拠点・在庫拠点も整備する。

(v)丸紅の既存取引先との取り組みの具体化

丸紅の豊富な既存取引先群は、Orffa社にとっての潜在的なサプライヤー・顧客のプールとなっている。これら取引先とのビジネスを具体化させる。

(ii)丸紅の農業・畜産関連の事業会社の活用

丸紅は、ガビロン・日清丸紅飼料・レンジャーズバレーなど農業・畜産関連の数多くの事業会社を有する。これら事業会社を活用した販売を開始する。

(iv)商品群のさらなる強化

欧州に本部・研究拠点を有する優位性を活かし、欧州の最先端の大学・研究機関との連携をさらに強化し、商品開発を加速させる。

(vi)拡販体制の強化

現在 約100人である従業員数を早急に増やし、技術・マーケティング部隊を増強、本格的な欧州域外への展開を行うための体制構築を行う。

現状：販売先の大部分が欧州域内

⇒ 今後：欧州域外において丸紅のネットワークも活用し本格的に拡販

Orffa社の強み	
商品開発力 	欧州販売チャネル
商品ブランド 	



丸紅の強み	
	全世界販売チャネル
	農業・畜産関連ビジネス



商品開発力 	全世界販売チャネル
商品ブランド 	農業・畜産関連ビジネス

Value Up施策を実現することにより、
売上高
16年度 約300億円から
20年度 約400億円
を目指す

将来見通しに関する注意事項 : 本資料の将来の見通しに係わる記述は、本資料の発表日現在における入手可能な情報及び将来の業績に影響を与える不確実な要因に係わる仮定を前提としております。実際の業績は、今後様々な要因によって異なる結果となる可能性があります。