

## コア事業の拡大

インフラ事業

→ P.20

メディア・

ライフスタイル事業

→ P.24

# CREATING A NEW TOMORROW WITH

当社は、これまでの事業活動を通してグローバルな事業基盤や商社機能といった強みを蓄積してきました。現在取り組んでいる中期経営計画「FOCUS'10」では、これらの強みを活かしてビジネスの太い柱を構築することを戦略の中心に据えています。

今回の特集では、この戦略を「コア事業の拡大」という既存事業における取り組みと、「新たな事業の創出」という将来に向けた布石を打つ取り組みに切り分けてご紹介します。



## 新たな事業の創出

新事業推進本部

→ P.26

## コア事業の拡大

### 【インフラ事業】

### 電力、風力・水分野での 取り組み

当社のインフラ事業は、国内外で広範な産業や人々の生活を支える重要な役割を担っています。中でも「電力」と「風力・水」は、今後も市場の成長に伴いビジネス機会の増大が見込める中、中長期に安定した収益が期待され、加えて当社の機能や長年にわたる事業での知見など当社の強みが発揮できる分野であると考えています。

そこで今回は、当社のインフラ事業の中核である電力分野、風力・水分野での取り組みについて詳しくご紹介します。

当社の電力分野での取り組みは1960年代の関連機器の輸出に始まり、現地での機器据付けや発電所の設計から建



設までを一括で請け負うEPC\*1ビジネスへと、市場のニーズにあわせ機能を進化してきました。このEPCビジネスにおいては、これまでインドネシア、マレーシア、ベトナムといったアジアの国々を中心に、火力、水力、地熱、バイオマス発電など多様な形態の発電所の建設に携わりEPC市場でプレゼンスを確立する中、トータルで約4万7,000MW（2009年度末現在）の発電所を完工させています。国・地域固有のニーズに応じた取り組みを進め、プロジェクト組成・オーガナイザー機能に加え、ファイナンスやリスク管理機能などプロジェクト遂行機能の高度化、客先・パートナーとの関係構築、さらには各地域の市場特性について知見を

深めるなど、当社の強みを磨いてきました。

この強みを活かし2000年に入り電力事業（IPP／IWPP\*2ビジネス）に本格参入し、現在では保有発電容量を5,000MW\*3にまで拡大しています。

さらに市場の潜在成長率が高く、IPP／IWPPで蓄積した事業ノウハウを活用できる風力・水分野へと事業の基盤を拡げています。

\*1 EPC (Engineering, Procurement and Construction) : 工事単プラント建設請負形態

\*2 IPP (Independent Power Producer) : 独立発電事業者

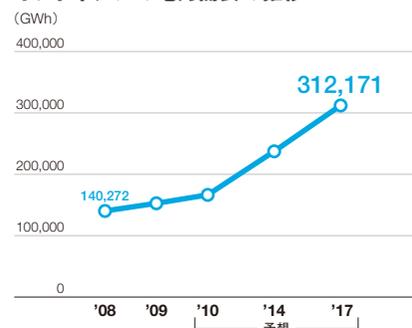
IWPP (Independent Water and Power Producer) : 独立発電造水事業者

\*3 2010年3月末時点での稼働中、ならびに契約済み発電事業の保有発電容量合計

## タンジュン・ジャティB

当社は、インドネシア最大規模（1・2号機の出力合計：1,320MW）の石炭火力発電所であるタンジュン・ジャティB発電所（TJB）を建設・保有し、現在、インドネシア国営電力会社にリースしています。発電所の建設にあたっては、アジア通貨危機を発端とした同国の金融・経済の混乱による工事中断という思わぬ事態に遭遇したものの、全く新しいファイナンススキームの開発や粘り強い調整などによりプロジェクトを再開し、11年の歳月をかけ2006年に完工にこぎつけることができました。その後、人口の増加や工業化を背景に急速に増大する電力需要に対応するため、インドネシア政府関係機関と協議の上、TJBの増設を決定し、現在、2011年度からの運転開始を目指して3・4号機（出力合計：1,320MW）の建設工事を進めています。当社は、TJBなどこれまでの同国電力事業での実績を活かし、ニーズを的確にとらえてインドネシアでのビジネス伸張に取り組んでいきます。

### インドネシアの電力需要の推移



出典：Ministry of Energy and Natural Resources

## ▶ EPCビジネスで蓄積したノウハウを活かして、収益基盤の拡充に取り組む ～電力事業(IPP / IWPPビジネス)～

当社では電力EPCビジネスでの取り組みをベースに、IPP / IWPPビジネスにも力を入れています。このビジネスに本格参入したのは2000年に入ってからと比較的歴史は浅いものの、アジアを中心に、アメリカ、中東、オーストラリアなどで事業を拡大し、現在の保有発電容量は5,000MWを超えています。そして2011年度末まで、ブラウンフィールド案件(既存発電所の買収・拡張)とグリーンフィールド案件(新規開発案件)にバランス良く取り組むことで、現在の保有発電容量を6,300MWまで引き上げる計画です。

グリーンフィールド案件は一から発電所を開発・建設するという点で内在するリスクもさまざまであり、また収益確保まで時間もかかるものの比較的高いリターンが期待できることから、これまで以上に注力していきます。事業開発にあたっては、新興国中心ということもあり、市場に関する知見が欠かせません。加えて、リスクマネジメント、ファイナンス組成といった高度な機能や専門性が必要であり、さらに優

良パートナーとの協業も重要なポイントとなります。

これらの点を踏まえ、当社では「地域・案件の選択と集中」を戦略の基本として新規案件への取り組みを進めます。具体的には、すでに電力分野で当社のプレゼンスが高いアジア、北米、中東・アフリカ、オセアニアの4極にターゲットを絞って重点的に取り組みます。同時に、機能面において当社と補完関係にあり、かつプロジェクトの受注・運営方針などを共有できる戦略的パートナーと協働し、効率的な案件獲得を目指します。

一方、すでに当社が保有・運営している事業のバリューアップにも注力していきます。O&M\*の効率化、ファイナンスコストの低減など当社の機能を発揮して収益力を高め、事業価値を向上させます。また、保有発電所の拡張にも積極的に取り組み、新たな価値創造にチャレンジしていきます。

\* O&M (Operation and Maintenance) : 施設の運営・管理



### 住友商事の保有発電容量

2009年度 5,000MW → 2011年度(目標) 6,300MW



### O&M機能を横展開し、 効率的な案件の獲得を実現

2009年、当社はオーストラリアのクウィナナ火力発電所の権益を取得しました。同発電所の権益取得にあたっては、当社のアメリカ・ハーミントン発電所のO&Mチームが資産のバリュエーションなどをサポート。優良案件の効率的な獲得を実現しました。

## ▶ 電力分野で醸成した強みをてこに、急拡大する需要をとらえる

### ～風力・水事業～

世界の水ビジネスは、現在36兆円規模の市場が、2025年には約3倍の90兆円と新興国を中心に急速な拡大が見込まれています。また風力発電は、2020年には設備容量ベースで現在の約6倍となる1,000GWにまで達すると予測されています。

当社ではこの急速に拡大する市場において、確固たるポジションを確保するために2010年4月に風力・水インフラ事業部を立ち上げました。

水事業では、現在トルコ、メキシコなどで約250万人に水処理サービスを提供しており、数年内にサービス人口2,000万人を達成し、世界水事業者のトップ10入りを目指しています。この目標を達成するために、先行する電力分野で高いプレゼンスを誇るマレーシアやベトナム、サウジアラビアといった国々や、巨大マーケットである中国に優先的に経営資源を投入していきます。

一方、風力発電事業では、日本での事業に加え、2009年度に中国のグリーンフィールド案件を立上げ、米国の既存事業を買収したことにより、現在の保有発電容量は約100MWとなっています。橋頭堡を築いた風力大国である米国・中国を中心に事業展開を図り、早いタイミングで1,000MW達成を目指しています。また、将来の風力発電で拡大が見込まれる洋上風力の研究・検討も進めていきます。

以上の取り組みを推進するにあたり基盤となるのが、電力事業で培った各国市場に対する知見やビジネスノウハウ、客先との信頼関係、そしてプロジェクト・マネジメントやファイナンスなどの機能です。これらを最大限活用しながら、風力・水事業ではO&M機能の高度化や、優良パートナーとの戦略的連携、大型案件の開発・組成から運営までを自らで進め得る人材の育成などを通して、早期の目標達成を目指していきます。



2009年に商業運転を開始した  
中国・内蒙古自治区における風力発電所

風力発電設備容量の推移  
(世界、累計)



出典: Global Wind Energy Council

## コア事業の拡大

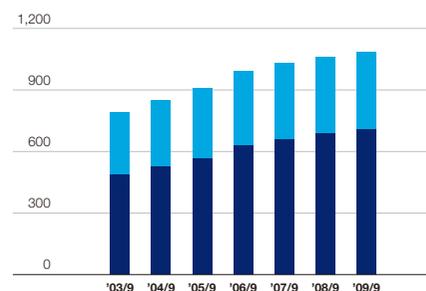
### 【メディア・ ライフスタイル事業】 メディア分野での取り組み

新興国経済が発展する一方で、日本の消費市場は成熟化し、成長性は限定的と言われています。しかしながら日本の小売市場は世界第3位の135兆円規模であり、依然として巨大な市場であることに加え、インターネットの普及や消費者購買行動の多様化といった大きな環境変化も起きています。当社のメディア・ライフスタイル事業部門は、こうした日本市場において独自の「マルチチャンネル・リテイル戦略」を掲げ、積極的にシェア拡大を図っています。変化をチャンスととらえ、お客様に豊かな生活を提供する、当社の現在の取り組みをご紹介します。



#### 有料多チャンネル放送市場の成長性

■スカパー!契約件数  
■CATV(多チャンネル)契約世帯数  
(万世帯)



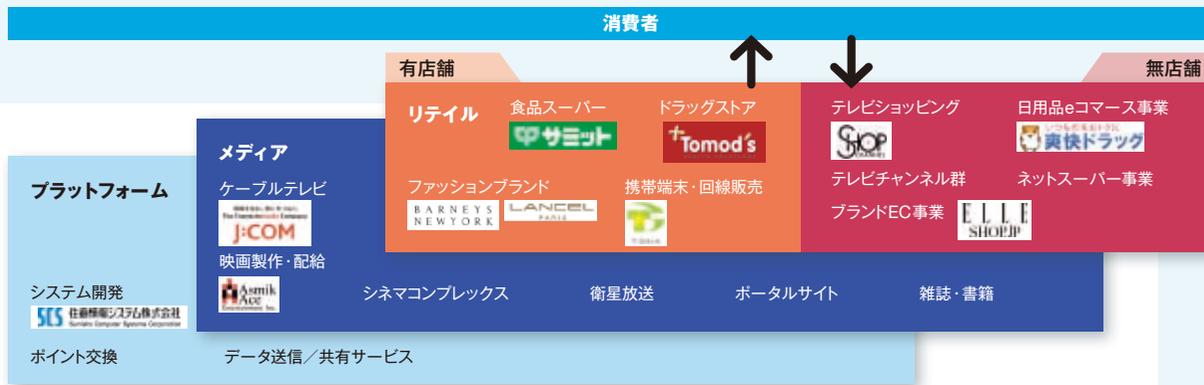
出所:「放送ジャーナル」(2009年12月号)、  
スカパーJSAT(株)公表資料



大澤 善雄  
メディア・ライフスタイル事業部門長

**Q** 成熟化する国内消費市場において、どのように成長を目指していくのでしょうか。

**A** 当事業部門が掲げる「マルチチャンネル・リテイル戦略」とは、個々の消費者に対して、店舗、テレビ、雑誌、インターネット、モバイルといったさまざまなチャンネルを通じて商品・サービスを提供することで、消費者リーチの拡大を図り、収益機会の最大化を目指すものです。当事業部門のブランド事業各社の商品をテレビ通販事業のジュピターショップチャンネル(株)の番組で取り上げ、その番組を(株)ジュピターテレコム(以下、J:COM)を通じて全国に放送する、といった例を挙げると分かりやすいと思います。加えて、各社のITインフラの開発・運営を住商情報シス



テム(株)が担う体制が整っているという点も重要なポイントです。このように、メディア、IT、リテールの各分野で業界トップレベルの事業展開を行っている各事業会社が、分野を超えたバリューチェーンを構築し、当事業部門ならではの「マルチチャンネル・リテール戦略」を推進することで、収益基盤の拡大を目指しています。

**Q** メディア事業の中核であるJ:COMの株式を40.1%まで買い増しされた背景についてお聞かせください。

**A** J:COMは1995年の設立当初から現在まで、当社が主体的に成長をサポートし続けてきた事業会社です。今回の買い増しは、J:COMの上場企業としての独立性を堅持した上で、当社がJ:COMの成長を引き続きサポートしていくため、主導的な立場を確保すべく実施したものです。

J:COMの企業価値向上に関しては、サービス加入世帯数の拡大と加入世帯当たりの平均月次収益の増加を目指すことに加え、有料多チャンネル放送サービスの普及率アップに向けた番組の質の向上やサービス内容の充実が重要なテーマです。当社はこれまで、ショッピングチャンネルの番組配信や映画関連事業会社であるアスミック・エース エンタテインメント(株)からの映画作品供給といったコンテンツ面での協業や、当社の信用力やネットワークを活用したM&Aの支援といった取り組みを通じ、J:COMの成長を多面的にサポートしてきました。今後もこれらの取り組みを継続・拡大し、同社の企業価値の最大化につなげていく考えです。

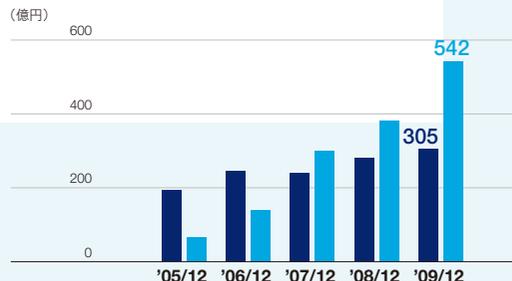
**Q** 1,200億円の買収金額については、どのようなお考えですか？

**A** 当社ビジネスとの相乗効果、また同社の収益性や成長性といった面から、この買収金額に見合う収益を実現することは十分可能と考えています。現在J:COMは、当期純利益305億円、フリーキャッシュ・フロー542億円(2009年12月期)を創出する収益性の極めて高い事業会社です。成長性の面においても、ケーブルテレビの加入率(エリア内の加入可能世帯数に対する実際の加入世帯数の比率)を見てみますと、J:COMの営業エリアでは平均20%程度であり、全国平均(16%程度)は上回るものの、欧米の主要国における加入率と比較するとまだ半分以下の状態です。この加入率向上がJ:COMの課題ですが、J:COM48局のうち古くから運営する局の中には加入率が30%台に達しているところも多々あり、成長の伸び代は十分にあると当社ではとらえています。引き続きJ:COMを当社の「マルチチャンネル・リテール戦略」の中核事業と位置付け、先にご説明した多面的なサポートを進めていくことにより、同社のさらなる成長が可能となり、当社ビジネスの収益基盤拡充にもつながっていくものと考えています。

また、2010年2月より新たにJ:COMの大株主となったKDDI(株)とも連携し、同社の持つ携帯電話のインフラやビジネスノウハウなどを投入することで、J:COMの企業価値向上が一層図られるものと考えています。

**J:COMの業績推移**

■ 当期純利益((株)ジュビターテレコム株主に帰属)  
■ フリーキャッシュ・フロー



# 新たな事業の創出

## 【新事業推進本部】

将来のコアビジネスを目指して

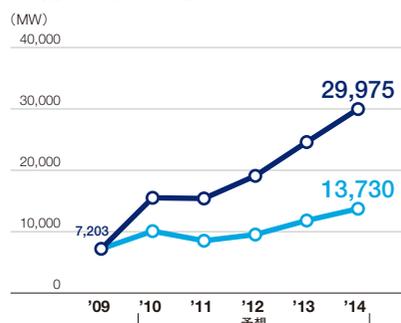


当社では中長期に成長が見込まれる環境・新エネルギー分野において、早い時期から複数の事業部門で特色ある取り組みを進めてきました。2010年4月には、これらをベースに今後産業として大きな成長が見込める分野での活動を横断的に集約・融合させた「新事業推進本部」をスタート。中長期的な視点で、新たな収益の柱を育成する当本部の取り組みをご紹介します。



### 太陽光発電の新設導入量(出力)推移

- 現行の政策を継続した場合
- 支援政策を導入した場合

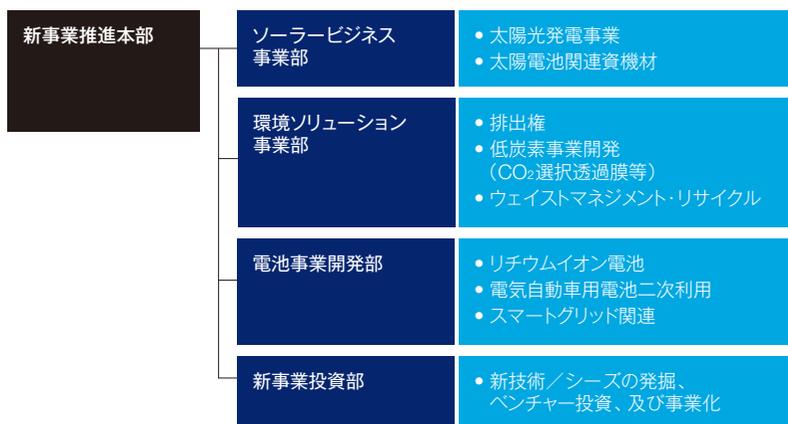


出典：(C)EPIA2010-www.epia.org

## ▶ 将来のコアとなる新たなビジネスを展開

新事業推進本部は、「ソーラービジネス事業部」「環境ソリューション事業部」「電池事業開発部」「新事業投資部」の4つの事業部から構成されています。将来のコアとなる新たなビジネスを創出・育成していきます。

### 組織図



## ▶ 新たな分野でバリューチェーンの構築に取り組む

### 環境 リサイクル ビジネス

限りある資源の回収、有効活用という視点で、世界中で廃棄物処理、リサイクルに関心が集まっています。

特に中国は家電製品の世界最大の需要国であり、大量に発生する廃家電・廃電子機器が新たな資源供給源、いわゆる「都市鉱山」になると見られています。2011年1月には廃家電の適正処理を目的とした「家電リサイクル法」が施行されるなど、リサイクルのビジネスチャンスが広がる見通しです。当社は、中国における廃家電・廃電子機器リサイクル事業に参入することを決定。2010年4月に同分野で技術を持つDOWAエコシステム(株)および中国現地資本と合弁会社を設立し、天津市において2011年1月より事業を開始します。

さらに、当社が持つ事業運営ノウハウや中国におけるネットワークを活用し、2年以内に中国全土に5～10カ所の拠点を作り、事業の拡大を目指します。また、中国だけに留まらずアジア地域での展開や、ウェイストマネジメント分野においてバリューチェーンの構築を検討していきます。

太陽光発電は「再生可能エネルギー」として世界各国で安定的に需要が伸びています。当社は1990年代初頭に太陽電池メーカーと合弁事業を開始し、その後2000年代初頭には太陽電池原材料メーカーに出資し、太陽電池ビジネスを拡大。これまで取り扱ってきた太陽電池原材料、太陽光発電機器の累計は出力にして約1,300MWに相当します。また、2008年からは太陽光発電事業(12.6MW)にも参入し、プロジェクト全体の開発・運営に携わるなど、太陽光発電事業に関する経験やノウハウも蓄積しています。

今後はこれらを活かして、太陽光発電ビジネスバリューチェーンの川上から川下までを包括的にカバーすることで、世界的な需要の増加をビジネスチャンスとしてとらえていきます。

### ソーラー ビジネス

#### 太陽光発電ビジネスのバリューチェーン



### リチウムイオン 電池ビジネス

リチウムイオン電池は、電気自動車(EV)に使用されるなど、今後その市場が飛躍的に拡大することが期待されています。当社ではEVが広く普及していく市場をにらみ、リチウムイオン電池のバリューチェーン構築に積極的に取り組んでいます。

材料分野では、森田化学工業(株)と中国において電解質の製造事業を手掛け、世界No.1の電解質メーカーを目指して増設中です。また、EVで使用されたリチウムイオン電池を有効に二次利用することで、電気自動車の普及促進を後押しして、低炭素社会の実現に貢献するといった取り組みを日産自動車(株)と共同で推進しています。

#### リチウムイオン電池ビジネスのバリューチェーン

