

ともに成長する日々

当社が今後さらなる成長を遂げるためには、世界中のパートナーやお客様、社員と今まで以上に力を合わせ、新しい価値を創造することが重要です。アニュアルレポート2011では、当社がステークホルダーとともに成長している例として、以下の3つの事業を特集します。

『資源・エネルギーの安定供給に貢献』では資源・エネルギー事業における当社と社員の取り組みを、『成長著しい中国医薬品市場に本格参入』ではパートナーとともに取り組む中国での製薬事業を、『多様なライフスタイルを応援するサミットネットスーパー』では新しい市場をお客様とともに創り出すリテイル事業の試みをご紹介します。



資源・エネルギーの安定供給に貢献

市場

戦略

日本、そして世界経済の持続的成長に向けて資源・エネルギーの安定供給に貢献するべく、上流権益の優良資産をさらに拡充することに注力します。



中村 邦晴

資源・化学品事業部門長

事業環境をどのように認識されているのでしょうか？

近年、中国、インドなど新興国の目覚しい経済成長を背景に、資源・エネルギーの需要が拡大しています。また、供給者サイドの寡占化が進み、いわゆる「資源メジャー」による価格支配力が強まる中、需要家サイドの自主権益の確保や、事業統合による購買力強化といった動きによって、資源・エネルギーの権益をめぐる獲得競争は激しさを増しています。

このような環境のもと、短期的な価格の乱高下はあっても、需給がタイトである状態が続き、市況は緩やかな上昇トレンドが続くものと見ています。

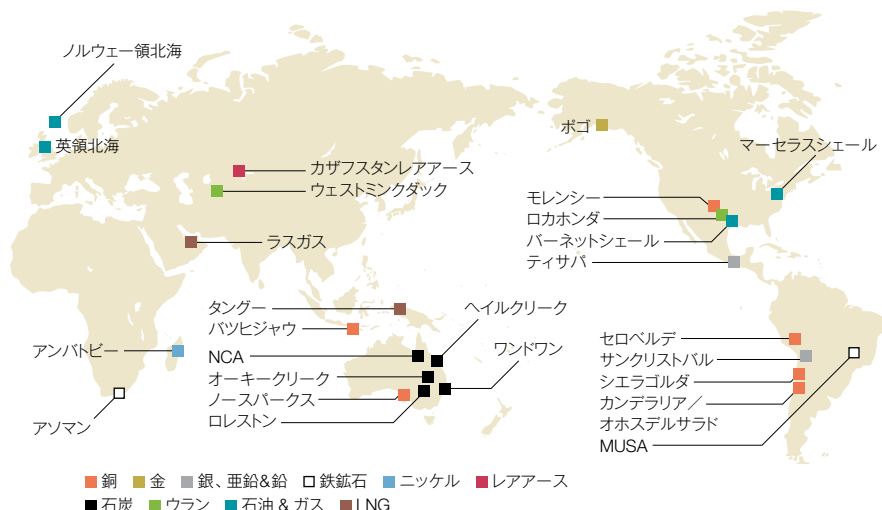
また、旺盛な需要に応えるため、シェールガスのような技術革新による新たな供給ソースの広がりも期待されています。

ミッション、基本方針及び投資戦略についてお聞かせ下さい。

資源・エネルギー事業に関する当社のミッションは、日本と世界経済の持続的成長のため、安定供給に貢献することです。このミッションを堅持し、中長期的な視野で積極的に上流権益を拡充するというのが基本方針です。

当社の資源・エネルギー事業は他商社に比べて後発ですが、上流権益ポート

資源・エネルギー上流権益ポートフォリオ



ポートフォリオを着実に拡充しています。ポートフォリオ構築にあたっては、商品、地域、時間軸の要素を考慮して判断しています。商品については、市場規模の大きい銅、石炭、鉄鉱石、原油・ガスを重点戦略商品と位置付け、これらに亜鉛・鉛・ニッケルなどを加えることでポートフォリオに広がりを持たせています。地域については、カントリーリスクを分散させることを目標にしています。時間軸については、資源は有限であり、それぞれにマインライフ(鉱山寿命)があることや、新規開発案件の場合、投資を決めてから供給開始までに時間がかかることなどを考慮し、5～10年先まで見越した投資戦略を立てています。

強みは何でしょうか？

当社の強みは、バランスのとれた上流権益ポートフォリオを有することに加え、100%の権益を保有するサンクリストバ

ル鉱山(ボリビア)で、自らが主体となってプロジェクトを進めることにより貴重な経験・ノウハウを蓄積した人材を育てていることです。こうした人材が他のプロジェクトも進めることによって、事業パートナーからの当社に対する評価が高まるものと確信しています。

$f(x)$ 戦略について教えてください。

2011年4月からスタートした $f(x)$ における当部門の戦略は、アンバトピー(マダガスカル)、MUSA(ブラジル)、そし

てマーセラスシェールガス(米国)といった大型プロジェクトを計画どおりに遂行すると同時に、重点戦略4商品である銅、石炭、鉄鉱石、原油・ガスの新規案件への取り組みを継続的に推進していくことです。これらに加え、今年度に投資を決めたシエラゴルダ(チリ)は、2014年～2015年頃から大きく収益貢献が期待できる計画です。優良権益を積み増し、持分生産量を拡大させることで、当社のミッションを着実に果たしていきたいと考えています。

社会にどのように貢献していくのでしょうか？

資源・エネルギーのプロジェクトは長期間にわたるものであり、事業を行う地域・国や事業に従事する人など、幅広いステークホルダーとともに成長することが不可欠です。当部門のスローガンである「人づくり・仕事づくり・夢づくり」を通じて社会に貢献していきたいと思っています。

資源・エネルギー分野での最近の主な投資実績

- サンクリストバル銀・亜鉛・鉛鉱山(ボリビア)権益追加取得による完全子会社化(2009年3月)
- Oranje-Nassau社買収による英領北海油田権益の追加取得(2009年5月)
- 米国ボゴ金鉱山権益追加取得(2009年7月)
- 米国バーネット・シェールガス開発プロジェクト参画(2009年12月)
- 米国マーセラス・シェールガス開発プロジェクト参画(2010年9月)
- ブラジル鉄鉱山会社(MUSA)への出資(2010年12月)
- シエラゴルダ銅鉱山開発プロジェクト(チリ)への参画で合意(2011年5月)
- アンバトピー・ニッケルプロジェクト(マダガスカル)推進(2013年度フル操業予定)



ブラジル MUSA鉄鉱山

プロジェクト全体図



鉄鉱石：大型プロジェクトに参画（ブラジル）

収益

鉄鋼需要は、将来にわたって中国、インド、ブラジルなどを中心に確実に拡大することが見込まれています。

このような環境下、当社は数年来、ブラジルにおける優良鉄鉱山案件の発掘に努めてきた結果、2010年12月に、ブラジル鉄鋼大手のUsiminas Usinas Siderurgicas de Minas Gerais SA（ウジミナス社）の戦略的パートナーとして、同社の既存鉄鉱山事業及びその拡張事業に参画しました。

同事業は、鉱山、鉄道、港の鉄鉱石一貫プロジェクトとなる案件であり、総投資額は最大19億2,900万ドル（約1,700億円）となります。

2011年度の同鉱山の年間生産量は約800万トンで、これを2015年までに約3,000万トンに拡張し、併せて輸出港も確保する計画です。既存案件であり、生産も始まっていることから、初年度から利益貢献が期待できます。想定可採鉱量は約24億トンで、鉱山の操業期間は30年から40年と長期にわたります。

また、同鉱山の周りにはいくつかの中小鉱山、未開発鉱区が存在しており、それらを共同開発することによる大きなアップサイドポテンシャルがあります。

このように本件は、引き続き需要拡大が見込め、比較的操業安定性の高い鉄鉱山であること、現在当社が資源権益を有していないブラジルという地域性、すでに操業段階にあり早期の収益貢献ができ、かつ将来の成長が見込まれるという時間軸の観点から、当社の資源権益のポートフォリオ戦略に合致した案件となっています。



社員とともに

ブラジル鉄鉱石権益取得交渉を乗り越えて

相手はポルトガル語で容赦なくまくしたてる。こちらも負けてはいられない、信じる主張を徹底的に展開する。衝突を避けるあまり中途半端な議論に陥ることは絶対に避けようと努めた。それでも誤解は生じるし、意図が正しく伝わらず苛立つ場面もあったが、お互いの論拠への理解を深め、両者にフェアな道を、論理的に、しかしときに感情的な議論を通じて探った。議論を尽くすと、残るのは最も合意し難い点。両者の本事業にかける情熱が共有され、お互いを真のパートナーと認めたからこそ、ここを乗り越えられた。現在MUSA（ブラジル鉄鉱石事業会社）に出向し、パートナーからさらに進化し事業の一部として溶け込むべく挑戦を続けている。（MUSA 吉川久秀）



MUSAの社員とともに（右から3人目が吉川派遣員）



シェールガスとは

1990年代の技術革新により開発・生産技術が飛躍的に向上し、経済的に採掘開発できるようになったシェール(頁岩)層に含有される天然ガス。シェールガスの登場は米国のガス需給の見通しを一変させ、石油ガス上流業界に大きな変革をもたらし、「シェールガス革命」と呼ばれている。

収益

シェールガス:日本企業で初めて参画(米国)

当社は2009年12月に米国テキサス州のバーネット・シェール・フィールドにて、シェールガス開発事業に日本企業として初めて参画しました。2010年9月には、よりポテンシャルの高いペンシルベニア州マーセラス・シェール・フィールドでの開発事業に参画し、米国での天然ガス事業を拡大しています。

マーセラスでは、今後、総額で約12億米ドル(約1,000億円)の開発費用をかけて、10年間で累計1,100本以上の井戸を掘削していく計画であり、2018年のピーク時の年間生産量は46bcf(原油換算840万バレル)に達すると見込んでいます。

また、ガスに加え、副産物として産出されるNGL・コンデンセートは原油価格に連動して取引されるため、アップサイドの収益が期待できます。

さらに、抽出されたガスを分離するガス処理事業にも出資するほか、ガスの販売事業も展開しており、全米で天然ガスのバリューチェーンを確立しています。

今後は、米国で得た知見を活かしながら、グローバルな展開も視野に取り組んでいきます。

[輸送機・建機事業部門 建設機械事業本部]

モンゴルでますます存在感を高める住友商事グループ 世界最大級のオユ・トルゴイ銅・金鉱山へ大型鉱山機械を納入

2011年1月、住友商事グループは、モンゴルで開発されている世界最大級の銅・金鉱山オユ・トルゴイ向け大型鉱山機械を受注しました。

オユ・トルゴイは、首都ウランバートルから南に550kmの南ゴビに位置する昼夜の寒暖差が激しい地域にあります。24時間体制で稼働する鉱山機械は、保守サービスや安全管理に高い専門性が求められます。今回、受注の鍵となったのは、住友商事グループがカナダの寒冷地において培ってきた、鉱山機械のサービス・オペレーションに対するお客様から

の高い評価と厚い信頼に加え、20年にわたるモンゴルでの事業実績が評価されたことによるものです。

また、モンゴル鉱山開発を担う人材育成への取り組みも高く評価されました。未開発の豊富な地下資源を持つモンゴルでは、昨今急激に鉱山開発が進んだ結果、鉱山関係のエンジニアの人材不足が課題となっています。住友商事グループはこの課題に対し、モンゴル国立科学技術大学への奨学金給付や、同国政府と共同での実地トレーニングを行うなど積極的に人材教育に貢献しています。こ



実地トレーニング風景

ういった取り組みを通じて、今後も新規大型開発案件の受注を目指すとともに、同国の発展に寄与していきます。

この鉱山機械事業は、建設機械事業本部、資源本部及び全世界をカバーする地域組織との連携を通じて、住友商事グループの総合力を発揮するとともに、その成功を他地域に展開することでさらに大きく成長できる分野です。

成長著しい中国医薬品市場に 本格参入

医薬品市場国別年平均成長率 (CAGR)

(%)

30.0

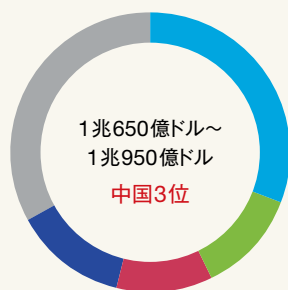
20.0

10.0

0

	2006-2010 CAGR	2011-2015 CAGR
中国	23.9%	19-22%
米国	4.5%	0-3%
日本	2.6%	2-5%
EU5*	4.1%	1-4%

2015年の世界医薬品市場規模



- 31% 米国
- 12% 日本
- 11% 中国
- 13% EU5*
- 33% その他

* EU5は、ドイツ、フランス、イタリア、スペイン、イギリスの5カ国の合算です。

(出典) Copyright 2011 IMS Health. All rights reserved.
"Global Use of Medicines: Outlook Through
2015" (IMS Institute of Healthcare Informatics)
Reprinted with Permission.

市場

2020年には、世界第2位の市場規模に成長

中国医薬品市場は年率20%近いペースで伸びてきた成長市場で、2005年の世界第9位から、2010年には米国、日本に次ぐ第3位、約410億米ドルの規模となっています。今後は、日米欧の市場成長率が年率4%前後にとどまる見通しである一方で、中国市場は富裕層人口の増加、公的医療保険の整備により引き続き年率20%以上の成長が見込まれており、2015年には約1,200億米ドル、2020年には日本を抜いて世界第2位の市場規模になると予測されています。

現在の中国市場は、販売価格ベースで約7割を、数量ベースで95%を主に現地企業が扱うジェネリック薬が占め、残りが外資系製薬企業などのオリジナル薬となっています。市場におけるオリジナル薬の比率は欧米日先進国のそれに比較して低く、今後中国の経済発展に伴い、オリジナル薬市場はより拡大していくと見られています。

戦略

C&Oとともに中国市場に医薬品を提供

当社はこの中国医薬品市場、特にオリジナル薬市場に着目し、2010年12月に、製薬企業C&Oファーマシューティカルテクノロジー（以下、C&O）の株式29%を取得し、中国市場に本格参入しました。

当社は、1970年代に医薬品原料のトレードから医薬品ビジネスをスタートさせ、世界中に質の高い原料を供給してきました。バイオブームを迎えた1980年代には、英国の王立医科学研究機関などと総代理店契約を結び、新薬シーズ（将来の新薬）の提供体制を整え、続く1990年代中ごろには、創薬研究支援から医薬・診断薬のライセンスアレンジ、生産・物流に至るまで、総合的な研究開発支援サービスを展開するようになりました。さらに2000年代には、米国のバイオベンチャー向け融資会社オックスフォードファイナンスを買収し、融資先からの新薬や新技術のライセンス供与などへと事業を拡大させてきました。このような医薬品原料の供給や新薬ライセンスビジネスで培ってきたノウハウと実績を踏まえ、当社は次の戦略として製薬事業への進出を掲げ、具体的には中国医薬市場における製薬事業プラットフォームの構築を模索していました。

会社概要

正式名称: C&O Pharmaceutical Technology
(Holdings) Limited
設立日: 2003年(2005年にシンガポール株式証券
市場に上場)
事業内容: 医薬品の研究・開発、製造、輸入、販売
業績: 売上高 約70億円
純利益 約17億円(2010年6月期)
従業員: 約1,300人
ネットワーク:



一方C&Oは、医薬品の開発・製造・販売を一貫して行うことのできる製薬企業として着実に成長してきた中堅総合製薬企業ですが、より一層飛躍するためには、海外から新薬・オリジナル薬を積極的に導入することが不可欠であると考え、そのためのパートナーを求めています。

今回の提携により、両社が求めている機能を実現することができ、Win-Winの関係のもと、成長著しい中国市場でオリジナル薬を中心とした製薬事業を展開することが可能となったのです。

収益

人々のQuality of Life(生活の質)の改善に貢献

C&Oは病院に直接製品の医薬情報を提供する医薬情報担当者(MR)約800名を抱え、約2,000社のディストリビューターを経由し、中国全国約30万カ所の病院や薬局に商品を納めています。

こうした販売ネットワークを有する中で、当社は日米欧の製薬企業が開発した医薬品をC&Oを通じて中国市場に提供していくとともに、C&Oで生産する医薬品を東南アジアなど海外市場にも展開させることにより、5年後に売上高を約2倍の150億円規模に増加させることを目指しています。また、世界中から最も高品質で競争力のある医薬品原料をC&Oに供給し、高品質かつ安全な医薬品のラインナップを増やすことで、人々のQuality of Life(生活の質)の改善に貢献していきます。



パートナーとともに

世界中から商品を導入し、さらに飛躍していきます

中国医薬品市場は、医療制度改革などにより、二桁成長が今後数年間は続くと考えています。今回の提携により、私たちは、住友商事のグローバルネットワークを通じて新しいビジネスチャンスを獲得することができ、そして新製品の紹介も受けることができました。さらには、製薬業界において私たちの評価を高め、投資家や取引先の信頼を深める面もあると考えています。

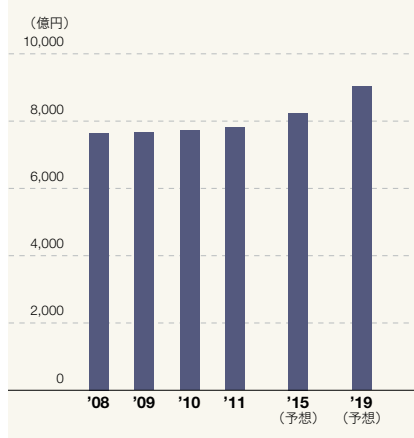
それだけではなく、社内にも多大な影響を与えてくれるでしょう。私たちが成長著しい中国市場においてさらに飛躍していくために、住友商事の経験やノウハウ、そして経営理念を共有していきたいと思っています。



C&O Pharmaceutical Technology (Holdings) Limited
総経理 **Gao Bin**

多様なライフスタイルを応援する サミットネットスーパー

首都圏食品宅配市場規模



(出典) 2008～2011年：矢野経済研究所『2011年度版食品宅配市場の展望と戦略』をもとに住友商事算出・作成
2015年以降：2008～2010年の平均成長率を参考に住友商事算出・作成

サミットネットスーパーの使命

ウェブを媒体に、
日常生活に必要な食料品や、
暮らしを豊かにする商品を、
常に最善のサービスでお客様へ、
直接にお届けし続ける。

市場

成長著しいネットスーパー市場

首都圏における食品の宅配市場は、生協（個別配送・共同配送）、ネットスーパーに惣菜宅配サービスを加えると、現在約7,700億円の規模があります。同市場は今後も拡大を続け、5～10年後には9,000億円を超えると予測されています。

高齢者や働く女性の増加、高速インターネットの家庭への普及、インターネット活用の進化、といった社会環境の変化に伴う消費者のライフスタイルの多様化を背景に、食品宅配市場の最後のフロンティアであった生鮮食品分野においても変化が起きており、今新しい小売業態としてのネットスーパーが注目されています。

首都圏のネットスーパー市場はここ数年急成長を続けており、2010年度の市場規模はまだ300億円程度ですが、5～10年後には食品宅配市場の過半を占めるだけの潜在力があると考えています。

当社は、首都圏で初となる「センター出荷型」の「サミットネットスーパー」を2009年10月から運営しています。専用の生鮮加工センター及び配送センターを持ち、直接お客様のもとに生鮮品や日用品などをお届けするセンター出荷型ネットスーパーは、限られた店舗内スペースを利用する「店舗出荷型」とは異なり、受注処理能力の拡大が容易、欠品率を低く抑えられる、品揃えや配送面などで多様な付加サービスを提供できる、といった多くのメリットを持っています。

戦略

総合力を活かし、センター出荷型ネットスーパーで本格参入

当社のメディア・ライフスタイル事業部門では、個々の消費者に対して、店舗、テレビ、インターネット、モバイルといった様々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、独自の「マルチチャンネル・リテール戦略」を推進しています。食品スーパーとインターネットを組み合わせたネットスーパー事業は、マルチチャンネル・リテール展開の新たな柱として位置付けられる戦略的事业です。

サービスのご紹介

留め置きサービス

お留守でも安心！ 便利な留め置きサービス



お昼は仕事に出かけているから自宅で商品を受け取れない…。そんな方にぜひご利用いただきたいのがこのサービス。お留守のときも、玄関先などお客様のご指定の場所に、安全な状態で商品をお届けいたします。



写真は配送センター。配送センターには毎日加工センターから生鮮食料品が届けられ、生鮮品以外の食料品や日用品とともに各お客様への個別配送品として準備されます。

センター出荷型ネットスーパーの運営には、生鮮品の加工や管理、食品分野での商品開発力やダイレクトマーケティングに関わる販売促進、顧客対応、IT、物流、関連法規、リスク管理など、多岐にわたるノウハウが求められます。当社は、マルチチャンネル・リテイル戦略のもとで培ってきた様々な知見と、当社事業会社の食品スーパー「サミット」が持つ生鮮加工・管理などのノウハウなど、当社グループの総合力を最大限に活用して事業運営に取り組んでいます。

収益

社会インフラを育てる長期的な取り組み

サミットネットスーパーは、インターネット経由での注文受け付けから発送までを専用センターで効率的に行うため、新鮮な商品を迅速に届けられるのが最大の特徴です。また、魅力的なサービスとするために、独自のプレミアム商品や格安のアウトレット商品などを取り揃えるほか、多様な支払方法や、安価な配送料の「お得便」、配送予定時間帯をお知らせする「お届けメール」、お客様のライフスタイルに合わせて不在時でも商品を受け取れる「留め置きサービス」などの取り組みを行っています。

今後も引き続き、様々なライフスタイルを持つお客様に対し、センター出荷型の強みを活かした付加価値の高い商品・サービスの拡充を進めることで、お客様にとってより便利で身近な、社会インフラの一翼を担うサービスとなることを目指していきます。将来的にはサミット以外の食品スーパーとの提携も視野に、売上高1,000億円規模のビジネスへの成長に向けて、長期的な視点で事業の拡大に取り組んでいく考えです。



お客様とともに

お客様の声

- これまではスーパーから自宅まで、買った商品を自分で持ち運ぶのが大変でした。自宅まで配達してくれるサミットネットスーパーには大変助かっています。(70代女性)
- 「こだわり野菜セット」は中身のバリエーションが豊富で、自分ではなかなか買わないものも入っているので、毎回楽しみにしています。(50代女性)
- 外出がちなので「留め置き」などのきめ細かい配送サービスに大変満足しています。(30代女性)
- 小さな子供と一緒にだと、外出して買い物するだけでも一苦勞です。サミットネットスーパーなら、空いた時間に注文すれば自宅まできちんと届けてくれるのでとても助かっています。(20代女性)

