



- 14 社長メッセージ：
全てのステークホルダーの皆様へ
- 20 特集Ⅰ：新中期経営計画
Be the Best, Be the One 2014
- 26 特集Ⅱ：一段高いレベルの利益成長を目指して
- 26 非在来型エネルギー事業の多面的展開
- 30 農業資材バリューチェーンの拡大

CHAPTER 1

MANAGEMENT STRATEGY

経営戦略

社長メッセージ:全てのステークホルダーの皆様へ

ENSURING THE STEADY, CONTINUOUS GROWTH OF THE SUMITOMO CORPORATION GROUP

住友商事グループが永遠に続いていくために

住友商事は、2019年度に創立100周年を迎えます。

この大きな節目を迎えるにあたり、住友商事グループの中長期ビジョンとして、「創立100周年(2019年度)に向けて目指す姿」を掲げました。

住友商事グループが、さらに50年、100年、そして永遠に、
安定的・継続的に成長していくための強固な礎を、創立100周年までの
7年間の年月をかけて、しっかりと築き上げていきたいと思えます。

創立100周年(2019年度)に向けて目指す姿

～経営理念・行動指針をベースとして～

Be the Best, Be the One

- 「住友商事グループらしい」やり方で、「住友商事グループならではの」の価値を創造し、「さすが住友商事グループ」と社会に認められる企業グループを目指す。
- 健全な財務体質を維持しつつ、強固な収益基盤を構築し、一段高いレベルの利益成長を目指す。

総資産:9~10兆円 連結純利益:4,000億円以上



代表取締役社長

中村邦晴

QUESTION 01

「創立100周年（2019年度）に向けて目指す姿」に込められた思いを教えてください。

その先の50年、100年に、安定的・継続的に成長するための揺るぎない“礎”を築き上げていきたい。

2012年に私が社長に就任した際に、「2019年度に創立100周年を迎える住友商事グループをさらに50年、100年、そして永遠に続いていくような会社にしたい」という私自身の思いを表明しました。この100周年を一つのマイルストーンに据えて、それまでの7年の間、この思いを実現するための揺るぎない土台、“礎”をしっかりと築き上げていきたいと考えています。

住友商事グループを取り巻く今後の事業環境は、引き続き変化が激しく不確実性を伴うものと認識し

ています。また、ビジネスそのものも、資源事業、インフラ事業に代表されるようにますます複雑化し、より長期のスパンでの立ち上げや開発が求められています。

こうした事業環境の中でも安定的・継続的な成長を果たしていくためには、足元の変化に柔軟に対応するとともに、将来の大きな流れを予見して、中長期的な視点で「目指す姿」を描き、その実現に向けて戦略を着実に実行していくことが重要と考えています。



こうした思いから、「創立100周年に向けて目指す姿」を掲げるとともに、“Be the Best, Be the One”をそのスローガンとしています。この言葉には、あらゆる面でベストな会社となり、広く社会に認められる企業グループを目指したい、という思いを込めています。

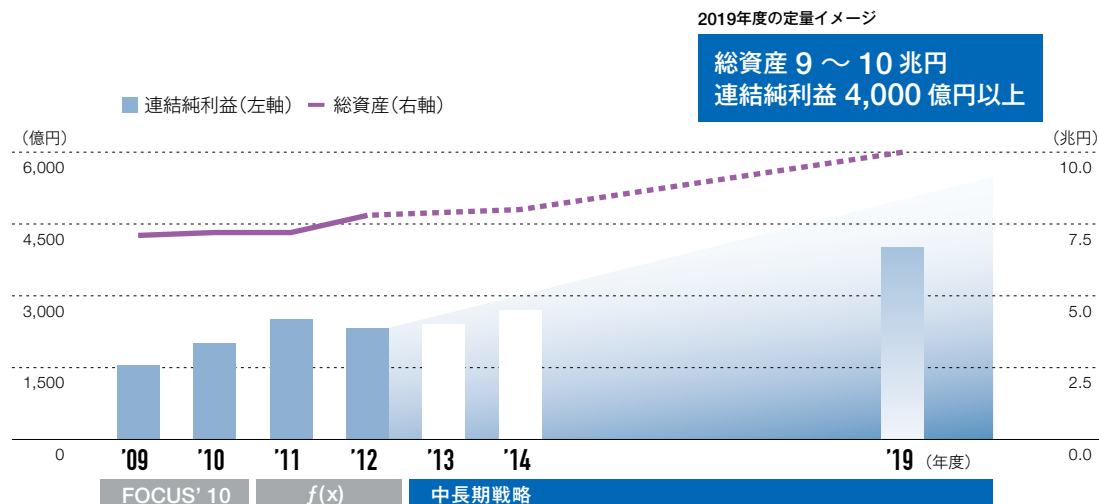
これを実現するためには、まず、「住友の事業精神」や営業の要旨・住友商事グループの経営理念に立ち返り、これに則って事業活動に取り組むことが何より重要だと考えています。

営業の要旨・経営理念にある「信用を重んじ確実に旨とする」、「浮利を追わず」のとおり、“住友商事らしく”、しっかりと時代の変化を読み、自分たちで立案した計画や戦略を確実に実行し、我々のこれまでに培ってきた強み・機能を発揮し“住友商事ならではの”価値を創造していきます。そして何より、住友の事業精神である「自利利他公私一如」のとおり、自社の収益拡大だけでなく、国や社会に貢献することを事業活動の根幹に据えて正々堂々と事業を進めていき、「さすが住友商事グループ」と広く社会から必要とされる存在を目指していきます。

また、「健全な財務体質を維持しつつ、強固な収益基盤を構築し、一段高いレベルの利益成長を目指す」ことを、創立100周年に向けた定量面で目指す姿として掲げました。具体的には、2019年度に総資産9～10兆円、連結純利益で4,000億円以上という定量イメージを掲げ、その先の100年に向けて、財務健全性を維持しながら、安定的・継続的に成長するための強固な収益基盤を構築することを目指していきます。

創立100周年は、我々にとって通過点に過ぎません。その先も社会に必要と認められ、安定的・継続的に成長していくために、どのような経営をすべきかに思いを馳せていくと、「住友の事業精神」に行きつきます。住友グループは400年間続いている企業集団ですが、これほど長く続く組織体というのは、世界を見てもそれほど多く存在していません。それが可能なのは、「住友の事業精神」を実践してきたからだと考えています。

社員一人ひとりが、「住友の事業精神」、住友商事グループの経営理念に即した行動をとっているかを自らに対して常に問い続け、住友商事らしさを実践することで、“Be the Best, Be the One”の実現が可能になると考えています。



QUESTION 02

中期経営計画 $f(x)$ (エフクロス) の成果、課題について総括してください。

定量目標の達成、資産の入替・バランスシートマネジメントの進展は評価している。

ただし、収益力のさらなる強化は課題。

住友商事では2年ごとに中期経営計画を策定しており、2013年3月までの2年間の中期経営計画である $f(x)$ では、まず、定量面で、2年間で当期純利益4,800億円という利益計画を掲げました。2011年度の連結純利益は過去最高益となる2,507億円となりました。続く2012年度においては、資源価格下落の影響などにより2,325億円にとどまりましたが、2年間の利益目標を達成することができました。2年間のリスク・リターンは15.2%と、これについても計画値である15%をクリアしています。

投融資については、2年間で5,800億円の計画に対し、実績5,600億円とほぼ計画どおりとなりました。資源分野で2,050億円、非資源分野で3,550億円と、特定の事業分野に偏ることなく、バランスの取れた事業ポートフォリオの構築に努めながら、将来の収益基盤を拡大するための投融資を行いました。

同時に、 $f(x)$ 2年合計で8,600億円の資産売却・削減を行いました。これに伴って、約3,800億円のキャッシュを回収し、着実にバランスシートマネジメ

ントが進捗したと考えています。住友三井オートサービス(株)やジュピターショップチャンネル(株)の持分売却では、戦略的パートナーとの提携を通じて、中長期的視点に立った収益基盤の強化を図ったことに加え、事業環境の変化などにより、大きな成長が見込み難いビジネスや、当初見込んでいた収益が期待できない事業などの売却・撤退を進めました。

ただし、課題として残った点もいくつかあります。一つは、投融資案件に対する着実なバリューアップです。大型投融資案件の中には、当初の事業計画どおりに収益が上がっていない案件があり、早期にバリューアップを行う必要があります。また、事業環境が絶えず変化していく中で、常に、収益性・成長性の乏しいビジネスについて、縮小・撤退を図るとともに、戦略分野への一層の経営資源や人材のシフトを行い、収益力を強化する必要があります。

成果

- 新規投融資を計画どおりに実施
- 入替の積極的推進によるキャッシュ創出とBSマネジメントの進展
- コアビジネスにおけるパートナーとの協業の深化

課題

- 近年の投融資案件の着実なバリューアップ
- 低採算・低成長ビジネスのさらなる縮小・撤退
- 戦略分野への一層の人材シフト

新中期経営計画：Be the Best, Be the One 2014

収益力を徹底的に強化し、一段高いレベルの利益成長へ踏み出すステージ

QUESTION 03

新中期経営計画「Be the Best, Be the One 2014」(BBBO2014)の目指すものについて教えてください。

P20

詳細はP20の
「特集I:新中期経営計画」
をご参照ください。

＜＜ 住友商事の強みをさらに追求し、収益力を徹底的に強化。創立100周年に向けた「目指す姿」実現への第一歩としたい。

現在の2,300～2,500億円の連結純利益の水準から、「目指す姿」で掲げる4,000億円以上の「一段高いレベルの利益成長」まで引き上げるためには、「収益力の徹底強化」が必要と考えています。このため、BBBO2014では、「強み・機能の追求と結集」、「中長期視点に立ったビジネスの新陳代謝の促進」を実施し、連結純利益の目標である2013年度2,400億円、2014年度2,700億円の達成を目指します。

具体的には、現在の収益の柱となっている事業をさらに強くしていくために、優先的に経営資源を投入します。BBBO2014の期間中には、過去最大となる7,500億円の新規投融資を予定していますが、各営業部門において、当社に強みや知見があり、将来にわたり収益の柱とする分野を「重点分野」として設定し、優先順位を明確にしたうえで、従来以上に投融資分野を絞り込み、優良な案件を着実に積み上げていきます。

また、この2年間は、当社の強み・機能を活かすことができ、かつ中長期的視点から成長ポテンシャ

ルが高い分野・地域を「全社育成分野」「全社育成地域」に設定して経営資源を戦略的に配分し、収益機会を追求していきます。さらに、近年に投資した案件で、当初の事業計画どおりに収益化が図られていない事業について、人材・ノウハウを集中的に投入し、着実なバリューアップに注力し、収益力の強化を行います。

これを成し遂げるためには、有限な経営資源を有効活用していく必要があることから、環境の変化に応じ、収益性・成長性の乏しいビジネスの縮小・撤退に取り組みます。併せて、有力パートナーとの戦略的提携を通じ、バランスシートをコントロールすることにより、BBBO2014においても2年合計で7,700億円の資産売却・削減を予定しています。

これらの取り組みにより、経営資源や人材リソースを中長期的に成長分野にシフトさせていく新陳代謝が可能となり、従来以上にスピード感を持ってこの循環を行い、健全な財務体質を維持しながら、より強固な収益基盤の構築を図っていきます。

QUESTION 04

企業の社会的責任(CSR)について、どのように考えていますか？

住友商事グループにとってCSRとは、経営理念を実践することにほかならない。

社会・環境に対する責任を果たすという点では、先ほども触れましたが、やはり、経営の根幹である「住友の事業精神」が深く関わってきます。「自利利他公私一如」(住友の事業は、住友自身を利するとともに、国家を利し、社会を利するほどの事業でなければならないという意味)の考え方は、「常に変化を先取りして新たな価値を創造し、広く社会に貢献す

る」、「健全な事業活動を通じて豊かさと夢を実現する」という住友商事グループの経営理念につながっています。つまり、当社グループにとってCSRとは、経営理念を実践することにほかなりません。それは健全な事業活動を通じて果たしていくものであり、社会的課題の解決に向けて、様々なステークホルダーと対話しつつ、企業の立場から何ができるか、

何をすべきかを考え、事業戦略として立案し、実行していくものと捉えています。

例えば、海外で事業を展開する場合、いかに地域に根ざし、現地社会に貢献できるかを第一に考えなくてはなりません。鉱山開発プロジェクトはその典型的なもので、単に資源を採掘するだけではありません。環境保全に最大限配慮するのはもちろんのこと、鉱山で働く従業員、地元住民、政府、地方官庁などのステークホルダーと対話を重ね、納税や雇用

創出という経済的貢献はもとより、産業・生活関連インフラなどハード面の整備、それを運営するためのソフト面の支援を行い、地域の経済・産業・社会の発展に貢献しています。また、当社は、今後大きな経済発展が見込まれるミャンマーで通信インフラや鉄道の整備、工業団地の開発をお手伝いさせていただく予定ですが、現地の人々の生活の向上、経済のさらなる活性化につながるようなビジネスにしていきたいと考えています。



QUESTION 05

株主還元についての考え方を教えてください。

中長期的な利益成長による1株当たりの配当額増加を目指す。

株主の皆様の利益を向上させていくためには、「企業価値の向上」と「配当の充実」を両立させていくことが重要と考えています。配当については、長期にわたり安定した配当を行うことを基本方針として掲げ、中長期的な利益成長による1株当たりの配当額の増加を目指しています。

BBBO2014においては、経済環境や投資計画などを踏まえ、25%の配当性向を適用する考えです。これに基づき、2013年度に関しては、連結純利益が年間見通しどおり2,400億円となった場合には、1株当たり47円の年間配当を実施させていただくことになります。

QUESTION 06

最後に、ステークホルダーの皆様へのメッセージをお願いします。

「創立100周年(2019年度)に向けて目指す姿」を何としても実現させたい。

従来の延長線上にはない、一段高いレベルの利益成長を実現するためには、越えなければならない複数のハードルがあると認識していますが、全社の「目指す姿」を決めるにあたり、中長期戦略を各営業部門と議論してきた中で、当社グループには数え切れないほどのビジネスチャンスがあることを改めて認識しました。これらを全て着実に実行していけば、その先に、必ず「目指す姿」の実現があると確信しています。

各現場において、社員一人ひとりが、「住友商事をこういう会社になりたい」という気持ちをしっかりと

持ち続け、2019年、また、その先に各分野でどういう姿になりたいか、どういう仕事をしていきたいかを考え、それぞれの「目指す姿」を実現するための課題を一つひとつクリアしていくことが重要だと思っています。

まずは、「目指す姿」実現への第一歩となる「Be the Best, Be the One 2014」の目標を全社一丸となって達成していきたいと考えています。

住友商事グループの取り組みに、今後どうぞご期待ください。

特集I:新中期経営計画

Be the Best, Be the One 2014

収益力を徹底的に強化し、
一段高いレベルの利益成長へ

当社グループでは、「創立100周年(2019年度)に向けて目指す姿」(目指す姿)を掲げています。「目指す姿」の実現に向けた最初の2年間となる、2013~2014年度の中期経営計画「Be the Best, Be the One 2014」(BBBO2014)では、この2年間で一段高いレベルの利益成長へ踏み出すためのステージと位置付け、「収益力を徹底強化」とするとともに、「収益力を支える経営基盤を強化」することで、財務健全性を維持しながら、強固な収益基盤を構築していきます。

収益力の徹底強化とは

BBBO2014では、中期経営計画f(x)において課題となった「収益力の徹底強化」を実現するために、「強み・機能の追求と結集」、「中長期視点に立ったビジネスの新陳代謝の促進」に取り組んでいきます。

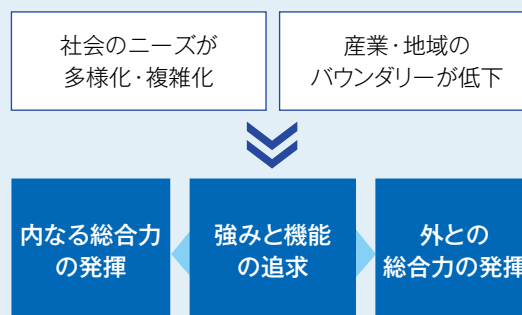
(1) 強み・機能の追求と結集

社会のニーズが多様化・複雑化し、産業・地域のバウンダリーが低下する環境下において、収益力を強化するためには、事業部門、地域組織といった組織の枠を越えて、様々なノウハウや機能を結集して新たな価値を創造し、社会のニーズに応えていく必要があります。

BBBO2014では、各事業部門・地域組織が自らの強み・機能を徹底的に分析・追求し、組織の枠を越えて結集させ、戦略・ビジネスモデルを共有することで、当社の強みである総合力を最大限に発揮していきます(内なる総合力の発揮)。また、ビジネスを強化していくためには、内なる総合力の発揮だけではなく、外部のパートナーとの協働が不可欠です。既

存パートナーとの広域・多面展開を図るとともに、フィロソフィーと戦略を共有できる新たなパートナーを開拓することで、戦略的にパートナーシップの強化を進めていきます(外との総合力の発揮)。

組織の枠を越えた戦略・ビジネスモデルの共有や協働



定量計画

基本方針

純利益

2013年度 2,400 億円

2014年度 2,700 億円

リスク・リターン

12%程度

ROA

3%以上

一段高いレベルの利益成長



Be the Best, Be the One 2014が目指すもの

収益力の徹底強化

中長期視点に立ったビジネスの
新陳代謝の促進

強み・機能の追求と結集



収益力を支える経営基盤

事業投資
マネジメント力
の強化海外地域組織
の基盤強化

財務健全性の維持

求められる人材の
育成と活用(2) 中長期視点に立ったビジネスの
新陳代謝の促進

一段高いレベルの利益成長を実現するには、各ビジネスの多様な役割を見極めながら会社全体として収益性を高める必要があり、人材・資金という限りある経営資源をいかに有効に使うかが重要になります。

BBBO2014では、以下の4つからなる企業の成長に必要な「ビジネスの新陳代謝」を従来以上にスピード感を持って実践し、収益力の徹底強化を図ります。

1) まず、現在の収益の柱となっている、当社に強みや知見のある分野を「重点分野」に設定し、将来にわたり収益の柱とするために、優先的に経営資源を投入していきます。

中長期視点に立ったビジネスの新陳代謝

現在の収益の柱をさらに太くする

当社が強みを持つ分野に優先的に経営資源を投入

重点分野

既存投資案件の着実な収益化

近年に投資した案件の一層のバリューアップを推進

将来の収益の柱を育成する

成長ポテンシャルが高い分野・地域を特定し、全社レベルで支援

全社育成分野／地域

経営資源・人材リソースのシフト

収益性・成長性の乏しいビジネスの縮小・撤退

低収益・低成長ビジネスのもう一段の入替を推進

- 2) また、当社の強み・機能を活かすことができ、かつ、中長期的な視点から成長ポテンシャルが高い分野・地域を「全社育成分野／地域」として設定し、経営資源を戦略的に配分します。全社横断プロジェクトチームを組成するなど、全社レベルで中長期的な視点を持って育成していきます。
- 3) さらに、近年投資した資源上流ビジネスなどの大型案件に人材・ノウハウを集中的に投入し、バリューアップや着実な完工に注力していきます。
- 4) 一方で、収益性・成長性の乏しいビジネスの縮小・撤退や、有力パートナーとの戦略的提携を通じて、バランスシートをコントロールしながら「資産売却・削減」を進め、経営資源・人材リソースを「重点分野」「全社育成分野／地域」「既存大型案件」の強化・育成にシフトしていきます。

■ 新規投融資計画

BBBO2014では、過去最大となる総額7,500億円の新規投融資を計画しています。

先に説明した「重点分野」に対し6,500億円の新規投融資を見込み、「全社育成分野／地域」に対しては1,000億円の投融資枠を設けました。

BBBO2014では、この投融資計画をもとに、各事業部門において重点分野に沿った優先順位を明確にして投融資を行い、優良な案件を積み上げていきます。

同時に、各事業部門の積み上げの進捗を都度モニターしていきます。その中で、進捗の遅い事業部門があれば、予定していた配分を進捗の早い事業部門に振り替えるなど、フレキシブルに運用していきます。

「重点分野」

- 資源・化学品事業部門では、北米タイトオイル開発やチリのシエラゴルダ銅鉱山開発など、開発中の案件や既存案件の拡張への投資を行います。
- 非資源分野では、金属事業部門の北米鋼管事業、輸送機・建機事業部門の自動車バリューチェーンの拡大、環境・インフラ事業部門の海外IPP事業、メディア・生活関連事業部門のメディア事業の海外展開や不動産事業を中心に投資し、当社の特徴であるバランスの取れたポートフォリオを維持していきます。

新規投融資計画(2年合計)

	投融資額(億円)	重点分野
金属	800	鋼管事業
輸送機・建機	1,600	自動車事業
環境・インフラ	900	電力事業
メディア・生活関連	1,300	メディア事業、不動産事業
資源・化学品	1,900	資源・エネルギー上流事業
全社育成分野／地域	1,000	—
合計	7,500	

「全社育成分野」

●「非在来型エネルギー周辺ビジネス」

北米で行っているシェールガスやタイトオイルの開発事業をベースに、LNGの輸出、石油化学品関連のバリューチェーンの構築といった展開を図ります。

そのほかにも、鋼管ビジネスやインフラビジネスなど、非在来型エネルギー事業に関わる多くのビジネスチャンスを、当社の総合力を発揮して追求していきます。

●「アジアのリテールビジネス」

国内ビジネスを中心に培ったリテールビジネスの強み・機能と、これまでに積み上げたアジアにおけるビジネスの経験や、知見・人脈を結集させ、国内での成功モデルのアジア展開を足掛かりに、アジア諸国の旺盛な消費需要を取り込み、リテールビジネスの収益基盤拡大を図ります。

●「食料ビジネス」

中長期的に世界の人口が増加し、食料需要が増えていく中で、世界需給の偏在を捉え、主に海外の食料ビジネスを追求していきます。

▶▶ 非在来型エネルギー周辺ビジネス、食料ビジネスについては、P26からの特集Ⅱをご参照ください。

「全社育成地域」

● インド・ブラジル・ミャンマー・トルコ・

サブサハラ(6カ国)

インド・ブラジルではこれまでの取り組みから一歩踏み込み、当社の強みが発揮できる分野に絞りで積極的に取り組んでいきます。また、ミャンマー・トルコ・サブサハラ6カ国(南アフリカ、ナイジェリア、アンゴラ、タンザニア、モザンビーク、ガーナ)については、まずはビジネスの発掘に取り組み、当社として注力する分野を見定めていきます。

■ 資産売却・削減計画

BBBO2014では新規投融資7,500億円と同規模の7,700億円の資産売却・削減を計画しています。収益性・成長性の乏しいビジネスの縮小・撤退に加え、有力パートナーとの戦略的提携を通じて、バランスシートをコントロールしながら、資産を削減していきます。

資産売却・削減計画
(2年合計)

総資産
△7,700億円



経営資源・人材リソースを
成長分野にシフト

全社育成分野

- 非在来型エネルギー周辺ビジネス
- アジアのリテールビジネス
- 食料ビジネス

全社育成地域

- インド
- ミャンマー
- サブサハラ(6カ国)
- ブラジル
- トルコ

収益力を支える経営基盤

「収益力の徹底強化」には、新規投融資や事業売却・撤退といった側面だけではなく、収益力を支える経営基盤の強化が必要となります。BBBO2014では、「事業投資マネジメント力の強化」、「海外地域組織の基盤強化」、「財務健全性の維持」及び「求められる人材の育成と活用」に取り組み、ビジネスの前線を支える経営基盤をより強固なものとしていきます。

事業投資 マネジメント力の 強化

》 事業を確実にバリューアップするための事業投資 マネジメント力の強化

資源投資、製造業参画などにより、1件当たりのリスクアセットが大型化する傾向にあることから、大型投融資案件の早期のバリューアップ実現のため、事業投資マネジメント力を強化していきます。

海外地域組織の 基盤強化

》 成長市場の活力とビジネスチャンスを取り込むべく 海外地域組織の基盤を強化

新興国を中心とする海外の経済成長のトレンドは今後も継続していくことが予想されることから、現地の政治・経済や商習慣に精通した海外地域組織の基盤を強化していきます。

財務健全性の維持

》 安定的・継続的な成長を可能にする財務健全性を維持・確保

積極的な投資を実行しながら、有利子負債に過度に依存しない健全な財務体質を維持していきます。

求められる人材の 育成と活用

》 現場での多様な経験を重視した人材育成を強化するとともに、 グローバルベースでの人材育成・活用の施策を促進

一段高いレベルの利益成長を実現するために必要な「収益力の徹底強化」を担う人材の育成に注力します。

財務健全性の維持

当社では、経営の安全性の観点から、最大損失可能性額であるリスクアセット(RA)をコアリスクバッファ*1 (RB) (株主資本)の範囲内に収めることを経営の基本としています。

▶▶ 詳細は、P77の「リスク・リターン経営」をご参照ください。

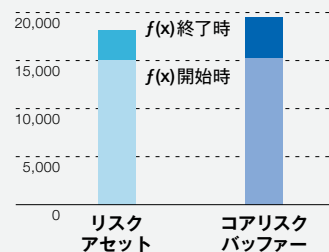
それに加え、その時々々の金融環境を考慮しながら、流動性の確保、適正DER (Debt-Equity Ratio=負債比率)、総資産額の規模といった視点からバランスシートを管理する「バランスシートマネジメント」を行い、過度に有利子負債に依存しない形で事業運営を行ってきました。

2012年度末には、連結総資産額7兆8,328億円に対し9,311億円の現預金を保有しており、高い流動性を確保しています。また、株主資本は2兆528億円まで増加し、株主資本比率は26.2%、DER (ネット)は1.4倍まで改善しています。

*1 コアリスクバッファ=資本金+剰余金+ 外貨換算調整勘定-自己株式

リスクアセットとコアリスクバッファのバランス

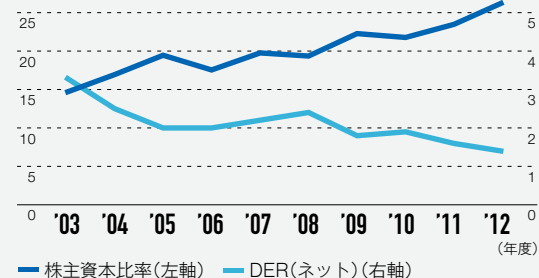
(億円)



株主資本比率とDER (ネット)

(%)

(倍)



基礎収益キャッシュ・フロー*2 (CF) モニタリングの強化とコアRBの増強

BBBO2014では、財務健全性を維持しながら、収益力の強化に向けて積極的な投資を計画しています。

これまで同様、有利子負債に過度に依存せずに総資産を適正レベルにマネジしながら新規投融資を行うには、その原資となる投資余力の確保が必要となります。BBBO2014では基礎収益CFを新たにモニタリングの指標とし、持分法投資先からの配当によるキャッシュの回収や、事業の入替、既存案件のバリュー実現によるキャッシュの回収に取り組み、投資余力を確保していきます。

また、RAをコアRBの範囲内に収める基本方針を堅持しながら、投資余力を確保するために、投資した事業を事業計画どおりに収益化してコアRBを増強し、財務基盤をより強固なものとしていきます。

財務健全性の維持

- RAをコアRBの範囲内に収める
- 有利子負債に過度に依存しないように総資産を適性レベルにマネジ



投資余力の確保

- キャッシュ・フローの視点
⇒基礎収益CF
- コアRBの増強
⇒収益性の向上

*2 基礎収益CF=基礎収益-持分法による投資利益+持分法投資先からの配当
基礎収益=(売上総利益+販売費及び一般管理費(貸倒引当金繰入額を除く))+利息収支+受取配当金)×(1-税率)+持分法による投資利益

特集Ⅱ：一段高いレベルの利益成長を目指して

EXPANSION IN SCOPE OF THE
UNCONVENTIONAL ENERGY BUSINESSES

非在来型エネルギー事業の多面的展開

“強み”と“機能”を結集し、成長分野の新たな価値を追求

世界のエネルギー市場の構造改革
「シェール革命」

米国のエネルギー事情は、シェールガスの採掘に成功したことで一気に様変わりしました。2000年代半ばまでは、米国は将来的に世界最大の天然ガス輸入国になると見られていましたが、今や液化天然ガス(LNG)の輸出さえも現実のものとなっています。

シェールとは、泥が水平に堆積して固まった頁岩と呼ばれる岩のことで、シェールガスとは、その隙間に貯留している炭化水素ガスのことです。シェールガスが世界の至るところに存在していることは早

くから知られていましたが、以前の掘削技術だけではシェールガスを地上に取り出すことが難しく、商業生産には至っていませんでした。その開発にいち早く成功したのが米国です。2000年代に入り、水平掘削と水圧破碎の技術が確立されると、シェールガスの生産性が大きく改善し、2006年頃から本格的にシェールガスの商業生産が開始されました。シェールガスの開発が成功するまでは、天然ガスの供給地は中東が中心でしたが、米国各地でシェールガスの開発が進むことで、天然ガスをめぐる世界市場の構造変革が進展しました。

水平掘削と水圧破碎の技術

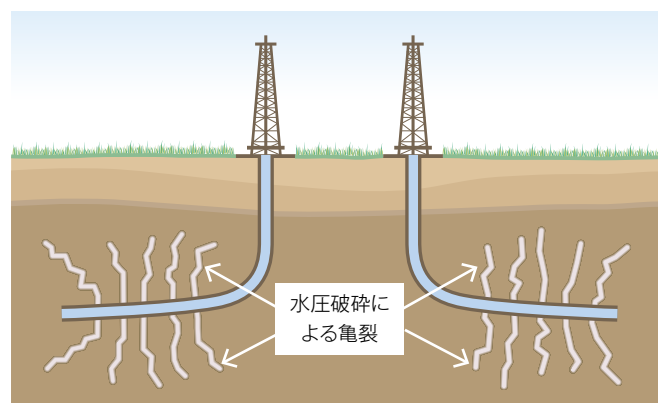
鍵となるのは2つの技術

水平掘削（作業期間：1～2週間程度）

- シェール層の広がりや平行に井戸を掘ることで、より、より経済性が高く、広範囲にわたり天然ガスの回収が可能となる。

水圧破碎（作業期間：2週間程度）

- 水を高圧で地下に流し込み、シェール層に亀裂を生じさせる。
- 次に、送り込む水に砂粒状の粉末を徐々に混ぜていき、支持体として亀裂が塞がるのを阻む。
- 砂粒により開いたままの亀裂から天然ガスを回収する。





◀ マーセラス・シェールにある掘削リグ

シェールガス開発からタイトオイル開発へ

住友商事の石油・ガス開発事業は、これまで英領及びノルウェー領北海油田を中核資産と位置付け、開発に注力してきました。さらなる優良資産の積み増しの可能性を追求してきましたが、このように、石油・ガス開発業界に大きな変革をもたらしているシェールガスに大きな可能性を見出し、2009年12月、シェールガスの有数の産地である米国テキサス州バーネット・シェール・フィールドにおいて Carrizo Oil & Gas, Inc. が推進するプロジェクトへの参画を決定し、アジア企業として初めてシェールガス開発に着手しました。さらに、2010年9月には、ペンシルバニア州マーセラス・シェール・フィールドの開発プロジェクトに参入しました。マーセラス・プロジェクトにおいては、2020年までの間に1,100本以上の井戸を掘削する計画です。

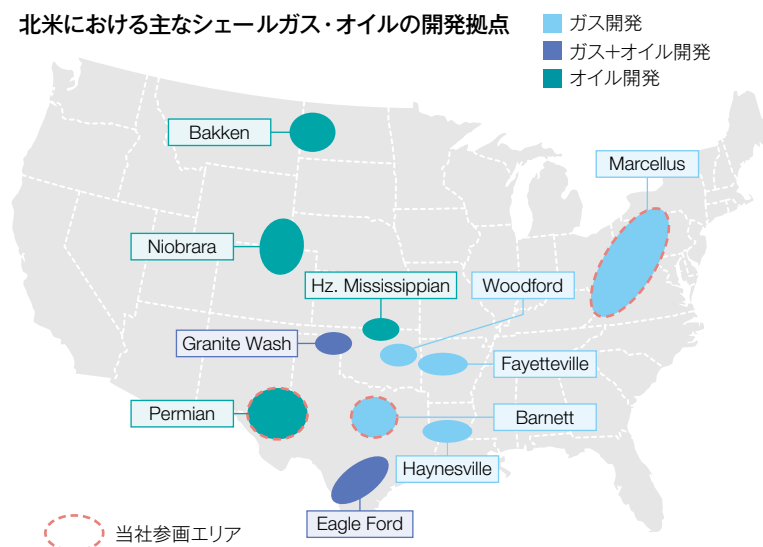
当社の石油・ガス開発事業への取り組みは、さらにタイトオイルの開発へと拡大します。タイトオイルとは、シェール層、ライム(石灰岩)層、浸透率の低い砂岩層などに貯留している原油のことで、シェールガスと同様、水平掘削技術及び水圧破碎を用いて抽出されます。2012年9月、当社は、テキサス州パーミアン・ベースンで Devon Energy Corporation (デ

ボン社)が進めているタイトオイル開発プロジェクトへの参画を決定しました。当社の資源・エネルギー上流分野のポートフォリオ戦略の中で重点戦略商品の一つと位置付ける石油・ガス資産の拡充を実現し、中長期的に収益の飛躍的な向上に資するプロジェクトです。

本プロジェクトの開発エリアであるパーミアン・ベースンは北米最大の埋蔵量を誇り、全米の原油生産量の20%を占める鉱区で、シェールガスやタイトオイル開発技術の発展に伴い、現在は、全米でも特に活発な開発エリアとなっています。また、パートナーであるデボン社は、業界で初めて水平掘削の技術を用いた開発を行うなどシェール開発の先駆者であり、現在最も技術的経験・ノウハウを持つトップオペレーターです。

このように、ポテンシャルの高い有望な開発エリアを有力なパートナーとともに開発を進めることにより、バーネット及びマーセラス・シェールプロジェクトを通じて獲得した非在来型エネルギー開発のノウハウ、知見、業界でのプレゼンスという強みをさらに高めていき、非在来型エネルギー開発分野における本邦のリーディングカンパニーのポジションをより一層追求していきます。

北米における主なシェールガス・オイルの開発拠点



上流開発から総合力を活かした 多面的な展開へ

シェールガス、タイトオイルなどの非在来型エネルギー事業は、掘削、生産、輸送など、上流から中下流に至るまでの各工程において様々な機能が求められています。当社はこうしたニーズを捉え、上流開発事業に加え、当社の強みである総合力を発揮した多面的なビジネス展開を実現しています。

北米鋼管事業のさらなる成長を目指す

世界では年間約1,200万トンの油井管が消費されており、米国は、この半分にあたる約600万トンが消費される世界最大の市場となっています。

当社の北米における事業展開は歴史が古く、25年前には本格的に問屋事業に参入しています。その後も独自の問屋網を軸として、活況を呈するシェールガス・オイル開発を背景とした顧客ニーズの変化に対応しながら、製造や加工事業への展開を進め、現在では、米国で消費されている油井管のうち、約20%の市場シェアを誇っています。

その油井管市場では、2007年頃からのシェールガス・オイル開発の増加に伴い、この開発用に径の小さい小径油井管の需要が急増しています。それを受け、当社は2011年9月に、フランスの大手鋼管メーカーVallourec S.A.による小径シームレス鋼管製造事業に参画し、2012年秋から稼働を開始しています。2013年にはフル生産に達し、年間約35万ト

ンの鋼管を生産する予定であり、油井管事業においてさらなるシェア拡大を狙っていきます。

また、油井管事業に隣接する油井機器・サービス分野（Oil Field Equipment。以下、OFE分野）への展開を図る足掛かりとして、2006年末にHowco Groupを買収しました。シェールガス・オイルの革命的増産により、OFE分野の市場規模は現在40兆円と巨大なマーケットとなっており、Howco社が持つ油井機器の加工と問屋機能という強みを活かし、こうした需要を着実に捉えていきます。

北米鋼管事業における当社の強みである、①スーパーメジャーから中小独立系まで幅広い石油会社との長期契約を中心とした顧客基盤、②高品質の製品をジャストインタイムで供給する問屋網、③油井管サプライ・チェーン・マネジメント(SCM)スキームといった独自システムによる円滑なオペレーション支援体制、などの基盤をさらに強化するとともに、Howco社を中心としたOFE事業、ラインパイプ・特殊管関連事業を拡大することで、上流から中下流にかけて、鋼管事業のトータルソリューションプロバイダーとしての機能を深化させていきます。

天然ガストレードの実績をもとに、LNGの輸出へ

当社は、2013年4月、Dominion Cove Point LNG, LP(ドミニオン社)が、メリーランド州ラスピーで推進するコーブポイントLNGプロジェクトへの参画を決定しました。本プロジェクトは、現在LNG受入基地として稼働中のコーブポイントLNG基地に新たに天然ガス液化プラントを建設し、シェールガスをはじめとする米国産天然ガスを液化してLNGとして輸出するという取り組みです。米国エネルギー省による自由貿易協定(FTA)未締結国向けのLNG輸出許可発行等を経て、2017年の稼働開始を目指しています。当社は、100%子会社のPacific Summit Energy LLC(PSE社)を通じて、ドミニオン社と年間約230万トン分の天然ガス液化加工契約を締結するとともに、生産されるLNGを、2017年より20年間にわたって東京ガス(株)及び関西電力(株)に販売する基本合意書を締結しています。



▲ 米国のシームレス鋼管製造会社における鋼管の切断加工の様子

当社は2004年にPSE社を設立し、米国内の天然ガストレーディング・マーケティング事業を開始しました。現在では、日本企業が100%出資する会社としては唯一、LNG換算で年間1,000万トン規模の天然ガスを米国内で取引するまでに成長しています。PSE社は本プロジェクトにおいて、米国の天然ガスマーケットや当社権益など多様なリソースを組み合わせ、競争力のある天然ガスを、安定的かつ長期にわたって液化プラントに供給する役割を担います。

このように本プロジェクトは、前述のシェール上流開発とPSE事業で培った天然ガストレードのノウハウ及びガス調達力という強みを活かすことにより、シェールガスの開発から流通、液化、輸出に至るまでの天然ガス・LNGバリューチェーンを構築しようという試みです。当社は、このバリューチェーンを基盤として、米国産天然ガス価格に連動したLNGを日本へ供給し、日本のLNG調達先及び調達価格フォーミュラの多様化を図り、日本のエネルギー安全保障に貢献していきます。

当社グループの強みを結集し、新たな価値を追求する

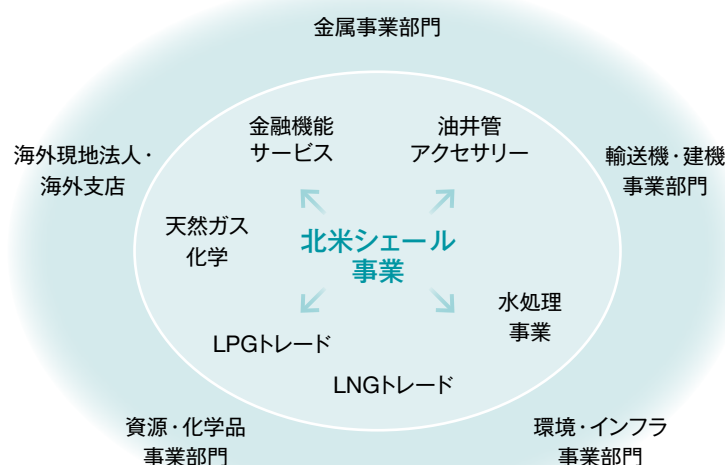
これ以外にも、当社の強みを活かせる非在来型エネルギーの事業領域は多岐にわたっています。例えば、シェールガス・オイル開発では水圧破碎を行うため大量の水を利用しますが、少量ながらも化学物質が混じっているため、直接河川などに破棄できず、専用の井戸に捨てるか、水処理をして放流またはリサイクルする必要があります。今後、環境保全のための排水処理・リサイクルのニーズが高まると予測されることから、環境・インフラ事業部門では、これまで海外で展開してきた水処理事業の実績やノウハウをベースにした取り組みを検討しています。また、シェールガス・オイルの生産時には、エタン・プロパン・ブタンなども併産されますが、資源・化学品事業部門が、長年のトレーディングでの経験を活かし、石油化学品事業・LPG事業への幅広い展開を図っています。



▲ ドミニオン社が運営する
コープポイントLNG基地

当社は、2012年9月より、非在来型エネルギー事業に関する全社横断ワーキンググループを立ち上げ、各営業部門のみならず海外拠点との連携を強化し、グローバルに新規事業・投資機会の発掘に関する情報共有を行う体制を整えました。また、中期経営計画「Be the Best, Be the One 2014」においては、非在来型エネルギー事業の周辺分野を全社育成分野として、戦略的に投融資を行っていく方針です。「シェール革命」によりもたらされたパラダイムシフトを着実にビジネスチャンスとして捉え、裾野の広い非在来型エネルギー事業周辺分野の拡大に向けて、当社の強み・機能を結集し、総合力を発揮することで、新たな収益の柱にしていきます。

非在来型エネルギー事業の拡大



特集Ⅱ：一段高いレベルの利益成長を目指して

EXPANDING THE AGRICULTURAL
MATERIALS VALUE CHAIN

農業資材バリューチェーンの拡大

農業生産性向上へのさらなる貢献を目指す

農産物の生産性向上は世界の課題

ここ数年の食料をめぐる国際情勢においては、これまでになく変化が顕著になってきています。世界の人口は70億人を突破し、2050年には90億人に達するといわれていますが、その牽引役である新興国では、経済発展が急速に進行する中、ライフスタイルの変化とともに、食料に対する需要が量的・質的に大きく変化しています。また、近年、国際的に環境への関心が高まる中で、トウモロコシや大豆などから製造されるバイオディーゼルやバイオエタノールなど、バイオ燃料の需要が増大していることにより、原料となる穀物の需要が増加し、食料用需要との競争が懸念されています。さらに、地球温暖化が原因とされる世界各地での異常気象が頻発しており、今後さらに温暖化が進行すれば、大規模な気候変動や砂漠化、栽培適地の変化などが、世界の農業生産に影響を及ぼすことが危惧されています。

その一方で、農地面積には限りがあり、一気に収穫量を増やすことはなかなか難しいのが現実です。限られた農地を最大限に活用し、農作物の生産性を向上させるためには、農薬、種子及び肥料といった農業資材が今後ますます重要な役割を果たすことが

明白であり、当社としても、農業生産性の向上という世界的課題解決に貢献するために、当社に強みのある農業事業を中心とした様々な取り組みを行っています。

農業事業の深化を図り

「農業生産マルチサポート」へと事業を拡大

当社の農業ビジネスは、総合商社の中でも長い歴史を有しており、1970年代より、日本メーカーが製造した農薬を当社グループの海外ネットワークを活用して世界各国に販売してきました。現在では、世界中の約100カ国に農薬を輸出し、さらには、約30カ国で農薬の輸入・販売事業を展開するまでになっています。

農薬の開発には膨大な費用と長い時間を要することに加え、最近では各国の認可基準が厳しくなっているため、新しい農薬が発売されるまでには10年の歳月と50億円の開発コストを要するといわれています。当社は、新しい農薬の早期市場導入に向けて、日本メーカー品を主軸として開発・販売をサポートすることに加え、これら薬剤との相乗性があるジェネリック農薬の取り扱いも行い、商品ラインナップの



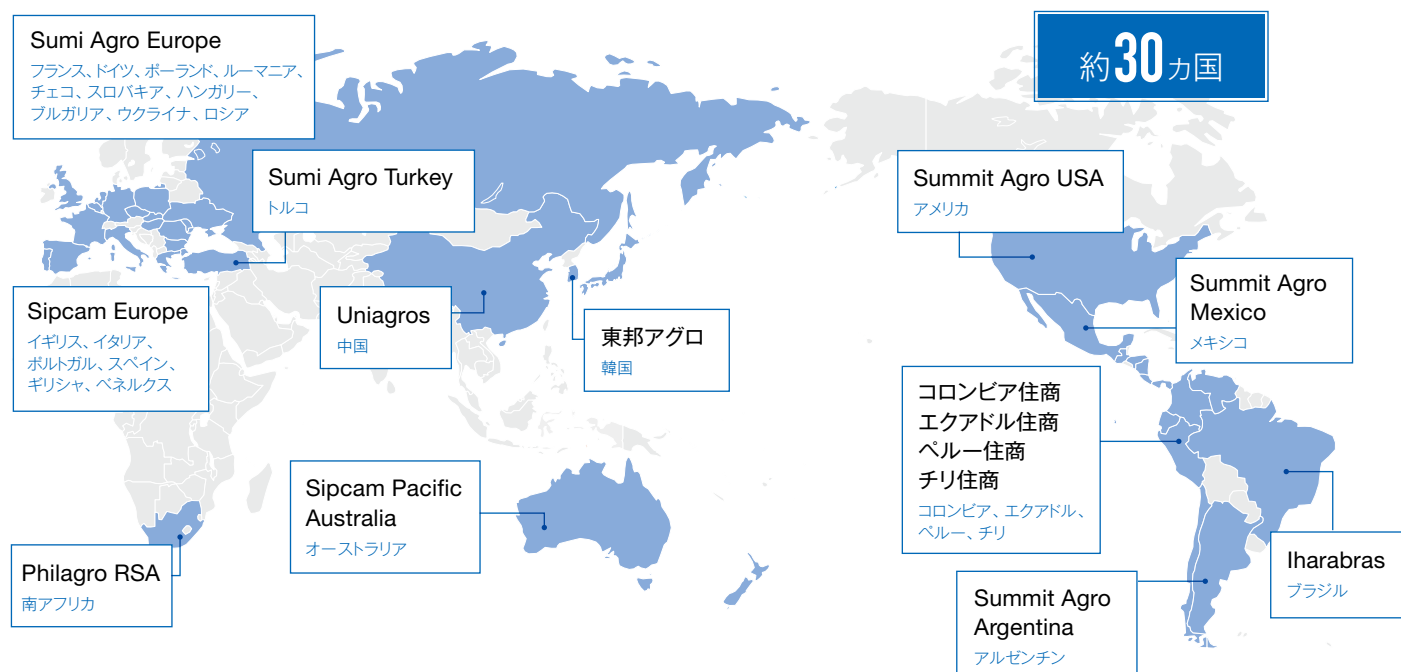
はるか地平線まで広がるルーマニアの
広大な農地

拡充を図っています。また、農業事情は国ごとに異なることから、地域に根ざした顧客へのきめ細かな対応を進めるため、人材の現地化も推進し、当社の与信・在庫・為替管理などのノウハウを駆使することで、顧客や仕入先メーカーから高い評価と信頼を獲

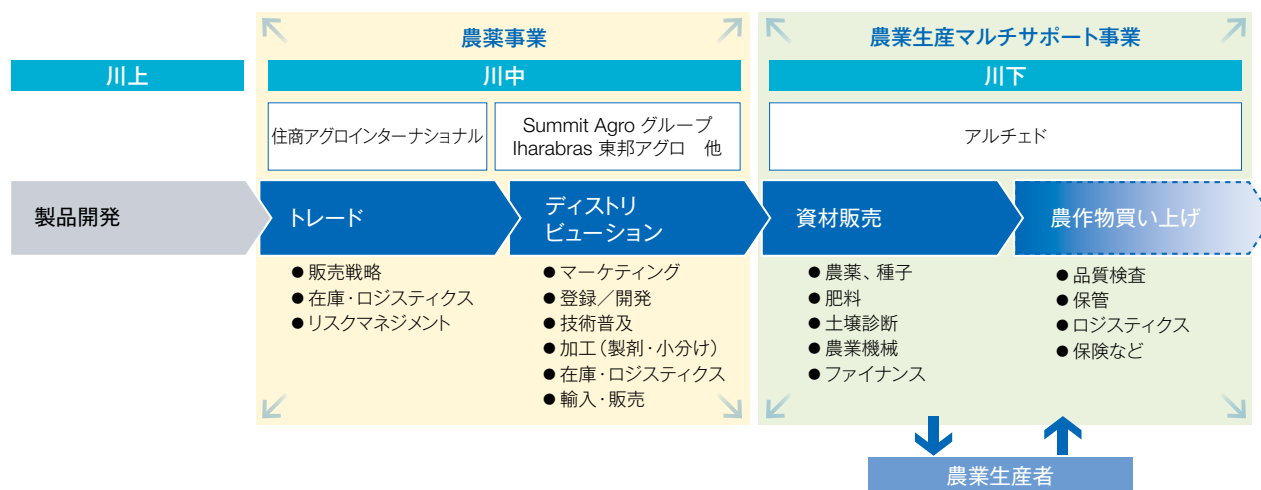
得ています。このように当社では、時代や環境の変化に応えることでバリューチェーンの各ステージにおいて安定したビジネスモデルの構築を図ってきました。

そして、世界各国で行っている川上分野に近いメーカーの製品開発・販売のサポートや農薬輸入・卸売（ディストリビューション）事業といった川中分野に加え、現在当社が注力しているのが、川下の農家との直接取引を基盤とした「農業生産マルチサポート事業」の展開です。当社が農薬販売で培ってきた信頼関係をもとに、各国の有力問屋とのパートナーシップ提携を行い、農薬、種子、肥料、農業機械、土壌診断など、農家が必要とする全てをワンストップで提供し、世界の食料問題の解決に貢献しようとしています。

農薬グローバル販売網



農業ビジネスバリューチェーン



ルーマニアの農業生産性の向上に貢献

当社は2011年、ルーマニアの農業資材問屋 Alcedo S.R.L.（アルCHED社）の買収を行い、農家と直接取引を行う「農業生産マルチサポート事業」を開始しました。ルーマニアは肥沃な穀倉地帯を持つ農業国で、小麦、トウモロコシ、ひまわり、菜種などの栽培が盛んに行われています。農地面積はEU27カ国中第6位の約1,400万ヘクタール、これは日本の農地面積の約3倍に相当します。しかしながら、農業をはじめとする農業資材利用が低いことを主因として、1ヘクタール当たりの収穫量は、食料自給率121%のフランスの3分の1と極端に低く、農地の効率的な利用が遅れています。アルCHED社は、1990年に設立され

た同国最大の総合農業資材販売会社です。ルーマニア全土における中規模農家（企業農家も含む）をターゲットと位置付けており、その約3分の1に相当する3,500もの顧客をカバーしています。全国にアグロノミスト（農業生産技術知識を持つ販売員）を配置し、農薬・種子・肥料などのきめ細かな物流サービスを行っているほか、土壌改良のための土壌診断などの技術サービスも提供しています。さらには、傘下のグループ会社において農業製材拠点や穀物収集サイロを保有し、農家に対する農業生産資材の提供から農作物の買い上げまで幅広いサービスをワンストップで提供することで、農家からの信頼を獲得し、ルーマニアの農業資材販売においてトップシェアを誇っています。



▲ ルーマニアには小規模農家が多く機械化が遅れており、新型農機と1970年代の農機が併用されている場合もある



▲ 社長も社員も横一列に並び、コミュニケーションが取りやすく効率的なアルCHED社の執務風景

当社は、アルCHED社への経営参画後、同社のこれまでの強みである農業資材販売のさらなる強化に加え、農家に向けたファイナンスの提供や農作物の買い上げなどのサービスを増強する取り組みを行っています。

まず、当社の資本参加によって、アルCHED社の信用力が向上し、同社の資金力と製品提供力が強化されています。農家に対して、作付け時に必要な種子と肥料を提供し、代金は収穫後に回収するというスキームが確立し、さらにトラクターなどの農業機械も後払いでの供給を可能とするなど、ファイナンス機能が深化しています。

また、アルCHED社傘下のグループ会社では、農家に販売するトウモロコシ、ひまわりなどの種子や農家から買い取った穀物の保管のためのサイロを保有していますが、アルCHED社は、このサイロを増設し、農家からの買い取り穀物の保管能力を8,000トンから50,000トンへと拡大していく計画です。農家からの作物の買い取り枠を拡大し、買い取り量の増加に応じたより多くの農薬や肥料などの農業資材提供を行うことで、農業生産性の向上に貢献していきます。この取り組みにより、穀物の生産段階から収穫に至るまで、より密接に農家に関与することが可能となり、生育不良や収穫量不足に関する相談にのりながら、3,500軒の農家と、個別ニーズに応じた農薬や肥料の販売拡大につながる好循環を生み出しています。

このように、生産から収穫に至るまで農家との関わりを深めることで、農薬や肥料の使用履歴が把握できるトレーサビリティが確保される効果があり、これを活用した穀物輸出に向けた取り組みを開始しています。

日本をはじめとする先進国では、食の安全・安心に対する関心が高まっており、これに合わせてトレーサビリティが担保された食料の需要が高まっています。当社は2011年、日本向けにルーマニア産菜種のトライアル輸出を行い、日本におけるこうした安全な食料の調達先を多様化する試みにもチャレンジしました。

前述のとおり、当社とアルCHED社は常に農家の視点に立ち、農家に対する包括的なサービスの機能を高めることで、農業生産性を向上させることを目指しています。ルーマニア農業の発展のための課題解決に着手に取り組みながら、将来的には、農作物の買い上げ機能をさらに高め、穀物メジャーなどに一括販売することで、ルーマニアが穀物供給拠点として発展することに寄与することをも視野に入れています。

世界の課題解決に貢献し、存在感を高める

ルーマニアでの取り組みは、国家として抱える農業の課題から、農家の抱える諸問題に至るまで直接的に接しながら、農業の発展のための課題や農家の潜在的な需要を把握することにつながりました。今後は、この知見を活かして「農業生産マルチサポート事業」を拡大し、農地面積に対して生産性向上の余地がある他の農業新興国へと横展開させていきます。

アルCHED社運営にあたっては、その国のニーズをよりよく理解し、地域に根ざした持続的経営を目指して、買収当初から現地人材を経営トップとした運営を行ってきています。これは、真の地域貢献のために欠かせないことであると考えており、今後も各国の農業事情に則したグローバルな事業拡大を実現すると同時に、世界的課題である食料問題への解決策の一助となるべく挑戦していきます。



▲ アルCHED社が所有する穀物サイロ