



セグメント別事業概況

At a Glance	34	
金属	36	
輸送機・建機	40	
環境・インフラ	44	
メディア・生活関連	48	
資源・化学品	52	

At a Glance

当期利益

2013年度

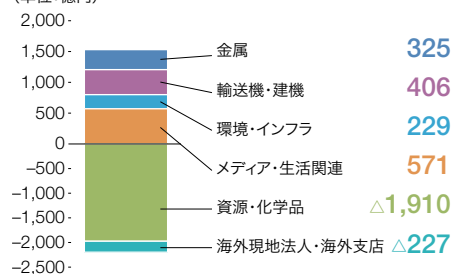
2,231 億円

2014年度

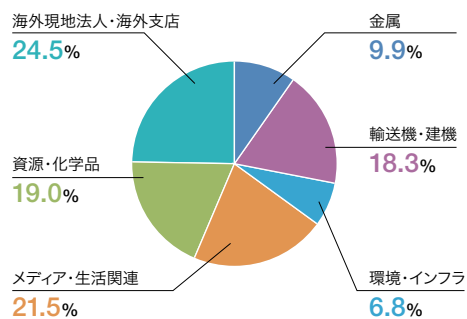
△732 億円

セグメント別当期利益又は損失* (2014年度)

(単位: 億円)



セグメント別資産* (2014年度末)



金属



当期利益

2013年度

266 億円

2014年度

325 億円

輸送機・建機



当期利益

2013年度

476 億円

2014年度

406 億円

環境・インフラ



当期利益

2013年度

191 億円

2014年度

229 億円

メディア・生活関連



当期利益

2013年度

555 億円

2014年度

571 億円

資源・化学品



当期利益又は損失

2013年度

236 億円

2014年度

△1,910 億円

海外現地法人・海外支店



当期利益又は損失

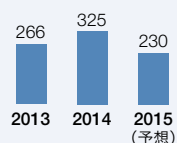
2013年度

414 億円

2014年度

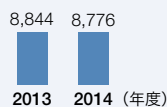
△227 億円

当期利益



資産合計

(単位: 億円)

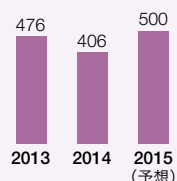


部門紹介

鋼材・鋼管などの鉄鋼製品やアルミなどの非鉄金属製品までさまざまな金属製品を扱い、グローバルかつ幅広い分野でバリューチェーンを展開しています。鋼材分野では、調達・在庫管理・加工の機能を備えた国内外のスチールサービスセンター網を通じ、自動車・家電メーカーなどに製品を納入しています。鋼管分野では、石油・ガス会社向けに、独自のサプライチェーン・マネジメントを提供し、トータルサービスプロバイダーとして機能しています。非鉄金属製品分野では、アルミニウムの地金や板の生産・販売拠点の拡大に努めています。

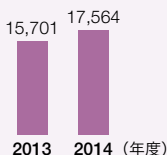
➤ P.36

当期利益



資産合計

(単位: 億円)

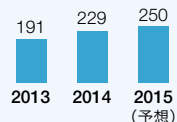


部門紹介

船舶、航空機、鉄道、自動車などの輸送機及び建設機械について、川上・川中・川下の各分野で事業を展開しています。船舶・航空宇宙・車輛分野では、航空機リースを中心としたリース事業や、商社業界で唯一造船業に出資し、自社船や共有船事業も展開しています。自動車分野では、製造、販売流通、リース・ファイナンスといったバリューチェーンの主要機能を拡充しています。建設機械分野では、商社業界トップの取扱高を誇り、グローバルに展開する建機販売事業に加え、建機レンタル事業や鉱山機械の総合サービス事業を拡大しています。

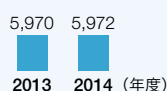
➤ P.40

当期利益



資産合計

(単位: 億円)

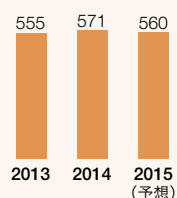


部門紹介

電力インフラ分野では、海外における発電事業及びEPC*1ビジネスに取り組んでいるほか、蓄電池を利用したビジネスに取り組んでいます。環境・インフラプロジェクト分野では、国内外における風力・太陽光を中心とした再生可能エネルギー発電事業、国内での電力小売事業、工業設備等の産業インフラビジネス、水事業などに取り組んでいます。物流保険分野では、輸送・通関・配送などの物流サービスに加え、各種保険手配、海外工業団地の開発・運営を行っています。

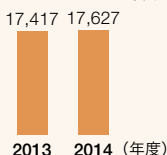
➤ P.44

当期利益



資産合計

(単位: 億円)

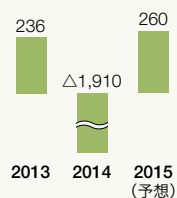


部門紹介

メディア・ネットワーク、リテイル・食料、生活資材・不動産の分野で消費者に近い商品やサービスを提供する事業をグローバルに展開しています。メディア・ネットワーク分野ではケーブルテレビ事業、ITソリューション事業、総合モバイル事業が主力となっています。リテイル・食料分野ではテレビ通販、食品スーパー等の小売事業や食料の生産・販売まで多岐にわたるビジネスを展開しています。生活資材・不動産分野では、生コン・木材・建材で業界トップクラスの事業会社を有するとともにオフィスビルや商業施設、住宅事業を柱としています。

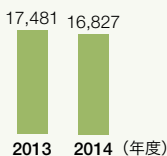
➤ P.48

当期利益又は損失



資産合計

(単位: 億円)

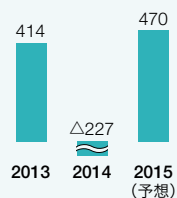


部門紹介

資源・エネルギー分野では、アンバトピー ニッケルプロジェクトやシエラゴルダ 銅・モリブデンプロジェクトの早期完工を最優先課題と位置付け、取り組んでいます。トレードビジネスでは、炭素製品、鉄鋼原料、石油、ガスに加え、商品デリバティブの機能提供も行い、グローバルな展開を行っています。化学品・エレクトロニクス分野では、原料、有機・無機化学品や合成樹脂、先端電子材料のトレードに加え、EMS事業を積極的に展開しており、ライフサイエンス分野では、医薬、農業、肥料、ペット関連商品等を扱っています。

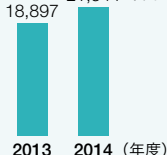
➤ P.52

当期利益又は損失



資産合計

(単位: 億円)



* 消去または全社を除く

*1 EPC: 工事込みプラント建設請負形態

(注1) 2015年4月1日付で、メディア・生活関連事業部門傘下にあったタイヤ部を輸送機・建機事業部門に移管しております。これに伴い、過去の数字を組み替えて表示しております。

(注2) 本書における「連結純利益」「当期利益」は、国際会計基準(IFRS)の「当期利益(親会社の所有者に帰属)」と同じ内容です。

金属



堀江 誠
金属事業部門長

主要分野

- 鋼材
- 鋼管
- 非鉄金属製品

組織名

- 金属総括部
- 鋼板・建材本部
- 輸送機金属製品本部
- 軽金属・特殊鋼板本部
- 鋼管本部

事業部門長メッセージ

目指す姿

環境の変化を見据え、ビジネスパートナーとのグローバルな関係をさらに強化して成長戦略を実現します。

目指す姿を実現する成長戦略

鋼材、鋼管、アルミなどの商品の中核としたバリューチェーンを強化してさらなる成長を図ります。鋼材分野では自動車関連分野における鋼材から部品までを網羅するリーディングサプライヤーを目指します。鋼管分野においては、鋼管サプライチェーン・マネジメントに加えて油井関連資機材・サービスも提供し、より付加価値を高めます。また、アルミビジネスにおいては、グローバルマーケットにおけるバリューチェーン構築を目指して川上（製錬）から川中（圧延）にかけての生産拠点展開を加速します。

Q BBBO2014について総括してください。

A 計画どおり、バリューチェーン戦略を着実に実行しました。

鋼材分野では、自動車燃費改善に不可欠な電磁鋼板ビジネスを拡大するべく、2013年に買収した欧州最大規模のモーターコア製造・販売会社である Kienle + Spiess GmbH (K+S)のさらなる成長に向けた取り組みを推進しました。鋼管分野では、鋼管とりわけ中・下流分野のバリューチェーンを一層強化するため、2013年11月に Edgen Group Inc. (エジェングループ)の株式を100%取得し、当社既存ビジネスとのシナジー拡大を図っています。非鉄金属製品分野では、マレーシアにおいて Press Metal Berhad (Press Metal)とともにアルミ製錬事業の生産規模拡大を進め、完工後年産合計76万トン体制となる第3期拡張計画に着手しました。



長尺レールを輸送する専用船

【2014年度の実績】

北米鋼管事業、スチールサービスセンター事業がともに引き続き堅調に推移したことから、当期利益は前年度比59億円増益の325億円となりました。

業績ハイライト

	2013年度	2014年度	2015年度予想
売上総利益	972	1,035	960
営業活動に係る利益	346	374	—
持分法による投資利益	56	91	—
当期利益（親会社の所有者に帰属）	266	325	230
基礎収益	260	337	—
資産合計	8,844	8,776	—

(億円)

Q BBBO2017での施策について教えてください。

A それぞれの分野でバリューチェーンを深化・拡充していきます。

足元では油価・ガス価の急落の影響は避けられないものの、中長期的にはエネルギー需要は増大していくものと思われ、引き続き石油・ガス開発に伴う鋼管・油井関連機器などの需要が増大しています。また新興国での鉄道インフラ整備・先進国でのモーダルシフトによる輸送機材需要の増加、自動車燃費改善に資する電磁鋼板の需要増加、自動車台数の増加と車体軽量化に向けたニーズの上昇に伴うアルミ関連製品需要増加が見込まれます。

鋼材分野では、当社が有するスチールサービスセンター事業を基盤に、鋼材から自動車部品事業までを網羅する体制の構築を目指します。また、輸送機材ビジネスにおいては、商品の納入からメンテナンスにも進出し、圧倒的な地位を築くことを目指します。鋼管分野では、油井管ビジネスにおける業界最大級のグローバルな事業基盤をさらに強化するとともに、油井資機材分野への展開や、エジェングループとのシナジーも発揮してラインパイプ・特殊管の流通網の構築を進め、鋼管を中心とした関連資機材をワンストップで提供できる体制を強化します。非鉄金属製品分野では、マレーシアでのアルミ製錬事業の第3期拡張計画を計画どおりに完工させ、さらなる事業基盤の拡大を図ります。

Q 事業活動を通じたCSRの取り組みを聞かせてください。

A 事業活動を行ううえでHSSE（健康、安全、セキュリティ、環境）管理を重要課題と位置付けています。

鋼管本部では「法令遵守とHSSEは全てのビジネスに優先する」という基本方針のもと、グローバルHSSE管理体制を構築しています。労働災害及び環境事故の撲滅に向けて、組織体制強化、従業員教育、リスクアセスメント、グローバルHSSEネットワークミーティングでのノウハウ共有などを推進することで、事故発生頻度は着実に減少しています。2014年度には新たに“Beyond Zero Harm”のスローガンを掲げ、HSSEを企業文化としてさらに深く浸透、定着させ、災害・事故ゼロを当然のこととしていきたいと考えています。



一人ひとりが作業環境に合わせた安全行動を徹底

金属

主要分野の概況

鋼材分野

目指す姿

多くの種類の鋼材を取扱っている実績を基盤として、鋼材から部品までを網羅するリーディングサプライヤーを目指します。

事業環境

新興国での旺盛な個人消費を背景に自動車やバイク・家電・建材などの需要が増加しています。また、先進国での鉄道輸送への転換や新興国での鉄道インフラ整備が進められており、鋼材需要はさらに増加することが期待されます。

強みと戦略

新興国を中心に世界13カ国で展開する32社のスチールサービスセンター事業を販売の基盤として、高付加価値化と効率経営で収益を拡大します。また、鉄道用の車輪・車軸、自動車用クランクシャフトなどの輸送機材も、世界各地域に製造・販売拠点を展開し、マーケットシェアの拡大を図ります。

足元の取り組み

自動車関連分野において鋼材から部品までをグローバルに供給するサプライヤーを目指した取り組みを継続しています。その一環として、環境対策やエネルギーコストへの意識から、電気自動車・ハイブリッドカーなどへの需要増が期待されるモーターコア事業の推進を図って2013年に買収したK+Sの事業を拡大し、世界No.1のメーカーを目指しています。



自動車部品製造ワイテック・キーレックス・メキシコの工場外観

鋼管分野

目指す姿

中長期的なエネルギー需要の増加に対応して、鋼管バリューチェーンを拡張します。

事業環境

中長期的には、新興国を中心としたエネルギー需要の高まりに対応して、原油・ガス開発用の油井管や輸送用のラインパイプの需要は増加すると見込まれます。

強みと戦略

当社の鋼管ビジネスは、グローバルにさまざまな機能を発揮した事業展開を図ることで、業界最大級の顧客基盤、ネットワークと取扱い規模を誇っています。例えば、発注から在庫管理、加工、検査、輸送、修理までの一貫したサービスを提供するサプライチェーン・マネジメントを世界15カ国で展開しており、今後もこれまで築いてきた鋼管バリューチェーンを強化し、収益基盤の拡大を図ります。

足元の取り組み

2013年11月にエネルギー産業向け鋼管・鋼材のグローバルディストリビューターであるエジエングループの株式を100%取得しました。このように鋼管を中心として隣接分野である油井資機材分野をより一層強化しており、当社既存ビジネスとのシナジーを生み出すことで、バリューチェーン拡張を着実に進めています。



HOWCOにおける油井機器の加工

非鉄金属製品分野

目指す姿

グローバルプレーヤーとの関係を強化し、コスト競争力のあるバリューチェーンを構築します。

事業環境

アルミやチタンなどの非鉄金属製品はその用途が広がっています。自動車や航空機などの燃費改善につながる軽量化への強いニーズもあり、市場は今後も拡大が見込まれます。

強みと戦略

当社はアルミビジネスにおいて、国内トップクラスの取扱い実績を誇っています。今後、さらなる基盤拡大のため、成長が期待されるグローバルマーケットにおけるバリューチェーン構築を目指し、川上（製錬）から川中（圧延）にかけての生産拠点の展開を加速させていきます。

足元の取り組み

マレーシアにおいてPress Metalと推進するアルミ製錬事業では、第2期拡張計画の順調な操業を実現し、現在はさらなる拡張（第3期拡張計画、完工後総生産量は年産76万トン）に向けた取り組みを推進中です。製錬事業を中心として、さらなるバリューチェーンの拡充を図っていきます。



マレーシアPress Metalアルミ製錬事業

プロジェクト紹介

アルミ製錬権益を増強し 地金取引を拡大



Press Metalで生産されたアルミ地金

マレーシアでは、アルミ最大手のPress Metalによる同国初のアルミ製錬事業が進められています。当社は、Press Metalとの合併会社を通じて、同国サラワク州において2つのアルミ製錬所を持ち、第1期で年産12万トン、第2期で年産32万トンの合計年産44万トンのアルミ地金を生産しています。当社は、2010年と2014年にそれぞれのプロジェクトの20%権益を取得しています。さらに同事業は、稼働している第2期の製錬所の隣に同規模の年産32万トンの製錬所の増設計画を第3期プロジェクトとして建設に着手し、2016年初の稼働を予定しています。当社は今回の増設により、第1期及び第2期プロジェクトと合わせて合計年産76万トンのアルミ製錬事業における20%権益を保有することになります。

当社は、オーストラリアなどでもアルミ製錬権益を保有しており、日本及びアジア地域を中心にアルミ地金取引を展開しています。今後の日系企業の海外進出や自動車製造の現地化により、アジア地域でのアルミの需要は大きく伸びることが見込まれます。当社は、Press Metalとの取り組みを通じて、このアジア地域を中心にグローバルなアルミ取引の拡大に注力していきます。

輸送機・建機



日高 直輝

輸送機・建機
事業部門長

主要分野

- 船舶・航空宇宙・車輛
- 自動車
- 建設機械

組織名

- 輸送機・建機総括部
- 船舶・航空宇宙・車輛事業本部
- 自動車事業第一本部
- 自動車事業第二本部
- 建設機械事業本部

事業部門長メッセージ

目指す姿

取り巻く環境の変化を先取りし、事業領域を柔軟に変化・拡大させながら持続的に成長することを目指します。

目指す姿を実現する成長戦略

既存事業の収益性を徹底して向上させるとともに、周辺ビジネスを取り込むことで、収益の柱をさらに太くします。また、既存の領域にとらわれず、将来の収益源となる可能性のある新規ビジネスに積極的に取り組みます。同時に、市況・経済動向、将来性等を冷静に見極め、メリハリの効いた経営資源の配分を行うとともに、必要となる人材を育成していきます。

Q BBBO2014について総括してください。

A グローバルな事業展開で収益基盤拡大への取り組みを進めました。

船舶・航空宇宙・車輛分野では、船舶事業が市況低迷の影響を受け一方、航空機リースなどの既存事業が堅調に推移しました。自動車分野においては、メキシコ完成車製造事業などの新しい収益の柱を成長させながら、リース、金融、流通販売等の既存事業の維持・拡大に注力しました。建設機械分野では、北米での販売・レンタル事業を着実に成長させながら、サウジアラビアでの新たな事業展開など、新興国の需要拡大に対応した取り組みを進めました。

また、アジアでのリテール領域ビジネス拡大を図るべく、インドネシアの商業銀行へ投資をしました。



メキシコにおけるマツダ(株)との完成車製造事業

【2014年度の実績】

当期利益は、メキシコ自動車製造事業の本格稼働が開始したほか、リース事業や建機レンタル事業が堅調に推移しましたが、機構改正により当事業部門に移管したタイヤ事業の米国TBC Corporationの減損損失を含めると、前年度比70億円減益の406億円となりました。

業績ハイライト

	2013年度	2014年度	2015年度予想
売上総利益	1,715	1,836	1,920
営業活動に係る利益	340	184	—
持分法による投資利益	275	317	—
当期利益（親会社の所有者に帰属）	476	406	500
基礎収益	475	514	—
資産合計	15,701	17,564	—

※ 2015年4月1日付の機構改正に伴い、過年度の実績を組み替えて表示しています。

Q BBBO2017での施策について教えてください。

A 戦略的な資金の投入・回収や資産入替を通じて既存ビジネスの拡大を図るとともに、外部環境の変化に応じた取り組みを進めます。

急成長を遂げる新興国での人口増、生活レベルの向上等により、自動車をはじめとした輸送機需要の増加が着実に見込まれるほか、建機においてもインフラ整備に対する需要が高まっており、販売・レンタル事業の拡大が見込まれます。また、新興国を中心に航空機リースや鉄道整備の需要も拡大しています。

船舶事業では、将来の市況回復を睨み、自社船・共有船等の資産入替や、ポートフォリオの多様化を進めます。航空機関連では、既存の航空機及びエンジンリース事業において、資産積み増しによる収益拡大を進めるとともに、部品関連のサービス提供や製造事業参入など新しい分野への取り組みを進めます。また、鉄道関連事業においては、既存EPC案件を着実に遂行しながら、高速鉄道案件を含め新興国等でのビジネス拡大を図ります。自動車事業では、新興国を中心とした販売流通事業の拡大、部品・完成車製造事業の拡大、及び海外での金融事業の多角化を進めます。また、北米タイヤ事業では、再建計画を着実に実行します。建設機械事業では、プロダクトサポートの強化を通じて既存販売事業の収益性をさらに向上させるとともに、レンタル事業のさらなる拡大に取り組みます。

Q 事業活動を通じたCSRの取り組みを聞かせてください。

A インドでの農業機械販売事業を通じて、農業の生産性向上、食糧生産基盤の強化、農業従事者の生活の質の向上に貢献しています。

世界第2位の農業人口を抱えるインドにて、2008年に（株）クボタと共同で農業機械の販売会社を設立し、現地のニーズに合わせた質の高い農機を販売しています。この事業は、クボタの高度な技術・ノウハウと当社の豊富な海外販売事業経験との融合により、機械化の遅れによる低い農業生産性、工業化・都市化に伴う農村部での人手不足、経済成長・人口増加に伴う食糧需要増大などの問題解決のみならず、農業従事者の生活の質の向上にも貢献すると考えています。今後もタンザニアやミャンマーなど新興国・途上国の農業の発展に貢献していきます。



農業機械の販売のみならず稲作指導も実施

輸送機・建機

主要分野の概況

船舶・航空宇宙・車輛分野

目指す姿

各事業の強みを活かし、利益規模を狙うファイナンス・アセットビジネスと商社特有のトレード・サービスを両輪にバランスの取れた成長を目指します。

事業環境

新興国での航空機需要の伸びやタイムリーな機材調達を志向する航空会社の事情を背景に航空機リースは堅調です。一方、海運市況は低迷していますが、目下市況の動向を注視しています。アジアでは鉄道整備計画が数多く出てきており、事業機会が広がります。

強みと戦略

航空分野では、SMBC Aviation Capital Limited (SMBC AC) の航空機リース事業を一層拡大させるとともに、エンジンリース等の周辺事業を推し進めます。船舶事業はトレードで培った顧客基盤と持分法適用会社の(株)大島造船所が持つ造船業の知見を活かしてビジネスを展開します。交通・輸送インフラでは、実績に裏打ちされた鉄道EPC案件の確実な受注を図ります。

足元の取り組み

SMBC ACは、将来のリース需要の伸びを見据えてAirbus S.A.S (エアバス)とThe Boeing Company (ボーイング)に合計195機の飛行機を発注し、リース資産を積み増しました。鉄道ビジネスでは日本車輛製造(株)とともに、インドネシアのPT MRT Jakartaから同国初の地下鉄となる「ジャカルタ都市高速鉄道(MRT)南北線」向けの地下鉄車両96両を受注、約20年ぶりの同国向け日本製新造車両の納入が実現します。



ジャカルタ都市高速鉄道(MRT)南北線イメージ図

自動車分野

目指す姿

製造・販売流通・金融機能を深掘りし、収益基盤の拡充を目指します。

事業環境

一部新興国でのモータリゼーション進展による、部品・完成車製造、販売流通及び金融事業の拡大が見込まれます。先進国では環境問題対応のため、代替燃料、軽量化等の新技術を基盤とする新たな事業機会拡大が予想されます。

強みと戦略

グローバルな自動車関連企業との関係と、幅広い分野での知識と事業推進力を武器に、収益基盤の拡大を図ります。金融サービス事業では、アジアを中心に四輪・二輪ファイナンス事業の拡充を図るとともに、国内外でのオートリース事業のさらなる拡大を進めます。製造事業では、新興国を中心とした部品・完成車製造の拡大を図ります。販売流通事業では、自動車及びタイヤ関連での既存事業の拡大を図るとともに、新しい市場に挑戦し続けます。

足元の取り組み

住友三井オートサービス(株)と共同で、インドで自動車関連サービス事業を展開するCarzonrent Private Limitedのオートリース事業を買収しました。同国のオートリース市場の規模は約4万台と言われていますが、今後法人からの需要拡大などが見込まれ、数年後には10万台に達すると予想されています。経済成長が見込まれるインド市場に早期参入し、オートリース事業のさらなる拡大を図ります。



モータリゼーションが急速に進展するインド

建設機械分野

目指す姿

事業の持続的成長モデルを確立しつつ、取引先にとって欠かせない存在となることを目指します。

事業環境

米国では景気回復で引き続き建設投資が見込まれるとともに、「持つ」より「借りる」風潮が高まる建機レンタル事業の持続的な成長が期待できます。新興国では、インフラ整備の拡大に伴う需要の拡大が見込まれます。

強みと戦略

レンタル事業では、米国にて資本参加した建機レンタル会社 Sunstate Equipment Co., LLC (Sunstate Equipment) の市場シェア拡大を目指し、拡大戦略を実行します。販売・サービス事業では、世界に広がる事業基盤と、これまでに培った代理店事業のノウハウを活かし、中東・アジア・中南米・アフリカ等の新興国地域で新規代理店事業の立ち上げに挑戦します。

足元の取り組み

北米・欧州・中国・CIS・サウジアラビア・日本において顧客の多様なニーズに応えるため、一般建機及び鉱山用大型建機などの販売・サービス、レンタル、中古販売などの事業を展開しています。中でも、世界最大の建機レンタル市場である米国では、2008年の Sunstate Equipment への出資を契機に、着実に事業収益の拡大を進めています。また、アジア・中東・アフリカ等の新興国向けトレード事業にも取り組んでいます。



納入先に搬送されるSunstate Equipmentのレンタル建機

プロジェクト紹介

拡大する航空機市場における 航空機及びエンジンリース事業



事業の中核を担う次世代最新鋭機

当社は、2012年に英国大手金融機関である The Royal Bank of Scotland Group plc 傘下の航空機リース事業を、(株)三井住友銀行及び三井住友ファイナンス&リース(株)と共同で買収し、既存の航空機ビジネスと融合させ、SMBC ACとして業務を行っています。SMBC ACは、現在業界第3位で、今後約20年の間に35,000機近い新造機需要が見込まれることから、2014年に仏エアバス、米ボーイングより次世代最新鋭機種種の購入契約を締結するなど、今後とも優良な航空機ポートフォリオを形成し、幅広く顧客のニーズに応えられる体制を整えていきます。

また、航空機エンジン分野では、2013年にドイツの製造・整備大手MTU Aero Engines AGと共同で、航空機エンジンリース・サービス事業を開始しました。航空業界では、スเปアエンジンを長期間リース形式で導入する需要が拡大していることに加え、エンジンの整備期間中に短期間でリースするビジネスも増加、顧客のニーズに適したサービス提供を図っていきます。エンジンリース事業は2014年度末には100億円を超える資産規模に拡大しましたが、今後この資産規模を500億円規模に高め、エンジン分野での部品販売や整備等のサービス提供、シナジーの創出などを通じて、民間航空機バリューチェーンにおけるビジネスの拡大を図ります。

環境・インフラ



鐘ヶ江 倫彦
環境・インフラ
事業部門長

主要分野

- 環境・インフラプロジェクト
- 電力インフラ
- 物流保険

組織名

- 環境・インフラ事業総括部
- 環境・インフラプロジェクト事業本部
- 電力インフラ事業本部
- 物流保険事業本部

事業部門長メッセージ

目指す姿

市場ニーズに応じたインフラ事業の拡大と物流機能の拡充を通じ、社会の発展に貢献するとともに、長期安定的な収益基盤の拡大を目指します。

目指す姿を実現する成長戦略

海外電力ビジネス、海外再生可能エネルギー発電事業、国内電力事業、海外工業団地ビジネスといった重点分野を中心に経営資源を投入し、収益基盤の拡大を図ります。海外電力ビジネスでは、アジア・中東・米州・サブサハラを中心に事業拡充に取り組みます。再生可能エネルギー発電事業は洋上風力を中心に拡大、国内電力事業では自社電源拡充・小売販売規模拡大に注力します。海外工業団地ビジネスは既存団地拡張と新規開発を進めます。また、将来の収益の柱とすべく、水事業や電池事業を育成していきます。

Q BBBO2014について総括してください。

A インドネシアのタンジュン・ジャティBプロジェクトなどの海外電力事業が堅調に推移し、当期利益は前年度比増益を達成しました。

海外電力ビジネスでは、UAEの複合火力発電所の商業運転開始、クウェート及びガーナの複合火力発電事業への参画を果たしたほか、マレーシア、ベトナムにおいて大型EPC案件を受注しました。再生可能エネルギー発電事業では、国内、米国、南アフリカで建設を進めてきた風力、太陽光発電所の商業運転開始、ベルギー洋上風力発電への参画を実現し、国内バイオマス発電所の建設を開始しました。海外工業団地ビジネスでは、既存工業団地の拡張、ミャンマーにおける新規開発を進めるなど、収益基盤拡大に向けた取り組みは着実に進展しました。戦略的な資産入替として、英国水事業の権益一部譲渡や、国内外の太陽光・風力発電の事業会社の売却を行いました。



マンジュン超々臨界圧石炭火力発電所(マレーシア)

【2014年度の実績】

当期利益は、海外電力事業が堅調に推移したことなどにより、前年度比38億円増益の229億円となりました。

業績ハイライト

	2013年度	2014年度	2015年度予想
売上総利益	637	645	670
営業活動に係る利益	192	205	—
持分法による投資利益	52	53	—
当期利益（親会社の所有者に帰属）	191	229	250
基礎収益	156	175	—
資産合計	5,970	5,972	—

(億円)

Q BBBO2017での施策について教えてください。

A 成長戦略の実行、適切なアセットマネジメントにより、収益基盤を強化・拡充し、成長モメンタムを持続します。

海外では、新興国の経済成長・人口増加を背景に、電力や水などのインフラ需要はますます増大しており、また、持続可能な社会構築のため、環境配慮型ビジネスへの要請が高まっています。国内では、2016年4月に予定されている電力小売の全面自由化により、事業機会の拡大が期待されます。また、日本企業の海外進出に伴い、物流サービスや工業団地整備などの需要が旺盛となっています。

海外電力ビジネスでは、アジア、中東、米州など豊富な実績と深い知見を有する地域に重点的に取り組むとともに、サブサハラなど新興市場での案件開発に注力します。再生可能エネルギー発電事業では、欧州の洋上風力発電を中心に事業基盤を拡大するとともに、戦略的な資産入替を進めます。国内電力事業では、小売全面自由化を見据え、バイオマス発電など競争力のある自社電源の拡充、小売販売規模拡大に取り組みます。物流事業では、国内外一貫での総合的サポートを通じ、全社ビジネス拡大に貢献、海外工業団地ビジネスでは、既存工業団地の拡張・機能高度化、新興国での新規案件開発に取り組みます。水事業では新規コンセッション事業案件の開拓に注力、また、電池事業では、国内外で蓄電池を用いたエネルギーマネジメント事業の実証事業に取り組んでいきます。

Q 事業活動を通じたCSRの取り組みを聞かせてください。

A 風力や太陽光などの再生可能エネルギー発電事業を通じ、地域経済・社会の発展に貢献しています。

南アフリカは、急速な経済成長・人口増加による電力不足、石炭発電依存によるCO₂排出量増加が懸念されています。こうした課題の解決に貢献すべく、国内外での風力発電事業で培った経験、知見を活かし、当社主導で現地パートナーと100メガワット風力発電所を建設、2014年8月に商業運転を開始しました。20年の操業期間を通じ、事業収益の一部を地域に還元し、社会貢献のために活用します。また、小学校の課外授業を受け入れるなど、地域に根ざした再生可能エネルギー発電事業への取り組みを継続していきます。



小学校の課外授業受け入れの様子

環境・インフラ

主要分野の概況

環境・インフラプロジェクト分野

目指す姿

高効率で環境負荷の少ないインフラ整備プロジェクトを推進し、持続的発展可能な社会・産業の実現に貢献します。

事業環境

国内では、電力小売自由化等の規制緩和が進み事業機会の拡大が期待されます。再生可能エネルギー発電事業については、各国の導入優遇制度の変更リスクはあるものの、環境負荷の少ない電源の需要は増加が続くと見られます。また、安全で衛生的な水需要の増大が見込まれます。

強みと戦略

国内電力事業では、これまでに培った経験と当社の総合力を活かし、競争力ある電源の追加確保と小売販売規模拡大を図ります。再生可能エネルギー発電では、米国や南アフリカ、ベルギー等での案件開発経験を活かし、優良資産積み増しと戦略的資産入替による収益力強化を進めます。水事業では、英国上水道事業の経験を活かし、優良案件への参画を目指します。

足元の取り組み

日本、米国、南アフリカで建設を進めてきた風力、太陽光発電所が商業運転を開始し、ベルギーでは高い成長が期待される洋上風力発電への参画を果たしました。電力小売分野では、全面自由化を見据えたJ:COMとの協業等、当社グループの総合力を発揮して取り組んでおり、また、自社電源としてバイオマス発電所を建設中です。



男鹿風力発電所(日本)

電力インフラ分野

目指す姿

発電事業とEPCを両輪とし、電源開発分野における主導的地位を強固なものとしします。

事業環境

世界的な電力需要は、アジア、中東、サブサハラを中心とした新興国の人口増加・経済成長を背景として、今後さらに高まっていくことが予想されます。

強みと戦略

変わりゆく市場のニーズとその変化を的確に把握し、長年の海外電力ビジネスの経験を通じて獲得した、発電所の設計から建設、発電事業の開発から運営までの知見・ノウハウを結び付けることで、当社がより高度かつ多様な機能を発揮できるプロジェクトの提案、組成に注力します。アジア、中東、米州といった実績と深い知見を持つ地域に重点的に取り組むとともに、サブサハラ等の新規市場への挑戦を継続します。

足元の取り組み

クウェート初の民活型発電・造水プロジェクトであるアズール・ノースプロジェクト及びガーナにおける同国最大級の複合火力発電所を、それぞれ2016年、2017年の商業運転開始を目指して建設しています。電力EPC分野では、台湾やマレーシア、ベトナムで大型案件の建設を進めています。また、電池事業においては、国内外で蓄電池を用いたエネルギーマネジメント事業の実証事業に取り組んでいます。



アズール・ノース発電・造水プロジェクト(クウェート)

物流保険分野

目指す姿

物流・保険機能の拡充を通じた全社収益への貢献と、海外工業団地ビジネスの基盤拡大を目指します。

事業環境

当社グループのビジネスの大型化に伴い、より高度な物流・保険機能が求められています。アジアを中心とする新興国には、多数の日系企業をはじめとした世界各国の企業が進出しており、物流サービスや工業団地の需要が拡大しています。

強みと戦略

総合商社のグローバルかつ多様な商材の物流経験と、各種大型プロジェクトに関する保険リスクマネジメントのノウハウを活かし、当社グループの事業全体の価値向上に貢献するとともに、独自収益の創出を図ります。海外工業団地ビジネスでは、既存団地の拡張と機能高度化を図るとともに、新興国での案件開発を進め、収益基盤拡大を目指します。

足元の取り組み

物流機能高度化、効率経営の追求のため、国内外の物流事業会社の組織改編を行っています。また、海外の新規大型プロジェクトに対する物流面での総合的な支援を通じ、全社収益拡大に貢献しています。海外工業団地ビジネスでは、日緬官民共同で取り組んでいるミャンマーでの工業団地開発を主導的立場で推進しており、インド及びベトナムで新規の工業団地開発を進めています。



ティラワ特別経済区(ミャンマー)

プロジェクト紹介

米国における再生可能エネルギー発電事業の取り組み



メスキートクリーク風力発電所(米国)

当社は、海外における再生可能エネルギー発電事業をコアビジネスの一つと位置付け、米国、欧州、南アフリカ、中国で事業の開発運営に携わってきました。

米国における当社の再生可能エネルギー発電事業への取り組みは、2009年にテキサス州において既設のスタントン風力発電所の権益を取得したことに始まります。その後、オレゴン州におけるシェファーズフラット風力発電所、カリフォルニア州における世界最大級のデザートサンライト太陽光発電所への事業参画や米国再生可能エネルギー開発大手Duke Energy Renewablesとの共同事業であるシマロン／アイアンウッド風力発電所などを通じて、この分野での知見を蓄積し、経験を深めてきました。

2015年4月に商業運転を開始した米国テキサス州西部におけるメスキートクリーク風力発電所は、資金調達から売電先の確保等まで当社が主導して開発を推進し、当社単独で建設を進めた案件です。米国では一般消費者向けビジネスを行う企業が積極的に再生可能エネルギーを調達するトレンドがあります。当社もこの動きを捉え、本発電所で発電した電力の大部分について、米国菓子・ペットフード製造販売大手であるMars Inc.と20年の長期売電契約を締結しました。このように新たな売電の仕組みに挑戦するとともに、環境維持・改善に寄与していきます。

メディア・生活関連



井村 公彦
メディア・生活関連
事業部門長

主要分野

- メディア・ネットワーク
- リテイル・食料
- 生活資材・不動産

組織名

- メディア・生活関連総括部
- メディア事業本部
- ネットワーク事業本部
- ライフスタイル・リテイル事業本部
- 食料事業本部
- 生活資材・不動産本部
- 総合建設開発部

事業部門長メッセージ

目指す姿

多様な消費・生活関連事業をグローバルで展開し、新たなライフスタイルを創造します。

目指す姿を実現する成長戦略

国内のケーブルテレビ事業、テレビ通販事業及び不動産事業をはじめとする既に強固な基盤を持つ事業をさらに強化するとともに、これまでの事業運営で得た強み・ノウハウを活用しながらアジア諸国を中心とした新興国に既存事業を横展開し、海外の需要や成長を取り込みます。また、多様な事業を組み合わせ、当社ならではの新たな価値、新たなライフスタイルを創造することにより収益の柱を育てる取り組みを推進します。

Q BBBO2014について総括してください。

A 既存事業のグローバル展開、事業基盤のさらなる強化を推進しました。

J:COMでは、2013年に買収した（当時業界2位の）ジャパンケーブルネット（株）との統合効果の最大化を追求し、事業基盤をさらに強固なものにしました。タイにおけるテレビ通販事業では、2013年11月の番組放映開始後、順調に事業を拡大しました。また、ミャンマーにおける通信事業に参入しました。食料事業では、グローバル原料ビジネス展開の一環として、2013年度に出資参画したタイの製糖事業の拡充を図っています。不動産事業では、ビル、マンション、商業施設に次ぐ第4の柱として、物流施設事業への取り組み、並びに私募REITの運用も開始しました。



クラッシィタワー東中野に開店したサミットストア

【2014年度の実績】

J:COM、ジュピターショップチャンネル（株）など、国内主要事業会社が堅調であったことから、当期利益は前年度比16億円増益の571億円となりました。

業績ハイライト

	2013年度	2014年度	2015年度予想
売上総利益	2,376	2,390	2,570
営業活動に係る利益	398	447	—
持分法による投資利益	400	401	—
当期利益（親会社の所有者に帰属）	555	571	560
基礎収益	593	578	—
資産合計	17,417	17,627	—

※2015年4月1日付の機構改正に伴い、過年度の実績を組み替えて表示しています。

Q BBBO2017での施策について教えてください。

A それぞれの事業に関する国内・海外でのノウハウを活かして、事業を拡大します。

全ての産業においてICT化の進展が見られ、特にITとモバイルを複合活用する領域の可能性が高まっています。日本においては、Eコマース市場の成長が続いており、また東京五輪開催を控えて都心部を中心に不動産価格の上昇が見られます。新興国を中心に、中間所得層拡大、人口増加に伴う食料需要の増加への対応が世界的な課題となっています。

国内では、ケーブルテレビ事業においてはエネルギーサービスなど生活関連商材を加えたバンドル化などの施策を通じて、テレビ通販事業においては商品力を強化するなどの施策を通じて、それぞれ顧客満足度の向上を図ります。タイでのテレビ通販事業においては、番組制作・商品調達などの当社が有するノウハウを活用して事業の早期収益化を図ります。2014年に参画したミャンマー通信事業においては、モンゴルなどでの経験・ノウハウを最大限に活用して、ミャンマーの発展に貢献していきます。全社育成分野でもある食料事業においては、強みのあるバナナ事業の強化に加えて、他の商材や地域でのバリューチェーンの構築に取り組みます。生活資材・不動産事業においては、東京五輪需要を取り込むとともに、総合不動産ディベロッパーとしての事業基盤を確立し、私募REIT・ファンド事業の拡大なども図っていきます。

Q 事業活動を通じたCSRの取り組みを聞かせてください。

A 再生可能なエネルギー燃料である木質バイオマスの長期安定的な供給を通じ、CO₂排出量削減に貢献しています。

バイオマスは生物由来の燃料であり、CO₂排出量削減に大きく貢献します。地球温暖化問題により、再生可能エネルギーの需要が徐々に高まる中、業界に先駆け、2008年より国内向けに木質バイオマス燃料を供給し、2014年よりサミットエナジー（株）などの発電事業者と長期供給契約を締結するなどビジネスを拡大しています。日本では電力固定価格買取制度もあり、バイオマス燃料の長期的な普及が見込まれます。今後も、長年の木材資源事業で培った知見・ネットワークなど、当社ならではの強みと機能を発揮し、再生可能エネルギーの長期・安定供給を支えていきます。



バイオマス燃料である木質ペレット荷揚げの様子

メディア・生活関連

主要分野の概況

メディア・ネットワーク分野

目指す姿

業界トップレベルの国内事業のさらなる強化とグローバル展開により、収益基盤の拡大を目指します。

事業環境

放送・通信業界では、スマートフォンやタブレットの急速な普及やインターネットの高速化・低価格化など、ユーザーのライフスタイル・市場環境の変化が進行しています。また、各産業においてICT化の進展が見られ、ICTの活用による差別化・高度化が重要になっています。

強みと戦略

当社が有する事業会社は、国内ケーブルテレビ市場でNo.1シェアを占めるJ:COM、フルラインナップのグローバルITサービスを提供するSCSK(株)など、業界トップレベルの事業を展開しています。これらの事業をさらに強化するとともに、国内におけるメディア事業や新興国における通信事業で培ったノウハウを活かして、グローバル展開を図っていきます。

足元の取り組み

J:COMでは、電力とMVNOの新規2サービスを加えた5サービスバンドル化や新しいテレビ視聴スタイルの提供などによって、顧客満足度と収益の向上に取り組んでいきます。SCSKでは、サービス提供型ビジネスへのシフト、時代の変化を捉えた高付加価値事業の推進により、業界トップレベルの収益率を目指していきます。また、ミャンマー通信事業では、通信エリア、品質、顧客サポートにおいてNo.1を目指して、事業拡大に取り組んでいきます。



SCSK国内9拠点目となるnetXDC千葉第2センター

リテイル・食料分野

目指す姿

世界中の消費者に対する安全・安心・快適な「衣・食・住」の提供を目指します。

事業環境

日本の消費市場は安定的かつ世界有数の巨大な市場であり、Eコマース市場の成長も続いています。また、アジアなどの新興地域では、人口増加、経済発展により食の多様化や高級化が進み、穀物、油脂、食肉などの需要が増加しています。

強みと戦略

テレビ通販事業においては、国内事業をさらに強化するとともに、タイをはじめとしたグローバル展開を図ります。強みのあるバナナ事業などでは、食料の需要と供給を結び付けるバリューチェーン構築を進めています。

足元の取り組み

タイでのテレビ通販事業では、番組制作・商品調達といった当社の強み・ノウハウを活かして事業の拡大を図っています。全社育成分野である食料事業では、豪州での穀物事業や冷凍パン生地事業、ベトナムでの製粉事業、タイ・中国での製糖事業などに参画し、川上から川中にかけてのバリューチェーンの構築を進めています。



収穫・洗浄後の人参(ニュージーランド)

生活資材・不動産分野

目指す姿

人間と自然の共生など、持続可能な街づくりを行い、快適な住環境、社会生活環境の提供を目指します。

事業環境

中国をはじめとして、木材需要は中長期にわたって拡大しており、今後も持続的な拡大が見込まれます。日本の不動産市場は、都心部の需要が底堅く推移するとともに、建物に対する「安全・安心」や、環境配慮への意識が従来以上に高まっています。

強みと戦略

木材資源事業では、環太平洋地域における森林資源の獲得を進めていきます。また、不動産分野ではオフィスビル、マンション、商業施設を中心に、総合ディベロッパーとして質の高い物件の開発を行っています。今後は国内不動産事業のノウハウを海外へ展開することに加え、私募REIT・ファンドなどにも注力していきます。

足元の取り組み

不動産分野では、銀座エリア最大級の大規模複合施設開発計画である銀座六丁目再開発案件に着手したほか、戦略エリアと位置付けている神田エリアでは「テラススクエア」や（仮称）神田錦町二丁目計画など、街全体の魅力向上を意識した開発に取り組んでいます。新規ビジネスとしては、私募REIT・



神田エリアでの大型複合ビル開発「テラススクエア」

物流ファンドの運用を開始しています。また、木材資源事業で培ったネットワークを活かして、木質バイオマス資源開発にも取り組んでいます。

プロジェクト紹介

不動産事業における第4の柱： ノンアセット事業（私募REIT）



ノンアセット事業取り組み事例

当社の不動産事業は、自ら企画・開発から運営までを直接手掛ける『ハンズオンの文化』をDNAとして、オフィスビル、住宅、商業施設の3つの事業を大きな柱としてきました。こうした従来の3本柱に加えて、近年では第4の柱として私募REIT及び私募ファンド事業をはじめとしたノンアセット事業への取り組みを強化し、2015年1月に、住商リアルティ・マネジメント（株）を中心にSCリアルティプライベート投資法人（私募REIT）を立ち上げました。

私募REITは、当社が主導的に開発した首都圏の大規模複合開発物件など4物件、資産規模324億円で運用を開始しました。当社は今後もメインスポンサーとして、物件供給能力、運営ノウハウを最大限に提供し、3年後に1,000億円、5年後に2,000億円規模への資産残高拡大を目指します。

また、私募ファンド事業においては、従来のオフィスファンド、商業施設ファンド、並びに賃貸住宅ファンドに加えて、2014年2月に公共建物（株）グループと共同で大型物流ファンドを組成しました。当社は、高機能物流施設の開発など本格的に物流不動産事業に進出し物流ファンドへの物件提供をしながら、ファンド資産総額1,000億円まで積み増すことを目標にしています。

当社の不動産ノンアセット事業は、預かり資産を積み増して、資産規模を現状の約2,000億円から2019年度には4,000億円まで拡大させることを目指します。

資源・化学品



藤田 昌宏
資源・化学品
事業部門長

主要分野

- 資源・エネルギー
- 化学品・エレクトロニクス

組織名

- 資源・化学品総括部
- 資源・エネルギー プロジェクト管理部
- 資源第一本部
- 資源第二本部
- エネルギー本部
- 基礎化学品・エレクトロニクス本部
- ライフサイエンス本部

事業部門長メッセージ

目指す姿

優良な資源・エネルギーポートフォリオを構築し需要家への安定供給を果たし、中・下流ビジネスでは差別化されたサービス提供を行います。

目指す姿を実現する成長戦略

上流ビジネスでは、強みとなる能力の蓄積を図りながら、ビジネスの新陳代謝と投資実行済み案件の着実な収益化等を通じ、長期的視点で競争力が高くリスク分散の効いた優良なポートフォリオ構築を目指しています。中・下流ビジネスでは、これまで培ってきた顧客基盤・専門性・世界各地での事業会社経営に関する豊富な知識と経験を活かして一段高い機能を発揮し、付加価値の高い差別化された事業及びトレードを展開します。

Q BBBO2014について総括してください。

A 市況下落の影響等により資源上流権益で多額の減損損失を計上しました。

資源・エネルギー分野では、価格下落の影響を受け厳しい事業環境となりましたが、コスト削減等による競争力の向上に取り組みました。化学品・エレクトロニクス分野では、グローバル農薬事業の展開エリアを拡大し、肥料事業を含めた農業バリューチェーンの構築及び化粧品事業の拡大に取り組みました。

【2014年度の実績】

当期利益は、前年度比2,147億円減益の△1,910億円となりました。米国タイトオイル開発プロジェクト、ブラジル鉄鉱石事業、豪州石炭事業、米国シェールガス事業、北海油田事業において2,278億円の減損損失が発生しました。一方、マダガスカルのニッケル事業では完工条件に必要な90%操業を達成しています。化学品・エレクトロニクス分野は全般に堅調に推移しました。



米国コーブポイントLNG基地完成予想図 (Dominion Cove Point提供)

業績ハイライト

	2013年度	2014年度	2015年度予想
売上総利益	829	869	900
営業活動に係る損失	△114	△1,703	－
持分法による投資利益又は損失	369	△538	－
当期利益又は損失（親会社の所有者に帰属）	236	△1,910	260
基礎収益	432	△420	－
資産合計	17,481	16,827	－

(億円)

Q BBBO2017での施策について教えてください。

A 資源・エネルギー上流ビジネスでは、ポートフォリオの質の向上に取り組めます。

世界的な人口増加・新興国を中心とする経済成長に伴い、中長期的に資源・エネルギー需要は拡大していくと見ています。また、新興国におけるライフスタイルの変化を背景に質的・量的な食料の需要の拡大が見込まれていますが、地球温暖化による気候変動が世界の農業生産に影響を及ぼすことが懸念されており、農業生産性の向上が求められています。

資源・エネルギー上流ビジネスでは、新規投資は既存資産との入替を基本とし、BBBO2014に引き続きポートフォリオの質の向上に取り組めます。マダガスカルのアンバトピー ニッケルプロジェクトやチリのシエラゴルダ 銅・モリブデンプロジェクトの早期完工によるリスク・エクスポージャーの低減に努め、既存事業の継続的なコスト削減や収益力の改善を図ります。中・下流ビジネスでは、将来にわたり収益の柱とする事業として農業関連事業の収益基盤拡大を目指し、農薬販売グローバルネットワークの構築や、農業資材マルチサポート事業の拡大に注力します。また、米国でのLNGビジネスをはじめとしたエネルギートレード事業の強化や自動車向けEMS事業の基盤強化、中国でのフェノール事業をはじめとした石油化学品事業などに取り組めます。

Q 事業活動を通じたCSRの取り組みを聞かせてください。

A 「安定的な食糧供給と環境に優しい農業への貢献」をビジョンに掲げ、グローバル市場で農薬ビジネスを展開しています。

今日、新興国の経済成長・人口増加に伴い食糧需要が増大する中で、安定的で安全・安心な食糧の供給が世界的な課題になっています。こうした問題の解決に貢献すべく、環境負荷の低い最先端の農薬供給に加え、フェロモン技術に応用した商品や微生物農薬などの拡販に注力しています。特にフェロモン技術応用商品は、昆虫の性フェロモンを用いて害虫の交尾を阻害し繁殖を防止する方法で、益虫や土壌・水質に影響を与えない防除手段として評価されています。今後も、世界30カ国以上に張り巡らした農薬販売網を通じて、皆様の「食の未来」を守っていきます。



フェロモン技術応用商品の使用の様子

資源・化学品

主要分野の概況

資源・エネルギー分野

目指す姿

上流権益投資やトレードを通じ、鉱物資源及びエネルギーの安定供給に貢献します。

事業環境

足元では、中国をはじめとした新興国の経済成長の減速による資源価格の低迷が継続していますが、鉄・ベースメタル（銅・鉛・亜鉛）・レアメタル（ニッケル・コバルト）・貴金属（金・銀・プラチナ）などさまざまな鉱物資源及び石油・ガスが国内・海外の各種産業で幅広く使用されており、中長期的には、経済の持続成長とともに鉱物資源・エネルギーの需要は拡大することが見込まれています。

強みと戦略

資源上流ビジネスで当社が持つ強みは、保有する優良鉱山や権益、当社が100%を保有するボリビアのサンクリストバル銀・亜鉛・鉛鉱山での操業経験、グローバルな顧客やパートナーとの長期安定的な関係等があります。これらを活用し中長期的に大きな収益貢献が可能で耐久力、競争力を持つポートフォリオを構築していきます。

中・下流ビジネスでは、エネルギーマーケットでの知見、顧客・パートナーとの関係を活かし、米国コープポイントLNG

輸出プロジェクトをはじめとする既存プロジェクトの遂行を確実なものとし、新規取引にも果敢にチャレンジしていきます。

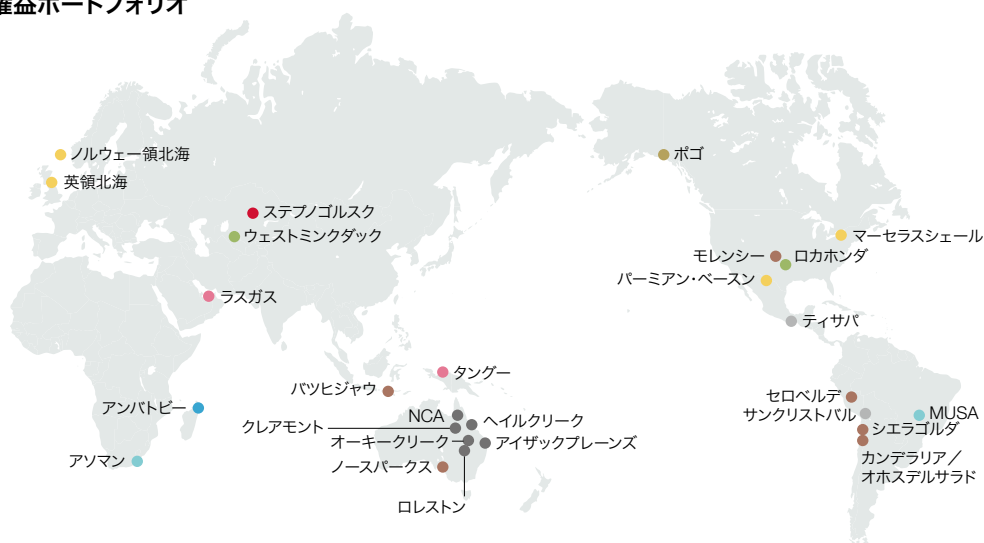
足元の取り組み

インドネシアのバツヒジャウ銅事業は、インドネシア政府が施行した新鉱業法の影響により輸出と生産を停止し、2014年度は大幅な減益となりましたが、2014年9月より輸出と生産を再開しており、2015年度は年間を通じて収益貢献する見込みです。豪州石炭事業では2013年度に基本合意していたクレアモントの買収が完了しました。ブラジルのMUSA鉄鉱石事業は、第1期拡張工事を終え、増産に向け準備を進める一方、第2期拡張事業の開始時期の判断は市況を慎重に見極めながら行います。原油・ガス事業では、コスモ石油（株）、昭和シェル石油（株）、東燃ゼネラル石油（株）とともに、それぞれの持つ国内LPガス元売り事業を統合しました。統合会社であるジクシス（株）は、LPガスの安定供給を使命とし国内トップクラスのLPガスネットワークを築いていきます。また、当社が参画する米国コープポイントLNGプロジェクトでは、米国産天然ガスを液化し、2017年から日本向けに輸出開始することを目指しています。サンクリストバル銀・亜鉛・鉛鉱山事業では、さらなるコスト削減、生産効率化に取り組み、バリューアップを図っています。

- P.56 アンバトビー ニッケルプロジェクト
- P.57 シェラゴルダ 銅・モリブデンプロジェクト

資源・エネルギー上流権益ポートフォリオ

- 銅
- 金
- 銀、亜鉛&鉛
- 鉄鉱石
- ニッケル
- レアアース
- 石炭
- ウラン
- 石油 & ガス
- LNG



化学品・エレクトロニクス分野

目指す姿

成長する産業分野に関して、差別化された高収益の期待できるサービスの提供・原材料の供給を行います。

事業環境

新興国の人口増加と経済発展に伴い食料需要が伸びていく中で、農作物の品質や収穫量を向上させる農薬・肥料の需要増加が見込まれます。また、基礎化学品、特に石油化学品分野ではビジネス環境が激変しており、対応が求められています。

強みと戦略

農業分野におけるグローバルな顧客ネットワーク、メーカー及びサプライヤーとの強固な関係を持ち、30カ国にわたる農薬販売網を築いています。農薬ビジネスに関する深い専門知識と幅広い提案力によって、業界に深く入り込んでいます。また、当社はスペインの大手石油化学会社CEPSA Química S.A. (セブサキミカ)と約25年間の取引関係があり、セブサキミカが中国で展開する石油化学品製造事業に参画します。

足元の取り組み

当社は2015年5月、ブラジル最大の穀倉地帯マットグロッソ州において農薬・種子・肥料などの農業生産資材や畜産業向け資材の問屋であるAgro Amazonia Produtos Agropecuarios S.A. に65%出資しました。また、当社はセブサキミカが出資するCEPSA Química China S.A. に25%出資しました。今後、自動車部品や電機部品のプラスチック原料であるフェノール・アセトン等を製造・販売していきます。



中国セブサキミカジャンハイ フェノールプラント

プロジェクト紹介

グローバルに機能を発揮する 化粧品素材事業への取り組み



ブラジルのコスメテック製処方サンプル

2010年、当社は米国の化粧品素材フォーミュレーターであるPresperse Corporation(プレスパース)の完全子会社化を機に、化粧品素材関連事業に本格的に参入しました。フォーミュレーターとは、化粧品素材の配合ノウハウを持ち、化粧品メーカーに対し、これら素材の販促ツールとして、処方の開発や提案を行い、化粧品素材を提供する専門企業です。プレスパースは、エスティローダー、ロレアル、エイボン、P&G等の大手化粧品メーカーを主要顧客とし、約300社の化粧品メーカーとの取引実績を有しています。

スキンケアやヘアケアなどを含む世界の化粧品市場規模は約4,600億米ドル(小売ベース、2014年)で、今後年率3~4%の成長が見込まれる有望な市場です。世界第1位の米国にブラジル、日本と続き、欧州や中国も重要な市場です。特にブラジル市場は、2016年には米国を抜くと見込まれています。

これら世界の主要市場における販売網を構築すべく、当社は2013年にブラジルのCosmotec International Especialidades Cosméticas Ltda.(コスメテック)への資本参加を行い、フォーミュレーター事業に進出しました。さらに2015年には協和発酵ヨーロッパからドイツを中心とする欧州、及びその近隣諸国で展開する化粧品素材販売事業を譲り受け、欧州市場への参入を果たしました。日本や中国での既存の素材ビジネスと併せて主要市場をカバーします。将来的には東南アジア、ロシア等も視野に入れ世界展開を進めていきます。

資源・化学品

資源・エネルギー分野

大規模開発事業の進捗状況



マダガスカル アンバトビー ニッケルプラント

アンバトビー ニッケルプロジェクト

マダガスカル

早期の安定稼働と収益性の向上を目指します。

ニッケルを原料とするステンレスは建築、家電から自動車、産業機器に至るまで幅広い用途があり、世界的に需要が増加傾向にあります。このような需要増加を背景に、2005年、当社はマダガスカルでニッケル生産から製錬までを一貫して手掛けるプロジェクトに参画しました。フル生産時のニッケル生産量は年間平均6万トンであり、世界最大級のプロジェクトです。

2014年1月に商業生産を開始し、2015年3月にはプロジェクトファイナンス上の完工条件のうち、最も重要な条件の一つである、連続する100日間のうち90日間で平均90%操業を達成するという生産テストをクリアしました。これまでプロジェクトの立ち上げを最優先に人材等も含めて経営資源を

投入しており、現在はフル生産・安定稼働期に向けて新たな課題に現場と一体となって取り組んでいます。

【プロジェクト概要】

総事業費：	72億米ドル
年間平均生産量： (フル生産時)	ニッケル6万トン、コバルト0.6万トン
権益比率：	Sheritt International Corporation 40%、 当社 27.5%、Korea Resources Corporation 27.5%、SNC-Lavalin Group Inc. 5%
当社参画年：	2005年
当社エクスポージャー：	約27億米ドル (完工保証を含む。2015年5月現在)



シェラゴルダ 銅・モリブデンプロジェクト

チリ

2015年内のフル生産達成に向けて取り組んでいます。

当社は、チリで銅精鉱・モリブデン精鉱を生産するプロジェクトをパートナーとともに推進しています。本プロジェクトは近隣に幹線道路、鉄道、港湾といったインフラが整っているうえ、標高1,700mとチリの鉱山としては低い位置にあるなど、有利な条件に恵まれています。

プラント建設においては、資機材や人件費の高騰により当初想定よりコストが増大したものの、2014年に生産を開始し、現在は2015年内のフル生産達成に向けて取り組んでいます。

2016年内の拡張プロジェクトの建設開始を目指して、今後詳細な調査を行っていきます。

【プロジェクト概要】

開発投資額：	42億米ドル
年間平均生産量：	銅精鉱73万トン、 モリブデン精鉱2.2万トン
権益比率：	KGHM Polska Miedź S.A. 55%、 住友金属鉱山(株) 31.5%、当社13.5%
当社参画年：	2011年
当社エクスポージャー：	約10億米ドル (完工保証約3億米ドルを含む。 2015年5月現在)