

## セグメント別事業概況

- 26** BUSINESS HISTORY
- 28** At a Glance
- 30** 金属
- 34** 輸送機・建機
- 38** 環境・インフラ
- 42** メディア・生活関連
- 46** 資源・化学品
- 50** 海外広域4極
- 54** 事業部門との組織間連携を支える国内担当役員の新設

# BUSINESS HISTORY

## ビジネスの深化と拡大

- 鋼管
- 自動車
- 電力
- 不動産
- 農業

### 米国油井管市場開拓

1953 石油メジャー向け  
油井管成約

### 当社初の完成車輸出案件

1954 ミャンマー向け日野バス輸出  
(戦後賠償案件)

大阪北港土地等の管理、  
住友本家不動産の受託管理、  
住友系各社ビル建設管理

### 農業対日輸入開始

1953 米国製農業輸入により  
農業ビジネスを開始

### 大型パイプライン用 大径管成約

1969 米国アラスカ州向けトランス  
アラスカン パイプライン

### 日系自動車メーカー車輛の 輸出・現地での販売事業の 拡大

1965 イラク向けトヨタ車輸出開始  
1970 米国におけるマツダ輸入販売  
会社をJVで設立

### 送变电設備建設の 取り組み開始

1962 ベネズエラ向け送電設備建設  
1965 バングラデシュ向け送变电  
設備建設

### オフィスビル事業に本格進出 分譲マンション事業に本格進出

1962 住友ビルディング竣工（旧本社）  
（大阪）  
1964 メゾン西宮竣工（兵庫）

### 日本製農業輸出開始

1963 農業の輸出取引を開始

### 日本鋼管メーカーとの 戦略共有の拡大

1978 サウジアラビアで日本鋼管  
メーカーと共同で鋼管  
メーカー設立

### 海外自動車メーカーとの 事業展開

1979 日本製のFord車輛  
(OEM/CKD) のアジア・  
大洋州向けを中心とした  
輸出業務開始

### 海外大型送变电設備・ 発電所建設の受注拡大

1977 イラン向け送变电設備建設  
1978 インドネシア アサハン・プロ  
ジェクト向け水力発電所建設

### 商業施設事業参入

1976 市原ショッピングスクエア  
開業（千葉）

### 合併による商権拡大

1970 相互貿易（株）合併  
(輸入ビジネス、中国・  
東欧向け輸出商権獲得)

### 油井管ブームの終焉と 戦略転換

1987 Premier Pipe設立支援

### 自動車リース事業への参入

1981 住商オートリース（現・住友  
三井オートサービス（株））  
設立

### 発電効率に優れた当社初の 複合火力発電所建設受注

1982 トリニダード・トバゴ向け  
複合火力発電所建設

### 海外不動産事業拡大

1982 600 Third Avenue取得  
(NY、アメリカ)  
1985 SUMMITMAS I 竣工  
(ジャカルタ、インドネシア)

### 輸出商談が各地域で活発化

1950's

1960's

1970's

1980's

### 油井管SCMビジネス モデルの開発と展開

1993 米国独立系石油会社向け  
SCM開始

### 自動車金融事業への 本格参入

1996 インドネシア自動車金融  
事業会社参画

### 発電 (IPP) 事業への参入

1991 米国地熱発電会社の株式45%  
を買収

### 大型複合開発事業竣工

1997 クイーンズスクエア横浜竣工

### 旧来型トレードビジネスの 縮小と海外での農薬輸入 販売事業開始

1992 東欧を皮切りに農薬輸入販売  
会社設立

### 製造・加工事業への 進出加速

2002 フランス鋼管メーカーと共同で  
米国シームレス鋼管メーカー  
を買収

### 部品製造事業経営への 本格参入

2004 自動車部品製造・販売会社の  
(株) キリウを買収

### 国内電力市場への参入、 海外大型IPP事業の推進

2001 国内電力市場の部分自由化に  
伴い、サミットエナジーを設立、  
電力小売事業及び発電事業を  
開始

2006 インドネシアTanjung Jati B  
発電所1~2号機完工

2008 同3~4号機受注

### 現本社竣工、ファンド事業・ BTS事業参入、不動産流動化 の取り組みを本格開始

2001 晴海アイランドトリトンスクエア  
竣工 (現本社) (東京)

2006 商業ファンド・住宅ファンド  
立ち上げ

### 農薬輸入販売事業の グローバル展開本格化 (欧州、中東、南米、北米、豪州等)

### 油井管周辺分野として OFE事業への進出、中下流分野 のバリューチェーン拡充

2010 OMS買収  
2010 HOWCO子会社化  
2013 Edgen Group買収

### NAFTA地域における 製造事業の深化

2011 マツダ (株) とのJVでメキシコに  
おける自動車生産工場設立

### 再生可能エネルギー事業の 取り組み拡大

2012 米国カリフォルニア州にて  
世界最大級メガソーラー事業参画

2014 南アフリカDorper風力発電所  
運転開始

2014 ベルギー洋上風力発電事業参画

### 私募REIT組成、 物流不動産開発事業参入

2015 SCリアルティプライベート投資法人  
の運用開始

### 新ビジネスモデル、 マルチサポートへの挑戦

2011 ルーマニアでマルチサポート事業  
開始、アルチエドへの資本参加

2015 ブラジルでマルチサポート事業  
開始、アグロ・アマゾンアへの  
資本参加

1990's

2000's

2010's



# At a Glance

## 当期利益

2014年度

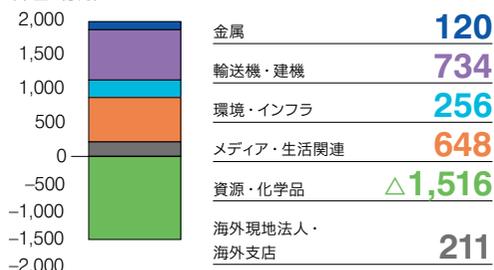
△732億円

2015年度

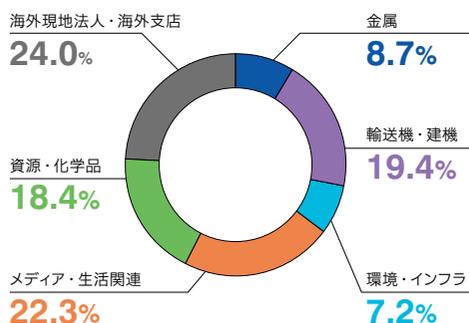
745億円

## セグメント別当期利益又は損失\* (2015年度)

(単位: 億円)



## セグメント別資産\* (2015年度末)



\* 消去又は全社を除く

\*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



## 当期利益

2014年度  
325億円

2015年度  
120億円

## 輸送機・建機



## 当期利益

2014年度  
406億円

2015年度  
734億円

## 環境・インフラ

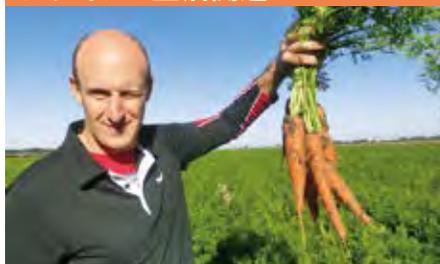


## 当期利益

2014年度  
229億円

2015年度  
256億円

## メディア・生活関連



## 当期利益

2014年度  
571億円

2015年度  
648億円

## 資源・化学品



## 当期利益又は損失

2014年度  
△1,910億円

2015年度  
△1,516億円

## 海外現地法人・海外支店

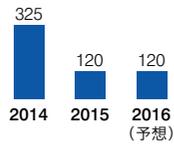


## 当期利益又は損失

2014年度  
△227億円

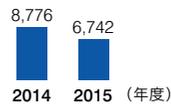
2015年度  
211億円

## 当期利益



## 資産合計

(単位:億円)

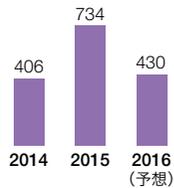


## 部門紹介

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。

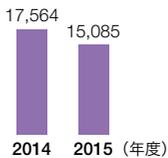
P.30

## 当期利益



## 資産合計

(単位:億円)

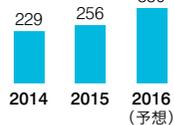


## 部門紹介

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・輸送インフラ分野では、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。

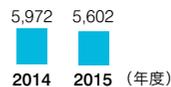
P.34

## 当期利益



## 資産合計

(単位:億円)

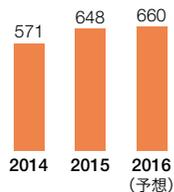


## 部門紹介

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。

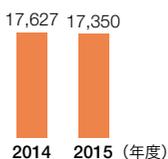
P.38

## 当期利益



## 資産合計

(単位:億円)

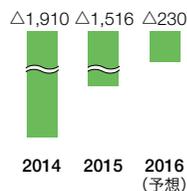


## 部門紹介

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.42

## 当期利益又は損失



## 資産合計

(単位:億円)

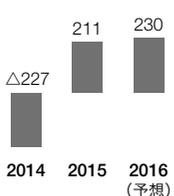


## 部門紹介

資源・エネルギー分野では、アンバトビー 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といった仕掛中案件の早期完工・収益化に注力しています。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き、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。

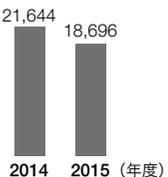
P.46

## 当期利益又は損失



## 資産合計

(単位:億円)



## 部門紹介

P.50

# 金属

## 主要分野

- 鋼材
- 鋼管
- 非鉄金属製品

## 組織名

- 金属業務部
- 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



## 目指す姿

中長期的な成長戦略に立脚したユニークな事業ポートフォリオを構築し、圧倒的な収益力と安定性を兼ね備えた組織を目指します。

堀江 誠  
金属事業部門長

### 鋼材分野

- ・ 鉄道用のレール・車輪・車軸といったニッチセグメントでのトップシェア
- ・ 自動車向け鋼材に関する深い知見・提案力・強固な顧客ネットワーク

### 鋼管分野

- ・ 世界最大級の油井管取扱量、メジャーとの戦略的パートナーシップ、グローバル・ネットワークを通じたサービス展開力・開発力

### 非鉄金属製品分野

- ・ 有力パートナーとのグローバル成長戦略の共有

## 強み

### 鋼材分野

- ・ 鋼材トレードで蓄積した情報・ノウハウによる既存ビジネスモデルの高度化
- ・ 顧客目線に立った新たなビジネスモデルの創出

### 鋼管分野

- ・ 産油国における現地化要求への対応、マーケティング活動へのICT活用

### 非鉄金属製品分野

- ・ アルミ地金の原料となるボーキサイト・アルミナの安定供給確保

## チャレンジ

### 鋼材分野

- ・ 先進国でのモーダルシフトや新興国での鉄道インフラ整備
- ・ グローバルでの自動車生産の着実な成長

### 鋼管分野

- ・ 油井管に隣接するOFE事業への参入、油井管市場でのシェア拡大、Edgen Groupのネットワークを活用したビジネス基盤の拡大

### 非鉄金属製品分野

- ・ 燃費規制強化に対応するための自動車軽量化

## 機会

### 鋼材分野

- ・ 中国産鋼材の供給過剰と鋼材市況の乱高下
- ・ 自動車産業のグローバルでの環境対応に伴う従来商品の陳腐化や代替素材の台頭等のビジネス環境の劇的な変化

### 鋼管分野

- ・ 石油・ガス開発業界の購買方式の変更、関連業界の合従連衡による業界構造の変化、鋼管を代替する新素材の普及

### 非鉄金属製品分野

- ・ 中国産アルミ製品との競合激化

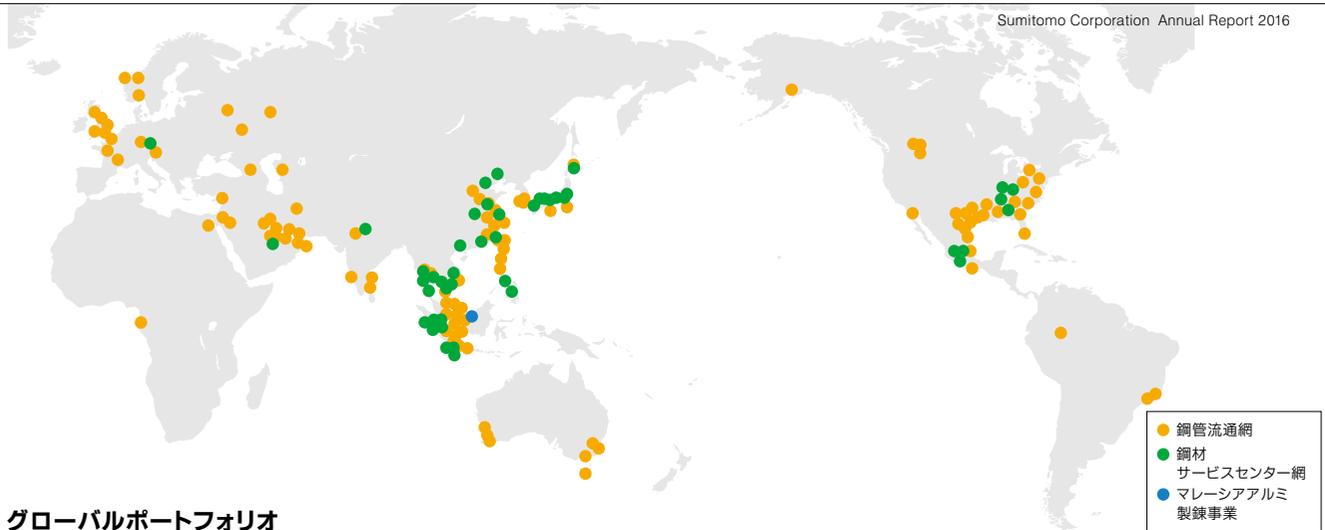
## リスク

## 業績ハイライト (億円)

	2014年度	2015年度	2016年度予想
売上総利益	1,035	773	740
営業活動に係る利益	374	116	-
持分法による投資利益	91	47	-
当期利益 (親会社の所有者に帰属)	325	120	120
基礎収益	337	135	-
資産合計	8,776	6,742	-

## 2015年度の実績

中国での日系自動車メーカー向け取引が堅調だったことから、海外スチールサービスセンター事業が概ね堅調に推移しました。一方、原油価格の下落や非鉄金属商品価格の下落により、北米鋼管事業やマレーシアでのアルミニウム製錬事業が減益となったことで、当期利益は前年度比205億円減益の120億円となりました。



## グローバルポートフォリオ

### 目指す姿に向けての戦略

#### 収益の柱

- **鋼管ビジネス**  
油井管ビジネスを基盤に関連分野でバリューチェーンを拡大
- **輸送機金属製品ビジネス**  
鉄道分野（レール、車輪、車軸、メンテナンス）でのドミナントな地位を築く  
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す  
既存スチールサービスセンターのシナジー追求

#### 育成ビジネス

- **アルミ地金・圧延品ビジネス**  
川上（製錬）～川中（圧延）にてバリューチェーンを拡充
- **線材特殊鋼ビジネス**  
自動車部品関連分野における現地調達化の流れに対応
- **電磁鋼板ビジネス**

### 2015年度の総括

油井管ビジネスでは、サプライチェーンマネジメントの高度化を通じた顧客基盤の継続的な強化に取り組みました。また、油井用資機材分野におけるビジネスチャンスの発掘に向け、組織横断的な活動も継続しました。変圧器の素材である方向性電磁鋼板の品質要求の高まりを受け、トルコで電磁鋼板加工会社に参画しました。マレーシアのアルミ製錬事業では、第3系列拡張計画の建設を予定より早く完工させ、フル操業を早期に達成すべく取り組みました。

### BBBO2017における成長戦略

輸送機金属製品ビジネスにおいては、鉄道分野（レール、車輪、車軸、メンテナンス）で圧倒的な地位を築くことを目指し、自動車関連分野では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に向けた取り組みを強化します。鋼管ビジネスでは、油井管ビジネスを基盤に、油井資機材・サービス分野への展開を図ります。アルミ地金・圧延品ビジネスにおいては、川上（製錬）から川中（圧延）にかけてのバリューチェーンを拡充します。

### 社会的課題解決に向けた取り組み

#### 電気自動車の普及を支える二次電池の製造を支援

経済発展に伴い大気汚染が深刻化する中国では、環境に配慮した電気自動車の導入が進められている一方で、そのキーデバイスの一つである二次電池の供給が不足するという事態が生じています。

住友商事グループの住商メタレックス（株）は、複数の設備メーカーとタイアップし、日本製設備を用いた二次電池製造ラインを構築するために必要な、個別設備購入、設備の連結・調整といった業務を行うことで最適な製造ライン構築を支援し、中国での安全で効率的な二次電池製造に貢献しています。



二次電池を搭載したEVバス（電動バス）

## 金属

## 主要分野の概況

## 鋼材分野

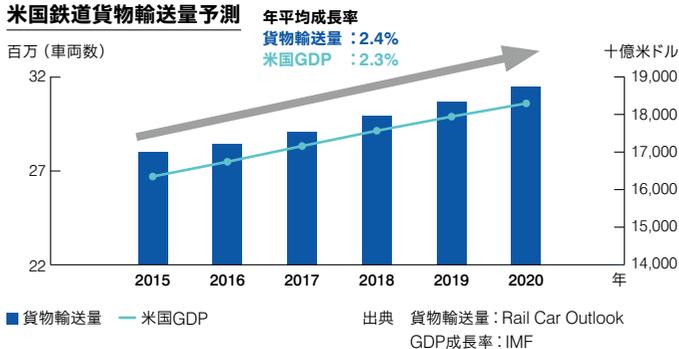


鋼材加工を行う東莞頂鋒金属制品有限公司 外観

## 機会とリスク

鋼材は多様な用途があり、例えば、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り鉄道関連向け鋼材（レール、車輪、車軸）は安定的な需要増加が見込まれるとともに、安全性への意識向上から、信頼性の高い部材やメンテナンスへのニーズも高まっています。一方、中国を震源地とする鋼材供給過剰問題、その結果としての世界各国での通商問題がリスクとなっています。

## 米国鉄道貨物輸送量予測

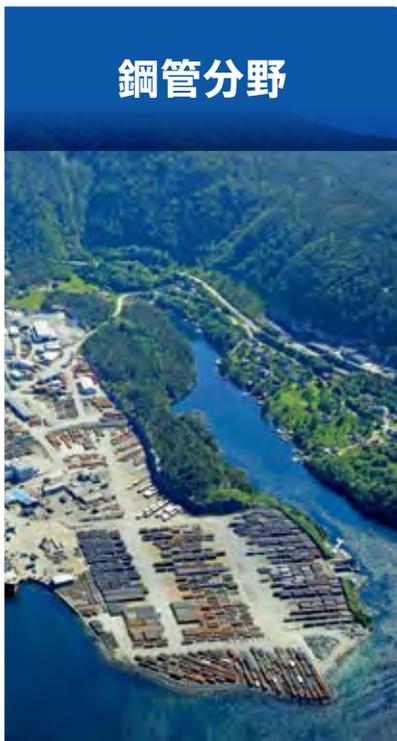


## 成長戦略

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基盤として、多様性ある鋼材トレードから新たなシナジーを追求します。特に、鉄道分野では信頼性の高い部材の供給に加えてメンテナンスにも事業領域を拡大し、自動車関連分野では、グローバルでの自動車生産拠点に張り巡らせた加工拠点を通じた集中購買機能の強化に取り組みます。

米国の鉄道貨物輸送量は、石炭輸送量の減衰の影響を受け、足元は停滞しているものの、中長期的に見て緩やかな人口増と米国GDPの増加に伴い、堅調に推移するものと推測します。鉄道用資機材のマーケット環境としても、引き続き堅調に成長する市場と考えます。

## 鋼管分野



鋼管在庫ヤード(ノルウェー)

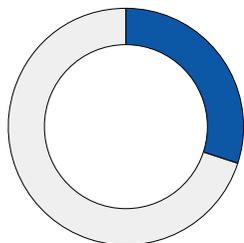
## 機会とリスク

エネルギー需要は今後も堅調に推移すると思われる、石油・ガスの開発や輸送に使われる鋼管需要も中長期的に回復・増加基調に戻ると見込んでいます。現在の油価低迷は、事業買収による新規事業への参入機会になる可能性がある一方、石油・ガス業界の事業モデルの変化や、合従連衡による業界構造そのものの変化を生じさせるリスクがあります。

## 成長戦略

北海、中東、CIS、アジア大洋州、北米などの主要産油国・地域で、信頼性の高いサプライヤーが製造する高品質な鋼管を、当社ならではの技術サービス・物流サービスとともに供給し、石油・ガスの経済的かつ安定的な生産に貢献していきます。また、油井周辺で使われる機器やサービスに関連する事業を開発し、ビジネス基盤の拡充にも努めていきます。

## 米国市場の当社シェア



当社は傘下の大手油井管問屋を通じて、世界最大の油井管市場である米国で3割程度のシェアを有し圧倒的な存在感でビジネスを展開しています。2013年にはEdgen Groupも加わり、バリューチェーンをさらに拡大し幅広い顧客ニーズに応える体制を整え、エネルギー関連分野の発展に貢献しています。

## 非鉄金属 製品分野

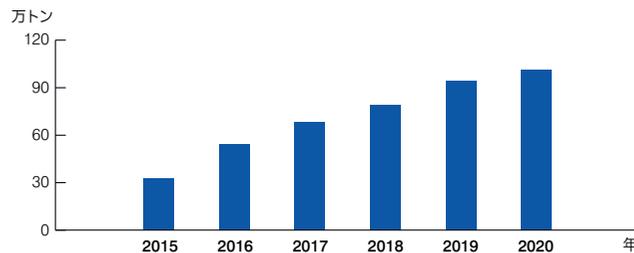


マレーシアPress Metal アルミ製錬事業

### 機会とリスク

世界各地域で高まる燃費規制に対応するため自動車軽量化へのニーズは引き続き強く、自動車用アルミ板が今後も積極的に採用されていく見込みで、米国及び欧州を中心に、その需要は大幅に増加すると予測されています。一方で、中国産アルミ製品との競合激化やアルミ地金の原料となるボーキサイト・アルミナの安定供給確保といったリスクがあります。

### 北米・アルミ自動車材需要予測



燃費規制の厳格化に対応する自動車軽量化が求められており、自動車用アルミ板の需要拡大が見込まれます。最大需要地の米国では、30万トン程度の需要（2015年）が2020年頃には100万トン強へ急拡大すると予測され、当社はアルミ圧延会社に参画するとともに自動車用アルミ板の表面処理事業にも進出して、伸長する需要に対応していきます。

### 成長戦略

国内トップクラスを誇るアルミ地金販売実績を基盤として、グローバルプレーヤーとの関係を強化し、戦略を共有しつつ、コスト競争力のあるバリューチェーンを拡充します。川上では、マレーシアでのアルミ地金製錬事業を推進し、川中の圧延分野では北米での事業展開に加え、自動車用アルミ板ボディ材の製造事業にも参画し、成長するアルミ需要を捕捉します。

## プロジェクト紹介

### 中長期的な成長が見込まれる自動車市場への鋼材供給

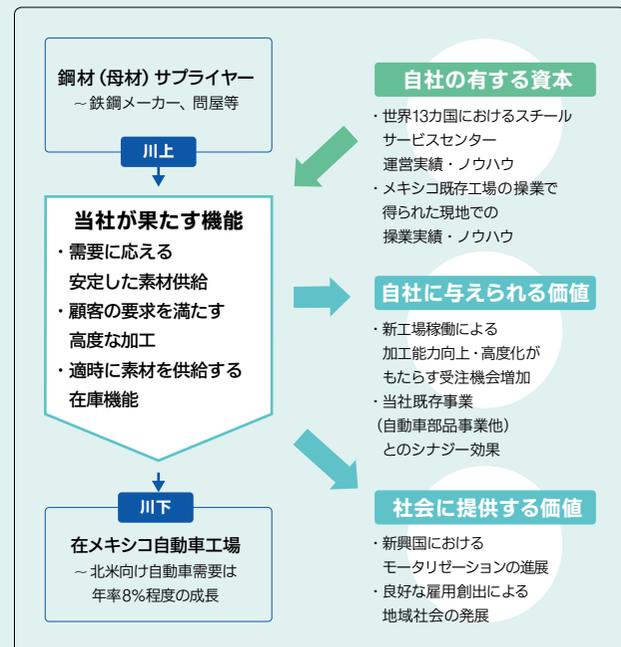
メキシコの自動車生産台数は、メキシコ国内及び主要輸出先の米国における自動車需要が堅調に推移することにより、2020年までの平均で毎年8%ほどの成長が見込まれています。自動車生産に必要な自動車用鋼板・部材向けの鋼材需要も旺盛で、加工供給能力の強化が求められています。

住友商事グループが100%出資するメキシコのスチールサービスセンター、Servilamina Summit Mexicana S.A.de C.V (SSM) は、この旺盛な需要に応えるために、第三工場の建設を開始しました。第三工場の稼働開始により、加工供給能力を向上させるとともに製品の高付加価値化や倉庫機能の提供も行うなど、顧客の多様なニーズにより一層応えることで、収益性を向上させていきます。



SSM第三工場の完成予想図

### 価値を生み出すビジネスモデル



# 輸送機・建機

## 主要分野

- 船舶・航空宇宙・輸送インフラ
- 自動車
- 建設機械

## 組織名

- 輸送機・建機業務部
- 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



## 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、  
持続的な成長を実現していきます。

全ての事業領域で、業界トップを目指します。  
柔軟な発想でイノベーションを追求し、新たな価値創造に挑戦します。  
地域に根差したビジネスを展開し、国・社会・産業の発展に貢献します。

## 日高 直輝

輸送機・建機事業部門長

### 船舶・航空宇宙・輸送インフラ分野

- ・国内トップクラスの総合リース事業
- ・世界トップクラスの航空機リース事業／交通輸送ビジネス／造船業

### 自動車分野

- ・川上から川下までの事業領域をグローバルにカバーするバリューチェーン

### 建設機械分野

- ・長年のハンズオン経営で培ってきた事業経営ノウハウと各地域に抱える現地経営者

## 強み

### 船舶・航空宇宙・輸送インフラ分野

- ・船舶事業のポートフォリオ入替
- ・総合リース事業／航空機リース事業の基盤拡大
- ・鉄道インフラ事業の推進

### 自動車分野

- ・技術革新がもたらす新しいクルマ社会に対応した事業革新

### 建設機械分野

- ・新興国市場での事業基盤の強化・拡大

## チャレンジ

### 船舶・航空宇宙・輸送インフラ分野

- ・新興国における、航空機・鉄道旅客の増加

### 自動車分野

- ・新興国を中心としたモータリゼーションの進展
- ・自動運転、IoT等、新しいクルマの技術革新がもたらす新規ビジネス

### 建設機械分野

- ・世界的な人口増と都市化の進展による工事需要の増加

## 機会

### 船舶・航空宇宙・輸送インフラ分野

- ・中国経済の成長鈍化に伴う海上荷動き減少

### 自動車分野

- ・地政学的な市場リスク

### 建設機械分野

- ・サイクリカルな市場動向

## リスク

## 業績ハイライト (億円)

	2014年度	2015年度	2016年度予想
売上総利益	1,836	1,755	1,520
営業活動に係る利益	184	243	-
持分法による投資利益	317	313	-
当期利益 (親会社の所有者に帰属)	406	734	430
基礎収益	514	507	-
資産合計	17,564	15,085	-

## 2015年度の実績

航空機リース事業や、北米、日本における建機レンタル事業が堅調に推移したほか、インドネシアで自動車金融事業再編に伴う株式売却益及び評価益を計上したこと等により、当期利益は前年度比328億円増益の734億円となりました。

欧州 CIS

- 自動車ディストリビューター
- 自動車ディーラー
- タイヤ卸売・小売
- ▲ 建機ディーラー
- 自動車販売金融

東アジア

- 自動車部品製造
- 自動車ディーラー
- ▲ 建機ディーラー

国内

- オートリース
- EV関連
- 自動車部品製造
- ▲ 総合建機レンタル
- 総合リース
- 造船

米州

- 完成車製造
- 自動車部品製造
- 自動車ディーラー
- タイヤ卸売・小売
- ▲ 総合建機レンタル
- ▲ 建機ディーラー
- 航空宇宙関連
- 鉄道・輸送プロジェクト

中東アフリカ

- 自動車ディストリビューター
- タイヤ卸売・小売
- 自動車販売金融
- ▲ 建機ディーラー

アジア太平洋

- 自動車販売金融
- 自動車ディストリビューター
- 自動車ディーラー
- オートリース
- 自動車部品製造
- タイヤ卸売・小売
- ▲ 農機ディストリビューター
- ▲ 建機ディーラー
- 総合リース
- 鉄道・輸送プロジェクト

その他(グローバル展開)

- 航空機リース
- エンジンリース
- 保有船
- ▲ ■ 各種トレード

- : 自動車分野
- ▲ : 建設機械分野
- : 船舶・航空宇宙・輸送インフラ分野
- 赤 : 製造領域
- 緑 : 販売・サービス領域
- 青 : ファイナンス・アセット領域

グローバルポートフォリオ

目指す姿に向けての戦略

- 「販売・サービス」「製造」「ファイナンス・アセット」という3つのコア事業領域において、既存事業の収益力強化と、新規事業への取り組みを進めます。
- ビジネス環境を見極め、中長期的視点から、メリハリの利いたリソースの配分を行います。
- 全社組織間連携、グローバルパートナーとの協業を強化し、新規事業領域にも挑戦します。
- ハンズオン、現場主義を実践できる、グローバル人材の育成を進めます。

2015年度の総括

インドネシア自動車金融事業では、持続的拡大とさらなる成長戦略推進のため、PT OTO Multiartha、及びPT Summit Oto Financeの資本再編を行いました。三井住友ファイナンス&リース(株)は、国内の底堅いリース需要を取り込むべく米国GEグループから日本のリース事業を買収しました。鉄道事業では、タイ政府が進める大規模鉄道建設、レッドラインプロジェクトを受注しました。既存事業では、米国建機レンタル、国内自動車リース等が堅調に推移しました。

BBBO2017における成長戦略

自動車・建機の販売・サービス領域では、既存事業の強化と新市場への参入を実現します。また米国タイヤ事業の再生プランを着実に遂行します。ファイナンス・アセット領域では、航空機リース、エンジンリース、自動車リース、自動車ファイナンス、建機レンタル等において、戦略的資金投入と回収を実践します。製造領域では、自動車・航空機部品分野での新規事業に取り組みます。また、新たな価値創造のため、組織間連携、パートナー戦略を推進します。

社会的課題解決に向けた取り組み

ジャパンチャージネットワークによる電気自動車充電器整備事業

低炭素社会の実現に向けた電気自動車の普及には、各車両に電気を供給する充電器の整備が不可欠です。当社は、ジャパンチャージネットワーク(株)を通じ、電気自動車の黎明期から充電インフラの拡充にフロントランナーとして取り組んでおり、充電器の設置や管理・運用を通じて、環境配慮型自動車の普及と、豊かな環境未来社会の実現を目指します。



ジャパンチャージネットワークが設置した急速充電器の一例(美濃加茂SA)

# 主要分野の概況

## 船舶・航空宇宙・輸送インフラ分野



© BOEING



© AIRBUS

航空機リース事業で活躍予定の最新鋭機体

### 機会とリスク

航空機リース事業では新興国の成長に伴う旅客数の増加や格安航空（LCC）の普及などを背景に、安定した伸びが見込まれます。リース事業では、海外市場での取り組みが期待されます。

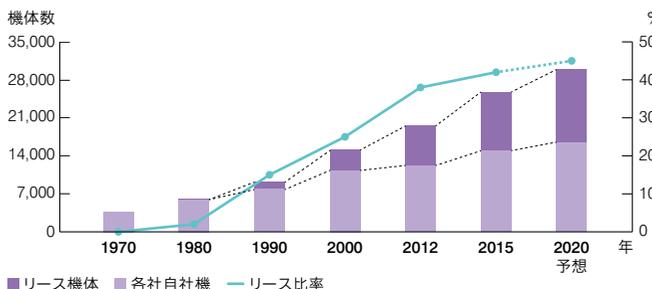
海運・造船市況は低迷しており、目下市況の動向を注視しています。

アジアを中心に都市鉄道や高速鉄道の整備事業が数多く計画されており、事業機会が拡大しています。

### 成長戦略

航空分野では、SMBC Aviation Capital（SMBC AC）の航空機リース事業を一層拡大させつつ、エンジンリース等周辺事業を推進しシナジーを追求します。リース事業では、海外を含む顧客基盤の拡大とビジネスの高度化に注力します。船舶事業は、船舶トレード・保有船事業・（株）大島造船所の造船事業を軸とし、安定した収益の確保を目指します。交通・輸送インフラでは、鉄道EPC案件の新規受注と円滑な契約履行に努めます。

### 世界の航空機に占めるリース機体



旺盛な旅客需要に基づく民間航空機市場の成長を背景に、航空会社にとってフレキシブルな調達手段である航空機リース市場は、順調に成長を続けています。SMBC ACでは、世界第3位の機体保有・管理数を持ち、グローバルにビジネスを展開しています。

## 自動車分野



成長を続けるインドネシア4輪、2輪市場

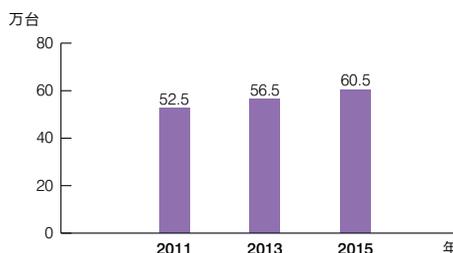
### 機会とリスク

新興国を中心に自動車需要は長期安定的な増加が見込まれ、部品・完成車製造、販売流通、サービス、金融と全ての事業領域での成長が期待されます。また、環境問題等を背景とした軽量化や代替燃料等への対応、自動運転やIoTといった新たなニーズへの提案など、ビジネス機会はますます拡大しています。一方で、一部地域では政情不安等の地政学リスクが懸念されます。

### 成長戦略

アジアを中心とした自動車金融事業は、その周辺領域を含めた総合金融サービス事業化への多角的発展を進めます。オートリースを核としたモビリティサービス関連では、「新しいクルマ社会」へのさまざまな提案・ソリューションを提供していきます。部品・完成車製造事業、自動車・タイヤの販売流通・サービス事業では、世界各地で既存事業の拡充と、新規ビジネスへの挑戦を継続します。

### 住友三井オートサービス成長推移



国内最大手のオートリース会社、住友三井オートサービス（株）（SMAS）グループは、全世界で約60万台のリース車両（連結合計）を保有管理しています。SMASグループは、安全・環境対応型の車両や車載機器を提供するなど、お客様へのサービスの高度化を追求しつつ、海外展開を加速させていきます。

■ SMASグループ車両保有管理台数

## 建設機械分野



カナダSMS-Eの現場技術者による建機診断

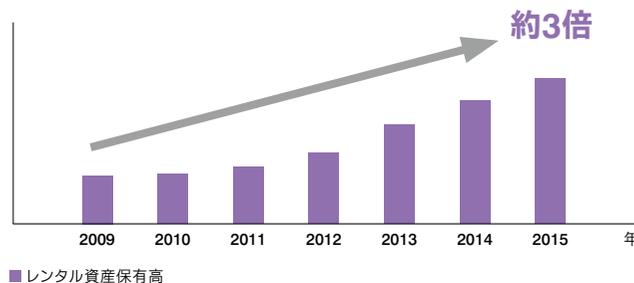
### 機会とリスク

世界の建設機械需要は、人口増加や都市化率の進展などを背景に中長期的には着実な成長が見込まれます。

足元での建機新車販売需要は低迷が続くものの、機械の修理・メンテナンス需要は底堅く、質の高いプロダクトサポート体制を誇る当社にとり顧客満足度向上の良い機会と捉えています。

また、建機のレンタル化率が先進国を中心に伸びており、レンタルビジネスの拡大も期待できます。

### 米国建機レンタル事業



当社は、世界最大の建機レンタル市場である米国において、2009年にSunstate Equipmentに資本参加しました。同市場の成長性を見込んでの投資でしたが、当初の目論見どおり、同社は現在まで着実にレンタル資産を積み上げながら順調に収益を拡大しています。

### 成長戦略

既存事業においては、資産効率の改善やプロダクトサポートビジネスの拡充に注力するとともに、周辺領域での新たな取り組みも進めます。

さらに、将来の飛躍に向けて、建機販売・サービス事業分野では中東・東南アジア等の新興国地域で、建機レンタル事業の分野では欧州・東南アジア地域等において、それぞれ新しい事業基盤づくりに積極的に挑戦していきます。

## プロジェクト紹介

### 官民一体となった日本連合のタイ鉄道案件受注

近年、タイでは道路渋滞や大気汚染が深刻な問題になっており、低炭素社会かつ大規模輸送を実現する交通インフラの構築が求められています。2016年3月、三菱重工業（株）、（株）日立製作所と当社のコンソーシアムは、バンコクにおける鉄道案件レッドラインプロジェクト向けに130両の車輛供給を含むシステム建設一式（土木を除く）を受注しました。世界での豊富な受注実績に裏打ちされた当社の機能を確実に発揮し、プロジェクト価値の最大化に努めます。

また、本案件では、日本政府からタイ政府に供与される円借款で建設費の一部を賄い、官民一体となった日本連合の取り組みにより、質の高いインフラ輸出を行うことで同国の持続的な成長に貢献します。

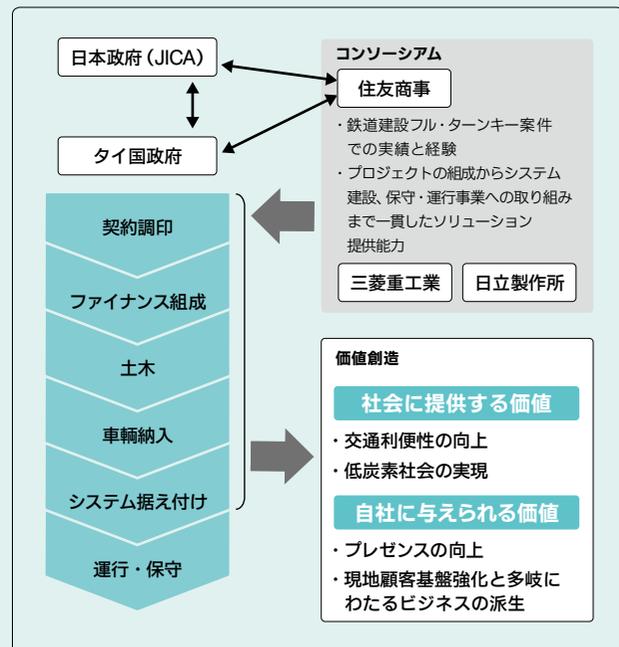


タイ・バンコクレッドライン



レッドライン路線図

### 価値を生み出すビジネスモデル



# 環境・インフラ

## 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・インフラ業務部
- 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



## 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。

兵頭 誠之

環境・インフラ事業部門長

## 経験・実績に裏打ちされたプロジェクト組成・推進力

### インフラ事業

- ・ 設計から建設、事業の開発から運営に至るプロジェクトマネジメント能力、業界ネットワーク

### 物流保険／海外工業団地

- ・ グローバルで多様な商材の物流経験、保険リスクマネジメント能力、海外工業団地の豊富な開発・運営経験、入居企業に対するサポート力

強み

## 多様な人材がリーダーシップを発揮する組織づくり

- ・ 部門ビジネスのグローバル展開や、市場の深耕・ニーズの取り込み、コスト競争力の確保を進めるため、グローバルベースでの人材活用と最適配置を目指す

チャレンジ

## 「環境保全と経済性の両立」で成長機会の創出

### インフラ事業

- ・ 環境意識の高まりや新興国の経済発展を背景とした環境配慮型インフラ事業への需要増大、国内電力小売市場の自由化に伴う事業機会の拡大

### 物流保険／海外工業団地

- ・ 日系企業の海外進出に伴う、物流保険サービス／海外工業団地のニーズの増加

機会

## 不確実な環境変化への俊敏な対応

- ・ 日米欧における重電メーカーの合従連衡、中国勢の台頭といった業界の地殻変動
- ・ 石炭火力発電を取り巻く環境変化・規制強化、再生可能エネルギー発電事業に対する各国支援制度の変更

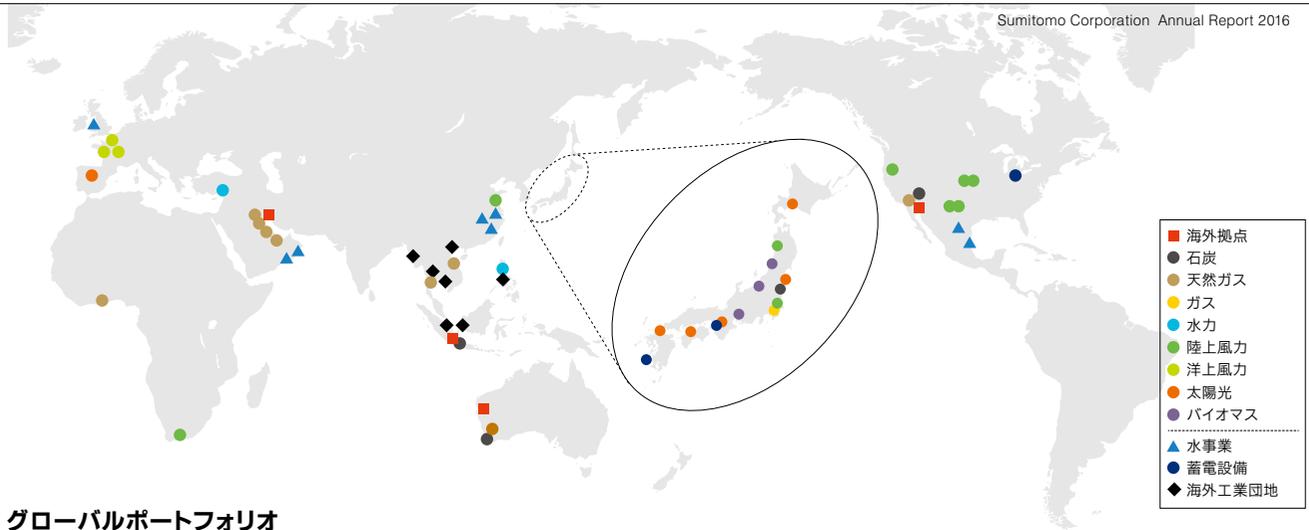
リスク

## 業績ハイライト (億円)

	2014年度	2015年度	2016年度予想
売上総利益	645	568	660
営業活動に係る利益	205	150	-
持分法による投資利益	53	101	-
当期利益 (親会社の所有者に帰属)	229	256	330
基礎収益	175	196	-
資産合計	5,972	5,602	-

## 2015年度の実績

当期利益は、国内電力販売事業において電力卸売価格低迷の影響があったものの、インドネシアでのタンジュン・ジャティB (TJB) プロジェクトをはじめとする海外電力ビジネスが堅調に推移したほか、国内外再生可能エネルギー分野におけるバリュー実現があったことなどにより、前年度比27億円増益の256億円となりました。



## グローバルポートフォリオ

### 目指す姿に向けての戦略

#### 収益の柱

- **海外電力ビジネス（発電事業／発電所建設EPC）**  
アジア、中東、米州、サブサハラにおける電力ビジネスの拡充
- **海外再生可能エネルギー発電事業**  
各国インセンティブ制度に呼応した新規案件の開発  
洋上風力発電分野を中心に事業拡大  
戦略的な資産の入替
- **国内電力事業**  
競争力ある電源の追加確保、小売販売規模拡大

- **物流保険／海外工業団地ビジネス**  
既存事業拡大と継続的な新規事業の開発  
機能高度化、高付加価値事業のグローバル展開

- **国内機電ビジネス**  
海外展開する日系企業の需要取り込み

#### 育成ビジネス

- **水事業**
- **蓄電事業**

### 2015年度の総括

海外電力ビジネスでは、クウェート、ガーナの複合火力発電事業の建設が進捗、モザンビーク、タンザニアのEPC案件が着工したほか、TJB 5/6号基拡張事業の長期売電契約を締結しました。また、ベルギー洋上風力発電事業や、山形県酒田市のバイオマス発電所の建設を開始したほか、ミャンマー工業団地及び団地内物流事業会社が開業、オマーン海水淡水化事業も商業運転を開始しました。また、戦略的な資産入替として、国内外再生可能エネルギー分野におけるバリュー実現を行いました。

### BBBO2017における成長戦略

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。海外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とした事業基盤拡大と、戦略的な資産入替に注力します。

国内電力販売事業では、競争力のある自社電源の拡充と、小売販売規模拡大に取り組めます。物流保険／海外工業団地ビジネスでは、既存事業の拡大・機能高度化、新規案件開発に取り組めます。

### 社会的課題解決に向けた取り組み

#### サブサハラにおける発電所建設

経済発展が進み、人口増加が著しいアフリカ・サブサハラ諸国では近年、電力不足が深刻化しています。当社は、2016年2月にモザンビーク、同3月にタンザニアで、いずれも両国において初となる天然ガス火力発電所の建設工事を開始しました。現地の天然ガスを利用する、最先端の高効率発電設備を導入し、逼迫した電力需給の解消と地域の発展に貢献します。



タンザニア・キネレジ天然ガス焼き複合火力発電所完成予想図

## 主要分野の概況

### 環境・インフラ プロジェクト分野



ベルウィンド洋上風力発電所（ベルギー）

#### 機会とリスク

風力発電や太陽光発電事業といった再生可能エネルギー発電分野では、一部先進国で導入優遇政策の調整が見られるものの、低炭素社会の実現に向け、今後も普及促進の流れは続くものと考えます。

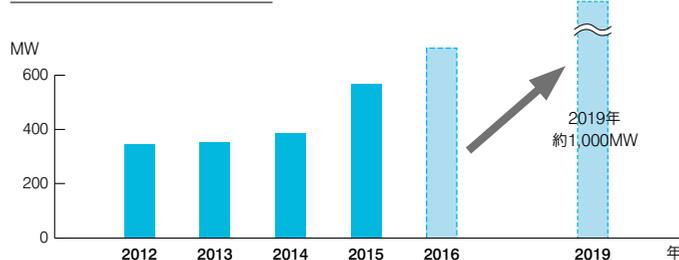
国内電力販売事業では、電力自由化に伴い、新規顧客獲得の機会が到来していますが、一方で、新規参入業者が相次いでいることによる競争の激化が想定されます。

#### 成長戦略

海外再生可能エネルギー事業では、欧州洋上風力発電を中心とした新規優良資産の積み増しと、既存アセットのバリュー実現による成長サイクルを推進します。

国内電力販売事業では、建設中のバイオマス発電所を着実に立ち上げるなど、競争力のある自社電源拡充に取り組むとともに、ケーブルテレビ事業会社のJ:COMと密に連携し、小売販売規模の拡大を目指します。

#### 国内電力事業 契約電力推移



国内の電力小売市場は2000年3月の部分自由化を皮切りに、段階的に市場開放が進められ、2016年4月の全面自由化に至りました。当社は2001年にサミットエナジー(株)を設立し、同市場に参入以来、着実に販売規模・事業基盤を拡大してきました。その中で蓄積してきた経験・ノウハウを活かし、さらなる飛躍を目指します。

### 電力インフラ分野



アズール・ノース発電・造水プロジェクト（クウェート）

#### 機会とリスク

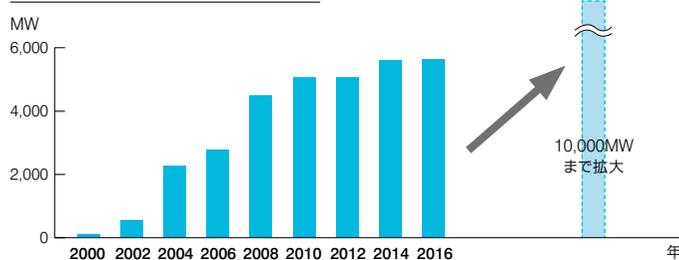
新興国の人口増加や急速な経済成長を背景に、電力需要は今後も継続的に増加することが想定されます。一方、COP21でのパリ協定の成立など、世界的に低炭素社会実現への気運が高まる中、石炭火力案件に対する公的ファイナンスの動向など、規制変更には注視が必要です。また、中国のインフラ投資加速の流れなどを受け、新規案件受注の競争激化が予想されます。

#### 成長戦略

日本の技術による高効率発電所など「質の高いインフラ」輸出を行うことで、低炭素社会の実現に貢献しながら、新興国での安定的な電力供給を通じた事業基盤の拡大を目指します。

さらに、アジア、中東、サブサハラを中心としたエリア戦略を展開し、顧客とのパートナーシップを構築することで、さらなる受注機会の創出につなげます。

#### 海外発電事業持分発電容量推移\*



当社は2000年より海外での発電事業の取り組みを本格的に開始し、現在に至るまで着実に事業基盤を拡大してきました。足元の持分発電容量は約5,600MWに達し、次のステップとしてこれを10,000MWまで拡大すべく、さらなる案件開発を進めるとともに、発電資産の効率的運営のための人材育成にも注力します。

\*再生可能エネルギーを除く

## 物流保険分野



タンロン工業団地（ベトナム）

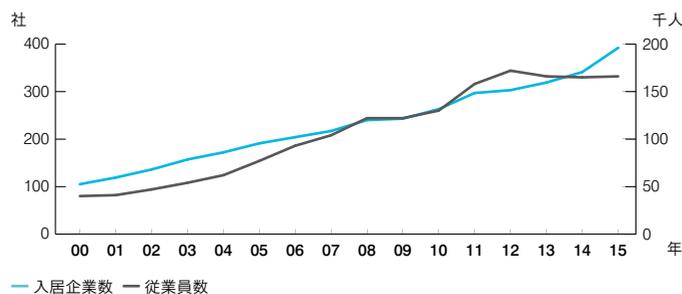
### 機会とリスク

TPPをはじめとするEPA発効による域内物流の活性化や新興国の経済成長に伴い、物流・海外工業団地の需要は今後、長期的な拡大が予想されます。一方で、中国の市場停滞や、新興国の景気減退などが、企業の海外進出に与える影響について注視していきます。また、当社グループにおけるビジネスの大型化・複雑化に伴い、より高度な物流・保険機能が求められています。

### 成長戦略

海外工業団地ビジネスでは、既存工業団地の拡張及び機能高度化を進めるとともに、インドやベトナムなど新興国における新規案件の開発により、収益基盤の拡大を目指します。また、総合商社のグローバルかつ多様な商材の物流経験と、保険リスクマネジメントのノウハウを活かし、当社グループ全体の事業価値向上に貢献するとともに、自らの収益創出とさらなる機能の高度化に注力します。

### 海外工業団地入居企業及びその他従業員数推移



海外工業団地ビジネスでは、アジアにおける日系企業のモノづくりを支えるのみならず、現地での大きな雇用創出を伴うこと、また周辺環境の整備や発展を促すことで、地域における人々の生活の質の向上と豊かさの実現に貢献しています。

## プロジェクト紹介

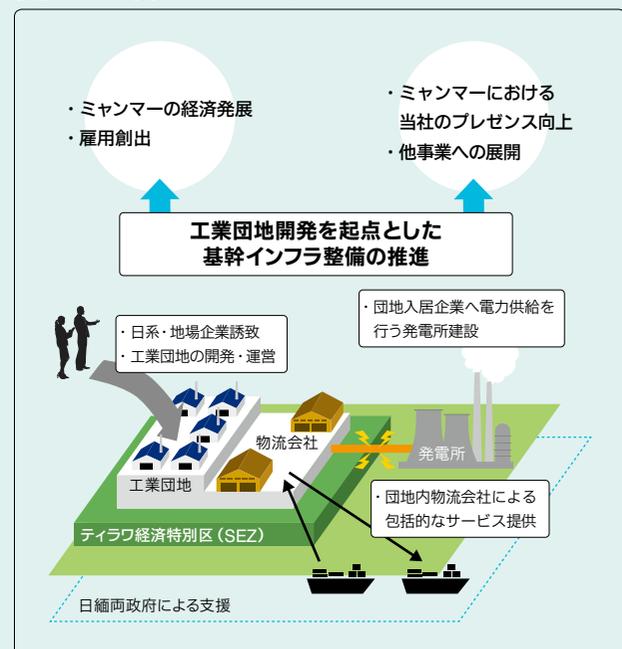
### ミャンマー・ティラワ経済特別区におけるインフラ事業

現在、ミャンマーでは社会・産業インフラの整備が喫緊の課題となっています。2011年のミャンマー民政移管後、当社はいち早く同国での事業活動を開始し、2013年にティラワ経済特別区（SEZ）の工業団地開発事業に参画しました。日緬官民共同で取り組む本プロジェクトにおいて、当社は主導的な立場で建設を推進し、2015年9月に開業を迎えました。また、日系物流会社と共同で同団地内に物流会社を設立、SEZ進出企業に対する包括的な物流サービスを提供しているほか、SEZ隣接地においてガスタービン火力発電所の建設工事も進めています。当社はこうした基幹インフラ整備の取り組みを通じ、地域の産業振興と経済発展に貢献していきます。



ティラワ経済特別区ゾーンAメインゲート

### 価値を生み出すビジネスモデル



# メディア・生活関連

## 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・生活関連業務部
- 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



## 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。

井村 公彦

メディア・生活関連事業部門長

### メディア・ネットワーク分野

- ・ケーブルテレビ市場No.1シェアを持つJ:COM
- ・SCSK、(株)ティーガイアが持つ顧客ネットワーク

### リテイル・食料分野

- ・サミット、トモズ、ショップチャンネル等の運営を通じて培った小売事業ノウハウ

### 生活資材・不動産分野

- ・オフィス、商業、住宅等フルラインナップの国内不動産
- ・国内シェアトップクラスの建材関連事業会社群
- ・大規模森林資源の保有

強み

### メディア・ネットワーク分野

- ・ミャンマー通信事業における顧客満足度のさらなる向上

### リテイル・食料分野

- ・食料ビジネス収益基盤の拡大

### 生活資材・不動産分野

- ・バイオマス燃料製造事業の確立
- ・さらなる森林資源の拡充
- ・人口減少に伴う建材国内需要縮小及び不動産マーケットへの対応

チャレンジ

### メディア・ネットワーク分野

- ・電力小売自由化
- ・ICT化の進展

### リテイル・食料分野

- ・Eコマース市場の成長
- ・新興国における食の多様化、高級化

### 生活資材・不動産分野

- ・東京五輪開催による不動産・建設資材の需要増
- ・中国での天然林伐採禁止による木材需要の拡大
- ・再生可能エネルギー拡大に伴うバイオマス需要の増大

機会

### メディア・ネットワーク分野

- ・有料放送・固定ブロードバンド事業の競争激化
- ・モバイル業界の構造変化

### リテイル・食料分野

- ・農業における天候リスク
- ・経済環境悪化等による消費マインドの低下

### 生活資材・不動産分野

- ・森林価格高騰
- ・不動産マーケットの過熱化

リスク

## 業績ハイライト (億円)

	2014年度	2015年度	2016年度予想
売上総利益	2,390	2,546	2,600
営業活動に係る利益	447	556	-
持分法による投資利益	401	442	-
当期利益 (親会社の所有者に帰属)	571	648	660
基礎収益	578	708	-
資産合計	17,627	17,350	-

## 2015年度の実績

J:COM、SCSK、ショップチャンネルなど国内主要事業会社や、不動産事業が堅調に推移したことに加え、国内外不動産におけるバリュー実現もあったことから、当期利益は前年度比77億円増益の648億円となりました。



## 目指す姿に向けての戦略

### 収益の柱

- メディア・ICT・リテイル分野（J:COM、SCSK、ショップチャンネルなど）のさらなる基盤強化
- ミャンマー通信事業のオペレーションの高度化・競争力強化
- 食料事業基盤の強化
- 木材資源事業における収益基盤の拡大
- オフィス、商業、住宅、不動産金融等の総合的不動産事業（国内外）

### 育成ビジネス

- メディア・ICT・リテイル分野において国内で成功した事業のアジアをはじめとした新興国等での展開
- 固形バイオマス燃料関連

## 2015年度の総括

2016年3月にショップチャンネルの資本再編を行い、J:COM 50%、当社45%、KDDI 5%の体制となりました。各社の連携・シナジー発揮により、J:COM及びショップチャンネルのさらなる収益拡大に取り組めます。

ミャンマー通信事業では、通信エリア、品質、顧客サービスNo.1を目指し、基地局建設や販売店網整備を進めました。

生活資材・不動産分野においては、ブラジルでのバイオマス燃料製造事業への参画や、銀座複合開発プロジェクトなど、事業基盤の強化に取り組んでいます。

## BBBO2017における成長戦略

国内では、主要事業会社をはじめとする既存事業のさらなる収益基盤の拡大・強化を進めるとともに、既存事業で培ったノウハウ・強みを、長期的な視点でグローバルに展開することで、収益拡大を図ります。

また、当部門の強みであり、収益基盤を支えるJ:COM、SCSK、ショップチャンネル、サミット、不動産事業の5つの中核事業を中心に、部門内のさまざまな事業群との連携をさらに強化・拡大し、一層の収益拡大を果たすべく各事業の価値向上を図ります。

## 社会的課題解決に向けた取り組み

### 持続可能な森林経営に着手

当社は、ロシア極東において約276万haにも及ぶ林区を保有するチエルネイレス社に出資を行い、総合林産事業に取り組んでいます。貴重な森林資源を絶やすことなく未来永劫続く事業にするため、リボンカッティング方式を採用しています。親木を残して種子が育つ環境を維持する本方式で、サステナブルな森林を維持していきます。



ライン状に木を残すリボンカッティング方式を採用

# 主要分野の概況

## メディア・ネットワーク分野



ミャンマー通信事業の販売店

### 機会とリスク

放送・通信業界ではスマートフォンやタブレットの普及、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、IoTをはじめとするさまざまな産業におけるICT活用の広がりや、電力小売自由化などの規制緩和により、新たなビジネスチャンスが拡大しています。

### 成長戦略

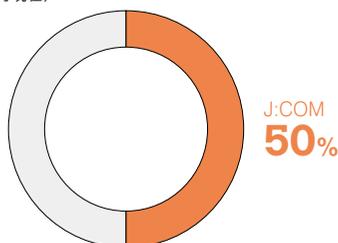
国内では、業界トップレベルの事業であるJ:COMやSCSKを中心として部門間における連携を推進し、収益基盤の拡大を図ります。

また、国内におけるメディア事業や新興国での通信事業で培ったノウハウをグローバルに展開します。

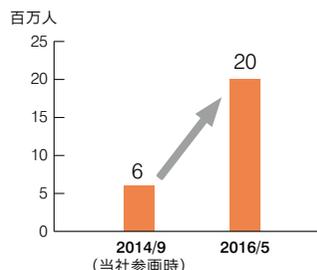
ミャンマー通信事業では、激化する顧客獲得競争に打ち勝つべく、通信サービス品質の向上や、販売店網の拡大、モバイルマネーなど付加価値サービスの提供に取り組みます。

### 国内有料ケーブルテレビ市場

(2015年9月現在)



### ミャンマー通信事業 加入者数



## リテイル・食料分野



食品スーパー「サミット」の生鮮品売場

### 機会とリスク

消費者のライフスタイルは絶えず変化しており、テレビ通販や食品スーパーをはじめとしたリテイル事業において、購買行動の変化への対応が必要となります。

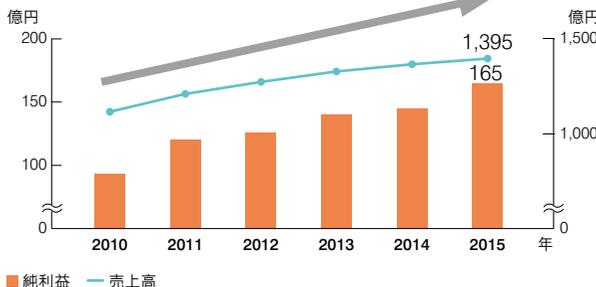
また、アジア等新興国における経済成長、人口増加を背景に、食料の安定確保・供給は、世界共通の課題として認識されており、増大する需要への対応が求められています。

### 成長戦略

ショップチャンネルにおいては、J:COM及びKDDIとの資本再編を通じて、事業基盤をさらに強固にするとともに、シナジー創出に向けた取り組みを加速します。

食料事業においては、強みであるバナナ事業や、製粉・製糖・食肉事業など、食料バリューチェーンにおける取り組みを強化し、最適なポートフォリオの構築を目指します。

### ショップチャンネルの売上高・純利益推移



### スマイルによる

### バナナの国内輸入シェア\*

(2015年暦年ベース)



\*スマイル調べ

## 生活資材・不動産分野



銀座エリア最大級の複合開発プロジェクト

### 機会とリスク

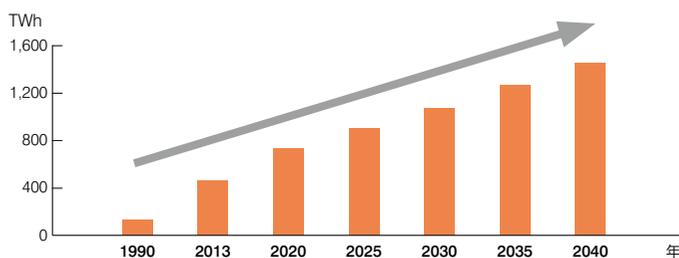
東京五輪開催に向け、都心部の不動産需要は堅調に推移することが予想されます。一方で、不動産マーケットの過熱化による用地取得競争の激化が長期化しています。

生活資材分野においては、環境配慮に対する気運の高まりから、世界的に発電用バイオマス燃料への注目が高まっています。また、東京五輪に向けた国内での、建材に対する底堅い需要が見込まれます。

### 成長戦略

不動産事業においては、国内で培った総合不動産のノウハウを活かし、米国やアジアでの事業拡大を目指します。国内においては、戦略エリアにおける優良資産を積み増すとともに、ビル・商業・住宅に続きノンアセットビジネスを強化します。生活資材事業では、組織間連携を活かした、建材・セメントの収益基盤強化とグローバルなバイオマス燃料需要に対応した製造事業を展開します。

### 世界バイオマス発電量の推移及び予測



## プロジェクト紹介

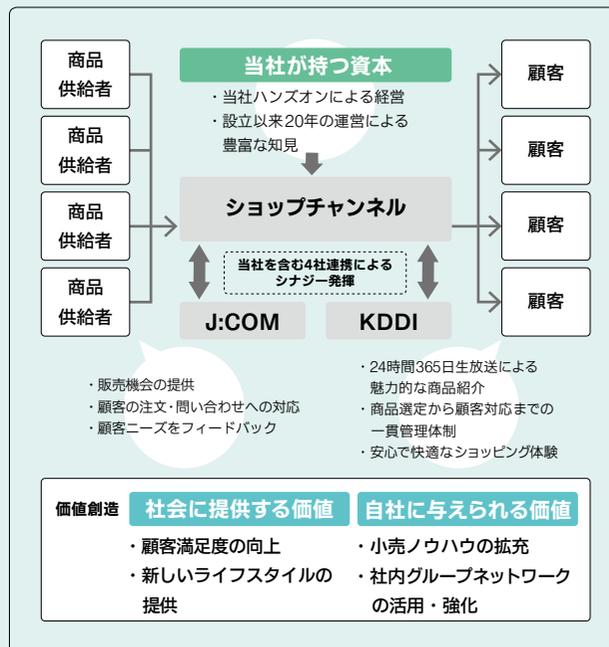
### テレビ通販事業の資本再編

当社は、1996年からショップチャンネルを通じて、日々変化する消費者のニーズに対応したテレビ通販事業を展開しています。2016年3月には、ショップチャンネルの株式をJ:COMが50%、KDDIが5%取得するなどの資本再編を行い、当社、J:COM及びKDDIの新たな提携関係を構築しました。この提携関係のもと、ショップチャンネルとJ:COMにおいて、相互の顧客に対する営業活動やプロモーション活動を行うことにより、新たな顧客を開拓し、両社の事業拡大を図ります。このように、当部門では、傘下の各事業領域の強みを活かすとともに、連携をより一層強化してサービスや事業の開発に取り組み、顧客満足度の向上と収益拡大につなげます。



(左上) 運営局の一つであるJ:COM湘南の局舎  
(右下) ショップチャンネル放送画面 (イメージ)

### 価値を生み出すビジネスモデル



# 資源・化学品

## 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・化学品業務部
- 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



## 目指す姿

資源・エネルギー分野ではリスク分散の効いた優良なポートフォリオの構築、化学品・エレクトロニクス分野では、付加価値の高い事業の展開を目指します。

藤田 昌宏

資源・化学品事業部門長

### 資源・エネルギー分野

- ・ 優良な鉱山及び石油ガス権益の保有
- ・ 鉱山採掘及び経営参画の実績、さらにはそれらを通じた経験・知見の蓄積
- ・ グローバルな顧客や事業パートナーとの安定的な関係

### 化学品・エレクトロニクス分野

- ・ 長年のトレードで培ったグローバルな顧客基盤と専門性
- ・ 高度な製造技術、徹底した品質管理、サプライチェーンマネジメントが求められる基板実装事業（EMS）

強み

### 資源・エネルギー分野

- ・ 仕掛中案件の早期完工、収益化
- ・ 既存事業の継続的なコスト削減による競争力の強化

### 化学品・エレクトロニクス分野

- ・ 石化・農薬・医薬分野における新規事業案件の早期収益化
- ・ グローバルニッチな高付加価値化学品分野への参入

チャレンジ

### 資源・エネルギー分野

- ・ 経済の持続的成長に伴う中長期的な鉱物資源・エネルギーの需要拡大
- ・ 既存資産との入替を基本とした、コスト競争力の高い生産中権益の獲得を慎重に検討

### 化学品・エレクトロニクス分野

- ・ アジア・南米を中心とした新興国の人口増加と経済発展に伴う新規ビジネスの獲得
- ・ 省エネ・省資源に関連するEMSバリューチェーンの拡大・高度化

機会

### 資源・エネルギー分野

- ・ 中国・新興国の経済成長鈍化に伴う需要低迷と資源価格低迷
- ・ 資源メジャーによる増産競争と供給過剰状態の継続
- ・ プロジェクト所在国における法制度変更等のカントリーリスク

### 化学品・エレクトロニクス分野

- ・ 新興国での経済成長鈍化と通貨安
- ・ 天候など外的要因による市場の低迷
- ・ 技術革新、業界再編や他社新規参入による優位性低下

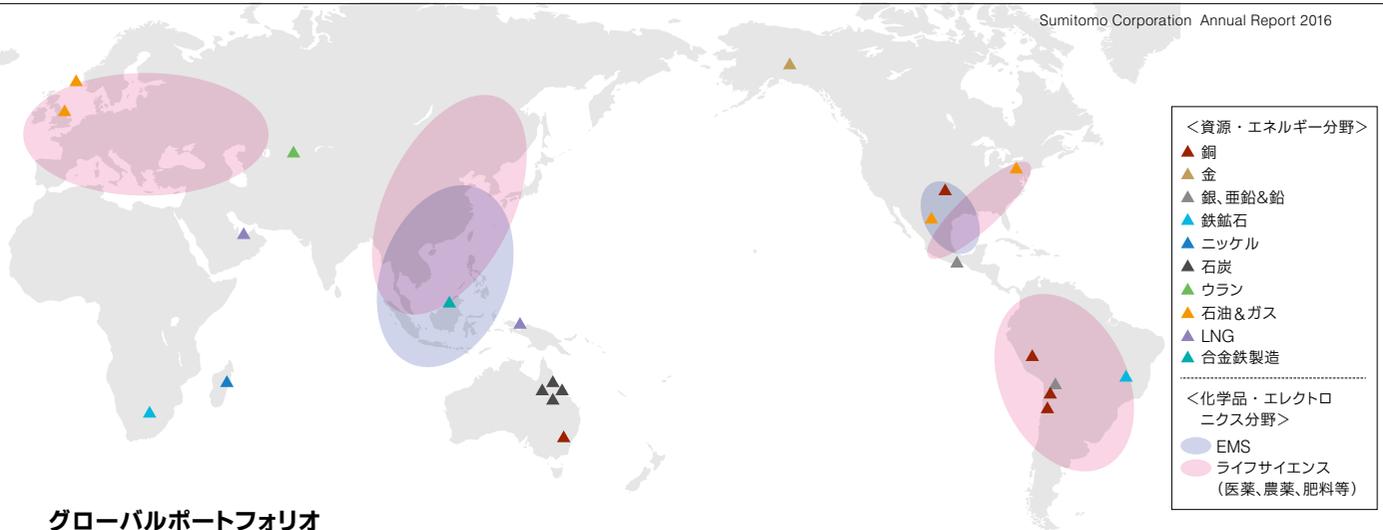
リスク

## 業績ハイライト (億円)

	2014年度	2015年度	2016年度予想
売上総利益	869	803	670
営業活動に係る損益	△1,703	51	-
持分法による投資損失	△538	△1,554	-
当期利益又は損失 (親会社の所有者に帰属)	△1,910	△1,516	△230
基礎収益	△420	△1,452	-
資産合計	16,827	14,344	-

## 2015年度の実績

当期利益は前年度比394億円改善の△1,516億円となりました。中長期の資源価格前提や事業計画の見直しにより、マダガスカルニッケル事業、南アフリカ及びブラジル鉄鉱石事業などの案件において、計1,568億円の減損損失が発生しました。減損損失を除く業績としては、資源・エネルギー分野は一段の市況下落により低迷しましたが、化学品・エレクトロニクス分野では全般に堅調に推移しました。



## グローバルポートフォリオ

### 目指す姿に向けての戦略

#### 収益の柱

##### ■ 資源・エネルギー分野

既存生産中権益のコスト競争力強化によるバリューアップ

##### ■ 化学品・エレクトロニクス分野

農業関連事業の収益基盤拡大

自動車向けEMS事業\*の基盤強化

\*電子機器の受託生産事業 (Electronics Manufacturing Service)

#### 育成ビジネス

##### ■ 資源・エネルギー分野

仕掛中案件の早期完工・収益化

米国での天然ガス取引・LNGを中心としたトレードの推進

##### ■ 化学品・エレクトロニクス分野

フェノール製造事業とのシナジー効果最大化

自動車部品事業領域への進出

化粧品素材を含む医薬品分野の機能とサービスのさらなる強化

### 2015年度の総括

資源・エネルギー分野では、マダガスカルニッケル事業にてプロジェクトファイナンス契約上の完工を達成するなど、仕掛中案件の早期立ち上げに注力しました。また、資源上流ポートフォリオの管理ポリシーを策定したほか、市況分析能力や技術評価力を強化すべく、専門組織を新設しました。

化学品・エレクトロニクス分野では、ブラジルでの農業生産マルチサポート事業の立ち上げや、製造業の成長が期待されるカンボジアでのEMS事業を開始決定するなど、事業拡大と収益基盤の強化に取り組みました。

### BBBO2017における成長戦略

資源・エネルギー分野では、仕掛中案件の早期完工・収益化に引き続き注力します。また、入替を基本とし、競争力のある優良資産の獲得を慎重に検討します。化学品・エレクトロニクス分野では、変化の激しい業界におけるニーズの先取り、製造事業のプロフィットプールの一部取り込み、他分野とのシナジー発揮などを切り口に、従来よりも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群を構築することで収益性の向上を目指します。

### 社会的課題解決に向けた取り組み

#### 非鉄金属資源の需要に応え、地域社会の発展に貢献する —ボリビア・サンクリストバル鉱山事業—

中長期的に増大する非鉄金属資源の需要に応えるために新たな鉱山開発が求められており、円滑に開発を進めるためには、地域社会の持続的な発展に貢献することが不可欠となっています。

当社が開発／運営に取り組んでいるボリビアのサンクリストバル鉱山事業では、直接／間接の雇用を創出することで地域経済に貢献することはもとより、産業・生活インフラの整備や、技術教育を通じた人材育成によって地域の持続的な発展を支援しています。



貴重な家畜・リヤマに対する予防接種の指導

## 主要分野の概況

### 資源・エネルギー分野

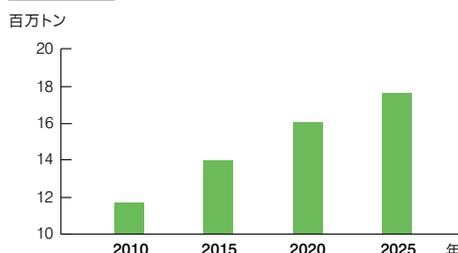


英領北海の海上石油生産プラットフォーム

#### 機会とリスク

各種産業で幅広く用いられる鉱物資源やエネルギーは、中長期的には人口の増加を反映した経済の持続的成長に伴う需要拡大が見込まれています。一方、足元では、新興国の経済成長減速による需要の鈍化・資源価格の低迷が継続しており、徹底したコスト削減競争による減産回避がもたらす供給過剰状態の継続、プロジェクト所在国における法制度変更等のカントリーリスクも潜在的な脅威となっています。

#### 亜鉛需要量



#### 成長戦略

鉱山操業及び経営参画を通じた経験・知見を活用し、ポートフォリオの質の向上に取り組みます。マダガスカルニッケル事業やチリ銅・モリブデン鉱山事業といった仕掛中案件の早期完工・収益化に引き続き注力するとともに、既存事業の継続的なコスト削減努力による収益力の改善を図ります。また、新規投資は既存資産との入替を基本とし、時機を見極め、真に優良な案件獲得の努力を継続します。

新興国の経済発展に伴って、亜鉛めっき加工された自動車用鋼板や、鉄道・電力インフラ鋼材の需要が継続的に増加しており、亜鉛の需要は継続的に増加しています。当社は亜鉛鉱山では世界6位の生産量を誇るサンクリストバル鉱山を操業しており、より効率的な操業を追求して競争力を高め、亜鉛の安定供給に貢献していきます。

### プロジェクト紹介

## 需要地と供給地をつなぐバリューチェーンを最適化する合金鉄製造販売事業

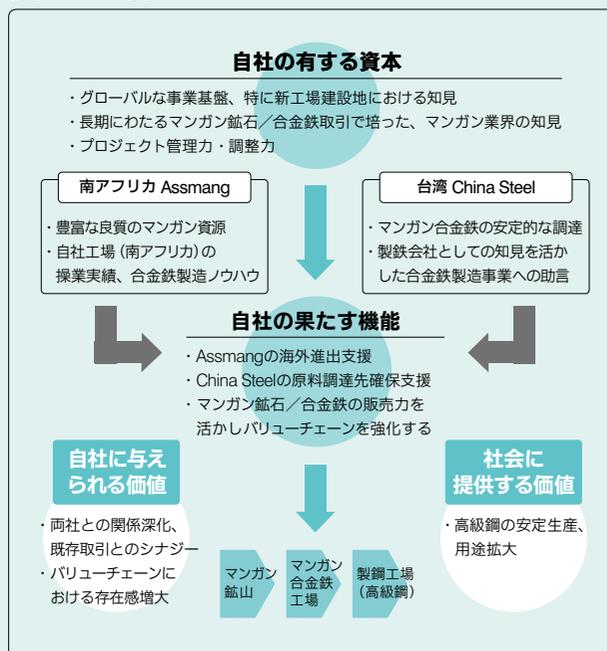
マンガンは鉄鋼の強度や耐摩耗性を向上させるために添加される副原料として、自動車用などの高級鋼板の製造には欠かせません。新興国の経済発展に伴う高級鋼板の需要増加とともに、マンガン系合金鉄の需要も高まることが予想されます。

当社は、南アフリカの Assmang Ltd. (Assmang)、台湾の China Steel (CSC) とともにマレーシアにおいてマンガン系合金鉄の製造販売事業に取り組んでいます。当社と両社との長期にわたる取引が育んだ信頼関係に基づくこのプロジェクトは、豊富なマンガン資源を保有し海外進出拡大を図る Assmang、マンガン系合金鉄の安定調達を望む CSC 両社の事業拡大に貢献し、事業全体を調整する当社の成長にもつながるものです。



マンガン系合金鉄製造工場 (マレーシア)

#### 価値を生み出すビジネスモデル



## 化学品・ エレクトロニクス分野

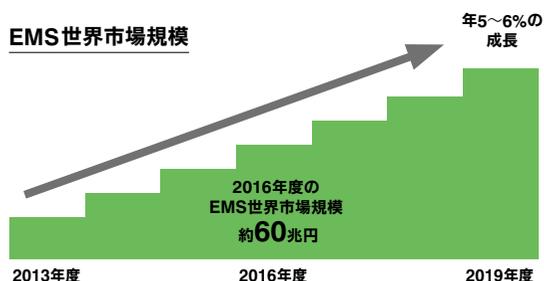


当社グループのEMS工場（タイ）

### 機会とリスク

新興国の人口増加や経済発展に伴い食料需要の増加が見込まれる中、農産物の品質・収穫量向上に不可欠な農薬や肥料の需要増加が予想されます。また、日本の石油化学生産の縮小均衡に伴う原料調達リスクへの対応もビジネスチャンスと捉えています。一方で、農薬事業では、天候や新興国での通貨安などの外的要因による市場の低迷などのリスクに対処する必要があります。

### EMS世界市場規模



### 成長戦略

これまで培ったノウハウや顧客基盤を活用し、付加価値の高いトレードの展開を図るとともに、中国でのフェノール製造事業のシナジー効果最大化、車載分野の拡大を目指すEMS事業のバリューチェーン強化を目指します。また、グローバルな農薬販売網を拡充することに加え、肥料、医薬、化粧品素材などの既存事業の骨太化を図り、収益基盤の拡大に取り組んでいます。

EMSの世界市場は自動車の電子化、新興国でのスマートフォンの普及等に伴い、年5~6%の高い成長率で成長を続けており、2016年度の世界市場規模は約60兆円とされています。

車載機器等のメーカーがEMSへ製造委託する傾向は加速しており、当社はこのような機会を的確に捉えて、EMS事業を拡大させていきます。

## プロジェクト紹介

### 食の安心と高まる食肉需要に応える動物薬事業

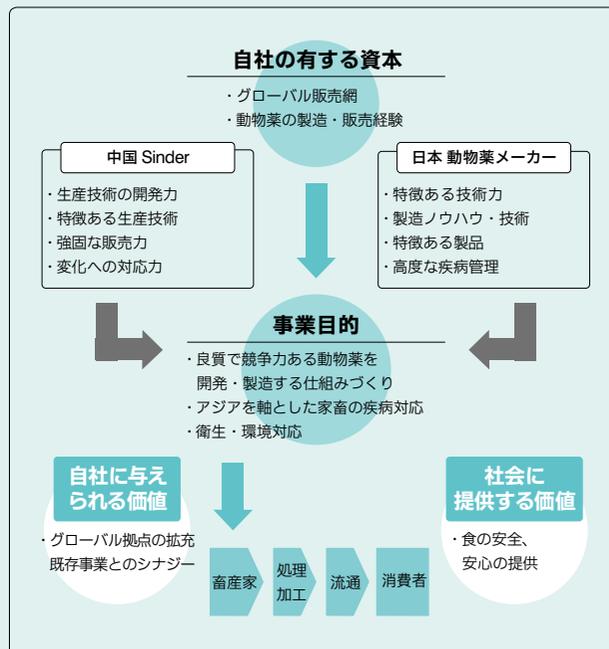
人口増加に加え、生活水準向上により、アジア・新興国では食肉の需要や食の安心への関心が高まっています。また、世界最大の食肉市場の中国では食肉内残留薬物の規制強化を受け、畜産業向けの安全性の高い動物用ワクチンの需要が高まっています。

当社は、中国において、動物用ワクチン事業に強みを持つ山東信得科技股份有限公司（Sinder）の株式を25%取得し、動物薬事業に参画しました。商社随一の動物薬ビジネスノウハウを持つ当社がSinderと協業することにより、日本の動物薬メーカーの海外展開をより加速させ、食の安全確保と安定供給に貢献したいと願っています。将来は、当社の動物薬事業をグローバルに拡大し、売上高を1,000億円規模にすることを目指しています。



Sinder工場外観と生産の様子

### 価値を生み出すビジネスモデル



# 東アジア

## 目指す姿

**東アジア経済の質的変化を的確に捉え、地域組織ならではの機能を発揮することで、住友商事グループの成長戦略の推進と目指す姿の実現に貢献します。**



**古場 文博**

東アジア総代表

## 目指す姿に向けての地域戦略

中国・台湾・韓国・モンゴルで形成される東アジア地域は、経済の成長、社会の変化に応じて多くの分野で新たなビジネスニーズが生まれている、ポテンシャル豊かなマーケットです。広域運営体制を活かしたダイナミック、かつ、迅速な経営判断のもと、当地域におけるインサイダーとして獲得した情報、住友商事グループのグローバルなネットワークを活用し、グローバルベースでの収益力強化に貢献します。特に高成長が見込まれる4分野「資源・エネルギー」「自動車関連」「国内消費」「環境・省エネ」に経営資源を重点的に投入し、また、物流・エネルギー分野の総合企業であるCIMC集団との提携を深めるなど中国企業の海外進出時における共同事業化を推進し、収益力のアップを目指します。

## 社会的課題解決に向けた取り組み

### 中国大手水処理事業者との提携による水処理事業プロジェクト推進

中国は世界第2位の経済大国へと成長を遂げる一方、急激な経済成長、工業化の進展、都市化の加速等により深刻な環境問題を抱えています。中国政府は大気、水、土壌の汚染防止に取り組んでおり、水分野においては2015年に水質汚染防止行動計画を発表しました。その中で、2020年までに都市部污水処理率を95%へ引き上げること、地域ごとに所定の排出基準を達成することを目標としており、その実現のため、政府は下水処理施設建設・改造工事の一層の促進を図っているところ。こ

うした状況のもと、当社は中国最大手水処理事業者である北京首都股份有限公司（「北京キャピタル」）と共同で東方水務有限公司を設立し、中国国内の3都市で処理水量日量38万トンの下水処理事業を運営中です。さらには北京キャピタルとの協業により、中国国内における新たな水処理事業案件の開発を推進しており、日本の水処理関連技術を積極的に紹介するとともに、当社の海外インフラ事業における経験・知見を発揮しています。当社は中国においてさまざまな環境関連ビジネ

スを推進中ですが、その中でも水処理事業分野を最注力分野の一つと位置付けており、水処理事業の推進を通じて、引き続き中国の環境改善や地域社会の発展に貢献していきます。



山東臨沂污水処理場

# アジア大洋州

## 目指す姿

活力に溢れたアジア大洋州市場の変化やニーズを的確に捉え、各国のビジネスパートナーとともに新たな価値を創造し、地域社会の「豊かさと夢」を実現します。



関内 雅男

アジア大洋州総支配人

## 目指す姿に向けての地域戦略

アジア大洋州地域では、アセアン経済共同体が発足し、TPPが大筋合意に達するなど、今後ますますモノやサービスの自由化が進展するほか、電力や交通などの社会インフラ整備や、中間所得層の拡大に伴う個人消費の増加も見込まれ、ビジネスチャンスが広がることが期待されます。こうした中、当社はアジアのリテイル分野、食料・農業分野を全社育成分野として、またインド、ミャンマーを全社育成地域として位置付け、経営資源を積極的に投入し、新たな価値の創造にチャレンジしています。文化や経済成長のステージが異なる国々で構成される当地域において、各国の社会的・経済的なニーズを的確に捉え、域内のネットワークも活用し、有力なビジネスパートナーとともに地場に根差したビジネスを着実に推進していきます。これらの経済活動を通じ、地域社会の「豊かさと夢」の実現に貢献していきます。

## 社会的課題解決に向けた取り組み

### 企業と地域社会双方の発展に貢献する工業団地をアジア各国で開発

当社はインドネシア、フィリピン、ベトナム、ミャンマーで工業団地を開発しており、そのきめ細かなサービスは、地域社会や入居企業からも高い評価を得ています。候補地選定にあたっては、地盤や土壌、水質などを調べるとともに、地域住民の生活環境への影響評価なども入念に行っています。また、地域社会との共生を図り、工業団地とその入居企業がよき企業市民として地域に受け入れられることは、入居企業が安心して事業を展開するうえでも、地域住民

を雇用する企業としての社会的責任を果たすうえでも、重要なテーマです。当社は、入居企業と連携しながら、近隣の小学校・幼稚園への文具や自治体への消防車の寄贈、老朽校舎の修復、住民のための職業訓練など、地域社会の教育・福祉に貢献する活動に取り組んでいます。企業のアジア拠点の設立や円滑な事業活動を支援するだけでなく、地域社会の発展や経済活性化に貢献することが当社の目指す工業団地の姿です。これまで積み重ねてきた

実績と経験を礎に、当社はこれからもそれぞれの国・地域に合った工業団地のありかたを追求しながら、入居企業と地域社会双方にとっての「豊かさと夢」の実現に貢献していきます。



近隣小学校に奨学金を授与（ベトナム タンロン工業団地）

# 欧阿中東CIS



## 目指す姿

**多様性に富む欧阿中東CISにおける顧客・情報ネットワークをさらに強化し、住友商事グループの力を有機的に結び付けて、総力戦でビジネス開発を推進します。**



### 須之部 潔

欧阿中東CIS総支配人

## 目指す姿に向けての地域戦略

欧阿中東CISで働く私たちの眼前には多種多様な市場が広がっており、そこには無限のビジネスポテンシャルが存在します。中には厳しい環境下にある市場もありますが、私たちが築き上げたネットワークをもとに環境の変化にしなやかに対応しながら、それぞれの地域特性を活かしたビジネス開発に取り組んでいます。欧州では革新的な技術開発が進んでいることに着目し、環境関連やイノベーション分野におけるビジネス開発を進める一方、アフリカ、CISでは特にインフラ関連分野のビジネス開拓を積極的に進めています。また中東では地場有力企業とのパートナーシップを推し進め、エネルギー分野にとどまらず、多様な産業・分野でのビジネス機会を生み出しています。

これらのビジネス開発を下支えするのが地域のプロである人材と地場ネットワークであり、開発を進める原動力が住友商事グループの総合力です。私たちはこれらに一層磨きをかけ、このチャレンジングな市場に挑み続けます。

## 社会的課題解決に向けた取り組み

### マダガスカル国の持続的発展への貢献と共存共栄を目指して

当社は、マダガスカルにおいて鉱石採掘から地金生産までを一貫して行う世界最大級のニッケル開発事業「アンバトビー ニッケルプロジェクト」に参画しています。このプロジェクトはマダガスカルにおける過去最大規模の資源開発案件であることから、安全面はもとより環境・社会的影響にも最大限配慮し事業を進めています。プロジェクトでは環境保全を専門とする内外の機関やNGOと共同で環境プログラムを実施しています。鉱山サイトは東部熱帯雨林の南端に接し、その周辺は、かつて焼畑や狩猟などによる環境負荷に晒されてきました。再緑化のみならず周辺に

バッファゾーン（緩衝地帯）を設けて希少動植物を保全するとともに、鉱山サイトから離れた場所に生息環境の似た自然保護エリアを設定するなど、生態系への影響がネットロスとなることなく、トータルでネットゲインとなるよう取り組んでいます。また、プロジェクトは社会インフラ整備を中心とする事業のため総額2,500万米ドルの基金を設立しました。マダガスカル政府、地元政府、プロジェクトの3者が協議を重ね、地元の意向を十分取り入れるとともに、プロジェクトの持つ知見、経験を活かして事業を選定、実施しています。また、この基金を活用し、プロジェクトからマダ

ガスカル政府及び地方政府に支払われる多額のロイヤリティーの透明性ある運用・管理のための制度づくりや人材育成の分野でも協力しています。



地元農家向け農業訓練など、さまざまな地域貢献事業を実施

# 米州

## 目指す姿

計り知れない潜在力を有する地域。各市場の特性を見極め、  
当社の強みを活かせる分野において事業拡大に注力し、  
成長を牽引すべくチャレンジします。



**南部 智一**  
米州総支配人

## 目指す姿に向けての地域戦略

米州では「エネルギー」「インフラ」「コンシューマー」「食料・農業」の4つの戦略分野を中心に経営資源を投入しています。安定成長市場である北米では、そのフォローアップを活用できる分野で優良資産を積み増し、強固な事業基盤と存在感をさらに強化していきます。また複数のワーキンググループを通じて組織横断的な協業を促進し、お客様や重要パートナーとの関係を強化することによって、新規事業の機会を発掘しています。ポテンシャル豊かな中南米では、異なるニーズや変わりゆく環境をいち早く捉え、当社の強みが活かせる事業を構築していきます。そのためには市場を熟知し、地場に即したビジネス開発・提案力を有する地域インサイダーとなること、オペレーショナル・エクセレンスを実現し、最も身近で信頼されるパートナーとなることを目指しています。これらの活動を通じて、住友商事グループの持続的成長と各地域の豊かな発展に貢献していきます。

## 社会的課題解決に向けた取り組み

### ブラジルにおけるバイオマス燃料製造事業への資本参画

当社は、世界最大の砂糖・エタノール生産会社を有するコザングループで、バイオマス発電向けサトウキビ固形燃料ペレットを製造・販売する Cosan Biomassa S.A. (以下「コザン」)の株式を20%まで取得する契約を締結し、2016年5月に経営参画しました。

コザンは、サトウキビの搾りかす(バガス)及び農園残材(茎・葉)を圧縮成型してペレット状の固形燃料を製造する技術を独自開発しました。現在は第1工場で商業生産をしていますが、当社の経営参画を機に、日本や欧州向け輸出とブラジル国内向けの販売を拡大し、工場を増設する計画です。コザンがあるサンパウロ州内で生じるサトウ

キビの残渣は、ペレット換算で45百万トンと大きな賦存量があり、市場の拡大に伴って2025年には2百万トン、将来的には8百万トン規模の生産体制を目指す計画です。これは日本の全石炭火力発電所の年間消費量の約5%に相当する量です。

植物由来のバイオマスは、再生可能エネルギーの一つです。燃焼時にCO<sub>2</sub>を排出するものの、そのCO<sub>2</sub>はもともその植物が光合成により大気から吸収したものであるため、大気中のCO<sub>2</sub>の総量は増加せず、収支はゼロとみなされます(カーボンニュートラル)。バイオマスは、化石燃料の使用量を減らし、CO<sub>2</sub>排出を抑制できる、地球温暖

化防止、循環型社会の実現に寄与する発電エネルギーです。

当社はバイオマス資源を確保し供給することで、世界の温暖化対策促進に積極的に貢献していきます。



(左から) 外務副大臣、駐日大使もご臨席の調印式

## 事業部門との組織間連携を支える 国内担当役員の新設

2016年4月、国内における地域組織体制を見直し、国内担当役員を新設しました。日本市場を一体と捉えた国内市場戦略を、各事業部門と連携して策定・遂行するとともに、関西、中部、九州、北海道、東北の各支社及び事業部門、コーポレート部門との組織間連携を促進することで、グローバル連結経営の深化とさらなる総合力の発揮を目指していきます。



**井上 弘毅**

国内担当役員

### 担当役員メッセージ

近年の訪日外国人の急速な増加や、公共施設の運営・サービスにおける民間資金とノウハウ活用化の流れなどを背景に、日本市場を取り巻く環境は、日々目まぐるしく変化しています。

また、2014年、第二次安倍政権では、ローカル経済圏を直接ターゲットとし、地方経済の好循環を目指す「地方創生」、いわゆるローカル・アベノミクスが、新成長戦略として加えられています。

こうした環境下、改めて日本市場を成長市場と位置付け、全体を俯瞰する立場で地域戦略を策定し、国内の本社、支社、事業会社、地域独法による組織間連携を促進していくことが、私の役割です。

各組織が手掛ける国内ビジネスをさまざまな形で支援することを通じて、住友商事グループ全体の国内における収益を拡大させていきたいと考えています。

