

特集1:
住友商事ならではの事業・プロジェクト

- 「選択と集中」を進めながら事業部門ごとに収益性・成長性を追求するとともに、各事業部門間のシナジーを発揮させることでグループ全体の企業価値を極大化する—いわば「少数のスタープレイヤー」ではなく「全員」で勝利を勝ち取るというのが住友商事の経営戦略です。
- 住友商事グループが総合力を発揮し育成してきた事業・プロジェクトは、数多くありますが、当然、開花の「時期」と「程度」は皆一様にはなりません。本特集では、今、まさに開花の時を迎え、今後の全社利益への貢献が期待される I.インドネシアのバツヒジャウ銅・金鉱山プロジェクト、II.アジアにおけるスチールサービスセンター事業、III.自動車バリューチェーン、IV.テレビショッピング事業の「4つ」にスポットライトを当てています。

1. バツヒジャウ銅・金鉱山プロジェクト



バツヒジャウ銅・金鉱山プロジェクト採鉱現場

事業環境

——中国を牽引役とした銅需要拡大で需給逼迫・市況堅調

銅需要は、電線伸銅品を中心に、世界的に拡大しています。特に中国では消費量が1998年の140万トンから2003年には306万トンへと急増、同国は今や米国を抜き世界1位の銅消費国となり、銅需要拡大の牽引車となっています。一方供給サイドでは、1990年代後半からの市況低迷により新規プロジェクトへの投資が手控えられたことから、需要の拡大に供給が追いつかない状況になっており、世界の銅需給は当面引き締まった状態が続くと見込まれています。銅市況は昨年後半から急騰していますが、需給を反映した上昇で、今後とも堅調な相場が続くと見込まれています。

事業概要、戦略と差別化ポイント

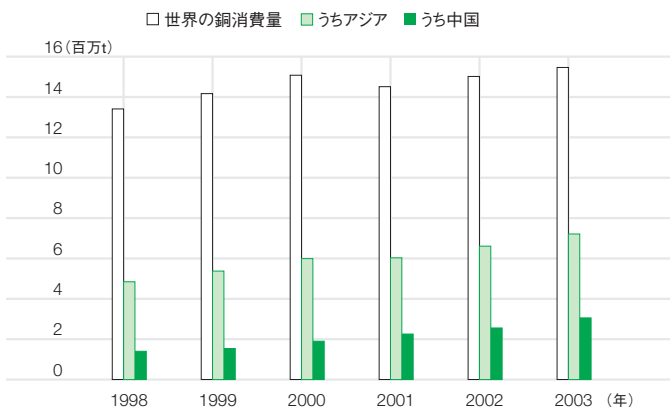
1. バツヒジャウ・プロジェクト概要

バツヒジャウ鉱山は、インドネシアのスンバワ島南西部に位置する推定埋蔵量約10億トンの世界有数の大型鉱山で、20年以上の鉱山寿命が見込まれています。当社は、1996年にプロジェクトに参画、世界最大の産金会社である米 Newmont Mining Corporationと共に開発に取り組んできました。生産物である銅精鉱生産量は年間80-100万トン（含有銅量約300千トン・含有金量約600千トロイ・オンス）です。立地条件に恵まれており、他の主要銅産出国であるチリの銅山に比べて、中国、インド、東南アジア等の需要国に近く、運送コスト、納期の面で優位性があります。また、銅に加えて金が鉱石に含有されていることも、このプロジェクトの収益性を高めている要因です。

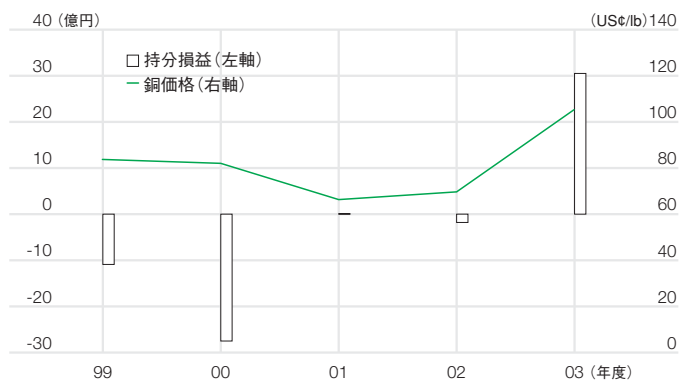
2. 戦略と差別化ポイント

本プロジェクトは、住友商事の銅資源開発事業の中核です。世界トップクラスの資源会社との共同運営形態を取っており、当社は26%の出資に加え、現地操業会社の経営にも参加しています。開発に加え銅精鉱のトレードにも関与し、川上から川中へ繋がるビジネス基盤の拡大を推進しています。商業生産開始後は、市況低迷により業績は低調でした。しかし、徹底したコスト管理による操業効率の向上によって、世界屈指の競争力をもつ銅鉱山となっています。加えて市況の回復によって採算が改善し、当社の連結経営上収益の柱に育ってきました。現在は、事業基盤の更なる拡大を図るために周辺鉱区への探鉱を進めています。また、本プロジェクトは、地域貢献や鉱山周辺の環境保全に積極的に取り組んでいる点について、インドネシア政府から、高い評価を受けています。

世界の銅消費量の推移



バツヒジャウプロジェクト損益(住友商事持分)



業績・今後の見通し

バツヒジャウ・プロジェクトは、生産コスト削減と市況の好調により増益基調にあり、当社の持分損益は2002年度の1.8億円の赤字から、2003年度には31億円の黒字に転換しました。2004年度は、予定採掘対象がより高品位帯となること、鉱石処理量の増加を見込んでいること、市況の堅調な推移が見込まれることから、引き続き、順調な業績への貢献を見込んでいます。



地域社会への貢献:

バツヒジャウ・プロジェクトの地域社会への貢献は、インドネシア政府への採掘権使用料の支払や雇用機会の提供といった直接的な効果だけではなく、周辺地域の産業育成や、社会インフラの整備に努めることによって、住民の生活水準を高め、地域経済の活力向上に貢献しています。周辺村落では、鉱山操業による労働人口の増加が刺激となり、経済活動が活性化しています。バツヒジャウ・プロジェクトでは、地場産業の育成のため、自動車修理からヘルスケアサービスまで幅広い分野における住民への職業訓練や、マネジメントスキルの指導を行っています。また、人口増による社会インフラ需要の高まりを受け、飲用水の確保や、灌漑システム、衛生設備の整備、道路建設に取り組みました。加えて、教育分野で、小学校の改築や、資材・教材の提供、高校生や大学生に対する奨学金の供与を行い、医療分野では、マラリヤや結核の予防や、母子への健康教育、幼児に対する栄養管理、村落共同体を活かした保健制度の構築などを進め、地域社会の生活水準の向上に努めています。



周辺村落での医療活動支援

環境保全の取り組み:

銅鉱山の開発事業にとって、環境保全のための重要な問題の一つが、尾鉱（銅分を取り出した後の破碎された鉱石の屑）の処理です。バツヒジャウでは、STP（Subsea Tailing Placement）と呼ばれるシステムを採用しており、尾鉱はパイプラインを通して、沖合い3.2km、水深100メートル以上の地点に放出され、更にここから急勾配な海底を下り、水深3,000～4,000メートルの地点に到達し廃棄されます。このシステムは、海岸に近い地理的特性を活かしたもので、隣接地域にダムを建設して尾鉱をストックしていく方法に比べ、土壌への悪影響が少なく、加えて、処理のために広い敷地を必要としないため、周辺地域の農業活動を妨げないメリットがあります。また、暴風雨が多く地震が頻発するこの地域の自然環境にも適したシステムです。バツヒジャウでは、STPシステムが計画通りに稼動し、環境に与える影響を最小化しているか常を確認を行うことに加え、この海域の生態系や水質の調査を定期的に行い、環境への影響をモニターしています。



STP（Subsea Tailing Placement）システム

II. アジアにおけるスチールサービスセンター事業

事業環境

——中国や東南アジアでの自動車・家電市場拡大で

スチールサービスセンターの重要性が増大

アジアにおける鋼材需要が拡大する中、特に中国では、鋼材消費が1999年から2003年までの5年間で倍増し、2億6千万トン強に達しました。2001年のWTO加盟を挟み、中国が世界の工場として世界貿易の主役の一つに躍り出たことを背景に、インフラ整備や製造業の発展に伴い鋼材需要も激増したものです。とりわけ、スチールサービスセンターの主要な顧客である自動車・家電分野においては、日系企業を中心に80年代後半から家電メーカーが、2002年以降は自動車メーカーが相次いで中国に生産拠点を移転しました。今後も中国・アジアにおいては、産業の発展、生活水準の向上に伴い、鋼材需要は増加すると見込まれ、鉄鋼関連製品の加工・供給体制の整備・拡充へのニーズは、一層高まる見通しです。

事業概要、戦略と差別化ポイント

1. 事業概要

スチールサービスセンターは、薄鋼板を切断・加工する事業で、需要分野は、自動車、家電、建築業界などです。当社は1977年に、他商社に先駆けてアジアにおけるスチールサービスセンターの第1号として、シンガポールのPandai Steel Industry Pte. Ltd. (現Asian Steel Company Ltd.) に資本参加し、以来特に日系企業の進出タイミングに合わせて、マレーシア、インドネシア、タイ、フィリピン、台湾等で事業を拡大してきました。2002年度にはそれまで未開拓だったベトナムでの1社を含む計4社のスチールサービスセンターを野村トレーディング・ホールディングス(株)から、続いて2003年度には、ニチメン(株)の鉄鋼製品事業の買収に伴い、中国とインドネシアで各1社ずつ

つを受け継ぎ、更に当社100%出資のスチールサービスセンターを中国・無錫とベトナム・ハノイに新設しました。2004年秋には、中国第一汽車集团公司及び上海宝钢集团公司との合併で長春に設立した自動車専用スチールサービスセンターが操業を始めます。2004年度中には中国で更に拠点を拡大する予定です。これらによって、当社のアジアでのスチールサービスセンター事業は中国での7社を含め8カ国で合計22社の展開となり、年間総加工能力は約270万トンと業界トップクラスに位置しています。

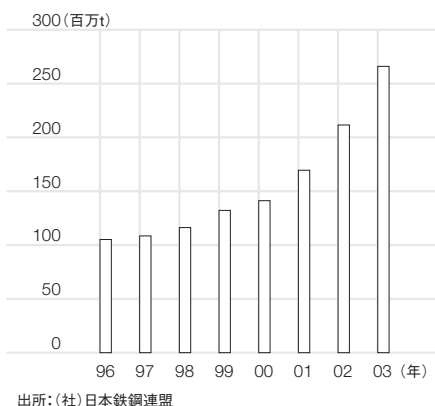
2. 戦略と差別化ポイント

日本企業の海外展開に合わせて顧客の生産拠点近くにスチールサービスセンター網を構築し、顧客の細かなニーズに的確に応える生産・加工体制に加え、ITの活用や、当社が保有する海外工業団地・物流会社など物流機能をフルに活かした取り組みが当社の優位性につながっています。母材の仕入れからスチールサービスセンターでの在庫管理や加工、顧客へのジャスト・イン・タイム・デリバリーに至るまでのタイムリーなサービスと、顧客に最適な仕様の薄板の安定供給とともに、近隣の国境を越えた複数のスチールサービスセンター及び顧客を結ぶ情報ネットワークを通じて、より質の高いサービスの提供に努めていきます。

業績・今後の見通し

アジアでのスチールサービスセンター事業の収益は年々拡大し、金属事業部門における収益の柱の一つに育っています。中国・アジアでの鋼材需要拡大と併せて、ここ数年の戦略的なM&Aによる事業基盤の拡充効果により、今後も一層収益への貢献が期待できます。

中国における鋼材見掛消費量の推移
(見掛消費=生産+輸入-輸出)



アジアのスチールサービスセンター拠点図



III. 自動車バリューチェーン

事業環境

——新興国は成長市場、先進国はサービスの高度化が鍵

総合商社の自動車関連ビジネスは、幅広い事業分野に及び、世界各地の事業環境に合わせて展開しています。アジアや中欧等のエマージングマーケットでは、経済成長に伴う自動車販売台数の拡大により、ディーラーやオートローン事業に大きな成長余地があると考えられます。一方、日本等の先進諸国では自動車は成熟産業で、当社の収益基盤の一つである国内オートリース事業も、市場全体のリース契約台数は拡大しているものの、業界内では再編が進んでおり、今後の成長のためには、顧客ニーズにあったサービスの提供や、合併等による事業基盤の確保が重要になっています。

事業概要、戦略と差別化ポイント

1. 事業概要

私たちの自動車ビジネスは、各時代のニーズを捉え、総合力を発揮し、より高付加価値のサービスを提供することにより成長してきました。1950年代から輸出中心に展開し、輸出拡大のため1970年代には海外卸売り（ディストリビューター）事業に進出しました。その後、日系メーカーの海外生産拡大に伴う輸出減少に対応し、海外で事業基盤を強化すべく、卸売り事業を拡大し、更に小売り（ディーラー）事業への展開を進めました。一方、1981年に住商オートリース(株)を設立して自動車金融事業のノウハウを蓄積し、1990年代に本格的に海外自動車金融事業を開始しています。現在、世界各地でディストリビューター約20社、ディーラー約90ヶ所、自動車金融会社14社を運営し、輸出や現地販売に加え、メンテナンスやリース・オートローン・保険等の金融サービスなど、幅広いサービスを提供するバリューチェーンを形成しています。

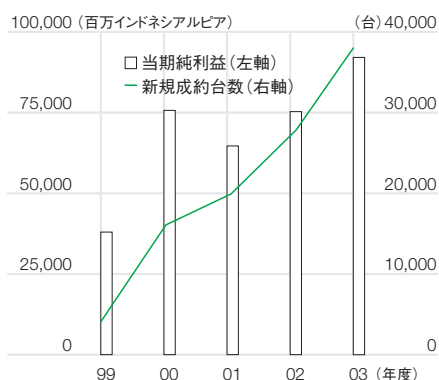
2. 戦略と差別化ポイント

当社の自動車ビジネスの柱の一つが住商オートリースです。同社は2003年に川商ラビエ(株)の自動車リース事業とクボタリース(株)を買収し、保有台数は約20万台となり、国内オートリース業界で、業界2位の地位を築いています。単なるリース車輛の提供に留まらず、IT（情報技術）を活用した車輛情報管理やメンテナンス工場のネットワークを基盤とした顧客満足度の高いサービスを提供しています。海外では、インドネシアで、当社が1996年に出資したオートローンのPT. Oto Multiarthaが、24都市に32支店を構え業界トップ3の一角を占めており、緻密なポートフォリオ管理で順調な業績を上げています。他の海外地域でも、ディーラーネットワークを中心に、各地域の市場ニーズや成長性に応じ、金融その他のサービスを提供しています。今後、自動車部品メーカーへの出資等、新たな事業分野の開拓、バリューチェーンの更なる進化・発展に努めていきます。

業績・今後の見通し

2003年度を見ると、自動車事業の収益の柱である住商オートリースの持分損益は、前年比26%増の25億円、PT. Oto Multiarthaの持分損益は23%増の12億円となりました。今後も自動車金融事業の基盤を更に拡大すべく、既存案件の拡充、新規設立やM&Aなどを通じてアセットを積み増す一方、ディーラー事業については、取り扱いブランドの入替えや事業会社の体質改善、店舗の統廃合によって収益性を高めていきます。2004年度は、こうした事業基盤の拡大、体質強化を通じ、好調な業績を見込んでいます。

PT. Oto Multiarthaの業績の推移



PT. Oto Multiarthaの店舗展開



IV. テレビショッピング事業

事業環境

——急拡大するテレビ通販市場

日本のテレビ通販市場は年率30%を越える成長を続け、2003年度実績では2,000億円を超える規模にまで拡大しています。テレビショッピングが急拡大したきっかけは、1996年の衛星デジタル放送の開始及びケーブルテレビ事業の普及・進化に伴う24時間365日ショッピング番組の放送を可能とする専門チャンネルの誕生でした。当社は、多チャンネル放送コンテンツ事業を展開するにあたり、テレビショッピング事業をその主要なメニューの一つとして位置付け、1996年ジュピターショップチャンネル(株)を設立しました。同社は市場を上回るペースで伸長、テレビショッピング業界No.1の確固たる地位を確保し、2003年度の売上は対前年比40%増の390億円となりました。

事業概要、戦略と差別化ポイント

1. 事業概要

ジュピターショップチャンネルは1996年創業時より一貫して先駆者として業界をリードする役割を担ってきました。同社では、当社が持つ全世界規模の商品調達力も活用し、各カテゴリーの専属バイヤーが世界中から厳選して買い付けた商品を、1週間に約700点、24時間365日体制で販売しています。

商品開発、商品買付、番組制作、コールセンター等での受注、物流、代金回収に至るまで一貫した質の高いサービスを自社で提供することが強みであり、当社が持つグローバルネットワーク、物流、IT機能と、当社が展開するケーブルテレビ事業とのシナジーは、他の通販事業者や放送事業者には無い優位性となって、同社の急成長を支えています。

2. 戦略と差別化ポイント

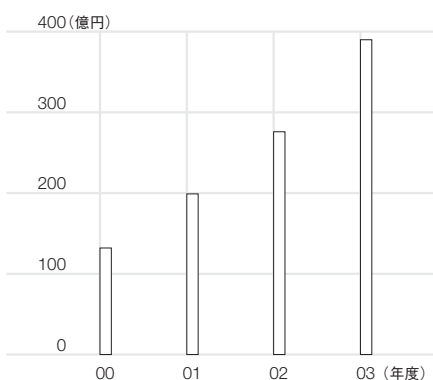
現在、同社の“ショップチャンネル”は日本の約1/3の世帯にあたる1,700万世帯において視聴可能となっており、十分な事業基盤を整えています。更なる事業拡大を目指し、以下の3つの戦略を実行中です。

- ① 商品の差別化の観点から、オリジナルブランドの開発を進めています。既にジュエリー、アパレル、化粧品などではオリジナルブランドを販売中です。
- ② 新鮮味のある商品を、より臨場感をもって視聴者に伝えるため、2004年秋より24時間、365日の完全生放送を実施する予定です。現在、新スタジオの建設及び放送設備の整備を進めており、これらは将来のハイビジョン放送も視野に入れた仕様としています。
- ③ テレビ放送のみならず、インターネット、携帯電話での購入を可能とするシステムも既に導入、稼動しており、それらによる売上が急拡大しています。

業績・今後の見通し

視聴世帯の増加が本事業拡大の重要な要素の一つであり、日本の約1/3(1,700万世帯)まで広がった現在の視聴可能世帯は、放送デジタル化の進展による多チャンネル世帯の増加を背景に5年以内に約1/2(2,400万世帯)まで拡大する見通しです。また、引き続き、視聴世帯あたり購買金額の増加傾向が続くことが予想されること、更にインターネットや携帯電話を通じた売上増も相まって、今後、更なる業容拡大が期待できます。

ジュピターショップチャンネル売上高推移



ライブによるアクセサリー販売



放送編集調整室