

住友商事ならではの収益基盤拡大

—事業のスケールアップ・新規事業の事例—

私たちは、収益性・成長性の高い事業に積極的な投資を進めており、2005年度からのAG Planでは、成長戦略を更に加速させます。各事業分野で、「川中」のトレード機能の高度化や、「川上」「川下」へのバリューチェーンの拡充、また、既に成功したビジネスモデルの他地域への展開など、当社のコアコンピタンスを活かした「勝ちパターン」を拡大・強化していきます。また、よりダイナミックな収益基盤拡大のため、新たな成長産業に参入、当社の機能を発揮して新たな価値を生み出し、事業基盤を広げていきます。

メディア事業

インフラ・コンテンツを両輪としたメディアコングロマリット戦略の展開

当社グループは、1989年以来ケーブルテレビ事業・多チャンネル番組供給事業を両輪としてメディア事業を展開していますが、両事業とも日本における業界ナンバーワンという確固たる地位を築いており、これをベースに、テレビ通販事業や映画事業等、多角的な事業展開を図っています。また、放送のデジタル化や通信のブロードバンド化に対応した、ビデオ・オン・デマンド、IP放送等の新規事業にも取り組んでおり、これらの事業が互いにシナジーを発揮するメディアコングロマリットを形成し、他社の追随を許さない揺ぎない地位を確保しています。



J:COM 東京

これまでの経緯

多チャンネル放送視聴世帯は、ケーブルテレビ(CATV)と衛星放送の視聴世帯の増加により、日本の総視聴世帯数の18%まで普及し、市場規模も5,000億円程度まで拡大、現在も放送のデジタル化により引き続き成長を続けています。こうした中、当社は1995年にCATV局統括運営会社(MSO)(株)ジュピターテレコム(J:COM)、1996年には番組供給事業統括会社の(株)ジュピター・プログラミング(JPC)を順次設立し、インフラとコンテンツを両輪とした積極的な事業展開を行ってきました。

J:COMでは、CATV局の新規開局・買収と同時にデジタル化、広帯域化への設備投資を積極的に実施してきました。2005年3月にはジャスダック証券取引所への上場を果たし、現在では傘下に17社32局のCATV局を抱え、全有料多チャンネルCATV加入者の約30%を占め、インターネット、電話

を含めた総加入世帯で約196万世帯(2005年6月末)を誇る国内最大手のMSOに成長しています。

JPCは、年商500億円を超える国内最大手のテレビ通販事業者であるジュピターショップチャンネル(株)をはじめ、各ジャンルNo.1の映画、スポーツ、ドキュメンタリー、アニメ等12社16チャンネルを有する国内最大の番組供給事業者となっています。同社はJ:COMをはじめとするCATV会社や衛星放送会社を通じてお客様への番組の提供を行っています。

デジタル化の流れが加速する中、2004年5月にはJ:COM、JPCの共同出資でジュピターVOD(株)を設立し、日本初のCATV向けビデオ・オン・デマンドコンテンツの供給事業を立ち上げました。ハリウッドスタジオのブエナビスタ(ディズニー)、MGMに続いて2005年7月からはワーナー・ブラザーズもラインアップ

に加わり、J:COM傘下全局で視聴可能となっています。

CATV、衛星に続きインターネット放送についても、(株)オンラインTVを通じて2004年7月より番組供給を開始するなど、多様化する顧客ニーズに対応した取り組みを行っています。

映画ビジネスにおいても、当社は製作投資・配給・興行と多面的なビジネス展開を行っており、これまで投資した映画のうち5

作品が日本アカデミー賞最優秀作品賞を受賞するなど輝かしい成果を収めています。また、シネマコンプレックス事業では1999年にユナイテッド・シネマ(株)を設立、当事業に参画し、2004年にはこれの子会社化しました。更に2005年には、(株)日本AMCシアターズを買収し、現在は15サイトを運営する有力事業者に育っています。

今後の展開

①M&Aや業務提携による事業基盤の拡大、②お客様、視聴者に喜んで頂けるコンテンツの充実と新規サービスの提供、③ケーブルテレビ事業、多チャンネル放送事業、映画事業の一層の連携強化、の方針のもと、引き続き積極的な投資を推進し、メディア conglomerate としての不動の地位を更に高めていきます。

ケーブルテレビ事業では、J:COMの近隣CATV局との関係における提携、出資を推進する一方、デジタル化による高画質・双方向サービスの充実を図り、顧客満足度を高めていきます。

多チャンネル放送事業では、JPCを中心として魅力あるCS番組の提供を進めます。その一環として、日本で初となる視聴者参加型番組の専門チャンネルであるPartiTVを2005年末より放送開始します。また、コンテンツの充実を図るため、民放キー局への資本参加も実施しています。更に、ビデオ・オン・デマンドやインターネット放送といった新しいサービスも推進してい

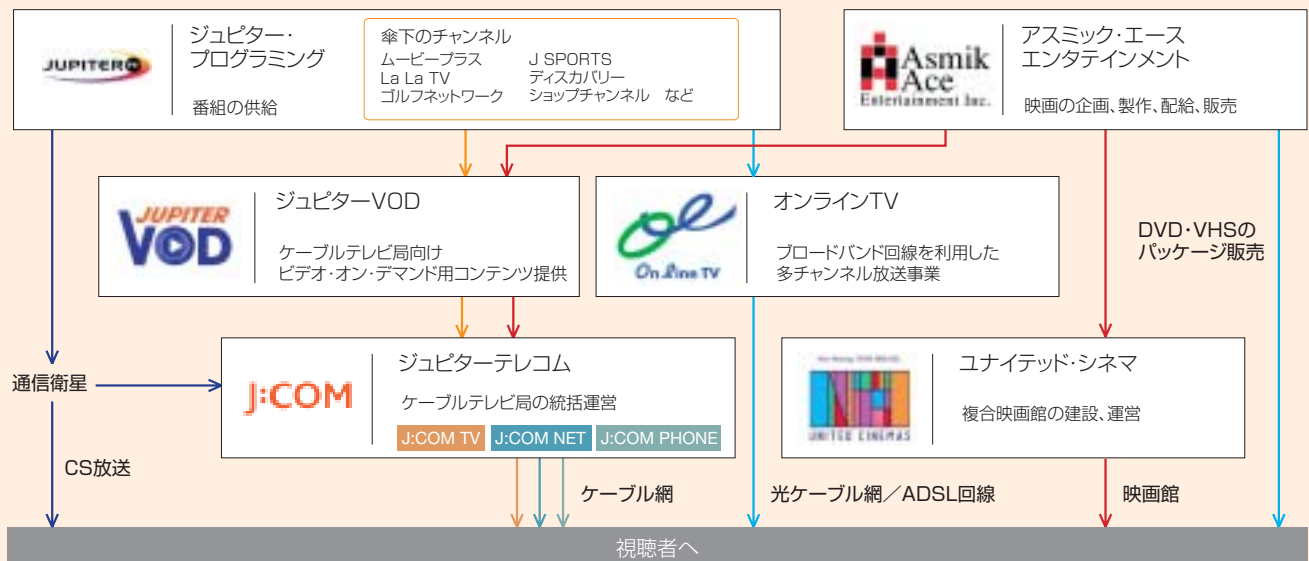
きます。

急成長を続けるジュピターショップチャンネルにおいては、物流体制の整備をはじめ、お客様に楽しんで頂ける新たな商品開発、番組企画の充実を図り、成長を継続していきます。

映画ビジネスでは、2,000億円を超える映画興行市場の成長を支えるシネマコンプレックス事業において、サイト運営の効率化、競争力の一層の向上のため新規サイトの発掘とM&Aを推進し、業界トップクラスの一角となる30サイト規模を目処に事業の早期拡大を図ります。

当社グループが持つこれらのアセットを今後、更に有機的に活用・連携することで各事業基盤の強化を進め、メディア事業全体の拡大・拡充を図り、お客様、視聴者により一層楽しんで頂けるサービスを提供していきます。

拡大する住友商事グループのメディア事業



自動車バリューチェーン

多様な収益基盤を持つバリューチェーンの川上・川下への拡大、金融事業のグローバル展開

住友商事の自動車事業のコンピタンスは、幅広い領域に張り巡らされたバリューチェーンです。自動車産業は、新車販売に加え、部品製造、中古車、自動車修理、金融・保険等、大きな広がりを持っています。当社は、川上の部品製造から、川中の卸売事業、川下の小売事業・金融事業へと広がった事業基盤をグローバルに展開することにより、収益基盤を広げていきます。



ドイツの中古車流通・金融サービス事業

これまでの経緯

当社グループは、完成車輸出から海外卸売（ディストリビューター）事業、小売（ディーラー）事業等の流通分野と、オートローンやリース等の金融を中心とした川下分野に事業基盤を持っています。更に2004年には、自動車専門シンクタンクの㈱住商アビーム自動車総合研究所の仲介で㈱キリウを買収し、川上分野へ参入しました。同社は特にブレーキドラム、ローターについて独自の製品開発・設計能力を確立した自動車部品メーカーです。

金融については、国内で住商オートリース㈱がリースに加えメンテナンスや保険を含むトータルなサービスを提供しており、積極的なM&Aによって、再編が進む国内オートリース業界で2位の地位をより強固なものとしています。海外では、インドネシアで自動車金融事業会社P.T. Oto Multiarthaや二輪ファイナンス専門のP.T. Summit Oto Financeの基盤を強化したほか2004年度にはヨルダンやスロバキアでも金融事業に進出し、更にドイツにて中古車流通と金融・保険事業の複合体である新たなビジネスモデルを構築しました。

このように、当社は各地域の自動車市場のニーズや事業環境を捉え、バリューチェーンをグローバルに展開しています。

今後の展開

バリューチェーンの拡充と、アジアをはじめとする成長市場での新規事業基盤構築に引き続き経営資源を投入し、「常に進化する抜き出した自動車のプロ集団」を目指します。

国内では、住商オートリースを完全子会社化し、住友商事本体との一体運営を強め、グループの総合力を活用したサービスの高度化・差別化を図るとともに、更なるM&Aによって事業規模を拡大し、市場地位の強化、効率性向上を追求していきます。また、バリューチェーンの川上分野では、キリウに続く自動車部品メーカーの買収を模索していきます。

また、海外ではベトナムをはじめとするASEAN諸国や中国、インドなどで、今まで蓄積されたノウハウを活かし、新たなバリューチェーンを展開していきます。更に、インドネシアでは、2003年度に立ち上げた二輪車専門の金融ビジネスの拡大を目指します。一方、欧州では、昨年ドイツで開始した新たなビジネスモデルの垂直・水平展開を推進します。

私たちは、大きく広がった自動車産業の裾野の中で、どこに当社のビジネスチャンスがあるのかに常に目を光らせ、より強固で幅広いバリューチェーンを構築していきます。

ペットケアビジネス

新たな成長分野へ参入

当社グループは、成長分野における新たな収益基盤を構築するため、ペット先進国・米国のペット産業に参入しました。グループの総合力を活用して、原材料調達システムの合理化に努め、商品ラインアップの強化により既存ビジネスでのシェアアップ及び新たな販売ルートを開拓しており、既に当社グループの収益に貢献しています。

今後更に、日本、アジア及び欧州市場など、グローバルにペットケアビジネスを展開し、更なる収益の拡大に努めます。



成長が期待されるペット産業

これまでの経緯

当社グループは、2004年6月に米国のThe Hartz Mountain Corporation (Hartz) を約400百万米ドルで買収し、ペット産業に参入しました。Hartzは1926年創業の老舗メーカーで、犬・猫及びその他あらゆる種類のペットケア用品(約1,500種類)を製造・流通・販売しており、米国市場ではペット用品の5大カテゴリ(健康美容用品、犬猫用品、鳥・小動物餌、犬用ガム・間食、観賞魚餌)で1-2位の地位を誇ります。

Wal-Mart他の量販店及びスーパーマーケットなどいわゆる店頭ルートでの販売に強く、中でもノミ・ダニ駆除剤の店頭ルートでは米国で75%の圧倒的シェアを獲得しています。

Hartzは2005年1月にはRapid Brands Corporationからグルーミング製品の技術、資産、知的財産権を買収、3月には犬用ガムメーカーのHarper Pet Products, Inc.を、5月にはペット用玩具メーカーのMy Pet Inc.を買収し、商品ラインナップの強化によるマスマーケット並びに専門店ルートでのシェア拡大を図っています。

今後の展開

Hartzの事業基盤に住友商事グループの総合力を組み合わせることで、事業拡大と収益力強化のためのM&Aを更に積極的に推進します。

米国ペット市場は今後も安定成長の継続が見込まれる一方、一部の有力プレーヤーが商品開発力のある小規模事業者を盛んに買収し、激しい拡大競争を繰り広げています。かかる環境下、Hartzは新商品開発に加え効果的なM&Aを積極的に推進し、更なる商品ラインアップの強化及び販売チャネルの拡充により、米国内シェアの引き上げを目指します。一方、原材料調達から生産・在庫に至るまでの一貫システムを導入して効率化を図ります。

また、当社グループの物流機能やネットワークを活用して日本、アジア及び欧州市場でのブランド確立を推進し、Hartzをグローバルペットケア企業として成長させます。日本市場に向けては、当社グループ傘下のテレビ通販会社ジュピターショップチャンネルを通じた販売を開始、更にホームセンターなどでの販売を検討しているほか、米国No.1ブランドであるHartzに相応しいプラットフォームの構築を検討しています。また、アジアにおける新興市場でポテンシャルの大きい中国、韓国などへも積極的な展開を図ります。