

住友商事ならではの取り組み



住友商事の競争力の源泉となっている当社ならではの特長のある取り組みを、事業基盤の拡大という「攻め」と、リスクマネジメントという「守り」の両面から紹介します。

Topic 1 : 事業基盤の拡大

当社は、さまざまな事業分野で、総合商社ならではの取り組みにより、事業基盤の強化・拡大を図っています。

- ① 提供する機能を高度化し、既存のビジネスのバリューアップを図る
- ② 既存のビジネスの事業領域を川上から川下までタテに展開し、バリューチェーンを構築する
- ③ コアビジネスとして確立したビジネスモデルを他の地域や分野にヨコ展開する
- ④ 業界再編などの機会を捉えて、積極的にM&Aを活用してビジネスを拡大するなど

さまざまな取り組みを進めています。

Topic1では、こうした取り組みを通じて、コアビジネスに育っている代表的な事業として、「**金属製品ビジネス**」と「**メディアビジネス**」について紹介します。

また、総合商社としての機能を有効に活用している「**環境ビジネス**」の取り組みについても紹介します。

Topic 2 : リスクマネジメントの高度化

当社は長期にわたり安定的に成長することを目指し、事業基盤を拡大しています。それを支えるインフラとして、リスクマネジメントは不可欠な機能となっています。当社のリスクマネジメントは、時代と共にその時の環境・ビジネススタイルに合わせて常に進化してきており、当社の競争力の源泉となっています。

Topic2では、この当社の「**リスクマネジメント**」の全体像について紹介します。

1. 金属製品ビジネス

総合商社のビジネスは、過去は、商品の仕入れと販売を行う仲介取引が中心でしたが、現在では顧客に提供する機能を高度化してきました。特に金属製品では、鋼材、鋼管について、取引先との間の受発注、資材の調達から在庫管理、加工、製品の配送まで、総合的に管理するサプライ・チェーン・マネジメント(SCM)システムを活用し、付加価値の高いサービスを提供しています。

スチールサービスセンター網の拡大

当社は、国内外において、自動車メーカーや家電メーカーの生産拠点の近くに、スチールサービスセンター(SSC)と呼ぶ鋼材を加工する設備・拠点を自ら保有しています。SSCでは、顧客の生産計画に基づき、鉄鋼メーカーから材料となるコイル状の薄板を調達し、在庫管理を行い、顧客の仕様に合わせて加工し、さらにジャストインタイムで納入するサービスを提供しています。

海外では、1977年のシンガポールを皮切りに、マレーシア、インドネシア、タイ、台湾、中国などアジアを中心にSSC網を拡大し、チェコ、UAE、米国、メキシコでも展開しています。また国内でも、M&Aなども活用し、その数を増やしてきました。2007年6月現在、国内外で合計43社のSSCを保有し、年間加工能力は600万トンを超えるレベルとなっており、商社の中でもトップクラスの実力を誇っています。

今後も、アジアを中心とした自動車や家電産業の需要の拡大により、着実な成長が期待でき、SSC網の拡大と提供するサービスの強化を推進していきます。



ベトナム・ハノイのスチールサービスセンター

鋼管SCMの機能拡充

鋼管の種類は多岐にわたりますが、中でも原油・ガスを採掘するために使われる油井管の取引については、当社独自のSCMシステム「TIMS (Tubular Information Management System)」を構築しており、強みを発揮しています。具体的には、鋼管の使用状況や需要を管理・予測し、メーカーへの発注、海上輸送、在庫管理、敷設現場への輸送という一貫管理に加え、鋼管のメンテナンスや保管などのサービスも提供しています。2007年6月現在、世界10カ国、11カ所の石油・ガス開発拠点で、この一貫したサービスを提供しています。

現在、世界的にエネルギー需要が旺盛で、今後も、石油・ガス開発は活発に行われる見通しです。今後の開発計画は掘削条件が厳しいところが多く、耐久性の高い高級鋼管の需要が高まることが見込まれます。当社では、この高級鋼管を中心に扱っているほか、米国では、高級鋼管製造メーカーのV&M Star LPIにも出資しています。

また、鋼管の周辺分野にも積極的に投資しています。2007年3月には、フランスのVallourecが中国に設立した石油・ガス開発用鋼管の特殊継手の加工事業に出資することに合意しました。中国では、大規模開発の進展や掘削状況の過酷化に伴って、井戸を深く掘る際に、より高強度・高品質の油井管継手の需要が増加しています。

また、2006年12月には、油井機器メーカー向け金属製部品の製造・販売を行うHOWCO Groupに出資しました。油井機器は、石油ガス生産井戸に設置されるさまざまな制御を行うもので、その素材の市場も拡大しています。このように、鋼管のみならず、石油・ガス開発に必要な周辺機器類も含めて、世界の石油・ガス開発会社向けのトータルサービスプロバイダーを目指していきます。



北海油田向け油井管ヤードの1つ

2. メディアビジネス

住友商事グループは、1980年代以降、ケーブルテレビ(CATV)事業、多チャンネル番組供給事業、映画関連事業など、インフラとコンテンツを両輪にメディアビジネスを展開しています。各種サービスの拡充に加え、M&Aも活用して事業基盤を拡大しており、当社グループの強みを発揮している事業に育っています。

これまでの取り組み

CATV事業については、1980年代にその成長性に着目し、参入しました。1995年にはCATV局統括運営会社の(株)ジュピターテレコム(J:COM)を設立し、新規開局をはじめ、近隣局のM&A*も積極的に行いながら、事業エリアを拡大してきました。J:COMは、2007年3月現在、24社41局(総加入者数:264万世帯)を傘下に持つ、市場シェア35%の国内最大のCATV会社に成長しています。また、CATVに加え、高速インターネット接続、固定電話、携帯電話と、サービス内容を拡充してきており、有料衛星TVなどの他業種との競争においても、4つのサービスをワンストップで提供できることが強みとなっています。

一方、多チャンネル番組供給事業についても、CATV事業とほぼ同時期に参入し、1996年に、番組供給事業統括会社の(株)ジュピタープログラミング(2006年1月に(株)ジュピターTV(JTV)に社名変更)を設立し、映画、スポーツ、ドキュメンタリー、アニメ、テレビ通販などの番組を拡充させ、J:COMをはじめとするCATV会社や衛星放送会社に番組提供を行ってきました。2007年3月現在、12社17チャンネルを保有する、国内最大の番組供給会社に成長しています。このほか、国内初のCATV向けビデオ・オン・デマンド事業や、インターネット放送への番組供給を始めるなど、事業の拡大を図っています。

JTVの供給する番組の中でも、特にテレビ通販のジュピターショッピングチャンネル(株)(JSC)は、飛躍的な成長を続けています。24時間365日完全生放送で、魅力的かつ優良な商品を提供していることが強みです。2006年の売上は約1,000億円となり、テレビ通販市場の約30%のシェアを占める業界ナンバーワン企業となっています。

今後の展開

メディアビジネスでは、今後もダイナミックな成長をしていくために、2007年5月にJ:COMとJTVの事業再編を決定しました。JTV傘下のJSCを当社の子会社にするるとともに、その他のJTV番組供給事業をJ:COMに統合します。

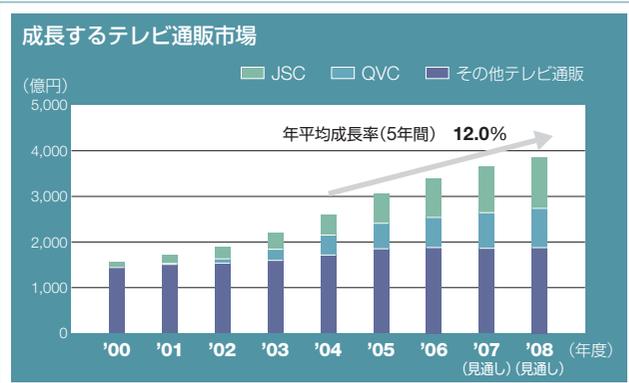
JSCについては、テレビ通販事業の成長が引き続き期待でき、当社主導の経営体制を整え、更なるバリューアップを図ります。加えて、近年インターネットを活用した購買(eコマース:EC)が急増していることを背景に、JSCを核にリテイルビジネスと、メディアビジネスを融合した消費者直結型の新しいビジネス(ウェブリテイルビジネス)を拡大していきます。その一環として、既存の各種有店舗リテイルビジネスのEC化も推進していきます。

JTVを統合したJ:COMは、コンテンツ制作、調達から配信までの総合ケーブル放送事業を実現し、視聴者のニーズに合った魅力的なコンテンツを供給できる体制を整えることによって、CATVと番組供給事業の基盤強化を図ります。また、地域密着メディアという特色を活かし、多面的な地域貢献により、コミュニティ総合サービス事業への深化も目指します。今後も、サービスの拡充、M&Aも活用した広域運営の強化を通じ、事業基盤の拡大を目指します。

*最近の事例としては、2006年9月、関西エリアで最大のケーブルテレビ会社(総加入者数:約36万世帯)であったケーブルウェストを買収しました。



2006年4月に買収したさくらケーブルテレビ(株)



出典:(株)富士経済発行レポート及び当社資料

3. 環境ビジネス

住友商事では、総合商社が持つ多様な機能を活かし、さまざまな環境ビジネスを推進しています。ビジネスを通じて環境問題の改善にも注力しており、温室効果ガス削減事業や再生可能エネルギー供給事業は地球温暖化防止につながり、水処理事業は地域社会の衛生環境の改善に役立っています。

温室効果ガス削減事業

当社の温室効果ガス削減事業に対する取り組みは、事業化の初期段階から深くその事業に関わっていくことに、その特長があります。ビジネスでつながりのある取引先やパートナーに事業化提案を行い、温室効果ガス削減事業を推進することにより、各国の環境問題改善に貢献するのみならず、日本の京都議定書における温室効果ガス排出量削減目標達成に貢献しうる排出権の獲得を行っています。

日本企業初の国連登録案件となったインドにおけるフロン類ガスを回収・破壊する事業は、順調に進捗しており、2007年から国連による排出権の当社向け発行が始まりました。また、インドネシアで澱粉製造工場の排水からメタンガスを回収し、発電を行う事業を行っており、同様のプロジェクトをタイ、ベトナムでも展開しています。これらのほか、現在、アジア、CIS、アフリカなどで、各種温室効果ガス削減プロジェクトに取り組んでいます。

再生可能エネルギー供給事業

クリーンな再生可能エネルギーとして、風力発電、太陽光発電、地熱発電に対する注目が高まっています。当社では、山形県・茨城県で風力発電事業を行っているほか、太陽光発電モジュールの販売や太陽電池用原材料ビジネスを推進しています。また、地熱発電についても、世界最大

の地熱資源保有国・インドネシアを中心に積極的にビジネスに取り組んでいます。

当社は地熱発電プラントのトップメーカーである富士電機システムズ(株)とともに、インドネシアで4件のプロジェクトを継続的に受注しました。これらを含め、同国での納入済み及び納入予定の地熱発電設備容量は約500MWに達します。インドネシアにおける地熱エネルギーの発電利用率はわずか3%程度で、同国政府は、地熱発電設備容量を2015年までに6,000MWに増強する計画です。今後、インドネシアでの地熱発電プロジェクトの継続受注を目指しつつ、ニュージーランドやフィリピン、アイスランド、中南米諸国など、地熱資源を保有する他の地域での新たなプロジェクトの開拓にも取り組んでいきます。

水処理事業

現在、多くの国々で経済成長や都市化などに対応した下水道整備が重要な課題となっています。その中でも民間活力による下水道整備に積極的に取り組んでいるのがメキシコです。当社は、メキシコの上下水道処理分野でトップシェアを誇るフランスのDegrémont S.A.と提携し、下水処理プロジェクトに積極的に取り組んでいます。現在、同社と共同で3件の下水処理事業を運営しており、合計処理能力は54万m³/日に達します。これらの稼働により、人口にして約200万人相当分の下水処理が可能になりました。また、処理された水は農業用水、工業用水、発電所冷却水としても活用されるなど、産業の振興や地域社会の発展にも役立っています。

メキシコに加えて、将来はアジアやオーストラリア、中東などでも、水処理事業への民間活力導入が予想され、今後も水処理サービス事業の拡大を目指していきます。



茨城県鹿嶋市で行っている風力発電事業



メキシコで運営しているサンルイスポシ下水道施設

Topic 2: リスクマネジメントの高度化

住友商事のリスクマネジメントは、経営環境や時流の変化に合わせて変化し続けてきています。1990年代の前半までは、「損失を防止するためのミクロ的なリスクマネジメント」が主流であり、持続的な利益を上げるために個々の案件の不測の損失発生を防ぐということが主目的でした。しかし、バブル崩壊後の1990年代半ばには、経営資源をいかに有効に活用するかが企業価値の重要な決定要因となり、これを受けて当社のリスクマネジメントにおいても「企業価値を極大化するためのマクロ的な管理」の重要性が増してきています。従って、当社のリスクマネジメントは、経営資源を効率よく運用し、種々のリスクに効果的に対処することを目的として、経営計画とも深くリンクしながら進化し続けています。

これまでの経営計画とリスクマネジメント施策

中期経営計画	リスクマネジメント施策と取り巻く環境	
改革パッケージ以前 事業の選別、資産の圧縮による体質強化	<ul style="list-style-type: none"> ・市場性取引に関する全社バックオフィス・モデルオフィス ・投資のハードルレート ・事業アセスメント制度 ・倒産確率に基づく信用格付け ・全社リスクアセット計測 ・カンントリーリスク管理 	1980年代半ば以降のさまざまな規制緩和により経済のグローバル化が進展し、当社は川中での事業モデルからの転換を図り、川上・川下を含む事業投資を積極化したことから、リスクの多様化が進みました。1990年代には、バブル経済の崩壊・アジア通貨危機や国内金融不安の発生等の非常に厳しい外部環境に加えて、当社では1996年に発覚した銅地金不正取引事件により多額の損失を被りました。こうした社内外における大きな環境変化を踏まえ、多様化したリスクに対応する諸施策を導入し、今日に至る新たなリスクマネジメントの礎を築きました。
'99～'00年度 改革パッケージ コアビジネスの構築・拡大、資産の入替による収益性の向上	<ul style="list-style-type: none"> ・特定事業分野総量管理 ・ファンド総量管理 ・Exit Rule ・モンテカルロDCF法による事業リスク評価 ・損失事態データベース運用 ・統合リスク管理推進タスクフォース 	1990年代末から2000年代初めにかけて資金調達環境がさらに悪化したことから、特定事業分野やファンド投資等の全社総量管理を開始しました。また、全社リスクアセットが体力(株主資本)を上回っていたことから、改革パッケージではリスクアセットの2,000億円削減を定量目標とし、低収益・非戦略事業からの撤退を推進しました。さらに、継続的な事業会社のモニタリング制度としてExit Ruleを導入し、毎年パフォーマンスをレビューして一定基準を下回る事業投資からの撤退を促進しました。一方、統合リスク管理推進チームを設置し、計測不能リスクへ組織横断的に対応する体制としました。
'03～'04年度 AA Plan 優良資産を積極的に積み増し	<ul style="list-style-type: none"> ・インターナルコントロール ・ビジネスラインの導入と定着 ・モンテカルロDCFによるリスクアセット計測 ・大型重要案件のモニタリング/サポートシステム ・経営資源入替推進タスクフォース(小規模事業会社の見直し) 	2001年から2002年に発生した不正経理事件を契機に米国でSOX法が導入され、国内では大手企業の法令違反事件等が相次いで発生するという状況下、当社はこうしたリスクに対応する内部統制を総点検し、業務品質の向上を図るための社内制度としてインターナルコントロールを導入しました。当社が経営の軸足を優良資産の積み上げに移したのもこのころであり、大型買収を積極的に行っていました。その際の事業性評価やリスクアセット計測には、モンテカルロDCF法を本格的に活用しています。また、事業投資の当初に見込んだバリュウアップのための諸施策の実施状況を、モニター・サポートする制度も導入しました。
'05～'06年度 AG Plan 収益基盤の拡大に軸足		

1. 住友商事のリスクマネジメント全体像

(1) リスクマネジメントの目的

リスクマネジメントの位置づけが「企業価値の極大化」へ進化する中で、リスクの定義も「損失の可能性」から「リターンが計画から乖離する可能性」へと高度化してきたことを受け、以下3点をリスクマネジメントの目的としています。

1. 「業績安定」: 計画と実績の乖離を少なくして安定収益を確保すること。
2. 「体質強化」: リスクを体力(株主資本)の範囲内に収め、リスク顕在化の場合にも事業に支障をきたさないようにすること。
3. 「信用維持」: 法令遵守等の社会的な責任を果たし、信用を維持すること。

(2) リスクマネジメントの基本方針

当社は、計量化できる「計測可能リスク」と、計量化困難な「計測不能リスク」に、リスクを大別して管理しています。「計測可能リスク」は「価値創造リスク」、すなわち「リターンを得るためにとるリスク」であり、リスク量を体力の範囲内に収め、リスクに対するリターンの極大化を基本方針としています。一方、「計測不能リスク」は「価値破壊リスク」、すなわち「ロスしか生まないリスク」であり、発生を回避する、もしくは発生確率を極小化するための枠組みづくりに注力しています。

(3) 具体的な管理の仕組み

計測可能リスクの管理

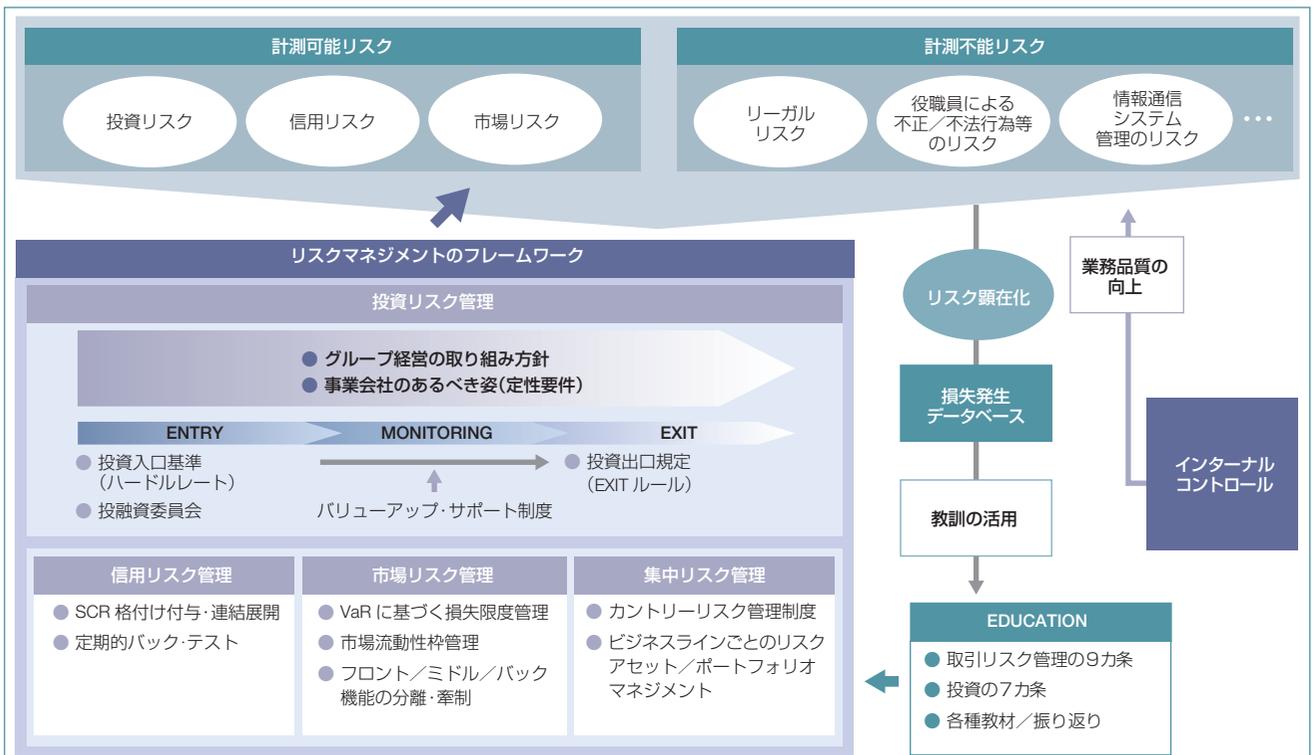
● 投資リスク管理

投資案件は、いったん実施すると撤退の判断が難しく、撤退した場合の損失のインパクトが大きくなりがちです。このため、投資の入口から出口まで一貫した管理を実施しています。投資の入口では、**当社の資本コストを基に「ハードルレート」を上回る案件を厳選**しています。特に、大型・重要案件については、投融資委員会において案件取組みの可否を十分に検討します。投資実施後は、事業計

画が着実に実行されているかをモニターし、**投資先のパフォーマンスや経営状態が一定の基準を満たさなければ原則撤退**するという「Exit Rule」を定めています。

● 信用リスク管理

当社は、取引先の信用リスク管理に、**当社独自の信用格付け(Sumisho Credit Rating=SCR)**を用いています。このSCRでは、取引先の信用力に応じて合計9段階に格付



けし、格付けに応じて与信枠設定の決裁権限を定め、格付けごとに1.5%~50%のリスクウェイトを設定しています。低格付けの取引先ほど与信設定権限者が上位になり、低格付け先のリスクアセットは相対的に大きくなることから、**事業部門が低格付け先に対する与信を減らそうとするインセンティブが働く仕組み**となっています。

● 市場リスク管理

先物取引市場の存在する商品の取引については、契約残高に限度額を設定するとともに、半期または通期における損失限度額を設定し、**VaR (Value at Risk=潜在損失) と評価損失を含めた損益が、損失限度額内に収まるように常時モニター**しています。さらに、流動性が低下して売買が困難になるリスクに備え、商品及び市場ごとに流動性リスク管理も行っています。また、取引の確認や受渡し・決済、残高照合を行うバックオフィス業務や、損益やポジションを管理・モニターするミドルオフィス業務をフィナンシャル・リソースグループが担当し、取引を執行するフロントオフィスと完全分離することで、内部牽制を徹底しています。

● 集中リスク管理

グローバルかつ多様な事業分野においてビジネスを推進している総合商社では、特定のリスクファクターに過度な集中が生じないように管理する必要があります。当社では、特定の国・地域に対するリスクエクスポージャーの過度な集中を防ぐために、**カンントリーリスク管理制度**を設けています。また、特定分野への過度な集中を避け、バランスの取れた事業ポートフォリオを構築するために、社長と事業部門長とで行われる戦略会議や投融资委員会において、事業部門やビジネスラインへ配分するリスクアセット額について十分なディスカッションを行っています。

計測不能リスクの管理

訴訟等のリーガルリスク、事務処理ミスや不正行為などのオペレーショナルリスク、自然災害といった計測不能リスクは、リスクを負担してもリターンは全くありません。中には、発生頻度は低いものの、発生すれば経営に甚大な影響を及ぼしかねないものもあります。当社では、このような計測不能リスクの発生そのものを回避、もしくは発生する確率を極小化することをリスクマネジメントの基本方針としています。具体的には、内部統制の定期的かつ網羅的な点検のための制度である「**インターナルコントロール**」のチェックリストの中に、これら計測不能リスクへの対応状況を確認する項目を設けることにより、グローバル連結ベースでのモニタリングを実施しています。そして、その結果を踏まえた組織体制や業務フローの見直しを行うことを通じて、**「業務品質」の継続的な向上**を図っています。

リスクマネジメントを定着させる仕組み

当社は、多様化したリスクに対して可能な限りのリスクマネジメント・フレームワークを整えてはいますが、ビジネスに伴う損失を完全に防ぐことはできません。万一、損失事態が発生してしまった場合は、できるだけ早期に発見可能な体制を整えること、発見後は直ちに関係情報を収集・分析し、迅速かつ適切に対応するとともに、当該情報をマネジメント層・関係部署が共有することにより、損失の累増や二次損失の発生を抑止することに努めています。また、さまざまな損失事態情報を損失発生データベースにて集中管理するとともに、損失発生の原因を体系的に分析した上で、各種研修やさまざまな教材の作成・配布を通じてビジネスの現場にフィードバックすることで、一人ひとりのリスク管理能力のレベルアップを図り、同様の損失事態の再発を極力防止する仕組みを構築しています。

2. リスクマネジメントの不断の進化に向けて

当社は、過去10年程度の間、外部環境の変化に先んじた効果的なリスクマネジメントを実践するため、最先端の手法や枠組みを積極果敢に研究・導入することによって、現在のリスクマネジメントのフレームワークをつくり上げてきました。しかし、外部環境は常に変化を続け、これまで想定もしなかった新しいビジネスモデルが日々誕生しています。このような状況に適時的確に対応すべく、当社のリスクマネジメントは経営トップの主導のもとで不断の進化を続けています。この進化は、当社のグローバル連結ベースでの「**更なる質の向上**」に貢献し、企業価値の最大化に寄与するものと考えています。