

特集：住友商事ならではの新たな価値創造

住友商事は、強固なビジネス基盤と多様な機能を、

戦略的・有機的に統合することにより「総合力」を発揮し、

お客様のさまざまなニーズにお応えする新たな価値創造を行っています。

特集では、当社の「総合力」を発揮した、ビジネスの事例を紹介します。

「総合力」：住友商事のコア・コンピタンス

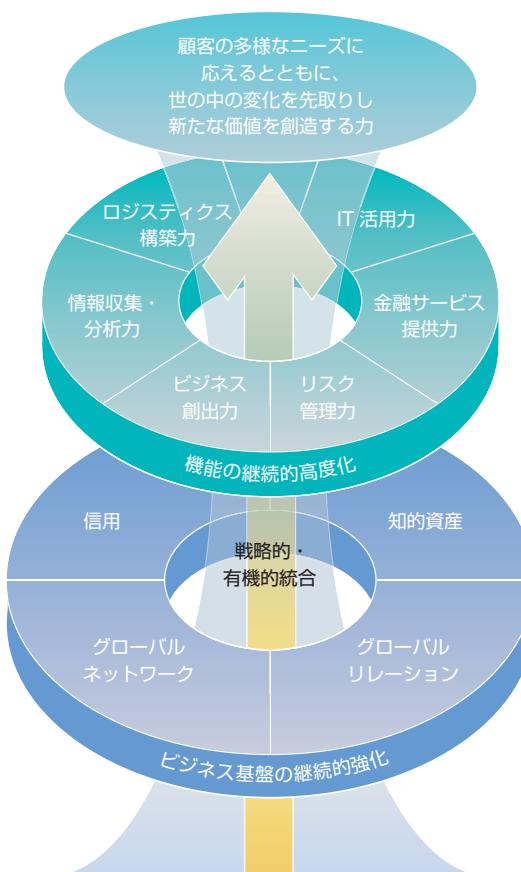
ロジスティクス構築力 さまざまな物流の手配、複合一貫物流サービスの提供のほか、求貨・求車・求庫サービス等を構築・運営する力です。

情報収集・分析力 幅広いビジネス活動を通じて、世界中のあらゆる業界、市場からさまざまな情報をを集め、長年の経験、ノウハウを基に的確な分析を行う力です。

ビジネス創出力 新商品の発掘、市場の開拓、事業のオーガナイズ等を通じ、新たなビジネスを生み出す力です。

信用 住友の事業精神をベースに、長年にわたり培ってきた当社の信用は、最も基本かつ重要な当社のビジネス基盤です。常に、お客様の皆様に、「住友商事に任せておけば安心」と思っていただける会社でありたいと考えています。

グローバルネットワーク 全世界約150拠点の店舗網、800社を超える連結対象会社から構成され、スピーディかつ的確なモノ・カネ・情報の流れの基本的なプラットフォームとなります。



IT活用力 サプライ・チェーン・マネジメント(SCM)システムの構築や、ネットビジネスの推進などを支える力です。

金融サービス提供力 代金の回収・支払、資金の提供、プロジェクト・ファイナンスの組成などに加え、資金の流動化など最先端の金融技術を駆使したサービスを提供する力です。

リスク管理力 長年の多岐にわたる事業活動を通じて、信用リスク、市場リスク、事業リスクなど、多岐にわたるリスクを統合管理する総合商社ならではの力です。

知的資産 当社の多様な人材が、さまざまな分野で蓄積してきた豊富なノウハウ、経験、情報なども、当社の強固なビジネス基盤の重要な要素の1つです。

グローバルリレーション 信用とグローバルネットワークを通じて、全世界で10万社を超える、あらゆる分野の取引先と密接かつ多面的なつながりがあります。世界の異なる文化や考え方を互いに理解し合い、Human to Humanの直接的なコミュニケーションから築きあげてきたグローバルリレーションは、IT(情報技術)が発達する中でこそ一層重要性が増すと考えます。

やり遂げる力 —タンジュン・ジャティB石炭火力発電所



タンジュン・ジャティB発電所(TJB)は、インドネシアのジャワ島にある同国最大規模の石炭火力発電所です。当社グループが建設、保有し、現在、インドネシア国営電力会社にリースしています。発電所の建設にあたっては、アジア通貨危機による工事中断というアクシデントに見舞われましたが、建設資金の調達難に直面した同国政府に対し、新しいファイナンス・スキームを提案するなど、粘り強く交渉を行うことによって、完工にこぎつけることができました。EPCコントラクターとしてこの発電所建設を受注してから11年間を経て、2006年10月より1号機が、11月より2号機がそれぞれ稼働を開始しています。

世界最大級の石炭火力発電所建設に挑戦

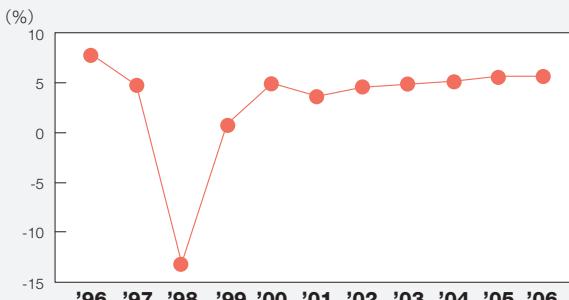
1990年代初頭、急速な経済成長が見られたインドネシアでは、工業化と人口増加により電力不足への対応が急務となっていました。このころ、同国の国家予算は日本の40分の1程度と限られており、政府主導での発電所建設に限界があったことから、この解決策として民間の資金を活用した独立系売電会社の育成を推進していました。

こうした中、インドネシア国営電力公社と30年間の売電契約を交わした売電事業会社CEPA社は、当時としては世界最大規模の出力1,320MWの石炭火力発電所TJBを計画し、1994年に建設請負業者選定の入札を実施しました。

以前から、インドネシアで何件もの発電所建設を請け

負ってきた当社は、納入実績や現地生産によるコストダウンを考慮したパートナー選定など、この発電所建設の受注に向けて準備を始めました。タービン、ボイラー、その他機器の最適なパートナー企業を選定し、日本・カナダメーカーとコンソーシアムを組成して、短納期でコスト競争力のある条件を提示したものの、第一交渉権は獲得できませんでした。その後も、CEPA社の株主である香港のホープウェルグループを交えて粘り強く交渉を行った結果、入札から約1年後の1995年9月、1号機は34カ月、2号機は37カ月という、この規模では過去に例を見ない短納期の条件で発電所建設契約の締結に至りました。

インドネシア実質GDP成長率



出典：National Accounts Main Aggregates Database (UN)

アジア通貨危機により工事中断

プロジェクト実行にあたっては、建設資金の調達が課題となりました。総事業費が約18億ドル（約2,000億円）に上るこのような大型プロジェクトでは、事業そのものを担保として銀行団から融資を受けるプロジェクトファイナンスが必要です。そこで、当社自身もファイナンスの提供を決定し、民間の銀行団によるファイナンスを組んで、資金面でもサポートを行いました。

ようやく建設が順調に進み始めた矢先の1997年7月、タイで通貨危機が勃発しました。その影響で、堅調な経済発展を遂げていたインドネシアも、1998年には実質GDP成長率が前年比マイナスに転じました。インドネシア通貨ルピアの暴落によって、本プロジェクトのファイナンスを行っていた民間銀行団が一斉に融資を取り止めた結果、プロジェクト建設は中断せざるをえない事態にな

りました。この状況下、当社は契約に則り、関係各社に工事中断を通知するしかありませんでした。

当時、既にタービンをはじめとする機械設備は発注済で、国内外の関係先が最短納期での完成に向けて製造がスタートしていました。

当社はすぐに発注済み製品・部品の保全に着手しました。数千に上る関係先1つひとつに確認し、最適な保管対策を講じていきました。建設現場においても、既に建設途中の建造物、納入済みの製品もあり、当社担当者が現地で指揮にあたり、その保全にも尽力しました。これら一連の作業を完了するまでに約1年を要しました。

過去に例を見ない提案＝ファイナンス・リース・スキーム

これほど大がかりなプロジェクトの中止は、当社だけではなく、世界的にもほとんど例がありません。既にプロジェクトには資金が流れず、ホープウェルグループ自身も資金難に陥っており、当社としても撤退を視野に入れざるを得ない事態となりました。

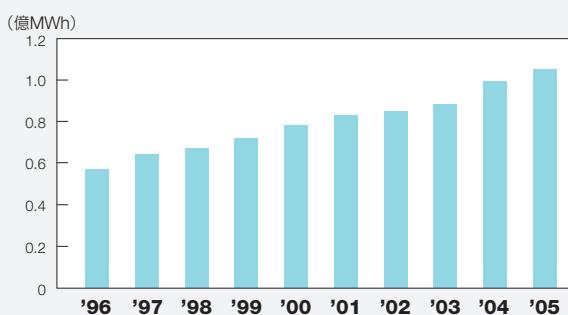
しかしながら、過去20年にわたってインドネシアの電力事業に携わってきた経験が当社にはありました。同国政府の意向を把握し、今後の電力需要を丹念に分析した結果、このプロジェクトは再開できると確信し、プロジェクトを前進させる決断を下しました。

そこで、一刻も早く工事中断の事態を開拓すべく、インドネシア国営電力会社と発電所資産の買い取り交渉を

インドネシアの電力事情

インドネシアの人口はおよそ2億2,000万人、そのうち約1億3,000万人がジャワ島に集中しています。これに対して、ジャワ島の発電設備容量は1万8,000MWと、人口1億3,000万人弱の日本のおよそ10分の1に満たない状況です。2005年までの10年間の電力消費は平均8%程度で増加しており、今後も電力需要の伸びが予想されるため、逼迫した電力事情は、社会問題の一つになっています。

インドネシアの電力消費量



出典：International Energy Annual 2005

開始しました。しかし、同国政府も対外債務の積み上げが困難な時期で、建設資金を調達できる状況にはありません。プロジェクトの完遂には資金手当ての方法を編み出すほかに途はなく、当社は、新たな解決策を模索し始めました。社内関係部署を巻き込んだ議論の結果たどり着いたのが、全く新しいスキームでした。これが、国際協力銀行と日本貿易保険の協力を得て当社が提示した「ファイナンス・リース・スキーム」です。当初、建設完成後に発電所を受け渡す計画であったものを、完成後も当社が保有し続け、インドネシア国営電力会社にリースするという形態でした。完成後の発電所は当社の現地事業会社が保有し、運転・補修などの運用は国営電力会社が実施、リース料金は電力料金の変動に合わせて徴収するという、互いの機能を十分に發揮し資金需要にも対応できるものでした。

同国政府にとっても、このスキームは初めての経験です。そこで当社はまず、このファイナンスの仕組みについて理解を促す必要がありました。法務・審査・財務・経理・運輸・保険、そして現地で長年にわたり培った関係者を総動員して同国関係省庁と協議を重ね、許認可を1つひとつクリアしてきました。そしてついに、5年余りの中断を経て、2003年に工事は再開に至りました。



建設工事中(工事中断前)の発電所概観

新たな事業への発展

通貨危機を経て、インドネシアでは中断していた発電所建設プロジェクト27件の見直しが行われましたが、再開できたのは、完成間際にあった1件を除き、このTJBだけです。

再開のキーとなったのは3つのポイントでした。1つ目は中断直後にパートナー企業各社のサポートを得て製品から部材までの保管が適切に実施できること。2つ目は相手先の状況に則した新たなファイナンス・スキームを創造し、提案・実行できること。そして3つ目はインドネシアの電力需要を捉えた的確な判断を行ったことです。

堅調な経済発展に伴い、現在もインドネシアの電力不足が続いている。その様な状況下、当社はインドネシア政府とTJB第2期プロジェクトに向けた準備を着々と進めています。この新たな発電所による電力供給を通じて、同国の発展にさらに寄与していきたいと考えています。

困難を極めた保管作業

1998年、プロジェクトが中断した際の保管・保全作業は、過去に前例のないものでした。「サスペンション・ノーティス(工事中断の通知)」に基づき、中断時点での発注の有無に始まり、仕掛け具合、所在の確認に至るまで、全ての製品から部材までをリストアップしてきました。保管品の中でも、タービンやボイラーをはじめとする、27万トンもの鉄製部品の対処には苦慮しました。例えば、既に工場で組み立てが進み、仕掛品となっていたタービンは、横浜本牧ふ頭の倉庫に運び込み、酸化防止のビニールシートで覆い、窒素ガスを封入するなど万全の防錆対策を施していました。自動車1台分の鉄鋼重量900kgとして換算した場合、27万トンの鉄製部品は、30万台に相当します。TJBプロジェクトでは、これ程膨大な部材を5年間にわたり保管したことになります。



主変圧器の荷降ろし

新たなビジネスへのチャレンジ —ジュピターショップチャンネル



ジュピターショップチャンネルは、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です。住友商事は総合商社ならではのグローバルネットワーク／リレーションを活用し、米国のテレビ通販というビジネスモデルを日本で展開してきました。収録スタジオやコールセンター、物流センターなどの基盤を整備することを通じて、365日24時間ライブ放送というビジネスモデルを確立し、ショッピング専門のチャンネルを日本に根付かせました。

今では世界中から厳選したユニークな商品を、1週間におよそ500～700アイテム紹介しています。顧客をひきつける、ユニークな商品を発掘する探究心が成長の原動力となっています。

住友商事は、どのようにしてテレビ通販事業を軌道に乗せたのか

住友商事が、ジュピターショップチャンネルを設立したのは、1996年のことでした。1984年から手がけていたケーブルテレビ向けの多チャンネル番組供給事業の一環としてスタートしましたが、この背景には、1986年にドイツ企業との合併で始めたカタログ通販事業が成長を遂げ、この成功体験やコールセンター、物流システムに関する知見を他に活かせないか、という考えがありました。そして、ケーブルテレビの合併先である米国TCI（現：リバティグローバル）、ショッピングチャンネル大手のホー

ム・ショッピング・ネットワーク社（HSN）と連携し、テレビ通販事業をスタートさせました。

リテイルビジネスの拡大と、魅力ある番組の提供によるケーブルテレビ加入者数の増加がショップチャンネル設立の目的でした。しかしながら、設立当初は思い通りの結果は出ず、その原因は、米国ヒット商品をそのまま持ち込んでいたことや、ライブ放送時間が十分でなかったことなどにありました。

1998年にそれまでの方針を転換し、紹介する商品を日本の消費者の嗜好に合わせ独自化するとともに、ライブ放送の時間拡大に取り組み、翌1999年には自社スタジ

才や専用のコールセンターなどを備えたオフィスビルに移転しました。これを契機に、商品の売れ行きやお客様の反応に応じて場面や商品を適宜入れ替え、CAST (Creative Adviser to Shopping Tour) : 番組の司会進行役とお客様を電話でつないだ双方向コミュニケーションを取りながら、番組制作することが可能になりました。

この頃からライブ放送時間を順次拡大し、ジュピターショップチャンネルは成長軌道に乗りました。2001年には日本初の24時間ライブ放送を実現し、以後ライブ放送日を増加させてきました。そして2004年9月の新スタジオビル竣工後は、完全24時間ライブ放送を続けています。

お客様との直接コミュニケーションの重要度の高まりに伴い、コールセンターのオペレーターが状況に応じてよりきめ細かい対応ができるよう、2006年にはコールセンターを増設するとともに、顧客対応力を高める新システムを導入しました。

また、自動化された物流センターも2007年に本格稼働させ、多量の注文にも即応してミスのない発送を行う体制を整備しました。

一方、インターネットでの販売を2003年に開始し、2004年にはテレビ放映の24時間動画ストリーミング配信を実現しました。

成長するテレビ通販市場



これらに加え、お客様の信頼を勝ち取るための品質管理体制の更なる強化にも取り組んでいます。

このようにショップチャンネルはお客様満足度向上を目指し、あらゆるサービスを日々進化させています。

住友商事がテレビ通販事業に持ち込んだもの

ジュピターショップチャンネルが成長してきた過程をたどると、「お客様に喜んでいただける面白い商品、楽しい番組企画への飽くなき探究心」が成長の原動力となっています。

テレビ通販のヒット商品には、①ユニークで、②デモンストレーションに適し、③高バリューであるという共通項があります。

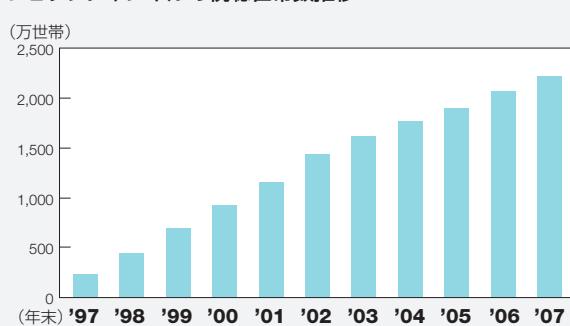
多チャンネル化で視聴可能世帯が拡大

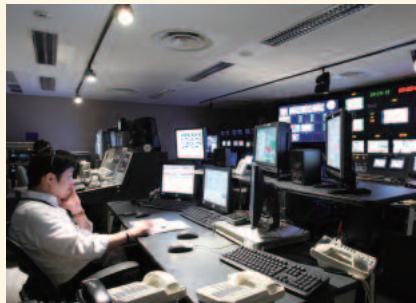
近年の多チャンネル放送などにより、視聴可能世帯数が拡大していることも、ショップチャンネルが業績を伸ばす追い風となっています。視聴可能世帯数は2007年時点でおよそ2,212万世帯に達しており、全国の3分の1以上の世帯でテレビショッピングを楽しむ環境となりました。



24時間ライブ放送を実現した、自社スタジオでの撮影の様子

ショップチャンネルの視聴世帯数推移





番組放映の中心となるサブコントロールルーム



お客様とのコミュニケーションの場であるコールセンター



自動化された物流センター

住友商事は流通業界だけでなく、異業種からのバイヤーの発掘と育成に力を注ぐとともに、魅力的な商品をグローバルに探し求めてきました。

例えば、タイやベトナムなどアジア諸国をテーマにした番組を制作していますが、タイの「一村一品運動」に呼応して、タイ産品をバンコクからの生中継を交えて放送することによって好評を博しました。

また、テレビ通販ならではの大ヒット商品として、サイクロン掃除機、化粧品、旬の果実、おせち料理など1日に数億円を売り上げる商品も多数あります。また、「乗馬マシン」については、発売当初は“知る人ぞ知る逸品”でしたが、その由来や機能を視聴者にアピールすることにより、今ではヒット商品に育ちました。

顧客基盤拡大の試み

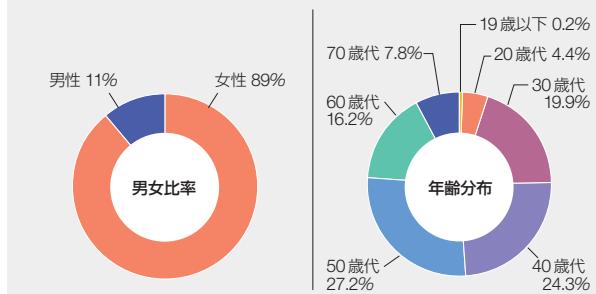
ジュピターショップチャンネルは、お客様の信頼を獲得しながら数々のヒット商品を生み出し、売上を伸ばしてきましたが、課題は顧客層・年代層の拡大、深夜時間帯の強化です。この課題認識のもと、2008年4月、ファッショニイベント「東京ガールズコレクション」などを手がけるゼイヴェルグループと提携を行い、同社の商品を紹介しました。

携帯通販に強いゼイヴェルが持つ20～30代の若い顧客基盤と深夜時間帯を狙った試みは、予想以上の反響を得、これをきっかけに、両社は一層の提携を進めています。

住友商事は、このようにして商社の持つ機能を発揮し、テレビ通販事業を成長させてきました。今後は、このジュピターショップチャンネルを核にして、テレビ、ウェブ、携帯、紙媒体、有店舗などの販売チャンネルを活用した、マルチチャンネルリテイル戦略を推進し、ビジネスの拡大を図っていきます。

ジュピターショップチャンネルの顧客プロフィール

ショップチャンネルの顧客は、30代以上の女性が中心です。今までになかった顧客層の拡大を図るために、ゼイヴェルとの提携をはじめ、新しい取り組みを進めています。



ジュピターショップチャンネルの新しい取り組み

新番組企画 「日本を見つけよう」

各地の名産品などを、現地からの生中継で販売する新番組「日本を見つけよう」を7月7日よりスタート。その土地の商品を販売するだけでなく、文化や伝統、そこに住む人々の魅力まで、ライブ放送を通じて紹介する、ショップチャンネルにとって初の試みです。

第一回目は沖縄。仲井眞弘多(なかいま ひろかず)沖縄県知事にもVTRでご出演いただきました。8月は北海道、9月は神戸と続き、年内で計5回の放送を予定しています。