

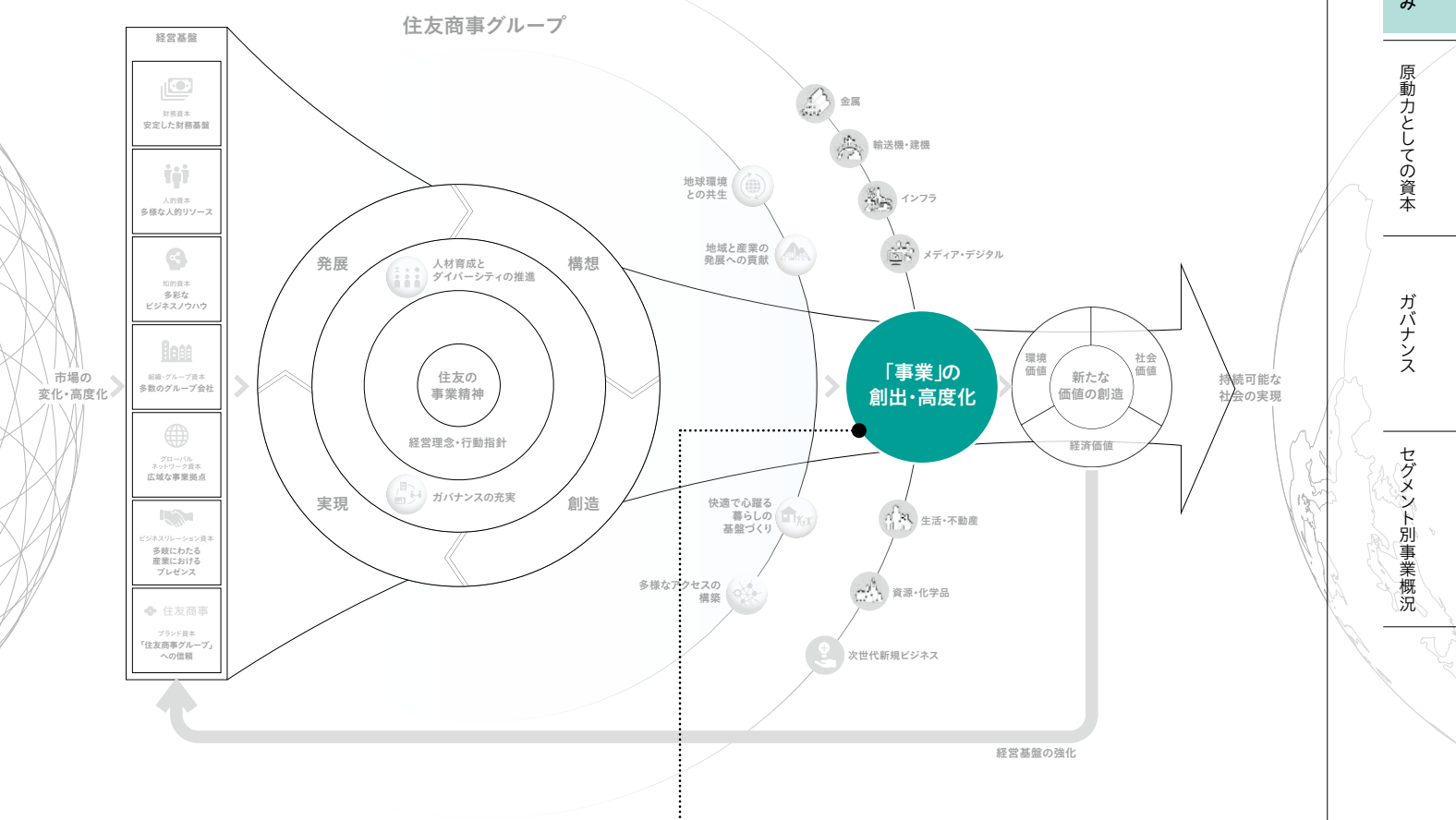
Chapter 2 事業創出の仕組み

事業創出を通じた 価値提供の仕組み

AIやロボット技術など、テクノロジーの加速度的な進化を背景に
事業のボーダレス化・複合化が進み、産業構造が大きく変化しています。
また、社会の持続可能性を妨げるさまざまな社会課題が顕在化する中、
これからの時代に企業が創造・提供すべき価値の中身が問われています。
住友商事グループは、これまでの歴史の中でビジネスパートナーなどと構築してきた「エコシステム」と、
第4次産業革命の中で進化が著しい「イノベーション」とを掛け合わせ、
未来予測に基づく事業創出を通じて、時代が求める価値を提供しています。

Business

価値創造モデル

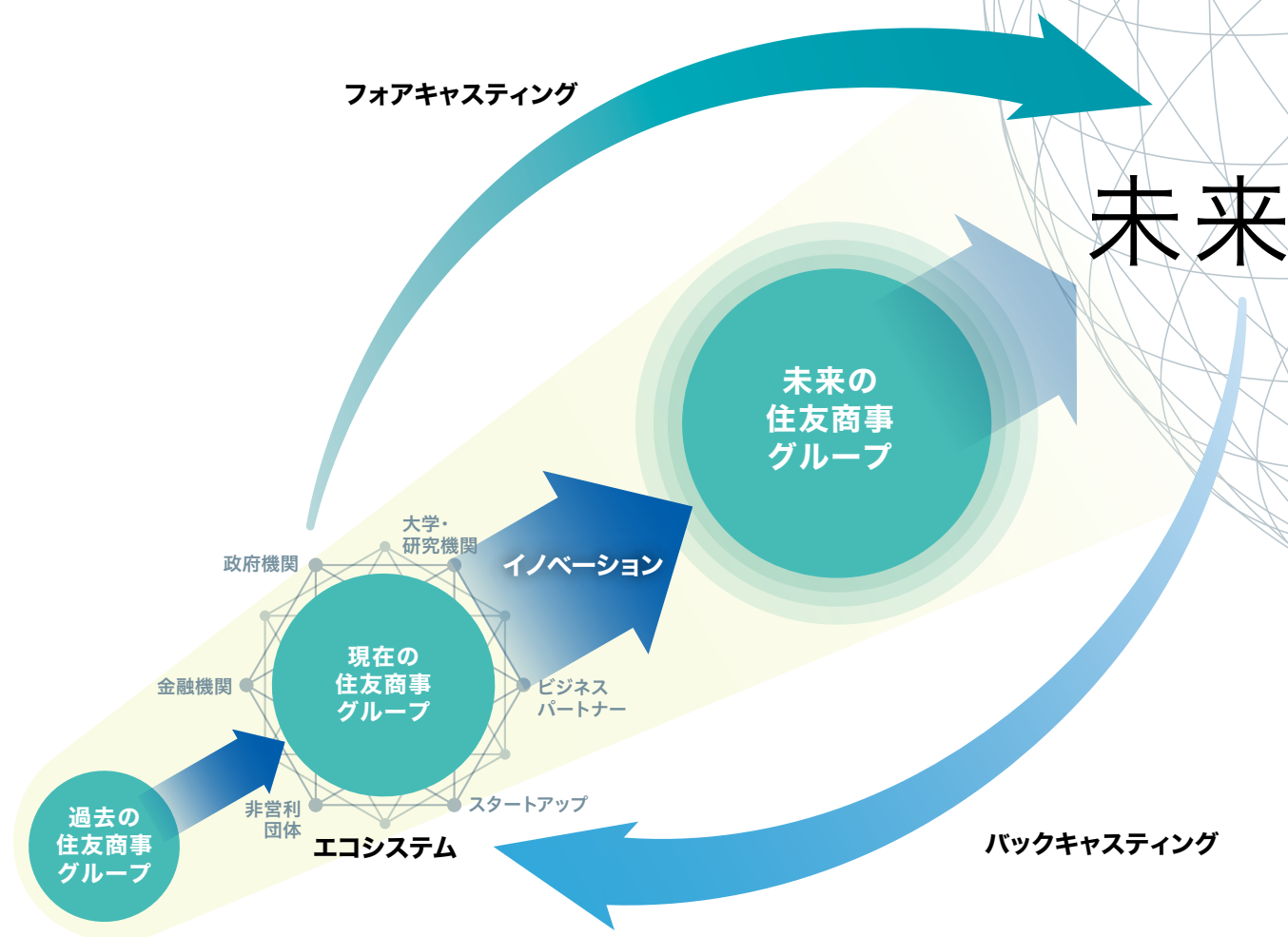


CONTENTS

- 49 遠大な未来予測に基づく「事業創出の仕組み」と「価値提供」
- 51 CASE 1 モビリティサービス事業
- 53 CASE 2 ケーブルテレビ事業
- 55 CASE 3 不動産事業
- 57 特集 本部長対談
「信頼」とともに進化する価値創造のかたち

Creation

遠大な未来予測に基づく 「事業創出の仕組み」と「価値提供」



住友商事グループは、「事業」の創出・高度化による価値の提供を通じて、社会とともに未来に向けて安定的かつ持続的に成長していくことを目指しています。住友グループに受け継がれている「企画の遠大性」の考え方に基づき、過去100年の歴史の中でもさまざまなパートナーとともに培った信頼関係やそれに支えられた多くの事業を核として、当社グループの将来像と未来の社会を見通し、社会の変化を先取りし、イノベーションを生み出してきました。今後も、革新的なイノベーションにより、未来を見据えた進化を続け、「産業」「消費者」「地域」などに、より豊かな価値を提供していきます。

フォアキャスティングと バックキャスティング

当社グループは、事業分野ごとの強みを活かしたフォアキャスティング（「現在」を起点として「過去」からの実績やデータをもとに「未来」を予測する発想手法）とバックキャスティング（目標となる「未来」を定めた上で「現在」を振り返り、次の打ち手を考える、未来起点の発想手法）の二つの発想手法により、これまでも着実に事業領域を拡大してきました。環境の変化の激しい近年では、これら発想手法がより重要になってきており、従来の事業分野の枠を超えた革新的な事業創出も増えています。

エコシステム

当社グループは、多数のビジネスパートナーや各機関、団体と、それぞれ固有の技術やノウハウを活かしながら業界の垣根を越えて連携する「エコシステム」の構築を通じて事業を創出しています。100年の歴史の中で深化した各パートナーとの連携体制は、社会課題の解決に資する既存事業の強化、新規事業とそれにつながるイノベーションの創出のサイクルにおいて必要不可欠な要素となっています。

イノベーション

当社グループが培ってきた経験と、先端技術（AI、ビッグデータ活用、ロボット技術など）を掛け合わせるによりイノベーションを生み、既存ビジネスの高度化・新規ビジネスの創出、ならびにビジネスモデルそのものの変革を図っています。取り組みの一環として、全社のデジタルトランスフォーメーション（DX）推進の要となる「DXセンター」を2018年4月に設置しました。

住友商事グループの価値提供

「社会」に広く価値を提供している事業の紹介

「産業」への価値提供



ボリビアの銀・亜鉛・鉛鉱山開発事業では、現地の雇用創出に寄与していることに加え、安定的な鉱物資源の供給により、幅広い分野での産業の発展に貢献しています。



アルミ製錬事業では、これからの循環型社会を支える「強くて軽い素材」として期待されるアルミの安定的な供給を通じて、未来の産業と人々の生活を支えています。



建設機械事業では、インフラ整備、鉱山開発、農業、林業など、幅広い産業に適した機械の提供と安定的な稼働を支援することにより、お客様の生産性向上と、各国の社会・経済発展に貢献しています。

「消費者」への価値提供



食品スーパーマーケット事業では、その時代時代のライフスタイルやニーズの変化に合わせて品揃えやサービスを進化させ、お客様の「あったらいいね」を実現しています。



ミャンマーにおける通信事業では、携帯電話の普及拡大に加え、付加価値サービス提供を通じて、ミャンマー国民の生活がより豊かになるように貢献しています。



ドラッグストア事業では、調剤併設型店舗の先駆的な存在として、積極的に店舗展開しています。近年の在宅医療ニーズの拡大を捉え、調剤サービスも強化しています。

「地域」への価値提供



ブラジルの水インフラ事業では、上下水道・産業用水処理サービスにより約1,500万人へ安心・安全な水資源を提供し、地域の水環境の向上と地域社会の発展に寄与しています。



欧州の洋上風力発電事業では、2014年のベルギー案件参画以来蓄積してきた事業ノウハウを活かし、英国やフランスにおいても取り組みを拡大、カーボンニュートラルな社会の実現に寄与しています。



東南アジアを中心に展開する海外工業団地事業では、500社超の入居企業と約20万人の雇用を支え、ものづくりの振興と地域の経済発展を支えています。

未来を見据えた事業

消費者の志向や購買行動を基軸に変化していく産業や地域の未来を予測し、未来起点の事業創出を通じて新たな価値の提供に取り組んでいます。



モビリティサービス事業では、自動車産業の技術革新や環境の変化を受けて既存事業のプラットフォームにMaaSの新しい技術やサービスを掛け合わせることで、次世代のクルマ社会に対応していきます。

CASE 1 モビリティサービス事業 P51



国内最大のケーブルテレビ事業では、全国約548万世帯にサービスを提供しています。既存のサービスに加え、ホームIoTなど各種生活支援サービスを拡充していきます。

CASE 2 ケーブルテレビ事業 P53



北ハノイのスマートシティ開発事業では、不動産開発に加え、交通や省エネ関連の最先端技術を結集し、生活利便性の向上と地域の発展に資する都市開発を推進していきます。

CASE 3 不動産事業 P55



当社が北欧で展開するカーシェアリングサービスaimo。スマホアプリで予約や決済などが可能

CASE 1 モビリティサービス事業

自動車産業の変化に柔軟に対応し、次世代モビリティ社会に新しい価値を提供

輸出から卸売、製造事業、そしてMaaS社会に向けたプラットフォームの構築へ。

自動車バリューチェーンを網羅する知見と経験を基盤に、新しいクルマ社会への貢献を実現します。

黎明期

— 1950s

自動車メーカー各社の海外向け輸出を開始

戦後賠償スキームによる、ミャンマーへの日野自動車工業のバス・トラックの輸出が当社自動車ビジネスの原点です。その後、トヨタ、マツダを始めとした日本製自動車の輸出が東南アジア、中近東、さらには米国、欧州など全世界に拡大しました。



— 1960s

ディストリビューター事業の拡大・高度化

自動車輸出ビジネスの延長線上として、日系自動車ブランドを中心に、世界のさまざまな市場でディストリビューター事業を展開。さらには、小売りのディーラー事業にも進出しました。現地での販売・マーケティングのノウハウやスキルを蓄積し、オペレーションの高度化を進めながら事業の進化、拡大を図りました。

— 1970s

海外自動車生産拠点への設備・部品の輸出ビジネスの立ち上げ

Ford社との関係を強化し、同社の海外生産拠点向けの設備の輸出や据え付け、自動車部品の輸出ビジネスを立ち上げました。同様のビジネスをスズキなどの海外生産拠点向けにも展開し、後の部品製造事業へとつながる基盤を築きました。

発展期

— 1980s

住商オートリース（現：住友三井オートサービス）設立

自動車事業バリューチェーンの川下展開の一環として、オートリース事業に進出しました。顧客視点に立ち、車両管理に関するあらゆる課題の解決を目指しながら事業範囲を拡大し、現在は全世界での管理保有台数約100万台、国内市場ではNo.1のオートリース事業となっています。

— 1990s

自動車金融事業の拡充

川下領域では、自動車の販売からさらに事業を広げ、自動車の販売金融事業へも参入。アジア新興国における自動車金融ビジネスをスタートし、特にインドネシアではOTOグループを設立し、200店以上の支店網を展開し、100万人以上のお客様に利便性の高い金融サービスを提供しています。

住友商事グループの自動車ビジネスは、1954年、ミャンマー向け日系自動車メーカーのバスの輸出からスタートし、当初は日系自動車メーカーが製造する完成車を海外のさまざまな市場へ輸出するトレード事業が中心でした。60年代からは、当社自身が現地に進出し、卸売りや小売りの販売会社を立ち上げるなど、グローバルに自動車流通販売オペレーションを拡大してきました。

一方で、自動車メーカーの海外進出が進むにつれ、その工場設備の輸送・据え付けや、部品メーカーの現地進出支援、多国間サプライチェーンの確立にもビジネスを広げ、さらには、部品生産事業への投資や完成車の生産事業にも参画するなど、自動車バリューチェーンの川上への展開を進めてきました。

1980年代には、オートリースや自動車ファイナンスなどの金融事業にも進出し、顧客に直接働きかける川下領域への展開も進めました。例えば、住友三井オートサービスは、国内外で約100万台の車を保有し、自動車リース事業を通じて顧客との接点を持つなど、現在の当社における重要なプラットフォーム事業の一つとなっています。

2010年代半ば以降、MaaS、CASEといった自動車産業における新たな潮流が生まれ、自動車は「所有」から「使用」

の時代へと変化しています。当社は、こうした流れの中で、スタートアップ企業への出資や、デジタルトランスフォーメーション(DX)の活用などを通して、最新のテクノロジーを取り込んでいます。これら技術をグローバルな当社の事業基盤と掛け合わせることで、新しいモビリティ社会を実現する付加価値の高いサービスを提供していきます。

住友商事グループの自動車ビジネスは、65年の時を掛け、自動車の製造から、海外への輸出、現地における販売流通、あるいは国内外におけるファイナンスや自動車リース事業、総合商社唯一の自動車業界に特化したコンサルタント事業など、自動車のバリューチェーンを網羅する事業を実現してきました。その中で培ってきた知見、ノウハウ、ネットワークなどを各事業分野と共有し、新たな強みを創出していくことが当社グループの自動車ビジネスの大きな特徴です。自動車産業が100年に一度といわれる大転換期を迎える中、当社グループは、今まで積み上げてきた強みを基盤に、次世代モビリティ社会に新たな価値を提供していくために、日々挑戦を続けています。

次世代に向けて

— 2000s

自動車部品の casting・加工事業への参入

川上領域への進出を進めるべく、自動車部品製造事業の買収や出資を実施し、日本の部品事業会社の海外進出もサポートしました。中でも、100%子会社とした(株)キリウは、高品質で高精度なブレーキディスク・ブレーキドラム



などの部品を高効率で製造し、国内4拠点、海外には9拠点を大きく事業を拡大しました。

完成車製造事業の拡大

川上領域ではさらに、完成車の生産にも進出。いすゞ自動車(株)とともにインドのトラックやバスの製造事業会社へ出資し、製造および販売を行っています。また、マツダ(株)とともにメキシコに海外拠点の中でも最大規模を誇る完成



車製造工場を設立し、完成車を北米や欧州向けに製造・輸出しています。

— 2010s

バリューチェーンの高度化

製造事業や流通事業、リース・ファイナンス事業といったバリューチェーンの中で、個々の事業のオペレーション品質を高度化し、顧客のニーズに柔軟に対応できる事業体への進化を目指しています。

プラットフォームと新しい事業や技術の掛け合わせによる価値の創造

既存の事業をプラットフォームとし、新しい事業や技術を掛け合わせることで、新しい価値の創造を実現しています。例えば、クルマのサブスクリプション事業(トヨタ自動車(株)との合併事業KINTO)や、スウェーデンにおける電気自動車のシェアリング事業など、すでに事業化してきています。



MaaS社会到来に向けた新しい取り組み

北欧における駐車場事業の買収や、北米タイヤ事業のMichelin社との合併化など、将来への布石となる取り組みを実行し、スタートアップ企業への出資や、社内組織の部門を超えた知見やノウハウを統合し、さまざまな新しい取り組みを積極的に推進していくことで、次世代モビリティ社会への確かな貢献を実現します。





CASE 2 ケーブルテレビ事業

お客様の生活になくてはならないJ:COMを目指し、心に響くサービスを

良質なエンターテインメントと暮らしを支える生活に関わるさまざまなサービスを通じて、お客様の暮らしに寄り添い、安心・楽しさ・便利・快適をトータルに支援し、心に響く体験を提供し続けます。

黎明期

1980s

シティケーブルビジョン 府中へ事業参画

東京都府中市を対象としたCATV事業会社・京王ケーブルシステムの経営を、住友グループ各社と共同で京王帝都電鉄から引継ぎ、シティケーブルビジョン府中として開局しました。当社が経営主体となる初のCATV事業参画となりました。



拡大期

1990s

ジュピターテレコム(J:COM) 設立

規制緩和によりCATV事業の全国展開と外資の参入が可能となり、Tele-Communications International社(TINTA)と合併で、CATV事業統括運営会社としてジュピターテレコムを設立しました。



ジュピター・プログラミング・ネットワーク(JPC)設立

TINTAとの折半出資による、日本初の番組供給事業統括運営会社であるJPCを設立。J:COMによるCATV事業と並行して、JPCを中心とした番組供給事業の整備にも注力していきました。

ジュピターショップチャンネル設立

米国TV通販大手のHome Shopping Network社と提携し、ジュピターショップチャンネルを合併で設立。TVショッピング専門チャンネルの放映を開始し、後に24時間365日生放送の臨場感溢れる番組を実現しました。



当社は、1970年代に米国で成長していたケーブルテレビ（CATV）事業の日本国内での成長可能性に着目し、1980年代に情報産業分野に参入しました。主要事業としてCATV事業に力を入れ、1988年の（株）シティケーブルビジョン府中への事業参画を皮切りに、1995年までに関東、関西、九州など全国的なネットワークを拡大し、事業ノウハウを蓄積してきました。

その後、1995年には当時の米国最大のCATV事業の統括運営会社であったTele-Communications社海外事業部門のTele-Communications International社（TINTA）と合併で（株）ジュピターテレコム（J:COM）を設立し、当時展開していたCATV事業運営を順次移管しました。J:COMでは、統括運営することで、営業手法・オペレーションの統一による効率化や集中購買などによるコスト削減や、集合住宅向けの一括導入などの先行投資を進め、事業基盤を拡大していきました。また、サービス面においても、有料多チャンネルサービスに加え、固定電話サービス、高速インターネットサービスを開始し、今日のJ:COMの基本サービスとなる世界初のトリプルプレイサービスを確立しました。

2000年、J:COMは、業界2位の（株）タイタス・コミュニケーションズと統合し、CATV業界1位の地位を確立。2001年には総加入世帯数が100万世帯を突破、設立から8年が経過し

た2003年にはついに初の黒字化を達成しました。

この2000年代には、ダイナミックな成長を目指し、積極的なM&Aにより効率的に事業規模を拡大するとともに、番組供給事業統括運営会社の（株）ジュピターTVを統合することで、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ました。

また、2012年の中期事業計画では、「J:COM Everywhere」構想のもと、基本3サービスに加え、地域密着メディアという特色を活かしつつ、時代の変化に対応した格安スマホサービス、電力・ガス小売サービスなどのサービスメニューを拡充していくことを発表。以来、多様なサービス展開を推進することで、J:COMグループ全体の総合力を高めながら、加入世帯数を日本の総世帯数の約10%に当たる548万世帯（2019年3月末時点）にまで拡大しました。

現在、J:COMは、1万人を超えるサービススタッフによる地域密着のきめ細かなサービスを最大の武器として、地域の暮らしを支える「お客様の生活になくてはならないJ:COM」を目指しています。今後は、急速に変化する事業環境と多様化するニーズに対応すべく、各種サービスの拡充に加え、ホームIoTサービスやヘルスケア・保険サービスなど、生活支援サービスの益々の充実によりお客様の満足度の向上と収益拡大を図るとともに、快適で心躍る暮らしの基盤づくりに貢献していきます。

発展期

— 2000s

タイタス・コミュニケーションズ合併

CATV業界第2位（当時）のタイタス・コミュニケーションズと統合し、業界1位となり、2001年には総加入世帯数が100万世帯を突破しました。

ジュピターTV合併

J:COMは番組供給事業統括運営会社のジュピターTV（旧JPC）を吸収合併し、コンテンツの制作・供給から配信までをカバーする総合ケーブルテレビ放送事業者となりました。

これにより、視聴者のニーズを反映した魅力的な番組制作・編成、配信事業を展開することが可能となりました。



— 2010s

新たなアライアンス構築・ジャパンケーブルネット合併

KDDI（株）および当社が株式を50%ずつ保有する共同経営体制に移行し、KDDIの子会社で業界第2位（当時）のジャパンケーブルネットと経営統合しました。それにより一層の規模の拡大とサービス向上による競争力強化を図るとともに、統合シナジーを最大限に発揮し、総加入世帯数は500万世帯を突破しました。



次世代に向けて



ホームIoTサービス「J:COM HOME」を提供開始

既存サービスの高度化を図るとともに、格安スマホや電力小売、ガス小売の生活インフラサービスを開始し、お客様との結びつきを強化しました。

IoT時代を見据えた新たなサービスの創造に取り組む中、各種家電製品などとも連携するホームIoTサービスも開始しました。さらには、当社グループが取り組むヘルスケアやファイナンス、ローカル5G分野などとの協業も視野に入れ、お客様のより便利で豊かな生活の実現を目指して取り組んでいます。



テラスモール湘南



紀尾井町PREX



クラッシュタワー淀屋橋

CASE 3 不動産事業

創業以来の現場主義で一步先をゆく 豊かな暮らしの基盤づくりに貢献

不動産事業を祖業とする当社は、「ものづくりの精神」で、不動産に関するあらゆるニーズに応えるべく事業を展開し、創業期から培ってきた知見をもとに、これまでにない事業形態に拡大しています。

黎明期

— 1960s

オフィスビル事業／ 分譲マンション事業に進出

高度経済成長期に入り、オフィスビルや住宅の需要が増加する中、不動産会社である大阪北港として創業以来培ってきたノウハウを活かし、オフィスビル事業／分譲マンション事業に進出しました。



— 1970s

商業施設事業参入

1969年の新全国総合開発計画策定以後、地域開発が国家的要請として推進され、当社も首都圏でのショッピングセンターの建設に参画したことを皮切りに商業施設事業に参入しました。

— 1980s

海外不動産事業拡大

米国やインドネシアなどでオフィスビルを取得・開発しました。



— 1990s

大規模複合開発に進出

これまでの不動産開発のノウハウの集大成として、横浜みなとみらいエリア、東京臨海副都心・台場エリア、晴海トリトンスクエアの開発など大型複合開発案件に着手しました。



— 2000s

バブル崩壊後、 組織・事業を再構築

1990年代に大規模不動産開発に乗り出しましたが、いくつかの課題を残す結果となり、課題の克服のために、事業を再構築しました。

当社は1919年、建設不動産ディベロッパーとして大阪の港湾エリアの開発などを手掛けてきた大阪北港を前身として誕生しました。その後、社会の経済発展とともに、オフィスビル事業、住宅事業、商業施設事業に相次いで参入し、事業領域を拡大していきました。

オフィスビル事業では、創業以来、自社単独あるいは共同で賃貸ビルを開発しています。時代とともに変化し続けるオフィス環境や労働環境に対応して、心地良く快適に働くことができ、長期的な視点で使うことができるオフィスづくりを目指しています。

1960年代初頭にいち早く業界に参入した住宅事業では、1964年に関西初の民間分譲マンションの企画販売を手掛け、1966年には首都圏にも進出しました。現在は「クラッシーハウス」というブランド名で事業を展開しており、機能と美の融合を追求した住まいづくりを行っています。

商業施設事業は、1970年代に政策として地域開発が推進されたことを契機に、ショッピングセンターの開発を起点に事業を開始しました。以来、地域社会の伝統や文化、生活習慣に根ざした施設づくりをモットーに、地域の人々が愛着を持てる商業施設づくりに努めています。

これら多様な事業で培ってきた経験を活かし、不動産開発

や運営を「点」ではなく「面」で展開しているのが、当社第二の創業の地である、東京都千代田区神田エリアでの街づくりです。大規模開発案件として、2015年に複合施設「テラススクエア」が竣工しました。2020年春には、オフィス、商業施設、多目的ホールなどを備えた大規模ビルが竣工予定で、「働く、暮らす、訪れることが楽しくなる街」をコンセプトとした街づくりが始まっています。また、顧客のニーズに合わせて専用施設を開発する不動産開発事業、BTS (Build-To-Suit) 事業や物流不動産事業、金融を掛け合わせたファンド・REIT事業も当社のノウハウを結集した事業です。

当社の不動産事業では、自ら経営に関与するハンズオンの精神を重視しています。それは海外の不動産事業においても同様です。アジアから始まり、アメリカに広がった海外展開は、ビル事業から住宅事業へと拡大していますが、どの事業もその国や地域のニーズに誠実に向き合う中から新たな価値を提供しています。ベトナム・北ハノイにてスタートしているスマートシティ開発事業もその一つで、不動産事業のみならず、IT基礎インフラの整備、効率的なエネルギー管理の仕組みづくり、生体認証などの先端技術を利用したセキュリティの導入など、当社グループの総合力を結集し、「住む、働く、訪れる人々」にとって魅力的な夢のある街づくりに取り組んでいます。

発展期

— 2000s

BTS事業への参入

多様化するテナントの要望に対応すべく、オーダーメイド型の開発事業であるBTS (Build-To-Suit) 事業に参入しました。

ファンド事業への参入

不動産を開発した後、継続保有するという従来のビジネスモデルに加え、顧客の多様な不動産投資ニーズを掴み、資産効率の向上にも寄与するファンド事業に参入しました。

— 2010s

物流不動産事業への参入

物流の効率化、環境への配慮、施設の耐久性・安全性能、働き手が快適な環境づくりをテーマとした、「人と社会をつなぐ物流施設」を目指し、物流不動産事業に参入しました。



次世代に向けて

海外における 不動産ファンドの組成

国内ファンド事業で培ったノウハウを活かし、米国での不動産に対する投資ニーズを取り込むべく、不動産ファンドを組成、優良なオフィスビルの運営機会を増やし、海外不動産事業の拡大を目指しています。



神田エリアの街づくり

当社第二の創業の地である東京都千代田区神田に、「テラススクエア」などの大規模複合施設、中規模オフィスビル「PREX」、「クラッシーハウス」ブランドのマンションなどを開発しており、「働く、暮らす、訪れることが楽しくなるような街」づくりを推進しています。



スマートシティ構想

ベトナム・ハノイ市北部にて272ヘクタール規模のスマートシティ開発をしています。不動産事業のみならず、IT基礎インフラの整備、効率的なエネルギー管理など、当社グループの総合力を結集し、街づくりに取り組んでいます。



特集 本部長対談

「信頼」とともに進化する価値創造のかたち

鋼管本部とライフサイエンス本部のコア事業である「油井管事業」と「アグリサイエンス事業」は、住友商事グループの事業基盤であると同時に、エネルギーと食糧の安定供給という国際社会のサステナビリティを確保する上でも重要な役割を担う事業です。ここでは、両本部長が事業の発展を振り返りつつ、持続的に成長していくための次世代に向けた新たな挑戦や社会課題の解決を通じた価値創造について、熱い思いを語ります。



理事 鋼管本部長
横濱 雅彦

Profile

1987年当社入社。海外運輸部、中国における語学研修生を経て鉄鋼東西貿易第一部に異動。以降、約30年間 鋼管事業に携わる。中国宝鶏の合併事業会社、米国のシームレス鋼管合併事業出向を経て、2011年に鋼管企画開発部長、2014年に油井管事業部長に就任、2017年より現職。



理事 ライフサイエンス本部長
為田 耕太郎

Profile

1989年当社入社。ロシアにおける語学研修生、フランスの現地農薬販売会社SUMI-AGRO FRANCEでの駐在、住商アグロインターナショナルへ(株)の事務従事などを経て、2011年にアグリサイエンス部長に就任。2016年より米州化学品・エレクトロニクスグループ長を務め、2018年より現職。入社以降30年間農業ビジネスに携わる。

危機に直面するたびに、事業を柔軟に変換し、それを乗り越えてきた事業領域の拡大を支えた「思い」と「強み」

両事業とも貿易摩擦や市況暴落、円高などの外的要因を機に事業内容を柔軟に変換させてきました。変わらざるを得なかったという状況の中で、どのような思いでビジネスモデルを進化させてきたのでしょうか。

横濱 当社の油井管ビジネスは日本製油井管の輸出に端を発し、70年代以降は、あらゆる産油国（中東、米国、共産圏など）に輸出先を広げていきました。ところが80年代初頭に米国で油井管市況の大暴落があり、また90年代には日本製油井管に対するダンピング提訴という事態にも直面したことから、我々は米国内における流通への進出、油井管問屋の設立、問屋網拡大という方向へビジネスを広げてきました。このようにマーケットでは常に市況のアップダウンや地政学といった外的要因があり、油井管ビジネスも何度か危機を迎えました。しかし、厳しい情勢に向き合うたびに、「自分たちが提供できる価値は何か」と考え、お客様目線に立ってエネルギー開発で必要とされる機能を追求してきたことが今につながっているのだと考えています。

為田 農薬ビジネスも同様で、1960年以降、日本製の農薬の商品力と当時の為替による競争力を前面に打ち出して世界100カ国まで販売先を広げてきました。ところがブラザ合意以降の円高で日本製品の競争力が低下し、さらにはベルリンの壁崩壊に端を発した共産圏の瓦解という事象により、新たなビジネスモデルが必要になりました。これら外的要因に直面した結果生まれたのが、サミット・アグロという農薬販売ネットワークです。自動車産業で言うと、完成車の輸出から始まり、その後に現地のディーラーシップに進出した、というイメージですね。

横濱 顧客起点でサプライチェーンや商品を広げていくスタイルは総合商社の得意とするところですが、油井管事業では80年代のさまざまな危機以降、石油開発の現場が世界各地に広がっていく中で、顧客の潜在的なニーズを汲み取り、西アフリカ、北海などでジャストインタイムのデリバリー機能を強化していきました。初期投資がかかるため、

顧客には長期での契約形態をお願いして、我々も顧客の求める機能を確実に追加していったことが現在のSCM（サプライチェーンマネジメント）ビジネスに結実しています。

為田 顧客起点という観点からは、我々が各国で農薬販売事業を拡大した後、2011年以降、農家に直接農業資材を販売するというフロンティアに進出していったのも、農業のさまざまな「困りごと」を解決したいという思いから始まっています。農業は、天候や穀物相場の影響を強く受けますが、一般的には、そのリスクを農家にヘッジするという形で回ってきたと思います。その中で、収量を上げることで、農家、そして農業に貢献したいと考え、農薬以外にも、肥料、種子など農家が必要とする資材を全て取り扱う、農業資材直販事業に参入しましたが、ここも商社ならではの転換点だったと思います。

横濱 油井管の需要は現在、世界全体で約1,600万トン、およそ3兆円市場ですが、石油会社が資機材やサービス調達に使う費用の総額から見ればわずか5%前後にすぎません。農薬同様、他資材とサービスを拡大していくことが顧客満足度を高める近道であったのだと思います。

ビジネスモデルを進化させていく中で、総合商社、あるいは住友商事ならではの「Key of Success」は何だったのでしょうか。

横濱 まず製品そのものの競争力の高さが前提としてある上で、ビジネス上の危機に直面するたびに我々は「自分たちに提供できる機能は何だろう」「提供できる価値は何だろう」と、とことん自問自答してきました。その過程で、新しいアイデアを出すためのネタになる情報を持つ人的ネットワークが世界中に張り巡らされていた点は大きいと思います。

為田 農薬事業の特徴の一つは、生産物が口に入るものなので現地当局の「許認可」が必要なところですが、それに対応するためには国ごとに組織が必要となり、人的リソースも自然に増えてしまう。そうした中で、いかに良い

特集 本部長対談

「信頼」とともに進化する価値創造のかたち

人材を確保できるかが大きなポイントでした。

横濱 それは大事なポイントですね。油井管事業では、2002年にSCMプロジェクト構築の専門会社を米国のヒューストンにつくりました。世界各地のプロジェクトで得た税制・許認可などのレギュレーション対応やSCM構築に関するノウハウを集約して人材を育成し、新たなブ



ロジェクトが始まるたびに現場に派遣してきました。最初の段階でプロ集団をつくったのは成功の鍵の一つだったと思います。エネルギーメジャーからの新たな要望に対して、プロジェクト運営における成功事例を実績にサービスを提供し、また他地域の次のプロジェクトへ展開していく、という「信頼のスパイラル」が良い方向に循環していきました。

為田 鋼管の専門会社に似たような取り組みが、やはり我々のビジネスにもあります。サミット・アグロ事業は、当初は派遣員をトップに据えて展開していましたが、業容の拡大とともに現地化を進め、現在ではほとんどの事業会社のトップが現地の人間になっています。優秀な人材を確保するには、キャリア・プランを提示していく必要があり、欧州や南米においては、各事業会社を束ねるホールディングカンパニーを設立しましたが、この経営レベルでも現地化を進めており、今後は、各国にいるプロたちに、グローバル戦略を考える中に入ってもらう仕組みの構築を進めています。

一 油井管事業

石油や天然ガスの採掘に使用される鋼管「油井管」をグローバルなサプライチェーンを通じて提供しています。世界各地の石油会社と長期契約を結び、油井管と付属品、採掘に必要な関連資機材をジャストインタイムで供給するSCMサービス体制を確立。また、油井・ガス井の設計コンサルティングサービスを提供するなど、既存のトレードにとどまらないトータルサポート体制を強みとして、オイルメジャーの他、国営石油企業とも長期契約を締結。油井管供給のリーディングカンパニーとして世界の石油・天然ガスの安定供給を支えています。



発展の経緯

1970年代 ●石油ショックを契機に世界各地で石油開発が活発化、日本製油井管の輸出も増加



1980年代 ●油価下落で米国市況が大暴落、日本製品に米国への輸出規制



●米国、カナダにて油井管問屋を設立

1990年代 ●米国の反ダンピング措置による日本製油井管の締め出し
●オイルメジャー（BP、Shell）やノルウェー国営石油（現：Equinor）とのグローバル長期契約を締結、油井管SCMサービスを開始



2000年代 ●米国のシームレス鋼管製造会社を共同買収。SCMサービス事業会社SCGTSを設立

- 米油井管問屋2社を買収し、米国でシェアトップに
- アラスカで問屋設立、加工業者を買収
- マレーシア国営石油Petronasとの長期契約締結
- 油井機器加工流通会社HOWCOを買収し、油井資機材分野に進出



2010年代 ●アジアの継手加工、アクセサリ販売会社OMSを買収
●中東国営石油（ADNOC、KOC）との長期契約締結
●米国油井管問屋2社を買収し、販売基盤を強化
●欧州で石油ガス企業とともに新技術を持つベンチャー企業に複数出資

逆に、苦勞したことは何で、どのように克服したのでしょうか。

為田 農薬事業の場合、トレードから卸売へ、そして農家向け直販と、より川下へと自社のサプライチェーンを広げてきたわけですが、当然ながら最終需要家に近いビジネスになるほど顧客数が増え、オペレーションが複雑化します。例えばルーマニアのトレード顧客は10社に満たないのですが、現地で輸入卸事業を始めると顧客数は70～80社になります。さらに自らが農家向け直販をすると5,000弱もの現地農家を顧客とすることになります。これだけの顧客を相手にする中での、与信そして代金回収は大きなチャレンジでした。顧客の多くは、信頼できる財務諸表のない農家ですが、農家の技術レベルを把握することで、収量の高い農家を峻別するなど、顧客見極めの精度を高めてきています。

横濱 昨年、米国がシェールオイルの関係でサウジアラビアを抜いて産油国トップとなりましたが、米国の石油ガス掘削に関してはリグが1基や2基の独立系中小掘削



会社が多く、そうした顧客にも急な要請に応じて商品を納める幅広い流通網が必要となります。そうした中で、当社は四つの油井管問屋を米国内に有し、中小顧客にも適時に対応できる体制を構築してきました。

一 アグリサイエンス事業

世界の人口は2050年には100億人近くになると予想されており、食糧資源の確保は世界的な課題となっています。当社は、総合商社のネットワークを活用して、世界有数の技術力を誇る日本製農薬を輸出する他、農薬輸出先各国での輸入・卸売ビジネスを推進しています。近年は、農薬に加え肥料、種子までの農業関連商品を農家に直販するビジネスモデルを確立。グループの信用力、ファイナンス力、事業オペレーション力などを発揮して、地域の農業・農家の課題に寄り添いながらトレード・卸売・小売までの幅広いビジネスを展開しています。

発展の経緯

- 1950年代 ● 農薬の国内・輸入ビジネスを開始
- 1980年代 ● 途上国向け食糧増産援助・マラリアコントロールプロジェクトを推進
- 1990年代 ● 東西冷戦終結に伴う主要販売先・東欧市場の混乱を受け、輸出先各国における輸入・卸売事業を行う現地法人「サミット・アグロ」を各国に設立（現在30社）
- 2010年代 ● ルーマニア、ブラジル、ウクライナの総合農業資材販売会社を買収し、農薬、種子、肥料、農機など農業関連商品を農家に直販する「農業資材直販事業」を開始



特集 本部長対談

「信頼」とともに進化する価値創造のかたち

エネルギー問題、食糧問題の解決を通じた持続的な成長へ

未来に向けたお話を伺いたと思います。現状の事業環境の変化や課題、それに対する方向性などをお話しいただけますでしょうか。

為田 一つ確実に言えるのは、競合関係の変化です。以前は他の商社が競争相手でしたが、各商社がそれぞれのモデルに収斂する中、世界各地で事業展開する今は世界的な化学・農薬メーカーがコンペティターです。そうした企業は参入や撤退の意思決定のスピードが速く、人材も含めて巨大な資本を一気に投下しますので、自分たちの強みを自覚し、しっかりと勝負していくことが不可欠になっています。

横濱 我々が一番危機感を持つのは、自分たちが今まで築いてきたものが参入障壁としては弱くなっており、次の新しい価値を顧客に提供しないとビジネスモデルが陳腐化して顧客を失うのではないかとという点です。これまでは商社に加え、流通にも自社で取り組む海外の大手鋼管メーカーを競合と捉えていましたが、今は全く異なる業界からの新規参入者が競合になり得とも考えています。端的には消費財市場におけるGAFA※などの巨人や新興ベンチャー企業の台頭のように、どこからでも潜在的な競合が登場するのではないかと危機感を持っています。

為田 当社においても「中期経営計画2020」の成長分野として「テクノロジー × イノベーション」を掲げていますが、鋼管ビジネスにもすでにAIやIoT活用の波が押し寄せているのですね。

横濱 消費財市場ではすでに消費者行動を起点としたデータ活用が始まっていますが、石油・ガス開発分野はその点では若干遅れています。しかし、欧米のエネルギーメジャーは長年の事業を通して膨大なデータを有しています。これら各企業のデータを活用し、顧客ニーズに合わせることができるプラットフォームが構築できれば素晴らしいですし、当社はそのような「活用方法」の提案ができるポジションにいますと考えています。

※ 米国を代表するIT企業である、Google、Amazon.com、Facebook、Apple Incの4社のこと

為田 データ活用が必須という点では農業ビジネスも同様です。農業の課題であり、我々にとってのチャンスだとも思うのは、収量のばらつきの問題です。どんなにベテランの農家であっても、例えば播種の経験は数十回であり、勘を頼りにしているところがあります。この結果、同じ地域にあり気候条件や土壌条件を同じくする農家間でも、収量がかなり異なっているのが実態です。肥料や農薬、農器具の導入によって労力や生産性は年々向上していますが、いわゆるBest Practiceのようなものの共有はあまり進んでいません。これだけ情報が溢れている中で、珍しい業界だと思います。この課題に対して、ビッグデータを収集、AIを活用して、いつ種を播き、いつどれだけ肥料や農薬をやり、いつ刈り取れば収益を最大化できるかをある程度見通すことができれば、長期的な事業投資計画も立てられ、農家の状況は大きく変わると考えています。

テクノロジーによるビジネスモデル変革の可能性について述べていただきましたが、その未来像や具体的な活動について教えてください。

横濱 先ほど若干触れましたが、新規ビジネス創出も視野に入れ、顧客起点の新たなプラットフォーム構築を目指していきます。我々の最大のアセットは、メジャー各社・国営石油会社などの優良な顧客アセットです。その顧客に対して提供できるプラットフォーム、石油・ガス会社に限らずエネルギー開発会社全般に対して価値を提供するエコシステムを構築していきたいと考えています。また近年は、環境面から石油・ガス・石炭などエネルギー産業に



2018年に出資したオランダの複合素材パイプ製造会社Airborne Oil & Gas社の製品



生産性向上のために、農家とともにさまざまな取り組みを実施

対する社会の風当たりが強くなっていますが、新たなプラットフォームはそうした社会課題を業界全体で解決していく大きな契機になるはずですし、当社もそこにビジネスチャンスがあると考えています。

為田 ビジネスモデル変革に際して、先ほどエネルギーメジャーが膨大なデータを保有していると伺いましたが、我々農業ビジネスで言えば、Alcedo社やAgro Amazonia社といった農業資材の直販事業を推進しているグループ会社が農家のアカウントを何千単位で保有しています。これまで自分たちの経験と勘を頼りにやってきた農家にとって、それぞれのノウハウを外に出すメリットやインセンティブはなかったのですが、これらを提供してもらう仕組みを構築することで、全ての農家の生産効率を上げることができる、情報とモノの動きを合わせた農業プラットフォームが実現できると考えています。当社は農家との接点を多く持っているの、それを仕掛けられるポジションにいます。また、当社には、農機販売部隊もあり、その方面のユーザー情報を持っています。これら各部門と連携しながら情報を有効活用して、農家に最適な提案をしたいと考えています。

横濱 ドローンを活用した農業の提案も始めたと同っています。

為田 はい。「農業IoT」と銘打っていますが、単にドローンを売りたいわけではなく、ドローンの活用と水位センサー、自動操舵できる農機などを組み合わせて、サブスクリプション型の農業プラットフォームを構築できないかと実験しているところです。日本の農家の平均年齢は今68歳ですから、これから何百万円もするドローンを買う人は多くはありません。サブスクリプション型にすることで、経済的な側面とITリテラシーの両面でサポートして

いく。そうしたニーズに応える農業プラットフォームは、日本だけでなく、今後、高齢化が進む世界の国々で必要とされ、かつ世界の食糧問題の解決にも貢献できる事業だと考えています。

今、世の中では、経済価値だけでなく、環境や社会に対する価値を同時に提供する事業の重要性が言われていますが、各々のビジネスを通じて、どのような価値が提供できると考えますか。

横濱 我々に深く浸透している住友400年の歴史で受け継がれてきた「住友の事業精神」を顧客に説明すると、長期的な取引パートナーを求める当社グループの理念が伝わります。これは本当に財産だと実感します。その背景には、「環境価値と社会価値を高めよう、その行いの結果が経済価値につながる」という価値観が読み取れるからだと思います。まして我々は人間にとって必要不可欠なエネルギーを供給する業界に携わっていますので、自ずと社会価値や環境価値の提供に責任を果たすことや、自社のマテリアリティを意識することが日々の業務に密接に連動しています。逆に言えば、そこに真剣に目を向けないと、出場資格すら与えられない時代なのではと感じています。

為田 私は若干視点が違うかもしれませんが、当本部は日本の農業業界に育ててもらったという意識があります。やはり、サプライヤーの商品力というか技術力がなければ、外には出ていけなかった。現在は、世界の現場にアクセスがあることから、より積極的な姿勢をもって、サプライヤーにはきっちりと現場の情報をフィードバックして、パートナーとしてともに成長したいと考えています。一方で、需要家、農家の「困りごと」を解決したいという思いは一貫しています。DXを活用して必要なサービスを全部パッケージ化し、プラットフォームとして提供するという方向性は、当社ならではの顧客アセットを活用した、目指す姿の一つです。さらに、こうした事業を通じて貧困の解消や食糧問題の解消などの社会課題の解決に貢献できることは、我々の原動力の一つでもあり、先ほどの「住友の事業精神」に基づいて築き上げた“400年の信頼”とともに、海外の需要家の共感を得る上で大きな財産になっていると感じています。