

# 社会と環境に関するレポート **2011**

—CSR・サステナビリティ報告書—



## CONTENTS

- 2 **社長メッセージ**  
「豊かさ」と夢の実現を目指して
- 3 **CSR推進委員長メッセージ**  
住友商事グループのCSRに関する考え方について
- 5 **特集 | “Growing Together”**  
地域・世代・組織の枠組みを越えた成長を目指して
- 11 住友の事業精神/住友商事グループの経営理念・行動指針
- 13 会社情報

- 
- 14 **Project Report**
  - 15 **Report 1**  
通信インフラの整備を通じて  
モンゴルの社会・経済の発展に貢献
  - 19 **Report 2**  
新しい時代の、“食の豊かさ”を
  - 23 **Report 3**  
多様な事業を通じて  
持続可能なエネルギー供給のあり方を追求

- 
- 26 **7つの事業部門による社会的価値創造**
  - 27 ■ 金属事業部門
  - 29 ■ 輸送機・建機事業部門
  - 31 ■ インフラ事業部門
  - 33 ■ メディア・ライフスタイル事業部門
  - 35 ■ 資源・化学品事業部門
  - 37 ■ 生活産業・建設不動産事業部門
  - 39 ■ 新産業・機能推進事業部門

- 
- 41 社会貢献活動
  - 43 第三者意見

## 編集方針

私たち住友商事グループは、「信用・確実」「浮利を追わず」といった住友の事業精神を普遍的な価値観として共有し、経営理念の実践を通じて、すべてのステークホルダーの皆様の「豊かさ」と夢の実現を目指しています。

「社会と環境に関するレポート2011」では、“Growing Together”をキーワードに、当社グループのCSRに関する考え方、それに基づく事業活動を通じたCSR実践事例として「モンゴルの社会・経済の発展を支える通信インフラ事業」「安全・安心・安定供給を実現する食料ビジネス」「持続可能なエネルギー供給のあり方を追求する多様な取り組み」について報告するとともに、CSR実践の深化に向けて、各事業部門の目指す社会的価値創造の方向性と発揮している当社グループならではの強みについて整理しています。

なお、CSR実践の基盤となる各種マネジメント体制や詳細データ・補足事項、最近の活動については当社のWEBサイトに掲載しておりますので、本レポートと併せてご覧ください。



<http://www.sumitomocorp.co.jp/society/index.html>

当社グループでは、本レポートをステークホルダーの皆様との重要なコミュニケーションツールとして活用したいと考えております。読後のご意見・ご感想などをアンケートにてお寄せいただければ幸いです。

### 報告対象範囲など

- 対象期間: 2010年4月1日～2011年3月31日  
(一部、2011年4月以降の活動内容を含みます)
- 対象組織: 住友商事単体と住友商事グループ  
本レポートにおいて、住友商事単体を指す場合は「住友商事」もしくは「当社」と、住友商事グループ全体を指す場合は「住友商事グループ」もしくは「当社グループ」と表記しています。
- 発行状況: 1999年より「環境レポート」として毎年発行  
2003年より「社会と環境に関するレポート」として毎年発行
- 前回発行: 2010年9月
- 次回発行予定: 2012年秋

### 参照した外部のガイドライン

- ISO26000「社会的責任に関する手引」
- (社)日本経済団体連合会「企業行動憲章」(2010年9月14日)
- GRIサステナビリティ・リポーティング・ガイドライン2006  
 ※ 本レポートとの対照表は、当社WEBサイトをご参照ください。  
<http://www.sumitomocorp.co.jp/society/report.html>
- 環境省環境報告ガイドライン  
～持続可能な社会をめざして～2007年版
- 環境省環境会計ガイドライン2005年版

### 免責条項

本レポートには「住友商事株式会社とそのグループ会社(住友商事グループ)」の過去と現在の事実だけでなく、将来に関する予測・予想・計画なども記載しています。これら予測・予想・計画は、記述した時点で入手できた情報に基づいた仮定ないし判断であり、これらには不確実性が含まれています。従って、将来の事業活動の結果や将来に惹起する事象が本レポートに記載した予測・予想・計画とは異なったものとなる恐れがあります。住友商事グループは、このような事態への責任を負いません。読者の皆様には、以上をご承知いただくようお願い申し上げます。

# 「豊かさ」と夢の実現を目指して

このたびの東日本大震災により被災された方々に、心よりお見舞い申し上げます。

被災された方々ならびに被災地の一日も早い復興に向け、住友商事グループは今後も支援を継続していく所存です。

世界はますます不確実性を増してきています。先進国における財政赤字・公的債務問題、新興国の急速な経済成長を背景とした資源・エネルギー・食糧・水などの需給逼迫、地球温暖化にともなう気候変動や干ばつ、貧困・感染症問題、中東・アフリカ諸国等における政情不安など、国際社会の持続可能な発展を脅かすさまざまな問題が顕在化しています。同時に、経済のグローバル化にともない、人類共通の課題解決に向けて、企業が担う役割もまた大きくなってきています。

こうしたなかで、2011年4月にスタートした新中期経営計画 <sup>エフクロス</sup>  $f(x)$  では、10年先を見据えて策定した前中期経営計画 FOCUS'10の基本方針・諸施策を踏襲し、持続可能なより良い社会の実現に向けて、それぞれの事業分野で直面するさまざまな社会的課題の本質を的確にとらえ、「時代が求めるビジネスモデルへの高度化・転換」を確実に実行していきます。そして、私たち一人ひとりがすべてのパートナーとともに地域・世代・組織の枠組みを越えた成長を目指します。

当社グループにとってのCSRとは、常に変化を先取りして新たな価値を創造し、広く社会に貢献するグローバルな企業グループとして、「健全な事業活動を通じて豊かさ」と夢を実現する」という経営理念を実践することにほかなりません。

日本社会は、戦後の復興期やオイルショックなど大きな逆境に直面するたびに立ち向かい、乗り越えてきました。当社



グループはその都度、企業市民として発揮すべき機能・役割を自らに問い続け、時代の変化を先取りし、自らの機能を進化させることで、日本社会ひいてはグローバル社会とともに成長してきました。これからも、社会の一員として当社グループの強みを発揮して、パートナーや世界中の人々とともに力を合わせ、持続可能なより良い社会の実現に向けて、新たな価値創造を実現していきます。

2011年10月

取締役社長

加藤 進

# 住友商事グループのCSRに関する考え方について



取締役 常務執行役員  
コーポレート・  
コーディネーション  
グループ長

土井 雅行

## 住友商事グループのCSRに関する考え方

住友商事グループは、経営理念の冒頭で「私たちは、常に変化を先取りして新たな価値を創造し、広く社会に貢献するグローバルな企業グループを目指します」という目指すべき企業像を謳い、続いて「健全な事業活動を通じて豊かさと夢を実現する」という企業使命を掲げています。

当社グループにとってCSRとは、人間尊重を基本とし、信用を重んじ確実を旨とする経営姿勢を堅持し、目指すべき企業像に向かって、責任ある事業活動を推進し、企業使命を遂行することであり、それはすなわち、事業活動と社会貢献活動を通じて経営理念を具体的な形にしていくことにほかなりません。企業の立場から社会的課題の解決に向けて取り組み、持続可能な社会を実現することによって、すべてのステークホルダーの豊かさと夢を実現することが当社グループの社会的使命であり、CSRの基本であると考えています。

そして、その根底にあるのは、当社グループを取り巻くさまざまなステークホルダーとのかかわり合いを深め、社会的な課題を把握し、事業活動を通じて課題解決に向けて戦略的に取り組むことにより、新たな価値を創造し、社会とともに当社グループの持続可能な成長につなげるという考え方です。

以上が私たち住友商事グループのCSRに関する基本的な考え方であり、これからも、経営理念に基づき、社会と企業の持続可能な成長に向けて活動を継続していききたいと思います。

## CSR実践の深化に向けた取り組み

当社グループは、7つの事業部門と65カ国138拠点でほぼ全世界をカバーする内外地域組織とが連携して、さまざまな分野・地域において多種多様なバリューチェーンを構築し、グ

ローバルに事業活動を展開しています。

当社グループはより良い社会の実現に向けて、それぞれの事業分野で直面するさまざまな社会的課題の本質を的確にとらえ、ガバナンスを効かせながら、当社グループの強みをどのような方向性で発揮するのが最も効果的かを判断し、新たな価値を創造していきます。そして、その価値創造の意義が大きければ大きいほど、解決しようとする社会的課題がより広範囲で切実であればあるほど、結果として、社会とともに持続可能な成長を果たすことができると考えています。また、こうした考え方は、2010年11月発行のISO26000などで注目されている企業の社会的責任のあり方に一致するものです。

今年、CSR実践の深化に向けた新たな取り組みとして、当社の代表取締役であり、事業活動を通じたCSRを実践する各事業部門の事業部門長7名への個別ヒアリングを行いました。CSRの観点から事業部門ごとに「取り巻く環境」について分析し、事業活動を通じて「実現しようとしている社会的価値」を明らかにするとともに、その実現のために各事業部門が発揮している「課題解決能力」を「社会的価値創造マップ」として整理しました。

この新たな取り組みが、多岐にわたる当社グループの事業活動を通じたCSRの実践について、包括的にご理解いただく上での一助となれば幸いです。

2011年10月

以下コーポレートガバナンス体制とマネジメント方針等については、当社WEBサイトをご覧ください。


コーポレートガバナンスについて

 <http://www.sumitomocorp.co.jp/company/governance/index.html>

内部統制・内部監査／コンプライアンス／リスクマネジメント／人材マネジメントについて

 [http://www.sumitomocorp.co.jp/company/management\\_policy/index.html](http://www.sumitomocorp.co.jp/company/management_policy/index.html)

環境マネジメントについて

 [http://www.sumitomocorp.co.jp/society/environment/env\\_policy.html](http://www.sumitomocorp.co.jp/society/environment/env_policy.html)

## CSR推進活動ハイライト

### 「ありたい姿からのアプローチ」プロジェクト

当社では昨年、創立100周年を迎える2019年に向け、「地軸」「産業構造」「総合商社に期待される役割」の3つの視点から、10年後の各組織のありたい姿について議論し、それを実現するために今後10年間で何に取り組んでいくのかを明らかにするために、「ありたい姿からのアプローチ」と称するワークショップを実施しました。

このワークショップでは、事業部門の傘下にある25の営業本部および国内外の地域組織の各現場において実務の中核を担うチームリーダークラスの社員を起点に、部長・本部長・事業部門長も参加して、10年後の「ありたい姿」と、そこに至る「成長ストーリー」および「ロードマップ」について議論を行い、その結果を共通のフォーマットで可視化し、全社で共有しました。

ワークショップは終了しましたが、「現場の中長期ビジョンを『見える化』し、共有する」というアクションは、新中期経営計画エフクロス  $f(x)$  に引き継がれています。

以下の取り組みについては、当社WEBサイトをご覧ください。

「住友商事グループのサプライチェーンCSR行動指針」



<http://www.sumitomocorp.co.jp/society/sccsr/index.html>

「国連グローバル・コンパクト」への取り組み



[http://www.sumitomocorp.co.jp/society/global\\_compact/index.html](http://www.sumitomocorp.co.jp/society/global_compact/index.html)

### CSRワークショップの開催

当社は2010年11月から12月にかけて、CSRワークショップを開催しました。本ワークショップは、社員が当社グループのCSRに関する考え方への理解を深め、「新たな価値創造」という観点から事業活動を通じたCSRの実践について考えるために、2009年に引き続き実施したものです。

本ワークショップには、各事業部門および国内ブロックから44名の社員が参加し、各事業部門・ブロックで実際に取り組んでいるビジネスを演習テーマとして取り上げました。演習では、ステークホルダーとのかかわり合いという観点から、当社グループが提供し得る価値をより広い視点からとらえ直し、ステークホルダーとの新たなパートナーシップの構築、ビジネスモデルの変革・創造を検討するケーススタディを行いました。



CSRワークショップ



## 震災対応について

東日本大震災により被災された方々に心よりお見舞い申し上げます。

住友商事では、地震発生後、社長を総責任者とする緊急対策チームを設立し、当社グループ社員の安全確認、救援対策、お取引先様の状況確認、支援・協力に向けての活動を即時開始しました。

東北地方の当社グループ会社も被災しましたが、幸いなことにグループ社員は一人も人命を失うことなく安否の確認ができました。

地震発生直後から、当社グループ一体で被災地への緊急支援物資の調達・配送を進めるとともに、被災地に義援金を拠出しました。その後も、震災からの復興に向けて、さまざまな分野・地域で多様なビジネス基盤を持つ総合

商社の強みを活かし、当社グループとして何ができるかを考え、産業復興支援と人道支援の両面で、できる限りの息の長い支援に取り組んでいます。産業復興支援としては、東北漁業再開支援基金「希望の烽火<sup>のろし</sup>」への参画を通じて被災地の漁港機能の早期回復に向けた取り組みなどを進めています。人道支援としては、被災地のニーズと当社社員の意思を踏まえて、震災復興ボランティアプログラムを立ち上げ、被災地でのボランティア活動に取り組んでいます。



東日本大震災に関する当社からのお知らせは、以下WEBサイトで継続的に発信していきます。



<http://www.sumitomocorp.co.jp/announcement/atten2.html>

## 「価値創造力」を発揮するために ——“Growing Together”

**デイヴィス** 今年の4月に創立100周年を迎えた中国・清華大学<sup>\*</sup>で、社長は記念講演を行われましたが、そこで語っていただいた「Growing Together」という言葉に感銘を受けました。そ

の言葉の意味を改めてお聞きしたいのですが。

**加藤** 「Growing Together」とは、もともと今年の年頭挨拶として全社員に伝えたもので、私たちが成長を続けていくための、基本的な姿勢と言えます。というのも、住友商事という会社は、商社という事業の特性上、単独で何かを創り上げて

特集 | より良い社会の実現に向けて、  
社員一人ひとりがすべてのパートナーとともに

# “Growing Together”

### 地域・世代・組織の枠組みを越えた成長を目指して

日本を代表する総合商社として、90年以上の歴史を重ねてきた住友商事は、時代ごとに変化する社会のニーズに応える価値創造を追求するなかで、自らの業容を変化・拡大させながら、社会とともに成長してきました。

環境・エネルギー・食糧・水など地球規模の課題に加え、震災という未曾有の苦難に直面している現在の日本において、当社グループはこれまで培ってきた「総合力」を駆使した価値創造により、どのような貢献を果たし、どのような未来を築いていくのか。当社グループの代表である加藤社長と、立教大学経営学部教授のデイヴィス・スコット氏との対談を通じて、持続可能な社会の実現に向けた、新たな価値創造への意志と方向性を明確にします。

取締役社長  
**加藤 進**

いるわけではありません。取引先をはじめとする多くのパートナーの存在があって、ビジネスが成り立ちます。ですから、ただ自分たちだけの成長を考えるのではなく、世界のあらゆるパートナーと成長をともにすることで、さらなる成長へつなげていくという「Growing Together」の姿勢が必要だということとを、改めて強調したかったのです。

**デイヴィス** それは決して目新しい考え方ではなく、商社としての本来あるべき姿と言えるのでしょうか。

**加藤** その通りです。当社グループの原点は、世の中の変化を先取りして、新たな価値を創造していくこと。しかし、いくら当社グループが価値であると考えていても、取引先やパートナーがそれを認めてくれなければ価値とは言えません。周囲から認められる価値を生み出すためには、今、何が求められているのかを、しっかりと把握することが重要であり、そこでも、やはり「Growing Together」という姿勢がベースになります。長い歴史を誇る清華大学の学生の皆さんにこそ、「Growing Together」の大切さをお伝えしたかったのです。

**デイヴィス** なるほど。これは私見ですが、企業は長期的な視点から価値の創造を目指す企業もあれば、短期的な視点で既にでき上がっている価値の獲得に重点を置く企業もあると思います。もちろん両方とも必要なことであり、大切なのはそ

のバランスだと思うのですが、社長はどうお考えでしょうか？

**加藤** 価値の創造と価値の獲得には共通項もありますが、同じではありません。新たな価値の創造とは、パートナーに認められ、両者の利益につながり、社会に貢献していくものであり、どのような形で社会に貢献しているかが、我々自身に跳ね返ってきます。価値の創造が重要なことは言うまでもありませんが、それと同時に、でき上がった価値の獲得も行っていきます。そこで大切なのは、獲得した価値に当社グループの経験を加味し、価値を倍加させていくことであり、創造力やインテグレーション能力をどれだけ発揮できるかが問われます。

**デイヴィス** なるほど。つまり、ビジョンを持って多岐にわたる能力を発揮する過程で創造と獲得とが一つになる、そこには常に、パートナーや社会との共存共栄を意識する「Growing Together」の姿勢があるというわけですね。

※ 清華大学：1911年に北京に創立された中国屈指の総合大学。当社は、2007年より同大学で当社の社名を冠した講座を開設しています。

## 住友商事グループのコア・コンピタンスである「総合力」を発揮し、さらに高めていくために

**デイヴィス** 価値を創造していくためには、社会のニーズを把握するマーケティング力、マーケットを育てるプロデュース力、さらにはマーケットでイニシアチブを発揮するためのビジョン



立教大学 経営学部教授

デイヴィス・スコット 氏

# 特集 “Growing Together”

地域・世代・組織の枠組みを越えた成長を目指して

など、非常に多岐にわたる能力が必要になりますね。

**加藤** その通りです。「総合力」がなければ、これからの時代は生き残っていけないと思います。そのためには、自らがアクションを起こし、自ら新しいものに取り組む姿勢が大事になります。昨年、全社で取り組んだ「ありたい姿からのアプローチ」プロジェクト<sup>\*</sup>は、社内に主体的・能動的な姿勢を浸透させなければという思いからスタートしたものです。

**デイヴィス** 「総合力」は住友商事グループのコア・コンピタンスとして強調されていますが、非常に深みのあるものであり、それが強調される理由もたくさんあり、その凄さを理解するのは容易ではないと思われます。実は私も「ありたい姿からのアプローチ」プロジェクトのお話を伺うことで、ようやく理解できたところがあるような気がします。

**加藤** あのプロジェクトは、結果として、社員一人ひとりに、自ら新しいビジネスの方向性を考え、社内に発信していく動機づけができたと考えていますが、そこで「総合力」についての理解が深まったというのは何故ですか？



**デイヴィス** 組織ごとの「ありたい姿」は実に多彩で、世界中あらゆる地域、あらゆる産業を語っているのですが、それらを会社全体でトータルに見れば、実に無駄のない、バランスの取れたポートフォリオになっている。住友商事グループの「総合力」を発揮する前提には、こうした組織間の協調と連携があることを得心したのです。

**加藤** そう感じていただけたなら、非常に嬉しく思います。実は、私の狙いの一つもそこにありました。事業部門あるいは地域組織ごとに考えるだけでなく、その結果を全社で発表し合うことで、互いに刺激やヒントを与えたり、事業部門・地域組織間で連携するためのきっかけを作る。そうした場があれば、当社グループが培ってきた「総合力」をさらに高め、より効果的に発揮していけると考えたのです。

**デイヴィス** 住友商事の方々からお話を伺う別の機会があり、自らの組織の話題だけでなく、他の組織の話題が非常に多いことを不思議に思っていました。その理由がわかりました。常に他の組織の動きに気を配り、グループ全体のバランスを意識しながら、これからの社会をどうしていくべきかを考えていく。つまり、社内においても「Growing Together」の姿勢を徹底することで、安定した成長を実現しているのですね。

**加藤** その通りです。昨今、国と国、産業と産業、企業と企業など、あらゆるレベルで垣根が低くなっています。そうした潮流のなかで、社内で組織間に垣根を作っていないはどうにもなりません。時代の変化をタイムリーにとらえて、時代の要請に則した新たな価値を生み出すためには、事業部門ならびに地域組織同士が連携し、ベクトルを合わせて、互いの強みを活かしながら、ともに何かを生み出すという姿勢が大切です。これを徹底することで、当

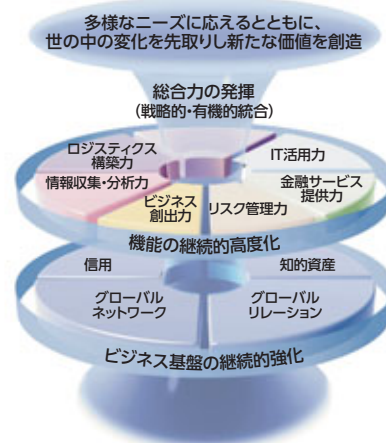
## 住友商事グループのコア・コンピタンスー「総合力」

住友商事グループの競争力の源泉(コア・コンピタンス)である「総合力」は、当社グループが長年にわたる事業活動を通じて蓄積してきた「ビジネス基盤」と多様な「機能」から成ります。

「ビジネス基盤」とは、住友商事グループの「信用」、世界各地に張り巡らされた「グローバルネットワーク」、世界中で10万社を超える取引先との「グローバルリレーション」、多様で優秀な人材をはじめとした「知的資産」です。

そして、その「ビジネス基盤」の上に、「リスク管理能力」「ビジネス創出力」「情報収集・分析力」「IT活用能力」「ロジスティクス構築力」「金融サービス提供力」といったさまざまな機能があります。

これらのビジネス基盤と機能を戦略的かつ有機的に統合し、多様なニーズに応え、新たな価値を創造する力が、住友商事グループのコア・コンピタンス、すなわち「総合力」なのです。





## 持続可能な成長に向けて——「FOCUS'10」から「 $f(x)$ (エフクロス)」

2009～2010年度 中期経営計画

### FOCUS'10「新たなステージにおける成長シナリオ」

#### 基本方針

- 健全性や効率性を再強化しつつ、価値創造力を高めることで中長期的な成長を図る。
- ビジネスごとの特性や強みを活かし、多様な道行きを通して全社の成長につなげる。

2011～2012年度 中期経営計画

エフクロス

### $f(x)$ 「地域・世代・組織の枠組みを越えた成長」

#### 基本方針

10年先を見据えて策定した前中期経営計画FOCUS'10の基本方針・諸施策を踏襲しながら、価値創造の経営理念に基づき、時代が求めるビジネスモデルへの高度化・転換を「実行(execution)」し、全てのパートナーとともに地域・世代・組織の枠組みを越えた成長(cross-boundary growth)を目指します。

- 【 $f(x)$ における4つのキーアクション】 ① 現場の中長期ビジョンを「見える化」し、共有する。 ② 戦略的なリソースマネジメントを加速する。  
③ グローバルベースで総合力を深化する。 ④ 全社レベルでの人材マネジメントを強化する。

社グループの強みである「総合力」をさらに高めていきます。新しい中期経営計画に示した「cross-boundary growth」という言葉は、まさにそうした姿勢を表しているのです。

※「ありがたい姿からのアプローチ」プロジェクト：P.4ご参照。

### さらなる成長に向けた中期経営計画、その成否を握るのは、将来を見据えた人材育成

**デイヴィス** 「cross-boundary growth」は2011年度からスタートした中期経営計画<sup>エフクロス</sup> $f(x)$ のキーワードですが、その狙いについて、少し詳しくお聞かせください。

**加藤** 2010年度までの前計画 FOCUS'10では、10年先を見据えて、「新たなステージにおける成長シナリオ」の確立を目指しました。 $f(x)$ では、その基本方針や諸施策を踏襲しながら、時代が求めるビジネスモデルへの高度化・転換を実行することで、「地域・世代・組織の枠組みを越えた成長」、すなわち「cross-boundary growth」を目指します。

**デイヴィス** 今、挙げられた3つの「枠組みを越えた成長」とは、企業としての成長はもちろんですが、社員の成長というニュアンスも強いように思われます。

**加藤** その通りです。すべての前提にあるのは、社員一人ひとりの成長であり、近年のパラダイムシフトは、そのための絶好の機会だと考えています。例えば、「地域の枠組みを越えた成長」とは、市場のグローバル化が先進国から新興国へと拡大するなかで、地域の枠を越えて、グローバルな視点で行動でき

る人材を育てていくということ です。

**デイヴィス** 地域の垣根が低くなっている現在は、そうした人材を育てる好機だというわけですね。では、「世代の枠組みを越えた成長」とは？

**加藤** 当社グループが持続的に成長するために、現在の担い手である私たちの世代が、次世代の成長に責任を持つということです。私たちは、住友商事グループを目先の5年、10年だけでなく、50年後、100年後も、社会から尊敬され、存続し成長し続ける企業グループにしていきたい。そのためには、世代の枠を越えたチームワークを発揮して、ともに成長していくことが大切だと考えています。

**デイヴィス** これからの住友商事グループを担う若い世代の成長があって、グループ全体の成長がある、というわけですね。最後に「組織の枠組みを越えた成長」ですが、これは先ほど話題に上った事業部門・地域組織間の連携を意味しているのでしょうか？

**加藤** 社内の各組織はもちろんですが、それに加えて、国内外のパートナーも含めて、多種多様な組織をチームとしてまとめ上げる、いわばオーケストラにおける「コンサートマスター」のような役割を担える人材を育てていこうということです。社会基盤整備などの大規模プロジェクトを担うには、さまざまな機能を持ったパートナーを巻き込んで、互いに協調しながら、それぞれの強みを発揮し、プロジェクトを成功に導いていく必要があります。そのためには努力の積み重ねが前提となりますが、まさに「Growing Together」の姿勢が求められます。

**デイヴィス** なるほど。より大きな価値創造を実現するため

## 特集 “Growing Together”

地域・世代・組織の枠組みを越えた成長を目指して

には、個人としての能力もさることながら、周囲の力を最大限に引き出す能力が重要になるわけですね。

**加藤** その通りです。そうした人材であれば、自分が成長するだけでなく、周囲のパートナーとともに成長していける。さらにはプロジェクトの成功を通じて、社会が抱える課題を解決し、より豊かな社会を実現できると思います。

### 3.11以降の社会のために、 私たち総合商社にできること

**デイヴィス** 事業活動を通じて、社会の課題解決に貢献していくことは、総合商社の大きな社会的責任と言えるでしょう。現在、世界の国々は環境問題やエネルギー問題、食糧問題、さらには貧困や飢餓など、多くの課題を抱えており、それらの解決に総合商社が大きな役割を果たすことが期待されています。日本においても、3月11日に発生した東日本大震災が、その後の原発事故と併せて、社会全体に甚大な被害をもたらしていますが、これに対して、どのような対応をお考えでしょうか？

**加藤** 東日本大震災で被災された皆様に対しては、心よりお見舞い申し上げます。住友商事グループとしては、最大限の支援を、息長く継続していきます。そのために「息の長い復興支援推進チーム」を立ち上げ、さまざまな形のサポートに着手し、さらに具体的な取り組みを検討しているところです。

**デイヴィス** 3.11以降の日本社会の見通しについては、どのようにお考えですか？

**加藤** 私は震災からの復興に向けた歩みを見ていて、日本という国の素晴らしさを、二つの点で実感しました。一つは、被災地の方々が大変厳しい状況のなかで復興を目指し頑張っていることと、被災した方々をみんなで助けようとする日本人の団結力です。そして、もう一つが、世界中の160を超える国や地域から、さまざまなサポートが寄せられたことです。これは、世界中の人々が日本という国に関心を持ち、これからも日本とともに成長したいと思っている証にほかなりません。この二つの大きな力があれば、知恵と努力で日本の社会は必ず復興できると確信しています。

**デイヴィス** 非常時における日本の方々の冷静な対応ぶりには、世界中から賞賛の声が上がっており、私も感動させられました。その一方で心配なのが、震災以降の日本の社会全体



を覆っている、将来への不安感です。

**加藤** 将来への不安を払拭するには、より良い社会にしていこうと自らチャレンジしていこう、という姿勢が不可欠です。日本をもっと元気にするためには、そうした姿勢のもとに、これからの社会に役立つ価値を創り出せるような若者を育てることが不可欠だと思います。

**デイヴィス** そうした「価値創造力」を身につけるには、総合商社こそが最適な環境と言えるのでは？

**加藤** 確かに、当社のような総合商社には、新しい社会に求められるビジネスモデルを自らの努力と考え方で創造していく機会があります。また、数多くの事業会社を抱え、さまざまな事業を展開していますので、若くして事業会社の経営に携わる機会もあります。その意味では、成長のチャンスに恵まれた環境だと言えるでしょう。そうした環境を活かして、当社グループの将来を支えるだけでなく、日本の将来を支え、より豊かな社会を実現していける若者たちを育てることが大切だと考えています。

### 住友商事グループのCSRとは、 ビジネスそのもの

**デイヴィス** これからの社会を担う住友商事の人材育成の取り組みは、日本国内にとどまらず、海外でも積極的に行われています。特に中国などアジア地域では、清華大学などでの冠講座に加えて、奨学金制度<sup>\*</sup>も運営されています。

**加藤** 私たちはグローバル企業として、日本だけでなく、世界各国で人材育成に努めています。それは、海外でより良い人材採用につながればそれに越したことはありませんが、当社グループの社員になってもらうことを目的に取り組んでいるわけではありません。当社の冠講座を受講したり、奨学金を得

た学生が社会に出て活躍し、その国の発展に役立ってくれば、それだけで大きな意義があると考えています。

**デイヴィス** 確かに、その地域で産業が発展するということは、新しいビジネスチャンスが生まれることですし、それ以上に大事なのは、それぞれの国や地域の一員となっていく、という考え方ではないかと思います。

**加藤** そうした現地人材の育成は、教育支援だけでなく、実際のビジネスにおいても重視しています。というのも、世界各地でプロジェクトを成功させるには、自分たちの利益だけでなく、現地社会の利益にも貢献し、Win-Win の関係を築くことが不可欠だからです。その際、私たちが現地社会にもたらすべき利益とは、一過性のものではなく、その社会が将来にわたって成長を続けていくための基盤であるべきだと考えています。

**デイヴィス** なるほど。当面の経済的なメリットよりも、将来にわたって現地の産業を支える人材を育成することで、その社会に継続的な利益をもたらすことを重視しているわけですね。

**加藤** その通りです。社会貢献という言葉の響きから、自分が損をしてでも施しを与えるかのような認識が少なからずありますが、それは本当の貢献とは言えません。それでは継続的な支援は望めませんし、支援された側の成長にもつながらないからです。支援するのであれば、それは相手が自立し、自らを高めていけるようなサポートでなければなりません。

**デイヴィス** 自分の成長だけでなく、相手の成長も考え、一緒になって成長していく。まさに「Growing Together」ですね。

**加藤** その通りです。例えば、海外での資源開発プロジェクトでは、私たちは単に鉱石等を採掘して運び出すだけでなく、常に、現地で何らかの付加価値をつけるようなビジネスモデルを作っています。付加価値をつけるには、そのための技術や産業が必要であり、それが現地の雇用を生みます。そこに携わった現地の人々が、知識や技術、経営ノウハウを身につけ、やがてその国の産業を成長させる基盤となっていく——こうした取り組みがあって、初めて現地の理解と信頼が得られるのです。

**デイヴィス** それは素晴らしい社会貢献ですね。その意味では、住友商事グループの事業活動は、そのまま住友商事グループの社会貢献であり、CSR の実践だということになります。

**加藤** まさにその通りですし、そうでなければ継続的な社会貢献にはなり得ません。ビジネスと CSR は別物ではなく、ビジネスの延長線上に CSR がある。あるいは、ビジネスそのものが CSR になる。私はそう考えています。

**デイヴィス** 今日是非常に心強いお話を聞くことができました。ありがとうございました。

**加藤** こちらこそ、ありがとうございました。

※ 奨学金制度：当社は1996年に「住友商事奨学金」を創設し、中国、ベトナム、インドネシア、タイなどアジア各国の大学生を対象に奨学金を支給することで、開発途上にあるアジア各国の将来を担う人材の育成を支援しています。



## 住友の事業精神を引き継ぐ「経営理念・行動指針」

住友は、400年の歴史を通して誠実に事業に取り組み、取引先や社会などすべてのステークホルダーの豊かさと夢の実現に貢献することで信用を積み重ね、さらに新たな事業の発展につなげるという好循環を生み出してきました。住友商事グループの経営理念・行動指針の原点は、400年にわたり脈々と引き継がれてきた住友の事業精神にあります。

### 1600

#### 文殊院旨意書

宗教家であった住友家初代政友(1585～1652年)が晩年に家人に宛てた書状であり、商売上の心得が簡潔に説かれています。

冒頭に、「商事は不及言候へ共万事情に可被入候」とあり、これは、「商売は言うまでもないが、すべてのことについて心を込めて励むように」という心構えを説いたものです。

また、「相場より安いものが持ち込まれても出所がわからないものは盗品として心得よ」、「誰であろうと宿を貸したり、編み笠を預かったりするな(当時、幕府はこれらの行為を御法度として禁止していた)」、「短気になって言い争わず、繰り返し説明するように」と説いており、これらは、浮利を追わない(「正々堂々」と説明できるビジネスを行い、正当な対価を得る)、コンプライアンス、信用・確実といった住友の事業精神の源として現代に引き継がれています。



文殊院旨意書(写真提供/住友史料館)

### 1800



住友家初代総理事 広瀬 幸平  
(写真提供/住友史料館)

#### 住友家法

1691年に開坑された別子銅山は、明治維新期に、銅価格の下落、米その他の物価高騰による操業コストの上昇、諸大名に用立てていた御用金の回収難といった事態を受け、売却の話さえ持ち上がりました。当時別子の支配人であり、後に住友家初代総理事となった広瀬 幸平(1828～1914年)は、洋式技術の導入など思い切った近代化を図る経営改革で、別子銅山の難局を乗り切ったことで知られています。

広瀬は総理事であった1882年に、250年間続いた住友の事業精神をまとめた「住友家法」19款196条を制定しました。第1款第3条には「我営業は確実を旨とし、時勢の変遷、理財の得失を計りて之を興廃し、苟くも浮利に趨り軽進すべからざる事」と記され、「事業活動の基本は健全性であり、時代の変遷をとらえ、先見性をもって柔軟に事業の選別を行うべきだが、決して浮利を追いかけようようなことがあってはならない」という企業理念を成文化しました。

### 1900

#### 営業の要旨

1891年に「住友家法」は、家法(企業のルール)と家憲(家長の心得)に分割され、所有と経営の分離を明確化しました。その際、前述の企業理念に「信用を重んじ」という内容を加えて「営業の要旨」とし、これを家法の冒頭に掲げました。住友の事業が鉄鋼産業、機械産業、化学産業などさまざまな分野に広がるなかで、1928年に「住友社則」が制定されました。「営業の要旨」2カ条は、次のとおり「住友社則」にも引き継がれ、その後も住友各社の社是として継承されています。

第1条「我住友の営業は信用を重んじ、確実を旨とし、以て其の鞏固隆盛を期すべし」

第2条「我住友の営業は時勢の変遷理財の得失を計り、弛張興廃することあるべしと雖も、苟くも浮利に趨り軽進すべからず」



営業の要旨

# 2000

## 住友商事グループの経営理念・行動指針

1990年代初めにバブル経済が崩壊する一方、急激な円高が進行し、日本経済が長期の低成長局面を迎えるなかで、当社もこれまでのビジネスのやり方やリスク管理手法などの見直しを迫られるようになりました。400年の歴史のなかで幾度となく経営危機を乗り越え、ビジネスを継続するベースとなってきた住友の事業精神にもう一度立ち戻る必要があるとの気運は、1996年に起こった銅事件によりさらに高まり、1998年に「住友商事グループの経営理念・行動指針」が制定されました。

この「経営理念・行動指針」は、住友400年の歴史を通して培われた「住友の事業精神」をベースに、今日のかつグローバルな視点を加えて、平易かつ体系的に整理し直したものです。

前文にある「常に変化を先取りして新たな価値を創造し、広く社会に貢献するグローバルな企業グループ」は、住友商事グループが「目指すべき企業像」を表しています。

経営理念第1項目の「健全な事業活動を通じて豊かさと夢を実現する」は、住友商事グループの「企業使命」を、第2項目の「人間尊重を基本とし、信用を重んじ確実を旨とする」は、住友商事グループの「経営姿勢」を、第3項目の「活力に溢れ、革新を生み出す企業風土を醸成する」は、住友商事グループの「企業文化」を表しています。

この経営理念を踏まえながら日常の業務を遂行するうえでのガイドラインとして制定しているのが「行動指針」です。



日本建設産業(株)が本拠とした住友ビル分館

## 住友商事経営活動憲章

住友商事は、1919年に大阪北港(株)として設立され、戦後に日本建設産業(株)と名を改めて商事活動を開始しました。1952年に現在の社名に改称し、「営業の要旨」を経営理念に掲げて成長を遂げてきました。

戦後に経済が急成長を遂げるなかで公害問題、物価上昇などが起こり、国と企業、企業と国民の関係をどう位置づけ、企業の行動規範はどうあるべきかが厳しく問われるようになりました。そのような時代背景を受けて、1973年に住友商事独自の「経営の基本理念」と「業務執行の準則」から構成される「経営活動憲章」が制定されました。

## 住友商事グループの経営理念・行動指針

### 目指すべき企業像

私たちは、常に変化を先取りして新たな価値を創造し、広く社会に貢献するグローバルな企業グループを目指します。

### 経営理念

- 〈企業使命〉
- 健全な事業活動を通じて豊かさと夢を実現する。
- 〈経営姿勢〉
- 人間尊重を基本とし、信用を重んじ確実を旨とする。
- 〈企業文化〉
- 活力に溢れ、革新を生み出す企業風土を醸成する。

### 行動指針

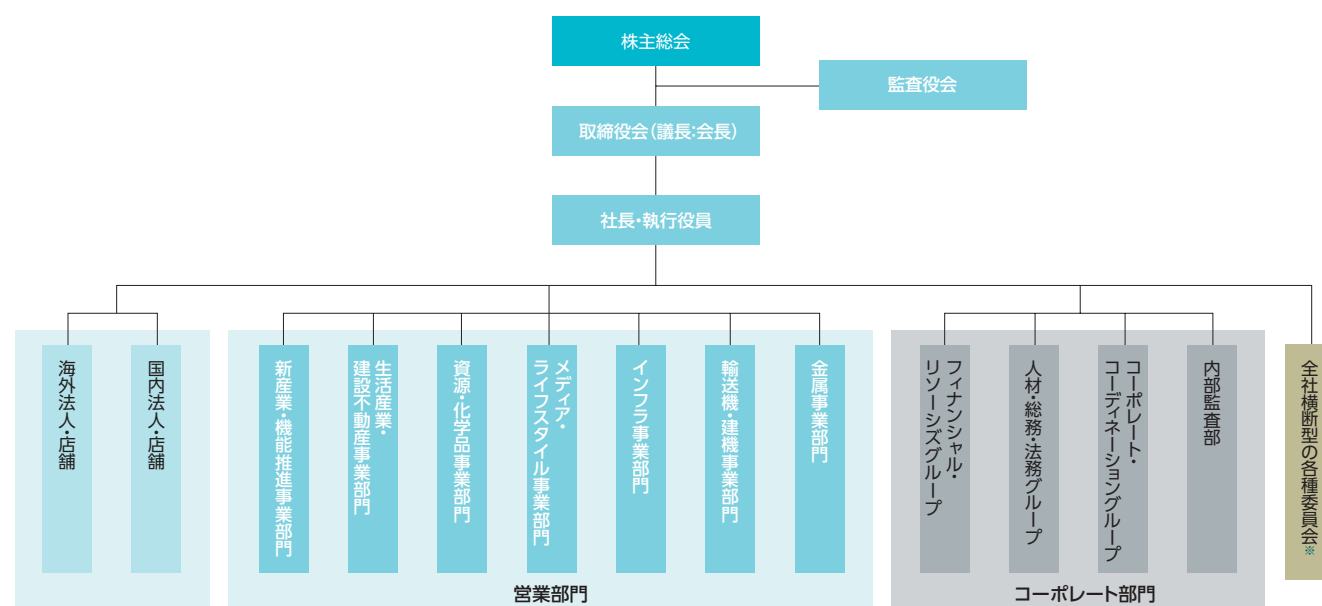
- ・ 住友の事業精神のもと、経営理念に従い、誠実に行動する。
- ・ 法と規則を守り、高潔な倫理を保持する。
- ・ 透明性を重視し、情報開示を積極的に行う。
- ・ 地球環境の保全に十分配慮する。
- ・ 良き企業市民として社会に貢献する。
- ・ 円滑なコミュニケーションを通じ、チームワークと総合力を発揮する。
- ・ 明確な目標を掲げ、情熱をもって実行する。

# 会社情報

## 会社概要(2011年3月31日現在)

|        |   |         |                              |
|--------|---|---------|------------------------------|
| 社名     | 住友商事株式会社  | 連結株主資本  | 16,199億円                     |
| 設立年月日  | 1919年12月24日   | 決算期     | 3月31日                        |
| 従業員数   | 5,159名(連結ベース 64,886名)   | 連結子会社   | 576社(海外434社、国内142社)          |
| 本社     | 〒104-8610<br>東京都中央区晴海1丁目8番11号   | 持分法適用会社 | 216社(海外161社、国内55社)<br>合計792社 |
| WEBサイト | <a href="http://www.sumitomocorp.co.jp">http://www.sumitomocorp.co.jp</a> |         |                              |

## 組織図



※ 全社横断型の各種委員会: CSR推進委員会/地球環境委員会/内部統制委員会/コンプライアンス委員会/IR委員会/人材育成促進会議/ワーク・ライフ・バランス推進プロジェクトチーム/バリュー・インテグレーション・コミティ/投資委員会/中期経営計画推進サポート委員会/ICT委員会 など

## 連結財務ハイライト

(単位:億円)

|            |                           | 2007年度   | 2008年度   | 2009年度   | 2010年度   |          |
|------------|---------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
|            |                           | (米国会計基準) | (米国会計基準) | (米国会計基準) | (米国会計基準) | (国際会計基準) |
| 当期業績       | 売上総利益                     | 9,345    | 9,352    | 7,795    | 8,635    | 8,640    |
|            | 金融収支                      | (276)    | (215)    | (128)    | (56)     | (81)     |
|            | 持分法損益                     | 569      | 900      | 761      | 922      | 956      |
|            | 当期純利益                     | 2,389    | 2,151    | 1,552    | 2,027    | 2,002    |
| 事業年度末の財政状態 | 総資産                       | 75,714   | 70,182   | 71,378   | 72,693   | 72,305   |
|            | 株主資本                      | 14,927   | 13,531   | 15,837   | 16,199   | 15,705   |
|            | 有利子負債(ネット)                | 32,476   | 31,868   | 27,818   | 30,418   | 30,563   |
| レシオ        | 株主資本比率(%)                 | 19.7     | 19.3     | 22.2     | 22.3     | 21.7     |
|            | ROE(%)                    | 16.1     | 15.1     | 10.6     | 12.7     | 12.9     |
|            | ROA(%)                    | 3.0      | 2.9      | 2.2      | 2.8      | 2.8      |
|            | Debt-Equity Ratio(ネット)(倍) | 2.2      | 2.4      | 1.8      | 1.9      | 1.9      |

※ 財務情報に関するさらに詳しい内容については、アニュアルレポートをご覧ください。



<http://www.sumitomocorp.co.jp/ir/>

# Project Report

地域・世代・組織の枠組みを越えて、  
社会とともに新たな価値創造を  
実現する



## Project Report 1 ▶ P.15

通信インフラの整備を通じて  
モンゴルの社会・経済の発展に貢献



## Project Report 2 ▶ P.19

新しい時代の、“食の豊かさ”を



## Project Report 3 ▶ P.23

多様な事業を通じて  
持続可能なエネルギー供給のあり方を追求

# Project Report 1

## 通信インフラの整備を通じて モンゴルの社会・経済の発展に貢献

近年の新興国の急速な経済発展にともなう資源需要の拡大により、豊富な天然資源に恵まれているモンゴルは、急速な発展を遂げています。同国の一人当たりGDPは、1996年の500ドルから、2010年には2,200ドルへと大きく成長しました。国土が広く人口が点在するモンゴルでは、1990年代半ばまで経済成長に必要な通信インフラの整備がなかなか進展せず、成長への足かせとなりつつありました。このモンゴルの通信環境の改善に重要な役割を果たしたのが、同国初の携帯電話事業者MobiCom Corporation(以下モビコム)です。住友商事は、1995年に日本とモンゴルのパートナー企業との合併でモビコムを設立。同社による携帯電話サービスや多彩な通信サービスを通じて、モンゴル社会の持続的な発展に寄与しています。



通信事業部長  
紅野 吉章



電力エネルギー  
ソリューション事業部  
部長代理  
三木 直弘





## モンゴル社会の持続的発展を支える 通信インフラの整備を目指して

日本の約4倍ある国土の80%を草原が占め、約280万人の人々が暮らすモンゴル。現在も放牧生活を送る人々が大半の同国では、首都ウランバートルを除くと大きな都市が少なく、広大な国土に人口が分散しています。そのため、1990年の旧ソ連崩壊後、経済開放政策に移行してからも、国内の通信網整備が進みませんでした。しかし、経済発展を果たし、人々の暮らしの利便性を高めていくためには、通信インフラの整備は不可欠です。そこで、モンゴル政府は、1994年、各家庭まで通信回線を引き込む必要のない携帯電話ネットワークの導入を図り、携帯電話事業の免許入札を告示しました。

この入札の結果、1995年に誕生した同国初の携帯電話事業者が、住友商事が34%を出資するMobiCom Corporation(以下モビコム)です。当社は、日本のODAによる1992年の国際衛星通信システム設備の納入、1993年の国際交換機設備の納入など、従来から通信・放送インフラ整備プロジェクトに参画し、モンゴル政府や産業界との信頼関係を築き上げてきました。こうした信頼関係やビジネスノウハウを活かし、当社は国際電信電話(株)(現KDDI(株))、およびモンゴルの通信環境改善を目的に誕生した同国初の民間通信会社であるNewcom LLCとパートナーを組んで入札に参加。そして3グループによる競争を勝ち抜き、1995年9月、モンゴル第一号の携帯電話事業の免許を取得しました。

「当時、日本でも携帯電話の普及率はわずか3%程度でしたから、国民一人当たりのGDPが500ドル程度(1996年当時)に過ぎないモンゴルで携帯電話事業が成り立つのか?時期尚早で



モビコム本社

はないか?という意見が社内にあったのは事実です。しかし、モンゴルは都市や集落が広い国土に分散しており、固定電話の普及率も低いだけに、携帯電話事業には大きな潜在的ニーズがありました。そして何よりも、この国の次の発展のためには、携帯電話網などの通信インフラの整備が不可欠なのは明らかでした。このように現地社会の発展に必要なとされている事業ならば、中長期的に必ず成功すると考え、参入を決めたのです」(三木)

## 積極的な成長戦略を推進し、 携帯電話の普及を促進

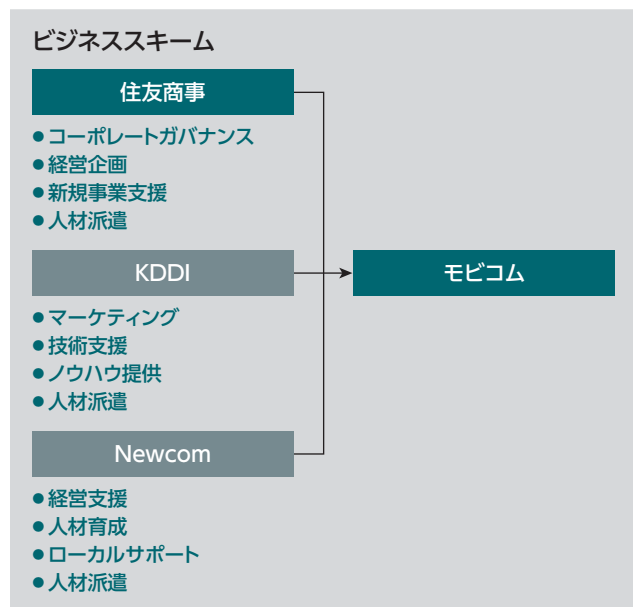
現地でのマーケティング活動や中継基地局の建設などの開業準備を経て、1996年3月、モビコムはモンゴル初の携帯電話サービスを開始しました。

「マーケティング活動では、日本からの出張者が運び込んだ広告入りのティッシュをモビコム社員と一緒に配って、モビコムの名前をPRすると同時に、「どのくらいの料金水準なら携帯電話を使いたいかな」などのアンケート調査を行いました」(三木)

こうしたマーケティング結果も踏まえて、モビコムでは、サービス開始初年度に通話料金を1分35セントから21セントへと大幅な値下げを実施。さらに加入時に必要な保証金も値下げしました。その結果、携帯電話サービスの加入者が加速度的に拡大し、当初の事業計画に掲げたサービス開始後5年目の加入者獲得目標を2年目で達成するなど、計画を上回る実績を上げました。

そして1998年には新たにプリペイド方式の携帯電話サービスを導入。保証金なしで支払った分だけ携帯電話を利用できるこのサービスは、当初1日数千人の申し込みが殺到するなど大きな反響を呼び、モンゴルにおける携帯電話の普及を促進しました。現在では、モビコム加入者の90%が利用する主流サービスとなっています。

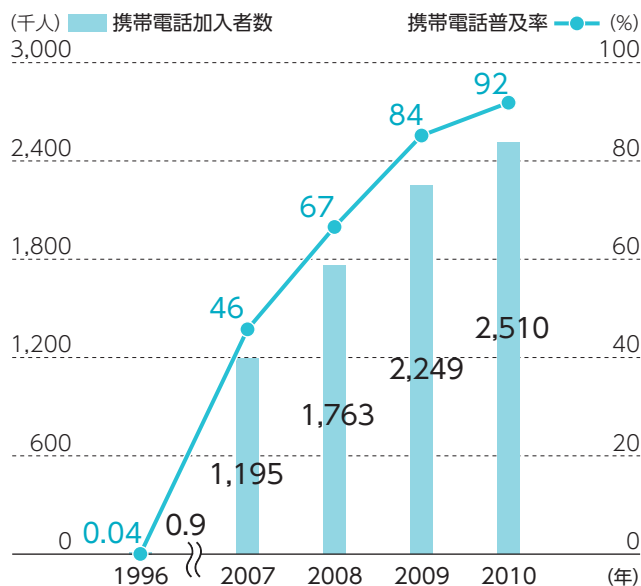
翌1999年には第2の事業者が誕生し、現在では4社によるシェア争いが繰り広げられていますが、業界のパイオニアとしてモンゴル社会に携帯電話を定着させてきたモビコムに対す



る人々の信頼は厚く、現在90%超の普及率のなか、同社はその後市場トップの50%強のシェアを維持しています。

「現地では人々が携帯電話のことを“モビコム”と呼ぶくらい、モビコムの名前は携帯電話とともにモンゴル社会に深く浸透しています」(紅野)

### モンゴルにおける移動体通信の普及推移



出典：世界銀行(1996～2009)  
 ICTPA(2010)

### 共存共栄の姿勢を貫き、新たな周辺産業を育成

民間のビジネスである以上、いかなる市場でも自由な競争は避けられないものの、モビコムの基本姿勢は現地の社会・産業との共存共栄にあります。

このような同社の姿勢を象徴するのが、携帯電話端末の販売事業です。モビコムのサービスは世界で最も普及しているGSM規格を採用しており、同規格対応の携帯端末ならモビコムの回線を利用することが可能です。そのためサービス開始後、現地の事業者・起業家によって海外から格安端末や中古品を輸入して販売するショップが続々と登場しました。端末はモビコムの直営店でも販売しているので競合関係になりませ

ウランバートルの携帯電話ショップ



プリペイドサービスのカウンター

が、モビコムではこれらのショップを自社の事業をサポートしてくれるパートナーと位置づけ、共存共栄する道を選択しました。その結果、モビコムのサービスは現在、約50の直営店のほか、約2,000の特約代理店、約13,000の二次販売店で販売されています。すなわち、モビコムの事業に対応して、モンゴルに携帯端末販売業という新しい産業が誕生したのです。

また、モビコムが2000年に導入した固定無線WLL (Wireless Local Loop) サービスは、携帯電話よりも安価な無線通信サービスとして企業ユーザーに歓迎されたほか、この回線を活用した民間業者の「公衆電話サービス」が街のあちらこちらに登場しました。

「WLLは、決して収益性の高いサービスではないため、一時期、継続すべきかどうかモビコムの取締役会で議論されたこともありましたが、“人々が本当に必要としているサービスなら提供を続けるべき”という結論に至りました。この決断が、携帯電話を補完する新たな通信手段の普及を促し、モンゴルの通信環境改善につながったと思います」(三木)

もちろん、モビコム自身の成長もモンゴルの社会・経済の発展に大きく寄与しています。現在、同社の売上高はGDPの約3%を占め、納税額も2009年は3位、2010年は4位と常に上位にランキングされています。また、設立当時わずか15名だった社員数は、グループ8社で合計1,400名を超す規模に成長、社員以外の現地コントラクター、ディーラーをすべて含めると約17,000人の雇用創出につながっています。モンゴルの学生の間では「就職したい企業ランキング」の上位のポジションを維持しています。

「多額の設備投資など経営上の重要事項は取締役会で意思決定を行います。それ以外の日々の業務オペレーション全般は現場に権限委譲する方針を設立当時から貫いてきまし

た。その結果、将来のモビコムの経営を委ねられる優秀な人材が現地スタッフの中から多数育ちつつあります」(紅野)

## 総合通信企業グループとして 多彩な高付加価値サービスを展開

モビコムでは、モンゴルでの携帯電話の普及や経済・産業の成熟に対応して、2000年代半ば以降、着メロや壁紙、ゲームなどのモバイルコンテンツ配信事業やWebポータルサイトの運営、光ファイバーおよび無線ブロードバンドによる有線・無線のインターネット接続事業など通信サービスの多角化を積極的に推し進めてきました。

さらに、2010年10月からは携帯電話による電子商取引を実現するモバイルコマースサービスをスタートさせました。

「モンゴルには、銀行口座を開設している人も多くはなく、まだ銀行の共通オンラインシステムもありません。それだけに携帯電話を使ったショッピングや給与受取などを可能にす

るモビコムのモバイルコマースサービスは、モンゴル国民の生活の利便性向上や経済活動の活性化に大きく貢献できるはずです」(紅野)

このようにモビコムは、モンゴル社会に不可欠な通信インフラ基盤を構築するとともに、多彩な付加価値サービスを提供する「総合通信企業グループ」として、同国の発展を支え続けています。現在、住友商事グループでは、このモビコムで培ったビジネスノウハウや実績を駆使して、極東や中央アジア、東南アジアなど他の国々における通信事業の展開を計画しています。

「こうした社会インフラ構築にかかわるビジネスでは、単なる経済的成功が目的ではなく、その国の発展に本当に貢献したいと考えている現地パートナーと連携することが重要です。今回の合併事業も、Newcom LLCという良きパートナーと巡り会えなかったら、ここまで成長できなかったはず。今後も現地パートナーと力を合わせて、当該国・地域の持続的な発展に貢献する通信事業を展開していきたいと考えています」(紅野)

## Stakeholder's Voice

### 日本とモンゴル、両国企業による株主3社の結束力が、 モビコムの成功を可能にした

私が会長を務めるNewcom LLCは、1993年に誕生したモンゴル初の民間の通信事業会社です。企業向けの通信サービスなどを提供しているほか、住友商事、KDDIとともに株主としてモビコムの経営をサポートしています。さらに現在は、通信インフラ同様に今後のモンゴルの発展に欠かせない交通インフラとして、航空事業も手がけています。

1996年の設立から15年間でモビコムがここまで成長できた大きな理由として、株主3社の結束力の強さがあります。オープンに意見を交わしながらも、株主総会や取締役会で意

見が割れたことはなく、いつも全会一致で意思決定を行ってきました。そんな結束力の

源となったのが、「通信インフラの整備を通じて社会に貢献したい」という思いです。この目標を共有できたからこそ、互いに信頼し、Win-Winの関係が築けたと思っています。これからも、それぞれのノウハウや知恵を結集して、モビコムのさらなる成長、そしてモンゴル社会の発展に貢献したいと考えています。



Newcom LLC Chairman  
Ts. Boldbaatar氏

## Column

### 経済的に恵まれない子どもたちのために「給食プロジェクト」を実施

急速な経済成長を続けるモンゴルですが、未だ経済的に恵まれない家庭も多く、学校にお弁当を持参することのできない子どもが少なくありません。

モビコムは、そんな子どもたちの就学・生活環境の向上に資するべく、日本の給食制度を参考に2006年から公立小学校13校に対して栄養バランスに配慮したランチボックスを無償で提供。その結果、児童の健康状態や学校への出席率が改善したことから、現在では、モンゴル政府が全国の小学校を対象にこの給食プログラムを開始、将来的には高校まで拡大する計画があるとのこと。



# Project Report 2

## 新しい時代の、“食の豊かさ”を

住友商事グループは、早くからグローバルなビジネスネットワークを活用して、日本の消費者の高度なニーズに応え、安全で高品質な食料を安定供給してきました。近年では、この国内市場向けビジネスで培った多彩なノウハウを活用して、中国をはじめとするアジア各地において食料事業を積極的に展開しています。人々の豊かな食生活を支える食料ビジネスの現在と今後の展開について、食料事業本部長が説明します。



### 独自のノウハウとバリューチェーンを駆使し、高品質の食料を安定供給



理事 食料事業本部長  
加藤 正一

住友商事の食料事業本部は、早くから“Farm to Fork——農場から食卓まで”というコンセプトのもとに幅広い食料ビジネスを展開してきました。

穀物や生鮮品、加工食品まで、人々が必要とするさまざまな食料を安定供給していくため、肥料など農業資材販売などの川上から、集荷・輸出、さらに川下の輸入・加工・販売までをカバーするグローバルなバリューチェーンを構築しています。

また、食の安全・安心の実現に向けて食品トレーサビリティの確立に取り組むことはもちろん、2003年には社内に「食品安全管理チーム」を発足させました。同チームでは、食品事故の未然防止対策の徹底を図るとともに、万が一の場合の適切な対応・情報開示のルールを制定し、社員教育や国内外事業会社の安全管理・啓蒙活動に力を注いでいます。

当社グループでは、これらのバリューチェーンと安全管理体制を駆使して、日本の消費者の厳しいニーズに応える安全で高品質な食品を提供しています。そのなかでも近年、着実に需要を伸ばしているのがバナナ・豚肉などの生鮮品です。

バナナについては、フィリピンのミンダナオ島でグループ会社が農園を展開し、現地から消費地までをカバーする低温輸送ネットワークを構築して品質管理を徹底しています。さらに、リーズナブルな商品から甘くてコクのある高地栽培バナナである「甘熟王」まで複数のグレードをラインナップするマーケティング手法によって、お客様のさまざまなニーズに応えています。

一方、豚肉についても、世界最大の豚肉生産会社である米国スミスフィールド社と提携して、日本の消費者の嗜好に合わせたオリジナル商品「四元豚」を開発しました。徹底した品質管理とトレーサビリティのもとに、安全でおいしい豚肉を日本市場に供給しています。

これらの生鮮品に加え、穀物では近年オーストラリアの小麦事業に進出し、食の西洋化が進むアジア各国向けに輸出しています。



## 日本で培った実績とノウハウを活かし、 中国をはじめとしたアジアで 高度な食ビジネスを展開

近年、経済成長にともない中国をはじめとしたアジアの国々でも、より高品質な食品のニーズが高まりつつあります。当社グループは、食に対して世界で最も要求が厳しいとされる日本の市場で鍛えられ、安全で高品質な食品を提供するためのシステムを築き上げてきました。この供給システムや日本の技術・ノウハウなどを活用してアジアで食料供給事業を展開すれば、間違いなく現地の人々の食生活・食文化の向上に大きく貢献できるはずです。そこで現在、アジアの国々においても食料ビジネスに力を注いでいます。

こうしたアジアの食料市場のなかでも最大のマーケット規模を有するのが中国です。当社は、2007年、中国華南地方で最大規模の食品卸売会社である広州華新商貿有限公司に、2009年にその子会社である深圳華新創展商貿有限公司(以下、深圳華新)に出資しました。両社を通じて日系ブランドを含めた飲料・酒類・加工食品など良質な商品を現地市場に提供しています。中国の卸売業は伝統的にメーカーの代理店としての性格が強い

のですが、深圳華新は、これに量販店のニーズにきめ細かく対応する日本の卸売業の役割を融合させたユニークな食品卸会社として、中国国内外の幅広い食品メーカーと現地の量販店とのコーディネート役を担っています。

また、2010年9月には、中国における米の一大産地・吉林省の国営系大手穀物集荷加工の企業集団である吉林糧食集団有限公司と包括的な業務提携契約を締結しました。同社とともに日本の技術を活用した精米技術向上や先進的な農業管理手法による品質改善と、中国国内での販売・輸出促進に取り組んでいます。具体的には、現地の富裕層向けや外食産業での需要拡大が見込まれる高級ブランド米や無洗米の生産・販売などの新ビジネスを展開する予定です。

アジアは食料の大消費地であると同時に大生産地でもあります。中国、タイ、マレーシアなどでの肥料事業は、現地での肥料販売を通じ、食料生産の拡大に貢献しています。

住友商事グループでは、これからもさまざまな食料ビジネスを中国をはじめとしたアジアにおいて展開し、現地の農業や食品産業との共存共栄を図りながら、人々の豊かな食生活の実現に貢献していきます。

## BUSINESS CASE 1

### アジア各国への小麦の安定供給を目指して オーストラリア・アジアにおけるバリューチェーンを構築

食料部長  
 黒崎 弘康



経済成長を続ける中国をはじめとするアジア各国では、近年、所得水準の向上にともなって食生活の多様化・高級化が進みつつあり、それに合わせてパン・菓子・麺類・冷凍食品といった幅広い加工食品の原料となる小麦の需要が急拡大しています。こうしたマーケットのニーズに応えるため、住友商事グループは新たにアジア地域における小麦の供給事業に進出しました。長年、良質な小麦を世界の主要生産地から日本市場へと安定供給してきた実績やビジネスノウハウを活かして、現在、中国などのアジア地域における小麦供給のバリューチェーンの構築に取り組んでいます。



Emerald社 集荷の様子

小麦の自給が可能な中国は別として、それ以外のアジアの国々に小麦を安定供給していくためには、まず小麦の生産地における川上のバリューチェーンを築く必要があります。そこで、当社は、世界屈指の小麦生産・輸出国であり、地理的にもアジアへの供給拠点として最適なオーストラリアに着目し、現地における供給基盤の構築に取り組んできました。2005年、同国のABA社に出資して内陸穀物集荷倉庫や輸出ターミナル事業に進出したことに続き、2010年には現地の有力な穀物集荷・販売会社であるEmerald社に出資。これにより日系企業として唯一、オーストラリアでの内陸集荷から輸出までの川上バリューチェーンを整備しました。この供給基盤を駆使して、現在、韓国・台湾・インドネシア・

タイ・ベトナム・マレーシア・シンガポールなどのアジア各国に向けて小麦を輸出販売しています。

一方、小麦ビジネスの川下バリューチェーン構築にも積極的に取り組んでいます。当社は、2006年にアジア市場での共同事業を視野に入れて、アジア最大級の製粉・食品企業グループであるシンガポール資本のプリマ社と業務提携。2008年には、同社との合併会社を通じて中国山東省の製粉会社である青島星華糧油食品有限公司(以下、青島星華)に出資し、中国での製粉事業を開始しました。

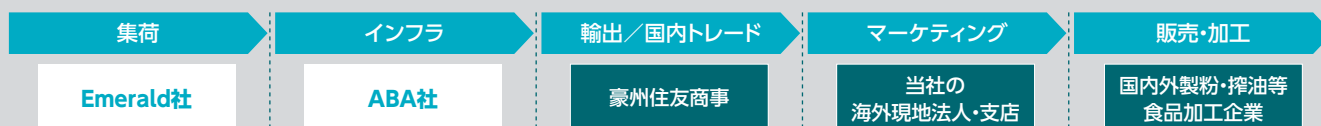
青島星華は、徹底した品質管理により、顧客の皆様から高い評価を受けています。現在、中国ではより安全でおいしい食品へのニーズが高まっているだけに、こうした高品質の小麦粉の需要はさらに拡大すると見込まれています。

当社グループは、今後、中国にとどまらずアジア各国でも川上・川下分野での事業基盤整備を図り、安全で高品質な小麦およびその加工品の安定供給を通じて、人々の豊かな食生活の実現に貢献していきます。



青島星華工場外観

#### 小麦のバリューチェーン





## BUSINESS CASE 2

### 高品質な肥料の供給を通じて、 中国の農業の持続的な発展に寄与

肥料部長  
梅岡 明



住友商事の肥料部では、世界の主要な原料サプライヤーと連携して、農業生産に不可欠な高品質の肥料の安定供給に努め、日本の農業の発展に寄与してきました。近年では国内に加えて中国・タイ・マレーシア・オーストラリアなど、アジア・オセアニアでの事業展開にも力を注いでいます。そのなかでも、現在、急速な成長を続けているのが中国市場です。

当社は2004年、中国の大手化学メーカーである青島ソーダ社との合併によって住商肥料(青島)有限公司(山東省)を設立しました。同社では、「農地を肥沃にし、農民の生活を豊かにする」という社是のもと、青島ソーダ社の事業ノウハウと当社グループが提供する日本独自の肥料技術を活用し、高品質化



水稲生産での住商肥料製品使用現場

こうした需要拡大に対応して、2011年には中国第2の生産拠点となる佛山住商肥料有限公司(広東省)が稼働。中国における生産体制は合計40万トンに達しました。今後は将来の100万トン体制に向けて、野菜果物向けの肥料はもとより、市場規模の大きな穀物向け肥料分野でのラインナップ拡充を図ります。

また、これら中国の住商肥料では、地元の販売ディーラーや農家を対象とした技術セミナーの開催をはじめとする販売支援活動にも力を注いでいます。技術セミナーでは、製品の特長や科学的根拠に基づく正しい肥料の使用方法を詳しく解説することによって、高品質肥料を有効活用した農産物の品質や収穫量の向上をノウハウ面からもサポートしています。

肥料部ならびに住商肥料2社では、これからも高品質な肥料の拡販・普及を通じて、中国の農業の持続的な発展と食生活の向上に貢献していきます。



住商肥料(青島)工場外観

成肥料の現地生産・販売に力を注いでいます。

同社の肥料は、窒素(N)・リン酸(P)・カリウム(K)という三大栄養素をはじめ各種成分が厳密に管理されているのはもちろん、作物への施肥後も栄養成分が過剰に流出せず、作物による吸収量が十分確保できるなど、それまで中国市場で普及していた安価な肥料に比べてさまざまなメリットを備えています。その分、従来の肥料よりもかなり高価な製品でしたが、食の安全や品質に対する社会的関心の広がりを受けて「コストをかけても、より安全で品質の高い農産物を提供しよう」という農業生産者の意識変化が進むなかで着実に売上を伸ばしています。



施肥指導セミナーの様子

## 多様な事業を通じて 持続可能なエネルギー供給のあり方を追求

東日本大震災後、持続可能なエネルギー供給のあり方が問われています。

住友商事グループは、従来から太陽光発電、風力発電、バイオマス発電、地熱発電などの再生可能エネルギーを注力分野の一つと位置づけ、化石燃料エネルギーを補完するエネルギーとして、グローバルベースで取り組んでいます。

また、変動するエネルギー需要への柔軟な対応や、

より効率的・効果的な電力利用を可能にする技術として期待される蓄電機能のさらなる活用など、

これからも、持続可能なエネルギー社会の実現に向けて、多様な角度から取り組みを推進していきます。

### 太陽光発電 事業

### バリューチェーン全体で 太陽光発電の普及を 促進

住友商事グループは、発電パネルの製造に必要な原料調達から、パネルの販売、さらには発電事業まで、太陽光発電に関する幅広いバリューチェーンを展開し、その普及を推進しています。特に発電事業においては、2008年に、欧州で最も日照量の豊富なスペインのテネリフェ島において総発電容量12.6MWの太陽光発電所を建設し、その運営を通じて多くの経験・知見を蓄えています。2011年2月には、イタリア南部プーリア州における総発電容量9.7MWの発電事業に筆頭株主として参画。さらにフランスでは同国初の日系企業の取り組みとして、南仏マルセイユ近郊で総発電容量31MWの発電事業に参画し、2011年秋の本格稼働を予定しています。これらの事業は、いずれも地理的条件に恵まれ、環境負荷の小さい安定した電力供給源として、長期にわたり現地社会に貢献することが期待されています。



南仏マルセイユ近郊 レ・メ市の太陽光発電所



米国テキサス州のスタントン風力発電所

### 風力発電 事業

### 世界中を視野に 展開する風力発電事業

当社グループは、風力発電に関する取り組みとして、日本国内で2カ所の発電所(計36MW)を運営するほか、米国ではテキサス州のスタントン風力発電所(120MW)を、中国では内蒙古自治区の大唐中日(赤峰)風力発電所(50MW)を運営するなど、世界各地で建設から運営に至るノウハウを蓄積してきました。さらに、総事業費約20億ドルを投じ、80万m<sup>2</sup>の広大な土地に、米GE製2.5MW風力タービン338基を擁する米国オレゴン州のシェファーズフラット風力発電事業(845MW)にも資本参加しました。同発電所は2012年夏の完工時に世界最大級の風力発電所となる予定です。

世界最大市場を競う米・中両国において、上記の実現を足がかりにさらなる事業展開を進めるとともに、その他の市場においても新規案件の創出に積極的に取り組み、風力発電分野のリードデベロッパーを目指します。



## 木質系 バイオマス 発電事業

### 資源の有効活用とCO<sub>2</sub>排出削減を同時に実現

木質系バイオマス発電とは、簡単に言えば「木を燃やす火力発電」です。通常の火力発電は石炭などの化石燃料を利用しますが、木質系バイオマス発電では建築廃材をはじめ、河川流木や間伐材、<sup>せんてい</sup>剪定材などの未利用材を燃料として利用するため、資源の有効活用につながります。さらに、樹木は成長期にCO<sub>2</sub>を吸収するため、燃やしてCO<sub>2</sub>が発生しても差し引きゼロになるという「CO<sub>2</sub>フリーの発電」の考え方からも、注目を集めています。

当社グループのサミットエナジー(株)は、サミット明星パワー糸魚川バイオマス発電所(新潟県)で木質系バイオマス発電を行い、年間8万トン以上のCO<sub>2</sub>排出削減に結びつけています。

バイオマス発電事業の運営には、木質系燃料の安定調達に鍵となるため、日本国内で未利用の林地残材や支障木・剪定枝の確保、海外でもパームヤシ殻などの確保に努めています。



糸魚川バイオマス発電所

## 地熱発電 事業

### 地中から取り出した 水蒸気を有効活用

地熱発電は、地中から掘り出した水蒸気でタービンを回して発電した後、取り出した蒸気を冷却して水に戻元したうえで地下に戻すため、CO<sub>2</sub>もほとんど発生せず、長期にわたり安定利用できます。

地熱発電所の建設には、蒸気に含まれる腐食性不純物への耐久性を持った蒸気タービンの開発など、高度な技術力が求められますが、当社グループはこの分野で世界トップの技術力を持つ日本の重電メーカーと連携。米国・フィリピン・ニュージーランド・イ

ンドネシアなど、世界各地で数多くの地熱発電プロジェクトへの発電設備の供給および発電所建設にかかわり、その関与した発電所の総発電容量は2,000MWを超えています。2011年6月には、今後地熱発電が本格化するトルコ市場への参入を果たしました。また、発電設備の供給、発電所の建設だけでなく、発電された電力を長期にわたって売電する事業にも取り組んでいます。



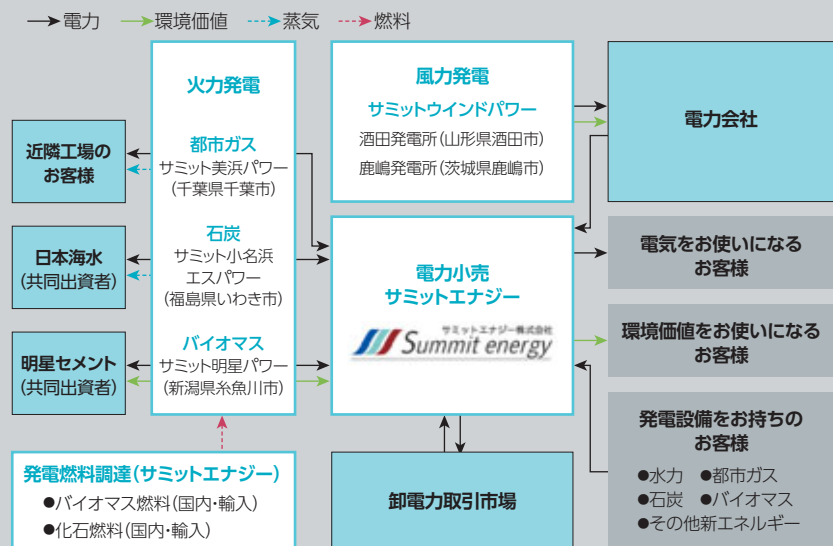
インドネシアのワヤン・ウィンドゥ地熱発電所

## Column

### エネルギーのベストミックスにより電力の安定供給を担うサミットエナジーグループ

日本における電力小売事業の自由化にともない、当社は2001年、サミットエナジー(株)を設立。風力・バイオマス発電を含む自社グループ発電所を核に、発電設備を有するグループ外企業との連携や、卸電力取引市場での売買などを通じた、エネルギーのベストミックスにより、価格競争力のある電力の安定供給を実現しています。

震災後の計画停電の状況下では、美浜(千葉県)で近隣工場に電力・蒸気を安定供給し、高く評価されたほか、各発電所とも稼働をアップして余剰電力を地域電力会社に融通するなど、東日本全体の電力不足解消の一助となっています。



EV用バッテリー  
 4R事業

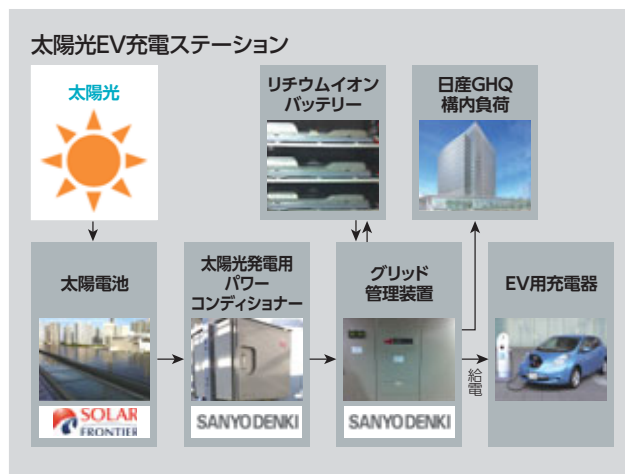
蓄電池の再利用を推進し、  
 スマートコミュニティの実現に貢献

当社は2010年9月、日産自動車(株)と共同で、同社製電気自動車(EV)に搭載されるリチウムイオン電池の二次利用の事業化を目的として、フォーアールエナジー(株)(4R)を設立しました。

EV用リチウムイオン電池は、EVでの使用後も残存価値が高く、蓄電池の再利用によって、スマートコミュニティやスマートグリッドの実現への貢献が期待されています。

震災以降、電力の需給逼迫や備災目的などを背景に、蓄電機能への関心が高まっており、新たな電力需給のあり方の一つとして、工場や住宅などで太陽光発電等による電力を貯めて必要な時に使用するDemand Responseが注目されています。4Rは、住宅メーカーと共同で、太陽光発電と連係した小型蓄電システムの実証実験を行うとともに、日産自動車と共同で、電力使用量

のピークカットやピークシフトへの対応が求められている公共・商業施設向けに、中型蓄電システム開発の一環として太陽光発電を利用したEV用充電システムの実証実験をスタートしました。



Stakeholder's Voice

社会の課題に応える事業を  
 力を合わせて成功に導きたい



日産自動車(株)  
 ゼロエミッション事業本部  
 ZEV企画グループ部長

牧野 英治 氏

電気自動車のバッテリーは、車としての使用後も高い残存性能を持つ製品です。4R事業は、このバッテリーを、再利用(Reuse)、再製品化(Refabricate)、再販売(Resell)、リサイクル(Recycle)するビジネスです。本事業は、会社に貢献することだけでなく、電気自動車の普及にともなう中古バッテリーの増加、再生可能エネルギーの普及という社会的な課題を解決する役割も担っています。

本事業の成功の鍵はバッテリーの再販売ですが、我々には未知のマーケット。住友商事の優れたマーケット発掘力、および開拓力に大いに期待しております。また、柔軟な発想力と、粘り強さを持つ住友商事のメンバーに参加してもらうことも、4R事業の大きな財産だと考えております。

本事業成功のために、住友商事と一緒に、当社も全力を挙げて取り組んで参ります。

Sumitomo Spirits

先を見据えた総合商社ならではの  
 取り組みを推進していく



電池事業開発部長  
 野中 紀彦

住友商事グループでは、持続可能な低炭素・循環型社会を実現するために必要不可欠な環境や新エネルギーにかかわる課題の解決に寄与する事業分野において、新たなビジネスモデルの確立や価値創造に取り組んでいます。これは、住友の事業精神にも通じる、自身を利するとともに国家や社会の利益をかなえるミッションであり、変化を先取りした新たなチャレンジです。

4R事業もこの事業精神をベースにパートナーである日産自動車とスタートしました。

当社グループは、環境とエネルギーという二つの重要なテーマに関するソリューションを提供するために、関係する業界の方々幅広く密接に連携し、再生エネルギーとそれを支える蓄電池が社会インフラの一翼を担えるよう取り組んでいきます。また、その重要な役割を4R事業に期待しています。

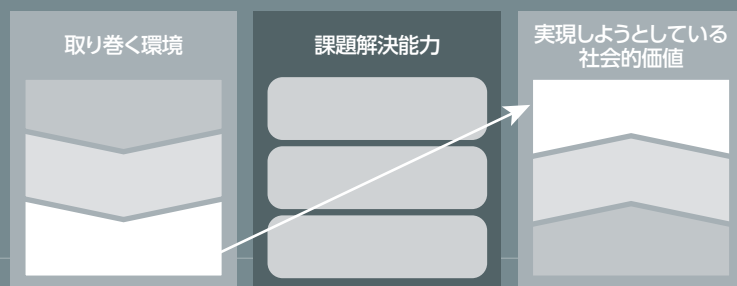
# 7つの事業部門による 社会的価値創造

このコーナーでは、事業活動を通じてCSRを実践する各事業部門の目指す社会的価値創造の方向性と発揮する力について報告します。

まず、事業活動を取り巻く環境について、CSRの観点から事業部門ごとに掘り下げたものを「取り巻く環境」として整理し、次に、事業活動を通じて果たそうとしている社会的使命を「実現しようとしている社会的価値」としてまとめました。そして、その社会的使命を果たすために事業部門が有している強みを「課題解決能力」としています。

その上で、「取り巻く環境」「実現しようとしている社会的価値」「課題解決能力」を事業部門ごとに「社会的価値創造マップ」として、以下の通りまとめています。

## 各事業部門の社会的価値創造マップ



“CASE STUDY”では、具体的に取り組んでいるビジネスについて、社会的価値創造マップに基づき紹介しています。

これら7つの事業部門の社会的価値創造マップが、多岐にわたる当社グループの事業活動を通じたCSRの実践について、包括的にご理解いただく上での一助となれば幸いです。

金属事業部門

▶ P.27



輸送機・建機  
事業部門

▶ P.29



インフラ事業部門

▶ P.31



メディア・  
ライフスタイル  
事業部門

▶ P.33



資源・化学品  
事業部門

▶ P.35



生活産業・建設  
不動産事業部門

▶ P.37



新産業・機能推進  
事業部門

▶ P.39



各事業部門による社会的価値創造

# 金属 事業部門

「金属製品」分野において、川上から川下までのバリューチェーン拡充と機能の高度化を図り、イノベーションによる効率的な資源配分を実現して、すべてのパートナーによる価値創造や収益改善を可能にします。



マレーシアにおけるスチールサービスセンター事業

## 事業部門概要

鉄鋼製品から非鉄金属まであらゆる金属製品を取り扱い、幅広い分野で顧客のニーズに対応したバリューチェーンを展開しています。薄板分野では、内外のスチールサービスセンター網を通じ、自動車・家電メーカー向けを中心に調達・在庫管理・加工および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。鋼管分野では、石油・ガス会社向けに当社グループ独自の油井管サプライ・チェーン・マネジメント(SCM)に加えて、オイルフィールドサービス分野への展開を図り、

トータルサービスプロバイダーの機能を拡充しています。非鉄金属製品分野では、アルミニウムの地金や板の生産拠点の拡大に努めています。

## 中期経営計画 <sup>エフクロス</sup> $f(x)$ における戦略

成長が期待されるエネルギーや輸送機材関連分野でのバリューチェーン強化やアルミ関連事業の拡大、また建材などの新興国需要の積極的な取り込みにより、さらなる基盤拡充を目指します。

## 金属事業部門の社会的価値創造マップ

### 取り巻く環境

経済の発展段階と鉄鋼需給との地域的・時間的なバランスを保つことが困難になっている。

ユーザーにとつての資源コスト増を抑制する効率的なリソース管理が求められる。

世界的需要の高まりを背景とした原料価格高騰と市場成熟化による製品価格の転嫁が困難な状況下で、社会のイノベーションが求められている。

### 課題解決能力

独自に開発したグローバル統合在庫管理情報システムを幅広い顧客に提供し、顧客の在庫管理を直接オペレーション管理に転換する力。

先進企業との長期信頼関係に基づく多様で高度な専門分野での連携を可能にする力。

高度な専門知識を有する人材を地域／機能別に育成し、機動的に活用する力。

### 実現しようとしている社会的価値

イノベーションによる効率的な資源配分を実現し、資源効率と生産性を向上させる。

需要に基づくサプライチェーンを構築することによりマーケットの全体最適を図り、すべての関係者による価値創造や収益改善を可能にする。

顧客のトータルコストを削減する。

## 金属事業部門の目指す社会的価値創造

金属事業部門は、以下の油井管SCM事業や内外で展開するスチールサービスセンター事業などにおいて、在庫費用の削減・死蔵リスクの回避等を実現することにより、顧客のトータルコストを削減しています。

また、需要をベースとしたプル型サプライ・

チェーンを構築することにより、マーケットの全体最適を図り、すべての関係者による価値創造や収益改善を可能にしています。

当事業部門はこれからも、イノベーションによる効率的な資源配分を実現し、資源の有効活用と生産性向上を実現していきます。



取締役副社長  
金属事業部門長

荒井 俊一

## CASE STUDY

### 油井管\*サプライ・チェーン・マネジメント(SCM)事業

#### 取り巻く環境

世界の人口増加や新興国中心の経済発展により、エネルギー需要は増加を続けていく見通し。しかし主要エネルギーである石油・天然ガス資源は地域的に偏在しており、また容易に開発できる地域では枯渇しつつある。

石油・ガス会社が、地政学リスクが高い地域や、技術的に難しい領域での開発に経営資源を集中投下しているなか、油井管などの資機材の効率的調達や多様な技術サポートのニーズが高まっている。

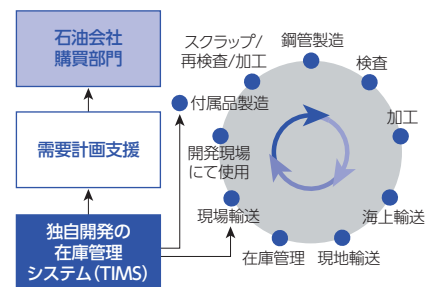
一方、米国でのシェールガス革命などにみられる通り、在来型の石油・天然ガスから非在来型のエネルギー開発へと、技術革新や環境を意識した資源開発への寄与が求められている。

#### 事業概要

オンラインシステムを駆使して、油井管の使用状況を予測・管理し、発注から加工・検査・輸送・修理までの一貫したサービスを14カ国・15拠点・17契約で展開中。

エネルギーの安定供給に寄与すべく、製品製造も含めたバリューチェーン

のさらなる強化を図り、世界の石油・ガス開発会社向けの「トータル・ソリューション・プロバイダー」を目指します。



#### 課題解決能力

世界中で取り扱う油井管すべての動きを管理できるオンラインシステム(TIMS: Tubular Information Management Systems)を独自開発。

石油メジャーをはじめとする強固な顧客アセットを保持。また、技術コンサルタント会社を擁し、顧客の厳しい技術・品質管理要求への対応力を保有。

米国にサービス統括会社を設立し、新規SCMプロジェクトの立ち上げ支援、既存プロジェクトのオペレーション高度化、グローバルベースの人材育成などを展開。

\* 油井管：石油・天然ガス採掘の際に使用される鋼管の一種

各事業部門による社会的価値創造

# 輸送機・建機 事業部門

自動車・船舶・航空機・鉄道などの「輸送機」および「建設機械」の分野において、川上から川下まで幅広いバリューチェーンをグローバルに展開し、環境意識の高い輸送システムの導入促進を通じて、資源利用効率の改善を図ります。



代表的なクリーンエネルギーである天然ガスを輸送するLNG船の運航事業にも参画

## 事業部門概要

自動車分野においては、製造・卸売・小売・金融サービスにわたるバリューチェーンをグローバルに展開、船舶分野では造船業に出資し、自社船事業も展開しています。建設機械分野では、建機販売事業のグローバル展開に加え、鉱山機械サービス事業、レンタル事業や中古建機販売などのバリューチェーンを構築、農機販売事業も展開しています。航空機関連では、民間航空機関連機器の輸出入、防衛関連機器の輸入を行い、さらに、交通プロジェクトおよび鉄道車両の製造・輸出に強みのある輸送機事業も行っています。

## エフクロス 中期経営計画 $f(x)$ における戦略

10年先を見据えて既存コアビジネスのさらなる強化を図るとともに、高付加価値・高成長型の新規コアビジネスにも積極果敢に挑戦、経営資源を戦略的に配置していきます。

新興国の成長にともなう各種資源の開発や輸送手段確保のニーズ、各国の都市化にともなう交通インフラ整備のニーズなどが高まっており、当部門はこうしたグローバル規模の社会的な命題に対し、「輸送機」「建設機械」にかかわるビジネスを通じて、ソリューションを提供し、社会に貢献することを目指します。

## 輸送機・建機事業部門の社会的価値創造マップ

### 取り巻く環境

世界的な人口増加と都市化により、エネルギー・資源の供給・活用システムに対するインパクトが増大している。

短期的な視点によるインフラ整備計画ではトータルコストの増大、資源利用効率の低下を招く。

専門的な知見に基づく効率的な輸送手段、インフラ管理が求められる。

### 課題解決能力

さまざまな規模と期間のプロジェクト管理経験を活かし、重要な新技術の長期的開発を推進する力。

製造業からエンドユーザーへのファイナンスまで幅広いバリューチェーン構築に加え、将来の技術開発も視野にトータルソリューションを提供する力。

高度な専門知識を有する人材を地域／機能別に育成し、機動的に活用する力。

### 実現しようとしている社会的価値

鉄道システムや電気自動車など省資源・循環型社会の実現に向けた各種輸送機・建機の導入・推進を通じて、資源利用効率を改善させる。

リース・レンタル等金融機能をも提供することにより、顧客の投資効率を向上させる。

プロジェクト特性に応じた先進技術の早期導入を促進する。

## 輸送機・建機事業部門の目指す社会的価値創造

輸送機・建機事業部門は、以下の米国における鉄道車両プロジェクトにみられる通り、プロジェクト特性に応じた最先端技術の早期導入やライフサイクル全体の効率改善により社会的便益の向上を図ります。また、当事業部門の扱う各商品分野で、リース・レンタル等を含む金融機能を提供

することにより、顧客の投資効率向上に寄与しています。

当事業部門はこれからも、鉄道システムや電気自動車など省資源・循環型社会の実現に向けた各種輸送機・建機の導入・推進を通じて、資源利用率の改善を図っていきます。



取締役副社長  
輸送機・建機  
事業部門長

大森 一夫

## CASE STUDY

### 米国シカゴにおける鉄道車両プロジェクト

#### 取り巻く環境

モータリゼーション進行後の石油ショックの影響や環境問題が取りざたされ始めた1980年代、シカゴ近郊の人口増加を背景に通勤手段拡充の需要が急増。道路渋滞で自動車輸送に限界が見え、公共大量輸送手段の整備が急務となった。

1990年代に入り輸送力増強ニーズと通勤鉄道車両の更新期をとらえ、2階建て車両を納入したことにより、車両の稼働率が向上し、投資効率が改善。運用面でも車掌一人当たりの担当エリアが拡大し、単位当たり人件費の抑制に寄与。

日本車輛製造(株)・当社グループ連合は、「米国製部品の6割使用と現地組立」を定めたバイアメリカ条項に対応し、かつ地元経済活性化のために現地企業と積極的に連携。また、現地工場の建設によってさらなる現地化にも取り組み中。

#### プロジェクト概要

当社グループは1980年代以降これまでに、米国において日本車輛製造(株)との連合で鉄道車両886両の納入実績があり、2010年10月にはさらに2階建て車両160両を受注しました。

特に中西部では、シカゴ発着の通勤鉄道車両の大半を納入しており、今後も高速化を進めている都市間鉄道や都市交通向けにさらなるビジネス拡大を図ります。



#### 課題解決能力

多様なパートナーと連携し、プロジェクトを組成する力。環境に優しく、安全で大量・快適・迅速な輸送システムを実現。従来仕様にとどまらず、米国連邦鉄道局の最新基準に適合した標準車両の開発についても積極的に参加。

技術的な連携を可能にする技術評価力。事業戦略上の地域的・機能的観点からパートナーを選定する力。「シカゴハブ」といわれる中西部地区の都市間鉄道の高速化計画や都市交通網拡充へのさらなる取り組み。

バイアメリカやマイノリティー保護、身障者対策、環境影響評価などの各種米国法規制対応に加え、製造物責任製品保証や長期為替リスクなど各種リスク管理、製造・組立工程管理、主要資機材供給に係る各種メーカー選定・調達管理など、プロジェクト全般にわたるトータルマネジメントに必要な人材を社内外・グローバルベースで確保・育成する力。

各事業部門による社会的価値創造

# インフラ 事業部門

基幹インフラの高度化を通じ、持続可能な社会を実現する機能集団を目指します。



バーレーン王国における造水事業として民営化第1号のヒッドIWPP事業 (約1,000MWの発電と日量40.5万トンの造水を行う)

## 事業部門概要

電力・通信・水・産業インフラなどの分野において、グローバルベースで事業とトレードを展開しています。特に電力分野では、ファイナンスやリスク管理機能等のプロジェクト組成と遂行能力に強みがあり、プラントの設計から資材調達・建設までを一括して請け負うEPC<sup>※1</sup>の納入実績は約47,000MWに上ります。さらに、海外で電力事業(IPP/IWPP<sup>※2</sup>ビジネス)を展開しており、2011年3月末現在の持分発電容量は約5,300MWに達しています。

▶通信インフラについては、Project Report 1 ご参照(P.15～)

▶電力インフラについては、Project Report 3 ご参照(P.23～)

## インフラ事業部門の社会的価値創造マップ

### 取り巻く環境

新興国・地域の経済成長にとまぬい、インフラに対するニーズが高まっている。

国・地域によって制約要因(資源賦存状況、環境・エネルギー政策、経済基盤など)が大きく異なる。

グローバルベースで、中長期的視点からバランスのとれた基幹インフラの整備が求められる。

### 課題解決能力

グローバル・プレーヤーとして、複数の企業の機能を統合することにより、新たな価値創造を実現する力。

有形・無形のリソースのベストミックスにより、イノベーションを生み出す力。

高度な専門知識を有する多様な人材を確保・育成し、機動的に活用する力。

### 実現しようとしている社会的価値

基幹インフラの高度化を通じ、持続可能な社会を実現する。

国・地域の状況に応じたトータル・ソリューションを提供することにより、最適なインフラ整備を可能にする。

長期的に高いパフォーマンスで安定稼働する信頼性の高いインフラを事業とEPCで実現する。

## エフクロス 中期経営計画 $f(x)$ における戦略

「人材の厚みを増やす」「アライアンスにより競争優位を築く」「新興国の成長を取り込む」「ポートフォリオマネジメントをさらに徹底させる」の4つの基本戦略のもと、中長期的視点に立ち、ビジネスモデルを柔軟に転換させながら、持続可能な社会の実現に向けて収益基盤の強化に取り組んでいきます。

※1 EPC (Engineering, Procurement & Construction) : プラントの設計から資材調達、建設までの請負契約

※2 IPP (Independent Power Producer) : 独立発電事業者  
IWPP (Independent Water and Power Producer) : 独立発電・造水事業者



## インフラ事業部門の目指す社会的価値創造

インフラ事業部門は、以下のニュージーランドにおける地熱発電プロジェクトにみられる通り、世界各地のさまざまな機能を持つパートナーとともに、互いの強みを活かしながら、高いパフォーマンスで長期安定稼働が可能な信頼できるプラントを建設するプロジェクトをフルターンキー※3で組成・遂行しています。また、長期的視点から、当該

国・地域のおかれた状況(資源賦存状況/環境・エネルギー政策/人口動態/産業構造/経済基盤など)に応じたトータル・ソリューションを提供し、最適なインフラ整備を実現しています。

当事業部門はこれからも、電力・通信・水・産業インフラなど基幹インフラの高度化を通じて、持続可能な社会を実現していきます。



取締役副社長  
インフラ事業部門長  
守山 隆博

## CASE STUDY

### ニュージーランド(NZ)における地熱発電プロジェクト

#### 取り巻く環境

NZの電力需要は年間2~3%増加。発電設備老朽化にともなう新規発電所建設の需要もあり。水力発電の拠点が南島に多く、電力消費地である北島に送電している現況下、ギャップ解消が課題。

人口440万人のNZで、大規模な電源開発は不要。化石燃料火力発電の新設を原則禁止しており、今後2025年までに電力供給の90%を再生可能エネルギーで賄うことを政策目標としている。

電力の5割超を水力発電に依存、天候リスクが大きい。水力に代わるベース電源として地熱に期待。NZ北島には地熱資源が潤沢に賦存し、50年にわたる地熱発電の実績がある。

#### プロジェクト概要

地熱発電は環境に優しい再生可能エネルギーの一つで、化石燃料を使用せず、長期にわたり安定利用可能な地熱資源を活用します。当社グループおよび提携タービンメーカーは、客先のニーズに合わせ単機容量で世界

最大の地熱発電タービンを供給し、豊富なエネルギー量を有するNZ北島ロトカワ地区の地熱の特性を活かした、トリプルフラッシュ方式※4を適切にデザインすることで、効率的な地熱発電の実現に寄与しました。



#### 課題解決能力

メーカー・エンジニアリング企業・地熱コンサルティング企業・現地建設業者など多くのパートナーと連携し、豊富なエネルギー量を有する同開発地区の地熱の特性に合った最適な発電方式をデザインし、EPCを組成する力。

グローバルに多くの地熱発電プロジェクトに関与することにより培った知見や経験を活かし、パートナーとともに設計から資材調達・土木・据付工事までを含むプロジェクト全体を統括・遂行し、フルターンキーで期日内完工、定格出力を達成する力。

現地でのエンジニアリングやプロジェクト管理に必要な人材をグローバルベースで確保・育成し、チームを作る力。現地での人材育成は次のプロジェクトの基盤となる。

※3 フルターンキー (Full Turn Key) : 工事込み設備一括請負契約

※4 トリプルフラッシュ方式 : 加圧された状態で熱水と蒸気の混合体を地中から取り出し、圧力を開放することで一部を蒸気化、これを3回繰り返す方式。通常は1~2回。

各事業部門による社会的価値創造

# メディア・ ライフスタイル 事業部門

生活者の視点に立って、メディア・IT・リテイルを融合したマルチチャンネル展開によりイノベーション力を発揮し、多様なパートナーが参加しシナジーを発揮できる新たな価値創造プラットフォームを実現します。



ジュピターショップチャンネルのスタジオ風景

## 事業部門概要

放送と通信など各種メディアの融合や消費形態の多様化が進むなか、メディア、ネットワーク、ライフスタイル・リテイルの各分野を融合させ、消費者の多様なライフスタイルに対応する新たな価値を創造・提供していきます。

メディア分野では、ケーブルテレビ・多チャンネル番組供給・映画関連を核にインフラとコンテンツの両面から事業を展開、ネットワーク分野では、ITソリューション・ネット関連と移動体通信、ライフスタイル・リテイル分野では、テレビ通販、食品スー

パー、ドラッグストア、ブランドやアパレルOEM\*を中心に事業を展開しています。

## エフクロス 中期経営計画 $f(x)$ における戦略

メディア、ネットワーク、ライフスタイル・リテイルの各分野でトップレベルの事業を展開し、事業会社間のバリューチェーン深化と、これらを融合したマルチチャンネル展開の推進により、当社グループならではの強固な消費者向け事業を確立します。

\* OEM (Original Equipment Manufacturing) : 相手先ブランド製造

## メディア・ライフスタイル事業部門の社会的価値創造マップ

### 取り巻く環境

消費者向けに絶え間なく産み出されるイノベーションにより、ライフスタイルの多様化・複雑化が加速している。

高齢化・人口増加率の低下・人口減少といった変化に能動的に取り組むことで、新たな価値創造への道が開かれる。

メディアとITを効率的に活用したリテイル分野への取り組みが必要。

### 課題解決能力

長期的視点の下、世代や業界を越えた資産の最適配分を行い、生産的なビジネスモデルを構築する力。

マルチチャンネル展開(メディア・IT・リテイルの統合・融合)により、高度な価値創造力を発揮する力。

各種サービスやビジネスプロセスを再編・統合することで新たな業界インフラとなるプラットフォームを創造する力。

### 実現しようとしている社会的価値

メディア・IT・リテイルの融合によって産み出される新たな価値の提供により、消費者のより豊かな生活の実現を目指す。

消費者に対し、メディア・リテイル分野における柔軟で持続性の高いライフラインを提供する。

多様なパートナーが参加し、シナジーを発揮できるプラットフォームを実現する。

## メディア・ライフスタイル事業部門の目指す社会的価値創造

メディア・ライフスタイル事業部門は、以下の「サミットネットスーパー」にみられる通り、メディア、IT、リテールの融合によるマルチチャンネル・リテール展開を推進し、お客様の多様なライフスタイルに対応したさまざまなサービスを世の中に提供しています。

各分野で業界トップレベルの事業展開を行って

いる各事業会社が、分野を越えたバリューチェーンを構築していることが当事業部門の特長です。当事業部門はこれからも、この強みを活かし、社会環境の変化等を先取りした新たな価値創造に向けた取り組みを継続・拡大することで、お客様のより豊かな生活の実現を目指していきます。



取締役専務執行役員  
メディア・ライフスタイル  
事業部門長

大澤 善雄

### CASE STUDY

#### ネットスーパー事業

##### 取り巻く環境

消費者の節約志向定着に加え、首都圏では食品スーパー各社の出店継続により、店舗の競争環境はより厳しくなっている。他方、ライフスタイルの多様化、ITインフラの普及、安全・安心志向の高まりなどにより、食品の宅配サービス市場は伸びている。

人口動態の変化が急速に進み、高齢者世帯や働く女性が増加。ライフスタイルも多様化しており、店舗での重い物やかさばる物の買物に不便を感じる人や、買物をする時間がない人が増えている。

チケット・本・CDなどからブランド品までさまざまな商品においてネットショッピングが一般化。従来、直接手に取って確かめてから購入されていた生鮮品などの日常食品市場にも、大きな変化の波が起こりつつある。

##### 事業概要

サミットネットスーパー(株)は、生鮮食品や日用品の注文を主にインターネットで受け付け、専用のセンターから商品を宅配しています(センター型運営形態)。24時間いつでも、在宅でも外出先

でも注文ができ、店舗にはない魅力ある独自商品も揃い、重い物やかさばる物を自分で運ばなくてよいことから、子育て・介護・仕事でお忙しい方、ご高齢の方を中心に利用者が増加しています。



##### 課題解決能力

人口動態の変化やライフスタイルの多様化などの環境変化を先取りし、長期的視点からポテンシャルの高い事業領域に進出し、新たな業態を創造する起業家精神。

生鮮食品を扱うノウハウは食品スーパー「サミット」から、ダイレクトマーケティングのノウハウは「ジュピターショップチャンネル」や「爽快ドラッグ」から、システム構築やIT・ネット活用は「SCSK」からと、これらグループ企業でこれまでに蓄積した知見やノウハウを統合・融合させることにより、ネットスーパーという新業態を創り上げる力。

メディア・IT・リテールを融合してネットスーパーに必要なサービス基盤(インフラ)を効率的・効果的に構築する力。サミットネットスーパー(株)は、首都圏初のセンター型運営形態を採用しており、店舗商品に加えて多様な独自商品(産地直送のプレミアム商品など)の取り扱いが可能。

各事業部門による社会的価値創造

# 資源・化学品 事業部門

「資源」「エネルギー」「基礎化学品・エレクトロニクス」「ライフサイエンス」の分野において、相互信頼をベースに、すべてのステークホルダーとともに共存共栄できるプラットフォームを構築し、新たな価値創造を実現していきます。



ボリビアのサンクリストバル鉱山

## 事業部門概要

資源・エネルギー分野では、銅、石炭、鉄鉱石、原油・ガスを重点戦略商品と位置づけ、優良資産を拡充しており、ウラン、亜鉛、ニッケル・コバルトなどレアメタルの資源権益を確保し、資源ポートフォリオの厚みを増しています。トレードビジネスでは、炭素製品、鉄鋼原料、石油、ガスを中心に、中国などアジアをはじめグローバルに展開しています。

基礎化学品・エレクトロニクス分野では、原料、有機・無機化学品や合成樹脂、先端電子材料のトレードに加え、レアアースの開発やEMS※事業を積極展開しています。ライフサイエンス分野

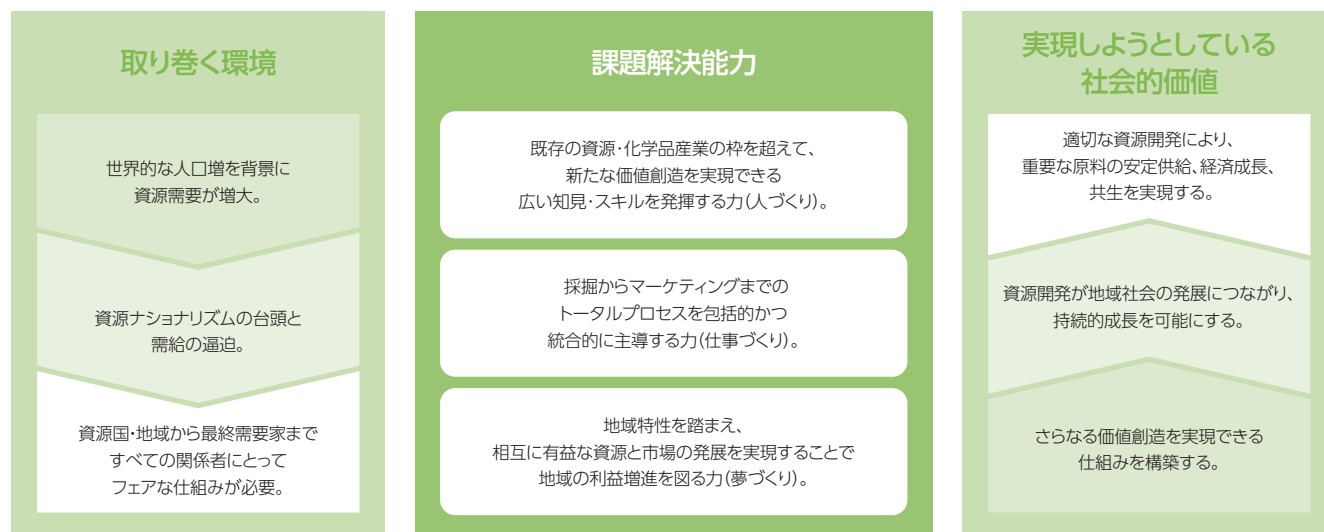
では、医薬、農薬・家庭用防疫薬、ペット関連商品などを扱っています。

## エフクロス 中期経営計画 $f(x)$ における戦略

既存大型案件を着実に実行することに加え、既存権益の拡張・入れ替えと新規投資による上流権益の拡充、成長市場・新興市場での高機能で差別化されたビジネスの拡大により、将来にわたって安定的に収益貢献できるポートフォリオの厚みと質を強化し、世界経済の持続的成長を可能とする資源・化学品の安定供給に貢献します。

※ EMS (Electronics Manufacturing Services) : 電子機器の受託製造サービス

## 資源・化学品事業部門の社会的価値創造マップ ～資源・エネルギー分野～



## 資源・化学品事業部門の目指す社会的価値創造

資源・化学品事業部門は、以下のボリビアにおける鉱山事業にみられる通り、資源国・生産者・需要家などが相互に信頼し、継続的に新たな価値創造を実現できる基盤を構築するとともに、資源開発が地域社会の発展につながり、地域の自立的・持続的成長が可能となる仕組み作りに取り組んでいます。

当事業部門はこれからも、資源・エネルギー分野においては、適切な資源開発により、重要な原料の安定供給、経済成長、共生を実現していくとともに、基礎化学品・エレクトロニクス分野やライフサイエンス分野においても、すべてのステークホルダーと共存共栄できるプラットフォームを構築し、新たな価値創造を実現していきます。



取締役専務執行役員  
資源・化学品  
事業部門長

中村 邦晴

### CASE STUDY

## ボリビアにおけるサンクリストバル鉱山事業

### 取り巻く環境

ボリビアは1982年に民政移管後、市場経済化を推進したが、貧富の差拡大等を背景として、先住民を中心とする反政府運動が頻発。2006年1月、モラレス氏が初の先住民出身大統領に就任した。

世界人口の増加や新興国を中心とする経済発展により、資源に対する需要は増加傾向にある。これに対し、資源開発は、地政学的リスクの高い地域や技術的に難しい領域へと取り組まざるを得ない状況。

ボリビアは一人当たりGDPがUS\$1,844の発展途上国である一方、世界有数の資源国であり、天然ガス・亜鉛・鉛・銀などが賦存。モラレス政権は、資源開発を同国経済・社会の発展につなげることに注力している。

### 事業概要

当社は2006年、サンクリストバル鉱山事業に計画段階から参画しています。2007年8月に操業を開始するも、同年秋の国際金融危機を背景に経営が悪化し、事業再生に注力した結果、亜鉛精鉱の生産量で世界6位、貿易量で世界3位となりました。

2010年には品質・環境・労働安全衛生の3種の国際マネジメント規格認証を同時取得し、地域社会の持続可能な発展を支えながら、世界トップレベルの鉱山運営を実現しています。



### 課題解決能力

総合商社として蓄積してきた事業会社経営のノウハウを活用し、オペレーション体制の強化・充実を図る力。現地化の推進を含む、継続的発展に向けた人材育成プランを確立する力。

現地における採鉱・選鉱・出荷から、全世界向けのマーケティング・精鉱販売まで、一貫したバリューチェーンを構築する力。

産業・生活インフラ(道路・橋・電力・水・医療サービスなど)の整備や地域住民等向けの閉山後をも見据えた人材育成、逆見本市の開催を通じた現地企業育成など、地域社会との共存共栄を推進する力。

各事業部門による社会的価値創造

# 生活産業・ 建設不動産 事業部門

「食料」「生活資材」「建設不動産」の分野において、すべてのステークホルダーから信頼されるパートナーとして、豊かな生活を実現できる持続可能な生活基盤を創造します。



尾山台マンション・プロジェクト

## 事業部門概要

食料分野では、消費者の関心の高い「安全・安心」を最優先した食料の生産・品質管理・販売までの一貫したビジネスを行っています。

生活資材分野では、タイヤ・生コン・木材建材・古紙などの分野で、業界トップクラスの実力を誇る事業会社群を有します。

また、建設不動産分野では、オフィスビルや商業施設の賃

貸・運営事業、住宅開発・分譲事業、不動産ファンドビジネスを主な柱とし、大型複合面開発事業にも注力しています。

▶食料事業については、Project Report 2 ご参照(P.19～)

## 中期経営計画 <sup>エフクロス</sup> $f(x)$ における戦略

産業構造や地軸の変化に応じた経営資源の最適配分を実施し、グローバル化を推進していきます。

## 生活産業・建設不動産事業部門の社会的価値創造マップ

### 取り巻く環境

食と住の安全・安心と、より豊かで快適な住空間への期待が高まりつつある。

最適化されておらず計画的でない生産システム(サプライチェーン)によりリソース管理が分断されている。

森林・不動産・農地など重要で限りある資源が有効活用されていない。

### 課題解決能力

最終需要家にとっての価値に基づきマーケットを再設計する力。

多様なパートナーとの長期的な信頼関係構築を通じて、ビジネスを最適化・再統合する力。

有形・無形のリソースを統合管理・コーディネートするビジネスモデルを生み出す力。

### 実現しようとしている社会的価値

生活者の真の便益に基づくサプライチェーンを構築し、マーケットの全体最適を実現する。

持続可能で豊かなライフスタイルを実現するヒューマンスケールの生活空間を創造する。

生活産業分野での知見・ノウハウのシナジーを可能にするプラットフォームを構築する。

## 生活産業・建設不動産事業部門の目指す社会的価値創造

生活産業・建設不動産事業部門は、以下のロシア極東における木材ビジネスにもみられる通り、持続可能で豊かなライフスタイルを実現するため、価値観を共有するパートナーとともに、限りある資源を適切に管理し、知見・ノウハウのシナジーを可能とするプラットフォームを実現しています。

当事業部門はこれからも、食料・生活資材・建設不動産の各分野において、マーケットの全体最適を目指し、生活者の実需に基づくサプライチェーンの構築を通じて、すべてのステークホルダーから信頼されるパートナーとして、豊かな生活を実現できる持続可能な生活基盤を創造していきます。



取締役専務執行役員  
生活産業・建設不動産  
事業部門長

佐々木 新一

### CASE STUDY

## ロシア極東における木材ビジネス

### 取り巻く環境

住宅等の基礎資材として有用だが、限りある木材資源。日本に近いロシア極東・沿海州に広がるチェルネイレス社の林区は、樹齢100年超の樹木が多く生育し、しかも針葉樹と広葉樹が混在する世界的にも珍しい地域。

ロシア木材は、原木での輸出が主流であったが、ロシア政府は原木輸出から付加価値を高める木材加工化を促進する政策に転換。

持続可能な木材ビジネスの確立が不可欠であり、森林資源のみならず、先住民や生物多様性への配慮も必要。

### ビジネス概要

当社が45%出資するチェルネイレス社は、ロシア最大の総合林産企業で、260万haという豊富な森林資源を有し、全伐採林区でFSC(森林管理協議会)認証を取得、環境に配慮した森林運営※を実施しています。

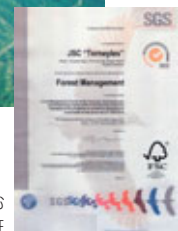
当社グループは、FSC認証の森林から伐採された木材を適正に扱う加工・流通業者の認証資格であるCoC認

証を取得し、伐採から加工・流通までを一貫管理し、原木から木材加工品まで幅広い製品を日本、韓国、中国市場に向けて安定的に供給しています。

※チェルネイレス社で採用している伐採方式は、伐採区を帯状に取る「列状伐採方式」で、伐採後の土地に側方の木々から種子が飛ぶことにより、自然な森林再生を促進、伐採量を制限することにより生長量が伐採量を上回る状態を保っているほか、WWF(世界自然保護基金)からは先住民や生物多様性への配慮についても評価されています。



列状伐採方式



関係会社を含む  
保有全林区FSC認定証

### 課題解決能力

欧州の先行事例(環境配慮・再生可能型)を把握、森林資源をビジネスの源泉としてとらえ、持続可能な木材ビジネスにいち早く取り組むと同時に、市場ニーズをとらえ、適切な方針決定に基づき現地生産を実現する力。

長いロシア材ビジネスの経験で培った知見・ノウハウ・人脈を活用し、価値観を共有できる現地有力パートナーとともに、環境配慮型の伐採方式を採用し、サプライチェーン全体を効率的・効果的にトータル管理する力。

世界の市場動向を適時適切に把握し、新興市場をいち早く開拓、現地パートナーとともに新たな市場として育成し、持続可能な木材ビジネスを確立する力。

各事業部門による社会的価値創造

# 新産業・ 機能推進 事業部門

新たな成長分野において、全社的見地から戦略的かつ中長期的にビジネスを開発・推進し、持続的発展が可能な社会の実現に資する新たな価値を創造していきます。



ベトナムにおけるタンロン工業団地

## 事業部門概要

当事業部門は2010年4月に再編され、付加価値の高い金融・物流ビジネスに加え、別々の営業本部で展開していた環境や新エネルギーといった分野における事業活動を当部門に集約し、全社を挙げて開発・推進するための体制を整えました。

新産業分野では、太陽光発電関連、環境リサイクル・CO<sub>2</sub>排出権・低炭素化事業、リチウムイオン電池関連、新興市場・成長分野へのベンチャー投資など新事業の開発と推進を戦略的に行っています。金融分野では、商品デリバティブを扱うコモディティビジネスや航空機リースを中心とするリースビジネス

を展開し、物流分野では、複合物流機能をグローバルに提供しています。また、ベトナムなどで高付加価値の工業団地事業を展開しており、その経験やノウハウの集積に特徴があります。

▶太陽光発電とリチウムイオン電池関連については、Project Report 3 ご参照(P.23~)

## エフクロス 中期経営計画 $f(x)$ における戦略

新たな成長分野におけるビジネスを、全社的見地から戦略的かつ中期的に開発・推進し、社会の持続可能な発展に資する事業基盤の拡大を目指します。

## 新産業・機能推進事業部門の社会的価値創造マップ

### 取り巻く環境

社会・経済の発展を促すポテンシャルの高い先端技術の市場化と既存ビジネスの高度化・転換を加速化させ、早期に実現することが求められている。

### 課題解決能力

既存のビジネス・産業構造を越える新たなマーケットの創出を可能にするイノベーションを生み出す力。

時間軸・市場・機能を越える新たなビジネスモデルを可能にする投資計画を創り出す力。

社内外の経験・知見などの無形リソースの再統合・活性化を可能にするパートナーシップを構築する力。

### 実現しようとしている社会的価値

既存の枠組みを越えて相乗的な価値サイクルを可能とする新たな市場を創出する。

革新的な技術を市場化し、新たな価値創造を実現する。

既存のビジネス関係をWin-Winのパートナー関係へと転換する。



## 新産業・機能推進事業部門の目指す社会的価値創造

新産業・機能推進事業部門は、以下のフォーアール(4R)事業にもみられる通り、社会・経済の発展を促すポテンシャルの高い先端技術の市場化と既存ビジネスの高度化・転換を早期に実現させるべく、さまざまなパートナーとともにイノベーションを推進し、新たな価値創造を実現しています。

当事業部門はこれからも、世界中の潜在力あるパートナーとともに社会に貢献するWin-Win-Win関係を構築すべく、低炭素・循環型社会に向けて、相乗的価値循環を可能とする新たな市場創出を実現していきます。



取締役専務執行役員  
新産業・機能推進  
事業部門長

阿部 康行

### CASE STUDY

## リチウムイオン電池の二次利用に向けての4R事業

### 取り巻く環境

電気自動車(EV)は交通部門におけるCO<sub>2</sub>削減の切り札と言われており、地球環境問題への対応の一つとして、その普及が急務。

EV普及には価格と充電インフラ等の利用環境が大きな課題。EV構成部品のなかでもっとも高価なリチウムイオン電池の二次利用市場開拓などEVユーザーのコスト負担軽減が鍵となっており、自動車産業の枠を越えた取り組みが必要。

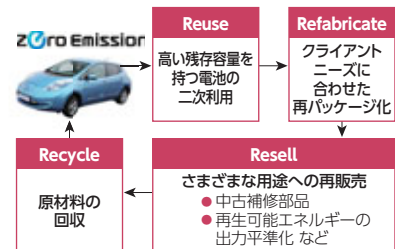
低炭素社会に向けて、次世代の電力インフラとして注目されるスマートグリッド\*の実現には、余剰電力を貯蔵して電力需要の変動に対応する蓄電設備が必要。

### 事業概要

当社は2010年9月、日産自動車(株)と共同で、EVに搭載されるリチウムイオン電池の二次利用の事業化を目的としてフォーアールエナジー(株)を設立。4Rとは、再利用(Reuse)・再製品化(Refabricate)・再販売(Resell)・リサイクル(Recycle)を表し、さまざまな視点から二次利用市場を開拓することとし

ています。2011年に入り、住宅メーカー数社と共同で太陽光発電と連係した戸建て住宅用小型蓄電池システムの実証実験を開始しており、電力使用量のピークカットやピークシフトを目的とした公共施設や商業施設向けの蓄電システム開発についても、日産自動車(株)と共同で実

証実験をスタートしています。また、北米展開も視野に入れています。



### 課題解決能力

複数の業界(自動車、電池、住宅・商業施設など)を俯瞰し、新たな価値創造につなげる力。高い残存容量をもつEV使用後のリチウムイオン電池の二次利用に着目するなど、ビジネスを創造する力。

自動車業界において川上(製造等)から川下まで、あらゆる分野での事業経営による経験や、リチウムイオン電池の原料調達から電池用部材製造までの幅広い分野で蓄積した知見・ノウハウを活用して、新規ビジネスを企画・実行する力。

信頼をベースとした当社グループのグローバルネットワークを活かし、広く関連業界にアプローチし、提案する力。業界を越えて新たな価値創造を実現する力。

\* スマートグリッド：IT活用によって電力使用の最適化を図る次世代送電網

## 社会貢献活動

# 世界各地における住友商事グループの社会貢献活動

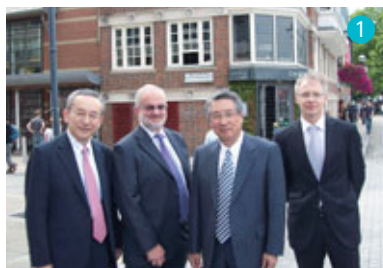
住友商事グループは、グローバルな企業グループとして、多くの国や地域で、それぞれの特性に配慮し、ステークホルダーとのかかわり合いを深めながら、さまざまな社会的課題の解決に寄与する社会貢献活動に取り組んでいます。その活動の内容は、奉仕やチャリティーという社会支援活動にとどまらない、多種多様なものとなっています。

### In Europe・CIS・Middle East・Africa

- Shakespeare's Globeの活動を支援(イギリス) ①
- ホームレスの若者を導くCentrepoinの活動を支援(イギリス) ②
- 障がい児童の就学を支援(ルーマニア)
- モスクワ国際学生日本語弁論大会、少年少女日本語祭りに協賛(ロシア) ③
- チェルネイレス木材ビジネスプロジェクトにおける先住民への支援(ロシア)
- テヘラン日本人学校スキー教室への講師派遣(イラン)
- 子どもたちの教育環境の整備活動を支援(南アフリカ)
- 地域住民の交流などを行うコミュニティセンターをアソマン社のサッコ会長とともに設立(南アフリカ) ④
- アンバトビー・ニッケル開発プロジェクトにおけるインフラ・医療などの地域貢献(マダガスカル)

### In Japan

- ジュニア・フィルハーモニック・オーケストラの活動を支援 ⑤
- 映画のバリアフリー化を推進 ⑥
- 障がい者の就労支援事業に協力
- ニューヨーク発ファッションブランド「マーク ジェイコブス」にてチャリティーTシャツを販売し、収益の一部をニューヨーク大学皮膚がん研究所に寄付 ⑦
- 地域清掃活動・イベントへの協賛、参加など ⑧
- 当社グループが運営する各地商業施設での地域住民参加イベント開催
- グループ会社における学生・地域住民などの職場体験・見学受け入れ
- 留学生支援バザーや社会福祉施設への衣料などの寄贈 ⑨
- 日本経団連自然保護基金・WWF(世界自然保護基金)への寄付を通じてNPO・NGOの環境保全活動を支援
- 日本赤十字社への献血協力



(C) 2010 武士の家計簿 製作委員会



## 住友商事グループの 社会貢献活動の 基本的な考え方

- |           |   |
|-----------|---|
| <b>目的</b> | 私たちは、住友商事グループの経営理念・行動指針を実践し、グローバルな企業グループとして、事業活動と社会貢献活動を通じて、企業の立場から社会的課題の解決に向けて取り組み、持続可能な社会の実現に貢献します。 |
| <b>活動</b> | 私たちは、社会の持続的発展を担う次世代人材の育成支援、並びに、事業活動の場である内外地域社会への貢献を軸として、社会貢献活動を推進します。また、良き企業市民として、さまざまな活動に参加します。      |
| <b>姿勢</b> | 私たちは、すべてのステークホルダーとの関わり合いを深めながら、謙虚さと高い志を持って持続的に活動するとともに、活動内容の継続的な向上と透明性高い情報開示に努めます。                    |

## In Asia・Oceania

- 住友商事奨学金による大学生の学業支援(アジア各国) ⑩
- 雲南省・安徽省・広東省の貧困地域学生の教育を支援(中国)
- 大学生を対象に上海・広州でのインターンシップ、天津での交流会を実施(中国) ⑪
- 中国人大学生の日本視察事業を支援(中国)
- 清華大学・南開大学・ハノイ国民経済大学・ハノイ貿易大学で冠講座を運営(中国・ベトナム) ⑫
- 学生の職場体験・見学受け入れ(シンガポール) ⑬
- 海外工業団地開発プロジェクトにおける教育・インフラなどの地域貢献(フィリピン・インドネシア・ベトナム)
- タンジュン・ジャティB石炭火力発電プロジェクト、バツビジャウ銅・金鉱山事業における教育・医療などの地域貢献(インドネシア) ⑭
- 中学生を対象に日本語教育・文化交流の活動を展開(ベトナム)
- シドニー大学先端技術振興機関の活動を支援(オーストラリア)

## In Americas

- コロンビア大学日本経済経営研究所の活動を支援(アメリカ)
- アフリカのエイズの蔓延を阻止するため、教育・医療・食料の提供などを行うStephen Lewis基金への寄付(アメリカ)
- 世界最大の乳がん患者の支援団体 Susan G. Komen for the Cureへの寄付(アメリカ) ⑮
- 日本文化を紹介するJapan Dayの開催を支援(アメリカ) ⑯
- リンカーンセンターへの寄付(アメリカ)
- メトロポリタン美術館への寄付(アメリカ)
- 全米日系人博物館への寄付(アメリカ)
- United Way of NYCへの寄付(アメリカ)
- 地元シンフォニー団体の活動を支援(アメリカ)
- サンクリストバル銀・亜鉛・鉛鉱山開発プロジェクトにおける教育・インフラなどの地域貢献(ボリビア) ⑰



## 第三者意見



公益社団法人  
日本フィランソピー協会  
理事長 高橋 陽子氏

3月11日の東日本大震災は未曾有の被害をもたらし、人間は自然の恵みと同時にその圧倒的な力のなかでしか生きられないという現実を知らしめられた。科学技術の開発と人間の幸福の関係を根底からとらえ直さなければいけないことを、実感する昨今である。

被災地の復興は、復旧ではなく新たな価値創造を目指したものでなければならない。「資源を有効に活かす都市づくり」「医療や福祉、教育機能を有機的に結びつけるまちづくり」「人の絆を大切にす地域づくり」が重要なコンセプトであり、各方面でそのための努力が始まっている。

そういう視点で企業の役割を考えながら『社会と環境に関するレポート2011』を読んでみると、既に世界の各地で新しい価値創造を目指して努力を重ねていることがわかる。このノウハウの蓄積と人材を、被災地の復興にも大いに生かすことができるのではないかと、思う。各セクターとの協働による尽力に期待したい。

時代の変節点ともいべき時期には、特に会社の理念や行動指針が生きてくる。「人間尊重を基本とし、信用を重んじ確実を旨とする」と「活力に溢れ、革新を生み出す企業風土を醸成する」を共存・実行する気概が住友商事グループの真骨頂であり、「Growing Together」という姿勢へのメッセージにそれが表れている。今こそ、この二つをともに貫き通すことが新たな価値創

造を可能にするのだと思う。住友商事グループのコア・コンピタンスである「総合力」を発揮するためには、加藤社長が述べている「コンサートマスター」としての力量を備えた人材の輩出が不可欠である、ということであろう。グローバルに展開する総合商社として、開発途上国での「住友商事奨学金制度」や清華大学での講座開設なども、その一環として進められていることがよく理解できる。加藤社長とデイヴィス先生との対談は、住友商事グループの事業自体をCSRそのものにしていく、というメッセージが、非常に確固たるものとして伝わってくる好企画である。

具体的な取り組みの例として、1. モンゴルでの携帯電話事業プロジェクト、2. 日本で培った実績とノウハウを活かしたアジア各地での食料事業展開、3. 持続可能エネルギー社会の実現に向けたさまざまな事業が示されている。いずれも次世代を見据えた先駆的な取り組みであり、この実績を横展開し、社会全体の価値創造へと向かうための、覚悟ある実践であることがうかがえる。特に、持続可能エネルギー社会実現へのシナリオは、日本がリードすべき課題であり、住友商事グループの先駆的な実績は、そのことを説得力を持って示している。

昨年実施されたワークショップ「ありたい姿からのアプローチ」では、10年後の各組織での事業の「ありたい姿」と、そこに至る「成長ストーリー」および「ロードマップ」についての議論があったと聞く。それを引き継ぐものとして新中期経営計画<sup>エフクロス</sup>  $f(x)$ が策定されたが、「地域・世代・組織の枠組みを越えた成長(cross-boundary growth)」を具現化するために、全社においてそれを血肉とすることが必要である。今年度から新たに始まった7事業部門の事業部門長による「社会的価値創造ミッション」への記述は、そのためのチャレンジであろう。ここに示されたCASE STUDYは、「取り巻く環境」「課題解決能力」「実現しようとしている社会的価値」を整理し、社会全体へのインパクトをどうとらえるか、という視点で語られており、これは各事業

部門内外での議論や実践の集積をもとにした報告であると同時に、今後へのコミットメントそのものである。本企画の意義は、市場や社会に対してのメッセージとしてだけでなく、働く従業員にとっても、何よりの力強いエールであるに違いない。

最後に、社会貢献について述べておきたい。

世界各国で、多様な社会貢献活動を展開し、企業市民としてのあるべき姿を示しており、それを広く可視化し共有することで、自由闊達な企業文化・職場風土がさらに醸成される好循環を創っていると思う。社会貢献は、それ自体が社会にとって意義あるものであるが、実は会社にとってもCSR推進のための漢方

薬としての役割も大きい。一見、事業とは無関係な社会貢献活動が、職業人と生活者としての感覚の分断、自然と科学技術のリズムのズレなどを是正するための羅針盤となる。今後は、レポートに示されている多くの活動を整理し、住友商事グループのCSRの観点から、社会変革に向けた創造的フィランソロピーへと進化することを期待したい。それが次世代を担う人材の育成にとっても重要であると思う。

本レポートは、住友商事グループの骨太のCSR経営への挑戦の証であり、読者としては、今後の深化を期待し、続編を楽しみにしたいと思っている。

### 第三者意見をいただいて

「社会と環境に関するレポート 2011」の発行にあたり、高橋様には貴重なご意見をいただき、誠にありがとうございます。

当社グループのCSRは、まさに高橋様にご指摘いただきました通り、「人間尊重を基本とし、信用を重んじ確実を旨とする」経営姿勢を堅持し、「活力に溢れ、革新を生み出す企業風土を醸成する」企業文化を背景に、当社グループの企業使命である「健全な事業活動を通じて豊かさや夢を実現する」ことです。それは、常に変化を先取りして新たな価値を創造し、広く社会に貢献するグローバルな企業グループを目指す経営理念に基づく活動そのものです。

東日本大震災後、持続可能な社会のあり方への関心がますます高まるなか、地球規模で起こっているパラダイムの変化への対応が求められています。本レポートでは、「Growing Together」をキーワードに、社員一人ひとりがさまざまなパートナーとともに、地域・世代・組織の枠組みを越えて連携し、多種多様なグローバル・ビジネスの最前

線で新たな価値創造に取り組んでいる様子を具体的事例によりご紹介しております。同時に、新たな試みとして、広範囲なビジネスを統括する事業部門ごとに当社グループの社会的価値創造の概要をまとめ、当社グループの事業活動を通じたCSRの実践について、包括的にご理解を深めていただけるよう努めました。当社グループはこれからも独自の「課題解決能力」を発揮し、世界中のパートナーとともに、持続可能なより良い社会の実現に向けてさまざまな取り組みを行ってまいりますので、引き続きご注目いただければ幸いです。

今後とも、ステークホルダーの皆様に、当社グループのCSRに関してより一層ご理解を深めていただけるよう努めて参ります。

CSR推進委員長  
取締役 常務執行役員  
コーポレート・コーディネーショングループ長

土井 雅行



本レポートに関するお問い合わせ・ご意見は以下にお寄せください。

## 住友商事株式会社 環境・CSR部

〒104-8610 東京都中央区晴海1丁目8番11号  
TEL:03-5166-3898 FAX:03-5166-6310

e-mail: [environment-and-csr@sumitomocorp.co.jp](mailto:environment-and-csr@sumitomocorp.co.jp)  
ウェブサイト: <http://www.sumitomocorp.co.jp>