



事例⑥ 住友商事株式会社

農業を変える、創っていく ～商社の総合力を生かした持続可能な農業の支援～

【会社概要】

住友商事は東京に本社を置き、社員約 5400 人、65 の国と地域の 135 拠点で事業所を展開して世界各国でビジネスを行う、日本の代表的な総合商社のうちの 1 社です。（数字は 2021 年 9 月末時点）
世界中の国と地域で総合力を発揮しながら多角的に事業を展開し、社会とともに持続的に成長することを目指して、新たな価値創造への挑戦を続けています。

農業の生産性の向上は、世界全体の農業にとっての命題です。ここ数年の食料をめぐる情勢においてはこれまでにない変化が顕著になってきており、例えば世界人口は 2050 年には 100 億人に達するといわれていますが、特に人口増加が著しい新興国における食料需要も年々大きく増加しています。また、世界各地で地球温暖化が原因ともされる異常気象が頻発しており、世界の農業生産に影響を及ぼすことが危惧されています。限られた農地を最大限に活用し、農作物の生産性を向上させるためには、農業・農家への支援が重要な役割を果たすことになります。

住友商事は総合商社として、長年食料問題解決に資するビジネスを展開してきました。ここでは総合商社のビジネスモデルと、ルーマニアにおける農業の課題解決への貢献について説明します。

1. 総合商社とは

総合商社の“商社”とは、1800 年代に英語の“company”の和訳として使用されるようになった言葉と言われており（※出典：広辞苑（第 7 版））、今日ではモノの貿易（トレード）や事業への投資をしている会社を指します。また“総合”とは扱うモノや事業の幅広さを指しており、総合商社は文字通り多様な分野（金属、機械設備、メディア、食料、不動産、資源エネルギー、化学品など）でビジネスを展開しています。なお「専門商社」といわれる会社もあり、こちらは基本的には一つの分野（例えば繊維や化学品）を扱っている商社です。

現代の商社のビジネスは「トレード」と「事業投資」から成り立っています（図 1）。海外の



住友商事の農業支援サービスにより整備されたルーマニアの穀物サイロ（穀物倉庫）

情報を得ることが容易ではなかった時代に、商社は率先して海外に事務所を開設して社員を派遣し、現地の情報を直接収集して日本と海外のニーズ（例えば日本企業は品質に自信のある商品を海外に売りたい、海外の人々は質の高い商品で生活を豊かにしたり仕事の生産性を向上させたい）を結び付けることを事業とし、ビジネスを発展させていきました。また、日本の工業製品輸出のみならず、天然資源に恵まれない日本の発展のために、エネルギーや鉱物資源の安定調達にも貢献しました。そして人や情報、物流、金融のネットワークを駆使して日本と海外とを結び、輸出入取引（トレード）を仲介して収益を上げ、特に高度成長期以降は日本経済の成長とともにトレードも増加を続けて商社は大きく成長していきました。

ところが 1985 年のいわゆる「プラザ合意（※ 1）」によって円高が進行すると、日本製の物が外国製品と比べ高価となって日本企業の輸出競争力が弱まり、商社はトレード一辺倒からの脱却を図らなくてはならなくなりました。その方策の 1 つが、トレードで積み上げた知識・経験と資金を活用して、国内外の成長が見込める新分野への事業投資（出資や買収）を行い、これまでに

〈図 1〉総合商社のビジネス：「トレード」と「事業投資」

総合商社のビジネスの特徴

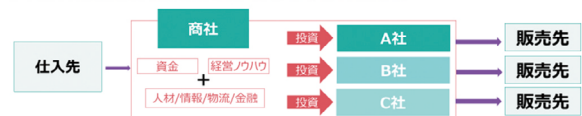
トレード

取引の仲介により、収益を上げる



事業投資（出資・買収）

他社の事業に投資し、それらを成長させることで収益を増大させる



国や分野を超えたネットワークを活かして培ってきた様々なノウハウを用いて、その事業をさらに育成していくというものです。

例：コーヒーの生産・流通経路（単純化してある）

海外のコーヒー豆農家
→ 商社やメーカによる買い付け
→ 輸送 [船会社]
→ メーカーの工場での商品の生産
→ 輸送 [運送会社]
→ コーヒーショップ → 消費者

問 かけ 基本

【日本の貿易を理解する】

総合商社は日本に独特の企業形態であると言われていて。なぜ日本でこの住友商事のように幅広い分野での貿易（トレード）を担う総合商社が発達したのだろうか。自分なりに考えたり、社会科の教科書や本、インターネットで調べたりしてみよう。

問 かけ 基本

【生産・流通経路を理解する】

商品・製品が生産者や製造者から消費者の手元に届くまでには長い経路が存在する。1 つ商品・製品を取り上げ、例のようにその経路を簡単にまとめてみよう。まずは自分なりに、経路の中にどのような人々や会社がいるのかを想像してみて、その後調べてみよう。

そのような事業活動によって、この事例のように、総合商社は世界の様々な課題の解決にも寄与しています。また、総合商社は常に世の中の動向を見据え、時代の変化を敏感に捉えて事業を展開することを旨としています。その柔軟な姿勢によって、常に世界のどこかにある課題を見つけ、解決するための新たなビジネスを生み出して収益を上げ続けることで、会社の持続的な成長に繋げています。

※ 1：1985 年に先進 5 か国 (G5) 蔵相・中央銀行総裁会議により発表された、各国間の為替レートを均衡させ、特に米国のドル高(他の国の通貨に対しドルが高すぎると考えられていた)を是正するための合意の通称。この合意後、円・ドル換算レートは 1 ドル＝ 240 円台から、85 年末には 1 ドル＝ 200 円、さらにその 1 年後には 150 円台まで下がった。近年では 1 ドル＝ 110 円台で推移している (2022 年 2 月時点)。

2. 住友商事と社会課題

住友商事を含む、住友グループが大切にしている事業精神の一つに「じりりたこうしいちによ自利利他公私一如」(※ 2)という考え方があります。「自利利他」とは仏教用語で、「自らの仏道修行により得た功德を、自分が受け取るとともに、他のためにも仏法の利益をはかる」という意味、「公私一如」とは、「公」に思えることも「私」に通じ、この二つは相反せず一つのものである、という意味です。「住友の事業は、住友自身を利するとともに、国家を利し、社会を利するほどの事業でなければならない」という精神のもと、住友商事も、事業活動に責任を持ち社会に貢献する姿勢を受け継いでいます。また、住友商事では 2017 年に、これらの事業精神などを踏まえた『6つのマテリアリティ (重要課題)』(右図)を特定し、事業活動を通じて課題を解決することで、社会とともに会社も持続的に成長を図っていくことを目指しています。

※ 2：リンク 住友の歴史から | 住友商事 (sumitomocorp.com)
<https://www.sumitomocorp.com/ja/jp/about/company/sc-history/history>

3. 事業を通じた課題解決の取り組み

ここでは、住友商事のビジネス事例の中から、ルーマニアにおける地域農業発展のための支援の取り組みを紹介します。

※ 2



〈図 2〉住友商事の『6つのマテリアリティ (重要課題)』



①農業トレードから事業投資へ

住友商事は 1970 年代から農業資材に関する事業を行ってきていますが、当初は、日本のメーカーの高品質な農薬を海外の農業資材の卸売業者に輸出する「トレード」が主体でした。ところが、先に述べた「プラザ合意」によって日本で円高が進行すると、それまでの日本製品を輸出して海外で販売するというビジネスだけでは立ち行かなくなりました。そこで、総合商社として海外の農業で求められるものを提供するビジネスを続けていくために何ができるかを考えた結果、単にそれまでのように日本製の農薬を供給するだけではなく、海外の農家が抱える課題の中にビジネスによって解決できる点を見出し、新たな商品やサービスの提供を目指すこととなりました。

②東欧の農業市場への参入

そのころ東欧では、冷戦終結後の民主化に伴い社会主義経済から市場経済への移行が進んでいました。国営の企業や農場の民営化が徐々に進む中、住友商事も新たなビジネスの機会を求め、東欧の農業分野における課題を見出そうとしていました。

市場経済に移行したばかりで経済や流通が混乱していた東欧では、農家が良質な農薬を入手することが難しいという問題を抱えていました。そこで住友商事は現地に日本メーカーを中心とした農薬の販売会社を設立して在庫を置き、各国の農業形態や栽培作物に合わせて地元の小売業者・問屋向けに農薬を販売するビジネスを展開していきました。日本製の農薬は品質が良く、広く東欧の農家に受け入れられました。こうして住友商事は農薬の販売網を構築しつつ、現地・現場とのコミュニケーションの中で農家のニーズを見出す「目利き」力を高め、その地域の農業事情に精通することでさらに事業を発展させていきました。

③ルーマニアでの出会い

東欧の国ルーマニアは、1989 年の革命により共産党政権が崩壊し民主化しました。独裁政治が長く続いて市場経済への移行が遅れたルーマニアでは、1990 年以降にようやく国で管理していた土地が地主に返され、農家は地主から土地を借りて農業を営むようになっていきました。しかし、当時は借地では金融機関からの融資を受けることが難しかったため、資金の乏しい農家たちは耕作機などの農業資材を十分に購入することができず、そのため農地整備も進まず、なかなか生産量を増やすことができませんでした。

一方住友商事では、農家への農薬供給だけでなく、さらなるビジネスの機会を見出そうとしていました。ルーマニアの農薬販売会社に駐在していた社員が現地で農家や農業関係者とコミュニケーションを深めるなかで、ルーマニアの農家に農薬や種子、肥料などを広く提供したり、農家が生産した穀物を買収したりして、農家の運営を総合的にサポートしていた同国最大の農業資材販売会社アルCHED社の社長が、事業の後継者を探していることを知りました。もともと同社は住友商事の重要な取引先で、同社社長はルーマニア農業への深い理解と地元農家との広い繋がりを持っており、ルーマニアの農業の生産性向上に貢献しつつさらなるビジネスを展開しようと考えていた住友

問いかけ発展

【有用なものの負の影響を理解する】

農業はこれまで農業の生産性の向上に大きく貢献してきた一方、社会の中で様々な負の影響も及ぼしてきている。どのような問題が発生してきたのか一つでよいので調べて、他の生徒と話し合ってみよう。

問いかけ基本

【他者の課題を解決するビジネスを理解する】

住友商事が、海外の農家が抱える課題を解決するような商品やサービスを提供することが自分たちのビジネスと利益になることに気づいたように、積極的に他者の課題を解決することをビジネスにすることが社会の中で増えてきている。

この事例集に掲載されている他の事例を 1 つ読み、①誰が、②どのような課題に直面していて、③その事例の企業がその課題をどのように解決したのか、簡単にまとめてみよう。

問 かけ 基本

【日本の農業を支える組織も理解する】

住友商事がルーマニアで果たしているこのような役割は、日本では日本では「農業協同組合（農協）」が担っている。日本の農協が行っているサービスを調べてまとめてみよう。

問 かけ 基本

【農業の他の課題を知る】

農業には「生産性の向上」以外にも様々な課題がある。日本の農業の課題について一つ取り上げ、簡単にまとめてみよう（①誰にとっての、②どのような課題で、③何が原因なのか）。

商事にとって、同社は最良の事業パートナーとなると思われました。2011年に住友商事はアルCHED社を買収し、同国における農業ビジネスの足場を固めることとなりました。

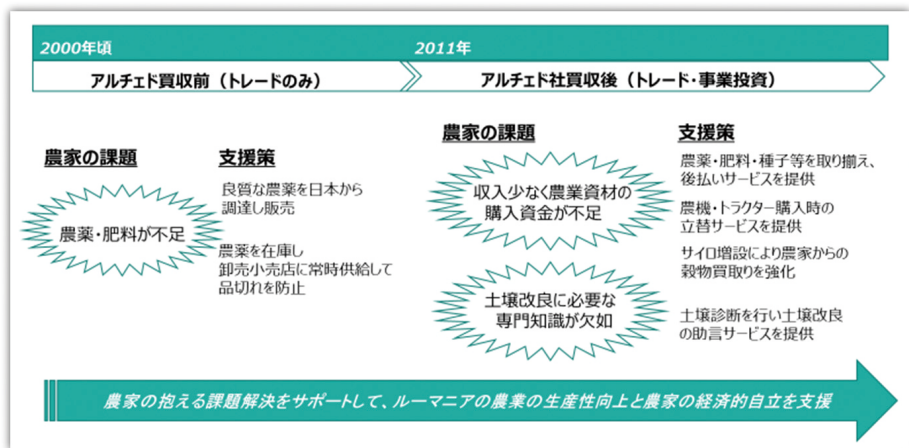
④農業資材販売事業への進出

アルCHED社の買収により住友商事は、農薬・肥料だけでなく農業資材全般の販売や農家への資金支援、技術サポートなどの幅広いサービスを提供できるようになりました。ルーマニアの小規模農家は概して収入が少なく、種子や肥料の調達、設備の整備等のための資金を十分に持っていなかったため、まずは農家に対し作付け時に必要な種子と肥料を幅広く取り揃えて提供し、代金は収穫後の支払いとする仕組みを提供しました。また、トラクターなどの農業機械を調達する際も、アルCHED社で一旦立て替えて支払い、農家はアルCHED社に対し後払いで購入できるようにしました。

また、当時ルーマニアにはサイロ設置などの農業のインフラ整備のための補助金を支給する制度はあったものの、農家への補助金の支給は基本的には整備が終わってからの「後払い」であり、農家にとっては補助金がもらえるまでの間その金額を立て替えることが困難でした。そこでアルCHED社は農家から買い取った穀物の保管のためのサイロを数多く設けて保管・品質管理を行い、農家がより多くの穀物をより良い条件で販売できるようにして、農家の資金繰りや経営をサポートしていきました。加えて、広くルーマニア国内に配置した農業生産技術を持つ販売員が、各農家に合った農業資材の販売や、土壌改良のための土壌診断などの技術的なサービスも提供しました。

住友商事はこれらの支援やサービスによって、穀物の生産段階から収穫に至るまでより密接に農家に貢献することが可能となりました。さらには、生育不良や収穫量不足に関する相談にも乗ることで、ルーマニアの農家の個別ニーズを理解・把握し、それらのニーズに応じた農薬や肥料の販売を拡大することにもなりました。こうしてアルCHED社の買収は、住友商事に収益をもたらしつつ、ルーマニアの農家の生産性の向上と経済的自立にも寄与していきました（図3）。

〈図3〉ルーマニアの農家のための課題解決の取組み



4. 次なるビジネスへの展開

このように、「農業資材販売事業」をモデルとした新しい農業サービスの展開は、モノの販売に留まらず、サービス事業の領域が大きく広がる可能性を秘めています。2015年には農業大国ブラジルの農業資材販売会社アグロ・アマゾン社に出資し、ブラジルの農業発展にも貢献しようとしてきています。ブラジルは広大な農地を持つ農場が多く農業の継続的な拡大が見込まれていますが、広大さゆえに人の手のみによる適切な育成管理が困難であるという課題があるため、農業資材の供給のサポートのほか、労働力を補うための最新技術を応用した管理サービスの提供も検討しています。

一方、農家や販売業者などにおいて、農薬の空容器のプラスチックボトルやアルミバッグなどが適切に処分されずに放棄され、環境汚染を起こす可能性や残存した農薬による事故など環境への悪影響が懸念されており、住友商事では社内外のネットワークを活用して農薬空容器の回収・リサイクルにも取り組み、環境保全にも努めています。

さら前述の取り組みだけでなく、最新IT技術（ドローンなど）を導入した農業管理手法の提供や、農薬そのものの環境負荷を低減するためのバイオ農薬への取り組み、農薬だけに頼らない

環境負荷の低い農業の支援にも取り組み、世界の農業課題の解決を支援しようとしています（図4）。今後も、農業資材販売事業のさらなる展開に力を入れていくことで、世界の農業課題の解決を支援し、持続的な社会の実現に向けて貢献していきたいと考えています。

〈図4〉農業資材販売事業の今後の展開



（参考）住友商事グループのサステナビリティの取組み事例について

住友商事グループでは、上記に挙げた農業以外にも、ペットボトルのリサイクルシステムの構築や、環境保全に配慮して栽培したコーヒー豆の取り扱いなど、サステナビリティに関するさまざまな取り組みを行っています。以下リンクのよりアクセスしてご覧ください。

○ペットボトルのリサイクルシステム：

<https://www.sumitomocorp.com/ja/jp/business/case/group/261?Business=e5bc22b42f1d44ee961fbc36e48ec549&Area=all&ProductService=all>

○環境保全に配慮したバードフレンドリー®コーヒー：

<https://www.sumitomocorp.com/ja/jp/news/topics/2017/group/20170609>

○高品質な農業を世界に届け、食糧の安定生産に寄与するグローバル事例

<https://www.sumitomocorp.com/ja/jp/business/case/group/30086>

※その他事例はこちら：<https://www.sumitomocorp.com/ja/jp/business/case>

○ペットボトルのリサイクルシステム



○環境保全に配慮したバードフレンドリー®コーヒー



○高品質な農業を世界に届け、食糧の安定生産に寄与するグローバル事例



※その他事例はこちら



問 かけ 発展

【必要で購入している物の環境への影響を考える】

何かの課題を解決したり、誰かの役に立つため商品・製品を作って販売しても、多かれ少なかれ環境にマイナスの影響も与えてしまう。

そのため企業は近年、利益にのみならずむしろお金がかかってしまっても、そのような環境への影響を少なくしようと努力している。

あなたが普段生活の中で必要があって購入している物の一つ挙げ、それが環境にどのような影響を与えているかについて、自分なりに考えたり、本やインターネットで調べたりしてみよう。

問 かけ 発展

【社会課題への最近のIT技術等の活用を考える】

左ページの二つ目の問かけであなたが考えた今の農業の課題について、例えばドローンのようなあなたが知っている最近の新しいIT技術や機器を使って何か解決できないだろうか？自由に考えてみよう。他の生徒とも話し合ってみよう。