住友商事100年史

住友商事株式会社

発刊に寄せて

　このたび、当社創立100周年の記念事業として『住友商事100年史』を発刊するにあたり、改めて歴史を学ぶことの大切さを強く感じております。

　住友家の初代政友は、1630年頃に、宗教活動のかたわら京都で書籍と薬種の店を開きました。政友が晩年作成した「文殊院旨意書」には商売の心得が記してあり、これが住友の事業精神の原典と言われており、「萬事入精」「信用確実」「不趨浮利」「進取敢為」という言葉で表されます。その他にも、「自利利他公私一如」という言葉で表されているように、「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」というものなど、住友の事業精神は400年の歴史を通じて受け継がれてきました。

　当社にも受け継がれた住友の事業精神は、激しく変動する環境の中で、当社がこれからの100年をどう進んでいくのかを考える上で、礎となるものです。

　1919（大正8）年、大阪北港株式会社として誕生した当社は、大阪北港地域の開発を行ってきましたが、戦時中には住友が営む他の不動産・建築事業を合併・一元化し、住友土地工務株式会社となりました。終戦後は、財閥解体に伴う事業転換により、日本建設産業株式会社と改称し、商事部門を開設、そして1952年には、住友商号復活により住友商事株式会社と改めました。

　大阪北港地域の開発を行う不動産会社から出発し、終戦後は商事部門を新設して、大きな事業転換を行い、貿易商社としての地位を確立し、グローバル企業として活動するまでのあゆみは、決して平坦なものではありませんでした。幾多の困難を乗り越えてきたのは、諸先輩をはじめ、全役職員の不断の努力によるものであり、ここに改めて感謝の念を捧げたいと存じます。

　今日まで総合商社として大きく発展してきたこれまでの100年を振り返り、お取引先をはじめ関係各位のご愛顧とご支援に、心から御礼申し上げます。

　本書を通じて、先人の歩みと当社の事業活動をご理解いただき、今後ともご指導とご鞭撻をお願い申し上げます。

2024年3月
取締役会長
中村 邦晴

発刊にあたって

　1919（大正8）年に大阪北港株式会社として発足しました当社は、2019年12月24日に創立100周年を迎えました。

　発足してから1945年の終戦まで、当社は不動産事業を中心に活動し、大阪北港地域の開発に努め、北港の修築と大規模な埋め立て工事を行いました。同地域を工業地帯として発展させ、大阪の繁栄に大きく貢献することになりました。

　終戦後は、財閥解体に伴う事業転換方策により、また旧住友本社をはじめ住友各社から人材を吸収温存することになり、日本建設産業株式会社と改称し、新たに商事部門を開設しました。

　当時、商事に適した人材は養成されておらず、住友の商事活動は自家製品の販売に限定されていました。日本全体も終戦後は混乱期であり、商売を始めるには、非常に厳しい時期でした。

　そうした環境の下で、諸先輩が、数々の試練、困難を一歩一歩乗り越え、不屈の精神で新しい分野を切り開いていった努力に深く敬意を表したいと存じます。

　当社がここまで大きく発展することができたのは、世界中のお取引先、株主、関係先の皆様のご支援、ご指導、ご協力と、諸先輩と役職員各位の尽力によるものであり、心から感謝申し上げます。

　住友の事業精神は「営業の要旨」に凝縮されており、これを基に住友商事グループの経営理念を定めています。100周年にあたり、経営理念をより身近に感じられるように、全世界の住友商事グループ社員が “かくありたい” という想いを込めたコーポレートメッセージとして、“Enriching lives and the world” を策定しました。健全な事業活動を通じて、社会や世界中の人々の暮らしをより豊かにしていくという社会使命を果たせるよう、努力を続けてまいります。

　この100年史が、当社がこれまで社会でどのような役割を果たし、今後どのような展開をしていくのか、ご理解いただく一助となれば幸いに存じます。

　皆様の引き続きのご指導とご鞭撻をお願い申し上げます。

2024年3月
代表取締役 社長執行役員 CEO
兵頭 誠之

住友の事業精神

住友商事経営活動憲章

1973年12月24日

わが住友商事は、1630年の頃住友家が創始した事業が生成発展分化して顕現した企業の一つである。住友の諸企業は、家祖の経営理念を基礎とし、3世紀を超える時の流れの中において歴代先人が躬をもって磨き上げ、築き上げてきた事業精神によって行動して来た。

この事業精神とは、第一に天地自然及び社会に対する報恩の精神であり、第二に信用を重んずることに徹する精神であり、第三に時勢の進運と共に、或はそれに先駆けて行動する進取の精神である。公共の福祉優先、堅実、浮利に趨らぬこと等も、この精神から当然に導き出されたものである。

1882年この事業精神は、住友の家法として成文化され、その後字句、様式等に若干の修正が加えられたが、基本の精神は一貫して今日に及び、“営業の要旨”二箇条として事業活動の基本理念となっている。

わが住友商事もこれを引継ぎ、この精神をもって事業活動を行っているのである。したがって、今ことさらにあらたな基準を作成するような必要はないのであるが、現下社会情勢はにわかに複雑の度を加え、かつ、わが社の業務内容もますます広範多岐にわたってきたので、この際、伝統の住友精神を敷衍解明し、特に深く配慮すべき諸点について、具体的に経営活動の基準を明示し、周知徹底させるに便ならしめることは業務の運営上肝要であると考える。

よってここに当社の“経営活動憲章”を策定明示する。当社役職員全員は、その趣旨を理解し、当社の事業精神を再確認し、常にこの精神に照らして行動し、当社存立の使命達成に邁進されたい。

第1章　経営の基本理念

1. 当社は、その事業を通じて国民福祉の向上と広く人類の繁栄に貢献することを事業経営の基本目的とする。
2. 当社は、住友伝統の事業精神に則り、常に信用を重んじ誠実を旨とし、時勢の進展に応じ進取の精神をもって事業を行うと共に、その運営にあたっては効率化に留意し、もって事業の永続的発展を期すものとする。
3. 当社は、事業の発展は天地自然及び社会の恵沢なることを銘記し、常に報恩の精神をもって社会の必要に応えるものとする。

第2章　業務執行の準則

1. 当社は、違法、不正もしくは不当な取引、その他社会的責任に反する取引並びに投機の目的をもってする取引は一切行わない。
2. 事業活動を行うにあたっては、秩序と公正を旨とし、創意工夫を図り、流通の円滑化、生産活動への参加、技術の開発交流、その他オルガナイザー機能の発揮等、商社に課せられた使命の達成に努力するものとする。特に資源についてはその有限性を深く認識するとともに、その開発と有効利用に努めるものとする。
3. 地域開発事業については、国、地方公共団体、地方経済界並びに地域住民の要請に基づき、それぞれと協調して推進するものとする。
4. 事業を取進めるにあたっては、公害防止乃至環境保全に十分留意することは勿論、広く環境の改善に役立つ研究開発に努力するものとする。
5. 中小企業については、当該企業の自主性を尊重し、共存共栄を図るものとする。
6. 生活関連物資の取扱いについては、生産者、消費者相互の利益の調和、流通の円滑化に十分配慮し、物価安定、民生向上に積極的に寄与するよう努力するものとする。
7. 海外活動に際しては、海外諸国との相互信頼を基盤とし、調和ある経済交流を目指すものとする。ことに海外諸国の地域開発、資源開発、工業開業等のプロジェクトの推進にあたっては、当該国の国策、地域住民の慣習等を尊重し、その国の発展と国民福祉の向上に資するよう、十分に配慮するものとする。
8. 当社役職員全員は、与えられた権限内において、この憲章及び社規社則に則り、勤勉誠実に職務を遂行するものとし、苟もこの憲章及び社規社則に反する行為並びに権限を越えて専断の処置をしてはならない。

📖 p88 第3章（5.商社批判の嵐）

営業の要旨

昭和三年制定　住友社則

第一条　我住友の営業は信用を重んじ確実を旨とし以て其の隆盛を期すべし。

第二条　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浮利に趨り軽進すべからず。

昭和四十年一月

住友商事株式会社
社長　津田　久　書

Business Principles

1. *Sumitomo shall achieve strength and prosperity by placing prime importance on integrity and sound management in the conduct of its business.*
2. *Sumitomo shall manage its activities with foresight and flexibility in order to cope effectively with the changing times. Under no circumstances, however, shall it pursue easy gains or act imprudently.*

Note: The above version of the Business Principles was formulated in 1928. It reflects the spirit of the business precepts originally expounded around 1650 by the founder of the House of Sumitomo.

(Translated June 1977)

経営理念・行動指針

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。

p145 第4章（9.新たな発展を期して）

コーポレートメッセージ

Enriching lives and the world

時代に揉まれ、社会に寄り添い、人に支えられて、
今日のわたしたちがあります。

浮利を追うことなく、信じることを大切にしてきたのは、
人や社会を豊かにする「ほんとうの価値」をつくるため。

そして、未来に向かって、
何もかもが めまぐるしく変化している今……
それが何かを確かめるために、自らのしごとの意味を考えます。

それは、出会い、尽くし、役立つこと。
それは、苦しみ、乗り越え、強くなること。
それは、切り拓き、つないで、明日をつくること。

わたしたちは知っています。
そのとき、ひとりの情熱が生み出す価値を。
けれども、ひとりの力には限りもあることを。

だから、わたしたちは思いをひとつにします。

世界じゅうの地域、多様な文化、そこに生きる人々……
すべてに心を尽くして思いをひとつにすることが、
見たこともない世界を実現する大きな力を生みだすのです。

夢も、志も、わたしたちのつくる価値も
すべてあなたと共にしながら、未来を豊かさで満たしていく。
変わることのない、私たちの誓いです。

p192 第5章（11.創立100周年）

定款でたどる業要の拡大と発展

1919年12月24日
大阪北港設立

設立当初の大阪北港㈱本社（大阪・淀屋橋）
［住友史料館所蔵］

1941年8月
大阪北港以外の港湾土木事業に参入

第三条の第四項として、「港湾工事其他一般工事ノ請負並ニ其工事ノ設計、出願及ヒ監督ノ受託」を追加

1944年11月
住友の不動産・建築事業の一元化

社名を「住友土地工務」に改称し、第三条第四項の「港湾工事其他一般工事」を「土木建築工事」に変更

1945年11月
住友土地工務に商事部門を開設

社名を「日本建設産業」に改称し、第三条の第五項として、商事活動の項目を追加

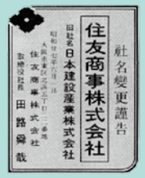
1950年7月
土木・建築部門を分離独立

日建設計工務㈱設立

1951年11月
現行定款の原型を形成

第三条の第一項に、商事会社としての主要取扱品目を明示

1952年6月
住友商事に改称
（住友の商号復活）



1962年7月
本店移転
（新住友ビル）

新住友ビル
（大阪・北浜）

1970年11月
大阪・東京2本社制

新住友商事ビル
（東京・竹橋）

2001年4月
本店移転
（東京・中央区）

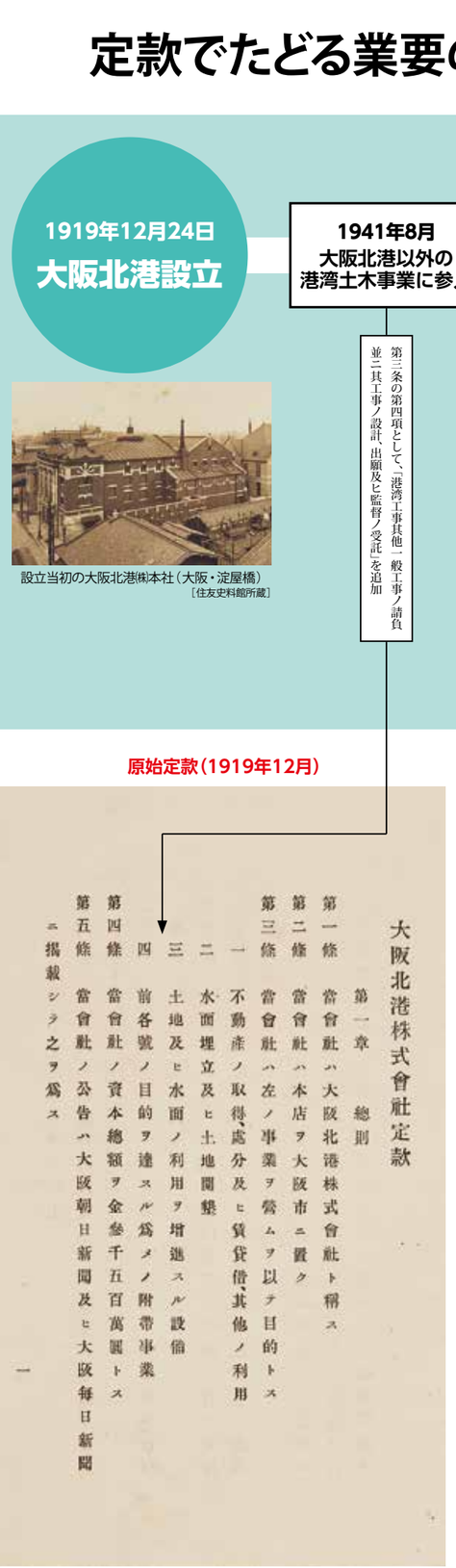
晴海トリトン
スクエア

2018年9月
本店移転
（同・千代田区）

大手町プレイス
イーストタワー

2019年12月24日
創立100周年

原始定款（1919年12月）



大阪北港株式會社定款

第一章　總則

第一條　當會社ハ大阪北港株式會社ト稱ス

第二條　當會社ハ本店ヲ大阪市ニ置ク

第三條　當會社ハ左ノ事業ヲ營ムヲ以テ目的トス

一　不動産ノ取得、處分及ヒ賃貸借、其他ノ利用

二　水面埋立及ヒ土地開墾

三　土地及ヒ水面ノ利用ヲ增進スル設備

四　前各號ノ目的ヲ達スル爲メノ附帶事業

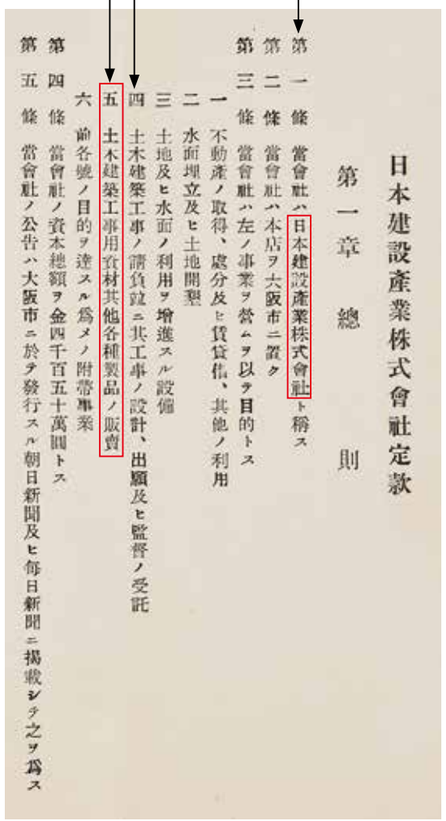
第四條　當會社ノ資本總額ヲ金參千五百萬圓トス

第五條　當會社ノ公告ハ大阪市ニ於テ發行スル朝日新聞及ヒ毎日新聞ニ掲載シテ之ヲ爲ス

ニ掲載シテ之ヲ爲ス

一

［住友史料館所蔵］



日本建設産業株式會社定款

第一章　總則

第一條　當會社ハ日本建設産業株式會社ト稱ス

第二條　當會社ハ本店ヲ大阪市ニ置ク

第三條　當會社ハ左ノ事業ヲ營ムヲ以テ目的トス

一　不動産ノ取得、處分及ヒ賃貸借、其他ノ利用

二　水面埋立及ヒ土地開墾

三　土地及ヒ水面ノ利用ヲ增進スル設備

四　土木建築工事ノ請負竝ニ其工事ノ設計、出願及ヒ監督ノ受託

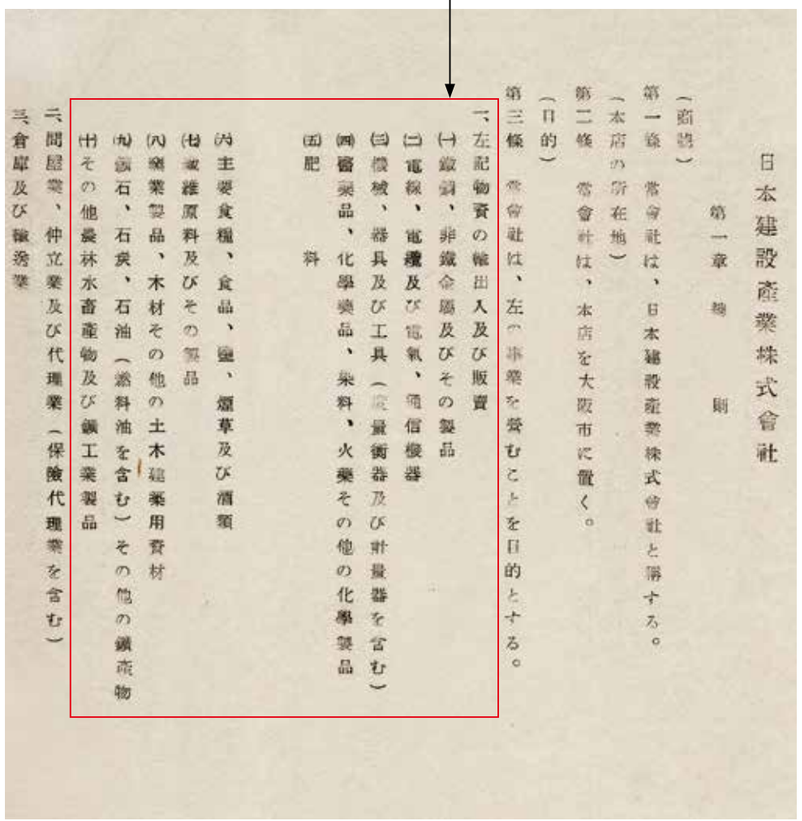
五　土木建築工事用資材其他各種製品ノ販賣

六　前各號ノ目的ヲ達スル爲メノ附帶事業

第四條　當會社ノ資本總額ヲ金四千百五十萬圓トス

第五條　當會社ノ公告ハ大阪市ニ於テ發行スル朝日新聞及ヒ毎日新聞ニ掲載シテ之ヲ爲ス

［住友史料館所蔵］



日本建設産業株式會社

第一章　總則

（商號）

第一條　當會社ハ日本建設産業株式會社ト稱スル。

（本店ノ所在地）

第二條　當會社ハ本店ヲ大阪市ニ置ク。

（目的）

第三條　當會社ハ左ノ事業ヲ營ムコトヲ目的トスル。

一、左記物資ノ輸出入及ヒ販賣

(イ)鐵鋼、非鐵金屬及ビソノ製品

(ロ)電線、電纜及ビ電氣、通信機器

(ハ)機械、器具及ビ工具（度量衡器及ビ計量器ヲ含ム）

(ニ)醫藥品、化學藥品、染料、火藥ソノ他ノ化學製品

(ホ)肥料

(ヘ)主要食糧、食品、鹽、煙草及ビ酒類

(ト)纖維原料及ビソノ製品

(チ)窯業製品、木材ソノ他ノ土木建築用資材

(リ)石炭、石油（燃料油ヲ含ム）ソノ他ノ鑛産物

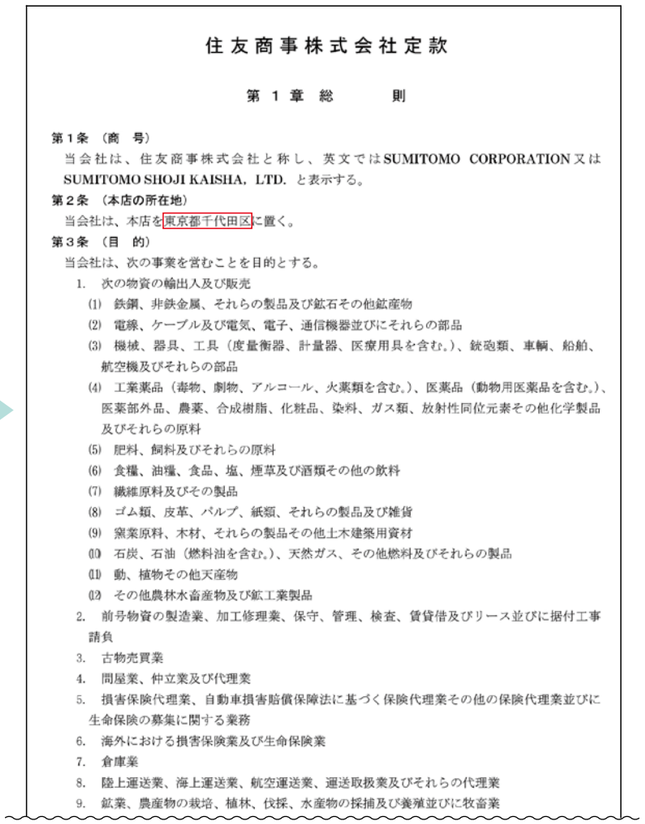
(ヌ)ソノ他農林水畜産物及ビ鑛工業製品

二、問屋業、仲立業及ビ代理業（保險代理業ヲ含ム）

三、倉庫及ビ運送業

［住友史料館所蔵］

現行定款（2018年９月～）



住友商事株式会社定款

第１章　総　　則

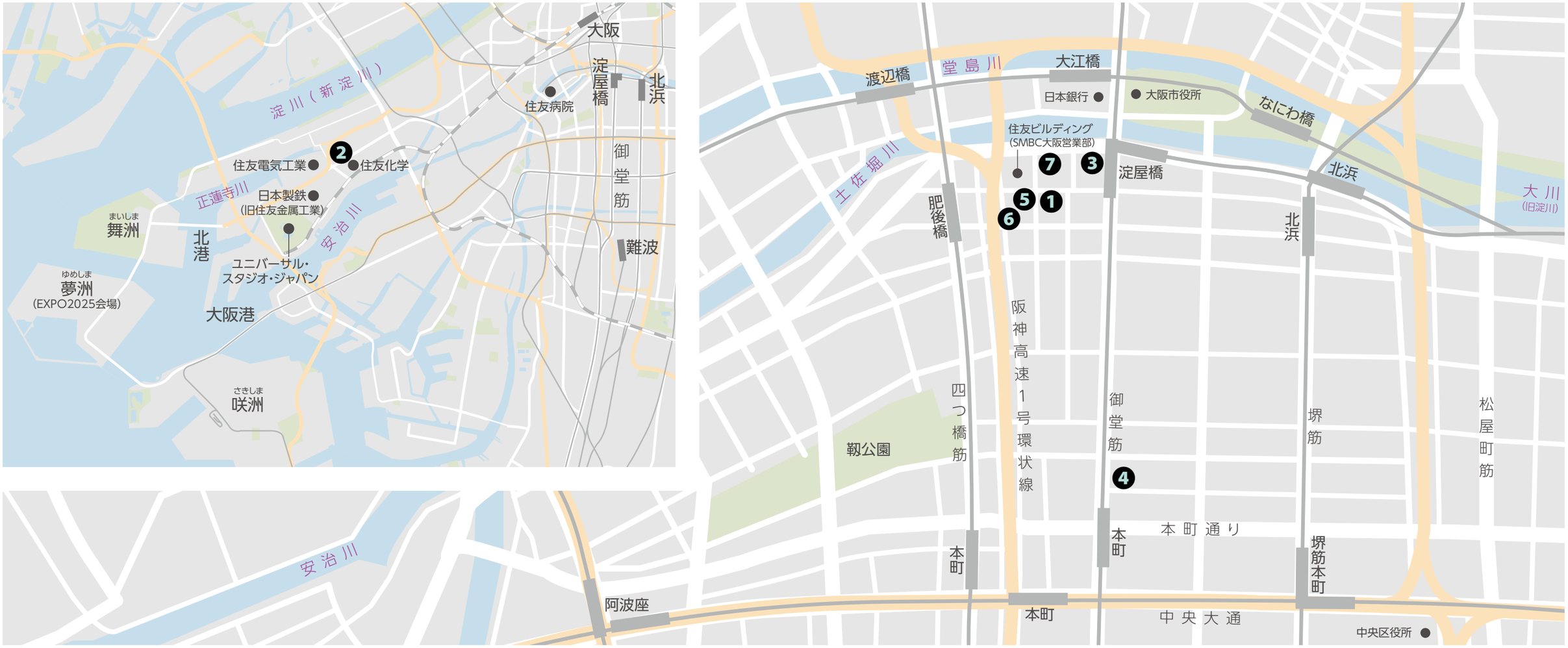
第１条　（商　号）
当会社は、住友商事株式会社と称し、英文ではSUMITOMO CORPORATION又はSUMITOMO SHOJI KAISHA, LTD.と表示する。

第２条　（本店の所在地）
当会社は、本店を東京都千代田区に置く。

第３条　（目　的）
当会社は、次の事業を営むことを目的とする。

1. 次の物資の輸出入及び販売
   (1) 鉄鋼、非鉄金属、それらの製品及び鉱石その他鉱産物
   (2) 電線、ケーブル及び電気、電子、通信機器並びにそれらの部品
   (3) 機械、器具、工具（度量衡器、計量器、医療用具を含む。）、銃砲類、車輌、船舶、航空機及びそれらの部品
   (4) 工業薬品（毒物、劇物、アルコール、火薬類を含む。）、医薬品（動物用医薬品を含む。）、医薬部外品、農薬、合成樹脂、化粧品、染料、ガス類、放射性同位元素その他化学製品及びそれらの原料
   (5) 肥料、飼料及びそれらの原料
   (6) 食糧、油糧、食品、塩、煙草及び酒類その他の飲料
   (7) 繊維原料及びその製品
   (8) ゴム類、皮革、パルプ、紙類、それらの製品及び雑貨
   (9) 窯業原料、木材、それらの製品その他土木建築用資材
   (10) 石炭、石油（燃料油を含む。）、天然ガス、その他燃料及びそれらの製品
   (11) 動、植物その他天産物
   (12) その他農林水畜産物及び鉱工業製品
2. 前号物資の製造業、加工修理業、保守、管理、検査、賃貸借及びリース並びに据付工事請負
3. 古物売買業
4. 問屋業、仲立業及び代理業
5. 損害保険代理業、自動車損害賠償保障法に基づく保険代理業その他の保険代理業並びに生命保険の募集に関する業務
6. 海外における損害保険業及び生命保険業
7. 倉庫業
8. 陸上運送業、海上運送業、航空運送業、運送取扱業及びそれらの代理業
9. 鉱業、農産物の栽培、植林、伐採、水産物の採捕及び養殖並びに牧畜業

本店所在地100年①（大阪：1919年12月～2001年3月）



大阪北港㈱本店

❶住友総本店別館（淀屋橋）
（東区北浜五丁目31番地の1）
1919年12月～1925年11月

［住友史料館所蔵］

この別館は、川上音二郎（興行師）の作った劇場「帝国座」の跡を住友総本店が買入れたもので、総本店工作部がこの2階を使っていた。

住友商事50年史 p50

❷大阪北港本社事務所
（此花区恩貴島南之町73番地1）
1925年11月～1944年11月

［出典：大阪北港二十年史］

1925年11月に大阪北港の事務所は恩貴島南之町につくった木造2階建の新館に移り、会社の所在地もここに移転した。

住友商事50年史 p68

住友土地工務㈱本店

❸美津濃ビル（淀屋橋）
（東区大川町25番地）
1944年11月～1945年2月

1944年11月に大阪北港は㈱住友ビルデイングとの合併後の活動に備えて便宜の多い美津農ビルに移転した。空襲に見舞われる工業地域からの疎開でもあった。

住友商事50年史 p111

大阪北港㈱と合併した㈱住友ビルデイング
（東区北浜五丁目22番地）

日本建設

❹祭原ビル（御堂筋）
（東区安土町四丁目19番地）
1945年2月～1946年2月

［出典：住友生命50年史］

後の住友生命本店社屋（現在の同社本町ビルに改築前のもの）

1945年2月に住友土地工務の本店は御堂筋の祭原ビルに移転した。祭原ビルは、1941年より㈱住友ビルデイングが3階以上を借り受けて、住友生命保険に転貸していた。

住友商事50年史 p115

産業㈱本店

住友商事㈱本店（本社）

❺住友ビル南館（淀屋橋）
（東区北浜五丁目22番地）
1946年2月～1957年7月

1943年12月に住友ビルと道路を隔てた南側東角の「藤本証券」本店が日本信託銀行との合併で廃止となる機に、その4階建て本館と敷地を買収し、補修を加え、住友ビル分館（のち南館）としたもの。戦後発足した当社商事部門が1階に入居し、その後、祭原ビルの本店各部が集結し、1946年3月に本店ビルとなった。

住友商事50年史 p157-158

❻住友ビル別館（淀屋橋）
（東区北浜五丁目22番地）
1957年7月～1962年7月

1957年6月、人員増に伴い手狭になった住友ビル南館の西側空地に「住友ビル別館」が竣工。当社はビル事務所関係を除く本店の全員が1～4階に入居。戦後初の新築で明るく快適で総合商社の発展期に入った象徴となった。その後の増築により、別館の一部となっていた旧南館の建物は取り壊され、1966年8月竣工の「新住友ビル2号館」に一体化された。

住友商事50年史 p617-618、p622-624

住友商事㈱本店（大阪本社）

❼新住友ビル（淀屋橋）
（東区北浜五丁目15番地）
1962年7月～2001年3月

1956年末に住友ビルは飽和状態となり、住友系各社が共同に利用する新ビルの建設が望まれた。1962年6月に竣工した地上12階建の新住友ビルは、事務所ビルとしては当時延面積（9万㎡）で全日本第2位、西日本で最大であった。住友連系10社とともに、当社も別館・本館ほかに分散していた全部課が10～12階に入居した。

住友商事50年史 p618-622

本店所在地100年②（東京：2001年4月～）

日本建設産業㈱
住友商事㈱ 東京支店

❶東京住友ビル（丸ノ内）
（麹町区丸ノ内一丁目2番地の2）
1946年1月～1947年7月

❷住友銀行日本橋支店ビル
（中央区日本橋通二丁目1番地の8）
1947年7月～1955年6月

国分ビル
1952年12月開設

東京支店は東京住友ビル4階の旧住友本社業務所の一室を事務所としたが、GHQ指令により、1947年6月にその一部が来日バイヤー用ホテルに改造されることになったため、住友銀行日本橋支店ビルに移転することになった。

住友商事50年史 p208、256

住友商事㈱ 東京支社

❸国分ビル（日本橋）
（中央区日本橋通一丁目2番地）
1955年6月～1959年4月

日本橋加藤ビル
1956年1月開設

❹東京新住友ビル（丸ノ内）
（千代田区丸ノ内一丁目8番地）
1959年4月～1966年6月

虎の門霞山ビル
1964年3月開設

1955年5月、東京支店が支社に昇格すると同時に国分ビルに移転。しかし、ここもたちまち狭くなり、次々に分室を設置。そのうちに住友系各社の東日本の新拠点として、皇居を前にした大手町交叉点の一角に地上9階の「東京新住友ビルディング」が1959年4月竣工。入居者は住友銀行と住友系各社。当社東京支社はこの入居によって分散していた各部を集約した。

その後、東京支社は当社営業の中心となり、貿易取引が東京に集中。本店から東京転勤も多く、人員は予想外の速さで増加。1964年3月霞が関の霞山ビル内に「虎の門分室」を設けたが、なお面積が不足であり、また遠く離れているため極めて不便。1964年に神田美土代町1番地の土地に地上9階建て「住友商事ビルディング」を建設し、1966年6月竣工。1階は神戸銀行、その他は全部当社東京支社。このビルは明るいオフィスビルで、高速道路からよく見える屋上塔屋に井桁の社章を掲げた。東京支社は6月20日、新住友ビルと虎の門分室から移転を完了。
このビルの建設中にも人員増が続いたため、1967年12月、その斜筋向いにある千代田区神田錦町1丁目「神田橋第一ビル」に分室を設けた。

住友商事50年史 p624-626

❺住友商事ビル（美土代）
（千代田区神田美土代町1番地）
1966年6月～1970年10月

神田橋第一ビル
1967年12月開設
神田第二中央ビル
1970年5月開設

新住友商事ビルの建設

その後さらに大型事務所ビルの建設を検討する中、1965年前後に当社は日本電信電話公社（現NTT）の千代田区竹平町の所有地に共同で24階建ての高層ビル建設を計画したが、皇居周辺の高さ制限により16階建てに変更し、1970年9月末に竣工（4階以上は当社所有、3階以下は日本電信電話公社との区分所有）。東京の全部課は10月18日までに入居した。竣工式の宴会場の壁面にはFuture Creator Sumitomo と記したパネルを掲げた。

住友商事50年史 p626-628

住友商事㈱ 東京本社

❻新住友商事ビル（竹橋）
（千代田区一ツ橋一丁目2番2号）
1970年10月～2001年4月

錦町ビル
1973年5月開設

如水ビル
1982年9月開設

栗田ビル
1977年5月開設

神田ビル
1993年5月開設
（～1996年8月）

住友商事㈱ 本店（本社）

❼晴海トリトンスクエア
（中央区晴海一丁目8番11号）
2001年4月～2018年9月

当社は1970年10月竹橋ビル竣工とともに大阪・東京の2本社制を敷き、以後、同ビルを東京における中心拠点としてきたが、その後の業容拡大と東京地区の比重の高まりなどから、錦町ビル・栗田ビル・如水ビルなどの賃貸事業用ビルにも一部部署が分散することとなった。また、竹橋ビルは完成から既に30年近くを経過しており、業務を継続しながらのインテリジェントビル化には限界があった。このため2001年春に、当社が中心となって開発した中央区晴海に建設中の自社ビルへ東京本社を統合・移転することが1997年に決定した。

住友商事最近25年史 p144

❽大手町プレイス イーストタワー
（千代田区大手町二丁目3番2号）
2018年9月～

2018年9月の2週続きの3連休の間に、晴海トリトンスクエアに入居していた社内各部門と事業会社がイーストタワー（32階建）の12～31階の20フロアに順次移転した。当社が大手町地区に拠点を構えるのは1966年6月に神田美土代町に竣工した住友商事ビルに移転して以来、実に52年ぶりのことだった。新本社は防災・セキュリティ・省エネ面に加えて、地下鉄大手町駅直結で東京駅からも近く、社員の通勤・外出や顧客来訪時の利便性が格段に改善した。これに併せ、従来の枠（働く時間・場所・スタイル）に捉われず、自律的かつ柔軟に働くことができる環境整備も進めた。

住友商事100年史 p191

住友諸事業の生成・発展・分化

和暦	明治 10 15 20 25 30 33 35 40	大正 5 10	昭和 5 10 15 20 25 30 35 40 45
西暦	1873 75 76 77 78 79 80 81 82 83 84 85 86 87 88 89 90 91 92 93 94 95 96 97 98 99 1900 02 03 04 05 06 07 08 09 10 11	12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25	26 27 28 29 30 31 32 33 34 35 36 37 38 39 40 41 42 43 44 45 46 47 48 49 50 51 52 53 54 55 56 57 58 59 60 61 62 63 64 65 66 67 68 69 70
外部環境	1876 日朝修好条規(江華条約)　1890 大日本帝国憲法施行　1898-99 民法・商法施行　1894 日清戦争　1904 日露戦争　関東大震災 1923　世界恐慌 1929　1914 第一次世界大戦　1920 大戦後恐慌　1927 金融恐慌　1931 満州事変　1937 日中戦争 1941 太平洋戦争　1938 国家総動員法　1945 敗戦　1950 朝鮮戦争　1952 対日講和条約発効		
事業多角化の概況 住友商事の歩み p26-37、p43	明治以降の多角化は広瀬宰平の時代に始まった。1877年に開始した朝鮮貿易は釜山・元山に出店したが、当時既に朝鮮の商権が完全に清国人に握られて見通しが暗く、将来著しい困難も予想されたため数年後に両支店を閉鎖。また茶・生糸・樟脳の製造輸出事業、製鉄・硫酸製造については、1894年広瀬引退後にそれぞれの経営環境に著しい変動が生じたほか、後を継いだ伊庭貞剛が別子産銅の急増と伸銅業はじめ関連産業の順調な発展に応じ、銅鉱業とその関連産業に重点を置く方針をとり、1895年に製鉄・硫酸製造事業、1896年に製茶事業、1903年に製糸・樟脳製造事業がそれぞれ廃止または売却されるに至った。 p26-27	広瀬の後を受けた伊庭、鈴木の時代に、東延斜坑の完成、製錬所の四阪島移転完了、第三・第四通洞の開通、諸施設の電化拡充などの別子銅山近代化が一層促進された。別子産銅の順調な増産に伴い、明治後半から大正初めにかけて本格的な経営の多角化が進められ、別子銅山の経営から直接・間接に生成分化した鉱業・重化学工業・金融業を重点とする事業体系となった。日露戦争後の軍需拡大により経営基盤を固めた製造事業の発展に応じ、商事部門をもたない住友としては、生産品の官需拡大と販路開拓のため、1913年東京、呉に総本店直営販売店を開設した。 1914年以降、第一次大戦勃発に伴う輸出と海軍の活況に支えられて、住友の諸事業も大戦ブームに乗じて急成長を遂げるとともに近代化を推進した。新規事業分野への進出としては、「扶桑海上保険」、「日米板硝子」への経営参加、並びに「土佐吉野川水力電気」、地域開発を目的とする「大阪北港」の設立があった。 p27-30	第一次大戦後の反動不況に始まり、軍縮による軍需激減、関東大震災恐慌、金融恐慌、世界恐慌が相次ぎ、深刻な慢性的不況のもと、住友諸事業は合理化・不況対策のほか、積極的転換策を講じて経営体質の強化改善に努めた。この間、傘下事業の株式会社化がほぼ終了した。 p32	満州事変以降の軍需拡大を背景に、鉱業から重化学工業へ比重を移しながら急速な拡大を遂げた。時局がさらに進展し戦時経済体制に移行すると主要工場は軍の管理下に置かれ、1941年太平洋戦争に突入すると相次ぐ生産設備の新設・拡充、新技術開発等のための増資を実施した結果、各社の事業規模は大幅に拡大し、業績もまた飛躍的な発展を遂げ、住友はますます重化学工業財閥としての色彩を濃くしていった。 p34-37	GHQは日本側の自発的な改革機運を期待し、四大財閥と折衝を重ねた。住友では10月初旬以降頻繁に折衝を重ねた上で、10月18日古田総理事とGHQ経済科学局長との会談で自発的解体が決定的になった。1945年11月6日、四大財閥の自発的解体実施計画案をGHQが承認する形で財閥本社解体の正式指令が発せられると、住友本社は直ちに総理事名で解散方針を公式発表。その後、1946年1月21日臨時株主総会において、本社解体処理に当たる役員を残し、主要役員が一斉に辞任して事実上の解散を行い、傘下企業に対する統轄は廃止され、ここに住友財閥はその歴史を閉じるに至った。 p43
歴代総理事	①広瀬宰平（総理人）(1877-1894)　伊庭総理人代行　伊庭総理事心得　②伊庭貞剛 (1900-1904)　③鈴木馬左也 (1904-1922)　④中田錦吉 (1922-1925)　⑤湯川寛吉 (1925-1930)　⑥小倉正恆 (1930-1941)　⑦古田俊之助 (1941-1946)		
住友の事業精神	初代政友以来の「良法」集大成　「営業の要旨」制定　総理事制 1882「住友家法」制定　1891 家法改正　1896 家法改正	現行「営業の要旨」2箇条 合資会社社則制定 1928	1951 白水会発足

住友史料館 / 住友の歴史(下)　住友事業沿革図
住友有芳園 歴史展示館図録　住友の発展史、住友グループ発展略図

1971年以降の合併、社名変更等

- 1873 別子鉱山出店
- 1890 別子開坑200周年　1893 別子煙害問題提訴
- 1896 別子鉱業所(改称)　1897 製錬所の四阪島移転開始（1905操業）
- 住友別子鉱山㈱ 1927
- 1940 別子開坑250周年　1939 煙害問題解決　四阪島中和工場完成
- 1950 別子鉱業㈱
- 1952 住友金属鉱山㈱
- 別子銅山閉山（1973）
- **住友金属鉱山㈱**
- 1896 住友若松支店
- 1909 若松炭業所
- 住友九州炭礦㈱ 1928
- 住友炭礦㈱ 1930
- 1937 住友鉱業㈱
- 1946 井華鉱業㈱
- 1952 住友石炭鉱業㈱
- 住石マテリアルズ㈱と改称（2008）
- **住石マテリアルズ㈱**
- ㈱勝呂組と合併
- 1962 住友建設㈱
- 1950 別子建設㈱
- 三井建設㈱と合併（2003）
- **三井住友建設㈱**
- 1913 坂炭礦㈱
- 1925 住友坂炭礦㈱
- 1924 経営参加
- 1948 扶桑農林㈱
- 1948
- 東海農林㈱
- 兵庫林業㈱
- 扶桑林業㈱
- 1951 東邦農林㈱
- 1955 住友林業㈱
- 1898 別子鉱業所・山林課
- 1919 別子鉱業所・林業課
- 1921 合資会社・林業所
- 九州農林㈱
- 北海農林㈱
- 四国林業㈱
- **住友林業㈱**
- 1913 住友肥料製造所
- 1925 ㈱住友肥料製造所
- 1934 住友化学工業㈱
- 1944 日本染料製造㈱を合併
- 1952 住友化学工業㈱
- 住友化学㈱と改称（2004）
- 1946 日新化学工業㈱
- 1934 住友アルミニウム製錬㈱
- 住友アルミニウム製錬㈱を分離（1976）・解散（1986）
- **住友化学㈱**
- 日本ベークライト㈱と合併
- 1955 住友ベークライト㈱
- 1938 ㈱合成樹脂工業所
- 1945 日本化工材工業㈱
- 1944 住友化工材工業㈱
- 1952 住友化工材工業㈱
- **住友ベークライト㈱**
- 浦賀重工業㈱と合併
- 1888 別子鉱山・工作方(機械課)
- 1940 住友機械工業㈱
- 1952 住友機械工業㈱
- 1969 住友重機械工業㈱
- 1934 住友機械製作㈱
- 1945 四国機械工業㈱
- **住友重機械工業㈱**
- 1897 住友伸銅場
- 1913 住友伸銅所
- 住友伸銅鋼管㈱ 1926
- 1935 住友金属工業㈱
- 1945 扶桑金属工業㈱
- 1952 住友金属工業㈱
- 新日本製鐵㈱と合併：新日鐵住金㈱（2012）
- 1895 日本製銅㈱
- 1949 新扶桑金属工業㈱
- **日本製鉄㈱**
- 1901 住友鋳鋼場
- 1915 ㈱住友鋳銅所
- 1959 住友軽金属工業㈱
- 古河スカイ㈱と合併（2013）
- 1899 日本製銅所
- 1920 ㈱住友製銅所
- 1938 満州住友金属工業㈱
- 1934 満州住友銅管㈱
- 1943 朝鮮住友軽金属㈱
- **㈱UACJ**
- ……住友が経営する以前の会社
- 1911 住友電線製造所
- 1920 ㈱住友電線製造所
- 1939 住友電気工業㈱
- **住友電気工業㈱**
- 1918 日米板硝子㈱
- 1931 日本板硝子㈱
- **日本板硝子㈱**
- 1898 日本電気合資会社
- 1922 住友経営
- 1899 日本電気㈱
- 1920 経営参加
- 1932 住友経営
- 1943 住友通信工業㈱
- 1945 日本電気㈱
- **日本電気㈱**
- 1919 土佐吉野川水力電気㈱
- 1934 四国中央電力㈱
- 1943 住友共同電力㈱
- **住友共同電力㈱**
- 住友家
- 1875 住友本店
- 1909 住友総本店
- 1921 住友合資会社
- 1937 (株)住友本社
- 1946 解散
- 1948 清算開始
- 1963 清算打切り、住友不動産㈱と合併
- 1900 本店臨時建築部
- 1911 営繕課
- 1921 工作部
- 1933 長谷部竹腰建築事務所
- 不動産課
- 1949 泉不動産㈱
- 1957 住友不動産㈱
- **住友不動産㈱**
- 1923 ㈱住友ビルデイング
- 不動産・建築事業一元化
- 住友商号復活
- 1919 大阪北港㈱
- 1927 住友連系会社
- 1944 住友土地工務㈱
- 1952 住友商事㈱
- 1970 相互貿易㈱を合併
- 1916 正蓮寺川沿地主組合
- 1945 日本建設産業㈱
- **住友商事㈱**
- 商事部門発足
- 土木・建築部門分離独立
- 1950 日建設計工務㈱
- 1970 ㈱日建設計
- **㈱日建設計**
- 1871 神戸製銅売捌所
- 1873 神戸支店
- 1913 本社直営販売店　<伸銅・製鋼・電線・肥料等自社製品販売>
- 1913 東京、呉　1916 上海　1919 横須賀　1920 博多（福岡）　1925 名古屋、神戸
- 1933 京城（ソウル）
- 1943 業務所(改称)
- 1946/1 閉鎖
- 1899 住友倉庫
- 1923 ㈱住友倉庫
- **㈱住友倉庫**
- 1875 並合業開始
- 1895 住友銀行
- 1912 ㈱住友銀行
- 1952 ㈱住友銀行
- ㈱さくら銀行と合併（2001）
- 1948 ㈱大阪銀行
- **㈱三井住友銀行**
- 1925 住友信託㈱
- 1952 住友信託銀行㈱
- 中央三井信託銀行㈱、中央三井アセット信託銀行㈱と合併（2012）
- 1948 富士信託銀行㈱
- **三井住友信託銀行㈱**
- 1907 日の出生命保険㈱
- 住友生命保険㈱ 1926
- 1925 住友経営
- 1952 住友生命保険㈱
- 1947 国民生命保険㈱
- **住友生命保険㈱**
- 1930 住友経営
- 1917 扶桑海上保険㈱
- 1920 扶桑海上火災保険㈱
- 1940 住友海上火災保険㈱
- 1954 住友海上火災保険㈱
- 三井海上火災保険㈱と合併（2001）
- 1944 大阪住友海上火災保険㈱
- 大阪海上火災保険㈱と合併
- **三井住友海上火災保険㈱**

目　次

巻頭言（中村邦晴会長・兵頭誠之社長） …… 2

住友の事業精神（住友商事経営活動憲章） ……4
経営理念・行動指針／コーポレートメッセージ……6
定款でたどる業容の拡大と発展……8
本店所在地100年（大阪／東京） …… 10
住友諸事業の生成・発展・分化…… 14

第1章 “住友の商事会社” の創成（1919 ～ 1949年） 19

Ⅰ Overview：略年表／業容推移／主要機構改正 …… 20

Ⅱ Corporate History

1. 大阪北港から住友土地工務まで …… 22
住友の不動産経営／大阪築港修築工事への参画／大阪北港株式会社の設立／大阪北港地区の開発／住友連系会社に指定される／着工まで10年を要した北港修築工事／臨海土木建築事業への進出／住友の不動産・建築事業一元化

2. 住友本社解体と商事進出 …… 26
戦後対策５原則の制定／住友土地工務に商事部門を開設／終戦直後の住友土地工務／古田総理事の決断［コラム］戦前住友の連系会社▸26／却下された商事会社設立起案▸27

3. 日本建設産業の発足 …… 28
商事部門の開設準備／陣容・体制の整備／初期の営業活動［コラム］冷や酒で商事出発の乾杯▸28／木煉瓦会▸29／創生期を振り返る▸29

4. 占領政策への対応 …… 30
旧財閥系企業に対する活動規制／竹腰社長の辞任と田路社長就任／経営委員会／過度経済力集中排除法／三井物産と三菱商事の解散［コラム］経営委員会設置のころ▸31／伊藤忠商事と丸紅の誕生▸31

5. 貿易商社の基礎づくり …… 32
管理貿易下の商社活動／貿易実務の基礎固め／初期の人事政策／不良債権の発生防止［コラム］素人が商売を始めるには大変良い時期だった▸32／一番切実だった「食」の問題▸33

Ⅲ Global Network：商事部門発足当初の国内店舗（1946 ～ 1949年） 34

Ⅳ Business Activities：セグメント別年代記（1946 ～ 1949年） …… 36

第2章 総合商社の事業基盤拡大（1950 ～ 1969年） 39

Ⅰ Overview：略年表／業容推移／主要機構改正 …… 40

Ⅱ Corporate History

1. 貿易取引拡大に向けた体制整備 …… 42
朝鮮特需下の商事部門の活況／審査制度は堅実経営のバックボーン／海外拠点の開設・整備［コラム］米国・カナダ出張者第１号▸43

2. 商事会社の基礎確立 …… 44
建築部門の分離独立／住友の商号復活／商事会社としての基盤固め［コラム］セグメント別営業概況（1950年代）▸45

3. 貿易商社の基盤拡大 …… 46
商社業界の再編成／積極方針の打ち出し／有力貿易商社の仲間入り／津田社長就任／事務効率の改善・向上

4. 取引の総合化・大型化 …… 48
外延作戦の展開／自己資本の充実と陣容強化／貿易取引の収益拡大［コラム］セグメント別営業概況（1950年代後半～ 1960年代初頭）▸49

5. 不動産部門の事業拡大 …… 50
新住友ビル建設を弾みに

6. 営業部門の体制強化 …… 51
商品本部制の導入／本部制導入後の管理部門［コラム］経営計画の作成▸51

7. 商社斜陽論の打破 …… 52
商社機能の拡充／国内の流通・販売力強化／海外活動の活発化［コラム］商社斜陽論▸52／セグメント別営業概況（1960年代）▸53

8. 業界ビッグスリーを目指す …… 54
“超堅実主義” から “普通の堅実主義程度” に若干緩和／大型開発案件への取り組み強化／高度経済成長期の急成長［コラム］海洋開発への取り組み▸54／当社初の海外鉄鉱山開発▸55／ポリプロピレン製品販売の拡大▸55

9. 創立 50 周年の節目 …… 56
大阪北港の修築と埋立事業の完遂／労使関係の険悪化／住商コンピューターサービスの設立／創立50周年記念式典

Ⅲ Global Network：内外地域組織の展開（1950 ～ 1969年）…… 58

Ⅳ Business Activities セグメント別年代記（1950 ～ 1969年） … 60

第3章 商社機能の高度化と体質転換（1970 ～ 1984年）71

Ⅰ Overview：略年表／業容推移／主要機構改正 …… 72

Ⅱ Corporate History

1. 激動の 1970 年代の幕開け …… 74
相互貿易との合併／中国貿易「周４条件」の受け入れ／生産性向上に向けた意識改革／「竹作戦」の本格展開／竹作戦本部の活動／東京・竹橋ビルの竣工／大阪・東京の呼称変更／柴山社長就任［コラム］相互貿易・鳥羽社長の回想▸74／業界屈指の厚生施設「多摩川クラブ」▸74／日中貿易の経緯▸75／津田会長訪中記▸75／竹作戦について思う▸76／答申の実行部隊は語る▸77／図書・資料センターの開設▸78／異例の社長年末挨拶▸79

2. 新産業分野の開拓 …… 80
開発本部の発足／減速経済への移行とドルショック／新産業分野への取り組み［コラム］柴山社長緊急訓示「激動期の心構え」▸80

3. 総合力発揮体制の整備 …… 82
大型プロジェクトの受注体制強化／関係会社の増強／人事諸制度の総合化・体系化／労使関係の改善／今日の労使関係［コラム］業界初の完全週休２日制▸83／私の見た労使関係と竹作戦▸83／労使協調路線への転換▸84／住友商事労働組合の歴史▸85

4. オイルショック後の内外市場への取り組み …… 86
貿易および海外投資の活発化／海外拠点の強化・充実／国内市場への取り組み体制の整備／列島改造ブーム下の国内取引拡大［コラム］住友石油開発の設立▸86／第１次オイルショック▸86／大阪地区営業の一層強化▸87／列島改造ブームと当社不動産事業▸87

5. 商社批判の嵐 …… 88
大手商社トップの国会招致／商社業界の対応／商社批判の本質／“根本的に立派な世界的企業” を創りあげていく［コラム］公正取引委員会の総合商社に関する調査報告▸89

6. 長期不況下の減量経営 …… 90
不況期こそ体質改善の好機／業務本部の復活と開発本部の改組／内部管理の強化／海外における総合的体質の強化／国内貿易体制の整備［コラム］コンピュータによる会計事務の機械化▸90／海外準支店制度▸91

7. 海外活動の積極化 …… 92
新興市場の開拓・深耕／三国間（海外）取引の伸長／海外投資への取り組み／海外技術導入と技術輸出［コラム］1974年度社長表彰▸92／米ソ間のプラント取引▸92／インドネシア・アサハンプロジェクトへの参画▸93

8. ビッグスリー＆ベストワンを目指す …… 94
植村社長就任／ビッグスリー＆ベストワン目標の設定／英文社名 “Sumitomo Corporation” の採用／総合力発揮体制の拡充［コラム］住友商事の英文社名▸94／カウンターパーチェス案件▸95／経済協力案件▸95

9. 経営体質の改善・強化 …… 96
効率性の追求／住商の発展を考える会／関係会社および投資の見直し

10. 積極拡大方針への転換 …… 98
低成長下発展対策委員会の発足／積極拡大方針の打ち出し／部別採算制への移行／営業部門制の導入／国内店舗の業績反転／ Open Eyes on All ／ 1979年度以降の業績好転／自己資本の充実／当社業績の同業他社比優位性／貿易取引の急拡大／海外投資の伸長［コラム］第２次オイルショック▸98／課別採算制の弊害▸98／創立60周年拡販キャンペーン▸100／情報ネットワークの拡充▸100／業界プレゼンスの向上▸101／中近東および共産圏市場の商権拡大▸102／大型海外不動産投資への取り組み▸103

11. パラダイムシフトへの対応 …… 104
「商社冬の時代」の克服／企画開発体制の整備／先端産業分野への取り組み／ニュービジネス、新市場への取り組み［コラム］商社冬の時代▸104

12. 転換期の模索 …… 106
ビッグスリー＆ベストワンの達成と社長交代／伊藤社長就任／常に理想を望んで、現実に先んずること一歩なれ／浮き彫りとなった収益構造の課題

Ⅲ Global Network：内外地域組織の展開（1970 ～ 1984年）… 108

Ⅳ Business Activities：セグメント別年代記（1970 ～ 1984年） 110

第4章 総合事業会社の基盤確立（1985 ～ 2000年） 121

Ⅰ Overview：略年表／業容推移／主要機構改正 …… 122

Ⅱ Corporate History

1. 変革への挑戦 …… 124
情報通信分野への参入／海外資金調達の活発化／中国市場の店舗体制強化／カタログ通販事業への参入／全社システム化５か年計画［コラム］民営化と規制緩和の潮流▸124／ SCS 上場から新 SCS 誕生へ▸125

2. 総合事業会社構想の打ち出し …… 126
1987年：10年後の勝敗を決める構想を練る年／業務本部長の急逝／総合事業会社に向けた３つの方向付け／メディア事業本部の創設／営業部門の投資促進策拡充［コラム］先進国Ｇ５プラザ合意▸126／ Seeing Tomorrow, Innovating Today▸127

3. バブル期の業績好転 …… 128
商社各社が共通して展開したビジネス／単体トレード主体の収益回復／ 1989年：「３つの方向づけ」の本格的実行段階に入る年［コラム］バブル景気▸128／竹橋ビルのツイン・タペストリー▸128／金地金取引売上高の計上基準変更▸129

4. ボーダーレス化、グローバル化への対応 …… 130
秋山社長就任／総合力強化＝インテグレーションシステムの構築／総合事業会社に向けたアクションプログラム策定／湾岸危機への対応／当社の安全保障貿易管理体制の変遷／ WTO 発足と地球サミット開催／世界各地の地域経済圏形成への対応／海外地域主導型ビジネスの強化［コラム］東西冷戦構造の終焉とボーダーレス化▸130／ココム：対共産圏輸出統制委員会▸131／ NIEs▸132

5. バブル崩壊と連結業績の悪化 …… 134
バブル崩壊から不況へ／規制緩和の加速とビジネスチャンス拡大／連結業績の悪化／構造改革委員会（CAT）／「戦略95」の１年繰り上げ終結

6. 連結経営基盤の整備 …… 136
中期経営プラン：事業投資の質的拡充への転換／投資事業本部の改組と消費流通事業本部発足／少子高齢社会の到来とビジネスチャンス拡大／ SII 計画／当社ホームページの開設

7. 社会貢献活動への取り組み …… 138
文化・芸術活動支援／社会貢献推進委員会の設置／“息の長い” 人材育成支援／阪神・淡路大震災の復旧支援／環境問題への取り組み強化［コラム］フィランソロピーとメセナ▸138／日本における社会貢献活動の変遷▸139

8. 銅地金不正取引事件 …… 140
事件の発覚と直後の対応／損失処理と市場の混乱回避／宮原社長就任／事件発覚後初めての主管者会議／創業以来初の赤字決算／秋山会長の退任／再発防止に向けた管理体制の整備／米英当局の調査進展と事態の収拾／事件の教訓［コラム］車座のコミュニケーション▸141

9. 新たな発展を期して …… 144
21世紀を見据えて再出発／経営理念・行動指針の制定／「戦略の現場化」と「現場の戦略化」［コラム］東京本社の一元化・統合プロジェクト▸144／コミュニケーションを再生のバネに▸145

10. 淘汰の時代を勝ち抜く …… 146
意識改革と構造改革の加速／銅事件の対処に区切り、改革に全力投球／改革パッケージが目指すゴール［コラム］リスク・リターン▸146／社長チャンネル開設▸146／アジア通貨危機▸147

11. 改革パッケージの断行 …… 148
Fast Eat Slow ／収益拡大・体質強化のテコ入れ／本社組織の前倒し改編／SIGMA21プロジェクトの立ち上げ／リスク・リターン目標達成、体質強化道半ば［コラム］M&A 推進チーム・戦略ビジネス発掘タスクフォース▸148／情報産業部門の新設▸149／西暦2000年問題▸149

Ⅲ Global Network：内外地域組織の展開（1985 ～ 2000年）… 150

Ⅳ Business Activities：セグメント別年代記（1985 ～ 2000年） 152

第5章 豊かさと夢の実現に向けて（2001 ～ 2021年）167

Ⅰ Overview：略年表／業容推移／主要機構改正 …… 168

Ⅱ Corporate History

1. 21 世紀の幕開け …… 170
晴海新時代の幕開け／本社組織の改編と晴海移転／宮原社長の退任と会長就任／トップの対外活動［コラム］晴海トリトンスクエアへの本社移転▸170／当社トップの主な兼任団体歴▸171

2. 企業体質の強化（2001 ～ 2003） …… 172
岡社長就任／ Step Up Plan：改革パッケージの発展／コンプライアンス最優先と即一報／ Step Up Plan 総括／米国同時多発テロ

3. 攻めに転じ、優良資産を積み増し（2003 ～ 2005） …… 174
AA Plan：リスク・リターン7.5%を目指す／経営資源の戦略的配分／商品戦略と地域戦略の融合による総合力強化／効率性と健全性の追求／コーポレートガバナンス原則の制定／ CSR への取り組み強化／ AA Plan 統括［コラム］業務改革推進プロジェクト▸174

4. 攻めの加速（2005 ～ 2007） …… 176
AG Plan：収益基盤のさらなる拡大／海外広域ブロック運営の促進／成長戦略に沿った人材戦略の実行／業務品質の向上［コラム］若手の登用とシニアの活躍の両立▸177

5. 持続的成長に向けた足元固め（2007 ～ 2009） …… 178
加藤社長就任／ GG Plan：規模拡大と体質強化をバランスよく追求／４つの質のさらなる向上／ GG Plan 総括［コラム］ボトムアップ型業務改善運動▸179／新人指導員の心得▸179

6. メリハリある成長戦略の実行（2009 ～ 2011） …… 180
FOCUS’10：10年先を見据えた成長シナリオ／ FOCUS’10総括／東日本大震災［コラム］東日本大震災▸181／加藤社長被災地視察▸181

7. Growing Together（2011 ～ 2013） …… 182
f(x)：ビジネスモデルの高度化・転換／中村社長就任／加藤会長の逝去／創立100周年に向けて目指す姿

8. 稼ぐ力の徹底強化（2013 ～ 2015） …… 184
f(x) 総括／ BBBO2014：「目指す姿」の実現に向けた第一歩／地域組織の基盤強化／大型減損処理への対応［コラム］減損会計と商社業績の評価▸185／経営改革特別委員会▸185

9. 成長軌道への反転・回帰（2015 ～ 2018） …… 186
BBBO2017：「目指す姿」実現の道筋をつける／創立100周年に向けた全社プロジェクト立ち上げ／「即実行」「半分２倍」／ CSR からサステナビリティ経営への発展／ダイバーシティ推進プロジェクトの立ち上げ／ BBBO2017 総括［コラム］テレワーク制度の本格導入に向けて▸187／サステナビリティ重視の潮流▸188／大森一夫会長の退任▸189

10. さらに一段高いレベルの成長を目指す（2018 ～ 2021） …… 190
兵頭社長就任／中期経営計画 2020：新たな価値創造への飽くなき挑戦／ビジネスモデルの変革を促す全社的枠組みの構築／大手町への本社移転［コラム］イノベーションを産み出す仕組み▸191

11. 創立 100 周年（2019年） …… 192
２期連続の過去最高益更新／ 22世紀プロジェクト：見たこともない世界を創る／コーポレートメッセージの制定／ SC Alumni Network の発足／ 100周年記念イベント［コラム］100SEED▸192／商泉会▸193

12. 新たな 100 年の始まり（2020年） …… 194
危機対応モード下で構造改革に着手／自然災害等の危機管理体制の拡充／「出社」「在宅」ベストミックスの働き方の追求／重要社会課題と長期目標の設定／D&I の浸透と実践／グローバル人材マネジメントポリシーの制定［コラム］ウィズコロナ下の全社トピックス▸194／オンライン入社式▸194

13. 中長期に安定した利益成長の実現（2021 ～ 2024） …… 196
SHIFT2023：事業ポートフォリオの再構築／ DX とサステナビリティを基軸に、確かな未来を切り拓く／“Enriching lives and the world” に込めた誓い

Ⅲ Global Network：内外地域組織の展開（2001 ～ 2021年）… 198

Ⅳ Business Activities：セグメント別年代記（2001 ～ 2021年） 200

本部組織の変遷…… 226
編集後記…… 230
主要参考資料…… 231

第１章　"住友の商事会社"の創成
（1919～1949年）

Ⅰ　Overview

略年表／業容推移／主要機構改正

Ⅱ　Corporate History

１．大阪北港から住友土地工務まで
２．住友本社解体と商事進出
３．日本建設産業の発足
４．占領政策への対応
５．貿易商社の基礎づくり

Ⅲ　Global Network

商事部門発足当初の国内店舗（1946 ～ 1949年）

Ⅳ　Business Activities

セグメント別年代記（1946 ～ 1949年）

略年表（1919〜1949年）

年	当　社	社外一般・住友連系
1919 （大正8）	資本金3,500万円で大阪北港株式会社設立。住友総本店鈴木馬左也総理事が社長に就任（12月） 本社を大阪市東区北浜におく（12月）	パリ講和会議（1月） 住友総本店に林業課設置（3月） スペイン風邪パンデミック（〜20年） 第1次大戦後ブーム（19年春〜20年2月）
1920 （大正9）	臨時株主総会を開き、資本金2,500万円増資を決議（3月） 住宅建設の低利資金100万円の融資願を大阪市に提出（5月）	国際連盟発足（1月） 住友総本店鈴木総理事が商事会社設立起案を却下（2月） 株式市場暴落、戦後の反動恐慌始まる（3月） 商品相場暴落（4月）
1921 （大正10）	低利資金による酉島住宅第1期144戸落成（11月）	住友総本店、住友合資会社に改組（2月）
1922 （大正11）	低利資金による酉島住宅第2期104戸落成（1月） 北港大橋の架設完成（4月） 低利資金による春日出住宅182戸落成（5月） 鈴木馬左也社長逝去（12月25日）	ワシントン海軍軍縮会議（2月） 日本経済連盟会（経団連の前身）創立（8月） 住友合資会社鈴木馬左也総理事が辞任、後任に中田錦吉（12月） ソビエト社会主義共和国連邦樹立を宣言（12月）
1923 （大正12）	住友合資会社中田錦吉総理事が社長に就任（1月） ㈱住友ビルデイング設立（8月）	関東大震災（9月）
1924 （大正13）	住友ビルディング定礎式挙行（11月）	住友合資会社、坂炭砿の経営に参加（10月）
1925 （大正14）	中田錦吉社長辞任、後任に住友合資会社湯川寛吉総理事（10月） 本社を大阪市此花区恩貴島南之町に移転（11月）	日ソ基本条約締結（1月） 農商務省を農林省および商工省に改組（4月） 治安維持法公布（4月） 普通選挙法公布（5月）
1926 （昭和元）	住友ビルディング第1期（北半分）工事竣工（4月） 北港運河に架設の正安橋竣工（10月）	住友15代当主吉左衛門（友純）逝去、16代当主吉左衛門（友成）が就任（3月） 天皇崩御、昭和に改元（12月25日）
1927 （昭和2）	大阪北港㈱が住友連系会社に指定される（4月）	金融恐慌始まる（3月） 鈴木商店破綻。株式暴落、恐慌状態に（4月） 東京地下鉄道、上野・浅草間開業（日本最初の地下鉄）（12月）
1928 （昭和3）	臨時株主総会を開催し、1920年3月の増資決議を取り消す（1月）	第１回普通選挙（2月） 日本商工会議所創立（4月） 済南事件（5月） 張作霖爆死（6月） 住友合資会社社則制定、「営業の要旨」改正（7月） パリ不戦条約（8月）
1929 （昭和4）	北港運河延長工事竣工（5月） 天皇、当社経営地内の住友伸銅鋼管に臨幸（6月）	浜口雄幸民政党内閣成立。政府の金解禁方針により株式市場一斉に暴落（7月） ニューヨーク株式大暴落、世界恐慌始まる（10月）
1930 （昭和5）	住友ビルディング第2期（南半分）工事竣工（7月） 湯川寛吉社長が辞任（8月） 社長制を廃し、住友合資会社小倉正恆総理事が取締役会長に就任（9月）	金輸出解禁（1月） ロンドン海軍軍縮会議（4月） 株式・綿糸・生糸等の相場急落（6月） 米価大暴落、農業恐慌深刻化（9月）
1931 （昭和6）	北港運河が竣工し、正蓮寺川と安治川が直結（12月）	満洲事変勃発（9月） 犬養毅政友会内閣成立。金輸出再禁止（12月）
1932 （昭和7）	春日出町・恩貴島南之町の市道敷地（約15千坪）を大阪市に寄付（6月）	第1次上海事変、排日運動激化（1月） 井上前蔵相暗殺（2月） 満洲国建国（3月） 団琢磨・三井合名理事長暗殺（3月） 5.15事件：犬養首相暗殺（5月）
1933 （昭和8）	住友合資会社工作部解散に伴い、長谷部竹腰建築事務所設立（5月）	ドイツにヒトラー内閣発足（1月） 日本、国際連盟脱退（3月） 米国、金本位制離脱（4月） 大阪市営地下鉄、梅田・心斎橋間開業（5月）
1934 （昭和9）	北港修築工事起工式挙行（5月） 室戸台風により大被害（9月）	日本製鐵設立（1月） 満洲国、帝政樹立（3月） 満洲住友鋼管設立（9月）
1935 （昭和10）	東久邇宮稔彦王、北港修築工事現場を視察（7月）	住友伸銅鋼管・住友製鋼所を合併し、住友金属工業設立（9月）
1936 （昭和11）	近衛文麿貴族院議長、北港修築工事現場を視察（6月）	ロンドン海軍軍縮会議脱退（1月） 2.26事件（2月） 日独防共協定（11月）
1937 （昭和12）	北港修築工事の実施設計変更許可願を提出（2月）（1938年4月許可）	住友合資会社を住友本社に改組（3月） 日中戦争（7月） 第2次上海事変（8月） 住友本邸を神戸住吉から京都鹿ヶ谷・有芳園に移す（11月）
1938 （昭和13）	定時株主総会で純利益の1%初配当を含む利益処分案を可決（7月）	厚生省設置（1月） 国家総動員法施行（5月） 産業報国連盟創立（7月）
1939 （昭和14）	上期決算にて純利益の2%を配当（7月） 長谷部竹腰建築事務所、上海・北京等中国に進出	賃金統制令施行（4月） 国民徴用令（7月） 第２次世界大戦勃発（9月） 価格等統制令・地代家賃統制令。住友鉱業、四阪島に中和工場完成（10月）
1940 （昭和15）	北港防波堤の各堤頭部に灯台４基を据付け点灯を開始（8月） 長谷部竹腰建築事務所、満洲建築事務所を設立	日米通商航海条約失効（1月） 海運統制令（2月） 別子開坑250年（5月） 日独伊三国同盟（9月） 大政翼賛会発足（10月）
1941 （昭和16）	小倉正恆取締役会長が辞任、後任に住友本社古田俊之助総理事（4月） 定款変更を行い、大阪北港以外の港湾土木事業に参入（8月）	日ソ中立条約。小倉正恆、近衛内閣の国務大臣就任（4月） 貿易統制令（5月） 独ソ戦勃発（6月） 米国、日本の在米資産凍結（7月） 太平洋戦争勃発（12月）
1942 （昭和17）	住友金属工業和歌山北港の修築・地先海面埋立に着工（7月）	日本貿易会設立（1月）（5月「貿易統制会」に改称） 企業整備令、金融事業整備令（5月）
1943 （昭和18）	定時株主総会、定款中の英文社名の削除を決議（8月） 島屋町地先第1期埋立工事（78千㎡）竣工（12月）	住友本社販売店を「業務所」に改称（11月） 軍需会社法施行（12月）
1944 （昭和19）	大阪北港㈱と㈱住友ビルデイングを合併し、「住友土地工務」に改称（11月） 住友本社北沢敬二郎常務理事が社長、竹腰健造が専務取締役に就任（11月）	軍需会社第1次150社指定、住友連系・関係会社22社が軍需会社となる（1月） 住友本社に住友戦時総力会議設置（9月） B29初めて東京を空襲（11月）
1945 （昭和20）	本店を大阪市東区安土町（祭原ビル）に移転（2月） 米軍が住友ビル5階6階接収（9月） 竹腰健造専務取締役が社長就任（10月） 社名を日本建設産業に変更し、事業目的に各種製品販売を追加（11月） 住友金属工業・田路舜哉取締役が常務取締役に就任（12月）	大阪北港地区にB29空襲始まる（3月） 日本、ポツダム宣言受諾（8月） GHQ、日比谷・第一生命ビル接収（9月） GHQ、輸出入全面許可制指示（10月） 古田総理事、住友本社解体方針内示（10月） 制限会社令（11月） 住友吉左衛門（友成）が住友本社社長を辞任。貿易庁設置（12月）
1946 （昭和21）	本店に営業部をおき、商事活動を開始（1月） 本店を住友ビル南館に移転（2月） 制限会社に指定される（3月） 春秋会発足。従業員組合結成（4月） 本店総務部を総務・経理の2部に分割（10月） 第1回店所長会議開催（10月）（以後毎年5月・11月に開催）	住友本社の機構縮小、古田総理事以下理事・監事が辞任、「業務所」閉鎖（1月） 金融緊急措置令。新円発行・旧円預貯金封鎖（2月） 労働組合法施行（3月） 物価統制令（3月） 経済安定本部・物価庁設置。経済団体連合会設立（8月） GHQ、三井・三菱・住友各本社・安田保善社に解散命令（9月）
1947 （昭和22）	就業規則制定。経営委員会設置（3月） 臨時株主総会開催、竹腰健造社長辞任、田路舜哉専務取締役が社長就任（3月） 第1回本店部課長会報（4月） 健康保険組合、共済会を設立（6月） 東京支店、住友銀行日本橋支店ビルに移転（7月） 本店に渉外部をおく（9月）	公職追放令改正、財界・言論界に拡大（1月） 復興金融公庫発足（1月） 鉱工品・繊維品・食料品・原材料の4貿易公団設立（5月） 4つの貿易振興団体を一本化、社団法人日本貿易会設立（6月） GHQ、三井物産・三菱商事に解体を指令。独占禁止法施行、公正取引委員会発足（7月） 制限付民間貿易の再開許可（8月） 過度経済力集中排除法（12月）
1948 （昭和23）	過度経済力集中排除法の該当会社に指定される（2月） 集中排除法・再編成計画書提出（6月） 商取引に関する本店合議および報告内規（8月） 集中排除法指定解除（11月） 持株会社整理委員会保有の当社株式を当社役員・従業員等が一括譲り受け（11月）	GATT発足（1月） 住友本社、林業部門を6社分割し、清算会社設立（2月） OEEC（欧州経済協力機構）設立（4月） ベルリン封鎖始まる。福井大地震（6月） 貿易庁、制限付民間貿易の新手続きを実施（8月） GHQ、集中排除法適用を大幅緩和（9月）
1949 （昭和24）	本店渉外部を外事部とし、調査役を廃止し調査部をおく（1月） 従業員組合と労働協約締結（4月） 資本金を１億2千万円に増資（7月） 当社株式を大阪・東京証券取引所に上場（8月） 戦後初の海外出張：本多英二外事部長、インドへ約3か月間（9月）	１ドル360円単一レート（4月） 商工省・貿易庁を通商産業省に改組（5月） 優先外貨制度。日本商社の海外代理店設置許可（7月） １英ポンド1,008円（9月） 対共産圏輸出統制委員会（ココム）発足（11月） 外為法、輸出管理令・輸入管理令、民間輸出再開（12月）

業容推移（1919〜1949年度）

大阪北港

（単位：百万円）

年度	資本金	借入金	総資産	純利益	人員数
1919	35.0	—	—	—	—
1920	35.0	1.8	36.6	▲0.22	—
1921	35.0	2.0	37.0	0.19	—
1922	35.0	2.1	37.1	▲0.04	—
1923	35.0	2.1	37.1	▲0.02	—
1924	35.0	2.3	37.3	0.00	—
1925	35.0	1.8	36.9	0.05	—
1926	35.0	1.6	36.8	0.15	—
1927	35.0	0.8	36.0	0.06	26
1928	35.0	0.7	36.2	0.19	37
1929	35.0	0.7	36.4	0.23	38
1930	35.0	0.6	36.5	0.18	36
1931	35.0	0.6	36.6	0.18	41
1932	35.0	0.5	36.8	0.20	43
1933	35.0	0.4	37.0	0.25	47
1934	35.0	0.4	36.7	▲0.26	49
1935	35.0	0.3	36.7	0.02	51
1936	35.0	0.3	36.8	0.25	50
1937	35.0	0.2	37.1	0.25	52
1938	35.0	0.1	37.5	0.63	51
1939	35.0	0.0	37.7	0.89	48
1940	35.0	0.0	38.3	1.03	47
1941	35.0	0.0	38.3	0.94	48
1942	35.0	0.0	39.2	1.20	55
1943	35.0	0.0	39.4	1.62	65

住友土地工務

（単位：百万円）

1944	41.5	3.4	54.7	2.16	360※

※住友土地工務の人員数は終戦時

日本建設産業

（単位：百万円）

1945	41.5	3.1	69.0	▲0.37	645

日本建設産業

（単位：百万円）

年度	資本金	売上高	貿易比率	金属機械比率	純利益	人員数
1946	41.5					1,037
1947	41.5	5,210	15%	—	2.1	931
1948	41.5					926
1949	120.0	5,562	24%	91%	35.5	960

主要機構改正（1946〜1949年）

本店・支店の営業関連部署の新設・改編

1946	本店に総務・不動産・土木・建築・営業の5部と住友ビルディング事務所をおく（1月） 本店営業部に臨時資材・鉄鋼・合金・機械一・機械二・電線・化学・雑貨・受渡・庶務用度の10掛をおく（1月） 東京支店に総務・経理・建築各課および営業部をおく（1月） 本店営業部を商務・金物・電機・機材の4 部に再編（10月）
1947	本店に特種資材部設置（1月） 本店土木部廃止（2月） 本店金物部に鉄鋼・非鉄金属の2課を、同電機部に機械課をおく（4月） 本店機材部を資材部に改め、建材課・資材課をおく（4月） 本店不動産部の開発課と管理課を不動産課に統合（4月） 東京支店営業部に業務・外事・金物・電機・機材の5課をおく（4月） 東京支店営業部金物課を鉄鋼課・非鉄金属課に分割（9月）
1948	本店に化成品部化成品課、東京支店営業部に化成品課をおく（2月） 本店資材部の建材課を廃止（10月）
1949	東京支店に外事部を設置し外事課をおく（1月） 本店金物部の鉄鋼課を鉄鋼原料・鋼材の2課に分割（1月） 本店特種資材部を廃止（1月） 東京支店外事部に鉄鋼・非鉄・電機・機械・資材各貿易課をおく（8月） 本店に繊維部（11月）および機械部（12月）をおく

1. 大阪北港から住友土地工務まで（1）

住友の不動産経営

住友家は、江戸時代から事業に関連して、大阪のほかに京都・江戸・長崎にも土地と家屋を所有していた。やがて銅業から発展して貿易・金融などにあたるうちに、抵当流れなどで入手したり、貨幣価値の変動に対処して取得した不動産が増えていった。

その後、明治維新により、それまで幕府の御用銅山として別子銅山が享受してきた従業員用飯米の供給が途絶すると、別子銅山支配人の広瀬宰平(後の総理事)は飯米確保のための土地買い入れにも力を注いだ。1878（明治11）年に大阪港の北方を流れる正蓮寺川沿いに位置する島屋新田（約41ha）と恩貴島新田（約26ha）の土地を浅田家から譲り受け、さらに1884年には島屋新田に約60haを買い受けた。浅田家はこのあたり一帯の開拓者で、もともと住友家の親戚であった。屋号は“島屋”と称し、島屋新田の名もそれに由来していた。

広瀬宰平が島屋・恩貴島一帯の土地を取得したのは直接には別子飯米の確保を目的としたものであったが、それ以上に大きな意図があったのではないかとされる。新産業勃興の途上にあった大阪の発展が将来大阪湾に隣接しているこの広大な未開地に及ぶであろうことを察し、ゆくゆくは事業地として活用しようと企図していたとされている。

大阪築港修築工事への参画

1900年前後の日清・日露の両戦争を経て日本の国力が伸び、近代的産業が本格的に興るようになると、住友家の産銅事業から派生した製造業が発展した。1897年には住友伸銅場、1901年には住友鋳鋼場が発足し、後の住友金属工業（現・日本製鉄）の母体となった。鋳鋼場は1907年に島屋町に工場を新築し、北港地域に住友諸事業の栄えるさきがけとなった。1916年には住友伸銅場から独立していた住友電線製造所（現・住友電気工業）が同じ北港地域の恩貴島南之町に新工場を完成し移った。

その後、1914年に勃発した第１次世界大戦は日本に飛躍的な繁栄を与え、その大好況は戦後にまで及んだ。この間の住友の諸事業の発展も目覚ましく、大戦の終わった1918年に住友総本店は臨時土木課をおき、大阪市の資金難のために手つかずのまま残っていた埠頭南岸の第１号繋船岸、および本船３隻が係留できる桟橋の建設工事に参画の意を示した。元来、港湾工事は官公庁所管であるが、この時期に大阪港が後れをとることを憂慮し、大阪築港の成否の影響を直接受ける住友倉庫など諸事業のためにも、請負を申し出たのである。この工事は、すべて住友の技術と費用で賄われたので、“住友桟橋”と呼ばれるようになった。

大阪北港株式会社の設立（1919年）

大阪築港に北接した正蓮寺川両岸の地域（以降、大阪北港地区）は、その地先海面に江戸時代からの私有埋立権が存在していたため、前項の大阪築港修築計画から除外されていた。しかし、第１次世界大戦を契機とする大好況のもとで大阪港の港域拡大が求められると、北港地区を港域に組み入れるべく、1916年6月に住友が中心となって「正蓮寺川沿地主組合」が組成された。地主・埋立権者が共に話し合い、正蓮寺川と築港地区を結んで港域を北方に拡張し、併せて同川沿岸地の開発を促す計画を立てた。ところが大阪府や大阪市と協議を重ねていくうちに、たびたび設計変更を求められ、諸物価高騰も重なったために工費がかさんでいった。個人負担を原則とする地主組合の結束が難しくなったため、事業主体を株式会社に改組することとし、住友が中心となって1919年12月24日に大阪北港株式会社を設立した。

同社の事業目的は、正蓮寺川を大阪築港に連絡するため、築港北突堤および新淀川尻導水堤間の沖合に防波堤を築き、その堤内および正蓮寺川航路の浚渫土砂をもって埋立地を造成し、一大臨海工業地帯として開発するというものであった。資本金は3,500万円で、うち約60%を住友家が出資、社長に住友総本店の鈴木馬左也総理事が就任した。事務所は当初、北浜の住友総本店別館内に置いたが、1925年11月に恩貴島南之町の木造2階建ての自社建物に移転した。

大阪北港地区の開発

安治川と新淀川に挟まれた大阪北港地区はもともと海辺を埋め立てて島や洲をつないだ土地であり、1878年に住友家がこの地区を所有した当初は、15代当主・友純が鴨猟場として立ち寄るなど、芦荻の茂った湿地で原野の趣を残していた。その後、1896年島屋町に汽車製造（現・川崎車両）、1900年桜島南之町に大阪鉄工所（現・日立造船）、1907年島屋町に住友鋳鋼場が移転するなど、この地区にも大小の工場が散在するようになり、住宅や商店も増えていった。

この間、1898年設立の民営の西成鉄道が大阪梅田駅から安治川口駅まで開通し、日露戦争後に大阪港が軍用港として活況を呈すると、1906年政府に買収されて国鉄西成線となった。さらに第１次世界大戦の好景気に乗って、1916年には春日出町に日本染料製造（現・住友化学）、恩貴島南之町に住友電線製造所の新工場が竣工すると、北港地区は工業地帯としてますます発展した。

こうした中で、大阪北港㈱は工場用地の造成とともに道路や橋梁、下水道の整備を進めたほか、貸住宅の建設にも取り組んだ。住宅経営は本来の目的ではなかったが、北港地区内に増えた工場の従業員のため、また、大阪の人口急膨張に伴う住宅不足と家賃高騰という社会問題に対応するため、大阪市の低利資金融資制度を活用して合計430戸の貸住宅を竣工した。さらに自己資金を投じて鉄筋コンクリート建ての商店貸家、浴場や理髪店もつくり、年賦支払いの分譲住宅も建てるなど、工場用地の開発と一体化した街づくりを行った。それに加え、住友総本店は北港地区の各社工場の従業員と家族の福利厚生を図るため、1921年に恩貴島に私立大阪住友病院（現・一般財団法人 住友病院）を開設した。

大阪北港修築工事完成予想図［住友史料館所蔵］

1. 大阪北港から住友土地工務まで（2）

住友連系会社に指定される（1927年）

大阪北港㈱は設立時の資本金を土地と埋立権の買収にほとんど充当したため、運営資金は住友総本店と住友銀行に頼らざるを得なかった。当初は出費ばかりで、前身の地主組合から引き継いだ貸地代のほかに収入源もなく、毎期欠損を続けながら事業を進めた。その後、土地の埋立・造成が進捗するにつれて土地・家屋の賃貸料は確実に増加した。

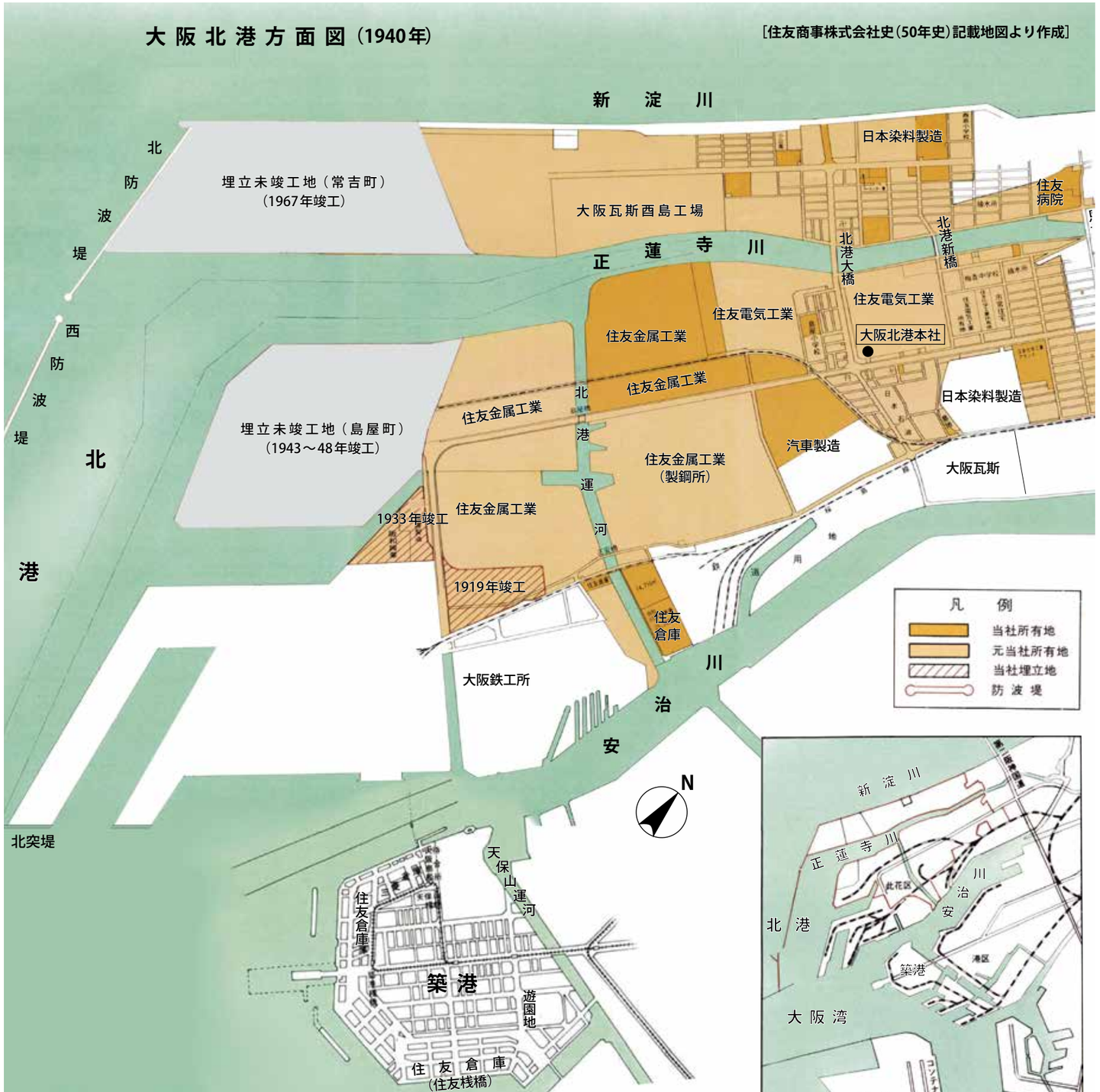
1925年に住友伸銅所の新工場の用地として島屋町の約3万坪を、その翌年には住友電線製造所に従来の貸地を加えた恩貴島南之町の約3万坪をそれぞれ売却すると、累積していた繰越欠損金を一掃したうえに繰越利益を計上した。その後、借入金をすべて返済し、自力で経営を進めることのできる見通しが立つと、1927年4月に住友合資会社（1921年、住友総本店を組織変更）は大阪北港㈱を住友連系会社の一つに指定した。

着工まで10年を要した北港修築工事

正蓮寺川沿地主組合から引き継いだ事業計画は、大阪港の発展と海運界の躍進に伴い、再三にわたり変更を重ねた。ようやく着工の運びとなったのは1931年5月のことで、1920年に大阪北港㈱が再出願してから10年が経過していた。これほどまでに計画が変更されたのは、同事業が大阪市の企図した「大港湾計画」に取り込まれたからであった。その計画は、旧大阪港の両側に北港と南港を拡張し、北は新淀川南岸沖合から南は大和川口まで3㎞にわたる新防波堤をつらね、港内面積を従来の2.5倍の500万坪として、神戸・横浜を凌ぐ日本一の港湾とするものであり、民間の手で行う公共的工事としては稀有な事業となった。

1934年5月に起工式が盛大に挙行されたが、わずか数か月後の同年9月、記録的な大型台風（室戸台風）による大高潮が北港地区に襲いかかり、全域が水没して工場や家屋は損壊・流失し、多くの死傷者を出した。復旧が危ぶまれるほどの甚大な災害となったが、その前々年の満洲国独立から日本の国際連盟脱退の流れの中で、軍需を中心に諸工業が活況を呈し、一方、金輸出再禁止から円貨が暴落したことが輸出を伸ばす好機となって産業界全般が盛況していたため、各工場は予想外に早く復旧を遂げた。

その後、1937年勃発の日中戦争の拡大につれて軍需生産力拡充の名のもとに経済統制が強化されると、大阪北港㈱が必要とする資材・人員・資金すべてが日を追って不足していった。防波堤工事と護岸工事は何とか1941年4月に完成させたものの、軍需徴用で浚渫ポンプ船を失った埋立工事はほとんど中絶せざるを得ず、1943年に全事業計画の約75％に達したところで頓挫し終戦を迎えるに至った。



臨海土木建築事業への進出

戦時統制下で北港修築工事は中絶状態に陥ったが、軍需向け工場用地の造成は引き続き求められたので、売地・貸地は年々増え、業績は急伸した。ところが、1938年4月に国家総動員法が公布され、経済統制が一層強化されると、平和産業と見なされた大阪北港㈱は不利な立場に置かれた。

他方、住友の製造会社はそのほとんどが軍需会社に指定された。住友金属工業は、国策に沿って銑鋼一貫作業に着手するため、1940年に和歌山市北西の海岸地帯約420万㎡に高炉製鉄設備を新設する計画を立てた。この広大な臨海工場の建設に大阪北港㈱があたることになり、1941年8月に定款の事業目的に「港湾工事其他一般工事ノ請負並ニ其工事ノ設計出願及監督ノ受託」を追加した。

なお、住友金属工業の高炉建設計画は、戦時中は平炉・電炉の竣工にとどまり、念願がかなったのは1961年のことであった。

住友の不動産・建築事業一元化

国内の戦時統制の一環で、1942年5月の同業種企業の整理統合を促す企業整備令に続き、金融事業整備令などが公布された。また、官民の設備・資金・労力を航空機と船舶の生産に転用・集中する処置が強行され、転用不可能な工場設備は金属回収に振り向けられるようになった。統制強化は土木建築業界にも及び、1944年2月に日本土木建築統制組合が発足すると、もはや建築事業も軍関係以外は資材と労力の欠乏によって麻痺状態に陥った。

こうした中で、㈱住友本社（1935年住友合資会社を改組）は企業整備令の趣旨に沿い、大阪北港㈱を母体として住友の不動産・建築事業を一元化する方針を固めた。対象となった事業は、東区北浜の住友ビルディング（現・三井住友銀行大阪本店ビル）の建設・管理にあたるために1923年に設立された「㈱住友ビルデイング」と、住友本社と住友本家の土地・家屋の管理経営にあたっていた住友本社総務部不動産課のほか、1933年に住友合資会社が工作部を縮小した際に、幹部の長谷部鋭吉と竹腰健造が独立して設立した「長谷部竹腰建築事務所」とその別動隊の「満洲建築事務所」であった。1944年11月20日、大阪北港㈱が㈱住友ビルデイングを吸収する形で「住友土地工務㈱」を設立し、住友の不動産・建築事業が一元化された。

しかし、それから間もない1945年3月以降、大阪港の北港につらなる工業地帯となっていた北港地区は7回にも及ぶB29の大空襲を受けて焦土と化した。一望の湿田と原野であった北港地区を、多年の苦心経営によって、大小の工場と住居と商店が立ち並ぶ工業地帯に発展させたが、それが再び一望の焼野原と化したのであった。

2. 住友本社解体と商事進出

戦後対策5原則の制定

1945（昭和20）年8月初め、広島に原爆が投下されて太平洋戦争終局の気配が漂うと、住友本社では疎開先の京都衣笠の住友別邸に課長以上の幹部が集められ、古田俊之助総理事から戦後対策の研究を始めるよう指示が出された。8月15日に戦争が終結すると、ポツダム宣言の趣旨に照らして、日本経済の徹底的な改変が不可避であることを予想し、住友の今後の経営のあり方、事業転換方策の策定に着手した。そして9月に入って間もなく、財閥解体必至との見通しのもとに、戦後対策の立案実施にあたっての5原則が制定された。

（1）拡張し切った各方面の事業の収拾を計るとともに、人材の離散を防ぎ、それぞれにできるかぎり仕事を与える。そのために新しい事業を企画する。
（2）海外引揚者とその家族の援護を十分にする。
（3）住友本社と住友系各社の債権者にできるかぎり誠実に対処する。
（4）住友の全事業をできるだけ滅ぼさずに転換し、将来民族と国家の繁栄につながるように運営する。
（5）極力累を住友家に及ぼさない。

戦前住友の連系会社

住友では、1921年の合資会社改組時に、三井の「直系会社」、三菱の「分系会社」を念頭に、以下の基準に合致する銀行・製鋼所・電線製造所の3社を「連系会社」に指定した。

❶ 株式の全部または相当部分を住友本社または住友家が保有
❷ 役員は住友の利益を代表する者により構成
❸ 住友本社が統制権を完全に掌握しうる会社
❹ 事業の規模内容

当初は家長が合資会社の社長と連系各社の社長を兼ねていたが、労務問題などで家長に累が及ぶとして1922年から社長制を廃止し、会長制に移行した。これにより、連系会社の会長は本社総理事が兼務し、実質トップは当該社の専務ないし常務が務める体制となった。その後1941年に「企業の最高責任者は社長にせよ」との軍の意向で、連系会社は会長制から社長制に移行し、金属を皮切りに各社が追随した。

［参考］**1945年の本社解体時の連系会社15社**
住友銀行、住友電気工業、住友倉庫、
住友化学工業、住友信託、住友生命保険、
住友共同電力、住友アルミニウム製錬、
満洲住友金属工業、住友機械工業、
住友金属工業、住友鉱業、
住友通信工業（NEC）、朝鮮住友軽金属、
住友土地工務

住友土地工務の保有資産（合併直前の1944年6月時点）

土地：総計512.8千坪…甲子園球場44個分
- 大阪北港分（509千坪）
- 住友ビルデイング分（3.8千坪）

建物：延坪計21.9千坪
- 大阪北港分
  - 貸家（444戸）、事務所・抽水所、車庫・付属住家
- 住友ビルデイング分（延坪12.8千坪）
  - 大阪本館・分館（5棟）、広島・福岡・仙台

住友土地工務に商事部門を開設

戦前の住友本社は、連系会社と関係会社に出資するとともに、連系会社の業務と人事を統括支配していた。さらに金鉱業、林業、販売店などを直営し、各地の販売店（1943年に業務所と改称）は、主として連系製造会社の製品を販売していた。

終戦翌月の中旬に住友本社・連系各社の幹部を集めて事業転換方策懇談会が開かれ、上述の5原則に則り、本社解体に際して職員の仕事の確保と現業部門（金鉱業・林業・販売業・不動産業・住友病院など）の処理について討議された。特に喫緊の課題となったのは人材の離散防止に関することで、本社職員のほか、製造会社から販売店に出向していた職員のうち、出身元で収容できなくなった人員や、朝鮮・満洲・南方など外地の関係会社からの引揚者を受け入れるための新しい職場をつくることが必要とされた。

新たな事業案として商事・製塩・水産・セメント・出版・農業など多方面の事業が挙げられたが、中でも商事が最有力候補となった。商事は住友本社が販売店を営んだ経験を活かせることに加えて、当座は大資本を要せずに比較的多数の人員の受け入れが可能であった。また、住友本社販売店の閉鎖に伴い、その販売業務の返還を受ける各製造会社は、これからの民需開拓を見越し、多品種商品の拡販・宣伝に力を入れる点において、商事活動は連系各社の販売力強化に寄与するとも考えられた。

こうして商事会社の設立が最も適当であるという結論に落ち着いたのである。とはいえ、戦後の緊迫した環境や法令上の制約のもとで新会社を設立するのは支障が多かったので、対外的な信用や資金確保の面も考え、経営基盤の確立した既存の連系会社に商事部門を設けることになった。そこで選ばれたのが、その前年の11月に住友の不動産・建築関連事業を統合して設立された「住友土地工務」であった。資産内容の堅実な同社に商事部門を併設すれば、取引先・金融機関などの信用を高めることができ、経営に厚みを生ずることが期待された。加えて、住友土地工務からも「戦後の経営維持方策として復興用の土木建築資材を扱いたい」との意向が示されていたこともあり、同社を母体とすることが決定された。

終戦直後の住友土地工務

住友土地工務は終戦と同時に埋立工事や建築監督業務などを打ち切り、戦災で地上物件が滅失した土地の借地権の返還を求めて回るのが大切な仕事となった。

終戦後も住友ビルの賃貸収入などで当面の資金繰りに支障はなかったが、廃墟となった北港地区の土地需要は影を潜め、連系会社からの工事発注も停止されて事業収益が枯渇し、将来の予測がつかなくなった。他方、あらゆる物資が欠乏し、バラック建築などに必要な建築材料の需要は旺盛で、将来本格的な復興に向かうとさらに増加することが見込まれた。同社の竹腰専務取締役は従来の設計監督と不動産業のほかに土木建築用資材の売買業務を行うことが適切であると考え、その希望をたびたび住友本社に申し出ていた。前述のとおり、それが商事部門併設の機縁となったのである。

住友ビルディング（大阪・淀屋橋）

GHQに接収された住友ビル

東京日比谷の第一生命ビルの接収とほぼ同時期に、関西に進駐してきた連合軍に住友ビルが接収され、9月27日朝から住友ビルの5階と6階は米軍の司令部となった。その後、司令部が京都に移ってからは、1952年5月まで米兵の宿舎として使用された。被爆で瓦礫の山となっていた東隣りの土地はブルドーザーでまたたく間に整地されて歩兵の訓練場となった。この空地の過半は住友家と住友土地工務の所有地だったが、後に周辺の土地と合わせて当社の所有となり、現在の住友ビル本館の敷地となった。

新住友ビルディングの敷地となった米兵訓練場

古田総理事の決断

住友本社解体後の最初の具体策として決定した商事進出については、住友内部で大きな問題となった。住友には明治中期以降に商事活動から撤退したり、1920年2月に鈴木馬左也総理事が商事会社設立を厳禁する最高方針が打ち出され、自家製品の販売以外の商事活動は一切行わないようになっていたため、かかる非常時にあってもなお、商事活動の開始に対して激しい反対論を唱える者が少なくなかった。本社解体方針を最終的に協議した10月17日の常務理事会においても容易に結論が出なかったが、古田俊之助総理事は内外の反対の空気を承知のうえで断を下し、商事部門の開設はようやく確定した。

古田総理事
［住友史料館所蔵］

当時の古田総理事の様子を側で見ていた津田久は、後年その心境を察して以下のように回想している。

津田名誉会長

「今回の商事部門開設は、鈴木総理事に却下された当時の第１次世界大戦景気の波に乗って大いに儲けようという考えに基づくものではない。軍需産業は壊滅し、国土は荒廃の極みに達し、国家に献身した職員の多数が生活の道を失おうとしている。しかも、彼らは日本の復興・再建に貢献してもらわなければならない人材である。古田総理事は日本のほとんど全ての企業が廃墟の中から立ち上がっていこうという時局を見据え、遠い将来の展望も含めて、今後の住友の各事業の中で商事部門の果たす役割の軽重について熟慮に熟慮を重ねられた上で商事開設を決断されたのだと思う。」（津田久編著『私の住友昭和史』）

却下された商事会社設立起案（1920年）

鈴木総理事

1914年に第1次世界大戦が勃発すると、日本経済は好況期を迎えた。1918年の休戦協定成立後も輸出はますます活況を呈し、古河商事、三菱商事など、多数の商社が続々と設立されて貿易に乗り出した。

住友でも、この波に乗って広く商事・貿易に乗り出そうとの企画が立案されたが、1920年2月、鈴木馬左也総理事は、幹部を呼び集め、「住友では商事に練達する人材が育っていないので、一歩誤れば大損害を被り、他の諸事業まで危うくする」ことを理由に、商事会社設立に不可の断を下した。

まもなく戦争景気が崩れ始め、この年3月に起こった戦後恐慌の影響により、経験の浅い商事会社が次々に倒産し、住友の幹部一同は鈴木総理事の明断に敬服した。以来、住友では商事会社開設はタブーとされ、第2次世界大戦後の本社解体を迎えた。

3. 日本建設産業の発足

冷や酒で商事出発の祝杯

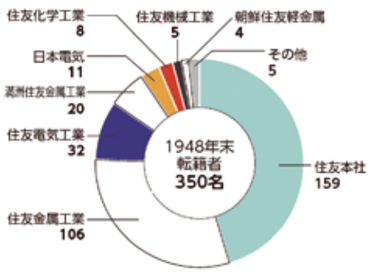
竹腰 健造
（初代社長）

住友では商事活動は鈴木総理事の時からこれを口にする事すらタブーだったが、今は住友本社は解体されている。その上、三井・三菱をはじめすべての大商事会社が解体されていて、今、住友が商事を始めれば条件は同じである。この機を逸しては将来到底商事をスタートすることはできない。商事と言っても、今は闇市と闇商売ばかりで素人でもできる。不動産があるから金融もできる。そのうちには、商事会社の形態を整えていくことができるだろうと考えた。

田路君はじめ商事部門に来てくれる人々の辞令は年明け1月1日付だったが、12月のある寒い日、これらの人約30人ほどが現住友ビル南館の東北隅の1階に集まり、誰が見つけてきたのか一瓶の冷や酒を酌んで商事出発の祝杯を挙げた。苦心して画策した商事がいよいよスタートしたこの日のことは生涯忘れることができない。

（1969年12月 住商ダイジェスト創立50周年記念号）

大阪大空襲で廃墟となった梅田駅周辺。写真右上に住友ビルディングが見える（1945年10月）
［写真提供：毎日新聞社］



商事部門の開設準備

1945（昭和20）年10月18日の古田総理事とGHQ経済科学局長との会談により、住友はGHQの解体指令に先立ち、自発的に住友本社を解体する方針を固めた。10月24日に本社に招集された連系会社および関係会社の主管者に対して、古田総理事は、住友本社の解体により、今後各社は独自の立場において、各主管者の統率のもとに事業を遂行すること、また、商号に住友の名を冠することの禁止、株式の公開、兼務役員の辞任などを指示した。最後に、今後とも住友伝統の事業精神の維持に努め、精神的なつながりを忘れないでほしいと述べた。そのあと、商事部門の設立に関する打合せ会が開かれ、新販売機構に関して約5時間にわたる討議がなされ、具体化に向けた歩みを進めた。一方、その母体となることが決まった住友土地工務では、10月初旬に新社長に指名された竹腰専務取締役を中心に人選を進め、住友金属工業取締役の田路舜哉を商事部門の主宰者に内定した。また定款の事業目的に「土木建築工事用資材その他各種製品の販売」の１項目を加え、新たに商事部門に進出する方針を明らかにするとともに、社名を「日本建設産業株式会社」と改め、日本再建の一翼を担うという気概を示した。

次いで11月半ばに、住友本社業務所（1943年販売店の呼称を「業務所」に改称）から販売業務の返還を受けた旧住友連系の製造会社の協力を得て、日本建設産業の商事部門を発足するための協議を行い、次の結論に達した。

（1）日本建設産業は本店を大阪に置き、支店は住友本社業務所のあった場所のほか、広く全国的に布陣する。支店の店舗はとりあえず業務所のある所ではこれをそのまま利用する。
（2）旧住友連系の製造会社が直接出張所を設けている地域では、官庁と大口需要家の注文は各社出張所の直扱いとし、その他は日本建設産業で取り扱う。
（3）旧住友連系の製造会社が直接出張所を設けていない地域では、日本建設産業が一手販売権をもつ。
（4）受託販売制のほかに仕切り販売制をも併用する。
（5）当初は旧住友連系の製造会社から中核となる練達者を移し、営業部を設けて販売計画を立てる。

日本建設産業はやがて住友本社業務所の多くの職員をその店舗とともに吸収し、実質的にその営業を引き継ぐ形となった。その後12月の臨時株主総会で田路舜哉が常務取締役に就任するに伴い、商事部門の開設準備が急速に進められた。

陣容・体制の整備

住友本社・住友金属工業・住友電気工業・満洲住友金属工業などから移ってくる職員は日を追って増し、受入数は1946年5月末までに189名、転入が一段落した1948年末までには復員・引揚者を含めて350名にのぼった。それに伴って職員数も急速に増大し、1945年末に272名であった総人員は1946年4月に645名に急増し、1947年に900名を超え、1949年末には1,000名近くに達した。

日本建設産業が発足した当初、管理部門には主として住友本社から移った職員と住友土地工務の職員をあて、本店営業部には主として住友本社業務所と住友金属工業・住友電気工業から移った職員に、満洲住友金属工業その他の外地引揚者を加え、住友製品の販売と購買の経験者を配属した。

営業部員数が急速に増えたことから、1946年10月15日に本店営業部10掛を金物部・電機部・機材部の3部に再編し、商事全般の企画・総括・審査・貿易・受渡などを担当する商務部を新設した。続いて10月24日から4日間にわたり、第１回店所長会議（現・主管者会議）を開催し、本店・支店・出張所の取扱地区の調整、本店に支店・出張所の連絡係を設けること、雑貨の販売方針などを討議した。その後、地方の体制強化策として、出張所・支店を新設し、出張所を支店に改めた。

こうして商事部門の体制を次第に整えていったが、占領下の重苦しい情勢の中で激しい経済変動の波にさらされ、旧住友連系会社からの信頼もまだ低いままに、未経験の道を模索していったのである。

初期の営業活動

日本建設産業は、敗戦の混乱した社会秩序、荒廃しきった経済のもとで不案内な商事活動を展開するため、暗中模索の道を歩み始めた。本店営業部は、御堂筋に面した祭原ビルにあった旧住友土地工務の本店各部と離れ、住友ビル南館の1階で業務を始めた。事務所は住友本社が使用していた室の一部を引き継ぎ、什器備品などは住友本社と住友金属工業から譲り受けた。

開業早々は旧住友連系の製造会社の生産もまだ再開されていなかったため、その製品の取り扱いはできず、主として工場の在庫物資や、それを材料として作った日用雑貨類を販売するのがせいぜいであった。日々の営業の種を確保するため、被爆により工場の中に埋没していたアルミニウム板・ジュラルミン板・真鍮棒や、台風により水没した電線など、廃品同様の品物を掘り出して手直しを行った。また、建築材料とするために、被爆を免れた工場内の建物を解体したり、市中から釘・針金・亜鉛引き鉄板等を仕入れるなど、涙ぐましい努力を重ねた。地方店舗は、住友本社業務所・旧住友連系会社の店舗、またはその取引先の建物の一部を借りた仮住まいの姿で、それぞれがやっとの思いで開業にこぎ着けた。本店と同じように多くの人をかかえていくため、地元産品の陶器・農機具・繊維・建築資材・家庭用品などのほか、払い下げのジュラルミンで工夫して作った家具・食器等の雑貨類、さらに蓄音機やコンパクトの販売まで手掛けたが、返品や在庫に悩まされるなど、数々の失敗談や苦労話には事欠かない有様であった。

1946年2月22日、祭原ビルの総務・不動産・土木・建築の各部が住友ビル南館に移転し、営業部と合流した。これで南館は4階まで全部が本店の事務所となり、3月5日には事務所内で全員の顔合わせを行い、樽詰めのビールを開けて新しい門出を祝った。この頃の本店には建築と不動産の部員が多く、営業部員はまだわずかであった。4月頃から営業部の取引が次第に軌道に乗り始め、国内各地の支店長・出張所長を本店に招集して営業関係の打合せ会を開いた。主管者の中にはまだ互いに面識の乏しい人たちが多かったので、業務を円滑に進めていくために必要な顔つなぎの会合でもあった。その後、旧住友連系会社の工場が順調に稼働し始めると、その製品販売に力を注ぐことができるようになった。地方店舗は本社販売店の取引先を引き継ぐことができたが、大阪・東京では旧住友連系会社が直接自社製品を販売する例が多かったため、自力で得意先を開拓しなければならず、旧住友連系会社の製品を販売するのにも依然として苦労が伴った。

木煉瓦会（もくれんがかい）

終戦直後、住友連系メーカーの工場設備はまだ破壊から十分立ち直れない状態であったうえに、原材料入手も困難で生産回復ははかばかしく進まず、当社の営業活動はなかなか軌道に乗らなかった。営業部員は、工場払下げの木煉瓦をストーブにたいて暖を取りながら、今後の営業の進め方について話し合った。

この木煉瓦は、罹災した住友金属工業伸銅所・プロペラ製造所の床に敷いた木煉瓦を譲り受けたもので、当時の部員32名は後にその思い出にちなんで「木煉瓦会」という親睦会をつくった。

創世記を振り返る （1969年12月 住商ダイジェスト創立50周年記念号）

忍耐強く、誠実一途に

佐藤 俊雄
（初代営業部長）

一応の陣容は整えたものの、取扱商品は何もない。せいぜいできることといえば、連系各社の工場の整理事務所から残った在庫品を払い下げてもらって商売の種にすることぐらい。世間では各地に闇市が横行し、雨後のたけのこのようにできた商事会社の社員が新円の札束をポケットに入れて、怪しげな新商法で押し廻っていた。それを横目で見ながら、コツコツと地道に働く、気のきかない、野暮な日建社員は、定めし間抜けに見えたことであろう。「日建はヤミ建」、「素人商売」、「連系会社の寄生虫」と言われながらも、忍耐強く、誠実一途に商売を続けてきた当時の日建社員に対し、改めて深い尊敬の念を新たにする。

陣痛時代の悩み

平木 謙一郎
（総務部次長）

住友信託から日建に出向してファイナンス一切を任された私は、まず、お金を調達しなければと、住友銀行と極度50万円也の当座貸越契約を結んだ。これを200万、500万に増やしていくのだが、当時の日建は全く信用がない。住銀調査部でも、いつつぶれるかという空気があった。不動産はあるが、アクティビティを問題にしていたわけだ。営業部からの次から次への資金需要を調整したのも思い出の一つ。経理が営業を牛耳ることはよくないが、逆に理由の如何を問わず言いなりになることも決して会社のためにならない。その辺の呼吸が難しいところだった。現在はその当時とは段違いの資金量で苦労も比べものにならぬと思うが、やはり陣痛時代の悩みがあったわけである。

際限のない失敗の繰り返し

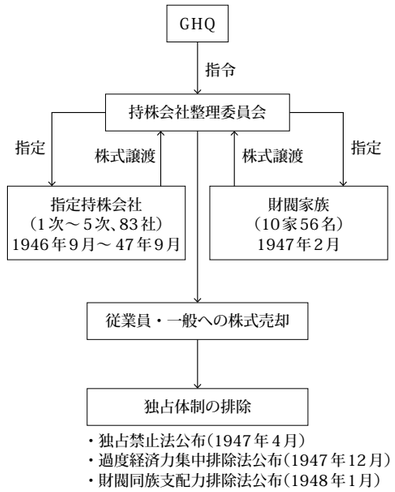
加藤 五郎
（名古屋支店副長）

名古屋支店には、名鉄はじめ地方鉄道や日本車輌向けの住友金属の車輪などの仕事があったが、これだけでは到底多勢をかかえていけない。そこで全く商売の知識のない我々が初めに手をつけたのは航空機用材料のジュラルミン製の飯盒と椅子。まあまあの売れゆきだったが、失敗の第一はコンパクトだった。住友金属の真鍮板と住友電工のピアノ線を用いた堅牢無比なものだったが、デザイン性がなくさっぱり売れず、やむなくカールクリップ、ヘアピンも作ったが一向に売れずじまい。次に手掛けたのがゼンマイ式のポータブル蓄音機でビクター、コロムビアを向こうに廻して売り出したが、組み立てて動いたのは50台中僅か3台。このほか焼きっぱなしの杉の下駄を売って、足の裏が黒くなったと苦情が出たり、数え上げたら際限のない失敗を繰り返したものだった。

注：（ ）内は当時の役職

4. 占領政策への対応

財閥解体のプロセス



・独占禁止法公布（1947年4月）
・過度経済力集中排除法公布（1947年12月）
・財閥同族支配力排除法公布（1948年1月）

旧財閥系企業に対する活動規制

戦後の連合国の占領政策は、GHQ（連合国軍総司令部）の命令のもとに日本政府が実行するという間接統治方式がとられた。1945（昭和20）年11月、日本政府から三井本社・三菱本社・安田保善社・住友本社の4大財閥本社解体の実施計画案が総司令部に提出され、総司令部からその承認と即時実行の指令が発せられた。

財閥は家族・持株会社・傘下会社という垂直組織形態が非民主的で、日本軍国主義の温床の一つであったと断定していたからである。

さらに、財閥本社や財閥家族が保有する傘下企業の株式を強制的に持株会社整理委員会に譲渡させ、それを従業員などの公衆に売却し、分散的な株式所有構造を創出する方針を打ち出し、翌1946年9月に株式の強制譲渡の対象となる持株会社を指定した。当初は10大財閥のみに限定していたが、最終的に指定された企業は83社に拡大されたため、持株会社整理委員会に譲渡された株式は当時の発行総数の20%前後にも及んだ。同委員会に譲渡された株式の処分は、①従業員、②地域住民、③一般公衆というGHQが決めた優先順位に従って売却された結果、1949年の個人株主の持株比率は約70%に達した。

それと並行して、財閥とその関係会社の自由な活動を制限する「会社制限令」が施行されると、1946年3月に三井・三菱・住友・安田など18財閥の本社とその直系・傍系会社339社が、住友関係では当社を含む31社が指定された。指定会社は、GHQの認可・許可のない限り増資も社債の発行も配当を行うこともできず、また、手持ち現金その他一切の入金は銀行勘定に預け入れなければならなかった。しかも、通常業務以外の支払・振替・引出は禁止され、大蔵大臣の許可を得なければ動産・不動産・有価証券を処分することも許されないという、極めて厳しい制限を受けた。当社はこの適用を受けたため、GHQが占領政策を転換して指定を解除するまでの間、運転資金を調達するためには、不動産の一部を売却するほかなく、そのたびに大蔵省の許可をとらなければならなかった。

竹腰社長辞任と田路社長就任（1947年3月）

竹腰 健造

田路 舜哉

GHQの規制は個人にも適用され、1947年1月に戦前・戦中の指導者を公職から追放する公職追放令の適用範囲が経済界にも及ぶと、戦前に住友土地工務の専務取締役に就いていた竹腰社長が退任を余儀なくされた。

商事活動開始早々、株式を没収されたうえに最高幹部を失うという重大事態に直面し、後任社長の決定が急務となったが、連系会社の社長の人選を行ってきた住友本社はすでに機能を失っていた。終戦時、住友土地工務の株式の大半（発行株数の86%）は旧住友本社・住友家・連系会社の所有となっていたが、その後の財閥解体指令ならびに財産税物納等により、それらの株式が持株会社整理委員会と大蔵省の保有となるという、異常な株主構成となっていた。

こうした状況のもとでの新たな選任方法としては、従業員の意向をまとめて社長候補を人選することが妥当と考え、そのための機関として「経営委員会」を発足させた。経営委員会は終戦直後の異常事態に対処する臨時組織として設置したもので、他商社にはあまり例を見ないものであった。総務部長の津田久を筆頭とする役付者代表7名と、従業員組合の幹部を中心とする従業員代表７名で構成し、役職員各層の意見を網羅して会社経営上の重要諸問題を審議し、その総意を経営に反映させることを目的とした。同委員会において専務取締役の田路舜哉が社長に推挙され、3月27日の取締役会で正式に選任された。

経営委員会

竹腰社長が退任してから間もなく、持株会社整理委員会等が没収した大量の株式が一般に放出され始めた。その際、当社は安定株主対策として、主に従業員および会社縁故者が取得できるよう、経営委員会が中心となって当局に活発に働きかけた。その結果、1948年から1951年までの間に、持株会社整理委員会と大蔵大臣、連系会社が所有する株式（発行株数の92.5%）は、社内関係者ならびに縁故者の取得するところとなった。それにより、従業員および株主という二重の立場から会社と密接な関係を持つ従業員株主が多数出現した。

その後、国内の諸情勢が安定、正常化するに伴い、経営委員会設置の動機となった事情もおおむね解消するに至った。1956年9月に従業員組合が選出委員の全員辞任を会社に申し出、さらにその後の選出を取りやめるとの通告を行ったのを機会に、同委員会を解散した。

過度経済力集中排除法

1947年4月の独占禁止法公布によって持株会社やカルテル・トラストが禁止され、12月には過度経済力集中排除法が公布されて巨大企業の分割が行われた。同年7月、戦前期の海外貿易や国内取引に重要な地位を占めた三井物産と三菱商事に解体指令が出され、三井は200社以上、三菱も100社以上に分割された。製造業や金融業も同法の適用を受け、当初は325社が分割の対象となった。しかし、1948年以降、東西冷戦が深刻化し、対日占領政策の目標が「潜在的戦争能力の排除」から「速やかな経済復興」に転換すると、続々と指定が解除され、最終的に銀行は解体されず、製造業についても日本製鐵、三菱重工業、大日本麦酒、王子製紙、大建産業など11社の指定にとどまった。

当社は商事部門のほかに不動産と建築設計監理などの業務を兼営していたので、指定対象になることを想定して早くから再編計画を検討した。1948年2月に分割対象に指定されると、大阪北港㈱が所有していた不動産を分離して新会社を設立する計画書を速やかに持株会社整理委員会へ提出した。しかし、その後の集中排除法の基準の緩和に伴い、当社の企業集中度は軽度と認められて、その年11月に指定は取り消された。

三井物産と三菱商事の解散

すでに株式の強制譲渡の対象となる「持株会社」に指定されている4大財閥の傘下で、戦前に総合商社の地位を確立し、他の商社を圧倒する規模を有していた三井物産と三菱商事は、1946年12月に持株会社の第3次指定の対象となった。さらに1947年7月には、GHQから日本政府あての覚書において、より厳しい整理措置を講じる指令が下された。

この指令には、解散後、①元社員が100人を超えて一つの会社を設立してはならない、②過去10年間、部長以上であった者が共同で新会社をつくったり、2人以上一つの会社に所属してはならない、③旧会社の商号と建物を使用してはならない、という再結集を厳しく制限する条件が付されていた。両社はその後、GHQによる制限緩和を受けて再結集に向かうが、大合同が完了するのは、三菱商事が1954年7月、三井物産は1959年2月であり、現在につながる企業として成立するのはかなり先になった。

経営委員会設置のころ

島谷乙吉（第2代組合長）

組合結成当時から共に苦労した初代組合長の布野君が、結成間もなく管理職に栄進されたため、柄にもなくその後を引き継ぐことになった私が一番心を痛めたことは、敗戦の虚脱とものすごいインフレのために、その日その日を生きることが精一杯で、ともすれば自分だけのことを考えて企業に対する愛着と責任観念を忘れがちだったことと、戦後、急激に勢いを得た労働組合が実態を無視して企業を圧迫し、倒産にまで追い込んだ数多くの実例だった。

今でこそ世界に名を知られている住友商事（当時は日本建設産業）も当時は無経験の商事会社として発足間もない頃で、口の悪い連中に、「ヤミ建」などとからかわれたほど不安定な状態であったので、組合がその動きを過ると、とんでもない事態を招くおそれがあると私は思った。

そのような状態であったので、私達は、組合員の生活擁護ももちろん大切であるが、それよりも労使の協調と、会社に対する愛着と責任観念の喚起こそ当面最も大きな問題だと考えて、この解決に向かって全力を傾注した。幸い経営者の御理解と組合員諸氏の御協力の結果実現したのが、従業員の株式取得、勤務時間の延長、経営委員会という機構を通じての部課長および従業員の経営参加だった。

時移り、世も定まり、従業員の経営参加に不合理と不具合を感じられた経営者と、純粋な組合活動に行動を限定しようとされる良識ある組合員諸氏が、円満な話し合いによって、この経営委員会を解散されたのも当然のことながら、当時を思い起すと感慨無量のものがある。

（1964年9月 住友商事労働組合機関紙「木魂」100号）

伊藤忠商事と丸紅の誕生

両社のルーツを遡ると、江戸時代の近江商人の初代伊藤忠兵衛が麻布の行商を始めた1858（安政5）年に行きつく。その後、個人経営の組織を法人組織に改め、1914年に伊藤忠合名会社を設立。同社はその営業部を分割して、1918年に伊藤忠商事と伊藤忠商店（後の丸紅商店）の2つの株式会社を設立した。1941年に両社と岸本商店との３社合併により三興を設立し、さらに1944年には大同貿易と呉羽紡織も合併して大建産業となって終戦を迎えた。その大建産業が過度経済力集中排除法により分割対象となり、同社より分離する形で1949年12月に伊藤忠商事と丸紅が誕生した。このため、両社の設立はともに同年12月1日となっている。

5. 貿易商社の基礎づくり

管理貿易下の商社活動

敗戦直後の貿易は、占領軍の方針に基づき、民政維持に不可欠な輸入とその代金支払いのための輸出のみが認められた。この管理貿易のもとでは、商社は直接輸出入を行うことができず、商工省の外局に設置された「貿易庁」が貿易計画を立案し、品目別・輸出入別に民間団体を実務代行機関に起用し、輸出商品の買い上げ、輸入商品の売り渡しを行った。

戦前に活動していた商社は、海外支店はほとんどが相手国に接収されたため、活動を再開するには新たに支店を開設する必要があったが、1950年の民間貿易再開まで認められなかった。それまでの間、商社は政府が決めた輸出入取引の業務代行手数料を得るだけであったため、国内取引に比重を移して、食糧・繊維等の統制物資の配給業務と雑貨を中心にした非統制物資の取り扱いに従事していた。

貿易実務の基礎固め

1947年7月、貿易庁の傘下に鉱工品・繊維品・食料品・原材料の４貿易公団が発足すると、商社はその下で輸送・保管・付保・荷さばき等の実務代行を担った。当社はまず鉱工品貿易公団の電線類の輸出代行商社の指定を受け、続いて住友金属工業製品の輸出代行の指定を受けた。貿易実務は本店および東京支店の外事課の担当で、先達商社・業界団体・海運業者などから業務の実際を習うことから始めた。そして、次第に生産を回復しつつあった旧住友連系メーカーの製品を中心に、その他有力メーカーの製品を加えて輸出の取り扱いを増やしていった。1948～49年にかけて鋼管・板硝子・セメント・鉄道車両の取り扱いが軌道に乗ると取扱金額は増加し、当社は貿易業界でにわかに注目を浴びるようになった。

全面的に民間貿易に移行する機運が高まってきた1949年1月、本店と東京支店に「外事部」を新設して、また、同年8月東京支店外事部を強化して、外事課のほかに鉄鋼・非鉄・電機・機械・資材の各貿易課を設けた。7月には戦後初の増資により、資本金を1億2,000万円とし、8月に当社株式を東京・大阪の証券取引所に上場した。その後名古屋・神戸・京都にも上場した。

素人が商売を始めるには大変良い時期だった

住友では戦前、商事活動は全く禁じられていたので、終戦後に商事部門を設立したものの、実際の活動は全く無経験であった。しかし、当時の商社の基本的な機能は「物資の流通」であり、現在の総合商社のような高度な機能はまだどこの商社にもなかったので、問題はどういう組織づくりをすればうまく活動できるかということと、いろいろな商品知識を持っている人材をどうやって集めてくるかという点にあった。

住友連系各社から集まった人たちは、商売については全くの素人であったが、メーカーの立場で働いていた人たちの中には原材料や設備を購入すること、商品を買うことについての知識を持っている人はたくさんいた。しかし、自社の製品を売り込む役割、すなわち販売については、住友の製品は大部分が素材で、陸海軍や鉄道等、大企業向けだったので、一般大衆向けに直接販売していかなければならない敗戦直後の混乱期に活躍できる経験者は少なかった。それでも戦争による破壊で極度に物資が不足していた時代だから、何か探してくれば売れる。ある意味では、素人が商売を始めるには大変都合の良い時期だった。たとえば、爆撃で滅茶滅茶になった電線類を土の中から掘り出してきて、住友電工から転入してきた人たちがその商品知識を活かして購買先を見つけたり、今考えてみると、金物類の屑物商―いわゆる「よせや」のようなことから商売が拡がって行ったのである。

貿易についても、当時はGHQが商社に勝手にやらせない。貿易庁ができて、そこに品物を売る。貿易は貿易庁がやる仕組みだったから、L/Cも知らない人間でも勉強しながら貿易実務を習得していく余裕があった。今のような競争激烈な貿易業界にいきなり飛び込まなければならなかったら、素人集団ではどうにもならなかったかもしれないが、当時解散していた三井物産や三菱商事、その他専門商社の中から商売の経験者を招じ入れて、段々と商事活動を軌道にのせて行ったわけである。特に繊維などは戦前の住友には全然なかった分野だから、繊維問屋の専務さんを迎え入れて繊維部を作った。だから当社は世間から「スカウト商社」などと言われたりもした。しかし、外部から多数の職員を採用したが、商売の知識さえあればどんな人でもいいということではない。あくまでも住友伝統の社風に溶け込める人、つまり信用を大切にして行動できる人でなければ採用しなかった。だから当社に来てくれた人たちは、皆立派な住友人として仕事に精を出している。その後も、当社では住友の伝統精神を理解し、それを体得していける素質があるかどうかが選考のポイントになっている。学校の成績ももちろん大事だが、この素質が一番大切なことである。

津田 名誉会長

（1981年7月 住商こみゅにてぃ「住友の伝統とその継承」の骨子）

初期の人事施策

1945年12月に労働組合法が制定されると、当社でも1946年4月に従業員組合が結成され、1949年に労働協約を締結した。組合結成とほぼ同時に、従業員の親睦機関として春秋会を発足し、まもなく開催した運動会はその後の恒例行事となった。さらに、1947年に官庁・企業を対象に健康保険組合制度が実施されると、当社は同年6月に加入した。そのほか、従業員への小口融資のための共済制度を整え、単身用・家族用・女性従業員向けの宿舎も用意した。

1946年から1948年までのインフレ高進期には、従業員の生活を支援するため、繰り返し給与水準を改定した。食糧不足への対策としては、兵庫県三輪・大阪府山本・滋賀県大津などに農園を設けて甘藷・馬鈴薯・小麦・野菜などを栽培し、食糧の現物配給や社員食堂用に供した。東京その他の店舗では副食物代として補給金を出し、生活必需品の配給も行った。

日本建設産業の発足当初は旧住友本社および旧連系の製造会社、外地引揚者などを受け入れたため、1947年ごろまで新規卒業者の採用は縁故などによる少数にとどまった。1948年に大卒者を含む16名を、その翌年には43名を採用し、以降、新規採用を本格化させた。

兵庫県三輪農場を視察する幹部（1946年3月）
（前列）古田前会長（中央）、竹腰社長（左から3人目）、北沢敬二郎前社長（左端）
（後列）田路常務（左から2人目）、津田総務部長（右から2人目）

一番切実だった「食」の問題

初代組合長　布野嘉雄

労働組合法が施行される直前の1946年2月頃だったと思うが、社内で従業員組合を結成しようではないか、という気運が醸成されてきたので、有志が集まって組合のイロハから勉強をはじめた。会社でストーブに薪をくべ、炭火で手を温めながら議論し合って、組合の綱領や規約の草案を作成し終った時には、関係者一同ホッとしたものだった。

組合結成当時の一番切実な問題は「食」の問題で、生活物資は極度に不足し、インフレは猛烈な勢いで昂進していた頃であったので、世間一般に最低生活給の確保が叫ばれていた。当社でもこれに対処して、2～3か月に1回位の割合で給与改正を行ったり、生活物資の調達、配給に力を入れていた。

（1964年9月 住友商事労働組合機関紙「木魂」100号）

不良債権の発生防止

日本は極度の物資不足と通貨の過剰供給に起因する激しいインフレに直面し、政府は1946年2月に金融緊急措置令、3月に物価統制令を打ち出した。それでも公定価格をはるかに上回る闇取引が横行したため、同年8月には経済安定本部と物価庁を設置し、重要物資の需給調整を進めた。翌1947年に、食糧の確保、生産の増強、物資の流通秩序の確立を中心とした緊急対策が発表された。さらに、強い金融引締め政策が打ち出されると、産業資金の貸出優先順位が定められ、当社の市中銀行からの借入れにも困難が加わった。

そうした中、田路社長は直面する経済危機の解決のため、政府の緊急対策に全面的に協力する意向を固め、当社がいやしくも世間一般の闇業者と同一視され、住友の伝統を傷つけることのないように、重要物資の流通秩序や価格体系の維持確立に留意することを社内に徹底した。堅実経営を旨とする当社は、不良債権の発生防止には特に注意を払い、1948年8月に、取引の審査と信用供与に関する内規を制定した。それにより、取引先に対する信用供与額と商品仕入額、新規取引先や特約店の新設などに関しては、本店と打ち合せるか、もしくは報告を要するという合議制を取り入れた。

商事部門発足当初の国内店舗（1946〜1949年）

1946（昭和21）年
1月 東京支店に総務・経理・建築各課、営業部をおく
　　名古屋支店および札幌・仙台・横浜・富山・神戸・呉・福岡・長崎各出張所をおく
2月 京都出張所をおく
4月 新居浜出張所をおく
5月 佐世保出張所および福岡出張所に小倉支所をおく
9月 新潟駐在員事務所をおく
12月 和歌山出張所、長野駐在員事務所をおく

1947（昭和22）年
4月 札幌出張所を支店とする。東京支店営業部に業務・外事・金物・電機・機材の5課をおく
　　名古屋支店に課制実施。福岡出張所を支店とし小倉支所を出張所とする
5月 宇部駐在員事務所をおく（7月に出張所）
7月 東京支店、住友銀行日本橋支店ビルへ移転
9月 東京支店営業部金物課を鉄鋼課・非鉄金属課に分ける
10月 長野駐在員事務所をおく

1948（昭和23）年
1月 福山・門司に駐在員事務所をおく
2月 東京支店営業部に化成品課をおく
9月 和歌山出張所を駐在員事務所とする
11月 福岡支店小倉出張所を八幡出張所と改称

1949（昭和24）年
1月 呉出張所を駐在員事務所に改め、広島出張所をおく
　　東京支店に総務部・外事部をおく
2月 高松駐在員事務所をおく
8月 東京支店外事部に外事課のほか、鉄鋼・非鉄・電機・機械・資材各貿易課をおく

商事部門の運営方針（1945年11月）

1. 日本建設産業の本店を当分大阪におく。支店を従来本社業務所のあった東京・名古屋・神戸・呉・福岡・仙台・札幌のほか、富山または新潟にも設ける。支店の店舗は、とりあえず住友本社業務所のある所では、これをそのまま利用する。
2. 住友連系製造会社が直接出張所を設けている地域では、日本建設産業の店舗と並立することになるので、官庁と大口需要家の注文については各社出張所の直扱いとし、その他は日本建設産業で取り扱う。
3. 連系製造会社が直接出張所を設けていない地域では、日本建設産業の店舗が一手販売権を持つ。
4. 受託販売制のほかに仕切販売制をも併用する。
5. とりあえず連系製造会社から中核となる練達者を移し、営業部を設けて販売計画を立てる。

旧住友連系会社のメーカーとの協議に基づく商事部門運営方針に従い、1946（昭和21）年1月1日付機構改正で、大阪に本店を、東京と名古屋に支店をおいた。また住友本社業務所のあった神戸・呉・福岡・札幌・仙台に出張所をおくほか、4月までにこれまで業務所のなかった横浜（横須賀業務所に代えて開設）・富山・京都・新居浜・長崎にも新たに出張所を設けた。

旧住友連系会社のメーカーは1946年1月末に本社各業務所が閉鎖されると、東京・名古屋には支社あるいは出張所を置いてその製品を直接販売したが、それ以外の神戸・呉・横須賀・福岡・札幌・仙台など販売店のあった地区では、売掛金の回収から新規受注について日本建設産業の出張所を利用した。

2月に入ると、日本建設産業の神戸・横浜・福岡・長崎等の店舗では、住友金属工業の鋼管と車両部品、住友電気工業の電線と硬質合金工具類などの注文を受け、これを旧住友連系会社のメーカーに取り次いでその販売にあたるようになった。

商事部門の基盤となった住友本社販売店（1913〜1945年）

住友本社販売店の所在地

住友本社販売店の沿革は、別子銅山等の直営鉱山の産出品と副産物を広く内外に一手販売することを目的に、1871（明治4）年に開設された神戸出店（のちの神戸製銅売捌所）に始まる。

1913（大正2）年に開業した東京販売店と呉販売店はそれぞれ、伸銅所・電線製造所の東京出張所、鋳鋼場の呉出張所を廃止して開設され、海軍工廠などに対する各事業の販売代理業務が移管された。以降、国内は軍工廠所在地や重要工業地帯に、海外は中国・朝鮮・満洲などに住友諸事業の製品を取り扱う販売店が開設されていった。

「住友自家製品」に限定した販売政策

住友の製造事業の主力をなす伸銅場、鋳鋼場、電線製造所は、1904（明治37）年の日露戦争に伴う軍需の増大により、その経営基盤を固め、同戦争後に「伸銅場」が建艦用銅管の生産増強と鋼管製造への進出を果たし、「鋳鋼場」は鉄道庁向け車両部品取引の開拓とその他官需の増大、「電線製造所」は逓信省向け電線取り扱いの拡大により、さらに発展を続けていった。

上記各社の製品は優れた品質と規格を要求される注文生産商品が多く、重要な販路は、これら素材を多量に消費する政府直轄事業・陸海軍・公共団体などの官公需と、民需では電力・鉄道・鉱山・造船・セメント・製鉄などの基幹産業と軍需産業に特定される傾向が強かった。

販売政策としては、中間業者を介在させず、直接需要家と接触を保ち、信用を基礎とした長期取引関係の維持が必要であった。三井・三菱のように商事部門を持たない住友としては、本社直轄の販売店制度を設けたのは、「住友の窓口としての機能」を担わせるとともに、諸生産事業の生産物を包括的に取り扱わせることによって効率を高めようとしたものと思われる。

■ 販売店の開設・改廃

1913年　東京販売店、呉販売店
1916年　上海住友洋行（1927年上海販売店、1939年上海事務所に改称）
1917年　漢口住友洋行、天津住友洋行
1917年　東京販売店札幌派出員
1919年　横須賀販売店
1920年　博多販売店（1934年福岡販売店に改称）
1922年　漢口住友洋行閉鎖
1924年　天津住友洋行閉鎖
1925年　名古屋販売店、神戸販売店、東京販売店仙台派出員
1933年　京城販売店（1943年京城事務所に改称）
1934年　東京販売店札幌出張所・仙台出張所、大連駐在員事務所
1939年　北京事務所、新京事務所
1942年　光出張所
1943 年　各販売店の呼称を「業務所」に改称
1946年　業務所・出張所・海外事務所を閉鎖（1月）

■ 各販売店の主要取引

東　京／鉄道省・逓信省等諸官庁・陸海軍向け住友製品
**呉　**／呉海軍工廠向け鋳鍛鋼品・伸銅品
横須賀／横須賀海軍工廠向け伸銅品・製鋼品
博　多／八幡製鉄所・筑豊炭鉱向け住友製品
名古屋／東海地区航空機工場向け航空機材料
神　戸／川崎造船所・三菱造船所向け住友製品
上　海／中国向け住友製品輸出
京　城／満蒙向け住友製品輸出

■ 住友本社販売店の業容（大正期〜昭和戦時体制下）

（主要製品）　伸銅場（伸銅所）／建艦用銅管、銅管
　　鋳鋼場（鋳鋼所・製鋼所）／鉄道省向け車両部品
　　電線製造所／逓信省向け電線

（受注構成）　大正期：伸銅品70%、電線25%、鋳鋼品5%
　　戦後不況期：電線50%、伸銅品20%、製鋼品15%、他15%
　　満洲事変後：伸銅鋼管・製鋼品50%、電線25%、他25%
　　戦時下：伸銅鋼管・製鋼品65%、電線15%、化学他20%

（主要取引先）官需　海軍・陸軍工廠、鉄道省・逓信省
　　民需　中島飛行機・三菱重工業・川崎航空機・
　　川崎重工業・東京芝浦電気・日立製作所・
　　三菱電機・日本電気・その他軍需関連メーカー

（総人員数）　236名（1943年7月時点）

セグメント別年代記（1946〜1949年）

1946年［昭和21年］

鋼管・鋼材・車両鋳鍛・鉄鋼原料
- 本店営業部発足当初、扶桑金属工業（後の住友金属工業、現・日本製鉄）は戦災と電力・原材料等不足で生産再開が緒につかず、同社製品の取り扱いは極めて少なく、市中から釘・針金・亜鉛引き鉄板などを仕入れて日々の営業を続けた
- 扶桑金属工業のボイラ用・一般用鋼管の取り扱いは、旧販売店の得意先を継承した地方店舗で先行。特に神戸出張所の造船・電機・鉄道車両メーカー向け販売が活発になり、横浜出張所は東洋パブコック向けに扶桑金属工業製スタガードヘッダー第1号を納入し、鋼管受託販売契約を翌年4月に締結
- 扶桑金属工業の鋳鋼品・鍛鋼品・磁鋼などについて、同社直売の国鉄を除いて代理販売を開始。1948年4月には正式に代理販売契約締結
- 本店に支店・出張所の主管者が集まり、扶桑金属工業関係者を招いて車両部品などの同社製鋼品の販売打合せを開催
- 鉄鋼原料取引は、戦時中富山市に駐在していた扶桑金属工業の駐在員を当社富山出張所に迎え入れ、北陸地方の合金鉄・銑鉄等買い付けに始まる。扶桑金属工業の生産回復につれ、同社への銑鉄・合金鉄・くず鉄を中心とする鉄鋼原料・副原料を継続販売し、次第に取り扱いが増加

機電
- 住友電気工業在庫の戦時規格の電線とピアノ線（特殊硬鋼線）の払い下げを受けて販売
- 脱穀機・除草機・製粉機・籾摺機などの農業機械、ガラ紡機・メリヤス編み機などの繊維機械を取り扱う

非鉄・化学品
- 桜島の扶桑金属工業伸銅所の被爆によって埋没したジュラルミン板・アルミニウム板・地金と真鍮棒、住友電気工業の水につかった電線などの払い下げを受け、復興資材向けに販売
- 当初は阪根金属工業・芳沢鉛工業の非鉄金属製品を取り扱ったが、扶桑金属工業名古屋製造所の圧延機・水圧押出機が復旧し生産が増加するにつれて同社伸銅品の取り扱いが中心に
- 日新化学工業（現・住友化学）の工業薬品・染料中間物・甘味品・医薬品の取り扱いを開始
- 日本硫硝酸販売の指定販売業者となって、住友化学工業の硫酸・硝酸の取り扱いを開始

物資・建築
- 扶桑金属工業・住友電気工業など旧住友連系会社の生産が軌道に乗るまでの間、本店営業部では建築用資材・家庭用品・雑貨類の取り扱いがかなりの比重を占めた。これら商品は本店雑貨掛が仕入れ、国内店舗を通じて卸・小売商へ販売するものが多かったが、椅子・陶器類などの仕入れでは名古屋支店が活躍した
- 日本建築統制協会に加わり、進駐軍の宿舎建設の工事設計と監督にあたり、鴻池組と業務提携のうえ、同社の信太山ハイツ建設と難波病院改装工事に建築材料を納入

1947年［昭和22年］

鋼管・鋼材・車両鋳鍛・鉄鋼原料
- 扶桑金属工業のボイラ用・一般用鋼管とガス管の販売は、進駐軍関係と石炭各社、昭和電工・宇部興産（現・UBE）ほか肥料会社、日本発送電（後の電力各社）、三菱重工業（神戸・長崎・横浜）ほか造船会社向けに拡大
- 近畿伸鉄工業協同組合に加入して指定問屋となり、東洋製鋼所などの鋼材の取り扱いを開始
- 扶桑金属工業鋼管製造所で発生した鋼管屑を買い取り、単圧メーカーや伸鉄業者に販売し、さらにその製品を買い入れて得意先を拡大
- 東京支店を窓口に日本製鐵（後の八幡製鉄・富士製鉄）と交渉を重ねた末に同社指定問屋となり、扶桑金属工業向け管材と住友電気工業向け棒鋼の取引を開始。これを契機に一般鋼材の取引が拡大し、鉄鋼営業の基礎を確立
- 鉱工品貿易公団経由、韓国軍政部向けに扶桑金属工業の外輪800トンを代行輸出
- 産業復興公団ほか官庁の払下げ物件、造船・車両会社などの発生屑・古船解体屑などを扶桑金属工業等に納入
- 大阪特殊製鉄所（現・大阪チタニウムテクノロジーズ）等の低硫低銅の電気銑を扶桑金属工業へ継続して納入
- 鋳物用電気銑を三菱重工業・大塚鉄工所・日本車輌製造等の造船・機械・車両メーカーと私鉄等に販売
- 岩手木炭製鉄の木炭銑を取り扱い、久保田鉄工所等へ納入

機電
- 住友電気工業と代理店契約を結び、大阪・東京・名古屋を除く各地域で同社の電線その他の代理店となった。全国を9地域に分け、これを管轄する当社店舗（札幌・仙台・富山・神戸・呉・新居浜・福岡・長崎・佐世保）と代行手数料等を取り決めた。大阪・東京・名古屋では、同社が官庁と主要得意先に直売していたため、大口得意先を持たない当社は需要先や2次問屋の開拓に苦心
- ソ連の樺太産石炭とのバーター取引で、鉱工品貿易公団経由、ソ連向けの木造船・曳船100隻と艀75隻を代行輸出
- 四国機械工業（現・住友重機械工業）と全製品にわたる代理店契約を締結し、政府の傾斜生産方策に沿って需要が増加する炭鉱関係機器の販売に注力。特に福岡支店では九州地区各炭鉱から炭車・選炭設備等の鉱山機械を活発に受注
- 日本電気の卓上電話器・真空管・ラジオなどの取り扱いを開始。電話機・真空管は各店舗で手広く販売
- 農業機械・繊維機械のほか、住友電気工業のヰゲタロイ（切削工具）、大和衡器・志賀工業等の計量器・台秤、国産電機のマグネトー、東野製作所のニッケンミシン等を取り扱う
- 新居浜出張所を窓口に、愛媛県高浜港外中島の中島電力消費組合に住友電気工業の海底ケーブル約8千mを納入

非鉄・化学品
- 伸銅品ばかりでなく各種地金や銅屑を取り扱うために、大阪と東京の地金問屋組合に加入し、大阪伸銅品問屋組合にも加入した
- 扶桑金属工業伸銅所から在庫品の銅・合金の板・管と半製品、ジュラルミン板など総量約2万トンの一括払い下げを受け、一部を鍋釜などの家庭用品向けに販売
- GHQから貿易庁への命令により、鉱産物非鉄金属輸出協会を通じて、1946年12月〜1947年5月に中国政府向けに住友電気工業の荒引銅線を代行輸出（当社初のまとまった輸出代行取引）
- 稲畑産業ほか4社共同で日新化学工業の人工甘味品シロゲン・ネオシロゲンを全国に配給
- 1947年から1949年にかけて韓国・琉球・フィリピン・香港・バンコック・インドネシア向けに日本板硝子の輸出業務を代行

物資・建築
- セメント・スレート・ワイヤーラス・木材などの復興建築用資材、建築金具類の取り扱いを開始。木材販売業の許可を得て、和歌山県林産組合に加入
- 進駐軍関係工事として、大阪北野病院のホテルナニワへの改造、東京住友ビルディングのホテルトーキョーへの改造、京都関西配電ビルディングの洛陽ホテルへの改造工事を手掛けた

1948年［昭和23年］

鋼管・鋼材・車両鋳鍛・鉄鋼原料
- 1948年から1949年にかけて、鉱工品貿易公団の代行業務として、Arabian American Oil（ARAMCO）に扶桑金属工業の油送管3千トンを輸出。これが後の当社対米油井管大口輸出の基盤となった。契約総額2.4億円は1件の当社取扱額としては管理貿易期最大で、油井管の大阪港本船までの輸送とクェート向けの輸出手続きは当社が担当
- 三菱重工業の神戸・長崎・横浜造船所、播磨造船所（現・IHI）・浦賀船渠・石川島重工業（現・IHI）等の各社への扶桑金属工業のボイラ用と一般用鋼管の販売が増加
- 住友電気工業の特殊線材を仕切取引として取り扱い、日本鋼線鋼索・東京製綱等の鋼索メーカーへ販売
- 扶桑金属工業の鋳鋼品・鍛鋼品・磁鋼の代理販売契約を正式に締結。外輪・車輪・台車などの車両部品は車両メーカーや各都市交通局と私鉄などへ、またロール・船首材・船尾材・クランクシャフト・ギヤーなどの鋳鍛鋼品については主に造船会社、自動車メーカーなどに販路を拡大
- 扶桑金属工業の斡旋により、近畿車輌・川崎車輌・新潟鐵工所のソ連樺太向け鉄道車両の輸出について鉱工品貿易公団の指定を受け、同案件の鉄道車両360両のうち、有蓋・無蓋の貨車約120両（2.2億円）を取り扱い、大阪港南岸でソ連船に船積みした。部品を加えると取扱商社中第1位となる
- 銑鉄メーカーと問屋で結成する銑鉄懇話会に加入
- 扶桑金属工業に割り当てられた国有鉄道発生スクラップの引き取り代行を開始
- 理研金属（現・宇部マテリアルズ）の耐火炉床材、日新化学工業の硫酸滓を扶桑金属工業・日本製鐵へ納入

機電
- 住友電気工業と締結した代行販売契約に横浜・京都・和歌山各出張所と長野・新潟両駐在員事務所が加わり、新たな同社の代理店となる
- 鉱工品貿易公団経由、韓国軍政部向けに住友電気工業のSLケーブル・裸銅線、日本電気の真空管・受信機、日本電線のベルト型ケーブルを代行輸出
- 鉄道工業会を通じて川崎車輌・近畿車輌・汽車製造・帝国車輌・広瀬車輌へ電線・ケーブルを販売
- 住友機械工業の量産品であるサイクロ減速機の販売を各店舗で開始

非鉄・化学品
- 井華鉱業（現・住友金属鉱山）の電気銅の販売をはじめ、さらに神岡鉱業・太平鉱業（現・三菱マテリアル）・日本鉱業（現・JX金属）・神戸製鋼所の地金と製品販売を開始
- 日新化学工業のアルミ精錬再開に伴い、ピンタン島産のボーキサイトを納入し、同社製アルミニウム地金を取り扱い、扶桑金属工業・住友電気工業・住友アルミニウム（現・東洋アルミニウム）等へ納入
- 日新化学工業の医薬品販売に関し、医薬品の配給については政府が公認する中央販売業者と地方販売業者が取り扱うことになり、他の古参業者と並んで中央・地方とも販売業者の資格を得て業務を開始
- 本店で特殊産業の炭酸ガス消火器の一手取り扱いを開始

物資・建築
- 東京支店が復興建築用資材として需要の多いセメントに着目し、小野田セメント（現・太平洋セメント）の輸出指定3社の中に入る。その後、同社は大口仕入れ先となり、1948年11月から1949年7月にかけてのセメント取り扱いは2.4万トン（1.25億円）に及び、49年度の総額は2.65億円に達した
- 木材プレハブ住宅建設を考案し、天王寺動物園内住宅展で受賞後、日本電気社宅用に分譲
- 北海道の炭砿住宅建設を目的とする明楽工業の事業に参加し、土木・建築関係者20名を同社へ派遣

1949年［昭和24年］

鋼管・鋼材・車両鋳鍛・鉄鋼原料
- 鋼管の顧客は全国各地に拡がり、まとまった額の取引を継続。扶桑金属工業の鋼管操業度が回復するにつれて、当社の鋼管取扱高はさらに増大し、鋼管問屋としての地位を確立
- 扶桑金属工業の鋼管・製鋼品の発注と代金決済を本店・地方店舗がそれぞれ同社と直接行っていたが、1949年4月に、まず鋼管について、同社への発注を本店に一元化し、代金決済の一部を本店が一括払いを行う制度を設けた。その後、車両鋳鍛品にも適用
- 鉱工品貿易公団経由、近畿車輌・川崎車輌・新潟鐵工所の鉄道車両のタイ国向け輸出の一部を取り扱い、1949年度の鉄道車両の輸出高は6.3億円に達し、鋼管・電気銅を越えて当社内最高額になる
- 川崎車輌・日本車輌・トヨタ自動車・名古屋鉄道・西日本鉄道と京都・名古屋・札幌各市交通局へ台車・枠・外輪・連結器・車軸等を、造船会社へ鋳鋼製船舶部品を納入

機電
- 東京支店が日本製鐵釜石製鉄所の修復工事受注を主目的に岩手県釜石に駐在員を派遣
- 住友電気工業と締結した代行販売契約に八幡出張所を追加し、同社製品の受託販売を行う店舗は20店舗となった
- 日本電気の自動電話交換機を三菱重工業・苫小牧製紙等へ納入
- 日本電気の真空管・オールウェーブ受信機を国内各店舗で取り扱い開始
- 扶桑金属工業鋼管製造所のマンネスマン式製管設備とその付帯施設の改修工事を受注
- 住友電気工業から電線製造機械を受注
- 四国機械工業のフローティングクレーン1基を大阪市港湾局へ納入
- ヰゲタロイ・紡機・度量衡器の取り扱い開始

非鉄・化学品
- 扶桑金属工業伸銅所のジュラルミン板とアルミニウム板を米国Western Metal Inc. に輸出
- 井華鉱業・日新化学工業の地金生産の増加に伴い、住友電気工業・扶桑金属工業・住友アルミニウム各社の銅・アルミ製品の生産が増大し、伸銅品の配給統制が撤廃されると、当社の非鉄金属取引は伸長し、伸銅品と地金の問屋として業界でも注目を集める
- 井華鉱業の電気銅を、住友電気工業・扶桑金属工業・古河電気工業へ納入
- 扶桑金属工業の銅板・銅管等の伸銅品を、三菱重工業・播磨造船所・三菱電機へ納入
- 扶桑金属工業伸銅所の伸銅品の一手販売を行うため、各支店・出張所を挙げて販売体制を固めた
- 清峰金属へ洋白（銅・亜鉛・ニッケル合金）を販売し、同社の発生屑を買い入れ
- 銅と銅合金のスクラップを扶桑金属工業・日東金属へ販売
- 新扶桑金属工業（現・日本製鉄）伸銅所の捺染ロールを高瀬染工場・大同染工等へ販売
- 日新化学工業の甘味品の全国配給とは別に、缶詰・たくあん業者向けに販売し、人工甘味品の取扱高は化学品で最大となる

繊維・建築・不動産
- 専門商社・又一（現・三菱商事RtMジャパン）から川口市右衛門以下経験者を受け入れ、本店繊維部を新設し、綿糸販売・織物輸出を中心に取引を伸長
- 東京支店が聖心女子大学の第1期建設工事の設計・監督を受注し、同大学の建設資材工事用セメント・パイプ・鋼材・木材等を納入。同工事はGHQマッカーサー元帥が発起人となって基金を募集したもので、竹腰健造前社長が同大学顧問として設計を担当
- 東京・神戸・京都の住友ビルの管理を泉不動産（現・住友不動産）に引き継ぐ

第２章　総合商社の事業基盤拡大（1950～1969年）

Ⅰ　Overview

略年表／業容推移／主要機構改正

Ⅱ　Corporate History

１．貿易取引拡大に向けた体制整備
２．商事会社の基礎確立
３．貿易商社の基盤拡大
４．取引の総合化・大型化
５．不動産部門の事業拡大
６．営業部門の体制強化
７．商社斜陽論の打破
８．業界ビッグスリーを目指す
９．創立50周年の節目

Ⅲ　Global Network

内外地域組織の展開（1950 ～ 1969年）

Ⅳ　Business Activities

セグメント別年代記（1950 ～ 1969年）

略年表（1950〜1969年）

年	当　社	社外一般・住友連系
1950 （昭和25）	戦後初の役員海外出張（5月）商取引に関する本店合議・報告内規（6月） 横浜に特別渉外事務所開設（7月） インド・ボンベイに初の海外駐在員をおく（7月）	民間輸入再開。財閥商号等使用禁止令（1月）外国為替管理法（6月） 朝鮮戦争勃発（6月）米国、日本の共産国向け戦略物資輸出禁止（8月） 輸入自動承認（AA）制。GHQ、日本商社の海外支店設置を原則許可（8月）
1951 （昭和26）	文書の作成・取扱要領（1月）第1回東京部課長会報開催（3月） 米国サンフランシスコに駐在員をおく（5月） 取締役会規則（7月）商取引合議内規2次改正（9月）経理規程・細則（10月）	海外市場調査会（JETRO前身）創設（2月）日本発送電解体、9電力会社発足（5月） 会社制限令、持株会社整理委員会の廃止。会社法全面改正（7月） 株式および繊維相場暴落（7月）サンフランシスコ対日講和会議（9月）
1952 （昭和27）	社員用バッジ意匠を現在のものに変更（1月）米国法人Nikken New York設立（3月） 在籍人員1,011名（3月）住友ビル5階6階の接収解除（5月） 住友商号復活：社名を住友商事株式会社に改称（6月）	全住友商標対策協議会（2月）対日講和条約・日米安保条約・GHQ廃止（4月） 住友商号・井桁商標の再登録出願（4月）財閥商号等使用禁止令廃止（5月） 日本、IMF・世銀加盟（8月）大手17社炭鉱労働組合スト（10〜12月）
1953 （昭和28）	本店経理部業務課を業務部とする（3月）古田俊之助元会長逝去（3月23日） 沖縄駐在員を那覇におく。資本金を3億6,000万円に増資（6月）	NHK、東京でテレビ放送開始（2月）綿糸布輸出リンク制（6月） 輸出保険法（8月）独占禁止法改正：不況・合理化カルテル許可（9月）
1954 （昭和29）	本店業務部受渡課を受渡部とし、経理部に外国為替課をおく（11月） 海外事務所および海外駐在員規程（12月）	住友商標委員会（6月）三菱商事系4社大合同（7月） 対ビルマ賠償協定（11月）繊維商社105件の倒産（戦後最高記録）
1955 （昭和30）	東京支店を支社とし、津田久専務取締役が支社長就任、海外部をおく（5月） 田路社長、貿易拡大積極方針を表明（5月） 東京支社、日本橋・国分ビルに移転（6月）大華貿易設立（9月） 本店に審査部をおく（10月）英国ロンドン事務所開設（11月）	第1回東京国際見本市に住友グループ7社参加（5月） 西独NATO加盟。ソ連・東欧ワルシャワ条約機構発足（5月） 過度経済力集中排除法廃止（7月）日本、GATT加盟（9月） 日中輸出入組合設立（11月）原子力基本法・原子力委員会設置法（12月）
1956 （昭和31）	商社外貨保有制度対象上位20社に指定（1月）海外事務所との交互計算開始（4月） 資本金を9億円に増資（6月）鋼材問屋・三光商事に経営参加（7月） 本店にNCR会計機導入（8月）経営委員会解散（9月） 田路舜哉が会長、専務取締役津田久が社長就任（11月）資本金を10億円に増資（12月）	商社外貨保有制度。商社等本支店間交互計算勘定制度（1月） 対フィリピン賠償協定（5月）エジプト、スエズ運河国有化（7月） 経済白書「もはや戦後ではない」（7月）日ソ国交回復（10月） スエズ動乱勃発（10月）日本、国連加盟（12月）
1957 （昭和32）	事務改善委員会（2月）東京支社にNCR会計機導入（5月） 住友グループの英文総合カタログを初めて作成（5月） 本店、新築の住友ビル別館に移転。文書の横書き実施（7月） 資本金を20億円に増資。本店に人事部をおく（10月） 商取引申請規程改訂。経理規程・令達規程・標章規程・取締役会規程（12月）	スエズ運河再開（4月）第2回東京国際見本市に住友グループ11社参加（5月） 泉不動産が住友不動産に改称。株式・繊維相場暴落（5月） 政府、国際収支改善の緊急策（6月）茨城県東海村原子炉稼働（8月） 英ポンド先物為替相場自由化（9月）日本、国連安保理非常任理事国（10月）
1958 （昭和33）	第24回店所長会議開催、「主管者会議」に改称（5月） 新住友ビル建設委員会発足（6月）提案取扱規程（10月） 株式関係事務を住友信託銀行に委託（11月）	EEC（欧州経済共同市場）条約発効。対インドネシア賠償協定（1月） 対インド通商協定・円借款協定（2月）長崎国旗事件（5月） レバノン内戦。日ソ通商条約（5月）日本貿易振興会（JETRO）発足（7月）
1959 （昭和34）	東京支社、大手町の東京新住友ビルに移転（4月）商泉会発足（5月） 新住友ビル建設のため、本店に臨時建設部をおく（7月） 新住友ビル新築工事着工（9月）	三井物産大合同（2月）政府、貿易・為替自由化措置。国民年金法（4月） 対南ベトナム賠償・借款協定（5月）三井鉱山三池争議（8月〜60年11月） 伊勢湾台風（9月）GATT東京総会で日本が理事国に選出（10月）
1960 （昭和35）	八幡製鉄、富士製鉄の主要指定問屋で結成する「十日会」に加入（1月） 在籍人員2,001名。住友商事名古屋ビル竣工（3月） 商社外貨持高集中制度にもとづく外貨預金勘定を開設（4月） 資本金を40億円に増資（7月）	EFTA（欧州自由貿易連合）発足。日米相互協力・安全保障条約（1月） 政府、貿易為替自由化計画大綱（6月）OPEC（石油輸出国機構）結成（9月） 池田内閣、国民所得倍増計画決定（12月）
1961 （昭和36）	1960年度下期売上高1,040億円（3月）第30回主管者会議、初の東京開催（5月） 田路舜哉会長逝去（7月5日）東京支社に人事部・審査部をおく（7月） 資本金を70億円に増資（10月） 小倉正恆・元大阪北港㈱会長逝去（11月20日）	米国キューバ国交断絶（1月）住友金属和歌山製鉄所第1号高炉火入れ（3月） 国民皆保険制度（4月）東独に「ベルリンの壁」構築（8月） OECD（経済協力開発機構）発足。政府、貿易為替自由化計画繰上げ（9月） 日米貿易経済合同委員会（11月）
1962 （昭和37）	在籍人員3,117名（3月）三光商事の人員・営業を引き継ぐ（7月） 新住友ビル竣工、本店移転。本店にPCS導入、本店・東京支社間専用電話開通（7月） 住友ビルを住友銀行に譲渡（10月） 商品本部制導入。本店を「本社」と改め、経理本部をおく（12月）	IMF 3億ドルの対日借款供与（1月）日米関税引下げ協定（2月） 綿紡績不況深刻化。鉄鋼減産（3月）米国、バイアメリカン政策強化（7月） 新産業都市建設促進法（8月）住友グループ15社で住友PR部会発足（9月） 米ソ対立・キューバ危機（10月）日中民間貿易議定書（LT貿易）（11月）
1963 （昭和38）	東京・サンフランシスコ・ニューヨーク間対米テレックス専用線使用開始（1月） サミットを冠する初のグループ会社「サミット石油」設立（3月） スーパーマーケット事業統括会社・京浜商会設立（7月）	日本、GATT11条国移行（2月）外国為替管理令改正施行（7月） 磐城セメントが住友セメントに改称、住友連系会社となる（10月） 三池三川炭鉱炭塵爆発。米国ケネディ大統領暗殺（11月）
1964 （昭和39）	海外市場専門委員をおく（1月）ソ連モスクワに駐在員をおく（3月） 1963年度下期売上高2,008億円（3月）本社に検査部をおく（6月） 総合事務機械化委員会規程（7月）大阪北港地区の修築・埋立工事再開（8月） 東京・神田美土代町に「住友商事ビル」新築工事着工（10月）	外為法、外資法の改正。海外旅行自由化（4月） 日本、IMF8条国移行およびOECD加盟。外貨予算制度廃止（4月） 三菱重工業発足（6月）浜松町・羽田間モノレール開業（9月） 東海道新幹線開業。東京オリンピック開催（10月）
1965 （昭和40）	本社、東京支社に社長室設置（2月）新住友ビル2号館第1期増築竣工（3月） 月刊社内報「住商ダイジェスト」創刊（3月）在籍人員4,004名（9月） 住友商事名古屋ビル2号館竣工（11月） 万国博委員会。プラント輸出推進委員会（12月）	米ドル防衛強化策（2月）山陽特殊製鋼、会社更生法適用申請（3月） 山一証券への日銀特別融資（5月）日韓基本条約（6月） 鉄鋼大手6社、粗鋼10%減産合意（7月）1970年万国博、大阪開催決定（9月） 戦後初の赤字国債発行決定（12月）
1966 （昭和41）	本社審査部を審査第一部、同第二部に分割（2月）業界ビッグスリー方針（5月） 東京支社を新築の住友商事ビル（神田美土代町）に移転（6月） 新住友ビル2号館第2期増築竣工（8月）1966年度上期売上高3,026億円（9月） 本社、電子計算機を使用開始（10月）経理本部に主計部をおく（12月）	全日空機、羽田沖墜落（2月）カナダ航空機・BOAC機、相次ぎ墜落（3月） 日本総人口1億人突破（3月）中国文化大革命始まる（5月〜76年10月） 商法改正。ビートルズ来日（6月）英ポンド防衛緊急政策（7月） 全日空YS11、松山空港で墜落。アジア開発銀行創立総会を東京開催（11月）
1967 （昭和42）	本社に業務、審査、運輸各本部をおく（5月）資本金を105億円に増資（6月） 本社に法務部をおく（7月）大阪北港修築および埋立工事の竣工式（10月） 従業員の土曜休日制度（11月）プロジェクトチーム編成制度（12月）	関税一括引下げ交渉ケネディラウンド妥結（5月）第3次中東戦争勃発（6月） 第1次資本自由化。EC（欧州共同体）発足（7月）公害対策基本法（8月） 東南アジア諸国連合（ASEAN）結成（8月）英ポンド14.3%切り下げ（11月）
1968 （昭和43）	経理本部を財務、主計両本部に分割。業務本部に開発事業部をおく（3月） 1967年度下期売上高4,186億円。当社PR映画完成（3月） 海洋開発委員会（5月）間接部門の効率化運動開始（6月）	OAPEC（アラブ石油輸出国機構）結成（1月）米国キング牧師暗殺（4月） 十勝沖大地震（5月）小笠原諸島返還（6月）ソ連、チェコスロバキア侵入（8月） 住友グループ海洋開発懇談会（9月）大阪万博住友童話館起工式（10月）
1969 （昭和44）	本社に総務本部、人事本部をおく。従業員定年延長：満55歳→満58歳（2月） 在籍人員5,321名。1968年度下期売上高5,302億円、年間1兆円突破（3月） 皇太子殿下、当社馬事公苑前ハイム視察（5月）労働組合時限スト決行（6月） 1969年度上期売上高6,010億円（9月）住商コンピューターサービス設立（10月） 物故社員慰霊祭（京都芳泉堂）、創立50周年記念式典（12月）	東大安田講堂封鎖解除、東大入試中止（1月）第2次資本自由化（3月） 東名高速道路全線開通。新全国総合開発計画（5月） 米国アポロ11号、人類初の月面着陸。東京教育大、筑波移転決定（7月） 全米ベトナム反戦運動（10月）佐藤・ニクソン会談で沖縄返還決定（11月） IMF増資決定。日本の新出資額第5位、任命理事国に昇格（12月）

業容推移（1949〜1969年度）

（単位：億円）

年度	資本金	売上高	業界順位	貿易比率	金属機械比率	純利益	人員数
1949	1.2	56		24%	91%	0.36	960
1950	1.2	138	16位	16%	80%	0.86	921
1951	1.2	296		21%	77%	1.35	1,011
1952	1.2	373		30%	74%	1.44	1,087
1953	3.6	480		36%	70%	2.15	1,119
1954	3.6	432	11位	36%	75%	2.03	1,104
1955	3.6	535		39%	73%	2.24	1,215
1956	10	889		38%	78%	4.03	1,372
1957	20	1,078	8位	37%	78%	5.79	1,600
1958	20	1,030		38%	74%	6.14	1,705
1959	20	1,535		34%	79%	8.07	2,001
1960	40	1,966		30%	75%	11.84	2,453
1961	70	2,644	7位	29%	74%	16.10	3,117
1962	70	2,729		32%	71%	17.14	3,329
1963	70	3,701		36%	66%	15.74	3,675
1964	70	4,519		36%	67%	12.99	3,948
1965	70	4,965		40%	68%	13.30	4,200
1966	70	6,291	6位	41%	71%	15.03	4,446
1967	105	7,863		38%	70%	17.57	4,815
1968	105	9,971		37%	70%	21.29	5,321
1969	105	13,082		38%	70%	26.76	5,620

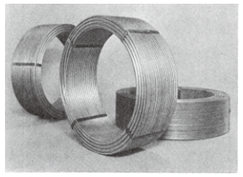
※純利益：1963年度以降は税引後を記載

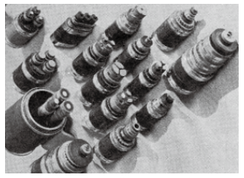
主要機構改正（1950〜1969年）

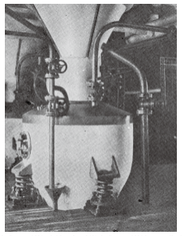
①本店・支店の営業部署の新設・改編（〜1961年）
②営業本部の新設・改編、および重要組織の新設

1950	本店建築部を分離独立させ、当社全額出資の日建設計工務を設立。東京支店営業部を鉄鋼機械部、非鉄電機部、資材部に分け、外事部の5貿易課を各部に移管（7月）　本店化成品部に肥料課をおく（8月）　東京支店の鉄鋼機械、非鉄電機の2部を鉄鋼、非鉄電線、機械の3部に再編（11月）
1951	本店金物部を鉄鋼、非鉄金属の2部に分割。本店に肥糧部をおき資材部を廃止（1月） 東京支店の資材部を廃止し、肥糧化成品部に肥糧課、化成品課をおく（6月）
1952	東京支店鉄鋼部に原料課をおく（3月）　本店化成品、肥糧の2部を合わせ、肥糧化成品部とし、東京支店肥糧化成品部肥糧課を肥料課と食糧課に分割（4月） 本店鉄鋼部の鋼材第一課を鋼管、製鋼品の2課に分け、鋼材第二課を鋼材課に改称（11月）　東京支店に特需部特需課をおく（12月）
1953	東京支店非鉄電線部を非鉄電機部、電線課を電機課と改称（8月）
1954	本店に航機部、東京支店特需部に航機課をおく（1月）　本店および東京支店に物資課をおき、本店繊維部国内課、貿易課を合わせて繊維課とする（5月）
1955	本店鉄鋼部に車輌課をおき、非鉄金属課を地金、製品の2課に分割。本店物資課を物資部とする。東京支店鉄鋼部を鋼管、製鋼品、鋼材の3課とする（3月） 東京支店物資課を物資部とする。東京支店を支社とし、海外部をおく（5月）　東京支社、肥糧化成品部に食品課をおく（10月）
1956	東京支社非鉄電機部を非鉄金属部、電機部に分割（5月）　東京支社肥糧化成品部を肥料化成品部、食糧部、食品部に分割（6月） 本店および東京支社に原子力部をおく（12月）
1957	東京支社鉄鋼部に鉄鋼貿易課をおく（2月）　東京支社物資部にセメント課をおく（3月） 本店および東京支社に鉄鋼原料部をおき、本店鉄鋼部車輌課と東京支社鉄鋼部製鋼品課をそれぞれ車輌船舶課に改称（10月）
1958	本店機械部に機械貿易課をおく。東京支社食品部を油糧食品部とする（2月）　本店肥糧化成品部を肥糧部、化成品部に、東京支社肥料化成品部を肥料部、化成品部に、それぞれ分割（7月）　東京支社特需部特需課を廃止し、航機課を航機部とする（9月）　本店鉄鋼部を鉄鋼第一部、同第二部に分割（10月）
1959	名古屋支店に総務、鉄鋼、非鉄金属、機械電機、航機、物資の6課をおく（3月）
1960	本店物資部燃料課を燃料部とする（1月）　本店に鉄鋼業務部をおき、鉄鋼第一部を車船鋳鍛部と改め、鉄鋼第二部を鋼管部と鋼材部に分割。東京支社鉄鋼部を鉄鋼業務、車船鋳鍛、鋼管、鋼材の4部に分割（4月）
1961	東京支社鉄鋼部鉄鋼貿易課を鉄鋼貿易部とする（1月）　本店機械部を機械業務部、機械第一部、同第二部に、東京支社機械部を機械第一部、同第二部に分割。本店の航機部を廃止（7月）　本店に臨時鉄鋼本部をおく（11月）
1962	本店および東京支社の営業部課を合わせ、鉄鋼、非鉄金属、電機、機械、農水産、化成品、繊維、物資燃料、不動産の9本部をおき、 臨時鉄鋼本部を廃止（12月）
1963	農水産本部に東京食品部をおく（1月）　機械業務部を廃止し、大阪機械輸出部および東京機械輸出部をおく（3月） 東京鉄鋼貿易部を東京鋼管貿易部、東京鋼材貿易部に分割（4月）　東京物資建材部を東京建材部、東京物資部に分割（7月）
1964	大阪物資建材部を大阪建設建材部、大阪物資部に分割。東京不動産部をおき、不動産部を大阪不動産部と改称（2月）　東京鋼材部を東京鋼材第一部、同第二部に分割（3月）　大阪建設建材部を大阪建設部、大阪建材部に分割（10月）　大阪・東京の車船鋳鍛部を合わせて車船鋳鍛部とする（11月）
1965	化成品本部を「化学品本部」に改称。大阪化成品部を大阪合成樹脂部、大阪化成品部、大阪化学品輸出部に分割。東京化成品部を東京合成樹脂部、 東京化成品部に分割（2月）　大阪鋼材部を大阪鋼材第一部、同第二部に分割（10月）　東京化成品部を東京化成品部、同化学品輸出部に分割（12月）
1966	東京燃料部を東京石油部、同石炭炭素部に分割。東京機械輸出部を東京機械輸出部、東京プラント輸出部に分割（2月）　物資燃料本部の物資関係各部を大阪建設部、同物資建材部、同木材紙業部、東京建設建材部、同物資部、同木材紙業部に再編（10月）　農水産本部に東京飼料畜産部をおく（11月）
1967	機械本部に大阪機械業務部、東京機械業務部をおく（1月）　大阪・東京の原子力部を合わせて原子力部とする（4月）　鉄鋼本部の車船鋳鍛部を機械本部に移管（5月）　機械本部を機械業務部、機械開発部、大阪機械部、東京機械部、機械、プラント輸出部、プラント輸出推進部、車船鋳鍛部、航機部、原子力部に再編（8月）
1968	非鉄金属本部に大阪軽金属部、東京非鉄原料部、東京軽金属部をおき、物資燃料本部に東京木材部、東京紙パルプ部をおく（3月）　農水産本部に農水産業務部、肥料国内部、肥料貿易部、飼料畜産部をおく（6月）　鉄鋼本部に東京原料炭部をおく（7月）　機械本部と電機本部を統合し、「機械電機本部」とする。機械業務部、機械開発部を廃止し、新たに機電業務部、機電開発部、大阪電機施設部、東京電機施設部、電子機器部をおく。機械本部の原子力部を廃止し、非鉄金属本部原子燃料部を東京におく。物資燃料本部に東京燃料部をおく（8月）　物資燃料本部に燃料開発部をおく（10月）　不動産本部と物資燃料本部建設課を統合し、「建設不動産本部」とする（12月）
1969	化学品本部と物資燃料本部を再編し、「化学品燃料本部」および「物資本部」とする。鉄鋼本部に大阪特殊鋼部、東京特殊鋼部を新設。プラント輸出推進部を廃止。車船鋳鍛部を車輌鋳鍛部と自動車船舶部に分割。化学品燃料本部に化燃業務部および同開発部をおく。繊維部を繊維業務部、同国内部、同貿易部に分割。物資本部の大阪燃料部、東京石油部、東京燃料部を化学品燃料本部に移管（2月）

1. 貿易取引拡大に向けた体制整備


扶桑金属工業（住友金属工業）の伸銅品


住友電気工業のケーブル


四国機械工業（住友機械工業）の製塩機械

日新化学工業（住友化学工業）の肥料

田路社長

朝鮮特需下の商事部門の活況

1947（昭和22）年の半ばに米国の対日占領政策が「経済復興」に転換して以降、民間貿易への移行が進んだ。1949年の貿易公団の整理縮小、1ドル=360円の単一為替レート設定、貿易庁の通商産業省（現・経済産業省）への改組、対外取引規制の基本法である外国為替及び外国貿易管理法（外為法）の公布に続き、1950年1月に民間貿易が全面的に再開された。しかし、当時は、インフレ抑制を狙ったドッジラインを軸とするデフレ政策の浸透に伴い、深刻な資金難、著しい需要減退による製品在庫の増大、また大量の行政整理、多発する倒産による失業増大など、国内経済は停滞していた。

そうした状況の中、1950年6月25日に朝鮮戦争が勃発した。各国の戦略物資の緊急買い付けによる世界的な需給逼迫と価格の急騰に伴い、海外向けに日本製品の需要が急増し、米軍の大量特需も加わって輸出が大幅に伸びた。同年8月には商社の海外支店設置が原則として認められると、風向きはさらに好転した。

当社も民間貿易への移行と朝鮮戦争特需による輸出拡大の波に乗り、1952年度以降は旧住友連系メーカーの製品を中心に、他の有力メーカー製品も取り扱い、輸出では鋼管や非鉄金属、肥料などが、輸入では鉄鉱石・石炭や食糧などが増大した。その結果、1950～1954年の間に全社売上高は7.7倍に伸長し、業界順位は16位から11位に上がった。また、全社売上高に占める貿易比率は約40%となり、貿易商社としての基礎を固める好機となった。

部門別では金属・機械のハード部門が圧倒的な比重を占め、中でも鉄鋼は40%以上のシェアを保ち、「鉄鋼商社」といわれるほどであった。他方で、食糧・繊維・化成品などソフト部門の取引高は依然としてウエートは低かったが、外部から経験者を招聘し、新しい分野を積極的に開拓した。しかし大阪の本店と東京支店はいまだ開拓期にあり、貿易も緒についたばかりで、収益面では十分な成果を上げるに至っておらず、不動産・ビルディング部門の賃貸収入・土地売却益と戦前の住友本社販売店から継承した優良得意先を持つ地方店舗が商事部門を支える収益基盤となっていた。

審査制度は堅実経営のバックボーン

商事部門発足当初の10年間は、経営基盤の確立を最重要課題と位置づけ、堅実経営に徹した。課別・店別採算制と信用供与制度を軸に、思惑取引・先物売買を差し控え、実需取引を中心にリスクを回避する確実な方法で取引の地盤を築いた。業績が伸長し始めた1950年6月に、取引の審査と信用供与に関する内規（1948年制定）を「商取引に関する本店合議及報告内規」に改訂し、全取引先について信用供与の限度額を定めるとともに、委託販売先との取引、新規商品の取り扱い、投融資・株式取得、債務の引受保証、商品の在庫、契約書・覚書の締結、訴訟等、本店への合議を必要とする事項の範囲を拡大した。さらに1951年9月には国際政治経済情勢の変動に対応して、適用範囲を輸出入取引に拡げ、先物取引やストックを合議対象に加えるなど、取引の健全化とリスク防止に努めた。

朝鮮戦争による好況とその反動の調整期を通じ、輸入新三品（大豆・皮革・ゴム）の先物買いや投機などに走った一部の商社は淘汰されたが、当社は内規の改訂・強化が功を奏し、商品価格の下落や契約キャンセルに基づく損失は軽微にとどまり、不況に強い体質が育まれた。

取引の審査が厳しくなるにつれ、営業部門から「取引拡大の支障になる」との批判も出たが、田路社長は「審査制度は当社の堅実経営のバックボーンである」との強い態度でその励行を促した。この方針は次第に社内に浸透して、1955年10月に本店審査部が新設される頃になると、当社の審査制度は軌道に乗った。

海外拠点の開設・整備

1949年7月に公布された「輸出振興のための外貨資金の優先使用に関する政令」によって、管理貿易の時期に貿易業界の大きい悩みであった海外渡航の制約が取り払われると、当社では外国市場の調査と海外駐在員の増強を目的として、役員をはじめ多数の者が米国、カナダ、欧州、中近東、東南アジアなど海外に出張した。

1950年 5月～ 7月　椎名取締役（米国・カナダ）
1951年 5月～ 9月　津田常務（米国・欧州）
9月～12月　平木取締役（米国）
1952年 3月～ 6月　瀬山常務・工藤取締役（米国・欧州）
7月～10月　田路社長（米国・欧州）
8月～ 9月　椎名取締役（台湾）
1953年 5月～ 8月　佐藤常務（米国・欧州）
9月～（1年）津田専務（ニューヨーク）
1954年 2月～ 3月　椎名常務（中近東・東南アジア）
3月　豊田取締役（沖縄）
1955年 3月～ 4月　本多取締役（ビルマ）

さらに、民間貿易の再開とともに、1950年から日本商社の海外支店設置が許可され、1951年には米国の州法に基づく現地法人設立が可能となると、商社間で海外拠点設置の機運が高まった。当社は戦前の貿易実績がなく、海外に有力なシッパー・バイヤーを持たず、また社内に貿易経験者が少ないなど不利な立場にあったので、他商社に後れをとらないよう、次々に海外駐在員を派遣した。

まず、1950年7月に当社第1号の海外駐在員をインドのボンベイ（現・ムンバイ）に派遣した。これは同年8月から12月にかけて、鉱工品貿易公団経由でインド政府向けに落札した住友電気工業製の鋼芯アルミ線の輸出取引の関連で、取引先A. E. Maskati内に事務所を開設したものである。続いて1951年1月にカルカッタ（現・コルカタ）、4月にサンフランシスコ（同年7月ニューヨークに移転）、1952年1月にカラチ、ハンブルグ（同年11月デュッセルドルフに移転）に駐在員を派遣し、ニューヨークには3月に米国法人Nikken New York（同年6月Sumitomo Shoji New Yorkに改称）を設立した。

また、1953年5月にバンコック、11月にジャカルタに駐在員を派遣した。

その間、1952年4月に、日本と連合国との間で、日本の主権回復、領土や賠償などについて取り決めたサンフランシスコ講和条約が発効し、日本政府は輸出促進による貿易拡大策の一環として、商社の海外支店設置支援策を打ち出した。当社は東南アジアの主要都市を中心に積極的に駐在員を派遣した結果、1955年3月時点の海外店舗は15拠点となり、初期段階の海外拠点網の布石を打ち終えた。

ボンベイ事務所※

ニューヨーク事務所※

カラチ事務所※

デュッセルドルフ事務所※

バンコック事務所※

ジャカルタ事務所※

※住友商事株式会社史（50年史）より転載

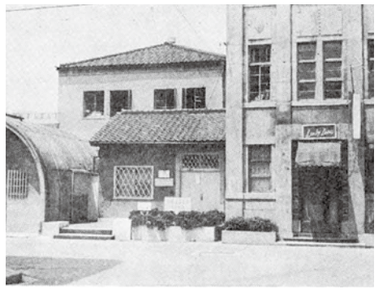
米国、カナダ出張者第１号

椎名 時四郎（取締役）

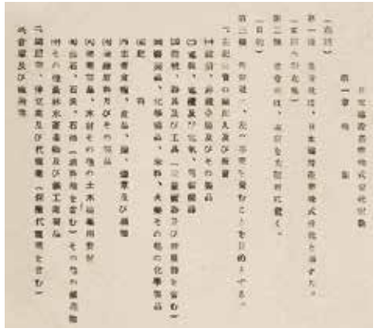
1950年5月、住友商事の第1号として米国・カ ナダ3か月間の旅に出た。当時は支店も駐在員もなく、全くの一人旅だった。取引先なども皆目なく、事前に米国金属年鑑の鉄鋼・非鉄関連一流会社の広告の約30社を選んで手紙を書いて、色よい返事が来た会社を訪問先に決めた。羽田からパンナムのクリッパーで深夜出発、ハワイ、サンフランシスコ、シアトルを経てニューヨークに着くと、さっそく市内地図を買った。その後約3週間、毎日アポイントを取っては、既に手紙で連絡していた会社を次々に訪ねた。お金が少ないのでどこへ出かけるのも地下鉄だった。6月26日カナダに飛ぶ朝、新聞で朝鮮戦争勃発を知って驚いた。モントリオールではアルキャン幹部の親切が心を引いた。独立記念日をワシントンDCで過ごし、列車でピッツバーグへ行きUSスチールほかを訪ね、寝台車でニューヨークに出てロスとシスコ経由で東京に戻った。その時は身体も洋服もくしゃくしゃだった。33才の美青年・岡橋純男君（当時非鉄金属課長）が初代ニューヨーク駐在員として旅立ったのはそれから間もなくである。

（1969年12月 住商ダイジェスト創立50周年記念号）

2. 商事会社の基礎確立



初期の日建設計工務



定款に取扱品目を明示（1951年11月）

建築部門の分離独立

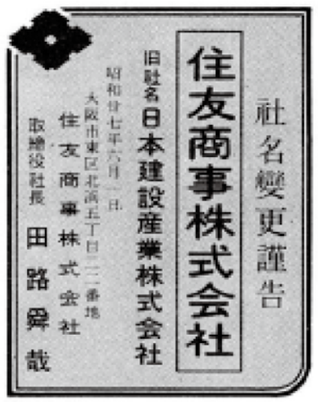
当社が商事部門を併設して再出発した当初、土木部と建築部は戦後の混乱のためにほとんど休業状態にあり、大阪北港の埋立事業も当分再開される見込みがなかったため、1947（昭和22）年2月に土木部を廃止した。前述のとおり、1948年2月に当社が過度経済力集中排除法の指定（その後解除）を受けた際、土木工事の請負、設計管理、不動産の売買・管理などの業務を分離し、会社を再編成する案を検討したことがあった。他方、戦後の日本建築設計監理協会（日本建築家協会の前身）は会員企業が資材の販売を行うことを禁止した結果、日本建設産業が設計監理業務と並行して資材の買付・販売を行うことに矛盾が生じていた。

その後、商事部門が発展して次第に会社の中心となるにつれて、復興需要が高まり、建築部門の見通しも明るくなってきたので、1950年7月、当社が全額を出資し、土木建築の設計監督の専門会社「日建設計工務」（現・日建設計）を設立した。同社には当社建築部門の営業権と在籍従業員95人、従来建築部の事務所として使用していた大阪市東区北浜の土地・建物を譲渡し、立ち上げ当初は田路社長が同社の会長、津田常務が監査役を務めた。同社はその後、官公庁はじめ公共建築物、民間企業のビルや工場の建築、あるいは港湾や道路といった土木の設計・監督など、多岐にわたって技術力を発揮し、業界屈指の建築設計監理会社に成長・発展を遂げた。一方、当社は建築部門を分離したことにより、貿易商事と不動産事業を兼営する総合商社となった。それに合わせ、1951年11月、定款の事業目的に貿易商事会社としての取扱品目を明示し、今日の定款の原型が形成された。

住友の商号復活

住友の商号・商標は、GHQの財閥解体措置に伴う一連の法令や指示により使用が禁止されていたため、当社は1945年11月以来、日本建設産業を社名としてきた。その後、対日講和条約の発効によって、1952年5月に財閥の商号・商標使用禁止等の政令が廃止されたので、6月1日から社名を住友商事と改めた。

「住友」を名乗り、井桁の商標を使うことは、長い歴史により築き上げられた住友の信用をその背に負うことであり、その後の取引に有形無形の好影響をもたらした。終戦以来6年余、財閥解体の渦中にあって大きな試練と曲折を経てこの日を迎えた役員・職員一同の感激は大きく、志気もまた上がった。これにより職員の採用、資金の調達が円滑になり、内外取引先の当社に対する信頼度が増し、文字通り住友グループの貿易商社として活動を展開する体制が整った。



社名変更の新聞広告（1952年6月1日）

住友連系各社の社名変更

（戦前）	（終戦直後）	（商号復活後）
住友鉱業（石炭）	井華鉱業	住友石炭鉱業
住友鉱業（非鉄）	別子鉱業	住友金属鉱山
住友鉱業（建設）	井華鉱業／別子建設	住友建設
住友金属工業	扶桑金属工業／新扶桑金属工業	住友金属工業
住友化学工業	日新化学工業	住友化学工業
住友通信工業	日本電気	（変更なし）
住友機械工業	四国機械工業	住友機械工業
住友銀行	大阪銀行	住友銀行
住友信託	富士信託銀行	住友信託銀行
住友生命保険	国民生命保険	住友生命保険
住友電気工業	（変更なし）	（変更なし）
大阪住友海上火災保険	（変更なし）	住友海上火災保険
住友倉庫	（変更なし）	（変更なし）
日本板硝子	（変更なし）	（変更なし）
住友化工材工業	日本化工材工業	住友化工材工業
		住友ベークライト（1955～）
住友本社（第二会社）	四国林業他	住友林業
	泉不動産	住友不動産

商事会社としての基盤固め

1950年の朝鮮戦争を契機とする経済復興の進展、1952年の住友商号復活を背景として、当社の営業活動は一層活発となり、商事会社としての基礎が確立した。

セグメント別営業概況（1950年代）

【鉄鋼】 住友金属工業の増産に伴い、鉄鋼原料の取り扱いが毎期大幅に増大。鉄鋼製品の国内取り扱いは、大型火力発電設備の増強 、計画造船と輸出船による造船ブームなどもあって、住友金属工業の鋼管・車両鋳鍛品を中心として、電力・造船・製鉄・自動車・鉄道車両・石油精製などの業界の大手向けに継続的取引が増加。輸出は米国向け鋼管が飛躍的に増大し、その後の世界各地向けの鋼管輸出の基礎を固めた結果、1953年には当社の鋼管取り扱いは国内・輸出を合わせ、数量・金額とも商社中１位を占めるに至った。一般鋼材は、1950年以降、八幡製鉄・富士製鉄との取引拡大に積極的に乗り出し、1952年には両社からの仕入れは「十日会」メンバー12社に次ぐ地位を占めるまでに増大。他方、住友金属工業の小倉製鋼合併（1953年）による一般鋼材分野への進出と、西独Schloemannの連続式帯鋼製造設備の新設に伴い、同社製品の仕入販売も著しく増加した。

【電線・電気機器】 住友電気工業の電線・ケーブルの国内電力会社・大手メーカー向け受託販売を拡大するとともに、日新電機・日本電気・日本電気精器（現・TDKラムダ）などの製品取り扱いの開拓、ならびに米軍・インド・台湾向けに電線・通信機を輸出した。

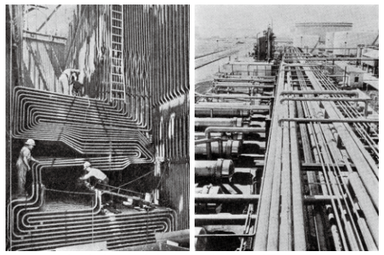
【機械】 鉄鋼・非鉄ほか重点産業の設備投資向けに住友機械工業の各種機械と減速機など量産機種の受託販売を拡大したほか、伊藤鉄工所のディーゼルエンジン、三菱電機のエレベーターなどの取引を開始。機械の貿易は1952年頃から各業界で新鋭機械の輸入需要が高まったのに応じ、西独Schloemannの重機械、英国製モビールクレーン、米国製フォークリフトの輸入が伸長。このほか、米軍向け鉄道車両を中心とする輸出の増加が目立ち、これらの輸出入を通じて海外メーカーとの取引関係も緊密化し、その後の機械貿易発展の素地が固められた。

【非鉄金属】 地金（アルミニウム・銅・ニッケル）および伸銅品を中心に国内取引が引き続き増大。輸出は伸銅品のほか、新たにチタニウム・銀地金・ニッケルの大口取引が加わって大幅に増加。輸入も非鉄スクラップ・ボーキサイトを中心に伸長した結果、非鉄金属の取扱高は鉄鋼に次ぐ主要な地位を占めた。

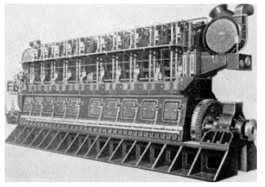
【食糧】 1951年、岡田政次郎（安宅産業出身）、松本英三（食糧庁出身）を中心に、本店肥糧部および東京肥糧化成品部を新設。食糧庁の登録輸入業者としての認可を得たうえ、翌1952年以降、米国産小麦・イラクおよびカナダ産の大麦などの大量輸入を実現し、3年間に100億円を超える実績を上げた。1952年にはイタリア米の取扱指定を受け、輸入契約を締結するとともに、1953年からは政府の輸入米指定地域とされていなかったスペイン米の輸入を開始。このほか韓国向け硫安輸出を見返りとするキューバ糖輸入も実現。肥料は1950年の配給統制廃止を機会に、住友化学工業の硫安を中心に本格的な取り扱いに乗り出し、硫安・石灰窒素の輸出、肥料原料の輸入により、営業の基礎を固めていった。

【繊維】 1949年、大阪船場の専門商社の又一から川口市右衛門以下の経験者を受け入れ本店繊維部を新設。綿糸販売・織物輸出を中心に取引を拡げ、1952年には一時、全社取り扱いの約15％にまで伸長したが、その後業界が深刻な苦境に陥ったため、当社の取り扱いも停滞した。

【化成品】 住友化学工業および小野田セメント製品の取り扱いを拡大したほか、新規商品として石油と合成樹脂を取り上げ、燃料および石油化学製品の取り扱い拡大への端緒を開いた。貿易では米軍向けのセメント・板ガラスの輸出を中心に、韓国向けのセメント、韓国・タイ向け工業薬品の輸出や米国製農薬の住友化学工業向けの輸入に取り組んだ。

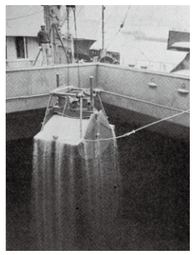


大型ボイラ内部および石油工場の配管

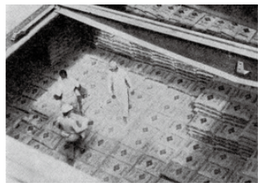


伊藤鉄工所のディーゼルエンジン

ボーキサイトの荷上げ



小麦の荷上げ



セメントの船積み

3. 貿易商社の基盤拡大

総合商社の形成過程

1953年：伊藤忠商事が三栄紙業の営業を譲受（10月）
1954年：三菱商事大合同（7月）
：日商が信興綿花を合併（8月）
：日綿實業が丸永を合併（11月）
1955年：伊藤忠商事が大洋物産の営業権を譲受（4月）
：東洋棉花が鐘淵商事を合併（8月）
：丸紅と高島屋飯田が合併⇒丸紅飯田（9月）
1956年：日商が白洋貿易を合併（6月）
1959年：三井物産大合同（2月）
1960年：丸紅が第一鋼材の営業譲渡を譲受（2月）
：日綿實業が田附を合併（3月）
1961年：伊藤忠商事が森岡興業を合併（10月）
1962年：住友商事が三光商事の営業譲渡を譲受（7月）
1963年：日綿實業が高田商会を合併（６月）
：東洋棉花が南海興業を合併（10月）
1964年：伊藤忠商事が青木商事を合併（4月）
1965年：三井物産が木下産商の営業を譲受（6月）
1966年：丸紅飯田が東通を合併（4月）
1967年：兼松と江商が合併⇒兼松江商（4月）
1968年：日商と岩井産業が合併⇒日商岩井（10月）

商社業界の再編成

日本の鉱工業生産は1950年代前半に戦後復興をほぼ終えたが、貿易量はまだ戦前水準への回復が遅れていた。朝鮮動乱特需が減少すると、輸出の増強が国策となり、政府は貿易手続きの簡素化を進めるとともに、貿易商社間の過当競争の抑制に乗り出した。そうした行政措置は常に過去の貿易実績を基準とされたため、各商社は貿易実績の増加に努め、また他商社と合併するなどしてその地位を高めようとした。商社の統合は逐次進められ、1954（昭和29）年7月には三菱商事の再編成が終わり、1955年9月には丸紅と高島屋飯田が合併し、旧三井物産系商社も合同を進めるなど、旧財閥系商社の統合・再結集とともに、経営悪化に陥った中小商社の吸収合併による商権拡大と総合商社化の動きが活発になった。

戦後初期の各商社売上高と商品別構成比（1953年9月期決算）

		商社	売上高（億円）	構成比（%）			
				繊維	機械金属	食糧肥料	その他
繊維系	関西五綿	伊藤忠商事	715	76.1	7.5	10.4	6.0
		丸　紅	620	80.0	7.0	10.0	3.0
		日綿實業	523	66.5	5.6	24.7	3.2
		東洋棉花	415	75.0	8.0	10.0	7.0
		江　商	406	78.4	6.1	7.1	8.4
	その他	兼　松	666	51.5	－	34.0	14.5
		又　一	373	80.7	3.8	14.8	0.7
		高島屋飯田	266	65.9	5.7	6.8	21.6
		白洋貿易	157	53.5	3.6	37.4	5.5
鉄鋼系		日　商	261	23.9	58.7	9.6	7.8
		岩井産業	244	20.0	52.6	7.6	19.8
		安宅産業	236	18.0	36.5	10.2	35.3
		大倉商事	79	1.0	79.9	7.1	12.0
旧三井物産系		第一物産	564	11.0	17.5	56.2	15.3
		第一通商	437	19.3	14.0	42.2	24.5
旧三菱商事系		不二商事	403	26.8	39.4	21.3	12.5
		東京貿易	305	－	31.7	46.7	21.6
		東西交易	291	15.3	26.5	36.6	21.6
住友グループ		住友商事	294	5.4	70.3	21.7	2.6

出所：田中隆之著『総合商社の研究』（2012年4月刊、東洋経済新報社）

積極方針の打ち出し

田路社長

商社業界再編の動きを背景に、田路社長は1955年5月の店所長会議（現・主管者会議）において、その後の当社の経営戦略にとって重大な意義をもつ基本方針を明らかにした。

1. 当社の合併に関するスタンスは、合併の結果、当社が主体性を失わず、また大きな損害を抱え込まないことを基本とする。この見地からは、いまだ適当な相手がいないので、当面は自力で売上高の増大に努める。
2. 業容拡大のために、今後とも営業経験のある人材を外部から積極的に迎え入れるとともに、社内においてエキスパート養成のため社員教育の充実を図る。
3. 業界再編成に関する当局の考え方は常に貿易実績を基準とし、これを増大することを重視しているが、当社の総取扱高は業界第11位で、全体として地位が低いばかりでなく、輸出が第11位、輸入が第21位で、特に貿易取扱が低水準にある。その向上に努力を傾注するため貿易関係機構を改めて、業務の重点を東京に置き、貿易関連の決裁権限を東京支社長の津田専務に委譲して、東京を中心とする貿易業務の機動的な推進を図る。
4. 営業の基本的な運営方針である課別・店別採算制と信用供与（与信管理制度）は根本的には変えないが、新規商品の取り扱い、新分野の開拓、その他将来の取引伸長に役立つ取引など、売上高の増大を図るために必要と判断した場合は、ある程度の損失を覚悟の上、あるいは多少のリスクを冒しても取引の推進を図る。

この積極方針は、当社が商事活動開始後10年目にして貿易商社としての基盤がようやく固まってきたことを示すとともに、その後の総合商社としての発展につながっていった。

有力貿易商社の仲間入り

1950年代半ばになると、旧住友連系会社のメーカーをはじめとする主要取引先は、戦中・戦後の打撃から完全に回復して拡張期に入っていた。特に当社が多く取り扱っていた重化学工業の生産の増加は急激であったから、田路社長の積極拡大方針はその好機に乗じることになり、売上高は1954年度下半期から1957年度上半期までの2年半で2.7倍を超え、業界順位は11位から８位に躍進した。

当社がそれまで不況期にも安定した利益を計上できたのは、堅実な経営方針を採ってきたことに加えて、不動産・ビルディング部門の安定収益に依るところが大きかったが、1955年以後に商事部門の売上高が急増して収益も大幅に増加し、ことに大阪・東京両店の業績が好転すると、利益の面でも商事部門を中心とする会社に成長した。1956年1月、政府の商社海外活動支援策の一環として実施された20万ドルの外貨保有制度では、海外店舗網・貿易売上高・現地金融実績などを勘案して指定された最初の20社に入り、有力貿易商社と認められるようになった。

津田社長就任：人の和

津田 久

1956年11月、当社が商事活動を開始してから10年超もの長きにわたって事業を牽引してきた田路社長が退任し、新社長には津田久専務取締役が就任した。

津田新社長は就任の挨拶で、米国の実業家アンドリュー・カーネギーの墓石に刻み込まれている「自分より優れた人々を同僚や部下として相ともに働くことを知れる人ここに眠る」という言葉に心強く感じたことを述べた。

当社には自分よりも優れた方々が多数おられ、その方々に全能力を尽くして働いてもらえるように努力することが私の重大な任務である。しかし、いかに優れた人が多数いても、事業が繁栄するかどうかは、相ともに働く人々が互いに信じ合い、一つの目標に向かって心を合わせ得ることができるか、すなわち"人の和"にかかっている。私には不十分な点があるが、皆さんと共に肩を組み、手を取り合って社業の発展に没入することができれば、必ずや田路社長が築いた当社の地位を落とすことなく、さらに一段の躍進を遂げ得ることを固く信じて疑わないと明言し、就任の挨拶を結んだ。

事務効率の改善・向上

津田社長は就任すると間もなく、積極方針のもと、業容の拡大に伴って煩雑になっていた社内事務作業の効率化に取り組んだ。1957年2月、本店に事務改善委員会を設置し、営業・経理・文書の3つの分科会に分かれて具体的な検討を行った。そのうち、文書関係で特に力を入れたのは諸規程の整理であった。当社は1946年8月に「社則はとりあえず住友本社の社則を準用する」と定め、その後、必要に応じて就業規則・経理規程・文書の作成および取扱要領などを制定し、次々と部分的に改訂を重ねた。そのため、各規程や通達の相互関係が繁雑になっていたので、重要な規程を集めた差し替え式の社則集を編集し、1957年12月に完成した。また令達規程・文書規程なども制定して、規程の相互の関係を明確にした。社内文書に横書きを採用し、今日も社内で活用されている「文書作成の手引」の初版を作成したのもこの頃である。

経理関係では、事務処理の迅速化と資料の重複作成の解消を図るため、1960年に本店総務部に事務管理課を新設し、経理事務の合理化・機械化を促進した。その4年前に導入したNCR会計機（記録式単能会計機）よりも、高能率で利便性に優れ、すでに多数の会社が採用していた米国IBMのPCS（Punch Card System）の導入準備を行い、1962年の新住友ビル竣工を待って稼働させた。以後PCSは、電子計算機導入までの間、成約、給与、手形などの計算や統計事務に使用されて、事務の合理化に大きな効果を上げた。

4. 取引の総合化・大型化

佐藤造機（現・三菱マヒンドラ農機）のトラクター

フィンランド向け乗用車の船積み

オリエンタルダイヤモンド工業

ペトロコークス社水島工場

国鉄茨木駅前ビルディング

外延作戦の展開

1955（昭和30）年5月に田路社長が打ち出した積極方針を推進する中、翌年から始まった神武景気が追い風となり、当社は国内および輸入の取り扱いを中心に業績を順調に伸ばした。売上高は1957年度に業界8位に上昇するとともに、収益も大幅に増大した。

津田社長は、1959年5月の主管者会議において、この年2月の三井物産大合同により商社業界の競争がいよいよ激化する中で、当社が一つの壁に突き当たっていることを問題提起した。

これまで当社は"住友の商事会社"として、住友グループの生産品と原材料の取り扱いを基本に取り組み、ここまで成長を遂げてきた。住友グループのメーカー主要8社の生産高は月平均130億円、原材料購入は月58億円であるが、各社の力添えを得て、当社はその販売の25%と原材料購入の12%を取り扱うまでになったが、当社の実力は住友グループの業容に大きく依存するところとなっている。住友グループの生産高に比べて、三井・三菱グループの生産高がはるかに大きいことを考えれば、当社がさらに大きく発展するためには住友グループ一辺倒のままでは困難であり、それ以外にも広く優良メーカーの獲得に努めなければならなかった。

津田社長は当面の基本戦略として、住友グループの生産品と原材料を50%まで取り扱えるよう努力することに加えて、グループ以外の優良メーカーとも積極的にコンタクトする方針を打ち出した。住友グループ各社の製品と競合関係のない商品については、すでに外部から経験者を迎え入れ、食糧・油糧食品・物資・繊維などの部署を設けて努力しているが、この分野の活動をより一層積極化することとした。他方、住友グループ各社と多少とも競合関係にある会社の製品の取り扱いについては大局的な見地に立って慎重に取り進めた。

自己資本の充実と陣容強化

積極方針の推進と並行して、自己資本の充実と陣容の強化を進めた。資本の面では、1956年6月に有償倍額増資などで資本金を3億6,000万円から9億円に引き上げ、この年12月には10億円とした。その後の業容拡大に伴い、1957年10月に20億円、1960年7月に40億円、1961年10月には70億円とした。さらに1967年6月にも増資を行い105億円とした。

人員面では、大卒新規採用者数を大幅に増やし、1957～1959年度まで年平均100人、1960～1962年度は年平均190人に及んだ。それと並行して、営業の陣容強化のため、広い範囲にわたって業務経験者の発掘に努め、毎年かなりの数の中途採用を行った。この結果、在籍人員は1956年頃から急増して、1960年3月に2,000人を超え、1962年9月には3,500人に迫り、1965年9月には4,000人を超えた。その後、1969年2月に従業員の定年を満55歳から58歳に改めたこともあり、1969年3月には5,321人となり、1970年には6,000人に達した。

貿易取引の収益拡大

高度経済成長下の積極方針の推進により、当社の営業活動はハード・ソフト両分野にわたり活発な動きを展開した。売上高は1955年以降順調に拡大して、1962年度までの8年間に6.3倍に増加した。中でも民間設備投資の活況と個人消費需要の拡大を反映して、国内取引と輸入の伸びが顕著であった。この結果、売上高は1961年度に業界7位に上昇し、当社の地位は著しく向上した。

この間、鉄鋼部門の売上高は総売上高の35%以上を占め、年間の増加額も飛び抜けて多かった。非鉄金属と機械電機関係を加えたハード部門が総売上高の4分の3を超えていたので、世間からは「金偏商社」などと揶揄されることもあった。しかし、1960年頃から、特に油脂原料・飼料・合成樹脂・石油などの取り扱いが伸びて、ソフト部門の比率も次第に増加していった。

1960年代に入ると輸出取引も大幅な増加を示し、その比重の大きい東京・大阪の収益が急速に増えたため、貿易の比重は40%近くまで上昇した。その結果、1953年度下半期1億円台に乗せた当期利益は1956年度から急伸を続け、1961年度下半期には8億円台に増大し、大手貿易商社としての地歩を着実に固めていった。

セグメント別営業概況（1950年代後半～1960年代初頭）

【鉄鋼】 鋼管は国内・輸出とも販路開拓により大きく伸び、引き続き商社中首位を維持。鋼材は、1956年の鋼材問屋・三光商事との業務提携により、八幡製鉄・富士製鉄との取引拡大に積極的に努力した結果、取扱高が大幅に増大。1960年には両製鉄の直問屋で構成する「十日会」への加入が実現し、有力鋼材問屋として認められた。鋼材の輸出も住友金属工業の線材取り扱いの著しい増大に加えて、三菱商事と並んで大口輸出共同商談の窓口商社になると、大手鉄鋼メーカーにもその努力が認められた。鉄鋼原料については、住友金属工業和歌山製鉄所の高炉稼働に備え、原料供給源の確保を図るため、海外資源の開発輸入に注力した結果、1961年から取り扱いが大幅に伸長した。

【機電】 住友金属工業和歌山製鉄所の拡張その他製鉄各社の設備投資により、1955年以降、鉄鋼関係機械の取り扱いが急速に増大し、機械部門の発展の基礎となった。化学関係では住友化学工業向けエチレン製造設備の輸入を中心として取り扱いが増大。住友共同電力の発電所増設に伴い、1956年以降、水力・火力発電設備の受注が相次いだ。機械輸出は、1955年頃からビルマ（現・ミャンマー）をはじめ東南アジア各国向けの鉄道車両・自動車・建設機械等の賠償輸出の増大とスペイン米とのバーターによる自動車・建設機械の見返り輸出の実現を契機に本格化。その後東南アジア向けに日野自動車工業（現・日野自動車）のトラック・バスを中心として各メーカーの自動車輸出が伸長。建設機械はカナダ向け小松製作所製品の輸出が増大したほか、世界各地に市場が拡大されたので、いずれも次第に当社の重要輸出品目に成長していった。プラント輸出は、1958年頃から日本の工業水準向上により、東南アジア向けが増加し始めた。当社でも1959年のカンボジア向けゴムサンダル製造プラントの成約を皮切りに、鉄鋼加工・亜鉛メッキ・苛性ソーダ・PVCなど中小プラントの輸出を手がけるようになった。

【非鉄金属】 住友金属鉱山が住友電気工業・住友金属工業に直納していた電気銅の取り扱いに参入したほか、銅地金の輸入が増大。アルミ地金も1961年の輸入自由化により取り扱いが大きく伸長。1955年以降、同部門で特に鉱石輸入と海外鉱山開発が増え、銅鉱石では1957年カナダ・カウチャン銅山と長期契約が開発輸入第1号となった後も、投融資を伴う長期輸入契約の締結が続いた。

【化学品】 住友化学工業の石油化学工業進出を視野に入れて、製品が国産化されるまでの「つなぎ輸入」に取り組み、それら製品の国内市場開拓に努力した。1958年に同社の国産が開始されると、従来の輸入品を国産品に切り替えて急速に売り上げを伸長。後に当社が合成樹脂取り扱いで商社中トップクラスに数えられる基礎を築いた。

【燃料】 燃料の取り扱いは、1953年に三菱石油の特約店となり、住友金属工業向けの重油委託取引が端緒となった。その後、日本では石炭から石油へのエネルギー源の転換が進み、石油の重要性が著しく増大し、当社では販売体制を強化するため1960年に燃料部を分離独立させ、出光興産からの仕入れを加え、販売先を拡げるとともに、LPGの取り扱いも開始した。

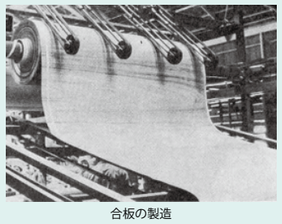
【食糧食品】 カナダ・米国の小麦、スペイン・イタリアの米、キューバの砂糖の輸入から始めて、次第にその取り扱いを伸ばし、1955年頃には小麦の取り扱いで業界10位にまで進出。当時の旧三井物産系商社再編成の折に、同社農水産経験者7人を採用して東京に食品課を新設し、油脂原料・食品の本格的な取り組みを開始。油脂原料では、米国大豆の輸入が1958年頃から急伸。食品では、砂糖・缶詰・モルト・包装食品などの取り扱いを開拓し拡販。

米国のとうもろこしなど飼料原料の輸入および配合飼料の販売にも注力。1958年東京に飼料・畜産の試験場を設け、養鶏に関する試験と技術指導を行うとともにブロイラーや畜肉の取り扱いを開始し、飼料販売が増加。以上の食糧食品の取り扱い拡大に伴い、1956年に食品部が新設され、さらに1958年には油糧食品部と改められた。

住商飼料畜産の豚舎

【繊維】 原綿輸入の自由化に備え、1960年に米国南部ダラスに駐在員を配置し、綿糸仕入先の紡績会社向けに輸入を開始。1960年代半ば以降、進境著しい東南アジア諸国の綿布・縫製品・絹製品の輸入が伸長。輸出では織物・縫製品の取り扱い増加に努め、輸出先は東南アジア・アフリカ・イランのほかソ連向けが急増し、繊維輸出の5割を占めた。

ソ連向けニット製品


合板の製造

【物資】 国内好況を背景に1956年からセメントの取り扱いが増大。生コンクリートをミキサー車で運搬する方式が普及し始めたため売上高が増加。1955年頃、西欧から東南アジア向けの輸出減退の機を捉え、小野田セメント製品などの同地域向け輸出が伸長。木材は1957年からフィリピン材輸入を開始して以降、南洋材の取り扱いを拡大。さらにソ連材・米材の輸入開拓にも注力。木材製品では中村合板・足立ベニヤ（現・ホクヨープライウッド）製品の特約店網の整備に注力。その後、日本ハードボード工業（現・ニチハ）・晴海プライウッド（現・キーテック）の設立に参画し、これらを4本柱として取り扱いを拡大。建材では、1958年頃から始めたアルミサッシの売り上げが急伸。紙の取り扱いは、1959年から摂津板紙（現・レンゴー）製品を中心に展開。1960年には大昭和製紙（現・日本製紙）が大量生産を始めた買物用紙袋（サミットバッグ）の拡販に努め、さらに1962年日本製紙への資金援助により、同社製品（中質紙）の売り上げが急伸した。

5. 不動産部門の事業拡大

住友ビルディング南館

住友ビルディング別館

左：新住友ビルディング　右：住友ビルディング

住友商事ビルディング（神田美土代町）

新住友商事ビルディング（竹橋）

住友商事名古屋ビルディング

新住友ビル建設を弾みに

商事部門が急速に発展すると、創成期の会社収益を支えてきた不動産部門は、自部門の事業拡大に軸足を移した。1950年代半ば以降、住友グループ各社および当社の事務所用ビルの建設と土地の造成や買収に努め、大阪北港土地の売却などで漸減していた所有不動産は再び増加に転じた。当初は当社と住友グループ関係の物件を手掛けることが多く、営業としての色彩は強くなかったが、1962（昭和37）年に竣工した大阪の新住友ビル（現・住友ビル本館）の成就を節目に、同年12月に導入された商品本部制のもとで不動産本部に昇格した。その後、名古屋、東京での自社ビル建設のほか、住友グループ以外も対象とするオフィスビル事業、マンション・宅地造成事業などへの取り組みに弾みをつけた。

大阪：当社は1950年代に入ると人員が増加し、1946年から本店としていた住友ビル南館および住友ビル（現・三井住友銀行大阪本店ビル）の一部が飽和状態となったため、住友ビル南館の西側空地（1945年に買収）に「住友ビル別館（現・2号館）」を新築し、1957年6月に本店の全員が入居した。当社としては戦後初の新築となった住友ビル別館は明るく快適で、総合商社として新しい発展期に入ったことの象徴となった。

住友ビル別館の新築と並行して、住友連系各社が共同利用できる「新住友ビル」の建設が進められた。1956年11月に旧住友連系6社（銀行・信託・金属・化学・電工・日本板硝子）と結成した建設準備委員会において、当社の所有不動産として建設・管理することが了承されたため、田路会長の陣頭指揮のもと1959年9月に着工し、1962年6月末に竣工した。残念ながら、社長在任当時からこの計画を推進してきた田路会長は完成を見届けることなく、その1年前に他界したが、地上12階地下4階（延べ面積9万㎡）の新住友ビルは、当時のオフィスビルとしては延べ面積で西日本では最大、全日本でも第2位となった。住友連系各社は7月中にそれぞれ入居し、当社も住友ビル別館・住友ビル・その他ビルに分散していた全部課が入居した。

東京：1946年に東京支店が発足した当初は住友銀行日本橋支店ビルに入居していたが、人員が増加して不便になったので、東京支社に昇格した1955年5月の翌月、最寄りの国分ビルに移転した。さらに、1959年4月に皇居を前にした千代田区大手町に地上９階地下３階の新住友ビル（東京）が完成すると、複数のビルに分散していた東京支社の各部を一元化した。その後、貿易業務が東京に集中し、全社売上高に対する東京の比率は1963～1964年頃に50％を超え、在籍人員数でも全社の半分以上を占めるようになった。それに対応するため、東京支社用の自社ビルとして、1966年6月に地上9階地下3階の住友商事ビル（神田美土代町）が竣工した。さらに同ビル建設中にも人員の増加が続いたため、日本電信電話公社（現・日本電信電話）と共同で千代田区一ツ橋にオフィスビルの建設を行い、1970年9月末に地上16階地下4階の新住友商事ビル（竹橋）が竣工し、10月までに東京の全部課が入居した。この新ビルは東京における当社の本拠にふさわしい規模を持ち、皇居の緑のかなたに遠く富士山を望む好環境にあった。

名古屋：名古屋における自社ビルとしては、1961年4月に東区久屋町に地上5階地下1階の住友商事名古屋ビルを竣工した。同ビルには当社名古屋支店と住友グループ各社が入居したが、その後、新たな入居希望が増えたので、1965年11月に同じ東区に地上10階地下1階の２号館を建設した。名古屋ビルに入居したのは、当社のほか、日本電気・住友金属鉱山・新日本電気・住友金属工業・住友電気工業など14社の支店・営業所であった。

6. 営業部門の体制強化

商品本部制の導入（1962年12月）

1950年代後半以降の高度経済成長と貿易環境の改善が進む中で、当社の業容は目覚ましい発展を遂げた。売上規模が拡大し、営業内容はますます複雑多岐となる趨勢にあったので、営業部門の体制強化が急務となった。元来、鉄鋼製品の大部分については、大阪・東京の担当部課がメーカーから一括して仕入れていたが、その他の商品については、旧住友本社販売店の取引慣習を引き継いだこともあって、各課・各店所が直接メーカーと取引する形態が多かった。この制度は、課長・店所長の採算意識の徹底により、堅実経営および業績安定化の面では効果があったが、反面、将来の発展が期待されるものの、多額の出費が先行する案件、営業部課・地域店所の利害を超えて会社全体の利益を優先させる必要のある案件、課・店所間の連携・協力が必要な案件などを処理していくうえで不適当な面があった。そのため、全社的かつ長期的な見地に立ち、統一した方針で業務を遂行するため、商品部門ごとに本部を設けて、各本部長が取引と採算の責任を持つ「縦割り」制度を実施する必要性が強く感じられるようになった。

その頃当社は、住友金属工業の和歌山製鉄所の新設高炉で量産される鋼板・広幅帯鋼の市場開拓に積極的に協力するために、統一方針のもとで人員と資金を活用する必要が生じていた。それを契機に、鉄鋼製品全般に「縦割り」制度を試行的に採用することとし、1961（昭和36）年11月に臨時鉄鋼本部を発足した。その約1年後、同本部の経験と実績を参考として、1962年12月から大阪と東京の営業部門に「商品本部制」を導入した。大阪本社および東京支社の営業組織を一体化したうえで、改めて商品別に、鉄鋼・非鉄金属・電機・機械・農水産・化成品・繊維・物資燃料・不動産の9本部に分割し、本部長には専務または常務取締役を任命した。このうち繊維・不動産両本部の部課は大阪だけにあったが、その他の本部は大阪と東京に部課をおき、本部長の指揮のもとに営業を進めることになった。各本部長は本部全体の取引と採算に責任を負うとともに、本部内の人員配置などの権限を持って迅速な意思決定を行い、同一業種の営業については全社統一方針によって運営を進める体制を敷いた。本制度は1960年代後半の大型好況による高度経済成長の持続と貿易および資本自由化の進展を目前に実施したので、その後の当社の業容拡大に大きな役割を果たした。

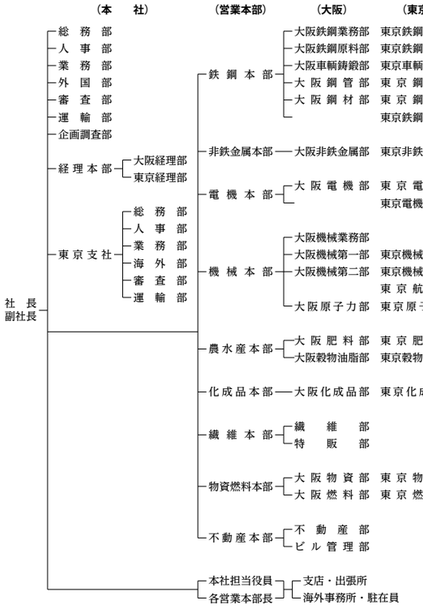
なお、国内支店については商品本部制を適用しなかったが、支店の営業は支店長と本部長の共同責任とし、その後北九州、京阪神、京浜など、一つの経済圏とみられる地域内における複数店舗をグループとして統合運営することとなった。

本部制導入後の管理部門

営業部門は大阪と東京を一体化して組織を改編したが、管理部門は大阪本社と東京支社それぞれが編成替えを実施した。本社には、総務部はじめ管理関係各部ならびに経理本部をおき、支社・支店の統轄、大阪地区の管理および海外統括業務を担当させ、東京支社は本社の出先機関として、管理関係各部のみの組織とした。管理部門における本部制については、当初は東京・大阪の財務会計を一本化した経理本部のみをおき、その後1967年5月になって業務・審査・運輸の各本部を発足し、1968年3月には経理本部を財務本部と主計本部に分け、1969年2月に総務・人事両本部の発足により7本部となった。

商品本部制の導入に伴い、本部の主体性が強調される反面、他の営業本部や管理部門との連携・協調が阻害されることが懸念された。また、本部長に対して管理統括権限の一部を分割・委譲したため、全社的な調整と統括管理に特に留意する必要が出てきた。それまで、経営方針や全社的企画に関しては、業務部・海外部・企画調査部などが分掌してトップをサポートしてきたが、1965年2月、総合的な経営管理を行う「社長室」を設置した。同室には調査・企画・査業の3課を設け、一般調査や、全社的または新規の企画・業績分析などを通じた将来の経営方針の決定など、経営管理面の社長補佐をつかさどり、初代の社長室長に植村光雄取締役（後に当社社長）が就任した。

本社・本部の組織（1962.12.1）



経営計画の作成

新設された社長室の使命の一つに経営計画の作成があった。1955年頃から日本の重化学工業が大規模な設備投資を盛んに行うようになると、長期の生産・経営計画を作成する企業が多くなった。1960年に政府が所得倍増計画を発表した頃から、商社の中にも長期経営計画を作成するところが現れ、当社でも社長室が発足すると、すぐに経営計画の作成に着手した。過去の売上高の伸び率その他のデータと、各営業本部と国内支店の将来の事業計画をベースとして、3年先までの売上高・利益などの目標を算出し、さらに貿易比率や非ハード部門の取り扱いを高めることを意図したものであった。その後も同様の方法で3か年計画が作成されたが、あくまでも長期目標で、毎期決定される予算のような直接目標ではなかった。このため、最初のうちは社内の関心も薄かったが、その重要性が次第に営業部門にも認識され、1960年代後半にはどの本部もこれを意識して行動するようになった。

7. 商社斜陽論の打破

商社斜陽論

1961年の雑誌「エコノミスト」に東洋大学の御園生等教授が「総合商社は斜陽であるか」と題した論文を発表し、学者やエコノミストたちの注目を集めた。1962年の景気後退期に各商社が業績の低下に苦しんだ事情を反映して世間で一層騒がしくなり、1964年頃まで盛んに論議された。その内容は以下のように、時代の変遷の中での商社の役割と機能を問うものであった。

商社は戦前、国内外に情報網と販売力、大きな資金力を有し、貿易の主役であり、また国内では問屋的な機能を発揮していた。戦後は資金力・情報力ともに弱体化し、ことに自己資本が減少したので、銀行など金融機関からの借入金に依存するようになり、金利負担が重くのしかかって利潤の低下を招いた。販売面では、生産の大規模化が進むにつれて、商社は大メーカーの代理店化する傾向が現れ、銀行と大メーカーに対する商社の地位は次第に低下していた。そのため、商社は収益率の低下を補うため、"ラーメンからミサイルまで"といわれるほど取り扱い範囲を拡大して売上高の増大を図っているが、それでは問題の解決にならない。そればかりかむしろ、商社は大メーカー専属の販売組織に圧倒されるか、または単なる代理店的なものとなって自主性を失っていくかいずれかとなり、地位は低下して、斜陽化することは避けられないという趣旨のものであった。

商社機能の拡充

1960年代前半に「商社斜陽論」が喧しかった頃、津田社長は折に触れて商社の存在意義について言及した。

商社の流通機能とは、単に生産と消費との間の取り次ぎにとどまることなく、商品・サービスの開発や市場の発掘など幅広い活動を含むもので、マーケティングやアフターサービスについても積極的な努力が必要である。素材の取り扱いやプラントの輸出については、それをもって生産される製品の販売や第三国向けの輸出にも積極的に取り組み、取引リスクに関しては、すべてメーカー等に負担をかけることなく、当社が輸出取引におけるプライムコントラクターとして、取引リスクを自ら負担する決意で取り組む必要があることを強調した。

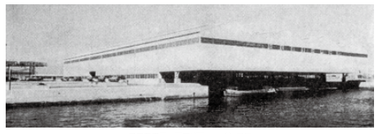
社長発言を受けた各営業本部では、各種流通加工拠点の設置、海運ほか物流システムの整備、内販子会社の設立、資源開発その他海外投融資の活発化、プラント輸出や三国間貿易、技術導入の拡大、海洋産業・住宅産業・地域開発などの新分野への進出など、諸機能の拡充強化に努めた。同業他社も当社同様、売上高の拡大を図るばかりでなく、時代の進展に応じて変革に努めた結果、1960年代後半になると斜陽論は影をひそめた。巨大企業としての「総合商社」の名称は定着し、日本経済に占める地位は確固たるものとなった。

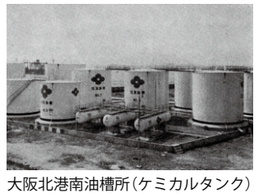
国内の流通・販売力強化

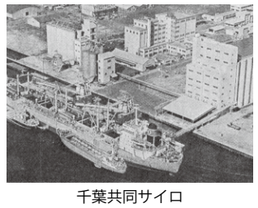
当社は貿易と海外投資を拡大する一方、国内の流通・販売力を強化するため、1960年代に流通加工拠点の設営と内販子会社の設立を積極的に進めた。

流通加工拠点としては、鋼材専用加工設備を持つ自家倉庫、鋼材の一部加工による小口需要の開拓、伸銅品の在庫販売、建築用銅管の加工販売、非鉄関係建材の在庫販売、工業用ダイヤモンドの加工販売について各拠点を設けたほか、燃料における貯蔵流通基地、食品コンビナートの共同サイロ運営会社などを設立した。

国内販売組織については、比較的有力な問屋網を傘下に擁していた鉄鋼・非鉄金属の両本部を除いて、必ずしも十分な体制が敷かれているとはいえなかった。そこで「非ハード部門」を中心に新販路の開拓、小口需要の発掘に努め、併せて営業活動を合理化するため、自前の国内販売会社（内販会社）の設立や系列化の動きを活発させた。それらの内販会社は本部の国内取引部署と一体となって問屋を育成し、取引先のニーズにきめ細かく応えつつ、地道な販売活動を行い、売上高の伸長に多大な貢献をした。


東京砂町鋼材倉庫


大阪北港南油槽所（ケミカルタンク）


千葉共同サイロ

■ **流通加工拠点**
鋼材専用自家倉庫（大阪川岸町/東京砂町）、大阪スリッター工業、和歌山鋼業
北海道シャーリング、住商スチールセンター、住商スチールビジネス（鋼材）
サミットパイプサービス（建築用銅管）、住商銅センター（伸銅品）、サミットアルミ建材センター
オリエンタルダイヤモンド工業（工業用ダイヤモンド）

■ **保管拠点**
北港油槽所（化学燃料貯蔵）、千葉共同サイロ（食品コンビナートの共同サイロ）

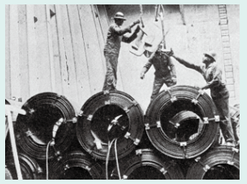
■ **内販会社**
機電：住商機器販売（現・住友商事マシネックス）、住商建機販売サービス、マツダオート関西
化学品燃料：住商化学品販売（現・住友商事ケミカル）、住商石油販売、扶桑石油、和光通商・サミット石油（ガソリンスタンド）、住商液化ガス・住商第一石油ガス・住商九州液体燃料（LPガス充填販売）
食料：日曜商事（缶瓶詰ほか食品販売）、住商農業サービスセンター（配合飼料・畜産物販売・農場経営）、京浜商会（後のサミットストア）、住商フルーツ（現・スミフルジャパン）（バナナ輸入販売）、住商農産（現・住商アグリビジネス）（肥料販売）
物資：住商建材販売（現・SMB建材）、住商包装システム（包装資材・機器販売）

海外活動の活発化

1950年代後半からの高度成長により経済発展を遂げた日本は、先進国から貿易面での国際協調を求められるようになった。政府は1960（昭和35）年6月に貿易為替自由化計画大綱を発表し、1963年2月に日本はGATT 11条国（国際収支上の理由による輸入制限禁止）、1964年4月にIMF8条国（貿易支払・資本移動の制限禁止）に移行するとともに、同月にOECDに加盟した。その後1967年7月以降、段階的に資本の自由化を進めていった。そうした流れの中で、当社の輸出は売上高・伸び率ともに輸入を凌駕するようになった。輸出の伸長と並行して、海外市場における拡販を目的として、当社独自、またはメーカーとの合弁による現地販売会社の設立、ならびに主として現地資本との合弁による現地生産会社の設立が増加した。輸入に関しては、日本経済の開放体制への移行を背景に、より広い範囲の資源の開発輸入を目的とした投融資を活発に行った。

セグメント別営業概況（1960年代）

【鉄鋼】 鋼管は、住友金属工業製品の販路拡大に努めた結果、輸出相手先が全世界に拡がり、油井管・油送管はカナダ・米国向けに加えて中近東・アフリカ・共産圏向けが急伸。ボイラ用鋼管は米国向けに加えて豪州・南アフリカ・共産圏向けが増加。鋼材は1960年に「十日会」入会以後、パキスタンや東南アジア向けの輸出窓口商社に加わったほか、1962年欧州向け輸出が活況を呈して以降、ベルギー向け大口輸出を継続。さらに米国五大湖地方（中西部）の市場に着目し、内陸輸送方法等に創意工夫をこらして販路開拓に努力した結果、自動車・電機関係需要家への大量成約に成功。そのほか、米国向けを中心にタンク用鋼板・線材・特殊鋼の輸出増加も加わり、1964年以降輸出が急伸。1968年末に対米輸出自主規制で米国向けの伸びが頭打ちとなったが、欧州向けの輸出増大により、全体としてはその後も増勢を続けた。


広幅帯鋼の荷上げ（デトロイト）

【機電】 欧米からの技術導入・設備機械輸入により、日本メーカー製品の国際競争力が向上すると、大型輸出案件が増加。プラントは1965年にインドネシア向け発電所建設を受注後、比較的規模の大きい成約が続く。自動車は1967年以降、ベルギー・米国における東洋工業（現・マツダ）の販売会社設立に参画するとともに、全世界に完成車の販路を拡大。ビルマ・タイ・マレーシア・ギリシャなどの組立工場向けにノックダウン車の取り扱いを開始。米国・欧州向けクランクシャフト輸出にも注力。鉄道車両は、住友金属工業の新鋭設備完成に伴い、1962年以降、東南アジア・米国向けに車輪・輪軸・台車が伸長。船舶は1963年頃から納期・積荷保証・金融などで造船契約に直接介入する方法を講じ、輸出が増伸。電機・通信は1965年以降、送電線工事・マイクロ通信設備・衛星通信地上局・放送設備など各種プラント類が増え、相手先も従来の東南アジア中心から中近東・中南米・大洋州・米国など世界各地に拡大。他方、輸入については、米・独製の鉄鋼製造設備機械に加えて、住友化学工業・日本板硝子向け製造設備、電力会社向けボイラ清掃用装置、プレハブ建築用壁・床材製造設備などの取り扱いが伸長。航空機関係は他社が外国メーカーの機体の輸入販売代理権獲得を目指す中で、高価な精密装着部品・搭載装置など輸入代理権の獲得に注力した。

【非鉄金属】 銅鉱石は1965年にカナダのGranisle Copperと投融資を伴う買鉱契約を締結。豪州からの粗銅、ペルーからの銅精鉱、ボリビアからの銅鉱石などの輸入にも注力。1967年豪州からニッケル精鉱の輸入開始。1962年以降、住友化学工業向けのボーキサイト輸入が大幅に伸長した。

1966年には南アフリカのDe Beers Consolidated Minesとの協議を経て、オリエンタルダイヤモンド工業を設立し、工業用ダイヤ原石の取り扱いから始め、装飾用ダイヤの加工研磨工場を建設。その後の技術向上により工業用・装飾用とも漸次販売が増加した。

【化学品】 住友化学工業が輸入品の国産化と並行して自社開発した農薬の輸出業務を担うとともに、その原料となる農薬原体を輸入。1963年に既成品より低毒性の殺虫剤スミチオンの輸出が全量当社取り扱いになると、同社との貿易取引が順調に拡大した。

【燃料】 原油取引は1962年に太陽石油の代行で約10万トンの原油納入を行ったのが端緒。1967年に機電本部がインドネシア国営石油会社向けに受注したデュマイ製油所設備の輸出代金を同所製品「ミナス重油」で延払返済を受けることになって以来、その販売に従事。海外石油資源開発は1960年頃から資材納入に主眼をおいて、アラビア石油・北スマトラ石油開発協力など国内に設立された開発会社への資本参加を開始する一方、帝国石油、九州石油開発、インドネシア石油、カタール石油への協力を継続。本格的な開発投資は1969年末に帝国石油・住友系6社と共同で参画したマレーシアのSabah海洋石油が最初であった。

【農水産】 食品では1963年からインドネシア、メキシコなどの冷凍エビ、1968年から中南米産バナナの輸入を始め、漸次取り扱いを増大。1970年にはインドネシアにエビの集荷・冷凍輸出合弁会社CEJAMPを設立。さらにフィリピンのDavao Fruitsへの資本参加によりバナナの栽培・輸出基地を確保するとともに対日輸入販売会社住商フルーツを設立。油脂原料では、1961年の輸入自由化を機に大豆が増大し、1970年には大豆輸入業者ビッグスリーに伸長。綿実も業界トップの地位を占めるに至り、油脂原料は、農水産部門における重点取扱品目となった。飼料原料ではとうもろこし・こうりゃんが順調に増加し、前者は商社中第7位、後者は第6位まで上昇。肥料では、1964年から加里の輸入先を欧州から米国Texas Gulf Sulpherに転換し、1965年には対日総販売代理権も取得し、輸入が伸長した。

冷凍エビ

フィリピンのDavao Fruitsのバナナ

【繊維】 原綿は1961年の輸入自由化以来、米綿を中心に推進。その後輸入先を中南米・アフリカ・ソ連に拡げて取り扱いは大きく伸び、1969年には商社中6位に上昇した。

【物資】 原木は1963年に米国からの輸入と、ソ連向け輸出の見返りとしての北洋材輸入を開始して以来、取り扱いが増大、1965年頃からは木材専用船の運航も開始。ソ連材は1968年シベリア森林開発に協力して原木輸入プロジェクトに参画し、さらに1970年相互貿易との合併により、同社対ソ商権を継承して大幅に拡大した。

8. 業界ビッグスリーを目指す

津田社長

“超堅実主義”から“普通の堅実主義程度”に若干緩和

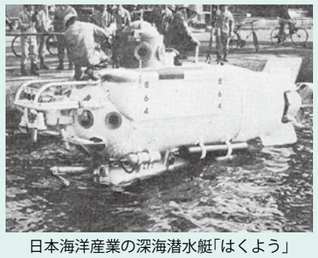
当社は、1955（昭和30）年に積極拡大方針を打ち出してから10年間で売上高を飛躍的に増大させ、業界順位は1966年度に6位に躍進した。しかし、他商社も急激に業績を伸ばした結果、当社の売上高は業界トップの三菱商事・三井物産に比べるとまだ3分の1程度に過ぎなかった。当時、商社各社はさらなる体質強化を目指し、規模の拡大に向けた統合再編の動きを活発化させていた。1965年に三井物産が木下産商の営業譲受、1966年に丸紅飯田による東通の合併、1967年には江商と兼松の合併、1968年には日商と岩井産業の合併が次々に実現した。上位商社と経営規模において開きがあった当社は、合併対象として狙われやすく、再三にわたり金融機関などを介して合併の打診を受けた。

津田社長は田路前社長が示した合併に関する基本方針を踏まえ、「当社が主導権を確保し、経営内容の堅実性を保持し得る限りにおいて、初めて合併の可能性を検討する」とし、会社100年の大計に悔いを残さないことが基本との慎重な姿勢を示した。とはいえ、トップクラスと規模においてあまり大きな格差がつくと、いかに事業内容の堅実さを誇ってみても、寡占体制に移行する趨勢の中ではその存立が脅かされるおそれがあった。このため津田社長は、自力でも早急に企業規模の拡大を図ることが急務であると判断し、1966年5月の主管者会議において、経営規模の拡大のために、三菱商事を目標として、直ちに業界3位に向かい突撃することを表明した。ここに示された業界ビッグスリーを目指す方針は当社存立に関わる強い危機意識に基づいたビジョンであり、以後の経営戦略の中核となった。

津田社長は、さらに翌1967年5月の主管者会議において、商社の売上高が「企業の社会的価値を判定する基準」と捉えられる局面が増えていることに触れ、ようやく体質の充実してきた当社としては、今や社会的貢献度の向上を目指し、売上高の急速な拡大に邁進すべき時期にきている。当社はこれまで、何よりもまず資産内容の充実を期し、“超堅実主義”を推進してきた。これを“普通の堅実主義程度”に若干緩和して、リスクの程度を見定めながら売上高拡大のために、果敢な処置をとっていくという積極方針への転換を明らかにした。

海洋開発への取り組み

津田社長が1965年に欧米を視察した際に、各国で海洋開発が重要課題の一つとなっている動きを察知し、帰国早々その実情調査を命じたのが発端であった。取り組みにあたっては、日本で最も不足している潜水作業技術の導入に的を絞り、米国企業との合弁で専門会社を作るという各論から始め、その後、深海底マンガン瘤開発に着目し、採取技術の研究実験を進めた。事業の性格上、当初から住友グループの活動として取り組むこととし、当社が各社に呼びかけて1968年9月に「住友グループ海洋開発懇談会」を発足させた。当社はその中心となってプロジェクトの共同研究、情報交換、外国の有力海洋開発会社との提携を進めた。


日本海洋産業の深海潜水艇「はくよう」

大型開発案件への取り組み強化

1962年の商品本部制の導入以来、海外投融資案件やプラントその他の輸出、複数の本部にまたがる案件など、全社横断的な取り組みを必要とする大規模な取引や事業が急速に増加した。中でも鉱物資源開発や海外建設案件などの重要開発案件については、初期段階から総力を結集して推進するための仕組みとして、1967年12月に全社横断的なプロジェクトチーム制を取り入れた。業務本部長の指揮のもとに、関係本部から人材を集めて事業の推進にあたり、それが軌道に乗ったところで主管となる担当部署を定めて業務を引き継ぐものである。実際にプロジェクトチームの形で取り上げた事業は、石油・原料炭など鉱物資源開発、レフロイ原料塩開発、海外建設案件などであった。

さらに翌1968年3月には、業務本部に開発事業部を新設し、複数の営業本部にまたがる大規模開発プロジェクトや、採算上の制約のある営業本部では取り上げにくい長期巨額の先行投融資を必要とするプロジェクトを推進・実行したほか、各営業本部が進める開発事業の統括ならびに全社プロジェクトチームの管理も行った。開発事業部で取り上げた主な事業としては、海洋開発、インドネシアにおける農業開発、公害対策産業の調査研究などがあった。

高度経済成長期の急成長

1960年代の当社売上高は、神武・岩戸両景気のもとで長期間にわたる高率伸長を遂げた後、1962年および1965年の景気不振に基づく低迷の年を除き、1963～1964年のオリンピック景気、1966年以降のいざなぎ景気により、さらに長期にわたり毎年22～35%の大幅な伸びを続けた。1950年代後半は国内取引と輸入の伸長を中心とした拡大であったが、1962年以降は輸出・輸入・海外取引も大幅な増加を示し、貿易比重は40%近くまで上昇した。

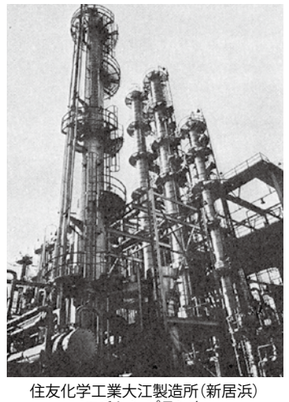
この結果、1970年度の売上高は1962年度の6.2倍の約1兆7,000億円に拡大し、業界順位は1966年度から6位に上昇した。

収益面では、1962年と1965年は不況のため、業界一般同様、当社も売上高の停滞などにより低迷を免れなかったが、1966年度以降、順調に増益を続け、1970年度の当期利益は63億円に増大し、業界5位の地位を確保した。

その間、重化学工業、特に素材産業を重点とする住友グループにおいて、大規模な設備の拡充・新設により、生産の増大と新製品の開発が進んだ。中でも住友金属工業は、1961年の和歌山製鉄所の新高炉に始まり、全国各地の製鉄所の諸設備の刷新と高稼働により、生産数量の増大と品種の多様化・高度化を推進し、名実ともに世界的な銑鋼一貫メーカーに成長した。当社はその主要問屋として内外の販路開拓に力を傾け、各品種にわたって売上高は顕著な伸びを示した。さらに高炉の稼働に伴い鉄鋼原料の取り扱いを本格化し、供給源の拡大と投融資の活発化による開発輸入の推進に努めた。その結果、鉄鋼部門の売上高が急速に伸び、1970年には鉄鋼商社として業界3～4位の地位を占めるようになった。

住友金属工業和歌山製鉄所

また、住友化学工業では、1962年以降エチレンプラントを相次いで新設し、生産を大幅に拡大した。さらに1963年からポリプロピレン、1966年からは合弁会社でABS樹脂の生産を開始すると、当社はそれらの原料納入と製品販売にあたったので、合成樹脂の取り扱いが急速に増大し、業界トップクラスに伸長した。


住友化学工業大江製造所（新居浜）
エチレンプラント

1960年代の単体業績推移（単位：億円）

年度	売上高	貿易比率	当期利益
1960	1,966	30%	12
1961	2,644	29%	16
1962	2,729	32%	17
1963	3,701	36%	16
1964	4,519	36%	13
1965	4,965	40%	13
1966	6,291	41%	15
1967	7,863	38%	18
1968	9,971	37%	21
1969	13,082	38%	27

当社初の海外鉄鉱山開発

住友金属工業、住友金属鉱山とともに、1962年6月から6年間、総量200万トンの鉄鉱石を和歌山製鉄所の主力鉱石として輸入した。当社はこのカナダでの経験を基に、続いて豪州での鉄鉱山開発に取り組んだ。

カナダ・ジェドウェイ鉄鉱山の埠頭

ポリプロピレン製品販売の拡大

ポリプロピレンは衣料用繊維のほか、コンテナなどの射出成型品や食品包装用フィルムなど、広範な用途が開発された。当社は天然麻袋に代わる輸出肥料用の袋や土のう袋に加え、みかん運搬容器やビールの通い箱の取り扱いを始め、売り上げを伸ばした。

ポリプロピレン製のビールの通い箱

9. 創立50周年の節目

島屋町地先

常吉町地先

大阪北港の修築と埋立事業の完遂

戦前までの中核的事業であった大阪北港の修築と埋立事業は、1944（昭和19）年に戦局の悪化のため工事を中止し、翌1945年には度重なる空襲と台風（枕崎・阿久根）による大被害を受け、この地区の復興が危ぶまれる状態となった。しかし、戦時中すでに完成に近づいていた島屋町地先の埋立事業は戦後も残りの工事を続け、1948年6月に竣工した。残る常吉町地先は、外囲いの護岸築造を終えて土砂を送入中に中止したまま戦後に持ち越された。その後、北港地区一帯は戦災と水害に引き続く地盤沈下のために、未完成の埋立地も全面的に沈下して、護岸にも破損個所が生じるような状態となった。加えて、西大阪全域にわたり地盤沈下が問題となっている時期であったので、埋立地を完成しても工場用地として利用される見込みが立たなかった。当社においても、商事部門を開設したばかりで容易に工事が再開できず、再三当局に陳情して完成時期を繰り延べていた。

そのうち高度経済成長期に入ると、造成地が利用される見込みが出てきたので、大阪市への常吉町地先の埋立権譲渡により事業規模を縮小したうえで1964年8月に埋立事業を再開した。その後は順調に進み、1967年5月に当社のルーツである大阪北港㈱が設立目的としていた北港修築と海面埋立工事はすべて完了した。大阪北港㈱設立から実に48年、工事を開始した1931年からは戦中・戦後20年間の中止期間を含めて40年近い歳月をかけての完遂であった。

労使関係の険悪化（1969年6月）

1969年6月12、13日の両日、住友商事の労働組合は始業時から2時間の時限ストライキを決行した。同年6月賞与および住宅手当・家族手当の改定要求に対する会社回答を不満として実施されたもので、当社の労使交渉上初めての出来事であった。

当社の労働組合は1946年4月に結成された「日本建設産業従業員組合」を前身とし、会社とは一貫して話し合い路線で交渉を続け、平穏で安定した労使関係が維持されてきた。しかし、1965年前後から商社業界各社の労働組合の上部団体「全国商社労働組合連合会（全商社）」の指導を受けるようになると争議行為は実力行使を伴うまでになった。1964年の12月賞与交渉時に会社への示威行動としてリボンを着用したのを皮切りに、1966年春には初めてスト権を確立して以降、交渉の都度、三角錐の机上設置、腕章・ワッペン着用が常態化し、1968年6月の賞与交渉においては定時退社（残業拒否）に及んだ。

そのような経過をたどって実施された時限ストの背景について、組合は「我慢の歴史からの解放を望む気持ちが、働く者の権利を行使してでも要求は貫くべきだという権利意識を目覚めさせた」ものだと総括している。会社側は当社未曾有のストを重大事態と受け止め、労使関係の抜本的改善と正常化が経営上の喫緊事であるとして、スト直後の人事発令で人事本部長以下、労使交渉責任者を全面的に更迭した。

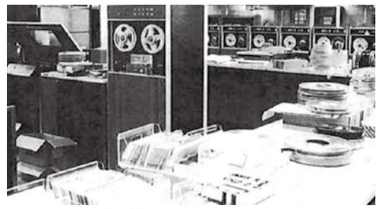
こうした事態に至った原因の一つに、会社・組合間の交渉事項が人事本部と組合本部のみに委ねられていたため、労使の争点となっている事項について管理職と一般組合員が話し合う機会がほとんどなく、各職場の管理職と一般組合員との間に相互の不信感を醸成していたことが挙げられた。人事本部は全管理職に対して、労使間の諸問題の認識とその解決についての協力を繰り返し求めるとともに、組合員に対しても直接会社の考え方を伝え、良識ある行動を求める努力を重ねた。

労使関係がここまで悪化するに至った遠因には、会社業容が急拡大する中で職場環境、人間関係、さらには会社の組織や制度・仕組みに対する不満が若手従業員に生じていたことがあると考えられた。こうした問題に対処するため、後述の“竹作戦”や人事諸制度の改革などの全社的施策が実施されることになった。

住商コンピューターサービスの設立（1969年10月）

創立50周年を迎えた年、当社の情報処理産業への進出ならびにコンピュータの効率使用などを目的に、今日のSCSKの前身の「住商コンピューターサービス」が誕生した。なお、前身のもう一社であるCSKは前年1968年10月設立。当時の日本では、コンピュータが「電子計算機」と呼ばれたように、会計事務処理が主たる用途であった。当社においても、1966年10月に大阪本社にNECの中型コンピュータを導入して、本社会計部門の事務処理の機械化に着手したところだった。1969年10月、全社的な調査・企画を担当していた社長室がコンピュータ産業と情報処理産業の将来を見据え、住商コンピューターサービス（Sumisho Computer Service : SCS）を設立し、中型コンピュータのレンタル契約を住友商事からSCSに切り替え、それまで当社社員が従事していたコンピュータのオペレーションなどの専門業務を全面的に請け負うことになった。その後、大阪と東京に同型機を増設して、営業部門の成約から受渡・決済に至る一連の経理実務の機械化が進められていった。

これは後に大阪千里ビルと東京錦町ビルのコンピュータセンターの開設と運用をSCSに全面的に任されることにつながり、同社の事業基盤を固めるうえで非常に重要な意味があった。


住友商事大阪本社のコンピュータルーム

創立50周年記念式典（1969年12月）

大阪新住友ビル大会議室

1969年12月24日は、当社の母体となった大阪北港㈱が発足してからちょうど50周年にあたり、大阪の新住友ビルの大会議室で記念式典を挙行した。

席上、津田社長は、歴代の先輩が300年の歴史を通じて築き上げてきた住友の信用がいかに偉大であり、これがなければ今日の発展はあり得なかったこと、戦後の商事部門の創設に挺身することになった人たちが、住友らしい立派な商社を必ず作り上げずにはおかないという悲壮な決意を抱いて体当たりの死闘に突入していったことの２つをしっかりと胸に刻み、片時も忘れてはならないと強調した。そして、50年の歴史は昨日をもって終わり、次の50年に向かっての歩みが本日から踏み出された。総合商社としての真の発展はこれからである。6,000人の職員が心を一つにして、今日からの半世紀を、一層輝かしい発展をもって飾ることを誓い合いたいと結んだ。その後、記念事業として社内から募集した愛唱歌「我が住商」「若者の泉」を全員で合唱し、万歳を三唱して式典を終えた。

それより先の12月16日には、社長をはじめ役員・従業員の代表らが京都鹿ヶ谷の住友有芳園に集まり、住友家歴代と住友の物故従業員を祭る芳泉堂で慰霊祭を行った。その他の記念事業としては、商泉会の記念大会を催し、株主には1969年9月期に記念配当を行い、従業員に記念金を贈った。また、社内報「住商ダイジェスト」記念号を発行し、先輩の思い出話、社外からの寄稿、記念論文と前掲の愛唱歌などを掲載した。さらに、1962年から着手していた社史編纂事業も50周年記念事業の一つとして進められることになった。

住友商事愛唱歌

我が住商

作詞　山脇 滋
補詞　山口誓子・鈴江幸太郎

1. 嶺高くして　底深く
　湧ける泉の　限りなし
　時代の嵐　荒るるとも
　流れ流れて　今もなお
　清きその名を　伝えたり
　　住友　住友　住友商事

2. 澄み渡りたる　青き空
　泉とともに　尽くるなき
　誠の心　舵として
　未来の海に　繁栄の
　路を進まん　眉昂く
　　住友　住友　住友商事

3. 南の島よ　北国よ
　泉の流れ　滔々と
　世界にそそぎ　明日もまた
　理想の業を　果さんと
　ともに手をとり　励むべし
　　住友　住友　住友商事

若者の泉

作詞　白川雄三

1. ある日若者が泉の水から
　夜明けの光りを汲んだ時
　森の小鳥と木の葉をみつめ
　大きくするよとつぶやいた

2. 長い冬と冷たい風が
　頬を刻んでいった時
　くる日もくる日も若者は
　空を仰いで働いた

3. やがて泉に春が訪れ
　きれいな花が咲いた時
　小鳥はさえずり木の葉はそよぎ
　働く若者みつめてた

4. 泉に集う若者達は
　いつも微笑み交わしてた
　静かな夜の遠い空
　星のまたたき数えてた

5. 泉よ今度は僕等の番さ
　この手とこの手を見ておくれ
　僕等が力を合わす今
　君よ大きくなり給え
　もっと大きくなり給え

芳泉堂（住友有芳園）

内外地域組織の展開（1950〜1969年）

【該当期間内に開設・閉鎖・ステータス変更のあった主な店舗を記載】

海外地域組織

■ 海外拠点の初期配置（1950年7月〜1955年3月）

1950年7月に商社の海外支店設置が解禁されると、海外駐在員第1号をインドのボンベイ（現・ムンバイ）に派遣し、米国州法に基づく当社現地法人第1号をニューヨークに設立。その後、政府の商社海外支店設置促進策に沿い、東南アジア主要都市を中心に積極的に駐在員を派遣。1955年3月末には15店舗となり、初期段階の布石を終えた。

■ 海外事務所および海外駐在員規程の制定（1954年12月）

駐在員数の増加につれ、所管地域・職務権限を明確にする必要が生じたために、海外店舗を「事務所」と「駐在員」に分け、その呼称を従来の国名から都市名に改めた。

その後も、店舗増設と陣容強化を進めるとともに、駐在員事務所のステータスを現地法人または支店に強化する方策をとり、1970年3月末には61拠点（8法人・7支店・46事務所）を構えるに至った。

国内地域組織

■ 商品本部制移行後の店舗運営（1962年12月〜）

本店を本社と改め、本社・東京支社の営業組織に商品本部制が導入されたが、国内店舗には直接商品縦割り制を適用せず、本社担当役員・各営業本部長の指示を受けることに改められ、店舗運営は本部長と支店長との共同責任に移行した。

■ 地域内複数店舗の統合運営（1966年5月〜）

1966年5月、北九州地区の八幡、福岡両支店の統合運営を皮切りに、京阪神、京浜等の経済圏に配置された商品専門家が関係本部・内販会社との連携のもと、域内全体における当該商品の拡販に努めた。

1966/ 5：八幡支店・福岡支店・宇部支店（1970年〜）
1966/10：横浜支店・東京各本部／京都支店・大阪各本部
1968/10：神戸支店・岡山支店
1969/10：千葉支店・東京各本部／新居浜支店・高松支店

日本

室蘭□(50/2)→▽(59/10)　釜石□(50/6)→▽(59/10)　特別渉外事務所（横浜）△(50/7)→▼(66/10)　熊本♤(50/8)→▽(68/4)
鹿児島♤(50/8)　呉▼(50/10)　徳山□(51/4)→▽(59/10)　広畑□(51/4)→▽(59/10)　高松▽(51/7)→○(58/3)
佐世保□(52/2)→▽(65/3)　新居浜□(52/2)→▽(59/10)→○(62/11)　神戸○(53/3)　東京支社☆(55/5)→▼(69/2)　長野▼(57/12)
四日市△(58/1)→□(63/12)→▼(67/1)　仙台○(58/3)　横浜○(58/3)　富山○(58/3)　京都○(58/3)　宇部○(58/3)　長崎○(58/3)
八幡○(58/3)　広島○(58/3)　秋田□(59/5)→▽(65/3)　水戸◇(59/5)→▼(62/5)　千葉□(59/5)→▽(59/10)→○(69/10)
静岡□(59/5)→▽(63/12)　岡山□(59/5)→▽(59/10)→○(68/10)　新潟▽(59/10)　和歌山▽(59/10)　川崎◇(60/5)→▼(64/6)
延岡◇(60/5)　門司▼(60/6)　光□(61/7)→▼(65/1)　農水産本部博多出張所▽(64/12)→▼(68/1)　福山▽(65/3)　浜松▽(66/7)
水島◇(67/4)→▽(68/10)　鹿島▽(67/9)　大分▽(67/11)　君津▽(68/11)　金沢▽(69/4)　宇都宮▽(69/5)

欧州

当社とベルギー Brufina財閥が共同設立した欧州初の日欧合弁商社

ハンブルグ□(52/1)ー移駐→デュセルドルフ□(52/11)→△(54/12)→ドイツ住商◎(58/4)
ルツェルン◇(54/1)　ロンドン△(55/11)
マドリッド△(56/8)→△(66/5)　ミラノ□(58/1)→△(64/5)
ブラッセル□(61/10)→△(62/10)→EQUITRA◎(66/12)
※EQUITRA（Equipment Trading）設立（62/3）50%出資
パリ□(62/10)→△(66/5)　アテネ◇(62/10)→□(63/7)　ロッテルダム□(64/6)
ウィーン□(66/10)→△(69/2)　バルセロナ◇(68/10)　ストックホルム□(69/2)

ソ連

モスクワ□(64/3)→△(64/7)

東アジア

台北□(53/5)→△(54/12)
那覇□(53/6)
香港□(54/11)→△(55/8)
ソウル△(63/5)
高雄□(67/8)

中近東

カイロ□(54/7)→△(64/5)→□(68/5)
テヘラン□(58/7)→△(66/5)
トリポリ□(63/12)→▼(65/3)
バグダッド◇(65/3)→□(66/8)
クウェイト□(66/11)
アブダビ□(68/3)
アンカラ◇(68/10)

東南・南西アジア

ボンベイ□(50/7)→△(64/5)　カルカッタ□(51/1)→△(54/12)
カラチ□(52/1)→△(63/3)　ラングーン□(53/5)→△(54/12)
バンコック□(53/5)→△(54/12)→タイ住商◎(60/8)
ジャカルタ□(53/11)→△(59/12)　マニラ□(54/5)→△(56/8)
シンガポール□(55/8)→△(58/9)　サイゴン□(55/10)→△(64/5)
プノンペン◇(56/6)→□(62/6)→△(64/5)　ニューデリー△(56/11)
クアラルンプール□(59/6)→△(64/5)　マドラス□(60/4)
ダッカ□(60/8)→△(64/5)　ラホール□(61/5)　マカッサル□(62/4)
バンドン□(62/5)　ダバオ◇(64/5)　チッタゴン◇(64/7)
コロンボ◇(68/10)

アフリカ

アクラ□(61/8)→▼(65/10)
ヨハネスブルグ□(62/6)→△(64/5)
キンシャサ□(69/2)
ナイロビ□(69/12)
アルジェ□(69/12)

大洋州

シドニー△(57/10)→オーストラリア住商◎(61/8)
メルボルン□(61/5)　ウェリントン□(63/4)
パース□(66/7)　ブリスベン□(66/12)

北米

サンフランシスコ□(51/4)ー移駐→ニューヨーク□(51/7)→ニッケン・ニューヨーク◎(52/3)
→ニューヨーク住商☆(52/6)→米国住商☆(69/4)
ポートランド□(52/12)→▼(54/9)→□(58/6再)　メキシコ□(54/5)→△(64/5)
サンフランシスコ□(55/5)→△(58/9)
バンクーバー□(55/9)→カナダ住商◎(61/7)→△(64/5)
ロスアンゼルス□(59/3)→△(60/5)　シカゴ□(59/11)→シカゴ住商◎(64/5)→△(64/5)
ダラス□(60/7)→テキサス住商◎(61/10)→△(64/5)　トロント□(63/8)→△(68/10)
ヒューストン◇(64/6)→□(69/2)　モントリオール□(66/1)

中南米

ブエノスアイレス□(53/1)→△(54/12)
サンパウロ△(55/10)
サンチアゴ□(59/2)
リマ□(62/3)→▼(68/10)
ベネズエラ住商◎(63/5)→カラカス□(63/6)
パナマ◇(67/10)
サンサルバドル□(68/4)
ボゴタ□(68/5)
キト□(69/6)
レシフェ◇(69/8)
リオデジャネイロ□(69/10)

拠点ステータス

△：SC事務所
▽：SC出張所
□：駐在員事務所
♤：営業所
◇：連絡員・連絡所・分駐員
○：SC支社・支店
◎：現地法人
☆：呼称変更
▼：閉鎖・休眠

国名・都市名の表記については、その当時の外務省表記とする。
店舗の改廃時期は、発生もしくは社内通知ベースとする。

セグメント別年代記（1950〜1969年）

1950年［昭和25年］

鉄鋼
- 新扶桑金属工業（後の住友金属工業、現・日本製鉄）のボイラ用管と一般用管を日本発送電に納入
- 新扶桑金属工業の継目なしボイラ用鋼管を台湾向け、油井管をアルゼンチン向けに輸出
- 在韓国の米軍向けに新扶桑金属工業の鋼管を納入
- 新扶桑金属工業のガス管を広範囲にわたる多数の小口需要に応じるため、ガス管の店売り開始
- 八幡製鉄・富士製鉄との折衝により、新扶桑金属工業・四国機械工業（現・住友重機械工業）向けに両社製の型鋼・鋼板取扱決定
- 在沖縄・韓国の米軍に銅条・ジュラルミン製軽橋梁・真鍮丸棒を納入
- 富士製鉄の取扱問屋となり、高炉銑鉄の取り扱いが著増
- インド・ゴア産鉄鉱石を八幡製鉄に納入する契約を締結し、翌年船積みを実施
- 新扶桑金属工業の東京地区スクラップヤード（江東区枝川）の管理と同社和歌山・尼崎製造所への海上輸送を担当

機電
- 日本国有鉄道向け切削工具（ヰゲタロイ）について、住友電気工業と販売代理契約を締結
- 住友電気工業が従来直売していた電線・ケーブルの近畿電気工事・八幡製鉄・富士製鉄への販売を引き継ぐ
- 丸善石油の下津製油所向け鉄塔納入と配電線工事を受注
- インド向け鋼心アルミ線（ACSR）の輸出開始。この取引を契機に同国のボンベイ・カルカッタ（現・ムンバイ・コルカタ）に駐在員を派遣
- 住友電気工業の関係会社である日新電機の製品の取扱開始

非鉄化燃
- 新扶桑金属工業の艶付き銅板を旭化成工業・大日本セルロイド（現・ダイセル）等向けに販売
- 新扶桑金属工業のコンデンサー用アルブラック管を関西電力尼崎東発電所等に納入

生活物資
- 肥料の配給統制廃止を機に、日新化学工業（現・住友化学）の硫安ほか、過リン酸石灰・化成肥料・配合肥料の取扱開始
- 日新化学工業の北海道地区における北海道購買農業協同組合連合会向け肥料販売を引き受け、当社札幌支店が窓口となる
- 日新化学工業の熊本・鹿児島地区における肥料販売を引き受け、両市に肥料を専門に取り扱う営業所開設
- 米国産燐鉱石を輸入し、日新化学工業に納入
- 英独合弁会社の大日本加里と加里の輸入契約を締結
- 和泉紡績と提携し、落綿を同社で委託加工のうえ綿糸として販売
- 綿布・人絹・ダマスク・別珍を台湾・米国・パキスタン・アフリカ向けに輸出
- 化成品と資材関係のうち、国内取扱高が最も多かったのは小野田セメントの製品で、本店・東京支店を中心に新扶桑金属工業ほか旧連系各社・建築会社に販売を伸長

1951年［昭和26年］

鉄鋼
- 日本発送電の９電力分割後も引き続き、東京電力・関西電力はじめ各電力会社に新扶桑金属工業製のボイラ用管と一般用管を納入
- 米国テキサス州 Lucey Product 向けに新扶桑金属工業の油井管を輸出開始
- 香港オットーと台湾中央信託局向けに新扶桑金属工業のボイラ用鋼管とガス管を輸出
- 東京製鉄の指定問屋となって型鋼の販路拡大
- 米軍向けに有刺鉄線などの鋼材二次製品を納入
- 豪州と台湾ほか東南アジア各国に鋼材を輸出
- 民間貿易移行後、富士製鉄の厚板を米国 Isbrandtsen 向けに大口輸出
- 米国 Routh Coal から粘結炭２万トンを輸入し、富士製鉄に納入
- インド ゴア産鉄鉱石を輸入し、八幡製鉄と新扶桑金属工業向けに納入
- 米軍向けに井華鉱業（住友石炭鉱業）の石炭を納入
- 新扶桑金属工業などで発生するブラスくずを米国 Commercial Metals 向けに輸出

機電
- 日本板硝子の舞鶴工場建設用電線と機器を工事込みで受注
- 東洋レーヨンに名古屋工場建設用ケーブルと日新電機製品を納入
- 住友電気工業と電線類の保管受託契約を締結
- 伊藤鉄工所の近海航路用ディーゼルエンジンの受託販売を引き受け、在沖縄米軍向けに動力設備とともに納入
- 安藤電気と定期的に同社製品拡販会議を開催
- 日本電気精器の船舶用直流モーターを第５次・第６次計画造船用として三菱重工業神戸造船所と大阪商船に販売
- 四国機械工業と共同で富士製鉄の釜石製鉄所高炉改修を受注したのを機に、高炉部品と鋼材切断設備を継続受注
- 四国機械工業の四重効用真空式製塩設備１号機を香川県の松崎塩田へ納入
- 官庁・銀行等のビル建築向けに三菱電機エレベーター、前田鉄工所ボイラ、第一鉄工所小型クレーンを取り扱い、日本造機・新日本鋳造などとの取引開始
- 米軍向けに近畿車輌の鉄道車両と川崎重工業岐阜製作所の燃料タンクを納入
- 荏原製作所とヤンマーディーゼルの製品を組み合わせたポンプセットを台湾に輸出
- 三菱電機神戸製作所の大型発電機組立工場建設用に、建屋・ピット・大型起重機・クランクプレスを受注（住友系以外初の大口プラント成約）

非鉄化燃
- 日新化学工業のアルミニウム増産向けにインドネシア産ボーキサイトをネーデルランド・ボーキサイトから輸入代行
- 米国 Van Nouhuys からカナダ・ブリタニア鉱山の亜鉛精鉱を輸入し、神岡鉱業に販売
- 米国 Philipp Brothers 向けのチタニウムなどの輸出取引が大幅増加
- 白金属（プラチナ・パラジウム・ロジウム）をソ連から輸入開始

生活物資
- 食糧庁に外国食糧の納入申込登録願を提出、資格審査を経て許可取得
- タイから良質の骨粉1,300トンを輸入
- 米軍向けに日新化学工業と別府化学工業（現・住友精化）の硫安を輸出
- 日新化学工業の硫安と日本カーバイド工業の石灰窒素を台湾に輸出
- サンフランシスコから硫化鉱、フランスから加里（カリ）を輸入し、日新化学工業等の肥料メーカー等向けに販売
- 浅田紡織と綾部紡績に投融資し、落綿の委託加工を拡大
- 柏原機械製作所の登録商標を一括で譲り受け、「計象」の商標を付け落綿糸を販売
- 敷島紡績・大和紡績・富士紡績の織物をパキスタン・インドネシア・台湾ほかに輸出
- 綿花の配給・価格統制撤廃に伴い、綿花の取扱開始

1952年［昭和27年］

鉄鋼
- 米国の鉄鋼ストライキ長期化の間、住友金属工業の対米鋼管輸出を積極的に推進
- 米国 Humble Oil Refining 向けに大量の住友金属工業の油井管長期輸出契約を締結
- 八幡製鉄・富士製鉄からの仕入実績が十日会メンバー 12社に次ぐ地位を占める
- 米軍向け特需として、野沢発条の有刺鉄線を大量納入
- 炭労ストのとき、インド産一般用炭を緊急輸入し、関西電力・大阪瓦斯・日本板硝子に納入
- 住友金属工業の増産に伴う鉄源確保に協力して、鉄くずの集荷と加工を行う下請商を育成して納入量の増加を図る一方、インドの鉄くずを輸入

機電
- 住友機械工業と共同で、八幡製鉄の高炉改修工事、住友金属工業鋼管製造所の製管設備の復旧・改修工事を継続受注
- 住友機械工業の真空式製塩設備の第２号機を香川県の屋島塩業組合に、第３号機を同県の新興塩業組合に納入
- 三菱造船・新三菱重工業・四国電力・東北電力・日本碍子・名古屋埠頭・神戸埠頭ほかへ住友機械工業の起重機を納入
- 住友機械工業の炭鉱機械を長崎県の松島炭鉱へ納入
- 大型プレス機械をトヨタ自動車へ納入
- 英国ケイ・アンド・エルとモビールクレーンの輸入代理店契約を結び、取扱開始
- 米国ブダ社のフォークリフトの輸入取扱開始

非鉄化燃
- 米国 Philipp Brothers 極東支社を窓口として大阪チタニウム製造のチタニウムの輸出開始
- アメリカン・メタルと提携して、政府保有の銀地金輸出の委託販売業者となり、米国向けに銀地金を輸出

生活物資
- 穀物輸入の民間移管を機に、住友系以外から経験者を採用し、食糧庁向けの大麦・小麦・米の取扱開始
- 英国系の Andrew Weir & Co., Far East からイラク大麦・米国小麦などの輸入開始
- 当社ミラノ駐在員のイタリア米についての情報活動が評価され、イタリア米の取扱指定を受け、食糧庁向けに３千トンを輸入
- 硫安・石灰窒素・過燐酸石灰の特約店の増設・強化に加え、住友化学工業の特約店も活用して各府県購連への販売を促進
- 硫化鉱が品不足であったため、当社は戦後初めてカナダ産硫化鉱を輸入
- 地下資源がないため日本で生産していない塩化加里をフランス Societe Commerciale des Potassesd' Alsace から住友化学工業向けに輸入

1953年［昭和28年］

鉄鋼
- 西独 Schloemann の連続式帯鋼製造設備を住友金属工業に納入し、同社が製造した製品を当社とヰゲタ鋼管が溶接管・磨帯鋼メーカー等向けに販売
- 住友金属工業のガス管販売の指定特約店制度のもと、ガス管を全国的に拡販
- 住友金属工業の鋼管をアルゼンチン向けに大口輸出
- 国内・輸出を合わせた鋼管取り扱いで、数量・金額ともに商社中トップとなる
- 住友金属工業が小倉製鋼と合併後、当社は主に線材輸出を請け負う

機電
- 沖縄に設立された配電会社向け電線販売のため、那覇に駐在員をおく
- 住友電気工業の電線の新たな販売先として、明電舎が加わった
- 住友機械工業のバイエル変速機とサイクロ減速機の拡販運動を推進

非鉄化燃
- 大阪チタニウムの輸出総代理店として、軽量・耐熱性・耐腐食性の強いチタニウムの米国・欧州向け販売に注力
- 住友金属鉱山のニッケルを西独その他向けに輸出開始
- 非鉄金属の輸入は非鉄スクラップとボーキサイトが中心で、米国 Philipp Brothers から非鉄スクラップを輸入
- 前年の米国向け輸出に続いて、英国向けに委託販売業者として政府保有銀地金を輸出
- 住友化学工業向けに、米国 American Cyanamid の農薬パラチオンの輸入開始
- 三菱石油の特約店となり、同社から住友金属工業へ納入する重油の取扱開始
- 石炭から石油へのエネルギー転換が進み、石油需要が旺盛となった好機を捉え、東亜鉱油を関係会社とする
- インドからビハール無煙炭の輸入を開始し、品川燃料に納入

生活物資
- 輸入米の指定地域でないスペイン米を英国系 Andrew Weir & Co., Far East から食糧庁向けに輸入。1955年以降、日綿實業とスペイン米輸入を独占
- 食糧庁向け小麦（米国産 27,900トン、カナダ産9,500トン）を落札。仕入先は Andrew Weir & Co., Far East
- 硫安の国際価格が下落していたため、韓国向け硫安輸出の見返りに、割安のキューバ糖を輸入した
- バーター方式によって中国向け硫安の輸出再開
- 新内外綿に資本参加、関係会社として役員を派遣し、同社に綿花を販売
- 浅田紡織に設備投資資金とクレジット綿花の融資を行い、同社に割り当てられた綿花全量を取り扱う
- 米国とパキスタンから直接綿花を輸入し、新内外綿・浅田紡織・大屋紡績などに販売
- ボルネオ材を輸入し、住友林業を通じて需要家に販売し、後には直接に合板組合や合板メーカーにも販売

1954年［昭和29年］

鉄鋼
- 住友金属工業と共に、カナダ向け油井管の委託輸出開始
- 米国大手電力会社 Detroit Edison に住友金属工業の発電所用超肉厚大径鋼管を輸出
- 住友金属工業の輸入鉄くずの窓口商社となり、米国 Hugo New から鉄くずを輸入

機電
- 住友電気工業の関係会社・日新電機と代理店契約を締結し、電力会社向けの取引拡大
- 自動車・飛行機用タイヤメーカーの日本ダンロップの代理店となり、続いて親会社英国 Dunlop Rubber の対日航空機用機器代理店となる
- ディーゼルエンジンメーカー伊藤鉄工所と業務提携および資本参加により総代理店となる
- 日本電気精器の舶用モーターを新三菱重工業神戸造船所に販売

非鉄化燃
- ファスナーメーカーの吉田工業向け電気銅取引開始
- 住友金属鉱山の電気銅を西独へ輸出
- 住友金属鉱山のニッケル地金を西独・スウェーデン・ベルギーなどに輸出
- 住友化学工業向けのボーキサイトをネーデルランド・ボーキサイトと香港 E. Otto & Co. から輸入
- 大阪チタニウム向けにインド産イルミナイト・サンドを輸入
- 住友化学工業の塩化ビニール増産に伴い、その取扱開始
- 住友化工材（現・住友ベークライト）の硬質塩化ビニール板「スミライト」と積水化学工業の塩化ビニールパイプの取扱開始
- 住友化学工業の医薬品の国内販売を取りやめ、その後は海外で開発された薬品とその原料の国産化までの輸入に注力
- 外航船の燃料に使用される保税重油の船会社への納入開始

生活物資
- 住友化学工業向けリン酸肥料原料として、米国フロリダ IMCC (International Minerals & Chemicals Corp.) のりん鉱石を輸入開始
- 繊維関係取引先の浅田紡織に資本参加、関係会社として役員派遣

1955年［昭和30年］

鉄鋼
- 住友金属工業および米国人シャイロ氏（C. H. Shiro）と共同出資して米国に Union Pipe を設立し、北米向け油井管・油送管の輸出拠点とする
- カナダのアルバータ油田地帯向けの油井管・油送管輸出のため、バンクーバーに駐在員をおき、カナダ向け鋼管の在庫販売開始
- 米国ヒューストン地区に Union Pipe の鋼管倉庫をおき、米国南部の油田地帯の需要に即応できる体制を敷く
- スペイン米輸入とのバーター取引で、一般鋼材の鉄鋼メーカーの共同輸出商談の窓口商社となる

機電
- 1955年以降、賠償や政府入札でビルマ（現・ミャンマー）・パキスタン・ニュージーランド・韓国・タイ・台湾向けに鉄道完成車両の大口輸出が続く
- 完成車両の初取引として、京都市向けにナニワ工機の市内電車15両を納入
- 1947年に住友電気工業と締結した電線等販売代理契約を全面改正。当社各国内店舗の担当地域を改め、当社特約店を増設し、代理手数料率を変更
- スペイン米輸入のバーター取引で、日野自動車工業のトラック・バス、小松製作所のトラクター・フォークリフトを輸出（マドリッドに当社駐在員を派遣）
- 住友金属工業和歌山製造所のクレーンの抵抗器補修を受注し、明電舎の製品を納入
- ビルマ向けに日本電気のウォーキートーキー（携帯無線電話機）を輸出

非鉄化燃
- 伸銅品・アルミ製品の全国販売組織を確立し、販売高は同業者中第1位となる
- 国内の滞貨処理に協力してアルミ地金の輸出を行う
- Philipp Brothers 経由米国政府向けに大阪チタニウムのチタニウムスポンジ輸出の第２次契約を締結
- ペルー産亜鉛鉱石を輸入し、東邦亜鉛で精錬してブラジルへ輸出する中継加工貿易を行う
- 米国のオークリッジ国立研究所からアイソトープを輸入して日本放射性同位元素協会に納入
- 住友化学工業の窓口として、英国 ICI（Imperial Chemical Industries）から高圧ポリエチレンを輸入し、住友化学工業の代理店として国内販売を行う
- 住友化学工業のポリエチレン生産開始に向けた国内市場開拓と販売網整備を目的に、米国 Omni Products のポリエチレンとポリスチレンの総代理店となり加工業者に売出開始
- 塩化ビニール需要の伸長に伴い、住友化学工業の塩化ビニールレジン、積水化学工業の塩化ビニールパイプ、住友ベークライトの塩化ビニール板（スミライト）・電線被覆用塩化ビニールコンパウンドを取り扱う

生活物資
- 中国貿易専門の大華貿易の設立に伴い、中国向け肥料輸出を同社に移管
- 砂糖の輸入は精糖業者と輸入業者に対する外貨割当方式となったが、当社は引き続き新光製糖の原糖輸入を扱うことになった
- みかんの缶詰の取り扱いにより、大洋漁業（現・マルハニチロ）との取引開始
- 米国向け綿布・ブラウスなどの輸出が伸長するが、1956年以降の対米自主規制が決定した
- 中村合板の日本ハードボード工業（現・ニチハ）設立への出資とともに、同社製品の販売にあたる
- タイ向けに大昭和製紙（現・日本製紙）・井出製紙などの中質紙の輸出開始

1956年［昭和31年］

鉄鋼
- 住友金属工業の鋼管製造能力の拡大とともに、新たな品種の販路を各方面に開拓。高級鋼管は電力・造船・機械・石油・化学など各方面で大きく伸長。ガス管・水道管は需要急増のため国内生産が不足し一時は欧州から輸入
- 八幡製鉄・富士製鉄との取引強化を目的に、両社と取引の多い鋼材問屋・三光商事に資本参加し、業務提携
- 富士製鉄の紹介により、粘結炭の主な輸入先を米国 Foreston Coal Export に切り替え、単味炭を輸入開始

機電
- 米国 Western Electric 向けに住友電気工業のプラスチック被覆市内ケーブルを輸出
- 中村合板の日本ハードボード工業設立に資本参加し、スウェーデンから製造設備一式を輸入。同社製品の販売にあたる
- 住友共同電力の愛媛県西条市・兎之山（とのやま）水力発電所の１万kW 水力発電設備を一括受注（三菱造船）
- 湯浅電池製品の取扱開始

非鉄化燃
- 住友電気工業と住友金属工業向けに米国から銅地金を大量輸入
- 豪州 Peko Mines NL の銅精鉱を輸入し、住友金属鉱山に納入
- 関西軽金属を関係会社とし、同社製造の再生アルミ地金を一手に販売
- アルミ地金の輸入開始
- 日本ワキコのアルミ鋳造加工品の取扱開始
- 1955年12月の原子力基本法施行を受け、当社含む住友系14社による住友原子力委員会が発足
- 東京と大阪に原子力部を設けてアイソトープと原子力関係機器の販売開始
- 米国向けに大蔵省払い下げの銀地金100トンを輸出
- 住友化学工業が東洋紡と設立した日本エクスラン工業向けに、アクリル繊維製造に使用するメチル・ビニール・ピリジンを米国から輸入して納入
- 日本カーバイドの塩化ビニールレジンを取り扱う
- 北ベトナムのホンゲイ無煙炭を輸入し、これに関連して溶成燐肥１万トンを輸出

生活物資
- 日清製油・昭和産業・味の素向けに米国大豆を輸入し、油脂原料の輸入取引が軌道に乗る
- 大洋漁業の北洋母船団の資金の一部を分担して、さけ・ます缶詰の割り当てを受け、英国・米国・カナダなどに輸出開始
- 清水港飼料をはじめ、全購連（現・全国農業協同組合連合会）・日本農産工業・日本糖蜜飼料等に輸入とうもろこしを納入
- 日本のガット加入で米国の洋傘輸入関税が引き下げられたため、米国から安価なアセテートを輸入して保税加工方式で洋傘メーカーに支給し、当社鉄鋼部が納入した帯鋼を加工した傘骨に生地を張って、洋傘として米国に輸出を開始。その後、洋傘の対米輸出は飛躍的に増加
- 米国ニューヨーク向けにゴムはき物（草履・キャンバスシューズほか）を輸出
- 西芦屋で5,610㎡の土地を分譲し、その一部で建売住宅を販売

1957年［昭和32年］

鉄鋼
- 住友金属工業の主要問屋として、その原料の供給、製品の販路の拡張に努める
- 化学品の原料納入先の大阪金属工業（現・ダイキン工業）の塩ビパイプ製品を販売
- 住友金属工業のアルミ製熱交換器の代理店となる

機電
- 極東・東南アジア諸国の米軍向けにいすゞ自動車などの軍用自動車を納入
- 東洋工業（現・マツダ）とダイハツ工業の三輪トラックの輸出開始
- 住友共同電力の新居浜西火力発電所第１期、高知県仙頭水力発電所、高知県川口水力発電所の発電設備一式を受注（三菱造船・三菱電機）
- 住友共同電力から新居浜・四阪島間の海底送電用ケーブルとその敷設工事を受注（住友電気工業）
- ビルマ向けに日本電気製電話交換機を成約
- トランジスタラジオの輸出急増

非鉄化燃
- カナダの Cowichan Copper の銅鉱石を三井物産と協力して輸入し、住友金属鉱山に納入
- 住友原子力委員会のもとに住友原子力研究所が設立され、核燃料・原子炉材料と放射線の利用の研究開始
- 大阪金属工業が塩ビパイプ製造で使用するレジンを納入、塩ビパイプの製品は鋼管課が販売
- 旭ダウ（現・旭化成）のポリスチレンの代理店となり、同社増産に連れて取引伸長
- ビルマ国防省向けに住友ベークライト製ヘルメットライナー 23万個を輸出
- 北ベトナムのホンゲイ炭を輸入

生活物資
- スペイン向け放送機の輸出とのバーターで、スペイン産加里を輸入して全購連に販売
- フィリピン・ミンダナオ島の Lianga Bay Logging の日本総代理店金星商事を通じてラワン・アピトン材の輸入を開始して以降、ルソン島ほかからも南洋材を輸入
- 中村合板の壁面用ベニヤ板・日本ハードボード工業のハードボード（硬質繊維板）の拡販のため、名古屋支店を中心に特約店を全国展開し、用途開拓と宣伝に注力

1958年［昭和33年］

鉄鋼
- 住友金属工業の要請もあり、テヘラン駐在員をおき、イラン向け油井管・油送管販売に注力
- 建材管・材料管・発生品・ラインパイプなど新しい店売り品種の取り扱いを次々に開始し、売上急伸
- 住友金属工業の系列会社となった鋼管枠組足場メーカーの日本ビティ向けに材料の鋼管を継続的に納入
- 住友金属工業小倉製鉄所の生産設備増強により、長尺の線材の対米輸出開始
- マレーシアの Kepong Iron Mines から鉄鉱石を輸入し、住友金属工業に納入開始

機電
- 住友電気工業の鋼心アルミ撚線（ACSR）をインド向け中心に輸出
- 住友化学工業大江製造所のエチレンプラント用に、西独・ベルギー・スイス製の設備機械を輸入
- 住友共同電力の高知県・五王堂水力発電所向けの機器を取り扱う（三菱造船・三菱電機）
- ビール用モルトとのバーターで、チェコスロバキアの船舶公団向け貨物船を日立造船で建造し、日越を通じて初の本格的な船舶輸出
- 日本電気のクロスバー電話交換機の取扱開始
- 東南アジア諸国向け賠償輸出として、ビルマ向けにテレプリンター・裸線搬送装置、沖縄向けにテレビ放送施設などを輸出
- 日本電気のインド向け放送機・搬送装置（マイクロウェーブ用）の輸出代行開始

非鉄化燃
- 三井物産と共同でカナダの Cowichan Copper の選鉱設備・道路埠頭の建設資金の融資を行い、1958 ～ 1960年まで毎月1,500 ～ 2,000トンの銅精鉱を輸入（当社初の融資買鉱）
- 京都ダイカスト工業（現・アーレスティ）に資本参加し、アルミダイカスト製品の取扱開始
- 三井物産・三菱商事・日商と共に、カナダの Aluminium Co. of Canada., ALCAN の極東地域販売会社の代理店となり、アルミ地金・スラブ・ビレットを輸入
- 住友金属鉱山のフェロニッケルを日本ステンレス・住友金属工業ほかに販売
- 電子工業用ゲルマニウムの輸入開始
- 住友金属鉱山・住友金属工業・住友電気工業が当社の協力により、西独・カナダ・米国各企業と技術提携し、研究用原子炉の燃料要素の製造が可能となった
- 中国向け塩ビコンパウンドを輸出

生活物資
- 輸入小麦販売先の日清製粉の小麦粉を輸出し、その原料小麦を引き続き輸入
- チェコスロバキア向け貨物船輸出の見返りに、モルトを輸入し、麒麟麦酒・朝日麦酒（現・アサヒビール）・日本麦酒（現・サッポロビール）・寿屋（現・サントリー）・ニッカウヰスキーに販売
- 日本糖蜜飼料に「住友完全飼料」の製造を委託し、住友マークをつけて、主として中部日本以西で販売
- 東京に飼料畜産試験場（後の住商農業サービスセンター）を設け、養鶏に関する試験と技術指導を行った（後の住商飼料畜産）
- フィジーの豪州系砂糖農園向けに肥料輸出を開始、その後、市場を独占
- ボルネオから南洋材の直輸入開始
- スチールサッシに加えて、アルミサッシの販売開始
- 阿佐谷の土地3,960㎡を分譲し、さらに吉祥寺に住友系共同アパートを建設時に隣接土地を分譲、その一部に店舗付き住宅を建て分譲

1959年［昭和34年］

鉄鋼
- 主力商品の鋼管は国内でも輸出でも堅調に発展したが、国内の建設ブームを反映して条鋼類が大きく伸長し、1959年頃から国内では鋼管の取扱高を超えるようになった
- 線材および釘・針金・ボルト・ナットなど鋼材2次製品の対米輸出に注力
- 韓国調達庁向けに鋳鉄管を輸出
- 製鉄会社の増設高炉が次々と稼働を開始し、鉄鉱石の需要量が急に増加したので、住友金属工業をはじめ各製鉄会社に協力して海外の鉄鉱山開発に注力
- 米国の Philipp Brothers を通じてチリと アフリカから鉄鉱石の輸入開始

機電
- 住友金属工業和歌山製鉄所向けに西独 Maschinenfabrik Sack の分塊圧延機を輸入
- 住友金属工業製鋼所向けに西独 Schloemann の一体車輪圧延設備を輸入。その後、当社の車両部品輸出が大幅に伸長
- 山田工業のし尿処理設備を取り扱い、大阪府八尾市のし尿処理場建設はじめ、三重県伊勢・愛知県安城・大分県豊後高田・愛媛県八幡浜各市の設備建設を受注
- カンボジア向けゴムサンダルのプラントを輸出
- セイロン向けのはしけ75艘を四国ドックで建造し輸出
- 明電舎の非常用発電機を住友化学工業に、製管機用電動機を住友金属工業に納入
- スキーリフト・ロープウェーメーカーの日本ケーブル向け鋳鋼品を納入し、同社製品を販売

非鉄化燃
- 住友金属工業の伸銅・アルミ加工部門が独立して住友軽金属工業（現・UACJ）となり、同社が伸銅品の主な仕入先となる
- 米国から電子工業用金線ほか、精密加工品・高純度シリコンの輸入開始
- カナダのブリティッシュ・コロンビア州 Giant Mascot Mines の鉱山から硫化ニッケル精鉱を輸入し、住友金属鉱山に納入
- 住友原子力研究所が住友原子力工業となり、当社は販売総代理店として全面的に協力
- 米国 Harvey Aluminium 向けに住友化学工業のアルミナを1959 ～ 1967年まで毎年約5万トン輸出する長期契約を締結
- 昭和プラスチックの塩ビ波板製造用の原料納入とともに、同社総代理店として平尾化建を通じて製品を販売

生活物資
- ブロイラーや畜肉の取り扱いを開始し、飼料販売と畜肉取引を拡大
- 新光製糖（現・日新製糖）の製糖プラント建設に資金援助
- チーズの輸入を開始し、和光堂に販売
- 丸吉の合板製造事業「晴海プライウッド（現・キーテック）」の設備資金を融資し、同社生産の全量を取り扱うために問屋網を編成
- 大竹紙業のパルプを京都製紙所に納入し、その製品を聯合紙器（現・レンゴー）に販売したのが紙の継続的な国内販売の端緒
- 摂津板紙（現・レンゴー）の石膏ボード原紙を四日市の千代田建材（現・チヨダウーテ）に納入。以後、摂津板紙の段ボール原紙を取り扱う
- オーストラリア向けに大日本セロファン製品の輸出開始
- 住友系共同アパートの建設・管理を住友不動産に引き継ぐ

1960年［昭和35年］

鉄鋼
- 八幡製鉄・富士製鉄の有力問屋団体「十日会」に加入し、大手鋼材商社としての地位を確立
- 鉄道車両の輸出実績の多いパキスタン向けの鉄道車両組立用鋼材の共同商談で、三菱商事と共に輸出窓口商社となる
- インドネシア向けレールの入札窓口商社となり、レールと部品約5万トンを輸出
- 当社単独で韓国調達庁交通部向けの資材について輸出窓口となる
- 米国ウェアハウスに関係者を派遣し、同社の鋼材加工サービスの実情調査
- 日本ステンレスの連続熱間圧延ステンレスコイルの販売に注力
- 西独 Mannesmann の技術を導入した住友金属工業の鋼管建築販売に注力
- 住友金属工業の材料管を店売り品種の重要品目として広く取扱開始
- 住友金属工業の鋼管増産に伴い、切断加工の材料（発生品）の取扱開始

機電
- 住友機械工業向けに明電舎の動力試験機を受注
- 千歳基地向けの高速戦闘機用着陸拘束装置を据付工事込み受注。その後各基地向けに手掛けた
- 台湾向けの小型船2隻を来島船渠で建造し、ギリシャ系船主 Dalmore 向けのリベリア籍貨物船2隻を名古屋造船で建造し、それぞれを輸出
- インドネシア海軍陸戦隊向けに日本電気の通信機・乾電池を輸出開始
- 米国 Western Electric に住友電気工業の波形アルミ帯および鋼帯鎧装の通信ケーブルを輸出

非鉄化燃
- 豪州 Peko Mines NL に融資し、13年間にわたり銅精鉱全量を輸入
- ガーナからボーキサイトを輸入し、住友化学工業に販売
- 住友軽金属工業のピストンを一手に販売
- 愛媛県松山市に精製工場を持つ太陽石油と取引開始
- 米国 Continental Oil（CONOCO）の焜焼石油コークスを Union Carbide & Carbon（U.C.C）を通じて輸入

生活物資
- 日魯漁業（現・マルハニチロ）の特約店8社の一つである日罐商事の全株式を取得。以後、関係会社として、缶詰・瓶詰・包装食品・輸入食品の販売で活躍
- シンガポールからコプラの輸入開始
- 別府化学工業の元売問屋となり、同社の人員と特約店を引き継ぎ、肥料取引が増加
- 綿花輸入の自由化に備え、米国ダラスに駐在員を派遣
- 住友電気工業とともに日本ダンロップに資本参加
- 大昭和製紙への製造機械の納入を機に、買物用紙袋の拡販を引き受け、サミットバッグと命名し、重要商品として売り上げ伸長

1961年［昭和36年］

鉄鋼
- 鋼管ビジネスの主力を東京支社に移し、同支社に鉄鋼貿易部を設けて輸出取引の中心とする
- 当社共同出資の米国 Union Pipe が英国ロンドンに子会社を設立し、英国系石油会社への鋼管を拡販
- クウェート・サウジアラビアなどで現地購買が始まり、中東向けの鋼管輸出が次第に増加
- 住友金属工業の鋼材取扱拡大に向け、薄板切断加工センターの端緒として大阪スリッター工業を設立
- 大一機工の磨棒鋼を取り扱うとともに、その材料として住友金属工業の棒鋼を納入
- 住友金属工業の高炉稼働に備え、カナダの Jedway Iron Ore と鉄鉱山開発融資に基づく長期輸入契約成立
- 1960年の豪州産鉄鉱石の輸出解禁後、初の日本派遣の鉄鋼使節団に住友金属工業と共に参加

機電
- 住友金属工業和歌山製鉄所の設備拡張に伴い、第1号高炉はじめ、大型転炉、荷役運搬機械、コークス炉・石灰炉、各種圧延精整設備などを納入
- 住友共同電力の新居浜西火力発電所の第2期工事を受注（三菱造船・三菱電機）
- 住友電気工業横浜製作所向けに明電舎の変圧器を受注
- 日本電気製のテレビ放送施設をカンボジア向けに、中波放送機をインド向けに輸出

非鉄化燃
- 三井物産・三菱商事と共同で、カナダの Craigmont Mines の銅精鉱の長期輸入契約締結
- インドネシア・スラウェシ島のニッケル開発のため、国内精錬会社5社と大手商社によりスラウェシニッケル開発協力が設立され、当社も参画して一部の輸入を取り扱う
- 国内精錬業者と大手輸入業者の合弁で設立されたニッケル貿易に当社も参加し、同社の指定輸入商社として、カナダの The International Nickel Co. of Canada からの輸入の25% を取り扱う
- 東洋フィッティングの銅管継手の代理店となる
- 住友原子力工業の代理店として、京都・大阪・東北の各大学などの未臨界実験装置を受注
- 住友金属工業和歌山製鉄所の1号高炉稼働に伴い、鉄鋼酸洗い用硫酸の需要が増加
- 大阪に扶桑石油を設立し、ガソリンスタンド経営にあたる
- 大阪地区で丸善石油・出光興産・住友化学工業を仕入先として、住友系企業向けに工業用ブタン・プロパン、自動車燃料などの LPG 販売を開始
- 北スマトラのメダン付近の油田復興のために設立された北スマトラ石油開発協力に資本参加し、鋼管などの資材を納入
- 住友金属鉱山と共同で、カナダの Bethlehem Copper のハイランド・バレー鉱区開発の融資を行い、年間約3万トンの銅精鉱を継続して購入

生活物資
- 東京支社を中心に日清製粉の小麦粉の輸出に注力する一方、大阪では同社小麦粉の国内販売開始
- 日清製油神戸工場のサイロ工事を請け負う
- 徳島ハム（現・日本ハム）には生豚の納入斡旋、丸大食品には畜肉・冷凍マグロを納入
- 日中貿易の再開後、友好商社の睦を経由して、中国向けに塩安5万トンを大口輸出
- 高級繊維製品輸出の西村貿易と提携、同社の全株式を保有
- 洋傘の対米輸出急伸で米国で輸入反対運動が起こり、日本が輸出自主規制を迫られたこともあり、西独向けにも輸出開始
- マンテン製作所の高層建築用吊り金具（天井下地材）を取扱開始
- 中が段ボールになっているふすま「ダンフスマ」を都営住宅はじめ公団住宅などに納入

1962年［昭和37年］

鉄鋼
- 共産圏との関係改善が進む中、相互貿易の協力を得て、住友金属工業の高級鋼管の共産圏向け輸出が伸長
- 住友金属工業和歌山製鉄所の新高炉で生産された鋼板と厚板の拡販により、鋼材の売り上げが激増
- 住友金属工業の条鋼・帯鋼拡販のため、大阪北港の此花区川岸町に鋼材専用倉庫を建設し、一部加工設備を設ける
- 住友金属工業和歌山製鉄所の鋼板の発生品の切断加工を目的に和歌山鋼業を設立
- 欧州好況による需要増に応じ、ベルギー向けに鋼材大口輸出
- ニューヨーク支店内の販売組織を使い、米国ボイラメーカー向けに住友金属工業のボイラ用鋼管の受注に成功
- 高層建築向けに住友金属工業が開発した高張力異形棒鋼（スミバー）を販売
- スイスのモーターコロンバス技術による、住友金属工業の超高圧送電用鉄塔の販売に注力
- 当社初の海外鉄鉱山開発として、住友金属工業和歌山製鉄所の新高炉向けにカナダのジェドウェイ鉱山から6年間、総量200万トンの鉄鉱石を輸入

機電
- 住友金属工業の鹿島製鉄所建設の 1 期工事の岸壁工事全部と主要生産設備の納入と据え付けを受注
- 住友化学工業大江製造所の6万トンエチレンプラントの中心設備を米国から輸入
- 日本電気・米国 Honeywell 間の技術提携に基づき、電子計算機と関連部品を輸入
- インドネシア向け通信機、パキスタン向け同軸搬送通信装置、共産圏向け電極など、日本電気製品の受注が続く
- 日本電気製通信施設のフィリピン向け輸出開始
- 在日米軍向けに日本電気のマイクロウェーブを納入

非鉄化燃
- カナダの Granby Mining とフェニックス鉱山の銅精鉱の輸入契約締結
- ソ連と白金属（プラチナ・パラジウム・ロジウム）の年間輸入契約を結んで輸入品ストック販売を行う
- 豪州 Conzinc Rio-Tint of Australia・米国カイザー合弁の COMALCO からボーキサイトを住友化学工業向けに輸入開始
- ベルギーから試験的に少量のダイヤモンドを輸入
- 南アフリカの Chamber of Mines より、ウラン精鉱の対日販売代理権を得て、1965年までに研究用として原子燃料公社、住友原子力工業向けに約20万トン輸入
- 大阪北港の此花区島屋町地先埋立地に油槽所を建設（第1期工事は重油タンク2基、ポンプ、専用のタンクローリーなどを設営）
- 太陽石油の依頼により約10万トンの原油を輸入代行。その後、原油を納入して同社重油の販売開始

生活物資
- 米国 Safeway と提携し、スーパーマーケット事業に進出
- ニュー ジーランド羊肉を輸入して徳島ハムへ納入
- 物資燃料本部の発足に伴い、南洋材輸入を東京に一元化
- 日本製紙への資金援助を行い、原材料納入と中質紙等製品販売を開始

1963年［昭和38年］

鉄鋼
- 住友金属工業の冷間圧延鋼板を電機メーカー・自動車メーカー・鋼製家具メーカー向けに拡販
- 米国南部ダラス地区に LPG タンク用厚板の輸出開始
- 東京製鉄の岡山工場に鉄くず荷上げ用大型専用岸壁の竣工に伴い、米国の鉄くずを大型船に積んで同社に納入
- 米国におけるステンレスの販売会社ライジングサンを設立
- 関東特殊製鋼ロールのインド向け輸出に成功
- 西独 Krupp 向けに住友特殊金属の計器用マグネットを輸出

機電
- 住友共同電力の新居浜市東平水力発電所、山根水力発電所向けに発電設備一式を受注（三菱造船・三菱電機・明電舎）
- 住友金属工業直扱いの帝都高速度交通営団（現・東京地下鉄）向けの台車を受注。その後、地下鉄の路線延伸につれて、当社の台車取り扱いが大幅増
- 住友金属工業の輪軸が米国鉄道規格協会から正式に認可され、米国最大の車両メーカー、Union Tank Car との取引開始後、対米取引が伸長
- 2万3千トンのバルクキャリヤー（ばら積み貨物船）を受注
- 豪州の郵政省との間に5か年契約で通信ケーブルを輸出開始
- 住友電気工業が落札したベネズエラの高圧送電線工事に協力して工事を施工
- 米軍向けに日本電気製マイクロウェーブを大口受注
- 日本碍子の製品の東南アジア向け輸出の総代理店となる

非鉄化燃
- カナダのベスレヘム銅鉱山が操業開始
- 銅の輸入自由化に伴い、ローデシアの Roan Selection Trust からザンビア銅を、Union Miniere du Hant-Katanga からコンゴの銅地金を輸入開始
- 米国からタンタルの輸入開始
- 大阪北港の此花区島屋町地先埋立地にケミカルタンク1基を建設して、米国からアクリルニトリルモノマーを大量に輸入
- 酸化チタン製造の副生硫安の原料として、アンモニアを石原産業へ納入
- 日本ゼオンの塩ビレジンの取り扱いを開始し、昭和プラスチックスに納入
- 住友化学工業と United States Rubber が合弁で設立した住友ノーガタック（現・日本エイアンドエル）が ABS 樹脂を国産化するまでの間、当社は米国から ABS 樹脂とラテックスを輸入し、国内市場を開拓
- サミット石油（シェル石油特約店）を設立し、東京地区のガソリンスタンド経営を開始
- 業務提携していた和光通商（日本石油特約店）に資本参加し、関係会社とし、その直営・系列下のガソリンスタンドを当社系列下に加える
- 日本石油の LPG 販売特約店の和光石油ガスと提携。同社はサミット液化ガスに改称後、川崎市登戸に設けた LPG 充填所を運営

生活物資
- 冷凍えびをはじめとする水産物をインドネシア・メキシコ・パキスタン・香港などから輸入開始
- 小麦粉の納入先であった大阪の瀬川商店の王様ラーメンを販売
- ニュージーランド羊肉を輸入して丸大食品に納入
- スーパーマーケット事業統括会社「京浜商会」を設立
- 米国 Safeway の協力により、東京・世田谷区野沢に「野沢スーパーストア」を1号店として開業
- 米国 Swift & Co. の工業用りん鉱石の対日独占販売権を取得し、りん鉱石と重過りん酸・りん安などの輸入開始
- 当社傘下の住友化学工業の肥料特約店の増加に伴い、住商農産を設立し、肥料・飼料の販売実務の効率化とサービス改善を図る
- 亀井織物の代行としてカーペットの輸入を開始
- 磐城セメントが住友セメントに社名変更して住友グループ入りすると、セメントの国内仕入先を従来の小野田セメントから住友セメントに変更。小野田セメント製品の輸出と住友セメントで生産していない製品の販売は引続き当社が担当
- 米国ポートランド駐在員の尽力により、米材の輸入開始
- ソ連向けクレーン輸出の見返りに北洋材を輸入
- 住友金属鉱山が設立したシポレックス製造（現・住友金属鉱山シポレックス）の発泡コンクリートの生産開始に伴い、その製品販売に注力

- 京阪電鉄沿線の枚方市牧野で住宅地分譲と建売住宅を販売。住友銀行の協力を得て住宅ローンを適用
- 当社のスーパーマーケット事業進出に伴い、関西で不動産の取得・賃貸を行う目的で東西興業を設立したが、スーパーは東京地区で展開することになったため、大阪北港土地や当社駐車場・分譲住宅の管理、不動産の売買仲介を手掛けた
- 埼玉県の鶴ケ丘住宅地（6万㎡）を分譲・完売（戦後初のまとまった住宅地分譲）
- 大阪北港の此花区常吉町地先の当社権利地の西半分（25万㎡）の埋立権を大阪市に譲渡し、埋立面積大幅に縮小
- 摂津板紙に資本参加し、段ボール原紙の取り扱いを開始するとともに、同社に段ボール製造プラントを納入

1964年［昭和39年］

鉄鋼
- 米国中西部（五大湖地区）の鋼材需要の中心地帯に向けてニューオリンズからミシシッピー川を北上する航路を開拓し、自動車・電機メーカー向けに鋼材の大量成約に成功
- 豪州 Frances Creek Iron Mining とフランシス・クリーク鉱山の鉄鉱石輸入の長期契約を締結し、住友金属工業、日新製鋼に納入

機電
- 日本可鍛鋳鉄所（現・日本カタン）の架線金物の関西電力向け納入の取り扱い開始
- 1964 ～ 1966年にシップ・ブローカー経由で1万8千～3万3千重量トンクラスのバルクキャリヤーを次々に受注。このほか台湾向けの貨物船やタンカーの改造も含め、三井造船（現・三井 E&S）・石川島播磨重工業（現・IHI）・大阪造船所（現・ダイゾー）・名村造船所・佐野安船渠・来島船渠などで建造して引き渡し
- 防衛庁の T-1A ジェット練習機用として、英国のオルフューズエンジンを納入
- 日本電気製の無線機をインドネシア・パキスタン向けに、テレビ放送機をマレーシア向けに成約

非鉄化燃
- 豪州の Mount Morgan と年間約8千トンの粗銅輸入契約
- 銅の国内需要が増加したため、長期契約に加えて、臨時に銅地金の大口の輸入を行う
- ニッケル貿易が解散したため、三井物産・日商とともに、カナダ The International Nickel Co. of Canada の直接販売代理店となり、同社製品の輸入の35% を取り扱う
- 中金工業のアルミ発色合金（スカノカラー）の取扱開始
- 日本原子力研究所・動力炉核燃料開発事業団向けの各種実験装置および燃料要素などを受注し、住友原子力工業に対して各種の機器・資材を納入
- 欧州のアクリルブームに応じ、住友化学工業のモノマーを西独・フランス・英国・イタリア向けに輸出し、このほかアラブ連合向け農薬スミチオンや、英国向けポリエチレンの成約があり、当社化学品部門の輸出体制の基礎が固まる
- 住友化学工業の滞貨の処理のため、英国などに多量のポリエチレンを輸出。その後も欧州に継続的に販売
- ポリプロピレンのみかん運搬容器、ビールの通い箱の取り扱いを開始。各種運搬箱、食品包装用フィルム向けに販売伸長
- 大阪北港の油槽所に貯蔵タンク・付属設備、2千トンのタンカー接岸可能な桟橋などを建設し、大阪地区の石油販売業者としての地位が向上

生活物資
- 日本種みかんをスペインで栽培し、その缶詰を製造して西独・英国向けに輸出開始
- エースコックのインスタントラーメンの大阪地区の総発売元となる
- 米国 Safeway Stores の協力により、千葉県船橋市に食品スーパーマーケット2号店を開店
- 千葉県船橋市に2号店「京葉スーパーマーケット」をオープン
- 米国 Texas Gulf Sulpher がユタ州モアブに開発した新鉱山から加里を輸入
- 日本ダンロップの住友ゴムへの改称に伴い、住友ブランドのタイヤの輸出代理店となる
- 米材輸入の船舶運用の合理化のため、三光汽船の錦光丸を木材運搬船に改装してチャーター使用
- 大阪北港の此花区常吉町地先の埋立地の工事再開
- 京阪神間で初の高級分譲アパートメゾン西宮を竣工して分譲

1965年［昭和40年］

鉄鋼
- 条鋼・帯鋼の拡販のため、東京の江東区南砂に鋼材専用倉庫を建設し、一部加工設備を設ける
- 三菱商事と共同で豪州のサベージリバー鉄鉱山開発に参画し、焼結したペレットを住友金属工業・八幡製鉄・日新製鋼・川崎製鉄・日本鋼管向けに納入
- ノルウェーの船会社 Star Bulk Shipping に対し、東京製鉄向けの5年間の積荷（鉄くず）を保証して約2万4千トンの船を受注。以降、東京製鉄に鉄くずを継続的に納入

機電
- 当社初の海外大型プラントとして、インドネシアのタンジョンプリオク発電所の建設を受注。発電設備は三菱重工製
- ビルマに輸出した日野自動車のバス・トラック組立工場で組み立てを開始し、同工場向けに組立用部品を輸出
- シンガポール向けに工事込みで住友電気工業の Oil-Filled ケーブルを輸出
- 日本可鍛鋳鉄所の架線金物を東京電力へ納入
- 住友機械工業の系列に入った日特金属（現・住友重機械工業）の小型ブルドーザーと湿地ブルドーザーの販売開始

非鉄化燃
- チリの Anaconda から銅地金を継続的に輸入
- 住友（70%）・三菱（30%）両グループ共同で、カナダの Granisle Copper に投融資を伴う銅精鉱の買鉱契約締結（当社取り扱いは70%）
- 米国 United Nuclear Corp. からの技術導入により住友金属鉱山・住友電気工業と住友金属工業が協力して製造した動力炉用燃料を日本原子力研究所に納入
- 日本板硝子が英国 Pilkington Brothers から技術導入した舞鶴工場向けにフロート式板硝子製造設備を輸入
- 住友電気工業向けにフランスの Georges Lesieur et ses Fils のプラスチック製液体容器製造に関する技術導入の斡旋とともに、原料である塩化ビニールコンパウンドを販売
- 昭和プラスチックスから分かれた栄興産と九州ショープラの2社が当社傘下に入り、販売ルート拡大により塩ビ波板の売上伸長
- 台湾の国泰化学向けに塩化ビニール樹脂の加工技術と機械を輸出
- 和光通商と共同で東京に住商石油販売を設立し、重油の小口販売、ボンド重油と石油の納入代行、LPG 関係器具などを販売
- 住友千葉化学工業で発生する大量の LPG の販路開拓の一環として、サミット液化ガスを関係会社として、関東一円に販売網を整備

生活物資
- エースコックのインスタントラーメンの関東地区の発売元となる
- 米国ノースカロライナ州でりん鉱石採掘を始めた Texas Gulf Sulpher の対日総販売代理権を取得し、住友化学工業・多木製肥所ほかにテスト品を納入
- 住友金属鉱山が設立したシポレックス製造は日本シポレックスと販売部門を統合して「シポレックス販売」が発足し、それぞれ代理店だった当社と三菱商事は引き続き共同で発泡コンクリートの全国販売を担当
- アルミ建材を建設会社に直販する注文生産品は物資本部が、問屋を経由する規格品は非鉄金属本部が取り扱うことになる

1966年［昭和41年］

鉄鋼
- 引き続き共産圏向けに住友金属工業のステンレス鋼管・油井管・油送管・ラインパイプ・ボイラ用鋼管などの輸出が伸長し、共産圏が当社最大の鋼管輸出先となる
- 住友金属工業が和歌山県に設立した海南鋼管の中心設備として、住友機械工業が米国 Blaw-Knox の技術を導入して製造したマンドレルミルを納入
- 住友金属工業の買入量増大に伴い、南アフリカ・ノルウェーからも合金鉄の仕入れを開始
- 日曹製鋼（現・大平洋金属）・フェロアロイ工業から合金鉄の仕入れを開始、住友金属工業と電炉メーカーに納入

機電
- 米国ニュージャージー州に住友機械工業と協力しサイクロ減速機の組立工場を設立
- 三菱重工業の化工機部門の代理店として、住友化学工業向けの化工機関係の販売を受託
- ダイキン工業の空調用冷凍機の代理店となる
- 昭和鉄工所の暖房用セクショナルボイラの取り扱いに注力
- ニューヨーク地下鉄向けに住友金属工業の車輪の契約に成功。以後継続して車両部品を輸出
- イラン向け日本電気のラジオ放送設備の商談成約を皮切りに、中東市場の開拓を進める

非鉄化燃
- 海外大手精錬業者からのニッケル地金の輸入窓口となっていた当社・三井物産・三菱商事・日商・金商は、国内精錬業者の全製品の販売窓口となった。この結果、住友金属鉱山の問屋13社のうち6社が当社傘下に入り、売上高が大きく伸長
- 米国 Engelhard Hanovia と合弁でオリエンタルダイヤモンド工業を設立。当社はダイヤ原石を南アフリカの De Beers Consolidated Mines から輸入し、同社は工業用に加工して工具メーカーに販売
- 伸銅品特約店の春田石松商店の倉庫を利用して、大阪に住商銅センターを設け、伸銅品問屋の仕入れのためのスーパーマーケットを目指す
- 住鉱アイ・エス・ピー向けに、豪州 Conzinc Rio-Tint of Australia から5か年契約で亜鉛精鉱と鉛精鉱を輸入。加えてイラン・ビルマなどからも亜鉛精鉱を輸入
- 埼玉県上尾と群馬県前橋にサミット液化ガスの充塡所を建設

生活物資
- 日清製粉と当社が協力して香川県多度津にまるほ食品のブロイラー処理工場を完成。養鶏家への飼料販売とブロイラーの集荷・処理・販売のバリューチェーンを確立し、肉類扱いの中心となる
- ニュージーランドから乳タンパク質（カゼイネート）を輸入して和光堂に販売。森永乳業・雪印乳業との取引参入の糸口となる
- 住友化学工業の硫安・尿素の特約店はすべて当社傘下に入り、販売ルートは住友化学工業から元売連盟・当社・特約店という形で取扱増加と業績改善が進む
- 東南アジア向けの上質紙・通信紙、韓国向けの新聞用紙の大口特需を受注
- 日本電信電話公社と南海航空の東銀座ビル、日本電信電話公社横浜中局ビルの建設を受注

1967年［昭和42年］

鉄鋼
- 住友金属工業のボイラ用鋼管を1962年に米国ボイラメーカー向けに初受注して以降、販売が順調に伸び、当社のボイラ用鋼管の対米輸出は米国の総需要の10%に達した
- 住友金属工業のケージフォーミングミルの稼働で大径の油送管の生産能力が大幅に増加し、中東・アラスカなどへの輸出が大きく増加
- 大和工業が主力商品を鋼板から形鋼（主として溝形鋼）に転換した際、当社は形鋼の全量を取り扱う
- 日米ブラインド工業（現・ニチベイ）のユニパート（鋼製可動間仕切り）を高層ビル用として西日本で販売開始
- インドの Sociedade de Fomento Industrial との長期契約でゴア鉄鉱山から年間50万トンを輸入

機電
- 住友電気工業横浜製作所の建設にあたり、その設備として米国 Morgan Construction のワイヤロッドミルを輸入
- 住友金属工業小倉製鉄所に、住友機械工業のビレット用 CC マシン（鋼片連続鋳造設備）を納入
- 住友金属工業鹿島製鉄所の第1期工事のうち岸壁設備全部とコークス炉・転炉設備・鍛接管設備・各種圧延精整設備などの製作・据え付けを受注
- 当社が三菱重工業に発注した住友千葉化学工業の12万トンエチレンプラント完成
- 現地資本との合弁によるマレーシアの自動車組立販売会社を設立
- 海底の大規模土木工事で使用する海上プラットフォームの建造に関し、オランダ IHC と川崎重工業の技術提携を斡旋

非鉄化燃
- 東京ニッケルの酸化ニッケルの取扱開始
- 豪州 Western Mining のニッケル精鉱を輸入開始
- インドネシア国営石油会社のスマトラ中部ミナス原油の拡販に協力したことが評価され、ミナス油田のデュマイ製油所の建設を受注。建設は石川島播磨重工業・大成海外建設、当社は原油を引き取り
- 日本の電力会社・鉄鋼会社と商社が共同でインドネシア石油資源開発に資本参加し、北スマトラと東カリマンタン沖で探鉱・試掘を進める

生活物資
- 千葉港の食品コンビナートに日清製粉・千葉製粉・参松工業と千葉共同サイロを設立
- 米国 Safeway との提携終了し、京浜商会の社名を「サミットストア」に変更。当社直系のスーパーマーケットとして再スタート
- 綿花輸入とのバーターで スーダン向けに肥料を輸出
- 江商と兼松の合併を機会に、紙・パルプの経験者12人を受け入れ陣容を強化し、製品・原料各方面にわたって取扱高が急増した。特に増加したのは、大王製紙の新聞用紙・ザラ紙、摂津板紙の段ボール原紙、丸三製紙の包装用ライナー、聯合紙器と井出製紙の白板紙、大日本セロファンの製品など。このうち、白板紙は表面に印刷して洗剤・洋酒の箱とするもので、その販売のため大阪に関係会社扶桑紙業を設立
- 板紙の原料として使用される古紙の取り扱いが急増。大量取り扱いで採算を維持するため、新聞社やスーパーからの大量仕入れに努めた
- 倉敷レーヨンの人造皮革クラリーノを東独へ製靴用として輸出開始
- 織物・縫製品の東南アジア・アフリカ・イラン向けに加えて、ソ連向けの輸出が急増。繊維製品の過半を占める
- 戦前から持ち越しとなっていた大阪北港の此花区常吉町地先の埋立完成
- 六甲山麓の神戸市灘区御影に7万5,477㎡の土地を購入・造成し、高級分譲アパートメゾン御影を建設。その南方一帯を分譲住宅地として119区画を分譲
- 名古屋千種区にメゾン東山を竣工し、大阪不動産部が高級賃貸マンションとして経営開始

1968年［昭和43年］

鉄鋼
- 当社の扱いが多い条鋼類の中で鉄骨として使用されるH形鋼が主流となると、当社は八幡・富士両製鉄の製品を取り扱い、富士製鉄の問屋の中では第1位となった
- 米国オクラホマの Howe Coal に三井物産と共同で出資し、原料炭の輸入を開始
- カナダの Mcintyre Porcupine Mines の原料炭を輸入

機電
- 住友金属工業小倉製鉄所に納入した西独 Maschinenfabrik Sack の線材用ビレットミルが稼働
- 川崎製鉄水島製鉄所にブルーム用の CC マシンを納入
- 機械の小口販売のため住商機器販売（現・住友商事マシネックス）を設立し、関係会社・友精機工の業務と人員を継承し、住友機械工業の減速機などの量産機械の販売ほか、大阪地区のダイキン工業・昭和鉄工所などの冷暖房機器を販売
- 仙台卸売センターの集中暖房工事に続き、大阪万博会場の地域冷房プラント建設を三菱商事・三井物産・丸紅飯田と共同受注
- 東京精密および島津製作所の欧州域内販売会社がブラッセルおよびデュッセルドルフそれぞれに設立されると、両社に資本参加し、その製品を輸出
- 1968 ～ 1970年にかけて各種プラントの輸出が急伸。特に大きな受注案件は、インドネシア向けデュマイ石油精製プラント、インド向け化学プラント、イラン向け板ガラスプラント、ブラジル向け電球プラント、韓国向け鋳鉄管プラント、同重油タンクなどの小型プラントの契約も成立
- 住友電気工業のセイロンの送電線建設工事の受注に協力して、電線・送電用鉄塔・機器・碍子などを輸出
- 韓国向けに、日立製作所の火力発電機15万8,000キロ2台、明電舎のディーゼル発電機を受注
- 政情が安定したインドネシア向けに、円借款によるマイクロウェーブ通信網整備のための輸出開始
- 当社の呼びかけにより、住友グループ海洋開発懇談会が発足し、海洋開発に関する共同研究・情報交換を行う

非鉄化燃
- 日本初の本格的な装飾用ダイヤ研磨工場を神奈川県大船に建設
- 住友化学工業と提携して、色付きアルミの SC カラーの販売開始
- 南アフリカのウラン販売会社 Nuclear Fuels Corp of South Africa と提携して、同国産ウラン精鉱の対日販売を引き受け
- 鋳物用コークス原料と鉄鋼の加炭材原料に使用する生石油コークスを共産圏から輸入開始
- LPG 販売の伸長に伴い、サミット液化ガスの社名を住商液化ガスに変更

生活物資
- 西豪州のレフロイ湖の塩を開発輸入するため、農水産・化学品両本部でプロジェクトチームを編成
- 台湾バナナの取り扱いが困難なため、手始めに南米・エクアドルのバナナを輸入
- キユーピーの支援を得て、千葉食品コンビナート内に高級サラダ油の搾油・精製を目的とするサミット製油を設立
- 住商農業サービスセンターが住商農産から飼料部門を引き継ぎ、住商飼料畜産となる。同社は鬼怒川に農場を建設し、畜産技術指導のほか、当社ブロイラー事業の中心として、種鶏の飼育・雛の育成のほか、無菌豚の育成普及に関する研究も手がけた
- 繊維本部の輸出品目を再検討のうえ、50年代後半から開始した洋傘と漁網の取扱中止
- シベリア森林開発に協力して原木を輸入するため、ケイエス産業の設立に参加
- 大日本セロファンの総代理店となり、同社製品の販売のほか、パルプ納入も手がける
- 台湾製ケミカルシューズに加えて、婦人用靴や革製高級靴も含めた靴類の輸出も行い、年商10億円に達した
- 東西興業でリース業務を推進するため、社名を住商リース興産（現・三井住友ファイナンス＆リース）と改め、リース事業部を新設
- 京阪神急行電鉄の正雀工場（延べ面積2万3,000㎡）竣工

1969年［昭和44年］

鉄鋼
- アラスカの油田地帯からアンカレッジ港まで800マイルの大径油送管敷設に伴い、鋼管メーカーが共同受注した46万トンのうち住友金属工業が30万トンを受注。その一部を取り扱う
- 住友金属工業と大銑産業とともに、厚板の切断と2次加工を行う住商スチールセンターを設立し、鋼板加工サービスを拡充
- 東京製鉄のH形鋼の取扱開始
- 三井物産と共同で豪州 Thiess Bros. とサウスブラックウォーター炭の輸入契約を結び、翌年から輸入開始
- 土木建築用の骨材として、住友金属工業和歌山製鉄所の鉱滓を取り扱い、大阪万博会場内とその関連道路用に40万トンを納入するなど売上急伸

機電
- 海外の地下鉄・鉄道電化・鉱山開発のための鉄道建設などの受注を図り、建設・電機輸出・鋼材貿易・車輌鋳鍛の各部により、海外鉄道建設プロジェクトチームを編成
- 住商機器販売は東京支店を設け、従来の精密機械と冷暖房機器の販売のほか、工事業者向け電線・電気機器の販売と小口の受配電設備・電線工事を取り扱う
- 米国 Ocean Systems と合弁で「日本海洋産業」を設立し、海洋調査と海中・海底での作業・土木工事、海底油田を含む海洋コンサルティングに乗り出す
- 海洋開発事業の一つとして、大規模な海底土木工事で使用される海上プラットフォームの保有・賃貸を行う会社「海洋機器」を、五洋建設・大成建設・川崎重工業と共同出資して設立。当社が斡旋したオランダ IHC 社の技術を使用して川崎重工業が日本で初めて建造した海上プラットフォームは本州・四国間架橋の海底ボーリングに使用された
- デンマークのプレハブ建築用のコンクリート壁・床材製造設備や、フランスのトンネル内面の天井を張る機械と工法などの新技術の輸入に努める
- 住友金属工業和歌山製鉄所に住友機械工業のビレットミルを納入
- 佐藤造機（現・三菱マヒンドラ農機）がフランスのリオンに設立したトラクター・耕運機販売会社に資本参加。また、同社の四輪トラクターの対米輸出が急増
- 大福機工（現・ダイフク）・オークラ輸送機の自動倉庫関係機器の取扱開始
- ニュージーランド電力庁向けに安治川鉄工の送電鉄塔用鋼材120基分を輸出
- 世界の大手通信機メーカー4社が共同受注したイランのマイクロウェーブ網整備につき、日本電気は総額1.3億ドルのうち円借款による約4千万ドルを分担、当社はその輸出を取り扱う
- アルゼンチン向けに日本電気のマイクロウェーブを受注
- クウェートにおける日本電気の人工衛星通信地上局が完成
- デンマークのクリスチャン・ニールセンの沈埋トンネル工法技術を大成建設に斡旋

非鉄化燃
- カナダ Aluminium Co. of Canada（ALCAN）（現・Rio Tinto）の対日輸出量の約40%、住友化学工業のアルミ地金生産量の約50%を取り扱い、日本軽金属の指定問屋の五指に入る。販売先は住友軽金属工業、東洋アルミなどの圧延メーカーを中心に、電線・サッシ・自動車部品などの加工メーカー、再生塊メーカー向けの販売も増加
- アルミの各種建材の在庫品をおき、工務店などの最終需要者に直接店売りする建材デパートとして、東京にサミットアルミ建材センターを設立
- 米国 American Metal Climax に住友化学工業のアルミナ約8万トンを輸出
- 豪州の H. J. Cowdroy と技術提携し、アルミにステンレスの薄板をコーティングしたサッシの製造権を得て、片山工業に委託生産、販売開始
- 日本アルミで製作したレジャー用アルミボートを発売
- マレーシアのサバ州に鉱区を持つフランス Societe Nationale des Petroles d' Aquitaine との共同事業として、帝国石油（現・INPEX）と住友系7社（金属・化学・鉱山・石炭・電工・海上および当社）が参画して、サバ海洋石油を設立。当社主導の本格的開発プロジェクト第1号としてボルネオのサバ州沖で試掘を続けたが、発見埋蔵量が少なく開発は取り止めとなる

生活物資
- インドネシアにおける米の増産、飼料原料のこうりゃん・もやし豆の対日輸出などに協力し、西ジャワ州に現地との合弁で住商カピン農業開発を設立
- 千葉共同サイロのコンクリート製穀物サイロと鋼製大豆かすサイロと5万トン級船舶が接岸できるドルフィン桟橋や吸い上げ式穀物荷役設備が完成。小麦・とうもろこしを輸入貯蔵し、製粉工場や全購連に納入開始
- 綿実その他の処理能力が月当たり3千トンのサミット製油千葉工場が完成、マヨネーズ原料として需要が伸びる綿実サラダ油を油脂加工食品メーカーへ、油かすを千葉地区の配合飼料メーカーへ販売開始。綿実の取り扱いは業界トップの地位を占めるまで伸長
- 豪州 Norseman Gold Mines N.L. と合弁で Lefroy Salt を設立し、翌年から豪州レフロイ湖で採塩を開始
- 住商繊維（現・STX）を設立して、関係会社の西村貿易と竹中の人材と営業を吸収した
- 台湾で合板・製材・木材加工品を製造している開南木業股份に資本参加し、同社に南洋材と接着剤を販売、製品の合板を輸入
- 大阪製紙と業務提携と資金援助を行い、新聞用紙の主原料の新聞古紙の納入と製品販売にあたる
- 皇太子殿下（現・上皇陛下）が住宅問題をご研究のため、東京都内の公営団地2か所と併せ、当社馬事公苑前ハイムをご視察になり、津田社長以下で応対
- 住商リース興産のリース業務が各営業本部の協力で軌道に乗り始めたので、社名を住商リース（現・三井住友ファイナンス＆リース）に変更するとともに、不動産部門を分離して住商興産とした。住商リースは当初機電関係の業務が多かったが、次第に他分野に事業範囲を拡張。住商興産は東西興業以来の不動産業務のほか、当社の宅地開発、分譲住宅の受託販売などに注力

第３章　商社機能の高度化と体質転換（1970～1984年）

Ⅰ Overview

略年表／業容推移／主要機構改正

Ⅱ Corporate History

1. 激動の1970年代の幕開け
2. 新産業分野の開拓
3. 総合力発揮体制の整備
4. オイルショック後の内外市場への取り組み
5. 商社批判の嵐
6. 長期不況下の減量経営
7. 海外活動の積極化
8. ビッグスリー＆ベストワンを目指す
9. 経営体質の改善・強化
10. 積極拡大方針への転換
11. パラダイムシフトへの対応
12. 転換期の模索

Ⅲ Global Network

内外地域組織の展開（1970～1984年）

Ⅳ Business Activities

セグメント別年代記（1970～1984年）

略年表（1970〜1984年）

年	当　社	社外一般・住友連系
1970 （昭和45）	営業会計制度導入（3月） 中国貿易「周四条件」受け入れ（5月） 竹作戦の本格展開開始（6月） 相互貿易と合併。新資本金108億円（8月） 東京・千代田区一ツ橋の新住友商事ビル（竹橋）竣工、東京支社を移転（10月） 津田久社長が会長、副社長柴山幸雄が社長就任（11月） 年末異例の社長挨拶（12月30日）	大阪万博・住友童話館出展（3-9月） 八幡・富士製鉄合併→新日本製鐵（3月） 日中覚書貿易協定（4月） ベルー北部大地震（5月） 日米安保条約自動延長（6月） 日建設計工務が「日建設計」に改称（7月） 第3次資本自由化（9月） 日本人口1億人突破（10月） 公害関係14法（12月）
1971 （昭和46）	内部監査規程（2月） SUMITASS稼働（5月） 社長室および業務本部を改組、管理協力部門に「開発本部」を新設（6月） 海外トレイニー制度（7月） 柴山社長緊急訓示（8/31大阪、9/1東京） 上半期売上高が日商岩井を抜いて業界5位に（9月） フィリピンにて長田岩雄マニラ事務所長が遭難・逝去（11月）	住友グループ環境対策懇談会（5月） 住友都市開発設立（6月） 環境庁発足（7月） 第4次資本取引自由化（8月） 米国ドル防衛策発表：ニクソンショック（8月15日） 中国国連復帰（10月） インド・パキスタン全面戦争（12月） スミソニアン合意：1ドル＝308円（12月）
1972 （昭和47）	管理職資格制度。社内報「住商こみゅにてぃ」創刊（1月） 津田会長訪中、中国から友好商社に指定される（4月） 審査本部を管理本部に改称。本社に情報室をおく（4月） 商取引申請報告規程：商品本部長への権限委譲拡大（12月）	日米繊維協定（1月） 札幌冬季五輪。ニクソン訪中（2月） 連合赤軍あさま山荘事件（2月） 沖縄県本土復帰（5月） 日本赤軍テルアビブ空港乱射事件（5月） 英ポンド変動相場制移行（6月） 田中内閣発足、日本列島改造ブーム（7月） 日中国交正常化（9月）
1973 （昭和48）	情報室を総務本部に編入。英文広報誌創刊（1月） 大手6商社首脳を衆議院・物価問題等特別委員会が参考人招致（4月） 錦町分室開設（5月） 在米9店舗統合・米国住友商事設立（10月） 初の海外上場：西独フランクフルト。大阪・千里研修所開設（10月） 監査室を検査役室に改称。住友商事経営活動憲章制定（12月）	英国EC加盟。住友石油開発設立（1月） 円、変動相場制移行（2月） EC変動相場制。別子銅山閉山（3月） 通産省・大手商社取引実態報告（4月） 日本貿易会、総合商社行動基準（5月） 住友海洋開発設立（6月） 投機防止法（7月） 第4次中東戦争・第1次オイルショック（10月）
1974 （昭和49）	大手7商社首脳を衆議院・予算委員会物価問題集中審議が参考人招致（2月） 当社内に価格審査委員会を設置。人事本部に海外人事部をおく（3月） 労働組合と新労働協約締結。第1回ビアパーティ（7月） 週休２日制完全実施（8月） 財務本部を財経本部と改称（9月） 爆破テロ対策としてビル警備強化：社員証・入館証発行（9月）	田中首相アジア5か国歴訪。バンコク・ジャカルタで反日デモ・暴動（1月） 公正取引委員会、総合商社に関する調査第1次報告（1月） 春闘で空前の交通スト（国鉄初の全面運休）（4月） 東京丸の内三菱重工ビル爆破事件。米国ニクソン大統領辞任（8月） 改正商法：監査役機能強化（10月） 田中首相退陣（12月）
1975 （昭和50）	商取引申請報告規程改訂：商品仕入の自主管理等強化（1月） 第2次竹作戦開始。資源開発助成交付金制度（4月） オランダ・ロッテルダムに本社をおく欧州住友商事設立（7月） 商社初の普通社債70億円発行（9月）	公取委、第2次調査報告（1月） 山陽新幹線岡山-博多間開業（3月） ベトナム戦争終結（4月） 別子銅山記念館開館（6月） スエズ運河8年ぶり再開（6月） 沖縄海洋博・住友館出展（7月〜76年1月） 公労協（公共企業体等労組協議会）スト権スト：国鉄192時間運休（11月）
1976 （昭和51）	総務本部の情報室を広報室に改称（2月） 業績改善のための緊急対策（76年2月〜77年3月） 米国ロースクールに初の留学生派遣（6月）	国会でロッキード問題追及（2月） 資本取引自由化完了（5月） 南北ベトナム統一。田中前首相逮捕（7月） 毛沢東中国共産党主席死去（9月） EC共同変動相場制（10月）
1977 （昭和52）	錦町第2分室（栗田ビル）開設（5月） 「営業の要旨」の英文を改訳（6月） 柴山幸雄社長が会長、副社長植村光雄が社長、津田久会長が相談役名誉会長就任（6月） ビッグスリー＆ベストワン方針（7月） 全社的経費節減運動（8〜12月） 住商の発展を考える会（12月）	200海里漁業水域設定。鄧小平、中国共産党副主席に復帰（7月） 日本赤軍、日航機ハイジャック・ダッカ強制着陸（9月） 伊藤忠商事、安宅産業を吸収合併（10月） エジプト、イスラエル承認（11月） 住友グループ15社・経済友好訪中団派遣（12月）
1978 （昭和53）	東京本社に大型コンピュータ設置（1月） 千葉県市川市行徳に東京研修所開設（4月） 英文社名をSumitomo Corporation（SSK併記）に改称（6月） 非管理職資格制度導入（8月） 低成長下発展対策委員会（11月）	タックスヘイブン税制（4月） 成田国際空港開港（5月） 宮城県沖地震（6月） 日中平和友好条約（8月） 鄧小平副主席来日（10月） 日米農産物交渉妥結：牛肉・オレンジ輸入枠拡大（12月） イラン反国王デモ暴動、石油輸出停止（12月）
1979 （昭和54）	機構改革委員会（1月） SUMITASS II 稼働（2月） 部別採算制移行（4月） 植村社長、政府派遣ベネルックス３カ国輸入促進ミッション団長（4月） 植村社長、日本貿易会副会長就任（5月） 営業部門制導入（6月） 創立60周年拡販キャンペーン（10月〜80年9月） 広報小冊子「住友の歴史から：住友商事編」発刊（12月）	米中国交回復。イラン革命・第2次オイルショック（1月） 米国スリーマイルアイランド原発事故（3月） 英国サッチャー首相就任（5月） 韓国・朴正熙大統領暗殺（10月） 在イラン米国大使館人質事件（11月） ソ連、アフガニスタン侵攻（12月） 大平首相訪中、対中国円借款供与開始（12月）
1980 （昭和55）	1980年代のスローガン"Open Eyes on All"（1月） 米国住友商事ワシントン事務所開設（4月） フレックスタイム制度（4月） 業務効率化委員会（7月） 嘱託再雇用制度（58〜60歳）（10月）	米国、対ソ穀物輸出を大幅削減（1月） IMF、中国加盟・台湾除名を正式決定。政府、対イラン経済制裁閣議決定（4月） 日米・中国・西独などモスクワ五輪不参加（7月） イラン・イラク全面戦争（9月） 外国為替および外国貿易管理法改正（12月）
1981 （昭和56）	広報室を業務本部に編入（1月） 業務本部に情報センター開設（3月） 竹腰健造元社長逝去（7月28日） 管理協力部門にOA推進センター設置（9月） 全社横断「総建対策委員会」（11月） 英文アニュアルレポート（米国会計基準）発行開始（11月）	米国レーガン大統領就任。在イラン米国大使館人質解放（1月） 神戸ポートアイランド博覧会・住友館出展（3〜9月） 中国残留日本人孤児初来日（3月） 乗用車対米輸出自主規制で日米合意（5月） 中国共産党、胡耀邦主席選出。文化大革命を全面否定（6月）
1982 （昭和57）	従業員の定年退職日、誕生月の末日に（1月） 1981年度売上高10兆円突破（3月） 住商の将来を考える会（4月） 鉄鋼部門が如水会ビルに移転（9月）	英国・アルゼンチン間のフォークランド紛争（4月） 東北新幹線大宮-盛岡間開業（6月） 改正商法：大会社監査役複数制（10月） ホンダ、米国で小型車生産開始。上越新幹線大宮-新潟間開業（11月）
1983 （昭和58）	事務職制度改定：主事・主事補導入（4月） 東南アジア総支配人廃止（5月） 植村光雄が取締役会長、副社長伊藤正が社長就任（6月） 食品スーパー事業・サミット、創業20周年（7月） 住商リース、大証2部上場（11月）	東京ディズニーランド開園（4月） 日本海中部大地震（5月） 日産、米国で小型トラック生産開始（6月） ソ連、大韓航空機撃墜（9月） 三宅島大噴火。ラングーン爆弾テロ（10月） 住友グループ・全国高校ラグビー協賛（12月〜2001年1月）
1984 （昭和59）	事務章程上の「課」を廃止（5月） 管理協力部門に「情報通信システム本部」を新設（10月） 財経本部に国際金融部を発足（10月） 新電電（日本テレコム、日本高速通信他）参入（11月） Moody'sより債権格付（Aa2）取得（12月）	中曽根康弘首相、戦後初の現職首相靖国参拝（1月） 中曽根首相訪中（3月） アフリカ飢餓深刻化：モザンビークで10万人以上餓死（3月） グリコ・森永事件（3月〜1985年8月／2000年1月完全時効） ソ連・東欧諸国、ロサンゼルス五輪不参加（7月） 外務省、中国・韓国の人名を現地読みに変更（7月）

業容推移（1970〜1984年度）

（単位：億円）

年度	円ドルレート	単体売上高	売上総利益	営業利益	単体純利益	資本金	株主資本	単体人員
1970	@360	16,964	571	146	63	108	199	5,864
1971	@348	19,766	657	165	68	108	209	5,564
1972	@303	24,149	795	240	144	132	301	5,570
1973	@272	40,195	815	326	171	157	433	5,934
1974	@292	51,178	1,008	423	183	157	482	5,775
1975	@297	55,096	1,038	382	73	157	532	6,028
1976	@296	58,254	1,121	382	75	157	585	6,043
1977	@268	58,836	1,078	295	74	157	636	6,062
1978	@210	58,491	1,100	282	77	157	690	5,871
1979	@219	76,006	1,391	406	101	157	768	5,794
1980	@226	96,552	1,534	481	112	248	1,035	6,064
1981	@221	109,644	1,775	573	156	280	1,335	6,326
1982	@249	113,539	1,769	538	172	308	1,515	6,573
1983	@238	116,243	1,593	446	187	308	1,657	6,534
1984	@238	131,648	1,713	447	209	376	1,925	6,485

注：円ドルレート：暦年営業日平均のインターバンク直物中心レート（ただし1970年は固定レート360円/ドル）

主要機構改正（1970〜1984年）

①営業部門の本部の新設・改編および重要組織の新設
②営業部門に関連の深いコーポレート部門・地域組織の組織改編など

1970	会計部門を各営業本部に「分散」配置（3月） 相互貿易との合併に伴い、化学品本部の東京化成品農薬課を農薬部とする（8月） 大阪・東京の営業本部の総称を「営業部門」とする（11月）
1971	関西地区の取引の促進・調整のため「大阪営業本部」を発足（1月） 各営業本部に「分散」配置していた営業会計部門を各営業本部の「分属」とするとともに、運輸本部の受渡部門を各営業本部に「分属」配置（4月） 鉄鋼本部を「鉄鋼原料」「鋼管」「鋼材」の3本部に再編（6月） 機械電機本部を「機電第一本部」「機電第二本部」に再編。化学品燃料本部を「化学品本部」と「燃料本部」に分割（6月） 全社横断「総合建設建材チーム」発足（9月）
1972	営業部門に総合建設開発室、特定大型プロジェクト開発室、エネルギー資源開発室、プラント輸出促進室をおく（4月） 開発本部に中国貿易部を設置し、大華貿易の対中取引関係の人員・業務を継承（6月）
1973	機電第二本部に医療機器開発室を、建設不動産本部に海外建設不動産部をおく（3月） プラント輸出促進室を海外総合プロジェクト開発室に改組（4月） エネルギー資源開発室の所管業務を住友石油開発および燃料本部エネルギー開発部に移管（6月） 化学品本部に住友化学シンガポール石油化学プロジェクトチームを発足（8月） 開発本部企画開発部と機電本部機電開発部を統合し、開発本部に企画技術部（後の技術開発部）をおく（9月） 燃料本部にガス事業室をおく（12月）
1974	営業部門に直接、鉱物資源開発室、ペトロケミカルエンジニアリング室をおく（1月） 機電第一本部および同第二本部を統合し、「機電本部」とする（4月） 物資本部に森林資源開発室をおく（6月） 開発本部に総合建設開発室、特定大型プロジェクト開発室、海外総合プロジェクト開発室、鉱物資源開発室、ペトロケミカル・エンジニアリング室を編入（9月） 鉄鋼貿易本部に鋼管プロジェクトチームを発足（11月） 機電本部にソ連貿易推進室をおく（12月）
1975	鉄鋼関連3本部の各業務部を再編し、鉄鋼統括部および鋼材、鋼管、鉄鋼原料各開発室とする（5月） 運輸本部に住商保険センターを設立（12月）
1976	全社横断「インドネシア・アサハンプロジェクトチーム」を発足（3月） 機電本部に機電中国貿易推進室をおき、医療機器開発室を施設部に編入（4月） 機電本部を「機電第一本部」と「機電第二本部」に分割（9月） 鋼材本部を「鋼材本部」と「鋼材貿易本部」に分割（10月）
1977	運輸本部にアサハン物流管理室をおく（3月） 業務本部に貿易総合力強化推進部と効率化推進部をおく（7月） 開発本部にメキシコ鉄道プロジェクト推進室をおく（11月）
1978	全社横断「住友化学シンガポール石油化学プロジェクトチーム」を発足（8月）
1979	鋼管貿易第一部、同第二部を鋼管貿易第一部、同第二部、同第三部に再編（4月） 業務本部のソ連室発足に伴い、機電本部のソ連貿易推進室を機電ソ連貿易推進室に改称（5月） 13商品本部を鉄鋼、機電、非鉄化燃、生活物資4部門に括り、各部門統括役員のもとに「営業業務本部（業務、審査、経理、運輸各部）」をおく（6月） 大阪営業本部を廃止し、関西地区担当役員をおく（6月）
1980	鉄鋼貿易本部に鉄鋼貿易チタンチームを設置（4月） 鋼材貿易第一部、同第二部を鋼材貿易第一部、同第二部、同第三部に再編（4月） 自動車第一部、同第二部に加え、自動車第三部、同第四部を新設（4月） 農薬部を農薬第一部、同第二部に分割（8月）
1981	全社横断「生物工学（バイオテクノロジー）プロジェクトチーム」を発足（2月） 一般炭販売に注力のため、鉄鋼原料本部に石炭開発部を発足（4月） 開発本部の総合建設開発室を営業部門に直接おき、生活物資部門統括役員の担当組織とする（11月）
1983	鉄鋼貿易本部を「鉄鋼貿易第一本部」と「同第二本部」に分割（4月） 電子電機本部に情報産業企画開発室をおく（11月）

＊1982、1984年は該当事項なし

1. 激動の1970年代の幕開け（1）

相互貿易との合併覚書調印式
（1970年3月）

相互貿易との合併（1970年8月）

業界ビッグスリーを目指し、良質の人材および商権の拡充による企業規模の拡大を求めていた当社は、かねて合併に関する話し合いを進めていた相互貿易との間で1970（昭和45）年3月末に合意が成立し、8月1日付で合併が実現した。

相互貿易は1947年7月に旧三井物産がGHQに解散命令を受けた後の1950年にその有志が設立した会社で、特に共産圏貿易に強力な基盤を有し、東証2部上場の堅実な小規模総合商社と評価されていた。当社と同社はもともと、住友金属工業の鋼管・台車のソ連向け輸出、ソ連炭の輸入、食糧庁の小麦入札の共同商談などを通じて、取引上の友好関係を築いていた。1960年代半ばに商社業界の再編が進む中で、それぞれの事情から、次第にお互いを合併相手先として格好と考えるようになり、相互貿易の鳥羽社長の学生時代からの友人である当社の岡田政次郎常務を介して、両社トップ間の意向打診が水面下で進められた。その後、両社のさらなる発展のために、合併による一体化を実現することについて暗黙の了解が成立するに至り、1970年早々に合併の具体化にとりかかった。

ところが、その矢先に合併のうわさが外部に漏れ、三井グループ上層部から強硬な反対意見が出て、合併は大きな暗礁に乗り上げた。その後、事態が三井グループの問題に発展し、極めて微妙な段階に入ったことを重く見た津田社長は、3月下旬に自ら三井物産に赴き、若杉末雪社長との直接の話し合いに臨んだ。

その結果、相互貿易の中で物産を希望する者があれば三井側が引き取る、合併後住友側で相互貿易の名称は使用しない、との条件で了解が成立し、4月下旬に正式な契約調印にこぎつけた。合併比率は1:1で、当社の資本金は同社の3億円を合わせ108億円となった。当社に移った人員は役員4人と職員275人で、もとの相互貿易の鳥羽社長は取締役相談役に、役員3人は取締役に就任した。

合併の8月1日、津田社長は、東京で旧相互貿易の役員・在京職員・国内支店長に歓迎の辞を述べ、「これから住友商事の組織に入ってもらうが、処遇については、対等合併の精神によって、いささかの差別をも設けないことが肝要と思い、慎重に配慮して新配置を発令した。どうか、各自の持っている長所を消滅させることなく、住友商事の持つ長所をその上に積み重ね、一致協力して努力していただきたい」と締め括った。

相互貿易との合併により、279人の役職員と各種商権を引き継ぎ、当社の業容は一段と増強された。当社の売上高増大に結びつく商権は半期150億円ないし180億円とみられ、その主なものは次のとおりであった。

◇食糧庁向けの小麦・大麦取り扱いシェアが倍増し、Aクラス商社に
◇ソ連炭輸入シェアが商社トップに
◇住友金属工業のソ連向け鋼管、車輪等の輸出が全量当社扱いに
◇中国産大豆輸入シェアが商社トップに
◇農薬部門の仕入販売力が大幅に増強され、化学品燃料本部に「農薬部」を新設
◇ソ連材ほか、南洋材、米材の外材取り扱いが急伸

相互貿易・鳥羽社長の回想

鳥羽 貞三

1960年代半ば以降、日本経済の規模が大きくなり、巨額の資金を動かせる大商社に良い仕事を持っていかれる情勢になると、古希に近い私よりも若手の幹部や職員が喜んでくれる良い相手があれば合併にもっていっても良いと考えた。まず三井物産を考えたが、当時は木下産商との合併直後でとても我が社の入る余地はないと判断した。次に考えたのは取引上友好関係にある住友商事であった。同社は貿易業務拡充のため、他商社の経験者を多数中途採用し、京都一商の私の後輩で安宅出身の岡田政次郎氏や、江商の繊維専門家や、第一通商の森祥次郎氏、幕俊氏、保科一明氏が要職に就いておられた。住友系企業の幹部からも「住商は外からの人材を大切にする社風だから、安心して合併を進めなさい」との進言を受け、合併の相手としては、物産よりも住商を優先して考えることにした。その後、紆余曲折はあったが、住友商事との対等合併が最終合意に至ると、両社の関係営業部長間で商権内容について相互に説明を行い、今後の業績拡大に向けた打合せを行った。特に食糧庁向けの納入シェアは両社ともBクラスであったが、合併の結果Aクラスに昇進し、食糧輸入商いでは上位に進むことになった。

合併当時、私が一番心配したことは、相互貿易の若い人たちが本当に住商の中に溶け込んで能力を発揮してくれるかどうかで、一抹の不安があった。しかし、今顧みるとこれは全くの杞憂であった。各自が能力相応の部署に就き、相応の年月を経ても皆が予想以上に成長し、毎日活き活きと働いている姿を見せてもらっているのは、私としても極めて欣快に堪えない。外地に転勤する人、外地より帰任した人、あるいは昇任した人が、竹橋の新社屋15階に設えた私専用の部屋に顔を出してくれるたびに、そういった嬉しい事情が私の耳に入り、この上なく幸せに思った。

（1989年11月 鳥羽貞三『苦闘のテニス30年・貿易50年回想』）

業界屈指の厚生施設「多摩川クラブ」（鳥羽貞三『苦闘のテニス30年・貿易50年回想』）

1954年に、多摩川を挟んで田園調布の向こう側の川崎市小杉に米国保険会社AIU所有の土地（2,236坪）とクラブハウス・庭園（192坪）が未利用になっているのを知り、当時の金で500万円位で買収した。とりあえずテニスコート2面、バレーコート1面、ピンポンコート1室、ロッカー室・浴室等を新設し、さらに児童遊園設備とクラブハウス前の芝生と外辺に多数の古木の松や柘植、藤棚や桜を植え込み、立派な庭園が完成した。1959年には隣接の畑地（2,400坪）を買収し、新たに野球場、大浴場、運動具倉庫を増設した。このクラブは東横線新丸子駅から徒歩10分の近距離にあり、都心より1時間以内にあったため、取引先とのテニス・野球の親善試合用に度々利用され、試合後の芝生の上での懇親パーティーは特に喜ばれた。多摩川クラブは、後年、住友商事との合併により、同社所有となり、多数社員のスポーツ施設として重用された。

※本施設は2003年10月に売却。

中国貿易「周四条件」の受け入れ（1970年5月）

中国では1966年から約10年間にわたり文化大革命が進行し、国内情勢が複雑で日中両国の友好関係を促進するには程遠い状況だった。当時、当社を含む大手商社は、中国との貿易はそれぞれ専門の窓口商社を経由して進める一方で、中国が問題視していた台湾・韓国とも積極的な貿易関係を築いていた。

1970年4月19日、北京において周恩来首相が日本の国際貿易促進協会の代表および覚書貿易代表団との会見の席上、日中貿易の担い手となっている「友好商社」の認定条件として「周四条件」を提示した。その内容は、①台湾・韓国を助けている企業、②台湾と韓国に多額の投資をしている企業、③南ベトナム・ラオス・カンボジアに武器弾薬を供与している企業、④在日米国企業に該当するものとの間の取引を拒否する、という厳しいもので、当時開催中であった広州交易会に参加していた日本側商社の代表に対しても、5月2日に「周四条件を受け入れない商社とは一切取引をしない」と通告された。大手商社は4条件を受諾するかどうか、すなわち中国をとるか、台湾・韓国をとるかの二者択一を迫られ、緊急にその態度を決定しなければならなくなった。

当社は韓国との間で鉄鋼・機電関係の大口取引やプロジェクト商談を進行しており、台湾ともコンスタントな取引があったので、会社業績に及ぼす影響も大きく、容易に結論を出すことができなかった。津田社長は、日中の国交がはかばかしく正常化されず、辛うじて貿易でつながっている状況下で、その貿易さえもパイプが細くなって両国関係の将来に禍根を残すことを憂慮し、大局的見地に立って、他商社に率先して周四条件を受け入れることを決定した。当社の意思が中国側に伝達された5月13日の翌日から、当社の中国貿易の窓口商社「大華貿易」は、それまで中断していた広州交易会の商談継続に努め、相当額の取引を成約に持ち込むことに成功した。

その後、中国をめぐる国際情勢が、1971年10月の中国の国連復帰、1972年2月の米国ニクソン大統領の訪中などにより、目まぐるしく変化する中で、大手商社は台湾・韓国との直接取引を続けながら、自社の名義で中国貿易を進めようと動き出した。当社も1972年3月末に津田会長を団長とする訪中使節団を派遣し、当社自身が友好商社の指定を受け、対中貿易を推進したい旨を申し入れ、了解を取り付けた。当社は住友商事の名において中国と貿易を行うことが確定すると、大華貿易の中国取引関係の人員・業務を全面的に継承し、同年6月に開発本部（後の業務本部）に中国貿易部を新設した。なお、日中国交正常化が実現したのは、当社が友好商社に指定されてから5か月後の1972年9月のことであった。

日中貿易の経緯

今日の日本と中国の経済関係は深く、互いに重要な貿易国となっている。しかし、第2次世界大戦後の経済交流の歴史は順調なものではなく、1949年の中華人民共和国樹立後、蒋介石率いる国民党政権が逃れた台湾の存在も影響し、常に国際情勢と政治に左右された。米国の影響下におかれた日本は、社会主義陣営に属する中国との貿易が管理されていたため、厳しい制限の下で再開された。その後、両国の経済交流は1958年の「長崎国旗事件」を機に断絶したが、1960年7月に日中関係改善に積極的な池田勇人内閣が発足すると、中国の周恩来首相より、日中貿易は ①政府間協定 ②民間貿易 ③個別的配慮物資の斡旋、によるべきとする「対日貿易3原則」が提示され、ようやく貿易が再開された。その原則に従い、政府間協定に基づく覚書貿易、および中国の対外貿易部傘下の専業貿易公司と日本の「友好商社」を通じた民間貿易、の2本立てで日中貿易が進展し、国交正常化後の1974年1月に日中貿易協定が締結されるまで続いた。

長崎国旗事件

昭和33年（1958）5月2日、長崎市の浜屋デパートで開かれていた日中友好協会長崎支部主催の「中国切手、切り紙、にしき絵展示即売会」会場で、1人の反共青年が中国の国旗を引きずりおろした事件。警察当局は、「外交関係のない国の国旗を侮辱しただけでは刑事事件にならない」との見解をとり、長崎簡易裁判所で軽犯罪法違反の微罪となった。このため中国側は「外国の国章に対する罪であり、日本政府は国府に気がねして中国人民を敵視するものだ」と硬化、陳毅中国外相は「岸内閣は中国敵視を改めず、中国を侮辱した」と激しく非難。日中貿易、文化交流をすべて中止した。

『最新昭和史事典（毎日新聞社編）』

津田会長訪中記－友好商社に指定されて－（1972年5月「住商ダイジェスト」No.86）

今回の我々として初の訪中は、当社を友好商社に指定してもらうのが主目的だった。4月1日にその承認を得た上に、わずか2日間で全公司の要人と懇談できたことなど、中国側の配慮に大きな感銘を受けた。中国側が当社を友好商社に指定したのは、1955年9月に設立した大華貿易を経由して約17年行ってきた日中貿易を通じて、当社が一貫して中国に対する姿勢を動かすことなく、誠実に実行してきたことが評価されたこと、さらに、当社を通じて住友グループ全体との友好を深めることを期待してのことだと感じた。今後、当社が直接、中国側の各公司との取引を始めるわけだが、いろいろ努力してみて、どれだけ日中貿易に占める当社のシェアが伸びるのかという問題がある。目先の損益からすれば、韓国・台湾に対する円借款をやっていた方がよかったのではないかという見方もあろう。しかし、今回の経営判断は目先の損得勘定から下したものではない。当社として対中貿易をもっと拡げる余地は大いにある。十分な関心を持って努力すれば、必ずや将来における大きな仕事となって跳ね返ってくる基礎となると確信している。

今回の件で、当社は「非常に中国づいた」という印象を受けられたと思う。だが、現在の日本にとって、日中貿易は国家の政治・外交の面からも極めて重大な問題ではあるが、それが唯一の問題ではない。日米関係についても、当社が商社中1位となっているソ連との関係をみても、中国との間には非常にデリケートな関係がある。米国の経済的優位の後退に伴い、世界の多極化現象が進み、日本の外交も大きな転機に来ている。我々も世界を相手に商売をしている限りにおいて、世界の刻々と変化する諸情勢を十分に飲み込んで、世界中のどこの国とも仲良く仕事をしていくことが大事である。そういう意味で、中国貿易については当然一生懸命やらなくてはならないのと同時に、世界的な視野に立ち、対米問題、対ソ問題のほか、南米問題、東南アジアや豪州・ニュージーランドの問題というものも広く深く考えていかなければならない時期にきていることを肝に銘じておきたい。

津田会長中国訪問
（1972年4月）

1. 激動の1970年代の幕開け（2）

竹作戦について思う

植村 光雄
（竹作戦本部長）

竹作戦の構想が出てきたのは1969年の秋である。この作戦は全社員の一致協力なくして成功は難しい。全社員の創造力とエネルギーを結集していくために、まず1970年2月、雪の箱根を振り出しに、中堅総合職の各部署の代表を対象に、業務の簡素化や効率化の考え方、手法を習得するための職務分析セミナーを催すことから準備を始め、その後、中堅事務職や役付者へとセミナーの対象を広げていった。

セミナーやその後の竹作戦の推進過程で示された若い社員の気迫とエネルギーは、当社の将来の飛躍と発展に確信を持たせるほどすさまじいものだった。竹作戦の目指す理想の職場の実現に向かい、当社の“若い竹”が“壮年の竹”とともに力強く成長し、すべての職場で成果をあげることを期待している。

（1970年9月「住商ダイジェスト」竹作戦特集号）

生産性向上に向けた意識改革

1960年代後半から上位商社の業績が向上し、当社との売上高格差が拡大する傾向が強まった。さらに売上高・利益に関する従業員1人当たりの生産性が、上位商社に比べて低いことが浮き彫りとなり、これらの改善向上が経営政策上の緊急課題となった。その原因が当社の売上高や利益に比べて人員が多いことにあるのではないかとの反省をもとに、組織の整理統合、事務の簡素化、経費節減、新卒採用数の抑制など、人員の効率活用に関する対策を進めた。それでもなお、1969年の従業員1人当たり売上高は、大手商社10社中7～8位の低位にとどまっていた。

こうした状況に鑑み、津田社長は1970年5月の主管者会議において、生産性の向上に向けて意識改革を行い、採算意識の徹底、組織機構の簡素化、人員の適正配置、部下の訓育などに取り組むことを改めて要請した。これを境に、「生産性の向上」が経営計画における最重点項目とされ、従業員1人当たりの売上高を大幅に増大する目標を掲げ、売上規模の拡大と営業活動および収益の質的向上とのバランスを図って、業界地位の向上を期する方針が示されるようになった。

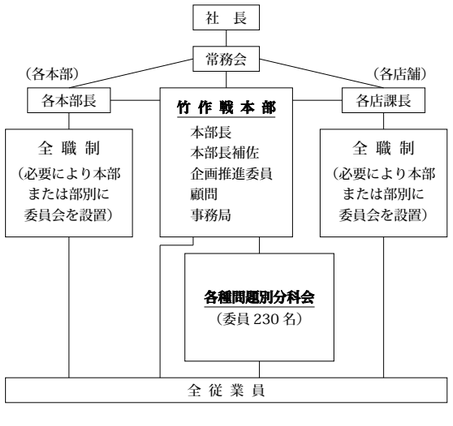
そのための具体的施策として、経費の効率的使用、業務の合理化、組織・制度の簡素化を目的とする「竹作戦」の全社的展開、事務の合理化・機械化の徹底、業務の外部委託の拡大、ならびに管理協力部門の再編、人員配置の適正化が実施された。小口取引の整理、取引条件・取扱商品・人員の見直しについては、各営業本部における“衛星商社”の設定と関係会社への積極的な取引移管によって促進された。

「竹作戦」の本格展開（1970年6月）

当社が商事活動を始めてから25年間、主として規模の拡大に力を入れ、成果を上げてきた。他方、社内の諸体制については必ずしも十分な改革や手直しが遂げられていないとの反省に立ち、1970年2月に中堅総合職を中核とする職務分析セミナーを開催した。それを皮切りに、「やりがいがあり、創造性が発揮でき、生産性の高い、無駄のない、明るい職場の実現」を目指して、6月から組織や制度などの総点検を行う全社効率化運動「竹作戦」を推進した。「竹作戦」という呼称は、1970年10月に東京支社ビルが竹橋に新築されることにちなむものに加えて、「竹」は厳しい環境にもめげず、弾力性をもって、すくすく、たくましく成長するものであり、当社もかくあるべしと願い命名されたものである。

本作戦により、全社にわたって効率化マインドが浸透し、各部門が自主的に不要業務の切り捨て、関係会社への業務移管、事務職の戦力化を急速に進め、1人当たり生産性の向上に向けた原動力の一つとなった。

竹作戦の推進体制



竹作戦本部の活動

第1次分科会：中堅総合職のセミナー参加者全員が分科会委員に任命され、短時日に解決可能と思われる身近な問題点とその改善策を5件ずつ提出した。約560にものぼる問題点をテーマ別に分類し、東京・大阪で延べ27の分科会を作り、6月下旬から1か月間で討議して答申をまとめ、所管本部・部に検討を依頼した。早速実施された事例は以下のとおり。

東京竹橋ビル移転に伴うレスペーパー、机の配置の合理化、シャープペンシル採用、用度品の集中保管、複写機の分散配置、立替交通費の精算事務簡素化、捺印事務簡素化、受発信簿廃止、文書作成要領の指導徹底（「文書作成の手引」全員配布）、決裁後起案書コピーを発信文書に代用、辞令交付廃止、独身寮の集約と効率的使用（大阪・雲雀丘寮を当社研修所に転用）、名札着用、事務服の改善、出勤簿の様式変更・各課管理へ移行、お茶くみの合理化、職場の人間関係円滑化ガイドブック発行、大阪の出納窓口分散、伝票回付ルート短縮と伝票捺印簡略化、小口信用供与申請書廃止、輸送依頼書の様式改訂など

第2次分科会：組織・制度の改変を要する問題点とその改善案（約800）をテーマ別に分類し、東京・大阪の延べ21の分科会で改善案を取りまとめて所管本部に答申した。そのうち、組織の合理化・簡素化については竹作戦本部事務局が試案を作成し、東京・大阪の各部課長にアンケートを実施、竹作戦の各分科会でも検討のうえ、会社としての組織改革の方向性を決定し、逐次具体的肉付けや問題点の解決にあたった。

上記の竹作戦本部の活動と並行して、社内各本部・部・店舗固有の竹作戦推進委員会、あるいは推進チームが立ち上がり、書庫ロッカーの整理、ファイリングシステム・事務環境の整備、事務処理や庶務の簡素化・スピードアップなど、各部署内の身近な問題点の改善から着手した。それらの成果は都度、社内報（住商ダイジェスト）で共有されたので、同様の問題点を抱えた部署ではそれを“他山の石”として改善の手本とした。

■ 第１次検討項目
- ◇ 執務環境・事務所諸施設の有効活用
- ◇ 電話・複写機・タイプライター等の効率的管理方式
- ◇ 用紙・用度品の様式規格、保管方式等の合理化
- ◇ 郵便・テレックスの受発信業務の合理化
- ◇ 本部・部・課共通庶務事務の合理化
- ◇ 出張・交通費の精算事務、タクシー利用法等の合理化
- ◇ 接待費の効率的使用方式および支払事務・管理方式の合理化
- ◇ 伝票処理事務の合理化
- ◇ 捺印事務・捺印制度の簡素化
- ◇ 審査・経理・伝票処理・外為・運輸関係事務の合理化
- ◇ 成約通知の必要性検討
- ◇ 社内文書の削減、文書の作成・ファイル・保存事務の見直し
- ◇ 出勤簿・お茶くみの見直し、服務、研修制度のあり方検討
- ◇ 給与厚生事務の合理化、厚生施設の有効活用
- ◇ コミュニケーション改善策（システム合理化、有効な会議運営等）
- ◇ 社内諸規則の見直しと有効活用方法

■ 第２次検討項目
- ◇ スタッフ職・専門職の機能アップ
- ◇ 社員研修の効果的なあり方・具体策
- ◇ 事務職の効率アップ策
- ◇ モラールアップ策（社内表彰、信賞必罰ほか）
- ◇ 社内取引・売上二重計上・口銭配分の見直し・改善
- ◇ 事務標準化と職務内容把握の具体策
- ◇ 接待マニュアル作成ほか、接待の合理化
- ◇ 当社情報システムのあり方と改善策
- ◇ 切符・ホテル等の手配事務の集中化・合理化
- ◇ 課制および課別採算制の根本的見直し
- ◇ プロジェクトチームの機動力発揮の具体策
- ◇ 事務所・建物・用度品の効率的使用・合理化
- ◇ レスペーパー・文書保存の改善策
- ◇ コミュニケーションの合理化・改善策

答申の実行部隊は語る （1970年12月「住商ダイジェスト」竹作戦ページへの寄稿）

平然とやってのけた

東京総務部：雨宮 暉

竹作戦は”住商の紅衛兵運動”と評されたように、「竹メンバー」はそれぞれの担当業務を持ちながら、短期間に所管外の業務について、多くの問題点を発掘・分析して答申にまとめた。所管部だけでは半年以上の余裕を与えても実現しそうにないことを平然とやってのけたことに敬意を表する。

竹メンバーの取り上げた問題点は、結果的にみると、総務部関係に限らず、管理協力部門のあり方に対し、集中管理か分散管理かという観点から問いを投げかけた面が多い。この問題は当社がおかれた内的外的環境に照らして判断されるべき事柄であり、その結論は、時勢の進展に応じ、柔軟な考え方で見出していくのが肝要である。

そうしたやり方が全社的に、何のためらいもなく、また抵抗もなく、伸び伸びと実現できる雰囲気が当社の社風の一つということになれば、それもまた竹作戦の大きな成果といえよう。

「規程の番人」といわれて

文書課（大阪）：中山 義寿

私自身、分科会の一員として竹作戦の考え方もわかっていたつもりだが、所管部としていろいろな問題を処理するにあたり、一種のとまどいがあった。改革を主眼とする答申に対して、所管部の問題意識をどこで調和するかがなかなか難しかったが、まったく別の新しい角度から物事を見ることは非常に貴重な機会となった。

例えば、「社則集は見たことがない。それでも仕事はやれる」という営業の方々の発言には、文書の仕事一筋にやってきた私にとって、多分に考えさせられるところがあった。読んでもらわなければ困るものは読ませなくてはいけないし、読まなくても済むものなら、それなりのありようがあるということだ。（その後の検討を経て、1972年9月に「基本規則」と「細則」の分割管理に至る）

私自身が直接肌に感じたことだが、竹作戦というパイプを通じて、管理協力部門と営業部門のコミュニケーションがだいぶ良くなった。これは無形のものだが、竹作戦の大きな収穫である。

竹から生まれた研修所

人事第二部：高橋 晶夫

今まで研修会を行うたびに講師の日程と会場の確保に悩まされ、なかなか計画通りにいかず、自前の研修所がほしいと思っていたところ、竹作戦分科会から「大阪の独身寮の一つを研修所にしてはどうか」という答申を頂戴した。人員の東京シフトが進んで大阪の独身寮が漸次空いてきており、独身寮の設備でそのまま研修所として活かせるものがある点に着目されたものだ。実はこの構想は前からあったが、この答申をきっかけに、大阪の雲雀丘（ひばりがおか）寮を研修所にすることが実現した。もちろんそのためには、寮生に他の寮に転居していただくなど、いろいろな問題があったが、関係者の理解と協力を得て、研修所は1970年11月にオープン以来、連日フル稼働の状態である。

雲雀丘研修所

1. 激動の1970年代の幕開け（3）

新住友商事ビルディング（竹橋ビル）

竣工当初の竹橋ビルの入居部署（1970年10月）

階	部署名
16	人事第一部、人事第二部、東京業務部、中食堂、中会議室
15	社長室、役員ゾーン、調査役、東京審査第一部、東京審査第二部
14	東京総務部、東京財務部、東京機械部
13	非鉄業務部、原子燃料部、東京非鉄金属第一部、東京非鉄金属第二部、東京軽金属部、東京電機施設部、電機輸出部
12	機電業務部、機電開発部、自動車船舶部、機械プラント輸出部、車輌鋳鍛部、航機部、電子機器部、海洋機器㈱
11	物資業務部、東京物資建材部、物資建材貿易部、東京木材部、東京紙パルプ部、東京住宅部、東京建設部
10	鉄鋼業務部、東京鉄鉱原料部、東京原料炭部、鋼管貿易部、鋼材貿易部
9	東京鋼材第一部、東京鋼材第二部、東京特殊鋼部、東京鋼管部
8	化学品燃料業務部、化学品燃料開発部、東京合成樹脂部、東京化成品部、農薬部、化学品輸出部、石油第一部、石油第二部、炭素部、繊維国内部、サバ海洋開発㈱、芙蓉興業㈱
7	法務部、東京運輸部
6	計数部、東京会計部、主計部、会議室
5	開発事業部、農水産業務部、肥料国内部、肥料貿易部、飼料畜産部、東京穀物油脂部、東京食品部
4	検査部、情報室、図書・資料センター、診療所（薬局、歯科、内科、レントゲン室）、タイプ、複写印刷室、電話受付案内台室、中会議室、住商建物㈱
3	（日本電信電話公社）
2	中会議室／（日本電信電話公社）
中2	大会議室、ロビー
1	受付、エレベーターホール、ロビー
B1	喫茶室、理髪室、車呼出口、運転手控室、防災センター、倉庫、ガレージ
B2	大食堂、売店、ガレージ
B3	書庫、春秋会室、電話交換機室、ガレージ
B4	中央監視盤室、倉庫

東京・竹橋ビルの竣工（1970年9月）

1960年代の当社業容の拡大スピードは著しく、社員の数も急増した。1960年に2千人を超えると、1962年に3千人、1965年に4千人、1970年9月には6千人を超え、わずか10年で3倍以上となった。

この間の店舗別の売上比率をみると、1950年度上期には大阪本店・東京支店がそれぞれ総売上の25%、その他店舗合計が50%となっていたが、次第に大阪と東京の比率が高くなり、1955年上期には大阪・東京合わせて約70%を占めるようになった。東京支店が1955年に支社に昇格して貿易の中枢を担うようになると、仕入先との関係から営業本部の重点が東京にシフトしていき、やがて東京支社が貿易の中枢を担うようになった。1963～1964年頃には東京の売上高が全社の50%を超えるようになり、1970年度下期には在籍人員数でも全社の50%を超え、名実ともに当社の中心拠点となった。

当社は1946年に東京・住友ビル内に東京支店を開設し、それから四半世紀の間に、住友銀行日本橋支店、国分商店ビル、大手町の東京新住友ビルと移転を重ね、1966年6月に神田美土代町に建設した自社ビルに落ち着くまで、4度の移転を経験していた。しかし、美土代町の9階建ての住友商事ビルでも、伸長を続ける当社の成長力には追い付けず、相次いで分室を設置せざるをえなくなったので、1967年に日本電信電話公社（現・日本電信電話（NTT））と共同で千代田区一ツ橋に、新住友商事ビル（竹橋ビル）の建設に着工し、1970年9月末に竣工した。新社屋には、当時都内の3か所に分散していた全部署が入居し、決算業務を除いて10月12日から業務を開始した。

大阪・東京の呼称変更（1970年11月）

当時の社員数は東京2,900人、大阪1,800人、売上高（1970年9月期）は東京4,900億円、大阪2,000億円であった。東京の新社屋竣工を契機に、従来の「本社」「支社」という呼称に基づく誤った印象や意識を払拭し、東西一体となって会社業務の実をあげるため、それまで東京所在の営業および非営業部門の総称としていた「東京支社」の呼称を廃止し、大阪および東京の非営業部門の総称（本社）を管理協力部門（略称-管協部門）に改め、大阪・東京の呼称を以下のとおりとすることになった。

- ◆本社、大阪本社、東京本社などの表示は用いず、社名とともに所在地、本部・部課名等を記載する。特に店舗名を表示する必要がある場合は、大阪を「大阪本社」、東京を「東京本社」と称する。
- ◆名刺には本社、大阪本社、東京本社などの表示は一切使わない。
- ◆英文名を要する場合は、単にOsaka OfficeまたはTokyo Officeとする。
  なお、会社の商業登記上の「本店」を大阪におくことには変更なく、この場合の英文名は Principal Office とする。

図書・資料センターの開設

東京の情報室では、竹橋新社屋4階への移転を機に、従来、社内各部門が必要に応じて購入し、個別に管理している一定範囲の図書・資料類の管理を一元化、その充実整備を図った。

■ 収集範囲：内外経済・産業・企業関連の公開情報
一般図書（約4,000冊）定期刊行物（国内約70誌、海外約30誌）
新聞（国内主要9紙、海外4紙）
■ 主なサービス
①レファレンス・サービス（常駐者が相談に応じ、参考資料を提供）
②主要紙・経済誌の切り抜きファイル
③閲覧　④貸出　⑤ 外部機関利用案内

柴山社長就任：全社員の能力とエネルギーの結集

東京所在の全部署が竹橋の新住友商事ビルディングに結集した1か月後の1970年11月、それまで14年間在任した津田社長の後を受け、柴山幸雄副社長が新社長に就任するとともに、津田社長は会長に就任した。

柴山社長は就任にあたり、当社全社員が抱いてきた業界ビッグスリー突入という念願を引き継ぎ、会社の総力を結集して、これを達成することを最重要課題とする決意を明らかにした。就任挨拶の冒頭、津田前社長の在任期間に、当社の売上高が、高度成長下の日本のGNPの伸び（7倍）と他商社の売上高の伸び（10倍前後）を大きく上回る21倍も伸長したことと、この間に商品本部制の採用、開発部門の強化に加え、東京・大阪・名古屋に自社ビルを建設するなど、現在と将来のための体制の整備を進め、当社がたくましく発展し、揺るぎない地歩を固めたことに言及した。そのうえで、足元の1970年代は内外ともに激しい変動が予想され、決して安易な楽観は許されない厳しい状況であるが、全社一丸となって、この難局を乗り越えて、さらに一層の発展を図りたいと述べた。それに関連して、米国IBMの創始者ワトソン初代社長の「企業が成功するか、失敗するかの真の違いは、その組織に属する人々の大きなエネルギーと能力を十分に活かしきっているかどうかという問題に行きつく」という言葉を引用し、当社においても、役職員全員の大きなエネルギーと能力を十分活かしきるために、「各人の能力の開発・向上」「良い人間関係とやり甲斐ある職場の形成」「現在を強く生き、未来を大きく生きるバイタリティの培養と発揮」の3項目を基礎として適切な具体策を打ち立てることを約した。

社長就任挨拶（1970年11月26日）

異例の社長年末挨拶（1970年12月30日）

その年の年末、10月以降の業績の予想外の落ち込みに直面した柴山社長は東京・竹橋ビル大会議室に役職員を集め、異例の年末挨拶をもって危機意識の徹底と志気の高揚を訴えた。

今年は1960年代が一区切りを画した年であると同時に、1970年代に向けて世界が動き始めた年である。中国承認をめぐる国際情勢、東西ドイツの首脳会談などは、東西冷戦構造の打開を目指す動きとして注目される。日本は経済大国の地位を確立し、大阪万博開催等を通じて、その実力を世界に示したが、他方で風当たりも強くなり、日米繊維交渉、ダンピング問題など、解決が困難な案件が出てきた。国内では、過去58か月にわたる大型景気が今年8月をピークに転機を迎え、市況の低迷、メーカーの生産調整など、不況色が次第に強まっている。さらに公害問題、物価問題など、前途に深刻な課題が投げかけられ、これまでの高度成長に対して反省が加えられるようになってきた。

当社においては、今年は商事活動開始から25周年の節目にあっただけでなく、8月には相互貿易との合併、10月には東京新社屋が竣工、11月にはトップマネジメントの陣容が変わるなど、いろいろ大きな出来事があり、極めて注目すべき年となった。また、今年半ばから「竹作戦」による職場革新の動きが実効を挙げていることは誠に心強い。業績面ではこの10月以降、成約・売上が振るわず、純益も予想外に落ち込み、極めて警戒を要する事態となった。これは日本経済全体の停滞、特に当社と関係の深い鉄鋼・自動車・家電等、多くの業界の悪化に原因があるが、この機会に我々各人がその能力を十分に発揮しているかどうか、またすべての人が互いに連携して、会社全体として100%の総合力を出し切っているかどうかを反省してみる必要がある。人間は一般に安易に流れるものである。特に当社のように、これまでの高成長、この東京あるいは大阪のビルの立派さ、さらに全社を通じて見られる温かい人間関係、いずれも当社の誇るべきところであるが、我々はよほど心を強く、厳しく持たないと、この恵まれた環境と精神的風土に馴らされ、知らず知らずのうちに甘やかされて太平ムードに陥り、「一応やることをやれば会社は大丈夫だ」という安心感を生じたり、マンネリズムに陥り、仕事の計画と実行に真剣味を欠くことがあるのではないだろうか。もしそういう点があるとしたら注意して直し、当社のすべての人の能力とエネルギーを100%出し切っていけば、現在の経済情勢の悪条件を克服して、さらに未来に大きく発展することができるものと確信する。新年には全員が新気溌剌たる意気込みをもって、新しい目標に向かってすべての能力とエネルギーを結集して進みたい。

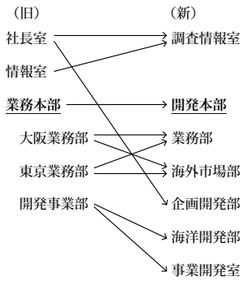
※この模様は、大阪には同時放送で、国内各支店には録音テープ送付により伝達された。

柴山 幸雄

2. 新産業分野の開拓

開発本部の発足

管理協力部門の機構改正
（1971年6月）



1962（昭和37）年に発足した商品本部制は、その後、逐次拡充され、各本部の利益責任の明確化と商品縦割りの機動力発揮によって、業容の発展に著しい成果を上げてきた。しかし、1970年代に入って大型プロジェクトや新産業分野などへの取り組みにおいて、全社的立場と長期的視野に立って、総合力の発揮を必要とする場合が多くなってくると、本部制を補完する組織の導入が必要となった。

そこで、総合力発揮の起動力となる体制として、1971年6月に従来の社長室および業務本部を改組して、会社全体の総合力を結集する機能、各商品本部の持つ潜在的能力を引き出し、将来の利益に貢献する事業を推進する機能を柱とする「開発本部」を発足させた。同本部には、業務部、海外市場部、企画開発部、海洋開発部、事業開発室がおかれ、営業部門の新産業分野の開拓に対する支援を行うとともに、地域開発、環境対策、健康レクリエーションの各産業の企画開発や海洋開発事業への取り組みを行った。

同時に管理協力部門も含め、各本部に"分掌役員制度"が取り入れられ、関係本部間の連携への協力や本部長の指導など、役付役員が社長特命業務を適時遂行する形で総合力の発揮を促進した。

減速経済への移行とドルショック

1970年の夏を境に、日本経済は激動と不透明の様相を見せ始めた。この年3月から開催された日本万国博覧会（大阪万博）が閉幕する9月頃には、長期の大型景気は後退して減速経済に移行し、公害の発生や社会資本整備の立ち遅れ、経済成長と社会福祉の乖離など、高度成長の"ひずみ"が表面化するに至った。対外的には対米輸出の伸長により米国との貿易不均衡が拡大し、経済摩擦は年々深刻の度を加えていた。1971年8月、米国のニクソン大統領がドル防衛緊急対策として、金ドル交換停止、輸入課徴金制度の採用等を突如発表すると、円は変動相場制に移行し、1949年以来続いた1ドル360円の固定相場から離脱し、1ドル310～320円に上昇した。米国の措置はIMF国際通貨体制を根本から揺るがし、世界経済の混乱を招いたため、ドルショックあるいはニクソンショックとも称された。

柴山社長はニクソン大統領の声明から間もない8月末に緊急訓示を全社員に行ったが、ドルショック後の円高による輸出の減退が重なり、当社の売上高の伸び率は低下した。利益についても市況商品の利益率低下に加え、為替変動に基づく差損が大きく響き、1971年度上期には前期比40%近い減益となった。そのため、11月に予定されていた主管者会議を10月に繰り上げて開催し、ドルショックに対処する企業防衛のための意識改革と当面の対応策について討議を重ねた。

この年の12月、スミソニアン合意により、1ドル308円という大幅な切り上げになると、巨額の外貨建て債権を持つ総合商社は多額の為替損失を被り、業績に甚大な影響を及ぼすこととなった。その後、国際通貨は一時安定を取り戻したが、1973年2月にドルの10%再切り下げと各国通貨の全面的変動相場制移行の事態が生じ、IMF体制は大きな転機を迎えた。

柴山社長緊急訓示「激動期の心構え」 1971年8月31日（大阪）、9月1日（東京）

8月16日の米国ニクソン大統領のドル防衛声明は極めて衝撃的だった。当社においても外貨建て長期確定債権のドル切り下げによる直接の損害はもとより、今後予想される輸出の停滞、国内経済不況の長期化、それに伴う輸入の不振等々は当社業績にマイナス面となり、ここ数期の決算に大きな影響を及ぼすことを憂慮し、この難局に如何に立ち向かうかについて所信を述べたい。

まず、この厳しい現実を冷静に直視し、その克服に向かって全員が奮起しなければならない。顧みれば、終戦の廃墟から立ち上がった当社は、これまで決して順風満帆というわけではなく、幾度か薄氷を踏むごとき場面に遭遇した。その当時の全社の固い決意と結束を想起して、全役職員が心と力を合わせて仕事を見直し、新しい戦略を打ち立て、それを積極果敢に実行に移さねばならない。貿易取引において、輸出はいかなる困難に直面しても努力を怠ってはならないが、輸入の拡充は一層必要である。比較的輸入が少ない当社は、輸出とのバランスがとれないとリスクを増幅することになるからである。また米国から他国への輸出など、三国間取引を大いに推進したい。これら取引の拡大に際しては、今後は為替知識を活用してメリットのある活動を展開していかねばならない。国内では、政府が景気浮揚に向けてあらゆる施策を講じると思うので、この方面に当社取引を結びつけるべく、各部門の最高幹部の陣頭指揮のもとで努力願いたい。公害防止関連や地域開発など、近来脚光を浴びつつある事業については、本部および国内各支店が緊密に連携し、新分野にどしどし進出いただきたい。このための支店陣容の強化も早急に実現したい。今後、国の内外を問わず、時代の変化に対応して取引の構造改善に努め、マンネリズムと無駄を排し、効率の高い経営に徹することによって、競争に打ち克ち、この難局を乗り切ることができる。この際、あらゆる業務をフレッシュな目で総点検し、最小費用で最大効果を上げていただきたい。

以上、今回の難局に際しての心構えを申し述べたが、当社の根本的な営業方針には何の変わりもない。一時の混乱に慌てふためき、万が一にも軽挙妄動して、将来に禍根を残すことのないよう、住友の本来の精神である「誠意を尽くし信用を重んじる」営業の根本を瞬時といえども見失うことがないようくれぐれもお願いしたい。

新産業分野への取り組み

日本経済の高度成長期の規模拡大は重化学工業の躍進に依存するところが大きかった。減速経済への移行、公害問題の深刻化等により、その発展にも限界が表れ始めたため、引き続き成長を図るには社会ニーズに応える新分野への取り組みが必要となった。当時注目を集めていた主なものは公害防止や産業廃棄物および都市廃棄物の処理に関係する産業、コンビナート・工業団地の建設や市街地再開発等の地域開発事業、国民生活の高度化・多様化に伴う医療・レジャー・教育・ファッション・外食・住宅等の関連産業、未来産業・新技術開発としての海洋産業・新交通システム・新エネルギーなどの分野であった。当社においても、ドルショック直後の社長緊急訓話の中で、政府の景気浮揚政策としての公共事業への取り組みとともに、新産業分野への進出が全社方針として打ち出されると、開発本部を中心に社内関係部門が連携して具体的取り組みを開始した。

公害防止関連産業：当社は公害防止機器を中心とした公共投資関連の取引を拡大するため、施設部に環境設備課を設け、従来の取扱商品のほか、集塵装置・排煙脱硫装置・オゾン発生装置・廃液処理装置等、新規商品の販売権を取得して、地方公共団体等向けの販売に努め、海外技術の導入や斡旋でも実績を上げた。さらに単品販売にとどまらず、ソフトウェアを含む一貫したシステムとして取り上げ、多岐にわたる業種あるいは兼業の多いメーカーをオーガナイズする機能を果たすため、開発本部の事業開発室が公害関連産業に関する企画開発業務を担当した。1971年11月には東京都の産業廃棄物総合処理施設のシステム設計に関し、三菱商事・三井物産・丸紅と共同して請負契約を結び、当社はその共同企業体の契約窓口として指定を受けた。このほか住友グループ関係各社の協力を図る場として「環境対策懇談会」が1971年5月に発足すると、当社はその世話役を務め、多角的・システム的な取り組みに努力を払った。

地域開発事業：公団・公社・地方公共団体を主体に商社が協力する"第三セクター方式"と呼ばれる官民共同開発事業の当社事例としては、国鉄茨木駅前再開発、日本電信電話公社との共同ビル建設のほか、住友グループの先導的役割をも含め、1971年岩手開発・むつ小川原開発、1972年苫小牧東部開発に相次いで資本参加した。

当社独自の地域開発としては、第一生命保険と共同で取り組んだ仙台市鶴が丘ニュータウン建設のほか、市街地再開発事業では、関東・関西双方で駅前再開発（松戸・仙台・宝塚南口）、ショッピングセンター（市原・福井・鶴岡）の建設等に参画した。1971年6月に住友グループ白水会メンバー会社の出資による「住友都市開発」が設立されると、各社単独では取り上げにくい大規模開発プロジェクトへの取り組みや各官公庁・他グループに対する窓口業務を行った。

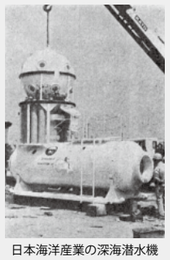
国鉄茨木駅前ビルディング

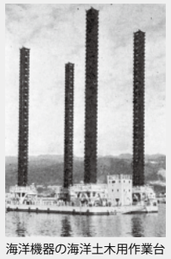
観光レジャー産業：所得増加と週休2日制実施、交通網改善によるレジャー人口の増大に対応して、1971年4月に「レジャー産業情報連絡会」を発足させ、当社としての具体的取り組みについて検討を行った。まず、当社では健康を対象とする総合レクリエーション事業を主眼とし、賭博性の濃いもの、風俗上問題のあるもの、その他社会性・公共性に反するもの、住友の品位を汚すおそれのあるものは対象としないことを基本方針とし、さらに関連資機材・設備の販売に重点をおき、事業経営に直接参画する場合は、開発本部の事業開発室（後に事業開発部）で十分検討の上で決定する原則を守った。その結果、当社の観光レジャー産業進出はごく限られたものとなり、1971年の沖縄・谷茶観光への経営参画と、1973年の日新レジャー（ホテル・ドゥ・スポーツプラザ）への資本参加のほか、南予・宇和海地域や千葉・九十九里浜地域などの第三セクターに参加した程度であった。

医療産業：1971年に大阪施設課が病院建設に関する設計・施工・機器調達一式を請け負う"ドクターパック方式"を開発して、兵庫医科大学の建設に適用したのが最初であった。1972年に社内に「医療産業チーム」を発足させ、医療産業へのアプローチ、取扱商品の拡充について見直しを行った結果、1973年に関係部課を一本化して機電第二本部に「医療機器開発室」を設置し、各種医療機器の取り扱い、技術導入のほか、幅広くエレクトロニクスなどとの結びつきによる医療システム、病院建設、資機材・ディスポーザル製品・患者用食品の供給、健保事務システムなどを取り扱った。

海洋開発：1969年に潜水作業を目的とする「日本海洋産業」と海上作業台のリース事業を目的とする「海洋機器」の2社を設立した。これら関係会社の管理・支援にあたるため、1971年6月に発足した開発本部に商社唯一の「海洋開発部」を開設し、海洋に関する調査、土木、機器販売、マンガン瘤開発などの業務を担当した。前掲の2社は、設立当初は苦闘の連続であったが、1972年頃から本四架橋の海底地質調査、日本電信電話公社の海底ケーブル敷設工事の事前調査、石油開発関係の海底掘削に伴う潜水作業などの受注が増加し、次第にその基礎が固められた。

さらに住友グループとの関連では、1968年9月に連系の関係各社と「住友グループ海洋開発懇談会」を設置して、住友プロジェクトの共同研究、情報交換にあたっていたが、1975年の沖縄海洋博開催に向け、住友グループ60社の出資による1973年6月の「住友海洋開発」の設立に発展した。同社はグループの代表会社として、深海底マンガン団塊等の海洋資源開発、海洋環境の保全、海洋性の余暇開発を目的とし、住友重機械工業と当社がその運営の責任にあたった。これに伴い、当社の海洋開発部の業務は、基本的に住友海洋開発に移管されたので、同部は機器の販売に注力することとなり、その後、中国向け潜水作業海洋調査船・海難救助サルベージ船、オランダ向けフローティング・クレーンの輸出を実現し、これまでの経験やシステム・エンジニアリングの成果を発揮した。


日本海洋産業の深海潜水機


海洋機器の海洋土木用作業台

3. 総合力発揮体制の整備（1）

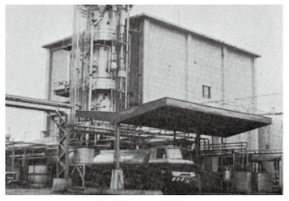
大型プロジェクトの受注体制強化

新宿住友ビル

柴山社長は、公共事業など政府の景気浮揚施策の活発化に対応して、関係部門に対し、最高幹部が自ら陣頭指揮をとって大型建設プロジェクトに対し積極的活動を開始するよう指示した。これに基づいて、建設不動産本部を強化して、元請機能の向上を図るとともに、1971（昭和46）年9月、関係部門の専務・常務をリーダー・サブリーダーとする全社横断組織「総合建設建材チーム」を発足させ、公共事業への取り組みにおいては、ゼネコンとの関係緊密化、建設関係情報の一元的掌握にあたり、受注体制の強化を期した。1972年4月には、同チームの事務局として「総合建設開発室」を設け、新宿住友ビルをはじめとするビル建設資機材の成約、あるいはビル・工場等の建設工事元請の受注に貢献した。

さらに、本四架橋・東京湾岸および湾央道路・仙台地下鉄などの大型公共プロジェクトについては、関係本部の受注戦略を一元化し、全社を挙げた取り組みが不可欠であるため、1972年4月に「特定大型プロジェクト開発室」を設置した。同室では、主として鉄鋼・機電関係本部およびメーカーの専門家と共同してプロジェクトチームを編成し、フィージビリティスタディやプロポーザルの作成を行ったほか、デンマークのトンネル施工技術を東京湾トンネル、日本鋼管扇島トンネル等の工事に斡旋のうえ、多量の関連資機材を受注し、またフランスの海洋工事、ソ連のごみ輸送システムなど、海外の技術・ノウハウの紹介・導入にも努めた。

関係会社の増強


サミット製油

住商繊維

住商液化ガス　登戸充塡所

当社では、かねてより各営業本部の業容拡大の一翼を担う関係会社の充実・育成に力を注いできたが、1970年以降にその積極的展開を図った。関係会社には債権保全や合理化対策から発足したものもあるが、国内販売力の強化、新分野への進出、既関連企業の系列化などを通じて、総合商社としての機能拡充を目指すものであった。

国内販売力の強化については、有力問屋網を持たない農水産・化学品・燃料・物資などのソフト部門を中心に、1960年代に相次いで内販会社を設立した。1970年以降は、輸入商品、不動産、金属などに関する内販会社として、住商フルーツ、ハンガリー蜂蜜、住商興産、住商建物、住商ステンレス販売、住商非鉄販売が設立され、内販会社の展開は一段落を告げた。

新規事業開発、生産または物流分野への進出のための関係会社としては、すでにオリエンタルダイヤモンド工業、千葉共同サイロ、サミット製油、住商リース、サミットストア、住商コンピューターサービス、日本海洋産業および海洋機器、西部化成、永光化成があった。1970年以降では、業界に先がけて包装産業分野に進出を図るため住商包装システムを設立したのをはじめ、建設・地域開発関連では、住商ハウジング、インテリアソオラ、イズミ生コン、日本海洋土木、北海道地域暖房、谷茶観光などを合弁で設立した。このほか、新たな食品産業としては、メーカーもしくは外資と合弁の形で、健康食品の日本ヘルスフード、養殖の串良養鰻センター、外食のピザハットジャパン、屠畜場運営の中央日本食品を設立した。

既存の関連企業を支援し系列化を図ったものとしては、繊維本部において、1969年に竹中と西村貿易を合併して「住商繊維」を設立したのに始まり、1970年以降も紀州綿業、武山繊維（現・住商モンブラン）、北川慶を相次いで傘下に収め、当社繊維部門の強化拡充を図った。燃料本部では、住友石炭鉱業の支援の一環として、同社石油販売部門の一切を譲り受けることとなった。まず、1970年に同社子会社の住石興産の石油部門を関係会社として発足させ、後に住商石油販売と合併して「住商石油」とした。さらにLPG販売の第一石油ガスと九州液体燃料を住商液化ガスが全面的に引き継いで系列化した。

人事諸制度の総合化・体系化

柴山社長が就任時に示した人材開発推進の3方針である「各人の能力の開発・向上」「良い人間関係とやり甲斐のある職場の形成」「バイタリティの培養と発揮」により、人的能力を高め、それを最大限に発揮させるための人材開発システムの構想が1971年3月に公表された。

同システムは、異動・昇進・給与・考課・研修などの人事諸制度全般の見直しと、総合化・体系化を図るもので、管理職資格制度の導入と、それに合致した給与体系への移行が柱であった。そのほかに、社長表彰制度の新設、人事考課制度および自己申告制度の改正、ローテーションの活発化、研修システムの拡充、提案制度の改正などを行うこととした。

1972年1月に実施に移された管理職資格制度は、社内の人的序列を示す資格（身分）と役職の体系を分離するもので、役職については資格にこだわらずに適材適所主義を貫くこと、資格については年功にこだわらずに職務遂行能力に応じて昇格を行うことを基本原則とした。役職はライン職（部長・課長）、代行職（副本部長・副部長）、補佐専門職（本部長付・部長付・課長付）、特別職（本部参事・部参事）に区分し、1級から6級までの6段階の資格区分に応じた給与体系を定めた。

新制度における資格と役職の体系

資格		役職			
資格	呼称	ライン職	代行職	補佐専門職	特別職
1級	部長	部長	副本部長	本部長付又は部長付	本部参事
2級					
3級	次長	（部長心得）	副部長		部参事
4級	部長代理	課長			
5級	課長			課長付	
6級	課長代理	（課長心得）			

労使関係の改善

1969年6月の労働組合によるストライキ決行は、当社創立50周年を年末に控えてのことでもあり、会社側に大きな衝撃を与えた。会社側は、労使関係の抜本的改善と正常化が喫緊の課題であるとして、早急に人事本部の体制を刷新し、労働組合に対して話し合い路線に戻るよう訴えるとともに、各職場を風通しの良い、活気に満ちたものに改善する一環として、全社効率化運動の「竹作戦」に取り組むことになった。

一方、組合内部においても、上部団体（全商社）の闘争至上主義に対する疑問が強まり、労使間の信頼の先にこそ労働条件の改善があるのではないかとの考え方も出始めた。しかし、労使関係が改善の方向に進むのは容易ではなく、その後数年にわたる混乱期を経て、1972年夏に発足した組合執行部が労使協調路線への転換を打ち出してからのことであった。新路線を引き継ぎ、1973年夏に発足した執行部は、1974年に上部団体の全商社を脱退するとともに、当社労使間で既存の協約や協定などの全面的見直しと集大成を図り、その後の相互信頼・相互理解をベースにした交渉の確立に向けて双方が努力することを確認した。こうして1960年代半ばから動揺していた労使関係はようやく改善、発展への道筋をたどることになった。

業界初の完全週休2日制

1974年8月、労使関係改善の節目に、同業他社に先駆けて完全週休2日制を導入した（他社は月2回土休）。

当時の実施企業は以下のとおり。
キヤノン、名古屋鉄道（67/4）
東芝（70/6）
本田技研、三菱自工、ミツミ電機（73/1）
三菱重工、IHI（73/4）
（1974年9月組合機関紙「木魂」号外）

私の見た労使関係と竹作戦　山下 秀（ひいず） 元人事第二部長（寄稿）

山下 秀

私が入社して20年目の1969年6月、労使交渉が決裂して2日にわたり時限ストライキが起きた。会社にとっては未曽有のショッキングな出来事であった。ストの最中にトップから私に人事担当の部長にと話があった。私は入社5年目の1953年から、少しの内地勤務を除き、タイ、ビルマ、インドネシア、フランス、ベルギー、オランダと、海外事務所の開設をしながら売り子として走り回り、1967年に帰国し、機械プラント輸出部長を務めていた。このため、国内のことも労使関係も疎遠だったが、これを受け、受けたからにはと全力を挙げて労使関係の安定に努力した。

人事に着任後、管理職対象の「労務管理セミナー」を数十回実施し、なぜストが起きたかの原因を私なりに絶えず追い求めた。労務問題についての私の見解を述べ、参加者の意見を十分に聴き、互いに議論し、毎回終わるのは深夜か夜明けだった。その結果、スト発生の責任は、会社が60～70%、組合が40～30%との結論に達し、会社の責任として、職場を風通しの良い、活気に満ちたものに改善するために、その後「竹作戦」に取り組むことになった。組合の責任は、当時の給与を含む当社の労働条件は商社中または住友連系会社の中でもトップクラスであったにもかかわらず、年3回の会社との交渉で、交渉する前から闘争のスケジュールを組み、三角錘を立て、リボン・腕章・ワッペンの着用、定時退社、残業拒否、36協定締結拒否、スト権確立と、次々にスケジュールをこなしていく姿勢にあった。そして、上位商社中、当社の組合のみがストを行うという不幸な結果を招いた。私は組合員のナマの声も聴きたかったが、当時それは組合幹部を通じるか、職場の上司を通じるしかないという状況にあった。ちょうどその頃「竹作戦」の準備として始まった中堅総合職を対象とする職場分析セミナーが若い人から直接意見を聴く一つの手段にもなった。期間は1970年6月から1971年5月までの1年間だったが、2年前にストに参加した同じ若い社員が昼食時間や就業時間後に熱心に竹作戦の目標に向かってチーム活動に取り組み、それが全社的運動に広がっていった。私は今後とも、当社発展の原動力は、この若い人たちの下から盛り上がるエネルギーであると確信している。

（1996年6月「住友商事・商事活動50周年記念誌」）

3. 総合力発揮体制の整備（2）

労使協調路線への転換（1972～1974年）

小川 英典

相互理解のもとに　1972年度執行部 小川 英典（ひでのり） 組合長（1973年年頭所感）

私たちの組合はこの数年間、内部においても、対会社交渉においても混乱にあった。組合執行部は、組合と会社が対等の立場において、安定した労使関係を樹立することが最も重要な使命であると考え、以下の基本方針のもとで、組合活動を推進していく中で個々の案件を処理していきたい。

> 内部の従業員で組織した私たちの組合は、社会や政治の体制変革を目的としたものではなく、会社の健全な発展の中で組合員の労働条件の維持改善を図っていくものである。
> 会社と組合とは問題によって、意見が対立するものも一致するものもあるが、そのいずれにも偏してはならない。私たちはその双方のバランスの上に立ち、対立する点については、相互理解・相互信頼に基づき、対等の立場における真剣な話し合いの中で着実に解決していくべきものであり、協力できる分野においては長期的視野に基づいて積極的に取り組んでいくべきである。しかしながら、会社が組合の正当な要求を全く理解せず、話し合いの基盤が崩れた場合には、組合はその組織の力を背景に、実力行使で組合の主張を会社に認めさせることが必要となるが、そのような状況になる前に、労使双方が英知を結集して、かかる不幸な事態を回避するべく努力しなくてはならない。

会社に対しては、組合の主張を十分に理解されることを望むとともに、一般組合員におかれては、各々の立場において強いメンバーシップをもって、責任ある組合活動に参加されることをお願いする。

（1973年1月 組合機関紙「木魂」No166）

岡 素之

話し合いを基本とした労使関係の定着　1973年度執行部 岡 素之 組合長（寄稿）

私が小川さんからバトンを受け継ぎ、組合長になったのは1973年夏のことだった。戦後まもなく発足した組合は、昭和40年（1965年）以降に労働組合としての活動を積極的に展開し、賃金をはじめとした労働条件の改善と組合の地位向上を図っていった。その意味では昭和40年代（1965～1974年）は「組合の発展期」と位置付けられるが、この間に大きな変革があった。その前半の組合の基本的な考え方は「組合は弱者で会社は強者。組合はあらゆる権利を行使して闘争姿勢で交渉する」というものだったが、後半は「労使は対等。企業の発展と労働条件の改善とは相互に不可分であるとの理解と信頼に基づいた話し合いの姿勢で交渉する」というものだった。ともに労働条件の改善を目的としながらも、その基本姿勢には大きな違いがあったが、この変化は一朝一夕になされたものではない。時限ストのあった1969年頃から、組合内部でも既定路線に対する疑問が芽生え始め、その後数年にわたり、激しく熱心な論議が繰り返された。その後、1972年の夏に初めて新路線による組合執行部が誕生するまでの数年は組合が経験した最大の混乱期だった。組合員同士が互いに信頼できないどころか、誹謗中傷し合う場面も多々見られ、また、春・夏・冬の三大経済闘争時には組合の権利行使をめぐり、多くの職場で役付者と組合員との間に得もいわれぬ違和感とあつれきが生じ、職場を暗いものにした。組合にとってのみならず、人が財産、人と人との信頼をベースとした連携プレーが命である住友商事にとっても、この時期は大きな危機であった。そういう意味で、1972年度執行部の誕生は、その後の当社組合の礎を築き、今日までの基本路線をつくりあげた画期的な出来事であったと言ってよい。その後、対内的には労働協約の集大成、組合規約の改訂、対外的には「全商社」からの脱退、大手5商社労組による「五日会」結成などを経て新路線は定着した。

以上、幾分、懐古的な感情に浸りすぎの感もあるが、私が組合のことに考えを及ぼすと自然に思い出されることを記した。その後の企業を取り巻く環境は年々厳しさを増し、労使双方の立場において、労働条件の維持改善を図ることは、私が執行部にいた当時とは比較にならぬほど困難になったと思う。この困難さは今後も続くものと危惧しているが、厳しい環境下でこそ、会社・組合双方が労働協約の再度基本姿勢を確認し合うことが重要である。この場合、まず会社が労働条件の改善に可能な限り積極的な姿勢を示すことが肝要であり、これに組合が会社の誠意を理解し、素直に評価することにより、組合員の志気が向上して各自の業務遂行に邁進するという望ましいサイクルが達成されるものと信ずる。住友商事がトップ企業となり、労働条件がトップになるには、少なくとも現在の労使関係が維持されていることが不可欠である。今後とも組合の基本路線が前記の主旨に沿ったものであり続けることを期待している。

（1979年7月組合機関紙「木魂」No.200）

今日の労使関係

当社ではユニオンショップ制を採用し、一定以上の役職者およびその他業務の性質等を勘案して、個別の合意に基づき非組合員とする者を除いた全員が労働組合に加入しており、2021年3月時点の組合員は3,065人、住友商事の社員に占める組合員の比率は59.2%となっている。

会社と組合とは、1974年7月8日に締結した労働協約に基づき、「会社は労働条件の維持改善と組合員の生活の安全確保を図り、組合は労働の秩序と規律を遵守し、労働能率の向上に努力し、双方協力して事業の発展を期する」ことを目的として、相互信頼・相互理解の基本姿勢のもとで、真摯かつ十分な議論を尽くすように努めている。労使間の話し合いの場としては、団体交渉、事務折衝に加え、社長との懇談会、業績等に関する懇談会のほか、会社・組合共催による働き方カイゼンセミナー、社長タウンミーティングなどを通じて幅広く意見交換を行っている。

住友商事労働組合の歴史　（1979年7月組合機関紙「木魂」No.200）

創生期（日本建設産業時代）

1945年末に労働関係法規が施行されると、当社にも組合設立の機運が高まり、旧住友本社で労政課にあり、この分野に明るかった布野嘉雄氏はじめ7人が組合綱領・規約の起草にあたり、1946年4月「日本建設産業従業員組合」が発足し、初代組合長には布野氏が選出された。その翌年に組合機関紙「木魂（こだま）」が発刊され、3年目の1949年には旧住友本社の社則に基づく就業条件を整備した労働協約が締結され、労使交渉のルールが確立した。

基礎確立期（1950年代）

1952年6月の社名変更に伴い、「住友商事従業員組合」に改称。業容拡大とともに従業員数も急増。労働条件に関する同業他社との情報交換を目的に「三金会」を結成。その後の高度成長期に当社は着実に伸長し、1956年に組合員数が1,000名を突破すると、それまでの最高決議機関「組合員総会」に代わり「代議員会」を設置。1960年には第1回全国代議員会が開かれ、大阪に組合室が設けられた。

商社低賃金の時代（1960年代）

1960年代の高度成長のもとで商社活動は活発になったが、賃金は他業種と比べて低位にあり、“商社低賃金時代”とも呼ばれた。これを打破するため、それまで連絡会的性格が強かった「三金会」が1965年に「全商社」という上部団体に脱皮を遂げると、当組合も積極的に参加するとともに、会社交渉においては三角錐、リボン・腕章着用、さらにスト権確立等の示威行為を伴った交渉を進めた。しかし、この頃のスト権確立はあくまで組合の闘う権利を主張することに重きが置かれ、実際に行使することはなかった。1966年には、組合呼称をより実態に適合した「住友商事労働組合」に改称し、組合は人間らしい生活を送るための条件をつくり出すという“人間性の回復”の観点から、労働条件の改善に取り組み、隔週土曜休日制（1969年）、定年延長（55歳→58歳）および退職年金制度（1969年）、内国旅費規程の全面改訂（1969年）、母性保護協定締結（1969年）、出向協定締結（1970年）などの成果を上げた。

労使対立姿勢の時代（1960年代後半～1970年代初期）

1960年代の終わりには、商社の社会的経済的な地位は目覚ましく向上し、当社の賃金水準も次第に改善されていった。しかし、会社交渉においては賃金に対する考え方は依然として平行線をたどった。上部団体（全商社）の影響力が増してくるにつれて、「話し合いには限界があり、対決姿勢で臨んでこそ成果を勝ち取ることができる」として、全商社の統一方針に沿ったスケジュール闘争を採ることが最善であるとの考え方が強く打ち出された。このため、交渉時には少しずつ闘争手段をエスカレートせざるを得なくなり、1969年の夏期手当（6月賞与）の交渉時には「交渉の行き詰まり打開」という意味で始業時から2時間の時限ストライキが実施された。その結果として、その後の数年間、労使双方が相互の信頼・協調の基盤を欠く方向に進むことになった。以降、組合路線が転換する1972年までは、労使の正常な話し合いのパイプが細くなり、組合が不当労働行為として捉えた3つの問題（垂れ幕・朝ビラ・三角錐の撤去）や標準者を下回る者（-α）の問題などで対立すると、その解決のために東京都労働委員会（都労委）という第三者機関の調整を求めるような一時期だった。この間、組合の内部では、従来の組合執行部の路線を是とする考え方と、力を背景とする労使関係には限界があり、労使間の信頼回復こそ、今後の組合の発展の基礎になるという考え方の二つに分かれた。1970年8月の全国代議員会の組合長選挙では、組合の方向性やまとまりという本質的な事項が論議され、2人の候補者の得票数が同数となり、組合長が選任されないという組合史上でも特筆すべき代議員会となった。

新たな労使関係の確立（1970年代半ば）

これまでの労使関係の在り方に強い反省の機運が生まれ、1972年以降の組合執行部は労使対等・労使協調をベースとした交渉を行う中で、新しい労使関係の確立を目指して、労使間の既存の協約・協定・慣行等の全面的見直しと集大成を行った。また、残業問題などの諸問題の解決の一方法として、労使合同の委員会方式が採用されるなど、建設的な労使関係の第一歩を踏み出した。他方、上部団体「全商社」は、大手商社から専門商社に至るまで組織拡大を一途に求めるあまり、組織が複雑で運営も非効率的となっていた。加えて、全商社の“闘争至上主義”ともいうべき基本路線は、当社組合の基本路線とは明らかに異なったものになった。こうした実態を踏まえ、望ましい上部団体の在り方について広範な検討を重ねた結果、当社組合は1973年に「全商社」を脱退し、その後、新たに当社、三菱、三井、丸紅、伊藤忠の5大商社の組合による連絡協議会として1974年に「五日会」を発足させた。

4. オイルショック後の内外市場への取り組み

住友石油開発の設立（1973年1月）

エネルギー資源の開発投資は、1950年代半ば以降、他の資源とは趣を異にし、財界ベースまたは国策会社として設立された開発投資会社（帝国石油、九州石油開発、インドネシア石油、カタール石油など6件）への資本参加が中心であった。1960年のOPEC設立後は産油国側の発言力が強まり、石油の安定供給のためには資源開発への直接参画の必要性が高まると、各方面の開発会社が乱立気味となった。当局の指導もあり、企業集団ごとに複数のプロジェクトを統括する開発会社の設立が推進されると、住友グループでも1973年1月に住友系35社の出資により「住友石油開発」が発足した。以後の石油開発は、原則として同社が住友グループの窓口となり、当社はその筆頭株主として全面的に協力することになった。これに伴い、当社主導で進めていたイラク原油開発案件は、住友石油開発の第1号事業となった。

同社はその後2003年に当社の実質子会社となり、2005年には当社100%出資の石油ガス開発事業会社「ペトロサミット・インベストメント」に吸収合併され、2008年の「ペトロサミット石油開発」への社名変更を経て、今日の「サミットエネルギー開発」に至っている。

第1次オイルショック（1973年10月～1974年8月）

1973年10月にアラブ10か国とイスラエルの間で第4次中東戦争が勃発し、それを契機にサウジアラビアなどペルシャ湾岸産油国6か国は石油を武器とする戦略を打ち出した。親イスラエル政策をとる米国、欧州、日本に対し、石油の禁輸、生産の削減を一方的に決定したほか、原油価格の大幅な引き上げを相次いで強行し、1974年初めには前年の4.5倍に達する急騰となった。世界経済は激しい動揺と混乱に陥ったが、とりわけ中東原油の輸入に大きく依存する日本は甚大な影響を受け、1974年は戦後初のマイナス成長となった。

貿易および海外投資の活発化

1970年代に入ると貿易と資本取引の自由化が著しく進展し、日本経済は本格的な開放体制に移行した。加えて、国際通貨体制の急変以来、世界経済のボーダレス化が進むと、総合商社の有する情報力・市場開発力・国際金融機能・オーガナイザー機能などを発揮する局面が増大し、当社の貿易は大きく伸長し、海外投資も活発化した。

輸出：ドルショックの影響により、1971年後半から1972年にかけて減退をたどったが、第1次オイルショック後に増勢を取り戻し、1974年には大幅に増伸した。その間、鉄鋼部門では世界的な鉄鋼供給不足、石油開発の活発化、輸出価格の高騰を反映して、中近東、ソ連、米国、その他北海油田向けを中心に鋼管輸出が急速に拡大。鋼材も中近東向けの飛躍的増大をはじめ、その他大口長期契約の増加によって、取扱高は1年間で2倍以上に急増した。

機械部門では1972年以降イラク向け大口成約をはじめとする建機輸出の躍進、自動車関係のニュージーランド、豪州、プエルトリコ、ハワイにおける販売会社設立、アイルランド・モロッコ等における新規商権開拓による輸出拡大のほか、プラントなど大型プロジェクトの受注が特に目立った。

輸入：1970年以降、燃料をはじめ食糧食品、化学品、繊維、物資（木材）などの輸入が拡大し、輸入におけるソフト部門のシェアが急上昇した。これはオイルショック前後の燃料価格の暴騰、1972～1973年の国際的食糧不足とソ連の大量買付に伴う穀物相場の急騰、および国内における空前の住宅建設ブームによる木材価格高騰などの要因があったことも見逃せないが、輸入拡大に対する関係部門の努力に負うところが大きかった。

三国間：ドルショック以降の日本の輸出自主規制や先進国の保護貿易の動き、円切り上げによる国際競争力低下など、輸出環境の変化あるいは海外合弁事業産品の第三国向け輸出の要請などに応じて、当社の三国間取引は急伸長を遂げた。特に1972年以降はその内容も充実し、輸出・輸入と並んで貿易の主要要素となり、全社売上高の10%程度に達した。

海外投資：保護貿易主義の高まり、資源ナショナリズムの台頭などによる国際経済環境の変化に対応して、海外における安定した輸出市場の確保、途上国のインフラ開発支援、資源の安定供給確保などを目的とする商社主導の投資が活発化した。新規投融資の内容は大別して、①現地生産拠点の設立、②現地流通加工センターの設置、③資源開発および資源の集荷・加工拠点の設定となっている。従来の海外投資には、金属資源開発に関連するものが多かったが、このころから安定的な輸出、市場の拡大、さらに途上国の経済開発支援を目指した海外生産拠点の設営および流通販売網の整備を目的とした案件が増加した。

海外拠点の強化・充実

第1次オイルショックの前後に、中近東、アフリカ、中南米、東欧を中心に駐在員事務所の設置を急速に進めた結果、当社の海外店舗は1970（昭和45）年3月の61拠点から1975年3月には84拠点に、駐在員も343人から552人、現地職員は658人から1,329人へと大幅に拡充した。

店舗数の増大に応じて、域内の店舗間の連絡・調整を円滑に進めるため、1971～1972年に中近東、欧州、大洋州、カナダ、南米に支配人（Area Manager）を設置した。さらに1974年2月には、より広範囲の人事・取引与信等の権限委譲を受けて担当地域の店舗の業務統括と一体的運営管理にあたる海外総支配人（General Manager for Area）制度を新設し、欧州（ロンドン）と東南アジア（シンガポール）に役員級主管者を派遣した。

さらに、駐在員の増加に対応する形で、1974年3月に海外人事部を新設し、世界各地の駐在員および家族への支援体制を強化するとともに、各国の労働法や慣習に則った就業規則の制定、ナショナルスタッフの管理・育成も含めた店舗経営の現地化の指導・援助を行った。

国内市場への取り組み体制の整備

国内市場は商社にとって最大の市場であり、なかんずく当社においては国内取り扱いのウエイトは60%前後と高かった。高度経済成長が終わり、需要構造が生産者指向から顧客指向に移行すると、商いの原点に立ち返り、流通機能の充実強化による国内市場の掘り起こしが急務となった。

営業部門においては、商品本部制移行後約10年間の業容拡大に伴い、特に所管分野が広範に拡大した鉄鋼、機械電機、化学品燃料の3本部の機動力強化と経営効率向上を図るため、それぞれ鉄鋼原料、鋼管、鋼材、機電第一、同第二、化学品、燃料の7本部に分割・再編した。また各本部の営業活動のウエイトが年々東京にシフトする傾向に対応して、大阪地区での営業についても一層の拡大発展を図るため、1971年1月に「大阪営業本部」を発足した。

国内店舗の運営については、各商品本部の縦割り制を適用せず、店舗長と本部長の共同責任に移行したが、1966年5月の北九州地区を皮切りに、京阪神、京浜などの経済圏に配置された複数支店の商品専門家が関係本部・内販会社との連携のもと、各地域に密着した営業活動を展開していた。その後、1970年に大阪業務部に設けた国内店舗課が国内支店に対する窓口となって支援する体制を整え、北九州の福岡、八幡両支店に山口県の宇部支店を加えた広域運営制に移行した。さらに1972年4月以降、名古屋支店の支社昇格、四国支配人(在高松)のもとでの四国4県統合運営のほか、出張所の支店昇格、出張所・連絡員の新設など、相次いで店舗網の拡充強化を進めた。

大阪地区営業の一層強化

1971年1月に営業部門に設置された大阪営業本部は、各商品本部と共同して、商権の維持拡大、良好な対外関係の維持促進、本部間の調整、関西所在支店への協力などにあたり、1979年6月の営業部門制発足まで存続した。

列島改造ブーム下の国内取引拡大

1971年から続いた国際通貨不安は貿易の伸長を妨げたが、1972年に始まった景気対策と田中内閣が打ち出した列島改造政策に基づき、住宅建設・土地開発が空前のブームとなり、開発事業や建設工事など国内需要の増大を招いた。この追い風をビジネスにつなげるため、当社では、全社的機構として総合建設開発室および特定大型プロジェクト開発室を設置するとともに、関係営業本部における資材・工事等の受注体制を強化し、関連需要の開拓、大型プロジェクトへの取組強化を図った。鉄鋼関係では鉄鋼建材、鋼材開発、鋼管開発、配管工事担当の各課を増設し、物資関係では物資建材部から建材部を分離独立させるとともに、住宅産業向け取引を新設の住宅システム部に一元化した。

そうした取り組みが奏功し、当社の国内取引は1972年度下期から上向きに転じた。鉄鋼部門では国内需要の増大と価格上昇に支えられ、かつ住友金属工業鹿島製鉄所の本格稼働に伴う拡販努力によって、鋼管、鋼材ともに、建設・自動車・造船向けを中心に売上高が2年間で2倍を超す拡大となった。機電部門は民間設備投資が活発になった鉄鋼・セメント・建設・造船等の業界向けの設備関連機器の取り扱いが伸長するとともに、設備投資に関連する電機、通信・電子機器の売上高増大により、1974年上期の実績は1972年同期の2倍以上となった。建設不動産部門では、住宅建設・土地開発が空前の活況を呈する中で積極的取り組みを展開したため、取扱高は1972年、1973年の2年間に急成長を遂げ、1974年度上期の実績は1971年度の3倍となった。建設請負関連では、住友グループのメーカーを中心とした工場の建屋、量販店の店舗、あるいはマンション、大学、レクリエーション関連施設等、大型工事の建設元請が増加し、建設部門の売上高は1972年度に前年の3倍、1973年度に前年の2.3倍、合計して2年間で7.2倍と著しく伸長した。不動産関連では、1971年以降の住宅建設ブームのもとで、首都圏、近畿圏のほか、地方都市におけるマンション建設が飛躍的に伸長し、1971年から1974年まで年間竣工1千戸を超え、1974年度には年間2千戸以上の実績をあげた。宅地開発については、大型の仙台近郊の鶴ヶ丘ニュータウンの開発、札幌の北野分譲地造成に着工したほか、関西地域についても京都近郊の城陽友が丘分譲等の事業に着手した。

列島改造ブームと当社不動産事業

「日本列島改造論」は1972年7月の自民党総裁選で田中角栄が提唱した政策構想。首相に就任すると自らの私的諮問機関として「日本列島改造問題懇談会」を立ち上げ、新幹線や高速道路などによる全国ネットワークを整備し、工業地帯を地方に分散させる政策を打ち出すと、全国的な土地投機ブームを招き、地価の高騰が物価上昇を引き起こし社会問題化した。

1972～1973年の列島改造ブームとドルショック以降の金融緩和のもとでの過剰流動性を背景に、住宅建設・土地開発が活況を呈し、多くの企業が土地手当に奔走した。これが地価高騰を招いて、土地買い占めの批判を浴びたり、過大な土地保有による金利負担増大の後遺症に悩まされたりした。

当社は、戦前の大阪北港㈱の事業を継承した関係で、商事活動とともに不動産事業を重視し、1962年の不動産本部発足後はオフィスビル事業やマンション開発、住宅用土地の造成・分譲にも本格的に取り組み、着実に実績を積み重ねており、土地手当を原則として住宅供給その他の事業に即して実施する方針を堅持した。

5. 商社批判の嵐

衆議院の物価問題等に関する特別委員会（1973年4月）
［写真提供：アフロ］

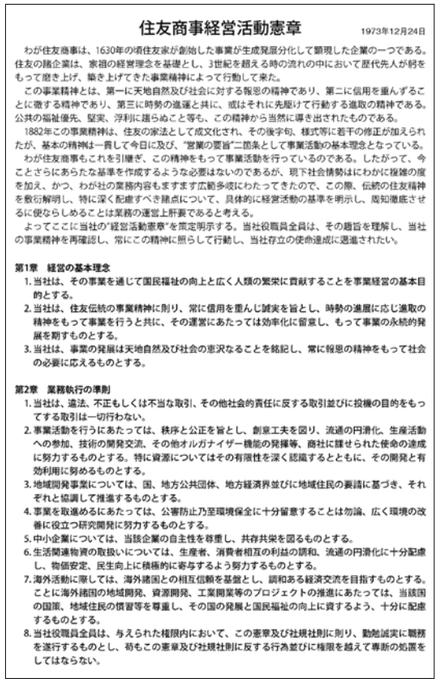
大手商社トップの国会招致（1973〜1974年）

1972（昭和47）年の後半になると、政府の列島改造政策の展開と過剰流動性の発生に伴い、地価の暴騰、建設資材・生活関連物資の価格高騰が生じ、その元凶は商社の買い占め、売り惜しみにあるのではないかとの噂が広がった。1973年3月の衆議院本会議で、野党が諸物価高騰の政府責任を追及する流れの中で、一部の大手商社の行為が問題視されたことを契機に商社業界全般に対する批判が始まった。

それを受け、政府は商品投機の取り締まりの補完措置として、投機防止法案を上程した。ほぼ同時期に通商産業省（現・経済産業省）は、商社の投機活動の噂に関連して、大手6商社の生活関連物資7品目・有価証券・土地の取引実態調査を実施したうえで、各社幹部を呼んで投機的行為の自粛と当局への協力を要請した。こうした一連の動きが報道されると、国会の場に商社首脳を招いて、事情を聴取することが決定された。

こうして1973年4月11日、衆議院の物価問題等に関する特別委員会に大手6商社の代表が参考人として呼び出しを受け、当社からは柴山社長が出席した。席上、商社の社会的責任に関する考え方など一般的な問題についての質疑のほか、土地・米・木材・羊毛に関する個別問題について特定の商社が追及を受けた。柴山社長は土地問題に関連し、当社は歴史的経緯から創業以来不動産事業を主要事業の一つとしているが、その重点を良質な住宅供給を目的としたマンション建設・土地造成におき、取扱物件の購入・分譲に際しては、価格高騰をきたさぬよう十分留意している旨を説明した。

商社への糾弾は秋頃には緩み始めたが、それと前後して勃発した第4次中東戦争が火付け役となって第1次オイルショックが起こり、物価高騰と買い占め、売り惜しみが横行すると、またも商社に非難が集中した。翌1974年2月の衆議院予算委員会の物価問題集中審議の席に、大手商社の社長が参考人として呼び出され、厳しい追及が続いた。この時も、当社は堅実な商社であり、ルール違反のない会社であることを重ねて説明した。



住友商事経営活動憲章　1973年12月24日

わが住友商事は、1630年の頃住友家が創始した事業が生成発展分化して顕現した企業の一つである。住友の諸企業は、家祖の経営理念を基礎とし、3世紀を超える時の流れの中において歴代先人が弱をもって磨き上げ、築き上げてきた事業精神によって行動して来た。

この事業精神とは、第一に天地自然及び社会に対する報恩の精神であり、第二に信用を重んずることに徹する精神であり、第三に時勢の進運と共に、或はそれに先駆けて行動する進取の精神である。公共の福祉優先、堅実、浮利に躁らぬこと等も、この精神から当然に導き出されたものである。

1882年この事業精神は、住友の家法として成文化され、その後字句、様式等に若干の修正が加えられたが、基本の精神は一貫して今日に及び、"営業の要旨"二箇条として事業活動の基本理念となっている。

わが住友商事もこれを引継ぎ、この精神をもって事業活動を行っているのである。したがって、今ことさらにあらたな基準を作成するような必要はないのであるが、現下社会情勢はにわかに複雑の度を加え、かつ、わが社の業務内容もますます広範多岐にわたってきたので、この際、伝統の住友精神を敷衍解明し、特に深く配慮すべき諸点について、具体的に経営活動の基準を明示し、周知徹底させるに便ならしめることは業務の運営上肝要であると考える。

よってここに当社の"経営活動憲章"を策定明示する。当社役職員全員は、その趣旨を理解し、当社の事業精神を再確認し、常にこの精神に照らして行動し、当社存立の使命達成に邁進されたい。

第1章　経営の基本理念

1. 当社は、その事業を通じて国民福祉の向上と広く人類の繁栄に貢献することを事業経営の基本目的とする。
2. 当社は、住友伝統の事業精神に則り、常に信用を重んじ誠実を旨とし、時勢の進展に応じ進取の精神をもって事業を行うと共に、その運営にあたっては効率化に留意し、もって事業の永続的発展を期するものとする。
3. 当社は、事業の発展は天地自然及び社会の恵沢なることを銘記し、常に報恩の精神をもって社会の必要に応えるものとする。

第2章　業務執行の準則

1. 当社は、違法、不正もしくは不当な取引、その他社会的責任に反する取引並びに投機の目的をもってする取引は一切行わない。
2. 事業活動を行うにあたっては、秩序と公正を旨とし、創意工夫を図り、流通の円滑化、生産活動への参加、技術の開発交流、その他オルガナイザー機能の発揮等、商社に課せられた使命の達成に努力するものとする。特に資源についてはその有限性を深く認識するとともに、その開発と有効利用に努めるものとする。
3. 地域開発事業については、国、地方公共団体、地方経済界並びに地域住民の要請に基づき、それぞれと協調して推進するものとする。
4. 事業を取進めるにあたっては、公害防止乃至環境保全に十分留意することは勿論、広く環境の改善に役立つ研究開発に努力するものとする。
5. 中小企業については、当該企業の自主性を尊重し、共存共栄を図るものとする。
6. 生活関連物資の取扱いについては、生産者、消費者相互の利益の調和、流通の円滑化に十分配慮し、物価安定、民生向上に積極的に寄与するよう努力するものとする。
7. 海外活動に際しては、海外諸国との相互信頼を基盤とし、調和ある経済交流を目指すものとする。ことに海外諸国の地域開発、資源開発、工業開業等のプロジェクトの推進にあたっては、当該国の国策、地域住民の慣習等を尊重し、その国の発展と国民福祉の向上に資するよう、十分に配慮するものとする。
8. 当社役職員全員は、与えられた権限内において、この憲章及び社規社則に則り、勤勉誠実に職務を遂行するものとし、もしこの憲章及び社規社則に反する行為並びに権限を越えて専断の処置をしてはならない。

商社業界の対応

1度目の国会招致の直後、各社首脳は共同声明を発表し、改めて商社の社会的責任の重大さを自覚するとともに、自発的に基準を作ってその行動を律し、国民生活の安定と福祉に貢献するため最大の努力を尽くす決意を明らかにした。

それを受ける形で1973年5月、日本貿易会が「総合商社の行動基準」を発表すると、各社独自に行動基準を相次いで作成し、事業活動の節度を守り、姿勢を正すための指針を明らかにした。並行して、社会的責任を遂行する業務を推進する部署を新設したり、利益の社会還元のための基金や財団を設けるところも見受けられた。

当社においては、古くから住友の事業精神として受け継がれてきた「営業の要旨」2箇条を事業活動の基本理念に掲げて日々の活動で実践してきた。しかし、今後とも社会情勢は複雑の度を加え、業務内容はますます広範多岐にわたることを考慮し、その趣旨の徹底を図り、実践において遺憾なきを期するため、1973年12月24日の会社創立記念日を機に「経営活動憲章」を制定し、全職員に対し、住友の伝統精神の核心を説明するとともに、経営活動の具体的基準の周知徹底を図ることとした。

商社批判の本質

1973〜1974年に吹き荒れた商社批判の根底には、商社が強大な経済的影響力を持ちながら、銀行のような法的規制を受けることなく活動しており、手段を選ばない利益追求に走っているのではないかという考え方が潜在していた。それはやがて国会における商社批判の起因の一つとなった公正取引委員会（以下、公取委）の総合商社に関する調査報告に基づく株式保有制限や大口融資規制に発展していった。

商社業界として、世間の批判を真剣に受け止め、これを契機に反省と自粛を示し、社内体制の整備や共通の正しい枠組みの設定に努力した。

“根本的に立派な世界的企業”を創りあげていく

激しい商社批判の最中、当社は他の大手商社とともに社長の国会招致、通産省の取引実態調査を受けたが、批判の対象となった土地の買い占め、生活関連物資の投機・買い急ぎ、大量の有価証券投資運用益などに関連して指摘を受けるような問題点はなかった。

柴山社長は、当社に関する限り、批判の対象となるような事実はない。しかし、現下の情勢に鑑み、今後一層、住友伝統の事業精神に徹し、強い信念と自覚を持って業務に邁進するとともに、特に生活関連物資の取り扱いや土地取得については、商社の流通面に占める役割をよくわきまえ、慎重な態度でその当否を決め、中小企業との共存共栄を図るべきことなどを繰り返し指示した。

その方針のもと、1974年2月、物価抑制に関する官民合同会議の申し合わせを受けて、当社が取り扱う食肉、大豆等31品目の価格凍結宣言を率先して行い、翌3月には、石油製品、鉄鋼、アルミ、食糧食品など、基礎物資の販売価格の抑制を図るため、社内に「価格審査委員会」を設け、物価の鎮静化に資する施策の審議決定を行うこととした。また、開発本部の事業開発部を「社会開発事業部」と改称し、社会福祉・公益事業など社会関連事業の調査・企画を推進し、社会的責任の遂行に関する方策の検討にあたらせた。

さらに、1974年5月の主管者会議において、特に経営活動の社会性・国際性・効率性の観点から質的充実を図る具体策を議題に取り上げ、根本的に立派な世界的企業を創り上げていくことを当社のビジョンとするとともに、“最も問題の少ない、ルール違反のない商社”という社会的評価を一層高めるため、“清潔な会社”、“相手のことをよく考える会社”、“信用、特に国際的信用を重んずる会社”の3点を、当社を特色づけるイメージとして育て上げていく方針を再確認した。

公正取引委員会の総合商社に関する調査報告

第1次報告書（1974年1月）

総合商社が取引を通じて巨額の与信や融資を行い、さらに多数の会社の株式を保有している状況から、商社としての活動と資金力によって自由な競争を損なうおそれがあることを指摘。特にその資本金総額の約3倍に当たる株式を保有している点を強調し、金融機関に対すると同様、独占禁止法によって商社の持株制限を行う必要のあることを示唆した。（1974年9月、同委員会はやみカルテルの規制強化、独占・寡占に対する規制、過度の経済支配力の排除を柱とする9項目の独占禁止法改正試案骨子を公表した。）

➡この試案に対し、産業界・財界はこぞって反対の意向を表明。特に株式保有制限が総合商社の活動規制を狙ったものであるだけに、日本貿易会は業界を代表して反論をまとめ、政府部内に審議会を設置して慎重に検討するよう要請した。

第2次報告書（1975年1月）

総合商社が資金力・情報力をバックに、産業界のタテの「系列化」とヨコのつながり「企業集団」の中核機能を果たし、その優越的地位や市場支配力の利用により、不公正取引を行うおそれのあることを強調。独禁法上の対策として、①総合商社の株式保有制限、②銀行の総合商社に対する大口融資規制、③不公正取引予防のためのガイドライン設定等の必要性を示した。

➡日本貿易会は直ちに反論書を公表し、商社の保有株式の大半は、取引関係維持、その他商品流通に即した経営の効率的運営を目的としたもので、保有シェアも僅少であるため、メーカーに比べて過大というのは当たらないとした。また、6大企業集団の社長会は経済的な意味を持つ結合体ではなく、まして商社がその中核の存在であることなどあり得ないこと、また、系列にある中小企業に対しても相互依存・補完的な関係にあり、支配・従属関係にはないことなどを挙げ、公取委の対策措置が不当なことを主張した。

6. 長期不況下の減量経営

コンピュータによる会計事務の機械化

1970年に営業部門の経理業務を包括して、成約から受渡、決済に至る一連の事務を一貫して機械化、すなわち営業会計システムの完全実施以後も引き続き機械化を推進し、鉄鋼内販システム、与信管理システム、輸出事務システム、輸入事務システム、国内営業会計のオンライン化、一般会計システム等を相次いで実施し、1975年頃までには基幹となる会計事務の機械化をほぼ完了した。

不況期こそ体質改善の好機

当社は商事部門発足以来、堅実経営を基本方針として、不況に強い体質を育んできたが、1970（昭和45）年以降の相次ぐ世界的規模の経済変動に直面すると、より一層抵抗力の強い体質を確立することが必要となった。オイルショック直後の1973年11月、効率化運動の全社展開に関する通達により、経費節減、資金効率向上、人員再配置、業務見直し、事務合理化について、それぞれ目標を掲げて自主管理を行う方針を打ち出して以降、機会あるごとに"危機克服に通ずる最良の道は効率化の徹底にある"ことが強調された。

1974年11月の主管者会議では、不況期こそ体質改善の好機であり、この際内部総点検を行って、堅実経営に徹し、創造力を発揮して危機打開の道を探求する方針が決定された。

さらに1975年の年頭、柴山社長はこの年を"インフレ的体質改善の年"と定め、減量経営に徹して"経営の安全保障"を図るとともに、その国際化によって商社の社会的責任を果たすことを目標に掲げた。この方針に沿い、第1次竹作戦（1970～1971年）から5年を経過して、やや緩みがちになっていた効率化マインドを呼び起こすため、1975年4月から第2次竹作戦を展開して全社にわたって経費節減の徹底、取引の総点検を進めた。

その後、不況の長期化、深刻化に伴い、業績の先行き見通しが楽観できない状況になると、1976年2月から1977年3月にかけて「業績改善のための緊急対策」として、以下の施策を継続実施した。その内容は、①赤字部門の非効率取引の見直しと赤字幅の圧縮、②開発案件の見直し、③不良債権の防止、④収益性の高い市場の海外店舗への人員派遣、⑤管協部門業務の見直し、⑥経費節減の徹底、ならびに⑦中長期対策として、赤字部門再編、取引内容の再点検、赤字関係会社の改善などであったが、概ね所期の成果をあげることができた。

業務本部の復活と開発本部の改組（1974年9月）

1971年6月に開発本部に改組される形でいったん廃止された業務本部は1974年9月に復活した。開発本部の業務部と海外業務部、主計本部の主計部を編入するほか、経営計画、全社方針の策定、経済調査等を担当する「調査計画部」を新設して、全社的調査・企画機能の充実を図った。

一方、開発本部については、それまで全社的機構としていた「海外総合プロジェクト開発室」をその他の諸開発室（総合建設、特定大型プロジェクト、鉱物資源）とともに組み入れ、特に大型長期・ハイリスク・多額の先行費用を要するもの、借款・経済援助に関連するものなど、単一本部では推進しにくい開発案件に全社的立場から積極的に取り組む体制とした。

内部管理の強化

当社はそれまで不良債権の発生が比較的低水準で、手堅い取引ぶりが評価されてきた。しかし、1974年以降は不況の長期化により、取引先などの倒産が生じ、不良債権発生額は漸増し、固定化営業債権の残高や貸倒損失の計上額もそれまでにない高水準にのぼった。この事態に対応して、各商品本部の取引与信の自主管理体制を強化するとともに、管理本部の取引与信管理の充実と審査の慎重を期して組織を改編した。海外投融資審査および海外関係会社管理業務を業務本部海外業務部に移管する一方、総務本部の法務部を編入して、審査管理業務に密着した法律問題の処理にあたらせるとともに、事業調査部を設けて、構造不況業種など問題業界・問題取引先の分析・調査と対策立案に注力できる体制とした。次いで、1975年1月に商取引に関する申請報告規程を改訂して、仕入商品に起因する損失の発生を未然に防ぐ措置をとった。管理の対象は、特定の相場商品の売越契約、定期市場取引、一定額以上の買契約とし、各商品本部に対して商品仕入に関する自主管理ルールの制定を義務づけた。

海外における総合的体質の強化

オイルショック以後は、国内不況の長期化、安定成長への移行により、国内取扱高の大幅な伸長を期待することが困難となり、一層海外志向を強めざるを得ない情勢となった。1974年度以降の主管者会議では「貿易および海外投資の拡大」を経営戦略の重要テーマに掲げて討議を重ねた。海外活動基盤の強化・充実とともに、全社的協力体制の強化を達成するための申し合わせ事項として、海外店舗の自立化・現地化の促進、継続性・収益性の高い三国間・地場・輸入取引への取り組み強化、海外プロジェクトの発掘・積極的推進、経済協力案件への積極的取り組み、コンサルティング会社・エンジニアリング会社との提携強化、市場調査団・タスクフォースの積極的派遣、貿易要員の早期養成、横の相互協力・連携活動強化などの施策を打ち出し、次々に実施に移された。

海外店舗の自立化・現地化

世界各地の店舗の自立化と現地化を促進するため、総支配人制などによる広域運営体制の強化、既存現地法人の資本増強、駐在員事務所の現地法人・支店化・準支店指定などの施策を進めた。

米国では、1973年10月に在米9店舗を統合して米国住友商事（SCOA）を設立し、全米にわたる広域運営と自立化体制の整備を実現した。欧州においても、1975年7月に欧州住友商事をオランダ（ロッテルダム）に設立し、欧州総支配人（在ロンドン）が社長となって域内全店舗を統括し、現地主導の活動と広域一体運営を展開する体制を敷いた。並行して、世界各地で逐次貿易ブロック会議を開催し、内地からトップマネジメントの参加を得て、地域の統合一体運営の円滑化を図った。

加えて、海外法人・支店と内地営業本部との間の取引に関しては、従来、時として取り決めが明確でない点や疑義の生ずる場合もあったので、1974年6月に海外店舗と営業本部との商品取引に関する規程（開達第35号）を制定し、海外法人・支店と内地本部の取引方式を明確化し、併せて利益などの配分基準を設定した。これにより海外店舗・本部間の取引の円滑化、海外店舗の自立化が促進されるとともに、内外諸法規、特に日本の税法・外為法等の遵守の徹底が図られた。

各施策の実施とともに、海外店舗網の充実も図った結果、1979年3月末の店舗数は117店となり、派遣員およびナショナルスタッフはそれぞれ724人、1,473人となった。この間、ナショナルスタッフの内地集合研修を1974年から毎年実施し、参加者のモチベーションの向上とともに内地関係部門とのコミュニケーションの円滑化にも効果を上げた。

国内貿易体制の整備

海外における体制強化と並んで、国内貿易体制の整備も進めた。1974年に鋼管貿易部および鋼材貿易部をそれぞれ2部に分割し、さらに1976年10月には鋼材貿易本部を鋼材本部から分離独立させ、貿易業務の拡大を図った。そのほか、海外業務部における「経済協力課」の新設、海外業務部・鋼材貿易部・鋼管貿易部における「中近東課」の新設、機電本部におけるソ連貿易推進室および中国貿易推進室の新設、繊維貿易部・鋼管貿易部・鋼材貿易部における共産圏向けの「東西課」の新設など、新興市場の開拓・拡大に対応する体制整備を進めた。

並行して、全社的見地からパプアニューギニア、インド、フィリピンなどの市場開拓を目的とした調査団やタスクフォースの派遣が相次いで行われた。

また、資源ナショナリズムの高まりに伴い、資源の調査探鉱段階からプロジェクトに参加する方式が中心となると多額の先行費用が必要になるため、1975年4月に「資源開発助成交付金制度」を制定し、エネルギー、金属鉱物、農水産資源、木材などの探査・探鉱、その他初期の開発調査に対して積極的な助成措置を講じた。

海外準支店制度

当時、海外駐在員事務所の経費は、管理協力部門と同様、その全額を営業部門に割り当てていた。しかし、全社を挙げて採算意識に立脚した効率的運営を進める観点から、1971年8月、実質的に独立採算が期待できる業容だが現地法制上の理由で法人・支店化できない、あるいは店舗開設後、相当期間を経過し、既に開発段階を終えたと認められる駐在員事務所を社内職制上「準支店」に指定し、営業部門からの利益配分により経費を賄い、損益の実態を明らかにする制度を導入した。

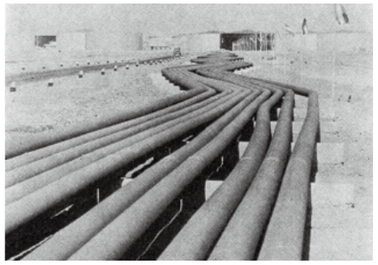
準支店に指定された主な店舗は以下のとおりであるが、その後、現地法人・支店へのステータス変更、もしくは業容縮小に伴う経費店舗化のいずれかで指定を解除され、2003年3月末に北京事務所の指定解除をもって本制度は廃止となった。

準支店に指定された主な店舗（順不同）

※同一国内に複数の店舗がある場合は母店のみ

北京、ソウル、ジャカルタ、ニューデリー、カラチ、ダッカ、バグダッド、クウェイト、モスクワ、マドリッド、パリ、ミラノ、アテネ、ワルシャワ、カラカス、キトなど

7. 海外活動の積極化


イラン国営石油会社のパイプライン

1974年度社長表彰案件

1971年12月に人材開発推進の一環として発足した社長表彰制度において、1974年度は、テヘラン、バグダッド、ベイルート、アブダビ、モスクワの各事務所と中国貿易部が受賞した。オイルショック以降、中近東市場が大きくクローズアップされ、当社が重点地域として積極的取り組みを行っている実績と、ソ連、中国については、長年の努力によって当社が業界における主導的地位を確立し、両国関係者からも高い評価を得ている実績を立証するものであった。

新興市場の開拓・深耕

オイルショック以後の貿易は全般に低調で概ね横ばいに推移する中で、中近東・共産圏市場の拡大が注目された。

中近東市場

中近東の産油国は、原油価格の高騰に伴う外貨収入の著しい増大を背景に、こぞって自国経済の発展に必要な諸資機材の購入、開発プロジェクトを積極的に推進した。当社の中近東向け輸出は1973（昭和48）年を基準として、1974年に2.8倍、1975年に6.5倍に急伸し、当社の輸出全体に占めるウエイトも1973年の7%から16～22%に上がり、米国・東南アジア・共産圏と並ぶ大市場となった。また全日本の中近東向け輸出に占める当社シェアは業界トップレベルにあり、特にイランおよびイラクは高シェアとなった。両国に共通する大口取引は、鋼管類・変送電プロジェクト、通信プラントなどであり、その他ではイラン向けの鋼材類、連続鋳造・石灰焼成・板ガラス製造・海水淡水化の各設備、イラク向けの大量の自動車、各種建設機械、鉄道レール付属品、タグボートなどがあげられる。

一方、中近東からの輸入は燃料を中心に急増し、1976年は1973年の約23倍となり、1977年以後も累増を続けた。この間の現地店舗体制は、1974年3月末の9店舗、派遣員34人、現地職員53人から、1977年3月末には16店舗、派遣員66人、現地職員114人と、3年間にその規模はほぼ2倍となった。

共産圏市場

1970年の相互貿易との合併を境に、中国とソ連を中心とする共産圏市場は、米国・東南アジアと並ぶ大きな市場に成長し、全日本の対共産圏貿易に占める当社シェアは業界の優位に立った。オイルショック後は一層活況を呈し、1976年の実績は対ソ連が1973年の3倍、対中国は2倍に拡大し、共産圏全体として商社中トップレベルのシェアを持続した。主な取引は、対ソ連では鋼管類、炭鉱設備・通信設備などのプラント類の輸出、繊維製品・化学品・石炭・綿花・木材・綿実の輸入があり、対中国では圧倒的シェアの鋼管をはじめ、鋼材類、石油化学関係の大型プラント類・農薬・合繊原料の輸出、食糧品・大豆・原油の輸入、米綿の三国間取引などであった。

三国間（海外）取引の伸長

三国間取引の拡大は、当社の総合力、オーガナイザー機能の世界的展開として、常に経営戦略の重点項目に掲げ、商品本部における三国間取引推進チームの編成、業務本部の情報センター設置、広域ブロック貿易会議の開催、プラント資機材の海外調達拠点の設定等、種々の促進策を講じてきた。

対象商品はバルキーな市況商品が多く、これまでは食糧食品がその中心を占めていたが、1974年以降は燃料が取って代わった。これはオイルショックに伴う世界的原油需給の不均衡、産油国との直接取引増大、メジャーの支配力低下に伴う流通チャネルの混乱、希望油種の多様性もあって、世界的な情報ネットワークを持つ総合商社が石油の国際取引に参入することが可能となったためである。また、国内では石油業法等による制約のほか、内需不振により日本の原油輸入が伸び悩みとなったので、海外店舗との協力によって世界各地の石油会社・トレーダーを対象とする三国間取引が活発化したことによるものであった。1974年以降、欧米・東南アジアの石油会社またはトレーダーを核として、イラク・サウジアラビア等の原油、シンガポールのナフサ・アスファルト、イタリア産軽油、ボンドバンカー、LPGなど、石油製品の三国間取引とスワップ取引が著しく拡大したため、1976年度には金額で1973年度実績の5～6倍に達し、全社の三国間（海外）取引の50～60%を占めるに至った。

米ソ間のプラント取引

海外店舗が行う三国間（海外間）取引として注目すべきものに、米国住友商事（SCOA）が1975年に成約した米国Dupontの二酸化クロム製造技術および生産設備一式のソ連向け輸出があった。1973年にSCOAが当社モスクワ事務所経由で情報を得てから2年余にわたり、両者一体となってDupontに働きかけ、粘り強い折衝を重ねた末に総額730万ドルの契約締結にこぎつけたものである。この案件は、総合商社の機能を遺憾なく発揮して、数少ない米ソ間の一貫プラントおよびノウハウに関する取引の取りまとめに成功した例として、米ソ両国関係者から高く評価されるとともに、その後の当社のソ連向けプラント輸出商談の成就にも寄与した。

海外投資への取り組み

オイルショック後の海外投資は、経済の国際化、企業の多国化の進展に応じ、貿易摩擦回避のための消費地立地型の企業進出、資源ナショナリズムの台頭に対応した資源性商品の現地加工会社の設立など、海外における生産・販売拠点の設営を中心に展開した。

資源開発の関連では、開発コストの上昇、鉄鋼等関連業界の原料需要の減退に伴い、新規案件が急減するとともに、取り組み中の開発からの撤退や見送り、閉山などが相次ぎ、消極色が濃くなった。他方、資源保有国が資源を活用して自国の経済発展を図ろうとする動きが強くなると、資源開発にからめた多面的・総合的な支援を伴うケースが増え、資源の調査探鉱の段階からプロジェクトに参加する方式が中心になった。燃料資源開発のうち石油については、1973年以降は住友グループの統括会社「住友石油開発」の所管となったため、当社の最重点は天然ガスに置かれることになり、1974年にインドネシア東カリマンタンおよびソ連ヤクーチャの2つのナショナルプロジェクトに資本参加した。天然ガスはクリーンエネルギーとして利用気運が高まり、輸入量が増大したが、開発プロジェクトの規模が大きく、専用タンカーや液化装置の建設も必要なため、巨額の資金と長い年月を要するものであった。

インドネシア・アサハンプロジェクトへの参画

この時期の海外投資で注目すべきは、アサハン・アルミ製錬プロジェクトへの参画であった。この計画は、資源価格高騰と電力料金上昇による生産コストの増大、円高による国際競争力低下に直面した日本の製錬メーカーが、北スマトラ・トバ湖の豊富な水資源を活用して水力発電とアルミニウム製錬を行う事業で、住友化学工業（住友アルミニウム製錬）・昭和電工・日本軽金属ほか製錬5社と総合商社7社および海外経済協力基金（現・JBIC）とのコンソーシアムがインドネシア政府と合弁で立ち上げたナショナルプロジェクトであった。住友化学工業が幹事会社を務め、当社がその窓口商社となったため、“住友プロジェクト”とも称された。

当社は住友化学工業の要請を受け、同計画の構想段階にあった1972年7月にジャカルタ事務所の傘下にメダン事務所を開設して以来、全社を挙げてプロジェクトの実現に協力した。1975年7月、日本政府の経済援助のもとでプロジェクトスキームが固まると、当社内に「アサハンプロジェクトチーム」を設置して関連設備・資機材の受注に万全を期すとともに、運輸本部に「アサハン物流管理室」を設け、建設関連資機材の物流全般を担当し、所期の成果をあげた。

なお、本事業は2013年12月、30年間の合弁契約を解消し、日本側保有株をインドネシア政府に譲渡し国有化された。

アサハンプロジェクト
［出典：住友化学100年の歩み］

海外技術導入と技術輸出

当社の技術導入への取り組みは、当初は機電本部に機電開発部を設置したほか、各商品本部の担当部門がそれぞれ個別に取り上げていた。その後、技術情報の一元化と全社的見地に立った取り組みが必要となり、1973年に開発本部の企画開発部と機電本部の機電開発部を統合のうえ、企画技術部（後の技術開発部）を設置した。同部は1970年代の社会経済変動に伴う新たなニーズに応じ、公害防止・環境改善・省力、さらに省エネルギー・代替エネルギー等の新たな分野を加えて幅広い活動を展開し、輸入代理権または国産化による総販売代理権を取得して商権の拡大に成果を上げた。これらの技術導入と並行して、住友連系メーカーの先進技術の輸出にも取り組んだ。

その関連では、1971年に柴山社長が当社モスクワ事務所の正式認可の披露パーティのためにソ連を訪問した際、ソ連国家科学技術委員会首脳と会談し、住友グループとソ連との間の科学技術交流に関する原則的了解が成立し、その後、双方の技術専門家によるテーマ別の意見交換が行われた。1972年9月、柴山社長を団長とする住友グループ各社首脳からなる代表団が訪ソして、関係各省との意見交換、各地工場・研究所の視察を行った。さらに上記委員会との間で科学技術協力に関する協定書の調印を行い、以後3年ごとに期限を延長して継続した。

モスクワ事務所恒久認可披露パーティ
（1971年）

8. ビッグスリー&ベストワンを目指す

植村 光雄

植村社長就任：誠実・確実・努力

1977（昭和52）年6月、オイルショック後の不況が長期化の様相を呈する中で、1970年11月から6年7か月間在任した柴山幸雄社長が辞任、取締役会長に就任、副社長植村光雄が社長に就任、津田久会長が相談役(名誉会長)に就いた。

植村新社長は就任にあたり、住友伝統の事業精神である「営業の要旨二箇条」を堅持することに加えて、業務遂行の基本として、誠実・確実・努力の3項目を挙げ、権謀術策を排して、ひたすら誠実に徹し、確実を旨として、真摯に忍耐強く努力精進することに尽きるとし、また常に積極的な思索と企画により、創造力を発揮し、時勢の進展に先駆ける革新の気性を貫くとともに、社会的国際的秩序、道義を尊重し、内外社会との調和を図るべきことを強調した。さらに住友の先達が好んで用いた「君子財を愛す、之を取るに道あり」と「公私一如の精神に徹する」の言葉を取り上げ、これら住友の実践的伝統を今日の商社の行動を律する基準として再確認した。

ビッグスリー&ベストワン目標の設定（1977年7月）

植村社長は、翌7月に開催された主管者会議において、全社ビジョンとして、従来のビッグスリーに総合評価のベストワンを加えた「ビッグスリー＆ベストワン」を新たな経営目標とする旨を明らかにした。ベストワンとは、従業員1人当たり正味資産（自己資本および引当金の合計）を商社中最大にすることであった。当社はそれまでビッグスリーを目指し、日本の高度経済成長を背景に、他社に比べて高い伸び率による売上規模の拡大を遂げた。ところがオイルショック以後、当社の売上高伸び率は他社と大差ないものとなり、高成長の持続が望めなくなったばかりでなく、上位商社との売上高格差の縮小も頭打ちとなった。また売上規模の拡大がそのまま収益性・生産性の向上につながるという「規模の経済性」の発揮も困難になった。このため、日本経済の転換期においては、量と質のバランスのとれた拡大発展を図る必要が生じ、成長性の追求（ビッグスリー）と収益性の向上（ベストワン）という2つの目標を合体したのである。植村社長は、あくまでもビッグスリーを目指してスケールメリットの追求に努力すべきであるが、要は利潤が根本にある。量の追求はこの利潤を確保し、拡大する目的のために必要となるもので、量と質とは両立させなければならない。ビッグスリーはベストワン達成のために最も重要にして必要欠くべからざる要素であり、ベストワンを達成する過程においてビッグスリーが実現するようにしたいと述べた。

英文社名“Sumitomo Corporation”の採用（1978年7月）

1952年以降、当社は海外において“Sumitomo Shoji Kaisha,Ltd.”の英文社名を用いていた。

1978年7月以降、旧英文社名も併記することを条件に、Sumitomo Corporationの名称を採用することになった。

新たな英文社名は当社の対外信用と企業イメージ向上につながるものであったが、その名に恥じないよう社内体制を整え、その責任と使命を果たし、世界における住友グループの名誉と信用の維持向上に積極的に貢献する決意を新たにした。

総合力発揮体制の拡充

1970年代後半に日本経済が転換期を迎え、産業構造の変革に伴い、商取引の対象は素材から付加価値商品へ、単品から複合取引へ、プラントからプロジェクトへと、技術度および加工度を増すとともに、取引態様も水際デリバリーからターンキーベース取引へ、ハードウェアからソフトウェアを組み合わせたシステム受注へ、さらに機器メーカーと設計建設担当のエンジニアリング会社との共同による大型プロジェクトへと、著しい高度化・複雑化が進展した。こうしたビジネスモデルの変化に伴い、商品相場・為替・運賃などの変動に基づくリスク、現地工事遂行リスク、さらにカントリーリスクなど、取引に伴う多様なリスクが増大し、ゆるがせにできなくなっていった。

そうした中、メーカー自身の生き残りをかけた減量経営の徹底により、“商社離れ”の現象が目立ち始めた。植村社長はこれらの動きを「商社不要論」として問題視し、国内外における当社の存在意義を高めるため、全社の衆知と総力を結集して、より広範なオーガナイザー機能の発揮、増大する取引リスク負担への挑戦、ならびに新しい社会ニーズに応ずる新技術の先取り、新商品の開発、その他機能の創造と改革に取り組むことを呼び掛けた。

とりわけ貿易においては、市場の多様性・特殊性の増大、取引対象の大型化・高度化・複雑化により環境はますます厳しくなりつつあり、その拡大を図るためには、営業部門、管理協力部門および海外店舗の三者が一体となって、持てる力を結集することが必要となった。

1977年7月、総合力を結集する体制として、業務本部に「貿易総合力強化推進部」を新設し、特定地域・特定商品の輸入取引の拡大、三国間取引の促進、カウンター・パーチェス案件、経済協力案件および大型プロジェクトのセンター的業務を重点的に取り上げるほか、幅広い活動を展開した。その後、総合力の発揮は、貿易・国内を問わず、より弾力的かつ広範囲に推進していくべきであるため、翌1978年8月、同部の呼称を「総合力推進部」に改めると同時に、陣容を強化し、社内外のニーズに即応する体制を敷いた。

カウンター・パーチェス（C/P）案件

C/P（Counter Purchase）案件、すなわち見返り輸入取引はもともと、輸出先国の外貨不足対策として採られた複合的な取引形態の一つであるが、その取り組みには総合力発揮を必要とする三国間取引機能をもつ総合商社にして初めて実現可能な取引であった。

当社では総合力推進部が各国の動向調査・情報収集、全社的視点からの対象品目の選定、取引損失のコンペンセーションの取り決め、支払問題など、個別案件の交渉取り進めに際しての営業部門への助言を行い、案件取り扱いの一元化による効率の向上とリスクの極小化を図った。

C/P案件は、当初は東欧の東ドイツ、ルーマニア、ブルガリア、チェコスロバキア、ハンガリーおよびソ連など共産圏相手が多かったが、その後、ニュージーランド、ブラジル、豪州ほか西側諸国にも拡がった。さらに中近東産油国とのバーター取引が実施されるようになり、またインドネシアでも政府調達に厳しいC/P条件を付ける政策がとられるなど、C/P取引は一般化する傾向を示した。

当社におけるC/P条件付き輸出実績は年々増加し、1978年から1981年までの累計は1.8億ドルとなり、国別では東ドイツ、豪州、ソ連、アルジェリア、ルーマニア向けが多かった。インドネシアについては、C/P条件が極めて厳しく、かつ同国産物が一次産品中心であるため、取引の遂行に困難を伴ったが、当社にとって同国は極めて重要な市場となっていたので、C/P条件の履行に関して関係各部門が並々ならず尽力した。

経済協力案件

日本の対外経済協力は、1954年以降のアジア諸国への戦後賠償とそれに並行する資金協力から始まる。賠償支払いが完了した77年以降、経済大国としての責務として倍増傾向となり、1989年には政府開発援助（ODA：Official Development Assistance）の量では世界1位となった。

経済協力案件はプラント輸出や海外プロジェクトとも関連が深く、その発掘には多くの労力と長い時間を要するものであるが、カントリーリスクのない安定取引であり、また途上国や非産油国向け取引拡大の糸口ともなるもので、総合商社にとって重要な取引対象の一つとなった。

当社では1975年に業務本部に経済協力課を設け、その後、総合力推進部がこれを継承して情報収集、対関係官庁窓口業務、援助案件の発掘、営業部門への支援・協力にあたり、積極的に取り組んだ結果、成約件数は次第に増加をたどった。

当社が取り上げた案件は、インドネシアを中心とするアジア地域向けのほか、アフリカ・中南米・中国にも及んでおり、その内容は社会生活の基盤となる施設、医療保健、教育、農業開発など、発展途上国の民生安定・社会経済開発への寄与を目的とするものが中心であった。

9. 経営体質の改善・強化

効率性の追求

植村社長就任に際しての重点施策のひとつに、厳しい経営環境のもと、ますます激化する競争に打ち勝つために効率性を追求すべきことが挙げられた。

当社は、すでに1970（昭和45）年および1975年の2次にわたり、経営の効率化・事務の合理化を目標とする全社的運動「竹作戦」を展開し、一定の成果を上げてきたが、不況の長期化・深刻化に対応して、さらに人・モノ・カネ・時間など、あらゆる面における企業体質の分析に基づき、より一層徹底した効率性を追求する体制を敷いた。

効率化推進部の常設

1977年7月、常設の効率化センターとして、業務本部に効率化推進部を新設し、これまでのようなプロジェクトチーム方式による臨時の活動ではなく、職制を通じ、専門的継続的に生産性の向上、業務の効率化を図る施策の企画・推進にあたることになった。同部は発足と同時に「緊急業績改善策」の事務局として活動を開始し、①各営業本部・店舗における自主的な取引内容の再点検、経費の徹底的合理化、現有人員の最大限の活用等に関する改善策の実施、②管協部門における自主的な経費の徹底的節減と事務の合理化に関する対策の実現、③全社的な経費節減運動の展開（1977年8～12月）などについて、各部門に設けられた効率化委員会を束ねるセンター機能を果たした 。その一環として、社内各部署のファイリングシステム導入の推進事務局も務めた。

これにより、諸経費の合理化についてかなりの成果を上げるとともに、社内各層からのアンケート聴取、各種のミーティングやヒアリングの実施によって、経営上のあらゆる問題点の掘り起こしを行った。

人員の削減と組織の統廃合

合理化・効率化の一環として、人員の圧縮方針のもとに、1978～1979年度の新規採用人員を、従来の年平均（総合職160人・事務職450人）のほぼ半数に削減した。これにより、事務職の自然減少が採用数を超えたため、総人員は1977年9月末から1979年9月末の間に約400人の減員（6,343→5,950人）となった。このほか、1977～1978年には組織の合理化のため、鋼材本部の5部17課を4部12課に縮小、繊維本部の5部13課を4部11課に縮小、その他機電、化学品、開発各本部と名古屋支社においては長期不況による影響の著しい分野を中心として部課の統合や廃止が盛んに行われた。

住商の発展を考える会

1977年12月、会社発展の方策に関して衆知を結集するとともに、社員の相互啓発によって意識改革と活力の発揚を図り、総合力発揮の足がかりを得るため「住商の発展を考える会」が発足した。各部門の部課長級約470人の参加を得、1978年暮れまでにグループによる合宿討論会を延べ13回開いた。考える会では、効率化推進部が別途社内各層からアンケートで抽出した問題点を煮詰めることにより、最終的には約100件に及ぶ提言・提案を取りまとめた。

この提言・提案は、①危機の認識と守りの姿勢の堅持、②情報の活性化と総合力発揮による攻めの方策の推進、③産業構造転換への積極的対処の3点に要約され、これからの時代に対処して、組織・人事・業務のあり方について全面的な見直しを行うことを課題としたものであった。そのうち、「攻めの体制と方策」を具体化するため、1978年11月に「低成長下発展対策委員会」が設置された。

なお、考える会における討議が契機となって、現行の本部間情報連絡会（朝会）の開催、本部ごとの輸入促進チームの結成、輸入拡大対策会議の設置、輸入・三国間貿易促進を目的とする海外対策費制度の改正、内販会社相互間の連絡強化策などが実施された。

関係会社および投資の見直し

内外投融資の審査・管理業務の一元化

1978年9月、関係会社を含めた事業投資全般の見直しと管理指導の強化を図るため 、従来、国内は管理本部管理部の国内事業課、海外は業務本部海外業務部の海外事業課に分かれていた内外の投融資審査および管理業務を業務本部に新設した「関連事業部」に一元化・統合した。これにより、国内・海外にわたる投資効率の向上、不良資産化の防止などの見地から投資全般の見直しを行い、事業体質の改善、整理の促進を図るとともに、住商グループ全体としての投資事業の積極的展開と戦略的運営を期することとなった。

関係会社の体質改善

第1次オイルショック以後の環境激変により、関係会社の中には事業性を失うものも現れたため、緊急にその見直しと健全化措置を講じ、国内関係会社の体質改善はほぼ一段落を告げた。その結果、その後の損失拡大に歯止めをかけ、資金の固定化による金利負担の膨張を防ぐことができ、当社の高収益性を不動のものとした。

■ **統合による基盤強化**

- 大阪スリッター工業と住商スチールセンターを合併し「住商鋼板加工」発足（1977年）
- 住商機電販売が住商建機販売サービスを吸収合併（1977年）
- 住商石油がサミット石油を吸収合併（1977年）
- 扶桑石油が新扶桑石油を吸収合併（1980年）
- 大手食品問屋「加藤産業」に住商フーズを合併し、当社が筆頭株主に（1981年）

大阪スリッター工業

住商スチールセンター

■ **整理：**インテリアソオラ、住商ハウジング、イズミ生コン、住商ステンレス販売、伊佐産業、イズミフランジ、新居浜鉄鋼センター、日本海洋産業、海洋機器、住商包装システム、住商繊維など

■ **撤退：**串良養鰻センター、住商ペルー石油開発、北海道低温倉庫、住友ウォールシステムなど

海外投資・プロジェクトの整理促進

第1次オイルショック以後、海外投資は全般的に伸び悩み状態を呈したほか、資源開発投資で相当期間経過したが成果が表れないもの、あるいは世界的な景気低迷の影響で経営不振に陥ったり、環境激変により先行き見通しが悪化したものなど、整理ないし撤退のやむなきに至る事態が生じた。

このため海外事業に対する見直しと管理指導の強化を図って、業績の改善努力や事業の整理撤退を促進した結果、1977年以降、整理・撤退対象となった案件の主なものは次のとおり。

■ **当社主体となって進めてきた主な案件**

- パナマにおける砂鉄の生産（イエロ・パナマ）
- 豪州における工業塩の生産（レフロイ・ソールト）
- ハワイにおける自動車の販売（サミットモーター）
- ブラジルにおける葉タバコの集買・加工（タベックス）
- フランスにおけるボート・耕うん機の販売（サトー・ヨーロッパ）
- 米国における輸入家具の販売（ケーマス）
- カナダにおける数の子その他水産物の買付加工（キーウッド・インダストリー）
- インドネシアにおける農業開発（住商カピン）

豪州レフロイ湖塩の出荷

インドネシアでの農業開発

■ **その他の出資先で当社保有株式を売却ないしは事業から撤退した主な案件**

〈金属〉韓国の板フランジ製造、インドネシアの銅鉱石の採掘、オランダの鋼材加工販売センター、ブラジルのクロム鉱開発、豪州の原料炭開発（ヘイルクリーク）
〈機電〉西独の医療用測定機器等販売、韓国のテレビ・ステレオ製造、水晶発振子等製造、インドネシアのバス・トラックボディの製造、米国のエアコンディション・ユニット製造
〈化学品〉ブラジルのビニール履物製造、CPPフィルム製造、マレーシアのプラスチックフィルム・バッグ製造、英国の除草剤中間体製造、米国の農薬（スミチオン）製造
〈燃料〉サバ海洋石油、ナイジェリア石油開発、アンデス石油開発
〈食糧食品〉豪州の餌原料栽培、ブラジルのいちご・野菜の冷凍加工、マレーシアのパーム油加工
〈繊維〉タイのトリコット織布製造、イランの合繊織物の紡織加工
〈物資〉台湾の合板製造、マレーシアの製材

10. 積極拡大方針への転換（1）

第2次オイルショック（1978年10月～1982年4月）

1978年の後半に先進国経済が同時回復期に入り、石油需給がタイトに転じる中、イラン革命に伴う同国原油輸出の全面禁止を契機に、OPEC諸国も原油価格を段階的かつ大幅に引き上げた。これに1979年2月のイラン革命政権による石油国有化、1980年9月に勃発したイラン・イラク戦争の影響が加わり、国際原油価格は約3年間で約2.7倍にも跳ね上がった。

日本はその後4年に及ぶ景気調整を強いられたが、企業は第1次オイルショックの教訓を活かして減量経営を推進し、過剰在庫と値崩れを回避した。さらに省エネ・合理化投資を積極的に展開し、先進国の中でもハイレベルの生産性向上を実現した。なかでも自動車、半導体などの先端商品は国際競争力を一段と高め、輸出を順調に伸ばした結果、経常収支も再び黒字時代を迎えた。

低成長下発展対策委員会の発足（1978年11月）

植村社長は就任以来、業績低迷に対応して減量経営に徹し、守りの姿勢を堅持することを経営の基本としてきた。しかし、このままでは増大するコストの吸収が困難となるばかりでなく、営業部門が後ろ向きの仕事に追われたり、取引与信の引き締めに走ることになって、かえって萎縮傾向が生じ、志気の低下をも招きかねないなど、減量経営の限界を意識するようになっていった。

1978（昭和53）年後半から経済に改善の兆しが表れると、植村社長は縮小均衡から拡大均衡への転換を図る機運が熟したと判断し、前年の「住商の発展を考える会」の提言・提案のうち、「攻めの体制と方策」を具体化するため、1978年11月に「低成長下発展対策委員会」を発足させた。同委員会では、中堅幹部21人の委員が延べ10回の打合せを行い、社内の問題点、発展の阻害要因を抽出し、発想の転換、営業力・収益力の強化策、人材の開発活用策ほか、会社発展の総合的施策について討議を重ねた結果、特に「営業力強化のための組織・権限のあり方」を最重要テーマに取り上げ、翌年6月に導入される「営業部門制」の骨格となる答申をまとめて社長に提出した。

積極拡大方針の打ち出し（1979年1月）

商事部門発足以来、当社の経営方針ならびに営業体制に関連する問題の焦点となったものは「採算制」と「信用供与制度」の2つであるが、それまでに2回の大きな転機があった。1回目は1955年に田路社長が商社合併が相次ぐ中で、当社が自力で不動の自立体制を築くため、堅実主義から積極方針への転換を行い、経営の基本方針としてきた課別採算制と信用供与制度の根本は変えないが、弾力的運用を行う考えを明らかにしたことである。2回目は1962年末に津田社長が従来の課別・店別横割り制から「商品別縦割り本部制」の採用に踏み切ったことである。

植村社長は、1979年の年頭挨拶において、「たとえ経済環境が悪くても、世界にアンバランス・ギャップが存在する限り、新たなニーズが生ずるので、需要の発掘は可能である」との持論に基づいて、従来の待ちの姿勢、リスク回避の取引姿勢から、臨機応変に対処してリスクに取り組む積極拡大方針に転換するとともに、組織・人事にわたり、大幅な刷新を行う意向を表明した。

植村社長の意向表明を受け、1979年1月に管理協力部門の部長級9人により構成される「機構改革委員会」が発足し、組織・権限の大幅見直しと具体案の検討に着手した。同委員会では、営業部門制の細部実施案の詰めを行う過程で、与信権限および部別採算制の分科会を設け、それぞれ検討を進めた。

課別採算制の弊害

当社は、戦前の住友本社直営販売店の組織運営を引き継ぐ形で、「課」を組織の最も基礎の採算単位として所管業務を定めてきた。この制度は採算意識を末端まで浸透させるには極めて有効で、商品本部制の下で手堅い決算を可能にする原動力となった。

その反面、一部に課のセクショナリズムが先行して部全体の総合力発揮が妨げられたり、課に属さない役職者（部長付など）の職責が曖昧になるなどの問題点が表れた。特に新規分野の開拓、ハイリスク案件の推進、複数部門にまたがる大型プロジェクトへの取り組みなど、長期的視点や全社利益を優先させる必要のある場合においても、目先の利益が重視されることが少なくなく、長期的・総合的対策が後回しとなる弊害が生じていた。

部別採算制への移行（1979年4月）

機構改革委員会の「部別採算制」分科会では、課を損益の基本単位とするこれまでの組織運営体制について検討を加えた結果、営業部門制の実施に先立ち、1979年4月より組織運営の基本単位を「部」に改め、利益は課単位、損益は部単位とする経理制度の改正を実施した。

これにより、部長は部全体の掌理と損益管理の責を負い、人員・組織の弾力的・機動的活用によって所管業務を一層円滑に遂行することに努め、課長は課の採算や内部事務に煩わされることなく対外活動に専念できるようになった。部別採算制に移行してからも、しばらくは組織単位としての課制が存続したが、1980年頃から次第に、課を廃止し、チームまたは担当を設けて運営する部門が多くなっていった。1984年には、社則上の組織表示からも「課」が使用されなくなった。

営業部門制（統括役員制度）の導入（1979年6月）

1979年6月に実施の運びとなった営業部門制は、社内各層の声（住商の発展を考える会）をもとに、中堅幹部の討議（低成長下発展委員会）を足場にして、住友伝統の中央集権的な管理機能を根本的に見直し、攻めの体制への転換、取引リスクへの挑戦を図ったもので、1962年12月の商品本部制実施以来となる、実に17年ぶりの営業体制の改革であった。

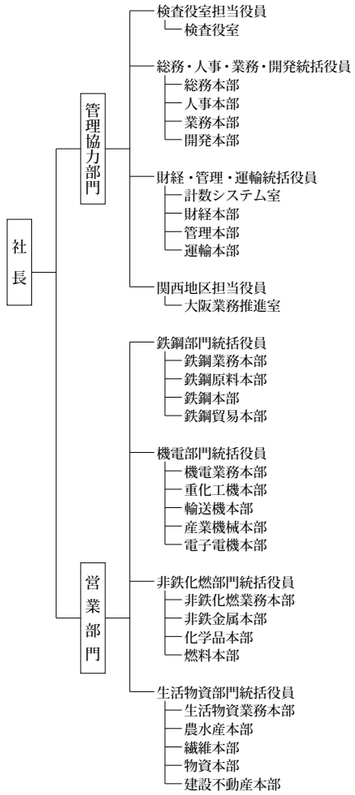
新機構は、東京・大阪の13商品本部を鉄鋼、機電、非鉄化燃、生活物資の4営業部門に括った上で、各部門に統括役員をおき、これに与信・取引の審査、人事などに関し、当該部門の円滑かつ機動的な運営に必要な権限を大幅に委譲した。これに伴い、4営業部門の統括役員の傘下に「営業業務本部」を設置して、従来営業各本部に分散していた経理、運輸業務を集約した。併せて、新たに管理本部の審査要員を配属し、統括役員を補佐する管理スタッフを充実強化して、営業活動に密着した経営管理ができる体制を整備した。審査要員が営業部門の分属になったことに伴い、国内・海外店舗の与信申請先は、国内は商品別に関係営業業務本部（部門審査部）、海外は全件管理協力部門の管理総括部となった。

なお、1971年1月に発足した大阪営業本部は廃止され、関西地区担当役員とその指揮下に大阪業務推進室を設置した。

管理協力部門については、総務、人事、業務、開発4本部と、財経、管理、運輸3本部の2グループに括り、それぞれに統括役員（1982年6月に担当役員に改称）をおいた。また、営業および管理協力部門の上部機構として、統括役員会議（後の幹部会議、現・経営会議）を設け、重要事項に関する協議の迅速化を図るとともに、全社的立場における意思決定の場とした。

この機構改革の根本趣旨は、社長権限の統括役員への大幅委譲を軸とした「経営の分権化」にあった。権限の委譲と管理協力スタッフの分属によって、大抵の日常商談は統括役員限りで決裁され、即決・即断により機敏に商機に適応できるようになり、営業フロントの機動力、総合力、バイタリティが増幅され、当社に対する取引先の信頼の向上に寄与することが期待された。営業部門制の現実的な効果として、社長に時間的余裕ができ、より多くの人々との面談、あるいは経済団体など対外活動を活発に行うことが可能となった。

営業部門制導入時の本社組織



国内店舗の業績反転

長期不況のもとで低迷を続けていた国内店舗の業務改善に向け、1978年頃から各地域ブロックにおける販売力強化の一環として、営業本部および内販会社の出先との間の運営面の調整、徹底したマーケティングに基づく取引または取引先の開拓、長期的視野に立った本部と支店との連携強化を図った。

1978年9月以降「国内駐在員制度」を設け、鹿児島、秋田、青森、宮崎、防府、佐賀など、当社店舗のない重点地域に駐在員を常駐させ、地域に根を張った需要の掘り起こしと公共事業関連の商権開拓に取り組んだ。1979年に入ると、長期不況期に自粛中止していた支店長交替披露パーティを復活し、当社の積極姿勢を示すとともにイメージアップに努めた結果、1976年度から5千億円台で頭打ち傾向が続いた売上高は1979年度から増勢に転じ、1982年度には年間9千億円台まで増大した。

この間、社長表彰において、国内支店関係では、静岡支店の対大昭和製紙取引の開拓、仙台支店の鶴が丘ニュータウンプロジェクトの実現、広島支店の地域販売力強化と業容拡大、富山支店および金沢出張所の地道な拡販努力と顕著な業績、長崎支店および佐世保出張所の大口取引先深耕と著しい業績、八幡支店の新日本製鐵向け資機材成約の顕著な拡大などの案件が受賞の対象となったことは、地方における拡販努力の一端を示すものであった。

仙台支店

広島支店

富山支店

長崎支店

八幡支店

※住友商事株式会社史（50年史）より転載

10. 積極拡大方針への転換（2）

創立60周年拡販キャンペーン

シェアアップ対策の具体策として、1979年10月から1980年9月末にかけて「創立60周年拡販キャンペーン」と名付けた拡販運動が展開された。特に輸入・三国間（海外）取引について高い目標を掲げて意欲的に取り組んだ結果、全社的に目標を上回る成果を上げることができた。

さらに1980年の主管者会議では、①貿易比率を相対的に高めること、特に輸入・三国間取引の比率を高めること、②国内取引の絶対額を上げ、業界3位に復帰すること、③化学品・燃料を3位、食糧食品を4位、繊維を5位へ、それぞれ業界順位を1ランクずつ高めること、④量的拡大を期するため、バルキーカーゴの取り扱いに努力することなどが具体的に指示された。

情報ネットワークの拡充

■ 海外通信網の拡充（SUMITASS Ⅱ）

海外活動の発展に伴う海外通信量の急増に対応して、通信網の一層の整備と通信の処理能力の向上を期し、1971年5月に導入したSUMITASS(※)の後継システムを1979年2月に稼働させた。

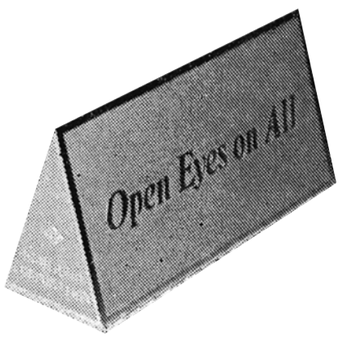
※SUMItomo shoji Telex Automatic Switching System

これにより、回線数が従来の2倍に拡大するとともに、すべての通信が東京を経由するシステムを改め、キーステーションを米国・欧州・アジア・豪州の主要都市にも設け、万一故障が生じた場合も各地域内の交信には影響がなく、また交信時間も短縮されるようになった。

■ 情報センターと米国ワシントン事務所の開設

1979年のイラン革命後の国際情勢の急変などにより、経済・産業分野にとどまらず、政治・外交・軍事にわたる幅広い情報を収集し、カントリーリスクを分析して情勢判断する必要が高まってきた。

1980年3月、世界の変動に即応する体制づくりの一環として、業務本部に情報センターを新設し、調査計画部、海外業務部など関係メンバーが氾濫する様々な情報（information）の収集・分析・精選加工を行い、適時的確な情報（intelligence）をトップマネジメントおよび関連部門に提供した。ほぼ同時期の1980年4月、米国住友商事にワシントン事務所を開設し、世界の政治経済情報、米国の政策、産油国の動きなどをいち早く察知できる体制を敷いた。



オール重点主義、全力投球：Open Eyes on All

営業部門制導入直後の1979年7月に開催された主管者会議の締め括りに、植村社長は、当社が1980年代に飛躍するための基本思想を打ち出した。

「当社は今年12月に創立60周年を迎える。創立50周年からの10年は誠に波乱の多い困難な時代だった。この間、当社の売上高順は業界5位にとどまったが、将来の発展に向けての基礎固めがかなり進むとともに、経営効率の面では概ね優位を保持し、最近の実績では上位1、2位にも迫っている。しかし、商社業界では、従来から売上高ランキングによる『大手4社』という見方があるため、当社はいまだ上位4社に対して若干格差のついた見方をされている。上位4社との間には売上高格差のあることは事実であり、今日においても当社はまだ人員や資本金、投資額などの規模において後進性が残っている。世間が売上高で評価を下している以上、このままで進むと当社は国家ベースや財界がらみのプロジェクトや大規模取引への参加の機会をつかむ上で不利を免れない。やはり世間の評価に従った上位の商社になるために、何よりもまず、当社の全部門にわたってのシェアアップが必要であり、それがまさに1980年代に向けた当社の重要かつ喫緊の方策にほかならない。

住友商事は、戦後に新しく商事会社として発足し、過去を振り返る余裕もなく、まっしぐらに走り続け、今日の地位を獲得した。しかし、ここに来て一つの壁にぶつかり、どうしても今一段と飛躍ができないのが現実の姿である。この壁を打ち破るためには、まず何よりも現状についての反省が大切である。

たとえば、

- 住友グループ依存に甘んじていないか？
- 素材に偏り、他分野に対する努力に欠けてなかったか？
- 取引リスクを嫌悪する気風がないか？
- 貿易比重の低さは企業体質に由来してないか？

など、当社はまだ固定観念から脱し切れていないということはないか。すなわち、営業の要旨の第2条『時勢の変遷、理財の得失を計って弛張興廃すべし』という考え方に到達していないのではないか。

新時代に処するには、激動する世界のあらゆる面の変化に即応して速やかに対処しうるよう、固定観念から離脱して、柔軟な思考と新鮮な発想をもって事に当たることが肝要である。とりわけ商社にあっては、でき得る限り正確な情報を早期に、より多くとらえ、これに敏感に反応して、常に公正にして冷静な思考と判断を下すことが要請される。対象とされるあらゆる市場・商品・取引・プロジェクトのほか、刻々に生起するあらゆる事態、あらゆる変化を見逃すことなく、注意力を働かせ、全能力を傾注しなければならない。

私は、この考え方を『オール重点主義（Everything and all matters are important）』『全力投球（Make full efforts）』という2つの言葉で表すと同時に、創立60周年の記念に、この思想を盛り込み、住友商事を一段と飛躍させるための新たなスローガンを掲げることを考え、社内から広く募集したい。」

その後、1,580点にもおよぶ応募作品が寄せられ、それらの内容を集約する形で「Open Eyes on All（すべてに眼を開こう）」というスローガンが生まれ、翌1980年の年頭、植村社長は、これを1980年代の指針とすることを表明した。

1979年度以降の業績好転

1978年度下半期に日本経済が上昇過程に入ったのを契機に積極拡大方針に転じると、1979年以降の業容は顕著な発展を遂げた。1979年度の売上高は前年比30%増、1980年度は同27%増、1981年度は同14%増となり、念願の10兆円を突破した。この間の商品部門別構成は、全部門が増加する中で化学品・燃料と機電が2倍以上の伸びを示した結果、それまで常に1位の座にあった鉄鋼・非鉄のシェアが30%前後まで低下した反面、機電が約28%、化学品・燃料が約25%に上昇し、上位3部門間の格差は縮小した。収益面においても大幅な増益に転じ、1979年度の当期利益は前年より31%増の100億円台に乗せたあと、1980年度112億円、1981年度156億円、1982年度は172億円と累増し、1978年度に対して2.2倍強の伸びとなった。

当社単体業績推移（単位：億円）

年度	売上高	売上総利益	営業利益	純利益	資本金
1978	58,491	1,100	282	77	157
1979	76,006	1,391	406	101	157
1980	96,552	1,534	481	112	248
1981	109,644	1,775	573	156	280
1982	113,539	1,769	538	172	308

業界プレゼンスの向上

植村社長は、1979年5月に日本貿易会定時総会において、上位4社の社長とともに貿易会副会長に就任した。さらに9月には、植村社長が団長を務めた輸入促進政府派遣訪ベネルックス3か国ミッション（1979年4～5月）の活動フォローアップのために発足した「オランダ市場協議会」および「ベルギー・ルクセンブルグ市場協議会」の会長に就任した。いずれの役職も業界における当社プレゼンスの向上を表すものであった。

自己資本の充実

当社業績の量・質両面にわたる向上と並行して、自己資本の充実を図り、企業体質の一層の強化が促進された。当社の資本金は1972年と1973年に相次ぐ時価発行増資とこれに伴う無償交付により157億円に増加した後、オイルショックによる諸環境の悪化もあり、長らく据え置かれたが、1980年以降、業績の向上と並行して自己資本の充実が図られ、企業体質の一層の強化が促進された。

まず1980年7月、株主割当および公募による新株式1億8千万株の大型増資が7年ぶりに実施され、資本金は58%増の248億円となった。次いで翌1981年4月に無償交付を行い、9月には4千万株の公募増資、さらに1982年4月にも無償交付を実施して資本金は308億円に増強された。

当社業績の同業他社比優位性

第1次オイルショック直後の1974年度以降、長期不況下で業績が低迷していた商社業界において、1979～1982年度の間、当社は売上高では業界最高の伸びを示すとともに、当期利益も6社平均を大きく上回る増益となった。

この間の当社業績の業界順位は全社売上高の5位は変わらなかったが、輸出は1981年度に2位に、国内は1982年度に2位に上昇した。当期利益については、1980年度に2位に上昇した後、1981、1982年度にはさらに上位との差を縮めた。

また、期間の実質収益を表すとみられる金利差引後の業務利益（売上総利益－実質金利負担－販管費）において、当社は従来より金額・利益率とも業界2位を継続してきたが、1979年度以降も向上を続け、1981年度に首位とほぼ肩を並べ、さらに1982年度には業界1位となった。

さらに生産性の面では、従業員1人当たりの売上高では1973年度に業界1位となって以来、その地位を堅持しており、同じく１人当たりの当期利益については、1973年度以来2位を続けてきたが、1981年度には1位に上がり、1人当たり金利引粗利益についても既に1974年度から1位となり、1977年度を除いてその地位を維持した。

このように商社業界全般が依然として低迷から脱し切れない中で当社の業績が順調に向上していた要因の一つは、当社では大口の整理損がほとんど発生しなかったことである。特に1977年以降、関係会社、海外投資など問題のある案件の早期整理を推進し、損失償却を積極的に行い、資産の健全化を図ったためである。要因の二つ目は実質金利（支払利息割引料－受取利息）負担が他社比できわめて低いことである。これは、資金の固定化を伴う長期の投融資、その他固定資産に充当している借入金資金の割合が相対的に低く、固定資産の自己資本に対する倍率（固定比率）が1978年以降、商社中、概ね最低の水準を保持していたことに加え、売上債権回転率の高さや固定化営業債権の低さが業界屈指の水準にあったためであった。

10. 積極拡大方針への転換（3）

中近東および共産圏市場での商権拡大

中近東：当社はオイルショック以降、中近東市場の積極的開拓のため、域内の店舗と陣容の強化に努めてきた。1983年3月末の店舗は14か国、19店舗に広がり、陣容は派遣員96名、ナショナルスタッフ212人、計308人を数え、4年前の1979年3月末に比べて約60%の増加となり、上位各商社に比べても、同等もしくはそれ以上の陣容を確保するに至った。

当社の対中近東通関実績（暦年）は、1977年に原油輸入の増大により、輸出入合計で前年の2倍にあたる11億ドル台となった後、1978年に16億ドル台、1979年には18億ドル台に続伸。1978年末以降のイラン革命の影響による減少もあったが、その他の域内諸国との取引拡大でカバーした。さらに1980年以降、イラク、シリア、リビア向けの自動車輸出の伸長、引き続くイラク、サウジアラビア向け取引の躍進（鋼管、鋼材、セメント、タイヤ、電機関係大型プロジェクトなど）、原油はじめ燃料取引の増大（オマーン開発原油、サウジアラビアの LPGなど）によって、1980年のイラン・イラク戦争の発生にもかかわらず、輸出入とも大幅な増伸を続け、対中近東輸出入通関実績は1980年は25億ドル台、1981年は37億ドル台、1982年には33億ドル台に拡大した。この結果、中近東は米国を抜いて当社最大の輸出市場に発展するとともに、輸入でも東南アジアに次いで2位となった。

ソ連：当社は1970年に相互貿易と合併して以降、対ソ貿易では商社中トップの地位を占め、毎年トップが訪ソして交流を深めるなど、常に積極姿勢を堅持してきた。対ソ貿易の主要取引はパイプライン用大径管などの鋼管輸出を中心に、建機・プラント類の輸出、化学品・繊維の輸出入、石炭・木材・貴金属の輸入、農薬・肥料の三国間取引などで、成約ベースでは1978年以来業界1位を続けてきたが、1980年には通関実績でも1位を占めるに至り、さらに1982年の実績は成約、通関とも過去最高で、一商社の年間実績としては日ソ貿易史上の新記録を収めた。

中国：当社は、1972年に中国から友好商社指定を受けた際、開発本部に中国貿易部を新設し、全社窓口となって対中取引の開拓を進めた。その後取引が軌道に乗ると、1976年の機電部門を皮切りに各営業本部が中国側の関係公司と直接商談にあたるとともに、会社幹部の訪中や使節団の派遣に努めた。1977年末には津田名誉会長を団長として、グループ各社首脳とともに住友友好訪中団を派遣した。第2次訪中団への参加、1978年の住友化工友好訪中団、1980年の四川省ミッション、湖北省ミッション、化学品ミッション、1981年の農水産ミッションなどを相次いで派遣し、それぞれ関係機関との緊密化を図った。

加えて、中国側の経済調整の実施、地方分権方式への転換、貿易方式の多様化に対応し、当社は1979年11月に北京事務所を正式に開設するとともに、上海、天津、広州、大連に長期出張者を派遣し、後に連絡員として常駐して、重要貿易拠点の機能充実を図り、積極的な取引拡大を目指した。当社の対中国通関実績（暦年）は、輸出が1980年から経済調整の影響でプラント類の低調と、鋼管、鋼材の大幅減により低迷したが、1981年の輸出入合計額は1978年に比して約70%増加して5.5億ドルとなった。

貿易取引の急拡大

1979年から1982年までの4年間を通算して、国内取引が約60%の増加であったのに対し、貿易取引は、輸出が2.3倍、輸入が2.2倍、三国間取引が３倍に増大したため、貿易全体として2.4倍の伸びを示した。この結果、貿易の比重は1978年度の41%前後から急上昇して、1981年度以降は49%を超え、貿易割合が国内取引に追い付き、構成割合50：50の目標はほぼ達成されるに至った。

輸出：当社の輸出売上高は1981年度に業界5位から2位に躍進を遂げた。これは鋼管を中心とする鉄鋼部門、自動車・建設機械・プラント類を中心とする機電部門、セメント・タイヤを中心とする物資本部の輸出が2倍以上に増大したことによるものであった。

鉄鋼：鋼管、鋼材の輸出は1978年まで低調に推移したが、1979年から第2次オイルショック後の世界的石油開発ブームにより、鋼管の大手産油国向けを中心に輸出が急伸し、1981年度の実績は1978年度の2.8倍に拡大した。鋼材は輸出環境悪化のため量的拡大が難しかったが、アフリカ、東南アジア、中南米の新規市場開拓、在来市場の鉄鋼製品生産拠点向けの材料供給取引の確保、ソ連向け大径管用厚板取引の開始、大型鉄鋼構造物や建設工事の受注拡大、取扱対象の高級品志向などの努力を重ねた末に輸出が増勢に転じた。その結果、1981年度は鉄鋼の輸出全体で前年比60%超の増加となり、1978年度の2.3倍に拡大したため、当社は1975年度以来6年ぶりに商社業界1位の座に復帰した。しかし、1982年には世界的な石油需要減退と原油価格低迷により、資源開発意欲が急速に冷え込み、シームレスパイプの需要が急減したため、米国を中心として過剰在庫問題が発生し、鉄鋼の輸出環境は急激に厳しさを増した。

機電：国内需要の減退に対処して輸出拡大方針をとり、内部体制の整備をはじめ、積極的な営業活動を展開した。この結果、1979年以降、自動車、建機、電機、通信機器、プラント類の輸出が伸び続け、1982年度の輸出は1978年度の2.5倍に拡大し、全社輸出売上高の60%に達した。この間、一般機械が建機とプラントの伸長により2.5倍に、自動車が現地販売網整備と新規市場開拓により3.5倍に、電機、通信機器が仕向先多様化と取引大型化により2.1倍に増大。そのほかでは車両鋳鍛が完成車両の輸出に加え、鉄道車両の現地生産化に伴う車両部品輸出の増大、米国向け鋳鍛鋼品の回復などにより3.3倍に増大した。

物資：セメントについては、1978年に袋詰めしない「バラ積み」方式の開発に成功して大量輸出が実現可能となり、サウジアラビア、クウェートなど中近東向けを中心に売り上げが急伸し、1978年に商社中2位となった。次いで1980年にはサウジアラビア向けの大量受注などにより業界1位の地位を確保。その後、中近東向けバラ積みセメントの連続大量成約、シンガポール、中国、インドなど新市場開拓のほか、コンクリートパイルなどセメント二次製品の輸出に成果をあげた。

タイヤについては、それまでの積極的な海外販売活動の成果が実り、物資本部の基幹ビジネスに成長し、1977年には物資ゴム工業品部の独立とともにタイヤ課が発足。さらに海外陣容の強化を図り、米国・中近東など既存市場のサービス体制の拡充とともに、中南米、アジア大洋州、アフリカ・欧州など新規市場開拓に努めた結果、住友ゴム工業製品を中心に世界70余か国向けに取引実績をもつに至り、日本のタイヤ輸出に占める当社シェアは1978年の6%から1981年には 8.4%に拡大した。

住友ブランドのタイヤ

輸入：当社輸入の商品別構成は、金属原料、燃料、食糧食品、木材・紙パルプの順だったが、第2次オイルショック以降、原油価格の高騰の影響も加わり、燃料の取扱高が急伸し、金属原料と入れ替わって首位に立った。

鉄鋼原料：引き続きインドおよび南アフリカ産鉄鉱石の安定供給源確保に努めたほか、1978年に再開された中国産原料炭の輸入でトップシェアを確保。なお、この時期、石油の代替エネルギーとして石炭の需要が増大するとの見通しから、1978年に燃料本部所管の一般炭業務を鉄鋼原料本部に移管し、戦略的取り組みを開始した。

非鉄金属：貴金属では金について、1978年に英国とのコンサイメント取引、1982年にソ連からの金地金輸入を開始したため、全国金輸入に占めるシェア（約20%）が商社中1位となった。銀についても1980年にメキシコのIndustrias Peñolesと銀地金の長期輸入契約を締結し、長期安定的な供給源を確保した。

燃料：1978年末のイラン原油の輸出全面停止を機に、産油国のメジャー離れが進み、当社は産油国との直接取引（D/D）原油の取扱拡大に注力した。1981年以降、世界的景気低迷と省エネ進展により、石油需要が大幅に減退すると、一転して石油供給が過剰状態に陥る変動に直面し、一部長期契約の解約、減量、延期等で取扱量は減少したが、三国間・スワップ取引を中心としたスポット輸入によって減少を最小限に食いとめた。

繊維：ソ連綿を柱として、綿花輸入が1977年度以降引き続き業界シェア11～13.5%を保ち、トップクラスに位置していた。

物資：紙パルプ原料のチップは豪州・北米産の長期契約に加え、当社の独占的取り扱いの南アフリカ産の増量を実現し、1981年には全国チップ輸入シェアが11%に上昇、業界3位に迫るまで成長した。パルプも1979年以降開始した北米、スウェーデンの大手サプライヤーからの機械パルプの輸入を大量契約に発展させるとともに、米国Weyerhaeuser製品を中心とする段ボール原紙の輸入で業界トップを占めるまでに成長し、1981年には南アフリカSAPPIと紙・板紙の長期輸入契約を締結した。

三国間（海外）：1979年度の後半から燃料部門の原油三国間・スワップ取引の取扱量が飛躍的に増大し、当社の燃料関係の三国間取引の業界順位は1977年の5位から1978年に3位、1980年には2位に上昇し、当社の業界プレゼンス向上に大きく貢献した。

このほかの三国間取引としては、フィリピン・Davao Fruitsのバナナ、メキシコ・Fermexの飼料添加物、シンガポール・ポリマーのPVCコンパウンド、韓国・南盛電器産業の音響機器など、海外合弁事業の生産品の第三国向け輸出、ならびに海外のプラントまたは工事用機器の一部を第三国から調達するなど、貿易摩擦が激化する中で日本の国際協調にも寄与した。

海外投資の伸長

1978年頃から企業の業績改善が進む一方、円高、貿易摩擦激化など、輸出環境の悪化に伴い、停滞していた海外投資は一般に活発化する動きとなった。しかし同時に1978年末に始まったイランの政変を機にカントリーリスク問題が表面化すると、途上国・産油国向けの投資への取り組みはより慎重になった。

かねて海外投融資に対する見直しと整理を進めてきた当社は、この趨勢を反映して、引き続き厳選主義をとりながら、1979年以降は新規投資の推進を図った。投資の内容は一般炭の開発、銅・アルミの精錬、鋼管製造など、1件当たり投資額の比較的大きな案件が増加したほか、途上国に対しては資源開発を対象とした投資にとどまらず、相手国の経済開発に寄与し得る経済協力あるいは技術移転を目的とした製造加工事業への投資が目立った。先進国に対しては、鉄鋼・機械・自動車・電子機器などを中心に、流通加工拠点の設置、在庫販売の実施など、現地市場に密着した販売体制の強化充実に関連する投資が多くみられた。

大型海外不動産投資への取り組み

当社の海外不動産事業としては、これまでバンコクにおけるオフィスおよび高級賃貸アパートとの複合ビルの建設と運営、サンパウロにおけるオフィスビルの買収と運営の2件に過ぎなかったが、世界的インフレ傾向の趨勢に鑑み、将来の資産形成と安定収入源の確保と償却資産の増大を目的とした大型不動産投資を相次いで実施した。

まず、1981年にハワイにおいて住友銀行の関係会社である地元銀行および鹿島建設と共同で賃貸高層ビルの建設プロジェクトに着手し1983年2月に竣工。次いで1982年、米国住友商事の投資として、ニューヨークの中心街にある既設の地上42階建ての高層ビル（600 Third Ave.ビル）を買収し、賃貸業務を開始 した。またベネルックス住友商事が1983年3月ブラッセルで自社の事務所用ならびに賃貸を目的として既設ビルを買収したほか、ジャカルタにおいて現地資本と住友グループ連系数社との合弁で1985年に地上20階建てのオフィスビル（Summitmas）を竣工した。

600 Third Ave.ビル
（ニューヨーク）

Summitmas
（ジャカルタ）

11. パラダイムシフトへの対応

商社冬の時代

1980年代に入ると、産業構造は「エネルギー多消費・資源多消費型」から「省エネルギー・省資源型」へ、また「基礎産業・素材産業」から「組立加工型・高付加価値型・知識集約型の産業」に重点が移行する『第3次産業革命』が急速に進んだ。長引く不況のもとで生産性向上とコストダウンを目的とするイノベーションの進展に伴い、構造転換が進むにつれ、革新技術関連産業が成長分野として好調を持続する一方で、基礎産業・素材産業の多くが不振業種となった。

この間、商社業界は総じて低成長・低収益の状態に陥り、地盤沈下の色彩が濃くなると、ジャーナリズムは、総合商社が高度経済成長期から持続してきた強い素材産業依存体質のゆえに、産業構造高度化の動きについていけず、成長分野に乗り遅れたことを指摘した。そのため成長力に限界が表れるとともに、不況に対する耐久力も弱まり、今や大きな曲がり角に来ているとして、これを『商社冬の時代』と表現した。

「商社冬の時代」の克服

植村社長は1982（昭和57）年末の国内主管者会議の所見ならびに1983年の年頭挨拶において「商社冬の時代」説を克服するための方策について、次のように述べた。

まず既存の基礎産業や素材産業は国の経済安全保障の上で絶対に欠かせない存在であり、商社にとってベーシックビジネスでもある。引き続きその取引の拡大に地道な努力を続けるとともに、急速な進展に伴う世紀的な転換や変動に乗り遅れることのないよう、全力を挙げて新市場、新分野に取り組む必要がある。並行して、商社においても生産性向上とコストダウンを図るイノベーションが必要である。ソフト面ではこれまで蓄積された経営効率向上に関するノウハウの活用により効率化の徹底を期するとともに、商社特有の機能を新たに開発された「ソフトウェア」と結合させて生み出した総合力を駆使すること。ハード面では既存の分野に固着することなく、ニュービジネスの開発と新市場の開拓に努め、あらゆるチャンスを捉えて投資や金融をからめてビジネスと市場の幅をより一層拡大すること。そのためにはリスクを覚悟しなければならない。当社はこれまで効率性を重視し、資金を大切に使用してきたが、この蓄積を前向き、積極的に使用していく時機が到来した。既存取引の収益性を高めて蓄積を増加する一方で、これを有効に活用して将来の収益の源泉を構築しなければならない。

当社の業績が同業他社に比べて良好な成果を収めているのはひとえに全役職員の努力の賜物であるが、商社はその存続発展のために一日の休みも許されない。引き続き全員精鋭となって全力投球されることを望む。

企画開発体制の整備

第3次産業革命といわれるパラダイムシフトに対応し、取引内容の充実、多様化など、将来の発展に必要なハード・ソフト両面にわたる革新に取り組むための企画・開発を担う組織が社内各部門に設置された。

営業部門では、鉄鋼開発室、石炭開発部、自動車企画開発室、産業機械開発室、交通プロジェクト室、非鉄企画推進室、化学品企画開発室、燃料企画開発室、農水産開発室、インテリアシステム開発部、物資開発室、建設不動産開発室などが次々に立ち上がった。さらに、全社的な機構として、以下の委員会が設置された。

業務効率化委員会（1980年）：オイルショック以後、不良債権および遊休資産の圧縮、経費削減などに取り組んだが、さらに事務システムはじめ業務全般の合理化・効率化を推進し、生産性の一層の向上を図ることを目的として設置された。

総建対策委員会（1981年）：全社的観点に立ったゼネコンおよび施主対策を推進するため、全体横断「総合建設開発室」による受注活動、その他同室の運営に係る重要・異例事項を審議する組織で、生活物資部門統括役員のもとに鉄鋼、物資、建設不動産各本部長が委員に指名された。

OA推進センター（1981年）：オフィスオートメーション（OA）を軸として、事務の正確化・迅速化・省力化を促進し、情報処理の効率化を図るとともに、OA知識の普及と意欲の向上を目的とした社員教育を行う機能を有するセンター。委員長は計数システム室担当役員、副委員長は効率化推進部長、事務局は管理総括部、効率化推進部が務めた。

住商の将来を考える会（1982年）：当社の発展強化に向け、主として中期的観点から経営全般を多角的に検討することを目的として、1978年の「低成長下発展対策委員会」に続く一連の委員会の一つとして設置された。伊藤正副社長が委員長、百野常務が副委員長を務め、役員3人・各部門の部課長13人と事務局（効率化推進部）の20人により構成され、その方向性と対策をとりまとめのうえ、1983年3月に植村社長に意見具申を行った。

先端産業分野への取り組み

エレクトロニクス

当社のIC（集積回路）取り扱いは、早くから米国テキサス・インスツルメントの代理店として展開し、住商機電販売の主要取扱商品に成長した。超LSI製造装置についても、米国GCAの輸入総代理権を獲得して拡販にあたり、大手他商社に先行して高シェアを占めた。その後、1980年7月に「住商電子システム」を設立して販売高の一層の伸長を目指した。さらに同装置の技術面の高度化、供給能力の拡充、技術サービスの向上を期して、業界における主導的地位を維持するため、1982年末に住友GCAを設立した。

バイオテクノロジー

1981年2月に全社プロジェクトチームを発足させ、バイオ分野への参画方法、商機の発掘など、商社としての取り組み方の検討を開始した。その一環として、1982年にヤマサ醤油と共同で「日本免疫研究所」を設立し、免疫機能をつかさどる血液中のリンパ球の細目分類・検査の受託、遺伝子合成用素材の販売を開始。さらに英国Celltechとの総代理店契約を皮切りに業務提携関係に入り、インターフェロン精製用抗体など同社製品の輸入販売・技術導入を行うほか、日本企業との委託研究・委託生産を仲介した。

新素材

1982年12月、非鉄金属本部を中心にプロジェクトチームを設置し、多岐にわたる電子材料・新素材といわれる品目の中から、実際の営業対象となりうる形状記憶合金・ファインセラミックス・繊維強化金属など10品目を選び出し、1983年7月に非鉄金属本部に「非鉄製品・新素材部」を新設し、本格的な取り組みを開始した。

情報産業

ニューメディアの本命として注目されるCATV（有線テレビ）の事業化を見据え、1983年4月に全社プロジェクトチームが発足し、その対応と戦略の検討に着手した。その活動の成果は、同年11月に電子電機本部に発足した「情報産業企画開発室」に継承され、今日のメディア事業本部に発展した。

ニュービジネス、新市場への取り組み

モノとソフトウェア一体のシステム受注

■新交通システム

1973年に車両鋳鍛部と技術開発部が米国の技術を新潟鉄工所に斡旋し、住友電気工業などと共同で開発したシステム（ニュートラン）を1977年に大阪南港ポートタウン線に採用することが決定された（1981年3月引渡し）。次いで日立製作所ほかメーカーと開発した跨座型機種が大阪環状モノレール向けに採用されてから長期大型ビジネスに伸長し、後のリニアモーター式地下鉄、空港APM（Automated People Mover）のシステム受注に発展した。

大阪南港ポートタウン線

■インテリアシステム

1979年に繊維本部が住江織物、白洋舎とタイアップしてワッカムシステムを開発した。これは、カーペット敷込みの設計・施工とメンテナンスを一貫して行う販売方法である。さらに、施工付き室内装飾・設備も含めたより大きなシステム受注に向けて、1984年に「住商インテリア（現・住商インテリアインターナショナル）」を設立し、販売体制を強化した。

リース事業

当社のリース事業は、1968年に不動産本部子会社「東西興業」にリース事業部を発足したのが端緒。翌1969年、住友生命および住友信託銀行ほかの資本参加を得て、社名を「住商リース」と改め、コンピュータを含む事務用機器・医療機器・自動車・通信機器などを中心にリース業務を推進した。その後、産業の知識集約化に即応して取扱商品と業務内容の多様化を進め、1980年代に入り急成長して業界上位に進出。自動車リースについては、1981年に当社との共同出資により設立した「住商オートリース」に移管し、ファイナンスリースに加えて、車の点検・整備・修理・示談交渉に至る一切のメンテナンスサービスを行うシステムを活用して全国展開に努めた結果、1982年度に保有台数1万台を突破、自動車リース業界の上位に食い込んだ。

消費者ニーズへの対応

消費者の価値観やニーズの多様化・高度化への対応として、スーパーマーケット事業のサミットストアでは、1980年代の重点方針を従来の「規模拡大」から「質の充実・向上」に転換し、生鮮食品部門の強化と品質第一主義を打ち出し、本格的なチェーンストア展開を進めた。高級化・ブランド志向については、繊維本部がイタリアのデザイナーブランド（ロベルト・カプチ）による高級繊維製品、服飾品の国内ライセンス生産および本格販売に乗り出すとともに、金の輸出入自由化に伴い、非鉄金属本部が金資産保有の普及に備え、金地金の小売（オリエンタル・ゴールド）や金装飾品の独占輸入販売（ウノアエレジャパン）にも進出した。健康志向の高まりに対しては、農水産本部がキユーピー、武田薬品工業と共同で設立した「日本ヘルスフード」による健康食品販売や関係会社（サミット製油、吉原製油）による栄養補助食品類の生産・販売を手掛けた。

12. 転換期の模索

当社単体業績推移（単位：億円）

年度	売 上 高	売上総利益	営業利益	純利益	資本金
1977	58,836	1,078	295	74	157
1978	58,491	1,100	282	77	157
1979	76,006	1,391	406	101	157
1980	96,552	1,534	481	112	248
1981	109,644	1,775	573	156	280
1982	113,539	1,769	538	172	308
1983	116,243	1,593	446	187	308
1984	131,648	1,713	447	209	376

ビッグスリー&ベストワンの達成と社長交代

1983（昭和58）年6月、伊藤正副社長が社長に就任し、植村社長は会長に、柴山会長は相談役に就いた。

当社は植村社長就任直後の1977年7月にビッグスリー＆ベストワン目標を打ち出し、長期不況下の経営体質改善に取り組み、種々の施策を強力に推進した。その後、減量経営から前向きの積極拡大方針に転じ、1979年度以降の業容は顕著な発展を遂げてきた。植村社長在任中の当社売上高は、就任直前の1976年度の5兆8千億円から1982年度の11兆3千億円と1.95倍となり、安宅産業を合併した伊藤忠商事の1.97倍を別にすれば、当社は他商社を上回る伸びを示した。この間、全社売上高の業界順位は5位のままだったが、輸出は1981年度に5位から2位へ、国内取引も1982年度に3位から2位に上昇し、当社は伊藤忠、丸紅と肩を並べる3位グループの一角を占めるに至った。

当期利益については1980年度から業界2位に上昇した後、1981～1982年度にはさらに上位との差が縮まった。また、期間の実質収益を表す「金利差引後の業務利益（売上総利益－実質金利負担－販管費）」において、当社は従来より金額、利益率とも業界2位を維持してきたが、1979年度以降も向上を続け、1981年度に首位とほぼ肩を並べ、さらに1982年度には業界1位となった。

当社の自己資本は、1979年以降の内部留保の増大と相次ぐ増資により、1983年3月末には1,514億円で業界3位の規模となり、自己資本比率についても、1978年3月末の5%台から1983年3月末には8%に改善され、1982年以降業界1位となった。さらにベストワンの目標とした「1人当たり正味資産（自己資本＋各種引当金）」は、1980年度は3位、1981年度は2位に上昇、さらに1982年度には上位との差を縮めた。

このほか、社会的評価の基準とされている自己資本における内部蓄積の度合いを示す「1株当たり純資産」は1980年度を除き首位を保ち、また「1株当たり純利益」は他社を大きく上回るなど、ストックとフローの両面において優位に立ち、1977年7月に掲げたビッグスリー＆ベストワンは達成されたのである。

伊藤社長就任：3つの基本姿勢

伊藤 正

伊藤新社長は就任挨拶において、自分自身が肝に銘じている3項目を述べ、役職員各位とともに努力していくことを約した。

1. 総合力の発揮と人の和の尊重

「商社冬の時代」といわれる中、商社ならではの高度で難しい機能を発揮するためには総合力が必要である。しかし、社内に人の和がなかったり、セクショナリズムのためにその協力体制が弱められるようになれば、到底総合力発揮は覚束ない。私は全社員の和を高めるため、できる限りの努力をしたい。

2. 風通しの良い明るい会社に

私はどんな悪い話でも耳の痛いことでも、迅速にありのままに耳に入れていただけるように心がけたい。もしも私が間違ったことをしたり言ったりした時、皆さんは遠慮することなく、間違っていることは間違っている、おかしなことはおかしいと言っていただきたい。私は皆さんの率直な考えや意見を汲み取り、それを適切に経営に反映しながら行動していくように努力していく。

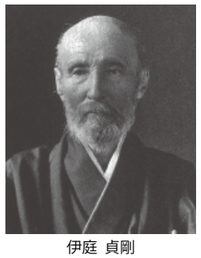
3. 謙虚さを失わずに

当社は戦後全くの無に等しい状態から出発し、現在は商社中でもファーストクラスにランクされ、住友グループでも有力企業の一つに数えられるまで成長してきた。これはグループ各社をはじめとする取引先のご支援のお陰であることを片時も忘れてはならない。今後、当社がさらに発展していくためには、私ども一人ひとりが謙虚さを忘れることなく、お取引先から愛され、信頼されるように努力していく必要がある。

常に理想を望んで、現実に先んずること唯一歩なれ

1983年9月に開催した伊藤社長就任後初の主管者会議では、「住商の中期的将来を考える」をテーマに取り上げた。伊藤社長は、総合商社が転換期を迎えているとの認識を強調し、ニーズの多様化・高度化や知識集約型への移行、情報・電子・バイオなど技術革新による新産業革命の兆しなどに言及して、当社としては、これまでの商品・取引・市場は引き続き堅持・拡大していくと同時に、中期的将来のためにそれらの枠をあらゆる方向に拡げ、さらには枠を超えて、新しい商品・サービス・市場・事業・機能を探求し、一つでも多くのものを日々の仕事を通じて、具体化していかなければならないと述べた。

他方、新分野への取り組みの戒めとして、明治期住友の伊庭貞剛（2代総理事）の「あくまで現実を重んずるも、現実に囚われず、常に理想を望んで現実に先んずること唯一歩なれ」との言葉を引いた。この言葉の中には、堅実にして積極的な経営精神がうかがえるが、これまでの当社では、目標を立てて一歩前進することの積極性がなかったがために、あるいは、また理想に走り、三歩四歩と先走りしすぎたために失敗した多くの例を見受ける。「新事業はタイミングが問題で、早過ぎても難しいし、遅ければ意味がなくなる」という意味で、この精神を体して進むべきであると説いた。伊藤社長は、社員一人ひとりの目と耳を、頭を働かせ、それぞれの仕事の延長線で新たな事業を覚り、自ら触れたものを自らの手で育てていく気概を持つことを求めたのであった。



伊庭 貞剛
（住友史料館所蔵）

浮き彫りとなった収益構造の課題

伊藤社長は、1984年9月に開催された主管者会議において、当社は1983年度の決算では売上高と当期利益は単体・連結とも前期比で増加し、過去最高の水準を更新したが、世界的な石油需要減退と原油価格低迷による鋼管輸出の半減で売上高が伸び悩み、鉄鋼、機電両部門の収益が大きく落ち込んだのを過去の蓄積と財務体質の良さに助けられて、何とか帳尻を合わせたというのが実情であることを明かした。

「商社冬の時代」といわれ、他商社が業績低迷にあえぐ中にあって、当社が過去2～3年にわたって高水準の利益を上げることができたのは、ひとえに鋼管の輸出、中近東向けの自動車、建設機械の輸出など、特定の2～3の商品、2～3の市場の高収益取引に支えられてのことであった。ところが1982年頃から経済の潮目が変わり、これまでの大きな収益の柱が失われた。その他の部門でこれに代わる新しい収益源が獲得できていない以上、他商社に対する当社の営業収益面での優位性が失われつつあるとの認識を示した。

今、何よりも必要なことは、収益力の回復に向けて、各部門において小さくとも多数の収益の柱を立てることに全力を傾注することである。しかし、新分野の取引が収益をもたらすには時間がかかるので、既存の伝統的分野において十分な収益を上げていかなければ新分野への挑戦すらできない。この転換期に業容を伸ばすためには在来取引のイノベーションが必要である。当社の持っている個々の機能にさらに磨きをかけ、顧客のニーズに合わせて、それらを複合化していくことと、取引関係の互恵化、いわば give & take の関係をより強固なものとすることが最も重要である。そのためには、まさに総合商社としての全機能をあげての知恵と努力が不可欠であると全主管者に訴えた。

1984年に入って米国の景気拡大やアジア諸国の成長などで輸出産業を中心に設備投資が回復するなど環境は徐々に好転した。1984年度の当社売上高も2桁増を示し、営業利益も微増に転じたが、伊藤社長は1985年の年頭挨拶で「大釜の飯を食う」という中国の諺を引いて、引き続き社員一人ひとりに利益確保の努力を促した。

内外地域組織の展開（1970〜1984年）

【該当期間内に開設・閉鎖・ステータス変更のあった主な店舗を記載】

海外地域組織

■ **店舗の自立化・現地化**
- 独立採算化：現地法人・支店化、準支店指定（1971/8 〜）
- 既存法人の増資、三国間取引推進

■ **域内統合運営**
- 海外支配人（域内連絡調整）、海外総支配人（＋統括権限）
- 複数店舗の独法一元化（米国、欧州、カナダ、大洋州、ブラジル）

■ **関連規程の制定**
- 海外店舗と営業本部との商品取引に関する規程（開達35号）
- 海外組織規程（当社呼称と本邦外為法上の分類との調和）

海外組織規程（1979年8月制定）

（旧規程）	（本邦外為法）	（海外組織規程）
○○事務所	現地法人	（国名）住友商事会社
○○駐在員	海外支店	○○支店
		○○出張所
○○連絡員	駐在員事務所	○○事務所
		○○連絡員

欧州

ベルリン□（70/12）→△（77/2）　リスボン□（71/3）→△（79/8）
ワルシャワ□（71/8）→△（77/2）　ローマ◇（72/10）→▼（79/8）
ブカレスト□（73/2）→△（78/1）　ブダペスト□（73/11）→△（77/2）
プラハ□（73/11）→△（77/8）　ソフィア□（73/11）→△（79/8）
ベオグラード□（74/1）→△（77/2）　オスロ□（74/3）→△（77/2）
ストックホルム△（77/2）
EQUITRA→ベネルックス住商☆（73/4）→ベネルックス住商◎（79/8）
ロッテルダム△（75/12）→欧州住商◎（ロッテルダム）（79/8）
アテネ△（77/2）→ギリシア住商◎（79/8）　フランス住商◎（79/8）
イタリア住商◎（79/8）　ロンドン○（79/8）　バルセロナ△（79/8）
スペイン住商◎（マドリッド）（83/2）　スペイン住商◎（バルセロナ）（83/2）
ルッツェルン▼（83/4）

中近東

ベイルート□（70/4）→△（71/11）　ジェッダ□（71/4）→△（77/2）
トリポリ□（72/6再）→△（77/2）　アンカラ□（71/8）→△（77/2）
イスタンブール□（74/12）→△（77/2）　リヤド□（75/6）→△（77/2）
アルホバル□（75/11）→△（77/2）　マスカット□（76/4）→△（77/8）
ダマスカス□（76/6）→△（79/8）　サナア□（79/5）→△（79/8）
イラン住商◎（71/4）　バグダッド△（74/2）　アンマン△（75/12）
カイロ△（77/2）　クウェイト △（77/2）　アブダビ△（77/2）
ドバイ△（77/7）　バーレーン△（80/9）
中近東住商（バーレーン）◎（83/5）　ハルツーム△（83/11）

アフリカ

ラゴス□（70/1）→△（77/2）　ナイジェリア住商◎（72/6）
アルジェ▼（72/2）→□（74/2再）→△（77/2）
タナナリブ□（72/2）→△（77/2）→アンタナナリボ☆（84/1）
ルサカ□（73/1）→△（79/8）
アディスアベバ□（73/10）→△（79/8）→▼（80/2）
ロレンソマルケス□（75/11）→マプト☆（76/7）→△（77/8）
ラバト□（76/2）→カサブランカ移駐☆（76/9）→△（77/2）
アビジャン□（76/4）→△（78/12）　チュニス□（77/8）→▼（78/5）
ルアンダ□（78/6）→△（82/6）
ソールスベリー□（80/7）→△（81/7）→☆ハラーレ（82/5）
キンシャサ△（77/2）　ナイロビ△（77/2）
ヨハネスブルグ○（79/8）　ダルエスサラーム△（79/10）

東アジア

プサン□（77/1）→▽（79/8）
香港○（79/8）→◎香港住商（80/10）　◎香港住商（深圳）（84/10）
ソウル○（79/8）　台北○（79/8）　高雄▽（79/8）
北京△（79/8）　上海 ◇（80/12）→△（82/4）
広州◇（80/12）→△（82/4）　大連 ◇（80/12）→△（82/4）
天津◇（80/12）→△（82/4）
那覇廃止▼（国内支店（沖縄）に変更）（72/5）

東南・南西アジア

コロンボ□（71/3）→△（77/2）　メダン□（72/7）→▼（79/2）
ダバオ□（72/10）→▼（78/3）　サンダカン◇（72/10）→△（81/4）
イスラマバッド◇（73/1）→イスラマバード□（76/2）→△（79/8）
スラバヤ□（73/10）→▼（79/2）　ゴア◇（74/4）
スミ・タイ・インターナショナル◎（74/9）
マドラス△（77/2）　プノンペン▼（78/7）　マカッサル▼（78/8）
バンドン▼（79/2）　サイゴン▼（79/5）　シンガポール○（79/8）
クアラルンプール○（79/8）　マニラ○（79/8）
ラホール△（79/8）　チッタゴン△（79/8）
コタキナバル△（81/4）　シブ△（82/1）　クチン◇（83/9）

大洋州

ヌメア◇（72/10）→□（75/4）→▼（78/3）
オークランド□（72/12）→△（77/2）　ポートモレスビー□（73/9）
ウエリントン△（77/2）　メルボルン△（77/2）　パース△（77/2）
ブリスベン△（77/2）
●オーストラリア住商（在豪4店舗・ポートモレスビー統合）（78/9）
［在豪4店舗：シドニー・メルボルン・パース・ブリスベン］

国内地域組織

■ **店舗支援体制の強化**
- 大阪業務部に「国内店舗課」設置（1970/5）：店舗運営の管理・支援・推進
- 営業部門に「大阪営業本部」設置（1971/1）：関西所在店の支援

■ **列島改造ブームに対応し店舗運営体制を拡充**
- 名古屋支店の支社昇格（1972/4）
- 高松、新居浜両支店広域運営→四国支配人（1972/4）のもとでの４県広域運営
- 出張所の支店昇格、新設

■ **オイルショック後の低迷を経て、国内販売力強化策を推進**
- 国内駐在員制度（1978/9〜）：無店舗地域の商権開拓
- 支店長交替披露パーティ復活（1979年）

日本

和歌山○（70/4）　門司▽（70/8）→▼（71/10）　下関▽（70/10）→▼（76/2）
苫小牧▽（72/4）→▼（82/10）　水戸▽（73/10）→▼（76/2）→▽（再79/10）　防府□（81/4）→▼（84/4）
大阪本社☆（70/11）　秋田▼（72/2）→□（78/11再）→▼（81/10）　名古屋支店○→支社（72/4）
沖縄（東アジア（那覇支店）から変更）○（72/5）　新潟○（72/10）　静岡○（72/10）　盛岡▽（72/10）
松山▽（72/10）　鹿島○（72/10）→ 茨城支店☆（81/8）　姫路▽（73/2）　大島□（73/4）
酒田▽（74/8）　宇都宮▼（77/4）　鹿児島□（78/9）→▽（81/7）　秋田 □（78/11）　青森□（78/12）
佐賀□（82/10）　舞鶴□（83/3）　宮崎 □（83/4）　広畑 ▼（83/4）

北米

シアトル□（70/12）　ダラス□（71/3）　ヒューストン△（71/3）　デトロイト□（72/4）
●米国住商（SCOA）在米９店舗統合（73/10）
［在米９店舗：ニューヨーク・シカゴ・ダラス・ヒューストン・サンフランシスコ・ポートランド・シアトル・ロサンゼルス・デトロイト］
SCOAピッツバーグ出張所◎（76/12）　SCOAフレスノ出張所◎（78/2）
SCOAデンバー出張所◎（79/4）　SCOAワシントン◎（80/4）
カルガリー□（72/6）→△（77/2）　モントリオール△（77/2）
●カナダ住商在加４店舗統合（78/7）
［在加４店舗：バンクーバー・トロント・モントリオール・カルガリー］
メキシコ住商◎（71/4）　メキシコ住商モンテレイ出張所◎（82/7）

中南米

サンサルバドル☆（70/5）→△（77/2）　アルゼンチン住商◎（70/9）
ブラジル住商（サンパウロ）◎（70/10）
ブラジル住商（リオデジャネイロ）◎（70/10）
ブラジル住商（レシフェ）◎（70/10）　メキシコ住商◎（71/4）
パナマ□（70/5）→パナマ住商◎（72/5）
リマ□（72/9再）→△（77/2）　サンチャゴ☆（72/4）→△（77/4）
ポルトアレグレ□（73/1）　グアテマラ□（74/6）→△（79/8）
ポートオブスペイン□（74/6）→△（77/10）→○（80/4）
ハバナ□（74/6）→ △（77/2）　サンホセ□（76/1）→△（79/8）
ノボハンブルゴ▽（76/12）　サンタクルス□（77/3）→△（79/8）→▼（80/8）
カラカス△（77/2）→ベネズエラ住商◎（78/10）
キト△（77/2）→エクアドル住商◎（80/7）　ボゴタ△（77/2）
サンサルバドル△（77/2）
●ブラジル住商在ブラジル5店舗統合（78/10）
［在ブラジル5店舗：サンパウロ・リオデジャネイロ・ポルトアレグレ・レシフェ・ノボハンブルゴ］

拠点ステータス

● 統合運営
△：SC事務所
▽：SC出張所
◇：連絡員
□：駐在員
○：SC支店
◎：現地法人
☆：呼称変更
▼：閉鎖・休眠

国名・都市名の表記については、その当時の外務省表記とする。
店舗の改廃時期は、発生もしくは社内通知ベースとする。

セグメント別年代記（1970〜1984年）

1970年［昭和45年］

鉄鋼
- 相互貿易との合併により、住友金属工業のソ連向け鋼管輸出全量が当社取り扱いとなる
- インド Bharat Heavy Electricals Limited（BHEL）と鋼管の長期継続取引を開始
- 新日本製鐵製溶接ボイラーチューブの米国最大ボイラーメーカー向け納入商権獲得
- 住友金属工業・鹿島製鉄所、熱延コイルに続き、厚板の生産を開始
- 住友金属工業・小倉製鉄所の線材ミル稼働に伴い、棒鋼の販路を開拓
- 住商スチールセンター第1期工事完成
- 住商ステンレス販売を設立
- 相互貿易との合併により、ソ連炭商権を受け継ぎ、輸入幹事会社として取引開始
- 米国強粘結炭（スワニー炭）年間100万トンの長期輸入契約締結
- 豪州 Mt.Newman 鉄鉱石110 万トンを輸入し、住友金属工業・新日本製鐵・川崎製鉄・日新製鋼に納入
- インド Sociedade de Fomento Industrial とゴア鉄鉱石（年間70 〜90 万トン）の長期輸入契約を締結
- 砂鉄の開発輸入を目的に、パナマ太平洋岸に現地企業との合弁会社を設立

機電
- 住商機電貿易（現・住友商事パワー＆モビリティ）を設立
- 業務用クリーニング機械の販売促進のため、大阪にアイナックス商事を設立
- 北海道地域暖房を設立
- 住友電気工業・大日金属工業とともに、韓国における超硬合金工具製造・販売のため 韓国冶金工業に資本参加
- 米国 Morgan Construction の線材棒鋼圧延設備の技術導入認可
- 住友金属工業・小倉製鉄所向けにワイヤロッドミルを納入
- 川崎製鉄向けに米国 Blaw-Knox の技術によるマンドレルミルを納入
- インドネシアのロードローラー等の組立・販売会社である Sakai Sakti に資本参加
- Mazda Motors of Florida をジャクソンビルに設立
- インドネシアのデュマイ精油所向け付帯設備受注により、成約高総計が約150億円となり、引き取り予定重油約3千万バレルに
- 米国 DATA100社の計算機・オンライン端末機器の輸入代理権取得
- イラン郵政省向けに日本電気 マイクロ通信設備（100億円）の輸出契約締結
- 住友倉庫・東大阪基地向けに NEC コンピューター制御による完全自動倉庫（大福機工（現・ダイフク）製）を受注
- 豪州で人工衛星通信地上局 3 局の無線部分を完成
- ガボン大統領専用機として、日本航空機製造の国産旅客機 YS-11（1機）を受注
- 台湾電力向けに日立製作所の水力発電機（7万5千 kW）3台（約20億円）輸出

非鉄化燃
- 日本向けの原子燃料の開発輸入を目的に、鉱山・電力会社等32社で設立された海外ウラン資源開発に資本参加
- 英国 BNFL とウラン転換役務に関する代理店契約締結
- 相互貿易との合併に伴い、農薬部を設置、農薬取引が拡大
- 住友化学工業・大分製造所のスミチオン新工場完成に伴い、当社の農薬拡販体制を強化
- 包装産業分野に進出するため、住商包装システムを設立
- 米国 Continental Oil（通称 CONOCO）と関西石油向けドバイ原油の長期納入契約締結
- ペトロコークス水島工場の本格生産開始に伴い、針状コークスの販売を開始
- 住友石炭鉱業支援の一環として、住石興産の石油部門を引き継ぎ、当社関係会社として発足

生活物資
- 相互貿易との合併により、食糧庁向け小麦・大麦の登録商社シェア倍増、中国大豆輸入でトップシェア確立
- 吉原製油（現・J- オイルミルズ）との資本提携を機に、植物油脂・油粕販売、原料供給を促進
- 食品・大豆取引本格化、全国味噌・北海道味噌へ大豆の納入を開始
- 日新製糖・台糖（現・DM 三井製糖）・日本甜菜製糖など大手製糖会社との砂糖取引を開始
- フィリピン産バナナ栽培事業参画のため、高砂貿易とともに現地 Davao Fruits に出資・融資
- フィリピン産バナナほか青果物の輸入販売のため、住商フルーツを設立
- インドネシアの実業家と共同で、冷凍エビ加工会社 CEJAMP（Central Java Marine Products）を設立
- 住商飼料畜産の鬼怒川農場の SPF 豚肉の市販開始
- 紀州綿業および北川慶（後のアリエス）を系列化
- 武山繊維に資本参加し、1972 年に系列化、1974 年に「住商衣料（現・住商モンブラン）」と社名変更
- 豪州 Associated Pulp & Paper Mills とタスマニア産チップ長期輸入契約を締結
- 三菱商事と共同で、山陽国策パルプ（現・日本製紙）・三菱製紙向けに豪州 Associated Pulp & Paper Mills とチップの10 年間長期供給契約締結
- 大阪製紙に新聞用紙の原料として新聞古紙を納入
- ニューヨーク、サンパウロ両事務所の協力により、ブラジル製婦人靴の米国市場向け販売開始
- 大阪万博開催を機に進められた国鉄茨木駅前再開発のビルディング竣工
- 国鉄松戸駅東口再開発にディベロッパーとして参画
- メゾン茨木、メゾン千里、金沢八景ハイム、白鷺ハイム竣工

開発
- 海洋機器の海上プラットフォームを本州・四国間架橋の海底ボーリング用に鉄道建設公団に貸し出し

1971年［昭和46年］

鉄鋼
- 豪州に鋼材輸入販売会社を設立
- ベルギーのアントワープを基地として、条鋼等を欧州全域に拡販開始
- ブラジルの鉄鉱石開発のため、日本側11社（6 高炉メーカー・5商社）の 1 社として Mineracoes Brasileiras Reunidas（MBR）（ブラジルの民間鉄鉱石生産会社）を設立し、投融資を行う
- 新日本製鐵と住友金属工業向けにパナマ砂鉄の出荷を開始
- 住友金属工業と共同で、米国カリフォルニア州に鋼管加工・販売会社を設立
- Shell グループ向けに鋼管（年3 万トン）長期供給契約締結

機電
- 米国 Magnavox の衛星航法システムの輸入代理権取得
- インドの耕耘機製造・販売会社に資本参加
- インドネシア Dumai 製油所第 1 期工事完工
- 沖縄エッソ向け製油プラント完工
- 新日本製鉄向けに米国 Morgan Construction 技術によるワイヤロッドミルを納入
- ニュージーランドで人工衛星通信地上局1局を完成

非鉄化燃
- シンガポール Singapore Polymer に資本参加し、原料供給・製品販売を促進
- 西豪州ボーキサイト開発に参画し、住友化学工業・昭和電工・米国 American Metal Climax（AMAX）とアルミナ製造計画に関する覚書締結
- インドネシアのデュマイ製油所完成に伴い、Minas 重油取り扱いを本格化。低硫黄質のため電力会社向け販売が飛躍的に増大
- 燃料輸入の基地として、関西ミナス興産のタンク長期借用契約締結
- 韓国 Korean Oil とのスポット取引により LPG を初輸入
- 旧住石興産の LPG 部門「第一石油ガス」を全面的に引き継ぎ、当社の系列化

生活物資
- 豪州における飼料用とうもろこし・こうりゃん栽培を行うための合弁会社を設立
- 蜂蜜および果実・酒類等輸入販売のため、ハンガリー蜂蜜を設立
- 紀勢酒類販売の経営権を譲り受け、住商酒類販売と改称
- 住商飼料畜産・鬼怒川農場にて、スチュドウラー種鶏を発売
- ソ連綿花の大量輸入と見返りの繊維製品輸出の拡大により、対ソ繊維輸出入実績は業界1位に
- 十條製紙（現・日本製紙）のノーカーボン紙輸出開始
- 当社初の海外不動産事業として、タイ・バンコクにおける高級賃貸ビル事業を推進するため 住商デベロプメント（タイランド）を設立
- 英国ロバートソン・ジャムの輸入総代理権取得
- メゾン神足、下馬ハイム、上野毛ハイム、西船橋ハイム竣工

開発
- フランス・ソシエテリールから格納庫作業台技術を導入、神内電機に斡旋
- 米国エンバイロテックから水処理・公害対策技術を導入し、住友重機械工業に斡旋
- 三菱商事・三井物産・丸紅と共同で、東京都産業廃棄物総合処理施設システム設計の請負契約を結び、当社が契約窓口指定を受ける
- 沖縄谷茶観光に資本参加
- 岩手開発に、三菱商事・三井物産とともに資本参加ならびに人材派遣。むつ小川原開発に資本参加

1972年［昭和47年］

鉄鋼
- 中国向け鋼管類取り扱いの幹事会社となる
- 北海油田関連パイプライン用大径鋼管を大量受注
- 米国ニュージャージー州の線材加工販売会社に資本参加
- 韓国製およびギリシャ製冷延コイルを米国向けに大量成約
- カナダの銅鉱石探鉱のため、カナダ Sumac Mines に資本参加
- 米国産およびインド産の鉄屑を年間30万トン輸入し、全国シェア約10% となる
- 豪州における資源開発業務促進のため、住友グループ11 社とともに「住友オーストラリア開発（Sumitomo Australia Development）」を設立

機電
- 小松製ブルドーザー・部品販売のため Komatsu Canada（KCL）を設立
- イラク機械輸入公団向け建設機械430万ドルの契約締結

非鉄化燃
- トミー工業・旭ダウ（現・旭化成）・旭化成工業と共同で、シンガポールに動力玩具の製造・販売会社を設立
- 水素ガス等工業用ガスの製造・販売会社である東京ガスセンターに資本参加
- 住友化学工業にシンガポール Singapore Polymer への資本参加を要請し、具体化
- 日本板硝子と共同で、カナダに Sumiglass Products を設立
- 初めて重油の輸入割当（I/Q）を受ける
- 出資先のインドネシア石油が開発原油として生産に成功したアタカ原油の取り扱いを開始
- 南西石油に資本参加（1977年4月以降、シェアに応じ委託精製方式をとる）
- 米国オキシデンタルと、リビアの天然ガソリン（コンデンセート）長期輸入契約締結し、関西電力向けに生焚原油として大量輸入を継続
- 旧住石興産の LPG 部門「九州液体燃料」を全面的に引き継ぎ、当社系列化

生活物資
- SPF 豚の養豚のため、宮城県に住商飼料畜産直営の丸森農場を設立
- 牛肉の輸入割当（I/Q）商社に指定される
- キユーピー、武田薬品工業と共同で「日本ヘルスフード」を設立し、「ジャネフ」ブランドによる健康食品分野に進出
- 日清製粉と共同で、鹿児島県串良町に養鰻センターを設立
- 米綿の台湾・韓国向け三国間取引具体化
- ユニチカ向け米国カリフォルニア綿花の長期輸入契約締結
- 豪州・ニュージーランド羊毛の取扱開始
- 大日本印刷と共同で、インドネシアにおける印刷物製造・販売会社を設立
- 1972年以降、古紙の輸入においては業界トップを堅持
- 木材資源の新規ソースとして、ニュージーランド原木を初輸入
- 米国に自社専用木材ヤードを保有し集荷体制を整える一方、大手森林製品会社 Weyerhaeuser および Georgia Pacific 両社と長期契約を締結
- 第一生命保険と共同で、仙台市近郊の鶴が丘ニュータウンの建設に着工
- ブラジル・サンパウロ市における住友パウリスタビル建設計画を推進
- 番町ハイム竣工

開発
- 米国 Pyronics から工業用オイル・ガス燃焼装置および制御装置技術を桂精機製作所とともに導入

1973年 [昭和48年]

鉄鋼
- 北海油田関連パイプライン用大径鋼管、前年に続き大量受注
- 米国フロリダにステンレス鋼材加工販売会社を設立
- ブラジル Mineracoes Brasileiras Reunidas（MBR）鉄鉱石の出荷により、鉄鋼原料本部の輸入が増加

機電
- 住友電気工業と共同でシンガポールに巻線製造会社を設立
- 中国向けに大型の高圧ポリエチレン製造設備、BTX 抽出プラントおよびタンブラー製造プラントの3案件を成約
- 日産のトラック・バス組立販売のため、豪州に合弁会社を設立
- 米国プエルトリコにおけるマツダ車・同部品販売のため、Plaza Motors を設立
- 米国ハワイにおけるマツダ車・同部品販売のため、Summit Motors を設立

非鉄化燃
- インドネシアにおけるニッケル鉱山開発・生産のため、カナダ Inco 主導の International Nikel Indonesia に資本参加
- LME における非鉄金属の売買仲介を行うため、英国に Ametalco Trading を設立
- 「1業種1社」の例外として、住友グループ6社（軽金属・化学・金属・銀行・信託・当社）により、住軽アルミニウム工業が発足（1982年5月に解散）
- ニジェールのウラン資源開発のため設立された「海外ウラン資源開発」に資本参加
- 住友化学シンガポール石油化学プロジェクトチームを編成
- 住友化学工業とともに、繊維加工用合成樹脂ほかの製造販売のため、タイに Bara Chemical を設立
- マレーシアのポリスチレン製造会社 Petrochemical（Malaysia）に資本参加
- 米国メジフィジックスのアイソトープを使った放射性診断薬製造技術を住友化学工業に斡旋し、3社共同で日本メジフィジックスを設立
- イランの D/D 原油輸入初成約
- 1973 年以降、石油資源開発は住友グループ統括会社「住友石油開発（現・サミットエネルギー開発）」の所管となり、同社経由でジャパン石油開発（アブダビ）、日本イラク石油開発に資本参加
- 米国 Getty Oil のイラク・ラタウィ原油6 万トンを Conoco 経由でブラジル向け三国間取引として初成約

生活物資
- 米国大豆その他農水産本部取扱商品の三国間取引のセンター業務を米国住商に一元化
- 米国住商を介して、ブラジル・ コーヒーのトルコ向け三国間取引を初成約
- 健康食品の開発・販売会社（中央日本食品）を設立
- 米国ピザハット・朝日麦酒（現・アサヒビール）と共同で、ピザのレストランチェーン「日本ピザハット」を設立
- 食肉の小売促進のため、福岡市にキングミートを設立
- 米国カリフォルニアおよびミシシッピー地域において、農場から直接買い付けを行う「青田買い方式」を採用し、米綿取り扱いを拡大
- 米国カリフォルニアにおける綿花加工保管のため、Summit Warehouse を設立
- 中国向けに米綿 660 万ドル、日系商社として初めての三国間取引に成功
- ブラジルにおける倉敷紡績の綿糸製造・販売会社に資本参加
- インドネシアにおける旭化成工業のナイロン・カシミロン糸製造会社に資本参加
- 山陽国策パルプ向けに南アフリカ産アカシア・チップ250万トンの長期輸入契約締結
- 天間製紙と共同で、タイにおける板紙生産会社を設立
- 鹿島建設主導のもと、米国カリフォルニアにおけるホテル所有会社に資本参加

開発
- 海洋開発のため、住友グループ各社による「住友海洋開発」を設立
- 米国 W.R.Grace のオゾン発生装置技術を住友精密工業に斡旋
- 米国ヴォートのエアートランスの技術導入を新潟鉄工所に斡旋、新交通システムの具体化促進
- 全ソ工業所有権輸出入公団のカプセル輸送システムの技術を新潟鉄工所・住友金属工業・鹿島建設に斡旋
- スペイン向けに住友金属鉱山の自溶炉法による銅精錬技術を輸出
- 多木化学のポリ塩化アルミ製造技術を英国ラポルテに向け輸出
- 日新レジャー（現・日新ウエルネス）（ホテル・ドゥ・スポーツプラザ）へ資本参加
- 過疎地をレクリエーション基地として開発するため、南予レクリエーション都市開発に資本参加

1974年 [昭和49年]

鉄鋼
- 全ソ連工業原料輸入公団との間で、シームレス鋼管総量31万5千トンの3年間長期数量協定締結
- 鋼管プロジェクトチームを発足し、世界各地のプロジェクト約60件を対象に積極的に取組開始
- 住友金属工業とともに、中大径鋼管・ドラム缶・タンクタワー製造・販売のため、ブラジルの Confab Industrial に資本参加
- イラク国営石油会社（INDC）向けに石油貯蔵タンク輸出
- イラク国鉄向けレールおよび付属品の大口輸出契約締結
- 東伸製鋼の電炉操業技術を英国シャーネス・スチールに斡旋
- 鈴木金属工業（現・日鉄 SG ワイヤ）とともに、タイに PC・ワイヤー製造・販売会社を設立
- 韓国における板フランジ製造のため、蔚山鉄工（韓国フランジ工業）を設立
- ソ連南ヤクート炭田開発プロジェクトの開発協力会社への出資および役員派遣、幹事会社となる
- 住友金属工業向けに豪州・非微粘結炭リスゴー炭輸入契約締結
- 豪州ヘイル・クリーク原料炭プロジェクト促進のため、Sumisho Coal Development を設立
- メキシコにおけるマンガン鉱の採掘および焼結鉱・合金鉄製造・販売会社に資本参加し、同社マンガンノジュールの対日販売権取得
- ベネズエラの合金鉄製造会社に資本参加

機電
- 住友金属工業（鹿島・小倉両製鉄所）・日本鋼管（扇島製鉄所）・住軽アルミニウム工業（酒田工場）の大型設備受注
- 千代田化工建設と共同で、エクアドル石油公社向け石油精製プラントの大口輸出を受注
- バングラデシュ電力庁向けに、西独 AEG のガスタービン発電機を輸出
- 建設機械メーカー大手10社のイラク向け輸出商権を獲得
- 住友金属工業・現地企業と合弁で、ブラジルに自動車用部品・鍛造品製造・販売会社を設立
- ナイジェリア電力庁向けに送電線工事を受注（第三国メーカー製品のみで受注した初の海外送電線プロジェクト）
- 住友電気工業・現地パートナーと共同で、ナイジェリアに電線製造・販売会社を設立
- 湯浅電池（現・GS ユアサ）・大平電業と共同して、キューバ向け自動車用バッテリー・プラントの輸出契約締結
- 1974年度下期の船舶関係・運賃市況の低迷により、キャンセル船が続出

非鉄化燃
- 住友金属鉱山・同和鉱業（現・DOWA ホールディングス）・丸紅と共同で、パプア・ニューギニアの銅鉱山探鉱会社を設立
- 東洋紡績（現・東洋紡）とともにブラジルに CPP フィルム製造・販売会社を設立
- 米国 IRECO の爆薬（安価・安全）製造技術を日本化薬・日本油脂（現・日油）ほか3社に斡旋

- 英国向けに大日本プラスチックスの PVC 波板製造技術を輸出
- オランダ・フランス・シンガポール向けに住友化学工業の PVC 製造技術を輸出
- メキシコ向けに住友化学工業のメチオニン製造技術を輸出
- 伊勢化学工業と提携し、沃度イオン採掘に成功、ソ連・東欧・中国向け輸出を具体化
- 日中石油輸入協議会に参加し、ゼネラル石油（現・ENEOS）・南西石油向け中国原油の取扱開始
- フランスの国営石油会社 ERAP と初めて原油輸入契約締結
- クウェート KNPC からボンド重油を初輸入
- インドネシア東カリマンタン鉱区の LNG 開発を目的とする「日本インドネシア LNG」、ヤクーチャ天然ガスの探鉱を行う「シベリア天然ガス」の両ナショナルプロジェクトに資本参加
- 日本側窓口会社サハリン石油開発協力に資本参加

生活物資
- 東ドイツ産工業用カリ5千トンを山元から直接輸入
- 住商飼料畜産直営の宮城県丸森農場の SPF 種豚の出荷開始
- ブラジルにおけるいちご・野菜の冷凍加工販売会社を設立

- フィリピンにシラスの養殖・自焼加工会社を設立
- 米国カリフォルニア綿花の東洋紡績向け長期契約締結
- 米綿の輸入拡大により、ソ連綿と合わせた原綿取扱高は業界シェア13% にまで上昇
- 住軽アルミニウム工業・酒田工場建設用セメント販売のため「イズミ生コン」を設立
- 米国 Weyerhaeuser との間で10 年長期輸入契約締結（レンゴー向け段ボール原紙、王子製紙向けチップ）
- マレーシアのサバ州に製材会社を設立
- ブラジル製婦人靴の米国向け輸出がブラジルの婦人靴輸出の27%を占めるまでに拡大
- 東洋曹達工業（現・東ソー）・兼松江商（現・兼松）と共同で、ブラジルに履物底・ビーチサンダルの生産・販売会社を設立

開発
- 米国 Boeing Airport Equipment の航空手荷物処理・システムの技術をオークラ輸送機に斡旋
- 米国テキサス州の暖房・空調ユニット製造会社に資本参加

1975年 [昭和50年]

鉄鋼
- 1975 年度の鋼管・鋼材の輸出は当社が商社業界トップに
- ソ連向け大径鋼管 13 万トン輸出の住友金属工業との単独商談化。その後の大口共同商談の糸口となる
- イラン国営石油会社（NIOC）向けに、鍛造管 5,000 トン、石油精製用加熱炉 30 基、パイプライン用鋼管 7 万トンの総額 167 億円の大口輸出契約に成功
- 豪州マランドー鉄鉱山プロジェクトの住友金属工業の窓口商社として、三井物産・伊藤忠商事とともにバルクサンプルの輸入代行商社となる
- カナダのコールマウンティン炭の長期輸入契約締結
- 米国スワニー炭に加え、マルガ炭・ポリー炭の長期輸入契約締結（年間 110 万トン）

機電
- 大阪造船所（現・ダイゾー）・住友重機械工業と共同出資で設立した大島造船所の新造船ドック竣工
- 米国中西部 19 州におけるマツダ車ならびに同部品販売会社 Mazda Motors of America（Central）に大口出資、経営引き受け
- フランスにおけるマツダ車および部品販売のため、フランス・モーターズに資本参加
- 米国 Dupont の二酸化クローム製造技術およびプラント一式を、ソ連技術機械輸入公団向けに輸出（三国間取引）
- 荏原製作所、エアーリフトと共同で、ブラジルに水中モーター・ポンプの製造販売会社を設立
- 天津化繊廠向けアロマティックス・プラントの輸出契約締結
- 住友電気工業と共同で、イラン電力公社向け送電線建設プロジェクトの輸出契約締結
- インドネシア運輸通信省向け日本電気製マイクロウエーブ設備および放送プロジェクトの輸出契約締結
- インドネシアにおける拡声装置および関連電子機器部品の合弁製造・販売会社を設立

非鉄化燃
- アサハン計画の日本側投資会社として日本アサハンアルミニウム設立。当社は幹事会社・住友化学工業の窓口商社として全面的に協力
- 住友金属鉱山・三菱グループと日本側投資会社「共同ウラン開発」を設立し、フランスの Pechiney Ugine Kuhlmann と協力して米国鉱区の探鉱を開始
- シンガポール政府との間で、住友化学工業主導のナショナルプロジェクト・シンガポール石油化学計画の基本契約調印
- 住友化学工業と共同で、米国テネシー州にスミチオン製造・販売会社を設立
- 保土谷化学工業・現地パートナーと共同で、英国に除草剤・中間体製造会社を設立
- 住友化学工業・住友ケミカルエンジニアリング・Alimentos Balanceados de Mexico と共同で、メキシコにメチオニン年産2,500トン製造工場完成
- 協和醗酵・Alimentos Balanceados de Mexico と共同して、メキシコに L -リジン製造会社を設立
- マレーシアのカセイソーダおよび塩酸製造・販売会社に資本参加
- 住友石油開発がオマーンのブタバル地域油田開発計画に関する生産物分与契約に調印
- ソ連サハリン大陸棚石油・ガス炭鉱プロジェクトで日ソ間基本契約
- 丸善石油（現・コスモ石油）向けにクウェート D/D 原油初の長期輸入契約

生活物資
- 不二精油とともに、シンガポールの食用油・マーガリン・石鹸製造会社に資本参加し、パーム油の加工開始
- 鐘紡とともに、イランにおけるポリエステル綿混織物の紡績・綿布加工の合弁会社を設立
- ベルギーのアントワープにノーカーボン紙の欧州在庫所を設置し、常時 1,000トンの在庫取引開始

開発
- 海底マンガン瘤開発のため、住友海洋開発が中心となり日本深海鉱業を設立。同社を通じて国際ジョイント・ベンチャーに参加
- 第 3 セクター「千葉レクリエーション都市開発（九十九里浜地域）」に資本参加

1976年［昭和51年］

鉄鋼
- サウジアラビアの ARAMCO 向けパイプ架橋および付属鉄鋼構造物の輸出契約締結
- 普通鋼・ステンレス鋼のスリッティングおよびシアーリングを行うため、オランダの Koenig Metal Center に資本参加
- シリコン・タンタル製品の需要急増に伴い、ノルウェーの金属シリコンの輸入開始

機電
- 住友金属工業向けプレス設備およびシームレス・パイプ・ミル設備の大口契約受注
- 住友重機械工業・日本鋼管と共同で、イラン国営製鉄会社向けに連続鋳造設備（120億円）の大口輸出契約締結
- 米国 Boeing 製ジェットフォイル（全没型高速水中翼船）1号艇を佐渡汽船等に納入
- 日本電気と共同で、ソ連向け海底通信ケーブルプロジェクトの輸出契約締結
- 韓国におけるステレオ・テレビ等製造販売のため、南盛電器産業を設立

非鉄化燃
- アサハン計画の現地推進母体として、日イ合弁のインドネシア Indonesia Asahan Aluminium 設立
- 使用済み核燃料の日欧間輸送のため設立された英国 Pacific Nuclear Transport に資本参加
- WHO が住友化学工業のスミチオンをマラリア蚊などの防除用薬剤として推薦、日本政府 ODA 無償援助案件組み入れ活動開始
- 住友化学工業のピレスロイド系殺虫剤スミスリン・農業用殺虫剤スミサイジンの輸出開始
- ブラジルの農薬製造・販売会社 Iharabras に資本参加
- 旭硝子（現・AGC）と協力して、六フッ化硫黄の米国向け大量輸出に成功
- スイスの Interacid と協力して、日本の余剰硫酸の本格的バルク輸出を具体化
- マレーシアに液体化学品の販売・保管・輸送会社 New Port Bulk Terminal を設立
- シェル石油シンガポールのナフサ2万キロリットルを豪州 ICI に販売（三国間取引）
- 沖縄の石油精製会社南西石油の12.5%株主（ゼネラル石油75%、住友化学工業12.5%）となり、同社製品の販売を開始
- 日本イラク石油開発がイラクにて生産開始

生活物資
- 東ドイツ産カリ肥料の全農向け代行輸入権取得
- キューバ糖10万トンの長期輸入契約締結
- 砂糖の三国間取引が中近東・中国向けを中心に好調
- 豪州における農水産物（たばこ・食品を含む）の開発生産・加工販売の合弁会社を設立
- ブラジルにおける葉たばこの委託栽培と集買・加工・販売のための合弁会社を設立
- カナダの Seaboard からカスタムカット製材品の輸入開始
- 千葉県南袖ケ浦にセメント・サービス・ステーション建設
- 市原ショッピングスクエアビル竣工

開発
- 米国 CVI の放射性沃素除去装置の技術をダイキン工業に斡旋
- 米国 Sun Chemical の自動搬送仕分けシステムの技術をオークラ輸送機に斡旋
- 住友建設（現・三井住友建設）、ウレコン・ウタマと共同で、インドネシアに土木工事の設計管理および施工会社を設立

1977年［昭和52年］

鉄鋼
- 鉄鋼の米国以外向けの大口輸出は共同商談化が一般化
- 香港における住友金属工業の鋼管類販売のため、マニウェル・F・ロハス氏と折半出資により、香港に Instube Pipe を設立
- 高炉5社・三菱商事・丸紅と共同で、イランのガス会社 National Iranian Gas Company（NIGC）向けパイプ用厚板および溶接材料の大口輸出（総額300億円）を受注
- 川崎製鉄とともに、ブラジルにおける日本・ブラジル・イタリア3国合弁によるツバロン製鉄会社に資本参加
- 住友金属工業の素管をシンガポールで委託加工、中国向けに長期大口三国間取引を実現
- シンガポール在スチールサービスセンター、Pandai Steel 設立。当社は20% を出資し、海外初のスチールサービスセンター事業となる。
- 大阪スリッターと住商スチールセンターを合併し、住商鋼板加工（現・サミットスチール）が発足
- 豪州コーレックス炭70万トンの米国電力会社向け契約締結
- 住友金属工業のキャロル・ペレット50万トンと US スチールのマウント・ライト粉鉱80万トンのスワップ・ディール実現

機電
- イラン送変電プロジェクト日本連合のメイン・コントラクターとして応札し、約600 億円の大型プラント輸出に成功。追加契約を加えて総額900 億円を契約
- 新日本製鐵・戸畑製鉄所および日本ステンレス（現・日鉄ステンレス）向けに連続鋳造設備を納入
- ソ連の南ヤクート炭開発プロジェクト向けにクローラクレーン、パイルドライバー、エクスカベーター、ドリルならびに選炭工場用各種設備（総額300億円）の大口輸出契約締結
- 三菱重工業・現地ルタンと共同で、インドネシアに農業・漁業用小型ディーゼル・エンジン生産・販売会社を設立
- イラク向けに建設機械約50億円輸出
- 豪州におけるショベルローダーおよび油圧掘削機（川崎重工業・住友重機械製）の輸入販売の合弁会社、Summit Machinery & Equipment を設立
- 大型バージ7隻受注のうち、5隻を韓国現代造船に発注
- 米国ワシントン州に Mazda Distributors（Northwest）を設立
- 米国カリフォルニア州の Mazda Motors of America（West）の全株を取得
- メキシコ市近郊鉄道建設に関する日本連合（6商社・14メーカー）の代表幹事会社に指名される
- 米国 LTV のエアートランス技術を新潟鉄工所に斡旋、住友電気工業・東洋電機製造とともに開発した新交通システムを大阪南港ポートタウン線として受注

非鉄化燃
- インドネシア政府と日本コンソーシアム（5製錬・7商社）との間でアサハン・プロジェクトに関する契約締結
- 日本アマゾンアルミニウムに資本参加
- 米国 GE の冷蔵庫用アルミニウム一体フィンエバポレーターの製造技術を住友軽金属工業に斡旋
- チェコスロバキアその他東欧圏からアルミ再生塊の対日輸入ならびに中国向けに輸出
- イラン向けアルミ地金の委託加工（アルミナ4万トン・地金2万トン）輸出に成功
- カナダ・ディモンドの金属接合法クレンチカールシステム技術を日本アルミニウム工業に斡旋
- 石油化学・銀行・商社23社により「日本シンガポール石油化学」を設立
- マレーシアのプラスチックフィルム・バッグ製造販売会社に資本参加
- 昭和プラスチックス・三洋電子・旭ダウと共同で、シンガポールに家電製品用プラスチック成型品の製造販売会社を設立
- カタール D/D 原油初の対日輸入
- イラン原子力庁向け淡水化プラント建設の見返りのバーター原油を、出光興産および Petrofina 向けに長期納入する契約締結
- 日本イラク石油開発の経営権・管理権一切がイラク側に移管され、投資資金の一括返還を受けると同時に20年間生産量の18% 相当の原油引取権を取得

生活物資
- 新光砂糖工業の破産により、同社製品の販売代理権を解消し、日本甜菜製糖で精製糖の委託加工を開始

1978年［昭和53年］

鉄鋼
- 米国ペンシルバニア州のステンレス鋼材等販売会社に資本参加
- 住友金属工業・現地パートナーと共同で、サウジアラビアにスパイラル鋼管製造・販売会社 National Pipe Company（NPC）を設立
- 12年ぶりに中国原料炭の輸入を再開
- 豪州 Coalex が進める開発事業に対し、リスゴウ・バレー炭鉱には住友石炭鉱業（現・住石マテリアルズ）と、ワレラワング炭鉱には住友金属工業と共同で参画
- 黒崎窯業（現・黒崎播磨）の CARDIC 製造技術を米国 NARCO に輸出斡旋
- 鶴海合成炉材の耐火材を英国 British Steel 各製鉄所に輸出

機電
- 住友金属鉱山・住友重機械工業とコンソーシアムを結成し、中国技術進口総公司向けに銅精錬プラントを輸出（総額230億円）
- 花王石鹸（現・花王）・日揮と共同で、ソ連向けに合成洗剤製造プラントを輸出契約締結
- 東京芝浦電気（現・東芝）・石川島播磨重工業（現・IHI）と共同で、インドネシア国営電力会社向けにグレシック発電所火力発電設備をフルターンキーベースで受注（総額110 億円）
- 三菱電機と共同で、イラン向けに400kV 発電所設備を輸出契約締結
- パキスタン向け円借款ベースで大島造船所建造の1万5千トン級船舶を受注（船舶の円借款適用の初ケース）
- 米国テキサス州に Mazda Distributors（Gulf）を設立
- メキシコ幹線電化プロジェクト日本連合の代表幹事に指名される
- 近畿車輌の客車製造技術をメキシコ CNCF に輸出

非鉄化燃
- カナダのグースリィ銅山ならびに豪州のペコ・ローネックス銅山と銅鉱石の長期契約締結
- 積水化学工業とともに、米国ノースカロライナにおいて、塩ビを主とするプラスティック・パイプおよびフィッティング製造会社を設立
- 筒中プラスチック工業（現・住友ベークライト）の硬質塩ビ板押出技術をイタリアのマッケリー・セルロイデに輸出

生活物資
- 日伯農業開発協力に資本参加
- メキシコ産馬肉、年間3千～4千トンをハム製造メーカーに納入
- インド最大の加工業者ジョージ・メージョと提携し、エビの対日輸入が伸長
- カナダにおける数の子などの水産物加工会社に資本参加
- 宇部興産（現・UBE）、日本郵船とともに、セメントのバラ積み輸送方法を開発し、サウジアラビア向けに撒セメントの輸出開始
- 南米チリから銘木の輸入開始
- 当社全額出資の住商包装システムの商権を継承して「住商紙パルプ（現・国際紙パルプ商事）」を発足

開発
- 英国 Dunlop の道路舗装技術を住建道路（現・三井住建道路）・日本道路に斡旋

1979年［昭和54年］

鉄鋼
- 第2次石油危機に基づく世界的な石油開発ブームにより、油井管およびラインパイプ等の鋼管取引が伸長
- ノルウェーおよび米国（ヒューストン）に、それぞれ北海油田向け、メキシコ・ベネズエラ等向けの油井管ストック販売拠点を設置
- 米国 United Texas Transmission 向けに3万7,000トン（50億円）の鋼管大口輸出契約締結
- タイ初の天然ガス海底パイプライン用に鋼管4 万5,000トンを輸出契約締結
- 米国カリフォルニア州において、PC 鋼材の製造・販売会社を設立
- イラン向け鋼材輸出再開
- スペイン製形鋼のイラン向け三国間取引伸長
- 南ア・アソマン鉄鉱石のアルゼンチン向け三国間取引契約締結
- 米国 Koppers に対し、メキシコ IMMSA 向けのコークス炉用煉瓦を納入
- 住友金属工業エンジニアリング本部の AOD 炉操業技術を米国 ESS に輸出仲介
- 住友金属工業の線材圧延技術を、スペイン国有製鉄所に輸出

機電
- 東洋工業（現・マツダ）とフォードの資本提携が進む中、当社は三菱自動車の中近東商権獲得、トヨタ車のイラク向け大量受注により、マツダ車以外の取り扱いを拡大
- イラク・インドネシア・カナダ・ヨルダン向け小松製作所製建設機械の輸出が伸長
- 特別円借款スキームにより、石川島播磨重工業の発電バージをバングラデシュ電力庁向けに輸出
- 三井造船との取引が拡大し、成約額では従来の三井物産を上回る
- 日本電気と共同で、マダカスカル向けに南部マイクロ通信設備を円借款ベースで輸出
- ナイジェリアにおいて送電線工事等電気工事および付帯事業を行うため、現地パートナーとともにスマルコ を設立
- サウジアラビア向け発変電設備の大口輸出（2件・171億円）
- 住友電気工業、サアドと共同で、サウジアラビアに送電線工事等電気工事および付帯事業を行う会社を設立
- イラク向けに地方電話交換機および発電設備等の大口輸出（107億円）
- 日本電気の電子交換機をイラク、ニュージーランド、トリニダードトバゴ向けに輸出
- 住友重機械工業とともに、ブラジルにサイクロ減速機製造販売会社を設立
- 日本電気とともに、アルゼンチンにテレビ・カーラジオ等家電製品組立・販売会社を設立
- 新交通システム“ニュートラン”1号機となる大阪南港ポートタウン線プロジェクトを受注。さらに大阪環状モノレールプロジェクト第1期工事も受注

非鉄化燃
- 住友金属鉱山と共同で、豪州 Peko-Wallsend Operations と粗銅融資買鉱契約を締結
- 住友軽金属工業および丸紅と共同で、豪州グラッドストーン・アルミニウムプロジェクト参画のため SLM Australia を設立
- チタニウム時代の到来に向け、大阪チタニウム製造（現・大阪チタニウムテクノロジーズ）と協力し、欧州の大手ユーザーとの間に4年間の長期輸出契約締結
- イラン D/D 原油、日量3万バレルの長期輸入契約締結
- 中国ナフサの初輸入に成功
- インドネシア・ミナス重油の増量、アフリカ産重油（ナイジェリア・アンゴラ）の初成約、アルジェリア D/D 重油の長期契約締結

生活物資
- ブラジル産コーヒーの取扱本格化により、コーヒーの売上高が飛躍的に増大
- 米国フロリダ産グレープフルーツ輸出用の埠頭倉庫会社へ資本参加
- ブラジルに葉たばこの集買加工の合弁会社 Agrotabex-Exportadora de Tabacos を設立
- 日本クリニックのかき肉エキス「シーミルク」を医薬品問屋を通じて薬店向け・開業医向けに拡販
- サウジアラビア向けセメント112万トンの大口輸出契約締結
- 南アフリカのユーカリ樹チップ年間40万トン輸入契約締結

1980年 [昭和55年]

鉄鋼
- 米国アラスカ州ハイウェイパイプライン向け大径管11万2千トン（180億円）の大口輸出契約締結
- サウジアラビア淡水輸送用パイプライン向け大径管7万トン（160億円）の輸出契約締結
- インド石油公社のボンベイハイ・プロジェクト向け鉄骨・構造物等、総額256億円の大口輸出実現
- ソ連向け厚板の共同商談で25万トンの輸出契約を締結
- 住友金属工業と共同で、豪州のパイプ製造・販売会社に資本参加
- メキシコにおける大径鋼管製造プロジェクトへの資本参加
- マレーシアにスチールサービスセンター「Sumiputeh Steel Centre」を設立
- 米国ペンシルバニア・カリフォルニア・コネチカット各州にステンレス・鋼材の加工販売拠点を増設

機電
- 三井造船と共同で、オマーン石油省向け製油所建設プロジェクトをフルターンキーベースで受注（オマーン初の製油所プラント）
- シンガポール石油化学工業建設計画向けポリプロピレン・プラントその他機器類、総額310億円の大口輸出契約締結
- 中山製鋼所向けに世界最新鋭の線材ミルライン設備（住友重機械工業・東京芝浦電気）を受注
- 1980年の船舶新造船受注は43隻・総額2,250億円を記録
- イラク向けにトヨタ・日野等の自動車大量成約。バスラ港閉鎖の影響が懸念されたが、アカバーバグダッド内陸輸送ルートを確保
- シリア自動車輸入公団向けに初の大口輸出契約締結（大型トラック500台・バス40台）
- プエルトリコの Plaza Motors を当社全額出資子会社に改組し、マツダ車および同部品の販売事業を継続
- ダイハツ車の英国向け輸出商権を獲得
- スイスのマツダ車および部品の輸入卸売会社へ資本参加
- 建設機械のアフリカ新市場（アルジェリア、モザンビーク等）の開拓に成功
- ソ連機械輸入公団向けにトヨタ・フォークリフトの大口輸出
- アルジェリア機械公団向けにエアコンプレッサーとしては史上最大の輸出契約締結
- イラク向け通信・電機設備119億円を受注
- サウジアラビア向け送変電設備（5件）247億円の大口輸出契約締結
- アルゼンチン通信公社向けに日本電気の光通信・デジタル電子交換機など最先端の通信技術を駆使した電話網、総額270億円の大口輸出
- 日本車輌製造と共同で、米国の北インディアナ通勤輸送公社との間で、電車36両および予備部品一式の輸出契約を締結
- 米国バニントンとともに、ニューヨークに複写機用マグネティック・ロール製造販売の合弁会社を設立
- 松下精工（現・パナソニック エコシステムズ）・現地パートナーとともに、カナダにおける卓上扇風機・ヒーター等販売会社を設立
- 住商電子システムを設立し、半導体製造設備関係の取引が順調に伸展

非鉄化燃
- 同和鉱業と協力して、カナダの Equity Silver Mines と銀・銅精鉱の輸入契約締結
- 産銅9社・丸紅・伊藤忠商事と共同で、フィリピンにおける銅精錬の合弁会社 Philippines Associated Smelting and Refining（PASAR）に資本参加
- 住友アルミニウム精錬・丸紅と共同で、西豪州キンバレー地区のボーキサイト開発計画に参画
- メキシコの Industrias Peñoles と日本向け銀地金の長期独占輸入契約を締結
- メキシコのフリスコからモリブデンの対日輸入販売権を取得し、日本モリブデン懇話会8社向けに販売契約を締結
- 三井金属鉱山と共同で、西豪州 KSGM とタンタライトの共同探鉱を開始
- 住友金属工業・ALS とともに、新素材チタン製品委託加工および販売を目的とする合弁会社を設立
- 米国カリフォルニア州の接着剤用プラスチック容器製造会社に資本参加
- タイにおける軟質包装材の印刷、ポリエチレンラミネーション加工・製袋会社に資本参加
- シンガポールのポリエチレン製バッグ製造・販売会社に資本参加
- 住友石油開発がオマーン・サーマ油田で生産開始
- クウェート D/D 原油日量3万バレル、西部石油との間で長期契約締結
- サウジアラビア国営石油会社との D/D にて、LPG・天然ガス液（NGL）の長期輸入契約を初めて締結
- ベネズエラ D/D LPG のスポットを輸入
- 舶用重油の拡販を図るため、香港に住商インターナショナル・ペトロリュームを全額出資で設立

生活物資
- 新光製糖（現・日新製糖）および新光糖業への資本参加とともに、両社と総販売代理店契約を締結
- 配合飼料の国内取引と国内ブロイラー取り扱いを住商飼料畜産に全面移管
- 住友ゴム工業、ダンロップとともに、マレーシアに家庭用ゴム手袋の製造販売会社を設立
- 住商海外森林資源開発を設立（後の住商ランバー・トレーディング）
- 神崎製紙向けに年間取扱量5万トンにのぼる輸入パルプの大口契約に成功
- 米国における婦人用履物販売のため、米国住商がイパネマ・シューを設立
- イトーヨーカ堂を核とする松戸ショッピング広場（現・プラーレ松戸）を竣工
- 中国広東省仏山市の住宅建設・販売のため、香港の現地側パートナーとともに新住通を設立

1981年 [昭和56年]

鉄鋼
- ソ連向け鋼管輸出の好調に支えられ、当社全体のソ連貿易は、成約額・通関額ともに史上最高額を記録
- インド石油公社向けボンベイハイ油田開発用プラットホーム BHS 2基、パイプライン等、世銀資金による総額425億円の大口輸出契約締結
- イラクのバグダッド水道局等向けに久保田鉄工（現・クボタ）の鋳鉄管20万トン（400億円）の大口輸出契約締結
- 中国向けに鋼材190万トン、鋼管9万トンを輸出成約したが、中国側経済調整の影響で例年に比べると成約量は低水準
- サウジアラビアの飲料缶メーカー向けに、初の日本製印刷ブリキを大量輸出契約締結（1,000万ドル）
- 米国カリフォルニア州のステンレス鋼材販売会社ディストリビューターズ・メタルスに資本参加
- 大手自動車会社向け非調質鋼（特殊鋼）の新規取引開始
- 住商鉄鋼販売（現・伊藤忠丸紅住商テクノスチール）を設立
- 栗本鉄工所とともに西独 GHW の無公害型キュポラ技術を導入し、3社業務提携により、当社は日本および極東地域における独占販売権を取得
- ブラジルのカラジャス鉄鉱石プロジェクトへの取り組みを推進
- 粗鋼減産の悪環境下、従来単年度契約の南アフリカ・アソマン鉄鉱石輸入契約の長期化および増量化に成功
- 住友金属工業とともに、豪州の大手石炭会社 Oakbridge（Coalex の親会社）に資本参加
- 中京地区における一般炭の輸入・中継基地を建設・運営するため、四日市倉庫との合弁により中部コールセンターを設立
- 米国 NARCO 向けに黒崎窯業の耐火物技術輸出を仲介
- 中国におけるフェロクロム委託加工貿易取引を推進
- ニューカレドニアのチーバギ・クロム鉱の対日輸出代理店権を取得

機電
- イラク向け各種自動車51,218台（1050億円）の大口輸出契約締結
- イラク消防庁向け森田ポンプ（現・モリタ）消防車208台の輸出契約締結（日本初の大量の消防車輸出）
- 1981年度の自動車輸出実績が50万台に達し、売上高は1978年度の3.5倍に伸長。鋼管と並んで当社最大の輸出品目となる
- ベルギーのブラッセルに欧州全域のマツダ車ビジネスを統括する Summit Development を設立
- マツダ・スイスへの出資比率を引き上げ、マツダ車および同部品・アクセサリーの輸入・販売を促進
- 自動車用プラスチック部品製造のため、東洋工業との合弁で、マツダ化成を設立
- イラク新輸入公団向けに川崎重工業ホイールローダー 800台（84億円）、酒井重工業ロードローラー 350台（19億円）、日立建機エクスカベーター 100台（10億円）の輸出契約締結。同国向けにはこのほかにも川崎重工業のクラッシャー 80台（30億円）、ホイールローダー154台（20億円）を輸出契約締結
- ナイジェリアにおけるコマツ建機販売の新代理店に、UTC ナイジェリアを設定
- 米国に川崎重工業製ショベル・ローダーの輸入販売会社 Kawasaki Loaders を設立
- イラク運輸通信省向けに日本電気他の通信網運用設備（528億円）の輸出契約締結。局舎（4か所）建設と土木工事は住友建設が担当
- イラク運輸通信省向け通信網運用設備の追加分（103億円）輸出契約締結
- イラク運輸通信省向け北部山岳通信同軸ケーブル・プロジェクト（120億円）の輸出契約締結
- インドネシア通信省および日本電信電話公社向けに日本電気マイクロ通信設備（2件、50億円）の輸出契約締結（同国向けマイクロ通信設備を日本電気・当社で独占受注継続）
- 日本電気と共同で、アルゼンチン通信公社向けに、前年の市外電話交換機プロジェクトに続き、電子交換機355万回線国産化プロジェクト（108億円）を受注
- 日本電気と共同で、豪州ーニュージーランド間の海底通信ケーブル・プロジェクト（73億円）を受注
- 住友電気工業・西独 Siemens・現地合弁工事会社と共同して、サウジアラビア統合電力会社向け電力ケーブル・プロジェクト（77億円）を受注
- イラク電力庁向けに石川島播磨重工業製移動式ガスタービン発電機（48億円）を受注（イラン・イラク戦争被害の復旧用）
- インドネシア国営電力公社（PLN）のサグリン水力発電所向け東京芝浦電気製水力タービン（76億円）の輸出契約締結
- コロンビア中央電力庁向けに米国 GE 製ガスタービン発電設備（35億円）の輸出契約締結（当社初の GE 製発電設備取り扱い）
- インドのハリヤナ州電力庁向け水車発電機の輸出契約締結（当社初めてのインド向け発電設備受注）
- インドのタミールナド州電力庁向けに富士電機製低落差型水車発電機8台（75億円）の輸出契約締結
- 住友重機械工業・日本製鋼所等と共同し、インドネシアの国営石油公社向けにバリクパパン製油所用機器を3商社連合（当社・三菱商事・日商岩井）で受注
- インドネシア国鉄向けに電車24両・踏切設備10セット・貨車400両・客車85両・ディーゼルカー 60両の大口輸出受注（総額190億円）
- ハンガリー向けポリプロピレン製造プラントの輸出契約締結
- 日墨経済協力の一環として、メキシコ PMT 向けに住友重機械工業等の大径鋼管製造設備を輸出契約締結
- ベネズエラ船主向けに住友重機械工業の6万トンタンカー新造船2隻（100億円）の輸出契約締結（当社初の産油国向け直接販売）
- メキシコ農業水利省向け飲料水供給用ポンプ機器一式輸出契約締結につづき、荏原製作所は同国電力庁向け各種プロジェクト案件についても当社起用を決定
- 東芝機械（現・芝浦機械）および現地パートナー 3社とともに、メキシコにおける各種工作機械の販売会社を設立
- 松下精工とともに、米国における卓上扇風機・天井扇等の販売会社を設立
- 中国との加工貿易 1 号案件として、中国四川省・無線電七廠に、池尻電機のテープレコーダー用磁気ヘッドの生産設備・原材料部品・生産技術を供給し、半製品の形で日本に輸入するという新タイプの取引を実施

非鉄化燃
- 英国 BNFL の再転換役務の対日代理権契約に調印
- 一般消費者向けに金地金売買を主目的とするオリエンタル・ゴールドを設立し、東京・大阪に小売店舗を開設
- 化学品専門商社「藤本産業」の経営権を住友化学工業から譲り受け
- 英国の工業薬品・染料等の販売会社 Lansdowne Chemicals に資本参加
- アルジェリア向けコンプレッサーと同国産原油とのバーター取引契約締結
- 米国産チャップリンコークスのガス・コークスメーカー向け輸入商権を確立

生活物資
- ブラジルにおける小麦・コーヒー・大豆用の肥料の配合販売および受託加工会社に資本参加
- 米国オレゴン州で穀物の買付・販売およびカントリー・エレベーター、ターミナル・エレベーターの経営を行うコースト・トレーディングに資本参加（翌年4月倒産）
- 大手食品問屋の加藤産業との関係強化を図るため、（前）住商フーズを加藤産業と合併させ、株式交換を経て同社筆頭株主となる
- 長年総販売元を務めてきたエースコックがサンヨー食品の傘下に入り、1983年以降、丸紅・三井物産も含めた代理店複数制に移行
- 栄養補助食品ニーズの増大に伴い、サミット製油が小麦胚芽油の本格的な生産販売を始めると、吉原製油でもビタミン E および C の生産販売を開始
- 鹿児島県串良町の養鰻事業から撤退（串良養鰻センター解散）
- トルコのユレクリとの間で、トルコ綿の日本および東南アジア諸国向け輸出総代理店契約を締結し、本格的取り扱いを開始
- プリントデザイナー松井忠郎氏のデザインをもとに、プリント・先染生地および2次製品の取り扱いを開始
- イラクほか中近東市場向けの繊維製品の輸出が年商100億円規模に拡大
- イタリアのファッション・デザイナーとのライセンス契約のもと、高級繊維製品・服飾品の日本におけるライセンス生産を行い、「ロベルト・カプチ」ブランドにより販売に乗り出す
- サウジアラビア向けセメント（約1億ドル）の大量輸出契約締結
- インドネシア製油所向け大同コンクリート工業製のコンクリートパイル（25万トン、120億円）大口輸出
- 横浜大黒埠頭倉庫協同組合の倉庫建設用コンクリートパイルの大量受注を機に、この分野では総合商社トップの地位を確立
- 物資本部の建材部門と住商物資販売を統合して「住商建材（現・SMB建材）」が発足
- 南アフリカの SAPPI と紙・板紙の長期輸入契約締結（1983 ～ 1987年の5か年で総額500億円）
- サウジアラビアのヤンブー港向けに住友ゴム工業製防舷材を受注
- 鹿島建設と住友銀行系列の地元銀行とともに、ハワイで賃貸高層ビル（地上22階建て、34,128 m^2）の建設に着工（1983年2月竣工）
- メキシコにおける日墨共同ホテルプロジェクト（Hotel Nikko Mexico）に資本参加
- 杉並和田ハイム、ハウス南ときわ台竣工

1982年［昭和57年］

鉄鋼
- 鋼管輸出は好調を極め、1981年度売上高は前年度比78%と著増
- 1982年度に入り、欧米主要国の不況、OPEC諸国の購買力低下により油井管ブームは終焉を告げ、継目無鋼管の需要も激減、米国における大量在庫の調整などで油井管を中心とする鋼管輸出は低調
- 南アフリカ電力庁向けに西独ボイラーメーカー EVT およびフランス Stein のボイラーチューブを受注
- 住友金属工業・小倉製鉄所の条鋼品高級化委員会に呼応して、当社にも「条鋼品拡販対策委員会」を設置して条鋼品の拡販に努める
- 当社が長年熱延コイル・冷延鋼板を供給してきた韓国の日新製鋼が鉄鋼不況等により倒産
- 新日本製鐵ほか高炉各社とともに、カナダ BC 州クインテット炭開発に資本参加し、年間150万トンの原料炭取り扱いを確保
- 豪州クイーンズランド州オーキークリーク炭を日本鉄鋼各社向けに3か年長期契約締結

機電
- 宇部興産と協力して、パキスタン国営セメント会社向けに初の本格的セメント製造プラント（84億円）の輸出契約締結
- 中国・南京向けに東洋紡績ポリエステル繊維プラント（1期・2基合計65億円）を日中合作により受注、「技賃結合」方式のモデルケースとなる
- 中国・天津向けに日本電気硝子のテレビ・ブラウン管バルブ製造プラント（55億円）を受注
- 日新電機と共同で、バーレーン電水省から変電所建設工事込み案件（80億円）を受注
- 米国 GE と共同で、米国輸銀ファイナンスを利用して、トリニダード・トバゴ電力庁向けに複合火力発電設備（150億円）をフルターンキーで受注
- 米国GM向けに東芝機械の大型金型加工専用機（90億円）を受注
- アルジェリア向けにエア・コンプレッサー3千台（40億円）の大口輸出契約締結のほか、ディーゼル135台、ローラー・コンパクター16台を初成約
- インドネシアでコマツ建機製造会社 Komatsu Indonesia をコマツ・Astra 等と設立（当社9%）
- Ford ブラジル向けに Escort 生産設備をファイナンス付きで一括供給（約100億円）（機電統括役員表彰）
- インドネシア PT.Hino Indonesia Manufacturing（HIM）設立（サリムグループ40%、日野30%、当社30%）
- インドネシア向けディーゼルカー 60両および客車85両（114億円）受注
- 米国北部インディアナ交通公社向け電車8両（1千万ドル）受注
- マレーシア通信省向け日本電気多重搬送設備および電子交換機（170億円）受注
- プエルトリコ通信公社向け日本電気電子交換機（97億円）受注
- インドネシア通信省向け日本電気電波監視システムほか（80億円）受注
- 住友電気工業とともに、マレーシア電力庁向け送電線建設プロジェクト（64億円）を受注
- 航空・防衛業界の顧客ニーズにきめ細かく対応するため、当社全額出資により住商エアロシステムを設立

非鉄化燃
- 非鉄金属本部に電子材・新素材プロジェクトチームを設置
- 銀行・証券店頭での金地金・金貨販売開始
- ソ連からの金地金の輸入取り扱いを開始し、商社中1位となる
- 南アフリカのクルーガーランド金貨の対日販売代理店に指名される
- 世界一の金装飾品メーカー、イタリアの Gori e Zucchi と合弁でウノアエレジャパンを設立し、UnoAErre Italia の金製品の対日独占的輸入販売権を獲得
- 住友軽金属工業の缶材を米国の大手製缶メーカー4社のうち3社に納入
- バイオテクノロジー分野への進出の一環として、ヤマサ醤油とともに日本免疫研究所を設立し、免疫機能をつかさどる血液中のリンパ球の細目分類・検査の受託、遺伝子合成用素材の販売を開始。さらに、英国の遺伝子工学専門会社 Celltech と総代理店契約を締結し、同社製品の輸入販売・技術導入を行うほか、日本企業との委託研究および委託生産を仲介
- 医薬品取引拡大を目的に、沢井製薬の株式を取得
- 一般無償援助・経済協力案件の増加に伴い、タイ、エジプト、スーダン、ハイチ、フィリピン向けの農薬の売上伸長
- スイスの世界最大の硫酸トレーダー Interacid 向けに、当社が調達した非鉄製錬メーカー製の硫酸を輸出する大型契約締結
- 世界的な石油需要の大幅減退と非 OPEC 原油のシェア拡大により、原油取引では D/D 取引減少、引き取り時期の繰り延べ、延長・更改取り止め、長期契約キャンセルなどの続出に直面し、三国間スワップ取引やスポット取引の拡大に全力を傾注

生活物資
- 住商フルーツと米国フロリダ DNE との間で、グレープフルーツの対日販売のためベスコ商事を設立
- 住商テキスタイル（現・STX）を設立し、住商繊維の営業権を引き継ぎ、糸などの素材から製品までをカバーする繊維専門会社として営業開始
- 米国タイヤ市場の開拓のため、米国住商内に住友タイヤ部門を新設（後の Treadways）
- ニューヨーク中心街にある既設高層ビル「600 Third Avenue（地上42階建、47,900m²）」を買収し、オフィスビル賃貸事業を開始
- 梅ヶ丘ハイム、千歳烏山ハイム竣工

物流保険
- 国際複合一貫輸送会社として、米国に Sumitras USA、日本に㈱ウェルマーを設立

1983年［昭和58年］

鉄鋼
- 住友金属工業と共同で、米国ケンタッキー州の継手関連メーカーを買収
- 改革開放路線を本格化した中国向けに、鋼管17万3千トン、鋼材19万9千トンを成約
- 函館ドックの函館造船所跡地で、大型船解体事業を計画、造船13社の参加を得てプロジェクトを開始
- 関西地区の大型プロジェクト、大阪高速鉄道モノレール（千里中央駅）の鉄骨工事を受注
- 豪州クイーンズランド州オーキークリーク炭の輸入開始
- 川崎製鉄・久保田鉄工向けにアイスランド産フェロシリコンの輸入開始
- 南アフリカの Gencor Industries とフェロクロムの年間輸入契約締結

機電
- 笹倉機械製作所（現・ササクラ）とコンソーシアムを組み、バーレーン電水省向けに世界最大の能力（日産4万6,000トン）を誇る海水淡水化プラントを受注
- 産業用ロボット分野において、日本電気・大日機工との3社提携を実現し、工場自動化に資する製品の開発・製造・販売を推進
- カメルーンに当社100%出資で三菱自動車の輸入販売会社を設立
- インドネシア・スリランカ両国通信公社向け海底通信ケーブル（メダン－コロンボ間）を受注
- 米国カリフォルニア州運輸省からステンレス製2階建て客車を受注
- 中国の五金鉱産進出口総公司との間で住友金属工業の車軸商談が復活し、年間ベースでの受注につながる

非鉄化燃
- 業界最大手の日本鉱業との初の長期契約として、カナダ・アフトン鉱山の銅精鉱の大口長期契約を締結
- 東京金取引所（のち東京工業取引所）の会員となり、金の先物取引を開始
- 海外大手金ディーラー NM Rothschild & Sons、三菱金属（現・三菱マテリアル）、田中貴金属工業との4社共同で金地金の東京渡し「ロコ・東京ゴールドディーリング取引」を開始
- 金の売買差益が年間50万円まで非課税である点に着目した節税商品「金定期口座」を住友銀行と共同開発し、住友銀行・大和証券の協力を得て拡販
- ディーリング業務の拡大と金定期口座の販売により貴金属分野の取引を飛躍的に伸長させた結果、非鉄金属本部の売上高は1981年度に1兆円を突破し、1983年度は三井物産、三菱商事を抜いて商社業界トップとなる
- 住友化学工業が住商ファインケミカルズ貿易に資本参加
- 住商液化ガスが大阪北港に新規充填所を建設

生活物資
- イランのタイヤ輸入公団から住友タイヤを大量に受注（120億円）
- 流通基地を求める日本通運と鉄鋼本部所有の砂町・川崎倉庫との土地交換により、神田和泉町土地および晴海一丁目内倉庫を取得
- インドネシアの華僑資本 Rodamas グループおよび住友連系4社（生命・銀行・海上・信託）と共同で、ジャカルタにおけるオフィスビル賃貸を事業とする合弁会社を設立
- ベネルックス住友商事が自社の事務所用および賃貸を目的に、ブラッセルの既設ビルディング（地上10階建て、5,971m²）を買収
- 吉祥寺ハイム、門前仲町ハイム、大森ハイム、メゾン春日出、メゾン武庫之荘竣工

1984年［昭和59年］

鉄鋼
- 住友金属工業・仏 Vallourec と組み、油井管用特殊ジョイントのネジ切り加工会社 Vam PTS を米国ヒューストンに設立
- アブダビ石油向けの西ムバラク油田用ハイスペック油井管・配管を継続受注
- イラン国営ガス会社 National Iranian Gas Company（NIGC）向け厚板6万5千トン（当社分3万6,000トン）、熱間圧延コイル4万7千トン（当社分1万9,000トン）など大口成約
- 米国電炉メーカー（ミニミル）の Auburn Steel に出資し、現地で鋼塊からの一貫生産体制を目指す
- 米国ミシシッピー州に電磁鋼板サービスセンターの Vicksmetal を設立
- フェロシリコンの輸入取引先である Icelandic Alloys に資本参加
- 南アフリカ Assomang より、同社マンガン鉱石の極東地域向け販売権を取得

機電
- 住友金属工業・和歌山製鉄所向けに住友重機械工業製の焼結設備を受注
- 住友金属工業、住友重機械工業、伊藤忠商事、米国 SMS コンキャストと共同で、US スチール向けにスラブ連続鋳造設備を相次ぎ受注
- 住友電気工業と共同で、ベネズエラのマラカイボ市と対岸の油田地帯を結ぶ幹線送電線と湖底敷設工事を受注
- トルコ石炭庁向け住友重機械工業製のマリオン大型マイニングショベル5台を成約
- キューバ建設機械輸入公団向けにコマツ製建設機械、北越製エアーコンプレッサー等総額28億円の大口成約
- 東洋工業と共同で、コロンビアの自動車組立・販売会社 Compania Colombia Automoritz（CCA）に資本参加
- マツダと共同で、インドのトラック・バスの組立・販売会社 Swaraj Mazda に資本参加
- インドネシア国営電力公社向けにグレシック火力発電プラント3・4号機（20万 kW 火力発電プラント2基）を受注
- インドネシアのアサハン・アルミ製錬・水力発電プロジェクトが完工（調査開始から15年、建設着工から8年半）
- 米国メリーランド州運輸省向けに客車を受注
- 米国カリフォルニア州運輸省から計63両のステンレス製2階建て客車を受注
- インドネシアの日野ディーゼルエンジン組立会社に資本参加
- 住友特殊金属の強力磁石ネオマックスの販売を開始

メディア
- 米国衛星通信会社 COMSAT と共同で、同社の有する技術・製品の日本および東南アジア向けマーケティングを開始
- 新電電の日本テレコム（旧国鉄系）、日本高速通信（建設省（現・国土交通省）・トヨタ系）、第二電電（京セラ系）の発足に参画

非鉄化燃
- 住友金属鉱山、日本鉱業、三菱金属向けにチリの Codelco 銅精鉱を成約
- 住友化学工業の医薬部門と稲畑産業の医薬販売部門の統合により「住友製薬（現・住友ファーマ）」が発足し、医薬品・動物薬・飼料添加物および食品添加物などの取引開始
- 昭和電工との OEM 取引創設による中国およびタイ向けのポリプロピレン商権獲得
- シンガポール政府、住友化学工業を中心とする日本シンガポール石油化学、英蘭ロイヤルダッチシェルの合弁によるシンガポール石油化学（PCS）の工場が稼働
- シンガポールの PCS 稼働と連動して設備を増強した日本ポリオレフィン・シンガポール（TPC）関連などで当社も営業を開始
- 大分液化ガス共同備蓄の設立に参画し、当社プロパーの LPG 輸入が可能となり、LPG 輸入から末端消費者までの一貫販売体制の基礎を築いた

生活物資
- 米国の植物バイオベンチャー NPI がシンガポールに設立した Plantek International に資本参加し、同社製品の東南アジア向け販売代理権と対日独占販売権を取得
- アサヒビールと共同で、輸入たばこの販売・促進事業を行うエス・シー・エー・タバコ（SCAT）を設立
- 他商社に先駆けて中国産とうもろこしの取り扱いを開始
- 中外製薬の乳性飲料ミルフルの総販売代理店となって全国に拡販
- 水産物の輸入・販売を目的に住商水産を設立
- 住商インテリア（現・住商インテリアインターナショナル）を設立し、カーテン・カーペットなどの商品開発・施工・メンテナンスを含めたインテリアシステム販売の体制を強化
- ゴルフ場の建設・運営を行うヤサト興産を設立
- 仙台市近郊の鶴が丘ニュータウン竣工
- 専売公社民営化、外国製たばこ輸入自由化を視野に、英国 British American Tabacco（BAT）グループ製たばこの対日（沖縄を除く）総輸入販売権契約締結
- 氷川台ハイム、東松原ハイム、ハウス松原、ハウス吉祥寺、メゾン本山竣工

第４章　総合事業会社の基盤確立
（1985～2000年）

Ⅰ　Overview

略年表／業容推移／主要機構改正

Ⅱ　Corporate History

1. 変革への挑戦
2. 総合事業会社構想の打ち出し
3. バブル期の業績好転
4. ボーダーレス化、グローバル化への対応
5. バブル崩壊と連結業績の悪化
6. 連結経営基盤の整備
7. 社会貢献活動への取り組み
8. 銅地金不正取引事件
9. 新たな発展を期して
10. 淘汰の時代を勝ち抜く
11. 改革パッケージの断行

Ⅲ　Global Network

内外地域組織の展開（1985～2000年）

Ⅳ　Business Activities

セグメント別年代記（1985～2000年）

略年表（1985〜2000年）

年	当　社	社外一般・住友連系
1985 （昭和60）	竹橋ビルにパラボラアンテナを設置し、衛星通信の利用環境が整う（2月） 植村会長を団長とする日本貿易会第4次訪中代表団が訪中（3月） 中国総代表（北京）設置（5月） 従業員持株会（9月）「住友の風土」発刊（11月）	住友初代政友生誕400年、京都鹿ケ谷に住友史料館を竣工（3月） つくばEXPO'85に住友館出展（3〜9月） NTT・JT発足（4月） 日航ジャンボ機墜落。三光汽船、戦後最大の倒産（8月） G5プラザ合意（9月）
1986 （昭和61）	全社システム化5か年計画始動（1月） 国際光速デジタル情報網構築 営業部門に分散した法務機能を総務本部の文書法務部に一元化（9月） カタログ通信販売事業に参入（9月） 家族手当廃止（10月〜89年3月）	ソ連ウクライナ・チェルノブイリ原発事故（4月） 男女雇用機会均等法。労働者派遣法（全13業種）（4月） NTT株 売り出し（10月） 三井物産マニラ支店長誘拐事件（11月）
1987 （昭和62）	伊藤社長「10年後の勝敗を決める構想を練る年」（1月） 若手主体の3つの検討委員会を発足（3〜6月） 業務本部にM&Aチーム新設（4月） 鈴木朗夫業務本部長逝去（10月2日）	NTT上場（2月） アサヒ・スーパードライ発売（3月） 国鉄分割民営化・JR発足。NTT携帯電話サービス開始（4月） 東芝機械ココム事件（5月） NY株式大暴落：ブラックマンデー（10月）
1988 （昭和63）	総合事業会社構想（1月社長年頭所信） メディア事業本部発足（2月） 柴山幸雄相談役逝去（４月11日） 労使賃金交渉年1回に変更（6月） 業務本部関連事業部を母体に「投資事業本部」を発足（6月） Seeing Tomorrow, Innovating Today：未来を今に/今を未来に（9月）	「マル優」制度廃止。 瀬戸大橋開通。ソ連、アフガニスタン撤退開始（4月） リクルート事件発覚。牛肉・オレンジ交渉決着：3年後自由化（6月） イラン・イラク戦争停戦（8月） 天皇重体・自粛ムード（9月〜） 消費税法案成立（12月）
1989 （平成元）	住商コンピューターサービス東証2部上場（2月） 1,069億円公募増資（3月） 一般職を総合職に改称。特別職新設。インサイダー取引防止規程（4月） 竹橋ビル5階にプレスセンター開設（4月） 町田事件の和解成立（5月） 中国・天安門事件発生で、全中店舗帯同家族、北京・南京派遣員一時帰国（6月） ココム規制強化に対応し、業務本部に国際貿易管理室を設置（7月）	天皇崩御・平成改元（1月） アラスカ沖エクソン・バルディス号海洋汚染事故（3月） 消費税3%導入（4月） 米USTR、新通商法スーパー301条の対日適用（5月） ソニーが米コロンビア映画、三菱地所がロックフェラーセンターを買収（9月） 「ベルリンの壁」崩壊。証券取引法改正：インサイダー取引規制（11月） 日本労働組合連合会（連合）発足（11月） 日経平均3万8,915円史上最高値（12月）
1990 （平成2）	金貯蓄口座用の金地金取引が急伸（3月） 定年延長：満58歳→満60歳（4月） 伊藤正社長が取締役会長、副社長秋山富一が社長就任（6月） 地球環境問題連絡会（8月） イラクによる在クウェート駐在員・家族人質事件（8〜12月） リフレッシュ休暇制度。グレーターSCの経営戦略を考える会（10月）	南アフリカ、非合法政治組織を合法化、終身刑の活動家マンデラ氏釈放（2月） 不動産融資総量規制導入。国際花と緑の博覧会（大阪）に住友館出展（4月） 日米構造協議決着（6月） イラク軍、クウェート侵攻、湾岸戦争（8月〜） 株価平均一時2万円割れ。東西ドイツ統一（10月） 別子開坑300年記念式典（11月）
1991 （平成3）	ベトナムのホーチミンおよびハノイに事務所開設（1月） 住商コンピューターサービス東証1部上場（9月）「地球環境室」設置（10月） 営業部門業務本部の経理部・運輸部を財経本部・運輸保険本部に一元化（10月） 戦略物資・技術等関連取引ならびに要注意国との取引管理規程（12月）	多国籍軍、イラク攻撃（1月） 牛肉オレンジ自由化。自衛隊初の海外派遣（4月） 大手証券会社の大口顧客損失補填事件（6月） イトマン事件（7月） 北朝鮮、韓国、バルト3国が国連加盟（9月） 欧州連合（EU）創設（12月） ソ連邦消滅、独立国家共同体（CIS）発足（12月）
1992 （平成4）	サミットゴルフクラブ竣工（1月） クウェート事務所再開（3月） 竹橋ビル社員食堂リニューアル（3月） 育児休職制度（4月） 旧ソ連、イラク事務所の準支店指定解除（4月） 有休連続取得促進（6月） 社長公印偽造事件（6月） 半日休暇制度（9月） 北米総支配人設置（10月）	地価税導入。大規模小売店舗法（大店法）改正（1月） 育児休業法（4月） リオデジャネイロで環境・開発に関する国連会議（地球サミット）開催（6月） NTTドコモ営業開始（7月） 日経平均1万5千円割れ。PKO協力法（8月） 中国・韓国、国交樹立（8月） 天皇・皇后、中国初訪問（10月）
1993 （平成5）	構造改革委員会（CAT）（1月） 社外監査役導入（6月） 地球環境保全管理ガイドライン（9月） 特例退職被保険制度（10月） 管理協力部門の本部呼称をグループに変更（10月） 営業部門統括室の審査部を管理協力部門の管理審査グループに一元化（10月） 伊藤会長を団長とする住友連系10社ベトナムミッション派遣（11月）	欧州共同体（EC）統合市場発足（1月） Jリーグ開幕（5月） 住友家16代当主吉左衛門（友成）逝去（6月）、17代当主吉左衛門（芳夫）襲名（10月） 東京外為市場1ドル100円台の円高突入、地価：路線価平均18%下落（8月） 第1回TICAD東京開催（10月） コメ不足で外国産米緊急輸入（11月） 欧州連合（EU）発足。環境基本法（11月） コメの部分市場開放決定（12月）
1994 （平成6）	監査役会設置（6月） 英文社名Sumitomo CorporationのSSK併記を解除（8月） 当社ロゴマーク制定（9月） 社内資本金・損益積立金制度（10月） 事業投資会社への転籍年齢引き下げ：58歳→55歳（10月） 次期情報通信イ ンフラ整備（SC Information Infrastructure）計画（11月） 新宿サミットクラブ開業（11月） 当社ホームページ開設（12月）	北米自由貿易協定（NAFTA）発効（1月） ココム（対共産圏輸出統制委）解散（3月） 英仏間海峡トンネル開通。南アフリカ・マンデラ大統領選出（5月） NY外為市場、初の１ドル＝100円割れ。松本サリン事件（6月） 世界都市博・住友委員会発足（8月） 関西国際空港開港（9月） 住友グループ広報委員会「一筆啓上賞」への支援開始
1995 （平成7）	米国TCIと合弁でジュピターテレコム（JCOM）設立（1月） 中期経営計画「戦略95」を「中期経営プラン」に1年繰り上げ継承（4月） 年間・連結予算制度（4月） 伊藤会長が相談役に就任（6月） Global Mind, Global Reach（7月） 株式公開プロジェクトチーム（9月） 投資委員会設置（10月） 内部監査規程全面改訂（12月）	世界貿易機関（WTO）発足（1月） 阪神・淡路大震災（1月17日） 地下鉄サリン事件（3月20日） 青島東京都知事、世界都市博を中止（4月） 製造物責任（PL）法（7月） 戦後50年にあたっての村山首相談話（8月） 大和銀行NY支店、米国債投資で11億ドル損失（9月） 新食糧法施行（11月） Windows95日本語版発売（11月）
1996 （平成8）	商事活動50周年。社会貢献推進委員会および社会貢献室を設置（1月） インドネシアBatsu Hijau銅鉱山開発に出資参画発表（3月） 大阪北港に建設予定のユニバーサル・スタジオ・ジャパンに５％出資（３月） カントリーリスク特定国管理方式導入。京都芳泉堂で物故役職員慰霊祭（5月） 銅地金不正取引事件発覚・対外公表。秋山富一社長が取締役会長、副社長宮原賢次が社長就任（6月） 定時株主総会決議取消訴訟提起（9月） 社会貢献活動の理念・方針（10月） 財務グループ金融取引のバックオフィス「財務管理室」を新設（10月）	薬害エイズ問題で菅直人厚相が国の法的責任を認めて謝罪（2月） 三菱銀行・東京銀行合併で東京三菱銀行発足（4月） 2002サッカーワールドカップ日韓共催決定（5月） 住専処理法案成立（6月） 大阪堺市でO157集団食中毒発生（7月） 新王子製紙・本州製紙合併により「王子製紙」発足（10月） 初の小選挙区比例代表並立制総選挙（10月） 韓国、OECD加盟（12月） ペルー日本大使公邸を左翼ゲリラが占拠（12月）
1997 （平成9）	営業部門商品先物取引の事務処理・管理を財務管理室に一元化（2月） 秋山相談役、伊藤名誉顧問退任（2月） 管理協力部門に市場リスク管理室設置（3月） 当社戦後初の赤字決算（3月） 当社取締役に対する株主代表訴訟（4月） 米州総支配人設置（4月） 若手管理職懇談会（7月〜98年3月/25回） 社内預金制度廃止（9月） 東京本社ビルの移転・統合方針発表（10月主管者会議） 地球環境問題連絡会を「地球環境委員会」に発展改組（11月）	消費税5%に引き上げ。ペルー日本大使公邸占拠ゲリラ14人全員射殺（4月） 住友活機園（伊庭貞剛邸）開館（5月） 香港、英国から中国に返還（7月） アジア通貨危機（7月〜98年） 東海興業、上場ゼネコン初の倒産（7月） ヤオハンジャパン、上場スーパー初の倒産（9月） 世界同時株安が加速（10月） 三洋証券・北海道拓殖銀行・山一証券が相次ぎ経営破綻（11月） 地球温暖化防止京都会議（COP3）開催（12月）
1998 （平成10）	定量分析WG（1月） 住友商事グループ経営理念・行動指針制定（2月） 緊急アジア戦略会議（2月） 大阪千里研修所閉鎖（3月） 投資事業、管理審査両グループ統合。営業部門に「情報産業部門」新設（4月） ボランティア休暇制度（4月） 投資委員会を「投融資委員会」に改組（6月） SCM推進チーム。情報システム高度化委員会（11月）	接待汚職で大蔵省・日銀幹部逮捕辞任（1〜3月） 長野冬季五輪（2月） 大手21行に1兆8千億円公的資金投入（3月） 60歳定年義務化（4月） 明石海峡大橋開通（4月） インドネシア・スハルト大統領退陣（5月） 金融監督庁発足（6月） ロシア金融危機（8月） 中国・江沢民国家主席来日（11月） 長銀・日債銀が経営破綻、一時国有化（10〜12月）
1999 （平成11）	環境方針（2月） 中期経営計画「改革パッケージ」スタート（4月） 嘱託再雇用制度。社内取引先格付（SCR）導入。信用リスク定量化（4月） 東・阪本社、環境マネジメントシステム（ISO14001）認証取得（4月） 社内公募制度（9月） ネットビジネス推進チーム（10月） バックオフィス導入検討チーム。経費電子処理システムCAPPS稼働（11月）	EU単一通貨ユーロ創設（1月） 日銀ゼロ金利政策導入（2月） 育児・介護休業法。男女雇用機会均等法改正：セクハラ規程創設（4月） 男女共同参画社会基本法（6月） 東海村JCOで臨界事故（9月） 国際協力銀行（JBIC）発足（10月） ポルトガル領マカオが中国に返還（12月） 改正労働者派遣法：対象業種原則自由化（12月）
2000 （平成12）	分野別リスク総量管理制度（1月） SC VALUES制定。社則イントラ化（4月） 管理協力部門を6グループに再編し、「コーポレート部門」に改称（4月） 営業部門に金融事業本部および物流保険事業本部を新設（4月） 国内初の地域独立法人「住友商事北海道」設立（4月） 宮原社長、日本貿易会会長に就任（5月） コンプライアンス委員会。スピークアップ制度（11月） 多面観察制度（12月）	大需要家向け電力小売事業自由化（3月） 携帯電話台数5千万台を超え、固定電話を抜く（3月） 民事再生法（4月） 国際社会貢献センター（ABIC）発足（4月） 雪印乳業製品で1万人超の集団食中毒発生（6月） 金融庁発足（7月） 三宅島雄山噴火。G8沖縄サミット。2千円札発行（7月） 第一勧銀、富士銀、興銀３行により、みずほホールディングス設立（9月）

業容推移（1985〜2000年度）

（単位：億円）

年度	会計基準	円ドルレート	単体売上高	単体営業利益	単体純利益	連結売上総利益	持分法損益	連結純利益	連結総資産	連結株主資本	単体人員
1985	日本	@218	142,256	479	221	2,550	64	293	26,378	2,773	6,399
1986	↓	@159	122,331	244	228	2,224	23	280	27,075	2,965	6,366
1987	↓	@137	129,073	366	253	2,347	20	289	31,560	3,424	6,298
1988	↓	@129	142,612	426	274	2,541	51	351	44,481	4,923	6,248
1989	↓	@144	170,361	444	351	2,866	54	500	56,090	6,384	6,284
1990	↓	@142	192,126	523	365	3,205	57	471	59,781	6,765	6,363
1991	↓	@133	187,777	503	333	3,955	5	365	61,378	7,030	6,448
1992	↓	@124	165,303	271	202	3,753	1	205	53,826	7,110	6,628
1993	↓	@107	150,327	141	102	3,652	▲39	73	50,096	7,051	6,578
1994	↓	@ 99	146,295	195	121	3,728	▲57	73	51,219	7,013	6,491
1995	↓	@ 97	143,887	202	163	4,097	▲15	203	53,788	7,149	6,193
1996	↓	@113	127,107	234	▲1,486	4,418	▲30	▲1,456	53,970	5,583	5,931
1997	米国	@123	116,723	323	221	4,749	▲10	109	58,932	6,194	5,761
1998	↓	@129	104,607	176	▲236	4,729	▲24	▲131	53,894	5,697	5,591
1999	↓	@111	96,601	159	150	4,747	57	323	49,046	6,298	5,436
2000	↓	@111	90,013	155	153	4,884	▲65	505	49,541	6,270	5,042

主要機構改正（1985〜2000年）

①営業部門の本部の新設・改編および重要組織の新設
②営業部門に関連の深い管理協力部門の組織改編など

1986	鉄鋼貿易第一本部および同第二本部を統合し、「鉄鋼貿易本部」とする（6月） 重化工機本部を「プラント本部」に、電子電機本部を「電子航空本部」に改称（6月）
1988	管理協力部門に「メディア事業本部」をおく（2月） 大阪業務推進室を大阪業務企画室および大阪プロジェクト推進室に改組し、関西地区担当役員の傘下におく（4月） 機電部門各本部を「機電システム本部」「船舶プラント本部」「建機輸送機本部」「自動車本部」「電子航空本部」に再編（6月）
1990	機電業務本部にジャカルタ工業団地プロジェクト室を開設（5月）
1991	営業部門各業務本部の経理部および運輸部の管理協力部門一元化に伴い、部門業務本部を「部門統括室」に改称（10月） 化学品本部を「ファイン・無機化学品本部」および「合成樹脂・有機化学品本部」に分割（10月）
1992	鉄鋼部門各本部を統合・再編し、「鉄鋼原料本部」「鉄鋼第一本部」「鉄鋼第二本部」「鉄鋼第三本部」とする（10月） 管理協力部門の開発本部を廃止し、技術企画開発室をおく（10月）
1993	管理協力部門の「メディア事業本部」を営業部門に移管し、同本部担当役員をおく（4月） 営業部門各統括室の審査部の管理協力部門一元化に伴い、部門統括室を「部門業務部」に改称（10月）
1994	管理協力部門の技術企画開発室を技術企画室に改称（4月） 機電部門のジャカルタ工業団地プロジェクト部に、建設不動産本部の海外工業団地販売業務を移管し、同部を海外工業団地部に改称（9月） 機電・非鉄化燃両部門の半導体・エレクトロニクス関連ビジネスの機電部門への一元化に伴い、機電部門の電子航空、船舶プラント、 建機輸送機の3本部を再編し、「機電プロジェクト・船舶本部」「建機輸送機本部」「エレクトロニクス・航空本部」とする（10月）
1995	鉄鋼原料本部を「鉄鋼第一本部」に統合（6月） 機電部門の機電プロジェクト・船舶本部、建機輸送機本部、自動車本部を、「船舶・プラント・車両本部」「電力・情報通信プロジェクト本部」 「自動車・建機本部」に再編（6月）
1996	大阪プロジェクト推進室を関西プロジェクト推進室に改称（4月） 管理協力部門の投資事業グループ事業企画部を母体に「消費流通事業本部」を発足し、同本部担当役員をおく（6月） 機電部門の海外工業団地部を管理協力部門の運輸保険グループに編入（6月） 管理協力部門の運輸保険グループを「物流保険事業グループ」に改称（10月）
1997	管理協力部門の環境保全ビジネス関連業務の地球環境室への一元化に伴い、技術企画室を機電部門に移管し、新技術企画室に改称（4月）
1998	機電部門５本部（機電システム本部 、船舶・プラント・車両本部、電力・情報通信プロジェクト本部、自動車・建機本部、エレクトロニクス・ 航空本部）およびメディア事業本部を、「機電部門４本部（機電システム本部、輸送機本部、機電プロジェクト本部、自動車・建機本部）」およ び「情報産業部門２本部（メディア事業本部、エレクトロニクス本部）」に再編（4月） 管理協力部門の投資事業グループと管理審査グループを統合し、「管理・投資事業グループ」とする（4月）
2000	機電部門４本部（機電システム本部、輸送機本部、機電プロジェクト本部、自動車・建機本部）を、「機電第一部門２本部（輸送機本部、自動車・ 建機本部）」および「機電第二部門３本部（機電システム本部、プラント本部、電力・通信プロジェクト本部）」に分割（4月） 消費流通事業本部を生活物資部門統括役員の担当組織とする（4月） 営業部門に「金融事業本部」および「物流保険事業本部」を新設し、両本部担当役員をおく（4月）

＊1985、1987、1989、1999年は該当事項なし

1. 変革への挑戦

民営化と規制緩和の潮流

1970年代後半から1980年代にかけて、英国のサッチャリズムや米国のレーガノミクスなどの新自由主義的な経済政策のもと、公的企業の民営化や規制緩和による経済活性化が一定の成果を上げていた。

日本でも1980年代に中曽根政権が誕生すると、日本電信電話公社、日本専売公社、日本国有鉄道の民営化とともに規制緩和が進められ、1985年4月に通信事業が自由化されたほか、金融分野でも国内コマーシャルペーパーの発行解禁や定期預金金利自由化などが実施された。

情報通信分野への参入

1980年代の民営化、規制緩和、自由化の流れを捉え、当社が特に力を入れたのが情報通信分野であった。

1983（昭和58）年11月、機電部門の電子電機本部に「情報産業企画開発室」を設置し、大手民間企業が通信キャリア事業への参入を画策する中、1984年に新電電3社（旧国鉄系、道路公団・トヨタ系、京セラ系）、1986年には日本国際通信企画（第2KDD）の発足に参画した。

ニューメディアの本命と定めたケーブルテレビ（CATV）には営業エリアと外資参入の規制があったため、当初は首都圏・近畿圏の既存CATV局への資本参加を進める一方、CATVの放送コンテンツとなる番組・映画などのソフトの流通・販売、映画製作への出資に取り組んだ。1985年3月、講談社およびアスクと共同で映像ソフトの制作・販売会社アスミックを設立し、劇画AKIRAの映画化を手掛けたほか、松竹を中核とする映画ファンドにも参画した。

海外資金調達の活発化

経済の自由化や国際化とともに金融の自由化も進み、1980年12月に外国為替管理法が改正されると、資本取引が原則自由になり、海外での起債要件が緩和された。グローバルな資金調達が可能になったことを契機に、当社は堅実な運用を組み合わせながら積極的に低利資金の調達を進めた。

1983年10月に設立した金融子会社エスシーファイナンス（現・住友商事フィナンシャルマネジメント）では、住商グループ内の余剰資金を集めて、関係会社や取引先に対して迅速な融資を行うとともに、資金の有効運用に努めた。

1985年6月には当社定款に「金銭の貸付、債務の保証、債権の売買、為替取引、有価証券の保有・運用・売買その他の金融業」を明記し、海外においても運用・情報収集・管理を目的として、1985年から1987年にかけて、ケイマン島、パナマ、英国、オランダに各種金融会社を相次いで設立した。1987年に国内でもコマーシャル・ペーパー発行が認められると短期資金調達の手段として利用し、資金調達コストの低減を図った。さらに1989年4月の新短期プライムレート（公定歩合連動から市中金利連動）の導入や同年6月の東京金融先物取引所の新設などによって、低利での資金調達や金利のリスクヘッジなど財務面の取り組み余地が拡がり、1989年3月に8千万株の新株発行のほか、転換社債、米貨建て新株引受権付社債、公募増資などを駆使して資金を調達した。こうした動きは「総合事業会社」構想を軸にした資金需要の活発化に備えての動きでもあった。

資金調達実績

1984年
- 2月 スイスフラン建て転換社債（約51億円）
- 5月 米ドル建て転換社債（約159億円）

1985年
- 3月 米ドル建て普通社債（約260億円）
- 6月 ECU建て普通社債（約107億円）
- 11月 ECU建て普通社債（約80億円）

1986年
- 2月 米ドル建て新株引受権付社債（約237億円）

1987年
- 3月 スイスフラン建て転換社債（約188億円）
- 4月 第1回・第2回無担保転換社債（計400億円）
- 6月 米ドル建て新株引受権付社債（約561億円）

1989年
- 3月 新株発行（8,000万株：1,069億円）
- 6月 第3回・第4回無担保転換社債（計1,000億円）
- 6月 米ドル建て新株引受権付社債（約1,876億円）

中国市場の店舗体制強化

中国では1980年前後から、党副主席に復帰した鄧小平の主導で改革・開放路線への転換を図り、経済特別区や沿海開放都市の設置など、世界に向けて門戸開放の動きが加速すると、当社は1979年8月に北京、1980年12月に上海・天津・広州・大連に事務所を設けた。その後、1984年3月の中曽根首相訪中と円借款供与（4,700億円）表明、ならびに同4月の米国レーガン大統領訪中を契機に、こうした動きがさらに加速されるものと予測し、1984年10月に香港住友商事の事務所を沿海開放都市に指定された広東省・深圳に開設し、1985年5月には北京に「中国総代表」を配置し、既存の北京、上海、広州、大連、天津5店舗の統括と香港住商（深圳を含む）が行う対中取引の側面支援と助言を行う体制とした。翌1986年11月には青島・南京両事務所を開設し、中国の沿岸部をほぼカバーする体制を整えた。

カタログ通販事業への参入

総合事業会社構想を打ち出す2年前の1986年9月、業務本部の流通企画チームが主管となって、西ドイツ（当時）のハンブルクに本社を置くオットーグループとの合弁により、レディスアパレルを中心としたカタログ通販事業会社「住商オットー」を設立した。オットーがダイレクトマーケティングや商品開発のノウハウを提供し、当社は人材派遣、信用補完、物流・情報システム構築などを担当することにより、国際的でファッショナブルな通販ブランドとして注目を集めた。1993年末に住商オットーと米国エディーバウアーが合弁でアウトドア系アパレル販売会社「エディー・バウアー・ジャパン」を設立し、1994年に日本1号店を自由が丘に出店した。同社は商品を直輸入し、全国各地に店舗展開する一方でカタログ、インターネット販売も手掛けた。

住商オットーは、1999年2月に東京・八王子に自社カスタマーサービスセンターを開設し、2000年にはインターネット通販を開始したが、将来戦略の違いから2007年12月に当社・オットーグループ協議のもとで発展的な合弁契約の解消に合意し、当社は住商オットーの全持分株式49%を合弁相手のドイツオットーに売却、撤退することとなり、住商オットーは「オットージャパン」に改称した。

本事業最大の意義は、当社のリテイル人材育成の面で、食品スーパー事業のサミットと並び、数多くの出向者の受入先となり、特にエディー・バウアー・ジャパン、コーチ・ジャパン、バーニーズジャパンなどのファッションブランド事業を牽引した人材を多数輩出したことである。

全社システム化５か年計画（1986〜1990年）

1980年代に入るとインテリジェント端末の導入が始まり、大手企業の事務効率化の動きと合致してワープロや表計算の利用が急速に普及するとともに、海外事業の拡大を背景に企業の情報通信網の整備が進展した。

当社においても、海外との通信量の急増に伴い、本格的な社内情報ネットワークの構築と業務システムの再整備が大きな課題となり、通信自由化が半年後に迫った1984年10月、計数システム室とOA推進センター、総務本部通信部を統合再編し、管理協力部門に「情報通信システム本部」が新設された。

同本部が中心となり、1985年秋に策定した「全社システム化5か年計画」に従い、1986年から1990年にかけて、旧来システムを全面的に見直し、以下のシステムを稼働させた。これにより、取引先および事業会社に関するデータの利活用、取引先との効率的・効果的な情報交換が可能となった。

- ◇ 部門単位の営業および会計オンラインシステム
- ◇ 全社情報共有のための情報提供システム
- ◇ 取引先との情報交換（EDI）の窓口システム
- ◇ 新国際通信システム（SKYNET-90s）の構築
- ◇ 国内・海外主要店舗間の専用通信線網の再整備

同時並行で、東京本社4ビルのインテリジェント施設化も推進され、1988年にはラップトップパソコン1,000台を導入して機動的な情報利用が可能となり、グループ会社および取引先との効率的・効果的な営業活動が推進された。

これら一連の情報環境は、住商コンピューターサービスへの委託体制のもとに整備されていった。

SCS上場から 新SCS誕生へ

当社の全社システム化5か年計画の実行を受託した住商コンピューターサービス（SCS）は、1988年2月に耐災害性とセキュリティ設備の整った「亀戸コンピュータセンタービル（現・東京第1センター）」を竣工し、住友商事錦町ビルにあったコンピュータ設備と同竹橋ビルにあった通信設備を集約した。

同社は本5か年計画遂行をバネに業容を拡大し、1989年2月に東証2部上場を果たし、財務基盤を強化したのちに、1991年9月には東証1部に昇格し、1992年10月に「住商情報システム（Sumisho Computer Systems）」に商号を改称した。

なお、住友商事グループ会社の上場は住商リース（1983年11月大証2部）に次いで2番目となった。

SCS 住商コンピューターサービス株式会社
（Sumisho Computer Services）
↓
SCS 住商情報システム株式会社
（Sumisho Computer Systems）

2. 総合事業会社構想の打ち出し

先進国G5プラザ合意

1979年の第2次オイルショック後のインフレと世界同時不況が進む中、1983年頃から原油安・ドル高・高金利・大幅減税・規制緩和を基本とするレーガノミクスにより米国景気が回復した。そうした中で、日本の景気は円安・ドル高のもとで自動車やハイテク産業の輸出を原動力に回復軌道に乗り、貿易黒字が急伸する一方で、米国の双子（財政・貿易）の赤字は拡大を続け、純債務国転落が確実となり、ドル暴落が懸念される情勢となった。1985年9月、ニューヨークのプラザホテルで行われた、日米英独仏G5蔵相・中銀総裁会議でドル高是正に向けた協調介入や為替調整などの「プラザ合意」が成立。その結果、円高・マルク高が急進し、合意直前の1ドル242円から翌年7月上旬には同160円となった。この急激な円高は、日本の産業構造を、従来の輸出依存型の産業構造から内需依存型に転換する動きを加速した。

大手商社単体売上高順位

	1980	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90年度
①	三菱	三菱	三菱	三菱	三菱	三菱	伊藤忠	伊藤忠	伊藤忠	伊藤忠	伊藤忠
②	三井	三井	三井	三井	三井	三井	住友	三井	三井	住友	住友
③	伊藤忠	伊藤忠	伊藤忠	伊藤忠	伊藤忠	伊藤忠	丸紅	住友	住友	三井	三井
④	丸紅	丸紅	丸紅	丸紅	丸紅	住友	三井	丸紅	丸紅	丸紅	丸紅
⑤	住友	住友	住友	住友	住友	丸紅	三菱	三菱	三菱	三菱	三菱

1987年：10年後の勝敗を決める構想を練る年

1985（昭和60）年9月のプラザ合意以降、総合商社の業績は円高と原油安と国内不況により、燃料部門の売り上げが激減し、営業総利益が停滞する中で販管費が漸増して営業利益が低下した。大手商社の1986年度決算は例外なく顕著な減収減益を記録し、売上高順位も大きく入れ替わった。経営改革を迫られた商社が売上高重視を捨て、収益重視の方向を示す中長期の経営計画やビジョンを相次いで打ち出したのはこの時期だった。

伊藤社長は1987年の年頭にあたり、これから展開される総合商社の優勝劣敗の競争において、この1年間にどんな構想を固め、どんな手を打つかによって、10年後の勝敗が決まるという意味で、この年を「勝負のための構想・企画を練る年」と位置付けた。この1年、各本部・店において、今年打つべき具体的方策の立案が進められるとともに、3月以降に立ち上げた若手主体の3つの検討委員会の答申、年末の役員経営研究会を経て、今後の当社の方向付けについて社内各層で掘り下げた討議が重ねられた。

業務本部長の急逝

そのさなか、1987年の1月末、業務本部長の鈴木朗夫取締役が闘病生活に入り、同年10月2日に急逝した。後任には、鈴木の前任者である森田俊彦常務があたることになった。

故・鈴木朗夫常務
（享年56歳）

1986年6月に業務本部長に就任直後、当社が直面している日本経済の構造変化への対応に関する私見をまとめた小論を全社員に通達配布した。その内容が「総合事業会社構想」のバックボーンとなったことがうかがわれる。

参考部付

"変化"と"変化への対応"について
考えをまとめてみる為の小論

鈴木朗夫

伊藤社長弔辞（1987年10月6日：準社葬）

顧みれば、私が君と初めて会ったのは1960年の4月。当時私は鉄鋼貿易課長になったばかりで、そこに現れたのが色黒の日本人離れした風貌の入社5年目の鈴木君だった。君は若い頃から異彩を放っていた。およそサラリーマン的でない人間で、「自分は会社に時間を売るのではない。仕事を売るのだ」と言って、出社時間も必ずしも正確でなく、いささか私を手こずらせた。しかし、君の企画力、折衝力、語学力は抜群のものであり、短期間のうちに鋼材輸出の担当者としてメーカーの人々からも絶大なる信用を受け、「住商に鈴木あり」との名声を勝ち取られた。その後君は、1971年から開発本部、燃料本部で商社マンとしての幅を一層広げ、1973年12月から5年半にわたりニューヨークで勤務された。ちょうどこの時期、私は米国住友商事の社長をしており、ふたたび君と仕事をすることになった。ここでも君は私の片腕として、米国住商の組織づくり・人づくりと業容拡大に八面六臂の活躍をしてくれた。ニューヨークでも君は若い頃と同じように、私に遠慮なく文句をつけ、説教を垂れてくれた。

君の私に対する直言は2人が東京に帰ってからも、私が社長になってからも続いた。私は君の苦言・忠言をどんなに有難いと思って聴いていたことだろう。人間には絶えず苦言を呈してくれる人物が必要だと思うが、君は私にとって得難い部下というより、「得難い友人」であった。

君はよく「滅私奉公とか愛社精神という言葉は嫌いだ。会社のために忠誠を尽くすとか、一身を犠牲にするなんてナンセンスだ」と口癖のように言っていた。しかし、君ほど会社を愛し、仕事に情熱を燃やし、全力投球し続けた人は他にいなかったといっても決して過言ではない。私たち経営陣は君が育て上げた若い諸君たちとスクラムを組んで、当社発展のために全力を尽くしていくことをここに約束する。

鈴木君、長い間、本当にご苦労様でした。ここに役職員一同を代表して、謹んで哀悼の意を表し、ひたすらご冥福をお祈りしてお別れの言葉といたします。

（1988年1月「住商こみゅにてぃ」No59を抜粋・編集）

総合事業会社に向けた３つの方向付け（「戦略95」の前提）

伊藤社長は1988年の年頭、前年に実施した社内各部門との討議に加え、社内各層から提起された意見や答申にも耳を傾け、主管者会議や幹部会議などの全社的審議を経て、会社方針として固めた「3つの方向」を示した。

1. **事業投資活動の積極化：**トレードに関わりがなくても、事業それ自体として有望な投資機会があれば、当社が経営主体となり、事業遂行のための人材を派遣し、リスクも負担する。
2. **川下事業の積極的展開：**「川下」とは広く「最終需要者への販売」を意味するもので、従来の「川上寄り」のsupplier-orientedの思考様式を脱し、market＆customer-orientedの発想に転換する。
3. **総合力の強化：**当社が有する経営資源を多角的に結びつけることによって、新たな機能を生み出し、総合的な効果を発揮する。

この3つの方向に沿って、商事活動と事業活動を収益の2本柱として、より大きな発展を目指す企業ビジョンは「総合事業会社」と命名された。「商社の仕事はトレードが中心」という固定概念を打ち崩して、新たなビジネスモデルを創出するという、当社にとって画期となる方針の転換であった。

メディア事業本部の創設

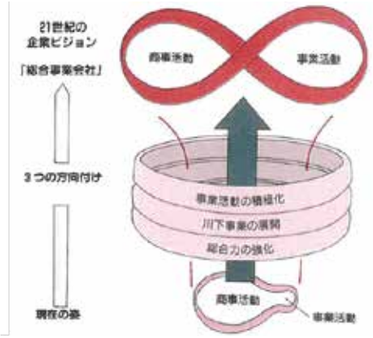
当社では「総合事業会社」構想を打ち出す5年前に、新事業開拓の重点分野として、情報通信への取り組みを開始していた。1988年の2月、それまで機電部門におかれ、既に本部レベルの規模にまで拡大していた情報産業企画開発室とニューメディア事業室を統合・再編し、「メディア事業本部」が発足した。

この頃の情報通信分野は、1985年の通信自由化以降の規制緩和と競争促進策、デジタル化を軸とする急速な技術革新とインターネットの普及が進む中で、世界的規模の業界再編・合従連衡の波が日本市場にも及ぶ、激しい変革の時期に差し掛かっていた。そうした中で、メディア事業本部に既存の営業本部と同等の期間損益を求めて、変化の中から生まれてくるさまざまなビジネスチャンスの芽を摘んではならないとの経営判断から、当初5年間は管理協力部門（現・コーポレート部門）におかれた「準営業本部」という扱いで、割当経費などの負担を軽減して先行投資を進めやすい体制がとられた。同本部は1991年4月に衛星通信事業室を設け、その後も業容拡大を遂げ、1993年4月に名実ともに営業本部となり、本格的に事業活動を担う組織となった。当時の営業本部は所管商品を冠する「商品本部」ばかりであったので、「事業」を含む本部名は当社初のことであった。

営業部門の投資促進策拡充

1988年6月、業務本部の関連事業部を母体に、業務部の流通企画およびM&A両チームと主計第一部の関係会社経理チームを統合・再編し、管理協力部門に「投資事業本部」が新設された。同本部は事業企画部、国内事業部、海外事業部の3部で構成され、従来業務本部で主管していたサミットや住商オットーなどの川下事業の経営管理支援業務に加え、営業部門や内外店舗が手掛ける新たな投資案件を初期段階から積極的にサポートする役割を担った。

制度面では、営業部門への割当経費の軽減、新規事業の企画・調査費用や投資金利の本社助成措置などで営業本部の先行投資負担を軽減する措置を講じたほか、事業投資要員の研修プログラムが拡充された。さらに、本部長や統括役員の一般投資決裁権限とともに、商取引に関する統括役員の決裁権限も拡大し、投資およびトレード両面の拡充を促進した。



若手主体の検討委員会答申

2001年の日本と当社を考える会（20代～30代）

Managing Innovationを考える会（30代～40代）

大阪を考える会（大阪本社有志）

未来を今に/今を未来に
Seeing Tomorrow, Innovating Today

1988年9月、社内公募で寄せられた2千点以上の提案から選ばれた新スローガンが掲げられた。

常日頃たゆまぬイノベーションを続け、未来を先取りする活力あふれる総合事業体として成長しよう、という願いを込めたものである。

3. バブル期の業績好転

バブル景気（1987〜1991年）

1985年9月のプラザ合意後の円高不況対策やドル高是正の国際協調のために低金利が続き、カネ余り状況が強まった。国内金融機関の余剰資金は株式や土地に向かい、1987年2月のNTT株上場などで個人にも財テクブームが波及。東証株価は1985年末の1万3千円が、1987年1月には2万円台を突破、同年10月ニューヨーク市場の株価暴落（ブラックマンデー）の後も再上昇し、1989年末に3万8,915円の史上最高値を記録した。地価も東京都内23区の地価合計で米国全土が買えると言われたほどの急騰をみせた。

「バブル」と称される状況の中、日本企業の多くは積極的な資金運用を進め、含み資産なども活用して新規事業や多角化を推進した。生活者の間でも高級志向・本物志向が強まるなど、日本人の生活感覚も大きく変化した。1989年1月の天皇崩御に伴い、昭和から平成に改元となった年の4月の消費税3%導入に金融引き締めが加わり、1990年初から株価が暴落、さらに1990年3月実施の土地関連融資の総量規制で地価も下落するとバブルは崩壊した。ただしこの時点では日本の実質経済成長率は1990年度は6%、1991年度も2.2%とプラスを保っていたため、まだその影響の深刻さは正確に認識されてはいなかった。

商社各社が共通して展開したビジネス

この時期、総合商社が共通して取り組んだビジネスの代表事例として、以下の5つが挙げられる。

1つ目が日米経済摩擦に対応した製品輸入への取り組みである。総合商社は政府からの要請に基づき、円高と株高を追い風とする内需拡大ブームの中で貴金属宝飾品、飲料、ブランド衣料・高級雑貨、スポーツ・レジャー用品などの製品輸入が伸長した。

2つ目は日本メーカーの海外生産シフトへの対応として、海外での物流・販売事業の展開に加え、円高を追い風とする海外製造業への投資である。当社では業務本部に「日本企業海外進出支援チーム」を発足させ、ASEAN各国店舗と一体となって、取引先メーカーの東南アジアへの生産シフトを支援した。

3つ目はトレードとあまりつながりのない情報通信ビジネスへの参入である。1985（昭和60）年の通信自由化とNTT発足を契機に、新電電(地上系・携帯・PHS・国際)、通信衛星(CS)、CATVなどの新市場が出現すると、大手商社各社は競って各分野に手広く、少額の出資をしたが、バブル崩壊後に合従連衡・淘汰、集約が進み、優勝劣敗が明確になった。

4つ目は、金融自由化とバブル経済を背景に活発に行われた、いわゆる「財テク」である。商社の高い信用力を武器に、ワラント債、転換社債、コマーシャルペーパーなどの発行により、内外市場で有利に資金調達を進め、大口定期預金、特定金銭信託（特金）、ファンドトラスト（ファントラ）ほか、株式・為替のディーリングで多大な利益を収めた。

5つ目は、地価上昇のもとでの都市・地域開発、不動産ビジネスの展開である。関西新空港プロジェクトや首都圏臨海部の大規模開発が本格化する一方、個人所得の上昇、余暇時間の増大などを背景に、ゴルフ場建設を筆頭にスポーツ・リゾート施設や文化イベントホールなどの建設が急増した。

竹橋ビルロビーのツイン・タペストリー

1989年11月、従来竹橋ビルの地下1階にあった喫茶室をロビー階に移転し、社員向けラウンジが新装オープンした。ラウンジの壁面にかけられた左右一対のタペストリーは、住友の事業精神と総合事業会社のビジョンの説明を受けた英国人アーティストがデザインしたもので、縦のラインは住友400年の歴史を、横と斜めのラインは総合商社の多岐にわたる事業のバリューチェーン展開をイメージして制作したとされる。

このタペストリーは東京本社の晴海移転後はY棟39階特別会議室の入口に移設されたが、現在は大手町本社倉庫に保管されている。

竹橋ビルのロビーラウンジ

このタペストリーを含め、ラウンジの空間づくりと内装を請け負い、イタリア、英国から家具・照明・装飾品を直接買い付けたのは、1988年10月に発足したばかりの高級消費財の輸入販売会社「住商ファイングッズ」であった。同社は家具・インテリアのコントラクト事業や輸入卸業のほか、米国 Callaway Golf の総輸入元として同社のグローバル展開に貢献し、2003年4月に住商インテリアと統合、住商インテリアインターナショナルとして今日に至る。

単体トレード主体の収益回復

政府の内需拡大策によるバブル景気が到来すると、当社の業績は1986年度を底にして、1987年度から国内取引がほぼ全部門で好調に転じ、売上総利益（連結）も大幅に伸びた。円高定着による製品輸入の増大、大規模開発プロジェクトなどの内需の活況や輸出採算の回復により、業績は着実に好転した。円高などで厳しかった輸出も1988年からアジア向けを中心に徐々に持ち直し、輸入も、原油価格低迷による目減りを除いて好調が続いた。

単体の売上高は1986年度に12兆9,200億円と前年から1割近く落ち込んだが、1987年度に13兆7千億円、1988年度に14兆6千億円、1989年度に21兆4千億円と急激に伸長した。ただし、他商社と同様、1989年度の売上高は金貯蓄口座用の金地金取引が前年の3千億円から4兆3千億円に急増したという特殊事情を含んでいた。この数字が営業実態を正確に伝えることにならないため、翌年度から売買差額分のみを売り上げに計上することとした。

それ以前の取引も遡及して修正したが、同取引分を除いても1989年度の単体売上高は17兆円を超えており、その伸び率は前年度比17%強と、当時の経済成長率を大きく上回っていた。この間の売上総利益もまた伸長し、当社はシステム5か年計画や新株発行経費の一括償却など、諸費用の前倒し処理に努めつつ、1988年度の単体純利益は274億円(前年度比8.2%増)、1989年度は351億円(同28%増)を確保したが、営業総利益率は依然として低位にとどまった。また連結純利益は1988年度351億円、1989年度500億円と、2期連続で過去最高益を計上したが、事業活動の成果を反映する持分法損益は三菱商事や伊藤忠商事の半分、連結対象子会社数も40社強と、他の総合商社と比較すれば非常に少なく、この間の業績好転は、単体のトレード主体の収益回復によるもので、総合事業会社構想で目指している収益構造への転換は道半ばであった。

金地金取引売上高の計上基準変更

1983年12月に当社が住友銀行(当時)と共同開発して大蔵省(当時)の認可を得た「金定期口座」という節税商品は、証券会社を通じ、利用者が一定期間、毎月一定額の金を購入して満期時に精算するため、形式上は膨大な売買が行われ、実際の事業活動とはかけ離れた売り上げが計上されていた。このため、1990年度決算から、当社は金定期口座用の金地金取引について、売上高への計上を売買差額だけとした。

当社業績推移（単位：億円）

（金地金取引の売上高修正後）

年度	単体 売上高	単体 営業利益	単体 純利益	連結売上 総利益	持分法 損益	連結 純利益
1985	142,256	479	221	2,550	64	293
1986	122,331	244	228	2,224	23	280
1987	129,073	366	253	2,347	20	289
1988	142,612	426	274	2,541	51	351
1989	170,361	444	351	2,866	54	500
1990	192,126	523	365	3,205	57	471
1991	187,777	503	333	3,955	5	365

1989年：「3つの方向付け」の本格的実行段階に入る年

総合事業会社構想の背景には、これまでの定位置に安住していたのでは存続が危ぶまれるという危機感があった。商事活動にとどまることなく、当社が主導権を握って有望な投資機会に参入し、必要に応じて人材を派遣し、経営の責任も負うという、変革への挑戦でもあった。半面、未知の領域への進出に不安感を抱く者は少なくなく、商事活動で実績を上げていたことを盾に疑問視する向きもあった。総合事業会社構想を成功させるには、組織・制度面の仕組みづくりに加え、全役職員の意識改革が必須であった。

伊藤社長は、創立70周年にあたる1989年を、3つの方向付けの本格的な実行段階に入る年と位置付け、関係会社や子会社の呼称を「事業投資会社」に統一するとともに、1989年度決算から単体・連結を同時発表とし、連結経営を進めていく姿勢をいち早く示した。

このほか、竹橋ビルにプレスセンターを開設し、財経本部に投資情報(IR)チームを立ち上げ、メディア・投資家向けの情報発信に注力し始めたのもこの年であった。こうしたさまざまな取り組みもあり、商事活動においても仲介的な役割にとどまらず、商材供給元への参画、流通・販売網への投資を絡めたビジネスが増加し、1989年に約50社の事業投資会社を立ち上げた。

（全社員に配布）

4. ボーダーレス化、グローバル化への対応（1）

秋山 富一

東西冷戦構造の終焉とボーダーレス化

米国との軍拡競争やアフガニスタン侵攻で疲弊したソ連では、1985年に就任したゴルバチョフ共産党書記長が1986年にペレストロイカ（改革）を提唱し、その年4月のチェルノブイリ原発事故を契機にグラスノスチ（情報公開）も強化するなど、民主化政策を進め、1988年にはアフガニスタン撤退を決めて東西の緊張緩和にも努めた。

この動きは東欧諸国の民主化を加速させ、1989年には各国の共産党体制が雪崩を打って崩壊するに至り、同年11月には「ベルリンの壁」が取り壊され、12月の米ソ首脳会談で冷戦終結が宣言された。

この流れは止まらず、翌1990年の東西ドイツの統一、バルト3国の独立宣言で事態は流動的となり、1991年12月にはソ連が消滅して、新たにロシア共和国ほか11か国の独立国家共同体（CIS）となった。さらに中国の改革開放の加速などによって、長年の東西冷戦で分断されていた世界市場のボーダーレス化が急速に進んだ。1992年のユーゴスラビア解体に伴うボスニア紛争は、その直前の湾岸戦争とともに、冷戦終結後の不安定な世界情勢を反映したものであった。そうした情勢を受け、日本はそれまでの西側同盟国に代わる国際社会における新たなスタンスの構築と、グローバルな市場競争への対応を迫られることとなった。

中期経営計画：戦略95（1991/4-1996/3）

定量目標

- **単体純利益：1995年度　600億円**
- **連結純利益：1995年度 1,000億円**

定性目標（総合事業会社に向けた方向性）

1．事業投資活動の積極化
2．川下事業の積極的展開
3．総合力の強化

上記目標の実現に向けた全社施策
（「グレーターSCの経営戦略を考える会」答申）

- **事業投資の促進**
  - 投資事業本部の新設（1988/6）
  - 統括役員への一般投資決裁権限委譲
  - 割当経費、投資金利負担の軽減
  - 営業人員の増員費用助成
  - 国内事業会社の自己資本充実助成
  - 上場予定事業会社の増資助成
- **事業投資要員の育成**
  - 管協部門若手のローテーションルール
  - 営業経理・運輸の本社一元化（1991/10）

秋山社長就任：グレーター住友商事の拡大・発展

ベルリンの壁が崩壊した翌年の1990（平成2）年6月、秋山富一副社長が社長に、伊藤社長は会長に就任した。秋山新社長は就任挨拶で以下の所信を述べた。

ーここ数年来の世界の経済・政治両分野の激しい構造変化の基本的潮流はボーダーレス化とグローバル化である。見方を変えれば、国の内外、業種を問わず、誰もが新たにどの市場にも参入できて、本物の力を持つ者だけが勝利者たり得る時代に突入したということ。世界中にネットワークを張りめぐらしている総合商社といえども、世界に通用する真の競争力を持っているのかを謙虚に自己点検し、たゆまぬイノベーションを続けていかなければならない。

ーこのチャレンジングな時代に直面する私たちは、グループ会社も含めた「グレーター住友商事」の拡大・発展という連結経営の視点で、国内外においてトレードと事業の双方でプレゼンスを高め、国際市場での地歩をより強固なものにすることが大きな責務である。事業投資の展開においては、当社の手で新事業を創造し育成することに一層注力することに併せ、M&Aによる事業拡大にも十分意を用いていく。

ー世の中が大きく変わっていく中で、過去の考え方や知識に安住することは許されない。時代を正しく読み、環境変化をいち早く察知し、具体的なアクションにつなげていくことが大切であり、時には走ってみながら、また考えるということも必要である。社員一人ひとりが、新しい時代を築くのだという気概と自信を持って、新しい事にも積極的にチャレンジしてほしい。

総合力強化＝インテグレーションシステムの構築

秋山社長は就任後初の主管者会議で、総合事業会社構想の骨格の肉付けと具体的な形を作りあげていくことを明言した。

「グレーター住友商事」を構成する事業投資会社の充実・発展を図るためには分権型の経営が不可欠となるが、それを推し進めていくと、縦割り化が進み、日常の仕事や活動の"たこつぼ化"現象が出てくる。総合商社は総合ではなく、単なる集合に過ぎないとしばしばいわれるが、「総合」の英訳はインテグレーション（integration）であり、このインテグレートされたシステムの有無が真の総合事業会社への質的転換を可能にする鍵となる。具体的には、管理協力部門と営業部門の連携、営業部門間もしくは事業会社間の緊密な情報交換、住友商事グループの総合力を最大限に発揮できる"血の通った"協力システム、情報システム、さらには意思決定システムの構築とそれらの有効な利活用がインテグレーション＝総合化の姿であり、1990年代の厳しい競争に勝つための極めて重要な経営課題であることを強調した。

総合事業会社に向けたアクションプログラム策定

1990年10月、社内各部門の部長級を主体に少数の若手役員を加えた全社プロジェクトチーム「グレーターSCの経営戦略を考える会」が設置された。連結経営強化に向けた組織・制度のあるべき姿について幅広く討議を重ねた結果、喫緊の課題である事業投資要員の計画的育成と適材適所配置を促進する施策が1991年夏に打ち出された。

総合事業会社構想実現に向け、各本部・店でまとめられたアクションプランは、秋山社長と各本部長の個別の話合いを経て、1991年、「戦略95」として取りまとめられた。同プランは、1993～1995年度の3年間をかけて各本部・店が到達すべき「あるべき将来像・目標像」を定め、これを実現していく具体的手段・戦略を大枠のスケジューリングとともに示していた。ただし、経営環境は欧米の景気悪化や株価暴落などが始まっていたため、年ごとに計画を見直すローリング方式とした。

一方、経営環境の悪化や競争激化をふまえた経費節減への努力もスタートし、会議の効率化や書類の圧縮化などの励行も含めて推進することとした。さらに人員削減は行わなかったものの、営業部隊への要員コンバートも実施された。

湾岸危機への対応

秋山社長が就任して直後の1990年8月2日、イラク軍がクウェートに侵攻して同国を占拠した。日本人約270人を含むクウェート在留外国人は人質としてバグダッドに移送されたが、その中には当社の派遣員と家族10人も含まれていた。当社は直ちに緊急対策委員会を設置して、出国できない状況に追い込まれたバグダッド事務所の派遣員・家族も加えた総勢30数人の社員とその家族の帰国に向けて、関係方面との連携、調整にあたった。緊急対策委員会のもとに立ち上げた「イラク・クウェート人質対策室」では24時間体制でバグダッド事務所との連絡、情報収集に努め、外務省はじめ関係政府機関・関係各社との協議を重ねるとともに、イラクで拘束されている社員の留守家族への対応にあたった。その後、クウェートに移送された外国人のうち日本人約140人が「人間の盾」としてイラク国内の重要軍事・産業拠点に留置されると、イラクの反人道的措置に対して国際的非難が強まり、国連や各国政府、中曽根元首相ほか日本の国会議員の尽力もあって、8月下旬から人質となっていた家族が順次解放され、12月中旬までにバグダッド事務所も含めて、当社の社員全員がイラクを出国した。年末までに人質となっていた外国人がすべて解放されると、翌1991年1月、国連の武力行使の容認決議に従い、米国を中心とする多国籍軍がイラクに対する攻撃を開始した。戦闘は同年2月末に終結し、クウェートは瞬く間に解放されると、3月に休戦協定が結ばれ、サダム・フセイン政権はその後も存続することとなった。

この間、15ドル前後だった原油価格は20ドル以上まで上昇したが、戦闘が短期で終わり、他の産油国も増産などで対応したため大きな混乱には至らなかった。ただし、当社を含め総合商社は、イラクやクウェートにおいてプラント建設など各種ビジネスを展開していたため、債権回収の不能・遅延問題が生じた。当社も1990年度決算で債権回収長期化に伴う貸倒引当金の積み立てを行った。

この事態を契機に、当社は社員の安全も含めた危機管理に一層の努力を払うことになった。

湾岸危機をめぐる動き

1990年

8/ 2 イラク軍のクウェート侵攻
（湾岸地域派遣員と帯同家族を国外に退避）
8/11 バグダッド事務所派遣員の帯同家族がイラクを出国
8/14 イラク在留外国人の出国禁止
8/22 クウェート在留日本人全員がバグダッドに移送され、イラク各地に分散、人質とされる
9/ 1 イラクのクウェート在留日本人婦女子全員解放
（当社事務所派遣員の帯同家族が帰国）
11/29 国連安保理が対イラク武力行使容認決議
（明年1月15日を期限とする撤退要求）
12/ 7 イラク各地の外国人人質が全員解放
（当社派遣員全員解放・帰国、湾岸地域派遣員は一時国外退避）

1991年

1/ 4 社内に「湾岸危機対策委員会」を設置
1/17 多国籍軍がイラク攻撃開始（砂漠の嵐作戦）
2/28 多国籍軍地上部隊がクウェートを制圧・解放。ブッシュ米大統領が勝利宣言
3/25 湾岸戦争の終結に伴い、湾岸危機対策委員会を解散。新たに「中東情報連絡会」を発足

当社の安全保障貿易管理体制の変遷

当社における安全保障貿易管理の変遷を振り返ると、ココム規制末期の1987年5月の東芝機械ココム違反事件を機に、通商産業省（現・経済産業省）から各商社に対する管理体制強化の要請を受けて、1988年9月に当社ココム委員会（事務局：業務部・機電業務部）を設置し、共産圏向け輸出の全件事前打ち合わせを義務付けたことが端緒であった。その直後に当社がソ連向け輸出を手掛けていたハロンが軍事転用可能な高純度のまま出荷されていた事件が発生し、このため、1988年10月に「化学品ココム等対策委員会」を、続いて1989年7月には業務本部（当時）に「国際貿易管理室」を設置し、管理体制を強化した。

その後、1993年10月に国際貿易管理室が管理審査グループ（後のリスクマネジメントグループ）に移管され、管理協力部門による集中管理が続いたが、2002年4月より、コンプライアンス強化の一環として、安全保障貿易管理の所管を法務部に移し、各事業部門総括部（現・事業部門業務部）による分散型管理に移行した。2017年4月には、法務部の安全保障貿易管理チームがその前年4月にコーポレート部門に発足した「物流管理部」に編入され、同部が安全保障貿易管理も含めた物流コンプライアンス全般を所管する体制となっている。

ココム（COCOM）：対共産圏輸出統制委員会
Coordinating Committee for Multilateral Export Controls

冷戦期の1949年秋に、資本主義諸国がソ連・東欧などの共産主義諸国への軍事技術・戦略物資の輸出を規制する目的で設立した委員会で、アイスランドを除くNATO加盟国と日・豪両国が参加し、1950年1月から活動を開始した。ココムにおいては、輸出管理当局において仕向地と輸出品目の技術的な使用についてチェックが行われ、最終的に対象品目が共産主義諸国に移転される輸出については原則禁輸となった。

1991年末のソ連崩壊により、超大国間の戦争や武力衝突の可能性が遠のくと、ココム規制は大幅に緩和され、1994年3月にココムは解散した。その後、2001年9月の米国同時多発テロで非国家主体が出現すると、世界の安全保障輸出管理は、大量破壊兵器等の拡散や通常兵器の過剰蓄積を防止するため、テロリストをも規制対象に加え、あらゆる国について、懸念のある用途に向けた輸出でないことを見極める「不拡散型」規制に大きく転換した。

4. ボーダーレス化、グローバル化への対応（2）

WTO発足と地球サミット開催

1986（昭和61）年から農産物自由化を軸に協議を進めていた GATTウルグアイラウンドが1994年に妥結したが、農産物についてはミニマムアクセスを定めるにとどまり、途上国側に不満が残る形となった。他方、知的財産権やサービス産業の現地進出に関する規制緩和の協定が結ばれたほか、GATTを改組したWTO（世界貿易機関）の1995年1月発足が決まり、自由貿易の推進に向けた体制整備が前進した。

一方、グローバル化したのは経済だけではなく、環境問題もまた同じであった。1992年6月にブラジル・リオデジャネイロで開催された地球サミット（国連環境開発会議）には、ほぼすべての国連加盟国 172か国とEC（欧州共同体）が参加し、多くの国家元首や首脳、政府代表、NGO、ジャーナリストなど延べ4万人が参加した。会議では地球温暖化やオゾン層破壊、酸性雨など、一国の努力では解決できない環境破壊の問題がテーマとなり、環境保全を重視しながら開発を行う「持続可能な開発」という基本理念に基づくアジェンダ21を採択して、地球環境問題を世界に大きくアピールした。以後、この会議のキーワードとなった"持続可能な開発：Sustainable Development"は、企業活動における必須条件となっていった。

世界各地の地域経済圏形成への対応

当社は1990年代前半の世界各地の地域経済圏形成の動きを視野に入れ、各地域の店舗機能の強化と広域連携により、地域主導型ビジネスを展開できる体制を整備した。

アジア・中国市場：1980年代に経済成長を本格化させたアジアでは、NIEs・ASEANが概ね好調を持続し、中国も1989年6月の天安門事件の影響を最小限にとどめて再スタートを切った。カンボジア内戦も1991年10月に終止符が打たれ、アジアは「世界の成長センター」として注目を集めていた。この間、プラザ合意後の円高を契機に急伸した日本メーカーのアジアへの生産シフトを背景に、アジアの製造拠点から欧米市場への商流が勢いを増した。それに伴い、アジア諸国は発展し、消費市場としてのプレゼンスも大きくなった。

こうした動きに対応して、当社は1991年以降、台湾、シンガポール、韓国の支店を順次独立法人化するとともに、1991年1月にベトナムのホーチミンおよびハノイ、1992年9月にカンボジアのプノンペンに駐在員事務所を開設（ホーチミンとプノンペンは再開）した。また、中国では上海浦東地区において外国商社の独立法人設立が可能になると、1993年に上海住友商事を設立し、上海事務所の業務を全面移管した。これと相前後して、深圳、北京、広州、天津などの大都市にも現地法人を設立し、順次、駐在員事務所の業務を移管した。中国ではこのほか、1990年前後に福建省（福州、廈門）、海南省（海口）、湖北省（武漢）に拠点を設置し、さらに1992年3月には北京事務所の傘下にモンゴルのウランバートル事務所を開設した。

こうした域内拠点の整備と並行して、特に成長が見込まれるASEANや中国の華東・華南地区の店舗の陣容強化のため、本社主導で30人の営業人員を増派した。並行して、伊藤会長と秋山社長が努めて中国はじめアジア各国を訪れ、トップレベルの関係強化を図った。

中近東・アフリカ市場：1990～1991年の湾岸戦争に揺れた中近東では、1992年3月にクウェート事務所を再開したほか、中近東支配人の所在地をバーレーンに戻し、同年4月からはヨルダン、シリアおよびレバノンを一つに括るブロック体制として広域運営を開始した。

アフリカでは、1991年2月に南アフリカのデクラーク大統領がアパルトヘイト（人種隔離政策）撤廃を打ち出したことから、日本政府が経済制裁解除へ動き出すと、当社もヨハネスブルグ支店を軸に新たな対応の検討に着手し、1992年2月にはアフリカ主管者会議をパリで開催して、広域運営の端緒とした。

欧州・旧ソ連市場：冷戦終結に伴う混乱と並行して欧州域内の統合への動きが加速した。1990年10月には戦後長く分断されていた東西ドイツの統一が実現した。1993年1月にはEC（欧州共同体）12か国による統合市場が発足したのに続いて、同年11月に経済分野に軍事外交と刑事司法を加えたEU（欧州連合）が誕生し、次のステップとなる通貨統合を目指すこととなった。

こうした動きに合わせ、当社は1991年4月のベルリン事務所のドイツ住友商事への組み入れを契機に、欧州域内の当社駐在員事務所を欧州地域組織の拠点として運営する方向が明確になった。なお、内戦の激しい旧ユーゴスラビアでは、1992年7月にベオグラード事務所の当社派遣員を帰任させ、1994年4月に廃止した。

その後、1996年3月に欧州商品部門制が発足し、従来の国別・店舗別の横割り運営に加え、欧州を一つの市場としてとらえた商品縦割り運営を開始した。1997年1月には、英国ロンドンに持株統括会社「欧州住友商事」を新設し、欧州総支配人が同社会長を兼務して、在欧組織および経営資源（人員・資本）を統括会社傘下に一元化することにより、全欧州的視野に立った重点配分を可能にするとともに、現地主導型のビジネスを進めやすい体制とした。

旧ソ連地域では、1991年12月の旧ソ連消滅後、1992年から1995年にかけて、ロシア沿海州（ナホトカ、ウラジオストク）、カザフスタン（アルマアタ）、ウクライナ（キエフ）、ウズベキスタン（タシケント）、キルギス（ビシュケク）、トルクメニスタン（アシガバート）に矢継ぎ早に拠点を開設した。

米州市場：米州域内の貿易自由化で発展を目指す地域経済圏の形成に呼応して、米国住友商事（SCOA）を中核とする広域運営と地域組織の体制強化を進めた。その端緒は、北米自由貿易協定（NAFTA）の成立がほぼ確実となった1992年10月に「北米総支配人」を設置し、SCOA社長が兼務したことである。さらに翌年10月には北米総支配人が「中南米地域担当役員」も兼務する体制に移行し、SCOAの経営資源を最大限活用して域内ビジネスの推進を図りやすい体制とした。その後、1995年1月にSCOAが全米商品部門縦割り制を導入すると、同年7月からSCOAとカナダ住友商事の一体運営がスタートした。

南米においては、1995年1月のブラジル、アルゼンチン、パラグアイ、ウルグアイによる南米南部共同市場（メルコスール）の発足を視野に入れて、ポテンシャルの高い市場の駐在員事務所の現地法人化を進めた。1992年7月にチリ住友商事、1995年8月にペルー住友商事、1996年1月にコロンビア住友商事を相次いで設立し、南米の店舗はすべて現地法人となった。

海外地域主導型ビジネスの強化

秋山社長は、1994年の主管者会議において、世界のボーダーレス化、経済活動のグローバル化の進展を見据え、"Global Mind, Global Reach"を合言葉に掲げ、地球的発想と視点を持って、世界中に張り巡らされた当社の拠点や顧客とのネットワークを活かし、人脈、情報力、金融力などの総合力を駆使しながら現地主導型ビジネスを強化・拡大していく方針を打ち出した。

海外間ビジネスや、域内完結あるいは各国地場のビジネスを当社が主導的立場で展開するためには、物流も含めたシステムなどの仕組みづくりとともに、海外地域組織のナショナルスタッフの育成と登用が必要不可欠であるとした。これを受ける形で、1994年10月に海外市場企画部にグローバルビジネス推進チーム（GAT：Global Action Team）を立ち上げ、海外地域組織に軸足をおいて営業部門との連携強化の旗振り役を務めるとともに、翌1995年4月には国際人材開発部を新設し、ナショナルスタッフの育成を本格的にサポートする役割を担った。

NIEs：Newly Industrializing Economies

1970年代以降、急速な工業化と高い経済成長を達成した「新興工業経済地域」のことで、アジアでは韓国、台湾、シンガポール、香港を指す。アジアNIEsは、天然資源が乏しく、国内市場が狭いというハンディを克服し、輸出指向型の工業化を推し進め、1990年代に入っても成長を持続した。

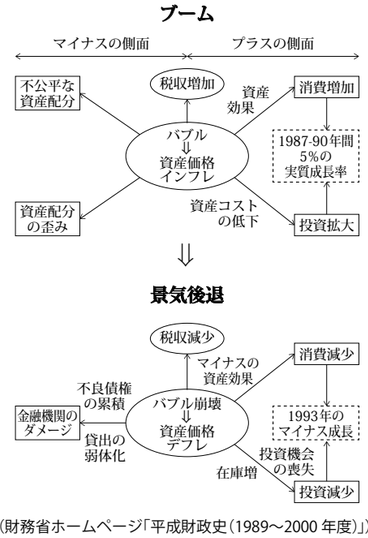
1997年のアジア通貨危機によって経済混乱に陥り、その後立ち直ったものの、2000年代に入るとNIEsという言葉は使われなくなり、人口・経済規模がより大きく、経済成長が著しいブラジル、ロシア、インド、中国の頭文字をつなげたBRICs（2011年に南アフリカ共和国が加わる）が注目されるようになった。

EU加盟国の拡大（6→27か国）

1952年（6）：ベルギー、オランダ、ルクセンブルク、フランス、西ドイツ、イタリア
1973年（9）：＋3／デンマーク、アイルランド、英国
1981年（10）：＋1／ギリシャ
1986年（12）：＋2／スペイン、ポルトガル
1995年（15）：＋3／オーストリア、フィンランド、スウェーデン
2004年（25）：＋10／ハンガリー、ポーランド、チェコ、スロヴァキア、スロヴェニア、エストニア、ラトビア、リトアニア、キプロス、マルタ
2007年（27）：＋2／ブルガリア、ルーマニア
2013年（28）：＋1／クロアチア
2020年（27）：－1／英国離脱

5. バブル崩壊と連結業績の悪化

バブルの発生から崩壊まで



（財務省ホームページ「平成財政史（1989〜2000 年度）」）

バブル崩壊から不況へ

日経平均株価は1989（平成元）年12月29日に3万8,915円の史上最高値を記録して越年したが、1990年1月4日に下落が始まり、同年10月には2万円を割り込むまで急落した。その後、いったん2万数千円台まで戻したものの、1992年後半には1万5千円〜1万7千円台とピーク時の半値以下となった。この影響は実体経済に及び、1991年半ばからは地価下落も加速して景況は一気に悪化し、バブルは崩壊した。1992年になると、日本経済は「失われた10年」とも「失われた20年」ともよばれる長期停滞期に入った。同時に1990年頃に1ドル150円程度まで戻った為替相場も、その後ほぼ一本調子の円高が続いて、1995年4月には一時1ドル80円を割り込むまでとなり、実質経済成長率は低下した。この間、政府は連続して景気対策を打ち出し、6%だった公定歩合も1995年9月には0.5%にまで低下した。しかし、バブルの後遺症が重かったほか、従来型の公共投資が功を奏しにくくなっていたことなどもあって、回復の足取りは鈍く、雇用情勢も悪化した。さらに生活防衛意識の高まりとアジア諸国からの製品輸入の増加が相まって、衣食の分野などで「価格破壊」が進み、デフレ傾向に拍車がかかった。その後も株価・地価の下落が不良債権額を増大させる悪循環が続き、1995年には中小金融機関の破綻が始まった。

規制緩和の加速とビジネスチャンス拡大

プラザ合意後も米国の貿易赤字はあまり減少せず、ECからも日本市場の閉鎖性が厳しく指摘された。特に系列や許認可などの非関税障壁が問題視されると、10年間で430兆円の公共事業実施を約した日米構造協議（1990年6月決着）や日米半導体協定（1991年改定）、ブッシュ・宮沢会談後の東京宣言（1992年1月）など、日本の内需拡大や市場開放への取り組みはさらに加速した。

この間、1980年代から進められていた各分野における規制緩和も進んだ。1990年にはトラック・運送業届け出制、ガソリンスタンド新設・転籍指導廃止、1992年には大店法改正、93年には大規模小売業への開店時酒類免許付与、タクシー運賃弾力化、1994年にはビール醸造免許緩和、携帯電話売り切り制が実施された。1995年11月には前々年のコメ不足から食糧管理法が廃止され、コメの流通がより自由になったほか、12月には電力会社に電力を供給する卸電力事業（IPP）が可能になった。さらに1996年になると、日本版金融ビッグバンも開始され、同年4月には三菱銀行と東京銀行が合併して金融再編も本格化した。また、石油製品輸入の完全自由化（「特石法」廃止）もなされたが、米国からの圧力はさらに増し、国内でもバブル崩壊後の経済対策が成果を収め得なかったことから、さらなる規制緩和を求める声がより大きくなっていった。これらの変化は、総合商社にとって新ビジネス進出の契機となるものであったが、その一方で、1995年7月から製造物責任法（PL法）が施行され、品質・安全面での製造、加工、輸入業者の責任がより厳しく問われることになった。

連結業績の悪化

当社の連結純利益は1989年度に500億円の過去最高益をつけたが、翌年度以降は減少を続け、1992年度には205億円まで減少した。落ち込みの主因は、単体では営業収益力の低下と人件費を中心とする販管費の増加による営業利益の急減に、低金利・株安による金融収支の悪化などが加わったことであった。連結ではバブル崩壊による不動産、金融・リース関連事業の赤字増大に加え、バブル景気を追い風に立ち上げた多数の事業投資会社のうち、投資目的の不明確な事業の採算が軒並み悪化したため、事業投資会社の持分法損益合計は1990年度（57億円）をピークとして年々悪化をたどり、1993年度からは赤字となった。

この頃の当社の営業活動は、投資の積極拡大方針のもと、内外の事業投資活動へと大きく拡がっていた。営業部門が計画していた大型先行投資を引き続き実施していくためには、単体のトレード収益の増大とともに、不良資産の償却と不採算事業の整理による財務体質の改善・強化が大きな課題となった。

当社業績推移（単位：億円）

年度	単体 営業利益	連結売上 総利益	持分法 損益	連結 純利益
1985	479	2,550	64	293
1986	244	2,224	23	280
1987	366	2,347	20	289
1988	426	2,541	51	351
1989	444	2,866	54	500
1990	523	3,205	57	471
1991	503	3,955	5	365
1992	271	3,753	1	205
1993	141	3,652	▲39	73
1994	195	3,728	▲57	73
1995	202	4,097	▲15	203

構造改革委員会（CAT）：営業収益力の改善・強化

こうした経営環境のもとでの「戦略95」実現に向けて（130頁の欄外参照）、当社の営業収益力の改善・強化を目的に、1993年の1月、役員クラスで構成する構造改革委員会（CAT：Creative Action Team）が発足した。同委員会では、営業フロントの活力促進、権限委譲の推進とスタッフ機能の充実・強化、組織の簡素化・効率化を主目的とする全社レベルの組織・制度面の改革の議論を重ね、社長への答申をまとめた。

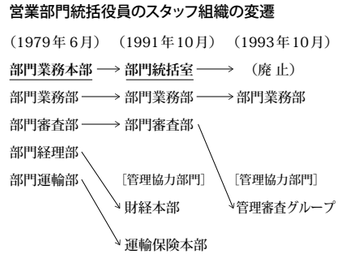
並行して、その傘下に身近な日常業務の改善、効率化に取り組む「業務改善委員会」と、グローバル連結経営の仕組みづくりを検討する「組織業績委員会」を設置し、各論具体論の検討を進めた。

営業部門の縮小均衡回避策

CATの答申に基づき、管理協力部門の効率化・スリム化による若手100人の営業シフトならびに営業部門間の中堅幹部クラスのシフトへの助成措置を講じ、新たな発想による事業展開や総合力発揮を促す営業フロントの活性化策や財務関連社内金利・為替の仕切条件改定を実施した。

組織・制度面では、統括役員の販売与信および投資決裁権限を拡大する一方で、1993年10月に各営業部門に分属していた審査部を管理審査グループに一元化（営業部門分駐は継続）して、営業、管理協力部門間の重複業務の解消、審査要員育成の円滑化、管理牽制機能の強化を図った。これと併せ、業務本部の貿易保険室と国際貿易管理室を同グループに集約し、多様化・複雑化するリスクの一元的管理や要員の育成・配置を機動的かつ円滑に進めやすい体制とした。これにより各統括役員は管理協力部門の審査、投資事業、2年前に一元化された経理、運輸の各スタッフを活用し、拡大された権限を行使する体制となり、営業部門統括室は部門業務部に改称された。併せて、管理協力部門の各本部の呼称も「グループ」に変更された。

営業部門統括役員のスタッフ組織の変遷



身近な日常業務の改善・効率化

業務改善委員会の呼びかけに対し、社内各部門から4千件を超える提案が寄せられた。提案に関連する項目を所管する管理協力部門各部署では、提案趣旨に沿った見直しを進める一方で、検討の結果、見直し不要と判断した場合には、その理由を1件ごとに提案者に説明し、理解を求めるように努めた。

グローバル連結経営の仕組みづくり

CAT傘下に設置した「組織業績委員会」の答申に基づき、総合事業会社としての経営インフラ整備の一環として、分権経営による営業部門の活性化や、関係会社の積極展開によるグローバル連結経営の推進に向けた仕組みづくりを進めた。

1994年度下期に導入した社内資本金・損益積立金制度は、各営業本部に資本金を割り当て、投下資本に対する利益率も組織業績評価の項目に加えることで、従来の損益計算書（PL）をベースとした期間損益管理に加え、ストックを重視した中期的業績管理の視点を取り入れた。また、これまで営業部門の損益に含めていなかった貸倒償却・事業整理損失等の決算整理損失を営業部門のコストとして認識する形とし、事業投資会社と同一ベースの決算純損益とした。このほか海外駐在員経費も含めた管理協力部門経費の割当制度の簡素化・合理化も実施した。さらに、1995年度以降、連結ベースの通年予算を編成し、住友商事単体および関係会社各社の月次決算をもとに四半期連結業績を把握し、事業投資会社を含めた住商グループ全体の状況を、全社および株主などに迅速に伝えるインフラを整えた。

「戦略95」の１年繰り上げ終結

1991年の半ばに策定した1995年度（1996/3）までの中期経営計画「戦略95」は、この間の経営環境の激変により、一部の本部・店を除き、定量面の目標と実績の乖離が年々甚だしくなっていた。

加えて、1994年度下期以降の業績管理システムの抜本的改正に伴い、旧システムを前提とする定量目標を追求するのは現実的でないと判断し、「戦略95」は1995年3月末をもって終結し、定性・定量両面の目標を見直しのうえ、1995年度から３年間のローリングプラン「中期経営プラン」に引き継ぐこととなった。

6. 連結経営基盤の整備

中期経営プラン（1995/4-1998/3）

定量計画（３年ローリング）
1997年度　単体純利益　200億円
連結純利益　300億円（連単倍率1.5倍）

定性目標
1．グローバル連結経営の推進と総合力発揮
■連結業績管理のインフラ整備
・連結年間予算制度（1995年度～）
・四半期連結業績管理（1995/7～）
・事業投資アセスメント（1995年度～）
・社内LAN構築：SII計画推進（1994年度～）
■連結ベースの収益力強化
・業績不振会社の業績改善策の実行
・黒字不足会社の収益拡大
・配当性向50%ガイドラインの設定
・国内事業会社A役員評価制度（1996/4～）
■グローバルネットワークの強化・拡充
・広域運営の推進による総合力発揮
・現地主導型ビジネス推進体制の整備
・経費店舗の早期独立採算店舗化
・不採算店舗の統廃合

2．コーポレートマネジメント機能強化
■本社部門の “管理”と“協力”のあり方見直し
・連結経営・事業投資管理スタッフの拡充
■全社レベルの方針・戦略の明確化
・新成長分野、地域戦略、投資政策、資本政策
■経営の方向に沿った人材の育成・強化
・海外要員、現地職員、事業開発・経営要員
■リスクマネジメントの強化
・全社リスクの測定と対応策の検討
・大型複合プロジェクトの管理機能強化

3．経営資源の重点配分と結果責任の重視
■投資の選別とリサイクルの促進
・投資委員会（1995/10）：大型投資の選別強化
・事業投資会社株式公開PT設置（1995/10）
・投資基準の設定（1997/6）
■人材マネジメント諸施策
・人事諸制度改訂（1995/4）
・住商経営塾、事業経営トレーニー（1996/4～）
・現地職員育成強化（1995/4国際人材開発部）
・部門間（管営・営営）異動の促進
■業績管理システムの抜本的改正（1994年度下期～）
◎バランスシート管理思想の導入
・社内資本金・損益積立金制度導入
・決算純損益ベースでの純損益管理
◎営業部門の独立採算制の徹底
・社内引当金、本社助成制度の廃止
・準営業部門の段階的廃止
・割当経費制度の簡素化・合理化
・目標管理（PDCA）の徹底

中期経営プラン：事業投資の質的拡充への転換

1995（平成7）年4月に「戦略95」を継承してスタートした「中期経営プラン」では、足元の経営課題の克服を目指し、「グローバル連結経営の推進と総合力発揮」「コーポレートマネジメント機能の強化」「経営資源の重点配分と結果責任の重視」の3項目を定性目標に掲げた。

定量目標としては、3か年計画の最終年度となる1997年度（1998年3月期）の利益目標を、単体純利益200億円、連結純利益300億円とした。単体の利益目標は配当水準（年間約100億円）を維持することを基本に据えた最小限度の数字で、バブル前の円高不況時の水準であり、当社のおかれている厳しい状況を示すものであった。

なお、貴金属ディーリングの取り扱いの問題や、企業経営における業績評価軸の変化などから、売上高目標は設けず、利益重視の姿勢を明確化した。また、不透明な経営環境を踏まえ、同プランでも毎年見直しを行うローリング方式を当初から採用した。

投資の選別・リサイクルの促進

喫緊の課題である事業投資収益の抜本的改善のためには、1988年以降の量的拡大戦略を「質的拡充」の方向に転換し、適切なスクラップ＆ビルドを図っていくことが不可避となった。そのための施策として、1995年10月に大型投資案件の選別を行うトップの諮問機関として「投資委員会」を設置するとともに、主計部に事業投資会社の株式公開を推進するプロジェクトチームが発足した。

人件費の重点配分

業績改善策の一環として、販管費の中で伸び率の高い人件費の抑制を図るため、1995年4月に評価・給与制度を改訂した。従業員の高齢化と高資格化が進む中で、能力主義への一層の傾斜による人件費の重点配分を徹底すると同時に、主要国内事業投資会社の役員の評価制度も導入し、能力主義を当社グループ全体に浸透させた。これに連動して、組織のキープヤングと世代交代を促すために役職定年制（部長55歳ポストオフ）の採用、再就職準備休暇制度の新設を実施することにより、会社全体の活力の維持・向上を図った。

事業投資要員の拡充

連結ベースの収益力強化に向け、さまざまな形で政策的な増員を支援した。1994年10月に準定年制を改訂し、事業投資会社への転籍年齢を58歳から55歳へ引き下げ、キャリアを活かした第2ステージの活躍期間を長くした。一方、事業投資会社への出向者の増員にあたっても、若手人材を多数送り出した。さらに、1996年4月には住商経営塾や事業経営トレーニーなど事業経営要員の育成プログラムを追加、拡充した。

投資事業本部改組と消費流通事業本部の発足

事業投資政策の転換に伴い、1988年の総合事業会社構想打ち出しと同時に発足した「投資事業本部」を1995年10月に改編した。まず、それまで営業部門が行う投資業務の実作業をサポートしてきた国内、海外両事業部を統合して「投資事業部」とするとともに、投資管理の基本方針の立案、投資委員会の運営などの実務を司る「投資総括部」が新設された。

さらに、その翌年の6月には、それまで食品スーパー事業（サミット）・カタログ通販事業（住商オットー）、ドラッグストア事業（トモズ：Tomod's）などの主管業務に加えて、営業本部の枠を超える新規事業を自ら企画・推進してきた「事業企画部」を母体に、既存の商品部門に属さない営業本部として「消費流通事業本部（後のライフスタイル・リテイル事業本部）」が新設された。当時、トレードを伴わない“ＢtoＣ事業（企業・消費者間取引）”を牽引する営業本部を立ち上げたのは総合商社では初めてのことであった。

少子高齢社会の到来とビジネスチャンス拡大

1990年代には経済面での激しい変化に加え、少子高齢化や情報化の進展による社会の枠組みそのものの見直しを迫る変化も進んだ。

日本の出生率の低下は続き、生産年齢人口（15～64歳）は1996年から減少、総人口も2010年までには減っていくことが確実となった。このため、日本企業は国内市場の縮小を前提とした成長戦略の構築を迫られ、労働力確保も課題となっていった。また、少子化は高齢化を加速させ、1994年に日本は65歳以上の人口が14%を超える高齢社会となった。これに伴い、1990年から高齢者福祉関連の法整備が進められ、1995年には介護保険の議論も始まって、産業界ではシニアマーケットや医療・健康分野などがさらに有力視されていくようになる。

日本では長く医薬分業が機能していなかったが、高齢化や規制緩和の進展に伴い、1990年代に入り厚生省（現・厚生労働省）は医薬分業の本格展開を開始した。当社はその潮流に乗り、1993年9月、投資事業本部の事業企画部が立ち上げた社内ベンチャー第1号として、ドラッグストア事業「住商リテイルストアーズ」を設立した。1994年4月のトモズ1号店を皮切りに、美と健康に関する商品を揃えた調剤併設型の「かかりつけ薬局」を目指し、首都圏を中心にチェーン展開を進めていった。

トモズ1号店（池尻大橋店）

次期情報通信インフラ整備計画（SII計画）

1990年代から2000年にかけて情報通信技術が急速に発展した。インターネットの普及により、大量の情報が瞬時に入手できる環境が整備され、携帯電話は生活に欠かせない通信手段となるなど、情報化は産業社会のみならず家庭や個人のライフスタイルにも大きな変化をもたらし、さらには人々の働き方にも大きな変化をもたらした。

1990年に全社システム化5か年計画が完了して以降、インターネット技術の革新やWindowsパソコンの登場などにより、企業におけるシステム利用は、ソフトウェアの充実とパソコンの1人1台化に伴い、社内の情報共有や営業戦略の立案など、より幅広い分野で用いられるようになっていった。

こうした動きを捉え、1994年6月に全社横断プロジェクトチーム「情報化委員会」を発足し、社内各部門の業務改善状況と現場ニーズを把握しつつ、次期情報通信インフラ整備計画の検討を進め、同年11月にＳＩＩ（SC Information Infrastructure）計画を策定した。

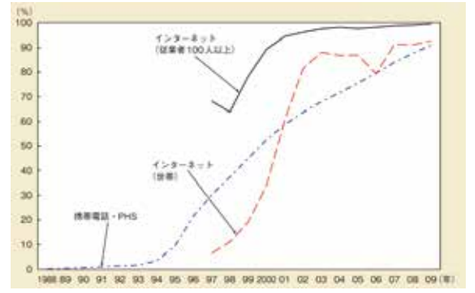
この計画に則り、全社員の業務効率と意思決定やビジネスのスピードをグローバルレベルで引き上げるために、1995年1月からの3か年で当社全体の情報通信基盤の整備、変革に向けて、以下のような主要施策を順次実施した。

◇ 電子メールシステムの導入（1995年7月）
◇ パソコン1人1台体制の確立（1997年 3月）
◇ LAN（Local Area Network）の整備とLAN間ネットワークの高速化
◇ 全社イントラネットの導入（1997年11月）
◇ 在来のホストコンピュータ統合（1997年11月～）

当社ホームページの開設

当社はインターネットを利用して、1994年12月にホームページを開設した。当初は日・英2か国語で、①会社概要・主要経営指標、②各種プロジェクト案件の紹介、③経済動向抜粋、④世界の物価レポート、⑤日本文化の紹介などを、国内外に向けて発信した。

携帯電話、インターネット普及率の推移



（厚生労働省ホームページ「2011年労働経済白書」）

初期の当社ホームページ（1996年12月時点）

7. 社会貢献活動への取り組み

フィランソロピーとメセナ

フィランソロピー(philanthropy)は、ギリシャ語の「人類愛」に語源を持ち、利他・慈善・奉仕的な行動や社会貢献活動を包含する言葉。助成財団の活動、個人の寄付・ボランティア活動、企業の寄付や従業員ボランティアなど幅広い活動が含まれる。近年では「貧困や環境などの社会的な課題解決のための民間資金の提供」と再定義されるようになった。

フランス語由来のメセナ(mecenat)は、企業の社会貢献活動の一つで、企業による文化・芸術活動に対する支援のことで「企業メセナ」とも呼ばれている。

社会貢献活動の理念と方針

住友商事は、重要な経営基本理念の一つとして、社会貢献活動を掲げ、会社として、また個人として、社会のために行動する。

活動分野
1. 生涯教育支援
2. 心と健康に関する健全な社会環境整備活動支援
3. 地域社会への協力

行動規範
1. 営業活動の一環としない
2. 特定の個人への支援としない
3. 宗教活動に関与しない

個人の行動指針
1. 気軽に継続して活動に参加しよう
2. グローバルマインドを持って行動しよう
3. 感動を求めて行動しよう

文化・芸術活動支援

1990年代に「フィランソロピー」と呼ばれる企業の社会貢献活動が重視されるようになると、当社は1990(平成2)年11月に発足した「経団連1%クラブ」に入会した。同クラブは経常利益や可処分所得の1%相当額以上を自主的に社会貢献活動に支出する企業・個人で構成されるもので、継続的に社会貢献に関わり、情報発信にも協力していく意思を示すものであった。

当社は1990年9月から1994年まで10回にわたり、「日本縦断シンポジウム・地方文化の復権」を共催し、学識者や著名人を招いて日本各地の文化の魅力を再発見・検証した。音楽関係では、1991年に英国バーミンガム市交響楽団の日本公演を協賛し、当社初のクラシック音楽の冠コンサート「住友商事シンフォニック・ウェーブ」を開催した。翌1992年からは、ジュニア・フィルハーモニック・オーケストラ(JPO)の支援を開始し、今日に至るまで、音楽を学ぶ学生の健全な成長を願い、支援を続けている。

社会貢献推進委員会の設置

1996年1月、当社が商事活動を開始してから50年の節目に、それまで関係各部署が個別に対応していた社会貢献活動への取り組みを強化するため、全社横断「社会貢献推進委員会」とその事務局として総務法務グループに「社会貢献室」を設置し、社会貢献活動に関する方針立案および事業の推進、海外奨学生制度の運営、役職員のボランティア活動の支援、自然災害等緊急支援対応にあたった。同年10月には当社の社会貢献活動の理念と方針を制定し、当社は社会の持続的発展を担う次世代人材の育成支援、なら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することを明記した。その後、社会貢献室の所管業務は2002年4月に広報部に移管され、社会貢献チームが発足した。

“息の長い”人材育成支援事業

■ジュニア・フィルハーモニック・オーケストラ(JPO):1992年~

1972年に作曲家・故塚原哲夫氏の提唱のもとに10歳から20歳までの学生86人が集まり、東京で結成されたユースオーケストラ。クラシック音楽の普及に長年尽力された故山本直純氏をはじめ、数多くの音楽家がJPOの活動に共鳴し、指導にあたっている。当社は毎年数回「住友商事ヤング・シンフォニー」を主催し、若い世代にプロと同じ大きな舞台で日々の練習の成果を披露する機会を提供している。

■住友商事奨学金制度(SC Scholarship):1996年~

アジア各国の大学生を対象に奨学金を支給し、発展途上にある各国の将来を担う人材の育成を支援している。当初は17か国33校、年間263人からスタートし、その後45校、約1千人まで拡大した。当社の海外地域組織と連携しながら、各国の経済環境の変化に応じて、支援内容の拡充を重ねた結果、本奨学金を授与した学生数は2020年度までに延べ約1万7千人に及んでいる。

■公益財団法人・国際民商事法センター:1996年~

1996年4月、自由主義経済を採り入れつつあったベトナムの民事法整備支援を端緒として、法務省、JICA、JETROほか関係機関と密接な連携のもとに発足した公益財団法人。アジア諸国の法制度整備、法曹人材育成等の支援事業に取り組んでいる。当社との関わりは、1995年7月に前田宏監査役(元検事総長)を通じて協力要請を受けたことに始まる。当社は商事活動50周年事業の一つとして、センター設立の世話役を引き受け、中川英彦法務担当取締役他2名を事務局に派遣したことに加えて、同センターの初代会長に伊藤正相談役が就任した。その後2003年に宮原会長が会長職を引き継ぎ、事務局には法務部から代々常勤の出向者を派遣し、同センターの活動を側面からサポートしている。

阪神・淡路大震災の復旧支援

1995年1月17日の早暁、マグニチュード7を上回る阪神・淡路大震災が発生し、神戸市や淡路島北部などでライフラインが寸断され、死者6,400人以上、負傷者4万3,700人以上の被害をもたらした。避難者数は30万人以上にのぼり、当社の神戸支店も被害を受け、阪神間に在住する社員も多数被災した。

倒壊した阪神高速道路
(写真提供:アフロ)

当社は直ちに橋本睦副社長・関西地区担当役員を本部長とする緊急対策本部を組織し、社員・家族の安否、被災状況の確認を行った。被災翌日には救急隊を組織し、神戸支店の復旧支援に加えて、被災者への水・食料・毛布などの援助物資の搬入・提供を開始したほか、行政当局に仮設住宅用の土地提供を申し出た。

取引面では、利用不能となった神戸港に代えて、大阪港ほか地方港、さらには韓国の釜山港に入出荷をシフトして取引先への波及を最小限に抑えるとともに、被災した住友ゴム工業や吉原製油の工場の早期復旧の支援・協力にあたった。

このとき、全国から多くのボランティアが現地に参集して復旧支援にあたり、市民運動として広がりをみせたので、当社においても出勤扱いで1週間のボランティア参加を認めるなど、社員の自発的な救援活動を支援し、会社拠出金と社員募金による義援金を拠出した。この災害を境に、日本におけるボランティア活動はより一般的なものとなったため、当社は良き企業市民としてこの動きを後押しすべく、1998年4月にボランティア休暇制度を導入した。

環境問題への取り組み強化

1992年6月の地球サミット開催を境に、国の内外で環境関連の取り組みや法制整備が急速に進み、環境問題への対応が企業活動の前提となっていった。

当社では1990年8月に「地球環境問題連絡会」を設け、関連情報の共有および共通課題への対応に関する全社的取り組みを開始した。その翌年10月に「地球環境室」を新設して社内規程の整備を進め、1993年9月に「地球環境保全管理に関するガイドライン」を制定した。その後、1996年6月に同室に技術企画室の環境保全ビジネス関連業務を移管し、当社の環境関連の施策とビジネスを一元的に管理する体制とした。さらに、国内の環境法制の施行に対応して、コンプライアンスの観点から多様な事業活動に絡む環境リスクへの対応、あるいは環境関連ビジネスの追求のあり方などについて、全社レベルで検討、策定する必要性が高まってきた。このため、1997年11月、従来の地球環境問題連絡会を発展的に改組し、岩崎恒夫副社長をヘッドとする「地球環境委員会」を設置し、環境マネジメントの基本方針および重要施策を全社的レベルで協議・検討する体制を構築した。同委員会では、環境問題への取り組みに関する当社のプレゼンス向上とともに、国際規格ISO14001環境マネジメントシステム(EMS)の導入検討、環境保全ビジネスの促進強化策について審議を進めた。

その後、1998年2月に制定した当社グループの経営理念・行動指針に「地球環境の保全に十分配慮する」という一項を明示するとともに、翌年の2月に「環境方針」を制定し、地球環境委員会を中心にISO14001を活用した環境管理を行い、事業活動に伴う環境負荷の低減ならびに事業を通じた環境改善への取り組みを推進する体制が整った。EMSに関しては、1999年6月に住友商事単体(東京、大阪)でISO14001認証を取得して以来、認証の対象範囲を拡大し、当社国内拠点および一部のグループ会社が活動を開始した。

日本における社会貢献活動の変遷

もともと社会的・公共的な課題は政府が対処するのが基本とされる日本では、企業の社会貢献活動は「陰徳」と捉えられる傾向があり、企業が直接的な利益を目的とせずに、自主的に経営資源を活用して社会的課題の解決に取り組む活動、すなわち「本業とは別に取り組む活動」と考えられていた。その形態は大きく分けると、①寄付、②自主プログラム、③従業員の社会貢献活動支援の3分類とされるのが一般的で、1990年前後のバブル経済の影響から企業に資金的余裕が生まれ、寄付を中心に活動が広がった。1990年に経団連1%クラブや企業メセナ協議会が設立されると、多くの企業が社会貢献担当部署を設置して体系的に取り組む動きが活発化した。

そうした活動はバブル崩壊後に一時減退したが、1990年代半ば以降は環境保全も加えた活動がほぼ定着した。その後、1995年の阪神・淡路大震災を境に、人々のボランティア活動への参加意識や公共性への意識が変化し、企業による従業員のボランティア活動への支援も加わった。さらに1998年12月のNPO法(特定非営利活動促進法)の施行をきっかけに、企業とNPOとの協働が模索されるようになり、2000年代に入ると各社における社会貢献活動の位置づけは変化し、CSR:Corporate Social Responsibility(企業の社会的責任)の一環として取り組みを強化する傾向が強まった。

日本国内の環境法制の整備

1991年 再生資源利用促進法
1993年 環境基本法
1995年 容器包装リサイクル法(~2000年)
1997年 環境アセスメント法
1998年 家電リサイクル法
1998年 地球温暖化対策推進法
2000年 循環型社会形成推進基本法

環境方針(1999年2月制定)

I. 基本理念

住友商事グループはグローバル企業として、環境問題が地球的規模の広がりを持つとともに、次世代以降にも及ぶ長期的な問題であることを認識し、健全な事業活動を通じて、社会・経済の発展と地球環境の保全が両立した「持続可能な発展」の実現に向け努力する。

II. 基本方針

住友商事グループは国内外における様々な事業活動を行うにあたり、以下の方針に従い、グループ会社が協力して、本方針の基本理念の実現に努める。(以下、項目のみ)

1. 環境に対する基本姿勢
2. 環境関連法規の遵守
3. 自然環境への配慮
4. 気候変動への対応
5. 資源・エネルギーの有効活用
6. 循環型社会構築への寄与
7. 環境保全型事業の推進
8. 環境管理の確立
9. 環境方針の周知と開示

8. 銅地金不正取引事件（1）

銅地金不正取引事件は、1996年の事件発覚から最終解決に至るまでに約10年を要した。取引上の損失に加え、和解・裁判などにも多大な労力とコストが費やされ、長年にわたり培ってきた当社の信用や企業イメージが傷つくなど、当社史上で最も重大な事件であった。

事件の発覚と直後の対応

前年の1995（平成7）年12月、銅地金価格の変動を調査していた米国の商品先物取引委員会(CFTC)が米国住友商事に対して銅地金取引の情報提供を要求し、その後、英国の証券投資委員会(SIB)も加わり調査が進行する中で、1996年6月5日に当社の非鉄金属部長が不正取引を告白したことから事件は発覚した。それによると、同部長は、1985年頃から約10年にわたり、ロンドン金属取引所（LME）などで、簿外取引を始めて損失を膨らませ、これを埋めるために自己の権限を越え、当社の信用を悪用して、巨額の銅地金の先物取引やオプションなどの投機的取引に失敗したものであった。

当社は直ちに告白内容を米国CFTCと英国SIBに報告するとともに、6月14日、秋山社長が竹橋ビル16階のプレゼンテーションルームで記者会見を開き、当社の元非鉄金属部長が会社に無断で銅地金の巨額の簿外取引を行い、その損害が18億ドル（約1,900億円）にのぼる見込みであることを公表した。

この公表から2週間後の6月27日に開催された定時株主総会はきわめて異例なものとなった。損失予想の巨額さに鑑み、不正発覚前に株主に通知済みの議案の修正および撤回の提案として、①1,500億円の特別損失引当金積み立て、②自己株式取得計画の撤回、③役員賞与金の支給取りやめ、の3項目を総会当日に行うこととし、それを事前に株主に知らせるため全国紙2紙で公告したのである。総会では、議案の説明および決議の前に、不正取引による損失発生について説明し、出席役員全員が謝罪を行い、続いて通知済みの議案の修正と撤回を提案し、他の議案含めすべての議案が決議された。

損失処理と市場の混乱回避

当社では事件発覚後、信用の回復と銅相場の秩序維持に配慮しながら、早期の損失処理を行うと同時に、米英当局の調査、米英等での訴訟の解決に全力を挙げた。その対外公表直後からLMEの銅市場価格が大幅に下落したため、米英当局と協力して、市況の混乱回避に十分留意しつつ、当社の損失も最小限に抑えるべく、慎重かつ迅速に元部長が行っていた簿外取引の精算・処理に取り組み、1996年9月までにほぼ完了させた。この結果、当社の損害は26億ドル（約2,852億円）となり、1997年3月期決算に特別損失として計上した。

この不正取引は元非鉄金属部長が独断で行ったものであり、当社は不正に一切関与するものではないと公表したが、巨額の特別損失は国内外を問わず、社員とその家族、取引先も含め、多方面に計り知れない衝撃と影響を及ぼすこととなった。当社は事件発覚前の1996年3月、インドネシアの パツ・ヒジャウ銅鉱山開発プロジェクトへの参画を表明していたほか、500億円の社債償還なども控えていた。事件公表後、金融機関の対応は総じて厳しさを増す中で、住友銀行（現・三井住友銀行）からいち早い支援表明があったことは経営不安を払拭するうえで大きな支えとなった。

なお、元非鉄金属部長の責任追及については、1996年10～11月に有印私文書偽造罪及び詐欺罪で刑事告訴・告発を行った。1998年3月、懲役10年の求刑に対し懲役8年の実刑判決が下り、その後、控訴も棄却されて有罪判決が確定した。

宮原社長就任：会社を信頼して日々の業務に邁進を

宮原 賢次

1996年6月の定時株主総会の後に開催された取締役会において、秋山社長は会長に、宮原賢次副社長が社長に選任され、新体制のもとで重大事態の解決に全力を尽くすことになった。宮原新社長は就任にあたり、21世紀に向けた「総合事業会社構想」は不変であり、秋山前社長が基礎固めをした経営基盤をより充実させ、よりグローバルに展開する方針を明言したうえで、以下の3項目について、日々の業務で実践することを呼び掛けた。

① 住友の事業精神が凝縮された「営業の要旨」を原点として事に当たる。
② 「より良い会社にするため：“For the Company”」という目的に徹して、上下左右と忌憚のないコミュニケーションを交わし、盤石なチームワークと力強い総合力を発揮する企業風土を維持し、さらに強化する。
③ 自らの機能を点検しつつ、新たな役割の発見、機能のイノベーションを重ねて、高付加価値企業としての発展を目指す。

加えて、銅事件の対処についての思いを付言して就任挨拶を閉めくくった。

「住友の事業精神を理解しない元社員が引き起こした今回の事態は、私たちの志を打ち砕き、諸先輩が築き上げた当社の信用を大きく傷つけた。事件の発生は誠に残念なことではあるが、私たち一人ひとりが日々の活動において、住友の事業精神を忘れずに取り組んで行くことが当社の信用回復につながると固く信じている。内外メディアの憶測・推測も交えた報道に接し、いろいろの不安や懸念を持たれるかもしれないが、会社は一切不正な行為に関与していない。また、会社としてはベストと確信する対応をしている。損失は巨額とはいえ、当社にはこれを吸収する十分な経営体力がある。全社一丸となり各分野でこれまで通りの活動を展開していけば、当社の将来については何の心配もいらない。くれぐれも今回の事件のために委縮したり、積極性を失ったりせず、会社を信頼して日々の業務に邁進いただくように改めてお願いする。現在の事態を早期に解決し、さらにこの試練をバネとして、緊張感と躍動感があり、活力の感じられる、そして働き甲斐のある会社をつくるべく、皆さんと一緒になって努力したい。」

事件発覚後初めての主管者会議（1996年10月）

当社は事件公表後、内外への影響等を考慮し、対外的なコメントを差し控える方針を採った。この間、当社の存続を危ぶむ報道すらなされる中、会社全体が動揺し、不安を解消するのは難しかった。このため、宮原社長は損失処理の目処が立ち次第、世界各地の主管者との直接コミュニケーションの場を持ちたいとして、当初12月に予定していた主管者会議を10月下旬に繰り上げて開催した。

宮原社長は会議の冒頭、今回の事件でこれまで我々が誇りとしてきた当社の信用が大きく傷ついたという事実を厳しく、かつ謙虚に受け止めなければならないが、当社は企業倫理に反するような不正や違法な行為は行っていない。何よりも大切なことは役職員一同が前向きな積極姿勢でビジネスに臨み、着実に実績を積み重ねることにより、信用回復を果たしていくことであると強調した。

また、事件に関連する損失は今年度決算で一括処理すること、住友の事業精神に基づく経営理念のもとで「総合事業会社」を目指していくことに変わりはないことを確認したうえで、従来の拡大一辺倒の方針を見直す時期にあることを示唆した。これまで当社は総合事業会社化に向けて拡大路線を進んできたが、収益的には不振会社も多く、連結業績面で大きな足枷となっていた。今後は、より多くの案件の選択肢を持ち、その中から収益性・効率性とともに、将来性のより優れた案件に当社の貴重な経営資源を投入していく必要がある。そのためにも、営業のフロントにおいて、積極的に案件を発掘、企画していくことを強く求めた。

車座のコミュニケーション

主管者会議の後、宮原社長は、社内の人心安定を図るため、国内の部長・店舗長および役員との懇談の場を設けた。このうち、組織の“要”である部長・店舗長との懇談会は、当時の東京研修所（市川市行徳）で5回開催され、延べ186人が出席した。研修所の会議室には特注した「畳」を敷き詰め、文字通り「車座」になって、今回の事態をめぐり、当社の経営理念や企業風土、組織・制度など、幅広いテーマで“For the Company”のコミュニケーションが繰り広げられた。

東京研修所（行徳）

8. 銅地金不正取引事件（2）

当社業績推移（単位：億円）

年度	単体 売上高	単体 営業利益	単体 純利益	連結 純利益	単体 株主資本	連結 株主資本
1989	170,361	444	351	500	5,545	6,384
1990	192,126	523	365	471	5,861	6,765
1991	187,777	503	333	365	6,118	7,030
1992	165,303	271	202	205	6,234	7,110
1993	150,327	141	102	73	6,250	7,051
1994	146,295	195	121	73	6,284	7,013
1995	143,887	202	163	203	6,361	7,149
1996	127,107	234	▲1,486	▲1,456	4,790	5,583
1997	116,723	323	221	109	4,926	6,194
1998	104,606	176	▲236	▲131	5,095	5,697
1999	96,601	159	150	323	5,160	6,298
2000	90,013	155	153	505	5,809	6,270

秋山会長退任メッセージ

昨年発覚した銅地金不正取引事件については、皆さんはもちろん、ご家族にまで大変ご心配をおかけしました。業務上でも何かと支障があったと思いますが、皆さんは終始変わらず、極めて高いモラールで仕事に取り組んでおられたことを社外の人からも聞かされるたびに、私は大きな誇りを感じていました。

さて、この事態が判明した時から、私はなるべく早い時期に進退を明らかにし、けじめをつけたいと心に決めていました。しかし、当社始まって以来の難局に際し、就任間もない宮原社長を支援するのが会長の責務であると考え、今日に至ったのですが、関係者のご尽力により、損失処理方針も決定し、再発防止策もまとまりました。また「経営陣の関与はない」という点については、当初から自信を持っていましたが、元部長の公判を通じ、その確信をさらに深めることができました。このように懸案事項について着々と進展がみられているため、本日の取締役会において、会長および取締役を辞任しました。私は今後、相談役として皆さんの活躍を側面から援助していきたいと思っています。

当社にこのような事件が起きたことは返す返すも残念でなりません。これからはこの教訓を活かし、宮原社長の指揮のもと、一致団結して被った損失と信用の回復に邁進されるよう切にお願いします。その延長線上には必ずや新生・住友商事の輝かしい発展があることを確信しています。

（1997年2月26日社内放送）

創業以来初の赤字決算

1996（平成8）年度の単体決算は、銅地金不正取引事件に関連する非鉄金属本部の大幅な落ち込みにより、売上高は前年度比12%の大幅減となったが、機電ほかの部門がカバーして売上総利益は前期比微増、営業利益は234億円と前年度比16%の増加となった。バブル経済崩壊後に進めてきた収益向上策が実った形ではあったが、銅事件による損失2,852億円があり、単体の当期純損失は1,486億円の巨額にのぼった。

また1995年度末に6,361億円と総合商社トップであった単体株主資本は4,790億円に減少し、当社の強みであった「強固な財務体質」は三菱商事や三井物産の後塵を拝し、営業活動での力量が問われることになった。

秋山会長の退任（1997年2月）

銅地金不正取引に関連する損失処理、再発防止策の策定などに一応の目処がついた1997年2月、秋山会長が会長および取締役を退任し、相談役に就任すると同時に、伊藤正相談役は名誉顧問に退いた。

秋山会長は1990年6月に社長に就任後、グローバル連結経営の推進と情報産業部門の業容発展を牽引した。社長任期終了目前で発覚した銅事件への対応では、宮原社長とともに損失処理や信頼回復、再発防止体制の構築に力を注ぎ、その目処がついたのを見届けての退任であった。

再発防止に向けた管理体制の整備

当社は銅地金不正取引事件を教訓として、同種の事態が繰り返されることのないよう、社内の管理体制がグローバルスタンダードに合致した水準になるように検討を進めた。

1996年10月、財務グループの資金調達・運用、外国為替の売買などに関わる取引管理、事務処理などのバックオフィス機能を独立させる形で「財務管理室（現・市場取引管理部の前身）」を新設し、取引実行部隊に対する内部牽制とリスク管理を強化した。翌1997年2月には営業部門が行う商品先物取引のバックオフィス業務も同室に一元化したほか、市況商品取引担当者の定期的ローテーション制を導入した。

続いて、1997年3月には管理協力部門に「市場リスク管理室」を新設し、主に市況商品取引および金融取引など、市場性取引全般のリスクの把握・管理、市場性取引に関わる新規リスク管理手法の研究・開発を主務とした。同年5月からは、金融および商品取引について、当社が持つ全社市場リスクに関して、新手法に基づく四半期報告を開始した。

さらに内部監査体制を見直し、1997年4月に検査役室に室長をおくとともに、11月には検査役室担当役員の職責と同室の所管業務を明確にして、営業および管理協力部門、内外の地域組織、当社が経営主体となっている関連会社を対象とする監査業務を強化した。これに伴い、同年12月に内部監査規程を全面改訂した。

1998年4月には管理審査および投資事業両グループを統合（後のリスクマネジメントグループ）して、全社レベルのリスク管理に重点をおき、個別取引・投資のリスク管理は自主管理・自己責任のもとに各事業部門が行う体制を目指した。

米英当局の調査の進展と事態の収拾

米国CFTCと英国SIBは、1996年6月に当社が事態報告をした直後から、当社の関与の嫌疑について調査を開始した。これは約2年続いたが、1998年5月に両者の調査が終結し、米国CFTCとは和解金1億2,500万ドルの支払いと民事訴訟の原告との和解金用原資2,500万ドルの積み立て、英国SIBとは和解金500万英ポンドの支払いなどで合意に達した。終結に際し、米英当局からは当社の協力姿勢を評価する意向が伝えられた。

このほか、1996年9月には、当社株主から事件公表直後の定時株主総会の決議取り消しを求める訴訟がなされたが、大阪地裁が1998年3月に株主の請求を棄却する判決を下し、最高裁は1999年1月に株主の上告を棄却して当社勝訴が確定した。

また、1997年4月に秋山前社長および元非鉄金属部長の上司などの当社取締役に損害賠償を求める株主代表訴訟が提起されたが、2001年に和解が成立した。

海外でも、1996年7月から2002年12月にかけて、米国・英国・カナダにおいて、当社と元非鉄金属部長が違法に銅地金の市場価格を操作し、銅ユーザーに損害を与えたとして、当社を被告とする10件を超える民事損害賠償請求訴訟が起こされた。一部マスコミでは、当社の賠償金額は合計3,000億円を超える可能性もあると報道したが、訴訟は一部は当社勝訴、残りは和解により、2006年2月までにすべて解決し、和解金の支出は約380億円にとどまった。

なお、不正取引の調査進行に伴い、元非鉄金属部長が長期間、不正取引を続けられたのは、取引の相手方（米英の金融機関）の一部が不正に協力していたためであることが明らかになった。当社はこれらに対して損害賠償請求を行い、違法行為・法的責任を認めないことを条件とする和解に応じ、和解金などで約640億円を回収した。

事件の教訓

2006年4月7日、当社とスイスの金融グループ UBS AGとの間で和解が成立し、銅地金不正取引事件に関わる事案のほぼすべてが終結した。1996年に事態が発覚してから約10年、取引上の損失に加え、和解や裁判などにも多大な労力とコストを費やす一方で、当社は社内管理体制を強化し、健全性と信頼の回復に努力してきた。

この節目に岡社長は、「たった一人のコンプライアンス違反がこれほどまでに大変な事件を引き起こしてしまうという現実を当社は体験した。この機会に一人ひとりのコンプライアンス意識をさらに高めるとともに、住友商事グループの経営理念・行動指針、その根底にある『信用を重んじ確実を旨とする』という住友の事業精神を、いま一度確認し合いたい」と全社員にコンプライアンス意識の強化を呼びかけた。

翌2007年10月の主管者会議において、これまでの10年を振り返り、以下の6項目に集約される教訓を代々語り継ぎ、二度とこのような事件を起こしてはならないことを改めて全出席者で固く決意した。

① 社内ルールの厳守
② 内部監査の指摘事項のフォローアップ徹底
③ 外部からの問い合わせ・指摘事項への積極的かつ真摯な対応
④ グループ会社の管理体制の実態把握
⑤ 在庫管理の徹底（特に現物確認）
⑥ 上司・部下間のコミュニケーションの円滑化

9. 新たな発展を期して

今後の経営の方向性

■ ビジョン：
「総合事業会社」の質的拡充と
グローバル連結経営の深化
～総合力発揮による収益拡大と体質強化～

■ 戦略目標
1. 経営資源の戦略的配分
・コアビジネスへの経営資源の重点投入
・中長期的視野に立ったバランスシート重視の経営
2. 効率経営の推進
・組織・制度、システム、業務運営の生産性向上
・コストパフォーマンスの重視
3. リスク管理の強化と自己責任の徹底
・全社レベルの管理システム、内部監査機能の充実
・ビジネス特性に応じた営業自主管理体制の整備
4. 情報化の推進
・情報ネットワーク拡充と積極的活用
・経営情報インフラの整備・拡充

■ 環境整備
① 営業部門の自主管理・自己責任の徹底
② 全社レベルの企画・リスク管理機能の強化
③ 経営意思決定を補完する全社横断的委員会の活用
④ 環境整備状況の社内への伝達と浸透

東京本社の一元化・統合プロジェクト

宮原社長の本社移転方針を受け、1997年11月早々、総務法務・業務企画・人事各グループと建設不動産本部などで構成する「新東京本社ビル統合・移転推進プロジェクトチーム」が発足した。

このプロジェクトは、主管者会議で打ち出されたビジョンと戦略目標をふまえ、当社の組織・制度、情報システム、仕事の進め方や一人ひとりの意識について、思い切った改革を進めるチャンスとして活用された。チーム立ち上げと同時に、営業部門の意見を聴取のうえ、新本社の施設のコンセプトを「ビジネス支援機能の強化および効果的投資による高度な情報インフラ」と定めた。主要なものとしては、LAN・WAN・PBX（新電話機・構内コードレス電話）・TV会議システムの導入、スケジューラ・施設予約システムや文書管理システム等の稼働、コスト削減・システムの安定稼働を実現するための ITインフラ環境（パソコン、プリンタ、サーバ）の標準化などを進めた。

晴海トリトンスクエア

21世紀を見据えて再出発

1997（平成9）年10月の主管者会議は、銅地金不正取引事件という試練を乗り越え、21世紀に向けて再出発を期するにあたり、当社が進むべき方向を具体的かつ明確にしていくための会議となった。冒頭、管理協力部門各グループより、それまでの総合事業会社化の歩みを多面的にレビューした結果の報告に続いて、それを踏まえた「今後の経営の方向性」が打ち出された。

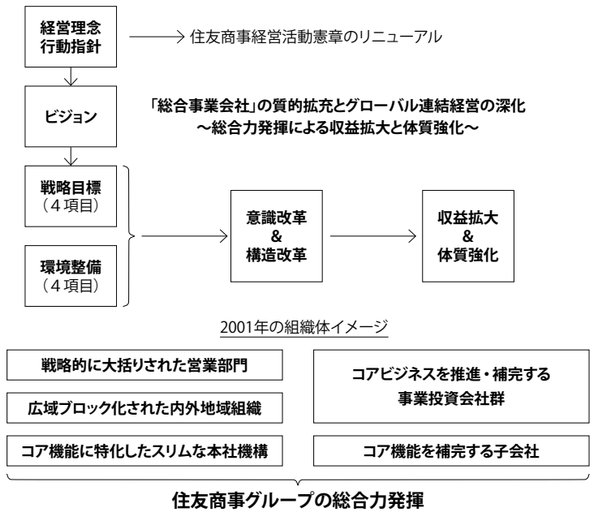
レビュー結果のポイントは、①事業投資の量的拡大は相当程度図られ、人材・知見も着実に蓄積してきているが、収益面では単体、連結ともに未だ不十分であり、当面は質的拡充にウエートをおく必要があること、②ビジネス環境の変化と経営資源の制約が強まる中で、従来のような総花的経営を脱し、より収益性と将来性の高い分野、事業に経営資源を重点的に投入していくことが極めて重要であることの2点に集約された。

そのうえで、当社が目前の試練を乗り越え、新たな発展を遂げていくためには、役職員一人ひとりが健全な危機意識と当事者意識をより一層強く持ち、コアビジネスへの経営資源の重点配分と事業投資の質的拡充に取り組むとともに、組織・制度、情報システム、業務プロセスの改革を通じて、経営の効率性と生産性を最大限に高めていくことが喫緊の課題であることを強調した。

そうした基本認識をベースに、「今後の経営の方向性」と題する21世紀に向けた経営ビジョンと戦略目標を打ち出し、意識改革と構造改革を表裏一体で推進していく方針が確認された。

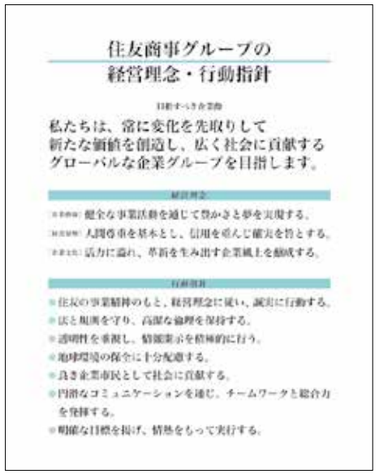
宮原社長は、一連の施策はすべて当社が「より活力のある企業グループ」として、力強く発展を遂げていくことにつながるものばかりであると強調した。そのためには、社内のコミュニケーションの円滑化により、真の一体感を醸成し、全役職員が一層の総合力を発揮できる基盤づくりを図っていくことが重要である。そういう意味から、千代田区竹橋周辺の4ビルに分散している東京本社を2001年春に中央区に完成予定の「晴海トリトンスクエア」に移転・統合し、長年の懸案であった東京本社の一元化・統合を実現するとともに、1973年12月に制定した「住友商事経営活動憲章」を今日的に見直し、新たな内容にリニューアルすることを明らかにした。さらに、今後の経営の方向性に沿った意識改革と構造改革を加速するために、複数の全社横断委員会やプロジェクトチームを設置して、種々の検討を同時並行的に進めていく方針を打ち出した。

今後の経営の方向性（まとめ）



経営理念・行動指針の制定（1998年2月）

銅地金不正取引事件を契機に開催したトップマネジメントと社内各層との懇談会では、住友の事業精神や当社の経営活動憲章など、時代を超えた普遍的な企業理念を若い世代に浸透させていくためには、よりグローバルに、世代を超えてわかりやすく親しみやすい内容にすべきではないかという意見が多く出された。宮原社長はそうした声も踏まえ、グローバルに多様な活動を展開している住友商事グループの構成員一人ひとりが共有できるような経営理念にリニューアルし、全社員一丸となって淘汰の時代を勝ち抜いていくためのバックボーンとしたいと考え、1998年2月に新たな経営理念・行動指針を制定した。宮原社長は、いずれの項目もきわめて平凡で当たり前のことであるが、この平凡で当たり前のことを役職員一人ひとりが日々の活動において確実に実践することこそが事業発展の土台であることを強調した。


住友商事グループの
経営理念・行動指針

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

健全な事業活動を通じて豊かさと夢を実現する。

人間尊重を基本とし、信用を重んじ確実を旨とする。

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。

「戦略の現場化」と「現場の戦略化」

1996年後半の宮原社長と役員・部長クラスとの直接対話に続き、1997年7月から1998年3月にかけて、経営企画担当の岡素之取締役（次期社長）の主宰により、入社10～20年目の若手管理職を対象に懇談会が開催され、延べ25回に888人が参加した。その狙いは、さまざまな部署の中核を担う若手社員に会社のおかれた状況を説明し、これから目指す改革の方向を理解してもらう（戦略の現場化）と同時に、立ち位置の異なる社員の意見の中から会社を変革するヒントを得る（現場の戦略化）ことであった。経営陣が現場と共にあることを示すため、全体討議には岡取締役のほか、管理協力部門各グループの幹部も参加し「銅事件を克服し、より活力のある会社にするために、社内の組織・制度、文化・風土の何をどう変えていくべきか」を主題として、"For the Company"の質疑応答・意見交換が活発に進められた。

この懇談会を通じて、社内の情報開示、銅事件の社内広報のあり方、トップの語りかけの重要性、人事評価・予算制度、上下のコミュニケーション・風通しの問題などに関し、共通した意見・問題提起がなされた。これらを経営会議（現・本部長会議）でも取り上げ、経営理念でうたっている「活力に溢れ、革新を生み出す企業風土の醸成」につながる具体策を順次実施していった。

コミュニケーションを再生のバネに

岡社長（回想）

合計25回に及んだ若手管理職888人との懇談会は、社内の意識改革を進める上で最初の重要なステップだった。彼らが胸の内にため込んでいた意見がその後の改革につながった。1つが社内の情報開示、もう1つが「自分たちは上から評価されるが、我々も上を評価できないのか」という声だった。いずれももっと社内全体のコミュニケーションが必要との訴えだった。銅事件という不祥事も結局はチームワークを発揮できなかったから起きたのだろう。チームを動かすためにコミュニケーションは必要条件だ。情報は動かさなければいけない。下から来た情報は上へ、上から来た情報は下へと伝達する必要がある。自分の所に来た情報を役に立つと思う人すべてに伝えることが情報をもらった人の責任だ。誰であれ、住友商事で働いていて意見や疑問のない人はいない。「本当にないのか」と聞けば必ず意見が出てきた。機会を提供することが必要だった。社員は毎日自分の仕事で忙しい。会社の方針や戦略をわかってもらおうとするなら、親身になって、情熱をもって、繰り返し説明しなければ伝わらない。その後の各種懇談会でも、とことん質問に答えることで会社について理解してもらうことを心掛けた。ただし時間はかかる。

参加者はいろいろな部署から集まったので、同世代なのに初めてあった者同士が結構いたが、懇談会をきっかけに横のつながりもできたと聞く。実際は部の中のチームとチームの間にも垣根があるし、部と部、本部と本部、管理協力部門と営業部門の間にも垣根がある。そういう意味では、今は垣根に穴が開いてトンネルができ、行き来ができるようにはなっているのではないか。

（「日経ビジネス」2001年7月23日号「敗軍の将、会社再生を語る」）

10. 淘汰の時代を勝ち抜く

リスク・リターン

経営資源の重点配分を推進するには、多岐にわたるビジネスの中から適切かつ迅速にコアビジネスを選別することが求められた。「資本コスト」という考え方を取り入れ、保有資産のリスクの大きさを加味した「リスクアセット」とキャッシュフローから捉えた「リターン」との対比を定量的に把握する「リスク・リターン」という指標は、損益計算書（PL）上の利益のみを重視し、バランスシート（BS）の規模や質を考慮しない従来の考え方からすれば、営業フロントの一人ひとりに意識改革を迫るものであった。

社長チャンネル開設（1998年6月）

改革パッケージを進める中で、宮原社長は全社イントラネットに開設した「社長チャンネル」や、部課長クラスとの懇談の場を捉えて、"For the Company"のコミュニケーションを率先垂範し、社内各部門の幹部にもそれぞれの持ち場での実践を促した。

SC VALUESカード

意識改革と構造改革の加速

21世紀まであと3年となった1998（平成10）年の年頭、宮原社長はこの年を、意識改革と構造改革を本格的に進めていく重要な年と位置づけた。前年10月に打ち出したビジョンと4つの戦略目標の達成に向けて、全社レベルの複数の委員会やプロジェクトチームを立ち上げ、具体的施策を逐次実行に移していくことを宣言した。

全社委員会・プロジェクトチームの立ち上げ

■定量分析ワーキンググループ（1998年1月）

当社の多種多様な営業活動に当てはめる全社共通の「ものさし」の構築を目指し、島崎憲明主計部長をヘッドに、管理協力部門各グループのチームリーダーにより編成した。指標の策定については、戦略系コンサルタント（ATカーニー）も起用し、多面的な評価の数値化により生み出された「リスク・リターン」は、全社共通の経営指標として導入されることとなった。

■人事委員会（1998年1月）

人材活性化と競争力強化を目的に、経営幹部で構成する2つの分科会を設置のうえ、人的資源の戦略的配分、人事諸制度の見直しの具体策を検討した。

① **重要人事分科会**：幹部会議（現・経営会議）メンバー
- 内外主要店舗の主管者人事　・部長級の部門間人事
- 5人以上の増員を要する本部への他部門からの異動等

② **人事諸制度分科会**：各営業部門・管協部門の役員6名
- 人事諸制度の見直しに関する意見具申

■投融資委員会（1998年6月）

大型化、複雑化するビジネスリスクの管理体制の強化に向け、1998年4月の投資事業、管理審査両グループの統合に続いて、従来の投資委員会の審議対象に大型融資案件を追加し「投融資委員会」に改組した。

■情報システム高度化委員会（1998年11月）

改革パッケージの各施策の実行を支える経営インフラの整備・構築を進めるために設置され、21世紀に向けた全社情報システム構築のマスタープランを策定した。

■業務改革タスクフォース（1998年11月）

情報システムの高度化はトップダウン方式で検討を進める一方、業務プロセスの効率化については、現場の実務に精通した若手社員を巻き込むボトムアップ方式のタスクフォースを中心に活動を展開した。1996年4月に設置されていた「IT 業革委員会」も統合し、情報システムを含めた形で業務改革を検討・推進した。

人事諸制度の改訂

経営理念に掲げた「活力に溢れ、革新を生み出す企業風土」づくりにも、また改革パッケージの意識改革を進めるうえで、最も重要な経営資源である人材の意欲・能力を引き出すことが不可欠であった。人事諸制度分科会での審議を重ねたうえで、2000年4月に全社活性化を目指し、「個の尊重」「自己責任原則の徹底」「生産性に応じた処遇の実現」「透明性の向上」を基本的な考え方として、人事関連諸制度を刷新し、管理職の資格・給与・評価制度を全面改訂した。評価制度の改訂にあたっては、同年4月に制定したSC VALUESを評価項目に加えて、1998年に制定した当社グループの経営理念・行動指針の徹底浸透を図るとともに、同年12月に「多面観察制度」も導入した。

この大改訂に先立ち、1998年4月に取締役の負担を軽減し、次代の役員候補としての人材育成を図るため、経営職掌として「理事」を新設した。1999年9月には「社内公募制度」を導入し、仕事のやりがいを求める若手社員の意欲を活かす方策の一つとして、特定の事業やプロジェクトへの参加を希望する社員を社内で公募し、審査のうえで配属する仕組みが整備された。

銅事件への対処に区切り、改革に全力投球

銅地金不正取引事件を機にさまざまな見直しと改革を推進しているさなか、1997年7月にタイ通貨バーツの暴落の影響がアジアから欧米へと波及していった。グローバル化と市場経済化の大波が日本にも押し寄せ、バブル崩壊の後遺症によって金融機関をはじめとして企業倒産が相次ぐなど、戦後の日本経済の繁栄を支えてきたシステムそのものが変革を迫られ、これまでの常識や経験が全く通用しないドラスチックな変化が起きた。

そうした中、当社は1998年前半にようやく銅事件について英米当局の調査が終結するとともに、米国での集団訴訟が当社の法的責任を認めることなく和解に合意した。これにより、宮原社長はこの事件への対処に大きな区切りがつき、新たな世紀を見据えて当社の将来を切り拓いていくことに全力で取り組む体制が整ったと判断した。

1998年10月の主管者会議において、宮原社長は「1年前に確認したビジョンと戦略目標の実現に向けた意識改革と構造改革の諸準備はほぼ終わった。改革の最終目的である『収益拡大と体質強化』を達成するためには、全社員が共通の現状認識に立ち、一丸となってこの厳しさに立ち向かい、行動を起こすことがすべての出発点である」と引き締めを図った。

改革パッケージが目指すゴール

宮原社長は、21世紀までの3年間を、各業界における勝ち組と負け組の選別が明確になってくる「淘汰の3年」と位置付けた。当社が目指す勝ち組とは、事業を通じて社会に貢献し続ける体力と機能を有し、財務体質、株価や信用格付などの面において市場が求める水準をクリアし、業界内で揺るぎないポジションを確立している状態を意味していた。

しかし、当時は多大なリスクアセットを抱え、収益性も低いレベルにあったため、当社が淘汰の時代を勝ち残るには「リスク・リターンの改善」「リスクアセットの削減」「株主資本の回復」という3つの定量目標を何としてもクリアしなければならなかった。

改革の原点となった現状認識

1．営業収益力が不十分
- リスクに見合ったキャッシュフローが生み出せていない
- 事業投資会社の業績不振
- メディア事業の先行赤字

2．コスト競争力の衰え
- 営業収益力低迷の一方、人件費・二次経費は依然高水準

3．リスクバッファーの減少
- 資産価格下落と巨額損失処理により「含み益」が枯渇
- 銅事件以降の長期債の格付低下
  Aa3（1996/6）→A1→A2→Baa1（1996/10）
- 日本の金融機関の投融資行動の変化

宮原社長は、3つの定量目標を達成することにより、当社は勝ち組に入ることができるという確信を持ち、1999年4月からスタートする2か年の中期経営計画「改革パッケージ」に盛り込まれた施策をそれぞれの持ち場で情熱を持って実行するように促した。その呼称に「パッケージ」という言葉を用いたのは、淘汰の時代を勝ち抜くための諸施策を一気呵成に進めなければならないという、トップの危機感と並々ならぬ決意を込めたからである。1998年11月には、管理協力部門各グループの担当役員からなる「リスクアセット削減委員会」とその傘下のワーキンググループを発足させ、リスクアセット削減と事業投資会社統廃合の早期実現を促す取り組みを牽引した。

アジア通貨危機

1997年夏、急成長を遂げていたアジア諸国をタイバーツの暴落が襲った。それを機に中国を除く各国が連鎖的に経済危機に見舞われ、特にタイ、インドネシア、韓国はIMFの管理・支援を受け入れる事態となり、日本や欧米も株価急落などの影響を受けた。総合商社は投資案件の不良債権化などで大打撃を被り、海外投資のリスク管理手法の見直しやバランスシートの再構築を迫られた。当社のアジアビジネスへの影響も甚大で、1998年2月には急遽全役員とアジア地域の主管者が東京本社に集まって「緊急アジア戦略会議」を開催し、対応策を協議した。

改革パッケージ（1999/4-2001/3）

定量目標

①連結リスク・リターン：2001年3月期：8%以上（税引前）
②連結リスクアセット：2001年3月期までに2,000億円削減
③連結株主資本：2002年3月までに7,000億円台回復

定性目標

1. コアビジネス拡充による収益拡大
- ■ 戦略３指標によるコアビジネスの選別・拡充
- ■ 社長・本部長戦略会議の四半期定例化（1999/5）
- ■ 全社的支援推進策
  - 事業拡大（M&A）推進チーム（1999/7-2000/3）
  - コアビジネス拡充支援制度（1999/7-2000/3）
  - 戦略ビジネス発掘タスクフォース（1999/8-12）
  - 全社横断ネットビジネス推進会議・タスクフォース
  - SCM推進チーム（→2000/4物流企画営業部）
  - ネットビジネス戦略会議（2000/4-）

2. リスクアセットマネジメントによる体質強化
- ■ 資産入れ替えの推進
  - リスクアセット（RA）改善委員会（1998/11）
  - 本部・部毎のRA削減策の実施
- ■ 事業投資会社Aの会社数40%削減
- ■ 分野別リスク総量管理制度（2000/1）
- ■ コンプライアンス委員会（2000/11）

3. 効率経営の追求
- ■ 業務改革による生産性向上
  - 業務改革タスクフォース／BPR分科会（1998/7-1999/6）
  - 伝票認証関連規程見直し
  - CAPPS導入（1999/11）
  - バックオフィス導入（燃料本部他）
  - 勤務時間表のイントラネット化（1999/8）
- ■ 管理協力部門のコア機能強化・生産性向上
  - 組織再編（2000/4）
  - 定型業務のアウトソーシング会社の統合
- ■ 業界コスト・地域コストの積極的導入
  - 住商マネジメント九州設立（1999/4）
  - 住友商事北海道発足（2000/4）

4. コスト競争力の強化
- ■ 二次経費の削減
  - 交際費、旅費交通費の削減（1998/11-）
  - 三菱商事、三井物産との通信費等削減提携
- ■ 人件費の削減（1997年度比▲100億円目標）
  - 役員賞与返上（1996/6-）、役員報酬カット（1998/11-）
  - 相談役定年制（1998/11-）
  - 退任役員の顧問期間・報酬の見直し（1998/11-）
  - 従業員賞与の減額（1998/12-）
  - 人員スリム化（準定年退職促進、新卒採用抑制）

11. 改革パッケージの断行

当社業績推移（単位：億円）

年度	単体 売上高	単体 営業利益	単体 純利益	連結 純利益	単体 株主資本	連結 株主資本
1996	127,107	234	▲1,486	▲1,456	4,790	5,583
1997	116,723	323	221	109	4,926	6,194
1998	104,607	176	▲236	▲131	5,095	5,697
1999	96,601	159	150	323	5,160	6,298
2000	90,013	155	153	505	5,809	6,270

M&A推進チーム

財務、主計経理、管理・投資事業、法務各グループのメンバーで構成。営業部門のコアビジネス拡大につながるM&A情報を銀行・証券会社等から収集し、所要のスクリーニングを加え、該当する営業本部に情報提供と助言協力を行い、国内リース事業拡大、LPG事業の小売展開強化、ASEANコイルセンター強化、西友への出資などを実現。同チームの機能は2000年4月発足の金融事業本部（投資開発部）に継承された。

戦略ビジネス発掘タスクフォース

各営業部門1～2名ずつの若手管理職が5か月間フルタイムでタスクフォース（TF）に専念し、将来の成長分野を見据えて戦略的に取り組むべき新規ビジネスを発掘し、幹部会議メンバーに答申するまでのミッションを果たした。最終答申したビジネスは、通販・電子商取引のFSP（Fulfilment Service Provider）、ベンチャー企業サポート、医療機関サポート、再生可能エネルギーの4事業。それぞれの案件はTFメンバーとともに主管となる営業本部に移管され、直接間接を問わず、今日のビジネスに継承されている。なお、本プロジェクトの立ち上げから年末のトップへの答申まで、NHK総合テレビ「ドキュメント日本」の同時進行型の密着取材を受け、2000年2月に放映された。

Fast Eat Slow

1999（平成11）年の年頭、宮原社長は"Fast Eat Slow"という言葉を示した。従来は"Big Eat Small"だったが、現在のように変化の激しい時代は、規模の大きさだけでなく、時代を先取りする改革をどれだけ早く実現できるかというスピードが重要となる。1998年度の半ばに「リスク・リターン」という共通指標がすべての営業部門に導入されると、各部署でコアビジネスの分析や、収益性や将来性の低いビジネスの見直しが本格的に開始され、資産の優良化やリスクの削減が進められた。管理協力部門においても、諸経費の削減、組織の簡素化、定型的業務の子会社へのアウトソーシング推進に努める一方、金融および物流保険ビジネスを営業組織に改組する方向で準備を進めた。

改革パッケージは中期計画とはいえ、2001年3月末までの2年間で「リスク・リターンの改善」と「リスクアセットの削減」という2つの定量目標を達成できるかどうかで実質的な成否が決まる。問題の先送りをしていたら、あっという間に淘汰の波にのみ込まれてしまう。したがって、今年1年でやれることはすべてやりきる覚悟で取り組まなければ、次の年で挽回するのは極めて難しくなる、という趣旨であった。その一方、宮原社長は、改革パッケージの厳しい側面ばかりに気持ちが奪われ、当社の経営理念を見失うことがあってはならない。経営理念を実現するためにも、この現状を乗り越え、勝ち組に残らなければならないと念を押した。

収益拡大・体質強化のテコ入れ

創業以来初の赤字決算となった1996年度（1997/3期）の次の1997年度（1998/3期）は、1995年以降の業績の回復基調を映して営業総利益が増益となり、連結純利益は109億円を計上した。しかし、1998年度（1999/3期）は株式相場の低迷による株式評価損、アジア通貨危機の影響によるプロジェクト・投融資の損失引当、コアビジネス選別の結果生じる不採算事業の再構築の費用を前倒しで計上したことなどから、連結純損失が131億円と、再び赤字決算となった。この赤字は戦略的な側面が強い前向きなものではあったが、当社の営業収益力の低下や多額の含み損を抱えた投資案件の増加といった資産劣化などの問題を反映するものだった。

こうした中で、従来のやり方の踏襲や問題の先送りはもはや許されない。健全な危機意識を持って、収益拡大と体質強化を進めていかねばならないという状況認識を改めて役職員間で共有することから改革パッケージがスタートした。

1999年度に入り、改革パッケージは本格的な実行段階へと移った。「収益拡大」については、約1年をかけて行ってきたコアビジネスの選別結果に基づき、収益性・将来性の高いビジネスや総合力を発揮できる分野・地域に経営資源を配分する取り組みが進んだ。「体質強化」についても事業投資会社の統廃合に加え、子会社株式の公開で取得した資金による新規投資を推進し、資産の入れ替えを進めたが、全体としてみると、「効率経営の追求」と「コスト競争力の強化」が比較的順調に進む一方、改革パッケージの中核となる「収益拡大」と「体質強化」の進捗が芳しくなかった。1998年度のリスク・リターンが全社合計で依然としてマイナスであったこと、またリスクアセット削減の対象案件の整理が進まない中で、新規の積み上げが増え、全社的にはほとんど前進していなかったことが要因であった。

こうした状況に鑑み、1999年5月には「社長・本部長戦略会議」が発足し、コアビジネス拡充や資産入れ替えの進捗状況も綿密にフォローされるようになった。また、1999年7～8月、全社支援策として「M&A推進チーム」「戦略ビジネス発掘タスクフォース」が発足するとともに、先行投資費用等を助成する「コアビジネス拡充支援制度」も設けられた。これらの施策の効果もあり、リスクに対するリターン意識の徹底など、社内の意識改革も相当程度進展し、多大な出血と痛みを伴いつつも、不良資産や将来性の乏しい資産の整理も着々と進んでいった。

本社組織の前倒し改編

意識改革と構造改革の一環として検討を進めてきた本社組織の抜本的改編については、晴海への本社移転と同時に2001年4月に実施することが決まった。

営業部門の組織改編については、本社移転までの間は原則実施しないこととしたが、以下の改編については2001年4月の組織編成を視野に入れて前倒しで実施した。

- 機電部門５本部およびメディア事業本部を「情報産業部門２本部」「機電第一部門２本部」「機電第二部門３本部」に再編（1998年4月、2000年4月）
- 消費流通事業本部を「生活物資部門」に組み入れ（2000年4月）

管理協力部門については、営業部門の組織改編と関わる事項を除き、以下の組織改編を2000年4月に先行実施した。

- 管理協力部門を6グループに再編し、「コーポレート部門」に改称
- 金融・物流保険ビジネスを営業部門に移管し、2つの営業本部を新設
- 定型的業務のアウトソーシング会社の統合（人事・総務、財務・経理）

「情報産業部門」の新設

1995年にWindows95が登場し、インターネットの普及拡大とともにハード、ソフトの両面でIT関連事業が活発に展開。移動体通信でも携帯電話が主役となり、デジタル化と高機能化が進み、本格的な高度情報化時代が到来した。

当社はこの潮流を捉え、1998年4月、第5の営業部門として「情報産業部門」を新設し、部品、機器、設備のハードを担当する「エレクトロニクス本部」と、CATV事業やコンテンツ、通信事業などのソフトを担当する「メディア事業本部」を融合させることにより、情報・IT関連事業への取り組みを強化した。

SIGMA21プロジェクトの立ち上げ

SC Information & Global Management Systems Architecture for the 21th Century

情報システム高度化委員会で検討を進めてきたSIGMA21プロジェクトの骨子が固まり、2000年4月、SIGMA21推進部とIT企画推進部が発足し、晴海移転後の本格稼働に向けた取り組みがスタートした。銅地金不正取引事件やアジア通貨危機後の厳しい経営環境のもとで、コスト削減に苦しみつつ構築した同システムは、2001年5月の晴海移転後に順次各システムが本番を迎え、当社の経営管理の充実に大きく貢献した。

① 経営情報システム（GMC・ODS）の新規構築

GMC＝ Global Management Cockpit：経営の舵取りに必要な情報を提供
ODS＝ Operational Data Store：各システム格納データの取り出し加工

② 基幹系システムの抜本改革

SAP社のERPをベースに、営業系・会計系システムを再構築
＊ERP：Enterprise Resources Planning

③ 連結関連システムの整備

Webベースで事業会社の財務諸表情報を収集する仕組みを構築

西暦2000年（Y2K）問題

1990年代末、世界的にコンピュータの西暦2000年問題がクローズアップされた。既製の情報システムが年号を「下2桁」で処理していたため、2000年には「00」となって各種トラブルが発生する可能性があるというもので、当社でも1998年10月に情報通信システムグループ内に専任チームを組織。2000年直前の1999年12月には竹橋本社に緊急対策本部を設置し、年末・年始にも要員が待機して万全の体制で臨んだ。基幹システムはもちろん、非IT業務も含めてフォローし、住友商事グループとして業務に支障を来すことはなかった。

リスク・リターン目標達成、体質強化道半ば

1999年4月に改革パッケージを本格スタートして以降、全役職員が心を一つにして、それぞれの持ち場で全力を尽くした結果、当初設定された定量目標のうち、2001年3月末を期限とするリスク・リターン8%以上（税引前）、リスクアセット2,000 億円削減、および事業投資会社Ａの会社数の40%削減はほぼ達成することができた。

この間の連結純利益は、1999年度が323億円、2000年度が505億円と業績面でもその成果を示したものの、懸念されていた収益拡大、すなわち当社の稼ぐ力（収益の絶対額）は目指すべき水準との比較においてはまだまだ不十分であった。また、体質強化についても、リスクアセット削減額2,000億円は若干未達となった。効率経営の追求、コスト競争力の強化についても不断の努力を要するため、2001年4月から始まる中期経営計画「Step Up Plan」に向けての継続課題とした。

内外地域組織の展開（1985〜2000年）【該当期間内に開設・閉鎖・ステータス変更のあった主な店舗を記載】

海外地域組織

1990年代前半の世界各地の地域経済圏形成の動きを視野に、各地域の店舗ステータス・機能の強化を進めるとともに、域内商品縦割りの仕組みの導入も含め、地域主導型の効率的広域運営を推進

欧州

東西冷戦終結後のEC統合の進展に合わせ、1996年3月から「欧州商品部門制」を開始。さらに1997〜1999年に英国ロンドンに本社をおく統括会社のもとに地域組織と経営資源（人材・資本）を一元化し、地域主導型の効率的広域運営に移行

ドイツ住商デュッセルドルフ本社◎（86/3）
英国住商◎（85/4）→英国住商ロンドン本社◎（86/3）→欧州住商ロンドン本社☆（99/1）
欧州住商ロンドン本社◎（97/1）→欧州住商ホールディングロンドン本社☆（99/1）
スペイン住商マドリッド本社◎（86/3）
スペイン住商バルセロナ出張所◎（86/3）
イタリア住商ミラノ本社◎（86/3）　ギリシャ住商アテネ本社◎（86/3）
フランス住商パリ本社◎（86/3）　ベネルックス住商ブラッセル本社◎（86/3）
欧州住商ロッテルダム本社（86/3）◎→ベネルックス住商ロッテルダム支店◎（97/1）
イタリア住商トリノ出張所◎（87/11）→イタリア住商トリノ支店◎（97/5）
ヘルシンキ△（88/8）→▼（95/11）
ドイツ住商ミュンヘン支店◎（88/9）→▼（94/7）
ドイツ住商ベルリン支店◎（91/4）→▼（96/1）　ベオグラード▼（94/4）
リスボン▼（95/11）　欧州住商ウィーン支店◎（99/7）
欧州住商オスロ支店◎（99/7）　欧州住商ストックホルム支店◎（99/7）
欧州住商ワルシャワ事務所◎（2000/1）→欧州住商ワルシャワ支店☆（2000/10）
欧州住商ブカレスト支店◎（2000/1）　欧州住商ブダペスト支店◎（99/7）
欧州住商プラハ支店◎（2000/1）　欧州住商ソフィア支店◎（2000/1）

中近東

1990年以降の湾岸危機と原油価格低迷による産油国向けビジネスの停滞により、1988〜1997年の10年間で派遣員は最盛期の100人超から半減。最小限の人員で広域運営と現地化を進めた。1995年に地域主導ビジネスの母体として中近東支配人傘下に「中近東住友商事（バーレーン）」を設立

ドーハ△（85/11）　イラン住商テヘラン本社◎（86/3）
アンカラ〇（88/10）→△（91/6）→トルコ住商アンカラ出張所◎（97/5）
イスタンブール△（88/10）→〇（91/6）→トルコ住商イスタンブール本社◎（97/5）
トリポリ▼（92/4）　ハルツーム▼（94/2）
中近東住商バーレーン本社◎（95/4）※バーレーン事務所と併存
テルアビブ△（99/9）

アフリカ

1991年2月の南アフリカのアパルトヘイト撤廃表明を受けて、ヨハネスブルグ支店を軸に広域運営を模索

ダカール△（85/7）　キンシャサ▼（93/6）　ラゴス▼（95/11）
アディスアベバ△（96/7再）

CIS（旧ソ連）

1991年末のソ連崩壊に伴い、モスクワ事務所の「準支店」指定を解除する一方、極東ロシアのハバロフスク事務所を皮切りに、中央アジア・ウクライナなど旧ソ連諸国に積極的に拠点を開設。1997年3月にはモスクワ事務所の機能を補完する形でロシア国内取引参入を目的に独立法人「スミトレード」を設立

ハバロフスク△（90/2）　ナホトカ△（92/1）　ウラジオストク△（92/9）
アルマタア△（93/3）→アルマティ☆（93/9）　キエフ△（93/4）
タシケント△（94/9）　ビシュケク△（94/11）　アシガバート△（95/7）
バクー△（96/9）　スミトレード・モスクワ本社◎（97/3）※モスクワ事務所と併存
ユジノサハリンスク△（97/9）　サンクトペテルブルグ△（98/3）

東アジア

1985年の中国総代表（北京）新設により、既存店舗の統括と香港住商の対中取引支援を行う体制に。1993年に上海浦東地区に現地法人を設立後、深圳、北京、広州、天津などの大都市にも現地法人を設立。同時期に台湾・韓国の当社支店も現地法人化

青島△（86/11）→▼（2000/4）→◎青島住商（97/1）※青島事務所と併存
南京△（86/11）　海口◇（88/1）→△（94/4）→▼（2000/3）
成都◇（89/2）→▼（89/8）→△（99/2）
深圳△（88/2）→◎深圳住商（94/8）※深圳事務所と併存
福州◇（89/3）→△（90/12）→▼（99/2）　瀋陽△（89/5）→▼（93/2）→△（96/8再）
厦門◇（91/1）→△（92/4）　上海住商本社◎（93/3）※上海事務所と併存
武漢△（95/4）→▼（2000/4）　中国住商北京本社◎（95/11）※北京事務所と併存
広州住商広州本社◎（96/5）※広州事務所と併存　天津住商天津本社◎（96/7）
済南△（96/8）　大連住商大連本社◎（97/1）※大連事務所と併存
台湾住商 台北（本社）◎（91/7）
台湾住商 高雄（事務所）◎（91/7）→台湾住商高雄（支店）☆（94/10）
ウランバートル△（92/3）　韓国住商 ソウル◎（94/7）※ソウル支店と併存
韓国住商 プサン◎（97/4）※プサン出張所と併存　韓国住商プサン▼（99/5）

東南・南西アジア

東西冷戦終焉後の新興市場（ベトナム・ラオス・カンボジア）の拠点を再設営するとともに、1990年代後半までにインド、インドネシアの大型駐在員事務所の現地法人化を実現

サンダカン△（81/4）→▼（85/10）　タイ住商バンコック本社◎（86/3）
クチン△（86/3）　タイ住商バンコック本社◎（86/3）
スミ・タイ・インターナショナル バンコック本社◎（86/3）　ゴア▼（87/11）
カトマンズ△（88/4）　ヤンゴン△（89/7）改称　スムール・チャハヤ クアラルンプール本社◎（89/9）
サミット・ニアガ ジャカルタ本社◎（89/9）　ホーチミンシチー△（91/1）
ハノイ△（91/1）　シンガポール住商シンガポール本社◎（91/7）　プノンペン△（92/9再）
バンガロール▽（94/1）→インド住商バンガロール出張所◎（97/4）　ブンタオ△（94/7）
インド住商ニューデリー本社◎（97/4）　インド住商ボンベイ支店◎（97/4）
インド住商カルカッタ支店◎（97/4）　インド住商マドラス支店◎（97/4）
ピエンチャン△（97/9）　ダナン△（98/8）　インドネシア住商ジャカルタ本社◎（99/4）
インドネシア住商バンドン支店◎（99/4）　インドネシア住商メダン支店◎（99/4）
インドネシア住商スラバヤ支店◎（99/4）　シブ▼（99/5）

大洋州

オーストラリア住商シドニー本社◎（86/3）　オーストラリア住商メルボルン支店◎（86/3）
オーストラリア住商パース出張所◎（86/3）　オーストラリア住商ブリスベン出張所◎（86/3）
オーストラリア住商ポートモレスビー出張所◎（86/3）→ポートモレスビー〇（89/7）→△（91/11）→▼（97/10）
ニュージーランド住商オークランド本社◎（94/8）
ニュージーランド住商ウエリントン支店◎（94/8）→▼（95/5）

国内地域組織

■ バブル景気下の活況期に店舗呼称の変更等により、地域におけるプレゼンス向上を図ったが、バブル崩壊後の長期不況期に店舗閉鎖が相次ぐ
■ 1990年代後半には全国を３〜５の広域ブロックに括り、本部主管内販会社との連携を強化して、一体的に効率運営を進めた。併せて、九州、北海道、東北では地域独法化を視野にコスト競争力強化を追求

日本

青森▽（85/4）→♤（91/10）→北東北☆（99/1）　酒田▼（85/9）　福井□（87/4）→▼（91/3）
東北支店☆（87/7）→東北支社☆（92/4）　九州☆（87/6）→九州支社☆（91/10）　北九州☆（87/6）　四国☆（87/7）
北陸☆（88/10）　高崎□（89/1）→北関東♤（91/10）→▼（2000/3）　郡山□（89/2）→♤（91/10）→▼（98/11）　釜石▼（90/3）
佐世保▼（90/3）　盛岡♤（91/10）→▼（98/12）　水戸♤（91/10）→▼（97/9）　長野♤（91/10）→▼（99/3）
君津♤（91/10）→▼（95/11）　浜松〇（91/10）　金沢〇（91/10）　福山♤（91/10）→▼（98/9）　中国支社☆（91/10）
徳山♤（91/10）→▼（98/5）　姫路〇（91/10）　水島♤（91/10）→▼（96/6）　松山（91/10）♤→▼（99/3）　熊本〇（91/10）
南九州☆（91/10）　大分♤（91/10）→▼（91/10）→♤（97/6再）　宮崎▼（91/3）
北海道支社☆（92/4）　住友商事北海道：札幌本社◎（※北海道支社と併存）（2000/4）
室蘭♤（91/10）　住友商事北海道：室蘭支店◎（※室蘭営業所と併存）（2000/4）
函館□（87/6）→▽（89/4）→♤（91/1）　住友商事北海道：函館支店◎（※函館営業所と併存）（2000/4）
千歳▽（90/10）→♤（91/10）　住友商事北海道：千歳支店◎（※千歳営業所と併存）（2000/4）
佐賀▼（92/9）　神戸支社☆（96/7）　東関東支店☆（96/7）→▼（99/3）　中部支社☆（98/4）
舞鶴▼（98/9）　新潟▼（2000/3）　住商マネジメント九州◎（99/4）

北米

1992年10月の北米総支配人設置以降、SCOAの有する経営資源を活用し、北米を中心に広域一体運営を推進。1995年1月のSCOA全米商品部門制導入により、米国・カナダの一体運営もスタート

SCOAニューヨーク本社◎（86/3）　SCOAダラス出張所◎（86/3）→▼（2000/2）
SCOAデトロイト出張所◎（86/3）→SCOAデトロイト支店☆（87/10）
SCOAピッツバーグ出張所◎（86/3）→SCOAピッツバーグ支店☆（86/4）
SCOAフレスノ出張所◎（86/3）→SCOAフレスノ駐在員事務所☆（87/10）→▼（93/4）
SCOAサンフランシスコ支店デンバー出張所◎（86/3）→SCOAデンバー支店☆（93/10）
SCOAボストン駐在員事務所◎（87/10）→▼（92/2）
SCOAエルマイラプロジェクト事務所◎（87/10）→▼（90/1）
SCOAニュージャージー駐在員事務所◎（90/5）→▼（94/10）　SCOAアトランタ出張所◎（90/5）
SCOAサンタクララ駐在員事務所◎（95/3）　SCOAサンディエゴ駐在員事務所◎（95/10）→▼（98/1）
SCOAフィラデルフィア駐在員事務所◎（96/6）
カナダ住商バンクーバー本社◎（86/3）→カナダ住商バンクーバー支店☆（90/12）→カナダ住商バンクーバー本社☆（97/4）
カナダ住商トロント支店◎（86/3）→カナダ住商トロント本社☆（90/12）→カナダ住商トロント支店☆（97/4）

南米

1992年のチリを皮切りに、駐在員事務所の現地法人化を進めるとともに、商品別コーディネーター制を導入し、南米域内の商品専門家の効率的活用を促進

アルゼンチン住商ブエノスアイレス本社◎（86/3）
メキシコ住商メキシコシチー本社◎（86/3）
ブラジル住商サンパウロ本社◎（86/3）
ブラジル住商ディアデマ支店◎（86/3）
ブラジル住商ベロオリゾンテ出張所◎（86/3）→▼（95/2）
ベネズエラ住商カラカス本社◎（86/3）　エクアドル住商キト本社◎（86/3）
マナグア△（91/3）　チリ住商サンチャゴ本社◎（92/7）
ブラジル住商ノボハンブルゴ出張所▼（92/7）
パナマ△（93/10）※パナマ住商と併存　ペルー住商リマ本社◎（95/7）
コロンビア住商サンタフェ・デ・ボゴタ本社◎（96/1）
トリニダードトバゴ住商ポートオブスペイン本社◎（97/8）　サンホセ▼（2000/4）

拠点ステータス

● 統合運営
△：SC事務所
▽：SC出張所
□：駐在員事務所
♤：営業所
◇：連絡所
〇：SC支店
◎：現地法人
☆：ステータス・呼称変更
▼：閉鎖・休眠

国名・都市名の表記については、その当時の外務省表記とする。
店舗の改廃時期は、発生もしくは社内通知ベースとする。

セグメント別年代記（1985〜2000年）

1985年［昭和60年］

鉄鋼
- 住友金属工業向けにインド Fomento の鉄鉱石（年産85万トン）の5か年契約締結
- 住友金属工業およびサウジアラビア現地企業との合弁で設立した大径鋼管製造会社 National Pipe Company（NPC）の安全操業・品質管理などが高く評価され、デミング賞に相当する「サウジアラビア国王賞」を受賞

機電
- ダイハツ工業と共同で、オーストリアに同社製完成車の輸入販売会社 Daihatsu Autohandels を設立（当社40%）
- インド・Maruti Udyog 向けに鈴木自動車工業製の乗用車生産設備の納入を開始
- ソ連・石油ガス企業建設省向け小松製作所製ブルドーザー・パイプレーヤー輸出
- クウェイト向け自動車電話システムを受注
- 西武鉄道山口線の新交通システム（西武遊園地駅ー西武球場前駅）が開業
- 善興社と共同で、水処理機器販売・エンジニアリング会社ハーモスを設立
- 1983年に受注したバーレーン電水省向け逆浸透膜海水淡水化プラントが完成
- 住友金属鉱山と共同で、中国・貴渓銅精錬所向け銅電解プラント用設備および技術を輸出
- 日立造船と共同で、インドネシア・GPM から、世界最大級（年産16万トン）の砂糖製造プラントを受注（85億円）
- 東芝・住友建設と共同で、イラク電力庁から132kV ガス密封（GIS）型変電所4か所の建設プロジェクトを受注
- 日本電気・東芝と共同で、エジプト電力庁向け給電管理システムを受注
- 米国カリフォルニア州に電子機器・部品・ソフトの対日輸出および米国内販売を目的に Sumitronics を設立
- 竹橋ビルにパラボラアンテナを設置し、衛星通信の利用環境が整う
- 講談社・アスクと共同で、映像ソフト制作・販売会社アスミックを設立
- インド国鉄向けに電気機関車12両受注（53億円）

非鉄化燃
- サウジアラビア産スチレンモノマー輸入初成約
- 医薬品・医薬部外品、医療用具・中間原料等の情報収集・分析・斡旋などを行う100% 子会社住商ファーマを設立
- イラク国営石油会社向けラインパイプとのバーター取引として、キルクーク産原油175万バレルを出光興産、日本石油、九州石油向けに販売
- 沖縄県の石油精製会社である南西石油の株主がゼネラル石油と当社（12.5%）2社体制となる

生活物資
- 米国カリフォルニア州にタイヤ販売会社 Treadways を設立（米国住友商事100%）
- ジャカルタに高層オフィスビル Summitmas Tower 竣工

1986年［昭和61年］

鉄鋼
- ブラジル・カラジャス鉄鉱石の輸入を開始
- 米国オハイオ州に自動車用薄板流通を目的とした倉庫会社 Toredo Distribution を設立
- 中田屋・栄興業と合弁で、大阪北港地区に鉄スクラップヤード事業会社サニーメタルを設立

機電
- マツダと共同で、自動車組立も行う現地法人 Mazda Motors of New Zealand の経営権を取得
- Ford メキシコ向け CT18プログラム開始（生産設備をファイナンス付きで供給（社長表彰））
- FIAT・日立建機と共同で、イタリアに建機製造・販売会社 Fiat-Hitachi Excavators を設立（当社5%）
- 川崎重工業、三菱電機と共同で、中国・鉄道部向けに電気機関車85両の大型受注
- 米国メリーランド州運輸省向け客車1,000万ドルを受注
- ニューヨークの地下鉄老朽化車両396両の改修プロジェクト（エルマイラプロジェクト）受注
- 東芝と共同で、インドネシア・Saguling 水力発電所（712MW）に水車タービンを納入
- 富士電機・太平電機と共同で、バーレーン土木電力省向け変電機器プロジェクトを受注
- 住友電気工業と共同で、クウェイト電水省向け電力ケーブル敷設工事を受注
- 三菱商事・三井物産・松下電器産業・丸紅・東京電力などと共同で、日本国際通信企画を設立
- イタリア・FIAT 車の対日輸入総代理権獲得

非鉄化燃
- 住友金属鉱山と共同で、米国一の産銅メジャー Phelps Dodge から Morenci 銅鉱山の権益15% を買収。また同時に、住友金属鉱山と共同で、米国で銅鉱山権益の保有および銅精鉱等の生産・販売を行う Sumitomo Metal Mining Arizona を設立
- 米国で発行されたイーグル金貨の輸入代理権を取得し、オリエンタル・ゴールドはじめ全国の宝飾店・コインショップ・貴金属商などを通じて販売を開始
- 家電・電子製品用途のエンジニアリングプラスチック（工業用樹脂）等の販売会社住商ポリマーテクニクスを大阪・東京に設立
- アルジェリアの農業機械公団・電気技術公団・建設機械公団に久保田鉄工のトラクターや発電機、日本板硝子の自動車用プラグ、小松製作所のホイールローダーを販売する見返りに原油100万バレルを成約してベルギー Petrofina に販売
- 日本石油向けにアブダビ D/D 原油 1 万バレル / 日の長期輸入契約を締結

生活物資
- 米国ミシガン州デトロイトに、大手寿司店チェーン寿司岩との合弁第1号店として、日本レストラン寿司岩 USA を開店（当社 40%）
- 消費者のデザイン・ブランド志向を踏まえ、1986年から1987年にかけて繊維本部100%の新会社を設立し、川中から川下への事業展開を図った。①フランスのカジュアルブランド衣料の輸入製造販売ナフナフ ②メンズウェア製造販売アリエス ③住商繊維貿易 ④織物・編物・繊維製品加工販売東京住商テキスタイル

消費流通
- 西ドイツ・Otto との合弁（当社49%）で、アパレル中心の通販事業会社住商オットーを設立

1987年［昭和62年］

鉄鋼
- 国鉄民営化を機会に、英国 Pandrol レール締結装置の対日総代理店権を獲得し、東日本旅客鉄道（JR 東日本）・青梅線に初納入。その後、東海旅客鉄道（JR 東海）・九州旅客鉄道（JR 九州）・北海道旅客鉄道（JR 北海道）・西日本旅客鉄道（JR 西日本）各社にも納入を開始
- 韓国製自動車の北米輸出伸長等を追い風に、同国向け自動車用鋼板を 2 年間で 44万トン受注
- 米国テネシー州に Tennessee Metal を設立（当社 20%、米国住友商事18%）

- タイトヨタ協豊会の会長会社 CHA との合弁で、タイに鋼板加工センター CS Metal を設立
- Mazda Distributors（Pacific）が保有していた Auburn Steel の株式を買い取る
- 米国テキサス州ダラスに設立された油井管問屋 Premier Pipe への金融支援を開始（1991年に出資）
- 国内鋼管販売網の強化を目的に、橋本総業、東泉鋼管、フクイ、東海鋼管などの主力特約店と住友金属工業との間で情報ネットワーク「鋼管 VAN」を立ち上げ
- 関西新空港連絡橋用鋼材を大口受注（合計1万4,500トン、12億円）

機電
- 米国・西部地域のマツダ車販売代理店3社を合併し、Mazda Distributors West（MDW）に再編
- 米国ミシガン州に、自動車関連製品輸送サービス業務を行う Summit Service Corporation of Michigan を設立
- ソ連向け多田野鉄工所製トラッククレーンの生産協力ならびに技術移転契約に調印
- 造船13社と共同で遂行していた大型船解体事業プロジェクトを海外への売船事業に転換し、台湾向け6隻を初成約
- 米国ロサンゼルス交通局向け路面電車54編成（7,000万ドル）受注
- 住友金属工業和歌山製鉄所向けに、西ドイツ MDS 製酸洗設備の最新技術導入を支援
- 欧州各国の高炉メーカー向けに住友金属工業と日立造船が共同開発した省エネ型の高炉頂圧発電設備を相次いで受注（1983 〜 1989 年）
- 千代田化工建設、日本ゼオン、フランス IFP と共同で、中国・撫順の石油コンビナート向けブタジエンプラントを受注
- 日立製作所・東芝・BHEL と共同で、インド・ナルマダ川水力発電プラント（揚水発電設備 6基）を受注
- 富士電機と共同で、米国の複数電力会社向けの地熱発電設備・設計の受注が活発化
- バングラデシュ電信電話総局向けの大ダッカ圏通信網整備拡充プロジェクトを受注
- 北辰工業と共同で、オランダにおけるクリーニング・ブレード、フィードローラーの製造販売会社 Hokushin Europe を設立
- 米国 GCA の株式処分を開始
- 米国の CATV・番組供給最大手 VIACOM の日本法人と業務提携を結び、番組供給の実験営業を開始
- 松下電器産業・NEC・住商リースと共同で、CATV 用ホームターミナルとコンピュータによる課金システムのリース会社エイ・ジェイ・シーシー（AJCC）を設立

非鉄化燃
- 英国 AEA Technology（旧・英国原子力公社）の対日代理店となる
- 住友アルミニウム製錬のアルミ新塊合金事業を継承し、スミアル合金を設立

生活物資
- 紙巻たばこの輸入関税撤廃後、1984年に設立した輸入たばこ販売促進事業（SCAT）の業容が拡大
- 牛肉輸入の自由化をにらみ、住商プライムミートを設立
- 住商ビルマネージメントを設立

物流保険
- ウェルマーをスミトランス・ジャパンに社名変更

1988年［昭和63年］

鉄鋼
- 豪州・サベージリバー原料炭鉱山の閉山を決定
- 米国ミシガン州デトロイトにスチールサービスセンター Michigan Steel Processing を設立し、マツダ向け鋼鈑ビジネス全量を取り込むとともに、Ford・Chrysler など米国ビッグスリー向けビジネスの橋頭堡とした
- 国内鋼管販売特約店との間で店売り VAN を確立。特約店との関係強化に加え、在庫管理事務の省力化と川下情報の収集が容易となった

機電
- 機電部門を機電システム本部、船舶プラント本部、自動車本部、建機輸送機本部、電子航空本部に再編
- 米国マツダ車販売会社再編の第2弾として、MDW（Mazda Distributors West）と2社を合併させ、Mazda Motor of America を発足
- ダイハツ工業と共同で、西ドイツに同社製完成車の輸入販売会社 Daihatsu Duetschland を設立（当社20%）
- フランス産業用電池メーカー Saft と、鉄道用アルカリバッテリー輸入・国内販売代理店契約を締結
- 三菱重工業、日立造船と連携して、アサヒビール向けタンク用ステンレス鋼板を大口受注
- エイブルと共同で、バイオ関連機器販売会社バイオットを設立し、培養・発酵関連機器販売を開始
- 中国・鞍山鋼鉄から、住友金属工業の遊休厚板製造設備を受注
- 中国・石化国際事業向けにカプロラクタム（ナイロン原料）製造プラントを受注
- インド国営製鉄所の近代化および拡張計画のエンジニアリングを受注
- 中近東初の米国 GE と共同で、ヨルダンのガスタービン発電所向け天然ガス焚き常用発電設備を受注。米国輸出入銀行の開発融資使用も初
- 富士電機と共同で、米国 Mission Power Engineering 向けに地熱発電設備（29.7MW）8基を受注
- 富士電機、BHEL と共同で、インド・西ベンガル州電力庁からティースタ運河の水力発電プラントを受注
- 台湾の家電メーカー・Acer と共同で、家電製品の輸入販売会社・日本エイサーを設立
- シンガポールに Sumitronics Singapore を設立
- ベスト電器と共同で、家電・雑貨の輸入販売会社インターコンプを設立（当社50%）

非鉄化燃
- 英国原子力公社（UKAEA）と、同公社の先端技術や R&D サービスの対日販売代理店契約を締結
- 英国の国立医科研究機関 MRC（Medical Research Council）と総代理店契約を締結
- 住商化学品販売を住商化学品に改称
- 愛知製鋼、日立金属、大同特殊鋼向けにフィリピン FPI 製フェロクロムの年間供給契約を締結

生活物資
- 米国フロリダ州に柑橘農園を持つ Fellsmere への出資のための投資会社 SC Citrus Investment を設立
- 住商プライムミートが大宮の食肉加工場を買収
- 当社100% 出資で住商セメントを設立。住友セメント製品を中心に、生コンクリート、コンクリート製品の販売、杭打・地盤改良工事を請負
- 高級消費財の輸入販売を目的に住商ファイングッズを設立。家具・インテリアのコントラクト事業や輸入卸業のほか、米国 Callaway Golf 製品の対日輸入販売総代理店を長期にわたり務めた
- 晴海一丁目地区の地権者と共同で、同地区再開発の推進機関晴海コーポレーションを設立（当社22.2%）
- 茨城県八郷町（現・石岡市）で当社が初めて手がけるゴルフ場サミットゴルフクラブ建設に着工（1992 年5月開業）
- 航空機内食の製造および販売のため、大阪市北浜にマリオットエアーポートサービスを設立（当社20%）

メディア・消費流通
- 管理協力部門に「メディア事業本部」を新設（1988 年2月）
- 住友連系企業と共同でシティケーブルビジョン府中に出資参画。当社が経営権を取得した系列局第 1 号で社長を派遣
- アスミックと共同で、アニメ映画「AKIRA」製作に出資。その後、松竹を中核とする国内初の映画ファンドにも参画
- 関西有力企業・金融機関など30 社と共同で、プリペイドカード発行会社日本カードを設立（当社17.5% 出資）
- 食品スーパー・サミットと共に、台湾現地企業と合弁会社を設立し、台湾サミットを出店（サミット30%、当社20%）

物流保険
- 管理協力部門の運輸本部を運輸保険本部（運輸企画部・海外運輸部・保険部・物流事業部）に改称（1988年6月）
- 旅行関連サービスを行うサミット・エアー・サービスを設立

1989年［昭和64年／平成元年］

鉄鋼
- 豪州・クイーズランド州 North Goonyella 炭田の新規開発プロジェクトの推進母体となる会社に10% 出資
- 日本郵船・大阪商船三井船舶、川崎汽船、英国 P&O Containers との間で、韓国・フィリピン・台湾製のスチールコンテナの輸入・三国間取引を活発に展開
- 造船業界合理化の一環で、住友重機械工業・大島造船所・サノヤス3社の共同購買が始まり、3 社向け造船用厚板の取り扱い・シェアともに大幅に伸長
- 新日本製鐵・日鐵商事・NKK・三菱商事と共同で、タイのツナ缶メーカー Unicord との合弁による、ブリキ製造販売会社 Siam Tinplate（STP）を設立（当社 14.3%）
- フィリピン Jacinto との合弁で、スチール・サービスセンター JS Steel を設立（当社40%）
- 大和工業と当社グループの合弁事業として軌道部品製造会社 Arkansas Steel を設立
- JR 貨物向けに進道製コンテナ成約800本、4億円

機電
- マツダと共同で、インドネシアに Mazda Indonesia Manufacturing を設立（当社15%）
- 米国ロサンゼルスの自動車ディーラー Beach Motors を買収し、ディーラー運営業務を開始
- オランダの小松製作所の建機代理店 Brinkmann en Niemaijer Materieel に資本参加
- インド北部ウッタル・プラデシュ州電力庁向けにスチームタービン発電機（500MW）2基を受注
- 円借款によるインドネシア向けラジオ・テレビ放送網拡充プロジェクト（第1期）を受注
- 丸澤機工と共同で、英国における通信・OA 機器向け切削部品製造販売会社 Marusawa Telford（UK）を設立
- 米国 GCA の株式処分に続き、同社製装置販売・保守会社住友ジーシーエーの株式も売却
- フランス・Citroën 車販売のため、ユーノス・サミットを設立し、川崎市高津に第1号店オープン
- タイ STP から新日本製鐵・東洋錫鈑（韓国）の錫メッキ・プラントを受注

非鉄化燃
- 西武百貨店で金地金販売を始める
- オリエンタル商事を再編し、宝飾品小売りのエスシージュエリーとするとともに、貴金属地金・コインの専門会社として住商ゴールドを設立
- 化学品本部で初めてエチレン船を用船
- 西ドイツ産業ガス大手の Messer Group と提携し、住商メッサーを設立
- 規制緩和に伴うシェア拡大競争激化に対応し、関東イグタ石油を設立（当社40%、住商石油60%）
- ベトナム産 D/D 原油の出光興産向け5,000 バレル / 日に続き、東邦石油経由で中部電力向けに2,000バレル / 日の長期契約を初成約

生活物資
- フィリピンの Davao Fruits の新農園分を加えた当社バナナ取扱量は約750 万カートンとなる
- ブラジル産大豆の対日販売において、3年連続で商社ナンバーワンのシェアを確保
- 中国現地企業との合弁で婦人用タッサーシルクセーター等製造販売会社（大連華友針織）を設立（当社40%）
- カナダのトロントに、住友タイヤ販売を目的とした Sumisho Tire を設立
- 栃木県宇都宮市に建設中のイーストウッドカントリー倶楽部の会員募集開始（1992 年10月開業）

メディア
- 通信衛星を活用した映画専門の番組供給会社ケーブル・ソフト・ネットワークを設立
- 遊技場（パチンコ店）向けのプリペイドカードの発行・販売等を行う日本ゲームカードの設立に出資参画（当社26%）
- 浦和ケーブルテレビ・ネットワークに資本参加（36.1%）し、経営に参画
- 住商コンピューターサービスが東証第2部に上場

物流保険
- タイにおける輸出入貨物に関わる総合物流サービスを行う Nava Nakorn Distribution Centre を設立

1990年［平成2年］

鉄鋼
- 越路金属・泉スクラップと共同で、茨城県岩井市に鋳物用スクラップ加工処理事業会社コスミックメタルを設立
- 中央電気工業向けに、ニッケル水素電池などに用いられる水素貯蔵合金原料・ミッシュメタル（中国産）を初成約
- 関西国際空港の管制塔・旅客ターミナル建築工事に加え、大阪ワールドトレードセンタービル、アジアトレードセンタービルの鉄骨など総額60億円を受注
- Vicksmetal・米国電磁鋼板メーカー ARMCO との合弁で、米国インディアナ州に Vicksmetal/Armco Associates を設立
- マツダスチールおよび台湾の電縫管メーカー・美亜鋼管と合弁で、台湾唯一の日系スチールサービスセンター美生金属工業を設立
- 住友電気工業と共同で、インドネシアの Salim Group との合弁で PC コンクリート用鋼撚線製造会社 Sumiden Serasi Wire Products を設立（当社25%）
- 国内鋼管特約店・東泉鋼管の増資引き受け

機電
- タンカーの代替需要が重なった1990 年代前半に新造船の受注が集中。ファイナンスをからめて、米国、香港、ノルウェー、英国の船主向けに日立造船および住友重機械工業建造の大型タンカーを相次ぎ受注。
- 米国メリーランド州運輸省向け客車35両3,600万ドルを受注
- 新潟鐵工所と共同で、関西国際空港プロジェクトのターミナル間無人旅客輸送システム（AGT）を受注
- 米国テキサス州のマツダおよび Volkswagen の販売ディーラー Arlington Dealership Acquisition に出資（当社10%）
- コロンビアの自動車組立・販売会社 Compania Colombia Automoritz（CCA）の株式買い増しを行い、当社・マツダ分合わせて75% とする
- カナダ・ケベック州の小松製作所代理店 Equipment Federal Quebec を買収し、Komatsu Canada（KCL）の傘下とする
- 1987年に調印した多田野鉄工所製トラッククレーンの生産協力ならびに技術移転契約に基づく上物供給の累計が約350台に到達
- 米国 Stone & Webster、韓国・現代建設、マレーシア企業と国際コンソーシアムを形成し、マレーシア国営石油ガス公社向けに LPG 分離プラント（430億円）を受注
- 宇部興産と共同で、タイ・Siam Cement 向けに世界最大の生産能力（日産1万トン）を持つセメントプラントを約230億円にて受注
- 千代田化工建設と4商社（当社および三井・三菱・丸紅）共同で、イラン石油公社（National Iranian Oil Company）から No.8 石油精製設備を受注（総額680 億円）
- 東芝と共同で、インドネシア・Paiton 火力発電所用タービン発電機2基を受注
- 三菱重工業とインド BHEL と共同で、円借款プロジェクトとして、カルナタカ州 Raichur 石炭火力発電設備（210MW）を受注
- インドネシアの電力公社から東部ジャワ第4期送変電プロジェクトを受注
- 東芝・日立製作所と共同で、アブダビ電水省から GIS（ガス絶縁開閉装置）変電所プロジェクト（400kV ×3基）の大口受注
- 三洋テクノマリンと米国 Submarine Systems と共同で、神奈川県三浦市 - 台湾 - シンガポールを結ぶ 海底光ケーブル（Asia-Pacific Cable）のルート調査を受注
- ケニア向け衛星地上局・国際電話交換機プロジェクトを受注
- 住友特殊金属および現地企業2社と共同で、インドネシア・ジャカルタにフェライト磁石製造販売会社 Sumimagne Utama を設立（当社25%）
- 信越半導体と共同で、米国 Cree Research に出資し、青色発光ダイオードの対日総代理権を取得
- 新日本製鐵と共同で、米国大手プロッターメーカーの日本法人日本カルコンプに資本参加（当社5%）
- 積水化学工業、住商リースと共同で、スキー場・ゴルフ場等向けバーコード利用のコンピュータシステムと関連資機材の販売会社リゾートメーション・エンジニアリング（REC）を設立（当社38%、住商リース5%）
- 東京銀行（現・三菱 UFJ 銀行）・日本国際協力機構（JAIDO）ほか全11社の出資を得て、インドネシア民間企業2社との合弁による East Jakarta Industrial Park（EJIP）を設立。機電部門に「ジャカルタ工業団地プロジェクト室」を設置

非鉄化燃
- インドネシア Non Ferindo Utama 、アーレスティと共同で、インドネシア・ジャカルタでアルミニウム2次合金製造会社を設立（当社20%）
- インドネシアにおいて、BP Chemical Investment・三井物産および現地企業2社との合弁でポリエチレン製造会社 Petrokimia Nusantara Interindo（PENI）を設立（当社12.5%）
- 米国 Gulf Polymer および台湾・豪州企業との合弁で、米国ルイジアナ州に Westlake Styrene を設立し、スチレンモノマー製造事業に参画（当社20%）
- 園芸分野でトップシェアを持つ英国農薬・園芸用品メーカー Pan Britannica Industries（PBI）を買収
- メキシコにおける飼料用アミノ酸製造 FERMEX に追加出資（当社25%）

生活物資
- リンゴ果汁自由化への対応として、スペインの Indulerida にてリンゴ果汁の製造を開始
- 新光製糖への出資比率を39%に引き上げ
- 1984 年に締結した英国 BAT グループ製たばこ（ラッキーストライク・ケントなど）の総輸入販売代理契約を更改、1991年4月から5年間の代理販売権を取得
- 住商建材と共同で、チリ最大手の Campana Acero Pacifico（CAP）との合弁で、植林材廃材を主原料とする MDF（中質繊維板）製造販売会社を設立（年産10万㎥規模）
- 住商紙パルプ100% 出資で、古紙集荷会社・むさし野紙業を設立
- 横浜みなとみらい 21 の24街区開発コンペで、当社と東京急行電鉄が中核を担う T・R・Y90グループ（住友連系10社を含む23社で構成）のプランが最優秀案に選定
- 東京臨海副都心台場 B 街区の開発コンペに、当社グループ（住友生命保険・住友海上火災保険・台場開発・興和不動産・大成建設・住友建設）が当選

メディア
- シーエーティーヴィ横須賀（当社26.1% ）、ケーブルコミュニケーション練馬（当社62.5%）、スペース・ビジョン・ネットワーク（当社29.4%）の設立に矢継ぎ早に参画

物流保険
- 海外における保険仲介業務を目的とする Bluewell Hong Kong および Bluewell（USA）を設立

1991年［平成3年］

鉄鋼
- 豪州 North Goonyella Coal の株式買い増し（10%→49%）とともに、当社関連現地法人 Sumisho Coal Development の増資を決定し、White Mining とプロジェクト開発に関する基本契約を締結
- ロシア・Oblkemerovougol および同国ヴォストチヌイ港との合弁で、ロシア・ナホトカに VOS-Coal を設立し、石炭輸出取引と石炭バース拡張計画の FS を実施
- 米国住友商事・小木曽工業と共同で、米国では業界初となる特殊鋼サービスセンター・バーテックを設立
- 東京電力向け LNG 導管工事（姉ヶ崎 - 千葉間）を受注
- サンエツ・住友金属工業・住金物産・第一高周波工業と共同で、3次元 CAD での配管設計や配管プレハブユニット製造会社ノーラエンジニアリングを大阪に設立（当社51%）
- 国内鋼管特約店・上野メタレックスの増資引き受け（当社3.2%）
- 新日本製鐵・三井物産／住友金属工業・当社連合で、北海ガス田を運営するノルウェー国営石油会社 Statoil 向けパイプライン用鋼管を大口受注
- サウジアラビアにおける住友金属工業との合弁会社 National Pipe Company（NPC）向けに、同社が Saudi Aramco から大量受注した導水プロジェクト用の60インチパイプの母材として、日本高炉3社から大径管用の熱延コイルを納入
- 日本政府が新生ロシア支援の一環として設定した与信枠を利用し、住友金属工業と共同で、ロシア Gazprom 向けに約24万トンの大径管およびシームレスパイプを受注
- 米国におけるテンドン・パイプ（高抗張力鋼管）供給における当社の地位を固める

機電
- 住友精密工業と共同で、フランス航空機メーカー Messier-Bugatti と ATR 機300機分の前脚輸出を受注
- 米国カリフォルニア州の Garden Grove Mazda の株式・不動産を買収し、完全子会社化
- 英国 F1 レーシングチーム Team Lotus との日本におけるスポンサー探しの代理店契約締結
- チェコスロバキアのプラハに日産車代理店 Summit Motors Czechoslovakia を設立（当社100%）
- タイの現地有力財界人と共同で、Toyota Bara Summit を設立（当社40%）し、トヨタ車の販売網を強化
- 住友電装との合弁で、インドネシアやタイでワイヤーハーネス生産会社を設立
- 住友金属工業が米国ケンタッキー州に設立したクランクシャフト製造会社 International Crankshaft に10% 出資
- ニカラグア農牧省向けの ODA 案件として、米国 Caterpillar 製ブルドーザーを納入（同社との初取引）
- 6商社（当社・三井・三菱・伊藤忠・丸紅・日商岩井）共同で、ナイジェリア国営石油会社向けに石油化学コンビナート建設一式を1,540億円で受注
- オリンパス光学工業の中国広東省の深圳工場向けカメラ組立ライン用設備・機器の輸出・据え付けを一括受注
- 関西国際空港プロジェクトの総合通信システムおよび各設備（航空機燃料供給、ターミナルビル電気工事、ターミナルビル高圧電気設備）を受注
- ドイツの鉄鋼販売大手 Kloeckner グループと共同で、イランの Mazandaran Wood & Paper 向け紙パルププラントを受注
- 日立製作所、三菱電機、インド BHEL と共同で、インド・アンドラプラデシュ州電力庁のスリサイラム揚水発電所（165MW）向け発電設備6基を受注
- 米国 GE ほかと共同で、インドネシア電力公社向けムアラカラン300MW ガスタービン発電所建設プロジェクトを受注
- 米国住友商事と共同で、米国の地熱発電会社を買収し、発電事業への投資・開発会社 Summit Power を設立
- 日本電気と共同で、従来ドイツ Siemens が独占していたインドネシア電電公社向けのデジタル交換機を受注
- モンゴル向けアジアサット衛星地上局が完成し、自国製作番組を視聴可能な地域が40%から85% に拡大
- 住商機電販売の電子本部、住商電子システムの半導体販売部門の業務を結集し、半導体専門商社住商電子デバイスを設立
- 米国 Stone & Webster、韓国・大林エンジニアリングと共同で、Thai Olefins 向けに年産35万トンのエチレン・プラントを受注

非鉄化燃
- 日本鉱業と共同で、カナダ BC 州の Goldstream 銅鉱山への融資の見返りとして銅精鉱年6万トンを5年にわたって輸入する契約を締結
- アルミニウムのコイルセンター関東アルミサービスの設立（当社60%）とともに、関西軽金属とスミアル合金を対等合併し、アルミ合金製造のサミット アルミとして新発足（当社70.1%）により、アルミニウムの川下ならびに川上への取り組みを強化
- 化学品本部を「ファイン・無機化学品本部」と「合成樹脂・有機化学品本部」に分割（1991年10月）
- インドネシアのタンゲランに、日系家電メーカー向けのポリスチレン・ABS 樹脂等の射出成型部品の製造販売会社 Summitplast Interbenua を設立（当社とシンガポール住友商事分 30%）
- 東芝より、東京電力と中部電力の原子力発電所向けに米国製チャンネルボックス（燃料集合体を覆う筒）2,000 本を受注
- 豪州において、当社単独で Bonaparte LNG プロジェクトの上流権益を取得

生活物資
- 全日本空輸・米国 Marriott との合弁で、空港免税店や食堂の営業権獲得活動や FS などを行うマリオットターミナルサービスを設立（当社20%）
- ロイヤル、Marriott International、大阪ガスとの4社合弁でロイヤルマリオットアンドエスシーを設立し、企業内食堂などの展開を開始
- 吉原製油の第三者割当増資 20.4 億円を全額引き受け、当社の連結対象会社とする
- 米国オレゴン州の飼料用干草の再圧縮加工販売会社 Oregon Hay Products（1990 年2月設立）が本格稼働
- コーヒー豆の年間販売実績、過去最高の40万袋を記録
- 米国大リーグ（Major League Baseball：MLB）とライセンス契約を締結し、1992年3月から MLB 球団ロゴを使用したカジュアルウェアなどを全国販売
- 物資本部に住商建材の主管部として建材部が発足
- 明石海峡大橋向け生コンプラントを受注
- 山陽国策パルプ（現・日本製紙）と共同で、チリにおけるユーカリを主とした植林会社 Volterra を設立（当社33%）
- 切り花の大手輸入・卸専門商社アライドの株式を70% 取得

メディア
- 丸紅と日商岩井が出資する通信衛星の運営会社サテライト・ジャパン（SAJAC）に33.5%出資し、衛星通信分野に進出
- 英国映画「ハワーズ・エンド」への出資を通じ、初めて映画の海外製作投資を行う
- 住商コンピューターサービスが東証第一部上場（1991年9月）
- 情報サービス事業会社フォーエスを設立
- 当社33.9%出資により大阪ケーブルテレビを設立

物流保険
- 各営業部門業務本部の運輸部を管理協力部門の運輸保険本部に一元化（1991年10月）
- シンガポールに Bluewell Insurance（Singapore）、英国ロンドンに Bluewell Insurance Service（Europe）を設立
- 国際複合一貫輸送業務の欧州拠点として、ドイツのデュッセルドルフに Sumitrans Europe を設立

1992年［平成4年］

鉄鋼
- 鉄鋼原料本部、鉄鋼本部、鉄鋼貿易本部、鉄鋼統括室の3本部1室を、鉄鋼原料本部、鉄鋼第一、第二および第三本部と鉄鋼統括室の4本部1室に再編（1992年10月）
- インド Fomento、南アフリカ Assmang、ブラジル Ferteco 産の鉄鉱石を中国主要鉄鋼公社向けに販売する営業活動を開始
- 住商鋼板加工を2億円増資し、持株比率を89% に
- フランスの Terre Armee International とテクスパン工法のライセンス契約を締結

機電
- 大阪モノレール向け運行システム設備建設工事（大阪大学前 - 千里中央間）の一括契約を締結
- 米国 Morrison Knudsen から Chicago METRA 向け客車用構体177両分を受注
- JR 東日本向け山形新幹線の台車を受注
- 1991年に当社が受注した米国ロサンゼルス交通委員会向けの軽快速電車（LRV）41編成が "Buy-American 運動" でキャンセルとなったが、1992年10月に改めて同委員会から軽快速電車（LRV）15編成を受注
- 全豪 No.4の大手 Ford 車ディーラーを買収し、Summit Fury に改称
- メキシコにおける日産自動車の生産設備の受注に続き、Ford 部品製造グループ傘下企業と合弁で、エアコン用ホース・チューブ製造会社 Climate Systems Mexicana を設立（当社実質5%）
- 東洋シートと共同で、中国華庄工業および台湾明芳との合弁により、自動車用シート部品製造販売会社を上海に設立（当社5%）
- コロンビアの自動車組立販売会社 CCA の100% 出資で、ベネズエラにマツダ車輸入代理店を設立
- ウクライナ Autoservice との合弁で、トヨタ車の販売会社 Autosummit を設立（当社11%）
- 高所作業車専門レンタル会社ブルーテックを設立（当社51%）
- 日本政府の対ロシア支援の長期貿易保険枠を利用して、ロシア・ガス公社向けにコマツ・パイプレーヤー 20台を受注
- カナダ西部3州のコマツ建設機械代理店であったRivtow Equipment の Alberta 州代理店を買収し Coneco Equipment を設立
- 川崎製鉄・千葉製鉄所向けに住友重機械工業製の連続鋳造設備第4号機を受注
- 住友精密工業と共同で、東京ガス・根岸工場向け LNG 気化器2基、東京電力・扇島火力発電所向け LNG 気化器2基を相次ぎ受注
- インドネシア公共事業省向けに、フランス DIC-Degremont のブライアン上水道設備一式を受注
- 米国 GE と共同で、インドネシア電力公社から Tambak Lorok Block300MW ガスタービン発電所建設プロジェクトを受注
- 米国住友商事と共同で、カリフォルニア州の IPP 事業に参入
- 日立製作所と共同で、マレーシア電力庁から、Sarawak 電力供給公社向けに30MW ガスタービン発電機2台を受注
- トルコの地方9都市の新局および既存26局向けに、日本電気製テレビ送信システムを連続受注
- タイ進出日系セットメーカーへの電子部品供給を行う Sumitronics（Thailand）を設立

非鉄化燃
- 住友金属鉱山と共同で、チリ La Candelaria 銅鉱山開発に資本参加することを正式決定。Phelps Dodge80%、住友金属鉱山15%、当社5%の合弁会社 Compania Contractual Minera Candelaria を設立
- 同和鉱業とともに、メキシコ Peñoles グループとの合弁で、Tizapa 亜鉛・銀・鉛鉱山プロジェクトの運営会社 Minera Tizapa を設立（当社10%）
- 米国 Hersco のポリ塩化ビニールパイプ事業部門 Cantex を米国住友商事と共同買収
- 住商化学品が東西のポリマーテクニクス2社を合併
- ハンガリーにて農薬輸入販売を行う Summit Agro Hungary Trading 設立

生活物資
- 日本政府のロシア向け人道食料援助に応札し、コーンビーフ、食用油、パスタ、砂糖、フルーツ缶詰、ビスケットなどを落札
- ニュージーランドのウールカーペット糸製造工場を買収して Summit Wool Spinners を設立
- 紳士服地・製品卸の谷津と共同で、中国企業との合弁による紳士服縫製販売会社の北京頂上服装を設立
- 住商紙パルプと共同で、米国ロサンゼルスに古紙集荷会社 Summit Recycling を設立し、米国での古紙リサイクル事業に進出
- ロシア連邦沿海州の木材生産業者 Terneyles と木材・製紙用チップの直接取引を開始
- 住友ゴム工業と米国製 Callaway ゴルフクラブの7か年長期輸入販売契約を締結し、1993年4月から本格販売開始
- 宮城県仙台市泉区の中心市街地大型商業施設建設の核となる「泉中央ショッピングセンター」がオープン
- 千葉幕張・住友ケミカルエンジニアリングセンター（SCEC）ビルを竣工
- 肥料製造の日東バイオンに出資、筆頭株主となる
- サミットゴルフクラブ（茨城県八郷町、現・石岡市）オープン
- イーストウッドカントリー倶楽部（栃木県宇都宮市）オープン

メディア
- ハリウッドメジャー制作の洋画専門のスター・チャンネルに資本参加と役員派遣を行い、通信衛星（CS）によるテレビ放送事業に参入
- 住商コンピューターサービスが住商情報システムに改称（1992年10月）
- 営業譲渡方式により住商電子システムを住商エレクトロニクスに統合
- 住商情報システムと共同で、住商データコムを設立

物流保険
- 日・米・欧・亜に現地法人を構えた住商保険センターを住商ブルーウェルに改称

1993年［平成5年］

鉄鋼
- インド Karnataka の鉱山開発も進めていた Fomento と、住友金属工業向けに同地産鉄鉱石の第1回バルクサンプル（整粒塊鉱約 9,000トン）を出荷
- 米国およびメキシコ住友商事と共同で設立した自動車・家電メーカー向けスチールサービスセンター Servilamina Summit Mexicana が操業開始
- 中国華南地区のオーディオ関連プレス会社 Yanion と東莞市附城区との合弁で、中国で最初のスチールサービスセンター東莞 SY Metal（DSY）を設立
- 米国電炉メーカー Auburn Steel が進めている Thomas Steel 買収を後押し、Austeel Lemont として設備を刷新し、再生を目指した
- 国内鋼管特約店・稲井に出資（当社 20.83%）
- 大阪の大栄鋼管に資本参加（当社 88.7%）し、西日本地区の住友金属工業製新シームレス管の中核販売会社とした
- 東京ガス向けガス導管工事分野で初成約（千葉県金親 - 八街ラインガス、4.4km）
- ARCO China の海南島海底ガスパイプラインプロジェクト向けラインパイプを日本高炉4社で 23万 3,000 トン受注
- 鋼管のアジア地区総合販売政策の中核会社として、中国に小径・薄肉の冷間引抜鋼管製造・販売会社深圳片倉鋼管を設立

機電
- 極東ロシア・ウラジオストックの ACFES と合弁で、Summit Motors Vladivostock（SMV）を設立（当社 50%）
- 中国・上海におけるマツダ車販売会社 Summit Motors Shanghai を設立（当社60%）
- スロバキアのチェコスロバキアからの分離独立に伴い、チェコ・プラハの日産車代理店 Summit Motors Czechoslovakia を、Summit Motors Czecho と Nissan Slovakia に分割
- トルコの日産車代理店 BMC と共同で、Nissan BMC Summit Otomotiv（NBS）を設立し、日産車の現地販売を開始
- 日本電装との合弁で、日本電装インドの電装品メーカー SRF-Nippondenso に出資（当社9.5%）
- コマツの欧州統括会社と共同で、スペインの同社代理店を買収し、Komatsu España を設立（当社 33.3%）
- コマツと共同で、香港に建機・プレスの販売サービス会社を設立（当社 25%）
- 住商機電販売の地域別分社化方針のもと、1993 年から 1995 年にかけて、住商マシネックス九州、同中部、同北海道が相次いで発足
- ５商社（当社・三菱・伊藤忠・日商岩井・丸紅）共同で、インドネシア国営石油会社向け LNG-F プラント 830億円を受注
- フランス DIC-Degremont と共同で、メキシコ・モンテレー市水道局向け汚水処理場設備建設を受注
- 日立製作所、石川島播磨重工業と共同で、バングラデシュ電力庁から、円借款を用いたシレット総合火力発電所（90MW）建設プロジェクトを受注
- 日立製作所と共同で、インド・タミルナドゥ州電力庁からベイスンブリッジ発電所向けに 30MW ガスタービン発電機２台を受注
- スウェーデンの Siemens・Ericsson Manufacturing Company・韓国金星と共同で、スリランカ・テレコム通信網プロジェクト（GreaterColombo Ⅱ）を受注
- 日本電気・Siemens と共同で、ロシアの Rostelecom 向けデジタル無線通信・光通信設備プロジェクトを受注。日本の対ロシア支援枠輸銀クレジットの適用案件で、モスクワ－ハバロフスク間 7,600km を結び、極東・ロシア・欧州にまたがるデータ通信網を構築
- 香港の基板メー カー寿光と共同で、Sumitronics Hong Kong を設立（当社 51%、香港住友商事 39%）
- スロベニアに欧州製 Ford 車の輸入卸会社 Summit Motors Ljubljana を設立
- 豪州製分解組立式コンテナ「マキシコン」の国内レンタル事業開始

非鉄化燃
- 住友軽金属工業・丸紅と共同で、豪州 Comalco Aluminium が推進していたアルミニウム製錬会社 Boyne Smelters の増設計画に出資（当社 8%）するとともに、近接する Gladstone 火力発電所買収にも出資
- 豪州 Northparkes 金・銅鉱山の権益 6.7% を当社が取得し、銅精鉱の供給源を多様化
- ベトナムにポリプレン織布素材バッグの合弁製造販売会社 Vinapac を設立（当社 27%）
- 家庭用プラスチック製品メーカーの天馬が中国広東省中山市に設立した新工場建設に資本参加し、総経理を派遣
- 中国の仏山塑料集団、無錫市包装連合との共同出資で、包装用 BOPP フィルム製造会社の中外合資無錫環宇包装材料を設立
- 大阪の北港油槽所を分社化し、北港油槽所を設立
- 関西系化学品専門商社・互栄商事の株式の 44.9% を取得
- 外国企業３社と共に、ベトナム沖・ダイフン石油プロジェクトの開発権を獲得し、当社 100% のベトナム・ダイフン石油開発を設立し、当社の同プロジェクトへの権利義務を同子会社に委譲
- 当社単独保有していた豪州 Bonaparte LNG プロジェクトに、大阪ガス、帝国石油が参画
- 欧州における精密化学品に特化した専門商社 Summit Chemicals Europe をドイツ（デュッセルドルフ）に設立
- 荒井製作所と共同で、中国広東省中山市に空調器材製造販売会社を設立（当社 18.75%出資）
- 米国 Exxon、インドネシア石油と共同で、中国石油天然ガス総公司とタリム盆地の石油、ガス探鉱、開発に関する生産物分与契約締結

生活物資
- 米国デトロイトの日本レストラン・寿司岩の当社持株を寿司岩に売却して全面撤退
- 米国住友商事が地元デベロッパーと共同で、アトランタ郊外で Hamilton Mill（530 万 m^2、2,282 区画）の宅地開発に着手

メディア・消費流通
- 管理協力部門の「メディア事業本部」が営業部門に移され、既存の４部門に属さない単独の営業本部となる（1993 年４月）
- サテライトジャパン（SAJAC）が日本通信衛星と合併し、日本サテライトシステムズ（JSAT）が発足
- 加盟店の増加に伴い、1992 年度に単年度黒字化を実現した日本ゲームカードの当社出資比率を 26.7% へ引き上げ
- 日本企業初の商用インターネットサービスを開始した IIJ インターネット・イニシアティブ・ジャパンに資本参加。1994 年に増資に応じ、10.83%の筆頭株主となる
- 投資事業本部（事業企画部）がドラッグストアチェーンを展開する住商リテイルストアーズを設立し、1994 年に調剤併設型ドラッグストア１号店「薬局トモズ（Tomod's）」を オープン
- 住商オットーが米国 Eddie Bauer との合弁で、エディ・バウアー・ジャパンを設立（住商オットー 70%）
- シベリア横断無線通信プロジェクト：ロシア Rostelecom 向けにモスクワーハバロフスク間 7,560km を無線で繋ぐプロジェクト。契約総額約 250 億円。メイン vendor：NEC、独 Siemens

1994年［平成6年］

鉄鋼
- 南アフリカ Assmang との関係強化の一環で、同社産鉄鉱石の対日輸入３か年契約（100万トン / 年）締結と同社発行済株式の約１%相当を取得。以後、中国宝山鋼鉄向け鉄鉱石の年度契約を実現し、続いて中国武漢鋼鉄向け鉄鉱石の年度契約、神戸製鋼所向けマンガン鉱石年間契約など取引を拡大
- インドネシア Aneka グループのスチールサービスセンター Super Steel Indah（SII）に経営参画
- フィリピンのスチールサービスセンター JS Steel Cebu を設立
- コロンビアの国際合弁企業 Oleoducto Central 向けに大径管７万トンの大口成約を実現
- 中国華東地区にスチールサービスセンター上海頂鋒金属製品を設立
- 住友電気工業と新日鐵系列の鈴木金属工業と共同で、中国華南地域のステンレス鋼線の製造販売会社（SWPH/SWPG）を再スタート
- シンガポールからマレーシア・ジョホール地区に工場移転する製造メーカーに対応するため、Steel Centre Malaysia を設立

機電
- 住友金属工業 和歌山工場シームレス生産設備関連を受注
- 三菱重工業と共同で、香港新空港向け Automated People Mover（APM）システムをターンキーベースで受注
- フィリピン EDSA LRT とマニラ LRT3号線建設ターンキー契約を締結
- Sumi-Thai International、現地企業と共同で、タイにおける自動車割賦販売会社 Bara Sumi-Thai Leasing を設立（当社33%）
- Ford ディーラーの持株会社 Summit Motors Investment（UK）を設立
- マケドニアに Ford 車輸入販売会社 Summit Motors Skopje, Export Import Distribucija を設立（当社100%）
- スズキがインド政府と設立した Maruti Udyog 向け設備・部品ビジネスが活発化
- 住友重機械工業との合弁で、中国・天津にサイクロ減速機の製造販売会社を設立（当社33.3%）
- 富士電機と共同で、フィリピン石油公社向けに米国 Magna Power Electronics が BOT 開発する地熱発電所（77MW × 3）建設プロジェクトを受注
- イタリアの Ansaldo Energia・韓国の大林エンジニアリングと共同で、マレーシア電力庁からパカガスタービン発電所の 100MW 複合火力発電化工事を受注
- 米国 GE、豪州 Waagner Biro 他と共同で、インドネシアの電力公社から Tambak Lorok BlockII 複合火力発電所プロジェクトを受注
- 東芝と共同で、インドネシアの Paiton 石炭火力発電所に蒸気タービンを受注
- 関西デジタルホン、ツーカーホン関西などの移動体通信事業者向けに NEC 製端末機を OEM 供給
- インドネシアに Sumur Mitra Electronics（2002年1月、PT Sumitronics Indonesia に改称）を設立
- 機電および非鉄化燃両部門の半導体も含めたエレクトロニクス関連ビジネスを電子航空本部に統合のうえ再編し、「エレクトロニクス・航空本部」を新設（1994年10月）
- カナダ BC 州、SK 州のコマツ建設機械代理店 Terratech Equipment を買収し、西部３州の代理店買収完了
- 豪州住友商事傘下に Sumitomo Australia Technical & Service Center を、住友電装との合弁で SWS Australia を設立、Ford Australia 向けワイヤーハーネスの設計開発・製造供給・リワーク事業を開始

非鉄化燃
- 英国住友商事と共同で、スイス IMIC グループの硫酸トレーダー Interacid 株式の 100%取得を完了。Interacid Trading と改称
- 秩父小野田（現・太平洋セメント）との間で、ベトナム・ホン ゲイ無煙炭輸入の３年間長期契約を締結
- ベトナム・ダイフン原油の商業生産開始に伴い、ジャパンエナジー、日本石油向けなど対日販売も開始
- 住商タリム石油・ガス開発設立（当社100%出資）
- ポーランドに農薬販売会社 Sumi Agro Poland 設立
- チリ La Candelaria 銅鉱山の生産を開始（1994年９月）

生活物資
- 食料・食品関連の新規事業の開発・コンサルティング営業を行うエス・シー・フード開発を設立（当社100%）
- 牛肉・豚肉・鶏肉３品の国内販売会社エス・シー・ミート（後に住商フレッシュミートに改称）を 100% 出資で設立
- 米国 Smithfield Foods と豚肉の対日独占輸入契約を締結し、SPF 豚肉「バランスポーク」を大手量販店・外食産業に販売開始
- カナダ産ミネラルウォーター・Polaris の販売権を獲得
- セッツの米国古紙集荷会社 Consolidated Fiber Settsu を買収して、Summit Pulp & Paper に改称
- 三菱製紙向けにエクアドル産製紙用チップの長期輸入契約を締結
- 「みなとみらい21」開発プロジェクト着工
- 栃木県那須町に那須ちふり湖カントリークラブがオープン
- マレーシアにて肥料輸入内販事業を行う Sumifert を設立
- 商業施設などの保有・賃貸・運営管理をする住商アーバンディベロップメントを設立

メディア
- 携帯電話の端末販売事業に参入し、販売直営店・ドコモショップ西銀座店をオープン

物流保険
- 機電部門の「ジャカルタ工業団地プロジェクト部」に、建設不動産本部のフィリピン・中国の工業団地販売業務を移管し、同部を「海外工業団地部」に改称（1994年９月）
- ジャカルタ工業団地（EJIP）内に Bekasi Container Terminal を設立し、進出企業に対する倉庫・コンテナのオペレーションサービスを開始
- 取扱商品で事業領域を分けていた住商リビングトランスポートと住商スチールトランスポートを統合再編し、東京に住商ロジスティクス大阪にサミットロジスティクスを発足させ、地域別の受渡業務体制を確立

1995年［平成7年］

鉄鋼
- 鉄鋼原料本部を鉄鋼第一本部に統合するとともに、建機輸送機本部の車両鋳鍛部を鉄鋼第三本部に移管（1995年6月）
- 豪州 North Goonyella 産原料炭を、インド Tata Iron&Steel 向けに2年半、台湾 China Steel 向けに10年の長期供給契約を締結
- 阪神・淡路大震災の応援支給として、神戸製鋼所のユーザー向けに線材・棒鋼約1万5,000トンを成約
- 線材の2次・3次製品の複合取引拡大を目指し、特殊鋼有力問屋のカワイスチールと合弁で、住商ハガネを設立
- 姫路地区に福崎コイルセンターを設立（当社90%）
- ノルウェー Statoil 向け Zeepipe プロジェクト（ノルウェー領の北海油田とフランスを直結するパイプライン）用大径輸送管3万600トンを受注
- 住金物産と共同で、中国華北地区におけるスチールサービスセンター天津華住金属製品を設立
- 中国華東地区で金属プレス製品の製造・販売を行う上海高鋒金属製品を設立
- 日本鋼管・丸紅と共同で、中国の華東・華南地区の飲料缶・食缶向けブリキ製造販売事業 福建中日達金属を設立

機電
- 建機輸送機本部の建機部門を自動車本部に移管し、自動車・建機本部を発足（1995年6月）
- ハンガリーに日産車販売店 Summit Motors Hungary を設立（当社100%）
- 大阪モノレールの第2期（柴原 - 大阪国際空港間）および第3期（南茨木 - 門真間）の運行システム工事を受注
- 東レ・米国住友商事と共同で、カナダの天然ガス自動車用高圧燃料容器メーカー EDO カナダに資本参加
- トルコのイズミット市上水道プロジェクトを BOT（Build-Operation and Transfer）方式で受注
- プラス産業と共同で、中国広東省中山市にスピーカー用コーン紙生産販売会社を設立（当社50%）
- 東芝、カナダ Babcock & Wilcox ほかとの連合で、香港 Hopewell Holdings 傘下の Consolidated Electric Power Asia から、インドネシア Tanjung Jati-B 火力発電所（660MW × 2）建設プロジェクトを受注
- 富士電機と共同で、エルサルバドルのレンパ河電源開発公社向けに地熱発電設備（27.5MW × 2）建設プロジェクトを受注
- 当社初のタイ向け大型通信案件として、日本電気・古河電気工業と共に、タイ TT&T Public Company 向けに光伝送装置および光ケーブルを受注
- 日本電気・フジクラと共同で、ロシアの Rostelecom から、モスクワ－サンクトペテルブルク間の光通信設備を受注
- NTT グループと共同で、ベトナム郵便通信公社から電話網敷設プロジェクトを受注
- 国際電信電話（現・KDDI）と共同で、モンゴルの Newcom との合弁による携帯電話事業会社 MobiCom を設立
- ミャンマーの国営郵便・電気通信事業体（MPT）向けの通信網改善プロジェクトを受注
- 東南アジアの Sumitronics 各社を傘下におく、電子部品の国際調達機能の統括会社 Sumitronics Asia Holding を設立
- 日本車輌製造と共同で、インドネシア国営鉄道車輌メーカーとの包括業務協力協定を締結
- 中国にコマツとの合弁工場である小松常林建機公司（現、小松（常州）建機公司）・小松山推建機公司を設立

非鉄化燃
- インドネシアで、塩ビモノマー（VCM）とその原料の製造販売会社 Satomo Indovyl Monomer を設立（当社25%）
- インドネシアのポリエチレン製造会社 PENI 向けにエチレンの長期供給契約を締結
- 米国住友商事と共同で、米国のエアゾール用プロペラントガス（噴射剤）最大手 Diversified CPC International を、同社経営陣と共同買収（SCOA70%、当社20%）
- 日本板硝子と共同で、米国 FMC のソーダ灰事業会社 FMC Wyoming に資本参加（当社および SCOA10%）
- Pan Britannica Industries（PBI）の持株会社として、Summit Agro Holdings を設立
- ファイン・無機化学品本部の新薬・バイオ室を住商ファーマにスピンアウトし、同社を住商ファーマインターナショナルに改称
- 三菱化学製炭素繊維 PP Sheet の韓国産業向け輸出の初成約
- 住友化学保有の株式50% を買い取り、住商ファインケミカルズ貿易を完全子会社化

生活物資
- 米国住友商事が Smithfield Foods に2,000万ドルを出資、10年間の対日輸入代理店契約を締結
- 住商繊維貿易と東京住商テキスタイルを統合し、住商繊維を設立
- 香港住友商事と共同で、繊維製品・原材料販売会社 Sumitex Hong Kong を設立
- 1985年設立の米国タイヤ販売会社 Treadways が米国 El Dorado を買収して、プライベートブランド商品を開発・販売
- 上海に生コン製造会社の上海東友混凝土制品を設立（当社40%）
- 当社が開発した群馬県高崎市の「赤まる市場」がオープン
- 日本板硝子と共同で、中国・華北地区の現地企業との合弁会社天津日板浮法玻璃を設立

メディア
- 米国 Tele-Communications International（TCI）と合弁で、日本における CATV 事業と固定電話事業の運営統括会社（MSO：Multiple System Operator）ジュピターテレコム（J-COM）を設立（当社60%）
- 携帯電話販売を行う住商テレメイトを100% 出資で設立し、東京・大阪で営業開始。その後、住商テレメイト北海道・同九州も設立。携帯電話端末販売事業は一定の規模を持つに至る
- 1995 年7月に NTT と DDI 両社が PHS サービスを開始したのに続き、当社が出資したアステル東京、アステル関西も PHS サービスを開始

物流保険
- 香港に国際複合一貫輸送拠点として Sumitrans Asia（Hong Kong）を設立

1996年［平成8年］

鉄鋼
- タイの Siam Strip Mill Public から、年産能力150 万トン・5億ドルの大型電炉ミルを受注
- 神戸製鋼所と共に、200リットルドラム缶製造会社ダイカンに資本参加
- ノルウェー国営石油会社 Statoil 向けに油井管の長期供給契約合計10万トンを締結
- タイ石油公社向けの大径ラインパイプ商談で、現地での輸送・コーティング・保管までカバーする11万トンの大口受注
- 大阪南港倉庫を稲井に賃貸し、鋼管店売りの一大拠点とする
- 三和シャッターと共同で、インドネシア BODA MAS との合弁で軽量シャッター製造・販売を開始
- 耐火材専門商社住商レフテックを設立（当社100% 出資）

機電
- 大島造船所のばら積船を中心に1996～1997年に大型受注が続く。船舶融資等の管理のために住商マリンを設立
- JR 東日本向け秋田・北陸新幹線の台車を受注
- 住友電気工業・新潟鐵工所と共同で、大阪ニュートラムの延伸計画の関連工事と車両を受注
- 伊藤忠エアリースと共同で Boeing 航空機3機を購入し、英国 Britannia Airways と10年のリース契約を締結
- 中国の北京に Ford ディーラー1号店を設立
- 日産自動車と共同で、中国の杭州に大型トラック・バスのシャーシー製造販売会社を設立（当社15%）
- インドネシアの自動車金融会社 P.T. Oto Multiartha に資本参加
- 日野自動車・ベトナム現地企業との合弁で、ベトナムにおける大型トラック・バスの生産拠点を新設
- ロシア国営石油パイプライン会社 Transneft 向けコマツ各種建設機械合計408台を受注
- 1990年に当社が資本参加した東名建機レンタルが九州建機レンタルと合併し太陽建機レンタルに改称
- 米国住友商事と共同で、建機持株会社 SMS International を設立（当社80%）すると同時に、同社経由でコマツのフロリダ州代理店 Linder Industrial Machinery を買収
- 東南アジアへの日系企業の工場進出を支援するサービス事業 A-FOSS（Asian-Factory Operation Supporting Service）を立ち上げ、タイ・マレーシアに拠点を設け、工場の操業・拡張に必要な資機材・部品の供給、機械設備の納入・据え付けまでを受託
- 三菱重工業・石川島播磨重工業・住友重機械工業等と共同で、アサヒビールの茨城工場・西城工場・吹田工場・西宮工場・神奈川新工場、アサヒ飲料の明石工場・富士山新工場向けに関連設備の受注を重ねた（～2001年）
- 川崎重工業と共同で受注した、住友金属工業の和歌山製鉄所新工場向けの真空脱ガス装置の納入を契機に、ドイツ Vakuum-Metallurgie の日本向け販売代理権を取得
- 日本電気と共同で、イランから300万回線交換機、SDH マイクロ、遠隔地無線を一括受注
- ロシア Rostelecom 向けのモスクワ - ハバロフスク間 7,600km を結ぶデジタル無線通信・光通信設備プロジェクトが完成
- 中国連合通信公司との合弁で、中国天津市に市内電話網の建設・保有会社 Tianjin Telecommunication を設立（当社58.5%）
- 日本政府のパレスチナ向け無償援助の第1号案件として、同地域大学向けに教育機械を受注
- 日本電気・三井物産・日商岩井と共同で、Colombia Telecom からボゴタ市電話通信網（11万回線）構築を BOT 方式で受注したが、回収問題発生
- 日本電気硝子と共同で、インドネシアにおけるブラウン管用ガラス製造会社 Nippon Electric Glass Indonesia を設立（当社20%）

非鉄化燃
- タイで東南アジア初の総合非鉄コイルセンター CS Non-Ferrous Center を設立
- インドネシアの Batsu Hijau 銅・金鉱山開発のための日本側投資法人ヌサ・テンガラ・マイニングを日本に設立（当初は当社100%）し、米国 Newmont グループと、同鉱山開発プロジェクトの共同開発契約を締結
- 英国 BP、マレーシア Petronas ほか現地コンソーシアムとの合弁で、フィリピン初のポリエチレンプラント製造会社 Bataan Polyethylene を設立（当社6%）
- フランス国内・アフリカ向け農薬の開発・販売会社 Sumi-Agro France 設立（当社100%）
- フランスの世界最大の工業ガスメーカー Air Liquide との合弁で、中国・天津で工業ガス製造会社2社を設立
- サウジアラビアの国営石油会社 ARAMCO と LP ガスの輸入に関する長期契約（1997～1999年、年30万トン）を締結
- 米国 Mobil からの権益譲渡により、石油公団、石油資源開発と共同でカザフスタン石油を設立（当社33.3%）
- インドネシアで、現地グループや東ソーなどと共に、塩化ビニール樹脂（PVC）の製造販売会社 PT Satomo Indovyl Polymer を設立（当社25%）

生活物資
- 日本向けブラジル産大豆を、同国 Maggi がアマゾン川中流に新設したイタコチアラ港積み出しで他社に先駆け初成約
- アリエスと紀州綿業を合併
- シンガポールにセメントの販売・マーケティング会社 Scancem Asia Pacific を設立
- 南アフリカに植林事業会社 Forest Resources を設立（当社25%）
- ロシア連邦沿海州プラスタンに、針葉樹の集成材製造販売会社 ZAO STS Technowood を設立（当社46%）
- 住友商事札幌ビル竣工
- 北海道長沼町にマオイゴルフリゾートがオープン
- 東京台場に複合商業施設デックス東京ビーチがオープン

メディア・消費流通
- J-COM の合弁パートナー TCI との折半出資で、番組供給統括運営会社ジュピタープログラミングを設立し、多チャンネルサービスのインフラとコンテンツの2本柱を統括運営する体制を確立
- 米国通販大手 Home Shopping Network との合弁で、TV ショッピング事業ジュピターショップチャンネルを設立し、24時間 TV ショッピング専門チャンネルの放送を開始
- 管理協力部門（投資事業グループ）の事業企画部を母体に、営業部門に「消費流通事業本部」を新設（1996年6月）
- 住商オットーの商品ライン拡大のため、化粧品世界最大手の フランス・L'Oréal と合弁で、カタログ通販会社クラブ・クレアター・ボーテ・ジャポン（CCBJ）を設立
- 大阪市・住友金属工業・日立造船と共同で、大阪市此花区に建設予定のユニバーサル・スタジオ・ジャパン（USJ）の開発会社ユーエスジェイの設立に参画（当社5%）し、全社プロジェクトチーム「此花21」を発足

物流保険
- 管理協力部門の運輸保険グループに機電部門の海外工業団地部を編入後、「物流保険事業グループ」に改称（1996年10月）
- 貨物輸送を手掛ける鈴与と現地企業 VINAFCO、Hanoi Electronics との合弁で、ベトナム・ハノイに総合物流事業 Dragon Logistics を設立（当社27%）
- フィリピン財閥 Lopez グループとの合弁で、First Philippine Industrial Park を設立（当社30%）
- 香港に続く国際複合一貫輸送拠点として、シンガポールに Sumitrans Corporation（Singapore）を設立
- 日本における保険ブローカー事業としてブルーウェル・インシュアランス・ブローカーズを設立

1997年［平成９年］

鉄鋼
- 豪州 North Goonyella 炭鉱プロジェクトの51%権益を保有する開発会社 White Mining を買収し、当社は同プロジェクトの権益を100% 保有
- 豪州 Oaky Creek 原料炭プロジェクトの投資会社 Sumisho Coal Australia を設立し、同炭鉱の15% の権益を取得
- シンガポールの Pandai Steel Industry（PSI）への投資会社として設立した Asian Steel Investment（ASI）を、東南・南西アジアの薄板事業の統括会社化し、Asian Steel Company（ASC）に改称
- 住友金属工業・東京ステンレス研磨興業・住金物産と共同で、シャーリングやスリットなどを行うスチールサービスセンター関西ステンレスを設立（当社 20%）
- 住友金属工業および Siam Steel Pipe グループと共同で、タイの自動車メーカー向けの伸線事業会社 Steel Processing（Thailand）を設立（当社・タイ住商で30%）
- 関包スチール工業・住友金属工業と共同で、溶融亜鉛メッキ鋼板の製造・販売会社ケイエスガルバを設立（当社 30%）
- タイ国鉄のリハビリテーションプロジェクト第 2 期向け機材納入契約を締結
- 英国 BP と油井管の長期供給包括契約（5年間・年間8万トン）を締結
- ミャンマーにて亜鉛鉄板の製造・販売を行う Myanmar Sai Steel Industry を設立
- ベトナムにてドラム缶製造・販売を行う Petro-Summit Mechanical を設立

機電
- Ford・マツダ両社の連携を踏まえ、ベルギー・オランダ・豪州・英国の各ディーラーを買収し、中国北京や南アフリカに新ディーラーを開設
- 湾岸危機以降7年ぶりに、イラク向け建機輸出を成約
- 大町モーターズと折半出資で、同社が製造する仮設ハウスのレンタル・販売会社レントスを仙台市に設立
- 豊田自動織機製フォークリフトの旧ソ連向け輸出台数が、1970年の1号機からの累計で1万台達成
- 住商機電販売を住商マシネックスに改称し、大阪支社、東北支店、神戸支店を、それぞれ住商マシネックス関西、住商マシネックス東北、住商マシネックス神戸として分社化
- 富士電機と共同で、エルサルバドル電力庁向けに続き、インドネシア Wayang Windu 地区向けに地熱発電設備を受注
- 日本電気と共同で、ロシア Rostelecom からノボシビルスク - ハバロフスク間約 5,800km を結ぶ光伝送システムを受注
- Sumitronics Taiwan 、Sumitronics Philippines を設立
- 住商エレクトロニクスの店頭公開を実現（1997年9月）
- 米国シリコンバレーに Presidio Venture Partners を設立し、米国 IT ベンチャー企業の製品・サービスの商権獲得と将来のキャピタルゲインを追求
- ボスニア・ヘルツェゴビナ政府向け主要送電線復旧計画（一般無償、古河電工他）受注
- 統合管理用ソフトウェアの販売・保守を行う住商ネットソリューションズを設立
- ケーブルモデムの販売を行うクロスビームネットワークスを設立

非鉄化燃
- インドネシアの Batu Hijau 銅鉱山開発プロジェクトへ日本側投資会社ヌサ・テンガラ・マイニング経由で出資。また、同投資会社に住友金属鉱山と三菱マテリアルが正式参加
- 同和鉱業・Peñoles グループとの合弁で、Minera Rey de Plata を設立し、メキシコでの鉛・亜鉛鉱床開発に着手
- 英国 AEA Technology（旧・原子力公社）との折半出資で、原子力関連の各種試験・測定や機器販売会社 Summit AEA を設立
- 非鉄金属本部の貴金属ディーリング、純金積立・金貯蓄口座取引等を財務グループ（為替資金部）に移管
- Summit Agro Holdings を Summit Agro Europe に改称。欧州の農薬販売会社 4 社を同社経由の間接事業投資会社に変更し、ハンガリーに物流拠点を設けて一体運営を進めた
- ルーマニアにおける農薬輸入・販売会社 Summit Agro Romania を設立
- ベトナム・ダイフン石油開発からのフランス Total と豪 BHP の撤退に伴い、両社持分を当社とマレーシア Petronas で引き受け
- 中国にて農薬の製剤・小分け販売を行う中農住商（天津）農用化学品を設立（当社 39%、中国住友商事 10%）
- シンガポール住商と共同で、ASEAN・西アジアにおける精密化学品・無機化学品関連商品の貿易投資会社 Summit Chemicals Asia を設立

生活物資
- ダバオの農園経営から一旦撤退し、フィリピン産バナナの輸入販売代理業に専念
- 白衣用生地を取り扱う卸販売会社武山繊維を前身とする住商衣料を住商モンブランに改称し、モンブランブランドで食品・医療系の白衣、サービスユニフォーム分野を拡大
- 大阪府岸和田市に商業施設「岸和田カンカン」がオープン
- 大阪市北区中之島の住友病院（新病院）建設の総合調整業務を請負
- 「横浜みなとみらい21」にクイーンズスクエア横浜とパン・パシフィックホテル横浜がオープン
- 石川県金沢のゴールドイーグルジャーマンからパン洋菓子製造販売の営業譲渡を受け、金沢ジャーマンベーカリーを設立し、営業開始

消費流通
- 消費流通事業本部で手掛けたテレビ通販「住商ホームショッピング」が、東京キー局を含む地上波放送を中心に、大手カー用品店や量販店等にも販売チャネルを開拓し、年商 20 億円を突破

物流保険
- 当社 100% 出資によりオールトランスを設立し、国内物流事業に進出
- ベトナム建設省傘下の国営企業との合弁で、ベトナムのハノイ近郊に Thang Long Industrial Park を設立（当社 58%）
- 中国物流ビジネスの中核と位置づける上海華友物流を合弁で設立（当社 25%）
- UAE の物流企業 Al Rostamani グループと共同で、AR Summit を設立（当社 25%）

1998年［平成10年］

鉄鋼
- インドネシアで唯一 EPTE での保税ステータス取得を目的に、Super Steel Indah（SSI）から分離する形で、Super Steel Karawang を設立
- マレーシアの Petronas Carigali および Esso Production Malaysia 向けに大径ラインパイプ10万トンを受注
- 住友金属工業の VAM ネジのライセンスを新日本製鐵に供与し、技術力・供給力を結集した2社アライアンス組成により、ノルウェー国営石油会社 Statoil と油井管の新規長期包括契約（年間2万5,000トン）を締結
- プロセス鋼管販売の拡大と効率化を目指し、当社 100% 出資でエスシーチューブラーズを設立
- シームレス鋼管の国内販売網の整備・強化のため、特約店の東海鋼管の営業を継承する形で住商東海鋼管を設立

機電
- 三菱重工業と共同で、フィリピン EDSA 3号線車両等のメンテナンスを受注
- 米国カリフォルニア州 Peninsula Corridor Joint Power Board 向けに、米国部材を積極採用した客車 20両を受注
- アジア通貨危機で苦境に陥ったインドネシアの自動車金融会社 Oto Multiartha の増資を引き受け、当社出資比率を引き上げ
- ヨルダン消防庁向け消防自動車 20台・救急車11台・ウォータータンカー 6台受注
- 当社、ヒロテック、米国 ThyssenKrupp3 社均等出資により、メキシコに外板スタンピング部品製造会社 Aventec を設立
- スペイン・カナリア諸島の Toyota Canarias の株式を買い増し、出資比率を引き上げ
- ロシアのサンクトペテルブルク、ノボシビルスク、ユジノサハリンスクの3都市の近くにトヨタ認定サービス工場 Toyota Authorized Service Station（TASS）を設立
- 日本政府のイエメン向け食糧増産援助用ピックアップトラック 60台受注
- 豪州 TNT のフォークリフト部門を買収し、豪州におけるフォークリフトのレンタル会社 Red Australia Equipment を設立
- 中国で住貿工程機械（上海）を設立（当社100%）
- 中古建機の整備とレンタルに強みを持つ米国テキサス州北部のコマツ代理店 Continental Equipment を買収
- 大阪 USJ 地区の地域冷暖房会社として大阪此花臨海熱供給を設立し、同社向けに住友金属工業製の熱供給プラントを受注
- 住友病院新病院向けの各種設備工事を受注
- 米国 Stone ＆ Webster Engineering・韓国現代建設と共同で、ベトナム電力公社から Pha Lai 発電所を受注
- スイスの Electrowatt Engineering とのコンソーシアムで、タイ電力公社から複合火力発電設備を受注
- 住友電気工業と共同で、タイの Metropolitan Electricity Authority から地中送電線および付帯設備一式を受注
- インドの携帯電話事業への戦略投資として、Hinduja Group 企業経由でグジャラート州の Fascel に 2,850万ドル出資
- 西カナダの鉱山機械代理店 Transwest Mining Systems を買収し、初めての鉱山機械ビジネスに参入

情報産業
- 「メディア事業本部」と、旧エレクトロニクス・航空本部の電子部・情報電子部・電子材部で構成される「エレクトロニクス本部」の 2 営業本部体制による「情報産業部門」を新設（1998年4月）
- J-COM と国際電信電話が合弁で、CATV ならではの大容量を駆使したインターネット接続サービス事業ジェイコムインターネットを設立
- アスミックとエースピクチャーズが合併し、アスミック・エース エンタテインメントを設立（当社49.6%）し、映像・ゲームなどのメディ アミックスを追求
- フィリピン・マニラ近郊に当社100% 子会社 Technoclean Philippines を設立し、ハイテク分野の工場に必要不可欠なクリーンルーム用衣服の精密洗浄サービス事業に進出

非鉄化燃
- ロシア国営の原子燃料専門商社 Techsnabexport とウラン濃縮販売の協力に関する覚書を締結
- 化成品・有機化学品の専門会社住友商事ケミカルを設立（住商化学品より分社）
- 合成樹脂事業の中核事業会社として住友商事プラスチックを設立し、当社の合成樹脂国内商権の大半と住商化学品から合成樹脂部門を移管
- 住商石油の傘下に扶桑石油、関西オートなどを統合し、300超の SS（ガソリンスタンド）を擁する体制になる
- 豪州 Bonaparte LNG プロジェクトから撤退
- インド向けのニードルコークス（電炉用電極材料）輸出が過去最高数量とな る1万2,000トンを成約
- アルミ精錬用カソード・ブロック（SKB）をモザンビーク、カナダ、ノルウェー、ブラジル向けに成約を重ね、1998年の年間出荷ベースで1万2,000トン規模を達成
- インドネシアの Batu Hijau 銅鉱山開発プロジェクトの日本側投資会社ヌサ・テンガラ・マイニングに古河機械金属が加わる

生活物資
- 住商食品（1989年1月設立）を核に食品ビジネスの効率化を図り、1998年に住商水産、大阪農水産部および飲料、1999年に住商フルーツの野菜商権と雑穀商権を集約
- 米国フロリダ州の Fellsmere 農園事業から撤退
- ロシア沿海州 Terneyles の原木を韓国向けに初出荷
- 住商ランバー・トレーディングを住商建材に統合
- 住商開発センター（1974年設立）の商業施設の企画・運営・管理業務を分離独立し、住商アーバン開発を設立
- エス・シー・ビルディング（当社100%）が住友ケミカルエンジニアリングセンタービル（幕張 SCEC ビル）を取得し、同ビルの50% 持分を住友生命保険に売却
- 外壁材大手ニチハと共同で、米国・アトランタにて窯業系外装材の販売会社 Nichiha USA を設立

消費流通
- 当社100%出資の住商グルメコーヒーを設立するとともに、イタリア・コーヒー大手焙煎業者 Segafredo Zanetti と、日本で同名のエスプレッソ・カフェチェーン展開に関するライセンス契約を締結し、1号店を渋谷文化村通りにオープン
- 財務グループに移管後、住商ゴールドとエス・シー・ジュエリーを統合のうえ、貴金属の現物取引会社住商貴金属を設立し、泰星コインを買収し、子会社化

1999年 [平成11年]

鉄鋼
- 竹中工務店・住友金属工業と共同で、鹿島スタジアム増築用鉄骨工事を受注
- バブコック日立より、東京電力の常陸那珂火力発電所および富津火力発電所向け、ならびに中部電力の浜岡原子力発電所向けに、住友金属工業製ボイラー用鋼管を相次いで受注
- 世界各地での油井管 SCM 網の構築の先駆けとして、Shell が参画する Petroleum Development オマーン向けの年間4万トンの油井管供給がスタート
- 当社・三井物産・伊藤忠商事の3社でファイナンスを供与し、イタリアの Saipem 等と共同で、ロシア Blue Stream Pipeline 向けに大径鋼管31万トンを受注

機電
- 自社保有機としては初めて、Airbus 製 A320型2機を Iberia Lineas Aereas de España へリース債権付きで売却
- 三菱重工業との共同で、米国 American Airlines からマイアミ国際空港新交通システム（北ターミナル）を受注
- スウェーデンにおける現代自動車および Fiat の輸入販売店買収
- 国連スキームによる約10年ぶりのイラク向け民生用自動車の輸出再開
- 日本政府無償援助案件として、カンボジア地雷処理センター向けに灌木除去機2台を納入

情報産業
- ユナイテッド・シネマ・インターナショナル・ジャパン、角川書店と提携して、複合型映画館の開発・運営会社ユナイテッド・シネマを設立し、シネマコンプレックス事業に参入
- Sumitronics Asia Holding と米国の電子部品 EC 取引最大手の NECX が合弁で、シンガポールに NECX Electronic Commodity Exchange Asia を設立
- 画像データの高速伝送サービス会社日本ワムネットの設立に参画（当社10%、2000年1月40% 増資）

非鉄化燃
- 米国 Allegheny Teledyne および住友シチックスとの間で、チタン・スポンジ生産事業の技術交流を開始
- インドネシアの Batu Hijau 銅鉱山開発プロジェクトが銅精鉱の生産を開始
- 米国 Alcoa 向けにアルミ精錬用カソードブロック（SKB）の長期販売契約（10年間）を締結
- 旧・住友商事ケミカルが住商ファインケミカルズ貿易の農薬を除く化学品部門を営業譲受
- 住商アグロと住商ファインケミカルズ貿易を合併し住商アグロインターナショナルが発足
- ウクライナにおける農薬輸入・販売会社 Summit Agro Ukraine を設立
- ブルガリアにおける農薬輸入・販売会社 Summit Agro Bulgaria を設立
- 当社の合成樹脂関連の貿易商権および当社100% 出資のサミット樹脂工業（タンク・容器等の回転成型品、波板・シート等の押出成型品の製造販売会社）の株式を住友商事プラスチックに移管し、同社を内外・製販一体の事業投資会社とした
- 住友商事プラスチックがポリエチレン・フィルムの製造販売会社・日本技研工業の株式を買い増し、経営権を取得（当社グループ合計52%）
- ベトナム・ダイフン石油開発の事業から撤退
- カザフスタンでの石油開発プロジェクト（試掘井2井を掘削）の鉱区返還を決定
- 当社が大阪北港で保有していたタンクなどの設備を北港油槽所に売却し、同社をタンク・ターミナル会社として独立させる

生活物資
- セメント・骨材の国内ビジネスを住商セメントに移管し、原料から製品までの一貫販売体制を確立
- 岸和田カンカンの第2期施設ベイサイドモール（岸和田市）がオープン
- ユニバーサル・シティウォーク事業の商業施設保有会社として大阪北港開発を発足

消費流通
- さいたま市に本社をおく食品スーパー・マミーマート（37店）の株式20% を取得
- フィリピンの First Philippine Industrial Park の第1期180ha がオープン
- 住商ロジスティクスがジュピターショップチャンネル向けにテレビ通販物流受託業務を開始

物流保険
- 三井倉庫および Al Rostamani 両グループと合弁で、ドバイに物流センターを設立
- 繊維関連商品を扱う物流センター関西オールトランス設立
- 再保険会社として、Bluewell Reinsurance Company（Bermude）を設立

2000年 [平成12年]

鉄鋼
- 豪州 North Goonyella 炭鉱（当社100%）の全権益を売却
- 住友金属工業向けにインドの Fomento 鉄鉱石の3か年中期契約を締結
- 伊藤忠商事と共同で、マツダの100%子会社マツダスチールを買収し、マツダ向け鋼板の加工・供給を一手に取り扱う
- 日産自動車リバイバルプランのもと、当社の同社向け既存商権はほぼなくなる中、庄内ヨロズ向け日産自動車受託材に、国産車用として初めて新日本製鐵製鋼材（月1,500トン）を納入
- ASEAN 域内の既存スチールサービスセンターを統括会社 Asian Steel Company（ASC）のもとに統合
- 住商パイプアンドスチール（旧・東泉鋼管）が東日鋼管を合併
- 英国 BP の英国領北海油田向けに大径ラインパイプ9万トンを受注
- 住友金属工業と共同で、中国で油井管・ラインパイプ用の中径電縫鋼管を生産する宝鶏住金石油鋼管の合弁会社を設立（当社12%）
- 住友金属工業と共同で、フランス最大のチタン・ユーザーの Valtimet への出資および溶接管フープ供給契約を締結
- 米国クランクシャフト製造会社 International Crankshaft の当社出資比率を10% から20% に引き上げ

機電
- 機電部門の4本部を、輸送機・建機関連の「機電第一部門」とプラント・インフラ関連の「機電第二部門」に分割（2000年4月）
- リスクアセットの削減のため、船舶ファイナンス債権を流動化し、使用資金を圧縮
- 中国が原油輸入国に転じたことを背景に、中国国営 COSCO 向けに日立造船建造の大型原油タンカー1隻を、日本の造船界としては唯一かつ初めて受注
- 日本連合の一員として台湾新幹線のコア契約に調印し、関係者の悲願であった新幹線輸出の道が開かれる
- 豪州 Summit Investment Australia が分散していた Ford 販売店6店を売却し、シドニー集中を進める（2000 ～ 2001年）
- 韓国の三星エンジニアリングと共同で、イラン国営石油化学会社向けに ABS 樹脂製造プラントを受注
- 三井物産、東洋エンジニアリングと共同で、ブラジル国営石油会社向け海底油田随伴ガス活用プラント建設を受注
- 千代田化工建設・三菱商事・三井物産等と共同で、国際協力銀行（JBIC）のプロジェクト・ファイナンスを組成し、インドネシア国営石油会社向け LNG プラント近代化プロジェクトを受注
- クリーンエネルギー関連で、タイ発電公社から分離した IPP の Electricity Generating Public Company 向けに10MW 籾殻発電を受注
- フランステレコムとエジプト Orascom Telecom との合弁携帯電話会社 Mobinil から通信設備を受注
- 住友病院（新病院）向けに医療機器パッケージおよび日本電気製 LAN 機器やコンピュータを一括受注
- アサヒビール向けの三菱重工業製発酵貯酒タンクの出荷累計が1,200 本に達し、記念式典を開催

情報産業
- ジュピターテレコム（J-COM）が業界2位のタイタス・コミュニケーションズを統合
- シンガポールの Sumitronics Asia Holding の日本支社 Sumitronics Japan を母体に、電子部関連ビジネスを統合し、100%子会社のスミトロニクスを設立。同社に、住商機電貿易の電子部・電子材部業務を全面移管

非鉄化燃
- カナダの Quintette 炭鉱が閉山し、16年間の対日供給の幕を閉じる
- アルミ・コイルセンターのアルカットの合理化・収益力の強化のため、関東アルミサービスと事業統合
- 米国 Allegheny Teledyne とチタン・スポンジの10年間の長期納入契約を締結
- 燃料本部が営業支援業務を分離・専門化し、燃料バックオフィスを立ち上げ、一部経理事務を取り込むことで業務効率化と内部牽制機能の強化を図る
- 中国タリム盆地での石油探鉱事業から撤退

生活物資
- 喫煙に対する逆風が世界的に高まる中、エス・シー・エー・タバコ（SCAT）の全株式を British American Tabacco（BAT）グループに売却し、たばこ輸入事業から撤退
- 日本生花通信配達協会（JFTD）と共同で、インターネット花キューピットの受発注業務を開始
- ニュージーランドの Summit Wool Spinners の出資比率を当社100%に引き上げ
- 住商繊維および住商テキスタイルを統合し、新・住商テキスタイルが発足
- 物資本部主管の住商ファイングッズを消費流通事業本部に移管
- ロシア沿海州における広葉樹集成材加工事業会社 PTS Hardwood を設立
- 段ボール・板紙生産事業から撤退するため、1999年の明光製紙の解散に続き、1995年に子会社化した丸三製紙の第三者割当増資によりレンゴーの資本参加（60%）を得て当社持分を37% に引き下げ
- ゴルフ場・那須リゾートの出資持分を売却
- 長沼開発が保有するマオイ・ゴルフリゾートを北海道長沼町に寄付
- 英国ロンドンのオフィスビル保有会社 Vintners' Place の出資持分を売却して撤退
- 消費流通事業本部を生活物資部門に組み入れ（2000年4月）
- 西友との業務提携に伴い、朝日メディックス（ドラッグストア50店・DPE165店）の株式100% を取得

金融・物流
- 管理協力部門の組織再編の中で、新たな営業本部として、金融事業本部と物流保険事業本部が発足（2000年4月）
- 消費流通事業本部と共同で、大手スーパー西友に出資（当社11%）
- ベトナムの Thang Long Industrial Park が同国で初めて、環境マネジメントの国際規格 ISO14001 の認証を取得

第５章　豊かさと夢の実現に向けて（2001～2021年）

Ⅰ　Overview

略年表／業容推移／主要機構改正

Ⅱ　Corporate History

1. 21世紀の幕開け
2. 企業体質の強化（2001 ～ 2003年）
3. 攻めに転じ、資産を積み増し（2003 ～ 2005年）
4. 攻めの加速（2005 ～ 2007年）
5. 持続的成長に向けた足元固め（2007 ～ 2009年）
6. メリハリある成長戦略の実行（2009 ～ 2011年）
7. Growing Together（2011 ～ 2013年）
8. 稼ぐ力の徹底強化（2013 ～ 2015年）
9. 成長軌道への反転・回帰（2015 ～ 2018年）
10. さらに一段高いレベルの成長を目指す（2018 ～ 2021年）
11. 創立100周年（2019年）
12. 新たな100年の始まり（2020年）
13. 中長期に安定した利益成長の実現（2021 ～ 2024年）

Ⅲ　Global Network

内外地域組織の展開（2001 ～ 2021年）

Ⅳ　Business Activities

セグメント別年代記（2001 ～ 2021年）

略年表（2001～2021年）

年	当　社	社外一般・住友連系
2001 （平成13）	営業部門を9事業部門28本部に再編、国内地域組織にブロック制導入（4月） コンプライアンスマニュアル（4月）東京都中央区晴海に本店・本社を移転（6月） 社長宮原賢次が取締役会長、専務取締役岡素之が社長就任（6月）カジュアルフライデー導入（8月）	中央省庁再編（1月）9.11米国同時多発テロ。千葉県で日本初のBSE感染（9月） 米・英、アフガニスタン空爆（10月）日本国債がG7中最低に格下げ（11月） 中国WTO加盟（11月）米国エネルギー大手エンロン経営破綻（12月）
2002 （平成14）	組織業績評価制度、業績連動賞与を導入。"中近東"を"中東"に改称（4月） 統合リスク管理推進チーム（5月）津田久名誉会長逝去（6月9日） コーポレート部門6グループを1部・1オフィス・2グループに再編（7月）	ユーロ紙幣流通開始（1月）雪印食品、牛肉偽装で解散（2月） 経団連・日経連統合（5月）FIFAワールドカップ日韓共催（5～6月） 米国通信ワールドコム経営破綻（7月）住友会館、泉ガーデンタワーにオープン（12月）
2003 （平成15）	コーポレートガバナンス原則制定。執行役員制導入（4月） 宮原会長、日本経団連副会長就任（5月） 取締役削減（24名→12名）・社外監査役1名増員（6月） 業務改革推進プロジェクトチーム。コンプライアンス規程（8月）	イラク戦争。中国広東省・香港でSARS集団発生（3月） 日経平均バブル崩壊後最安値7,607円（4月）イラク復興支援特措法（7月） イラク北部で日本人外交官2名殺害される（11月） TV地上デジタル放送開始。米国BSE牛発見・米国産牛肉の輸入停止（12月）
2004 （平成16）	CSRコミッティー（1月）住友商事総合研究所発足（4月） 1,000億円の公募増資。インターナルコントロール委員会（7月） 伊藤正名誉顧問逝去（11月18日）全社横断「人材育成促進会議」（12月）	東欧10か国がEU加盟（5月）関西電力美浜原発で蒸気漏れ事故（8月） 米国、対リビア経済制裁解除（9月）新潟県中越地震（10月） 20年ぶりの新札発行（野口英世/樋口一葉）（11月）スマトラ沖大地震（12月）
2005 （平成17）	JCOM、ジャスダック上場（3月）Moody's長期格付A格復帰（4月） Webビジネス戦略会議。コーチ・ジャパンの当社全持株を売却（7月） ワークライフバランスポリシー（7月）組合員の範囲拡大	日中貿易額が日米貿易額を上回る（1月）気候変動枠組・京都議定書発効（2月） 愛知万博開幕（3月）個人情報保護法。中国で反日デモ拡大（4月） ロンドン同時爆破テロ（7月）インドネシア・バリ島同時爆弾テロ（10月）
2006 （平成18）	植村光雄名誉顧問逝去（1月21日）管理職の交際手当廃止（4月） 取締役・執行役員の退職慰労金廃止、ストックオプションへの移行（4月） 別子銅山訪問研修スタート。銅地金不正取引事態終結（4月）	ライブドア事件（1月）村上ファンド事件（6月）日銀、ゼロ金利政策解除（7月） 京大山中教授ら、iPS細胞作製（8月）タイ軍事クーデター、タクシン政権崩壊（9月） イラク・フセイン元大統領に死刑執行（12月）
2007 （平成19）	インサイダー取引防止規程全面改訂。全新人基幹職、独身寮入寮方針（4月） 社長岡素之が取締役会長、副社長執行役員加藤進が社長、宮原賢次が相談役就任（6月） 三井住友フィナンシャルGとの戦略提携（10月）温室効果ガス削減プロジェクトタスクフォース（11月）	米アップルiPhone発売（6月）新潟県中越沖地震（7月） サブプライムショック：世界同時株安（8月）ミャンマー10万人反政府デモ（9月） 日本郵政G発足（10月）トヨタの自動車生産台数、GMを抜き世界一に（12月）
2008 （平成20）	コーポレート部門を1部3グループに再編。環境・CSR部発足（4月） アジア総支配人（シンガポール）傘下にアジア地域統括会社設立（4月） 四半期報告書開示（6月）「トリトンすくすくスクエア」開設（10月）	中国製冷凍ギョーザ食中毒（1月）ミャンマー、サイクロン被害（5月） 中国・胡錦濤国家主席来日。四川省大地震（5月）洞爺湖サミット（7月） リーマンショック（9月）米政府、GMとクライスラーに緊急融資決定（12月）
2009 （平成21）	当社株券の電子化（1月）国連グローバルコンパクト10原則支持表明（3月） TV/Web会議システム導入。内部監査部:育成的ローテーション制度（6月） 無線LAN導入（9月）サプライチェーンCSR行動指針（10月）	日経平均バブル崩壊後最安値7,055円（3月）米クライスラー経営破綻（4月） GM、破産法適用申請。新型インフルエンザ・WHOパンデミック判定（6月） 総選挙で民主党大勝、政権交代（9月）バグダッド中心部で連続爆弾テロ（10月）
2010 （平成22）	全社電子メールシステム刷新（1月）人材育成ファンド組成（4月） 「ありたい姿プロジェクト」始動（6月）グローバル情報基盤（GP）導入（8月） 内部統制基本規程（8月）BSマネジメント推進タスクフォース（9月）	ハイチ大地震。日本航空、会社更生法適用申請（1月） ギリシャ財政危機・欧州ソブリン危機（3月）尖閣諸島中国漁船衝突事件（9月） 中国、レアアース対日輸出禁止（9月）生物多様性条約・名古屋議定書（10月）
2011 （平成23）	サブサハラ・アフリカ広域一体運営「サブサハラ・オフィス」開設（1月） GMC・ODS高度化（5月）IFRS連結財務諸表開示（6月）ICT委員会（9月） 宮城県山元町・震災復旧ボランティアプログラム（8～11月）	中国2010年GDP、日本を抜き世界2位に（1月）ニュージーランド大地震（2月） 東日本大震災と福島原発事故（3月）東日本で電力使用制限令発動（7月） タイ大洪水・首都バンコク冠水（10月）米軍イラク撤退完了（12月）
2012 （平成24）	グローバル人材開発センター開設。商品別グローバル業績管理開始（4月） 社長加藤進が取締役会長、副社長執行役員中村邦晴が社長、岡素之が相談役就任（6月） 加藤進会長逝去（10月30日）創立100周年に向けて目指す姿 Be the Best, Be the One（12月主管者会議）	ロシア・プーチン首相、4年ぶりに大統領復帰（3月） 日・米・EU共同で中国レアアース輸出規制をWTO協定違反と提訴（3月） 東京スカイツリー開業（5月）ロシアWTO加盟（8月）新日鐵住金発足（10月）
2013 （平成25）	内外拠点にiPhone・iPad導入（3月）海外地域組織を広域4極に集約（4月） グローバルインターン制度導入／計画的ローテーションガイドライン（4月） 金融事業本部廃止（4月）社外取締役2名選任（6月）行徳研修所閉鎖（11月）	イスラム武装勢力アルジェリア人質殺害事件（1月）習近平、中国国家主席に就任（3月） 安倍首相、TPP交渉参加正式表明（3月）日銀が異次元緩和開始（4月） EU28か国に拡大（7月）2020年五輪・パラリンピックの東京開催決定（9月）
2014 （平成26）	住友商事総合研究所を「住友商事グローバルリサーチ」に改称（4月） 関西、中部両ブロックを本社各部門に組み入れ（4月）大型減損損失計上（9月） 経営改革特別委員会（9月）M&Aプレイブック初版発刊（11月）	ロシア、ウクライナ南部を編入（3月）消費税を17年ぶりに8%に引き上げ（4月） イスラム国：IS樹立（6月）米国でエアバッグ大手タカタの部品欠陥隠蔽疑惑（9月） OPEC減産見送りで世界的原油価格下落（11月）7年ぶりの円安・株高（12月）
2015 （平成27）	コーポレート部門担当役員制。キャッシュフロー規律導入（4月） 社外取締役１名増員（6月）経営会議を業務執行の最高意思決定機関に（7月） Chief Compliance Officer設置（7月）	日経平均15年ぶりに2万円台を回復（4月） 東証がコーポレートガバナンス・コードを上場企業に適用（6月） 国連サミットでSDGs採択。改正労働者派遣法（9月）
2016 （平成28）	AI/IoT WG設置。国内担当役員新設。共同責任コンセプト導入（4月） 社外取締役1名増員（6月）情報開示方針（7月） グローバル社内報 SC One 創刊（10月）住友井桁の徽章配布（12月）	政府、TPP協定署名（2月）熊本大地震（4月）伊勢志摩サミット（5月） 英国国民投票でEU離脱過半数（6月）ダッカ・レストラン襲撃テロ事件（7月） 明仁天皇、生前退位の意向表明。台湾・鴻海、シャープ買収（8月）
2017 （平成29）	22世紀プロジェクト立ち上げ。有休取得全社目標（1月）マテリアリティ特定（4月） 東アジア総代表移駐：北京→上海（4月）社内取締役減員（10名→6名）（6月） ダイバーシティ推進PT発足。情報セキュリティ基本方針（10月）	米国トランプ大統領就任：米国第一主義、TPP離脱署名（1月） 大手エアバッグメーカー・タカタ、民事再生法申請（6月） 九州北部記録的豪雨（7月）日経平均25年ぶり高値（11月）
2018 （平成30）	社長中村邦晴が取締役会長、専務執行役員兵頭誠之が社長就任。DXセンター発足。SC MBA設立（4月）社外取締役1名増員（6月） イキイキワクワク健康宣言。東京都千代田区大手町に本店を移転（9月） ESGコミュニケーションブック発刊（12月）	働き方改革関連法（6月）受動喫煙対策法（7月） 台風21号で関西国際空港孤立。北海道胆振東部地震（9月） 東京築地市場が豊洲に移転開場（10月） 米国除く11か国でTPP協定発効。日本、IWC脱退表明（12月）
2019 （令和元）	グループ・コンプライアンスポリシー（3月）災害・安全対策推進部発足（4月） IT戦略委員会をGIPCに改組。Chief Digital Officer（CDO）新設（4月） SC Alumni Network発足（4月）コーポレートメッセージ制定（5月） 中村会長、日本経団連副会長就任（5月）創立100周年式典・商泉会大会（11月）	日本・EU間EPA発効（2月） 外国人労働者受入拡大・改正出入国管理法（4月） 明仁天皇退位（4月30日）徳仁天皇即位・令和改元（5月1日） 東日本台風（9月）消費税10%に引き上げ（10月）
2020 （令和2）	コミュニケーション言語ガイドライン（2月）オンライン入社式（4月） 人権方針（5月）重要社会課題と長期目標の設定。株主総会ライブ配信（6月） グローバル人材マネジメントポリシー（9月） ウィズコロナ働き方方針（10月） オンライン主管者会議（11月）大森一夫前会長逝去（12月16日）	中国・武漢で新型肺炎発生（1月）英国EU離脱（1月31日） 新型コロナウイルス全世界拡大（2月）WHO、COVID-19パンデミック宣言（3月） 5G商用サービス開始。東京五輪・パラリンピック１年延期（3月） 日中韓ASEAN他15か国RCEP署名。米国、気候変動パリ協定から正式離脱（11月） COP26、石炭火力削減採択（12月）
2021 （令和3）	気候変動問題に対する方針見直し。重要社会課題の中期目標設定（5月） 新型コロナウイルス職域接種（6・9月）グループマネジメントポリシー（9月） 在宅勤務手当導入／通勤費実費精算に切り替え（9月）新宿サミットクラブ閉鎖（10月） オンライン主管者会議：2020年に続き同時通訳付、全世界役職員傍聴可（11月）	米国バイデン大統領就任（1月）ミャンマー軍クーデター（2月） 日本で新型コロナワクチン接種開始（2月）スエズ運河で日本籍船座礁事故（3月） 日本政府、2030年温室効果ガス削減目標表明（4月）デジタル庁発足（9月） 東京五輪・パラリンピック2020、1年遅れで無観客開催（7～9月）

業容推移（2001～2021年度）

（単位：億円）

年度	会計基準	円ドルレート	売上総利益	持分法損益	連結純利益	連結総資産	連結株主資本	単体人員	連結人員	連結子会社	（国内）	（海外）
2001	米国	@126	4,873	2	477	48,602	6,580	4,829	30,264	523	185	338
2002		@121	4,964	98	139	48,562	6,187	4,772	31,589	534	180	354
2003		@113	5,013	207	666	50,125	7,308	4,683	33,799	575	192	383
2004		@108	5,631	374	851	55,331	9,349	4,643	39,797	606	196	410
2005		@114	7,066	514	1,602	67,119	13,040	4,637	51,700	626	185	441
2006		@117	8,577	703	2,110	84,305	14,731	4,717	61,490	649	196	453
2007		@114	9,345	569	2,389	75,714	14,927	4,795	65,494	601	177	424
2008		@101	9,352	900	2,151	70,182	13,531	4,968	70,755	557	155	402
2009	↓	@93	7,795	761	1,552	71,378	15,837	5,100	72,030	566	146	420
2010	IFRS	@86	8,640	956	2,002	72,305	15,705	5,159	64,886	576	142	434
2011		@79	9,188	1,106	2,507	72,268	16,891	5,185	72,087	560	139	421
2012		@83	8,270	1,074	2,325	78,328	20,528	5,213	73,953	562	126	436
2013		@100	8,944	1,262	2,231	86,687	24,047	5,228	74,638	606	118	488
2014		@101	9,529	491	▲732	90,214	24,814	5,371	75,448	596	109	487
2015		@120	8,941	▲538	745	78,178	22,515	5,389	66,860	577	103	474
2016		@108	8,427	835	1,709	77,618	23,665	5,342	70,900	664	93	571
2017		@111	9,565	1,497	3,085	77,706	25,582	5,261	73,016	654	92	562
2018		@111	9,232	1,271	3,205	79,165	27,715	5,295	65,662	626	95	531
2019		@109	8,737	848	1,714	81,286	25,441	5,376	72,642	663	119	544
2020		@106	7,295	▲414	▲1,531	80,800	25,280	5,390	74,920	662	117	545
2021	↓	@112	10,096	1,768	4,637	95,822	31,978	5,300	74,253	637	114	523

主要機構改正（2001～2021年）

①営業部門の本部の新設・改編および重要組織の新設
②営業部門に関連の深いコーポレート部門・地域組織の組織改編など

2001	営業部門を9事業部門28本部に再編、国内地域組織にブロック制導入（4月）
2003	関西ブロックの在阪ビル事業・住宅事業・開発建設各部を建設不動産本部に移管し、同本部の大阪不動産事業部および大阪開発建設部とする（4月） 無機・スペシャリティ化学品本部とライフサイエンス本部を統合し、「機能性化学品本部」とする（4月）
2004	機電事業部門各本部を再編し、「機電事業開発本部」「電力・エネルギープロジェクト本部」「通信・産業プロジェクト本部」とする（4月）
2005	鉄鋼第一本部および同第二本部を再編し、「鉄鋼第一本部」「鉄鋼第二本部」「鉄鋼第三本部」とする（4月）　機能性化学品本部および合成樹脂・有機化学品本部を再編し、「基礎・電子機能化学品本部」「ライフサイエンス本部」とする（4月）　資源・エネルギー事業部門各本部を再編し、「資源第一本部」「資源第二本部」「エネルギー本部」とする（4月）　生活産業事業部門の農水産本部を「食料事業本部」に改称するとともに、繊維本部と消費流通事業本部を統合し、「ライフスタイル・リテイル事業本部」とする（4月）
2006	自動車事業本部を「自動車事業第一本部」および「自動車事業第二本部」に分割（4月）　機電事業開発本部および通信・産業プロジェクト本部を統合し、「社会・産業インフラ事業本部」とする（4月）　ライフスタイル・リテイル事業本部にウェブ・ビジネス事業企画部を新設（12月）
2007	機電事業部門を「通信・環境・産業インフラ事業本部」および「電力・社会インフラ事業本部」に再編し、『インフラ事業部門』に改称（4月）　ライフスタイル・リテイル事業本部を情報産業事業部門に移管し、『メディア・ライフスタイル事業部門』に改称（4月）　エレクトロニクス本部の化学品事業部門移管に伴い、『化学品・エレクトロニクス事業部門』に改称（4月）　食料事業本部の生活資材・建設不動産事業部門移管に伴い、『生活産業・建設不動産事業部門』に改称（4月） 基礎・電子機能化学品本部の電子材料ケミカルズ部をエレクトロニクス本部に移管（10月）
2008	基礎・電子機能化学品本部、エレクトロニクス本部を「基礎化学品本部」および「エレクトロニクス事業本部」に改称（4月） 資源第一本部にサンクリストバル・プロジェクト部を新設（9月）
2009	自動車金属製品本部の主管業務を鉄鋼第二本部、同第三本部および非鉄金属製品本部に移管し、同本部を廃止（4月）　化学品・エレクトロニクス事業部門と資源・エネルギー事業部門を統合し、『資源・化学品事業部門』とする（4月）　物流保険事業本部に物流コンプライアンス業務を所管する物流統括部を新設（4月） 資源・化学品事業部門に「サンクリストバル・プロジェクト部」を設置（9月）
2010	基礎化学品本部とエレクトロニクス事業本部を統合し、「基礎化学品・エレクトロニクス本部」とする（4月）　各事業本部の環境・新エネルギー分野のビジネスを集約した「新事業推進本部」を新設し、金融事業本部および物流保険事業本部とともに『新産業・機能推進事業部門』を発足（金融・物流事業部門は廃止）（4月）
2011	電力・社会インフラ事業本部を「電力インフラ事業本部」に改称（4月）
2013	金属事業部門5本部を、「鋼板・建材」「輸送機金属製品」「軽金属・特殊鋼板」「鋼管」の4本部に再編（4月）　金融事業本部のリース事業部を輸送機・建機事業部門（船舶・航空宇宙・車輌事業本部）に移管（4月）　メディア・ライフスタイル事業部門と生活産業・建設不動産事業部門を統合し、『メディア・生活関連事業部門』とする（4月）　通信・環境・産業インフラ事業本部の通信事業部をメディア・生活関連事業部門（ネットワーク事業本部）に移管（4月） 食料事業本部の肥料部を資源・化学品事業部門（ライフサイエンス本部）に移管（4月）　新事業推進本部の新事業投資部および金融事業本部のコモディティビジネス部を、コーポレート部門フィナンシャル・リソーシズグループに移管し、金融事業本部を廃止（4月）　新事業推進本部（新事業投資部を除く）および物流保険事業本部をインフラ事業部門に移管し、同部門を『環境・インフラ事業部門』に改称するとともに、新産業・機能推進事業部門を廃止（4月）
2014	関西・中部両ブロックおよび中国支社営業部署を本社営業部門の関係事業本部に組み入れ、関西・中部両ブロックを「関西支社」および「中部支社」に改称（4月）
2015	生活資材本部のタイヤ部の輸送機・建機事業部門（自動車事業第二本部）への移管に伴い、生活資材本部と建設不動産本部を統合し、「生活資材・不動産本部」とする（4月） コーポレート部門のコモディティビジネス部を資源第一本部に移管（4月）　資源・化学品事業部門に資源・エネルギープロジェクト管理部を設置（4月）
2016	各事業部門総括部のリスク管理要員のコーポレート部門一元化に伴い、総括部の呼称を業務部に改称（4月）　物流保険事業本部の物流統括部をコーポレート部門に移管し、物流管理部に改称（4月）　メディア・生活関連事業部門の総合建設開発部と関西支社の関西プロジェクト推進センターを統合し、国内担当役員傘下に国内営業推進・開発部を新設（10月）
2017	コーポレート部門にコンプライアンス推進部を発足。環境・CSR部をサステナビリティ推進部に改称（4月）
2018	輸送機・建機事業部門に「自動車製造事業本部」を新設し、自動車事業第一本部の自動車製造事業第一および同第二部とともに金属事業部門（自動車金属製品本部）の自動車部品事業開発部を移管し、同本部を両事業部門共管とする（4月）　自動車事業第一本部および同第二本部を「自動車流通事業本部」および「自動車モビリティ事業本部」に再編（4月）　ライフスタイル・リテイル事業本部（繊維事業部）のエアバッグ事業を輸送機・建機事業部門（自動車製造事業本部）に移管（4月）　船舶・航空宇宙・車輌事業本部の交通・輸送インフラ事業部およびPFI推進部のインフラ事業部門（社会インフラ事業本部）への移管に伴い、同本部を「リース・船舶・航空宇宙事業本部」に改称するとともに、環境・インフラ事業部門を『インフラ事業部門』に改称（4月）　メディア・生活関連事業部門を『メディア・ICT事業部門』および『生活・不動産事業部門』に分割（4月）　メディア・ICT事業部門を『メディア・デジタル事業部門』に、ICT事業本部を「デジタル事業本部」に、モバイル事業本部を「スマートプラットフォーム事業本部」にそれぞれ改称（10月）
2019	鋼管本部厚板条鋼・特殊管事業部の鋼板本部および自動車金属製品両本部への移管に伴い自動車金属製品本部を「自動車金属製品・特殊管本部」に改称（4月）
2020	鋼板本部と自動車金属製品・特殊管本部を統合し、「鋼材本部」とする（4月）
2021	軽金属・輸送機金属製品本部の軽金属事業部を資源第一本部に、輸送機材事業第一部および同第二部を鋼材本部にそれぞれに移管し、軽金属・輸送機金属製品本部を廃止（4月）　輸送機・建機事業部門にBeyond Mobility事業部を新設。自動車製造事業本部および自動車流通事業本部を統合して「モビリティ事業第一本部」とし、自動車モビリティ事業本部を「モビリティ事業第二本部」に改称（4月）　営業部門に『エネルギーイノベーション・イニシアチブ』を新設し、社会インフラ事業本部の「ゼロエミッション事業部」、生活資材・不動産本部の「木材資源事業部」および「バイオマス原燃料部」、エネルギー本部の「水素事業部」を移管（4月）

＊2002、2012年は該当事項なし

1. 21世紀の幕開け

総合力＝住友商事のコアコンピタンス

■ **営業部門（9事業部門・総括部、28営業本部）**
- ①**金属：**鉄鋼第一、鉄鋼第二、鋼管、自動車金属製品、非鉄金属製品
- ②**輸送機・建機：**船舶・航空宇宙・車輌事業、自動車事業、建設機械事業
- ③**機電：**機電システム、プロジェクト事業、電力プロジェクト、通信プロジェクト
- ④**情報産業：**メディア事業、ネットワーク事業、エレクトロニクス
- ⑤**化学品：**無機・スペシャリティ化学品、ライフサイエンス、合成樹脂・有機化学品
- ⑥**資源・エネルギー：**資源、エネルギー第一、エネルギー第二
- ⑦**生活産業：**農水産、繊維、消費流通事業
- ⑧**生活資材・建設不動産：**生活資材、建設不動産
- ⑨**金融・物流：**金融事業、物流保険事業

■ **コーポレート部門（6グループ）**
- ①**検査** ②**法務** ③**人事総務** ④**業務** ⑤**財務経理** ⑥**リスクマネジメント**

■ **国内地域組織（ブロック・支社・法人）**
- **ブロック：**①**関西** ②**中部** ③**九州・沖縄**
- **支社：**①**中国** ②**東北**
- **地域独法：住友商事北海道**

晴海トリトンスクエアへの本社移転

2001年5月の連休明けに、東京・千代田区の竹橋、錦町、栗田、如水の4ビルほかに分散していた部署の移転が完了し、グループ会社も数多く入居した。6月には創立時から大阪市におかれていた「登記上の本店」も東京・晴海に移し、定時株主総会が新社屋の1階ホールにて開催された。

晴海新時代の幕開け：豊かさと夢の実現に向けて

宮原社長は、2001（平成13）年の年頭挨拶の冒頭、20世紀を振り返るとともに21世紀の展望を語った。21世紀はグローバル化の進展により、世界の市場の垣根はますます低くなり、ビジネスが貧困や経済格差を解消し、豊かさを拡大していくうえで一層大きな役割を果たす。このような時機にこそ、当社の経営理念に掲げた「豊かさと夢の実現」という使命の大きさを改めて認識し、当社が中核価値と位置付けている「経営理念」の実践と「総合力」の発揮により、すべてのステークホルダーに対するさまざまな価値を具体的な形で生み出し提供していきたい。そのために必要な行動指針を織り込んだSC VALUES（146頁）を実践することが当社グループの企業価値の増大に直結する。役職員一人ひとりがその中心的な存在であるということを肝に銘じて日々の業務に励んでほしいと述べた。

次に、前年の主管者会議で打ち出した次期中期経営計画Step Up Planの定量目標を発表した。この2年間、淘汰の時代を勝ち抜くための改革パッケージ（147頁）を推進し、当社のコスト競争力は着実に向上し、企業体質も相当程度強化されたが、収益拡大の面では未だ不十分といわざるを得ない。当社の優位性をより確固たるものとするために、より高い目標の達成を目指すStep Up Planを策定し、リスクアセットとリスクバッファーを均衡させるというスタンスを堅持しつつ、連結リスク・リターンを税引後5%以上とすることを全社目標とする。

この定量目標を達成するための具体的施策として、「収益基盤の飛躍的拡大」「企業体質の一層の強化」「効率経営の更なる推進」の基本方針を掲げ、その実行のために心すべきこととして、「変化への対応」「顧客重視の姿勢」「コアビジネスの創出と拡充」の3項目を挙げた。改革パッケージの成果を発展させ、更なる飛躍に向けたStep Up Planは、新世紀の始まりにふさわしく、新しい組織で、新しい本社で、新しいシステムやインフラを存分に活用して、時代の変化に即して迅速果敢にチャレンジしていく体制が整った。当社にとり、21世紀の幕開けはまさに希望に満ちた晴海新時代の幕開けであり、豊かさと夢の実現に向かって、共に力強く踏み出していきたいと締め括った。

本社組織の改編と晴海移転

2001年4月、改革パッケージの意識改革・構造改革の一環として、従来の6部門21本部を9事業部門28本部に括り直し、自主管理・自己責任型の運営が徹底される営業組織に再編した。各事業部門に設置された「総括部」には、コーポレート部門から業績管理、商取引・事業投資の審査・管理、人事、システム管理などの要員が標準装備され、攻めと守り両面のスタッフ機能を担うことになった。各事業部門は、トップマネジメントに対して予算をコミットし、リスク管理はもとより、現場ニーズに基づく人材育成にも責任を持つ体制とした。事業投資会社の主管組織が従来の「部」から「本部」に変更されたのもこのときであった。

1年前に6グループに改編したコーポレート部門は、各事業部門総括部への管理業務・要員のビルトインと定型的業務のグループ会社へのアウトソーシングをより一層進めたことにより、「会社運営・経営企画」「リスク管理・経営管理」「営業支援」などのコア機能に特化したスリムな組織となった。

営業部門再編と同時に、改革パッケージのもとで広域ブロック化と地域コストの導入を進めていた国内地域組織は、独立採算の関西、中部、九州・沖縄の3ブロックを設置し、域内グループ会社との広域運営を強化した。このうち関西ブロックは、従来の東京・大阪商品縦割り体制を改め、在阪の営業およびコーポーレート部門各部署と関西域内7支社店（神戸、京都、四国、新居浜、和歌山、岡山、姫路）を地域組織化して発足した。地域コストの導入については、2000年4月に国内初の地域独立法人「住友商事北海道」を設立し、続いて2003年4月に「住友商事東北」、2005年10月に「住友商事九州」を発足させ、それぞれの地域に根ざしたビジネスを推進する体制を強化した。

宮原社長の退任と会長就任（2001年6月）

宮原社長は、社長在任中に経団連の日本ベトナム経済委員会会長、日本貿易会会長を兼任していたが、総合商社の業務はグローバルかつ多岐にわたっているため、会長不在のままでは、より充実したオペレーションを行うことには無理があると感じ、できるだけ早く会長、社長の揃った体制を整えたいと考えていた。

1996年の社長就任から満5年目を迎えた宮原社長は「就任当初からの懸案であった銅地金不正取引事件はほぼ完全に整理がつき、経営改革についても、この3月末を期限とした改革パッケージが所期の目的をほぼ達成した。さらに晴海への本社移転も完了し、この4月からは新中期計画が新組織でスタートした。様々な面で最も区切りがよいこの時期に社長を退任し、晴海新時代の幕開けを岡新社長に託したい」として、自身は会長に就任した。

トップの対外活動

当社のトップの対外活動は、1970年代までは大阪および関西の比重が大きかったが、貿易を中心とする業容拡大と商社業界におけるプレゼンスの向上に伴い、1979年5月に植村社長が日本貿易会副会長に就任して以降、東京を主体とする対外活動が広がりを見せた。2000年5月に宮原社長が当社としては初めて日本貿易会会長に就任し、さらに2003年5月には日本経団連副会長に就いて以降、多方面にわたり幅広い活動を展開した。その後、岡会長が政府の規制改革会議議長、政策評価審議会会長を歴任し、中村会長が日本貿易会会長、日本経団連副会長を務めるなど、商社業界の代表として重責を担っている。

宮原会長

当社トップの叙勲歴

津田　久（1956-1977：社長・会長在任期間）
旭日重光章（1974年秋）藍綬褒章（1964年秋）

柴山幸雄（1970-1983）
旭日重光章（1981年春）藍綬褒章（1971年秋）

植村光雄（1977-1990）
旭日重光章（1984年秋）藍綬褒章（1978年秋）

伊藤　正（1983-1996）
藍綬褒章（1984年春）

秋山富一（1990-1997）
旭日重光章（2002年春）藍綬褒章（1992年秋）

宮原賢次（1996-2007）
旭日大綬章（2007年秋）藍綬褒章（2001年春）

岡　素之（2001-2012）
旭日重光章（2020年春）

当社トップの主な兼任団体歴

津田　久
通商産業省 輸出入取引審議会・委員（1957/1-1968/12）
大阪商工会議所 国際委員会・委員長（1968/3就任）
関西経済連合会 流通問題委員会・委員長（1972/10就任）

柴山幸雄
日本貿易会 中国委員会・委員長（1971/11-1980/7）
日本貿易会 海外市場対策委員会・委員長（1980/7就任）
日本イラク協会・副会長（1971/3就任）

植村光雄
政府派遣 訪ベネルックス輸入促進ミッション団長（1979/4）
日本貿易会・副会長（1979/5）
オランダ、ベルギー・ルクセンブルグ市場協議会・会長（1979/9-1998/4）
経団連 欧州特別委員会・政策委員長（1981/12）
日本貿易会 海外市場対策委員会・委員長（1982/6就任）
経団連派遣 日欧経済対話ミッション団長（1983/2、1983/10）

伊藤　正
経団連 国際産業協力委員会・委員長（1990/5-1995/7）
経団連 日仏産業協力協議会・会長（1992/7-1995/7）
国際民商事法センター・会長（1996/4-2003/5）

秋山富一
ロシア東欧貿易会 日本キルギス経済委員会・会長（1994/2-2003/6）
経団連 日本香港経済委員会・会長（1994/7-1998/7）
オランダ、ベルギー・ルクセンブルグ市場協議会・会長（1998/4-2007/7）
日本ギリシャ協会・会長（1998/6-2010/6）
住友病院・理事長（2019/6-2020/6）

宮原賢次
日本経団連 日本ベトナム経済委員会・委員長（1998/5-2004/7）
日本貿易会・会長（2000/5-2004/5）
日本経団連・副会長（2003/5-2007/5）
日本機械輸出組合・理事長（2003/5-2017/5）
国際民商事法センター・会長（2003/5～）
住友家評議委員会・委員長（2006/10-2016/12）
日本経団連 21世紀政策研究所・理事長（2007/3-2010/5）
日中経済協会・副会長（2007/6-2014/6）
オランダ、ベルギー・ルクセンブルグ市場協議会・会長（2007/8-2011/6）
英国市場協議会・会長（2011/6-2015/6）

岡　素之
日本経団連 日本ベトナム経済委員会・委員長（2004/7-2008/7）
日本経団連 日本ロシア経済委員会・委員長（2008/7-2014/7）
日本経団連 資源エネルギー対策委員会・委員長（2007/7-2011/7）
総務省 政策評価・独立行政法人評価委員会・委員長（2009/1-2015/3）
内閣府 規制改革会議・議長（2013/1-2016/7）
総務省 ICT街づくり推進会議・座長（2013/1～）
放送コンテンツ海外展開促進機構・理事長（2013/8～）
総務省 政策評価審議会・会長（2015/5～）
国際問題研究所・会長（2018/6～）

加藤　進
日本経団連 日本ベトナム経済委員会・委員長（2008/7-2012/10）
日本経団連 経済連携推進委員会・委員長（2011/5-2012/10）

中村邦晴
日本経団連 日本ベトナム経済委員会・委員長（2013/6-2019/5）
日本経団連 通商政策委員会・委員長（2015/6～）
日本貿易会・会長（2018/5-2020/5）
日本経団連・副会長（2019/5～2023/5）
日本経団連 日本ミャンマー経済委員会・委員長（2019/5-2023/5）
東京商工会議所・副会長（2023/7～）

兵頭誠之
日本経団連 日本ベトナム経済委員会・委員長（2019/5～）
日本経団連 日本ミャンマー経済委員会・委員長（2023/5～）
日本経団連 中東・北アフリカ経済委員会・委員長（2023/5～）

2. 企業体質の強化（2001〜2003年）

岡 素之

中期経営計画 Step Up Plan（2001/4-2003/3）

定量目標
■連結純利益：2年合計1,000（450＋550）億円
■リスク・リターン：2年平均5%以上（税引後）
■株主資本：7,000億円台回復（2002/3）⇒（2003/3）

定性目標
1. 収益基盤の飛躍的拡大
■事業ポートフォリオ戦略に基づくコアビジネス拡充
■IT/LT/FTを活用したビジネスモデルの展開
■商品戦略と地域戦略の融合による総合力発揮
・新予算制度（経営期待値設定、組織業績評価等の活用によるPlan-Do-Seeサイクルの実行）
・経営資源の戦略的配分とリスクアセット入替促進（戦略マップ活用、社長・部門長戦略会議、中計推進サポート委員会、大型案件サポート会議）
・事業部門制・国内ブロック制導入（2001/4）
・全社横断的情報連絡会（中国、中欧、エネルギー、ナノテク、医療等）
・戦略ビジネス発掘検討チーム
・中国市場への戦略的取り組み（中国・有望民間企業訪問ミッション派遣等）
・重要取引先情報の全社共有システム構築

2. 企業体質の一層の強化
■リスクアセットマネジメントの深化
・リスクアセット削減計画の策定とフォローアップ
・事業投資会社Exitルール導入（2001/4）
・社内取引先格付（SCR）全社公開
・リスク顕在化事例の共有
・事業投資会社点検の実施（2002/9-2011）
■統合リスク管理の推進
・統合リスク管理推進チーム設置（2002/5）
・情報セキュリティ委員会設置（2001/10）
・農水産本部安全性委員会設置（2002/6）
■コンプライアンスの徹底
・コンプライアンス委員会による啓発活動
・スピークアップ制度の活用

3. 効率経営のさらなる推進
■コスト競争力の一層の強化
■業務効率化の推進
・機能特化した子会社への業務移管推進（フィナンシャルマネジメント、住商総研ほか）
・バックオフィス導入推進
・SIGMA21リリース→新業務プロセス導入
■コーポレート部門の機能強化と生産性向上
・組織改編（2002/7）：6グループ体制を検査部およびCCオフィス、人材情報グループ、フィナンシャルリソーシズグループに再編
・定型業務のアウトソーシング会社への移管（アドミサービス、フィナンシャルマネジメント）

岡社長就任：世界に通用する企業を目指して

新社長に就任した岡素之専務取締役は、役職員一人ひとりが"For the Company"のコミュニケーションを通じ、チームワークと総合力を最大限に発揮して、『世界に通用する企業』を目指そうと呼びかけた。その企業の要件とは、「企業ビジョンや経営理念が文化や言葉の壁を越え、全世界の構成員に共通の価値観として浸透し、それを一人ひとりが実践していること」「強固な経営基盤と安定した収益力を有し、これを支えるコアコンピタンスを、時代の変化を先取りして強化・革新していること」「グローバルに拡がるステークホルダーに対し、他社には容易にまねることのできない多様な価値を提供し、継続的に創造していること」の３点であると整理した。そこに至るまでの通過点として、資本コストを上回るリターンをあげることが大前提となるが、現状ではまだそのレベルには至っていないので、できるだけ早期に7.5%以上（以降、税引後）の連結リスク・リターンを実現したいと述べた。さらに、収益力の強化に加えて、ステークホルダーへの情報開示をはじめとした、経営の透明性・健全性や説明責任を強化していくこと、コーポレートガバナンスについても、グローバルな流れを十分に認識しつつ、日本企業の良き経営風土、歴史的発展過程を踏まえたうえで、機動的かつ効率的な経営スタイルを整備することを明言した。

Step Up Plan：改革パッケージの発展

2001（平成13）年4月からスタートした中期経営計画Step Up Planの定量面では、連結純利益は2年合計1,000億円、リスク・リターンは株主資本コスト7.5%をクリアする通過点として、2年平均5%以上を達成することを目標とした。併せ、不透明な経済情勢を踏まえ、引き続きビジネス活動に伴う最大リスク（連結リスクアセット）と当社の体力（リスクバッファー）を均衡させることを基本とした。

事業ポートフォリオ戦略手法の導入

本社移転とともに整備された経営インフラを活用して、全社119の営業部とすべての事業投資会社を対象に、リスク・リターンと成長性を基準として、①牽引強化、②貢献促進、③保護観察、④撤収準備のいずれかに分類する事業ポートフォリオ戦略の手法を導入し、各本部の資産入れ替えと経営資源の最適配分を促した。

並行して、IT（情報技術）・LT（物流技術）・FT（金融技術）を活用したビジネスモデルの展開、戦略的提携や事業買収を進めた結果、2000年度に433億円であった基礎収益*は2002年度には622億円となり、当社の収益基盤は着実に拡大した。

*基礎収益＝税引後償却前業務利益（営業利益＋利息収支＋受取配当金）＋持分法損益

統合リスク管理の推進

幅広い分野で多様なリスクを取り、これを多面的に管理しながら、より高いリターンを獲得するため、グループ全体のリスク量のコントロールに努めた。信用リスク、市場リスク、事業投資リスクを可能な限り定量化するとともに、2002年5月に全社横断「統合リスク管理推進チーム」を設置して、自然災害・パンデミック、労務・税務・法務リスクや風評リスクなどの「計測不能リスク」全107項目を洗い出し、当社収益に与える影響の大きさと緊急性の優先順位をつけて管理体制の整備を進めた。

業務効率化の推進

SIGMA21プロジェクトのERPシステム導入に合わせ、コーポレート部門における業務プロセスの抜本的見直し、営業部門への人員シフト、定型業務のアウトソースを進めた。さらに、事業部門運営をサポートする定型的業務を中心に、コーポレート部門主管のアウトソーシング会社への業務移管を促進するとともに、営業部門のサポート業務を専門的・集中的に処理するバックオフィスの導入を奨励した。

コンプライアンス最優先と即一報

当社では、住友商事グループの行動指針の中に「法と規則を守り、高潔な倫理を保持する」を掲げ、法令遵守（コンプライアンス）を明確に規定するとともに、2000年11月、世の中に先んじて社長直轄の「コンプライアンス委員会」を設置し、スピークアップ制度を中心とするコンプライアンス体制を作り上げた。

コンプライアンス委員会では、2001年4月に重要分野19項目についての指針を掲げたコンプライアンス・マニュアルを作成し、全役職員に配布し、講習会等を通じて啓発活動を重ねた。加えて、トップ自らがあらゆる機会を通じて「会社の利益追求を優先するあまり、役職員個人が法令違反を起こすことは絶対にあってはならない」ことを繰り返し徹底し、社員には常日頃タイムリーな正しい報告を求めた。さらに岡社長は、当時多発していた企業不祥事に照らし、違法行為、不正ビジネスに対する社会の批判は強く、対応いかんによっては企業存亡の危機にさらされることを戒め、コンプライアンスの基本方針に「コンプライアンス最優先」と「即一報」を加えた。さらに、一人ひとりが自分の関係するビジネスをコンプライアンスの観点から常に検証すること、疑問があった場合は直ちに法務部に相談することを厳命するとともに、事業部門および国内地域ブロックと主な海外拠点には、コンプライアンス・リーダーを設置し、コンプライアンス体制のさらなる強化に取り組んだ。

コンプライアンス指針（2001年4月制定）

営業活動における指針
①独占禁止法の遵守　②安全保障貿易管理
③関税・輸出入規制　④各種業法の遵守
⑤知的財産権の尊重及び保全
⑥不正競争の禁止
⑦情報管理
⑧環境保全　⑨海外における営業活動
社会の一員たる企業人としての指針
⑩贈収賄の禁止
⑪外国公務員に対する不正支払の防止
⑫政治献金　⑬反社会的勢力との対決
働きやすい職場を維持するための指針
⑭人権尊重
⑮セクシュアルハラスメントの禁止
⑯パワーハラスメントの禁止
私的行為についての指針
⑰インサイダー取引規制
⑱利益相反行為の禁止
⑲情報システムの適切な使用

Step Up Plan 総括

定性目標の3項目の成果には確かな手応えが感じられたが、定量目標の連結純利益とリスク・リターンはともに未達に終わった。連結純利益は、初年度は計画450億円に対し477億円を達成したが、2年目の2002年度は期末にかけての株価急落による多額の有価証券評価損等を計上したため、計画550億円に対し139億円にとどまった。これは、資産の健全性を高め、企業体質の強化を図るという経営判断により、期末時価が簿価に対し50%以上下落している金融機関銘柄についても評価損を計上したことによるものであった。そのため、2年平均のリスク・リターンも4.4%に終わった。これに伴い、改革パッケージの定量目標として設定した3つの目標のうち、2002年3月末を期限とする「連結株主資本7,000億円台回復」については、達成期限を1年延長し、2003年3月末とした。

2002年度の株式市場

株価は2002年5月までは企業業績の回復期待を背景に堅調に推移したが、6月以降は米国株価の下落を受けて国内の株価も下落した。年後半に入ってからも下げ基調を続け、特に銀行株は大幅な下落となった。また年度末にかけて厚生年金基金の代行返上による売り懸念やイラク情勢の緊迫化などから、3月11日にはバブル崩壊後最安値を記録、2003年3月末の日経平均株価は7,972円71銭となった。

米国同時多発テロ

2001年9月11日、全世界を震撼させた米国同時多発テロが発生した。航空旅客機4機がハイジャックされ、2機は世界貿易センタービルに突入してツインタワーが全壊、もう1機も同様に米国国防総省（ペンタゴン）本庁舎を大破させ、死者は3,000人近くを数えた。

当社は事件直後に対策チームを発足させ、住友商事グループ全体の危機管理に努めるとともに、米国住友商事（SCOA）を通じて義援金を送り、救援活動を行う人々へ飲料水を提供するなどの支援も行った。

この惨事を目の当たりにした社員が受けた衝撃が当時のSCOA社内報に記されている。

SCOA's New York Office is Witness to Trade Center Attack

SCOA's headquarters office at Third Avenue and 39th Street occupies five floors including the top four stories of one of the taller buildings in the midtown Manhattan business district. The location offers breathtaking city views in all directions. One a clear day, nothing obstructs the line of vision south to the financial district and the site of the World Trade Center.

For the 200 SCOA workers at 600 Third Avenue, the dramatic cityscape turned horrific on Sept.11 as they became witnesses to one of the most tragic events in history.

SCOA employees who sit on the south side of the building watched the attack unfold in utter disbelief. Many gathered in the 30th floor lunchroom, where they could clearly see the smoke, the fireball from the second tower, everything. But no one thought the towers would collapse. When that happened, most stared in silence, too stunned for words.

While no SCOA employees lost spouses or children, everyone was affected by the loss of friends, neighbors or the searing image itself.

Washington D.C. was also shaken by a terrorist attack on Sept.11, as a hijacked plane slammed into the Pentagon. At SCOA's Washington office, which is situated one block away from the White House, the flurry of activity that day kept some members of the staff in the office until after 1 p.m., as the surrounding streets swelled with traffic.

SCOA's crisis management team convened when the New York office reopened on Sept.13, to discuss several issues regarding emergency procedures and operations, as well as to identify ways the company could help.

SCOA senior management quickly approved a donation of $500,000 to relief efforts by the American Red Cross Disaster Relief Fund, the Twin Towers Fund for surviving families, the Survivor's Fund of the Community Foundation of the National Capital Region in Washington D.C., where SCOA also operates an office near the site of the Pentagon attack, the Japanese Community WTC Relief Fund and the Japanese American Association of New York for relief efforts.

（SCOA TIMES 10 October 2001）

3. 攻めに転じ、資産を積み増し（2003〜2005年）

中期経営計画 AA Plan（2003/4-2005/3）

定量目標
■連結純利益：2年合計1,300（600＋700）億円
■リスク・リターン：2年平均6%以上

定性目標
1. 総合力発揮による収益基盤の拡大と将来への布石
■事業ポートフォリオ戦略深化による経営資源の最大活用
・ビジネスライン毎の戦略、達成目標の明確化
・収益性・成長性高いビジネスへの経営資源シフト
・総合力発揮による付加価値増大
（戦略的提携、取引先との多面展開、IT/LT/FT活用）
・商品戦略と地域戦略の融合による収益力の強化
（グローバル化推進委員会の設置と活用）
■新技術、戦略分野・地域への積極的な取り組み
・医薬・バイオ、ナノテク、クリーンエネルギー、ネットワーク関連IT
・リテイル、エネルギー、ライフサイエンス、ブロードバンド・CATV
・中国、ロシア、中東
■ビジネス基盤強化に向けた人材の確保・育成・活用
・プロフェッショナル人材確保（公募制・戦略的提携）
・社内公募制拡大（戦略的配置、適材適所人事）
・人材育成コンテンツの充実
（外部研修派遣、ビジネスクリエイター養成塾等）
2.効率性と健全性の追求による企業体質の強化
■グローバル連結ベースでの効率経営の推進
・グループファイナンス、タックスマネジメントの拡充
・コーポレート部門の機能強化と生産性向上
・オペレーション合理化によるコスト削減
ーシェアドサービス、バックオフィスの推進
ー業務改革推進プロジェクトチーム設置（2003/8）
■リスクマネジメントの深化
・リスクセンス向上（取引リスク管理9ヶ条：2004/9）
・リスクアセットマネジメントの徹底
・統合リスク管理の推進
■コンプライアンスの徹底
・情報開示徹底による透明性向上
・スピークアップ制度拡充
・情報セキュリティ委員会の機能・役割拡大

業務改革推進プロジェクト

2003年8月、SAP・ERP（R/3）システムを最大限活用するため、バックオフィス導入を軸にした業務プロセス改善（BPR）の全社推進母体として発足した。その傘下に各本部・国内店舗のBPRを支援するワーキンググループを組成し、AA PlanとAG Planを通して2007年3月末まで支援活動を続けた。各組織のBPRの推進にあたっては、本部長・ブロック長をヘッドとするプロジェクトチームを設置し、各組織の業態・規模に即したBPRを展開した。最終的には25の単体組織と延べ36社の国内事業会社が参画し、その後も自律的な改革・改善活動を継続した。

AA Plan：リスク・リターン7.5%を目指す

当社はStep Up Planを通じて、戦略的提携やM&A、IT・LT・FTの活用、新技術のビジネス化などを切り口に収益基盤の拡大を図るとともに、資産入れ替えによる企業体質の強化を着実に進めた結果、リスク・リターン7.5%が視野に入る段階まできた。2003（平成15）年度からスタートしたAA Planにおいては、Approach for Achievementという呼称に「リスク・リターン7.5%の達成に近づいていこう」という強い意志を込め、「総合力発揮による収益基盤の拡大と将来への布石」という「攻め」の戦略と同時に、「効率性と健全性の追求による企業体質の強化」という「攻めをより確かなものとするための守り」の戦略を掲げた。定量目標については、これまでの改革パッケージ、Step Up Planの流れを継続・発展することにより、2年平均のリスク・リターン6%以上、2003年度の純利益600億円、2004年度700億円と、2年連続の過去最高益更新により2年合計1,300億円を目指した。

経営資源の戦略的配分

AA Planでは、9つの事業部門がそれぞれの事業分野でビジネスの選択と集中を進めると同時に、全社的な戦略分野・地域には経営資源を集中して投入し、株主資本コストに相当するリスク・リターン7.5%を目指すことを基本方針とした。各事業部門が総合力を活かしたビジネスを拡大するとともに、情報産業、リテイルや資源開発などの戦略分野には全社的観点から経営資源を投入した。新技術としては、医薬・バイオテクノロジー、ナノテクノロジー、クリーンエネルギー、ネットワーク関連ITなどの発掘に取り組むとともに、地域では、世界の工場であるとともに消費市場にも成長した中国における物流ネットワークの構築、有力企業集団との戦略的提携を切り口にビジネスの深耕に努めたほか、ロシア、中東の社会・産業インフラ関連プロジェクトや事業投資案件に積極的に取り組んだ。中東のイラクについては全社横断的タスクフォースを設置し、復興支援ビジネスへの取り組みに加え、復興後のビジネス展開の構築を視野に入れた検討を進めた。

商品戦略と地域戦略の融合による総合力強化

2003年4月、総合力を活かしたビジネス展開を進めるうえでの重要施策として、全社横断「グローバル化推進委員会」を設置した。同委員会では、営業本部と地域組織が常日頃から情報を共有し、全体最適をベースに議論を行い、相互に納得できるグローバル戦略を策定するというプロセスが戦略実行の推進力を高め、グループ全体の収益力向上につながるとの基本認識を打ち出した。

そのうえで、事業部門と地域組織がそれぞれの役割と責任に応じた行動を進めていくこと、組織については、リソースの充実などの点で営業本部に対して相対的に弱くなりがちな地域組織の強化を図るとともに、タテ(商品軸)かヨコ(地域軸)かではなく、「タテ＋ヨコ」でグループトータルの収益力を如何に拡大するかという観点から、各地域における広域運営の推進、ナショナルスタッフの育成・登用、本部主管事業投資会社への地域組織の出資参画や経営支援、事業会社出向者の地域組織帰属などを促進した。

効率性と健全性の追求

AA Planでは、経営資源のグローバル最適配置に向けて、グループファイナンス、グローバルタックスプランニング、グループ人材の最適配置など、グループ経営インフラの一層の高度化を進めるとともに、業務改革推進プロジェクトを通じてオペレーションの効率的向上にも取り組んだ。同時に健全性を維持・改善し、企業体質の強化に向けてコーポレートガバナンスの強化やコンプライアンスのさらなる徹底に努めた。

コーポレートガバナンス原則の制定（2003年4月）

当社では1993年6月に社外監査役を導入して以来、監査役会設置型会社制度のもとで、監査役体制の強化・充実により、コーポレートガバナンスの実効性を上げることが最も合理的であると考えてきた。そのような考え方のもと、2003年の商法改正や米国の企業改革法などの動向を踏まえ、さまざまな観点から検討を重ねた結果、監査役体制と取締役機能の一層の強化を図るため、右の5つの施策を実施した。これらの取り組みを「住友商事コーポレートガバナンス原則」にとりまとめ、住友の事業精神と当社の経営理念に基づき、①経営の効率性向上、②経営の健全性維持、③経営の透明性確保の3項目を、当社のガバナンスの基本的考え方とすることを2003年4月に公表した。

当社は、日本企業としての経営風土を尊重しつつも、グローバルな潮流や企業法制の動向を踏まえ、当社にとって最適なガバナンス体制のあり方について、引き続き検討していくこととした。

CSRへの取り組み強化

当社では、住友の事業精神のもと、経営理念・行動指針に「広く社会に貢献する企業グループを目指し、健全な事業活動を通じて豊かさと夢を実現する」ことをうたい、企業としての社会的責任を果たすことを経営の根幹に掲げている。

2000年代に入り、経済のグローバル化や内外企業の不祥事顕在化などを背景に、「社会の公器」たる企業に、環境、社会、人権的側面にも責任を果たすことを求めるCorporate Social Responsibility（CSR）への注目が高まると、環境保全と社会貢献等に関する情報開示の要請、社会的責任投資（SRI）の増加、欧州でのCSR法制化、ISO規格化への潮流が活発になった。

こうした動向に対応して、2004年1月、コーポレート部門横断的に「CSRコミッティー」を設置し、CSR関連事項に関わる情報収集・外部機関への対応、社内の関連委員会・所管部署との連携・調整、社内啓発活動を行うことにした。その後、当社のCSR体制は右記の変遷を経て現在に至っている。

AA Plan 総括

AA Plan1年目の2003年度の連結純利益は666億円、2004年度は851億円と2期連続で過去最高益を更新するとともに、リスク・リターンも株主資本コスト7.5%を上回る8.2%を実現した。さらに総合商社の収益力を表す「基礎収益」が2004年度に全セグメントで増益となるなど、外部環境の好転だけではなく、厳しい環境の中でも収益基盤の拡大と企業体質の強化のバランスをとりながら成長してきた証であった。

改革パッケージ初年度の1999年度と2004年度の比較では、連結純利益は2.6倍、ROEは5.4%から10.2%にほぼ倍増した。利益の積み上げに加え、2004年7月の公募増資1,000億円規模の成長資金の調達により、財務体質を強化して、優良資産をさらに積み増し、成長戦略を加速していくための万全の体制を整えた。

こうした収益力と財務体質の強化、リスクマネジメントの徹底・深化を通じ、1996年の銅地金不正取引の損失処理から1998年度のアジア通貨危機による赤字決算までの間に、Aa3からBaa1まで4段階下がっていた当社の長期格付は、2005年4月、6年半ぶりにA格に復帰した。

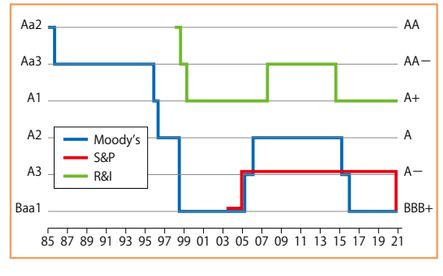
監査役体制と取締役機能の強化策

1. **監査役体制の強化と機能の充実**
社外監査役を、それまでの法律専門家2名に、会計専門家1名を加えた3名体制とし、監査役の過半数を社外出身者とする
2. **社外アドバイザーの選任（〜2012年度）**
社外有識者若干名をアドバイザーに起用し、それぞれの専門分野で役職員向けの講演に加え、当社の経営課題について広く助言・提言を求め、経営全般に活かす
※初代は新将命、ジェラルド・カーチス、野中ともよ、安田隆二の4氏（任期1年、再任可）
3. **取締役員数の適正化**
迅速かつ適切な意思決定を行えるよう、2003年6月に取締役を24名から12名に減員
4. **執行役員制度の導入**
執行の責任と権限を明確にし、取締役会の監督機能を強化するとともに各執行責任者の取締役兼務により、取締役会での意思決定と執行のギャップを防ぎ、効率的な経営を目指す
5. **会長・社長の任期設定**
原則として6年を超えない

当社のCSR体制の変遷

1990/10 全社横断「地球環境問題連絡会」設置
1991/10 業務本部に「地球環境室」を設置
1996/01 全社横断「社会貢献推進委員会」および総務法務グループに「社会貢献室」を設置
1997/11 地球環境問題連絡会を「地球環境委員会」に改組
2002/04 社会貢献関連業務を広報部に一元化
2004/01 コーポレート部門に「CSRコミッティー」を設置
2008/04 広報部所管の社会貢献関連業務を地球環境部に移管し、「環境・CSR部」を発足
2009/04 CSRコミッティーと社会貢献推進委員会を、「CSR推進委員会」に改組
2009/10 海外社会貢献業務を環境・CSR部に一元化
2012/07 CSR推進委員会と地球環境委員会を統合し、「CSR委員会」および「地球環境部会」とする
2013/04 CSR委員会の事務局を環境・CSR部に一本化
2017/04 環境・CSR部を「サステナビリティ推進部」に改称
2018/07 CSR委員会を「サステナビリティ推進委員会」に改称

当社の長期格付推移



4. 攻めの加速（2005～2007年）

中期経営計画 AG Plan（2005/4-2007/3）

定量目標
■連結純利益：2年合計2,300（1,100＋1,200）億円
■リスク・リターン：各年度7.5%以上

定性目標
1. ダイナミックな成長戦略による収益基盤の拡大
■成長と規模の追求
・コアビジネスとその周辺分野の収益基盤拡大
・M&A推進支援（金融事業本部M&A推進チーム）
・重要案件サポート部会による助言・支援推進
・総括部機能強化（キャリア採用、営業経験者配置）
■選択と集中の継続
・ダイナミックなポートフォリオ戦略の実行
・経営資源入替推進TF、小規模事業会社見直し
■グローバル収益力の強化
・地域組織の事業会社への出資参画促進
・Focused Frontier（インド、CIS）ビジネス発掘
・アジアにおける広域ブロック運営強化（2005/4）
■新事業分野の開拓
・全社横断タスクフォース、情報連絡会の設置（ウェブビジネス、ヘルスケア、バイオエタノール・ディーゼル、薄型TV等）
・新規事業発掘TF、先行投資助成制度

2.成長戦略に沿った人材戦略の実行
■中期人材戦略の実行
・人材育成促進会議ー人材マネジメント委員会
・各部門で人材確保・育成・活用プログラム導入
・ワークライフバランス推進、36協定違反撲滅運動
・新人事制度：人材力パワーアップ、全社活性化

3.健全性と効率性の追求
■リスクマネジメントの深化
・「投資の7ケ条」活用による基本動作の徹底
・コンプライアンス意識調査・確認書の取得
・連結ベースのコンプライアンス体制の整備
・投資基準の厳格化（Exitルール/ハードルレート）
・事業評価手法の高度化（クリスタルボール活用）
・リスクマネジメント要員の確保・育成促進
■業務品質・効率の向上
・グローバル連結インターナルコントロール推進
・連結ベースの業務改革プロジェクト推進（22本部・ブロック、34事業会社で検討・実施）
・SIGMA21システムの海外展開

AG Plan：収益基盤のさらなる拡大

AG Planの定量目標では、2年間の純利益目標を2,300億円とした。これは AA Planの収益基盤拡大の勢いを加速させ、リスク・リターン7.5%（Achievement）を堅持しながらも、さらなる成長（Growth）を目指す計画であった。

これらの定量目標の達成に向け、「ダイナミックな成長戦略による収益基盤の拡大」「成長戦略に沿った人材戦略の実行」「健全性と効率性の追求」を3つの定性目標としてグローバル連結ベースで推進した。

ダイナミックな成長戦略による収益基盤の拡大

収益基盤の拡大としては、三井住友フィナンシャルグループとのリースおよびオートリース事業の戦略的提携をはじめ、ジュピターテレコムによる関西大手ケーブルウエストの買収や、ボリビアおよびマダガスカルにおける資源権益の取得などに積極的に取り組んだ。CATV事業ではジュピターテレコムがデジタル化を先取りする設備投資を進め、エネルギー分野でも豪州の石炭権益の買い増しに続き、エルエヌジージャパンによるインドネシア・タングーのLNG権益の買い増し、米国のタイヤ販売会社TBCの買収も実施した。そうした資産積み増しの一方、ブランド事業コーチ・ジャパンの当社持分の売却、晴海本社ビルの流動化など、大胆な資産の入れ替えも進めた。さらに、2005（平成17）年にジュピターテレコムをジャスダックに上場し、住商オートリースや住商メタレックスを完全子会社化したほか、住商情報システムと住商エレクトロニクスを統合するなど、戦略的な取り組みを次々に実行した。地域戦略では、インドとCISをFocused Frontierと位置付け、地場有力企業との多面展開を図ったほか、将来の布石としては、中国における宅配事業参入、バイオベンチャーの立ち上げなどに取り組んだ。

その結果、1年目の2005年度の連結純利益は1,602億円、2006年度は2,110億円となり、4年連続で最高益を更新し、当初計画の2年合計の純利益は2,300億円を大きく上回る3,712 億円、2年平均のリスク・リターンも15.8%となり、定量目標を達成した。

海外広域ブロック運営の促進

AA Plan、AG Plan で組織されたグローバル化推進委員会では、「地域組織と域内事業会社の連携強化」「各地域における広域ブロック運営の促進」「ナショナルスタッフの戦力強化」「コミュニケーションインフラの整備等」を重点課題とした。

AA Planでは、商品戦略と地域戦略の融合、組織間連携、総合力発揮の基盤づくりに向けて、地域組織の本部主管事業会社への出資参画や事業会社出向者の地域組織帰属を推進した。AG Planでは、「ブロック広域運営の促進」に向けて、総支配人制の深化と域内商品部門制の導入を進めた。

地域別に見ると、米州では2001年に米国住商（SCOA）からカナダ、メキシコ、ブラジル各法人への資本参加を契機に、SCOAを中核とする広域運営が本格化した。欧州では、2001年4月に総支配人の担当地域に北部アフリカ（アルジェリア、モロッコ）を加えた。またロシアを中心とした CIS地域において、2004年4月に支配人を設置した。また、1983年の総支配人制廃止以来、域内各店舗を本社直轄としてきた東南アジアにおいても、2005年4月に「東南アジア総支配人」を復活させ、翌年には担当地域を南西アジアまで拡大した。2008年4月にはアジア総支配人の傘下にシンガポール住友商事を母体とする地域統括会社「アジア住友商事」が発足した。当初は域内現地法人と在シンガポール金融子会社のみを組み入れ、コーポレート部門機能の整備・拡充からスタートしたが、順次、本社直轄の支店と駐在員事務所も組み入れ、2012年には名実ともにアジア地域の統括会社となった。

並行して、当社現地法人の各商品担当部門が広域ブロック全体の商品展開に責任を負う「域内商品部門制」についても、2004年1月の欧州に続いて、中国・香港（2005年1月）、米国・カナダ（2009年4月）に導入され、各地域で広域ブロック運営の深化が進んだ。

成長戦略に沿った人材戦略の実行

AG Planでは、住友商事グループの企業価値を高めていくために必要な人材を、グローバル連結ベースで確保・育成・活用することを重点課題として取り組んだ。

2004年12月、岡社長を議長として立ち上げた全社横断「人材育成促進会議」では、長期的視点に立った人材育成のあり方について討議・検討を進めた。同会議の提言を踏まえ、2006年4月には「人材力のパワーアップ」と「全社活性化」の実現を目的に人事制度を刷新した。新制度では、従来の職能資格制度を廃止し、基幹職の一部に「期待役割」に基づくグレード区分を導入するとともに、「人材アセスメント」導入による人材育成の充実など、各人が最大限の能力を発揮し、活き活きと働ける環境を整備した。このほか、「若手の登用とシニアの活躍の両立」のための関連施策見直し、部長クラスの別子銅山訪問研修のスタート、時間外勤務縮減とワークライフバランス諸施策へのさらなる取り組みを開始した。

ワークライフバランスプロジェクト

2004年に実施した従業員意識調査の結果を踏まえ、2005年度に設置した全社横断「ワークライフバランス（WLB）プロジェクト推進チーム」では、社員の成長意欲、働きやすい職場づくりなどの課題に向き合い、人事制度のあり方について検討を進め、WLBポリシーを制定した。その成果として、2005年7月より深夜残業を原則禁止し、その実効性を高めるためにタイムマネジメント研修を行い、時間外勤務の縮減を先導した。また、心身ともに健康であることは一人ひとりが持てる能力を発揮し、WLBを実現するために非常に重要であるとの観点から、メンタルヘルス対策として、2005年4月に「SCグループ・カウンセリングセンター」を開設した。本社ビル内に専属のシニア産業カウンセラーが在籍し、メンタルヘルスを維持するために解決すべき諸問題の相談を常時受け付けている。発足以来「何でも相談・守秘義務厳守」の方針が浸透し、幅広い層の社員が気軽に利用する習慣が定着し、年間の相談件数は延べ1,200件を超えている。

若手の登用とシニアの活躍の両立

シニアの知見・スキルを全社活性化につなげようという会社方針の転換にあたり、岡社長は、2006年8月から11月にかけて、すべての本部長、部長、チーム長、ならびに国内勤務の50歳以上の社員全員に対し、その数33回、延べ約1,400人に直接メッセージを伝えた。会社の持続的成長のための人材戦略というだけでなく、「誰もがいつかは必ず向き合う退職という人生の節目に、一人残らず全員が『住友商事で働いて良かった』と感じられるような会社にしたい」という強い思いを抱いていたのである。

別子銅山訪問研修

SCGカウンセリングセンター

業務品質の向上

インターナルコントロールプロジェクト

米国で2001～2002年に、立て続けに大手企業の不正事件が起こり、2002年に企業の粉飾決算や不正会計処理の防止を目的とするSOX法が成立した。当社はそうした事態を重要視して内部統制の見直しを行い、2004年7月に全社横断「インターナルコントロール委員会」を設置した。同委員会は、国際標準となっているCOSOの内部統制フレームワークに沿い、業務の有効性や効率性、財務報告の信頼性、関連法規について、グローバル連結ベースで網羅的に業務プロセスを検証したうえで、2006年1月にインターナルコントロールプロジェクトを本格始動させた。このプロジェクトは従来から取り組んできた自己監査制度や統合リスク管理など、各種の内部管理のための諸施策を整理・統合し、さらなる高度化を図るものであった。住友商事本体のみならず、国内外の多数のグループ会社も含め、コンプライアンスやリスクマネジメントの徹底に向けて、各職場主導で自身の業務品質を評価し、改善点や課題を浮き彫りにし、具体策を策定・実行する活動を展開した。

当社の内部統制の変遷

2004/7 インターナルコントロール委員会設置
2005/4 検査部を内部監査部に改称
2005/7 COSOフレームワークに則るチェックリスト評価開始
2006/4 会社法に基づく内部統制システム整備への対応開始
2006/5 コーポレート部門に監査役業務部を新設
2006/8 「管理の本質エッセンス」リリース
2008/4 会社法に基づく内部統制報告制度（J-SOX）適用開始
2009/6 内部統制報告書開示
2010/4 Focused Control 制定
2010/8 内部統制基本規程制定
2010/8 インターナルコントロール委員会を「内部統制委員会」に改称
2018/7 連結子会社の内部統制に関する細則制定〔Basic Elements（BE）導入〕

5. 持続的成長に向けた足元固め（2007～2009年）

加藤 進

中期経営計画 GG Plan（2007/4-2009/3）

定量目標
■連結純利益：2年合計4,700（2,350＋2,350）億円
■リスク・リターン：2年平均15%以上

定性目標
1. コアビジネス拡充による真に強固な収益基盤の確立
■収益の柱となる事業の徹底強化、バリューアップ
■質の高い事業ポートフォリオの構築
■グローバル収益力の一層の強化

2. 持続的成長に向けた経営のクオリティアップ
■より高次元の健全性・効率性の追求
■グループ経営の高度化と業務品質の向上
■グループ人材一人ひとりの成長促進と活性化

上記目標を「4つの質のさらなる向上」を通じて実現
1. 収益基盤の質の向上
■事業モニタリングプロセスの高度化
・投資リスク管理規程の改定：4つの定性要件
（戦略性、成長性、経営管理、役職員の活力）
・事業会社のExitルール、投資入口ルールの厳格化
・事業会社数の削減目標の設定・実行
・バリューアップ・サポート制度によるモニタリング強化
■成長戦略支援
・全社横断VIC（Value Integration Committee）新設
戦略性の高い新規案件支援・助成
（Webリテイル、有機EL、燃料電池用触媒、レアメタル、バイオエタノール、バイオブタノールなど）
全社的戦略テーマへの取り組み
（アフリカ戦略、温室効果ガス削減など）
・M&A推進支援制度継続（M&A推進チーム）
■地域イニシアティブ支援制度
・地域発信型ビジネスの促進
（地場企業との多面展開、組織間連携強化）

2. オペレーションの質の向上
■健全性・効率性のモニタリング指標設定
（ROA/立替期間/売上総利益率/営業経費率）
■財務指標の四半期毎の集計と全社情報共有

3. グループ経営の質の向上
■グループ経営の高度化促進
・グループ経営政策明確化（投資リスクの管理規程整備）
・コンプライアンス、安全管理意識向上
・J-SOX（金融商品取引法に基づく内部統制報告制度）への対応

4. 人材および働き方の質の向上
■人材育成・活性化支援
・新人事制度（2006/4）：人材力パワーアップ、全員活性化
・キャリアアドバイザー設置（2007/4）
・シニア活躍促進策（再雇用嘱託の促進）
・ワークライフバランス施策の浸透
・各現場の業務改革への自律的・継続的取り組み

加藤社長就任：Great Growing Companyを目指す

2007（平成19）年6月、加藤進副社長が社長に、岡素之社長は会長に就任し、宮原会長は相談役に就いた。

加藤新社長は就任挨拶の冒頭、住友商事グループは、住友の事業精神を根幹に据えた経営理念・行動指針を活動の原点として、総合力を最大限に発揮し、さまざまな地域および産業分野の成長と発展に寄与するビジネスを展開することで、世界経済の安定と持続的成長に積極的に貢献していきたいと述べた。4月にスタートしたGG Planについては、長期にわたる持続的成長に向けた足元固めを行うことが主眼であることを再確認した。最後に、取り巻く諸環境の変化をチャンスと捉え、住友商事グループの総合力を発揮して、そのチャンスを確実に活かすことによって、当社が“Great Company”と世界中で認知され、継続的に成長する”Growing Company”になることが自身の夢であると語った。「事業部門と地域組織が一致団結し、グループ各社との良好なチームワークと総合力に磨きをかければ、住友商事グループは名実ともに“Great Growing Company” になれると信じている」と締め括った。

GG Plan：規模拡大と体質強化をバランスよく追求

当社は、1999年に始まった改革パッケージ以来、株主資本コストをカバーするリスク・リターン7.5%の確保に向けて、最初の4年間は「体質強化」に軸足をおき、コアビジネスの選別や資産の圧縮、経営効率の改善に努めた。次の4年間は「規模拡大」に軸足をおき、収益基盤の積極的拡大を図った結果、2006年度の連結純利益は2,110億円に拡大し、リスク・リターンはAG Planの2年平均で15.8%にまで向上した。一方でビジネスラインごとの細かいメッシュで見ると、収益力にバラツキが出てきていること、買収した事業や積極的に拡大したコアビジネスの管理体制の拡充が必要となっているなどの課題も浮き彫りになった。

GG Planでは、持続的成長に向けた足元固めを行うステージと位置づけ、規模拡大と体質強化をバランス良く追求する戦略にシフトした。定量面では2年間合計の連結純利益4,700億円（2007年度・2008年度各2,350億円）と2年平均の連結リスク・リターン15%以上を目標とした。

これらの目標を達成するため、組織・制度面では、2007年4月に情報産業、化学品、生活産業、生活資材・建設不動産の4事業部門を「メディア・ライフスタイル」「化学品・エレクトロニクス」および「生活産業・建設不動産」の3事業部門に再編した。さらに、バリュー・インテグレーション・コミッティ（VIC）を新設し、中長期的視点から重点分野への戦略的な取り組みを行う推進母体として、事業インキュベーション機能を果たすとともに、各事業部門の新規事業の創出・育成を支援した。また、AA Plan・AG Planのグローバル化推進委員会の活動を継承して「地域イニシアティブ支援制度」を導入し、地域組織主導型ビジネスの拡大に向けた取り組みを支援した。

規模拡大の面では、事業環境の変化に大きく左右されない収益の太い柱の構築を目指し、各セグメントのコアビジネスとその周辺分野で優良資産の積み増しを実施した。石油・ガス開発用の鋼管バリューチェーンの拡充、自動車金融事業の強化、テレビ通販事業の完全子会社化など、既存コアビジネスの基盤拡充を図った。資源関連ではボリビアの銀・亜鉛・鉛プロジェクトやマダガスカルのニッケルプロジェクトなど、新たな収益の柱の構築に取り組んだ。

体質強化の面では、①選択と集中の徹底による「収益基盤の質の向上」、②より高い次元での健全性・効率性を追求する「オペレーションの質の向上」、③事業会社のさらなるレベルアップを図る「グループ経営の質の向上」、④グループ全役職員のパワーアップと活性化を目指す「人材及び働き方の質の向上」にグループを挙げて注力した。

4つの質のさらなる向上

1.「収益基盤」の質の向上

900社近くになった連結対象会社の経営品質の向上と進化を喫緊の課題として、事業の選択と集中のさらなる徹底と個々の事業のバリューアップに取り組んだ。特に連結業績への影響が大きい事業会社については、設立あるいは資本参加時の当初計画の着実な達成、目指すシナジー効果の実現に向けた諸施策の立案と実行を全社的に支援しモニターしていく「バリューアップ・サポート制度」を導入した。また、限られた経営資源をより有効に活用するため、資産効率の改善に取り組むとともに小規模事業会社を積極的に削減した。さらに事業の選別を徹底して行い、利益の絶対額の基準を引き上げるとともに、新たに3年連続リスク・リターン7.5%未満の案件についても撤退候補とする収益性基準を導入して、思い切った入れ替えを行い、コア事業の徹底的なバリューアップを図った。

2.「オペレーション」の質の向上

より高い次元での健全性・効率性を追求すべく、各現場でビジネスの基本動作ともいうべき資産効率や営業キャッシュ・フローの改善に力を入れ、与信管理など、リスク管理の徹底を図った。さらに、コンプライアンスの一層の徹底のほか、内部管理体制の整備についても、グローバル連結ベースでの内部統制の定期的かつ網羅的な点検のために2005年度から導入しているインターナルコントロールを軸に、金融商品取引法の内部統制ルールへの対応も視野に入れながら、さらなる業務効率、業務品質の改善に取り組んだ。

3.「グループ経営」の質の向上

Great Growing Companyの実現に向け、中期経営計画の目標項目に初めて「グループ経営の質の向上」を掲げた。住友商事グループを構成する事業会社においても「収益基盤」と「オペレーション」の質の向上の取り組みを通じて、それぞれがレベルアップするとともに、グループ会社間の連携をさらに強化し、グループ全体としての企業価値向上を目指した。

4.「人材および働き方」の質の向上

若手、シニア、女性、ナショナルスタッフ、事業会社の社員を含め、グループの役職員一人ひとりの成長促進と活性化に取り組んだ。特に、優秀な人材の確保と育成、活用には従来以上に注力した。新卒採用とキャリア採用の更なる強化や、若手の登用とシニアの活躍の両立の推進、キャリアアドバイザーの設置、人材育成プログラムの拡充などを実施するとともに、タイムマネジメントの徹底に加えて、ゆとりの創出に向けた施策を積極的に推進し、ワークライフバランスの実現を目指した。

GG Plan 総括

GG Planでは、安定してリスク・リターン15%以上を確保できる体制を目指し、規模拡大と体質強化をバランス良く追求した結果、１年目の2007年度の連結純利益は目標を上回る2,389億円と、５年連続の過去最高益を更新した。２年目の2008年度も第3四半期までは良好な市場環境や資源価格の上昇もあり、スチールサービスセンターや鋼管事業、自動車・建機関連事業、石炭事業などが順調に進捗したが、2009年1月の第4四半期に入ると、リーマンショックによる景気減速の影響を受け、取引の減少に加えて、在庫商品や保有有価証券の評価損などの一過性の損失が発生した。この結果、2008年度の連結純利益は期初計画を下回る2,151億円となり、GG Plan 2年合計の純利益は4,540億円と、目標の4,700億円を下回った。しかし、リスク・リターンについては、想定をはるかに超えるレベルの環境悪化の中でも、目標の15%以上を上回る16.5%を確保できたことは収益基盤の質の向上の成果であった。

現場主導のボトムアップ型業務改善運動

AA PlanとAG Planの業務改革推進プロジェクトはトップダウン型で実施したが、GG Planでは現場主導、特に事務職の知見と創意工夫を活かしたボトムアップ型の改善運動が2007年4月に立ち上がった。社内公募で集まった10人の事務職がキャンペーンプランナーとなって協議を重ねたうえで、イントラネット上に特設サイトを開設し、「たとえ小さなことでもやり過ごさず、気づいた人がアクションを起こす」という観点から、広く改善提案を募集するとともに、プランナーが主体となって取り組んだ改善活動を紹介した。応募のあった改善提案の内容確認、関係部署への振り分け、実施案取りまとめは、キャンペーン事務局の経営企画、人事、文書総務、IT企画推進各部のチーム長クラスが担当し、現場の視点、ニーズとの調整を図った。特設サイトには、改善案のほかにも従業員のさまざまな意見・要望が寄せられ、「一人ひとりが動けば変わる」という風土をつくる大切なコミュニケーションの場となった。

当時の主要改善事例は以下のとおりであるが、大手町本社移転後も引き継がれている項目も含まれる。
- 各階エレベータホール案内図に会議室配置を掲載
- 各部署間で余剰備品を融通し合う掲示板を設置
- 社内電話帳に各部署ビル名・フロアを必須表記
- 社内電話帳に「よく使う番号リスト」掲載
- 朝のエレベータ混雑時の整列の仕組み（晴海本社）

新人指導員の心得：愛情・熱意・信念
（2012年3月社長チャンネル）

加藤社長は、社長就任の翌年から退任まで、新入社員を迎える直前の時期に、人事部主催の「指導員研修」の場に出向き、自身の経験に基づく指導員の心得を説いた。指導員研修における社長講話は、その後も引き継がれ、今日に至っている。

「当社の指導員制度は長年にわたり続いている誇るべき制度だ。私も1970年に入社した時に1年半みっちり、手取り足取り指導を受け、その6年後に初めて指導員を務めた。指導員を務めるうえで大切な要素は、愛情、熱意、そして信念の3つだと考えている。まず、双方向のコミュニケーションができる関係を構築し、良い所悪い所を見極めながら「愛情」を持って、その人に合った教え方をすること。2つ目は、一緒に会社を良くしていくパワーになってほしいという「熱意」が伝わるように接すること。教わる側も成長したいという気持ちになると、成長の度合いが大きく変わってくる。3つ目は、自分が期待するレベルまで引き上げるんだという「信念」を持って接すること。自分の伝えたいことが100%伝わらなくても、70%でも80%でもいい。入社時に培った指導員との関係は将来何らかの形で役に立つはずだ。

自分の仕事をしながら指導するのは重労働だが、トータルで見れば自分自身の成長にもつながる。皆さんには愛情・熱意・信念を持って、新人をinspireできるように努力してほしい」

6. メリハリある成長戦略の実行（2009〜2011年）

中期経営計画 FOCUS'10（2009/4-2011/3）

定量目標
■連結純利益：2009年度1,150億円／2010年度1,800億円
■リスク・リターン：2年平均10%程度

定性目標
1. メリハリある成長戦略の着実な実行
■ビジネス特性を活かした成長への貢献促進
・ビジネスライン期待役割制度の導入
・組織業績評価制度見直し（海外組織も適用/個人特別賞与の定性評価拡大および廃止など）
■重点分野・戦略分野への取り組み強化
・VIC事業開発支援体制の強化
（新エネルギー/食料・農業/環境/サブサハラアフリカ/レアメタル/太陽光/排出権ビジネス/ネットスーパー）
■成長を支える組織・体制の強化
・事業部門の再編強化（資源・化学品、新産業・機能推進）
・地域組織の広域運営深化（アジア、中東、CIS、米州）
・自主管理体制の更なる強化（部門長決裁権限、投融資委員会付議基準の見直し）

2.健全性・効率性の徹底強化
■バランスシート（BS）経営高度化への全社的取り組み
・BSマネジメント推進タスクフォース（2009/4）
・大口資産・案件の入れ替え推進（入替ファンド、集中リスクエクスポージャー管理）
■グループ会社も含めた内部管理体制の更なる強化
・内部統制、コンプライアンスの継続的取り組み
・危機管理体制の見直し・強化
自然災害・パンデミックに対するBCP整備

3.価値創造力を高めるための人材および組織づくり
■人材育成のさらなる強化と多様な人材の活躍促進
・個々人の更なるパワーアップ
部門間ローテーションを通じた人材育成促進
全社レベルの計画的要員育成促進
心身の健康管理促進
若手の登用とシニアの一層の活躍の両立
・各組織主導の人材マネジメント力の強化
・グローバル人材の一層の育成・活躍
ナショナルスタッフの育成・活躍促進
派遣員のリーダーシップ・マネジメント力の向上

FOCUS'10：10年先を見据えた成長シナリオ

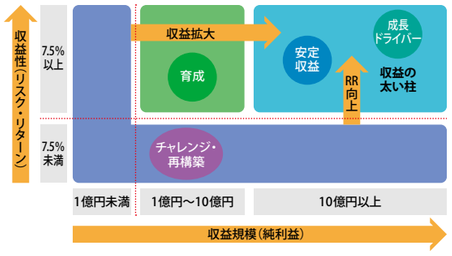
FOCUS'10は、リーマンショックの影響がまだ色濃く残る2009（平成21）年4月、いかなる環境の下でも持続的成長が可能となる企業体質とビジネスモデルを構築するための「10年先を見据えた成長シナリオ」という位置付けでスタートした。

定量目標には、当面は厳しい外部環境が継続することを前提に、2009年度の連結純利益1,150億円と2年平均10%程度のリスク・リターンを設定した。この目標は、2008年度の連結純利益2,151億円の約半分の水準であるが、株主資本コスト7.5%を上回るリスク・リターンを確保するという強い意思を反映したものであった。定性面では「メリハリある成長戦略の着実な実行」「健全性・効率性の徹底的な強化」「価値創造力を高めるための人材および組織づくり」の3項目を掲げ、さまざまな施策に取り組んだ。

メリハリある成長戦略の実行

FOCUS'10では、ビジネスラインごとに異なる個々のビジネスの特性や強みを活かした多様な成長を促す仕組みとして「ビジネスライン期待役割制度」を導入した。各ビジネスラインの足元の立ち位置を、収益性（リスク・リターン）と収益規模（純利益）の2つの尺度により、「成長ドライバー」「安定収益」「育成」「チャレンジ・再構築」の4つに区分のうえ、それぞれの成長ステージに応じ、メリハリをつけた目標設定や経営資源の配分を行った。

ビジネスライン期待役割制度



FOCUS'10の2年間では、資源・エネルギー、インフラ、メディアなど、投資機会が多く、当社の強みを発揮できる分野に経営資源を重点的に配分する一方、将来性の低いリスクアセットの削減に取り組んだ。さらに、中長期的視点で新たな収益の柱の構築に向けて、これまで12の事業本部で個別に取り組んできた環境・新エネルギー分野のビジネスを集約する形で、2010年4月に「新事業推進本部」を立ち上げ、全社的視点から関連ビジネスの開発・推進に取り組んだ。

健全性・効率性の徹底強化

リーマンショックによって世界経済と金融の枠組みが一変したことを受け、内部留保主体で持続的成長ができる体質への転換を目指し、投資計画に加え、資産削減を織り込んだバランスシート（BS）計画を策定し、資産効率の改善に注力した。加えて、BSマネジメント推進タスクフォースを設置し、大口資産の戦略的な入れ替えに全社レベルで取り組むとともに、資産売却や事業撤退などにより発生し得る損失に備え、2年間で100億円規模の「入替ファンド」を手当てし、足元の厳しい環境下でも積極的な入れ替えを推進した。

価値創造力を高める人材・組織づくり

個々人の更なるパワーアップを実現するため、現場での経験に加え、全社的および経営管理的な視点の双方を兼ね備えた複眼思考を有する人材の育成を狙い、ローテーションを通じた全社人材育成施策を導入した。具体的には営業部門とコーポレート部門間の育成的ローテーション、営業部門転出を前提とした一定数の新人基幹職のコーポレート部門への初期配属などを実施した。加えて、部門・本部を超えたローテーションにより、組織・職場の活力向上、価値創造力の強化を目指した。

FOCUS'10 総括

1年目の2009年度は、世界的な金融危機を背景とした市場環境の悪化や一部商品の市況下落などの影響を受ける中で、ボリビアの銀・亜鉛・鉛事業など、資源・エネルギー分野で当初の想定を上回る成果を上げたこと、アジア新興国の収益貢献、積極的な資産入れ替えの効果などが計画の1,150億円を上回る1,552億円を確保した。２年目の10年度も上方修正後の業績予想2,000億円を上回る2,027億円*という成果をあげ、リスク・リターンについても、計画期間の2年平均10%程度の目標に対して12.7%の実績をあげた。

投融資については、資源・エネルギーやメディア・ライフスタイルなどの分野を中心に、2年合計で6,000億円と、過去最大に迫る投融資を実施した。こうした積極策の一方で、資産の入れ替えも積極的に実施し、資金の回収に努めた結果、2年合計のフリーキャッシュ・フローの黒字化を実現し、現預金の増加を除けば、総資産をFOCUS'10開始の2008年度末の水準に維持する目標も達成した。一方で、依然として収益性と成長性に乏しいビジネスが残っており、それらの業務に多くの貴重な資産と人材が投入されているという課題も同時に浮かび上がった。

＊米国会計基準

東日本大震災

緊急対策チームの立ち上げ

金曜午後の発災から3日目の週明け3月14日、当社は加藤社長を総責任者とする東北地方太平洋沖地震緊急対策チームを立ち上げ、グループ全体の安全確保をはじめ、被災者への支援、取引先や社会基盤の復旧のために全力を尽くした。当社グループ従業員・家族全員の無事が確認されたのは3月16日のことであったが、仙台市に本社をおく住友商事東北では、震災直後にいち早く事務所を再開し、被災地域と取引先への支援活動の前線拠点となった。本社では地域総括部に設けた被災地支援チームを窓口に、社内関係部門と連携して救援物資の確保や運搬、義援金・支援金を通じて支援を行った。

被災地のニーズに応じた「息の長い支援」

加藤社長は4月上旬に仙台市に入り、グループ各社の実情確認とともに、宮城県庁を訪問して村井県知事にできる限りの支援と協力を申し出た。その後、当社は被災地のニーズを踏まえ、震災からの復旧にとどまらず、復興にもつながるような産業復興支援と人道支援の両面に取り組んだ。地元基幹産業である水産業の復興支援として、この年の7月に元外交官・岡本行夫氏の主宰により設立された東北漁業再開支援基金「希望の烽火（のろし）」への参画を通じ、被災地の漁港機能の早期回復を支援した。さらに壊滅的被害を受けた気仙沼市の水産加工業の復興を期して、三井物産と共同で宮城県庁、気仙沼市、同市商工会議所との連合を組成し、18の地元水産加工業者が結束して事業再生に取り組む「気仙沼鹿折（ししおり）加工協同組合」の設立・運営に参画し、商社連合の有する多様な機能を提供し、組合運営に必要なビジネスモデルの構築をサポートした。

人道支援としては、被災地のニーズと当社社員の参画意思を確認のうえで、2011年8月から4か月間、宮城県南端の山元町における「震災復興ボランティアプログラム」を実施した。11月末まで常時5〜6人の社員が3泊4日または2泊3日のシフトで現地に入り、同町のボランティアセンター運営の補助業務や、被災した一般家屋の瓦礫除去や泥出し、地元名産のいちご農園での苗植えや葉かきなどの作業に従事し、延べ160人弱の社員が被災地の復旧活動を後押しした。また、被災地の復興に高校生・大学生層のユース世代の参加を呼び込むために、NPO法人と協働で、2012年度から5年間にわたり「住友商事東日本再生ユースチャレンジ・プログラム」を立ち上げた。ユース世代が主体となって進める地域再生のための活動・研究調査や、被災地で活動するNPOなどによるインターン受け入れに資金助成を行い、被災地の復興を促進するとともに、地域の将来を担うユース世代の成長を支援した。

東日本大震災

2011年3月11日(金)14時46分、宮城県三陸沖でマグニチュード9.0の巨大地震が発生した。日本国内観測史上最大規模、世界でも1900年以降4番目の規模で、宮城県のほか、福島・茨城・栃木各県などで震度6強、北海道、東北、首都圏から九州地方にかけても震度6弱から震度1の揺れが観測された。加えて、高さ10mを超える大津波が岩手、宮城、福島各県の太平洋沿岸一帯をのみ込み、地震と津波により死者・行方不明者は22,303人（死者19,747行方不明2,556）「国交省白書2021」、建築物の全壊・流出・半壊は1,154,893棟（同）にも及んだ。さらには福島第一原子力発電所の電源が喪失し、炉心を損傷する事故を引き起こす惨事につながった。

加藤社長の被災地視察

（2011年4月社長チャンネル）

被災地の状況は報道等である程度イメージを持っていたが、津波の被害が酷かった住商鋼管のある仙台港地区は想像をはるかに超える悲惨な状況だった。道の両脇は瓦礫の山で、あちこちに車やトラックが横転して電柱や木の間に突き刺さっていた。当社グループの従業員・家族は全員無事だったが、被災の凄まじさを目の当たりにして胸が痛んだ。住友商事東北では、震災直後から当社の支援活動の前線基地となり、住商アーバン開発が手掛ける商業施設セルバでは多くのお客様に食料品・水などを提供していた。住商鋼管では、津波で壊された事務所や倉庫の壁の瓦礫を一つひとつ手作業で取り除いていた。肉体的にも精神的にも大変お疲れの中で、地域のため取引先のため、そして当社のために復旧に向けて頑張っている皆さんの頑張りには本当に頭が下がる思いだった。

当社は震災直後から、グループを挙げて救援物資の確保・運搬や義援金などを通じて支援をしているが、現場を視察して、あらためて復旧にはかなりの時間を要すること、そして長期間にわたる継続的な支援が必要であることを痛感した。震災直後に発足させた緊急対策チームはメンバーの頑張りで現地救援に大きな貢献をしてくれた。これからも現地のニーズに応じた「息の長い支援」を継続することにより、当社グループも一緒になって一日も早い復興に力を尽くしたい。

気仙沼鹿折加工協同組合の設立披露会と仮設加工場

山元町のボランティア活動

被災地ユース世代の成長支援

7. Growing Together（2011～2013年）

中期経営計画 f(x) エフクロス（2011/4-2013/3）

fは前中計 FOCUS'10の「F」を指し、(x)はexecution（実行）の「ex」に加えて、"cross-boundary growth"の「cross」の意味を込め、クロスと読む。

定量目標
- **■ 連結純利益：2011年度2,200億円　2012年度2,600億円**
- **■ リスク・リターン：2年目15%以上**

定性目標（4つのキーアクション）

1.中長期ビジョンの「見える化」と共有
- **■ ありたい姿に向けた短中期アクション明確化**
  長期目標→中期マイルストーン→f(x)投資計画
- **■ 戦略実行のレベル・スピード・質の向上**
  ・各組織の強みの融通、結集、統合

2.戦略的なリソースマネジメントの加速
- **■ ビジネスモデル転換の促進**
  ・ビジネスライン期待役割制度の活用
  ・リソースマネジメント支援タスクフォース
- **■ 経営資源の戦略的配分の加速**
- **■ コンプライアンス等、健全性や効率性の強化**

3.グローバルベースの総合力深化
- **■ 地域組織の基盤強化と事業戦略のグローバル展開**
- **■ 社内外ネットワーク、パートナーシップの結集**
  ・世界各地の有力・有望企業との新規事業推進
  ・グローバル・パートナーシップ構築重点支援地域
  （ブラジル/トルコ/サウジアラビア/インド/中国）

4.全社レベルの人材マネジメント強化
- **■ グローバル展開の要員確保・育成の強化**
  ・ナショナルスタッフの一層の戦力化と登用促進
  ・グローバルHRデータベースの構築と活用
  ・グローバル人材開発センター開設（2012/4）
- **■ 事業戦略と人材戦略の一体的推進**
  ・全社要員育成のさらなる強化
  事業部門間育成的ローテーション
  人材育成促進ファンドの活用促進
  （特殊語学要員養成、短期MBA派遣、
  本社各部署主導のナショナルスタッフ育成等）
  ・中長期的な人材配置、要員計画の高度化
  要員分析に基づく人材確保策の多様化
  （契約社員の雇用、事業会社・地域組織との連携）
  主管者ポストのサクセションプランの策定
  要員配置のための人材データの再整備

中村 邦晴

f(x)：ビジネスモデルの高度化・転換

2000年代に入り、世界経済の牽引役が従来の先進国から中国、インドに代表される新興国に移るという「地軸」の変化が起きた。他方、地球温暖化や食糧需給の逼迫など、中長期的解決を迫られるグローバルな課題に直面して、自動車産業や環境ビジネス、食料・農業などの分野で「産業構造軸」の変化が起きつつあり、従来の枠組みを超えた新たな発想と取り組みが必要となった。こうした構造変化の中で拡大したビジネスチャンスを成長につなげるため、2011（平成23）年4月からスタートした中期経営計画f(x)では、"Growing Together"をキーワードとして、時代が求めるビジネスモデルへの高度化・転換を実行（execution）することにより、すべてのパートナーとともに地域、世代、組織の枠組みを超えた成長（cross-boundary growth)の実現を目指した。

加藤社長は常々、住友商事グループの事業活動を通じてさまざまな形で社会に貢献することにより、世界中から尊敬される企業であり続けることが当社の企業価値の一つであると考えていた。"Growing Together"という言葉は、「世界中の人々とともに力を合わせ、持続的成長を遂げていきたい」という思いを込めたものである。

f(x)の定量目標は、2011年度の連結純利益を2,200億円、2012年度の純利益を過去最高の 2,600億円とし、2012年度のリスク・リターンを15%以上と定めた。さらに、資産の質の改善を図るために、f(x)期間を通じて1兆5千億円の資産を積み増す一方で、同規模の資産削減を行うことにより、より優良な資産への入れ替えとともに総資産レベルを維持することを掲げた。

f(x)の中心テーマに掲げた「ビジネスモデルの高度化・転換」とは、地軸・産業構造軸・機能軸の3つの軸で定義付けされる各事業部門の主要ビジネスの立ち位置を変えることにより、より高い成長性と収益性を追求することである。この取り組みを全社一丸となってスピード感をもって実現するために、f(x)の定性目標に掲げた4つのキーアクション、すなわち「中長期ビジョンの見える化と共有」「戦略的なリソースマネジメントの加速」「グローバルベースの総合力深化」「全社レベルの人材マネジメント強化」を推進した。このうち、総合力の深化に必要となるのがそれぞれの現場が有効に機能するための中長期ビジョンと実行計画をグループ全体で共有できる仕組みである。2010年に実施した各事業本部の中長期ビジョンを見える化する全社横断「ありたい姿からのアプローチプロジェクト」の成果を各本部の短期の課題とf(x)の成長戦略に落とし込むことにより、実行レベルとスピードをアップして取り組んだ。

中村社長就任：“Be the Best, Be the One”を目指す

2012年6月、4月末から療養中の加藤社長に代わって中村邦晴副社長が社長に就任し、加藤社長は会長に、岡会長は相談役に就いた。中村新社長は就任にあたり、2019年に創立100周年を迎える住友商事を、さらに50年、100年、永遠に続くような会社にしたいと表明した。それを実現するために大切なものとして、①常に「住友の事業精神」と「住友商事グループの経営理念」に立ち返り、それを実践すること、②「リスクに応じたリターンを得る」「リスクアセットをリスクバッファーの範囲内に抑える」という基本方針を根幹に据え、中長期的視点で戦略を策定し実行すること、③“人がすべて”の総合商社では、一人ひとりの力や経験の総和が当社グループの価値そのものであるので、個々人が成長し価値を高めていく必要があること、の3項目を挙げた。そのうえで、グループの全役職員が、経営理念を実践するという「高い志」と、住友商事グループの一員であるという「誇り」を持って、活き活きと仕事にチャレンジできる企業風土を醸成し、新たな価値を創造し、社会に貢献する、それがさらに「豊かさと夢の実現」につながる、そんな企業グループを目指していきたい。中村社長はこれを”Be the Best,Be the One”を目指すというスローガンに置き換え、7年後の創立100周年に向けて、さらに次の100年を見据え、明るく、元気にやっていこうと呼びかけて締め括った。

加藤会長の逝去（2012年10月30日）

加藤社長は2012年3月半ばに行われた東京・銀座のグローバル人材開発センターの竣工式に臨み、「活発なコミュニケーションが生まれる空間を設けることは私の念願だった。住友商事グループの社員が国や職場や世代を超えて交流を深め、将来の戦略やビジョンを徹底的に議論し、夢を語り合う場として、この施設を大いに活用してほしい」と述べた。

それから間もない4月上旬のインド出張から帰国後に体調を崩し、4月末から療養生活に入った。自宅での療養中もメールやレポートに目を通し、時には電話で、時には手書きのメモで、指示やアドバイスを送ったが、10月30日に享年65歳で逝去した。葬儀は内々に済まされ、翌年1月28日、ホテルオークラで「お別れの会」が営まれた。

2013年6月大森一夫元副社長が会長に就任した。

グローバル人材開発センター（2012年4月開設）

加藤会長（遺影）

中村社長の弔辞（2013年1月28日「お別れの会」の栞より抜粋）

故人の“人となり”は、寛大、寛容、温厚篤実であり、そして、何事にも決してぶれることのない強い信念で取り組む姿勢は、誰からも親しまれ、愛されておりました。物事を大局的に捉える一方で、「細部に本質がある」と細かな所にも目を配る、優れたバランス感覚の持ち主で、常に本質が何処にあるかを模索し、捉えようとする探究心旺盛な一面も、私どもにとって良いお手本となっていました。また、会社にとって「人」がもっとも重要な資産であると考え、人材の育成に力を注ぎ、役職員が成長していく姿を見るのを何よりも楽しみにしていました。「人は年をとってもいつまでも成長するもの。自分も含めて成長途上」という言葉は私どもの心に深く刻まれています。こうした故人の人柄、そして弊社に残した多大な貢献を思う時、あらためて失ったものの大きさに深い悲しみを禁じえません。これよりは、役職員一同、故人の遺志を引き継ぎ、社業を通じて社会に貢献できるように邁進努力致す所存でございます。

創立100周年に向けて目指す姿

加藤会長の逝去からほぼ1か月後の2012年12月、中村社長就任後初めての主管者会議が開催された。中村社長は創立100周年を迎える7年後の2019年を一つのマイルストーンに据えて、さらに50年、100年と続くような会社にするための基盤をより強固なものにするために、「創立100周年に向けて目指す姿」を“Be the Best, Be the One”というスローガンに込め、住友商事らしいやり方で、住友商事ならではの価値を創造し、社会に認められる企業グループを目指す方針を打ち出した。

「住友商事らしさ」とは、住友の事業精神を拠り所とする社風や企業文化から自然に醸し出されるものであり、「住友商事ならではの価値創造」とは、他社にはまねのできない、当社独自の機能や付加価値を提供することである。この「らしさ」と「ならでは」が揃ってはじめて“Be the One”といえる存在になることができる。“Be the One”になることで社会に認められ、すべてのステークホルダーから「さすが住友商事」といわれる、すなわち本当の“Be the Best”になる。当社が“Be the Best, Be the One”を目指すことは、すべてのパートナーと共に成長していくことである。それは、社会から尊敬される存在となっていくことを念願していた加藤前社長の遺志"Growing Together"を引き継ぐことになると中村社長は考えた。

定量面では、2008年9月のリーマンショック以降の世界経済と金融の枠組みの一変を踏まえ、健全な財務体質の維持を前提として、創立100周年を迎える2019年度に向けて、10兆円程度の総資産規模で連結純利益4,000億円以上の利益を上げられる収益基盤の構築を目指すこととした。これを実現していくために、当社が強みを持つ非資源分野の収益の柱をさらに太くするとともに、将来の成長分野への布石を着実に打ち、さらに、他社に比べて相対的に低い資源・エネルギー分野の比率を徐々に拡大していく方針を固めた。

中村社長は、このような「目指す姿」を実現するために求められる人材像として、資質、行動、能力という切り口から、①高い志と高潔な倫理観を持つ人材、②多様な価値観を認めつつ、自らの考えを持ち、主体的に行動する人材、③既存の枠組みにとらわれず、新たなビジネスを自ら創り出す人材、という3つの条件を提示した。この人材像は、その後の当社の人材育成の指針となった。

8. 稼ぐ力の徹底強化（2013～2015年）

中期経営計画 BBBO2014（2013/4-2015/3）
BBBO：Be the Best, Be the One

定量目標
■連結純利益：2013年度2,400億円 2014年度2,700億円
■リスク・リターン：2年平均12%程度

定性目標
1. 稼ぐ力の徹底強化
■中長期視点に立ったビジネスの新陳代謝の促進
・現在の収益の柱に経営資源を重点配分
・収益性・成長性の乏しい事業の縮小・撤退
・全社育成分野・地域への戦略的取り組み
（分野）非在来型エネルギー周辺分野、
アジアのリテイル、食料・農業
（地域）インド、ミャンマー、ブラジル、トルコ、
サブサハラアフリカ（6か国）
・強み・機能の追求と総合力の結集
・本部長テーブルの開催
・戦略パートナー企業との広域・多面展開

2. 稼ぐ力を支える経営基盤の強化
■事業投資マネジメント力の強化
・大型案件の全社フォロー体制の強化
・M&A後の統合（PMI）計画の策定と着実な実行
・重要経営指標（KPI）の明確化と継続的モニタリング
・地域組織の域内事業会社管理・支援機能の強化
・全社投資知見を「M&Aプレイブック」に集約
■海外地域組織の基盤強化
・広域4極への再編と発信力・提案力の向上
（東アジア、アジア大洋州、欧阿中東CIS、米州）
・経営資源・機能の海外シフト促進
グローバル業績管理の活用による人材最適配置
・ナショナルスタッフの育成・活用体制の強化
■財務健全性の維持・確保
・投資余力の確保
キャッシュ創出力の強化とコアRBの増強
（CFモニタリング、資産入替・バリュー実現）
・財務健全性の維持（RA≦コアRB）
■求められる人材の育成と活用
・グローバル人事施策の継続・深化
・多様な現場経験を重視した人材育成
計画的ローテーションの全社ガイドライン導入
（入社10年間で海外を含む3つの職務を経験）
グローバルインターンシップ制度の導入
（期間1年、派遣員の少ない新興国中心に派遣）
・外部人材・ノウハウ活用

前中期計画 f(x) 総括

定量面では、f(x)の連結純利益の目標〔2011（平成23）年度2,200億円、2012年度2,600億円〕に対して、2011年度は過去最高益となる2,507億円を達成し、2012年度は、資源価格下落の影響などにより2,325億円にとどまったが、2年合計では当初目標の4,800億円を達成するとともに、リスク・リターンについても2年平均で15.2%と目標をクリアした。

投融資については、資源分野で2,050億円、非資源分野で3,550億円、合計5,600億円とほぼ計画どおりとなり、特定の事業分野に偏ることなく、バランスの取れた事業ポートフォリオを構築した。また、住友三井オートサービスやジュピターショップチャンネルの持分売却により、戦略的パートナーとの提携を強化した。同時に2年合計で8,600億円の資産売却・削減を行ったことに伴い、約3,800億円のキャッシュを回収し、バランスシートマネジメントが着実に進捗した。

他方、近年の大型投融資案件の早期バリューアップ、収益性・成長性の乏しいビジネスのさらなる縮小・撤退、戦略分野への一層の経営資源や人材のシフトなどにより、稼ぐ力を強化することが課題として残った。

BBBO2014：「目指す姿」の実現に向けた第一歩

BBBO2014では、2013年4月からの2年間を、「目指す姿」実現に向けた一段高いレベルの利益成長に必要な土台を築くステージと位置づけ、定量面では、2年平均12%程度のリスク・リターンと1年目2,400億円、2年目2,700億円の連結純利益を目標に掲げた。

定性目標には「稼ぐ力の徹底強化」とそれを支える「経営基盤の強化」を掲げ、財務健全性を確保しつつ、強固な収益基盤の構築に取り組んだ。「稼ぐ力の徹底強化」では、当社の強みや機能を活かし、将来にわたり収益の柱とする重点分野ならびに全社育成分野・地域に経営資源を戦略的に配分し、収益機会を追求した。さらに、近年に投資した案件で、当初の事業計画どおりに収益化が図られていない事業に対しては、新陳代謝を推し進め、より強固な収益基盤の構築を目指した。「経営基盤の強化」では、事業を確実にバリューアップするための事業投資マネジメント力の強化、成長市場の活力とビジネスチャンスを取り込むための海外地域組織の基盤強化、安定的・継続的な成長を可能にする財務健全性の維持・確保、一段高いレベルの利益成長を実現するために求められる人材の育成と活用に取り組んだ。

地域組織の基盤強化

海外広域4極への統合・再編

2013年4月、これまで既存の広域運営に属していなかった韓国、台湾、大洋州、サブサハラアフリカも含め、キューバを除くすべての海外地域組織を「東アジア」「アジア大洋州」「欧阿中東CIS」「米州」の広域4極に統合・再編し、成長市場への経営資源のシフトをグローバルベースで行う体制を強化した。これにより、海外地域組織のビジネス発信力・提案力の向上、ならびに各地域のコーポレート機能の拡充や人材の確保・育成強化などの基盤強化を進めるとともに、事業部門と地域組織、地域組織間の戦略の融合・連携をより一層推進する体制が整った。

国内地域組織の抜本的改編（2014年4月～2016年4月）

国内市場の成熟化とビジネスのグローバル化の進展に対応して、2014年4月に関西・中部両ブロックの営業組織を本社営業部門の傘下に組み入れ、各営業本部のグローバル商品戦略のもとで一体運営する体制に移行した。さらに2016年4月には、国内の地域独立法人（住友商事北海道、同東北、同九州）を含めた、すべての国内地域組織を束ねる「国内担当役員」を新設し、国内地域組織間はもとより、各事業部門、海外地域組織との組織間連携を促進し、グローバル連結経営の深化とさらなる総合力の発揮を目指す体制とした。

大型減損処理への対応

2014年度通期見通しの下方修正（2014年9月）

BBBO2014では、「稼ぐ力の徹底強化」を目指し、現在の収益の柱をさらに太くするための取り組みや、既存投資案件のバリューアップ、将来の収益の柱の育成、資産入れ替えなどのビジネスの新陳代謝に取り組んだ。

1年目の2013年度は、金属、輸送機・建機などの非資源ビジネスが堅調に推移したが、資源ビジネスが資源価格下落の影響を受けたことに加え、年度末に豪州石炭事業で277億円の減損損失を計上したため、連結純利益は計画の2,400億円に対し2,231億円となった。翌2014年度も鋼管、リース、海外電力、メディア関連などが堅調に推移したことに加え、近年投資した案件からの利益貢献もあって増益基調を継続した。しかしながら、引き続く資源価格の下落により資源ビジネスの業績が低迷したことに加えて、「米国タイトオイル開発プロジェクト」「豪州石炭事業」「ブラジル鉄鉱石事業」「米国タイヤ事業」の4案件で総額2,400億円の減損損失が発生する見通しとなった。これに伴い、当社は9月29日、2014年度連結純利益の通期見通しを当初計画の2,700億円から100億円に下方修正することを対外発表した。

中村社長：1日も早く、当初描いた成長軌道に戻す

対外発表当日の夕刻、中村社長は事態の経緯と今後の対応の方向性をいち早く全世界の社員にメールで伝えた。さらにその翌朝、晴海本社の大ホールに職員を集め、これらの案件で何が起きたのか、なぜそうなったのか、そして、これからどうしていくのかということを改めて社長自身の言葉で伝える場を設けた。冒頭に前日の対外発表を受けた一連の報道に触れ、取引先や株主の方々、役職員の家族も含め、多くの方々に心配をかける事態となったことを陳謝した後に、減損処理の経緯を案件ごとに説明したうえで、今回の事態を受けた当面の取り組みの方向性として、以下の3項目を示した。

① 経営会議の諮問機関として「経営改革特別委員会」を設置し、今回の事態に至った背景にある問題の本質を分析して今後の経営に活かしていく。
② 資源・エネルギー上流ビジネスの中長期戦略を早急に再構築する。
③ 今回の損失による当社の信用格付や資金調達への影響を克服し、有利子負債を増やすことなく、「稼ぐ力の徹底強化」にスピード感をもって取り組む。

中村社長は、今回の事態により時間軸や道行きは多少変わるとしても、2012年12月に打ち出した「目指す姿」を諦めるつもりはない。何としてもその先にある"Be the Best, Be the One"を実現させたいと述べ、この難局を乗り切るためには全社員の強い意志と実行力が不可欠であると、一人ひとりの理解と協力を求めた。

2度目の下方修正と赤字決算（2015年3月）

2014年9月時点の業績見通しでは、2014年度の連結純利益は100億円の黒字を見込んでいたが、その後も原油価格をはじめとする商品市況が一段と下落したため、「米国タイトオイル開発プロジェクト」と「ブラジル鉄鉱石事業」の減損額が拡大することに加え、新たに「米国シェールガス事業」と「北海油田事業」においても減損損失が発生する見込みとなった。このため、期末を間近に控えた3月25日、当期の減損損失の総額が当初の2,400億円から3,100億円に増加することにより、2014年度通期の連結純損益は732億円の赤字となると、2度目の下方修正を行った。

こうした中にあって、非資源ビジネスの基礎収益は、コアビジネスの成長と近年投資した案件の収益貢献により、2012年度の約1,800億円から年率10%を超える成長を果たし、当社グループの収益基盤は着実に強化された。

減損会計と商社業績の評価

2014年の半ばから、中国をはじめとする新興国経済の減速や、シェール革命による原油供給の増加等により、原油価格を中心に鉄鉱石や石炭の価格も軒並み低下した。これら資源価格の下落が総合商社の利益を引き下げたのは「減損会計」という会計手法が適用されたことによるものだった。資源価格が下がると、資源開発事業の資産価値が低下するが、そのための会計処理が商社本体の連結純利益の減少として反映される。減損会計では、一度減損処理を行えば継続的に保有資産の価格が下がらない限り、その次の期にまた損が出ることはない。一方、2010年代に入り各商社が採用した国際会計基準（IFRS）では それ以前の米国会計基準では認められていなかった「減損の戻し入れ」が認められているため、資源価格が大きく変動するたびに、連結純利益が上下にぶれやすくなる。このため、近年の商社業績の評価では純利益に加えて、営業キャッシュフローや財務健全性を示すネットDER（Debt Equity Ratio）などの指標に着目されるようになった。

経営改革特別委員会

2014年9月に社内に設置された「経営改革特別委員会」は執行役員7名と事務局を含め約20名で構成され、外部コンサルタントも交えて、減損案件の詳細な調査と要因分析を行った。当社のリスク管理体制、意思決定プロセス、ガバナンスのあり方など、幅広い視点からさまざまな改善策を議論し、今後取り組むべき課題を取締役会に提言した。

当社では、同委員会の提言も踏まえ、以下のような課題があると整理し、2015年4月スタートの次期中期経営計画 BBBO2017で取り組むことになった。

■ 資源・エネルギー上流ビジネスのリスク管理
■ 既存ビジネスの収益性向上
■ 事業投資実施後の着実な収益化
■ 組織間連携による総合力の発揮
■ コアRBとRAのバランス回復とキャッシュ創出力の強化

9. 成長軌道への反転・回帰（2015〜2018）（1）

中期経営計画 BBBO2017（2015/4-2018/3）

定量目標　※2016年5月下方修正
- **連結純利益：2017年度 3,000億円以上**
  →※2,200億円以上
- **リスク・リターン：2017年度10%以上** →※9%以上
- **ROA：2017年度 3%以上** →※2.5%以上
- **ROE：2017年度10%程度** →※9%程度

定性目標

1. 経営改革の推進

■ガバナンスおよび意思決定プロセスの見直し
- ・経営会議を業務執行の最高意思決定機関に変更
- ・取締役会のモニタリング機能の強化
  社外取締役増員：2名→3名→5名
  指名・報酬諮問委員会の設置（2015/11）
- ・コーポレートガバナンス・コードへの積極的対応
  コーポレートガバナンス原則の改定
  情報開示方針の制定（2016/7）

■リスク管理の抜本的見直し・強化
- ・投資案件の意思決定プロセスの変更
  事業部門内投融資委員会の設置
  重要大型案件の２段階審議ルール化
  事業部門総括部のリスク管理体制の再構築
- ・投資評価手法・投資実施体制の見直し
  投資評価基準の見直し
  「100日プラン」実施の制度化

2. 成長戦略の推進

■全社成長戦略の推進
- ・産業分野／機能／地域の切り口での組織間連携
  （BBBO2014の全社育成分野・地域を継続支援）
- ・既存ビジネスの収益性の向上
- ・投資実行済み案件の着実な収益化
- ・提供機能の強化、在庫削減、回収期間の短縮

■ビジネスの新陳代謝の継続
- ・低収益・低成長事業の縮小・撤退、バリュー実現

■資源・エネルギー上流ビジネスの見直し
- ・事業ポートフォリオの質の向上
  仕掛案件のリスク・エクスポージャー低減
  既存事業のコスト削減による市況下落への耐性強化
  競争力が相対的に低下した資産の売却
  新規投資は既存資産との入れ替えが基本条件
- ・取り組み体制の再構築
  集中リスク管理の強化
  個別案件の評価手法の高度化・精緻化
  資源化学品事業部門に「プロジェクト管理部」新設

3. 「個の力」と「組織の力」の強化

■人材育成の強化とスピードアップ
- ・人事諸制度改定（2016/4）
- ・研修体系等の再構成・拡充
- ・グローバルベースでの人材適正配置

■全社のケイパビリティ（組織能力）の結集と活用
- ・住友商事M&Aプレイブックの浸透と継続的進化
- ・個々人の経験のデータベース化と全社的活用
- ・ナレッジマネジメントの強化
- ・「共同責任コンセプト」の導入（2016/4）

4. 財務健全性の確保
- ・コアRBとリスクアセットのバランス回復
- ・配当後FCF（3年合計）の黒字確保
  →2016年5月、5000億円に修正

BBBO2017：「目指す姿」実現の道筋をつける

2015（平成27）年度からスタートした3か年の中期経営計画BBBO2017では、当社ビジネスを取り巻く諸環境の変化や、2014年度に発生した大型減損損失等で顕在化した経営課題を踏まえ、グループ一丸となって課題を克服し、「創立100周年に向けて目指す姿」実現の道筋をつけることを目標に、経営改革と成長戦略を両輪とする取り組みを開始した。定量目標は、3年目の2017年度の連結純利益3,000億円以上、リスク・リターン10%以上、ならびにROA3%に、ROE10%程度に設定したが、1年後の2016年5月に事業環境の見直しを踏まえ、それぞれの目標を下方修正した。

経営改革の推進

経営改革特別委員会の提言を踏まえ、「ガバナンスおよび意思決定プロセスの見直し」と「リスク管理の抜本的見直し・強化」に取り組んだ。前者については、2015年7月より経営会議を業務執行レベルの最高意思決定機関とし、取締役会については、社外取締役を増員し、経営執行に対するモニタリング機能を強化するとともに、同年11月に指名・報酬諮問委員会を設置した。後者のリスク管理体制については、全社投融資委員会に加えて各事業部門にも投融資委員会を設置し、投資の着手時と実行時の2段階で審議する体制を整えた。加えて事業部門総括部のリスク管理要員をコーポレート部門に一元化したほか、投資の評価手法も見直し、案件固有のリスク特性を反映した意思決定を行うこととした。さらに、大型案件は投資直後から投資先マネジメントとの関係構築を図り、投資実行後100日以内に中期事業計画およびガバナンス・モニタリング体制等の策定を制度化（100日プラン）するなど、投資の実施体制全般にわたる見直しを行った。

成長戦略の推進

BBBO2014に続いてビジネスの新陳代謝を推し進めるとともに、当社が強みとする自動車・輸送機関連、生活・情報産業、社会インフラ基盤の3分野を中心に投資を進めた。さらに全社成長戦略として、BBBO2014で着手した新たなビジネス領域への挑戦、中長期視点で育成すべき分野・地域への取り組みを継続支援した。資源・エネルギー上流ビジネスについては、引き続き既存事業の早期収益化とコスト競争力の強化に注力するとともに、競争力が相対的に低下した資産の売却を進めてポートフォリオの最適化に努めた。加えて、当社のケイパビリティ（組織能力）強化や戦略構築、投資意思決定の質の向上を図る諸施策を実行しつつ、既存資産との入れ替えを基本に新規優良資産の獲得にも取り組んだ。

「個の力」と「組織の力」の強化

BBBO2017では「個の力」の強化を図るとともに、社内に分散している知見やケイパビリティを結集して「組織の力」とすることに正面から取り組んだ。

2016年4月、人材育成をスピードアップして、個の成長を後押しし、それを組織、会社全体の成長につなげるために新たな人事制度を導入し、「切磋琢磨の中で成長できる活力ある環境」「能力を適切に評価し、その結果に基づくフェアな処遇を通じモチベーションを高める仕組み」の再構築を目指した。また、住商ビジネスカレッジ（SBC）では、変革力、創造力、論理的思考、実行・実現力など、「個の力」の強化に焦点を当てた研修の企画と実施に注力した。

「組織の力」の強化の一環として、本社事業部門のグローバル商品戦略と地域組織の市場戦略の融合を、より円滑に進めるため、全社最適の視点に立ち、各地域における当社グループ収益最大化に事業部門と地域組織が共同で責任を負う「共同責任コンセプト」を導入した。これを具体化するため、地域組織の連結業績管理において、その出資の多寡にかかわらず、当該地域所在の事業会社の業績を当社持分100%ベースで加算する「地域全体ベース」に移行したほか、事業会社出向者の所属ガイドライン、事業会社への出資形態の一本化などの施策が2016年度以降に順次実施された。この関連で、長年、社内で使用してきた事業投資会社の「主管組織」という言葉も、共同責任コンセプトの精神に合致する「リード組織、パートナー組織」に改め、意識改革を促した。

創立100周年に向けた全社プロジェクトの立ち上げ

BBBO2017の2年目となる2016年度のスタートにあたり、中村社長は、2018年の秋を目処に、本社を晴海トリトンスクエアから大手町プレイス イーストタワーに移転する方針を明らかにした。本社移転を変革のチャンスと捉え、働き方を根本から見直すなど、業務の効率を上げ、イノベーションを生み出すオフィスをつくり上げていこうと呼び掛けた。さらにその翌年の「創立100周年」という大きな節目に、多くのステークホルダーと共に歩んできた当社の歴史を振り返り、次の100年を見据え、住友商事グループが安定的・持続的に成長していくためには、我々は何を残し、何を変えていくべきかを考えてみるという視点から、若い世代主体のプロジェクトを立ち上げることを提案した。

本社移転・働き方改革プロジェクトチーム

社長発言を受けて、4月下旬に岩澤英輝人事・総務・法務担当役員のもとに「本社移転・働き方改革プロジェクトチーム」が発足した。その傘下には「オフィス環境基本コンセプト策定」「働き方改革・業務効率化」「オフィス運営・管理」「ICTインフラ整備」などの分科会が設置され、具体策の検討が始まった。

各分科会では、個々人のライフスタイルやライフステージの多様化を踏まえ、自律的かつ柔軟な働き方を実現するため、新しいオフィススペースには連携を生み出すレイアウトを盛り込み、ICTインフラを整えるなど、仕事上の無駄をなくして効率を上げるための機能を備え、空いた時間は新たなビジネスの開発や発想を豊かにするための自己研鑽にも使えるよう工夫を凝らした。

中村社長は、大手町への移転と同時に、テレワークとスーパーフレックス制度を本格的に導入し、ワークライフバランスを図ることで心身の健康を維持し、付加価値の高い仕事を実現する土台を作るなど、一人ひとりが自己変革を心掛けて実行していくことを役職員に求めた。

創立100周年「22世紀プロジェクト」

本社移転・働き方改革プロジェクトチームの立ち上げに続き、5月には田渕正朗企画担当役員のもとに「創立100周年プロジェクト検討委員会」が発足した。検討委員会での議論の結果、プロジェクトの基本コンセプトは、「社員一人ひとりが自分事として、住友商事グループの基軸となる価値観を共有し、未来に向けて結束し、変化・挑戦することで、持続的成長を目指す」ことに決定した。プロジェクトの名称は、次の100年も持続的に成長していく企業を目指すという想いを込めて「22世紀プロジェクト」、ワーキンググループは「22世紀アンバサダー」と命名された。具体的なアクションプランについては、2017年早々に社内公募で選任されるアンバサダーの1期生を中心に検討を進めていくことになった。

「即実行」「半分２倍」

2017年の年頭、中村社長はBBBO2017の最終年度に向けて、グループ一丸となって前進していくためのキーワードとして「即実行」と「半分２倍」を掲げた。

「即実行」による新たな発見、そしてまた「即実行」というプロセスを繰り返し、粘り強く成功を勝ち取っていくこと。「半分2倍」とは、変化を追求し、新たな価値創造に取り組むことで成果を倍にしていくために、時代のニーズに合わないものは思い切って半分にすることの合言葉であった。

当社グループの多岐にわたる事業で生み出される価値は一人ひとりが困難を正面から受け止め、試行錯誤しながら、汗をかいて乗り越えた結果の積み重ねである。一人ひとりが何事も「自分事」として考え、「即実行」「半分2倍」を合言葉に、この１年頑張っていこうと呼びかけた。

中村社長は最後に、「信用・確実」「浮利を追わず」「公利公益」「進取の精神」という当社グループの価値観は変えることなく、次の世代につながる成果を残せるよう前進していきたいと述べて年頭の挨拶を締め括った。

テレワーク制度の本格導入に向けて

（2018年2月社長チャンネル）

中村社長

2018年秋の本社移転に合わせて、テレワーク制度を本格導入します。テレワーク制度は「即実行」「半分２倍」を合言葉に取り組んでいる働き方改革の重要施策であり、一連の取り組みを「働きがい改革」につなげていこうというものです。

テレワーク制度は、個々人のライフスタイルが多様化し、会社としてもダイバーシティーを推進している中、自律的かつ柔軟な働き方を実現するための施策です。生産性の向上により捻出できた時間を心身の健康増進や自分の趣味に、またボランティアに、さらに自己啓発で自身のバリュー向上を促すことに使うことを目指すもので、会社の目標と個人の目標を同時に達成することができると思っています。

2017年に実施した第1回トライアルには、60組織の約1,000人が参加し、その7割の方から「ワークとライフ両面でプラスの効果を実感した」との声がありました。今年4月からの第2回トライアルでは、各組織のリーダー層にも積極的に参加いただき、秋の本社移転に合わせた本格導入に向けて、テレワークの制度設計や環境整備に対する意見を反映させていきたいと思います。第2回トライアルに先立ち、私自身もテレワークにチャレンジします。各組織のマネジメント層にも「まずはやってみる!」の精神のもと、積極的な参加をお願いしています。

テレワークは、皆さん一人ひとりがこれまでの働き方を見つめ直し、働きがいや生きがいについて考える良い機会だと思います。今回のトライアルを通じて、時間の使い方、仕事の段取りや進め方など、より付加価値の高い仕事をいかに実現していくか、組織、個人がそれぞれで試行錯誤しながら、未来に向けた新たなワークスタイルとライフスタイルを創り上げていきましょう。

9. 成長軌道への反転・回帰（2）

サステナビリティ重視の潮流

今日に至る潮流の端緒は、国連がESG(Environment・Social・Governance)と呼ばれる非財務情報の投資分析や判断への反映方法を規定した国連責任投資原則(PRI)を公表した2006年とされる。その後、金融機関による投資先企業のコーポレートガバナンスへの取り組みが不十分であったことがリーマンショックによる金融危機を深刻化させたとの反省に立ち、2010年に金融機関を中心とした機関投資家の行動規範を規定したスチュワードシップコードが英国で発表されたことを契機に世界的に浸透し始めた。日本では2014年2月に日本版スチュワードシップコードが金融庁から発表されたことや、2015年9月に世界最大の年金積立金を運用するGPIF(年金積立金管理運用独立法人)がPRIに署名したことでESG投資の考え方が一気に浸透した。

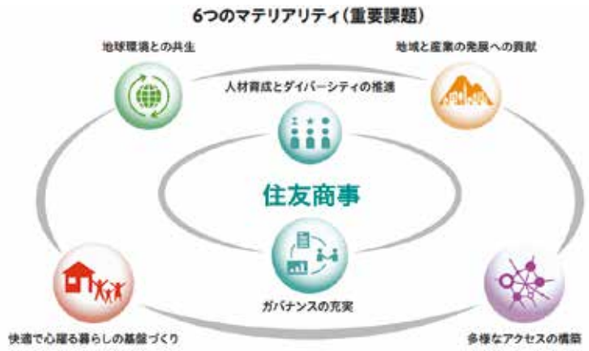
この潮流は、単に機関投資家の姿勢の問題にとどまらず、2015年9月に国連加盟全193か国が「持続可能な開発目標（Sustainable Development Goals：SDGs）＝「誰一人取り残さない」ための社会課題を採択したことに続き、同年12月にパリで開催されたCOP21で「気候変動抑制に関する多国間の国際協定」が採択され、世界各国が協調して低炭素社会に向けて努力する枠組みができたことなど、社会課題への取り組みの重要性が世界全体で強く認識されるところとなった。

こうした流れの中で、機関投資家をはじめとする株主の間では、投資先企業がマテリアリティ(重要課題)を特定・開示し、それを踏まえた成長戦略を描くべきとの考え方が広がるとともに、投資先の企業価値向上や持続的成長に向けて、非財務面の状況を的確に把握することが求められるようになると、欧米の先進企業では、マテリアリティを経営戦略に統合し、有限な経営資源を配分する際の指標の一つとするようになった。

CSRからサステナビリティ経営への発展

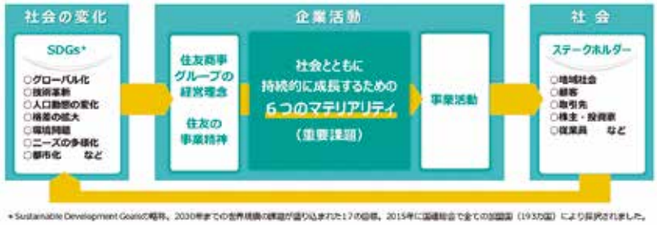
マテリアリティ（重要課題）の特定

当社では創立以来、企業の社会的責任（CSR：Corporate Social Responsibility）とは経営理念の実践にほかならず、事業を通じて社会課題の解決に取り組むことは“住友の事業精神”そのものであるとの考え方から、「マテリアリティ」という形では特定していなかった。しかしながら、2010年代半ば以降のサステナビリティ重視の世界的潮流の中で、当社を取り巻く社会を持続可能なものにする取り組みと当社の持続的成長は表裏一体であることを明確にする必要があると考え、SDGsなどの国際的なガイドラインをもとに、当社ビジネスと社会課題の関係性の整理を行った。住友の事業精神や当社グループの経営理念・行動指針を踏まえ、当社が事業活動を通じて優先的に取り組むべき重要課題の抽出を進めた。その後、社内外のステークホルダーとの意見交換を重ね、CSR委員会、経営会議および取締役会の審議・決議を経たうえで、2017（平成29）年4月に「社会とともに持続的に成長するためのマテリアリティ」を特定し開示した。マテリアリティは、当社グループの一つひとつの事業が、それぞれどのように社会に貢献するのかを4つの課題に整理し、当社経営上の2つの課題と合わせて6つの重要課題としてまとめたものである。当社では、このマテリアリティを事業戦略や個々のビジネスの意思決定プロセスにおける重要な要素と位置付け、住友商事グループの事業活動が社会に貢献していることを常に意識しながら経営を行っていくこととした。



当社事業におけるマテリアリティの実践

マテリアリティの実践には、個別のビジネスの中で経営理念を実践し、長期的な視野で社会に必要な価値を提供すること、グループ全体の事業活動が社会・環境に与える影響を適切にコントロールすること、また、長期的な社会課題の動向の中で生まれるビジネスチャンスをつかみ、社会課題の解決に貢献する事業を戦略的に開拓していくことなど、いくつかの姿がある。そうした取り組みが、当社の長期的な経営の成長性や安定性を高め、当社グループの企業価値を持続的に向上させ、さまざまなステークホルダーからの評価、信頼、従業員のモチベーションを高めることにつながるとされている。マテリアリティを通して、当社グループの経営理念の実践のあり方を、ステークホルダーや当社の役職員に明確に示し、グループ全体でその徹底を促している。

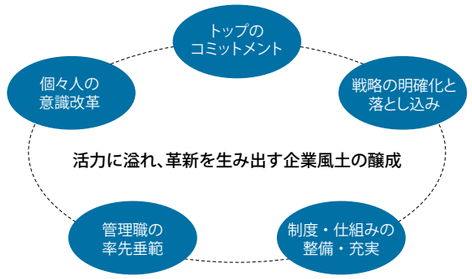


ダイバーシティ推進プロジェクトの立ち上げ

当社のマテリアリティの一つに掲げた「人材育成とダイバーシティの推進」の一環として、2017年10月に社長の諮問機関として「ダイバーシティ推進プロジェクトチーム」が発足した。その後3年にわたり、部長職から事務職まで、異なるバックグラウンドを持つメンバーが毎年入れ替わり、延べ40組織40人が参画のもと、ダイバーシティ（多様性）を活かす組織風土の醸成に向けて、現場に根差した解決すべき課題を抽出するとともに、その解決に向けた施策の提言を行った。第1期は、D&I＝Diversity & Inclusionをスローガンから実践にステップアップするため、トップのコミットメント、個々人の意識改革、目に見える変化につながる具体案を提言した。第2期は、第1期の提言の浸透に向け、女性・事務職・キャリア採用・本社出向中のナショナルスタッフという4つのダイバーシティに焦点を当て、本質的な課題が浮き彫りになるような議論を展開した。第3期は、「発信と行動」に焦点を当て、経営層へのインタビューリレーや本部長会議での発表、社内イントラネットを通じた広報活動を行うとともに、各組織や個人が自分事として、変化のきっかけを生み出していくためのスローガンとして、D&I starts with “I（自分）”を打ち出した。

このプロジェクトを通じて発信された提言は、当社と事業会社との関係、グローバルベースでの役職員相互の関係構築など、あらゆる局面で応用可能であり、当社グループの構造改革の一つとして、次期中期経営計画に反映され、その後の人事制度改定や働き方改革などに具現化された。

『スローガン』から『実践』のステージへ
～トップ発信と個々人の意識改革、目に見える変化から～



BBBO2017 総括

BBBO2017の1年目の2015年度は、非資源ビジネスは概ね堅調に推移したが、前年度に引き続き資源価格の下落の影響により、マダガスカルのニッケル事業などの資源上流案件を中心に計1,951億円の減損損失を計上した結果、連結純利益は当初目標の2,300億円に対して745億円となった。この時点（2016年5月）では資源価格の回復は当面見込めず、2015年度に赤字となった資源ビジネスや鋼管事業では引き続き厳しい戦いを強いられる見通しであったため、BBBO2017の定量目標（2017年度の連結純利益、リスク・リターン、ROA、ROE）を下方修正した。

2年目の2016年度は、資源価格の上昇などの外部要因もあるが、着実に収益力が回復した結果、連結純利益は1,709億円と、期初の予算を上回った。BBBO2017では、足元の利益水準を回復することだけでなく、持続的成長のために収益の柱を太くすること、さらに新たな柱を打ち立てることも追求した。2016年度にはインドネシアのバツヒジャウ銅・金鉱山の権益や国内のe-コマース事業（爽快ドラッグ）を売却する一方で、米国のオフィスビルを取得し、アイルランドの青果物生産・卸売企業Fyffesを買収した。

3年目の2017年度は、資源価格の上昇の影響により、ボリビアの銀・亜鉛・鉛事業や南アフリカの鉄鉱石事業、豪州の石炭事業が堅調に推移したことなどから、資源ビジネスが一転して大幅な増益となり、鋼管事業の収益も改善した。非資源ビジネスでは、リース・建機、メディア・生活関連の国内主要事業会社や不動産事業などが堅調に推移したことに加え、大型電力EPC案件の建設が進捗したことによる利益が貢献した結果、連結純利益は3,085億円と、過去最高益を計上した。これに伴い、同年度のリスク・リターンは13.4%、ROAは4.0%、ROEは12.5%となり、いずれも当初の目標を達成した。財務健全性についても、3年合計での配当後フリーキャッシュ・フローは計画値を上回る6,300億円となり、また、2015年3月末時点でリスクアセットがコア・リスクバッファーを1,400億円超過していたが、資産削減や利益の積み上げなどにより両者のバランスの回復を果たすことができた。中村社長は、この間のグループ一丸となった努力が大きな成果に結びついたことを多とする一方、これでようやく回復軌道に戻り、再度、創立100周年に向けて「目指す姿」の実現に向け、持続的な成長を加速していくためのスタート地点に立ったにすぎないと引き締めを図った。

大森一夫会長の退任

（2018年3月会長チャンネル）

このたび会長を退任し、相談役に就任することとなりました。2012年10月に亡くなられた加藤前会長の後を引き継いで、2013年6月に会長に就任し、5年間の会長職を全うすることができました。ガバナンス体制の見直しにより、会長は執行役員ではなくなりましたが、取締役会長として、取締役会の運営以外にも、対外的な活動、国内外の要人との面談や取引先とのトップ外交を通じ、多くの仕事ができたと思っています。

主な団体歴（就任時期）
日本台湾交流協会・理事（2013/6）
日中経済協会・副会長（2014/7）
日本商工会議所：
ASEAN・日本経済協議会 日本委員会・副会長（2015/6）
日本マレーシア経済協議会・副会長（2016/10）

これまで支えていただいた皆さんに大変感謝しています。会長職を中村社長に引き継いだ後は相談役として、少しでも皆さんのお役に立てればと思っています。

現在、皆さんの努力により、会社の業績が過去最高益に手が届くところまで伸びていることを大変嬉しく思います。一人ひとりが夢を持ってチャレンジし、ハングリー精神を忘れずに、緊張感を持って努力を続けていって下さい。皆さんのそのような地道な努力により、会社のさらなる発展が期待できるものと信じています。

※大森前会長は2019年6月に相談役を退任したが、その翌年12月16日に享年72歳で逝去。2021年4月14日ホテルオークラ東京で「お別れの会」が営まれた。

10. さらに一段高いレベルの成長を目指す（2018〜2021）

兼頭 誠之

中期経営計画2020（2018/4-2021/3）

定量目標

- **連結純利益：2018年度 3,200億円** ※2019・2020年度非公表
- **ROA：4%以上**
- **ROE：10%以上**

定性目標

1. 成長戦略の推進

- **■既存事業のバリューアップ**
  - ・既存事業の成長ポテンシャルの追求、実現
- **■次世代新規ビジネスの創出**
  - ・中長期的視点で3分野に経営資源を重点配分
    ①テクノロジー×イノベーション（DX推進）
    ②ヘルスケア ③社会インフラ
- **■プラットフォーム事業の活用**
  - ・多様な接点を有する事業の掛け合わせ、組織間連携
- **■4つの事業支援機能の拡充**
  - 1）新規事業開発支援
    - ・組織間連携推進：G-COP（2019/4）
    - ・既存の枠組みを越えた次世代ビジネス育成支援
      0→1チャレンジ、MIRAI LAB PALETTE
  - 2）フルポテンシャルプラン（Full Potential Plan）
    - ・全社ポートフォリオの質のモニタリング
    - ・事業のフルポテンシャルを引き出す実行支援
  - 3）アセットサイクルマネジメント
    - ・他人資本の取り込み・有効活用
    - ・事業投資の出口戦略の立案・実行支援
  - 4）デジタルトランスフォーメーション（DX）
    - ・DXセンター発足（2018/4）、CDO新設（2019/4）

2. 経営基盤の強化

- **■ガバナンスの高度化**
  - ・取締役会によるモニタリング機能の強化
  - ・内部統制を通じたグループガバナンスの強化
  - ・グループ・コンプライアンスポリシー策定（2019/3）
    グループ・スピークアップ制度導入
- **■人材マネジメントの高度化**
  - ・人材戦略の基本コンセプト制定
    “Diversity & Inclusion〜多様な力を競争力の源泉に〜”
    グローバル人材マネジメントポリシー制定（2020/9）
  - ・グローバル連結ベースの戦略的人材マネジメント
    組織間連携の推進母体に重点配置
    部門間ローテーション活性化
    後継者育成プラン、人材データベースの充実
  - ・新たな価値創造にチャレンジする組織づくり
    中計推進チャレンジ評価制度導入
  - ・多様な人材が力を発揮できる環境の整備
    イキイキワクワク健康経営推進（2018/9）
    テレワーク、スーパーフレックス制度導入（2018/11-）
    プロフェッショナル人材の活用・採用促進
    SC Alumni network（2019/4）
    グローバルベースの人材育成施策の拡充
- **■財務健全性の向上**
  - ・キャッシュフロー（CF）マネジメントの継続
    コアRB≧RA：バランス維持
    配当後FCF：3年合計2千億円以上確保

兵頭社長就任：夢なき者に成功なし

2018（平成30）年4月1日、中村社長が会長に就任し、兵頭誠之（まさゆき）専務執行役員が社長の任に当たることになった。兵頭新社長は、「人々の暮らしをより豊かに、第4次産業革命で変わりゆく社会をもっと魅力あふれるものにしたい」という自身の夢と志の実現に向けて、住友商事グループの仲間たちと力を合わせてチャレンジし続けることを宣言した。そのための心構えとして、吉田松陰の「夢なき者に理想なし、理想なき者に計画なし、計画なき者に実行なし、実行なき者に成功なし。故に、夢なき者に成功なし」という名言を引用した。夢や志に支えられた戦略や計画は、実行段階でその真価を発揮する。苦しい時を乗り越え、成功を勝ち取るまで力を与えてくれるという趣旨である。さらに論語の「温故知新」を引用し、伝統と革新、安定とダイナミズム、常識と非常識など、一見矛盾するように思われる事柄を絶えず比較検討し、守るべきを守り、変えるべきを変えていく姿勢の重要性を強調した。そのために、心の壁、組織の壁を取り払い、異なる価値観を受容し、常に真剣勝負で、仲間、組織、グループ会社、取引先など、あらゆるステークホルダーとともに、夢と志の実現に向けて実践躬行（きゅうこう）（信条や理論を自ら実行すること）を呼び掛けた。

中期経営計画2020：新たな価値創造への飽くなき挑戦

新社長就任と同時に、2018年度から3か年の「中期経営計画2020」がスタートした。前期に成長軌道に回帰した当社がAIやIoTなどのテクノロジーの急速な発展による産業のボーダレス化、複合化が加速する環境において、さらに一段高いレベルでの成長戦略を推進し、それを支える経営基盤の強化を目指すものであった。定量目標については、事業環境の不確実性に鑑み、連結純利益は初年度の3,200億円のみを公表し、各年度の効率性指標としてROA4%以上とROE10%以上を掲げた。なお、当社はそれまでリスク・リターンが全社ベースで株主資本コストを上回ることを中長期目標に掲げてきたが、「リスクアセットをコアリスクバッファーの範囲内に収めること」を基本として、従来のリスク・リターンに代えて、「株主資本コストを上回る水準のROE（自己資本利益率）」を目指すことにより、資産・資本効率を強く意識した経営を実践することとした。

成長戦略の推進

「既存事業のバリューアップ」「次世代新規ビジネス創出」「プラットフォーム事業の活用」の3本柱を成長戦略の中心に据え、各事業部門の既存事業において、成長ポテンシャルの追求と実現を図るとともに、中長期視点で大きな成長が見込まれる「テクノロジー×イノベーション」「ヘルスケア」「社会インフラ」の3分野に経営資源を重点的に配分した。また、当社グループのプラットフォーム事業が有する事業基盤や機能を活用しながら、事業と事業の掛け合わせや組織間連携の深化により、既存事業の再定義や新規ビジネスモデルの構築に取り組んだ。これらの成長戦略を推進するための全社的枠組みとして、「新規事業支援」「フルポテンシャルプラン（FPP）」「アセットサイクルマネジメント（ACM）」「デジタルトランスフォーメーション（DX）」の4つの事業支援機能の拡充を進めた。

経営基盤の強化

「ガバナンスの高度化」においては、取締役会のモニタリング機能のさらなる強化に取り組むとともに、2018年10月に「グループガバナンス高度化プロジェクト」を立ち上げた。当社が蓄積してきた経営ノウハウを標準化し、事業経営を行ううえで最低限守るべきリスク項目を体系的に解説したガイドブック『Basic Element（BE）』を作成し、連結子会社との対話を通じて内部統制の状況を可視化することにより、グループ全体の業務品質および企業価値の向上に取り組んだ。

「人材戦略の高度化」においては、“Diversity & Inclusion〜多様な力を競争力の源泉に〜”を基本コンセプトとして、グローバル連結ベースで最適な人材を適時適所に配置できる体制を整備した。また、多様な個々人が最大限に力を発揮できるよう健康経営と働き方改革を推進した。

ビジネスモデルの変革を促す全社的枠組みの構築

デジタルトランスフォーメーション（DX）センター

デジタル化による非連続なビジネス変革（デジタルトランスフォーメーション：DX）を加速するため、2018年4月に全社IT戦略を策定・推進するための「IT戦略委員会」を設置し、その傘下に、各事業部門・地域組織のDX推進を支援する組織「DXセンター」を立ち上げた。DXセンターには、各事業部門のビジネス人材と社内外のデジタル技術に精通したコンサルタントを集結し、グループ会社SCSKとの一体運営により、既存事業のバリューアップ、新たなサービスの創出、業界を超えるビジネスモデル変革への取り組みを加速した。2019年4月に新設された全社デジタル戦略の企画・立案・推進の責任者 CDO（Chief Digital Officer）に南部智一（としかず）メディア・デジタル事業部門長が就任すると、各事業部門・内外地域組織のDX推進を加速させるため、国内外18拠点を行脚して延べ2,600人を対象に「戦略の現場化と現場の戦略化」を重ねた。

グローバル横串組織G-COP

2019年4月、前年に発足したIT戦略委員会を改組し、DXに限定せず、次世代複合型ビジネスなどの新規事業開発の全社推進母体「グローバルイノベーション推進委員会(GIPC)」を設立し、その傘下に「グローバル横串組織 G-COP（Global Cross-Organization Promotor）」を発足させた。G-COPは、DXセンターのほか世界各地の当社CVC*、内外地域組織の事業開発部門などで構成され、東京本社の経営企画部におかれたCIC（Connect & Innovation Center）を軸に組織間連携を強力に推進した。

このほか、既存の枠を超えてビジネスモデルの変革を促進する仕組みとして、社内起業支援制度やオープンラボなどを創設した。

* **CVC：Corporate Venture Capital**
当社グループの事業とのシナジー獲得を目的としたベンチャー投資を行う事業で、米国シリコンバレー、ロンドン、テルアビブ、香港、上海と東京に展開している

大手町への本社移転（2018年9月）

2018年9月の2週続きの3連休の間に、晴海トリトンスクエアに入居していた各部門と事業会社が8月に竣工した大手町プレイスに順次移転した。当社が大手町地区に拠点を構えるのは、1966年6月に東京新住友ビルディングから神田美土代町の住友商事ビルディングに移転して以来、実に52年ぶりのことだった。移転先は大手町プレイス イーストタワー（32階建て）の12〜31階の20フロアで、防災・セキュリティ・省エネ面に加えて、地下鉄大手町駅直結で東京駅からも近く、社員の通勤・外出や顧客来訪時の利便性が格段に改善した。さらに働き方改革の観点から、各フロアのオフィスゾーンは執務スペースに加えて、オープンスペースなどと連携するレイアウトが盛り込まれた。これに併せ、従来の枠（働く時間・場所・スタイル）に捉われない自律的かつ柔軟に働く環境の整備として、2018年11月にテレワークおよびスーパーフレックス両制度が本格的に導入された。

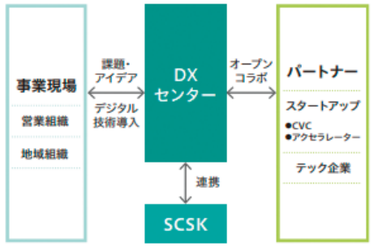
大手町プレイス イーストタワー（正面玄関）

オフィスゾーン（各階共通）

カフェテリア（26階）

社長室の入口のドアは常にオープン。各フロアのオープンスペースでは、社長との直接対話の場が数多く持たれた

DX推進体制



イノベーションを生み出す仕組み

■ 社内起業支援制度：0→1チャレンジ

社員個々人が所属組織の枠組みや年次を超えて、従来の考え方に囚われず、新規ビジネスを提案できる仕組み。アイデアの実現性を高めるため、新規事業開発支援サービスを提供する外部コンサルタントを起用し、事業創造に必要な考え方の習得やアイデアのブラッシュアップ、社内外のステークホルダーとの意見交換の場の創出、効果的なプレゼンテーションの指導なども実施している。

■ オープンラボ：MIRAI LAB PALETTE

22世紀プロジェクトの一環として開設したメンバー制のオープンイノベーションラボで、2020年1月から大手町ビルに場所を移し本格稼働した。

フロンティアビジネスからアートまで、幅広いジャンルの専門家とともに、事業をサポートする事業共創プログラムや「0→1チャレンジ」など、さまざまな人々が出会い、刺激し合う多様なプログラムやイベントを提供している。加えてハードウェアアクセラレータープログラムを提供するHAX Tokyo、人材開発やサステナブルな事業開発で協働する東京藝術大学などの多彩なパートナーとともに、あらゆることに挑戦する多様性にあふれたラボづくりを通じ、新たな価値を多面的に創造している。

11. 創立100周年（2019年）

2期連続の過去最高益更新

中期経営計画2020の1年目の2018（平成30）年度は、マダガスカルのニッケル事業などで減損損失を計上したものの、当社グループが強みを持つ多くの分野で増益となった結果、連結純利益はほぼ計画通りの3,205億円となり、前期に続いて過去最高益を更新した。創立100周年を迎える2019年度については、世界経済の先行き不透明感はあるが、足元で当社の稼ぐ力が着実に伸びているとの判断から、連結純利益の目標に3,400億円を掲げ、3期連続で過去最高益の更新を目指した。

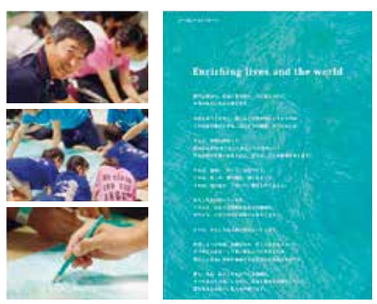
22世紀プロジェクト：見たこともない世界を創る

「22世紀プロジェクト」と命名された創立100周年プロジェクトは、2017年1月に立ち上がった。社内公募で集まった第1期のアンバサダーたちには、住友商事グループを徹底解剖し、22世紀に向けた進化と挑戦をカタチにするというミッションが与えられた。中村社長は「経営理念以外は何を変えてもいい」と伝えただけで、若い世代の自由かつ柔軟な発想に期待した。アンバサダーたちは住友と当社の歴史を学ぶと同時に、当社マネジメント層と延べ500人の社員へのインタビューに加え、取引先や一般消費者など社外の声も聴取し、当社グループが抱えている課題を洗い出したうえで、次の100年を見据えて、何を目指していくべきかを検討し、「見たこともない世界を創る」という22世紀像を設定した。そのビジョンの実現に向けて当社グループが進化していくために必要なこととして、①未来起点で物事を考えること、②ダイバーシティを強みにできること、③つなぐ力を高度化すること、④個の力を最大化すること、の4つのテーマを掲げ、創立100周年を迎える2019年までの3年間、社内公募で選任された3代にわたるアンバサダーたちがさまざまなアクションプランの企画、実行に取り組んだ。

第1期アンバサダー 別子銅山訪問

100SEED（SC Emergent Evolutional Deed）

創立100周年を機に、当社グループがグローバルに取り組む社会貢献活動プログラム。世界中のグループ社員が議論を重ね、社員投票を行った結果、“Enriching lives and the world”を体現するテーマとして、あらゆる社会課題解決の基盤づくりにつながる「教育（Quality Education）」を選定。グループ人材の多様性を活かし、一人ひとりの知見と時間を社会に提供する活動を通じて、ともに学び、刺激を受け、視野を広げることで、さらに成長しながら、持続可能な社会の実現に寄与することを目指している。



2018年5月に開催した「住友商事大運動会」に参加した多くの役職員と家族が当社コーポレートカラーの色鉛筆で描いた作品がコーポレートメッセージの広告の背景に採用された

コーポレートメッセージの制定（2019年5月）

創立100周年の節目に、全世界の住友商事グループ社員の想いを込めたコーポレートメッセージとして、“Enriching lives and the world”を策定し、公表した。

この言葉は、22世紀プロジェクトのアンバサダーが中心となって3,000人を超える全世界の住友商事グループ社員とのコミュニケーションやディスカッションを通じて、以下3つの要素から紡ぎ出されたものである。

① Who we are ⇒ Respect & Unity
② What we will do ⇒ Create Value & Enrichment
③ Why it matters ⇒ Fulfillment Together

Enrichingは「豊かにする、価値を育む」という意味で、当社の活動の本質を表し、Livesは「人生、生活、生きとし生けるもの」、The Worldは「世界、世の中、環境」を意味する。Enriching lives and the worldというメッセージには、物質的な価値だけでなく、すべての人々の心も豊かさで満たしていきたいという想いが込められ、健全な事業活動を通じて、社会や世界中の人々の暮らしをより豊かにしていくという、これまでも、そして、これからも変わらない住友商事グループの誓いであった。

SC Alumni Networkの発足

2019年4月、人と人とのつながりから新たな価値を創造するプラットフォームとして「SC Alumni Network」が発足した。Alumni（アラムナイ）とは、英語で「大学の卒業生」を意味し、転じて、定年退職以外の離職者の集まりを表す言葉として使用されている。社外で活躍するAlumniと現役職員の交流を通じて、社内外の多様な知見・人的ネットワークの融合によるビジネスイノベーションを起こすオープンな企業文化の醸成を狙いとするものである。同年9月に開催した第1回総会では、当社グループのDX推進や組織間連携の最新状況を紹介するとともに、本社内にてAlumni約100人に現役社員を交えた約250人が一堂に会する懇親会を開催した。その後2021年1月にAlumni専用サイトを開設し、Alumni同士の交流機会、MIRAI LAB PALETTEなどのイベントや当社の最新情報を提供している。同年3月の総会はコロナ禍対応によりオンライン形式で実施したが、今後とも年1回の総会に加え、Alumniと現役社員が交流するイベントを継続していく予定である。

「SC Alumni Network」第１回総会の懇親会（2019年9月30日）

大手町本社19階ロビーのデジタルサイネージ

100周年記念イベント

12月24日の記念日を控えた11月下旬に、当社役職員による式典と「商泉会」の記念大会を開催したほか、内外の地域組織においても、各拠点の実情に合わせた日程と内容でさまざまなイベントが開催された。

イベントと並行して、コーポレートメッセージの制定と創立100周年をからめた新聞、テレビCM、地下鉄大手町駅構内の駅看板・デジタルサイネージなどを通じて新たな広告を一斉展開した。大手町の新本社では、10月にCSヒストリーチャンネルで放映された「住友商事100周年の軌跡」を再編集のうえ、19階の来客会議室受付横の歴史展示サイネージに組み込まれた。

■住友商事100周年式典

11月28日の午後に、東京有明ビッグサイトに約5千人の役職員が集い、「100周年を迎えた今、一人ひとりのチャレンジを通じて、より良い世の中をつくり、これからの100年も、住友商事グループが社会から求められる企業グループになることを誓い合おう」という兵頭社長のメッセージで式典の幕が開いた。会場内のHistory Pavilionでは、100年の歴史を振り返るデジタルサイネージと各事業部門を代表する20のビジネスの歴史が展示され、幾多の苦難を乗り越え、豊かさと夢の実現に挑戦し続けた先人たちが紡いだ歴史に誇りを持ち、明日からの挑戦に向けた決意を新たにする場となった。Future Pavilionには、当社グループの最新ビジネスとその先に目指す未来の価値創造が体験型コンテンツも交えて展示された。フィナーレの前に兵頭社長が再びステージに上がり、「我々の未来は我々がつくる。夢を大事に。力を合わせ、明日を共に切り拓いて行こう」という言葉で式典を締め括った。

■商泉会・100周年記念大会

当社の発展に多大な貢献をされた諸先輩への感謝の意を込め、商泉会の記念大会を11月18日（リーガロイヤルホテル大阪）と25日（東京・帝国ホテル）に開催した。両会場には総勢1,300人の会員にご参集いただき、住友史料館の末岡照啓（てるあき）副館長をご来賓にお招きし、『大阪北港・日本建設産業、2つの設立秘話』と題する記念講演を頂戴するなど、盛大な祝宴が繰り広げられた。

大阪会場の模様

住友史料館・末岡副館長

兵頭社長のオープニングメッセージ

History Pavilion

Future Pavilion

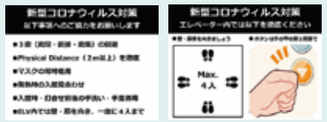
商泉会（1959年5月発足）

当社OB・OG相互の交誼を厚くし、当社との親密な連絡を図る目的で発足した親睦団体で、2022年3月末の会員数は3,672人。会長は当社社長が務め、本部を本社(文書総務部)におき、会員専用ホームページを開設。主な事業は、四半期会報の発行、年次懇親会の開催（東京・大阪）など。2020年・2021年の懇親会はコロナ禍のため中止となったが、2022年は5月に例会のみ開催した。

12. 新たな100年の始まり（2020年）

ウィズコロナ下の全社トピックス

2020年
1月 感染予防注意喚起（1/21）、中国出張制限（1/30）
2月 社長チャンネルにデイリーコメント開設（2/17）
3月 国内全社員に原則在宅勤務義務付け（3/1～）
大手町本社にフロア毎のシフト制導入（3/16～）



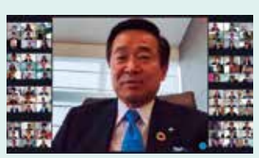
4月 オンライン入社式（4/1）
政府緊急事態宣言①（4/7-5/25）
2019年度通期業績予想を下方修正（4/8）
大手町本社勤務社員の感染判明（4/10）
5月 **2019年度通期決算発表、危機対応モードに切り替え**（5/8）
MS365・Teamsリリース
在宅勤務原則を出社自粛に緩和（5/25）
7月 社員の安全と事業継続を両立する方針（7/13）
8月 **2020年度通期見通し（1,500億円の赤字）公表**（8/7）
飛沫拡散防止のスクリーン設置（～8/30）
外務省、全世界に対し渡航中止勧告（8/26）
10月「出社・在宅ベストミックスの働き方」方針（10/7）
大手町本社出社率の上限を30%に規定（10/7）
海外出張「原則禁止」を一部解除（10/7）
11月 オンライン主管者会議：全世界役職員傍聴可（11/20）

2021年
1月 政府緊急事態宣言②（1/8-3/21）
4月 2年ぶり対面入社式（「三密」回避・2分割）
政府緊急事態宣言③（4/25-6/20）
5月 **2020年度通期決算、新中計SHIFT2023発表**（5/7）
6月 ワクチン職域接種①：大手町本社（6/30-8/11）
7月 政府緊急事態宣言④（7/12-9/30）
東京五輪・パラリンピック無観客開催（7/24-9/5）
8月 **2021年度通期業績予想を上方修正**（8/4）
9月 通勤費実費支給に切り替え、在宅勤務手当導入
ワクチン職域接種②：竹橋ビル（9/7-10/14）
政府緊急事態宣言④解除に伴い、
大手町本社出社率上限30%を撤廃（9/30）
10月 新宿サミットクラブ閉鎖（10/30）
11月 **2021年度通期業績予想を上方修正②**（11/4）
オンライン主管者会議：全世界役職員傍聴可（11/19）
12月 テレワーク日数を「上限なし」→「週3日」に制限

2022年
2月 **2021年度通期業績予想を上方修正③**（2/4）
3月 ワクチン職域接種③：大手町本社（3/2-3/11）

2020年度オンライン入社式

2020年4月1日、当社初のWeb上のオンライン入社式を開催した。兵頭社長が総勢155人の新入社員に歓迎の言葉と訓示を述べた後、辞令交付に代わり、配属先を告げられた一人ひとりに155通りの激励の言葉を投げかけた。この後、新入社員は入社時研修をオンラインで受講し、各部署に配属された。



危機対応モード下で構造改革に着手

新たな100年の始まりとなった2020（令和2）年は大きな変化の１年となった。新型コロナウイルス（COVID-19）の感染拡大により、世界中で人々の生活様式が一変しただけでなく、当社を取り巻く事業環境も激変した。2018年度から始まった中期経営計画2020の初年度の連結純利益は3,205億円となり過去最高益を更新したが、2019年度・2020年度は米中貿易摩擦による世界経済の減速やCOVID-19の影響を受け、一転して業績が悪化する事態となった。特に2019年度終盤以降の世界規模の経済活動ロックダウンが当社の事業ポートフォリオの環境変化に対する下方耐性の弱さを大きく顕在化させるところとなり、2019年度は連結純利益の目標3,400億円を大きく下回る1,714億円となり、2020年度はニッケル鉱山事業、EPC工事、欧米州青果事業、鋼管事業等、新型コロナウイルス感染症拡大に伴う影響や低採算事業の整理などに伴う多額の一過性損失が3,500億円にものぼり、過去最大となる1,531億円の赤字に転落した。この状況を改善すべく、2020年度がスタートして早々に、社内を"危機対応モード"に切り替え、投融資の厳選、政策保有株式の売却、販管費削減など、全社キャッシュフロー管理を厳格化するとともに、低採算事業の整理・撤退、既存事業のバリューアップ加速により、事業ポートフォリオの再構築に重点をおいた構造改革に取り組んだ。

自然災害等の危機管理体制の拡充

2020年に入って本格化した新型コロナウイルスへの対応では、2019年4月に首都圏直下型地震対策の管理統括部署として発足した「災害・安全対策推進部」が、緊急対策本部の事務局として全社横断的な調整機能を果たした。

■ 緊急対策本部の体制
本部長＝人材・総務・法務担当役員（事務局＝災害・安全対策推進部）
分科会＝オフィス復旧・備蓄（文書総務部）／救援・救護（人事厚生部）／安否確認（人事部）／
ファイナンス（財務RM担当部署）／ICT：情報通信技術（IT統括部、IT企画推進部）／
物流（物流管理部、物流業務部）／情報収集（グローバル業務部、国内業務企画部）／
全社調整（経営企画部）

現体制に至る体系的な取り組みは、2002年に全社横断「統合リスク管理推進チーム」が発足して、計測不能リスクの中で地震、パンデミック等が優先対応リスクの一つに定められ、防災マニュアル改訂、部署別緊急連絡網、業務復旧プラン（BCP）の策定に着手したのが端緒となる。その後、2003年のSARS、2009年の新型インフルエンザ、2011年の東日本大震災等を経て体制・施策の見直しと強化を図るとともに、世界的テロ拡散に対応し、2016年に海外安全マニュアル整備と浸透に注力した。

「出社」「在宅」ベストミックスの働き方を追求

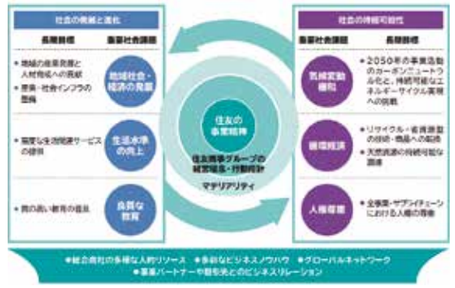
2020年3月、当社は政府方針等を受け、社員の安全を最優先とし、在宅勤務を原則とする方針を打ち出した。5月下旬に政府の緊急事態宣言が解除されて以降の諸状況に鑑み、7月には出社や外出の制限を一部解除し、社員の安全と事業継続の両立を図る方針に切り替えたが、在宅勤務を主たる勤務形態とする状況が続いた。在宅勤務には通勤時間がない、集中して作業できる、ワークライフバランスをとりやすいなど、主に個人の生産性に好影響が出る一方で、対面による意思疎通やコミュニケーションの機会が減少し、OJTによる指導やケアが十分できないなど、組織の運営または生産性の問題が浮き彫りになった。こうした状況を踏まえ、2020年10月、「ウィズコロナ」といわれる状況が長期化することを前提に、個々人が最大限に能力を発揮するとともに、組織のアウトプットを最大化できる働き方を追求する観点から、「組織、個人として、出社、在宅それぞれの良い所を活かしたベストミックスの働き方を追求する」ことを全社方針と定めた。

この方針に基づき、各職場の上司・部下間で必要な感染予防策を講じつつ、各部署の業務実態に応じたベストミックスの働き方を追求し、組織の生産性を最大化するために必要な勤務形態を定め、実践することになった。

重要社会課題と長期目標の設定（2020年6月）

2020年6月、サステナビリティ経営の高度化の一環で、当社が取り組むべき「重要社会課題」として、①気候変動緩和、②循環経済、③人権尊重、④地域社会・経済発展、⑤生活水準の向上、⑥良質な教育、の6項目を定め、それぞれの課題に対する「長期目標」を設定した。これらの課題と目標は、住友商事グループが自らの強みである人的リソースやビジネスノウハウ、グローバルなネットワークやビジネスリレーションを活かして、持続可能な社会の実現にどのような役割を果たすのかをより明確に示すもので、今後の当社グループの事業活動全体の指針となるものである。

6つの重要社会課題は、「社会の持続可能性」と「社会の発展と進化」という2つのテーマから成り立つ。社会の持続可能性を確保することは全世界共通のテーマであり、かつ、社会の発展や当社グループの事業活動の大前提である。一方、社会の持続可能性を追求することは、より発展、進化した社会から生まれる新たなソリューションによって可能になることから、この2つは互いに連関し支え合うテーマである。



Diversity & Inclusion（D&I）の浸透と実践

当社では、変革期の世界で勝ち抜いていくためには、多様な価値観やアイデアを受け容れ、新たな価値創造につなげていくことが不可欠と考え、中期経営計画2020における人材戦略の基本コンセプトを"Diversity & Inclusion～多様な力を競争力の源泉に～"とした。

当社が考える多様性とは、性別や国籍、年齢といった表層的なダイバーシティのみを指すのではなく、個人のものの見方や考え方、発想、価値観、スキル、経験など、より深層的なダイバーシティに焦点を当てたうえで、多様な人材の「知」のミックスを競争力につなげていくことを目指している。そのためには、違いを尊重して受け容れ（inclusion）、活かしていくことが不可欠である。2017年秋に立ち上げたダイバーシティ推進プロジェクトの活動により、"D＆I"の言葉は社内に浸透し、テレワークやスーパーフレックス制度の導入など自律的で柔軟に働ける環境の整備、キャリア採用の推進、各種研修などの施策を通じ、社員の意識も大きく変化した。さらに、営業部門が将来の理想と現実のギャップを埋めるための人材戦略を描き、その戦略を実践していくためのD&Iの実現に向けて、より強固な人材戦略の基礎づくりを着実に進めていく。

グローバル人材マネジメントポリシーの制定（2020年9月）

Diversity & Inclusionの推進に加えて、新たな価値を生み出す人材をグループ全体で育成・確保できる組織を目指し、2020年9月に住友商事グループの「グローバル人材マネジメントポリシー」を制定した。このポリシーでは、目指す「個の姿」を"グループの理念やビジョンに共感し、高い志を持ち、自律的な成長を続け、進取の精神で、グローバルフィールドで新たな価値創造に挑戦する人材"とし、「組織の姿」としては、"個々人がイキイキと新たな価値を生み出し続ける『Great Place to Work』をグローバルに築き上げ、世界に人材を輩出する『挑戦の場』として選ばれ続ける組織"を目指している。加えて、人材マネジメントのあり方のキーワードとして、Diversity & Inclusion、グローバル適所適材、個の自律的成長、パフォーマンスに応じたフェアな処遇、ピープルマネジメント*の強化を掲げている。このポリシーを通じてグローバルベースの人材マネジメントのビジョンを示し、すべての人事施策の拠り所とすることで、新たな価値創造に資する人材マネジメントを推進していく。

***ピープルマネジメント** 従業員一人ひとりに向き合い、ポテンシャルを最大限に発揮させることで、組織の活性化を促すマネジメント手法。

13. 中長期に安定した利益成長の実現（2021～2024）

中期経営計画 SHIFT2023（2021/4-2024/3）

定量目標

■ 連結純利益：2021年度 2,300億円 2022年度 2,600億円 2023年度 3,000億円以上
■ ROA：2023年度 4%程度
■ ROE：2023年度 10%以上

定性目標

1. 事業ポートフォリオのシフト
■事業戦略の４分類と３つの時間軸の構造改革
・４つのカテゴリー
バリュー実現/バリューアップ/注力事業/シーディング
・３つの時間軸（カテゴリー）
【短期】成長投資に向けた資産入替徹底（バリュー実現）
【短中期】収益の柱の強化（バリューアップ/注力事業）
【中長期】社会構造変化への挑戦（シーディング）
■次世代成長戦略テーマの策定（サステナビリティ高度化）
①DX ②次世代エネルギー ③社会インフラ
④リテイル・コンシューマー ⑤ヘルスケア ⑥農業

2. 仕組みのシフト
■事業戦略管理の強化
・戦略事業単位（SBU）毎の役割、目標の明確化
・SBUの役割に応じた目標設定とPDCAの徹底
■投資の厳選／投資後のバリューアップ強化
・投融資案件選定指針「投資規律７箇条」制定
・投融資委員会の中立性強化とメンバー多様化
・投資先ガバナンス高度化：「100日プラン」
・投資後のバリューアップ施策へのリソース集中投入
・不採算事業のモニタリング強化
（FPP：フルポテンシャルプラン）
・投資パフォーマンス連動報酬制度の導入
■全社最適での取り組み体制の強化
・エネルギーイノベーション・イニシアチブ（2021/4）
・DXセンター／CVC／G-COP
・０→１チャレンジ／MIRAI LAB PALETTE
■全社最適での経営資源配分の強化
・全社投融資枠の拡大（3,000～4,000憶円）
・全社横断委員会の機能拡大
グローバルイノベーション推進委員会（GIPC）
全社経営戦略推進サポート委員会

3．経営基盤のシフト
■コーポレートガバナンスの強化
・取締役会の経営監督機能の実効性・客観性の強化
・グループガバナンスの実効性向上
グループマネジメントポリシーの導入（2021/9）
■人材マネジメントの強化
・新人事制度導入（2021/4）
管理職層の年次管理撤廃と職務等級制度
個の自律的成長を促す評価制度（360度・絶対評価）
戦略遂行度評価、投資パフォーマンス連動報酬制度
・グローバル適所適材配置／D＆Iの推進
戦略的人材シフト・ローテーションの推進
女性活躍推進：2030年度までの女性比率目標設定
キャリア採用の拡充
・健康経営とニューノーマル下の新たな働き方追求
■財務健全性の維持・向上
・配当後FCF：3年合計で黒字確保
・コアRB＞RA：バランス維持

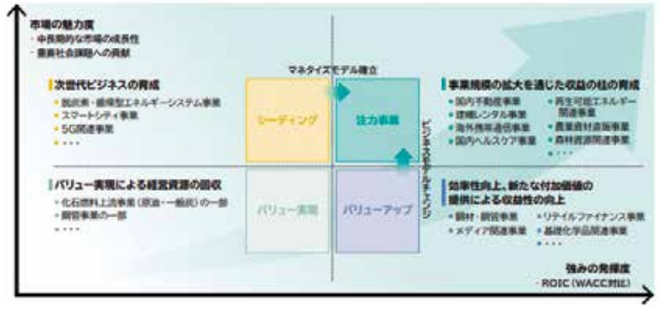
SHIFT2023：事業ポートフォリオの再構築

2020（令和2）年の危機対応モードのもとで着手した構造改革を引き継ぎ、2021年4月にスタートした3年間の中期経営計画 SHIFT 2023では、より高い収益性と下方耐性を兼ね備えた事業ポートフォリオへのシフトを完遂し、収益の早期回復と成長軌道への回帰を目指している。SHIFT2023の“SHIFT”には、「事業ポートフォリオ」のシフトに加えて、それを着実に実現するための「仕組み」のシフト、それらを支える「経営基盤」のシフトという意味とともに、社長以下経営陣、現場を支える社員一人ひとりの「意識や行動」をシフトするという決意が込められている。

事業ポートフォリオのシフト

当社のすべての事業を職制上の組織ではなく、戦略を同じくする事業群としてのSBU（Strategic Business Unit）に括り直し、「市場の魅力度」と「強みの発揮度」を軸として、「バリュー実現」「バリューアップ」「注力事業」「シーディング（種まき）」の4つのカテゴリーに分類したうえで、それぞれの位置づけに応じて設定された目標を、時間軸の異なる3つのフェーズにより構造改革を進めていく。

事業戦略の分類による位置づけの明確化



仕組みのシフト

事業ポートフォリオのシフトの実効性を担保するため、各SBUの役割に応じたきめ細かな目標を設定したうえで、PDCAサイクルを徹底し、戦略遂行度に応じた組織評価も制度化していく。さらに、過去の失敗を繰り返さないための打ち手を実行する仕組みとして、案件選定段階の厳格な投資規律の設定、投資実行後の各事業のバリューアップに最適なガバナンス、モニタリング体制などを構築する。こうしたSBU単位の個別最適を追求する取り組みと並行して、既存組織を横断する社会課題、事業領域に対する全社視点の取り組みとして、2021年4月、「エネルギーイノベーション・イニシアチブ（EII）」を設置した。さらに、全社レベルで経営資源（人材や資金）を再配分する仕組みとして、グローバルイノベーション推進委員会（GIPC）と全社経営戦略推進サポート委員会の提言機能を強化し、全社最適の推進役とした。

経営基盤のシフト

ガバナンスの強化：住友商事グループの全体最適と個社最適の間に生じるコンフリクトを乗り越えるための考え方の共有と実践を目的に、2021年9月に、自律・対話・連携を3原則に掲げる「グループマネジメントポリシー」を制定した。住友商事グループの「経営理念・行動指針」と、「マネジメントポリシー」に示された価値観を共有することにより、各社の持続的成長と当社グループの企業価値最大化を目指すものである。

人材マネジメントの強化：グローバル人材マネジメントポリシーで目指す姿を具現化するため、2021年4月に人事制度を抜本改正し、Pay for job, Pay for performanceのコンセプトに基づき、全管理職の年次管理を撤廃して、職務等級制度を導入し、職務や成果を従来以上に報酬と連動させる仕組みとした。これにより、国籍、年齢、性別などの属性に囚われない適材適所、戦略的な人材配置をさらに推し進めていく。

DXとサステナビリティを基軸に、確かな未来を切り拓く

SHIFT2023では、「デジタル化」と「サステナビリティに対する要請」という現代社会における大きな潮流を捉え、事業ポートフォリオを再構築するとともに、社会構造の変化を見据えた新規事業の創出と育成に積極果敢にチャレンジしている。

DX（デジタルトランスフォーメーション）戦略の高度化

当社グループのDX戦略の第一歩は、2018年4月のDXセンターの開設である。各事業部門のエキスパート人材を登用して総勢15名で始動し、2021年度には150名にまで拡大した。その間にSCSKとの連携強化に加え、DX技術専業会社Insight Edgeを立ち上げたほか、世界中のデジタル技術に視野を広げる目的でCVCを世界5拠点に設置するなどの体制づくりを進めてきた。これと並行して、CDOが内外拠点を行脚して「戦略の現場化」に取り組んだ結果、デジタル技術をビジネスの一つの大きなツールとすることはグループ内で一般化した。

SHIFT 2023においては、DX戦略を事業ポートフォリオのシフトを達成するための強力な武器として、これまで培ってきたDXの知見をベースに、デジタル技術とデータを活用して、スケールと社会的インパクトのある価値創造に向けて、社内外のビジネス変革に取り組んでいく。

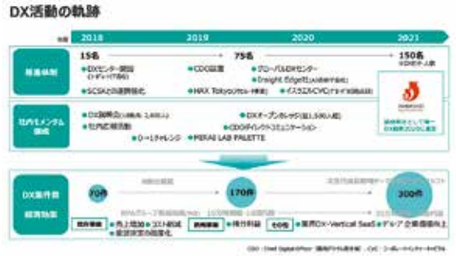
サステナビリティ経営のさらなる高度化

SHIFT2023では、社会課題の解決も視野に入れ、将来の主力ビジネス創出を狙って取り組む「次世代成長戦略テーマ」を選定するとともに、2020年6月に設定した6つの重要社会課題と長期目標に対し、さらに具体的なアクションプランを示した「中期目標」を定めた。

重要社会課題の中でも、特に気候変動緩和については、社会的重要性の高まりと当社グループの事業に対するインパクトの観点から、中期目標と併せて「気候変動問題に対する方針」の見直しを行い対外発表した。新方針では、当社の石炭火力発電事業および一般炭鉱山開発事業の取り組み方針やカーボンニュートラル化に向けたマイルストーンを具体的に示し、より環境への負荷が少ない事業ポートフォリオとすることを明確に打ち出した。

今後とも、当社グループはサステナビリティ経営のさらなる高度化を通じて、社会課題への対応と経済合理性が両立する事業活動への取り組みを進めていく。

DX活動の軌跡



Enriching lives and the worldに込めた誓い

住友商事グループは今、新たな100年の発展に向けた大きな変革の過渡期にある。2021年4月にスタートしたSHIFT2023では、2020年度の赤字決算で顕在化した課題の克服に向けて、危機対応モード下の構造改革を引き継ぎ、さまざまな施策を導入して変革を進めている。その初年度は新型コロナウイルス禍の世界的影響が続き、また年度末にはロシア・ウクライナ関連の一過性損失も発生したが、海外スチールサービスセンター事業、自動車関連事業が回復し、資源価格が上昇したこと、化学品トレード、農業資材ビジネスが堅調に推移したこと等により2021年度の連結純利益は4,637億円と過去最高益を更新し、ちょうど10年前に掲げた"Be the Best, Be the One"「目指す姿」の利益目標（4,000億円以上）に到達した。資源価格の上昇など、想定以上の事業環境の回復による追い風効果に加えて、この2年、グループ一丸で取り組んできた構造改革の成果が出始めていることによるものであるが、現下の事業環境の追い風は恒常的なものではない。いかなる環境の下でも、安定的、持続的に成長を遂げていく収益基盤を構築していくために、SHIFT2023に大きく掲げた「より高い収益性と下方耐性を兼ね備えた事業ポートフォリオへのシフト」の完遂に向けて、不断の努力を積み重ねていかなければならない。

当社のコーポレートメッセージ “Enriching lives and the world” に込めた「健全な事業活動を通じて、世界を、社会を、人々の暮らしを、より豊かにする」という基本姿勢は、いかなる時代や環境のもとでも決して変わることはない。住友商事グループは今後とも、すべてのステークホルダーの「豊かさと夢の実現」に向けて、社会の発展とともに持続的成長を重ねていくことを誓う。

内外地域組織の展開（2001～2021年）　【該当期間内に開設・閉鎖・ステータス変更のあった主な店舗を記載】

海外地域組織

■ 2001～2012年

◇ **組織基盤の強化**
- 総支配人・支配人制の拡大：CIS（04/4）南米（05/4）東南アジア（05/4）⇒アジア（08/4）
- 商品部門制の導入：欧州（04/1）中国（05/1）米国・カナダ（09/4）アジア（11/4）
- 新興国現地法人化：ベトナム（07/10）CIS（11/1）サウジアラビア（13/10）南アフリカ（14/4）

◇ **商品戦略と地域戦略の融合、総合力発揮の基盤づくり**
- 地域組織の本部主管事業投資会社への出資参画
- 事業会社出向者の地域組織帰属

■ 2013～2021年　┌→欧州・CIS と中東・アフリカに分割（22/4）

◇ **広域ブロック再編（2013/4）：**①東アジア ②アジア大洋州 ③欧阿中東CIS ④米州

◇ **一体運営エリアの拡大：**アジア大洋州（13/4）、北米（14/4）⇒米州全域（18/4）、中東４独法（18/4）

◇ **「共同責任コンセプト」の導入（2016/4～）**
- グローバル業績管理制度の導入（地域出資の多寡に関係なく、総支配人は地域全体の業績責任を負う形に）
- 事業会社への出資形態の一本化（社内持ち合いの解消／米国はSCOA、その他地域は事業部門に出資を集約）
- 海外事業会社出向者の所属切り替え（地域組織経由の出向、もしくは地域組織兼務発令を原則化）

欧州・CIS

欧州

欧州住商クラクフ出張所◎（01/5）→欧州住商クラクフ支店☆（04/1）→▼（10/9）
欧州住商ソフィア▼（02/2）　欧州住商ウィーン▼（02/3）
欧州住商ブカレスト▼（02/3）　欧州住商ワルシャワ▼（03/12）→◎（再10/9）
欧州住商ブダペスト▼（03/12）　欧州住商ストックホルム▼（04/11）
ベネルックス住商ロッテルダム▼（05/4）　スペイン住商バルセロナ▼（09/7）
ギリシア住商アテネ▼（10/9）　イタリア住商トリノ▼（11/4）
欧州住商アバディーン支店◎（11/4）→▼（13/4）※欧州住商鉄鋼部門アバディーン営業部にステータス変更
欧州住商ミラノ◎（12/1）　欧州住商ノルウェー☆（15/8）

CIS

ナホトカ▼（02/5）　アシガバート▼（03/3）　ビシュケク▼（07/2）
ユジノサハリンスク▼（07/3）　スミトレード▼（10/4）　ハバロフスク▼（10/7）
バクー▼（08/4）　CIS住商モスクワ本社◎（11/1）
CIS住商サンクトペテルブルグ支店◎（11/1）
CIS住商キエフ支店◎（11/1）→キエフ〇（15/7）
CIS住商アルマティ支店◎（11/1）→アルマティ〇（15/7）
CIS住商タシケント支店◎（11/1）→タシケント△（15/7）
CIS住商アスタナ支店◎（11/1）→アスタナ▽（15/7）
CIS住商ウラジオストク支店◎（11/1）

中東・アフリカ

中東

ベイルート▼（01/4）
中東住商バーレーン本社☆（02/4）→▼（02/9）（バーレン事務所存続）
中東住商ドバイ本社◎（02/9）（ドバイ事務所併存）
SCドバイ▼（10/5）　テルアビブ▼（03/4）→△（19/12再）
サナア▼（03/10休眠）→▼（17/5）　トリポリ△（05/1再々）　エルビル△（11/10）
サウジアラビア住商リヤド本社◎（13/10）→サウジアラビア住商リヤド支店☆（15/7）
サウジアラビア住商アルホバル支店◎（14/4）→サウジアラビア住商アルホバル本社☆（15/7）
サウジアラビア住商ジェッダ支店◎（14/4）　ダマスカス▼（20/3）
●サウジ・西部GCC・北部GCC・北アラブの4ブロック運営開始（09/4）
●域内4独法（中東・イラン・トルコ・サウジアラビア）商品部門制：中東住商グループ（18/4）

アフリカ　※ODA無償ビジネス撤退に伴う事務所閉鎖（02～03年）

アディスアベバ▼（02/8）　マプト▼（03/3）→ △（14/4再）
アンタナナリボ▼（03/4）→△（08/8再）
ダルエスサラーム▼（03/4）→△（12/10再）
ハラーレ▼（03/6）　ルサカ▼（03/9）　アビジャン▼（05/3）
ダカール▼（07/3）　アクラ△（11/5再）
アフリカ住商ヨハネスブルグ本社◎（14/4）　ルアンダ▼（21/9）
VICサブサハラ広域運営タスクフォース（09/4-11/3）→サブサハラオフィス（ヨハネスブルグ）（11/1）

東アジア

●華南（香港・広州・深圳）一体運営開始（00～）
●華北（北京・天津・大連・青島）一体運営開始（04/4）
済南▼（02/2）　深圳▼（02/8）　上海住商 南京◎（03/4）→▼（14/1）
中国住商 成都◎（03/4）　大連住商 瀋陽◎（03/4）→▼（12/10）
広州住商 厦門◎（03/4）→▼（07/12）
中国住商 長春◎（04/8）→上海住商 長春☆（17/8）
●全中国一体運営に移行（05/4）
北京住商北京本社☆（06/9）→▼（15/8）
上海住商 蘇州◎（08/10）→▼（17/2）　韓国住商プサン◎（09/4再）
中国住商 大連◎（11/4）→上海住商 大連☆（17/8）
中国住商 武漢◎（11/11）→上海住商 武漢☆（17/8）
深圳住商▼（15/9）　SC北京▼（18/12）　上海住商 青島◎（18/8）
上海住商 済南◎（19/7）　上海住商 重慶◎（19/7）

アジア大洋州

アジア

サミット・ニアガ ジャカルタ本社▼（01/12）　インド住商カルカッタ▼（02/8）
クチン▼（03/1）　ブンタオ▼（03/2）　カトマンズ▼（03/4）
インド住商マドラス▼（03/4）　インド住商バンガロール▼（03/4）
コタキナバル▼（03/7）　インド住商ムンバイ☆（03/10）
ジャカルタ・プロジェクト統括事務所△（04/1）　インドネシア住商メダン▼（04/12）
インドネシア住商バンドン▼（06/1）　ベトナム住商ハノイ本社◎（07/10）
ベトナム住商ホーチミン◎（08/4）　ベトナム住商ダナン◎（09/4）→▼（16/12）
アジア住商シンガポール本社☆（08/4）→アジア大洋州住商シンガポール本社☆（13/10）
インド住商チェンナイ◎（08/4）
アジア住商クアラルンプール支店◎（09/4）→アジア大洋州住商クアラルンプール☆（13/10）
フィリピン住商マニラ本社◎（09/4）　ラホール▼（09/4）
チッタゴン▼（09/4）　コロンボ▼（09/4）
●域内商品ユニット制開始（11/4）
アジア住商プノンペン◎（09/6）→アジア大洋州住商プノンペン☆（13/10）
アジア住商ビエンチャン◎（09/6）→アジア大洋州住商ビエンチャン☆（13/10）
アジア住商ダッカ◎（09/8）→アジア大洋州住商ダッカ☆（13/10）
アジア住商カラチ◎（10/4）→アジア大洋州住商カラチ☆（13/10）
アジア住商イスラマバード◎（10/4）→アジア大洋州住商イスラマバード☆（13/10）
アジア住商ヤンゴン◎（10/4）→アジア大洋州住商ヤンゴン☆（13/10）
アジア住商ネピドー◎（12/8）→アジア太平洋住商ネピドー☆（13/10）
スミ・タイ・ホールディングス（バンコク本社）◎（18/2）
インド住商ベンガルール◎（20/2再）　マレーシア住商☆（21/10）

大洋州

豪州住商ブリスベン▼（04/4）→◎（19/4再）
豪州住商オークランド◎（02/1）
ニュージーランド住商▼（05/3）
豪州住商がアジア大洋州住商の100%子会社に☆（14/3））

国内地域組織

■ 2001/4～2013/3：広域ブロック運営の推進
- 独立採算組織「関西、中部、九州・沖縄各ブロック」と域内グループ会社との連携強化
- 地域独立法人化：住友商事北海道（00/4）住友商事東北（03/4）住友商事九州（05/10）

■ 2014/4：広域ブロック廃止、関西支社・中部支社・九州支社が発足
- 関西、中部、中国各支社は、本社営業部門・コーポレート部門との縦割り運営に移行
- 北海道、東北、九州は、各支社傘下の地域独法を核に地域横割り運営を継続

■ 2016/4：すべての国内地域組織を統括する「国内担当役員」を設置
- 国内地域組織間、住友商事グループの組織間連携の起点として、地域に根差したビジネスを推進する体制を強化（同役員のスタッフ組織として国内業務企画部、国内営業推進・開発部を設置）

日本

横浜▼（02/3）　金沢▼（02/3）　室蘭▼（02/6）　函館▼（02/6）　千歳▼（02/6）　宇部▼（02/6）　北東北▼（03/3）　和歌山▼（03/9）　岡山▼（04/3）
姫路♤☆（04/12）→▼（05/3）　神戸♤☆（04/12）→▼（16/6）　大島▼（05/1）　熊本▼（05/9）　大分▼（05/9）　北陸▼（05/12）　今治♤（06/10）
茨城▼（08/3）　京都▼（11/3）　静岡▼（15/4）
関西ブロック☆（01/4）→関西支社（14/4）　関西ブロック（01/4）：在阪各部・神戸・姫路・岡山・京都・四国・新居浜・和歌山
中部支社▼（01/4）→中部ブロック●（01/4）→中部支社●（14/4）　中部ブロック（01/4）：中部各部・北陸・金沢・静岡・浜松
九州支社▼（01/4）→九州・沖縄ブロック●（01/4）→九州支社●（14/4）
九州・沖縄ブロック（01/4）：九州各部・長崎・大島・沖縄・北九州・熊本・南九州・大分
住友商事北海道札幌本社◎（00/4）※北海道支社と併存　住友商事北海道室蘭支店◎（00/4）※室蘭営業所と併存→住友商事北海道室蘭駐在事務所（02/10）
住友商事北海道苫小牧支店◎（02/10）→▼（10/10）　住友商事北海道函館支店◎（00/4）※函館営業所と併存→住友商事北海道函館駐在事務所（02/7）→▼（04/9）
住友商事北海道千歳支店◎（00/4）※千歳営業所と併存→▼（02/9）
住友商事東北仙台本社◎（03/4）※東北支社と併存　住友商事東北新潟営業所◎（03/4）
住友商事九州福岡本社◎（05/10）　住友商事九州長崎支店◎（05/10）※長崎支店と併存　住友商事九州北九州支店◎（05/10）
住友商事九州南九州支店◎（05/10）　住友商事九州沖縄支店◎（05/10）※沖縄支店と併存

米州

北米・中米

●SCOA出資（01/3-6）→カナダ住商・メキシコ住商・ブラジル住商
☆SCOA：米国住商→北米住商（09/4）：米国・カナダ一体運営に移行
☆北米住商→米州住商（14/4）：米国・カナダ・メキシコ一体運営に移行
●米州全域（キューバを除く）一体運営に移行（18/4）
SCOAシアトル▼（02/1）　SCOAサンフランシスコ▼（02/3）
SCOAフィラデルディア▼（03/9）　SCOAデンバー▼（04/1）→◎（08/4再）
SCOA北カリフォルニア支店▼（04/3）
SCOAアトランタ▼（10/4）　SCOAピッツバーグ▼（15/3）
SCOAシリコンバレー◎（17/4）　SCOAポートランド▼（17/9）
カナダ住商トロント本社◎（04/10）→カナダ住商トロント支店☆（11/4）
カナダ住商カルガリー支店◎（04/1）→カナダ住商カルガリー本社☆（11/4）
カナダ住商バンクーバー支店☆（04/10）
メキシコ住商モンテレイ▼（11/8）　メキシコ住商サマランカ事務所◎（18/6）

南米

ブラジル住商ディアデマ▼（01/7）
トリニダードトバゴ住商ポートオブスペイン▼（03/1）
マナグア▼（03/4）　パナマ住商▼（07/12休眠）　サンサルバドル▼（11/5）
ベネズエラ住商カラカス▼（12/4休眠）　ブラジル住商ポルトアレグレ▼（14/4）
ブラジル住商レシフェ▼（15/4）
●米州全域一体運営に移行（18/4）
☆コロンビア住商、ペルー住商、エクアドル住商を統合：
コロンビア住商ボゴタ本社☆（01/4）→アンデス住商ボゴタ本社☆（18/10）
アンデス住商リマ支店☆（18/12）　アンデス住商キト支店☆（19/1）
エクアドル住商▼（20/10）

拠点ステータス

- ● 広域運営
- △：SC事務所
- ▽：SC出張所
- ♤：営業所
- 〇：SC支店
- ◎：現地法人
- ☆：ステータス・呼称変更
- ▼：閉鎖・休眠

当社内の地名表記変更（17/2-3）

バンコック→バンコク
マドリッド→マドリード
ブラッセル→ブリュッセル
サンクトペテルブルグ→サンクトペテルブルク
メキシコシチー→メキシコシティ
サンチャゴ→サンティアゴ
クウェイト→クウエート

国名・都市名の表記については、その当時の外務省表記とする。
店舗の改廃時期は、発生もしくは社内通知ベースとする。

セグメント別年代記（2001～2021年）

2001年［平成13年］

金属
- 鉄鋼ミル向け製鋼原料・副資材の商品紹介サイトを開設（2月）
- 住商鉄鋼販売が屋根・屋上緑化工法サミットグリーンシステムを開発（5月）
- 丸紅、富士重工業と共同で、群馬県太田市のスチールサービスセンター大利根倉庫に資本参加（8月）
- LNG タンカーのタンク用インバー鋼を初受注・出荷開始（9月）
- 住商パイプアンドスチールに住商東海鋼管を合併（10月）
- 住商グレンジャーが工場間接資材サイト MonotaRO. com を本格稼働（11月）

輸送機・建機
- モスクワ事務所から建機販売事業を分離し、後にコマツ代理店となる Sumitec International を設立（4月）
- 自動車インターネット事業で楽天と資本提携（6月）
- MBO で日産自動車から独立した、国内大手自動車陸送会社ゼロの株式を投資ファンドから取得し業務提携（7月）
- デンマークの Maersk Air から米国同時多発テロ事件後初の航空機リース契約を受注（10月）

機電
- サミットエナジーを設立し、国内電力小売り事業に参入（2月）
- 韓国トライナスシステムズの監視用ビデオレコーダーの国内販売代理店権取得（3月）
- マイクロ・ガスタービンコージェネレーション実証実験を実施（4月）
- 住友重機械工業製の焼結排ガス処理設備を新日本製鐵向けに受注（7月）
- ベトナム・Phu My 第２複合火力発電所第２期 BOT プロジェクトに出資（9月）
- 日立製作所と共同で、中国・北京地下鉄13号線車両用駆動装置を受注（12月）

情報産業
- 既存メディアとニューメディアの橋渡しを行う米国デジタルコンバージェンスと資本提携（1月）
- 米国 ENSIM と提携し、最先端ホスティング技術を国内初導入（1月）
- NEC、凸版印刷、マイクロソフト他と共同で、ブロードバンドを活用したコンテンツ配信を目的にアルファブリッジを設立（2月）
- 博報堂・住友クレジットサービスと共同で、ポイントサービスの流通をネット上で行うインフラ事業ジープラン設立（2月）
- 日本サウンドテクノに資本参加し、建築設備関連消音システムの共同開発を開始（3月）
- EMS 事業会社スミトロニクスに住商電子デバイスのカスタム IC 販売を委譲（4月）
- ネットワーク機器およびソリューション販売会社エスシー・コムテクスを設立（4月）
- 米国ヴィラージとの提携により、ブロードバンドに有用な動画像検索システム販売を開始（6月）
- 住商テレメイトと三菱商事系エム・シー・テレネットを対等合併し、エム・エス・コミュニケーションズを設立（7月）
- 外食企業向け受発注・店舗管理支援システム「ネコの手ネット」を開発（7月）
- 住商バイオサイエンスと共同で、米国 GeneEd とのバイオ関連 e ラーニング事業を拡充（8月）
- プリペイドカード事業会社日本ゲームカードの株式売却（9月）
- アイ・ティ・フロンティア（ITF）と Java を活用したウェブ分野で提携（11月）
- 米国ベンチャーより、世界初のワイヤレス半導体ウェーハ温度測定システムの対日販売独占権を取得（12月）
- イベント警備会社ヒューコムとネットワークセキュリティ分野で資本・業務提携（12月）

化学品
- 住商バイオサイエンスと住商ファーマインターナショナルが共同で投資事業組合サミット・バイオテクノロジー・ファンドを新設（9月）
- 住商プラスケム（旧藤本産業）を株式交換により完全子会社化（10月）
- 住商ファインガスの株式のうち当社保有株式のうち、52.5% をエア・ウォーターに売却し、住商エア・ウォーターに改称（11月）
- 米国 Carbon Nanotechnologies と単層型カーボンナノチューブの共同開発促進・販売に関する覚書を締結（12月）
- 米国西海岸にバイオビジネスの戦略拠点 Summit・Biotech を設立（12月）

資源・エネルギー
- 三菱商事、三井物産との３社共同（当社 20%）で石炭電子取引サイト「コール・オン・ネット」の運営開始（5月）
- インターネット石油製品電子取引市場 JOX（J-Oil Exchange）の設立に参画（6月）
- 当社が 1971 年に権益を取得以降、プロジェクトの実現までに長期間かかったが、豪州 HAIL CREEK 石炭プロジェクトについて RIO TINTO 社と共同で開発を決定（6月）
- 日商岩井と折半出資でエルエヌジージャパンを設立（9月）
- 当社および三井物産の一般炭販売事業を統合し、物産住商カーボンエナジーを設立（10月）

生活産業
- 米国産高級牛肉の輸入販売を開始（3月）
- JAS 認定有機農産物の輸入取引を拡大（5月）
- 米国 Coach と合弁でコーチ・ジャパンを設立（7月）
- 北海道産農産品を加工し、首都圏のスーパー・外食産業に直接納入するための調査研究を受託（8月）
- 当社と伊藤忠商事を含む数社で、生鮮品流通 SCM システム ASP 事業イーサポートリンクを設立（10月）
- 独 Otto と共同で、ダイレクトマーケティング事業者向けフルフィルメント・サービス・プロバイダー事業住商 HGS を設立（11月）

生活資材・建設不動産
- レンゴーおよび三菱商事・三井物産の４社共同で、段ボール原紙等の企業間電子取引事業板紙ネットを設立（4月）
- 日建設計・富士重工業と共同で、循環型社会作りとリサイクル推進を図るゴミ計量システムを実用化（7月）
- 晴海アイランド・トリトン・スクエアが開業（4月）

金融・物流
- 日米の有力ベンチャーキャピタルと提携し、バイオベンチャーファンドを設立（5月）
- 海上保険代理店業務のネット化により、総合商社のリスク管理ノウハウ提供（5月）
- いなば和幸向け食材のセンター一括配送業務を受託（10月）
- 中南米諸国の環境対策支援および排出権獲得を図るクリーン・エナジー・サービスファンドに出資参画（11月）

2002年［平成14年］

金属
- 野村貿易の鉄鋼貿易事業との統合により住商スチールトレードを設立（4月）
- 仏 Vallourec & Mannesmann Tubes と共同で、米国 North Star Steel の鋼管部門を買収（5月）
- 当社および三井物産のフィリピンのスチールサービスセンターを統合し、United Steel Center Manila を設立（7月）
- 中国華東地区にスチールサービスセンター無錫美峰金属製品を設立（9月）
- ベトナムにおけるスチールサービスセンター Hanoi Steel Center を設立（10月）
- 住商鉄鋼販売がステンレス・クラッド鋼材ヌービノックス販売開始（11月）

輸送機・建機
- CNH Global とコベルコ建機が共同で設立したイタリアの建機製造・販売会社 Fiat Kobelco Construction Machinery に出資（当社5.3%）（3月）
- チヨダセキュリティサービスと共同で、L-CNG 天然ガス自動車充填設備テストプラント完成（8月）
- 日本車輌製造と共同で、台湾初の民間鉄道車両製造会社を設立（10月）
- 日本車輌製造と連合を組み、米国中西部で鉄道車両を連続受注（10月）
- 米国・航空機部品販売大手 Kellstrom に出資（10月）
- 三洋信販と共同で、消費者オートローン住商ポケットファイナンスを設立（10月）

機電
- NEC と共同で、ロシア長距離・国際通信会社向けに光伝送システムを受注（3月）
- 新日本ソルトの自家発電設備を更新し、電気・蒸気を供給する合弁事業会社サミット小名浜エスパワーを設立（4月）
- 日立製作所と共同で、カイロ発電公社より蒸気タービン発電設備を受注（5月）
- 日立製作所と共同で、バハマ電力公社よりガスタービン発電設備の更新工事を受注（6月）
- JCB、名鉄協商、日飛電子精機と共同で、日本初の完全キャッシュレス無人駐車場の開発事業を設立（7月）
- 川崎製鉄と共同で、中国・宝山鋼鉄から溶融亜鉛メッキ鋼板製造ラインを受注（7月）
- 中国・家電大手の海信集団と合弁で、家電分野のビジネス・プラットフォーム機能会社サミット・ハイセンスを日本で設立（7月）
- タイ初のシェアド・セービング方式による ESCO（Energy Service Company）事業に着手（7月）
- 東芝エンジニアリングと共同で、低落差ユニット型小水力発電設備の販売をアジアおよび日本で本格展開（7月）
- 木質系バイオマスを主燃料とした国内最大級で高効率のバイオマス発電事業サミット明星パワーを設立（8月）
- 米国 Acumentrics に出資し、固体酸化物型燃料電池（SOFC）の日本市場向け共同開発契約を締結して、いずれの方式でも対応できる体制とした（9月）
- フィリピン・カガヤンデオロ市でアジア最大級の1MW 級太陽光発電システムを受注（10月）
- オランダ NUON 向けに太陽電池モジュール供給契約締結（10月）
- Ciphergen Biosystems とバイオマーカー探索受託事業を開始（12月）
- 米国 Hermiston 天然ガス焚き複合火力発電所の権益を取得（12月）
- 先端特許技術の事業化支援・育成を目的としたインスパイア・アドバンスド・テクノロジー・ファンドに出資（12月）
- 日本電気硝子の子会社福建電気硝子に資本参加し、中国でのブラウン管用ガラス生産事業に参画（12月）

情報産業
- 米国 AuriQ と提携し、ウェブマーケティング支援ソフトの販売開始（1月）
- Microsoft・NEC 等と共同で設立した次世代ブロードバンド・コンテンツサービス会社アルファブリッジが動画週刊誌・新聞等の家庭向け自動配信サービスを開始（2月）
- アイルランド AEP の高速暗号処理機の対日販売を開始（2月）
- 日本ワムネットが第三者割当増資を実施し、東日本電信電話（NTT 東日本）が資本参加（3月）
- フランスの映画監督リュック・ベッソン氏との合弁による映画事業会社ヨーロッパ・コープ ジャパンを設立（4月）
- オリックス・レンテックと共同で、ソフトウェアのレンタルビジネスに参入（6月）
- エイジアンパートナーズと資本提携し、NTT データ独自開発の純国産 ERP「A.S.I.A.」を世界展開（7月）
- 中国華東地区にスミトロニクス上海を設立（8月）
- 当社およびカナック、バスプラスワンの３社で、企業・自治体の情報デジタル化、システム構築におけるワンストップサービスなどのナレッジマネジメント事業で提携（9月）
- 米国 NIKSUN の不正侵入・情報漏洩対策システムおよびネットワークパフォーマンスモニタリングシステムを日本で販売開始（9月）
- 当社が NHK グループに企画・制作を委託したバーチャルカルチャーセンター「かるたいむ」の有料配信実験を開始（10月）
- ワールドアクセルと共同で、VPN・VoIP 新ソリューションを開発（10月）
- 米国エンテラシス・ネットワークスのブロードバンド対応不正侵入検知システムの独自アプライアンスを販売開始（10月）
- アルファブリッジの世界初のコンテンツ自動配信サービス「PuCa」のナビゲーションサイトがオープン（11月）
- 米国 Decru のストレージ・セキュリティ装置の対日販売開始（11月）
- タイ・New System Service Group と共同で、自動車産業向け設計支援システム事業を展開（11月）
- 米国ベンチャー・ジェノジェンのイメージング装置の国内独占販売権を取得（11月）
- 中国華東地区に電子材料ケミカル専門商社上海住商信息電子材料を設立（11月）
- ライコス・ジャパンの楽天グループ入りを機に、当社と楽天のインターネットサービス分野の業務提携を開始（12月）
- 米国 ArcSight のセキュリティマネジメントシステムの国内販売権取得（12月）
- 米国 Acme Packet の IP 電話ネットワークマネジメント製品を販売開始（12月）

化学品
- アピウスの資本増強を梃子に、電子カルテ関連ビジネスを本格展開（5月）
- 中国の佛山塑料集団株式と塩化ビニールフィルム製造会社・三水長豊プラスチック（三水長豊塑膠）へ出資（5月）
- 住友商事プラスチックが化学品全般を扱う住商プラスケムを合併（7月）
- 中国の医薬ビジネス拠点として住商医薬（上海）を設立（12月）

資源・エネルギー
- LP ガス事業持株会社住商エルピーガス・ホールディングスを設立（8月）
- 高純度薬品、特殊ガス、封止材原料、フォトレジストなどの輸入販社である上海住商信息電子材料有限公司を設立（11月）

生活産業
- 米国大手ゴルフクラブメーカー・ORLIMAR Golf と独占販売契約を締結（2月）
- 住商 HGS と共同で、2002 FIFA ワールドカップのライセンス商品の販売・物流業務を受託（3月）
- 住商リテイルストアーズと朝日メディックス（ドラッグストア部門）を統合し、住商ドラッグストアーズを設立（4月）
- 米国 Walmart Stores と共同で、西友の第三者割当増資引き受け（5月）
- 繊維不動産会社・辰野と共同で、衣料品卸売会社ティーエスナックを設立（5月）
- 米国 Walmart が西友の筆頭株主となり、当社は第２位株主に（12月）

生活資材・建設不動産
- 住商紙パルプ、光村印刷他と共同で、レシート裏面活用の広告事業に参入（1月）
- 住商建材と三井物産の建材資材部門を事業統合し三井住商建材を設立（2月）
- 住友不動産・住金興産との３社共同で、神戸・住友本邸跡地マンション建設事業を推進（2月）
- 金属系外壁材トップメーカー・アイジー工業および窯業系外壁材トップメーカー・ニチハとの３社資本・業務提携に合意（3月）
- セントロ、オリックス、オリックス・リアルエステートと共同で、港区南麻布の住宅開発事業推進に合意（4月）
- タイヤ・チューブの輸出入販売会社エスシータイヤを設立（4月）
- 東京・台場のデックス東京ビーチに昭和30年代の東京下町再現フロア「台場１丁目商店街」を開業（10月）

金融・物流
- 東急ロジスティックとの間で、物流センターから配送までの一括物流事業で提携（1月）
- 惣菜生産・販売「若菜」からの物流一括受託により、食品物流センター事業に参入（2月）
- スミトランス・ジャパンが中国物流サービス体制を強化し、上海・北京・天津に新物流拠点を開設（2月）
- 佐川急便および上海大衆交通との合弁により、中国・華東地区で初の宅配便事業に進出（8月）
- 香港にアジア投資戦略会社 Sumitomo Corporation Equity Asia を設立（10月）
- 中国・華東地区の工業団地「無錫華友工業園」が開業（12月）

2003年［平成15年］

金属
- 住友金属工業、東京ステンレス研磨興業との合弁事業関西ステンレスの経営権を取得（3月）
- チェコに中欧初の日系スチールサービスセンター Steel Center Europe を設立（4月）
- 中国広東省に自動車用の鍛造クランクシャフト製造事業恵州住金鍛造を設立（4月）
- 住友金属工業・和歌山製鉄所/上工程における合弁事業に参画（5月）
- 第一汽車集団および上海宝鋼集団との合弁で、中国吉林省における自動車鋼板スチールサービスセンター長春一汽宝友鋼材加工配送を設立（6月）
- ニチメンの鉄鋼製品事業を買収（8月）
- 住友鋼管と共同で、日本側独資企業として中国初の自動車用鋼管の製造・販売会社を設立（8月）
- アゼルバイジャン・SCP(South Caucasus Pipeline) ガスパイプラインプロジェクト向け大径溶接 UOE 鋼管受注（11月）

輸送機・建機
- 総合ガラス材大手・英国 Pilkington 航空部門の対日代理権取得（1月）
- 三菱重工業と共同で、米国 Washington Dulles 国際空港ピープルムーバーを受注（3月）
- ユニバーサル造船と共同で、香港明華船務向けに原油タンカー４隻受注（3月）
- 丸紅の米国におけるコマツ建機代理店 Mitchell Distributing を買収（3月）
- 日系自動車部品メーカーのアジア進出支援事業開始（3月）
- ロシア最大の金生産会社 Polyus 向けにコマツの鉱山用ダンプトラックを受注（4月）
- キエフ支店から建機販売事業を分離しコマツ代理店 Sumitec Ukraine を設立（6月）
- アラブ首長国連邦ドバイに住友タイヤの輸入販売合弁会社 Shaheen Tyres を設立（7月）
- 欧州格安エアライン向けに航空機２機のオペレーティングリース契約を締結（10月）
- アビームコンサルティングと合弁で、自動車業界特化型コンサルティング会社住商アビーム自動車総合研究所を設立（10月）
- 航空機メンテナンス会社 Standard Aero の代理権獲得後の初成約として、Oriental Air Bridge と５年間の航空機エンジン整備契約締結（11月）
- 三菱重工業・LG グループと共同で、韓国初のゴムタイヤ式新交通システムを仁川国際空港向けに受注（11月）
- 三菱重工業と共同で、中国・上海にターボチャージャー生産販売合弁会社上海菱重を設立（12月）

機電
- 日立製作所と共同で、バハマ電力公社よりガスタービン発電設備更新工事を受注（2月）
- クレジットカード利用のキャッシュレス駐車場事業のシーシステムズ設立（3月）
- 名鉄協商のキャッシュレス駐車場で UC カードのクレジット決済開始（5月）
- 米国アラスカ州 GCI Communication から光海底ケーブルシステム受注（6月）
- マレーシア・SKS パワー IPP 向け Tanjung Bin 石炭火力発電所受注（7月）
- インドネシア・Tanjung Jati B 石炭火力発電プロジェクトの工事再開（7月）
- 米国 VICON とフライホイール式 UPS システムの対日独占販売代理店契約を締結（8月）
- ロシア企業と共同で、サハリン２プロジェクト向け通信システムを受注（9月）
- 米国 GE の次世代型ガスタービンのリスクシェアリングプログラムに参画（9月）
- 石川島播磨重工業と共同で、中国・上海市電力向け石炭火力発電所用排煙脱硫設備一式を受注（11月）
- 川崎重工業、スチールプランテックと共同で、BlueScope Steel Vietnam 向けに鋼板表面処理設備を受注（11月）

情報産業
- 米国リーフエッジ製の無線 LAN セキュリティシステムの対日独占販売権取得（1月）
- 当社・住商エレクトロニクス・日商エレクトロニクスの３社が資本・業務提携に合意（2月）
- 日立製作所・アルファベータと共同で、携帯電話を活用したアパレル店舗等の販売促進サポートを本格展開（2月）
- ユニアデックスと共同で、業界初のマルチベンダー対応リモートオンライン・ヘルプデスクサービス（スマートヘルプ）を提供開始（2月）
- 東京エレクトロンの映像配信システムの CATV 事業者向け独占販売代理権取得（3月）
- 米国大手ベンチャー・ウォルデンと共に、中国・通信機器製造ベンチャーに出資（3月）
- 次世代型音声合成ソフトウェアの販売でアルカディアソフト開発と提携（4月）
- 日本ワムネットが大容量音源データの高速伝送サービスに進出（4月）
- MS コミュニケーションズが企業向け携帯電話管理 ASP サービス Mobile Star を開始（4月）
- 角川書店と共同で、デジタルコンテンツの新たな流通手法のトライアル実施（5月）
- 住商情報システムの株式の当社持ち分を40%から51%に買い増し（6月）
- アルファブリッジが既存印刷資産のブロードバンド利用を実現する新サービス「イーブック・ラボ」を発表（7月）
- 三菱商事・日本 HP と共同で、48時間以内に SAP R/3を復元する「広域災害復旧サービス」を米国で構築（7月）
- NTT 西日本およびラックと、高度情報セキュリティサービス分野で業務提携（7月）
- オークネットとタイにおける中古車検査技術提携契約を締結（7月）
- イーブックイニシアティブジャパンとの資本業務提携により、電子書籍コンテンツ（10daysbook）の海外展開を開始（11月）
- 米国 Checkmate のアジア市場での販売代理店権取得し、高機能リッチメディア広告の拡販を開始（11月）
- 聴覚障害者用の邦画向け日本語字幕付け事業に参入。第１弾「隠し剣鬼の爪」（11月）
- NEC の中国 LCD 合弁工場上海広電 NEC 液晶顕示器向けに特殊ガス・高純度薬品の一括納入契約を受注（12月）

化学品
- 日本初の「糖鎖」分野におけるバイオベンチャーサミット・グライコリサーチを設立（1月）
- 米国 Cree との青色発光ダイオード素子の１億米ドルの年間最低購買契約を締結（3月）
- 韓国 LG Life Sciences の殺菌剤エタボキサムの全世界販売権（韓国は除く）を買収（10月）

資源・エネルギー
- 住友石油開発の株式96.3%を買収し、実質子会社化（1月）
- 千葉市に都市ガス焚きガスタービン発電会社サミット美浜パワーを設立（3月）
- 関東地区初の再生素材製 PET シート工場を設立（4月）
- 使用済み PET ボトル再生原料を主原料とする PET シートの製造会社サミットシートの操業を開始（4月）
- 伊藤忠商事と共同で、Xstrata の豪州石炭権益を買い増し（9月）

生活産業
- アパレルメーカーレナウンの株式を取得し、第３位株主（2.34%）に（1月）
- インテリア関連会社の住商ファイングッズと住商インテリアを統合し、住商インテリアインターナショナルを設立（4月）
- 新宿アルタに MLB（メジャーリーグベースボール）グッズショップをオープン（4月）
- 中国産野菜の輸入販売事業に本格参入し、量販店・外食産業向けの生鮮・加工食品ビジネスを強化（4月）
- 食の安全性とトレーサビリティをキーワードに、生鮮食品ビジネス基盤を強化（8月）
- クリント・イーストウッドがプロデュースした米国カジュアルブランド「TEHAMA」の日本・アジア向けライセンス契約を締結（9月）
- 繊維本部および関西ブロックの衣料関連ビジネス・商権をスミテックスおよび住商テキスタイルに全面移管（10月）

生活資材・建設不動産
- チリ植林事業 Volterra からのチップ輸入を開始（4月）
- 九州の生コン製造販売事業ホリデングループを買収（9月）
- 三菱レイヨン、USG と共同で、セメントボード販売会社 MRC デラクリートを設立（10月）

金融・物流
- 佐川急便と中国・大衆交通との宅配便合弁会社上海大衆佐川急便物流を開業（1月）
- 中国で外資マジョリティによる許認可取得第１号となる国際フォワーディング会社設立（2月）
- スミトランスと共同で、液体・粉体専用コンテナのレンタル事業強化（6月）
- 佐川急便と共同で、北京に宅配便事業合弁会社北京住商佐川急便物流を設立（6月）
- 中国・華東地区に総合物流事業会社無錫住商高新物流を設立（7月）
- 千趣会と共同で、香港に中国主要都市の検品センター統括会社を設立（8月）
- タイ・Nava Nakorn 工業団地のフリーゾーン内に営業倉庫を建設（9月）
- 上海スーパーエクスプレスが博多－上海間の高速海上輸送サービス開始（11月）

2004年［平成16年］

金属
- 国内鋼管販売最大手の稲井と大栄鋼管を経営統合し、住商鋼管販売を設立（1月）
- 台湾高速鉄道向け軌道資機材供給契約を締結、納入開始（2月）
- 旧野村貿易系住商スチールトレードと旧ニチメン系サミットスチールを統合し、住商スチールを設立（7月）
- 自動車産業が集積する中国華南地区における工具鋼事業の拠点として佛山頂鋒日嘉模具を設立（8月）
- 中国・浙江省にスチールサービスセンター杭州頂鋒金属制品を設立（11月）

輸送機・建機
- カナダ・Fednav 向けにユニバーサル造船建造の砕氷仕様撒積船を受注（2月）
- スミテック・インターナショナルが建機リースビジネスにおいて、在ロシア日系企業としては初めて、欧州復興開発銀行（EBRD）とのリスクシェア契約を締結（3月）
- 戦後イラクの自己資金買い付けの初成約として、イラク住宅建設省向けにタダノ製クレーン6台を受注（3月）
- ウクライナでトヨタ販売代理店であるトヨタウクライナ設立（3月）
- 三菱重工業と共同で、インドネシア・鉄道交通システムプロジェクトを受注（6月）
- 自動車部品製造メーカーキリウを買収（7月）
- ウクライナのトヨタ車販売店が本格営業開始（7月）
- ナイジェリアのトヨタ車ディストリビューターに資本参加（9月）
- フィンランドおよびバルト3国のコマツ建機代理店 Suomen Rakennuskone グループを買収（9月）
- 世界最大手 ELF と共同で、商社初の航空機用エンジンリース事業に参入（11月）
- 当社・伊藤忠連合（三菱重工業・近畿車輌・日本車輌）で、フィリピン・マニラ軽量高架鉄道1号線輸送力増強計画（Phase- Ⅱ）を一括受注（12月）
- インドネシア Astra International 子会社でトヨタフォークリフト等代理店の Traktor Nusantara に資本参加（当社50%）（12月）
- 船舶保有運航会社 Triton Navigation を設立（12月）

機電
- 山形県酒田市で風力発電事業の商業運転を開始（1月）
- 仏 Degremont と共同で、メキシコにおける下水処理サービス事業に参画（1月）
- 東芝プラントシステムと共同で、低落差ユニット型マイクロ水力発電設備をインドネシアに納入（2月）
- 東芝・GE と共同で、マレーシア電力会社向けにポートディクソン750MW 複合火力発電所（第2期）受注（2月）
- オムロンソフトウェアと物流・ITS（Inteligence Transport Systems）ソリューション事業で提携（3月）
- アイエスと共同で、ペットボトルの循環型リサイクル技術の国際展開を加速（3月）
- エーコー・サニカと共同で、キャッシュレス・ロッカーシステムを開発（3月）
- スチールプランテックと共同で、中国ブルースコープ・スチール（蘇州）から鋼板表面処理設備を受注（3月）
- アイエスと共同で、モスクワでのペットボトルリサイクル事業の市場調査を開始（4月）
- ロシア最大の航空機エンジンメーカー・Saturn 向けに工作機械を受注（5月）
- 住商マシネックスの商号を住友商事マシネックスに改称（5月）
- 千葉市で熱電供給と電力小売を組み合わせた都市ガス焚き発電事業サミット美浜パワーの商業運転開始（7月）
- 日本初の IC クレジットカードによる DSRC（双方向無線通信）駐車料金自動支払いシステムを共同開発（9月）
- 米国 Hermiston 火力発電所の権益を追加取得（9月）
- マレーシア・Jimah Energy Venture 向け1400MW 大型石炭火力発電所を受注（9月）
- ノルウェーの TOMRA Systems と共同で、日本におけるペットボトル・缶飲料容器の回収モデル事業を開始（11月）
- 日本電気硝子と共同で、エジプト最大の家電メーカー・El Araby 向けに蛍光灯用ガラス製造プラントを受注（12月）
- シンガポール電力会社向け超高圧電力ケーブルプロジェクトを受注（12月）

情報産業
- アルファブリッジがエンタテインメント動画週刊誌の配信開始（1月）
- 日本ワムネットが音源データの多国間送受信網を受注（1月）
- 日本ワムネットが東京刷版協同組合と組合員間をブロードバンド回線でネットワーク化（4月）
- 日商エレクトロニクスと IT ソリューション・サービス事業分野における資本・業務提携（7月）
- ユナイテッド・シネマの株式を買い増し子会社化（8月）
- 住商エレクトロニクス、ラックと共同で、社内セキュリティ監視運用センター構築・運用支援サービス開始（8月）
- 日本ワムネットがセガよりCG制作データの高速伝送サービスを受注（8月）
- 小林製薬グループの創快ドラッグが運営する創快ドラッグに経営参加し、大手商社では初めてインターネットドラッグストア事業に参入（10月）
- ジュピタープログラミング、ジュピターテレコム、リバティメディアとの4社共同で、日本初の CATV 向けビデオオンデマンドの番組供給会社ジュピター VOD を設立（5月）
- 日本ワムネットが角川書店と制作会社間の送受信網を全編集部に提供（11月）

化学品
- 米国カーボンナノテクノロジーズと単層カーボンナノチューブの独占代理店契約および出資契約を締結（1月）
- 森田化学工業と共同で、リチウムイオン電池の原料電解質を生産する森田化工（張家港）を中国江蘇省に設立（1月）
- NEC 保有のカーボンナノチューブ基本特許のライセンス契約を締結（2月）
- 単層カーボンナノチューブの国内販売および用途開発に必要なライセンスを NEC から取得（2月）
- 旭硝子と共同で、ソーダ灰販売会社ソーダアッシュジャパンを設立（3月）
- 米国住友商事会社と共同で、米国大手ペット用品製造・販売会社 The Hartz Mountain を買収（6月）
- 住友商事プラスチックがニシキと共同で、電子部品搬送用キャリアテープ事業エヌエスケイヤヨイを設立（9月）

資源・エネルギー
- エルエヌジージャパンがインドネシア・タングー LNG プロジェクトの権益を買い増し（1月）
- 東海カーボンと共同で、中国におけるカーボンブラック製造事業の合弁契約を締結し、天津市に東海炭素（天津）有限公司を設立（3月）
- 住友商事の100%石油・ガス開発事業会社としてペトロサミット・インベストメントを設立。同時にペトロサミット・インベストメントは、英国 Intrepid より Nelson、Howe 油田を有する Intrepid Energy CNS 株式100% を買収し、社名を Petro Summit Investment UK と改称（5月）
- 米国アラスカ州の Pogo 金鉱山開発プロジェクトの建設工事を開始（6月）
- ノルウェーの太陽電池原料メーカー Renewable Energy Corporation ASA（REC）に出資（6月）
- 豪州 Hail Creek 原料炭炭鉱の権益を追加取得（7月）
- 住友金属鉱山と共に、ペルーの銅鉱山開発会社 Sociedad Minera Cerro Verde に資本参加（10月）
- 当社が権益を有する英国領北海 Howe 油田で生産開始（11月）

生活産業
- 大日本製薬と共同で、タイの養鶏・養豚・飼料製造大手 Betagro と合弁で畜産エキス製造工場を竣工。同時に当社・Betagro 2社合弁による豚肉パッキングハウス工場も竣工（1月）
- 不織布専業メーカー・シンワと共同で、世界最大の手袋メーカー・豪州 Ansell の産業用手袋の輸入販売会社住商アンセルを設立（2月）
- 肥料製造・販売会社日東バイオン（現・住商アグリビジネス）を完全子会社化（3月）
- 中国およびサウジアラビアの大手コーン油メーカーとの合弁で、中国山東省にコーン油の生産・販売会社を設立（4月）
- 中国山東省に化成肥料製造・販売合弁事業住商肥料（青島）を設立（8月）
- 鮮魚流通卸ヨンキュウと共同で、自社ブランド鮮魚「鮮℃良好」の量販店向け直接販売を展開（9月）
- 日新製糖の株式を買い増し（9月）
- 住商アンセルが振動工具の振動を大幅に減衰する高性能手袋「ビブラガード」の発売を開始（9月）
- ドイツ・シュニール織物ブランド・FEILER の輸入元モンリーブ（現・フェイラージャパン）を買収（10月）
- 当社100%子会社のオリエンタルダイヤモンドが住友金属鉱山子会社の宝飾品小売会社トレセンテを買収（10月）
- 国内で初めて本格的にポーランド産鶏肉の輸入を開始、外食産業・量販店向けに販売（10月）
- 千葉製粉と共同で、ベトナム初の小麦粉プレミックス製造事業に参入（11月）
- 豪州産穀物の港湾ターミナル／サイロ運営会社 Australian Bulk Alliance の50% 株式を取得（11月）
- 住江織物・旭化成せんいと共同で、サイドカーテン・エアバッグ用クッション製造・販売会社住商エアバッグ・システムズを設立（11月）
- 再生樹脂メーカーのリファインバース社に出資し、塩化ビニル系カーペットのリサイクルビジネスに参入（12月）

生活資材・建設不動産
- 岐阜県美濃加茂市の住宅部材製造・販売会社セブン工業を株式公開買い付けにより買収（3月）
- 愛知県の生コン製造販売業名古屋エスオーシーを買収し、名古屋地区に初進出（10月）
- 住商建物が社宅管理代行サービス日本社宅サービスと資本提携（10月）

金融・物流
- 住商カードを設立し、クレジットカード事業に参入（1月）
- 米国 3 PL 事業・ServiceCraft Logistics を買収し、アジア－米国－米国内間の複合一貫物流受託体制を構築（7月）
- タイに集積進む自動車関連産業の調達物流ニーズに対応し、レムチャバン地区に新倉庫を建設（9月）
- 中国広東省・深圳に独資の物流子会社を設立し、スミトランス香港との一体運営により華南地区物流事業を拡大（12月）

2005年［平成17年］

金属
- インドネシア向けに初めて自動車用ブランキング設備を導入（1月）
- 住商メタレックスを上場廃止し、完全子会社化（2月）
- アラブ首長国連邦ドバイでスチールサービスセンター Summit Steel Middle East の操業決定（7月）
- ベトナムでは3か所目のスチールサービスセンターをダナンに設立（8月）
- 住友金属工業と共同で、カタール LNG プロジェクト向け大径溶接鋼管を受注（9月）
- 新日本製鐵系の国内最大規模のスチールサービスセンター谷本鐵鋼を買収（10月）

輸送機・建機
- 日立製作所と共同で、中国・北京地下鉄 5 号線用駆動装置を受注（1月）
- ロシアの Brunswick Rail Leasing に出資し、日本企業初のロシアでの貨車リース事業進出（1月）
- ドイツのカーディーラーを買収し、中古自動車流通事業に参入（3月）
- 日興アントファクトリーと共同で、総合商社では初めて自動車流通業界特化型の業界再編ファンド住商オートインベストメントを設立（4月）
- 住商建機ホールディング、ブルーテック、レントス、バケットランドの４社を統合し、住商レンタルサポートを設立（4月）
- 日本車輌製造と共同で、米国ヴァージニア州運輸公社向けに２階建て客車61両を受注（6月）
- 当社・日本車輌製造合弁の台湾車輌が台湾鉄路局から通勤電車の大型受注（6月）
- ノルウェーのメタフィルに出資し、船舶バラスト水処理装置の極東向け販売権を獲得（8月）
- 三菱重工業と共同で、米国アトランタ国際空港向けピープルムーバーを受注（10月）
- 商船三井・エルエヌジージャパンと共同で、スエズ LNG トレーディング向け新造船長期定期傭船契約および今治造船グループとの傭船契約を締結（10月）
- 全日本空輸向けに A320-200 型新造機１機をオペレーティングリース成約（11月）

機電
- ベトナム初の100% 外資 BOT の高効率天然ガス ACC 方式火力発電所（Phu My 第 2 複合火力発電所）の商業運転開始（2月）
- 住友商事マシネックス九州が大日本印刷と共同で、IC タグを利用した豚一頭ごとの畜産履歴トレーサビリティシステムを開発（2月）
- 電源開発（Jパワー）と共同で、フィリピンの CBK 水力発電所を買収（4月）
- トルコのビレチック水力発電所の事業権益を取得（5月）
- 住友商事マシネックスが環境負荷を低減した空調用中性能フィルターの洗浄サービスを全国展開（7月）
- ロシア・ウクライナ両国の衛星打ち上げ国策会社 ISC Kosmotras の代理店として、JAXA（宇宙航空研究開発機構）の国産衛星打ち上げを仲介（8月）
- 米国 OAT システムズの無線 IC タグ統合ソフトウェアの国内代理店契約締結（9月）
- フジクラと共同で、エジプト送電会社より架空送電線工事受注（9月）
- 日立製作所と共同で、エジプト発電会社より蒸気タービン発電設備を受注（9月）
- Saudi Aramco より、油田開発用大型通信システム設備を受注（9月）
- 富士電機と共同で、インドネシア電力公社のラヘンドン地熱発電所建設工事を受注（10月）
- 豊田通商と共同で、駐車料金割引サービス自動決済対応システムを受注（12月）

インフラ
- ロシア沿海州の携帯電話事業会社 New Telephone Company に 20% 出資（9月）

情報産業
- ジー・プランがネット口座統合乖離ツール（Money Map）の提供を開始。業界初のマイレージ・ポイント・金融情報一括管理を実現（1月）
- ミュージックセキュリティーズの第三者割当増資を引き受け（2月）
- ジー・プランがポイントによるリアルタイム小額決済サービス開始（3月）
- ジュピターテレコム（J:COM）がジャスダック証券取引所に株式上場（3月）
- エム・エス・コミュニケーションズ（現・ティーガイア）が個人情報保護対策として、企業向けソリューション MobileStar Secured Service の提供開始（4月）
- ロシアの無線ブロードバンドサービス会社 Enforta B.V. に出資参画（4月）
- デイツーイーツーの第三者割当増資を引き受け（5月）
- ユナイテッド・シネマを通じて日本 AMC シアターズを買収し、シネコン事業を拡大（6月）
- 家庭内シーンに合わせた円滑なコミュニケーション能力を持つロボット・ワカマルを限定販売（8月）
- 住商情報システム（SCS）と住商エレクトロニクスが合併し、新生住商情報システム（SCS）が発足（8月）
- 当社金融・物流事業部門と共同でグローバルトラベルオンラインを設立（8月）
- インデックス、ジープラン、博報堂と共同で、ポイント交換サービス事業「ポイントオン」を設立（9月）
- 韓国 KT 社と共同で、ロシア沿海州の情報配信業者 NTC に事業参画（9月）
- ロシア沿海州の携帯事業会社 New Telephone Company の株式取得。韓国 KT との共同事業に参画（9月）
- ロシア全域で無線ブロードバンドインターネット事業を展開する Enforta B.V. の第三者割当増資を引き受け（11月）

化学品
- ドイツ BASF より殺菌剤トリフォリンの全商権を買収（3月）
- 当社が事業参加するインド CDM（クリーン開発メカニズム）プロジェクトが国連登録される（3月）
- 住商ファーマインターナショナルが理化学研究所とバイオ・医薬分野で産学連携支援事業に向け業務提携（3月）
- シンガポールの研究機関ナノフロンティアと業務提携し、カーボンナノチューブ他のナノ材料を核とした用途開発・製品開発に注力（5月）
- サミット・グライコリサーチが基本特許の成立と研究体制の大幅拡充により、バイオ最先端の「糖鎖」分野で研究開発および事業化を本格化（6月）
- 住商メディケムと共同で、エタノール利用可能な燃料電池用触媒の販売開始（8月）
- 米国ベンチャーの細胞解析装置の対日独占販売権を取得（8月）
- 住友商事ケミカル、立山化成と共同で、健康食品・化粧品原材料の販売会社アンチ・エイジング・ライフを設立（9月）
- 住友商事プラスチックを存続会社として、住友商事ケミカル、住商化学品中部の3社が合併し、新たに住友商事ケミカルに社名変更（10月）

資源・エネルギー
- Paradin から英領北海における Ross/Blake 両油田の権益を買収し供給源の拡大を図った（1月）
- Summit Gulf Venture LLC. を設立し、同社を通じて米系石油会社から、米国メキシコ湾におけるガス田権益を取得（2月）
- 住友金属鉱山と共同で、米国 Phelps Dodge がチリで運営する Ojos del Salado 銅鉱山プロジェクトに出資することに基本合意（6月）
- マダガスカル・Ambatovy Nickel 開発プロジェクトの権益を取得して、カナダの Dynatec Corporation 等と開発を推進していくことを決定
- ペトロサミット・インベストメントが住友石油開発を合併（8月）
- 大阪ガスと共同出資で設立した大阪ガスサミットリソーシズより、ノルウェー領北海で探鉱および生産を行っている出光スノーレ事業に共同参画（10月）
- 伊藤忠商事との共同出資による豪州クイーンズランド州ロレストン炭鉱から一般炭出荷を開始（10月）
- 大阪ガスと共同で設立した大阪ガスサミットリソーシズがノルウェー領北海で石油・ガス開発事業を行っていた出光スノーレ石油開発の一部株式を取得（10月）

生活産業
- 東洋新薬との合弁で、健康食品・化粧品製造販売会社住商ウェルネスを設立（2月）
- スミソニアン協会認証「バードフレンドリーコーヒー」の独占輸入販売権を獲得（3月）
- 花キューピット協同組合との合弁で、生花インターネット販売会社i879を設立（4月）
- イタリア・pompea のシームレスインナーの販売代理権を取得（4月）
- 米国の高級家具ブランド Knoll（ノル）の対日独占販売権を取得（5月）
- スミテックスおよび住金物産と共同で、ファッション雑貨の企画・生産・販売会社スミザックを設立（6月）
- 住商ウェルネスの商品化第１弾として「毎日けっとう芋葉青汁」「FINE SHAPE」の販売を開始（6月）
- 大手美容チェーンに出資し、ヘルスケアビジネスへの取り組みを開始（6月）
- 住商食品とカネボウフーズが共同で、スペインのカフォサ・ガムが開発した機能性ガム（オールインガム）の OEM 生産事業を開始（7月）
- 当社関連会社コーチ・ジャパンの全持株（50%）を米国コーチ社に売却（7月）
- 関西スーパーマーケットの株式10.23%を取得（8月）

生活資材・建設不動産
- ホリデン商事を住商セメント九州（現・住商セメント西日本）に商号変更し、九州地区のセメント販売業務を一元化統合（1月）
- 東京・勝どき六丁目の58階建てツインマンション「THE TOKYO TOWERS」着工（1月）
- 不動産関係会社を「住宅系管理・販売会社」と「オフィスビル系管理会社」に統合再編（4月）
- 米国住友商事と共同で、米国大手タイヤ販売会社 TBC コーポレーションを買収（11月）

金融・物流
- 新日本製鐵および大和証券 SMBC と共同で、産業再生機構が保有する三井鉱山株式を取得（3月）
- 大和投信と共同で、ヘッジファンドマネージャー育成事業を立ち上げ（3月）
- 中古ゴルフショップのゴルフパートナーに出資（5月）
- ゼロ、商船三井、中信物流との合弁で、中国・北京に完成自動車輸送会社陸友物流を設立（5月）
- 中国・重慶に機能付き物流倉庫重慶住商雲信物流を設立（5月）
- 通信販売など B to C 型物流ニーズの拡大に対応し、千葉県習志野市に大規模物流センターを着工（6月）
- 中国現地生産を本格化する日系化学品メーカー等のニーズに対応し、外資メジャー初の危険品の国内輸送免許を取得（7月）
- 佐川急便の貨物専門会社ギャラクシーエアラインに出資（7月）
- 住商カードが食品スーパー・サミットとの提携カード（VISA CARD）を発行（8月）

2006年［平成18年］

金属
- 中国江蘇省にスチールサービスセンターを設立（3月）。同年11月、上海宝鋼集団をパートナーに迎え南京宝鋼住商金属製品と改称
- 中国・上海ボイラー向けに原子力蒸気発生用鋼管等大口受注（5月）
- 当社と昭和電工のアルミニウム合金事業を統合しサミット昭和アルミを設立（7月）
- コタニ・NTN と共同で、ポーランドに自動車用鍛造製品工場を設立（7月）
- 米国の鍛造クランクシャフト事業会社 International Crankshaft に第３鍛造プレスラインを増設（7月）
- 神戸製鋼所との合弁で、国内スチールサービスセンター・KS サミットスチールを設立（9月）
- MonotaRO が東証マザーズ市場に新規上場し、当社保有株式を売り出し（12月）
- 中国江蘇省の自動車鋳造部品製造会社富士和機械工業（昆山）に出資（12月）

輸送機・建機
- インドネシアの Summit Oto Finance（SOF）が三菱東京 UFJ 銀行および国際協力銀行を保証先とする公募社債を発行（2月）
- 住商レンタルサポートとタグチ工業が共同で、建設機械アタッチメント会社バケットランド販売を設立（2月）
- トルコ航空向けにボーイング737-800型新造機３機のオペレーティングリースを受注（2月）
- 米国の航空機貨物搬入システム大手・Goodrich の対日代理権を取得（3月）
- 日本車輌製造と共同で、米国ヴァージニア州鉄道公社向けに２階建て客車50両を追加受注（7月）
- インドの Swaraj Mazda がいすゞ自動車と中型バスの現地生産技術援助の契約締結（7月）

機電
- バーレーンのヒッド発電・造水事業（IWPP）の権益を獲得（1月）
- 鹿島臨海工業地帯の天然ガス化に向け、鹿島動力向けに LNG エンジン式コージェネレーション発電設備を受注（3月）
- ウクライナの Alchevsk 製鉄所向けに高炉ガス焚きガスタービン・コンバインドサイクル発電設備を受注（5月）
- ノルウェーの Tomra と共同して、東京・足立区とペットボトル回収事業に関する契約を締結（7月）
- シンガポール運輸省向けブコム島海底電力ケーブルプロジェクトを受注（9月）
- 富士電機と共同で、ニュージーランド電力公社向けに Kawerau 地熱発電所建設工事を受注（10月）
- ロシア衛星通信オペレーター・ガスコムより、通信放送衛星機器設備一式を初受注（12月）

情報産業
- オープンソースのデータベース最大手 MySQL に出資（2月）
- 健康食品・医薬品インターネット販売ケンコーコムと大衆薬専業卸コバショウとの資本・業務提携（2月）
- 映画製作・配給会社アスミック・エース エンタテインメントを子会社化（3月）
- 企業向け Web2.0 ソフトウェアベンダー・ジンブラに出資し、日本市場におけるマーケティング・事業展開で全面提携（3月）
- 当社・三菱商事合弁の携帯電話販売事業 MS コミュニケーションズに、カルソニックコミュニケーションを吸収合併（4月）
- モバイル検索サービス事業会社ビットレイティングスに出資参画（4月）
- 中国・上海広電光電子との合弁で、液晶用板ガラス加工供給拠点を開設（5月）
- サイボウズグループのフィードパスに出資し、Web2.0関連ビジネス開発で提携（5月）
- 日本ワムネットがレコード業界の音楽資産アーカイブサービスを開始（5月）
- フジテレビと共同で、インドネシアにおけるテレビ番組連動モバイル事業に参入（5月）
- インターネットサービスプロバイダーの NEC ビッグローブに出資参画（7月）
- モバイルサイト企画会社スタイルワンに出資参画（7月）
- フィリピン・デルガドと共同で、サイパン通信事業者 Pacific Telecom に出資参画（7月）
- 米領北マリアナ諸島（サイパン）の総合通信事業会社 Pacific Telecom の株式取得 (8月)

化学品
- 沢井製薬子会社メディサ新薬の第三者割当増資を引き受け、ジェネリック医薬品事業に参入（1月）
- 中国の医薬品製造・販売会社河南天方薬業に出資参画（2月）
- ペット専門コマースを運営するペットゴーに出資参画（3月）
- ノルウェーの Renewable Energy Corporation ASA（REC）傘下の REC Scan Wafer AS とシャープ向けに太陽電池用シリコンウエハーの長期契約を締結（9月）
- サミット・グライコリサーチが札幌医科大学と前立腺癌診断薬の共同開発を開始（9月）
- 住商ファーマインターナショナルと住商メディケムが合併し、新生住商ファーマインターナショナルが発足（10月）
- 住商ファーマインターナショナルが抗真菌剤ルリコナゾールを中国海霊製薬へ導出（11月）
- 住商ファーマインターナショナルが血漿増量剤ヘクステンドの第２相臨床試験を開始（11月）
- 米国の塩化ビニルパイプ製造販売事業 Cantex が米国アリゾナ州での最新鋭工場を着工（12月）
- サミット・グライコリサーチが第三者割当増資を実施し、沢井製薬が資本参加（12月）

資源・エネルギー
- 関西電力およびカザフスタン国有原子力会社 Kazatomprom と West Mynkuduk ウラン鉱山開発を決定し、合弁会社 Appak LLP の設立契約を締結（1月）
- 住友金属鉱山・カナダ Teck Cominco とともに保有する米国アラスカ州 Pogo 金鉱山が生産を開始（2月）
- 米国 APEX が保有するボリビアの San Cristobal 銀・亜鉛・鉛鉱山の権益35%を取得（9月）
- マダガスカル・Ambatovy Nickel project に Korea Resources Corporation とカナダの SNC Lavalin Inc. 等の参画が決定（10月）
- ベトナム国営石炭・鉱業会社グループ傘下の無煙炭炭鉱操業会社２社の株式を取得（12月）

生活産業
- 住商フレッシュミートと住商食品を統合し、住商フーズを設立（4月）
- ドラッグストアチェーン・コーエイドラッグを買収し、住商ドラッグストアーズ（トモズ）と統合（6月）
- 東京海上キャピタル（現・ティーキャピタルパートナーズ）と共同で、アパレル・雑貨のスペシャリティストア・バーニーズジャパンを伊勢丹より買収（8月）

生活資材・建設不動産
- オーダーメイド型の不動産開発業務（BTS）を本格化（3月）
- 丸紅、みちのく銀行と共同で、中国・上海で約1,100戸の高層マンション「好世鹿鳴苑」の販売開始（9月）
- 大阪・豊中市千里中央地区再整備における住宅・商業複合施設（ザ・千里タワー）と文化施設（千里文化センター・コラボ）の建設着工（10月）
- 当社100% 子会社・米国タイヤ販売大手 TBC に Treadways を統合（10月）

金融・物流
- スミトランス・ジャパン、住商ロジスティクス、オールトランスの物流事業３社を統合し住商グローバル・ロジスティクスが発足（4月）
- 英国ロンドンに設立した Sumitomo Corporation Global Commodities が欧州住友商事の貴金属部隊の営業を引き継いだ（4月）
- 日本初の自己資金のみ運用する投資会社住商エレクトレードが営業開始（10月）
- ベトナム北部のフンイェン省に Thang Long Industrial Park II を設立（11月）

2007年［平成19年］

金属
- 住友金属工業と共同で、ノルウェー石油会社 Statoil 向けに2008年度から5年間の油井管包括供給契約を締結（5月）
- 油井機器用金属製品 SCM サービスの英国 Howco グループの持株会社の株式を取得（6月）
- 日新製鋼と共同で、インド大手自動車部品メーカー・JBM グループとデリー近郊のハリヤナ州で自動車用鋼管製造・販売の合弁会社を設立（6月）
- 当社と日鐵商事、新日鐵住金ステンレスの３社で、ステンレス鋼板販売事業やスチールサービスセンター事業を統合し、NS ステンレスを設立（7月）
- 米国シアトルの鋼製タンク製造メーカー・T Bailey Group と共同で、風力発電用タワー製造専業会社 Katana Summit を設立（7月）
- 中国における住友金属工業と仏 Vallourec とのシームレスパイプ特殊継手加工共同事業が営業運転を開始（10月）
- 住友金属工業および独 ThyssenKrupp Automotive（TKA）と共同で運営している中国・広東省のクランクシャフト製造販売会社恵州住金鍛造の第２プレスラインが営業運転を開始（11月）

輸送機・建機
- 中国・上海宝鋼集団傘下の自動車販売会社宝鋼汽車貿易の第三者割当増資を引き受け、宝鋼集団と合弁で自動車小売事業に進出（1月）
- 航空機エンジンリース ELF と共同で、リース事業向け航空機用エンジン３基を購入（2月）
- 米国 Northern Indiana Commuter Transportation District 向け鉄道車両14両を受注（3月）
- 当社が日本の総代理店を務める米国 ABX エアが全日本空輸向けに本邦初の貨物航空機２機のウェット・リース契約を成約（5月）
- 富士重工業、中国の特殊車輌製造メーカー CIMC と共同で、中国におけるごみ収集車と環境保護設備機器の製造販売会社を設立（6月）
- 送電線用架線装置の製造・販売会社日本カタンを100% 子会社化（8月）
- 東日カーライフグループのエース・オートリースを連結子会社化（8月）
- インドの Swaraj Mazda で、いすゞ自動車の技術供与による中大型バスの生産開始（9月）
- カナダにおけるコマツ建設機械の Wholesale 事業（KCL）をコマツアメリカに譲渡（9月）
- 住商オートリースと三井住友銀オートリースを合併し住友三井オートサービスを設立（10月）
- 日野自動車ベトナム傘下の大手販売代理店の株式を取得し、日系企業初の商業車ディーラー事業に参入（10月）
- 全日本空輸の A320-200型機の予備部品向けに、本邦初となる航空機部品リース契約を受注（10月）
- 連結子会社・広州桐生興産五金製造を解散（12月）
- キリウと共同で、インド自動車部品メーカー Hero Motors との合弁により、ハリアナ州に自動車用ブレーキ部品製造会社を設立（12月）
- 韓国の Hyundai Rotem と共同で、チュニジア国鉄向け鉄道車両76両を成約（12月）

インフラ
- 富士電機と共同で、インドネシアのワヤンウィンド II 地熱発電プロジェクトを受注（1月）
- 茨城県で 関東地方最大級の風力発電事業サミットウィンドパワー鹿嶋の商業運転開始（2月）
- 日立製作所と共同で、タイ発電公社向け北バンコク複合ガス火力発電設備を受注（3月）
- 富士電機と共同で、インドネシアのラヘンドン III 地熱発電プロジェクトを受注（3月）
- NEC と共同で、香港郵政局から郵便自動区分システムを受注（3月）
- 三菱重工業と共同で、ハンガリー向けでは初めての高炉ガス焚きガスタービン・コンバインドサイクル発電設備を受注（3月）
- 日本 AE パワーシステムズと共同で、南アフリカ電力会社より変電設備を受注（5月）
- 富士重工業と大和ハウス工業と共同で、屋外型清掃ロボットシステムを実用化（7月）
- タイとベトナムで IPP 事業を展開するタイ・Amata Power の株式を30% 取得（7月）
- 日立製作所と共同で、カイロ発電会社より火力発電用ボイラ設備を受注（9月）
- 中国大手発電会社大唐集団と九州電力と共同で、中国・内蒙古自治区での風力発電事業会社を設立（11月）
- 電源開発と共同で、中東の地域冷房事業のパイオニア・The National Central Cooling との合弁により、アラブ首長国連邦の地域冷房事業に本格参画（11月）
- 韓国 KT と共同で、ウズベキスタンの通信事業者２社（EastTelecom ／ Super iMAX）の株式取得（11月）
- Saudi Aramco より、キングアブドラ工科大学の通信設備一式を受注（12月）

メディア・ライフスタイル
- インデックス、博報堂、ジー・プランとの合弁会社ポイントオンがエルゴブレインズとモバイルリサーチ事業で提携し、共同リサーチサービス「Target-On」をスタート（2月）
- NEC ビッグローブ（現・ビッグローブ）との提携により、新 EC サイト「te-mi-ru（テミル）」がオープン（3月）
- ユナイテッド・シネマが東急レクリエーションと資本・業務提携（3月）
- 住商テキスタイル（大阪）とスミテックス（東京）の合併によりスミテックス・インターナショナルを設立（4月）
- 携帯電話向け動画配信サービス（QTV）を運営するフロントメディアと資本業務提携（6月）
- サイボウズグループのフィードパスに追加出資、持分法適用会社化（7月）
- イタリアのシャツ・ブラウスブランド・ナラカミーチェの対日総輸入元のナラカミーチェを買収（9月）
- インターネット通販・創快ドラッグの第三者割当増資を全額引き受け、連結子会社化（10月）
- 米国の仮想携帯事業会社（MVNO）Greatcall Inc. の株式取得（10月）
- 独 Otto との合弁事業住商オットー全持分株式（49%）を Otto に売却。同社はオットージャパンに改称（12月）

化学品・エレクトロニクス
- 旭硝子と共同出資で設立した米国ソーダ灰の販売会社ソーダアッシュジャパンの旭硝子所有全株式を取得し、当社100% 子会社化（4月）
- 共立マテリアルと共同で、豪州タスマニアに液晶ガラス基板用高純度シリカ事業会社を設立（7月）
- 米国化粧品原料フォーミュレーター・Presperse に出資（20%）（10月）
- 住商ファーマが日本農薬と共同で、インド・ランバキシ社を通じ、外用抗真菌剤ルリコナゾールのインドでの販売契約を締結（11月）
- ロシアに農薬販売会社 Summit Agro（Russia）を設立し、日本メーカー品を核にロシア農薬市場に本格参入（12月）
- イタリア大手農薬製造会社 Sipcam の豪州子会社に資本参加し、Summit Agro Australia の事業を移管（12月）

資源・エネルギー
- エルエヌジージャパンがインドネシア・タングー LNG プロジェクトのファイナンス契約締結（1月）
- ペルーの Cerro Verde 銅鉱山で銅精鉱生産・出荷を開始（1月）
- 鉄鉱石・マンガン鉱石・クロム鉱石の鉱山を保有する南アフリカの資源鉱山会社 Assmang の権益保有持株会社である Oresteel Investments に追加出資（1月）
- 米国アリゾナ州南部で銅・銀・モリブデンなどの大規模鉱山開発の事業化調査を進めているカナダ鉱山探鉱・開発会社 Augusta Resources の株式取得（6月）
- 英領北海において、2007年7月に Talisman Energy（UK）から一部権益を獲得、同年12月には BP からも権益を一部獲得（7月・12月）
- カナダの Strathmore Minerals と共同で、米国ウラン鉱床事業化調査開始に合意（7月）
- San Cristobal 銀・亜鉛・鉛鉱山で亜鉛精鉱の初出荷（9月）
- 当社が参画するマダガスカルの Ambatovy Nickel 鉱山のプロジェクトファイナンス契約が締結され、工事開始（11月）
- ブラジル・PETROBRAS が東燃ゼネラル子会社・南西石油（当社持分12.5%）の東燃ゼネラル保有株式 (87.5%) を取得（11月）

- カザフスタン原子力会社 Kazatomprom とのウラン加工ビジネス覚書を締結（12月）

生活産業・建設不動産
- JR 辻堂駅前（藤沢市）の大規模商業施設の開発用土地の売買契約締結（2月）
- 中国住商および加藤産業と共同で、中国華南地区最大規模の食品卸売業・華新貿易に出資（3月）
- 日新製糖の株式を買い増し、持分法適用会社化（3月）
- レンゴー、日本製紙グループ本社との3社戦略提携契約を締結（3月）
- 住友商事グループの肥料事業会社の日東バイオンと住商農産を統合し、住商アグリビジネスを設立（4月）
- シンガポール政府の不動産投資公社 GIC リアルエステートと日本国内の大型商業施設への共同投資を開始（5月）
- ロシア最大級の総合林産企業 Terneyles の株式を買い増しの全プロセス完了（7月）
- 金融商品取引法の施行に伴い、住商リアルティ・マネジメントを設立し、不動産金融事業を展開（9月）

金融・物流
- 中国で広範囲の鉄道輸送サービスを運営する遠成物流集団と事業提携を結び、日本からの海上輸送と中国内のモーダルシフトを一体化させた複合一貫輸送を目指す（6月）
- 長安民生物流、長久物流と合弁で南京長安民生長久物流（CMSCL）を設立（7月）
- 売掛債権担保融資を専門とする金融会社ガリアプラスを連結子会社化（9月）
- 中国・ベトナムのキヤノン物流拠点間の陸路定期輸送サービス開始（9月）
- 住商リースと三井住友銀リースが合併し、三井住友ファイナンス＆リース発足（10月）

2008年［平成20年］

金属
- 住友金属工業と共同で、アラブ首長国連邦で陸上パイプライン用耐腐食性大径溶接鋼管を受注（1月）
- 住商特殊鋼と住商ハガネを統合し、ステンレス鋼材・構造用鋼を取り扱う全国規模の事業会社・住商特殊鋼を発足（7月）
- 米国クランクシャフト機械加工メーカー Norton Manufacturing を買収（11月）

輸送機・建機
- 住友金属工業と共同で、インド国鉄から鉄道用車輪11,000枚を受注（3月）
- カナダにおけるコマツ建設機械代理店 3 社のオペレーションを実質統合し、社名を SMS Equipment とした（5月）
- 日本車輌製造と共同で、米国 Virginia Railway Express 向け鉄道車両10両を追加受注（8月）
- 日本航空向けに B737-800型航空機のオペレーティングリースを成約（8月）
- 三菱重工業と共同で、米国マイアミ国際空港のピープルムーバーを受注（9月）
- クボタと共同で、インド・チェンナイにクボタ製農業機械を販売する現地合弁会社 Kubota Agricultural Machinery India を設立（当社40%）（12月）
- 三井住友ファイナンス＆リースと共同で、航空機オペレーティングリース事業の新会社を設立（12月）

機電
- サミットエナジーがヤマダ電機98店舗に再生可能エネルギーで発電された「グリーン電力」の供給を開始（1月）
- NEC 超小型マイクロ波通信システム「PASOLINK」をイタリア携帯事業者向けに受注（1月）
- 日立製作所と共同で、インド・バークラ渓谷管理公社向け既設水力発電所の改修工事を受注（1月）
- インドネシア電力公社向けサグリン水力発電所およびパイトン石炭火力発電所の改修工事を受注（2月）
- 飲料容器自動回収機で世界最大手、ノルウェーの TOMRA Systems との折半出資によりトムラ・ジャパン設立に合意（6月）
- サミットエナジーがヤマダ電機高崎本社・LABI 1 高崎に国内初の CO_2 排出ゼロの100% グリーン電力の供給を開始（7月）
- スペイン・カナリア諸島テネリフェ島における当社が事業主体となっている太陽光発電所が稼働（9月）
- アラブ首長国連邦アブダビのシュワイハット S1 発電・造水プラント事業の一部権益を取得（9月）
- ウズベキスタンにおける当社出資通信事業会社 Super iMAX が無線データサービスを開始（9月）
- 日本 AE パワーシステムズと共同で、南アフリカの Eskom から変電設備を受注（11月）
- チュニジア国営テレビ放送公社向けに放送機材納入契約を締結（11月）
- 富士重工業と共同で、大阪・住友ビルディングにエレベータ連動型清掃ロボットシステムを導入（12月）

メディア・ライフスタイル
- 中国大連のタッサーシルク・セーター製造・販売の100%子会社大連華友針織を解散（2月）
- 国内最大級の携帯電話向けコマース事業を展開するゼイヴェルグループと資本・業務提携（4月）
- アイ・シー・エージェンシーと共同で、携帯電話向け音楽 SNS 事業「き放題!うた仲間♪」を開始（5月）
- ダイヤモンドルース販売・ダイヤモンド宝飾品製造・販売の100% 子会社 F B ジュエリーを解散（6月）
- CATV 視聴機器等リース事業を展開してきたエイジェイシーシーが三井住友ファイナンス＆リースと資本・業務提携（7月）
- リシュモンジャパンとの共同出資で、仏 Lancel などのブランド雑貨の輸入販売会社ランセルジャパンを設立（10月）
- 当社と三菱商事の合弁会社 MS コミュニケーションズと三井物産系テレパークが対等合併し、業界最大手の携帯電話販売会社ティーガイアが誕生（10月）
- 当社100%出資で住商ネットスーパーを設立し、首都圏での専用加工・配送センター出荷型のネットスーパー事業を開始（12月）
- 米国ファッションブランドのマーク・ジェイコブス・インターナショナルとの合弁でマーク・ジェイコブス・ジャパンを設立（12月）
- ジュピターショップチャンネルを完全子会社化（12月）

化学品・エレクトロニクス
- 電子機器の EMS（受託製造サービス）を行うスミトロニクスは、ベトナムに新会社を設立
- 米国の総合ペット用品事業会社 The Hartz Mountain の「Harts」ブランド製品の国内販売を開始（3月）

資源・エネルギー
- Summit Gulf Venture を通じて進めてきた米国メキシコ湾のガス田の生産・開発事業を撤退（4月）
- カザフスタン国営原子力公社と関西電力と共同出資している APPAK Limited Liability Partnership（APPAK LLP）ウラン鉱山の開所式開催（6月）
- 鉄鉱石・マンガン鉱石・クロム鉱石の鉱山を保有する南アフリカの資源鉱山会社 Assmang の権益保有持株会社である Oresteel Investments に2007 年から2008年にかけて追加出資（6月）
- 当社100% 子会社住商石油の全株式を出光興産に売却（6月）
- 当社および昭和シェル石油の LP ガス事業の統合に伴い、住商エルピーガス・ホールディングスと昭石ガスホールディングを合併し、エネサンスホールディングスを設立（7月）
- 当社は新日本製鉄とともに、三井鉱山（現・日本コークス工業）の B 種優先株式の普通株式への転換権を行使し、同社を持分法適用関連会社とした（10月）

生活産業・建設不動産
- 当社60%出資子会社フレッシュアクセスを解散（2月）
- オフィスビル開発売却事業を新規展開（6月）
- アジア有数の製粉企業 Prima と折半出資で設立した投資会社を通じ、同社が中国で運営する製粉会社青島星華糧油食品に出資（8月）
- J- オイルミルズと共同で、健康素材ビタミン K2の欧州向け輸出販売を開始（12月）

金融・物流
- 金融事業本部に環境ファイナンスチームを設置し、温室効果ガス排出権の小口販売を開始（4月）
- 当社100% 出資の投資顧問会社住商キャピタルマネジメントの解散を決定（9月）
- 三井住友ファイナンス＆リースへの出資比率の見直し：SMFG55%→60%／当社45%→40%（9月）

2009年［平成21年］

金属
- 住友金属工業、仏 Vallourec と 3 社合弁の米国特殊継手加工事業・VAM USA と米国 Atlas Bradford を合併（2月）
- インドでは当社初となるプレス成型・金型製造まで手掛けるスチールサービスセンター India Steel Summit をウッタラプラディッシュ州に設立（2月）
- 広島県のスチールサービスセンター山村製作所を当社子会社谷本鐵鋼に吸収合併（4月）
- 住友金属工業と共同で、ドイツ鉄道向けに高速鉄道用車輪の3年間長期契約を締結（6月）
- メタルワン、新日本製鐵と共同で運営するタイにおけるブリキ・錫なし鋼板製造・販売事業 Siam Tinplate の第 2 ラインの増設完工（7月）
- 特殊鋼の二次製品メーカー・秋山精鋼と共同で、ベトナムの第 2 タンロン工業団地にプリンターシャフト用磨棒工場の操業開始（12月）

輸送機・建機
- 日本航空・スカンジナビア航空向けに、新規航空機リース 3 機成約（7月）
- モンゴルにカナダ SMS Equipment の子会社として Transwest Mongolia 設立（9月）
- 日産自動車と共同で、電気自動車用バッテリー二次利用事業の検討開始（10月）
- Philippine Savings Bank と折半出資で、フィリピンの個人顧客向け二輪車ファイナンス会社を設立（11月）
- 米国の建機レンタル大手 Sunstate Equipment に出資し、米国建機レンタル事業に本格参入（12月）
- リビアにおけるトヨタ販売代理店を設立（12月）

インフラ
- インドネシア・Tanjung Jati B 石炭火力発電所リース事業の拡張契約を受注（2月）
- 西豪州のクイナナ天然ガス焚き複合発電事業の権益70%を取得（3月）
- 住友商事マシネックス関西および中部を住友商事マシネックスに吸収合併し、国内機電販売事業会社を統合（4月）
- フランスの Degremont と共同で、メキシコ・フアレス市の下水処理拡張事業を受注（5月）
- 米国テキサス州のスタントン120MW 風力発電所の事業権益を取得（7月）
- Saudi Aramco の石油・ガスプラント向け大型通信設備のフルターンキー契約 2 件を受注（7月）
- 日立製作所と共同で、エジプト初の超臨界圧火力発電所向け蒸気タービン設備2台を受注（9月）
- 九州電力と中国大唐集団との合弁による中国・内蒙古自治区の風力発電事業の商業運転開始（9月）
- ベトナムの Van Phong 経済特別区の超臨界石炭火力発電事業の開発に基本合意（11月）
- 米国の Mid Georgia 複合火力発電所の事業権益100% を取得（11月）
- 富士重工業と共同で、オフィスエリア清掃ロボットシステムを開発（11月）
- 富士電機と共同で、インドネシア Lahendong 地熱発電所の 4 号機建設工事を受注（11月）
- ルネッサンス・エナジー・リサーチと共同で、CO_2 選択透過膜の実用化に向けた技術開発、市場開拓を本格化（12月）

メディア・ライフスタイル
- マレーシアの携帯電話サービスおよび送金サービスを提供する Merchantrade Asia の増資引き受け（1月）
- マレーシアの仮想携帯事業会社 (MVNO) Merchantrade Sdn. Bhd. の株式取得（1月）
- スカパー JSAT ホールディングスの株式を追加取得（2月）
- フランス・Lagardère グループ子会社アシェット婦人画報社の株式取得（5月）
- 東京・神奈川でドラッグストア25店舗を運営するクスリのカツマタと住商ドラッグストアーズの統合に合意（7月）
- 米国 Eleutian Technology と共同で、日本市場向けにオンライン対話式の英語学習事業の開発・販売を開始（8月）
- 当社ホームページにファッション WEB マガジン「Estilo（エスティーロ）」を公開（12月）

生活産業・建設不動産
- レンゴーおよび日本製紙グループ本社との 3 社資本・業務提携を解消（3月）
- 東京電機大学の千住キャンパス開設および神田キャンパス再整備の事業パートナーに決定（5月）
- 臨海副都心エリア初の免震構造タワーレジデンス「シティタワー有明」の販売開始（7月）

資源・化学品
- 米国 Apex Silver Mines より、San Cristobal 銀・亜鉛・鉛鉱山を保有する Minera San Cristobal の株式譲渡を受け、同社を完全子会社化（3月）
- オランダ石油開発会社 Orange Nassau Energie の株式を取得し 英国領北海等の石油ガス田の権益を獲得（5月）
- エルエヌジージャパンが参画しているインドネシアの TangguhLNG プロジェクトからの LNG 出荷開始（7月）
- プロジェクトのパートナーであるカナダ大手鉱山会社である Teck Resources から、同社保有権益40% を取得する契約を結んだ。これによって Pogo 金鉱山の全権益は、住友金属鉱山（85%）と当社（15%）で保有することとなった（7月）
- 米国 SBA Materials と最先端半導体製造用材料の日本・台湾・シンガポール向け独占販売代理店契約を締結（7月）
- 英領北海の Nelson 油田等を保有する Petro Summit Investment U.K. の株式を出光興産に譲渡（11月）
- 米国独立系開発会社カリゾー・オイル・アンド・ガスが保有するテキサス州バーネット・シェールガス開発プロジェクトへの参画決定（12月）

2010年［平成22年］

金属
- 住友金属工業と共同で、ロシア・ドイツ間のノルドストリーム天然ガスパイプライン向け大径溶接鋼管を受注内定（1月）
- 住商パイプアンドスチール、住商鋼管販売、東洋鋼管の３社統合により住商鋼管を設立（4月）
- インドネシアの新日本製鐵系の自動車用鋼管事業会社に資本参加（4月）
- マレーシアの SCOMI Engineering の鋼管油井管加工・販売子会社（OMS）の全株式を取得し、完全子会社化（5月）
- マレーシアのアルミ押出品メーカー最大手 Press Metal Berhad と共同で、サラワク州のアルミニウム地金精錬事業に参画（9月）

輸送機・建機
- 日産自動車と合弁で、電気自動車リチウムイオンバッテリー二次利用の調査会社フォーアールエナジーを設立（9月）
- 日本車輌製造と共同で、米国シカゴ・Metra 向けに２階建て電車160両受注（10月）
- 伊藤忠商事と共同で、米国 Ford Motor が売却したマツダの株式を取得し、両社の出資比率３%に（11月）
- 日本車輌製造と共同で、米国カリフォルニア州の鉄道公社向けにディーゼルカー 18両受注（12月）

インフラ
- 富士電機と共同で、インドネシア電力公社向け ULUBELU 地熱発電所の1・2号機を受注（2月）
- 日本 AE パワーシステムズと共同で、バーレーン電水庁および民間企業向けに変電設備4件を連続受注（4月）
- 富士電機と共同で、ニュージーランド国有電力会社向けのヌアワプルア140MW 地熱発電所建設を完工（4月）
- Saudi Aramco 保有の同国東部のプラントエリアをカバーするモバイル無線通信システムプロジェクトを受注（6月）
- 中国水事業最大手の北京キャピタルグループと水インフラ関連事業での提携に合意（9月）
- フランス大手電機 Thales Group と共同で、フィリピン運輸通信省向けに次世代航空管制システム一式を受注（12月）

メディア・ライフスタイル
- バーニーズジャパンが神戸旧居留地の仲町通りに「バーニーズニューヨーク神戸店」オープン（3月）
- 住商ネットスーパーが配送エリアを大幅に拡大（3月）
- ジュピターテレコムに対する公開買い付け（TOB）により、40.1% の議決権を獲得（4月）
- ジュピターテレコム、当社、KDDI の３社アライアンス構築に関する覚書を締結（6月）

資源・化学品
- メキシコに農薬販売会社 Summit Agro Mexico を設立（1月）
- 日本コークス工業と共同で、リチウムイオン電池負極材製造・販売会社日本パワーグラファイトを設立（4月）
- ボリビアの San Cristobal 銀・亜鉛・鉛鉱山の権益を保有する MINERA SAN CRISTOBAL が ISO9001、ISO14001 OHSAS18001 認証を取得（5月）
- 米国ペンシルベニア州のマーセラス・シェールガス開発プロジェクトへの参画決定（9月）
- 米国の大手化粧品原料フォーミュレーター・Presperse を完全子会社化（9月）
- ジャパンエナジーと住友商事の合弁会社ペトロコークスのニードルコークス製造・販売事業を新設分割の手法により切り出した分割元会社ペトロコークスジャパンの経営権を譲り受けた（10月）
- 南西石油の当社全持ち株（12.5%）をブラジル・PETROBRAS 社に売却（10月）
- シンガポール株式市場上場の中国製薬企業 C&O の株式取得（12月）
- 米国 Molycorp がカリフォルニア州に保有する鉱山から産出するレアアースの対日供給に基本合意（12月）
- カザフスタン国営原子力公社との合弁でレアアース回収事業会社を設立（12月）
- ブラジル鉄鋼大手 Usiminas から同国ミナスジェライス州の鉄鉱山会社ミネラソン・ウジミナスの30%の株式を取得（12月）

生活産業・建設不動産
- 豪州の穀物集荷・販売会社 Emerald Grain に 50%出資し、同国における集荷事業に参入（2月）
- 三井物産と海外肥料原料輸入ビジネスでの業務提携に合意（3月）
- 豪州の港湾ターミナル・穀物サイロ運営会社 Australian Bulk Alliance を100% 子会社化（4月）
- 三菱 UFJ リースおよび岐阜県森林組合連合会と共同で、岐阜県内の森林・林業再生プロジェクトをスタート（7月）
- 中国上海のディベロッパー・上海毅豪房地産への出資を通じて、上海市の大型不動産複合開発事業に参画（8月）
- 千里ニュータウン最大規模の千里桃山台第２団地住宅建替え事業として「グランファースト千里桃山台」に着工（8月）
- 中国・吉林省最大の農産物集荷・加工業者吉林糧食集団と戦略的包括提携の覚書締結（9月）
- シンガポール GIC リアルエステートとの共同開発により、JR 辻堂駅北口周辺地区（関東特殊製鋼工場跡地）の大型商業施設建設に着工（9月）
- 住商フーズが米国 Smithfield Foods で生産された「四元豚シルキーポーク」の販売開始（11月）
- 鹿児島県志布志市の農業生産法人さかうえに 20%出資（11月）

新産業・機能推進
- DOWA エコシステムと共同で、中国天津市における廃家電リサイクル事業会社を設立（5月）
- 中国大唐集団新能源と新エネルギー分野における合作枠組協議書を締結（7月）
- フランスの再生可能エネルギーディベロッパー Eco Delta Development と共同で、南仏レメ市の太陽光発電事業に参画（11月）
- 三井住友銀行（SMBC）、住友信託銀行と共同で、投資ファンド運営会社ライジング・ジャパン・エクイティに出資（12月）

2011年［平成23年］

金属
- 住友鋼管、韓国 Hyundai Hysco と共同で、インドで自動車用鋼管製造・販売会社の設立に合意（5月）
- 住友軽金属、古河スカイ（現・UACJ）、伊藤忠商事、伊藤忠メタルズと５社共同で、BP Company North America の100%子会社・アルミニウム板圧延製造販売会社 ARCO Aluminum の全株式を取得（8月）
- 住友金属工業、AMTEK INDIA との３社合弁の自動車用鍛造クランクシャフト製造・販売会社の第２鍛造プレスライン増設を決定（8月）
- 住友金属工業と共同で、米国の車輪・車軸トップメーカー・Standard Steel の持株会社 Steel Wheel Acquisition を買収することに合意（8月）
- 仏 Vallourec から米国小径シームレス鋼管製造会社 V&M ２の一部持分取得（10月）

輸送機・建機
- 日本車輌製造と共同出資の台湾車輌が台湾鉄路管理局より通勤電車296両を受注（1月）
- 日本車輌製造と共同で、台湾鉄路管理局向け車体傾斜式特急電車136両を受注（1月）
- モンゴルの Oyu Tolgoi 銅・金鉱山向けにコマツ製大型鉱山機械を受注（2月）
- 住友金属工業と共同で、東京メトロ銀座線新型車両向け操舵台車を受注（2月）
- 日本車輌製造と共同で、カナダ・Metrolinx 向けディーゼルカー 12両を受注（3月）
- ロシア Sumitec International がクズバス地域で日本企業初の鉱山機械サービス拠点を開設（5月）
- マツダと共同で、メキシコにおける自動車製造事業会社 MMVO を設立（6月）
- 住友三井オートサービスが日立キャピタルおよび日立キャピタルオートリースと包括的業務提携（11月）
- 日産自動車、NEC、昭和シェル石油と４社合同で、EV（電気自動車）・PHEV 向け充電サービス会社ジャパン・チャージネットワークを設立（11月）
- 国内の二輪車オークション事業大手ジャパンバイクオークション（JBA）および三井物産と共同で、インドネシア・ジャカルタで二輪車・自動車のオークション事業に参画（11月）
- インドの商用車生産販売会社 SML Isuzu（旧名 Swaraj Mazda）へのいすゞ自動車の出資比率を引き上げ（4%→ 15%）（11月）
- 建機販売子会社住貿工程機械商貿（上海）を通じ、中国・吉林省、陝西省、湖北省、四川省、浙江省におけるコマツの建機販売代理店５社に出資し、完全子会社化（12月）

インフラ
- 韓国電力公社と共同で、アラブ首長国連邦・アブダビのシュワイハットＳ３複合火力発電事業に参画（2月）
- 米国 GE・伊藤忠商事・グーグルと共同で、米国オレゴン州ケイスネス・シェファード・フラット風力発電事業に参画（3月）
- Siemens・イタリアと共同で、日本政府の円借款により、イラク電力省向け移動式変電設備を受注（3月）
- ジェイ・パワーシステムおよび海洋土木業界世界大手 Royal Boskalis Westminster と共同で、インドネシアのジャワ島・バリ島間の海底電力ケーブルプロジェクトを受注（6月）
- 富士電機と共同で、トルコ新興財閥傘下の Zorlu Energy の Kizildere 60MW 地熱発電所向け蒸気タービン・発電機を受注（6月）
- インドの水業界最大手エンジニアリング会社・VA TECH WABAG と資本・業務提携（7月）
- 南アフリカ政府の「再生可能エネルギーによる IPP 調達プログラム」に現地電力会社と共同入札し、東ケープ州ドーパー風力発電事業の契約交渉権を獲得（12月）
- ジェイ・パワーシステムと共同で、台湾電力より台湾本島・澎湖島間の海底電力ケーブル敷設プロジェクトを受注（12月）

メディア・ライフスタイル
- 住江織物グループと建築系廃棄物リサイクル会社リファインバースと共同開発した、循環型リサイクルタイルカーペット「ECOS」の発売を開始（6月）
- バーニーズジャパンが九州初のバーニーズニューヨークの旗艦店を福岡天神にオープン（9月）
- 住商情報システムが CSK と合併し、新会社 SCSK が発足（10月）
- 中国上海市における日用品・食料品等のインターネット販売会社住商電子商務（上海）を設立（11月）
- NTT 東日本、シャープシステムプロダクトと共同で、テレビでネットスーパーが利用できるサービスを開始（12月）

資源・化学品
- 日本コークス工業との合弁会社日本パワーグラファイト北九州市にリチウムイオン二次電池用負極材新工場建設を決定（2月）
- Summit Petroleum が保有する英領北海の探鉱鉱区の持分権益のうち一部を Valiant Exploration 、Atlantic Petroleum、Trap Oil の3社に対し譲渡することを決定（4月）
- 住友金属鉱山と共同で、チリの Sierra Gorda 銅鉱山開発プロジェクトに参画合意し、投資契約に調印（5月）
- 石原産業と共同で、米国における農薬販売会社 Summit Agro USA を設立（5月）
- 中国・青島ソーダ社と共同で設立した中国広東省佛山市の化成肥料新工場が開業（11月）
- ルーマニア最大の農業資材直販会社 Alcedo を買収（11月）
- 当社100%出資子会社 Harts Mountain の発行済み株式の51% をユニ・チャームに売却（12月）

生活・不動産
- 当社関連会社日新製糖と当社子会社新光製糖を共同持株会社日新製糖ホールディングスのもとで経営統合（10月）
- JR 辻堂駅北口駅前の大型商業施設「テラスモール湘南」が11月11日11時にオープン（11月）
- 中国最大手の農牧企業・新希団集団傘下の新希望農業と共同で、北京市に食肉加工・食品輸出入・内販会社を設立（11月）

新産業・機能推進
- ドイツ S.A.G. Solarstrom と共同で、イタリア南部プーリア州における太陽光発電事業に参画（2月）
- パナソニック、DOWA ホールディングス、杭州大地環保と共同で、中国浙江省杭州市に廃家電リサイクル会社を設立に合意（5月）

2012年［平成24年］

金属
- 米国ペンシルバニア州に、住友金属工業と共同買収したスタンダード・スチール社と住友金属製の鉄道車両品の販売会社 Summit Railroad Products を設立（2月）
- 住商鉄鋼販売と共同で、ベトナム鋼材流通最大手 SMC Trading Investment Joint Stock との鉄鋼建材製品流通・加工販売合弁会社を設立（3月）
- 住友金属工業と共同で、西豪州沖合で国際石油開発帝石（IMPEX）が進めるイクシス LNG プロジェクト向けに大径溶接鋼管を供給（5月）
- JR 各社の歴代要人を招待し、英国大使館にて Pandrol レール締結装置・日本導入 25 周年記念式典を開催（5月）
- 関包スチール、住友金属工業および住金物産と共同で、岩手県のスチールサービスセンター、エス・エス・シーの新工場を竣工（7月）
- 新日本製鐵、住友鋼管、メタルワンと共同で、メキシコに自動車用鋼管製造販売会社を設立（8月）
- インド特殊鋼大手 Mukand と共同で、特殊鋼・ステンレス鋼材二次加工製品製造・販売会社を設立（8月）
- 国内薄板事業強化のため、谷本鐵鋼と住商鋼板加工を経営統合しサミットスチールを設立（10月）
- 住商鉄鋼販売、日鐵住金建材（現・日鉄建材）および共英製鋼と共同で、ベトナムの BACVIET STEEL JOINT STOCK COMPANY との合弁による鉄鋼建材製品製造販売会社を設立（10月）
- 住友金属工業と新日本製鐵が経営統合し、新日鐵住金（現・日本製鉄）が発足（10月）

輸送機・建機
- 日本車輌製造と共同で、米国ヴァージニア州鉄道公社向け2階建客車50両受注（2月）
- ベトナム初の都市鉄道となるホーチミン地下鉄1号線の高架土木工事を現地国営ゼネコンと共同で受注（5月）
- 三井住友銀行および三井住友ファイナンス＆リースと共同で、英国大手金融機関 Royal Bank of Scotland Group 傘下の航空機リース事業を買収（6月）
- 京都議定書に基づくウクライナ・日本両国間の「グリーン投資スキーム」事業として、ウクライナ内務省向けに警察車両使用のハイブリッド車・トヨタプリウスを1,200台納入（8月）
- 三菱重工業と共同で、インドネシア・ジャカルタ近郊の幹線鉄道電化・複々線化工事を受注（10月）
- 米国大手建機レンタル会社 Sunstate Equipment の株式を80%まで買い増し、同社の経営権を取得（12月）

インフラ
- インドネシアの Tanjung Jati B 石炭火力発電所の3・4号機拡張工事完工（2月）
- インドネシア・スマトラ島のムアララボおよびラジャバサ両地熱発電プロジェクトの長期売電契約を同国電力公社と締結（3月）
- サウジアラビアのアラムコ世界文化センター向け IT パッケージを受注（3月）
- ロシアの携帯電話通信基地局リース最大手の Russia Tower の第三者割当増資を引き受け（3月）
- 米国最大手電力会社 Duke Energy の100% 子会社で同社の再生エネルギー開発を担う Duke Energy Renewables と共同で、カンザス州風力発電事業会社を設立（4月）
- IHI、東芝および台湾最大手エンジニアリング会社 CTCI と共同で、台湾電力からターリン超々臨界圧石炭火力発電所2 基を受注（4月）
- タンザニア国営電力公社向けに、Kinyerezi 天然ガス焚き複合火力発電所（240MW）の建設を受注（6月）
- 富士電機と共同で、インドネシア電力公社向けウルブル地熱発電所1・2号機の建設工事を完工（10月）
- マレーシア Malakoff とスペイン Cadagua と共同で、オマーン国営電力・水供給会社から同国マスカット市の民活型造水事業を受注（11月）
- インドネシア国営資源大手 Antam から循環流動層ボイラー採用の石炭火力発電設備一式を受注（12月）
- フィリピン地熱発電最大手・EDC 所有の北ネグロス地熱発電所の主要既存設備の移設を受注（12月）

メディア・ライフスタイル
- 米国イリューシャンテクノロジーとの共同展開のオンライン・リアルタイム英会話サービスをイーウェル社福利厚生代行サービス「WELBOX」導入企業に提供開始（1月）
- 総合教育サービス企業・ウィザスと共同で、オンライン英会話「Real Teachers」の小中学生向けサービス展開を強化（1月）
- インドネシアでの日用品のインターネット販売事業の展開に向け、両国に当社100%子会社を設立（2月）
- 持分法適用会社日商エレクトロニクスの当社全持分（22.2%）を同社および双日アジアに売却（3月）
- ユナイテッド・シネマを投資会社のアドバンテッジパートナーズへ売却。同じく、アスミック・エース エンタテインメントの全株式をジュピターテレコムへ売却し、映画製作・配給事業をジェイコムグループへ集約（3月）
- ベトナム・ホーチミンにアパレル製品の生産管理・国内販売・輸出を行う繊維専門商社 Sumitex Vietnam を設立（4月）
- ブランド事業会社のモンリーブ（独 FEILER）とナラカミーチェ（伊 NARA CAMICIE）を合併し、住商ブランドマネジメントを設立（4月）
- 日本ワムネットが「GigaCC ASP 香港ゲートウェイ」のサービス開始（4月）
- KDDI と共同で、節電アドバイスする生活支援サービス「エコビト」の無償トライアル提供（7月）
- ジュピターショップチャンネルの株式50% をベインキャピタルグループに売却（7月）
- ウィザスが設立したデジタル教育サービス事業グローバルゲートインスティテュート（GGI）の第三者割当増資を引き受け（12月）
- インドネシアで日用品 e コマースサイト Sukamart（スカマート）をオープン（12月）
- 台湾流通大手・三商行との合弁で、台北市に台湾初のトモズ（Tomod's）ブランドのドラッグストア松山微風店を出店（12月）
- ジュピターエンタテインメントの VOD 事業をアスミック・エースへ統合（12月）

資源・化学品
- イタリア大手農薬製造販売 Sipcam との間で、欧州における戦略的資本提携に合意（3月）
- 住友金属鉱山と共同保有の米国アラスカ州 Pogo 金鉱山で新鉱床確認（3月）
- 英国 Compact GTL、住友精密工業、川崎重工業との4社共同で、小型石油随伴ガス液化装置事業に関する戦略的パートナーシップを締結（5月）
- 韓国の化粧品素材技術ベンチャー企業 Biogenics に出資（6月）
- 豪州資源会社が保有する豪州クイーンズランド州の Isaac Plains 炭鉱権益（50%）を取得（7月）
- 米国独立系石油ガス開発会社 Devon が保有するテキサス州 Permian Basin のタイトオイル開発事業権益の30%取得を決定（8月）
- JX 日鉱日石開発グループと英国領北海油田権益の交換取引に合意（8月）
- 英国北海において、オペレーターとして試掘を担当する Avalon を含む探鉱鉱区の権益を取得（10月）
- 住友化学、ルネッサンス・エナジー・リサーチと共同で、CO_2 分離事業会社を設立合意（10月）
- カザフスタン国営原子力公社と共同設立したレアアース回収事業の新工場の開所式を開催（11月）

生活・不動産
- 豪州の穀物集荷販売会社 Emerald Group Australia と港湾ターミナル・穀物サイロ運営会社 Australian Bulk Alliance を経営統合（3月）
- 米国のタイヤ卸売・販売会社 TBC Corporation が世界最大級の自動車修理・メンテナンス事業会社 Midas を買収（4月）
- 穀物分野のグローバルパートナーの中国・吉林糧食集団との間で、米の集荷・精米・販売事業参入に向けて基本合意（4月）
- 国内木質建材大手・ウッドワンが保有するニュージーランド北島の山林用地を取得し、3.6万ヘクタールの植林地を確保（5月）
- 中国・江蘇省の建設大手江蘇友誼と共同で、蘇州市のマンション開発事業に参画（7月）
- アジア製粉・食品大手の Prima と共同で、大洋州最大の冷凍パン生地メーカー Yarrows の豪州冷凍パン生地事業を買収（8月）
- 総合食品卸の加藤産業と共同で、海外食品卸事業の株式保有会社加藤 SC アジアインベストメントを設立（10月）
- 博報堂、三井住友海上火災保険、大修館書店、安田不動産と共同で神田錦町三丁目共同建替計画に着工（11月）

新産業・機能推進
- 東京ガスグループのエネルギーアドバンス、タイ石油公社と共同で、タイ国立チュラロンコン大学の再開発地区への電力・熱供給システム導入の事業性調査を実施（2月）
- 米国発電大手 NextEra Energy と GE グループと共同で、カリフォルニア州の世界最大規模のデザートサンライト太陽光発電事業に参画（10月）

2013年［平成25年］

金属
- 米国のエネルギー産業向け鋼材・鋼管問屋 Edgen Group を買収（10月）
- マレーシア・アルミ押出製品大手 Press Metal のサラワク州アルミ製錬事業（第2期）権益を取得（11月）
- 新日鐵住金との合弁による米国 International Crankshaft で第4 鍛造プレスラインを設置（12月）

輸送機・建機
- 当社・三井住友銀行・三井住友ファイナンス＆リース3社の航空機リース事業の SMBC Aviation Capital への統合を完了（4月）
- イラクの自動車ビジネス最大手 Sardar Group と共同で、トヨタ車の整備・修理、車両・部品販売事業を展開（10月）
- 三井住友ファイナンス＆リースが当社およびドイツ MTU との航空機エンジンリース合弁事業 Sumisho Aero Engine Lease に資本参加（10月）
- ミャンマーの大手財閥 SPA グループ2社と共同で、日野自動車製トラック・バスの正規サービスステーションを設立（12月）

環境・インフラ
- ALSTOM（Switzerland）および ALSTOM（Thailand）と共同で、タイ発電公社からノースバンコク複合火力発電所の2号機を受注（2月）
- 関西電力と共同で、西豪州の Bluewaters 石炭火力発電所の一部権益を取得（2月）
- フィリピン大手財閥 Lopez グループと共同運営している工業団地 First Philippine Industrial Park 拡張に着手（2月）
- NEC と NTT コミュニケーションズと共同で、日本政府の無償 ODA によるミャンマー向け通信インフラの緊急改善支援に参画（5月）
- 日本コンサルタンツ、オリエンタルコンサルタンツと共同で、JICA からミャンマーの鉄道安全性・サービス向上プロジェクトを受注（6月）
- 三井住友銀行のプロジェクトファイナンスにより、苫小牧・西条・北九州の3市における大型太陽光発電事業に着工（6月）
- ベルギーの洋上風力事業者 Parkwind が手掛けるベルギー沖洋上風力発電事業2案件の一部権益の取得とともに、新規開発案件の共同開発にも合意（7月）
- 韓国の Daelim Industrial とのコンソーシアムにより、マレーシア政府系電力会社の Tenaga Nasional Berhad から Perak 州、Manjung の1,000MW 超々臨界圧石炭火力発電所建設の請負工事を受注（8月）
- NEC グループ、東芝、モリタと共同で、日本政府の無償 ODA によるミャンマー運輸省の全国空港保安設備整備計画に参画（9月）
- 英国の水道事業会社 Sutton and East Surrey Water の持株会社 Summit Water UK の株式50%を大阪ガスが取得することに合意（9月）
- 富士電機、インドネシア大手エンジニアリング会社 Rekayasa Industri と共同で、インドネシア西ジャワ州カモジャン地熱発電所5号機建設工事を受注（10月）
- 当社・三菱商事・丸紅の3商社がミャンマー官民連合と共同で、同国ティラワ経済特別区で工業団地の造成・販売・運営を行う事業体（MJTD）を設立（10月）
- 内部統制組織機能強化を目的に、保険事業部門にコーポレート組織を設置。併せて、保険代理店を住商インシュアランスに改称（10月）
- 当社と三井住友ファイナンス＆リースが共同提案した大阪市夢洲の官民協働のメガソーラー事業大阪ひかりの森プロジェクトが始動（11月）
- フランス GDF SUEZ 及びクウェート Abdullah Hamad Al Sagar & Bros と共同で、クウェート初の民活型発電・造水事業（IWPP）・アズール・ノース発電・造水プロジェクトを受注（12月）

メディア・生活関連
- 東京インターナショナルスクールと共同で、幼児・児童向け教育カリキュラム提供事業を開始（2月）
- ジュピターショップチャンネルと共同で、タイ Saha Group および東南アジア最大コングロマリット・Central Group との合弁によるテレビ通販会社 SHOP Global（Thailand）を設立（2月）
- 中国で砂糖販売を手掛ける Taikoo Sugar と韓国製糖大手 TS と共同で、中国広東省に砂糖製造販売合弁会社を設立（4月）
- 韓国食品大手 CJ Cheil Jedang と共同で、ベトナムに小麦粉・ミックス粉製造販売合弁会社を設立（6月）
- 米国 ActiveVideo Networks の最先端クラウド技術をベースにしたテレビ向けソリューションの日本・アジア太洋州向け独占的販売代理店契約を締結（6月）
- 当社と KDDI は公開買い付けにより JCOM を共同買収、非上場化のうえ、両社対等の共同運営体制に（7月）
- 中国・インドネシアに続き、マレーシアで日用品・食料品等のインターネット販売を開始するとともに、ベトナムでは e コマース大手 Tiki に30%資本参画（8月）
- 日新製糖と共同で、タイ砂糖製造販売大手 Kaset Thai International Sugar に出資参画（9月）
- 当社と加藤産業の共同出資会社加藤 SC アジアインベストメントがベトナム・ホーチミンで全額出資の食品卸事業会社 Kato Sangyo Vietnam を設立（10月）
- 米国カリフォルニア州サンディエゴ市のビジネス中心街でオフィスビルを取得（12月）
- 東京・お台場の「デックス東京ビーチ」の運営が住商アーバン開発から東急不動産 SC マネジメントに変更（10月）

資源・化学品
- 住友金属鉱山と共同で経営参画している米国アリゾナ州モレンシー銅鉱山の増産プロジェクトに参画（1月）
- 中東地域初の農薬販売会社 Sumi Agro Turkey をトルコのイスタンブールに全額出資で設立（4月）
- 大阪大学と共同で、がん治療に革新的効能を有するホウ素中性子捕捉療法（BNCT）分野において、世界初の低被ばくで実用的な装置の開発に成功（9月）
- シリコンウェーハの製造工程で使用する「高純度石英」の生産販売会社 LLC Russian Quartz に出資参画し、同社製品のアジア他向け独占販売代理店権を取得（10月）
- 南アフリカ Assmang と台湾 China Steel と共同で、マレーシア・サラワク州のマンガン系合金鉄製造販売 Sakura Ferroalloys に出資参画（10月）
- ブラジル大手化粧品原料・ペット用品販売の COSMOTEC ESPECIALIDADES QUIMICAS との合弁で、ブラジルでの化粧品原料フォーミュレーター事業会社に出資（10月）
- チリに農薬販売会社 Summit Agro Chile を設立（11月）
- 米国の独立系技術研究機関 Gas Technology Institute（GTI）との間で、日系企業の非在来型天然ガス関連産業への進出支援を目的に包括的業務提携契約を締結（11月）

2014年［平成26年］

金属
- 新日鐵住金製の150m 長の鉄道用レール輸送のため、世界初の長尺レール輸送船を新来島ドックで建造（4月）
- 新日鐵住金と共同で、Brunei Shell 向けに継手加工油井管の供給契約を締結し、同国に油井管継手加工会社を設立（11月）
- 北米貨物鉄道会社向けに過去最高の31万7千トンのレールを輸出（12月）

輸送機・建機
- 2012年に航空機リース世界最大手となった SMBC Aviation Capital が仏エアバスから A320ナローボディ機115機を購入（7月）
- サウジアラビア大手財閥 Abdul Latif Jameel グループと共同で設立したコマツ建設機械販売・サービス会社 Abdul Latif Jameel Summit への出資を完了（7月）
- 三井オートサービスと共同で、インドでオートリース・レンタカー・タクシー事業を展開する Carzonrent（India）Private のオートリース事業を買収（10月）
- SMBC Aviation Capital が米 Boeing から B737MAX8型機80機を購入（11月）
- 日野自動車およびインドネシア Indomobil Multi Jasa との合弁で、インドネシアにおける日野トラック・バス向けファイナンス会社を設立（12月）
- 日本車輌製造と共同で、台湾鉄路管理局から車体傾斜式特急電車16両を受注（12月）

環境・インフラ
- 住商グローバルロジスティックスがタイ・プラチンブリ県の304工業団地内に設立した新物流センターが稼働開始（1月）
- 大阪市夢洲で、日産自動車との合弁会社フォーアールエナジーで開発した世界初の「大型 EV リユース蓄電池システム」の実証事業を開始（2月）
- ミャンマー・ティラワ経済特別区における当社・三菱商事・丸紅が設立した Myanmar Japan Thilawa Development の合弁事業に国際協力機構（JICA）が参画し、両国初の官民連携事業となる（5月）
- 米国テキサス州の Mesquite Creek 風力発電所の建設工事を当社グループ全額出資で本格化（5月）
- 南アフリカの Dorper 風力発電事業を完工し、商業運転を開始（8月）
- 富士電機と共同で、インドネシア・ULUBELU 地熱発電所の3号機・4号機の建設工事を受注（8月）
- サミットエナジーが愛知県半田市でバイオマス発電所建設を開始（8月）
- ガーナ・ポーン地区における同国最大級の340MW 複合火力発電事業に参画（9月）
- インドネシアにて、IndoMobil Group と合弁で Indo Summit Logistics を設立（9月）
- 東芝・米 Babcock・三井造船等と共同で、ベトナムのズエンハイ地区の超臨界発電所の建設工事を受注（11月）
- 富士電機と共同で、インドネシア・ラヘンドン地熱発電所の5号機・6号機の建設工事を受注（12月）
- 米国カリフォルニア州のデザートサンライト太陽光発電所（550MW）の商業運転開始（12月）

メディア・生活関連
- 植物油等の製造・販売会社 J- オイルミルズの全株式を売却（1月）
- 当社グループ50%出資の豪州穀物集荷・販売会社 Emerald Grain を100%子会社化（2月）
- 公共建物グループと共同で物流不動産開発事業に本格進出するとともに、国内物流施設に投資を行う大型物流ファンドを組成（3月）
- 鹿島建設、三井不動産、三菱地所、野村不動産と共同で、中央区に誕生する複合大規模タワーレジデンス「勝どき ザ・タワー」の3階建てマンションギャラリーをオープン（3月）
- ジュピターテレコム（J:COM）とジャパンケーブルネット（JCN）の合併（4月）
- J. フロントリテイリング、森ビル、LVMH グループと共同で、銀座六丁目にワールドクラスの商業施設の建設に着工（4月）
- 米国イリノイ州シカゴ市のビジネス中心街でオフィスビルを取得（4月）
- 当社連結子会社爽快ドラッグが NetBabyWorld（ネットベビー）を運営するあかちゃんハウス一二三を買収（4月）
- 大阪・梅田のヤンマー本社ビルの商業施設部分を当社が一括賃借し、ユニクロのグローバル旗艦店向けに賃貸するマスターリース事業に参入（6月）
- ロシア首都のモスクワにて Data Center 事業を展開する IXcellerate Limited の第三者割当増資を引き受け（6月）
- KDDI と共同で、ミャンマー国営郵便・電気通信事業体（MPT）との通信事業に参入（7月）
- 住商リアルティ・マネジメントが当社をメインスポンサーとする私募リート SC リアルティプライベート投資法人を設立（8月）
- 当社連結子会社 Sumisho Ecommerce Malaysia がマレーシアでの E コマース事業（SOUKAI.my）をグランドオープン（9月）
- 英語学習プログラム企画開発・販売事業を総合教育サービス事業会社ウィザスグループの SRJ に一元化（10月）
- KDDI、Myanma Posts & Telecommunications と共同で運営するミャンマー通信事業直営の第一号店をヤンゴン中央郵便局内にオープン（11月）
- NTT データ経営研究所、NTT 東日本、三菱総合研究所、NTT データと共同で、総務省のスマートプラチナ社会構想の実現に向けた実証事業を受託（12月）

資源・化学品
- マダガスカル・Ambatovy Nickel project の商業生産開始（1月）
- 東京ガスと共同で、米国メリーランド州のコーブポイント LNG プロジェクトにおける天然ガス液化加工委託・LNG 販売会社 ST Cove Point を設立（2月）
- 米国最大手の産銅会社 Freeport-McMoRan Copper & Gold が経営し、住友金属鉱山と当社が共同参画しているペルーの Cerro Verde 銅鉱山において拡張プロジェクトが決定（2月）
- 住商アグロインターナショナルがバイエル・クロップサイエンスが保有する農業用殺菌剤メトミノストロビンの日本を除く全世界の事業権を買収（3月）
- スペイン石油化学大手 CEPSA Química と共同で、中国・上海における石油化学品製造事業に参画（4月）
- 資源会社大手 Glencore・Xstrata と共同で、Rio Tinto が50.1% 保有する豪州クイーズランド州クレアモント炭鉱の権益と販売会社株式（当社持分25.05%）を買収（5月）
- インドのガス公社と天然ガス・LNG 事業におけるグローバルな協力関係構築に関する覚書締結（7月）
- 昭和シェル石油と当社が共同経営する LP ガス国内小売販売会社エネサンスホールディングスとコスモ石油の100%子会社東北コスモガスと事業統合し、統合会社をエネサンスホールディングスとした（8月）
- マレーシアの肥料製造販売会社 Union Harvest（M）の経営権を取得（8月）

2015年［平成27年］

金属
- マレーシアの Press Metal Berhad と共同で進めるアルミ地金製錬事業の第3期設備増強プロジェクトに参画（2月）
- トルコの電磁鋼板加工会社 MKS Transformer Equipments Industry and Trade Joint Stock に出資参画（6月）
- 伊藤忠丸紅鉄鋼および当社の傘下の国内鉄鋼建材事業の統合に合意（8月）
- 新日鐵住金と共同で、Royal Dutch Shell が主催するサプライヤー・エンゲージメント・セッションでグローバルパートナーアワードを受賞（12月）

輸送機・建機
- 日本車輌製造と共同で、インドネシア初の地下鉄「ジャカルタ MRT 南北線」向けに車両96両を受注（3月）
- イラクにおけるトヨタ販売代理店である Toyota Iraq 設立（5月）
- コマツと共同で、モンゴル大手鉱山コントラクター向けに大型ショベル2台を受注（6月）
- インドネシア OTO グループ2社の自動車・二輪車向け金融事業に、三井住友銀行とインドネシア大手財閥 Sinar Mas Multiartha の資本を受け入れ、3社共同事業に再編（10月）

環境・インフラ
- サミットエナジーが秋田県男鹿市で風力発電所の商業運転を開始（2月）
- 三菱日立パワーシステムズと共同で、円借款 ODA によるミャンマー電力公社向けティラワ経済特別区ガスタービン火力発電所1号機・2号機を受注（3月）
- 千葉県習志野市の茜浜物流センター1号棟・2号棟に隣接する同地域3棟目となる最新鋭の物流施設を開発（3月）
- 総合物流大手上組と共同で、ミャンマー・ティラワ経済特別区に総合物流サービス会社 Thilawa Global Logistics を設立（3月）
- 米国の再生可能エネルギーデベロッパー兼建設業者 Renewable Energy Systems Americas と共同で、米国北東部で東芝製大型蓄電池による電力需給調整事業に参画（4月）
- インド財閥 Mahindra World City Developers と共同で、インド南部チェンナイ近郊に工業団地の開発・販売・運営会社を設立（5月）
- チュニジア国営テレビ放送向けに、STEP 円借款を利用して、野外中継車・スタジオ機材を受注（9月）
- 米国エンジニアリング大手 Black & Veatch International Company 、インドネシア土木 Satyamitra Surya Perkasa と共同で、ジャワ島の Lontar 超々臨界圧石炭火力発電所の拡張工事を受注（9月）
- ベルギー・Parkwind と共同開発中のベルギー沖のノーブルウィンド洋上風力発電事業の建設開始（10月）
- 三菱日立パワーシステムズと共同で、トルクメニスタン国営電力公社より、Zerger ガス火力発電所の建設を受注（10月）
- 鹿児島県薩摩川内市と進める離島の再生可能エネルギー普及のための共同実証事業につき、大型 EV リユース蓄電池システムを完工し、「甑島（こしきしま）蓄電センター」の名称で運用を開始（11月）
- ベトナム・ビンフック省に Thang Long Industrial Park III 設立（11月）
- 関西電力、インドネシア・Astra International 傘下の United Tractors と共同で、Tanjung Jati B 石炭火力発電所5号機・6号機の拡張工事を受注（12月）

メディア・生活関連
- バーニーズジャパンの当社全持分（50.1%）をセブン＆アイ・ホールディングスに売却（2月）
- 京都市の商業施設をリニューアルした「MOMO テラス」を開業（3月）
- ディー・エヌ・エーと共同で、健康保険組合向けの新サービス KenCoM（ケンコム）（**Ken**ko re**Co**mmendation **M**edia）の運用を開始（4月）
- 博報堂、三井住友海上火災、大修館書店、安田不動産との5社共同で開発した神田錦町の複合ビル「テラススクエア」がグランドオープン（5月）
- 三菱地所レジデンス、京阪電鉄不動産、アサヒプロパティズと4社共同で開発している大阪市の免震構造マンション「ザ・パークハウス 中之島タワー」モデルルームオープン（10月）
- 当社が首都圏で展開する4棟目の物流施設として、横浜市緑区に最新鋭物流施設「SOSiLA 横浜港北」を開発（10月）
- 米国インターネットメディア事業・Crunchyroll と共同で、日本アニメの投資・調達と海外への配給事業を開始（10月）
- 中国華東地区で多数の商業施設の運営管理を手掛ける上海利林置業と共同で、商業施設開発コンサルティング・プロパティマネジメント事業に参入（11月）
- ジュピターテレコム（J:COM）と KDDI がジュピターショップチャンネルに資本参加し、当社と3社共同でショップチャンネルの事業拡大を支援（12月）

資源・化学品
- ブラジル・Vale と権益を共同保有する豪州クイーンズランド州の ISAAC PLAINS 炭鉱を2015 年1月末に操業停止、休山（1月）
- チリ・サンティアゴに南米・アンデス地域の農薬販売会社を統括するホールディング会社 Summit Agro South America を設立（2月）
- マダガスカル・Ambatovy Project のニッケル地金生産量が連続100日間中90日間平均で、フル生産時の90% に到達（3月）
- コスモ石油、昭和シェル石油、東燃ゼネラル石油および当社にて、LP ガス元売事業の統合会社を設立。新社名をジクシスとした（4月）
- 協和発酵バイオの欧州子会社のヘアケア・スキンケア用各種ビタミン、保湿剤などの営業権を譲り受け、欧州における化粧品素材ビジネスに本格参入（4月）
- ブラジル・マットグロッソ州 Agro Amazonia Produtos Agropecuarios の株式65%を取得し、ブラジルにおける農業資材直販事業に参入（5月）
- 住友金属鉱山、ポーランド産銅大手 KGHM Polska Miedź と共同で経営しているチリ・Sierra Gorda 銅鉱山の商業生産開始（6月）
- 欧州農薬販売統括会社 Sumi Agro Europe が資本・業務提携している伊 Sipcam Oxon Group より買収した、同社傘下の Agroqualita France のフランス向け高機能肥料販売事業を開始（8月）
- 米国テキサス州 Permian Basin におけるタイトオイル開発事業の北部主要資産を譲渡（9月）
- マダガスカル・Ambatovy Nickel project がプロジェクトファイナンス契約上の全ての条件をクリアし完工（9月）
- 当社農薬販売持株会社 Sumi Agro Europe を通じ、イタリア大手農薬製造販売会社の Sipcam 間で、それぞれの傘下の持株会社の相互保有株式を20%まで買い増し（9月）
- 日本曹達、クミアイ化学工業、三井化学アグロ、住友化学、三菱商事、日産化学工業および当社の7社が主要株主となっているブラジルの農薬販売会社である IHARABRAS S/A. INDÚSTRIAS QUÍMICAS の株主割当増資に関し出資比率に応じて増資を引き受け（10月）

2016年［平成28年］

金属
- 伊藤忠丸紅鉄鋼グループの伊藤忠丸紅テクノスチールと、当社グループの住商鉄鋼販売、住友商事北海道・同東北・同九州３社の鉄鋼建材ビジネスを統合し、両グループの国内建材事業を伊藤忠丸紅住商テクノスチールに一元化（1月）
- 当社100%子会社の住商スチールの商号を住友商事グローバルメタルズに変更（4月）
- 新日鐵住金と共同で、BP の全世界オペレーションを対象としたラインパイプの長期販売契約を更新（4月）
- 米国の貨車製造・リース・メンテナンス企業 Greenbrier Group 傘下の Greenbrier Rail Services と共同で、鉄道用車軸加工事業会社 GBSummit を設立（4月）
- 新日鐵住金と共同で、Shell Global Solutions International の世界オペレーションを対象とした油井管の長期販売契約を更新（5月）
- 新日鐵住金と共同で、Statoil Petroleum との戦略的パートナーシップと油井管の長期販売契約を更新（5月）
- 海外造管事業、溶接管・シームレス鋼管の輸出ビジネスをメカニカル鋼管事業部に一元化（7月）
- 新日鐵住金と仏 Vallourec Tubes と共同で設立したブルネイの油井管継手加工会社が商業生産を開始（11月）

輸送機・建機
- 世界最大のセミトレーラーメーカー・中国深圳の中集車輛（集団）の増資を引き受け（1月）
- 三井住友ファイナンス＆リースが米国 GE グループの日本におけるリース事業を買収（4月）
- 自動車部品製造武蔵精密工業のドイツ子会社で、自動車用鍛造部品製造で欧州最大手 Hay Holding に資本参加（8月）
- 米国の US Hybrid と燃料電池量産化の戦略的業務協力契約を締結（8月）
- 駐車場シェアリングサービスを提供する akippa と業務提携（9月）

環境・インフラ
- NEC グループ、サンワコムシスエンジニアリング、モリタと共同で、バングラデシュ主要空港向けの航空保安設備近代化プロジェクトを受注（1月）
- 米国最大の独立系統運用機関 Pennsylvania-New Jersey-Maryland が運営する周波数調整市場向けに米国オハイオ州にて建設した大型蓄電池を用いた需給調整サービスを開始（1月）
- IHI と共同で、モザンビーク電力公社向けに同国では初のマプト・ガス焚き複合火力発電所の建設を受注（2月）
- 三菱日立パワーシステムズ、東芝プラントシステムと共同で、タンザニア最大規模となる Kinyerezi 天然ガス焚き複合火力発電所の建設に着工（3月）
- 三菱重工業、日立製作所と共同で、タイ国鉄が進めるバンコク中心部のレッドライン鉄道建設プロジェクトをフルターンキー受注（3月）
- 福島県南相馬市が所有する東日本大震災被災地で、みずほ銀行、東芝、大成建設と共同で太陽光発電事業に参画（5月）
- ドイツ発電大手 RWE 、Siemens、英・豪の金融機関が共同保有する英国ギャロパー洋上風力発電事業に参画（7月）
- 丸紅と共同で、米国 NJ 州の West Deptford 天然ガス焚き火力発電事業に出資参画（9月）
- 仏 Engie（旧 GDF・スエズ）と共同で進めているクウェート初の民活型のアズール・ノース発電・造水事業が商業運転開始（12月）
- タイ Black & Veatch Thailand 、Italian-Thai Development と共同で、タイ発電公社から Chachoengsao 2 変電所向け大型変電設備を受注（12月）

メディア・生活関連
- 中国山東省の飼料穀物輸入販売会社・西王国際貿易に出資参画（1月）
- 西武グループと共同で、埼玉県所沢市「西武鉄道所沢駅東口駅ビル計画」推進（2月）
- 世界最大の砂糖メーカー・Cosan グループのブラジル・バイオマス燃料製造販売事業会社に資本参画（5月）
- 米国フロリダ州マイアミ市のダウンタウンに位置するランドマークタワー「マイアミタワー」を取得（6月）
- アスミックエース、TMS、シンエイ動画、JR 東日本企画とのアニメ作品制作・放送共同プロジェクト「あにめのめ」の第１弾放送（7月）
- インドネシア・ジャカルタ郊外の西ジャワ州ブカシで大型倉庫賃貸事業を開始（7月）
- 住友不動産、近鉄不動産、東急不動産と共同で、名古屋市内過去最大のマンションプロジェクト「メガシティテラス」の建設を開始（9月）
- 当社初の単独開発案件として着手した最新鋭物流施設「SOSiLA 習志野茜浜」が竣工（9月）
- 野村不動産・清水建設・東急不動産・ヒューリックと共同で、中野区が進める「中野駅前大規模複合再開発事業」に参画（10月）
- 爽快ドラッグがペット関連用品インターネット通販大手・ココロを買収（11月）
- 仙台市泉中央駅前に既存の「セルバ」に加え、新たな商業施設「セルバテラス」が開業（11月）
- 米国アイオワ州のビーフパッカー・Iowa Premium 製品の日本における本格販売を開始（11月）
- 米国ジョージア州アトランタでオフィスビル「アトランタファイナンシャルセンター」を取得（12月）
- インターネット・ドラッグストア事業爽快ドラッグの保有全株式（94.6%）を楽天に譲渡（12月）

資源・化学品
- 中国の動物薬メーカーである山東信得科技の株式を25%取得し、中国における動物薬事業に参画（3月）
- 南アフリカ・Assmang と台湾・China Steel と共同で出資参画するマレーシア・サラワク州のマンガン系合金鉄製造 Sakura Ferroalloys が生産開始（5月）
- 日立製作所と共同で、尿中代謝物解析による健常者とがん患者の尿検体を識別する基礎技術の開発に成功（6月）
- 日本曹達と共同で、ベトナム・ホーチミンに農薬販売会社 Summit Agro Vietnam を設立（7月）
- 当社事業会社である Alpine Technology Manufacturing（Thailand）および Sumitronics（Thailand）を通じ、電子機器製造受託サービス事業を目的として、カンボジアのポイペト市に Sumitronics Manufacturing（Cambodia）を設立（8月）
- ガスマイコンメーター向け感震器メーカー・生方製作所と共同開発した簡易型感震ブレーカーを設置する防災モデル事業に埼玉県川口市と合意（9月）
- 米国 Newmont Nusa Tenggara と共同で、インドネシア・Batu Hijau 銅・金鉱山の当社保有権益を売却（11月）

2017年［平成29年］

金属
- 新日鐵住金と共同で、オマーン最大の石油会社 Petroleum Development Oman との油井管 SCM 長期契約を５年間更新（1月）
- タイ、ベトナム、中国に次ぐ、日鉄住金鋼管（現・日鉄鋼管）との４番目の海外造管合弁事業として、Nippon Steel Pipe America（米国）へ20%出資（3月）
- インド特殊鋼メーカー・Mukand の子会社 MASPL に出資参画し、12年に立ち上げた二次加工事業に加えて、特殊鋼圧延事業も合弁化（3月）
- 日鉄住金鋼管の子会社である自動車用鋼管製造・販売３社（Thai Steel Pipe Industry、Vietnam Steel Product、米国 Seymour Tubing）の三井物産持分を取得（4月）
- メキシコの大手鉄鋼メーカーである Deacero との合弁で、グアナファト州に線材特殊鋼の二次加工会社である Deacero Summit を設立（9月）
- 大同特殊鋼と共同で、中国江蘇省に高級工具鋼の在庫販売・加工会社無錫頂鋒日嘉金属制品を設立（10月）

輸送機・建機
- 米国大手建設レンタル会社 Sunstate Equipment の株式を買い増し、完全子会社化（2月）
- JBIC・SMBC 協調融資の活用と国内メーカーの協力のもと、ウガンダの道路建設・整備プロジェクト向けに建機・車両を大口受注（2月）
- 自動車用部品製造会社キリウを完全子会社化（2月）
- 日本製鋼所と共同で、ブラジル鉄鋼大手 Gerdau との合弁による風力発電向け鍛造品製造・販売会社を設立（3月）
- 新日鐵住金より住友精密工業の株式を取得して筆頭株主（出資比率27.75%）となり、住友精密工業と資本・業務提携契約を締結（5月）
- ミャンマー財閥 Serge Pun ＆ Associates グループと共同で、日野自動車のミャンマーにおける独占代理店事業を開始（6月）
- コマツと共同で、JBIC・三菱東京 UFJ 銀行（BTMU）との協調融資を活用し、モンゴル大手鉱山コントラクター向けに大型ショベル・ダンプトラックを受注（7月）
- 建機輸送オンラインマーケットプレイスを運営する米国スタートアップ VeriTread の第三者割当増資を引き受け（8月）
- 台湾のスタートアップ・Gogoro に出資参画し、沖縄県石垣島におけるスマートスクーターと交換式バッテリー充電ステーションを活用したシェアリング事業に着手（9月）
- 米国カリフォルニア州交通局・イリノイ州運輸省との2012年原契約（準高速鉄道用「2 階建て客車」納入）に代え、Siemens の 1 階建て車両137 両の改訂契約締結（11月）
- 米国のカーシェアリング用自動運転 EV メーカー・Rivian Automotive の第三者割当増資を引き受け（12月）

インフラ
- 日本各地の自治体を通じて、ベトナム Thang Long Industrial Park II 内のレンタル工場に入居する日本企業への優遇措置を提供（2月）
- みずほ銀行、東芝、大成建設と共同で、福島県南相馬市原町東地区における太陽光発電事業に着工（2月）
- IHI と共同で、モザンビークでは２件目となる Temane・ガス焚き複合火力発電所の建設工事を受注（3月）
- インドネシア・スマトラ島の Muara Laboh 地熱発電事業のプロジェクトファイナンスが発効し、発電所の建設に着工（3月）
- 日産自動車、鹿児島県薩摩川内市と共同で、上甑島（かみこしきしま）にEV40台を導入し、島民参加型の「みらいの島」プロジェクトが始動（4月）
- カナダの投資会社と共同で、ブラジルのオデブレヒト・アンビエンタル社が保有する同国の上下水道や産業用水処理事業26社の株式の70% を取得（4月）
- 東京電力グループと共同で、神田錦町二丁目計画（神田スクエア）に日本初の災害停電など非常用「プレミアムグリッドサービス」の導入決定（4月）
- インド・チェンナイの Mahindra Industrial Park Chennai（MIPC）の販売を開始（6月）
- 三菱日立パワーシステムと共同で、チュニジア電力・ガス公社向けに Rades・ガス焚き複合火力発電所建設を受注（6月）
- 住商グローバルロジスティクスが千趣会の物流子会社ベルメゾンロジスコの株式51%を取得（7月）
- 米国トラック輸送向けデジタルマッチング型物流ブローカー・Transfix に出資参画（8月）
- 東芝、IHI と共同で、バングラデシュ石炭火力発電公社向けに、超々臨界圧石炭火力発電所および港湾建設を受注（8月）
- ベトナム・ハノイ市北のビンフック省 Thang Long Industrial Park III 着工・販売開始（9月）
- エクセルギー・パワー・システムズ、早稲田大学アカデミックソリューションと共同で、さいたま市で「ゼロエミッション地域公共交通インフラ（電動バス）」の開発・実証事業を開始（9月）
- 愛知県半田市でバイオマス発電所の商業運転開始（10月）
- 日本ベネックスと共同で開発した新型リユース蓄電池システムを活用し、関西電力主導のバーチャルパワープラント（VPP）構築実証事業に参画（12月）
- 米国の再エネ事業者・Estuary Capital Advisors と共同で推進する Turquoise Nevada 太陽光発電事業がネバダ州大手電力会社向けに25年間の長期売電契約を締結（12月）

メディア・生活関連
- 三井住商建材と丸紅建材を事業統合し SMB 建材を設立（1月）
- 保有型ビル賃貸事業の補完を目的に、中規模オフィスビルの開発・売却事業を再開し、PREX（プレックス）シリーズ展開を開始（2月）
- アイルランドの青果物卸売企業 Fyffes の買収完了、完全子会社化（2月）
- 銀座６丁目再開発プロジェクトの商業施設「GINZA SIX」が開業（4月）
- 当社単独の不動産事業としては過去最大規模の「神田錦町二丁目計画」に着工（4月）
- 米国の The Chernin Group（TCG）とメディア・エンターテイメント分野における戦略的パートナーシップ協定を締結（4月）
- KDDI、Myanma Posts & Telecommunications との通信事業で高速データ通信サービス（LTE ＋）を開始（6月）
- 訪問看護専用電子カルテ・iBow（アイボウ）の運営会社 eWeLL（イーウェル）の第三者割当増資を引き受け（6月）
- 中国大手不動産デベロッパー朗詩集団と共同で、浙江省杭州市の住宅開発事業に出資参画（6月）
- 米国不動産を投資対象とした私募ファンドの運用開始（6月）
- 東急不動産、住友不動産と共同で、大阪市内の旧東洋ホテル跡地の超高層分譲マンション「ブランズタワー梅田 North」販売開始（7月）
- カナダのバイオマス燃料の木質ペレット製造会社 Pacific BioEnergy の株式47.6%を取得（7月）
- 米国 Ellation とグリーと共同で、日本アニメの海外向けゲーム化と共同パブリッシング事業に基本合意（8月）
- 米国不動産を対象とした国内機関投資家向け私募ファンド US プライムオフィスファンドの組成・運用開始（8月）
- 大垣共立銀行と共同で、名古屋市内に建設中の分譲マンション「メガシティテラス」の共用部に入居者専用 ATM を設置（8月）
- アスミック・エースと共同で、次世代型情報伝達手法展開の一環で、仮想現実（VR）技術を用いた住友商事の事業紹介用コンテンツを制作（10月）
- スマートフォンを活用した収納サービス「Sumally Pocket」を運営するサマリーに出資（11月）
- 企業の DX 支援に特化した企業 NC デザイン＆コンサルティング（現・NCDC）と資本業務提携（11月）
- 投資ファンドのユニゾン・キャピタルが運営する、医療・介護事業者の経営支援を行う地域ヘルスケア連携基盤の第三者割当増資を引き受け（11月）
- 米州住商のベンチャー投資ファンドの第 1 号案件として、マイクロタグ製造ベンチャー TruTag Technologies に出資（12月）
- インドネシア西ジャワ州スントゥール地区の複合開発プロジェクトのコンドミニウム３棟・総戸数1,100戸の分譲事業に参画（12月）

資源・化学品
- 当社の欧州農薬販売事業統括会社 Sumi Agro Europe がスペインのバイオ農薬メーカー Futureco Bioscience に出資参画（1月）
- 住商アグロインターナショナルがバイエルクロップサイエンスの農業用殺菌剤メトミノストロビンの日本国内向け事業権を買収（1月）
- チリの Sierra Gorda 銅・モリブデン事業における減損損失として、連結決算において持分法による投資損失336億円を計上（2月）
- 住商アグロインターナショナルが BASF 社の甜菜向け除草剤「クロリダゾン」の日本における事業権を継承（3月）
- 産業革新機構、全国農業協同組合連合会（JA 全農）、農林中央金庫（農林中金）と共同で、酪農・畜産農家向けクラウド型管理システム開発・販売会社ファームノートホールディングスの第三者割当増資を引き受け（3月）
- 川崎汽船、日揮、日本政策投資銀行と共同で、ガーナ沖油田向けに、マレーシア・Yinson Holdings の浮体式石油ガス生産貯蔵積出設備の保有・傭船事業に参画に基本合意（7月）
- ブラジル化粧品素材販売会社 Cosmotec International Especialidades Cosmeticas の株式を14%買い増し、当社グループ持分を95%まで引き上げ（7月）
- 米国ノースカロライナ州の動物医薬品メーカー PAH（Piedmont Animal Health）との戦略的資本・業務提携を行うことで合意し、同社に出資参画（10月）
- 産業革新機構、住友化学、クミアイ化学工業、JA 全農、農林中金と共同で、農業用ドローン企画製造販売会社ナイルワークスの第三者割当増資を引き受け（10月）
- ミャンマーの現地代理店 Kan Myint と、当社出資先の中国 Sinder 製動物薬の販売に関する販売代理店契約を締結し、畜産向けに販売開始（10月）
- マダガスカル・Ambatovy Project の株主間ストラクチャー変更に伴い、当社持分比率を47.7%に引き上げ（12月）

2018年［平成30年］

金属
- マレーシアの Sumiputeh Steel Centre の株式を買い増し、完全子会社化（1月）
- 米州住友商事が米国三井物産が保有する米国ヒューストンの大手油井管問屋 Champions Cinco Pipe & Supply の全持分を取得（3月）
- オランダの石油ガス会社向けの複合素材パイプ製造会社 Airborne Oil & Gas に出資（4月）
- サミットスチールの中国地区のコイルセンター事業を、伊藤忠丸紅鉄鋼傘下の広島スチールセンター（現・紅忠サミットコイルセンター）に統合（4月）
- 新日鐵住金と共同で、オマーンにおける BP 向け油井管 SCM サービス長期（4年間）契約を締結（7月）
- 三菱商事・双日合弁のメタルワンと当社グループの国内鋼管事業の統合に合意（8月）
- ノルウェーの石油ガス産業向け次世代型油井内機器の開発・販売会社 Target Intervention に出資（11月）

輸送機・建機
- 北米タイヤ卸売・小売事業において仏 Compagnie Générale des Établissements Michelin と提携し、米州住商子会社 TBC が北米ミシュラン子会社 Tire Center を合併のうえ、TBC 株式を両社折半で持ち合い共同運営（1月）
- 米国モビリティーサービス用クラウドプラットフォーム開発企業（ActiveScaler）に出資参画（1月）
- 自動車関連エンジニアリング AZAPA との間で、自動車向け人工知能搭載 ECU の共同開発契約を締結（1月）
- 沖縄県石垣市、沖縄ツーリストと共同で、台湾 Gogoro 製電動スマートスクーターのシェアリングサービスを開始（2月）
- 日産自動車との合弁会社・フォーアールエナジーが使用済み EV 用バッテリーの再製品化専用工場を福島県双葉郡浪江町に開所（3月）
- 北米最大の個人間カーシェアリングオペレーター・Turo の第三者割当増資を引き受け（4月）
- 駐車場予約アプリを運営する akippa の第三者割当増資を、日本郵政キャピタル、JR 東日本スタートアップ、ニッポンレンタカーサービスほかの既存株主と共同で引き受け（5月）
- 日本政府の草の根無償 ODA スキームにより、イラク赤新月社に避難民キャンプ向け移動診療車・診断機器を納入（7月）
- 航空宇宙産業等に提供される金属系材料 3D プリンティング技術を有する米国 SINTAVIA に出資（9月）
- 米国の商用電波観測衛星を用いた地理空間情報を提供する米国の HawkEye 360に出資（9月）
- スウェーデンのストックホルムで当社グループ100%子会社 Aimo Solution を通じてカーシェアサービスを開始（11月）
- 北海道胆振東部地震（9月6日）の被災地・恵庭市に、修電舎製の小型水素燃料電池を緊急無償貸与（10月）
- 中国河南省の河南中金企業集団と共同で、中高級車種向け消耗品や一般修理部品の流通販売会社設立に基本合意（10月）
- 日産自動車・住友三井オートサービスと共同で、電気自動車（EV）の二次利用を促進する EV カスケードリユースプロジェクトを始動（11月）
- 三井住友フィナンシャルグループ（SMFG）との間で、リース共同事業の再編のため両社合弁三井住友ファイナンス＆リース（SMFL）を折半出資へ変更（11月）

インフラ
- 東芝エネルギーシステムズと共同で、タイ王国発電公社に変圧器納入（2月）
- ベトナムの Thang Long Industrial Park IIIにビンフック省ジャパンデスクを設置に関する覚書を締結（3月）
- みずほ銀行、東芝エネルギーシステムズ、大成建設と共同で、福島県南相馬市真野・右田・海老地区で太陽光発電所の商業運転を開始（3月）
- 日産自動車と共同で、日本ベネックス本社に太陽光パネルとEVリユース蓄電池を用いた新型蓄電池システム「みらいの工場」プロジェクトを本格始動（4月）
- 日本ベネックス、富士電機と共同で、EV リユース蓄電池を用いた新型蓄電池システムを開発、第一号機を稼働開始（4月）
- 住商グローバル・ロジスティクスの物流子会社がタイ・チョンブリー県に1万㎡の自社倉庫を建設（4月）
- 山形県酒田市でバイオマス発電所の商業運転を開始（8月）
- Parkwind が開発中のベルギー沖の洋上風力発電事業 Northwester2 の権益の30%を取得（8月）
- インドネシア財閥 Lippo Group との宅配事業の共同展開に向け、同グループ物流子会社 Reka Cakrabuana Logistik に出資参画（9月）
- ベトナムThang Long Industrial Park IIIの第１期区画が操業開始（11月）
- IHI と共同で進めているモザンビークのマプト・ガス焚き複合火力発電所が完工（11月）
- サブサハラの未電化地域の生活環境改善と分散型電源事業への参入を目的に、ケニアの M-KOPA Holdings に出資参画（12月）
- 仏 Engie とスペイン EDP Renewable が開発中のフランス洋上風力発電２案件（Le Tréport、Noirmoutier）に事業参画（12月）

メディア・デジタル
- 当社グループのデジタルメディア事業の統括会社 SC デジタルメディアを設立（2月）
- MonotaRO と共同で、中国における産業用間接資材のインターネット通販事業を開始（2月）
- 中国の大地メディアグループと共同で、アニメ・映画等のコンテンツ企画・開発・海外展開事業を推進（3月）
- 米国 The Chernin Group 傘下の FULLSCREEN と共同で、映像クリエイターのマネジメント、コンテンツ制作、データマーケティング等を行う AlphaBoat を設立（4月）
- AI 活用による産業機器・設備の予防保全、品質管理の高度化サービスを有する米国 Falkonry の第三者割当増資を引き受け（6月）
- アジア最大級の通信事業 Axiata Group 傘下のマレーシアのデジタル広告事業 Axiata Digital Advertising に出資参画（7月）
- モンゴルの総合通信事業会社 Mobicom の当社持分を KDDI に売却（7月）
- スタートアップ企業の成長支援を手掛ける Plug and Play Japan と IoT 分野におけるパートナー契約を締結（10月）

生活・不動産
- インドネシアの Sentul City と共同保有するコンドミニアム分譲事業に阪急不動産が参画（2月）
- インドの Krishna Group と共同で、日系企業初のインドでのマンション開発・分譲事業に参画（2月）
- 西武鉄道所沢駅のランドマーク商業施設「グランエミオ所沢」が3月開業（3月）
- 京都市との間で、東山区の元白川小学校跡地利用に関する基本協定を締結し、地域住民を交えた事前協議を開始（3月）
- 東急不動産、現地開発企業 JSI 社と共同で、インドネシア・ジャカルタの大型分譲マンション「プリボタニカルプロジェクト」に参画（3月）
- オンライン診療システム（YaDoc）のインテグリティ・ヘルスケアの第三者割当増資を引き受け（4月）
- CYBERDYNE と共同で、当社グループが管理するオフィスビルに次世代型清掃ロボット（CL02）を順次導入（3月）
- JR 辻堂駅北口「テラスモール湘南」がリニューアルオープン（4月）
- 台湾でドラッグストア事業を共同運営している三商投資控股股份の食品小売事業・Simple Mart を通じ、台湾での食品小売事業に参入（5月）
- 東京建物、野村不動産、東急不動産、他と共同で、さいたま新都心の大規模分譲マンション「シントシティ」の開発に着手（5月）
- 環境に配慮した都市型物流施設の「SOSiLA 横浜港北」「SOSiLA 相模原」が相次いで稼働開始（5月・6月）
- 米国テキサス州ヒューストンの大規模宅地造成事業に参画（10月）
- 晴海五丁目再開発事業の名称が「HARUMI FLAG」に決定（10月）
- 住友林業と共同で、住友グループ社宅を一棟丸ごとリノベーションした分譲マンションが名古屋で竣工（11月）
- ベトナム BRG グループと共同で食品小売事業に参入し、ハノイ市内に「FujiMart」１号店を開業（12月）

資源・化学品
- 沢井製薬の米国子会社が全持分を保有する米国ジェネリック製薬企業 Upsher-Smith Laboratories の株式の20%を取得（1月）
- 住商ファーマインターナショナルが英国医学研究機関 LifeArc（旧 MRC Technology）の総代理店として協業開始30周年（2月）
- 住商ファーマインターナショナルがイタリアの化粧品メーカー向け ODM（商品設計・企画・受託製造）大手 Intercos と共同で、日本における化粧品 ODM 事業に本格参入を発表（2月）
- 東京ガス、関西電力と共同で推進する米国 ST Cove Point LNG プロジェクトが商業運転開始（4月）
- ペット用品専門 EC サイト petgo を運営するペットゴーの第三者割当増資を引き受け（4月）
- インドの農薬販売会社 Sumisho Agro India を設立（4月）
- タイ PTT Global Chemical、クラレと共同で、タイにおけるブタジエン誘導品製造販売合弁会社を設立（6月）
- 米国 Newmont Mining とペルーの Compania de Minas Buenaventura が保有するペルー北部の Yanacocha 金・銅鉱山事業に参画（6月）
- 米国テキサス州イーグルフォード地域のタイトオイル生産・開発権益を100%取得（6月）
- 英国 ITM Power と共同で大型電解装置による CO_2フリー水素製造プロジェクト開発についての戦略的パートナーシップ協定を締結（7月）
- JA みやざ登米と共同で、ナイルワークス社の農業ドローン等、先端農業技術の導入と生産者への新サービス展開を目的にした戦略的パートナーシップを締結（8月）
- 住友金属鉱山と共同運営する米国アラスカ州 Pogo 金鉱山の全権益を豪州産金会社 Northern Star Resources に譲渡（9月）
- ブラジル・Ourofino と同国内動物薬事業に関する戦略的提携（10月）
- インターネットイニシアティブ（IIJ）と先端農業技術および事業化に関する業務提携を締結（10月）
- 英国石油・ガス上流事業規制機関が実施した公開入札で、英領北海の３つの探鉱鉱区権益を取得（10月）
- ウクライナの農業資材販売会社 Spectr-Agro および Spectr-Agrotechnika の株式51% を取得し、同国での農業資材直販事業に参入（11月）
- イスラエルのアグリテック分野のスタートアップ企業・A.A.A Taranis Visual に出資参画（11月）
- 農業 ICT ベンチャー農業情報設計社の第三者割当増資を引き受け（11月）
- ブラジル農業資材問屋 Agro Amazonia Produtos Agropecuarios の保有株式を買い増し、完全子会社化（12月）

2019年［平成31年、令和元年］

金属
- Shell の石油ガス掘削事業への貢献度が評価され、新日鐵住金と共にウェルズ・エクイップメント・オブ・ザ・イヤーを受賞（2月）
- マレーシアのアルミ製錬大手 Press Metal Aluminium Holdings と共同で、豪州のボーキサイト採掘・アルミナ精錬一貫プロジェクトに参画（2月）
- 冷蔵技術の開発を手掛ける MARS Company に資本参加し、鮮度効果の高い冷蔵40フィートコンテナの開発に着手（3月）
- 当社グループとメタルワングループの国内鋼管事業統合会社住商メタルワン鋼管を設立（4月）
- 米国の中堅スチールサービスセンター、Magic Steel を買収（6月）
- ノルウェーの石油ガス掘削装置制御用ソフトウェア開発ベンチャー・Sekal に資本参加（7月）
- 住商特殊鋼を会社分割し、自動車向け構造用鋼販売事業を住友商事グローバルメタルズに、その他事業はステンレス鋼・チタン専門卸の UEX に譲渡（8月）
- 新日鐵住金（現・日本製鉄）と共同買収した米国の鉄道用車輪・車軸製造メーカー Standard Steel の出資比率を引き上げ（9月）

輸送機・建機
- SMBC Aviation Capital が仏エアバスの A320neo シリーズ65機購入（1月）
- 石垣島マラソンの運営支援として、台湾 gogoro 製スマートスクーターを無償貸与（1月）
- 総合精密機器メーカー・TOPCON と共同で、インドネシアにおけるテレマティックス事業と精密農業ソリューション事業の Weeo Solutions Frontier を設立（1月）
- 米国投資ファンド傘下の北欧3か国で駐車場事業を展開している Q-Park Operations の全株式を取得（3月）
- ドイツ MTU Aero Engines との航空機エンジンリース合弁会社の株式65%を三井住友ファイナンス＆リースに譲渡（4月）
- 米国のエアモビリティ分野大手 Bell Helicopter Textron と業務提携（4月）
- 北欧3か国で展開する駐車場事業を買収し、Aimo Park を設立（4月）
- 中古建機オンラインマーケットプレイス運営・建機レンタル用ソフト事業の SORABITO の第三者割当増資を引き受け（5月）
- 自動車用ブレーキ関連部品製造会社浅間技研工業の株式を本田技研工業から取得（7月）
- 住友三井オートサービス、akippa、スマートドライブと共同で、オンデマンド・バスの運行サービスの実証実験を開始（8月）
- 月面資源開発に取り組む宇宙スタートアップ企業 ispace との間で、民間月面探査プログラム「HAKUTO-R」のコーポレートパートナー契約を締結（8月）
- 中古建機オンラインマーケットプレイスを運営するスイスの EQUIPPO AG に出資（9月）
- 台湾最大手電動バスメーカー RAC Electric Vehicles に出資（11月）
- 鉱山機械の予知保全システム開発を手掛ける豪州 Relialytics に出資（12月）

インフラ
- 三菱重工業グループと共同で、フィリピンのマニラ都市鉄道3号線の改修案件を受注（1月）
- 豪州における分散型太陽光発電事業者 Infinite Energy を買収（1月）
- みずほ銀行、東芝エネルギーシステムズ、大成建設と共同開発した福島県南相馬市原町東地区の太陽光発電所が商業運転を開始（1月）
- アラブ首長国連邦シャルジャで Hamriyah ガス焚き複合火力発電事業を受注（1月）
- 豊田通商、海外交通・都市開発事業支援機構と共同で、上組がミャンマーで運営するティラワ地区港湾ターミナル事業に出資参画（1月）
- 三井住友銀行、日本政策投資銀行と共同で、日本初の海外洋上風力発電事業投資ファンドを設立（2月）
- 日本政策投資銀行と共同で、米国 Lordstown Energy Center 天然ガス焚き複合火力発電事業に出資参画（3月）
- フジタ、日本信号と共同で、円借款 ODA によるヤンゴン・マンダレー間鉄道整備事業の CP101 工区を受注（3月）
- 日本信号、きんでんと共同で、円借款 ODA によるヤンゴン環状鉄道の信号システム・信号用電力供給設備一式の改修事業を受注（3月）
- インド・マヒンドラグループと共同開発した Mahindra Industrial Park Chennai の第1期先行開発区画の造成が完工（4月）
- 鈴与、海外交通・都市開発事業支援機構と共同で、ベトナム・ホーチミンの港湾ターミナル・ロジスティクス会社 GEMADEPT CORPORATION に出資参画（7月）
- ブロックチェーン技術を用いた電力取引プラットフォームを構築・運営する米国の LO3 Energy に出資参画（7月）
- 総合車両製作所と共同で、円借款 ODA によるフィリピン・マニラ首都圏の南北通勤鉄道向け車両104両を受注（7月）
- 電源開発と共同で、長崎県西海市沖洋上風力発電事業 FS 海底地盤調査を開始（7月）
- ベトナム・Van Phong 1 超臨界圧石炭火力発電所の建設に着工（8月）
- ベトナム・フンイエン省と Thang Long Industrial Park II の第3期拡張開発に合意（9月）
- ベトナム BRG Group Joint Stock と共同で、ハノイ市北部ドン・アイン区にスマートシティ開発会社を設立（10月）
- バングラデシュ経済特区庁との間で、バングラデシュ経済特区の開発事業会社 Bangladesh SEZ（BSEZ）を設立（12月）
- インドネシア・Supreme Energy、欧州大手総合エネルギー企業 ENGIE と共同で、西スマトラ州の Muara Laboh 地熱発電所の商業運転開始（12月）

メディア・デジタル
- オンラインで完結する物流サービスを展開する中国の国際物流会社 YunQuNa に出資参画（1月）
- オフィス業務効率化に向けた AI 製品・サービス開発企業シナモンに出資（1月）
- 中国で CRM（顧客関係管理）事業を展開するスタートアップ企業・游仁堂（Yo-ren）に出資（3月）
- アジア企業向けの保険販売・健康増進プラットフォーム事業 CXA Group に出資（3月）
- SCSK が連結子会社のベリサーブ（システム検証サービス）と JIEC（システム＆アプリ開発）を公開買い付けにより完全子会社化（3月）
- ミャンマーにおける通信事業のパートナー KDDI と共同で、同国のモバイルゲーム市場に参入（5月）
- 米国 SOSV Investments との提携のもと、ロボティクス・IoT 等ハードウェア関連スタートアップ企業との共創プログラム HAX Tokyo を SCSK と共同で立ち上げ（6月）
- 総務省よりローカル5Gの実験試験局免許を取得し、国内初の実証実験を開始（6月）
- 米国テキサス州の AI ソリューション関連事業・HyperGiant Industries に出資参画（6月）
- AI データ解析サービス「AMATERAS RAY」を手掛ける aiforce solutions と資本業務提携（7月）
- IIJ、CATV 5社、地域ワイヤレスジャパンと共同で、ローカル5G 活用の無線プラットフォーム事業を展開するグレープ・ワンを設立（8月）
- 米州住商と米国 SCSK が折半出資で、米国シリコンバレーに Presidio SCSK Digital Fund を設立（9月）
- J Sports がラグビーワールドカップのオフィシャルブロードキャスターとなる（9月）
- 当社グループの DX を加速するためのデジタル技術専門会社 Insight Edge を設立（10月）
- SCSK が Minori ソリューションズの株式を公開買い付けで取得（12月）

生活・不動産
- トモズ松戸新田店で調剤オペレーション自動化の実証実験を開始（2月）
- 米国ミネアポリス市でオフィスビル「SPS タワー」を取得（2月）
- 物流施設を主な投資対象とする上場リート（不動産投資法人）組成を検討開始（3月）
- 野村不動産、東京建物、首都圏不燃建築公社、前田建設工業と共同で「西新宿三丁目西地区（約4.8ha）再開発事業」に参画（3月）
- マレーシア大手マネージドケア事業者 2 社を子会社化し、同国マネージドケア事業に参入（4月）
- Thornton Venture との合弁による生鮮青果物輸入販売会社 Sumifru Singapore の当社持分49% を Thornton Venture に売却、撤退（6月）
- 中国の商業施設開発・プロパティマネジメント会社上海利林商業経営管理の増資を引き受け（6月）
- 東急ホテルズと共同で、京都東山の元白川小学校跡地に、ミュージアム・ホテルをコンセプトとするホテル建設を決定（7月）
- bitFlyer Blockchain と物件の内見予約から契約までを行える不動産賃貸プラットフォーム共同開発に向けて提携（7月）
- 晴海五丁目で開発のマンション「HARUMI FLAG」第1期販売（8月）
- インドネシアにおける倉庫賃貸事業で第二倉庫が竣工（10月）
- シンガポールの政府系投資ファンド GIC と共同開発の大型商業施設「Terrace Mall 松戸」がグランドオープン（10月）
- 米国アリゾナ州フェニックスでオフィスビル「Collier Center」を取得（12月）

資源・化学品
- 横浜市・介護事業セントケア・ホールディングとの公民連携で、大災害時の火災防止用感震ブレーカーの普及促進の取り組みを開始（1月）
- 中国 China Molybdenum、住友金属鉱山と共同で操業中の豪州 Northparkes 銅鉱山のマインライフ延長のための開発に3社合意（1月）
- 横浜川崎国際港湾、上野トランステックとの合弁会社を通じ、ジャパンマリンユナイテッドとの間で LNG バンカリング船（船舶燃料供給船）の建造契約を締結（2月）
- INCJ、住友化学、クミアイ化学工業、スパークス・グループと共同で、農業用ドローン・ナイルワークスの第三者割当増資を引き受け（3月）
- DS ファーマアニマルヘルスが製造する犬用抗てんかん薬を、当社出資先の中国 Sinder が中国市場で独占販売することに合意（3月）
- 住友金属鉱山と共同で、カナダの Teck Resources が保有するチリ・Quebrada Blanca 銅鉱山の権益を取得（3月）
- 欧州最大規模の化粧品素材ディストリビューター・フランス SACI-CFPA の株式約90% を取得（4月）
- ジャパンセミコンダクターと共同で、光通信市場向けシリコンフォトニクス半導体の製造受託を開始（4月）
- インドのマヒンドラグループの農薬輸入販売会社 Mahindra Summit Agriscience に資本参画（4月）
- 日産化学と共同で、日本財団 -DeepStar プログラムに海洋油田向け新規添加剤開発を提案し採択される（6月）
- 住友金属鉱山と共同運営するチリの Sierra Gorda 銅鉱山会社の優れた操業実績に対し、2019年度のチリ鉱業協会賞を受賞（9月）
- 当社100%子会社 INTERACID TRADING が米国カリフォルニア州で硫酸タンクターミナルを建設し、2019年9月に営業開始（9月）
- 豪州 Clermont 炭鉱の三菱商事の全保有権益（31.4%）を、共同事業者の当社・Glencore が買い取り（9月）
- 住商ファーマインターナショナルの化粧品事業を会社分割し、化粧品事業に特化した新会社住商コスメティクスを設立（10月）
- 川崎重工業、電源開発、岩谷産業、丸紅、豪州 AGL Energy が日豪間共同で取り組む水素サプライチェーン構築の実証事業に参画（10月）
- ナイルワークスと共同で、JA みやざき登米と協業し、農業用ドローンとバッテリーシェアリングのパッケージサービスを確立（10月）
- フレキシブルプリント基板を開発・製造するプリンテッド・エレクトロニクス分野のスタートアップ企業・エレファンテックに出資参画（11月）

2020年［令和2年］

金属
- 米国・アラバマ州に豊田通商と共同でスチールサービスセンター、Madison Metal Processing を設立（2月）
- 日本製鉄とともに、Shell のウェルズ・エクイップメント・オブ・ザ・イヤーを2年連続、3度目の受賞（4月）
- ノルウェーの石油・ガス関連企業 EXEBENUS に出資（5月）
- 日鉄ステンレスと日鉄物産と協議の結果、国内ステンレス鋼材販売会社の NS ステンレスと日鉄ステンレス販売を統合し、NS ステンレスとすることに合意（7月）
- 木村鋳造所の米国子会社への出資を通して、米国における3D プリンターを活用した鋳造試作部品製造事業を共同展開（8月）
- AI・機械学習による地質・地層・貯留槽分析ソフトウェアのノルウェー EARTH SCIENCE ANALYTICS に出資（9月）

輸送機・建機
- 金属3D プリンティング用粉末製造企業 Elementum 3D に出資（1月）
- ドローン計測からデータ解析までのワンストップサービス「エアロボ測量2.0」のエアロセンスと資本・業務提携（2月）
- 日本航空 と共同で米国 Bell Textron と業務提携し、アジアにおける eVTOL 機材を用いた「空飛ぶクルマ」サービス提供の検討開始（2月）
- 無人機管制システム開発・販売を手掛ける米国 OneSky Systems に出資参画（4月）
- バス・鉄道チケットのオンライン販売やオンデマンド型バスサービスを手掛けるポーランド・Teroplan に出資参画（6月）
- 住友三井オートサービスがリース満了車100台を、福岡県を皮切りに全国の医療・介護機関に一定期間無償提供（6月）
- MaaS（Mobility as a Service）プラットフォームを提供するリトアニアのスタートアップ企業 Trafi と業務提携（8月）
- 金属系材料3D プリンティング製品製造の米国 Sintavia に追加出資（8月）
- 自動車の設計・開発領域のエンジニアリング事業を手掛ける SC オートモーティブエンジニアリングを設立（8月）
- 2011年9月に設立したマツダとの合弁によるメキシコ生産拠点 Mazda de Mexico Vehicle Operation の当社保有全株式をマツダに譲渡合意（11月）
- 会社分割により、当社船舶トレード事業を住商マリンに全面移管（12月）

インフラ
- スマートシティ開発・運営の参考として、博報堂と共同で準生活必需品のシェアリングサービス実証実験を開始（1月）
- サブサハラアフリカ でミニグリッド事業を展開する WindGen Power USA に出資参画（4月）
- ベルギー・Parkwind と共同開発の Northwester 2洋上風力発電所が全機商業運転を開始（5月）
- 秋田県沖の洋上風力発電事業の入札に、ウェンティ・ジャパン、加藤建設、JR 東日本エネルギー開発、国際石油開発帝石、石油資源開発、東京電力リニューアブルパワー、成田建設とコンソーシアムを組成（5月）
- フィリピンのマニラ首都圏・都市旅客鉄道 Manila Light Rail Transit System Line 1の運営・保守事業に出資参画（5月）
- 英国 RWE、独 Siemens、豪投資銀行、アイルランド電力会社と共同で、英国洋上風力発電事業・Five Estuaries 案件の開発に参画（9月）
- 社内起業制度（0→1 チャレンジ）を起点に、農業関連物流マッチングサービス（CLOW）事業化に向けた実証実験を開始（10月）
- EC サイトの物流フルフィルメント（商品発注～出荷・配送完了）プラットフォームのオープンロジと業務提携および出資参画（10月）
- ベトナム・ハノイ北部のスマートシティ開発に向け、NTT コミュニケーションズ、東電パワーグリッド、NEC、博報堂、三菱重工エンジニアリングと共同で日本コンソーシアムを発足（11月）
- 三井不動産を代表とする16社で構成する MTHS コンソーシアムに参画し、広島空港特定運営事業等の優先交渉権者に選定（11月）
- 資源エネルギー庁の「需要家側エネルギーリソースを活用したバーチャルパワープラント構築実証事業」に参画（11月）
- 総合車両製作所と共同で、円借款 ODA により、フィリピン初のマニラ首都圏地下鉄向け車両240両を受注（12月）
- ベトナム Thang Long Industrial Park II で太陽光発電事業を開始し、入居企業にグリーン電力供給を開始（12月）

メディア・デジタル
- 港区とジェイコム東京、当社で5G 活用促進に向けた連携協定を締結（1月）
- 社内起業制度（0 → 1 チャレンジ）を起点に、部活動支援スキルシェア・プラットフォーム BUKATOOL（ブカツール）の実証実験開始（1月）
- 東京藝術大学との産学連携により、当社運営「MIRAI LAB PALETTE」の共同事務局設置など、人材および事業開発の活性化に向けた相互協力を開始（2月）
- 大阪市高速電気軌道（Osaka Metro）と鉄道トンネル内5G 基地局シェアリングの実証実験実施を発表（3月）
- 米国のワイヤレス AI ソリューション企業 Origin Wireless に出資参画（3月）
- デジタル広告の制作プラットフォームを運営する Creadits の第三者割当増資を引き受け（4月）
- NEC と共同で、東京都の西新宿エリアにおける“5G アンテナ搭載”スマートポールの試行設置に参画（5月）
- スマートフォンを活用した位置情報解析ツールを開発したイスラエル・Anagog に出資（6月）
- 新たな水素製造技術を開発するイスラエル・H2プロに出資（8月）
- 総合マーケティングコンサル会社 KIYONO への出資を通じ、SC デジタルメディアのデータマーケティング事業を本格展開（8月）
- AI データ解析サービスを手掛ける aiforce solutions に追加出資し、パートナー関係を強化（9月）
- ミャンマーの小売店舗向けデジタル商品販売・収納代行サービスを手掛ける NearMe に出資（9月）
- 住友商事グローバルメタルズ、住友商事マシネックス、地方自治体の協力を得て、当社出資先グレープ・ワンと共同で、ローカル5G を活用した製造現場における実証実験を開始（9月）
- 欧州最大手の総合通信事業者 Vodafone Group と相互のノウハウと事業基盤を活用した5G 時代の新たな価値創造を目的に戦略的パートナーシップを締結（11月）
- アート領域での事業展開を目指す The Chain Museum の第三者割当増資を KDDI と共同で引き受け（11月）

生活・不動産
- 東京電機大学および神田警察署の跡地に複合ビル KANDA SQUARE が竣工（2月）
- 東急不動産、住友不動産と共同で、大阪ホテル旧御三家の東洋ホテル跡地に「ブランズタワー梅田ノース」が竣工（3月）
- 米国の培養魚肉製造スタートアップ BlueNalu に出資参画（5月）
- 社内起業制度（0 → 1 チャレンジ）を起点に、介護人材の定着支援サービス kaigo FIKA の事業化に向けた実証実験を開始（7月）
- 大和ハウス工業、関電不動産開発と共同で、大阪市中央区の「淀屋橋駅西地区第一種市街地再開発事業」に地権者かつ参加組合員として参画（8月）
- 総合地所、名鉄不動産、京阪電鉄不動産、大和ハウス工業、三交不動産と共同で、名古屋駅周辺で最高層のタワーマンション「NAGOYA the TOWER」着工（8月）
- bitFlyer Blockchain と共同で、不動産賃貸契約プラットフォーム（スマート契約）のプレ商用サービス開始（10月）
- 豪州の穀物集荷・保管子会社 Emerald Grain の全株式をプライベートエクイティファンドに売却（11月）

資源・化学品
- 農業総合研究所、住商アグリビジネスと業務提携契約を締結。肥料販売・栽培指導から農産物販売までトータルサポートの提供に取り組む（1月）
- 新型コロナウイルスの感染拡大防止のため、ボリビアの銀・亜鉛・鉛事業とマダガスカルのニッケル事業の操業を一時停止（3月）
- マレーシア・Yinson Holdings と共同で、ブラジル沖 Marlim 鉱区向け浮体式石油・ガス生産貯蔵積出設備（FPSO）の保有・傭船事業に参画する契約を締結（4月）
- 南米の農薬販売統括会社 Summit Agro South America 傘下に、パラグアイの農薬販売会社 Summit Agro Paraguay を設立（6月）
- 中国・江蘇省無錫に、スミトロニクスと大日光・エンジニアリングが共同で、電子部品製造受託（EMS）の新工場・蘇拓電子（無錫）（Sumitronics Manufacturing (Wuxi)）を設立（6月）
- メキシコ農薬メーカー Quimica Agronomica de Mexico から新規バイオ殺菌剤の全世界向け独占開発販売権を取得（6月）
- 米国・US MAGNESIUM の金属マグネシウム製造工程で発生する残滓から抽出された炭酸リチウムの日本・韓国・中国向け販売代理店契約締結（7月）
- 医療用アプリの開発および医療用アプリの開発基盤提供を行う R&D 型企業サスメドと資本業務提携（8月）
- ベトナム・ハノイに、スミトロニクスの EMS 事業拠点 Sumitronics Vietnam を設立（8月）
- マダガスカル・Ambatovy Project の共同パートナーであったカナダ・Sherritt International の債務整理が完了。Sherritt に対するローン債権と同社が保有する同プロジェクト株式の一部を交換し、当社の持分比率は54.17%に引き上げ（9月）
- 米国ペンシルベニア州のマーセラス・シェールガス開発プロジェクトの全資産の売却が完了（9月）

2021年［令和3年］

金属
- 当社の物流基材およびチタン展伸材事業を住商メタレックスに移管（4月）

輸送機・建機
- インドのグローバル・エンジニアリングサービス企業 Tech Mahindra と共同で、日本において SCTM エンジニアリングを設立（1月）
- 東南アジア7か国で建機販売・レンタル企業 Aver Asia の株式100%取得し、完全子会社化（1月）
- 住友商事九州、日本瓦斯、REXEV と共同で、電気自動車（EV）を活用した法人企業向けカーシェアリングならびに EV を活用したエネルギーマネジメントの検証を目的に実証実験をスタート（3月）
- 大島造船所が旧三菱重工香焼工場の買収契約を締結（3月）
- ノルウェーの Corvus Energy Holding との合弁で、日本における船舶向けバッテリーシステム製造・販売会社を設立（4月）
- 英国の衛星量子暗号関連のスタートアップ企業・Arqit が開発した量子暗号技術（QuantumCloud）の対日販売代理権を取得（5月）
- 東北大学、米国 OneSky Systems と共同で量子コンピューティングを活用して、多数のエアモビリティをリアルタイム制御する量子技術の実証を開始（6月）
- 住友商事九州、西日本鉄道、西鉄バス北九州と共同で、西鉄グループの電気バスの導入拡大に向けた実証実験を開始（9月）
- ドイツのモーターコア製造販売会社 Kienle + Spiess の株式を、スイスの精密部品加工大手の Feintool International Holding に売却（12月）
- 日産自動車、住友三井オートサービスと共同で、自治体向け脱炭素化支援パートナーシップを締結（12月）

インフラ
- 広島大学、東広島市との産官学連携により、東広島市および周辺地域における Society5.0 やスマートシティの実現に向けた包括的な連携推進協定を締結（1月）
- 富士電機と共同で、ニュージーランドの民間発電事業者 Contact Energy 向け Tauhara 地熱発電所の建設工事を受注（2月）
- 住友商事東北と共同で出資する仙台港バイオマスパワー合同会社を通じ、仙台市のバイオマス専焼火力発電所建設に着工（3月）
- ジャパンウィンドエンジニアリング（JWE）・北拓と共同開発中の高知県の今ノ山風力発電事業に四国電力が参画し、パートナー関係を強化（9月）
- 中国・山東省での水インフラ事業拡大に向け、北京首創生態環保集団との共同で事業投資会社 Capital Summit Environment Investment を設立（12月）

メディア・デジタル
- 東急と共同で、携帯通信事業者向けに5G を中心とした基地局シェアリングサービスを提供する Sharing Design を設立（2月）
- 量子技術による社会変革を目指す QX プロジェクト（Quantum Transformation Project）を発足し、量子コンピュータ技術を有するイスラエルの Classiq に出資参画（3月）
- 英国 Vodafone Group および投資ファンド CDC Group と共同で、エチオピアにおける通信事業に参入（5月）
- 東急電鉄、富士通と東急自由が丘駅でローカル5G を活用した線路の異常検知および運転支援業務の高度化に関する実証実験を開始（12月）

生活・不動産
- 消費地近接型物流施設「SOSiLA板橋」の稼働開始（3月）
- 食と健康をテーマに、サンフラワープロジェクト健康コミュニティコーナーを実験導入（3月）
- 米国アグリテック系ユニコーン企業 Indigo Agriculture と農地炭素貯留事業の推進に向け覚書を締結（4月）
- 消費地近接型物流施設「SOSiLA大阪」「SOSiLA尼崎」の稼働開始（5月、7月）
- アパレル OEM 事業スミテックス・インターナショナルの全株式を東レグループ繊維専門商社蝶理に売却（6月）
- 宇都宮駅東口地区整備事業 複合施設の出店テナントと街づくり協定を締結（6月）
- ベトナムにおけるマネージドケア事業への参入（9月）

資源・化学品
- ダイハツ工業、三井住友ファイナンス＆リースと共同で農業用ドローンの設計・製造・販売のナイルワークスの第三者割当増資を引き受け（1月）
- オマーンの石油・ガス開発業者 ARA Petroleum と共同で、同国での水素ハイブリッド地産地消プロジェクトの事業化可能性調査を開始（1月）
- 福島県双葉郡浪江町との水素の利活用及びまちづくりに関する連携協定書を締結（1月）
- シンガポール港における STS（シップトゥーシップ）方式での船舶向けアンモニア燃料供給の事業化に向けた共同検討を開始（3月）
- 豪州グラッドストンにおいて、水素製造に加え、都市ガス・モビリティ用途などでの幅広い水素利用について検証し、域内での水素コミュニティ構築に取り組む共同検討を開始（3月）
- 新型コロナウイルスの感染・拡大防止のため、2020年4月より操業を一時停止していた Ambatovy Nickel project が2021年3月23日に生産再開（3月）
- 資源大手 Glencore と共同運営の豪州 Rolleston 炭鉱権益を売却（11月）
- 英国 Bacton ガスターミナル周辺地域の水素のバリューチェーン構築によるカーボンニュートラル化プロジェクトの事業化調査に参画（11月）

エネルギーイノベーション・イニシアチブ（EII）
- カーボンニュートラル社会の実現に資する次世代事業の創出に向け既存の事業部門の枠組みを超えた営業組織「エネルギーイノベーション・イニシアチブ（EII）」を新設（4月）
- アジア太平洋地域でクリーンエネルギー事業を多面的に展開するシンガポールの Sunseap Group に出資（4月）
- 東京ガスと、ITM Power が開発したメガワット級の水電解装置を利用した水素実証実験の実施に関して合意（7月）
- 千代田化工建設、トヨタ自動車、日本総合研究所、三井住友銀行と共同で、中部圏における海外輸入水素の受入配送事業に関する実現可能性調査を新エネルギー・産業技術総合開発機構（NEDO）より受託（8月）
- Rio Tinto の豪州ヤーワンのアルミナ精製工場に水素の試験製造プラントを建設し、同工場での水素活用について検討するパートナーシップを締結（8月）
- 福島県双葉郡浪江町、隈研吾建築都市設計事務所、伊藤順二事務所と、デザインの力による浪江町の復興まちづくりに関する連携協定を締結（9月）
- ニュージーランドの森林事業子会社 Summit Forests New Zealand を通じて同国森林資産1.5万ヘクタールを追加取得（11月）
- マレーシア・Petroliam Nasional 、東京ガスと共同で、マレーシアにおいて再生可能エネルギー由来のグリーン水素と CO_2 のメタネーションによりカーボンニュートラルメタンを合成し、日本に導入するサプライチェーンを構築する事業可能性調査を開始することに合意（11月）

本部組織の変遷(1)

1962年12月 商品本部制導入	1965年4月 社長室発足	1970年12月 大阪・東京２本社制	1972年4月 営業部門13本部体制	1979年6月 統括役員制度(営業部門制)導入
本社		**管理協力部門**		
総務部 人事部 業務部 外国部 審査部 運輸部 企画調査部 経理本部	社長室 総務部 人事部 業務部 審査部 運輸部 検査部 経理本部	社長室 情報室 総務本部 人事本部 財務本部 主計本部 業務本部 審査本部 運輸本部 検査部 社史編纂委員会 総合事務機械化委員会	情報室 計数室 監査室 総務本部 人事本部 財務本部 主計本部 開発本部 管理本部 運輸本部 社史編纂委員会 総合事務機械化委員会	検査役室担当役員 　検査役室 総務・人事・業務・開発統括役員 　総務本部 　人事本部 　業務本部 　開発本部 財経・管理・運輸統括役員 　計数システム室 　財経本部 　管理本部 　運輸本部 関西地区担当役員 　大阪業務推進室
営業部門				
鉄鋼本部 非鉄金属本部 電機本部 機械本部 農水産本部 化成品本部 繊維本部 物資燃料本部 不動産本部	鉄鋼本部 非鉄金属本部 電機本部 機械本部 農水産本部 化学品本部 繊維本部 物資燃料本部 不動産本部	鉄鋼本部 非鉄金属本部 機械電機本部 農水産本部 化学品燃料本部 繊維本部 物資本部 建設不動産本部	鉄鋼原料本部 鋼管本部 鋼材本部 非鉄金属本部 機電第一本部 機電第二本部 農水産本部 化学品本部 燃料本部 繊維本部 物資本部 建設不動産本部 大阪営業本部 総合建設開発室 特定大型プロジェクト開発室 エネルギー資源開発室 プラント輸出促進室	鉄鋼部門統括役員 　鉄鋼業務本部 　鉄鋼原料本部 　鉄鋼本部 　鉄鋼貿易本部 機電部門統括役員 　機電業務本部 　重化工機本部 　輸送機本部 　産業機械本部 　電子電機本部 非鉄化燃部門統括役員 　非鉄化燃業務本部 　非鉄金属本部 　化学品本部 　燃料本部 生活物資部門統括役員 　生活物資業務本部 　農水産本部 　繊維本部 　物資本部 　建設不動産本部

1988年6月 メディア事業本部発足(88/2) 機電部門再編	1992年10月 鉄鋼部門再編 営業経理・運輸の本社一元化	1994年10月 メディア事業本部の営業本部化(93/4) 営業審査の本社一元化(93/10)	1997年4月 消費流通事業本部発足(96/6) 物流保険事業グループ発足(96/10)	2000年4月 コーポレート部門および機電部門 メディア事業本部再編
				コーポレート部門
検査役室 総務本部 人事本部 業務本部 投資事業本部 開発本部 メディア事業本部 情報通信システム本部 財経本部 管理本部 運輸保険本部 関西地区担当役員 　大阪業務企画室 　大阪プロジェクト推進室	検査役室 総務本部 人事本部 業務本部 投資事業本部 メディア事業本部 情報通信システム本部 財務本部 主計本部 管理本部 運輸保険本部 技術企画開発室 関西地区担当役員 　大阪業務企画室 　大阪プロジェクト推進室	検査役室 総務法務グループ 人事グループ 業務企画グループ 投資事業グループ 情報通信システムグループ 財務グループ 主計経理グループ 管理審査グループ 運輸保険グループ 技術企画室 関西地区担当役員 　大阪プロジェクト推進室	検査役室 市場リスク管理室 総務法務グループ 人事グループ 業務企画グループ 投資事業グループ 情報通信システムグループ 財務グループ 主計経理グループ 管理審査グループ 物流保険事業グループ 関西地区担当役員 　関西プロジェクト推進室	検査グループ 法務グループ 人事総務グループ 業務グループ 財務経理グループ リスクマネジメントグループ 大阪総括グループ 関西地区担当役員 　関西プロジェクト推進室
鉄鋼部門統括役員 　鉄鋼業務本部 　鉄鋼原料本部 　鉄鋼本部 　鉄鋼貿易本部 機電部門統括役員 　機電業務本部 　機電システム本部 　船舶プラント本部 　建機輸送機本部 　自動車本部 　電子航空本部 非鉄化燃部門統括役員 　非鉄化燃業務本部 　非鉄金属本部 　化学品本部 　燃料本部 生活物資部門統括役員 　生活物資業務本部 　農水産本部 　繊維本部 　物資本部 　建設不動産本部 　総合建設開発室	鉄鋼部門統括役員 　鉄鋼統括室 　鉄鋼原料本部 　鉄鋼第一本部 　鉄鋼第二本部 　鉄鋼第三本部 機電部門統括役員 　機電統括室 　機電システム本部 　船舶プラント本部 　建機輸送機本部 　自動車本部 　電子航空本部 非鉄化燃部門統括役員 　非鉄化燃統括室 　非鉄金属本部 　ファイン・無機化学品本部 　合成樹脂・有機化学品本部 　燃料本部 生活物資部門統括役員 　生活物資統括室 　農水産本部 　繊維本部 　物資本部 　建設不動産本部 　総合建設開発室	鉄鋼部門統括役員 　鉄鋼業務部 　鉄鋼原料本部 　鉄鋼第一本部 　鉄鋼第二本部 　鉄鋼第三本部 機電部門統括役員 　機電業務部 　海外工業団地部 　機電システム本部 　機電プロジェクト・船舶本部 　建機輸送機本部 　自動車本部 　エレクトロニクス・航空本部 非鉄化燃部門統括役員 　非鉄化燃業務部 　非鉄金属本部 　ファイン・無機化学品本部 　合成樹脂・有機化学品本部 　燃料本部 生活物資部門統括役員 　生活物資業務部 　農水産本部 　繊維本部 　物資本部 　建設不動産本部 　総合建設開発室 メディア事業本部担当役員 　メディア事業本部	鉄鋼部門統括役員 　鉄鋼業務部 　鉄鋼第一本部 　鉄鋼第二本部 　鉄鋼第三本部 機電部門統括役員 　機電業務部 　機電システム本部 　船舶・プラント・車両本部 　電力・情報通信プロジェクト本部 　自動車・建機本部 　エレクトロニクス・航空本部 非鉄化燃部門統括役員 　非鉄化燃業務部 　非鉄金属本部 　ファイン・無機化学品本部 　合成樹脂・有機化学品本部 　燃料本部 生活物資部門統括役員 　生活物資業務部 　農水産本部 　繊維本部 　物資本部 　建設不動産本部 　総合建設開発室 メディア事業本部担当役員 　メディア事業本部 消費流通事業本部担当役員 　消費流通事業本部	鉄鋼部門統括役員 　鉄鋼業務部 　鉄鋼第一本部 　鉄鋼第二本部 　鉄鋼第三本部 機電第一部門統括役員 　機電業務部 　輸送機本部 　自動車・建機本部 機電第二部門統括役員 　機電業務部 　機電システム本部 　プラント本部 　電力・通信プロジェクト本部 情報産業部門統括役員 　情報産業業務部 　メディア事業本部 　エレクトロニクス本部 非鉄化燃部門統括役員 　非鉄化燃業務部 　非鉄金属本部 　ファイン・無機化学品本部 　合成樹脂・有機化学品本部 　燃料本部 生活物資部門統括役員 　生活物資業務部 　農水産本部 　繊維本部 　物資本部 　建設不動産本部 　総合建設開発室 　消費流通事業本部 金融事業本部担当役員 　金融事業本部 物流保険事業本部担当役員 　物流保険事業本部

本部組織の変遷(2)

2001年4月
営業部門改編(9事業部門28本部)
大阪の地域組織化(関西ブロック)

コーポレート部門

検査グループ
法務グループ
人事総務グループ
業務グループ
財務経理グループ
リスクマネジメントグループ

営業部門

金属事業部門
- 金属総括部
- 金属EC開発部
- 鉄鋼第一本部
- 鉄鋼第二本部
- 鋼管本部
- 自動車金属製品本部
- 非鉄金属製品本部

輸送機・建機事業部門
- 輸送機・建機総括部
- 船舶・航空宇宙・車輌事業本部
- 自動車事業本部
- 建設機械事業本部

機電事業部門
- 機電総括部
- 機電システム本部
- プロジェクト事業本部
- 電力プロジェクト本部
- 通信プロジェクト本部

情報産業事業部門
- 情報産業総括部
- eビジネス事業部
- メディア事業本部
- ネットワーク事業本部
- エレクトロニクス本部

化学品事業部門
- 化学品総括部
- 化学品事業推進部
- 無機・スペシャリティ化学品本部
- ライフサイエンス本部
- 合成樹脂・有機化学品本部

資源・エネルギー事業部門
- 資源・エネルギー総括部
- 資源本部
- エネルギー第一本部
- エネルギー第二本部

生活産業事業部門
- 生活産業総括部
- 農水産本部
- 繊維本部
- 消費流通事業本部

生活資材・建設不動産事業部門
- 生活資材・建設不動産総括部
- 生活資材本部
- 建設不動産本部
- 総合建設開発部

金融・物流事業部門
- 金融・物流総括部
- 金融事業本部
- 物流保険事業本部

2005年4月
ライフスタイル・リテイル事業本部発足

コーポレート部門

内部監査部
コーポレート・コーディネーションオフィス
人材・情報グループ
フィナンシャル・リソーシズグループ

金属事業部門
- 金属総括部
- 金属ITソリューション部
- 鉄鋼第一本部
- 鉄鋼第二本部
- 鉄鋼第三本部
- 鋼管本部
- 自動車金属製品本部
- 非鉄金属製品本部

輸送機・建機事業部門
- 輸送機・建機総括部
- 船舶・航空宇宙・車輌事業本部
- 自動車事業本部
- 建設機械事業本部

機電事業部門
- 機電総括部
- 機電事業開発本部
- 電力・エネルギープロジェクト本部
- 通信・産業プロジェクト本部

情報産業事業部門
- 情報産業総括部
- メディア事業本部
- ネットワーク事業本部
- エレクトロニクス本部

化学品事業部門
- 化学品総括部
- 基礎・電子機能化学品本部
- ライフサイエンス本部

資源・エネルギー事業部門
- 資源・エネルギー総括部
- 資源第一本部
- 資源第二本部
- エネルギー本部

生活産業事業部門
- 生活産業総括部
- 食料事業本部
- ライフスタイル・リテイル事業本部

生活資材・建設不動産事業部門
- 生活資材・建設不動産総括部
- 生活資材本部
- 建設不動産本部
- 総合建設開発部

金融・物流事業部門
- 金融・物流総括部
- 金融事業本部
- 物流保険事業本部

2007年4月
営業部門再編(9→8事業部門)
メディア・ライフスタイル事業部門発足

コーポレート部門

監査役業務部
内部監査部
コーポレート・コーディネーションオフィス
人材・情報グループ
フィナンシャル・リソーシズグループ

金属事業部門
- 金属総括部
- 金属ITソリューション部
- 金属ビジネスエグゼキューション部
- 鉄鋼第一本部
- 鉄鋼第二本部
- 鉄鋼第三本部
- 鋼管本部
- 自動車金属製品本部
- 非鉄金属製品本部

輸送機・建機事業部門
- 輸送機・建機総括部
- 船舶・航空宇宙・車輌事業本部
- 自動車事業第一本部
- 自動車事業第二本部
- 建設機械事業本部

インフラ事業部門
- インフラ事業総括部
- 通信・環境・産業インフラ事業本部
- 電力・社会インフラ事業本部

メディア・ライフスタイル事業部門
- メディア・ライフスタイル総括部
- メディア事業本部
- ネットワーク事業本部
- ライフスタイル・リテイル事業本部

化学品・エレクトロニクス事業部門
- 化学品・エレクトロニクス総括部
- 化学品ビジネスエグゼキューション部
- 基礎・電子機能化学品本部
- エレクトロニクス本部
- ライフサイエンス本部

資源・エネルギー事業部門
- 資源・エネルギー総括部
- 資源・エネルギー事業開発部
- 資源第一本部
- 資源第二本部
- エネルギー本部

生活産業・建設不動産事業部門
- 生活産業・建設不動産総括部
- 食料事業本部
- 生活資材本部
- 建設不動産本部
- 総合建設開発部

金融・物流事業部門
- 金融・物流総括部
- 金融事業本部
- 物流保険事業本部

2010年4月
営業部門再編(8→7事業部門)
資源・化学品事業部門発足

コーポレート部門

監査役業務部
内部監査部
コーポレート・コーディネーショングループ
人材・総務・法務グループ
フィナンシャル・リソーシズグループ

金属事業部門
- 金属総括部
- 鉄鋼第一本部
- 鉄鋼第二本部
- 鉄鋼第三本部
- 鋼管本部
- 非鉄金属製品本部

輸送機・建機事業部門
- 輸送機・建機総括部
- 船舶・航空宇宙・車輌事業本部
- 自動車事業第一本部
- 自動車事業第二本部
- 建設機械事業本部

インフラ事業部門
- インフラ事業総括部
- 通信・環境・産業インフラ事業本部
- 電力・社会インフラ事業本部

メディア・ライフスタイル事業部門
- メディア・ライフスタイル総括部
- メディア事業本部
- ネットワーク事業本部
- ライフスタイル・リテイル事業本部

資源・化学品事業部門
- 資源・化学品総括部
- サンクリストバル・プロジェクト部
- 資源第一本部
- 資源第二本部
- エネルギー本部
- 基礎化学品・エレクトロニクス本部
- ライフサイエンス本部

生活産業・建設不動産事業部門
- 生活産業・建設不動産総括部
- 食料事業本部
- 生活資材本部
- 建設不動産本部
- 総合建設開発部

新産業・機能推進事業部門
- 新産業・機能推進総括部
- 新事業推進本部
- 金融事業本部
- 物流保険事業本部

2013年4月
営業部門再編(7→5事業部門)
メディア・生活関連事業部門発足

コーポレート部門

監査役業務部
内部監査部
コーポレート・コーディネーショングループ
人材・総務・法務グループ
フィナンシャル・リソーシズグループ

金属事業部門
- 金属総括部
- 鋼板・建材本部
- 輸送機金属製品本部
- 軽金属・特殊鋼板本部
- 鋼管本部

輸送機・建機事業部門
- 輸送機・建機総括部
- 船舶・航空宇宙・車輌事業本部
- 自動車事業第一本部
- 自動車事業第二本部
- 建設機械事業本部

環境・インフラ事業部門
- 環境・インフラ事業総括部
- 環境・インフラプロジェクト事業本部
- 電力インフラ事業本部
- 物流保険事業本部

メディア・生活関連事業部門
- メディア・生活関連総括部
- メディア事業本部
- ネットワーク事業本部
- ライフスタイル・リテイル事業本部
- 食料事業本部
- 生活資材本部
- 建設不動産本部
- 総合建設開発部

資源・化学品事業部門
- 資源・化学品総括部
- 資源第一本部
- 資源第二本部
- エネルギー本部
- 基礎化学品・エレクトロニクス本部
- ライフサイエンス本部

2015年10月
コーポレート部門担当役員制
営業RM担当のコーポレート一元化

コーポレート部門

監査役業務部
内部監査部
企画担当
人材・総務・法務担当
財務・経理・リスクマネジメント担当

金属事業部門
- 金属業務部
- 鋼板・建材本部
- 輸送機金属製品本部
- 軽金属・特殊鋼板本部
- 鋼管本部

輸送機・建機事業部門
- 輸送機・建機業務部
- 船舶・航空宇宙・車輌事業本部
- 自動車事業第一本部
- 自動車事業第二本部
- 建設機械事業本部

環境・インフラ事業部門
- 環境・インフラ業務部
- 環境・インフラプロジェクト事業本部
- 電力インフラ事業本部
- 物流保険事業本部

メディア・生活関連事業部門
- メディア・生活関連業務部
- メディア事業本部
- ネットワーク事業本部
- ライフスタイル・リテイル事業本部
- 食料事業本部
- 生活資材・不動産本部
- 総合建設開発部

資源・化学品事業部門
- 資源・化学品業務部
- 資源・エネルギープロジェクト管理部
- 資源第一本部
- 資源第二本部
- エネルギー本部
- 基礎化学品・エレクトロニクス本部
- ライフサイエンス本部

2018年10月
営業部門再編(5→6事業部門)
メディア・デジタル事業部門発足

コーポレート部門

監査役業務部
内部監査部
企画担当
人材・総務・法務担当
財務・経理・リスクマネジメント担当

金属事業部門
- 金属業務部
- 鋼板本部
- 自動車金属製品・特殊管本部
- 軽金属・輸送機金属製品本部
- 鋼管本部

輸送機・建機事業部門
- 輸送機・建機業務部
- リース・船舶・航空宇宙事業本部
- 自動車製造事業本部
- 自動車流通事業本部
- 自動車モビリティ事業本部
- 建設機械事業本部

インフラ事業部門
- インフラ業務部
- 社会インフラ事業本部
- 電力インフラ事業本部
- 物流インフラ事業本部

メディア・デジタル事業部門
- メディア・デジタル業務部
- メディア事業本部
- デジタル事業本部
- スマートプラットフォーム事業本部

生活・不動産事業部門
- 生活・不動産業務部
- ライフスタイル・リテイル事業本部
- 食料事業本部
- 生活資材・不動産本部

資源・化学品事業部門
- 資源・化学品業務部
- 資源・エネルギープロジェクト管理部
- 資源第一本部
- 資源第二本部
- エネルギー本部
- 基礎化学品・エレクトロニクス本部
- ライフサイエンス本部

2021年4月
営業部門に「イニシアチブ」を発足

コーポレート部門

監査役業務部
内部監査部
企画担当
人材・総務・法務担当
財務・経理・リスクマネジメント担当

金属事業部門
- 金属業務部
- 鋼材本部
- 鋼管本部

輸送機・建機事業部門
- 輸送機・建機業務部
- Beyond Mobility事業部
- リース・船舶・航空宇宙事業本部
- モビリティ事業第一本部
- モビリティ事業第二本部
- 建設機械事業本部

インフラ事業部門
- インフラ業務部
- 社会インフラ事業本部
- 電力インフラ事業本部
- 物流インフラ事業本部

メディア・デジタル事業部門
- メディア・デジタル業務部
- メディア事業本部
- デジタル事業本部
- スマートプラットフォーム事業本部

生活・不動産事業部門
- 生活・不動産業務部
- ライフスタイル・リテイル事業本部 → ライフスタイル事業本部(2022年4月)
- 食料事業本部 ― 統合 ―(2022年4月)
- 生活資材・不動産本部 ― 改称 → 建設不動産本部(2022年4月)

資源・化学品事業部門
- 資源・化学品業務部
- 資源・エネルギープロジェクト管理部
- 資源第一本部
- 資源第二本部
- エネルギー本部
- 基礎化学品・エレクトロニクス本部
- ライフサイエンス本部

エネルギーイノベーション・イニシアチブ
- 企画・戦略部
- 水素事業部
- ゼロエミッション・ソリューション事業部
- 木材資源事業部
- バイオマスエネルギー開発部(2022年4月)

編集後記

住友商事は2019年12月に創立100周年を迎えたが、その記念社史を編纂することは、その3年前の12月の経営会議で正式に決まった。住友の事業精神をバックボーンとして発展してきた当社100年の歩みと諸先輩の足跡を再認識し、次の100年に向けて役職員一人ひとりの志気・活力を生み出す拠り所とすることを主目的として、2020年半ばの発刊を目指すことになった。

編集体制については、常設の委員会は設けず、人材・総務・法務担当役員の下に少人数の事務局を立ち上げ、基本方針や全社調整を要する重要事項は、業務執行レベルの最高意思決定機関である「経営会議」のメンバーの確認を得た上で社内各部門の協力を得て取り進めることになった。社外のパートナーには、これまで実績のある大日本印刷を起用するとともに住友史料館のご支援ご指導を仰ぐ形を整えた。

デジタル化と活字離れが進む中で、当社100年の足跡を記す社史を制作するにあたり、編集作業に入る前の企画段階に相当の時間を費やした。まず、「戦後生まれの住友グループの総合商社が創立100周年を迎える」という"パラドックス"をどのように整理するか。さらに、一人でも多くの社員に読んでもらうために、"スリムでメリハリの利いた社史"をビジョンに掲げ、多様な営業活動、内外地域組織の展開、コーポレート（管理協力）部門の活動の軌跡をどのように収録するかなど、構成やレイアウトのあり方についても試行錯誤を重ねた。

その結果、1972年発刊の創立50年史も含め、すべての既刊社史の内容を再構成して、当社100年の歩みを一貫した視点でダイジェストした「通史」を根幹に据え、その内容を補完する「２つの小史」と「ファクトブック（別冊資料集）」を制作し、４つの刊行物を合わせたベストミックスにより、"スリムでメリハリの利いた社史"を実現する方針にたどりついた。２つの小史とは、「近代住友の歴史と当社創立に至る経緯」と「住友精神の系譜」をビジュアルに整理した冊子と、今日の当社を代表する16編のビジネス小史を収録した冊子である。

発刊の順序は、２つの小史を先行させ、その成果物を後続の通史およびファクトブックの編集に適宜活用できるようにした。第1弾のビジュアル冊子は100周年の節目にあたる2019年の年末に発刊し、その英語版も2020年3月に刊行した。第2弾のビジネス小史は、主管事業本部との協働編集作業に時間を要したことに加え、2020年3月以降の新型コロナウイルスの感染拡大に伴う出社制限の影響もあり、発刊は2020年の年末となった。

２つの小史と並行して編集を進めていた「通史」の章立てについては、100年の歩みを大局的に把握しやすくするため、"当社を取り巻く外部環境と当社経営のパラダイムシフト"という視点を軸に、100年を5つの章に大きく括り、各章の構成を以下の4パートに分けた。

① Overview：略年表、業容推移、主要機構改正の３項目により、その期間の当社活動を概観
② Corporate History：当社経営の重要事項を時系列かつコンパクトに編集し、見開き2ページの本文とコラム欄に配置
③ Global Network：内外店舗の新設・改廃、広域運営の進展などを世界地図の上で一覧できるように表示
④ Business Activities：既刊社史やニュースリリースなどに記載されている案件をセグメント別、編年史風に箇条書き

なお、「100年史の英語版」については、和英併記の社内報SC Oneの制作で定評のある㈱産業編集センターを起用し、上記の②Corporate Historyと③Global Networkを抄訳の上、デジタル版のみ作成することとし、2021年3月以降、本格的な編集に着手した。

以上の経緯により、英語版も含めると５種類の社史制作に挑んだことに加えて、2020年3月以降のコロナ禍の影響が重なり、最後に回した通史とファクトブックの発刊が当初の想定よりも3年近く延引することになったことをお詫びする。また、"スリムでメリハリ"を追求したことにより、社史一般に求められる形式美や深みに欠ける面もあることも否めない。願わくは本書の足らざる部分は既刊の社史を併読いただいたり、その当時の経験や記憶をお持ちの諸先輩方とのコミュニケーションを通じて補完していただければ幸いである。

なお、社外関係先には、ベストミックスの100年史を集大成した「通史」のみ送呈させていただくこととした。悪しからずご了承願いたい。

最後になったが、100年史全般の企画・制作面では大日本印刷チームに大変お世話になった。2016年10月の事務局立ち上げから、本書の発刊までを見届けていただいた本田泰久様を筆頭に、熊崎英行様、宇田川正恒様、島津淳子様、笠倉義邦様、栗山瑞希様、伊藤幸子様はじめ、多数の皆様に格別のご尽力をいただいたことに心より感謝を申し上げる。また住友史料館の末岡照啓副館長と牧知宏様には、住友の歴史に関する監修とともに、ご所蔵のアーカイブの写真撮影や資料提供にも快くご対応いただいたことに厚く御礼を申し上げたい。さらに社史研究家の村橋勝子様、日建設計顧問の林和久様には、社史編纂の心構えも含め、貴重なご助言を多数賜り感謝に堪えない。そのほか、100年史各刊行物の編纂にあたり、ご支援、ご助言、資料提供をいただいた社内外の多数の皆様、とりわけ社内各部門の調整窓口をお願いした「100年史情報連絡会」メンバーの皆様には、改めて感謝の気持ちをお伝えして、足掛け8年に及んだプロジェクトを締め括りたい。

2023年10月

創立100周年社史編纂事務局
宮本　優（2016.10〜22.3）
加藤 由之（2016.10〜17.9）
菊地 由一（2017.12〜現在）
八岡 恒夫（2018.10〜21.2）

主要参考資料

通史「大阪北港二十年史」（1941年）
通史「住友商事株式会社史」（創立50周年記念、1972年）
略史「住友商事の歩み（商事活動史）」（1985年）
略史「昭和時代終期の営業部門活動概況」（創立70周年記念、1989年）
略史「住友商事最近25年史」（創立90周年記念、2013年）
住友商事広報室「住友の歴史からー住友商事編」（創立60周年記念、1979年）
商事活動50周年記念誌「世界を駆けた50年、そしてこれから」（1996年）
社内報「住商ダイジェスト」（月刊、1965年2月〜73年2月）
社内報「住商こみゅにてぃ」（季刊、1972年1月〜）
グローバル社内報「SC One」（季刊、2016年10月〜）
住友商事労働組合機関紙「木魂」バックナンバー
社内通達・全社イントラネット

社内各部門事業活動年表（1970年度〜）

住友商事コーポレートサイトの公開情報
・統合報告書
・ESGコミュニケーションブック
・有価証券報告書、事業報告
・ニュースリリース、トピックス
・会社案内
・株主通信 ほか

週刊エコノミスト「日本の商社ー住友商事」（毎日新聞社、1973年）
竹腰健造「幽泉自叙」（創元社、1980年）
津田久「私の住友昭和史」（東洋経済新報社、1988年）
鳥羽貞三「苦闘のテニス30年・貿易50年回想」（1989年）
小西隆夫「北浜五丁目十三番地までー日建設計の系譜」（創元社、1991年）
林和久「日建設計ー115年の生命誌」（日建設計、2015年）

日本貿易会「日本貿易会70年の歩み〜自由貿易の旗手として」（2017年）
日本貿易会「商社ハンドブック（年刊）」（2017年改訂）
老川慶喜「もういちど読む山川日本戦後史」（山川出版社、2016年）
田中隆之「総合商社の研究ーその源流、成立、展開」（東洋経済新報社、2012年）
田中隆之「総合商社ーその強さと日本企業の次を探る」（祥伝社新書、2017年）

住友グループ広報委員会ホームページ「住友の歴史」
住友史料館「住友有芳園・歴史展示館図録」（住友成泉、1995年）
住友史料館「住友の歴史（上・下）」（思文閣出版、2014年）
山本一雄「住友本社経営史（上・下）」（京都大学学術出版会、2010年）

凡例

1．本文の記述は、原則として2021年12月末までにとどめた。
2．引用文などを除き、常用漢字・現代かな遣いによった。
3．会社名は特別の場合を除き、株式会社、㈱を省き、人名には敬称を略した。
4．年号は原則として西暦を用い、通史各章の各節初出には元号を併記した。
5．国名や地名は、原則記述時点の表現とした。

住友商事100年史

2024年3月発行

編集・発行　住友商事株式会社
東京都千代田区大手町二丁目3番2号
大手町プレイス イーストタワー

編集協力　株式会社DNPコミュニケーションデザイン

印　　刷　大日本印刷株式会社
東京都新宿区市谷加賀町一丁目1番1号

Printed in Japan