

特集

Driving Forces for Corporate Value

企業価値向上の原動力

1 収益の拡大： 新たな価値の提供

---> SEE MORE
page 012

2 経営の安定： 高度な リスクマネジメント

---> SEE MORE
page 020

3 経営の礎： 住友商事の原点

---> SEE MORE
page 023

1 収益の拡大:変化に対応し、顧客のニーズを捉えながら新たな価値を提供

住友商事はこれまで構築してきた事業基盤や機能を活用して、変化する事業環境や顧客ニーズを捉え、ビジネスを創出し、深化させています。これらの取り組みを通して社会に新たな価値を提供することで、収益の拡大を実現しています。

私たちを取り巻く環境は、円高、IT技術の発達、新興国の成長、リーマンショックとその後の金融不安、地球環境問題や自然災害など、様々な要因が絡み合いながら絶え間なく変化しています。これらを受けて、製造業の海外進出や環境問題への対応など、お客様のニーズも変化しています。

私たちは、こうした変化をビジネスチャンスと捉え、世界各地にある事業拠

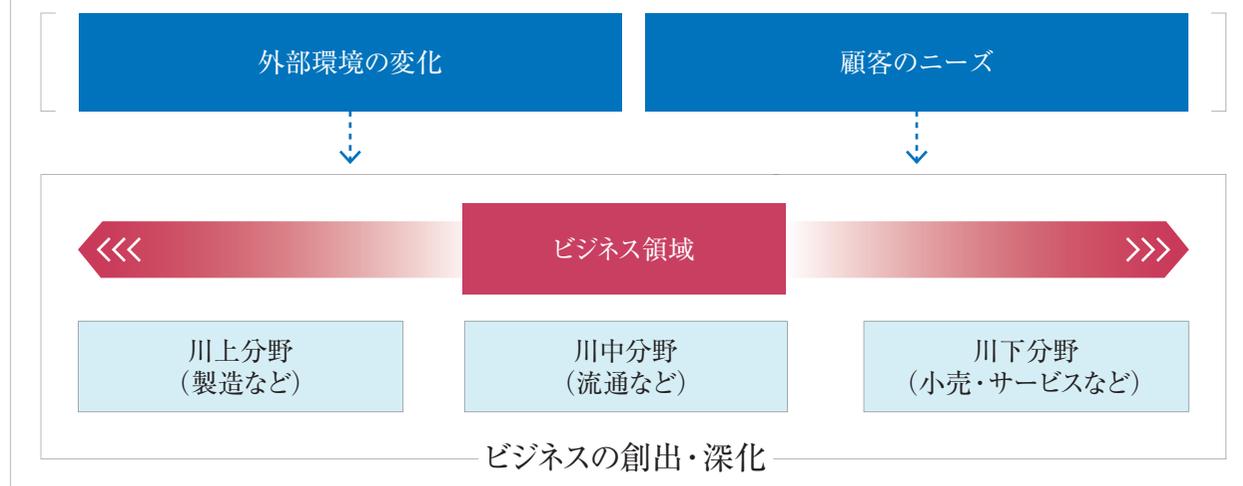
点などのビジネス基盤と、情報収集・分析力やリスク管理能力などの機能を活用しながら、流通事業などの川中分野から、製造事業などの川上分野や、小売・サービス業などの川下分野まで事業領域を拡大し、バリューチェーンを構築してきました。

そして、こうして築いてきたバリューチェーンを深化させながら、新たな価値を提供し続けることで、持続的な収益の

拡大を目指します。

特集「収益の拡大」では、新たな価値を創造し、深化させた事例として、バリューチェーンの絶え間ない深化を図る北米鋼管事業、発電所の建設請負からビジネスモデルを発展させたインドネシアのタンジュン・ジャティBプロジェクト、そして商社機能を発揮して、様々なビジネスを育んできたリテイル事業の海外展開についてご紹介します。

ビジネスモデル



Case 1

北米鋼管事業：鋼管バリューチェーンの深化



建設中のV&M Star 小径シームレス鋼管製造工場

拡大するシェールガス・オイル開発

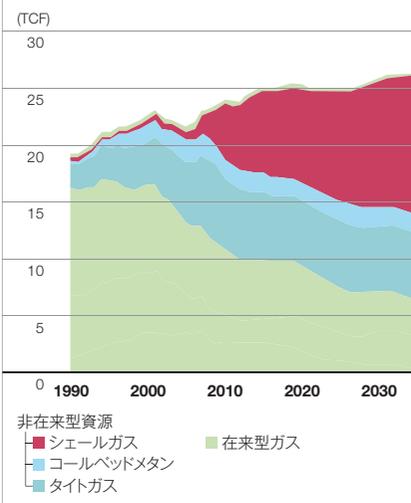
石油・天然ガスが地下の固い岩石中に閉じ込められているなど、在来型よりも“開発しにくい状態”で自然界に存在している化石資源を「非在来型資源」と呼びます。中でも薄くて脆いシェール(頁岩)層に存在するシェールガス・オイルが北米を中心に注目されています。その存在

は早くから知られていましたが、開発の難しさから商業生産には至っていませんでした。2000年代に入り、米国にて水圧破碎(ハイドロフラッキング)と水平掘削の技術が確立され、大幅に開発コストが低減されたことで、2006年頃からシェールガスの商業生産が本格化しました。その後、2010年からは原油価格の

高位安定を背景にシェールオイルへと開発の中心がシフトしています。

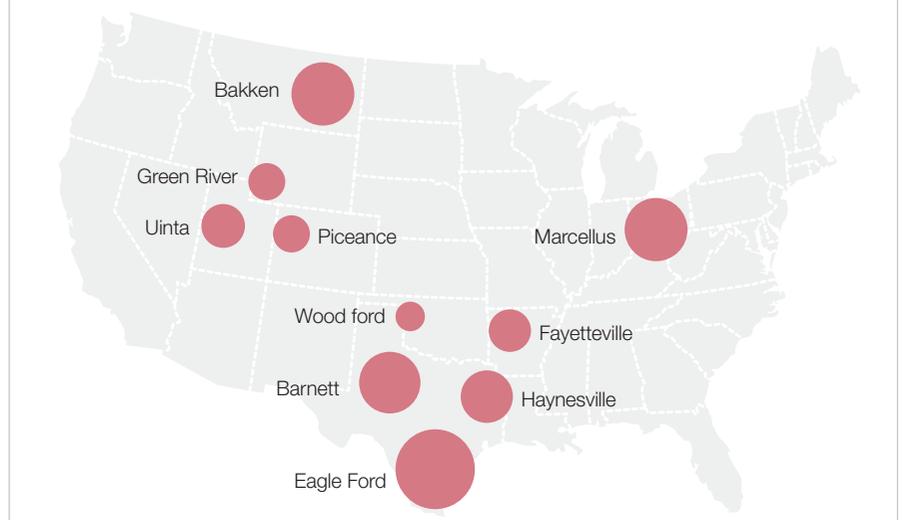
これらのシェールガス・オイルは水平掘削部分が長く、従来より径の小さい油井管が使用されるため、2007年頃から小径油井管の需要が急増しています。

米国の天然ガスに占めるシェールガス量



Source: EIA Annual Energy Outlook 2011

主なシェールガス・オイルの開発拠点



シームレス鋼管製造事業の強化

こうした環境のもと、住友商事は2011年10月に、米国で小径シームレス鋼管製造工場の建設に参画しました。

この工場は、シェール開発が最も盛んなペンシルバニア州マーセラス・シェール鉱区の近郊という好立地であることに加え、当社が2002年にフランスの大手鋼管メーカーVallourec S.A.とともに買収したオハイオ州のV&M Starに隣接しており、同社と原材料を共有することで、効率的な生産を行うことができます。2012年秋に稼働し、2013年には年間約35万トンの鋼管を生産する予定です。

変化に対応しながら米国油井管市場で最大のプレーヤーに

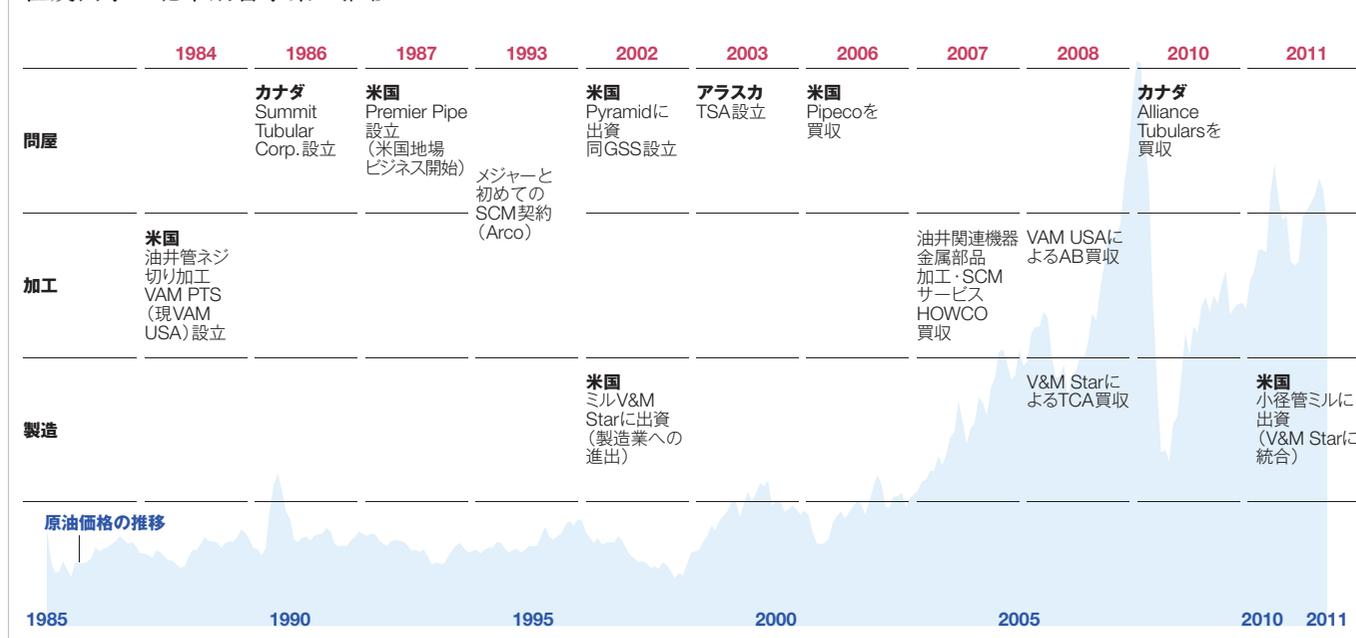
世界では年間約1,200万トンの油井管が消費されていますが、この半分に相当

する約600万トンが北米で消費されており、住友商事グループはそのうち約20%の取り扱いシェアを誇っています。当初、住友商事の北米鋼管事業は、日本で製造された鋼管を米国に輸出する「トレード」が中心でした。ところが1970年代後半から日米間の貿易摩擦問題が浮上し、油井管の輸出も次第に規制を受け始めるようになりました。この状況の打開を模索した結果、米国内で流通事業に参入することを決意し、1987年に油井管問屋を設立しました。この問屋を通じて、大手石油会社（メジャー）を中心とした顧客と長期にわたる安定供給契約関係を結ぶことに尽力し、1993年から在庫管理に加えて様々なサービスを組み合わせた油井管のSCM（サプライ・チェーン・マネジメント）契約を締結、マーケットの変化を捉えて、米国への輸出業から、米国内で調達した

油井管を米国内で販売するという「現地化」を進めました。

その後、1995年、米国のアンチダンピング措置により、日本製油井管の米国への輸出が完全に停止されました。その際、それまで取引のあったメジャーなどの顧客から、「我々のニーズを理解している住友商事に引き続き油井管の安定供給をして欲しい」との要請が寄せられたため、本格的に米国内で鋼管供給ソースを確保すべく奔走しました。これが2002年にVallourec S.A.とともに米国シームレスミルを買収することにつながり、川上化への第一歩となりました。その後も顧客のニーズや環境の変化に対応し、大手問屋への資本参加や、油井関連機器の加工メーカーへの資本参加など、バリューチェーンの拡充に力を注いでいます。

住友商事の北米鋼管事業の推移



北米鋼管事業の強み

こうした北米鋼管事業の原動力となっているのは、①大手メジャーから中小独立系まで幅広い石油会社との長期契約を中心とした顧客基盤、②高品質の製品をジャストインタイムで供給する問屋網、③油井管SCMスキームといった独自システムによる円滑なオペレーション支援体制、という当社の強みです。

通常、石油・ガスは地中深くに存在しており、それを汲み上げる油井管は高温高圧に耐え、かつ耐腐食性などの高い性能が求められます。我々の顧客である石油会社は、油井管等資機材の調達のほかにも、加工や在庫管理、メンテナンスなど、本業の石油ガス開発の他に多くの付帯業務を抱えていました。住友商事は、これら付帯業務のアウトソースを受けることで、お客様が効率的にガス・原油開発に専念できるような環境づくりに努めてきました。

また、油井やガス井は、掘削場所によって、規模や深度、圧力などの条件が異なります。個々の開発フィールドで、それぞれの掘削環境に最適な井戸設計を行って使用製品を決定する必要があります。そのためには、蓄積した知見やノウハウに基づいた高度な判断が必要です。住友商事は掘削を行う石油会社のニーズに応えるエンジニア集団を擁して、井戸環境に合った製品アプリケーションなどの提言をしています。

さらに、油井掘削は石油・ガスの産出地で全てオペレーションされているため、様々な機能を現場に集約させる必要があります。また、その現場をマネージできる有能な人材が不可欠となります。住友商事は、こういったオペレーションを包括的に受託し、施設や事業の立ち上げ、運営維持、システム構築、人材育成にあたる機能を担うSCM専門のサービス会社も有しています。

お客様のニーズを捉えながらグローバル市場でも存在感を発揮

住友商事は北米だけでなく世界12カ国13拠点で、油井管のトータルソリューションプロバイダーとして、メジャーを始めとするお客様のニーズに応えながら油井管SCMを展開しています。

今後もエネルギー需要の増加に伴い、世界中で油井管の需要も伸びることが期待されています。住友商事は、継続的なバリューチェーンの深化と知見やノウハウの蓄積により、変化する環境や顧客ニーズに応えながら、新しい価値を提供していきます。



一般に掘削費用の10%を占める油井管。住友商事では、世界中で扱っている油井管全ての動きを管理するシステムを開発してお客様の使用状況を管理・予測し、必要に応じてジャストインタイムで製品を供給。在庫リスクの回避を図っています。



油井・ガス井に関するコンサルティングを担う技術者たち。お客様である石油メジャーと供給する当社の間で「翻訳者」のように橋渡しを行い、井戸環境に合った設計を提案しています。

Case 2

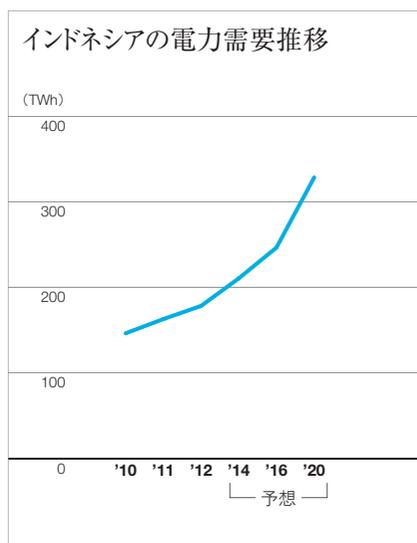
インドネシア電力事業～タンジュン・ジャティBプロジェクト～： 環境の変化に対応しながらビジネスモデルを深化



タンジュン・ジャティB 石炭火力発電所3号機(2011年10月完工)及び4号機(2012年1月完工)

逼迫する電力需要

右肩上がりの経済成長と人口の増加が続くインドネシア。これに伴い、インドネシア国内の電力需給は逼迫した状態が続いています。同国の電力需要は2020年まで年平均で約8%ずつ伸びていくことが予想されており、電源の開発が喫緊の課題となっています。



住友商事は1950年代のインドネシア進出以来、水力、火力、地熱といった多様な発電所の建設と運営に携わることで、高まり続けるインドネシアの電力需要を支えています。

タンジュン・ジャティB石炭火力発電所の拡張工事が完工

インドネシアでは、電力不足の解消を狙って政府主導による電源の開発に取り組んでおり、現在、ジャワ島を中心に発電所の建設ラッシュが続いています。

住友商事は、2006年よりリースを行っているタンジュン・ジャティB石炭火力発電所(以下、TJB)の拡張工事に取り組んでおり、2011年10月に3号機が、そして2012年1月に4号機が完工しました。電力の安定供給を目指して、一日も早い完工を実現すべく日本及びインドネシアの全ての関係者が一丸となって取り組んだ結果、それぞれ予定より約3ヵ月以上の

前倒しを実現し、さらに出力・効率とも契約条件を上回る性能を達成しています。

3、4号機の運転開始に伴いTJBの総発電容量は2,640MWとなり、インドネシアのジャワ-バリ電力系統全体の約13%の電力供給を担う重要な発電所となっています。

環境の変化により発生した課題を一つひとつ解決

TJB拡張プロジェクトが成功した背景には、1、2号機建設時に確立した新たなビジネスモデル「ファイナンス・リース」の採用と、高品質の製品、そして経験に裏打ちされたプロジェクトコーディネータ・遂行力などがあります。

TJB1、2号機建設プロジェクトの過程は、決して平坦なものではありませんでした。1995年、香港系のIPP*がTJB火力発電所プロジェクトを計画。住友商事はその設計から買い付け・建設までを請

け負うEPC*コントラクターとしてプロジェクトに参画しました。ところが建設が順調に進んでいた1997年、アジア通貨危機が発生してインドネシアの通貨ルピアが暴落。プロジェクトに融資していた民間銀行団は一斉に融資を引き上げ、また香港系IPPも撤退を決めるなど、TJBプロジェクトは中断を余儀なくされました。

この時点で土木工事の約7割が完成し、機器や設備も発注済でした。そして何より、インドネシアの人々がこの発電所の完成を待ち望んでいるという思いから、当社は工事を継続すべくインドネシア政府に粘り強く働きかけました。そこで当社が考案したスキームが、「ファイナンス・リース」です。これは、当社が国際協力銀行の融資を受け自らのリスクで発電所を建設し、完成後には現地事業会社のPT Central Java Power (以下、CJP)を通じてPT PLN (Persero) (以下、PLN)

にリースするというものでした。

このスキームでは、リース料は現地の実勢電力料金などの変動に応じて半年ごとに徴収することとしたため、PLNは初期投資負担を回避でき、発電による収入でリース料をまかなうことができます。また、IPPのように電力だけを提供するのではなく、発電所自体をリースするため、その保守・運転や燃料調達にCJPの協力のもとにPLNが担うこととなり、現地における発電事業の担い手を育成することにもつながります。そのほかにも、20年間のリース契約終了後の発電所の譲渡など、インドネシアにとっても魅力的なスキームでした。

当社とインドネシアの両者が“Win-Win”となるこのスキームの提案を受けて、プロジェクト中断後4年が経過した2001年に再開交渉が合意に至りました。その後、当社は法務・会計・税務・財務・

リスクマネジメントなどといった多岐にわたる機能を結集させて、複雑な交渉及び手続きを乗り越え、2003年に工事を再開。2006年に完成するに至りました。環境の大きな変化に見舞われながらも、将来を見据えてインドネシアと当社にとって常に最善の答えを導き出し、11年間にわたる長期プロジェクトを成功に導いたのです。

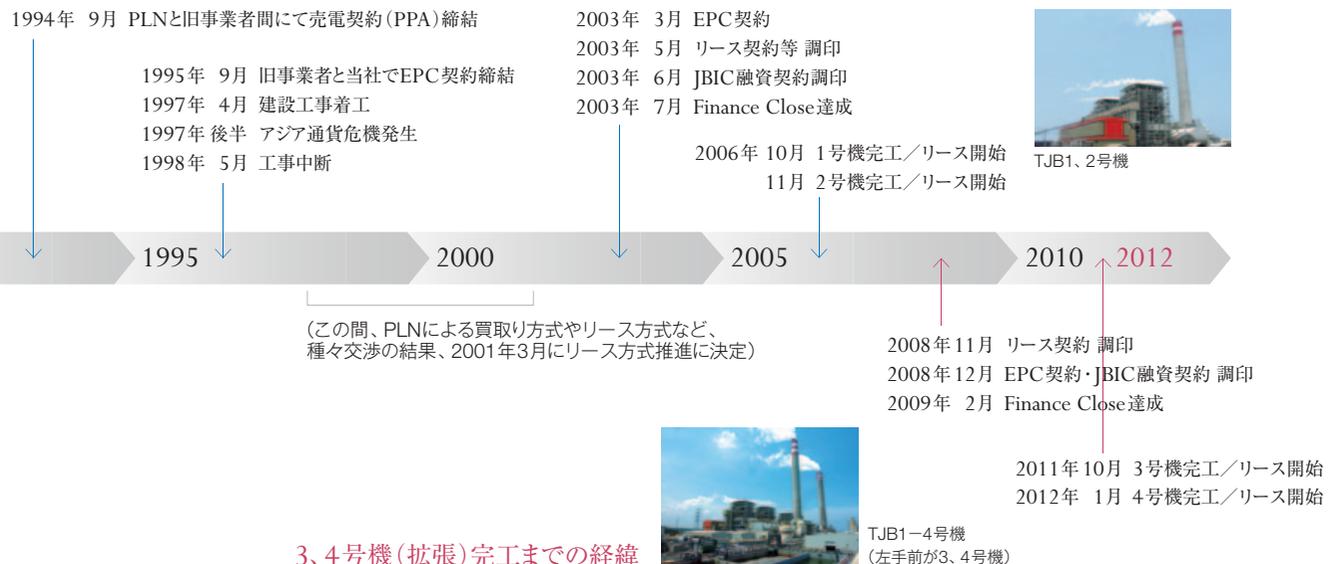
今後も経済成長と人口の増加が見込まれるインドネシア。住友商事はこれまでの取り組みを通して蓄積した技術力、コーディネート力、プロジェクト遂行力、そして現地との信頼関係をさらに発展させながら、インドネシアとともに成長していきたいと考えています。

* IPP (Independent Power Producer) : 独立発電事業者

* EPC (Engineering, Procurement and Construction) : 工事込建設請負形態

TJB (タンジュン・ジャティB) プロジェクトの経緯

1、2号機(既設)完工までの経緯



3、4号機(拡張)完工までの経緯

Case 3

リテール事業の海外展開： 商社機能を発揮して様々なビジネスを育成



住友商事のリテール戦略

高成長を続ける新興国と比較して成熟化が指摘される日本の消費市場。しかし、その規模は約135兆円と依然世界トップレベルの水準にあり、底堅く安定した市場といえます。

住友商事は肥沃なこの国内市場において、リテール分野を戦略的事業分野と位置づけ、これまで食品スーパー事業、ドラッグストア事業、ブランド事業、テレビ通販事業、ケーブルテレビ事業、携帯端末販売事業、日用品のインターネット通販（EC）事業など、幅広くビジネスを手掛け育成してきました。

当社のリテール事業は、個々の消費者に対し、店舗、テレビ、インターネット、モバイルといった様々なチャンネルを通じて商品・サービスを提供し、収益機会を最大化する「マルチチャンネル・リテール戦略」を掲げ推進しています。そして、この当社独自の戦略のもと、メディア・IT・

リテールの各分野で業界トップレベルのビジネスを展開する事業会社各社が、分野の垣根を越え連携・融合することで新たな価値を創造・提供していくという、総合商社の中でも極めて特徴的なビジネスを展開しています。

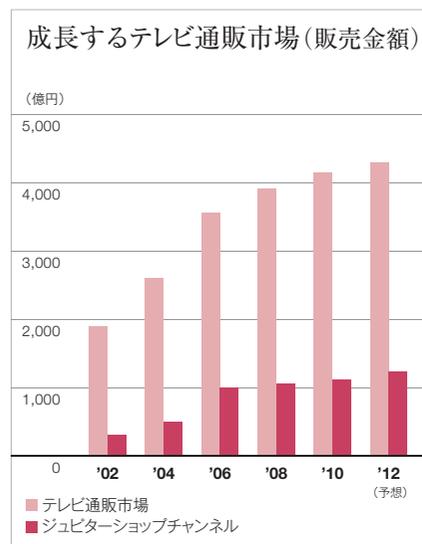
今後は、引き続き国内市場での事業の拡大を図ると同時に、将来の収益基盤拡充のため、国内で成功したビジネスモデルを海外へ展開する試みも進めています。

国内における事業育成例 テレビ通販事業のジュピターショップチャンネル

国内テレビ通販市場でトップシェアを占めるジュピターショップチャンネル(株) (SHOP)は、このマルチチャンネル・リテール戦略の核となる事業会社です。テレビ通販という米国発のビジネスモデルを日本で展開するべく、当社は、米国企業をパートナーにSHOPを一から立上げ、その後も資金面・人材面でのリソース投

入に加え、物流・メディア・ITなど当社グループが有する様々な機能を積極的に活用し、SHOPをサポートしてきました。

今では業界トップのポジションを確立しているSHOPも、立ち上げ段階では試行錯誤の連続でした。そうした中、「お客様



※1 テレビ通販市場の数値は富士経済「通販e-コマースビジネスの実態と今後 2011-2012 市場編」より

※2 ジュピターショップチャンネルの数値はテレビ通販の他、ネット通販などを含む

に喜んでいただける面白い商品、楽しい番組企画への飽くなき探求心」を原動力に、紹介する商品を国内の消費者の嗜好に合わせ独自化し、ライブ放送時間を拡大するなど、様々な施策に取り組みました。さらには、自社スタジオや専用コールセンター開設を機に、商品の売れ行きなどに応じた場面・商品の入れ替えや、番組の司会進行役とお客様を電話でつなぎ双方向コミュニケーションを取りながらの番組づくりを実現させました。

これらの取り組みによりSHOPは成長軌道に乗り、その後も完全24時間ライブ放送の実施やコールセンターの増設、新たな顧客対応システムの導入、最新鋭の物流センターの稼働、商品企画や品質管理の強化、そしてインターネット販売の開始など、お客様のニーズを捉えサービスを進化させています。

SHOPの例のように、当社はビジネス

を成長に導くため、事業のオペレーションに深く関わり、商品企画力、マーケティング力、ブランド構築力といった当社が幅広く展開するリテイル事業を通じて培ってきたノウハウと、商品調達・在庫管理や物流のオペレーション能力などの商社機能を最大限に発揮します。そうすることで商社機能そのものが強化され、そこで得たノウハウはさらなる強みとして当社に蓄積されていきます。ビジネスを通じて培った機能や強みが、次なる事業を育成する力となり、当社のリテイル事業の根幹を作っています。

ビジネスを育成する力を新興国に横展開

経済発展が著しい中国・アジアなどの新興国においては、中間所得層が厚みを増し、それに伴って消費市場も急速に拡大しています。当社は、将来の収益基盤確立

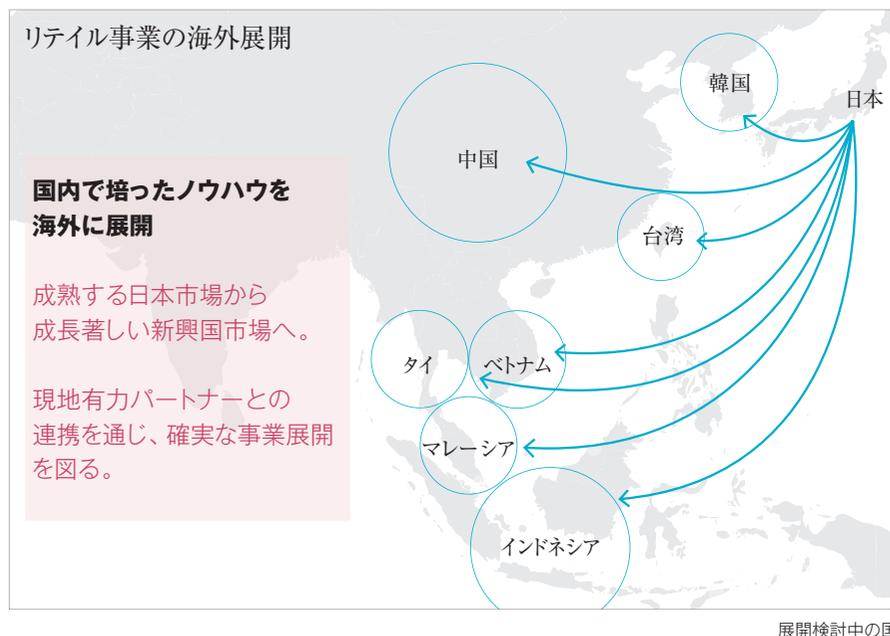
に向け、国内リテイル事業で培った「ビジネスを育成する力」をこれら新興国へと横展開し、さらなる成長を目指しています。

テレビ通販事業では、人口増加や所得水準の向上、消費活動の多様化といった新興国マーケットの動向を捉え、現地の有力企業をパートナー候補に、事業化に向けた具体的な協議を進めています。

日用品EC事業では、2011年度に中国とインドネシアにおけるビジネスの展開を目指して、住商電子商務(上海)有限公司とPT Sumisho E-commerce Indonesiaを設立しました。ネットワーク技術やITの知識に加え、商社機能や日本におけるEC事業で培ったノウハウを駆使し、将来的にはアジアを中心としたその他の地域においてもEC事業展開を図り、グローバルベースでの収益基盤拡大を目指します。

また、ドラッグストア事業では、台湾の有力企業である三商行股份有限公司と合併会社を設立し、台北市内にドラッグストアを出店することに合意しました。三商行は百貨店、スーパーマーケットなどのリテイル事業を台湾及び中国において幅広く展開しています。パートナーが有する現地における物流機能及び商品調達力と、当社が国内で培ったドラッグストア『Tomod's』の商品構成や店舗レイアウト、販売促進ノウハウなどの強みを結集することで、競合他社との差別化を図ります。

今後はさらに、その他の事業分野でも海外事業化の検討を進め、中期的な成長に向けた将来の収益基盤づくりに取り組んでいきます。



2 経営の安定:収益の拡大を加速させる リスクマネジメント

住友商事は、「リスクマネジメント」を「経営の安定」のベースツールとして位置づけています。揺るぎないリスクマネジメントシステムが経営の安定を担保し、同時に収益拡大の基盤となって、住友商事の持続的な成長を実現しています。

Question 1:

濱田CFOは「経営の安定」について、どのように認識していますか？

私は、会社経営の方針がぶれることなく、全役職員がその方針を共有し、安心して業務に専念できる状態を「安定した経営」と考えています。そのためには、「見識と胆識を持った経営陣」、「優秀な従業員を育成するメカニズム」、「揺るぎないリスクマネジメントシステム」、そして、「強固な財務基盤」が必要であり、それらが融合したときに生み出されるものが、持続的に成長する事業基盤であると考えています。

私が担当している「リスクマネジメントシステム」について説明しますと、住友商事はリスクマネジメントを個別要素としてだけでなく、企業価値の極大化のためのベースツールとして、経営管理の最高レベルに位置づけています。ビジネス

では、リスクを取ってリターンを得ることが基本ですが、総合商社のビジネスは分野も地域も多岐にわたっており、リスクも実に多様です。このリスクをどうハンドリングするかは非常に難しいのですが、その巧拙が持続的な企業価値創造に大きく影響します。

当社は早くからリスクマネジメントを経営管理に深く組み込んでおり、その後も他社に先駆けて「取ったリスクに対してどの程度のリターンをあげているか」という収益性を見る全社共通のモノサシ「リスク・リターン*」を導入するなど、事業環境の変化に応じてリスクマネジメントシステムの高度化に取り組んでいます(リスクマネジメントの詳細についてはp49~51をご参照ください)。

もう一つの重要な要素として「強固な財務基盤」があります。欧州債務危機などによって、金融環境は不安定になる可能性もあり、財務の安全性を確保することが重要であると考えています。財務の安全性とは、優良な資金調達先を確保し、低廉な長期性資金を手当てできる体制を整えるとともに、万が一の借り換えリスクに備え、現預金やコミットメントラインなどの流動性を確保しておくことです。

これらの要素が効果的に構築されていくときに「安定した経営」が生み出され、その先に「収益の拡大」があると認識しています。

*リスク・リターン=純利益/リスクアセット(最大損失可能性額)

一定の「リスク」に対して、どの程度の「リターン」をあげているかという収益性を見る指標。具体的には、資産額に各資産価値の最大下落率を意味する「リスクウェイト」を掛けて、最大損失可能性額である「リスクアセット」を計測します。



濱田 豊作
取締役 副社長執行役員

Question 2:

事業環境の変化を踏まえ、中期経営計画 $f(x)$ でのリスクマネジメントの具体的な取り組みについてご解説ください。

住友商事を取り巻く事業環境は大きく変化しています。例えば、経済成長の中心が先進国から新興国へ変化することに伴い、今後、新興国において、インフラや食糧などの需要がますます増大することが予想されます。また、産業構造の変化に伴い、国内産業の再編や海外展開の本格化も見込まれます。こうした外部環境の変化に伴い、当社の事業機会も変化していきますので、 $f(x)$ では時代が求める「ビジネスモデルへの高度化・転換」に取り組んでいます。

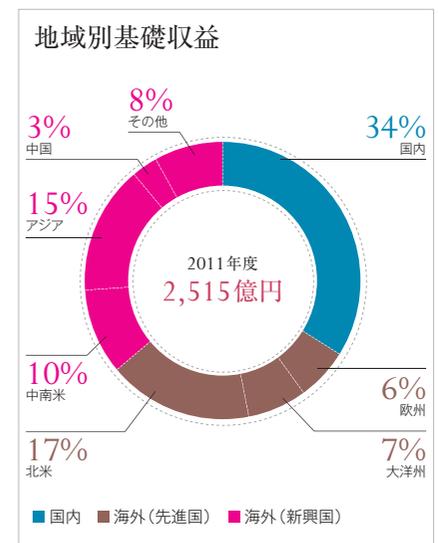
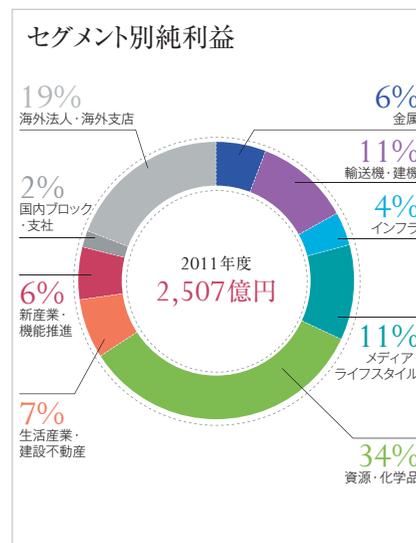
現在、そして将来を見据えると、やはり新興国の成長性が相対的に高いといえます。新興国には主に2つの事業機会があると私は考えていますが、1つは、様々な資源や生産物を消費国に提供するという「生産・輸出の基地」としてのビジネスチャンス。そしてもう1つは、高い経済成長や人口増加を背景とした「内需」というチャンスです。一方で、新興国でのビジネスが拡大することは、カントリー

リスクなどのリスクも格段に高まります。

新興国に様々な事業機会があるとはいうものの当社の経営資源は限られていますので、リスク・リターンやROAやIRRなどの尺度で投資判断を行います。しかし、例え高い収益が見込めても、特定の新興国ビジネスに経営資源を集中投下すると、万が一リスクが顕在化した場合に多大な損失を被ることになるので、「分野・

地域をどこまで集中させないか」という観点でポートフォリオマネジメントがますます重要になっており、分野・地域ともバランスの取れたポートフォリオを維持しています。

また、その時々々の金融環境を考慮しながら、流動性の確保、適正DER (Debt Equity Ratio=負債比率)、そして総資産額の規模といった視点からバランス

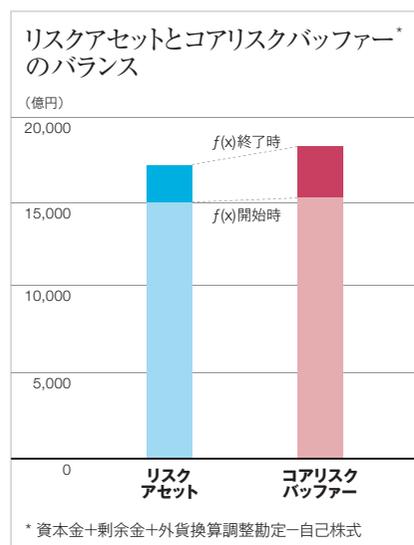


基礎収益=(売上総利益+販売費および一般管理費(貸倒引当金繰入額を除く)+利息収支+受取配当金)×59%+持分法による投資利益

シートを管理する「バランスシートマネジメント」も重要です。足下では、欧州債務危機が長引くことで金融システムが不安定になる可能性もあるため、住友商事は、連結総資産額約7兆2,000億円の9分の1にあたる8,000億円を超える現預金や、緊急時に資金を調達できるコミットメントラインを保有しており、高い流動性を確保しています。

さらに、経営計画に沿った利益を積み上げることによって、株主資本の拡充を図ると同時に、リスクアセットを株主資本の範囲内に抑える「リスクアセットマネジメント」も重要と考えています。

このように、 $f(x)$ では、「リスクアセットマネジメント」「ポートフォリオマネジメント」「バランスシートマネジメント」が特に重要であると捉え、これに「人材マネジメント」を加えた戦略的なリソースマネジメントを加速することをキーアクションの一つに掲げています。



Question 3:

今後も安定した経営を続けていくために何が必要か、濱田CFOのお考えをお聞かせください。

住友商事にとってリスクマネジメントは、「安定した経営」を持続するための基盤となるツールです。優れたリスクマネジメントシステムがあるからこそ、営業部門は安心して事業のアクセルを踏み込めるものと私は捉えています。そういう意味においてリスクマネジメントは、今後もその考え方や枠組みなど根幹部分は変えることなく、事業環境や経営ステージの変化によって高度化・進化させたり、マネジメントの方法に「アクセントづけ」していくことが重要と考えています。

私はCFOとして、これまで同様「資金調達構造と親和した最適なポートフォリオ」の実現に絶えず力を注ぎます。資金調達には自律が必要ですので、その範囲内でリソースマネジメントの考えに沿って資産の入れ替えを進めていきます。現在も3カ月に1度、社長・部門長戦略会議が

行われていますが、その際に事業部門サイドの声をよく聞きながら、バランスシートの右側の責任者である私は「できる限り実行させたい、しかし、やはり会社には限度がある」ということをしっかりと伝える、といったコミュニケーションを展開しています。

最後に、今後のリスクマネジメントの「アクセントづけ」について少しお話し

ますと、 $f(x)$ では「戦略的なリソースマネジメント」に注力していますが、その後には「キャッシュ・フローマネジメント」がテーマになると考えています。キャッシュ・フローマネジメントとは、会社方針・戦略に沿ってキャッシュ・フローを自らコントロールしていくことであり、事業計画どおりにキャッシュを創出する力が何よりも重要になっていくと認識しています。



3 経営の礎： 住友商事の原点

「収益の拡大」と「経営の安定」の基礎となるもの、すなわち住友商事の価値判断の拠り所は、住友400年の歴史に培われた「住友の事業精神」であり、「住友商事グループの経営理念・行動指針」です。住友商事グループが持続的な成長を目指すうえで、事業活動の根幹となるものと位置づけています。

住友の事業精神

「住友の事業精神」は、創業以来400年以上にわたって住友グループ内で継承・堅持されてきました。その骨子は、「住友の事業活動は、信用を大事にして誠実・健全を心掛けるとともに、時代の転換点では自ら率先して構造改革に取り組むことで、自社のみならず社会にとっても有意義な価値を生み出すものでなければならない」というもので、今日でも十分に通用する普遍的な価値観を謳っています。

住友商事グループの経営理念・行動指針

この「住友の事業精神」を基に、今日のかつグローバルな視点を加えて、整理し直したものが「住友商事グループの経営理念・行動指針」です。

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

経営理念第1項目の「健全な事業活動を通じて豊かさと夢を実現する」は、住友商事の「企業使命」を、第2項目の「人間尊重を基本とし、信用を重んじ確実を旨

とする」は、住友商事の「経営姿勢」を、第3項目の「活力に溢れ、革新を生み出す企業風土を醸成する」は、住友商事の「企業文化」を、各々表現しています。「行動指針」は、経営理念を実現するための企業及び役職員の行動のあり方を定めたものです。

住友商事は、経営理念に示された価値基準をグループ内で共有し、個々の事業活動において実践することで、全てのステークホルダーの経済的・社会的価値の実現や向上に貢献していきます。

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。