

Chapter 1 総合商社・住友商事

「事業」を創る会社。

「住友の事業精神」を原点に、多彩な経営資源と多様な事業機能を融合し、
社会を豊かにする「事業」を創る会社——総合商社・住友商事。

経営理念・行動指針とマテリアリティ(重要課題)	13
沿革	15
価値創造モデル	19

400年の時を超えて受け継がれてきた 「住友の事業精神」を全ての事業の原点に。

住友の事業精神

「住友の事業精神」とは、住友家初代の住友政友（1585～1652）が商売上の心得を簡潔に説いた「文殊院旨意書（もんじゅいんしいがき）」を基に、住友の先人たちが何代にもわたって磨き続けてきたもので、その要諦は「営業の要旨」として引き継がれています。

第一条では、何よりも信用を重んじること、第二条では社会の変化に素早く的確に対応しながら利潤を追求し、常に事業の刷新を図るという進取の精神を示し、その上で、浮利を追うような軽率・粗略な行動を戒めています。文殊院旨意書から受け継がれてきた「住友の事業精神」は、その普遍性をもって、今日でも住友グループ各社の理念として息づいています。

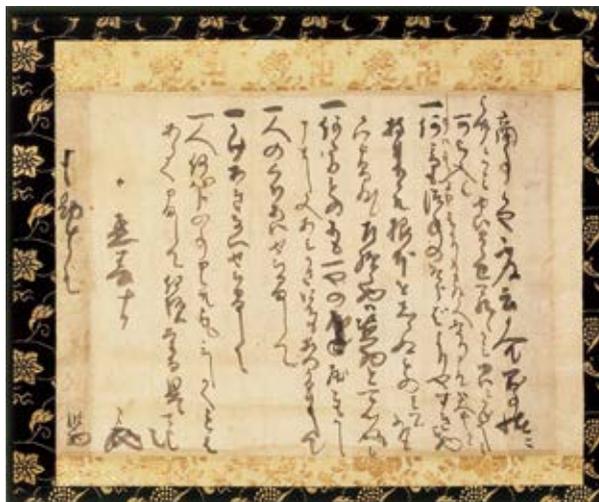
他にも、「住友の事業精神」を伝えるいくつかの言葉があります。まず「自利利他公私一如（じりりたこうしいちによ）」。これは、「住友の事業は、住友自身を利するとともに、国家を利し、社会を利するほどの事業でなければなら

ない」というもので、住友商事グループの目指すべき企業像に通じるものです。

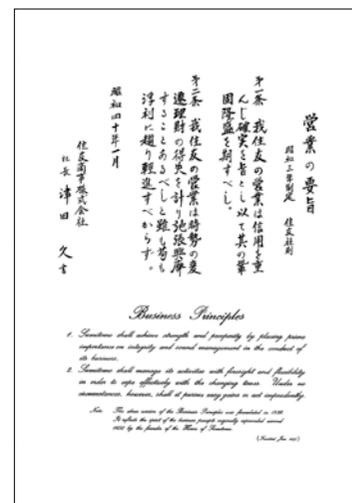
次に、「企画の遠大性」。創業時の住友の事業が長期的・継続的な取り組みを要する銅山経営を根幹にしていたことに由来するもので、将来を見据え、国家と社会全体の利益を俯瞰する長期的かつ大所高所の視点は、歴代の経営者に一貫して受け継がれてきました。

そして、「事業は人なり」。住友の歴史を振り返ると、いつの時代でも人材の発掘・育成は経営の最重要事項と位置付けられています。

当社グループの根底には、いつの時代でも、目の前の変化に惑わされることなく、「信用・確実」「浮利を追わず」「公利公益」に重きを置きつつ、「進取の精神」をもって変化を先取りしていくという、400年にわたり脈々と受け継がれてきた「住友の事業精神」が流れています。



住友の事業精神の基礎となった「文殊院旨意書」(写真提供/住友史料館)



営業の要旨

経営理念・行動指針

住友商事グループの「経営理念」は、住友400年の歴史に培われた「住友の事業精神」をベースに、今日的かつグローバルな視点を加えて、平易かつ体系的に整理し直したものです。「行動指針」は、「経営理念」を実現するための企業および役員・社員の日常の行動の在り方を定めたガイドラインです。

「経営理念」に掲げているように、当社グループの社会的使命は、健全な事業活動を通じて、株主、取引先、地域社会の人々、そして社員も含め、世界中の人々の経済的・精神

的な豊かさや夢を実現することと考えています。また、個々人の人格を尊重し、「住友の事業精神」の真髄である「信用を重んじ確実を旨とする」という経営姿勢を貫き、一人一人の主体性、創造性が発揮され、改革と革新が不断に生み出されるような企業文化を大切にしています。

「経営理念」や「行動指針」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、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。

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や夢を実現する。
- 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。

マテリアリティ(重要課題)

私たちはこれまで、住友の事業精神と住友商事グループの経営理念を胸に事業活動に取り組んできました。今、社会が抱える課題に対して事業活動を通じてどのように取り組んでいくのが改めて大きく問われています。私たちは、将来にわたって、社会とともに持続的に成長するために、住友の事業精神、住友商事グループの経営理念を踏まえ、

事業活動を通じて、自らの強みを活かし優先的に取り組むべき課題を「社会とともに持続的に成長するための6つのマテリアリティ(重要課題)」として特定しました。これを事業戦略の策定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、事業活動を通じて課題を解決することで持続的な成長を図っていきます。

グローバルに広がる顧客・パートナーとの信頼関係とビジネスノウハウを活用し、健全な事業活動を通じて豊かさを実現するという企業使命を果たすことで、当社の成長と社会課題の解決を両立していきます。



地球環境との共生

循環型社会の形成と気候変動の緩和を目指し、資源の有効利用や再生可能エネルギーの安定供給に向けた仕組みづくりに取り組むことで、地球環境と共生した成長を実現します。



地域と産業の発展への貢献

さまざまな国や地域の人々のニーズに応じてモノやサービスを安定的に調達・供給し、産業のプラットフォームづくりに貢献することで、地域社会とともに成長・発展する好循環を生み出します。



快適で心躍る暮らしの基盤づくり

毎日の生活に必要なモノやサービスを提供してより便利で快適な暮らしを実現するとともに、質の高い暮らしへのニーズにも応えていくことで、全ての人の心と体の健康を支えます。



多様なアクセスの構築

人・モノが安全かつ効率的に行き交うモビリティを高め、情報・資金をつなぐネットワークを拡大することで、多様なアクセスを構築し、新たな価値が生まれる可能性を広げます。

上記の課題を解決するための基盤として、人間尊重や信用・確実といった経営姿勢と、活力に溢れ革新を生み出す企業風土のたゆまぬ維持向上に努めています。



人材育成とダイバーシティの推進

多様なバックグラウンドを有する人材が、各々のフィールドで能力を最大限に発揮して、新たな価値や革新を生み出せるように、最重要の経営リソースである人材の育成・活躍推進に取り組めます。



ガバナンスの充実

透明性を確保しつつ、持続的な成長に向けた戦略の立案・実行およびその適切な監督を充実させることで、経営の効率性を向上し、健全性を維持します。

時代の流れとともに変化し続ける 経済・産業・社会の進化と発展を支えることで 成長してきた住友商事グループ。

住友商事グループのあゆみ

1600年前後
銅精錬事業を開始



鼓銅図録の南蛮吹
(写真提供/住友史料館)

1919
大阪北港(株)設立 (住友商事の源流)



大阪北港本社(住友総本店別館・旧帝国座)
(写真提供/住友史料館)

1950
海外進出の
布石を打つ
インド・ボンベイ(現ムンバイ)に初の駐在員を派遣、1952年にはニューヨークに米国法人を設立

1962
商品本部制を導入
大阪・東京の各営業部門を一体化し、「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本部を設置

1952
住友商事(株)に改称
1945年に出されたGHQによる財閥解体指令に伴い受けていた「住友」の商号・商標使用制限が、1952年の日米安全保障条約の発効を受けて廃止された



1945
日本建設産業(株)に改称
商事事業に進出

日本建設産業(株)が本拠とした住友ビル分館

創成期——
経営基盤の確立

業容拡大への
体制整備

1600s

1910s 1920s 1930s 1940s

1950s

1960s

経済・社会情勢

- 1945**
- 終戦
 - GHQによる財閥解体指令

- 1950**
- 朝鮮戦争特需
 - 経済復興進展
- 1955**
- 高度経済成長期へ
 - 輸出振興・貿易自由化

- 1964**
- 東京オリンピック

1977

「ビッグスリー&ベストワン」の
スローガンを掲げる
売上高で業界第3位、
収益性や効率性を高め、
総合評価の面で第1位
を目指す経営に尽力した

1979

営業部門制の導入
業容の拡大に伴い、「鉄
鋼」「機電」「非鉄化燃」
「生活物資」の4営業部
門を設置。分権化を促
進し、結果、営業面の機
動力は大きく向上した

1988

企業ビジョン
「総合事業会社
構想」を掲げる
従来の商事活動を基盤
として、「①事業活動の
積極化 ②川下事業の
展開 ③総合力の強化」
を推進し、商事活動と
事業活動を当社の収益
の二本柱とした収益構
造の構築を目指した

1996

銅地金不正取引
事件
当社営業部長が、会社
に秘匿して銅地金の不正
取引を行ったことで、
約2,850億円もの損害が
発生、事態収束までに
約10年を要した。当社は
この事件を教訓として、
再発防止に向けた社内
管理体制を整備した

1998

経営理念・行動指針策定
リスク・リターン経営導入

これまでの経営活動憲章を見直し、「経営理念・行動指針」を新たに制定した。また、一定のリスクに対して、どの程度のリターンを上げているかという収益性を見る全社共通のモノサシとして、「リスク・リターン」を導入した

2000～

中期経営計画を
策定・実行

2001

本社を東京に
一元化

2015

大型減損損失
による赤字決算

2018

史上最高益を
達成し、新たに
「中期経営計画
2020」をスタート



2018年9月
本社を大手町に移転

総合商社としての
経営基盤確立

「総合事業会社
構想」の推進

グローバル
連結経営の深化—
「経営理念」の制定

「改革パッケージ」の
実行から新たな
成長ステージへ

創立100周年に
向けて

1970s

1980s

1990s

2000s

2010s

1970

- 大阪万博

1971

- ニクソン・ショック

1973

- 第1次オイルショック
- 変動相場制へ移行

1979

- 第2次オイルショック

1980

- イラン・イラク戦争

1985

- プラザ合意。急激な円高が進む
- 日銀による金融緩和実施

1986

- 株式、不動産価格急騰でバブル景気へ

1989

- 消費税導入
- 12月、日経平均株価が38,915円87銭の最高値を記録
- 冷戦終結。ベルリンの壁崩壊

1991年

- バブル崩壊、深刻な不景気

1996年

- 大規模な金融制度改革(日本版ビッグバン)

1997年

- アジア通貨危機

1999年

- EU通貨統合
- ITバブル

2001年

- 3大メガバンク誕生へ
- 米国同時多発テロ

2003年

- イラク戦争勃発
- SARS、米国BSE

2008年

- リーマン・ショック

2010年

- ギリシャ経済危機
- 中国がGDPで世界第2位になる

2011年

- 東日本大震災

2013年

- アベノミクス経済改革
- 2020年オリンピック開催地が「東京」に決定

時代の変化を機敏に捉えて自らの事業領域を広げ、 ビジネスモデルの進化を図ってきたこれまで。

創成期 — 経営基盤の確立

1950s

創成期の最重点課題は経営基盤の確立でした。住友商事の前身、日本建設産業の社長だった田路舜哉とうじしゅんや（後の住友商事初代社長）は、常日頃から「熱心な素人は玄人に優る」と素人集団の社員を激励するとともに、与信管理制度の厳格運用など堅実経営を実践。1950年、ボンベイ（現・ムンバイ）に初の駐在員を派遣、1952年にはニューヨークに米国法人を設立し、海外進出への布石を打ちました。そ

して1952年、社名を住友商事（株）と改称。1955年には福岡証券取引所に株式を上場しました。



社名変更時の新聞広告

業容拡大への体制整備

1960s

「ビッグスリー」のスローガンの下、業種内で売上高3位へ成長するという方針を打ち出すとともに、一人当たり売上高の増大も図りました。1962年、大阪・東京の各営業部門を一体化して商品本部制を導入し、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本部を設置。さらに1967年には、本部の枠を越えた中長期の取り組み推進を目的にプロジェクトチームを設置し、大型

プロジェクト、資源開発、新産業分野への取り組みを強化しました。



総合商社としての経営基盤確立と総合事業会社構想

1970s-1980s

1970年、東京・竹橋に新住友商事ビルを竣工し、大阪本社および東京本社の2本社体制とするとともに、相互貿易（株）を合併。1977年、「ビッグスリー&ベストワン」のスローガンを掲げ、経営分析資料に基づく総合評価でトップ、社会的評価で優位に立つことを目標としました。1970年代半ばには、海外拠点数は100を超え、1978年、英文社名をSUMITOMO SHOJI KAISHA, LTD.からSUMITOMO CORPORATIONに改称。続く1979年には、営業部門制を導入。鉄鋼・機電・非鉄化燃・生活物資の4営業部門を設置し、分権化を促進しました。また、創立60周年を記念して

“OPEN EYES ON ALL(全てに目を開こう)”を新スローガンとし、海外活動の強化や新分野開拓といった施策を推進しました。

1988年、「総合事業会社構想」を打ち出し、従来の商事活動に事業活動を加えた二本柱の収益構造の構築を目指しました。また、新スローガンとして「未来を今に 今を未来に」“Seeing Tomorrow, Innovating Today”を採用。1989年度決算で、単独決算と同時に連結決算を発表しました。

グローバル連結経営の深化—「経営理念」の制定

1990s

1991年、総合事業会社構想の実現に向け、中期事業計画「戦略95」を策定。1994年、“Global Mind, Global Reach”のキーワードを掲げ、グローバル化に対応した新たな収益構造の構築を推進しました。

1996年に発覚した銅地金不正取引事件を教訓として、再発防止に向けた社内管理体制を整備。1998年に「経営理念・行動指針」を新たに制定した他、新たな経営指標「リスク・リターン」を導入しました。

「改革パッケージ」の実行から新たな成長ステージへ

2000s

1999年の「改革パッケージ」以降、2年ごとに中期経営計画（「Step Up Plan」「AA Plan」「AG Plan」「GG Plan」「FOCUS'10」「 $f(x)$ （エフクロス）」）を策定・実行し、事業選別・収益性向上による体質強化とともに、優良資産の積み

増しによる収益基盤の強化などに取り組みました。また2001年、本社を東京・晴海に移転。2003年には「住友商事コーポレートガバナンス原則」を制定しました。

創立100周年に向けて

2010s

2012年、中長期ビジョンとして「創立100周年（2019年度）に向けて目指す姿」を掲げ、“Be the Best, Be the One”を新たなスローガンとしました。

2015年3月期は、大型案件における減損損失の計上により赤字決算となりましたが、2015年4月からの中期経営計画「Be the Best, Be the One 2017」において経営改革と成長戦略の推進、財務健全性の確保に注力し、成長軌道への回復を果たしました。

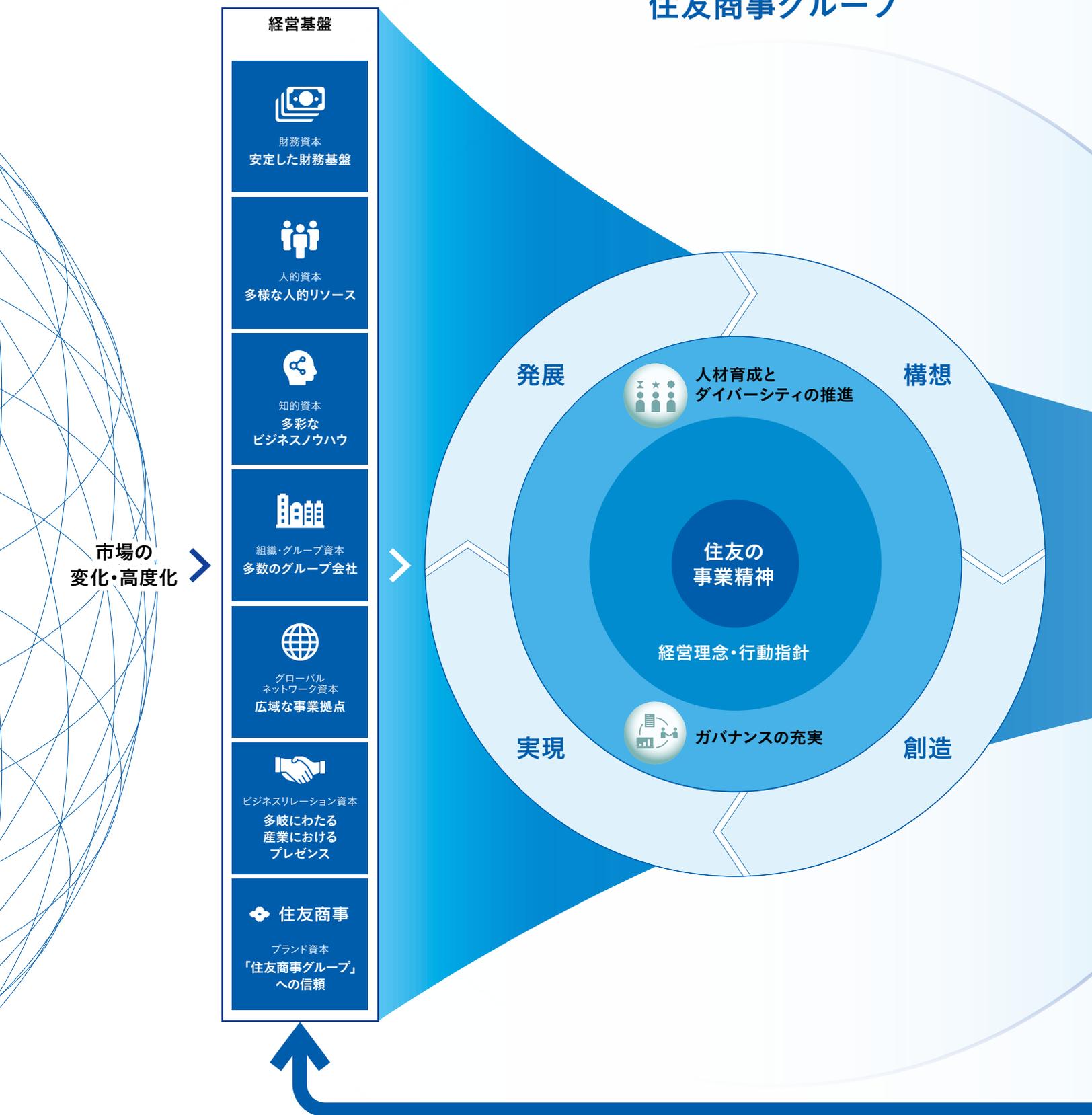
また2017年4月には、住友商事グループの成長と社会課題の解決を両立すべく、「社会とともに持続的に成長するための6つのマテリアリティ（重要課題）」を特定しました。さらに、2018年5月には、2018年度から3年間の「中期経営計画2020」を策定。「成長戦略の推進」と、それを支える「経営基盤の強化」を核に、「新たな価値創造への飽くなき挑戦」をテーマに取り組んでいます。また、同年9月に本社を東京・大手町へ移転しました。

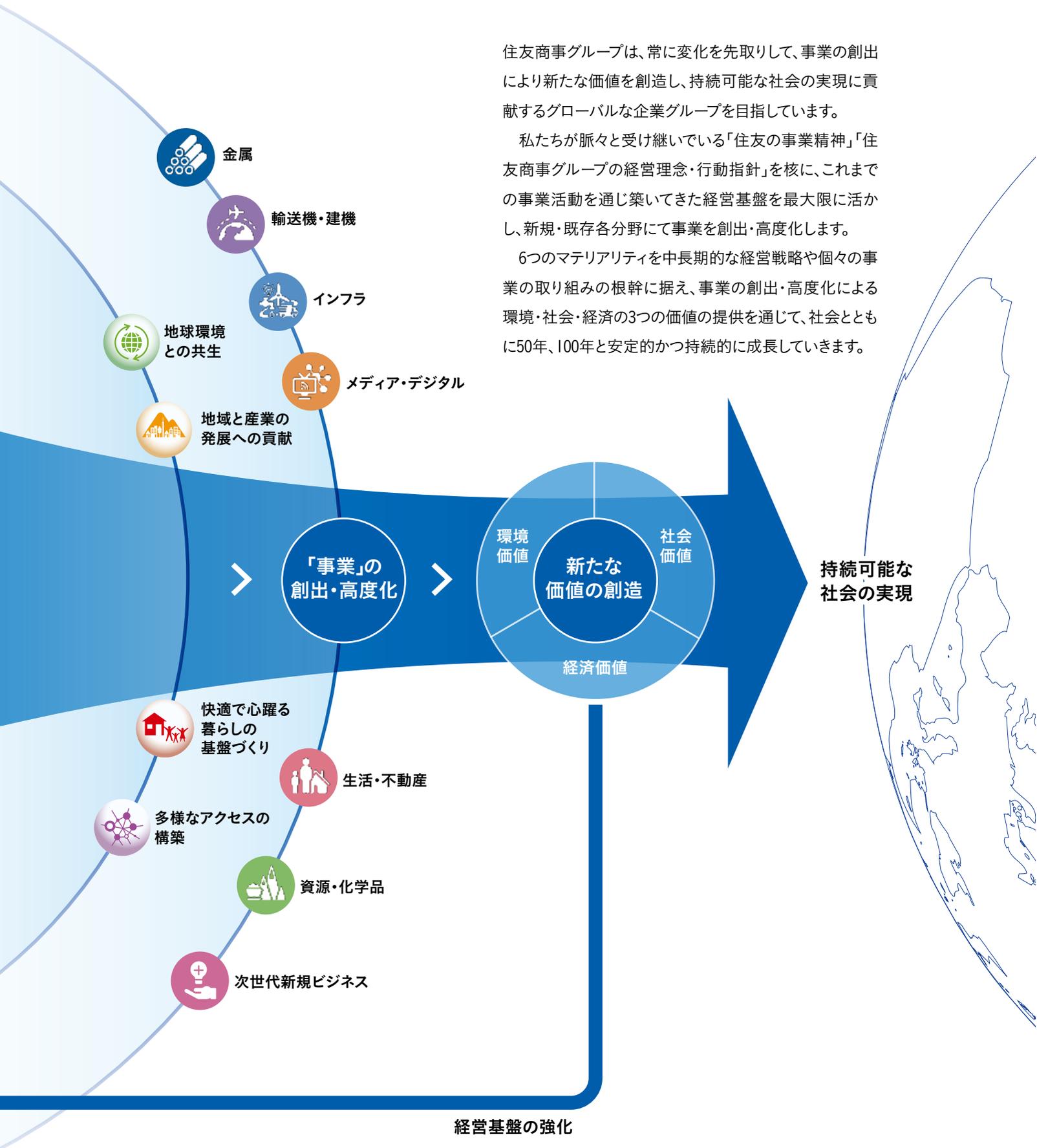


新本社ビルイメージ

価値創造モデル

住友商事グループ





住友商事グループは、常に変化を先取りして、事業の創出により新たな価値を創造し、持続可能な社会の実現に貢献するグローバルな企業グループを目指しています。

私たちが脈々と受け継いでいる「住友の事業精神」「住友商事グループの経営理念・行動指針」を核に、これまでの事業活動を通じ築いてきた経営基盤を最大限に活かし、新規・既存各分野にて事業を創出・高度化します。

6つのマテリアリティを中長期的な経営戦略や個々の事業の取り組みの根幹に据え、事業の創出・高度化による環境・社会・経済の3つの価値の提供を通じて、社会とともに50年、100年と安定的かつ持続的に成長していきます。

住友商事グループの経営基盤

財務資本
安定した財務基盤



総資産 7.8兆円
株主資本 2.6兆円

人的資本
多様な人的リソース



連結従業員
73,016名

知的資本
多彩なビジネスノウハウ



ビジネス開発
事業投資・経営

組織・グループ資本
多数のグループ会社



連結対象会社数
947社

グローバルネットワーク資本
広域な事業拠点



事業拠点数
129カ所 / 66カ国・地域

ビジネスリレーション資本
多岐にわたる
産業におけるプレゼンス



クライアント数
約100,000社

ブランド資本
「住友商事グループ」
への信頼



住友商事の歴史
99年

市場の
変化・高度化



住友商事グループ

創出したキャッシュを原資に投資と株主還元を実行し、有利子負債の削減を進めています。また、コア・リスクバッファとリスクアセットをバランスさせ、経営の安定性を確保しています。

多様なバックグラウンドを持つ人材を採用し、幅広い知識と高い専門性を有するプロフェッショナルの育成を進め、重要な経営資源である人材をグローバルに配置しています。

リスク管理、ロジスティクスの構築、金融サービスの提供など、長年にわたり蓄積してきたビジネスノウハウを活かし、ビジネス開発や事業投資・経営を行っています。

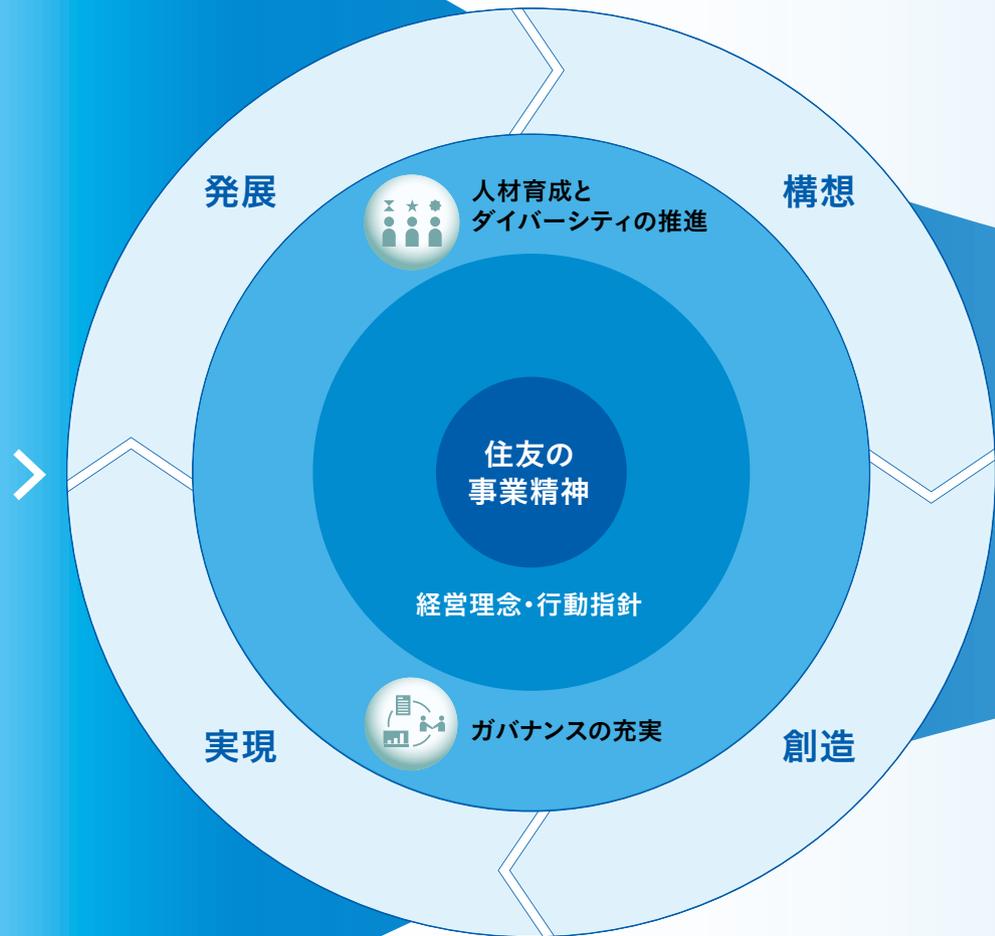
幅広い産業分野において、業界トップクラスの事業会社を有しており、事業会社経営の知見を活用することにより収益性を高め、事業基盤の強化を進めています。

グローバルに展開している事業拠点をベースに、各国の政府・産業界とのネットワークを活用し、現地のニーズを迅速に捉えた事業を展開しています。

多岐にわたる産業分野にて培ったビジネスパートナーとの関係を深化させ、各業界において高いプレゼンスを確立しており、ビジネスパートナーとともに多面的に事業を展開しています。

400年にわたり受け継がれてきた住友の事業精神や、住友商事グループの経営理念には「信用を重んじ確実を旨とする」ことがうたわれており、これを体現し続けています。

(2018年3月末現在)



住友商事グループの事業事例



事業部門	ビジネス事例
 金属	 スチールサービスセンター事業 (鋼材分野)
 輸送機・建機	 航空機リース事業 (リース・船舶・航空宇宙分野)
 インフラ	 都市交通鉄道事業 (社会インフラ分野)
 メディア・デジタル	 ケーブルテレビ事業 (メディア分野)
 生活・不動産	 食品スーパー事業 (ライフスタイル・リテイル分野)
 資源・化学品	 銀・亜鉛・鉛鉱山事業 (資源分野)
 次世代新規ビジネス	 テクノロジー × イノベーション分



エネルギー開発用資機材・サービス事業 (鋼管分野)



アルミ製錬事業 (非鉄金属製品分野)



モビリティサービス事業 (自動車分野)



建機販売・レンタル事業 (建設機械分野)



発電事業 (電力インフラ分野)



海外工業団地事業 (物流インフラ分野)



ベンチャー投資事業 (デジタルビジネス分野)



通信事業 (スマートプラットフォーム分野)



青果物卸売事業 (食料分野)



不動産事業 (生活資材・不動産分野)



FPSO保有・傭船事業 (エネルギー分野)



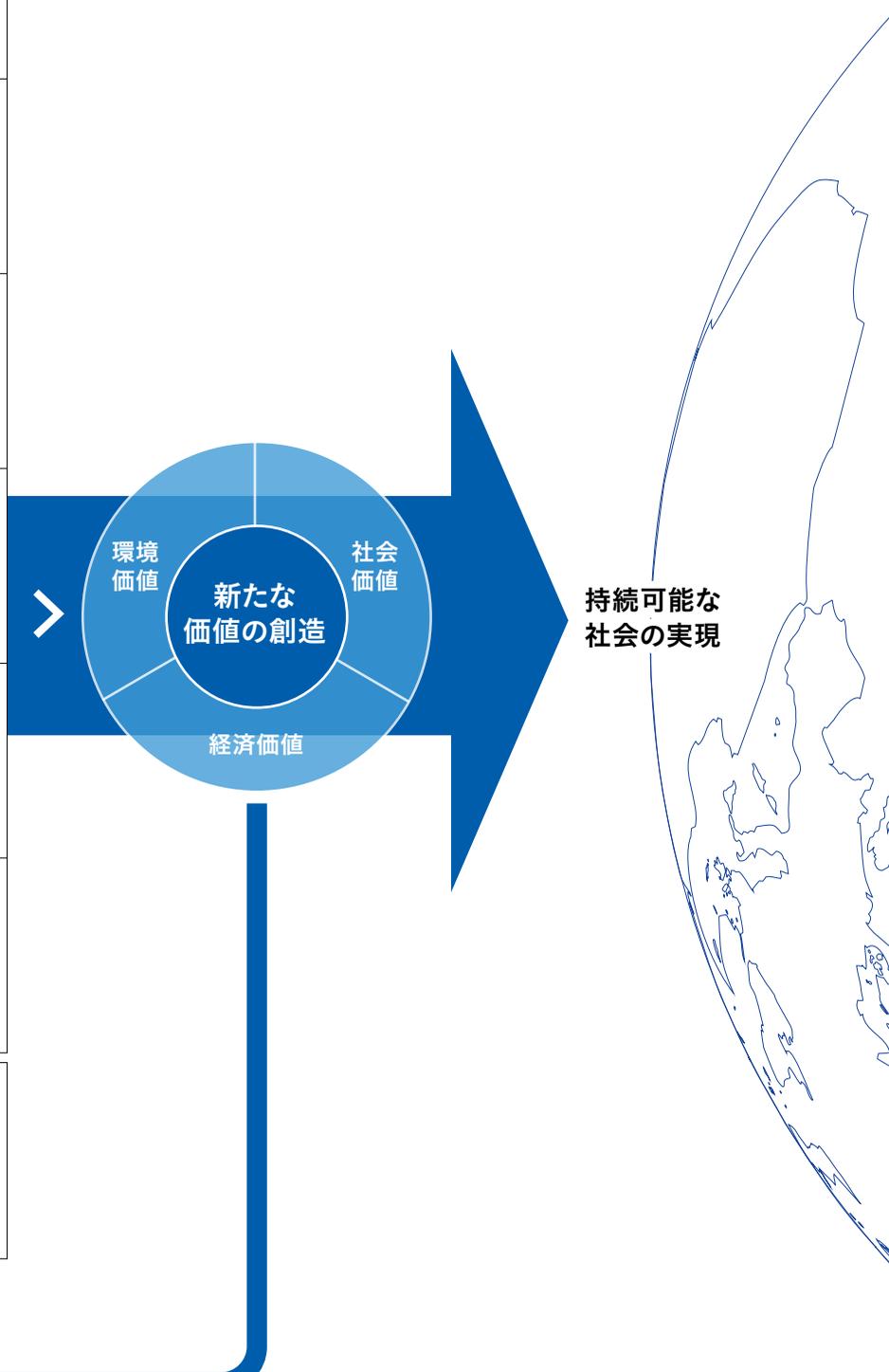
動物薬事業 (化学品分野)



ヘルスケア分野



社会インフラ分野



経営基盤の強化