
第9回 産業金融フォーラム

第5部 企業の事業ポートフォリオ戦略 住友商事の取り組み

住友商事グループの沿革 (1/2)

住友商事のルーツと商事部門への進出

住友商事のルーツは、1919年に設立された大阪北港株式会社。
大阪北港地帯の造成と隣接地域の開発などを行い、不動産経営に当たった。
1944年、株式会社住友ビルディングを合併して、住友土地工務株式会社と改称。
1945年、日本建設産業株式会社と改称し、新たに商事部門へ進出。

1950年代

創成期－経営基盤の確立

1950年に初の海外駐在員をボンベイに派遣。
その後も海外展開を拡大し、貿易商社としての商事活動を拡大していった。
1952年、財閥解体に伴う称号・商標の使用制限の廃止を受け、住友商事株式会社と改称。

1960年代

業容拡大への体制整備

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、9本部を設置した。

1970年代

「総合商社」としての
経営基盤確立

1970年、従来のお阪本社体制から大阪・東京の「2本社体制」に移行した。
1979年、営業部門制を導入。
4営業部門を設置し、分権化を促進。海外活動の強化や新分野開拓といった施策なども推進した。

住友商事グループの沿革 (2/2)

1980年代	総合事業会社構想	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2本柱の収益構造の構築を目指した。
1990年代	グローバル連結経営の深化ー「経営理念」の制定	総合事業会社構想と共に、グローバル化に対応した新たな収益構造の構築を推進。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、「経営理念・行動指針」を新たに制定したほか、新たな経営指標「リスク・リターン」を導入。
2000年代	新たな成長ステージへ	1999年以降、2年ごとに中期経営計画を策定・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んだ。2001年には晴海トリトンスクエアに移転、「2本社体制」から東京本社体制となった。
2010年代～	創立100周年と次の100年に向けて	2013年、グローバルベースでの収益力強化につなげるため、海外広域4極体制をスタートした。2017年、当社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。さらなる成長に向けた働き方改革に取り組むべく、2018年には千代田区大手町に本社を移転した。2019年、コーポレートメッセージ--Enriching lives and the world--を策定し、創立100周年を迎えた。

住友の事業精神

「住友の事業精神」を象徴する言葉

確実を旨とし浮利に趨らず^{はし}

目先の利益を追わず、信用を重んじ確実を旨とする経営姿勢を表す言葉。営利を追求する存在である企業の立場から敢えて、目先の利益よりも、相手からの信用や事業の確実さを優先するこの経営姿勢は、今日の住友グループ企業の社風をかたちづいています。

自利利他公私一如

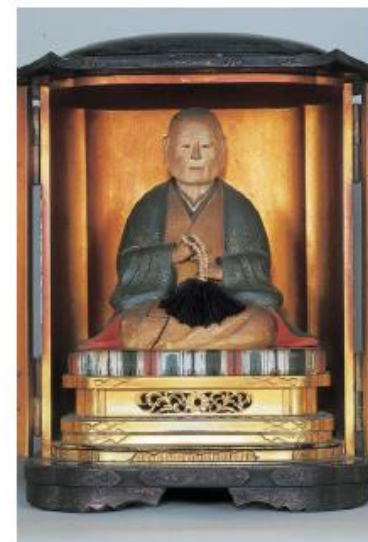
住友の事業は、住友自身を利するとともに、国家を利し、社会を利するほどの事業でなければならないという経営姿勢を表す言葉。つまり、「住友の事業は、自分たちだけが利潤を上げることのみを目的とするのでは不十分であり、国家や社会の利益をかなえるほどの壮大な事業でなければならない」という意志が込められています。

企画の遠大性

事業を企画する際に、目先の利益を追うのではなく、遠い将来を見据えて、住友と社会の双方を利する綿密な計画を立てることを重んじる姿勢を表す言葉。短期志向ではなく、中長期志向による経営が重視される今日の価値観に符合する考えが、住友には古来、受け継がれてきました。

進取の精神

積極的に新しい物事に取り組み、たとえ困難に直面してもそれに屈せず、粘り強くやり通す姿勢を表す言葉。これは「時代の変化と積極的に対峙し、そこから一步先んじる事業を興すこと。時代に合わない事業は廃し、時代が必要とする事業を興すこと。そして粘り強く事業を育てていくこと」を重んじるグループカルチャーへとつながっています。



住友政友（1585～1652年）の木像



政友が残した「文殊院旨意書（もんじゅいんしきがき）」

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：活気に溢れ、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。

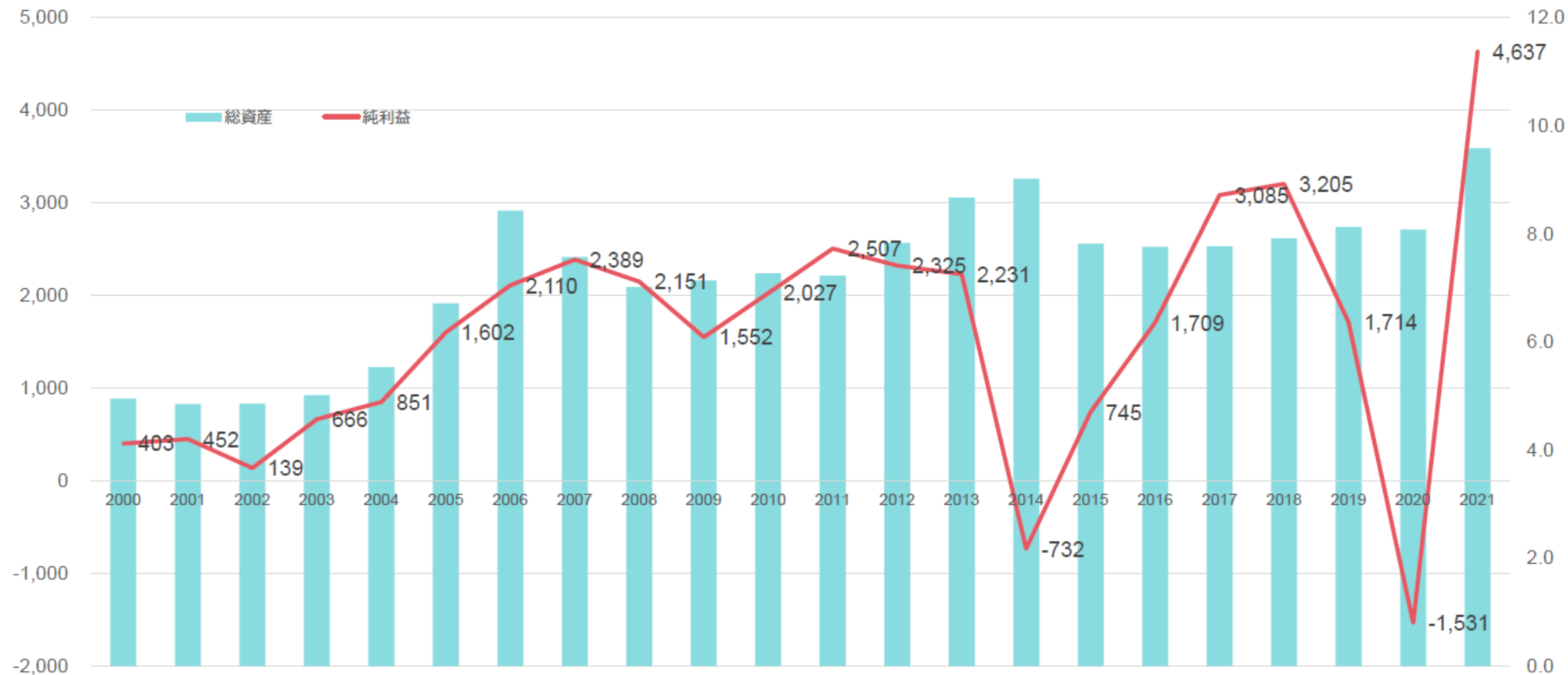
業績推移

＜経営管理指標の変遷＞

リスク・リターン ⇒ キャッシュ・フロー/ROA ⇒ ROIC

純利益（億円）

総資産（兆円）



中期経営計画 SHIFT 2023の全体像(2021-2023年度)

事業ポートフォリオのシフト

(高い収益性と下方耐性の強いポートフォリオへ)

【短期】

成長投資に向けた資産入替の徹底
(バリュー実現)

【短中期】

強みを活かした収益の柱の強化育成
(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)

DXによるビジネス変革

サステナビリティ経営高度化

仕組みのシフト

(実効性の担保)

事業戦略管理の強化

投資の厳選/投資後のバリューアップ強化

全社最適での取り組み体制強化

全社最適での経営資源配分の強化

経営基盤のシフト

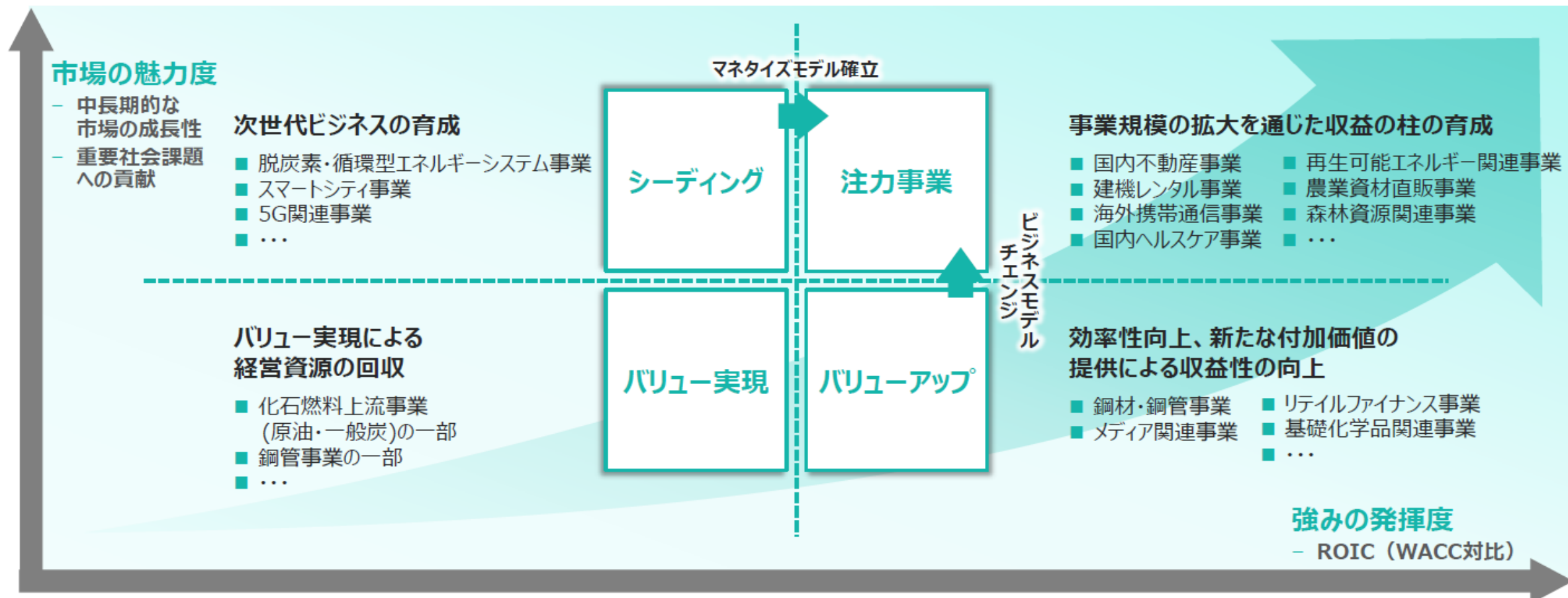
ガバナンスの強化

人材マネジメントの強化

財務健全性の維持・向上

事業戦略の分類による位置付け明確化

- 「市場の魅力度」と「強みの発揮度」を軸に、戦略単位毎に事業の位置付けを整理、それぞれの位置付けに応じた目標の達成を目指す
- 市場の魅力度が高く、当社の強みが十分に発揮できる事業分野にポートフォリオをシフトし、収益性を高め、下方耐性を強化する



事業戦略管理の強化

管理プロセス

狙い・ポイント

1

戦略単位の設定
(Strategic Business Unit = “SBU”)

- 既存組織に拘らず、戦略を一とする事業群をグループ化
- 戦略議論の活性化

2

SBUレベルでの戦略評価

- SBU毎に外部環境及び当社の強みを分析、戦略の妥当性を評価
- ROIC/WACCの活用

3

SBU毎の戦略に応じて、
経営資源の配分計画を策定

- SBUを注力事業・バリューアップ・バリュー実現・シーディングに分類
- 経営資源シフトにより収益性と下方耐性の高いポートフォリオ構築

4

役割に応じたKPI、KAIの設定

- 分類に応じた役割を完遂する為のきめ細かい目標設定

5

PDCAの徹底

- 戦略会議（年2回）を通じた進捗確認及び戦略の見直し
- SBU戦略遂行度による組織評価

投資管理のフレームワーク



Enriching lives and the world