



代表取締役
社長執行役員 CEO

兵頭 誠之

住友の事業精神を原点に、未来志向で経営を捉え 新たな価値の創造に挑戦していきます。

経営者として大切にしたいこと

「未来視点」で経営を捉え、 持続的な成長を目指す

2018年4月より経営を担う立場となり、「どのような心構えで臨むのか」というご質問を数多くいただくようになりました。答えとして、3つのポイントがあると考えています。

一つ目は、経営成果を短・中・長期で見ることです。会社の財務基盤の強化を図り、経営効率を高め、金融市場からの理解と信頼を得ながら新たな投融資を実践していくというサイクルを確立し、足元の業績を上げていく。これは上場企業としては当然の責務であり、こだわりを持って成し遂げていきます。一方で、全てのステークホルダーとの良好な関係づくりや持続的な成長が求められる昨今、将来のリスクを見据えずに短期的な利益を追求するだけの経営は許されません。足元を固めつつ、未来視点で企業経営を捉え、全てのステークホルダーと持続的に成長の喜びを分かち合う。そのような経営を実践していくことが重要です。

折しも、金融マーケットでは「ESG」という新しい経営のモノサシが注目を集めています。短期的な成長を重視する価値観から、中長期的・持続的な成長を重視す

る価値観への時間軸シフトに加え、経済的価値観偏重ではなく、社会、環境など、多元的な評価軸へと、確実にシフトしつつあります。目先の業績に一喜一憂することなく、長期的かつ複眼的視座を持って成長機会を追求し続けるとともに、一方で総花的で焦点が定まらず、現実や物事の軽重を直視しない無責任な経営に陥ることのないよう、自らを戒めていきたいと思えます。

2017年には事業活動と社会とのつながりを明確に示す、「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、社内外に発信しました。「人材育成とダイバーシティの推進」「ガバナンスの充実」を基盤に、「地球環境との共生」「地域と産業の発展への貢献」「快適で心躍る暮らしの基盤づくり」「多様なアクセスの構築」を重要課題と位置付け、住友商事グループならではの持続的な成長を目指していきます。

自らの存在価値を問い、自らを変革する

二つ目は、自らが変わることを恐れないことです。私たち総合商社は、変わりゆく時代の中、世界中にネットワークを張り巡らし、経済・産業・社会の変化を先んじて捉え、新たな事業を創り出すことで、その発展を支えてきました。その結果として、多様な事業機能を蓄積し、あらゆる産業分野にビジネスの領域を広げ、広範

な取引先・ビジネスパートナーとの豊かなリレーションシップを築いてきました。ビジネスの境界を越えるネットワークや事業機能、そして信頼関係といった経営基盤が住友商事グループの総合力の源であり、時々の課題に対して自らを進化させながら新たな価値を創造することが私たちの変わらぬ使命であると考えています。

私たち総合商社は、「商社不要論」「商社冬の時代」、直近では「資源価格下落に伴う大型減損損失」など、難局に直面するたびに自らの業容・業態を変化させながら生き残り、それまで以上に高い収益力を誇る企業体へと進化を遂げてきました。時代の変化を機敏に捉え、変化し続ける事業環境に価値をもたらすものだけが勝ち残ることができる。そんな変化を常態とする適者生存の世界ですから、私たちは、自らの存在価値を常に問い、再定義し、自らを変革し続けていく胆力を鍛えていきます。

夢や志、情熱をともしにする

三つ目のポイント。全ての従業員と夢や志、情熱を共有していきたいと考えています。

住友商事の「らしさ」は一体何かと問われたなら、私は迷わず「進取・確実」だと答えます。常に活力に溢れ、新しいことに本気でチャレンジする人材が粘り強く目的を達成する集団。「進取」とはつまり、失敗を恐れず

にチャレンジし続ける意欲、「確実」とは、夢や情熱を持って仕事を成し遂げる姿勢のことです。

「新たな価値の創造」という言葉を口にするのはたやすいですが、それを実践躬行(じっせんきゅうこう)することは容易ではありません。実現できなければ、上辺だけの言葉、時にその場しのぎの言葉として空虚さが残る言葉でもあります。従って、リーダーがこの言葉を口にする時には、本気で、情熱を持って組織や業務に落とし込んでいく必要があります。革新的なビジネスコンセプト、新たなエコシステムの組成など、価値創造に向けたアプローチはいくつも存在し、アイデアを出すことはそう難しくない時代です。こうした時代であればこそ何よりも大切にしたいのは、私をはじめ多くの社員が情熱を持って周囲に夢を語り、その志に本気で共感・共鳴する社員の輪を一人でも多く広げていくことです。それこそが、本当に「新たな価値の創造」を実現する原動力になります。

「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」。私の好きな幕末の志士、吉田松陰の言葉です。いまだこの世界に存在していないものを創り出し、いまだ誰も見たこともない世界を実現するためには、並大抵の努力では実現できず、信念を持って努力し続ける原動力が必要になる。だからこそ、夢や志、情熱をともしにするのが大切だと感じています。

住友商事グループの在り方

「オーナー・イズ・イコール」を尊重する 企業グループへ

多くの人々の夢や情熱が世界を変えた1つの例としてスマートフォンが挙げられます。この偉大な発明にはアイデアを具現化するための技術やビジネス化に向けた戦略、その価値を世界に伝えるコミュニケーションを必死になって考え、行動する多くのキャストが存在しました。

このように、本気で社会の役に立ちたいという志と、それを実現したいという夢と情熱が、新たな価値を生み出すのです。「夢」というとビジネスと直結しないように思われがちですが、企業経営におけるそれは「ビジョン」です。ビジョンを熱く語る人がどれだけいるか、その実現に向けてともに挑戦できる仲間がどれだけいるか。財務情報に表れない「人」という資本の在りようが、会社という組織の魅力や強さを決定付ける本質的な価値である、私はそう確信しています。もちろん、さまざまな失敗もあるでしょう。そんな時、「なぜ自分がこの仕事に取り組んでいるのか」という原点にあるのが夢や志であるはずで、それさえあればいくらでも失敗に向き合うことができます。失敗をテーブルの上にドンと置いて皆で直視して、どうやったら失敗を繰り返さないか



を議論して次に活かしていけば良いのです。そして成功したら、皆で喜び合えるチームでいたい。ラグビーの格言に「オーナー・イズ・イコール」という言葉があります。この言葉に込められた「おのおのの役割は違っていても、各人が受ける名誉は等しい」という精神を大切にしたい。プロジェクトに参加した全ての人々が評価され、それを分かち合える会社は本当に強く、住友商事グループはそうあり続けなければなりません。

このように夢や志を語り、挑戦し続ける企業風土の土台に住友の事業精神(▶P12)があることは、論をまちまかせん。「信用を重んじ、确实を旨とし、浮利に趨らず」「自利利他公私一如」「企画の遠大性」「進取の精神」。住友400年の時を超えて受け継がれてきたこの理念は、いつの時代も変わる事のない「普遍の価値観」として、住友商事グループの全ての事業活動に通底しています。

「400年の信用」をもとに挑戦し続ける

夢や志を同じくする仲間とともに、住友の事業精神を共有しながら新たな価値創造に挑戦する—私のこうした価値観は、数多くの先輩や仲間、取引先との出会いによってもたらされたものです。そこで、少し自己紹介を兼ねて、私の体験について触れたいと思います。

1984年に入社して以来、一貫してインフラ関連事業に取り組み、主に中近東やアジアのインフラプロジェクトに携わってきました。急速な経済成長を遂げる新興国の暮らしや産業・社会の発展を支える仕事は、非常にやりがいのあるものでした。インフラプロジェクトは計画段階から完工まで最短でも数年、場合によっては10年以上を要する非常に足の長い仕事です。その過程では、当事国の情勢不安や経済環境の変化がプロジェクトの進捗に多大な影響を及ぼすことも珍しくはありません。中断を余儀なくされる難局に直面するケースもありました。そうした中でもプロジェクトに取り組むメンバーたちは皆、「この国・地域社会の発展を支える歴史的な物語を紡ごう」という共通の目的を抱き、あきらめず粘り強く問題と向き合いながら一つひとつ難局を乗り越えていきました。

こうしたメンバーたちの熱意がいくつものプロジェクトを成功に導いたのです。そういった中、今の私の経営観を醸成することになった印象深いエピソードがあり

ます。あるインフラプロジェクトの契約交渉は5年に及ぶものでしたが、その間に当事国の政権が次々と変わっていきました。大型のインフラプロジェクトにおいては、日本および相手国との協力関係すなわち、官民連携の有無はその成否を左右します。政権交代のたび、ゼロからの交渉を余儀なくされると覚悟する中で、なんと新政権に変わるたびに、「住友」を知る人たちが現れたのです。彼らは口を揃えてこう言いました。「住友？知っているよ。住友の話なら聞こうではないか」。100年近い住友商事グループの歴史にとどまらない、住友400年の歴史と、今もグループ全体で数万人の従業員が積み重ねている「信用」。それは、住友の事業精神を世界中で体現してきた先達や仲間たちの尽力による、かけがえのない財産に他なりません。「住友の事業精神」を土台とした、資本のつながりや経済的な損得、利害関係をも越える、住友商事グループらしい挑



インドネシア住友商事会社社長 兼 スラバヤ支店長(2010年就任)当時。インドネシアの民族衣装(バティック)に身を包み、現地のプロジェクトメンバーとともに撮影した集合写真(前列右から5人目)

戦を次世代につなげていくこと。それが経営者としての私の大きな使命です。

新たな価値創造への挑戦

変化が加速する時代を、 大いなるチャンスと捉えて

1919年に創立した住友商事は来年、100周年を迎えます。50年、100年後の住友商事グループの姿はどのようなになっているのか？多くのステークホルダーから、そうしたご質問もいただいています。現在とは全く違う企業体になっているかもしれません。それでも決して変わらないことは、時代の変化に柔軟に対応しながら自らを変革し、新たな価値創造に挑み続ける姿勢です。

2014年から2016年にかけて、資源価格の下落を背景とした大型減損損失の計上を余儀なくされた総合商社は、新たな転換期を迎えており、どの会社も「資源市況に左右されない収益構造・経営基盤の構築」と「中長期的な成長の柱の確立を見据えた投資戦略」を模索しています。一方で、世界ではIoT・AIといった技術進化を背景に「第四次産業革命」と呼ばれる変革が進展しています。あらゆるモノ・コトがシームレスにつながり、融合・複合化することで、新たな価値が生まれる

時代です。この変化に伴い、バリューチェーンが多様化していくことは必定でしょう。経営の舵取りは難しさを増していますが、売り手、買い手、そして社会が満足する価値を提供する柔軟なスキーム構築を生業とする総合商社にとって、この変化は大いなるチャンスです。

そして、このような変化が激しい時代だからこそ、立ち返るべき軸、指針をしっかりと持ち、事業運営に当たっていくことが重要です。すなわち先ほども述べた、新たな価値創造に挑み続けるという住友商事グループらしい姿勢を堅持することです。

前中期経営計画 「Be the Best, Be the One 2017」を 振り返って

前中期経営計画は、2014年度の大型減損損失で顕在化した住友商事の経営課題を克服し、再び成長軌道に乗せることが大きなテーマでした。中村前社長のリーダーシップの下、全社一丸となって課題を洗い出し、真正面から問題解決に取り組んできました。同時に将来に向けて必要な投資は継続し、組織間連携を図りながらシナジーを追求。加えてキャッシュの創出に努めてきた結果、最終年度となる2017年度の当期純利益は3,085億円となり、過去最高益を達成。いわゆるV字回復を実現しました。また、経営基盤の強化と成長

戦略も着実に前進させることができました。

こうした復活劇は、資源価格が戻ってきたこと、世界経済の勢いが上昇トレンドを維持してきたことも大きな要因ですが、そこだけに注目すると、企業としての本質的な変化を見逃してしまいます。会社を継続的かつ安定的に成長させるには稼ぐ力が大切と考え、「Be the Best, Be the One 2017」(BBBO2017)の3年間においては、財務健全性の維持向上を最優先課題と捉えながらも、決して専守に陥ることなく、稼ぐ力の強化策も粘り強く実践してきました。だからこそ、良好な経営環境のモメンタムを活かし業績改善を果たすことができたのです。稼ぐ力がこの3年で着実についてきたことは今後の経営において大変重要なポイントです。過去最高益という昨年度の実績にとどまることなく、今後も、過去に積み重ねてきた数々の施策、打ち手でより強化された経営基盤の効果が出てくるでしょう。そうした成長軌道をさらに力強く進めていくためのシナリオの第一章が、新たに策定した「中期経営計画2020」です。

「中期経営計画2020」—— 未来の産業・社会、 そして自身を「再定義」していく

「新たな価値創造への飽くなき挑戦」をテーマとした「中期経営計画2020」。その初年度となる2018年度の



当期利益は3,200億円と、過去最高益の更新を計画しています。そして、最終年度の2020年度に向けて、着実な利益成長を目指していきます。「中期経営計画2020」の核となるのは、「成長戦略の推進」と、それを支える「経営基盤の強化」です。特に「成長戦略の推進」を特徴付ける施策として、総額3,000億円の投融資枠を設けて、中長期的な成長・価値創造を見据えた「次世代新規ビジネス創出」に取り組みます。住友商事グループの強みを活かせる「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つを成長分野と位置付け、新たな価値の創造にチャレンジしていきます。これら施策には、第四次産業革命の波を捉え、先入観や既成概念を取り払い、これまでのビジネスを「再定義」していくことも必要です。

例えば成長分野の1つに位置付ける「社会インフラ」においては、一般的には上下水道や電力・ガスなど

をはじめとするライフラインや道路、鉄道などの交通インフラがイメージされるでしょう。ですが、今日におけるインフラは、日々の生活を支える、より広範な生活基盤として理解すべきです。例えば、ネット通販やWebサービスは、今や世界中の消費者にとって欠かせない生活インフラとして機能しています。これはインフラという既存概念を再定義することで新たなビジネスチャンスが生まれた好例といえるでしょう。同様の観点で見ると、当社グループがさまざまな地域で展開するオートリース事業は、自動車業界におけるコネクテッド化、EV化やシェアリングなどの新潮流をうまく採り入れられれば、次世代のモビリティインフラに成長する可能性を秘めています。これはほんの一例に過ぎません。総合商社は多種多様な事業を世界各地で推進しており、社内外の経営資源を有機的に連携させていくことで、既存の事業や産業、社会を再定義するプラットフォームになり得ます。総合商社が1台のスマートフォンとすれば、そこには多様なステークホルダーと連携する事業モデルというアプリが無数にインストールされています。実際、住友商事グループは関連会社を含めて数百のビジネスモデルを有しています。これらグループ会社が持つ経営資源を組み合わせることで、全く新しい事業モデルを創造することができるのです。

未来への約束

「実践躬行」を肝に銘じて、さらなる成長へ

今日、ビジネスを取り巻く環境は目まぐるしく変化し、日々激しい競争が繰り広げられています。その中で私たち住友商事グループは、誰よりも早く、あるいは誰をも追い抜くようなスピードで新たな価値を創造していかなくてはなりません。そのためにはやはり、時代の変化を素早く捉え、自らを変革していくことが必要になります。力を合わせて、人々の暮らしを、私たちの暮らしを、より豊かなものにした。私たちの事業を通じて、変わりゆく社会をもっと魅力溢れるものにした。

「実践躬行」。高い目標を掲げ、自らの理論や信念に従って迅速に行動する。この言葉を胸に、私はグループ全体をリードし、その使命を果たします。未来を見据えた、新たな価値創造への飽くなき挑戦——夢と志をもち、ステークホルダーの皆様とともに住友商事グループの成長を分かち合える、そんな会社を築いていきます。

ステークホルダーの皆様には一層のご支援、ご鞭撻を賜りますようお願い申し上げます。

2018年10月

代表取締役
社長執行役員 CEO

兵頭 誠之