



代表取締役
社長執行役員 CEO

兵頭 誠之

次の100年へ。 さまざまなイノベーションが動き始めていることに 確かな手応えを感じています。

社長就任1年目の所感

「現場」で働く従業員、役職員が共感し、 「変革」へのモチベーションを生み出す 経営の意思決定を

社長に就任して1年が経過しました。就任の所信表明で私は、「守るべきこと、変えるべきことを明確にし、皆で共有して前に進んでいこう、住友商事グループとしての社会的使命をしっかりと果たしていこう、健全な事業活動を通じて豊かさを実現するという『経営理念』を実践していこう」とグループ全従業員に語り掛けました。2018年度は、その実践に邁進してきた1年でした。

住友商事グループは今、大きく変わり始めています。2018年度よりスタートした「中期経営計画2020」の着実な実行と、その先の未来を見据えた飛躍的な成長に向けて、さまざまな「現場」でイノベーションが動き始めていることに確かな手応えを感じています。

私たち経営陣が果たすべき責任は、こうした現場を担う従業員、役職員のやる気を後押しする意思決定を実践していくことです。「和を似って貴しと為す」という言葉がありますが、この言葉には本来、仲良く調和するだけでなく、お互いに意見をぶつけ合い、理解を深め合うことが含まれています。そこで私たちは、徹底した合議のもとでの経営の意思決定に努めています。全会一致は理想ですが、い

つもそうなるとは限りません。そうした局面では、異論を異論としてしっかりと受け止め、侃々諤々の議論をしています。そのようなプロセスを経ながらも「和」に到達できるのは、全ての経営陣の意見に共通する価値観が通底しているからだと考えています。それが「住友の事業精神」であり、住友商事グループの「経営理念」であり、マテリアリティです。400年にわたる住友の歴史において受け継がれてきた価値観が、経営における意思決定を行う上での確かな判断基準として機能している、そんな手応えを再確認した1年でもありました。

住友商事グループ、100年の歴史

時代の変遷を見定め、浮利を追わず、 「進取の精神」を実践しながら 常に自らを変革してきた100年

住友商事グループは、2019年12月に創立100周年を迎えます。1919年、大阪北港地帯の造成と隣接地域の開発・不動産経営などを営む大阪北港(株)の設立が住友商事の源流です。その会社が戦後、日本建設産業(株)に改称し、商事活動を始めたことが今日の住友商事グループのルーツです。

100年前に一つの部署、数十名の従業員で始まった組織が、今日では900社以上のグループ会社を持つ企業グ

ループへと成長を遂げました。その背景にあるのは、「住友の事業精神」にあるように、浮利を追わず、時勢の変遷をしっかりと見定めて、「企画の遠大性」、「進取の精神」を実践しながら、変化する経済・産業・社会情勢に適応し、自らのビジネスを変革し続けてきたことにあると確信しています。

住友という母体から、住友商事が発展してきたように、今、私たち住友商事が母体となり、新たな可能性を秘めた次世代のビジネスを創出し、育成していくことが、次の100年を見据えた大きなテーマです。そうした取り組みが、当社グループの持続的な成長につながっていくものと考えています。

持続的な成長の要件

社会の発展に資することが最優先課題 問われる企業経営におけるバランス感覚

次の100年を見据えるにあたって、当社には立ち戻るべき判断の基準があります。

企業が持続的に成長するには、その活動が社会に認められ、社会の発展に資するものでなければならない、ということです。しかし、社会から求められるものは、地域・社会によって、また、過去、現在、未来において、必ずしも同じであるとは限りません。そこで、私たちは、社会が直面する課題に常に敏感であろうとしています。

今般、当社は気候変動問題に対する基本方針を見直しましたが、その際にも当社が社会課題の解決に向けてどのような貢献ができるのかについてさまざまな観点から議論を重ねました。これからも当社は社会の要請に対して常に真摯に向き合い、企業としての責任を果たしていきたいと考えています。(→ 気候変動問題への取り組み p39へ)

そして、キャッシュ・フローを重視したグループ連結経営を実践し、「財務の健全性」を確保することも企業の持続的な成長には欠かせません。つまり、さまざまな事業の価

値を最大限に高め、キャッシュ創出力の向上を図ることで原資を確保し、しっかりと再投資に振り向けていくこと、そして事業収益性を見定めながらアセットの入れ替えを積極的に行い、収益を最大化していくことが重要です。同時に、株主・投資家の皆様や従業員、ビジネスパートナーなどさまざまなステークホルダーと成長を分かち合うことも重要であり、企業経営においては両立を図らなくてはなりません。言い換えれば「富の確保」と「その共有・配分の最適化」です。特に、株主・投資家の皆様に対しては、中長期にわたって投資・株式保有をしていただくために、配当を含めたしっかりとしたリターンを実践していかなければなりません。「バランス」こそが、経営の要諦です。

企業にとって、市場から適切な評価を獲得することは大変難しいことです。また総合商社は、いわゆるコングロマリットディスカウントという評価に陥りがちですが、私は、住友商事グループの現在価値の最大化を追求し、毎年着実に結果を出すこと以外に有効な対策はないと考えています。こうした考えのもと、資本政策などを含めて当社グループが目指すバランスを、意思を持って示したものが、「中期経営計画2020」です。

「中期経営計画2020」初年度の総括

過去最高益を達成し、 期初に定めたKPIを確実にクリア ～着実に「稼ぐ力」が向上～

3カ年の中期経営計画の初年度であった2019年3月期の当期利益は3,205億円となりました。これは前期と比べ120億円の増益となり、2期連続で過去最高益を更新しました。同時に、六つの事業部門がそれぞれに成長戦略を推し進め「稼ぐ力」が着実に高まっています。

(→ 「中期経営計画2020」の推進 p15へ)

「既存事業のバリューアップ」を 成長の基幹戦略とし、 「次世代新規ビジネス」の取り組みも加速

「中期経営計画2020」の3カ年における基本的な成長ドライバーは「既存事業のバリューアップ」です。2018年度はインドにおける自動車関連需要の高まりに応えるべく特殊鋼事業に参入した他、ベルギー、フランスで洋上風力発電事業に参画するなど、当社グループが強みを持つ多くの分野で収益拡大のための施策を推進しました。また、既存ビジネスを高度化するために、全社を挙げて、デジタルトランスフォーメーション(DX)に取り組んでいます。そのためにCDO(Chief Digital Officer)をトップとして、DXセンターの機能強化や人員拡充などの体制整備を図りました。DXセンターはすでにフル稼働で、さまざまなビジネスにおける新たな取り組みを加速させています。RPA(ロボティック・プロセス・オートメーション)導入などによる効率化も進め、それによって確保されたリソースを新たな価値創造のために活かしていきます。



一方、課題事業の収益性向上にも成果を出していきます。マダガスカルアンバトビー・ニッケル事業は計画を下回る実績となりました。しかし、今後EVなどの次世代自動車が普及すると予想される中で、電池に用いられる高品質ニッケルを生産するこの事業のポテンシャルが小さくなったわけではありません。一刻も早い操業の安定とプロジェクトの収益化を目指します。

また、将来の収益の柱をつくるための新たなビジネスの創出にも努めています。例えば、ベトナム・北ハノイではスマートシティプロジェクトを推進し、ヘルスケア分野では、マレーシアで新たにマネージドケア事業へ進出するなど、新興国の成長を取り込もうとしています。国内でも農業用ドローンなどを利用した精密農業への取り組みを加速しています。

外部とつながり、 イノベーションを取り込む

さまざまなビジネスに急速にデジタルの波が押し寄せる中で、新しいことにチャレンジするためには、我々の内部のアイデアも、外部のイノベーションも、使えるリソースは総動員していく必要があります。すでにシリコンバレー、香港、ロンドンに新規事業開発拠点を設けて、最先端の技術を持つスタートアップ企業、将来のユニコーン企業にネットワークを広げています。2019年4月には、社外と社内をつないでオープンイノベーションを推進するために、大手町エリアに「MIRAI LAB PALETTE」も設立しました。また、新事業の創造を目的として社内からアントレプレナーを発掘、養成する「^{ゼロワン}0→1チャレンジプログラム」を始めています。

当社グループには、さまざまな垣根を越えて事業を創出するビジネスオーガナイザーとしての強みがあります。新しい価値の創造は、一企業が単独で創出するものではなく、組織・企業の垣根や産業分野、国・地域を越えたさまざまな「つながり」の中で生み出す時代を迎えており、私は、

当社グループが構築している「エコシステム」が新時代にイノベーションをもたらすと考えています。

活発な議論で コーポレートガバナンスを強化

「中期経営計画2020」では経営基盤の強化としてガバナンスの強化を掲げています。私は健全なガバナンスには活発な議論が欠かせないと考えています。取締役会の運営に関しては、住友商事の人間が気付かないような多様な意見を受け入れて、議論を活性化させることこそが取締役会の監督機能の充実につながると考え、2018年度は取締役会に5名の社外取締役に入っていました。

また、グループ全体のガバナンスの向上も重要な課題です。この課題に対しても、本社と事業会社の率直な対話と相互理解が大切と考えています。子会社のガバナンスについては、対話を重ねることで個々の内部統制の状況を可視化し、業務品質の向上に取り組むガバナンスのフレームワークを導入しました。



人材を育て、成長戦略を加速

2018年度は人事制度についてもさまざまな制度を打ち出しました(→ 人的資本 p65へ)。その施策に共通する考え方は、「人の成長を支える」ということです。世界各国の当社グループの約7万人の役職員全てに成長してもらいたい。経験を積み、勉強し、成果を挙げ、そして次のステップに上がっていく——そうした仕組みをつくってモチベーションを高めていくことが成長戦略の推進につながると確信しています。

そのような成長のサイクルが性別、国籍、価値観などの違いによって妨げられることがあってはなりません。特に、グローバルに事業を展開する企業として、世界各地の人材に一層活躍してもらえよう環境を整えなければならないと考えています。さまざまなバックグラウンドの人材を取り込んで、多様性を成長力に変えていく。当社グループの人事戦略はこのような“Diversity & Inclusion”の考え方を基本コンセプトとしています。

次の100年を見据えて—— 22世紀プロジェクト

Enriching lives and the world —— 住友商事グループ「100年目の変革」に 思いを込めて

2019年に100周年を迎えた住友商事グループに今、期待されているのは「100年目の変革」だと考えています。その変革を牽引していくのは、間違いなく若い人材の力です。過去の延長線上にない新しい価値を創出していくためには、新しい感性を備えた若い人材の発想を十二分に発揮できる環境づくりが重要です。

100周年を迎えたこの記念すべき年を、次の100年を見据えた自己変革への契機とするために、当社グループで

見たこともない世界を創る ～ Create a world never seen before ～ 次の100年を見据え、自ら変化・挑戦し、持続的な成長を促す「22世紀プロジェクト」



「22世紀プロジェクト」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、持続的な成長を目指す、というものです。共有すべき価値観として、「コーポレートメッセージ: Enriching lives and the world」を策定し、また、社員の变化・挑戦を促すためのアクションプランを企画・実行しています。

コーポレートメッセージは、「住友の事業精神」や住友商事グループの「経営理念」に根差すもので、未来への意志をも包含した、当社グループの本質を示す言葉です。3,000名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を通じて策定しました。

また、未来に向けた変化・挑戦のために、

①未来起点: 未来の世界を創造する、②多様性: 多様な価値観を受容する、③つなぐ力: 社内外の組織とつながる、④個の力: 有用の学・無用の学を得る、をテーマとして、さまざまなアクションプランの企画・実行に取り組んでいます。多様な人々と出会い、気づき、ともに見たこともない世界を考える「MIRAI LAB コロシウム・サロン」や、100年先の社会を考え、社員参加型で取り組むグローバルな社会貢献活動プロジェクト「100SEED」など、具体的な取り組みが始まっています。

は2017年に「22世紀プロジェクト」を立ち上げました。このプロジェクトは、国内外の当社グループの拠点、企業から若手中心の「22世紀アンバサダー」を募り、2017年～2019年までの3年間に掛けて、今、当社グループが抱えている課題を、従業員への徹底したインタビューを通じて洗い出し、当社グループとして次の100年を見据えて何を目指していくかを検討し、変革に向けた施策を企画・立案・実践する取り組みです。アンバサダーたちには、『住友の事業精神』と住友商事グループの『経営理念』以外は何を変えてもいい」と伝え、プロジェクトに取り組んでもらっており、若い感性を発揮した、興味深い企画が始まっています。

そして、このプロジェクトのアウトプットのの一つとして、当社グループは、2019年5月に新たにコーポレートメッセージ「Enriching lives and the world」を定め、社内外に発

信しました。このメッセージには、地球にある全ての生命を、人々の暮らしをより豊かにしていくことが住友商事グループの使命であるということ、そしてどの時代にあっても「経営理念」である「健全な事業活動を通じて夢と豊かさの実現」を追求し続けていくという決意を込めています。

住友商事グループ「100年目の変革」へ——人も、事業も、ビジネスモデルも、時代の動きに即して常に自らを変革、進化させながらグローバルに社会課題の解決に貢献していく企業グループとして、100年先を見つめる当社グループにどうかご期待いただきたいと願っています。

2019年8月

代表取締役
社長執行役員 CEO

兵頭 誠之