

アート作品:「Continuous Life in Cubes of Light - Copper」に込められた想い
(制作:チームラボ)

銅色の光の立方体の中で、花々は1年を通して実際の季節とともに変わり、人々のふるまいに影響を受けながら、永遠に変化し続けます。銅色は、住友の創成期、17世紀末に開坑し、283年間にわたり事業の根幹を支え続けた、別子銅山の銅を意味します。花々は、今を生きる人々のふるまいで変化し、「永遠に生と死を繰り返す」という変化と連続性を意味します。そして光は、未来や希望を意味します。この作品は、創成期から現在、そして未来へと、永遠に変化しながら、新たな価値を創造し続けていくことを象徴しています。

**ニューノーマルの時代に向けた
新たな価値創造への挑戦。
当社ならではのサステナビリティ経営を実践し
社会課題の解決を追求します。**

代表取締役 社長執行役員 CEO 兵頭 誠之

撮影場所:「MIRAI LAB PALETTE」について

多様な分野のパートナーと新たな価値の創造に向けたコラボレーションを推進する会員制のオープンイノベーションラボ「MIRAI LAB PALETTE」。メンバーの事業共創をドライブする多機能な「base」と、アート作品やギャラリーを併設し、各種イベントやメンバー同士のコラボレーションを促進する「hub」、という二つのエリアで構成されています。▶詳しくはP42へ

社長メッセージ

事業環境

リセッションを乗り越え、新常态に備えるため まずは足元の経営のかじ取りをしっかりと行う

世界経済は先の金融危機以来、11年間にわたる右肩上がりの時代となり、企業はその恩恵を十分に享受してきました。ところが2019年の半ばごろから、政治面では米中対立、英国の欧州離脱の動きなどにより先行き不透明感が強まった他、経済面では米中貿易摩擦の長期化、原油価格や資源価格の下落が重石となり、自動車やデジタル産業なども一時の精彩を欠くなど、リセッション(不況)へと状況が変化してきました。

加えて、2020年初頭からは新型コロナウイルス感染の広がりが世界的な経済活動を停滞させ、取り巻く事業環境はますます不透明さ、不確実さを増しています。人やモノの移動制限によってグローバルなバリューチェーンが分断されたことから、資源や素材などの川上分野、また自動車などの耐久消費財に関連した事業が顕著に減速しています。

こうした中、当社グループを取り巻く事業環境も非常に厳しいと言わざるを得ません。しかし、私は技術革新も含むこれら社会の変化を新たな事業機会と捉え、社会課題の解決に資するビジネスを展開し、多様なステークホルダーとともに厳しさを乗り越え、豊かさを追求していくことこそ総合商社の存在意義があると信じています。この信念のもと、リセッションを乗り越え、ニューノーマルの時代に備えるため、まずは「危機対応モード」に経営を切り替え、足元のキャッシュ・フローマネジメントを最優先とした経営を実践します。これに並行して、次期中期経営計画も見据えた構造改革を加速することにより、経営基盤をさらに強化し、当社グループの成長軌道への早期回帰を図ります。

2019年度業績と今後の見通し

基本戦略の方向性は維持しつつ 国際社会・経済情勢の変化に 柔軟に適応していく

中期経営計画2020の2年目となる2019年度の通期業績は、当期利益1,714億円、基礎収益キャッシュ・フロー2,390億円となりました。2019年度の期初予想3,400億円と比べ、一過性損益の悪化約770億円を含め、1,686億円の未達となりました。当初の想定から大きく下回る結果となり、ステークホルダーの皆様の期待に応えられなかったことを、社長として重く受け止めています。

2020年度については、ビジネスごとに新型コロナウイルス感染拡大の影響の度合い、業績回復シナリオは異なるものの、年間を通じて厳しい事業環境が継続すると見通しています。第1四半期実績および当面の取り組み方針も踏まえ、2020年度の通期見通しとして、1,500億円の損失と発表しました。一過性を除く業績として1,000億円の利益を見通す一方、一過性損失を2,500億円織り込んでいます。この内訳に関しては、現時点でお伝えすることはできませんが、主に新型コロナウイルス感染拡大などの影響により従前の中長期の見立てが変わるような場合には、複数の案件で減損損失が発生する可能性があるかと想定しています。加えて、早期の成長軌道への回帰に向け、不採算案件の整理など、構造改革を推進することに伴う損失も見込んでいます。▶詳しくはP25「CFOメッセージ」へ

目下の情勢は、前述した国際・経済情勢の変化や新型コロナウイルス感染拡大などにより、中期経営計画を策定した際に想定した前提とは大きく異なっています。インフラ、メディア・デジタル、生活・不動産事業部門は、一部苦戦を強いられているビジネスを抱えながらも、着実に収益を上げ、キャッシュを創出していますが、第1次、第2次産業を収益の基盤とする金属、輸送機・建機、資源・化学品の3事業部門が展開する多くの事業で、業績が強く

下押しされており、不透明な状況が継続しています。他方、一部の既存事業は、外部環境に関わらず、期待通りの収益を創出するために、さらなる改善努力を必要としています。

このような状況下、当社グループは、コロナ禍での足元の危機対応として、キャッシュ・フローマネジメント強化を進め、短期・中期・長期の視点での構造改革を推進していきます。

短期的には、不採算事業の整理により、強みを活かしながら成長が期待できる注力分野への経営資源のシフトを促進します。中期的には、稼ぐ力を徹底的に強化します。具体的には、事業戦略策定のプロセス、業績管理手法、経営資源配分の仕組み、新人事制度など、必要な社内体制を整備し、収益力の質と量を強化します。長期的には、後述する「サステナビリティ経営の高度化」を通じて、当社グループの経営の羅針盤となるサステナビリティ経営を進め、持続可能な社会の実現のためのビジネスを創出する仕組みづくりを加速していきます。これら取り組みを通じて、当社グループのポートフォリオの再構築を実現し、事業環境の変化にも耐性のあるビジネスの集合体を目指していきたいと考えています。▶詳しくはP59「CSOメッセージ」へ

なお、配当につきましては、厳しい経営環境下ではあるものの、安定配当を通じて長期に株主に還元していくという基本方針に則り、2019年度は1株当たり80円(記念配当10円含む)としました。2020年度の配当は、通期業績予想は1,500億円の損失となりますが、一過性損失の大部分が、キャッシュの流出を伴わない損失であることに加え、現環境下でもしっかりキャッシュを創出していること、前述の危機対応モードおよび構造改革の実践により、引き続きリスクアセットとコア・リスクバッファのバランスを維持しながら成長軌道へ回帰できる見込みであること、長期安定配当の基本方針を重視し、昨年の普通配当と同じ1株当たり70円を予定しています。今後、当社の財務基盤が大きく揺らぐような想定

外の事態が起きた場合には、配分方法を見直すこともあり得ますが、引き続き、リスクアセットに見合うリスクバッファを確保・維持しながら、成長投資・株主還元・有利子負債の返済へバランス良くキャッシュを配分していきます。

人材戦略

7万人の人材とその多様性が 不透明な時代を生き抜く適応力

総合商社は「人」で成り立っています。グループの事業会社を含めて全世界に7万人いる人材とその多様性が、この不透明な時代を生き抜く適応力をもたらす、価値創造力を高めていく原動力であると私は確信しています。

そのために重要なのは人材育成であり、当社グループの事業の現場で経営人材を育成していくことが不可欠です。当社グループには、「自主管理・自己責任」という基本ルールがあり、事業会社経営においては、株主としての責任を全うする、現場で迅速かつ適切に経営判断をする、といったさまざまな機会を経験することにより経営人材を育成してきました。こうした経営者としての実践や経験値をもととしたマネジメントスキルの向上により、今後も現場を中心としたキャリア開発を主軸に、次世代の経営人材を育成していきます。

人材についてももう一つ重視していることは、社内外の知見を取り入れながら新たなビジネスソリューションを生み出していくクリエイティブな人材を育成することです。技術革新が続くデジタルトランスフォーメーション(DX)の世界では、現場の課題を解決するという目的は変わりませんが、社内に閉じず新たな知見を積極的に取り入れて解決にあたるというスキルセットを有した人材を獲得・育成することがDX戦略推進のカギになると確信しています。すでに、2018年に新設したDXセンターをはじめ、当社グルー

プの一員であるSCSK(株)との連携、DX技術専門会社である(株)Insight Edgeの設立などにより、現場に根ざした問題解決のDNAと社内外の知見を融合したビジネスソリューションの創造に向けた新たな組織文化が醸成されています。▶詳しくはP63「CDOが語るDX戦略」へ

これら施策を通じて、またDiversity & Inclusionという考え方を基本に、国籍や民族、性別などのさまざまな属性を越えて、優れた才能(タレント)を柔軟に登用し、この不透明な時代におけるビジネス機会をしっかりと捉え、より強靱で魅力あるグローバルな組織づくりに積極的に取り組んでいます。▶詳しくはP49「CAOメッセージ」へ

中長期的な成長戦略

「より豊かな社会」と「地球環境の保全」の“二兎”を追うことで成長していく

現在は、新型コロナウイルス感染拡大に伴う世界経済の減速により当社グループのビジネス環境にも大きな影響が出てきていますが、このような時代であればこそ、10年、20年先の国際社会の姿を想定し、そこからバックキャストして成すべきことを着実に推進していく、そのような長期的な視野でステークホルダーの皆様と協働する「サステナビリティ経営」を実践していきます。

このような認識のもと、当社グループは、「より豊かな社会」と「地球環境の保全」の両立を図るべく中長期の経営計画を立案、実践していきます。その方向性が、2019年に創立100周年を機に制定した「Enriching lives and the world」というコーポレートメッセージにあります。このメッセージに込められた当社グループの誓いとは、事業環境や人々の価値観がめまぐるしく変化する中で、世界の人々の営みに深く根ざした多様なビジネスを展開する当社グループが持つ知見とノウハウを活かし、持続可能な世界をつくっていかうというものです。

また、国際社会においても年初に私が参加したダボス会議での議論のように、過度な株主資本主義を脱して、多様なステークホルダーを重視したステークホルダー資本主義への転換が提唱されています。この動きは、国連が目指すSDGsの達成や金融市場がESGを重視し始めたこととも密接に関わっています。そして、この考え方はまさに住友グループの事業精神の一つである「自利利他公私一如」の考え方と一致しています。我々は400年もの間、受け継がれてきたこのDNAをこれからも一層重視していきます。

サステナビリティに対する国際的な関心が高まる一方で、2019年に開かれた「COP25(国連気候変動枠組条約第25回締約国会議)」において、パリ協定の実施ルールづくりの合意形成が先送りになったことが象徴するように、先進国と新興国の立場や認識の違いに起因する利害対立はますます鮮明になっています。世界人口は現在、約75億人です。これが90億、100億人となっても、一つしかない地球で全ての人々が豊かに暮らせる世界を実現するためには、自らの価値観を相手に押し付けるのではなく、さまざまな社会課題をマクロな視点で長期的・総合的に捉えることが欠かせません。世界をそうした観点で見つ



め、解決に導いていくのは容易ではありませんが、総合商社として培ってきた多様な知見、幅広い視点を活かして当社グループがリーダーシップを発揮していきます。

サステナビリティ経営の高度化

三つのアプローチを通じて重要な社会課題とグループ事業会社の成長戦略を紐付けていく

当社グループは2020年6月に、現在の「サステナビリティ経営」を“高度化”する方針を発表しました。高度化とは、パリ協定が目指す2050年のカーボンニュートラルな社会の実現をはじめ、人権問題やサーキュラーエコノミーの実現、教育を含む生活水準の向上など、当社グループが深く関わる重要な社会課題を、400を超える当社グループの事業会社群*の成長戦略に紐付けていくという取り組みで、三つのアプローチを組み合わせることで戦略を推進していきたいと考えています。

アプローチの一つは、自助努力です。当社グループ全ての事業所を見渡し、環境負荷を削減しつつ、ポジティブなインパクトを与える事業に注力していくことは大前提ですが、それだけでは問題は解決しません。そこで重要になってくるのが、二つ目の総合商社ならではのネットワーク活用、すなわち多様なステークホルダーとの連携です。全世界10万社にのぼる取引先、ビジネスパートナーと協働することで、一社だけでは成し得ない価値を共創することができます。そして三つ目が、経済・社会システムの変革を後押しすることです。例えば、現在、国際社会では大量生産・大量消費型社会から循環型経済、サーキュラーエコノミーへの転換が注目されており、その実現には数多くの企業や行政機関が協力し合うことが必要不可欠です。国境や産業、企業の垣根を越えた協働と新たな価値

* 連結対象会社のうち、事業会社とその傘下子会社などをまとめた会社群

創造に邁進してきた当社グループの経験を活かした提言を積極的に発信していきます。

「より豊かな社会」と「地球環境の保全」の二兎を追う。これを分解すると、当社グループとしては、「社会の発展と進化」と「社会の持続可能性」の二つの側面を追求しながら、当社グループに関わりの深い重要な社会課題における目標を設定し、その進捗をモニターしながらPDCAを回していく必要があると考えています。今後は、次期中期経営計画に向けて、今般発表した「重要社会課題」と、それに紐づく「長期目標」の達成へのマイルストーンとなる「中期目標」と「KPI」を定め、当社グループの長期経営方針の羅針盤としていく考えです。そのために現在、さまざまな事業分野における当社グループ事業の性質や方向性を踏まえた目標や指標の設定を検討中です。高度化された「サステナビリティ経営」は、各事業分野における戦略やビジネスの現場での実践に落とし込んだ上で、結果を出さないと意味がありません。当社グループが自身の持続的成長とともに、しっかりと社会課題の解決を通じて持続可能な社会の実現に貢献できるよう、仕組みづくりを加速させていきます。これによって今後は、「重要社会課題」それぞれの「目標」達成を前提とした戦略的な経営資源配分を通じて、当社グループの事業ポートフォリオの改革と収益力の強化につながっていくと確信しています。

より高度なサステナビリティ経営を通じて、「より豊かな社会」と「地球環境の保全」の両立を実現し、社会のあるべき姿を追求することを、さまざまなステークホルダーの皆様とともに実現してまいります。

2020年10月

代表取締役
社長執行役員 CEO 兵頭 誠之