



代表取締役  
社長執行役員 CEO

**兵頭 誠之**

## 「SHIFT 2023」のもと、事業ポートフォリオをシフトし成長軌道へ回帰します。

### 課題に真摯に向き合い ビジネスの基本に立ち返る

住友商事グループは2020年度、約3,500億円の一過性損失を計上し、1,531億円の赤字決算となりました。ステークホルダーの皆様には多大なるご心配をお掛けし、社長として責任を重く受け止めています。また、私を含めた経営陣、そして当社グループ社員一同、大変悔しい思いをしており、このような事態を二度と繰り返すことのないよう、直面する課題に真摯に向き合い、議論を重ねて洗い出した要因を確実に取り除くことで、早期の業績回復を果たします。

今回の事態に至った要因は、事業ごとに分析すれば多岐にわたりますが、総じていえば当社グループの事業ポートフォリオが内包してきた脆弱さ、即ち個々の事業の環境変化に対する下方耐性の弱さにあったと考えています。新型コロナウイルス感染拡大は、当社グループの課題を浮き彫りにしたに過ぎず、この課題自体は歴史を経て形成された当社グループの事業ポートフォリオが長年抱えてきたものです。その観点から、同じ過ちを繰り返さないためには少なくとも20~30年程度の時間軸で過去の経営を振り返る必要がありました。  
(▶詳細はP29へ)

当社グループの事業ポートフォリオには、コインの裏表のように厳しい環境下においてもしっかりと利益を稼ぎ出している事業群もあれば、損失を計上している事業群もあります。当社グループが業績を早期回復させていくためには、強みを発揮している事業群のさらなる成長、低採算にとどまっている事業群の見極めとターンアラウンド、この両輪を回していくことが不可欠です。

こうした課題認識のもと、当社グループでは2020年度より構造改革に着手しました。(▶詳細はP31へ) 低採算事業への対応については、厳しい環境の中でもステークホルダーとの丁寧な対話を重ね、30社超の事業会社からの撤退を完了させました。加えて、それ以外の約150社の事業会社についても、健全化あるいは撤退に向けた具体的なロードマップを策定しており、これを着実に実行することで3年以内に700億円程度の収益改善(2020年度対比)を見込んでいます。

私は、改革推進にあたって、「Back to Basics」(基本に立ち返る)という言葉をよく口にしてきました。リスクとコストをマネージしながら、適正な利益水準を維持し、お客様に価値を提供する、トレードにおいても事業投資においても、このビジネスの基本を一つひとつ積み上げていくことが重要と考えています。この考えをもとに、多種多様なビジネスを営む当社グループにおい

て、それぞれの取り組みを、それぞれの状況における最適な状態にしていく作業が構造改革です。

どんなビジネスにも良い時があれば悪い時もあり、悪い時にどのような意思決定を下すのか、悪い時ほど、会社の真価が問われます。住友の事業精神、住友商事グループの経営理念を軸に、当社グループの価値、そして、ステークホルダーの皆様の利益を守るためにふさわしい判断を行い、一丸となってこの難局を乗り越えていきます。

### 新たな中期経営計画のもと 事業ポートフォリオを「SHIFT」する

当社グループは2021年5月に新中期経営計画「SHIFT 2023」を発表しました。(▶詳細はP35へ)

SHIFTという言葉には、事業ポートフォリオと経営資源、個々の事業戦略やビジネスモデル、それらを支える制度や組織体制をシフトするという意味とともに、私を含む経営陣、現場を支える社員一人ひとりの意識や行動をシフトするという強い決意を込めています。「デジタル化」と「サステナビリティに対する要請」という現代社会における大きな潮流をしっかりと捉えながら、事業ポートフォリオをより高い収益性と下方耐性を兼ね備えたものにシフトさせていきます。

「事業ポートフォリオのシフト」を実現するために、当社グループは時間軸に応じた3つのフェーズで構造改革をやり抜きます。

第1フェーズは、2020年度から取り組んでいる低採算事業の見極めやターンアラウンドといった、短期的な



時間軸での改革です。期限を決めて、資産入替に徹底して取り組むことで必ず結果を出していきます。

第2フェーズは、短中期的な時間軸でのアプローチです。第1フェーズで回収した経営資源を、当社グループの強みを活かした収益の柱の強化・育成に選択的に投下し、事業規模を拡大していきます。

第3フェーズは、中長期的な時間軸でのアプローチです。短中期的な改革を継続しつつ、社会構造変化への挑戦、即ち、中長期目線で取り組むシーディング分野にも、成果にこだわりながら取り組みます。また、長期的なスパンで事業環境を見通しながらビジネスチャンスと経営資源配分のバランスを考え、人を育成し、制度・仕組みを整え、時間をかけて企業文化・風土を変革していきます。これらの取り組みは永遠に続けていくものと考えています。

「事業ポートフォリオのシフト」においては、各事業を

市場の魅力度、強みの発揮度を軸に整理し、戦略に応じて4つのカテゴリーに分類しています。(▶詳細はP37へ) 私は社内で「まず足元では、各事業がそれぞれの役割をしっかりと果たし、その先には全てのビジネスが注力事業になることを目指すことで、全社の事業ポートフォリオのシフトを果たそう」と言っています。ただし、現時点で注力事業と分類されている事業についても、時勢の変遷とともに外部環境や社会のニーズが変わる中で同じことをしては衰退しかねません。変化への対応力を磨き、当社グループの企業価値向上を目指して、ポートフォリオ全体を強化していきます。

### 新たな「仕組み」を導入し 計画の実効性を担保する

「SHIFT 2023」では、実効性を担保するために4つの施策を導入し、「仕組みのシフト」を推進します。

(▶詳細はP45-P48へ)

その中で重要な施策と位置付けるのが、事業戦略管理を強化していくために個々の事業戦略を見える化した「Strategic Business Unit (SBU)」の導入です。現時点(2021年4月時点)で73のSBUを設定しており、各SBUは、収益力向上のため、事業戦略をブラッシュアップし、役割に応じ設定したKPI/KAIの達成を徹底すると同時に、互いに切磋琢磨し、実力を高めています。

多様な事業を営む総合商社では、各事業を司る営業組織が持つ権限が大きくなり、そこに起因する縦割り構造が全社最適を阻害しているという指摘もあります。し

かしながら、個々の営業組織が持つDNAは、歴史の中で培われてきた各業界におけるプレゼンスや実績、業界関係者・取引先との信頼関係、専門的な知見やノウハウ、仕事をともにする中で育まれるチームワークなど、利益を生み出す原動力を形成してきたことも事実です。こうした強みを活かすために、当社グループは約20年前に営業組織単位である営業部門による「自主管理・自己責任」の原則を定め、営業部門に権限と経営資源を委譲しつつ、結果に対する責任をしっかりと持たせる形で経営を行ってきました。

一方で、営業部門の個別最適を追求するのみでは、当社グループの全体最適を実現することはできません。将来の収益の柱となる新たな事業の創出を目指し、既存組織を横断するような社会課題、事業領域に対する全社視点の取り組みをさらに強化すべく、従来の枠にとらわれない新たな組織としてイニシアチブを設けました。エネルギーイノベーション・イニシアチブ(EII)がその第1弾となります。

イニシアチブの新設にとどまらず、全社最適の観点から、経営資源である人材や資金を再配置し、「事業ポートフォリオのシフト」をさらに進める上で、経営会議の諮問委員会の見直しも行っています。「SHIFT 2023」では、グローバルイノベーション推進委員会(GIPC)の役割を再定義し、「全社最適の取り組み」の推進役としています。(▶詳細はP48へ) 全社の事業ポートフォリオに関する議論において、営業部門のマネジメントが参加するGIPCも加わることで、コーポレートと営業の価値観を、そのぶつかり合いを通じてバランスよく取り入れ、全社最適の経営資源配分を実現します。



### グループ経営をさらに進める

全社最適、個別最適の考え方はグループ経営にも当てはまると考えています。例えばグループ全体での全体最適と、グループ会社個社にとっての個別最適があります。この間に生じるコンフリクトを乗り越えることこそがグループ経営そのものであり、各階層において我々の軸足である経営理念に基づいた正しい価値判断が行われる必要があります。これをグループ内でしっかりと実践すべく、住友商事とグループ会社が相互にリスペクトし、全体最適と個別最適の中で共存・共栄を図るための基本ルールとして、2021年7月にグループマネジメントポリシーを制定しています。(▶詳細はP85へ)

### 真のDiversity & Inclusionを追い求める

より強い力を持った組織を作るためには各現場を支える人材の活躍が欠かせません。当社グループでは、Diversityは国籍・性別等の表層的なものに加え、発想・価値観など、深層的な力の総和、Inclusionは違いを理解しようとするオープン・マインドセットを持ち、包摂していく意思・行動と定義しています。そしてDiversity & Inclusionを「価値創造、イノベーション、競争力の源泉」と位置付け、それを妨げるあらゆるバリアの撤廃を進め、知のミックスを活かして、ビジョンの実現を目指しています。求められるリーダーシップは、一人ひとりの違いを認識し、尊重すること、そして、多様多様な仲間と志・理念・ビジョンを共有し、徹底し

た議論を通じて決断したことを全員が協力する形で実行することと捉えています。

日本におけるDiversity & Inclusionの喫緊の課題は女性活躍推進です。男性に偏った価値観では企業の成長力は妨げられてしまうため、会社として制度を整えるだけでなく、実際に女性の管理職、部長や取締役・監査役を増やすべく2030年度までの定量目標を定めました。達成に向けて強いコミットメントをもって取り組んでいきます。(▶詳細はP51へ)

海外についても同様です。海外のマーケットについて熟知している現地の人材の採用・登用が進まなければ、当社グループのさらなる成長は達成されません。属性に関わらず、多様性に富んだ人材が活躍する真のDiversity & Inclusionを粘り強く追い求めていきます。

### 「DX」と「サステナビリティ」を基軸に確かな未来を描く

「SHIFT 2023」では社会の「デジタル化」と「サステナビリティに対する要請」という二つの大きな潮流を捉え、事業ポートフォリオを再構築するとともに、社会構造変化を見据えた新たな事業創出・育成に挑戦します。

「デジタル化」、すなわちDXによるビジネス変革については、DXセンターを中心にグループ全体で「DX戦略」を積極的に推進してきました。この結果、DXセンターの陣容は、この3年で15名から150名に、DX案件は300件まで増加しています。これらの取り組みを通じて確たる成果を挙げ、業界変革をリードしていきます。(▶詳細はP41へ)

「サステナビリティ」についても、取り組みを一層強化します。前中計「中期経営計画2020」から引き続き「サステナビリティ経営の高度化」を掲げ、2020年6月に設定した6つの重要社会課題と長期目標に対し、さらに具体的なアクションプランを示した中期目標を定めました。(▶詳細はP63へ)

特に気候変動問題については、社会的重要性の高まり、および当社グループの事業に対する影響の観点から、2050年の事業活動のカーボンニュートラル化に向けて、全力を挙げて取り組みます。これまでのマクロ経済システムでは、地域社会や産業の経済活動に伴い排出されたCO<sub>2</sub>は、誰も処理コストを負担することなく「外部不経済」として放置されてきました。現在、そのCO<sub>2</sub>処理コストを社会全体で適切に負担し経済循環の中に組み入れることで、CO<sub>2</sub>を大気中に累積させない新たな仕組みづくりが始まっています。当社グループは、ビジネスの開拓にあたって、そうした新たな社会・経済システムの構築にも積極的に参加してまいります。



こうした分野は元来商社が最も得意とするものであり、当社では今年4月に前述の通りEIIを立ち上げました。従来の組織の枠を超えて知見を結集し、エネルギー分野での新たな価値創造に挑みながら、持続可能な社会の実現に向けて取り組みを加速させていきます。(▶詳細はP67へ)

### 成長軌道への回帰を果たし未来につなげていく

当社グループは、創立100周年を迎えた2019年に次の100年を見据えたコーポレートメッセージとして「Enriching lives and the world」を策定しました。健全な事業活動を通じて、世界を、社会を、人々の暮らしを、より豊かにしていくという、私たちの誓いを表現したメッセージです。

どんなに時代が変わっても、住友の事業精神、住友商事グループの経営理念に基づく我々の基本姿勢が変わることはありません。当社グループは変革期の中にありますが、「SHIFT 2023」のもと、「事業ポートフォリオのシフト」を完遂することで、収益の早期回復、ならびに成長軌道への回帰を果たします。環境変化を乗り越えて、強みを発揮し常に社会に求められる企業グループとして持続的に成長していくことを、ここに約束します。

2021年9月

代表取締役  
社長執行役員 CEO 兵頭 誠之