

社長メッセージ

成長軌道へ回帰し、
住友商事グループの
真価を発揮するフェーズへと
「SHIFT 2023」を加速していきます。

代表取締役 社長執行役員 CEO 兵頭 誠之



中計初年度を振り返って

2021年度から開始した中期経営計画「SHIFT 2023」では、高い収益性と下方耐性を兼ね備えた事業ポートフォリオへシフトするべく、抜本的な構造改革に取り組んでいます。初年度となる2021年度は、多くの課題に対応するためにさまざまな施策を導入し、変革を進めた1年でした。事業環境が大きく変化する中でしたが、掲げた施策を着実に実行し、収益力を強化してきた結果、連結最終損益は4,637億円と過去最高益となりました。資源価格の上昇やコロナ禍からの経済活動再開によるリバウンド効果もありましたが、住友商事グループの全役職員が一致団結して取り組んだ結果として手応えを感じています。一方で、「SHIFT 2023」策定時に私たちが思い描いたあるべき姿は未だ道半ばであり、中計2年目となる2022年度は、「SHIFT 2023」で掲げた3つのシフト—「事業ポートフォリオのシフト」、その実効性を担保するため、事業戦略管理のPDCAや最適な経営資源配分を強化する「仕組みのシフト」、ガバナンスや人材マネジメントの強化、財務健全性の維持・向上を通じた「経営基盤のシフト」—をさらに加速させています。

「結果」にこだわり、 株主・投資家の期待に応える

2022年度と2023年度の利益計画はそれぞれ3,700億円、3,800億円と、2021年5月に公表した当初計画からいずれも大幅に上方修正しました。これは、「SHIFT 2023」の進捗状況と外部環境による収益の押し上げを織り込んだものです。2021年度実績比で減益と見込む背景には、2021年度ほどの外部環境による押し上げに頼らず、「SHIFT 2023」で企図する構造改革をもって基礎収益力を強化していこうという私たちの基本姿勢があります。今回の3年ローリング計画でお示しします通り、外部環境にかかわらず、2024年度に4,500億円という水準をクリアしていけるよう、今中計で掲げた構造改革を完遂していきます。これにより事業ポートフォリオ全体の下振れ耐性を強化するとともに、非資源ビジネスの収益水準を継続的に引き上げ、当社グループ全体の収益力を本来発揮すべきレベルへ着実に引き上げることが私たちの責務です。

今般、こうした考えや外部環境の変化を踏まえ、株主還元方針と役員報酬を見直しました。株主還元については、配

当の安定性と利益成長に伴う配当の増額をより確かなものとする方針をさらに明確化しました。同時に、ROEを12～15%という市場が求める水準に引き上げていくことに対する、私たちの決意を示しています。

役員報酬については、こうした経営目標の達成に向けた動機付けを強化するため、業績連動賞与と株式報酬からなる変動報酬の割合をさらに高めるとともに、業績連動賞与に当社の株価成長率を反映するようにしました。当社株価の持続的な向上を通じて、株主・投資家の皆様と価値を共有するという思いを新たに、今後も稼ぐ力の強化を進めていきます。

高い収益性と下方耐性を兼ね備えた 事業ポートフォリオへ

まず「SHIFT 2023」の一丁目一番地である「事業ポートフォリオのシフト」では、さまざまな角度から稼ぐ力を強化しています。2021年度は、構造改革をスタートした2020年度より取り組んできた低採算事業からの撤退を着実に進めました。またそれぞれのStrategic Business Unit (SBU)が、SBUごとの優先課題解決のための具体的施策を着実に実行しました。そして足元の収益性のみならず将来の収益をけん引する成長性と競争力のあるSBUや事業に対し、規律を利かせながら投下資本を拡大することで、事業ポートフォリオ全体の稼ぐ力を増強しています。引き続き各SBUの強みを活かし、結果を出すことにこだわりながら、スピードを上げて収益力を強化していきます。

また「事業ポートフォリオのシフト」を支える「仕組みのシフト」と「経営基盤のシフト」についても着実に進めています。これら2つのシフトとは、言い換えますと、役職員一人ひとりやそれぞれのSBU・事業会社や当社グループ全体の持つ力を最大限に引き出して、稼ぐ力を強化していくための

枠組みや働く環境を整えることであり、私たち自身でそれを最大限活用してより良い結果を出していきます。

例えば、事業投資の成功確度向上と価値最大化に向けて策定した「投資案件選定指針」があります。これは単に、指針を守り投資規律を厳格化することが目的ではありません。新規投資の際、この指針に照らしながら、短期的な利益や規模の目標だけではなくその先に何を指すのか、社会に対してどのような価値や変革をもたらすのか—すなわち、住友の事業精神の要諦の一つである「企画の遠大性」を改めて意識しつつ、これまで以上に深い議論を経て投資判断の質を高めていくことで、しっかりと企業の将来価値に結び付けていこうとするものです。さらには、こうした意思決定プロセスにおいてより多くメンバーが異なる立場で議論に参加して学び合うことで、多様で重層的な視点と洞察力を持つ商いのプロフェッショナルが育ち、中長期の成長を支えていくものと確信しています。

当社、事業会社、そして当社グループ全体 としての強み、それぞれを磨く「3強経営」

それぞれのSBU、すなわち当社自身と、事業会社の「個」の稼ぐ力を高めていくと同時に、グループとしての全社最適も図りながら総合力を高めていく必要があります。私はこれを、社員には「3強経営」だと話しています。3強経営とは、「仕組みのシフト」の一つであるグループガバナンスの高度化を進める中で、グループ各社の経営強化に取り組むことに加え、当社自身が総合商社として事業の創出・発展を担い、さらにはグループ内のシナジー創出の核となっていくことで、グループ全体として持続的な発展を目指していくものです。

私は、個と全体のシナジー効果を追求していくことこそが、総合商社ならではの価値創造だと考えます。全社最適を追求する中で「個」が磨かれて強くなり、それらが掛け合

収益力を、
本来発揮すべきレベルへ
着実に引き上げる



わさって「全体」の総合力が高まります。そうした個と全体のシナジーが、変化への対応を旨とする総合商社の強みを磨き、当社グループの企業価値を持続的に増大させることにつながると信じています。

「サステナビリティ経営の高度化」を軸に、 ポートフォリオシフトを加速

「SHIFT 2023」では、社会とともに持続的に成長する当社のサステナビリティ経営のさらなる高度化に取り組んでいます。私は、社会のニーズが大きく変化していく中で、それに貢献する形に我々自身を変えていくことがサステナビリティ経営の本質だと捉えています。とりわけ地球・社会のサステナビリティへの貢献が求められる時代において「事業ポートフォリオのシフト」と「サステナビリティ経営の高度化」は分かちがたく結びついています。持続的な成長を実現していくためには、サステナビリティを軸とした長期視点でビジネスモデル自体を変革していくことが欠かせません。

こうした考えに基づき、サステナビリティ経営をさらに前進させていくため、2020年度に「6つの重要社会課題」を定めて以降、それぞれの課題に対する長期・中期目標に向かって継続的な取り組みを進めてきました。その要諦は、「社会の持続可能性」と「社会の発展と進化」という2つのテーマ、つまりサステナビリティとプロスペリティを両立・共存させていながら、当社グループの持続的発展を図ることにあります。

例えば日本の食品スーパーマーケットのサミットは、単に「食材を買いに行く場所」という枠を超えて、健康アドバイ

スを受けられるコミュニティの場としての機能を組み込むなど、地域の発展に寄与するさまざまな取り組みを行っています。また「社会の持続可能性」という切り口では、店舗への太陽光発電の導入などによる気候変動緩和や、DXを活用した食品ロスの削減を通じた持続可能な資源循環への貢献など、事業活動を通じた社会課題の解決に向けて着実な一歩を積み重ねています。

このサミットの例が示すように、あらゆる事業において、ビジネスモデルを変革し続けながら社会が必要とする価値を創造し続けることが、当社グループの持続的成長につながっていくと確信しています。

また、社会とともに成長するという信念のもと、当社グループでは、事業活動に加え当社ならではの社会貢献活動を通じて、社会課題の解決に重層的に取り組んでいます。2019年の創立100周年を機に世界中の社員による投票を経て立ち上げた社会貢献活動プログラム「100SEED」では、世界各地のグループ社員が一人ひとりの多様なスキルや経験を活かし、100年先の社会を見据えた地域社会の課題解決にハンズオンで参画しています。

今後も社会課題解決への貢献を強く意識したサステナビリティ経営をさらに進め、持続可能な社会の実現と企業価値の向上のため努力を重ねていきます。

不確実な時代の中で、私たちがすべきこと

新型コロナウイルスの感染拡大やロシア・ウクライナ情勢など、将来に対する不透明感が高まり続けています。一方で少し俯瞰してみると、私たちは1919年の創立以来こうした

さまざまな波を乗り越えてきました。50年以上にわたり海外で事業活動を展開する中でカントリーリスクをマネジする仕組みを構築し、現地のニーズを捉え、その地域と当社グループ自身の成長につなげてきました。歴史に学び、変化を視野に入れた長期的な視点で経営戦略を立てるとともに、時々刻々と変わる情勢をしっかりと見極めつつ、機を逸することなく対応していくこと。そしてなによりも、その時々、そして一歩先の「社会が必要とする価値」をつくり続けながら、経営理念を実践していくこと——これらの軸を決してぶらすことなく、さまざまな変化に対応していきます。

私は、商いには、世界に豊かさをもたらす力があると思っています。その想いをもとにこれからも、住友の事業精神や経営理念の実践を通じ、常に時代や社会の要請に応える「企業」であり続けること、世界の豊かさを持続可能にしていくための「事業」を推進していくこと、Diversity & Inclusionの実践を通じ、7万人を超える社員一人ひとりの多様性を新たな価値の創造につなげていくこと、社会と世界をより良く変えていく多様な「プロフェッショナル人材」を一人でも多く育成していくこと、を重視しながら、経営の舵を取っていきます。ステークホルダーの皆様とともに、世界を、社会を、人々の暮らしを、より豊かにする——「Enriching lives and the world」を実現していきます。

時流を踏まえ、
長期的な視点でビジネスを変革していく



サミットの取り組みに関する詳細は「ESGコミュニケーションブック(ストーリー編)」をご参照ください。
<https://www.sumitocorp.com/ja/jp/sustainability/report>

