社長メッセージ

住友商事グループの真価の発揮により皆様とともに、未来を創造することに挑戦してまいります。

代表取締役 社長執行役員 CEO
兵頭 誠之

社長メッセージ

中期経営計画「SHIFT 2023」の2年目を終えた振り返りと総仕上げの1年の展望

2022年度業績、今中計の成果

中期経営計画「SHIFT 2023」の2年目となる2022年度では、我々が掲げる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」**――を加速しました。その結果、2022年度の連結最終損益が5,653億円となり、2期連続で過去最高益を更新するとともに、ROEも16%台に至ったことは、これら3つのシフトの大きな成果です。

コロナ禍で顕在化した事業ポートフォリオの弱みを克服すべく、全社一丸となり構造改革に取り組んできた結果、当社グループの事業基盤は大きく改善しました。これまでの収益力の強化により、当社グループが過去から培ってきたさまざまな機能を、より高いレベルで発揮できるようになったと捉えています。

「SHIFT 2023」完遂とその先の成長に向けて

先に述べた3つのシフトのうちの2つ、「仕組みのシフト」、「経営基盤のシフト」は概ね完了しており、最終年度となる今年度では、「SHIFT 2023」の完遂に向けて、①残る懸案事業への対応、②既存事業のさらなる収益性向上、そして、同時並行して③次世代成長戦略テーマの収益化に集中的に取り組んでいます。

そのために、足元、「SHIFT 2023」の完遂に注力することに加え、外部環境に関わらず中長期的にROE12～15%を維持する収益基盤を確立し持続的な成長をもたらす、次の3年事業計画を策定しました。この次期3年計画のもと、「仕組みのシフト」及び「経営基盤のシフト」の効果を十二分に発揮して良質な資本投下を積み重ねることで、2025年度には当期純利益6,000億円を目指します。

我々の真価

我々の考える真価とは

昨年のこの場で、私は、「SHIFT 2023」の向かう先には、当社グループの真価を発揮するフェーズがある、と述べました。それでは、我々の「真価」とは何か？

新型コロナウイルスの感染拡大、ロシア・ウクライナ情勢、グローバリゼーションの後退、それらを背景とした「分断」あるいは、「ディリスキング」の進行等、今我々は冷戦終結以来の、歴史上の大きな転換点に差し掛かっていると捉えています。こうした事業環境を前にしながらも、自らビジネスモデルを変革し、社会とともに、社会が必要とする価値を創造し、持続的に成長し続ける。そのために大切なことは、一歩先の社会が必要とする価値を創造することによって、自らも社会も利し、常に社会から必要な存在であり続けることです。それを成すには、ビジネスの現場において、さまざまなステークホルダーの皆様の異なる立場や思いをくみ取りながら、それをオーガナイズし、インテグレートしつつ、最後まで事業を「やり遂げる能力」と、ステークホルダーの皆様と徹底的に向き合い、課題解決するコミットメントと具体的成果がもたらす「信用」を大切に守り続けることが最も大切です。

「信用」は、次の事業機会につながり、そこでも、「やり遂げる能力」を発揮すれば、価値を共創し続ける好循環をもたらします。ここに通底するのは、時代を超えて受け継いできた住友の事業精神であり、1919年の創立以来、さまざまな荒波を乗り越えてきた当社グループの歩みそのものに、体現されています。

我々の真価とは、住友の事業精神に基づく「やり遂げる能

> “事業を「やり遂げる能力」と
> ステークホルダーの皆様からの「信用」”

社長メッセージ

力」です。私たちは、これからも、「グループ各社自身による価値創造」、「当社自身による総合商社としての事業の創出と変革」、「当社を核として創出されるグループ内のシナジー」、これら3つの強みを磨き、グループ全体の価値が最大化するように組み合わせること、即ち、昨年のこの場で述べた「3強経営」の実践によって、その真価を発揮し続けます。

我々の真価を発揮している具体的事例

当社グループが注力事業として取り組んでいるアグリ事業は、この我々の真価が発揮され、力強く成長している一例です。アグリ事業では事業環境の変化を捉えながら、長年にわたって農薬トレード、ディストリビューション、農業資材直販へとバリューチェーン上の事業領域を拡大してきました。これらを通じて蓄積してきた知見、それを受け継ぐ人材やネットワーク等を強みとして、世界各地の地域社会や顧客である農家との信用を築き上げてきたことが、同事業の収益拡大の源泉となっています。

この事業拡大の歴史においては、世界38カ国に展開するグループ各社が現地のリーダーのもとで顧客に密着した地場オペレーション能力を高める一方、株主である当社自身は全世界の市場に目を向けながら、先に述べたバリューチェーンの延伸や地理的拡大を推し進める、という役割分担を通じて、さらにアグリ事業全体としての人材や事業戦略におけるシナジーを図る、という好循環を保って、「3強経営」を実践しています。

現在では、当社自身によるグループ各社の価値向上のための支援として、収益性を引き上げるための経営ノウハウ、重点市場におけるさらなる地理的拡大に不可欠なガバナンスの維持・向上策、食糧生産量増加と環境負荷低減の両立を可能とするさまざまな農業イノベーションノウハウ等の提供と共創に取り組んでいます。グループ各社、当社自身、それぞれの当事者がこれらをやり遂げ、各事業現場での課題やベストプラクティスの共有とその実践を通じたシナジーの発揮により、さらなる成長を実現します。

P14 「価値創造事例(アグリ事業)」へ

一方、バリューアップに取り組む事業の中には、これまで以上に真価の発揮が求められるものも残っています。マダガスカル共和国におけるニッケル事業では、2020年の新型コロナウイルスの感染拡大による1年間の操業停止をはじめ、これまでもさまざまな困難に直面してきましたが、その都度、その一つひとつにさまざまなステークホルダーとの協議を図りつつ、真摯に粘り強く取り組むことで、同国政府や地域社会からの信頼を積み重ねてまいりました。

しかしながら、EV需要拡大をはじめとする来たる社会の

"グループ全体の価値が最大化されるように
真価は発揮されなければならない"

社長メッセージ

サステナビリティとプロスペリティの両立・共存によって当社グループの持続的発展を図っていく

大きな需要に、より高い次元で応える供給ソースとしての信頼の獲得には、未だ道半ばです。高位安定操業と稼働効率改善の両立を目指す現地事業会社の努力と、株主として当社自身が行う事業支援を、しっかり噛み合わせて早期に目標を達成します。

また、もう少し長い時間軸での真価の発揮に向けた取り組みの一例に、エチオピアでの通信事業があります。

同事業は、これまで当社グループが他地域で手掛けてきた通信インフラの整備の経験を活かしながら、モバイルマネーでの決済を可能とするプラットフォームを構築した上で、教育・医療・農業・保険・エンターテインメントといったさまざまな生活関連ビジネスを展開しようとする、遠大なプロジェクトです。同国の現場で地域住民をはじめさまざまなステークホルダーの皆様と向き合いながら、ネットワーク拡充とサービス拡大を進めるSafaricom Telecommunications Ethiopia社に対して、株主である当社とVodafoneグループは、ビジネスノウハウ提供と人材育成等の支援を行いつつ、両グループが持つ多様な事業基盤を梃子に、同社の広範な新規事業の開発を支援していきます。彼らとともに長期にわたる新たな事業をやり遂げることが、エチオピアがこれからの発展に必要とする価値を創造すること、そして当社の成長につながります。

P17 「価値創造事例(エチオピア総合通信事業)」へ

中長期的な企業価値向上に向けて

現時点で、当社10兆円のポートフォリオを成す54の戦略事業単位(SBU)が各々の事業戦略を遂行し真価をいかんなく発揮することにより、まずは、「SHIFT 2023」で掲げる、高い収益性と下方耐性の強い事業ポートフォリオを実現する。54のSBUが、DXによるビジネス変革に取り組みながら、サステナビリティとプロスペリティを両立・共存させる努力を重ねることで、当社グループの持続的発展をもたらす。これを実現可能とするSBUに対して優先的に投下資本を割り当て、収益力を着実に拡大することが、我々経営陣の責務です。論ずるまでもなく、この責務を果たすために鍵となるのは、「人」です。「経営基盤のシフト」のもと、経営戦略と人材戦略とを強く連関させながら、人材マネジメントの強化を推進しています。当社グループにとって人材は正に宝。重要な非財務資本でもある人材を継続的に強化し充実させていくことが、当社グループの成長性と安定性を高め、中長期的な企業価値向上につながると確信しています。

今年度で成長軌道への回帰を期し取り組んできた「SHIFT 2023」を仕上げます。また、掲げた計画を完遂するにとどまらず、その先の成長ストーリーも描いて稼ぐ力を強化していきます。

以上申し上げましたように、現下の歴史的な転換点に正面から向き合い、ステークホルダーの皆様とともに未来を創造することに果敢に挑戦し、当社グループのコーポレートメッセージにある「Enriching lives and the world」の実現に向かって歩みを進めてまいります。