

社会的価値の創造における リーディングカンパニーを 目指す

SMBCグループ・グローバル・アドバイザーのポール・ポールマン氏と、グループCFO兼グループCSOの伊藤文彦が社会的価値の創造を通じた企業価値向上の実現について意見を交わしました。



伊藤 2023年度からの中期経営計画で、SMBCグループは社会的価値の創造を経営の柱のひとつとして基本方針に掲げました。サステナビリティへの取組を通じた社会課題の解決を戦略の中心に据える企業はまだそれほど多くありませんが、ポールマンさんは、SMBCグループ・グローバル・アドバイザーとして、今回の中期経営計画をどのように評価されていますか。

ポールマン 社会的価値の創造を経営の柱として掲げたことは素晴らしいと考えています。新たに設定したマテリアリティには、「環境」に加えて「貧困・格差」等が含まれており、グローバル規模の重要課題に取り組む姿勢が打ち出されています。また、SMBCグループは国内外のビジネスで長い歴史を持ち、中核となる事業基盤にはさまざまな利害関係者が組み込まれているため、強みである堅固な経営基盤を活かして、社会課題の解決に挑むことができると考えています。加えて、世界的にサステナブルビジネスが拡大している今、金融業界でも新たな商品やサービスの提供といった事業展開のチャンスが到来しています。SMBCグループがこれまで培ってきた実績と信頼を基盤に変革の最前線に立ち、サステナブルビジネスの推進役として活躍することを期待しています。

伊藤 ありがとうございます。私はグループCFOとして日々投資家と面談を行っています。短期的な財務的成果に対する要請もありますが、一方で、社会的価値を創造するためには、経営陣が長期的な視点も持ち続けることが非常に重要だと認識しています。ポールマンさんがユニリーバでCEOを務めていた当時、長期的なアプローチで企業経営に取り組んでいたと伺っていますが、投資家や従業員の理解を得るためにどのようなことに注力していましたか。

ポールマン 四半期ごとの業績のみを重視した短期的なアプローチは、必ずしも社会全体のためになりません。私はユニリーバのCEOに就任した際、財務状況の発表を四半期ごとから年2回に変更しました。その一方で、社会課題の解決と経済成長の両立を目指した長期的な成長戦略を掲げ、株主と丁寧にコミュニケーションを取り、理解を深めてもらうことに尽力しました。当初、金融市場は懐疑的でしたが、業績も含め良好な成果が出てくると、投資家から評価が高まり、結果として株価が向上しました。残念ながらユニリーバに続く企業は多くは見られませんでした。長期的な視点で行動し、投資家と健全な関係を築けば、企業価値を向上することができるという確信が得られました。また、企業とし



profile

(右)

ポール・ポールマン

(略歴) 2023年3月にSMBCグループ・グローバル・アドバイザーに就任。ユニリーバCEOとして在任中、ブランド戦略の中核に社会課題解決を据えた事業計画「ユニリーバ・サステナブル・リビング・プラン」を導入し、サステナビリティと企業成長の両立に尽力した。

(左)

伊藤 文彦

取締役 執行役専務

グループCFO兼グループCSO

て社会課題に取り組み、変革を起こすためには、従業員一人ひとりの参加が不可欠です。ユニリーバでは、社会課題の解決を企業戦略の中心に据えたことで、従業員にもポジティブな変化が見られました。たとえば、マーケティング部門の従業員が取り組んでいる自社の石鹸を使った正しい手洗いの啓発活動は、感染症の予防という健康・衛生分野の課題解決に貢献するとともに、新たなビジネスチャンスにもつながっています。

伊藤 おっしゃる通り、社会的価値の創造を推進するためには、トップダウンとボトムアップの両方のアプローチが欠かせません。トップダウンのアプローチでは、経営陣が長期的な視点を持ち、社会課題の解決への強いコミットメントを示す必要があります。そして、ボトムアップのアプローチでは、従業員が企業戦略のコアとなるプロジェクトに積極的に参画できるよう、グループ一体となって取り組むことが求められるでしょう。長期的な視点で社会的価値の創造に取り組んでいけば企業価値が向上するのだということを、従業員にメッセージとして伝えていきたいと思います。

ポールマン 一般的に、企業が創造する価値の多くは、5年または10年といった長期の時間軸で生まれるものだと思います。言うまでもなく、気候変動、食糧安全保障、不平等といった問題を解決して社会的価値を創造するためには長期的なアプローチが必要です。また、現在は、環境に配慮した先進技術も日々進歩し、ステークホルダーの意識の変革も進んでいるため、サステナビリティへの取組は必ずしも企業の短期的な業績向上を犠牲にするものではありません。私自身の体験を通して言えることは、社会課題の解決に取り組み、長期的な視点で事業を展開すれば、最終的には、短期的なアプローチを取るよりも多くの価値を創造し、結果として株価の向上にもつながるということです。

伊藤 そうですね。私自身も社会的価値の創造を経営戦略の柱とすることが、中長期的な企業価値の向上につながると確信しています。安定的に増益を実現して成長期待を高めることに加え、社会的価値を創造すべく環境変化に対応し、課題解決に取り組むことで、PER、すなわち将来の期待成長率を高めていきたいと考えています。

本日いただいたご意見を踏まえ、今後も長期的な視点を持って業務運営を行い、社会的価値の創造におけるリーディングカンパニーを目指していきます。