

## 個人投資家説明会

### <質疑応答>

開催日 : 2022年12月14・15日(水・木)

説明者 : 代表取締役 社長執行役員 CEO 兵頭 誠之

#### 【説明会での質疑応答】

Q : 優秀な社員の確保と多角経営における社員のローテーションについて、ご説明ください。

- ・教育面では、各現場で育てる OJT を基本とし、事業ノウハウ等を伝授していく仕組の継承が大事だと考えます。また、入社後の初期段階では、頭の中では物事を理解できますが、実経験値が足りず、いざという時に力を発揮できないという事例も見受けられます。事業現場での経験を積んだうえで、自らの将来に活かす糧を自ら手にしてもらうことが大切だと考えます。当然、各従業員に対して個別対応することが基本となります。加えて、仕事以外の海外留学等も幅広く取り入れています。
- ・人材の確保については、新卒一括採用を現在も継続していますが、既に市場で実力を発揮している優秀な方々に加わっていただく等の取り組みも実施しています。今の労働市場に相応しい採用活動を通して、効果をあげていると実感しています。

Q : エネルギー事業関連の資料において、地図上で日本と韓国との間に鋼管の拠点があるように見えるが、私が調べた限り、このエリアの油田が開発されると日本が産油国になるのではないかとされている。中国・韓国側も取り組んでおり、150年分の埋蔵量があると考えている。ここに住友商事は参画しているのか？

- ・中国と韓国と日本の経済水域近辺にあるエネルギー上流権益の開発に参画しているかというご質問であれば、上流開発そのものには参画しておりません。
- ・ただ、非常に難しい掘削であればあるほど耐久性の高い鋼管・油井管が必要とされます。例えば、皆さんよくご存じのサハリン開発においては当社も鋼管を供給しています。油井管の供給がなければオペレーションを継続することはできません。権益やエネルギー供給に焦点が当たりがちですが、住友商事では鋼管の供給・在庫など、生産活動を支えるサービスを手掛けていきます。

Q : 消費者関連ビジネスが強みとのことだが、JCOM もサミットも SHOP も創業から時間が経ち、成熟市場で競争が激化しているのではないか？ JCOM はネットフリックス等が侵食し、サミットストアは他商社のコンビニのような伸びは感じない。人口が増えないことが原因と思うが、成長しない事業は、売却した方がよいのではないか？

また、消費者関連ビジネスはどの程度のアセットで、どの程度の収益をあげているのか？

- ・事業ポートフォリオのシフトにて、ご説明しました 4 象限の議論のとおり、利益が出るから保有するのではなく、利益が出ている今だからこそ将来性がないものについては入れ替えていくことが大切だと、当社も捉えています。
- ・但し、JCOM・サミット・SHOP については、地域の顧客生活を支えるサービスをご提供しており、現状に留まることなく、新しい手を打ちながら成長していくことができると考えています。
- ・また、JCOM では、配信事業者を競合としてではなく、パートナーとして提携しています。
- ・消費者関連の 2 事業部門の資産及び収益は、FY21 末の資産が約 2.8 兆円、FY22 通期見通しの収益が約 940 億円（全社の 2 割弱）です。

Q：今年はウクライナ・ロシアがあり、米中対立等も聞こえてきている。その状況下、中国リスクをどのように捉えているのか。

- ・一般論として、ご指摘の懸念事項には、会社を長期経営するために、正面から状況を見据えて打ち手を考えていなくてはなりません。万が一有事が起きた場合に、住友商事として何が最悪の状態と想定され、どういったインパクトがあるのか、仮説を立てて検証し、何が起きても屋台骨は揺らがないことを確認したうえで、経営をしています。
- ・結果、万が一に何かが起きたとしても、業績には一過性のインパクトが出るものの、会社の存立、その後の成長軌道の歩みに懸念はないと考えています。
- ・日本にとって中国は隣国であり、最大の貿易相手国であるということを認識したうえで取り組んでいかななくてはならないと考えています。
- ・米中問題は、一民間企業としてコントロールできる話ではないですが、米国と日本の関係、アジアの経済大国である中国と日本との対話、アセアンとの関係等を総合的に日本政府にも考えて頂きながら、我々もしっかり民間としての役割を果たしていきたいと考えます。
- ・戦略的不可欠性という言葉がありますが、やはり日本は大事だということを中国にも認識していただけるように関係を維持することが、有効な手段だと考えています。
- ・地政学的リスクの問題でもあり、官民連携が現実解だと思います。

Q：資源関係ビジネスで、他商社は巨額な利益を出している。住商は資源に大きく取り組んだ時期もあったが、その後、取り組んだ案件が良くなかったせいか、巨額の損失を出したことがあったかと思う。今後、他商社に追いつくため、資源ビジネスをどう捉えているのか？住商としてはあまり力を入れる案件ではないという考え方か？それとも良い案件があれば、積極的に取り組むということか？

今後の展望を教えてください。

- ・住友商事にとっても資源ビジネスは、大切なビジネスポートフォリオの一部です。今期も2,000億円を超える利益をもたらす、優良なポートフォリオがあります。現状を維持し、ご指摘の良い投資機会があれば、着実に伸ばしていきたいと考えております。
- ・今後の脱炭素社会に必要とされる鉱物資源にしっかりと根を張っていくことが、基本的な考え方です。
- ・具体的には、電池EV化社会は欧米のみならず日本も今後10～20年単位で考えると、必ず進捗します。エネルギーシステム全体の再整備が進み、銅・ニッケルが必要になってきます。またアルミの果たす役割も大きいと考えています。各分野の役割をしっかりと選別したうえで、経営資源配分を行っていくという考え方です。
- ・ご質問の対象はエネルギー上流ビジネスだとは思いますが、上流ではないトレードについてご説明しますと、ロシア・ウクライナ問題に端を発して、エネルギーコストが高止まり、地域間で同じものの価格が異なる現象が起きています。今後もしばらくその状態が続いた場合、商社が過去から持っているネットワーク・トレード機能を駆使しながら、安く調達し、需要が多いところにきっちりお届けするという役割が、改めて見直される可能性もあると考えています。

Q：御社の強みについて、銅に強みがあると考えている。銅価格は景気指標にも使われる。来年・再来年、どの程度の需要があるか（御社の生産量・販売量増減想定）をお聞きたい。

- ・住友商事が、カナダのテック・住友金属鉱山殿と共に開発している銅権益があります。来年度には操業が開始する見込みです。それに伴い、住友商事の銅販売量が増加する想定です。但し、FRB の経済引き締め等が起きると、マーケット全体で銅消費量の下振れが起きる可能性があります。そういった状況も踏まえて計画を立てているところで
- ・今年度における銅の通期利益見通しが 100 億円規模、今後、規模を増やしていく計画です。その内訳は、現在開発ステージにある権益が生産ステージに入ることが一番大きい要素です。

以 上