

個人投資家説明会：質疑応答

開催日：2024年12月13日（金）・18日（水）

出席者：代表取締役 社長執行役員 CEO 上野 真吾（以下、上野）

<質問者 1>

米国トランプ新政権の影響をお聞きしたい。関税や金利などに影響が出ると思うが、住友商事への影響はどのようなものを想定しているのか？

<上野>

当社は、過去は米国に輸出をしてきた。しかし、日米の通商政策を踏まえ、現状は主要事業においては、米国内での事業展開に変わってきた。

具体的な事業への影響として、北米鋼管事業では掘削許可の進展、パイプラインの許認可手続きの前進など、前回トランプ政権時においては、パイプ販売が増加した。オイル・ガス価格の動きなど不透明な部分もあるが、今回も基本的にはプラスの影響と見ている。

建機レンタル事業においては、大統領選の不確実性により需要が抑え気味だったが、大統領選を終え、インフラの投資が進めばプラスに動く可能性もある。

金利については、関税の影響で上がると予想され、今後様子を見守っていくものの、米国内での事業については、総じてポジティブに見ている。

<質問者 2>

時価総額でみると、上位3社は10兆円水準。住友商事は4兆円と丸紅に肉薄されている。なぜここまで差がついたのか、これからどう取り返していくのか教えていただきたい。

<上野>

PBRが1倍を切っており、株価も相対的に低い状況。過去に減損を繰り返したこともあり、市場の信頼を棄損した状態からまだ脱しきれていないと認識している。前中計（SHIFT 2023）において、下方体制の強化、構造改革として課題事業のターンアラウンドや撤退を進めてきた。今中計では、より成長に注力するステージとして前社長からバトンを受け取った。

まずは中計3年間でROE12%以上を達成しつつ、利益を6,500億円にもっていく。具体的には、当社に強みがある注力事業を中心に資本を投下することにより、着実に収益基盤を拡大していく。

<質問者 3>

住友商事を、より身近に感じた。商社の中では、コンビニに参画する三菱商事や伊藤忠商事の方が身近に感じていたが、藤沢に住んでいるため、サミット、JCOM、テラスモールなど、実は一番身近な商社が住友商事であることがわかった。こういった点をアピールすると、一般消費者に分かりやすいと思うが、御社のPR戦略をお聞きしたい。

<上野>

いわゆるB2Cのビジネスに強みはあるが、損益的にはそれほど大きくない。

しかし、歴史的に住友商事ならではのビジネスであり、今後も、消費者の課題を解決しながら事業拡大していくことができると考えている。

おっしゃるとおり PR も重要且つ必要であり、広報機能もうまく活用しながら、消費者の皆様を支援するビジネスを更に伸ばしていく。

<質問者 4>

バッファーを 200 億円積み増したとのこと。不確実性の中身を聞きたい。他商社でもバッファーを置いており、不確実性という言葉をよく聞く。VUCA の時代ということも理解しているが、社長の言葉でお伺いしたい。

<上野>

具体的な案件を想定したものではなく、各ビジネスの下期における事業環境、市況・需要見通し等の不確実性に対して備えたもの。不確実な事態がおきた場合でも期初に開示した 5,300 億円を達成するお示しすることによって株主の皆様へ安心頂きたいと考えたもの。当社は下期偏重型のビジネスも多いので、期末にむけて期待を頂きたい。

<質問者 5>

2024・2026 年の国内・海外ビジネスの割合と、為替レートをどう見込んでいるのか教えていただきたい。

<上野>

国内・海外ビジネスの割合については、計算の仕方によって異なる。国内事業会社でも海外ビジネスをしているケースもある。国内外の割合はだいたい半々ぐらいだと考えている。中計と合わせ 2026 年度の計画も開示しているが、為替レートは 1 ドル 140 円でみている。

<質問者 6>

他商社と比較して特に強いという分野はどこか。

<上野>

例えば、鉄鋼ビジネスは、世界のエネルギーメジャーと共に、長年に亘り取り組んでおり、そのネットワークとシステム構築ノウハウは他社にはない競争優位あるビジネス。今中計では、鉄鋼ビジネスのように、強み・競争優位のある 8 つのビジネスを中心とした注力事業に集中的に資本を投下していく。強いビジネスの収益基盤を更に拡大することで、更に高い ROE を実現できる事業ポートフォリオへ変革していく方針。中計で記載している 8 つのビジネス（鉄鋼、リース、建機、不動産、デジタル、ヘルスケア、アグリ、エネルギーソリューション）は競争優位性、強みがあるとご理解いただきたい。

<質問者 7>

海外ヘルスケアにおいて、マレーシアを選んだ理由は？

<上野>

海外ヘルスケア事業への参画にあたり世界のヘルスケア市場を網羅的に調査した。東南アジアは、公的保険で全てカバーされる日本と、米国の中間に位置しており、かつ、今後もマーケットの伸長が見込まれることから、ビジネスチ

チャンスありと考えた。マネージドケア事業については、ビジネスモデル自体は B2B ではあるが、顧客である保険会社・企業の先にいる患者個人へのサービス提供が極めて重要な B2B2C の側面があり、リテイルビジネスを通じて培ったカスタマーレーションマネジメントのノウハウが活用できると見立てた。

このような背景のもと、マレーシアのマネージドケア事業案件の投資機会を発掘、対象会社の成長性や、マレーシア経済・同国プライマリケアマーケットの将来性等を総合的に勘案し検討を進めた結果、海外ヘルスケア事業の第一号案件とするに相応しいと判断し、出資参画を果たしたものの。

<質問者 8>

住友グループ間の連携はあるのか、そしてそのメリットは？ 社会貢献の取り組みについても教えていただきたい。

<上野>

住友グループ各社は、定期的にトップが集い話をしている。先ほどご説明した住友の事業精神のとおり、住友の事業は、自社を利するだけでなく社会を利する事業である必要がある。ビジネス上の判断は行うものの、住友グループ各社では根底にある思想が同一であり、事業においても連携しやすい面はある。当然、社会貢献についても同様であり、お互い定期的に様々な情報を共有しながら、今後、何ができるか、何をすべきか、話し合っている。

<質問者 9>

本日まで説明いただいた事業において、関西での事業が少ない。ヘルスケアビジネスにおいて、関西の事業展開が遅れた理由は何か？ また、航空機リース事業において、買収を重ねている様子はわかるが、日本での買収がないのはなぜか？

<上野>

首都圏で始まった事業が多いため、まずは、当該エリアできちんと育て、横展開できるステージになってから、日本国内に向けて拡大するという方針で動いている。既に JCOM や SHOP は全国で事業展開できており、本日まで説明したトモズも日本国内に横展開できる状況になってきている。

航空機リース事業において、SMBC AC が日本で買収を進めている会社はないが、日本のエアラインが使っている機体の一部をリースしている。海外から日本国内に到着する機体の中にも SMBC AC がリースしている機体がある。そういう意味では、日本の空を飛んでいる機体をリースしている会社といえると思う。

開催日 : 2024 年 12 月 19 日 (木)

出席者 : 理事 インベスターリレーションズ部 高山 宜典 (以下、高山)

<質問者 1>

「大手 5 商社で、住友商事だけが PBR (株価純資産倍率) 1 倍を割れている」と言う記事 (2024 年 1 月 20 日日経) を見たが、御社だけが同業他社と比べて、市場で評価されていない理由は何だと認識しているか?

<高山>

同業他社との比較においては、収益性が低いことと、業績の安定性に欠けることに課題があると考えている。こうした状況を踏まえて SHIFT 2023 では下方耐性強化と収益力向上を図るべく構造改革に取り組んできた。中期経営計画 2026 では、強み・競争優位のある事業を中心に収益基盤の更なる拡大と、資産入替を含めた事業の再構築を進めることで、事業ポートフォリオの変革を加速し、継続的・安定的に ROE12%以上を実現していく。

同時に、財務健全性を維持しながら、株主還元の拡充に努めることで、企業価値の向上を目指していく。

<質問者 2>

日本の喫緊の課題の一つは少子化対策であり、それは国だけの責任ではなく、企業にも責任の一端があると考えているが、どの様に考えているか? なお、子どもが生まれるごとに出産費や養育費を補助するため次世代育成一時金の支給を行う等の少子化対策や育児支援等に積極的に取り組む企業も多くなってきているが、多様な人財が活躍できる職場風土を目指す御社として、どの様な支援をされているのか。また、それらの支援で十分なのか、効果等は検証されているのか?

<高山>

仕事と育児の両立支援について、当社では、法定を上回る水準での各種制度の整備等、「ハード面」の充実化に加え、長時間労働の是正や有給休暇取得の促進、社員の意識改革等、「ソフト面」の取り組みを実施し、出産・育児を経ても会社で活躍できるような環境づくりを進めていく。

具体的には、本人あるいは配偶者の、妊娠・出産の申し出のあった社員に対して育児休職関連制度を周知するとともに、アンケートにより育児休職取得意向を確認の上、必要に応じて人事がサポートに入る等、男性を含めた希望者が希望どおり育児休職を取得できるよう取り組んでいる。

当社ならではの育児サポートとして挙げられるのが、有給休暇とは別に年に 5 日間取得することができる子の看護欠勤。子どもの体調不良でお休みをしなければならない際に利用可能。また、多くの企業では、時短勤務は子どもが小学 4 年生くらいまでのことが多いが、当社では小学 6 年生まで最大 2 時間短縮して働くことができる。さらに保育施設との提携と育児コンサルタントサービス、子のみを帯同する海外駐在員への支援制度、男性育休座談会の開催 等がある。

このように、男女ともに利用できるさまざまな選択肢を用意することで、育児というライフステージを迎えた後も、多様な個々人が最大限能力を発揮できる環境づくりを推進していく。

<質問者 3>

私は、能力のある社員が、性別を理由にキャリアを築けない様なことは、あってはならないと思っている。2030 年度

までに、女性の管理職比率を20%以上との目標だが、貴社の社員の男女比が4：1であり、新入社員も男性が圧倒的に多い状況で、短期間にこのような数値目標を達成しようとする、これから管理職を目指す若い男性にとって、男性と言う性別が理由で不利益を被る可能性が高いように思う。これでは、本末転倒のように感じるのだが、どの様にお考えか。また、今後はLGBTや外国籍の管理職比率等の数値目標を立てるつもりはあるか？

<高山>

当社グループは、グローバル人材マネジメントポリシーを根源に掲げており、Diversity, Equity & Inclusion (DE&I)を「価値創造、イノベーション、競争力の源泉」と位置付けている。当社グループを取り巻くビジネス環境は目まぐるしく変わるほか、事業を展開する地域・分野及びビジネスモデルも多様化している。当社グループが変化に対応し、持続的に発展していくためには、経営戦略としてのDE&Iが不可欠。

従って、性別に限らず、国籍、年齢などの属性や、従来の価値観にとらわれず、多様な個々人がそれぞれの力を最大限に発揮し、新たな価値や革新を生み出し続ける環境づくり、Diversityを活かす文化・意識の醸成を進めている。

特に日本においては女性の活躍推進をDE&Iの重要な柱と捉え、女性がさらに活躍することを目的とした行動計画を策定し、2030年度までに、以下の目標を達成することを掲げています。

- ・女性管理職比率を20%以上とすること
- ・女性部長級比率を10%以上とすること
- ・日本経済団体連合会が21年3月に公表した「2030年30%へのチャレンジ」に賛同し、女性取締役・監査役比率を30%以上とすること

実現に向けては、2021年度に導入した人事制度を軸に、人材育成、配置・登用や個々人が最大限に力を発揮できる環境整備に加えて、キャリア入社社員の、執行役員を含む積極登用や、女性・若手社員の部長級ポジションへの登用を推進している。

従業員数属性別比率 2024年度 男性：女性 = 72.7%：27.3%

新卒採用者数 2023年度 男性：女性 = 63名：37名

総合商社の職場には長年「男性社会」といったイメージがあったが、属性や価値観にとられない人材マネジメントを推進していく。

<質問者4>

米国トランプ次期政権による事業への影響はあるか。

<高山>

当社事業への影響に入る前に、一般論として、トランプ新政権の政策がどうなるかについてのポイントですが、3つの柱である①減税、②移民施策、③通商政策がある。

当該3政策はインフレを悪化させる懸念がある一方で、新政権は利下げも意図しているようです。本来は、当該3政策と利下げは矛盾するが、こちらをどのように舵取りするかが注目点と考えている。

当社は、過去は日本やアジアから米国に輸出するビジネスが多かったが、米国との通商政策を踏まえ、現在は、当

社が米国内のプレイヤーとして展開する事業の方が多い。従って、総論として米国内事業については、総じてポジティブに見ている。

北米鋼管事業 : 北米における鋼管事業については、米国内の製鉄会社からパイプを購入し、米国内のオイル・ガス掘削業者に販売するという米国内で完結する事業。従い、詳細は明らかになっていないが、輸入品に対する関税も含め、トランプ大統領の方が政策的には追い風にはなると考える。前回トランプ政権になった際はパイプの販売が増加しており、今回も総じてポジティブ。ただし、オイル・ガスの生産が増えると価格が下がり、それが掘削業者の活動に影響を与えるという懸念要素もある。基本はプラスの影響をみているが、オイル・ガス価格の動きや、輸入品の影響もあり、不透明な部分もある。

建機レンタル事業 : 北米における当社の建機レンタル事業は、インフラや商業施設向けなど、非住宅向けを主戦場としており、引き続き需要は底堅いとみている。一方で、今年は金利の低下見込みや、大統領選の不確実性により、想定よりも需要が抑え気味となり、在庫のだぶつき感があった。大統領選を終え、金利が低下してくると、米国の経済活性化に合わせて建設工事の需要は増えていくとみている。

<質問者 5>

中期経営計画において、「デジタルで加速する新たな成長」と謳われているが、具体的にどの様の実現していくのか。進捗・具体例を教えてください。

<高山>

デジタルは、従来の IT による効率化だけでなく、デジタルによる事業変革の 2 つの側面がある。まず社内では、これまでは各部署の要件に応じてシステムを実装してきたが、昨今では様々なベストプラクティスのソリューションがクラウド上で提供されているため、それらに業務を合わせてシステムの効率運営を行っていくことで進めている。

また、役職員全員に AI を利用できる環境を整備すると共に、全役職員へのデジタル教育を実施し、デジタル実装力を高めている。AI やシステムで出来る業務は AI・システムに任せ、役職員はクリエイティブな仕事に注力できるようにシフトしていく。

次に、事業の変革においては、これまで取り組んでいた各種デジタル案件からの知見をベースにデジタルによる事業変革、事業創造で稼ぐことは今後も継続的に取り組んで行く。一方で、既存事業の中は、デジタルによる事業変革を行うのが難しい領域もあり、デジタルを使ってコスト削減や売上向上などを着実に実行し、収益力の向上が見込めるものがあり、その領域においてはデジタルにより事業を磨いていく。

リテイル・コンシューマー事業においては、需要予測を核とし、ロス削減、価格最適化、店舗業務効率化等、具体的には国内スーパーマーケット事業サミットの DX を推進中。

他のリテイル事業においても、データ分析による新店舗の売上予測や併売率向上、生成 AI を活用した Voice of Customer の分析高度化等に取り組中。

また、国内ケーブルテレビ事業を展開する JCOM では、DX によるアウトバウンドコールの成約率向上も実現してい

る。更に、電力事業において AI を利用した発電量や電力価格予測に取り組中。大量データを生成 AI で読み込み、カントリーリスクや投融資分析への活用を検証中。各事業の DX で培ったノウハウを活かして、社外にもサービスとして提供し、デジタル事業による新たな収益源を作ることに取組中。

以上