

IR Day 2023 第 1 部 : 質疑応答

開催日 : 2023 年 9 月 12 日 (火) 13 : 00~16 : 00

出席者 : 代表取締役 社長執行役員 CEO	兵頭 誠之 (以下、兵頭)
代表取締役 専務執行役員 CSO	東野 博一 (以下、東野)
理事 インベスターリレーションズ部長	高山 宜典 (以下、高山)

<質問者 1 >

投資家の立場でどの商社に投資するのか考えた場合、価値創造モデルにおける 7 つの資本の中で、住友商事が突出して強いと、経営陣が認識している資本は何か。

<兵頭>

7 つの資本のどれが突出しているというよりも、住友の事業精神を堅持し、我々の考えに基づいて 7 つの資本を活用・実践していくことが、強みそのものであり、存在意義そのものであると考えている。当然ながら、その結果として、財務資本、非財務資本を含め総合的に力をつけていくことは欠かせないが、常に、役職員全員が、事業精神を守ってビジネスを展開しているからこそ、信用を積み重ねて、新しいビジネス、さらに将来へのビジネスに繋げていくことが、重要であり、強みであると考えている。

<東野>

7 つの資本の優劣はつけ難いが、人的資本が大きな強みだと考える。当社の場合、多くの優秀な人材、住友の DNA を受け継いだ人材が現場に張り付いて、さまざまな事業を展開しており、これを基に、ネットワークやクライアント様との関係、あるいはグループ会社等のその他の資本が初めて生きてくる。

<質問者 1 >

中長期的な企業価値向上に向けた課題として、資本コストの引き下げを挙げられているが、資本コストの引き下げに関する施策について、どの様な議論をされているか。例えば、株主還元について、他商社のような配当方針を導入することで、配当の安定性が高まってベータ値が下がり、資本コスト低下に至る、という道筋もあるのではないか。

<兵頭>

配当、株主資本のマネジメントをしっかり行うのも大事なポイント。市場から、特に私が強く感じていることであり、この中計の一つの重要なテーマとして取り組んでいることとして、下振れ耐性の強化があげられる。既存の事業だけでなく、新しい事業へ展開するときの目利き力、あるいは会社として判断する仕組みを変革・強化し、優良資産を積み上げ、そして、ボラティリティの低い安定した収益を確保し、新たな資本の積み上げを実践していく。これを実績で示すことが重要で、それが資本コストの低下にも繋がると考えている。

<質問者 2 >

業態の成り立ちからも、他商社含め、人的資本は共通して強い資本であると思う。住友商事において、人的資本の強さが活かされ、十二分に利益を出せているか。仮に出せていないとすれば、この 7 つの資本を組み合わせることで、更に出せると考えているか。

<兵頭>

カリスマ性があり、非常に優秀な一人に牽引されている組織よりも、総合力、組織力、あるいは、一人一人の能力を総合させることによって一つの正しい組織運営がされるほうが、当社の事業精神に裏打ちされた人的資本集団が、良い形で機能すると信じている。従い、この中計において構造改革を推進する中で、総合力、チームワーク力をしっかり発揮し続けられる仕組みに変えていくことに注力しており、この努力は未来永劫続けていかなければならない。

<質問者 2>

経済価値、社会価値、環境価値の関係性について、今の資本主義社会において、経済価値の要求が強くなってきている中、社会価値が高くても経済価値創出までに長い時間を要する事業は受け入れられ辛いのではないかと考える。住友商事において、足元赤字であるが、その社会価値や環境価値を評価し、腰を据えて育てていきたいという事業はあるか。

<兵頭>

住友商事グループ全体のパフォーマンスの視点で、株主様から求められているリターンに応えていくという結果に結び付けることが、最も大事。各論で、事業の成長段階、黎明期から成熟期、そして、成熟したものがさらにアップグレードできる事業、組織力があるかどうかも含め、それぞれ個別に担っている役割も異なる。そのため、個別事業の判断が、最終的にはポートフォリオ全体として力を発揮できる形に繋がるように経営をしていくことが重要。従い、事業によっては、できるだけ早い時期に見切りをつけて撤退し、経営資源を他の力のある分野に投下していくという考え方を取るべきケースもあれば、今は損失が膨らんでいるが、事業の役割としては今を耐えて、会社全体のポートフォリオが許す限り、次の成長に向けて努力を継続するべきものもあり、ケース・バイ・ケース。例えば、私が手がけてきた電力事業において、過去 9 期連続赤字ということがあったが、そこで積み上げた経験とノウハウを正しく活かすという経営の観点から継続し、今は住友商事の収益の柱の一つになった。具体的に案件ごとに、判断していく必要がある。

<質問者 3>

トモズが展開する薬局、ドラッグストア事業に関して、規模的に 10 倍以上の店舗数や売上を有する競合他社との差の要因は何か。トモズは首都圏中心の立地という特徴がある一方で、出店余地が小さいのではないかと感じる。海外やデジタルといったキーワードも説明されていたが、今後、住友商事としてこういった部分に期待しているのか。

<東野>

首都圏においても東京を中心としたエリア戦略を掲げており、確かに規模という点では決して大きくはないが、今ある店舗のベースを広げていき、収益基盤を拡大していく。また、トモズの大きな特徴として調剤があるが、現在の中心である店頭調剤にとどまらず、既に導入している自動調剤の普及拡大に加え、在宅調剤やオンライン調剤など、様々なタイプの調剤がこれから出てくる。この調剤という分野で、深掘りしていきたいというのが、トモズの調剤部門の戦略。さらにその先に、当社が有する様々な消費者ビジネスとの掛け合わせも見据えている。例えば、トモズとサミットスーパーは出店エリアが重なっており、現在、両事業の会員数が 400 万人程度、年間の買い物客数は、トモズ、サミット関連でおよそ 2 億 5,000 万人、売上高では 4,000 億円から 5,000 億円といった規模感。既に顧客データ

の統合については始めており、トモズ、サミットをセットにして、顧客の皆様へ、より利便性の高い生活を提供していく。加えて、消費者向けのビジネスという点では、JCOMがあり、500万世帯程度のお客様を有している。トモズとサミットはお客様に店舗まで来ていただく形態だが、JCOMについては、逆にJCOM側がお客様のご自宅に訪問するサービスとなり、この二つを掛け合わせることで、もう少し大きな絵が描けるのではないかと考え、取り組んでいる。

<高山>

規模の拡大という観点では、調剤薬局、ドラッグストアの国内でのロールアップも戦略の一つとして掲げており、規模拡大も目指していく。

<質問者3>

海外工業団地について、シナジーという観点で、こういったものを行っているからこのビジネスに繋がっている、という具体例を教えてください。2030年度までに100億円という利益目標を掲げているが、現時点でその様な派生ビジネスがどの程度見えているのか。

<兵頭>

私は、40年近く電力の仕事をしてきたが、その間、当社がアジアにおいて工業団地のビジネスを手掛け、ASEAN諸国で信用を培ってくれたことにより、当社に対する期待が生まれ、案件形成、当事国の政府からの発電所建設の許認可取得の原動力になったことを経験している。具体的には、インドネシアの工業団地は、最も古く、規模は比較的小さいが、現地パートナーとの関係を元に、インドネシアの産業界と日本の企業様とを繋ぐ架け橋となってきた。そこから、インドネシアにおける当社の多面的な事業展開につながり、大きな事例として発電事業がある。このように、総合力を発揮し、結果に結び付けていくことを、他国においても実践できており、当社にとって非常に重要な資本。こういった取り組みができていく会社は他にはないと思う。

<質問者4>

トモズと海外工業団地の2事例の説明を聞き、一つひとつの事業を深掘りしていく形でプラットフォーム化、さらには海外へという風に理解した。普段何う他の事業も含め、ビジネスの展開方法として、点の展開の様に感じるが、それぞれを面展開して広げていく時間軸や、加速させていく新たな取り組みなどについて考え方を伺いたい。

<兵頭>

当社として期待される規模への拡大に如何に繋げていくのか、というご質問と理解した。その点については、54それぞれのSBUにおいてテーマとして掲げ、強化すべく実践している。エネルギー、電力という話になるが、ASEAN諸国を面と考えて、日本政府が掲げるイニシアチブ/AZECの枠組みの中で、アジアにおける再生可能エネルギーの開発を多面的に手掛けていく必要がある、すなわち、グローバルの市場を前提とした戦略の構築と実践を行っていく。こういったことに、54のSBUが取り組んでいき、当社が目指す規模感の成長に繋げていきたい。工業団地も、点では100億円という数字には絶対にならない。また、工業団地単体で事業の目的を果たそうとすると、面展開にはなかなか繋がっていかない。54のSBUが集うことによって、他社にはまねできない、その国におけるプレゼンスを築きながら、付加価値を創造していく。この様な考え方は今の時代が求めるスピード感に追い付いていないのではないかとご意見があるかもしれないが、そうならないよう、一つ一つ戦略を見直し、アップグレードしながら取り組んでおり、必ず、住友の事業精神にもある、進取の精神につながるように結果を出していく。

<質問者 4>

環境価値と経済価値の融合、という観点において、例えば、カーボンプライシングという考え方や潮流があり、実際にプレミアムを付けて素材を販売し、それを受け入れる企業が出てきている。不動産ビジネスにおいても、ゼロエミッションビルの形で、賃料を高く設定し、結果として利回りが向上するなど、環境価値や社会価値を経済価値に直接的に結び付ける動きがあると思うが、住友商事として積極的な取り組みはしているか。

<東野>

まず、脱炭素を取り巻く社内の状況を説明する。当社グループの排出するCO₂は、2019年度ベースで6,000万トン/年。個別事業について、特に影響が大きいものをピックアップし、CO₂という点でリスクがあるのか、価値があるのか、社会のCO₂削減に貢献するのか、分析している。社内でのインターナルカーボンプライシング導入の狙いも、CO₂の削減あるいは吸収に貢献する事業については、積極的に会社として背中を押していこうという発想で取り組んでいる。従って、CO₂と経済価値をいかに結び付けて、当社の事業ポートフォリオを変えていくか、あるいは、新しい事業を起こしていくかは大変重要な課題と認識しており、そちらに舵を切ってきているところ。

ゼロエミッションについては、当社もオフィスビル事業、物流施設事業、商業施設事業を展開しているが、基本的に、今後開発する不動産については、CASBEEあるいはLEEDといった認証を取得し、CO₂を削減するプロジェクトにしようとしている。そのコスト負担はもちろん、事業者側でも吸収できるところは吸収し、逆にお客様にご負担いただくところをご負担いただくことで進めている。近年、お客様の考え方も変化してきており、こういった環境的に価値のあるビルについては、他より高い賃料でも入居される動きが出てきている。当社事業として不動産事業をする場合には、ゼロエミッション、脱CO₂を意識して取り組み、それを経済価値にもつなげたい。

<兵頭>

CO₂に価値を付けて、商品として販売するのが、商売としての脱炭素への取り組み。実際に成約して契約履行している具体的な事例としては、日本の鉄鋼ミルさんが製造する高級鋼、特に当社が取り扱っている鋼管のCO₂フットプリントがある。これを、高炉メーカーさんと協議しながら、一部のCO₂を削減するという事実を、お客様であるユーザー様に説明した上で、CO₂削減を果たした鋼管材として、プレミアムを払っていただいて、高炉さんの側で発生するCO₂削減コストを賄う。このプレミアムを支払っていただくことで、高炉メーカーさんのCO₂削減に寄与し、それが、さらなるCO₂削減の投資につながっていく、こういったビジネスモデルを構築するのが商社として大切。また、例えばマレーシアで当社が手がける、水力により精錬しているアルミについて、CO₂フリーのグリーンアルミニウムということで、LME 価格ではなく、プレミアムをお客様に支払っていただいて、CO₂削減への投資にわれわれ自身の手で振り向けていく。こういった取り組みを一つ一つ積み上げていきたい。

<質問者 5>

海外工業団地事業について、最初からうまくいったのか、あるいは、何かレッスンとなるトラブル、事象などがあって、そこから大きく飛躍したのか。特定の企業などではないが、現在でも、労働問題や環境問題などで、何かしら経済価値以外のトラブルを抱えて、最終的には撤退、売却してしまう事例は少なくないものと思う。当事業において、如何に課題を乗り越え、ここまで社会価値、経済価値を高めていったのか。

<兵頭>

結果として、失敗している工業団地のビジネスはない。ただ、成功させるまで努力を続けているから、今につながっているのが実態。不動産と同じように、タイミングと場所を間違えると、収益化までの時間が非常に長くなり、赤字が続くという苦い経験をした工業団地もある。最初に始めたインドネシアの工業団地は少し早過ぎたところもあり、収益を出すまでに5年以上の時間を要した。日系各企業様に入っていたいただいたジョイントベンチャーにおいても、途中で撤退され、当社だけが残ったのが実態。

それでも、当初の目的を達成するために継続した結果が、アジア通貨危機の際にインドネシアの発展に尽くしてくれたという実績に繋がり、発電事業の再開にコンセンサスをいただくベースにつながっている、これは具体的な事実。こういったことは非常に大切なレッスズ・ラーンド。従い、他国で今展開している全ての工業団地の案件も、同様の考えに基づき、事業の目的を達成するまで努力を重ねていく。

以上