

IR Day 2024 : 第 2 部 パネルディスカッション詳細

開催日 : 2024 年 12 月 10 日 (火) 14 : 00~17 : 00

出席者 : 社外取締役	御立 尚資 (以下、御立)
代表取締役 社長執行役員 CEO	上野 真吾 (以下、上野)
常務執行役員 CSO	住田 孝之 (以下、住田)
インベスターリレーションズ部長	高山 宜典 (以下、高山)

<高山>

第 1 部では、成長事業から三つの事例を取り上げ、それぞれの競争優位性に焦点を当てながら今後の成長に向けた道筋をご説明し、またご質問・ご意見も頂戴いたしました。

この第 2 部では、これらを全社視点に引き上げた上で、主には事業ポートフォリオの変革という切り口でパネルディスカッションをさせていただきます。

中計 2026 では「No.1 事業群」というテーマのもとで、競争優位を磨き、社会課題の解決を通じて成長していくことを基本方針としていますが、当社に共通する競争優位の源泉とはどのようなものであると感じていらっしゃるのか。まず住田さんにお伺いします。

<住田>

住友の事業精神と企業文化は、誠実さと真面目さに根ざしており、これがビジネスパートナーや顧客との信頼関係を築く基盤となっています。例えば、航空事業ではトレードからアフターサービス、リース事業、アセットマネジメントへと段階的に発展しています。社員は「自利利他公私一如」の精神を共有し、これが事業の持続性と競争優位の源泉となっています。また、「進取の精神」により、デジタル分野や新エネルギー分野での先駆的な取り組みが行われています。例えば、SCSK のような子会社を取り込みながらデジタル事業を展開し、エネルギーイノベーション・イニシアチブで新エネルギー分野に進出しています。これらの事業精神や企業文化は、人的資本として根付いているところがあり、技術的な強みとは異なり、100 年の歴史の中で、あるいは住友という意味では 400 年の歴史の中で培われてきている、他社が真似できない大きな強みとなっています。

<高山>

御立さんはどのようにご覧になっていますか。

<御立>

社外取締役として、株主の目線で価値を増やすために、取締役会で優位性について三つの議論を行い、今回の中計にも織り込んでもらっています。

一つ目は、個々の事業の強さが重要で、超過利潤を確保する必要があることです。SBU やグループ単位で強みを守り、コーポレートで全体のポートフォリオを管理することが求められるということです。

二つ目は、SBU やグループの強みを組み合わせることで次の伸びを生み出す、目利きによりポートフォリオを他社よりどううまくつくるかということです。今中計は、取締役会でもかなり議論をし、はっきりと「No.1 事業群」と打ち出していたので、ここを括ることで強みのあるポートフォリオが作りやすい、そこに資源投下が見えやすい、という形にこ

れからしていかなければならないと考えています。

三つ目は、今日の本題になりますが、ポートフォリオの入れ替えが必要という点です。そのための道具として前中計で導入した ROIC/WACC を用いて資本コストを見極め、ポートフォリオをどう入れ替えるかの基本的な共通認識が図れるようになり議論が進んでいます。こういった議論ができるようになったのが前中計の大きな価値だと思っています。今度はそれを使ってどう入れ替えていくかというところに注力する、これができれば、ポートフォリオマネージャーとしても相当の力を出せると思います。力を出せる最大の理由は、時間軸の異なるビジネスを多く行っているからです。先ほどご説明した工業団地のビジネスも、その手前で土地を仕入れるところから考えると時間軸が非常に長いビジネスですが、その中でお客さんを連れてきたあとに、実際に DX やユーティリティといったいろいろなサービスを行うのはもう少し時間軸が短いビジネスで、それを組み合わせることで、バランスシートの力を最大限に活用し、持続的な競争優位を出していくものです。こういった取り組みや先ほどの基本認識となる物差しもそろってきたので、あとはトラックレコードを出して市場に認めていただくのを取締役がまわしていくというところに立っているのではないかというのが、今の優位性に対する私の考え方です。

<高山>

御立さんからご説明のあった、前中計で確立した社内のツール・メカニズムを使って事業ポートフォリオを充実させていくということに関して、もう一度、執行のほうに戻って住田さんにお伺いしたいのですが、グローバルイノベーション&ポートフォリオコミティ（以下、GIPC）という、経営会議に対する諮問機関の一つ、そのチェアマンも務めていただいていますので、GIPC において、この事業ポートフォリオの変革という切り口でこういった議論が行われているのかご紹介いただけますか。

<住田>

御立さんからは、社外取締役として先ほどのようなコメントを毎月のように頂戴しています。執行部隊はポートフォリオマネジメントの重要性を再認識し、全社レベルでの体制が整いました。経営会議の諮問機関である GIPC での議論が今年度は今までよりも更に活発化し、事業分野、時間、地域の三つの軸でポートフォリオを評価しています。時間軸については、前半の都市総合開発グループの説明資料にもありましたが、さまざまな仕込みや投資を行うことで、時系列で順次利益の山が形成されます。これを全社的に見たときに、特に長期投資に関して、どの部分が問題であるか、どの部分を強化・推進できるかを議論できる状況が整ってきました。

地域については、従来のカントリーリスク管理に加え、どの国への投資が高いリターンをもたらすかを議論しています。例えば、国内の不動産は儲かるが、国内ばかりでは ROIC が上がらないため、海外投資のリスクをマネージできる地域でどう高い利益を上げるかという議論をしています。分野は 4 象限の中で注力分野やバリューアップ分野に経営資源を投下し、競争優位を活かして No.1 を目指す事業に注力することを全体としてみながらポートフォリオマネジメントを進めています。

<高山>

市場との対話では、5 年後や 10 年後に産業軸でどのようなポートフォリオを目指しているのか、という質問が必ず出てきます。社内でもその議論は行われていますが、総合商社あるいは住友商事において、産業軸でのポートフォリオの議論の有効性といった観点で、御立さんの考えをお聞かせいただければと思います。

<御立>

市場との対話では、あって当然の議論だと思います。産業軸が存在する理由は二つあります。一つはリスクプロファイルや時間軸の違いで、例えば資源という括りが分かりやすいからです。もう一つは、アメリカの SEC コードや日本の東証のように、産業が特定の括りで分けられているからです。しかし、これでは他社と同じことしかできません。例えば、工業団地を不動産という括りではなく、DX 支援などの産業軸ではでてこない括りを変えたビジネスで稼ぐことが重要です。それを促進させるためには、社内の組織が独自の強みの領域の括り方をする必要がありと考えており、今回の 9 グループ制はその第一歩です。一方で、市場は他社や一般的な見方と比較したいと考えることもわかるので、そのつなぎをどう示すかは課題があると感じています。戦略を遂行して価値を創出するためには、どのような独自の括り方が最も稼ぎやすいかを見極めることが重要です。特に、SBU やグループ単位でのポートフォリオマネジメントに重点を置くべきだと考えています。

<高山>

最後に、今中計では「社会課題解決を通じた」というテーマを掲げています。「No.1 事業群」がもたらす価値として、経済価値、社会価値、環境価値の三つがあると思いますが、これらの価値の連関についてお二人の考えをお聞かせください。では、住田さんからお願いします。

<住田>

「No.1 事業群」というスローガンの下で、社内では新しい大きな投資への意欲が高まっています。この「No.1 事業群」の下には「社会課題解決を通じた価値創造・成長」という記載があり、社会課題解決自体が価値創造になることを明示したのが今中計の意味の一つだと思います。従来は経済価値を追求し、その結果として社会価値や環境価値が生まれるとされていましたが、当社は社会課題の解決自体が価値創造であり、三つの価値を同時に追求することを目指すということです。

IR 目線では、経済価値が劣るのではないかという懸念があるかもしれませんが、それは現実的ではありません。市場の目線も変わりつつあり、環境価値や社会価値を同時に考えることが将来のリスクを減らし、現在の評価にも大きく影響します。三つの価値の同時達成を目指すことが、当社の持続可能な成長と競争優位の確立に繋がると考えています。

<高山>

御立さん、いかがでしょうか。

<御立>

ステークホルダーの視点では、DX や GX は当然の取り組みとされていますが、私はもう少し価値創造寄りの立場から見ています。大げさな言い方をしますが、産業革命以来、カーボンを燃やして、大きな力をモビリティとエネルギーに変えることで稼ぐということで、日本も日本の商社もそこにうまく乗ってきたところがあると思っています。今はその波が大きく変わろうとしています。カーボンを燃やすだけでは駄目で、エネルギーのあり方が変わる中で、エネルギーそのものだけでなく、それを使うすべての産業で新しい収益機会を取りに行かないと商社のポートフォリオとしてはあり得ないと思っています。

産業革命ではカーボンの力を人間が使えるようになり、それが人々を豊かにしてきましたが、DX は人の認知能力を拡張し、産業や富の創り方を変えるものであり、これに乗らないと置いていかれます。DX/GX は収益機会であると

同時に、取り組まなければ取り残されると考えています。特にエネルギー分野では、水素やアンモニアなど、いつどこでどれが稼げるかの答えがまだ出ていない中で、自分の体力の中でどのようにうまく張っていくかが重要です。AIも同様で、作る人だけでなく使う人が稼ぐ、その勝ちパターンをどうとっていくか、社会価値や環境価値を含めた取り組みを進めないと、価値を取り残し、置いて行かれると考えています。

以上