

IR Day 2024 : 質疑応答

開催日 : 2024年12月10日(火) 14:00~17:00

第1部

出席者 : 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 CSDEIO・CAO・CCO	江田 麻季子 (以下、江田)
執行役員 輸送機・建機グループ CEO	日下 貴雄 (以下、日下)
理事 航空 SBU 長	多々良 一郎 (以下、多々良)
常務執行役員 ライフスタイルグループ CEO	為田 耕太郎 (以下、為田)
理事 ヘルスケア SBU 長	徳廣 英之 (以下、徳廣)
理事 ヘルスケア副 SBU 長	長谷川 博史 (以下、長谷川)
常務執行役員 都市総合開発グループ CEO	本多 之仁 (以下、本多)
執行役員 都市総合開発副グループ CEO	村田 大明 (以下、村田)
理事 工業団地・サステナブルシティ SBU 長	梁井 崇史 (以下、梁井)
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>

航空機関連事業について、御社がこれまでどのように成長し、どのように事業や機能を拡充してきたか、という説明はあったが、そもそも航空機リースの業界は今どのような状況にあるのか。マーケットの規模や成長率、御社のマーケットシェアや、今後の拡大戦略について教えてほしい。

<多々良>

航空機リース市場全体としては、世界中で飛んでいる2万数千機の航空機の半数程度がリースで供されている。SMBC Aviation Capitalは世界2位の規模で事業展開しており、700機の航空機を保有・管理している。世界1位のAerCap社は保有・管理機体数1,800機と頭一つ抜けているものの、同社に次ぐ規模であり、世界でもトップクラスの会社。当社として、航空機リース業界でプレゼンスを発揮していくためには、やはり世界上位3位に入り続ける必要があり、このポジションはしっかり堅持しつつも、優良な機会があればインオーガニックも含めた更なる事業拡大を検討していきたい。市場自体は成長市場であり、年率5%程度での成長が見込まれているため、そういった需要をしっかり刈り取りつつ、トップポジションを維持していく狙い。

<質問者 1>

成長率5%とは、人類が使う航空機の機体数が年率5%で増えていくのか、或いは航空機に占めるリース比率が上がることによってリース機体数が5%ずつ増えるという意味か。

<多々良>

航空旅客の需要そのものが年率5%程度で増えていくということ。マーケットとしては、航空機のリース比率は凡そ50%程度を維持して推移していくとの見立て。

<質問者 1>

航空会社は自社で機体を保有するニーズがあるため、50%程度のリース比率が継続する見立てか。

<多々良>

その通りで、やはり航空会社の事情により、自社で航空機を購入したいとする会社も一定比率ある。一方で、ローコストキャリアを中心に、身軽にリースで機材を運用したい会社はかなりの比率でリースを導入することになるため、そういった航空会社の戦略次第では、業界構造も変わってくると考える。

<質問者 1>

ヘルスケア事業について、事業の構想は理解したが、現状利益がどこで出ていて、今後どこにお金を張り、どこで利益を出していくか、という点についてもう少しご説明してほしい。

<徳廣>

私自身、2年前までトモズの社長をやっていた。当社は1993年にゼロからドラッグストアや調剤、ヘルスケアの事業を始め、これらが現在のヘルスケア SBU の収益の柱になっており、足元ようやく30億円程度の利益になってきた状況。加えて、昨年度からは薬樹という神奈川中心の調剤薬局チェーンが加わり、ポートフォリオとしては SBU 収益の8割程度が国内事業。国内事業は、今後、超高齢化や人口減少が進むにつれ、医療費という観点では相応に市場規模も増えていくとの見立てから、引き続き拡大させていく方針ではあるものの、成長スピードという観点では、東南アジアにおける事業拡大を図っている。現在マレーシアとベトナムに投資しており、マレーシアではマネージドケア事業とクリニック事業の掛け合わせといった付加価値のあるビジネスモデルを作り上げている。国内事業でも、自分たちが事業現場に入り、手触り感を持ってビジネスを作り上げてきたことから、海外でも国内同様に勝ち筋を見つけ、展開を図っていく。米国は、マーケット自体が大きい。当社は、米国ではまだ1号案件を投資したばかりだが、これは糖尿病という切り口で参入したもの。今後、東南アジアにおける医療データやクリニックのデータ、マネージドケアのデータを活用するようなビジネスモデルを米国に持ち込むことや、逆に、米国での糖尿病に係る知見を東南アジアや日本国内に取り入れることも視野に入れている。投下資本の観点では、東南アジアや米国に、より大きな金額を張り、2030年300億円という利益計画においては国内、海外の収益比率が逆転しているようなイメージを持って成長させていく。

<質問者 2>

航空機関連事業について、リース事業は安定しているものの収益性がそれほど上がらないイメージがある。資料12ページの投下資本・利益推移イメージでは、やや収益性が上がっていくようにも見受けられるが、投下資本に対して収益性をどのように上げていくのか。周辺事業を取り込むことで収益性が上がるイメージがなく、御社として資産効率を上げていく戦略があれば教えてほしい。

<多々良>

リース事業は大きなアセットを持って収益を上げるビジネス。収益性についてはスケール化をする段階で、SMBCグループとの50:50のJVであるSMFLのアセット力を活用することで、当社としては資金を効率的に運用できる形を取りながら、ビジネスを展開している。また、SMBC ACの航空機リースやエンジンリースなどでも同様だが、ビジネス単体で収益性を上げていく方策として、資産回転型のビジネスを推進する戦略を立て、実践している。具体的には、資産を自ら保有することに加えて、第三者が資産を保有しつつ、SMBC AC等の当社事業会社が資産管理

をする形で Fee 収入を増やしていくようなビジネスを展開している。SMBC・SMFL グループは、日本の投資家へのアクセスがあるため、投資家向けビジネスを拡大しており、今年の始めにはカナダの年金基金 CDPQ と SMBC AC にて航空機リースの JV を組成している。こうした戦略を加速させることで収益性向上を図っている。先程説明した 700 機の航空機のうち、SMBC AC が保有しているものは約 500 機、残りの約 200 機は投資家に持って頂いている機材。なお、周辺の領域についても、比較的資産を使わずに収益を上げやすいビジネスであり、アフターマーケットの領域でのパートアウト事業含め、こうした領域での収益を増やし、SBU 全体としての収益性を高めていく方針。

<質問者 2>

アフターマーケット領域で買収された先は、SMBC AC 等が保有する航空機のうち、高齢化してきたものを同社に流せるようなものか。

<多々良>

SMBC AC は基本的に保有機体の機齢が比較的若いため、全てが全て流れていくということではないが、一部古い機材であればそういった可能性もある。アフターマーケットの領域に入った背景としては、社会課題解決の観点で、サーキュラーエコノミー等の分野に貢献していく必要があると考えたもの。

<質問者 2>

不動産事業について、今後海外を増やすとのことだが、リスクマネジメントはどのようにされるのか。国内でも物流施設に過剰感が出てきているが、海外で相応の期間開発リスクを負うとなると、展開地域や分野を絞り込む必要があるのではないか。リスクマネジメントの観点も踏まえ、現時点でどういった領域、或いはどういった地域での事業展開を検討しているのか教えてほしい。

<本多>

まず成長戦略を描くにあたって、日本の人口減少や経済成長も 2 桁成長は望めない中で、国内はしっかりやりつつも海外比率を上げていく必要があると考えている。そうすると、経済が発展していて人口ボーナスがあるエリアが当社の主なターゲット市場になる。この場合、カンントリーリスクをどうマネージしていくか、という点については、インフラ部隊は新興国における事業開発に長じており、不動産とインフラの掛け合わせで事業展開エリアを拡充していく。現地の行政対応や法制度の解釈、エリアに合わせたビジネス展開、親和性のある国々の選定、パートナー選定等において、インフラ部隊に Expertise があるため、この点を念頭に成長市場に進出していく方針。具体的な展開地域については、先ほど説明したベトナムに加え、インフラを中心に事業展開してきた国々、例えばフィリピンやインドでも不動産や工業団地等の開発をしている。また、新興国ではないが、米国も不動産や宅地造成等、いわゆるスマイルステーツと呼ばれる南部を中心に大きな開発に取り組んでいるため、これらのビジネスで総合的に利益の高さを出していくことも念頭に置いている。他にも開発を目指している国々はあるが、大きく取り上げると、今申し上げたような国を中心に考えている。

<質問者 3>

新中計が始まり、社長が代わって以降、社内の体制も変わったと思う。定性面で良いので、SBU やグループの立場から、社内の意識づけ等、何か変わった点があれば教えてほしい。

<日下>

社内のプロセスがコンパクトになり、意思決定に係るスピード感が従前に比べ出ている。それを狙った体制変更であり、この狙いに沿ってグループ経営を行っている。

<為田>

スピード、メリハリ、前向きという点において、社内のモードは明らかに変わったと日々感じている。

<本多>

より一層各グループの自律経営が求められている。強みからの成長戦略という攻めのモードに意識を切り替えて今中計をスタートしている。

<質問者 3>

それぞれの事業の中長期的な目指すべき方向性や戦略はとてもよく理解できた。ただ、利益計画と市場予想との乖離という観点で、特に2026年度の6,500億円の構成要素として、それぞれ3つの事業が2026年度にどれくらいの利益目標や投下資本計画を置いていて、向こう3年間の成長ドライバーが何であるかが、という点がやはり外から予想することがなかなか難しい。定量的な要素、特に中計最終年度の数字のところも併せて、解説頂きたい。

<多々良>

資料記載の点に加え、プレゼンテーションの中では今年の見通しが162億円程度と説明しており、こうした形で順調に利益を伸ばしていきたいと考えている。

<徳廣>

資料記載の通り、2030年度には300億円程度の利益を目指しており、具体的には東南アジアや米国等の海外展開に加え、国内でも医療費増大に伴い、ドラッグストア等のビジネス基盤に新たなサービスを載せていくことでROICを改善させ、成長に繋がっていくようなビジネスモデルを展開していこうと考えている。

<本多>

基本的には成長に向けて投下資本を積み増し、利益実現を図っていく。但し、インフラと不動産の掛け合わせの中で、投下資本を積み増してもすぐに利益実現するものではなく、それぞれ利益実現機会も大きく異なるため、バックログとパイプラインの合成により、利益成長させていく方針。

<質問者 3>

都市総合開発事業について、2024年度の不動産事業の利益は過去最高水準を見込んでいると思うが、向こう2年間という時間軸では、バックログがたまっており、不動産の売りが立つことが、中計期間中の利益増のドライバーと捉えてよいか。

<本多>

総論としてはその通り。当グループは今期の利益を100億円ほど上方修正したが、これは一過性要因ではない。当社の資産価値が一番高まったタイミングで収益認識していく。これに加え、グローバルに事業を拡充していく過程で資産の入替を加速させることを、戦略の柱に加えている。

<質問者 4>

不動産事業について、今後海外を中心に伸ばしていくとのことだが、まだイメージがつきにくい。北ハノイは具体的な案件として紹介されているが、2017年以降、具体的にどういったことをやってきて、今後どうなり、どういった収益貢献を予定しているか、という点を教えてほしい。

<梁井>

許認可や土地の取得をまずは進める必要があるが、それに先立ち、マスタープランという開発計画に対する政府の承認を取得する必要があるが、今まではこれらの手続きに時間を要していたが、今年ようやく土地の利用権付与が認められ、来年には着工すべく設計も一部進めている状況。着工後の利益貢献タイミングについて、マンションと戸建ての両方を建設するが、まず2026年度に戸建ての収益を上げ、マンションの立ち上げは少し先になるが、一部シェアアウト等の工夫もしながら、利益を上げていくことを考えている。

<質問者 4>

それらがうまくいった場合、その後北ハノイに次ぐ展開はあるのか。

<梁井>

当然北ハノイに留まらず、次なる展開につなげていく。北ハノイの中でも、戸建て・マンションのみならず商業施設や事務所等にも取り組んでいく計画。

<質問者 5>

都市総合開発事業は、他 SBU に比べ、どうしても ROA は低くなると思うが、今後海外に注力するにあたって、グループ全体の収益性はどう変わっていくのか。

<本多>

海外進出だけでなく、国内も含めたグローバルなポートフォリオでの戦略を講じていく中で、不動産とインフラの掛け合わせと、色々な手段やストラクチャリングを取りながら収益認識、利益実現をできるだけ早めていく。先ほど言及があったように、ある程度開発を進めた段階でパートナーを招聘する等のシェアアウトや権益売却もその一環。全て完成してからということではない形で利益実現をしていく。国内を中心に保有する優良資産を入替ツールにも使いながら、新たな資産を積み増していくことを戦略に落とし込んでいる。

<質問者 5>

国内と海外で目指すターゲットの ROIC が違うわけではなく、全体のポートフォリオとしてマネージしていくイメージか。

<本多>

当社が現在持っている優良資産は国内が多いが、今後グローバルに展開するにあたり、海外含めて投下資本を増やしていく。2030年も見据え、バックログとパイプラインは充実してきたと実感している。その分、資産の入替を加速させていくことを考えている。

<質問者 6>

ヘルスケア事業について、他の国内ドラッグストアとの違いや御社の強み、今後の成長戦略について教えてほしい。またロールアップを進めるにあたり、同業他社の買収も視野に入ると思うが、難しさや課題があれば教えてほしい。

<徳廣>

まず業界としては、ドラッグストアの業界と調剤薬局の業界があり、一部最近では調剤併設のドラッグストアがある。当社は 1993 年に調剤併設のドラッグストアであるトモズをゼロから立ち上げ、業界の中ではかなり早い段階から、将来を見据え、調剤併設というビジネスモデルに取り組んできた。一方、郊外型のドラッグストアでは食品を販売するような動きや、ここ数年では合従連衡も大きな動きとしてある。当社としては、ドラッグストアの物販において規模の戦いやディスカウントの戦いとは一線を画していこうと考えており、もともと調剤併設というモデルで医療寄りのサービスを提供してきたことや、エリアとしても都心を中心にしており、他社と被らないような戦略をとることで成長させてきた。今後も、展開エリアとしては高齢者人口が増えていくエリア、当社不動産事業のノウハウを活用したヒートマップをベースに首都圏や東海、関西、九州、広島、仙台の辺りにしっかり基盤を張っていきたくと考えている。調剤薬局は、これらのエリアでもまだ寡占化が進んでいない業界なので、Top tier を目指し、現在ロールアップを進めている。ドラッグストアと調剤薬局の両方を持つ強みは活かしていきたい。調剤薬局は医療に近いため、高齢化や在宅医療にフォーカスし、ドラッグストアでは未病・予防のところから顧客を囲いこみ、在宅医療のところまで担っていく、こうしたいわゆる顧客の生涯にわたるライフタイムバリューを上げていくビジネスモデルを、国内では考えている。

<質問者 6>

調剤薬局の買収機会は多くあるのか。

<徳廣>

調剤薬局は買収の対象としてホットな業界であり、まだまだ寡占化は進んでいない。但し、アイングループや日本調剤等、既に数千億円レベルの売上規模を有する Top tier も存在する。当社としては、店舗網をやみくもに増やし未来永劫的に規模を拡大するというよりも、最終的に在宅医療の拠点になることも踏まえ、ある一定の規模を保ちながら自社のノウハウを活かしたサービスを展開していくことを考えている。

<質問者 7>

航空機関連事業について、SAF の分野における取り組みに関し、商用化はいつ頃か等の詳細を教えてほしい。

<多々良>

SAF については、当社のエネルギー部隊や新しい燃料ビジネスを扱う部隊である EII SBU と連携して取り組んでいる。航空機関連事業では、川下サイドでエアラインに SAF を供給していく部分で、強みを発揮していく方針。SAF ビジネス自体の進捗については公表しているもの以上で現状話せることはないが、SAF の製造、供給、販売において商社の総合力を活かしながら、この難しい SAF という課題に取り組んでいきたいと考えている。

<質問者 4>

ヘルスケア事業について、2030 年までの利益イメージはかなり高い成長率を見込んでいると思うが、本当にこれは達成可能なのか、考えを教えてほしい。

<徳廣>

国内においては調剤薬局のロールアップはかなりホットになっており、当社がこれまでに構築したネットワークを活かしつつ、具体的な大型案件も動き始めているので、国内の拡大可能性はあると考えている。また基盤に載せていくサービスとしては、例えば医療人材の派遣事業等のような付加価値を提供できるサービスや、他の薬局にもサービス提供していくような形で収益を上げていく。海外についても、マネージドケア事業はまだ始めて間もないが、既にマレーシアで M&A も実施しており、案件は出てきている。また、クリニック事業も 18 店舗から 150 店舗まで増やしており、案件が枯渇しているような状況ではない。マレーシアでのこうしたビジネスモデルは、近隣の人口ボーナスがあるような国に展開していくことも構想している。米国についてはややチャレンジングな部分もあるが、この春に実施した 1 号案件に次ぐ 2 号案件成就に向けて動いており、しっかりと基盤をつくっていく方針。中長期で見た際には、いずれの地域においても、人員を増強してでも案件を取りにいき、今後 5 年、10 年の中での世界のヘルスケアの課題や需要を取り込んでいくことで、これまでの経験を活かしながら、1 個 1 個実現していきたいと考えている。

<為田>

2030 年度の利益計画は達成できると思っている。海外事業は 2019 年に開始して 5 年程経つが、先行投資期間があり、どうしても PL 上の数字は出にくい段階。海外のクリニック事業に関しては、前中計開始時は 18 店舗だったところを 150 店舗まで伸ばしているが、規模のメリットが出てくるのはまさにこれから。今は人件費や薬の仕入れコスト等の先行コストをかけながらも店舗数を増やしているが、グループ内で効率化が進めばより利益も出てくる。最初は医師の数を増やしたり、看板を変えたりなど、手を入れていくが、それらは必ず結果が出てくる。また、店舗数もこのペースで 150 店舗から 300 店舗に増やすべく、次のターゲットを探している。PL 上の数字だけでは見えにくい部分もあるが、実態の収益力はかなり上がってきており、その先も見えてきていると感じる。海外展開における障壁としては、当社が参入しているマレーシア市場は奥行も相応にあると考えているが、同時に億人単位の市場にも入っていかないといけない。国内に関しては、政策と隣り合わせの事業なので、国の政策が変更されればその影響を受けるところがポイントとなるが、その中でも当社事業が取り組む在宅医療は政策にぴったり合っていると考える。患者さんが病院の中に収まり切らない状況を国としても課題認識している中、当社薬局ビジネスの在宅、地域包括ケアは、同業他社にかなり先行して深く入り、この点は今後の当社の強みにもなると考える。

<質問者 8>

3 つの事業の話を伺う中で、セグメント内での拡がりイメージはできたが、セグメント間の横連携に関する取り組みや議論を教えてください。例えば、都市総合開発として、ヘルスケア関連事業（例：病院や介護施設など）で必要となる施設を開発したり、不動産部隊で手掛ける高層ビルやオフィスビルの上から、例えばヘリリースを活用して富裕層を空港に輸送するサービス等、国や事業を一つの核にしなが、点から線、線から面、その面を拡げていくための横連携について、検討されていることがあれば教えてください。

<梁井>

北ハノイの事業においては、日本の医療をぜひ誘致してほしいとの先方政府からの期待・要請もあり、ヘルスケアの部隊とも初期的な会話を始めている。同時に、街を開発していく中で、生活の利便性を高める都市 OS のようなものを入れることも検討しており、デジタルの部隊とも具体的なアプリ開発等について議論を始めている。

<徳廣>

国内では、例えば志村三丁目の駅ビルを不動産の部隊がゼロから土地を購入し、ビルを建て、そこにヘルスケアの部隊で医療機関を誘致し、1階に薬局を入れ、クリニックモールをつくっている。商業施設においても、不動産の部隊で開発したところにスーパーマーケットやドラッグストアを入れている。これらは長らく実施してきた話。今後はそうした医療機関と不動産の開発の掛け合わせを海外の街づくりでも実践していきたい。

<質問者 8>

これから手がける九州大学跡地箱崎もその一つかもしれないが、商社の機能やノウハウをフルに活かして、ぜひ縦串と横串での拡がりの成功事例をアピール頂きたい。

<村田>

当社不動産部隊ではテラスモールという大きなモールを開発・展開しており、その中にはリテイル部隊と協業でサミットやトモズを各テナントに入れることで、総合力で最大限の利益を上げていくよう取り組んでいる。また、九州大学跡地箱崎でも、ウェルネスという観点からヘルスケアと協業して病院を誘致し、デジタル機能を取り入れて遠隔診療等にも今後取り組んでいく方針であり、5Gも当社で導入を目指している。更にはモビリティやエネルギーマネジメントといった辺りも、当社がリーダーシップを取って進めていきたいと考えている。

<質問者 9>

国内ヘルスケア事業の拡大について、直近の報道で調剤薬局やドラッグストアの倒産が増えており、過去10年最大ではという状況と聞いている。こうした競争激化により、市場の二極化が進んでいるのではと思うが、こうした状況が御社の国内ヘルスケア事業にとって、何か Opportunity になるのか。例えばトモズは首都圏エリア中心に展開されているが、他の都市圏への足がかりにもなるのか。

<徳廣>

非常にチャンスが多いと考えている。薬局の寡占化が進んでいない点は先ほど申し上げた通りだが、いわゆるパパママ薬局といった家族で街の薬局を経営しているような先が国内には6万件弱あるが、こうした先は在宅医療を両立することが難しく、国としても、在宅医療を進める上では、各地域で医師や薬剤師、看護師、介護士が夫々の役割を持ちながら連携していく必要がある、との指針を出している。これがいわゆる地域包括ケアシステム。国の方向性は6年ごとに大きな方針が出るが、薬局に期待される役割は年々高いレベルになっている。従い、当社としては、残置薬の問題等、薬の管理は国の中でも大きな社会課題として認識されているため、これまで医師や看護師が担っていた領域の内、薬に係る部分は薬剤師が管理していくなど、社会課題に対する解決策をしっかりと取り込んでいく。また、現在は厚生労働省が薬局に点数を付ける流れになっており、大手の薬局チェーンが機械化やデジタル化を進めることで、もう1ランク上のサービスを開発することが期待されている。また、何よりも薬剤師の質向上に向けた人財育成モデルが、今後在宅医療を進めるにあたって非常に肝になってくる。ここは、アナログで人財教育する仕組みとデジタルを掛け合わせ、機械ができるところは機械に、薬剤師にしかできないところは薬剤師にやらせる、といったノウハウが当社グループにはあるため、こうしたノウハウをパパママ薬局にも提供していくことができれば、共存共栄ができるのではと構想している。薬局の倒産が進み、ある一定の薬局数に減っていくとは思うものの、当社は社会貢献の観点からもしっかりと社会に貢献できるビジネスをやっており、投下資本を積みながら、薬局や在宅医療の基盤をつくっていきたくて考えている。

第2部

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）
	インバスターリレーションズ部長	高山 宜典（以下、高山）

<質問者 1>

御立さんに伺いたい。楽天や東京海上などの社外取を歴任されてきた立場から、住友商事の経営の執行能力をどのように見ているか。前期に損失を出し、アンバトビーの影響も残る中で、今の経営状況や今後の進め方について、率直な意見を伺いたい。

<御立>

課題は残っているが、他社が大きな海外買収に踏み出したときの雰囲気似ている。攻めに出る姿勢が中計の議論を通じて明確になった。住友商事はポテンシャルがあり、上のポジションに行くべき会社だと思っている。積極的なポートフォリオマネジメントとして出し入れをきちんとしながら攻めるという議論がそこかしこで起こっている状況。トラックレコードを示すことで信頼を得る必要があると感じている。

<質問者 2>

同業他社も複合的な案件を意識しており、単に買収してリターンが上がるようなシンプルなもの減っている。エネルギーや AI などの横断的なテーマでは、部門の垣根を越えたアイデア共有と議論が重要。トップダウンで決定する会社もあるが、御社の場合、どのような組織的アプローチでシナジーを最大化し、複合案件の意思決定を進めているのか教えてほしい。

<住田>

グローバルイノベーション&ポートフォリオコミッティ（以下、GIPC）では、各グループから持ち込まれた案件に対し、それぞれの戦略も踏まえ横連携のアドバイスを行い、更なる議論を経て経営会議に上げることで、複合的な案件を組成する形を取っている。当社の特徴として、リース機能や SCSK の DX 機能、エネルギーイノベーション・イニシアチブ（以下、EII）の再生可能エネルギー・グリーントランスフォーメーションへの取り組みなど、横断的なメンタリティがあり、これらを活用して複合的な案件を組成しやすいと感じている。

<上野>

当社は他の商社よりも DX・GX に関する感覚が進んでいると感じている。2021 年に EII を設立し、GX に関する横串の刷り込みが進んでいる。GX という課題にどう向かうかという社会の要請が、ビジネスチャンスになってきており、それを捉えようとする現場感が EII の影響もあり高い。DX センターも 2018 年に設立され横串をさしている。今中計のキャッチフレーズは DX を使い倒すということで、それはビジネスモデルをデジタルで変革していくということ。GIPC は DX と GX を中心に価値創造を議論し、経営会議で意思決定を行っている。GX は収益化の時間軸がもう少し後の方になるが、2050 年という将来を見据えた当社のポートフォリオは横で見ると DX と GX。そこにむけた長期的な取り組みが必要と考えている。

<御立>

DXとGXに関して、社外取締役の立場から見てもGIPCと経営会議は実効性があった。グループとSBUレベルでの横断的な取り組みが重要。今回の中計では、9グループが自らROIC/WACCを上げることを目指し、競争優位性を明確に打ち出している。これにより、何で勝ち、結果として超過利潤をどれだけ取れるかを常に議論している。また、グループのトップをそれぞれの専門と異なる分野にローテーションすることで、他の事業分野に別の勝ちパターンを持ち込み、勝ちパターンの見直しをしていると取締役会や指名・報酬委員会に入っているメンバーも感じている。GIPC・経営会議での議論、グループ・SBUの括り変更、人材のシャッフルという三つの仕組みが整い、取り組みが進んでいると感じている。

<質問者3>

投資に関して、事業分野軸、時間軸、地域軸で新規投資を考える一方で、会社全体のポートフォリオを考える際には売却やExitも重要となる。他の商社と比較して、住友商事のポートフォリオ入れ替えをどのように評価しているか、特に、事業のライフサイクル軸という観点も含めた評価について御立さんに伺いたい。

<御立>

他商社比較ではないが、現在、入れ替えについては相当議論されている。過去のトラックレコードにより、市場は当社の資本コストを少し高めに計算されており、そこを是正していかなければいけない。日本企業は投資先等の売却に時間がかかる傾向があったが、住友商事でも、いい案件があればROIC・WACCを使って入替をするという議論が相当進んできている。

<住田>

「No.1事業群」というスローガンのもとで、新しい大きな投資が社内で多く議論されるようになってきた。新規投資を進めるためには、資金や人的リソースの面で他の事業をやめる必要がある。最近では経営会議でも「入替」という言葉が頻繁に使われ、社内の意識も高まっている。これまでは新陳代謝が遅かったが、新しいものに取り組む雰囲気が出てきたため、やめる検討も加速していきたい。

<上野>

中計2026で示している4象限の分類のうち、一番入替を検討しなければいけないものが「再構築」に含まれる事業。将来性を踏まえ、即座に入替が必要なものと足元は苦しいが将来収益性が上がっていくものとよく見極め、やる時には一気にやる。例えば、TOBのプロセスが進行中のティーガイアは儲かっているが、将来の成長性を担える力が当社にあるかを検討し、他のオーナーに委ねる判断をした。赤字かどうかではなく、将来性があるかどうかを見極めている。右肩上がりになるという事業でも、そのカーブがいつも横に平行移動しては意味がないので、時間軸を決め、その達成度も踏まえ見極めをしていく。今中計では8,000億円の入替計画に対し、それを超えるパイプラインを持って積極的に進めている。売却イコール売却損という負のスパイラルが今まで我々の中にあっただけかもしれないが、ティーガイアのように売却益を出してExitする、そういうマインドセットの切り替えも行っており、積極的に進めていきたい。

<質問者 4>

サステナビリティやガバナンスを担当する立場から、社外取締役に期待すべき役割は守りのガバナンスが重要と考えている。攻めに向けリスクを取る雰囲気がある中で、不採算案件のリスクを最小化する必要がある。取締役会で、特に5名の社外取締役の役割についての考えを伺いたい。

<御立>

社外役員会では、攻めと守りの両方が必要と議論している。リスクテイクに向け、リスクアペタイト・フレームワークのようなリスクマネジメントの仕組みを説明頂き、議論している。コンプライアンスやレピュテーションリスクも重視し、社外取締役だけでなく監査役の方々も含め、情報交換を行い執行と議論している。各社外取締役の得意分野を活かし、攻めと守りの両方ができるよう相当の議論している。

<質問者 4>

攻めの中で、リスクテイクを後押しするような形となった例があれば伺いたい。

<御立>

総合商社なので、個々の投資案件すべてにわれわれが口を出すということはありません、多くの場合はどちらかといえばチェックとなっている。個別の話よりも、中計の中などで、入替も含め全体として適切なリスクテイクが行われているかといった、意見を出している。執行とは中計と照らしてどういう位置づけか、といった議論を相当行い、社外取締役としての役割を果たしていくと思っている。

以上