

IR Day 2025 : 第1部 パネルディスカッション詳細

開催日 : 2025年12月18日(木) 14:00~17:00

出席者	代表取締役 社長執行役員 CEO	上野 真吾	(以下、上野)
	社外取締役	大槻 奈那	(以下、大槻)
	社外監査等委員	長嶋 由紀子	(以下、長嶋)
	執行役員インベスター・リレーションズ部長	高山 宜典	(以下、高山)

<高山>

この直前に CAO の吉田からも説明ありました、機関設計の変更から始めたいと思います。当社は本年 6 月より、監査等委員会設置会社に移行し、統合報告書におきましても、座談会パートで長嶋さん、大槻さんにはこの点に触れていただきました。あらためて、今回の変更に対する受け止めをお伺いしたいと思います。まず、上野さんからお願いします。

<上野>

機関設計変更について私が感じているのは、以前に比べて取締役会をより充実させる機会となったということ。機関設計の変更ならびにアジェンダの高度化によって、これまで以上に監督と執行の役割が明確化された。それを踏まえて、取締役会においてはモニタリングの実効性が高まっており、重要事案の審議にも集中できている。

執行側でも、適時的確な意思決定を進め、成長戦略の実行を加速させていくことを肝に銘じてやっているところ。役割の明確化によって、取締役会・執行の双方が、それぞれの役割に集中して進めていける状態になってきていると感じている。

もう一つ、先ほど吉田からも説明ありましたように、社外の取締役が過半数となっており、取締役会においては株主の皆様に、より理解・納得していただけるような議論に努めている。それとともに執行側でも、緊張感が高まっており、より強い執行体制、自律性を高めた行動あるいは意思決定が求められる、と思っている。

私は取締役と執行の立場の両面において、より充実を感じておるということでございます。

<高山>

機関設計といふいわば枠組みの変更を経て、その実際の運用がより重要だと理解しました。その点で、社外取締役の立場から、お二方いかがでしょう。

<大槻>

監督側から見ても、機関設計は手段の一つという意識だが、アジェンダの高度化は、審議への集中という観点でポイントの一つだと思っている。

機関設計の変更前から集中度は高まっていた印象はあり、例えば、統合報告書 56 ページ目において、主要アジェンダにかける時間が、23 年度の 40% から過半数の 52% までに上昇したことを載せている。これはあくまで時間だけを見た数字だが、私の感覚ではその数字以上に集中度は高まっていると感じており、議論の中身、レイヤーが変化しているイメージ。

以前はどうしても、執行の方にお任せする粒度が異なっていたがために、毎回の取締役会で個別案件についてディ

スカッシュをする時間が長かった。今は、より高いレイヤーの議論、つまり、事業ポートフォリオあるいは時間軸を重視しながら、収益性の分散や、キャッシュフローがより高まる時間軸も含めた、全体感での議論を長く、そして深くできるようになっていると感じている。

＜長嶋＞

私は今回の機関設計変更を機に監査役から監査等委員になり、形式的には一番、立ち位置に変化があった。それは取締役会における議決権の有無が形式的に変わったというよりも、時間軸としての違いが大きい。これまで監査役として、執行の意思決定に対してどちらかというと事後的に、適法性・妥当性のチェックを行ってきた。

そこから意思決定のプロセスに入ることになり、意思決定における妥当性についても、自らの役割、ミッションとしてコミットしなくてはならなくなつた。私も含めて私以外に監査役会メンバーだった面々が、監査等委員への変更にあたり、あらためて立ち位置とともに、向き合い方をより高度化させなくてはいけないと意識した。

制度が変わったからといって一朝一夕に変わるものではなく、ガバナンスのスタイルを変えたからといって、別に株価がすぐ上がるわけではない。統合報告書にも記載しているが、今回の変更にあたっては、わざわざ労力をかけて変更することの意義について1年間かなり侃々諤々議論した。アジェンダの高度化と併せ、取締役会で今後何が議論されなくてはいけないのかということを突き詰め、監査役から監査等委員になったメンバーだけでなく、当事者一人ひとりがもう一段高く、自分自身のミッションにオーナーシップを持ったガバナンス変革になったと思っている。

＜高山＞

次に、今後の当社の中長期的な企業価値向上に向けて、感じておられる課題感等あれば、共有いただけますか。

＜長嶋＞

取締役会も絶えず進化していかなくてはいけないという課題意識を持っている。ポートフォリオの進化がますます早くなる中で、執行はもとより、取締役会全体として具備しなくてはいけない視点はあり、一人一人が、任期中弛まずアップデートし続ける姿勢が肝要。一方で、株主総会等で見ていただいているようなスキルマトリックスだけでなく、それぞれのスキルの深さについても意識する必要があり、今後、構成要員として真摯に、かつスピーディーに追求していくたい。

＜大槻＞

一つに、社外取締役として株主をはじめとするステークホルダーの皆さんのお声を直接お聞きする機会が限られることについては課題意識を持っており、今日ここでご参加者の皆さんとディスカッションさせていただく機会をとても楽しみにしていた。

最初にもご紹介いただいた通り、私たち社外取締役は、株主、その他ステークホルダーのエージェントであり、エージェントとして取締役会での議論や監督の機能といった役割を全うするためには、ステークホルダーの皆さんのお声に直接触れる必要がある。機関設計の土壤も整ったところで、徐々にそういったことも充実していくと期待している。

もう一つ、取締役会の過半数が社外取締役となり、その裏返しで現場を知る社内の取締役の方々が、半数に満たなくなったことの緊張感も覚えるところ。

例えば取締役会で決を採るにあたり十分に議論を深めるやり方はこれからも課題として認識しながら、緊張感を持ってやっていきたい。

<高山>

ここまで、少しハイレベルな視点で、実際の運用面での議論をいただきました。ここからは、取締役会での議論を、もう一段具体的に、差し支えない範囲で共有いただければと思います。

SCSK の完全子会社化は当社の将来を左右する非常に大きな意思決定でしたが、大槻さん、長嶋さんのお立場から、今回の意思決定にあたって意識されたことなどあれば、共有いただけますか。

<大槻>

規模感的に 8,800 億円超の投資ということで、皆さんを驚かせるほどの大きな規模だと思う。当然、意思決定については取締役としてもその覚悟を持って議論をしたつもり。執行の方はもっと長くかけて深い議論をしてきたとも聞いている。

議論の中身について仔細に申し上げる場ではないと思うが、攻めの No.1 事業群を育てていく中で、ここから先が住友商事としての正念場と思っている。SCSK の完全子会社化は我々にとっても即戦力の投資であるが、一方でリスクファクターも含めかなり事細かに論点を洗い出しながら、投資会社出身など、相応に分散したバックグラウンドを持つ社外取締役の、経験、知見なども持ち寄りながら活発に議論を行った。

他方、個別の案件を超えて、当社のデジタル・AI 戦略をどういう形で進めていくのか、中期経営計画 2026 における投資枠を相当程度使ってしまうこと、利益実現の時間軸、についても相当な議論があった。

<長嶋>

大槻さんには住友商事側の視点で、侃々諤々議論したことをお話いただいたが、同時に、この節目のプロセスが SCSK の自律性、彼らのエネルギーを削ぐものにならないかという観点からも議論があったことをご紹介したい。

SCSK が当社とともに成長する、と言うのは簡単だが、事業の本丸がある SCSK の機動性、独自性、それを包括するところの自律性を犠牲にすべきでは絶対にない。各論は控えるが、SCSK が完全子会社となった後、一緒に未来を創っていくためのガバナンスにつき、先方の経営陣とも時間をかけて、かなり踏み込んで議論されているプロセスを丁寧に確認した。住友商事が親会社だから、という形で資本のガバナンスを前面に出すやり方ではなく、SCSK の事業現場における知見と、住友商事の多岐にわたるインダストリーに対する非常に深いナレッジ、の 2 つが AI エージェントの時代に様々な局面で組み合わさることで圧倒的なビジネスフィールドが描かれていくように、大事な SCSK の自律性は今後も尊重される。

<高山>

今のお二方の発言も踏まえ、上野さんにお伺いします。今回のディールが完了した後の当社の成長という意味で、今回の意思決定において強く意識されたこと、あるいは現時点で考えていることをお話しいただけますか。

<上野>

10 月末の記者会見の際にも申し上げたが、世界はデジタル・AI で大きく変わろうとしている。我々の日常にまで入り込んできている生成 AI を駆使しながら当社のビジネスモデルを変革していかなければ他社との競争に負けるという危機感と、変革を通じ一気に強みを伸ばして他の追随を許さないようにする、という両面で、デジタル・AI に取り組む必要を相当強く感じている。

その上で、SCSK はご存知の通り 13 期連続最高益を遂げ、成長し続けている会社。現時点で未公表の同社の戦略、中期経営計画においても自律的かつ飛躍的な成長を描いており、同社の成長を当社としてサポートする余地がまだあるということについても先方と思いを同じくするところ。SCSK の完全子会社化後、当社としてフルサポート

をし、SCSK 自身が、彼らが思い描く以上に成長を遂げることが可能となる座組であることを確認した。同時に非常に大事なのは、住友商事および住友商事グループが、デジタル・AI 戦略を高いレベルで遂行し成長していくこと。当社の強みは「現場」にあるが、「現場に」におけるデジタル・AI 化に SCSK の強みを融合させること、そしてこれにより、住友商事、SCSK、そして住友商事グループ全体が、大きく成長していくことが可能だと私は確信を得た。住友商事グループの今後の成長ストーリー、あるいはそのストーリー以上の変革、そしてその進捗にも、是非期待いただきたい。

＜高山＞

ガバナンスの体制、あるいは SCSK を交えた個別事例も取り上げながら、少し議論をしていただきました。このあと、Q&A もあるのですが、このパネルの最後の締めくくりとしまして、現在の中期経営計画 2026 の進捗、あるいは今後の展望について、社外取締役、お二方の視点から今時点の受けとめ、簡単に共有いただければと思います。

＜大槻＞

1 点目、世界情勢が厳しい中で、及第点の進捗だと思っている。

2 点目、今後の成長には期待していただきたい。日本もようやくインフレに転じ、この環境を活かし成長を加速させるための一つとして、今年度は資本を使って大きな投資をした。今後、回転型ビジネスも含めて、資産入替の部分にもご注目いただきたいし、われわれもそういった観点で、しっかりと監督していきたい。

そして 3 点目は、これらの成果を、皆さんにどういう形でお伝えし、そしてご理解いただけるかについては、社外取締役としてもより一層配慮していきたい。他商社比、まだまだ当社は、リスクプレミアムが乗ってしまっている印象。これを変えるべく、皆さんとコミュニケーションを深めていきながら、考えていかねばならない。

＜長嶋＞

先ほど、吉田 CAO のパートで説明があったが、私がいくつか知り得ている他社と比しても、当社における AI の活用は大きく進んでいる。

AI を活用することによって、正解とおぼしき複数の道筋を、よりスマートに、タイムリーに選択できるようになった。それはオプションであって、どれを選択するか、そして、選んだからには成功させる、という経営の意志を、これまで以上に込めていくことが重要。意思決定のスピードも含めて、執行側がそういったことにより機動性高く取り組める素地は、今回のガバナンス変更に伴って整ったと認識している。それをしっかりと監督していきたい。

＜高山＞

最後に上野社長、いかがでしょうか。

＜上野＞

当社の今後のポートフォリオについて、不確実性が高まり、変化の激しい時代では、投資の時間軸もさまざまです。入れ替えもさまざまです。

その中で、われわれが確実に成長していく分野、われわれの強みを生かせる分野。そこに経営資源を投入していく。これは中期経営計画の、われわれの戦略でございますけれども、それによって、価値創造最大化していくことが、1 丁目 1 番地でございます。

直近の大型の投資案件、SCSK の完全子会社化と Air Lease Corporation の買収は、まさしく、強みをさらに強

くするものとして、強みを核とした、ど真ん中の案件。

我々自身が強みとするところに経営資源を集中させることを通じて、最適なポートフォリオを築きたい。他方、常に状況を見ながら機敏にポートフォリオの変革を続けていくことで、その時々の最適なポートフォリオに近づけていきたいと思っています。

以上