

IR Day 2025 : 質疑応答

開催日 : 2025 年 12 月 18 日(木)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) |
| 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) |
| 常務執行役員 CSDO | 江田 麻季子 (以下、江田) |
| 常務執行役員 CAO・CCO | 吉田 安宏 (以下、吉田) |
| 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) |

<質問者 1>

御社の時価総額は他商社比で劣後している状況だが、監督機能を変更することで、少しでも企業価値が高まることを期待している。企業価値向上のために、具体的にどのような働きかけや運営改善を行っているのか。また、時価総額順位を上げるためには何が必要と考えるか。社外取締役の方々のご意見を伺いたい。

<大槻>

ご指摘の点は、取締役会でも常に議題に上がっている。繰り返しにはなるが、取締役は株主のエージェントとしての使命を重く受け止めており、ご指摘の点は非常に重要な点と考えている。では、どうしていくべきか、という観点においては、取締役は執行に対して監督する立場にあるわけだが、その中で執行の目線は変わってきていると思う。従来は非常に安定的である一方、それぞれの事業の ROIC が比較的高くはないポートフォリオだった。これに対し、各事業を 4 象限に分ける運営に変えて成長を図っており、取締役としてはこれを監督し、後押ししていく。同時に、これまでの利益のボラティリティの高さによって上昇している資本コストについて、リスクプレミアムを下げるためにも、皆様と丁寧にコミュニケーションを取り、ご指導いただきたい。

<長嶋>

機関設計を変えたところで、一日で株価が上がるわけではない中、これが功を奏していくのは、少し先のビジネスの結果を見ていただかないかと思っている。現在、マーケットからはアンバトビーの状況を確認されることが多々ある。これは、取締役会や監査等委員会においても、かなり子細にレポートを受けており、その中であるべき監督・監査していると認識している。また、住友の事業精神「自利利他公私一如」に則り、国を巻き込んで行っている事業であることを考慮したうえであらゆる選択肢を検討している旨、執行からマーケットに説明させて頂いていると認識している。一方、具体的な決断する際は、一つ二つではない、さまざまなオプションを取締役会の中で協議をしており、それを社外取締役、そして、過去の監査役会含めて、監督をしてきている。

こうしたことを含め、マーケットにご理解いただく努力が足りないという点は、今日の機会も含め、私どもがさらに認識すべきことだと考えている。専任の IR だけではなく、株主の負託を受けている私どもが、執行の方々とは違うスタンスで議決権を持ったうえで、取締役会の議論にマーケットとの対話内容をきちんと反映していきたい。

<質問者 1>

SCSK のようにうまくいっている事業と、過去からの懸案事業とがある中、後者をどのように外部の目を入れながら解決していくのか、課題解決に向けてどのように取り組んでいるのか、といった点も今後、情報発信をしていただきたい。

<質問者 2>

質問の前に、今回 Scope3 に関して、1 億トンを超える量を、保証をもって開示されたというのは、素晴らしい取り組みだと思うので、ぜひ継続していただきたい。

1 点目の質問は人権に関して、人権デューデリジェンスを一通り実施し、グリーンバンスメカニズムを導入されたと理解している。御社のバリューチェーンを考えると、何も問題がなかった、ということはないと思うが、これらの取り組みを行って、何が課題として発見されたか。あるいは、問題がなかったのであれば、こういった取り組みが良かったのか教えてほしい。

<江田>

人権デューデリジェンスを行う中で、例えば労働環境の話など、世界各地で多様な事業を展開している中で課題が発見されることもある。一方、課題認識後にエンゲージメントや対話を進めると、実はそういった問題ではなかった、ということも多々ある。前中計期間中に、人権デューデリジェンスを全ての部門を対象に実施し終えた時点で、高リスクエリアや事業などはある程度見えてきている。そういったところを中心にリスクベースで積極的且つ能動的に定期的なモニタリングを進める中で、現場の意識も高まってきたこともあり、現時点では大きな問題にはつながっていない。グリーンバンスメカニズムも導入し、昨年 2 件ほどあったが、やはり実態としては問題がなかったといった話もある。引き続き体制を整えながら、私たちの目が行き届かないような情報も入ってくる仕組みを強化していきたい。具体的な事例は現時点で開示しているものはない。

<質問者 2>

2 点目は社外取締役の機能について、一般論として、歴任の年数が長くなると、本来の株主の代理人や健全なる野党的な立場よりも、少し保守的になる傾向が一部あると思う。そういったことを防ぐ仕組み、あるいは心がけについて、お考えを教えてほしい。

<大槻>

私はまだ 2 年目なので、今後そうならないように、という意味での心構えとしては、常に原則に立ち返ることではないかと思う。自分たちは何のためにいるのかということ、株主の代理人であるということに、常に立ち返るよう留意していきたい。執行との距離が近いほうが、情報も密に取れて理解が進むため、そこのアービトラージであり難しい部分ではあるが、距離感に留意している。

<長嶋>

監査等委員という立場は、チェッカーとしてのミッションが強いので、執行の判断に対しては、当初から懐疑的に見るスタンスを意識している。最終的な経営判断においては、やはり自利だけであればよりシンプルであることも、利他も公私も考えた場合、非常に複雑な判断になる。我々は、それを理解するだけではなくて、理解をした上で共感まではしてはいけない。そこで基点となるのが牽制的なスタンスであり、情報透明性を担保しつつも、立ち位置の違うバリエーションになると認識している。過去の監査役会でも現在の監査等委員会でも、ビジネス事情に精通する常勤メンバー

が2名おり、常勤の方々には、過去の案件や意思決定の経緯などを教えてもらい、敢えてそれとは異なる状況であった場合にどうなるか、例えば競合の立ち位置が異なればどうなっていたか、を想定することで知見を積み上げている。そのうえで、議論している議題は同じような状況に陥らないかを考えるようにしている。逆であったほうが良いようなことがないかを考えるようにしている。

<上野>

当社の社外取締役の方々は、年が経つごとに切れ味が鋭くなっており、よくわかっているが故に、執行側に寄り添うのではなく、より高みを目指そうという意味で、かなり厳しい指摘をいただいている。そういう意味では、社外取締役の選定の部分から、正しく行われていると思う。この取締役会での指摘は、執行にとっても非常に参考になっており、年々切り口も高度化しているため、執行側は常に緊張感を持っている。従い、野党が与党になるといったことは当社の取締役においては全くない。

<質問者 3>

リスクプレミアムの問題について、高いリスクプレミアムの背景は、御社のビジネスの強みである安定収益型にあるのではないかと。つまり、安定収益である一方、資本効率に課題がある事業への経営資源配分が大きかった点も、影響していると思う。今回、大型投資を受けて入替を加速することだが、入替の候補をどうリストアップしているのか。今回のガバナンス体制の変化の中で、社外取締役の皆様の立場として、そういった資本効率を上げるための入替候補の検討など、監督機能強化においてどのような動きがあるのかを教えてください。

<大槻>

何を入れ替えていくかは非常に重要な点だと思う。これについて、社外取締役がどういう形でモニターしているかという、各事業の ROIC/WACC の現状と今後について、事業ごとに定期的に見ている。執行からは、リカバリーできる理由とともに示してもらうが、リカバリーが難しいものは原則入替対象になる。但し、今後の育成対象である事業については抽出して継続する。我々は、できるだけ全体感の事業ポートフォリオの議論にフォーカスしつつも、必要に応じて個別にも意見も述べている。個人的に難しいと感じる点は、現時点で市場自体の成長がなく、当社事業のポジショニングも高くはないが、今後3～5年でものすごく成長する可能性が残されている事業について、時間軸としては市場の皆さんからは無駄と言われてしまうような場合。数字として、その時々でのスナップショットで見られてしまうと、その事業やビジネスに関わる方々にとってみればモチベーションにも響くので、先ほど申し上げたような原則は持ちながらも、多面的かつフレキシブルな時間軸で考えている。

<長嶋>

前中計の SHIFT 2023 では課題事業をかなり整理し、現在進行中の中期経営計画 2026 は、成長へ舵を切った。その中で、今後、より資産入替をするという観点では、課題事業だけではなく、当社グループの中にいるよりも、より良いオーナーの下であれば、より成長できる可能性がある事業、或いは、当社グループにおける投資優先度が相対的に高くない事業で、時間軸の観点で他資本の傘下のほうがより成長できる事業等もある。具体的には、執行側で準備していくことになるが、社外取締役としても今後のポートフォリオの進化はしっかり見守っていく。

<質問者 4>

御社のリスクプレミアムは、これまでの投資で失敗が多かったところが一番大きな理由と思う。今回、ガバナンス体制を変えて、社外取締役が半分以上になっており、しっかりとモニタリングすることでの期待値が上がればいいなと思って

いる。一方、社外取締役が半分以上になると、上がってきた投資案件の知見がない中で判断をする方が過半数になり、逆にリスクにもなると感じたが、そういう中で、数字にこだわる等、何らかの形でリスクヘッジしながら投資の成功確度を上げていっていただきたい。その辺りについてどう考えておられるのか、お考えを聞きたい。

<大槻>

監査等委員会型になるということは、執行にお任せできるような体制・能力になっていることが大前提。それができているから、取締役は個別案件ではなくて、全体を俯瞰する形で事業ポートフォリオの成長性等に軸足を移す形になったということ。ただ、そうは言っても、個別案件は見なくていいのか、というとそれは違うと思うので、様々な形で我々も勉強している。

<長嶋>

我々が学習する機会は限られた時間であり、事業にどっぷり浸かっている執行には全く及ばないが、私ども社外取締役は、それぞれのバックグラウンドを持って、取締役会メンバーとして参画している。従い、事業の各論ではなく、異なる視点を提供することで、当社事業に役立てるはずだと考え、常に緊張感も持って、取締役会に臨んでいる。執行の方々のビジネスセンスはものすごく優れたものがある。但し、よく言われる通り、意思決定のメカニズムとして、勝ちパターンが多ければ多いほど、重ねていけば重ねているほど、そこに落とし穴があり、何等かのバイアスができる。そこに対し、違う立ち位置の社外取締役だからこそ、アドバイスできることが大変大事だと認識しており、研鑽していきたい。

<吉田>

執行としては、社外取締役との情報格差をいかに埋めていくのか、ここに努力をしている。サポーティング組織として、取締役業務部を2年ほど前に設立した。これは、取締役メンバーである社外取締役の活動をサポートし、多岐にわたり複雑な当社ビジネスをわかりやすくご理解いただくための施策の実施に取り組んでいる。一方、監査等委員については、監査等委員会業務部があり、過去の監査役業務部にあたる組織。こちらは、社外監査等委員が円滑に活動できるよう、常勤監査等委員が見聞きしたことをまとめてわかりやすくお伝えするといった工夫を継続的に実施し、情報格差を埋め、適切なご判断、適切なモニタリング監督機能が発揮できるようにしている。また、社外取締役の情報交換の場を、取締役会の後に設けながら、お互い知り得たことの情報交換や、質問出し等ができる機会も設けており、クオリティの維持、向上に努めている。

<質問者 5>

大型投資によって上がったネット DER を今後下げるために、新規投資を厳選するとのことだが、厳選する上でのポイントを教えてほしい。

<上野>

今中計期間中の新規投資は1.8兆円を掲げているが、SCSK や Air Lease Corporation を実施すると、この1.8兆円を超えるという状況下、取締役会では、ネット DER を元の前提水準にまで戻していくか否か、という大きな議論を実施し、2年遅れであってもネット DER を元に戻していく、という方向性を確認した。そのうえで、新規投資については経営会議及び取締役会で議論を重ね、今中計の方針、戦略に基づいて、新たな投資は続けていくとの結論に至った。大きな枠組み、大きな方向性は常に、取締役会にも諮りながら進めている。実際には、厳選して投資を進めていく。成長8分野が一つのターゲットにもなるが、ROIC/WACC や収益化の時間軸も考慮し、

バランスよく取り組んでいくことが、将来にわたって、サステナブルな成長を支えていく上でも重要な方針だと思っている。

<大槻>

S&P の格付アウトルックがネガティブになったことも踏まえ、金利が上昇していく環境下でもあり、調達コストも含めた全体感をしっかりと捉えなければならない。

<質問者 6>

最近 Air Lease Corporation や SCSK の投資は、御社の強みがある分野であり、いい投資ではないかと思う。一方で、御社の過去の投資の失敗例を踏まえ、社外取締役が考える、その失敗投資の原因や、今後の投資で気を付けるべき点としての学びを教えてください。

<大槻>

過去の経験をどういう形で今後に生かすか、という点では、取締役会や社外役員会でも何度か議論しており、事例集や真因分析といったものを執行からも共有されている。例えばパートナーの話等、将来に生かせる原因の共通項が何かなどを議論している。

<上野>

今中計を立てる際、執行側としても、資本コストの高さ、あるいは株価が他商社比劣後している理由の一つが、減損案件の多さにあると考えた。その真因について、もちろんそれぞれ固有の理由はあるものの、我々に経験のないところに大きなお金を積んだことがある。そのため、今中計では、もっと経験を積んで我々の強みに変えてから大きなお金を張ることとしている。そういう意味では、今回の大きな投資は、まさに我々の強みがあるところのど真ん中。強みがあるところ、経験のあるところに大きなお金を張る理由は、何かが起きても、修正が利くため。当社に強みがある分野に 8 割を張り、一方将来に向けた投資もやらなければならないので、そうした分野に 2 割を張る。非常にクリアな、シンプルな形で、今この戦略を愚直に進めている。先ほどのパートナーリスクなど、いろいろな理由はあるが、やはり一番大事なこの考えに根ざした中期経営計画を愚直に進めていく。

<質問者 7>

SCSK の完全子会社化の件は、経営会議や取締役会で反対意見は出なかったのか。また、D/E レシオの議論について、格付けは 1 ノッチ下がっても調達レートは上がらないと思う中、借入の返済をどんどん進める会社は、株式投資家からするとマイナスではないかという観点で反対は出なかったのか、教えてください。

<上野>

SCSK の完全子会社化は当社にとって最大の投資案件であり、過去 10 年を振り返っても、非常に重要な事案なので、当然ながら、経営会議に一回上げて審議を諮ったわけではなく、複数回にわたって、長きにわたり議論をした。その過程で、取締役会にも何度も議論も交えた報告をしながら意思の疎通を図ってきた。また、経営会議のメンバーだけでなく、営業現場の責任者である 9 名のグループ CEO とも、このデジタル・AI 戦略について議論を行ったうえで、最終的に採決を取った。執行の現場で半年以上、取締役会でも半年ほどかけて議論した。従って、一発での採決で反対か、賛成かということではなく、議論に議論を重ねた上で、最終的に経営会議での最終結果に至っている。この票の詳細についてはこの場ではお話しできないが、議論の中では意見が割れることもあった。

<大槻>

D/E レシオの点については、取締役会としても、個人的としても、やはりとても気になる点。格付けが一つ下がると、カテゴリーも変わってしまい得るので、今後調達を活発にしていかなざるを得ない業界ということを考えると、やはり慎重にバランスを検討する必要がある。

<大槻>

せつかくの機会なので、これまでも示唆いただいているが、他社と比して住友商事のリスクプレミアムを縮小させる、あるいは他社以上に評価されるために必要なこと、またこれまでの収益ボラティリティの高さに対する懸念がどうしたらなくなるのか、について、ご指摘いただける方がいたら教えてほしい。

<回答者 1>

失敗投資が多く、減損が多く出て、利益のボラティリティにつながったこと。大きく言うと、経営陣、経営に対する評価が相対的に低い分、プレミアムが乗っているということだと思う。そこに関しては今、投資規律をしっかり上げ、経営のスピード感もかなり上がってきているので、改善方向と思っている。ただ、失敗投資に対する評価が、社内ですでにどうされているのか、しっかりけじめがついているのかについては、外からよくわからない。今後も失敗投資があった場合に、社内における意思決定と、それに対する評価がちゃんとされているのかについて、外部から確認していきたい。

<回答者 2>

投資の失敗案件の多さというのはある。もう一つは、投資の入れ替えに関して、今はかなり速くなり、かつ、いい投資が出てきていると思うが、投資と入替の頻度が他社よりも低い。結果として、商社はポートフォリオを時代とともに入れ替えていくのがもともと持つコアコンピタンスだと思うが、それがあまりされていなかったという印象があった。

<大槻>

非常によくわかった。だいぶ変わってきていることはご理解・ご評価いただいているようなので、これから先をぜひご覧いただき、フォワードルッキングにご評価いただきたい。

第2部

| | | | |
|-----|------------------------|-------|---------|
| 出席者 | ： 執行役員 CDO・CIO | 巽 達志 | (以下、巽) |
| | 欧州住友商事 鉄鋼部門長 | 服部 卓 | (以下、服部) |
| | 常務執行役員 ライフスタイルグループ CEO | 竹野 浩樹 | (以下、竹野) |
| | リテイル SBU 長 | 山元 淳平 | (以下、山元) |
| | 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) |

<質問者 1>

デジタル戦略については他社からも、過去の投資案件について AI に全て読み込ませる例も聞く。過去の社内の会議体の議事録などを全部入れて、投資の成功・失敗の要因、マクロの環境や法務、カントリーリスクの論点などを AI に学習させた上で、新たに投資する案件の審議に先立ち、AI との壁打ち作業をやるやり方もあろう。他にも、投融資委員会からの指摘や質問についても、AI に出させる形でブラッシュアップしている例もあると聞く。一方で、AI 活用を進めれば進めるほど現場の人が考えなくなり能力低下が懸念されるので導入しないという会社もある。御社の考えやステータスについて教えていただきたい。

<巽>

当社でも半年以上前から取り組んでいて、社内の投融資委員会の過去 1,000 回以上に及ぶ会の議事録を生成 AI に読ませて、投融資委員会付議前の壁打ちに使っている。

その中で、委員会のメンバー、付議者側の双方が考えなくなるリスクもあるが、一方で思考の幅を広げ、また深める役割もある。使い方によって議論の質が上がるということだと考えており、手応えを感じている。

次に考えているのは、営業グループごとに細分化された知見も AI に読み込ませ、案件のタイプによってより効果的な壁打ちができるような取り組みを引き続き進めていきたい。

<質問者 1>

そういう意味では、これからの投資については結構期待できるということか。

<巽>

過去の投資に学ぶということは非常に大事だと思っている。ただ、最後の意思決定は人間が担うべきなので、議論の質を高めながら最後は経営として決めていくサイクルをしっかりとつuckingていきたい。

<質問者 1>

あともう 1 点、今度はリテイルのパートについて、人手不足という構造的問題を前に人の確保が難しくなる中で、DX によって効率化を図っていると思う。トップラインはインフレで伸びる一方で、小売業でも色々なシステム導入コストが先行してしまい、利益が残らない会社も結構多い。

DX によってトップラインを伸ばしていく仕組みは色々とお聞かせいただいたが、利益を残していくための DX、も含めて少しご披露いただきたい。

<山元>

先行投資の負担により利益が残らない例は確かに多い。リテイル DX を始めた 2018 年頃から、サミットの中でも特

に注意していたのは、他社に先駆けて取り組むか、他社の動向を見て慎重に動き出すか、の見極め。
早くやっただけというのではなく、結局失敗するケース、もしくは投資がかさむケースも多く、例えばスーパーだと、決済に関わる場所はオペレーションが重いので、失敗するとかなり重たい投資が残ってしまうため、慎重に見ている。ただ一方で、AI 活用においては学習させてチューンナップしていくことが一番大事であり、こういったものは他社に先駆けて取り組んできた。

今、このように言えるのも失敗をいろいろ重ねたからだ、色々と取り組む中で勘所をつかみ、それを活かしながら個別の案件ごとに見極めてやっていくと、利益は残る。現場力、つまり、ドメイン知識をもって DX、デジタル・AI 活用を進めていくと結果的に数字に残りやすい。

ただ、個別案件で利益が出ているかどうかというよりも、全体として利益が残ることが重要で、例えばサミットで言うと、PAT で 23 年度は 40 億円ぐらい、それが 24 年度で 58 億、今期は 75 億の計画。これを 3～4 年以内に 100 億の大台に持っていきたいと考えており、会社全体として数字をどうやって残すかの中に、DX、デジタル・AI 活用がその一翼を担うと捉えている。

<質問者 1>

天気や気温などをインプットとして、どういう商材を並べるのかを提案させる AI にも取り組んでいるか。

<山元>

需要予測の中にも幾つかあり、客数予測、部門別の販売予測の分野には、今仰ったようなパラメータで予測させる AI を実装済み。

<質問者 2>

御社のリテイル事業は、サミット中心に都市型のリテilerとして成長して来たことから、デジタル・AI 戦略との親和性も非常に高いのかなということで、今後も非常に期待できている。

一方、資料の 69 ページで、今後の成長戦略の説明があり、全国規模の事業基盤へ拡大していく構想が示された。これは具体的にどんな形で進めていくのか。

例えば M&A や店舗フォーマットを変えること等で全国規模になるとすると、今度は EDLP (Every Day Low Price)、ディスカウント店との競合も出てくると思う。

そうなった場合に、情緒的価値を高めていくことでは勝ち抜くことが難しいと思うが、どう整合性をとっていくのか。

<山元>

全国規模というのは、基本的にはデータの連携をベースとして考えている。M&A の機会は当然追いかけていくが、投資は厳選する前提。首都圏を軸に、サミットが強みを持っている部分の延長線上で M&A を検討するが、「全国規模でのタッチポイント」獲得に向けてはデータだけを連携する形でより新しいビジネスを考えていきたい。投下資本をできるだけ増やさずにデータを連携して、資本の効率性を上げるビジネスを今考えているところ。

<竹野>

一つ申し添えると、サミットは足元で 4,000 億円近くの売上がありそれなりに大きな規模の会社。一方で、全国に目を向けるとそれ以下の企業がたくさんあり、店舗投資など、オーガニックな成長の部分でも資金面で大変苦労されており、デジタルの投資も後回しになっている状況も多い。そうした方々にとって、我々と基盤を共有することにより、データ面でアライアンスを組むというのは分かりやすく、そして受け入れられやすい話だと思っている。実際に幾つかの

会社ともお話しさせていただく中で、非常に前向きな答えもいただいております、構築に向けて力を入れていきたい。
新たなビジネスの構想においては、ディスカунターのデータも実は多様なものにつながっており必要なものなので、正面から競合するのではなく仲間になる可能性もある。

<質問者 3>

DX 戦略のビジネスへの実装の話は実感が湧き非常に面白かった。特に鋼管の事例説明の中でプラットフォームを目指すといったコメントもあり、顧客とのプロセス統合も含め、かなり具体的に踏み込んだお話もいただいたが、こういった形での展開は鋼管ビジネスだから可能なのか、それとも、体系的に再現性を持たせること、あるいは他の商材に活用するような拡張性を持たせることが可能なのか。アメリカと日本では流通業者とメーカーのパワーバランスが違うというような慣習の違いもあると思うが、DX の実装によるビジネス機会の効率化、拡大がいかに普遍的あるいは汎用的なのかをお伺いしたい。

<服部>

他の事業への拡張可能性は十分にあると考えている。既に十数種類の AI のプロトタイプを構築済みで、その中でプリンシプルとして適用可能なのは、例えば在庫管理のアプリ。これは別に鋼管でなくても、他の資機材、商材であっても普遍的に適用可能だと思う。

また、本日は詳しくご紹介しなかったが、予兆保全（preventive maintenance）についても、鋼管の分野では錆の発生を未然に防ぐものがあるが、こういったことも普遍的に適用可能と考える。

あと、鋼管ビジネスにおいては請求書と発注書、デリバリーチケット、の3点突合に平均的にかかりの日数がかかってしまっている部分を、AI を使うと数日間まで短縮することができ、金利コストの削減につながれると思っている。この分野でも鋼管に限らず、普遍的に応用可能と考えている。

<巽>

縦にノウハウを深掘りしていく部分と、横展開の2軸がある。当社の一つの価値として非常に大きいのは、カスタマーゼロとして最初につくっていくところ。SCSK の完全子会社化によってさらに加速していくと考えている。

そして、バーティカルに1個つくった後は、そのノウハウを使って横展開していくときに、まさに SCSK のケイパビリティが生きてくる。彼らと一緒にアプリをつくり込んでいって、当社がカスタマーゼロとして実際に効果を出していくと、横展開においても、今度は SCSK がアプリを理解しているので、当社とタッグを組み横展開していきやすい。

鋼管の事例はお示したが、他でもそういう取り組みを過去からやってきており、それが一つの大きな価値だと思っているので、今回の戦略の下でこれを広げていきたい。

<質問者 4>

住友商事の持つ10万社のグローバル顧客というのが SCSK からすると「喉から手が出るほど」欲しいといえるのか。

<巽>

鋼管の事例が一つ分かりやすいと思う。AI 活用や、アプリケーション構築において大事なものは大元のデータ。

価値の源泉であるデータを持っているところが事業の現場で、それを活用する部分で SCSK をはじめとするソリューションプロバイダーの発揮できる価値がある。

竹野のパートでも説明があったように当社はデータを持っている現場がたくさんあり、そこに SCSK のソリューションを組み合わせることで価値を生む。「テクノロジー企業として、AI のアプリケーションをつくったり、データ分析ができます」

と言っても、それを実装して本当に価値を生むのは事業現場なので、SCSK なり、その他のソリューションプロバイダーの皆さんはそういった「現場」を探している。当社グループの 900 社の事業会社、その先の 10 万社の顧客がその「現場」であり、それぞれの「現場で」実際にソリューションを創るというのがベース。

1 個事例をつくと、それを次は横展開できるようになるが、その横展開のところにもノウハウが必要なので、経験値を積み上げることによって、SCSK と当社が連携しながら面展開していきたい。縦で実際にまず 1 個「現場」で創るということと、その成果を横展開していくという、この 2 軸で進めていきたい。

<質問者 4>

SCSK を完全子会社化することで、成長が加速すると確信しているのか。

<巽>

先ほど社長の上野も申し上げたが、SCSK とも様々な議論を行った。デジタル・AI 戦略に沿って当社の「現場」が動き出し、SCSK としてもぜひそれを活用したいという具合に、お互いの視線が合ってここまで至っている。

SCSK と住友商事による実装の事例を積み重ね、お互いの納得感につながっているという蓄積があって、このタイミングで、今回、完全子会社化の決断に至った。

<質問者 5>

リテイル事業における DX・AI 活用においては SCSK をどのように活用されているか教えていただきたい。

サミットなど個別には強い会社もあるが、外から見ると、なかなか社内・グループ内での連携が働いていない印象、を持っているが、今後は連携を深めるべく組織体制を変える考えがあるかも教えてほしい。

<山元>

実はこれまでも連携している。特に SCSK が元々得意としてきたインフラ部分、つまりデータ基盤の部分や、クラウドの設計などではかなり深く連携している。したがって、これからは、上物のアプリケーションの部分で連携を深めていくことになる。

AI を活用するにあたり、事例が積みあがっている分野では、スタートアップをはじめ得意なベンダーを起用するのも一つ。一方で、技術の進歩も激しく、一から創るものや、成功事例が積み重なっていないものは、伴走型で一緒に開発していく方が適している。SCSK とは別に、グループ内に Insight Edge という事業会社もあり、AI を活用した値引きを考える際は、なかなか外に事例がなかったため、サミットが Insight Edge と一緒になって開発した。この手の案件は今後増えていくと思っており、SCSK との連携の機会も多いと考えている。

組織体制についてはさておき、現場の我々にとっては、人の連携、交流にも可能性を感じている。

<巽>

当社には 9 の営業グループがあり、それぞれにグループ CEO がいるが、先ほど上野も申し上げた通り、SCSK の検討に際しては、全グループ CEO と相当議論を深めた。

全社のデジタル・AI 戦略を進めていくということと、その中において今回の SCSK を 100% 子会社化して加速させるということについては、経営だけでなく、各グループ CEO 以下、現場が本気で動いていく必要がある。これは非常に大事な部分で、そのための議論を重ねてここに至っている。

実際に TOB 公表後、事業会社や営業グループ側から、SCSK との取り組みのアイデアがこれまで以上に上がってきている。

既に、直接 SCSK 側ともグループ CEO が話して動き出す話もあったりする。改めて、全グループ CEO 含めて、当社内での納得感の醸成プロセスを経たことが、実行に向けた段取りと、AI 活用におけるインパクトの大きさの両面で実際に生きていると強く感じている。

デジタル・AI 戦略推進のための最適な組織体制について、現時点では議論中であり、この場で申し上げられることがないが、全社でデジタル・AI の活用を加速させ、成果を出すために必要な形を考えていきたい。

以上