

Investor Day 2021 第一部:パネルディスカッション・Q&A 詳細

日時: 2021年6月1日(火)
13:20~13:45 パネルディスカッション
13:45~14:10 Q&A

パネリスト: 社外取締役 石田浩二
社外取締役 江原伸好

ファシリテーター: 日本 IR 協議会 専務理事 佐藤淑子 様

パネルディスカッション

司会: それでは続きまして、社外取締役である石田さん、江原さんをパネリストとした、パネルディスカッションに移りたいと思います。こちら今、画面に出ておりますけれども、プロフィールにありますとおり、石田さんには 2017 年より、また、江原さんには 2016 年より、当社社外取締役に就任いただいております。石田さんは長年、三井住友フィナンシャルグループにおける代表取締役、常務、専務、監査役を。また、三井住友ファイナンス&リースの代表取締役社長などを歴任されました。江原さんは、米系投資銀行のゴールドマン・サックスにおいて要職を歴任されたのち、国内プライベート・エクイティ・ファンドの先駆けとして、ユニゾン・キャピタルを創業。代表取締役パートナーなどを歴任されました。お二人には、成長軌道への早期回復に向けてというテーマで、社外取締役の立場からのご意見や取締役会での議論の様子等、ありのままの当社の姿を語っていただきたいと思います。また、このセッションのファシリテーターですが、日本 IR 協議会にて長年ご活躍されていらっしゃる佐藤専務理事にお願いしています。それでは、石田さん、江原さん、佐藤さん、よろしくお願いいたします。

佐藤専務理事(以下、佐藤): 皆様こんにちは。日本 IR 協議会の佐藤でございます。これからのセッション、パネルディスカッションは、ここまでは執行の代表として、兵頭社長様からお話がありましたけれども、取締役会、とりわけ社外のお立場から、江原さん、石田さんに率直な意見を聞いていきたいと思います。大きく二つの議題を考えております。一つ目は、住友商事さんのこれまでについて、しっかりと振り返っていく点。アプローチとしましては、終わりました中計 2020。そして、ちょっと私も記憶に新しいところではありますが、2014 年度をはじめとする過去の大型減損ですね。また、2020 年も一過性損失の 3,500 億円がありました。どうしても、なんか繰り返されているようにも見えてしまう。このあたり、どのあたりに根本原因があるのか、ここをお二人に伺っていきたいと思います。まず、江原さんから、お願いいたします。

江原取締役(以下、江原): はい。私は社外取締役に就任いたしまして、これでほぼ 5 年経ち

ます。この 5 年間ですごく強く感じますことは、まずは取締役会におきまして、かなり忌憚のない議論が活発に行われていると。この件は 2 年前の Investor Day のこの場でも私がお伝えさせていただきたいのを記憶しています。今の佐藤さんからの質問の、じゃあルート・コースって一体なんだろうということですが、これは一つ、二つではなく、やはり長年ですね。我が社において溜まっていた膿、ないしはその体質にいろいろ課題があって、それがこの 1 年、新型コロナウイルス禍に被って、非常に顕著なかたちで出てきたことだと思っております。

そのルート・コースって一体なんだろうということですが。まず私からは 1 点、述べさせていただけます。やはり、投資に関しての取り組みを抜本的に見直さなきゃいけないのではないかと。というのは、経営陣の方々の認識であり、また社外取締役の中でも、そのような意見が多々出ております。じゃ、それは一体なんだということですが。まあ、投資は 3 段階で分けて考えますと、まずはバイ・ウェル。次はマネージ・ウェル。3 番目はセル・ウェルと。この三つが大切なこととされているのですが。その三つのフェーズにおいて、住友商事はどういう取り組みをしてきたのだろうと考えてみると、やはり反省しなきゃいけない点が、かなり明らかになってきている気がいたします。このまずはその入口における、投資テーマというものの徹底的な設計が本当にきちんとできていたのだろうか。ないしは、入口におけるその価格が適切だったのだろうか、というような点ですね。2 番目のところは、バリューアップと直結しますが。我が社はバリューアップの力はかなりあるんだと、取締役会で話を聞いていても思います。ただし、問題になっている案件に関しては、明らかに何か欠如していることが明らかにもなっているのではないかと思っております。さて、3 番目の点、これは出口ということですが。まさしく、ここがこの「SHIFT 2023」に強く意識したかたちで盛り込まれていると思います。今までは、投資したらずっと持ち続けるんだという考え方が圧倒的に支配しておりましたし、多分にこれは住友商事のみならず、日本の多くの企業、商社を含め、そういう考え方があったと思います。やはり、ポートフォリオの再構築をしなければいけないと、セル・ウェルも今後、フォーカスしていくことになるだろうと、このように考えております。

佐藤： はい、ありがとうございます。続いて、石田さん、お願いします。

石田取締役(以下、石田)： 石田でございます。今、大変、広範な意見があって、付け加えるのはなかなか難しいですが。私自身は商社というものが昔、商取引の仲介をやっていた時代あって、それから事業投資に移ってきたときに、基本的な昔の尾っぽが、まだ残っているような気がしますね。それをどうしたらいいのかはまた今回、考えていかなきゃいけないのですが。やっぱり、経営っていうもの自体は、例えば、小分けして、それぞれの分野ごとにやっていくこととはちょっと違うのかなと。総合力を使って、全社で取り組んでいくものじゃないかなと。それが総合商社のこれからのやり方なんじゃないかな。それは、もう当社でもそういう方向で進んでいまずけれども、やっぱり徹底していく必要があるのではないかなと思っております。

佐藤： はい、ありがとうございます。大変はっきりと課題認識していただいた。また、キーワードとしてルート・コース、江原さんに出していただきました。このあたりをしっかりと認識して、これから臨んでいくところが大事なんじゃないかなと思います。二つ目のトピックとして、成長軌道にどれだけ早く乗っていったら、また、「SHIFT 2023」の施策を進めていくか。このあたりについて、お話を伺っていきたいと思うのですが。石田さん、昔のやり方が残っていたりとか、またこれからも変えていかなきゃいけないという、そういった課題のご指摘がありました。特にその一つでもある、投資における意思決定プロセスですとか、その後の投資管理ですとか、どのように改革すべきとお考えでしょうか。

石田： 今回の中計でも問題意識としてなっているのが、事業ポートフォリオの入替ですが。入替をするということは、悪いものを落としていく。その代わりに、いいものを入れていくことになりすから。既存に持っている悪いものを落とすのは、それは経営判断でできますが、いいものを見つけてきて、育てて、それが入替の対象になるようなものにしていくのは、なかなか難しいことなんですね。それこそが問われているところ。今回の中計では、やっぱり営業が案件を持ってくるわけですから、開拓してくる、開発してくるからです。営業がどんどんいい案件を持ってこなきゃいけない。その時に、今度は例えば、事業の戦略単位、**Strategic Business Unit** というようなものをつくって、その全社が、それに噛み込んで、事業戦略、成長戦略を練っていく体制ができるわけですので、これは非常に期待しています。一方で、これは私が昔、銀行員の尾っぽを持っているからかもしれませんけれども。やっぱり営業はこれがやりたい、あれがやりたいと持ってくる以上は、そこに彼ら自身が一種入り込んでいますから、どうしても意欲的な計画、事業計画が前提になってくると思うんですね。これはもうはっきりと中立的な立場から、フィージビリティを個別によく見ていかなきゃいけない。また、取り上げたものについても、事後管理について、そういう部分がよく見ていかなきゃいかん。そういう意味で、チェックするときには、その個社個社の案件が、非常に個性がありますから、パターン化して大量にやっていくのはなかなか難しい。そうするとやはり今まで、いろいろな事業をチェック、あるいは見てきて、その成功も失敗も数多く経験してきた本部の部門があるわけですから、そういう人たちを重用して、その両輪のうえで、これから仕事をしていくことが必要じゃないかなと、そう思っています。

佐藤： はい、ありがとうございます。江原さんにも伺いたいたのですが、いかがでしょうか。

江原： われわれの取締役会でいろいろ新規の話等は、いろいろ聞かせていただきます。一方で、ちょっと質問からズレてしまいますけれども、課題の案件等もほぼ定期的に報告等を受けております。私は個人的に、社外取締役が果たす役割と執行部隊は、これはまずは第 1 に一丸となって、一つのベクトルでもって同じ方向を向いて議論し、正しいと思われる答え、方法を選んでいくことなのですが。しかしながら一方で、執行は執行の責任があって、その細かいところも箸の上げ下げまで意見をするのが社外取締役の役割かという、私はそうではないと

思っております。ただし、例外もあります。その例外は、緊急なプロジェクト、課題。また、特に大型案件の課題のやつという点ですね。これに関しては、かなりの頻度で議論をされていますし、われわれの役割とは、先ほど石田さんが仰ったように、岡目八目という、執行役とはちょっと違った立場の意見の提供という役割がありますから。どっぷり浸かった方では、どうしても見えなくなってくるところ。ないしは、つい思い込んでしまうような状況はやっぱりあるんだと思います。それをちょっとひいた立場から、こんなことはどうですかと。例えば、撤退したらどうですかとか。コンティンジェンシープランっていうのを考えたらいかがですかとか。そういうふうにして議論を活性化する、そういう触媒を与えるのがわれわれの主な役割だと思うのですね。したがって、その新規の案件に関しても全く、石田さんが言ったことと私、同感なんです。われわれが、これがダメだ、あれがダメだっていうことを言う筋合いではないと。ただし、持って来ていただいた案件の筋道が、普通の常識を持った人間からして筋がいいのか、悪いのか。ちょっと納得がいかないときは、質問をさせていただくことによって精度を高める。そういう役割をしているんだと思います。

佐藤： はい。執行、社内の視点とは、ちょっと離れたところから案件など、特に課題案件も含めて、見ていただいているということなのですが、その関連でいいますと、やはりこれまでも資本市場関係者が懸念している案件ですとか、また、結構大型のものをこれからなさろうとしている。これは、これからも資本市場の方もウオッチしていくと思うんですね。したがって、それをどうモニタリングしていくのか。また、せっかく新中計で各種の施策が発表され、遂行されるようになってきていますので、それも含めて、しっかりモニタリングしていただくには、どのように臨んでいくか。そのあたり、江原さんはどう思われているでしょうか。

江原： はい。これはちょっと私見になってしまうかもしれませんが。いくつかのグループ分けができるのではないかなど、私は思っています。一つは、比較的単純明快に着手できる課題ですね。今回、中計でやっている V 字回復とはまさしく、まずはそこをきちんとやろうよね、というのが根底にあります。したがって、ここに関しては、私はそんなに難しいものではないのだろうなと思っているので、自信を持って V 字回復の基調はつくれるのだろうなと思っています。一方で、もうちょっとこうチャレンジングなのは、中長期的にわれわれの投資能力を高めていくために、じゃあどういようなことをしたらいいのだろうと。これはやっぱり組織的な話だとか、人材育成だとか、報酬体系だとか、いろんなものが重なって、それがどうしても単年度だけですぐ変わるというものではないかもしれません。5 年、10 年という単位で私は言いたくはありませんけど、やはり 1、2 年、もしかしたら 3 年ぐらいかかるものもあるかもしれないなと思いつつも、非常に心強く思いますのは、現経営陣の方々はこれに関しては非常に重要視した課題だと認識してらっしゃるし、実際にこの 1 年を振り返ってみても、いろいろな手を打っているし、およびその施策の一部は既に走り始めたということなんで。そういう意味では、とりあえずいいスタートを切りつつあるんだなと認識しております。

佐藤： 少し時間軸を考えつつもウオッチ、モニタリングしていくという話であったかと思います。本当にさまざまな施策があり、また、現経営陣の皆さんも意欲的に取り組んでいるのですけれども。こう受け止める側としては結構たくさんあるな、みたいなのところも実はあるかと思います。その中で特に、住友商事さんが強くコミットすべきもの、このあたり、どのあたりにあるとお考えでしょうか。石田さん、いかがでしょうか。

石田： 中期経営計画にかなり書き込まれていますから、その施策がいろいろあるけれども、要はそれをしっかりとやってもらおうと、やり遂げてもらうことが大切です。それについては取締役会でも、定期的にフォローアップ、報告を受けていこうと思っております。また、そうなると思います。それと同時に、やっぱり3年計画の第1年目、前回あれだけの赤字を出しましたから、今期の収益の計画は、これは絶対やらなきゃいかんと、そう思っております。以上です。

佐藤： ありがとうございます。江原さん、いかがですか。強くコミットするとか、あるいは、このへんは改革、やっぱりしてもらいたいな、というところは。

江原： そうですね。本当に繰り返しになってしまいますけど。さっき言った体質の改善のところは、これは若干、もしかしたら時間かかるかもしれないけど、是非ともやり切っていただきたい。そのためには、やはり住友商事独自の羅針盤というのかな、そういう軸を持って、隣の商社がこうやっている、こっちはああやっているという、そういうのではなく、我が社が持っている強みというものをさらに活かしていただきたい。そのためには、思い切ったアクションも、必要なのではないかなと思いますし。そういう話はこの1年、ないしは2年の間に出てきてもおかしくないと思います。私は個人的に思っております。

佐藤： はい、ありがとうございます。非常にこう意思強く、経営陣ともに社外取締役の方も持っていていただいているという意識を感じました。全社がSHIFTを旗印にV字回復を目指していくと社長はおっしゃっていましたが、皆様方も株主に対する説明責任を果たしていくために、これから取締役会をどうしていくのか、これもシフトさせていくのか、ということかと思うんですけれども。資本市場が注目しているモニタリングの視点を中心に、意気込み、思いを聞かせていただければと思います。石田さんから、お願いします。

石田： 先ほど言ったように、中計の施策がいろいろあって、マーケットとしても、これ全体としてどうなっているのだろうという意見がもしあるとすれば、やっぱり取締役会でモニタリングを、個別の施策の進行状況とか、あるいは問題先の大型案件の進捗状況だとか。あるいは場合によってはサステナビリティ経営の中期目標なり、あるいは新人事制度、そういうものをやっぱり、しっかりと議題に上げて、定期的にチェックしていくこと自体が、外に対してもはっきりとわれわれの姿勢が、結果として、出てくんじゃないかなと思います。

佐藤：ありがとうございます。江原さん、お願いいたします。

江原：今、石田さんが仰られたことの延長線上になるんですが。やはり社外取締役としての関与の姿勢として、能動的に取締役会に関わっていくことは、非常に大切なことであると私は思っています。そういう中で、いろいろ議題、議論すべきこと、上程される案件のみならず、議論すべきことを毎年、最低1回は話し合いますし。実をいうと逐次、こんなことはやっぱりテーマとさせていただき重要だから話し合おうよねとあって、結構いい議論はできているのだろうと思います。だからモニタリングという意味で、何かすごい懸念があるのかという、私は実をいうと、数を数えられないぐらいの会社の取締役をやらせていただいていますけど、住商の取締役会は非常によく機能しているケースの一つではないかなと。すごいベッタリとした関係ではないのですが、いい意味での緊張感もあると思いますし。遠慮もせず、忌憚のない意見を交換し合っていると。もちろん、改善すべきところはいくつかあります。または個人的にも、将来こうなってもらいたいと思うところは、それはありますけど。受け身の姿勢で関与するような社外取締役は、我が社にはないと、お伝えできます。

佐藤：はい、ありがとうございます。聞くところによりますと、感染防止対策をとって、取締役会はしっかりと実開催もされているということなので、かなり議論も深まっているのではないかなと思います。

質疑応答

司会：ここからは第1部の質疑応答にさせていただきたいと思います。兵頭社長にもここは参加してもらいまして、適宜、回答もいただきたいと思います。

質問者①：二つお伺いしたい点がございまして。1点目が、中計の取り組みについては改めてご説明いただいて、理解はできたんですけども。資産入替の加速ですとか、投資案件の収益化、それからシーディングのところは、正直、ある意味、ずっとこう御社が取り組んでこられていたことなのかなという認識もありまして。今回の中計で今までと違う取り組みによって、その実効力が上がるポイントみたいなのがあれば、ちょっと改めてご紹介いただけないでしょうか。というのが一つ目の質問です。2点目の質問は、特に社外取締役の方に教えていただけたら幸いなんですけれども。今回の会社としての中計の取り組みが、社員とどれぐらい共有されているという認識を社外から見ても持ちでしょうか、という質問でございまして。まあ、執行の方は、こういう計画をつくって取り組んでいくことが打ち出されていると思うんですけども、これらが、結構こう、隅々の社員にまで共有されていて、会社全体として取り組んでいこうという姿勢の共有みたいなものが、社外取締役のお立場で見えているのかどうか。このへんについて、お聞かせいただけないでしょうか。以上2点、よろしく願いいたします。

兵頭社長(以下、兵頭): まず1点目、執行の立場からご回答させていただきたいと思います。今までと何が違うんだと、この点ですけれども。「SHIFT 2023」の多くの施策の実際の運用のところ、先ほど社外取締役の石田さんからちょっと引用いただきました、住友商事、過去2000年以降、20年にわたって、一つの社内のルールがございまして。実はこのルールは今日も生きていますが、それぞれの事業運営に対してのその結果責任。これはそれぞれの営業組織の主幹者が担うと。その原則に基づいて、各部門単位の組織単位の経営の資源のサイクルをしっかりと回してきた20年だったんですね。ところが今回、この中計からはそうではなくて、全社最適の観点で、住友商事全体の先ほどの1兆4,000億のしっかりとしたサイクルを経営会議という意思決定機関のもとで意思決定するわけですけども。そこへの提言機関として、今回、社内でGIPCという組織を、今までの投融資委員会とは違う視点で、営業の視点から議論をしたうえで提言を行う。もちろん個別の審議に関しては、全社投融資委員会がございまして、そこでしっかりと是是非非の議論をする。一方、中計の全体の会社の経営資源の観点から、経営サポート委員会っていうのがございまして。この三つの委員会が経営会議にそれぞれの視点から価値判断に必要な提言を行なったうえで、具体的に大きな案件については意思決定を行うと。こういう仕組みに変えました。その前提となる戦略思考の部分を明確化するために、組織論を排除したうえで、本質的な議論をできるように戦略単位という、社内ではSBUと呼んでいます。この観点から議論を行うと、そのうえで今申し上げた三つの委員会。これを徹底的に回したうえで、より良い意思決定に繋げていく。この仕組みを新たに回します。以上が、今までとは全然違う、社内の運営でございまして。ただ、それが仕組みとして最も機能するために、本来のわれわれの設計の意図を発揮するために、先ほど社外取締役の江原さんからもご指摘ありました、われわれ自身のマインドセットの部分が非常に大事でして。投資判断に臨むうえでの基本ですね。基本動作の部分も合わせて、われわれ自身を改革していくと。この取り組みをやってまいります。この3年で結果を出せるように、頑張ってくださいと思います。以上です。

石田: 二番目の質問に関しては、先日この中計の発表があつてすぐ、全社のビデオカンファレンスがありまして、社長が出まして、いろんな方からの質問を事前に受け止めて、途中からはオンラインでの質問も受けて、説明と同時にQ&Aもやっております、非常に活発な議論が、非常に社長としては答えにくいような議論も出て、私は、非常にそれは前向きに捉えております。徹底のほうについては、十分な配慮がされているのではないかなという気がします。もう一つ、ちょっと時間をいただいて、先ほどの件ですが。社長が答えられた分と、若干私が思っているのは、やっぱり部門制がちょっと古くなっているのかなという意見が昔から持っていて。今度SBUができて、それを中心にやっていく場合に、自然に部門の制度が弱くなっていくとか、グリップが弱くなっていくのだろうと思います。というのは、部門制でいきますと、1個1個の部門を見ると、その業務のコンペティターに比べればずっと小さいのです。規模も、人員も、蓄積も。そこで勝っていくためには、やはり全社の総合的機能を使わなきゃいけないんだと僕は思っていて。それが総合商社の総合商社たる所以じゃないかなと。そういう方向

に向かっていることで、私は今は安心していただけるわけでございます。ただ、それはどういうふうに行くのか。取締役会でよくモニタリングしていきたいということでございます。

江原： 幸い、私、いろいろな方と接する機会があります。いろいろな方って、社内の方です。先日もトータルで 5 時間ぐらい、本部長クラスの方々と Zoom 会議、Teams 会議ですか、していたのですが。やっぱりそこでヒシヒシと感じるのは、まずは危機感ですよ。また、その問題の 100% 共有されているかどうかの課題は若干あるかもしれませんが、でも多くの方々は、さっき私が言ったルート・コースというところに気がつき始めていると。じゃあ、次は何なんだと言ったら、やっぱりこの HOW のところだと思うんですね。いかにしてここを変えていくのと。というところを、少しもがいているのかなという感じはしますが。ファイティングポーズという意味では、正しい方向に向かってファイティングポーズを持っているのは間違いありません。

質問者②： 質問一つだけですけれども、今いろいろご説明いただいて、今日、社外取締役の方いらっしゃいますので、ちょっと一つ伺いたいんですけども。今回の損失もそうなんですけど、やっぱり、他社と比較してもという話はあるんですが。住友商事さんの動きが一瞬遅いというか、今回、不採算事業を選定して撤退するようなお話も中計の中で出てきているんですけど。他社さんって、10 年前からそういうことやってる会社さんもいたりして。なんでこんなに遅く、大きな赤字を出さないと変わらないか。先ほども、いろんな提案を取締役会の中でされているお話もあったんですが。今回、撤退終わって、また環境が戻って業績が戻ると、また同じことの繰り返しじゃないのっていうのが、どうしても株式市場から懸念としてはありまして。そういう意味で、今まで例えば、社外取のお立場から、ここも撤退したり、こういうのやめた方がいいんじゃないかって提案しても、なかなかそれが動きが出ていないようなものなのか。そういう議論が、そもそも取締役会ではあまりされていないのか。実効性とか、取締役会の牽制機能なり機能として、相対的に遅く動きが見えてしまうところは、どのへんから来ていて。まあ今回、SHIFT ってことで変わることで、かなりサイクルが早くなることを株式市場からそう期待してもいいものかどうか、そのコメントがあれば伺いたいというのが一つです。

江原： はい、大変いい、芯食った質問だなと、私にはそのように聞こえました。振り返ってみますと、前回、大幅な減損を出して。あれは資源絡みで、それに対する反省ということ。あの時はあれできちんと、それなりに対応できたんじゃないかなとは思っていたのですが。仰られるように、そのあとで出てきた業績、好業績、というものがいろいろな課題をマスキングしてしまったのは、これは否めないと思います。今回はどうなのかは、今回の中期計画が、以前のと、今までとかなり違うのは、体質的なところから変えていこうじゃないかと、そこに着手していると。事業部制、でもそういう仕組みではなく、違った仕組みを取り入れて、そういう問題を是正していこうとか。ないしは、いくつか住友商事においては、こう伝統的に強い古い、いい事業が過去にありましたが、残念ながら、ビジネスモデル的にはオブソリート化しちゃっているものもあって。

じゃ、それはビジネスモデル変えないといけないんじゃないかっていう議論は、当然のように取締役会でされています。実際それは起きつつあります。ここで具体的な例を出すのは、ちょっとこの場では控えさせていただきますけど。前回の取締役会においても、あ、この伝統的な部門においても、これだけ変わろうとしているんだというのは、多分に数年前の我が社だったら考えられないことだったと思うんですね。そこにはかなりの意思があると思います。仰られるように、われわれが気をつけなきゃいけないのは、V字回復がもし仮に達成されたらば、それで満足しちゃいかんよ、ということだと思うんですね。私はこう正しい課題にも着眼して着手しているとは思うんで、これはやり切らないといかんと、ということだと思えます。

石田： 今のご質問、私も非常に実感する部分がありまして。結局は、いわゆる部門に管理責任があると、ある部門がつくったビジネス、これがうまくいかなくなったときに、どうしても全力を上げて、努力に努力を重ねてなんとかしようという行動に出でがちだと思うんですね。これはもう、営業部門とはそういうものなので。ですから、そういうときに結局、時間が経つに連れて、事態が悪くなるとか、そういうことになりがち。いいときもあるんですけど、悪くいけば、さらに悪くなる。結局は、ホイッスルブローワーといえますか、打ち方やめを誰かが言うようなシステムを導入しなきゃいけないと思えます。ですから、先ほど、前の会に言いましたように、やはり第三者部隊が相当の力を持って、対峙する。対峙するっていうと対決ですけども、会社のために、いいことをするわけですから。そういうようなことが、ある程度できる、遠慮をしなくてできる、あるいはまた、それを経営でもサポートすることにこれからなっていくんだろうと思えます。

質問者③： 1点、ご質問させていただきます。先ほど、江原様からご説明いただいたときに、住友商事の強みを活かして、この **SHIFT** という改革をやっていかなくちゃいけないというお話をいただいたんですけども。住友商事の強みは何で、逆に弱みは何で。特に体質改善と仰っていた体質とは、どういったところを改善して欲しい。それは、今回の **SHIFT** の施策に結構織り込まれている状態になっているのか。どう見てらっしゃるか教えてください。よろしくお願いします。

江原： では、課題のほうから述べさせていただきます。住友商事っていう会社をこの社員の方々がどう感じているかと、私、常日頃考えるのですが、一方で、投資家さんの期待は何だろうと。この二つの軸から、会社っていうのはどうあるべきなのかなと。多分に投資家さんの期待と現状、社員の方が思っているそのイメージとに、ギャップというのがやっぱり私はあると思います。それって一体なんだろうということなんですけど。わかりやすい言葉で言えば、やっぱりプロフェッショナル化だと思います。これをこの組織において、進化させていかなければいけないと。ということですが。じゃ、それが本当にできているのというと、これは正直な話、もう道半ばというのが、社外取締役としては見ております。じゃあ、それって一体なんだということなんですけど。やはり、その投資機能がますます増す中に、やはり投資家としてのマインドセットですね。これを据え付けなきゃいけないし、およびそれに必要なスキルも身につけなきゃいけない。

当然、ある程度は持っているのは、これは間違いありません。でも、今のご質問に対して、率直に改善するところはどこなんだという、まだまだこのプロフェッショナル化という意味では、道半ばということで。このためには、評価だとか報酬体系、どうしたらいいのと。こういうレベルの議論をしております。指名報酬諮問委員会においては、この1年ちょっとですかね、これが一つの大きなテーマでした。ということで、非常に上位概念でいうと、プロフェッショナル化ということに向かっていって欲しいなど。ただし、これだけ大きな組織ですから、それを実現するにはやっぱり、どうしても時間がかかっちゃうのは、これはやむを得ないところだと思います。私が先に言った、ちょっと時間がかかるかもしれませんよというのは、そういうところなんです。でも一方で、これはそこに課題があるのは、経営陣の方々っていうのは認識していらっしゃるから。それに対する手も打ち始めたと言っていいと思います。

質問者③:ありがとうございます。今、教えていただいた評価とか報酬のところっていうのは、今回のSHIFTには、前回の中計の時よりもかなり具体的に施策が出始めたという感じでしょうか。

江原: はい、そのように解釈していただいて結構でございます。

質問者③: わかりました。どうもありがとうございます。

佐藤: せっかくたくさん質問をいただいたので、これを受けた兵頭社長の一言をちょっといただきたいなと思います。

兵頭: ありがとうございます。多くの質問をいただきまして、社外取の、今日は相当、言葉を選んで、おそらく発言いただいたのかなと私、思います。今週の取締役会でも、実際には結構厳しい意見交換も含めて、数時間におよぶ取締役会が恒常化しているというちょっと課題もありますが、非常に活発に日頃からご意見いただいています。取りも直さず、まずはこの中計でわれわれが掲げた、完遂しますという言葉を使っていますけれども、これをやり遂げなきゃいけない。おそらく、私の説明の中にもございましたとおり、住友商事が持っている今の稼ぐ力。今回の大型の減損を発生したセグメント、具体的なビジネスを除きますと、稼いでいる環境が改善すれば、そこが収益を伸ばす。これは起こると思います、実際に。ただ、重要なことは、われわれの構造改革で掲げている177社に対する対処。これをしっかりと結果を出す。結果を出しますと、われわれが目論んでいる収益の底上げっていうのは3年間で700億を超えるものが手に入ると、ここまで実際に計画を立てています。この結果を出すと、こういうことに尽きると思います。これをやる中で、江原さんからご指摘いただいたプロフェッショナルリズム、ここの部分を、弱いところは徹底的に強く、強いところはさらにそれを強くしていくことに邁進していきたいと、このように思います。

以上