

Investor Day 2022 クロージング（全体総括）：質疑応答

日時： 2022年9月14日（水）16：15～16：40
対応者： 代表取締役 社長執行役員 CEO 兵頭 誠之（以下、兵頭）
代表取締役 常務執行役員 CSO 東野 博一（以下、東野）

<質問者1>

事業ポートフォリオのシフトは、計画に対し順調に進捗しているように見えるが、中計期間も半分が経過し、三つのシフトにおいて、社長から見て今後改善していきたい点など課題をより強く感じているポイントを教えて欲しい。

<兵頭>

現場では、役職員皆よくやってくれており、実際に順調に進捗している。

課題は、注力事業含めて、もっと稼ぐことにこだわっていかなければいけないということ。WACC対比で達成すべきROICをSBUごとに明確にした上で、WACCを下回る事業については、必ず収益レベルを上げていく。そういった議論ができるだけの収益力が、それぞれの事業にはある。したがってそこは、結果に結びつけていくことが、唯一株主様からの期待に応えるということに繋がると考えており、徹底してやっていきたいと思う。

一方で、長期的な観点においては、例えば石炭火力発電のポートフォリオについて、できるだけ早い時期に、住友商事が撤退するとすれば、住友事業精神に悖らないかたちで撤退する仕方について社内外で色々と議論している。

住友商事らしいと言ってもらえるよう、具体的な方法を持って、結果に結びつけていきたいと考え取り組んでいる。

<質問者1>

今お話し頂いた石炭火力発電について、仮に Exit する際、丁寧なやり方で、いろいろ検討している点は非常に良い企業カルチャーであり評価できる。一方で、10年後など中長期的に御社の事業ポートフォリオを考えた際、今から変えていく必要があるものの、まだ収益が出続けているポートフォリオが、他商社比多い気がしている。社長から見て、どのように考えているか。

<兵頭>

取締役会メンバーの一人として、そして社長執行役員として、取締役会でも議論している。そのポートフォリオを持っているのが会社の経営として正しくない、あえてキャッシュリッチのときに、そこからの資金を回収した上で、本来目指すべき方向性や戦略に基づいて、経営資本を投下していくべきではないか、といったことを議論している。その実践が大きな課題の一つだと思っている。

<質問者2>

第1四半期で好業績を出したにも関わらず、株価は、相対的に見劣りした。過去の大型損失などにより、御社の評価自体、期待値が下がっていると思う。情報開示やスピード感に関わる点でもあるが、期待感が高まるような情報発信が足りなかったのではないと思う。例えば、期初にチャレンジングな目標を出し変化を見せる、あるいは利益が出ているのであれば、第1四半期で上方修正をすれば自信を感じさせる。課題に手を打って前進しているのは理解しており、それよりも、伸びていく、あるいはすぐ改善されたというのを、数字の出し方においても検討頂きたいが難しいとお考えか。

<兵頭>

難しいとは考えておらず、貴重なアドバイス、ありがとうございます。

<質問者3>

ESG アナリストの立場でお伺いしたい。御社の成長戦略において、社会課題の解決を自社の収益獲得機会に繋げていくというところで、特にこだわりがあるというようなところがあれば教えていただきたい。

<兵頭>

誤解を恐れず言うと、いわゆる G7 やヨーロッパが描いている価値観と、発展途上国が目指す国の豊かさの実現は、経済の発

展段階が全く異なり一致しないことがあると考えている。一方でパリ協定がある中で、絶対に取り組んでいくべきことがあり、日本企業として、アジア諸国とともにその実現の仕方やロードマップを考えていく際、日本の役割があると思っている。

そのようなことを考えながら、住友商事のポートフォリオ改革においては、6つの重要社会課題に対する長期・中期目標を達成すべく、具体的に各 SBU 戦略の中にも目標をしっかり織り込み、新しい投下資本を増やしていく分野については、掲げた目標に合致するものに取り組むことにしている。考え方は明確化されており、一つ一つ努力を重ねていくしかないと思っている。

例えば、アジアの国々や日本において、CO2 排出を伴う発電設備が多くあるが、発電エネルギーの総量を減らしながら経済発展ができる国はなく、経済発展にふさわしいエネルギー量を確保しながら、再生可能エネルギーの発電所建設をしなければならず、具体的に実現可能な計画を作る必要がある。どのようにその資金を回していくかも重要であり、当事国と日本が、企業とともに具体的な絵を描いていかなければならないと考えている。こういったプランニングも含めて、その議論に参加し、ロードマップの策定段階から深く関わってやっていくのが理想的な考え方だと思う。口にするのは簡単だが、実行するには、ステークホルダーも多く、弊社単独でできる話ではない。ただそういうことを考え実行していくのが、われわれ日本企業がやるべきことだと思っている。

以上