

## Investor Day 2022 第2部（社外取締役パネルディスカッション）：質疑応答

日時： 2022年9月14日（水）15：50～16：10  
対応者： 社外取締役 石田 浩二（以下、石田）  
社外取締役 岩田 喜美江（以下、岩田）  
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>

私からお二方に二つご質問します。既にお二方とも、ご自身の知見に基づき、中長期的な企業価値向上について、いつも助言していると思いますが、自ら改善すべき点として問題意識を持っている点があれば、伺いたいと思います。

2点目ですが、比較的オーソドックスな質問で、SHIFT 2023でも、より長い時間軸でもよいですが、実際に社外取締役として活動されて、住友商事の非常に魅力的で期待が持てる部分と、もう一方で、問題点として改めるべき部分があれば、教えてください。

### <石田>

中長期的に見ると、先ほども申し上げたとおり、当社が敏速というか、環境変化に対して時間差なく、的確に反応する能力を持つことに一番関心があります。問題は、当社のシステムがそれを助長しているのか、それともブレーキをかけているのか。もしブレーキをかけているのであれば、それを変えていかなければならない点が、最大の関心事です。

当社は非常に慎重な会社であり、何か体制面の大きな変革を実施する時に、非常に緻密に時間をかけて考えていく。

それ自身がおかしいというものではないが、私の性格からすると、もう少し早くやった方がいいと思う。世の中は動いているので、その社風なり、職員の動き方なりも、もう少し変わっていくといいと思っています。

私が今中計で一番評価している中の一つはSBUです。SBUの基本的コンセプトは、業務を横並び単位に分け、それぞれにROAなどのターゲットを与え、その中で競争して、資本をつけたりしていくという考え方です。それは、戦略会議で年2回総点検すると聞いています。

その場合、僕はその話を聞いたときに、部門、本部、部などとリダンダンシーになるのではないかと考えていた。しかし、現状は、うまく両立しているということなので、徐々に変わっていくと思っています。

### <岩田>

良い点で私が一番気に入っているのは、住友の事業精神が強く共有されていること。一朝一夕には作れない、素晴らしい企業風土だと思う。取締役会でも、住友の事業精神という言葉が出るし、会長や社長も、住友事業精神に照らした発言が出る。

もう一つの素晴らしさは、社員の質の高さ。ポテンシャルが高く、地頭が良い人が多い。課題は、社員が本当に十分育ちきっているか、十分活躍できているかという点にあると思う。去年から新しい人事制度ができ、年功要素を捨てると断言しました。

Pay for Job, Pay for Performance でいくことがどのくらい実現できるかが重要。

ジェネラリストとして育てられてきた社員を、これからは各分野のプロとして育てようとしているので、それが実現できるかどうか今後の課題です。

悪いところは、石田さんと全く同じで、スピードに欠ける点。私は、調整に時間をかけているように見受けられる。方針決定のため、非常に丁寧に、各方面、各階層で調整をするため、時間がかかる。取締役会の資料も、他社と比べても非常に質が高い。質の高さを追い求めることを厭わないため、時間を使う。これは執行側も自覚しており、克服しようとしている。

### <質問者1>

社長がいらっしゃるので、既に自覚されているであろう、スピード感の欠如に対する具体的施策があれば、お伺いできればと思います。

### <兵頭>

長年ついた癖が組織の中にある。大事なポイントを外すと困るが、相談すべきポイントが網羅されていれば、極端な話、紙はなくてもいい。オーバークオリティの資料がないと仕事の判断ができないわけではないので、経営会議でも議論をして、仕事のやり方を徹底して変えていきたいと思う。

### <質問者 2>

お二方に一つずつ伺わせていただきたい。まず岩田様ですが、昨今、ガバナンスコード、経産省の指針などで、取締役会で事業ポートフォリオをしっかりと議論して欲しいという話がある。商社ビジネスは、ポートフォリオ毎の個別事業が生業。商社の取締役会で、事業ポートフォリオ全体の方針決定を担うのか、もしくは経営会議の段階で既に相当に練られているということか。他社の取締役もされているので、その観点も含め、どこで全社事業ポートフォリオの判断をすべきと考えているか教えていただきたい。

### <岩田>

住友商事でも他社でも同様だが、取締役会で議論できることは二つ（助言とモニタリング）だと思う。ポートフォリオは、大部分は執行の議論だと思う。

取締役会で決められるのは、大きな方向性。過去の取締役会での発言を思い返すと、例えば、サステナビリティ課題はポートフォリオ議論の中に含めるべきであり、ポートフォリオ議論とサステナビリティ課題を決して分離しないようにすべきと発言したことがある。

また、特に商社の場合は、事業本部が日々果敢にビジネスに集中しており、事業本部の枠をはみ出す新しい領域などでは、仕掛けをうまく作る必要がある。その面で、例えば、現中計の議論をした際、各本部が抛出して作る全社投資枠は従来からあったが、思い切って大きくすべきという発言をしたことも覚えている。結果として大きくなり、少しは背中を押すことができたと感じる。

つまり、個々の事業よりは、より大きな議論における、取締役会での助言だと思う。

一番重要な点はモニタリング。決定方針がしっかり実行できているか否か、環境変化等に対応して方針自体が適切に変更できているか否かをモニタリングすること。この点は取締役会が実質的にできていると思う。

### <質問者 2>

石田さんに別の質問をうかがいたい。先ほど、判断の透明性をモニタリングするといった話があった。

そのためには、「よく見える目」と「よく聞こえる耳」が必要と思う。社外取締役への情報提供について、お考えをお聞きたい。

### <石田>

愚直に分からないことを聞けばいい。但し、その前提として、透明性が確保されていることが必要。その点は、当社は確保されており、聞けば全部教えてくれる。つまり、分からないということは、聞かないからいけないとも言える。情報が入るルートは、今後も充実してくると思う。例えば、監査役の場合は監査役会があり、監査役全員が集まり情報交換をする。その中には、複数の社内会議に出席している常任監査役がいて、当該会議の内容も情報共有する。それに対して、社外取締役は同様の仕組みがないため、工夫が必要と思っている。

以上