

ガバナンス・人材戦略の高度化



2018年10月24日

住友商事株式会社

1. ガバナンス

I. これまでのコーポレート・ガバナンス充実への取り組み

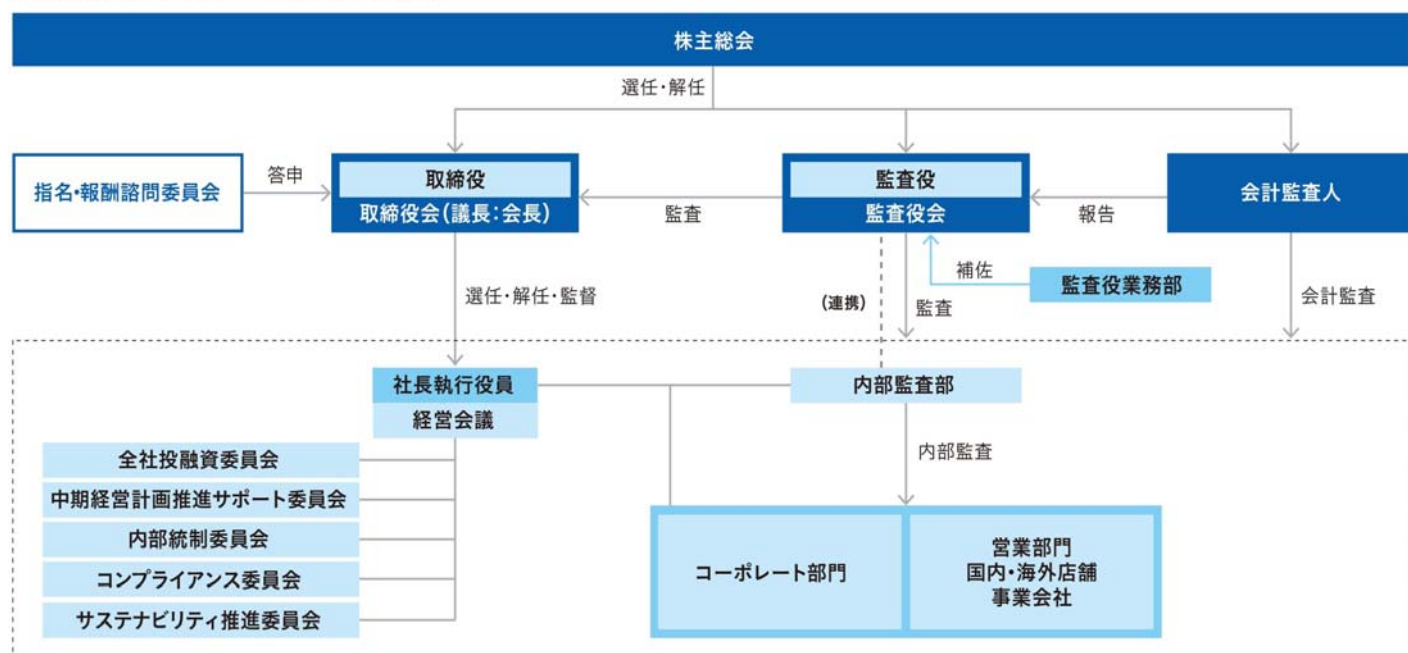
▶ 当社は、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現するため、継続的にコーポレート・ガバナンスの充実に取り組んでいる

	～2014年	2015年	2016年	2017年	2018年
取締役会 ・ 取締役	2003年： ・取締役会会長と社長の兼務禁止 ・在任期間制限（原則6年まで） ・コーポレートガバナンス原則制定・公表 ・取締役の人員削減（24名→12名） 2005年： ・取締役任期の短縮（2年→1年）		取締役会の実効性評価 （評価の対象は2015年度から）		
社外 取締役	2013年：2名選任	3名へ増員 （うち、女性1名）	4名へ増員 （うち、女性1名）	3名 （うち、女性1名） ※2016年度中に 逝去及び辞任	5名へ増員（うち、 女性2名）
指名・報酬諮問 委員会	2007年：報酬委員会設置	指名・報酬諮問委員会設置（※過半数が社外取締役で、委員長も社外取締役）			
その他	コーポレートガバナンス・コードの全原則を実施				

II. コーポレート・ガバナンス体制

▶ 「取締役会」「監査役会」を両輪とするコーポレート・ガバナンス体制
 ▶ 社外取締役、社外監査役の選任により監督・監視機能を強化

住友商事のコーポレートガバナンス体制



Ⅱ. コーポレート・ガバナンス体制

取締役会の構成員（2018年6月株主総会後）

- 取締役・監査役の選任については、指名・報酬諮問委員会で候補者を検討し、選定
- 多様な経験・専門性等を有する**16名**により構成（うち**8名**が独立役員）

✓ 取締役・監査役の選定プロセス

- ・指名・報酬諮問委員会で候補者を検討
- ・豊富な経験、高い見識、高度な専門性等を有する人物を選任

✓ 取締役会の多様性確保

- ・経験、知識、専門性、性別等で多様性を持つ構成
- ・取締役会構成員 **16名**
 - 取締役11名（うち**5名**が独立社外取締役）
 - 監査役5名（うち**3名**が独立社外監査役）

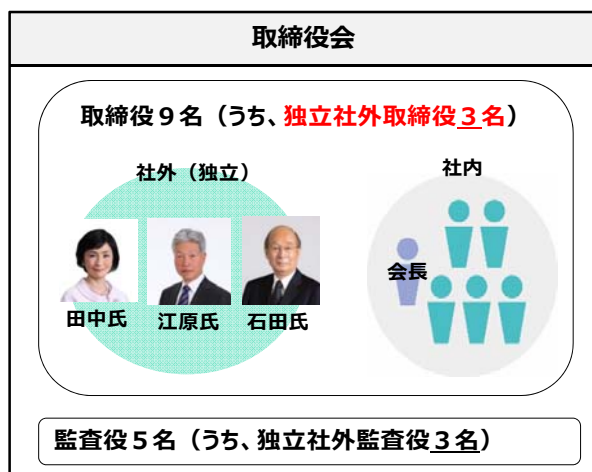
	取締役	執行役員
取締役会長	中村 邦晴	
代表取締役 社長執行役員	兵頭 誠之 (CEO)	
代表取締役 副社長 執行役員	岩澤 英輝 (CAO) 藤田 昌宏	
代表取締役 専務執行役員	高畑 恒一 (CFO)	
代表取締役 常務執行役員	山埜 英樹 (CSO・CIO)	
(独立)社外取締役	田中 弥生 江原 伸好 石田 浩二 岩田 喜美枝 山崎 恒	
専務執行役員		その他 専務執行役員 (7名)
常務執行役員		その他 常務執行役員 (9名)
執行役員		その他 執行役員 (23名)

Copyright © 2018 Sumitomo Corporation, All Rights Reserved.

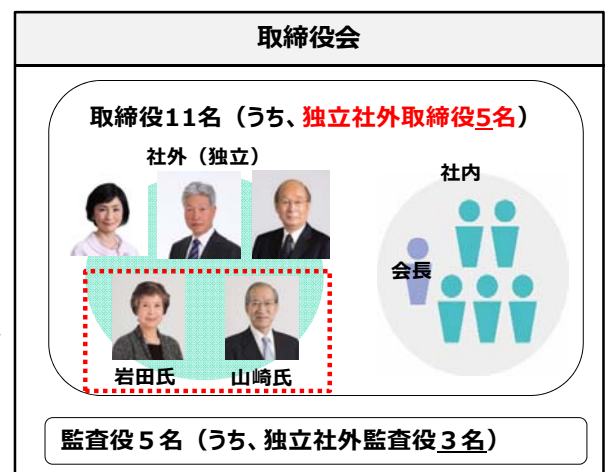
Ⅱ. コーポレート・ガバナンス体制

非業務執行取締役 業務執行取締役

2018年3月時点








2018年6月株主総会後



Copyright © 2018 Sumitomo Corporation, All Rights Reserved.

社外取締役の多様性の確保

✓ 取締役 11 名中、5 名が社外取締役（うち2名は2018年6月より増員）

		専門性				
		企業経営	投資	金融	法律	研究者、政府機関
	田中 弥生 独立社外取締役/ 指名・報酬諮問委員会委員 内閣官房 行政改革推進会議 民間議員 総務省 政策評価審議会委員	—	—	—	—	●
	江原 伸好 独立社外取締役/ 指名・報酬諮問委員会委員長 元 米国投資銀行証券会社 パートナー プライベート・エクイティ・ファンド運営会社 代表取締役	●	●	●	—	—
	石田 浩二 独立社外取締役/ 指名・報酬諮問委員会委員 元 大手金融機関 代表取締役 専務取締役 元 日本銀行政策委員会審議委員	●	—	●	—	●
	岩田 喜美枝 (新任) 独立社外取締役 厚生労働省出身 元 大手化粧品メーカー 代表取締役 執行役員副社長	●	—	—	—	●
	山崎 恒 (新任) 独立社外取締役 元 札幌高等裁判所長官、弁護士 元 公正取引委員会委員	—	—	—	●	●

Copyright © 2018 Sumitomo Corporation, All Rights Reserved. 6

Ⅲ. コーポレートガバナンスの強化

前中期経営計画（BBBO2017）における取り組み

経営改革の推進 ～ ガバナンスの強化

■ 執行における意思決定プロセスとリスク管理の高度化

1. 経営会議の執行レベルでの最高意思決定機関化（従来、社長の諮問機関）
✓ より多角的な議論を経て重要事項を決定する体制に
2. 事業部門長への権限移譲の拡大とリスク管理体制の見直し
✓ リスクオーナー意識の醸成とそれをサポートする体制の拡充

■ 取締役会の監督機能強化

1. 取締役会の構成の変更
✓ **社外取締役の比率増加**：2名/12名（中計2017開始時） → **5名/11名（2018年6月）**
2. 取締役会の付議基準の見直し
✓ **重要な事項について、より一層集中した議論**
3. 指名・報酬諮問委員会の設置（2015年11月）
 - ① **社長後継者の候補者の指名**
 - ② **役員報酬制度および業績評価基準の改定**

Ⅲ. コーポレートガバナンスの強化

指名・報酬諮問委員会

➤ 社長後継者（2018年4月就任）指名プロセス

社外取締役において、常日頃から執行役員との多くの接触の機会

2016年夏ごろ、後継社長の資質とその後のスケジュールについて合意。

その後、候補者を数名に絞り込み。

2017年末に兵頭氏に最終決定の後に、取締役会への答申、決議。

Ⅲ. コーポレートガバナンスの強化

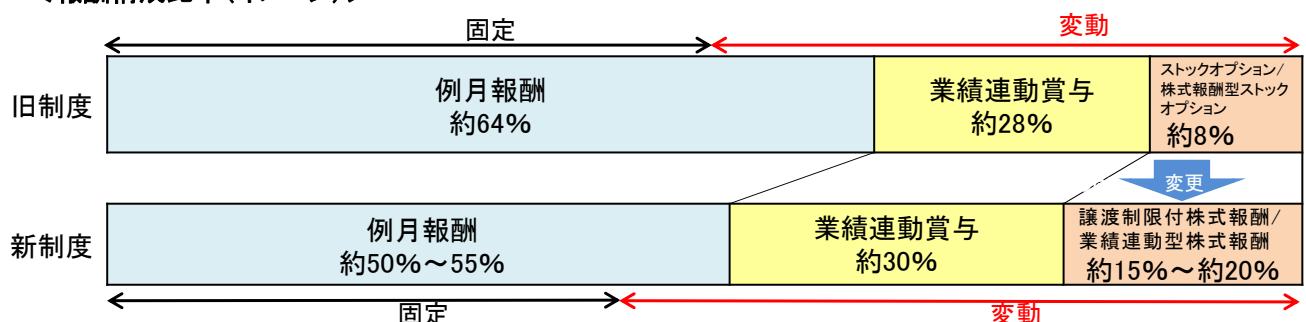
指名・報酬諮問委員会

➤ 新たな役員報酬制度（2018年導入）

【狙い】 取締役・執行役員に対して、当社の企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えると同時に、株主との一層の価値共有を高めること。

- 【概要】
- (1) 報酬構成・比率の変更
 - ・総報酬に占める業績連動賞与と株式報酬の比率の拡大
 - (2) 株式報酬
 - ・譲渡制限付株式報酬（RS）と業績連動型株式報酬（PSU）の導入

<報酬構成比率(イメージ)>



(注) 上記の図は一定の会社業績及び当社株式の株価を基に算出したイメージであり、会社業績及び当社株式の株価の変動等に応じて上記割合も変動する。

継続的な企業価値向上への取り組み

経営基盤の一層の強化 ～ ガバナンスの高度化

中期経営計画2020:

①取締役会によるモニタリング機能の強化

- 中期経営計画の進捗やポートフォリオ戦略についての定期的なモニタリング等

②グループガバナンスの強化

- 当社グループ会社の内部統制の状況の再点検、底上げ

その他:

改訂コーポレートガバナンス・コードへの対応

- ・ CEO選解任の手續の確立
- ・ 企業年金のアセットオーナーとしての機能発揮のための取組
- ・ 政策保有株式の「縮減」の方針・考え方の開示 等

V. その他ご参考（コーポレートガバナンス・コード対応 ～取締役会評価～）

毎年、取締役会全体の実効性について分析・評価を行い、抽出された課題に対する改善策を取締役会で検討・実施

取締役会の実効性評価（2017年度）の概要

1. 評価の方法

実施方法：取締役会メンバーへの評価項目アンケートを第三者（外部コンサルタント）が分析・評価。その結果を取締役会に報告。

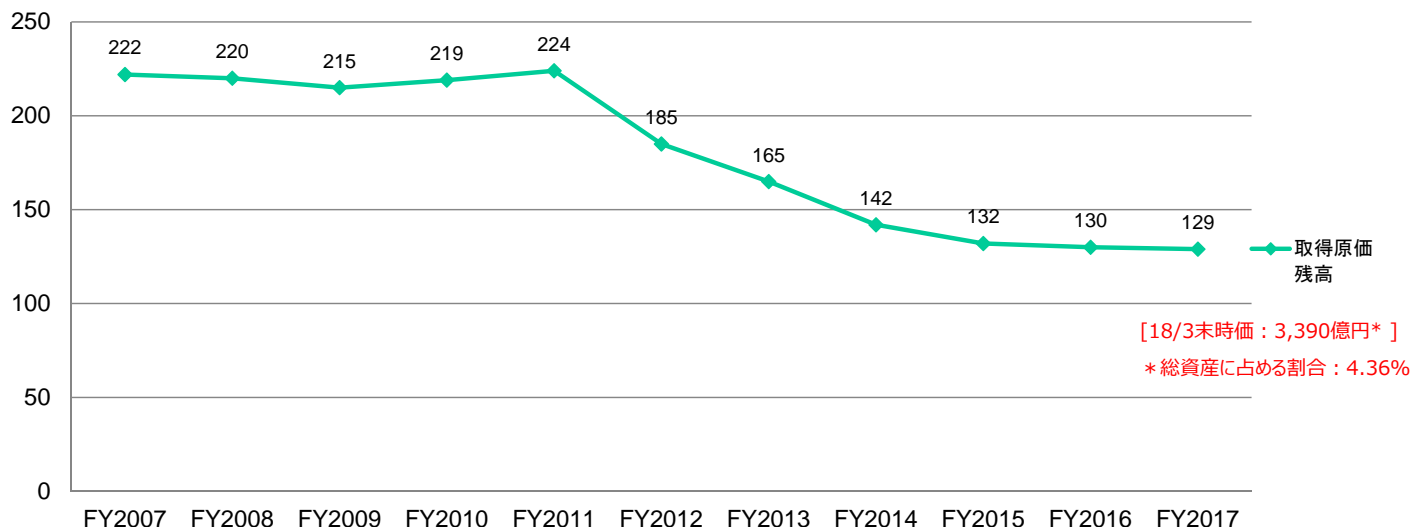
評価項目：取締役会の役割・責務、取締役会の構成、取締役の役割と資質及び取締役会の運営。

2. 評価結果の概要

- 全評価項目において概ね肯定的。取締役会の実効性の向上に向けて様々な改革を実施し、着実に成果を上げており、その努力は社外役員からも高く評価。
- 一方、更なる実効性の向上のため、取締役会における審議の一層の充実及び取締役に提供する情報の充実等が取り組むべき課題。取締役会での議論に基づき改善に取り組んでいく。

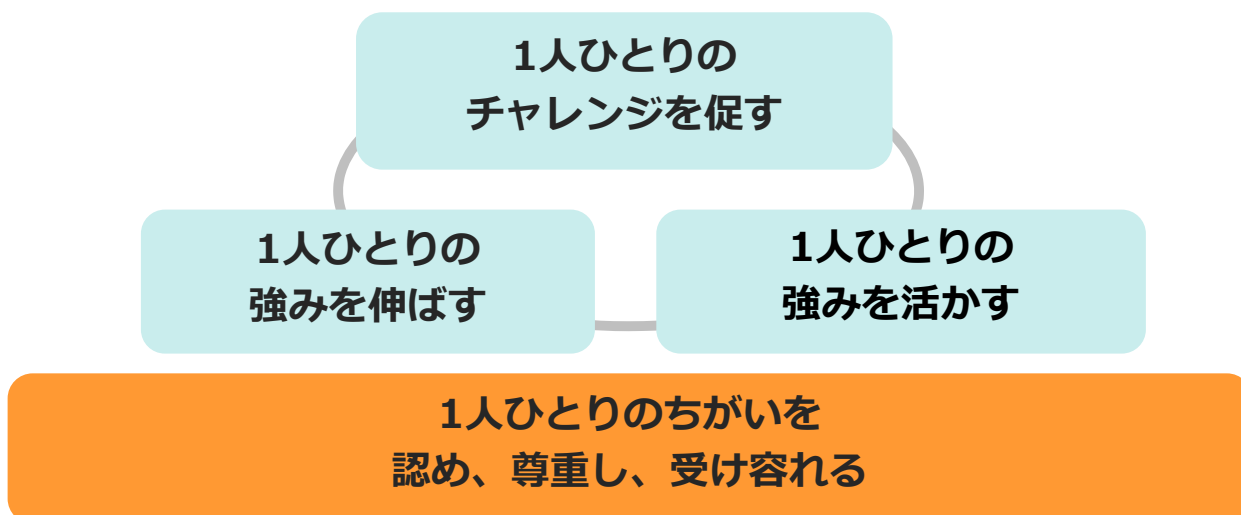
政策保有上場株式は、保有意義の見直しにより、削減を進めている。

株式取得原価 推移（単位：10億円）



2. 人材戦略

- (1) 人材戦略の基本コンセプト
- (2) 人材戦略の具体的施策



“Diversity & Inclusion”
～多様な力を競争力の源泉に～



多様な個々人が最大限に力を発揮できる環境整備

中期経営計画2020に沿った戦略的人材マネジメント

グローバル連結ベースでの適時・適所・適材の実現

多様な個々人が最大限に力を発揮できる環境整備

- ✓専門性の高い人材を遇する仕組みの導入
- ✓キャリア人材の採用の活性化
- ✓シニア（再雇用嘱託）における貢献度に応じた柔軟な処遇体系の構築
- ✓自律的で柔軟に働ける環境の整備
 - ・「テレワーク」導入
 - ・「コアタイム無しのスーパーフレックスタイム制」の導入
- ✓健康経営の推進

中期経営計画2020に沿った戦略的人材マネジメント

概要

- ✓ **戦略的人材配置**
- ✓ **経営幹部候補人材の育成と拡充**
 - ・ 部門間ローテーション
 - ・ グローバル横串組織の構築
- ✓ **「チャレンジ」を後押しする施策の導入**

グローバル連結ベースでの適時・適所・適材の実現

概要

- ✓ **グローバル人材データベースの整備**
 - ・ 海外人材を含む当社グループ人材のデータベースを構築
- ✓ **Succession planning（後継者計画）の強化**
 - ・ 後継者計画について、海外人材を含む当社グループ人材の次々世代までの計画を策定
- ✓ **Global Grading Systemの導入検討**
 - ・ 当社グループ共通の人事資格制度の導入検討
- ✓ **Global Mobility Policyの制定**
 - ・ 海外拠点間で転勤する際の処遇・福利厚生に関する当社グループ共通ルールを制定