

## Chapter 4 経営基盤の強化

# 「サステナブル」な 企業経営の実践。

社会とともに持続的に成長していくことのできる企業グループを目指して、  
新たな価値創造を支える、より強固な経営基盤を確立する。

特集：社外取締役からのメッセージ	89
コーポレートガバナンス	93
役員一覧	99
内部統制に関する取り組み	103
人材マネジメント	109
サステナビリティ経営	111

## 「経営基盤の強化」を中期経営計画の重要テーマの1つと位置付け、継続的な強化・改善に取り組む。

金融マーケットでは近年、「ESG (Environment / Social / Governance)」という新しい経営のモノサシが注目を集めています。短期的な成長を重視する価値観から、中長期的・持続的な成長を重視する価値観への時間軸シフトに加え、経済的価値観偏重ではなく、社会、環境など、多面的な評価軸へと、シフトしつつあります。

こうした中住友商事グループでは、社会とともに持続的に成長していくことができる企業グループへの進化を目指して、経営基盤の強化に努めています。

前中期経営計画「BBBO2017」においても『ガバナンスおよび意思決定プロセスの見直し』『リスク管理の抜本的見直し・強化』『「個の力」と「組織の力」の強化』を通じ、経営基盤を強化してきました。新しい「中期経営計画2020」においても、モニタリング範囲の拡大による監督機能の強化や内部統制を通じたグループガバナンス強化を推進するとともに、人材戦略の高度化とサステナビリティ経営を推進していきます。

### これまでのコーポレートガバナンス充実への取り組み

	～2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度～
取締役会 ・ 取締役	2003年4月： ●取締役会長および社長の在任期間制限(原則6年まで) ●コーポレートガバナンス原則制定・公表 2003年6月： ●取締役の人員削減(24名→12名)				
	2005年6月： ●取締役任期の短縮(2年→1年)				
社外 取締役	2013年6月: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) ※逝去などによる減員	5名へ増員 (うち、女性2名)
指名・報酬 諮問委員会	2007年4月： 報酬委員会設置	2015年11月： 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 (フル・コンプライ)				

特集：社外取締役からのメッセージ

# 株主との価値共有を促進し 中長期・持続的な成長を追求。

住友商事 社外取締役

江原 伸好

住友商事では、2018年4月、兵頭誠之新社長の下、新たな「中期経営計画2020」をスタートさせ、取締役会によるモニタリング機能の強化などのガバナンスの高度化に力を注いでいます。また、株主目線に立った経営を促進するため、役員報酬制度の改定も実施しました。そこで、今回の新社長指名と報酬制度改定において中心的な役割を担ってきた指名・報酬諮問委員会の委員長でもある江原伸好社外取締役に、社長指名や役員報酬制度改定における検討プロセス、および今後のガバナンス強化に向けた課題などを聞きました。



## 新・社長執行役員CEOの 指名に当たって

住友商事のコーポレートガバナンス原則では「社長執行役員の在任期間は原則として6年を超えない」と定められています。2012年度に就任した中村邦晴前社長の在任期間が2018年度中に満6年を迎えることから、社長指名プロセスが開始され、専務執行役員の兵頭誠之氏が新社長に指名されるに至りました。

当社では、この社長指名をはじめとする取締役候補者などの選任、報酬決定などに関する客観性・透明性を高めるため、2015年11月から、取締役会の諮問機関となる「指名・報酬諮問委員会」を運営しており、今回が同委員会の答申に基づいた初の社長指名となりました。委員会は全5名のうち過半数の3名が社外取締役で構成され、私が委員長を務めています。委員会では、新社長候補の指名を最重要事項と位置付け、2016年8月以来、約1年3カ月にわたり慎重な審議を重ねてきました。

### 住友商事の社長として 備えるべき5つの資質

- ① 住友の事業精神を深く理解し、自ら体現すること
- ② 公平無私、for the company に徹していること
- ③ 自分自身を律することができること
- ④ ゆるぎない精神力を持っていること
- ⑤ 危機への耐性、つまり胆力を備えていること



「昨今の環境の変化に対応する能力」  
を有していること

具体的な指名のプロセスとしては、まず当社の次期社長に求められる資質について詳しく議論することからスタートし、別図の5つの資質を明示しました。そして複数の候補者について数多くの議論を重ねました。加えて、候補者らとさまざまな場面での接点を持ち、その結果、最終的に指名・報酬諮問委員会において全会一致で兵頭氏を新社長に指名することとし、2017年12月の取締役会で承認されました。

兵頭氏は、当社の社長として備えるべき資質を満たしています。問われた資質のうち、特に「危機への耐性」という点においては、過去に携わった数々のプロジェクトでの手腕や、近年当社が直面した経営危機の際の力量などが高く評価されました。また、国内外のビジネスパートナーなど社外の人々からも信頼が厚く、その人物や能力を評価されていることも審議の過程で確認できました。資質に加え兵頭氏の指名を後押ししたのは、持ち前の「オープンでバイタリティ溢れるパーソナリティ」です。ビジネス環境が激しく変化し、より難しい経営の舵取りが求められる中、兵頭氏のそのパーソナリティに裏打ちされたリーダーシップは、人と組織を活性化し、前向きかつチャレンジを是とする企業風土の醸成を促進させるものと確信しています。

そして何よりも、新社長にはそのリーダーシップを最大限に活かし、ビジネス環境を取り巻く多様な変化にフレッシュな姿勢で取り組んでいただきたいというのが私の強い希望です。ひとくちに「変化」といっても、そこにはジオ・ポリティクス（地政学）あり、情報テクノロジーの革新による第四次産業革命ありです。このような変化は加速化しています。兵頭氏には前例を踏襲するのではなく、自らが新しい経営方針・経営戦略を見出し、積極的にチャレンジしていくことを期待しています。

こうして指名・報酬諮問委員会の答申に基づく初の新社長指名が実現したことは、当社のコーポレートガバナンスにとって大きな前進でもあります。前述のような新しい仕組みによって、今回は客観性・透明性・公正性が担保されたと考えています。大切なことは、この成果を持続させ、時間の経過とともにさらに進化させていくことです。私はこの点を肝に銘じ、今後の委員会運営に携わってまいります。

## 役員報酬制度の改定について

取締役候補者などの指名に加え、その報酬体系や報酬水準の妥当性について検討し、経営の透明性・健全性の維持向上に寄与していくことも、指名・報酬諮問委員会の重要な使命です。2017年夏からスタートした改定作業では、第三者の外部コンサルタントを活用し、国内外のベストプラクティスや最近の動向なども参考にしながら、さまざまな観点から審議を重ねました。改定の主な狙いは次の3点です。

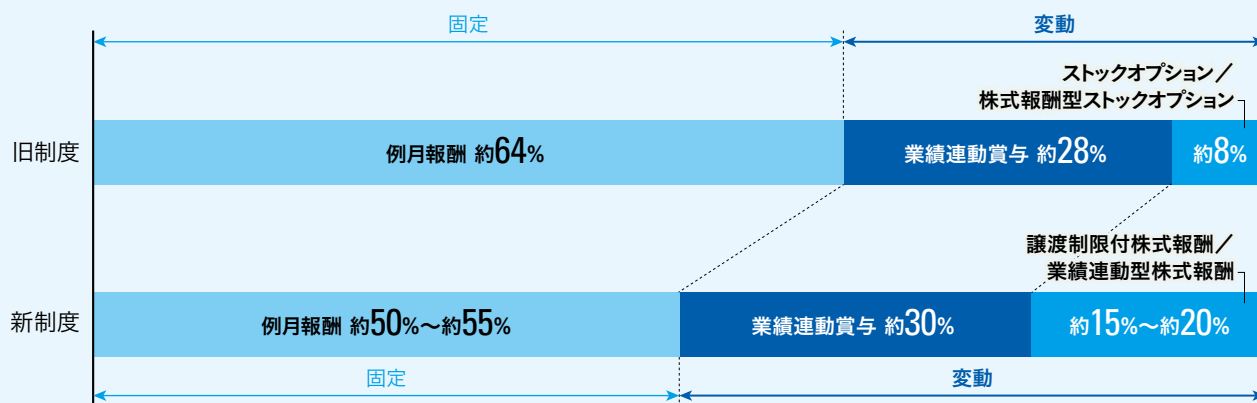
1. 株主の利害と経営陣のインセンティブの整合性を高める
2. マテリアリティを含めた非財務指標の重要性を高める
3. 報酬水準を現環境にふさわしいレベルに修正する

新制度では、固定報酬と変動報酬の割合を適切に設定することで、経営戦略に基づく企業業績と中長期的な企業価値向上のためのインセンティブを強化しました。具体的には、総報酬に占める固定報酬の比率を縮小し、変動報酬である業績連動賞与と株式報酬の比率を拡大しました。株式報酬

制度については、従来のストックオプション制度から、「譲渡制限付株式報酬」と「業績連動型株式報酬」の二本立てに変更しました。この新制度では、役員が在任中に株式を直接保有することになるため、従来制度以上に株主の皆様との価値共有が実現し、株主目線での経営を促す効果があります。また、業績条件(株価条件)を加えた後者の株式報酬制度を導入することにより、中長期的な業績の向上、継続的な企業価値の向上に対するモチベーションを高めることが期待できます。加えて、各役位の報酬水準については、外部専門機関による客観的な報酬市場調査データを参考に、当社の経営環境も踏まえた適切な水準を設定しました。

また、従来制度では、業績連動賞与のうち個人評価に応じて支給する額に関する評価基準は、財務指標(当事業における事業計画等の達成状況)のウェイトが高かったのですが、新制度では非財務指標(担当する事業における重要課題(マテリアリティ)への取り組み状況)のウェイトを高めました。この点は今回の制度改定において私たち社外委員会メンバーが強く主張したポイントであり、各役員に対して、短期的な業績だけでなく、すぐには数字として反映されにくい、中長期的な戦略遂行へのコミットメントを強める効果があると考え

新役員報酬構成比率(イメージ)



\*1 この図は、一定の会社業績並びに当社株式の株価を基に算出したイメージであり、会社業績並びに当社株式の株価の変動などに応じて上記割合も変動します。

\*2 取締役会長は業績連動賞与の支給対象ではありません。

えています。

この改定案は2018年5月の取締役会で決議され、6月の株主総会での承認を経て、本年度から新制度として適用されました。当社は2018年4月から新たな中期経営計画をスタートさせており、さらに2019年には創立100周年の節目を迎えます。これらの好機と相まって、新しい報酬制度は、当社の目指すより高いレベルの価値創造と事業成長の一助となるものと思います。

今回の改定によって、当社の役員報酬制度は、日本企業として先進的なレベルに達したと思います。しかしながら、企業経営を取り巻く状況は刻々と変化しており、今後この制度をさらに進化させる必要があります。委員会ではこれからも新制度の効果的な運用の実現に向けて評価基準の見直しなどに取り組むことはもちろん、当社役員が株主の皆様と目標や利害のベクトルを一致させ、より多くの成果を分かち合えるガバナンスの仕組みづくりを目指します。

## さらなるガバナンス強化に向けて

私自身、当社の社外取締役に就任して2年が経過しましたが、この間にも当社の取締役会での議論は回を重ねるたびに活発になり、議論の内容も充実してきたと実感しています。それは毎年1回、取締役および監査役の全員を対象に実施している取締役会自己評価の結果にも表れています。形式的なガバナンスにとどまることなく、取締役会が本質的な意見交換の場として機能している点が高く評価されています。

当社のガバナンスを一段とレベルアップさせるためにも、株主に代わって業務執行を監督するという取締役会の担うべき役割、機能を再認識し、実践することが重要です。それにはまず、取締役会で何を議論すべきかについて常に考え、適切なテーマ設定を行っていく必要があると考えています。



そんな代表的な議題の1つに事業ポートフォリオ戦略があります。当社は総合商社として非常に多岐にわたる分野で事業を展開し、投資活動を行っています。この現状の事業ポートフォリオには、戦略に基づき計画的に推進されてきた事業だけでなく、これまでの多くの案件の積み重ねの結果として形成されてきた事業も多く含まれています。ビジネス環境が激しく変化する中で、当社が持続的な企業成長を果たしていくためには、中長期的かつ大局的な視点から、どのような事業ポートフォリオを構築し、その戦略を立案して実行するかが極めて重要です。今後、取締役会でしっかりと議論していきたいと思います。

このように、当社のガバナンスは着実に進歩しつつありますが、まだ改善・改革すべき点も少なくありません。私自身、指名・報酬諮問委員会そして社外取締役の立場から、今後も報酬制度のさらなる改善や取締役会での議論を通じて当社のガバナンス強化をサポートし、持続的成長の実現と企業価値の向上に寄与していきたいと考えています。

# コーポレートガバナンス

## コーポレートガバナンスの基本原則・体制

### コーポレートガバナンスの基本原則

住友商事は、「住友の事業精神」と当社の「経営理念」を企業倫理のバックボーンとして、「住友商事コーポレートガバナンス原則」を定めています。「住友商事コーポレートガバナンス原則」は、コーポレートガバナンスの要諦が「経営の効率性の向上」と「経営の健全性の維持」およびこれらを達成するための「経営の透明性の確保」にあるとの認識に立ち、策定されたものです。この原則に則り、当社に最もふさわしい経営体制の構築を目指し、全てのステークホルダーの利益にかなう経営を実現するために、コーポレートガバナンスの強化を図っています。

### コーポレートガバナンスの体制と特長

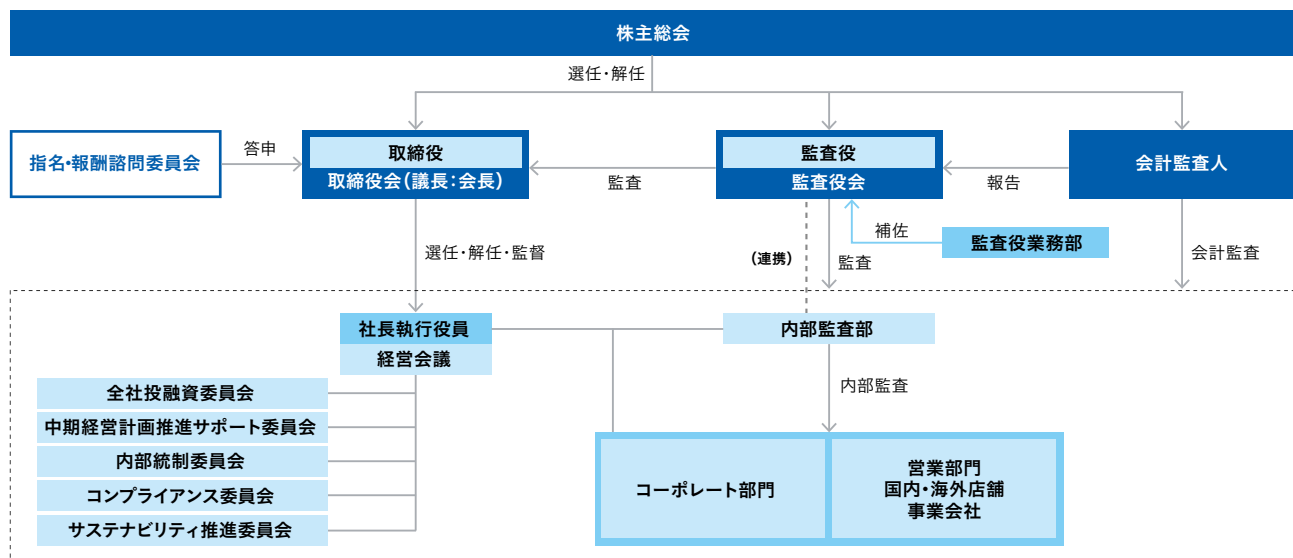
コーポレートガバナンスの実効性を向上させるためには、監査役体制の強化・充実が最も合理的であると考え、監査役設置会社制度を採用しています。さらに、取締役会の適切な意思決定と監督機能の強化を目的として、社外取締役を5名選任しています。

2018年度より開始した「中期経営計画2020」においても、コーポレートガバナンスの高度化に向け、事業ポートフォリオ戦略に関する報告を充実させるなど、取締役会におけるモニタリング機能の強化に取り組んでいます。

コーポレートガバナンス体制早見表 (2018年8月1日現在)

機関設計	監査役設置会社
取締役	11名(うち社外取締役5名) / 任期1年
会長、社長執行役員、社外取締役の在任期間	原則として6年を超えない
監査役	5名(うち社外監査役3名) / 任期4年
執行役員	制度の採用有
取締役会の任意諮問委員会	指名・報酬諮問委員会
住友商事コーポレートガバナンス原則	<a href="https://www.sumitomocorp.com/jp/-/media/Files/hq/about/governance/detail/principle.pdf">https://www.sumitomocorp.com/jp/-/media/Files/hq/about/governance/detail/principle.pdf</a>
コーポレートガバナンス報告書	<a href="https://www.sumitomocorp.com/jp/-/media/Files/hq/about/governance/detail/cgr.pdf">https://www.sumitomocorp.com/jp/-/media/Files/hq/about/governance/detail/cgr.pdf</a>
社外役員の選任及び独立性に関する基準	<a href="https://www.sumitomocorp.com/jp/-/media/Files/hq/about/governance/detail/outdirec_independ.pdf">https://www.sumitomocorp.com/jp/-/media/Files/hq/about/governance/detail/outdirec_independ.pdf</a>
会計監査人	有限責任 あずさ監査法人

### 住友商事のコーポレートガバナンス体制



## 取締役および取締役会

### 取締役会の構成

取締役会の構成は、経験、知識、専門性、性別などの多様性を確保しています。また、2018年6月より、社外取締役を3名から5名（うち、女性2名）に増員し、社外取締役の比率を高めることで経営の執行に対する監督機能をさらに強化しました。

### 取締役会における審議の充実、モニタリング機能の強化

取締役会では、経営方針・経営計画などの経営全般に関わる重要事項についてより集中して議論を行えるよう、要付議事項を厳選しています。同時に、取締役会のモニタリング機能を強化するため、取締役会への報告事項を充実させました。これにより、取締役会が業務執行の監督に一層注力できるようにするとともに、重要なテーマについては決議に先立って自由に意見交換する機会を設けています。

### 社外取締役の資質および定期的な意見交換会の実施

5名の社外取締役は、(株)東京証券取引所など当社が上場している金融商品取引所が定める独立性基準および社内規則「社外役員の選任及び独立性に関する基準」を満たしています。それぞれ異なる経験や専門性を活かし、多様かつ独立した視点で当社のコーポレートガバナンスに貢献しています。

また、原則として毎月1回、取締役会長、社長執行役員、社内監査役および社外監査役と意見交換・議論を行っています。

### 社外取締役の選任理由

各社外取締役は、それぞれ以下の経験を有しており、当社取締役会が適切に意思決定を行い、監督機能の一層の強化を図る上で適任と考えています。

氏名	選任理由
田中 弥生	評価論および市民社会組織論の長年にわたる研究、また、行政改革推進会議民間議員などの政府委員などを歴任することで培ってきた高度な専門知識と豊富な経験
江原 伸好	米国大手金融機関およびプライベート・エクイティ・ファンド運営会社において長年培ってきた金融や企業経営に関する広範な知識と豊富な経験
石田 浩二	大手金融機関での長年にわたる経験、また、日本銀行政策委員会の審議委員を歴任することなどで培ってきた金融や企業経営に関する広範な知識と豊富な経験
岩田 喜美枝	長年にわたる労働省（現：厚生労働省）での要職の歴任、また、退官後に民間企業の経営者や社外役員を務めることなどで培ってきた、企業経営やコーポレートガバナンス、企業の社会的責任、ダイバーシティなどに関する広範な知識と豊富な経験
山崎 恒	裁判官および弁護士として長年にわたり培ってきた法律に関する高度な専門知識と豊富な経験

### 指名・報酬諮問委員会の設置

取締役会の諮問機関として、過半数が社外取締役で構成され、委員長も社外取締役が務める「指名・報酬諮問委員会」を設置しています。同委員会では、取締役や監査役候補者ならびに経営会議メンバーの指名（代表取締役・役付取締役の決定、社長の後継者指名を含む）と取締役および執行役員の報酬・賞与の体系・水準、監査役報酬枠の改定に関する検討などを行い、結果を取締役に答申しています。

2018年4月には、新社長が、同委員会からの答申を受けた取締役会の決議により、就任しました。前社長が「住友商事コーポレートガバナンス原則」に定める在任期間の上限である6年を迎えることを受け、指名・報酬諮問委員会は、新社長に必要な資質に関する議論や新社長の指名に向けた情報収集、分析、意見交換などを行いました。その上で新社長候補者を全会一致で決議し、取締役会に答申しました。

### 指名・報酬諮問委員会の構成

全委員数	社内取締役	社外取締役	委員長（議長）
5名	2名（会長、社長）	3名	社外



### 取締役会の実効性の評価

取締役会の実効性の維持・向上のため、毎年、取締役および監査役による自己評価などにより取締役会の実効性についての分析、評価を行い、結果の概要を開示しています。

2017年度の実効性評価および結果の概要は、以下の通りです。

#### 1. 評価の手法

(1) 対象者：取締役全員(9名)および監査役全員(5名)

(2) 実施方法：2018年3月～4月にアンケートを実施。

※実施に当たっては第三者(外部コンサルタント)を活用

(3) 評価項目：①取締役会の役割・責務

②取締役会の構成

③取締役の役割と資質

④取締役会の運営

(4) 評価プロセス：第三者(外部コンサルタント)が集計したアンケートの回答内容をもとに分析した結果を取締役に報告。

#### 2. 評価結果の概要

全評価項目において、おおむね肯定的な評価でした。実効性を有する取締役会の実現に向けたさまざまな改革を実

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されています。一方、実効性のさらなる向上のために取り組むべき課題として、取締役会における審議の一層の充実と取締役に提供する情報の充実などが指摘されました。今後、取締役会で議論の上、取締役会の実効性の向上に取り組んでいきます。

### 取締役会評価における課題と主な取り組み

2016年度の実効性評価では、取締役会資料の質の改善や社内・社外役員同士の議論の活発化などが課題として指摘されました。2017年度は、この指摘に対し、取締役会資料に使われる専門用語を解説した用語集を作成して取締役および監査役の全員に配付した他、取締役会で付議される案件の審議に際し、経営会議での論点の説明を引き続き行うなど、取締役会の実効性をさらに向上させる改善施策を実施しました。

また、中長期的な企業価値の向上と持続的な成長に対するインセンティブなどに配慮した役員報酬制度および役員の業績評価の基準について、指名・報酬諮問委員会で検討し、その答申内容に基づき取締役会で役員報酬制度の改定を決定しました。

## 経営会議

### 経営会議の意思決定機関化

取締役会から委任された経営に関する特定の重要事項について、多様な意見と多面的な議論を踏まえた意思決定を行うため、2015年7月から経営会議を業務執行レベルの最高意思決定機関としています。

経営会議は、社長執行役員、コーポレート部門の各担当役

員および営業部門の各事業部門長で構成され、原則毎週1回開催しています。また、全社的観点から重要性の高い特定の事項については、社長執行役員や経営会議に対する諮問機関として「全社投融資委員会」「中期経営計画推進サポート委員会」「内部統制委員会」「コンプライアンス委員会」「サステナビリティ推進委員会」などの各種委員会を設けています。

## 監査役および監査役会

### 監査役体制の強化・充実

外部視点での監視機能を強化するため、監査役5名のうち3名を社外監査役としています。そのうち2名が法律家、1名が会計の専門家であり、多角的な視点からの監査体制を整備しています。また、社外監査役3名は、東京証券取引所など当社が上場している金融商品取引所が定める独立性基準および社内規則「社外役員の選任及び独立性に関する基準」を満たしています。

### 内部監査部、会計監査人との連携

監査役は、効率的な監査を行うため、内部監査部と緊密な連携を保ち、内部監査の計画および結果について適時に報告を受けています。

また、会計監査人との定期的な打ち合わせを通じて、会計

監査人の監査活動の把握と情報交換を図るとともに、会計監査人の監査講習会への出席、在庫棚卸監査への立ち会いなどを行い、監査役の監査活動の効率化と質的向上を図っています。さらに、監査役は内部統制委員会に出席し、内部統制を所管する部署に対して、内部統制システムの状況についての報告や監査への協力を求めています。

### 監査役監査の実効性の確保

監査役は、監査上不可欠な情報を十分に入手するため、取締役会をはじめとする重要な社内会議に必ず出席する他、原則として毎月1回、取締役会長、社長執行役員および社外取締役と意見交換・議論を行っています。さらに、監査役を補佐する監査役業務部を置き、監査業務が支障なく行われ、監査役の機能が最大限発揮されるようにしています。

## 経営の透明性確保のための取り組み

### 情報開示方針の策定

当社は、当社の経営方針と営業活動を全てのステークホルダーに正しくご理解いただくため、法定の情報開示にとどまらず、任意の情報開示を積極的に行うとともに、開示内容の充実に努めるべく、2016年7月に情報開示方針を定めました。

### 株主総会に関連した取り組み

当社は、定時株主総会の約3週間前に招集通知を発送するとともに、英訳版も作成し、招集通知の発送に先立って当社のWebサイトに掲載しています。2004年からはインターネットによる議決権行使を、2005年からは携帯電話からのインターネットによる議決権行使を可能にしました。さらに、2007年からは東京証券取引所などにより設立された(株)ICJが運営する機関投資家向け議決権電子行使プラットフォームを利用し、機関投資家のために議案内容の十分な検討時間を確保しています。また、当社Webサイトにて、株主総会終了後1年間、株主総会の模様を動画配信しています。

●「情報開示方針」は、当社のWebサイトをご参照ください。

<https://www.sumitomocorp.com/jp/-/media/Files/hq/about/governance/detail/disclosurepolicy160701.pdf>

## 相談役・顧問など

### ①元社長執行役員などを相談役・顧問とする場合

社長執行役員・取締役会長経験者を相談役とする場合があります。また、相談役退任後は名誉顧問とする場合があります。

### ②相談役および名誉顧問の業務内容と報酬

相談役および名誉顧問は、いずれも当社の業務執行や経営の意思決定には一切関与していません。

相談役は、社長執行役員・取締役会長が企業価値向上に向けた企業経営に集中できるように、社長執行役員・取締役会長に代わり、常勤にて対外活動に従事しており、その職務に見合った報酬を支給しています。

名誉顧問は、必要に応じ、非常勤にて対外活動に従事するものとしており、その職務に見合った報酬を支給しています。

## 役員報酬

取締役の報酬などの体系・水準および監査役の報酬枠については、取締役会の諮問機関として、過半数が社外取締役で構成され、委員長も社外取締役が務める「指名・報酬諮問委員会」にて内容を検討し、結果を取締役に答申しています。これにより、透明性および客観性を一層高めるよう努めています。

答申を踏まえた報酬などの具体的な構成・決定方法は以下の通りです。

### 取締役(取締役会長および社外取締役を除く)の報酬など

当社グループのガバナンス強化と中長期的な企業価値の向上を目的とし、経営戦略と連動した持続的な成長を後押しする報酬制度を実現するため、以下の基本方針などを定めています。

#### 基本方針

- ・固定報酬(例月報酬)と変動報酬(短期的な成果に連動する業績連動賞与と中長期的な成果や株主価値に連動する

株式報酬)の割合などを適切に設定することにより、持続的な成長に向けた健全なインセンティブとして機能するものとします。

- ・当社グループの経営戦略と業績連動賞与の関連性を強化することにより、経営戦略に合致した職務の遂行を促し、また具体的な経営目標の達成を強く動機付けるものとします
- ・株式報酬制度について、これまで以上に株主価値との連動性を強化することにより、中長期的な企業価値向上に向けた取り組みや株主の皆様との一層の価値共有を進めるものとします

#### 報酬構成比率および報酬水準

- ・経営戦略に基づく会社業績ならびに中長期的な企業価値向上のためのインセンティブを強化するため、固定報酬と変動報酬の割合を適切に設定します。
- ・外部専門機関による客観的な報酬市場調査データを参考に、当社の経営環境を踏まえ、適切な報酬水準を設定します。

### 報酬構成比率(イメージ)



\* 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などに応じて上記割合も変動します。

## 役員報酬制度の全体像

(●、○、◎は、それぞれの報酬などの支給対象者を示します。)

報酬の種類	報酬等の内容	支給対象			
		取締役/執行役員*1	取締役会長	社外取締役	監査役
固定 例月報酬*2	役位に応じた定額を毎月支給する。	●	●	●	○
変動 業績連動賞与*3	当社グループの経営戦略と業績連動賞与の関連性を強化するという観点から、中期経営計画において重視すべき業績管理指標として掲げる「連結純利益」と「基礎収益CF」の一定割合を総支給額とし、役位や個人評価ごとに配分する。	◎	—	—	—
変動 譲渡制限付株式報酬 (リストラクテッド・ストック)*2,4	原則として毎年、譲渡制限付の当社普通株式を交付する。導入目的の一つである株主価値の共有を中長期にわたって実現するため、譲渡制限期間は、株式交付日から取締役又は執行役員その他当社取締役会で定める地位のいずれも退任又は退職する日までの期間とする。	●	●	—	—
変動 業績連動型株式報酬 (パフォーマンス・シェア・ユニット)*2,4	原則として毎年、3年間の評価期間における当社株式成長率(評価期間中の当社TSR(株主利回り)をTOPIX(東証株価指数)の成長率で除して算出)に応じて決定される数の当社普通株式を、当該評価期間終了後に交付する。	●	●	—	—

\*1 取締役会長および社外取締役を除きます。

\*2 取締役の「例月報酬」「譲渡制限付株式報酬」及び「業績連動型株式報酬」(上記●印)については、2018年6月22日開催の第150期定時株主総会において、限度額が年額12億円(うち社外取締役の報酬については年額1億円)と決議されており、これに基づき、各取締役への支給額は取締役会にて決議されます。また、監査役の「例月報酬」(上記○印)については、2013年6月21日開催の第145期定時株主総会において、限度額が年額1億8,000万円と決議されており、これに基づき、個々の報酬については監査役の協議にて決定されます。

\*3 取締役の「業績連動賞与」(上記◎印)については、業績との連動性が高いことから、毎年、株主総会の決議を経て支給することとしています。なお、取締役会長及び社外取締役は業績連動賞与の支給対象ではありません。

\*4 株式報酬を付与するための金銭報酬債権の総額及び発行又は処分をされる当社普通株式の総数の上限は、以下のとおりです。なお、最初に「業績連動型株式報酬」として当社普通株式を交付する時期は、最初の評価期間が終了する時期(2021年8月頃)になります。

	取締役(社外取締役を除く)および執行役員		左記のうち取締役(社外取締役を除く)	
	金銭報酬債権の総額	当社普通株式の総数	金銭報酬債権の総額	当社普通株式の総数
譲渡制限付株式報酬	年額 520百万円以内	年 49万株以内	年額130百万円以内	年12万株以内
業績連動型株式報酬	年額1,700百万円以内	年 73万株以内	年額430百万円以内	年18万株以内
合計	年額2,220百万円以内	年122万株以内	年額560百万円以内	年30万株以内

\*上記の「業績連動型株式報酬」の「金銭報酬債権の総額」および「当社普通株式の総数」(上限)は、3年間の評価期間における当社株式成長率などを勘案の上、交付する当社普通株式の総数(およびそのために支給する金銭報酬債権の総額)が最大となる場合を想定し、設定しています。

## 役員報酬等の内容

区分	対象人数	報酬等の総額(百万円)	内訳(百万円)		
			例月報酬	取締役賞与	ストックオプション
取締役(うち社外取締役)	15名(5名)	810(41)	571(41)	174(—)	64
監査役(うち社外監査役)	5名(3名)	124(38)	124(38)	—(—)	—(—)

\*1 当期末現在の人員数は、取締役9名(うち社外取締役3名)、監査役5名(うち社外監査役3名)です。

\*2 上記には、2017年4月6日に逝去により退任した社外取締役1名および2017年4月30日に辞任した社外取締役1名を含んでいます。

\*3 当社には、使用人を兼務している取締役はいません。

\*4 取締役の例月報酬ならびにストックオプションとして新株予約権および株式報酬型ストックオプションとしての新株予約権を対象とする報酬の限度額は、2013年6月21日開催の第145期定時株主総会において、年額12億円(うち社外取締役の報酬については年額6,000万円)と決議されています。

\*5 上記「取締役賞与」は、2018年6月22日開催の第150期定時株主総会において決議された支給額の上限を記載しています。

\*6 監査役の例月報酬の限度額は、2013年6月21日開催の第145期定時株主総会において、年額1億8,000万円と決議されています。

\*7 取締役の「内訳」に記載の金額は百万円未満を四捨五入しているため、それらの合計額と取締役の「報酬等の総額」とは一致していません。

# 役員一覧

(2018年8月1日時点、執行役員は2018年10月1日時点)

\*所有株式数(2018年3月31日現在) 取締役会出席回数(2017年度)

## 取締役



**中村 邦晴**

取締役会長  
\*100,600株  
21回/21回

1974年 4月  
当社入社  
2012年 6月  
代表取締役社長  
2017年 6月  
代表取締役  
社長執行役員 CEO  
2018年 6月  
取締役会長(現職)



**兵頭 誠之**

代表取締役  
\*24,400株  
—

1984年 4月  
当社入社  
2018年 6月  
代表取締役  
社長執行役員 CEO(現職)



**岩澤 英輝**

代表取締役  
\*55,800株  
21回/21回

1977年 4月  
当社入社  
2017年 4月  
代表取締役  
副社長執行役員  
コーポレート部門  
人材・総務・法務担当役員  
CAO・CCO(現職)



**藤田 昌宏**

代表取締役  
\*44,300株  
—

2010年 11月  
当社執行役員  
2018年 6月  
代表取締役  
副社長執行役員  
資源・化学品事業部門長  
(現職)



**高畑 恒一**

代表取締役  
\*33,400株  
21回/21回

1978年 4月  
当社入社  
2017年 4月  
代表取締役 専務執行役員  
コーポレート部門  
財務・経理・リスク  
マネジメント担当役員  
CFO(現職)



**山埜 英樹**

代表取締役  
\*5,952株  
—

1983年 4月  
当社入社  
2018年 6月  
代表取締役  
常務執行役員  
コーポレート部門  
企画担当役員  
CSO・CIO(現職)



**田中 弥生** 独立役員

社外取締役  
\*1,600株  
21回/21回

1982年 4月 日本光学工業株式会社  
(現: 株式会社ニコン) 入社  
2006年 9月 独立行政法人大学評価・学位授与機構\*1  
国際連携センター 助教授  
2007年 1月 財務省 財政制度等審議会 委員(現職)  
2007年 4月 独立行政法人大学評価・学位授与機構\*1  
評価研究部 准教授  
東京大学公共政策大学院  
非常勤講師(現職)  
2013年 2月 内閣官房 行政改革推進会議  
民間議員(現職)  
2013年 4月 独立行政法人大学評価・学位授与機構\*1  
研究開発部 教授  
2015年 4月 総務省 政策評価審議会 委員(現職)  
2015年 6月 当社社外取締役(現職)  
2017年 4月 独立行政法人大学改革支援・学位授与機構  
研究開発部 特任教授(現職)  
大阪大学 招へい教授(現職)  
ソーシャル・ガバナンス研究所 代表(現職)  
総務省 公共ガバナンス・アドバイザー(現職)  
2017年 6月 株式会社IHI 社外取締役(現職)  
2018年 4月 芝浦工業大学 特任教授(現職)



**江原 伸好** 独立役員

社外取締役  
\*0株  
20回/21回

1978年 9月 モルガン・ギャランティ・  
トラスト・カンパニー 入社  
1980年 10月 ゴールドマン・サックス・  
アンド・カンパニー 入社  
1988年 10月 同社 パートナー  
1996年 11月 同社 リミテッド・パートナー  
1999年 1月 ユニゾン・キャピタル株式会社  
代表取締役(現職)  
2016年 6月 当社社外取締役(現職)

\*1 2016年4月1日付で「独立行政法人大学改革支援・学位授与機構」に  
名称変更しています。


**石田 浩二** 独立役員

 社外取締役  
 \*0株  
 17回/17回

1970年 5月 株式会社住友銀行 入行  
 1997年 6月 同行 取締役  
 1999年 6月 同行 執行役員  
 2001年 1月 同行 常務執行役員 企画部長  
 2001年 4月 株式会社三井住友銀行  
 常務執行役員 経営企画部長  
 2002年 6月 同行 常務執行役員 本店第一営業本部長  
 2003年 6月 株式会社三井住友フィナンシャルグループ  
 代表取締役 常務取締役  
 2004年 4月 同社 代表取締役 専務取締役  
 2005年 6月 同社 常任監査役(2006年 6月退任)  
 株式会社三井住友銀行  
 監査役(2006年 6月退任)  
 2006年 6月 三井住友銀リース株式会社 代表取締役社長  
 兼 最高執行役員  
 2007年 10月 三井住友ファイナンス&リース株式会社  
 代表取締役社長(2011年 6月退任)\*2  
 2011年 6月 日本銀行政策委員会審議委員  
 (2016年 6月退任)  
 2017年 6月 当社社外取締役(現職)  
 2017年 7月 有限責任 あずさ監査法人  
 公益監視委員会委員(現職)

\*2 2007年10月に、三井住友銀リース株式会社が住商リース株式会社と  
 合併し、三井住友ファイナンス&リース株式会社となりました。  
 同氏は、引き続き三井住友ファイナンス&リース株式会社の代表取締役社長に  
 就任しましたが、2011年6月をもって退任しました。


**山崎 恒** 独立役員

 社外取締役  
 \*0株  
 一

1974年 4月 判事補任官  
 1995年 4月 東京地方裁判所判事部総括  
 2000年 12月 家庭裁判所調査官研修所長  
 2002年 12月 最高裁判所事務総局家庭局長  
 2005年 12月 前橋地方裁判所長  
 2007年 2月 横浜家庭裁判所長  
 2008年 12月 東京高等裁判所判事部総括  
 2009年 8月 東京家庭裁判所長  
 2011年 2月 札幌高等裁判所長官(2013年 3月退官)  
 2013年 3月 公正取引委員会委員(2015年 12月退任)  
 2016年 8月 弁護士(現職)  
 2017年 7月 全国農業協同組合連合会  
 経営管理委員(現職)  
 2018年 6月 当社社外取締役(現職)  
 株式会社東京商品取引所 社外取締役(現職)


**岩田 喜美枝** 独立役員

 社外取締役  
 \*0株  
 一

1971年 4月 労働省(現:厚生労働省)入省  
 1996年 7月 大臣官房審議官  
 1998年 10月 大臣官房総務審議官  
 2001年 1月 厚生労働省 雇用均等・児童家庭局長  
 (2003年 8月退官)  
 2004年 6月 株式会社資生堂 取締役 執行役員  
 2007年 1月 内閣府 男女共同参画会議 議員  
 株式会社資生堂 取締役  
 執行役員常務  
 2008年 4月 同社 取締役 執行役員副社長  
 2008年 6月 同社 代表取締役 執行役員副社長  
 2011年 4月 東京大学経営協議会委員(現職)  
 2012年 3月 キリンホールディングス株式会社  
 社外監査役  
 2012年 4月 株式会社資生堂 取締役  
 2012年 6月 同社 顧問(2016年 6月退任)  
 2012年 7月 日本航空株式会社 社外取締役  
 公益財団法人21世紀職業財団 会長  
 特定非営利活動法人日本コーポレート・  
 ガバナンス・ネットワーク 理事(現職)  
 2012年 8月 学校法人津田塾大学 理事(現職)  
 2013年 6月 内閣府 消費者委員会委員  
 2013年 9月 東京都監査委員(現職)  
 2015年 10月 キリンホールディングス株式会社  
 社外取締役(現職)  
 2016年 3月 株式会社ストライプインターナショナル  
 社外取締役(現職)  
 2016年 4月 株式会社ストライプインターナショナル  
 社外取締役(現職)  
 2018年 6月 当社社外取締役(現職)

\*所有株式数(2018年3月31日現在) 取締役会出席回数(2017年度) 監査役会出席回数(2017年度)

監査役



川原 卓郎

常任監査役(常勤)  
\*92,700株

21回/21回 14回/14回

1975年 4月 当社入社  
2016年 6月 常任監査役(現職)



村井 俊朗

監査役(常勤)  
\*7,300株

— —

1980年 4月 当社入社  
2018年 6月 監査役(現職)



笠間 治雄 独立役員

社外監査役(弁護士)  
\*12,600株

19回/21回 14回/14回

1974年 4月 検事任官  
2001年 6月 甲府地方検察庁検事正  
2002年 10月 東京地方検察庁次席検事  
2005年 6月 東京高等検察庁次席検事  
2006年 6月 最高検察庁刑事部長  
2007年 10月 次長検事  
2009年 1月 広島高等検察庁検事長  
2010年 6月 東京高等検察庁検事長  
2010年 12月 検事総長(2012年 7月退官)  
2012年 10月 弁護士(現職)  
2013年 6月 当社社外監査役(現職)  
日本郵政株式会社 社外取締役  
(2016年 6月退任)  
SOMPOホールディングス株式会社  
社外監査役(2017年 6月退任)  
2014年 2月 キュービー株式会社  
社外監査役(2018年 2月退任)  
2018年 6月 凸版印刷株式会社 社外監査役(現職)



永井 敏雄 独立役員

社外監査役(弁護士)  
\*0株

21回/21回 14回/14回

1974年 4月 判事補任官  
1986年 4月 最高裁判所調査官  
1997年 4月 東京地方裁判所判事部総括  
2001年 9月 最高裁判所上席調査官  
2006年 12月 甲府地方・家庭裁判所長  
2007年 12月 東京高等裁判所判事部総括  
2008年 11月 最高裁判所首席調査官  
2012年 3月 広島高等裁判所長官  
2013年 3月 大阪高等裁判所長官(2014年 7月退官)  
2014年 9月 弁護士(現職)  
2015年 6月 東レ株式会社 社外監査役(現職)  
2016年 6月 当社社外監査役(現職)



加藤 義孝 独立役員

社外監査役(公認会計士)  
\*0株

21回/21回 14回/14回

1974年 11月 監査法人太田哲三事務所\*3入所  
1978年 9月 公認会計士(現職)  
1998年 5月 太田昭和監査法人\*3 代表社員  
2006年 6月 新日本監査法人\*3 常任理事  
2008年 8月 新日本有限責任監査法人 理事長  
(2014年 6月同監査法人退職)  
2015年 6月 住友化学株式会社  
社外監査役(現職)  
三井不動産株式会社  
社外監査役(現職)  
損害保険料率算出機構 監事(現職)  
2016年 6月 当社社外監査役(現職)

\*3 2018年7月1日付で「EY新日本有限責任監査法人」に名称変更しています。

## 執行役員

## 社長執行役員

**兵頭 誠之**  
CEO

## 副社長執行役員

**岩澤 英輝**  
コーポレート部門  
人材・総務・法務担当役員  
CAO・CCO

**藤田 昌宏**  
資源・化学品事業部門長

## 専務執行役員

**高畑 恒一**  
コーポレート部門  
財務・経理・リスクマネジメント  
担当役員 CFO

**関内 雅男**  
アジア大洋州総支配人、  
アジア大洋州住友商事グループ  
CEO、  
アジア大洋州住友商事事務所社長

**杉森 正人**  
株式会社ジュビターテレコム  
取締役 副社長執行役員

**佐竹 彰**  
住友精密工業株式会社  
代表取締役 副社長執行役員

**堀江 誠**  
金属事業部門長

**南部 智一**  
メディア・デジタル事業部門長

**古場 文博**  
東アジア総代表、  
中国住友商事グループCEO、  
中国住友商事事務所社長

**上野 真吾**  
米州総支配人、  
米州住友商事グループCEO、  
米州住友商事事務所社長

## 常務執行役員

**井上 弘毅**  
国内担当役員、関西支社長

**須之部 潔**  
住友商事グローバルリサーチ  
株式会社  
代表取締役社長

**細野 充彦**  
コーポレート部門  
人材・総務・法務担当役員補佐  
(総務・法務担当)

**小川 英男**  
コーポレート部門  
財務・経理・リスクマネジメント  
担当役員補佐  
(リスクマネジメント担当)

**御子神 大介**  
SCSK株式会社 代表取締役  
副社長執行役員

**岡 省一郎**  
輸送機・建機事業部門長

**秋元 勉**  
インフラ事業部門長

**石田 将人**  
欧阿中東CIS総支配人、  
欧州住友商事ホールディング  
会社会長

**安藤 伸樹**  
生活・不動産事業部門長

**山埜 英樹**  
コーポレート部門  
企画担当役員 CSO・CIO

## 執行役員

**鈴木 周一**  
エネルギー本部長

**及川 毅**  
資源・化学品業務部長

**村田 雄史**  
三井住友ファイナンス&リース  
株式会社  
常務執行役員

**田中 恵次**  
ジュビターショップチャンネル  
株式会社  
代表取締役社長

**諸岡 礼二**  
三井住友ファイナンス&リース  
株式会社  
取締役常務執行役員

**清島 隆之**  
コーポレート部門  
人材・総務・法務担当役員補佐  
(秘書・人事担当)

**船越 豊明**  
インフラ業務部長

**中島 正樹**  
米州総支配人補佐、米州住友商事  
グループEVP 兼 CFO、  
米州住友商事事務所副社長 兼 CFO

**塩見 圭吾**  
自動車金属製品本部長、  
自動車製造事業本部本部長

**出口 雅敏**  
内部監査部長

**爲房 孝二**  
SCSK株式会社  
取締役 専務執行役員

**福田 康**  
物流インフラ事業本部長

**坂本 好之**  
基礎化学品・エレクトロニクス  
本部長

**佐藤 計**  
ライフスタイル・リテイル  
事業本部長

**野中 紀彦**  
電力インフラ事業本部長

**塩見 勝**  
コーポレート部門  
財務・経理・リスクマネジメント  
担当役員補佐  
(財務担当)

**中村 家久**  
メディア事業本部長

**芳賀 敏**  
経営企画部長

**新森 健之**  
広報部長

**仲野 真司**  
アジア大洋州総支配人補佐、  
タイ住友商事事務所社長、  
スミ・タイ・インターナショナル  
会社会長

**竹田 光宏**  
米州総支配人補佐、米州住友商事  
グループEVP 兼 CFO補佐、  
米州住友商事事務所  
副社長 兼 CFO補佐

**加藤 真一**  
自動車モビリティ事業本部長

**東野 博一**  
生活資材・不動産本部長



# 内部統制に関する取り組み

## 基本方針・体制

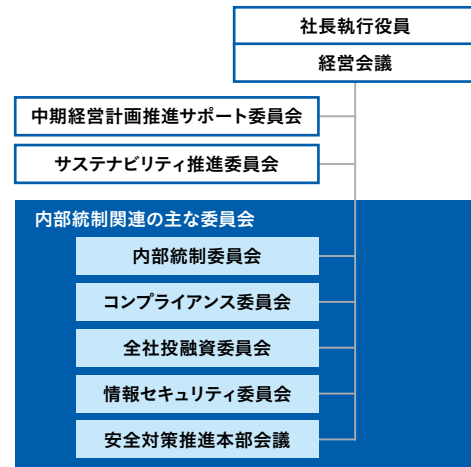
### 内部統制の基本的な考え方(定義・目的)

住友商事グループは、6つの事業部門と国内・海外の地域組織、全世界の多数のグループ会社によって構成され、幅広い分野でビジネスを展開しています。

当社グループの持続的な成長・発展に向けて、各グループ会社の業務品質を向上するために、内部統制に関する基本規程を定めるとともに、適正な内部統制の構築・運用・評価・改善を実践しています。

また、グループ全体のビジネスにおいて、「事業活動に関わる法令等の遵守」「資産の保全」「業務の有効性および効率性」「財務報告の信頼性」などを合理的に保証するため、グループガバナンスの向上に取り組んでいます。

### 内部統制体制



## コンプライアンス

### コンプライアンスの基本方針

住友商事グループのコンプライアンスの原点は、「法と規則を守り、高潔な倫理を保持する」という行動指針を実践し、社会からの信用を得ることにあります。

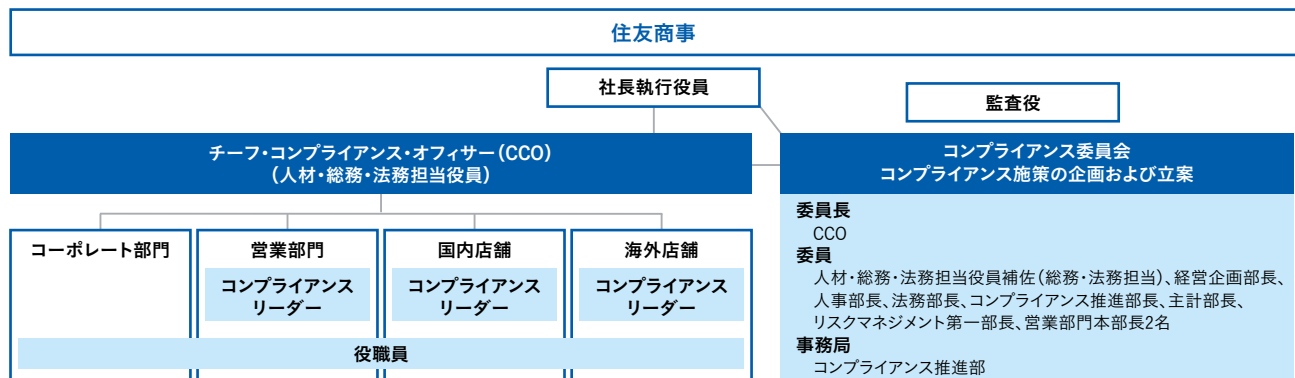
そのため、コンプライアンスはあらゆる企業活動に優先するものであり、会社が利益追求を優先するあまりコンプライアンス違反を起こすことは絶対にあってはならないという「コンプライアンス最優先」と、万が一コンプライアンス上の問題が発生したときは、上司あるいは関係するコーポレート部門の各部署に対して直ちに事態を報告し、最善の措置を取るという「即一報」を基本として取り組んでいます。

### コンプライアンス管理体制

当社およびグループ各社のコンプライアンス問題に対し、より機動的な対応を図ることを目的に、コンプライアンスに関する最高責任者としてチーフ・コンプライアンス・オフィサー (CCO) を置いています。また、コンプライアンス施策の企画および立案を担うコンプライアンス委員会には、コーポレート部門の部長のみではなく、営業部門の本部長を加えるなど、当社の実態に即した施策を多面的に検討するための体制を整備しています。

引き続き、当社およびグループ各社において「コンプライアンス最優先」を実践するための体制整備を積極的に推進していきます。

### コンプライアンス管理体制

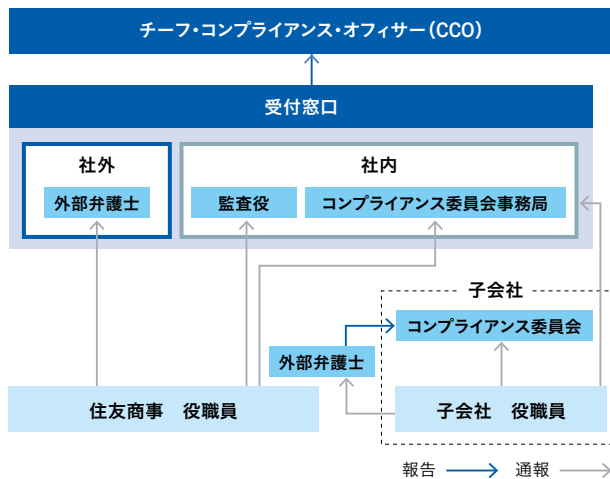


## スピーク・アップ制度

独占禁止法違反や贈収賄・腐敗行為などの各種法令違反、職場での不正など、コンプライアンスに関する問題が生じた場合には、「即一報」の他、受付窓口を通じてチーフ・コンプライアンス・オフィサーに連絡できるスピーク・アップ制度を設置しています。

スピーク・アップ制度では、連絡された事実や内容の秘密が厳守され、連絡したことにより連絡者本人に不利益となる処遇は行われないことを保証しています。また、より積極的な利用を促すべく、役職員向けセミナーや社内向けQ&Aなどを通じて同制度の周知を図っている他、制度概要と受付窓口の連絡先を記載した「スピーク・アップ・カード」を全役職員に配布しています。

### スピーク・アップ制度体制



## コンプライアンス徹底のための取り組み

### 違反事案への適切な対応と適切な施策の策定・実行

「即一報」およびスピーク・アップ制度に基づき連絡が行われた事案については、必要に応じ外部専門家なども起用の上、法務部・コンプライアンス推進部などを中心として速やかに事実関係の把握および原因究明を行います。その結果を受けて、是正措置や必要な処分を実行するとともに再発防止策を定め、実施しています。

コンプライアンス委員会事務局では、当社グループで発生した個別のコンプライアンス違反事案とその件数、再発防止策などの情報を全て取りまとめた上で分析・評価し、今後のコンプライアンス関連施策などの検討を行っています。その結果

は、コンプライアンス委員会での議論を経て、経営会議、取締役会にて定期的に報告されています。このように施策の改善・充実を重ねることにより、当社グループにおけるコンプライアンスのさらなる徹底に努めています。

### 継続的な啓発活動

独占禁止法や安全保障貿易管理、贈収賄防止など、コンプライアンスの観点から重要と思われる事項を19のテーマにまとめ、それぞれに対する考え方を「コンプライアンス指針」として社内外に開示しています。また、コンプライアンス指針の解説および根拠となる法令・社内ルールなどをまとめた「コンプライアンス・マニュアル」を当社全役職員に配布しています。

さらに、新人研修、新任管理職研修、新任理事研修など、国内外を問わず、各階層向けの講習会を実施するとともに、全役職員を対象にしたe-ラーニングを開講しています。これらの定期的な活動に加え、必要に応じてセミナーや研修などを随時実施しています。

### 贈収賄・腐敗防止への取り組み

当社グループでは、「コンプライアンス最優先」の大原則の下、あらゆる形態の腐敗の防止に厳しく取り組んでいます。具体的には、「公務員等への贈賄防止規程」を制定し、国内外の公務員などに対する接待・贈答、代理店の起用、招へい、寄付に関するルールを定めるとともに、各国の法令改正や外部専門家からのアドバイスなどを踏まえながら、社内ルール、ガイドライン、マニュアルなどを継続的に見直しています。また、こうしたルールやマニュアルを海外拠点およびグループ各社へ展開する他、社内セミナーなどの継続的な実施を通じ、日本および海外での贈収賄・腐敗防止に向けて不断に取り組んでいます。

2017年には、このような当社グループの考え方や取り組み方針などをまとめた「住友商事グループ贈賄防止指針」を制定・公表しました。同指針では、「日本国内の公務員等に対して、贈賄に該当するような行為やその疑いのある行為を絶対に行わないことはもちろん、贈答や接待等を原則として行わない。また、外国公務員等に対して、ビジネスの獲得等を目的として、不正に金銭等の利益を供与したり、その約束をしたり又はその申し出をしてはならない。」という当社グループの贈賄防止に関する原則を宣言しています。また、取引先の皆様を対象に、当社グループの贈賄防止体制や贈賄防止のための取り組みについて説明し、ご理解とご協力をお願いしています。

## リスクマネジメント

### 基本方針・体制

当社は、「リスク」を「あらかじめ予測し、もしくは予測していない事態の発生により損失を被る可能性」および「事業活動から得られるリターンが予想から外れる可能性」と定義し、以下3点をリスクマネジメントの目的としています。

1. 業績安定
2. 体質強化
3. 信用維持

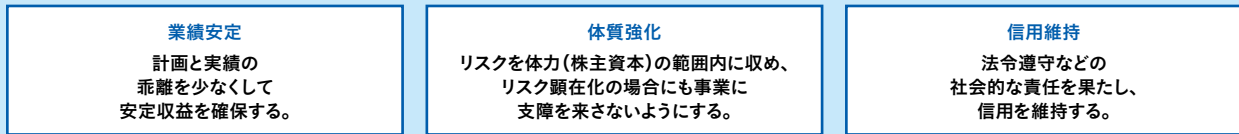
また、リスクを「計測可能リスク」と「計測不能リスク」に大別し、それぞれに適したフレームワークに基づいて管理しています。

現在のフレームワークは、外部環境の変化に先んじた効果的なリスクマネジメントの実践に向けて、最先端の手法や枠組みを積極的に導入してつくられたものです。しかし、外部環境は激しく変化し、想定外の新しいビジネスモデルが日々提案されています。こうした状況に適切に対応するため、当社のリスクマネジメントは、経営トップの主導のもと進化を続けています。

#### リスクの定義

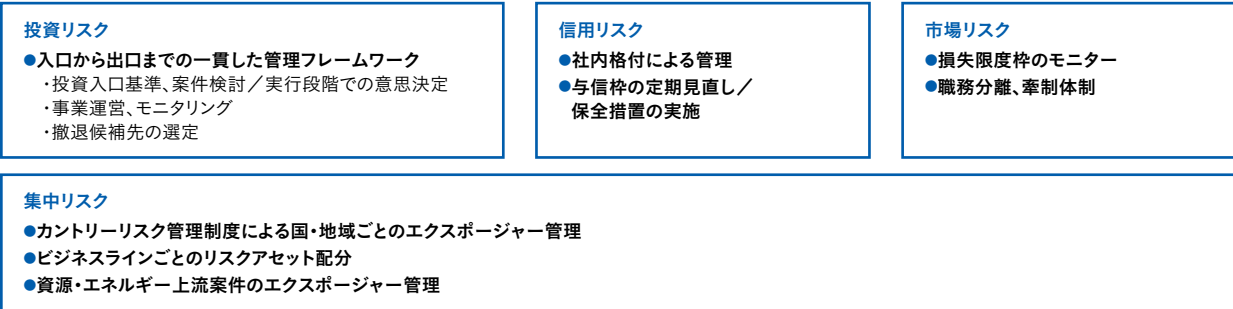
- あらかじめ予測し、もしくは予測していない事態の発生により損失を被る可能性
- 事業活動から得られるリターンが予想から外れる可能性

#### リスクマネジメントの目的



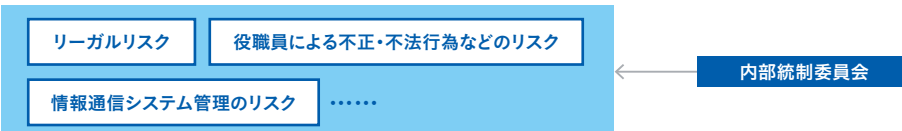
#### 計測可能リスク=価値創造リスク 投資委員会

全社のリスク量を体力の範囲内に収める／リスクに対するリターンを極大化する  
 重要な案件については部門内投資委員会、全社投資委員会で審議、モニタリング



#### 計測不能リスク=価値破壊リスク

発生の回避、発生確率を極小化することで管理  
 内部統制委員会を中心に、全社的な内部統制強化に向け取り組む



## 投資に関するリスク管理体制

### 投資案件の意思決定プロセス

投資案件は、一旦実施すると撤退の判断が難しく、撤退した場合の損失が大きくなりがちです。このため、全体ポートフォリオの変遷や個別投資機会のリスクの性質を踏まえ、投資案件の検討・フォローのプロセスを適時に見直しつつ、投資の入口から出口まで一貫した管理フレームワークを導入しています。

投資案件の検討においては、取り組みの初期段階から「投資テーマ」を明確にし、デューデリジェンスによって重点的に検証しています。加えて、当該事業リスクに応じた割引率を適用することにより、投資対象の「適正な価格」を算定するなど、定性・定量の両面から評価を実施しています。

投資案件の意思決定については、案件の規模や重要性に応じて、検討・実行の各段階において、各事業部門の投融資委員会および全社投融資委員会を開催します。それらの委員会において、戦略上の位置付け、案件選定の背景・理由、ならびに投資の成否を左右する諸条件について、早い段階から深く議論しています。

### 投資案件の実行支援・モニタリング

投資後の実行支援に当たっては、投資の意思決定時点において課題を明確にし、投資後もスムーズに課題解決に取り組める体制を整えています。特に重要な案件においては、統合支援機能として「100日プラン\*実行支援」制度がある他、全社投融資委員会のもとで業績改善の立案や実行をフォローする「重点フォローアップ制度」を設けています。

2018年度には、投資ポートフォリオの質の向上を目的とした新たなモニタリング制度「フルポテンシャルプラン」を導入しました。主に定量的な指標をもとに投資先を評価し、「健全先」「ポテンシャル先」「撤退候補先」の3つに分類。投資ポートフォリオにおける立ち位置を確認の上、改めて事業性の強弱をレビューします。レビュー結果に従って、事業価値最大化につながる具体策を通じて成長戦略の一つである「既存事業のバリューアップ」を図る一方、成長余地の乏しい事業からの撤退も促します。

\* 投資実行直後の早い段階で、投資先のマネジメントと目標とすべき経営指標や財務指標を含めた事業価値最大化を図る中期計画の策定に向けた経営インフラ構築・整備活動。

## 投資リスク管理フレームワーク(投資案件の意思決定プロセス/投資評価手法・実行体制/管理制度)

### Phase I 投資案件の検討～投資実行

#### 1 投資の検討

##### 「検討段階委員会」における審議

- 戦略との整合性の確認
- 投資テーマの明確化
- リターン水準の確認
- 重要リスクと対応方針の検討

#### 2 投資の意思決定/実行

##### 「実行段階委員会」における審議

- スタンドアローン/バリュー/シナジー/フルバリューの妥当性の確認
- ダウンサイドシナリオの分析
- 重要リスクへの対応策の検討
- ガバナンス/モニタリング体制案の立案

### Phase II 投資後のフォロー

#### 3 投資後のフォロー

##### 「100日プラン」の策定・実行/定期レビューの実施

- ガバナンス体制を含む経営インフラの整備
- 最適なKPIの設定とモニタリング
- 修正中期計画の策定

#### 4 事業運営

#### 5 フルポテンシャルプランの立案・実施

##### 投資先のモニタリング・実行支援

- 定量基準による経営状況の把握・評価
- さらなるポテンシャル発揮が期待できる投資先の事業価値最大化につながる具体策の立案・実施、成長余地の乏しい事業からの撤退促進

#### 管理制度

- 重要大型案件の段階的、かつ多面的審議の実施
  - ・ 検討初期段階、実行時の二段階審議
  - ・ 部門内投融資委員会、全社投融資委員会の実施
- 「投資入口定量基準」の設定

#### 管理制度

- 「重点フォローアップ制度」の導入
  - ・ 重要案件をモニタリング
- 「100日プラン実行支援制度」の設定
- 投資先モニタリング制度「フルポテンシャルプラン」の導入

「部門内投融資委員会」「全社投融資委員会」

## 財務報告

当社グループは、グループ内の会計処理方針である「アカウントティングポリシーマニュアル」に準拠して財務報告を作成し、関係法令および会計基準を遵守した上で適時・適切に情報開示を行っています。

財務報告に関わる内部統制については、金融商品取引法に定める内部統制報告制度に従い、同法の要請に沿った内部統制活動を推進し、業務プロセスの評価と改善を実施しています。

## 情報セキュリティ

### 基本方針・体制

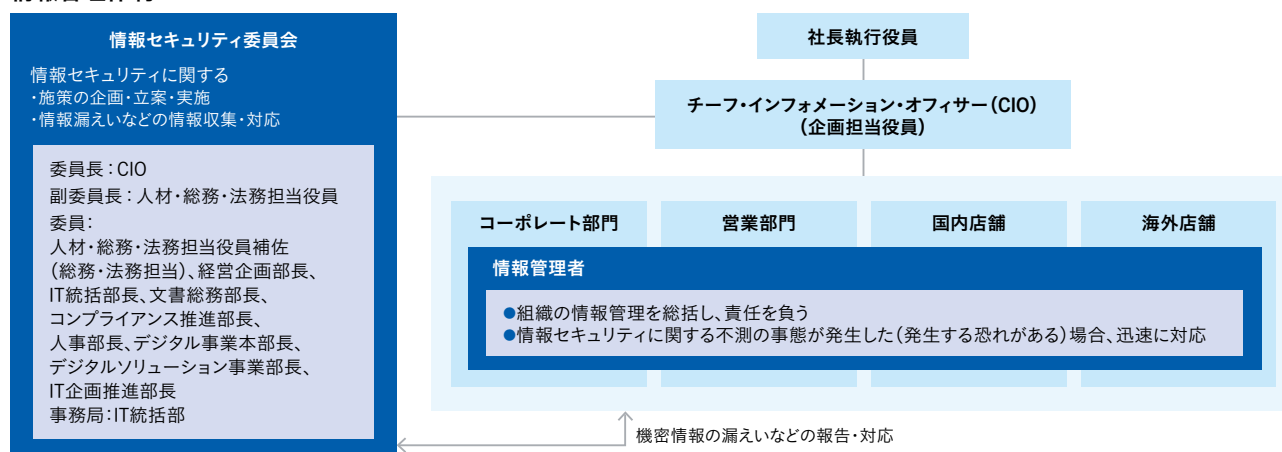
当社は、情報セキュリティの重要性を認識し、チーフ・インフォメーション・オフィサー(CIO)を委員長とする情報セキュリティ委員会を中心に、関連規程を整備した上で情報資産の適切な管理に努めています。2017年10月には「情報セキュリティ基本方針」を新たに制定しました。

各組織の情報管理者は、情報資産をその重要度によって区分した上で取り扱い方法・手順を指示し、情報セキュリティの確保および効率的な事務処理と情報の共有化を図っています。個人情報についても、適切に保護すべく「プライバシー・

ポリシー」を制定するとともに、関連規程や組織体制を整備しています。

また、会社情報の窃取・破壊などを目的とした外部からの攻撃など、情報セキュリティに関する不測の事態に備え、リスクの最小化に取り組んでいます。システム上の対策に加え、社員の継続的な教育・啓発や訓練、主要な子会社を含めた体制の確認・整備を行うとともに、外部専門機関とも連携の上で最新情報を入手し、適切かつ迅速に対応できるように努めています。

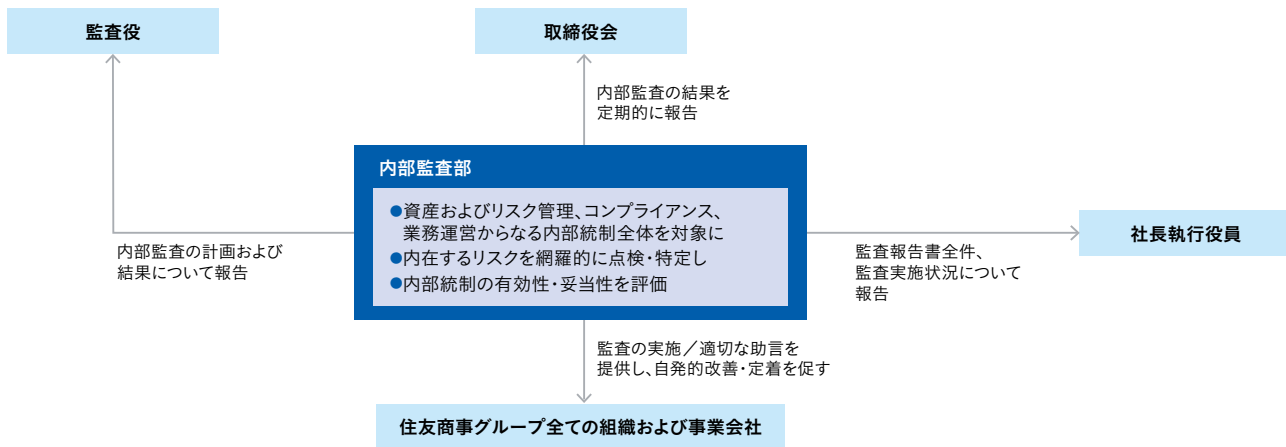
### 情報管理体制



## 内部監査

全社業務をモニタリングするための独立した組織として、社長執行役員直属の内部監査部を置き、住友商事グループの全ての組織および事業会社を監査対象としています。内部監査の結果については、全件を社長執行役員に直接報告するとともに、取締役会にも定期的に報告しています。内部監査部は、資産およびリスクの管理、コンプライアンス、業務運営からな

る監査先の内部統制全体を対象として監査を実施します。また、監査先に内在するリスクを網羅的に点検・特定することを通じ、監査先の内部統制の有効性・妥当性を評価した上で、適切な助言を提供し、監査先自身による改善と定着を促しています。



## グループガバナンス

### グループガバナンス高度化プロジェクト

「中期経営計画2020」では、経営基盤の強化の一つとして、ガバナンスの高度化を掲げています。住友商事グループでは、内部統制システムを成長戦略推進のための基盤と位置付け、ガバナンス高度化の具体策として、内部統制を通じた業務品質および企業価値の向上を目指すプロジェクトに取り組んでいます。このプロジェクトは、事業を運営する上で、コントロール

すべき基礎的なリスクを特定し、リスクの重要性とその対応について、当社とグループ会社間で対話を行いながら、内部統制を改善していく循環 (PDCA) を自律的に作り出していくというものです。当社グループはこのプロセスを標準化し、現場におけるPDCAを積極的に推進し、グループ全体の業務品質の向上につなげていきます。

# 人材マネジメント

住友商事グループにとって、人材は最も重要な経営リソースの1つです。経営理念や行動指針の理解と実践を通じて、多様なバックグラウンドを持つ人材が中長期にわたって新たな価値を創造し続け、広く社会に貢献できるよう取り組んでいます。ここでは、「中期経営計画2020」における人材戦略の基本コンセプト“Diversity & Inclusion～多様な力を競争力の源泉に～”を推進していくための人材マネジメント施策を紹介します。

## グローバル連結ベースでの戦略的人材マネジメント

### 戦略的な人材配置

「中期経営計画2020」に掲げる成長分野(テクノロジー × インベーション、ヘルスケア、社会インフラ)および全社育成地域に戦略的に人材を配置していきます。具体的には、全社人材マネジメント会議での議論を通じて経営レベルのコンセンサスを形成し、ビジネス戦略に沿った人材配置を実現していきます。

### 部門間ローテーションの活性化

将来の経営幹部人材を質・量両面で拡充していく施策の1つとして、部門を越えたローテーションを積極的に実施していきます。

今までとは異なる環境で経験値を高め、多様な経験を積んだ経営幹部候補人材を育成していくことが狙いです。

### グローバルHRオペレーションに必要な各種制度の構築

グローバル連結ベースでの適時・適所・適材の実現を目指し、右記の施策を実行していきます。

#### グローバルHRオペレーションの最適化に向けた主な施策

##### グローバル人材データベースの構築

どこにどのような人材がいるのかが見える化するため、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します。

##### Succession Planning(後継者計画)の強化

グローバル連結ベースの主要ポジションについて策定している後任者計画について、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し、計画的な人材配置・人材育成につなげていきます。

##### Global Grading Systemの導入

当社グループ内にどのレベルの人材がいるか比較するために、グループ共通の人事資格制度の導入を検討していきます。

##### Global Mobility Policyの制定

海外人材の組織・地域を越えた育成・活躍をサポートするため、海外拠点間で転動する際の処遇・福利厚生に関する当社グループ共通ルールを制定します。

## 新たな価値創造にチャレンジする組織づくり

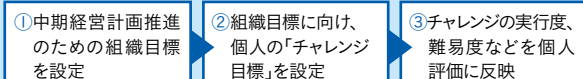
「中期経営計画2020」のテーマの1つでもある「チャレンジ」を後押しするための施策を、積極的に実施していきます。

### 評価項目への「Diversity & Inclusion」の追加

新たな価値創造を実現するためのベースとなる「Diversity & Inclusion」を、個人評価の項目に追加しました。多様な価値観や考え方を尊重し、受け容れられているかを、能力評価の重要な指標の1つとしています。

### 中期経営計画推進チャレンジ評価制度の導入

全社員が「中期経営計画2020」に徹底的に取り組むための仕掛けとして「中期経営計画推進チャレンジ評価制度」を導入します。成長戦略を実現していくために自分たちの組織は何をすべきかを改めて議論し、個人々のチャレンジ目標に落とし込んで取り組みを進めていきます。

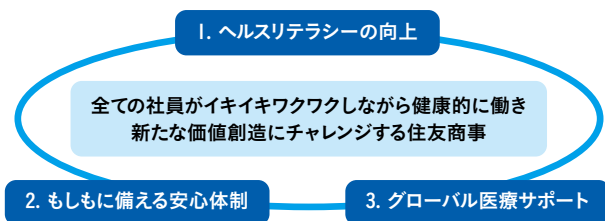


## 多様な個々人が最大限に力を発揮できる環境整備

ステークホルダーから信用を得ながらビジネスを創り出していく人材は、当社グループの重要な資産であり、グループの発展に向けて、多様な個々人が最大限に力を発揮できる環境の整備に取り組んでいます。

### 健康経営の推進

当社グループでは、社員一人ひとりが最大限にパフォーマンスを発揮し、新たな価値創造にチャレンジするためには、心身の「健康」が最も大切だと考えています。当社では、イキイキと働き続けるための「ヘルスリテラシーの向上」、万が一病気になっても大丈夫という「もしもに備える安心体制」、そして総合商社ならではの「グローバル医療サポート」の3つを柱とし、各施策を実行しています。



### 自律的で柔軟に働ける環境の整備

当社グループでは、働く時間や場所、スタイルといった従来の枠にとらわれず自律的で柔軟に働ける環境を整備し、心身の健康増進、自己価値向上のための時間創出など、高い付加価値を生み出すアウトプット志向の働き方の実践を目指していきます。当社では、2018年秋に国内勤務者を対象として、「テレワーク制度」と「スーパーフレックス制度」を導入します。テレワーク制度は、在宅勤務、モバイルワーク、サテライトオフィス勤務の3形態を予定しており、全社一律に週2日相当の時間を取得時間の上限とすることとしています。スーパーフレックス制度は、コアタイムを撤廃し、フレキシブルタイムの範囲で、より自律的かつ柔軟な働き方を認めるものです。両制度の導入により、一人ひとりのパフォーマンスを最大限に高めていきます。

### プロフェッショナル人材の活用促進・

#### キャリア採用の活性化

変革期の世界で勝ち抜いていくためには、多様な強みを持つ人材を活かしていく必要があります。そこで、当社では、組織への貢献度の高い専門性を有する「プロフェッショナル人材」に従来以上にモチベーション高く活躍してもらうために、新たな資格制度を整備します。また、キャリア採用の基準を一部緩和し、弾力的に運用することで、外部のプロフェッショナル人材の採用を促進し、競争力強化につなげていきます。

#### 人材育成施策の拡充

当社では、住商ビジネスカレッジ(SBC)として年間のべ320講座のOFF-JT研修を開催し、海外人材を含む当社グループ全社員に業務上必要な知識・スキルをカバーしたプログラムを提供しています。2017年度は、事業経営を担う人材の育成を目的としたプログラム「SC MBA」を設置し、最先端情報も加えて充実したラインアップを構築しています。

また、大半の研修について当社グループ社員も参加可能としているだけでなく、グループ会社専用のプログラムも多数用意しています。2017年度は、グループ会社向け経営人材育成プログラムなども創設し、当社グループ全体における戦略的人材マネジメントを後押しする施策を整備しています。

### 2017年度以降に実施した主な人材育成施策

#### 事業経営人材育成の強化

- SC MBAの創設
- 戦略プロフェッショナルスクールの創設

#### 中期経営計画に沿った人材育成の強化

- デジタルトランスフォーメーション(DX)研修の導入
- ダイバーシティ&インクルージョンセミナーの展開



住商ビジネスカレッジ(SBC)では、「経営理念・行動指針-SC VALUES」、「リーダーシップ」、「プロフェッショナル」の3つの視点で、年間のべ320講座の研修プログラムを提供しています。

商社バージョンに必須となる入門的な知識・スキルから、最新の世界情勢を踏まえたMBAレベルの応用・先端的プログラムまで、充実したラインアップを構築しています。

●採用や育成に関する詳細な情報や、人事制度を活用した社員の活躍事例などを紹介しています。 <https://www.sumitomocorp.com/ja/jp/about/talent>



# サステナビリティ経営

## 住友商事グループのサステナビリティ

住友商事グループは、常に企業活動を通じて社会課題に真摯に取り組み、社会とともに持続的に成長することを目指しています。グローバルに幅広い分野で事業を展開している当社グループは、社会との無数の接点において社会課題を意識

し、事業を通じて社会課題の解決に積極的に貢献しています。また、環境の保全、人権への配慮、コンプライアンスの遵守をはじめ、企業に求められる社会的責任を果たすとともに、社会貢献活動にも取り組んでいます。

## サステナビリティ推進体制

サステナビリティ推進施策などを企画するサステナビリティ推進部と、各事業部門業務部のサステナビリティ推進責任者・担当者および関連コーポレート各部、国内外地域組織のサステナビリティ推進担当者が連携し、企業を取り巻く社会課題や環境問題、さまざまなステークホルダーからの要請を踏ま

え、住友商事グループのサステナビリティを推進しています。また、経営会議の諮問機関としてサステナビリティ推進委員会を設置し、サステナビリティ推進に関わる重要な方針や施策、取り組みなどについて審議しています。

### サステナビリティ推進体制図



## サステナビリティ推進に関する取り組み

住友商事グループはサプライチェーンを含む事業活動全体において、人権問題や環境問題に十分配慮するよう努めています。人権問題に関しては、英国現代奴隷法に基づく声明を公表し、e-ラーニングを実施するとともに、2016年度に引き続き、外部有識者を招き、サプライチェーン上の人権に関する注意喚起を行っています。環境方針については、国際規格

ISO14001に準拠した環境マネジメントシステムを構築・運用しており、その一環として、e-ラーニングで環境講座を実施するなど、社員の意識向上に努めています。

また、事業を通じた社会課題解決への取り組みを促進すべく、2018年1月に外部有識者によるSDGs(Sustainable Development Goals: 持続可能な開発目標)セミナーを開催しました。

## ステークホルダーとの対話

2017年10月に「ESGへの取り組みに関する意見交換会」を開催しました。当社の事業を通じた社会課題の解決や、非財務情報を用いた中長期の成長戦略のあり方、ESG(環境・社会・ガバナンス)リスクに対するガバナンス体制について、ESG投資

家やアナリストと意見を交換しました。

今後も、ステークホルダーとの対話を通じて、当社の社会課題解決の取り組みおよびそれらに関する情報発信の高度化に努めていきます。

## 住友商事グループのマテリアリティ(重要課題)

2017年4月に、事業活動と社会のつながりを示す住友商事グループのマテリアリティ(重要課題)を特定しました。



詳しくは [経営理念・行動指針とマテリアリティ\(重要課題\)\(▶P13\)](#) へ

## マテリアリティの特定プロセス

特定に当たっては、まず国際的なガイドラインやSDGsを参照し、当社の事業と社会課題との関わりを整理・分析しました。その上で、住友の事業精神や当社グループの経営理念を踏まえて重要課題を抽出し、社内アンケート、社外ステークホルダーや有識者との意見交換を重ね、その結果を言語化しました。そして、CSR委員会(現サステナビリティ推進委員会)、経営会議および取締役会での審議・決議を経て、特定しました。

上記プロセスを経て特定したマテリアリティを事業において実践することが、当社グループがSDGsの達成に貢献していくことであると考えています。



SDGs(Sustainable Development Goals: 持続可能な開発目標)は、2015年に国連総会にて採択された、2030年までに解決すべき社会課題。

## マテリアリティの位置付けと取り組み

当社グループは、マテリアリティを経営戦略や個々の事業の取り組みの根幹に据え、持続可能な社会の実現により一層貢献することで、持続的な成長を実現していきます。さまざまな社会課題の長期的な動向を踏まえながら、事業を通じて社会から求められる価値を提供し、また、社会・環境への影響に十分配慮しながら事業活動を進めていきます。

### 取り組み事例

ミャンマーの通信事業では、日本品質のサービス提供により、同国の携帯電話普及率の向上に貢献し、多様なアクセスを生むネットワークを創出しています。

携帯電話を利用した「快適で心躍る暮らしの基盤づくり」、未来の価値創造に欠かせない「多様なアクセスの構築」、そして、雇用の創出や、決済手段などの周辺事業への波及効果による「地域と産業の発展への貢献」を通じて、ミャンマーの社会とともに持続的な成長を目指します。



### 気候変動問題への取り組み

当社グループは、事業活動を通じた社会・環境への取り組みの一環として、気候変動問題に関する全社および個別事業の取り組み方針を定めています。

当社グループの事業活動における基本方針として、気候変動問題を重要な社会課題と認識し、事業を通じてその解決に貢献していきます。温室効果ガス排出の抑制に向けた取り組みとエネルギーの安定供給という2つの課題に同時に取り組むことで、社会とともに持続的な成長を図ります。

個別の事業においては、例えば発電事業は中長期的にガ

ス火力・再生可能エネルギーへシフトし、2035年を目途に、持分発電容量ベースでの石炭比率を削減(50%→30%)するとともに、再生可能エネルギー比率を引き上げ(20%→30%)していきます。また、資源上流の事業では、長期需要を見据えつつ、エネルギーの安定供給に資する資源上流ポートフォリオの構築を目指します。その他の分野でも、エネルギーマネジメント事業、蓄電池・水素ビジネスなどの新技術・ビジネスモデルへの取り組みを強化し、社会課題の解決に貢献していきます。

## 社会貢献活動

住友商事グループは、持続可能な社会の実現に貢献することを目的とし、グローバルな企業グループとして経営理念と行動指針を実践することで、事業活動と社会貢献活動を通じて社会的課題の解決に取り組んでいます。

### 住友商事グループの社会貢献活動の基本的な考え方

#### 目的

私たちは、住友商事グループの経営理念・行動指針を実践し、グローバルな企業グループとして、事業活動と社会貢献活動を通じて、企業の立場から社会的課題の解決に向けて取り組み、持続可能な社会の実現に貢献します。

#### 活動

私たちは、社会の持続的な発展を担う次世代人材の育成支援、並びに、事業活動の場である内外地域社会への貢献を軸として、社会貢献活動を推進します。また、良き企業市民として、さまざまな活動に参加します。

#### 姿勢

私たちは、全てのステークホルダーとの関わり合いを深めながら、謙虚さと高い志を持って持続的に活動するとともに、活動内容の継続的な向上と透明性高い情報開示に努めます。

## 活動報告

### 次世代人材の育成支援



#### TOMODACHI住友商事奨学金プログラム(2014年～)

当社は在日本米国大使館と公益財団法人米日カウンシル-ジャパンが主導する日米交流事業「TOMODACHIイニシアチブ」に参画し、米国に交換留学生として派遣される大学生を対象とした奨学金プログラムを実施しています。奨学金支給のみならず、米州住友商事での研修機会を通じて、普段の留学生活では経験できない体験を提供しています。



#### 住友商事奨学金(1996年～)

商事活動50周年に当たる1996年に住友商事奨学金を創設以降、インドネシア、ミャンマー、パキスタンなどアジア各国の大学生を対象に奨学金を支給し、開発途上にあるアジア各国の将来を担う人材の育成を支援しています。本奨学金を授与した学生数は、創設20周年を迎えた2016年度までに、のべ約1万6,000名に及んでいます。

### 事業活動の場である地域社会への貢献



#### 産休サンキュープロジェクト(2013年～)

日本赤十字社が南部・東部アフリカで行っている、子どもの命を守る活動「産休サンキュープロジェクト」を支援しています。「産休や育休を取得する社員の家庭に生まれる子どもの数と同数のアフリカの母子を守ろう」というコンセプトの下、寄付や現地訪問による支援を2013年から継続しています。



#### 日本文化紹介活動(2015年～)

海外の事業拠点において、現地コミュニティと良好な関係を構築することを目的に、伝統的な日本文化を紹介する活動を実施しています。2015年度はミャンマー、2016年度はガーナおよびイラン、2017年度はメキシコおよびキューバで活動を行いました。当社社員が現地に赴き、着物の着付けや書道、華道などを披露するとともに、参加型ワークショップを開催し、たくさんの参加者と交流を深めています。

### 東日本大震災復興支援活動



#### 住友商事 東日本再生フォローアップ・プログラム(2017年～)

東日本大震災の被災地の地域再生および被災者の生活再建を願い、その再生過程に参加するユースを2012年度より5年間支援してきました。現在もなお残された課題は多く、地域や人々を取り巻く環境や支援ニーズも刻々と変化しています。これまでの支援経験を活かし、より地域のニーズに寄り添った支援を実現すべく、助成団体との対話を重視した設計に見直し、本プログラムをスタートしました。

●当社グループが世界中で展開している社会貢献活動を紹介しています。<https://www.sumitomocorp.com/ja/jp/sustainability/contribution>