

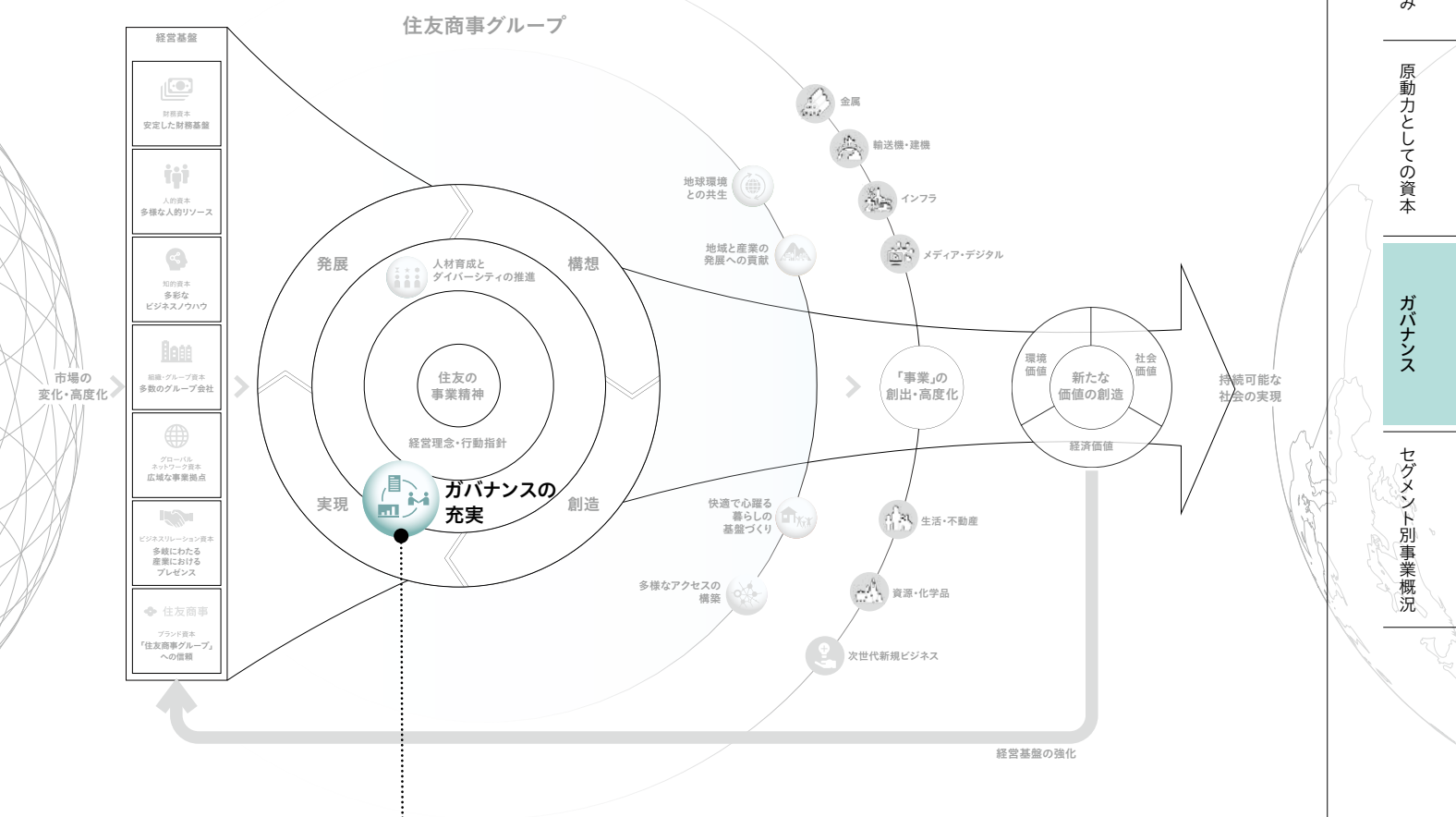
Chapter 4 ガバナンス

価値創造の「礎」となる コーポレートガバナンス

持続的な価値創造を通じて、企業として成長し続けるためには、
その「礎」として、ゆるぎないコーポレートガバナンス体制を構築することが重要です。
住友商事グループでは、経営基盤の強化の一環として、
コーポレートガバナンスを進化させ続けてきました。
「中期経営計画2020」では、「ガバナンスの高度化」を重点施策として位置付けており、
コーポレートガバナンスのさらなる進化に取り組んでいます。

Gover

価値創造モデル



CONTENTS

83	特集 社外取締役対談 at Investor Day 2019 持続的な成長を支えるコーポレートガバナンス
89	コーポレートガバナンス
97	役員一覧
101	内部統制に関する取り組み

nance

特集 社外取締役対談 at Investor Day 2019

持続的な成長を支える コーポレートガバナンス

株主・投資家の皆様をお招きして2019年5月に開催した「Investor Day 2019」の中で、当社のコーポレートガバナンスをテーマに社外取締役である江原伸好と岩田喜美枝によるパネルディスカッションを実施しました。



ファシリテーター
佐藤 淑子氏
(一般社団法人日本IR協議会
専務理事)

社外取締役 江原 伸好

Profile 1978年モルガン・ギャランティ・トラスト・カンパニー入社。1980年にゴールドマン・サックス・アンド・カンパニー入社後、同社リミテッド・パートナーなどの要職を経て、1999年よりユニゾン・キャピタル(株)代表取締役を務める。2016年より、当社社外取締役に就任。金融や企業経営に関する広範な知識と豊富な経験を有する。

社外取締役 岩田 喜美枝

Profile 1971年労働省(現・厚生労働省)入省。雇用均等・児童家庭局長などの要職を歴任。2004年より(株)資生堂に入社し、同社にて代表取締役副社長などを務める。同社退社後は、複数の上場企業の社外取締役を歴任し、2018年より当社社外取締役。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を有する。

Theme 1 社外取締役の役割

佐藤 株主・投資家の皆様から事前に質問をいただいていますので、それをベースにお話を伺っていきます。一つ目のテーマは、社外取締役としてお二人がどのようなことを期待されて招へいされたと考えるのか、各々の専門性やキャリアをどのように活かしているのかを含めてお聞かせください。

江原 私の場合、プライベートエクイティ投資を通じた企業への関与、経営や金融面に加えて、投資判断などに関する経験なども期待されて、社外取締役に招へいされたのだと思います。

当社はこの数年来、コーポレートガバナンスの進化を非常に重要なテーマに位置付けていますが、そこは私が目指しているものと全く合致します。私は常に企業の幹部の方々や取締役会において、どうすればコーポレートガバナンスを、より具体的に言うと取締役会を進化させられるか、という点を議論しています。そういう考え方も期待されているかと思います。

岩田 私は労働省で約30年、国家公務員として働いた後、資生堂で約10年間、企業経営を経験しました。その後、いくつかの会社の社外取締役を経験し、いくつかの大学の経営にも関与しました。

当社の社外取締役に招へいされた理由は、大きく二つあると想像しています。一つは生え抜きの役員とは異なる、他の社外取締役の方々ともまた違う経験を経てきた中で身に付けた知識や価値観の観点から経営を見てほしいということ。もう一つは、率直に言えば「女性である」ことではないかと。家庭生活や企業、あるいは社会生活の全体で、男性とは違った経験をしてきたことからの発言も期待されているのではと思います。

日頃、取締役会で心掛けていることが二つあります。一つは自分の経験を活かして、取締役会の主要な議題について、何が論点になり得るのか、本質的な議論を深められるような質問や意見を述べることです。当社の社外取締役は非常に発言が多いですが、私も負けずに発言しているつもりです。もう一つは、これは日常的にあることではな

いのですが、私の知識や価値観から見て「ちょっと違うんじゃないか」「ここがちょっと欠けているんじゃないか」といったことが仮にあれば、躊躇せずに反対意見・少数意見を述べることです。それが社外取締役の役割であると肝に銘じており、責任を果たしたいと考えています。

Theme 2 取締役会の実効性

佐藤 では、二つ目のテーマ、取締役会の実効性についてです。住友商事は取締役会の実効性をどのように高めているのか、可能であれば具体的なエピソードも交えてご紹介ください。

江原 まず、取締役会のセットアップについて触れたいと思います。3年前、私が社外取締役に就任した当初の取締役会は18名で構成されていました。現在は11名※です。ここには人数を減らして活発な意見交換を促そうという意思が表れていると思います。直近では社内・社外の構成比率も社内6名、社外5名※となっており、社外取締役が発言しやすい場が形成されています。ここに関しては、私も就任以来かなりアドバイスしてきました。

実効性を高める上でもう一つ重要なのは、取締役会が何にフォーカスし、何を議論すべきか、英語でいう「アジェンダシェイピング」です。その端的な例が、投資案件についての議論です。2年ほど前までは投資案件の議論に割く時間が相当に多く、年間約80の案件を議論していました。これが昨今では40～50件に減っています。この意図は、各案件の議論を深掘りしようということと、投資以外の案件との時間配分を再考しようということです。逆に、増えてきた議論の一例としては、事業ポートフォリオに関するもので、どの事業を強化・拡大すべきか、あるいはケースによっては縮小すべきかといった議論が多くなり、企業戦略はどうあるべきなのか、事業ポートフォリオの観点からいろいろと議論し、3年前と比べると全く異なるレベルとなっています。

もう一つ重要な視点としては、私は特に株主の皆様の

※ 本パネルディスカッションを実施した2019年5月時点の人数。2019年6月21日の定時株主総会後の取締役の人数は10名（社内6名、社外4名）。

特集 社外取締役対談 at Investor Day 2019

持続的な成長を支えるコーポレートガバナンス

意見を代表することが重要な役割だと捉えています。もしここに株主の方がいたらどんな発言をするだろう？何を質問するだろう？ということ意識しながら発言しており、執行の方々にも時にはそうした意識を持っていただきたいと促しています。

岩田 当社では年に1回、取締役会評価を実施しており、その結果を簡単にご紹介したいと思います。今年取締役会評価は専門の会社に依頼して、全取締役会メンバーに対してアンケート調査とインタビューを実施し、これらに基づいた分析を行いました。専門の会社に依頼するメリットは他社との比較ができることです。大部分の評価項目は他社を大幅に上回るか、他社並みでした。ただし、「資料の分かりやすさ」という項目だけは他社を下回っていました。当社は、事業領域が非常に広く、かつ事業ごとに背景も専門用語も異なるので、資料を読みこなすのはなかなか難しいのが実態です。ただし、執行側も努力はしていて、最近は資料にエグゼクティブサマリーを必ず付け、専門用語集なども準備してくれるなどの改善がされています。

議題については、江原さんもおっしゃったように投資案件が非常に多い。のみならず、一つひとつが大型の案件で、毎月のように議論されます。同時に、非事業案件も多くあります。1件にかかる時間は投資案件よりも短いです。が、案件数はほぼ同じくらいあり、ESG関連についてもしっかり議論されていることは当社の一つの特徴かと思っています。

取締役会のモニタリング機能の強化について、今年か



らは六つの事業部門それぞれに対して半年に1回、数字の裏にある実態を報告してもらうという取り組みを始めました。また議題によっては、まだ議論が途中段階のテーマを議論しています。そこで何かを決定するというのではなく、オフサイトミーティング的に自由闊達に、一番いい方向を見出していくブレインストーミングのように議論しており、これも最近の試みです。

また、私が一つ貢献できたかな、と考えるところでは、昨年、ある案件から撤退するという議案がありました。私も撤退すべきという提案自体に異存はありませんでしたが、「撤退となってしまった原因はどこにあったのか、もう1回振り返ってもらいたい。また、プロセスにおいて何か良い副次効果もあったかもしれない。一区切りついたところで総括し、担当部門だけでなく全社的にこの案件の教訓を共有してほしい」と意見を述べました。その結果、2、3カ月後の取締役会で、しっかりその案件の総括がありました。

佐藤 大型投資案件、M&Aなどについて、取締役会での具体的な議論の内容をご紹介いただけますでしょうか。

江原 基本的に我々は「社内の力学」とは関わらず発言ができます。そこに社外取締役の責任と使命がある。むしろ、社内ならば「空気を読んでいない」と言われるような発言を平気ですること、取締役としての報酬をいただいているのだと私は思っています。

こうした例の一つとして、アンバトビーの件があります。どの会社でもある話ですが、大きな組織の中では、なるべくなら話したくないとか、本来では部門間でけん制し合うべきなのに不可侵条約的なものが発生してしまうという傾向もあります。そこで私は独立取締役として「本件は、一体どういうタイムテーブルで考えたらいいのか？」「どういうマイルストーンを立て、モニタリングしていくのか？」といったことを取締役会で質問しています。経営会議でも似たような議論はされているはずですが、それとは違った観点からのチェックが提供できているのではないかと思います。

もう一つ、他の例としては、石炭火力発電の取り組みに関する議論です。この分野は、ご存じのように当社が歴史

的にも強く、日本のみならず世界のいろいろな国に技術・サービスを提供し、大げさに言えば、世界に多大な貢献をしてきました。そのことは自信を持っていい。ただし、気候変動という大きなうねりの中で、この分野にかなり厳しい目が注がれています。

自分たちの強い分野を抑制するのは、組織内ではなかなか難しいことです。しかし、我々は社内の人間と少し違った立場で発言ができます。もちろん最終的に決めるのは執行の方々ですが、「この点はよく議論する必要性があります」と促したり、「これは取締役会で、もう少し多くの方に参加してもらい議論を交わしましょう」と提案したりして、議論の場をつくってきました。石炭火力発電の問題は、以前からずっと議論されていたと思いますが、個人的にはもう一つプッシュが必要なのではないか、そういう時期に来たのではないかと考えて、そのように提案しています。

Theme 3 指名・報酬諮問委員会の役割

佐藤 三つ目のテーマは、指名・報酬諮問委員会についてです。江原さんは2016年から同委員会の委員長を務めています。2018年の社長選任までの過程を可能な範囲で教えてください。

江原 この委員会で社長指名に至ったのは昨年初めてです。結果として兵頭さんが選ばれたわけですが、そのプロセスに関して、いろいろと考えるところがありました。重要なのは、多くの方が納得する公平なプロセスで、いかに正しい決断をするのか、ということです。非常に驚いたのですが、当時の社長の中村さんは、私に対して「こうやってほしい」という注文を一切付けませんでした。委員会は5名で構成され、社外取締役がそのうち3名を占めていました。これは私が入る前からそうだったのですが、そもそもそういう構成にしたことに住友商事の決意がある、と思いました。

最終的に兵頭さんを指名しようという結論に至るまでに約14カ月をかけました。最初の4カ月は委員5名で新社長にどういう資質を求めるかについて議論しました。そこ



で合意された四つの資質のうち、重要な一つとしては「『住友の事業精神』を体現できる人」があることが確認されました。後半の10カ月は、候補者を何名かに絞り、距離を置いたところからオブザーブした他、意見交換したり、いろいろな形で各候補者と接する機会をつくりました。

「この日に決める」という時になって、私は委員長として委員の方々に「皆さん一人ひとりが、一候補をちゃんと決めてください」とお願いしました。そして皆さんが名前を出してみたら、全会一致という結果でした。公平性という意味で、非常に良いプロセスだったと思います。

Theme 4 住友商事の強みと課題

佐藤 最後は住友商事の企業価値向上に向けて、その強みや課題についてお聞きしたいと思います。

岩田 当社の特徴の一つは、マテリアリティ経営だと思います。住友商事の社外取締役の話がまだ全くなかった時期に、私がこの会社に関心を持ったのは、国連のSDGsに対して産業界で最もリーディングな企業の1社だったからです。当社では「事業活動を通じて社会課題の解決に貢献していくために何をすべきか」という議論を、外部の専門家の意見も聞きながらまとめあげ、6つのマテリアリティを定めています。

先ほど取締役会では投資案件について時間をかけて議論しているという話がありましたが、個々の投資案件の議論では必ずマテリアリティとの関係がしっかり説明さ

特集 社外取締役対談 at Investor Day 2019

持続的な成長を支えるコーポレートガバナンス

れます。この案件は、どういう形でマテリアリティと関係し、課題解決に資するのか、という説明が全ての案件でされており、そこに「本気」を感じます。

当社は社会課題解決に対して非常に本気で、先進的な企業ではあるのですが、克服が必要な部分もあります。一つは、全ての案件にマテリアリティが紐付いていると言っても、まだまだ後付けであることです。本来はマテリアリティが先にあり、そこから新しい事業やビジネスチャンスを探して、事業とマテリアリティを融合していくのが理想だと思います。そこにはまだ少し距離があると感じています。

もう一つは、6つのマテリアリティが、しばしば重複したり、対立したりすることにどう対処するかです。分かりやすいのが「地球環境との共生」と「地域と産業の発展への貢献」の対立です。そういうマテリアリティの対立関係について、どちらを優先するのか、あるいはその対立を乗り越える道、考え方を探ろうといった議論をさらに進める必要があると思います。

江原 「経営とは何か?」ということを考える時に、一つの考え方は、短期的な目的を重要視するのか、長期的な視点で判断するのか、そのバランスをとっていくことが経営

ではないかと私は思っています。皆さん言葉ではよく「長期的な視点が大切」と言いますが、本当にそのトレードオフを理解しているのか、よくよく考えてみると短期的な業績に目が行っているケースが多々あります。マテリアリティに関しても、長期的な視点で見ればリターンが大きいと思えるものがあれば、追求していくべきだろうと思います。

もう1点、住友商事のチャレンジは、株主・投資家の皆様の関心をもっと引きつける、ということです。日本にはさまざまな商社がありますが、株主・投資家の皆様は其中で「ここをピックアップしよう」と判断しているはずで。例えば、貴重な時間を割いて集まってくださる皆様に「やはり住友商事の説明会は外せないな」と感じていただけるメッセージやコミュニケーション、姿勢をもっと発信すべきですが、それについてはまだ道半ばだ、と思います。必要なのはリーダーとしての自負心と発想です。それを皆様にしっかり提供して、「あそこに行けば商社業界のかなりのものが見える」と感じていただける、そういう姿を追求していただきたい、そう思っています。

佐藤 江原さん、岩田さん、本日はありがとうございました。



質疑応答

パネルディスカッションのあと、会場の株主・投資家の皆様から寄せられた主なご質問と、回答を紹介します。

Q 役員報酬体系の見直しにあたって、どのような点を重視しましたか？

江原 昨年、役員報酬体系を見直した際、評価の軸を何にするのか、定量面と定性面を議論し、定性面の方を多くしました。ここは私がこだわったところで、定性面を増やしたのは、数字だけを追い求める経営は長期的に見ると正しいことにならないかもしれない、という課題意識があったからです。

また、絶対額も見直しました。その理由は二つあります。一つは、良い業績に支えられているということ。もう一つは、経営陣が執行を司っている時に、きちんと報酬を支払

うべきだと考えていることです。これは、将来、会長や相談役になってから報われるという、日本の多くの会社で行われている構造から決別すべき、という考えに基づくものです。

ただし、業績が悪くなれば、当然のことながらトータルの支払額は減る仕組みにしており、株主様の利益との連動性を高めています。報酬水準を1年で一遍に変えるのは無理ですので、3年、あるいは5年という時間の中で進化させていくことを意識しています。

Q 江原さんが就任した当初と比べて、取締役会の運営や方向性で変化を感じることはありますか？

江原 私が社外取締役现就く前からいらっしゃった方々の話を聞くと、以前とは比べ物にならないほど議論が活性化しているとのこと。この3年間に於いても、ここは明らかに進んでいます。実は、社外取締役が一人で率直

に意見を言うのはかなり辛い役割なのですが、二人以上いると、そこには少しは勢いが出てきます。

一人、二人の社外取締役ではできないことも、人数が増えると「いい違い」が生まれるのではないかと思います。

Q ESGへの取り組みは、どのくらい根付いていると思いますか？

岩田 経営者の経営姿勢の中には、すでに相当深く入っていると感じています。ただし、管理職、若い社員、全社的にどのくらいのものになっているのか、まだ私は把握できていません。国内外に関係会社がたくさんありますので、各組織の末端まで本当に一枚岩になっているかとい

うと、努力が必要な面もあると思います。

ですが先ほど述べた通り、まだ足りない部分はあるものの、取締役会レベル、経営会議レベルの本気度は非常に強く感じています。

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。

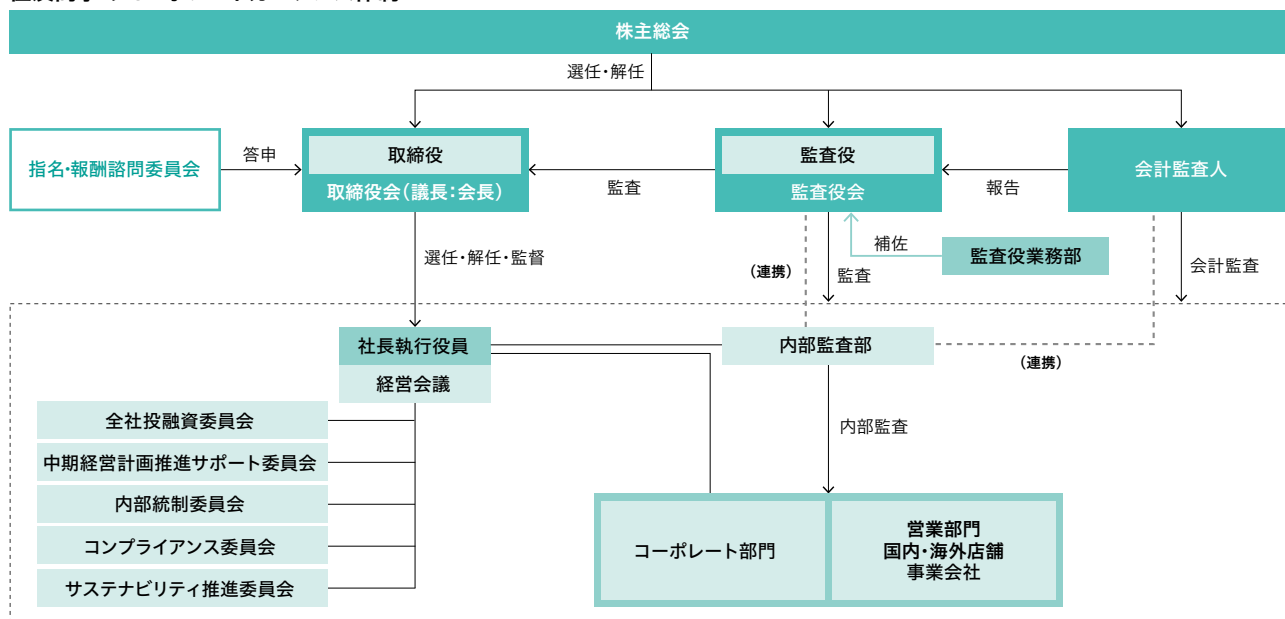
コーポレートガバナンスの体制と特徴

監査役体制の強化・充実によりコーポレートガバナンスの実効性を上げることが最も合理的であると考え、監査役会設置会社制度を採用しています。監査役の過半数を法律又は会計の専門家からなる社外監査役とし、多角的な視点からの監査体制となっています。また、多様な視点から、取締役会の適切な意思決定を図るとともに、監督機能の一層の強化を図ることを目的に、経験や専門性が異なる社外取締役を複数名選任しています。独立性のある社外取締役および社外監査役による経営の監督・監視機能の強化を図ることにより、「経営の効率性の向上」、「経営の健全性の維持」および「経営の透明性の確保」というコーポレートガバナンスの目的をより一層実現できると考えています。

コーポレートガバナンス体制早見表(2019年6月21日現在)

機関設計	監査役会設置会社
取締役	10名(うち社外取締役4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
コーポレートガバナンスの詳細情報(Webサイト)	トップページ>企業情報>コーポレートガバナンス>コーポレートガバナンスについて
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、取締役10名のうち、社外取締役を4名とし、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の強化を図っています。

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、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て、取締役会が業務執行の監督に一層注力できるようにしています。また、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

4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。

社外取締役の専門性・経験と選任理由 新規追加

氏名	選任理由	取締役 在任期間	指名・報酬 諮問委員会 委員	社外取締役の専門性・経験				
				企業経営	投資	金融	法律	政府機関
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	3年	●	●	●	●	—	—
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	2年	●	●	—	●	—	●
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	1年	●	●	—	—	—	●
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	1年	—	—	—	—	●	●

コーポレートガバナンス

指名・報酬諮問委員会の設置 制度見直し

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。2018年度は、同委員会において、社長執行役員の選任・解任に関する方針・手続および取締役会長の選任・解職に関する方針・手続の策定ならびに同委員会の審議事項を見直すとともに、取締役および監査役候補者の指名、経営会議構成員の選任、取締役および執行役員の報酬・賞与の体系・水準などに関する検討を行い、その結果を取締役に答申しました。

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・監査役のトレーニングおよび
情報提供 新規追加

社外取締役・社外監査役に対しては、就任時に、当社グループの「経営理念」、経営方針、事業、財務、組織、中期経営計画およびリスク管理体制などについて説明する機会を設けています。これに加え、取締役および監査役が必要な知識の習得や適切な更新などの研鑽を行えるよう、必要に応じて書籍を配布するとともに、セミナーやe-ラーニングなどの機会も提供しています。

また、「住友の事業精神」への理解を深めるため、原則として社外取締役・社外監査役は就任年度中に住友関連施設を訪問することとしています。さらに、社外取締役には、少なくとも毎年国内1回および海外1回の現場視察の機会を提供しています。なお、2018年度は、国内2回および海外2回の現場視察を実施しました。

取締役会の実効性評価

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分析・評価し、結果の概要を開示しています。2018年度の実効性評価および結果の概要は、以下の通りです。

評価の手法

対象者	取締役全員(11名)および監査役全員(5名)
実施方法	2018年12月～2019年1月にアンケート(回答は匿名)およびインタビューを実施 ※ 実施にあたっては第三者(外部コンサルタント)を活用
評価項目	① 取締役会の構成 ② 取締役会の運営 ③ 取締役会の審議の充実・モニタリング機能の強化 ④ 社外役員への情報提供その他支援の体制 ⑤ 各取締役・監査役自身の取り組み ⑥ 改善施策の評価 など
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およびインタビューの回答内容をもとに、分析した結果を取締役に報告

取締役会の開催に際しては、その都度、社外取締役・社外監査役に対して、取締役会に付議予定の議案を事前に説明しています。また、取締役会による全社的な業務執行状況の適時かつ的確なモニタリングを目的として、中期経営計画の進

捗状況などに加えて、各事業部門の戦略ならびに具体的な取り組みおよびその進捗状況を取締役に定期的に報告しています。

経営会議

業務執行レベルの最高意思決定機関

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、全社的な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。

評価結果の概要

全体的には、取締役会は概ね実効的に機能していると評価されています。

一方、取締役会資料の改善策として実施した、付議案件の要点をまとめた書面（エグゼクティブサマリー）の追加や用語集の作成について、概ね肯定的に評価をされているものの、説明資料（本編）の内容に関して改善の余地があるとの意見がありました。また、全社的な業務執行状況の適時かつ的確なモニタリングの強化策として実施した、各事業部門からの部門戦略および具体的な取り組みとその進捗状況に関する定例報告について、報告内容や審議時間について見直す必要があるとの意見がありました。この他にも取締役会の実効性の向上に向けたさまざまな意見・提言がありました。

2018年度評価における課題への主な取り組み

2018年度の実効性評価において課題として指摘があった左記の課題について、2019年度に、①取締役会資料について、説明資料（本編）中に脚注などで専門用語を解説することや議論のポイントの明確化の徹底を図ること、②全社的な業務執行状況の適時かつ的確なモニタリングのため、経営戦略、経営計画および事業ポートフォリオを重点的に討議すべき事項と位置付け、各事業部門からの部門戦略および具体的な取り組みとその進捗状況に関する定例報告においては、「中期経営計画2020」を推進する上で抱える課題とその解決策・対処方針に焦点を当てて説明すること、また③重点的に議論すべき議案の審議時間をより多く確保し、審議の充実を図るために、議場では案件審議のため重要ポイントに絞った議論を行うことなど、取締役会の実効性をさらに向上させるための改善施策に取り組んでいきます。

コーポレートガバナンス

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、招集通知の発送に先立って当社のWebサイトに英語版とともに掲載しています。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 制度見直し

2019年5月に、過半数が社外取締役で構成される、指名・報酬諮問委員会(委員長:社外取締役)の答申に基づき、取締役会の決議を経て、従来、社長執行役員・取締役会長経験者に対し委嘱していた相談役・名誉顧問制度を見直しました。

今後は相談役・名誉顧問に替え、有期の特別顧問を委嘱することとします。

特別顧問には、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、以下の基本方針に沿って役員報酬制度を策定しています。

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視点での経営をより一層促すものとします。

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ています。
- 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ています。

報酬構成比率(イメージ)



※ 上記の図は一定の会社業績および当社株式の株価をもとに算出したイメージであり、会社業績およ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。

コーポレートガバナンス

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	●	●	●	○
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	●	●	－	－
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 取締役の報酬(賞与を除く)の総額は、2013年6月21日開催の第145期定時株主総会において年額12億円以内(うち社外取締役の報酬については年額6,000万円以内)とすることが決議され、そのうち社外取締役の報酬については、2018年6月22日開催の第150期定時株主総会において年額6,000万円以内から年額1億円以内に改定することが決議されています。また、第150期定時株主総会において、取締役(社外取締役を除く)に対し、当該報酬枠の範囲内で、ストックオプション(ストックオプションとしての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)に代えて譲渡制限付株式報酬および業績連動型株式報酬を付与するための金銭報酬債権を支給することが決議され、その上限金額を譲渡制限付株式報酬については年額1億3,000万円以内、業績連動型株式報酬については年額4億3,000万円以内(合計年額5億6,000万円以内)とすることが決議されています。すなわち、取締役の「例月報酬」「譲渡制限付株式報酬」および「業績連動型株式報酬」(上記●印)の限度額は年額12億円(うち社外取締役の報酬については年額1億円)となります。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、取締役会長およ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および発行又は処分をされる当社普通株式の総数の上限は、以下の通りです。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。

報酬の種類	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。

2018年度に関わる役員報酬等の内容

区分	取締役(うち社外取締役)	監査役(うち社外監査役)
対象人数(名)	14 (5)	6 (3)
報酬等の総額(百万円)	1,026(67)	125(38)
報酬等の内訳 (百万円)	例月報酬	125(38)
	取締役賞与	— (—)
	ストックオプション	— (—)
	譲渡制限付株式報酬(リストラクテッド・ストック)	— (—)
	業績連動型株式報酬(パフォーマンス・シェア・ユニット)	— (—)

※1 2019年3月末現在の人員数は、取締役11名(うち社外取締役5名)、監査役5名(うち社外監査役3名)です。

※2 当社には、使用人を兼務している取締役はいません。

※3 上記「取締役賞与」は、2019年6月21日開催の第151期定時株主総会において決議された当期末時点の取締役5名に対する支給額の上限を記載しています。

※4 上記「ストックオプション」は、第12回新株予約権(株式報酬型)(2017年7月31日発行)を付与するにあたり、当事業年度に費用計上した金額を記載しています。なお、2018年6月22日開催の第150期定時株主総会決議に基づく譲渡制限付株式報酬および業績連動型株式報酬の導入により、2018年以降、ストックオプション(ストックオプションとしての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)の新たな発行は行わないこととしています。

※5 上記「譲渡制限付株式報酬」は、2018年6月22日開催の第150期定時株主総会決議に基づき付与した譲渡制限付株式報酬として当事業年度に費用計上した金額を記載しています。

※6 上記「業績連動型株式報酬」は、2018年6月22日開催の第150期定時株主総会決議に基づき、2021年に交付する株式の見込数に応じた金銭報酬債権の支給見込額を算定し、当事業年度に費用計上すべき金額を記載しています。

※7 取締役の報酬(賞与を除く)の総額は、2013年6月21日開催の第145期定時株主総会において年額12億円以内(うち社外取締役の報酬については年額6,000万円以内)とすることが決議され、そのうち社外取締役の報酬については、2018年6月22日開催の第150期定時株主総会において年額6,000万円以内から年額1億円以内に改定することが決議されています。また、第150期定時株主総会において、取締役(社外取締役を除く)に対し、当該報酬枠の範囲内で、ストックオプション(ストックオプションとしての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)に代えて譲渡制限付株式報酬および業績連動型株式報酬を付与するための金銭報酬債権を支給することが決議され、その上限金額を譲渡制限付株式報酬については年額1億3,000万円以内、業績連動型株式報酬については年額4億3,000万円以内(合計年額5億6,000万円以内)とすることが決議されています。

※8 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。

※9 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。

政策保有株式 方針見直し

純投資目的以外の目的で上場株式を保有するにあたっては、個別銘柄ごとに資本コストとの比較をはじめ投資採算という観点に立ち、投資先企業との取引関係の維持・強化による中長期的な収益の拡大につながるかどうかなど、さまざまな検討を十分に行った上で、保有意義を見直し、その内容を毎年取締役会に報告します。その結果、保有意義が認められない株式については縮減方針とします。

議決権行使にあたっては、社内ガイドラインに基づき、投資

先企業および当社の中長期的な企業価値、株主価値の向上につながるかどうかという観点に立ち、定量・定性の両面からさまざまな検討を十分に行った上で、総合的に判断し、各議案について適切に議決権を行使することとしています。

当社の株式を純投資目的以外の目的で保有している会社から当該株式の売却などの意向が示された場合には、原則としてこれを尊重し、取引関係にも影響を及ぼしません。

企業年金

当社は、金融市場・投資の経験を有する人材を運用担当者として配置し、年金資産の運用管理を行っています。運用委託先の選定に際しては、運用実績ならびにガバナンスを含めた管理体制を十分チェックするとともに、運用開始後もこれらを定期的にモニタリングしています。

また、年金の運用実績および財政状態については、人材・総務・法務担当役員(Chief Administration Officer)を委員長とし、人事、財務、経理各組織の責任者からなる年金運営委員会で検証の上、経営会議に報告するとともに加入者へも開示しています。

役員一覧

2019年6月21日時点、執行役員は2019年7月1日時点

■ 所有株式数(2019年3月31日現在) ■ 取締役会出席回数(2018年度)

取締役

中村 邦晴

取締役会長

■ 124,200株
■ 20回/20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

■ 39,800株
■ 16回/16回



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)

高畑 恒一

代表取締役

■ 47,100株
■ 20回/20回



1978年 4月 当社入社
2019年 4月 代表取締役 副社長執行役員
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

■ 14,252株
■ 16回/16回



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)

南部 智一

代表取締役

■ 46,400株
■ —



1982年 4月 当社入社
2019年 6月 代表取締役 専務執行役員
メディア・デジタル事業部門長 CDO(現職)

清島 隆之

代表取締役

■ 16,000株
■ —



1984年 4月 当社入社
2019年 6月 代表取締役 常務執行役員
コーポレート部門 人材・総務・法務担当役員
CAO・CCO(現職)

社外取締役

江原 伸好 独立役員 社外取締役  0株 20回／20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)
石田 浩二 独立役員 社外取締役  0株 20回／20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) ^{※1} 2011年 6月 日本銀行政策委員会審議委員(2016年 6月退任) 2016年 7月 有限責任 あずさ監査法人 経営監理委員会委員 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) ※1 2007年10月に、三井住友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。
岩田 喜美枝 独立役員 社外取締役  0株 16回／16回	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 2007年 4月 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 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(2018年 6月退任) 公益財団法人21世紀職業財団 会長(2018年 6月退任) 2013年 9月 内閣府 消費者委員会委員 2015年 10月 東京都監査委員(現職) 2016年 3月 キリンホールディングス株式会社 社外取締役(2019年 3月退任) 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(2019年 4月退任) 2018年 6月 当社社外取締役(現職) 2019年 6月 株式会社りそなホールディングス 社外取締役(現職)
山崎 恒 独立役員 社外取締役  0株 16回／16回	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)

役員一覧

■ 所有株式数(2019年3月31日現在) ■ 取締役会出席回数(2018年度) ○ 監査役会出席回数(2018年度)

監査役

細野 充彦 常任監査役(常勤) ■ 38,500株 ■ — ○ — 	1981年 4月 当社入社 法務部 1994年 5月 欧州総支配人付(ロンドン) 1999年 6月 法務部長付 2007年 11月 法務部長付 兼 文書総務部長付 2008年 8月 文書総務部長 2011年 4月 理事 文書総務部長 2013年 4月 執行役員 法務部長 2015年 4月 執行役員 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) 法務部長	2015年 8月 執行役員 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) 2016年 4月 常務執行役員 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) 2019年 4月 顧問 2019年 6月 常任監査役(現職)
村井 俊朗 監査役(常勤) ■ 7,400株 ■ 16回/16回 ○ 12回/12回 	1980年 4月 当社入社 燃料開発室 1985年 7月 炭素部 1994年 9月 英国住友商事 2000年 9月 炭素部長付 2002年 4月 炭素部 炭素製品チーム長 2005年 5月 炭素部 副部长 2006年 10月 炭素部長 2010年 4月 北米住友商事グループ 北米資源・エネルギーグループ長 (ピッツバーグ) 北米住友商社会社事務従事 同社ピッツバーグ店長	2012年 4月 北米住友商事グループ 北米資源・エネルギーグループ長 (ニューヨーク) 北米住友商社会社事務従事 兼 同社ピッツバーグ店長 2013年 8月 北米住友商事グループ 北米資源・エネルギーグループ長 (ニューヨーク) 北米住友商社会社事務従事 2014年 4月 理事 資源第一本部長 2016年 4月 執行役員 資源第一本部長 2018年 4月 顧問 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) ■ 13,600株 ■ 19回/20回 ○ 17回/17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 ■ 20回/20回 ○ 17回/17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 ■ 20回/20回 ○ 17回/17回 	1974年 11月 監査法人太田哲三事務所^{※2}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^{※2} 代表社員 2006年 6月 新日本監査法人^{※2} 常任理事 2008年 8月 新日本有限責任監査法人^{※2} 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) ※2 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

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

専務執行役員

杉森 正人

株式会社ジュピターテレコム
取締役 副社長執行役員

南部 智一

メディア・デジタル事業部門長
CDO

古場 文博

金属事業部門長

上野 真吾

資源・化学品事業部門長

岡 省一郎

輸送機・建機事業部門長

常務執行役員

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

小川 英男

内部監査部長

御子神 大介

東アジア総代表、
中国住友商事グループCEO、
中国住友商會社社長

秋元 勉

インフラ事業部門長

石田 將人

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

田中 恵次

国内担当役員、関西支社長

清島 隆之

コーポレート部門
人材・総務・法務担当役員
CAO・CCO

中島 正樹

米州総支配人、
米州住友商事グループCEO、
米州住友商會社社長

塩見 圭吾

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會社社長

爲房 孝二

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)

執行役員

諸岡 礼二

三井住友ファイナンス&リース株式会社
取締役専務執行役員

船越 豊明

インフラ業務部長

福田 康

物流インフラ事業本部長

坂本 好之

資源・化学品業務部長

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

ジュピターショップチャンネル株式会社
代表取締役社長

仲野 真司

アジア大洋州総支配人補佐、
タイ住友商會社社長、
スミ・タイ・インターナショナル会社社長
アジア大洋州住友商會社
ビエンチャン事務所長

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、
米州住友商會社副社長 兼 CFO

加藤 真一

自動車モビリティ事業本部長
モビリティサービス事業第二部長

東野 博一

生活・不動産業務部長

松崎 治夫

米州総支配人補佐、南米支配人、
ブラジル住友商會社社長

犬伏 勝也

国内担当役員補佐、中部支社長

向田 良徳

財務部長

菅井 博之

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(経理担当)、
主計部長

有友 晴彦

資源第二本部長

石田 英二

リース・船舶・航空宇宙事業本部長

吉田 伸弘

輸送機・建機業務部長

小池 浩之

メディア・デジタル業務部長

和田 知徳

生活・不動産事業部門長補佐

内部統制に関する取り組み

基本方針・体制

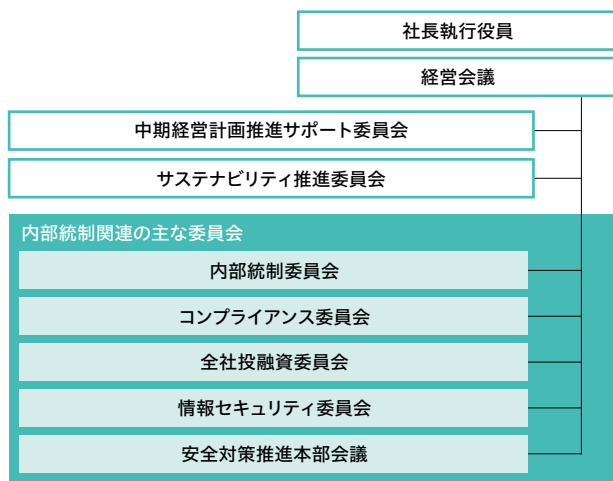
内部統制の基本的な考え方(定義・目的)

住友商事グループは、六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

基本方針・体制

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し、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、上司および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。

「住友商事グループ・コンプライアンス・ポリシー」の制定

左記コンプライアンスの基本方針を住友商事グループ全体に明確に示すために、従来の当社の「コンプライアンス指針」を踏まえ、グループ全体に適用される指針として「住友商事グループ・コンプライアンス・ポリシー」を2019年3月に制定しました。また、セミナーなどの継続的な啓発活動を通じ、このポリシーのグループ全体への浸透・徹底を図っています。

コンプライアンス管理体制

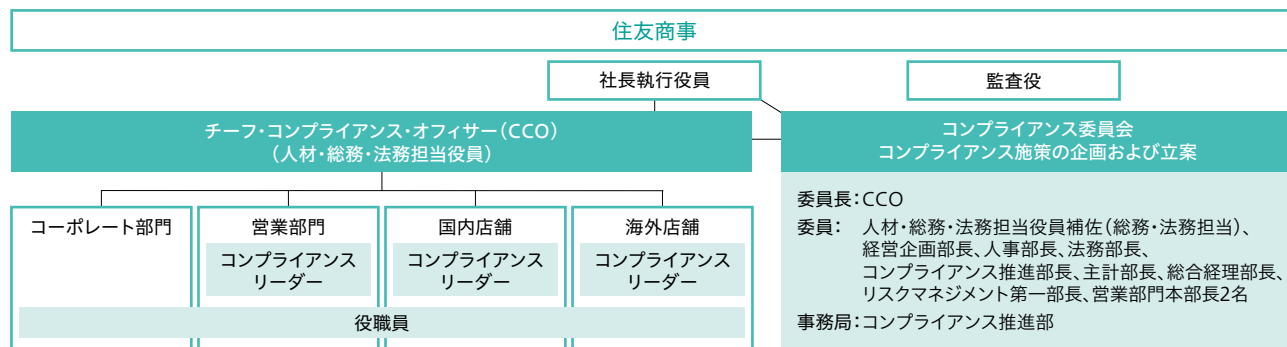
当社は、コンプライアンスに関する最高責任者としてチーフ・コンプライアンス・オフィサーを置いています。また、コンプライアンス施策の企画および立案を担うコンプライアンス委員会には、コーポレート部門の部長のみではなく、営業部門の本部長を加えるなど、当社グループ全体を見据えた施策を多面的に検討するための体制を整備しています。

「住友商事グループ・コンプライアンス・ポリシー」は、複数言語に翻訳の上、当社Webサイトに掲載しています。

<https://www.sumitomocorp.com/jp/-/media/Files/hq/about/governance/compliance/compliance-policy.pdf?la=ja>



コンプライアンス管理体制



スピーク・アップ制度

■ スピーク・アップ制度の継続的な運用改善

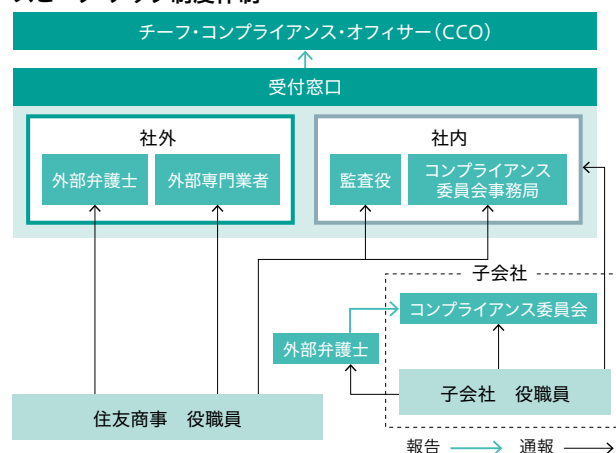
コンプライアンスに関する問題が生じた場合には、「即一報」の他、受付窓口を通じてチーフ・コンプライアンス・オフィサーに連絡できるスピーク・アップ制度を設置しています。

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、制度運用をより詳細に示した社内ルールを制定し、情報受付窓口として新たに外部専門業者を起用した他、制度概要と連絡先を記載した「スピーク・アップ・カード」の配布および社内セミナーなどを通じて、同制度のさらなる利用促進を図っています。

■ 「SC Global Speak-Up」制度の運用開始

国内外問わず、グループ各社の役職員が通報することが可能なグループ・ベースのスピーク・アップ制度も新たに設置し、運用を開始しています。

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

コンプライアンスに関する問題が生じた場合に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が中心となり、国内外の関係部署とも連携し、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取りまとめた上で分析し、今後のコンプライアンス関連施策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特に重要な事項を解説した「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。

内部統制に関する取り組み

■ 贈収賄・腐敗防止への取り組み

当社グループでは、贈賄や不正な利益供与など、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、当社は「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・招へい・寄付および代理店の起用に関するルールを定めています。また、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、贈収賄・腐敗防止に関する社内ルール、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。こうしたルールやマニュアルは、

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、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、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、取引先や関係者の皆様に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、当社の営業活動を投資と商取引に大別の上、それぞれ

れに固有のリスクファクターおよび双方に共通するリスクファクターを洗い出して管理しています。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、当社は経営トップの主導のもとリスクマネジメントの進化に取り組んでいます。

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

業績安定

計画と実績の乖離を少なくして
安定収益を確保する

体質強化

リスクを体力(株主資本)の範囲内に収め、
リスク顕在化の場合にも事業に
支障を来さないようにする

信用維持

法令遵守などの
社会的な責任を果たし、
信用を維持する

投資活動におけるリスク

投資リスク
収益変動

商取引におけるリスク

信用リスク

市場リスク
商品価格、金利、為替変動

カントリーリスク

環境リスク

安全保障貿易管理に関するリスク

税務リスク

ITリスク

労務リスク

災害リスク

など

集中リスク

- カントリーリスク管理制度による国・地域ごとのエクスポージャー管理
- 資源・エネルギー上流案件のエクスポージャー管理
- 主要市況性商品のエクスポージャー管理

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あたっては、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」の三つに分類。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

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

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

「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」

内部統制に関する取り組み

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

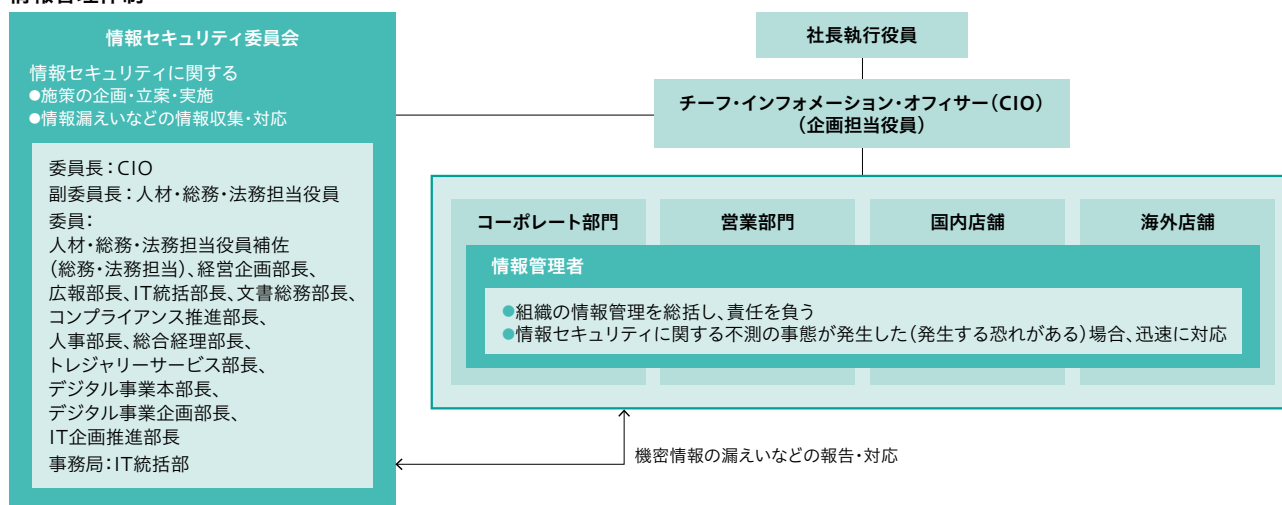
当社は、情報セキュリティの重要性を認識し、チーフ・インフォメーション・オフィサー（CIO）を委員長とする情報セキュリティ委員会を中心に、関連規程を整備した上で情報資産の適切な管理に努めています。2017年10月には「情報セキュリティ基本方針」を制定しました。

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。

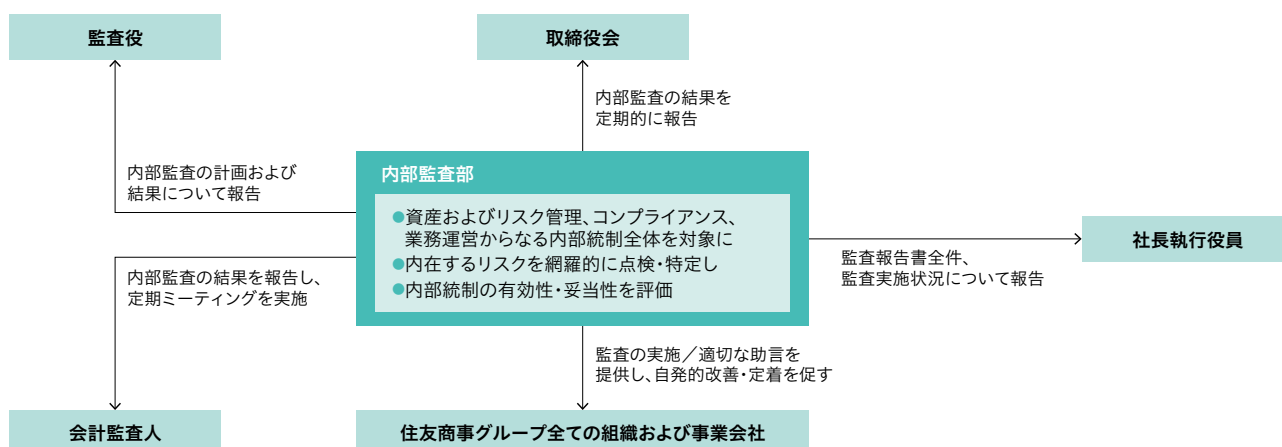
情報管理体制



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。