

PART 4 ガバナンス

深化する 価値創造の「礎」

企業が事業環境の変化に適応し、持続的に価値を創造していくためにはその「礎」となるコーポレートガバナンスの深化を図っていくことが重要です。住友商事は、「ガバナンスの高度化」を重点施策と位置付け取締役会の実効性の向上などに取り組んでいます。

社外取締役メッセージ	93
コーポレートガバナンス	96
役員一覧	102
内部統制に関する取り組み	105

社外取締役メッセージ

さらなるコーポレートガバナンス強化に向けて、各分野で深い見識と豊かな経験を持つ社外取締役が多様な視点から語ります。

環境変化に適応し ガバナンスの強化を進めていきます

社外取締役
江原 伸好



住友商事の社外取締役に就任して早4年となります。社外取締役は株主の代理人であるという持論を体現すべく、経営陣・幹部の方々とは信頼関係を醸成しつつ、常にポジティブな緊張感を持続することを意識してきました。

「組織の活性化・ダイナミックな人材育成」は、取締役会で議論されている重要なテーマの一つであり、指名・報酬諮問委員会でも活発な議論が交わされています。2018年からの報酬体系の大幅な見直しの結果、報酬レベルの改定、一段と踏み込んだ成果主義の導入がなされました。これらの変化が、組織の投資判断能力を高め、さらなる付加価値を創出す

る原動力となります。総合商社のビジネスモデルにますます投資機能の充実が求められる環境下、こうした人事評価制度の充実こそが当社の希求する新しい組織にとっては不可欠です。

2020年は新型コロナウイルス感染拡大という前例のない事態が勃発しましたが、未曾有のチャレンジはいつの時代にも起き得るものです。当社が、いかなるショックをも吸収し、ビジネス環境のあらゆる変化へ適応できるようになるためにも、コーポレートガバナンスのさらなる強化が必要です。この実現に向けて、微力ながら社外取締役としてより一層邁進してまいります。

属性のみならず経験や専門分野も含めた ダイバーシティが重要です

社外取締役
岩田 喜美枝



取締役会の構成にダイバーシティが求められるのは、多様な価値観や経験・専門性を踏まえた活発な議論を経て、最適な経営判断をするためです。「住友商事コーポレートガバナンス原則」においても、「取締役会は、経験、知識、専門性、性別等において多様性を持つ構成とする」ことを謳っています。

ダイバーシティと聞くと、まず性別や国籍など「属性」の多様性が思い浮かびます。属性の多様性が求められるのは、属性が違えば価値観、経験、専門性などが異なる可能性が高いからです。当社は私を含め2人の女性社外取締役がいるものの、社内取締役や監査役には女性は存在しません。外国人の取締役・監査役もいません。女性や外国人が増えて取締役会

の属性が多様化することで、執行役員や社員の多様性の実現にも寄与するものと考えます。

一方、属性の多様性と同等に、あるいはそれ以上に重要なのは、経験や専門分野の多様性です。当社が株主総会の招集通知などでスキルマトリックスを公表しているのは、その重要性を認識しているからです。その時々を経営課題に応じてマトリックスを見直していますが、今後継続すべきだと考えます。

上記のように、取締役会におけるダイバーシティの推進を通じて、実効性をさらに高めていきます。

取締役会の一層の実効性向上を目指し オフサイトセッションで議論を深めています

社外取締役
石田 浩二



ここ数年は毎年、外部機関による取締役会の実効性評価を行っております。取締役会メンバー全員の自己評価によるアンケートやインタビューを実施し、取締役会の実効性を評価して、必要な施策を取締役会の運営に反映するものです。アンケートの自由意見とインタビューでは、社内・社外の取締役や監査役から取締役会の実効性向上へ向けてのさまざまな意見・提言がなされております。これらの意見や提言は、取締役会メンバーのそれぞれのバックグラウンドなどを反映して多岐にわたっており、直ちに集約していくのは難しいものであります。一方でこれらの意見などのものとなる問題意識

そのものは、いくつかの項目に集約されてきております。

そこで「取締役会における多様性の確保」や「取締役会におけるモニタリング機能の強化」などの問題意識について、取締役会メンバーによるオフサイトセッションを逐次開催し、個別に議論を深めていくこととしております。これらの議論を通じて、今後対処すべき方向についての意見の集約を図って具体的施策に反映し、実行してまいります。私も取締役の一員として、これらの議論に積極的に参加しております。この試みが早期に成案を得て施策に反映され、取締役会の実効性の一層の向上が図られるよう願っております。

柔軟な運営や機敏な改善によって 当社の取締役会は進化し続けています

社外取締役
山崎 恒



取締役に就任して2年が経過しました。法曹界に長く身を置いた私にとって初めての経験であり、現実の取締役会は、経済・経営用語などに戸惑いを覚えつつも毎回新鮮であり、好奇心をかき立てられるものでした。しかも、取締役会自体も変わってきています。その一端を紹介します。

まず、運営が柔軟で、意見が即座に取り入れられ、機敏な改善改革が行われています。参加当初から自由闊達な質疑応答・議論には感動していますが、それだけに長時間化していました。それを細かい質疑は事前説明で済ませ、当日は本質的な議論を中心とすることで、より密度の濃いものとなっています。また、当初、社内取締役と社外取締役が相対するよ

うな席の配置でしたが、議長と社長以外はクジを引いて座るようになった結果、弾がどこから飛んでくるか分からない全方位的なものとなり、議論の活性化に寄与しています。さらに、経営会議の議論が冒頭で紹介され、問題がより浮き上がるようになってきました。最近では、取締役会終了後にオフサイトセッションとして、気候変動など時宜に合ったテーマで、自由な議論ができるようになりました。

このように、進化し続ける取締役会の中にあつて、私自身も、感銘を受けた「自利利他公私一如」をはじめとする「住友の事業精神」のもと、知識・経験を総動員して、住友商事の発展のため微力を尽くしていきたいと思っております。

社外取締役メッセージ



情報通信業界で培った事業経験や視点を活かして
企業価値向上に尽力します

社外取締役
井手 明子

当社の社外取締役就任にあたり、各事業部門やコーポレート部門からオリエンテーションを受けて感じたことは、総合商社のビジネスが大きく変わってきており、今後もその変革を加速していこうとしていることでした。2019年に創立100周年を迎え、次の100年に向けて新たな一歩を踏み出す時期に、その変革、進化に関与できることにやりがいを感じています。

当社は中期経営計画2020で、デジタルトランスフォーメーション(DX)を推進することにより、既存事業のパリ्यूアップや新しいビジネスの創出に取り組んでいます。これは、私が40数年身を置いていた情報通信業界が、さまざまな産業と

ICT(情報通信技術)を掛け合わせることで、新たなビジネスモデルの創出や生産性向上を図り、社会的な課題を解決することを目指していたことと通底するものがあるように思います。

コロナ禍により、産業や社会が大きな影響を受けることは不可避な現状ですが、当社が、住友の事業精神の一つである「自利利他公私一如」を受け継いで、さまざまな社会的課題の解決に貢献する存在であることを期待しています。

社外取締役の一人として、これまでの事業経験や、多様な視点、価値観を経営に活かし、当社の企業価値向上に尽力したいと思います。

社外取締役の専門性・経験と選任理由

氏名	選任理由	取締役 在任期間	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	情報・通信
江原 伸好	米系投資銀行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	4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	3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	2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	2年	-	-	-	●	●	-
井手 明子	長年にわたり大手通信事業者において要職を歴任し、グループ会社の経営者や親会社(持株会社)の常勤監査役を務めるなど、情報・通信、企業経営やコーポレートガバナンスなどに関する広範な知識と豊富な経験	新任	●	-	-	-	-	●

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

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あり、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、株主を含めた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継続的な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

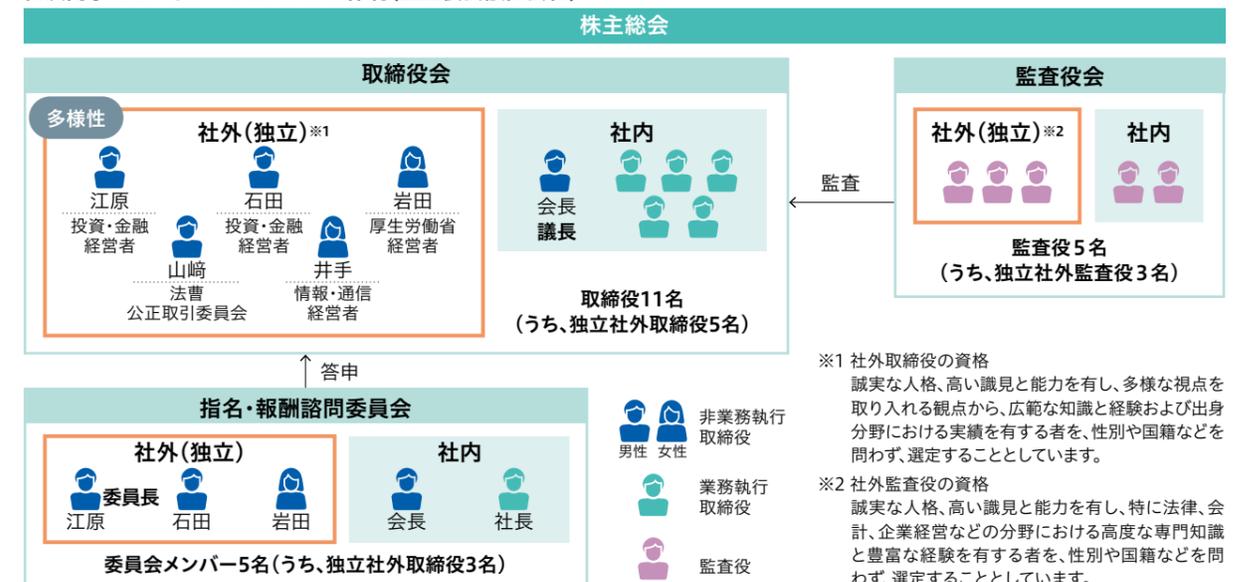
当社では、監査役会設置会社制度のもと、独立性のある社外取締役および社外監査役の選任ならびに独立社外取締役を主要な構成員とする指名・報酬諮問委員会の設置により経営の監督・監視機能を強化するとともに、執行役員制度の導

入・経営会議の設置などによる意思決定や業務執行の迅速化・効率化を図るなど、実効性のあるコーポレートガバナンス体制を構築しています。

コーポレートガバナンス体制早見表(2020年6月19日現在)

機関設計	監査役会設置会社
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
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(監査役会設置会社)



コーポレートガバナンス

「経営の効率性の向上」と「経営の健全性の維持」のための仕組み

取締役および取締役会

取締役会の構成・社外取締役の選任

取締役会は、十分な議論と迅速かつ合理的な意思決定を行うにあたり適切な人数で構成するとともに、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11名のうち、社外取締役を5名選任し、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っています。各社外取締役は、東京証券取引所などが定める独立性に関する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。

取締役会での審議の充実、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。また、各事業部門の部門戦略の進捗状況および課題ならびに課題への対応方針に関する報告を受け、当該課題に焦点を当てて審議することで、執行に対するモニタリング機能のさらなる強化を図っています。これに加え、主要な委員会の活動報告、市況変動リスクやカントリー・リスクなどの集中リスクに関わるポートフォリオ報告などを受け、会社全体の執行状況について定期的にモニタリングしています。さらに、取締役会での審議のより一層の充実のため、取締役会オフサイトセッションにおいて、経営方針・計画、ESG(環境・社会・ガバナンス)を含むさまざまな重要経営課題について自由闊達な議論を行っています。

取締役会長・社長執行役員の職務の分離および

在任期間の制限

相互牽制の観点から、原則として、取締役会長および社長執行役員を置くこととし、これらの役位の兼務は行わないこととしています。取締役会長は、取締役会を招集し、その議長となる他、対外活動に従事します。また、経営の監督を行い、日常業務に関与せず、代表権もありません。さらに、取締役会長および社長執行役員の在任期間は、原則としてそれぞれ6年までと定めています。これにより、経営トップが長期間交代しないことでガバナンス上の弊害が発生する可能性を排除しています。

取締役会の諮問機関の設置

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る「指名・報酬諮問委員会」(委員長:社外取締役)を設置しています。同委員会は、①社長執行役員の選任・解任の方針・手続、②取締役会長の選定・解職の方針・手続、③取締役および監査役への指名基準、④社長執行役員の選任・解任(社長の後継者指名を含む)、⑤取締役および監査役候補者の指名(代表取締役・役付取締役の決定を含む)、⑥経営会議構成員の選任、⑦取締役および執行役員の報酬・賞与の体系・水準ならびに監査役への報酬、⑧顧問制度に関する検討を行い、その結果を取締役に答申します。

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 ▶P96参照	社外

2019年度取締役会・オフサイトセッションの主な議論のテーマ(重要経営課題および各種委員会活動)

経営計画
<ul style="list-style-type: none"> ● 中期経営計画2020の進捗レビュー ● Post中期経営計画2020に向けた論点と方向性 ● 部門定例報告(部門戦略の進捗、課題と対処方針)
ESG関連
<ul style="list-style-type: none"> ● サステナビリティ経営の高度化 ● 気候変動問題に対する方針 ● 住友商事グループの人権方針 ● 英国Modern Slavery Act 2015 ● 「住友商事コーポレートガバナンス原則」改定 ● 取締役会実効性評価の結果報告、改善施策
各種委員会活動報告
コンプライアンス委員会、IR委員会、サステナビリティ推進委員会など

取締役・監査役へのトレーニングおよび情報提供

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。この他、取締役および監査役に対して、外部専門機関による研修の機会を提供しています。



社外取締役・社外監査役によるキリウ*での現場視察
※自動車部品の製造事業会社

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。

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。

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。

2019年度の取締役会の実効性評価および結果の概要は、以下の通りです。

取締役会の実効性のさらなる向上への取り組み(PDCAサイクル)



※ 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自身の取り組み、⑥前年度の改善施策の評価などを含む。自由記載欄あり。

コーポレートガバナンス

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。

監査役および監査役会

監査役体制の強化・充実

監査役会は、社内の常勤監査役2名と社外の非常勤監査役3名の5名で構成されています。社外監査役のうち2名はそれぞれ検事総長、大阪高等裁判所長官の経歴を持つ法律家、1名は財務および会計に関する相当程度の知見を有する公認会計士です。いずれの社外監査役も、東京証券取引所などが定める独立性に関する基準および当社が定める独立性に関する基準を満たしています。

監査役などと意思疎通や情報交換を図り、必要に応じて子会社から事業の報告を受けています。

監査役職務を補佐する専任組織として、監査役業務部(4名)を設置し、監査役業務部所属者の人事評価および人事異動については監査役が関与しており、監査役業務部所属者の取締役からの独立性を確保しています。

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。

監査役監査の実効性の確保

監査役は、取締役会その他重要な会議に出席し、取締役および社員などからその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求め、重要な決裁書類などを閲覧し、本社および主要な事業所において事業および財産の状況を調査しています。また、子会社については、子会社の取締役および

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、開示内容の充実にも努めるべく、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し、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。このように招集通知を早期に送付し、掲載することで、株主・機関投資家が議案内容を検討する時間を十分に確保しています。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。なお、2020年は、当日ご来場いただけない株主向けに同時配信を実施しました。

相談役・顧問など

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

役員報酬等の決定プロセス

取締役の報酬等(業績連動賞与を除く)については、株主総会にて決議された限度額の範囲で、取締役会にて決定しています。取締役会決議にあたっては、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る指名・報酬諮問委員会にて内容が検討され、その結果を取締役に答申することにより、透明性および客観性を一層高めるよう努めています。

業績連動賞与については、業績との連動性が高いことから、毎年株主総会において、取締役会で決定した連結業績に連動する算定方法に基づき算出される金額を支給する旨およびその限度額についてご承認いただいています。業績連動賞与の各役員への配分(個人評価)については、社長が各役員との面談を経て決定し、その結果を指名・報酬諮問委員会に報告しています。

また、監査役の報酬等については、指名・報酬諮問委員会にて審議の上、株主総会にて決議された限度額の範囲内で、個々の報酬について監査役の協議により決定しています。

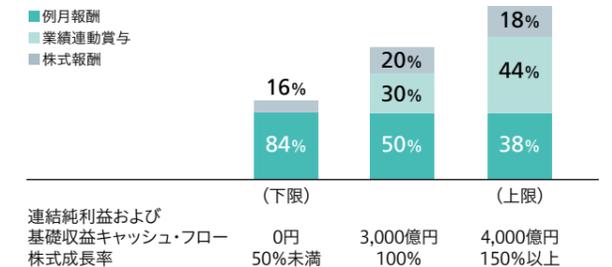
式報酬(譲渡制限付株式報酬および業績連動型株式報酬)の割合などを適切に設定することにより、持続的な成長に向けた健全なインセンティブとして機能するものとします。

- 当社グループの経営戦略と業績連動賞与の関連性を重視することにより、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、株主価値との連動性を重視することにより、中長期的な事業ポートフォリオの最適化や企業価値向上に向けた取り組みを促進するとともに、株主との一層の価値共有を進めるものとします。

業務執行取締役・執行役員の報酬水準および報酬構成比率

- 外部専門機関による客観的な報酬市場調査データ(ウイリス・タワーズワトソン社の「経営者報酬データベース」)などを参考に、当社の経営環境や経営戦略・人材戦略を踏まえ、適切な報酬水準および報酬構成比率を設定しています。
- 業務執行取締役の報酬構成比率は、連結純利益および基礎収益キャッシュ・フローが3,000億円、株式成長率が100%を達成した場合に、例月報酬、業績連動賞与および株式報酬がそれぞれ50:30:20となるように設定しています。業績達成シナリオごとのイメージは、以下の通りです。

報酬構成比率(イメージ)



役員報酬等の基本方針および体系

取締役および監査役の報酬等の内容の決定については、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

- 当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を牽引する優秀な経営人材を保持・獲得するため、競争力のある報酬水準に設定します。
- 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

「情報開示方針」は、当社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>



コーポレートガバナンス

役員の報酬体系

●は、それぞれの報酬等の支給対象者を示します

報酬等の種類	支給対象			
	業務執行取締役／執行役員※1	取締役会長※2	社外取締役※3	監査役※4
固定 例月報酬	●	●	●	●
変動 業績連動賞与	●	-	-	-
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 業務執行取締役および執行役員の報酬は、「例月報酬」「業績連動賞与」「譲渡制限付株式報酬」および「業績連動型株式報酬」により構成されています。
 ※2 取締役会長の報酬は、「住友商事コーポレートガバナンス原則」にて定めている通り、経営の監督を主たる役割としていることから、「例月報酬」に加え、株主価値の向上に資する「譲渡制限付株式報酬」および「業績連動型株式報酬」により構成されています。
 ※3 社外取締役の報酬は、高い客観性・独立性をもって経営を監督する立場にあることから、固定報酬（「例月報酬」）のみで構成され、毎月定額を支給します。
 ※4 監査役報酬は、高い客観性・独立性をもって経営を監査および監督する立場にあることから、固定報酬（「例月報酬」）のみで構成され、毎月定額を支給します。

その他「役員報酬」の詳細は当社Webサイトをご参照ください。
<https://www.sumitomocorp.com/ja/jp/about/governance/detail/remuneration>



政策保有株式

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、規約型確定給付企業年金制度を採用しています。また、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、CAO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

2020年6月19日時点、執行役員は2020年7月1日時点

■ 所有株式数(2020年3月31日現在) ■ 取締役会出席回数(2019年度)

取締役



中村 邦晴
 取締役会長
 ■ 138,100株
 ■ 16回/16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※1
 2018年 6月 取締役会長(現職)



兵頭 誠之
 代表取締役
 ■ 62,700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)



南部 智一
 代表取締役
 ■ 58,100株
 ■ 13回/13回
 1982年 4月 当社入社
 2020年 4月 代表取締役 副社長執行役員
 メディア・デジタル事業部門長 CDO※2(現職)



山埜 英樹
 代表取締役
 ■ 21,452株
 ■ 16回/16回
 1983年 4月 当社入社
 2020年 4月 代表取締役 専務執行役員
 コーポレート部門 企画担当役員
 CSO・CIO※3(現職)



清島 隆之
 代表取締役
 ■ 24,500株
 ■ 13回/13回
 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※4(現職)



塩見 勝
 代表取締役
 ■ 14,100株
 ■ -/-
 1985年 4月 当社入社
 2020年 6月 代表取締役 常務執行役員
 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※5(現職)

※1 CEO: Chief Executive Officer ※2 CDO: Chief Digital Officer ※3 CSO: Chief Strategy Officer CIO: Chief Information Officer
 ※4 CAO: Chief Administration Officer CCO: Chief Compliance Officer ※5 CFO: Chief Financial Officer

役員一覧

■所有株式数(2020年3月31日現在) ■ 取締役会出席回数(2019年度) ○ 監査役会出席回数(2019年度)

社外取締役



江原 伸好 独立役員
社外取締役
0株
16回/16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
1988年10月
ゴールドマン・サックス・
アンド・カンパニー パートナー
(1999年5月退任)
1999年1月
ユニゾン・キャピタル(株)
代表取締役
(2020年1月退任)
2016年6月
当社 社外取締役(現職)
2020年2月
ユニゾン・キャピタル(株)
パートナー(現職)



石田 浩二 独立役員
社外取締役
0株
16回/16回

1970年5月
(株)住友銀行 入行
2004年4月
(株)三井住友
フィナンシャルグループ
代表取締役 専務取締役
(2005年6月退任)
2005年6月
同社 常任監査役
(2006年6月退任)
(株)三井住友銀行
監査役(2006年6月退任)
2007年10月
三井住友ファイナンス&リース(株)
代表取締役社長
(2011年6月退任)
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)



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
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)
2008年6月
(株)資生堂
代表取締役 執行役員副社長
(執行役員副社長2012年
3月退任)
(代表取締役 2012年6月退任)
2012年7月
日本航空(株)
社外取締役
(2018年6月退任)
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)
社外取締役
(2019年3月退任)
2018年6月
当社 社外取締役(現職)
2019年6月
(株)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
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)東京商品取引所
社外取締役
(2019年12月退任)
2020年6月
(株)かんぽ生命保険
社外取締役(現職)



井手 明子 独立役員
社外取締役
0株
--/--

1977年4月
日本電信電話公社
(現:日本電信電話(株))入社
2012年6月
(株)エヌ・ティ・ティ・ドコモ
(現:(株)NTTドコモ)
執行役員 情報セキュリティ部長
2013年5月
らでいっしゅぼーや(株)
代表取締役社長
(2014年5月退任)
2013年6月
(株)エヌ・ティ・ティ・ドコモ
(現:(株)NTTドコモ)
執行役員
コマース事業推進担当
(2014年6月退任)
2014年6月
日本電信電話(株)
常勤監査役
(2020年6月退任)
2018年8月
NTT(株) 監査役
(2020年6月退任)
2020年6月
当社 社外取締役(現職)

監査役



細野 充彦
常任監査役(常勤)
38,500株
13回/13回
10回/10回

1981年4月
当社入社
2016年4月
常務執行役員
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
15回/15回

1980年4月
当社入社
2016年4月
執行役員
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
16回/16回
15回/15回

1974年4月
検事任官
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)
社外取締役
(2016年6月退任)
SOMPOホールディングス(株)
社外監査役
(2017年6月退任)
2014年2月
キュービー(株)
社外監査役
(2018年2月退任)
2018年6月
凸版印刷(株)
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
16回/16回
15回/15回

1974年4月
判事補任官
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) 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
14回/16回
14回/15回

1978年9月
公認会計士(現職)
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)
社外監査役(現職)
三井不動産(株)
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)

※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

南部 智一
メディア・デジタル事業部門長
CDO

専務執行役員

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

秋元 勉
インフラ事業部門長

山埜 英樹
コーポレート部門
企画担当役員 CSO・CIO

常務執行役員

須之部 潔
住友商事グローバルリサーチ(株)
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

石田 将人
(株)ティーガイア
副社長執行役員 CSO

安藤 伸樹
生活・不動産事業部門長

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

塩見 圭吾
アジア大洋州総支配人

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

芳賀 敏
メディア・デジタル事業
部門長補佐、
デジタル事業本部長

諸岡 礼二
三井住友ファイナンス&リース(株)
代表取締役専務執行役員

坂本 好之
資源・化学品事業
部門長補佐、
資源・化学品業務部長

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 CFO

中村 家久
欧阿中東CIS総支配人

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、
米州住友商事会社
副社長 兼 CFO

加藤 真一
自動車モビリティ事業本部長

執行役員

佐藤 計
生活・不動産事業部門長補佐、
食料事業本部長

野中 紀彦
インフラ業務部長

仲野 真司
コーポレート部門
人材・総務・法務
担当役員補佐(人事担当)

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、
米州住友商事会社
副社長 兼 CFO

加藤 真一
自動車モビリティ事業本部長

東野 博一
生活・不動産業務部長

松崎 治夫
資源第二本部長

犬伏 勝也
鋼材本部長

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
資源第一本部長

石田 英二
リース・船舶・航空宇宙事業
本部長

吉田 伸弘
米州総支配人補佐、
南米支配人

小池 浩之
メディア・デジタル業務部長

和田 知徳
SUMMIT FRESH
PRODUCE LIMITED
CEO

東條 観治
アジア大洋州総支配人補佐、
アジア大洋州住友商事
グループ
インドネシア住友商事会社
社長

坂田 一成
住友商事グローバルメタルズ(株)
代表取締役社長

尾崎 務
欧阿中東CIS総支配人補佐、
欧州住友商事グループ
欧州コーポレート部門長

山名 宗
欧阿中東CIS総支配人補佐、
欧州支配人

田村 達郎
SCSK(株)取締役
常務執行役員

渡辺 一正
メディア事業本部長

横濱 雅彦
東アジア総代表補佐、
中国住友商事グループ
中国金属部門長、
上海住友商事会社社長

森 肇
エネルギー本部長

本多 之仁
鋼管本部長

爲田 耕太郎
経営企画部長

内部統制に関する取り組み

内部統制の基本方針・体制

住友商事グループは、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。



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。

この基本方針を明確に示す指針として、「住友商事グループ・コンプライアンス・ポリシー」を制定し、継続的な啓発活動を通じ、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。

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、社内外の受付窓口を通じてCCO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ことを保証しています。また、社内セミナーなどを通じて、同制度の利用促進を図っています。

さらに、国内外問わず、グループ各社の役職員が通報可能なスピーク・アップ制度も設置し、運用しています。

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、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、再発防止策を実施しています。

コンプライアンス委員会では、当社グループで発生したコンプライアンス違反事案とその件数、再発防止策などを分析し、今後の施策を検討しています。その結果は、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、新任管理職研修など各階層向けの講習会やe-ラーニングなどを実施しています。

2019年には、全役職員を対象にハラスメント防止セミナーを実施し、海外駐在員に対しても動画配信しました。

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・招聘・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。

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」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

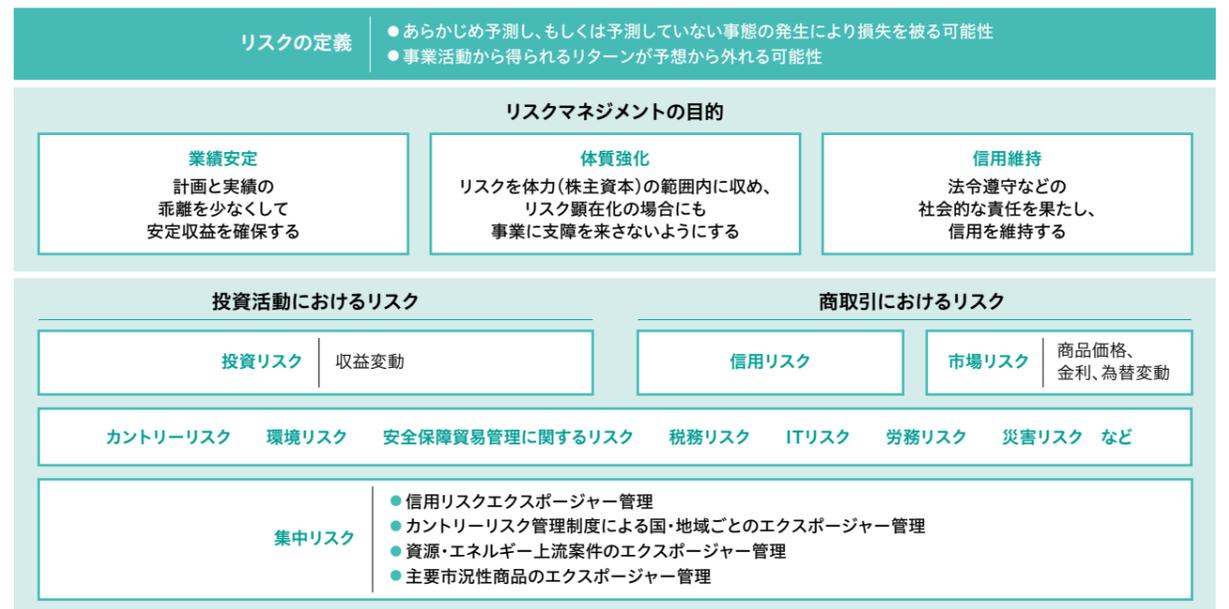
基本方針・体制

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

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。



内部統制に関する取り組み

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)



情報セキュリティ

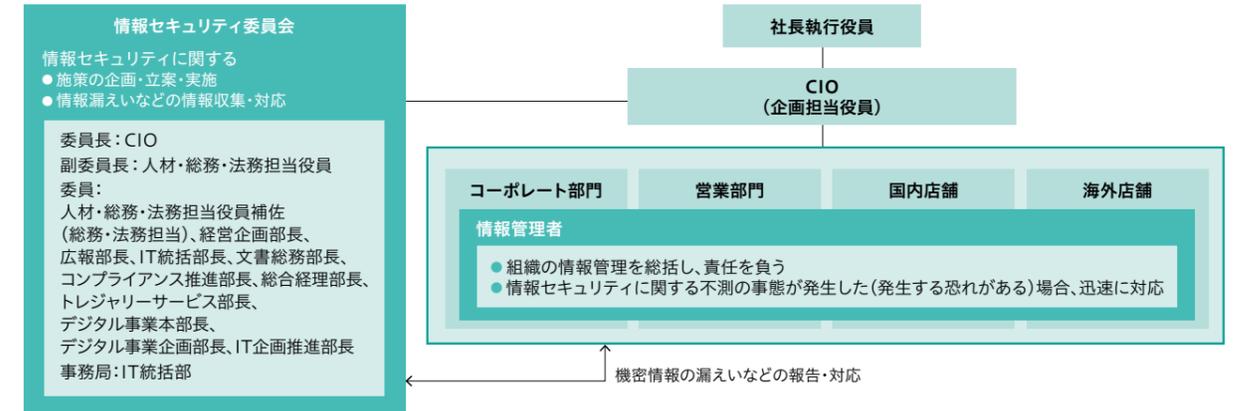
基本方針・体制

当社は、CIOを委員長とする情報セキュリティ委員会を中心に、「情報セキュリティ基本方針」をはじめ関連規程を整備し、情報セキュリティの確保および情報資産の適切な管理に努めています。個人情報についても、「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適切な保

護に努めています。

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、システム上の対策に加え、役職員の継続的な教育・啓発や訓練、主要な子会社を含めた体制の確認・整備を行うなど、リスクの最小化に取り組んでいます。

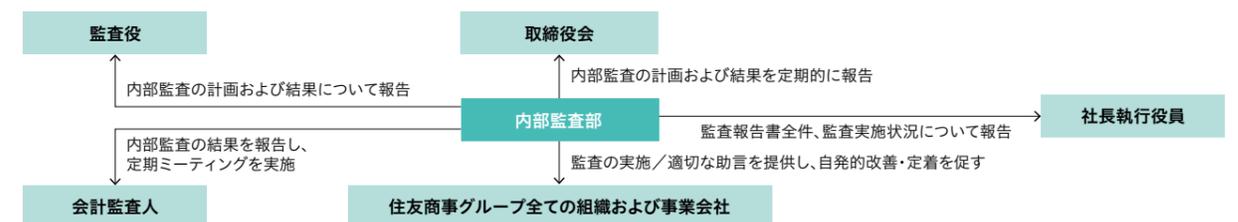
情報管理体制



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、取締役会および監査役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

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。



「財務報告」「グループガバナンス」は、当社Webサイトをご参照ください。
<https://www.sumitomocorp.com/ja/jp/about/governance/scic>



会社概要 (2020年3月31日現在)

商号	住友商事株式会社
設立年月日	1919年12月24日
資本金	2,196億円
事業年度	毎年4月1日から翌年3月31日まで
連結子会社	663社(海外544社 国内119社)
持分法適用会社	294社(海外240社 国内54社)
合計	957社
従業員数	5,376名※(連結ベース 72,642名)
本社	〒100-8601 東京都千代田区大手町二丁目3番2号 大手町プレイス イーストタワー
URL	https://www.sumitocorp.com

※ 海外支店・事務所が雇用している従業員169名を含みます。

株式情報 (2020年3月31日現在)

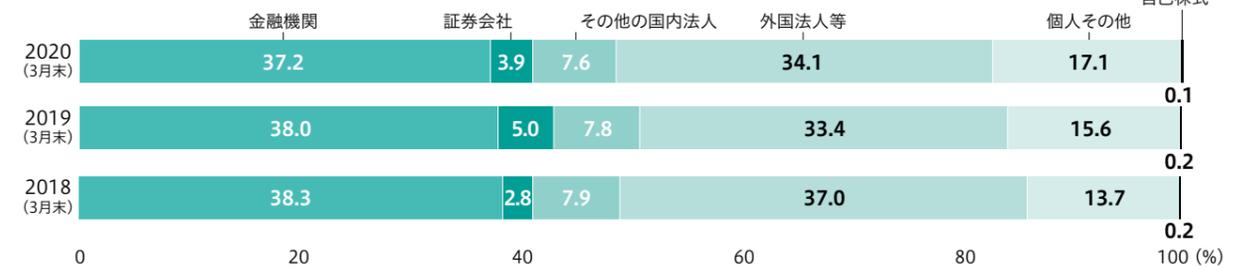
定時株主総会	毎年6月
株主名簿管理人および 特別口座の口座管理機関	三井住友信託銀行株式会社
株主名簿管理人事務取扱場所	東京都千代田区丸の内一丁目4番1号 三井住友信託銀行株式会社 証券代行部
郵送物送付先	〒168-0063 東京都杉並区和泉二丁目8番4号 三井住友信託銀行株式会社 証券代行部
電話照会先	☎ 0120-782-031
単元株式数	100株
公告の方法	電子公告によります。ただし、事故その他やむを得ない事由によって電子公告をすることができない場合は、日本経済新聞に掲載します。公告掲載の当社Webサイトは以下の通りです。 https://www.sumitocorp.com
上場証券取引所	東京、名古屋、福岡
証券コード	8053
ADR 比率	1ADR=1株
上場市場	米国OTC(店頭取引)
Symbol	SSUMY
CUSIP 番号	865613103
ADR 名義書換代理人	Citibank, N.A. Depository Receipts Services P.O. Box 43077 Providence, Rhode Island 02940-3077, USA
TEL	1-781-575-4555
フリーダイヤル	1-877-248-4237(CITI-ADR)
発行済株式総数	1,250,985,467株(自己株式1,702,929株を含む)
株主数	183,064名

大株主

順位	株主名	持株数(千株)	持株比率(%) (小数点第3位以下四捨五入)
1	日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	109,579	8.77
2	日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	58,183	4.66
3	BNYM RE NORWEST / WELLS FARGO OMNIBUS	55,293	4.43
4	住友生命保険相互会社	30,855	2.47
5	日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	25,306	2.03
6	JP MORGAN CHASE BANK 385151	19,553	1.57
7	三井住友海上火災保険株式会社	19,000	1.52
8	日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	18,726	1.50
9	日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口7)	18,413	1.47
10	STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	17,385	1.39

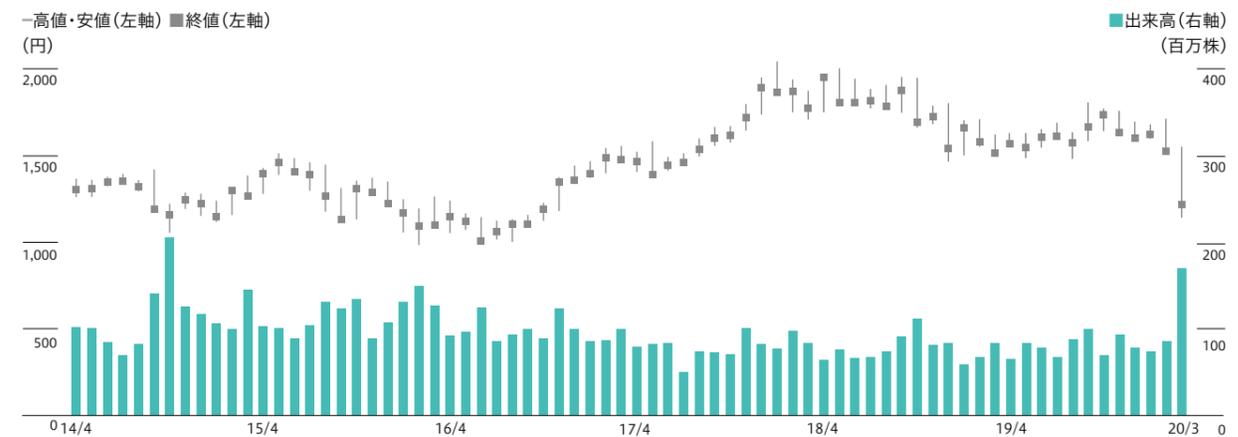
※ 持株比率は、自己株式(1,702,929株)を発行済株式の総数から控除して算出し、小数点第3位以下を四捨五入しています。

株主構成比



※ 持株比率は、小数点第2位以下を四捨五入しているため、合計は必ずしも100%にはなりません。

株価/出来高※



	19/4	5	6	7	8	9	10	11	12	20/1	2	3
株価(円) 終値	1,589	1,568	1,632	1,623	1,592	1,688	1,763	1,649	1,624	1,638	1,544	1,239
高値	1,624	1,624	1,646	1,684	1,631	1,801	1,767	1,754	1,692	1,675	1,709	1,546
安値	1,551	1,480	1,543	1,610	1,478	1,581	1,638	1,617	1,619	1,597	1,526	1,137
出来高(千株)	64,470	82,210	78,130	66,290	86,840	98,350	67,730	92,120	76,860	72,520	84,330	169,700

※ 株価および出来高は、東京証券取引所におけるものです。

※ 株価は、小数点第1位を切捨て表記しています。

組織図 (2020年4月1日現在)



IR・SR活動 (2020年3月31日現在)

当社はWebサイトでの情報開示の充実に努めている他、株主・投資家の皆様とのダイレクト・コミュニケーションの場を設けています。下記の取り組みは、株主・投資家の皆様との対話に関する責任者として指定された執行役員が統括し、社内関係部署が連携して情報発信を行うとともに、株主・投資家の皆様からの意見収集を行っています。当社は今後も経営の透明性を高めつつ、常に公平な情報開示を実施し、財務情報

だけでなく、非財務情報も統合し、当社グループの中長期的な企業価値向上への取り組みを示すことで、株主・投資家の皆様との信頼関係の強化に努めていきます。

※ IR: Investor Relations SR: Shareholder Relations

詳細は当社Webサイトの「投資家情報」をご参照ください。
<https://www.sumitomocorp.com/ja/jp/ir>

2019年度 年間活動実績

	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
		■ 通期決算発表			■ 第一四半期決算発表		■ 第二四半期決算発表		■ 第三四半期決算発表			
			■ 定時株主総会		■ 統合報告書発行							
個人投資家向け						■ 個人投資家説明会						■ オンライン個人投資家説明会
アナリスト・機関投資家向け			■ 海外IR				■ 海外IR					

2019年度 機関投資家との個別面談実績

日本	海外				合計
	ヨーロッパ	アジア	アメリカ		
188件	35件	21件	20件	66件	

2019年度 個人投資家説明会 参加者数

日本(7都市9会場)	オンライン
1,294名	1,004名

さまざまな情報開示ツール

当社は、あらゆるステークホルダーに対して、全社一体となり、さまざまなツールを活用し効果的な情報を開示しています。その中で統合報告書は、バランスよく情報を記載し、全ての開示マテリアルの入り口とするべく位置付けています。

