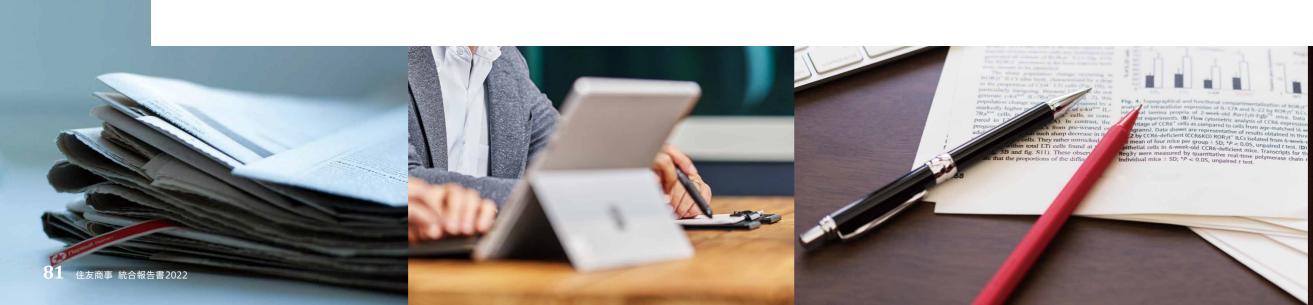


ガバナンス

住友商事グループの真価の発揮を支える ガバナンスの強化へ

社外取締役対談	83
社外取締役 退任・新任メッセージ	88
コーポレートガバナンス	89
役員一覧	100
内部統制	103





企業変革の現在地

2020年度に大規模な一過性損失を計上した住友商事では 現在、中期経営計画「SHIFT 2023」を通じた構造改革の完遂と、 さらなる成長を目指して邁進しています。

中計初年度を終えた今、果たして企業変革は、どの程度進展したのか――

社外取締役の視点から見た企業変革の現在地について、そして持続可能な社会の実現に向け、 今後も新たな価値を創造していくために住友商事が取り組むべき課題について語っていただきました。



関する豊富な知見を有する。

中期経営計画 「SHIFT 2023 」の進捗と課題

---「SHIFT 2023」の進捗に関し、事業ポートフォリオ、 仕組み、経営基盤の3つのシフトへの対応状況や 成果についてお聞かせください。

山崎 2022年3月期の決算は過去最高益となり、ロシ ア・ウクライナ情勢はじめ不透明な外部環境はあるものの、 「SHIFT 2023」で掲げる3つのシフトは着実に進捗してい ると見ています。

「事業ポートフォリオのシフト」については、低採算事業 からの撤退や、今後の当社の進むべき方向を加味した事業 の見直しにより、順調に再構築が進んでいることを定性・定 量の両側面で確認しています。また、「仕組みのシフト」にお いては、SBUによる事業戦略管理の強化とイニシアチブの 取り組みに注目しており、いずれもスピード感をもって進め られています。2021年4月には、「経営基盤のシフト」の一 環として、職務等級制度が導入されました。「Pay for Job, Pay for Performance」のコンセプトのもと、従来以上に パフォーマンスと評価・報酬が連動し、大きな成果だと思っ ていますが、着実な運用こそが重要であり、今後も注視して いきます。

井手 私も、経営課題への対応は着実に進捗していると感 じています。山崎さんのご指摘の通り、外部環境の変化が 非常に大きいため、外部環境要因を除いた戦略実行の効果 を分析する必要がありますが、2020年度の危機対応モー ド以降、強い危機感を持って経営を進めたことで、着実な 成果があったと見ています。

具体的には、低採算事業に対する見極めや、バリューアッ プ施策の加速による「事業ポートフォリオのシフト」につい ては、計画的に実施され、進捗管理されています。一方で、 新たな収益の柱として、中長期の成長に向けて社会構造変 化を捉えたシーディング分野への投資はまだこれからであ り、今後に期待しています。

また、いずれの分野においても、投資判断や投資後のフォ ローは重要です。その点、「投資案件選定指針」に基づいた 分析結果が取締役会で共有され、また、投資パフォーマンス 連動報酬制度が導入されたことに「本気度」を感じています。

----「SHIFT 2023」を実効性を持って推進するために、 重要視されていることについてお聞かせください。

山崎 「事業ポートフォリオのシフト」を支える仕組みとし て重要なのが投資の厳選です。先般、撤退を余儀なくされ た事業について、取締役会において「投資案件選定指針」に 照らし、徹底した分析と総括を行いましたが、その結果から 得られた教訓を今後に活かしていくことが肝要です。また、 投資後の運営についても、その時々の状況や変化に応じ、 機動的かつ柔軟な対処ができるような体制を整えると同時 に、取締役会でも随時報告を求め、モニタリングしていくこ とが重要です。

井手 総合商社には、各部門・組織単位で経営資本サイクル を回す「縦割り」の歴史が存在していたと思いますが、外部 環境の変化が激しい今、全社的観点で、より一層、効率的に 経営資源を活用することの重要性が増しています。「SHIFT 2023 には、全社投融資枠の活用や事業ポートフォリオの再 構築に伴う人材の最適配置への強い意志が反映されている ことを感じており、非常に重要な点だと思っています。その 観点では、経営会議の諮問機関であるグローバルイノベー ション推進委員会がこのミッションを担い、全社最適の視 点から機能発揮することを期待しています。また、事業ドメ インを超えた事業開発の枠組みとして、エネルギーイノベー ション・イニシアチブ (EII) のような特定テーマに特化し、部 門レベルの収益を創出することを狙う組織も生まれてきてお り、それに続く第二弾、第三弾に注目しています。

さらに、2021年度には住友商事本体と事業会社との関 わり方を整理した「グループマネジメントポリシー」を策定 しました。このポリシーに基づき、「全社最適」の視点を交 えてグループガバナンスのあるべき姿についても、取締役会 でさらに議論を深めていくことが望ましいと思います。

---DX推進について、2021年度の進捗をどのように 評価していますか。また、どういった課題があると お考えでしょうか。

井手 全社のDXプロジェクトが、デジタイゼーション、既 存事業高度化、産業変革、社会実装・変革という4つのス

トガバナンスなどに関する豊富な知見を有する。

テージに応じて可視化、進捗管理され、取締役会でも全て 把握できるようになった点を評価しています。

その中でも、DXセンターがenablerとして機能する、スケール感と社会的インパクトのある案件があり、取締役会としては、今後、主にそのような案件をモニタリングしていく必要があります。また、DX案件は定量効果の算出を進め、費用対効果の検証をしながら優先順位を決めることが必要です。また、DXを効果的に推進するためには、それを担う人材の育成が欠かせません。特に、現場とエンジニアとをつなぐプロジェクトマネジャーの育成を加速することが望まれます。

私は、総合商社によるDXの推進に、ビジネスを変革する可能性があると確信しています。あらゆる産業の現場に通じ、ネットワークを持つ総合商社だからこそ、DXを垂直統合された個々の産業内に展開するだけでなく、業界を超えて水平展開できると思います。情報通信業界でお客様のDXを推進する上で、総合商社的視点が必要だと、経験上痛感しており、当社ならではのDX推進に大いに期待しています。

取締役会の実効性向上と重点課題

――取締役会の実効性向上について、2021年度以降 どのような変化を感じていらっしゃいますか。 具体的な取り組みとともにお聞かせください。

山崎 コロナ禍での取締役会は当初はWeb形式でしたが、 その後対面とのハイブリッドになり、直接顔を合わせて議



論することの大切さを実感しています。取締役会では、これまでも事前説明時に出された他の取締役の意見や質問が、必要に応じて議題の審理の中で紹介されていましたが、さらに一歩進めて、事前にこれらの内容を取締役会メンバーが共有できるようになりました。非常に参考になり、取締役会での議論も深まっていると思います。また、オフサイト・ミーティングでの議論にもかなりの時間を費やしており、これらが土台となり、取締役会の議論の充実につながっていると思います。

井手 事前説明を含めた取締役会運営については、私も 山崎さんと同様に感じており、付議事項に関する私自身の 理解の促進にもとても役立っています。また、これらの環境 が整備された結果、取締役会のモニタリング機能の強化と いう意味においては、事業戦略や経営計画の進捗のモニタ リングなど、取締役会としての本来の役割に集中できてお り、この点でも評価できると思います。

山崎 議論のさらなる活性化という点では、改訂コーポレートガバナンス・コードの補充原則に、独立社外取締役は会合を定期的に開催するなど、独立した客観的な立場に基づく情報交換や認識共有を図るべきであるという項目が掲げられています。そのような会合を新設することも考えられますが、当社には、会長、社長、社外取締役、社外監査役で構成する定例会があります。これを独立社外取締役の定期的な会話の機会に充てるといったことも、考えられると思います。

井手 取締役会の実効性評価については、当社は毎年アンケートやインタビューの結果を取締役会にフィードバックし、改善するというPDCAをしっかり回しています。その中で課題の一つとして指摘されたのが、株主や投資家などのステークホルダーの視点や評価を意識した議論のさらなる充実です。株主や投資家のみならず、顧客、社員や地域社会も重要なステークホルダーであり、幅広いステークホルダーから当社がどう見られているのか、評価、期待についてより深い認識と理解を持ち、取締役会がさまざまなステークホルダーの結節点としての役割を担っていくべきと、私は考えています。そのためには、取締役会が多様な知識、経験、

スキルなどを持つメンバーで構成され、多様な視点を持つ ことで、取締役会としての実効性が高まるものと思います。

サステナビリティ経営と非財務資本の強化

一成長戦略としてのサステナビリティ経営や 非財務資本の強化に注目が集まっていますが、住友商事に おける重点課題はどのような点だとお考えでしょうか。

井手 総合商社の最も重要な経営資源は人材です。当社の価値創造を担う人材を確保・維持するためには、当社の経営理念や存在意義への共感によるエンゲージメントを、 意識的に形成することが重要だと思います。

「グローバル人材マネジメントポリシー」の制定に続き、2021年4月には「新人事制度」の運用が始まり、Diversity & Inclusionが加速するなど、人材マネジメントに大きな変革がありました。同年10月には、これらに関するサーベイを実施し、発見された課題について取締役会で議論し、改善策を検討しています。今後も、人材に関する施策が各組織に狙い通りに浸透しているかを、エンゲージメントサーベイなどにより定期的に把握する必要があります。

また、管理職の多様性の確保はコーポレートガバナンス・コード改訂のポイントの一つですが、当社は2030年度までに女性の管理職比率を20%以上、部長級比率を10%以上、取締役・監査役比率を30%以上とすることを目標としています。

今後は、数値のみならず、育成や配置に関するアクションプランの進捗も取締役会でモニタリングしていくべきです。また、従来型の職掌別管理を廃した職掌の一本化は、女性社員の一層の活躍に結び付く大きな節目であり、円滑な制度運用を期待しています。

山崎 やはり、総合商社にとって人材は命です。新人事制度の運営に注目していますし、定期的に従業員と対話し、エンゲージメントサーベイなどによりその意見をくみ上げ、取締役会でも検証、検討していくことが必要です。

中でも、女性の活躍推進については、議論がかなり進んでいると評価しています。成果が出るまでには一定の時間を要することも事実ですが、スピード感を持ってより加速し



ていくことが必要です。また、キャリア採用者の登用などについても中期経営計画に目標が盛り込まれ、取締役会での議論も進んでいます。今後の当社を支える人材として、新卒で採用して育成する人材と即戦力としてキャリア採用する人材を融合させ、活躍の場を整えることが必要です。なお、優秀なキャリア採用人材を確保するためには、魅力ある職務の内容、権限、待遇を設定し、外に対してアピールし、広く網をかけていくことが重要です。

----気候変動問題は、サステナビリティ経営の重要な 課題の一つとして認識されていますが、その点については どのようにお考えでしょうか。

山崎 気候変動問題に関しては、時々刻々と変化する状況に応じ、取締役会でも議論が重ねられ、脱炭素を目指す方針が加速度的に強まってきています。2021年度に公表した「気候変動問題に対する方針」の見直しも評価はできますが、これも通過点です。石炭、ガス、再生可能エネルギーといった発電ポートフォリオのシフトだけではなく、水素、アンモニア、合成メタンなどへの転換や、蓄電、CO2の吸収やCCUSなど、有効な技術の進歩・開発の流れなども視野に入れ、これに取り組む事業や研究に参画し、投資することなどを通じてさらなる事業機会を創出・獲得することが、当社の成長に資するものと確信しています。

この気候変動問題の舵取りを誤ると、企業の根幹を揺るがしかねません。世界では、エネルギー安全保障の問題による気候変動対応の遅れを懸念する声もありますが、当社が、公表した気候変動問題に対する目標を貫徹し、その促

進に向けて着実に進んでいけるよう、取締役会としても議論 をしていきたいと思っています。

井手 当社は「気候変動問題に対する方針」の中で、再生エネルギーや環境負荷の低い発電事業ポートフォリオへのシフト、石炭火力発電事業からの撤退などについて、数値目標や時期を明確に示しています。さらに、全社の目標だけでなく、SBUのレベルに落とし込み、気候変動緩和に関する3年~5年の中期目標・短期の行動計画が設定され、取締役会で報告されたのは意義深いと思います。今後、全社の目標と照らし合わせ、整合性や実現可能性を検証しながらPDCAサイクルを回していくことが必要です。

――グローバルに幅広く事業を展開している

総合商社にとって、各ビジネスのバリューチェーンにおける 人権問題も重要な焦点の一つです。取締役会ではどのように モニタリング機能を発揮していこうとお考えですか。

山崎 グローバル企業グループとしての当社は「住友商事グループ人権方針」を公表し、ほぼ毎年、英国現代奴隷法に基づく声明を発しています。いずれも取締役会で議論を尽くしたものです。特に私が気になっているのは、当社の各種ビジネスのバリューチェーンにおける労働者に関する人権についてです。労働の環境や条件などについて当該地域の法律に則って点検し、リスクが潜んでいないかを人権デューデリジェンスの取り組みを通じて洗い出し、対処することが重要です。世界標準、国際基準への抵触がないかにも常に目配りすることが必要です。また、日本の企業である以上、国内のステークホルダーの目線も考慮するべきでしょう。

また、グループ会社においても、人権尊重のための社内 啓発活動の実施や、通報窓口の整備に加え、リスクが疑わ れる場合には事前通告なしに監査するなど、速やかに対処 できる体制を整備しておくことが重要です。

最後に

――社外取締役として、住友商事の企業価値向上に 今後どのように貢献したいとお考えか、お聞かせください。

井手 私自身が女性であるということもあり、経験に基づくアドバイスなどにより、特に女性の活躍を後押ししたいという思いがあります。それは、他の女性社外取締役や社外監査役の方々も同じ気持ちだと思います。取締役会以外の場でも社員との交流を図り、女性社員の育成に関するテーマを中心に、最大の経営資源である人材の育成に貢献したいと思っています。

山崎 私は司法畑出身のため、法務的なガバナンスや、コンプライアンス関係に特に注目し、公正、平等、自由や、人権尊重、社会正義という視点で、意見を言っていきたいと考えています。それは、私が就任当時に読んで感銘を受けた住友の事業精神と、それを受けた当社グループの経営理念・行動指針につながると思っています。

昨今、人間尊重への配慮が従来以上に重要性を増す現状において、自利利他公私一如、信用を重んじ確実を旨として、社会への貢献を果たしつつ活動する企業であり続けるため、私も微力を尽くしたいと思っています。



社外取締役 退任・新任メッセージ

新しい発想・取り組みを積極的に追求し取締役会をバージョンアップさせ続けてほしい。

元社外取締役(2016~2022) **江原 伸好**



住友商事は、数十年前に駆け出しのインベストメントバンカーだった私に、貴重な勉強の機会を与えてくれた恩師です。真摯でオープンな社風にも接し、以来、私は大の住友商事ファンとなりました。2016年に社外取締役をお引き受けしたのは、微力ながらも何らかの恩返しができればという想いからでした。

嬉しいことに、この6年で、取締役会にはさまざまな変化を見て取ることができました。まずは取締役会そのものの進化です。以前にも増して、株主の利害を代表する最高意思決定機関としての意識が強まり、自由闊達に意見を述べ、活発に議論する環境が整備されました。これは経営陣の尽力はもとより、社外取締役の積極的な関与が自然になされるようになったことが大きな一因です。今では、社外取締役は取締役会の議題設定や、それ以外の場での議論にも活発に働きかけることが当たり前になっています。その代表例がサステナビリティに関する

議論で、この分野では大きな前進を遂げることができました。

指名・報酬諮問委員会の委員長を務めたことも非常に印象 深い経験です。委員会を通じて建設的な意見交換を促進した 結果、後継者を公平に選任するプロセスを初めて構築すること ができたと自負しています。

今後はぜひ、女性の登用についても、さらに議論を重ね、経営陣のみならず全社員がより強い意志で臨み、確実に実行されることを切望します。また、ガバナンスというエンドレスな進化を要求するテーマについても、新しい発想や取り組みを追求してほしい。そして何よりも、取締役会のバージョンアップを継続してほしいと考えます。

これまで、私の辛口コメントにも深い理解を示してくれた経営 陣、スタッフの方々には心より感謝申し上げます。一ファンに戻 りましても、住友商事の末永い発展を陰ながら応援し続けます。

大きな情勢変化を成長のチャンスと捉え、 時代に即応した経営の実現に貢献したい。

社外取締役(2022~) **御立 尚資**



住友商事の企業価値を守り、高めていくこと。これが社外取締 役としての私の責務であると考えています。

これまで、グローバルに事業を展開するコンサルティング会社で、さまざまな業界のクライアントに対するコンサルティング業務に従事するとともに、同社の日本代表およびグローバル経営会議メンバーとして、同社の経営にも携わってきました。

その過程において、地政学リスク、気候変動、パンデミック、そして、先進国に共通する人口減少傾向や、工業化時代の価値創造パターンの陳腐化などの大きな変化に直面し、向き合ってきま

した。これらの変化はそのいずれも、住友商事にとっても喫緊の 対策を迫られている重要な課題ではありますが、一方で、成長の チャンスを生み出す事象であると考えることもできます。

ポートフォリオの積極的な見直しなど、従来では見られなかったステップを着実に積み上げてきた当社が、さらに、今後の時代に即応した経営を実現していくにあたり、これまでの経験と知見を活かし、少しでも貢献することができるよう尽力していきます。 どうぞ、よろしくお願いいたします。

コーポレートガバナンスの基本原則

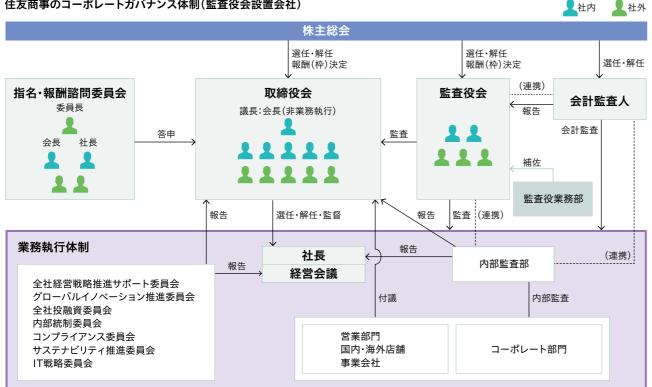
住友商事は、「住友の事業精神」と当社の「経営理念」が企 業倫理のバックボーンであり、コーポレートガバナンスを 支える基盤であると考えています。当社は、この考えのも と、コーポレートガバナンスの要諦は「経営の効率性の向 上」と「経営の健全性の維持」およびこれらを達成するための 「経営の透明性の確保」にあるとの認識に立ち、「住友商事 コーポレートガバナンス原則」を策定しました。当社は、同 原則に則り、より良いガバナンス体制の構築と事業活動の 遂行に努めることが、当社の持続的成長と中長期的な企業 価値の向上、ならびに社会における企業としての使命を果 たすことに資するものであり、株主を含めた全てのステーク ホルダーの利益にかなうものと認識し、コーポレートガバ ナンスのより一層の充実に向けて不断の改善に努めてい ます。

コーポレートガバナンスの体制

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を選任し、当社の意思決定およ び経営監督により多様な視点を取り入れること、ならびに、 過半数が社外取締役で構成される指名・報酬諮問委員会 を設置し、経営陣幹部の指名・報酬に係る取締役会の機能 の独立性・客観性・透明性を高めることにより、経営に対す る実効的な監督・監視機能を確保しています。加えて、業務 執行の責任と権限の明確化のための執行役員制度の導入

や経営会議の設置などにより、意思決定および業務執行の 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。経営会議は、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意思決定を行う、業務執行レベ ルの最高意思決定機関であり、社長執行役員、コーポレー ト部門の各担当役員ならびに営業部門の各管掌役員および 各事業部門長で構成され、原則毎週1回開催しています。

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体制早見表(2022年6月24日現在)

機関設計	監査役会設置会社
取締役	11名(内、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(内、社外監査役3名)/任期4年
執行役員制度	採用あり
取締役会の任意諮問委員会	指名·報酬諮問委員会(委員長:社外取締役)

コーポレートガバナンスの強化

当社はこれまで、監査役会設置会社として、社外監査役・社 外取締役の増員、取締役会の実効性評価など、継続的なガ バナンス強化に取り組んできました。

コーポレートガバナンス強化の変遷

1993年	社外監査役の導入
1998年	「住友商事グループの経営理念・行動指針」の策定
2003年	「住友商事コーポレートガバナンス原則」の策定
	取締役の減員(24名→12名)
	 執行役員制度の採用
	会長・社長の在任期間制限(6年)を コーポレートガバナンス原則に明記
	社外監査役を1名増員し、3名(監査役5名)体制に
2005年	取締役および執行役員の任期を1年に短縮
2007年	取締役会の諮問機関として半数以上が 社外委員で構成される報酬委員会を設置
2013年	社外取締役の導入(2名)
2015年	ガバナンスおよび意思決定プロセスの見直し 経営会議を執行レベルの最高意思決定機関に 取締役会のモニタリング機能の強化 報酬委員会を過半数が社外取締役で構成される 指名・報酬諮問委員会に改組
	社外取締役を1名増員し、3名体制に

今後は中期経営計画「SHIFT 2023」で掲げる取締役会の 機能強化や、グループガバナンスの強化など、ガバナンスの さらなる実効性向上に向けて、より一層注力していきます。

2016年	取締役会の実効性評価を開始 (評価対象は2015年度から)(以後、毎年継続)
	コーポレートガバナンス・コードの全原則を実施 (以後、毎年継続)
	取締役会付議基準の見直し 社外取締役を1名増員し、4名体制に
2017年	社内取締役を10名から6名に減員 (会長、社長、コーポレート担当役員3名、 事業部門長1名)
2018年	社外取締役5名体制に
2019年	相談役・名誉顧問制度の見直し
	社長執行役員CEOの選任・解任に関する 方針・手続きを決定
	取締役会長の選定・解職に関する方針・手続きを決定
2020年	取締役会における「アジェンダセッティング」の 開始 ▶ P92

取締役会

取締役会の構成

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、経験や専門性が異なる独立した社外取締役 を5名選任し、より多様な視点から、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。取締役会は取締役会長が招集し、その議長となりま す。取締役会長は、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。なお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。

取締役会が備えるべき知識・経験・能力等および各取締 役・監査役が有するスキルは、次ページの通りです。

89 住友商事 統合報告書2022 住友商事 統合報告書2022 90

各取締役・監査役が有するスキル

男性	女性

			知識・経験・能力等(スキル)						
	氏名	地位	企業経営	投資・M&A	ICT・DX・ テクノロジー	ESG・サステ ナビリティ	財務・会計	法務・ リスクマネジ メント	人事· 人材開発
	■中村 邦 晴	取締役会長	•	•	-	•	•	•	•
	■兵頭 誠之	代表取締役 社長執行役員	•	•	-	•	•	•	•
	■南部智一	代表取締役 副社長執行役員	•	•	•	-	•	-	•
社内	■清島 隆之	代表取締役 専務執行役員	•	_	I	_	•	•	•
	■諸岡 礼二	代表取締役 専務執行役員	•	_	I	_	•	•	-
	■東野 博一	代表取締役 常務執行役員	•	•	•	•	-	_	-
	■石田 浩二	社外取締役	•	•	-	-	•	•	-
社外	■岩田 喜美枝	社外取締役	•	-	-	•	-	-	•
	■山﨑 恒	社外取締役	_	_	-	_	-	•	•
	■井手 明子	社外取締役	•	_	•	•	-	_	-
	■御立 尚資	社外取締役	•	•	-	•	-	•	•
社内	■細野 充彦	常任監査役(常勤)	•	_	-	_	-	•	_
红闪	■坂田一成	監査役(常勤)	•	•	-	_	-	-	-
社外	■永井 敏雄	社外監査役	_	_	-	_	-	•	-
	┃ ■ 加 藤 義孝	社外監査役	•	-	-	-	•	-	-
	■長嶋 由紀子	社外監査役	•	•	-	-	-	-	•

- 注) 1 本表は、取締役会がその役割を発揮するために、取締役会が備えるべき知識・経験・能力等(以下「スキル」という)を特定し、 それらのスキルをいずれの取締役・監査役が有するかを示したものです。取締役会全体としてこれらのスキルを備えることが重要と考えています。
 - 2 当社は、事業投資を積極的に実施しており、この観点から「企業経営」および「投資・M&A」のスキルが特に重要と考えています。また、中期経営計画「SHIFT 2023」の中で、DX(デジタルトランスフォーメーション)およびサステナビリティ経営の高度化の2つの大きな潮流をしっかりととらえながら、事業ポートフォリオのシフトに取り組むこととしており、これを達成するため、デジタル、テクノロジー×イノペーション(両者の掛け合わせ)を活用した事業変革や新規事業開発において「ICT・DX:テクノロジー」を、また、サステナビリティ経営の高度化において「ESG(環境・社会・ガバナンス)・サステナビリティノに関するスキルを重要視しています。これに加えて、当社の事業経営を支え、または管理するためのスキルである「財務・会計」、「法務・リスクマネジメント」および「人事・人材開発」が重要であると考えています。
 - 3 監査役については、取締役の職務執行を監査するため、これらスキルのうち「企業経営」、「財務・会計」および「法務・リスクマネジメント」を特に重要視しています。
 - 4 当社が世界各国で取引・事業投資を実行している観点から、各取締役・監査役はグローバルな視点での高い見識を求められます。 また、取締役・監査役として「ガバナンス」の知見は欠くことができません。これら2つは、全ての取締役・監査役が備えるべきスキルと考え、本表には含めず、他に重要と思われる7項目を上記2の通り抽出しています。
- 5 当社取締役会に求められるスキルは、経営戦略や外部環境の変化に応じて変わり得ます。今後も必要なスキルについて取締役会で議論し、本表を更新します。

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、向こう1年間の取締役会で重点的に審議すべき重要経営課題について、取締役会メンバー全員で丁寧に議論して設定する「アジェンダセッティング」を行っています。その結果、2021年7月から2022年6月にかけて重点的に審議すべき重要経営課題として選定された7つのテーマとその内容、ならびに取締役会におけるテーマごとの議論の経過は、下表の通りです。

また年間を通じ、各事業部門・イニシアチブ戦略の進捗 状況や重要な委員会※1の活動状況に関する定期的な報告 を受け、全社の課題を俯瞰して審議することで、業務執行 に対するモニタリング機能をさらに強化しています。加え て、取締役会メンバーによる審議の一層の充実のため、取 締役会後に開催する「オフサイト・ミーティング※2」におい て、経営方針・経営計画、ESGを含むさまざまな重要経営 課題について活発な議論を重ねています。

2021年度は、オフサイト・ミーティングを13回開催し、総審議時間は9.4時間でした。

- ※1 コンプライアンス委員会、内部統制委員会、IR委員会、 サステナビリティ推進委員会、IT戦略委員会等
- ※2 取締役会メンバー全員が参加し、自由闊達な議論を行う場

サステナビリティに関する議論

2021年度も前年度に続き、サステナビリティに関する重要な方針や施策を取締役会で審議し決定するとともに、オフサイト・ミーティングにおいても、活発な意見交換を行いました。その結果、例えば、2050年に当社グループでカーボンニュートラル化を目指すことや、新規の石炭火力発電事業には取り組まない方針などを明確にしました。また「森林経営」「林産物調達」に関する方針では、環境・人権への配慮に加えて、地域コミュニティへの支援策も盛り込みました。

アジェンダセッティングにより選定した7つのテーマの主な議論

議題件数:	取締役会	オフサイト・ミーティング

テーマ	主な議論の例示	2021年 7月~9月	2021年 10月~12月	2022年 1月~3月	2022年 4月~6月	合計 件数
SHIFT 2023 進捗レビュー	経営状況レビューFull Potential Plan					6
	● 投資案件選定指針					4
2 DX	DX推進の現状・課題					2
Z DX	・ 日本によりがい いた					0
国 個別事業 エニカリング	大型投融資・減損案件の進捗					6
モニタリング	● 撤退完了案件の総括					2
4 ガバナンス強化	コーポレートガバナンス・コード対応取締役会の実効性評価					13
● 内部統制 ● 諮問委員会のあり方					5	
5 サステナビリティ	「重要社会課題」と長期・中期目標グループ指針「気候変動問題に対する方針」の					9
(5) サステナビリティ					3	
6 人事戦略、D&I	新人事制度のフォローアップD&Iの取り組み状況					4
● 投資パフォーマンス連動報酬制度					1	
7 株主還元策	配当方針の見直し・対外開示方針					1
休土鬼儿束	■記ヨカ軒の兄直し・対外用示力軒					2

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、第三者機関を起用して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。2021年度も、総じて取締役会は概ね実効的に機能しているとの評価を受けました。

評価の結果と今後の取り組みの概要は以下の通りです。

実施概要

対象者	全取締役(11名)・全監査役(5名)
実施時期	2021年11月~12月

評価プロセス

第三者(外部コンサルタント)による アンケート(匿名)およびインタビュー

評価項目

- ●取締役会の議題の選定
- ②取締役会における議論のあり方
- ③株主・投資家その他ステークホルダーを意識した議論
- 4 取締役会の運営
- ⑤取締役会の構成員の貢献 等

結果を踏まえ、取締役会で複数回にわたり分析・評価

社外取締役向け事前説明における意見等の

概要を、取締役会メンバー全員に事前に共有する

評価結果の概要と今後の取り組み

●高く評価された点

現状	評価結果	今後の取り組み(2022年度)
経営状況レビューの定期報告(年2回)Full Potential Plan定期モニタリング(年4回)	中期経営計画「SHIFT 2023」の 進捗確認のためのモニタリングの 仕組みが充実している	 「SHIFT 2023」における3つのシフト (事業ポートフォリオ・仕組み・経営基盤のシフト)の モニタリングを継続し、一層の強化を図る 投資ポートフォリオのバリュエーションの 定期モニタリング制度の本格導入
「アジェンダセッティング」により、重点的に 議論すべき議題を特定している▶ P92	経営の重要課題に対して 十分な議論ができている	アジェンダセッティングのプロセスは 今後も継続する社会情勢や当社事業を取り巻く環境変化に応じ、 優先すべきテーマは変化するため、 取締役会メンバーで引き続き丁寧に議論する
原則として取締役会付議事項の全件につき、 社外取締役および監査役向けに事前説明を実施	取締役会の事前説明が充実しており、	●取締役会当日の議論のさらなる充実のため、

論点が理解しやすい

2さらなる向上を期待された点

取締役会当日に紹介

事前説明時の意見や質疑の概要を、

現状	評価結果	今後の取り組み(2022年度)
● 株価分析、株主還元策に関する議論 ● IR・SR活動の定期フィードバック	株主・機関投資家等 さまざまなステークホルダーの視点・ 評価を意識した議論のさらなる強化	ステークホルダーとの双方向の 継続対話を通じて、さまざまな意見・提言を タイムリーかつよりきめ細やかに把握経営陣に対するフィードバックのさらなる強化
取締役会の長時間化傾向取締役会資料のボリュームの増大、 社内用語の多用	左記事項の改善を通じ、 取締役会審議のあり方および 運営のさらなる向上を目指すべき	 付議基準の改定、付議方法の見直しの検討 オフサイト・ミーティングのあり方の再検討 取締役会資料の質・量のさらなる改善 書面決議・報告の活用による審議のさらなる充実とメリハリの利いた運営
● 社外取締役のInvestor Dayへの登壇	取締役会以外の場における 社外取締役の機能・役割の さらなる発揮	社外取締役の株主対話(IR活動)への参加社内セミナー講師、役職員との座談会への参加 (D&I、女性活躍推進関連など)

社外役員の支援体制

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2021年度下期以降は、ジュピターショップチャンネル(株)(国内最大手のテレビショッピングチャンネルを運営。当社45%出資)、本社コモディティビジネス部(貴金属を中心としたメタル現物事業および商品横断的なコモディティ・デリバティブ事業を実施)およびサミット酒田パワー(株)(東日本最大級のバイオマス発電所。当社100%出資)を訪問しました。

さらに、社内で開催される各種セミナーの案内や、IRや 決算発表関連の補足情報(IR委員会資料、同業他社比較で の決算分析資料等)の提供、経営会議付議事項の共有など も積極的に行っています。

※ 別子銅山(愛媛県)、住友有芳園(京都府)、住友活機園(滋賀県)

■ 取締役会の事前説明

社外役員による経営の監視・監督機能が最大限発揮されるよう、原則毎回の取締役会に先立ち、社外取締役・監査役に対し事前説明を実施し、各案件の概要と重要なポイントについて説明しています。社外取締役に対する事前説明セッションは、2021年度は13回、計33時間実施しました。

■ 取締役会以外の場での活躍

社外役員は、その多様な経歴・スキルを最大限活かし、取締役会以外の場でも活躍しています。2021年度以降は、IR活動への参加の他、自身の専門分野に関する役職員向け講義(例:投資やポートフォリオ管理)や、D&Iに関する社内セミナーに登壇しました。



別子銅山訪問の様子(2022年7月)



酒田バイオマス発電所訪問の様子(2022年8月)

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・手続き、②取締役会長の選定・解職の方針・手続き、③取締役および監査役の指名基準、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の報酬枠、⑧顧問制度に関する検討を行い、その結果を取締役会に答申します。 なお、2021年度の指名・報酬諮問委員会の活動概要は以下の通りです。

指名・報酬諮問委員会の活動概要

指名・報酬諮問委員会の構成員 開催回数・出席率		開催回数·出席率	主な検討事項
	江原 伸好(委員長)	7回/7回(100%)	● 2022年度取締役·監査役·執行役員人事
社外取締役 石田 浩二 7回/7回(100%)	一 (経営会議メンバーの選任と後継者計画を踏まえた人材配置)● 社外取締役候補者の選任		
岩田 喜美枝 7回/7回(100%)		7回/7回(100%)	● 各執行役員の2021年3月期個人評価
为中国统 尔	中村 邦晴	7回/7回(100%)	社内取締役・執行役員報酬の見直し (報酬水準・報酬構成比率、業績連動賞与の見直し)
社内取締役	兵頭 誠之	7回/7回(100%)	社外取締役・社外監査役の報酬水準見直し

監査役および監査役会

監査役体制の強化・充実

監査役は、取締役の取締役会構成員および執行役員(代表取締役)としての職務の執行を監査すべく、体制の強化・充実を図っています。監査役会は、社外監査役3名を含む5名で構成されています。社内監査役は業務上の専門的知識と広範囲にわたる経験を活かして、社外監査役は法律、会計、企業経営等の分野における高度な専門知識と豊富な経験を活かして監査を行っています。監査役会では法定事項の決議等を行う他、各監査役による活動状況の共有や取締役会付議事項の事前説明を受けるなどして、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、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、その他の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関し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、各社の取締 役および監査役などと意思疎通や情報交換を図り、必要に 応じて事業の報告を受ける他、重要な子会社への視察も適 宜実施しています。

監査役の職務を補佐する専任組織として、監査役業務部を設置しています。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、監査役監査の機能を発揮するため、内部監査部から内部監査の計画および結果について定期的に報告を受けています。また会計監査人とは定期的に打ち合わせて情報交換を図るとともに、監査講評会への出席や実地棚卸監査への立ち会いなどを通じて、会計監査人の監査活動を把握しています。このように監査役は、内部監査部および会計監査人と緊密に連携しています。

役員報酬

役員の報酬体系

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	•	_	_	-
	譲渡制限付業績連動型株式報酬	•	•	-	_

- ※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、経営の監督ならびに財界活動および対外活動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 監査役の報酬は、高い客観性・独立性をもって経営を監査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。なお、各監査役の報酬については、株主総会において決議された限度額の範囲内で、監査役の協議により決定しています。

役員報酬の改定

健全なインセンティブの付与を通じた当社グループのガバナンスの強化や中長期的な企業価値の向上、経営目標の達成に向けた動機付けの強化を目的として、当社の経営環境や経営戦略・人材戦略を踏まえた報酬制度とすべく、報酬水準、報酬構成比率および業績連動賞与の内容を一部改定しました。改定のポイントは右記の通りです。

改定のポイント

- ①目指す業績レンジの見直し
- ②報酬構成比率の変更
- ③業績連動賞与への株価成長率の反映

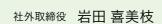
▶ 詳細は次ページ

指名・報酬諮問委員会 新委員長メッセージ

委員会での議論を積み重ねて役員報酬を改定しました。

本年6月に指名・報酬諮問委員会の委員長に就任しました。役員の育成・登用および役員の報酬制度・報酬水準の決定を通じて、取締役会による経営陣への監督の実効性を高め、ひいては住友商事グループの企業価値向上に貢献できるよう、委員長として取り組みたいと思います。

2021年度の委員会の最大の仕事は「役員報酬の見直し」でした。足元の経営環境・収益力や今後目指すべき業績レベルを適切に反映するものになっていなかったためです。従来、賞与原資は定量指標(当期純利益および基礎収益キャッシュ・フロー)のみで決定していましたが、見直



しの過程では、「事業ポートフォリオのシフト」等、中期経営計画の定性的な取り組みをどのように反映すべきか、同業他社との比較をどの程度考慮すべきか、改定の狙いを役員にどのように説明すれば納得が得られるか、などについて議論をしました。その結果が今回の報酬水準、報酬構成比率、賞与の算定式などの改定になったわけです。

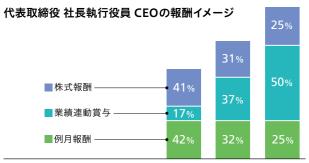
2022年度は、役員報酬について積み残した課題を引き 続き検討するとともに、将来の社長後継者を含め役員の 育成・登用についてもしっかり時間を割きたいと考えてい ます。



報酬水準および報酬構成比率 改定のポイント 102

足元の業績と経営環境を踏まえ、報酬水準に対応する業績 水準のハードルを引き上げることにより、業績拡大に向け た業務執行取締役および執行役員の適切な動機付けを行 います。また、報酬水準および報酬構成比率は外部専門機 関による客観的な報酬市場調査データ※1なども参考に、経 営人材の獲得・リテンション・モチベーションに資する適切 な水準とし、業績連動性を高めました。

※1 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」



連結純利益および 基礎収益キャッシュ・フロー

株価成長率および株式成長率※2

2.000億円 4.000億円 6.000億円 100% 100%

注) 株価成長率は業績連動賞与、株式成長率は株式報酬に反映

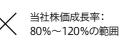
※2「株価成長率」={(当年度平均当社株価)÷(前年度平均当社株価)}÷ {(当年度平均TOPIX)÷(前年度平均TOPIX)} 「株式成長率」={(評価期間終了月平均当社株価+評価期間配当総額)÷ (評価期間開始月平均当社株価)}÷{(評価期間終了月平均TOPIX)÷ (評価期間開始月平均TOPIX)}

業績連動賞与 改定のポイント 13

今後目指す業績レベルを踏まえて適切な報酬水準を設定す るという観点から、想定業績レンジを変更しました。また、経 営戦略との関連性を強化するという観点から、中期経営計画 「SHIFT 2023」における業績管理指標に加え、新たに当社 株価成長率を反映して総支給額を決定します。なお、各役員 への賞与は、役位や個人評価に応じて配分の上、事業年度 終了後に支給します。

業績連動賞与総支給額の算出式

連結純利益および 基礎収益キャッシュ・フローから 算出される金額



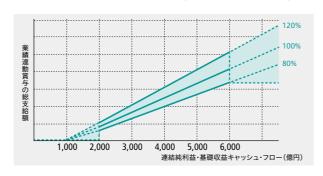
■ 想定業績レンジの変更

賞与フォーミュラにおける想定業績レンジを、連結純利益 および基礎収益キャッシュ・フロー: 2,000億~6,000億円 に変更しました。当該レンジに収まらない場合には、指名・ 報酬諮問委員会の答申を踏まえ、別途取締役会にて総支給 額を決定します。

■ 株価成長率の導入

総支給額決定指標に当社株価成長率を加えました。これは、 中期経営計画「SHIFT 2023」の成果を示し、株価向上に対し て、従来以上に役員がコミットすることを狙いとしたものです。 株価成長率を反映した総支給額のレンジは以下の通りです。

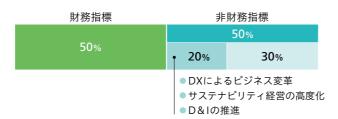
業績連動賞与の総支給額イメージ(株価成長率反映あり)



■ 個人評価

各役員の個人評価は、経営戦略と成果へのコミットメントをより 強く意識できるよう、財務指標と非財務指標の両側面から行い ます。財務指標では担当事業領域における事業計画などの達成 状況を考慮します。一方、非財務指標ではKPI・KAIで測るSBU ごとの戦略達成度および全社重要課題への取り組み状況などを 加味します。なお、個人評価における財務と非財務の評価比率 は50:50とします。非財務指標のうち、全社重要課題「DXによ るビジネス変革」「サステナビリティ経営の高度化」「Diversity & Inclusionの推進」が、全体の20%を占める設定とします。

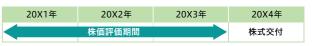
個人評価における財務・非財務指標の内訳



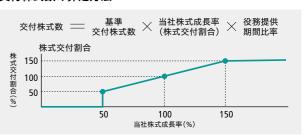
譲渡制限付業績連動型株式報酬を更なし

当社グループの中長期的な企業価値向上と株主の皆様と の価値共有を重視した経営を一層推進するため、毎年、3 年間の評価期間における当社株式成長率に応じて算定さ れた数の当社普通株式を譲渡制限付株式として、各役員 に交付します。なお、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ま たは執行役員、その他取締役会で定める地位のいずれも 退任または退職する日までの期間としています。

当社株式成長率の評価期間(イメージ)



交付株式数の算定方法



政策保有株式

当社は、純投資以外の目的で上場株式を取得・保有しない ことを原則としています。

ただし、協業や事業上の必要性等を踏まえ、個別銘柄ご とに資本コストを考慮した経済合理性や保有意義などを総 合的に評価・検証し、適当と判断した場合には例外的に保 有することがあります。また、これら上場株式の保有の適否 は、毎年、取締役会において検証します。その結果、保有意 義が認められない株式については、売却を進めていきます。

なお、2021年度は39銘柄(一部売却を含む)、380億円 の上場株式を売却し、2022年3月末時点での保有残高は 64銘柄・2,182億円となっています。

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。

なお、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等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。

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。

「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/ja/jp/about/ governance/detail/disclosurepolicy

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、株主総会にご来場い ただけない株主向けに同時配信を実施するとともに、株主 総会終了後一定期間、当社Webサイトにて株主総会の模様 を動画配信しています。さらに、2022年6月開催の株主総 会から、Web上で事前に質問を受け付ける取り組みを始め ました。そのうち、株主様の関心の高かった質問について は、株主総会の場で回答し、当日議場で受け付けた他の質 問等とともに、事後に当社ホームページで開示しています。





役員一覧

2022年6月24日時点、執行役員は2022年7月1日時点

サステナビリティガバナンス

サステナビリティ経営推進体制

当社では、関連施策などを企画・推進するサステナビリティ 推進部と、各事業部門、関連コーポレート各部、海外地域組 織とが連携し、グループ全体でサステナビリティ経営を推進 しています。また、重要な取り組みについては、「サステナビ リティ推進委員会」を諮問機関として、経営会議や取締役会 においても活発な議論・意見交換を行っています。

「サステナビリティ推進体制」は、 当社Webサイトをご参照ください。 https://www.sumitomocorp.com/ja/jp/ sustainability/system



サステナビリティ経営における

社会・環境関連リスク管理

住友商事グループは、グループ全体の事業活動が社会・環境に与える影響を適切に管理するための全社的フレームワークを整えています。投資申請時に、社会・環境関連リスクに係るセルフアセスメントシートを作成し、各事業の内容・地域特性などから想定される機会・リスクを洗い出すとともに、社会課題への対応に関する専門組織であるサステナビリティ推進部が全社投融資委員会での審議に参加す

るなど、社会・環境への影響を踏まえた意思決定を行って います。また、各事業の特性を踏まえた上で、環境コンサル タントによる環境評価や、法律事務所などによる人権・労 働問題の評価によって、事業が健全に経営されているか、ス テークホルダーに深刻な影響を与えていないかなど、社外 専門家を起用し確認しています。投資後は、事業会社との 対話を通じ、担当営業組織や関連するコーポレート組織が 共同で、環境、人権、労務管理、サプライチェーンなどの状 況を定期的にモニタリングし、課題がある場合には、その事 業特性に応じて改善を進めます。内部監査の際にも、各事 業の特性を踏まえ、法令を遵守しているか、国際的な社会・ 環境問題に関するスタンダードに沿った経営を実施してい るかを確認しています。当社グループの事業活動の影響に ついて、地域住民やNGOなどから指摘を受けた場合には、 実態を把握しながら対話・協議を行い、当該課題の改善に 努めます。こうした投資時の調査や投資後のモニタリング において、重要な社会・環境関連リスクが確認された場合 の個別対応については、関連する社内委員会を通じて経営 会議・取締役会に付議・報告しています。

社会・環境に関わるリスク管理体制



全社的なフレームワークによるリスク管理の運営

新規投資

事業特性を踏まえたリスクの 洗い出し、評価、管理状況の確認 投資後の事業管理

重要なリスクの管理状況のモニタリング と改善(グループガバナンス/内部監査) 改善への取り組み

地域住民やNGOなどからの指摘、 要請に対する対応

リスク管理の詳細は ▶ P61「投資の厳選/投資後のバリューアップ強化」へ

取締役



中村 邦晴 取締役会長
■ 165,700株
■ 22回/22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)



■ 所有株式数(2022年3月31日現在)

兵頭 誠之 代表取締役 ■ 92,900株 ■ 22回/22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

取締役会出席回数(2021年度)



南部 智一 代表取締役 ■ 72,300株 ■ 22回/22回 1982年4月 当社入社 2022年4月 代表取締役 副社長執行役員 CDO*2 (メディア・デジタル事業部門および 生活・不動産事業部門管掌) (現職)



清島 隆之 代表取締役 ■ 33,300株 ■ 22回/22回 1984年4月 当社入社 2021年4月 代表取締役 専務執行役員 コーポレート部門 人材・総務・法務担当役員 CAO・CCO^{※3}(現職)



諸岡 礼二 代表取締役 ■ 26,100株 ■ 一/一 1984年4月 当社入社 2022年6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^{※4}(現職)



東野博一 代表取締役 ■ 23,100株 ■ 一/一 1987年4月 当社入社 2022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**5(現職)

%1 CEO : Chief Executive Officer

*2 CDO: Chief Digital Officer

*3 CAO: Chief Administration Officer, CCO: Chief Compliance Officer

*4 CFO : Chief Financial Officer

*4 CFO : Chief Financial Officer *5 CSO : Chief Strategy Officer, CIO: Chief Information Officer

社外取締役

石田 浩二 独立役員

社外取締役 ■ 0株

■ 22回/22回

①株

岩田 喜美枝 独立役員

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)

1971年4月 労働省(現:厚生労働省)入省

2001年1月 厚牛労働省 雇用均等・

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

■所有株式数(2022年3月31日現在) 取締役会出席回数(2021年度)

公益監視委員会委員(現職)

(2019年3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 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)

味の素(株)社外取締役(現職)

2012年7月 日本航空(株)社外取締役(2018年6月退任)

児童家庭局長(2003年8月退官)

(代表取締役 2012年6月退任)

(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)

山﨑 恒 独立役員 **社外取締役**

■ 22回/22回

■ 0株 ■ 22回/22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

220/220

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) (現:オイシックス・ラ・大地(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)

2021年6月 東北電力(株) 社外取締役(監査等委員)



御立 尚資 独立役員

社外取締役 ■ 0株

1979年4月 日本航空(株)入社

1993年10月 ボストン コンサルティング グループ 入社

2005年1月 同社日本代表 2005年5月 同社マネージング・ディレクター・アンド・シニア・

パートナー 2016年3月 楽天(株) (現:楽天グループ(株)) 社外取締役

2016年6月 (株)ロッテホールディングス 社外取締役(現職)

2017年3月 DMG森精機(株) 社外取締役(現職) (株)FiNC(現:(株)FiNC Technologies)

社外取締役(2020年3月退任) ユニ・チャーム(株)社外取締役(監査等委員) (2021年3月退任)

2017年6月 東京海上ホールディングス(株) 社外取締役(現職)

2017年10月 ボストン コンサルティング グループ シニア・アドバイザー(2021年12月退任)

2020年4月 京都大学経営管理大学院 特別教授(現職)

2022年6月 当社 社外取締役(現職)

■所有株式数(2022年3月31日現在) ■ 取締役会出席回数(2021年度) ○ 監査役会出席回数(2021年度)

監査役



■ 42.300株 ■ 22回/22回 ○ 17回/17回

細野 充彦 常任監査役(常勤)

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)



坂田 一成 監査役(常勤)

■ 14,200株

1985年4月 当社入社

2020年4月 執行役員 2022年4月 顧問 2022年6月 監査役(現職) ○17回/17回

加藤 義孝 独立役員

永井 敏雄 独立役員

社外監査役(弁護士)

■ 22 回/22回

0株

社外監査役(公認会計士) ■ 20 回 / 22回

0170/170

1978年9月 公認会計士(現職)

1974年4月 判事補仟官

2014年9月 弁護士(現職)

2008年8月 新日本有限責任監査法人 (現:EY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)

2013年3月 大阪高等裁判所長官(2014年7月退官)

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)

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)



長嶋 由紀子 独立役員

0株 ■ 19回/19回 ○12回/12回 1985年4月 (株)リクルート (現:(株)リクルートホールディングス)入社

同社 執行役員

2008年1月 (株)リクルートスタッフィング代表取締役社長 (2016年4月退任)

2012年10月 (株) リクルートホールディングス 執行役員

2016年6月 同社 常勤監査役(現職)

2018年4月 (株)リクルート 常勤監査役(現職) 2019年3月 日本たばこ産業(株) 社外取締役(現職)

2021年6月 当社 社外監査役(現職)

執行役員

●社長執行役員 兵頭 誠之

●副社長執行役員 南部 智一

(メディア・デジタル事業部門 および生活・不動産事業部門

上野 真吾

(金属事業部門および 資源·化学品事業部門管掌) エネルギーイノベーション・ イニシアチブリーダー

●専務執行役員 清島 隆之

コーポレート部門 人材・総務・法務担当役員 CAO·CCO

中島 正樹 メディア・デジタル事業部門長

御子神 大介 東アジア総代表

中国住友商事グループCEO、 上海住友商事会社、 中国住友商事会社社長

財務・経理・リスクマネジメント 担当役員 CFO

諸岡 礼二

コーポレート部門

坂本 好之 資源·化学品事業部門長

●常務執行役員

田中 惠次 国内担当役員、関西支社長

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事会社社長

塩見 勝 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 中村 家久

欧州·CIS総支配人、 欧州・CIS住友商事グループ CEO、欧州住友商事会社会長

野中 紀彦 輸送機·建機事業部門長、 三井住友ファイナンス&

リース(株)取締役 仲野 真司

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)

ICOM(株) 取締役 副社長執行役員

竹田 光宏

東野 博一 コーポレート部門 企画担当役員 CSO·CIO

犬伏 勝也 金属事業部門長 加藤 真一

米州総支配人補佐、 米州住友商事会社、 TBCコーポレーション CAO

向田 良徳

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)

和田 知徳

米州総支配人 米州住友商事グループCEO、 米州住友商事会社社長

山名 宗 中東・アフリカ総支配人、 住友商事マシネックス(株) 中東・アフリカ住友商事 代表取締役社長 グループCEO 兼 COO、 田村 達郎

中東住友商事会社社長 本多 之仁 インフラ事業部門長

為田 耕太郎 生活·不動産事業部門長

●執行役員

松﨑 治夫 欧州·CIS総支配人補佐、 CIS支配人、欧州·CIS住友商事 グループDeputyCEO、 CIS住友商事会社社長

有友 晴彦 資源第一本部長

石田 英二 三井住友ファイナンス& リース(株) 取締役 常務執行役員

吉田 伸弘 米州総支配人補佐、

南米支配人、 ブラジル住友商事会社社長

小池 浩之

尾﨑 務

米州総支配人補佐、 米州住友商事グループEVP 兼 CFO 兼 CBDO、 米州住友商事会社副社長 兼 CFO

メディア・デジタル業務部長

欧州·CIS総支配人補佐、

欧州住友商事会社CFO

渡辺 一正

横濱 雅彦

金属業務部長

住田 孝之

麻生 浩司

氏本 祐介

竹野 浩樹

コーポレート部門

メディア事業本部長

欧州・CIS住友商事グループ

DeputyCEO 兼 CFO、 欧州・CISコーポレート部門長、

住友商事グローバルリサーチ(株)

代表取締役社長、コーポレート

部門 企画扣当役員補佐.

エネルギーイノベーション・

イニシアチブ企画・戦略部

企画担当役員補佐(IR·広報·

サステナビリティ担当)、

サステナビリティ推進部長

JCOM(株) 常務執行役員

ライフスタイル事業本部長

吉田 安宏

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)

上野 忠之

担当役員補佐

コーポレート部門

財務・経理・リスクマネジメント

(リスクマネジメント担当)

佐藤 仁彦

内部監査部長 辛島 裕

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

日下 貴雄 リース・船舶・航空宇宙 事業本部長

村田 大明 建設不動産本部長

富田 亜紀

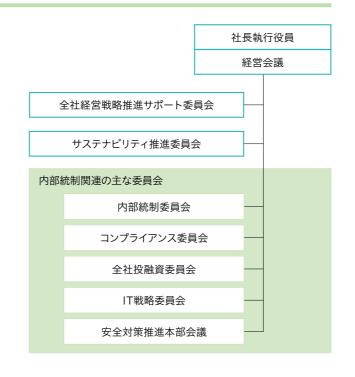
東アジア総代表補佐 中国住友商事グループ 中国コーポレート部門長 業務グループ長 上海住友商事会社社長

101 住友商事 統合報告書2022 住友商事 統合報告書2022 102

内部統制

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

当社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、マネジメントレベルを含む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。

コンプライアンス体制

当社は、チーフ・コンプライアンス・オフィサー(CCO)を委員長とするコンプライアンス委員会を設置し、当社グループにおけるコンプライアンスの状況を踏まえ、コンプライアンス施策の企画および立案を実施しています。

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・アップ制度を設けています。

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、社内セミナーや社内通知などを通じて、同制度の利用促進を図っています。

さらに、国内外を問わず、グループ各社の役職員が通報 可能なスピーク・アップ制度も設け、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、速や かに事実関係の把握および原因究明を行うとともに、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。

また、コンプライアンス委員会事務局では、毎年度、当社 グループにおけるコンプライアンス違反の状況を分析・評 価するとともに、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。その結果や内容は、コンプライアンス委 員会での議論を経て、経営会議、監査役会、取締役会でも 報告・議論されています。

このように、PDCAサイクルを活用しながら施策の改善・ 充実を重ねることにより、コンプライアンスの周知徹底に取り組んでいます。

■ 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」を策定し、当社全役職員に周知している他、各階層向けの講習会や全役職員を対象としたe-ラーニングやハラスメント防止セミナーなどを実施しています。

また、当社グループ会社に向けて「住友商事グループ・コンプライアンス・ポリシー」に関するe-ラーニングコンテンツを展開するなど、グループ会社のコンプライアンス体制の強化のための各種支援も行っています。

コンプライアンスの詳細は、当社Webサイトをご参照ください。 https://www.sumitomocorp.com/ja/jp/about/governance/compliance

「住友商事グループ・コンプライアンス・ポリシー」

「コンプライアンス管理体制」(コンプライアンス委員会の活動状況を含む)

「スピーク・アップ制度」(利用促進のための取り組みを含む)

「コンプライアンスの状況」(違反事案への対応手順や対応部署などのコンプライアンス施策の策定・実行を含む)

「継続的な啓発活動」

「住友商事グループ贈賄防止指針」



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。なお、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。一例として、広範な事業領域における多様な投資機会に対し、より適切な案件を選別するための共通の判断軸として厳格な投資規律を設定するとともに、投資実行後における各事業のバリューアップに最適なガバナンス体制を構築し、投資のパフォーマンスに連動した報酬制度を導入しました。

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 カントリーリスク 社会・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 情報セキュリティリスク 労務リスク 自然災害リスク など 集中リスク管理 ●信用リスクエクスポージャー ●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 ●資源・エネルギー上流案件のエクスポージャー ●主要市況性商品のエクスポージャー

情報セキュリティ・

基本方針 · 体制

当社は、チーフ・インフォメーション・オフィサー(CIO)を委員長とし、全社横断組織であるIT戦略委員会を中心に、「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

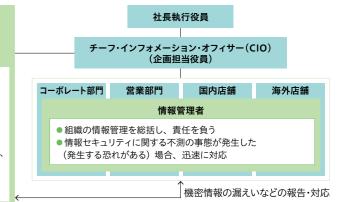
護に努めています。

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

IT戦略委員会(情報セキュリティ関連) 情報セキュリティに関する ● 施策の企画、立案、実施 ● 情報漏えいなどの情報収集・対応 委員長: チーフ・インフォメーション・オフィサー (CIO) 副委員長: チーフ・デジタル・オフィサー (CDO) メンバー: 人材・総務・法務担当役員、人材・総務・法務担当役員、人材・総務・法務担当役員補佐(総務・法務担当)、経営企画部長、広報部長、IT統括部長、グローバル人材マネジメント部長、文書総務部長、コンプライアンス推進部長、フィナンシャル企画業務部長、末計部長、トレジャリーサービス部長、メディア・デジタル事業部門長、デジタル事業本部長、営業部門業務部長2名

事務局: IT統括部、デジタルソリューション事業第二部、IT企画推進部

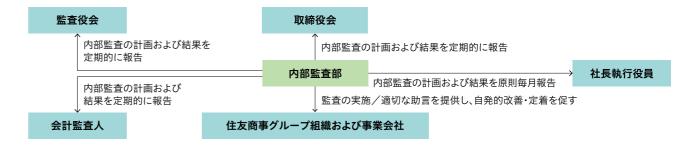


内部監査

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、当社グループの組織 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、原則毎月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、 定期的に監査を実施します。監査先に内在するリスクの重要 度を考慮の上、監査先の内部統制の有効性・妥当性を評価 するとともに、改善に向けた適切な助言を提供し、監査先自 身による改善と定着を促すことを通じて、住友商事グループ のガバナンス、内部統制の向上に貢献しています。



「内部統制」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/scic

