

## 社外取締役鼎談

# 中期経営計画2026と新執行体制による 長期的企業価値向上への期待と課題

「SHIFT 2023」における構造改革を経て、新たな執行体制で成長ステージへ向かう中、住友商事グループの長期的な価値向上に向けた課題と期待について、社外取締役の皆様の豊富なご経験を踏まえて議論していただきました。



### 社外取締役 御立 尚資

#### Profile

2022年6月に当社社外取締役に就任。長年にわたり米国大手経営コンサルティング会社において要職を歴任する等、企業経営や統合型リスク管理等に関する広範な知識と豊富な経験を有する。

### 社外取締役 井手 明子

#### Profile

2020年6月に当社社外取締役に就任。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等、情報・通信や企業経営、コーポレートガバナンス等に関する広範な知識と豊富な経験を有する。

### 社外取締役 高原 豪久

#### Profile

2023年6月に当社社外取締役に就任。長年にわたり大手消費財メーカーにおいて、代表取締役社長執行役員等の要職を歴任する等、企業経営に関する広範な知識と豊富な経験を有する。

## 社外取締役鼎談

中期経営計画2026がスタートしました。

「No.1事業群」をテーマに競争優位を磨き、社会課題解決を通じた飛躍的成長を実現するための戦略についてどのような議論がなされたのでしょうか。

## 成長して、勝つための独自の強みと組織の在り方を議論



**井手** 前中計「SHIFT 2023」策定時には、重要な経営方針はもっと早期から取締役会メンバーで議論すべきとの反省があり、今回は発表の1年前、2023年5月にはポスト「SHIFT 2023」について議論を始めました。今回は、中計を実行するための組織の在り方についてもセットで議論を進め早くから検討できたことは良かったと思います。当初は組織再編を中心に、中計のコンセプトが見えてからは成長ストーリーや、印象的なキーワードである「No.1」の意味について活発に議論しました。サステナビリティに関しても、マテリアリティの更新や気候変動関連の方針見直し等、組織

再編と同様に、早くから議論することができました。これにより、社外取締役の意見・提案を、執行サイドと齟齬がないかを確認しながら詰められた点がとても良かったと思います。

**御立** 社外取締役を含めて取締役会は株主の負託を受けて企業価値を守り、向上させていくわけですが、前中計でROIC・WACCすなわち、投資リターンと資本コストを意識して事業を見ることが徹底され、これが結果も生んでできました。今回の中計ではその上で成長して勝つというステージで、当然ですが他社と同じことをしていても勝てないため、競争相手にどう勝っていくかを議論し、最終的に「No.1事業群」という言葉にまとまりました。また、個別の事業を強くすることに加えて、どの事業をどのような組み合わせで持つのが当社らしいのか、ポートフォリオ全体をうまく管理し、成長させていくかということにも踏み込み、我々社外取締役としては、その実行をどう後押しできるか議論するプロセスであったと思います。

**高原** 先日の株主総会で株主の皆様から、他商社に水をあけられている今の状況に甘んじるな、外部環境の影響があったとしても業績変動を第三者的に語ることなく、しっかりと対応せよ、といった激励を含むコメントをいただきました。同時に現中計の一つの軸となるサステナビリティにも関連して、経済価値のみを追求する優位性ではなく、社会価値との両立について示唆を得ました。「No.1事業群」というキーワードには、相対的な価値も絶対的な価値も含まれます。各SBUが経済価値と社会価値の両方を吟味し、徹底的に追求できるよう、オンリーワンの独自の価値についてもSBUが因数分解して考えられると良いと思います。

中計を実行し結果を出すためには計画の実行の現場の腹落ち感が重要です。自分の会社でのやり方ですが、計画策定段階から、実行の当事者である現場のリーダーからプロジェクトオーナーを選抜し、プロジェクトメンバーの人選も含めて任せるということをしています。「勝負は鞘の内」といいますが、こうして立案することで計画の成功確度は大きく高まると感じています。あとは、トップが時間をかけてでも現場を回り、中計を実行する社員に説明する時間を増やしていくことが重要だと思います。

## 意思決定のスピードを上げる組織改革

**井手** 今回の組織改革では、SBUを規模にかかわらず並列とし、戦略上の親和性の高い9つの営業グループに再編したことで自律的な組織運営ができる体制としました。過去の従業員エンゲージメント調査では、意思決定プロセスが長く複雑であることが、本意ではない内向きの仕事増につながっているとの声もあり、現場の状況把握をスピーディに経営判断に活かしていく狙いも今回の組織再編にあったと思います。

**御立** 当社の戦いの場は「3+1」だと捉えています。住友商事としての競争、営業グループの各関連業界内での競争、そして44のSBUレベルでの事業上の競争の3つのレイヤーが「3」です。中でも真ん中の9つの営業グループが、SBUの管理にとどまることのないよう、定量・定性面で「No.1」を定義していくことが重要です。加えて、「+1」として投資先企業があります。2021年にグループマネジメントポリシーを制定し、投資先企業の株主としてのガバナンスを通じて、SBUとのシナジー創出を図り、投資先企業とSBUの双方で価値を生み出すことに取り組んでいます。この3つのレイヤーと投資先

## 社外取締役鼎談

企業も含めた+1のマネジメントを、これまでに積み上げてきた仕組みを使ってさらなる競争優位性につなげていくこと、それをどれだけ巧みに行うかが重要であり、今回の中計の骨子にも組み込まれていると思います。

**住友商事グループの競争優位性をどのように捉えていますか。**  
それをサステナブルな成長に結びつけるための課題をどのようにお考えですか。

**バリューチェーンを俯瞰し、強みのある領域に長期的視野で「No.1」をつくる、その根底にある価値観とマインドが重要**

**御立** 当社に限らず総合商社という業態が再評価されている背景には、長期保有の姿勢と、業界の川上から川下までのバリューチェーン全体を俯瞰できる点があると思います。この「長期×俯瞰」といった商社らしい視点から、住友商事らしい「No.1」のビジネスモデルを創り上げていくことが当社の競争優位性になりますし、それをいくつ創り上げていけるかが課題です。高原さんの発言にもあった経済価値と社会価値の両立は、長期であれば社会的な価値から経済的な価値を生み出すということが

よりつながりやすくなりますし、時代が大きな変化の真只中にある今、そのチャンスは間違いなく増えています。そのためには徹底した投資規律と適切なリスクマネジメントのもと、会社としてキャッシュや経営資源を適時投下していくことが重要で、上流から下流までのバリューチェーンの中で、当社がすでに持っている強みの領域にプラスアルファで、住友商事らしい価値を創り上げてほしいと思います。加えて、昔からのお客様とのトレーディングビジネスともその価値を有機的につなげられれば、住友商事らしい「No.1」の意味合いを持つようになり、結果として株主の皆様にも価値としてお

返しできると考えています。

**高原** 企業の競争優位性は、組織文化や価値観にもあると思います。昨年、ベトナムの事業会社を視察した際、ジャングルのような奥地の現場で働く当社社員に会い、現場を重視する文化を感じました。自分たちは現場リーダーとして住友の社是を体現する先兵なのだという意識が高く、そのうちの一人は入社1、2年の若手社員でした。社会に出て間もない人材に、最初から現場経験を積ませ、そこから真摯な気持ちで努力することに目覚めるという様子を目の当たりにしました。このような人材育成に感銘すると同時に、若手の新しい発想とエネルギーが当社を変える中核になり、当社の将来の伸びしろにつながると、経験則で理解しているのだと感じました。

**井手** 最近では、社外で多様な経験を積んだキャリア人材が、幹部職も含め増えています。新しい視点や価値観が流入する中でも、会議等のさまざまな場で「住友の事業精神」に照らして判断しようという動きが浸透しており、これも当社の大きな強みだと思います。また、当社は私が想像していた以上に、ビジネスの現場に入り込んで課題解決をしようとしています。中にはうまくいかない事業もありますが、現場に入り込んでいるからこそ失敗も含めた体験を別の事業に活かすことができる、その点でビジネス現場に入り込んでいくという強みも、競争優位性につながると感じています。「No.1」というキーワードを打ち出した最大の意義は、社員のマインドセットを変えること、つまり自分たちなりにどこで「No.1」を目指そうかを考えることにあると上野社長も強調していますが、これから一歩前に踏み出して攻めていく、その気持ちがこの言葉に表れていると思います。

**差別化に向けた事業創出や価値創造の手段としてのデジタル、GX**

**井手** 当社は、2018年にDXセンターを設け早期からDXに着手しています。DXセンターを中心に、デジタルで業務改善や売上成長、ビジネスモデル変革につながった事例を社内でも共有し、また、事業



## 社外取締役鼎談

部門とDXセンターの人事交流を通じて人材を育成してきました。現中計では「デジタルで磨き、デジタルで稼ぐ」を命題に、デジタルがグループの垣根を越えた新たな強みの強化に大きな力になると期待しています。

**高原** デジタルに関しては、その本命は事業創出という目的を果たすための手段と考えます。各SBUが考えるテーマが、演繹的に見て、また、住友の事業精神に照らして正しいことなのか、社会価値と経済価値が両立できるのかを確認した上で、その手段としてデジタルをどう使うかが重要です。技術は日進月歩ですから、帰納的に今必要なものを学ぶことで時代に遅れることもあります。演繹的にどのような事業を創造するのか、という目的から、差別化を図る価値創造の方法としてデジタルがあるべきと思います。

**御立** デジタルはまさに「創出・創造」の手段であり、当社がどのような事業を創出するか、という次元に進む時期にあります。一方、GXについてはこれからが勝負です。GXというこの不可逆的な大きな流れの中で、新たな物差しが入ることで今後、業界のさまざまな構造が大きく変容していきます。温室効果ガスを1トン排出するごとに炭素税等のコストがかかれば、ROEからROC（リターン・オン・カーボン：炭素利益率）への意識も高まるでしょう。その構造変化の波に乗ってどう商売をつくっていくかという観点で、総合商社ならではの俯瞰力を活かし、現中計期間中に先んじて取り組みを始めなければいけません。自動車が出てきて世界中のビジネスや生活を激変させたように、GXもカーボンを主体として世界の行動を大きく変容させる動きです。前中計からGXの旗を振り、エネルギーイノベーション・イニシアチブ（EII）を立ち上げた責任者が経営トップに就任した当社は、その波に乗れるポジションにいるはずだと思いますし、私たちもそれに貢献していかなければなりません。

### 新執行体制、上野新社長への期待

**井手** ここ最近、新卒・キャリア採用という視点でのダイバーシティが拡充され、社内に変化が起きていると実感しています。一般的に、新卒で入社した社員が圧倒的に多い中でキャリア人材が入社すると、人間の心情として葛藤やコンフリクトが起きやすいといわれていますが、特に幹部クラスでキャリア入社した人材の、新しい価値観で仕事を進めていくそのパワーを、従来からいる人材の潜在

的な能力を開花する機会と捉え、トップマネジメントとして多様性を組織全体の強化に活かしていくことを期待します。

**高原** 社会の劇的な変化を先取りして経済価値と社会価値の両立を追求する、それを通じて、ユニークな競争優位性を確立するというのを期待しています。その際、特に当社はBtoBが圧倒的に多いので、パートナー企業や事業会社のその先にいる生活者の感覚を理解し、生活者に与える変化を意識しようと努めることが、社会価値という視点で優位性を発揮するためのポイントになると思います。

また、中長期的な価値創造に向けて、今回、「No.1事業群」をテーマにした中計が提示されました。ビジョンやパーパスは、社員が共感し、自分もその実現に貢献したいと奮い立つものでなければなりません。情緒的なキーワードも重要ですし、定量的なKPIを、全社レベルだけでなく、SBUなどの組織ごとにも設定し、一人ひとりの具体的な行動内容にまで下ろさないと個人の行動を変えるのは難しいと思います。新社長には、社員一人ひとりが中計やビジョンをしっかり理解・納得し、トップの想いに共感するレベルまでしっかりとエンゲージメントを高めていってほしいと期待しています。

**御立** 企業のトップは駅伝走者のように、自分の走る区間だけ記録を出せば良いものではなく、各区間で、長期の企業価値に向けた取り組みを足していかなければなりません。良くも悪くも、変化が大きい時代の何年かをリードされる中、地政学リスクや自然災害の激甚化等厳しい社会環境情勢ですが、経営トップという大事なシンボルの役割は、慎重でありながらも楽観的（cautiously optimistic）であることだと思います。当社は何代か続けてチャーミングで楽観的な方がトップに就任されており、上野新社長も、前を向いて明るく仕事をしていこうと打ち出しています。そこに大きく期待します。

かつて世界各地で、文化も言語も深く理解し、政府にも民間にもネットワークがあり、優位性を持つのが総合商社でした。グローバル化が進み状況は変わりつつありますが、改めて今、得意とする地域・領域でグローバルでありながらローカルにも根差した新しいグローバルな商社像を再構築してほしいと思います。それが中計のテーマである「No.1事業群」ということが結実した形でもあるかもしれないと思っています。

前 指名・報酬諮問委員会委員長メッセージ

## 新社長執行役員CEOの指名にあたって

前 社外取締役、  
前 指名・報酬諮問委員会委員長

岩田 喜美枝

### Profile

2018年6月に当社社外取締役、2022年6月に指名・報酬諮問委員会委員長に就任。2024年6月退任。長年にわたり労働省（現：厚生労働省）において要職を歴任し、退官後は民間企業の経営者や社外役員を務める等、企業経営やコーポレートガバナンス、企業の社会的責任、ダイバーシティ等に関する広範な知識と豊富な経験を有する。



総合商社は、変化のスピードが速く、複雑で予測のつかないビジネス環境下において、多様なビジネスをグローバルに展開してきた実績と、歴史に裏づけられたさまざまなステークホルダーとの強固なネットワークを背景として、これまでにない強みを発揮する局面にあります。当社においても、これからのビジネスフェーズにおいては、この多様性を強みに変える力強いリーダーにバトンを渡せるよう検討を進めてまいりました。

具体的な指名のプロセスは、まず、2019年2月に社長の選任基準について審議し、住友の事業精神を自ら体現するとともに、CEOとして必要な資質・能力として、「公平無私・自律」「統率力・発信力」「先見性・戦略構築力」「実行力・変革力」「胆力・精神力」を備え、グローバルかつ多様な事業運営・会社経営の経験と実績を有する者としてしました。社長交代が迫った2022年度以降、議論を本格化させ、この選任基準について見直しの必要がない旨を改めて確認しています。その後、複数の候補者について数多くの議論を重ねながら、社内の各会議体だけでなく、オフサイトでも、候補者らとさまざまな接点を持ちながら、候補者を絞り込み、選任基準に照らして、社長にふさわしい人物を検討しました。このように時間をかけ、候補者の方々の理解をすすめて、慎重に検討した結果、指名・報酬諮問委員会において全

会一致で上野氏を新社長に指名することとし、2023年12月の取締役会で承認されました。

上野氏は、当社の社長として備えるべき資質・能力を満たしています。特に「先見性・戦略構築力」及び「実行力・変革力」においては、エネルギーバリューチェーン全体を俯瞰し、顧客視点でカーボンニュートラル社会実現に資する次世代事業を創出していくエネルギーイノベーション・イニシアチブを統括、産業横断での新たな価値創造を推し進めてきたことを高く評価しました。また、「統率力・発信力」においても、商社パーソンとして多様な経験を積む中で常に前向きな姿勢で組織をリードしながら、社内外のさまざまなステークホルダーに対して、自身の考えやビジネスの方向性を論理的に、かつ分かりやすく発信できる点も高く評価しています。

「SHIFT 2023」においては、構造改革の遂行により、下方耐性を強化しつつ、収益力を一段レベルアップ致しました。中期経営計画2026においては、事業ポートフォリオと当社自身の変革を通じ、新陳代謝を高め、成長を牽引する収益の柱の構築に取り組みます。上野氏は、さらなる高みを目指して、飛躍的かつ持続可能な成長を遂げるべく、組織体制、事業ポートフォリオ、人事施策、意思決定の体制等聖域なき変革を実行できる、現在の住友商事の未来を託すにふさわしい人物であると確信しています。

前社長の兵頭氏の指名に続いて、指名・報酬諮問委員会の答申に基づき、客観性・透明性・公平性を担保した上で新社長指名が実現できたことは、当社のコーポレートガバナンスが高い水準で保たれている証左です。当社では、取締役候補者等の選任、報酬決定等に関する客観性・透明性を高めるため、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、全5名の委員のうち過半数の3名が社外取締役で構成されています。2022年度より私が委員長を務め、新社長候補の指名を最重要事項と位置付け、慎重な審議を重ねました。私は本年6月に当社取締役を退任しましたが、今後も適切な委員会運営を通じて、ステークホルダーの皆様との強固な信頼関係を構築し、企業価値を高め、期待をします。

# コーポレートガバナンス

## 基本原則

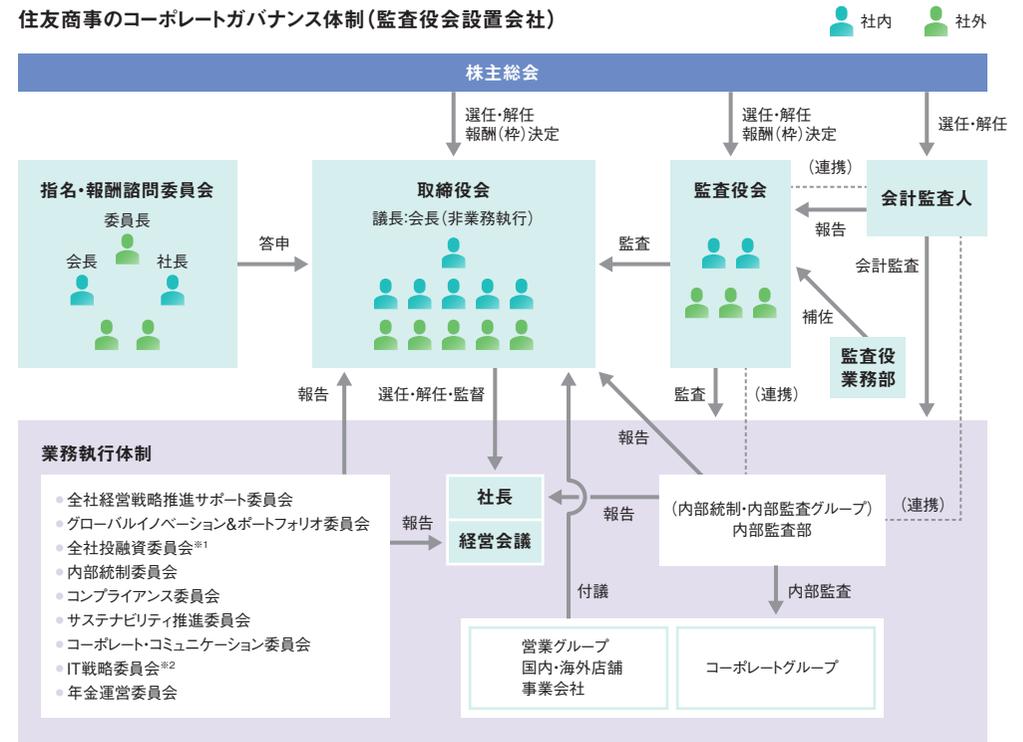
住友商事は、「住友の事業精神」と当社の「経営理念」が企業倫理のバックボーンであり、コーポレートガバナンスを支える基盤であると考えています。当社は、この考えのもと、コーポレートガバナンスの要諦は「経営の効率性の向上」と「経営の健全性の維持」及びこれらを達成するための「経営の透明性の確保」にあるとの認識に立ち、「住友商事コーポレートガバナンス原則」を策定しました。当社は、同原則に則り、より良いガバナンス体制の構築と事業活動の遂行に努めることが、当社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上、ならびに社会における企業としての使命を果たすことに資するものであり、株主を含めた全てのステークホルダーの利益にか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

## 体制

当社では、監査役会設置会社制度のもと、独立性があり、それぞれの専門分野で高い識見を有する社外取締役及び社外監査役を選任し、当社の意思決定及び経営監督に、より多様な視点を取り入れています。また、社外取締役が委員長を務め、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・報酬にかか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等により、意思決定及び業務執行の迅速化・効率化を図る等、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、コーポレートグループの管掌役員、コーポレートグループ長より3名、及び営業グループCEOより2名の計7名で構成し、原則月3回開催しています。全社目線で事業ポートフォリオの変革を加速すべく、2024年4月より構成メンバーと決議方法を見直し、適時・的確な意思決定を実践する体制としています。

グループガバナンス：グループマネジメントポリシーのもと、企業価値の最大化を促進  
 ▶ <https://sumitomocorp.disclosure.site/ja/themes/38>  
 コンプライアンス ▶ <https://sumitomocorp.disclosure.site/ja/themes/39>  
 内部統制 ▶ <https://sumitomocorp.disclosure.site/ja/themes/42>

## 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）



※1 P69 | 詳しくは「投資リスク管理」へ ※2 P70 | 詳しくは「情報セキュリティ」へ

## コーポレートガバナンス体制早見表（2024年6月21日現在）

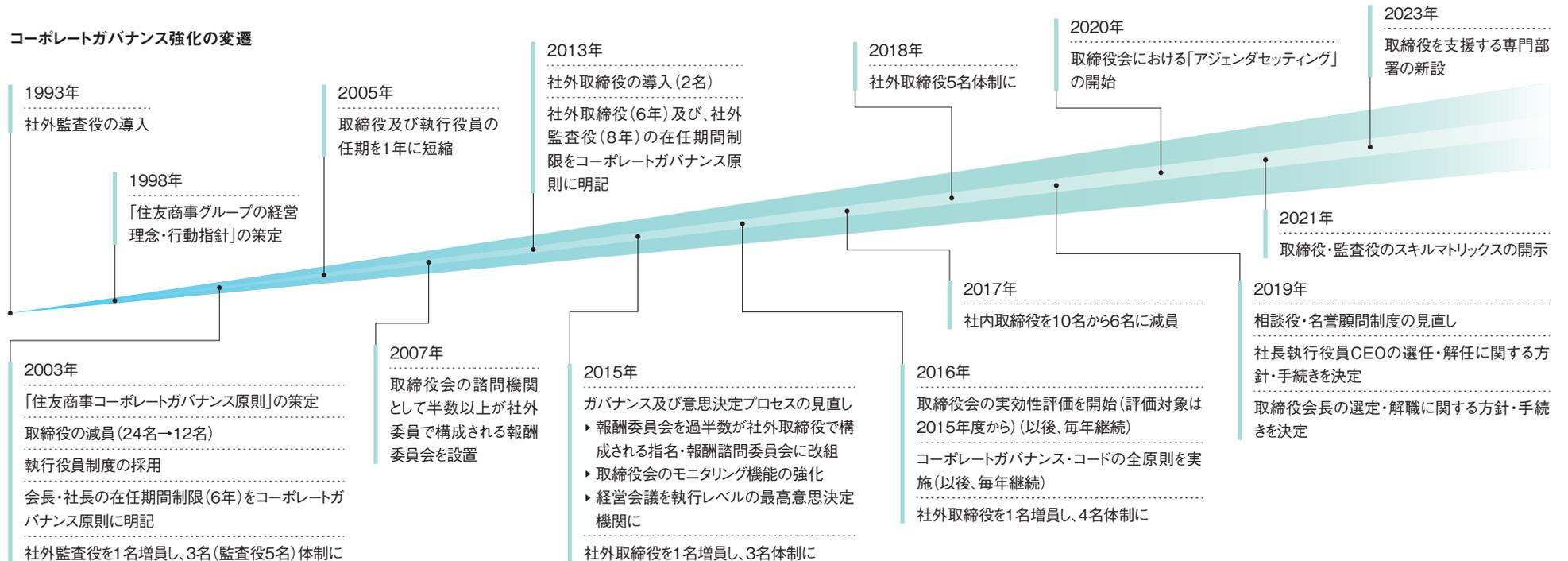
機関設計	監査役会設置会社
取締役	11名(うち、社外取締役5名) / 任期1年
会長、社長執行役員、社外取締役の在任期間	原則として6年を超えない
監査役	5名(うち、社外監査役3名) / 任期4年
執行役員制度	採用あり
取締役会の任意諮問委員会	指名・報酬諮問委員会(委員長:社外取締役)

## コーポレートガバナンス

## 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等、継続的なガバナンス強化に取り組んできました。2024年に更新した当社のマテリアリティにおいても、「ガバナンスを維持・強化する」と掲げており、取締役会の機能の一層の強化に向けて、取締役会による重要な経営方針・戦略（経営資源の配分や事業ポートフォリオに関する戦略、サステナビリティ経営等の諸施策）の実効的な監督、及びそのさらなる客観性強化のための体制整備を通じて、執行に対するモニタリング機能のさらなる改善に取り組んでいきます。

## コーポレートガバナンス強化の変遷



## 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、性別等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。取締役会を招集し、その議長となる取締役会長は、経営の監督を行い、日常業務に関与せず、代表権を有しません。なお相互牽制の観点から、原則として取締役会長及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(スキル)及び各取締役・監査役が有するスキルは、次ページの通りです。

## コーポレートガバナンス

### ● 各取締役・監査役が有するスキル

#### 当社取締役会が備えるべき知識・経験・能力等(スキル)

当社の取締役・監査役は、その資格において、社内・社外の区別を問わず、誠実な人格、高い識見と能力を備えるべきこととしています。また、当社は、中期経営計画2026において、「No.1 事業群」をテーマに掲げ、強みを核とした個別事業の強化、成長の原動力である人と組織の強化を通じた事業ポートフォリオ変革を進めてまいります。これらの取り組みにより当社グループの競争優位を磨き、社会課題解決を通じた成長の実現に取り組んでまいります。この経営計画の実現に向けて取締役会がその役割である重要な経営事項の決定と業務執行の監督の機能を十分に発揮するため、取締役会として備えるべき知識・経験・能力等(以下、「スキル」)を以下の通り特定しています。「ガバナンス」と「グローバル視点」は、全ての取締役・監査役が備えるべきスキルであり、その他の7つは取締役会全体で備えるべきスキルと考えています。また、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7つのスキルのうち「企業経営」、「財務・会計」及び「法務・リスクマネジメント」を特に重要視しています。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ますので、今後にも必要なスキルについて取締役会で議論し、必要に応じて変更内容を開示します。

#### 全ての取締役・監査役が備えるべきスキル、及びその理由

##### ガバナンス

株主の負託に応え、同時に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、全ての取締役・監査役がガバナンスに関して高度な知見を十分に備えていることが必要と考えています。当社が考えるガバナンスの要諦は、「住友商事コーポレートガバナンス原則」において、「経営の効率性の向上」と「経営の健全性の維持」、及び「経営の透明性の確保」であると定めています。

##### グローバル視点

当社が世界各国で取引・事業投資を行っている観点から、全ての取締役・監査役がグローバルな視点での高い識見を有することが必要と考えています。異文化や異なる産業構造、最新の地政学等を踏まえ、不確実性の高い状況においても注意深さと機動性を兼ね備えた最適な経営戦略を立案、実行し、また当該経営執行を適切に監督できる能力が本スキルに該当すると考えています。

#### 取締役会全体で備えるべきスキル、及びその理由

##### 企業経営

当社は、さまざまな事業活動を行い、安定的で持続的な企業価値向上を目指しています。取締役会は当社の重要な経営事項の決定と業務執行の監督を行う機関であり、常に変化する事業環境において、ステークホルダーの期待に応えながら当社の経営理念にかなう価値創造を実現するため、最適な経営戦略を立案、実行する経営マネジメントスキルを重要視しています。

##### 財務・会計

当社は、持続的な企業価値の向上を図るため、成長投資と強固な財務基盤の健全なバランスを保ちながら、中長期的な利益成長と株主還元を増加を目指して取り組んでいます。その実現に向けて適切な意思決定を行うため、また、ステークホルダーに対して当社の取り組みを正しく伝えるために、正確な財務報告を適時に行う必要があります。これらの実行と監督のため、財務・会計に関する専門的なスキルを重要視しています。

##### 投資・M&A

当社はさまざまな事業分野で事業投資を展開しています。当社の戦略に合致する投資案件を選定・遂行し、企業価値最大化を図るため、またその進捗を監督していくため、投資・M&Aのスキルを重要視しています。投資テーマの明確化や戦略への適合性判断、投資対象の適正な価値評価、投資実行後のモニタリングや最適な資産入替時期の見極め等のスキルがこれに該当し、業務執行者(執行役員等)からは一步離れた立場から投資案件を俯瞰し意見を述べることで取締役会に期待されると考えています。

##### 法務・ リスク マネジメント

当社が持続的かつ健全に成長するには業績安定・体質強化・信用維持の3点が重要と考えており、この目的のため、商取引や事業投資等の事業機会に伴うリスクを評価、分析し、全社のリスク量を体力(株主資本)の範囲内に収め、リスクに対するリターンを最大化する等、適切なリスクマネジメントを行います。そのために必要な取引・投融资の審査、モニタリングや、コンプライアンス・法務リスク管理を含む各種のリスクマネジメントのスキルを重要視しています。

##### IT・DX・ テクノロジー

テクノロジーの加速度的発展により社会・産業構造が大きく変化していく中、当社はこの変化に機敏に対応し、変化を先取りした事業の変革、新たなビジネスの創出を行い価値創造へつなげていきます。また、事業遂行においてAI等の新しいデジタルテクノロジーを当社の価値観のもとで有効に活用し、当社自身の事業基盤の改革を実現します。これらの意思決定及びその監督を行うため、IT・DX・テクノロジーのスキルを重要視しています。

##### 人事・ 人材開発

当社は人財を最も重要な経営資本と位置付け、一人ひとりに自律的な成長と自己実現の場を提供し、人材マネジメントサイクルの高度化に取り組むことで、多様な人財と組織のパフォーマンスを最大化し経営戦略を推進するとともに、新たな価値創造につなげています。とりわけDE&Iを「価値創造、イノベーション、競争力の源泉」と位置付け重要視しています。取締役会においてこれらの重要な決定やその監督を行う観点から、人事・人材開発のスキルを重要視しています。

##### サステナビリティ

当社では、優先的に取り組むべき重要な課題としてのマテリアリティを特定し、これを経営の根幹に据え、当社の事業が社会に貢献しているかを常に意識しています。社会課題をめぐる長期的な事業環境変化を見通し戦略的に経営資源を配分し、持続可能な社会と当社の持続的成長を実現するサステナビリティ経営を進めており、その実行と監督のため、サステナビリティに関する国際潮流や課題把握等の知見・スキルを重要視しています。

## コーポレートガバナンス

## ● 各取締役・監査役が有するスキル

前ページで特定した取締役会全体で備えるべきスキルのうち、各取締役・監査役が現に有するスキルを下表に表示しています。各取締役・監査役のスキルは、その経歴、知識、経験、能力、保有資格、具体的な成果等を総合的に考慮し、各取締役・監査役と協議の上、決定しています。

	氏名	地位	知識・経験・能力等(スキル)						
			企業経営	投資・M&A	IT・DX・テクノロジー	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
社内	兵頭 誠之	取締役会長	●	●		●	●	●	●
	南部 智一	取締役 副会長	●	●	●		●		●
	上野 真吾	代表取締役 社長執行役員	●	●		●			●
	清島 隆之	代表取締役 副社長執行役員	●				●	●	●
	諸岡 礼二	代表取締役 専務執行役員	●				●	●	
	野中 紀彦	代表取締役 専務執行役員	●	●					
社外	井手 明子	社外取締役	●		●	●			
	御立 尚資	社外取締役	●	●		●		●	●
	高原 豪久	社外取締役	●	●		●			
	朝倉 陽保	社外取締役	●	●			●		
	大槻 奈那	社外取締役		●		●	●		
社内	御子神 大介	常任監査役(常勤)	●	●	●				●
	坂田 一成	監査役(常勤)	●	●					
社外	長嶋 由紀子	社外監査役	●	●					●
	稲田 伸夫	社外監査役						●	●
	國井 泰成	社外監査役	●				●		

※ 現在、取締役会は11名のうち2名が、監査役会は5名のうち1名が女性です。

## コーポレートガバナンス

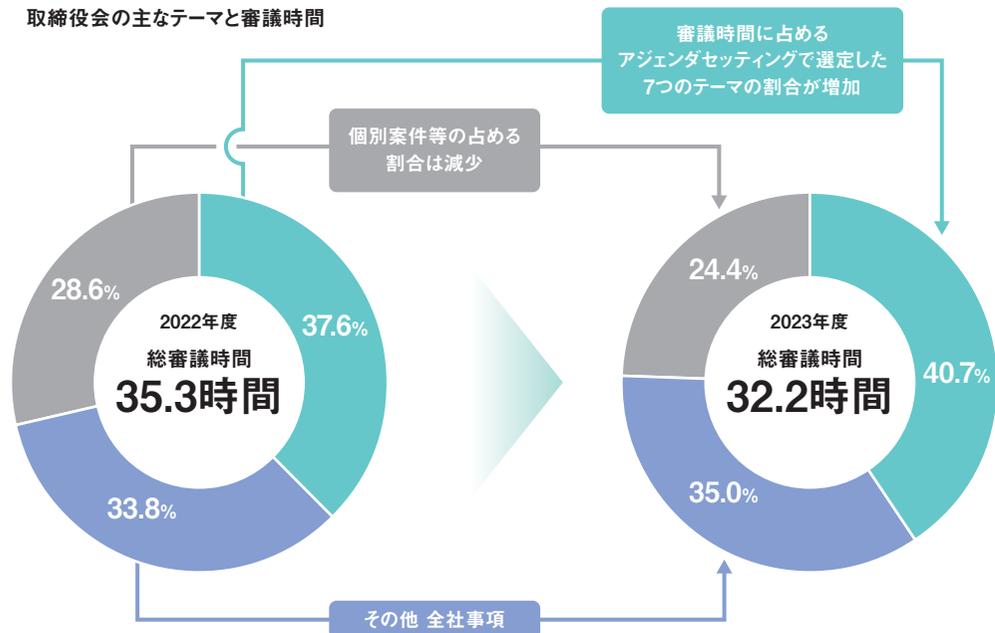
### ● 審議の充実、モニタリング機能の強化

取締役会では、経営方針・経営計画等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、適切な範囲で業務執行側に権限委譲することで、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な議論して設定する「アジェンダセッティング」を行い、サステナビリティや人事戦略等のテーマを特定しています。さらに年間を通じて、各事業部門・イニシアチブの戦略の進捗状況や重要な委員会<sup>※1</sup>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より強化しています。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、取締役会とは別に開催する「オフサイト・ミーティング<sup>※2</sup>」において、経営方針・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。

※1 全社経営戦略推進サポート委員会、グローバルイノベーション&ポートフォリオ委員会、サステナビリティ推進委員会、内部統制委員会等

※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

#### 取締役会の主なテーマと審議時間



### ● サステナビリティに関する議論

当社は、「住友の事業精神」を受け継ぎ、事業活動を通じて持続可能な社会の実現に貢献することを重要視しています。当社の取締役・監査役は、この共通認識のもと、サステナビリティに関する重要な方針や施策を取締役に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っています。例えば、各SBUにおけるサステナビリティ中期目標の進捗状況や人権デューデリジェンスの実施結果、社会貢献活動の実施状況について報告を受けている他、重要な社会・環境リスクについて、サステナビリティ推進委員会での検討状況をフォローし、モニタリングしています。加えて、TCFD（気候変動）やTNFD（自然資本）等の枠組みに基づく開示等、当社グループのサステナビリティにかかる開示についても議論を行っています。また、2024年5月に公表した当社グループのマテリアリティの更新に向けて、オフサイト・ミーティングで検討を実施しました。

#### 取締役会の主なテーマと議題

テーマ	議題の例示
次期中計検討・現中計レビュー	● 経営状況レビュー ● 次期中期経営計画の検討 ● Full Potential Plan
DX	● 全社DX推進
個別事業モニタリング	● マダガスカル アンバトビーニッケル事業 ● ポリビア鉱山事業
ガバナンス強化	● 取締役会実効性評価 ● 内部統制・内部監査 ● 政策保有株式の削減状況 ● 役員の指名・報酬 ● グループ経営高度化の取り組み ● 取締役会付議基準改定
サステナビリティ	● 各SBUのサステナビリティ推進状況 ● 全社人権デューデリジェンス実施状況 ● TCFDに基づく情報開示 ● マテリアリティ見直し
人事戦略、DE&I	● 従業員エンゲージメント
株主還元策	● 配当方針 ● 自己株式取得
その他 全社事項	● 株主総会 ● 決算・財務 ● 危機対応・コンプライアンス ● 社長執行役員による月次の業務報告 ● 重要な委員会の活動報告
個別事項	● 個別投融资案件 ● 事業部門 定例報告

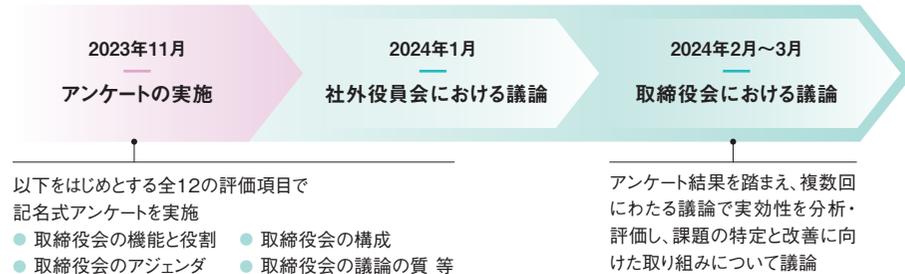
## コーポレートガバナンス

### ● 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（外部コンサルタント）の補助を受けつつ、取締役及び監査役による評価及び複数回の討議により、取締役会の実効性についての分析、評価を行い、その結果の概要を開示しています。

#### 1 評価プロセス

評価の実施対象者 | 全取締役：11名 | 全監査役：5名



アンケートは各取締役・監査役が課題と考えていることを自由に記述する形式を主としています。また、議論を深めるために回答者の課題意識や意見の背景を把握すべく、現状の取締役会で忌憚のない意見交換が十分に行われていることを踏まえ、2022年度から記名式としています。

#### 2 評価結果の概要

当社取締役会は、不断の取り組みによりその運営・機能発揮の水準は年々向上してきており、概ね実効的に機能していると評価しています。

##### 2022年度の実効性評価結果に挙げられた課題に対する2023年度取り組み実績

2022年度の実効性評価結果での課題	2023年度の取り組み実績
中長期の経営戦略議論の充実	取締役会オフサイトにおいて新中期経営計画の議論を策定の初期段階から計4回実施
取締役会の監督機能強化	投融资案件の実施及び処分の取締役会への付議タイミングを、事案に応じて従来の取引実行前の時点から本格検討に着手する時点へと早める等の運用変更
取締役へのサポート・情報提供の高度化	2023年度に新たに設置した取締役会と執行側とのコミュニケーションをサポートする専任組織が機能し、議題の論点整理及び付議資料のブラッシュアップにおいて改善が見られると評価

#### 3 各論点にかかる取締役会での議論及び今後の取り組み

論点	取締役会メンバーの議論内容	議論を踏まえた今後の取り組み
取締役会が発揮すべき機能と役割	<ul style="list-style-type: none"> <li>● モニタリング機能とマネジメント機能を併せ持つ現在の形が有効に機能していると概ね評価</li> <li>● 当社の取締役会が担う役割、加えて社外取締役及び執行を兼務する社内取締役それぞれの期待役割について意見交換</li> </ul>	取締役会の在り方全般を考える上で基礎となる取締役会の機能と役割について再確認を行い、さらなる監督機能の強化を図る
取締役会の構成	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 現状、今の体制に大きな問題はないと評価</li> <li>● 今後の方向性に関し、社外取締役のダイバーシティとスキル、社外・社内取締役の構成、ならびに機関設計等について意見交換</li> </ul>	取締役会の構成・体制については以前から継続的に議論してきているが、2024年4月の経営執行体制の見直しも踏まえ、引き続き将来的な在り方について検討していく
取締役会のアジェンダ設定	<ul style="list-style-type: none"> <li>● アジェンダは計画的に議論し、適切に設定されていると概ね評価</li> <li>● 取締役会で議論すべき議題の絞り込み、執行への委任範囲拡大について議論 例えば、以下のような意見あり …個別事業戦略から全社戦略へ重点をシフトすべき …当社の置かれている状況及び投資家からの声を踏まえて、新中期経営計画期間で特に取り組む課題（例：全社の成長戦略、事業ポートフォリオの入替、人材育成等）に焦点を絞って議論すべき</li> </ul>	2024年度はこれらの意見も踏まえつつ、より効果的な議論が行えるようアジェンダ設定を行っていく

## コーポレートガバナンス

### ● 社外役員の支援体制

社外取締役・社外監査役に対して就任時に、当社グループの経営理念、経営方針、事業、財務、組織、中期経営計画及びリスク管理体制等について説明しています。

また、当社の経営理念の原点である「住友の事業精神」への理解を深めるため、社外取締役・社外監査役は原則として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、当社の幅広いビジネスへの理解を深めるため、事業現場の視察を実施しており、2023年度は、国内1回、海外2回の現場視察を実施しました。



ベトナムスーパーマーケット事業の視察



米国鋼管事業の視察

### 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、2023年度は12回、計約28時間実施しました。

### 専任部署の設置

取締役会と経営執行側のコミュニケーションを促進する専任部署「取締役業務部」を設置し、年間のアジェンダセッティングの支援の他、毎回の取締役会で議論されるべき論点の整理を徹底することで、取締役会における議論の質の向上を図り、取締役のサポート機能を強化しています。

### 社外役員会における討議

取締役会における議論に社外役員が積極的に貢献することを目的として、社外取締役・社外監査役で構成する社外役員会を毎月開催し、活発な討議が行われています。2023年度は、社外役員の

みで取締役会における議論の振り返りや実効性評価結果を踏まえた議論を行ったり、会長・社長同席の上で経営全般の重要事項について意見交換を実施したり、会計監査人との意見交換を行う等しました。

### ● 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取締役及び監査役の方針・手続き、④社長執行役員の選任・解任（社長の後継者指名を含む）、⑤取締役及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取締役及び執行役員の報酬・賞与の体系・水準ならびに監査役の報酬率、⑧顧問制度に関する事項を審議し、取締役会に答申します。また、①～⑧以外で取締役会から委任を受けた事項を審議・決定し、取締役会に答申・報告します。

なお、2023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	主な検討事項
(委員長) 岩田 喜美枝	9回/9回(100%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 社長執行役員の選任</li> <li>● 役員報酬制度改定</li> <li>● 2024年度取締役・監査役・執行役員人事（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）</li> <li>● 各執行役員の2023年3月期個人評価</li> <li>● 株式報酬非財務指標の評価</li> </ul>
社外取締役 井手 明子	7回/7回(100%)*	
御立 尚資	9回/9回(100%)	
社内取締役 中村 邦晴	9回/9回(100%)	
兵頭 誠之	9回/9回(100%)	

\* 2023年6月の委員就任後に開催された全7回の委員会に出席

## コーポレートガバナンス

## 監査役及び監査役会

## ● 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及び執行役員（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、社外監査役は企業経営、法律、会計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等して、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、取締役及び役員等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、重要な決裁書類等を閲覧し、本社及び主要な事業所に関して事業及び財産の状況を調査しています。また、子会社については、各社の取締役及び監査役等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。

監査役は、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及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及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、監査講習会への出席や実地棚卸監査への立ち会い等を通じて、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、内部監査部及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 <sup>※1</sup>	取締役会長 <sup>※2</sup> ／ 取締役 副会長	社外取締役 <sup>※3</sup>	監査役 <sup>※4</sup>
固定	例月報酬	●	●	●	●
	業績連動賞与	●	—	—	—
変動	譲渡制限付 業績連動型株式報酬	●	●	—	—

- ※1 業務執行取締役及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及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。なお、取締役 副会長の報酬についても、同様の理由により、「例月報酬」及び「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。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。

## ● 報酬水準及び報酬構成比率

独立した外部専門機関による報酬市場調査データ<sup>※5</sup>等を参考に、当社の経営環境や経営戦略・人財戦略を踏まえ、競争力ある報酬水準及び報酬構成比率を設定しています。

2024年度から、業務執行取締役及び執行役員の報酬について、中長期的な企業価値向上のためのインセンティブをさらに強化するとともに、より一層、株価及び株主の皆様との価値共有を意識した経営を推進するため、変動報酬のうち譲渡制限付業績連動型株式報酬の比率を拡大しました。また、当社経営人財の獲得・確保に資する水準とするため、足元の業績と今後目指す業績レベルを踏まえ、総報酬水準を見直しました。

※5 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」

## コーポレートガバナンス

## 代表取締役 社長執行役員CEOの報酬イメージ

	変更前	変更後	増減
固定報酬（例月報酬）	34%	27%	▲7%
変動報酬 （①業績連動賞与 ②譲渡制限付業績連動型 株式報酬）	66% （①33% ②33%）	73% （①33% ②40%）	+7% （①±0% ②+7%）

注）業績達成率、株価成長率<sup>※1</sup>、株式成長率<sup>※2</sup>及び非財務指標評価がいずれも100%の場合に算出したイメージであり、これらの比率の変動に応じて各報酬の構成比率は変動します。

※1 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)}

※2 株式成長率

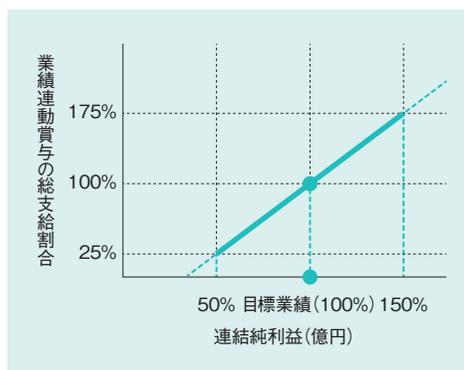
{(評価期間終了月平均当社株価)÷(評価期間開始月平均当社株価)}÷{(評価期間終了月平均TOPIX)÷(評価期間開始月平均TOPIX)}

## ● 業績連動賞与（総支給額）

2024年度から、業績連動賞与の総支給額算定式を変更します。具体的には、各年度の通期予想（当期連結純利益）又はROE12%時の当期連結純利益のいずれか高い金額を目標業績として単年度ごとに設定し、その達成割合に応じて決定します。業績レンジは、毎年度定める目標業績から±50%の範囲とし、総支給額の水準を目標業績達成時に100%、業績レンジに応じて変動幅を25%～175%となるよう設定します。業績が当該レンジに収まらなかった場合には、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。

なお、株式報酬比率拡大に伴い、業績連動賞与の算定要素として株価成長率を織り込むことを廃止します。

業績連動賞与の総支給額（イメージ）



## ● 業績連動賞与（個人支給額）

各役員への支給額は、役位及び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。

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等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ごとの戦略達成度及び全社重要課題への取り組み状況等を加味します。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」「DE&Iの推進」が、全体の20%を占める設定とします。

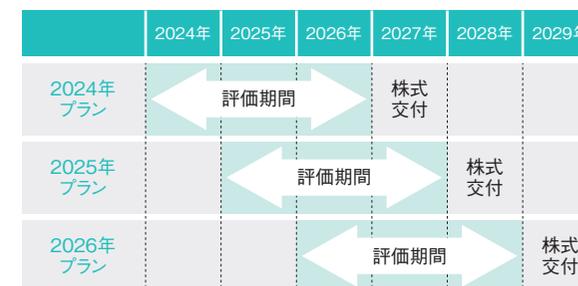
## 個人評価における財務・非財務指標の内訳



## ● 譲渡制限付業績連動型株式報酬

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。2023年度から、サステナビリティ経営の高度化へのコミットメントをより強く意識できるよう、環境・社会に関する非財務指標との連動性を高め、重要社会課題の解決に向けた取り組みをより一層促進すべく、非財務指標（「気候変動問題対応」「女性活躍推進」「従業員エンゲージメント」）の評価結果を反映し、当社普通株式を譲渡制限付株式として交付します。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又は執行役員、その他取締役会で定める地位のいずれも退任又は退職する日までの期間としています。

当社株式成長率及び非財務指標の評価期間（イメージ）





情報開示方針 ▶ <https://www.sumitomocorp.com/ja/jp/about/governance/detail/disclosurepolicy>  
 株主総会 ▶ <https://www.sumitomocorp.com/ja/jp/ir/stock/stmt>

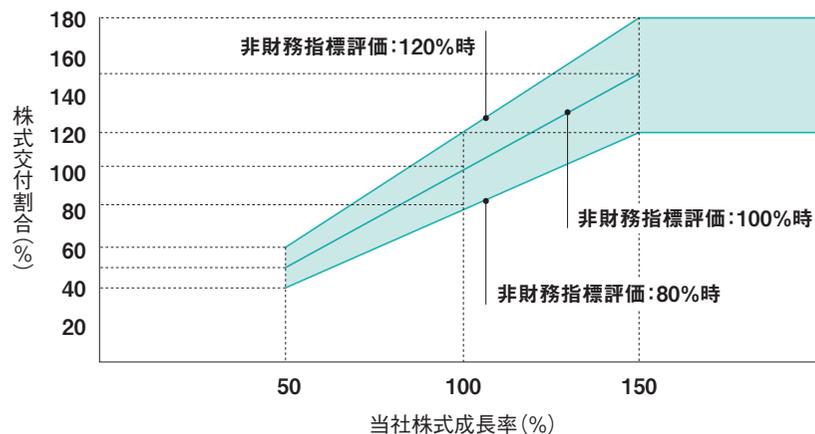
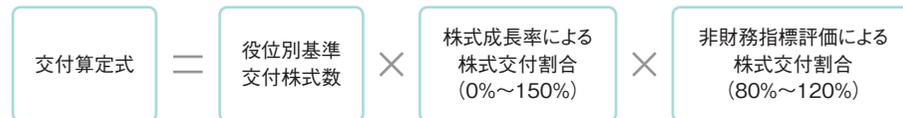
## コーポレートガバナンス

### ● 株式交付割合の算定における非財務指標

交付株式数の算定にあたり、「気候変動問題対応」「女性活躍推進」「従業員エンゲージメント」を指標に定め、各年度の取り組みの進捗・成果に対する評価を実施、3年間の評価を平均し、指名・報酬諮問委員会にて最終評価を決定します。

項目	評価基準	評価比率
気候変動問題対応	当社グループのCO <sub>2</sub> 排出量削減及び社会の持続可能なエネルギーサイクルの基盤となる事業の構築に関わる取り組み進捗・成果	1:1:1の割合で評価に反映
女性活躍推進	2030年度の女性比率目標達成に向けて、毎年設定する定量目標に対する結果	
従業員エンゲージメント	エンゲージメントサーベイにおける「社員エンゲージメント」及び「社員を活かす環境」の定量結果	

### 株式成長率及び非財務指標評価による株式交付割合



## 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等を総合的に評価・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、売却を進めています。なお、2023年度は18銘柄（一部売却を含む）、206億円の上場株式を売却し、2024年3月末時点での保有残高は48銘柄・2,722億円となっています。

議決権行使にあたっては、社内ガイドラインに基づき、投資先企業及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

### ● 情報開示の基本方針

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していただくため、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ています。

### ● 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週間前に株主総会資料へのアクセス方法等を記載した通知書面（書面交付請求をした株主に対しては株主総会資料）を送付し、同書面の発送に先立って当社のコーポレートサイトに英語版とともに掲載しています。このように株主総会資料を早期にお届けすることで、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、当社コーポレートサイトにて株主総会の模様を動画配信している他、Web上で事前に質問を受け付けています。そのうち、株主の関心の高かった質問について、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、事後に当社コーポレートサイトで開示しています。

# 役員一覧

(2024年6月24日現在)

■ 所有株式数 (2024年3月31日現在) ■ 取締役会出席回数 (2023年度)

## 取締役



### 兵頭 誠之

取締役会長

■ 134,100株  
■ 17回 / 17回

1984年4月  
当社入社  
2016年6月  
代表取締役 常務執行役員  
2017年4月  
代表取締役 専務執行役員  
2017年6月  
専務執行役員  
2018年4月  
社長執行役員 CEO\*1  
2018年6月  
代表取締役 社長執行役員 CEO  
2024年4月  
取締役会長 (現職)



### 南部 智一

取締役 副会長

■ 85,600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\*2  
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  
2022年4月  
代表取締役 副社長執行役員  
CDO (メディア・デジタル事業部門  
及び生活・不動産事業部門管掌)  
2023年4月  
代表取締役 社長付 CDOアドバイザー  
2023年6月  
顧問 CDOアドバイザー  
2024年4月  
副会長  
2024年6月  
取締役 副会長 (現職)



### 上野 真吾

代表取締役 社長執行役員

■ 67,800株  
■ 14回 / 14回  
(2023年6月23日就任以降の状況)

1982年4月  
当社入社  
2013年4月  
執行役員  
2016年4月  
常務執行役員  
2018年4月  
専務執行役員  
2021年4月  
副社長執行役員  
2023年6月  
代表取締役 副社長執行役員  
(金属事業部門、資源・化学品事業  
部門及びエネルギーイノベーション・  
イニシアチブ管掌)  
2024年4月  
代表取締役 社長執行役員  
CEO (現職)



### 清島 隆之

代表取締役 副社長執行役員

■ 50,300株  
■ 17回 / 17回

1984年4月  
当社入社  
2016年4月  
執行役員  
2019年4月  
常務執行役員  
2019年6月  
代表取締役 常務執行役員  
2021年4月  
代表取締役 専務執行役員  
2023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\*3  
2024年4月  
代表取締役 副社長執行役員  
(企画グループ、サステナビリティ・  
DE&I推進グループ及び人材・総務・  
法務グループ管掌) (現職)



### 諸岡 礼二

代表取締役 専務執行役員

■ 39,300株  
■ 17回 / 17回

1984年4月  
当社入社  
2016年4月  
執行役員  
2020年4月  
常務執行役員  
2022年4月  
専務執行役員  
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  
2024年4月  
代表取締役 専務執行役員  
財務・経理・  
リスクマネジメントグループ長  
CFO (現職)



### 野中 紀彦

代表取締役 専務執行役員

■ 34,100株  
■ — / —

1985年4月  
当社入社  
2017年4月  
執行役員  
2021年4月  
常務執行役員  
2024年4月  
専務執行役員  
自動車グループCEO  
2024年6月  
代表取締役 専務執行役員  
自動車グループCEO (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

## 役員一覧

## 社外取締役

■ 所有株式数 (2024年3月31日現在) ■ 取締役会出席回数 (2023年度)



## 井手 明子

社外取締役 独立役員

■ 0株  
■ 17回 / 17回

## 1977年4月

日本電信電話公社  
(現：日本電信電話(株))入社

## 2006年6月

(株)エヌ・ティ・ティ・ドコモ  
(現：(株)NTTドコモ)  
執行役員 社会環境推進部長

## 2008年7月

同社 執行役員 中国支社長

## 2012年6月

同社 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)(現職)



## 御立 尚資

社外取締役 独立役員

■ 0株  
■ 17回 / 17回

## 1979年4月

日本航空(株)入社

## 1993年10月

ポストンコンサルティンググループ  
入社

## 1999年1月

同社 ヴァイス・プレジデント・  
アンド・パートナー

## 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

## 2011年3月

(特非)国際連合世界食糧計画  
WFP協会 理事  
(2018年8月退任)

## 2013年4月

(公社)経済同友会  
副代表幹事(2017年4月退任)

## 2016年3月

楽天(株)  
(現：楽天グループ(株))  
社外取締役(現職)

## 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

ポ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)



## 高原 豪久

社外取締役 独立役員

■ 0株  
■ 14回 / 14回  
(2023年6月23日就任以降の状況)

## 1986年4月

(株)三和銀行  
(現：(株)三菱UFJ銀行)入行

## 1991年4月

ユニ・チャーム(株)入社

## 1995年6月

同社 取締役

## 1997年6月

同社 常務取締役

## 2001年6月

同社 代表取締役社長

## 2004年6月

同社 代表取締役 社長執行役員  
(現職)

## 2015年6月

カルビー(株)  
社外取締役(2023年6月退任)

## 2021年6月

野村ホールディングス(株)  
社外取締役(現職)

## 2023年6月

当社 社外取締役(現職)



## 朝倉 陽保

社外取締役 独立役員

■ 0株  
■ ー/ー

## 1984年4月

三菱商事(株)入社

## 1999年5月

エイパックス・グロービス・パートナーズ  
(株)(現：(株)グロービス・キャピタル・  
パートナーズ)パートナー

## 2001年2月

カーライル・ジャパン・エルエルシー  
マネージングディレクター

## 2009年7月

(株)産業革新機構  
(現：(株)産業革新投資機構)

## 専務取締役(COO)

(2015年6月退任)

## 2012年3月

(株)ジャパンディスプレイ  
社外取締役(2014年6月退任)

## 2013年10月

ルネサスエレクトロニクス(株)  
社外取締役(2015年6月退任)

## 2014年4月

(公社)経済同友会 幹事(現職)

## 2016年3月

(株)丸の内キャピタル  
代表取締役社長 CEO兼CIO

## 2022年12月

同社 シニアアドバイザー  
(2023年12月退任)

## 2023年6月

酒井重工業(株)社外取締役  
(監査等委員)(現職)

## 2024年6月

当社 社外取締役(現職)



## 大槻 奈那

社外取締役 独立役員

■ 0株  
■ ー/ー

## 1988年4月

三井信託銀行(株)  
(現：三井住友信託銀行(株))  
入行

## 1994年6月

パリ国立銀行  
(現：BNPパリバ銀行)

## 東京支店 入行

## 1998年3月

HSBC証券(株)入社

## 2000年1月

スタンダード&ブアーズ・  
レーティング・ジャパン(株)  
日韓金融機関格付  
チームヘッド

## 2005年12月

UBS証券(株)  
調査部マネージング・ディレクター

## 2011年6月

メリルリンチ日本証券(株)  
(現：BoFA証券(株))  
マネージング・ディレクター  
(2015年12月退任)

## 2015年9月

名古屋商科大学経済学部  
教授

## 2016年1月

マネックス証券(株)執行役員  
チーフアナリスト

## 2017年6月

(株)クレディセゾン 社外取締役  
(2024年6月退任)

## 2018年4月

名古屋商科大学大学院 教授  
(現職)

## 2018年6月

東京海上ホールディングス(株)  
社外監査役(現職)

## 2021年4月

マネックス証券(株)専門役員  
チーフアナリスト  
(2022年8月退任)

## 2021年6月

持田製薬(株)社外取締役  
(2024年6月退任)

## 2022年9月

ビクテ・ジャパン(株)  
シニア・フェロー(現職)

## 2024年6月

当社 社外取締役(現職)

## 役員一覧

## 監査役

■ 所有株式数(2024年3月31日現在) ■ 取締役会出席回数(2023年度) ■ 監査役会出席回数(2023年度)



## 御子神 大介

常任監査役(常勤)

■ 38,800株  
■ 14回 / 14回  
■ 11回 / 11回

(2023年6月23日就任以降の状況)

1983年4月

当社入社

2014年4月

執行役員

2017年4月

常務執行役員

2022年4月

専務執行役員

2023年4月

顧問

2023年6月

常任監査役(常勤)(現職)



## 坂田 一成

監査役(常勤)

■ 14,200株  
■ 17回 / 17回  
■ 16回 / 16回

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(常勤)(現職)



## 長嶋 由紀子

社外監査役 独立役員

■ 0株  
■ 17回 / 17回  
■ 16回 / 16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

2006年4月

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)



## 稲田 伸夫

社外監査役 独立役員

■ 0株  
■ 17回 / 17回  
■ 16回 / 16回

1981年4月

検事任官

2008年10月

法務省 大臣官房長

2011年8月

同省 刑事局長

2014年1月

同省 法務事務次官

2016年9月

仙台高等検察庁 検事長

2017年9月

東京高等検察庁 検事長

2018年7月

検事総長(2020年7月退官)

2020年10月

弁護士(現職)

2021年6月

野村證券(株)

社外取締役(監査等委員)

(現職)

2023年3月

日本たばこ産業(株)

社外監査役(現職)

2024年6月

当社 社外監査役(現職)



## 國井 泰成

社外監査役 独立役員

■ 0株  
■ 17回 / 17回  
■ 16回 / 16回

1985年10月

等松・青木監査法人

(現：有限責任監査法人トーマツ)

入社

1989年8月

公認会計士(現職)

1999年6月

等松・青木監査法人

(現：有限責任監査法人トーマツ)

社員(パートナー)

2010年10月

同法人 東京監査本部本部長

2010年11月

同法人 経営会議メンバー

2013年10月

同法人 執行役

東京監査事業部長

2018年6月

同法人

包括代表(2022年5月退任)

2023年1月

同法人 退社

2023年2月

國井泰成公認会計士事務所

(現職)

2024年6月

当社 社外監査役(現職)

MS&ADインシュアランスグループ

ホールディングス(株)

社外監査役(現職)

# 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」及び「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。



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及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作成したものです。

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。

### リスクマネジメント体系



## リスクマネジメント

### 投資リスク管理

当社では、全体の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投資テーマの妥当性を検証しています。加えて、当該事業の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」を算定する等、定性・定量の両面から評価を実施しています。

意思決定は、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、全社投融資委員会又はグループ経営会議（各営業グループにおける投資意思決定機関）にて行われます。それらの会議体において、戦略上の位置付け、案件選定の背景・理由、投資後のバリューアップ施策の前提とその確からしさ、ESG観点等、投資の成否を左右する諸条件について早い段階から課題の特定、議論の深掘りを行うとともに、その対応策も踏まえた案件実行可否につき審議しています。

また、投資の各ステージでその成功確度を高めるための仕組みを強化しています。投資案件を選定するための厳格な投資規律の策定、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の構築、外部環境の変化を捉えた戦略見直し・中期計画の策定、適時適切なリソースの投入等を着実に遂行することで、各事業の価値向上を実現します。さらに価値向上実現へのコミットメントを高めるべく、2022年には投資先のパフォーマンスに連動した報酬制度を導入しました。従来以上に投資先のモニタリングを強化し、バリューアップが想定通りに進まない事業投資は、明確な時間軸を設定して改善策を実施しており、改善が見込めない案件については、徹底した資産入替を引き続き行っていきます。

#### 投資リスク管理フレームワーク





## 情報セキュリティ

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及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・破壊等を目的とした外部からの攻撃等、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・整備を行い、外部専門機関とも連携の上、リスクの最小化に取り組んでいます。

さらに、各組織に情報管理者を配置し、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を図っています。

### 情報セキュリティ管理体制図

