

2023年7月7日

株主各位

住友商事株式会社

第155期定時株主総会（2023年6月23日開催）

株主の皆様からお寄せいただいたご質問・ご意見に対する当社回答（要旨）

平素より格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。

当社第155期定時株主総会の開催にあたり、株主の皆様より事前にいただきましたご質問・ご意見につきまして、以下1のとおりご回答申し上げます。他の株主様と重複又は類似する内容のご質問・ご意見に関しましては、まとめてご回答しております。また、当社第155期定時株主総会当日のご出席された株主様からのご質問・ご意見への回答につきましても、以下2に記載しております。なお、以下1、2に記載しておりますご回答の詳細については、当社ホームページに掲載の「[株主総会動画](#)（外部リンク）」もご参照ください。

1. 株主総会前に専用サイトでお寄せいただいたご質問・ご意見

株主の皆様のご質問・ご意見		当社回答（要旨）
取締役 選任議 案（第 2号議 案）	取締役候補者としての適性について	取締役候補者の適性については、当社の「 コーポレートガバナンス原則 」の中で要件を定めており、取締役会のスキルマトリックスも活用し、指名・報酬諮問委員会において候補者を選定したうえで、取締役会で決議している。 兼職がある候補者はいるが、過去1年間における現任の社外取締役5名の取締役会への出席率は96.7%となっており、高い水準を維持している。取締役会だけでなく、事前説明やオフサイト・ミーティングの場でも、積極的に発言し、有益な助言や提言を行っている。なお、新任候補者である高原豪久氏について、年内の取締役会の日程については既に全日程を確保しており、企業経営に関する実際の経験に基づいた提言等を期待している。
	他社兼務が多い候補者が当社取締役としての職責を果たせるのか。	
	女性の社内取締役候補者がいない。ダイバーシティを実現してほしい。	
	在任期間が長い候補者がいるので、取締役の世代交代の検討状況を教えてほしい。	

		<p>取締役会における女性活躍について、当社は人材戦略の中で Diversity, Equity & Inclusion の推進に取り組んでいる。2030年に女性取締役・監査役比率を30%以上にすることを目標としており、現在、3名の女性の社外役員がいることから、単純計算で2名増やす必要がある。社内の女性役員を増やすための取組については、社内人材の育成・登用だけでなく、ハイレベルで執行に携わることができる人材の外部からの登用も進めている。今年度からは、取締役の株式報酬制度の指標の中に「女性活躍推進」も加えることとしており、従来以上に取組を強化していく。</p> <p>また、当社のコーポレートガバナンス原則では、人事の硬直化を防ぐため、社長・会長・社外取締役の任期は原則として6年を超えないこととしており、取締役会の世代交代も順次進めていきたいと考えている。</p>
人材戦略	<p>女性の具体的な活躍状況を教えてほしい。</p> <p>中途採用者は具体的にどのように活躍しているか。</p>	<p>部長級の地位にある女性社員は6名、比率にして1.4%とまだまだ少ないが、管理職に関して言えば230名強、比率にして8.4%になっている。2030年には管理職の女性比率を20%まで引き上げることを目標としており、これに向けて着実に増加しつつある。管理職として活躍する女性社員の具体例として、事業会社での課長ポジションを担っている者や、海外事業会社で経営ポジションを担っている者などがいる。また、旧事務職からプロフェッショナル職となり、事業会社の内部統制体制の改善に取り組んでいる者などもある。様々なライフイベントと向き合いながら、状況に応じて最大のパフォーマンスを発揮しており、Diversity, Equity & Inclusion の Equity を実践していくことが当社の企業価値向上につながるものと考えている。</p> <p>年間の中途採用者が全採用者に占める割合は、2022年度において50%弱となっている。部長級の地位にある中途採用者は10名を超えており、副部長級について</p>

		も 50 名を超えている。海外駐在、事業会社に出向している者も多数おり、Diversity の実践につながっていると考えている。
従業員 還元	賃上げ等社員への還元について	株主同様に従業員も会社の重要なステークホルダーであると考えており、従業員が士気高く働くことは企業価値の向上において重要な要素の一つであると考えている。従い、外部競争力のある年収水準を維持するべく、外部調査機関の調査結果や同業他社の動向にも注意を払っている。2023 年度に関しては、昨年度の好業績に伴い賞与額が増加することから、従業員の年収は平均約 12%上昇することが見込まれている。一方、昨今の物価上昇や、多くの企業において賃上げが行われていること等も踏まえ、現在の当社の収益力と今後の成長目標に相応しい賞与フォーミュラの策定、年収構成の見直し、並びに、総原資の配分なども検討のうえ、従業員への還元を充実させていきたいと考えている。
環境関 連	環境関連の新しい動きと注力方針について	当社は気候変動緩和を最重要課題の一つであると捉えており、再生可能エネルギー発電事業に関しては、2030 年に向けた持分発電容量の目標を従来の「3GW 以上」から、「5GW 以上」に上方修正した。再生可能エネルギー事業の拡大を通じて、より環境負荷の低い発電ポートフォリオへシフトしていくことに加え、2021 年に設立したエネルギーイノベーション・イニシアチブ (EII) を通じて「カーボンフリーエネルギーの開発・展開」、「新たな電力・エネルギーサービスの拡大」、及び「CO2 の吸収・固定・利活用」における事業開発を一層推進している。具体的には、蓄電事業や分散型太陽光発電事業の資産の積み増しが進んでいるほか、水素や次世代バイオエネルギー分野におけるプロジェクトの組成、並びに、産業活動から排出される CO2 を回収・貯留・利活用する、いわゆる CCUS 事業等、脱炭素だけではなく、CO2 を資源と捉えた炭素循環視点での新規事業開発も進めている。

その他	ウォーレン・バフェット氏との協議の状況について	ウォーレン・バフェット氏が率いるパークシャー・ハザウェイ社との間で具体化しているビジネスの計画は今のところないが、マネジメント間での面談を複数回実施しており、今後も当社の大株主、そしてビジネスパートナーとして、建設的な対話を継続していきたいと考える。
その他	アフリカ（エチオピア）通信事業の費用、収益の見通しについて	2022年10月に正式にサービスを開始して以降事業を拡大しており、昨年度末の時点でサービスを提供する主要都市の数は22、サービスの人口カバー率は22%、販売した携帯通信用のSIMカードは300万枚を超えるに至っている。 事業開始当初はネットワーク建設や販売網構築のための初期投資が必要であり、今年度も先行費用負担が継続するが、今後もサービスを提供する都市を増やし、2024年度にEBITDA（金利・税金・減価償却前利益）ベースでの黒字化を目指している。
株主還元・株価	今後の配当方針について	DOE（株主資本配当率）3.5%～4.5%の範囲内で、連結配当性向30%を目安に、基礎的な収益力やキャッシュ・フローの状況等を勘案して年間の配当額を決定することとしている。利益実績の30%相当額が上記範囲を超過した場合は、超過部分に対する更なる配当あるいは自己株式の取得を柔軟かつ機動的に実施することとしている。株主還元については上記方針に沿って実施する配当又は自己株式の取得によってこれを行うこととしている。 PBRの改善については、中期経営計画「SHIFT 2023」に取り組んだ結果として、2020年3月末時点の0.6倍から、足元で1倍近くまで改善してきている。引き続き「SHIFT 2023」の完遂に向けて取組を進め、更なる「成長性」、「安定性」の向上を実績で示しつつ、安定した利益成長に伴う株主還元の充実を図ることにより更なるPBRの上昇に繋げていきたい。（「 株主総会動画 （外部リンク）」の「中期経営計画の進捗状況及び企業価値向上に向けた取り組み」もご参照ください
	PBR改善のための打ち手について	

		い。)
取締役報酬制度改定 (第4号議案)	株式交付割合の算定指標となる具体的な非財務指標を取締役会の決定事項とした理由について	その時々 of 外部環境も踏まえた当社としての重要な取組課題に応じて、適切な指標を機動的に設定するべく、指名・報酬諮問委員会及び取締役会で十分に審議したうえで、これを取締役会で決定するのが適切であると考えている。

2. 株主総会の議場でお寄せいただいたご質問・ご意見

株主の皆様のご質問・ご意見	当社回答(要旨)
コロナ禍において、サミットやトモズといった対面小売事業をはじめとする各種ビジネスの現場で奮闘したグループ従業員はもっと称賛されるべきであり、誇りに思うべきではないか。	貴重なご意見として承る。サミット、トモズのみならず、世界中の当社グループの事業の現場で歯を食いしばり、構造改革を断行するために汗をかいてくれた関係者に心から感謝している。よりよい組織をつくるために、今後も従業員との対話を通して、この力を更なる成長に活かしていきたいと考える。
住友商事の認知度向上のための対外PR活動の一環として、プロ野球の球場などでの宣伝・広告も検討してはどうか。	貴重なご意見として承る。
住友グループ企業間での株式の持ち合いもあると認識しているが、住友グループ間でどのような連携がなされているのか。	「白水会」という住友グループの企業19社の社長の集まりが月に一回開催されている。住友の事業精神を、各社がそれぞれの事業の中でどのように体現しているのかなどについて意見交換を行っており、各社の成長に向けた取組を聞きながら、当社グループのよりよい経営に活かしている。 株式の持ち合いは、戦後復興の中で住友の事業を再興する過程において生じたという経緯がある。株式の持ち合いにより資産効率が低下しているのではないかな

	<p>どの批判があることを認識しており、保有の是非について整理を進めており、実際に売却に至ったケースもある。</p>
<p>キャリア採用者に占める女性及び日本以外の国籍を有する人の割合はどれほどか。</p>	<p>2022年度におけるキャリア採用者約80名のうち4割弱が女性。日本以外の国籍を有する人については若干名いるが、割合はそれほど多くない。</p>
<p>バイオマス発電事業が環境に与える影響を踏まえた同事業に対する取組方針、及び、事業の様々な過程で排出されるCO2について、GHG（温室効果ガス）プロトコルなどの動きも踏まえ、どのように対処してくのか。</p>	<p>バイオマス発電事業は、燃料として使用するペレットの製造、輸送又は燃焼によるCO2の排出量と、そのペレットを調達する森林が光合成により固定するCO2とのバランスを考慮し、全体としてCO2の排出量が増えないようしっかりと管理しながら運営することが重要であると考えている。</p> <p>バイオマス燃料の調達については、その源である森林が持続可能であり、かつ、これら森林資源を気候変動対策に貢献できる形で利用していくことが重要であると考えており、燃料調達に際しては森林面積の維持、原生林の保全などを定める当社の林産物調達方針に沿って調達を行っている。方針への適合性の確認をサプライヤー任せにするのではなく、自らでも確かめるようにしている。当社はTCFDの方針に基づく開示を行っており、TNFD（生物多様性）についてもしっかりと対応していく。</p> <p>当社は、バイオマス発電を、安定供給が難しい他の再生可能エネルギーを補完する、天候に左右されず24時間安定的に電力を供給できる再生可能エネルギーと位置付けており、2030年の持分発電容量の目標達成に向けて、再生可能エネルギー全体のポートフォリオをしっかりと管理しながら取り組んでいきたいと考える。</p>
<p>住友商事から見てパークシャー・ハザウェイと総合商社が類似すると考える点はどこか。</p>	<p>パークシャー・ハザウェイの業容についてコメントすることは差し控えるが、事業の現場に深く入り込み、グループ間での連携を図りながらステークホルダーにバリューを提供する総合商社の事業モデルは、他に類を見ないものと考えている。当社とパークシャー・ハザウェイが似ている部分もあるが、それぞれに特色</p>

	<p>があると考える。</p>
<p>若手従業員の育成についてどのような取組を行っているか。</p>	<p>2020年に人材マネジメントの基本的な考え方についてまとめたグローバル人材マネジメントポリシーを策定し、自らのキャリアを自律的に考えてもらえるよう、キャリア自律という考え方を打ち出した。従業員と組織がそれぞれ魅力を高め、お互いに切磋琢磨し成長していけるような組織を目指して人材マネジメント改革に取り組んでいる。</p> <p>また、従来の年功序列型の人事制度を改めるべく、ペイ・フォー・ジョブ、ペイ・フォー・パフォーマンスの考え方にに基づき、職務ベースで報酬を算出する人事制度を2021年4月に導入したことや、Diversity, Equity & Inclusionを推進し、年齢、性別、経歴、国籍といった属性にとらわれず、能力と意欲のある従業員を抜擢し重要な仕事を割り当てる取組も行っており、これらの結果として、一時は少し上昇していた若手従業員の離職率も、2022年度は前年度比で若干下降傾向が見られる。</p>
<p>住友商事は少子化対策についてどのように考え、育児休業取得者に対しどのように評価を行っているのか。</p>	<p>女性のみならず、希望する男性従業員も100%育児休業が取得できるように環境整備を進め、制度を推進している。この結果、2022年度における男性の育児休業などの取得率は67%で、取得日数の平均は36日となっている。育児休業中の評価については、一律の評価を付すこととしており、復帰した後は、時短勤務を理由に低い評価をつけることはなく、あくまでも成果に基づいて評価を行っている。</p>

以上