

2024年7月2日

株主各位

住友商事株式会社

第156期定時株主総会（2024年6月21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156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156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）
業績	複数の事業において損失計上に至った要因及び今後の方針について	2023年度決算において、4案件で合計約1,500億円の一過性損失を計上した。マダガスカルニッケル事業では、2020年度に新型コロナにより1年間の操業停止を余儀なくされたが、その後は概ね順調に操業を続けていた。しかし、昨年度以降、プラント設備の不具合が続いたことを受け、今後の生産計画をより現実的なレベルに引き下げたことから、一部少額の株主融資を除く簿価全額となる約890億円について損失を計上した。 足元ではプラント設備の不具合解消に注力するとともに、株主として、本事業の社会的意義や当社の責務もふまえつつ、あらゆる選択肢を俎上に載せて、関係ステークホルダーにとって最適・最良な結果となるような方針を見定めていく。

		<p>ミャンマー通信事業では、ミャンマーにおける政変や、それに伴うドル建てリース債権の回収遅延が生じたことにより、債権の約 80%である 350 億円を引当てた。今後も回収努力を継続していく。</p> <p>グローバル青果事業では、事業計画を見直して約 140 億円の減損を計上したが、商品毎に業績改善策を進めており収益力は着実に改善している。また、採算確保の実現に向けて計画中の一部事業の売却を進めていく。</p> <p>北欧駐車場事業では、事業計画を見直して約 120 億円の減損を計上した。業績改善策を打ちながら、あらゆる選択肢を検討していく。</p> <p>以上の損失処理により、今後の業績の下振れリスクを抑制した。今年度からの「中期経営計画 2026」においては、これら課題事業の見極めも含め、事業ポートフォリオ変革をより一層加速し、飛躍的な成長のステージへと進んでいく。</p>
<p>取締役選任議案（第 2 号議案）・人材戦略</p>	<p>役員世代交代及び副会長設置の目的・役割について</p>	<p>年長者が長期に経営に携わることによって若手の成長阻害要因になる可能性等を考えると、社長をはじめとする経営層の世代交代を進めていくことは、会社の活力を維持・向上していくために大変重要なことと考えている。</p> <p>一方、「中期経営計画 2026」において、事業ポートフォリオ変革を加速して No.1 事業群というテーマを実現していくためには大胆かつ強力なリーダーシップが必要とも考えている。</p> <p>これらの観点も踏まえて、指名・報酬諮問委員会では 2022 年度から社長後継者候補についての議論を本格化させ、複数の候補者についてさまざまな接点を通じて理解を深めながら審議を続けた結果、昨年 11 月の委員会において全会一致で上野氏を新社長候補者とすることが決議され、12 月の取締役会で承認された。</p> <p>今後の経営層人事に際しても、引き続き世代交代を十分に意識して取り組んでいく。</p>

		<p>副会長には事業ポートフォリオ変革を強力に進めていく点に関して経営陣を支援すること、及び、将来の経営層候補を育成する観点でのサポートを期待している。</p> <p>加えて、本年4月から組織体制を大幅に変更したが、新体制において目指す執行側の迅速かつ自律的な意思決定・組織運営に対して、取締役会が適切に監督機能を果たしていくために、取締役会のあり方の高度化という観点での役割も期待している。</p> <p>副会長ポストは、常設ポストとして設置するものではなく、「中期経営計画2026」における変革の完遂を後押しするための役割である。</p> <p>なお、副会長設置の目的及び南部氏の選任については、昨年12月の指名・報酬諮問委員会において審議し、1月の取締役会において承認された。</p>
--	--	---

<p>取締役選任議案（第2号議案）・人材戦略</p>	<p>役員選任議案について（取締役・監査役のスキルの考え方、女性役員候補者の比率向上や社内からの登用の検討状況、他社兼務が多い候補者の当社取締役としての責務の遂行状況）</p>	<p>取締役・監査役の資格については「住友商事コーポレートガバナンス原則」に明記している。</p> <p>いずれの取締役・監査役候補者も、この資格を満たし、当社の取締役・監査役として適任であり、職務を適切に遂行できるものと判断し、指名・報酬諮問委員会の審議を経て、取締役会で決定したうえで選任議案を上程している。</p> <p>取締役会が備えるべき知識・経験・能力等（スキル）については、全ての取締役・監査役が備えるべきスキルと取締役会全体で備えるべきものがあると考えている。取締役会全体としてこれらのスキルを備えることができるよう多様性を念頭に置きながら指名している。なお、スキルマトリックスに印が付いていない分野についても、当社が役員に求める水準の知見を有していると考えており、取締役会・監査役会全体では担保されていると認識している。</p> <p>女性役員の比率に関しては、当社は、女性取締役・監査役比率を2030年に30%以上とすることを目標として掲げており、昨年度からは、取締役の株式報酬制度の指標の中に「女性活躍推進」も加えている。社内からの女性役員候補の輩出にあたっては、2030年に女性部長級比率10%以上を目標に掲げ、研修や社内でのメンタリング制度を充実させてきている。</p> <p>取締役候補者の他社兼務に関しては、一部の取締役候補者は他社を兼務しているものの、いずれも、その役割・責務を適切に果たすために必要な時間・労力を確保することのできる合理的な範囲内であると考えている。なお、過去一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98.8%となっている。</p>
----------------------------	--	---

<p>経営方針</p>	<p>新中期経営計画における全社的なデジタルの取組について</p>	<p>メディア・デジタル事業部門の2023年度業績は、一過性損失等の影響により6億円の赤字となったが、一過性損益を除くと約260億円の黒字となっている。メディア・デジタルグループの2024年度通期予想は国内主要事業会社での増益も見込まれ、一過性損益を除き280億円の黒字としている。</p> <p>「中期経営計画2026」においては、メディア・デジタル事業にとどまらず、全ての事業においてデジタルで成長を加速させ、当社全体の稼ぐ力の強化に努めていく。</p> <p>事業の創出・変革については、これまで取り組んできた各種デジタル案件からの知見をベースに、デジタルによる事業変革・事業創造を継続していく。さらに、既存事業においてもデジタルを使ったコスト削減や売上拡大などを着実に実行し、当社の強み・競争優位をデジタルで更に磨き・強化することにより収益力向上に取り組んでいく。</p> <p>経営基盤・業務の変革については、役職員全員にAIを利用できる環境を整備した。全役職員へ更なるデジタル教育を実施し、デジタル実装力を高めていく。ルーティン業務はAI・システムに任せ、役職員はクリエイティブな仕事に注力できるようにシフトしていく。また、デジタル・AIを用いた意思決定・分析の高度化ツールを活用し始めており、今後もデータをフルに活用することで、意思決定の迅速化・高度化、業務の効率化、事業の高度化を推進していく。</p>
<p>従業員還元</p>	<p>賃金引上げ等による従業員への還元について</p>	<p>当社では従業員一人ひとりにモチベーション・士気高く働いてもらうことが企業価値の持続的な向上のために極めて重要だと考えている。そのために基本給と賞与を合計した年収水準が、十分な外部競争力を有するレベルとなるよう、外部調査機関による報酬サーベイの結果や人材獲得において競合する企業の年収水準も参考にしながら検証している。その結果を踏まえ、当社の収益力向上や成長性の</p>

		<p>目標に相応しい年収水準となるように業績変動賞与フォーミュラ、年収構成及び総原資の配分なども検討して、従業員への還元を充実させていきたいと考える。</p> <p>なお、株主同様に重要なステークホルダーである従業員の生活の安定に対する万全の配慮の観点から、今年度は、毎年行っている定期昇給に加えて基本給の増額改訂を実施した。定期昇給と合わせた今年度の賃上げ率は前期比で平均約6%となる。</p>
その他	<p>バークシャー・ハザウェイ社との協業によるシナジー創出について</p>	<p>バークシャー・ハザウェイ社の出資先企業との間では過去から継続しているビジネスが一部あるが、同社が2020年8月に当社の株式取得を発表して以降に具体化したビジネスの計画は今のところない。同社とはマネジメントによる面談を継続的に実施しており、今後も当社の大株主及び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。</p>

その他	<p>サミット事業では「サミットが日本のスーパーマーケットを楽しくする」という事業ビジョンを掲げつつ全国展開せず首都圏のみ展開しているが、その意義について、及び人手不足への対応について</p>	<p>サミット事業が掲げるビジョンの考え方は、従業員一人ひとりがそれぞれの個性を活かし楽しみながら仕事をし、お客様に買い物を楽しんでいただき、取引先様にも楽しく店づくりに参画していただく、というもの。この考え方・取組みに賛同するスーパーマーケットの輪が日本全国に広がっていくことが、地域や業界全体を盛り上げ社会貢献に繋がると考えている。</p> <p>一方、実際の出店については、スーパーマーケット事業は、食の嗜好の面など地域性が高いという性質があり、特定地域に集中的に出店し市場占有率を高めることにより優位性を築いていく事業と考えており、現在既に出店数の多い首都圏にて集中的に事業展開していくことにしている。</p> <p>人手不足への対応については、時勢に対応した制度やルール見直し(身だしなみ基準の緩和など)により従業員の働きやすい環境を整え、エンゲージメント向上を図るとともに、業務効率化(それに伴う省人化)に繋がるDX・AI技術の活用やセルフレジなどの設備の導入を進めている。</p>
-----	--	---

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)
新規事業への投資をより積極的に進めるべきである	貴重なご意見として承る。
他商社に水をあけられている今の状況に甘んじることなく頑張ってもらいたい	激励、貴重なご意見として承る。
他商社比でPBRが低く、株価の上昇幅も小さい原因についてどのように考えているのか	過去に比べると、時価総額も大きくなって、株価も上がってきているものの、同業他社との比較において劣後しているという認識を有しており様々な取組みを進めている。事業の収益性を高水準で安定させることが極めて大事だと考えている。前中期経営計画「SHIFT 2023」においては各種構造改革、課題事業のターン

	<p>アラウンド等に取り組んできた。また、経営資源をより収益性が高く、市場の将来性が見込める分野にシフトして、全体としては一定の成果が現れ、収益力の基盤の底上げもかなり図られてきている。「中期経営計画 2026」では「No. 1 事業群」を目指して、優位性、強みのある事業に経営資源をよりシフトして、収益性を更に高めていくという取組みを進めていく。現在利益が出ている事業であっても将来性等をよく吟味したうえで、経営資源をより強み、将来性のある分野にシフトし資産の入替えを進めていく。</p>
株主総会の集中を避ける為に検討している事項はないか	<p>できる限り多くの株主が出席できるよう第一集中日を避けて株主総会を開催しているが、会場の確保、決算に関する法定の日程の関係から開催日の選択の余地は大きくなく、ある程度の重複はやむをえないと考えている。今後もできる限り多くの株主が出席できるように配慮して運営を進めていく。</p>
宇宙開発の今後の展望について	<p>宇宙事業については防衛、民間を含め多角的な視点から検討している。宇宙服、生命維持装置を取り扱う在米企業との間で合弁契約を締結しており、この事業を起点に次なる事業を展開していくことを戦略としている。宇宙に資源を求める時代は必ず到来すると考えており、積極的に宇宙事業を進めていく。また、小型化する衛星に関連するデータ販売事業にも取り組んでいく。</p>
輸入に頼らない日本国内での資源開発の今後の見通しについて	<p>輸入に頼らない形での日本国内、日本近海におけるエネルギー資源の確保は重要なテーマだと考えている。一方、現段階では、これらのエネルギー資源の採掘は経済性に乏しいため、海外での開発及び輸入を中心としている。将来的には技術革新によりこれらの開発が進む可能性は十分にあるため、政府や技術を持った企業とコンタクトしながら、将来に備えてどのような手を打てるかについて検討を進めている。</p>
国内地域拠点数が多いことについて	<p>国内事業の当社業績への影響は大きく、2023年度は、利益ベースで約6割が国内</p>

	<p>事業に関するものであり、資産ベースでも 46%程度の資産が日本国内にある。国内市場については、地域の課題に根差したソリューションを地域の皆さんと一緒に考えていくという考えのもと、地域の支社、支店、独立法人が地場に密着した形での営業活動を行っている。近年は地方創生、エネルギー、食料の自給、経済安全保障といった課題もあり、国内市場の重要性がますます増大すると考えている。こうした環境を踏まえ、今後も地域に根差した活動を進めていく。九州エリアでは蓄電事業、洋上風力事業、九州大学箱崎キャンパス跡地の再開発事業などが進行している。これらの取組は全て地域社会とともに進めてきている案件であり、当社の地場に密着した形での取組みが功を奏しているという面もあると考えている。</p>
<p>当社の BCP 対応について</p>	<p>当社は、役職員、オフィス、IT システムなど重要経営資源が制限された状況下でどのように業務を継続していくかというアプローチで策定するマルチハザード BCP を導入している。パンデミックでも在宅勤務の推進に加え、各組織においてマルチハザード BCP による業務継続手順書を策定し対応を強化した。東京本社では、首都直下型地震をはじめとした大規模自然災害が発生した場合に役職員が取るべき初動対応の手順をまとめた災害対策マニュアルや、緊急対策本部の体制と役割、財務、経理、物流、IT システムなどの本社機能の対応手順を策定するとともに、各部署においてビジネス復旧・継続の手順を策定している。国内外各拠点、事業会社それぞれへの対応に準じた BCP の見直しも順次進めていく。</p>
<p>デジタルのスキルを有する役職員をどのように確保するのか</p>	<p>役員に関しては、取締役会全体として具備すべき、当社としてふさわしいレベルは確保できていると考えている。従業員に関しては、今年の採用者数の 40%以上を占めるキャリア採用の従業員の中にデジタル、IT のスキルを有する者が多くいる。また、新卒採用についても、Will 採用（希望する部署を求職者が指定する形</p>

	<p>での採用)を行った結果、今までは総合商社を希望しなかった理系人材が総合商社に興味を持ち始めるという効果が生じている。</p> <p>組織に関しては、昨年度から CDO と CIO を統合して一つの組織で DX・IT グループとして運用を開始している。従来、DX を推進してきた部隊と、実際にデータを生成する基盤の運用を担うコーポレート IT の部隊を統合して一体運営をすることで実行力を高めている。また、Insight Edge というデータサイエンティストを集めた事業会社、SC デジタルというデジタルマーケティングの専門会社、さらには SCSK というソリューション提供及び運用を担う事業会社がグループ内にあり、DX、デジタルを加速するための現場における実行力もあると考えている。加えて、社員一人一人の教育を進めることによって、デジタル、IT による成長の加速を実現していく。</p>
<p>新中期経営計画で前提としている為替レートについて</p>	<p>為替の前提は 1 米ドル=140 円で計算している。外貨建ての取引については、為替のリスクをなるべく取らないようにヘッジしているが、海外事業については、その利益を円の財務諸表に換算してくる手続において為替の変動で損益が変動する。1 米ドル当たり 1 円の為替の変動があると、純利益に 20 億円程度のインパクトがあると試算している。</p>

以上