



Part 4

ガバナンス

コーポレートガバナンス	73
役員一覧	82
内部統制に関する取り組み	85
社外取締役対談	88

中期経営計画2020
2018年度～2020年度

新中期経営計画
「SHIFT 2023」
2021年度～2023年度

サステナビリティ経営

●ガバナンス

持続可能な
企業成長
Enriching lives and the world
持続可能な
地球・社会

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

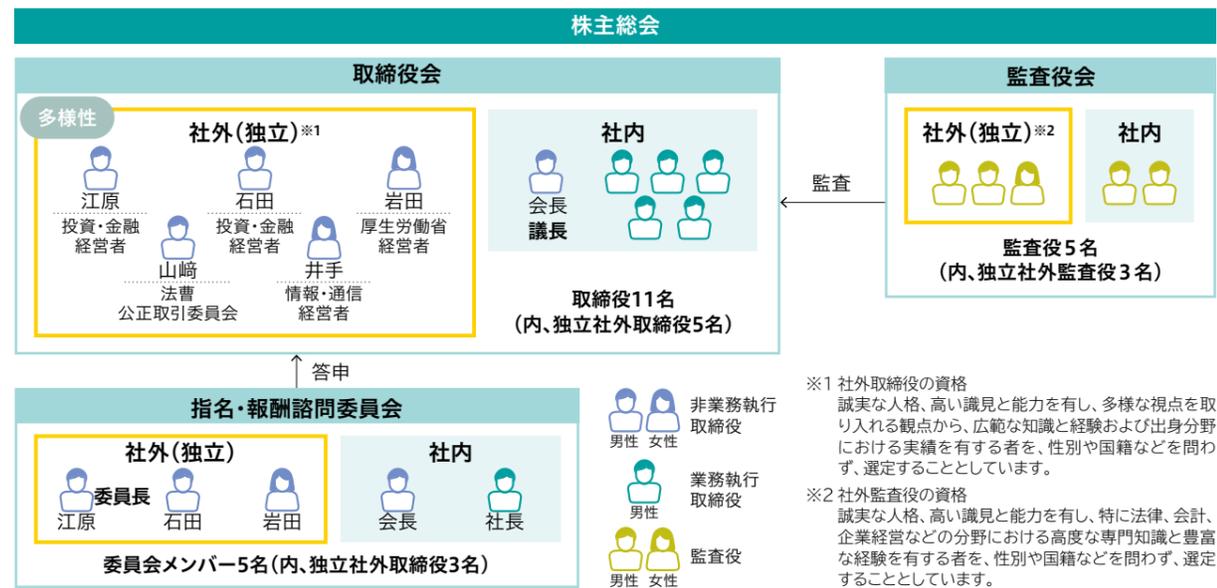
の「経営の透明性の確保」にあるとの認識に立ち策定されたものであり、この原則に則り、当社に最もふさわしい経営体制の構築を目指し、株主を含めた全てのステークホルダーの利益にかなう経営を実現するために、コーポレートガバナンスのより一層の充実に向けて継続的な改善を図っています。

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、執行役員制度の導入・経営会議の設置などにより、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。

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（2021年6月18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

「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

一 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名の内、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。

各社外取締役は、それぞれ以下の経験を有しており、当社取締役会が適切に意思決定を行い、監督機能の一層の強化を図る上で適任と考えています。

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	5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	4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	3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	3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	1年	●	-	-	-	-	●

一 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。

コーポレートガバナンス

一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。2020年5月には、2020年度の実効性評価をより重点的に議論していくべき議題について検討し、その後の議題選定に反映させました。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。加えて、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ることにより、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

2020年度の実効性評価・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」の進捗レビューと見直し ● 中期経営計画「SHIFT 2023」策定 ● 部門定例報告（部門戦略の進捗、課題と対応方針）
人事関連
<ul style="list-style-type: none"> ● 人事制度改定および女性活躍推進
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および同問題に関する情報開示方針 ● 住友商事グループ人権方針 ● 社外取締役の役割発揮について ● 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
<p>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</p>

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。

サステナビリティに対するガバナンス

取締役会においては、経営会議で議論されたサステナビリティに関する重要な方針や施策を審議し、決定するとともに、サステナビリティ推進委員会の活動内容について定期的に報告を受け、オフサイトセッションにおいてもサステナビリティに関する重要事項について活発な議論および意見交換を行っています。（▶詳細はP61へ）

例えば、人権問題において、企業の社会的責任として、「住友商事グループ人権方針」を2020年5月の取締役会で決議したほか、英国Modern Slavery Act 2015に基づいて、当社グループおよびそのサプライチェーンにおける奴隷労働や人身売買等の防止への取り組みに関する声明についても毎年、取締役会での議論を経て公表しています。また、気候変動問題に関しては、2019年に公表した「気候変動問題に対する方針」に加え、課題解決の重要性が増していることに鑑み、取り組みを加速させるべく、2020年6月および2021年5月に方針の見直しも行いました。2050年の事業活動におけるカーボンニュートラル化という長期目標の実現に向けた中期目標の設定も行い、社会の変化を捉え、迅速な方針変更を取締役会においても議論しています。今後、これらの中期目標の進捗状況についても、取締役会およびオフサイトセッションでモニタリングを行っていきます。

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。

2020年度の実効性評価および結果の概要は、右図の通りです。

取締役会の実効性のさらなる向上への取り組み（PDCA）

Plan	Do	Check	Act
2019年度の主な課題 <ul style="list-style-type: none"> 取締役会構成員のさらなる多様性 より適切な議題選定 社外取締役の役割・機能 	2020年度の主な取り組み <ul style="list-style-type: none"> 取締役会メンバーのスキルマトリックスおよびその活用についての議論を実施 2020年度の実効性評価の議題設定（議題設定）についての議論を実施 社外取締役の役割・機能に関する議論を実施 	2020年度実効性評価 <ol style="list-style-type: none"> 評価方法[※] 取締役および監査役に対するアンケート（匿名）および外部コンサルタントによるインタビュー 評価プロセス 集計した回答内容の外部コンサルタントによる分析結果を取締役会に報告（2021年5月） 	2020年度の評価結果と対応 <ul style="list-style-type: none"> 評価結果 <ul style="list-style-type: none"> ● 取締役会は概ね実効的に機能している ● 2019年度の実効性評価を踏まえたアジェンダセッティングの結果、重点的に議論すべきテーマに十分な時間を割くことができたことなど、肯定的な意見が多数を占めた 対応 <ul style="list-style-type: none"> ● 2021年度も引き続き、重要な経営戦略・方針に関する議論のより一層の充実を図るとともに、新中期経営計画の進捗レビュー（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の諸施策のモニタリングを含む）などに取り組んでいく

※ 主な評価項目：①議題選定の適切さ、②合意形成のあり方、③事業環境の変化を踏まえた議論、④事前の情報提供、⑤議長・社外取締役、それ以外の取締役のそれぞれの役割発揮、⑥総合評価など。自由記載あり。

社外取締役メッセージ

多様化する人権問題に対応するため議論を重ねていきます。



社外取締役 山崎 恒

今や「ビジネスと人権」という用語が定着し、企業の「人権尊重」に対する国際的要請が高まりを見せています。政府も国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」や「OECD多国籍企業行動指針」「ILO多国籍企業宣言」などを受けて、2020年10月「ビジネスと人権に関する行動計画」を策定しました。当社グループは、これを先取りした形で2020年5月「住友商事グループ人権方針」を制定しています。人類の普遍的テーマである人権尊重については、国や地域によって差が見られることが、グローバルに事業を展開し、多岐にわたるサプライチェーンを擁する当社グループの人権

方針を策定する難しさにつながっていました。取締役会などでの議論の結果、P69に紹介されている通りとなりましたが、労働環境、差別、ハラスメントその他人権問題が抱えるリスクは高く、刻々と変化かつ多様化していますので、人権方針に定める人権デュー・デリジェンスを着実に実施するとともに、リスク感度を高め、機動的に対応していくことが必要でしょう。「SHIFT 2023」のもとでも、人権問題に関する企業の社会的責任を確実に果たしていけるよう、引き続き議論していきたいと思っております。

コーポレートガバナンス

取締役・監査役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



2021年度のオンライン視察の様子

2021年7月社外取締役・社外監査役により、VR機器(360度カメラおよびヘッドマウントディスプレイ)を用いて、当社グループの小売事業者および商業施設事業の遠隔現場視察を行いました。

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。

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。2020年度は、コロナ禍の影響により海外視察の機会がなかったものの、国内では神田地区における不動産開発のエリア視察を実施しました。

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の名指基準、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、その結果を取締役に答申します。なお、2020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
社外取締役	江原 伸好(委員長)	11回/11回(100%)	<ul style="list-style-type: none"> 2021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) 各執行役員の2020年3月期個人評価 取締役・監査役・執行役員報酬のあり方(報酬水準・報酬構成、業績連動賞与、株式報酬の見直し) 2020年度業績見通しを踏まえた役員賞与・報酬の取り扱い
	石田 浩二	11回/11回(100%)	
	岩田 喜美枝	10回/11回(91%)	
社内取締役	中村 邦晴	11回/11回(100%)	
	兵頭 誠之	11回/11回(100%)	

経営会議

業務執行レベルの最高意思決定機関

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て意思決定を行う、業務執行レベルの最高意思決定機関

です。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名の計5名で構成されており、監査の方針、会社業務および財産の状況についての調査の方法、その他監査役の職務の執行に関する事項について決議しています。各監査役は、会社法等の諸法令、定款および社内規則などに従い、取締役の取締役会構成員および執行役員(代表取締役)としての職務執行を監査しています。

社内監査役については、誠実な人格、高い識見と能力を有し、業務上の専門知識と広範囲にわたる経験を兼ね備えた者を、性別や国籍などを問わず、選定することとしています。社外監査役については、誠実な人格、高い識見と能力を有し、特に法律、会計、企業経営などの分野における高度な専門知識と豊富な経験を有する者を、性別や国籍などを問わず、選定することとしています。

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、子会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、必要に応じて子会社から事業の報告を受けています。

監査役を補佐する専任組織として、監査役業務部を設置し、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

コーポレートガバナンス

役員報酬

役員報酬体系

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	●	●	-	-

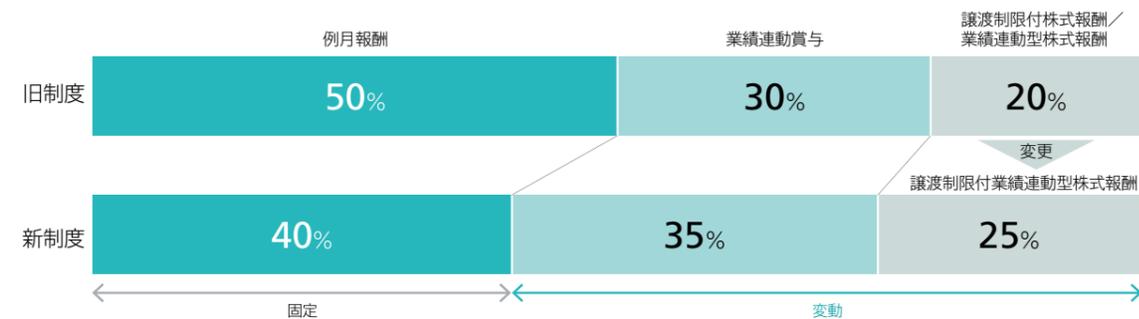
※1 業務執行取締役および執行役員の報酬は、「例月報酬」「業績連動賞与」「譲渡制限付業績連動型株式報酬」により構成されています。
 ※2 取締役会長の報酬は、「住友商事コーポレートガバナンス原則」にて定めている通り、経営の監督ならびに財界活動ならびに海外活動を主たる役割としていることから、「例月報酬」に加え、株主価値の向上に資する「譲渡制限付業績連動型株式報酬」により構成されています。
 ※3 社外取締役の報酬は、高い客観性・独立性をもって経営を監督する立場にあることから、固定報酬（「例月報酬」）のみで構成され、毎月定額を支給します。
 ※4 監査役の報酬は、高い客観性・独立性をもって経営を監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

役員報酬等の報酬体系の見直し

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て、経営戦略と連動し、持続的な企業価値向上を後押しする役員報酬制度の実効性をさらに高めるため、中期経営計画「SHIFT 2023」がスタートする2021年度に一部内容を改訂しています。

具体的には、総報酬に占める固定報酬比率の減少と、

代表取締役 社長執行役員 CEOの報酬構成比率（イメージ）



※ 上記の図は一定の会社業績および当社株式の株価をもとに算出したイメージであり、会社業績および当社株式の株価の変動等に応じて上記割合も変動します。

「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>



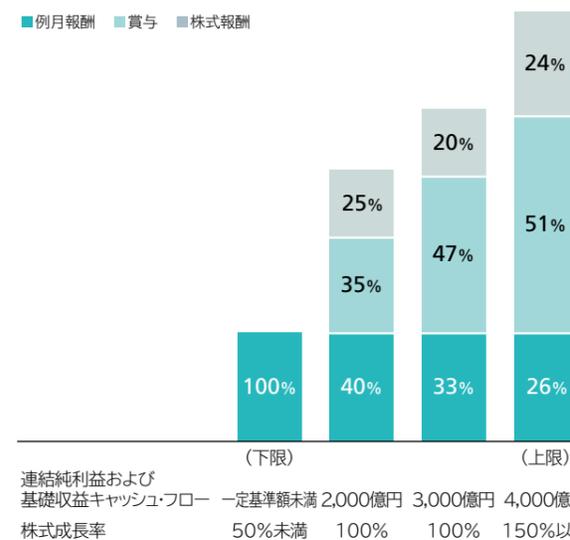
一 報酬水準および報酬構成比率

- 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※1 および基礎収益キャッシュ・フロー※2 が2,000億円、株式成長率※3 が100%の場合に、例月報酬、業績連動賞与、および株式報酬がそれぞれ以下の割合となるように設定しています。

	代表取締役 社長執行役員 CEO	その他 業務執行取締役
例月報酬	40.0%	47.5%
業績連動賞与	35.0%	32.5%
株式報酬	25.0%	20.0%

※1 「連結純利益」は、国際会計基準（IFRS）の「当期利益（親会社の所有者に帰属）」と同じ内容を示しています。
 ※2 「基礎収益キャッシュ・フロー」=（「売上総利益」+「販売費及び一般管理費（除く貸倒引当金繰入額）」+「利息収支」+「受取配当金」）×（1-税率）+「持分法投資先からの配当」
 ※3 「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）}

業績達成シナリオごとの代表取締役 社長執行役員 CEOの報酬イメージ



一 業績連動賞与

経営戦略との関連性を強化するという観点から、「SHIFT 2023」において重視すべき業績管理指標として掲げる、連結純利益および基礎収益キャッシュ・フローに応じて総支給額を決定し、各役員への支給額は役位や個人評価に応じて配分の上、年度末終了後に支給しています。また、各役員個人の個人評価は、経営戦略と成果へのコミットメントをより強く意識することができるよう、財務指標（担当事業領域における事業計画等の達成状況）と非財務指標（全社重要課題であるDXによるビジネス変革、サステナビリティ経営の高度化およびDiversity & Inclusionの推進等）の両側面により行います。個人評価における財務指標による評価と非財務指標による評価の比率は、原則として50:50としています。

一 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・株主価値の向上を重視した経営を推進するため、原則として毎年、3年間の評価期間における当社株式成長率（TOPIX（東証株価指数）成長率に対する配当含む当社株価成長率の割合）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当社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ます。

2020年度の業績連動賞与について

業績連動報酬等の算定の基礎として選定した業績指標の実績（2020年度の実績）は、下記の通りであり、2020年度の実績を踏まえ、2020年度の業績連動賞与（2021年6月に支給の業績連動賞与）は支給は行いませんでした。

	実績
連結純利益	△1,531億円
基礎収益キャッシュ・フロー	1,308億円

コーポレートガバナンス

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。

なお、2020年度は、危機対応モードのもと、全社キャッシュ・フロー管理の厳格化のため、資産削減等のキャッシュ創出策の一つとして、全社的に政策保有株式の売却を積極的に進めました。

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、開示内容の充実にも努めるべく、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/jp/-/media/Files/hq/about/governance/detail/disclosurepolicy160701.pdf>



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サイトに株主総会の模様を動画配信しています。

「コーポレートガバナンス報告書」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/cgr.pdf?la=ja>



役員一覧

2021年6月18日時点、執行役員は2021年7月1日時点

■ 所有株式数 (2021年3月31日現在) ■ 取締役会出席回数 (2020年度)

取締役



中村 邦晴
 取締役会長
 ■ 155,600株
 ■ 21回/21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
 ■ 80,200株
 ■ 21回/21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
 ■ 67,800株
 ■ 21回/21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
 ■ 29,152株
 ■ 21回/21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
 ■ 31,100株
 ■ 21回/21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※4 (現職)



塩見 勝
 代表取締役
 ■ 22,300株
 ■ 18回/18回
 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(2021年3月31日現在) ■ 取締役会出席回数(2020年度) ○ 監査役会出席回数(2020年度)

社外取締役



江原 伸好 ■ 独立役員
社外取締役

■ 0株
■ 21回/21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
1996年11月
ゴールドマン・サックス・
アンド・カンパニー
リミテッド・パートナー
(1998年3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
(2020年6月退任)



石田 浩二 ■ 独立役員
社外取締役

■ 0株
■ 21回/21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
■ 19回/21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)
味の素(株)社外取締役(現職)



山崎 恒 ■ 独立役員
社外取締役

■ 0株
■ 21回/21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
■ 18回/18回
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)

監査役



細野 充彦
常任監査役(常勤)

■ 38,500株
■ 21回/21回
○ 17回/17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
■ 21回/21回
○ 17回/17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)



永井 敏雄 ■ 独立役員
社外監査役(弁護士)

■ 0株
■ 20回/21回
○ 17回/17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
■ 21回/21回
○ 17回/17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
(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)
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
社外監査役

■ 0株
■ 1回/1回
○ 1回/1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)

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

上野 真吾
金属事業部門長、
資源・化学品事業部門長、
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

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

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、
米州住友商事グループCEO、
米州住友商會社社長

常務執行役員

御子神 大介
東アジア総代表、
中国住友商事グループCEO、
上海住友商會社、
中国住友商會社社長

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

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會社社長

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
副部門長

塩見 勝
コーポレート部門
財務・総務・
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、
欧州住友商事ホールディング
会社社長

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

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
インフラ事業部門長補佐、
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(秘書・人事担当)

竹田 光宏
JCOM(株)
取締役 副社長執行役員

東野 博一
生活・不動産事業部門副部
門長、
生活・不動産業務部長

犬伏 勝也
金属事業部門副部門長

執行役員

加藤 真一
米州総支配人補佐、
米州住友商會社、
TBCコーポレーション CAO

松崎 治夫
資源第二本部長

向田 良徳
コーポレート部門
財務・総務・リスクマネジメ
ント担当役員補佐(財務担
当)、財務部長

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、
ブラジル住友商會社社長

小池 浩之
米州総支配人補佐、
米州住友商事グループEVP 兼
CFO、
米州住友商會社副社長 兼
CFO

和田 知徳
サミットフレッシュプロデュース
会社 CEO

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
メディア・デジタル業務部長

山名 宗
欧阿中東CIS総支配人補佐、
欧州・CIS支配人、
欧州・CIS住友商事グループ
CEO、
欧州住友商事ホールディン
グ会社社長、
欧州住友商會社社長

田村 達郎
欧阿中東CIS総支配人補佐、
欧州・CIS住友商事グループ
部門長、
欧州住友商會社

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、
上海住友商會社社長

森 肇
エネルギー本部長、
エネルギーイノベーション・
イニシアチブサブリーダー

本多 之仁
鋼管本部長

為田 耕太郎
経営企画部長

住田 孝之
住友商事グローバルリサーチ(株)
代表取締役社長、
エネルギーイノベーション・
イニシアチブ 企画・戦略部

麻生 浩司
建設機械事業本部長

氏本 祐介
JCOM(株)
常務執行役員

竹野 浩樹
ライフスタイル・リテイル
事業本部長

上野 忠之
コーポレート部門
財務・総務・リスクマネジメ
ント担当役員補佐(リスクマ
ネジメント担当)

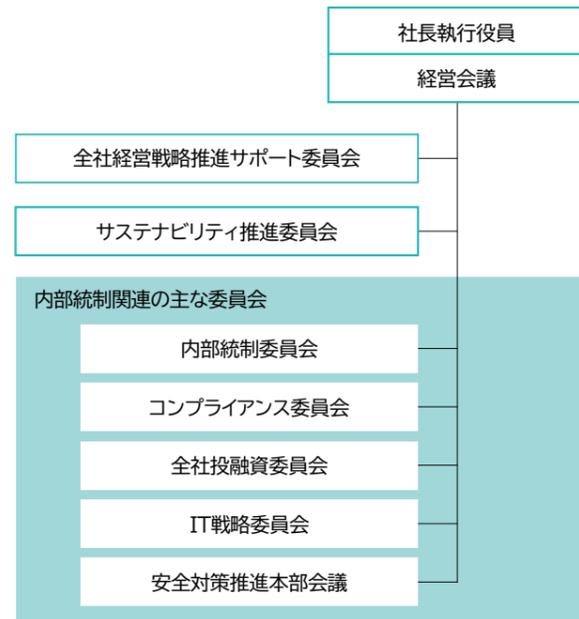
吉田 安宏
コーポレート部門
財務・総務・リスクマネジメ
ント担当役員補佐(経理担
当)、主計部長

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。



グループマネジメントポリシー

当社は、グループ各社による自律的な経営を尊重し、株主として信頼関係に基づく積極的な対話を通じてグループ各社の取締役会等における重要な意思決定に関与するとともに、住友商事を含むグループ各社の連携を通じて新たな価値を創造することをグループ経営の方針としています。

このグループ経営の考え方の共有と実践を目的として、当社はグループマネジメントポリシーを制定し、「自律」「対話」「連携」をグループ経営の三原則として掲げました。当社は、住友商事グループの経営理念・行動指針、およびグループマネジメントポリシーに示された価値観をグループ内で共有し実践することで当社およびグループ各社の持続的な成長と当社グループの企業価値最大化を目指しています。

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、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

一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。

一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。

一継続的な啓発活動

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。

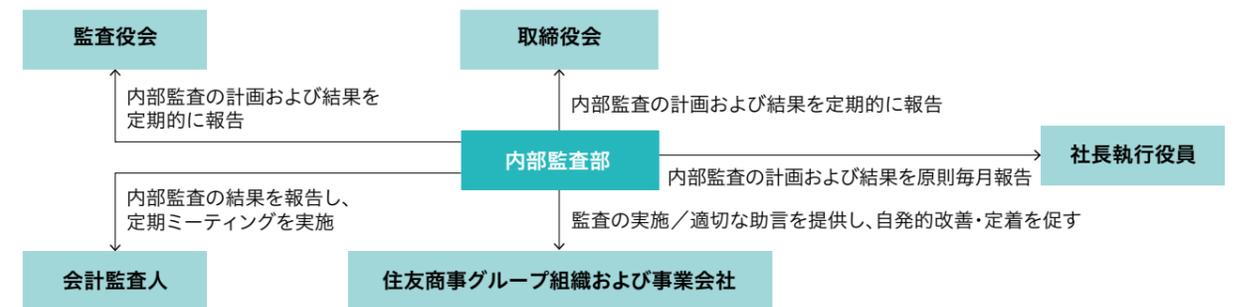
また、当社グループ会社に向けて「住友商事グループ・コンプライアンス・ポリシー」に関するe-ラーニングコンテンツを展開するなど、グループ会社のコンプライアンス体制の強化のための各種支援も行っています。

「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」「スピーク・アップ制度」「住友商事グループ贈賄防止指針」は、当社Webサイトをご参照ください。
<https://www.sumitomocorp.com/ja/jp/about/governance/compliance>

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。グループマネジメントポリシーのもと、住友商事グループの内部統制の向上に引き続き貢献します。



内部統制に関する取り組み

リスクマネジメント

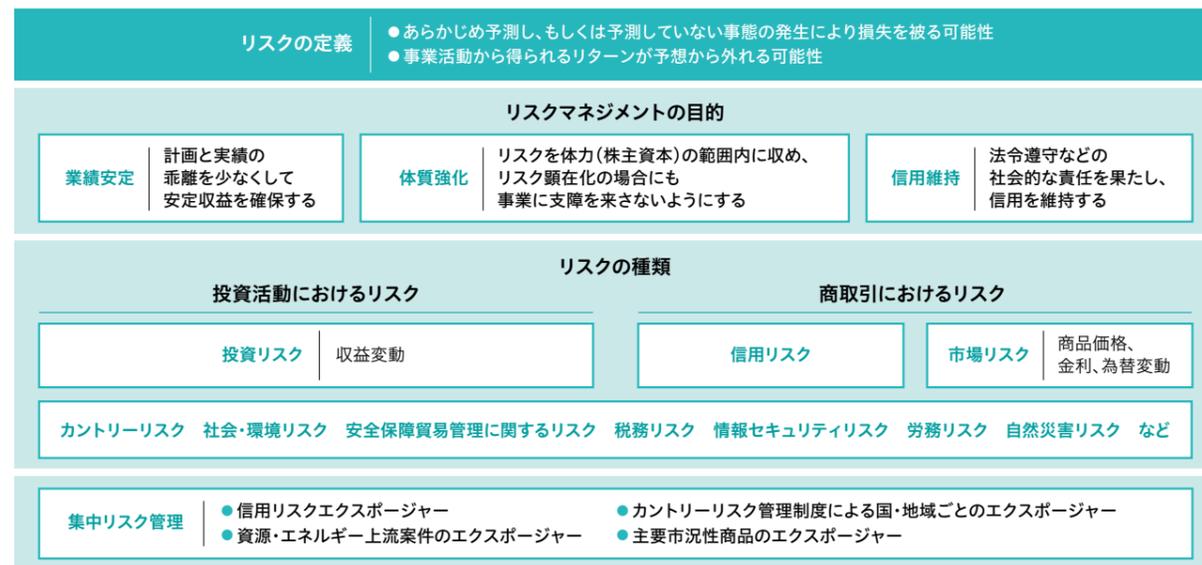
基本方針・体制

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。



情報セキュリティ

基本方針・体制

当社は、情報セキュリティに関する最高責任者としてチーフ・インフォメーション・オフィサー(CIO)を置き、「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。

「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>



社外取締役対談

成長軌道への早期回復に向けて

株主・投資家の皆様をお招きして2021年6月にWeb開催した「Investor Day 2021」の中で、江原取締役、石田取締役によるパネルディスカッションを実施しました。当日は、「成長軌道への早期回復に向けて」というテーマで社外取締役の立場から率直に意見を交換するとともに取締役会での議論の様子などを語り合いました。



社外取締役
江原 伸好

1978年モルガン・ギャランティ・トラスト・カンパニー入社。1980年にゴールドマン・サックス・アンド・カンパニー入社後、同社リミテッド・パートナーなどの要職を経て、1999年よりユニゾン・キャピタル(株)代表取締役を務める。2016年より、当社社外取締役に就任。プライベート・エクイティ・ファンドを国内で先駆けて創業するなど、金融や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
石田 浩二

1970年住友銀行入行。三井住友フィナンシャルグループにおける代表取締役などの要職を歴任。2007年～2011年は三井住友ファイナンス&リース(株)の代表取締役を務めた他、2011年～2016年は日本銀行政策委員会審議委員を務める。2017年より、当社社外取締役に就任。長年にわたり大手金融機関において要職を歴任し、金融や企業経営に関する広範な知識と豊富な経験を有する。



ファシリテーター
佐藤 淑子 氏
一般社団法人 日本IR協議会
専務理事

Theme 1 住友商事グループの経営を振り返る

——ここ数年の住友商事グループの経営を振り返ると、大規模な一過性損失が2020年度のみならず、2014年度にもあり、繰り返されているようにも見えます。こうした一過性損失が続く根本原因はどこにあるのか、お考えをお聞かせください。

江原 ルート・コース(根本原因)は、一つや二つの事象に起因することではなく、長年にわたる当社グループの低採算事業、ないしはこれらから撤退できない管理体制に課題があると認識しています。それが新型コロナウイルス感染拡大と重なり、顕著なカタチで表面化してきたのが、2020年度でした。

では、当社グループの課題を解決するために必要なことは何かといえば、やはり、投資に関する取り組みを抜本的に見直すべきだということです。一般に、投資を行う際には、「バイ・ウェル」「マネージ・ウェル」「セル・ウェル」という三つの局面に分けて適切に対応することが重要とされていますが、当社グループがそれぞれの局面でどのような対応をしてきたかを振り返ると、反省すべき点がかなり明確になってきます。

まず、投資の入口における「バイ・ウェル」では、徹底的な投資テーマの設計がきちんとできていたか、ないしは投資価格の設定が本当に適切だったかということがポイントです。次に「マネージ・ウェル」ですが、案件の管理がしっかり行われていたかが焦点です。取締役会の中では「当社グループのバリューアップの力はかなりある」という意見を耳にしますが、残念ながら、問題化している案

社外取締役対談

成長軌道への
早期回復に向けて

件においてはバリューアップができていないという現実をシビアに受け止める必要があります。三つ目の「セル・ウェル」については、まさに「SHIFT 2023」でも重要ポイントとして盛り込まれているように、従来のような「投資しただけで持ち続ける」というスタンスから脱却し、ポートフォリオの再構築を考えていくことが極めて重要になってきていると思います。

石田 江原さんのご指摘はごもっともで、大変重要な観点だと思いました。私は、少し違う観点から補足させていただきます。そもそも総合商社は、経営を事業部単位に小分けして考える傾向にあります。総合商社としての「総合力」を駆使し、グループ全体で考えていくことが、より求められるようになってきているのではないのでしょうか。「SHIFT 2023」のもと、すでにその方向に進み始めておりますが、今後どのような環境変化があっても、この方針を徹底することが大事だと考えます。

Theme 2

「SHIFT 2023」の展望

——過去の振り返りから、住友商事グループの経営における課題をご指摘いただきました。では、成長軌道への早期回復に向けて、「SHIFT 2023」の施策をいかに進めていくのか。特に、投資における意思決定プロセスや、その後の案件管理について、どのように改革すべきとお考えでしょうか。

石田 「SHIFT 2023」の大きなテーマは「事業ポートフォリオのシフト」、特に資産入替です。つまり、状態の悪い事業から撤退し、その代わりに将来展望のある良い事

業を加えていくということです。その際、状態の悪い事業から撤退するという経営判断は実践できますが、もう一方の、将来展望のある良い事業を見つけてきてポートフォリオに組み入れ、収益性の高い事業に育てていくのは容易ではありません。しかし、その実践こそ今の当社グループに求められていることです。

当社グループでは、事業戦略管理を進化すべく、Strategic Business Unit(SBU)を導入しました。この導入によって、事業を育成し、価値を最大化することを目的に、成長戦略を練り上げることが可能になります。この取り組みに対しては、私も非常に期待しているところです。

一方、個々の案件管理に関しては、中立的な立場からのフィジビリティ・スタディをこれまで以上に徹底していく必要があると感じています。個々の案件のマネジメントを営業部門が担う以上、そこには彼ら自身の「思い入れ」が入り込みますから、どうしても意欲的な事業計画が前提になると思います。ゆえに、個々の案件の評価や事後管理については、客観的な立場からしっかりチェックしていくシステムが不可欠です。当社グループには、さまざまな事業に携わって成功も失敗も経験してきた部門・本部があり、優れた人材がいるわけですから、それらの経営資本をフルに活かした全社的な経営がますます重要になるのではないのでしょうか。

江原 当社グループはいま、構造改革の時を迎えています。そして我々が取り組むべき構造改革には二つの観点があります。一つは、短期的な視点で見た「成長軌道への早期回復」。これは比較的単純明快に着手できる課題であり、まずは今回の「SHIFT 2023」で掲げた定量計画を達成することです。構造改革は2020年度からす

に着手しており、V字回復に向けたモメンタムは着実に形成されつつあると実感しています。

そしてもう一つは、中長期的な観点で見た「投資能力の向上」です。そのためには、組織や体質、人材育成、報酬体系といったさまざまな要素が絡んできますので、より複層的かつ継続的な施策が必要です。単年度で効果が表れるものではないかもしれませんが、ただ、現経営陣は、この問題を極めて重要視していますし、「SHIFT 2023」でも適切な施策が打たれ、いいスタートを切りつつあると感じていますので、大きな懸念はありません。経営陣には、ぜひとも強い意思で構造改革をやり遂げていただくことを期待しています。

Theme 3

取締役会の
モニタリング機能の強化

——ステークホルダーに対する説明責任を果たすために、これからの取締役会のあり方をどのようにお考えでしょうか。

石田 「SHIFT 2023」で描いている構造改革をやり遂げるべく、その進捗状況については、取締役会にて綿密な報告を受け、定期的にフォローアップし、モニタリングを徹底していくことが重要です。また、昨年度、あれだけの大きな赤字を出したわけですから、今期の収益計画は必達目標だと考えています。

江原 取締役と執行役員は、会社を良くするために一丸となり、同じ方向を向いて議論を積み重ねていくことが大切です。しかしながら、一方で執行には執行の責任があり、その細かいところ、いわば「箸の上げ下げ」まで意見をするのが社外取締役の役割かという、私はそうは思いません。

ただし、例外はあります。緊急的なプロジェクト、特に大型投資案件などの課題に関しては、我々社外取締役には、執行役とは違った客観的な立場から、まさに「岡目八目」で意見を提供するという役割があります。執行という立場でプロジェクトの中に入り込んでいると、どうしても客観視することが難しくなる場面が出てくるでしょう。そうした状況に対して、例えば「撤退という選択肢もあるの

では?」「コンティンジェンシープランを考えてみてはどうか?」など少し引いた立場から質問や意見を提供することに、社外取締役の大きな意義があると考えています。

もちろん、そうした緊急時だけでなく、平時においても取締役会における議論を活性化する「触媒」を与えることが重要な役割の一つだと認識しています。

石田 「SHIFT 2023」にはさまざまな施策が組み込まれていますが、「全体として進捗はどうなっているのか」という資本市場関係者の方々からの声に対しては、取締役会できちんとモニタリングをし、社外に対しても透明性を持って報告していくべきでしょう。

個々の施策の進行状況や懸案となっている大型案件の進捗状況、さらにはサステナビリティ経営における重要社会課題の中期目標や新人事制度といった施策の進捗状況などを、取締役会の議論の俎上に上げて定期的にチェックすることによって、良い結果につながっていくのではないかと思います。

江原 石田さんのご意見の延長線上になりますが、やはり社外取締役としての関与の姿勢として、能動的に取締役会に関わっていくことが非常に大切だと思っています。私が社外取締役に就任してから約5年が経過しましたが、当社の取締役会に参加する中で強く感じることは、常に忌憚のない議論が活発に行われているということです。この点は、皆様に改めてお伝えしておきたいポイントです。取締役会では、上程される案件のみならず、議論すべきことを毎年、最低1回は話し合いますし、事あるごとに、「このテーマは重要だから掘り下げて話し合しましょう」というように議題を積極的に掘り出しています。従って、質・量ともに十分な議論ができていると実感しています。

私は、これまでも数多くの会社の取締役を務めてまいりましたが、住友商事の取締役会は、モニタリングをはじめとして、非常によく機能しているケースだと思っています。もちろん改善すべき点もありますし、個人的に将来こうなってほしいと思うところもありますが、一つ言えるのは、受け身の姿勢で関与するような社外取締役は一人もいないということです。

——石田さん、江原さん、本日はありがとうございました。



成長軌道への 早期回復に向けて

質疑応答

パネルディスカッションのあと、株主・投資家の皆様から寄せられた主な質問と回答を紹介します。

Q 新中計において「資産入替の加速」や「投資案件の収益化」「シーディング」の実効性を高めるためのポイントを教えてください。

石田 「SBU」を設定したことにあると捉えています。今後、新たな体制としてSBUを中心に執行していくことで、部門にとどまらず全社的な戦略議論を軸とした意思決定が進んでいくのではないかと考えています。住友商事グループが各事業における市場で競争優位を確保し、

収益を上げていくためには、全社の総合的な機能をもつと駆使していかなければなりません。また、それこそが総合商社の総合商社たる所以なのではないでしょうか。「SHIFT 2023」ではそうした方向を目指しており、私も今後に期待をしています。

Q 「SHIFT 2023」の住友商事グループ内の理解度・浸透度合いについて、社外取締役の立場でどのように捉えていますか？

石田 「SHIFT 2023」の発表にあたって、社長から社内向けにビデオカンファレンスとオンラインでの質疑応答が行われました。特に質疑応答の中では、社長が答えにくいような質問も出るなど、社員の方々との活発な議論が展開され、私はそうしたコミュニケーションを非常に前向きに捉えました。「SHIFT 2023」に込められた意図や狙いは、社内に十分に浸透していると感じています。

江原 幸い、私は社内のいろいろな方と接する機会が数

多くあり、先日も本部長クラスの方々とオンライン会議を通じて対話をしました。そこでひしひしと感じたのは「危機感がしっかり共有されている」ということです。社内の方々も、今回の大型損失のルート・コースを認識し始めています。この大きな危機を乗り越えるためのチャレンジという意味で、社員一人ひとりが正しい方向に向かってファイティングポーズをとっていることは間違いありません。

Q 今後、大規模な一過性損失が繰り返されるのではないかと懸念がありますが、今後の取締役会の牽制機能のあり方についてどのようにお考えでしょうか。

江原 2014年度の一過性損失は、資源ビジネスに関連したものでした。当時の損失の原因の分析と、それを踏まえて講じた対策に大きな間違いはなかったと認識しています。しかしながら、その後の好業績が、当社グループ

の中に内在していた課題をマスキングしてしまったという側面は否めません。そういう意味で、「SHIFT 2023」が以前の対策と大きく違うのは、ルート・コースにまで踏み込み、当社グループの体質から変えていく

とする施策が講じられている点です。

組織として部門制が廃止されるわけではありませんが、違った仕組みを取り入れることで問題を是正していくという姿勢は、取締役会の議論においても強く感じます。伝統的な部門においても正しい課題に着眼・着手し、これだけ変わろうとしているということは、数年前の当社グループでは考えられないことでした。そこにはかなりの強い意思を感じています。

ただし、我々社外取締役が気を付けなければいけないのは、たとえ業績のV字回復が達成されたとしても、そこで満足してはいけないということです。本質的な課題を克服して持続的な成長をもたらすことが目的であり、それが構造改革をやり遂げるということだと思っています。

Q 住友商事グループが今後どのような「体質改善」を目指すべきでしょうか。また、そのためにどのような議論が交わされているのでしょうか。

江原 私が常日頃考えているのは、「当社グループについて社員の方々はどう感じているのか」、一方で、「株主や投資家の皆様が当社グループに期待することは何か」ということです。この二つの軸から、会社とはどうあるべきなのかを考えたとき、現状は、社員の方々が思っているイメージと、株主・投資家の皆様からの期待との間に大きなギャップがあるのではないかと感じています。そのギャップとは何か。私の見立てをシンプルに表現すると「プロフェッショナル化」ということです。総合商社の収益は、事業投資によるものが大きく占めることから特に、「投資家としてのプロフェッショナル化」が求められます。これを組織体においても進化させていく必要があるのですが、当社グループにおいて実現できているかと考えると、正直に申し上げると、道半ばと言わざるを得ません。

今後、総合商社における投資機能がますます重要にな

石田 営業部門は、自らが手掛けたビジネスがうまくいかなかったときに、その改善に向けて、全力を挙げて何とかしようとする傾向にあります。まさに営業部門とはそういうものであって、その行動自体は健全であり間違いではありません。

しかし、その判断が吉と出るときもありますが、時間が経過するにつれて、さらに事態が悪化する場合があります。そのような事態になる前に、全社的な視点で「やめ」という判断・意思決定を行う仕組みが必要なのではないかと思っています。

やはり第三者的な視点を持つ取締役会が、相当の力を持って牽制機能をさらに発揮するとともに、それを経営に反映されるよう監督していきます。

の中で、投資家としてのマインドセットはもとより、収益を十分かつ継続的に出していくために必要な知見やスキルを身につけることは、極めて大切なことです。現状でも、当社グループに投資のケイパビリティがないわけではありませんが、真のプロフェッショナル化という観点ではまだ不足しています。指名・報酬諮問委員会では、この部分を強化していくために、どのような評価の仕組みや報酬体系が必要かというテーマで、この1年あまり議論を重ねています。

当社グループの体質改善のためには、上位概念でいうとプロフェッショナル化に向かってほしいと考えていますが、そこに大きな課題・障壁があることは経営陣も認識しており、必要な対策も打ち始めています。これだけ大きな組織ですから、実現までに時間がかかることもありますが、正しい方向に着実に進んでいます。