

Part 3 人と組織

持続的な成長へ 未来を支える基盤を強化する

100年後の住友商事グループへ。
成長の要となる人材とガバナンス。
それが住友商事グループの真価を支える経営基盤。

人的資本

- 69 CSO × CAO対談
- 73 「SHIFT 2023」における
人材マネジメントの強化
- 74 人材マネジメント改革
- 77 事業と人材

ガバナンス

- 78 社外取締役鼎談
- 83 社外取締役 退任・新任メッセージ
- 84 コーポレートガバナンス
- 94 役員一覧
- 98 グループガバナンス
- 99 内部統制
- 100 コンプライアンス
- 101 リスクマネジメント
- 102 投資リスク管理
- 103 情報セキュリティ

対談

CSO × CAO

経営戦略を実現する
「人」と「組織」の成長に向けて

東野 博一

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

Profile 入社以来、国内外で主に不動産関連事業に携わり、生活資材・不動産本部長、生活・不動産業務部長、生活・不動産事業部門副事業部門長等を経て、2022年4月に企画担当役員CSOに就任。

清島 隆之

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

Profile 入社以来、国内外で主にリスクマネジメント関連業務やインフラ関連事業の統括業務に携わり、環境・インフラ事業総括部長、米州住友商事会社副社長兼 CFO、人材・総務・法務担当役員補佐(秘書・人事担当)等を経て、2019年4月に人材・総務・法務担当役員 CAO・CCOに就任。

CSO × CAO対談

人材戦略の方向性と課題

住友商事の「目指す姿」とその実現に向けた
人材戦略をお聞かせください。

東野 住友商事グループは、コーポレートメッセージ「Enriching lives and the world」を体現すべく、次なる100年を見据えた多様な事業を展開しています。その中で、一人ひとりのメンバーも自分自身の「Enriching lives and the world」をしっかりと考え、住友の事業精神を個々人のレベルでも実践していくことが重要だと考えています。経営の観点からお話すると、住友の事業精神の一つ「事業は人なり」の通り、当社グループでは人材が経営の中心にあり、人の力で価値を生み出し続けています。当社グループの最も重要な資本である人材を強化し、個々人の能力を最大限発揮できる組織をつくることで、事業戦略は推進力を増し、組織は強くなります。事業環境が目まぐるしく変化する時代において、我々には既存のビジネスモデルのみならず、領域を超えた新規事業の開拓や、より複雑で難易度の高いビジネスへの挑戦が求められています。

清島 時代の変化を捉え、当社グループの成長戦略を推進していくためには、人間的な魅力のある多様な人材の拡充が必須です。そしてそうした人材が多様なビジネス領域、現場で力を発揮し、さらにケイパビリティを向上させていけるような組織・人材体制づくりをすべく、当社も現中計「SHIFT 2023」のもとで、人材戦略も大きく舵を切っています。その羅針盤となる「グローバル人材マネジメントポリシー」の中で、住友商事グループの人材マネジメントのビジョンや大切にしたい考え方を定めています。「目指す個の姿」として、「グルー

プのビジョンや理念、住友の事業精神に共感」し、さらに言えば実践・体現してほしいと思っています。また、「個々人が高い志を持ち、自律的な成長を続ける」ことも重要です。プロフェッショナルのビジネスパーソンとして責任を持って決断・実行し、グループ全体のさらなる企業価値向上を見据えて力を発揮する、我々はそういう人材を求めています。

住友商事における人材戦略の特徴と今後の課題は
どのような点にあるとお考えでしょうか。

清島 当社の特徴として各事業分野/ビジネス領域ごとに、専門性の高い人材を育成していますが、ここ数年は全社レベルでの人材配分における柔軟性の担保にも、意識的に取り組んできました。現中計で掲げている「事業ポートフォリオのシフト」の完遂には経営資源のシフトが伴い、当然、人材のシフトも必須です。社内公募制やキャリア採用の拡大にも取り組んだことで、現在までのところ計画通りに人材のシフトや確保が進められています。

東野 当社では、従来、入社後のキャリアパスが単一的なルートになりがちであったところ、今後はより多様なルートやポジションを整備して、自律的なキャリア形成を支援する仕組みをつくっていく必要があると考えています。例えば従業員皆がマネジメントを目指すのではなく、それぞれの業界でスキルを磨き一つの道を極める人材が増えていけば、当社の人材基盤はより強固なものになります。私は、人材は「作品」であり、会社はさまざまな作品が集まることで魅力が増し、沢山の人が集まる「美術館」のようなものだと思います。とりわけ住友商事は幅広い事業を展開しています。グループ約8万人の人材が、それぞれのキャリアを選び、能力を発揮



できる環境、仕組みが整えば、おのずと強い会社になっていくのだと思います。また、良い「作品」に育て上げる、人材の育成・活用という観点では、本人が気づいていないポテンシャルを引き出すことも我々の役割の一つだと認識しており、そうした気づきを促すローテーションも推進していきたいと思っています。

清島 ポテンシャルを引き出すローテーションというのは、私も重視しています。ただ、ポジションや業務は個人の思いだけで決まるものではなく、会社側の期待・ニーズと個人の希望がマッチし、かつ個人がそのポジションへの実力を備えていなければいけません。希望する仕事ができずに転職する方もいますが、それは当社に魅力が足りなかったともいえます。組織として多くの魅力的な機会を提供して一人ひとりの期待に応える一方で、個人も希望した、あるいは与えられたポジションで活躍する。そうした切磋琢磨によって組織も個人も強くなっていくことが重要だと考えています。

また、実態として残っている年功序列の撤廃と同時に、性別や国籍、キャリアの多様化をさらに進めていく必要があります。さらに、トレーディングから事業投資へと業態を広げてきた中で、

CSO × CAO対談



経営人材はもちろんのこと、ビジネスを構築する多分野におけるプロフェッショナルをいかにして多く、早く育成していくかも大きな課題であり、その促進に向けた人事基盤の整備を進めてきています。

人材育成とさらなる活用に向けた課題はどのような点にあるとお考えですか。

東野さんは不動産事業の責任者を務めていましたが、その当時の経験とともに聞かせてください。

東野 不動産部隊のビジネスは、事業投資が中心で変化を素早く察知する敏捷性と、高い専門性が求められます。マーケットの潮流や変化が速く、収益源となる主力商品も常に変わる中、人に備わった知識や経験が利益を生み出し、そのノウハウを継承していくことが非常に重要になります。不動産部隊では「THE VISION」という10年後に向けた基本戦略を定めています。その戦略には当然人材戦略が紐づいており、10年後にありたい姿に向けてOJTを中心とした若手の育成や、積極的な外部人材の獲得、またマーケットの変動に合わせた機動的かつ柔軟な人員異動を行っています。

本部長としては、不動産のプロフェッショナルを育成するだけでなく、住友商事全体に貢献できる人材の育成も目指していました。不動産事業にとどまらず他のフィールドで経験を積めることも総合商社ならではの、人材をさらに良い「作品」へと育て上げていくためのキャリアプランの一つになるかと考えています。

清島 当社の事業では不動産事業に限らず高い専門性が求められる分野も多く、一つの道での専門性を発揮することで組織に貢献するエキスパートも非常に重要な人材と考えています。組織の長を担う人材をManagement(M)職としてジョブグレードをつけていますが、専門人材、Expert(E)職にもM職と同格の最高位を用意しています。現状ではまだ高位のE職の人数は多くありませんが、ビジネスに貢献するプロフェッショナルリティを適切に評価し、M職とE職がどちらも活躍できる制度、環境にしていくことが、人材の活用、そしてキャリア自律にもつながっていくのだと思います。

人材マネジメント改革の先に目指す姿

住友商事が掲げる「DE&I」について考え方を聞かせてください。

清島 2023年3月、当社は「D&I」から「DE&I」へと取り組みの概念を進化・拡大させました。その際に、人事部門においても「E=Equity」の重要性について多くの議論を重ねました。当社は、すでにリモートワークを含めた働き方のフレキシビリティや福利厚生面等はかなり進んでおり、社員がそれぞれの状況に応じて貢献できる環境を整えています。一方、男性中心の年功序列型ヒエラルキーを壊して、女性、

若手、外国人材といった人材に活躍してもらおうと思った時に、Equityが各現場で実践できているかを見てみると、「Equity」にはDiversityとInclusionに匹敵する重みがある課題と考えています。従来掲げていたD&IのポリシーにもEquityの概念は包含されていましたが、現状に照らして、しっかりと社内の各組織と各個人の行動変容を後押ししていくという意志を込めて明示的に「DE&I」を掲げました。

東野 もはや、40～50代の男性だけがリーダーとして活躍する時代ではありませんよね。

我々の事業は、気候変動緩和や地域社会・経済の発展等の社会課題、地球規模の課題の解決につながるものです。世界人口の半分は女性で、幅広い年齢層、さまざまな国籍の人がいることを考えれば、多様なメンバーが事業や経営の意思決定に加わるのが不可欠といえるでしょう。さらにいえば、今、積極的に進めているDE&I推進をさらに加速させて、いかにグローバルで拡大・浸透させていけるかが住友商事の将来を左右すると考えています。例えば、エチオピアでの総合通信事業は、世界中から多様なメンバーが集まり、Inclusionすることで事業が立ち上がり運営されている1つの事例です。

▶ P77 詳しくは「事業と人材」へ

人材の確保から育成、適所適材、評価・処遇までの一連のプロセスについて、これまでの評価をお聞かせください。

清島 まず、「確保」という点では、採用手法、採用人材ともかなり多様化が進んできています。手法のところではキャリア採用の幅を広げました。従来は、即戦力を期待できる専門性をもった人材を求めていましたが、最近では経験の有無や

CSO × CAO対談

特定分野の専門性を問わず、本人の適正や部署とのカルチャーフィットを見て配属先を決めるオープン型のキャリア採用も実施しています。この結果、2022年度は全体採用数の半分弱がキャリア採用、そのうちの4割弱が女性となっています。次に、「育成」について、OFF-JTのプログラムはかなり充実していますが、将来の経営人材候補の拡充に向けた人材育成の仕組みをさらに充実させていく必要があると考えています。そして、「適所適材」について、当社グループでは、まず事業戦略遂行のためのビジネスニーズが先にあり、そこに人材を配置する考えに基づき「適所適材」という表現を用いています。年功序列に抛らず、職務に求められるケイパビリティや素質等を重視し、最適な人材を登用する仕組みの定着に今後も注力していきます。「評価・処遇」では、各SBU (Strategic Business Unit) の事業戦略との連関を高める仕組みを導入しました。具体的には、各SBUで設定した目標の達成度合いによって賞与原資の配分に差をつける仕組みに切り替えました。

東野 清島さんが言われる「適所適材」は、まさにその通りだと思いますが、同時に「適材」は人材の育成にも密接に関わることですね。人材マネジメントにおいては、人材を資本として捉える視点が不可欠です。資本は努力によって増やすことができますが、努力を怠れば減っていきます。資本である人材を育成によって強化し、ビジネスにおいて「適所適材」を実現していく。今後の人材マネジメントにおいては、その「適所」と「適材」をいかにリンクさせて、企業価値の向上につなげていくかがポイントになると考えています。

社員のモチベーション向上について、 2022年から開始したエンゲージメントサーベイ についてどのように捉えていますか。

清島 統計的に、業績や職場環境等の企業の状態とエンゲージメントスコアの間には正の相関関係があります。すなわちこのスコアによって、当社の状態を測ることができるわけですが、良い状態の要件には事業戦略の推進状況や仕事の進め方等が大きく影響しますので、人材戦略にとどまらずさまざまな施策を実行し、「目指す姿」に近づいているかを測るKPIとしてエンゲージメントスコアの改善を今年度から経営層の目標に織り込んでいます。2022年のサーベイ結果から見てきた当社または組織別の課題について、各組織で現状と課題を把握し改善に取り組むと同時に、全社のレベルでも組織や仕組みについて改善できる余地はまだあると認識しているので、そうした地に足の着いた継続改善に向き合いエンゲージメントのさらなる向上を実現していきたいと考えています。

東野 当社は2020年の赤字決算から構造改革を進めている過程にあります。これまで継続してきた構造改革の成果は、2期連続過去最高益という業績や、マーケットの評価に表れてきています。グループの皆さんには、ぜひこれまで取り組んできたことに自信と誇りを持ってほしいと思います。そして引き続き、構造改革の完遂に向けて負荷がかかる状況下、マネジメントが部下に対して業務の目的や意義をしっかりと伝えて理解してもらう取り組みを一つひとつ積み重ねていくことがエンゲージメントの向上につながると考えています。

清島 エンゲージメントは今後の当社の持続的な成長にも重要な要因と捉えており、2023年度からはエンゲージメン

トサーベイの結果を役員の株式報酬制度の評価指標の一つに織り込みました。これは全経営陣が一丸となってエンゲージメント向上に取り組む覚悟を示しています。

住友商事の未来を担う人材について

最後に、住友商事の未来を担う人材の獲得・育成に 向けた展望について一言ずつお願いします。

東野 ビジネスにおいては短期、中期、長期と複数の時間軸がありますが、人材についてもビジネスの時間軸に合わせて、即戦力として最前線に立つ人材、中長期を見据えた構想を立てて大きなうねりを起こしていく人材、あるいは目先の利益にとらわれず一つの道を探る人材といった多様な人材を採用・育成していくことが100年先の豊かさにつながると考えています。同時に、多様で才能豊かなメンバーが自然と集まる会社になれば、おのずと住友商事の事業戦略の厚みが増し、さらに強い企業グループへと進化していくと考えています。

清島 「グローバル人材マネジメントポリシー」を起点とした一連の人事制度改革が持つ意味は大きいと感じていますが、その一方で社員の士気・活力にもたらす効果は事業戦略の進捗状況が大きいと考えています。やはりビジネスパーソンが惹かれるのは、事業成長を実現している、大きな成果を挙げている組織だと思います。そうした組織や成功を支えるのが人材マネジメントの枠組みです。従って、住友商事でビジネスがしたい、住友商事で仕事をすれば自分の成長につながると皆が思うような組織へと進化し、ビジネスパーソンをより強く惹きつけていくことが人材戦略上最も重要と考えています。

「SHIFT 2023」における人材マネジメントの強化

「事業は人なり」

「住友の事業精神」の一つに「事業は人なり」という言葉があるように、当社グループでは、人材を最も重要な経営資本と位置付け、多様な事業領域で一人ひとりが能力を最大限発揮できる環境・組織を作ることによって経営戦略を推進しています。そして目まぐるしい事業環境の変化と経済・社会のニーズに合わせて個人と組織がお互いに自らを進化させ、グループ全体として新たな価値創造に挑戦し続けています。

事業環境の大きな変化に対応するためには、新規事業の立ち上げや事業会社の経営・ガバナンス等のスキルセットを備えた多様な人材プールの拡充が必要であり、キャリア採用の拡充や、世界各地でCenter of Excellenceの構築や経営陣・専門家とのネットワークの維持・強化等、多角的な組織・体制づくりを進めています。

▶ P34 詳しくは「Part2 セグメント概況の Human resources strategy」へ

人材マネジメントの各種枠組みの変革

当社グループでは、2020年にグローバルベースでの人材マネジメントに関するビジョンや大切にしたい考え方を示した「グローバル人材マネジメントポリシー」を制定しました。2021年には職務等級制度を導入、2022年には旧事務職を廃し職掌を一本化する等、制度面の変革を進めています。

「SHIFT 2023」では人材マネジメントの強化を経営基盤のシフトの一つに据え、「Top Tier プロフェッショナルの拡充」「Pay for Job, Pay for Performanceの徹底」「DE&Iの推進」「ピープルマネジメント力の強化」をコンセプトに人材マネジメント改革を推進しています。

▶ P74 詳しくは「人材マネジメント改革」へ

KPIとしての「従業員エンゲージメント」

2022年度から当社の全社員を対象にエンゲージメントサーベイを実施しています※1。

「従業員エンゲージメント」の高さと、組織の収益性や生産性には正の相関関係があり、「目指す姿」の実現に向けた「企業の状態」の現在地を把握する経営指標の一つとして活用し、地に足の着いたアクションを継続的に実践していくことを目的としています。

人材マネジメントの領域にとどまらず、事業戦略や組織体制、仕事の進め方等さまざまな要素が影響を及ぼすものであり、サーベイ結果を丁寧に読み解きながら、さまざまな施策を全社・現場レベルで推進しています。2023年度からは、国内・海外拠点の現地採用社員も含み全世界の社員を対象として同サーベイを実施する他、役員報酬における株式報酬の算定指標の一つに「従業員エンゲージメント」※2も追加しています。

※1 従来は3年に1回、従業員意識調査を実施

※2 エンゲージメントサーベイで算出される「社員エンゲージメント指数」「社員を活かす環境指数」の総称

Column

エンゲージメント向上ワーキンググループの取り組み

コロナ禍での対面コミュニケーションの減少等を受け、組織ダイナミクスを高める人材育成やコミュニケーションの強化を目的に2022年度に全社横断型ワーキンググループ（以下WG）を設置しました。その後、会社と個人相互の結びつきを強める組織風土の醸成を目的に取り込み、エンゲージメントサーベイ結果も踏まえて「エンゲージメント向上WG」を正式名称とし、活動を継続しています。WGのメンバーは、各営業組織、コーポレート組織から選出し、現場に根差した課題を抽出・可視化し、その解決に向けた企画立案や発信をしています。2022年度は経営会議に各種課題解決のためのアクションを提言するとともに、各組織におけるアクションプランの作成と運用をサポートしました。トップへの報告・提言と、現場レベルでのアクション実行の支援を両軸として取り組むことで、当社のエンゲージメント向上に貢献していきます。



エンゲージメント向上WGメンバー

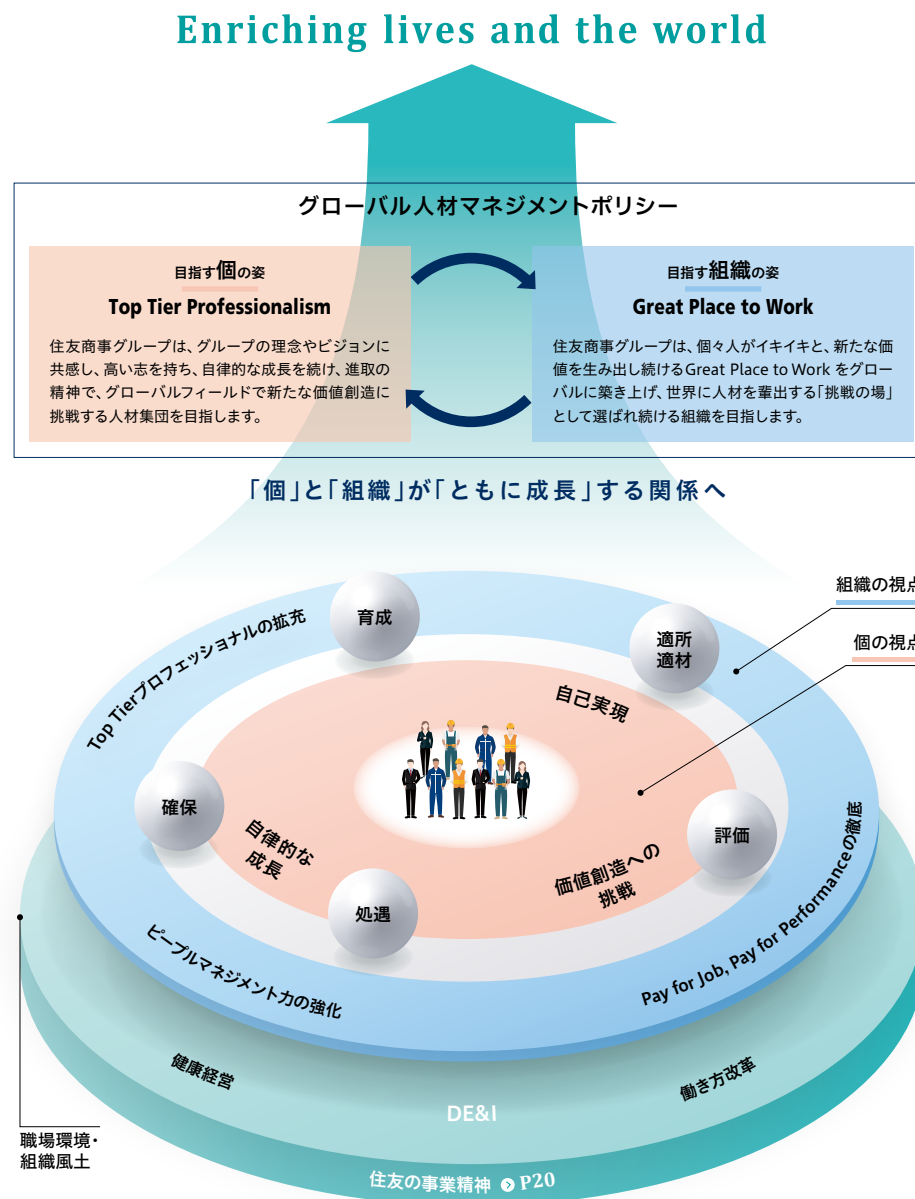
人材マネジメント改革

当社グループでは「グローバル人材マネジメントポリシー」に目指すべき「従業員(個)」と「会社(組織)」の姿を掲げており、「個」と「組織」がともに成長する関係を構築することで、Enriching lives and the worldの実現を目指しています。

当社グループの人材に脈々と受け継がれている住友の事業精神を礎に、社員一人ひとりが能力・ポテンシャルを発揮するための土台となる「職場環境・組織風土」づくりとともに、「確保」「育成」「適所適材」「評価」「処遇」の観点から、さまざまな施策・制度を運用し、人材マネジメントサイクルの高度化に取り組んでいます。同時に「Top Tier プロフェッショナルの拡充」「Pay for Job, Pay for Performanceの徹底」「DE&Iの推進」「ピープルマネジメント力の強化」をコンセプトに、一人ひとりに自律的な成長と自己実現の場を提供し、価値創造への挑戦を後押ししています。

こうしたサイクルによって、多様な人材と組織のパフォーマンスを最大化することで「目指す姿」を実現し、当社グループの新たな価値創造につなげています。

なお、人材マネジメントに関する重要な方針・戦略・施策は、経営会議およびその諮問機関である人事諸制度委員会で議論し、取締役会で決定・監督・モニタリングを実施しています。



人材の確保

- 採用手法の多様化：事業環境変化への対応、多様性確保の観点から、新卒採用に加え、各階層でのキャリア採用を拡充。
- 若手から幹部候補まで多様な候補者へのリーチ手法を拡大（ダイレクトリクルーティング等）。
- Alumni Networkの拡充

人材の育成 ● P75

人材の活躍に向けて－適所適材－

- 職務等級制度：「職務の大きさ」に応じて等級を決定・年次管理を撤廃し、機動的な人材配置を推進する基盤を整備。22年度より適用対象を定年後再雇用者に拡大。
- 人材シフト：「事業ポートフォリオのシフト」に伴う人材の再配置を個人の適正・志向もふまえつつ迅速かつ機動的に実行。「SHIFT 2023」で約100名の再配置を計画、21年度、22年度で概ね実施完了。
- サクセッションプラン策定：中長期視点での計画的な育成・登用の推進。
- Global Job Grading、Global Mobilityの運用促進：職務の大きさをグローバルで比較するために共通のGlobal Job Gradingを整備。Global Mobility Policy（海外間異動時の処遇に関するグループ共通のポリシー）に基づく海外拠点の現地採用社員の国を越えた異動を継続的に促進。

人材の活躍に向けて－評価－、フェアな処遇

- 評価制度改革：絶対評価・360度評価導入により多様な個にフォーカスした評価制度へ。
- 戦略遂行度評価：SBUの戦略遂行度の評価を報酬に反映。
- 投資パフォーマンス連動評価：新規大型投資案件のパフォーマンスを報酬に反映。

人材を支える職場環境・組織風土

- 健康経営・働き方改革 ● P76

DE&I ● P75

人材マネジメント改革

Diversity, Equity & Inclusion (DE&I)

当社グループは、DE&Iを「価値創造、イノベーション、競争力の源泉」と位置付けています。多様なビジネスの発展には、さまざまな価値観・アイデアを受け入れ、属性等にとらわれず、個々の専門性やスキル、経験を活かす文化・意識の醸成が欠かせません。

女性活躍推進	「女性活躍推進指標」を役員評価・報酬に導入 - 属性(性別や年次等)に囚われない登用 執行役員含むキャリア人材の積極登用、経営職・部長職への女性・若手登用等 2030年度に向けた達成目標 女性管理職比率 20%以上 (2023年4月時点 8.4%) 女性部長級比率 10%以上 (同上 1.4%) 女性取締役・監査役比率 30%以上 (同上 18.8%)
意識改革	「Equity」概念を「グローバル人材マネジメントポリシー」に明示 - 経営陣によるメッセージの継続的発信 - 社外役員による管理職必修研修(講演会・女性役員パネルディスカッション)のべ3,206人が参加、94%以上が「有益」「大変有益」と回答 - Diversity Weeks(3週間の集中的なDE&I関連プログラム)を実施のべ1,995人が参加、90%以上が「参加を周囲へ推奨する」と回答

Diversity Weeks 2023 プログラム

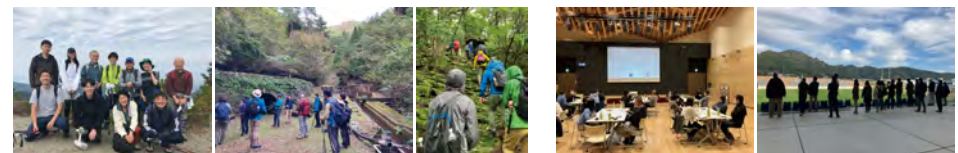
■ 経営陣からのメッセージ ■ 外部講師による研修・講演会 ■ DE&I個別テーマ

	月	火	水	木	金
第1週	社長メッセージ CAOメッセージ	海外総代表・ 総支配人メッセージ	男性育児休暇 座談会	講演 「超VUCA時代におけるCSV経営」	男性育児休暇 座談会
第2週	DE&I インタビュー インフラ事業部門長	男性育児休暇 座談会	コラム配信 ～アンコンシャス バイアス～	パネルトーク 「働く LGBTQ+～ 多様な性のあり方と 職場について考える～」	女性座談会
第3週	DE&I インタビュー 資源・化学品 事業部門長		女性座談会	対談「統・D&Iの 意義・本質～D&Iを 競争力向上に繋げる ために～」	コラム配信 ～障がい者雇用～

人材の育成

当社は、さまざまな業界やフィールドで渡り合える、「世界で通用する力(=専門性)」を持つ多様なプロフェッショナルの育成に注力しています。そのために、年間300を超える研修プログラム、組織を超えたローテーション等、OJTとOFF-JTを連動させた各種取り組みを実施しています。

住友の事業精神の継承	- 住友の源流である別子銅山訪問研修を毎年実施 - 別子銅山の歴史を全社員が入社時に学習
住商ビジネスカレッジ (OFF-JTプログラム)	- 自律的なキャリア形成を後押しし、幅広いビジネス知識・スキルの習得、気づきやリスクリングの機会を提供するOFF-JTプログラム制度 -講座数:1,705講座(22年度) -従業員ののべ研修受講時間:177,320時間(22年度)
経営人材の育成	住友の事業精神を理解・体現し、事業経営を担える人材、事業会社の経営陣と向き合える人材を多様な実践経験(OJT)、長期選抜研修(Off-JT)を通じて育成
グローバルベースの人材育成施策	グループの一員としてのDNAの浸透や、経営方針等の情報共有、スキルアップを目的とした、海外の現地採用社員等を対象とした階層別(経営幹部、マネジャー、実務担当者)研修を実施
海外研修制度	- MBA、海外トレイニー、語学研修生等を派遣 -派遣者数:61人(22年度) -派遣国数:17カ国(22年度)



別子銅山訪問研修

長期選抜研修

人材マネジメント改革

健康経営・働き方改革

個々人が最大限に力を発揮できるGreat Place to Workの構築を目指して、多様な働き方の選択肢および健康維持・増進を後押しする施策を展開し、それらが活用される風土づくりに取り組んでいます。その結果、ホワイト500を7年連続で受賞しています。

健康経営	- 社内診療所による健康管理支援 - 健康保険組合からの人間ドック費用補助(上限8万円) - 定期健康診断受診促進(受診率100%) - カウンセリングセンターの設置 (グループ会社を含む2022年度カウンセリング数:2,352件)
メリハリのある働き方の促進	- 情報発信・研修等を通じた意識改革 - 労使懇談会の実施 - 多様な休暇制度整備(配偶者出産休暇、結婚休暇、リフレッシュ休暇、ボランティア休暇)
柔軟な働き方の促進	テレワーク制度、コアタイムのないスーパーフレックス制度、ドレスコードフリーの導入
仕事と育児・介護との両立支援	- 法を上回る休業・休暇・短時間勤務制度の導入 - 会社提携の保育施設の設置 - 育児コンサルタントサービス・介護個別相談会の開催 - 子女のみを帯同する海外駐在員への支援制度 - 男性育休取得促進 - ハンドブック・セミナーを通じた情報提供

SCGカウンセリングセンター

本社ビル内に設置したSCGカウンセリングセンターは、当社グループ社員専用のカウンセリング施設です。仕事や職場に限らず、プライベート、能力発揮のためのメンタルマネジメント等、グループ社員のさまざまな相談に対応しています。情報管理を徹底し、安心して何でも相談できる環境を整備することで、2005年4月の開設以来、利用者数は増加しています。



自律的な成長と価値創造への挑戦

高い志を持つ人材の挑戦のエネルギーが組織の成長と価値創造の原動力になるとの考えのもと、社員一人ひとりの自律的な成長と自己実現を後押しする施策や機会の展開・拡充に注力しています。

社内公募制度	自律的なキャリア形成を促進するため、2021年度より応募要件を緩和し、募集ポジションを拡大
副業・兼業制度	視野の拡大、社員の自律的な成長と挑戦を支援するために、23年1月より本社員を対象とした容認基準を緩和
0→1チャレンジ	社員の一人ひとりが考える新たな事業アイデアの実現を後押し、チャレンジする文化の醸成を目的としたグローバルベースの社内起業制度。2018年度開始 応募者数累計(2018年度～2022年度) 999人
MIRAI LAB PALETTE	会社の境界を越え、多様な分野のパートナーと新たな価値の創造に向けたコラボレーションを推進するオープンイノベーションラボ。2019年4月に開設 事業開発支援件数累計(2021年度～2022年度) 30件超



0→1チャレンジの応募者によるプレゼン



MIRAI LAB PALETTE

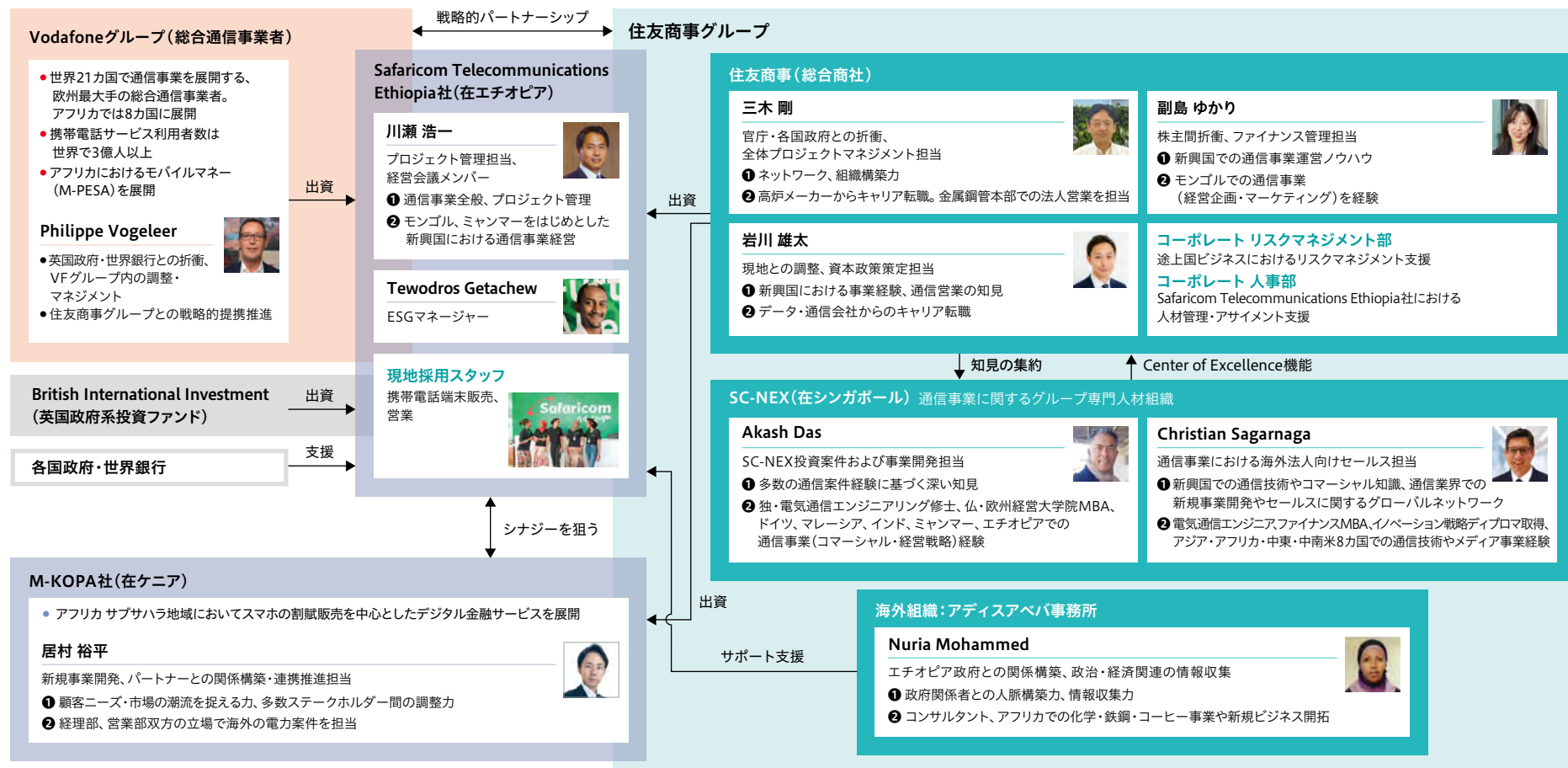
事業と人材

エチオピア総合通信事業

エチオピア総合通信事業は、生活インフラの一つである通信インフラを整備することで、同国の社会的・経済的発展の基盤づくりに貢献します。同事業には通信ビジネスや新興国における事業の立ち上げ・運営、リスクマネジメント、政府との折衝、複数のパートナーとの共同事業を行うプロジェクトマネジメント力等、多岐にわたる機能とスキルセットが求められます。当社グループのみならず、パートナーを含め多様な経験・キャリア、スキル、ノウハウを持つ人材が集まり、個々の能力を活かしながら、シナ

ジーを発揮し、立ち上げた事業です。国籍や文化、バックグラウンド等の違いを超えて、個々人のケイパビリティやバックグラウンドに応じて、当事業に必要な能力を備える人材を「適所適材」で配置し、「多様な知」を活かした事業推進に取り組んでいます。そして、これから当事業の成長とともに人材のさらなる強化を図っていきます。

① 役割に必要な発揮しているケイパビリティ ② バックグラウンド





社外取締役
井手 明子

社外取締役
御立 尚資

社外取締役
岩田 喜美枝

社外取締役鼎談

「SHIFT 2023」で得られた成果、見えてきた課題。

高い収益性と下方耐性を兼ね備えた事業ポートフォリオの実現を目指す中期経営計画「SHIFT 2023」。

開始から2年が経過する中、その柱の一つである「事業ポートフォリオのシフト」において、

どんな成果が生まれたのか、見えてきた課題はどのようなものか。

企業変革の原動力としての人的資本への取り組みとともに3名の社外取締役の視点から語っていただきました。

社外取締役鼎談

3年間の中期経営計画「SHIFT 2023」が
最終年度を迎えています。

現時点での進捗や成果、課題をどう捉えていますか。

資本コストを重視するというモノサシが定着

御立 現中計の眼目は、過去何度か経験した業績悪化を踏まえて、高い収益性と下方耐性を兼ね備えた事業ポートフォリオ構造をいかに実現していくかという点にあります。その観点から見ると、私が就任してからの1年で当社の事業推進の“モノサシ”が大きく変化しつつあると実感しています。具体的には、投資リターンであるROIC、ROEだけでなく資本コストであるWACCを意識した議論が徹底されており、稼ぐ力の強化とボラティリティ低減は着実に進んできたと思います。

岩田 現中計においては、「仕組み」と「経営基盤」のシフトを通じて実効性高く「事業ポートフォリオ」のシフトを加速していますが、戦略事業単位(SBU)でROIC/WACCを評価する仕組みを

導入したことで、新規投資や撤退策等の議論が活発になされるようになったとともに、多岐にわたる事業も評価・モニタリングしやすくなりました。加えて、事業ポートフォリオシフトを促すために、SBUを「バリュー実現」「バリューアップ」「注力事業」「シーディング」の4つの戦略カテゴリーに分類し、現在地と方向性を示したことも大きな進捗です。これを活用して現中計で掲げた目標をしっかりと完遂することが重要です。

御立 次に加えるべきモノサシは何か。東京証券取引所の要請がきっかけとなって盛んに“低PBRの改善”が議論され始めましたが、PBRをROEとPERに分解した際に、ROEについては前述の取り組みを加速しつつ、PER、即ち過去のトラックレコードを踏まえた市場の評価であり当社に対する成長期待を高めていく必要がありますよね。現中計の取り組みを通じて収益基盤を安定・強固なものとし、これを土台に投資のディシプリンをしっかりと効かせ、トライ＆エラーを重ねながら、将来の成長ドライバーをつくっていく。そしてこれら一連の取り組みを市場に丁寧に伝え、理解いただくことが重要と考えています。

総合商社のグループ力、強みを引き出し、
最大限に活かす

岩田 現中計における取り組みを継続強化していく一方で、IR活動を通じて「将来の成長ドライバーが見えづらい」という投資家の皆様からの声があることも認識しています。こうした声を取締役会でも投げかけていますが、私は脱炭素を加速する観点で2021年度に組成した全社横断的な組織、エネルギーイノベーション・イニシアチブ(EII)等、自らの強みをすでに発揮している取り組みをもっと取り上げていいと思います。また、次世代ビジネスの育成を目指すシーディング分野でも次代の柱を確立していくために、一定の時間軸と規模を意識し、腰を据えて取り組んでいただきたいと思います。

井手 腰を据える、ということに関連しますが、総合商社は今や事業投資会社という側面が大きくなってきており、グループとしてのさらなる成長を見据えた際、グループ全体のガバナンスは非常に重要です。近年、産業構造や、サステナビリティを



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 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 岩田 喜美枝

Profile 2018年6月に当社社外取締役に就任。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。

社外取締役鼎談



めぐる動きが大きく変化する中で、当社の経営方針をグループ全体に浸透させることは、個々の事業活動が目標達成に向けて効果的・効率的になされていることを確認するための羅針盤にもなり得ますよね。その意味で、現中計で制定された、自律・対話・連携の三原則を掲げるグループマネジメントポリシー（GMP）は重要な意味を持っています。ハンズオンの実ビジネスにおいても、投資案件においても、ガバナンス上、親会社とグループ会社の役割と責任を明確にすることは、サプライチェーンが複雑化する中、持続的な成長やリスク低減においてますます重要になっているからです。

御立 投資のディシプリンを確保するためにも、また、株式市場との対話を深めていくためにも、GMPを実践することは極めて重要です。企業として、当社の投資家の皆様と対話する。投資家として、当社の投資先と対話する、この二重構造。当社が投資家として何をやってどんな良いことがあったか、それをど

う拡大していくかということ、今度は企業として伝えるというプロセスが大切ですね。その過程において、当社グループの足腰を鍛えながら、個々のビジネスでトラックレコードを積み重ね、市場の信頼を獲得し、次の投資につなげていく。この連鎖を積み重ねていかなければなりません。さらに、個々のビジネスを組み合わせることで、全く新しい業界構造を築き、競争優位性を発揮していくことも総合商社だからこそできること、やるべきことであると考えます。時には大きなリスクを取っていくことも必要ですが、産業や地域が分散された多様な事業ポートフォリオだからこそ、リスクが分散されることから、この特徴をうまく活用し、事業ごとのリターンまでの時間軸の違いも意識した、リスクと機会のコントロールをぜひ意識してほしい。これらを徹底することで、もう一段上のポートフォリオマネジメント力の強化につながっていくと考えています。

現中計では、事業ポートフォリオシフトを加速していくための共通軸として「サステナビリティ経営高度化」と「DXによるビジネス変革」を掲げています。この点についての評価はいかがでしょう。

エネルギー分野でサステナビリティ経営を実践

岩田 どの事業領域においても、まさにその2つがこれからの成長の源泉なのだと思います。特にサステナビリティに関するイシューの多くは、かつては企業にとって経営リスクでしたが、今

や多くの企業が成長機会と位置付けて競争が始まっており、事業戦略とサステナビリティ戦略を一体のものとして捉えなければなりませんよね。これを取締役としてずっと発信してきたこともあり、現在、各SBUの事業戦略に織り込まれて議論されています。気候変動緩和の文脈では、インターナルカーボンプライシングを導入しましたが、まだ参考情報としての活用にとどまっており、将来的にはこれを事業評価の一つの基準、財務的な評価基準と合わせて、サステナビリティの評価基準として投資判断や撤退判断に適用してほしいと考えています。社会の動きも想像以上に速いことから、常に一歩先を見ながら次期中計のSBUの成長戦略、その実効性を高める仕組みの運用をしていってほしいと思っています。

御立 気候変動緩和という切り口でいえば、基本的には、我々が化石エネルギーを使いながら、産業革命以降つくってきた産業のあり方の転換が求められています。今、太陽光や風力といった新しいエネルギー事業に注目が集まっていますが、それにとどまらず、これまでさまざまな業界や地域にビジネスを展開している我々は、これら新しいエネルギーを使うあらゆる業界の「新しい構造」をつくる側にならないといけない。これまで培ってきた規模、ネットワーク、情報を活用して競争優位性を生み出していく必要があります。

DXによる付加価値を追求

井手 もう一つの柱、DXに関しては、全社の基盤となる組織

社外取締役鼎談

であり、かつ先端情報を有するDXセンターが、現場を持つSBUと積極的に情報交換しており、DXを成長戦略として使っていくという動きが顕著です。総合商社として有する各業界のサプライチェーンへの知見や人的ネットワークを活用し、取引先や投資先の価値向上の支援や、業界を超えたソリューションを水平展開するという観点だけではなく、DXを成長戦略として位置付け、マネタイズモデルの確立、ビジネスモデルのチェンジ、産業自体の規模拡大といった、事業ポートフォリオをシフトするための武器として活用しています。その付加価値を評価する上で難しいのが、DXの成果をどう測るかという点です。現状、当社内では、DX効果を「業務の効率化＝コスト削減」という項目で定量化することはできていますが、DXの目指すところはコスト削減だけでなく、ビジネスモデル変革による利益創出ですよね。そこにどのくらい貢献したのかは、デジタル技術だけに拠って立つ成果とはいえない部分もあり、難しいところで



す。現状、各部門のSBUごとに少しずつDXの定量効果としての数字を積み重ねるという試行を続けていますが、評価手法については今後も社内でより精度を高めるための積極的な議論が必要だと思います。

御立 当社グループにはSCSKというDX企業もあり、一日の長があるはずですよ。GMPを通じて住友商事としてさまざまな事業会社のDXによる企業価値向上を促し、当社及び当社グループの企業価値向上につなげていくことをさらに意識的に進めていく必要があると感じています。

事業を担っていくのは人材だと思います。

住友商事においても人材マネジメントサイクルの高度化を進めています。

これら施策について意見をお聞かせください。

エンゲージメントを高め、

当社グループの人材が持つ強みを最大化する

井手 日本の生産年齢人口は年々減少しており、政府も少子化対策に注力していますが、まず我々が認識しなければならないのは、今の経営層が若かった頃と比べて、働くことに対する価値観も行動様式も大きく変化している、ということですよ。そうした観点で現状を見ると、“自分らしいキャリアと成長の実現”という個人のあり方を軸に、組織を“挑戦の場”と位置付ける「グローバル人材マネジメントポリシー」は、会社としてどう



いう人材を採用、育成していくかという方向性が明確で、各種施策も理にかなったものと評価しています。その中でも私が重視したいのは、女性管理職が何パーセントという、数値目標達成に向けた議論だけではなく、個々人のモチベーションが向上し、持てる力を100%発揮できるようなプロセスがしっかりと組織の中に組み込まれているかどうかということです。「人」は他のリソースとは異なり、それぞれに意思や感情がありますから、その声に耳を澄ますことから全てが始まるのだと考えています。

岩田 当社の人材は経営層も若手も、男女問わずとても上質であると思います。ただ、優秀な人材をもっと活かすことができるのではないかと感じますね。例えば、従業員に対して実施しているエンゲージメントサーベイの自由記述から聞こえてきた、従業員の皆さんからの直接的な声は、企業価値向上の原動力である人材を最大限に活かすためのヒントです。そのポイントとしては3つあると考えており、1つ目は、業務プロセスの

社外取締役鼎談

改善等の業務改革を通じて生産性を高めること。業務の効率化により時間を捻出し、もっと「新しい価値創造」を考える時間を継続的に増やす取り組みが重要です。2つ目は、女性活躍のさらなる推進。コース別管理の撤廃、その後の旧事務職からの管理職登用や、採用における女性比率の上昇等は着実に進んでいます。旧事務職の皆さんも含めて、個々人の担当業務領域をいかに広げ、成長機会を与え、公正に評価し登用していくか、実績がもっと出てくることを期待しています。3つ目は、「Pay for Job, Pay for Performance」の考え方に基づいた、年次概念意識の解消です。従業員のメンタリティまで含めて、制度・仕組みが本質的にどこまで浸透しているかを常に問いながら、制度のさらなる浸透を図ってほしいと思います。現在、能力や貢献度を基準として評価することで40歳の経営職や20代の管理職が登用されるなど着実に成果は出てきていますが、まだ改革の途上です。年齢・性別にかかわらず、能力があり、成長の意欲があり、成果を出し続ける人が活躍し続けられる、そしてそれが住友商事の成長につながる、そんな企業を目指してほしいですね。

御立 私も同感です。その上で、もう一つ、「人材の多様性をどう活かすか」という点が重要だと思います。当社グループには、多様な人材が結集していますが、多様性をただ持てばよいということではなく、多様性を活かしてどうやって価値を生み出していくかが問われています。グローバルなコミュニケーションに多少の摩擦や衝突は付き物。であれば、健全なコンフリクトを辞さず、その上でイノベーションが生まれることを信じて進



むことが必要ですね。また、経営層が「一歩前に出るリーダー」を求めていることを明確に示し、社員たちの背中を後押ししてほしいと願っています。

当社グループの人材に通底する精神

御立 人材の多様性を活かす際、グループ全役職員に共通する考え方があればこそ、バックグラウンドや意見の違った者同士が協力して活躍できる仕組みができます。その点で、当社には一貫して住友の事業精神が企業文化の基層にあることが強みになるはずですね。加えてその内容が、企業の社会性やサステナブルなビジネスのあり方といった今日的な 이슈にマッチしていることは強みです。お題目ではなくビジネスに活

かされている場面も多々ありますが、これをもっともっと強く打ち出していくべきだと感じています。

岩田 そのことを本当に実感したのが取締役会でのキャリア採用に関する議論でした。いろいろな意見が交わされる中、兵頭社長が「住友の事業精神だけは共有すべき。後は何が違っていても構わない。むしろその違いにこそ可能性を見出してほしい」という旨の発言がありました。人間ですからビジネスを進めていく上ではいろいろなフリクションが起こり、トラブルも起こるでしょうが、事業精神が浸透していることは、最終的に組織にとってとても幸せなことだと改めて思いました。だからこそ、今日まで社会と共にあり続けてこられたわけですし、これからにも期待したいですね。

社外取締役 退任・新任メッセージ

社外取締役の役割を支える仕組みを改善し続け、
取締役会の実効性をさらに向上させてほしい。

元・社外取締役(2017～2023) 石田 浩二



退任にあたり、社外取締役の役割について振り返ってみました。

社内での経験・論理・経緯・人的関わり等と全く異なるバックグラウンドからの知見・考え方・評価・判断を取締役会へ提供することがまず社外取締役に期待されるところだと思います。

監査役会設置会社の取締役会は業務執行の決定と職務執行の監督を行いますが、私は社外といえども、取締役として、この決定・監督の主体として経営判断の妥当性を検証することが主たる役割だと考えています。

取締役会に付議される案件は、十分な実務知識と経験を有する執行側の各部署、各階層の人々の十分な検討・議論を経てきたものです。非常勤の社外取締役が妥当性判断を行うには、実務的知見、関連情報の量の不足等困難が伴います。そのため社外取締役がその役割を果たすためには、十分な情報の提供等サポート体制の整備が必須です。

当社でも、付議資料・参考資料等の工夫・改良や、議案の事前説明の拡充、また重要な議題をあらかじめ選定し、成案となるまで何度か取締役会のオフサイトで議論を行い意見の集約を図る仕組み等を導入してきました。これらのサポート施策については、取締役・監査役で毎年行う取締役会の実効性評価でも評価し絶えず改善を図っています。

今年よりは社外取締役へのサポートをより拡充するため、取締役業務部を新設し、より深度ある各種情報へのアクセスが強化されました。

このような社外取締役の役割を支える仕組みの整備・改善は、今後、取締役会の実効性のさらなる向上に資するものと考えています。

全ての人々が自立と相互扶助によって
輝き続けられる共生社会の実現に貢献したい。

社外取締役(2023～) 高原 豪久



住友商事が社会的責任を果たし、人類の豊かな生活の実現に貢献すること。社外取締役としての矜持と責任はそこにあると考えます。

ユニ・チャームでは海外事業を含むさまざまな分野を経験して、社長に就任してから22年間に

わたってグローバル経営に従事しています。

世界中の赤ちゃんからお年寄りまで、ペットも含めてお互いに支え合う共生社会の実現は経営者の普遍的な夢だと信じています。

住友商事グループのあらゆる事業は映画化できるほどドラマチックですが、「自利利他公私一如」を日々追求することこそ社会的責任そのものと確信します。ステークホルダーそれぞれの夢は異なっても、夢の先には「利他」という共通の目標が存在して、同時に「利他の心」が夢の実現の原動力になり得ます。皆様のご期待に沿えますよう、情熱を持って精励いたす覚悟です。何卒、よろしくお願いいたします。

コーポレートガバナンス

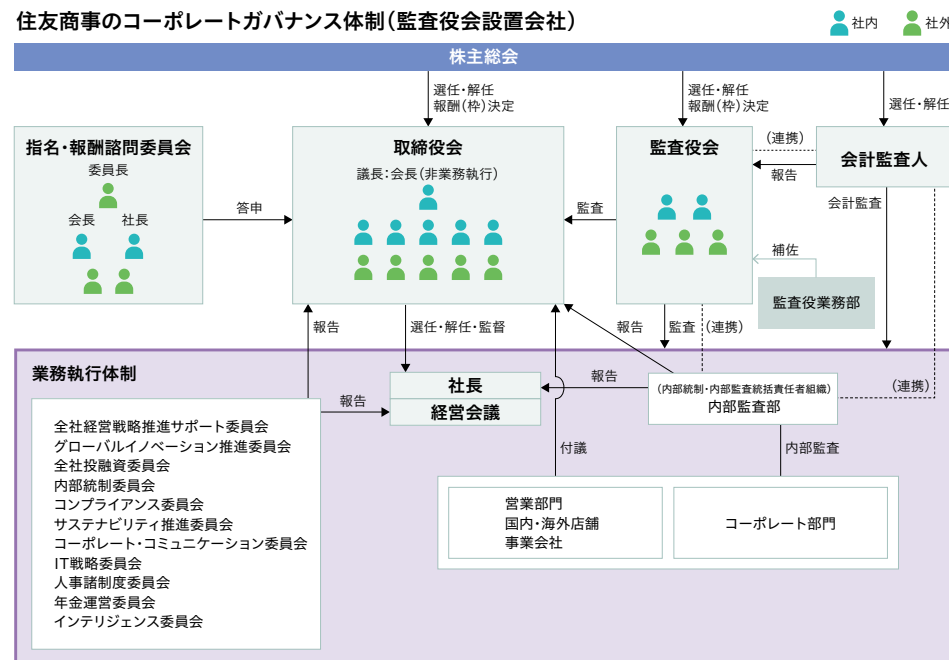
基本原則

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、コーポレート部門の担当役員ならびに営業部門の管掌役員、事業部門長及びイニシアチブリーダーで構成され、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(2023年6月23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。

今後も中期経営計画「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等、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。

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	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)
1998年	「住友商事グループの経営理念・行動指針」の策定		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)
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		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
2005年	取締役及び執行役員の任期を1年に短縮	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、事業部門長等1名)
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	2018年	社外取締役5名体制に
2013年	社外取締役の導入(2名) 社外取締役の在任期間制限(6年)をコーポレートガバナンス原則に明記 社外監査役の在任期間制限(8年)をコーポレートガバナンス原則に明記	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
2015年	ガバナンス及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	2020年	取締役会における「アジェンダセッティング」の開始
		2021年	取締役・監査役のスキルマトリックスの開示
		2023年	取締役を支援する専門部署の新設

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 ● 男性 ● 女性

	氏名	地位	知識・経験・能力等(スキル)						
			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
社内	● 中村 邦晴	取締役会長	●	●	—	●	●	●	●
	● 兵頭 誠之	代表取締役 社長執行役員	●	●	—	●	●	●	●
	● 上野 真吾	代表取締役 副社長執行役員	●	●	—	●	—	—	—
	● 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	●	—	—	—	●	●	—
	● 東野 博一	代表取締役 専務執行役員	●	●	●	●	—	—	—
社外	● 岩田 喜美枝	社外取締役	●	—	—	●	—	—	●
	● 山崎 恒	社外取締役	—	—	—	—	—	●	●
	● 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	●	●	—	●	—	—	—
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	● 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」及び「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及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捉えながら、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×イノベーション(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・サステナビリティ」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、又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」及び「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」及び「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。今後に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。

コーポレートガバナンス

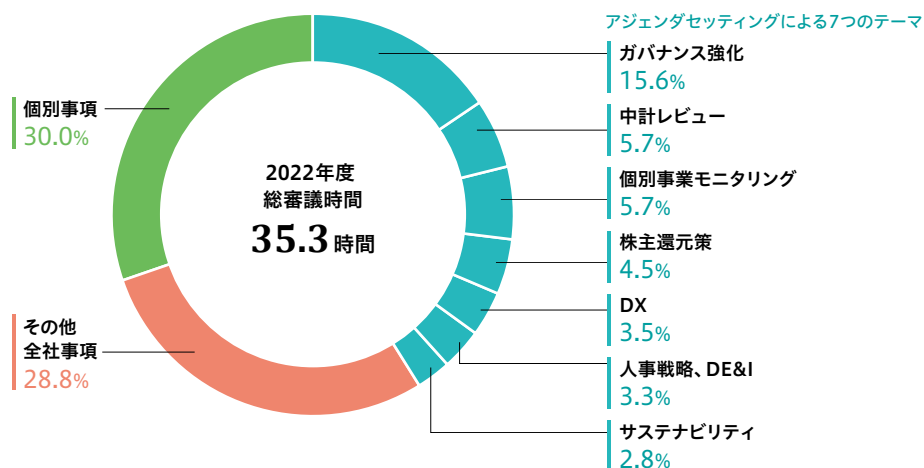
■ 審議の充実、モニタリング機能の強化

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に議論して設定する「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※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。特に、2023年度に最終年を迎える中期経営計画「SHIFT 2023」の完遂に向け、執行側の取り組み状況を丁寧にモニタリングし、取締役会として後押ししています。

※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推進委員会、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

取締役会における主なテーマと審議時間



取締役会の主なテーマと議題

テーマ	議題の例示
中計レビュー	●経営状況レビュー ●全社ポートフォリオ バリュエーション ●Full Potential Plan
DX	●全社DX推進 ●DX・IT組織の再編
個別事業モニタリング	●マダガスカル アンパトビーニッケル事業 ●ミャンマー 通信事業
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
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
人事戦略、DE&I	●従業員エンゲージメント ●採用計画
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
個別事項	●個別投融资案件 ●事業部門 定例報告

■ 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っています。例えば、当社グループのカーボンニュートラル化に向けた具体的な取り組み(例: Internal Carbon Pricingの導入、全SBUにおけるサステナビリティ経営にかかるKPI・KAIの設定)や、各事業部門における人権デューデリジェンス等の進捗状況をモニタリングし、サステナビリティ経営の高度化を後押ししてきました。また、気候変動問題への対応をリスクだけでなくチャンスとも捉えており、その一例として、脱炭素に資する製品・技術の提供等により、取引先のクリーンエネルギー化に寄与する案件等を審議の上、承認しました。

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。

2022年度は、取締役会の機能向上のためのPDCAサイクルを回し続ける観点から、実効性評価の手法や項目について取締役会メンバーで議論し、以下の見直しを行いました。

実効性評価の見直しポイント

- 匿名式から記名式アンケートに変更

アンケートで出された意見をもとに議論を深めるためには、回答者や当該意見の背景、問題意識を把握することが重要であり、かつ取締役会で忌憚のない意見交換が十分に行われているとの現状認識から、アンケートを従来の「匿名式」から「記名式」に変更した。

- 個別インタビューに代えて取締役会メンバー全員での議論を充実

第三者機関による個別インタビュー（他の取締役会メンバーには匿名）に代えて、記名式アンケート結果を踏まえて課題とその改善策を取締役会メンバー全員で議論するプロセスを充実させる方針とした。

- アンケートを自由記載形式中心に変更

アンケートにおいては、改善の進捗を定点観測するための基本的な質問項目を維持しつつも、主要な論点に絞り込んだ上で、それぞれの取締役会メンバーが考える課題を自由に記載する形式とした。

実効性評価の結果、取締役会の運営・機能発揮の水準は年々向上しており、2022年度も、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。

主な評価結果と今後の取り組み

評価できた点

- 適切なアジェンダ設定

取締役会のアジェンダは、計画的に議論し、適切に設定されている。特に中期経営計画に基づく戦略の遂行状況のモニタリングについては、十分な時間をかけて議論した。今後は、地政学的事象等諸環境の変化がもたらす影響及び中長期の経営戦略の議論に、より多くの時間をかけていくとよい。

- 議論の充実

取締役・監査役への事前説明や社外役員会の開催等の取り組みが充実したことにより、取締役会における本質的な議論が活性化している。各議題について、建設的な質疑と十分な意見交換が行われており、取締役会の監督と意思決定機能の高度化に寄与している。

- 社外取締役の機能発揮

社外取締役は、それぞれの専門知識や経験に基づいた助言や提案を行っている。社内役員・経営執行側では気づきにくいさまざまなステークホルダーの視点からの意見を通じ、取締役会の監督機能の発揮に貢献している。

取締役会メンバーからのコメントと今後の取り組み

- 取締役会の機能と役割

「取締役会がどのような機能と役割を担うべきか」といった最も本質的な論点に立ち返った議論を行った。今後も継続的に議論を続けていく。

- アジェンダの最適化

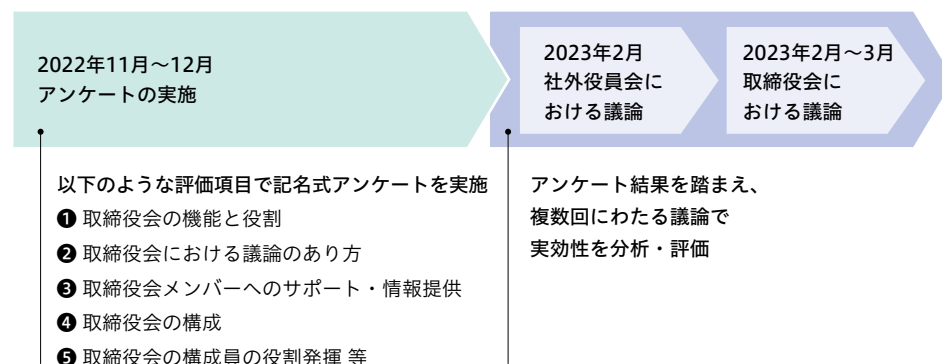
取締役会のマネジメント機能及びモニタリング機能をともに強化し、企業価値向上につなげる観点から、適切な議題設定を継続し、中長期的な経営方針に関する議論も深めていく。

- 議論の質向上

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（2023年4月に新設）を設置し、取締役会に付議すべき事項の見直しや、簡潔な付議資料の作成、及び論点整理等の取り組みをさらに推し進めることにより、取締役会における議論の質を向上させていく。

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



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、国内及び海外(米州・アジア)の複数の現場を視察する予定です。

※ 別子銅山(愛媛県)、住友有芳園(京都府)、住友活機園(滋賀県)



別子銅山(愛媛県)の視察



サミットスチール(株)(大阪府)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、2022年度は12回、計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」を新たに設置し、年間のアジェンダセッティングの支援の他、毎回の取締役会における議題の論点整理を徹底することで、取締役の職務の執行に必要な支援体制を強化しました。

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。2022年度以降は、IR活動への参加の他、例えば、DE&I推進をテーマとした社内セミナーに登壇しました。

コーポレートガバナンス

■ 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枠、⑧顧問制度に関して審議し、その結果を取締役に答申します。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、2022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	(委員長) 岩田 喜美枝	7回／7回(100%)	●2023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) ●社外取締役候補者の選任 ●各執行役員の2022年3月期の個人評価 ●株式報酬への非財務指標の導入 ●社内監査役の報酬水準見直し
	石田 浩二	7回／7回(100%)	
	御立 尚資	7回／7回(100%)	
社内取締役	中村 邦晴	7回／7回(100%)	
	兵頭 誠之	7回／7回(100%)	

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、取締役及び社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、監査講評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。

コーポレートガバナンス

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。

※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。

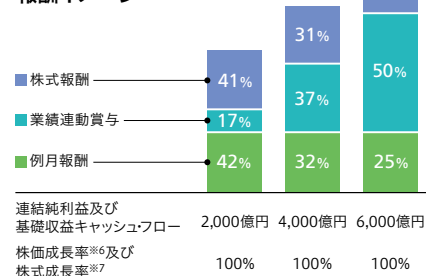
※4 監査役の報酬は、高い客観性・独立性をもって経営を監督する立場にあることから、固定報酬（「例月報酬」）のみで構成され、毎月定額を支給します。なお、各監査役の報酬については、株主総会において決議された限度額の範囲内で、監査役の協議により決定しています。

■ 報酬水準及び報酬構成比率

外部専門機関による客観的な報酬市場調査データ※5等を参考に、当社の経営環境や経営戦略・人材戦略を踏まえ、適切な報酬水準及び報酬構成比率を設定しています。

※5 ウィリス・タワーズワトソン社の「経営者報酬データベース」

代表取締役 社長執行役員 CEOの報酬イメージ



注) 株主成長率は業績連動賞与、株式成長率は株式報酬に反映

※6 株主成長率

$$\frac{\{(当年度平均当社株価) \div (前年度平均当社株価)\}}{\{(当年度平均TOPIX) \div (前年度平均TOPIX)\}}$$

※7 株式成長率

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

■ 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、中期経営計画「SHIFT 2023」における業績管理指標及び当社株価成長率（TOPIX（東証株価指数）成長率に対する当社株価成長率の割合）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。

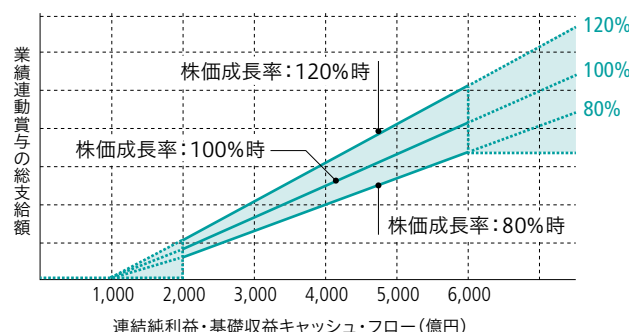
業績連動賞与総支給額の算出式

連結純利益及び基礎収益キャッシュ・フローから算出される金額 $\times$ 当社株価成長率：80%～120%の範囲

■ 業績連動賞与の総支給額

想定する業績レンジを「連結純利益及び基礎収益キャッシュ・フロー：2,000億円～6,000億円」とし、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。また「SHIFT 2023」の取り組みをより一層推進すべく、総支給額の決定の指標に当社株価成長率も加味し「連結純利益及び基礎収益キャッシュ・フローから算出される金額」×「当社株価成長率」を用いて総支給額を算出します。なお当社株価成長率の範囲は80%～120%とします。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）

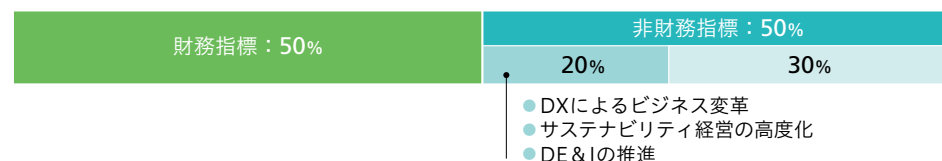


コーポレートガバナンス

■ 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年度より、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。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。

当社株式成長率の評価期間イメージ



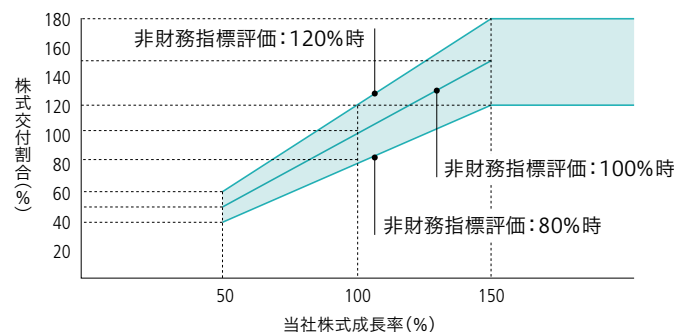
■ 株式交付割合の算定に非財務指標を導入

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	6つの重要社会課題への長期目標及び中期目標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

交付算定式 $\text{交付算定式} = \text{役員別基準交付株式数} \times \text{株式成長率による株式交付割合 (0\% \sim 150\%)} \times \text{非財務指標評価による株式交付割合 (80\% \sim 120\%)}$



コーポレートガバナンス

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、売却を進めていきます。

なお、2022年度は22銘柄（一部売却を含む）、338億円の上場株式を売却し、2023年3月末時点での保有残高は59銘柄・1,907億円となっています。

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。



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/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）を発送し、同書面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Webサイトで開示しています。



詳細は当社Webサイトをご参照ください。
<https://www.sumitomocorp.com/ja/jp/ir/stock/stmt>



役員一覧

(2023年6月24日時点、執行役員は2023年7月1日時点)

取締役

■所有株式数(2023年3月31日現在) ■取締役会出席回数(2022年度)



中村 邦晴

取締役会長

■187,700株
■18回/18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

■107,900株
■18回/18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)



上野 真吾

代表取締役

■56,200株
■—/—

1982年4月

当社入社

2022年4月

副社長執行役員

(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

2023年6月

代表取締役 副社長執行役員
(金属事業部門、
資源・化学品事業部門および
エネルギーイノベーション・
イニシアチブ管掌)(現職)



清島 隆之

代表取締役

■40,400株
■18回/18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※2

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(現職)



諸岡 礼二

代表取締役

■29,400株
■14回/14回
(2022年6月24日
就任以降の状況)

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※3(現職)



東野 博一

代表取締役

■26,400株
■14回/14回
(2022年6月24日
就任以降の状況)

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※4

2023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(現職)

※1 CEO: Chief Executive Officer※2 CAO: Chief Administration Officer, CCO: Chief Compliance Officer ※3 CFO: Chief Financial Officer ※4 CSO: Chief Strategy Officer, CIO: Chief Information Officer

役員一覧

社外取締役

■所有株式数(2023年3月31日現在) ■取締役会出席回数(2022年度)



岩田 喜美枝

社外取締役 独立役員

■0株
■15回／18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)
公益財団法人21世紀職業財団
会長(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)
(株)ストライプインターナショナル
社外取締役(2019年4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

社外取締役 独立役員

■0株
■18回／18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

社外取締役 独立役員

■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)
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
■14回／14回(2022年6月24日就任以降の状況)

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
2011年3月
特定非営利活動法人
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
公益社団法人 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
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)



高原 豪久

社外取締役 独立役員

■0株
■一／一

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
1996年4月
同社 取締役
購買本部長 兼 国際本部副本部長
1997年6月
同社 常務取締役
1998年4月
同社 常務取締役
サニタリー事業本部長
2000年10月
同社 常務取締役 経営戦略担当
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)
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)

役員一覧

監査役

■所有株式数(2023年3月31日現在) ■取締役会出席回数(2022年度) ■監査役会出席回数(2022年度)



御子神 大介
常任監査役(常勤)

■35,000株
■—/—
■—/—
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(現職)



坂田 一成
監査役(常勤)

■14,200株
■14回/14回
■12回/12回
(2022年6月24日就任以降の状況)
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)



永井 敏雄
社外監査役 独立役員
(弁護士)

■0株
■18回/18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
社外監査役 独立役員
(公認会計士)

■0株
■18回/18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
社外監査役 独立役員

■0株
■18回/18回
■17回/17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)

役員一覧

執行役員

社長執行役員

兵頭 誠之
CEO

副社長執行役員

上野 真吾
(金属事業部門、
資源・化学品事業部門および
エネルギーイノベーション・
イニシアチブ管掌)

清島 隆之
コーポレート部門
人材・総務・法務担当役員
CAO・CCO

専務執行役員

中島 正樹
メディア・デジタル
事業部門長

諸岡 礼二
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

坂本 好之
資源・化学品事業部門長

竹田 光宏
JCOM(株)
取締役 副社長執行役員

東野 博一
コーポレート部門
企画担当役員 CSO

犬伏 勝也
金属事業部門長

常務執行役員

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社会社社長

中村 家久
メディア・デジタル事業部門長補佐

野中 紀彦
輸送機・建機事業部門長

加藤 真一
米州総支配人補佐、
米州住友商社会社、
TBC コーポレーション CEO

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、
米州住友商社会社社長

森 肇
中東・アフリカ総支配人、
中東・アフリカ住友商事グループ
CEO 兼 COO、
中東住友商社会社社長

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

有友 晴彦
東アジア総代表、
中国住友商事グループCEO、
上海住友商社会社、
中国住友商社会社社長

吉田 伸弘
国内担当役員、関西支社長

小池 浩之
欧州総支配人、
欧州住友商事グループCEO、
欧州住友商社会社社長

住田 孝之
コーポレート部門 企画担当役員補佐、
エネルギーイノベーション・
イニシアチブ企画・戦略部、
住友商事グローバルリサーチ(株)
代表取締役社長

麻生 浩司
エネルギーイノベーション・
イニシアチブリーダー

佐藤 仁彦
コーポレート部門
内部統制・内部監査統括責任者
内部監査部長

執行役員

山名 宗
住友商事マシネックス(株)
代表取締役社長

田村 達郎
欧州総支配人補佐、
欧州住友商事グループ
DeputyCEO 兼 CFO、
欧州コーポレート部門長、
欧州住友商社会社CFO

渡辺 一正
メディア事業本部長

横濱 雅彦
金属業務部長

氏本 祐介
JCOM(株) 常務執行役員

竹野 浩樹
ライフスタイル事業本部長

上野 忠之
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
(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・経理・リスクマネジメント
担当役員補佐
(経理担当)

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グループ
インドネシア住友商社会社社長

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
コーポレート部門
人材・総務・法務担当役員補佐
(総務・法務担当)、
コンプライアンス推進部長

岩波 剛太
国内担当役員補佐、中部支社長

米津 暢康
エネルギーイノベーション・
イニシアチブサプリーダー、
インドネシアEX部長

北島 誠二
エネルギーイノベーション・
イニシアチブサプリーダー

竹中 英介
経営企画部長

巽 達志
コーポレート部門 DX・IT統括責任者
CDO※・CIO

荒牧 俊一
デジタル事業本部長

中澤 佳子
コーポレート部門
人材・総務・法務担当役員補佐
(人事担当)

※ CDO: Chief Digital Officer

グループガバナンス

基本方針

■ 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

住友商事グループは、世界78の国と地域に886のグループ会社を有しています。これらグループ会社は、事業領域が幅広い産業分野にわたり、業界トップクラスの事業会社も多数あり、当社グループにとって強みの源泉となっています。

グループ各社は住友商事グループの経営理念や経営戦略を尊重し、自律的な経営を実践します。住友商事は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、当社を含むグループ各社の連携を通じて新たな価値を創造します。このグループ経営の基本的な考え方・方針の共有とより高度な実践を目的として、2021年にグループマネジメントポリシーを制定しました。

グループマネジメントポリシーでは、「自律」「対話」「連携」を当社及びグループ各社が尊重すべき三原則として掲げた上で、グループ経営におけるそれぞれの役割と責任を明確化しました。

当社は、住友商事グループの経営理念・行動指針及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、産業構造の変化やサステナビリティをめぐる潮流等へ迅速・適切に対応するとともに、将来の収益の柱となるような事業会社群に成長させていくことで、当社グループの事業ポートフォリオをより確固たるものに進化させ、企業価値の最大化を図ります。

グループマネジメントポリシーの三原則



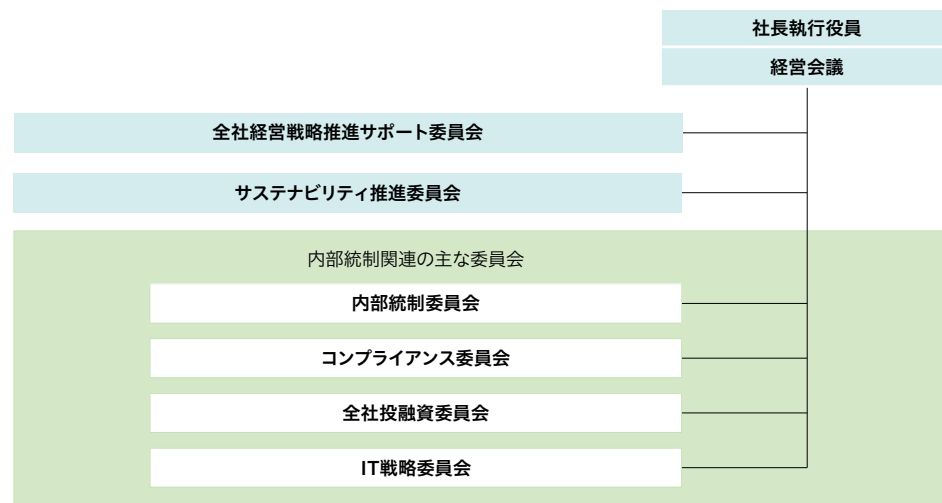
内部統制

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、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」「業務の有効性及び効率性」「財務報告の信頼性」等を合理的に保証するため、内部統制に関する基本規程を定め、適正な内部統制の構築・運用・評価・改善を通じて、グループガバナンスの向上及びグループ全体の業務品質向上に取り組んでいます。

既存の各内部統制フレームワークの効率的運用、相乗効果創出、内部監査機能との連携等を行うため、当社グループ内部統制関連業務を統合的に行う「内部統制推進部」を「内部統制・内部監査統括責任者」のもとに内部監査部と並列させて設置し、課題の把握やグループ内の内部統制活動の活用を能動的に行うことで、上記の取り組みを、グループ全体でより効果的かつ一貫性のあるものとしています。

内部統制体制図

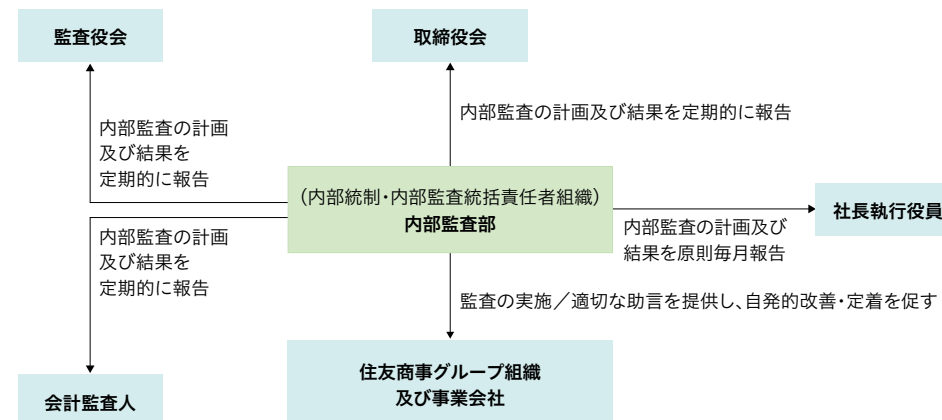


内部監査

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統制・内部監査統括責任者のもとに内部監査部を設置し、当社グループの組織及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、取締役会及び監査役会にも定期的に報告しています。

内部監査部は、資産及びリスクの管理、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、当社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。

内部監査フロー



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>



コンプライアンス

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及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。

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及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が不利益を被る処遇は行わ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等を通じて、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及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等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、取締役会でも報告及び議論を行っています。

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、贈収賄防止等、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、全役職員を対象としたe-learningやハラスメント防止セミナー等を実施しています。

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-learningコンテンツを展開する等、グループ会社のコンプライアンス体制強化のため各種支援を行っています。



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等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」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。

1. 業績安定 2. 体質強化 3. 信用維持

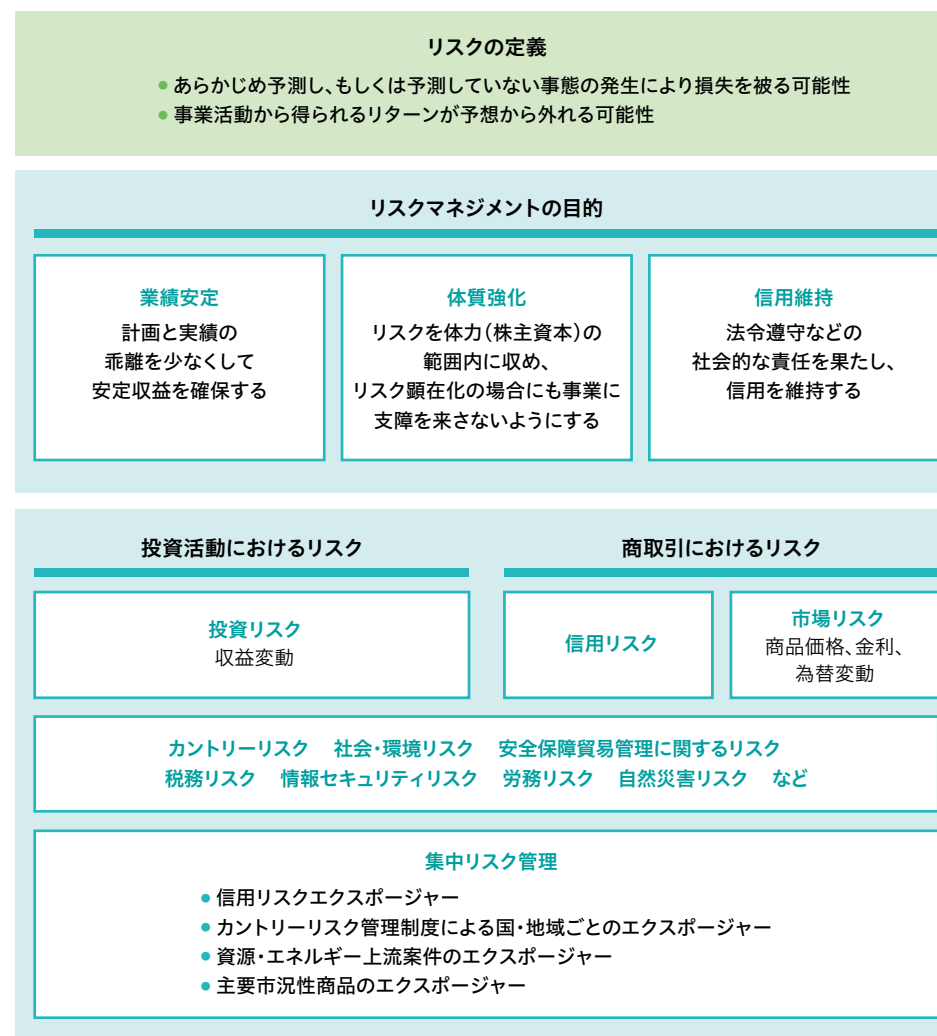
また、当社の営業活動を「投資」と「商取引」に大別の上、それぞれに固有のリスクファクター及び双方に共通するリスクファクターを洗い出して管理しています。現在のフレームワークは、外部環境の変化に先んじた効果的なリスクマネジメントの実践に向けて、最先端の手法や枠組みを積極的に導入して作成したものです。なお、外部環境は激しく変化し、想定外の新しいビジネスモデルが日々提案されています。こうした状況に適切に対応するため、当社は経営トップの主導のもとリスクマネジメントの進化に取り組んでいます。一例として、広範な事業領域における多様な投資機会に対し、より適切な案件を選別するための共通の判断軸として厳格な投資規律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。



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/risk>



リスクマネジメント体系



投資リスク管理

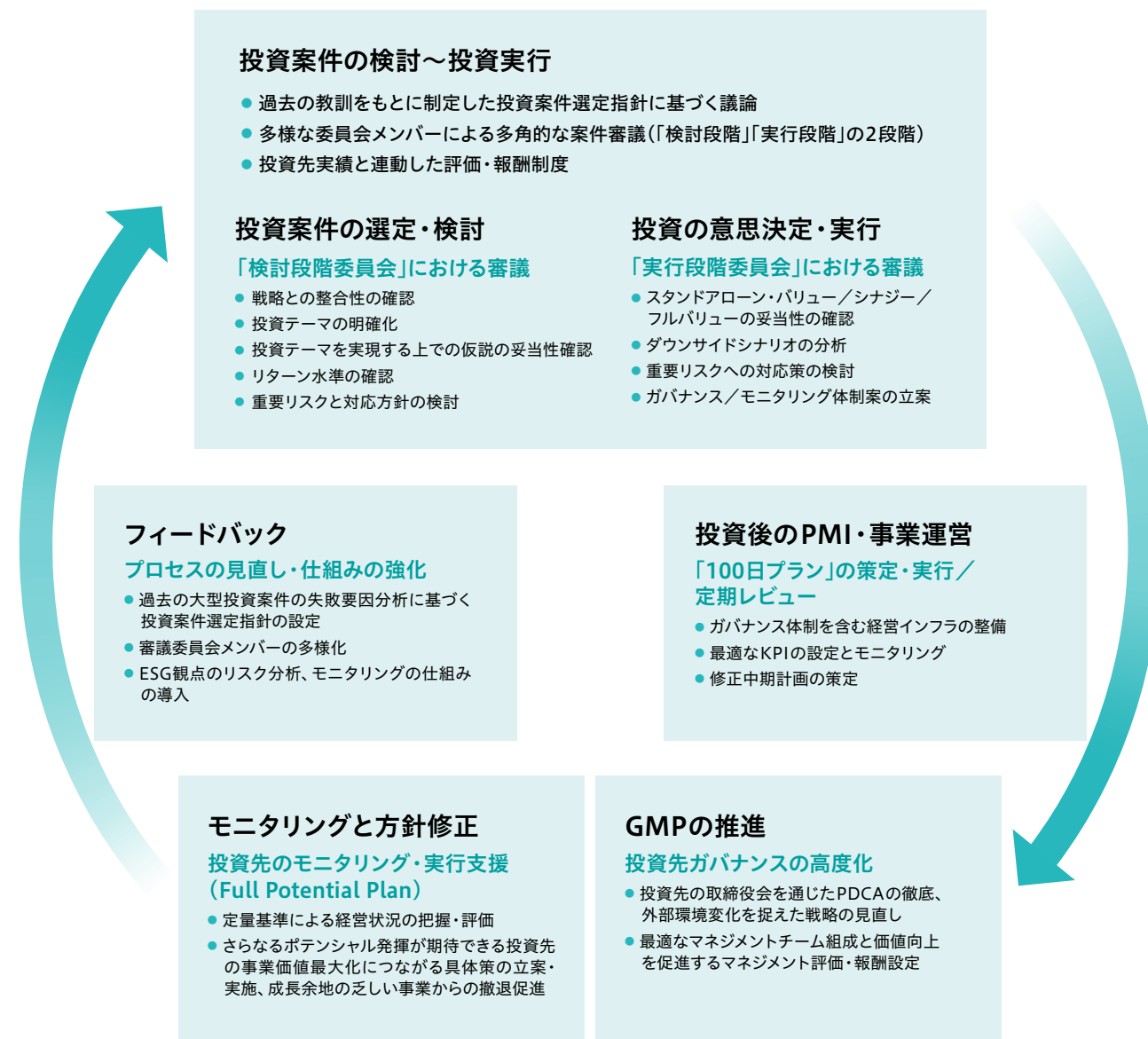
事業投資プロセス

当社は、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、各事業部門の投融资委員会と全社投融资委員会を開催します。それらの委員会において、戦略上の位置付け、案件選定の背景・理由、ESG観点、投資の成否を左右する諸条件を、早い段階から多様な視点で深く議論しています。

また、投資の各ステージで投資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設定、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は、引き続き徹底した資産入替を行っています。



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・整備を行う等、リスクの最小化に取り組んでいます。

情報セキュリティ管理体制図

