



取締役 会長
家守 伸正

社外取締役
牛嶋 勉

社外取締役
泰松 齊

社外取締役
中野 和久

DISCUSSION

住友金属鉱山ならではのガバナンスの形をめざして

住友金属鉱山のコーポレート・ガバナンスは、2001年に執行役員制度を導入して以来、取締役会による執行の監督とコンプライアンスの徹底を重視する形で、体制の充実を図ってきました。具体的には、取締役会の前に行なう経営会議の機能を高め、迅速な意思決定まで担う一方、取締役会では、その過程が客観的な見方で進められたかという点を重点的にチェックするとともに、コンプライアンス違反を含む報告事項を社外取締役の目を通して確認することにも注力しています。また、経営会議を含むほぼすべての会議への社外取締役・社外監査役の参加と質問を可能にすることで、形式的なものにとどまらない十分な情報の提供に努めています。こうしたガバナンス体制の現状をどう見ているか。また、今後の住友金属鉱山のガバナンス体制はどうあるべきかについて、取締役会議長である当社会長の家守と社外取締役3名が対談を行ないました。

ガバナンス強化につながる 住友金属鉱山の社風

牛嶋取締役 (以下、牛嶋) 軽微なものも含め、ほとんどのコンプライアンス違反は、取締役会に報告される。これは住友金属鉱山のガバナンスの特徴のひとつですね。
家守会長 (以下、家守) 報告の要不要を社内の担当者に判断させますと、本質的なところが抜け落ちてしまう恐れがあると考えています。その前提で社外役員の間でもコンプライアンス違反の事例を見ていただくとやはり社内とは異なる意見が出てきますし、中には上がってきた対策が本当に再発防止になっているのかを取締役会で検討した結果、差し戻しとなった例も過去にはありました。

中野取締役 (以下、中野) 現場ではたいしたことではないと思っているものでも、社外役員がさまざまな観点から見れば違う結論になることがあります。ですから、例外なく報告と決めておくのは潜在的なリスクを減らす良い方法だと思います。
牛嶋 最初は小さく見えるリスクも放置すると意外に大きな事態になることもあります。ですから、これがどこにつながり得るかを考えながら報告事項をチェックし、まだ小さいうちに解決する。あるいは、同類のものがなかろうかをチェックしていく。これらは経営のリスクを低減するうえで意味があることだと思います。
泰松取締役 (以下、泰松) 就任当初はコンプライアンスや安全についての報告の多さに驚きましたが、すべてのことが報告されるこうした社風そのものがガバナンスの強

化につながっているのではないかと、1年経った今では思うようになりました。

形式を整えるだけでなく、 住友金属鉱山としての実質を重視

牛嶋 経営会議を含むほぼすべての会議に社外取締役・社外監査役が参加できるのも、住友金属鉱山のガバナンスにおける特徴ですね。経営会議については、結果だけでなくどういった議論がされたのかも詳細に記された議事録が我々にも共有されています。ですから、経営会議への参加ができなかった場合でも、我々は、取締役会で「社内で議論された内容以外に問題にすべき点があるか?」という目で見ることができるところです。加えて、取締役会にかかる議題は監査役会で事前に確認をしていますので、社外監査役も議論のポイントを十分理解しています。

泰松 私は執行役員会議には極力出席するようにしています。経営会議の詳細な議事録は、何が論点になっているのか担当者が誰かまではっきりわかるのが良いですね。不明なことがあれば、専門部署の方に直接声をかければいつでも率直に答えてくれる。就任から1年が経ち、それがよくわかってきましたので、今期はさらに事前に情報を揃えてから取締役会に臨みたいと思います。



家守 今回、中野さんに加わっていただいたことで、当社の取締役会は8名体制のまま社外取締役3名となりましたし、取締役の多様性としても申し分ないと思っていますので、住友金属鉱山の取締役会はどうあるべきか、「あるべき姿」について話し合う機会を今後作っていきたいと考えています。

実は、当社は2015年に一度、外部の弁護士事務所も活用し取締役会の自己評価を実施していますが、評価とはそもそも「当社の取締役会はどうあるべき」を自分たちで作上げた上で、それに対して現状を評価することに意味があると考えています。

中野 住友金属鉱山では、取締役会にかかる案件は経営会議で事前に十分に議論されている。だとすれば、取締役会は今後、どういった機能を持つべきか?

経営トップの考え方や企業の歴史などによって取締役会の機能やあり方は変わってくると思います。常に「あるべき姿」を考えているということが大事なのだと思います。

泰松 取締役会評価については、私自身は、アンケートの結果を見て「初回の実施にもかかわらず皆さん忌憚らない意見を書いておられるな」と思いました。ここからスタートして、なおかつ会長のおっしゃるような取り組みも進める強い意思さえあれば、取締役会評価も含めて良い方向に発展するのではないかと考えています。

住友金属鉱山ならではのガバナンスの 形をめざし、さらに発展させていく

家守 社外役員の間では、はじめ取締役会をどう活かすかについては、検討を続けています。昨年は、泰松さんに加わっていただき社外取締役が2名となったことを機に、社外取締役と私で構成されるガバナンス委員会を立ち上げましたし、社外取締役だけで構成される独立委員会もあります。



牛嶋 ガバナンス委員会では、役員人事や報酬、その他ガバナンス上の重要な案件について社長が当委員会に考えを説明し、我々がそこに助言を行ないますが、こうした試みは住友金属鉱山ではまったく新しいものですね。人事や報酬については、社外取締役は意見を言いづらりと指摘されることが多いのですが、私は社長が説明すること自体に意味があると思います。説明にはどういった判断基準で考えているのかということも示されているわけですから。

家守 今後、なお一層のガバナンスを効かせていく上では、社外の監査役と社外取締役がいかに連携していくかも大事だと考えています。これまででも独立委員会のメンバーでは情報交換をしていただいていたのですが、社外

監査役も含む社外役員5名をどうつなげて当社のガバナンスに貢献していただくかはまだ明確になっていませんので、ここもしっかりしていきたいと思っています。

牛嶋 それは良い考えですね。社外役員同士の意見交換や情報交換の場があれば、より監査役会と取締役会が活性化するのではないかと思いますので、ぜひ実現していただきたいですね。

中野 私が相談役を務めている企業では2カ月に1回、社



外監査役、社外取締役と代表取締役の意見交換会を実施していました。その時には公式行事の中では伝えられないいろいろな考えや思いをお互いに交換して、その中で社外役員同士の、あるいは代表取締役と社外役員の意思疎通が円滑になってい

きましたので、おっしゃるような試みはかなり効果があると思います。

家守 社外取締役が3名の体制となり、当社にとってのガバナンスの形も整いました。今後はますます取締役会を活性化させたいと思いますので、皆さん、どうぞよろしくお願いいたします。

住友の事業精神を受け継ぐことが 社会的責任を追求していくことにつながる

泰松 私は大学の金属系学科出身ですので、「泉屋[※]」の時代から住友金属鉱山がどのように歩んできたか聞いていますし、社外取締役に就任した昨年には別子銅山跡や記念館も訪問しました。その時に強く感じたのは、「企業の社会的責任」という言葉もなかった時代からそれを実践し続けてきたのが住友金属鉱山の400年の歴史なのではないかということです。ガバナンスもCSRも現代では当たり前のものとなりましたが、これだけの長い歴史の中でそれを体現してきた企業は稀ではないでしょうか。公害などの反省すべき歴史もありましたが、それら乗り越え、住友金属鉱山が400年続いてきた根幹にはこの事業精神の存在があったと思います。

※ 泉屋：1590年に蘇我理右衛門が構えた銅吹きと銅細工の店の屋号。住友金属鉱山の銅事業はここから始まっている

中野 私も同意見です。しっかりした理念と、理念を理解し仕事をする社員の存在がなければ、企業は400年も存続することはできないでしょう。ただ、私自身も経営者として経験があるのですが、世代交代にともなって、社内には理念が咀嚼できない若い世代が増えていきます。その中で、仕事を通じてどう若い社員に理念を浸透させ、これからの住友金属鉱山を支えていくのか。そこに強い関心を持っています。

家守 ありがとうございます。住友の事業精神の一つに「浮利を追わず」という教えがあります。これは、道義に反したり、目先の利益を追うようなビジネスをよしとせず、世間から信頼されるビジネスで利益を上げていかなければならないということを示しています。ですから、ものづくりの会社として、技術を伝承しながら、本業を大切にしてきたのだと考えています。

牛嶋 「浮利を追わず」というのは、日々の行動をチェックする良い観点ですね。ただ儲ければ良いのではなく、道義に反しない真っ当な事業をやっていく。そうした考え方を、いろいろな場面でみることができます。

弁護士の業務を通じて

私は、さまざまな企業で問題が起こったときに社内でどういった議論がなされるか、あるいはどのようにしてその情報が上がってくるかをみてきました。また、住友金属鉱山には社外監査役、社外取締役に携わってま



いました。その中で、他社と比較した時に感じる住友金属鉱山の良いところは、問題があったときに下から上にあげられる風通しの良さや、問題点を指摘することが否定されない社風です。上が方向を決めたら誰も何も言わない、ではない「ものが言える」会社であり、その背景には住友の事業精神があると私は感じています。

家守 当社にとってガバナンスの形はできつつあると思います。これからはぜひ社外役員の皆さんと力を合わせて、社長以下各人のモチベーションがますます上がるような、そういう取締役会の運営をしていきたいと思っています。