

IR Day 2023 第 2 部 : 質疑応答

開催日 : 2023 年 9 月 12 日 (火) 13 : 00~16 : 00

出席者 : 代表取締役 社長執行役員 CEO	兵頭 誠之 (以下、兵頭)
代表取締役 副社長執行役員 CAO	清島 隆之 (以下、清島)
執行役員 人材・総務・法務担当役員補佐 (人事担当)	中澤 佳子 (以下、中澤)
社外取締役	岩田 喜美枝 (以下、岩田)

<質問者 1 >

優秀な人材を確保するために採用段階でこだわっていることはあるか。

<兵頭>

意欲があるかどうかは非常に重要なポイント。実際にコミュニケーションを深く取る機会を多く設けることで、人となりや個人の持っている資質を見抜き、また、お互いに理解し合うことが、プロセスとしては大事だと思う。新卒採用においては、OB 訪問あるいはインターンシップ等、就職とは一切紐付けない形で、学生さんにも当社の仕事の仕方や考え方を広くご理解いただく機会を可能な限り多く設けている。新卒採用・キャリア採用いずれの場合にも、相互に理解を深めるというプロセスを大事にしており、こうした努力を積み重ねることに非常にこだわって人事採用を推進している。

<質問者 1 >

本日に優秀な学生に住友商事を選んでもらうために、どのように他社との差別化を図っているのか、伺いたい。

<兵頭>

就職活動という形での PR だけでなく、広報戦略の中で、できるだけ飾ることなく、当社の事業内容を表現することに努めている。それが、ひいては就職活動で、当社に応募いただく方の当社に対する理解を深めていただくことにつながり、非常に価値あることだと思う。

また、広報活動を充実させていくことはブランディングの観点でも非常に大事なポイントだと考えている。

<質問者 1 >

挑戦する人材を求め、実際に挑戦して結果を残した社員に対して報酬等でしっかり報いていることは先ほどの説明で理解した。一方で、挑戦して失敗した社員に、再チャレンジできる仕組みはあるか。社員の挑戦する意欲が減らないよう、チャレンジ・再チャレンジができる仕組みの有無は重要なポイントと考えている。

<兵頭>

大事なことは、失敗してもまたチャレンジし、成功するまで継続する大切さと、失敗したが、そこで学んだことを次の新たな業務に生かしてもらおうという大切さを、会社として強く、一人一人の社員に伝えることだと思う。私自身も社長としてダイレクトに社員に伝えるという機会をできるだけ多く設けるようにしている。

例えば、「0→1 チャレンジ」というプログラムでは失敗する数のほうが多いが、再度チャレンジし、実際に起業まで進む

という事案もでてきている。そうした経験者が、思いや、経験から学んだことをパネルディスカッション等における意見交換を通じて社内で共有する。こうした地道な努力を、継続的に実践していくことが非常に重要だと考えている。

<質問者 2>

投資家が期待していることは、総合商社としてのコングロリットプレミアムを創出できるような人事制度を整備すること。同業他社に対して強みを有するために、総合商社としての総合力の発揮が重要と思う。例えば、業務プロセスにおける人件費よりも、自動化導入の投資コストが下回る様な事例を、事業領域を横断して展開する等、事業・機能の横展開によって付加価値を出すことにドライブがかかるような人事制度の仕組みがあるか、現制度と今後の見通しについて伺いたい。

<兵頭>

人事制度は、現場の運営が非常に大事だと考えている。当社では 1970 年代に部門制を導入して以来、部門のサイロ化が課題となっていた。サイロ化から脱却し、連携を図り、総合力を発揮することに長年取り組んできた。現在、事業を生む SBU の現場において、総合力を価値に転換できるような、組織の活性化に着手している。

基本的な考え方としては、三強経営。世界各拠点における人材を含む七千数百名で構成された当社自身により総合商社機能をドライブし、900 社弱のグループ会社の「個」の稼ぐ力を最大限高めていく。その上で、グループ全体が協力し、グループ力を最大、最適化していく。この三つの観点での組織力強化を、54 の SBU がそれぞれ戦略の中に織り込み、コーポレートがグローバルベースで支えていくということを徹底してやっていきたい。この考え方に基づいて、現場が DE&I を推進していくことにより、総合力を発揮し、ひいてはコングロリットプレミアムにつながっていくと考えている。

<清島>

当社はセクショナリズムの壁が比較的 low、横連携のハードルは低い一方で、当社の成長のためには、横連携だけでなく、各 SBU が結果を数字として出さなければならない。予算策定においては、稼ぐ力を如何に伸ばし、当社の成長につなげていくかを前提としており、責任者クラスの人については定量評価することとしている。横連携ができていない、あるいは意図的にしない人は定性評価においてマイナスとなるため、横連携は担保されている。ただ、現時点では、横連携以上に各 SBU が稼ぐ力を伸ばすことを優先すべきと私自身は考えている。

<質問者 2>

DE&I、女性活躍推進について、2030 年度目標を出しているが、女性活躍推進の目的・意義についてどのように社内での理解促進を図っているか。単に、数値目標を達成することが目的化するといった負の側面を回避するために、社内における共感を生むための仕組みづくりをどうしているか、伺いたい。

<兵頭>

DE&I の究極の目的は、組織を力強くすること。そのためにあらゆる施策を講じ、全社員でそれを実行することが非常に大事であるということ、日本を含め世界中各拠点で、現地社員の皆さんにタウンホール等で話している。その上で、われわれの DE&I を実践していく。

当然、拠点ごとに社会や経済状況、文化も違うため、人事施策の運用や DE&I の実践は、拠点ごとにやっていかなければならない。大事なことは、掲げる理想、実際の現場の状況やアンケート調査を組織全員で共有し、目指すべき理想と現実とのギャップを埋めていくために、いつまでに何をするのかを具体的に立案して実行していくこと。

現場でのコミュニケーションを通して、新人事制度やその背景にある考え方、人材育成の考え方を、皆で育てていくことも非常に重要であり、まさに今、当社のグローバルベースで実践している最中である。

<清島>

数値目標を導入する際、人事組織、経営会議、取締役会のそれぞれのステージで議論があった。当社の現状を踏まえると、女性活躍推進にドライブをかけていくためには、定量目標はセットしたほうが良いという結論であった。兵頭が申し上げたように、何を指すのかを共有し、各組織で浸透させていってもらうことが重要である。

同時に、対象になる女性に対するケアも行っている。部長候補者クラスには、役員メンター制度があり、役員が何人かメンターとなり候補者の女性と定期的に面談し、いろいろな意見交換をしている。各組織においては、より若いクラスの女性候補者と日頃からよく会話をもつようにしている。

<兵頭>

今、女性や若手の登用を進めている中で、当然ながら「未熟で早すぎるのではないか」という声があがることもあるが、私自身はそれで結構だと考えている。ミスをすることで学ぶ機会が生まれる。例えば、部長になるにはまだ少し早い人を、あえて、成長してもらうために部長に登用し、大いに失敗してもらう。自らが努力することを大前提に、失敗を直す機会を与え、努力することを全面的に会社が支えるという考え方が非常に大事だと思う。それが年功序列を排した、活気に満ち、できるだけ多くの機会を提供できる組織になっていくということだと私は思っている。

<中澤>

男性の皆さんは、おそらく飲み会や、昔であればたばこ部屋等で多くのことを伝承されていたものと思う。女性がそのようなナレッジを学ぶ機会がまだ多くない中、今私が準備していることとして、女性の中で次の候補になっていく方の一人一人のデベロップメントニーズを把握し、その方々の育成を加速させるための取り組みがある。

私に限らず、リーダーシップロールに就いている女性の方は皆さんご苦労されているが、社外のそうした方々の知見や引き出しを皆さんにお渡しすることで、選択肢を拡げ、チャレンジを促し、より安心して仕事ができる様フォローしている。例えば、男性がこういうことを言っても許されるけど、女性が同じようなことを言うと残念ながら良しとされないこともある、といったことも含め、女性ならではのコミュニケーションスタイル等、皆でナレッジを共有し、サポートし合えるような環境をつくっていきたいと思って準備をしている。

<質問者3>

女性管理職比率の実績について伺いたい。昨年度の有報から女性活躍推進法に基づき、各商社が女性管理職比率を開示しており、三菱商事が12%、三井物産が8.5~8.6%、伊藤忠が8.5~8.6%、丸紅が8.3%、住友商事は8.4%。住友商事の定性的な取り組みは評価しており、また、本説明会の様に積極的に女性活躍推進をうたっているものの、定量面では高いわけではない。このギャップをどう分析しているか教えてほしい。

<清島>

各社、女性の活躍や管理職への登用に関してはいろいろな歴史があると思う。数字はファクトとして、他社との差異も見えていくが、それに対して当社が何かジャンプする秘策はおそらくない。当社として設定している目標に向けて、毎年着実に手を打ち、取り組みを続けていくことが肝要。

以上