

機関投資家向け ESG 説明会の件

<主な質疑応答>

日 時 : 2020年6月26日(金) 13:30~15:00

説明者 : 代表取締役 専務執行役員 企画担当役員 CSO・CIO 山埜 英樹
代表取締役 常務執行役員 人材・総務・法務担当役員 CAO 清島 隆之
サステナビリティ推進部長 大野 茂樹
インベスターリレーションズ部長 山根 正裕

- カーボンニュートラル化に向けて、排出権と CCUS などの活用ということだが、パーセンテージで表すとそれぞれが凡そどの程度の役割を担うのか。<説明会資料 P8>

また、CCUS も社会実装するところまでは技術が確立されていないという状況だが、貴社のような総合商社はビジネスモデルを作ることが得意であるからこそ、具体的な解決の糸口が見えているのか、それとも今後世の中が進んだ先に実現可能かもしれない、というニュアンスなのか。

ネガティブエミッションは課題として大きく難しい問題だが、方向性として目指すということか、それとも何か具体的にできそうなことが頭の中にあるのか。

(回答)

まずは排出量をできる限り削減し、足りない部分に関して、排出権や CCUS あるいは CCS を使ってオフセットすることを考えている。具体的な数字については、CCUS という技術そのものが、まだ操業ベースでは確立したものではないということもあり、現時点では持ち合わせていない。

ご認識の通り、このような新技術や将来社会に必要とされる対象に焦点を絞り経営資源を投入することで、新ビジネスや商業化への道を作っていくことは商社の得意としているところである。当社でも、ゼロエミッション事業部を発足させており、エネルギーマネジメントに特化したビジネスチャンスがうかがっている。例えば水素分野では、中部圏で水素事業の実装に向けた実証実験に関わる等、商業化に向けて取り進めている。

この先の大きなイノベーションの開発・実用化の中心になっていきたいと考えている。

今後、新技術のイノベーションを起こし商業化することや、代替素材の開発、製品組成の変更、物流の改善など、いろいろな小さなイノベーションの積み重ねでも CO2 の削減に貢献できると考えている。

- 気候変動問題に対する方針や人権方針について説明や目標などをご説明頂いたが、今後グループとして徹底していくにあたり、イニシアティブをなかなか取れないようなマイノリ

ティ投資先への基本的な投資スタンスに影響があるのか。また、具体的に出資者としてマイノリティ出資先の管理手法をどのように進めていくつもりか。

(回答)

今回の方針の見直しや策定が当社の投資スタンスに影響するかどうか、影響するという点で言えば、社会が必要とするところにビジネスチャンスがあるということで、その方向へビジネスポートフォリオを伸ばしていこうという基本方針を持っている。例えば、スタートアップで E や S に資する技術やビジネスモデルを持っている先に、パートナーを開拓し、共同出資していくようなことや、R&D、パイロットプロジェクトへの参画などは今後増やしていきたいと考えている。

一方で、影響されるべきでないという点では、E や S に資することから投資規律を変えたり緩めたりするようなことは、結果として収益性が得られなかったり、継続的に当社の資本をあてがうことが出来なくなるなど、事業そのものがサステナブルでなくなることが考えられることから、現時点では考えていない。

マイノリティ出資先の管理という点では、投資実行時には、ビジネス哲学や方向性が一致していることをしっかりと経営陣と確認し、疑念があれば出資をしない。また、諸条件を契約に落とし込む、プットオプションを保有する等の交渉を行うことも選択肢と考えている。

投資後については、業界や地域に関わらず、一定水準以上の業務品質を維持することを各社に最低限求めるための Basic Elements (※) のシステムに載せて確認していく。

(※) Basic Elements

「中期経営計画 2020」の中で経営基盤の強化の1つとして掲げている「ガバナンスの高度化」に向け、事業経営の成功・失敗事例から学んできた事業経営に関する知識やノウハウに加え、グループポリシーなどを体系化することで、業務品質および企業価値の向上を目指すべく取り組んでいるプロジェクト。事業を運営する上でコントロールすべき基礎的なリスクを特定し、リスクの重要性和その対応について、当社とグループ会社間で対話を行いながら内部統制を改善していく PDCA を自律的に作り出すことで、グループ全体の業務品質の向上に繋げている。

- 2050 年に向けてカーボンニュートラル化を目指すということで非常に経営の決意がしっかりと伝わってくる内容だと思った。自社の努力で積み重ねていく部分と、外部環境が今後どのように動いていくかによる部分もあるというご説明は、まさにその通りだと思った。1点、今の見えている積み上げで 2030 年や 2035 年にはここまでいけそうだが、そこに CCUS や水素エネルギーの部分の発展があればさらにこれだけ積み上げができる、というような内訳、KPI 等をご検討いただきたい。また、TCFD のシナリオなどがそこに一体となって動いていく姿が見えればありがたい。

(回答)

同様の認識をしている。掲げた目標に向かって、世の中の動きや技術開発の進捗などは絶えず確認していく。社会の動きや技術の動きが見え、経営資源配分の判断に役立てられるようなサインポストを立て、モニターしていく。

- 青果物を生産・流通している Fyffes などの、生産現場の管理・監督をどのように行っているのか具体例も含めて教えてほしい。

(回答)

青果事業の生産現場のような労働集約性が高い事業、あるいは人権関係のリスクのあるような事業を優先して、人権方針の中の、デュー・デリジェンスを今後しっかり実施していく。

- 徐々に独立社外取締役を増やす努力をしていることを十分に理解した。社外取締役への情報提供として事前説明は実施しているとのことだが、人数を増やすと同時に情報提供や機能するために工夫していることや、社外取締役のご意見の集約・取締役会への反映のためにされている工夫などがあれば教えてほしい。

(回答)

社外取締役への情報提供としては、取締役会の 3 日前から前日ぐらいまでに大体 2 回に分けて、それぞれ関係する組織のヘッドから事態を事前に説明しており、基本的な疑問は事前説明によりすべて解決している。また、事前に頂いたご意見に関しては、社内の取締役全員に事前に共有することにより、どのような点が議論になるかを把握した上で取締役会に臨み、当日の議論の充実を図っている。

社外役員全体としての経歴やスキルセットに関するレビュー、社外役員の候補者プールの拡充に取り組んでいる。例えばターゲットとしては、今後、外国人の社外役員の登用なども考えていかないといけないと考えている。

- 人材戦略の説明の中で、従来型の年功序列の制度がまだ生きているとの話があった。戦略的人材配置の施策などをいろいろ取り組まれているようだが、これからはメンバーシップ型ではなく、ジョブ型の採用も積極的に実施されるという理解で良いか。

(回答)

これまでは新卒採用（メンバーシップ型採用）が主流であり、2017 年度まではキャリア採用（ジョブ型採用）者数は毎年一桁で推移していたが、2018 年度以降のキャリア採用者数は毎年 30 人を超えている。今後、キャリア採用者数の割合は更に高まると考えており、キャリア入社を考えている方に魅力と感じてもらえるようなリクルートの仕組みを構築することが、課題・チャレンジであると認識している。

- DX に関して、住商には経営陣が DX の世界を勉強するような仕組みがあるのかを教えてください。

(回答)

昨年 CDO というデジタル戦略の最高責任者のポジションを設置し、副社長の南部が就いている。彼を含め、他の経営陣も、今や DX に対する理解がなければビジネスを展開する、あるいは新しいストーリーをつくることは不可能という状況になっていることもあり、自己努力もふくめ、DX リテラシーは上がっていると考えている。

また、社長の兵頭は極めて DX の分野には造詣が深く、経営陣全体として決して問題があるレベルにはないと思っている。

実働面では、SCSK との協働や、DX センターに数多くの SCSK からの出向者を受け入れるなどのサポートを得ることが可能になっており、経営判断と実働面双方において、決して他社に劣後することない体制にある。

- 例えば 2050 年に向けた気候変動問題への長期の取り組みなど、サステナビリティ経営を実行していく中で、社長のコミットメントは非常に重要になってくると思う。一方で、社長は何十年も指揮を執っていかれるわけではなく、succession plan がサステナビリティ経営を実行していく中で非常に重要になってくるものとする。貴社の succession plan の工夫や関連付けなどについて教えてほしい。

(回答)

弊社の社長の任期は最長で 6 年。当社のコーポレートガバナンス原則の中に、社長執行役員を選任基準を定めており、まず大前提として「住友の事業精神を自ら体現する」ことを挙げている。住友の事業精神「自利利他公私一如」は当社グループのサステナビリティ経営のベースの考えそのものであることから、今後の社長選任においてもその部分は外せない要素となると考える。

以 上