

住友商事グループの 中長期的な企業価値向上にむけた取り組みについて



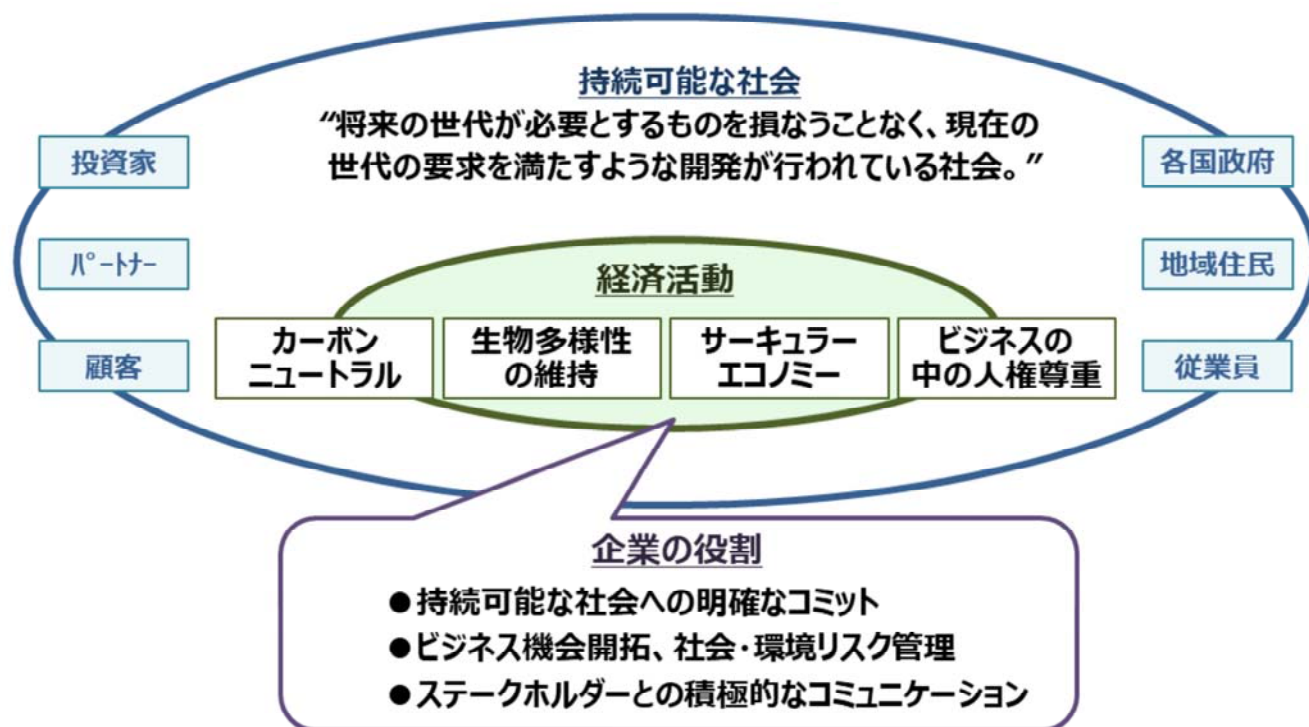
2020年 6月 26日 ESG説明会
住友商事株式会社

ご説明する内容

1. サステナビリティ経営の高度化
2. 気候変動問題への対応
3. 人権に関する取り組み
4. 社会・環境に関わるリスク管理
5. コーポレートガバナンス
6. 人材戦略

1. サステナビリティ経営の高度化

■ 持続可能な社会における企業の役割



○サステナビリティ経営の高度化の取り組みの背景と狙い

・当社は6月18日にサステナビリティ経営の高度化に向けた「重要社会課題と長期目標」設定のお知らせをプレスリリースした。

・持続可能な社会や環境の実現に向けた企業の貢献が強く求められるようになっている背景には、気候変動問題をはじめとする、社会の存続を脅かす課題が深刻化している事実があると認識している。

・住友グループには、「自利利他公私一如」という言葉に代表される、住友400年の事業精神を受け継ぎ、以前より公私公益に配慮した経営を続けてきた自負もある。

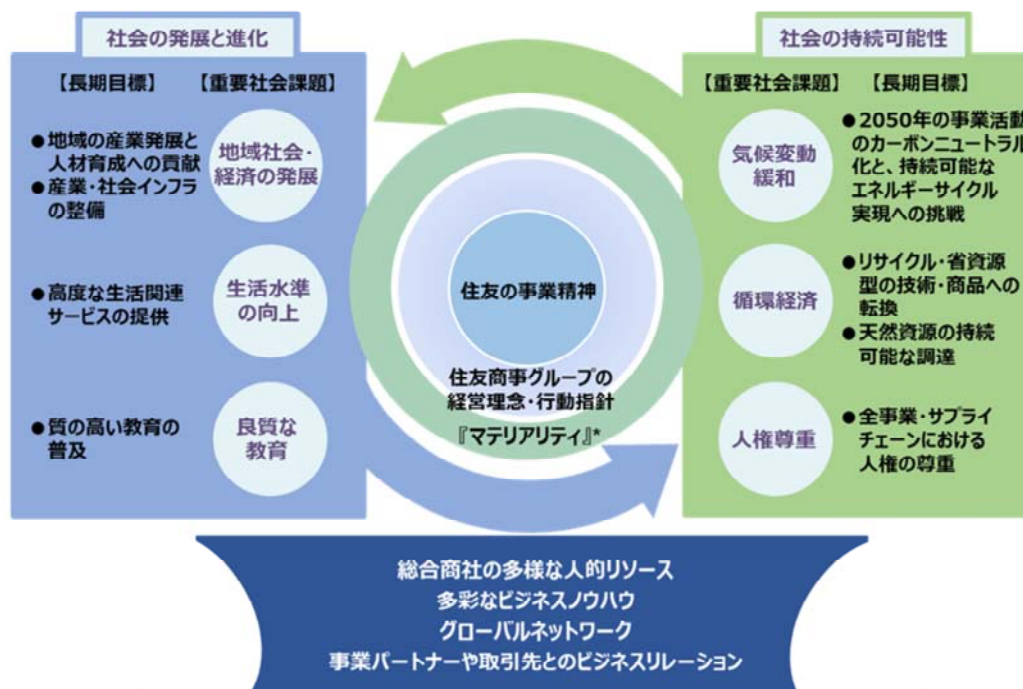
・当社がサステナビリティ経営の高度化を進めるのは、社会や環境の持続可能性が脅かされている今こそ、社会のあるべき姿を中期的視野で追求することが、より多くのビジネスチャンスをもたらす、当社の企業価値の向上に資するという考えに改めて至ったため。

・企業として、社会の持続的な発展に明確にコミットし、その目的に資する健全なビジネスを通じて貢献を図るとともに、自らも成長する。また、その過程においては、自らの取り組みを発信し、ステークホルダーの理解と賛同を得られるように努めていく。

1. サステナビリティ経営の高度化

■ 住友商事グループの重要社会課題と長期目標

✓ 今後、中期目標・KPIを設定しモニタリング



*『マテリアリティ』とは住友商事グループが社会とともに持続的に成長するために優先的に取り組むべき課題として特定したものである。

Copyright © 2020 Sumitomo Corporation, All Rights Reserved.

3

○サステナビリティ経営の高度化の一環として定めた、6つの重要社会課題とそれに紐づく長期目標

・当社の企業活動の中心には、これまでもこれからも絶えず住友の事業精神と、住友商事グループの経営理念・行動指針があり、この軸が揺らぐことはない。また、2017年に策定したマテリアリティは経営判断の根幹に位置付けている。

・こうした価値観を核に、スライド下段に記載のような当社の強みを生かして、社会の中で何を目指し、どのような役割を果たすのかを、重要課題と長期目標にして表現している。

・持続可能な社会を実現させるためには、社会の発展や進化がもたらす、新たなソリューションや良質な教育を受けた社会を改善する意思を持った人材が大きな役割を果たすと考えており、この2つは共に相関し、支え合う重要なテーマ。この2つを同列に並べて追い求めるのは、当社の信念であり、我々の目標設定の1つの特徴である。

・今後、6つの重要社会課題と長期目標の達成に向けて、定量を含めた具体的な中期目標や、その達成状況を評価するKPIを設定して取り組みを推進するとともに、進捗を開示していく予定。また、KPIについては

ステークホルダーの皆様に納得いただけるような内容、時間軸を示すとともに、何らかのかたちで当社らしさを出したいと考えている。

・各重要社会課題は、基本的にすべて事業活動を通じて、緩和や解決に向けて取り組むものだが、「良質な教育」については、主として社会貢献活動を通じて取り組む課題として位置付けている。これまでも社会貢献活動において、次世代人材の育成を重点対象の1つとしてきたが、今後はさらに内容や規模を充実させて取り組んでいく計画を進めている。

1. サステナビリティ経営の高度化

■ 住友商事グループのサステナビリティ経営を一步進める取り組み

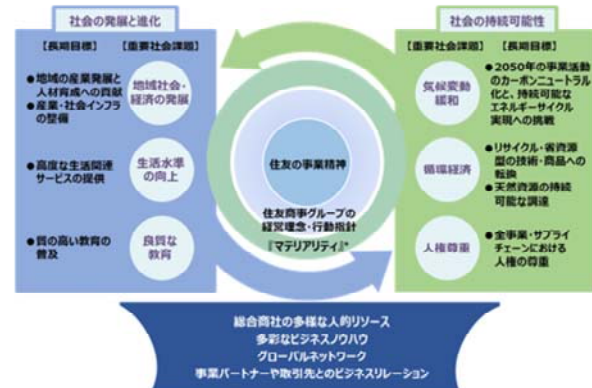


住友商事グループの 重要社会課題と長期目標

- 当社の事業活動と関わりの深い社会課題
- 持続可能な社会の実現に当社が果たす役割をコミット
- 中期目標並びにKPIを設定して進捗をモニタリング

社会とともに持続的に成長するための 6つのマテリアリティ（重要課題）

- 事業活動を通じて、自らの強みを生かし優先的に取り組むべき重要な課題
- 当社事業が社会に貢献する姿を具体的に表現
- 中長期的な経営戦略や個々の事業の取り組みの根幹
- 全ての戦略・事業がマテリアリティに適合していることを確認



* 「マテリアリティ」は住友商事グループが社会とともに持続的に成長するために優先的に取り組むべき課題として特定したものを、

○マテリアリティと重要社会課題との違い

・マテリアリティは、当社グループの経営理念に沿って、個々の事業がそれぞれどのように社会に貢献するのかを整理し、当社の社会への貢献のあり方を4つの言葉に纏め、当社経営上の課題2つとあわせて発表したもの。

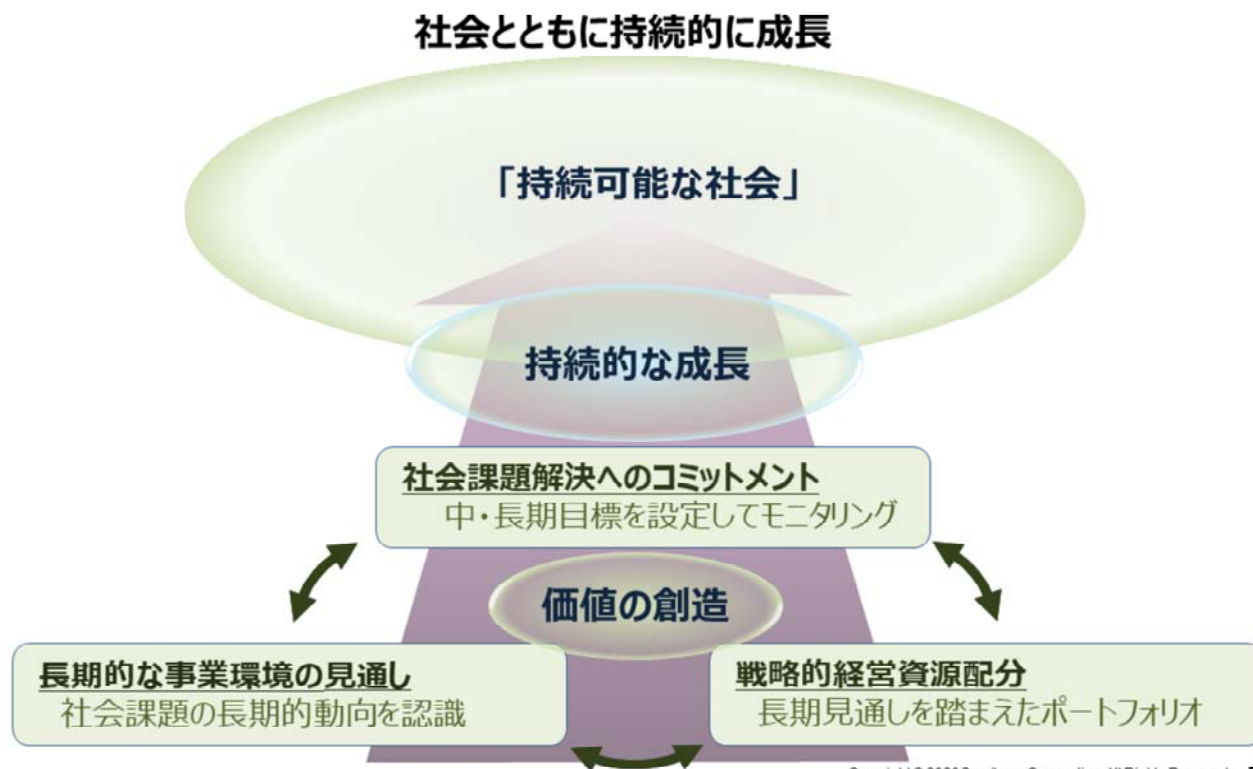
現在、当社では、例えば新たな事業投資を行う際に、事業戦略とマテリアリティの合致を確認することをルール化しており、すべての事業が社会の役に立つことを意識して経営を行っている。今やマテリアリティは当社の価値観の物差しとして、社内に根付いている。

・一方で、多様なビジネスを展開する中で、マテリアリティを具体的なKPIや目標にドリルダウンしていくことは容易ではなく、経営計画への落とし込みについて課題感をも持っていた。

・今回の重要社会課題や、それに対する長期・中期の目標の設定は、サステナビリティ経営を一步進め、持続可能な社会の実現のために我々がどのような役割を、いつまでに、どのように果たしていくのかを具体的に示すとともに、そのための戦略的な経営資源配分を促進するために取り組んでいるもの。

1. サステナビリティ経営の高度化

■ 住友商事グループのサステナビリティ経営



○住友商事グループの価値創造、持続的な成長、持続可能な社会の関係性

- ・持続可能な社会の実現に貢献することに加え、先々の事業環境の変化を見通し、社会で必要とされる価値を創造して、企業価値を向上させることが、今回の取り組みで狙う重要な目的。
- ・当社グループの価値創造、持続的な成長と持続可能な社会がしっかりと重なった姿こそが住友商事グループが狙うサステナビリティ経営であり、そのサステナビリティ経営が目指す姿。
- ・「社会課題の解決」と「企業価値の向上」の二兎を同時に追うことを目指している。この二兎は将来的に同じ方向に向かっていくので、決して難しいことではないと考える。

■ 気候変動問題に対する方針の見直し

基本方針

- 2050年に住友商事グループのカーボンニュートラル化を目指す*。社会全体のCO2排出量削減・Negative Emission化**による、持続可能なエネルギーサイクル実現のための技術・ビジネスモデルを開拓する。
- 当社事業のCO2排出の削減・吸収に加え、ビジネスパートナーや公共機関等と協力した取り組みや提言等を通じて、社会のカーボンニュートラル化に貢献する。

事業における方針

- 社会全体のCO2排出削減に資する再生可能エネルギー化やエネルギー活用の効率化、及び燃料転換を促進する。また、再生可能エネルギーを主体とした新たなエネルギーマネジメントやモビリティサービスなどの提供や、水素社会の実現に取り組む。
- 発電事業については、地域社会における経済や産業の発展に不可欠なエネルギーを安定的に供給するとともに、経営資源を、より環境負荷の低い発電ポートフォリオに継続的にシフトする。（2035年を目途に、持分発電容量ベースで、石炭比率50%→30%、ガス比率30%→40%、再エネ比率20%→30%）
- 火力発電、化石エネルギー権益の開発については、2050年のカーボンニュートラル化を前提として取り組む。

* カーボンニュートラル化の対象となる事業の範囲は以下の通り。

[Scope1・2] 住友商事単体及び子会社の直接的CO2排出と、各社の使用するエネルギーの生成に伴う間接的CO2排出。
（但し、発電事業については持分法適用関連会社の排出も対象に含める）

[Scope3] 住友商事単体及び子会社、持分法適用関連会社の化石エネルギー権益事業で生産されたエネルギー資源の、他者の使用に伴う間接的CO2排出。

尚、カーボンニュートラル化とは、当社グループの事業によるCO2排出と、CO2排出削減への貢献を合わせたネットCO2排出量をゼロとすることを指す。

** Negative Emission化とは、過去に排出され、大気中に蓄積したCO2を吸収・回収・除去することを指す。

○ 気候変動問題への対応方針

・当スライドは、見直し後の方針の内容を示している。2050年までに住友商事グループの事業活動でカーボンニュートラル化を目指し、同時に社会全体のCO2の排出量の削減や、CO2の吸収等による持続可能なエネルギーサイクルの実現に積極的に取り組むという、あらたな基本方針を掲げた。

・我々のビジネスは様々なステークホルダーとの協働で成り立っていることから、自社で推し進めるだけでなく、ビジネスパートナーや公共機関等々と協力して進めていく。

・事業における方針としては、社会全体のCO2削減に多面的に取り組むことや、従来から掲げてきた電源事業ポートフォリオコンセプトの変更に加え、火力発電、化石エネルギー権益の開発について、あくまで2050年のカーボンニュートラル化を前提として取り組むことを定めた。

・従来の方針では、発電事業では石炭火力のみ、資源エネルギー関連では一般炭に限って方針を発表していたが、今回はガス火力発電や原油、あるいは天然ガスなどの権益も含めて、カーボンニュートラルを前提にして事業に取り組むことを明確にしている。

補足：当社は、2019年に、石炭火力発電事業、一般炭鉱山開発事業に関する以下の方針を定めています。今般の見直しは、それらに加えて、火力発電、化石エネルギー権益の開発なども含めて、2050年のカーボンニュートラル化を前提として取り組む方針を定めたものです。

- 石炭火力発電事業については、新規の開発は行わない。ただし、地域社会における経済や産業発展に不可欠で、国際的な気候変動緩和の取り組みや動向を踏まえた、日本国およびホスト国の政策に整合する案件は、個別に判断する。
- 一般炭鉱山開発事業については、現在の持分生産量を上限とし、かつ新規開発案件は取り組まない。

○(補足)従来の基本方針

・石炭火力発電について、地域における経済や産業発展に不可欠なもの以外は、新規の開発は行わない。また、一般炭鉱山の開発事業については、現在の持分生産量を上限とし、かつ新規開発案件には取り組まないと定めた従来の方針は今も有効。

・今回新たに発表した方針では、火力発電、化石エネルギー権益全般の開発についての方針を従来に付け加え、2050年のカーボンニュートラル化を前提とすることを定めたもの。

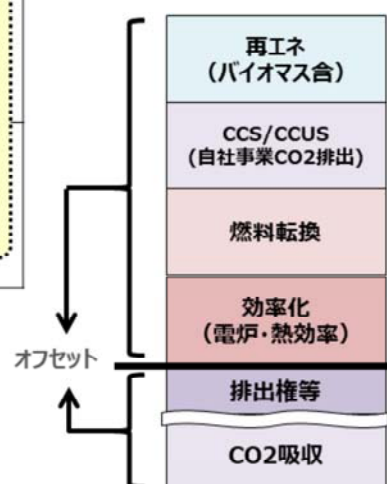
2. 気候変動問題への対応

■ カーボンニュートラル達成の考え方

【カーボンニュートラル化の対象範囲】

	Scope1 燃料燃焼、工業プロセス等、 自事業の直接排出	Scope2 使用する電気・熱・蒸気の 生成に伴う間接排出	Scope3 その他間接排出
単体・子会社	● 単体、及び子会社の直接的CO2排出、 ● 各社の使用するエネルギーの生成に伴う間接的CO2排出。 [大型開発プロジェクト、製造、冷凍・冷蔵]		● 化石エネルギー権益事業で生産されたエネルギー資源の、他者の使用に伴う間接的CO2排出。 [石炭鉱山、油田、ガス田開発]
持分法	● 発電事業による直接的CO2排出 [発電事業]		

【ネット排出量】



Copyright © 2020 Sumitomo Corporation, All Rights Reserved.

8

○当社が目指すカーボンニュートラル化の考え方

・当社がカーボンニュートラルの対象として目指すのは、単体事業会社すべてのCO2排出量のグロスの合計値をゼロにする、ということではない。黄色い四角で示した部分が、当社が継続的に計測して、責任を持ってカーボンニュートラル化を目指す範囲。

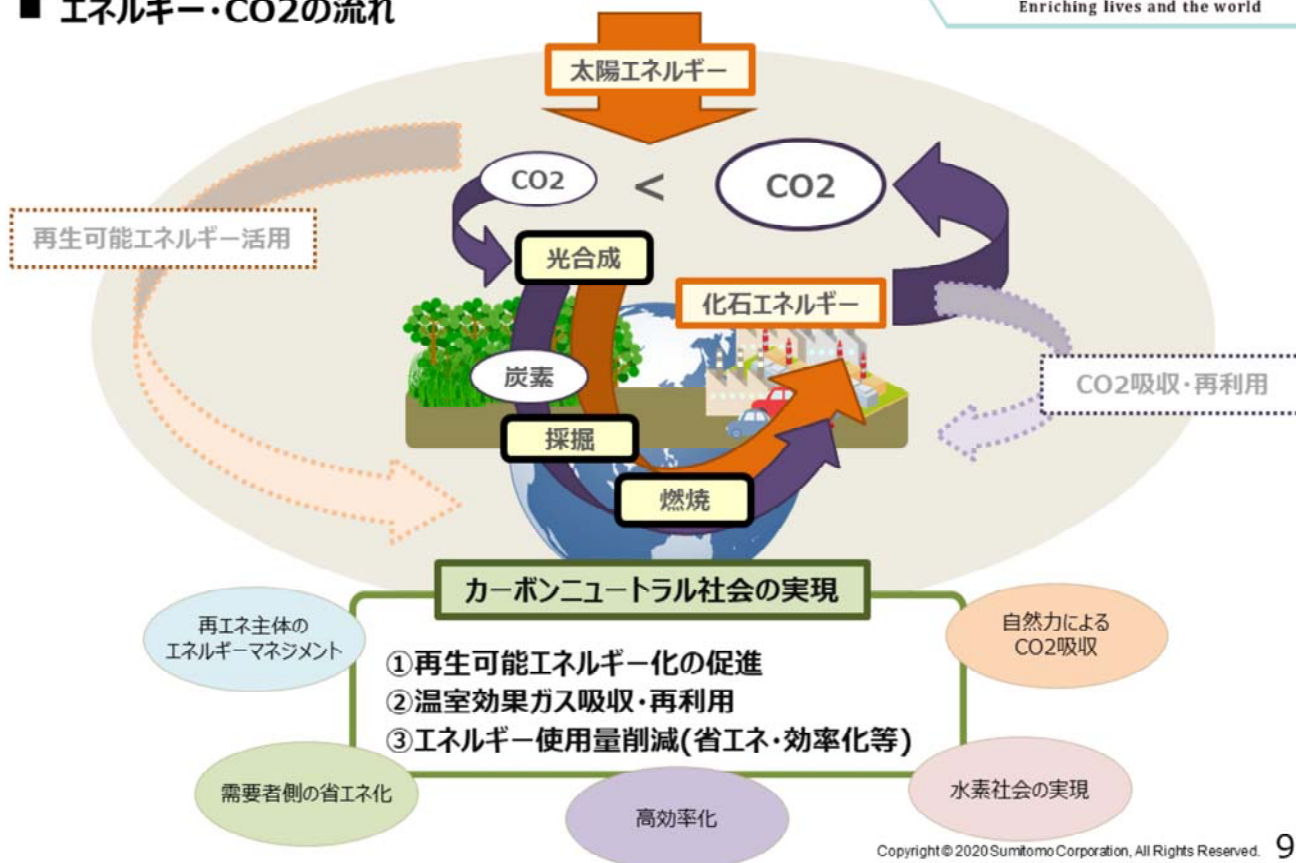
・左上の単体および子会社のScope1、Scope2に加え、エネルギー分野の重要性を考慮し、発電事業については持分法適用会社の排出も対象に含めている。また、Scope3に関しては、化石エネルギー権益事業で生産されたエネルギーを他社が使用する際に発生する間接的CO2排出も対象に含める。

・ページ右側の通り、当社の事業からのグロスの排出と、CO2排出削減への貢献を合わせた、ネットの排出量をゼロとすることを目指す。グロスからオフセットされるCO2の削減効果の換算については、例えば排出権の購入やCCUS等の吸収が考えられ、その具体的な計算方法についてはグローバルスタンダードを参照しながら、今後詳細を詰めていきたいと考えている。

・事業のカーボンニュートラル化は容易な目標ではなく、目標達成については既存の技術やビジネスモデルを前提とした努力に加え、将来の新技術の事業化やイノベーションを織り込んで考えなければならない。カーボンニュートラル化が持続的な社会の発展になくてはならない要素であるという認識から、今回敢えて高い目標を掲げ、達成を目指して取り組むことを宣言した。

2. 気候変動問題への対応

■ エネルギー・CO2の流れ



○社会全体の排出量削減の取り組み

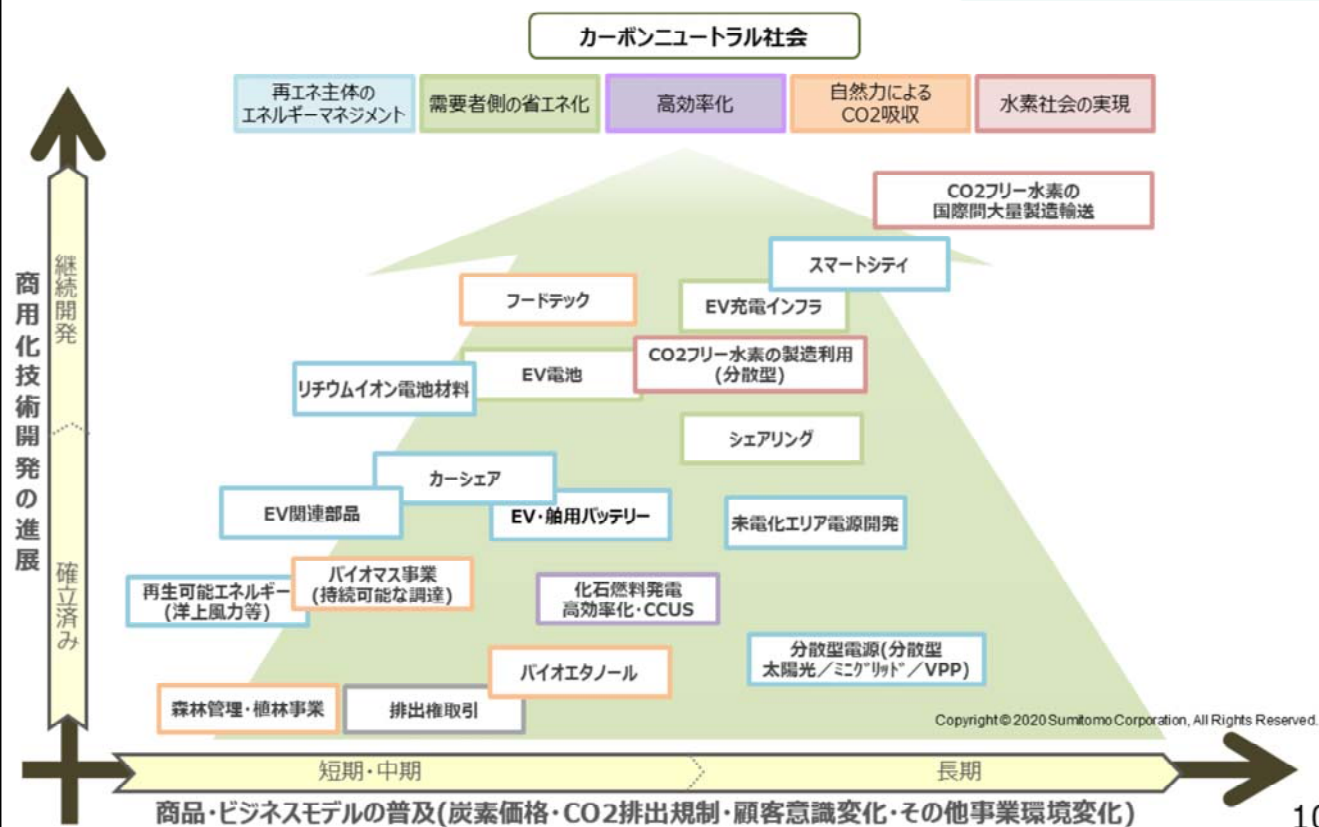
・今回の気候変動に対する方針を決めるにあたり、全地球単位のエネルギーやCO2排出の構造を理解し、地球温暖化を防ぐには何が本質的に必要なのか、という議論から行った。

・オレンジ色の矢印がエネルギーのサイクル、青色の矢印がCO2や炭素のサイクルを示す。地球規模で現状のエネルギーや産業の仕組みを見た場合、これまで光合成を介して億年単位で地球が吸収・蓄積してきたCO2を、人類が非常に短期間のうちに、エネルギーを取り出す過程で排出しており、明らかにバランスを欠いた、持続不能な状況となっている。

・これを持続可能なシステムに変換するには、化石エネルギーの燃焼に依存しない、再生可能エネルギーの活用に加え、CO2の排出量を地球環境が吸収可能な水準に抑えるためのCO2の吸収や再利用、エネルギー使用量の削減を達成し、カーボンニュートラルな社会を実現することが必要。

2. 気候変動問題への対応

■ 当社の気候変動問題への対応



○ 当社の気候変動に関連する取り組み

・実際にカーボンニュートラルな社会を実現するには、再生可能エネルギー発電事業に加え、それらを中心とした、より効率的なエネルギーマネジメントや、事業者である産業側でのエネルギー消費の削減、CO₂の吸収や固定に資する持続可能な森林事業、そしてCCUSやCO₂フリー水素の製造、こういったエネルギーの供給側と需要側、両方あわせた複合的な取り組みが必要になると考えている。

・当社は、新たな事業分野への投資や実証実験への参画を含め、多くのパートナーとともにカーボンニュートラルな社会の実現に資する多面的な取り組みをおこなっていく。これら取り組みには、技術的なハードルの解消や市場規模の拡大等の条件が整い、本格的な事業化が進むまでに時間を要するものが多く含まれているが、世界的な気候変動の緩和や、社会のカーボンニュートラル化の動きの全体像を把握しながら、事業機会の開拓を確実に進めていく。

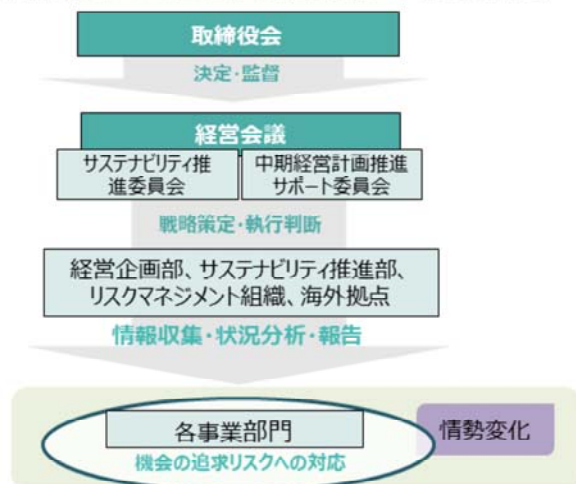
2. 気候変動問題への対応

■ TCFD最終提言に沿った開示

(ガバナンス／戦略／リスク管理／指標・目標)

<ガバナンス>

- 取締役会による監督、経営会議による意思決定



<戦略(シナリオ分析部分)>

- シナリオ
 - ・IEA「World Energy Outlook2019」
 - ・STEPSシナリオ、SDSシナリオ
- 対象セクター
 - ・エネルギー（石炭・ガス火力発電、再エネ等）
 - ・資源（石炭、ガス、ニッケル、銅、鉄鉱石等）
 - ・輸送機器（内燃機関部品）
 - ・素材産業（アルミニウム製錬、製鉄）

<リスク管理>

- 個別案件管理、全社ポートフォリオのモニタリング、
- 環境・社会関連リスク全般の管理体制

<指標・目標>

- 2050年 自社事業のカーボンニュートラル化
- 2035年 持分発電容量ベースのポートフォリオ割合
- 単体の電力使用量

○TCFD最終提言に沿った情報開示

・当社は、昨年3月にTCFDの最終提言に賛同を表明した。今年7月に発刊予定のESGコミュニケーションブックにて、TCFD提言に沿った初めての情報開示をすべく準備を進めている。TCFDが推奨するフレームワークに沿って、取締役会による監督や経営レベルのガバナンスの仕組み、あるいはシナリオ分析を含めた戦略の強靱性の説明、そして社会・環境関連リスクの管理や指標・目標などについて開示予定。

・気候変動に関連して、リスク状況の定期的なモニターを行っている。

・商社の業容からして事業ポートフォリオが幅広い分野に分散されていることに加え、全体的に環境負荷の低い事業に戦略的に経営資源を配分している。また、個別事業の契約上のリスクヘッジなどにより気候変動に関連するリスクが当社全体に及ぼす影響としては、現状のエクスポージャーはクリティカルなものにはなっていない、と整理している。

3. 人権に関する取り組み

■ 2020年5月「住友商事グループ人権方針」策定

0. 序文

国際規範への支持表明

「国連グローバル・コンパクト10原則」、「国際人権章典」
「労働における基本的原則及び権利に関する宣言」
「ビジネスと人権に関する国際指導原則」

1. 適用の範囲

住友商事としてグループの役職員が人権を尊重するよう努める

2. 人権デュー・デリジェンス

人権デュー・デリジェンスの取り組みを通じ、人権への負の影響を特定し、その防止、軽減を図るよう努める

3. 適用法令の遵守

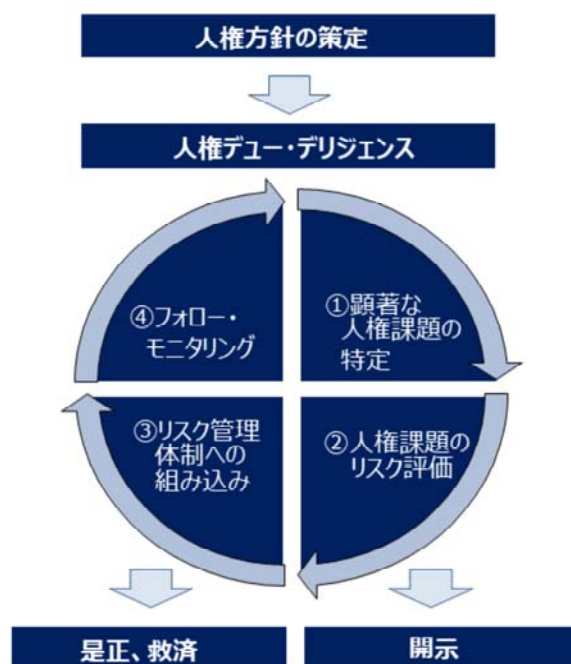
各国法の間で矛盾がある場合においては、国際的に認められた人権を尊重する方法を追求

4. ステークホルダーとの対話・協議

関連するステークホルダーとの対話と協議

5. 社内啓発

6. 情報開示



Copyright © 2020 Sumitomo Corporation, All Rights Reserved.

12

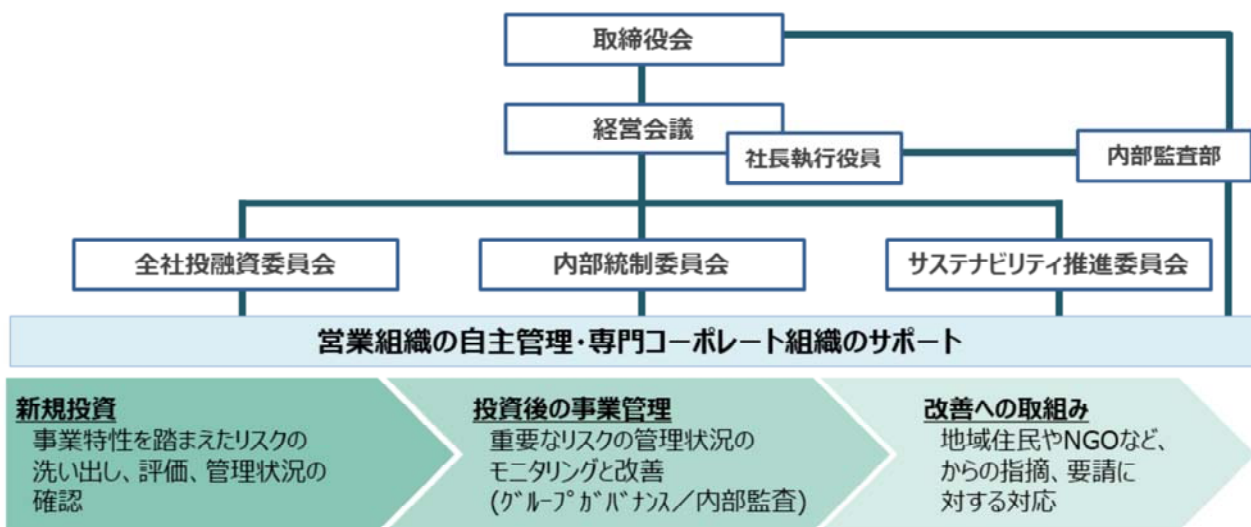
○社会面での大きな課題である人権の尊重に関する当社の取り組み

・今年の5月に住友商事グループの人権方針を新たに制定し、開示した。ビジネスにおいて人権の尊重は世界的な課題であることから、人権の尊重を今回定めた6つの重要社会課題の1つに含めた。当社では以前より、人権尊重を経営の基本とする旨を経営理念や、サプライチェーンCSR行動原則の中で掲げてきたが、今回グローバルスタンダードに沿った人権方針を制定することにより、当社のとるべき行動の基準を明確にしたもの。

・本方針の中では、当社が人権デューデリジェンスの取り組みを通じて、我々の事業がもたらす人権への影響を特定し、その防止または軽減を図ることを明記している。今後、グループ事業の人権課題を特定してリスクを評価し、そのリスク管理の継続、改善を図るサイクルを回していくよう準備を進めている。

4. 社会・環境に関わるリスク管理

グループ方針：『環境方針』『人権方針』『サプライチェーンCSR行動指針』



2020年4月 新規投資審査における、社会・環境関連リスク管理体制を整備

- 投資申請時に、個別事業の特性に応じて重要な社会・環境関連リスクを洗い出し(評価シートの活用)
- リスクに応じサステナビリティ推進部が審議過程に関与

○社会・環境関連リスク管理体制の強化

・当社グループの事業活動は多岐に渡り、様々な産業分野に広がっていることにより、事業ごとに異なる多様なリスクや社会課題に対応して、各事業が社会の持続性に悪い影響を及ぼさないように管理することが大きな課題となっている。

・今回定めた人権方針などにより当社の考え方を明らかにし、グループ内での浸透や徹底を図るとともに、投資の入り口におけるリスクの管理、あるいは投資後の定期的なモニタリング、地域住民やNGOからの指摘があった場合の対応というフレームワークで、社会・環境関連リスクを管理している。

・今年4月からはリスク管理の実効性をさらに高めるべく、社会・環境関連リスクの評価シートというものを作成した。各事業の内容や所在地域を踏まえ、例えば多数の未熟練労働者の雇用や住民移転を伴う事業、あるいは天然資源調達などの継続可能性に疑いのある事業、気候変動問題に関するリスクなど、重要と思われる社会・環境に関する側面について、投資申請時に確認するステップを導入した。

・案件リスクに応じて、サステナビリティ推進部が投融資の各段階での審議に参加する体制も備えている。

・当社が手掛ける世界各地のすべての事業の、その川上から川下まで伸びるサプライチェーンの隅々まで目を行きわたらせることは容易ではないが、それが責任ある企業に求められていることだという認識の下、今後の社会・環境関連リスク管理の精度を高めるべく取り組んでいく。

5. コーポレートガバナンス

I. これまでのコーポレートガバナンス強化・充実の取組

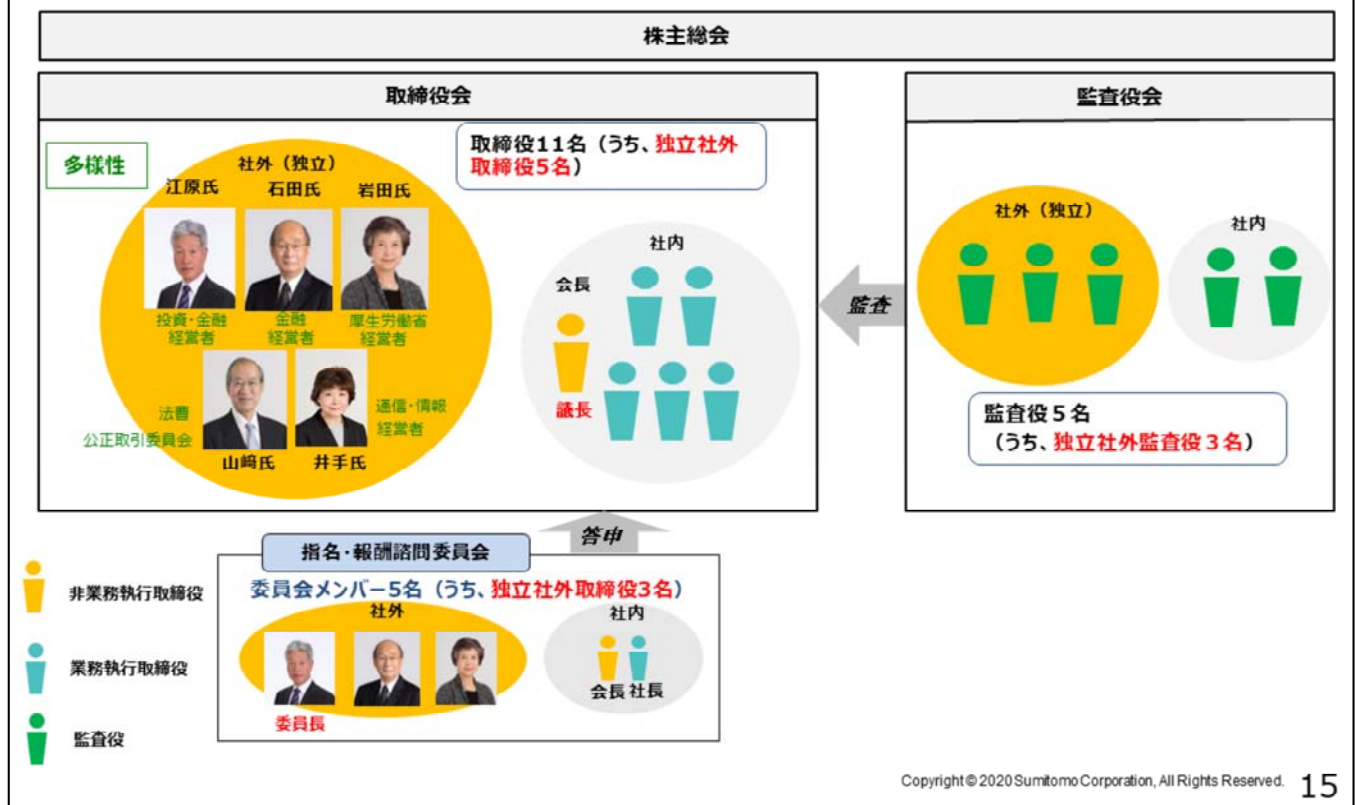
	～2014年6月	2015年6月	2016年6月	2017年6月	2018年6月	2019年6月	2020年6月
取締役会	2003年 ・取締役の人員削減（24名→12名） ・取締役会会長と社長の兼任禁止 ・在任期間制限（原則6年まで） ・コーポレートガバナンス原則制定・公表 2005年 ・取締役任期の短縮（2年→1年）		2015年度から取締役会の実効性評価実施 （※ 外部コンサルタント起用／当初3年間はアンケートのみ、 2018年度からインタビュー実施）				
社外取締役	2013年：2名 （12名中/17%） 2014年：2名 （12名中/17%）	3名 （13名中/23%） （うち女性1名）	4名 （14名中/29%） （うち女性1名） ※1名、2016年度中に逝去及び辞任	3名 （9名中/33%） （うち女性1名）	5名 （11名中/45%） （うち女性2名）	4名 （10名中/40%） （うち女性1名）	5名 （11名中/45%） （うち女性2名）
指名・報酬諮問委員会	2007年： 報酬委員会設置	指名・報酬諮問委員会設置（※ 過半数が社外取締役で、委員長も社外取締役）					

○当社のコーポレート・ガバナンス強化・充実の取り組み

- ・当社のコーポレート・ガバナンスの取り組みは、年を追うごとに着実に充実させてきている。

5. コーポレートガバナンス

Ⅱ. 当社のコーポレートガバナンス体制（2020年6月総会后）



○当社の期間設計関連の体制

- ・当社は監査役会設置会社になっている。取締役会は取締役が11名、社内が6名、社外の独立取締役が5名、監査役会は社内が2名、社外の独立監査役が3名。
- ・当社の特徴として、会長が業務執行には関わらない且つ代表権も持っていないということが挙げられる。また、会長、社長については、任期は最長6年とコーポレート・ガバナンス原則で定めている。
- ・指名・報酬委員会は、社外メンバーが3名、社内メンバーが会長と社長の2名。委員会の委員長には、江原社外取締役に就任いただいている。同委員会は2015年の年末に設置されて以降、2018年の4月に就任した兵頭社長の新社長選任プロセス、2017年度末には株式報酬制度の導入を含めた役員の報酬体系の見直し、2018年度には社長・会長の選解任プロセスの制定といった、多岐にわたる項目に取り組んできている。

Ⅲ. 社外取締役の多様性の確保

取締役11名中、5名が社外取締役（2020年6月総会后）

	氏名・略歴	在任 期間	専門性					
			企業 経営	投資	金融	法律	政府 機関	情報・ 通信
	江原 伸好 独立社外取締役/ 指名・報酬諮問委員会委員長 元 米系投資銀行 パートナー プライベート・エクイティ・ファンド運営会社 パートナー	4年	●	●	●	—	—	—
	石田 浩二 独立社外取締役/ 指名・報酬諮問委員会委員 元 大手金融機関 代表取締役 専務取締役 元 日本銀行政策委員会審議委員	3年	●	—	●	—	●	—
	岩田 喜美枝 独立社外取締役/ 指名・報酬諮問委員会委員 厚生労働省出身 元 大手化粧品メーカー 代表取締役 執行役員副社長	2年	●	—	—	—	●	—
	山崎 恒 独立社外取締役 元 札幌高等裁判所長官、弁護士 元 公正取引委員会委員	2年	—	—	—	●	●	—
	井手 明子（新任） 独立社外取締役 元 大手情報通信サービス企業 執行役員 元 同グループ会社社長、親会社（持株会社）常勤監査役	—	●	—	—	—	—	●

○社外取締役の経歴、スキルセット

・当社の社外取締役は2019年6月の株主総会で5名から4名に、かつ女性も2名から1名に減ったが、今年6月の株主総会にて、再び社外取締役5名、うち女性2名という体制に戻している。

IV.取締役会の実効性の更なる向上の取組

2018年度の課題	2019年度の主な取組	2019年度 実効性評価 (注)	2019年度の評価・主な課題
■ 事業部門の戦略と進捗状況の報告	中期経営計画の執行上の課題とその対処方針にフォーカスした説明・議論	方法： アンケート＋インタビュー	評価 ◆ 取締役会は概ね実効的に機能している。 ◆ 2019年度の取組は改善につながっている。 主な課題 1. 取締役会の構成 ● 更なる多様性 2. 重点的に議論すべき事項の審議の充実 ● より適切な議題設定 ● 審議すべき重要議題の優先順位やバランス（審議時間）のあり方等 3. モニタリング機能の更なる強化 ● 社外取締役の役割、機能
■ 審議時間の見直し	審議充実のための重要ポイントに絞った議論	評価プロセス： ①外部コンサルタントの分析 ②取締役会へ報告（本年3月）	
■ 説明資料の改善	✓議論のポイント明確化 ✓脚注等で専門用語解説		

(注)評価項目：①取締役会の構成、②取締役会の運営、③取締役会の審議の充実・モニタリング機能の強化、④前年度の改善施策の評価等を含む。自由記載欄あり。

○取締役会の実効性の向上の取り組み

・2019年度の主な取り組みとして、審議充実のための重要な議論に絞った議論のために、数日前に実施する社外取締役への事前説明を充実させ、取締役会の当日は説明はほぼ割愛し、議論のみという取り進めが中心になっている。

・毎年実施する取締役会の実効性評価にて、2018年度以降はアンケートに加えて、第三者を起用したインタビューを実施している。

・今年度の議論する事項としては、取締役会の構成や社外取締役の役割・機能などがある。

・重点的に議論すべき事項として、来年度から始まる次期中期経営計画や現在見直し中の人事戦略といったものがあり、時間をかけて取締役会で議論すべく取り組んでいく予定。

5. コーポレートガバナンス

V. 取締役会において審議すべき事項の充実 (2019年度の取締役会・オフサイトでの主な議論のテーマ)

経営計画

- 中期経営計画2020の進捗レビュー
- Post中期経営計画2020に向けた論点と方向性
- 中期経営計画2020定量計画見直し
- 部門定例報告（部門戦略の進捗、課題と対処方針）

ESG関連

- 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
- 住友商事グループの人権方針
- 英国Modern Slavery Act 2015
- 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

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等

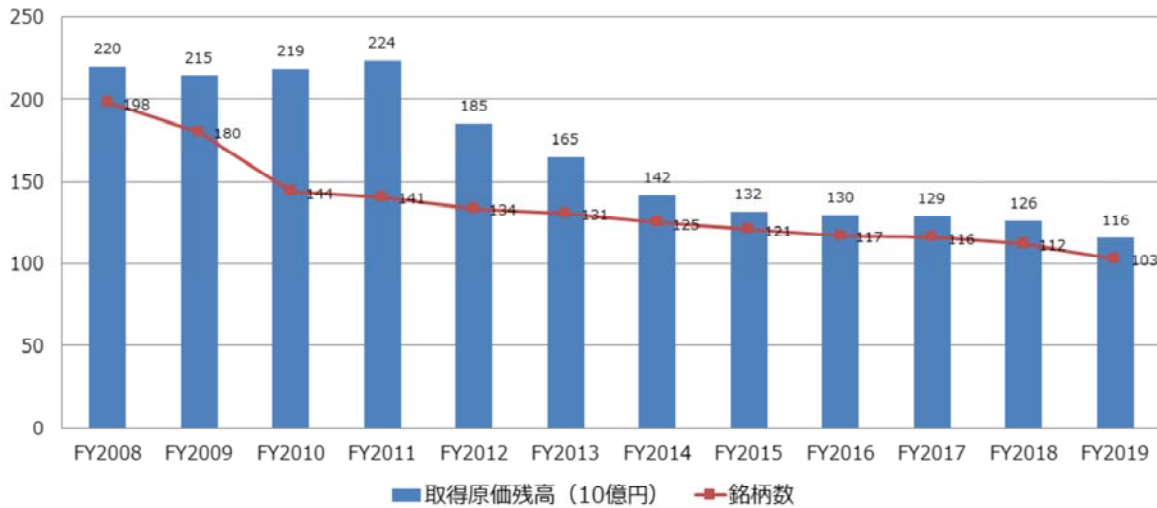
（※）例年3月に実施。2019年度の活動報告は本年5月に実施

Copyright © 2020 Sumitomo Corporation, All Rights Reserved.

○2019年度に取締役会で議論した主な項目

VI. 政策保有株式

政策保有株式残高（取得原価）の推移



[20/3末時価：2,118億円*]

* 自己資本に占める割合：8.33%

○政策保有株式の取得原価の推移

・2011年以降着実に減らしてきている。今年度はコロナの影響もあり、キャッシュフロー・マネジメントを強化する動きの中で、政策保有株式についても改めてしっかりと見直していくことにしている。

5. コーポレートガバナンス

Ⅶ. 上場子会社のガバナンス（コーポレートガバナンス報告書）

グループ経営に関する考え方及び方針

- グループ（※）として尊重すべき価値観の共有
- グループ会社の自主性の尊重、その経営陣に委ねることを目指す。
- 個社ごとの経営の管理体制の整備
- 対話を通じた戦略の共有、業務品質の確保

当社及び当社グループの持続的な
成長・発展、企業価値の最大化

（※）子会社・関連会社の合計数：900超。

SCSK株式会社（「SCSK」）を上場子会社として 保有する意義

- 役職員のモチベーション、信用力、知名度の向上、
人材採用におけるブランド力醸成
- 資金調達力の向上を含む堅固な財務基盤
- 取引先への信用力及び事業・サービスの信頼度向上

SCSKのガバナンス体制の実効性確保に関する 方策

- SCSKの自主性を尊重し、経営を委ねている。
- SCSKにおける独立性の確保（当社からも独立した
社外取締役の活用）
- 当社グループの内部統制等の観点から、一定規模
の重要な業務執行等は事前の協議や報告を依頼

○上場子会社のガバナンス

・上場子会社を保有している場合のガバナンスに関しては、今年の株主総会以降に提出するコーポレート・ガバナンス報告書にて記載が求められている項目。グループ経営に関する考え方・方針は、上場子会社だけに限るものではない。

・当社にはSCSKという上場子会社があり、保有意義やSCSKのガバナンス体制の実効性確保といった点にも触れている。

6. 人材戦略

具体的施策

多様な個々人が最大限に力を発揮できる環境整備

✓ **Workstyle Transformation 2019**

・テレワーク / スーパーフレックスタイムの活用促進

✓ **Alumni Networkの設立**

✓ **キャリア採用の拡充**

✓ **ドレスコードの見直し**

グローバル連結ベースでの戦略的人材マネジメント

✓ **Cross Organizationalな戦略的人材配置**

・“背番号”の廃止 / 部門間ローテーション
・DXセンター、組織横断型事業開発部隊の陣容増強

✓ **“適時・適所・適材”実現に向けた基盤整備**

・Global Mobility Policy
・Succession planning / Global HR Database / Global Grading System

○人材戦略

・2018、19、20年度の3年間は、現在の中期経営計画において、Diversity & Inclusionを人材戦略の基本コンセプトとして、各種具体的施策に取り組んできている。

・上段は、多様な個々人が最大限に力を発揮できる環境を整備するための取り組み。

一番上のWorkstyle Transformation 2019では、昨年の7月から8月にかけて、今は延期になっている東京オリンピック2020に備えて約1カ月間、テレワーク、スーパーフレックスの積極的な活用を全社的に全ての組織で取り組んでもらった。その経験もあり、今回のコロナ対応の状況下においても、極めてスムーズに在宅勤務に移行できている。

二つ目はAlumni Networkということで、これだけ世の中が複雑になってきている状況においては、元住友商事で働いていた方で、社外で活躍しておられる方々とのネットワークや、そういった方々が持つ知見など、それらも生かしながら当社のイノベーションに生かしていきたいとの発想で、Alumni Networkを昨年度設立した。

キャリア採用の拡充も、2018年度、19年度とその前10年間と比べると、中途採用の方の人数がジャンプアップしている。日本における人材の流動性が高まっていることから、当社の若手の中で退職する人も増えているが、キャリア採用で採用している数も大きく増えている。

世の中にはコロナのタイミングで、あまり大々的にアピールしていないが、今年の4月からドレスコードの見直しも行った。それぞれの組織において、TPOに応じてドレスコードを検討・実施している。

6. 人材戦略

具体的施策

多様な個々人が最大限に力を発揮できる環境整備

✓ **Workstyle Transformation 2019**

・テレワーク / スーパーフレックスタイムの活用促進

✓ **Alumni Networkの設立**

✓ **キャリア採用の拡充**

✓ **ドレスコードの見直し**

グローバル連結ベースでの戦略的人材マネジメント

✓ **Cross Organizationalな戦略的人材配置**

・“背番号”の廃止 / 部門間ローテーション
・DXセンター、組織横断型事業開発部隊の陣容増強

✓ **“適時・適所・適材”実現に向けた基盤整備**

・Global Mobility Policy
・Succession planning / Global HR Database / Global Grading System

○人材戦略

・下段は戦略的な人材マネジメントということで、2つ記載している。

戦略的人材配置の実行をこの2年間程度、力を入れてやってきている。背番号の廃止というのがあるが、商社においては何かの商品担当のラインに入ったら、ずっとその担当をしていくことがよくあるパターンだった。

かつ、その組織がその人の育成、配置、それから活用といったことに関して責任を持って取り組んでいく観点で、どこかほかの組織に出たとしても、帰属は背番号の組織という制度があったが、一定レベル以上の資格の社員については、この背番号制度を廃止した。

廃止したからといって会社が部門の組織の人を動かせるということではないが、組織、あるいは個人の意識を変え、全社の戦略的な人材配置に協力いただけるようにということで、制度を変更した。これにより、組織を超えたローテーションを活発に行っており、DXセンター、それから部門横断的なビジネスデベロップメントの組織の陣容を大幅に増強している。

適時・適所・適材に向けた基盤整備ということではSuccession planningや人材データベースのグローバルなグレーディングシステムのほか、この1年間では、グローバルな移動をさらに促進していくために、海外間で転勤を伴う移動を実施する場合の処遇であったり、福利厚生制度に関する共通ルール“Global Mobility Policy”を策定した。

将来の飛躍に向けて

～ 日本型レガシー人事システムのブレイクスルー ～

住友商事の人事システムは、人事の世界での職能資格制度と、いろいろなポジションに就いていることに伴う役割給という二つの評価で、二つの資格、役割をベースにした報酬システムになっており、若い人もシニアの人も年齢関係なく、役割給で活躍してください、というコンセプトになっているが、実態の運用はまだまだ日本の伝統的な人事システムの特徴である年功序列の昇格、評価があちこちに残っている。

これを一部の企業が既の実施してきているように、職務ベースの人事システムに変更し、年功的な運用を完全に排除していきたいということを目論みつつ、現在、人事制度の見直しに着手している。詳細については、まだご説明できるステージにはないが、進捗はしているという点を今日のところはお伝えさせていただく。