

ガバナンス・人材戦略

代表取締役 専務執行役員 CAO・CCO 清島 隆之

2021/10/7

Contents

1.

コーポレートガバナンスにおける取り組み

P3~

- ① 当社のコーポレートガバナンス体制
- ② 取締役会の実効性向上に向けた取り組み
～直近3ヶ年の課題と改善策
- ③ 取締役会の審議の充実にに向けた取り組み
- ④ 年間で議論すべき重要議題の選定
(アジェンダ・セッティング)
- ⑤ 2021年度のアジェンダ・セッティングにより
選定した重要議題
- ⑥ 役員報酬改訂 (2021年度～)
- ⑦ 政策保有株式

2.

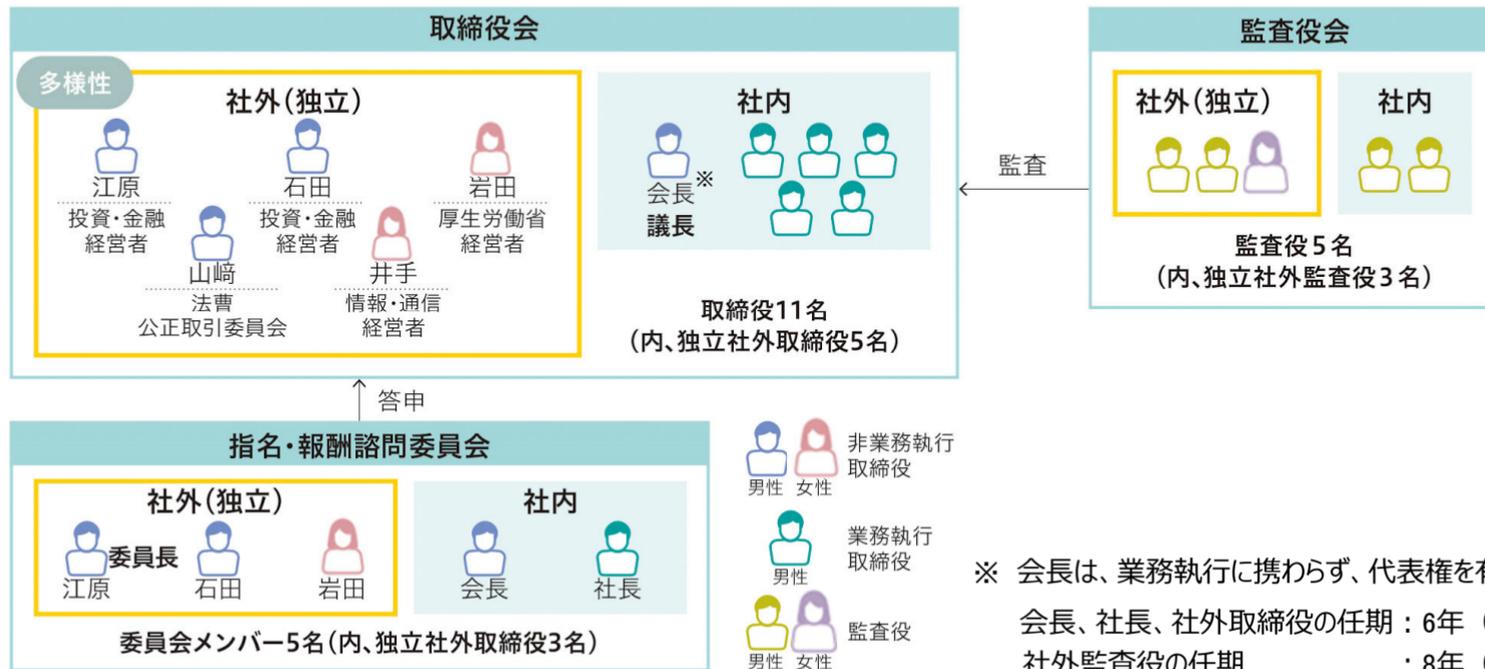
人材戦略における取り組み

P10~

- ① 目指す姿・方向性
- ② Diversity & Inclusionの推進

1. 当社のコーポレートガバナンス体制

株主総会



2. 取締役会の実効性向上に向けた取り組み～ 直近3ヶ年の課題と改善策

	前年度における主な課題	改善策
2019年度	■ 審議のありかた、審議事項	➢ 案件審議の重要ポイントに絞った議論（⇒ 具体策：後述 P.5）
	■ 取締役会のモニタリング機能の強化	➢ 各事業部門からの定例報告における、課題と対処方針に焦点を当てた説明 ➢ 四半期ごとの業績報告において定量面から浮かぶ課題とその解決策を説明
	■ 取締役会資料	➢ 議論のポイント（戦略との合致、リスクと対処方針、採算等）の明確化など
2020年度	■ 議題設定プロセス	➢ アジェンダ・セッティングによる重要な議題の選定（⇒ 概要：後述P.6）
	■ 取締役会の構成	➢ 取締役会メンバーの構成、多様性やスキルマトリックスの活用に関して議論
2021年度	■ 重要な経営戦略・方針の議論の充実についての継続的な取り組み	➢ 重要な経営戦略・方針に関する議論のより一層の充実 ➢ 新中期経営計画の進捗レビュー（経営資源の配分や事業ポートフォリオに関する戦略、サステナビリティ経営の諸施策のモニタリングを含む。）等の取り組み

（ご参考）【実効性評価における肯定的回答の推移】

対象年度	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年
取締役会における審議の充実	44%	43%	88%	91.7%	87.5%
取締役会資料	17%	29%	63%	83.3%	N/A

3. 取締役会の審議の充実に向けた取り組み

1. 論点の絞り込み・ 明確化

✓ 社外役員への事前説明の充実
(取締役会の都度、毎回約3時間×2~3)

✓ 経営会議の議論のポイント、事前説明における質問への回答、同質疑の要旨の冒頭説明

2. 情報共有・意見交換 ・自由闊達な議論

✓ オフサイトセッションの充実

- テーマ：中期経営計画、ESG、人材戦略等の重要経営課題
- 回数：2020年度 計10回 21件（平均約80分/回）

3. 説明資料の改善

✓ 資料における議論のポイントの明確化
(論点の記載、エグゼクティブ・サマリーの追加など)

4. 年間で議論すべき重要議題の選定（アジェンダ・セッティング）

アジェンダ・セッティング(2020年5月)

取締役会メンバー全員（社外役員8名を含む）で、実効性評価アンケートにおける「議論が不足している分野」を基に、年間議題として以下を追加選定

2020年度重点討議テーマ：

- ①事業ポートフォリオ・経営計画
- ②人材戦略
- ③IR・SR戦略
- ④取締役会の構成/機関設計

取締役会付議基準の「報告事項」に定める「重要な委員会の活動動告」

コンプライアンス委員会、サステナビリティ推進委員会、内部統制委員会など

【2020年度の主な議題】

経営計画

- 中期経営計画2020の進捗レビュー
- 中期経営計画「SHIFT 2023」策定
- 部門定例報告（部門戦略の進捗、課題と対応方針）

人事関連

- 人事制度改定
- 女性活躍推進

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および同問題に関する情報開示方針
- 住友商事グループの人権方針
- 取締役会実効性評価の結果報告、改善施策
- 指名・報酬諮問委員会の活動報告
- 取締役会の構成、機関設計

その他

- 株式市場からみた商社業界・住友商事

5. 2021年度のアジェンダ・セッティングにより選定した重要議題

本年も取締役会メンバー（社外役員8名を含む）にて
アジェンダ・セッティングを実施（2021年7月）

年間（2021年7月～2022年6月）を通じて議論すべき重要議題
として以下を選定：

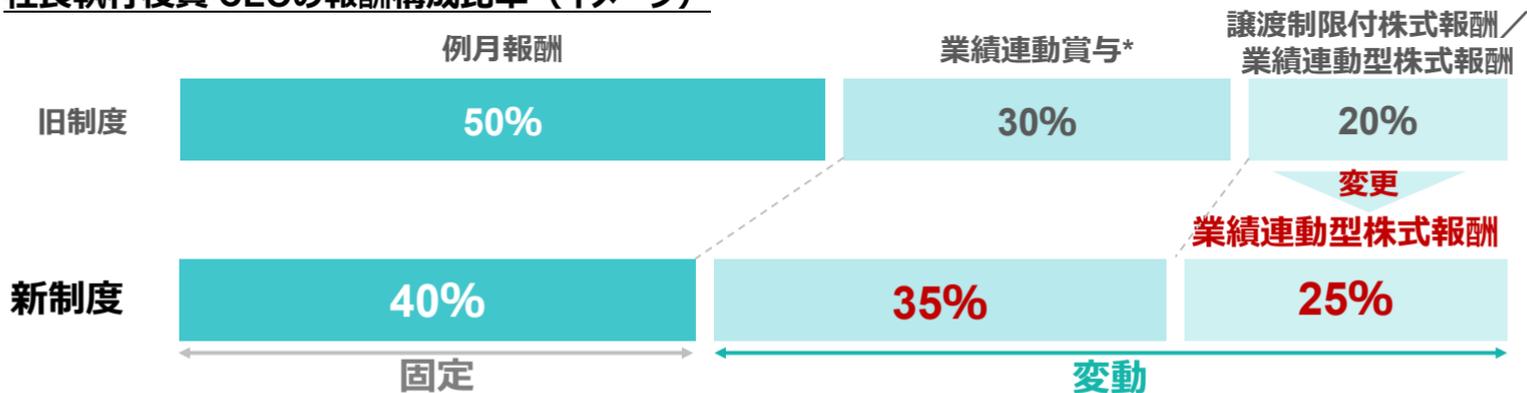
- ① SHIFT 2023施策進捗レビュー、重要大型案件のモニタリング
- ② DX
- ③ サステナビリティ
- ④ 人材戦略・D&I
- ⑤ ガバナンスのあり方
- ⑥ 株主還元策

6. 役員報酬改訂（2021年度～）

指名・報酬諮問委員会の答申を踏まえ、役員報酬改訂を実施

- ✓ 変動報酬（業績連動賞与・株式報酬）の比率増加
- ✓ 業績連動型株式報酬への一本化

社長執行役員 CEOの報酬構成比率（イメージ）



*各役員の賞与には個人評価を反映（財務：非財務＝50:50）

7. 政策保有株式

- ✓ 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する。
但し、協業や事業上の必要性等を踏まえ、個別銘柄毎に資本コストを考慮した経済合理性や保有意義などを総合的に評価・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る。
- ✓ 上場株式の保有継続の適否は、毎年、取締役会において検証し、保有意義が認められない株式については、売却を進めていく。
- ✓ 2020年度は**37銘柄**（一部売却を含む）、**495億円**の上場株式を売却し、2021年3月末時点での保有残高は**84銘柄、2,448億円**（※）。

※ 自己資本に占める割合：9.68%

1. ～人材戦略～ 目指す姿・方向性

グローバル人材マネジメントポリシー

人材の確保・育成・活用のフルポテンシャル化を図る指針として2020年9月に制定

新人事制度

旧来制度の壁を撤廃し、ポリシーの具現化に向けて2021年4月に導入

職務等級制度の導入

- ✓ 『職務の大きさ』で等級を決定し、現在価値ベースで処遇
- ✓ 年次要素は撤廃
- ✓ 専門性・スキルを重視した最適配置
- ✓ マネジメント職、エキスパート職の複線型制度

若手からシニア全世代の活性化による
組織パフォーマンスの最大化

評価制度の改革

- ✓ 相対評価から絶対評価へシフト
- ✓ 納得性を高めるための360度評価の導入
- ✓ SBU単位の戦略遂行度評価を賞与に反映
- ✓ 徹底的な対話促進

FairなPay for Performance、
人材育成に資する評価制度へ

2. ～人材戦略～ Diversity & Inclusionの推進

グローバルベースでの適所適材

- ✓ Key Position特定・サクセッションプランニング
- ✓ グローバル人材データベースの構築
- ✓ Global Mobility Policyの制定
- ✓ 現地職員の管理職登用
(過去5年で800⇒850名。全海外拠点で60%の割合)

キャリア採用の拡充（日本）

- ✓ Top Tierのプロフェッショナル集積を加速
- ✓ 年間採用者に占める中途採用者の増強（過去5年で5%⇒15%）
- ✓ 管理職に占める中途採用者比率：（過去5年で約7%⇒10%）

女性活躍の推進（日本）

女性活躍推進の目標値	2021年度 (4月時点)	2030年度 (目標値)
女性取締役・監査役	18.8%	30%以上
女性管理職	7.5%	20%以上
女性部長級	0.8%	10%以上

ライフイベントとキャリア形成の両立支援・環境整備

- ✓ 充実した育児休業・時短制度
- ✓ 配偶者転勤に伴う退職・再雇用制度
- ✓ 子女のみ帯同する海外駐在員の支援制度
- ✓ テレワーク・スーパーフレックス制度
- ✓ 育児コンサルタントサービス
- ✓ 許認可外保育施設と提携
- ✓ 男性育休取得率向上（2020年度取得率：53.9%）

上記目標達成のための具体的施策

採用力強化、サクセッションプラン、人材育成施策の拡充 等