

## ESG 説明会 2021 第二パート Q&A 詳細

日時： 2021 年 10 月 7 日(木) 15:10 - 15:40

対応者： 専務執行役員 CAO・CCO 清島隆之

### <質問者 1>

現在は社外取締役のみスキルマトリックスを開示していますが、社内取締役についても開示の予定があるのか教えてください。また昨今、多くの企業でスキルマトリックスが普及していますが、その分野に知見があるはずの方に関連の質問をしたら答えられなかったという事例も出てきています。その観点からも、スキルマトリックスの作成にあたっては、スキルの有無等を誰が判断するのが重要な問題だと認識しています。これについても何かご教示いただけることがありましたら、お聞かせください。

### <清島>

スキルマトリックスについては、コーポレートガバナンス・コードの改訂にあわせ今年の 12 月末までに対応する予定にしており、取締役会を含め社内で非常にホットな議論が交わされているところで、その際には社内取締役も含めて開示予定です。まだ開示の内容までは固まっていますが、スキルマトリックスの目的と意味をしっかりと考えた上で、経営戦略を遂行していくために必要なスキルは何かを議論し、それらがカバーされている体制になっているかを確認し役立てていくことが重要であるとの認識のもと、そのスキルについての議論を行っているステージです。またご指摘のあったとおり、何をもちそのスキルを有していると判断するのもしっかり詰めた上で、ご提示したいと考えています。

### <質問者 2>

プレゼンテーション資料の 8 ページ目、役員報酬の改訂について、業績連動型株式報酬、即ち信託報酬に一本化したとのことですが、信託報酬の場合は株式の交付が退任後、場合によっては数年を経てということになると思います。そうすると現在の株主・機関投資家と役員の方で株の保有期間にタイムラグが生じることになりませんが、今回報酬を一本化されるにあたり、こうした点についてどのような議論があったのかお聞かせください。

### <清島>

まず、当社の株式報酬は信託型ではなく、在任期間中に現物株式を交付する仕組みです。今年度から、業績連動型株式報酬、いわゆる PSU (Performance Share Unit) をハイブリッド型に変更し、株式交付の段階で、退任までの譲渡制限を設けることにしました。これにより、在任中は当社株価を少しでも上げる、すなわち、企業価値を向上させる中長期的な目線をもって職責を果たすことを促す設計としています。

### <質問者 3>

事業ポートフォリオの再構築が御社の直近の課題だと思いますが、それに伴う人材配置についてどのようにお考えでしょうか。プレゼンテーションでは、人材戦略における変更点をご説明いただきましたが、これがどのように効いてくるのかも聞かせください。また、これまで活躍していた人材に新たな場所でも従来どおり能力を発揮してもらうためには、どのような工夫が必要でしょうか。

### <清島>

事業ポートフォリオのシフトに伴う人材シフトは、勿論様々なところで起こってきます。一方で人材は、それぞれに個性やスキル、経験も異なるため、簡単にシフトできるものではありません。それぞれの組織の状況やニーズ、即ち必要とするスペックや人員規模等に応じ、人事がセンターとなり各組織とすり合わせをしながら丁寧にマッチングを行っていくというのが、社内における人材シフトの基本です。また今後取り組んでいく、拡大していく事業によっては、社内には存在していない専門性を持つ人材も必要になってきます。これについてはキャリア採用を拡大していくことで対応していくというのが、基本的な方針です。これらを実践していくことは非常に大変な作業であるものの、人材シフトを今中計の非常に大きな課題と認識し、取り組んでおります。加えて新たな環境下での活躍という観点では、事業ポートフォリオのシフトという文脈よりはむしろ、リカレント教育やリスキリングといった観点から研修内容の見直し等にも並行して取り組んでいます。

### <質問者 4>

取締役に関し、現状社外取締役には外銀や邦銀の出身者や労務・法務に強い方などがいらっしや、社内取締役に本日はご登壇のコーレポート部隊の方々もいらっしやいます。第一パートでは事業ポートフォリオのシフトについてお話がありましたが、やはり将来に向けての方向感やイメージといったものが重要かと思います。その中で例えば再生可能エネルギーという分野が今後大きな市場になっていくことは疑う余地はないものの、果たして本当に当社が強みを発揮できる市場なのか、そのような点を含め、取締役会で議論していくことが重要と認識しています。それを踏まえ、現状の取締役に不足しているスキルや知見があるのか、またそのような議論をしているのか、教えてください。

### <清島>

取締役に必要なスキル、あるいは追加するとしたらどのようなスキルかという議論を昨年来ずっと行ってきており、その中ではITやDX関連、技術、サステナビリティ、ダイバーシティの観点で外国人等々、様々な項目が挙がっています。それらについて、一つ一つ全てを満たす必要があるのか、もしくは取締役会に欠けている知見、経験、スキルがあるのであれば例えば顧問やアドバイザーのような形で社外の知見を活用させていただくやり方もあるのか、そういったことをパッケージで考えています。また取締役の布陣に関しても、今のままで良いのかどうか、あるいはそれ以外の方法があるのかといったことを、様々な選択肢を考えながら議論をしている状況です。

#### <質問者 4>

取締役の本来的な存在意義は、企業経営が適切に遂行されているかどうかを監督するものであり、物事に対する決定権を有するというのではないかと考えています。知見が足りない部分は勉強会を通じてアドバイザーに求めていくという考え方もありますが、取締役に求められるものをどのように整理しようとしているのでしょうか。

#### <清島>

取締役の役割や取締役会の構成、機関設計など、様々なファクターを内包した大きな問いかけかと思います。これらに関しては昨年度、一昨年度と何度か議論してきましたが、現時点では、それぞれの取締役でかなり意見が分かれており、収れんできるステージまでは至っていないというのが実態です。ただ取締役の多くが、現行の取締役会が実効性高く、活発な議論・健全な意見交換がされていると感じており、すなわち、今の形をすぐに変えなければならないという問題意識は持っておりません。そのうえで、今後どのような姿を目指していくのか議論を重ねているものの、方向感はまだ集約されていない状況です。

#### <質問者 5>

女性活躍推進に関し、2030 年度までに女性の管理職比率 20%以上、部長級職の比率 10%以上という目標を掲げられています。これに関連し、「ESG コミュニケーションブック 2021」によると 2020 年度の新卒採用合計 153 名のうち男性が 102 名で女性が 51 名で、女性比率は 33.3%です。他方、採用情報のホームページを見ると、プロフェッショナル職が 130 名で、事務職が 23 名という記載があり、男性が仮に全員プロフェッショナル職だとすると、女性は僅か 28 名がプロフェッショナル職で、比率としてはプロフェッショナルの中で 20%弱に留まるようです。管理職比率 20%以上という目標は、この数字を前提につくられているという理解でよろしいでしょうか。また部長職の比率が低いのは、過去は女性の昇進に際して色々な仕組みが整っていなかったことに加え、そもそも入り口として現在よりも母数が少なかったと理解すべきでしょうか。

#### <質問者 6>

「統合報告書 2021」において岩田社外取締役は、女性の職掌は事務職とプロフェッショナル職で分かれており、事務職の中にもとても優秀な方が大勢いるものの、業務領域などの制約があるといったコメントをされていました。こうした問題意識に対し、新人事制度のもとでは何か変わってくるのでしょうか。また、今回掲げた女性の管理職比率 20%以上、部長級職 10%以上という 2030 年度の目標のドライバーはなにか、お聞かせください。

#### <清島>

併せてお答えします。これまで、当社の職掌は基幹職と事務職という 2 種類に分かれていました。このうち基幹職については、今年 4 月から「プロフェッショナル職」という職掌に替わっています。プロフェッショナル職という名称には、一人ひとりがプロフェッショナルリティーを高め、世界と渡り合ってビジネスをつくり上げていける、そういった一流の商社パーソ

ンになってほしいという思いを込めています。この中には当然、男性も女性もいますが、当社において女性基幹職の採用数がある程度まとまった数になったのは、2000年代に入ってからです。2000年代に入社した方々は現在40歳前後ですが、当社はこれまで昇格に際し比較的年功色の強い運用をしてきており、部長職に就くような年次までボリュームゾーンが到達していないことから、足元では女性の部長が非常に少ない状態です。ただし2000年代以降は、男女区別なく優秀な人材を採用するという方針のもと、採用活動を行ってきており、結果として多少のアップダウンはありつつも基幹職の新卒採用のうち2~3割が女性となっており、これを踏まえて目標を設定しています。なお会社としてはもちろん、将来的には男女比率半々を自然体で目指せるようになると良いなと思っています。

事務職は現在総勢で800人強ですが、ご指摘の通り、優秀な方が大勢います。

新人事制度のコンセプトである「Pay for Job, Pay for Performance」はもちろん、人材マネジメントポリシーの中で謳っているのも、男女関係なく能力の高い人材や優秀な人材をしかるべきポジションに登用する、という考え方です。したがって、事務職の方々にも従来以上に生き生きと活躍してもらえ、より難しい、より責任の重い仕事にもチャレンジしてもらえ、そういう形に変えていきたいという思いを持っています。現時点では対外的にご説明できるステージにはありませんが、会社としてはそういう方向を目指し、様々な取り組みを検討・実施しています。

#### <質問者 7>

新人事制度ではジョブ型を採用しています。タレントマネジメントシステムが機能していないことには、人材育成や大胆な人事異動等が難しいのではないかと思います。新人事制度に変えた背景やオペレーションの部分について教えてください。

#### <清島>

タレントマネジメントシステムに関連し、いわゆる人材情報システムのようなものとして、退職者も含め全社員の経歴や考課等といったデータはもちろん持っています。一方でタレントマネジメントを考える際にはそうしたデータだけではなく、一人ひとりが自身のキャリアを自律的に考え、そしてその意思を会社として重んじながら支援をしていく、これを重視した人材育成、キャリア形成に変えていきたいと思っています。

もちろん、住友商事で働いていることを誇りに思い、ロイヤリティ高く充実した会社生活を長くおくらうのが理想ではあります。ただし人生100年と言われる時代において、終身雇用をベースに辞令一枚でどこにでも行ってほしい、その経験を通じて成長してもらおうという従来型ではなく、個々人が将来どうなっていきたいかという意思を持って自身のキャリアを築いてもらいたいと思っています。

また現在の労働事情においては、より魅力的なポジションを求めて転職することが当たり前の世の中になってきています。したがって、会社自体も組織として魅力的であり続ける、社員の皆さんに魅力的な仕事をしていただけるようにする必要があります。かつ個々人は、働きたい魅力的な組織が見つかった時に採ってもらえるように自身を磨いていただく。このように、組織と個人がそれぞれに自身を魅力的にしながら、組織を強くし、キャリア形成を考えながら個人

の力を上げていく。そして個々人がキャリア形成を考えるに際してはもちろん、組織の上司や周囲の仲間も目配りをしながら、よくよくコミュニケーションを取りながら、個人の成長をサポートしていく、そういう姿を目指してやっていきたいと考えています。

またキャリア形成に関連し、自身のキャリアが今後どうなっていくかについては、20代前半の方から皆さん必死に考えています。組織としてもそれをしっかりと認識して個人と向き合っていく、そんな姿を目指していかないとはいけません。それがタレントマネジメントの原点になるのではと考えています。

以上