

ESG説明会

---

## 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

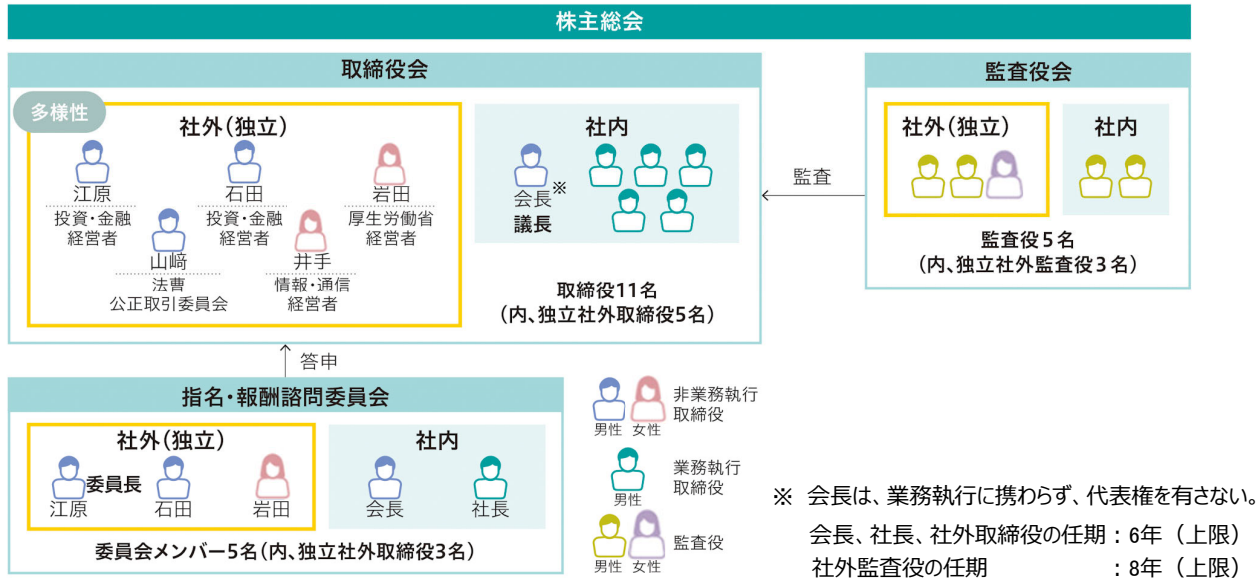
2.

## 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



## 【取締役会の位置づけと構成】

上図は当社のコーポレートガバナンス体制を示すものです。

取締役11名（内、社外取締役5名、社内取締役6名）、監査役5名（内、社外監査役3名、社内監査役2名）、また、女性が全体の中で3名という構成になっています。

これ以外に、上図左下記載のとおり、指名・報酬諮問委員会を設置しています。

加えて、図に記載はないものの、執行部隊の最高意思決定機関として経営会議があり、社長以下、事業部門の部門長5名、コーポレート部門のヘッド3名の合計9名で構成しています。

## 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	➢ <b>案件審議の重要ポイントに絞った議論 (⇒ 具体策：後述 P.5)</b>
	■ 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	➢ <b>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)</b>
	■ 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	➢ <b>重要な経営戦略・方針に関する議論のより一層の充実</b> ➢ <b>新中期経営計画の進捗レビュー</b> （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

### 【取締役会の実効性向上に向けた取り組み】

取締役会の実効性の向上に向けて、過去3年間、主に取り組んできた内容を記載しています。実効性評価については、社外コンサルタントにより、取締役・監査役全員に対するアンケート及び個別インタビューを実施し、様々な課題や実効性評価に関する意見を聴取したうえで、抽出した課題に基づき上図に記載の改善策を毎年取り組んでいます。

上図最下部の表内に記載のとおり、取締役会における審議の充実（同表上段）に関し、肯定的な回答の割合は、16年、17年は4割程度でしたが、18年以降で9割前後に改善してきています。

主な改善内容は上図内において赤枠で囲っていますが、重要ポイントに絞って案件審議をするための取り組みをしているほか、年間を通じて取締役会で議論すべき議題を最初に議論しスケジュールを組む「アジェンダ・セッティング」と呼ぶプロセスを取り入れています。

尚、21年度の主な取り組みについては上図フローチャートの最下部のとおりであり、具体的には、「重要な経営戦略・方針に関する議論」等を行っています。

### 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)

#### 【取締役会における審議充実化に向けた取り組み】

3～4年前の取締役会では、案件説明およびクレンジングも含めた質疑を当日に実施しており、ここにかかなりの時間を要していました。これに対し現在では、案件説明や付随する質疑に加え社外役員からの意見や質疑も事前に収集し、当日は収集した意見・質疑の紹介および、それらに対する執行部隊としての考えや対応策を冒頭でお伝えしたうえで、そのまま議論に入るといった取り組みに変わってきています。

5名の社外取締役への説明に加え、監査役会での説明もあることから、各回3時間程度、計2～3回の説明を取締役会の数日前に行っていることとなります。

また正式な取締役会とは別に、オフサイトセッションも充実させています。

昨年度は、新中期経営計画、環境・人権中心としたESG関連、この4月に導入した新人事制度に係る人材戦略等、当社・取締役会として重要経営課題と捉えているものについてオフサイトセッションで意見交換を行ったうえで内容を固め、その後、正式に意思決定をするプロセスに持ち込んでいくというプラクティスを確立してきています。

## 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向」

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

### 【アジェンダ・セッティング】

上図左側の枠内にある4項目は、2020年度期初のアジェンダ・セッティングにおいて議論すべきものとして挙げたものです。

当該4項目に関して、実際に議論した内容を右側に記載しています。

新中期経営計画関連、人事関連、サステナビリティ経営関連、コーポレートガバナンス関連など、非常に幅広く議論を実施しました。

## 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

### 【2021年度におけるアジェンダ・セッティング】

本年6月の株主総会で再任、新任された新しい取締役会メンバーで、  
今年度議論していく議題について、上図下段の①～⑥のとおり選定しました。

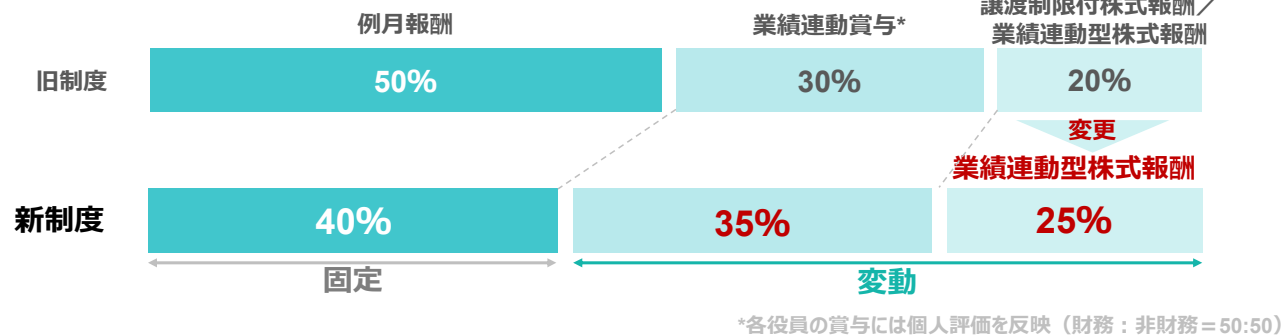
①～④に関しては新中期経営計画「SHIFT 2023」の主要な取り組みに関するもの、  
⑤と⑥に関しては、投資家の皆様との関係を意識し、当社の方針やどうあるべきかについて、  
毎年議論を継続すべき重要項目としてとらえています。

## 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）



### 【役員報酬の改訂】

当社は外部コンサルが毎年実施するマーケットサーベイを参考に、執行役員の報酬構成・水準をレビューしています。

今回、指名・報酬諮問委員会の審議・答申を踏まえて、取締役会決議を経て役員報酬の一部を改訂しました。

改訂ポイントは、主に2つです。

1点目は報酬の構成比率です。例月報酬を固定報酬、業績連動賞与と株式報酬を変動報酬と見た時に、マーケットと比較すると、当社は固定報酬の比率がやや高かったため、例月報酬（固定報酬）の比率を下げ、変動報酬である業績連動賞与と株式報酬の比率を上げました。社長以外の執行役員ではそれぞれ若干比率は異なるものの、いずれも固定報酬の比率を下げ、変動報酬の比率を上げました。

2点目は株式報酬です。これまでは譲渡制限付株式報酬と業績連動型株式報酬の2本立てとしていました。特に前者の譲渡制限付株式報酬においては、元々の設計コンセプトが、基準金額を株価で割り戻し付与株数を決めるプロセスであったため、株価下落局面では逆に付与株数が増える仕組みになっており、固定的色彩が強いのではとのご指摘を社外取締役より受け、今年度から業績連動型株式報酬に一本化したものです。

なお、昨年度業績を踏まえ、執行役員の今年度賞与はゼロとしています。加えて、経営会議メンバーについては、一定期間、例月報酬の一部を減額しました。これらの点についても、指名・報酬諮問委員会の審議・答申を踏まえ、取締役会決議を経て、対応しています。



## 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%

### 【政策保有株式】

政策保有株式に関する方針については、純投資以外で上場株式は保有しないことを原則とすると明示しています。従来は取得保有についての余地のある表現となっていましたが、昨年度の大幅な業績下振れやコロナ禍における危機対応モードの中で、基本的にこれら上場株式を全て売却する方向で改めて投資先と交渉を行っていくとして取り組みを行いました。

その結果として、最下段に記載のとおり、2020年度は37銘柄、約500億円分の上場株式の売却を実施しました。これに伴い、2021年3月末時点での保有銘柄は84銘柄、2,500億円弱の保有残高となっています。

尚、昨年3月末時点では、それぞれ103銘柄、2,100億円であり、現在の保有上場株の残高が増加していますが、これは、昨年度末下がっていた株価の上昇により、時価金額が昨年度末と比べ増加しているものです。

また、銘柄数としては、103銘柄のうち37銘柄の売却を実施しましたが、全部売却に至っていないものもあるため、保有残は84銘柄となっています。残りの保有株についても、売却に向けた取り組みを継続していく予定です。

## 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

#### 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

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

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

### 【人材戦略（目指す姿・方向性）】

昨年9月、人材戦略に関する目指す姿、個人と組織の目指す姿、および、人材マネジメントにおいて重視する考え方をまとめた「グローバル人材マネジメントポリシー」を制定しました。

その第1段階となる一番大きな取り組みとして、本年4月より、新人事制度を導入しました。

基本的な考え方は、「Pay for Job、Pay for Performance」です。

新制度では、管理職層の社員に対し職務等級制度を導入しました。

従来は職能資格と職務給のハイブリッドでしたが、職能資格的な色彩や年次管理を全面的に廃止し、加えて年功序列を撤廃して専門性・スキルを重視した最適配置をしていくことで、年次、世代に関係なく、全職員が生き生きと働くことのできる環境を目指します。

評価の面においても、360度評価の導入、相対評価の撤廃、組織別の戦略遂行度評価を賞与へ反映するための仕組みなどを、今年度から新たに導入しました。

## 2. ～人材戦略～ Diversity & Inclusionの推進

グローバルベースでの適所適材			キャリア採用の拡充（日本）	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Key Position特定・サクセッションプランニング</li> <li>✓ グローバル人材データベースの構築</li> <li>✓ Global Mobility Policyの制定</li> <li>✓ 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)</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Top Tierのプロフェッショナル集積を加速</li> <li>✓ 年間採用者に占める中途採用者の増強（過去5年で5%⇒15%）</li> <li>✓ 管理職に占める中途採用者比率：（過去5年で約7%⇒10%）</li> </ul>	
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)	ライフイベントとキャリア形成の両立支援・環境整備	
女性取締役・監査役	18.8%	30%以上	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 充実した育児休業・時短制度</li> <li>✓ 配偶者転勤に伴う退職・再雇用制度</li> <li>✓ 子女のみ帯同する海外駐在員の支援制度</li> <li>✓ テレワーク・スーパーフレックス制度</li> <li>✓ 育児コンサルタントサービス</li> <li>✓ 許認可外保育施設と提携</li> <li>✓ 男性育休取得率向上（2020年度取得率：53.9%）</li> </ul>	
女性管理職	7.5%	20%以上		
女性部長級	0.8%	10%以上		
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				

### 【人材戦略（Diversity & Inclusion）】

D&Iに関しては、前中計において、人材戦略の基本的な基本コンセプトという位置付けで取り組みを実施してきました。前中計3年間での取り組みを通じ、D&Iの推進意義や位置付け、考え方を社内に浸透できたと認識しています。今中計からは、その実践ステージという認識の下、具体的な目標を設定し、実現を目指しています。

特に日本において重視している取り組みは、上図記載の2点です。

まず、女性活躍の推進。定量目標として、2030年度までに女性取締役・監査役比率を30%以上、女性管理職比率を20%以上、女性部長級比率を10%以上と設定しました。

現時点で1%にも満たない女性部長級比率を10%以上までに引き上げる定量目標を立て、様々な具体的取り組みを今年度から進めています。

もう一点は、キャリア採用の拡充です。

グローバル人材マネジメントポリシーやD&Iの考え方にも沿ったかたちで、新卒一括採用、終身雇用、年功序列といった従来の日本の伝統的な人事制度から脱却し、キャリア採用を充実させてきており、中途採用の全体に占める比率、あるいは、管理職に占める比率も徐々に増えてきています。新卒一括採用による雇用の一定数の確保は、現在の日本の労働慣行においては当面は続く想定していますが、一方で会社の事業ポートフォリオが変わっていく中で、特に専門性の高い即戦力の人材を確保していくことも重要な人材戦略の一つとして、取り組んでいきます。