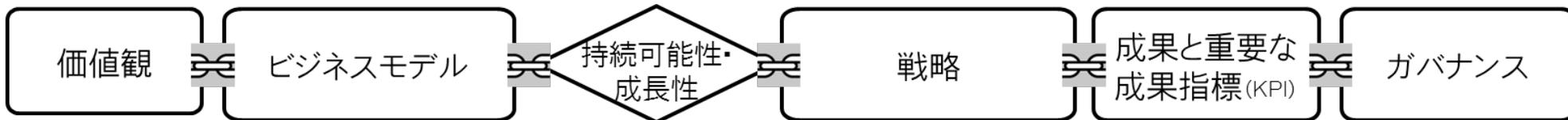


# 価値共創ガイダンス ～住友商事～

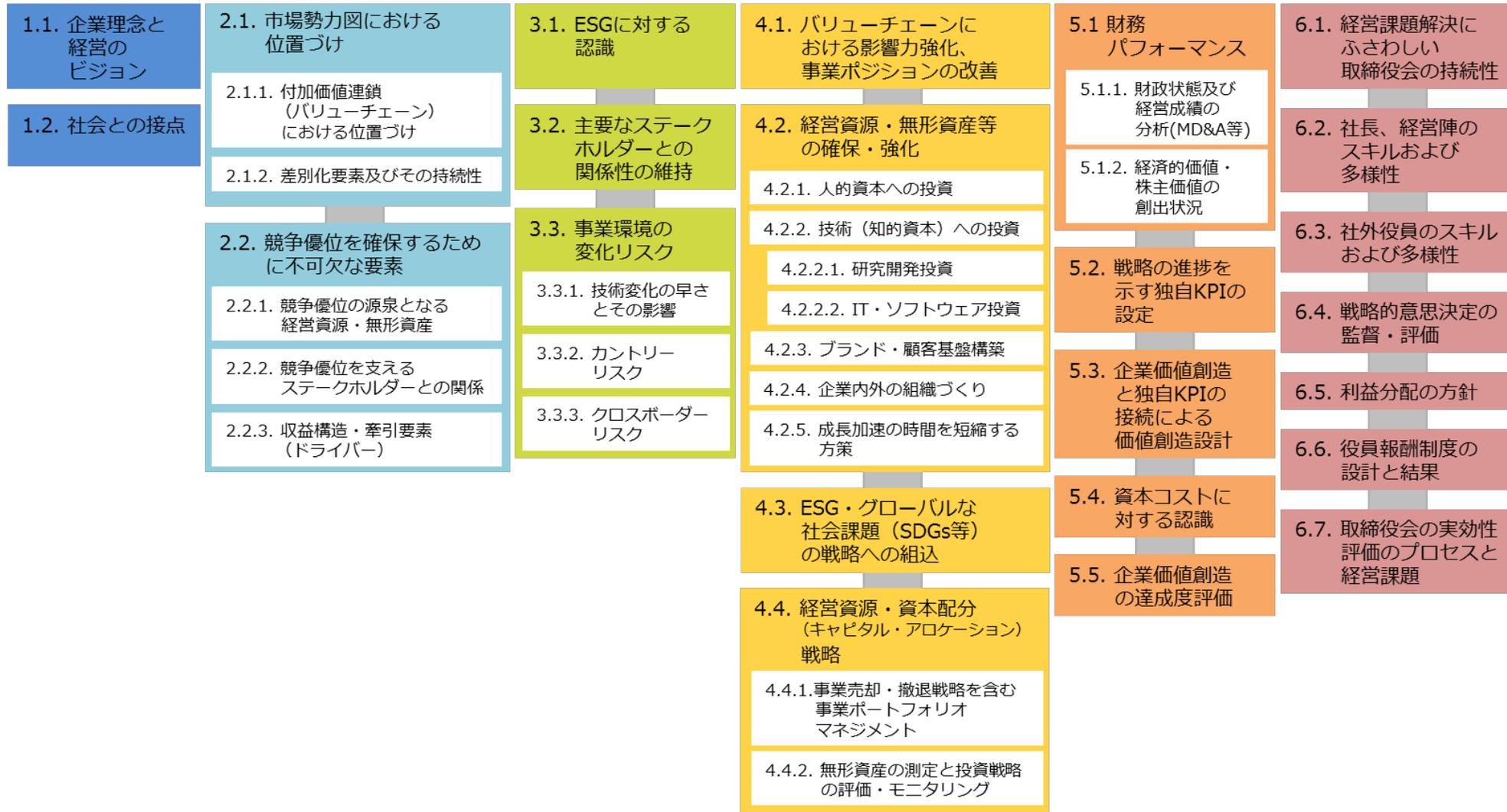
2020年3月

住友商事株式会社

生田浩也



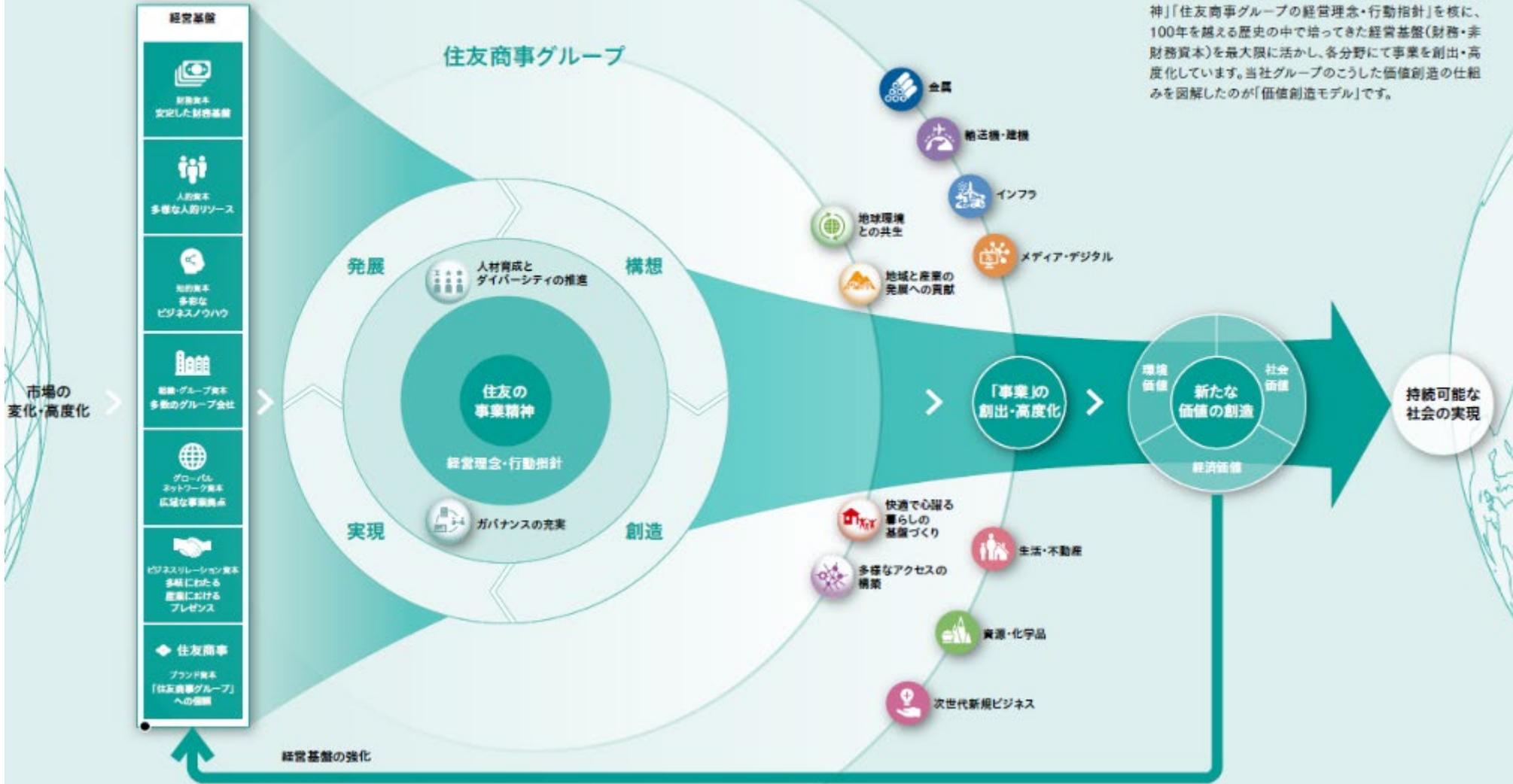
事業環境、外部環境への認識



# 住友商事の価値創造モデル

## 価値創造モデル

### 時代が求める「新たな価値」を創造



住友商事グループは、「住友の事業精神」を原点に、常に時代の変化を先取る事業の創出とその高度化を通じて、社会・経済・環境に新たな価値をもたらし、持続可能な社会の実現に貢献することを目指しています。

当社グループは、脈々と受け継いでいる「住友の事業精神」「住友商事グループの経営理念・行動指針」を核に、100年を超える歴史の中で培ってきた経営基盤(財務・非財務資本)を最大限に活かし、各分野にて事業を創出・高度化しています。当社グループのこうした価値創造の仕組みを図解したのが「価値創造モデル」です。

## 住友の事業精神（約400年）

- 信用・確実 : 信用を重んじ確実を旨とする
- 浮利を追わず : 価値の創造、機能の重視
- 公利公益 : 広く社会に貢献する「自利利他公私一如」
- 進取の精神 : 変化の先取り、企画の遠大性

## コーポレートメッセージ（2019年）

- Enriching lives and the world

創立100周年に当たる2019年に、社会と共に歩んできたこれまでの100年の歴史を振り返るとともに、これからの100年を見据えて策定（≒Purpose）

## 住友商事グループの経営理念・行動指針（1998年）

### 目指すべき企業像 : Corporate Vision

- 私たちは、常に変化を先取りして新たな価値を創造し、広く社会に貢献するグローバルな企業グループを目指します。

### 経営理念 : Management Principles

住友400年の歴史に培われた「住友の事業精神」をベースに、今日的かつグローバルな視点を加えて、平易かつ体系的に整理し直したもの

- 企業使命 : 健全な事業活動を通じて豊かさと夢を実現する。（Corporate Mission）
- 経営姿勢 : 人間尊重を基本とし、信用を重んじ確実を旨とする。（Management Style）
- 企業文化 : 活気に溢れ、革新を生み出す企業風土を醸成する。（Corporate Culture）

### 行動指針 : Activity Guidelines

「経営理念」を実現するための企業および役員・社員の日常の行動の在り方を定めたガイドライン

- 住友の事業精神のもと、経営理念に従い、誠実に行動する。
- 法と規則を守り、高潔な倫理を保持する。
- 透明性を重視し、情報開示を積極的に行う。
- 地球環境の保全に十分配慮する。
- 良き企業市民として社会に貢献する。
- 円滑なコミュニケーションを通じ、チームワークと総合力を発揮する。
- 明確な目標を掲げ、情熱をもって実行する。

# 価値観 — 1.2社会との接点

## マテリアリティと重要社会課題

マテリアリティ	重要社会課題	長期目標	関連するSDGs
 地球環境との共生	気候変動緩和	<ul style="list-style-type: none"> <li>2050年の事業活動のカーボンニュートラル化と、持続可能なエネルギーサイクル実現への挑戦</li> </ul>	
 地域と産業の発展への貢献	循環経済	<ul style="list-style-type: none"> <li>リサイクル・省資源型の技術・商品への転換</li> <li>天然資源の持続可能な調達</li> </ul>	
 快適で心躍る暮らしの基盤づくり	人権尊重	<ul style="list-style-type: none"> <li>全事業・サプライチェーンにおける人権の尊重</li> </ul>	
 多様なアクセスの構築	地域社会・経済の発展	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域の産業発展と人材育成への貢献</li> <li>産業・社会インフラの整備</li> </ul>	
	生活水準の向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>高度な生活関連サービスの提供</li> </ul>	
	良質な教育	<ul style="list-style-type: none"> <li>質の高い教育の普及</li> </ul>	

マテリアリティは、当社グループの一つひとつの事業が、それぞれどのように社会に貢献するのかを4つの課題に整理し、経営上の課題2つと併せて、6つの課題としてまとめたもの。

重要社会課題は、当社グループが取り組むべき社会課題を定め、それぞれの課題に対する長期目標を設定したもの。これらの課題・目標は、当社グループが、自らの強みである人的リソースやビジネスノウハウ、グローバルなネットワークやビジネスリレーションを活かして社会に果たす役割を示すものであり、当社グループの事業活動全体の指針となるもの。

## 社会課題の解決に取り組む上での住友商事グループの課題

マテリアリティ	具体的な取り組み	関連するSDGs
 人材育成とダイバーシティの推進	Part 1 人的資本 ▶P49へ	
 ガバナンスの充実	Part 4 ガバナンス ▶P91へ	

## ビジネスモデル – 2.1市場勢力図における位置づけ

### 2.1.1 バリューチェーンにおける位置づけ

- バリューチェーンを俯瞰し、プロフィットプールを見つける
- バリューチェーン全体に関わり、一気通貫のサービス提供
- 川中川下を保有することにより、川上のリスク低減

### 2.1.2 差別化要素およびその持続性

- ビジネスドメインを持たないことにより、柔軟に事業モデルを変更可能
- バリューチェーンを俯瞰して、新たな機能を提供するリスクテイク能力
- 10万社を超える取引先・パートナーのニーズ
- 新興国におけるビジネスノウハウ、ローカルパートナーとの関係
- 一定のマーケットシェアを持つ事業
- プロジェクトマネジメント能力

## 2.2.1 競争優位の源泉となる経営資源・無形資産

### □ 7つの経営基盤

**財務資本**：健全な財務基盤、コアリスクバッファーとリスクアセットのバランス

**人的資本**：D&I、グローバルフィールドで新たな価値創造ができる人材、Pay for job pay for performance

**知的資本**：多様な事業を展開する中で事業経営に関わる多様な知見・ノウハウの蓄積・共有

**組織・グループ資本**：81か国・地域に900社以上のグループ会社、取締役会を通じたガバナンス、人材の派遣

**グローバルネットワーク資本**：10万社以上のビジネスパートナー

**ビジネスリレーション資本**：66か国・地域、136拠点の事業拠点、81か国・地域、900社以上のグループ会社

**ブランド資本**：100年間育んできた「信頼」のブランド

## 2.2.2 競争優位を支えるステークホルダーとの関係

- 10万社を超える取引先・パートナーのニーズ
- 産・官・学と一体となった新規ビジネス
- 新興国における政府やローカルパートナーとの関係
- 官公庁、JBIC、NEXIとの関係
- 消費者との多様な接点

## 2.2.3 収益構造・牽引要素（ドライバー）

住友の事業精神：「自利利他公私一如（じりりたこうしいちによ）」

→「住友の事業は、住友自身を利するとともに、国家を利し、社会を利するほどの事業でなければならない」

→つまり、環境や社会に貢献することにより、収益を得る

各種方針等の制定

コーポレートガバナンス原則

社外役員の選任及び独立性に関する基準

情報開示方針

住友商事グループ・コンプライアンス・ポリシー

住友商事グループ贈賄防止指針

グループ税務方針

環境方針

社会貢献活動の基本的な考え方

サプライチェーンCSR行動指針

住友商事グループ人権方針

ワーク・ライフ・バランス・ポリシー

情報セキュリティ基本方針

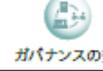
プライバシー・ポリシー

...

マテリアリティと重要社会課題

マテリアリティ	重要社会課題	長期目標	関連するSDGs
 地球環境との共生	気候変動緩和	●2050年の事業活動のカーボンニュートラル化と、持続可能なエネルギーサイクル実現への挑戦	
 地域と産業の発展への貢献	循環経済	●リサイクル・省資源型の技術・商品への転換 ●天然資源の持続可能な調達	
 快速で心躍る暮らしの基盤づくり	人権尊重	●全事業・サプライチェーンにおける人権の尊重	
 多様なアクセスの構築	地域社会・経済の発展	●地域の産業発展と人材育成への貢献 ●産業・社会インフラの整備	
	生活水準の向上	●高度な生活関連サービスの提供	
	良質な教育	●質の高い教育の普及	

社会課題の解決に取り組む上での住友商事グループの課題

マテリアリティ	具体的な取り組み	関連するSDGs
 人材育成とダイバーシティの推進	Part 1 人的資本 ▶P49へ	
 ガバナンスの充実	Part 4 ガバナンス ▶P91へ	

## ステークホルダーエンゲージメント

### ステークホルダーとの関わり

当社グループは、私たちを取り巻くさまざまなステークホルダーとの対話を大切にしています。各ステークホルダーと信頼関係を築くため、積極的な活動情報の提供と継続的なコミュニケーションに努めています。今後ともこれらの取り組みを通じ、ステークホルダーから当社に対する期待や懸念について認識し、サステナビリティの推進、当社の長期的な企業価値向上を図ります。



ステークホルダー	主な対話手段
株主・投資家 金融機関	株主総会、決算説明会、Investor Day、統合報告書、有価証券報告書、株主通信、ウェブサイト、格付機関対応、 など
政府機関・経済団体	国内外の政府機関・国際機関との対話、官公庁との審議会・懇談会への参加、財界・業界団体を通じた活動 など
地域社会	各事業活動における地域住民との対話やコミュニティ支援、社会貢献活動 など
取引先 顧客・消費者	統合報告書、ウェブサイト、広告・CM、お問合せ窓口、サプライチェーン調査 など
NGO・NPO	各事業活動におけるNGO・NPOとの協働・対話、社会貢献活動における協働、各種調査対応 など
従業員	社内誌、イントラネット、各種研修・セミナー、労使懇談会、従業員意識調査、スピーク・アップ制度 など

### IR・SR活動

(IR: Investor Relations SR: Shareholder Relations)

当社はWebサイトでの情報開示の充実に努めている他、株主・投資家の皆様とのダイレクト・コミュニケーションの場を設けています。下記の取り組みは、株主・投資家の皆様との対話に関する責任者として指定された執行役員が統括し、社内関係部署が連携して情報発信を行うとともに、株主・投資家の皆様からの意見収集を行っています。当社は今後も経営の透明性を高めつつ、常に公平な情報開示を実施し、財務情報だけではなく、非財務情報も統括し、当社グループの中長期的な企業価値向上への取り組みを示すことで、株主・投資家の皆様との信頼関係の強化に努めていきます。

#### 2019年度 年間活動実績

	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
		■ 通期決算発表			■ 第一四半期決算発表			■ 第二四半期決算発表				■ 第三四半期決算発表
			■ 定時株主総会		■ 統合報告書発行							
個人投資家向け						■ 個人投資家説明会						■ オンライン個人投資家説明会
アナリスト・機関投資家向け			■ 海外IR					■ 海外IR				
							■ 海外SR					

#### 2019年度 機関投資家との個別面談実績

日本	海外			合計
	ヨーロッパ	アジア	アメリカ	
188件	35件	21件	20件	66件

#### 2019年度 個人投資家説明会 参加者数

日本 (7都市9会場)	オンライン
1,294人	1,004人

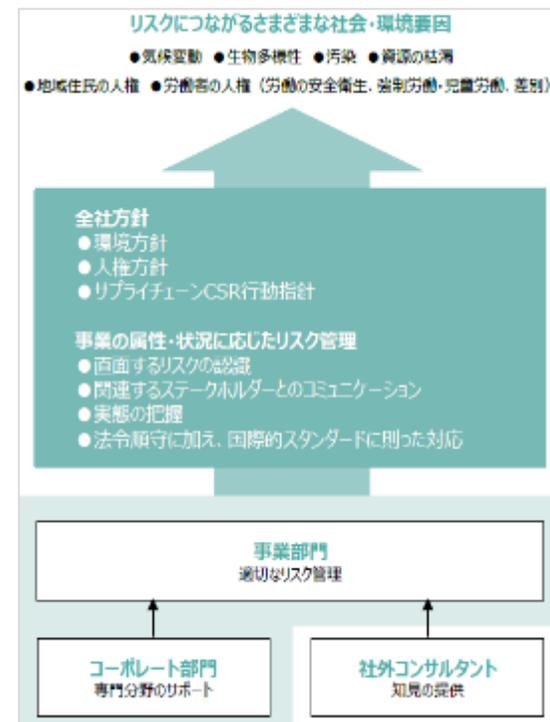
### 3.3.1 技術変化の早さとその影響

- ❑ DXセンター：技術革新と急速な社会のデジタル化に対応したビジネスモデル改革を推進（300件以上のプロジェクトが進行中）
- ❑ CVC：既存ビジネスのバリューアップにつながる可能性のある技術やビジネスモデルに投資
- ❑ 気候変動：石炭火力発電（10年単位のビジネス）などに対する逆風

### 3.3.2 カントリーリスク

- ❑ 地域別のエクスポージャーを取締役に報告
- ❑ 特定国（エクスポージャーが大きい国・地域）については、将来リスクも含めた最大リスク量を管理

### 3.3.3 クロスボーダーリスク



## 4.1. バリューチェーンにおける影響力強化、事業ポジションの改善

- 経営資源の傾斜配分
- 不採算事業からの撤退
- 各事業のフルポテンシャル発揮

## 4.2. 経営資源・無形資産等の確保・強化

### 4.2.1. 人的資本への投資

- 新人・キャリア採用活動
- Sumisho Business College等、各種社内外研修
- 育成ローテーション
- 語学研修
- 海外トレーニー
- ベンチャー等への派遣制度
- …

### 4.2.2. 技術（知的資本）への投資

#### 4.2.2.1. 研究開発投資

- R&D投資を実施（管理高度化中）

#### 4.2.2.2. IT・ソフトウェア投資

- 会計システム、人事システム、セキュリティ、Office環境

### 4.2.3. ブランド・顧客基盤構築

### 4.2.4. 企業内外の組織づくり

### 4.2.5. 成長加速の時間を短縮する方策

- M&A、パートナーの知見活用、外部資本活用

### 4.3. ESG・グローバルな社会課題（SDGs等）の戦略への組込

- 6つの重要社会課題の特定と長期目標の策定（P3：1.2社会との接点を参照）
- 重要社会課題に対して中期目標・KPI策定中
- 各事業戦略において、機会とリスクを踏まえた戦略策定

### 4.4. 経営資源・資本配分（キャピタル・アロケーション）戦略

- 現中計：メガトレンドと当社の強みを踏まえて、3つの成長分野を特定（投資枠：3000億円）
  - ✓ デジタル×テクノロジー
  - ✓ 社会インフラ
  - ✓ ヘルスケア
- 次期中計：検討中

#### 4.4.1. 事業売却・撤退戦略を含む事業ポートフォリオマネジメント

- 注力事業への経営資源配分
- ROICを含む複数指標に基づき、不採算事業を特定。改善へのロードマップor撤退。

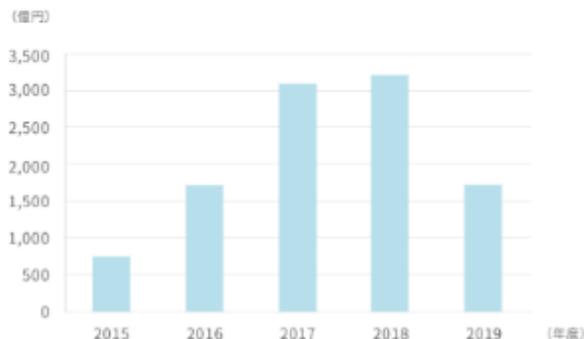
#### 4.4.2. 無形資産の測定と投資戦略の評価・モニタリング

- 毎年2回の戦略会議で各事業のPDCAと経営資源配分を議論
- 年1回の投資先評価により、不採算事業の特定

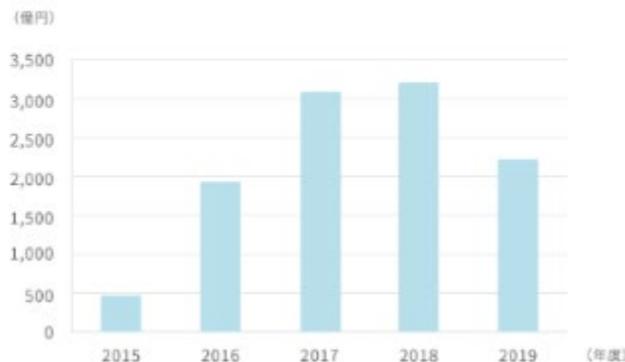
## 5.1 財務パフォーマンス

### 当期利益（親会社の所有者に帰属）

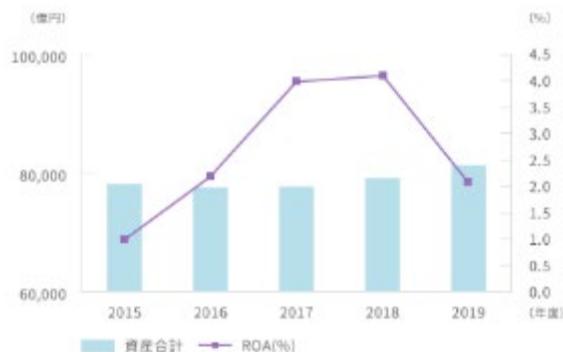
※最新の業績についての会社説明は、[こちら](#)からご覧ください。



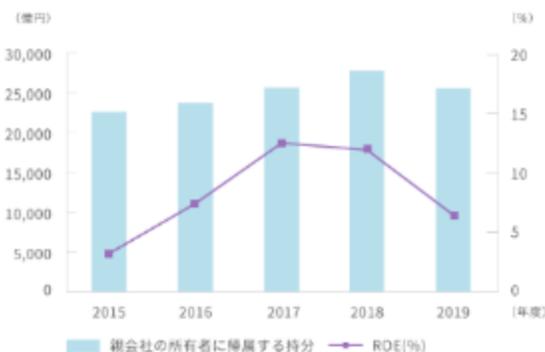
### 基礎収益（※）



### 総資産（年度末）とROA



### 親会社の所有者に帰属する持分とROE



### 基本的1株当たり当期利益（親会社の所有者に帰属）と1株当たり親会社所有者帰属持分

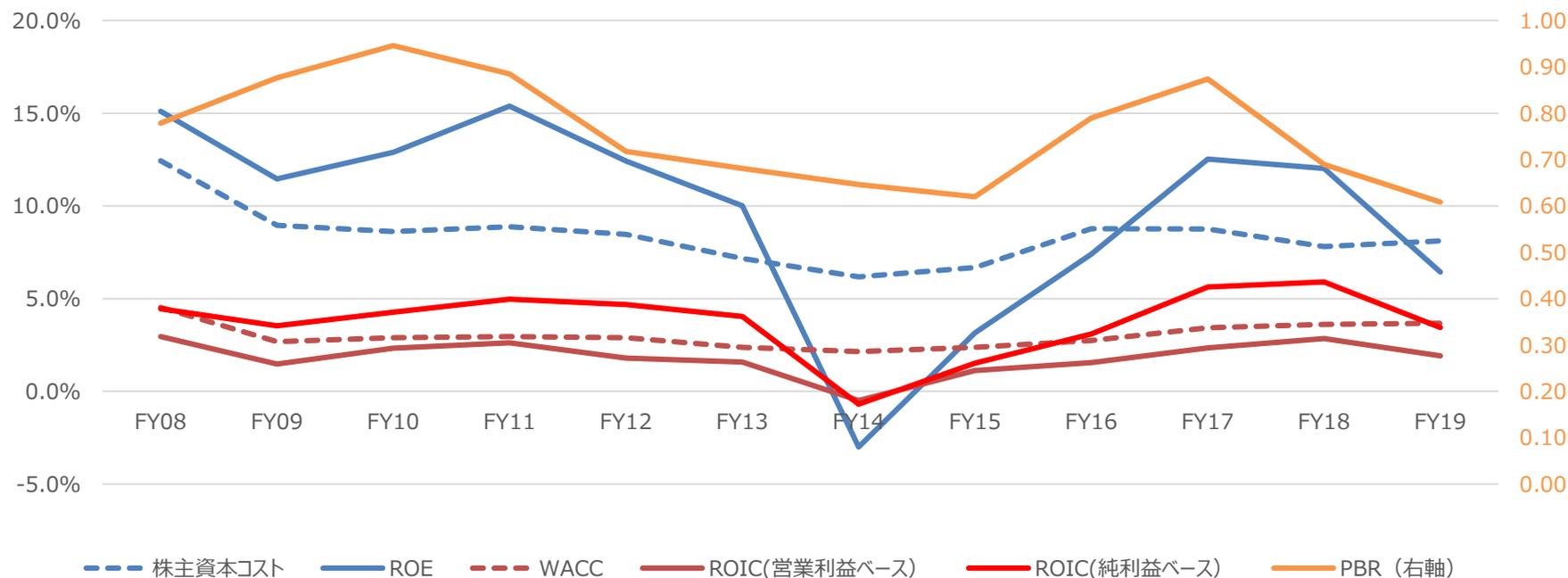


## 5.1.1. 財政状態及び経営成績の分析(MD&A等)

□ 2019年度有価証券報告書P28~

## 5.1.2. 経済的価値・株主価値の創出状況

ROEvs株主資本コスト、ROICvsWACC



一見、大きな減損時以外は超過収益を出しているように見えるが、PBRを見ると市場の期待には応えられていない。

## 5.2. 戦略の進捗を示す独自KPIの設定

- 個別事業：共通指標はROIC)。事業特性により、売上高、純利益、契約数など、適切な指標設定。
- 全社：ROE、純利益、一過性を除く収益（≒Cash flow)

## 5.3. 企業価値創造と独自KPIの接続による価値創造設計

- 各事業の成長ステージにより個別KPIは異なるが、最終的にはROIC > WACCにつながる指標を設定

## 5.4. 資本コストに対する認識

- 5.1.2参照
- リスク・リターン経営→ROIC・WACC

## 5.5. 企業価値創造の達成度評価

- 5.1.2参照

## 6.1. 経営課題解決にふさわしい取締役会の持続性

### 「経営の効率性の向上」と「経営の健全性の維持」のための仕組み

#### 取締役および取締役会

##### 取締役会の構成・社外取締役の選任

取締役会は、十分な議論と迅速かつ合理的な意思決定を行うにあたり適切な人数で構成するとともに、経験、知識、専門性、性別などの多様性を確保しています。また、取締役11名のうち、社外取締役を5名選任し、多様な視点から、取締役会の適切な意思決定を図るとともに、監督機能の一層の強化を図っています。各社外取締役は、東京証券取引所などが定める独立性に関する基準および社内規則「社外役員の選任及び独立性に関する基準」を満たしています。

##### 取締役会での審議の充実、モニタリング機能の強化

取締役会では、経営方針・経営計画などの経営全般に関わる重要事項についてより集中して議論を行えるよう、要付議事項を厳選しています。また、各事業部門の部門戦略の進捗状況および課題ならびに課題への対応方針に関する報告を受け、当該課題に焦点を当てて審議することで、執行に対するモニタリング機能のさらなる強化を図っています。これに加え、主要な委員会の活動報告、市況変動リスクやカントリー・リスクなどの集中リスクに関わるポートフォリオ報告などを受けることにより、会社全体の執行状況について定期的にモニタリングしています。さらに、取締役会での審議のより一層の充実のため、取締役会オフサイトセッションにおいて、経営方針・計画、ESG(環境・社会・ガバナンス)を含むさまざまな重要経営課題について自由闊達な議論を行っています。

##### 取締役会長・社長執行役員の職務の分離および

##### 在任期間の制限

相互牽制の観点から、原則として、取締役会長および社長執行役員を置くこととし、これらの役位の兼務は行わないこととしています。取締役会長は、取締役会を招集し、その議長となる他、対外活動に従事します。また、経営の監督を行い、日常業務に関与せず、代表権もありません。さらに、取締役会長および社長執行役員の在任期間は、原則としてそれぞれ6年までと定めています。これにより、経営トップが長期間交代しないことでガバナンス上の弊害が発生する可能性を排除しています。

#### 取締役会の諮問機関の設置

取締役会の諮問機関として、過半数が社外取締役で構成される「指名・報酬諮問委員会」(委員長:社外取締役)を設置しています。同委員会は、①社長執行役員の選任・解任の方針・手続、②取締役会長の選定・解任の方針・手続、③取締役および監査役指名基準、④社長執行役員の選任・解任(社長の後継者指名を含む)、⑤取締役および監査役候補者の指名(代表取締役・役付取締役の決定を含む)、⑥経営会議構成員の選任、⑦取締役および執行役員の報酬・賞与の体系・水準ならびに監査役報酬、⑧顧問制度に関する検討を行い、その結果を取締役に答申します。

#### 指名・報酬諮問委員会の構成

全委員数	社内取締役	社外取締役	委員長(議長)
5名	2名(会長、社長)	3名 ▶P96参照	社外

#### 2019年度の取締役会・オフサイトセッションの主な議論のテーマ(重要経営課題および各種委員会活動)

##### 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
- 部門定例報告(部門戦略の進捗、課題と対応方針)

##### ESG関連

- リ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
- 「住友商事コーポレートガバナンス原則」改定
- 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など

#### 取締役・監査役のトレーニングおよび情報提供

社外取締役・社外監査役に対しては、就任時に、当社グループの経営理念、経営方針、事業、財務、組織、中期経営計画およびリスク管理体制などについて説明する機会を設けています。この他、取締役および監査役に対して、外部専門機関による研修の機会を提供しています。



社外取締役・社外監査役による「トリフ」での現場視察  
※ 自動車部品製造事業会社

また、「住友の事業精神」への理解を深めるため、原則として社外取締役・社外監査役は就任年度中に住友関連施設を訪問することとしています。さらに、社外取締役には、少なくとも毎年国内1回および海外1回の現場視察の機会を提供しています。

取締役会の開催に際しては、その都度、社外取締役・社外監査役に対して、取締役会に付議予定の議案を事前に説明しています。

## 6.2. 社長、経営陣のスキルおよび多様性

### (経営陣の略歴)

- 社長：インドネシア住商社長、経営企画部長、環境・インフラ事業部門長
- CSO：環境インフラプロジェクト事業本部長、経営企画部長
- CFO：財務部長、財務・経理・リスクマネジメント担当役員補佐
- CAO：環境・インフラ事業総括部長、米州住友商事会社副社長兼CFO、人事・総務・法務担当役員補佐
- 金属事業部門長：金属、東アジア総代表
- 輸送機・建機事業部門長：自動車、南米支配人
- インフラ事業部門長：インフラ
- メディア・デジタル事業部門長：金属、米国住友商事社長
- 生活・不動産事業部門長：不動産
- 資源・化学品事業部門長：金属、米国住友商事社長

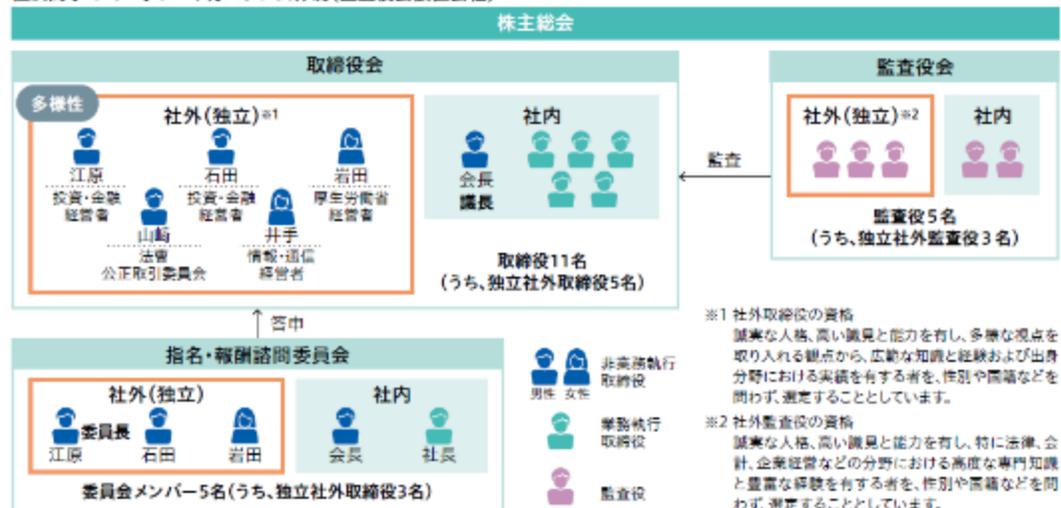
## 6.3. 社外役員のスキルおよび多様性

## 社外取締役の専門性・経験と選任理由

氏名	選任理由	取締役 在任期間	社外取締役の専門性・経験					
			企業経営	投資	金融	法律	政府機関	情報・通信
江原 伸好	米系投資銀行およびプライベート・エクイティ・ファンド運営会社において長年培ってきた金融や企業経営に関する広範な知識と豊富な経験	4年	●	●	●	-	-	-
石田 浩二	大手金融機関での長年にわたる経験、また、日本銀行政策委員会の審議委員を歴任することなどで培ってきた金融や企業経営に関する広範な知識と豊富な経験	3年	●	●	●	-	●	-
岩田 喜美枝	長年にわたる労働省(現:厚生労働省)での要職の歴任、また、退官後に民間企業の経営者や社外役員を務めることなどで培ってきた、企業経営やコーポレートガバナンス、企業の社会的責任、ダイバーシティなどに関する広範な知識と豊富な経験	2年	●	-	-	-	●	-
山崎 恒	裁判官および弁護士として長年にわたり培ってきた法律に関する高度な専門知識と豊富な経験	2年	-	-	-	●	●	-
井手 明子	長年にわたり大手通信事業者において要職を歴任し、グループ会社の経営者や親会社(持株会社)の常勤監査役を務めるなど、情報・通信、企業経営やコーポレートガバナンスなどに関する広範な知識と豊富な経験	新任	●	-	-	-	-	●

## 6.4. 戦略的意思決定の監督・評価

住友商事のコーポレートガバナンス体制(監査役会設置会社)



- 経営執行の最高意思決定機関：経営会議 (社長、3コーポレート担当役員、6事業部門長)
- 部門戦略のPDCA：年2回の戦略会議
- 会社のPDCA：経営会議、シニアマネジメント会議 (年2-3回)

## 6.5. 利益分配の方針

- **基本方針**：長期にわたり安定した配当を行うことを基本方針としつつ、中長期的な利益成長による配当額増加を目指す。
- **中計配当方針**：連結配当性向30%程度を目安に、基礎収益やキャッシュ・フローの状況等を勘案の上、配当額を決定。

## 6.6. 役員報酬制度の設計と結果

### 役員報酬

#### 役員報酬等の決定プロセス

取締役の報酬等(業績連動賞与を除く)については、株主総会にて決議された限度額の範囲で、取締役会にて決定しています。取締役会決議にあたっては、取締役会の諮問機関として、過半数が社外取締役で構成される指名・報酬諮問委員会にて内容が検討され、その結果を取締役に答申することにより、透明性および客観性を一層高めるよう努めています。

業績連動賞与については、業績との連動性が高いことから、毎年株主総会において、取締役会で決定した連結業績に連動する算定方法に基づき算出される金額を支給する旨およびその限度額についてご承認いただいています。業績連動賞与の各役員への配分(個人評価)については、社長が各役員との面談を経て決定し、その結果を指名・報酬諮問委員会に報告しています。

また、監査役の報酬等については、指名・報酬諮問委員会にて審議の上、株主総会にて決議された限度額の範囲内で、個々の報酬について監査役の協議により決定しています。

#### 役員報酬等の基本方針および体系

取締役および監査役の報酬等の内容の決定については、当社グループのガバナンス強化と中長期的な企業価値の向上を目的とし、経営戦略と連動した持続的な成長を後押しする報酬制度を実現するため、以下の基本方針などを定めています。

#### 基本方針

- 当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を牽引する優秀な経営人材を保持・獲得するため、競争力のある報酬水準に設定します。
- 固定報酬(例月報酬)と変動報酬(短期的な成果に連動する業績連動賞与と中長期的な成果や株主価値に連動する株

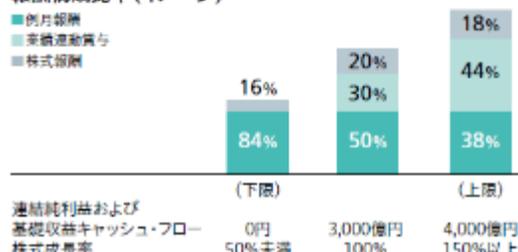
式報酬(譲渡制限付株式報酬および業績連動型株式報酬))の割合などを適切に設定することにより、持続的な成長に向けた健全なインセンティブとして機能するものとします。

- 当社グループの経営戦略と業績連動賞与の関連性を重視することにより、経営戦略に合致した職務の遂行を促し、また具体的な経営目標の達成を強く動機付けるものとします。
- 株式報酬制度について、株主価値との連動性を重視することにより、中長期的な事業ポートフォリオの最適化や企業価値向上に向けた取り組みを促進するとともに、株主との一層の価値共有を進めるものとします。

#### 業務執行取締役・執行役員報酬水準および報酬構成比率

- 外部専門機関による客観的な報酬市場調査データ(ウイリス・タワーズワトソン社の「経営者報酬データベース」)などを参考に、当社の経営環境や経営戦略・人材戦略を踏まえ、適切な報酬水準および報酬構成比率を設定しています。
- 業務執行取締役の報酬構成比率は、連結純利益および基礎収益キャッシュ・フローが3,000億円、株式成長率が100%を達成した場合に、例月報酬、業績連動賞与および株式報酬がそれぞれ50:30:20となるように設定しています。業績達成シナリオごとのイメージは、以下の通りです。

#### 報酬構成比率(イメージ)



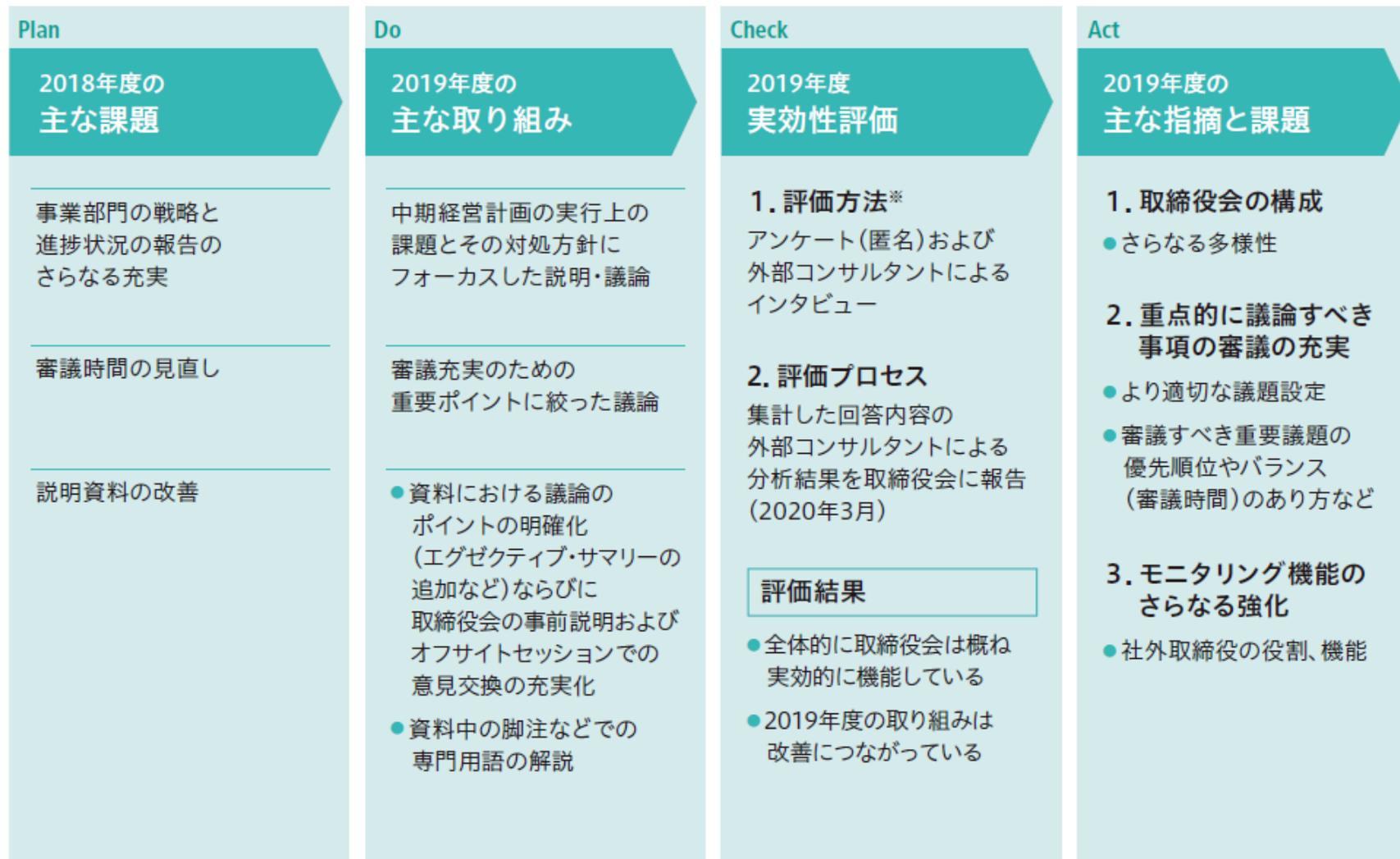
#### 役員報酬体系

報酬等の種類	支給対象			
	業務執行取締役/執行役員 <sup>※1</sup>	取締役会長 <sup>※2</sup>	社外取締役 <sup>※3</sup>	監査役 <sup>※4</sup>
固定	●	●	●	●
業績連動賞与	●	-	-	-
譲渡制限付株式報酬(リストラクチャード・ストック)	●	●	-	-
業績連動型株式報酬(パフォーマンス・シェアユニット)	●	●	-	-

- は、それぞれの報酬等の支給対象を示します。
- ※1 業務執行取締役および執行役員の報酬は、「例月報酬」「業績連動賞与」「譲渡制限付株式報酬」および「業績連動型株式報酬」により構成されています。
- ※2 取締役会長の報酬は、「日本海事コーポレートガバナンス原則」にて定めている通り、取締役の監督を主たる役割としていることから、「例月報酬」に加え、株主価値の向上に資する「譲渡制限付株式報酬」および「業績連動型株式報酬」により構成されています。
- ※3 社外取締役の報酬は、高い客観性・独立性をもって経営を監督する立場にあることから、固定報酬(「例月報酬」)のみで構成され、毎月報酬を支給します。
- ※4 監査役の報酬は、高い客観性・独立性をもって経営を監査および監督する立場にあることから、固定報酬(「例月報酬」)のみで構成され、毎月報酬を支給します。

## 6.7. 取締役会の実効性評価のプロセスと経営課題

取締役会の実効性のさらなる向上への取り組み(PDCAサイクル)



※ 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社外役員への情報提供その他支援の体制、⑤自身の取り組み、⑥前年度の改善施策の評価などを含む。自由記載欄あり。

## <Corporate purpose>

- Enriching Lives and the World

“コーポレートメッセージ”として2019年制定

これを勝手に部門に落とし込んでみたら・・・

## <Business Unit purpose>

- 金属 : Enriching the world with low environment impact materials
- 輸送機・建機 : Enriching lives with efficient mobility
- インフラ : Enriching lives with efficient infrastructure
- メディア・デジタル : Enriching lives through media and digital
- 生活・不動産 : Enriching lives through clothing, food, and housing
- 資源・化学品 : Enriching the world with low environment mineral resources & energy and chemicals

## <How we do>

- 経営資源の傾斜配分
- 資産の入替（社会環境の変化を踏まえて積極的な入替）
- 中長期の時間軸で取り組む課題・KPI設定（短期PLに依存しない経営）
- 不確実性の高い事業環境の中で多様なシナリオ想定

## <What we have>

- BSに現れない当社の強み＝非財務情報
  - ✓ 顧客基盤、パートナー
  - ✓ 新興国におけるプレゼンス
  - ✓ ...

⇒「2.2競争優位を確保するために不可欠な要素」の中で、当社の競争優位がどのように継続的に収益につながっているかのストーリーを具体的に示すことがPBR>1につながる