

社長メッセージ

経済価値と社会価値を
一体的に創出し、
持続的な成長と
サステナブルな社会の
実現を目指します。

代表取締役社長 社長執行役員

岩田 圭一



Change and Innovation 3.0

For a Sustainable Future

事業や技術のシナジーを発揮することで総合化学メーカーならではのメリットを発現し、住友化学を「コングロマリット・プレミアム」で評価される企業へと変えていくことが私の目標です。住友化学は、経済価値と社会価値を一体的に創出することで、会社の持続的な成長とサステナブルな社会を実現していくことを目指します。

■ 社長就任の抱負

**当社の強みをさらに磨き上げ、次の世代へと繋いでいく。
それが私の役目です。**

2019年4月に社長に就任しました。就任を打診された際は、当社のトップに自身が本当にふさわしいのかどうか逡巡しましたが、会社に恩を返す時が来たと覚悟を決めました。当社のビジネスは非常に多岐にわたっているため、お客さま、取引先の方、従業員など多くの人々とつながっています。そのため日ごとに職責の重さを感じています。

当社には、1913年の創業以来、100年にわたって培ってきた「現場力」があります。「現場力」とはすなわち、製造に関して言えば、安全・安定操業、品質管理といったもので事業の基盤となるものです。そしてそれは、製造のみならず研究や営業、間接部門に至るまで、従業員一人ひとりの日々の真摯な積み重ねによって形成されていったものです。これは当社の大きな強みであり、今後の戦略遂行と持続的成長の要となる力です。当社の強みをさらに時代に合ったものに磨き上げ、次の世代へと繋いでいく。それが経営のバトンを引き継いだ私の果たすべき役割であると認識しています。

**楽観はできないものの、
努力次第で輝かしい未来を築き得ると考えています。**

私が社長として成し遂げたいことをお話しする前に、まずその前提となる現在の経済環境と当社の置かれている状況について私の認識を示したいと思います。

世界経済は、ここ数年米国景気に牽引されておおむね順調に推移してきました。しかし昨秋以降、世界各国における保護主義の台頭や覇権争い、その表れとしての貿易摩擦などの中で不確実性が増大しています。

化学産業や当社を取り巻く事業環境についても、従来のような景気変動だけでは説明できない要因の影響が大きくなってきました。たとえば、情報電子化学事業ではスマートフォンなどのモバイル市場や、自動車産業を一変させる「CASE※¹」や「MaaS※²」といったモビリティ革命の影響を強く受けます。さらに、最近では貿易摩擦などの政治的な要因の影響も考慮する必要も出てきました。健康・農業関連事業も気候変動の影響を大きく受けるようになっていきます。外部要因に影響されない収益体質を目指して高度化を進めてきた当社の現在のポートフォリオも、環境の大きな変化を考えると決して万全ではないと認識しています。

しかし、こうした健全な危機感を持ち、スピード感と「機敏さ」をもって事業環境や技術開発の変化に対応していくならば、事業環境の見え方は一変します。新しい技術の台頭やデジタル革新により、新たな価値創造の流れが飛躍的に加速していくことに加えて、SDGsに代表される、環境・エネルギーや食糧問題などの社会課題の解決においても、化学が果たし得る役割はより大きくなります。これらは、総合化学メーカーである当社にとって多くの事業チャンスがあるということを意味します。まさに総合化学の出番がきたと感じています。

決して楽観できる状況ではない。しかし自らの努力次第で輝かしい未来を築き得るポジションにある——これが私の事業環境認識です。

※1 CASE：コネクテッド、自動運転、シェアリング、電動化という自動車の次世代技術。

※2 MaaS：モビリティ・アズ・ア・サービス。

いろいろな種類の交通サービスを、需要に応じて利用できる一つの移動サービスに統合しようとする新しい動き。

■ 起業家精神と多様性に富んだ会社へ

何かに挑戦して失敗することは、
何もしないでいるよりも評価される——
そんな起業家精神に富んだ企業文化を醸成していきます。

そのような事業環境の中で、私が社長として成し遂げたいことは、スピードや機敏さに加え、起業家精神と多様性に富んだ企業文化を醸成することです。

起業家精神とはすなわち「不作為の口スを好まない」ということです。これまで住友化学では「何かにチャレンジして失敗した人を咎めたことはない。けれども、逆に何もしなかったことを咎めたこともない。」という面があったように思います。私は、「何かに挑戦して失敗することは、何もしないでいるよりも優れている。」ということを、住友化学の行動様式に加えたいと考えています。

1991年の設立時から携わってきた韓国の東友ファインケム株式会社は、従業員数わずか40名、半導体製造プロセスについて十分な知見もない状態からのスタートであり、同社が日本の工場と遜色のない品質の製品をつくりあげるまでには、実に約10年の歳月を要しました。現在は従業員3,000人規模、収益力も高い立派な会社に成長していますが、そこに到達するまでは、まさに起業家精神が試されるような、挑戦・失敗の連続でした。しかし、東友ファインケムのメンバーはいつも前向きで「バリバリ※」のスピード感溢れる、常に一步先のチャレンジを繰り返してきました。このように、失敗を恐れず向こう傷を負う覚悟で挑戦するという風土を会社に根付かせたいと思います。

また、多様性は、新たなアイデアやイノベーションの源泉となります。当社は従来から自由闊達に議論ができる社風を大切にしていますが、このような変化の激しい事業環境の中では、多様性の重要度はさらに高まります。かつて駐在していたベルギーも歴史の中で育まれた多様性に富んだ国でしたし、情報電子化学部門で関わりの深い中国・韓国・台湾もそれぞれの文化、歴史が異なるため、仕事の進め方がそれぞれ全くと言っていいほど異なります。そんな人たちが集まって一つの仕事をする際に、お互いの考え方を尊重し、優れたところを柔軟に取り入れることができれば、新しいアイデアが生まれ、成功につながります。そんな個々人の多様性が自然と息づくような社風を育てていきたいと考えています。

※「バリバリ」：「早く早く」という意味の韓国語。



■「コングロマリット・プレミアム」を一層高める

**総合化学メーカーならではのメリットを現実のものとし、
企業価値のさらなる向上を図ります。**

もう一つ、私が社長として成し遂げたいことは、「コングロマリット・プレミアム」を現実のものとすることです。当社は総合化学メーカーとしてさまざまな事業をしているがゆえ、「コングロマリット・ディスカウント」、事業全体として適正に評価されず、往々にして過小評価されがちです。これを打開するためには、個々の既存事業を強くするとともに、総合であるシナジーにより次世代を支える事業を育成・強化することが必要になってきます。これをどう実施するかについて具体的な課題をお話しします。

まずここ1～2年で取り組む短期的な課題は、前中期経営計画（2016～2018年度）に意思決定した6,500億円（3年間の累計）の設備投資・投融資を含むこれまでの投資の果実を着実に摘み取ること。当社のポートフォリオには非常に有望な製品が揃っています。たとえば自動車関連部材や5G通信関連部材、フレキシブルディスプレイに対応した部材など、今後飛躍が期待される製品群があります。中でも有機ELディスプレイの光源となる発光材料は有望とみています。次世代の大型表示パネル量産時の基幹プロセスとなる「印刷方式」に対応した新材料は、当社が30年以上かけて開発した成果が詰まっています。

そして長期的な課題としては、現中期経営計画で挙げている「次世代事業の創出加速」、今後成長ドライバーとなる次世代事業の種をまき、育成のステップに乗せていくことです。化学という分野は、新規事業の立ち上げに最低10年はかかります。常に5年先、10年先の技術・需要動向を見据えた取り組みが必要です。次世代事業の創出に向けて今後取り組む重点分野として「ヘルスケア」「環境負荷低減」「食糧」「ICT」の4つの分野を選びました。これらは当社が強みを有する技術を発揮でき、しかも社会課題の解決につながる分野です。

では具体的にどのように取り組んでいくか、それは、「イノベーションエコシステム」の構築です。これは、イノベーションが続々と自然発生的に起こってくる、そういう仕組みを会社の中に作るということですが、ポイントが3つあると考えています。1つ目は「バックキャストिंग」です。まず将来こうあるべきだ、というところからスタートして、そのために何が必要かを遡って考えていく、現状からスタートしての改善ではない、新しい発想の思考回路に変えていこうということです。2つ目は「スピード」で、デジタル技術なども積極的に取り入れながらスピード感を持って取り組んでいきたいと思います。3つ目は「オープンイノベーション」。取り組むべき社会課題解決のための技術を、当社が全て有しているとは限りません。全部自前でするのではなく、外の力を上手に借りながらやっていく。アカデミア、スタートアップ企業の連携、あるいはM&Aを含めた協働を促進していきます。

こうした取り組みにより、さまざまな事業や技術のシナジーを発揮し、「コングロマリット・プレミアム」という総合化学メーカーならではのメリットを実現することで、経済価値と社会価値を一体的に創出し、当社の持続的な成長とサステナブルな社会の実現を目指します。



■ 株主・投資家の皆さまへ

**当社の株主であることが誇りであると、
皆さまにご評価いただけることを目指しています。**

私は、株主・投資家の皆さまは重要なステークホルダーと認識しており、皆さまの存在を常に意識して日々の事業と経営に取り組んでいます。株主還元については、当面は配当性向の目安を30%程度とし、安定的な配当を継続します。また、配当されず内部留保される残りの7割程度は、「ヘルスケア」「環境負荷低減」「食糧」「ICT」分野における新たな成長機会に投資していくことで、健全な財務体質を維持しつつ持続的な利益成長を目指していきたいと考えています。

住友化学の歴史は、銅の製錬の際に生じる有毒な排出ガスから肥料を製造し、煙害という環境問題の克服と農産物の増産を図ることから始まりました。以来、当社にとっては化学の力で新たな価値を創造し社会の課題を解決することこそが取り組むべき事業です。また、その立ち返るべき原点は常に「自利利他 公私一如」——住友の事業は、住友自身を利するとともに、国家を利し、かつ社会を利するものでなければならないとする住友の事業精神にあります。

化学の役割と重要性が増すこの時代に化学産業に従事する者として、自社の利益成長のみならず、事業を通じて社会課題の解決に挑み続けます。そして、当社が社会課題の解決に貢献することで、当社の株主であることが誇りであり、喜びであると皆さまにご評価いただけることを目指します。

株主の皆さまにおかれましては、引き続きご理解とご支援のほどお願い申し上げます。