

## 社外取締役メッセージ



社外取締役  
伊藤 元重

### 国際経済の視点を活かした提言が自らの役割

住友化学には専門性の高い事業が多いものの、取締役会ではそこにも踏み込んだ社内と社外の取締役による活発な議論がなされています。2020年4月にニューファーム社の南米事業を買収したように、海外展開のあり方について考えさせられることも多くありました。私は経済学者としていろいろな業界を見てきたものですから、そうした議論において世界経済を取り巻く問題や、グローバルなトレンドについての広い視点を提供してきました。当社のビジネスを世界経済全体の中でどのように活かしていけるのか。社外取締役としての私の役割は、このような視点を活かしたさまざまな提言をすることだと考えています。

### メガトレンドの変化

現在の中期経営計画は、これまで取り組んできたことをどう発展させていくかという、地に足がついた計画だったと思います。そこに本年に入りコロナ禍が発生し、このリスクにどう対応していくか、今大きな課題に直面しています。半年前なら、メガトレンドはグローバル化や米中貿易摩擦、テクノロジーのデジタル化でしたが、これほどの大きな危機が起こったことで、社会の仕組み自体が大きく変わる可能性があります。コロナ禍でメガトレンドのどこが変わるか、あるいは変わらないかを見極めていく必要があります。特に、デジタル化は以前から変わらないメガト

レンドですが、その重要性はさらに高まり、変革も加速するでしょう。当社においても、メガトレンドの方向性についてしっかり議論し、リスクとチャンスを見極めたいと思います。

### デジタルトランスフォーメーションのスピードアップ

現在、企業にとってデジタルトランスフォーメーション(DX)のスピードアップが、さらに重要になっています。製造、研究、営業、間接、その働き方も含め、全ての面において対応していく必要があります。ただ、DX対応で難しいのは、今のビジネスをそのままデジタル化すれば良いという話ではありません。デジタル技術を前提にしながら、企業の製品戦略、人材戦略をもう一度組み立てる必要があります。また、現場とのバランスも重要です。社会の変化にあまり激しく対応しようとしても、製造を支えている工場などの現場がついてこないと企業としては成り立ちません。住友化学には過去からの経験やノウハウがしっかりと受け継がれています。工場視察をした際にも、現場のマネジメントからオペレーションまでのつながりの強さやレベルの高さを感じました。この現場力とうまくバランスを取りつつ、グローバルな動き、テクノロジーの動きに対応していく必要があります。これまでもDXについてはしっかり取り組んできていますが、もう一段スピードアップすることが求められています。



社外取締役  
村木 厚子

### 堅実、真面目な企業風土

取締役就任以来、住友化学は、取締役会はもちろんのこと会社そのものがとても堅実で真面目だということを実感しています。例えば、サステナビリティ推進基本原則やKPIを策定した際は、数人の担当者がきれいに作るのではなく、多くの人が議論に参加し、策定に至るプロセスをととても大切にしていました。自分たちの責任として公益を担う事業を主体的に考え、本気で取り組むこの姿勢が、経営幹部、社員に備わっています。これが住友化学の特徴であり、根幹を成しているのだと思います。

### 社会課題の解決を目指す次世代事業に期待

2019年度は中期経営計画の1年目でしたが、公表予想を2度下方修正するなど、なかなか思うような結果が出なかった印象です。大型投資もしましたが、その結果が出るのはまだ先のことなので、手探りの状態で不確実性と向き合ってきた1年だったと思います。

中期経営計画そのものは、ヘルスケアや環境負荷低減、食糧やICTなど、次世代事業の創出が計画の柱となっており、戦略としてよく理解できるものです。どの事業領域も非常に重要で、英知と技術力を結集し取り組んでいかなければならない分野です。技術力やグローバルへのアクセスを強みとし、社会課題の解決に貢献しようとする当社がその中でどれだけ戦っていけるのか。私としては、非常に楽しみだと期待しています。

### ダイバーシティの推進には、もう一段の努力を

あえて一つ課題を挙げるなら、女性活躍をはじめとするダイバーシティの推進です。女性が活躍できない企業は、全日本のチームをつくるのに西日本からだけ選手を連れてくるようなもので、これではベストなチームはできません。当社は、ワークライフバランスの推進など「働きやすさ」については努力していますが、新しい仕事へのチャレンジや昇進といった「働きがい」の実現には、少し後れがあると感じています。上司に女性がいることで女性が活躍できるイメージが自然と持てる好循環をつくり上げる必要があります。そのためには入社時から必ず昇進してもらおうという強固な意志を持って、地道に女性管理職を育成しなければなりません。

当社では優秀な人材を確保できており、さらに人材育成も努力できています。新しい領域にビジネスを拡大したり、デジタル革新を進めたりするときに、よく他社では人材確保の問題に直面しますが、当社ではそういった声をあまり聞きません。これはものすごく大きな強みだと思っています。この強みをさらに活かすために、女性や外国人、若い従業員の仕事の意欲を満たしているかということに、より配慮しながらやっていくと、この会社の将来性にはかなり期待ができると思います。

今後も人事や労務関連で多くの企業を見てきた経験を活かしながら、企業価値の向上に力を尽くしていきたいと考えています。