

社外取締役メッセージ



リスクマネジメントの 観点から意見を述べ、 V字回復後の持続的な 成長に貢献したい

社外取締役

野田 由美子

変化の予兆を見逃さず、臨機応変に軌道修正を

自社のみならず、 社会のために挑戦し続ける事業精神

私は金融やコンサルティング、行政、そして水処理・廃棄物管理といった環境分野など、幅広い分野でキャリアを積んできました。そのような多様な経験を持つ私が住友化学と向き合ったとき、化学産業は巨大な装置産業であるがゆえに、迅速な意思決定と機動的な経営の実現には大きな課題があるだろうというのが率直な第一印象でした。

汎用の基礎化学品からスペシャリティ化学品まで、製品領域が極めて広範であり、さらにコンビナートにおいて他企業との原材料・燃料・製品の相互依存関係が複雑に絡み合っています。このような重層的な事業構造を持つ中で、中国をはじめとする供給過剰の市場環境に対応しつつ、迅速な経営改革を推進することは、非常に大きなチャレンジであると認識しました。

同時に、「自利利他 公私一如」という住友の事業精神が、今日まで確かに受け継がれていることに感銘を受けました。自社の利益追求にとどまらず、国家や社会への貢献

を使命として位置付け、その理念に基づいて多様な事業を展開している姿勢は、極めて印象的です。BtoBビジネスという事業特性上の制約はあるものの、この崇高なミッションがどのような製品やソリューションを通じて具現化されているのか、その価値創造のプロセスをより可視化し、社内外に効果的に発信していくことが望ましいと考えます。

また、新しいものに挑戦しようとするマインドが醸成されていることも住友化学の大きな強みです。確かにすべての挑戦が成功するわけではありませんが、自社の発展と社会貢献のために躊躇することなく挑戦し続ける姿勢は、極めて価値のあるものです。このような前向きな企業文化を維持・発展させることで、より大きなイノベーションが期待できます。

挑戦を継続していくうえで最も重要なのは、時代や環境の変化に応じて迅速に次の手を打つことです。サウジアラビアにおけるペトロ・ラービグへの投資が示すように、当初の目論見通りに物事が進まないことは世の常です。重要なのは、計画に齟齬が生じた段階で臨機応変に軌道修正を行うことであり、社外取締役としてこの点について積極的に助言していきたいと考えています。

V字回復後も持続的な成長を遂げていくことが最重要

成長ドライバーである2つの部門で 着実に成果を上げることが重要

私は住友化学の業績が悪化した直後に就任し、経営の立て直しが必要な重要な局面から取締役会に参加することとなりました。V字回復の実現が最優先課題であり、全社一丸となってこの目標に取り組む強い決意を感じました。社外取締役として、業績回復に向けた取り組みを客観的な立場からモニタリングしてきましたが、経営陣が掲げた目標を着実に実行し、見事なV字回復を達成したことは、高く評価できる成果です。

そのうえで、財務状況については、依然として改善の余地が大きいと認識しています。日本経済が長年の低金利環境から「金利のある世界」へと転換する中、負債の削減は最優先で取り組むべき課題です。持続的な成長を実現するためには、負債の着実な削減と成長投資の両立が不可欠であり、そのためにはより戦略的かつ厳格なキャッシュマネジメントが求められています。

当社にとって何よりも重要な課題は、持続的な成長の実

現です。厳しい市場環境において複数の化学企業が競合する中、二つの戦略的課題に直面しています。第一に、いかにして競争優位性を確立し、効果的な差別化を実現するか。第二に、どの事業分野を成長ドライバーとして位置付け、最適な事業ポートフォリオを構築するか。取締役会において、これらの経営課題について積極的に問題提起しています。

20世紀の大量生産・大量消費社会において、化学メーカーは多彩な素材を提供することで製造業の発展を支えてきました。しかし、カーボンニュートラルやサーキュラーエコノミーなど、持続可能な経済モデルが求められる現代では、化学産業の存在意義も大きく変化しています。この認識のもと、取締役会での議論を経て、中期経営計画では成長ドライバーとしてアグロ&ライフソリューション部門とICT&モビリティソリューション部門へのリソース集中を基本方針の一つに掲げました。V字回復を達成した今、次世代の成長に向けた戦略的なリソース配分と継続的な挑戦、そしてその成果の着実な実現が不可欠だと考えています。

リスクマネジメントの面から自らの経験を活かしたい

企業には、5つのステークホルダーが 存在している

企業には5つの重要なステークホルダーが存在します。それは、地球環境、顧客、株主、従業員、そして地域社会です。地球環境をステークホルダーとして位置付ける考え方は必ずしも一般的ではありませんが、地球の資源を活用して事業活動を行う企業にとって、地球環境は本質的なステークホルダーであると考えます。企業の持続的な成長のためには、これら5つのステークホルダーすべてに対して、継続的な価値創造を実現していくことが重要です。

企業の持続的な成長と5つのステークホルダーへの価値創造を実現するうえでは、適切なリスク管理が不可欠です。

この観点から、社外取締役として私が貢献できる重要な役割の一つが、リスクマネジメントの強化です。私は金融界、とりわけプロジェクトファイナンスの分野において、海外の大型インフラプロジェクトにおける多様なリスク管理の経験を積んできました。事業環境が絶えず変化する中では、投資判断時における綿密なリスク分析、特にワーストケースの想定とリスク顕在化時の対応策の策定、そしてその機動的な実行が極めて重要です。

2024年のV字回復は、私たちの挑戦における一つの通過点に過ぎません。持続的な成長という、より高く険しい山頂を目指すこれからの道のりにおいて、社外取締役として私の経験を最大限に活かし、当社のさらなる発展に尽力していきます。