

2023年3月 機関投資家・アナリスト向け業績概況および人材戦略説明会
質疑応答要旨

日時 2023年3月7日(火) 15:00~16:05
説明者 社長 岩田 圭一
副社長 新沼 宏

<業績について>

Q. 非経常項目について、4Qは住友ファーマの減損が中心とのことだが、例えばディスプレイなどで減損アイテムはないのか。また、今回の配当は中間12円、期末6円とのことだが、今後はこれがベースとなって来期も18円なのか、あるいは中間6円、期末6円の12円がベースなのか。業績次第だと思うが、来年度の業績イメージをベースにどのぐらいの配当が期待できるのかについて伺いたい。

A. 今期は非経常項目の積み上げが相当あったが、減損以外にラクタムや染料等の撤退引き当てなども含まれている。

ディスプレイ事業は、構造的な変化があるため様々な手を打つ必要があるが、どのような手を打つのか、どのようなやり方があるのかという検討を始めたところである。結果として来期に減損対象になる可能性はあるが、現段階ではそのように認識していない。

また、4Qに約△500億円の非経常項目を見込んでいるが、そのうち200億円程度は、先日公表した住友ファーマのTP-0903の減損であり、それ以外の300億円については、現時点では未定である。

配当については、まだ23年度のことを申し上げる時期ではないが、配当性向と長期的な安定配当という二つのクライテリアがあるなかで、上場会社の責務として、半期6円というのは、長期的な安定配当の基準になると考えている。ただし、まだ23年度の具体的な配当方針は決まっていない。

<エッセンシャルケミカルズ部門について>

Q. スライド10～11の石化事業環境について、シンガポール事業は過去15年で深刻な世界経済の混乱が起これなければ年間で数百億円程度の利益を出せるとのことだが、グラフを単純平均すると150～160億円程度の利益になると思う。御社はコア営業利益3,000億円程度をスペシャリティ中心に目指される中で、石化事業は、高付加価値化を推進していくものの、コントロールが効きにくい事業でもあるため、この辺りのポートフォリオを見直す考えはないのか。

また、同様にペトロ・ラービグ社について、最近は比較的安定してきていたが、こちらの事業そのものの考え方や、ポートフォリオ見直しの必要性有無について伺いたい。

A. まずシンガポール事業は、現段階で、事業全体を売却する等のようなポートフォリオの見直しは考えていない。ただし、シンガポールで取り扱っている製品ごとに高度化し、製品ポートフォリオを見直していくことは日々取り組んでおり、今後も続けていく考えである。

ペトロ・ラービグ社については、当社の関与は限定されるものの、これまで相当多くの資金を投入しているため、それに見合ったリターンを着実に得られるように、株主として常にプレッシャーをかけている。ただし、ペトロ・ラービグの事業を徐々に高度化していこうとすると更に資金が必要になるが、当社としてはもう資金を出すつもりはない。従って、ペトロ・ラービグ社自身の力で資金を調達して高度化に取り組むように株主として要求しており、それに何とか応えてくれたら良いと思っている。

<人材戦略について>

- Q. 御社のサステナビリティデータブックから、中途採用が近年増えていることがわかる。特にどのような分野で中途採用を積極化されているのか教えていただきたい。また、ここ2年間、女性の採用が比率としては少し下がってきているように見えるが、その背景についてもコメントをいただきたい。
- A. いわゆる総合職の採用数の中核は定期採用に置いており、そこに経験者採用を組み合わせる形になっている。経験者採用は、当社の人材では補えない分野や、新しい事業や研究テーマに取り組むと決めた段階で募集をかける形を取っているため、一部他社のようにあらかじめ経験者採用と定期採用の割合目標などは定めていない。結果的に管理職の4分の1が経験者採用者になっているという状況である。女性の採用については、定期採用の約25%を女性で確保したいと思っているが、当社が採用ソースとしている大学の理系大学院生を見ると、そもそも15%程度しか女性が在籍していないため、なかなか難しい。近年、世間的にも女性の採用が増加しており、コンペティションも強くなってきている。当社としては、最低20%は確保したいと思っている。
- Q. 総合化学という業態と人材戦略がどのようにマッチしているのかという観点で伺いたい。各セグメント内での昇進はこの人事制度でうまくカバーできていると思うが、例えば、健康農業関連事業セグメント内で昇進した方がそれ以外のセグメントのことをどの程度理解しており、どの程度の能力を発揮できるものなのか。総合化学が業態として最も良いと言えるようなマネジメントがどのように育っていくのかについて教えていただきたい。
- A. 当社は事業部門制をとっているが、それぞれ独立カンパニーではない。基本的にどのような分野の人をどれだけ取るかは本社で集約しており、事業部門ごとの採用は実施していない。
- また、管理職になるまでに研究者や技術者の方にも異分野を経験してもらうために、ローテーションをかけている。事業部門を超える異動は難しい部分があるが、それでも一定数は、異なる事業部門や本社部門への異動で交流を図っている。事業部門内にとどまる場合も、製造の社員が研究や営業に異動するというようなローテーションをかけている。幹部になると、専門性がある程度必要となるため事業部門を変えることが難しい。可能な限り、課長になるまでに他の職種、もしくは海外グループでの勤務を組み合わせながら、優秀者は全社的な視野を持って幹部に起用できるよう努力している。

Q. 情報電子のように2、3年で動くものと、医薬のように非常に長いスパンで動くものなど、時間軸が異なるビジネスが混ざっていると思う。もちろん、それぞれがうまくマネジメントできれば良いと思うが、それが難しいために、結果的に今回中期計画の目標値に届かないのではないかと考えており、そのあたりについて補足いただきたい。

A. 難しい論点だが、各事業部門、各ビジネスはそれぞれ専門の会社と戦っているため、専門性はもちろん必要になる。ただし、専門性だけで他の部門のことがわからないとなると、全社を見る立場になった際に総合化学の経営ができるのかという懸念がある。したがって、専門性のある人材を育成しつつも、一定数は全社的な視野を持つ人材に育成するという、組み合わせでやっていくしかないと思っている。ただし、事業部門ごとに技術や事業の時間軸、市場などは異なるものの、今までの経験上、ある事業で成果を出した人は、他の事業に行っても、その業界に馴染みさえすれば、しっかりと成果を出すことができるものと考えている。

Q. 一般的に、海外は専門性を発揮して働きたいという方が多いイメージがあり、また理系の女性比率も高いイメージがあるため、グループ全体で海外の人員が増加すると、必然的に女性や専門職人材の比率が高まるのではないかと思う。その場合、日本だけで見た場合と様相が変わると思うが、そのあたりの考え方について伺いたい。

A. 特に欧米では、いわゆるジョブ型という形であるため、専門性を持った方が多い。例えば健康農業関連事業部門であれば、それぞれの国や地域の農業の特性などを熟知した方が当社グループ会社で採用されている。いわゆるグローバル企業に入るよりは、その地域に根ざしてやっていきたいという方が、当社には結構多いというのは事実である。

当社グループにおける、女性の活躍度合いについては、世界全体では、女性の在籍は連結ベースで3割に近いと思うが、日本（単独）では16%程度であり、中国やブラジルなどの海外の比率はこれよりも高い。改善が必要なのは日本と韓国だと思っている。

Q. 海外で雇用を増やす際、海外にも大手の農薬メーカーがある中で、御社で働きたい方はどのような属性の方が多いのか。

A. 定かではないが、当社の農薬事業については、買収によりグループに加わった拠点多くあり、人員もそのまま引き継がれている。例えば、南米子会社の社員は現在1,000人程度いるが、買収により、たまたま現在は住友化学に在籍している状態である。アメリカの子会社も買収からスタートしているため、住友化学を意識して、住友化学という会社で働きたいから応募してくる人は、決して多くはないと思っている。

一方で、韓国の東友ファインケムは、韓国の中でもブランドになっており、東友ファインケムで働きたいという人も多いため、海外といっても一概には言えないと思う。

日本の場合は、入社前に企業理念や企業の実態を説明することが多いが、海外の場合は入社後の教育として、企業理念や経営方針を説明するなど、やはり異なる部分がある。

Q. 優秀人材の確保について、御社は全業種の就職人気ランキングでも相当高いレベルを維持しているが、同業他社や総合商社などと比較してどのような点に心掛けて良い人材を集めているのか。採用活動で工夫している点があれば伺いたい。

A. 特に変わった施策というのではない。技術系の採用は、以前は大学教授からの推薦が多かったものの、昨今はほぼ自由応募であり、事務系の採用とあまり変わらなくなっている傾向がある。当社が比較的多くの大学院生から志望されている要因には、入社数年目の同じ研究室や同じ修士課程を卒業した先輩からの口コミや、先輩が現在研究している内容、技術者としての位置づけ、会社の姿勢などが影響しているのではないかと考える。以前は100位以内にも入っていなかった理系の大学院生（女性）でのランキングが、今年は14位になった。

Q. 全業種での大学生の就職人気ランキングでは、御社はどのような順位になるのか。

A. 当社は、文系と理系を合わせた大学生のランキングでは上位に入っていない。理系の大学院生のランキングが極めて高く、実際に化学系でトップクラスのレベルの方を採用できている状況である。

Q. 人材の理念とエンゲージメントサーベイの繋がりについて伺いたい。理念の中に「進取敢為させるべし」とある一方で、エンゲージメントサーベイの「当社には、失敗することを恐れる雰囲気はない」という点が平均よりも少し劣後しているとの指摘があった。理念とのギャップを考えると、この点は改善した方が良いと思うが、具体的にはどのような施策が考えられるのか。また、時系列で見た場合には改善してきているのか、コメントをいただきたい。

A. 会社としては、従業員には目標管理などで一段高いところを目指して仕事をしてもらっていると思っているが、サーベイの結果では「当社には、失敗することを恐れる雰囲気はない」への回答がここ数年あまり変わらず他社平均を少し下回っている。失敗すると成績評価を下げられるからという理由でもなく、雰囲気でこのような回答になっているようだが、もう少し深掘りしていかなければならない。岩田社長の就任以来「不作為のロス」という言葉で、失敗すること以前に挑戦しないことが問題であると従業員へ話しているが、各職場でも人事理念の浸透を一層図る必要がある。確かに当社は、何かに挑戦して例え失敗したとしても、それで評価を下げられることはない。これは非常に良い社風だと思うが、逆に何も新しいことをしないことも咎められない。何かに挑戦することは労力や時間がかかり、どうしても避けてしまう面があるため、そこを敢えて行動を起こさせるために、何も新しいことをしないことを咎めるような制度を作るのも一つのやり方だと思う。ただし、単純なことではないため、人事部門で検討してもらっている。

以上

注意事項

本資料に掲載されている住友化学の現在の計画、見通し、戦略、確信などのうち歴史的事実でないものは将来の業績等に関する見通しです。これらの情報は、現在入手可能な情報から得られた情報にもとづき算出したものであり、リスクや不確定な要因を含んでおります。実際の業績等に重大な影響を与えうる重要な要因としては、住友化学の事業領域をとりまく経済情勢、市場における住友化学の製品に対する需要動向、競争激化による価格下落圧力、激しい競争にさらされた市場において住友化学が引き続き顧客に受け入れられる製品を提供できる能力、為替レートの変動などがあります。但し、業績に影響を与えうる要素はこれらに限定されるものではありません。