

## SDGs 事例 2020

### 住友化学株式会社：マテリアリティの特定と KPI の設定

住友化学(株)は、現中期経営計画の開始に先立ち、経済価値と社会価値を共に継続的に創出するため、経営として取り組む7つの重要課題「マテリアリティ」を特定し、2019年3月に公表しました。このマテリアリティの特定は、事業を通じて持続可能な社会の実現とSDGsの達成に貢献し、住友化学の持続可能な成長につなげることを目指したものです。

今回は、マテリアリティの設定のプロセスや全社への浸透、そしてマテリアリティに関する取り組みについて、CSR推進部長の福田さん(写真左)と石油化学業務室部長の清水さんに伺います。なお、所属部署と役職はインタビュー当時のものです。



#### 社員が見て、住友化学のマテリアリティだと分かるようにすること

##### 日化協：

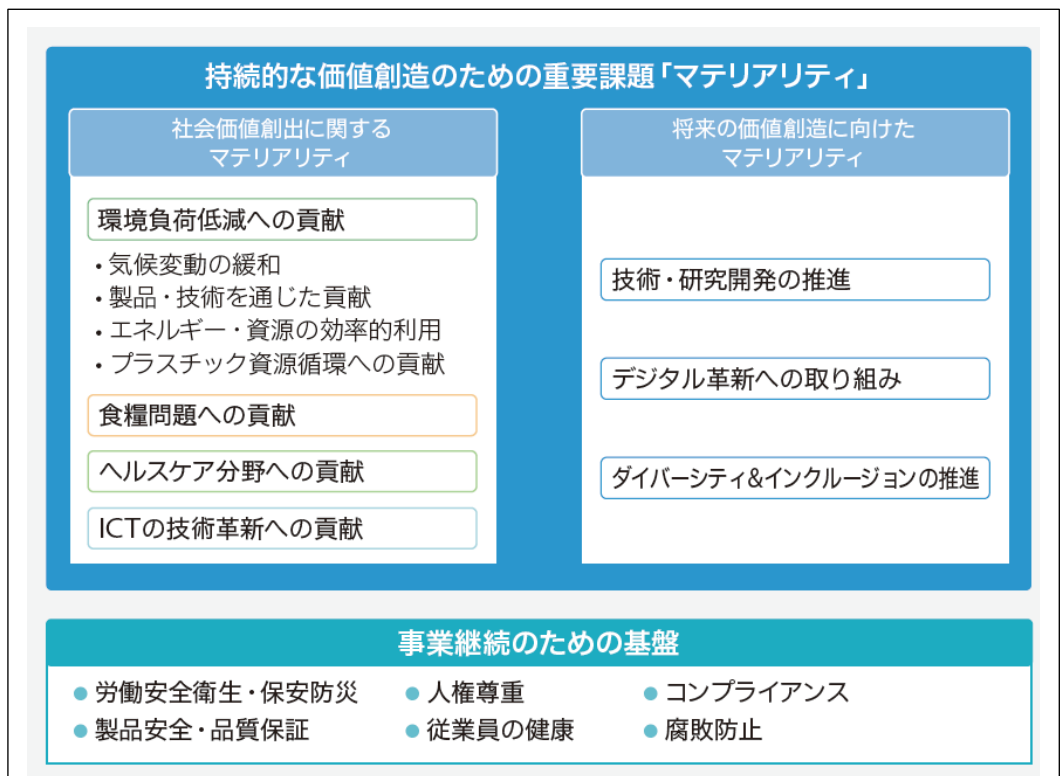
御社は、オリセットネットの事業など、SDGsの達成に貢献する取り組みを早くから実施されていますが、今般、マテリアリティを特定しKPIを設定して公表されましたね。

##### 福田さん：

はい、持続的な価値創造のための重要課題（マテリアリティ）として7つを特定して、2019年3月に公表しました。マテリアリティ・KPIの設定がゴールではなく、全社一丸となった取り組みを実践することが重要です。そのため、早期に社内外と共有するべく、2019年4月からスタートする新中期経営計画に先立ちリリースしました。

##### 日化協：

社外に公表し、社内への浸透を図られたのですね。マテリアリティの設定にあたって、その取り組みやご苦労など



をお教えいただけますか。

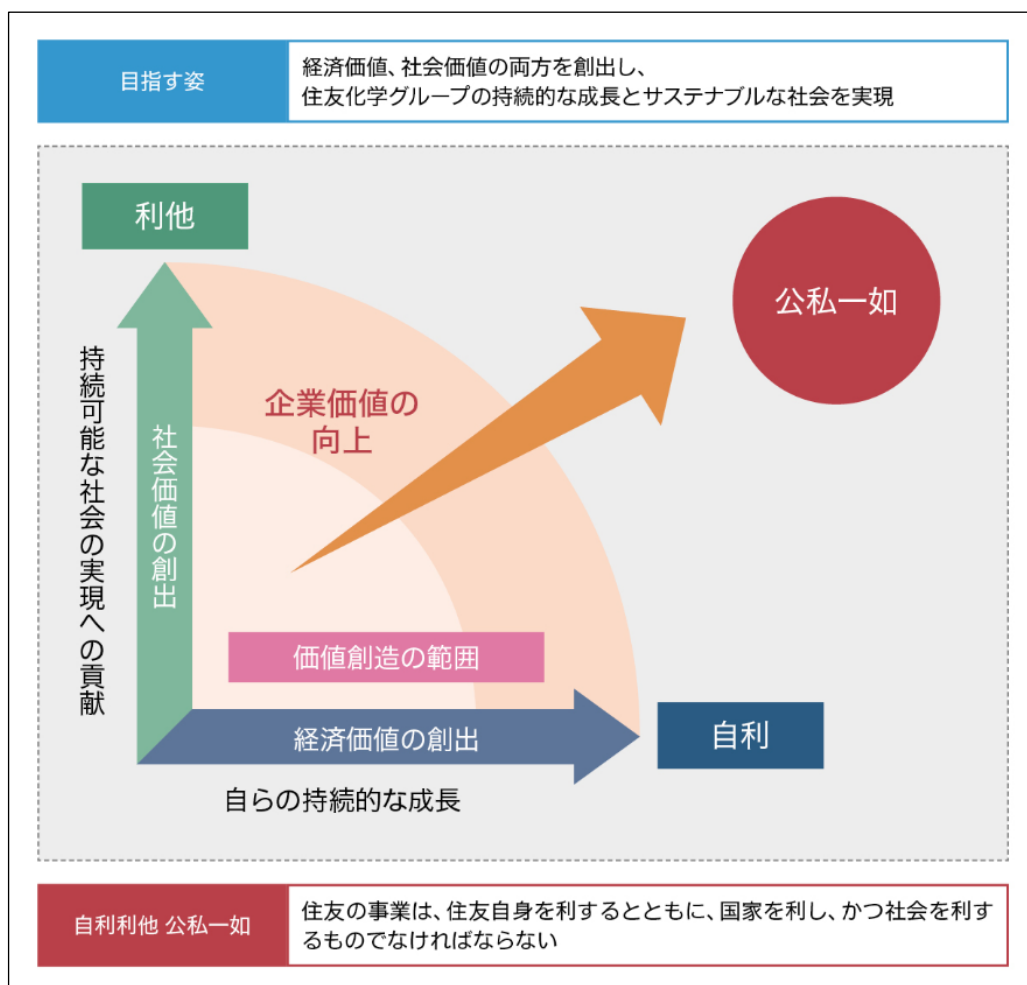
福田さん：

マテリアリティの特定までには喧々諤々の議論がありました。7つのマテリアリティと事業継続のための基盤という整理に至るまでには、「安全をすべてに優先させることと、価値創造のどちらが大切なのだろうか」と社内の関係者で何度も議論を重ねました。住友化学には、「安全労働衛生・保安防災と製品安全・品質保証について着実に取り組んできた」という自負があります。また、100年を超える歴史の中で育み進めてきた「技術を基盤として、課題を解決する」という取り組みをベースに、次の100年は「化学会社の使命として、イノベーションを通じてSDGsの達成をはじめとする国際社会の重要課題の解決に貢献していく会社」を目指していきたいと私たちは考えています。

このような共通の理解を確認した上で、事業を通じて課題を解決し社会価値と経済価値を共に持続的に創出していくことと、それを実現するために事業を着実に継続していくことは、等しく重要であるとの認識に立ち、前者の観点から特定した重要課題を持続的な価値創造のための重要課題「マテリアリティ」、後者の観点から特定した重要課題を「事業継続のための基盤」と定義しました。

さらに、取り組みの進捗を測る評価軸を作り、KPIを定めました。将来にわたって価値を生み出していくには、社員が目標をよく理解し、納得した上で「自利利他 公私一如」を実践していくことが不可欠です。この7つのマテリアリティは、当社の社員が一目見て住友化学のマテリアリティだ、とわかるものになったのではないかと思います。

また、「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」という住友の事業精神を表した「自利利他 公私一如」という言葉があるのですが、経済価値（自利軸）と社会価値（利他軸）を共に創出し、「自利利他 公私一如」の実現を目指すことで企業価値の向上を図るといいう企業価値向上のイメージ図もマテリアリティと同時に公表しました。



日化協：

7つのマテリアリティが生まれるまで、どのような組織で、どの程度の期間をかけて検討されたのでしょうか？

福田さん：

KPI の設定まで含めると、約1年半です。2018年5月の「第1回サステナビリティ推進委員会」でマテリアリティを特定することを決定し、2019年3月に公表しました。その後、2019年10月の「第4回サステナビリティ推進委員会」でKPI案を提案し、2019年12月に公表しました。

マテリアリティとして特定した重要課題は中期経営計画にも織り込んでいます。化学会社としてなすべきことは何かを真摯に考えて、例えば環境負荷低減については、製品や技術の提供を通じて貢献すると同時に、自社のオペレーションにおいても着実に取り組みを進めることをうたっています。

日化協：

「サステナビリティ推進委員会」とは、どのような体制なのでしょうか。

福田さん：

「サステナビリティ推進委員会」は、社長を委員長とし、各事業部門統括役員、コーポレート部門統括役員、世界4極の地域統括会社社長を委員として構成しています。事務局はCSR推進部（現・サステナビリティ推進部）、レスポンシブルケア部、コーポレートコミュニケーション部、経営企画室などの9部署から構成されています。委員会の企画運営を検討する事務局会議は、事務局メンバーである執行役員から実務者までが活発に議論できる場となっており、委員会にマテリアリティの原案を提示するにあたっては、まずは事務局会議で様々な検討を行いました。

サステナビリティ推進委員会	
設置時期	2018年4月
目的	① グループのサステナビリティ推進活動を総合的に把握 ② サステナビリティへの貢献を俯瞰的に検証 ③ SDGsなど社会課題解決へ取り組みを加速
構成	委員長 社長 委員 各部門統括役員、事務局構成部署統括・担当役員、地域統括会社社長 事務局 CSR推進部、法務部、経営管理部、人事部、レスポンシブルケア部、技術・研究企画部、購買部、物流部、コーポレートコミュニケーション部
開催	年2回

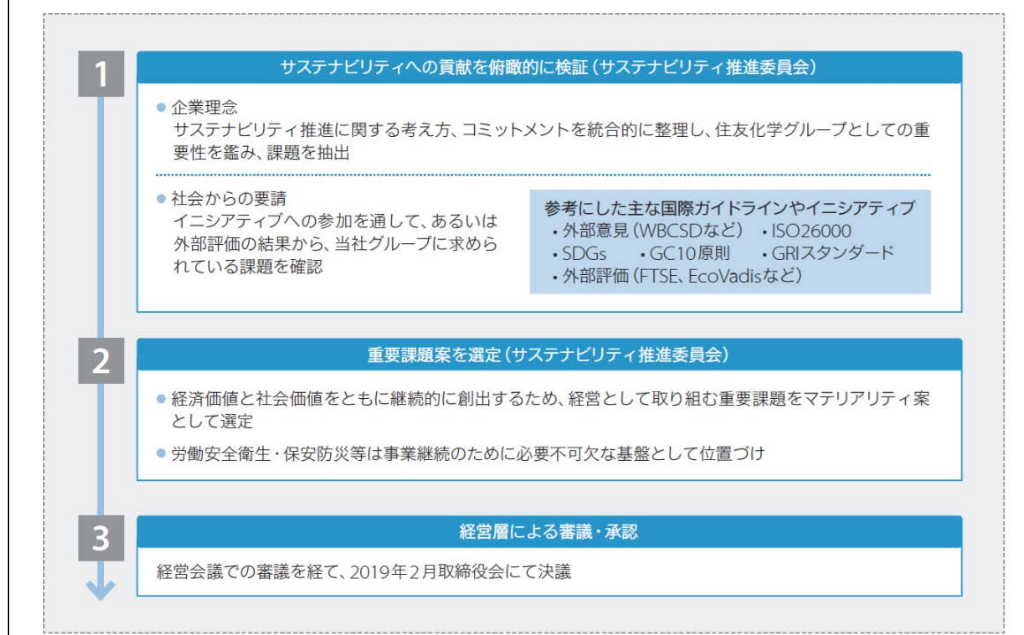
日化協：

マテリアリティの特定にあたり、外部の有識者などの第三者の目は入れていますか。

福田さん：

右図のようなプロセスで進めました。外部有識者の意見は入れていませんが、各委員は主に他の部門が関係す

### マテリアリティの特定プロセス



るマテリアリティについても意見を述べ、化学会社として取り組むべき課題について十分議論しました。KPI が設定できないのでマテリアリティに入れるべきではないといった意見もありましたが、課題の重要性を優先し、KPI を設定する方法を考えるべきだという前向きな議論が行われました。

**日化協：**

委員自体は役員でも、その他の社内のメンバーが色々な方向から会社を評価し議論を重ねたのですね。混とんとした状況に陥ってしまうこともあったと思いますが、合意形成にはご苦労があったのでしょうか。

**福田さん：**

事務局会議に出席している9部署、総勢20人以上で検討をすると、時には議論が紛糾し、取りまとめ役としては正直苦労しましたが、一方でいろいろなアイデアが出され議論が深まり、結果として皆が納得して合意形成に至りました。

### マテリアリティの決定後は、KPI 設定へ 石油化学部門の KPI は、目標ではなくアクティビティを示すもの

**日化協：**

次に KPI の策定になるのですね。

**福田さん：**

はい、そうです。議論を重ねてマテリアリティを特定し、ほっとしたのも束の間、本当に大変だったのは KPI の設定でした。2018 年の 12 月から「いったいどうやって社会価値を測ればよいのか？」というところから事業部門のライン部長と議論を始めました。

**日化協：**

当時、ライン部長として、清水さんはライセンス事業に携わられていましたが、マテリアリティや KPI に関しては具体的にどのように進められたのでしょうか。

**清水さん：**

私の所属する部署に対しては、「直接担当しているライセンス事業に限らず、石油化学部門として取り組むべき KPI を設定して欲しい」という要望が事務局からありました。

**日化協：**

石油化学部門として、ライセンス事業を中長期的にウォッチして、KPI でその進捗を測っていこうと、最初から目途を立てていたのでしょうか。

**清水さん：**

最終的にはそうになりましたが、当初は実務を担当する立場から事務局に対して意見を言いました。「KPI を理解しているのか?」「KPI は、中長期的な到達点を規定する目標なのか、各年の達成を規定するマイルストーンなのかをはっきりさせて欲しい」といったようなことです。

**福田さん：**

覚えています。

**清水さん：**

当時、KPI が一部で流行り言葉になっているようにも思われましたので、事務局と石油化学部門との最



初の会議では、「事業部門の状況をよく知らないのに KPI を設定して欲しいなどと提案しないでくれ」という雰囲気がありました。そのため、私からも「目標なのか、マイルストーンなのか、KPI なのかによって決定する内容が違う」と意見しました。これを明確にすることがこの会議では大切でした。

事務局は真剣に取り組んでいたのですが、事業部門の現状も分かってもらえないと、他部門でも同じことが問われて、KPI の設定まで進まない状態に陥ると考えました。さらに、当社にある様々な部門の状況を考えると、半年後の 2019 年 9 月末までに KPI の設定は難しいと感じました。最初につまずいたら、KPI そのものの議論ができなくなってしまうからです。

私の経験では、KPI を目標にしてはいけません。「KPI はあくまでも組織のアクティビティを示す数値であって、何年までに具体的な数値にするといった設定は止めよう」と主張させてもらいました。こういうアクティビティであるかを示す数値にしたいと提案することで、皆の納得を得ました。

ライセンス事業は、石油化学部門で注力している事業です。これを表す数値が望ましく、かつ目標にしないことが重要でした。

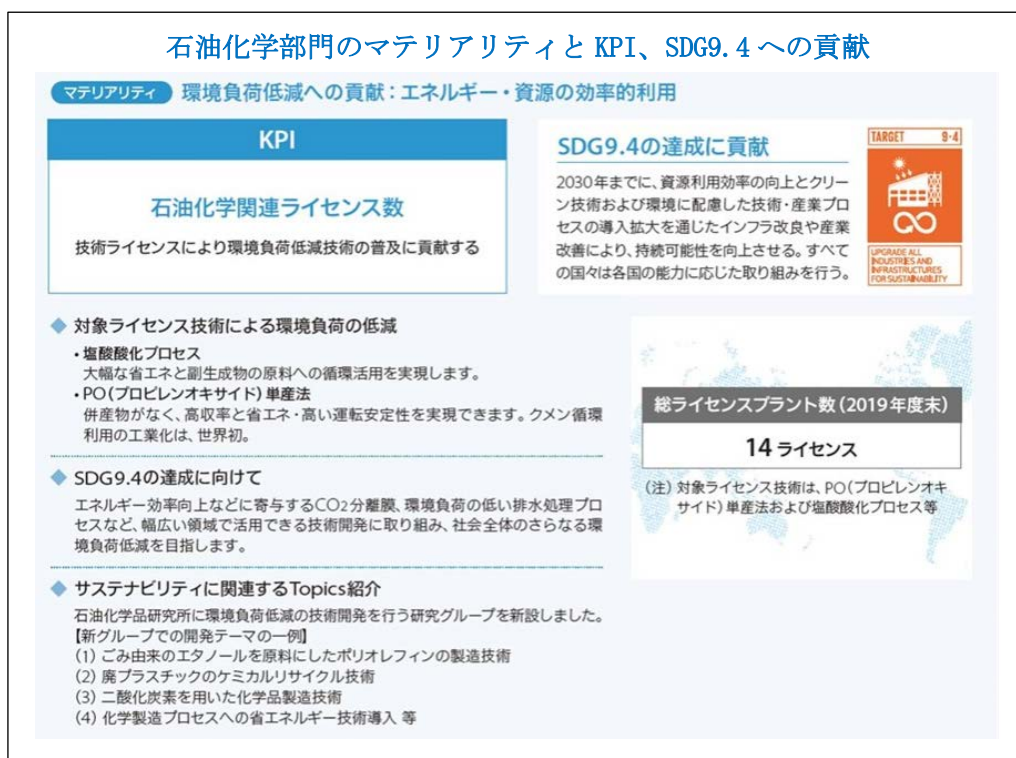
日化協：

ライセンスは相手があってこそ成立しますから、目標を立てられないですものね。

清水さん：

とはいえ、ライセンス契約が成立すれば、成果として件数をカウントできるのです。部門内でいくつかの技術ライセンスがあり、それぞれの状況は各担当が詳しく把握していましたが、部門全体のライセンス件数を把握しているのは石油化学業務室の中でも数名でした。それならばライセンスの内容のような守秘情報ではなく、ライセンス件数で我々のパフォーマンスを示そうとなりました。

ライセンス件数を KPI としたい旨を事務局に伝えると、事務局から社会貢献度も示したいとの要望があり、最終的にはライセンスの中でも環境負荷低減技術を軸に KPI を設定することとしました。ライセンスのテーマは、「プロピレンオキサイド (PO) 単産法」と「塩酸酸化プロセス」の 2 つを選択しました。



日化協：

化学メーカーの事業開発の取り組みは、なかなか社外には情報開示されませんし、特定の優れた技術ライセンスの契約数などは公表されることは皆無だと思います。ライセンス件数の提示は、社内にも社外

にも大変わかりやすく、営業活動などの PR にも有効な情報開示ですね。

**清水さん：**

そうですね。ライセンス専業会社やエンジニアリング会社などが数多く技術ライセンスをしている中で、PO 単産法と塩酸酸化プロセスを積極的にライセンスしているのは、世界的に見ても弊社だけです。安全性が高く省エネ効果も高いそれらの技術は、ライセンス業界で非常に注目されています。その件数まで公開するとなれば当社技術力の PR になります。

**日化協：**

ライセンス件数の定義は、どのようなものでしょうか。

**清水さん：**

数字をまとめる手間がかからないよう、シンプルに契約を結んだ時点で件数としてカウントすることになりました。すると 11 件(2018 年当時)あり、この件数を改めて認識してくれた部内メンバーも多くいました。

**日化協：**

このようなライセンス件数を KPI に設定したことに対して、社内の反響はいかがでしたか。

**福田さん：**

ニュースリリースした際に、社内の報告会などでも報告され、この KPI については注目されました。

**日化協：**

事業部門の意思の入った KPI ですしね。

**福田さん：**

事業部門の若手から、ライセンス件数を KPI に設定してくれてありがたく思うという言葉聞いた時は、嬉しかったですね。

**清水さん：**

事業部門としても、シンプルな KPI ですから、忘れずに測定を続けられるというのも大きな利点です。

**日化協：**

シンプルな KPI は、事業部門内に伝えやすいですね。石油化学部門で設定した KPI のライセンス数は、増えれば成長を示せるし、減ったらどういう理由や要因があったのかを検証しやすいですね。

### 住友化学グループの実態を示す 12 の KPI は全て公表して取り組む

**日化協：**

石油化学部門の KPI の策定までの過程などは、他社の皆さんも参考になりますね。ところで、現在、ホームページ上に開示された KPI が設定した全てですか？

**福田さん：**

はい、現時点では 7 つのマテリアリティに対して、12 の KPI を設定しています。

はじめは全ての KPI に達成すべき目標を設定するものというイメージがありました。しかし、事業部門と議論し、KPI は取り組みの中身に合わせて設定すべきだと思えるようになりました。その結果、目標設定に必ずしもこだわらず、マテリアリティに関する取り組みの進捗を測るために適切な KPI は何かを一つ一つ考えて設定しました。

## 設定した KPI 一覧

マテリアリティ		KPI項目	貢献しようとする SDGターゲット
社会価値創出に関するマテリアリティ			
環境負荷 低減への 貢献	気候変動の緩和	グループのGHG排出量 (Scope 1 + 2)	13.3
		製品ライフサイクルを通じたGHG排出削減貢献量 (電池関連)	13.3
	製品・技術を通じた貢献	Sumika Sustainable Solutions <sup>※1</sup> 認定製品の売上収益	
	エネルギー・資源の効率的利用	エネルギー消費原単位指数	7.3
		石油化学関連ライセンス数	9.4
	プラスチック資源循環への貢献 <sup>※2</sup>	各種取り組みを実施中、KPI設定は今後検討	
食糧問題への貢献		鶏などの動物性たんぱく源の増産効果	2.1
		アグロソリューション資材が使用された農地面積	2.4
ヘルスケア分野への貢献		熱帯感染症対策資材により守られた人数	3.3
		KPI項目検討中	
ICTの技術革新への貢献		偏光フィルムを使用したモバイル端末数	8.2
将来の価値創造に向けたマテリアリティ (経済価値・社会価値を共に創出)			
技術・研究開発の推進		特許資産規模	
デジタル革新への取り組み		デジタル成熟度	
ダイバーシティ&インクルージョンの推進		グループ各社において、それぞれの環境に応じたKPIを設定	

※1 気候変動対応、環境負荷低減、資源有効利用の分野で貢献するグループの製品・技術

※2 『住友化学グループ プラスチック資源循環に関する基本方針』

日化協：

それぞれの事業部門が実施していることを目標にすべき場合もあれば、現状を捉え測定する場合もあるし、それぞれの特徴に合わせて事業部門の皆さんと一緒に作っていったのですね。

福田さん：

当初の KPI の想定は、売上高を社会価値に翻訳することでした。どのような社会価値を生んでいるのかを事務局で整理し、事業部門に提案しましたが、事業との関連をうまく示すことができず、その先の議論を進められなくなってしまうものもありました。

強調したいことは、KPI は決して社外に向けた情報発信のためだけではなく、マテリアリティに関する取り組み状況を把握し、より良い取り組みとするために、社内ですべて使ってもらうことが重要だということです。現場が面倒だと思うことは長続きしません。KPI の測定や計算が容易であることにもこだわりました。

事業部門の視点で真摯に検討したからこそ、事業部門として社会価値のある既存事業や、将来的に社会価値を生み出す事業を抽出でき、今回のライセンス数という KPI が出てきたのです。

## KPI と SDGs ターゲットの一致で、社会との方向性の確認も 研究部門でも SDGs を意識して研究開発を実施

日化協：

ところで、KPI 一覧表を拝見すると、清水さん所属の石油化学部門の KPI 「ライセンス数」と国連が提

唱する SDGs ターゲットの SDG9.4 が紐付けられています、どう結びついたのでしょうか？

清水さん：

国連による SDGs の設定が 2015 年でしたが、私のいる石油化学部門内でも SDGs を浸透させるには時間がかかりました。当初は「SDGs って何？」という感じでしたが、繰り返し社内教育を実施することによって社内浸透が進み、最近は社内会議や報告会の資料にも SDGs のアイコン記載があるのが普通になりました。

福田さん：

SDGs のアイコン使用はかなり浸透しましたが、具体的に何をすることが SDGs への貢献につながるのかを認識し、それを実行し、会社として SDGs の達成に貢献していくことが重要です。

日化協：

事業部門の貢献度を明確に KPI として数値化できました。さらに SDGs の視点で見直すと、SDGs ターゲットとも紐付けすることができました。

清水さん：

事業部門の実施内容に加え、SDGs をよく理解すれば紐づけは難しくはありません。

福田さん：

世の中が求めているものと、事業部門の実施内容が一致しているかという確認作業は、変化

各事業部門が重点的に取り組む SDGs						
事業部門		重点的に取り組む SDGs				
石油化学		7 エネルギーを安全に そしてクリーンに	9 産業と技術革新の 基盤をつくろう	12 つくば未来 循環型社会		
エネルギー・機能材料		7 エネルギーを安全に そしてクリーンに	13 気候変動に 適応する	8 健全な経済を 成長させる		
情報電子化学		8 健全な経済を 成長させる	9 産業と技術革新の 基盤をつくろう	11 包摂的かつ持続可能な 都市とコミュニティ	12 つくば未来 循環型社会	17 パートナーシップで 目標を達成しよう
健康・農薬関連事業		2 健康を 増進する	3 すべての人に 健康と福祉を	13 気候変動に 適応する	9 産業と技術革新の 基盤をつくろう	12 つくば未来 循環型社会
医薬品		3 すべての人に 健康と福祉を	8 健全な経済を 成長させる	9 産業と技術革新の 基盤をつくろう	12 つくば未来 循環型社会	16 平和と公正を 下げていく

の大きな時代には特に必要だと事務局としては考えています。今は良いと考えているが、中長期的には世の中は違う方向に進んでいくのではないかとということも、この KPI の設定と SDGs ターゲットとの紐付け作業で確認することができます。

清水さん：

研究開発部門も SDGs を意識して活動しています。

日化協：

会社の風土なのでしょう。御社の皆さんは、自分事に落とし込む能力が高いですね。

清水さん：

SDGs について言えば、事務局が戦略的に進めていました。トップダウンで経営幹部が率先して即座に始めたことが大きかったと思います。ある日突然、経営幹部が SDGs のバッジをつけ始めました。



日化協：

経営層も、SDGs を意識しているから、皆にも意識して欲しいという無言のプレッシャーがあったわけですね。

清水さん：

はい。最初の頃は、部門内の関係者を教育するのに、「役員が付けているカラフルなバッジを知っている？」といった具合に話しかけ、SDGs への関心を高めるようにしました。経営幹部のバッジ着用から始まり、次第にプレゼン資料にも SDGs のアイコンが使われるようになりました。

福田さん：

先程もお話ししましたが、住友化学にはもともと住友の事業精神の一つである「自利利他 公使一如」の土壌がありましたので、SDGs によって、この事業精神にまた光があたりました。理念は「知っているだけ」となりがちですが、マテリアリティの設定では自利軸や利他軸が大事なことで再認識されました。

日化協：

創業当初から引き継がれている事業精神も改めて SDGs と比べれば新しく、自分たちのやってきたこと、やっていることだと認識されたのですね。

福田さん：

そうです。今でも新しく感じられるということこそ、それが普遍的なものであるということだと思います。

自社のイノベーションを加速させるべく、  
最終製品をイメージして、社会や ICT への貢献度を KPI に設定

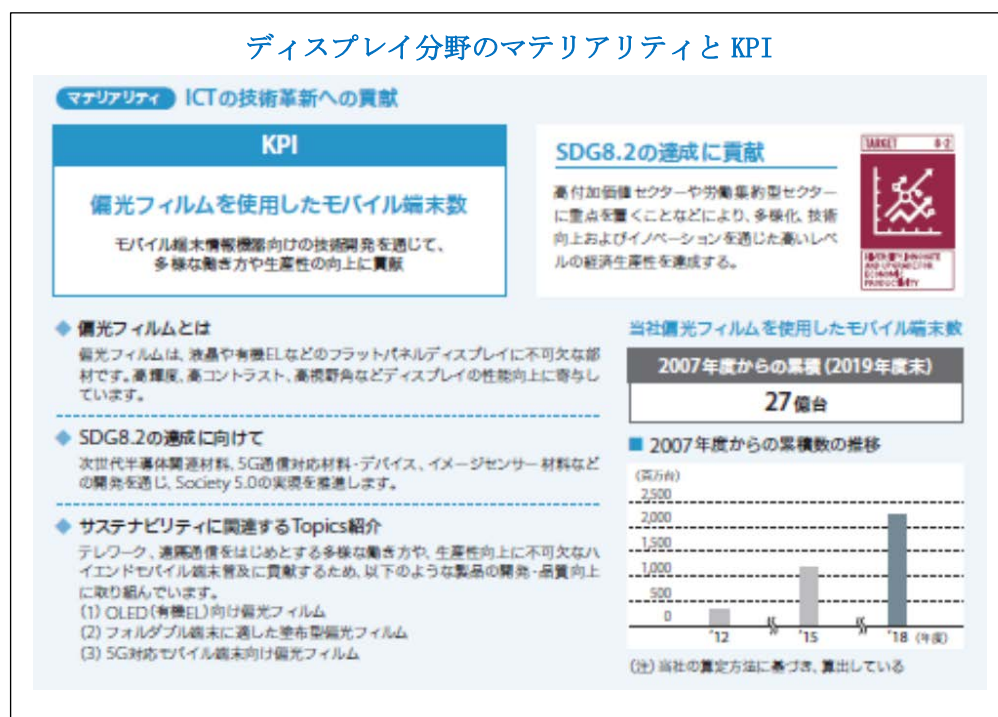
日化協：

KPI の設定で、お話しいただいた以外にも工夫されたことなどがあれば、ご紹介いただけますか。

福田さん：

マテリアリティの一つには「ICT の技術革新への貢献」を設定しています。これに関連した当社の事業、当社の製品がどういう社会価値を生んでいるのかということについて、事業部門の皆さんもかなり悩んでいました。

ディスプレイ分野の事例をご紹介します。KPI の設定時に、「ディスプレイを



通じて、どのように社会に貢献しているのか」という「そもそも論」になり、これが意味のある議論となりました。最終的には、ディスプレイを通じて我々が提供しようとしている価値、貢献している分野は「多様な働き方や生産性の向上」であるという認識に至りました。そしてこの取り組みは、SDG8「働きがいも、経済成長も」の中の8.2「高付加価値セクターや労働集約型セクターに重点を置くことなどにより、多様化、技術向上およびイノベーションを通じた高いレベルの経済生産性を達成する」に貢献するものと考えました。デジタル革新で社会が変わろうとしている中、当社はディスプレイ事業を通じてどのような課題の解決に貢献していくのか。その議論の結果が、SDGの8.2なのです。

日化協：

ディスプレイ部門としては、事業の貢献について、そのアウトプットから得られる働き方や生産性に注目したのですね。

福田さん：

こういった考え方をしっかりと持っていれば、どのようなディスプレイを開発してお客様に提供していくかという点で、心を一つにできると思います。KPIで進捗を測ろうとしている取り組みがもたらす効果、インパクトを十分に理解することが極めて重要なのです。

日化協：

KPIはモバイル端末数ですね。御社が生産した偏光フィルムを使用したモバイル、すなわち最終製品をKPIにしているのは偏光フィルムの開発の方向性や今後のニーズに目を向けていくという意味の表れでしょうか。

福田さん：

はい、ニーズに応え続けていくという意味の表れです。この分野の技術革新はとても速く、その中で伸び続けることが、きめ細かな技術革新に対応できる技術力を示すことにもなります。

## 将来価値創造に向けて、グループ全体でマテリアリティを設定

日化協：

将来の価値創造に向けたマテリアリティについても、お話しいただけますか。

福田さん：

はい。将来の価値創造に向けたマテリアリティに関する3つのKPIの全てがオリジナルです。この3つのKPI設定にあたって苦労したのは、グローバルなKPIにすることでした。マテリアリティは、単体ではなく、住友化学グループ全体を対象にしました。

技術・研究開発については、「グループ全体の技術・研究開発力」を示すことが重要と考えましたが、そもそもそのようなものを一覧にして見たことがありませんでした。そこで、「Patent Asset Index™（パテント・アセット・インデックス）」を活用することにしました。「Patent Asset Index™」とは、各特許技術の注目度と市場の専有性から、当社グループ全体の特許価値を客観的に数値化したもので、注目度を維持するには新たな社会の要請に応える継続的な技術開発が必要となることから、将来の価値創造に向けた技術・研究開発のKPIとして適切であると考えました。技術・研究開発では、グループとはいえ守秘義務がありますので、KPIの内容によっては情報収集において困難を来す懸念もありましたが、これを採用することでそのような問題も回避することができました。

特許資産規模に関しては、国内の総合化学4社の平均値と当社グループのそれを比較することで、当社グループの優位性を分かり易く示すこともしています。

日化協：

デジタル革新に関しても設定していますね。

福田さん：

これまであまり経験的な蓄積がない中、「デジタル革新への取り組み状況をセルフアセスメントし、高いレベルに到達するためのアクションを実行する」ことを目的として、デジタル成熟度レベルを4段階で評価する手法に基づいてKPIを設定しました。

このKPIでは、当社で経産省「DX推進ガイドライン」や「DX推進指標」をベースに設定した12の評価項目について、その到達レベルを単体のみならずグループ全体で評価していますが、この評価項目についても公表することとしました。公表することで、社外からご意見もいただけますし、もしそれらが良いものと認めていただければ、他社にも同様の取り組みをしていただきたいと考えたからです。

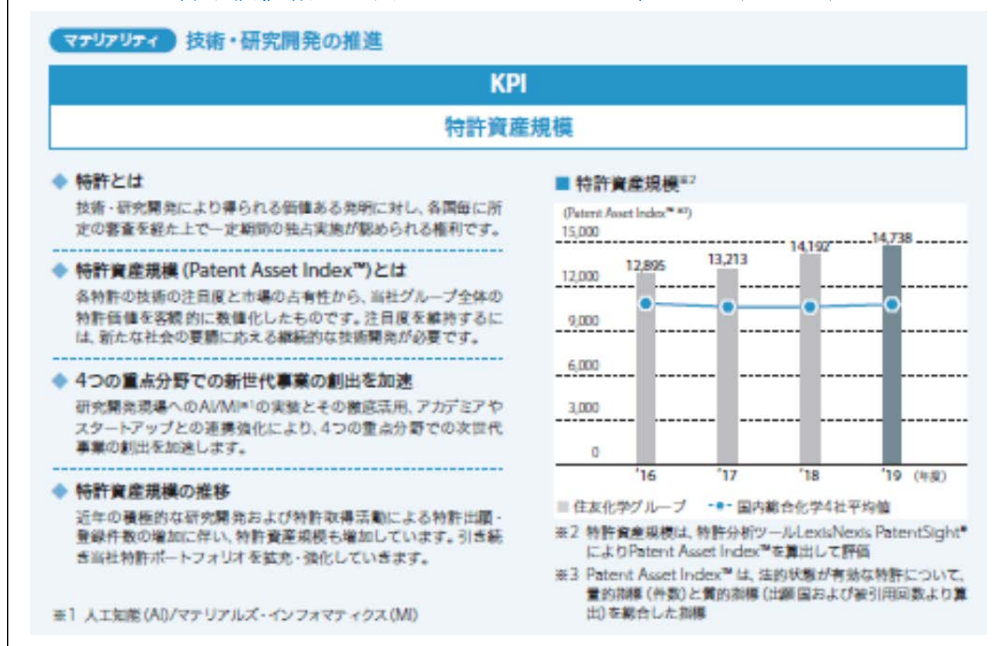
日化協：

これでITに関するガバナンス状況を対外的に示せますね。

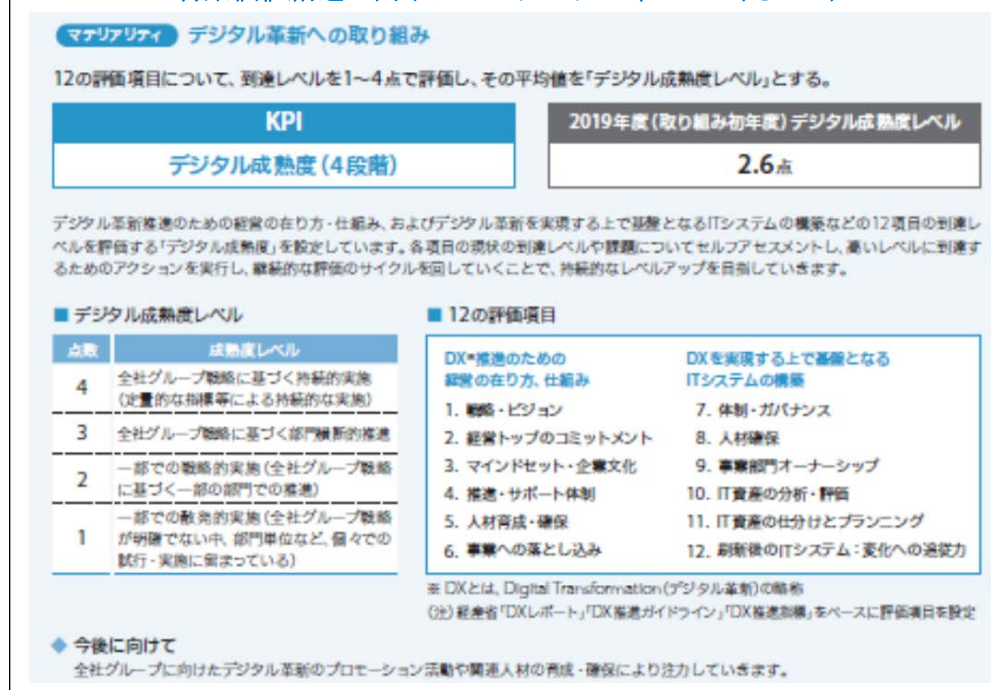
福田さん：

ガバナンス面も含め、デジタル革新の全般取り組み状況を示せると考えています。

## 将来価値創造に向けたマテリアリティとKPI(その1)



## 将来価値創造に向けたマテリアリティとKPI(その2)

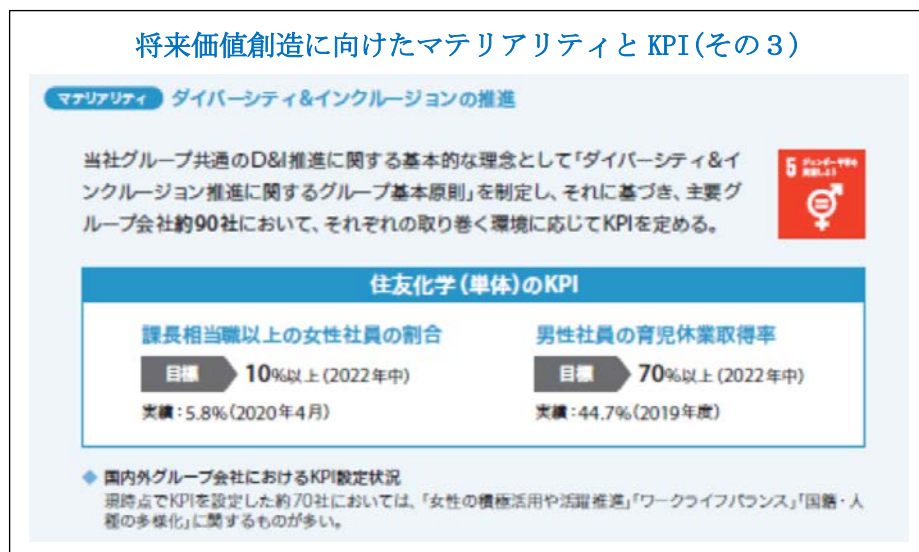


日化協：

グループ全体の社会的な取り組みとしては、「ダイバーシティ&インクルージョンの推進」ですね。

福田さん：

「ダイバーシティ&インクルージョンの推進」を7つのマテリアリティに入れたことは、大きな意味があったと思います。日本では女性の活躍が課題になっていますが、多様な国籍の人が同じ職場で一緒に働いている他の国では、課題は女性の活躍だけではないのです。また重要なのは、インクルージョンの部分です。



「ダイバーシティ&インクルージョン」の課題は何かということを踏まえ、主要グループ会社約90社がそれぞれKPIを設定していきますので、これから具体的な課題が見えてきます。

日化協：

インクルージョンとは、個人が持つ特有のスキルや経験、価値観などの多様性が認められ、活躍できる社会・組織になっているかが重要ですから、この取り組みは、他のKPIにも良い影響となるかもしれませんね。

福田さん：

それが目的です。国内においては、女性のための取り組みと誤解されがちですが、女性の活躍推進に取り組むのは、それがイノベーションにつながる一つの重要課題だからです。ダイバーシティだけなら、今でもグループ内は十分に多様なわけで、国籍も価値観も異なる社員の集まりです。むしろ、組織がインクルージョンできているかが大事なのです。

日化協：

グループ全体で、いかに持てる力を出しきるかですね。

福田さん：

はい。多様なバックグラウンドを持つ人がいろいろなアイディアを出して、イノベーションを生み出すことで、「自利利他 公私一如」の実現、すなわち継続的に、経済価値と社会価値を共に創出し、持続可能な社会の実現に貢献し、自らも成長することができるのです。

日化協：

本日は、貴重なお話をいただき、ありがとうございました。

(本インタビューは、2020年3月5日に、住友化学(株)東京本社にておこないました)



### 【インタビューを終えて、住友化学の福田さん】

私達のような CSR や ESG 推進に関わる部門は、やったらできたという単純なものではなく、また成果がはっきり捉えられず、社内にどの程度浸透したかを数字で明確に出せるわけでもありません。そのため、自分で自分をモチベートしながら活動を推進しています。持ち前の鈍感力で長い年月をかけて活動してきたことが、最近では社外から当社に求められることともつながり、これまでに推進してきた活動は間違っていなかったのかもしれないと感じています。この背景には、経営トップが常に「企業は事業で社会に貢献することが大事だ」と言い続けてきたこともあります。私たちの部門内のみで判断せず、広く議論しながら進めて良かったと思っていますし、経営トップと社員をつなぐ役割を担うべく、今後も経営トップの意思を3万人を超える当社グループ社員に伝えていきたいと思っています。

### 【インタビューを終えて、住友化学の清水さん】

ライセンスは日々の営業収益の積み重ねではなく、年単位での検討成果が一度に現れるものなので、なかなか取り組みの実態がわかりづらいのではないかと思います。今回選んだ技術は世界的に高い評価を受けているものなので、数年単位でみれば必ず数字が増えていきます。このような数字が、我々の取り組みの進捗状況として毎年確認され、その結果が広く社内外に公表されることは、その業務の価値を理解しやすいと思いますし、その業務に携わっている者にとっても大きなモチベーションになるでしょう。社外に公表するのは財務的な数値のみではなく、このような技術の価値を示すようなものがあった方がいいのではないかと思います。

### 【インタビューを終えて、日化協の五所】

2006 年頃から、企業の CSR・サステナビリティ部門が設定し情報開示してきたマテリアリティ。近年の企業の SDGs の取り組みや ESG 経営の推進、ESG 投資への投資家らの関心の高まりにより、先進的に取り組む企業では、会社の実情にあうようマテリアリティの見直しを積極的に行っています。既にマテリアリティを見直し、そのプロセスまでも開示すると同時に、CSR レポートやサステナビリティレポートだけでなく統合レポートにも開示する企業が出てきました。マテリアリティは、経営のリスクとビジネスチャンスを捉えたものであり、経営層もその設定に参画して、中期経営計画にも反映されています。

今回の SDGs 事例では、経済価値と社会価値を共に継続的に創出するため、経営として取り組む7つの重要課題(マテリアリティ)を特定した住友化学様にインタビューさせていただきました。マテリアリティの特定方法に加え、特定したマテリアリティを解決するための KPI としての重要業績評価指標の設定とその視点、さらに SDGs ターゲットとの連動などは、事業を通じで SDGs に取り組む企業の皆さんにとって、一助になる事例ではないでしょうか。

**【住友化学株式会社の基本情報】**

事業部門： 石油化学、エネルギー・機能材料、情報電子化学、健康・農業関連事業、医薬品、その他

従業員数： 6,214 名【連結：33,586 名】（2020 年 3 月末現在）

総売上高： 2 兆 2,258 億円（2020 年 3 月末現在）

マテリアリティ、KPI などに関する情報開示：

<https://www.sumitomo-chem.co.jp/sustainability/management/materiality/>

お問合せ先： 住友化学株式会社 コーポレートコミュニケーション部

〒104-8260 東京都中央区新川 2-27-1／TEL：03-5543-5102 FAX：03-5543-5901

以上