



慶應義塾大学ビジネス・スクール

住友化学株式会社

— 経営グローバル化の推進と『人材』 —

このケースは、住友化学株式会社が展開する経営のグローバル化について、巻末に示す公開情報をもとにしつつ、その概要を理解するためのものである。特に、住友化学が経営のグローバル化に向かう意思決定をした環境要因はどのようなものか、グローバル経営を支える人と組織をどのように形成しようとしているのかについて、公開情報の中から重要な点を上げていくこととする。(ゴシック文字部分が参考文献からの引用である。読みやすさのために引用頁の記載は省略した。)

イントロダクション

まず住友化学という会社の国内での全般的な位置づけについてであるが、次のように指摘しておけばよいであろう。ちなみにケース作成時点での従業員数は連結で約3万人、単独で約6千人である。

住友化学株式会社は、住友グループの大手総合化学メーカーである。国内化学メーカーとしては、三菱ケミカルホールディングスに次いで第2位である。住友グループの中核企業で、三井住友銀行、住友金属工業（現・新日鐵住金、現在は住友グループを離脱）とともに、住友御三家の一角をなしていた。2001年（平成13年）4月三井化学との経営統合が基本合意されたが、その後白紙撤回された。

住友化学は現在、大きく経営のグローバル化を進めている（具体的な様子は後述する）。これと、人と組織との関係について、人事部長芳野寿之氏は、極めて端的に次のように指摘する。

このケースは巻末に示す参考文献をもとにしている。慶應義塾大学大学院経営管理研究科教授 高木晴夫の指導のもと、修士課程 鶴ヶ谷典俊が作成した。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール（〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4丁目1番1号、電話 045-564-2444、e-mail: case@kbs.keio.ac.jp）。また、注文は <http://www.kbs.keio.ac.jp/> へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。

Copyright© 鶴ヶ谷典俊、高木晴夫（2013年6月作成）

「日本国内の生産・消費が縮小し続ける中、事業展開の軸足は海外マーケットにシフトしており、中国をはじめとするアジア地域がその主戦場になるのは間違いありません。当社グループが持続的に発展するには、グローバル化の一層の推進が不可欠で、これを、スピード感をもって推進する原動力になるのは、一も二もなく『人材』といえます。

5 国内・海外という区分にとらわれず、人材の獲得から育成、処遇、評価、登用に至るまで、いかにグローバル視点で枠組みし、運用していくか。多種多様な人材を包括的に管理できる、いうならば全体最適な人事システムの基盤づくりが、当時（2000年代の中ごろ）から優先的な取り組み課題となっていたのです。」

10

三菱の海外展開と住友のラービグ計画

国内の石油化学メーカーは、基本製品であるエチレンについて海外からの大きな競争にさらされており、製品の高度化や海外拠点の増強などの戦略転換を進めつつある。環境変化によるこの動きについて、業界1位の三菱ケミカルホールディングスと2位の住友化学の場合がどうであるか、参考文献をもとに下に記述する。

15

シェールガスの台頭で天然ガスの価格が大幅に下がった北米では、2016年から17年にかけて約700万トンのエチレン増産が計画されている。圧倒的に安価な原料を使い、日本の年産をはるかに上回る規模のエチレンが登場することに、日本国内の石化企業は対応を迫られている。中東、中国に加え米産が日本産を脅かす存在になる。となれば、技術力で差別化を保てる中間製品にシフトし、かつ輸出ではなく、海外で現地に根を張る形態へ脱皮することが生き残りへのカギとなる。そもそも、国内化学各社が保有する石油化学製品の国内工場は国際市場でのコスト競争力に劣り、能力過剰となった国内設備のリストラは化学業界における最大の課題となっていた。

20

このような方向へ舵を切った最大手の三菱ケミカルホールディングスは、2008～11年にかけて、2500億円規模を持つ汎用品事業の撤退を決めた。核となるエチレン設備では、14年に茨城県の鹿島地区にある2基のうち1基を止めることを12年に決断。岡山県水島地区では11年から旭化成が持つ設備との共同運営を始め、いずれかを廃止する1基化への準備を進めている。一方の攻め手としては、市場性と原料コストの面で優位な国・地域で足場を築くために現地のトップ企業と手を組む戦略を進めている。09年にアクリル樹脂原料のメタクリル酸メチル(MMA)トップメーカーの英ルーサイトを

25

30

買収し、MMAで世界シェア40%を握った。
住友化学が、グローバル化に向けて経営の舵を大きく切ったのは2000年代中盤であった。石油化

学事業、情報電子事業、医薬・農薬事業のいずれも、海外へ集中的に投資し、海外売上高比率は拡大していった。中でも、05年にはサウジアラビアで石油精製・石油化学コンビナートを建設するプロジェクトへ参加した。これは「ラービグ計画」と呼ばれる巨大プロジェクトで、世界最大の産油国であるサウジアラビアの国営石油会社サウジ・アラムコと合弁会社ペトロ・ラービグを設立し、約1兆円を投じて世界最大級のコンビナートを建設するというものであった。その結果、住友化学は、設備能力に占める国内の割合は他社に比べると比較的小さくなった。

海外事業展開の実情（1990年代～2000年代中盤）

住友化学は、2000年代中盤までに、すでに多くの海外事業展開を行ってきた。しかし、それ以後に進めるようになる本格的な経営グローバル化に比べると、まだまだ組織と人の面で真に「グローバル経営効率」を重視するものではなかった。言ってみれば部分最適の視点だけであり、全体最適の考えが十分ではなかった。この様子が、住友化学のあるマネジャーの言葉で次のように指摘されている。

「時期を異にして、世界各地にいろいろな会社を設立してきました（編注：海外のグループ会社数2012年5月末現在で63社）。ここ数年は、やはり中国での展開が特に多くなっています。農業、石油化学製品、情報電子、ファーマ（医薬品）など、あらゆる事業部門が“インチャイナ”を重視してきました。

ところがある時、上海に進出している異なる事業部門の四つのグループ会社が、違うビルにそれぞれのオフィスを構えていることが分かった。『一つのビルに入ったほうが、明らかに効率がいいものを、なぜ互いに基本的な連携も意識せず、バラバラに動いているのか』という話になったのです。この例は、以前の当社における海外事業展開の実情を端的に示したものとと言えます」

本格的グローバル化と組織体制の構築（2000年代中盤～）

2000年代中盤になると、住友化学の経営グローバル化は、単なる複数事業の海外展開から、本格的な投資を行う経営グローバル化へ進んだ。このエポックが2005年に参加した「ラービグ計画」であった。これはサウジアラビアで、現地国営石油会社と合弁で世界最大級のコンビナートを建設するプロジェクトである。巨額の投資をするものであり、大きなリスクをとまなうものである。

住友化学は、この本格的な経営グローバル化の時期において、人と組織に関する重要な意思決定を行っている。それらは①コーポレートブランチの設立、②企業理念の共有化、③グループ各社の効果的な統合である。それぞれについて、参考文献からの情報を下に記述する。

1) コーポレートブランチの設立

本社による組織統制の形態として「コーポレートブランチ」の仕組みがどのように構築され、どのように機能するよう期待されたか、以下、インタビューの形で紹介する。

5

「最近では、当社のグループ会社は世界 22 カ国に及び、本社だけでは海外現地法人の状況を細かく管理することが困難になりつつあります。そこで数年前から、各リージョンの拠点に、さまざまな役割を持たせた要員を派遣しています。IT 要員、HR スタッフ、経理や物流の人間も派遣しました。

例えば、物流については、農薬も石油化学製品も混載してコンテナで運べば、もっと安くなるはず——と考えることもできる。そこで、物流の担当者も入れました。2008 年以降、こうした拠点体制を『コーポレートブランチ』（CB）として、米州、欧州、東アジア、東南アジアの 4 地域に展開しています。

このように CB に本社スタッフを配置して、グローバルでの当社グループのガバナンスを後押ししてくれたのは、J-SOX です^{*}。コンプライアンスを遵守し、透明性のある経営制度にする観点から、米国の SOX 法に倣って日本も J-SOX を取り入れ、当社でもこれに沿って、あるべき体制の構築を進めました。

15

これにより、当社のガバナンス体制をグローバルに波及させる際に、例えば、CB のスタッフが現地法人の会計マネジャーに直接会うことにより、本社のやり方や仕組み・意図を説明し、理解・浸透させることが容易になりました。これにより、本社主導によるグローバルレベルでのガバナンス体制を、スムーズに展開できたと思います。」

20（※J-SOX: 2008 年度より、上場企業に対して取り組みが義務付けられた内部統制の構築。）

2) 企業理念の共有化

住友化学の本格的な経営グローバル化において、企業理念の共有化は最も重要なものと位置づけられていた。それは、日本人以外の人々を含む世界の事業所の従業員を、住友化学の社員として統一するための根本的な価値観だからである。そのポイントを参考文献の記述の中に見つけることができる。

25

本社の統制を効かせた「新たなグローバル化」を推進するに際して、最初に取り組んだのが、グローバルでの「共通の価値観」の設定と、その共有化である。特に、「Non-Japanese の人事部長に対し、これを十分に理解し、実践してもらうことから始めている」という。

30

その「共通の価値観」として 2009 年、住友グループの事業精神に基づく住友化学独自の「経営理念」を制定した。2008 年には、「コーポレートスローガン・ステートメント」を取りまとめた。それぞれの位

置付けは、次のように整理できる。

- 住友の事業精神：住友グループが創業以来、脈々と受け継ぎ、大切にしてきたもの
- 経営理念：「住友の事業精神」を踏まえ、同社としての基本精神や使命、価値観を改めて整理し、明文化したもの
- コーポレートスローガン・ステートメント：従業員として共有すべき思い、「こだわり」や「誇り」などをまとめたもの

あらゆる機会をとらえて、全社員に対し、これら「企業理念」の浸透を図っている。グローバル化の進展に伴うダイバーシティへの対応はもとより、緊密なコミュニケーションの触媒として、さらにはコーポレートブランド価値の向上を促す観点から、企業理念の浸透は重要である。これを「他社との差別化、社員のモチベーションの源泉にしたい」という思いもある。

3) グループ各社の効果的な統合

住友化学の各事業部門が経営をグローバル化すればするほど、海外現地に資本投下したいいわゆる現地法人が多数生まれる。これらの企業、すなわちグループ各社は、それぞれの経営を部分最適でおこなうと同時に、住友化学としての全体最適経営に貢献できなければならない。これがグループ各社の効果的統合となる。これに向けて住友化学はどのように考えているのか。参考文献内の以下の言葉を取りあげる。

「当初は海外に多くのグループ会社を展開していますが、そのほとんどは各リージョンにおいて、まだまだ中小企業にすぎません。ヨーロッパやアメリカには、世界チャンピオン級の化学会社が存在しています。加えて最近では、中国やサウジアラビアの企業が、売り上げ規模で業界の世界トップ 10 に名を連ねる一方、当社を含めた日本の化学会社のそれは、相対的に後退しているのが現状です。こうした厳しい環境下、我々のグループ会社は活動しているわけで、他社グループ以上に結束し、より効果的・効率的な事業推進を追求する必要があります。」

我々のグループ 1 社 1 社は、それぞれの地域においては中小企業であり、単独での競争力には限界があります。他方、グループ全体では 2 兆円に迫る売り上げ規模があり、ワールドワイドな生産・販売拠点を駆使して、世界各地からキャピタル、ヒューマンリソースを集約し、送り込むこともできます。現地の 1 社だけで“閉じた”ビジネスを考えるのではなく、『住友化学グループの 1 社として、全体とのつながりの中で何ができるのか』という意識を強く持たせる必要がある。グローバルでの経営理念の共有は、そのための至上命題というべきものです。

これら『企業理念』を理解し、これに深く共感できる、高いビジネスセンスを持った有能なタレントを

発掘・育成し、将来の経営幹部に登用していくことが、当社の戦略です。仮に能力・実績はあっても、これに共感できない社員については、重要なポジション（編注：後述のグローバルポジションホルダーの役割など）は任せられない。当社のタレント管理は、この点を徹底しているのが特徴です。」

5

本社主導による海外人材の採用

2005年のラービグ計画をエポックとして、住友化学は本格的なグローバル化に向かった。そのため
の組織体制の構築と、それに必要なグローバル人材の確保と定着は車の両輪であった。このような戦
略展開が必要であることは、人事部門にとって大きな問題意識であり、具体的な施策とともに、次のよう
に語られている。

10

「何十年後かに、（日本の）生産人口は現在よりかなり減っているはず。そのときに、我々は国内
のオペレーションができるのか。仮に工場部門がすべて海外移転したとしても、R&D部門は残してい
るでしょうから、その研究者を十分確保できるのか——という問題意識です。特に、工学部の志願者、
メカニカルエンジニアは、学生数自体が減っている。当社は、化学プラントを設計・建設するので、
どうしてもそういったエンジニアが必要なのですが、機械設計を専攻した学生を獲得する環境は、年々
厳しさを増しており、もはや国内の人材市場だけでは対応しきれないと感じています。」

15

そこで2007年、まずは海外からのインターンシップから開始した。主に中国の大学を対象に（その
後インドも含め）、あらかじめ採用可能なレベルの学生に限定した上で、2007年は5人、2008,9年は
各10人、2010年は22人、2011年は33人を受け入れている。2012年については40人を受け入
れる予定である。採用実績は、2008年13人、2009年17人、2010年15人、2012年（見込み、
以下同じ）36人と、年々着実に増えている。

20

国内全体の採用数（新卒者ベース）が、2011年203人、2012年262人であるため、比率として
は10～15%が本社グローバル採用によることになる。また、新卒者採用と並行して、経験者についても、
即戦力となる人材を世界中から採用している。

25

グローバル組織としての全体最適の追求

単に並立している本社組織と多数の現地組織だけでは、全体最適を実現するグローバル組織にはな
らない。住友化学は全体最適を追求できるよう、いくつかの組織人事面での施策を実行してきている。
その具体例をあげると次のようになる。

30

● グローバルマネージャーズミーティング (GMM : Global Managers Meeting) :

2004年から毎年、海外各社の CEO クラス（後述の「グローバルポジションホルダー」）を集め、東京で国際会議を実施。本社の役員、関係部長等も参加し、海外の経営層にグループの経営理念を浸透させ、連結ベースの業績動向等を共有・認識させるなど、「自社だけでなく、グループ全体に目を向けさせる」もの。クグループディスカッションを交え、今後のグループ施策等について議論を深める

● 世界人事部長会議 (HRMF : Human Resources Managers Forum) :

GMM の“人事部長版”で、グループとしての一体感の醸成を図るほか、グローバル人事に関する実質的議論を進める。2005年から、グループ主要会社の人事部長を数十人規模で日本に集め、自社の人事ポリシーをはじめ、各事業所に向けて展開してほしい人事面での取り組みを共有する場としている

● 世界 4 拠点にコーポレートランチを設置 (2008 年～)

(本ケースの P4 に記載。)

● 各地域において研修を充実 :

2011 年以降、コーポレートランチを通じ、その地域・国にマッチした教育体制で実施

グローバルポジションホルダー : GPH

本格的なグローバル経営に必要な組織人事体制を構築する上で、中核に位置づけられたのが、グローバルな事業展開を主導する現地法人マネジメント層(主に主管者層)の強化である。そのための“コアタレント管理”策として、2004 年より、グループ内のコアポジションとして「グローバルポジション」を設定し、その従事者(グローバルポジションホルダー : GPH)を特定し、任命することにした。任用に際しては、海外グループ各社の主要ポジションに従事するコア人材としてふさわしいかどうかまで見極めている。

1) GPH の定義

まず、GPH の基本的な考え方は、以下のとおりである。

①住友化学が現実に人事権を有する M3 以上のグレードのポジションとする。

②グローバルに人事諸問題を検討する場合、同社本体をグローバル本社として位置付ける。具体的な人員配置は、グローバル本社によるグループ会社に対する人事戦略の一環として、国内のグループ会社への役員配置と同様、同社本体で決定する

③GPH は、同社グループのコア人材とし、基本的に世界どこでも勤務する人材とする。また、年齢、在籍会社、国籍、性別を問わず、そのポジションにふさわしい最適任者を任用する。

④サクセッションプランの作成、海外子会社にまたがるローテーションやキャリアパス等も②と同様、同社本体がグローバル本社として検討し、実施する。

5

2) GPH の人材要件

- グローバル本社基準の行動評価（後述）が「β」（中位評価）以上の者
- バリュー評価（「信念」「謙虚」「情熱」「尊敬」の4項目）において、(イ)原則、「I」（上位評価）が三つ以上ある、(ロ)Ⅲ（下位評価）が一つもない——のどちらも満たすこと
- 過去のキャリアや人物面等を踏まえ総合的に判断した結果、本社経営幹部により、上記 GPH の定義に合致すると認められた者（任用の最終決裁は、本社トップが行う）
- 年齢、国籍、性別等は問わない

10

15

3) GPH の任命状況

GPH として、グローバルで 81 人を任用している（2012 年 3 月時点）。GPH の大半は海外グループ会社の CEO クラスで、うち 49 人が Non-Japanese、32 人が日本人となっている。2004 年以降、GPH を対象とする国際会議（GMM）を毎年開催し、グループの経営理念、事業方針、グローバル化に伴う諸問題を共有している。また、2008 年から、Non-Japanese の GPH をグローバル本社の執行役員に起用したり、2009 年には GPH の国際間異動を実施（オーストラリア→米国）したりするなど、柔軟な配置実績を積み重ねることで、グローバル全体での GPH の“適材適所”化を進めている。

20

4) GPH の評価基準の全社統一

2006 年には、GPH について、本社管理職と同一の成績評価制度を適用。本社の評価制度は、「業績評価（MBO：目標管理評価）」と「行動評価」、およびこれらを掛け合わせた「総合評価」の三つで構成される。このうち、業績評価を賞与に、総合評価を昇給および昇進の一要素として反映する。

行動評価については、①行動能力（コンピテンシー）、②行動プロセスの二つで構成している。

30

①行動能力（コンピテンシー）

- 達成指向性
- イニシアティブ

- リーダーシップ
- 対人インパクト
- ② 行動プロセス
 - 部下育成
 - チーミング
 - イノベーション

5) 企業理念浸透の徹底

特に「企業理念」については、これを日々の行動規範にまで落とし込んだ「コーポレートバリュー」をどれだけ深く理解し、実践できるか——も、GPHとして強く問うている。新たにGPHに任命する際には、コーポレートバリューを浸透させるための研修を実施している。コーポレートバリューは「気持ち」「行動」の2要素に着目し、それぞれ三つのバリューから構成される。

— 気持ち：「信念」「謙虚」「情熱」

— 行動：「実行」「尊敬」「変革」

6) 導入と運用

今回の評価基準の統一により、全グループ内の経営層の人材を横並びで比較することが可能になった。

もちろん、日本本社を含め、海外グループ各社には独自の給与体系があり、水準自体もそれぞれ異なる。賞与を含めた報酬制度については、各社独自の枠組みを認めた上で、評価基準（原資配分のルール）やこれに連なる「あるべき人材像」（育成の方向性も含む）を、日本人の管理職層も含めて一本化したことになる。

評価基準の統一に当たっては、これまでの取り組みで述べたGMM（グローバルマネージャーズミーティング）やHRMF（世界人事部長会議）で、事前にその趣旨等を説明してきたため、実施に際しても異論や混乱は生じなかったという。

「GPHの評価については、現地トップのCEOの場合、直属の上司である日本本社の部門長（ビジネスユニットのヘッド）が最終評価を行います。CEOより下のクラスなら、まずCEOが1次評価者になる。ここで、日本人の同一グレード従事者と比較して、行動評価の α （上位20%）、 β （中位70%）、 γ （下位10%）のいずれに位置するか、判定するわけです。

仮にその際、最低の γ 評価とされた場合は、GPHにふさわしくないとして、GPHの退任も含めた

改善策も検討します。GPHの成績評価は、取締役で構成される人材開発委員会で承認され、その結果は経営人材の配置・育成戦略の立案に活用されています。」

次世代リーダーの育成

GPHを対象としたタレントマネジメントを有益なものにするには、そのサクセッションプランの構築が欠かせない。そのため、ハイポテンシャル人材の発掘と育成に力を入れている。

GPHの選任と同様に、グループ各社において、本社のM1～M2層（課長クラス）以上に相当するポジションの職務評価を実施し、その結果を本社と同一のグレード制度に置き換え（グローバルグレーディング）、グループ全体におけるハイポテンシャル人材を発掘するための基本情報とする（“将来のGPHのパイプライン”として位置付けられる、「次世代リーダー候補層」として階層化）。

こうした情報、階層区分を基に特定した人材をターゲットに、部門や国を越えた異動、各種研修・教育を実施し、GPHの後継者輩出を進めている。

以上の「職務評価→ハイポテンシャル人材発掘→育成」のプロセスを確立することで、ハイポテンシャル人材のマネジメント能力等のさらなるレベルアップと、同社グループに対するエンゲージメントの向上が可能になると考えている。

グローバルレベルで、次世代のリーダーすなわちGPHの後継人材を、パイプラインのように育成していくにあたり、グローバル人材データベースが次のように活用されている。

「グローバル人材データベースにより、例えば『M1～M2の中で、誰がどのようなスキル、ポテンシャルを持っているか』など、瞬時に把握できるようになりました。本格的な運用はこれからですが、今まで以上にスピード感のある、より適切で、効果的な人材の選抜・育成が期待できます。

これと並行して、ここ1～2年で進めているのが、成績評価制度の統一と職務グレード制の統一です。成績評価制度は、現状GPHのみグローバル統一しているものを、できれば課長レベルにまで広げたい。職務グレード制については、いわゆる『グローバルグレーディング』として、ポジションのグレードを職務評価ベースの間接的な“読み替え”によることなく、全世界共通の定義・記述で運用できないか検討しています。

目下、海外グループ各社で、本社のM1以上に該当するポジションにつき、制度の統一を順次進めているところ です。」

加えて、次世代リーダー育成を加速させるために、選抜制の「リーダー育成研修」（課長～部長クラスの候補者、将来の GPH 候補を目指す）と「グローバルリーダー研修」（事業部長クラスの候補者、GPH 予備軍）を 2005 年から開始している。

「導入から 6～7 年たって、二つの次世代リーダー研修の修了者も相当数に上っています。毎年、それぞれ数十人は受講しますが、それでも、最終的に全員がトップマネジメント層に近い M5 レベルまで昇格するわけではありません。リーダー育成研修の場合、その上のレベル、M3 レベルに昇格する人は 8 割くらいいます。グローバルリーダー研修となると、CEO クラスの GPH 候補ですので、受講者も選抜段階から相当に厳選していますが、実際に M 5 レベルまで昇格するのは、その半数程度です。」

今後の課題

住友化学の本格的な経営グローバル化を支える組織体制と人材管理の構築に向け、次々と施策を実施してきているわけであるが、今後を見据えての課題について、人事部長芳野寿之氏は次のように述べている。

「現在、特に重視しているのは、グローバル人事制度の統一です。実際のところ、当社グループすべての会社が職務主義をとっているわけではありません。本社では職務グレードに基づく格付け、処遇を徹底していますが、国内外グループ各社においては、まだまだ旧来の職能主義を主体としている会社も多く存在しています。」

あとは、成績評価制度の一本化です。本社の社員と比較できるように、海外のグループ会社を含めて、早期に MBO とコンピテンシー評価を導入するよう働きかけています。

未対応の会社からはよく、『何のメリットがあるのか』と問われますが、本社から見て、グローバルでの人材管理〈評価、処遇、登用、育成〉が、よりタイムリーかつ効果的・効率的にできるようになるのだ——と。急がれるのは、本当にハイポテンシャル人材が、世界のどこにいて、どんな活躍の場を与えられるか、こうした情報を漏らさず把握できる仕組みづくりです。

サクセッションプランやグローバル人材データベースの充実もそうです。本社としては、安心して経営を任せられる、将来的には“リージョン長”的な役割を任せられる Non-Japanese 社員をもっと増やしたいのです。

まずは先述のグローバル人事制度の統一（職務グレードの統一）、成績評価制度の統一（適用対象範囲の拡大）について、海外での制度統一を図り、これにめどが付いた段階で、国内グループ会

社の制度統一にも着手します。ここまで成し得て初めて、真にグローバルに統一された制度づくりが実現したと言えるのだと考えています。

最終的な目標はもちろん、GPHを含めたグループ全社員について、グローバルな適材適所での配置を実現することです。そのため、2005 年ごろから一連の施策を進めてきたわけですが、現状の達成度は 70 パーセント程度と認識しています。

10

15

20

25

30

〈参考文献〉

労政時報 第 3828 号 / 12.8.24 住友化学 P18 ~ 34

週刊ダイヤモンド 2012 / 01 / 28 数字で会社を読む 住友化学 P94 ~ 95

週刊ダイヤモンド 2013 / 03 / 09 シェール革命が追い打ち P152 ~ 157

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール
