



事業戦略の進化を支える コーポレート・ガバナンス

2019年4月より取締役会議長に就任した会長の十倉が社外取締役の池田取締役、友野取締役をお迎えし、これまでの中期経営計画の振り返りや新中期経営計画への期待と課題、コーポレート・ガバナンスの進化から新社長選出の経緯まで、忌憚なく語り合いました。

▶ P20～：中期経営計画

代表取締役会長（取締役会議長）

十倉 雅和

社外取締役

池田 弘一

社外取締役

友野 宏

着実に成果をあげた 中期経営計画Phase1・2

十倉 池田取締役、友野取締役のお二方には、2015年6月に取締役に就任いただきました。池田取締役は、2011年6月の監査役ご就任時から通算すると9年目、友野取締役は5年目と長期にわたりご指導いただいています。

池田 十倉さんが社長になられた際、最優先課題が財務基盤の強化でした。その当時、中期経営計画というと新規事業とか成長戦略などが流行っていました。しかし、そうではなくとにかく財務体質の改善を第一に掲げ、着実に達成していかれた。結果として最良の戦略だったと評価しています。

友野 私は中期経営計画の議論ということでは、Phase2

の時から関わったのですが、住友化学の中期経営計画は、なんといっても9年（3年×3Phase）でひとまとまりの計画になっているところが秀逸だと思っています。軸をぶらさず継続性をもって、3年ごとに優先順位を決めて、Phase1（2013～2015年度）、Phase2（2016～2018年度）とそれぞれ結果を残してきました。

池田 Phase1では財務基盤の強化を最優先して劇的に成果をあげ、Phase2ではバルクからスペシャリティへとポートフォリオを高度化してきました。エネルギー・機能材料部門は、2015年の立ち上げ時は正直なところさまざまな事業の寄せ集めのようなものに思われましたが、Phase2の3年間で見事に成長しています。言葉だけではなく、このようにまず形を作って提示することも企業には重要なのだと改めて感じました。

十倉 情報電子化学部門に続く事業を立ち上げようと決めた時、私たちが取り組むべき事業は何だろうと考え、それはやはりエネルギーと環境であろうという結論に至りました。そこで、「エネルギー・機能材料部門」という箱を先に作り、こういった方向で事業を育成・開発していくのだというビジョンのようなものを示したのです。まだ発展途上ではありますが、現場の皆が頑張ってくれたおかげで情報電子化学部門もエネルギー・機能材料部門も順調に事業規模を伸ばしてきました。

ガバナンスの実効性が向上

友野 これまで事業撤退もいくつかありました。私自身、経営者としてたびたび経験しましたが、撤退というのは、費用面や雇用面など、さまざまな面でやはり難しい。だからこそ仕組み——取締役会はもちろん、必死になって取り組んできた現場の人も納得できるようなプロセス——が社内に整っていることが重要となります。

池田 そのような意味では、私はDPF※¹事業からの撤退が強く印象に残っています。住友化学では年を経るごとにコーポレート・ガバナンスが進化し、事業のリスクについて取締役会でも活発な議論が展開されるようになりました。議論の前提となる事業部門からの報告もより率直になってきて、その先駆けがDPFのケースだったのではないのでしょうか。

十倉 DPF事業からの撤退は2017年11月でしたが、これに先立つ2015年度にはローテーション報告※²を開始していました。翌2016年度からは経営会議などの社内議論での論点も取締役会で報告するなど、社内外の情報格差を埋めるための改善が奏効したと言えるかもしれません。

友野 2018年度からは経営会議の論点の報告に加えて、経緯や背景、たとえば議論の結果として当初の計画がどう変わったのかもお話いただくようになりました。取締役会のメンバーもそれを理解して事業の参入や撤退を決めていくことができます。

池田 私たち社外取締役からの要望を取り入れる形で、取締役会の審議を活性化させるための施策が次々と導入されてきましたね。業務執行に対するモニタリングも格段にしやすくなりました。

中期経営計画Phase3への期待と課題

友野 Phase3(P20参照)については、私たち社外取締役も策定段階からたびたび報告を受けてきました。Phase1・2を成功させた自信と失敗からの学びを踏まえて、社内で十分議論されてきた計画だと感じます。What(何をすべきか)はよく練り上げられていますので、残る課題は「How(どのように)」でしょう。Phase3では取り巻く環境が大きく異なりますので、これまでの成功体験がそのまま使えるわけではない。よって過去の成功体験を引きずらないことや自前主義にこだわりすぎず外部のリソースもうまく活用していくことが肝要なのではないでしょうか。

十倉 まさにご指摘のとおりです。ただしこれは言うは易く行うは難しで、慣れ親しんだ仕事の仕方や発想を変えるのは非常に大変なこともわかっています。よって、ここでもまず形から変えていこうと、「イノベーションエコシステム」を掲げてさまざまなスタートアップと組んだり、海外にイノベーションセンターを作ったりと急ピッチで進めています。これらの取り組みによって、「次世代事業の創出加速」を実現していきたいと思っています。

友野 また、「デジタル革新による生産性の向上」もPhase3の目玉の一つだと思います。これは、工場の生産性が上がるとか、間接部門の仕事の能率が上がるとかといったことは取っ掛かりで、より広く、深い文脈で推進していくほうが良い成果につながると私は思いますよ。

十倉 私たちもそのように理解しています。まずは私たちがすでに持っている資産——計算科学やプロセス安全工学に関する組織や人材——をコアにしてデータ基盤をしっかりと作り、生産性を高めていく。まずはここから始めていくという意図で基本方針に含めました。イノベーションエコシステムもデジタル革新もこの3年間で終わるものではなく、時間がかかるものだからこそスピード優先、トライ・アンド・エラーでやっていきたいと思っています。

※1 ディーゼル・パティキュレート・フィルター(DPF)：ディーゼルエンジン車に装着するチタン酸アルミニウム製のすす除去フィルター。当社は2011年9月からDPFの製造・販売を行ってきました。しかし、中長期にわたって安定的に収益を確保することは困難と判断し、2017年11月に撤退を表明しました。

※2 ローテーション報告：分野ごとにまとめた時間を設けての包括的・体系的な報告。



透明性と客観性をもって 次期社長を選出

十倉 本年4月に私は会長に就任し、新社長には岩田氏が就任しました。当社は任意の役員指名委員会を設置しており、4名の社外取締役全員と会長・社長の6名で構成されています。役員指名委員会の審議では、池田取締役、友野取締役に活発に議論していただきました。

池田 役員指名委員会・報酬委員会は、大半の会社はまだ任意での設置という状況です。さらに言えば実効性をもって委員会が機能している事例はまだ多くありません。当社は今回、初めてではありますが、社外取締役を含む役員指名委員会で次期社長について審議し選定しました。そのことは画期的であり、評価に値すると思います。

十倉 住友化学では、最高経営責任者の選定にあたっては役員指名委員会で十分に時間をかけて審議し、取締役会に助言を行うこととしています。この役員指名委員会の審議を意味あるものにするためには、最高経営責任者の候補になりうる人材を、あらかじめ委員の方に見ておいただく必要があると思うのです。そこで住友化学では早い段階から、取締役会での報告者は原則として常務執行役員以下——つまり、取締役候補者となりうる執行役員とすることで、役員指名委員会メンバーである社外取締役の皆さまとの接点を増やす工夫をしてきました。

池田 役員指名委員会に求められるのは透明性と客観性だと思います。新社長の指名は、少なくとも社外取締役から見ると「ある日突然」といった形になりがちなのですが、住友化学では今回、十分な時間をかけてきっちりと実

役員指名委員会で
実効性のある審議ができたことは
評価に値すると思います。

—— 池田 弘一

施してきました。選考の過程もリーズナブルであったと思います。

友野 時間をかけ、必要なプロセスを踏んできたからこそプロセスの透明性は高いものとなりましたし、関わった人の納得感も醸成されたと思います。審議の内容としては、次期社長の資質に関する内容が中心となりましたね。

十倉 はい。経営環境が大きく変化していく中で次期社長に求められる資質とはどのようなものかを中心に検討してきました。その結果、住友化学を率いていくには大胆かつ緻密な舵取りと果敢な実行力が求められるとの認識で一致し、この共通認識に基づいて複数の候補者について審議してきました。私たちは総合化学という非常に間口が広い分野で事業を営む企業です。その住友化学が今後どのような企業を目指すのか、どのような姿になるのか——次期社長には、そのビジョンを構築し、提案する力が求められます。さらに言えば、私たちは製造・販売・研究の各機能を持ち、地域別では国内から海外まで多くの従業員に支えられている企業です。次期社長は、こうした組織を統率するに足る人格、識見も含めた資質、力量を持った人物であることが必要でしょう。これらの観点から審議を進めた結果、岩田氏が次期社長候補として最適であるとの結論を得て、役員指名委員会として取締役会への助言を行いました。そして取締役会で決議し、決定に至りました。

友野 この一連のプロセスの中で、池田さんも私も——住友化学と業種・業態は異なりますが——社長としての経験を、反省も込めてしっかりとお伝えしてきました。その意味では役割は果たせたと思っています。

住友化学の今後への期待

池田 化学業界——特に総合化学業界の特性なのかもしれませんが、株式市場の評価はあまり高いとは言えません。次期社長、そして会長には、総合化学メーカーならではの強みや良さをもっと知っていただく活動や、農薬や医薬品といった事業の成長など、新体制のもとでの取り組みを期待しています。

友野 今は「次の100年」を考え始める時期に差し掛かっているのではないのでしょうか。環境変化のスピードが速まっていますので、100年ではなく、8掛けにした80年後、つまり2100年頃に住友化学がどうなっていたいのかをイメージしていくと、池田さんがおっしゃる意味での具体的な事業の成長にもつながってくるかもしれませんね。

池田 住友化学を見ていると、企業は先輩が築いてきた歴史や財産の上で成り立っているとつくづく感じます。グローバル化ひとつを取り上げても、長い年月をかけて地域に密着した形で海外進出をしてきており、そうした基盤があるからこそ、次なる成長を考えることができるのだと思います。

十倉 住友化学は、社会の信頼に応えることを最も大切にするという「住友の事業精神」と「自利利他 公私一如」という考え方を、創業以来、約100年にわたり受け継いできました。コア・コンピタンスである「幅広い技術基盤を活かしたソリューション開発力」と「ロイヤリティの高い従業員」、そして今お話しいただいた「グローバル市場へのアクセス」の3つを最大限に活かして社会課題の解決に取り組み、持続的な成長を実現していきたいと考えています。そのベースとなるのはコーポレート・ガバナンスであり、その改善・強化に終わりはありません。私自身も、取締役会議長として、引き続きその実効性の向上に努めていく所存です。本日はありがとうございました。



今は「次の100年」を考え始める時期に
差し掛かっているのではないのでしょうか。

—— 友野 宏

社会課題の解決に取り組み、
持続的な成長を
実現していきたいと考えています。

—— 十倉 雅和

