

コーポレート・ガバナンス



社外取締役（独立役員）
市川 晃
2022年より当社社外取締役

社外取締役（独立役員）
村木 厚子
2018年より当社社外取締役

社外取締役監査等委員
（独立役員）
加藤 義孝
2015年より当社社外監査役
2025年より当社社外取締役
監査等委員

機関投資家・アナリストとの対話を通して

—社外取締役と機関投資家とのスモールミーティング—

2026年1月9日、IR活動の一環として、機関投資家・アナリストの皆様を招き、社外取締役3名と直接対話していただくスモールミーティングを開催しました。当日は、オンラインも含めて21名の機関投資家・アナリストが出席され、約1時間にわたり活発な意見交換が行われました。以下、質疑応答の要点をお伝えします。

はじめに住友化学の取締役会に対する所感をお聞かせください。
またご自身のバックグラウンドを踏まえた役割について、どのように意識していますか？

村木 私は厚生労働省に長く勤務し、労働・労務関係の政策に携わってきましたので、その経験を活かすべく人事・労務管理や女性活躍の推

進、障がい者雇用、働き方改革、ハラスメント対策など、特に社員と組織風土への関心を持って当社の経営を見ています。2018年に社外取締役

に就任して以降、取締役会はこの7年間で大きく変化したと感じています。就任当初は、未確定の事項については社外取締役への共有に慎重

で、方針が固まってから相談するという傾向が見られましたが、次第に変化して、現在では早い段階から相談が行われるようになり、コミュニケーションがとても良くなってきたと思います。

市川 2022年に社外取締役に就任し、3年が経過しました。社長を務め、現在も会長を兼職する住友林業は同じ住友グループに属しますが、当社との直接取引はほとんどありません。これまでの会社経営の経験を社外取

締役としての役割に活かしたいと考えています。村木さんがおっしゃった通り、取締役会は近年大きく変化しており、厳しい経営環境の中でも全社一丸となり、困難に立ち向かっていく底力があると感じています。

加藤 公認会計士として大手監査法人で働いてきた私は、退職翌年の2015年より当社の社外監査役を務め、2025年6月からは社外取締役監査等委員に就任しています。私に期待される役割は、取締役会の監督機

能強化への貢献であると認識しています。長年にわたる会計監査の経験に加え、監査法人在職中の海外駐在やコンサル部門の統括、法人経営等の経験を活かしたいと思います。当社の取締役会については、毎年の実効性評価を踏まえた改善の繰り返しによって課題を解決してきており、取締役会の実効性はここ数年で大きく向上したと評価しています。

2025年6月より監査等委員会設置会社へ移行し、半年余りが経過したところですが、取締役会にはどういった変化が生じていますか？

加藤 機関設計の変更については関係者と幅広く議論を重ね、当社にとってのガバナンスのあるべき姿について相当踏み込んだ検討を行い、結論に至ったものです。会社が今置かれている状況を踏まえ、取締役会のモニタリング機能のさらなる強化が大命題であり、その実現に向けた議論に多くの時間を費やしました。

監査等委員会設置会社への移行後は、取締役会で取り上げるべきアジェンダを見直し、設定したテーマについて1年間を通じて継続的に議論する取り組みを進めています。例として、投資プロセスの評価や投資結果の進捗状況、市場評価を活かした企業価値向上に向けた取り組みなどがモニタリング強化のポイントになって

います。また、監査等委員会においては、執行の監査を強化するため監査等委員会のサポート体制を拡充しました。

市川 取締役会における議論の活発化については、ここ2、3年をかけて取り組みを進めてきましたが、その中でも監査等委員会設置会社への移行プロセスが強く印象に残っています。私が社外取締役に就任した2022年は、取締役12名・監査役5名の計17名体制でしたが、2024年には取締役会のスリム化に向けて15名体制となり、さらにモニタリング機能の強化を議論した結果、監査等委員会設置会社への移行に至り、14名体制となりました。こうした一連のプロセスを通じて取締役会のあり方を考え続けてき

ましたので、今後も状況に応じて更なる機能強化を図っていくことを大いに期待しています。

村木 従来より、当社の取締役会は監査役の方々にも自由に発言していただく形をとっていましたが、監査等委員会設置会社移行後は、監査等委員の方々の発言機会が増え、議論が一段と活発になったと感じています。監査等委員には、常勤の社内メンバーが2名いますが、取締役会における社内の方々の発言は、社外取締役にとても非常に重要です。取締役会での社内取締役の発言が増えたという意味でも良かったと思いますし、とても良い効果が表れていると感じています。

ここ数年続いた業績悪化[※]は、外部から見てもある程度予見可能な部分があったと思われます。なぜ社外取締役のアドバイスを有効に経営に反映できなかったかについて、社外取締役としての考えをお聞かせください。

村木 おっしゃる通りで、2022年度以降の業績悪化については、私自身も取締役会での検証をお願いしました。対応が遅れた要因としては、ペト

ロ・ラービグと住友ファーマの問題が同時期に重なったことが大きかったと捉えています。

ペトロ・ラービグの問題について

は、サウジ・アラムコ社との合併案件という特殊事情もあり、当初は対応方針を決定するまでは社外取締役に



た。そこで2020年頃から、私たちが会社から働きかけ、取締役会とは別に社外取締役による議論の場を設定しました。積極的な情報共有を促したことで、意思決定の迅速化を後押しできたと考えています。ただ、このような結果となってしまう、社外取締役として忸怩たる思いがあります。

住友ファーマの問題は、比較的最早い段階から同社社長と私たち社外取締役が意見交換する機会を設けてもらいました。パテントクリフが見えている中、新薬開発がうまく進展せずに危機を迎え、大幅な業績悪化となりましたが、その後のコンサルタントの参画により大幅なコスト削減を実現しました。大きな効果が見られたのは喜ばしい反面、パテントクリフを迎えるまでの間、他に打つ手はなかったのかについては、しっかりと検証する必要があると考えています。

市川 ペトロ・ラービグですが、コロナ禍後も市況の回復が進まず厳しい状況が続いていました。それに対してサウジ・アラムコ社とどのような協議を行っているか、現地での議論の状況も含めて説明を受け、出資比率の引き下げについても契機を探っていることを確認してきました。サウジ・アラムコ社との交渉において、事業に対する両社の認識にずれがなかったのが最も気になった点でしたが、ペトロ・ラービグに対する市場の評価に加え、当社から相当厳しいプレッシャーをかけたこともあり、出資比率の引き下げが実現しました。

住友ファーマについては、北米基幹3製品による収益貢献のタイミングが重要でしたが、コロナ禍の影響もあり治験結果が得られる時期が大きく遅れました。もう少し早期に結果が出ていれば、状況は変わっていたはずですが、しかし議論を進める中で、低分子医薬品そのものへの取り組みをどうすべきか、そういった大きな経営課題をあらためて認識できたことは、一つの前進であったと受け止めています。

加藤 当時の監査役の立場からは、米国市場で生じるパテントクリフへの対応に関し、両社のマネジメント間で情報が十分に共有されていたのか

が気になりました。パテントクリフに対して危機感をもって住友ファーマがどのような対策を講じているのかが社外役員からは見えにくく、また、当社が直接関与できないもどかしさもあるように感じました。ペトロ・ラービグも同様で、海外事業かつ合併相手との交渉事の難しさゆえに、時間軸を含めて、必ずしも当社が目指す方向にスムーズに進められない局面があったと認識しています。社内では取締役会をはじめ各種会議体でも相当の議論を重ね、一体感を持って対応しようと努めてきたものの、結果として時間がかかってしまった面は否めません。

今後は、監査等委員会設置会社への移行によるモニタリング機能強化の一環として、こうした危機感の共有をより早期から行い、迅速な対応につなげていければと考えています。



※2022年度以降、ペトロ・ラービグは石油精製・石化品のマージン低迷等で業績が悪化、また住友ファーマは主力品ラツダの独占販売期間終了により大幅な売上減少となった結果、当社は2023年度に過去最大の最終赤字を計上。2024年度に短期集中業績改善策と抜本的構造改革を推進した結果、V字回復を達成した。

複数の上場子会社を抱えている点について、どのように考えていますか？

特に住友ファーマは、株式市場でしばしば議論の対象となり、検討も進められている状況と思いますが、可能な範囲でお答え願います。

村木 非常に難しい問題ですが、親子上場は一律かつ形式的に全部整理すればよいというわけではなく、どれだけの連携が図れるか、どういう形でお互いの事業を捉えて、情報共有と独立性のバランスを取っていくか

ということを個別に検討すべきだと考えます。ただし、住友ファーマについては、業績悪化の問題が生じた背景として、親子間の情報共有において同社が上場子会社であることが影響したかどうかについて、踏み込ん

で検証していく必要があると考えています。

市川 親子上場については、ガバナンスの担保が最も重要で、経営の独立性が維持されているか、少数株主が適切に保護されているかが問われ



中期経営計画では、「アグロ&ライフソリューション（AGL）」と「ICT&モビリティソリューション（ICTM）」を当面の成長ドライバーとして注力する方針を掲げています。

この方針の妥当性や課題について、ご意見をお聞かせください。

市川 AGLとICTMを当面の成長ドライバーと位置づけ、経営資源を集中していく方針ですが、両分野は、住友化学を支える安定収益源であるべきであり、今ここに注力していくことは、会社の足腰を強化するうえで非常に重要だと考えます。今後の成長に向けては、解決すべき課題もありますが、取締役会として引き続き建設的な議論を重ね、進捗と成果を適切にモニタリングしていきたいと思っています。

ます。当社は、各上場子会社への対応において、そうした点を非常に意識しており、懸念はないと思います。一方で、戦略的な観点からは、当該子会社をグループ内でどう位置付けるかが重要です。親子上場によって成長にドライブがかかるのであれば意義がありますが、逆にそれが削がれたり、減速するのであれば意味が

村木 中期経営計画の策定にあたり、AGLとICTMへ注力するという方針については、十分な時間を掛けて議論したため、特に異論はありませんでした。加えて、長期的な成長シナリオでは2030年以降、環境分野およびヘルスケア分野のソリューションが立ち上がってきます。当社は優秀な人材が多く、現場の若手社員や研究職が楽しんで仕事に取り組んでいることが強みです。こうした人材がワクワクするような事業分野を持ってい

ありません。その会社自身が自立的に成長できるかという観点で、親子上場の形態がうまく機能しているかを継続的に見極める必要があります。

住友ファーマについては、同社がもう一段上の成長を遂げるために、株主として当社がどのように対応すべきかが重要な論点になってきます。

ないと、当社は一気に活力を失いかねないと思います。これは、大谷翔平選手が「趣味としての野球」という感覚を失いたくない、つまり楽しむ気持ちを大切にしたいと語ったことにも通じるものがあります。AGLとICTMを着実に育てた上で、環境・ヘルスケアといった将来の成長領域を持つことで自分たちがさらにワクワクする未来像を描いていきたい、ということだと受け止めています。

