

## 社外取締役座談会



社外取締役  
取締役会議長 白井 文



社外取締役 小畑 英明



社外取締役 佐野 由美

社外取締役白井文氏の取締役会議長就任を機に、一昨年に続き再び社外取締役座談会を企画しました。3名の社外取締役が、この間の社外取締役の活動をご報告するとともに、取締役会がどのように変わってきたか、今後どのように変えていきたいかを語り合いました。

### 取締役会体制の刷新

**白井** 6月の株主総会および取締役会を経て、私が取締役会議長に就任することになりました。社内取締役に比べると三洋化成の事業や技術などについての知識はそれほど持ち合わせていないのですが、これまでの当社取締役会の良いところを踏襲しつつ、さらに議論が深まるようにして運営していきたいと思っています。

**小畑** 今回は、取締役の人数が9名から8名になり1人減った結果、女性比率も社外取締役比率も上がりました。より多様性が高まって社外のウエイトが上がりましたが、女性の取締役30%以上、社外取締役が3分の1以上というマテリアリティの目標を意識していたわけではありません。しか

し、結果として社外取締役の発言の割合が増えたことは評価できると思います。

**白井** 取締役の人数が1人減りましたが、減らすのが目的ではありませんでした。

**小畑** 新たな取締役の人選は、社長の樋口さんからの推薦により、指名報酬委員会で議論して結論を出しますが、任意の諮問機関なので、さらに取締役会で議論して最終的に決まるというプロセスを経ました。意思決定のスピードと議論ができる雰囲気が確保できていて、社内の人でも社外の人もいる、バランスの良い構成になっているのではないのでしょうか。

### 会社の方向性が大きく変わった

**白井** 中計2025を見ていただくと分かりますが、この2年間で会社の方向性が大きく変化しました。SAPを生産してきたマレーシアのグループ会社\*1は設立当初から採算性が悪かったため、これまで何度も課題として挙がっており、2023年度は議論に議論を重ね、撤退の決断をしました。私たちにとって難しい判断、大きな出来事だったと思います。

**小畑** SAP事業からの撤退のほか全樹脂電池事業の見直し、WakuWaku経営を軸にした中計2025の策定、それから2022年の死亡事故の反省に基づく安全・防災の再構築。大きなテーマはこの4つで、どれも本当に重要なことばかりでしたね。

**佐野** 社外取締役に就任する前は、順風満帆で安心な会社というイメージを持っていましたが、2021年の6月に入った直後の取締役会でいろいろ重い案件があるということを知りました。この3年間の取締役会は長くて深く、猛勉強なしには乗り切れませんでした。

**小畑** しかし三洋化成には多様な事業を積み重ねてきた歴史があり、3,000種に及ぶ製品があります。一つひとつの製品は大きくはないけれども、高収益事業に育てていく。歴史的に見ればそれが三洋化成の強みです。私たちは、そういう会社にもう一度戻るといった選択をしたのだと思います。

\*1 SDPグローバル(マレーシア) SDN.BHD.

### 取締役会も変わった

**小畑** 少量多品種の高機能製品で成長を実現するためには、まさに取締役会の多様性と侃々諤々の議論が重要ですが、そういう取締役会になってきたというのがこの3年間の私の感想です。今は三洋化成が高収益を上げていくための必要事項が取締役会で議論されていますし、先頭に立って経営を引っ張っていく体制ができたと思います。

**佐野** 私が社外取締役になったときは、どちらかというと同質性の高い組織という印象でした。この3年は、小畑さんと白井さんのいろいろな観点からのご発言もあって、すごく練り上げて議論したと思います。

**小畑** 私は、社内の人たちとは違うキャリアを持っているから別の角度からいろんなことを申し上げますが、社外取

締役には限界もあると思います。社内の役員に比べれば情報量が少ない。そういう意味では私の意見が必ずしも正しいとは限らないですが、議論をしていく中で、それぞれの意見や考え方をお互い理解し、大きな方向性をつくっていく。現在の取締役会には、社外取締役の異なる意見を受け止めて咀嚼する力が備わっていると感じます。

**佐野** 緊張感がありますけれども、馴れ合いはありませんね。

**白井** 本当に率直に議論することができますし、社外取締役の発言によって、議案を練り直したり持ち帰って次回再提出したりということも少なからずあります。SAP事業撤退に関しては、1年間で23議題、12時間以上議論しましたが、それぐらいさまざまな課題がありました。特に、海外ではその国における労使関係や雇用関係の慣行があって無視することはできないので、当然国際的なルールに則って人権意識の高い決断もしていかなければいけない。本当にしんどい1年でしたよね。

**佐野** 特に雇用など「人」に関わることは最重要課題と位置付けて、丁寧に話し合いを重ねましたね。

**白井** 事業撤退に関わる海外子会社を整理する際には、取締役会でもOECDのルールに則って議論しましたし、現地の経営層や従業員との向き合い方、またその国との向き合い方については三洋化成グループの人権方針を基に考え実行することができました。小畑さんは、その経歴に則していろいろとご発言をされていました。

**佐野** 本当にそうですね。私たち社外取締役は、それぞれのバックグラウンドが全然違うので、そこから出てくる発言もさまざまです。社内だけだとどうしても同じようなものの見方をしてしまいがちですが、社外取締役がそれぞれ得意とするところの意見をプラスする、それがボードメンバーの多様性の意義ですよ。

**白井** 取締役だけではなく執行役員も含めると、今まであまり経営に入ってこなかった製造分野の役員の方も加わっている、全体的なバランスが良くなったと思いますね。



## 挑戦を恐れない透明性のある経営

**小畑** マテリアリティにある「挑戦を恐れない透明性のある経営」こそ、三洋化成の経営の本質です。多様な人たちが自由にワクワクしながら議論して、全社的にそういう雰囲気が生まれイノベーションが起こる土台を作る。そのためにも、取締役会が多様な人材から構成されていることが重要です。

**白井** 取締役会が安心感を担保できれば、挑戦を後押しする風土につながっていくのではないかと思います。

**佐野** 私たちの社是は『企業を通じてよりよい社会を建設しよう』です。でも、よりよい社会を建設するために自分がどう貢献できるのかというところまで、取締役も従業員も一人ひとりが言えるのだろうかと考えてしまいます。

最近樋口さんは、「仕事を『私事』と考えよう」と発信されていますね。これは、Will・Can・Mustで考えると分かりやすいかもしれません。Willは自分がしたいこと。Canは自分ができること。Mustは私たちがやらなければいけないことで、当社の場合は社是です。従業員一人ひとりの「やりたいこと」「できること」「やらなければいけないこと」の3つが重なったとき、ワクワクして挑戦したくなる。それが三洋化成の強みになるのではないかと思います。多様な価値観を持つ従業員の「やりたいこと」を引き出し、「できること」を伸ばし、社会に貢献しているという実感を持てるよう支援するプロセスの先に「挑戦を恐れない」風土が育まれると考えます。

**小畑** 従業員、顧客、地域社会の人など、幅広いステークホルダーに三洋化成グループとしての方向性を説明していくためには、借り物のカタカナ言葉ではなく、分かりやすい日本語を使って自分たちの考え方を伝えていく、それが透明性ですよ。歴史的に見ると当社はその力を持っていると思います。

## 取締役会としての ステークホルダーエンゲージメント

**白井** 長年、化学の出張授業を地道に続けたり、自分たちの専門分野の能力を発揮して京都の伝統産業活性化のプロジェクトを立ち上げたり、会社全体として見れば社外との対話や交流はよくやっていると思います。三洋化成がやっている地道な掘り起こしや地域との交流、若い世代との交流などはなかなか数字には表れないし、評価されにくいと思うのですが、そこが当社の魅力だし未来へのステップだと思います。大切にしていきたいと思います。

**佐野** ステークホルダーコミュニケーションマップを作っただけで見える化するということもありますね。

**小畑** そういうフィードバックが私たちに届いていないのは事実です。今はまだできていませんが、取締役会の議題にも入れて、開示していくということが透明性ですよ。

**佐野** 一方、開示のためのガイドラインやフレームワークもいろいろあって、企業は少なからず振り回されているような気がします。

**小畑** 振り回されないように、自分たちの大事なものはちゃんと決めておく。それが、おそらく三洋化成らしさですね。

**佐野** 昭和の時代は右肩上がりの成長期で、そういう基準がなくても成長したと思いますが、もはやそんな時代ではなく、長期的に三洋化成が発展していくためには自然環境や社会の課題にも目を向けないと世界から認められなくなる。だからブレない軸を私たちが持っているといけなそうですね。



## 人的資本の開示について

**佐野** 人的資本の連結での開示は、日本は遅れています。例えば、有価証券報告書に男女間賃金差、女性管理職比率等の開示が義務付けられました。自社の現状を把握し、課題を分析することにより、打ち手を具体的に開示する必要がありますが、道半ばだと感じています。DEIを標榜する三洋化成が率先垂範することでグループ各社も自分事として考え、一体的に取り組むことにより、ステークホルダーから支持されるのではないのでしょうか。

**小畑** 開示が求められているからという以前に、グローバルな経営をするためには、グローバルな人事情報のデータベースは、無くてはならない基本情報だと思います。経営的にはあるほうが良いけれども、そこまで手が回っていないのであれば、手を着けていきましょう。データがあればグローバルな経営がやりやすくなる、そこが大事だと思いますよ。

**佐野** グローバル経営とDEIに関連して言うと、韓国<sup>※2</sup>のグループ会社に2年ぐらい前から女性の社長がいらっしゃいます。

**白井** アメリカ<sup>※3</sup>でも2年前から社長はアメリカ人です。安全品質大会では世界の子会社や関係会社の社長はじめ大勢の方が集まってくるので、私たち社外取締役にとっても海外のグループ会社の人たちとのコミュニケーションの場です。日本語、英語、韓国語、中国語など多様な言語のもと、現地法人の課題や経営者としての問題意識などを知ることができる良い機会です。

※2 韓国三洋化成株式会社  
※3 サンヨーケミカル・テキサス・インダストリーズLLC

## どんな取締役会にしたいか

**白井** 私は、今までの取締役会の良いところは踏襲していきたいと思っています。例えば実効性評価アンケートの設問『取締役会は形式的ではなく自由闊達で建設的な議論や意見交換がなされているか』に対して、5点満点で平均4.6点という高得点です。そういう良さは継続しつつ、今年度はこれからの三洋化成をどう立て直していくのか、SAP事業からシフトさせたヒト・モノ・カネをどう活かしていくのかといった、未来志向の議論ができる場にしたい。同時に、報告事項を精査するなどして議論の時間をもっと確保したいですね。

**小畑** 今後の三洋化成グループの経営のスタイルはまさに原点回帰。3,000種にも上る少量多品種の高機能製品で高収益を実現するために大事なのは、多様性とワクワク、そしてプロフィットに対するこだわりです。この3つが揃うことで初めて三洋化成は成長していくと思います。そして、ESGに関する世の中の動きも見ながら真の成長を目指さなければなりません。バランスが大事だと思います。ただ、プロフィットに対するこだわりについては、まだ課題があると感じます。今日もこの3人で話をしたのですが、もう少し考えていかないと経営の本質が揺らいでしまうのではと危惧しています。多様性とワクワクという定性的な力とプロフィットという定量的な力が重なるともっといい会社になると思いますね。

**佐野** 将来、今のボードメンバーがいなくなって、次の世代にバトンタッチするときに、社会から選ばれる会社であるように適度な緊張感を持ちながら発言していきたいと思っています。特に最近、若い人や学生たちと話していると、就職先を選ぶ基準は決して賃金だけではなく、適切に情報開示を行っているのかも指標の一つになっています。次の世代の人たちから選ばれる会社になるために、役員や部長たちがしっかり現場の声を聴いているか、社外取締役として私はそこから風土を変えていきたいと考えています。率直に意見を言い合える、心理的安全性の高いマネジメントが実践できる経営補佐職を育てていくことが大切ではないでしょうか。

**白井** 取締役候補や執行役員候補、あるいは部長候補をどう育てていくか、取締役会でも問題意識は共有しています。また、実効性評価のアンケートでほぼ全員から課題として挙がっているのが、社内から女性取締役を育てていくことです。これも大変大きなミッションだと思います。

