



住友化学の変革のために  
取締役会の構成を見直し  
ガバナンスをより一層強化

十倉 雅和  
取締役会議長



議論を深め、  
構造改革を徹底遂行する  
この機を、強い住友化学へと  
生まれ変わるチャンスに

友野 宏  
社外取締役

1971年住友金属工業入社。2005年に同社代表取締役社長に就任。2012年、新日本製鐵と住友金属工業の経営統合により発足した新日鐵住金（現 日本製鉄）の代表取締役社長兼COOに就任。その後、同社代表取締役副会長、取締役相談役などを歴任。2015年に住友化学社外取締役に就任。2016年日本原燃社外取締役就任、2020年関西電力社外取締役就任。

取締役会議長 × 社外取締役  
ガバナンス特別対談

# 業績の回復と企業価値向上に向けて コーポレート・ガバナンスを一層強化

住友化学のコーポレート・ガバナンス強化に向けた取り組みについて、  
取締役会議長を務める十倉会長と社外取締役の友野取締役にお話を伺いました。

## さまざまな取り組みを通じて 取締役会の議論が深化 業績悪化の反省を踏まえ 前に進む

—— これまでのコーポレート・ガバナンス強化の取り組みを振り返り、お考えをお聞かせください。

十倉会長(以下、十倉) 2015年3月に金融庁と東証がコーポレート・ガバナンス・コードを策定しました。住友化学は、同年6月に社外取締役に2名増員し、3名体制にしてガバナンスの強化を図りました。友野取締役にはその際にご就任いただき、以来当社経営に携わっていただいています。

友野取締役(以下、友野) 2015年以降、ガバナンス強化のための様々な取り組みがありました。一番感じる大きな変化は、議論の深化です。私が就任した当初の取締役会は、時間が短く、まだ形式的な側面が強かったと思います。しかしその後、議論を活性化させる様々な仕掛けができました。例えば、事前説明会。議論を深めるためには、社外取締役に相応の知識が求められるため、取締役会の前に、議案に関する説明を受けるようになりました。

十倉 事前説明会は、取締役会の数日前に2時間程度をかけて実施しています。その上で、取締役会は早朝から約半日をかけて開催し、多くの時間を議論に割くことができています。また、重要テーマについては、事前説明会とは別に、取締役・監査役がインフォーマルに意見を述べ合う会合や勉強会も実施しています。さらに、社外役員の方には、経営だけでなく現場レベルまで、幅広く会社を見ていただくため、DXリポジトリ<sup>※</sup>やサステナビリティ推進委員会、海外を含めた事業所視察にも参加いただいております。かなりの時間を割いてくださっていると思います。

※ 各職場が取り組んだDXに関する事例を紹介しあう社内イベント。

友野 そうですね。そして、事前説明会や取締役・監査役懇談会といったインフォーマルな会合では、我々社外取締役からかなり注文を出します。「それは社内のロジックであり、私たちには理解できない」というような厳しい指摘に対してもしっかりと対応していただいています。

十倉 確かに、かなり厳しい質問や指摘をいただきます。事前説明会で出た鋭い質問・指摘については、議長である私の差配で、あえて取締役会で論点に上げて議論することもあります。我々に

とっては、社内の論理に気づかされたり、議論を深めるきっかけとなっています。

友野 議論が活性化しているのは間違いありません。ただ、ゴールはないので、さらにガバナンス改革の深化に取り組んでいく必要があります。一方で、2023年度に厳しい業績に陥ったことについては、私を含め取締役として反省すべき点があると感じています。

十倉 今回厳しい業績に陥った要因は、住友ファーマとペトロ・ラービグの業績悪化です。住友ファーマは50%弱が一般株主であることから、グループ戦略を共有したうえで、上場会社としての自立性を尊重してきました。また、ペトロ・ラービグについては、サウジアラムコ社と当社が37.5%ずつ出資している関連会社です。こうした資本関係のもと、両社ともに住友化学のようにガバナンスを利かせられなかった結果、事業課題への対応が後手にまわってしまったことが、業績悪化に至った一因であり、反省点でもあります。

友野 私自身の経営の経験からしても、なぜこのような事態になったかをしっかりと分析し、反省点を明らかにすることは重要です。その上で、さらに重要なのは、そこにずっととられることなく、次の

一手にエネルギーを注ぐこと。その方が、組織としては健全であり、従業員のモチベーションも上がります。住友化学は、この機に改めて自社の課題や今後進むべき方向性について、もっともっと皆で議論を深めていくべきだと思います。そして、現場の第一線の方まで、同じ思いを共有できるようになれば、会社は本当に強くなる。これまで長い歴史を積み重ねてきた住友化学は、いま会社を大きく変える転換点にいるのです。これをチャンスに変えなくてはなりません。

### 全社横断的な視点と財務規律を重視し取締役会構成を見直し

—— 2024年6月に取締役会構成を変更しました。その狙いと期待する効果をお聞かせください。

十倉 今回、取締役会の構成を変更し、社内取締役を減員、社外取締役を1名増員したことで、社外取締役比率を50%にしました。また、社内取締役は、会長・社長と、従来の事業部門長に代えて、全社横断的な経営管理機能を担う執行役員から選任しました。これまで事業部門長を取締役にしていたのは、会社を代表して対外的な議論・交渉を行い、事業を成長させるための執行スピードを速めるためでした。それでは各事業の成長性を重視する傾向が強くなります。現在のような厳しい業績から会社を立て直していくには、財務的な制約を受けざるを得ず、その中で全社最適の観点から、投資を厳選していかなければなりません。全社横断的な視点のもと財務規律を重視した判断をしていくために、経営管理機能を担う執行役員から社内取締役を選任しました。ただ、この体制をずっと継続するのが良いとは限らないと考えています。アルフレッド・チャンドラーの「組織は戦略に従う」の通り、環境が変われば、再び見直しもあり得ます。

友野 その通りで、体制を固定してはいけないと思います。絶対的に優れている

体制というのは存在しないからです。以前、スポンサーとして関わっていた鹿島アントラーズの幹部に、「良い監督とは」と聞いたことがあります。すると、「絶対的に優れた監督はいない」という回答が返ってきました。選手の個性を重視する監督、ルールを細かく決めて規律を重んじる監督など、様々なタイプがありますが、その時々チームの置かれた状況にベストフィットする監督を選び、強いチームを作っていくのがマネジメントの役割だと言っていました。会社経営も同じだと思うのです。その時々で会社が置かれている状況に最適な組織体制を作り、フェーズが変われば、またそれにふさわしい体制へと変えていく。これを健全に行っていくことで、強い会社を作ることができると思います。

### 「将来を語るより、止血が先」構造改革に向けて激しく議論

—— 構造改革について、取締役会でどのような議論がなされたのでしょうか。

十倉 今回の抜本的構造改革は、若い執行役員が中心となって作った。住友化学の新しい成長モデルが素案となりました。それが、「社内の論理になってはいけない」ので、定例の取締役会だけでなく、臨時の取締役会やインフォーマルな会合も含め、侃々諤々の議論を行い、社外取締役からもかなり多くの意見をいただきました。

友野 私たちは、当初の改革案は将来に重きを置いているという印象を受けました。「こんなことをやりたい」という説明が多かったと思います。しかし、会社が置かれている状況を考えれば、将来を語る前に、現在に重きを置くべきです。危機的な状況をいかに立て直していくかの道筋が明確でなければ、株主・社会の理解を得ることもできません。そこで、当初の改革案に対し、「それは違う、今は止血が先だ」と、社外取締役と社外監査役が強くと主張したのです。それによって、改革案

の中身も対外的な発表の仕方も、相当変わったと思います。

十倉 ご指摘の通りでした。目下最大の課題である住友ファーマとペトロ・ラービグに関する議論では、住友ファーマとの関わり方や、プランの立て方などについて、非常に貴重なアドバイスをいただきました。

友野 私自身、経営者として何度も止血が必要な状況を経験したことから、止血の方法についても、「それではまだまだ甘い」と意見しました。私からはもう一点、現在黒字のビジネスをもっと伸ばしていくべきだという方向性も強調しました。

十倉 社外取締役の皆さんには、口角泡を飛ばす勢いで様々な意見をいただき、どちらが社内役員か分からないほどでした。

友野 社外取締役は、皆高い専門性を持っていて、それぞれの本業において修羅場のような厳しい状況を潜り抜けてきた経験もあります。私たちはその経験に基づいて意見をし、住友化学はそこから事業の特性を考えて、アドバイスを有効に活用する。ですから、社外取締役の役割とは、単なる監督ではなく、アドバイザーだと考えています。

十倉 当社社外役員の方の専門性は、法務や国際経済、企業経営など、多岐にわたっています。化学産業以外の視点からのアドバイスによって、私たちは多くの気づきを得ることができています。

### 構造改革を徹底遂行し業績回復と目指す姿を実現

—— 今回の構造改革案では、長期的に目指す姿として「Innovative Solution Provider」を設定しました。そこに込めた思いをお聞かせください。

十倉 今後の新しい成長モデルをどこ

に求めるかという議論の際に、住友化学が持つアセット(技術・人材など)を総点検しました。住友化学は100年以上の間、モノづくりの会社として、高い研究開発力をベースに優れた製品を製造し、販売してきました。ただ、世の中の変化のスピードは速く、事業の境界線も薄れてきています。モノづくりのプロセスにこだわらず、私たちの持っているアセットを存分に活用し、ソリューションを提供するビジネスへとシフトしていく必要があります。

住友化学には、グリーントランスフォーメーション(GX)、デジタルトランスフォーメーション(DX)、バイオトランスフォーメーション(BX)の3つのXに貢献できる重要アセットが揃っています。例えば、GXでは、化学会社としては最も多くのグリーンイノベーション基金プロジェクトを推進していますし、DXでは、他社に先駆けてデータを蓄積しマテリアルズ・インフォマティクス、バイオ・インフォマティクスに取り組んできました。BXでは、医薬や農薬で長年培ってきた生態系に関する知見を活かしています。これら当

社のアセットをフル動員して、イノベティブなソリューションを提供していく「Innovative Solution Provider」を、長期的に目指す姿としました。

友野 これを実現するためのキーワードは、「徹底」でしょう。目指す姿は明確ですし、優秀な人材も揃っています。あとは、全社員が“その気”になって、徹底してやれるかどうか。これは、全てに当てはまることで、止血のために人を動かすなどの厳しいことも、徹底してやらなければならない。「住友化学は人を大事にする」というような短絡的な甘い言葉で、中途半端に行ってはならないのです。

ただ、将来を見据えて、成長の芽を育てていくことを疎かにしてはいけません。これらすべてを「徹底」できれば、住友化学には蓄積された技術があり、優秀な人材がいるので、かなり短期間に会社は変わることができるはずです。

十倉 これまでも事業ポートフォリオ改革を進めてきましたが、まだ十分ではないところが多々あると思います。長期の

成長戦略を実現するために、構造改革を徹底して行っていきます。そして、間違いに気づいたら、すぐに軌道修正するサイクルも作らなければなりません。

友野 物事は、思い通りに進まないのが当然です。大切なのは、複数のプランを用意し、うまくいかないときに、すぐに切り替えられるように体制を構築しておくことです。社外取締役として、その点をしっかりモニタリングしていきます。私をはじめ社外取締役は皆、自分たちがいながらこうした状況になったことに責任を感じています。ともに会社の立て直しに取り組み、構造改革を実現していきたいと強く思っています。住友化学には、構造改革を実現するだけの能力が十分にありますが、非常に期待しています。

十倉 友野取締役がおっしゃる通りです。この機会を単なる業績回復にとどめず、より強い組織文化を作り、ダイナミズムにあふれた、新しい住友化学へと生まれ変わる機会としていきます。

