「Advance 2025」の達成に向け、冨田新体制のもとで企業風土改革と新事業領域の拡大に期待します。

社外取締役
布施木 孝叔
2017年より当社社外監査役に就任し、2021年からは当社社外取締役に就任。公認会計士。

社外取締役
神山 健次郎
2020年より当社社外取締役に就任。大手化学系メーカーで長年にわたりIR・広報業務を担当。

Q.1 取締役会の実効性と課題について

神山　当社の取締役会は、社外取締役も社外監査役も自由に発言できる雰囲気であり、透明性は高いと評価しています。

布施木　私も神山さんと同感で、他社と比較しても取締役会の透明性は高く、我々が話したことに率直に答えていただいていると感じています。これは企業体質なのだと思います。フリートークも活発で、特に社内外とも監査役がよく発言しています。世の中には、オブザーバー的な存在の監査役もいる中で、これは当社の大きな特長の一つです。

神山　確かに社外監査役の方も、非常に意識が高いと思います。2023年度からは、さらなる議論活発化を目指して議題に応じて社外役員への事前説明を充実させるという改善が行われました。私たち社外取締役は、常勤の社内取締役と比べると入手できる情報も限られていることもあり、自戒も込めて言いますが、今後は私たちが発した内容については、もっとその後の進捗などフォローアップすべきだと感じています。

布施木　事前説明は充実しましたが、私ももう少し突っ込んだ内容まで説明を受け、より議論を深めることができれば、より一層ガバナンスの実効性向上につながると感じています。実際、かなり詳細まで説明を受けたある議題で、社外取締役の意見として強い要求を出したことがあります。その後の対応としてさまざまな改革につながったこともありました。

神山　そうですね、当社の取締役会には議案を円満に収めようという意図はなく、フリートークもしっかり確保され、議論は自由闊達に行われています。率直な助言・提言が多いので、取締役会の中で完結するのではなく、広く社内にも伝える手段を取るとさらによいと思います。

Q.2 2030年のビジョンと中期経営計画「Advance 2025」の達成に向けて

神山　2023年度は業績回復したこともあり、中期経営計画の1年目としての進捗は順調だと認識しています。しかし、数値目標はもちろんですが、中期経営計画で重要なのは掲げた重点施策に対する取り組みであり、その面では進捗がやや遅れているという印象があります。たとえば既存事業の安定収益基盤の拡大と収益性追求とともに、新技術や新製品による次世代事業領域創出の基盤構築を目指す中、既存製品の需要が非常に旺盛になっており、次世代事業領域も含めた今後の生産供給体制をどう整備していくかについては、検討をさらに急ぐ必要があると感じています。

布施木　中期経営計画「Advance 2025」の重点施策は、どれも突き詰めて考えると新規事業開発につながっていくのだと理解しています。新規事業の開発は長期的な視点で計画する必要があることも理解していますが、中期経営計画を策定している以上、より具体的な実行計画を策定し、時間軸を区切って展開することも大切です。また、M&Aなどの大きなアクションの検討を活発にするために、新たな責任者を就任させるのも手段の一つではないでしょうか。

神山　中期経営計画の期間内で、どれだけ長期ビジョンにつながるような取り組みができるのか、まだ見極めが難しいという現実は確かにあります。ただ、資本市場からは、これから2年目・3年目に向かっていかに前進させるか、あるいは新しい事業のタネを増やせるかについて、今後さらに問われてきますので、私たち社外取締役からも積極的に助言していきたいと思います。

布施木　実際にシーズから新製品や新規事業にまで成長させることは、確率的にも相当数のシーズが必要だと思います。収益化を実現するためには、具体的な年度ごとの達成目標を可視化していくことも求められていると思います。

神山　もう一つ、2024年度に期待したいことは、重点施策である「サステナビリティ経営の推進」の中でも、グローバル人材・高度専門人材の育成と確保、多様な人材の活躍・成長を促す人事制度改革です。昨今はどの業界でも人材獲得競争が熾烈になっています。当社もこれまで以上に、従業員が当社で働き続けたい、あるいは外部から綜研化学で働いてみたいと感じる企業風土を醸成していくことが大切だと思います。取締役はもちろんのこと、執行役員も現場を丁寧に回ってコミュニケーションを深め、従業員の声をしっかり受け止め、人事制度改革を中期経営計画中に実行してほしいと考えています。この件は、取締役会でも重要な課題として議論していかなければならないと認識しています。

布施木　サステナビリティについては、小学校の宿題でも取り上げられるほどの非常に関心の高いテーマです。サステナビリティ経営は株価にも大きく影響しますが、今後入社してくる新入社員たちは、サステナビリティ教育を受けてきた世代になるでしょう。将来の新入社員たちに当社が魅力的に映るような対応が求められます。

Q.3 冨田新社長への期待について

神山　冨田さんは研究開発の出身ですが、営業職や海外での勤務経験と新規事業の管掌など、非常に幅広い経験を当社で積んでこられた方です。54歳という若さもあり、これまでの多彩な経験を活かした幅広い視点での経営に大いに期待しています。

布施木　社長就任前から冨田さんの取締役会での発言などを見ていて、とても誠実な人だという印象を持っています。また、社長になってから、経営へのさらなる熱意も大いに感じています。先ほども述べたように、新規事業は事業化と成長に向けて縦横無尽に取り組まなければならず、社内だけでの取り組みでは限界もあります。長く新規事業の開発に携わってこられたので、ご自身の経験を活かして戦略的な投資をさらに前進させてもらえるのではと期待しています。

神山　冨田さんには、さらなる持続的成長のための企業風土改革を積極的に推し進めてもらいたいと考えています。ぜひフットワーク軽く、さまざまな現場を巡っていただき、従業員とのコミュニケーションを深める取り組みを先頭に立って実践していただきたいですね。

布施木　退職率の低い企業の傾向を見ると、従業員自身が自分の成果がはっきりと数字で把握でき、上司やトップにも認識される環境であることが鍵になっています。神山

さんがおっしゃるように、冨田さんには企業風土改革に早急に取り組んでいただき、新しい社長のもとでの新しい会社というイメージを醸成していただきたいです。そのためにも、新たな経営体制においては、役員・従業員ともにご自身の役割と責任、権限を明確に理解し、全社一丸となって新体制をバックアップしてほしいと考えます。企業風土改革により、脱皮できるところは脱皮し、綜研化学にしかない技術を売りにして成長する企業になってほしいと願っています。

神山　私も同感です。企業は、その時代に合った形に変わっていくべきです。これまでのアイデンティティで残すべきところは継承し、将来に向けて社会変化に対応した新しい綜研化学をつくり上げ、けん引してほしいと思います。

Q.4　求められる社外取締役の役割とは

神山　私は、長年にわたってIR・広報業務を担当してきましたが、投資家からはESGの観点での要求が非常に強まっていると実感しています。ESG経営は、国内企業の多くで認識が深まりつつある状況ですが、国内外の投資家も厳しくESGをチェックしています。この流れは変わらないと思うので、単に業績がよければいいのではなく、資本効率をどう高めていくのか、ESGの取り組みをどう推進していくのか、そういった意識も含めてこれまでの経験と知見を活かして助言・提言していきたいと考えています。サステナビリティ推進室やカーボンニュートラル部会を新設し、取り組みを加速していますが、CO_2排出量削減目標はScope1、2だけでなく、なるべく早くScope3まで広げていくことが重要だと思います。

布施木　私は公認会計士として、長年にわたって監査法人で経験を積んできたことから、監査に対する具体的な受け止め方についてアドバイスできると考えています。さらに将来を見据えて、どう資本効率を上げていくべきなのか、財務会計と株価をどう反映させていくかなどの提言も、私の役割だと認識しています。

神山　2023年度の決算発表会では、資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応として、現状分析と認識、具体的な方針や目標を開示しました。「Advance 2025」では、ROE9％以上を目標に掲げていますが、全ての従業員に対して、目標達成のために自分はどう動くべきなのかを伝えていくことも大切だと感じています。

布施木　ROEを向上させようというテーマは、取締役会では当然のように議論される話題です。しかし、神山さんがおっしゃったように、なかなか現場には浸透していきません。私たち社外取締役も現場の認識をヒアリングするなどして、自分たちの業務がROEにどう反映されるのかを伝える手助けをしたいと思います。

Q.5　リスク管理体制の強化について

神山　当社は2024年1月にランサムウェア被害を受けました。再び同じ被害に遭わないようにするためには、多少不便を感じるくらいのレベルまで情報セキュリティレベルを上げることが必要だと感じています。また、海外にも重要な生産拠点と販売拠点があります。品質や安全衛生、コンプライアンスなどの課題について、サステナビリティ部門がグループ横断的に取り組むべきことだと考えます。子会社を統括して監督する組織を本社に設置するなどのガバナンス強化策についても取締役会で提言していくつもりです。

布施木　海外子会社を含めたガバナンス強化は、重要な課題であり、現地に専門部署を設けることも必要かもしれません。また、将来的には新たな海外拠点の設置も十分考えられるので、ガバナンスと一体となった進出計画を策定することが大切です。さらにリスクについては、どれだけ防いでも防ぎきれるものではないという考えのもと、リスクとコストのバランスを考えながら取り組んでいくべきでしょう。冨田さんのもとで、さらに風通しのよい企業を目指してさまざまな施策を始めていますが、これはリスク管理も含めた観点での検討も合わせて取り組んでいくべきだと考えています。

Q.6　取締役会の構成などに望むこと

神山　2024年から社外取締役の比率が上がりました。50％以上を求める声もありますが、当社規模では特に問題は感じていません。むしろ、女性取締役の選任の方が大きな課題であり、資本市場のそうした要請には引き続き真摯に対応していく必要があります。特に社内からの女性役員候補の育成をさらに急ぐことが大切だと考えており、私たち社外取締役もさまざまな事業所を視察した上で助言をしなければならないと感じています。

布施木　東証はプライム上場企業に対して、2030年までに女性役員比率を30％以上にするよう求めています。女性役員や管理職の育成も重要なテーマであり、要請の趣旨は理解できますが、各企業の規模や状況に合ったやり方で柔軟に対応すべきだと思います。事業展開に応じて適切な専門家を取締役会に迎え、その意見を反映させることも大切だと感じていますし、当社の取締役会だと化学業界や中国事業に精通している方を社外から招聘することも重要だと考えます。

新任社外取締役メッセージ

社外取締役
泉 弘毅

2024年より当社社外取締役に就任。大手航空会社で長年にわたり安全・品質管理分野を担当。

経営の透明性とガバナンス強化に貢献していきます。

社外取締役として重要な役割は、外部からの視点で経営のチェック機能を果たすこと、また先入観を持たず客観的な視点で経営助言・提言を行うことだと理解しています。当社の事業については、まだ深い知識がないために素朴な疑問を抱くことも多くあるはずです。その疑問を解消していく過程で、当社の本質を探りたいと考えています。

私は40数年間にわたって航空会社に勤め、航空機の整備部門をはじめ、関連事業企画や人事労務、グループ会社経営を経験してきました。その間に常に意識していたことは「安全」です。当社事業は航空事業とは大きく異なりますが、基本要素は共通であると考えます。今までの経験や培ってきた知識を、リスク管理や品質管理、人材関連の課題解決に活かし、当社の発展に貢献したいと思います。