

取締役会議長メッセージ

Vision を達成し三洋化成グループの 持続的成長を実現するため、 取締役会の実効性向上に努めます。

私は、2024年6月、取締役会議長に就任しました。昨今の上場企業の取締役会は、以前にも増して求められるものが大きく、議長就任は大変重い決断でした。しかし、2018年の取締役への就任以来、継続して取り組んできた従業員と本音を語り合う「サロン」で、「頼まれたら断らずにやってみることが、可能性を広げる」と話してきたこともあり、当社グループが少しでも良い方向へ進めるよう誠心誠意頑張ろうとお引き受けしました。

取締役会の自由闊達な議論に向けて

議長就任後、まずどのような取締役会にするべきかを議論しました。その中の新しい取り組みの一つとして、取締役会の限りある時間を有効に使うため、毎回の取締役会終了後のランチタイムに各執行部門の実務担当責任者による報告会をお願いすることとしました。報告会を通じて得られた当社グループの製品や当社グループを取り巻く業界に関する知識は、取締役会の議論に非常に役に立っていると実感しています。

また、取締役会の議案に関しては、事前説明の中で社外取締役が疑問や説明不足を感じる点を明らかにし、補足や数字的根拠を盛り込むなどして取締役会に臨んでいます。社外取締役は、豊富な経験と広い視野、多角的思考でさまざまな指摘やアドバイスを行っており、社内での議論に社外取締役の問題意識を踏まえることで建設的な議論につながっていると考えています。

取締役会の決定事項を従業員にどう説明し腹落ちしてもらうのかも重視しています。取締役会で意見が一致しても、実行するのは現場の従業員です。取締役会では「全部署がプロフィットセンター」を常に意識し、従業員一人ひとりにしっかりと伝わる仕組みづくりを執行責任者に対して強く求めています。

取締役会の強みと課題

当社の取締役会は、これまで着手できていなかった抜本的な改革に際して社長がリーダーシップを発揮しており、リスク等を適切に議論した上で、必ずやり切るという意思のもと業務執行の後押しができているところに最大の強みがあります。高吸水性樹脂事業からの撤退、ものづくり大改革や品質管理体制の抜本的な見直しといった中計2025で掲げた戦略を着実に進めているほか、2022年に発生させた死亡事故を真摯に受け止め、安全最優先の実現に向けた取り組みを徹底するなど、取締役会の議論を通じてより良い会社になりつつあると感じています。

一方で、毎年実施している取締役会の実効性評価を通じ、取締役会の多様性を課題として認識しています。今後の取締役会のありたい姿として、この強みと課題を念頭に「WakuWaku Explosion 2030」で掲げた「全従業員が誇りを持ち、働きがいを感じるグローバルでユニークな高収益企業」の実現に向けて活発な議論を行うべきだと考えています。

多様性は改革のエネルギーの源泉

変化が激しい時代において当社グループが生き残っていくためには、今までの延長線上に答えを求めてはならないと考えています。当社グループの存続には多様な人々のエネルギーが不可欠との考えから、多様な価値観を持つ人たちが活躍できる職場づくりと組織づくりに取り組んでいます。

また、女性取締役候補者が育っていないことについては大きな課題と認識しています。男女格差に関しては人の無意識に根差した部分も大きく、単純な男女平等論で解決できるものではありません。女性の置かれた状況を包括的に捉えた施策が必要だと考えています。

併せて取締役会では、女性以外の多様性も考慮しなくて

はなりません。当社グループの将来にどのような課題があり、どのような人材が取締役会メンバーに相応しいのかを、取締役会の諮問機関である指名・報酬委員会で検討し始めなくてはならないと考えています。

株価を意識した経営

当社グループは社是「企業を通じてよりよい社会を建設しよう」を掲げており、事業を通じて社会課題を解決し、利益を伴った持続的成長を実現する、誠実・堅実な経営が重要だと考えています。

「株価は期待値」とも言われるなかで、長らく当社の株価は低迷しています。投資家のみならず期待にこたえなかったことを重く受け止めており、その対策は今後の取締役会の大きなテーマと考えています。中計2025で掲げた諸施策の取り組みにより、業績の向上と資産効率の改善をもって、当社グループは筋肉質な経営体質に変わりつつあります。中長期的には社会的価値と経済的価値の両輪で企業価値が高まっていくものと考えておりますので、当社グループの将来にご期待いただきたいと思います。

冒頭に述べました「サロン」は、私にとっては取締役会の議題に挙がることのない社内の問題や組織風土、当社グループの強みなどを、従業員の生の声をもとに再認識できる貴重な場になっています。社内外のステークホルダーのみならず、性別やお立場を越えて、ぜひ率直なご意見をお聞かせいただきたいと思います。

2025年9月

取締役会議長

白井 文

