

聞き手 (ボードの女神) トップランナー



Yoko Sanuki

佐貫 葉子

NS 総合法律事務所 代表 弁護士

淡輪 敏

三井化学株式会社 代表取締役会長



Tsutomu Tannowa

1981年、第二東京弁護士会登録(33期)。メディアパルホールディングス社外監査役(現職)のほか、明治乳業社外監査役、明治ホールディングス社外取締役、りそなホールディングス社外取締役(監査委員会委員長)を歴任。2019年からは、読売新聞「人生案内」の回答者としても広く知られる。日本女性法律家協会会長(現職)など要職多数。著書に「民事手続法辞典」「銀行実務双書」「月刊監査役巻頭言」「妻達の法律」など。

1976年4月 三井東圧化学(現 三井化学)入社、2010年 常務執行役員 基礎化学品事業本部長、2012年 取締役常務執行役員を経て、2014年 代表取締役社長執行役員、2020年4月より現職。社長就任時より、汎用的な化学品から自動車向けなどの高機能材料に経営資源を集中する、同社の構造改革を牽引。

**佐貫** 2019年度 日本取締役協会、コーポレートガバナンス・オブ・ザ・イヤーに選ばれましたこと、おめでとうございます。選定理由に「総合化学という厳しい競争環境の下、事業構造改革で付加価値の高い分野へ挑戦するためにコーポレートガバナンスを効果的に使い、直近4年間でROEを10%も改善させた」とありました。17期(2014年3月期)には恐らく特別損失かと思いますがかなり大きな赤字となり、その後18期(2015年3月期)でV字回復されました。ここに至るまでの構造改革は、言うのは容易いですが、相当痛みが伴ったのではないかと思います。

**淡輪** 私が社長に就任しましたのは2014年4月です。その前の3期は連続で赤字を計上してしまっていたので、追い詰められた背水の陣で、まず最低限でも黒字化し、配当の復活をいかに達成するかを優先して取り組みました。

ご指摘のように、構造改革はもちろん、当時中国の新增設の影響を受けて、採算のとれない部門が

3つほどありました。それを整理したり、一部の工場を閉めたり、コストカットなどありとあらゆることをやって、黒字化そして配当という最低限の責務を果たせるところまで持っていけるよう取り組みました。

**佐貫** 不採算事業の整理は、どのぐらい前からお考えになっておられたのですか。社内では反対はありませんでしたか。伝統のある企業ですと、先輩やOBが構造改革に抵抗する場合もあると聞きますが、そのあたりはいかがでしたか。

**淡輪** 社長に就任する前の2年間、全体の事業の総括責任者をやつて、赤字部門に抜本的に手を加えないと回復は難しいと思っていました。構造改革案を作った責任もあるのですが、社長になってから実行に移していききました。もちろんそういう事業に長く関わってきた人にとっては愛着もあるし、感情論はあるにしても、これはやむを得ない、手を付けていかないと回復はおぼつかないという危機感を共有できていたこともあります。

**佐貫** そのような構造改革、不



【巻頭インタビュー】  
TOP RUNNER

# 強くて良い会社を 目指す企業統治

企業経営の改革に取り組むトップランナーに、日本企業のあり方をうかがうインタビューシリーズ。今回、ゲストにお迎えしたのは財閥系の総合化学会社にして高いパフォーマンスを発揮している三井化学の淡輪敏会長です。企業統治の仕組みを活用し、大胆な事業構造改革を断行した淡輪さんは「強い会社でなければ生きていけない、だが、いい会社でなければ生きていく価値がない」と強調しています。





採算事業の撤退など、取締役会として賛成してくれましたか。社外取締役の方々は背中を押してくださったのですか。

**淡輪** もちろん中身についていろいろな見方もあります。どこまでが適切な範囲なのか、もっとやらなければならぬのか、少し控えるとか。それでも基本的な施策を実施することについての反対は特に出なかった。多少の意見の差はあるものの、基本的には後押ししていたと思います。

**佐貫** 淡輪会長の座右の銘は「知識、見識、胆識」とうかがったのですが、この時期にお感じになられたのかなと思いました。

**淡輪** 以前から安岡正篤先生のお

前者3つが現在の成長分野との位置付けですか。淡輪会長が社長時代にこの3つで行こうというふう

**淡輪** そうです。基盤素材事業の部分にまったく投資をしていかな

**佐貫** 御社の事業は素人にはB to Cの事業と違って分かりにくい

**淡輪** そういう意味もあって、大きなくくりにしました。ただ、実際はモビリティといってもその中にICT分野も含まれております

言葉を深いなど思っています。いくらか知識、見識があってもそれを実行に移せないままたく意味がない。胆識までいかなないと、実際には何の役にも立たないことはひしひしと感じさせられました。ただ言うは易しで、それがいかに大変なことなのか、と感じました。

**佐貫** その後19期（2016年3月期）になって、ROEが5・8%で、さらに20期（2017年3月期）になると15・6%と飛躍的に伸びています。ROEを指標として意識されたことはありますか。

**淡輪** いろいろな数値目標は持っています。ROEに特化したわけではなかった。とにかく黒字にして、配当までこぎつける、財務体質をまづきちつとしないと打つ手が打てないという切迫感がありました。社長に就任して3年間はとにかくそれに向かって耐え抜いて、投資も抑制しながら自己資本比率をある一定レベルまで持っていく。むしろ言うならば、ROEなどの指標は、そういう努力の中で、結果付いてきたのが正直なところ

し、それを分け始めるときりがないので、少し大きく分かりやすく、かなり大雑把な整理にしました。これは一長一短で、理想的な組織なんてないと考えています。その時々で何を指すかとか何に力点を置

**佐貫** 18期からはずっと黒字です。全体として赤字を少し黒字化することはできるかもしれないが、それをさらに伸ばしていくのは、これは財務体質の強化だけではできない、新たな成長分野への事業展開があるかと思うのですが。

**淡輪** おっしゃるとおりで、外部アナリストを含めての評価では、やはりボラテイルリテイが大きい。良いときは良くなるけれども、悪いときに落ち込んでしまうと、ずっと言われていました。確かに事業構造からそうなったわけですが、まず利益の絶対値より、そのボラテイルリテイをいかに小さくしていくか。構造改革もそこが狙いとしてあり、さらに安定して利益を出せる状況にしていくには、我々が成長領域と呼んでいる高付加価値分野に経営資源をシフトしていく。それによって、ボラテイルリテイの小さい事業構造に転換していくことを目指してやってきました。

**佐貫** 今、その3つの分野、モビリティ、ヘルスケア、フード&パッケージング、それからもう1つ基盤素材事業がありますが、やはり

くか、それによって柔軟に決める

**佐貫** 直近の有価証券報告書を拝見すると、さらに次世代の事業という言葉が出てきますが、これはすでに固まっておられるのですか。イメージとしてはどういうことを

**淡輪** まだ模索している段階で、いろいろな可能性を追いかけていこうということをやっております。このあたりも時間がかかるので、少し粘り強くやっ

ていかなければいけないかなという気はします。これは分野とか特定しておりませんが、それこそ我が社の技術領域のぎりぎり、得意なところから少しはみ出すような世界というイメージです。

例えば敗血症の細菌迅速同定用PCR試薬キットは、だんだん当社のバイオ技術が生きて分かってきました。ただ、それをどう製品

事業構造改革を  
社外取締役が後押し



化して臨床に適應させていくかは、今まで我々に経験がなかったところなので苦労したのですが、やっと最終段階にきています。本キットには、医療現場において短時間で原因菌を特定できれば致死率が低くなるというニーズがありますので、これはぜひ当社がやるべき領域と想っています。

**佐貫** 次にガバナンスについて伺いたしますと、人事諮問委員会をお作りになられています。まづはCEOのサクセッションプランは、どのようにお考えでいらつ

**淡輪** 当社の場合には指名委員会ではなく、諮問委員会というかたちで17年にスタートさせました。私自身もいろいろ考えて、今、例えば社外から経営者を招くとか、そういう場合に指名委員会は機能するのではないかと、一方で社内をベースにいう場合には、指名に関し少し長い時間軸とそういう経験をなさった方で構成しないかなかなか機能しにくいのではないかと、現段階では諮問というかたちにとどめました。

後継者選びを  
ブラックボックス化しない











## <新コーナー予告>

～会社法・府令、各種コード等が改訂されるなか、実務に影響を与えることがらを解きほぐす

次号8月号より、新コーナーがスタート。会社法・金商法など企業経営に関する諸法制について、近時の動向・話題を、著名弁護士を執筆陣に迎え、取締役会、コーポレートガバナンスに関する基本的な論点を選定、わかりやすく解説。また落合誠一・東大名誉教授の新寄稿も登場します！

### LEGAL INSIGHTS

## ガバナンス改革の最新動向（仮）

2021年はガバナンスコード改訂と市場構造改革が行われる節目の年。サステナビリティ・ガバナンスへの取組みは待ったなしの状況で、今後はサステナビリティ委員会の設置・実務も重要となります。デジタルトランスフォーメーション(DX)の進展に伴う「DXガバナンス」も一つの重要な各論です。ステークホルダー資本主義の議論が国際的にも活発化する中、ガバナンスをめぐる諸論点について解説します。

### ▼ Author

武井一浩 Kazuhiro Takei  
西村あさひ法律事務所 パートナー 弁護士  
1991年弁護士登録。上場企業法制を中心に企業法務、M&A案件、DX関連案件に幅広く関与。国内外の弁護士ランキング上位の常連。金融庁コーポレートガバナンスコード策定のフォローアップ会議メンバー。

### LEGAL INSIGHTS

## サステナビリティに関する取締役会の役割

環境や人権問題に対する企業の役割への関心が急速に高まっています。また、資本市場におけるESG投資への傾斜はその傾向を更に加速させています。株主提案という形で取締役会に直接の判断が求められる事例も増加しています。

このように大きな変化が生じているサステナビリティの分野について、取締役会にはどのような役割が求められるのでしょうか。正解はないものの、誤った判断が致命傷になりかねないこの問題について整理を試みます。

### ▼ Author

澤口実 Minoru Sawaguchi  
森・濱田松本法律事務所 弁護士。  
1993年弁護士登録(第二東京弁護士会)。コーポレートガバナンス、M&A、争訟/紛争解決の分野を幅広く手掛け、日本経済新聞「企業法務・弁護士調査」においても常に高い評価を得ている。

### LEGAL INSIGHTS

## 有価証券報告書における「経営方針、経営環境及び対処すべき課題」及び「事業等のリスク」の解説

2019年の開示府令の改正により、有価証券報告書における記述情報の充実が図られ、その開示の重要性が高まっています。記述情報の中でも、「経営方針、経営環境及び対処すべき課題」及び「事業等のリスク」は、投資家による適切な投資判断を可能とし、投資家と企業との深度ある建設的な対話につながる項目であり、その開示に当たっては経営者の認識の説明を含めた記載が求められます。そこで、これらの記述情報を巡る法的留意点について、最新の開示例を踏まえながら解説します。

### ▼ Author

野澤大和 Yamato Nozawa  
西村あさひ法律事務所 パートナー 弁護士  
2007年弁護士登録(第二東京弁護士会)。2015年ニューヨーク州弁護士登録。国内外のM&A、コーポレートガバナンス、その他一般企業法務、商事紛争一般。会社法および金商法をはじめとする企業関連法制に関する近時の改正動向にも精通。

### SPECIAL ISSUE

## 配当政策とコーポレートガバナンス

配当政策は、経営者、株主、債権者等の会社のステークホルダーにとって重要問題です。配当増加は、株主に好感をもって受け止められますが、債権者は、会社資産の社外流出としてネガティブであり、経営者は、こうしたステークホルダー間の利害対立の微妙なバランスに配慮しつつ、配当政策を決定しなければなりません。すなわち、適切な配当政策をいかに決定するかは、まさにガバナンスの問題であり、本稿では、その解明に取り組んでみたいと思います。

### ▼ Author

落合誠一 Seiichi Ochiai  
東京大学名誉教授 (プロフィールは、34ページに掲載)

いろいろな支障が出る等、見え過ぎるので、議長役がものすごく薄くなっていったなどは正直思います。それこそ、社外に限ったことではないのですが、いろいろな疑問点が出て、執行側に答えてもらう中で、解決出来ない部分があります。そういうときはあえて、差し戻しや再説明を求めるスタンスで、今はやっておりません。疑問点を積み残して仮に決裁をしてしまうと、そういうことはなるべく少なくしようという意識は高まりました。

**佐貫** このコロナ禍の中でも事業構造改革をさらにやっていかなければならないと思うのですが、その場合、ガバナンス経営、資本コスト経営を通じた事業構造改革は、どのように進めるべきと感じますか。

とややこしいので、コーポレートガバナンスを上手に使うって、執行側に考えてもらうようにしております。

**佐貫** 先ほどもありましたが、環境経営とかESG投資に注力し過ぎると、利益が下がってくるのではないかとこの本音ベースの指摘もあります。そのあたりはどうお感じですか。

**淡輪** そこが一番我々も悩むところで、社員も腹落ちしない部分なのです。それで、私はどう伝えたいかを自分なりに考え、いわゆる業績管理、収益含めて、係数的なもので表されるものは安定して出せるようにしていく。もう一方、ESG絡みで数字に表せないもの、これが今重要視されている。これで表されるのは、いわゆるいい会社です。いうならば、私が伝えたのは、強い会社でなければ生きていけない、だけいい会社でなければ生きていく価値がない、ということなんです。

**佐貫** ポストコロナを考えると、日本企業では従来の強みであった同質性が弱みになっていきます。雇

用において、一斉に同期入社して、そのまま終身雇用で、結果としてある人は社長になり、ある人は役員になりというような構図ですと、これからの時代には、競争に勝てないのではないのでしょうか。女性や外国人、中途採用、そういう人をミックスして、イノベーションの中でトップが選ばれ、いろんなことをやっていかないと世界と戦うのは難しい時代です。御社のような名門会社は、中途採用はしないように思えます。今後はどう思われますか。

**淡輪** すでにその考え方は変えておりまして、今年はいろいろな事情で全体数を抑制しておりますが、それまでは、中途採用と定期採用が半々でした。

例えば成長領域とか新しい分野であれば、それは当社に知見がない、それでは知見のある人に来ていただかないと勝負にならない。年齢層ももう責任者クラスから下まで、中間採用の層が多様化しています。そういう意味でも、必然のダイバーシティがたちになってきている気がします。

**佐貫** 今、盛んに議論されているジョブ型雇用は、報酬についても、職務がちゃんと決まっています、それに見合ったかたちでないとなし、いといわれるのですが、そのあたりはどういう評価基準ですか。

**淡輪** 当社は職務給、職務グレード制を取っておりますのである幅では調整できますし、どういう層の方、どれくらいのグレードに該当するかで決められます。もちろん合わない場合も出てきますので、そういう場合には特殊な扱いをするようにしております。

**佐貫** 本日は多方面にわたりお聞きありがとうございました。お忙しいところ大変ありがとうございました。