

社外取締役メッセージ



取締役(社外取締役)

岡本 毅

東京瓦斯(株)社長、同社会長、一般社団法人日本経済団体連合会副会長、日本ガス協会会長などを歴任。2018年6月に当社社外取締役に就任。



旭化成の実力をフルに発揮するには、より大胆でスピーディな変革を

旭化成の持つ成長の底力

私は2018年度に旭化成の社外取締役に就任して以来、5年にわたって経営の監督と助言に携わってきました。2018年度から報酬諮問委員会、2020年度からは指名諮問委員会の委員長も務めています。社外取締役の立場として強く認識しているのは、「企業がグローバルで持続的な成長を遂げるにあたり、リスク管理が十分になされているか」ということです。旭化成が2022年4月に公表した中期経営計画は、世界の発展に寄与する事業の成長を目指した計画であり、私たちの役割は、リスク管理の観点からその推進に向けて有用な助言を行うことだと思っています。

旭化成が創業当初から蓄積してきた技術は世界的にも高い水準にあり、今後どれほど事業環境が変化したとしても、技術力の研鑽によって生き残ることができると思います。また、めまぐるしく変転する時代を切り抜けるには、技術を軸に、業容を変えながら変化に対応する力が必要です。これまで事業ポートフォリオを変革することで成長してきた旭化成は、間違いなくその力を持っています。この強みを活かせば世界の課題であるカーボンニュートラルへの対応も追い風に変えることができるのです。旭化成は、企業がこれからの時代を生き抜き成長するために必要な力を十分に持っている、私は確信しています。

人財と組織の活性化が成長の鍵

私は、旭化成の成長にとって重要な鍵となるのは、人の力であると思っています。どんなに優れた技術力を持っていても、それを使う人の力、モチベーションが伴わなければ強みを活かしきれ

ません。従業員のモチベーションの結集が企業の力を形づくっていると一言でも過言ではないのです。旭化成は、中期経営計画でGG10に投資を集中させる方針を示しましたが、経営陣は、GG10以外の事業を支える仕事を担う人たちにも目配りし、適切に評価することで、モチベーションを維持し、高めていかななくてはなりません。

また、優秀な人財を確保するためには、当然多様性も取り入れていく必要があります。ジェンダーや国籍をはじめ、年齢やキャリア、働き方に至るまで渾然一体になるほど、組織の中に多様性が根付いていかなければ、グローバルカンパニーとして成立しない時代に突入しています。旭化成は積極的にキャリア採用を実施していることや、高度専門職制度をはじめとする多様化に向けたさまざまな仕組みを導入していることから、他社と比較して先進的であると認識していますが、それでもなお、さらに多様化推進力を高めていかなければ、事業を継続し、成長させていくための人財の確保は難しくなっていくでしょう。

今後の事業ポートフォリオ変革は、より大胆でスピーディに

事業ポートフォリオの進化に向けた施策は徐々に成果が出始めています。中でも、マテリアル領域の事業ポートフォリオ変革は、ペリクル事業の譲渡やスパンボンド不織布事業の共同事業会社の設立など、着実に進んでいます。事業ポートフォリオ変革における最近の経営陣の動きで私が高く評価していることは、セパレータ事業の拡大に関わる経営判断です。2022年来、北米における

セパレータ事業の拡大計画が盛んに議論されてきましたが、結果的に2022年度時点では、リスク要因を精査し、一旦立ち止まったうえで改めて再検討を行うという決断をしました。一度走り始めたプロジェクトにブレーキをかける決断はなかなかできるものではありません。この経営陣の判断は、今後の旭化成の投資検討において、良い前例となるでしょう。また、並行して行ったPolyporeの、のれんおよび無形固定資産における減損損失の計上も同様です。連結最終損益の赤字を伴う判断を受け入れたことに、セパレータ事業に対する経営陣の本気度を感じました。社長自らが対外的に説明を行ったことも賢明な判断だったと評価しています。

近年の変転極まりない外部環境に鑑みると、事業ポートフォリオ変革の実行はより大胆に、そしてスピードアップさせていかなければなりません。2024年度までに、2021年度売上高の実績ベースで1,000億円以上の事業構造転換の実行と、カーボンニュートラルを見据えた約6,000億円の石油化学チェーン関連事業の構造転換方針を確定させるべく、さらなる改革の加速を議論していきます。

■ 3領域経営ならではの利点を活かす

旭化成は、技術を軸に変化に対応して自らの業容を変え、成長してきた企業です。しかし、この多角化が資本市場にディスカウント要素として受け取られている面があると感じます。旭化成には現在マテリアル、住宅、ヘルスケアの3領域がありますが、これらを個別の事業として運営する場合と比べて、それぞれの事業の企業価値を最大化するような経営がコーポレートとしてできているのか、ということが事柄の本質です。私はこれまで社外取締役として5年間経営を監督してきましたが、3領域を個別に経営すべき、あるいは一つの領域を切り離して他社に経営を任せの方が良いと感じることはありませんでした。この点に関するコーポレートのマ

ネジメント力は高く、取締役会でも深掘りした議論がなされています。それぞれの事業の経営にも目を配り、経営のグリップはしっかり効いていると思います。むしろ、3領域それぞれの収益力があることで、リスク分散によるグループの収益の安定が図れるうえに、人財をはじめとする無形資産をグループ一体で運用できるメリットがあります。3領域経営だからこそ、事業の構造改革を推し進める基礎力があります。例えば今回それゆえに、Polyporeの減損損失の計上後も健全な財務体質を維持することができたと言えます。

また、旭化成の膨大な技術と知的財産は、今後ますます領域を超えてグループ共通で活用できるようになり、事業間のシナジーを生む鍵となると確信しています。現在、旭化成では経営基盤の強化としてグリーン(G)、デジタル(D)、人財(P)の強化、そして強化した無形資産を最大活用するための取り組みを推進しています。豊富な無形資産を効率よく事業に活かすために何をすべきかという議論は、取締役会でも活発に行われています。

このように、経営の合理性と質の強化が行われているので、旭化成が今後、持続的な企業価値向上を図るためには、業績を着実に改善していくことはもちろん、旭化成の将来の成長性を資本市場に伝えていくことが重要だと考えています。資本市場とのコミュニケーションで最も効果的なのはトップによる発信です。社長自らがさまざまな形で資本市場と対話し、アピールすることで、株価にも正しい評価が反映されるのではないのでしょうか。

■ ガバナンスは、モニタリング機能の向上を

旭化成のガバナンス強化に向けた取り組みは着実に前進しており、ガバナンス体制は改善していると感じます。2023年度には取締役の構成を見直し、社内取締役は会長、社長およびコーポレート部門の担当役員4名に整理し、社外取締役を1名増員しました。これにより、取締役10名のうち、執行と非執行の割合は5:5、社内

と社外の割合は6:4、2名の女性社外取締役を含む構成となりました。現在取締役会は、執行に関わる一つひとつの議題を決議するマネジメント型から、会社にとって重要なテーマを横断的に監督するモニタリング型に移行しつつあります。今回の取締役のメンバー構成の見直しは、モニタリング型への移行の意志を強く示していると言えます。私自身、取締役会はモニタリング型を志向すべきであると考えており、今回のメンバー構成見直しについては高く評価しています。

旭化成は監査役会設置会社としてガバナンス体制を構築しています。その中で、指名・報酬諮問委員会は大切な役割を果たしています。基本は「諮問」ですから、会社法に基づく権限は持ちませんが、任意機関であるからこそ、柔軟な運営のもと自由闊達で有意義な議論が行われています。その中で、例えば、業績連動報酬については報酬諮問委員会に決定権が付与されるなど、弾力的に運用されています。将来の機関設計についての検討は進めつつ、当面は現体制を維持することが適切と考えています。

