



イノベーションと プライシングポリシーにより 高収益を持続できるように提言を 行っています

社外取締役
福井 俊彦

| 60年以上にわたり、信越化学をフォロー

当社との関わりは、私が日本銀行に入った翌年の1959年にさかのぼります。新潟支店に赴任し、さまざまな企業を見て回りながら、県内の経済実態を把握する仕事をしていました。その際に訪れたのが当社の直江津工場でした。当時は、窒素肥料を中心に生産していましたが、詳細な説明を受け、率直にこの会社に興味を持ち、ずっと注視していました。その後、当社が化学会社の中で他社に先駆けて米国に進出し、成功を収めているのを知り、それを主導した金川社長(当時)にお話を聞く機会を得ました。

| “そろばんをしっかり持つ”ことを徹底している会社

私が、当社の社外取締役に就任する前から感じていることですが、当社の特長として、ものづくりに関しては専門的で丁寧な会社ですが、経営の根幹は視野が広く大胆なことです。常にグローバルな市場を視野に入れ、イノベーションでより付加価値の高い製品を開発していることが、まず素晴らしい点です。加えて、その付加価値を適正に価格に反映し、利益を享受するプライシングポリシーを堅持していることです。つまり、“そろばんをしっかり持つ”ことが徹底されている会社です。そして、そこから得たキャッシュを次の投資に振り向けるという、イノベーションとプライシングポリシーによるダイナミックな好循環を実現しています。これが、現在の高収益の最大の要因といえるでしょう。社外取締役としての私の役割は、この“そろばんを持つ”ということに緊張感を持って取り組み続けるようガバナンスを注視し、当社のビジネスモデルの好循環を持続させることに尽きると考えています。

| よりよい提言に向けて、常に知見をアップデート

その上で私に期待されていることは、日銀での経験や知見をベースとした経営に対する助言であると認識していますが、現在、私が理事長を務めているキヤノングローバル戦略研究所を通して得た知見も大いに役立っています。このシンクタンクには気鋭の研究員が在籍し、多彩な専門分野で独自の研究を行っています。私は日常的に、こうした研究員と議論したり、完成前の論文にコメントを付したりしています。そうする中で、常にさまざまな分野について自分自身の考え方や見方をアップデートしています。

| 変化を先取りして行動することが大事

もう一つ、当社の特長として評価すべきことをお伝えします。それは先手必勝の考え方です。経済を含めた世界情勢の変化はますます激しくなっており、変化後の姿を見て対応するのではトップランナーにはなれないし、その地位を維持することはできません。ですから、私はつねづね、変化を予測し、読みが多少違って後から修正することを前提に先手を打っていくことが重要であると発言しています。そもそも世の中の変化を先取りし、そのリスクを負担してどのように行動するかについてしっかりした考え方を持っていることこそが、サステナブルな企業の特長です。当社には目先の変化に惑わされず、そうした基本方針を貫き、素材で世界の産業の発展に貢献する企業として、イノベーションとプライシングポリシーによるダイナミックな好循環モデルを守りながら、発展し続けていただきたいと思います。

技術とサステナビリティの 専門家として将来の業績に対し 責任ある経営への監督を 果たします

社外取締役
小宮山 宏



長期目線で当社を理解し、 緊張感を持って監督責任を果たす

私は研究者として、塩ビモノマーの製造プロセスや半導体製造に欠かせない薄膜を作る技術の研究をしていたので、当社のことはよく知っていました。地球環境問題に懐疑的であった時代から警鐘を鳴らしていた科学者の一人でもあり、東京大学に地球環境工学研究共同体を作り、また、サステナビリティ課題を研究する世界初の大学連携(AGS)を立ち上げ、その運営も主導しています。また、科学技術と人類の未来に関する国際フォーラム(STSフォーラム)の理事長も務め、科学技術に関する最先端の情報にも触れています。ですから、当社の経営の監督役として人後に落ちないと自負し、2010年から社外取締役をお引き受けしています。

社外取締役の任期が長期におよぶと、独立性を懸念する声があることは承知していますので、常に緊張感を持って経営の監督責任を果たすことを信条とし取り組んでいます。当社は、地道な技術の積み上げによって競争力を築いています。また、塩ビだけでなく、半導体・電子材料から機能材料まで数多くの素材を提供していますが、それらは、さまざまな技術を融合させることで生み出しています。当社の技術優位性を長期目線で理解することが必要です。短期的な目線で部分だけを見て事業を入れ替えるような経営をしていたら、今日の当社はありません。

現場や技術を理解したガバナンス

当社では、取締役会と詳細な討議を行う常務委員会が設けられています。それらの場で私は積極的に議論に加わっておりますが、秋谷取締役会議長と斉藤社長が私の質問に直接回答したり、事業責任者の説明の後に補足説明をする機会が多いことが印象的です。これは、トップが現場や技術のことを正

確に理解し、意思決定がなされている証左で、まさに当社のガバナンスが機能している好例です。

当社では高度な技術が部門横断的に展開されており、これはガバナンスが機能していないと成し得ません。

私は、当社の製品や技術が地球環境の負荷低減に貢献していることをもっとアピールすべきと提案しています。例えば、シリコンゴムの純度を高める技術は、当社の収益性を向上させるだけでなく、それを加工するお客さまの工程を減らし、社会の脱炭素にもつながります。

「カーボンニュートラル宣言」を評価

当社は「2050年カーボンニュートラル」を宣言しました。より少ないエネルギーで製品を作ることを追求し、1990年比でエネルギー効率を約2倍に高めました。化学メーカーにとりカーボンニュートラルは難しい挑戦ですが、だからこそ技術と実績がある当社は先陣を切るべきであり、今回、勇気をもって踏み出したことはすばらしい決断であると評価しています。

真のサステナビリティを問うていく

金川会長が逝去されましたが金川イズムは現経営陣にしっかり受け継がれています。生成AIが急速に進化し、人間の働き方を大きく変えることが想定されますが、こうした世の中の変化を的確に次の成長に結び付けていくことが真の意味での企業のサステナビリティです。デジタルの技術は、物づくりとは次元の異なる速さで進化しており、それらを巧みに使いこなせる人材の確保や育成は急務です。10年先を見据えて人を養成し、将来の業績に対し、経営がどのように責任ある行動をすべきかを問うていくことも私の重要な使命であると考えています。