

2017.10.24

住友化学(株)株主総会質問 (2012年)

OB株主の板垣です。

住友化学の企業統治の健全な発展を願う立場から、事業報告の「内部統制システム」に関連して質問します。

オリンパスや大王製紙等相次ぐ企業不祥事を契機に、改めて日本企業の企業統治の在り方が厳しく問われています。とりわけオリンパス事件では、第三者委員会調査報告書で事件発生の原因として、

- ①長期間にわたってワンマン体制を敷いた経営トップへの牽制機能の不全と、
- ②それをもたらす風通しが悪く、意見を自由に言えない企業風土(異論を述べるのが憚られる雰囲気)の問題が指摘されていました。これらは大なり小なり多くの日本企業に共通の問題であり、当社も含め「他山の石」として真摯に受け止めるべきものと思われまます。

そこで、代表取締役及び監査役に質問しますので、各々の立場からの回答をよろしくお願いします。

この二点の問題指摘に関して、

- ①当社としても反省し教訓とすべき課題はあると考えるか、あるとするとどういう点か
- ②こうした問題が生じないように、当社はいかなる対策を講じてきたか、また今後講じる予定か

住友化学(株)株主総会質問 (2013年)

OB株主の板垣 隆夫です。

現在当社は、収益面及び財務面において大変厳しい状況にあり、その長い歴史の中でも最大の苦境に立たされているといっても過言ではありません。多くのOBは深く憂慮し、心を痛めております。

本年度からの新中期経営計画の利益計画を絵に描いた餅にしないためには、前回計画大幅未達の原因の真摯な総括と、現在のマネジメントの在り方に関して聖域なき大胆な自己点検が不可欠ではないでしょうか。従来から住友化学は、真面目で優秀な社員を多数擁していると云われていながら、残念なことにその力を十分に生かしきれていないのは、トップマネジメントの責任であると言うほかありません。

事業戦略と組織戦略の両面のアプローチが必要ですが、本日は組織戦略の内の企業統治と内部統制システムに関連して、二点質問します。やや立ち入った内容ですが、株主にとって重大関心事でありますから、誠意ある回答をお願いします。

第一の質問は、トップマネジメントの意思決定システムと権限の在り方の問題です。

会長が経団連会長という超多忙な重責を担われている中であっては、社長を中心にした迅速かつ的確な意思決定が可能なシステムが不可欠なはずで。ところが、依然重要な決定権限が会長に集中していて、機動的な意思決定に支障を来しているのではないかと指摘があります。

そこでまず、トップマネジメント間の権限分担は規程上どう決まっておき、また現実の運用実態はどうなっているのか、部長以上の幹部人事や役員報酬の決定権はどちらが持っておられるのか、そして改善すべき問題はないのかをお訊ねします。

企業統治、とりわけトップマネジメントの権限の在り方に関する、数多の企業の事例研究の教訓は、いかに優秀で功績ある経営者といえども、長期に亘りトップの座を占め続けるうちに、オールマイティな権限を振るう「ワンマン」となって、耳の痛いことを言う人間は排除され、自由闊達にモノを言えない組織風土が醸成され、組織の活性が喪われる。その結果として、独断的経営判断に陥り、業績が悪化して、最悪の場合は倒産や不祥事に至るリスクが大きくなるというものです。また本業外の仕事で多忙なトップに権限が集中するなど、権限設計が不適切であれば、迅速で的確な戦略決定もできなくなります。そこで執行部にお訊ねしたいのは、ガバナンスの根幹に関わるこうした重大リスクが、まさに当社において実質的なコントロールが不全のままに弱点として顕在化していないか、そのことが今日の苦境を招く大きな要因の一つとなったのではないかと、そして現在もお改善されずにリスクを抱えたままではないか、ということです。このトップマネジメントの権限に対する監視・監督の問題は、今次の会社法改正論議の中心テーマの一つであり、企業統治と内部統制の核心をなす問題でもありますので、執行部だけでなく、監視役たる監査役及び社外取締役が夫々どう評価されているのかもお聞かせ下さい。

第二の質問は、米倉会長が会長を務められる経団連関係業務の本業への影響の問題です。

経団連会長に米倉会長が就任されたことは、当社にとっても名誉なことには違いありません。しかし一方で、社内で優秀な人材が、経団連対応に投入されており、残された現場では悲鳴を上げているとの指摘があります。そこでお訊ねしたいのは、経団連関連業務にどれだけの人員が直接的・間接的に投入されているのか、また人員以外に経費負担という形で、どれくらい費用が発生しているのか、概数で結構ですので教えて頂きたい。元々当社の企業規模と業績では経団連会長は支えきれないのではないかと社内外で懸念されていたのは周知の通りです。残念ながら、この懸念が現実のものになったと言わざるを得ません。当社にとって、これらの人材と費用の投入が、特に苦境にある住化本体の業績の足を引っ張っているのではないかと、これらの負担を補って余りあるメリットとは一体何か、執行部のご見解をお訊ねします。

全社が危機意識を正しく共有することによって、聖域なき自己改革を成し遂げ、この難局を乗り切られることを心より期待しています。

住友化学(株)株主総会質問 (2014年)

OB株主の板垣です。

今般の会社法の一部改正案の焦点は、健全で持続的な成長のための日本企業のガバナンスの再構築であり、社外取締役導入、監査等委員会設置会社や企業集団法制の整備等が重要なポイントでした。

そこで、当社にとって重要なガバナンスに関わる課題について二点質問致します。

1. CEO/COO新設の理由

この4月に新たにCEO/COO制度が新設されましたが、まさしくガバナンスのあり方が問われるこの時期に制度変更を行う以上、重要な理由があるはずで。当社も含めて日本企業の多くは、従来社長が最高経営責任者であり会長が監督・牽制機能を担う体制であったのに対し、米国流の経営の執行と監督の分離の考え方の下、日本でも一時ソニーや外資系企業でCEO制度の導入が図られました。しかし委員会設置会社でないと強力な権限が集中するCEOの暴走に有効な歯止めを掛けるのが困難との指摘もあり、日本での導入は進んでいないのは周知の通りです。にもかかわらず委員会設置会社でもない当社が、この時期にわざわざCEO制を導入するメリットは一体何かを分かり易くご説明頂きたい。合せて、最高経営責任者たるCEOの本来のあり方としては、株主総会の議長はCEOが務めるべきと思われますが、今後定款の変更を検討されるのかもお聞かせ下さい。

2. 企業集団のガバナンス・内部統制の充実強化について

会社法改正を待つまでもなく、企業集団のガバナンス・内部統制の充実強化は住化グループの発展にとって極めて重要な課題であり、親会社としての企業集団内部統制構築責任はますます大きくなっています。これに関連して、本日は二点に絞ってお訊ねします。

①グループ会社の不祥事への対応

この間、残念ながらグループ会社での不祥事が相次いで発生しています。

昨年11月には子会社「住友化学シンガポール(SCS)」によるカンボジア高官への贈賄という不正行為が発覚し、最近では昨年関係会社化したばかりの「白元」が民事再生法適用の申請を行い、その背景には不正経理の発覚があると報じられています。更には先日の愛媛工場の火災事故では子会社「イージーエス」が市の条例の基準値を超える量の危険物を無届で保管していたと報じられています。企業集団内部統制システムの問題として、当社の管理体制のどこに問題があると考えておられるのか、また再発防止策をどう構築されようとしているのかをご説明下さい。

＜出資に際し適切なリスク評価が行われていたのか、子会社に高過ぎる目標や過度の効率追求を求めているのか、自浄能力を発揮して速やかに再発防止策に取り組んでいるか等々の問題です＞

②グループ会社監査役の配置方針

企業集団の内部統制にとってモニタリング体制の構築が重要であり、その中にあるグループ会社の監査役が果たす役割は重要です。そこで、当社グループ会社とりわけ子会社の監査役配置に関する基本方針をお伺いしたい。具体的には、常勤を置くか否かの判断基準、監査役に相応しい人材を選任するための基準、会社法で定められた任期(4年間)の遵守に関する考え方及びその他監査環境の整備方針についてご説明下さい。

＜問題が発生した時に、経営トップにも毅然とものを言える監査役が適切に配置されているかです＞

また、この企業集団内部統制の不祥事対応及びグループ会社監査役の配置の問題については、親会社監査役の役

割も非常に重要ですので、監査役のご意見もお聞かせ下さい。

以上

【当日追加～前置き】

「過去2年の総会では、長期ワンマン体制が齎す弊害やリスクへの対応を質問しました。その意味では、今回米倉会長が相談役に退かれる決断をされたことには、大いに敬意を表します。今般の会社法改正の焦点は、健全で持続的な成長のための企業ガバナンスの再構築です。当社もまた負の遺産を一扫し健全なガバナンスの再構築に取り組まねばなりません。」

住友化学(株)株主総会質問 (2015年)

OB株主の板垣です。

昨年2月のスチュワードシップ・コード策定に続き、本年5月施行の会社法改正及び6月適用のコーポレート・ガバナンス・コード制定と日本の企業統治を巡る状況は大きく変わりつつあります。そこでの焦点は、社外取締役の増員と独立した立場からの監視監督機能の強化であり、機関投資家や株主との建設的な対話であり、なにより求められるのは誠実に説明責任を果たし透明性の確保に取り組む経営者の真摯な姿勢です。

そこで、執行部及び平成24年から当社の社外取締役を務めておられ今回再任予定の伊藤邦雄氏に質問します。

執行部に説明をお願いしたいのは、CEO・COO制度についてです。昨年の総会で、4月に新設されたCEO・COO制度について質問しました。委員会会社でもない当社が、この時期に突然設置したことに疑問を持ったからです。ところが、今年4月1日付けではこの呼称は消えてしまっています。わずか1年で何が変わったのでしょうか。最高経営責任者という会社のトップを定める重要なガバナンス制度が、十分な説明もなくころころ変わるのはいくらにも無定見と言わざるを得ません。改めて昨年に新設した理由と今回呼称が消えた理由を分かりやすくご説明下さい。

伊藤邦雄社外取締役への質問です。

第一は、このCEO・COO問題に関してどういうチェック機能を果たしたのかという点です。

おそらく背景には社内的な事情があったのでしょうか、まさにこういう社会常識から乖離した経営陣の決定を独立した外部の目でチェックし、必要な是正を行わせるのが社外取締役の役割ではありませんか。特に、当社のガバナンスには長年のワンマン体制の深刻な負の遺産がまだまだ残存していると指摘される中で、社外取締役の重大な責務を是非とも果たして頂きたいと念ずるがゆえに、敢えて厳しい質問をさせていただきます。

第二は、兼任の考え方です。伊藤取締役は本年3月末時点で7社の社外取締役を兼任されています。CGコードでも、社外役員はその役割・責務を適切に果たすために必要となる時間・労力をその業務に振り向ける必要があり、兼任の数は合理的な範囲にとどめるべきである旨が規定されました。どう考えても、本来業務をこなしながらの兼任の7社は多過ぎであり、常識的に云って2～3社が限度ではないでしょうか。伊藤取締役のご見解をお示し下さい。

＜住友化学(株)株主総会質問状＞ (2016年)

OB株主の板垣隆夫です。

一連の企業統治改革によって日本企業のガバナンスは大きな転換期にあります。そこで、問われているのは何よりも①企業の中長期的な持続的成長、②株主・投資家との建設的対話、③適切な情報開示と透明性の確保であり、説明責任を果たすための主体的で誠実な対応姿勢が求められます。

その意味で、今回の株主総会は、会社がコーポレート・ガバナンス・コード(CGコード)の理念をいかに理解し、ベストプラクティスに近付いていこうとしているかを計る試金石となるでしょう。そうしたことを踏まえて、従来以上の真摯な答弁を期待します。

【質問1】CGコード関連

当社は、CGコードの各原則について、すべてを実施(コンプライ)する旨をすでに表明されています。そのことを前提に、質問の第一はCGコード関連の2項目をお尋ねします。

①株主や機関投資家との対話の場である、株主総会の運営に関して、従来から具体的に何がどう変わったのか、あるいはこれからどう変えていくおつもりか、ご説明をお願いします

②任意の諮問委員会として役員指名委員会と役員報酬委員会を設置されているが、委員長を社内取締役が務めて

いるのは何故でしょうか。東芝事件の教訓及び当社の伊藤社外取締役が活躍されたセブン&アイ社の事例の重要な教訓は、人事委員会や監査委員会の委員長は社外取締役とすることによって実効性を確保し得るということでした。今後見直すおつもりはないでしょうか。

【質問2】ペトロ・ラービグ社関連

第二の質問は、当社事業にとって極めて重要な位置を占めるサウジ・ラービグプロジェクトに関してです。

2009年の稼働開始から7年が経過し、本年には第Ⅱ期がスタートするにあたり、当社の業績とりわけ利益面での本事業の寄与度を改めてご説明頂きたい。

①第Ⅰ期分の当社業績への寄与実績と中期経営計画との対比

②第Ⅱ期の概要(製品、当社資金負担額及び派遣人員計画)と今後当社の業績への寄与見込み(新中期経営計画への織り込み額)

③スタートの遅れと不安定操業という第Ⅰ期の問題点とその教訓を第Ⅱ期に生かすべく当社としてどうサポートしていくのか

(当日追加～最後に)

OB株主として過去4年ガバナンスの問題点について厳しく問い質して参りました。その効果が多少はあったかどうか、ガバナンス不全をもたらした要因は、多大な犠牲を払いつつも、一定は是正されてきたと思います。企業価値向上に向けた更なる真摯な取り組みを期待しています。

<住友化学(株)株主総会事前質問状>(2017年)

OB株主の板垣隆夫です。

一連の企業統治改革を通して、日本の企業経営は大きく変化しつつある半面、形式的対応だけで実質的にはあまり変わっていないとの指摘があります。一方では、企業不祥事も後を絶たず。かつてガバナンスの優等生と言われた東芝は海外投資の失敗から、今や解体の危機に瀕する事態に陥っています。現在、当社を含む企業に求められるのは、持続的な成長に向けた、攻めのガバナンスと守りのガバナンス両面での主体的で実効的な取り組みであり、他社の失敗事例の教訓の真摯な学習です。そこで、ガバナンス改革に関する問題と海外事業についてお尋ねします。

1. 役員人事・報酬に関する問題

ガバナンス改革に関わる問題の第一は、人事権、とりわけ経営陣幹部の選解任及び役員指名の在り方です。従来指摘されていた日本企業の問題は、経営トップに人事権を握られているが故に取締役会及び監査役の経営トップに対する監視・牽制機能が十分働かないということでした。当社においてもワンマン体制による恣意的な人事の弊害が指摘された時期がありました。CGコードで任意の諮問委員会の設置が提起され、当社も独立的立場の社外取締役を中心とした役員指名委員会と役員報酬委員会が設置されています。この二つの委員会がどういう基本方針の下、具体的にどう運営されているのかをご説明下さい(構成、対象範囲、取締役会決定にいたる手順等)。

2. 相談役・顧問制度について

次は、最近ガバナンスの重大課題として浮上している相談役・顧問の在り方、特に社長・CEO経験者の問題です。会社経営に責任を有さない相談役・顧問が外部から認識できない不透明な形で不当な影響を及ぼすおそれがある点が懸念されています。そこで、当社の相談役・顧問の役割と処遇に関する基本的考え方と具体的任用条件(選任基準、任期、報酬、個室、専用車の有無等)をご説明下さい。一概に相談役・顧問の役割を否定するものではありませんが、情報開示を進め、経営の透明性を高めることが極めて重要です。

3. サウジ・ラービグプロジェクトに関して

第三は、サウジ・ラービグプロジェクトに関してお尋ねします。東芝問題の重大な教訓の一つは、企業集団ガバナンスとりわけ海外の子会社・関係会社管理の重要性とその難しさです。当社事業にとって極めて重要な位置を占めるラービグプロジェクトは稼働開始から8年が経過し、昨年には第Ⅱ期がスタートする予定でしたが、トラブルのため遅れていると伝えられています。そこで、(1)ペトロ・ラービグ社全体の業績状況 (2)第Ⅱ期のスタート状況 (3)住化としての支援策の実施状況を説明頂きたい。また東芝問題でもWH社に対する監査の在り方に大きな疑問が出ています。そこで、持分法適用の海外上場会社という制約条件の下、ペトロ・ラービグ社に対する当社による会計監査、内部統制監査、監査役監査と内部監査がどう行われており、モニタリングとして十分であるのかを、監査役から説明をお願いしたい。