

社外取締役インタビュー



実効性の高いガバナンス体制のもと、客観的視点を活かして「ESG経営」をサポートしていく

独立社外取締役

大枝 宏之

2018年6月の社外取締役就任以来、国内最大手製粉会社の経営者として培われたグローバルな企業経営や経営戦略、海外M&Aの実施など幅広い経験と手腕を活かし、当社の経営への助言や業務執行に対する適切な監督を行っている。

Q まず、大枝取締役が考えておられる、社外取締役としての役割について聞かせてください。

一般的に社外取締役には、独立・客観的な立場で執行を監督する役割が求められています。その中でも私が重要と考えるのは、執行側がリスクを取りながらも健全に事業を運営できる環境をつくることです。私は以前、食品会社で6年間社長兼取締役会議長をしていましたが、社外取締役と執行側の社長との違いは客観性にあると感じています。社長をしていたときには、常に高い緊張感の中で競争に負けまいと強い意志を持って経営判断を行ってきましたが、その過程で当時の社外取締役には、応援団のようなスタンスながらも大所高所から冷静かつ客観的なアドバイスをいただき意思決定に役立ててきました。今、私は当社の社外取締役という立場になり4年が経ちましたが、その間、当社はしっかりとリスクを取りつつ積極的に事業を進め、健全な経営を行って来ました。リスクを取らない経営はありませんから、私

は執行側の経営判断およびその検討過程をリスペクトすることを念頭におき、重大なリスクを感じたときには冷静かつ客観的な視点をもって必要な手立てを講じた施策が実行できるよう後押ししています。

Q 当社のガバナンスの実効性についてはどのように評価していますか。

私が当社社外取締役に就任した当時は、高下社長(当時)が取締役会議長を兼務する体制でしたが、2年前に加藤社長に交代し、高下さんは非執行の会長兼取締役会議長になりました。現在、当社の取締役会は、執行6名、非執行6名で非執行が半数を占め、取締役会議長を非執行側が務めている点も執行と監督の分離を進める上で有効なガバナンス体制だと感じています。私たち社外取締役に対する取締役会議題の事前レクチャーも丁寧で充実しており、内容を理解した上で臨むことができますので、取締役会の場では、議題について活発な意見が出て、議論の質も高いと感じます。また、取締役会議長は、皆さんの意見を十分に聞いた上で議論を取りまとめ、必要な場合には今後取り組む課題について言及するなど卓越した議事運営をされています。そうしたことから、当社のガバナンスの実効性は非常に高いと評価しています。

また取締役会の多様性については、今年6月に新たに3名の女性の社外取締役が加わりました。社外取締役5名は全員、企業経営の経験者ですが、同じ経営でもそれぞれの経歴や強みは異なっており、多様な視点から議論がさらに活発化するものと思います。監査役の方々の専門的知見の多様性を含め、当社取締役会の多様性は非常に高いレベルにあると思います。海外事業の成長に伴い、将来的には国籍の多様性についても実現できるものと期待しています。

Q 大枝取締役から見た積水化学グループの強みについて教えてください。

住宅、環境・ライフライン、高機能プラスチック、メディカルといった既存セグメントがそれぞれの業界において強みを持ち、着実に成長を続けています。このポートフォリオがまず、当社の大きな強みです。住宅においては他社にはないユニット工法を活かしてシェアを拡大しており、高機能プラスチックの手掛ける中間膜も世界的に通用する付加価値の高い商品です。またメディカルの領域はM&A等も行いながら第4のカンパニーになり得るステージまで成長しており、ポートフォリオのさらなる強化につながると感じます。新規事業も、地球環境課題の解決に貢献するバイオリアファイナリーなどは本格事業化が楽しみです。

もう一つの強みは豊富な人材と人を育てる社風です。取締役会や事業所への訪問時などに垣間見られる厳しさと温かみを織り交ぜた社員同士の対話からは、人材を大切に育てようとする社風が伝わってきます。真面目で紳士的な人材が多く、幹部候補人材も十分に育ってきており、当社の大切な財産です。

社外取締役インタビュー

Q 当社のガバナンス上の課題や、改善の余地があるのではないかと感じられる点について教えてください。

当社の組織体として、事業部門であるカンパニーと本社組織としてのコーポレートとがありますが、私の印象では、カンパニーの権限が強く、コーポレートがそのサポートをしているように見受けられることがあります。世の中にはコーポレート側で全体を横串で統轄し睨みを利かせるガバナンス体制を取る企業もあります。どちらが良いとは言えませんが、今後、海外事業を拡大していく中で、コンプライアンス上のリスクを抑止していく上では、コーポレートがカンパニーに対してもう少し横串で統括をする組織体系を検討しても良いように思います。

また、当社の長期ビジョンや中期経営計画は、社長や経営陣の考え方が、自らの言葉で策定されており、とても分かりやすいと評価していますが、執行と監督の分離が良い意味で進んでいるので、今後は短期的課題と中長期的課題とに分けると、取締役会では、より中長期的課題の方向性や骨子について、時間をかけて議論し、関与を深めていけたらより良いと考えています。

Q M&A やグローバルビジネスの経験が豊富な大枝取締役から見て、当社の海外事業の拡大に向けた提言をお願いします。

長期ビジョン「Vision 2030」で掲げた売上高2兆円、営業利益率10%以上という目標達成に向けては、海外において、既存事業のオーガニックな成長だけでなく、M&Aも実行していく必要があるでしょう。当社は2019年に過去最大の買収金額で、航空機部品大手の米国AIM Aerospace社を買収して航空機分野に本格的に参入しましたが、航空業界が、直後に発生したコロナ禍の影響を大きく受け、昨年度は結果として減損損失を計上しました。しかし長期視点に立てば、航空機業界に参入できたこの買収案件は、当社の成長を考える上で正しい経営判断だったと思っています。今後当社がM&Aを積極的に進めていく上で、引き続き自信を持って事業拡大を目指してもらいたいと思います。

Q 当社のESG経営についてはどのように評価していますか。

高下前社長時代は「ESGは経営のど真ん中」、加藤現社長は「ESGは仕事そのもの」と非常にわかりやすい言葉で、ESGの重要性を繰り返し発信されています。環境課題に対する優れた技術力や解決力は当社の大きな特長であり、社外役員を中心としたダイバーシティ推進委員会が今年6月に新設され、すでに着実に成果の上がっているD&I(ダイバーシティ&インクルージョン)への取り組みをさらに強化しようと熱心に進めています。ESG経営がしっかりと実践できている会社として、投資家等から高く評価



されていることは、私も当然だと受け止めています。

今後、グローバル事業を拡大していくにあたっては、特に「S(社会)」に力を入れ、具体的にはサプライチェーン全体の人権デューデリジェンスやD&I等をしっかりと推し進め、リスクを未然に防止し、強固なグローバル管理体制を構築して成長を続けてほしいと期待しています。

コーポレート・ガバナンス

基本方針

積水化学グループは、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図ることをコーポレート・ガバナンスの基本方針としています。その実現に向け、経営の透明性・公正性を高め、迅速な意思決定を追求するとともに、社是に掲げる社会的価値の創造を通して、当社グループが重視する「お客様」「株主」「従業員」「取引先」「地域社会・地球環境」の5つのステークホルダーの期待に応え続けていきます。

コーポレート・ガバナンス体制

取締役会

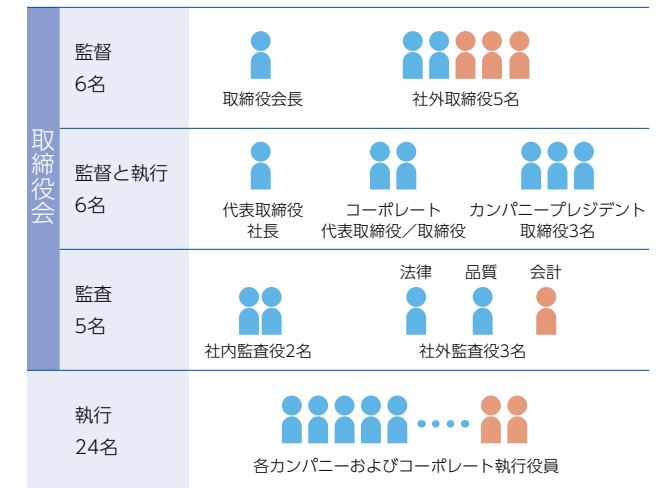
取締役会は、全社基本方針の決定、高度な経営判断と業務執行の監督を行う機関と位置づけています。非業務執行取締役である会長が取締役会議長を務めるとともに、十分な独立性を有する社外取締役を選任することにより、取締役に対する実効性の高い監督体制を構築し、経営の透明性、公正性を確保しています。

取締役会には、取締役のほかに社外監査役を含む監査役全員が取締役会に出席することとしており、事業領域・規模に応じた適切

な意思決定を行うために、取締役会メンバーの多様性と適正人数を保つこととしています。

社内取締役には事業のトップであるカンパニープレジデントと豊富な経験・専門性を有するコーポレートの統括役員を選任し、広範な知識と経験を有する複数の独立社外取締役、専門性を備えた監査役を含めて、多様性・規模の適正性・能力のバランスを確保し、取締役会の役割・責務を実効的に果たしています。

経営体制 (2022年6月22日現在)



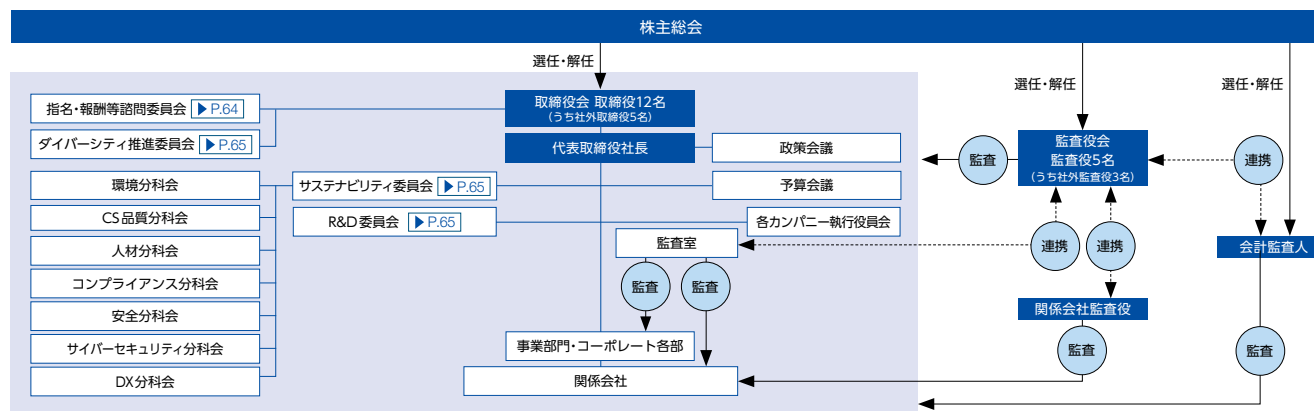
※取締役会には全監査役も出席 ● は男性 ● は女性

当社は、会社法上の機関設計として、監査役会設置会社を選択しています。カンパニー制のもと、各カンパニーの事業環境変化に迅速に対応するため、監督機能(取締役)と業務執行機能(執行役員)の分離を行うことを目的とした執行役員制度を導入しています。

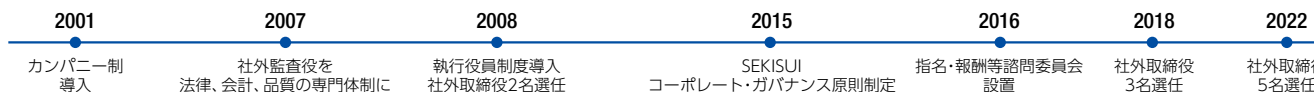
機関の設計	監査役会設置会社
取締役の合計人数*	12名(社内7、社外5) うち女性取締役3名
社外(独立)取締役比率	41.7%
女性取締役比率	25.0%
取締役の任期	1年
執行役員制度の採用	有
社長の意思決定を補佐する機関	政策会議
取締役会の任意諮問機関	指名・報酬等諮問委員会、 ダイバーシティ推進委員会を設置

*取締役の員数は15名以内としている

コーポレート・ガバナンス体制図 (2022年6月22日時点)



コーポレート・ガバナンス強化に向けた取り組み



コーポレート・ガバナンス

取締役・監査役 (2022年6月22日現在)

指名 指名・報酬等諮問委員会 **ダイバーシティ** ダイバーシティ推進委員会



高下 貞二
取締役会長
1953年11月14日生

所有株式数 132,063株
取締役在任期間 17年 **指名** **ダイバーシティ**

2015年に代表取締役社長に就任以来、強いリーダーシップを発揮し、ESG経営と業容倍増を目指した新長期ビジョンを示しグループを牽引してきました。

2018年6月から取締役会議長を務め、社外取締役の充実と関与を強めて経営戦略に関する建設的な議論を促すとともにガバナンス改革を遂行し、取締役会の実効性確保に努めています。

また2020年3月に代表取締役会長に就任し、当社の業務執行を兼任しない社内取締役として適切に経営を監督しています。



加藤 敬太
代表取締役社長
社長執行役員
1958年1月11日生

所有株式数 90,174株
取締役在任期間 8年 **指名** **ダイバーシティ**

2014年に取締役に就任以来、高機能プラスチックカンパニープレジデントとして強いリーダーシップを発揮し、高い実績を上げてきました。

2019年1月からは経営戦略部長として、当社グループの経営全般と海外事業の監督管理機能を統括し、グローバルな視点で業務執行を適切に監督してきました。

2020年3月に代表取締役社長に就任し、ESG経営と業容倍増を目指す長期ビジョンの推進を担うとともに、取締役会における経営戦略等の立案・審議や監督を行っています。



上脇 太
代表取締役
専務執行役員
1960年8月10日生

所有株式数 82,243株
取締役在任期間 2年 **ダイバーシティ**

住宅カンパニー商品開発部長、リフォーム営業統括部長および経営管理部長として、製品開発、営業統括および経営管理統括の業務に携わり、戦略立案とマネジメントに豊富な経験を有しています。この経験を活かし、2020年1月よりコーポレート組織の新事業開発部長、同年3月より経営戦略部長として、高い見識とマネジメント能力をもって職務を遂行していることに加え、2020年に取締役就任以来、特にESG経営の推進と、デジタル変革の経験を活かし、取締役会における経営戦略の審議と監督に取り組んでいます。

担当業務

ESG経営推進部、デジタル変革推進部および新事業開発部担当、経営戦略部長



平居 義幸
取締役
専務執行役員
1963年2月4日生

所有株式数 45,861株
取締役在任期間 7年

2015年に取締役就任以来、これまでの豊富な経験を通じて得た知見を活かし、経営戦略部長としてグローバルな経営体制の基盤強化や株主との建設的な対話の推進等の実績を上げてきました。

2019年1月からは環境・ライフラインカンパニープレジデントとして、高い見識をもって職務を遂行しています。当社グループを取り巻くステークホルダーからの期待や課題を熟知しているとともに、高いマネジメント能力をもって職務を遂行しています。

担当業務

環境・ライフラインカンパニープレジデント



神吉 利幸
取締役
専務執行役員
1961年3月1日生

所有株式数 64,213株
取締役在任期間 3年

セキスイハイム東北株式会社代表取締役社長、東京セキスイハイム株式会社代表取締役社長、住宅カンパニー住宅営業統括部長をはじめとして、長年にわたり住宅カンパニーの業務に携わるとともに豊富な経営経験を有しています。

2019年1月からは住宅カンパニープレジデントとして、これまで培った幅広い経験を活かし、高い見識とマネジメント能力をもって職務を遂行しています。2019年に取締役就任以来、これらの経験を活かし、取締役会における経営戦略の審議と監督に取り組んでいます。

担当業務

住宅カンパニープレジデント



清水 郁輔
取締役
専務執行役員
1964年12月12日生

所有株式数 53,552株
取締役在任期間 3年

高機能プラスチックカンパニーフォーム事業部長、車輛・輸送分野担当、エレクトロニクス分野担当、さらにSEKISUI TA INDUSTRIES,LLC取締役社長等を務め、海外を含めたカンパニーの戦略分野に精通しています。

2019年1月からは高機能プラスチックカンパニープレジデントとして、これまで培った幅広い経験を活かし、高い見識とマネジメント能力をもって職務を遂行していることに加え、2019年に取締役就任以来、特にグローバル事業の経験を活かし、取締役会における経営戦略の審議と監督に取り組んでいます。

担当業務

高機能プラスチックカンパニープレジデント



村上 和也
取締役
執行役員
1966年6月4日生

所有株式数 12,704株
取締役在任期間 1年 **ダイバーシティ**

高機能プラスチックカンパニー人材開発部長など人事部門を中心に管理部門の業務に携わり、グローバル施策とマネジメントに豊富な経験を有しています。この経験を活かし、2020年10月より人事部長として人事制度改革とダイバーシティ経営推進において力強いリーダーシップを発揮するとともに、組織風土づくりと従業員エンゲージメント向上に取り組んでいます。これまで培った経験を活かし、高い見識とマネジメント能力をもって職務を遂行していることに加え、2021年に取締役就任以降、人事制度改革や健康経営に取り組んでいます。

担当業務

人事部長



加瀬 豊
独立社外取締役
1947年2月19日生

所有株式数 0株
取締役在任期間 6年 **指名** **ダイバーシティ**

双日株式会社代表取締役社長 CEO や代表取締役会長を歴任されるなど、総合商社の経営者としての経験で培われたグローバルな企業経営や経営戦略に関する豊富な経験と実績を有しており、2016年6月の社外取締役就任以来、取締役会において当社の経営への助言や業務執行に対する適切な監督を行っています。

重要な兼職の状況

双日株式会社顧問
株式会社ジェイ エイ シー リクルートメント社外取締役

コーポレート・ガバナンス

取締役・監査役 (2022年6月22日現在)

指名 指名・報酬等諮問委員会 **ダイバーシティ** ダイバーシティ推進委員会 **監査** 監査役会



大枝 宏之
独立社外取締役
1957年3月12日生

所有株式数 7,000株
取締役在任期間 4年

指名 **ダイバーシティ**

株式会社日清製粉グループ本社取締役社長などを務められ、国内最大手製粉会社の経営者としての経験で培われたグローバルな企業経営や経営戦略、海外M&Aの実施など幅広い経験と手腕を活かし、当社の経営への助言や業務執行に対する適切な監督を行っています。

重要な兼職の状況

株式会社日清製粉グループ本社特別顧問
株式会社荏原製作所社外取締役
公益財団法人一橋大学後援会理事



野崎 治子
独立社外取締役
1955年6月19日生

所有株式数 0株

新任 指名 **ダイバーシティ**

株式会社堀場製作所における人事、教育に関する経験と、ダイバーシティ推進、次世代育成等に関する高い見識を有しています。当社取締役会において人材に関する知見を中心とした中長期的課題に対する的確な助言を行っていただけると判断し、社外取締役に選任しています。

重要な兼職の状況

京大学理事
西日本旅客鉄道株式会社社外取締役



肥塚 見春
独立社外取締役
1955年9月2日生

所有株式数 4,000株

新任 指名 **ダイバーシティ**

株式会社高島屋で代表取締役企画部長、営業本部長などを歴任され、長年、同社の経営に携わってきました。現在は複数の企業の社外取締役の職を担っています。当社取締役会において多様な業界における経験を活かし、多角的かつ的確な助言を行っていただけものと判断し、社外取締役に選任しています。

重要な兼職の状況

日本郵政株式会社社外取締役
南海電気鉄道株式会社社外取締役
日本ペイントホールディングス株式会社社外取締役



宮井 真千子
独立社外取締役
1960年9月29日生

所有株式数 0株

新任 指名 **ダイバーシティ**

パナソニック株式会社で役員の職を歴任し、その後は森永製菓株式会社において取締役およびマーケティング部門の部門長を務めるなど、消費者を意識した職務を中心に、当社とは異なる業界で幅広い職務経験を有しています。当社取締役会において豊富な経験と幅広い知見を活かし、的確な助言を行っていただけるものと判断し、社外取締役に選任しています。

重要な兼職の状況

森永製菓株式会社取締役常務執行役員
NPO法人サステナビリティ日本フォーラム会長
お茶の水女子大学監事



竹友 博幸
常勤監査役
1961年7月8日生

所有株式数 29,391株
監査役在任期間 1年

監査

2016年に取締役に就任以来、人事部長および財務部長としてコーポレート・ガバナンスに即した施策の実施や全社コンプライアンス責任者としてグローバルな視点でのコンプライアンス強化などを高い見識とマネジメント能力をもって遂行してきました。それらの豊富な経験を活かして常勤監査役として日常の監査活動を行うとともに、議案の審議に有益な意見・提言を適宜行っています。



福永 年隆
常勤監査役
1956年4月7日生

所有株式数 80,962株
監査役在任期間 2年

監査

高機能プラスチックカンパニー 常務執行役員を務めるなど当社における豊富なマネジメント経験と設備投資、生産技術、デジタル化、品質管理などのものづくり分野に関する知見を活かし、常勤監査役として日常の監査活動を行うとともに、議案の審議に有益な意見・提言を適宜行っています。



鈴木 和幸
独立社外監査役
1950年8月12日生

所有株式数 0株
監査役在任期間 2年

監査

長年にわたりデミング賞委員会委員として国内・海外のデミング賞受賞企業の指導など企業経営に貢献されてきました。

品質管理ならびに信頼性工学に関する高い見識と豊富な経験を活かし、特に当社グループの安全・品質への取り組みについて有益な意見・提言を適宜行っています。

重要な兼職の状況

電気通信大学名誉教授
同大学大学院情報理工学研究所特任教授
情報・システム研究機構統計数理研究所客員教授



清水 涼子
独立社外監査役
1958年9月7日生

所有株式数 0株
監査役在任期間 3年

監査

国内・海外の会計に関する専門的知見と豊富な監査経験を有しています。

公認会計士として主に財務・会計等の専門的見地を活かし、特に当社グループの財務報告の信頼性向上と内部統制構築・維持について有益な意見・提言を適宜行っています。

重要な兼職の状況

関西大学大学院会計研究科・商学部専任教授
住友電設株式会社社外取締役



養毛 良和
独立社外監査役
1969年12月13日生

所有株式数 0株

新任 監査

弁護士として、事業再生、企業再編・M&A、コンプライアンス・内部統制等の企業法務全般において豊富な実績と高い見識を持っています。これらを当社の監査に反映していただくとともに、特にコンプライアンスの観点から経営判断の適切性をチェックいただき、当社の社会的信頼の向上に寄っていただけると判断し、社外監査役と選任しています。

重要な兼職の状況

三宅・今井・池田法律事務所パートナー弁護士

コーポレート・ガバナンス

取締役・監査役 (2022年6月22日現在)

氏名	当社における地位	取締役会 (2021年度 出席状況)	監査役会 (2021年度 出席状況)	指名・報酬等 諮問委員会 (2021年度 出席状況)	ダイバーシティ 推進委員会 ^{*3}	政策会議	サステナビリティ 委員会・ R&D委員会	取締役・監査役が有する知識・経験・能力 ^{*2}										
								経営	製造業基幹機能			長期への仕込み				経営基盤強化		
									企業経営 経営戦略	生産・安全・ 品質	マーケティング・ 営業	環境	イノベーション (研究開発・ 新規事業開発・ アライアンス)	グローバル ビジネス	DX (デジタル変革)	法務・ コンプライアンス	財務・会計	人事・ ダイバーシティ
高下 貞二	取締役会長	● ^{*1} (17/17回)	-	○ (6/6回)	○	-	-	✓	✓	✓							✓	
加藤 敬太	代表取締役社長 社長執行役員	○ (17/17回)	-	○ (6/6回)	○	● ^{*1}	● ^{*1}	✓	✓		✓	✓					✓	
上脇 太	代表取締役 専務執行役員	○ (17/17回)	-	-	○	○	○	✓		✓		✓					✓	
平居 義幸	取締役 専務執行役員	○ (17/17回)	-	-	-	○	○	✓		✓		✓					✓	
神吉 利幸	取締役 専務執行役員	○ (17/17回)	-	-	-	○	○	✓		✓	✓							
清水 郁輔	取締役 専務執行役員	○ (17/17回)	-	-	-	○	○	✓	✓		✓	✓						
村上 和也	取締役 執行役員	○ (13/13回)	-	-	○	○	○	✓				✓					✓	
加瀬 豊	独立社外取締役	○ (17/17回)	-	● ^{*1} (6/6回)	○	-	-	✓				✓						
大枝 宏之	独立社外取締役	○ (17/17回)	-	○ (6/6回)	○	-	-	✓				✓						
野崎 治子	独立社外取締役	○ (-)	-	○ (-)	● ^{*1}	-	-	✓									✓	
肥塚 見春	独立社外取締役	○ (-)	-	○ (-)	○	-	-	✓		✓	✓		✓					
宮井 真千子	独立社外取締役	○ (-)	-	○ (-)	○	-	-	✓		✓	✓	✓	✓					
竹友 博幸	常勤監査役	○ (17/17回)	● ^{*1} (13/13回)	-	-	○	-	✓								✓	✓	
福永 年隆	常勤監査役	○ (17/17回)	○ (19/19回)	-	-	○	-	✓	✓			✓	✓					
鈴木 和幸	独立社外監査役	○ (16/17回)	○ (18/19回)	-	-	-	-		✓			✓	✓	✓				
清水 涼子	独立社外監査役	○ (17/17回)	○ (19/19回)	-	-	-	-						✓				✓	
蓑毛 良和	独立社外監査役	○ (-)	○ (-)	-	-	-	-									✓		

※1 ●は議長または委員長

※2 上記は取締役・監査役が有するすべての知見を表すものではありません。取締役が有するスキル等の項目を中期経営計画の事業戦略に合わせて変更しています。変更の詳細は▶[招集通知](#)をご覧ください。

※3 2022年6月発足

コーポレート・ガバナンス

指名・報酬等諮問委員会

取締役会の機能を補完し、より経営の公正性・透明性を高めるため、指名・報酬等に関する任意の諮問委員会を設置しています。委員会は、過半数を独立社外役員とする7名の委員で構成し、委員長は独立社外役員より選出します。

指名・報酬等諮問委員会の役割

- ・代表取締役、取締役等経営陣幹部の選解任、監査役候補者の選任、元代表取締役等の相談役、顧問の選解任
- ・取締役の報酬制度、報酬水準などを審議
- ・取締役会の実効性向上、重要な経営上の課題などの審議審議内容について、取締役会に意見の答申および助言を行う。

2021年度の主な審議内容

- ・取締役・監査役候補者の選定や個人別評価・報酬
- ・取締役会の構成および実効性、ガバナンス強化の取り組みなど

社長の後継者の育成とその決定

社長の後継者の承継計画と監督は、経営理念や経営戦略を踏まえて適切に行われていますが、手続きの客観性・適時性・透明性を高めるために、指名・報酬等諮問委員会候補者が社長に相応しい資質を有するか十分な時間をかけて審議を行い、取締役会に意見の答申を行い、取締役会で決定します。

社外役員への支援および連携

社外取締役に対しては、取締役会での審議の充実を図るため、取締役会資料の事前配布および事務局担当役員による事前説明を行うほか、就任時のオリエンテーション、事業所視察など当社グループの幅広い事業内容について理解を深める機会を継続的に提供しています。2021年度は、R&Dテーマ説明会などを実施しました。また社外取締役と当社の経営陣、社外監査役を含む監査役および会計監査人がそれぞれとの定期的な意見交換を行い、連携を深めています。

取締役会の実効性に関する評価

当社では、毎年、取締役会の実効性を評価し、その向上を図っています。取締役会では、適切な議題設定がなされ、十分な議論時間の確保と社外取締役を含めた取締役および監査役から活発な意見提言が行われていることから、当社グループの企業価値向上に寄与し、適切に機能していると判断しています。

取締役会 2021年度の重要な課題

成長戦略 (R&D、大型新規事業など)、資本政策、人事戦略
基盤戦略 (サステナビリティ委員会報告、デジタル変革、安全、コンプライアンス、CS 品質など)

取締役会実効性評価アンケートによる実効性向上の取り組み

アンケート内容

- ・取締役会の構成は企業価値向上に適正か？
- ・適切な議題設定がされているか？
- ・十分な審議時間が確保されているか？
- ・活発な意見提言が行われているか？
- ・社外役員向けサポート体制は適切か？

アンケート結果分析により実施した2021年の実効性向上施策

(例) 議題設定配分の変更

全社経営課題である ESG 関連議題 (GHG 削減、人事戦略、リスクマネジメント、DX、融合およびシナジーなど) の審議を充実

審議時間確保のための議題の見直し

リスクの低い設備投資・売却などの付議金額基準を見直し、
執行役員会へ権限移譲などを行い、議題を削減
+
執行役員会の実効性を高める施策を検討・導入
(研鑽内容の拡充など)

施策実施後のアンケート (2022年1月実施) では、取締役会で十分な議論時間が確保されているという結果となりました。また取締役会構成についてもアンケート内容を反映し、社外取締役比率や多様性の確保のため、2022年6月より社外取締役を2名から5名に変更しています。

監査役会

監査役は、常勤の社内監査役2名と非常勤の社外監査役3名の合計5名の体制で、それぞれ1名以上の企業財務・会計、法制度、メーカーとして極めて重要なモノづくり・CS品質に関する知識と知見を備えた人材の登用を図っています。

監査役会における主な検討事項は、M&Aや戦略投資の意思決定手続きと事後フォロー、および内部統制システムの整備・運用状況の確認による取締役の職務執行の検証・確認、また、会計監査人の監査の方法と結果の確認等です。

会計監査人については、新たな視点での監査が期待できることに加え、当社グループの会計ガバナンスをさらに向上させるべく、品質管理体制、グローバルな対応を含む監査体制、監査方法、独立性等を総合的に検討し、2022年5月の監査役会において、会計監査人の異動を行うことを決議し、6月の株主総会において有限責任あずさ監査法人が選任されています。

取締役および監査役の兼任に関する考え方

取締役および監査役は、その役割・責務を適切に果たすために必要となる時間・労力を確保することが求められることから、他の上場会社の役員を兼務する場合には、当社の業務に差し支えない範囲として4社以内の兼務にとどめることとしています。また当社は「社外役員の独立性基準」を定め、いずれかの要件を満たさない場合は当社にとって十分な独立性を有していないものと判断しています。

▶ 招集通知 <https://www.sekisui.co.jp/ir/document/invite/>

執行役員会

各カンパニーにおける最高意思決定機関として執行役員会を設け、各カンパニーの事業環境変化に迅速に対応するため、取締役会から大幅に権限を委譲しています。執行役員会の任期は1年とし、取締役会の決議により選任されます。

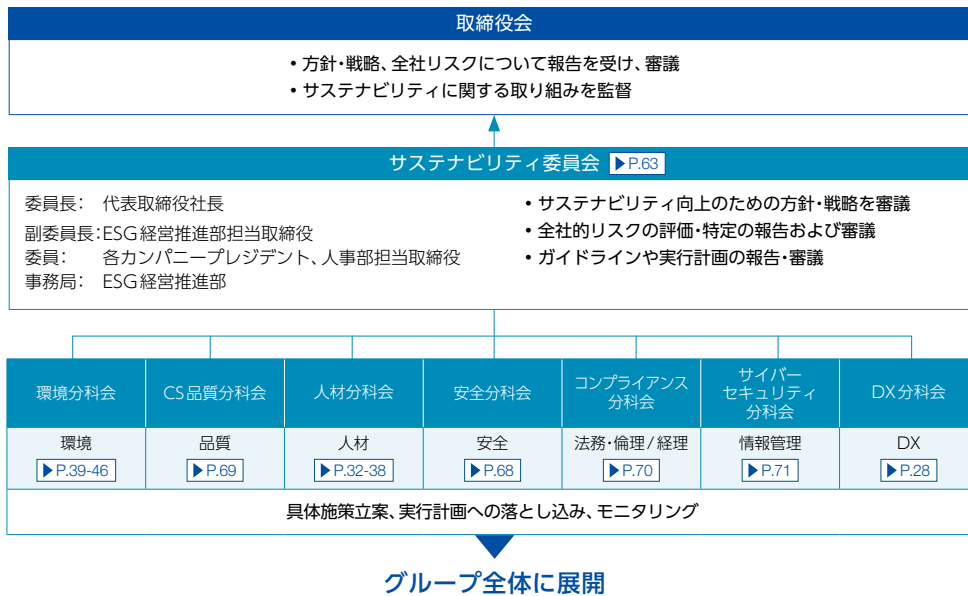
▶ 役員一覧 <https://www.sekisui.co.jp/company/outline/direction/>

コーポレート・ガバナンス

サステナビリティ推進体制

当社グループは、長期ビジョン「Vision 2030」実現のため、「サステナブルな社会の実現」と「当社グループの持続的な成長」の両立の実現を目指す「ESG経営」を進めています。取り組みにあたっては、社長を委員長、ESG経営推進部担当取締役を副委員長としたサステナビリティ委員会で、将来当社グループが直面する可能性のあるリスクや機会の抽出、全社方針や戦略について審議しています。

決定された主要事項や全社リスクは政策会議や取締役会で報告・審議され、7つの各分科会「環境」「CS品質」「人材」「安全」「コンプライアンス」「サイバーセキュリティ」「DX」を経てグループ全体に展開し、各組織における実行計画への落とし込みなどを行っています。▶P.7 重要課題(マテリアリティ)



その他の経営会議

政策会議	経営上の重要な政策・戦略事項・取締役会の上程案件の審議を目的に毎月1回開催
ダイバーシティ推進委員会	ダイバーシティ推進加速に向け、人材の多様性の確保について、基本方針や各種施策の実行についての監督・助言および取締役会の監督機能と客観性を強化することを目的とし、取締役会の諮問機関として、 2022年6月に発足 (委員長 野崎社外取締役 ▶P.63)
R&D委員会	次世代事業創出に関する全社R&D基本方針、重要事項、テーマおよび実行計画などの審議、決定を目的として年1回以上開催

政策保有株式に関する基本方針および議決権行使基準

政策保有株式に関する基本方針

当社は、重要取引先・パートナーとして、保有先の企業価値向上と当社の中長期的な企業価値向上の最大化を図る場合において有益かつ重要と判断する株式を、限定的かつ戦略的に保有します。その戦略上の判断は適宜見直しを行い、意義が不十分、あるいは資本政策に合致しない保有株式については、随時縮減を進めています。

政策保有株式の保有の要否の検証

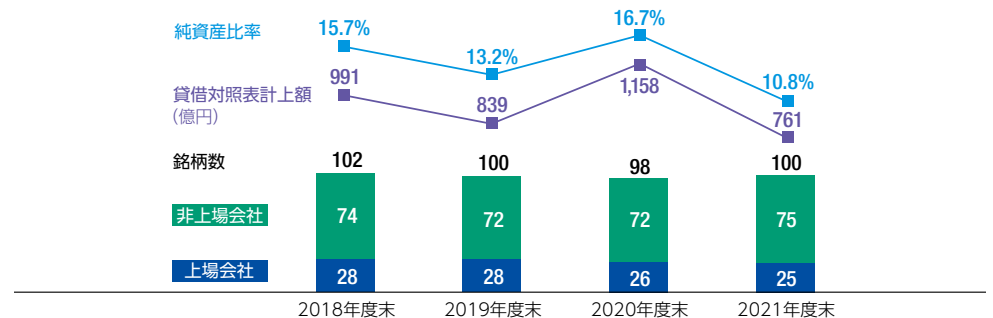
当社は、上記の基本方針に基づき、2021年6月10日開催の取締役会において、政策保有株式(上場会社)の保有による便益やリスクが資本コストに見合っているかなどの項目について個別具体的に精査、検証を行いました。なお、上場会社の保有銘柄数は2021年3月末時点で26銘柄でしたが、2021年度は1銘柄を売却し、2022年3月末時点で25銘柄となりました。非上場会社の政策保有株式が2020年度末に比べ2021年度末に3銘柄増加しておりますが、すべて戦略投資目的の株式です。

政策保有株式の議決権行使基準

当社は、保有の戦略的位置づけや株式保有先企業との対話などを踏まえた上で、当該企業の企業価値向上と当社の中長期的な企業価値向上とを連動させる観点から、議決権行使の具体的基準を定めて、それに沿って行使することで保有先企業に対する株主としてのモニタリング機能を果たします。

議決権行使については、保有先企業の議案の重要性(特別決議議案等の有無)、報告年度の決算内容(自己資本比率、損益状況等)および事業継続性をもとに判定する基準を設けており、当該企業との対話を含め総合的に賛否を判断しています。

銘柄数および貸借対照表計上額推移



コーポレート・ガバナンス

役員の報酬等

基本方針

- 当社役員の報酬制度は、当社グループ経営理念実現のために、次の方針を定めています。
- ・当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値の向上に資するものであること
 - ・当社役員が、株主と利益意識を共有し、株主重視の経営意識を高めるものであること
 - ・当社役員にとって、経営計画の達成を動機付ける業績連動性の高い報酬制度であること
 - ・当社グループの競争力向上のため、多様で優れた経営人材を獲得し保持できる仕組みおよび水準であること

報酬の考え方

当社の業務執行取締役の報酬等は、基本報酬(固定報酬)、賞与・株式報酬(業績連動報酬)で構成されています。社外取締役および監査役の報酬は、基本報酬のみで構成されています。

業績連動報酬指標は、当社取締役が当社グループの企業価値向上と経営計画達成に向けたインセンティブとして有効に機能させるとともに、客観性と透明性の高い報酬プロセスとするために、全社業績目標である営業利益やカンパニー業績、当社グループの企業価値向上の評価基準としてのROE、ROICおよびこれらの経営の成果を株主に還元することを動機づけするための配当を選定しており、2021年度からはサステナビリティ貢献製品売上高比率などの非財務指標が追加されています。

役員報酬の決定プロセス

当社取締役報酬等の額またはその算定方法の決定に関する方針の決定にあたり、予め指名・報酬等諮問委員会にて審議を行い、その結果を取締役に答申します。取締役会は、同諮問委員会からの答申を受けて、方針を決定します。なお、指名・報酬等諮問委員会による手続きの概要は次の通りです。

- ・委員長(社外取締役)が委員会を招集する。
- ・本委員会の議案は各委員より上程され、事務局がこれを取りまとめて委員長に提示する。
- ・本委員会の審議結果は、委員長が取締役に答申する。
- ・取締役の報酬等の決定方針については、本委員会の答申を尊重し、取締役会が最終的な方針決定を行う。なお、本委員会の委員および取締役は、これらの決定にあたり、当社の企業価値ひいては株主共同の利益に資するか否かの観点から行うことを要し、自己または当社の経営陣を含む第三者の個人的利益を図ることを目的としてはならない。
- ・個人別の取締役報酬の具体的な支給額、支給時期および支給方法等は、代表取締役社長に一任している。取締役会は、当該権限が適切に行使されるよう、先述の通り指名・報酬等諮問委員会で答申を得ている。

2021年度役員報酬額

(金額:百万円)

区分	基本報酬		賞与		株式報酬		計	
	対象人員	金額	対象人員	金額	対象人員	金額	対象人員	金額
取締役	11名	340	7名	161	7名	76	11名	578
うち社外取締役	3名	34	1名	-	1名	-	3名	34
監査役	6名	76	1名	-	1名	-	6名	76
うち社外監査役	3名	36	1名	-	1名	-	3名	36

※ 報酬等の額には使用人兼務取締役(2名)に対する使用人分給与相当額(賞与を含む)86百万円を含んでいません。

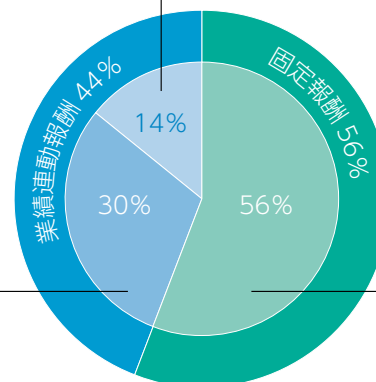
短期インセンティブ(賞与)

当期の業績に応じて支給

1. 財務業績に連動：営業利益、最終利益、ROE、ROIC等
2. ESG関連の非財務指標連動：重要課題のKPI

(サステナビリティ貢献製品の売上高比率や再エネ比率等 ▶P.7)

財務業績連動指標(2021年度)		目標	実績
全社業績(営業利益)		860億円	889億円
事業セグメント別業績(営業利益)	住宅	370億円	353億円
	環境・ライフライン	150億円	141億円
	高機能プラスチック	380億円	424億円
	メディカル	100億円	112億円
ROE		8.8%	5.5%
ROIC		6.8%	7.3%
1株当たり配当金		49円	49円



中長期インセンティブ(株式報酬)

中長期的な業績向上と企業価値増大への貢献意欲を促進することを目的とした取締役の職務別に付与数を決めたインセンティブプラン。中長期的な企業価値向上への貢献成果を、退任時に株式価値に反映された株式で享受する仕組みで、より中長期的な株主価値との連動性が高くなるように設計しています。

基本報酬

役員報酬枠の範囲内で、取締役の役割と責任に応じた一定額を支給。業務執行取締役には、基本報酬のうち一定額を、役員持株会を通じて当社株式の購入を義務づけ、株価を重視した経営意識を高めています。

内部統制 — リスクマネジメント

積水化学グループはリスクの発現を未然に防止する活動(リスク管理)とリスクが発現したときに対応する活動(危機管理)を一元的に管理する全社的リスクマネジメント(ERM)体制を推進しており、この一元化により、組織の状況に応じて、常に変化するリスクや危機に適応できる体制を構築しています。

積水化学グループのリスクマネジメントは2020年4月よりESG経営推進部担当役員を最高責任者とし、同部リスクマネジメントグループが実務を所管しており、2015年4月改正の「内部統制システムの基本方針」に基づいて定められた「積水化学グループ リスク管理要領」を当社およびグループ会社の取締役、執行役員と従業員に周知徹底するとともに、リスク情報を一元的、網羅的に収集・評価して重要リスクを特定し、リスクの発生防止に努めています。

リスク管理活動は2011年度にカンパニー所属の事業部を中心に27組織から開始し、2021年度は国内外の関係子会社を含めた173組織が活動を実践しており、リスク管理の国際標準規格であるISO31000に沿ったPDCAサイクルを回し続けています。各組織から特定されたリスクを専任部署が適時分類整理し、全社的対応策を審議しています。

2020年度からはこの組織別リスク管理活動と全社リスク管理活動を融合した全社的リスクマネジメント(ERM)体制を推進しています。全社リスク管理として各専門領域別のリスクアセスメントを新たに実施し、全社重大リスクの特定・評価を踏まえた実行計画への落とし込み・全社目標値設計と進捗管理に取り組んでいます。

危機管理体制は、「積水化学グループ危機管理要領」に基づき、当社グループの事業継続に影響を及ぼすと判断される緊急事態が発生した場合には緊急対策本部を設置し、迅速・適切に対処する体制を構築しており、また定期的な見直しや訓練を図っています。加えて、重大インシデントが発生した場合またはその恐れがある場合には、取締役会に適時報告する体制を構築しています。将来発現し得るリスクを正確に把握することは非常に困難ですが、従業員の「リスク感性の向上」が不可欠と考え、万一の事態に備えた社員一人ひとりが参照すべきこれらの行動規範の共有に加え、階層別研修などで啓蒙を行っています。

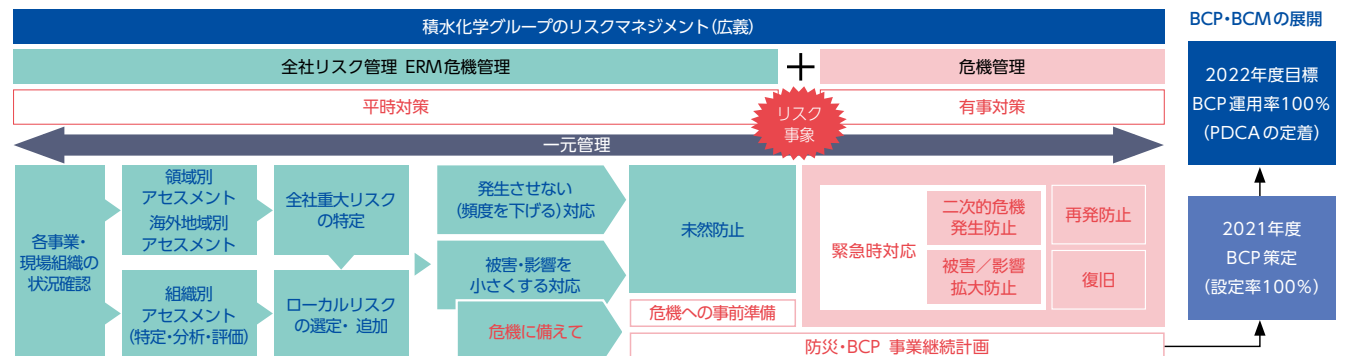
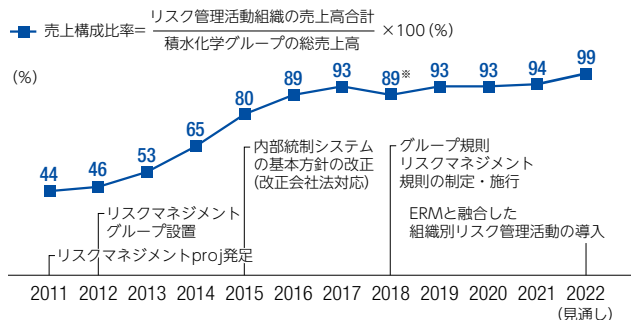
2021年度から新たな全社取り組みとして、すべての組織において「人命保護」を第一とした初動対応計画(ERP)を整備・見直しを行うとともに、主要な事業組織ではあらゆる危機事象に対応する「オールハザードBCP」としてリソースベースの事業継続計画(BCP)の整備を進めています。今中期中にすべての組織においてERP整備を完了させ、自組織内で訓練等により定期的に見直しができる事業継続マネジメント(BCM)体制の構築を目指します。企業の存続を揺るがす緊急事態においても、迅速な初動対応と重要



業務の早期復旧により、自社・顧客の損失を最小限に抑え、企業としての社会的な責務を果たします。

海外事業は年々拠点が増え重要性が増している状況にあることから、「海外安全管理規則」に基づき、世界を6つの地域に分けて危機管理を行っています。主要4地域に海外統括会社において、その責任者を地域長に任命し、海外危機管理事務局が連携し、海外で発生した危機事象に対する初動対応を主導しています。海外危機管理事務局が中心となって危機管理情報の共有やタイムリーな注意喚起、渡航規制の指示等緊急時対応を実施するなど、出張者、駐在員、現地従業員をサポートしています。

組織別リスク管理活動状況



内部統制 — 5領域重大インシデント

積水化学グループは持続性経営力向上のため、全社的に大きく影響する可能性のある5つの領域(安全、品質、経理、法務・倫理、情報管理)での重大インシデントを定義し、中長期的な優先順位を決定した上でリソースを集中的に投入し、「発生頻度を低くする」「発生時の影響度を低減させる」の両輪で施策を進めています。

安全

従業員および共に働く全ての関係者の安全確保なしに持続的発展はないものと認識し、安全で安心して働くことのできる職場環境を構築し、共に働くすべての関係者はもとよりお客様や地域の方々にも信頼される「安全・安心」企業を目指しています。

5つのテーマを柱とするトータルセーフティ活動(労働災害ゼロ、設備災害ゼロ、通勤災害ゼロ、疾病長欠ゼロ)に取り組んでいます。

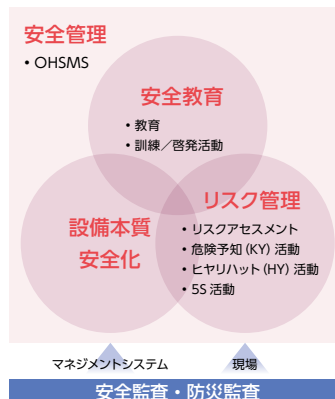
安全の基本は「自分の安全は自分で守る」ことであり、従業員一人ひとりが危険を危険と判断できる感受性を持つことが大切です。そのため、安全教育や危険への感受性を高めるための取り組みとともに、「定めたルールを守り、守らせる」風土づくりに力を入れています。

2020年度からは安全・安心な工場・現場をグローバルで構築するための「仕組み・設備・人」の3つの変革に取り組んでいます。

5つのテーマと主な取り組み

テーマ1 OHSMSによる安全管理

労働安全衛生に関する取り組みは、サステナビリティ委員会の下に設置した「安全分科会」において方針や活動指針を策定し、生産基盤強化センター安全環境グループの主導のもと、各事業場が実働、推進しています。労働災害が発生した際には、被災者の雇用形態を含めて情報を収集し、事業場における管理に問題があれば必要な改善を求めていきます。



事業場ごとにISO45001認証の可否を判断し取得または取得活動を推進しており、認証を取得しない事業場もISOやOHSASの要求事項を反映した安全衛生マネジメントシステムを構築・運用し、安全監査・防災監査を通じて活動状況のモニタリングを行い、安全管理活動の維持・活性化を促しています。

テーマ2 設備本質安全化*の取り組み

- 使用する生産設備に必要な安全仕様を示した「設備安全設計基準」を制定し、現場の安全基準を確認
- 生産設備納品メーカー向け「設備安全設計ガイドライン」チェックシート提出の義務付けで新規導入設備の安全性を確保
- 設備安全活動を推進する「セーフティアセッサー」「セーフティサブアセッサー」資格取得奨励と事業場間の情報共有による設備安全向上

2021年度重大設備事故発生件数: 0件

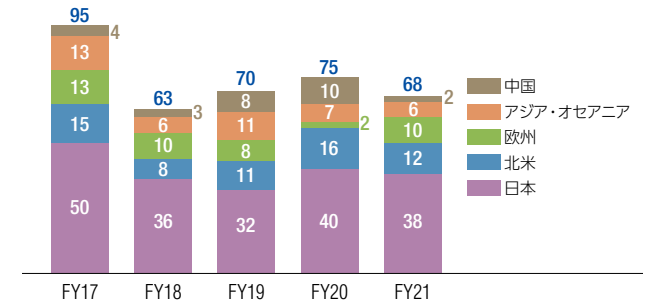
* 設備本質安全化: 積水化学グループが推進する「機械安全」活動の名称。生産設備の不安全箇所に対し本質安全設計方針および安全防護による改善を推進している

テーマ3 従業員の安全教育

- トップの安全活動の率先垂範
- 安全活動を牽引するキーマン「セーフティリーダー」の育成と各拠点への配置によりリスク発掘および改善を推進
- セーフティリーダーの事業場間情報共有による安全教育の充実
- サプライチェーンとの安全方針共有および労働安全研修提供(住宅カンパニー)

労働災害発生件数

(件)



テーマ4 リスクアセスメントなどの「リスク管理」

- リスクが高く特に予防を注力すべき災害*を設定し、緊急事態対応スキル向上訓練の実施と安全ノウハウ伝承による想定外リスク対応スキル強化
- 事業場間連携によるリスクの発掘・再認識と水平展開の加速
- 過去の労働災害の教訓をもとに、作業時の遵守事項をまとめた「安全基本原則」の浸透による労働災害防止

* 特に予防を注力すべき災害: (1)生産事業場の「挟まれ・巻き込まれ」、(2)施工現場の「墜落・転落」、(3)化学プロセスの「火災・爆発」

テーマ5 安全監査・防災監査

- 火災・爆発災害防止のための外部専門家による防災監査実施と指摘事項の改善
- 海外生産工場用向け安全グローバル基準の設定と現場巡視(2021年度13事業場でオンライン実施)
- 新規海外事業場の労働安全衛生マネジメント審査実施

内部統制 — 5領域重大インシデント

品質

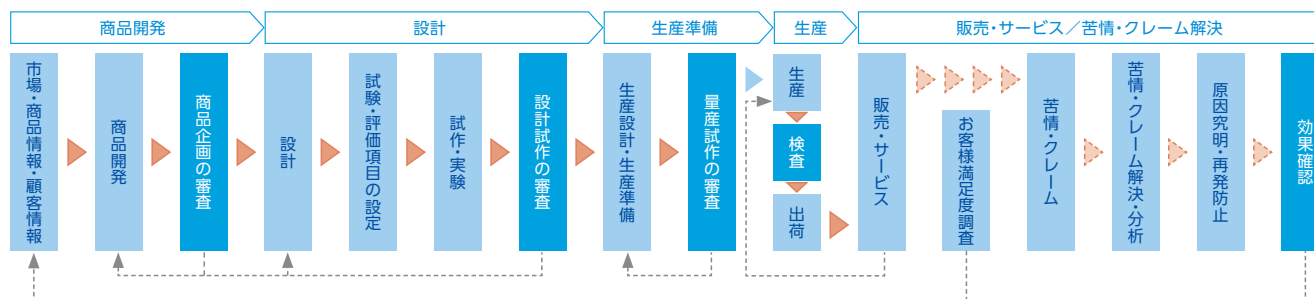
品質を支えるのは現場でのモノづくりであると認識し、品質コンプライアンスの遵守を重視しています。

積水化学グループでは、品質コンプライアンスの遵守を重視しています。特に品質不正やデータの改ざんについては、品質改善に関する投資不足、サプライチェーンからのプレッシャーなどリスクの高いケースを想定し、その発生を根本から断つために2020年から「新品質マネジメントシステム体系の構築」「品質データのデジタル化、堅牢化」に取り組んでいます。またサプライヤーからの購入品に関しても、製品の品質保証体制を構築し、品質を確保する活動を行っています。

品質保証体系と品質マネジメントシステム

当社グループでは、商品開発の段階から設計・生産・販売に至るプロセス全般にわたる品質保証体系を構築しています。各プロセスで品質保証の体制を整え標準を重視した日常管理を推進すると同時に、品質を支えるのは現場でのモノづくりであると認識し、生産活動革新に注力しています。また製品の開発や改良に際しては、品質保証・安全等の観点から厳格な設計審査を行い、販売後もお客様へのサービスを維持管理できる体制を構築しています。

品質保証体系



品質マネジメントシステムの再構築のため、ISO9001:2015認証移行時に、プロセスアプローチ対応強化のため、日常管理のチェック、是正処置、内部監査、品質教育等の管理フローが一目で分かる「SPMC（セクスイ・プロセス・マネジメント・チャート）」を考案しました。2021年度は内部監査実践研修の継続的な開催に加え、SPMC活用解説書・運用規定などを作成し、SPMC活用の底上げを図りました。

2021年度の状況

2021年度は重要品質問題^{*1}が1件発生しました。

その影響により外部損失費^{*2}は2016年度比で20%増加となりました。グループ全体の品質保証システムの強化および設計開発プロセスに着目し、開発未然防止手法（QFD、DRBFM等）^{*3}の活用を推進することによって外部損失費の削減を目指します。

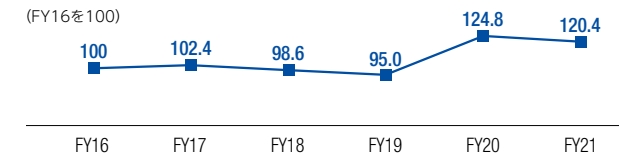
2021年度の開発未然防止手法活用率は100%でした。

^{*1} 重要品質問題: 「製品・技術・サービスの品質」に関し、緊急に根本解決を図らなければ、お客様・社会・積水化学グループに対し重大な損害を与える問題として、各カンパニーが決定。

^{*2} 外部損失費: 製品に関するクレーム対応の費用。

^{*3} QFD: Quality Function Deployment (品質機能展開)、DRBFM: Design Review Based on Failure Mode (変更点、変化点に着目して新設計の問題を発見し、解決する未然防止手法)

外部損失費



品質データ不正や改ざん防止の取り組み

2020年度からのCS品質中期計画に基づき、データの不正や改ざん防止を徹底するための体制づくり、DXを活用した仕組みづくりを進めています。お客様との仕様の取り決めの遵守を目的に、特に製品検査および成績書作成に関するデータ信頼性と透明性の確保に向け、データ入力ミスや改ざんができないシステム構築や、日常管理業務の見直しとともに、検査データのデジタル化による活用にも力を入れています。また品質保証力向上のため、コンプライアンス意識の再徹底と品質管理強化を継続していきます。

品質問題の未然防止

品質問題の効果的で効率的な未然防止手法習得のための「開発未然防止セミナー」、Design Review のスキルアップのための「DRレビューア育成セミナー」、新製品開発に関する情報の整理方法取得のための「Quality Function Deployment セミナー」を開催しています。

新規事業を立ち上げる際に、設計審査時の議論のポイントを明確化し、厳格な設計審査を実施する仕組み「ゲートレビュー」(GR)を構築し、2020年度より試行運用を開始しています。

内部統制 — 5 領域重大インシデント

法務・倫理

経理

2003年に「コンプライアンス宣言」を制定し、「社会への貢献」「信頼される企業」「法やその精神の遵守」などの考え方を基本として、積水化学グループの理念体系および企業行動憲章に掲げられた精神に則り、コンプライアンスを通じて社会から高い信頼を獲得する姿勢を明確にしてきました。また2020年10月には、社長のもと、当社グループにとって成長の基盤となるものがコンプライアンスであり、役員・従業員（一人ひとり）が社会常識に反する行為をせず、高い倫理観と責任感を持った行動をとることを宣言しており、グローバル規模でコンプライアンス経営を強化しています。

コンプライアンス意識を従業員一人ひとりに根付かせ、コンプライアンス経営を推進するため、コンプライアンス・マニュアルの配布や継続的な教育を提供しています。コンプライアンス・マニュアルには、汚職・賄賂の禁止、人権尊重と差別の禁止、情報の管理と保護、独占禁止法の遵守、インサイダー取引の禁止、地球環境の保全や労働関係法規の遵守などを掲載し、グローバル現地従業員向けに現地語化も進め、全従業員への周知徹底を促進しています。

2020年度からはグローバルで重大コンプライアンスリスクの統制と内部統制強化によるコンプライアンス経営基盤の強化に取り組んでいます。

社内通報制度「S・C・A・N」

2002年に構築した社内通報制度「S・C・A・N（セキスイ・コンプライアンス・アシスト・ネットワーク）」は、当社グループ全従業員・取引先が利用でき、特定の行為がコンプライアンス違反であるか否かの助言などを受けられる相談窓口としての役割も担っています。社内窓口以外に社外法律事務所に直接通報することもでき、通報者情報の秘匿や不利益扱いの禁止など通報者の保護を規定しています。通報内容については通報者・非通報者のそれぞれの主張および事実確認をした上で、公平な立場に立った組織的課題の解決を図っています。

グローバルでは、これまでに北米・中国・EU・ASEAN・韓国・台湾に展開しており、海外現地法人の従業員専用の窓口も設定しています。

会計・税務コンプライアンスの取り組み

盤石な会計コンプライアンス体制に向けて、モニタリングの強化や経理業務効率化のための取り組みを推進しています。また経理研鑽会やe-ラーニングにより、会計スキル・財務知識に関する教育を実施しており、誤った会計処理や会計不正の発生を防ぐとともに、経理業務に携わる部門・従業員のコンプライアンス意識向上を図っています。当社グループは、租税回避を目的としたタックスヘイブンの利用は行わず、事業活動を行っている国や地域において適正な納税を行い、それらの国や地域の経済に貢献し、ともに調和と安定的発展を目指します。税務リスクのある取引は、必要に応じて外部専門家に確認し、適正な処理と税務リスクの低減を図っています。移転価格リスクについては、当社グループ内の取引は各国・地域の法令およびOECD（経済協力開発機構）ガイドラインに基づく独立企業間価格に従って行っています。不安定な税務ポジション解消のために、取引規模や税務リスクの程度に応じてAPA（事前確認制度）を活用し、各国の税務当局とも良好な関係を維持するよう努めています。

2021年度通報・相談件数

パワー・ハラスメント	26	労働条件関連	35
セクシャル・ハラスメント	3	職場環境配慮	5
経費の使い方	0	営業手法関連	4
業績偽装	3	取引先との癒着	2
その他	13	通報数合計	91

腐敗および贈収賄未然防止の取り組み

国連グローバル・コンパクトの精神に基づき、腐敗・贈収賄未然防止のための取り組みを推進しています。社内規則「贈収賄防止規則」をグループ全社で導入するとともに、日本、米国、中国でビジネスを行う際に遵守すべき事項をまとめた「贈収賄防止ガイドライン」を作成、周知を図っています。公務員等への接待・贈答のための事前申請書による承認や、海外公務員等との取引においてコンサルタント報酬等が発生する場合は合理的な理由の確認と決裁による承認など、リスクを想定し違反行為を未然に防止するための規則の設定と運用を行っています。2021年度は、国内グループ会社の従業員を対象に贈収賄に関するe-ラーニングを実施しました。

独禁法への対応

独禁法遵守プログラムとして、事業者団体加入決裁制度、競合他社接触についての事前申請事後報告制度、価格改定委員会制度を運用しており、その運用状況について毎年監査を実施し、同プログラムの見直しも適宜行っています。

グローバル法務体制の強化

法務機能の拡充および法務部門間の連携によりグローバル法務体制を強化しています。また毎年、国内で実施している「コンプライアンス特別強化月間」を北米、中国、東南アジア、欧州エリアなどに展開しています。その際、取り上げるテーマは各地域の統括会社がそれぞれの地域で高いと判断したリスクを選定しています。テーマ例：贈収賄・独占禁止法、ハラスメント、情報漏洩に関する啓発活動、内部通報など

内部統制 — 5 領域重大インシデント

情報管理

お客様の個人情報や取引先からお預かりした情報、当社グループが保有する企業秘密、およびそれらを管理するシステム等の情報資産については、重要な経営資源の一つ、競争力の源泉であると認識しています。それらの情報資産に脅威となるサイバー攻撃への備えを経営の重要な責務と捉え、基本方針に定める情報セキュリティ対策に継続的に取り組み、安定した経営基盤の確保に努めています。

サイバーセキュリティ対策への取り組み強化のため、情報セキュリティ方針を策定し社内外に公表するとともに、情報漏洩リスクや自然災害リスクなどへの対策を講じています。

サイバーセキュリティ対応体制として、サステナビリティ委員会の下に、CSIRT*1を設置し、実働部隊としてサイバーセキュリティセンターを配置しています。サイバーセキュリティセンターでは、SOC*2と連携し、ネットワークやデバイスを24時間365日体制でセキュリティ監視し、インシデントの早期発見・早期復旧に努めています。各現場事業所には1名以上の情報システム管理者を配置し、グループを包括する情報管理体制を構築しています。

今後は国内での運用を高度化させるとともに、海外のグループ会社においてもCSIRTの構築を進めていきます。

*1 CSIRT(シーサート)は「Computer Security Incident Response Team」の略。企業などの組織内でコンピュータセキュリティインシデントに関する報告の受け取り・調査・対応活動などを担う専門チームの総称。
 *2 SOC(ソック)は「Security Operation Center」の略。情報システムへの脅威の監視や分析のための専門組織。いち早く脅威を検知し、CSIRTの対応・復旧活動を支援する役割を担う。

自然災害リスクへの対策

自然災害により、社会インフラがダメージを負った場合でも業務が継続できるよう、耐震・免震等の対策が施されたデータセンターに基幹システムを設置し、万が一、特定のデータセンターが使用不能になっても業務が滞ることのないようデータセンターは複数箇所に分散設置しています。また、重要業務システムは完全二重化することで、業務の完全復旧までのリードタイム短縮を図っています。

技術情報の漏洩防止について

2019年、当時の従業員による導電性微粒子に関する技術情報の社外の第三者への漏洩が発生しました。

本件発覚後、情報管理や従業員教育の強化を行いました。再発防止策として、IT技術による漏洩防止策のみならず、技術的機密情報を扱う部門へのリスク管理活動の導入、技術者に対するモラル教育・研修、採用時における守秘義務教育の徹底などを多面的に実施しています。

再発防止の施策全体の推進状況は、サイバーセキュリティ分科会およびコンプライアンス分科会の両分科会活動を集約し、情報漏洩リスクとしてモニタリングしています。

情報漏洩リスクへの対策

個人情報を含むお客様の情報および機密を含む社内情報の安全を確保するため、データセンターの要塞化・社内ネットワークの監視強化などのシステム対策と人的対策の両面で取り組んでいます。外部からの脅威に対しては、SOCが中心となり、ウイルスなどの新しい脅威を常に把握して、CSIRTにおいて適切な対策を迅速に実施しています。

情報漏洩未然防止の人的対策

- 重要度別情報管理の徹底
- 採用者、退職者向け守秘義務徹底
- 全従業員への定期的なe-ラーニングの実施
- 重要な技術開発業務従事者へのモラル教育、研修の充実

個人情報の保護

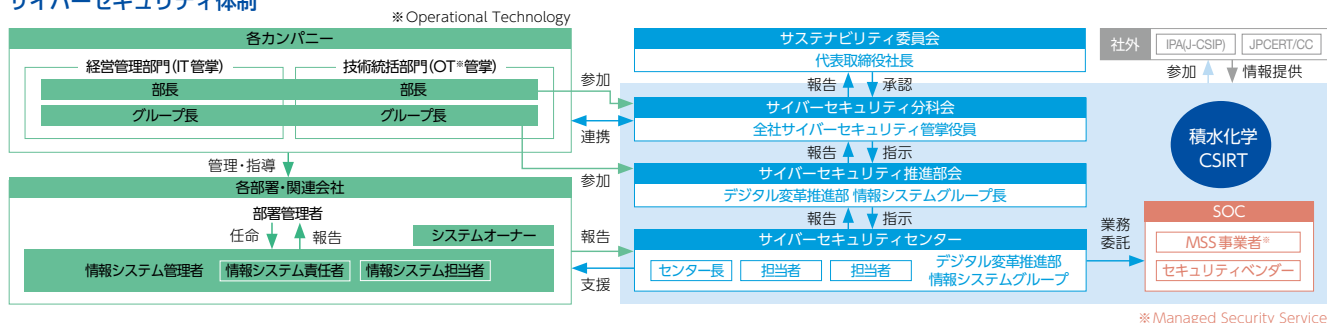
お客様の個人情報については、積水化学Webサイト上で公表している「個人情報保護方針」に基づき、取り扱っています。

個人情報に関する法令や規範を遵守するとともに、社内規則である「秘密情報管理規則」に基づき自主的なルール・体制を構築し、適切な保護に努めています。

また個人情報を扱う「Webサーバの構築と管理に関するガイドライン」を設け、関係各社・各部署にて管理しているサーバの保護にも努め、取り扱い情報の重要度に応じてアクセス権等管理権限を限定することで管理を徹底しています。

同時に従業員コンプライアンス意識の向上と教育の実施により、個人(顧客)情報の取り扱いへのガバナンスの強化を行っています。

サイバーセキュリティ体制



人権尊重

サステナブルな社会の実現に貢献していくために、積水グループの影響下にあるすべてのひとびとの人権を尊重し、グローバルで人権侵害を防止、軽減する仕組みを構築していきます。

人権尊重の取り組み

当社グループは2019年5月に「人権方針」を策定しました。この方針は国連人権理事会で採択された「ビジネスと人権に関する指導原則」に則り、グループ外のバリューチェーンを含む幅広い領域にわたる人権の尊重を謳っていることが特徴です。方針内に記載の人権デューデリジェンス^{*}や教育に関する取り組みにつき、2021年度は対象を拡大して実施しました。持続可能な経営基盤を強化するためには、グループ従業員に限らず、ビジネスパートナーを含む多方面のステークホルダーの人権尊重に取り組むことが必要であると考えており、今後もグループの全従業員およびサプライヤーなどビジネスパートナーに対して、本方針の理解・浸透を図っていきます。

積水化学グループの人権方針 ▼ 積水化学グループの各方針参照
https://www.sekisui.co.jp/sustainability_report/pdf/report_2022/sustainability_report2022_15.pdf

英国現代奴隷法への対応

英国で施行された2015年英国現代奴隷法第54条第1項に基づき、自らおよびそのサプライチェーンにおける奴隷労働その他の隷属状態下での労働ならびに人身取引を防止すべく取り組んでいる内容について、取締役会で決議した声明を開示しています。英国以外の国・地域の人権に関する法規制についても、当社グループが適用対象となるものに関しては、適宜対応を行っていきます。

人権デューデリジェンス

人権課題の特定など、人権デューデリジェンスを実施する際には、独立した外部からの人権に関する専門知識を活用し、ステークホルダーとの対話と協議を真摯に行います。

^{*} 人権デューデリジェンス：自社の事業活動において、人権に負の影響を与える可能性（人権リスク）がないかを分析・評価して特定し、もし可能性があれば、その影響を防止または軽減するための仕組みをつくり、対処する継続的なプロセス

人権デューデリジェンスの仕組み構築に向けた取り組み

2018-2019年度：
 専門機関に依頼し、主要事業における潜在的な人権リスク分析およびその結果に基づいた社内ヒアリングを実施

2020年度：
 国内生産事業所における人権インタビューを実施

2021年度はグローバルで以下の人権リスクアセスメントを実施

形式：（マネジメント層向けと一般従業員向けの2種類）

範囲：グローバル全エリア（北中米、欧州、アジア、オーストラリア）のジョイントベンチャーを含む当社グループ会社と場内業務委託会社

対象：マネジメント層および選定された事業所の間接雇用を含む一般従業員

狙い：網羅的に調査を実施し、マネジメント層および一般従業員層の両方の意見を集約することで、優先的に取り組む人権テーマを選定すること

アセスメントの結果、今回の調査範囲では危機的・即時的対応を要する人権問題は発見されなかったものの、さらなる状況調査が必要とされる優先的人権課題として、外国籍従業員の就労環境、適正賃金、宗教的な慣習の尊重、採用や昇進時の不公平感が抽出されました。課題が抽出された各拠点に対しては、個別に状況確認を行い、是正対応も行っていきます。

サプライチェーン全体で人権問題に配慮

2021年度に国連グローバルコンパクト10原則、ビジネスと人権に関する指導原則および積水化学人権方針に沿った「積水化学グループ持続可能な調達ガイドライン」を策定し、直接のお取引先（1次）だけで

なく、2次、3次以降のお取引先にも展開するようお願いするとともに、ガイドライン遵守の署名を求め、国内外の重要お取引先の約61%から同意を得ました。従来の社会的責任に関する取り組み確認アンケート調査については、2021年度から「持続可能な調達」調査としてお取引先自身が当社グループの新ガイドラインの遵守状況を評価確認できる内容へと大幅に見直し、設問数も大幅に増やした結果、国内外の調査対象499社中336社から回答を得るにとどまっています。今後、回収率向上の対策を検討し、またスコアの低かったお取引先に対しては、状況確認を行い、必要に応じて協同して課題改善に取り組めます。

またコンゴ民主共和国および周辺諸国での紛争鉱物問題について懸念し、CSRの観点からサプライチェーンの紛争鉱物使用の調査を実施してきましたが、昨今の状況を鑑み、2021年度から国内についてはコバルト、マイカも含めた調査をしており、さらに従来の武装勢力への資金源に加え人権侵害（児童労働など）などのリスクに関わる鉱物の排除に努めるべく、製錬所の特定とリスクレベルによる対応を行っていきます。

▼ 資料調達

<https://www.sekisui.co.jp/company/outline/procurement/>

ハラスメントの防止を含む人権に関する研修・教育

人権に配慮した経営を行うため、従業員に対して人権をテーマとした研修や教育を行っています。特に入社や昇進などの節目に実施される研修に、強制労働、児童労働、ハラスメントなど人権に関わる問題について意識を高める内容を取り入れています。

2020年度から社内イントラネットを活用した「ビジネスと人権E-Learning」を開始し、2021年度はグローバル全エリア向けに多言語化を進めました。事業活動によって影響を受けるすべてのひとびとの人権尊重を目指す姿勢の周知を進めています。

ステークホルダーエンゲージメント

5つのステークホルダー「お客様」「株主」「従業員」「取引先」「地域社会・地球環境」と共存共栄の関係をつくり、持続的な成長をさらに進めていきます。

お客様の声をもとに魅力ある製品・サービスを創出

お客様相談室には、1年間で1万件前後のお問い合わせ・ご意見などが寄せられます。お問い合わせ内容に対して真摯に回答することはもちろん、問い合わせをされるに至ったお客様の動機を独自に分析することで、お客様の「見えないニーズ」発掘を目指しています。

2015年から担当分野の垣根を越えた全社事業展開への理解促進等を狙いに、お客様相談室に寄せられた声をまとめた『VOICE』を発行しています。2021年度はお客様の声をもとに開発した商品・サービスを取り上げた「事例インタビュー」を掲載しました。



投資家との直接対話による企業価値向上

持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に向け、株主や投資家の皆様と建設的な対話を行うことは極めて重要だと考えています。

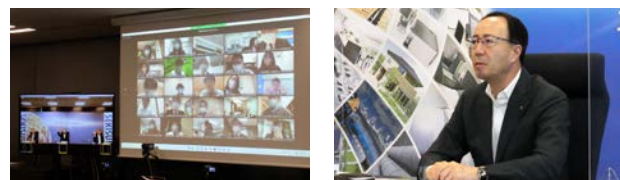
そこで「投資家と経営層の積極的なエンゲージメント」を重要課題の一つとして掲げ、社長および経営戦略部担当取締役を中心に、四半期ごとの決算説明会や株主・機関投資家の方々との直接対話を積極的に行い、企業価値向上のための経営戦略に活かしています。

株主・投資家の皆様との対話でいただいたご意見やご質問は可能な限り統合報告書をはじめとする各種IR資料に反映するよう努めるとともに、フェアディスクロージャーを意識し、Webサイトでの情報発信を強化しています。長期ビジョン達成に向けた取り組みについてご理解いただくため、機関投資家・アナリスト向け「ESG経営説明会」「戦略領域マップ&ライフサイエンス事業説明会」を開催し、その内容をWebサイトで公開しました。



経営層と従業員の対話「ビジョンキャラバン」

長期ビジョンやそれを実現するための鍵となるESG経営の浸透を図るため、経営層と従業員の対話の機会「ビジョンキャラバン」を実施しています。2021年度のビジョンキャラバンでは経営層が長期ビジョン実現への自身の想いやESG経営について説明し、従業員は自分の業務とESG経営のつながりなどを従業員同士で議論して理解を深めます。そして議論した内容の発表や質問に対して経営層がコメント、フィードバックをし、双方向での活発な対話を進めました。



従業員とオンラインで対話する社長と取締役

サプライチェーン全体の共存共栄と連携を目指して

サプライチェーンの取引先や価値創造を図る事業者との連携・共存共栄を進めるため、2022年3月「パートナーシップ構築宣言」に署名しました。当社グループはサプライチェーンにおける社会課題解決および持続的な調達を実現するため、「持続可能な調達ガイドライン」を策定し、お取引先とともにサステナブルな社会の実現に取り組んでいます。

▼パートナーシップ構築宣言

<https://www.biz-partnership.jp/declaration/8555-05-08-tokyo.pdf>

持続可能な木材の利用とトレーサビリティの確保

当社グループでは、森林破壊の根絶と木材資源の持続可能な利用に貢献するために、製品に使用する木材は、FSC認証材など合

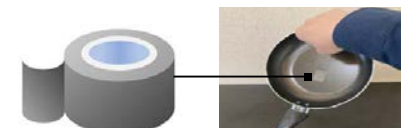
法的に伐採された木材を使用しています。また、木材原料の伐採地域、樹種、数量など商流調査し、トレーサビリティを確保しています。再生材についても市場で使用済みの木材・木質材料、または未利用の間伐材や末木枝条などを使用しています。

「自然の叡智に学ぶ」製品の創出

“自然の叡智に学ぶ”ことで従来のエネルギー消費型の技術とは異なる根源的なイノベーションを生み出す可能性があると考え、バイオミクリー技術の発展のため、社外の研究者に対して“自然に学ぶ”ものづくりの助成を行っています。この考え方を重視した開発を進める中、創出された製品事例も出てきています。

創出された製品事例

ムール貝の分泌物に学んだ
“フッ素樹脂対応接着テープ”



ステークホルダーへの価値配分(2021年度)

積水化学グループでは、GRIスタンダードなどを参考にして、財務諸表に基づきステークホルダー別に、その配分状況を算出しています。

(百万円)

ステークホルダー	金額の算出方法	
株主	配当金	23,177
取引先	売上原価、販売費・一般管理費(人件費除く)	858,944
従業員	労務費、販売費・一般管理費のうちの給料および手当、賞与引当金、退職給付引当金	210,122
地域社会	寄付	198
地球環境	環境保全コスト	27,522
政府・行政	法人税、住民税、事業税	31,099
債権者	営業外費用のうちの支払利息	774

2021年度における社外からの評価 (2022年6月30日現在)

SRI/ESG インデックスへの組み入れ

Member of
**Dow Jones
Sustainability Indices**

Powered by the S&P Global CSA



FTSE4Good

<https://www.ftserussell.com/products/indices/FTSE4Good>



**FTSE Blossom
Japan**

<https://www.ftserussell.com/ja/index/spotlight/ftse-blossom-japan-index>



**FTSE Blossom
Japan Sector
Relative Index**

<https://www.ftserussell.com/products/indices/blossom-japan>

**2021 MSCI ESG Leaders
Indexes Constituent**

THE INCLUSION OF SEKISUI CHEMICAL CO.,LTD. IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF SEKISUI CHEMICAL CO.,LTD. BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES. THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI. MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES.

**2021 CONSTITUENT MSCI ジャパン
ESGセレクト・リーダーズ指数**

**2021 CONSTITUENT MSCI 日本株
女性活躍指数 (WIN)**

人材



ESG 関連ランキング、表彰など

**Sustainability Award
Silver Class 2022**

S&P Global



<http://www.corporateknights.com/reports/global-100/>

環境



CLIMATE WATER



DRIVING AMBITIOUS CORPORATE CLIMATE ACTION



2021

