

# コーポレート・ガバナンス

## 社外取締役座談会

2022年6月に新たに社外取締役に就任した野崎取締役、肥塚取締役、宮井取締役による座談会を実施しました。その内容を下記にご紹介します。

### Q 社外取締役として期待される役割をどう捉えていますか。

**野崎** 私はこれまで人事、教育やダイバーシティの推進、次世代育成等を中心にキャリアを重ねてきました。社外取締役に打診された際に、「ダイバーシティを積水化学のエンジンにしていきたい。女性役員の数を増やすことが目的ではなく、本気でダイバーシティを推進したい」とのお話がありました。当社のダイバーシティ推進の力になることが期待される役割の一つだと認識しています。

**肥塚** 私は前職以外にも多様な業界で経営を経験し、その過程では赤字企業の経営再建にも携わりました。こうした経験を活かし、当社の企業価値向上に資することが期待される役割だと認識しています。

**宮井** 私は前職で、事業責任者として経営を担ってきたほか、理系分野の研究者でもあります。当社と全く異なる消費財業界での経営経験が、当社経営に新しい視点をもたらせるよう、意見・提言していきたいと考えます。

### Q 積水化学グループの取締役会の印象や、ご発言された内容などについて聞かせてください。

**宮井** 最近、コーポレートブランディングについての議論があり、ロゴや社名など、どのブランドを社外に発信すれば企業価値向上につながるのか、ブランディングの在り方についてご提



社外取締役  
肥塚 見春

社外取締役  
野崎 治子

社外取締役  
宮井 真千子

案しました。「セクスイハイム」なども含めたブランドの整理も必要と申し上げました。

**野崎** 私は、「人への投資をしっかりと行うこと」を提言させていただきました。当社取締役会は、事前説明も丁寧ですが、過去の経緯や背景など、取締役会での議長の解説で得る学びも多いと感じています。

**肥塚** 議長の議事運営は非常に上手で、意見を出しやすい雰囲気醸成されています。また取締役会以外の場で社外取締役同士がより自由に意見交換できるオフサイトミーティングなどがあれば、今後さらに議論が深まり実効性の向上につながると考えます。

**宮井** 当社取締役会の実効性はすでに高い水準にあり、議長の議事運営がすばらしい点は肥塚さんに同感です。他社では、社外取締役が定期的に会合する場を設けているところもありま

すので、そうしたご提案も申し上げています。

**野崎** 取締役会では社外取締役と社内取締役との質疑応答になりがちです。取締役会に上がる前に、異なるカンパニー間でのどのような議論がされたのかが見えづらいので、議案に対し各カンパニーの視点で異なる意見や議論が生まれれば、さらに実効性が向上するようにも感じます。

### Q 長期ビジョンや、中期計画「Drive 2.0」についての評価を聞かせてください。

**宮井** ESGを経営の中心に据えている点と、2030年に向けた成長シナリオの描き方や方向性は評価しています。一方で、実行面ではまだ課題があると思いますので、私たち社外取締役も含めさらなる議論が必要と認識しています。

## コーポレート・ガバナンス

### 社外取締役座談会

**肥塚** そうですね。実行面と、それを担う人材を今後どう育成するのか。人材育成は国内企業だけでなく海外企業でも大きな課題です。人材育成は今後ますます重要となり、議論が必要なテーマだと思います。

**野崎** 私は、経営計画の中身に加え、社内浸透の方策も評価しています。カンパニーの枠を超えて横の連携をはかり、時には社長も交えて議論や対話の場を多く持っていますが、多様な見方や他カンパニーの好事例を取り込める点で、コングロマリットのメリットが大きいと感じています。

**肥塚** そうですね。私は、時代の変化に合わせて新たなシーズをフレキシブルに探し出せる点も、当社がコングロマリットとしてのメリットを活かしている点だと感じます。

**宮井** コングロマリット・ディスカウントにならないためにはカンパニー間のシナジー創出など、横串を挿したグループの全体戦略をより具体的に落とし込んで示せるよう、本社機能を強化していくことも必要だと思います。



**肥塚** 個々のカンパニーを強化しつつ、本社機能がバランスよくグリップを握っていくことが求められますよね。

**野崎** コーポレートばかりが強いと、企画ばかりで実行部隊が弱くなりますので、やはりバランスがすごく大事です。多様なシーズを有しているからこそ、1つのシーズでカンパニーの数だけ事業が生まれるなどの事例が示せると、コングロマリットとしての価値をきちんと示せると思います。

**肥塚** 人的資本も含めた、資本配分がポイントですよ。



**宮井** そうですね。稼ぐ部門であるカンパニーが重要なのは明らかですから、長期にわたって持続的成長を果たす上では、そうした全体戦略が重要になると思います。

#### Q 成長投資をしていく上でのM&Aのあり方について意見を聞かせてください。

**肥塚** 当社が海外に成長機会を求めると、M&Aの活用は大きなテーマです。M&Aによって当社だけでは難しい部分を補うのか、あるいは世界シェアの拡大をはかるのか、目的を明確にしたうえで、M&Aによって期待される収益貢献や、買収後のガバナンス体制など、取締役会でしっかりと精査し議論していかなければならないと認識しています。

**野崎** M&Aは結果として、技術や市場を熟知した人材を買うことでもあります。当社にとって欲しい人材をどう留めておけるのか、買収先の人材確保だけでなく、それら人材を受け入れる当社側の人材体制も強化しておく必要があります。

**宮井** 当社の今後の成長にはサステナビリティが大きな軸となりますから、そこは外してはならないと思います。企業文化の違いがある中で、幅広い層でシナジーを創出できるようになるまでにはある程度時間が必要ですので、そうした時間軸も勘案しながら、しっかりガバナンスできるかどうかを見極めていくことも重要です。

**肥塚** 守るM&Aなのか、攻めるM&Aなのか、M&Aの目的や

趣旨を明確にしたうえで、会社としてM&Aの意思があることを表明し続けないと、情報も入ってこなくなるという側面があります。一方で、成功している企業の多くは、経営者自らが対象企業を探したケースも多くあるようです。あとは折り合える価格かどうか、この判断もとても重要です。

#### Q 当社は長期ビジョンにおいて、海外での成長加速を目指しています。グローバルガバナンスについての考え方を聞かせてください。

**肥塚** 監査も含めたグローバルガバナンス体制の構築に加え、経営者や責任部門が海外子会社とどれだけコミュニケーションを取れているかで、グローバルガバナンスは決まってくると思います。他社のグローバルガバナンスの成功事例を見ると、必ず経営者同士が密にコンタクトしており、ガバナンス体制とコミュニケーションの両輪が必要だと考えます。

**宮井** その通りですね。グローバルガバナンスで絶対的に必要なのはコミュニケーションです。その上で、地域統括会社がより緊密に本社と連携をはかる仕組みも有効だと思います。

**野崎** ガバナンスと聞くと、ブレーキをかける面が表に立ちやすいのですが、相互にリスペクトしながら、目標に向かって共に進めていくことが肝心です。また、本社と海外子会社が、1対1ではなく1対多となるよう、複数の海外子会社を集めて同一テーマを協議するようにすると、良い意味での競争意識が子会社間に生まれ、ガバナンスも進む面があります。



## コーポレート・ガバナンス

### 社外取締役座談会

#### Q 当社のサステナビリティについて、どのように評価していますか。

**宮井** 当社は早くから積極的に気候変動対策に取り組んでおり、その点を評価しています。今後はScope3に加えScope4の議論も出てくるなど社会的要請が高まりますから、そこに対してきめ細かく応え続けていくことが課題になります。また、もっと自社の取り組みを積極的に発信しても良いと思います。

**肥塚** そうですね。せっかく技術力があるのに、もったいないと感じることがあります。

**野崎** 人的資本に関しては、当社は人に対する思いがとても強く、人を大事にする企業だと感じます。改定した人事制度の内容も申し分なく、社内の雰囲気も温かいと感じますが、少しきちんとできあがり過ぎている印象です。もう少しフリーハンドでのびのびとできれば、より楽しくなるという予感がしています。

**肥塚** サステナブルな企業になるためにはツールとしてのDX活用も不可欠です。これはDXチームだけが取り組む課題ではなく、各部署で成長投資と業務効率化の両面からDXを意識していかなければなりません。そうした要件定義ができるDX人材の育成も必要です。

**宮井** 人権に関しても、社会的要請が高まっています。中期計画でも人権は重要テーマとなっており、労力はかかりますが、

高リスク領域からしっかりと対応しなければなりません。

**肥塚** 世界に出たときに、グローバルでの人権課題について、当社の常識が世界の非常識にならないようにするには、グローバル企業をベンチマークしながら人権対応を進めるべきだご提案しました。

**野崎** 現場には多くの外国人労働者も働いていますから、まずはそこから人権課題を抽出し、人を大事にしていくと良いですね。

#### Q 「女性活躍推進」は日本国にとっても喫緊の課題ですが、どういう状況になれば「女性活躍推進」は目標でなくなると思われますか。

**肥塚** 野球チームに1軍、2軍、3軍とあるように、企業においても女性社員に層ができることが絶対必要です。日本企業全体に女性社員の厚い層がないのは、総合職として女性を採用してこなかった日本企業の責任であり、この部分こそが企業として努力すべきところです。しっかり採用し、男性と同じ条件を与え、努力する時代にしないといけません。そして女性が結婚、子育てなどどんなライフスタイルを選んだとしても働き続けることができる制度を当社が持っているかどうか。これは女性にヒアリングして実態に即した制度を持たねばなりません。それらは最低限の条件ですが、一つのアピールポイントとして女性が入社したいと思える企業になります。今、やるべき手とこれから準備すべきことを企業は自覚しなければなりません。

**宮井** 30%という数字をよく耳にしますが、統計学的にもマイノリティではなくなる数だそうで、女性が意思決定の場に30%以上いると会社も変わってくると思います。もちろん数がすべてではありませんが、女性役員の数が増えれば会議の雰囲気も変わることを実感してきました。

**野崎** 意思決定の場に、若手から年配まで幅広い層の女性が入ることに加え、年齢に関しては若い男性社員にもチャンスをおぼしてほしいです。人材の活躍には全員に均等にチャンスがあり、

スタートラインに立てるというプロセスも絶対条件です。今まで女性には、最初から招待状が送られていなかった。だから女性にも招待状を送り、来たい人はどんどん来てくれ、とすることが大事ですね。そうしたベストプラクティスが、当社から生まれると格好良いですね。そして、「女性活躍の時代」などと言われなくなることが、真のゴールだと思います。

#### Q 当社に期待することや、今後乗り越えるべき課題について意見を聞かせてください。

**宮井** 当社はESGを経営の中心に置いており、そこは高く評価していますが、一方で、少し「守りのESG」になっていないか懸念しています。気候変動対応も、もっと「攻めのE」であってほしいですし、人的資本に対しても、投資回収に時間がかかってでも積極的に投資するなど、社会的要請を上回るくらいに守りから攻めへと切り替えていくことを期待しています。とても真面目な企業だと感じていますが、もっと自由な雰囲気の中で攻めに転じていけると良いなと思います。

**野崎** 私は技術力の高い当社に、新たな産業を興してほしいと期待しています。社内でのインキュベーターに限らず、若手起業家やベンチャーなどにも目を向け、そこへの投資を通じて日本や世界全体をより良くしていく、そうした関わり方ができると、当社により多様な人材も集まってくるように思います。

**肥塚** 今、当社は、全社で「挑戦」を課題に掲げていますが、土台となる技術開発力や営業力、意欲などは十分にお持ちですから、もっと一人ひとりが柔軟に意見を言えて前向きに取り組めるようにするだけで、この課題はクリアできると思います。会社の成長は、従業員一人ひとりの力の集合体が発源ですから、一人ひとりがもっと自信を持って自らの取り組みをアピールしていく風土になれば、挑戦行動をKPIに掲げる必要もなくなると思います。そして企業価値・株主価値を向上させ、グローバル企業として成長させたいですね。



## コーポレート・ガバナンス

### 取締役・監査役 (2023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 133,553株  
取締役在任期間 18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共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月より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。

#### 重要な兼職の状況

株式会社荏原製作所社外取締役



**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 93,394株  
取締役在任期間 9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共に、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 83,622株  
取締役在任期間 3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 49,288株  
取締役在任期間 8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共に、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 65,546株  
取締役在任期間 4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共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 57,686株  
取締役在任期間 4年

高機能プラスチックカンパニーフォーム事業部長、車輻・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 14,050株  
取締役在任期間 2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共に、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



**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 5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、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、取締役会議長  
日本郵政株式会社社外取締役  
公益財団法人一橋大学後援会理事長

## コーポレート・ガバナンス

### 取締役・監査役 (2023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



**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  
取締役在任期間 1年

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実績、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。その見識を活かし、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

京大大学理事  
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  
取締役在任期間 1年

指名 **ダイバーシティ**

株式会社高島屋で代表取締役専務 企画本部長、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。百貨店における長年の経営経験に加え、多様な業界での経営の経験と実績を活かし、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

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



**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  
取締役在任期間 1年

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の幅広い職務経験を有しています。その経験と実績を活かし、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

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



**畑中 好彦**  
独立社外取締役  
1957年4月20日生

所有株式数 1,000株

新任 指名 **ダイバーシティ**

アステラス製薬株式会社で役員の職を歴任し、欧米など海外での豊富な経験で培われたグローバル企業経営に関する幅広い見識に加え、経営企画責任者としての経験から企業統合等に関する高い見識を有しています。これらの経験と実績を活かし、当社グループの経営に適切な助言を行っていただけるものと判断し、社外取締役役に選任しています。

#### 重要な兼職の状況

ソニーグループ株式会社社外取締役  
株式会社資生堂社外取締役



**竹友 博幸**  
常勤監査役  
1961年7月8日生

所有株式数 29,475株  
監査役在任期間 2年

監査

2016年に取締役に就任以来、人事部長および法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共に、議案の審議に有益な意見・提言を適宜行っています。



**井津上 朋保**  
常勤監査役  
1962年11月18日生

所有株式数 14,703株

新任 監査

高機能プラスチックカンパニーにおいて、工場長、事業部長、モノづくりに関連するスタッフ部門長を歴任し、大型設備投資の推進、モノづくり競争力強化と生産革新、CS品質・安全・環境・DX等の基盤強化を幅広くリードしてきました。生産技術、品質管理などのモノづくりの分野で高度な見識と豊富なマネジメント経験を活かして、監査役会および取締役会への監督機能の向上貢献を期待し、監査役に選任しています。



**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  
監査役在任期間 1年

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有しています。これらを当社の監査に反映し、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くと共に、当社の社会的信頼の向上のために、有益な意見・提言を行っています。

#### 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



**新免 和久**  
独立社外監査役  
1957年1月14日生

所有株式数 0株

新任 監査

公認会計士として専門的知見と豊富な監査経験を有し、加えて、大手監査法人のパートナーとしてマネジメントも経験されています。これらの経験を当社の監査に反映し、職務を適切に遂行いただけるものと判断し、社外監査役として選任しています。

#### 重要な兼職の状況

新免公認会計士事務所代表



**田中 健次**  
独立社外監査役  
1957年4月14日生

所有株式数 0株

新任 監査

品質管理ならびに、システムの信頼性・安全性に高い見識と豊富な経験と、数多くの企業との共同研究の実績を有しています。これらの経験を当社の監査に反映し、職務を適切に遂行いただけるものと判断し、社外監査役として選任しています。

#### 重要な兼職の状況

電気通信大学 産学官連携センター  
特任教授・副センター長

## コーポレート・ガバナンス

## 取締役・監査役の構成とスキルマトリックス (2023年6月22日現在)

氏名	当社における地位	取締役会 (2022年度 出席状況)	監査役会 (2022年度 出席状況)	指名・報酬等 諮問委員会 (2022年度 出席状況)	ダイバーシティ 推進委員会 (2022年度 出席状況)	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 <sup>※2</sup>										
								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 ・人権
高下 貞二	取締役会長	● <sup>※1</sup> (17/17回)	-	○ (5/5回)	○ (3/3回)	-	-	✓		✓	✓							✓
加藤 敬太	代表取締役社長 社長執行役員	○ (17/17回)	-	○ (5/5回)	○ (3/3回)	● <sup>※1</sup>	● <sup>※1</sup>	✓	✓	✓	✓	✓					✓	
上脇 太	代表取締役 専務執行役員	○ (17/17回)	-	-	○ (3/3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	○ (17/17回)	-	-	○ (3/3回)	○	○	✓										✓
大枝 宏之	独立社外取締役	○ (17/17回)	-	● <sup>※1</sup> (5/5回)	○ (3/3回)	-	-	✓					✓				✓	✓
野崎 治子	独立社外取締役	○ (13/13回)	-	○ (4/4回)	● <sup>※1</sup> (3/3回)	-	-	✓										✓
肥塚 見春	独立社外取締役	○ (13/13回)	-	○ (4/4回)	○ (3/3回)	-	-	✓		✓	✓			✓				
宮井 真千子	独立社外取締役	○ (11/13回)	-	○ (4/4回)	○ (3/3回)	-	-	✓		✓	✓	✓	✓					
畑中 好彦	独立社外取締役	○ (-)	-	○ (-)	○ (-)	-	-	✓		✓			✓				✓	
竹友 博幸	常勤監査役	○ (17/17回)	● <sup>※1</sup> (17/17回)	-	-	-	-	✓									✓	✓
井津上 朋保	常勤監査役	○ (-)	○ (-)	-	-	-	-		✓	✓				✓				
蓑毛 良和	独立社外監査役	○ (13/13回)	○ (12/12回)	-	-	-	-										✓	✓
新免 和久	独立社外監査役	○ (-)	○ (-)	-	-	-	-										✓	
田中 健次	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。

# コーポレート・ガバナンス

## コーポレート・ガバナンス体制

### 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はか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共に、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。

### 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共に、十分な独立性を有する複数の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。

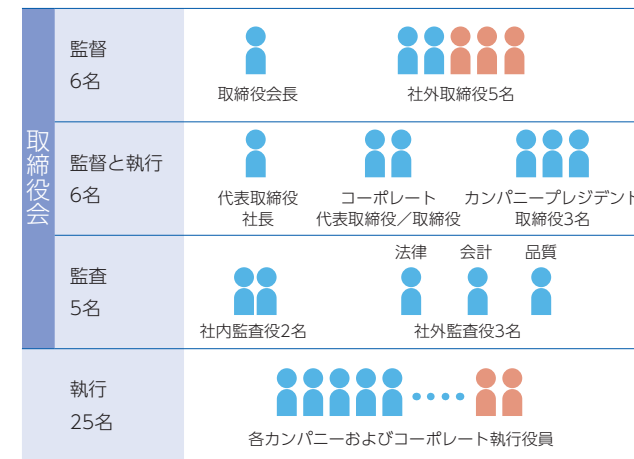
取締役会には、取締役の他に社外監査役を含む監査役全員が出

席することとしています。

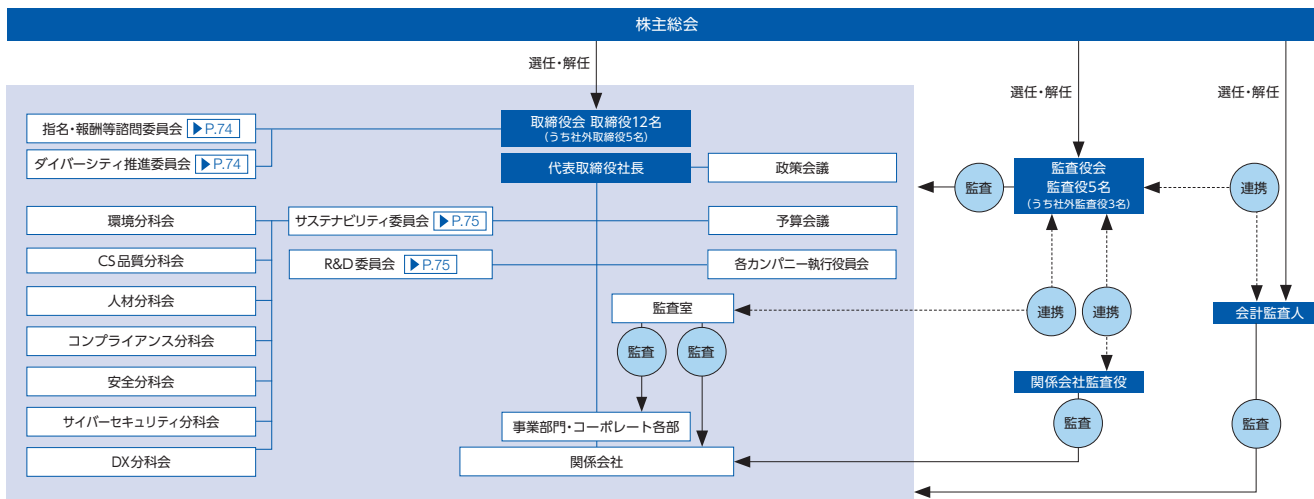
社内取締役には事業のトップであるカンパニープレジデントと、豊富な経験・専門性を有するコーポレートの統括役員を選任し、広範な知識と経験を有する複数の独立社外取締役、専門性を備えた監査役を含めて、多様性、規模の適正性、能力のバランスを確保し、取締役会の役割・責務を実効的に果たしています。

### 経営体制 (2023年6月22日現在)

👤は男性 👧は女性



### コーポレート・ガバナンス体制図 (2023年6月22日現在)



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。また、取締役会の機能を補完し、より公正性、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およびダイバーシティ推進に関する任意の委員会を設置しています。

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・ガバナンス強化に向けた取り組み



## コーポレート・ガバナンス

### コーポレート・ガバナンス体制

#### 指名・報酬等諮問委員会

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、ならびに報酬制度、報酬水準などを審議することに加えて、取締役会の実効性向上や、重要な経営上の課題についても必要に応じて審議し、取締役会に意見陳述および助言を行います。

過半数を独立社外取締役とする7名の委員で構成し、委員長は独立社外取締役より選出します。

#### 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。手続きの客観性・適時性・透明性を高めるために、指名・報酬等諮問委員会で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。

#### ダイバーシティ推進委員会

経営における人材の多様性の確保について、その基本方針と目標値、各種施策の実行、ならびにそれらの社内外に対する公表等に関わる、取締役会の監督機能と客観性を強化すると共に、経営執行に対する監督・助言を行うことを目的として、ダイバーシティ推進委員会を設置しています。

過半数を独立社外取締役とする9名の委員で構成し、委員長は独立社外取締役より選出します。

##### 主な審議内容

- ①多様な人材の活躍に関する基本方針および目標値設定
- ②人材育成方針およびそのための環境整備方針
- ③各種主要指標の設定と展開方法
- ④それらに関する社内外への公表に関する事項
- ⑤執行状況のモニタリング

### 監査役会

監査役会は、半数以上の社外監査役を要することとし、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名の体制です。1名以上の企業財務・会計、1名以上の法制度、また1名以上のものづくり・品質に関する知識と知見を備えた人材を選任しています。

監査役会の活動は、取締役会その他重要な会議への出席、重要な決裁等の確認、内部統制等の状況の確認による取締役の職務執行の検証・確認や、国内外主要拠点の往査などです。経営陣とは定期的に会合で、対処すべき課題等について意見を交換し、相互認識を深めています。また、会計監査人である有限責任 あずさ監査法人とは、監査結果の報告を受けるだけでなく、相互の情報と意見の交換を積極的に行い、連携を密にして実効性と効率性の向上をはかっています。2022年度には会計監査人と内部監査部門とのミーティングを開催し、三様監査間の連携を強化しました。

### 取締役および監査役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はかるため、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他、就任時のオリエンテーション、事業所視察などにより、当社グループの幅広い事業についての理解を深める機会を継続的に提供しています。2022年度は水無瀬イノベーションセンターの視察を実施しました。

後継者計画の観点では、社外取締役の講演や、新経営体制発足時の一堂に会する機会などにより、現経営陣と次期経営層候補者との接点強化も行っています。

### 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/>

### 取締役会の実効性に関する評価

当社では毎年、取締役、監査役向けにアンケートを実施して取締役会の実効性を評価し、その向上をはかっています。2023年1月に実施したアンケートでは、取締役会では適切な議題設定がなされ、十分な審議時間の確保と、社外取締役を含めた活発な意見提言が行われているという結果が得られました。また、今後議論を深めるべき政策審議テーマの抽出にもつながりました。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。

#### 取締役会実効性評価アンケート内容と回答（一部抜粋）

- **取締役会の構成は企業価値向上に適切か**  
→適正:80%、  
他意見等:今後の成長には海外経験者、  
外国籍、守り(法務等)の機能強化なども検討要
- **適切な議題設定がされているか**  
→適正:100%、  
他意見等:ブランド戦略、人的資本、R&Dなど  
さらに充実すべき
- **十分な審議時間が確保されているか**  
→適正:94%
- **多様性を活かした議論ができていますか**  
→適正:88%、  
他意見等:社内の女性の経営参画増を期待

### 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置し、取締役会から大幅な権限を委譲しています。執行役員の任期は1年とし、取締役会の決議により選任されます。

権限委譲により、事業環境の変化に迅速に対応することとあわせて、取締役会においては、これにより適切な議題設定や十分な審議時間の確保などの実効性の向上につながっていることを確認しています。

2023年4月時点で社長執行役員、高機能プラスチックカンパニー 7名、住宅カンパニー8名、環境・ライフラインカンパニー7名、メディカル事業を含むコーポレート8名で構成されています。

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



## コーポレート・ガバナンス

### コーポレート・ガバナンス体制

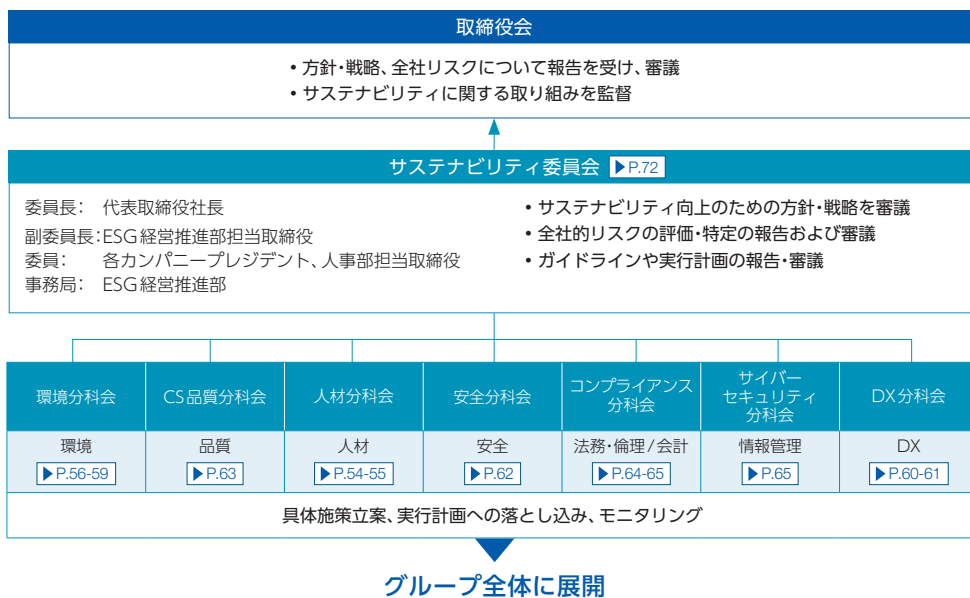
#### ESG経営の監督・推進体制

ESG経営を推進するため、監督機能としての取締役会、執行機能としてのサステナビリティ委員会、および傘下の7分科会からなる監督・推進体制を確立しています。

サステナビリティ委員会は社長を委員長、ESG経営推進部担当取締役を副委員長として、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KPIの決定、全社実行計画の策定を行います。また、分科会からの報告により、各マテリアリティの取り組み状況をモニタリングしています。

取締役会では、委員会で審議された方針・戦略や、全社リスクについて報告を受け、審議、最終決定すると共に、執行側の取り組みを監督しています。

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」）では、決定内容にもとづいた具体的な施策立案や実行計画への落とし込み、取り組みのモニタリングを行います。



#### その他の経営会議

政策会議	経営の方針や戦略に関わる重要な事項は、執行を担当する取締役で構成される政策会議において議論を行い、その審議を経て取締役会に上程されます
R&D委員会	社長を委員長とするR&D委員会では、次世代事業創出に関する全社R&D基本方針や、テーマおよび実行計画の策定を行っています。また、知的財産やイノベーションに関する活動についても経営トップを交えたものとして、定期的に状況のモニタリングをしています

## 政策保有株式

### 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はか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することとします。その戦略上の判断は適宜、取締役会で見直しを行い、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、縮減を進めます。

### 政策保有株式の保有の要否の検証

2023年6月の取締役会において、上記の基本方針に基づき、政策保有株式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等の項目について個別銘柄ごとに検証を行いました。なお、保有銘柄数は2022年3月末時点で25銘柄でしたが、2022年度は2銘柄を売却し、保有していた非上場株式が新規上場したことにとともに2銘柄増加したため、2023年3月末時点で25銘柄となりました。

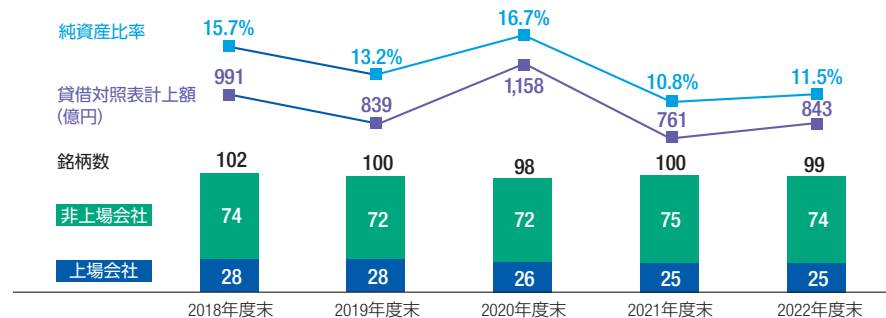
2023年3月末時点において、専ら株式の価値の変動または係る配当によって利益を受けることを目的とする、純投資目的で保有する株式はありません。

### 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づ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共に、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。

#### 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、カンパニー業績、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.17)

財務業績連動指標(2022年度)		目標	実績
全社業績(営業利益)		1,000億円	916億円
事業セグメント別業績 (営業利益)	住宅	380億円	328億円
	環境・ライフライン	180億円	211億円
	高機能プラスチック	480億円	400億円
	メディカル	125億円	125億円
ROE		9.7%	10.0%
ROIC		8.6%	7.6%
1株当たり配当金		53円	59円

#### 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。

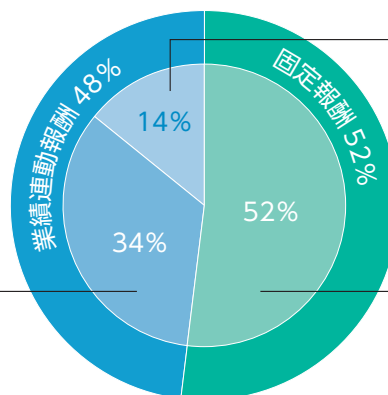
- ・委員長(社外取締役)が委員会を招集する。
- ・本委員会の議案は各委員より上程され、事務局がこれを取りまとめて委員長に提示する。
- ・本委員会の審議結果は、委員長が取締役に答申する。
- ・取締役の報酬等の決定方針については、本委員会の答申を尊重し、取締役会が最終的な方針決定を行う。なお、本委員会の委員および取締役は、これらの決定にあたり、当社の企業価値ひいては株主共同の利益に資するか否かの観点から行うことを要し、自己または当社の経営陣を含む第三者の個人的利益をはかることを目的としてはならない。
- ・個人別の取締役報酬の具体的な支給額、支給時期および支給方法等についても、本委員会の答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

#### 2022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	12名	383	7名	209	7名	83	12名	675
うち社外取締役	5名	61	－名	－	－名	－	5名	61
監査役	6名	76	－名	－	－名	－	6名	76
うち社外監査役	4名	36	－名	－	－名	－	4名	36

※報酬等の額には使用人兼務取締役に対する使用人分給与相当額(賞与を含む)68百万円を含んでいません。



#### 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一層高めることを目的とした、取締役の職務別に付与数を定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。