

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

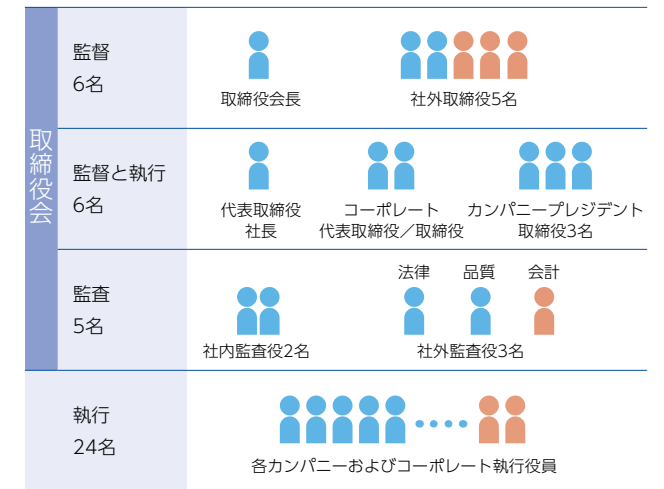
取締役会は、全社基本方針の決定、高度な経営判断と業務執行の監督を行う機関と位置づけています。非業務執行取締役である会長が取締役会議長を務めるとともに、十分な独立性を有する社外取締役を選任することにより、取締役に対する実効性の高い監督体制を構築し、経営の透明性、公正性を確保しています。

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。

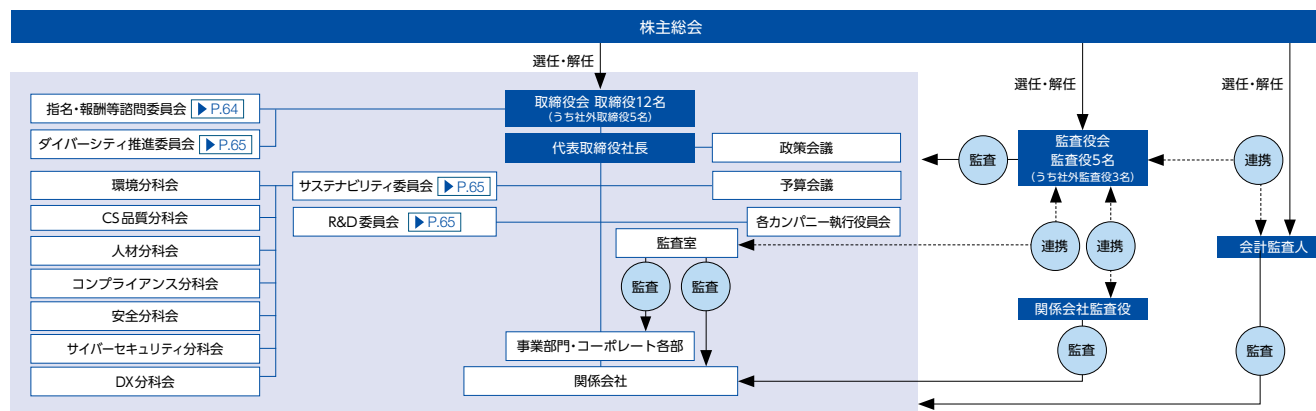
経営体制 (2022年6月22日現在)



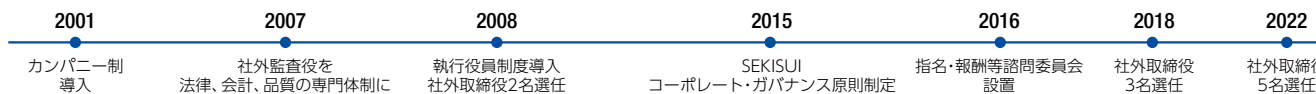
※取締役会には全監査役も出席 ● は男性 ● は女性

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。

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



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

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長



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。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



蓑毛 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与し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
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。

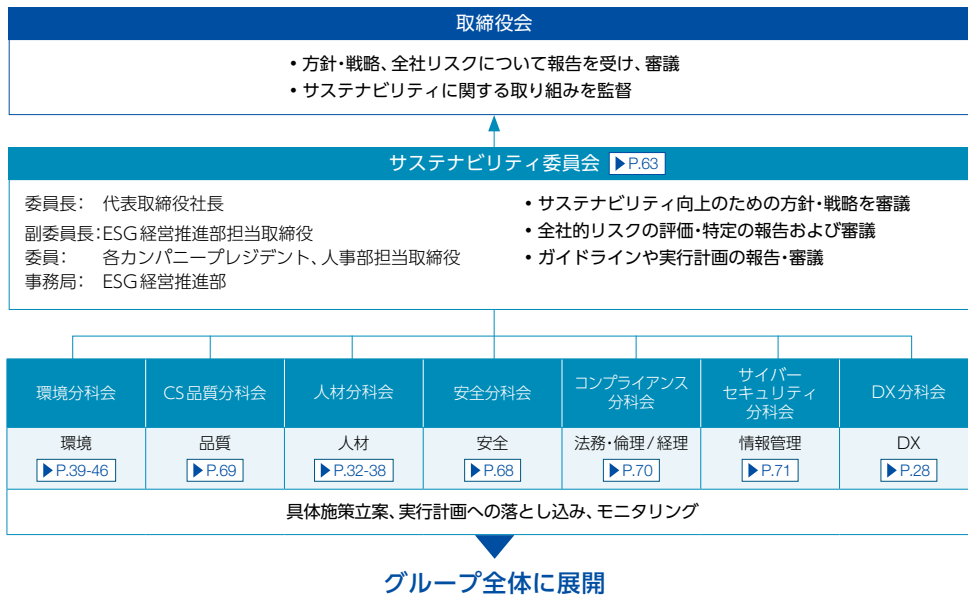
▶ 役員一覧 <https://www.sekisui.co.jp/company/outline/direction/>

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

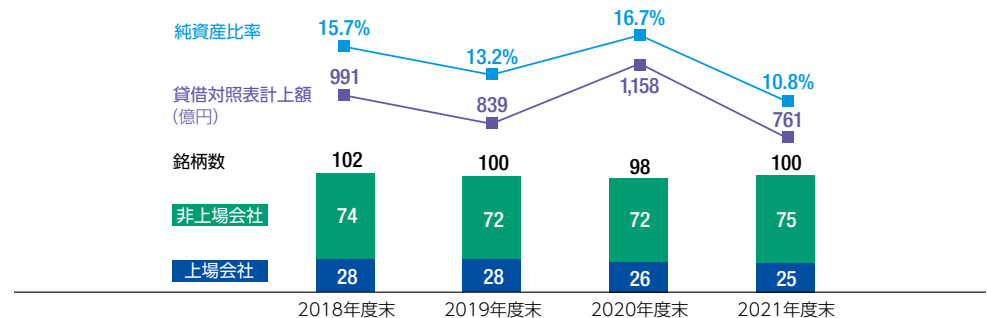
当社は、上記の基本方針に基づき、2021年6月10日開催の取締役会において、政策保有株式(上場会社)の保有による便益やリスクが資本コストに見合っているかなどの項目について個別具体的に精査、検証を行いました。なお、上場会社の保有銘柄数は2021年3月末時点で26銘柄でしたが、2021年度は1銘柄を売却し、2022年3月末時点で25銘柄となりました。非上場会社の政策保有株式が2020年度末に比べ2021年度末に3銘柄増加しておりますが、すべて戦略投資目的の株式です。

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

- 当社社員の報酬制度は、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。

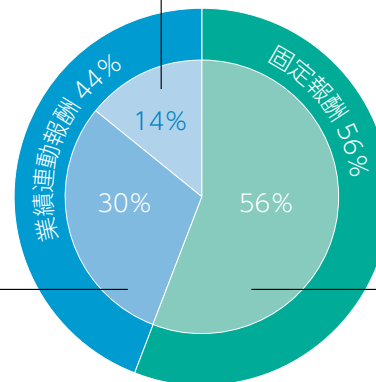
短期インセンティブ(賞与)

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。