

コーポレート・ガバナンス

取締役・監査役 (2021年6月23日現在)

代表取締役会長
高下 貞二

所有株式数 130,641株

1976.	4	当社入社
2005.	6	当社取締役
		名古屋セキスイハイム株式会社代表取締役社長
2005.	10	当社取締役
		住宅カンパニープレジデント室長
2006.	4	当社取締役
		住宅カンパニー企画管理部長
2007.	4	当社取締役
		住宅カンパニー住宅事業部長兼企画管理部長
2007.	7	当社取締役
		住宅カンパニー営業部担当、住宅事業部長
2008.	2	当社取締役
		住宅カンパニープレジデント、 営業部担当、住宅事業部長
2008.	4	当社取締役 常務執行役員
		住宅カンパニープレジデント
2009.	4	当社取締役 専務執行役員
		住宅カンパニープレジデント
2014.	3	当社取締役 専務執行役員
		CSR部長兼コーポレートコミュニケーション部長
2015.	3	当社代表取締役 社長執行役員
2020.	3	当社代表取締役会長(現任)

選任理由

2015年に代表取締役社長に就任以来、当社グループの経営理念を起点として、「100年経っても存在感のある企業グループ」を目指し、強いリーダーシップを発揮してESG経営と業容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。さらに、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。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。これらのことから、当社取締役会における経営の基本方針の策定および経営に対する適切な監督への貢献が期待できるため、引き続き取締役に選任しています。

2020年度取締役会の出席率：100% (17/17回)

2020年度指名・報酬等諮問委員会の出席率：100% (6/6回)

取締役会議長

代表取締役社長
社長執行役員
加藤 敬太

所有株式数 86,993株

1980.	4	当社入社
2008.	4	当社執行役員
		高機能プラスチックカンパニー中間課事業部長
2011.	7	当社執行役員
		高機能プラスチックカンパニー新事業推進部長
2013.	3	当社執行役員
		高機能プラスチックカンパニー 新事業推進部長兼開発研究所長
2013.	10	当社執行役員
		高機能プラスチックカンパニー開発研究所長
2014.	3	当社常務執行役員
		高機能プラスチックカンパニープレジデント
2014.	6	当社取締役 常務執行役員
		高機能プラスチックカンパニープレジデント
2015.	4	当社取締役 専務執行役員
		高機能プラスチックカンパニープレジデント
2019.	1	当社代表取締役 専務執行役員
		ESG経営推進部担当、経営戦略部長
2019.	4	当社代表取締役 専務執行役員
		ESG経営推進部担当、経営戦略部長兼 新事業開発部長
2020.	1	当社代表取締役 専務執行役員
		ESG経営担当、経営戦略部長
2020.	3	当社代表取締役社長 社長執行役員(現任)

選任理由

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ることから、引き続き取締役に選任しています。

2020年度取締役会の出席率：100% (17/17回)

2020年度指名・報酬等諮問委員会の出席率：100% (6/6回)

取締役
専務執行役員
平居 義幸

所有株式数 44,568株

1985.	4	当社入社
2014.	4	当社執行役員
		高機能プラスチックカンパニー フォーム事業部長
2015.	4	当社執行役員
		CSR推進部担当、経営戦略部長
2015.	6	当社取締役 執行役員
		CSR推進部担当、経営戦略部長
2017.	4	当社取締役 常務執行役員
		経営管理部担当、経営戦略部長
2018.	4	当社取締役 常務執行役員
		経営戦略部長
2019.	1	当社取締役 常務執行役員
		環境・ライフラインカンパニープレジデント
2020.	4	当社取締役 専務執行役員
		環境・ライフラインカンパニープレジデント(現任)

選任理由

2015年に取締役に就任以来、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、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ることから、当社グループの企業価値向上に寄与できると判断し、引き続き取締役に選任しています。

2020年度取締役会の出席率：100% (17/17回)

取締役
専務執行役員
神吉 利幸

所有株式数 62,926株

1983.	4	当社入社
2013.	4	当社執行役員
		セキスイハイム東北株式会社代表取締役社長
2014.	1	当社執行役員 住宅カンパニー営業統括部長
2015.	1	当社執行役員
		東京セキスイハイム株式会社代表取締役社長
2018.	1	当社執行役員 住宅カンパニー住宅営業統括部長
		兼リフォーム営業統括部長兼経営管理部長
2018.	3	当社執行役員 住宅カンパニー住宅営業統括部長
2018.	4	当社常務執行役員
		住宅カンパニー住宅営業統括部長
2019.	1	当社常務執行役員 住宅カンパニープレジデント
		兼住宅営業統括部長
		兼まちづくり事業推進部長
2019.	6	当社取締役 常務執行役員
		住宅カンパニープレジデント兼住宅営業統括部長
		兼まちづくり事業推進部長
2020.	1	当社取締役 常務執行役員
		住宅カンパニープレジデント
2020.	4	当社取締役 専務執行役員
		住宅カンパニープレジデント(現任)

選任理由

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年に取締役に就任以来、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みしており、当社グループの企業価値向上に必要な能力を高いレベルで有していると判断し、引き続き取締役に選任しています。

2020年度取締役会の出席率：100% (17/17回)

取締役
専務執行役員
上脇 太

所有株式数 79,916株

1983.	4	当社入社
2011.	4	当社執行役員 住宅カンパニー企画管理部長
2012.	10	当社執行役員 住宅カンパニー広報・渉外部担当、 企画管理部長
2013.	1	当社執行役員 住宅カンパニー住宅商品開発部長
2014.	1	当社執行役員 住宅カンパニー商品開発部長
2017.	4	当社常務執行役員 住宅カンパニー商品開発部長
2018.	3	当社常務執行役員 住宅カンパニー リフォーム営業統括部長兼経営管理部長
2019.	3	当社常務執行役員 住宅カンパニー経営管理部長
2020.	1	当社常務執行役員 新事業開発部長
2020.	3	当社常務執行役員 ESG経営推進部および 新事業開発部担当、経営戦略部長
2020.	4	当社専務執行役員 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
2020.	6	当社取締役 専務執行役員 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(現任)

選任理由

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年に取締役に就任以来、特にESG経営の推進と、デジタル変革の観点で当社グループの企業価値向上に寄与することができるかと判断し、引き続き取締役に選任しています。

2020年度取締役会の出席率：100% (13/13回)

コーポレート・ガバナンス

取締役・監査役 (2021年6月23日現在)



取締役
専務執行役員
清水 郁輔

所有株式数 49,986株

- 1987. 4 当社入社
- 2015. 4 当社執行役員 高機能プラスチックスカンパニーフォーム事業部長
- 2016. 4 当社執行役員 高機能プラスチックスカンパニー車輻・輸送分野担当、フォーム事業部長
- 2018. 4 当社執行役員 高機能プラスチックスカンパニーエレクトロニクス分野担当、フォーム事業部長
- 2019. 1 当社常務執行役員 高機能プラスチックスカンパニープレジデント、エレクトロニクス分野担当、積水フーラー株式会社取締役(現任)
- 2019. 4 当社常務執行役員 高機能プラスチックスカンパニープレジデント
- 2019. 6 当社取締役 常務執行役員 高機能プラスチックスカンパニープレジデント
- 2021. 4 当社取締役専務執行役員 高機能プラスチックスカンパニープレジデント(現任)

選任理由

高機能プラスチックス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ス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、特にグローバル事業の観点で当社グループの企業価値向上に寄与することができると判断し、引き続き取締役に選任しています。

2020年度取締役会の出席率: 100% (17/17回)



取締役
執行役員
村上 和也

所有株式数 11,405株

- 1989. 4 当社入社
- 2014. 3 当社高機能プラスチックスカンパニー人材開発部長
- 2020. 4 当社執行役員 高機能プラスチックスカンパニー人材開発部長
- 2020. 10 当社執行役員 人事部長
- 2021. 6 当社取締役 執行役員 人事部長(現任)

選任理由

高機能プラスチックス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から、当社グループの企業価値向上に必要な能力を高いレベルで有していると判断し、取締役に選任しています。



独立役員
社外取締役
加瀬 豊

所有株式数 0株

- 1970. 5 日商岩井株式会社入社
- 2001. 6 同社執行役員
- 2003. 4 同社取締役常務執行役員
- 2004. 4 旧双日株式会社代表取締役専務執行役員
- 2004. 8 同社代表取締役副社長執行役員
- 2005. 10 双日株式会社代表取締役副社長執行役員
- 2007. 4 同社代表取締役社長 CEO
- 2012. 4 同社代表取締役会長
- 2013. 6 アステラス製薬株式会社社外取締役(2017年退任)
- 2016. 3 株式会社 ジェイ エイ シー リクルートメント社外取締役(現任)
- 2016. 6 当社取締役(現任)
- 2017. 6 双日株式会社特別顧問
- 2018. 6 同社顧問(現任)

選任理由

2016年6月の社外取締役就任以来、総合商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に関する豊富な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ることから、当社グループの企業価値向上に寄与していただけるものと判断し、引き続き社外取締役に選任しています。

2020年度取締役会の出席率: 100% (17/17回)

2020年度指名・報酬等諮問委員会の出席率: 100% (6/6回)

指名・報酬等諮問委員会委員長



独立役員
社外取締役
大枝 宏之

所有株式数 7,000株

- 1980. 4 日清製粉株式会社(現・株式会社日清製粉グループ本社)入社
- 2008. 6 株式会社日清製粉グループ本社執行役員
- 2009. 6 同社取締役
- 2011. 4 同社取締役社長
- 2017. 4 同社取締役相談役
- 2017. 6 同社特別顧問(現任) 株式会社製粉会館取締役社長(現任)
- 2018. 3 株式会社荏原製作所社外取締役(現任)
- 2018. 6 当社取締役(現任)
- 2019. 6 公益財団法人一橋大学後援会理事長(現任)

選任理由

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の実施などの幅広い経験と手腕を活かし、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ることから、引き続き、当社グループの企業価値向上に寄与し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。

2020年度取締役会の出席率: 100% (17/17回)

2020年度指名・報酬等諮問委員会の出席率: 100% (6/6回)



独立役員
社外取締役
石倉 洋子

所有株式数 0株

- 1985. 7 マッキンゼー・アンド・カンパニー・インク日本支社 マネージャー(1992年退職)
- 1992. 4 青山学院大学国際政治経済学部教授(2000年退任)
- 2000. 4 一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授(2011年退任)
- 2004. 4 日本郵政公社社外理事(非常勤)(2007年退任)
- 2005. 10 日本学術会議副会長(2006年退任)
- 2006. 6 株式会社商船三井社外取締役(2010年退任)
- 2010. 6 日清食品ホールディングス株式会社社外取締役(2019年退任) 富士通株式会社社外取締役(2013年退任)
- 2011. 4 慶應義塾大学大学院メディアデザイン研究科教授(2014年退任)
- 2012. 4 一橋大学名誉教授(現任)
- 2012. 6 ライフネット生命保険株式会社社外取締役(2016年退任)
- 2014. 6 双日株式会社社外取締役(2018年退任)
- 2015. 6 株式会社資生堂社外取締役(現任)
- 2019. 6 当社取締役(現任)
- 2020. 5 株式会社 TSI ホールディングス社外取締役(2021年5月退任)

選任理由

2019年6月の社外取締役就任以来、国際政治経済および国際企業戦略に関する高い学識を有し、複数のグローバル企業における社外取締役としての経験を通じて企業経営に精通していることに加え、当社グループが取り組むダイバーシティ経営や女性活躍推進にも積極的に関与されている実績を活かし、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ることから、引き続き、当社グループの企業価値向上に寄与し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。

2020年度取締役会の出席率: 100% (17/17回)

2020年度指名・報酬等諮問委員会の出席率: 100% (6/6回)

※独立役員:東京証券取引所の定めに基づく独立役員です。

コーポレート・ガバナンス

取締役・監査役 (2021年6月23日現在)



常勤監査役
竹友 博幸

所有株式数 28,986株

- 1985. 4 当社入社
- 2015. 4 当社執行役員 人事部長
- 2016. 4 当社執行役員 法務部担当、人事部長
- 2016. 6 当社取締役 執行役員
法務部担当、人事部長
- 2017. 4 当社取締役 常務執行役員
法務部担当、人事部長
- 2020. 10 当社取締役 常務執行役員 法務部長
- 2021. 4 当社取締役 社長特命事項
- 2021. 6 当社監査役 (現任)

選任理由

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等の職務を、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。また、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コンプライアンス強化等、取締役として業務執行状況の監督に十分な実績を上げてきました。これらの豊富な経験を活かして監査役会および取締役会の監督機能向上に貢献することが期待されるため、監査役に選任しています。

取締役会出席率：100% (17/17回)

監査役会議長



常勤監査役
福永 年隆

所有株式数 80,322株

- 1979. 4 当社入社
- 2011. 4 当社執行役員 高機能プラスチックカンパニー
滋賀水口工場長
- 2014. 3 当社執行役員 高機能プラスチックカンパニー
技術・CS部長
- 2016. 4 当社執行役員 高機能プラスチックカンパニー
エレクトロニクス分野担当、技術・CS部長
- 2017. 4 当社常務執行役員
高機能プラスチックカンパニー
エレクトロニクス分野担当、技術・CS部長
- 2018. 4 当社常務執行役員
高機能プラスチックカンパニー
技術・CS部長
- 2020. 4 当社常勤顧問
- 2020. 6 当社監査役 (現任)

2020年6月就任以降の活動状況

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。

2020年度活動状況

取締役会出席率：100% (13/13回)

監査役会出席率：100% (13/13回)



独立役員
社外監査役
小澤 徹夫

所有株式数 0株

- 1973. 4 弁護士登録、東京富士法律事務所入所
- 1978. 4 同事務所パートナー 弁護士
- 2014. 6 当社監査役 (現任)
- 2016. 1 東京富士法律事務所代表パートナー
弁護士 (現任)

2014年6月就任以降の活動状況

弁護士としての法的視点および幅広い見識と企業法務の分野を中心に法令およびリスク管理などに係る豊富な業務経験を活かし、特に当社グループのコンプライアンス体制の構築・維持について有益な意見・提言を適宜行っています。また、指名・報酬等諮問委員会委員として、同委員会において有益な意見・提言を適宜行っています。

2020年度活動状況

取締役会出席率：100% (17/17回)

監査役会出席率：100% (19/19回)

2020年度指名・報酬等諮問委員会の出席率：100% (6/6回)



独立役員
社外監査役
鈴木 和幸

所有株式数 0株

- 2000. 4 電気通信大学大学院情報システム学研究所
(現・情報理工学研究所) 教授 (2016年退任)
- 2009. 10 社団法人 (現・一般社団法人)
日本品質管理学会会長 (2011年退任)
- 2010. 4 電気通信大学大学院
情報理工学研究所教授 (2016年退任)
- 2012. 6 日本信頼性学会会長 (2014年退任)
- 2015. 6 当社監査役 (現任)
- 2016. 4 電気通信大学名誉教授 (現任)
- 同大学大学院情報理工学研究所特任教授 (現任)
- 2020. 7 情報・システム研究機構統計数理研究所客員教授
(現任)

2015年6月就任以降の活動状況

品質管理並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。

2020年度活動状況

取締役会出席率：100% (17/17回)

監査役会出席率：100% (19/19回)



独立役員
社外監査役
清水 涼子

所有株式数 0株

- 1982. 4 シティバンク、エヌ・エイ東京支店入所
(1985年退職)
- 1989. 4 中央新光監査法人入所 (2007年退所)
- 1992. 8 公認会計士登録
- 2004. 1 国際会計士連盟国際会計基準審議会
日本代表委員 (2005年退任)
- 2007. 4 関西大学大学院会計研究科専任教授
- 2019. 6 当社監査役 (現任)
- 2020. 4 関西大学大学院会計研究科・商学部専任教授
(現任)
- 2020. 6 住友電設株式会社社外取締役 (現任)

2019年6月就任以降の活動状況

公認会計士として主に財務・会計など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。

2020年度活動状況

取締役会出席率：100% (17/17回)

監査役会出席率：100% (19/19回)

執行役員

(2021年6月23日現在)

社長執行役員
加藤 敬太

住宅カンパニー

専務執行役員
神吉 利幸
プレジデント

常務執行役員
八木 健次
セキスイハイム近畿株式会社 代表取締役社長
(兼)セキスイハイム中四国株式会社 代表取締役社長

執行役員
古賀 信一郎
技術・CS統括部長

執行役員
吉田 匡秀
住宅事業統括部長
(兼)東京セキスイハイム株式会社 代表取締役社長

執行役員
久宗 弘和
セキスイハイム九州株式会社 代表取締役社長

執行役員
川瀬 昭則
開発統括部長

執行役員
上瀬 真一
生産・資材統括部長
(兼)セキスイハイム工業株式会社 代表取締役社長

執行役員
丸山 聡
セキスイハイム中部株式会社 代表取締役社長

環境・ライフラインカンパニー

専務執行役員
平居 義幸
プレジデント

執行役員
岸谷 岳夫
シート事業部長
(兼)新規事業推進部長

執行役員
大久保 宏紀
経営企画部長

執行役員
出口 好希
プラントシステム事業部長

執行役員
栗田 亨
技術・CS部長

高機能プラスチックカンパニー

専務執行役員
清水 郁輔
プレジデント

執行役員
紺野 俊雄
経営企画部長

執行役員
荒尾 隆嗣
積水マテリアルソリューションズ株式会社
代表取締役社長

執行役員
浅野 陽
SEKISUI AEROSPACE CORPORATION 取締役会長

執行役員
井上 正幸
住インフラ材分野担当、
住インフラ材戦略室長

執行役員
村松 隆
エレクトロニクス分野担当、
エレクトロニクス戦略室長
(兼)新事業推進部長

執行役員
山下 浩之
モビリティ分野担当、
モビリティ戦略室長

コーポレート

専務執行役員
上脇 太
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

執行役員
向井 克典
R&Dセンター所長
(兼)R&Dセンター知的財産グループ長

執行役員
小林 仁
生産基盤強化センター所長

執行役員
西田 達矢
経営管理部長

執行役員
古賀 明子
広報部長

執行役員
村上 和也
人事部長

執行役員
福富 直子
法務部長

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスの取り組み

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付けるとともに、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、取締役会議長は非業務執行取締役である代表

取締役会長が務めています。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。

社外取締役

当社とは異なるバックグラウンドにおける豊富な経営経験と専門的知見から監督および助言をいただき、当社の企業価値向上に貢献していただくため、独立性の確保された社外取締役を3名選任しています。特に当社が重点的に取り組みを進めているグローバル展開、ビジネスモデル革新、ESG経営の強化などの施策に対して、多様で客観的な視点から助言を得ています。

独立社外取締役の取締役会に占める比率については、今後の事業規模や事業分野の広がり、会社を取り巻く環境などを総合的に勘案し、適宜検討を行います。

機関設計

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	監査役設置会社
取締役の合計人数	10名(社内7、社外3) うち女性取締役1名
社外(独立)役員比率	30.0%
女性取締役比率	10.0%
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・報酬等諮問委員会を設置

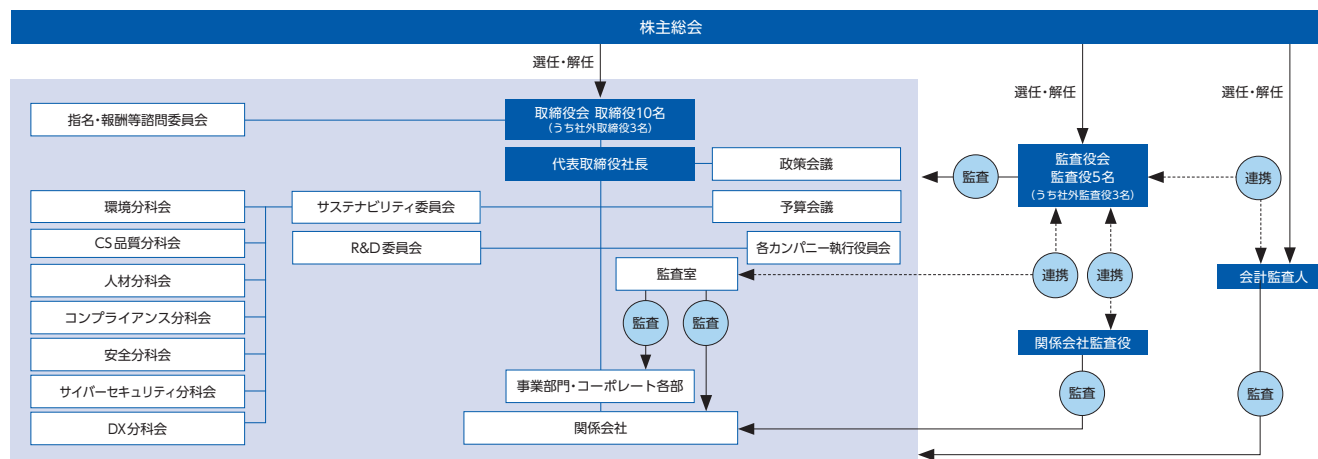
コーポレート・ガバナンス強化に向けたこれまでの取り組み

2001年	カンパニー制導入
2003年	社外監査役に品質の専門家を選任
2007年	取締役任期を2年から1年に短縮
2007年	社外監査役 法律、会計、品質の専門家体制に
2008年	執行役員制度導入
2008年	独立社外取締役を2名に
2015年	SEKISUI コーポレート・ガバナンス原則制定
2016年	指名・報酬等諮問委員会を設置
2018年	独立社外取締役を3名に

理念体系

1959年	社は3S精神を制定
1999年	企業理念を制定
2009年	グループビジョンを制定
2014年	企業理念を社は・グループビジョンへ統合

コーポレート・ガバナンス体制図(2021年6月23日時点)



コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスの取り組み

取締役会の構成 (2021年6月23日時点)

氏名	当社における地位	在任年数	取締役会	監査役会	指名・報酬等 諮問委員会	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								
								企業経営 経営戦略	財務・会計	法務	品質管理	人事・労務 人材開発	国際性	研究開発	DX (デジタル変革)	
高下 貞二	代表取締役会長	16年	● ^{*1}	—	○	○	—	✓				✓				
加藤 敬太	代表取締役社長 社長執行役員	7年	○	—	○	● ^{*1}	● ^{*1}	✓	✓		✓		✓	✓		
平居 義幸	取締役 専務執行役員	6年	○	—	—	○	○	✓	✓				✓			
神吉 利幸	取締役 専務執行役員	2年	○	—	—	○	○	✓								
上脇 太	取締役 専務執行役員	1年	○	—	—	○	○	✓	✓					✓	✓	
清水 郁輔	取締役 専務執行役員	2年	○	—	—	○	○	✓			✓		✓	✓		
村上 和也	取締役 執行役員	—	○	—	—	○	—	✓				✓	✓			
加瀬 豊	独立社外取締役	5年	○	—	● ^{*1}	—	—	✓					✓			
大枝 宏之	独立社外取締役	3年	○	—	○	—	—	✓					✓			
石倉 洋子	独立社外取締役	2年	○	—	○	—	—	✓					✓			
竹友 博幸	常勤監査役	—	○	● ^{*1}	—	○	—	✓		✓		✓				
福永 年隆	常勤監査役	1年	○	○	—	○	—				✓			✓	✓	
小澤 徹夫	独立社外監査役	7年	○	○	○	—	—			✓						
鈴木 和幸	独立社外監査役	6年	○	○	—	—	—				✓		✓	✓	✓	
清水 涼子	独立社外監査役	2年	○	○	—	—	—		✓				✓			

※1 ●は議長または委員長

※2 上記一覧表は、取締役・監査役の有するすべての知見を表すものではありません

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスの取り組み

経営体制 (2021年6月23日現在)

監督	4名	代表取締役 会長	社外取締役3名 (うち経営経験者2名)
監督と執行	6名	代表取締役 社長	カンパニープレジデント 取締役3名
監査	5名	社内監査役2名	法律 品質 会計 社外監査役3名
執行	22名	各カンパニーおよびコーポレート執行役員	

※取締役会には全監査役も出席

(参考) 取締役の年齢構成別人数

30歳未満	30～39歳	40～49歳	50～59歳	60歳以上
0人	0人	0人	3人	7人

取締役の員数は15名以内とし、優れた人格、見識、高い倫理観を有し、かつ知識・経験・能力を備えている人材によって構成することとしています。取締役会の多様性確保については、引き続き検討していきます。

その他の主な社内会議および委員会

名称	概要
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
執行役員会	各カンパニーまたはコーポレートにおける最高意思決定機関で毎月1回以上開催。 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る。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る。
サステナビリティ委員会 ▶P57	社会および当社グループの持続可能性を高める政策推進のための基本方針や重要事項の審議、活動計画の審議、決定、進捗管理、全社的なリスクの評価、特定、審議などを行う。年に2回以上開催。
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。

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。また指名・報酬等諮問委員会で取締役会の実効性や改善点を議論するとともに、社外取締役と当社の経営陣、社外監査役を含む監査役会および会計監査人それぞれとの定期的な意見交換、取締役会の議題設定や各取締役・監査役の発言状況などの分析により、取締役会の実効性評価と向上を図っています。

2020年度は取締役会を17回開催しました。また、当社の経営方針および経営戦略に関わる重要事項は、当社の社内取締役を構成員とす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おいて決定しました。

実効性評価アンケートの実施

2020年度に、取締役会の実効性評価のため、取締役・監査役を対象としたアンケートを実施し、その結果から取締役会で十分な議論時間が確保されていること、社外取締役を含む取締役や監査役から活発な意見・提言が行われていることを確認しました。さらなる実効性向上を目指して、アンケートで得られた回答を踏まえ、経営上重要な議題を追加することを予定しています。

取締役会 2020年度の主な議題

長期ビジョン、新中期経営計画、成長戦略 (R&D、大型新規事業、設備投資など)、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、CS品質) などを取り上げ、審議

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4月に環境・ライフラインカンパニーの滋賀栗東工場・総合研究所を対象に、オンライン視察を実施しました。

また、社外役員による経営監督の実効性を一層高めるため、委員の過半数が社外役員である指名・報酬等諮問委員会での審議を充実させるほか、監査役や会計監査人との対話も実施しています。後継者計画の観点では、四半期決算ごとに行う執行役員連絡会における社外取締役の講演や、株主総会後の新経営体制発足時に取締役・監査役・執行役員が一堂に会する機会を設けるなど、現経営陣と次期経営層候補者との接点も強化しています。

監査体制

監査役には、1名以上に企業財務・会計、また1名以上に法制度に関する知識と知見を備えた人材を監査役候補者として指名することとしています。監査役は、取締役会のほか各種重要会議への出席、グループ会社を含む関係部署の調査や重要案件の決裁書確認などにより、内部統制システムの整備・運用状況の確認を行っています。2020年度は監査役会を19回開催し、社外監査役を含め、相互の情報提供や意見交換を十分に行いました。

監査役は定期的に内部監査部門と意見交換会を行い、現状の社内の問題点を把握し、必要に応じて、自ら各拠点を往査しています。監査室による内部監査の結果と指摘事項に関する改善状況は、監査役へ適時報告されています。また、専任の担当者をおき、社内からの情報の収集や必要なヒアリングの実施などを行っています。

また会計監査人とは監査計画の確認を行うとともに、監査結果の報告

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスの取り組み

を受けるなど、定期的に相互の情報交換・意見交換を行い、連携を密にして監査の実効性と効率性の向上を高めています。関係会社監査役とは連絡会を開催し、監査役の連携強化、監査品質の向上を図っています。

さらに、代表取締役、取締役および執行役員と定期的に会合をもち、会社が対処すべき課題、監査役監査の環境整備の状況、監査上の重要課題などについて意見交換し、併せて必要と判断される要請を行うことにより相互認識を深めています。

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6名の委員で構成し、委員長は独立社外役員より選出しています。取締役の指名を行うにあたり、指名・報酬等諮問委員会において審議し、取締役会に意見の答申を行い、取締役会で決定します。

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
- ・役員報酬制度、報酬水準などを審議
- ・重要な経営上の課題についても必要に応じて審議し、取締役会に意見の陳述および助言を行う

2020年度の活動

指名・報酬等諮問委員会は6回開催し、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、役員報酬、報酬決定方針等に関する審議を行いました。

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・報酬等諮問委員会で候補者が社長に相応しい資質を有する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。

内部統制システム

2006年5月、当社における業務の適正を確保するための内部統制システム構築に関する基本方針を取締役会で決議しました。グループ経営理念に基づく「企業行動指針」のもと、当社とグループ会社間の指揮・命令、意思疎通の連携を密にするとともに、当社はグループ会社に対して指導・助言・評価を行いながら、グループ全体としての業務の適正を図っています。

グループ会社の経営管理については、監査役および監査室等によるモニタリングを行うとともに、「関係会社取扱規則」および「関係会社決裁基準要項」等によるグループ会社から当社への決裁・報告制度を充実させます。加えて、当社およびグループ会社で不祥事が発生した場合には、必ず管轄カンパニーまたはコーポレートのコンプライアンス推進部に内容を報告し、当該推進部がコンプライアンス分科会事務局に連絡することにより、情報がコンプライアンス分科会委員長に任命された取締役または執行役員に集約されるようにし、再発防止を徹底します。

コンプライアンス ▶ P.71

社長が委員長を務めるサステナビリティ委員会において、取締役会の承認を要するコンプライアンスに関する基本方針等の審議を行うとともに、当社およびグループ会社におけるコンプライアンス体制の構築および実践を図るために、コンプライアンス分科会を設置して、コンプライアンスに関する重要事項の企画、検討および決定を行っています。また、「積水化学グループコンプライアンス・マニュアル」を制定し、法令、定款および企業倫理に従って行動するための指針を提示するとともに各種法令および企業倫理に関する研修を実施しています。内部通報の体制としては、社内の通報窓口に加え、外部の弁護士事務所に社内から独立した通報窓口を設け、さらに米国、中国、ASEAN、欧州および韓国では、海外現地法人の従業員専用の窓口も設置しています。「社内通報規則」で通報者の保護を規定し、通報窓口以外には通報者の情報を秘匿するなど通報者が不利益を被らない体制を整備しています。

リスクマネジメント ▶ P.68

当社グループでは、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時に対応する活動（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を実施しています。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。2020年4月からは経営戦略部長を兼任するESG経営推進部担当役員を最高責任者とし、ESG経営推進部リスクマネジメントグループが専任部署として、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。このリスク管理活動は2021年度には国内外の関係子会社を含めた171組織で活動しており、リスク管理の国際標準規格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、必要に応じてサステナビリティ委員会の各分科会等に報告し、全社的対応策を審議しています。さらに2020年度からの中期計画では、これまで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ERM体制で推進しています。

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、重大なリスク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行っており、重大インシデントの発生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。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、国内外の多岐にわたる事業の特性に合わせたBCM構築を目指しています。

海外事業は年々拠点が増え重要性が増していることから、主要4地域に海外統括会社をおき、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。

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスの取り組み

サステナビリティへの取り組み

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」を進めており、その鍵となる下記の3つのステップでステークホルダーとともに取り組んでいます。

- ・環境・CS品質・人材の「3つの際立ち」と「内部統制」の磨き上げ
- ・3つのアプローチ（量を増やす・質を高める・持続的に提供する）で社会課題解決を加速

- ・4つの事業領域で「未来につづく安心」という価値の創出・拡大

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、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。

2020年度からの中期経営計画「Drive 2022」では、ESG経営を実践し、持続的に企業価値を向上していくことのできる企業体制を構築するために、下記を重要課題とし、具体的な取り組みを進めています。▶P57

重要課題	
サステナビリティ貢献製品とプレミアム枠	
内部統制 (重大インシデント抑制)	重大インシデント発生による 企業価値毀損を防ぐ
内部統制 (BCP)	地震・パンデミック等インシデント発生時の 影響を極小化
DX	業務プロセスやビジネスモデルの 変革ドライバーとする
環境	気候変動課題に対応する
人材	従業員が挑戦したくなる、 活力あふれるいい会社を目指す
融合	技術、事業機会の社内外融合推進

ダイバーシティの推進について ▶P64

当社グループは、多様性を性別、年齢、人種等の外見だけでなく、経歴、価値観、性格等による違いにも着目しています。従業員一人ひとりの違いを理解し、認め、強みとしていくという考え方にに基づき、2015年にダイバーシティマネジメント方針を策定しました。女性活躍推進については2007年から「定着と活躍」「管理職創出」の2つの段階に分けて取り組みを進めています。またダイバーシティ経営を加速するために、2018年に働き方改革、2019年に健康経営の活動を加え、2020年度からは「活力ある会社」への変革に向けて、多様な人材の活躍を引き出す挑戦機会の拡大などに取り組んでいます。

TCFDシナリオ分析を活用した気候変動課題への対応 ▶P60

当社グループでは、気候変動など経営上のリスクとなりうる外部環境課題に関しては、取締役会の監督体制のもと、リスクの大きさを認識し、適切な対応方針を検討、実行しています。2018年度に、課題解決やリスクの把握およびリスクへの対処を加速するため、2℃シナリオ、4℃シナリオを採用し、その分析に基づいてリスク評価を実施し、その後も毎年リスク評価の見直し、再確認を行っています。またこの結果をもとに、2020年度からはリスクを機会に転換可能な事業への取り組みを検討し、策定した中期経営計画や環境中期計画に基づいた進捗管理を進めています。

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

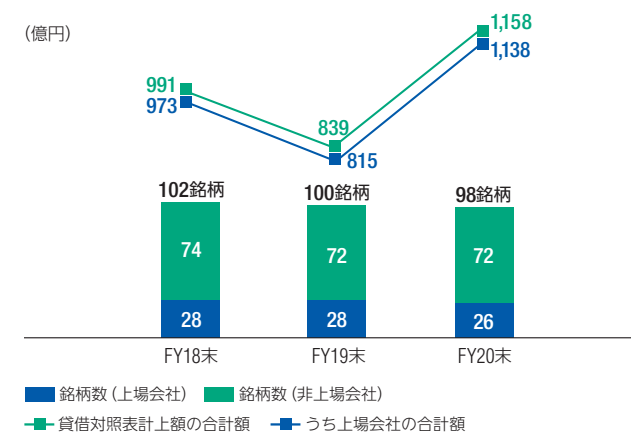
当社は、基本方針に基づき、2020年6月10日開催の取締役会において、政策保有株式（上場会社）の保有による便益やリスクが資本コストに見合っているかなどの項目について個別具体的に精査、検証を行いました。なお、上場会社の保有銘柄数は2020年3月末時点で28銘柄でしたが、2020年度は2銘柄の売却を行い、2021年3月末現在で26銘柄となりました。

政策保有株式の議決権行使基準

当社は、保有の戦略的位置付けや株式保有先企業との対話などを踏まえたうえで、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、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基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。

政策保有株式の銘柄数および貸借対照表計上額の推移

(億円)



コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスの取り組み

役員の報酬等

報酬等の決定に関する方針

<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、賞与、株式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。

<基本報酬>

基本報酬は、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します。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付け、株価を重視した経営意識を高めています。

<賞与>

賞与は、全社業績、カンパニー業績、ROE(自己資本利益率)および配当政策に連動した支給基準に基づいて報酬額が決定される業績連動報酬です。

<株式報酬>

株式報酬は、当社グループの中長期的な業績向上と企業価値の増大への貢献意欲を一層高めることを目的として、取締役(社外取締役を除く)の職務別に付与数を定めたインセンティブプランです。取締役が中長期的な企業価値向上に貢献した成果を、退任時に株式価値に反映された株式で享受する仕組みにしており、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。

2020年度の役員報酬額

(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	10名	327	6名	115	7名	74	10名	517
うち社外取締役	3名	43	-名	-	-名	-	3名	43
監査役	6名	81	-名	-	-名	-	6名	81
うち社外監査役	3名	36	-名	-	-名	-	3名	36

(注)上記報酬等の額には、使用人兼務取締役に支給した使用人分給与相当額82百万円を含んでいません。

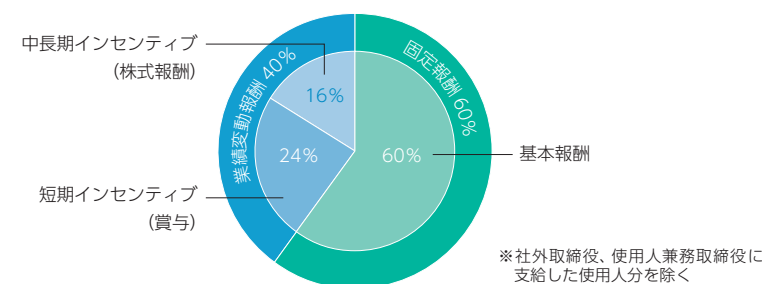
役員報酬の決定プロセス

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。

<指名・報酬等諮問委員会の報酬等の決定方法>

委員長(社外取締役)が委員会を招集し、議案は各委員より上程され、委員会にて審議を行います。本委員会の審議結果は、委員長が取締役に答申します。なお、本委員会の委員は、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、専ら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こととしております。報酬額の決定過程においては、指名・報酬等諮問委員会で取締役報酬水準および取締役の個人別評価・報酬等の内容について審議のうえ、取締役会で決定し、具体的な支給額、支給時期および支給方法等を代表取締役社長に一任しています。

取締役に対する業績連動報酬と固定報酬の割合(2020年度)



当社役員の報酬は、役位および職務に応じて決定しています。業績連動報酬の割合は役位が上位であるほど比率が高くなるように設定しております。また、職務については、担当するカンパニーの業績が反映されます。2021年度からは役員賞与は全社業績だけでなく、サステナビリティ貢献製品の売上高比率などの非財務指標を含めたカンパニー業績、ROE(自己資本当期純利益率)に連動した支給基準に基づいて報酬額が決定される業績連動報酬となっています。これに加えて中長期的な株主価値との連動性が高くなるよう設計した株式交付型インセンティブ制度も導入しています。

コーポレート・ガバナンスの取り組み

社外取締役インタビュー

個々の技術や事業の強みを
融合し、グループ総合力で、
より大きな価値創出を
期待します



社外取締役

石倉 洋子

国際政治経済および国際企業戦略に関する高い学識を有し、複数のグローバル企業にて社外取締役を兼務。
2019年より当社社外取締役に就任し、ダイバーシティ経営や女性活躍推進に積極的に関与している。

Q 2019年6月に社外取締役に就任されました。

社外取締役としてステークホルダーから期待される役割を
どのように認識していますか。

社内取締役は、自社の取り組みや個々の事業が属する業界、展開する市場について考え抜いておられます。そのような中で私は、社内の視点だけでは意見や見方が偏りやすい部分を、それぞれの社外取締役が持つ多様な視点から、会社の戦略や進捗状況を確認することが、経営の透明性・客観性の向上に資すると認識しています。例えば、コロナ禍というパンデミックに直面し、社内の方々には皆、この危機をどう乗り越えるかという視点で今も真剣に対処されています。一方で私は、コロナ禍を経た後、世界はどう変わるのか、当社事業が属するそれぞれの業界にどのような変容が起こり得るのか、世界が今までとは全く異なる様相を呈した時に当社としてどう対応していくのか、といった視点で、ヒントになりそうな兆しを見つけてはそれを投げかけるような心がけています。「とんでもないことを言われますね」と言われたこともありますが、自分自身の役割はまさにそれだと捉えています。

Q 取締役会の実効性については、どのように評価していますか。

昨今、取締役会の実効性に対する機関投資家からの関心も高まっており、私もアンケートやインタビューで回答するほか、直接、投資家の方々とお話しする機会もあります。当社の取締役会の実効性は、かなり満たされていると私は評価しています。コロナ禍では取締役会もオンライン開催となりましたが、オンラインの良さを活用する形で、議長が一人ひとりに発言の機会を与えるなど、適切な運営をされています。例えば一般的に投資案件は、投資前には深く議論するものの、投資実行後のレビューが疎かになるケースがあるとされていますが、当社においては、投資後の進捗レビューもROI、ROICなどのKPIをベースにしっかりとフォローしています。案件の内容に限らず、常に活発な議論がなされており、さまざまな疑問を自由に投げかけられる雰囲気もあります。取締役会の前には、それぞれの議題に関して、事務局よりその背景事情も含めたご説明をいただいております。その時にも質問機会はありますが、取締役会の場で、対面・オンラインといった開催形態にかかわらず、議論の中で湧いた疑問や意見をしっかりと発言する機会があります。取締役会の形骸化が問題となる会社もある中で、当社は、議長である会長自らが高い意識で取締役会の議論の活性化を促されており、その点も評価しています。

Q 当社がさらに事業のグローバル展開を進めていくうえで、
特にグローバルガバナンスについてはどのように強化すべきでしょうか。

当社は事業も多様で、グローバルでのエリア展開も幅広く、確実にグリップの利いた形でグローバルガバナンスを行うことはそもそもとても難しいことです。その中で、現時点では比較的上手くできていると思います。時折、海外での労災やネガティブ情報が報告されますが、報告として上がってきているということ自体が、少しでも見えていることの証です。出てきた課題に正面から向き合い、問題が生じた時には早期に対応して再発防止につなげていくことが、グローバルガバナンスの強化につながっていくと思います。

Q 2020年度に公表した長期ビジョン「Vision 2030」、
中期経営計画「Drive 2022」についてはどのように評価していますか。

内容自体は、何度も取締役会で議論を重ねたうえで、当社として目指したい方向性を、分かりやすく言語化し、ビジュアル化できたと思っています。長期ビジョンは重要ですが、将来何が起こるか分かりませんから、「Drive 2022」を進めていく中で得た気づきや学びを活かして、適宜、長期ビジョンを見直すことも必要です。最も重要なのは、長期ビジョンや中期経営計画を、積水化学グループで働く一人ひとりが自分事として捉えることです。目の前の仕事は、「Drive 2022」のどこにつながり、「Vision

コーポレート・ガバナンスの取り組み

社外取締役インタビュー

2030]にどう寄り添うのかを、一人ひとりがしっかりと考え、長期ビジョンや中期経営計画は、自分がその一部を担っているのだ、という意識が全員に定着する土壌ができると良いと思います。

Q 人事施策についてはどのように考えていますか。

実は、人事施策の中でも業績評価に関しては、実績至上主義的な印象が強く、そこに若干違和感があります。実績はもちろん大切ですが、長期視点で見ると、実績として見えにくい部分を支えている人材や、そうした業務の価値をより認識することが、当社全体の真の力を発揮することにつながると思います。それぞれの事業部で人材を育成し、その事業でのスペシャリストを多く輩出するだけでなく、当社全体としての価値や方向性を生み出す力に対しても、人材開発トレーニングプログラムを導入するなどして、より適正な評価がなされることを期待します。当社の歴史を振り返ると、さまざまな難局に直面しても、くじけることなく乗り越えて、そして業績を上げてきたことへの誇りも感じます。そのこと自体は非常に良いことですが、これから入社してくる世代などの若い人材は、「何のためにこの会社で働いているのか」というパーパスをより重視しています。そこに応えられる人事プログラムや評価項目の追加などを検討されるとより良くなると思います。

Q DX(デジタル変革)の推進も重要課題の一つです。

結果を出すための鍵は何だと思えますか。

若い世代の人材にどんどん活躍の場を与えることです。先日、台湾のデジタル担当大臣オードリー・タン氏と対談する機会がありましたが、タン氏のように若くて有能な人材を、役職者の下でアシスタントとして働かせるのではなく、その人材自らを担当のトップに据えたことが、本人の可能性をさらに開花させたのだと思います。台湾では多くの人からアイデアを募集し、これがダメならあれでやろうと、アイデアを回しながら最適解に近づけていくイタレーション(繰り返し)の手法で進め、間違っていたことが分かった時には、「すぐに謝ってやり方を変えることが大事」と話されており、大いに共感しました。DXで解決したい世界については、最初から具体性を追求せず、まずは抽象的なアイデアから、プログラムで解決できることを発想していくことも重要だと聞いています。当社の事業は多岐にわたります。DX推進においても、それぞれの事業という具体物から全体の統一を目指すのではなく、それより一段上の次元で俯瞰して、抽象概念からデジタルで解決できること、人間が介在できないデジタル化を進めることが大事なのではないかと思っています。

Q 最後に、当社に期待することや課題とされていることについて、一言お願いします。

当社は、とても堅実に事業や技術を磨き上げ、積み上げてきた会社です。一方で、その堅実さゆえに、例えば大きな社会貢献ビジョンを掲げて、そこからとんでもないアイデアが生まれて、とんでもないものがつくられる、といった感じは伝わってきません。一つひとつの製品や事業には、それぞれにイノベーションがあり、社会をより良くし、地球環境にも配慮した素晴らしいものが揃っています。そして個々のそれらを生み出すに至った高い技術力は、当社の何よりも大きな強みです。しかしそれらを個別にアピールしても、積水化学グループ全体の力は伝わりません。個々の持つ力を一つに束ね、組み合わせることで、積水化学グループ全体で社会に対してどのような新しい世界を生み出していけるのか。もっと、大きな社会貢献ビジョンを掲げて、積水化学グループの力を結集することで実現できる「夢」を訴求していければ良いのではないのでしょうか。

