

コーポレート・ガバナンスの取り組み

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。

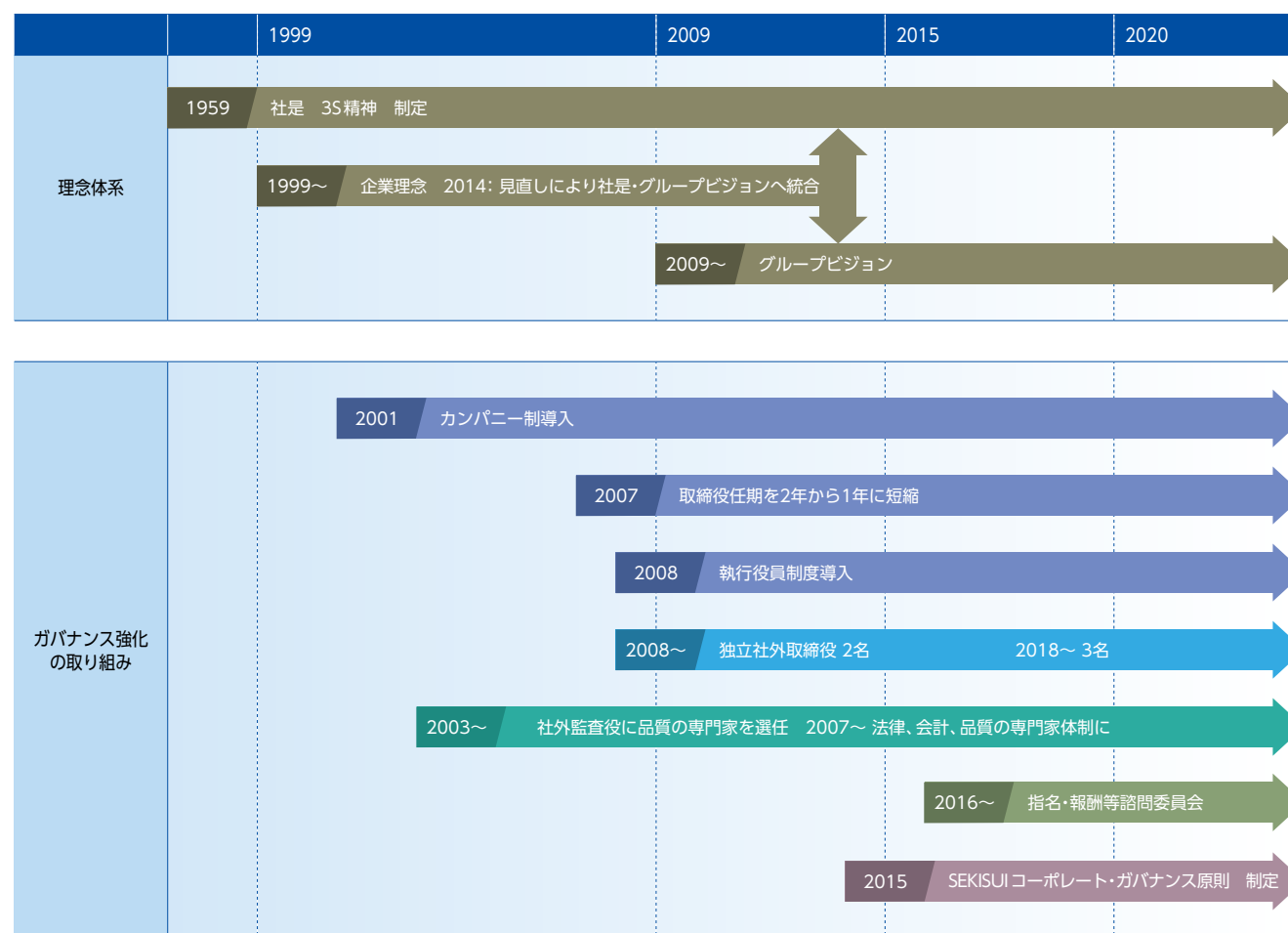
SEKISUI コーポレート・ガバナンス原則

当社は、コーポレート・ガバナンス向上の取り組みを一層進化させ、ステークホルダーに対して、当社の考え方と取り組みについてお伝えすることを目的として、「SEKISUI コーポレート・ガバナンス原則」を制定・公表しています。上記原則に加えて、「コーポレートガバナンス・コード」における基本原則・原則・補充原則の全78項目に対する当社の取り組み状況や考え方について、「コーポレートガバナンス・コード各原則への取り組みについて」として取りまとめ、公表しています。

▶コーポレート・ガバナンス

<https://www.sekisui.co.jp/company/outline/governance/index.html>

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

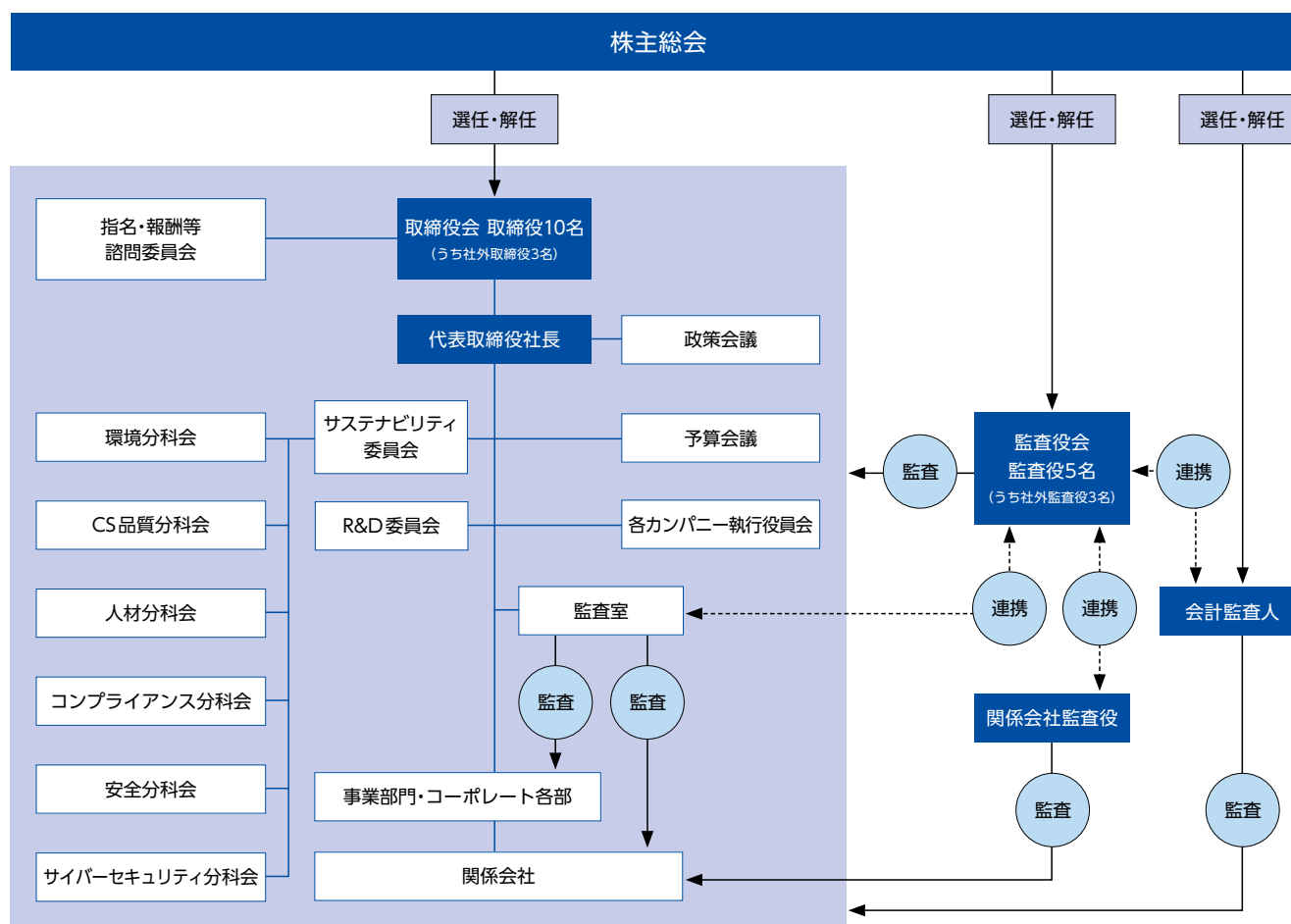


コーポレート・ガバナンスの取り組み

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。

コーポレート・ガバナンス体制図（2020年6月23日時点）



取締役会

取締役会は、全社基本方針の決定や高度な経営判断、業務執行の監督を行う機関と位置付け、十分な独立性を有する社外取締役3名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。

当社は、取締役の員数を15名以内としており、そのうち複数の社外取締役を選任することとしています。当社の取締役会は、優れた人格・見識・高い倫理観を有し、かつ知識・経験・能力を備えている取締役によって構成しています。

また、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います。2020年は3月の社長交代により、非業務執行取締役である会長が議長を務めています。

当社は事業領域・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。

コーポレート・ガバナンスの取り組み

取締役会の構成(2020年6月23日時点)

氏名	当社における地位	在任年数 ^{*1}	取締役会	監査役会	指名・報酬等 諮問委員会	政策会議 ^{*1}	サステナビリティ 委員会 ^{*3} ・ 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
高下 貞二	代表取締役会長	15年	● ^{*2}	—	○	○	—	●				●		
加藤 敬太	代表取締役社長 社長執行役員	6年	○	—	○	● ^{*2}	● ^{*2}	●	●			●		●
平居 義幸	取締役 専務執行役員	5年	○	—	—	○	○	●	●				●	
神吉 利幸	取締役 専務執行役員	1年	○	—	—	○	○	●						
上脇 太	取締役 専務執行役員	—	○	—	—	○	○	●	●					●
竹友 博幸	取締役 常務執行役員	4年	○	—	—	○	—	●		●		●		
清水 郁輔	取締役 常務執行役員	1年	○	—	—	○	○	●			●		●	●
加瀬 豊	独立社外取締役	4年	○	—	● ^{*2}	—	—	●					●	
大枝 宏之	独立社外取締役	2年	○	—	○	—	—	●					●	
石倉 洋子	独立社外取締役	1年	○	—	○	—	—	●					●	
福永 年隆	常勤監査役	—	○	● ^{*2}	—	○	—				●			●
長沼 守俊	常勤監査役	3年	○	○	—	○	—		●					
小澤 徹夫	独立社外監査役	6年	○	○	○	—	—			●				
鈴木 和幸	独立社外監査役	5年	○	○	—	—	—				●		●	●
清水 涼子	独立社外監査役	1年	○	○	—	—	—		●				●	

※1 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

※2 ●は議長または委員長

※3 CSR委員会を2020年度からサステナビリティ委員会へ改称

※4 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・ガバナンスの取り組み

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。

2019年度は重要な経営課題として、長期ビジョン、中期経営計画、成長戦略(R&D、M&A・出資、大型新規事業など)と基盤戦略(働き方改革、デジタル変革、CS品質など)を取り上げ、取締役会で十分な審議を行いました。また、取締役会では十分な議論時間が確保され、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。

取締役・監査役候補者の選定や個人別評価・報酬等の額は、指名・報酬等諮問委員会で審議を行い、取締役会ではその答申を受けて決定しました。指名・報酬等諮問委員会は、代表取締役社長の後継者計画、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の議論を含め、6回開催しました。

2020年度も重要な経営課題の審議を一層充実させ、取締役会として適切な意思決定を行うことで、経営の透明性・公正性を確保したいと考えています。

取締役の職務執行

取締役の職務の効率性を確保するため、2019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。

監査役の職務執行

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いました。また、自ら各拠点を往査するとともに、内部監査部門や会計監査人などと定期的に情報交換することにより、監査の実効性を高めました。2019年度は監査役会を18回開催し、これらの情報共有を図っています。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、社外取締役との意見交換も行いました。

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、年複数回の事業所視察などにより、事業への理解を深める機会を継続的に提供しています。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。

社外役員による事業所視察

当社および当社グループの幅広い事業内容についての理解を深めるため、毎年、社外役員による事業所視察を実施しています。2019年度は、住宅カンパニーの生産革新が進むセキスイハイム工業近畿事業所、事業化に向けた新技術開発を行うコーポレートつくば事業所を訪問しました。

指名・報酬等諮問委員会

当社は、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。

指名・報酬等諮問委員会は、経営陣幹部の選解任、取締役候補の指名、取締役の報酬制度・報酬水準等、取締役会の実効性向上に係る事項、元代表取締役社長等の顧問・相談役の委嘱や処遇等を審議し、取締役会に意見の答申および助言を行います。

指名・報酬等諮問委員会は、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ます。

取締役および監査役の選解任の方針および手続き

当社は、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を取締役候補者として指名することとしています。取締役の指名を行うにあたり、より透明性・公正性を高めるために、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。

また、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。

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。

コーポレート・ガバナンスの取り組み

役員報酬等

(1) 報酬等の決定に関する方針

①基本方針

当社役員報酬制度は、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

②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。

(2) 役員報酬の決定プロセス

当社は、役員報酬制度の目的を達成するため、取締役会の諮問機関として、「指名・報酬等諮問委員会」を設置し、取締役の報酬の仕組みと水準を審議し、個別報酬の妥当性を検証しており、客観性・透明性のある手続きでなされています。

<指名・報酬等諮問委員会の活動の概要>

- 本委員会は、委員長（社外取締役）が招集する。
- 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、委員長が取締役会に答申する。
- 取締役会は本委員会の答申を尊重し、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、もっぱ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。

役員報酬の内容

報酬等種類	基本報酬	賞与	株式報酬
	固定報酬	短期インセンティブ	中長期インセンティブ
内容	<ul style="list-style-type: none"> ・月例の定額報酬* ・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 <small>※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る</small>	<ul style="list-style-type: none"> ・当期の業績に応じて支給 ・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 	<ul style="list-style-type: none"> ・中長期的な業績向上と企業価値の増大への貢献意欲を、一層高めるためのもの ・中長期的な企業価値向上に貢献した成果を、退任時に株式で享受する仕組み ・中長期的な株主価値との連動性が高くなるためのもの

(3) 2019年度の役員報酬額

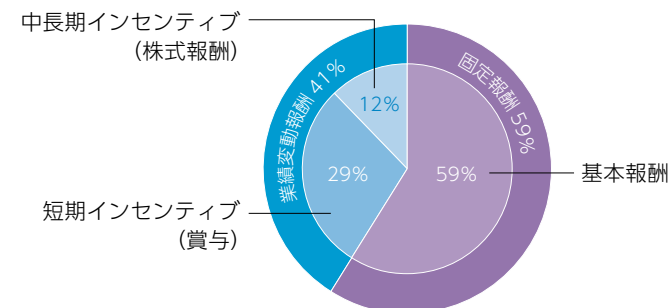
(百万円)

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	総額
取締役	13名	311	6名	136	6名	54	13名	502
うち社外取締役	4名	41	-名	-	-名	-	4名	41
監査役	6名	93	-名	-	-名	-	6名	93
うち社外監査役	4名	34	-名	-	-名	-	4名	34

(注) 1. 上記には、2019年6月20日開催の第97回定時株主総会の終結の時をもって退任した取締役4名および監査役1名を含んでいます。
2. 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と賞与相当額46百万円を含んでいません。

取締役*に対する業績連動報酬と固定報酬の割合(2019年度)

*社外取締役、使用人兼務取締役に支給した使用人分を除く



コーポレート・ガバナンスの取り組み

役員の自社株保有ガイドライン

取締役(社外取締役を除く)と執行役員を対象に、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ため、「株式報酬制度」を導入するとともに、一定数以上の株式を保有する「自社株保有ガイドライン」を設けています。

執行役員制と執行役員会

当社は、企業価値の最大化を図るべく、カンパニー制に基づくマネジメント体制を構築しています。業務執行に専念する執行役員を各カンパニーに置くとともに、カンパニーの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します。

カンパニーへの権限移譲により、取締役会は、積水化学グループの経営の基本方針決定と高度な経営判断、業務執行の監督を担い、企業価値の継続的な向上に努めます。

政策保有株式に関する基本方針および議決権行使基準

(1) 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上場株式を、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。

(2) 政策保有株式の保有の要否の検証

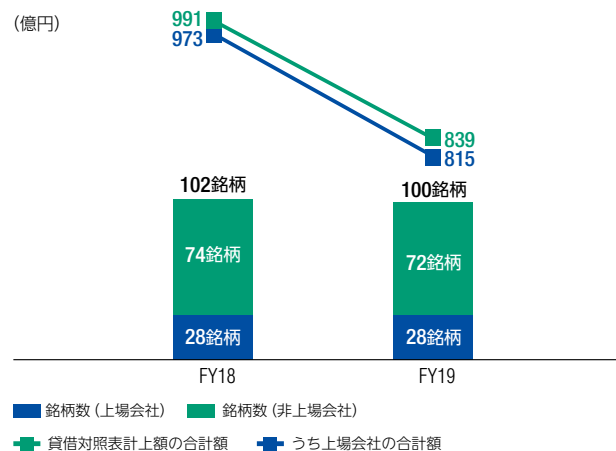
当社は、上記の基本方針に基づき、2019年6月11日開催の取締役会において、政策保有株式(上場会社)の保有による便益やリスクが資本コストに見合っているかなどの項目について個別具体的

に精査、検証を行いました。なお、上場会社の保有銘柄数は2019年3月末時点で28銘柄でしたが、2019年度は1銘柄の取得および1銘柄の売却を行い、2020年3月末現在で28銘柄となりました。

(3) 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により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(特別決議議案の有無)、報告年度の決算内容(自己資本比率、損益状況)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踏まえたうえで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政策保有株式の銘柄数および貸借対照表計上額の推移



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ています。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。