

コーポレート・ガバナンス

社外取締役 × 人事担当取締役 対談



取締役 執行役員
村上 和也

社外取締役
野崎 治子

積水化学グループでは、マテリアリティの1つに「人的資本」を掲げ、「全従業員が挑戦したくなる活力ある会社」であり続けることが大切だと考えています。そのための取り組みと経営戦略との関係について、社外取締役としてダイバーシティ推進委員会の委員長を務める野崎取締役と、人事部長を務める村上取締役に、対談を実施しました。その内容をご紹介します。

Q. 01 人的資本に対する現在の取り組みと、それに対する評価、手応えをお聞かせください。

村上:当社では「従業員は社会からお預かりした貴重な財産」という人材理念を掲げており、社員の成長のために資源を投じる姿勢はこれまで一貫して変わっていません。ここ数年は、経営戦略と連動した人事制度の整備に注力すると共に、人的資本への取り組みを可視化し社内外に発信することを強く意識しています。さらに、展開施策の有効性を検証するため、経営指標に結びついているかを確認する生産性指標の導入にも取り組んでいます。

野崎:製品を通じてイノベーションを生み出してこられたのと同様に、人材戦略においても先駆的な取り組みをしていると感じています。中期経営計画で人的資本に3年間で120億円を投資すると明示したことも、経営者の覚悟の表れとして高く評価しています。現在働いている人にとって「自己の成長」は大きなキーワードとなっており、自分にどんな力があり会社がどんな力を求めているのか、双方を可視化しマッチングさせることは、これからの人事にとって極めて重要です。多様な事業を展開する企業として、各カンパニーとの兼ね合いも緻密にかつ丁寧に可視化して、それぞれの事業の特徴が生きるように制度設計されている点は大変素晴らしいと思います。

村上:今後もカンパニーとコーポレートが連動しながら、中長期的な視点での人事戦略を策定、実行していきたいと思っています。

野崎:コーポレートがグリップをきかせる領域は、カンパニーのサクセッションプランに関与し、カンパニーを超えた適所適材を進めることだと思います。いずれにせよ慎重でありながら当社にふさわしい在り方を果敢に模索していく姿勢は、まさに企業文化の象徴だと感じています。

Q. 02 挑戦行動の発現度、エンゲージメントに関して、どう評価していますか？

村上:「挑戦行動の発現度」は、現在当社グループの人的資本の重点KPIとなっており、社長自らも従業員一人ひとりの挑戦を後押しする発信を続けています。直近の実績である56%という数値は大きく上昇していますが、この数値にまだ満足はしていません。挑戦に対する評価は適切なのか、従業員が成長実感を得られているかといった点において、さらなる工夫や対策が必要だと強く感じています。

野崎:挑戦行動の発現度もエンゲージメントスコアも、海外の方が高く出やすい傾向があります。日本はおそらく謙虚さやもっとよくできるという向上心からスコアが低く出がちなので、絶対値として見るよりスコアの変化を見ることが大切です。さらにいえば、激化するグローバル市場で戦うには、ときには「私は挑戦している」「だから〇〇してほしい」と言い切るメンタリティを養うこともこれからの課題です。

村上:さらに、数値が上昇トレンドにある今こそ重要な局面です。たとえば「頑張って挑戦したけど、ちゃんと評価されているの？」というような状況に、どう対策を打てるか。ここからが本当の勝負だと考えています。

野崎:挑戦行動の理解を深める場のひとつとして「トップと語ろう」という企画が提案されていて、社員が働き方やイノベーションについて役員と直接話し合う場となっています。私も何度か参加させてもらっているのですが、そこで感じるのは、社員の皆さんが「忸度なく発言し、社長をはじめ役員も本音で応えている」ということです。トップ自らが失敗を歓迎し、挑戦を後押しする姿勢が印象的で、社員の皆さんの信頼感やエンゲージメント向上につながっているように思います。

コーポレート・ガバナンス

社外取締役 × 人事担当取締役 対談

Q. 03 ダイバーシティ推進委員会の取り組み状況と、取締役会直結の意義を教えてください。

野崎:私はダイバーシティ推進委員会の委員長を務めていますが、社外取締役全員が委員会メンバーとなっており、毎回活発な議論と提言が行われています。たとえば、「女性の採用比率の目標値をさらに上げましょう」という提案や、「キャリア採用でも女性の歓迎を強く打ち出してみてもどうか」「幹部候補社員育成のために、グループ会社役員のポジションをさらに活用してはどうか」といった意見も出ています。実際に施策として実現しているものも多く、委員会は有効に機能していると感じています。取締役会の諮問機関として位置付けられている事例は、国内でも珍しいのではないのでしょうか。

村上:社外取締役の皆さんの経験や知見を執行側がしっかりと受け止め、執行側の意思と責任のもとに実行していくべきだという考えから、諮問委員会という形式をとっています。実際に、野崎さんをはじめ皆さんから、人材や組織に関する多くの問いかけや提言をいただいています。

野崎:執行側ではないからこそ言えるのですが、施策の実現にはもう少しスピード感があってもいいかなとも感じています。

村上:耳が痛いところです。人事部門としてはスピード感をもって改革しているつもりでも、それを上回るご指摘をたくさんいただき、大変良い刺激になっています。

野崎:単に女性の比率を上げるといった表層的な取り組みだけでなく、D(Diversity)、E(Equity)、I(Inclusion)、B(Belonging)までを一体としてとらえて議論しています。最終的にはエンゲージメントと同じ意味で、Belonging、つまり当社グループの一員であることを誇りに思い、違いを強みに自分らしく活躍できること、結果として個人と会社の成長につながるということが最終的に目指すダイバーシティだと考えています。

Q. 04 「多様な人材の活躍」を実現するため、今後具体的にどのような取り組みを考えていますか。

村上:現在、女性の採用比率は約30%、新任管理職比率は約10%、そして全管理職に占める女性の比率はようやく5%と、数値目標に対してはまだまだ比率を上げていく必要があります。ただ、本来の目的は数値目標そのものではなく、様々なスタイルの働き方を認めるなど職場環境を整備して、自分らしく活躍してもらうことであり、それがひいては企業の成長にも結び付いていくことです。例えば、新たな試みとして女性管理職のメンター制度を進めています。女性管理職の上司の大半は男性で、歩んできたキャリアも異なりますから、これまでの通常のラインでは共有されなかった悩みが多数出てきています。こうした取り組みを通じて、当事者の実感とのギャップを埋めるための着目点や改善点が見えてくるなど、一定の

効果を実感しています。また、職場環境を改善すれば、親の介護などの事情を抱えるシニア層の活躍の場も広がると考えています。まだまだ改善できるポイントは多くあると思っています。

野崎:おっしゃる通りです。「多様な人材の活躍」というと、「女性管理職」ということが注目されがちですが、本来は性別などの外的ダイバーシティを超えて、内的ダイバーシティも含めた広義の多様性を実現していく必要があります。最初は女性の採用比率や管理職比率を上げるところから始めるとしても、年齢、国籍、職種や組織にとらわれない幅広い多様性の実現されることで、業績やイノベーションにもつながっていくと思っています。

Q. 05 人材不足の中で、当社の人材ポートフォリオをどう評価し、どのような層に着目すべきと考えますか。

野崎:イノベーションを起こしていくには、0から1を生み出す人だけでなく、1から10を築く人、10を100に、さらに1,000に拡大していく人材が必要になってきます。さらに当社は製造業ですから、より細かなプロセスやスキルが存在しています。次期中期計画に向けては、将来必要となる工数やスキルの過不足を可視化して、前後左右にミッションや可能性を広げる機会を設けることで、中期計画の目指す戦略ポートフォリオに適合した人材ポートフォリオが出来上がっていくことを期待しています。一方で、人手不足は今後さらに深刻化するのとは明らかですから、外国人材、シニア人材やハンディキャップのある方にどれだけ力を発揮いただけるのか。当社がそこで知恵を絞り、パイオニア的な存在になれたらいいと思います。

村上:採用面では、野崎さんから「新卒採用にどこまで依存するのか」というご指摘をいただいたこともあります。現在グループ全体で年間1,000人を超える人材を採用しており、その半数強が新卒ですが、目標人数を確保するのに毎年苦労しているのが実態です。採用活動として母集団形成から選考、内定者フォローまで、採用チームは大きなエネルギーを投入しています。当社が求める人材像や、採用市場の変化に合わせて、より柔軟に即応できる採用モデルへの転換が必要な時期に来ていると考えます。

野崎:アカデミアの立場から申し上げると、企業においてこんなに面白い仕事、社会に役立つ仕事ができるとアピールしていただき、博士号をもつ人材の採用やインターンシップも積極的に展開していただきたいですね。

コーポレート・ガバナンス

社外取締役 × 人事担当取締役 対談



Q. 06 DX・ESG・グローバル人材の獲得・育成についての取り組み、評価を聞かせてください。

村上:現在当社グループの海外売上比率は約30%で、今後さらなる拡大を想定しているため、グローバル人材の育成は急務です。グローバルの組織運営においては、これまでは日本からの駐在員がマネジメントを担うケースが主流でしたが、次期中期計画ではグループ人材全体の中からの適所適材を強く打ち出す計画です。それぞれの海外現法での後継者育成をこれまで以上に促進

し、将来的には多数の現地人材に海外現法の経営を委ねたいと考えています。またESG人材については、「ESGの専門家」としてではなく、自社の事業の意義や社会インパクトを正しく理解し説明できる経営人材を育てることに注力していきます。

野崎:海外現地法人では、トップになるためのマルチなキャリアパスの例示は必須です。本社役員も対象です。ESG人材は、その役割に誇りをもてるような動機付けができると良いですね。社内の評価というよりは、業界や学会で第一人者として評価を受ける等、専門性の評価がモチベーションにつながると思うので、そうした魅力をうまく伝えていくことが大切だと感じます。

村上:一方、DXについてはとにかくスピードが求められます。即戦力となる外部人材の獲得に向けては、専門職としての処遇をより充実させようと動いています。ただし現実的には、こうしたプロ人材の採用は難しく、DX人材の社内育成が鍵になると考えており、社内人材のリスキリングを積極的に進めています。

野崎:経営戦略と人材戦略の整合性が見てとれ、採用、登用、育成が一体となって体制整備が進んでいることを高く評価しています。

Q. 07 取締役会の意思決定プロセスと実効性について、どのように見えていますか。

野崎:議題に関する情報は背景を含めた詳細な経緯まで丁寧に共有されており、社外取締役として安心して発信できる環境が用意されています。生産工場や研究所を視察して社員の熱意や課題意識を知るなど当社を立体的にみる機会が設けられています。また社外取締役同士も、形式的なやり取りにとどまらず率直な意見交換や問いかけができる関係性が築かれており、議論の質も以前より高まっていると感じています。一方で、社外取締役からの質疑に終始する場面が多いのが実情で、取締役会の場においても、もう少しカンパニー間の議論にも時間を使ってもらいたいと思っています。シビアで無駄がないのは素晴らしい

だと思いますが、お互いの取り組みを認め合って褒め合うなど、もう少し遊びがあってもいいかもしれません。

Q. 08 取締役会の多様性をどう評価し、今後どのように高めていくべきと考えますか。

野崎:男女共にキャリアに多様性があり、監査役は専門的見地から話をされ、多様性は十分に確保されています。当社の常識は、必ずしも社会の常識ではありません。常識は時代と共に変わりま

すし、異なる経験や立場、時代の変化への感度が大切にされていると思います。欲を言えば、今の社外取締役の平均年齢は高くなっている

ので、若い世代が増えるとうれしいです。これから先の10年を見てこの重要な役割を果たしていくとなると、より若い世代の見方が大事になってくると考えます。

Q. 09 人事トップである村上取締役にとしての「挑戦」について聞かせてください。

村上:私の挑戦は、社員の挑戦を見える化し、納得感のある評価制度までを定着させることです。掛け声だけの「社長が言っているから」「上司が言っているから」仕方なくやる、では意味がありません。上司と部下が現実

に即した納得できる挑戦を設定し、実行し、適切に評価する仕組みをつくり、挑戦し続けることを促す空気、企業文化を根付かせることが私自身の挑戦だと考えています。

Q. 10 社外取締役の立場として、投資家の皆さんには当社のどこに期待してほしいと考えますか。

野崎:当社は、卓越した技術力と多様な市場を結ぶ強固なサプライチェーンを有しています。確実に「稼ぐ力」は、まさに複数のビジネスを有する企業ならではの強みです。加えて、経営陣は明るく本質を見抜く目利き力を備えており、社員も社会課題の解決に誇りと責任感をもって挑戦しています。こうした人材の力は企業価値の源泉であると考えます。また、「3S精神(Service, Speed, Superiority)」に象徴される企業文化と、時代に合わせて柔軟にビジネスポートフォリオ変革する力も、不透明な時代における競争力の鍵です。財務指標に表れにくい、人的資本や文化の

もつ力に着目いただき、積水化学グループの長期的な成長に期待していただきたいと思います。



コーポレート・ガバナンス

取締役・監査役 (2025年6月20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 136千株
取締役在任期間 20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 98千株
取締役在任期間 11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。



清水 郁輔

代表取締役
専務執行役員
1964年12月12日生

所有株式数 65千株
取締役在任期間 6年

ダイバーシティ

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、高い見識とマネジメント能力をもって職務を遂行してきました。2019年に取締役に就任以来、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

ESG経営推進部、コーポレートコミュニケーション部、新事業開発部及びライフサイエンス事業開発部担当、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 57千株
取締役在任期間 10年

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



吉田 匡秀

取締役
専務執行役員
1966年7月9日生

所有株式数 22千株
取締役在任期間 1年

セキスイハイム中部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りと共に豊富な経営経験を有しています。管轄組織において経営戦略と構造改革の両面を推進して、住宅事業の拡大と体質強化に大きく貢献しました。2024年1月からは住宅カンパニープレジデントとして、高い見識をもってその職務を遂行しています。

2024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んでいます。

担当業務

住宅カンパニープレジデント



浅野 陽

取締役
常務執行役員
1964年5月17日生

所有株式数 18千株

新任

中間膜事業部長として高機能プラスチックの主力事業を事業戦略面、組織運営面で牽引してきました。2020年4月からは買収した海外事業会社の経営再建に取り組み、経営戦略を大きく転換すると共に事業構造改革を実行しました。2025年1月から高機能プラスチックカンパニープレジデントとして、カンパニー全体のさらなる事業拡大と収益力強化、特に豊富なグローバル事業経験を活かし、グローバル事業の競争力強化を牽引しています。

担当業務

高機能プラスチックカンパニープレジデント

重要な兼職の状況

SEKISUI AEROSPACE CORPORATION取締役会長
積水フーラー株式会社取締役



村上 和也

取締役
執行役員
1966年6月4日生

所有株式数 17千株
取締役在任期間 4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年に取締役に就任以降、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 7千株
取締役在任期間 7年

指名 ダイバーシティ

株式会社日清製粉グループの取締役社長など、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 (2025年6月20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 3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や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

京都大学理事
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 4千株
取締役在任期間 3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

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 3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

いすゞ自動車株式会社社外取締役
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 1千株
取締役在任期間 2年

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知見を有しています。これら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

株式会社資生堂社外取締役



井津上 朋保

常勤監査役
1962年11月18日生所有株式数 15千株
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向上に貢献しています。



坂井 道生

常勤監査役
1965年9月16日生

所有株式数 21千株

新任 監査

生産事業所、コーポレートの経営管理部門において幅広い経験を積んだ後、住宅カンパニーにおいて、国内外グループ会社の経営管理強化や海外事業の推進に尽力しました。2021年4月からは監査室長として監査機能の強化、監査品質の高度化に取り組み、監査室監査の有効性・信頼性向上に大きく貢献しました。



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
監査役在任期間 3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。当社監査役就任以来、取締役会および監査役会において企業法務の専門的見地から有益な意見・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
監査役在任期間 2年

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。当社監査役就任以来、取締役会および監査役会において財務・会計等の専門的見地から有益な意見・提言を行っています。

重要な兼職の状況

新免公認会計士事務所代表
東洋紡株式会社社外監査役



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
監査役在任期間 2年

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、またこれまでに数多くの企業との共同研究の実績を有しています。当社監査役就任以来、取締役会および監査役会において安全・品質管理の専門的見地から有益な意見・提言を行っています。

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 (2025年6月20日現在)

氏 名	当社における地位	取締役会 (2024年度 出席状況)	監査役会 (2024年度 出席状況)	指名・報酬等 諮問委員会 (2024年度 出席状況)	ダイバーシティ 推進委員会 (2024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※1									
								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	● (18/18回)	—	○ (6/6回)	○ (3/3回)	—	—	●		●	●						●
加藤 敬太	代表取締役社長 社長執行役員	○ (18/18回)	—	○ (6/6回)	○ (3/3回)	●	●	●	●	●	●	●	●			●	
清水 郁輔	代表取締役 専務執行役員	○ (18/18回)	—	—	○ (1/1回)	○	○	●	●	●	●	●	●			●	
平居 義幸	取締役 専務執行役員	○ (18/18回)	—	—	—	○	○	●		●	●	●	●			●	
吉田 匡秀	取締役 専務執行役員	○ (14/14回)	—	—	—	○	○	●		●							
浅野 陽	取締役 常務執行役員	○ (—)	—	—	—	○	○	●		●			●				
村上 和也	取締役 執行役員	○ (18/18回)	—	—	○ (3/3回)	○	—	●									●
大枝 宏之	独立社外取締役	○ (18/18回)	—	● (6/6回)	○ (3/3回)	—	—	●					●			●	●
野崎 治子	独立社外取締役	○ (18/18回)	—	○ (6/6回)	● (3/3回)	—	—	●									●
肥塚 見春	独立社外取締役	○ (18/18回)	—	○ (6/6回)	○ (3/3回)	—	—	●		●	●			●			
宮井 真千子	独立社外取締役	○ (18/18回)	—	○ (6/6回)	○ (3/3回)	—	—	●		●	●	●	●				
畑中 好彦	独立社外取締役	○ (17/18回)	—	○ (6/6回)	○ (2/3回)	—	—	●		●			●			●	
井津上 朋保	常勤監査役	○ (18/18回)	● (17/17回)	—	—	—	—		●	●				●			
坂井 道生	常勤監査役	○ (—)	○ (—)	—	—	—	—			●			●		●	●	
蓑毛 良和	独立社外監査役	○ (18/18回)	○ (17/17回)	—	—	—	—								●		●
新免 和久	独立社外監査役	○ (17/18回)	○ (17/17回)	—	—	—	—									●	
田中 健次	独立社外監査役	○ (18/18回)	○ (17/17回)	—	—	—	—		●			●		●			

※ ●は議長または委員長

※1 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設定しています。

コーポレート・ガバナンス体制

監査役会

監査役会は、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、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、会計監査人とは定期的に情報と意見の交換を行い、連携を密にして監査の実効性を高めました。関係会社監査役とは連絡会を開催し、監査役の連携強化、監査品質の向上をはかっています。

内部統制システム

グループ全体の業務の適正を確保するため、監査室は年間の監査計画に基づき、当社およびグループ会社の業務監査および会計監査を行い、業務執行が適正かつ効率的に行われているかを監査しています。

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、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。2024年度は、各カンパニーの生産拠点4事業所の視察を実施しました。

後継者計画の観点では、取締役会に執行役員が同席し、議案の説明や質疑応答をする機会を設けています。また、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る、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。昨年実施したアンケートでは、議論を充実するべきテーマとして「R&Dにかかる審議」が抽出され、それを受けて2024年度の実効性評価においては、R&Dを含む、企業価値向上に資する成長戦略について、議論を深めることができました。2024年度は、実効性評価の客観性、透明性を確保するため、従来のアンケートに替えて社外のコンサルタントを起用し、取締役、監査役全員に対するアンケートならびにインタビューを実施しました。喫緊に対応を要する明白な課題は抽出されず、審議の充実、監督機能の発揮のための適切な運営がなされていることが確認されました。取締役会は、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。

一方、中長期的な戦略審議の拡充や、執行側意思決定の迅速化など、将来に向けたさらなる改善の方向性も得られました。これらをふまえて2025年度は、実効性の向上に向けた具体的な取り組みを進めています。

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、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、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

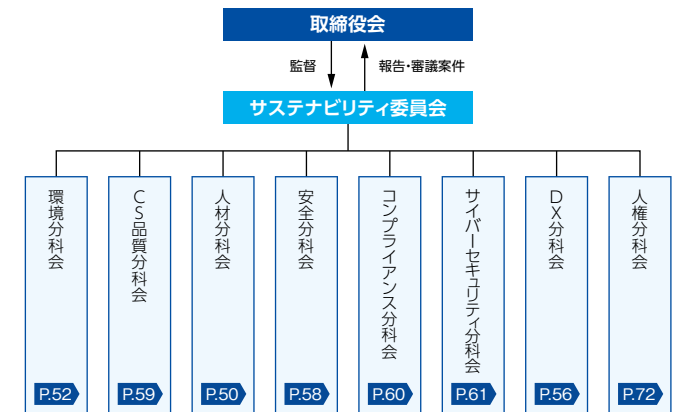
社長の後継者の承継計画と監督は、経営理念や経営戦略を踏まえて適切に行われています。手続きの客観性・適時性・透明性を高めるために、指名・報酬等諮問委員会候補者が社長に相応しい資質を有するか十分な時間をかけて審議を行い、取締役会に意見の答申を行い、取締役会で決定します。

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。

ESG経営の監督・推進体制～サステナビリティ委員会



ESG経営を推進するため、監督機能としての取締役会と、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8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、各カンパニープレジデントを含む業務執行取締役で構成され、年2回開催しています。委員会では、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を検証して重要課題を適宜見直すと共に、全社方針やKPIの決定、実行計画の策定を行います。

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、サステナビリティに関する執行側の取り組みを監督しています。

8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」「人権」）では、委員会の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。

政策保有株式

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

2024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具体的に精査・検証を行いました。なお、保有銘柄数は2024年3月末時点で25銘柄でした。2024年度は3銘柄を売却しましたが、保有していた非上場株式が新規上場したことで1銘柄増加したため、2025年3月末時点で23銘柄となりました。

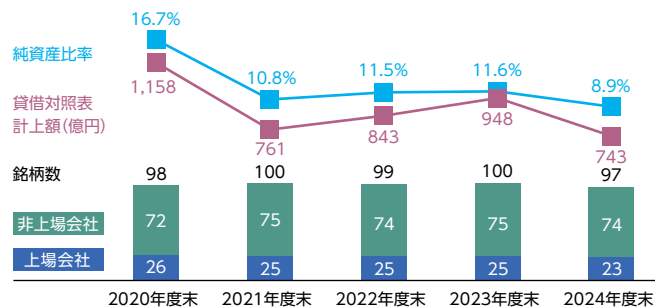
2025年3月末時点において、専ら株式の価値の変動または係る配当によって利益を受けることを目的とする、純投資目的で保有する株式はありません。

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



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

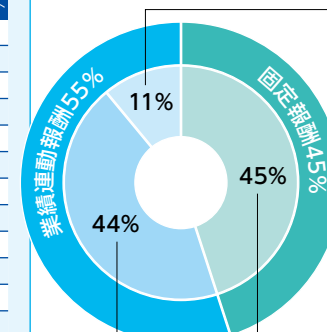
報酬の考え方

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（短期インセンティブ）、株式報酬（中長期インセンティブ）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。当社役員の報酬は、役位および職務に応じて決定します。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、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。金銭報酬である基本報酬および賞与については在任中に定期的に支給し、株式報酬については退任時に一括して交付します。

短期インセンティブ（賞与）

ROEおよび配当額について一定基準を満たした場合に支給。全社営業利益額に連動した基準額に対し、職務別に設定した乗率、ならびに財務指標（営業利益、ROIC等）および非財務指標（環境、人的資本等）の目標達成度に連動したカンパニー別の乗率（60%～120%）を反映し、決定します。

区分	指標	評価ウェイト
財務指標	全社およびカンパニー業績（営業利益）	18%
	EBITDA	12%
	1人当たり限界利益	4%
	ROIC	4%
	売上高成長率	4%
非財務指標	サステナビリティ貢献製品売上高	8%
	GHG排出量削減率	6%
	廃プラマテリアルリサイクル率	4%
	挑戦行動発現度	5%
	人材定着率	5%
	オープンイノベーション	4%
	その他（直接・間接生産性、ガバナンス、カンパニー独自指標）	26%



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に、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について、役員持株会を通じて当社株式を購入することを義務づけ、株価を重視した経営意識を高めています。

役員報酬の決定プロセス

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である指名・報酬等諮問委員会において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、これによって、客観性、透明性が確保された手続きとなっています。指名・報酬等諮問委員会の概要と報酬等の決定方法は次の通りです。

- 委員長（社外取締役）が委員会を招集する。
- 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。
- 審議結果は、委員長が取締役会に答申する。
- 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、本委員会の答申をふまえて、取締役会が最終的な決定を行う。

2024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	13名	418	7名	340	7名	79	13名	838
うち社外取締役	5名	72	1名	—	1名	—	5名	72
監査役	5名	80	1名	—	1名	—	5名	80
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に対する使用人分給与相当額47百万円を含んでいません。

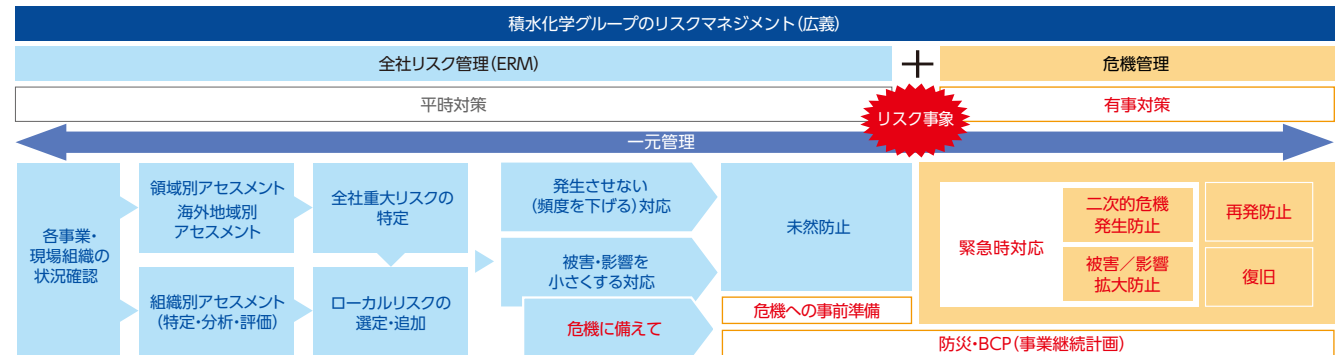
リスクマネジメント

激変する経営環境下で長期ビジョンを実現するためには、積極果断なリスクテイクおよびステークホルダーの信頼・期待・安心感獲得が不可欠です。

そのためにはリスクテイクを可能とするリスクコントロール力とレジリエンス力が鍵になると考え、リスクマネジメントを経営基盤のひとつと位置付けて取り組んでいます。

リスクマネジメント体制

積水化学グループではリスク発現を未然に防止する活動(全社リスク管理:ERM)と、リスクが顕在化した時の影響を最小化する活動(危機管理)を一元管理するリスクマネジメントを推進しています。これにより、組織の状況に応じて、常に変化するリスクや危機に適應できる体制を構築しています。万一の災害、事故等の発生時においてグローバルでの早急に把握する緊急連絡網の体制を構築すると共に、適切な初動対応のための従業員教育を強化しています。



全社リスク管理(ERM)の取り組み

リスクと機会については、その重要性を踏まえて、定期的にモニタリングを実施しています。まず、各国の法規制・ソフトロー・開示規制、ステークホルダーエンゲージメント、有識者ダイアログなどから、社会と当社グループにとっての課題を網羅的に把握。そしてそれらの課題を、インパクト、起こりやすさ、バリューチェーン上における波及効果の3軸から点数づけするなどして、全社リスクマップに落とし込み、各分科会委員長が参加する全社リスク検討部会(年1回開催)で議論の上、社会の持続性と当社グループの持続的成長にとってリスクまたは機会となりうる短中長期の課題を特定すると共に、優先順位付けをしています。 [P.22 リスクと機会](#)

特定した課題は、サステナビリティ委員会での審議、取締役会での承認を経て、重要課題として認定し、戦略および全社と各カンパニーの実行計画に反映させています。中でも、重大インシデントにつながる可能性が高い「全社重大リスク」に関しては、組織別リスク管理活動におけるアセスメントの実施を必須化し、重大インシデント発生の抑止をはかっています。

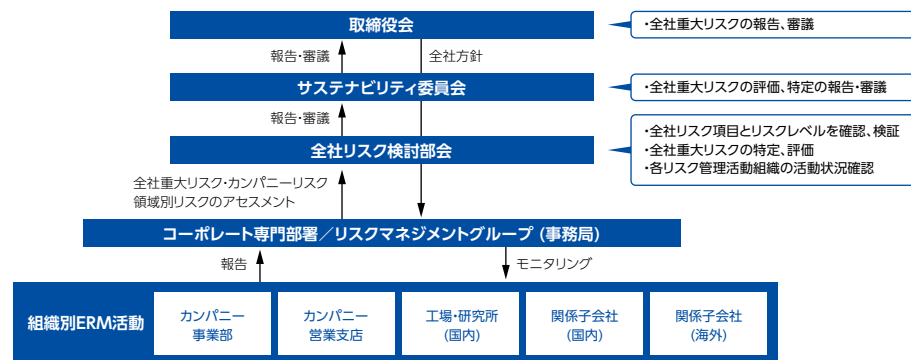
組織別リスク管理活動においては、リスク特定・評価や各リスク対応の進捗の可視化をはかるため、グローバルで独自のリスク管理システムDDB(デジタルダッシュボード)を導入しています。各リスクへの対応状況や推進状況をデータベース化し、組織間のDDB相互参照によるリスク管理活動の効率化やアカウンタビリティを担保しています。

危機管理

危機管理体制については、「内部統制システムの基本方針」にもとづいて定められた「積水化学グループ危機管理要領」にもとづき、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、定期的な見直しや訓練を実施しています。そして、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。

海外においては、海外統括会社を置く主要4地域を含む6地域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、危機管理情報の共有や危機事象に対するタイムリーな注意喚起、初動対応を主導しています。

全社ERMの概要



人権尊重

積水化学グループは、自らの事業活動において影響を受けるすべてのひとびとの人権尊重を責務として認識しています。持続可能な経営基盤を強化するため、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います。

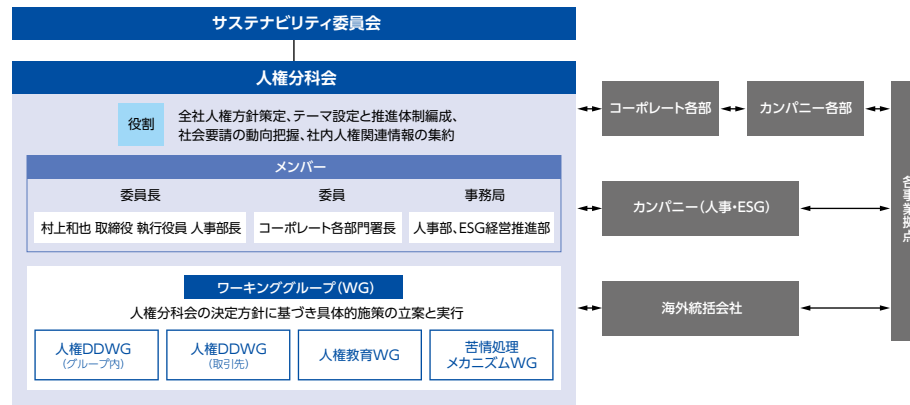
積水化学グループの人権方針 https://www.sekisui.co.jp/sustainability_report/basic_policies/#anc-P01

推進体制

当社グループでは、広範な領域にわたる人権課題に対して組織横断的に対応を強化するべく、2022年度よりサステナビリティ委員会の下に人権部会を発足させ、取り組みを推進しています。

2024年度からは、サステナビリティ委員会傘下の8つ目の分科会となる人権分科会を新たに発足、人権部会は、人権分科会の下部組織である人権推進部会として改編しました。

人権分科会は、人事部担当執行役員を委員長、コーポレート各専門部署長を委員とし、人権に関する全社的な方針策定の役割を担うと共に、人権推進部会に紐づく4つのワーキンググループでは、具体的な施策を立案・実行しています。人権分科会で定まった方針や施策をコーポレート・カンパニーの各該当部署と共有し、事業拠点レベルまで落とし込むことで、全社で人権の取り組みを推進していきます。



人権デューデリジェンス※

有識者ダイアログと専門機関による潜在的な人権リスク分析調査や、全エリアへのアンケート形式での一斉調査による高リスク拠点の洗い出しのもと、優先順位をつけて、人権デューデリジェンスを実施しています。

※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、その影響を防止するための仕組みをつくり、対処する継続的なプロセス

海外生産事業所に人権インタビューの実施

対 象：高機能プラスチックカンパニー THAI SEKISUI FOAM CO., LTD. で勤務する従業員
実施方法：アンケートとそれに基づくインタビュー、現地視察を第三者機関により実施
調査内容：差別・ハラスメント、適正賃金、休暇・休業、結社の自由と団体交渉権、女性の権利の尊重など
結 果：インタビュー調査において、従業員の人権への著しい負の影響は見出せなかったものの、従業員との定期的な対話機会の提供・女性従業員の権利の尊重・労働安全衛生・委託業者の権利の尊重など、よりよい職場環境構築のための改善点が抽出されました。これらの課題に対して、THAI SEKISUI FOAM CO., LTD. が是正計画を策定し、対応を行いました。

国内施工現場における人権インタビュー

対 象：住宅カンパニー 取引先施工会社3社（K社、I社、H社）9名
実施方法：アンケートとそれに基づくインタビュー、現地視察を第三者機関により実施
結 果：K社・I社いずれも複数の項目で適正判定基準を上回る高い評価を得て、外国籍社員を適正に雇用する適正事業者であると認められました。一方、各社に対して今後の課題として指摘された項目（評価制度・キャリア教育など）については、個別にフィードバックを行いました。H社については、インタビューで人権に関する課題が抽出され、その原因究明調査を行いました。課題解決のための対策を講じると共に、今後の再発防止に役立てていきます。

責任ある調達

積水化学グループは、社会と環境に配慮した『責任ある調達』を行うため、『調達基本方針』をCSR調達方針として制定し、Webサイトに掲載、開示しています。サプライチェーンに対する人権や持続可能性、腐敗防止など、近年のさらなる社会課題の深刻化や社会要請の拡大に対応するため、2024年9月には『責任ある鉱物調達について』（方針）も改定しました。

積水化学グループ『調達基本方針』
https://www.sekisui.co.jp/sustainability_report/basic_policies/#anc-P08

また、当社グループおよび取引先様が調達において目指す項目をまとめた『持続可能な調達ガイドライン（サプライヤー行動規範）』は、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ものであり、当社グループおよび製品の生産に関わるすべての取引先の皆さまに対して、遵守すべき基準とし、共に持続可能な社会の実現に向けて取り組んでいけるようご協力をお願いしています。

持続可能な調達ガイドライン（サプライヤー行動規範）
https://www.sekisui.co.jp/resource/pdf/company/guideline_4_20230303.pdf

持続可能な木材調達

木材調達方針に沿った調達実現のために『持続可能な木材調達ガイドライン』を制定しています。合法的な木材調達は当然のこととして、さらに森林破壊による先住民の人権や環境への負の影響を低減することを目指しています。調達先61社を対象に、樹種、伐採地等のアンケート調査を行っています。原材料が絶滅危惧種で伐採地が高リスク国である材料の調達先については、ヒアリングを実施し、トレーサビリティを明らかにしてきました。調査の結果、直接サプライチェーン上でリスクがあるサプライヤー3社が特定できましたが、2024年度中に森林破壊の可能性のある木材は調達していないことを取引先様に直接確認しました。

責任ある鉱物調達

対象紛争鉱物の背景や社会的な課題（児童労働等の人権侵害）について、社内研修会を実施し、調査への理解を深めています。この研修は、『責任ある鉱物調達』調査マニュアルをもとに実施する調査に先立って行ったものです。調査は対象鉱物を扱っている国内海外含めた50拠点を対象に行いました。その結果、国内においては対象鉱物を含む原材料のうち、95%は製錬所を特定、5%は非開示でした。

『責任ある鉱物調達』調査方法

対象リスク	・武装勢力の資金源が否か ・児童労働を含む人権侵害全般
対象地域	・CAHRAs (EU紛争鉱物原則): 28ヶ国 ・コンゴ民主共和国および周辺国: 10ヶ国 合計34ヶ国 (重複があるため)
対象鉱物	3TG (タンタル、タングステン、スズ、金) + コバルト、マイカ
対象原材料	対象鉱物を含有する原材料
報告内容	・お客様から問い合わせがあった会社数、製品数 ・原材料リスト、対象鉱物名、精錬所名、産出国等を記載 ・リスクレベル高、中の対応