コーポレート・ガバナンス

取締役・監査役

(2026年6月19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



加藤 敬太

取締役会長
1958年1月11日生
所有株式数 100千株
取締役在任期間 12年

指名 ダイバーシティ

2025年度出席状況
取締役会:17／17回 **議長**
指名・報酬等諮問委員会:9／9回
ダイバーシティ推進委員会:3/3回

2014年に取締役に就任以来、高機能プラスチックス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・審議や監督に取り組んできました。
2026年3月に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。



清水 郁輔

代表取締役社長執行役員
1964年12月12日生
所有株式数 69千株
取締役在任期間 7年

指名 ダイバーシティ

2025年度出席状況
取締役会:16／17回
指名・報酬等諮問委員会:9／9回
ダイバーシティ推進委員会:3/3回

高機能プラスチックスカンパニーフォーム事業部長、車輌・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、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。
2025年には代表取締役に就任し、経営戦略部長として当社グループのESG経営を推進するとともに持続的な企業価値向上に努めました。
2026年3月には代表取締役社長に就任し、取締役会における経営戦略の審議と監督を行っています。



西田 達矢

代表取締役専務執行役員
1966年3月21日生
所有株式数 23千株

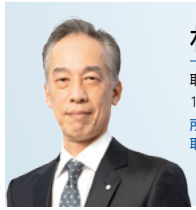
新任 ダイバーシティ

2025年度出席状況
取締役会：—
指名・報酬等諮問委員会：—
ダイバーシティ推進委員会:1/1回

環境・ライフラインカンパニー経営管理部長など経営管理部門のライン職責を歴任し、2018年より執行役員として経営管理部長を務め、財務・管理会計面における幅広い知見のみならず、経営ガバナンス全般の視点から当社グループの経営基盤強化を推進してまいりました。
2024年よりデジタル変革部門を担当し、重要施策であるDX導入を牽引するとともに、資本政策と株式配当政策を立案実行し、当社グループの企業価値の向上に取り組んできました。
2026年3月より経営戦略部長として当社グループの経営戦略と経営基盤の一層の強化に取り組んでいます。

担当業務
ESG経営推進部、財務部、経理部及び新事業開発部担当、経営戦略部長

重要な兼職の状況
積水ソーラーフィルム株式会社 取締役



村上 和也

取締役常務執行役員
1966年6月4日生
所有株式数 19千株
取締役在任期間 5年

ダイバーシティ

2025年度出席状況
取締役会:17／17回
指名・報酬等諮問委員会：—
ダイバーシティ推進委員会:3/3回

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 7千株
取締役在任期間 8年

指名 ダイバーシティ

2025年度出席状況
取締役会:17／17回
指名・報酬等諮問委員会:9／9回 **委員長**
ダイバーシティ推進委員会:3/3回

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



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 4年

指名 ダイバーシティ

2025年度出席状況
取締役会:17／17回
指名・報酬等諮問委員会:9／9回
ダイバーシティ推進委員会:3/3回 **委員長**

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 4年

指名 ダイバーシティ

2025年度出席状況
取締役会:17／17回
指名・報酬等諮問委員会:9／9回
ダイバーシティ推進委員会:3/3回

株式会社髙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
株式会社NANKAI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 4年

指名 ダイバーシティ

2025年度出席状況
取締役会:17／17回
指名・報酬等諮問委員会:9／9回
ダイバーシティ推進委員会:3/3回

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 3年

指名 ダイバーシティ

2025年度出席状況
取締役会:16／17回
指名・報酬等諮問委員会:9／9回
ダイバーシティ推進委員会:3/3回

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

コーポレート・ガバナンス



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 3年
監査

2025年度出席状況 取締役会:17／17回 監査役会:15／15回 **議長**

高機能プラスチックス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
監査役在任期間 1年
監査

2025年度出席状況 取締役会:14／14回 監査役会:11／11回

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てきました。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 4年
監査

2025年度出席状況 取締役会:17／17回 監査役会:15／15回

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 3年
監査

2025年度出席状況 取締役会:17／17回 監査役会:15／15回

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経験を有しています。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取締役(監査等委員)



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 3年
監査

2025年度出席状況 取締役会:17／17回 監査役会:15／15回

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を有し、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 客員教授

取締役・監査役の構成とスキルマトリックス (2026年6月19日現在)

氏 名	取締役・監査役が有する知識・経験・能力※									
	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
加藤 敬太	●	●	●	●	●	●			●	
清水 郁輔	●	●	●	●	●	●			●	
西田 達矢	●			●	●		●	●	●	
村上 和也	●									●
大枝 宏之	●					●			●	●
野崎 治子	●									●
肥塚 見春	●		●	●			●			
宮井 真千子	●		●	●	●	●				
畑中 好彦	●		●			●			●	
井津上 朋保		●	●				●			
坂井 道生			●			●		●	●	
蓑毛 良和								●		●
新免 和久									●	
田中 健次		●			●		●			

※ 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。

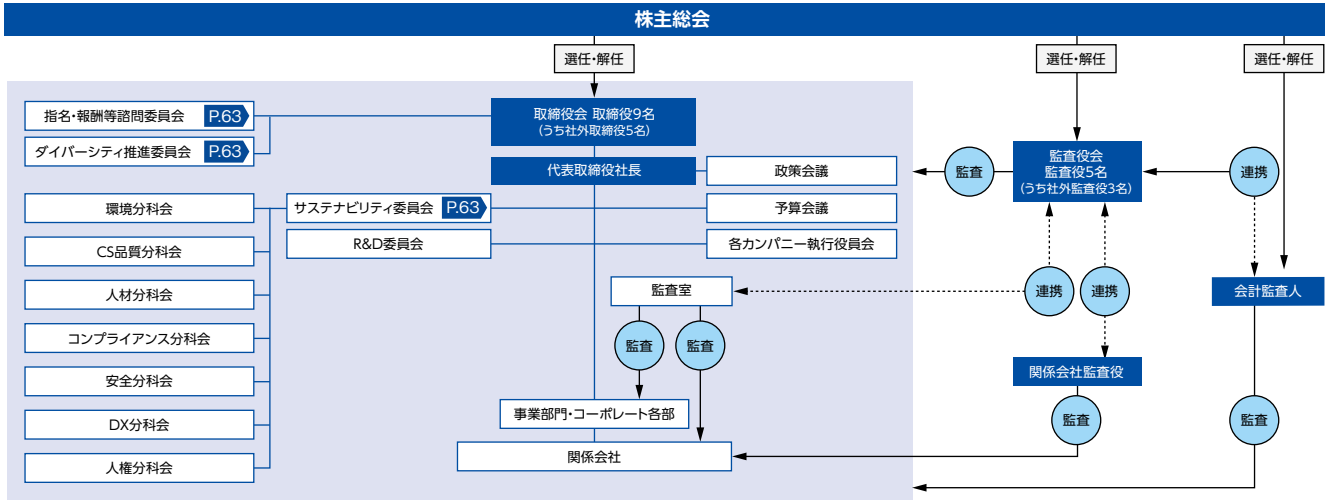
コーポレート・ガバナンス

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図ることをコーポレート・ガバナンスの基本方針として定めています。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・ガバナンス体制図(2026年6月19日現在)



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、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ともに、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。

2026年6月の定時株主総会により、取締役会の構成を取締役9名(社内取締役4名、社外取締役5名)としました。それまでは取締役12名(社内取締役7名、社外取締役5名)でしたが、経営の透明性・公平性向上および全社的ガバナンス強化を目的として体制を変更しました。

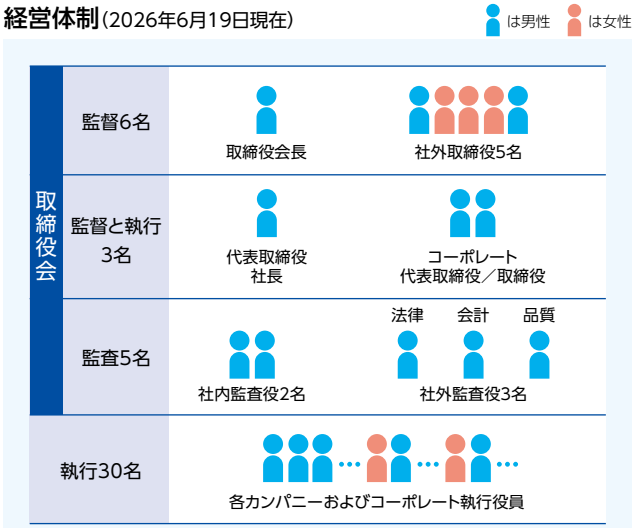
機関の設計	監査役会設置会社
取締役の合計人数※	9名(社内4、社外5)うち女性取締役3名
社外(独立)取締役比率	55.6%
女性取締役比率	33.3%
取締役の任期	1年
執行役員制度の採用	有
社長の意思決定を補佐する機関	政策会議
取締役会の任意諮問機関	指名・報酬等諮問委員会、 ダイバーシティ推進委員会を設置

※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これまでの取り組み

- **2001** カンパニー制導入
- **2007** 社外監査役を法律、会計、品質の専門家体制に
- **2008** 執行役員制度導入 社外取締役2名選任
- **2015** SEKISUIコーポレート・ガバナンス原則制定
- **2016** 指名・報酬等諮問委員会設置
- **2018** 社外取締役3名選任
- **2022** 社外取締役5名選任 ダイバーシティ推進委員会設置
- **2026** 取締役会構成、社外取締役過半数の体制に

経営体制(2026年6月19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、より透明性・公正性を高めるため、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。

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、取締役会においては、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。

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

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。グループ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。

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、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。2025年度は、研究所にて新製品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

2025年度は取締役会を17回開催し、重要な経営課題として、成長戦略(R&D、大型新規事業、大型設備投資など)と基盤戦略(サステナビリティ、DX、安全、コンプライアンス、CS品質など)を取りあげ、取締役会で十分な審議を行いました。

また、取締役会実効性評価アンケートを取締役・監査役向けに実施し、喫緊に対応を要する明白な課題が存在しないことを確認するとともに、将来に向けた改善として、審議を拡充すべき経営上の重要議題の抽出を行っております。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2026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

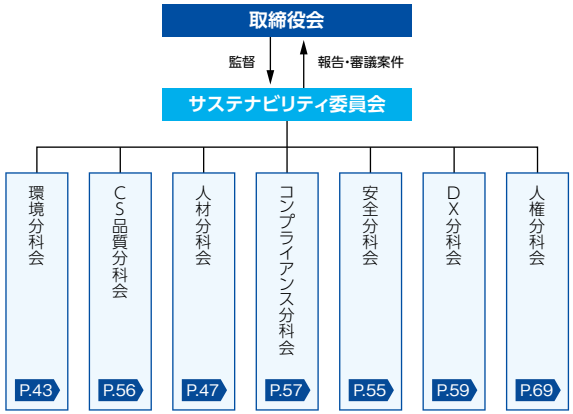
社長の後継者の承継計画と監督は、経営理念や経営戦略を踏まえて適切に行われています。手続きの客観性・適時性・透明性を高めるために、指名・報酬等諮問委員会で候補者が社長に相応しい資質を有するか十分な時間をかけて審議を行い、取締役会に意見の答申を行い、取締役会で決定します。

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ともに、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、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ともに、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、最終決定するとともに、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。

7つの各分科会(「環境」「CS品質」「人材」「安全」「コンプライアンス」「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。

コーポレート・ガバナンス

社外取締役座談会



今年度の株主総会を経て取締役会は、監督に専念する取締役6名(うち、社外取締役5名)と、監督と執行の責任を持つ取締役3名の9名となり、監督に専念する取締役の比率、社外取締役の比率、いずれも過半数を超える新たな取締役会体制へと移行しました。
今回、社外取締役5名が、新体制への期待や今後の課題、中長期の成長に向けた考えを語ります。

Q01 新体制へと移行しますが、改めて、取締役会への期待、皆さまが活動において意識されていることについて、ご自由にコメントいただけますでしょうか。

大枝〉 取締役会の本質的な役割のひとつは、経営を担う執行を監督することです。今回の体制変更によって、監督と執行の役割分担がより明確になりました。取締役会は監督に徹し、執行は大きな権限を持って経営の実行に専念する。そして、双方が円滑なコミュニケーションを取りながら、適度な緊張感を持ってそれぞれの役割をしっかりと果たしていくことが重要であると考えています。

野崎〉 経営の根幹は、企業価値を持続的に高めていくことにあります。そのためには、株主、お客様、従業員、サプライヤーをはじめとする、あらゆるステークホルダーにとって価値ある企業であり続けることが重要です。今後はより一層、各ステークホルダーにどのような価値を提供できるのかという視点が欠かせません。私自身は、一人の生活者の視点から、「社員はどう考えるだろうか」「お客様各位はどう受け止めるだろうか」という視点を常に意識しながら、取締役会で議論を重ねています。

肥塚〉 新体制における取締役会の構成も、委員会の構成も、我々社外のメンバーが加わって討議を重ねたうえでの結論です。新体制となったことで、取締役会はガバナンスの強化と持続的な成長の両面でより機能する体制になったと思います。監督機能を果たすためには、厳しい指摘をすることもあれば、適切な提案を認め、承認することも必要です。そうしたメリハリのある議論を重ねられる取締役会になっていると感じています。

宮井〉 監督と執行を分離した大きな意義として、意思決定のスピードを高められることがあります。今の時代はリスクを適切に取りながら、市場の変化を捉えて素早く打って出ることが求められる時代です。だからこそ、執行はスピードある意思決定と実行に専念し、取締役会は透明性と客観性を担保しながら判断し、執行の実行性を高める。それぞれの役割を明確にすることに、この新しい体制の大きな価値があると思います。

畑中〉 執行と監督、取締役会のあるべき関係性は、企業が何を目指し、社会にどのような価値を提供しようとしているかによって変わるものだと考えています。当社は、サステナブルな社会の実現のために、サステナビリティ貢献製品の創出と市場拡大を加速することを経営目標としています。その実現に向けて、新事業領域の創出、現有ポートフォリオの見直し・強化に必要な投資を、執行側が柔軟かつ機動的に投資判断を行えるよう後押しすることも、取締役会による監督の重要な役割だと考えています。

Q02 現在の取締役会をどのように評価し、今後どのような進化が必要だと考えていますか。

大枝〉 当社の取締役会は私が在任しているこの8年間で環境の変化に合わせて着実に進化を遂げ、実効性、および透明性両方の観点で高い水準にあると考えています。また、毎年の取締役会実効性評価を通じてPDCAサイクルを回し、継続的に改善を続けていることも評価できます。

畑中〉 各カンパニーが自律的に経営を進め、高い競争力を発揮していることは当社の大きな強みだと感じています。一方で、今後はカンパニーを横断したリソース配分やグローバルベースでの最適な資源配分について、さらに議論を深めていく必要があります。将来的に海外売上高比率がさらに高まり、日本の売上比率がその経済規模に見合う比率に変化していく事業構造になれば、グローバルな視点でガバナンスや経営資源を配分することが自然と求められるようになります。取締役会においても、そうした将来を見据えた議論を積極的に提起していきたいと考えています。



独立社外取締役
大枝 宏之

大枝〉 手前味噌になりますが、現在の取締役会は社外取締役5名全員が企業経営の経験を有し、それぞれ異なる知見を持つ多様性に富んだ最適な構成になっています。全員が熱意を持って業務にコミットしているのは当社の強みだと考えます。

野崎〉 私もその点は強みだと思いますし、実効性という点では、執行側が社外役員からの質問に十分答えられるよう丁寧に準備していることは高く評価しています。一方で、提案段階できれいに議案がまとまりすぎている印象を受けます。取締役会の場で、「この観点はどうなの?」「ここはどうなっているの?」とカンパニーと取締役が活発に質問や意見を交わすことで、取締役会はさらに進化できるはずです。様々なバックグラウンドのメンバーが集まっているからこそ、その知見やスキルをもっと活用できたらと思っています。

Q03 新中期経営計画「Accelerate 2028」の策定において、社外取締役はどのような視点で議論に参加しましたか。

畑中〉 当社は、自ら目指す事業の姿と社会に提供したい価値が明確に一致している会社です。今回の中期経営計画でも、長期ビジョン「Vision 2030」を踏まえてどのような投資を行うべきか、組織能力をどう強化すべきかに焦点を当てて議論してきました。とりわけ、革新領域での事業創出と将来の成長力を重視する

コーポレート・ガバナンス

社外取締役座談会

当社にとって、イノベーション創出のため時間と能力のギャップを埋める手段であるM&Aは極めて重要なテーマです。

肥塚〉3年後、5年後の成長については、着実に業績を伸ばし、計画どおりの成果を上げていけると信頼しています。一方で、10年先を見据えたさらなる成長を考えると、その鍵を握るのはやはりM&Aです。前中期経営計画ではM&Aの投資枠を使い切れませんでしたが、執行側が着実に検討を進めていることは理解しています。だからこそ、スピード感を持って案件を提案いただき、それを取締役会で十分に議論する。その積み重ねが何より重要だと考えています。

畑中〉そうした視点から中長期の成長戦略を議論できたことが、今回の中期経営計画策定における大きな特徴であったと思います。



野崎〉次世代の人材育成という観点でも、後継者の充足率などの指標に着目した取り組みが進められています。ただ、現状ではその視点も5年先にとどまっています。しかし、10年後には事業ポートフォリオが大きく変化している可能性もあります。人材面でその変化に柔軟に対応できるかどうかが、今後の成長を左右する重要なポイントだと考えています。一方で、不確実性の高い時代には、取り組むべき施策(To Do)は環境変化に応じて迅速に見直していく必要があります。同時に、当社がありたい姿(To Be)は長期的な視点で組織全体で共有しなければなりません。その目指す姿を、明確でわかりやすい言葉で発信し続けることが重要だと感じています。

Q04 フィルム型ペロブスカイト太陽電池にどのような期待を寄せていますか。

宮井〉フィルム型ペロブスカイト太陽電池は社内だけでなく社外からも大きな期待が寄せられる中、今年からいよいよ事業化のフェーズに入りました。ESGのE(環境)は国境を越えた社会課題であり、フィルム型ペロブスカイト太陽電池は、再生可能エネルギーの切り札ともなり得ます。技術を確立できれば世界にも打って出られる競争力を持てるでしょう。さらに、経済安全保障の観点からも意義の大きい事業です。私はこれまでの経歴の中で、日本が太陽光パネルで世界的にリードしていたところを中国に追い越されてしまった苦い経験をしています。その悔しさもあって強く感じるのですが、ペロブスカイトの主原料であるヨウ素は日本が世界有数の産出国であり、原料を自前で確保できれば、他国に供給網を握られるリスクを避けられますので、ぜひとも当社がリーダーシップを取って日本で事業化を進め、いち早く世界に打って出られる事業へと成長してほしいと期待しています。

畑中〉フィルム型ペロブスカイト太陽電池は当社にとっても社会全体にとっても大きな価値を持つプロジェクトです。だからこそ重要なのは、意思決定のスピードです。競合各社も急速に技術力や社会実装力を高めていますし、多くのステークホルダーが関わるプロジェクトだからこそ、意思決定のスピードを失ってはなりません。将来が見通せない中で判断する以上、どこまでリスクを取れるかが問われます。このプロジェクトの成功には、当社の強みである今の事業構造が持っているリスク許容度の高さを生かし、思い切ったリスクテイクを行うことが不可欠です。

大枝〉私も、これほど有望な市場が世界中に広がる新製品は、50年に一度のレベルだと考えています。あらゆるリスクを取って、資金も人材も積極的に投入して挑戦する価値は十分にあります。ただ、心配なのは中国の存在です。長期的に、中国企業から日本市場をどう守るかという視点は欠かせませんが、一方で、日本市場を守るだけでなく中国勢に先んじて海外市場に打って出ることを期待しています。清水社長も社長就任の会見でおっしゃっていましたが、フィルム型ペロブスカイト太陽電池は当社の社運をかける事業です。

宮井〉おっしゃる通りだと思います。中国企業に先んじて当社がこの分野でリーダーシップを取るためには、自社だけではなくパートナー企業との連携が不可欠となりますから、その際には、スピードを優先するのか、採算性を重視するのか、そのバランスの見極めこそが経営の役割であると思います。世界に打って出るためにはスピードを優先することも必要ではないかと考えています。

Q05 当社のESG経営をどのように評価し、今後どのような進化を期待していますか。

肥塚〉当社は、サステナビリティ貢献製品が売り上げの大きな割合を占めるなど、経営と結びついたESGを実践している会社だと思います。特に環境分野への取り組みは着実に進んでおり、その方向性をしっかり監督していくことが取締役会の重要な役割です。一方で、今後さらに強化すべきテーマが人材です。ダイバーシティの観点では、経営人材のパイプラインやキャリア採用、女性管理職の育成などに課題があり、執行側もその必要性を強く認識しています。



宮井〉私自身も当社の経営に加わって、これほどESGに誠実に取り組んでいる会社はそう多くないだろうと強く感じています。10年間の長期ビジョンを掲げ、組織全体で共有してきたことも大きかったのでしょう。トップから現場まで、その考え方がしっかり浸透しているのは大きな強みだと思います。一方で、誠実さゆえに取り組みが総花的になっていた面もありました。ESGは企業価値を高めるための経営そのものですので、これからはより「攻めのESG」へ転換していくべきではないかと申し上げてきました。サステナビリティ貢献製品はその一丁目一番地です。その価値を社会にわかりやすく発信していくことが、企業価値のさらなる向上にもつながるはずだと思います。

コーポレート・ガバナンス

社外取締役座談会

Q06 今後の成長に向けて、どのような人材が必要だと考えていますか。

肥塚〉フィルム型ペロブスカイト太陽電池で世界と戦っていくには、海外営業やロビー活動を担う人材など、これまで以上にグローバル人材の育成が重要になります。さらに、当社には第2、第3のフィルム型ペロブスカイト太陽電池となる技術の種も育っています。それらを事業へと育てていくことも見据え、長期的な成長に必要な人材をどう育成し、キャリア採用でどう獲得していくかについて、取締役会でも議論を重ねています。

野崎〉特に海外マネジメント人材は、早い段階で海外へ送り出し、実践を通じて育成することが重要だと考えます。「100人送り出して10人が残れば十分に成功」というくらいの覚悟で、資本的にも人材的にも余力のある今のうちから取り組むべきです。

大枝〉コーポレートの人材、特に幹部人材はカンパニーの人材と比較すると強化の余地があると感じています。DXやAIなどの専門領域では、外部から執行役員クラスを登用する企業も増えており、今後はキャリア採用も重要な選択肢になるでしょう。また、女性や外国人についても、管理職層では着実に育成が進む一方、経営層ではまだ十分とは言えません。執行役員としてキャリア採用、女性、外国人を含む多様な人材に活躍していただきたいと思っています。

Q07 社員一人ひとりの挑戦を促すために、どのような組織づくりが必要でしょうか。

野崎〉人材育成では、これまで進めてきた挑戦文化をしっかりと根付かせ、本人の力を試す機会を与えることが重要だと思っています。社内異動や新規事業への手挙げ、社内コンペといった仕組みはすでにありますが、全体的に制度設計がやや細かすぎる面があります。もう少し遊びの部分が増えれば、社員がより伸び伸びと力を発揮できるのではないでしょうか。


独立社外取締役
宮井 真千子

宮井〉同感です。当社は技術に立脚した会社であり、しっかり管理されている点は良い面ですが、管理し過ぎてやや遊びの部分が少ないと感じています。もっと「余白」をつくることも必要ではないかと思います。

野崎〉挑戦とは0から1を生み出すことだけではありません。10を100にすること、100を1000にすること、品質を一つひとつ改善していくことも、同じように挑戦です。そうやって、あらゆる場面で小さな挑戦を重ねていく。もちろん失敗もありますが、日々の挑戦によって小さな失敗を積み重ねておく方が、大きな失敗の回避につながります。実際、当社ではトップ自らが、従業員に失敗を恐れずに挑戦していくことを推奨しており、それが着実に実を結んできています。

宮井〉着任して4年になりますが、私も「挑戦行動」という考え方が全社員に正しく理解され、定着してきたと 実感しています。

Q08 最後に、当社が持続的な成長を実現するために、最も大切だと考えることを教えてください。

畑中〉「Innovation for the Earth」を掲げる当社には、革新的な技術や興味深い研究テーマが数多く生まれています。一方で、それらを迅速に事業化し、グローバル市場へスケールアップしていくには、社内の人材を育成するだけでなく、外部の力も積極的に活用していくことが大事です。また、人材育成という観点では、私自身、前職の経験からも、人は育成制度以上に製品であったり事業によって育てられることの方が多いと感じています。この観点から、中間膜事業やフィルム型ペロブスカイト太陽電池事業など今の成長牽引や成長期待事業そのものが、企業価値を高めるだけでなく、人を育てている面はとても大きいと思います。そうした挑戦の機会をさらに広げていくことが、当社らしい人材育成につながるのではないかと感じています。


独立社外取締役
畑中 好彦

野崎〉外部の力を活用するには、“自前主義”を捨てることも大事だと思っています。当社は技術の際立ちで成長した会社であり、技術力を大切にする社風です。ただ、イノベーションには起承転結があり、「起」で0から1をつくり、「承」でそれを大きくしていく。今は「起承」のあたりに、少し意識が行き過ぎているのではないかと感じることがあります。ペロブスカイトの協議会での取り組みを考えても、当社の一番の強みが何なのか——封止技術や耐久性、実証技術、調達力や施工力、挑戦力なのか——を見極め、他社の強みと組み合わせて世界のデファクトを目指すべきです。技術面の際立ちを支えるチャレンジングで粘り強い人材など、グループのもつ多様な強みを再点検してもよいのではないでしょうか。

宮井〉おっしゃる通り、当社はカンパニー基軸の経営ではありますが、カンパニーとカンパニーの間に面白い種が眠っているようにも感じています。コーポレートの視点で人材やR&Dなどを横断的に見ていくことで、グループとしての価値がさらに上がるはずです。

大枝〉当社の直近の規模や成長率を考えれば、よくぞここまで人材が自前で育ったと感じます。人を育てるという当社の文化を大切にしながら、当社が一段上の成長を遂げられるよう、私は社外取締役として引き続きその挑戦を後押ししていきたいと思います。

コーポレート・ガバナンス

政策保有株式

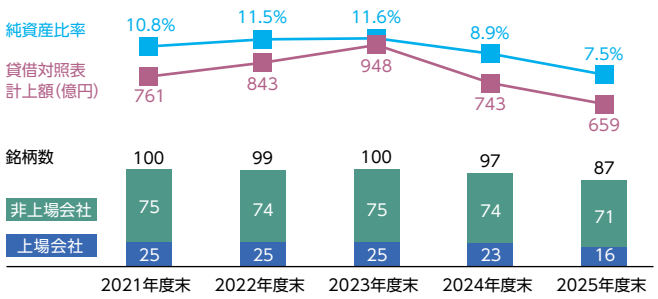
基本方針

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

2025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2025年3月末時点で23銘柄でした。2025年度は7銘柄を売却したため、2026年3月末時点で16銘柄となりました。
2026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。

銘柄数および貸借対照表計上額推移



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。

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。

ROEおよび配当額が一定基準以上

NG → 不支給
YES ↓

基準額 × 職務別乗率 × カンパニー別乗率(60~120%) + 役位別基準額 = 支給金額

連結営業利益額で決定 / 職務およびROEで決定 / 財務指標・非財務指標の目標達成度で決定(財務:非財務=1:1) / 役位で決定

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%
	サステナビリティ貢献製品売上高	8%
非財務指標	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%

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。

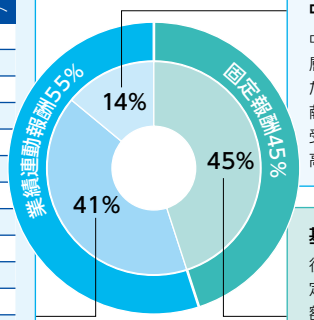
- 委員長(社外取締役)が委員会を招集する。
- 議案は各委員より上程され、事務局がこれをとりまとめて委員長に提示する。
- 審議結果は、委員長が取締役会に答申する。
- 取締役の報酬等の決定方針については、本委員会の答申を尊重し、取締役会が最終的な方針決定を行う。なお、本委員会の委員および取締役は、これらの決定にあたり、当社の企業価値ひいては株主共同の利益に資するか否かの観点から行うことを要し、自己または当社の経営陣を含む第三者の個人的利益を図ることを目的としてはならない。
- 個人別の取締役報酬の具体的な支給額、支給時期および支給方法等についても、本委員会の答申をふまえて、取締役会が最終的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

2025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	312	7名	109	13名	841
うち社外取締役	5名	72	−名	−	−名	−	5名	72
監査役	6名	83	−名	−	−名	−	6名	83
うち社外監査役	3名	36	−名	−	−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賞与相当額48百万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に、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。

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、発生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応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ともに、適切な初動対応のための従業員教育を強化しています。

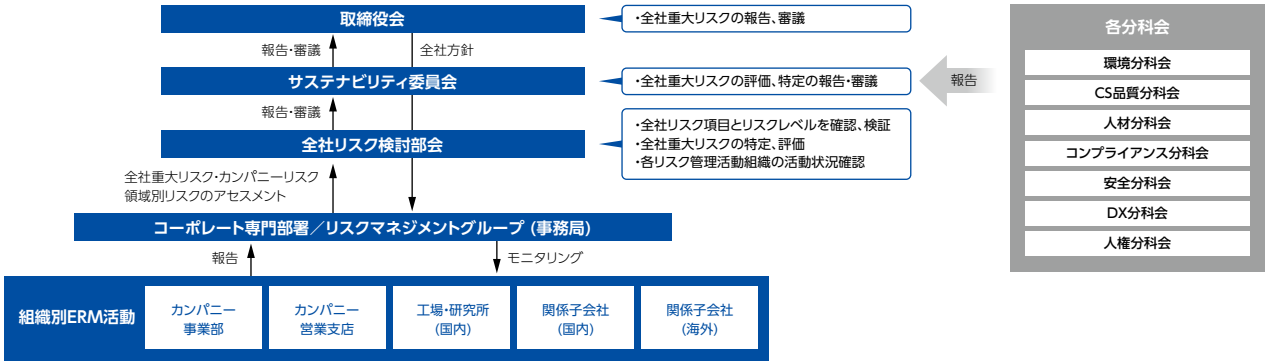


全社リスク管理(ERM)の取り組み

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.14 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図るため、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ーを担保しています。

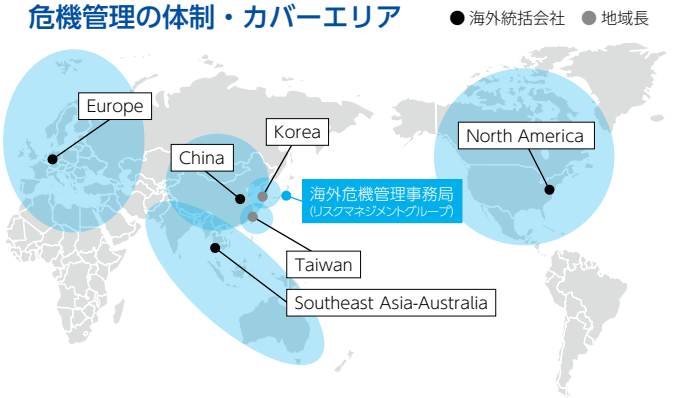
全社ERMの概要



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。

危機管理の体制・カバーエリア

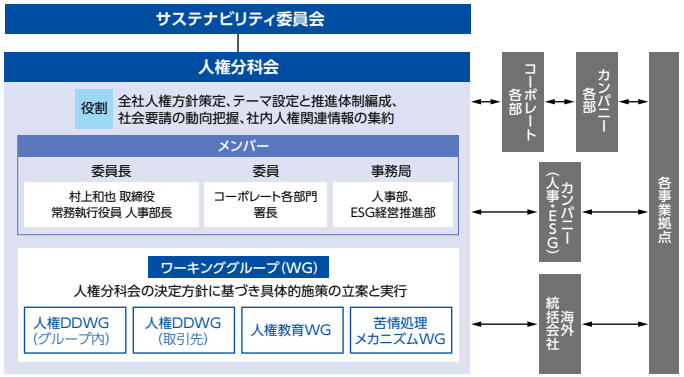


人権尊重

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7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っています。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。

人権分科会および各ワーキンググループ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。2025年度は人権分科会を1回、人権推進部会を6回開催しました。

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スカンパニー SEKISUI DLJM MOLDING PRIVATE 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、適正な労働時間、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、適正な労働時間・雇用条件と賃金情報の透明性・女性従業員の権利の尊重・労働安全衛生・救済へのアクセスなど、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、SEKISUI DLJM MOLDING PRIVATE LTD.が是正計画を策定し、対応を行いました。

国内生産事業所、国内施工現場における人権インタビューの実施

対　　象：住宅カンパニー 取引先施工会社4社 外国籍従業員11名+管理者4名および国内生産事業所場内取引先1社 外国籍従業員14名+管理者1名
環境・ライフラインカンパニー 国内生産事業所場内取引先1社 外国籍従業員100名+管理者1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：対象の6社については、「採用」、「労務」、「社内合意」、「人権」、「働きがい」等の項目で適正判定基準を上回る評価を得て、いずれも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、今後の課題として指摘された事項の多くは、評価制度、日本語教育、キャリアプラン教育等であり、取引先に対してフィードバックを行いました。

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73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。特に最もリスクが懸念されるマレーシア・サラワク州原産の木材については、調達の排除を要請しています。その結果、2025年度実績においても当該木材を調達していないことをお取引先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55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、85%は製錬所を特定、15%は非開示でした。海外においては、製錬所を100%特定しました。

「責任ある鉱物調達」調査方法

対象リスク	・武装勢力の資金源か否か　・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、製錬所名、産出国等を記載 ・リスクレベル高、中の対応