

持続可能な成長を支えるガバナンス

Contents

- 62 社外役員スモール実施報告
- 66 役員紹介
- 68 コーポレート・ガバナンス
- 74 企業倫理／リスク管理
- 76 財務情報
- 82 会社情報／独立第三者の保証報告書

GOVERNANCE

社外取締役スモールミーティングの開催

～対話を通じた相互理解の促進を目指して～

2023年12月22日、みずほ証券株式会社アナリストの山田幹也様主催にて、社外取締役と機関投資家のスモールミーティングを開催しました。当日は11社から14名の機関投資家の皆様にご参加いただき、社外取締役による経営の監督状況や長期的に付加価値を創出するための取り組み、経営陣のサクセッションプランなどについて対話しました。



みずほ証券株式会社
エクイティ調査部 シニアアナリスト
山田 幹也 様

社外取締役
役員人事・報酬委員会委員長
浅野 敏雄

社外取締役
役員人事・報酬委員会委員
西山 圭太

ダイセルの強みと人的資本経営

山田様(以下、敬称略) はじめに、お二方から見たダイセルの強み、ポテンシャルについてお聞かせください。

浅野 ダイセルの強みは、メタノールから酢酸、酢酸セルロース、アセテート・トウまでの一連のアセチルチェーンをグローバルに強いポジションを築き上げている点です。さらに、化学会社でありながらインフレータ事業のように、高い信頼性が要求されるメカニク技術にも長けており、事業化を成功させている点もユニークだと思います。

西山 私はダイセル式生産革新に代表される、原理原則を突き詰める姿勢が強みだと思います。「パーチャルカンパニー」「マイクロ流体デバイスプラント」などの取り組みにも見られるように、この姿勢が、一つの製品を作ると言うより、全く新しいモノづくりの構造をイチから考え、実現しようというアプローチのユニークさにつながっていると考えます。

山田 私もダイセルは大変ユニークなバリューチェーンを持っているからこそ国内の競争が少なく、ダイセル式生産システムを他社へ展開しても自社に損失がない、様々な協業で共存共栄を実現しながら成長できるポテンシャルを持った会社だと思います。では、人的資本の切り口で見たダイセルの印象はいかがでしょう。野心的な長期ビジョン、中期戦略を達成するには経営者の強い意志と現場の行動変容が欠かせません。

浅野 人的資本経営はどの企業でも取り組んできたことですが、それをいながら成長してきた過程は、各社の歴史に表れています。ダイセルの場合は戦前に8社が合併して誕生したことが起点となっています。それ故に経営者が意識してステークホルダーに意思表示をし、コミュニケーションをとってきたからこそ、従業員もついてこられたのだと思います。祖業のセルロイドからセルロースの事業化は、利益を出しながら自社の競争力を発揮できる領域を確立していますし、インフレータ事業においても社会課題を認識した上で利益の出る領域を見つけ、やり切っています。こういったダイセルの歴史は、統合して生まれた会社であることを意識した経営者が、的確な経営の舵取りをしながら、人を大事にしてきた結果だと思います。

中期戦略のモニタリング

山田 インフレータのように事業化をやり切ったというお話からも、経営の意思が従業員に伝わっていることが大変重要だと感じました。それでは次に社外取締役の監督についてお聞かせください。ダイセルは現長期ビジョン、中期戦略で会社の枠を超えて

全体最適を作りながら、価値創造の範囲を大きくしていくという新企業集団、そしてその手前のステップとなる新ダイセルの形成を目指していますが、社外から見るとその達成のマイルストーン、KPI管理の難易度が高いのでは、と感じます。社外取締役の立場から、これらの達成の度合いをどう把握していますか。

浅野 投資家の皆様には、まずリアルなカンパニーとしての成長があり、その先にパーチャルカンパニー(新企業集団)の実現を目指す、という具合に捉えていただきたいと思います。現中期戦略のリアルなカンパニーとしての一番大きな目標は、ポリプラスチックスの完全子会社化、そしてシナジーの発揮でした。中期戦略の策定時には不確定な要素のある案件でしたが、目標を掲げ、小河社長のリーダーシップ、経営陣と従業員の皆さんの努力で、両社の経営人財の統合も順調に進み、シナジーの発揮も達成されつつあります。この先のパーチャルカンパニーは、具体的に言えば、他社とアライアンスを組んでいくということになります。発表段階にはないものの、既存事業の顧客を含んだサプライチェーンの中でアライアンスを組んで価値を創造するための種まきはできていると理解しています。今後の課題は、企業の枠を超えて共創するメリットを描くのに必要なブレイクスルーです。その成果は、最終的には財務諸表に反映されて来るとは思いますが、その前に、特許が取れた、実際にこの製品が強くなった、など「〇〇ができたか、否か」という定性的な形で現れるため、社外取締役としても、中期戦略の進捗の把握はできるだろうと考えています。

西山 ダイセル式生産革新とは、端的に表現するとパーチャライゼーション・仮想化です。フィジカルな現場で人が見ていたものを、IoT+ソフトウェアでデジタル側に移し替えて効率的に管理します。その意味で、私たちが実現を目指すパーチャルカンパニー(新企業集団)とダイセル式生産革新でやってきたことは、連続性があると言えます。DXに対する組織能力が高いか否かが、パーチャルカンパニーの実現力に直結します。数値的なKPIとは少し異なりますが、パーチャルカンパニーはダイセル単体ではなく、誰かと一緒に取り組んで実現できることなので、この構想が進んでいるか否かは外部からも評価しやすいと思います。

山田 「ダイセル式生産革新=パーチャライゼーション」は、その通りだと思います。徹底的に標準化すること、ムダ・ロスを生まないことが余裕につながり、俯瞰して物事を見る文化につながっているのではないのでしょうか。ダイセルの企業文化を語る上で外せないポイントだと思いますが、なぜこのような生産革新がダイセルで生まれ、根付いたとお考えですか。

西山 私は2008年頃から、当時は官僚という立場でダイセルと接点を持っています。私の理解では、ダイセルの組織文化の前提に「統合会社としての苦労があった」と感じています。その中で若



手に権限を与え、物事を変えていこう、広い視野で全体最適を目指そう、という文化や発想が、以前から根付いていたのではないのでしょうか。そのオープンな考え方は、東京大学と共同開発を行った、ダイセル式生産革新の進化版であるAIを用いた自律型生産システムの開発プロセスにも表れています。現在、ダイセルは複数の大学と包括連携協定を締結し、研究開発の加速を狙っていますが、大学側からも、「新しいものを議論し、取り入れる素地のある企業」と見ていただけているからこそ、この関係性が成立しているのではないかと思います。

ポリプラスチックス完全子会社化の判断を振り返って

山田 パーチャルカンパニーの手前、新ダイセルの大きなポイントとしてポリプラスチックスの完全子会社化を挙げていただきました。当時、あれだけの買収金額を支払ったことで財務的な健全性が低下した面もあるかと思いますが、今振り返ってみて取締役会で十分な議論がなされたとお考えですか。また、ポリプラスチックスの業績や、ダイセルとのシナジーは、計画通り実現できていると考えますか。

浅野 この買収判断がダイセルグループの財務にどれ程影響するか、それによって格付けがどれ程低下するかについては、当然取締役会でも議論しました。一時的にデットが増えることは事実ですが、それは乗り越えなければいけないハードルであり、事業領域や技術的・人的交流の面でのシナジー効果を考えれば、それ以上の中長期的な魅力があると、私も確信を持ちましたし、当時の取締役全員がそう考えていた、と思います。シナジーの実現に向けて、経営人財の統合などは前述の通り順調に進んでいます。両社の強みや違いから生まれる新しい製品や製法、ビジネス

モデル、アライアンスといった新しい価値を生み出すという点は今後の課題です。これは長期的には達成していけるとは思いますし、直近5年間の単位で見ても、期待した成果を上げているのではないかと私は思います。

西山 私は買収判断時には今の立場にありませんでしたが、もともとポリプラスチックスのビジネスモデルはオリジナルで、ダイセルが培ってきた組織能力とは異なる強みがある企業だと思っています。人財が何に重点を置いて活動するか、顧客との関係性も異なります。グローバル化という視点で見ても、両社には明確な差があります。そういった意味では、この完全子会社化はダイセルそのものがポリプラスチックスの持つ新しい組織能力を身に付ける機会だと思っています。時間をかけながら徐々に互いの違いを知り、変化する方が、強制的に短期間で一体化するよりも、組織として本質的な買収の効果が得られると思います。



みずほ証券株式会社
エクイティ調査部 シニアアナリスト

山田 幹也 様

東北大学大学院理学研究科化学専攻修了。ダウケミカル日本株式会社に入社し、研究開発、財務企画担当部長、ダウ太平洋地区フィナンシャル・プランニング・マネージャーなどを歴任。ゴールドマンサックス証券、JPモルガン証券、リーマンブラザー証券、パークレイズ証券などを経て、現職。

機関投資家の皆様からのご質問

Q. 役員報酬の考え方について、ダイセルの業績連動賞与の項目として売上高、営業利益が大きいウェイトを占めていると思います。ROE、ROICなど効率性の観点を入れる企業も多い中、ダイセルはこういった指標目標を取り入れていない点について、取締役会ではどのような議論がされていますか。投資家は売上・営業利益だけでなく、資産効率性もターゲットにしているので、それを意識した報酬体系を検討していただきたいです。

浅野 色々な指標がありますが、まずはお互いの分かりやすさがベースにあると理解していただきたいです。ROEやROICについては、まだ当社の事業への落とし込みが始まったところです。また、変化しづらいKPIでは報酬を決めづらい点もあり、現状の設定になっていると理解しています。今後、いただいたご意見も踏まえて、投資家の皆様にご納得いただけ、かつ、社内の人間にとっても分かりやすく、インセンティブとなるような報酬体系を検討していきたいと考えます。

Q. 小河社長の現中期戦略での様々な改革は視点も高く、素晴らしいと思います。一方で、以前の決算説明会では社長からも「改革のスピードについてこれない現場の従業員もいる」というコメントがありました。この状況に関して、社外取締役としてどのようなことをアドバイスされているか、お聞かせください。

西山 従業員がついてこれないことが良いとは思いませんが、経営層として非連続な目標を掲げることは必要だと思います。同じダイセルグループの中でも、従業員の仕事は様々で、先進的な取り組みもあれば、以前から継続した取り組みもあります。当社が何を指し、自分の仕事が全体像のどこに紐づいているのかを従業員に理解してもらえよう、説明するのは経営層の

役割です。一方で、先進的な取り組みの中には、新たな組織形態を必要とするものや、他社との関係性がこれまでとは大きく変わるものも含まれます。それをどう具体的に会社として構想していくか、実行に移すかというチャレンジングな内容に対し、経営層にアドバイスするのが社外取締役の役目だと考えます。

浅野 従業員にとって、変化の多い期間であったことは間違いありません。改革に戸惑うことも、当初はあったと思います。そこは十分に従業員と議論し、丁寧に説明して欲しいと、取締役会でも再三、議論になりました。従業員の意見、率直な声を色々な形で受けられるように、経営側も努力していると認識しています。

Q. 現長期ビジョン、中期戦略では大胆な方向転換を目指していますが、社外から見ると「小河社長の強力なリーダーシップによって導かれている」という印象が強いです。後継者になり得る次世代の経営人財候補という観点も含め、役員人事・報酬委員会での議論内容をお聞かせください。

浅野 社長の後継に限らず、取締役、執行役員、その手前のクラスの方を含めて、経営人財をどうやって育成するのか、どのようにして決めていくのかなどの議論をしています。課題感として、ダイバーシティの観点での人財確保・育成に努力が必要だという指摘もできております。

西山 広い意味で次世代の経営人財を育成していくには、浅野さんのおっしゃるダイバーシティの観点での人財確保・育成や、外部人財登用などにより、様々なルート・考えを持つ候補者が生まれる活気ある環境を作る事が大事です。さらに、経営層が持っているノウハウを組織知にして共有し、世代を超えて受け継ぐ取り組みも必要で、社外取締役としてサポートしたいと思っています。



取締役

小河 義美
代表取締役社長、社長執行役員、
役員人事・報酬委員会委員、
愛せる未来研究所担当、
ポリプラスチックス株式会社社長

| | |
|----------|--------------------------------|
| 1983年 4月 | 当社入社 |
| 2002年 4月 | 当社業務革新室長 |
| 2006年 6月 | 当社執行役員 当社特機・MSDカンパニー副カンパニー長 |
| 2009年 6月 | 当社生産技術室長 |
| 2011年 6月 | 当社取締役 |
| 2013年 6月 | 当社常務執行役員 |
| 2017年 6月 | 当社専務執行役員 |
| 2019年 6月 | 当社代表取締役社長(現任) 当社社長執行役員(現任) |

塩飽 俊雄
取締役、専務執行役員、
アセスメント本部長、研究開発本部長、
安全と品質を確かなものにする本部担当、
知的財産センター担当

| | |
|----------|---|
| 1987年 4月 | ポリプラスチックス株式会社入社 |
| 2007年 4月 | 同社研究開発センター所長 |
| 2011年 3月 | 同社執行役員 同社経営戦略本部事業戦略統括室長 同社POM事業戦略室長 同社新事業探索室長 |
| 2015年 6月 | 同社常務執行役員 同社経営戦略本部長 同社経営企画室長 |
| 2016年 6月 | 同社代表取締役 |
| 2017年 6月 | 同社代表取締役社長 |
| 2021年 4月 | 当社専務執行役員(現任) 当社パフォーマンスマテリアルズ本部長 |
| 2024年 6月 | 当社取締役(現任) |

北山 禎介*
社外取締役、役員人事・報酬委員会委員

| | |
|----------|--|
| 2005年 6月 | 株式会社三井住友フィナンシャルグループ取締役社長(代表取締役) 株式会社三井住友銀行取締役会長(代表取締役) 株式会社三井住友銀行取締役 |
| 2017年 4月 | 株式会社三井住友銀行取締役 |
| 2017年 6月 | 同行特別顧問 |
| 2018年 6月 | 当社取締役(現任) |
| 2018年10月 | 株式会社三井住友銀行名誉顧問(現任) |

小松 百合弥*
社外取締役、役員人事・報酬委員会委員

| | |
|----------|--|
| 1988年 4月 | クレディスイス信託銀行株式会社 アシスタントポートフォリオマネージャー |
| 1990年 4月 | スパークス投資顧問株式会社 (現スパークス・グループ株式会社)シニアアナリスト |
| 1996年 5月 | The Dreyfus Corporationシニアリサーチアナリスト |
| 1999年12月 | Fiduciary Trust Company Internationalグライスパジデント |
| 2000年 9月 | インテラセット株式会社パートナー |
| 2004年11月 | Worldeye Capital Inc.パートナー |
| 2006年 6月 | Olympus Capital Holdings Asiaグライスパジデント |
| 2010年 7月 | 大和クオンタム・キャピタル株式会社 マネージングディレクター |
| 2014年10月 | 株式会社KADOKAWA・DWANGO (現株式会社KADOKAWA)取締役 株式会社ドワンゴ取締役 |
| 2022年 6月 | 当社取締役(現任) |
| 2023年 1月 | IAパートナーズ株式会社取締役 |

杉本 幸太郎
代表取締役、専務執行役員、
役員人事・報酬委員会委員、
事業支援本部長、企業倫理室担当、
サステナブル経営推進室担当、
デジタル戦略推進センター担当

| | |
|----------|-----------------------------|
| 1984年 4月 | 当社入社 |
| 2011年 6月 | 当社原料センター長 |
| 2014年 6月 | 当社執行役員 ダイセル物流株式会社代表取締役社長 |
| 2017年 6月 | 当社常務執行役員 |
| 2019年 6月 | 当社代表取締役(現任) |
| 2020年 6月 | 当社専務執行役員(現任) |

川口 尚孝
取締役、専務執行役員、
生産本部長、エンジニアリングセンター担当、
モノづくり革新センター担当

| | |
|----------|--------------------------------|
| 1986年 4月 | 当社入社 |
| 2002年 4月 | 当社大竹生産カンパニー製造技術部長 |
| 2006年 6月 | 当社生産技術室生産革新センター所長 |
| 2009年 6月 | ダイセル・セイフティシステムズ株式会社 代表取締役社長 |
| 2011年 4月 | 当社特機・MSDカンパニー副カンパニー長 |
| 2014年 6月 | 当社特機・MSDカンパニー播磨工場長 |
| 2015年 6月 | 当社執行役員 |
| 2019年 6月 | 当社特機・MSDカンパニー長 |
| 2020年 4月 | 当社セイフティSBU長 |
| 2020年 6月 | 当社常務執行役員 |
| 2023年 4月 | 当社専務執行役員(現任) |
| 2024年 6月 | 当社取締役(現任) |

浅野 敏雄*
社外取締役、役員人事・報酬委員会委員長

| | |
|----------|-------------------------------|
| 2010年 4月 | 旭化成ファーマ株式会社 代表取締役社長兼社長執行役員 |
| 2014年 4月 | 旭化成株式会社社長執行役員 |
| 2014年 6月 | 同社代表取締役社長兼社長執行役員 |
| 2016年 4月 | 同社取締役兼常任相談役 |
| 2016年 6月 | 同社常任相談役 |
| 2019年 6月 | 当社取締役(現任) |
| 2022年 6月 | 旭化成株式会社相談役(現任) |

岡島 真理*
社外取締役、役員人事・報酬委員会委員

| | |
|----------|-----------------------|
| 2012年 4月 | 日本航空株式会社客室安全推進部長 |
| 2013年 4月 | 同社羽田客室乗務部長 |
| 2014年11月 | 同社客室本部副本部長兼羽田第一客室乗務部長 |
| 2015年 6月 | 同社客室本部副本部長兼乗務サポート部長 |
| 2021年 9月 | 桜美林大学教授(現任) |
| 2023年 6月 | 当社取締役(現任) |

榊 康裕
取締役、専務執行役員、
経営戦略本部長、SCM本部長、
セイフティSBU担当、ヘルスケアSBU担当、
マテリアルSBU担当、スマートSBU担当、
ライフサイエンスSBU担当

| | |
|----------|----------------|
| 1984年 4月 | 当社入社 |
| 2012年 6月 | 当社有機合成カンパニー長 |
| 2014年 6月 | 当社執行役員 |
| 2016年 6月 | 当社特機・MSDカンパニー長 |
| 2017年 6月 | 当社常務執行役員 |
| 2019年 6月 | 当社専務執行役員(現任) |
| 2020年 6月 | 当社取締役(現任) |

北山 久恵*
社外取締役、役員人事・報酬委員会委員

| | |
|----------|---------------------------|
| 2010年 3月 | 日本生命保険相互会社 代表取締役専務執行役員 |
| 2012年 3月 | 同社代表取締役副社長執行役員 |
| 2016年 7月 | 同社代表取締役副会長 |
| 2020年 6月 | 当社取締役(現任) |
| 2022年 7月 | 日本生命保険相互会社顧問(現任) |

西山 圭太*
社外取締役、役員人事・報酬委員会委員

| | |
|----------|--|
| 1985年 4月 | 通商産業省(現経済産業省)入省 |
| 2011年 6月 | 内閣官房東京電力経営・財務調査タスクフォース事務局 株式会社産業革新機構 (現株式会社INCJ)専務執行役員 |
| 2012年 7月 | 経済産業省大臣官房審議官(経済社会政策担当) |
| 2013年 6月 | 同省大臣官房審議官(経済産業政策担当) |
| 2014年 7月 | 原子力損害賠償支援機構連絡調整室次長 東京電力株式会社執行役員 (会長補佐兼経営企画本部担当(共同)) |
| 2015年 6月 | 同社取締役・執行役員(会長補佐兼経営企画本部担当(共同)) |
| 2018年 7月 | 経済産業省商務情報政策局長 |
| 2020年 7月 | 同省退官 |
| 2020年11月 | 株式会社西山研究所代表取締役(現任) |
| 2023年 6月 | 当社取締役(現任) |

常勤監査役

八木 幹夫 | 山田 健一

社外監査役

水尾 順一* | 幕田 英雄* | 北山 久恵*
一般社団法人日本コンプライアンス & ガバナンス研究所代表理事・会長、
駿河台大学名誉教授 | 銀座中央法律事務所 弁護士 | 北山公認会計士事務所代表
公認会計士

専務執行役員

宮本 仰
ポリプラスチックス株式会社 代表取締役社長
パフォーマンスマテリアルズ本部長

常務執行役員

根本 洋一 | 坂野 誠治 | 岩瀬 浩
事業支援本部副本部長
同本部FP&Cグループリーダー | ライフサイエンスSBU長 | スマートSBU長
ダイセルピジョン株式会社 代表取締役社長

執行役員

林 仁志 | 池田 信彦 | 六田 充輝
アセスメント本部副本部長
同本部アセスメント推進室長 | 新井工場長
ダイセル新井ケミカル株式会社 代表取締役社長 | 研究開発本部副本部長

小島 昭男 | 黒澤 和哉 | 山田 良平
愛せる未来研究所長補佐 | マテリアルSBU長 | ライフサイエンスSBU副SBU長
同SBUメディカル事業開発部長

田鹿 治美 | 瀧川 高春 | 両保 栄一
安全と品質を確かなものにする本部長 | エンジニアリングセンター長 | セーフティSBU長
Daicel Safety Systems (Jiangsu) Co., Ltd. 董事長
Daicel Safety Technologies (Jiangsu) Co., Ltd. 董事長
Daicel Safety Systems Americas, Inc. Chairperson

山門 征司 | 廣川 正彦
ダイセルミライズ株式会社 代表取締役社長
同本部IR広報グループリーダー | 上海大賽路塑料工業有限公司 董事長 | サステナブル経営推進室長

* 独立役員

コーポレート・ガバナンス

当社は、「価値共創によって人々を幸せにする会社」という基本理念の下、企業価値の向上を通じて、多様なステークホルダーの利益に貢献するべく、コーポレート・ガバナンスの強化を重要な経営課題として認識しています。事業環境の変化に迅速に対応できる効率的かつ機動的な組織体制を整備するとともに、経営の透明性や適法性を確保することにより、持続的な企業価値の向上を実現する、実効性の高い企業統治体制の維持・強化に努めています。

コーポレート・ガバナンス強化の変遷

| | 2000年 | 2010年 | 2020年 |
|----------------------------|--|---|---|
| 経営の監督と執行の分離 | <ul style="list-style-type: none"> ●1999年 執行役員制度導入 ●2000年 社外取締役選任 | | <ul style="list-style-type: none"> ●2017年 社外取締役比率を50%に増加 ●2022年 社外取締役比率を60%に増加 |
| 経営責任の明確化、環境変化に迅速に対応できる体制構築 | | <ul style="list-style-type: none"> ●2003年 取締役任期を2年から1年に短縮 | |
| 各種委員会の設置 | <ul style="list-style-type: none"> ●2000年 役員人事・報酬委員会設置 ●2006年 情報開示委員会/リスク管理委員会の設置 ●2010年 内部統制審議会の設置 | | |
| 取締役会の実効性評価 | | <ul style="list-style-type: none"> ●2016年 取締役会実効性評価開始 | <ul style="list-style-type: none"> ●2020年 取締役会実効性評価手法の改善 ●2022年 取締役会実効性評価手法の変更(外部専門家活用) |
| 内部統制に関わる体制の整備 | | <ul style="list-style-type: none"> ●2006年 内部統制システム構築の基本方針の制定 | |

コーポレート・ガバナンス体制

当社は監査役会設置会社であり、効率的な意思決定と十分な監督・監査機能を果たせる仕組みにより、コーポレート・ガバナンスの向上を図る体制を敷いています。具体的には、複数の社外取締役を選任し、その見識を踏まえた意見や指摘を受けることで、取締役会における経営判断の適切性の向上と監督機能の強化を図っています。また、執行役員制を導入しており、意思決定・監督機能と業務執行機能を明確に分離し、業務執行体制を強化することで、企業経営のさらなる活性化を図っています。

[WEB](https://www.daicel.com/sustainability/governance/) コーポレート・ガバナンス
https://www.daicel.com/sustainability/governance/

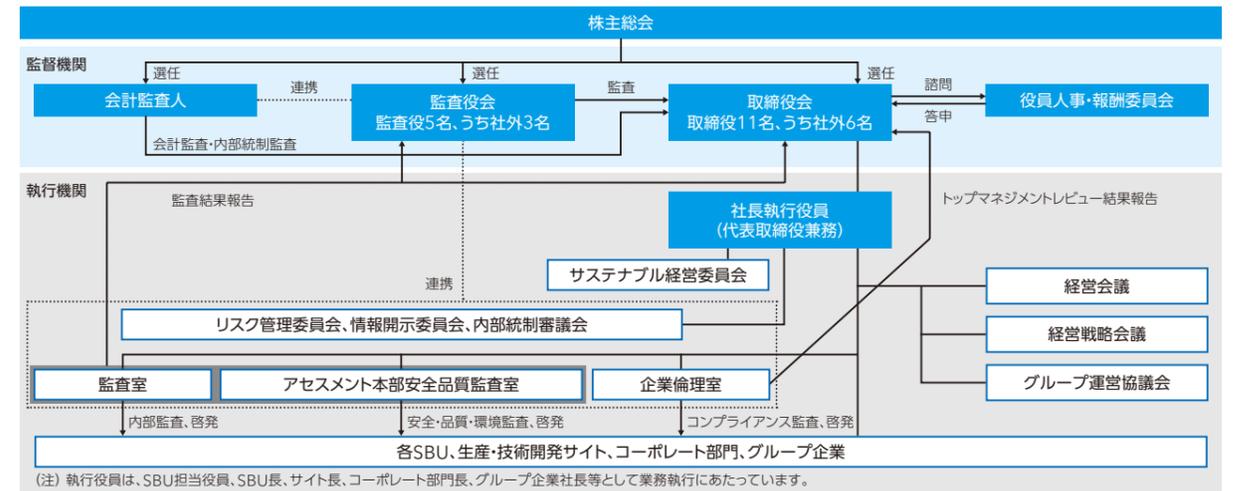
[WEB](https://www.daicel.com/sustainability/pdf/governance/cg_report_20240701.pdf) コーポレート・ガバナンス報告書(2024年7月1日)
https://www.daicel.com/sustainability/pdf/governance/cg_report_20240701.pdf

[WEB](https://www.daicel.com/sustainability/pdf/governance/00000436.pdf) 社外役員の独立性に関する基準
https://www.daicel.com/sustainability/pdf/governance/00000436.pdf

コーポレート・ガバナンス体制概要(2024年6月21日現在)

| 主な項目 | 内容 |
|---|-----------------------|
| 機関設計の形態 | 監査役会設置会社 |
| 取締役会議長 | 取締役社長 |
| 取締役の人数 | 11名(うち女性2名) |
| 社外取締役人数 | 6名(うち独立役員6名) |
| 監査役的人数 | 5名(うち女性1名) |
| 社外監査役人数 | 3名(うち独立役員3名) |
| 執行役員的人数 | 20名(うち取締役と兼務5名) |
| 取締役会の開催回数(2023年度) (社外取締役/社外監査役平均出席率) | 15回 (100% / 97.8%) |
| 監査役会の開催回数(2023年度) (社外監査役平均出席率) | 15回 (100%) |
| 取締役の任期 | 1年 |
| 監査役の任期 | 4年 |
| 取締役の平均在任期間 | 4.6年 |
| 監査役の平均在任期間 | 3.4年 |
| 会計監査人 | 有限責任監査法人トーマツ |

企業統治体制図(2024年6月21日現在)



【取締役会】

当社は、当社の目指すべき方向性を定め、そこに向けた具体的な戦略を構築すること、およびその遂行状況を客観的な立場から監督することを取締役会の役割として認識しています。取締役会は、社内取締役5名と社外取締役6名で構成し、経営に関する重要事項について意思決定を行うとともに、職務執行および業務執行を監督しています。

取締役会での決議・討議・報告事項の件数(2023年度)

| 決議報告区分 | 議題数 |
|-------------------------------|-----|
| 経営戦略、サステナビリティ、ガバナンス、IR関連、個別案件 | 53 |
| 決算・財務関連 | 40 |
| 人事・報酬関連 | 27 |
| リスクマネジメント・コンプライアンス・企業倫理関連 | 6 |
| 監査役・会計監査人関連、内部監査関連 | 6 |
| 総合計 | 132 |

【監査役会】

監査役会は社外監査役3名を含めた5名で構成されており、監査に関する重要な事項について報告・協議・決議を行っています。社外監査役は財務会計・金融・法務等の豊富な経験およびCSR・コーポレートガバナンス・経営倫理などに幅広い見識を有し、独立した第三者の立場から監査機能を担っています。

監査役会の主な活動状況

| | |
|----------------------|--|
| 社長執行役員などの経営執行責任者との対話 | 社長、専務、常務執行役員等と対話の機会を設け、経営の状況や懸念事項を把握するとともに、必要に応じて課題提起や提言を行っています。 |
| 重要会議への出席等 | 取締役会への出席の他、経営会議、企画会議、経営戦略会議、内部統制審議会等の重要会議に常勤監査役が出席し、幅広く情報を把握するとともに、必要に応じて意見を述べています。 |
| 監査・往査 | 常勤監査役が中心となって国内外の事業場、グループ企業等を対象とする往査を実施しています。往査にあたっては、業務執行状況の説明を受け、疑義を質し、専門的知見に基づいた意見を述べています。2023年度は、社内22部門の監査、7事業場への往査、グループ企業28社への往査を実施しました。 |
| 内部監査部門・会計監査人との連携 | 内部監査部門である監査室、企業倫理室、安全品質監査室とは定例会を開催し、計画や活動の実施状況などについて報告を受けています。会計監査人とは年に十数回程度会合を持ち、職務の執行状況および監査の結果について適宜報告を受けるとともに、監査上の主要な検討事項に関する協議を行うなど、必要な情報・意見の交換を行っています。 |

【役員人事・報酬委員会】

当社は、取締役、監査役、執行役員等の人事および報酬の決定プロセスに関する透明性・妥当性・客観性を確保する観点から、取締役会議長または監査役会議長の諮問を受けて答申する機関として、「役員人事・報酬委員会」を設置しています。当該委員会の委員長は社外取締役が務め、社外取締役(6名)と代表取締役(2名)で構成されています。

取締役会・監査役会の構成 (2024年6月21日現在)

男性 女性

| 役職 | 氏名 | 担当・主な経歴等 | 性別 | 在任期間 | 独立役員 | 業務執行 | 取締役会 (出席率) | 監査役会 (出席率) | 役員人事・ 報酬委員会 (出席率) | 主な知見や経験(スキルマトリクス) [*] | | | | | | | | | |
|-------|---|---|----|------|------|-------------|---------------|---------------|-------------------------|--------------------------------|-------------|------------------|-------------|-------|-----------------|----|----------|---|---|
| | | | | | | | | | | 企業経営 | グローバル 経営 | マーケティング /事業企画 | 技術/ 研究開発 | 財務・会計 | 法務・知財・ リスク管理 | DX | サステナビリティ | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 取締役 | 小河 義美 | 代表取締役社長、社長執行役員、取締役会議長 役員人事・報酬委員会委員 愛せる未来研究所担当、ポリプラスチックス株式会社社長 | 男性 | 13年 | | ● | ● (93%) | | ● (88%) | ● | ● | | ● | | | ● | ● | | |
| | 杉本 幸太郎 | 代表取締役、専務執行役員 役員人事・報酬委員会委員 事業支援本部長、企業倫理室担当、 サステナブル経営推進室担当、デジタル戦略推進センター担当 | 男性 | 5年 | | ● | ● (100%) | | ● (100%) | ● | ● | | | ● | | | | ● | |
| | 榊 康裕 | 取締役、専務執行役員 経営戦略本部長、SCM本部長、 セイフティSBU担当、ヘルスケアSBU担当、マテリアルSBU担当、 スマートSBU担当、ライフサイエンスSBU担当 | 男性 | 4年 | | ● | ● (100%) | | | ● | ● | ● | | | | | ● | | |
| | 塩飽 俊雄 (新任) | 取締役、専務執行役員 アセスメント本部長、研究開発本部長、 安全と品質を確かなものにする本部担当、知的財産センター担当 | 男性 | - | | ● | ● (-) | | | ● | ● | ● | ● | | | | | | |
| | 川口 尚孝 (新任) | 取締役、専務執行役員 生産本部長、エンジニアリングセンター担当、 モノづくり革新センター担当 | 男性 | - | | ● | ● (-) | | | ● | ● | ● | | | | ● | ● | | |
| | 北山 禎介 | 社外取締役 役員人事・報酬委員会委員 株式会社三井住友銀行名誉顧問 | 男性 | 6年 | ● | | ● (100%) | | ● (100%) | ● | ● | | | | | ● | ● | | |
| | 浅野 敏雄 | 社外取締役 役員人事・報酬委員会委員長 旭化成株式会社相談役 | 男性 | 5年 | ● | | ● (100%) | | ● (100%) | ● | ● | | ● | | | | ● | | |
| | 古市 健 | 社外取締役 役員人事・報酬委員会委員 日本生命保険相互会社顧問 | 男性 | 4年 | ● | | ● (100%) | | ● (100%) | ● | ● | | | | | ● | | ● | |
| | 小松 百合弥 | 社外取締役 役員人事・報酬委員会委員 元IAパートナーズ株式会社取締役 | 女性 | 2年 | ● | | ● (100%) | | ● (100%) | ● | ● | | | | | | | | ● |
| | 岡島 眞理 | 社外取締役 役員人事・報酬委員会委員 桜美林大学教授 元日本航空株式会社客室本部副本部長 | 女性 | 1年 | ● | | ● (100%) | | ● (100%) | | | ● | | | | | | | ● |
| 西山 圭太 | 社外取締役 役員人事・報酬委員会委員 株式会社西山研究所代表取締役 元経済産業省商務情報政策局長 | 男性 | 1年 | ● | | ● (100%) | | ● (100%) | ● | | | | | | | ● | ● | | |
| 監査役 | 八木 幹夫 | 常勤監査役 | 男性 | 1年 | | | ● (100%) | ● (100%) | | ● | ● | ● | | | | ● | | ● | |
| | 山田 健一 (新任) | 常勤監査役 | 男性 | - | | | ● (-) | ● (-) | | ● | ● | | | | | | ● | ● | |
| | 水尾 順一 | 社外監査役 一般社団法人日本コンプライアンス&ガバナンス研究所代表理事・会長 駿河台大学名誉教授 | 男性 | 6年 | ● | | ● (100%) | ● (100%) | | | | | | | | | ● | ● | |
| | 幕田 英雄 | 社外監査役 銀座中央法律事務所 弁護士 | 男性 | 4年 | ● | | ● (93%) | ● (100%) | | | | | | | | | | | ● |
| | 北山 久恵 | 社外監査役 北山公認会計士事務所代表 公認会計士 | 女性 | 2年 | ● | | ● (100%) | ● (100%) | | | | | | | | | | | ● |

*「主な知見や経験(スキルマトリクス)」には、各人に特に期待される項目を5つまで記載しています。各人の有する全ての知見や経験を表すものではありません。

取締役会の実効性評価

当社は、取締役会の実効性の維持・向上を図り、最適なコーポレート・ガバナンスを追求するため、毎年、取締役会実効性評価を実施し、その概要を公表しています。

2022年度の実効性評価に基づく2023年度の取り組み

2023年度は前年度の実効性評価を踏まえ、取締役会での議論をより充実させるため、経営戦略遂行状況、資本収益性や株価に関する事項、サステナビリティや人的資本に関する取り組み状況などの報告の充実に時間をかけてきました。

評価プロセスおよび評価結果の概要

| | |
|---------|---|
| 評価のプロセス | 全ての取締役・監査役に対して質問票を配布し、その回答結果を、個別インタビューによりさらに深掘りした上で、事務局で集計・分析したこれらの結果を取締役会で報告、議論を行った。 |
| 主な評価項目 | <ul style="list-style-type: none"> ・取締役会の構成 ・審議・決議・報告などの内容 ・取締役会の運営方法 |
| 評価結果の概要 | <p>社外役員からの積極的な発言などによって充実した議論が行われており、取締役会の実効性に概ね問題は無いことを確認した。他方、さらなる実効性の向上のために議論すべき課題もあることを確認した。主に挙げられた課題は以下の通り。</p> <p>①取締役会の構成面の課題</p> <ul style="list-style-type: none"> ・長期的な視点で、さらなる多様性拡充を図るための議論 ・経営幹部の登用プロセスに関するさらなる議論 <p>②取締役会の審議面の課題</p> <ul style="list-style-type: none"> ・サステナビリティに関する取り組みや人的資本経営推進に関する報告のさらなる充実 ・ポートフォリオマネジメントと紐づけた個別議案の説明 <p>③取締役会の運営面の課題</p> <ul style="list-style-type: none"> ・適切な判断に資する情報提供へのさらなる配慮(専門用語・社内用語など) ・取締役会議長の在り方に関する議論 |
| 今後の対応 | 2024年度の実効性評価において上記課題につき議論を行い、今後継続的に取り組むことにより実効性をさらに高めていくことが確認された。 |

役員・経営陣幹部の選任・指名手続

当社では、取締役・監査役と執行役員など経営陣幹部の指名・選任に際して、「ダイセルグループ基本理念、サステナブル経営方針、ダイセルグループ行動指針、ダイセルグループ倫理規範に賛同し、これらを継承すること」および「当社の中長期的な企業価値向上の実現に必要な資質および経験を有していること」を基本に、当社を先導するにふさわしい人格・識見・意欲・倫理観および経営感覚を有している人財を指名・選任しています。指名・選任は役員人事・報酬委員会による答申を踏まえ、取締役会で決定しています。

役員報酬

1. 基本的な考え方

- (1) 取締役および監査役の報酬等は、株主総会においてご承認いただいた報酬等の総額の範囲内で、取締役については取締役会の決議により、監査役については監査役の協議により決定します。
- (2) 取締役の報酬については、月額報酬、業績連動賞与および株式報酬により構成しています。その支給割合は概ね、月額報酬55%:業績連動賞与30%:株式報酬15%とし、役位に応じてこの比率を変更しています。ただし、社外取締役および監査役については、月額報酬のみで構成しています。
- (3) 報酬等については、役員人事・報酬委員会の答申を踏まえて、取締役会で意見交換を行った上で決定しており、客観性・透明性・妥当性を担保しています。

2. 各報酬の考え方

- (1) 月額報酬について
取締役および監査役の月額報酬は、原則として、取締役については職務および業務執行上の役位、監査役については常勤であるか否かを踏まえて決定される内規に従い、定額を支給しています。
なお、月額報酬については、業績、中長期経営計画の達成度および社会情勢などを反映させ、適宜、適正な水準に見直しています。
- (2) 業績連動賞与について
取締役の業績連動賞与は、取締役会で定める業績指標の達成度などに応じて支給することとしています。現在、この指標としては、事業の成長やマーケットの拡大、本業での稼ぐ力の向上などを重視して売上高および営業利益を採用しており、それぞれ50%ずつの比重で考慮した上で、役位別のベース金額に指標の達成度に基づく支給率(0~200%の範囲で変動)を乗じて「業績連動賞与の基礎金額」を決定しています。なお、指標の達成度に基づく支給率は、下表に基づき算定しています。

業績連動賞与の支給率算定に用いる係数

| 用いる指標 | ウェイト | 目標達成率 | 係数 |
|--------|------|-------------|------|
| 連結売上高 | 50% | 120%以上 | 200% |
| | | 100%超120%未満 | ※1 |
| | | 100% | 100% |
| | | 80%超100%未満 | ※2 |
| 連結営業利益 | 50% | 80%以下 | 0% |
| | | 120%以上 | 200% |
| | | 100%超120%未満 | ※1 |
| | | 100% | 100% |
| | | 80%超100%未満 | ※2 |
| | | 80%以下 | 0% |

※1 目標値に対する実績値の割合に比例して、101%~199%の範囲内で決定 ※2 目標値に対する実績値の割合に比例して、1%~99%の範囲内で決定

この「業績連動賞与の基礎金額」に対し、「サステナブル経営方針の実践状況」および「中期戦略の達成状況」の観点から個人評価を行い、プラスマイナス20%の範囲で加減算を行って、最終的な業績連動賞与の金額を決定します。

(3) 譲渡制限付株式報酬について

取締役の譲渡制限付株式報酬制度は、株主の皆様とのより一層の価値共有を図るとともに、中長期的な企業価値向上に対する貢献意欲を従来以上に引き出すことを目的として導入しているものです。本株式報酬制度においては譲渡制限期間を30年と設定し、取締役会において対象者ごとに金額を定め、その金額を一定時点での株価をもって除した数の株式を支給しています。

取締役および監査役の報酬等の総額等(2023年度)

| 区分 | 支給人員 | 支給額(年額) | | | |
|------------------|-------------|-------------------|---------------|--------------|-------------------|
| | | 現金報酬分 | | 株式報酬分 | 計 |
| | | 月額報酬分 | 業績連動賞与分 | | |
| 取締役 (うち社外取締役) | 12名 (8名) | 271百万円 (79百万円) | 120百万円 (—) | 55百万円 (—) | 447百万円 (79百万円) |
| 監査役 (うち社外監査役) | 6名 (3名) | 111百万円 (39百万円) | — | — | 111百万円 (39百万円) |
| 計 | 18名 | 383百万円 | 120百万円 | 55百万円 | 559百万円 |

※ 取締役の報酬額は、2024年6月21日開催の第158回定時株主総会において年額640百万円以内(うち社外取締役分は年額140百万円以内)と決議いただいています。

※ 監査役の報酬額は、2024年6月21日開催の第158回定時株主総会において年額130百万円以内と決議いただいています。

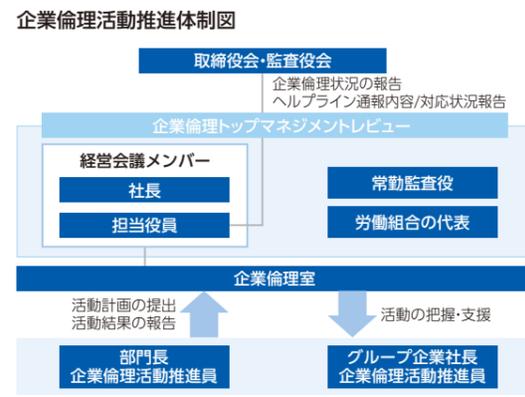
企業倫理(コンプライアンス)

サステナブルな経営を行う上での基盤の一つが企業倫理(コンプライアンス)です。当社の各部門・各グループ企業(以下、各組織)はダイセルグループ行動指針・ダイセルグループ倫理規範を基に活動計画を策定し、同じ価値観の下、グループ全体で企業倫理活動に取り組み、企業倫理を社員一人ひとりに浸透させています。

| | |
|--------------|---|
| ダイセルグループ行動指針 | 個人の行動を律するための指針として、最初に社会人としての自律を第一義に置き、役職員一人ひとりが常に意識し実践していく事項を示しています。 |
| ダイセルグループ倫理規範 | 会社の業務遂行における規範として、多様化するグローバル社会で存続するための必要条件であり、全ての活動領域で普遍的に適用する事項を示しています。 |

推進体制

当社は専務執行役員を担当役員とする企業倫理室を設置し、グループ全体の企業倫理活動を推進しています。各組織は、企業倫理活動推進員が核となって、企業倫理活動を主体的に実践しています。企業倫理トップマネジメントレビュー(年1回以上開催)では、各組織の活動状況や重要課題が議論され、その内容は取締役会に報告されます。また、企業倫理室はより良い企業倫理活動推進のために、内部監査の側面も持つ意見交換会を各組織と開催し、対話を通じて経営上のリスクの早期把握・是正や、各組織の活動の啓発・支援に取り組んでいます。



公正な事業慣行

当社グループは、公正な取引の遵守をダイセルグループ倫理規範に定めるとともに、「ダイセルグループ腐敗防止の基本方針および競争法遵守の基本方針」を策定し、公務員や取引先との接待等の支出に関する承認ルールの徹底、eラーニングや階層別研修による従業員教育などを通じて、公正な事業慣行を推進しています。なお、2023年度も、反競争的行為、贈収賄や利益相反など腐敗に関する法令違反はなく、罰金や課徴金もありませんでした。

報告・相談制度(内部通報制度)

公益通報者保護法に従い「企業倫理ヘルプライン」を設置しています。社内からの報告・相談は、社内窓口に加え、外部機関が受付を行う社外窓口も設置し対応を行っています。社外からの相談には、当社ウェブサイト上に窓口を設置して対応しています。当社グループの通報窓口寄せられた全ての報告・相談への対応状況・結果は取締役会にて定期的に報告しています。また、通報者保護等について定めたルールを策定し、その周知と遵守に取り組んでいます。グループ企業の第三者認証に関する不適切行為発生を受けて、各職場での周知活動のほか、階層別研修やコンプライアンス強調月間のeラーニングを通じて周知の強化に取り組むとともに、模擬ケースを利用した通報訓練も実施しています。

当社グループの企業倫理ヘルプライン概要

| | |
|-------|--|
| 利用可能者 | 海外を含む全役職員(契約社員、派遣社員も含む)、社外(顧客・取引先・協力会社・退職者・一般の方など) |
| 報告内容 | ダイセルグループ倫理規範に違反している懸念のある事象(不正・反競争行為・汚職および贈収賄・人権侵害・ハラスメント・雇用環境・環境汚染・その他のコンプライアンス違反) |
| 特徴 | 匿名での通報が可能。また、グループ企業関連案件は当該グループ企業の窓口だけでなく当社の窓口にも通報可能。 |

企業倫理室へ報告された当社グループ全体の報告・相談件数

| | 2021年度 | 2022年度 | 2023年度 |
|------------|--------|--------|--------|
| 問題行動等の指摘 | 24 | 35 | 50 |
| ハラスメント被害など | 19 | 20 | 30 |
| 会社への不満 | 4 | 16 | 21 |
| その他 | 3 | 5 | 1 |
| 合計 | 50 | 76 | 102 |

企業倫理(コンプライアンス)
https://www.daicel.com/sustainability/governance/compliance.html

リスク管理

当社グループは、リスク管理を経営の重要な業務と認識し、企業活動に潜在するリスクへの適切な対応を行うとともに、リスクが顕在化した際の影響の最小化を図っています。

リスク管理の概要

当社グループでは、当社の各部門・各グループ企業(以下、各組織)がその本来の業務の一部として適切なリスク管理を行うためのCAPDサイクル*1をまわしています。各組織において、事業目標の達成に重大な影響を及ぼすリスクを特定し、リスクカテゴリに分類(Check)、できる限り顕在化させないための対策や、万が一顕在化してしまったとしても被害を最小限にするための対策の検討および計画立案(Act, Plan)、対策の実施(Do)、そして、一定期間後のリスクの再評価(Check)とそれに伴う対策内容の再検討(Act)を行っています。

また、当社は、各組織のリスク管理を統括・推進する組織としてリスク管理委員会を設置しています。各組織のリスク対応策の進捗状況を確認し、必要に応じて助言や支援を行い、全社的な対応が必要と判断されるリスクにはプロジェクトなどを立ち上げて対策を進めます。なお、当該委員会で議論された当社グループの経営に重大な影響を及ぼすリスクへの対応策の進捗状況やBCPの整備状況、その他重要事項については年度末の経営会議および取締役会に報告しています。

*1 CAPDサイクル:計画を起点とした活動では重要な事実を見落とししてしまうおそれがあると考え、当社では一般的なPDCAではなく、CAPDを改善サイクルとしています。

対象とするリスクカテゴリ

- | | |
|---------------------------------------|---------------------------------|
| 1. 経営戦略関連リスク | 10. グループ経営・統制関連リスク |
| 2. 生産技術・生産装置・用役関連リスク | 11. 法務・企業倫理関連リスク |
| 3. 建設・修繕(安全・品質・購買など含む)関連リスク | 12. 雇用、人財関連リスクおよび従業員の不正・犯罪関連リスク |
| 4. 製品安定供給関連リスク | 13. 金融・投資、与信、財務、会計関連リスク |
| 5. 知的財産関連リスク | 14. 広報関連リスクおよび不適切な情報利用関連リスク |
| 6. 購買・調達関連リスク | 15. 反社会的集団関連リスクおよび地域社会関連リスク |
| 7. 品質マネジメント関連リスクおよび製品安全(PL)関連リスク | 16. 気候変動関連リスク |
| 8. 環境問題等レスポンスフル・ケア関連リスクおよび事故・災害関連リスク | 17. 人権関連リスク |
| 9. 情報システム・ネットワーク関連リスクおよび情報セキュリティ関連リスク | |

BCP強化策

大規模災害や新型コロナウイルスによるパンデミックなどの緊急事態が発生した場合に、損害を最小限化しつつ、事業を継続、あるいは早期復旧させることを目的としたBCP(事業継続計画)を策定・運用し、必要に応じて都度見直しを行っています。

当社グループでは「事前の備え(BCPI)」から「発災後の初動(BCPII)」、「業務復旧対応(BCPIII)」まで、全ての段階をBCPの対象範囲とし、災害・被害発生による業務レベルの低下を抑え、早期復旧させる施策を計画・整備しています。

2023年度はBCP強化策として以下に取り組みました。

| | |
|----------------|--|
| 事前の備え(BCPI) | ・自己反応性物質を取り扱っているプロセスに対して、リスクアセスメントによる予防処置と、クライシスアセスメント*2による事後措置の検討と対策 ・原料調達リスクに対する適正在庫水準の維持および長納期補修部品の確保 |
| 発災後の初動(BCPII) | ・国土強靱化計画による地域ごとのハザードマップに基づいた洪水や高潮に関する災害リスクの確認と見直し ・遠隔監視カメラおよび遠隔消防火設備の計画的な設置 ・全社防災態勢における拠点間の情報共有システムの強化 ・広域災害に対する防災体制の見直し検討 ・各拠点での防災訓練の実施と全社情報共有システムの運用確認 |
| 業務復旧対応(BCPIII) | ・「製品毎BCP」*3の整備の推進 |

*2 クライシスアセスメント:万が一事故が発生した場合に、被害を拡大させない・二次災害を防ぐ対応措置に関するアセスメント
*3 「製品毎BCP」:製品または製品群ごとに定めた事業継続・復旧のために必要な計画・情報

リスク管理
https://www.daicel.com/sustainability/governance/risk-management.html