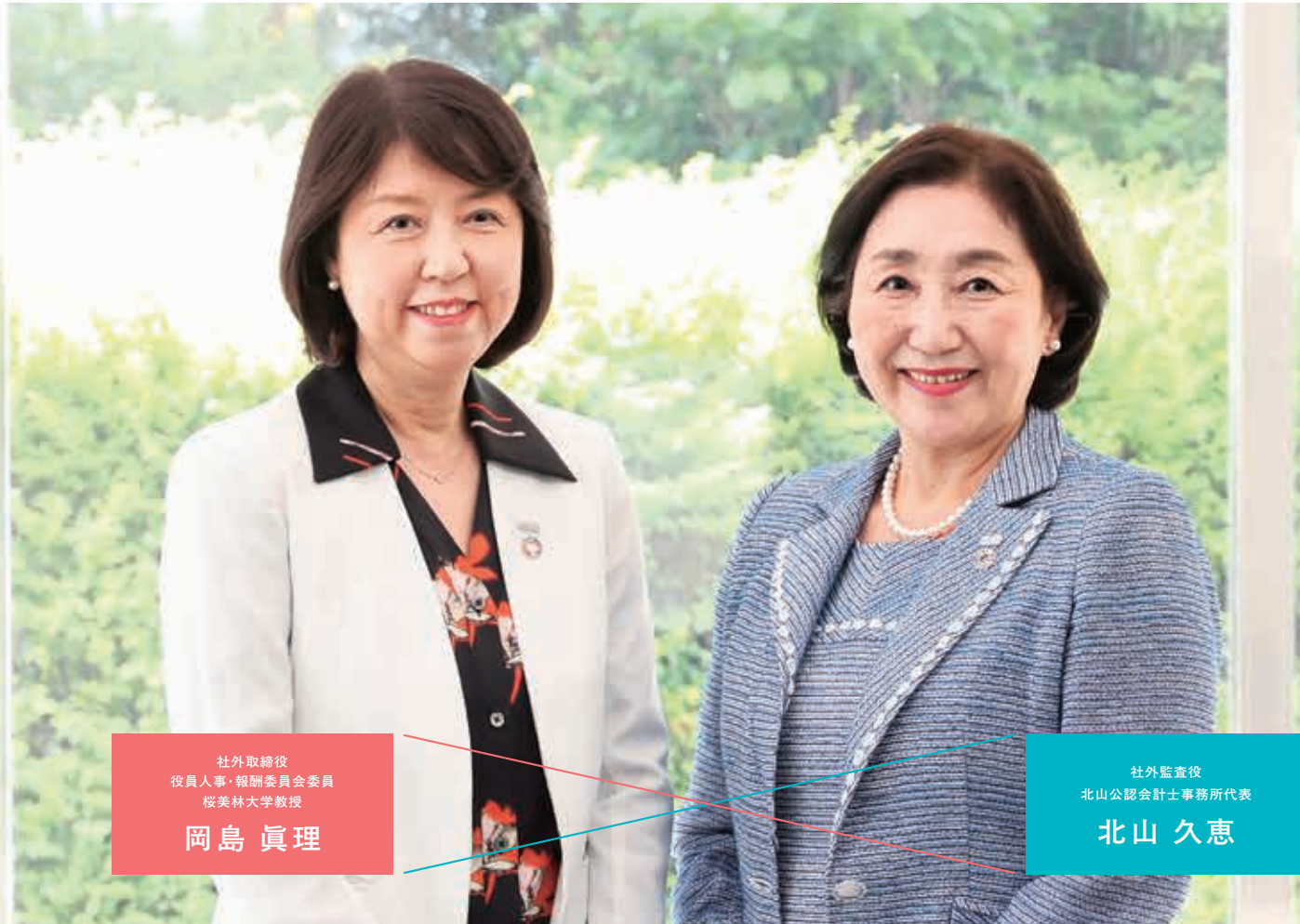


GOVERNANCE

持続可能な成長を支える
ガバナンス

Contents

- 60 社外役員対談
- 64 役員紹介
- 66 コーポレート・ガバナンス
- 72 企業倫理／リスク管理
- 74 財務情報
- 80 会社情報／独立第三者の保証報告書



社外取締役
役員人事・報酬委員会委員
桜美林大学教授
岡島 真理

社外監査役
北山公認会計士事務所代表
北山 久恵

ダイバーシティの加速と スピード感を持った攻めと守りのガバナンス強化を

中期戦略『Accelerate 2025』の最終年度を迎え、2030年度に向けた次期中期戦略を策定する中で、持続可能な社会への貢献と企業成長を両立するために、ダイセルグループに求められるものは？客観的立場から多様な視点で社外役員2名に、ダイセルグループの課題や解決の道筋について論じていただきました。

それぞれの観点からみた「ダイセル」

岡島 私は航空会社に勤務し、現在は大学で教鞭を執るキャリアの中で、化学メーカーと接する機会はほとんどなく、ダイセルという企業を初めて知ったのはテレビCMだったと思います。先進的で面白いことに挑戦している会社だと思いましたが、内容はよく理解できていませんでした。調べてみると、100年超の老舗企業でありながら、「ダイセル式生産革新」を開発するなど非常にとがった会社

というイメージを持ちました。そして社外役員に就任して製造現場なども訪問する中で、誠実な技術者集団ながらオープンマインドで、バーチャルカンパニー構想や様々な外部組織とパートナーシップを展開するなど、合理的でありながら発想が柔軟であり、長期的な視点で未来の社会を見つめることができる企業だと感じています。

北山 私は監査法人に勤めていた時代に、公認会計士として化学業界の会社をいくつか監査をした経験がありますが、当時のダイセ

ルは堅い会社というイメージでした。そして、社外監査役として実状を知るほどに様々な驚きがありました。今でこそ多くの企業がサステナビリティやESGを標榜していますが、ダイセルは早くから循環型社会の構築を通じて自身も成長するという志を掲げて果敢に挑戦しています。また、そういった持続可能な社会への貢献を図りながら、当社グループ自身も一緒に成長させていくという姿は、時代にはマッチしていると共感を覚えたものです。

加えて、植物由来のセルロースで化学品をつくるバイオニアであり、森林を石油原料の代替として資源循環させて地域経済を活性化させる「バイオマスバリューチェーン構想」や、巨大プラントを最小化する「マイクロ流体デバイス」など画期的な技術を開発しています。これらを見て、イノベーションを起こすエネルギー会社だと感じています。

中期戦略『Accelerate 2025』の成果と課題

北山 この5年間の最大のポイントは「事業の選択と集中」によって構造改革を進める中で、2020年度にポリプラスチックの完全子会社化を実現したことでしょう。これによってエンジニアリングプラスチックを中核事業化し、事業規模を拡大しました。さらに、ダイセル式生産革新を進化させた「自律型生産システム」のダイセルグループ内への横展開を行っており、研究開発では有力な技術をタスクフォース化して事業化を加速しています。

一方で、足元では事業環境を見極め、撤退を決断した事業もありました。これらについて、監査役としての観点から、中期目標における仕組みやプロセスを効率化して加速するには、各事業の進捗状況やリスク管理を定期的に、そしてスピード感を持ってモニタリングする機能の強化が課題だと思います。2025年度は、いろいろな課題等を洗い出すことによって、次の中期戦略に結び付けていく重要な1年ですので、社内や取締役会においてもぜひ活発な議論を進めていければと思います。

岡島 中期戦略の前半はコロナ禍の中で、「プロダクトアウト」から「マーケットイン」へ発想を転換し、それを軸に組織改革も行い、北山さんがお話しされたエンジニアリングプラスチック事業の中核事業化をはじめドラスティックな施策が展開されてきました。2030年度が一つの区切りかと思いますが、未来への成長の種は積極的にまいてきていますので、さらなる新規事業の創出と、それらの収益化に向けたアクションの加速が必要だと思います。その収益化を任された榊社長の強いリーダーシップの下で、今後も様々なテーマにチャレンジすると思いますが、改革を実行する上では社員と丁寧に

向き合い、皆が一丸となって2030年度のゴールを目指してほしいです。

戦略の他に、私が気になっているのは、役員の間でも関心の高い当社のPER(株価収益率)とPBR(株価純資産倍率)の改善策についてです。相応の収益を上げている割に株式市場で成長性を評価されず、PERは業界平均値の半分ほどしかありません。株主還元やROE等の経営指標を見てももう少し評価されても良いと考えているのですが、それには事業の将来性や成長性を丁寧に分かりやすく訴求することも重要かと思います。

北山 コーポレートサイトには、サプライチェーンの在り方を変えるクロスバリューチェーン、マイクロ流体デバイス実装計画など、産業界に革新を巻き起こす取り組みが多数紹介されています。ただ定性的な話を中心なため、それが近い将来に実現できるのか、業績にどれほどのインパクトを与えるのか、という点が伝わってきません。これらの定量的なメリットも盛り込み、未来への革新的なストーリーとして語ってほしいと思いますし、その伝え方が重要です。

当社は、もともとバイオマスから出発した会社で、長い歴史の中で進化させてきた事業そのものが、ESGやサステナビリティと同質です。自社の成長戦略を進めることによって社会や人々を幸せにするという価値創造ストーリーは、分かりやすいと思います。

岡島 先ほど北山さんもおっしゃっていましたが、まさに企業のサステナビリティの取り組みは、本業と別枠ではなく本業の中で進めていくのが本質です。その意味で、サステナビリティの実現と企業成長の一体化は当然とも言えますが、それをダイセルは事業活動の根幹に据えていることは高く評価できます。SDGsなどの言葉がない時代から、自然環境に関しては先進的に歩んできた化学メーカーですから、環境に配慮した技術開発では業界のリーダーになってほしいです。

機会の提供を意識した女性活躍の加速を

岡島 当社は2023年度に「ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン(DE&I)宣言」を発表しました。誰もが働きやすい企業であることが企業におけるDE&Iの本質であると考えます。そして、これを進める上で最も大切なのはトップの強いコミットメントであると思っています。実際に当社では、これらに関する社員教育も熱心に行われており、その結果、少しずつ女性管理職の割合は増え、男性の育休取得率も上がるなど、その成果が表れ始めています。ただ、今のスピード感では足りないので加速が課題です。実際、当社は



男女の賃金格差が小さいことから人財配置の偏りが少ないと推察されます。しかし、均等にチャンスはあるはずなのに女性の管理職比率は十分に上がっておらず、昇進、昇格の段階で何らかの課題があると思われる。無意識の偏見や思い込みを調べるアンコンシャスバイアス調査を実施し、意識改革に向けた成果は見られますが、このような取り組みが企業業績や企業価値向上につながっていることを皆が理解して継続していくことがさらに重要だと思います。また、女性に限らずですが、リーダーの育成には時間がかかります。早めに責任ある立場で課題解決する経験を積みながら成長してもらうことも必要です。

北山 同感です。まさしくエクイティの話では機会が重要で、同業他社では女性取締役・執行役員が誕生していますから、当社も意図的に女性を上位のポジションに就けていくべきでしょう。昇進することで自身が見える世界も変わり、実現できることも広がります。私から見ても適任と思われる女性が何人もいますので、ぜひ早期に女性の部門長や本部長、さらには役員候補の誕生を実現してほしいです。

岡島 役職が人をつくる、ですね。経験を積み人間的な成長を待つのが本来の進め方ですが、それでは時間がかかり過ぎます。よりスピード感を意識した大胆な人財の抜擢と挑戦的な取り組みには、大きな価値があると考えます。

一方で、女性側のやる気はどうか、という課題もあります。近年、男女を問わず管理職になりたくないという若い世代が増えているようですが、ダイバーシティを考えると、あえて女性用のロールモデルを持ち出す必要はありません。こんな管理職になりたいと思える手本を提示することに、男女の区別はないと思います。

北山 職場環境が改善され、柔軟な働き方が浸透する中で、ロール

モデルは女性である必要はないというのはその通りです。男女を問わず自身が管理職として活躍する中で成功体験を積み重ねていけば、さらに大きなチャレンジをしたくなる。そう考える人がどんどん出てくる、活発な会社であってほしいですね。

メリハリのある攻めと守りのガバナンスの強化を

岡島 取締役会においては、インプットもしっかりあり、透明性のある議論がされていると感じています。ただ、投資案件や提案については社内の人間だけで進行中の案件に歯止めをかけるのは難しい場合もあると思っています。社内だけでプロジェクトを進めていると、誰かが異を唱えたくとも強い力に吸収されてしまいがちです。取締役会では、だからこそ早い段階で外部の客観的な意見を聞くことが必要という発言もありました。また、トラブルや計画の遅延については、それがなぜ起こったのか、背景や本質に関する議論はよくなされていますが、さらに踏み込んだ議論として、これまで順調に進んでいたものに異変が起き、同じことが繰り返された場合には、その要因として企業文化や風土に変化が生じている可能性はないのかと考える必要があります。そうした性質のものこそ、社内だけで気付くことは難しいため、やはりガバナンスを利かせることで、いかに早く気付きに変えて芽を摘むことができるかが重要な点ではないかと思います。またトラブルが生じたときに現場は一生懸命にやっている場合がほとんどであり、現場への負担がなかったかなどの多角的な視点で課題分析していく必要もあると思っています。ガバナンスの在り方として、そうしたことも意識すべきです。

北山 当社は投資案件や新規事業について、社内では既定路線で話が進んできたとしても、取締役会において活発に議論を行い、もう一度見直しましょう、となることがあります。そういった点では、立ち止まって考えることができる会社だと評価できます。ただ、新規事

業については、始める際に生産技術やコストダウンの説明を受けませんが、それよりもプロジェクトの担当部署とSBU（戦略的事業単位）が一体となって、将来の市場環境の変化も想定した投資回収計画を組み入れて検討しているのかといえ、不十分ではないかと思うこともあります。ですから定期的なモニタリングとともに、不調であれば取締役会でも挽回策を早期に検討し、厳格な撤退基準に基づいて、損失が膨らむ前に決断する。そうした体制の整備こそが守りのガバナンスです。ただし、守りだけでは成長できませんから、革新的な技術開発や投資案件に対して、どこまでリスクヘッジされているかを見極めた上で取締役会として推していく。まさにメリハリのある「攻めと守りのガバナンスの強化」が不可欠だと思います。

役員報酬におけるROICとの連動について

岡島 役員報酬については、当社は従来業績連動の指標として売上高と営業利益を使用していましたが、2025年度から営業利益の部分で国際的な評価指標であるEBITDAに変え、ROICも追加しています。株式市場で同様の機運があり、社外役員からも適切な指標を検討すべきとの声もあり、役員人事・報酬委員会で決定しました。ROICは企業価値と経営の健全性に直結する指標とされ、当社も重視している指標なので、これを役員報酬と連動させることは、中期戦略を実現していく上で妥当と評価しています。ただ、EBITDAは短中期の視点での収益性を示すのに対し、ROICは中長期での資本効率を見ます。そのため短期で改善しにくい面があり、算出方法もやや複雑ですから、まずは社内理解をしっかりと進め、ステークホルダーにも分かりやすく丁寧に説明することが重要です。

北山 ROICは、本当は事業ごとにWACC（加重平均資本コスト）と比較して、スプレッド（幅幅・差額）がどれぐらいかを見る必要があ

るので、次のステップとして全社ROICから事業別ROICの管理を深化させ、事業ポートフォリオの見直しや業績評価へシフトすることが肝要です。そして、いずれは個人の目標設定とも連動させた報酬体系やESGの観点から環境評価や社員の満足度調査なども指標に組み入れた仕組みをつくっていききたいですね。

社外役員として協働し健全な経営をサポート

岡島 私は社外役員として広い視野で経営を俯瞰すると同時に、現場目線、つまり虫眼鏡的な視点で見えていくことが重要であり、その点において企業勤務の経験を活かせると思っています。そして、ダイバーシティの取り組みでは、まずは最大のマイノリティと言われる女性の活躍推進に積極的に取り組みます。「人間中心の経営」を掲げる当社は、人や現場があってこそ企業であり、DXやAIがどれだけ進んでも、そこが原点であり基点です。今後も社員の方々と交流や対話を重ねながら、誰もが能力を最大限に発揮できる環境づくりをお手伝いしていきたいです。

北山 私は会計士として、持続的な成長と企業価値の向上のために、資本コストや資本収益性（ROICなど）、株価を意識した経営ができているか、事業ポートフォリオや経営資源の配分が適切かなどを注視していきます。例えばM&Aならば会計処理だけでなく、M&Aによって事業をどういう形にしていけるのか、その事業計画やのれんの評価、買収後の管理体制などを監督します。幸いに常勤監査役からも現場のヒヤリングに誘っていただくので、積極的に現場に出向いてコミュニケーションをとり、収集した情報を社外取締役とも共有していきます。取締役会や社外役員の会議を通して、今後も取締役と監査役が一体となって健全な経営に向けた監督・助言を行っていきます。



役員紹介 (2025年6月末日現在)

取締役



小河 義美

取締役会長、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会長

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
	当社社長執行役員
2025年 4月	当社取締役会長(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、
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لز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)
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)



岡島 眞理[※]

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	同社羽田客室乗員部長
2014年11月	同社客室本部副本部長兼羽田第一客室乗員部長
2015年 6月	同社客室本部副本部長兼乗員サポート部長
2021年 9月	桜美林大学教授(現任)
2023年 6月	当社取締役(現任)



榑 康裕

代表取締役社長、社長執行役員、
役員人事・報酬委員会委員、
経営戦略室担当、ヘルスケア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
2020年 6月	当社取締役
2025年 4月	当社代表取締役社長(現任) 当社社長執行役員(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、
安全と品質を確かなものにする本部担当、
セイフティSBU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
2024年 6月	同社特別顧問(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長
2012年 6月	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(経済産業政策局担当)
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 (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(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)



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、マテリアルSBU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)



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ヴァイスプレジデント
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ヴァイスプレジデント
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



鬼頭 誠司[※]

社外取締役、役員人事・報酬委員会委員

2022年 3月	日本生命保険相互会社代表取締役副社長執行役員
2023年 3月	同社取締役
2023年 6月	公益財団法人東京オペラシティ文化財団理事長(現任)
	公益財団法人ニッセイ文化振興財団理事長(現任)
2025年 6月	当社取締役(現任)

常勤監査役

八木 幹夫

社外監査役

水尾 順一[※]

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

幕田 英雄[※]

銀座中央法律事務所 弁護士

北山 久恵[※]

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لز本部長

常務執行役員

根本 洋一

事業支援本部副本部長
同本部グループガバナンス・財務統括部長
SCM本部担当

岩瀬 浩

スマートSBU長
ダイセルビヨンド株式会社 代表取締役社長

坂野 誠治

ライフサイエンスSBU長

黒澤 和哉

マテリアルSBU長
富士フィルタートウ株式会社 代表取締役社長

執行役員

林 仁志

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

廣川 正彦

事業支援本部副本部長
同本部IR広報グループリーダー
サステナブル経営推進室長

大前 陽輔

播磨工場長
セイフティSBUグローバル監査本部長

山門 征司

ダイセルミライズ株式会社 代表取締役社長
上海大賽璐塑料工業有限公司 董事長

山田 良平

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

池田 信彦

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

両保 栄一

セイフティ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

瀧川 高春

エンジニアリングセンター長

[※] 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	●1999年 執行役員制度導入 ●2000年 社外取締役選任		
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	●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	●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	●2016年 取締役会実効性評価開始 ●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	●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

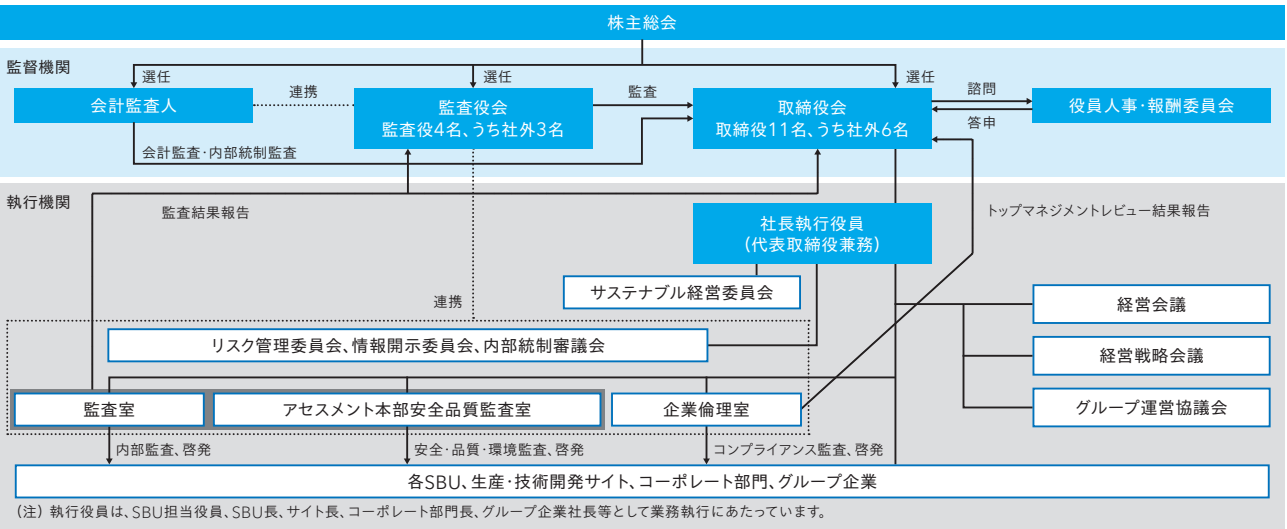
当社は監査役会設置会社であり、効率的な意思決定と十分な監督・監査機能を果たせる仕組みにより、コーポレート・ガバナンスの向上を図る体制を敷いています。具体的には、複数の社外取締役を選任し、その見識を踏まえた意見や指摘を受けることで、取締役会における経営判断の適切性の向上と監督機能の強化を図っています。また、執行役員制を導入しており、意思決定・監督機能と業務執行機能を明確に分離し、業務執行体制を強化することで、企業経営のさらなる活性化を図っています。

-  **コーポレート・ガバナンス**
<https://www.daicel.com/sustainability/governance/>
-  **コーポレート・ガバナンス報告書(2025年6月26日)**
https://www.daicel.com/sustainability/pdf/governance/cg_report_20250626.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(2025年6月末日現在)

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	取締役会長
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)
監査役の数	4名(うち女性1名)
社外監査役人数	3名(うち独立役員3名)
執行役員の人数	17名(うち取締役と兼務4名)
取締役会の開催回数(2024年度) (社外取締役/社外監査役平均出席率)	16回 (100% / 100%)
監査役会の開催回数(2024年度) (社外監査役平均出席率)	15回 (100%)
取締役の任期	1年
監査役任期	4年
取締役の平均在任期間	4.3年
監査役平均在任期間	3.6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(2025年6月末日現在)



【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(2024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	58
決算・財務関連	45
人事・報酬関連	37
リスクマネジメント・コンプライアンス・企業倫理関連	8
監査役・会計監査人関連、内部監査関連	5
合計	153

【監査役会】

監査役会は社外監査役3名を含めた4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・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。2024年度は、社内20部門の監査、7事業場への往査、グループ企業27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、アセスメント本部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)と取締役会長(1名)および代表取締役(2名)で構成されています。

取締役会・監査役会の構成 (2025年6月末日現在)

 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	
																		環境	DE & I
取締役	社内	取締役会長、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		14年				 (100%)		 (100%)									
		代表取締役社長、社長執行役員 役員人事・報酬委員会委員、経営戦略室担当、ヘルスケアSBU担当		5年				 (100%)		 (一)									
		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、マテリアルSBU担当		6年				 (100%)		 (100%)									
		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、知的財産センター担当		1年				 (100%)											
		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、 安全と品質を確かなものにする本部担当、セイフティSBU担当		1年				 (100%)											
	社外	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		7年				 (100%)		 (100%)									
		社外取締役 役員人事・報酬委員会委員長 旭化成株式会社特別顧問		6年				 (100%)		 (100%)									
		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		3年				 (100%)		 (100%)									
		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		2年				 (100%)		 (100%)									
		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		2年				 (100%)		 (100%)									
		社外取締役 役員人事・報酬委員会委員 元日本生命保険相互会社代表取締役副社長執行役員		-				 (一)		 (一)									
監査役	社内	常勤監査役		2年				 (100%)	 (100%)										
		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		7年				 (100%)	 (100%)										
	社外	社外監査役 銀座中央法律事務所 弁護士		5年				 (100%)	 (100%)										
		社外監査役 北山公認会計士事務所代表 公認会計士		3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。

2023年度の実効性評価に基づく2024年度の取り組み

2024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ました。また、ポートフォリオマネジメントと紐付けた個別議案の説明に注力しました。

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	・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	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ないことを確認した。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。 ①取締役会の構成面の課題 ・経営幹部の登用プロセスに関するさらなる議論 ②取締役会の審議面の課題 ・人的資本経営推進に関する報告のさらなる充実 ・グループガバナンスの推進に関するさらなる議論 ③取締役会の運営面の課題 ・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	2025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、売上高、EBITDAおよびROICを採用しており、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、指標毎のウェイトや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	40%	120%以上	200%
		100%超120%未満	※1
		100%	100%
		80%超100%未満	※2
		80%以下	0%
EBITDA	40%	120%以上	200%
		100%超120%未満	※1
		100%	100%
		80%超100%未満	※2
		80%以下	0%
ROIC	20%	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（2024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 （6名）	304百万円 （79百万円）	79百万円 （―）	67百万円 （―）	451百万円 （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	415百万円	79百万円	67百万円	563百万円

※ 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）

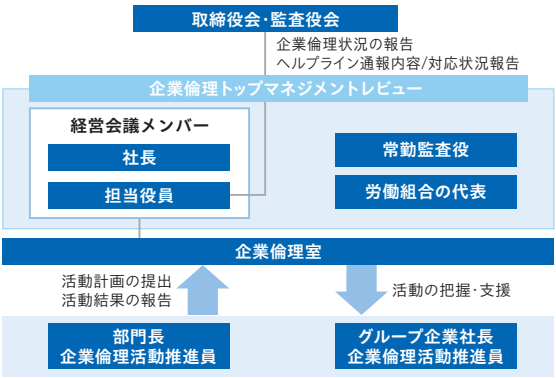
サステナブルな経営を行う上での基盤の一つが企業倫理（コンプライアンス）です。当社の各部門・各グループ企業（以下、各組織）はダイセルグループ行動指針・ダイセルグループ倫理規範を基に活動計画を策定し、同じ価値観の下、グループ全体で企業倫理活動に取り組み、企業倫理を社員一人ひとりに浸透させています。

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。

企業倫理活動推進体制図



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、2024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に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。各職場での周知活動の他、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

	2022年度	2023年度	2024年度
問題行動等の指摘	35	50	70
ハラスメント被害など	20	30	42
会社への不満	16	21	4
その他	5	1	10
合計	76	102	126

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を回しています。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。加えて、より効果的にリスク管理を推進すべく、2024年4月には事務局メンバーを拡充するなど当該委員会の体制を刷新しました。今後、各組織との議論や意見交換の強化、社内外の有識者からの情報入手と社内展開、また、リスク棚卸の実施方法や管理ツールの導入などについても検討していきます。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ブル・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。

2024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）	・遠隔監視カメラおよび遠隔防消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見直し ・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 ・当社グループの調達、生産、販売に関するBCPの体系化と運用の仕組みの見直しについて全社プロジェクトでの検討を開始

※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