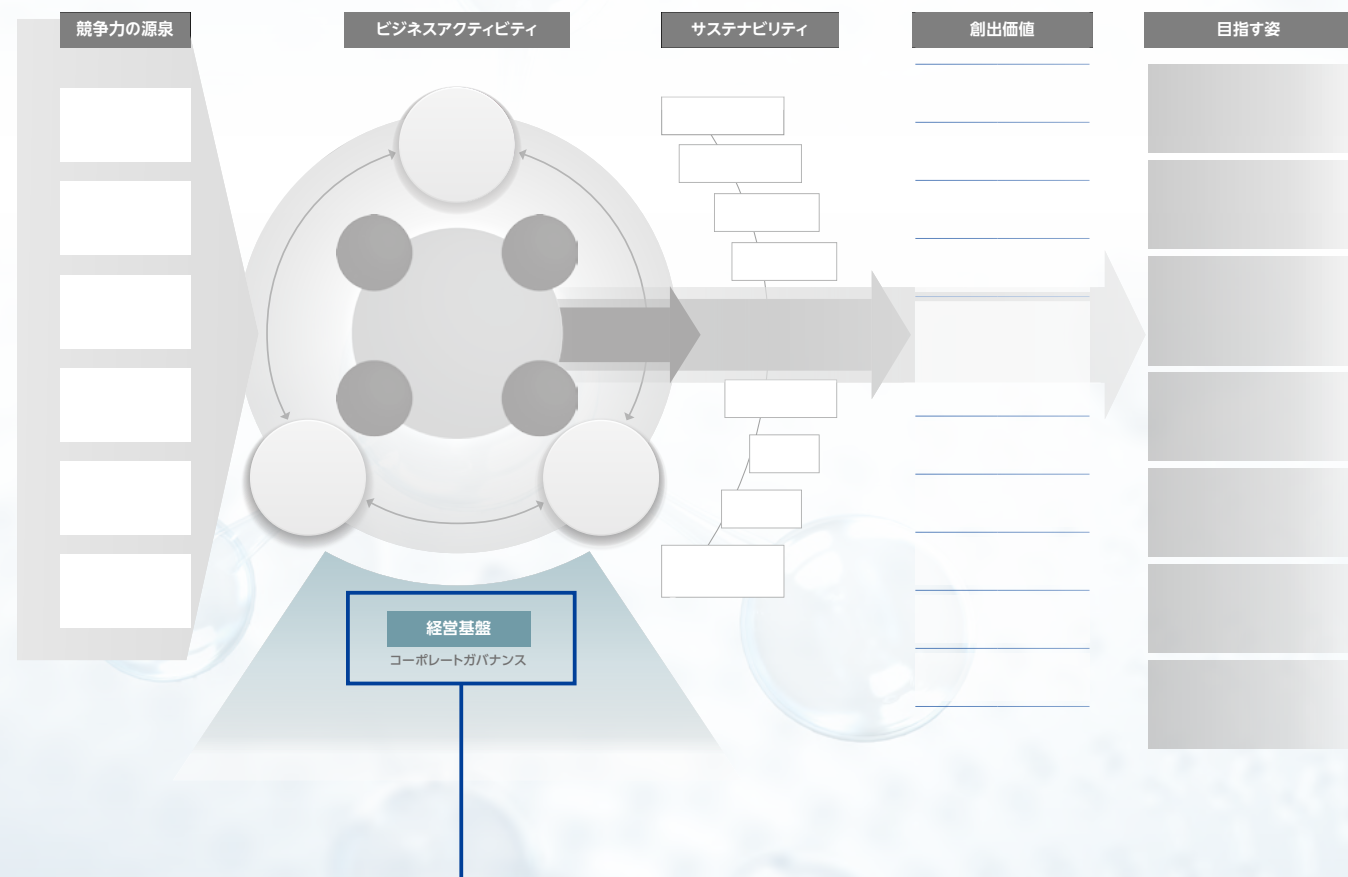


企業価値を持続的に向上させる 堅固なコーポレートガバナンス体制を構築



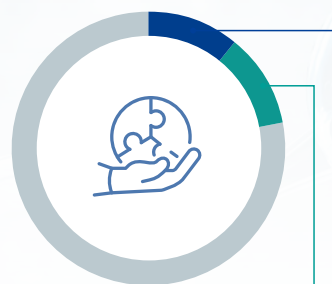
コーポレートガバナンスの3つの特徴

取締役会における 社外取締役の割合



56%(5名)

取締役の 多様性



女性 11%(1名)
外国籍 11%(1名)

社外取締役の 取締役会出席率



96%
(2024年3月期*)
※2023年の株主総会以降

コーポレートガバナンスの考え方・取り組み

基本的な考え方

当社の経営の基本方針は、企業価値を継続して高め、株主の皆さまのご期待にお応えしていくことです。この方針を実現するために、事業環境の変化に対応できる効率的な組織体制や諸制度を整備するとともに、経営における透明性の向上や監視機能の強化という観点から、株主や投資家の皆さまへの的確な情報開示に取り組むことが、当社のコーポレートガバナ

ンスに関する基本的な考え方であり、経営上の最重要課題の一つとして位置付けています。

より詳しい情報は、当社ホームページのコーポレートガバナンス情報とコーポレートガバナンス報告書をご覧ください。
https://www.shinetsu.co.jp/jp/sustainability/esg_governance/

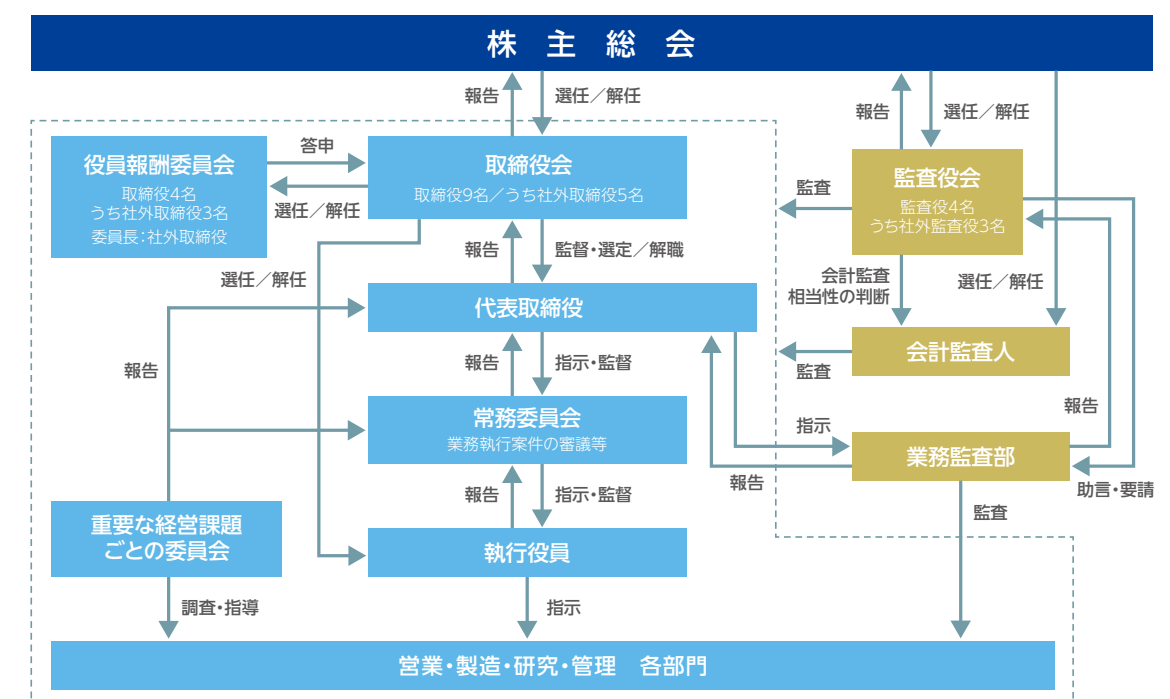
企業統治の体制

当社の取締役会は取締役9名で構成され、そのうち5名は豊富な企業・組織運営の経験や卓越した識見を有する社外取締役です。

当社では、業務執行の主な審議・決定機関として、法定の取締役会のほかに常務委員会を設置し、それぞれ原則として毎月1回開催しています。取締役会では、会社の基本方針の決定や法令および定款により決議を必要とする事項をはじめ、経営に関する重要事項等を議題として、審議および決議を行っています。常務委員会では業務執行を迅速かつ効率的に行うため、業務全般についての審議および決定(取締役会付議事項を除く)を行っています。加えて、取締役会の諮問機関として社外取締役を委員長とする役員報酬委員会を設置し、役員報酬の審査および評価や取締役・監査役候補者の指名などに係

る透明性と妥当性を確保しています。

当社は監査役制度を採用しています。監査役会は、社外監査役3名を含む4名の監査役で構成されています。監査役は取締役会、常務委員会などの重要な社内会議に出席するほか、取締役、執行役員、使用人等からの職務の執行状況についての報告、事業所および海外を含む子会社の往査その他の調査などを通じて取締役の業務執行を監査しています。また四半期ごとに会計監査人から会計監査に関する報告、説明を受け、意見交換を行うとともに、随時の情報交換や意見交換も行い、連携を図っています。さらに、定期的に内部監査部門から内部監査の状況に関する報告、説明を受け、意見交換を行い、連携を図っています。



役員報酬委員会

当社は取締役会の諮問機関として「役員報酬委員会」を設置しています。同委員会は独立社外取締役の小宮山 宏を委員長とし、その他の独立社外取締役2名(中村邦晴、マイケル・マクギャリー)および代表取締役社長斉藤恭彦の取締役4名で

報酬額またはその算定方法に関わる基本方針

当社の取締役の報酬は、中長期的な企業価値の向上に資する報酬体系とし、役員報酬委員会の審査と評価を踏まえ、その答申に基づき取締役会で決定されます。その内容は、役職、職責等に応じた「固定報酬」と、企業価値向上のためのインセンティブとして年次業績を勘案した「業績連動報酬」のほか、職務遂行および業績向上に対する意欲や士気を高め、株主価値向上に資するインセンティブ(株価連動報酬)としての「ストックオ

構成され、事業年度ごとの業績および経営全般への各取締役の貢献度を総合的に審査し、評価した結果を取締役に答申します。

プション]です。

一方、監査役の報酬は、監査役の協議により決定されます。その内容は、監査役としての職責に応じた「固定報酬」です。なお、経営に対する監督・けん制機能が期待される社外取締役および監査役には、「業績連動報酬」の支給および「ストックオプション」の付与はしていません。

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数(2024年3月期)

役員区分	報酬等の種類(百万円)			対象となる役員の員数(人)	報酬等の種類(百万円)	対象となる役員の員数(人)
	固定報酬	業績連動報酬	計		非金銭報酬等	
取締役(社外取締役を除く)	469	227	696	5	220	4
監査役(社外監査役を除く)	24	—	24	2	—	—
社外役員	187	—	187	10	—	—

(注) 1 上記には、2023年6月29日開催の第146回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役2名および監査役2名を含んでいます。
2 当社は、2008年6月27日開催の第131回定時株主総会終結の時をもって役員退職慰労金制度を廃止しました。
3 非金銭報酬等はストックオプションであり、会計基準に従い、当事業年度において費用計上した金額です。従って、金銭として支給された報酬等ではなく、また、金銭の支給が保証された報酬等でもありません。
4 取締役(社外取締役を除く)への「固定報酬」、「業績連動報酬」の計に「非金銭報酬等」を加えた報酬等の総額は917百万円です。

取締役会実効性評価

当社の取締役会においては、毎回、社外取締役から議案に関する質問や提言がなされ、活発な意見交換と討議が行われています。2023年度は合計13回の取締役会が開催され、法令、定款および当社取締役会規程に定められた事項が遺漏なく付議され、審議を経て決議されました。また、取締役会全体

の実効性について社外取締役から毎年、個別に意見を聴取しています。その結果、当社取締役会の実効性が確保されているとの評価を受けたほか「取締役会の議題および議論のさらなる充実」、「社外役員による会合の実施」などについて貴重な意見を得ることができました。

マネジメント (2024年6月27日現在)

取締役



代表取締役 取締役会議長

秋谷 文男

半導体事業・技術関係担当、
信越半導体(株) 代表取締役社長



代表取締役社長

斉藤 恭彦

シンテックINC. 取締役社長、
シンエツハンドウタイアメリカINC. 取締役社長



取締役専務執行役員

上野 進

シリコン事業本部長



取締役専務執行役員

轟 正彦

半導体部関係担当、
信越半導体(株) 専務取締役



取締役

小宮山 宏^{※1}

国立大学法人東京大学元総長、
(株)三菱総合研究所理事長



取締役

中村 邦晴^{※1}

住友商事(株)特別顧問



取締役

マイケル・マクギャリー^{※1}

PPG Industries, Inc. 元取締役会長CEO、
United States Steel Corporation 取締役(社外)、
Holcim AG 取締役(社外)、
C. H. Robinson Worldwide, Inc. 取締役(社外)



取締役

長谷川 眞理子^{※1}

国立大学法人総合研究大学院大学前学長、
独立行政法人日本芸術文化振興会理事長



取締役

日比野 隆司^{※1}

(株)大和証券グループ本社特別顧問、
三井不動産(株)社外取締役

※1 会社法第2条第15号に定める社外取締役です。

監査役



常勤監査役

小根澤 英徳



監査役

小坂 義人^{※2}

公認会計士・税理士、
飛悠税理士法人代表社員



監査役

加々美 光子^{※2}

弁護士、加々美法律事務所パートナー
弁護士、(株)メディパルホールディングス社外取締役、
相鉄ホールディングス(株)社外取締役



監査役

金子 裕子^{※2}

公認会計士、
金融庁企業会計審議会委員、
三菱HCキャピタル(株)
社外取締役監査等委員、
(株)日本政策投資銀行社外監査役

※2 会社法第2条第16号に定める社外監査役です。

取締役会の専門性と関与する領域

当社は、取締役会が当社の事業活動についての確かつ迅速な意思決定と十分な監督を行うことができるよう、販売、製造、研究開発等の業務上の専門能力を有する社内出身の取締役と、大所高所から成長戦略やガバナンスの充実について積極的に意見を述べることができる複数の社外取締役とを、国籍や性別を問うことなく、事業規模に応じた適切な員数となるよ

う選任し、取締役会を構成することを基本方針としています。当社は、外国人取締役1名及び女性取締役1名を含め、多岐にわたる業界で実績と経験豊富な5名の社外取締役を選任しています。取締役の有する専門性と関与する領域は次のとおりです。

	成長戦略	生産技術・生産性	製品開発	リスクマネジメント	資本政策	人的資本	サステナビリティ
秋谷 文男	●	●	●	●		●	●
斉藤 恭彦	●		●	●	●	●	●
上野 進	●	●	●	●			●
轟 正彦	●		●	●			●
小宮山 宏		●	●	●		●	●
中村 邦晴	●			●	●		●
マイケル・マクギャリー	●	●		●	●	●	●
長谷川 眞理子				●		●	●
日比野 隆司	●			●	●		●

(注)上記一覧は、各取締役が有する専門性が高いものを表しており、全ての知見を表すものではありません。
リスクマネジメントとサステナビリティは、全ての取締役に関与を期待する領域です。

上の表に記載している各専門性の概要は次のとおりです。

専門性	概要
成長戦略	中長期の観点で、企業価値の向上や事業の継続的成長に向けた方針を策定し、その実現のための諸施策を実行、または執行状況を監督し得るスキル・経験
生産技術・生産性	生産性向上、安全・安定操業、環境負荷低減などの視点で生産技術の改革に向けた諸施策を実行、または執行状況を監督し得るスキル・経験
製品開発	競争力の一層の強化や早期事業化を目指すための製品開発活動を実行、または執行状況を監督し得るスキル・経験
リスクマネジメント	企業活動全般で発生し得るあらゆるリスクを予見し、その予防と対策に係る諸施策を実行、または執行状況を監督し得るスキル・経験
資本政策	財務基盤の強靱化、成長投資、株主還元の強化などを実現する資本政策の検討と実行、または執行状況を監督し得るスキル・経験
人的資本	人材の確保・育成、組織の多様性を体現するための企業文化の構築、働く個々人のエンゲージメント向上などの人的資本経営の実行、または執行状況を監督し得るスキル・経験
サステナビリティ	企業内ガバナンス、気候変動をはじめとする地球環境問題への対応、人権尊重に関する取り組みなどの持続的な企業価値向上の礎となる活動の実行、または執行状況を監督し得るスキル・経験

社外役員の活動状況（2024年3月期）

	活動状況	取締役会、 監査役会の出席状況 (2024年3月期)
社外取締役		
福井 俊彦	元日本銀行総裁としての世界の金融および経済に関する卓越した知見と豊富な経験を活かし、投資家との対話や当社グループ全体のサイバーセキュリティ体制等に関する有益な提言を行うとともに、独立した立場からの監督を行いました。	取締役会 100%
小宮山 宏	東京大学総長等を歴任した同氏は、化学工学、地球環境、資源及びエネルギーなどの幅広い分野に係る卓越した知見と豊富な経験を活かし、最先端のデジタル技術や再生可能エネルギーの活用等に関する有益な提言を行うとともに、独立した立場からの監督を行いました。	取締役会 100%
中村 邦晴	総合商社である住友商事(株)での経営経験を活かし、幅広い分野の国際ビジネスにおける卓越した知見と豊富な経験に基づき、地政学リスクへの対応や働きやすい人事制度の整備等に関する有益な提言を行うとともに、独立した立場からの監督を行いました。	取締役会 100%
マイケル・マクギャリー	塗料、コーティング剤などを世界展開している米国PPG Industries, Inc.での経営経験を活かし、幅広い化学分野における卓越した知見と豊富な経験に基づき、製品の価格設定や政策保有株の縮減等に関する有益な提言を行うとともに、独立した立場からの監督を行いました。	取締役会 100%
長谷川 眞理子	自然人類学の研究者としての多くの研究実績をもとに、総合研究大学院大学学長や国家公安委員会委員等を歴任した幅広い分野に係る卓越した知見と豊富な経験を活かし、カーボンニュートラルと持続可能な事業との関係等に関する有益な提言を行うとともに、独立した立場からの監督を行いました。	取締役会 80%

社外監査役		
小坂 義人	監査役会において財務及び会計に関する専門的見地からの発言を行いました。また、取締役、執行役員及び使用人等から職務の執行状況について報告を受け、当社の事業所及び子会社の調査等を行うなど、監査機能を十分に発揮しました。	取締役会 100% 監査役会 100%
加々美 光子	監査役会において法律に関する専門的見地からの発言を行いました。また、取締役、執行役員及び使用人等から職務の執行状況について報告を受け、当社の事業所及び子会社の調査等を行うなど、監査機能を十分に発揮しました。	取締役会 92% 監査役会 100%
金子 裕子	監査役会において財務及び会計に関する専門的見地からの発言を行いました。また、取締役、執行役員及び使用人等から職務の執行状況について報告を受け、当社の事業所及び子会社の調査等を行うなど、監査機能を十分に発揮しました。	取締役会 100% 監査役会 100%

社外取締役インタビュー

世界をリードする
ケミカルカンパニーで
あり続けるために社外取締役
福井 俊彦社外取締役
マイケル・
マクギャリー社外取締役
長谷川
眞理子社外取締役
中村 邦晴社外取締役
小宮山 宏

信越化学工業(以下、当社といいます)では、日本のコーポレートガバナンスコード(2015年発効)に先立って、2001年にダウ・ケミカル社(米国)で会長兼CEOを務めたフランク・ポポフ氏を社外取締役として招聘しました。その後も、各界の第一人者を社外役員として招聘することで、執行部への監督機能を高めてきました。今回は、当社社外取締役5名全員に、ご自身の社外取締役としての役割に加え、前代表取締役会長金川の経営哲学の継承、役員会における議論の状況、業績、環境への取り組みなど経営に関する幅広いテーマについて、語っていただきました。

■ 2024年3月期の業務執行に対する評価

マクギャリー 当社は、前年度となる2023年3月期が記録的な最高益となりました。それに対し、2024年3月期は、中国の過剰な生産能力、米国での住宅市場の停滞、半導体ウエハーの過剰供給の問題がありました。このような外部環境の中で、うまく対応したと思います。これは、たゆまぬ合理化活動など無駄を排した取り組みにより、筋肉質の企業体質を構築できていたのが要因だと思います。そういう意味では当社の経営陣は非常にうまく乗り切った1年だったと思います。

中村 この1年を振り返ると、化学業界が非常に厳しい決算となった中で、当社は最高益更新とはいきませんでしたが、それでも相当に高水準の決算となりました。これは、当社のビジネスモデルの卓越性と、経営陣の努力の成果であると高く評価しています。

小宮山 業績面以外では、昨年は2050年カーボンニュートラルを宣言しています。これは、化学業界のリーダー的な役割として重要なことであり、環境に関する取り組みについても、評価できていると考えています。

■ 資金の保有と使い方について

マクギャリー 好業績に関連して、社内に積み上げられたキャッシュがテーマになることがあります。当社は、外部からキャッシュリッチな会社とみられていますし、事実、その通りかと思います。その背景として、日本企業はこれまで負債を低く抑え、自己資金によって設備投資などを行ってきたという歴史があります。当社もその流れをくんでいると考えています。

しかしながら、今日において、効率的な資金の活用が求められる国際的な潮流の中で、過大なキャッシュを持つことはできない状況になりつつあり、当社も世の中のトレンドを見据えながら取り組んでいく必要があると考えています。

中村 キャッシュに関連した話は、現在どれだけ持っているかという問題と同じくらい、持っているキャッシュをどれくらいうまく活用しているかという問題も重要です。これまで、当社は、子会社を含めたトータルなキャッシュマネジメントを非常にうまく進めてきました。そういう意味では効率的なキャッシュの使い方をしている企業であると高く評価しています。

一方で、潤沢な内部留保に関しては、株主からの注目が

集まっています。今後は株主が納得できるような形で、どの程度を投資に回し、どの程度を株主還元に戻すのかというような財務戦略に関する基本的な考え方を確立し、外に向かって発信する必要があると思います。

福井 当社の基本的なビジネスサイクルは、イノベーションによって生み出した高付加価値製品を正当な評価にもとづく価格で販売し、そこから得た利益を、次のイノベーションに向けて確保していくというものです。イノベーションにはリスクがつきものであり、これまでの日本の金融市場ではそのリスクマネーを十分に提供できていないという事情がありました。そのため、当社は、他者に頼らず、自分でリスクマネーを蓄えてきたというのが実情です。今後も短期的ではなく中長期的な目線でどうすべきかを考えていけばよいと思います。

■ 中期経営計画を開示していないことについて

マクギャリー まず事実として、外部に公表する中期計画において、財務数値を含めた計画を公表している日本が世界の中で異例だということです。そもそも、外部環境の変化が激しい中で、財務数値の目標をたてて、これを達成するのは難しい状況になっています。企業の未来において大切なのは、競争に勝つことであり、顧客に評価されることです。3年や5年後の数値ではなく、長い目線で見た時に競争に勝つための長期的な指針や目指す方向性であれば公表に値すると思います。

小宮山 世の中の仕組みや技術が大きく変わる現在において、計画を作ってもその通りにいかないのはもはや自明のことです。すなわち、数値を目標とする中期経営計画は無意味と考えます。それよりも大切なのは、これなら絶対に負けないというコアビジネスを確立していくことと、新たなビジネスを生み出すことです。もちろん、そのためには、中長期的に目指す方向性を定めていくことは必要です。数値を目標とするのではなく、どのようなやり方でコアビジネス確立と新規事業創出の“両利きの経営”を実現していくのかという考え方を示すのであれば、意味のある経営計画になると思います。

■ 永らく当社を牽引した金川の経営哲学の継承

福井 私は日本銀行における最初の赴任地となった新潟で当社に出会って以来、長く、当社に関心を持ち続けてきました。その後、日銀総裁となった時も、優良経営の秘訣

を知りたくて、金川氏とも、個人的に何度も話をしてきました。金川氏とかわした会話の中で、「地政学的リスクに備えながら、イノベーションによって、高付加価値な製品を生み出す。そして、それに値する対価を得ることで、ビジネスのサイクルを回す」という言葉は非常に印象的でした。金川氏の基本的な哲学は今も確実に受け継がれていると思います。

マクギャリー 当社は長い歴史の中で成功を遂げてきた会社だと理解しています。金川氏は、当社を、顧客に対して大きな価値をもたらす企業へと変革し、力強いマネジメントシステムを導入しました。金川氏の後で、そのシステムを継承した斉藤社長や執行部は、それをさらに強化しています。そういう意味で、私は、金川氏の経営哲学は継承されていると考えています。そして、当社は、今後10年20年にわたって世界をリードする化学会社であり続けると確信しています。

長谷川 個人的な意見ですが、会社が長く続くには、二つの目利きが必要と考えています。その一つは、本質的であつ、普遍的に正しいということを判断できる判断軸をもっていること。もう一つは、物事の些細な変化に対しても、その機微がわかり、非常に重要なことが新たに起きつつあるときに、それがどのように推移していくかを見極められること。つまり、変わってはいけないう普遍的なものを守りつつ、変わっていく新規なものを見極めていくという二つの目利きが必要だと考えます。

■ 社外取締役としての役割について

マクギャリー 私は、当社と同じような化学業界の企業で長くトップを務めてきており、現在では、別の業種の経営に携わっています。これらの経験は社外取締役としての提言に役立つ経験と考えています。また、私は当社にとって、唯一の外国人取締役であります。そこで、日本の常識にとらわれず、様々な国でのオペレーションを想定した視点を持つことと同時に、近視眼にならないことを意識した提言を行っています。

長谷川 私の専門分野は、人類の進化と適応を研究する学問であり、この学問は非常に長い期間を扱います。そこで私は、毎

年毎年、時には3か月ごとの決算数値に追われ、短期的な目線に走りがちな企業経営に対して、長い目線での重要性を踏まえた提言ができればと考えています。

一方で、私は当社が扱うような技術、特に化学については専門分野ではありません。ただし、専門ではないからこそその素朴な疑問を呈していきたいと思います。そのために、今後は、現場を見る機会を増やし、現場で何が起きているかを知ること、社外取締役としての期待にこたえたいと考えています。

中村 社外取締役、社外監査役といった社外役員は、それぞれの専門分野で培った知見・経験をもとに発言するというのが望まれ、期待されていると理解しています。私も長い経営者としての経験をもとに、いろんな事象が起こったときに、まず、自分だったらどうするか、どう判断するかということを考えます。そして、その判断をする上で、例えば疑問に思っていることを質問するということを心掛けています。特に私は商社での経験が長いので、投資案件のような事例ではこれまでの経験の中から提言できていると考えています。

■ 社外取締役の任期について

マクギャリー 機関投資家の中には、社外取締役の任期の上限の目安を10年としているところもあるようです。私のアメリカでの事業と経営経験によれば、ビジネスのサイクルは、多くの場合、5年だったり、7年だったりするものであり、10年で退任するとそのサイクルを1度程度しか体験できません。過去にそうしたサイクルをいかに乗り越えてきたかという経験知がある人が社外役員にすることは企業統治の観点から望ましいと思います。実際に私が役員を務めた会社では、任期15年の社外取締役が複数いました。また、これらの社外取締役は取締役の中でも最も価値のある貢献をしていました。単純に任期の上限を区切るのは企業統治の面でも課題があると考えています。

中村 一律に上限を例えば10年と決めるのは単なる形式基準で、会社の経営に関する重要なことを形式基準だけで判断すると、成果を出した経営者、すなわち実質的な基準では優れた経営者でも取締役に選任されないというリ



スクがあります。仮にそれが起こった場合は企業経営において非常に大きな損失になるのではないのでしょうか。

■ 役員会(取締役会、常務委員会)の運営、議論について

中村 社外役員が出席する主な会議として、取締役会の他、取締役、監査役に加え執行役員も参加する常務委員会があり、常務委員会ではきめ細かな質疑応答が行われています。最近新しい社外役員の方が加わり議論がより活性化されていると思います。ビジネスに関する案件だけでなく、サステナビリティなど会社の将来にかかわる突っ込んだ議論もあります。

マクギャリー 社外取締役として、経営陣、執行役員に様々な質問をしています。これに対して、必ず的を射た回答をもらえています。社外取締役をはじめとする取締役会と執行側の関係はうまく機能していると考えています。実際に役員会での議論も活発に行われるなど非常にオープンな雰囲気となっています。

長谷川 当社には、社外役員もいろいろな意見を言える環境が整っていると思います。様々なテーマに関して、「これはそうではないのでは」というような会話のキャッチボールが成り立っており、疑問に思う事を率直に「なぜ?」と聞ける場になっています。

少し違った視点の話になりますが、議論を活性化するには、正式の会議ではない場も必要だと思います。そういう意味で、取締役会、常務委員会といった役員会以外に、社外役員だけで話し合う場があると良いと感じています。

■ 環境への取り組み

小宮山 私は長く環境問題に関わってきましたが、そもそも環境が最初に問題になった1970年代は、環境問題イコール「公害」でした。今は、サステナビリティが非常に重視されています。その中で、当社は、製品を通じて地球あるいは人類のサステナビリティに貢献しているという点で、高く評価しています。また、今後も、工場など新たな設備に対して、太陽光発電を搭載するなどの具体的な取り組みを続けて欲しいと考え



ています。

中村 当社でも、2050年のカーボンニュートラルに向けた宣言を行っています。カーボンニュートラルが進むには、メーカーがそのための努力をするだけではだめで、買い手がその努力を評価してくれることが大切です。実際に、再生可能エネルギーを使って作った製品がコスト高になった場合に、だれが評価し、買ってくれるのかというのが大きな課題となっています。この問題は市場機能に委ねるだけでは解決しないと思いますので、政策的な後押しも必要だと思います。

■ 女性の活躍と人材育成

長谷川 ダイバーシティの視点で見た際に、女性の活躍が重要なのは明らかです。私が長く務めた大学の世界も、改善しつつあるものの、国際的には低水準と批判を受けてきました。女性の活躍を推進していくうえで難しいのは、女性自身や会社だけが変わればよいというわけではない点にあると考えています。女性活躍も企業が努力するというだけではだめで、家庭や社会の環境も変わる必要があると思います。今後、私も、当社の女性活躍推進の一助になりたいと考えています。

中村 今の日本は人口減少社会に突入しており、女性だけでなく、全ての優秀な人材は希少資源であり、すでに企業同士の人材獲得競争は激化している状況にあります。そのような環境の中で、どうやって人材を獲得していくかは、当社だけでなく、どの企業においても、これまで以上に大きなテーマになっています。

端的に申し上げると、現在は、“企業が人材を選ぶ”時代から、“人材に企業が選ばれる”時代に突入しています。当社にとっても、その状況は他人事ではないはずです。これからは、どこの企業でもやっているような職場の環境改善、ダイバーシティの推進だけでは選ばれることはできません。“選ばれる”企業になるために、「信越化学」という会社に来るとどのような価値を創出できるのか、「信越化学」という企業のもつ価値をより積極的に発信していく必要があると考えています。



■ サステナビリティ要素を役員報酬に組み込むことについて

福井 近年、サステナビリティの重要性が高まり、それらを推進していくための推進力として、環境などの項目を、執行をつかさどる役員の評価基準に加える企業が増えつつあるのは承知しています。私個人としては、サステナビリティは重要な価値基準だとは思いますが、それを達成するのはあくまで社会全体、国全体の問題だと考えています。企業は基本的にビジネス活動を通じて、貢献していくべきであり、それ以外のサステナビリティに関連する指標などを目安に報酬を評価するようになると、本来のビジネス活動がおろそかになる危険性ははらむのではないかと懸念しています。

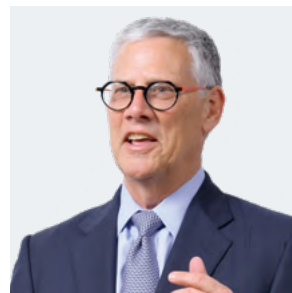
小宮山 環境の専門家の立場からみて、サステナビリティ、特に環境関連の要素を、役員報酬に組み込むのは、一つの方法としては確かにあると思っています。一方で、実際にそれを導入しているのは、組み立て産業などに属する温室効果ガスの排出削減が比較的容易な会社であることも忘れてはならない事実です。鉄鋼業などで苦労しているように、装置産業では、排出削減には装置そのものの仕組みを変えるなどの抜本的なイノベーションやそれにとまなう巨額の投資が必要となります。こうした産業にとっては、温室効果ガスの排出削減は非常に難しい課題なのです。短期的な目線で考えるべきではなく、導入には慎重になるべきというのが率直な想いです。

マクギャリー 個人的な見解ではありますが、サステナビリティ、特に、環境に関連する指標については、長期的なゴールに向け、長期的な視点で測定された指標をみていくべきです。実際の問題として、報酬の議論の中にサステナビリティを含めるのは可能だとは思いますが、短期的な報酬にはなじまないのではないかと考えています。中長期的な目標が達成されたときにのみ、評価するというのであれば、インセンティブにするというのも一つの考え方でしょう。

■ 信越化学への期待

マクギャリー これまでにお話ししてきたように、当社は、顧客に高い価値をもたらすと同時に、強いマネジメントシステムを構築できています。それらを活かし、今後10年20年にわたって世界をリードするケミカルカンパニーであり続けていただきたいと思います。

中村 当社は、経営環境の厳しかった化学業界で、立派な業績をあげるなど化学会社として、頭一つ抜けており、経営トップもライバルは海外のトップメーカーという意識を持っています。私は経営者がその高い目線を維持したままで、従業員も同じような目線で海外のトップメーカーと競争していくという意識を持ち続けていくことを望みます。そうすることで、新たな時代に向けたイノベーションも実現していくと期待しています。



小宮山 長期的に企業価値を向上させていくには、強い既存事業と、当社の優れた技術を活かした全く新しい分野への挑戦が必要です。今後も化学業界におけるプレゼンスを保ち続けるような、両利きの経営を期待したいと思います。

長谷川 企業は今まで以上に多くのステークホルダーに配慮した経営が求められると思います。当社は地方にたくさん工場をもっています。これからも、より地域に根差し、社会全体に対して様々な貢献ができるような企業であり続けてほしいと思います。

福井 当社のキャッシュフローが豊富というのは確かな事実であり、これをどう活かすかは非常に重要なテーマです。人々の将来の夢は何か、それを実現するために、自分たちはどのような分野にどう投資すればよいかという長期目線で、将来の投資方針をしっかりと考えていくことが大切だと考えます。