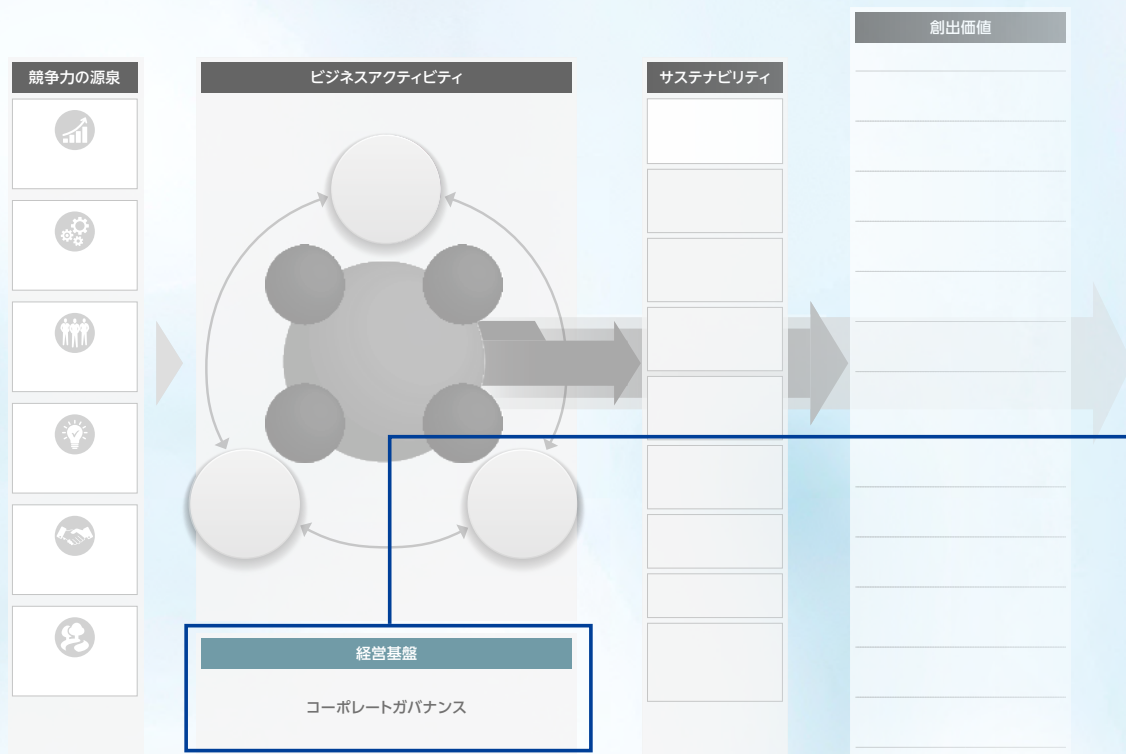


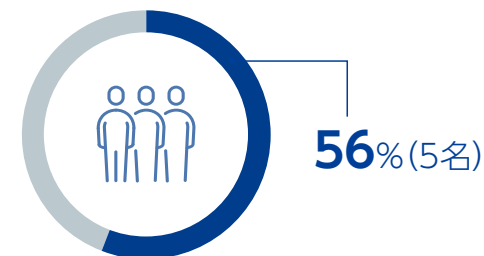
経営基盤

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



取締役の多様性



社外取締役の取締役会出席率



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_foundation/governance/

■ 企業統治の体制

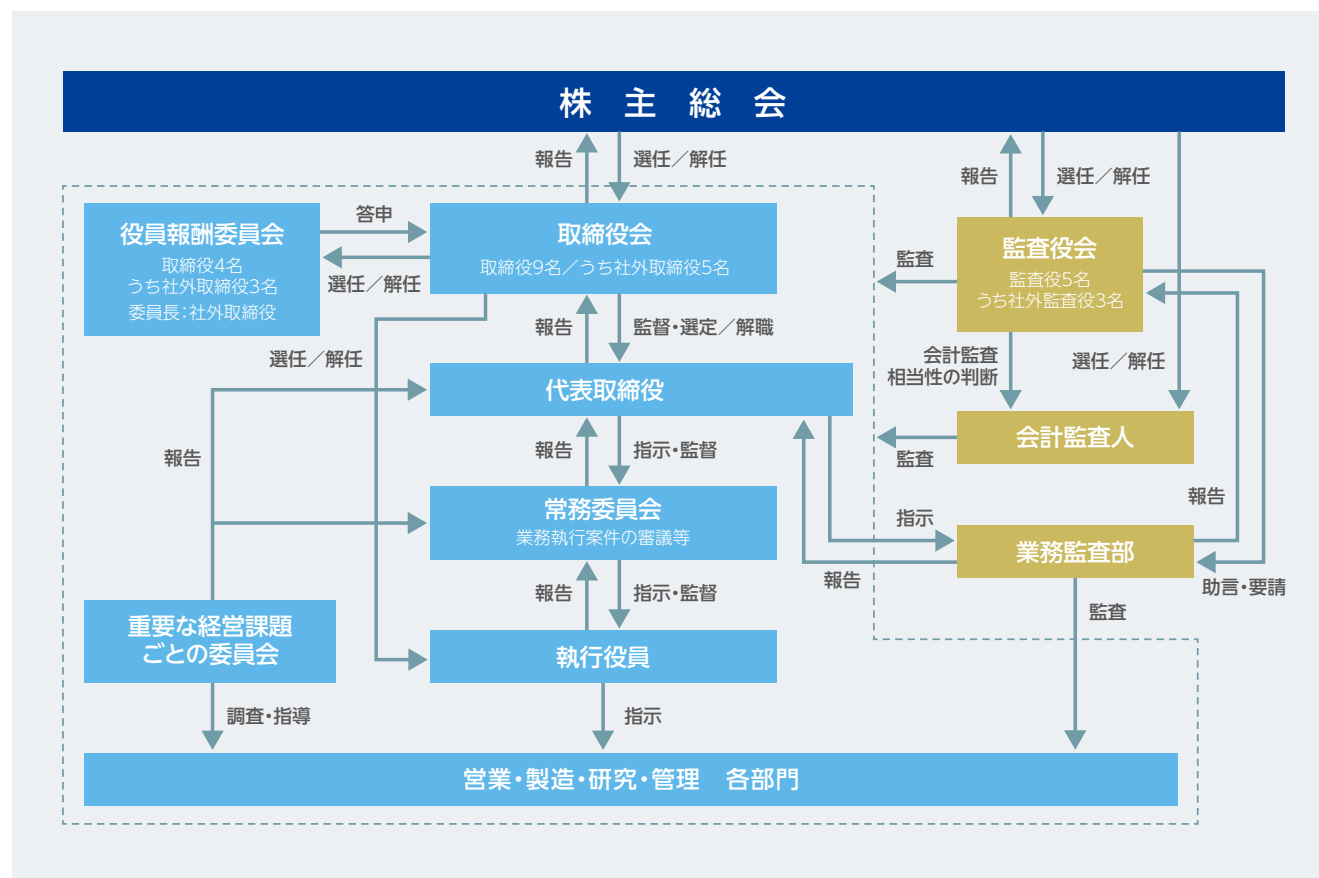
当社の取締役会は取締役9名で構成され、そのうち5名は豊富な企業・組織運営の経験や卓越した識見を有する社外取締役です。

当社は、法定の取締役会のほかに業務執行の主な審議・決定機関として、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5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。



コーポレートガバナンスの考え方・取り組み

■ 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。

■ 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(2025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)	468	299	767	4	196	4
監査役(社外監査役を除く)	19	—	19	1	—	—
社外役員	181	—	181	9	—	—

- (注) 1 上記には、2024年6月27日開催の第147回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役1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964百万円です。

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。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おり、2024年度において、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ました。聴取の際に社外取締役からは「取締役会における活発な議論を進めるため

の事前説明(および資料の充実)」、「社外役員による拠点視察の実施」などに関する貴重な意見を得ることができています。

政策保有株式に関する方針

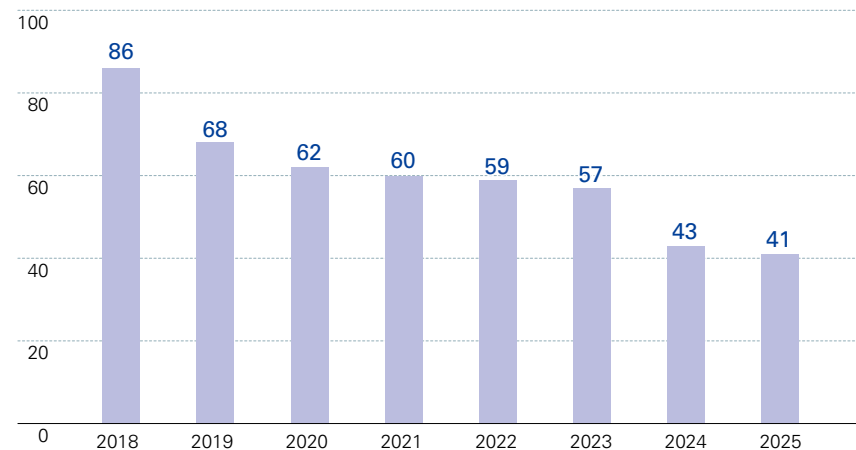
当社は、安定的な取引関係の維持と強化を図ることが当社の持続的成長に基づく企業価値の向上に資すると認められる相手先について、事業戦略上の重要性に鑑み、必要に応じて、当該相手先の株式を保有することがあります。保有の合理性等の検証については、取締役会において、少なくとも毎年1回、個別の政策保有株式について取引関係の維持強化と当該株式の保有に伴

う便益やリスクが資本コストに見合っているかを勘案した上で、中長期的な経済合理性を検証しています。

保有の合理性が希薄になったと判断した銘柄については、順次売却を行い政策保有株式の縮減を進めています。2018年3月末時点で86銘柄あった政策保有株式は、2025年3月末時点で41銘柄となりました。

保有株式に関し、当社は、当社の持続的成長に基づく企業価値の向上という株式保有の目的および投資先の企業価値向上に資するかどうかという観点から、個々の議案ごとに株主価値の毀損につながるものではないか等を検討の上、総合的判断により議決権を行使しています。

政策保有株式の銘柄数の推移(各年3月末)



(注)政策保有株式の銘柄数は、企業内容等の開示に関する内閣府令における特定投資株式とみなし保有株式の合計数を記載しております。

マネジメント (2025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

珪素化学技術・磁性材料事業部関係担当



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 **社外****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 **社外****中村 邦晴**※1住友商事(株)特別顧問
パナソニック ホールディングス(株)社外取締役取締役 **社外****マイケル・マクギャリー**※1PPG 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 **社外****長谷川 真理子**※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 **社外****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

監査役



常勤監査役

小根澤 英徳

常勤監査役

高橋 義光監査役 **社外****小坂 義人**※2

公認会計士・税理士

監査役 **社外****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)メディアパルホール
ディングス社外取締役監査役 **社外****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**社外** 社外役員

※1 会社法第2条第15号に定める社外取締役です。

※2 会社法第2条第16号に定める社外監査役です。

マネジメント

■ 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名および女性取締役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 真理子				●		●	●
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 (2025年3月期)

活動状況		取締役会、監査役会の出席状況 (2025年3月期)	
社外取締役		取締役会	
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、資源およ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、ベンチャー企業との共同開発の進め方や環境対応製品開発の取り組みの重要性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。	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、管理職における女性比率向上のための取り組みや海外で事業を行う際のアドバイザー活用の方針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。	92%	
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、投資効果の分析方法や継続的かつ将来の人材を確保するための取組み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。	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、セキュリティ対策の重要性や地方での少子化による採用の課題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。	100%	
日比野 隆司	グローバルな証券会社である(株)大和証券グループ本社での経営経験を活かし、金融ビジネスにおける卓越した知見と豊富な経験に基づき、株主還元に関する指標や政策保有株式縮減後の株主との向き合い方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。	100%	
社外監査役		取締役会	監査役会
小坂 義人	監査役会において財務およ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、執行役員および使用人等から職務の執行状況について報告を受け、当社の事業所およ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。	100%	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、執行役員および使用人等から職務の執行状況について報告を受け、当社の事業所およ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。	100%	100%
金子 裕子	監査役会において財務およ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、執行役員および使用人等から職務の執行状況について報告を受け、当社の事業所およ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。	100%	100%

リスク管理

■ リスクマネジメント委員会を中心とした全社的なリスク管理

当社では、取締役、執行役員および部門長など約20名で構成されるリスクマネジメント委員会を設置し、リスク管理体制の構築や諸規程の整備、事業活動に伴って発生するリスクの洗い出しと未然の防止に取り組んでいます。また、事業継続計画の策定、教育、情報提供など、部門間、グループ会社間で横断的な活動を推進しています。なお、リスク管理で重要な事項については、取締役会や常務委員会、監査役会に報告しています。

2024年度は委員会を4回開催したほか、事務局による会議を毎月実施しました。会議では地震リスクのほか情報漏洩リスク・原材料調達リスクなどについて議論し、その内容を委員会内で共有し、リスク対応の充実を図っています。さらに、委員会内で議論・検討し、2025年度以降に重点的に取り組むべきリスクマネジメントの課題を策定しています。なお、気候変動に関するリスクについては、同委員会とサステナビリティ委員会内の気候変動関連分科会が連携し、シナリオ分析を通じてリスクの把握を行っています。また、人権リスクについては、サ

ステナビリティ委員会内の人権デューデリジェンス分科会が人権リスクの調査や優先課題の特定、人権に関する相談や通報への対応の仕組みの構築、整備などを関係部署と協力して行っています。

■ リスク管理規程

当社では、「リスク管理規程」を定め、当社グループの事業活動の中で考えられる包括的リスクを長期的な視点で想定し、リスク管理体制や発生したリスクへの対応について定めています。

2025年度のリスクマネジメント委員会の活動について

リスクマネジメント委員会では、経営と事業活動に影響を与える可能性があるリスクを事前に排除し、リスクが発生した場合の影響を最小限に抑え再発を防ぐことを目指し、部門を横断した多面的な取り組みをしています。

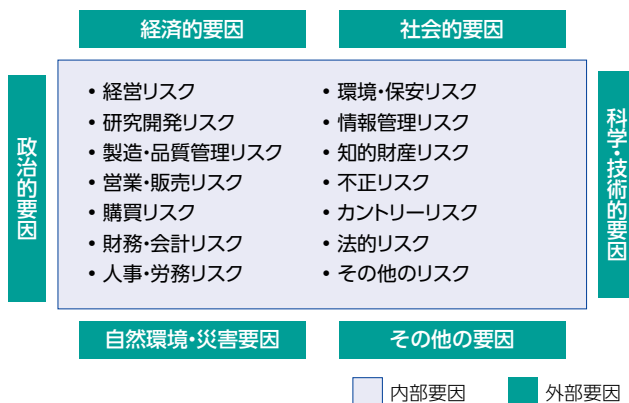
2024年度は、国内外のグループ会社を含め地政学リスク、サイバーセキュリティ、インフラリスク、労働安全リスク、原材料調達リスクなどに対し継続テーマとして対策を検討するとともに、人材の確保・流出対策、原材料の安定調達などに取り組みました。

2025年度も不安定な国際情勢を踏まえ、引き続き、下記のリスクを重点的に予防と対策強化に努めます。

- ・サイバーリスク
- ・BCP
- ・入手困難な原材料の調達
- ・リスク管理態勢整備の子会社・関連会社への展開 など

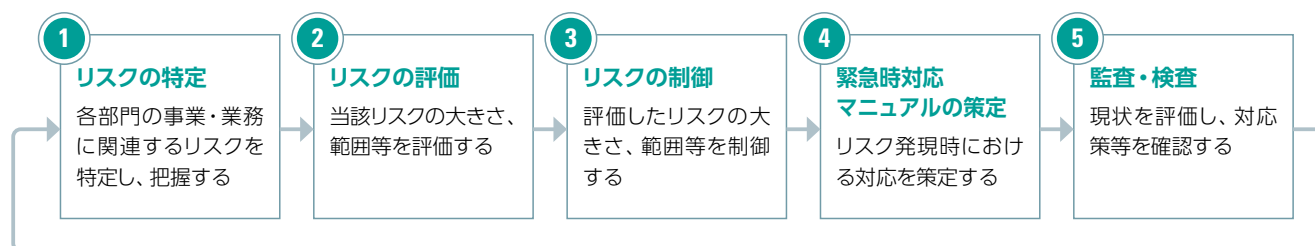
さらに、事業の主体である各事業部とグループ会社におけるこれらのリスクへの取り組み状況を確認し、必要な対策を事業体とともに進めます。リスクマネジメント委員会は、リスクを未然に排除しリスクへの備えを強化することで、会社の持続的な発展を支援してまいります。

リスク管理規程で想定するリスク



■ リスク管理手順

リスク管理は、各リスクの特性を見極めながら、基本的に下図のPDCAサイクルに沿った手順の中で運用しています。





社外取締役 インタビュー

世界に価値を届け、さらに成長する信越化学へ

当社は、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など、一貫して、外部目線を重視したコーポレートガバナンス体制の強化を図ってきました。現在も5名の社外取締役の皆様から、さまざまなご意見をいただき、さらなるガバナンスの強化に努めています。今回は、社外取締役の皆様、自社株買いなどの資本政策のほか、人材や環境への取り組みなど、取締役会で議論されている事項を中心に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。



社外取締役インタビュー

■ 2025年3月期の業績評価

マクギャリー 2025年3月期において、経営陣はしっかりとした良い仕事をされたと評価しています。当期の業績は、これまでのように毎年過去最高を更新するというものではありませんでした。しかし、非常に厳しい経営環境、例えば半導体市場における在庫調整、米国の住宅市場の低迷などがあったにもかかわらず、高水準の業績を上げたことは、高い評価に値すると考えています。加えて、単年度の業績にとどまらず、市場が非常に厳しい中でも長期的な好業績を目指すため、会社として継続的な投資を行うという意思決定を行ったことも非常に良かったと思います。

中村 まだまだ化学業界が厳しい局面にある中で、このような成果を出したことで、当社の実行力の高さを示すことができたと思います。それはすなわち、どのような状況においても一定以上の収益を上げるという稼ぐ力が備わっていることの証左です。また、中長期的な観点では、塩ビ、半導体に続く第3の柱を作る取り組みも、相当前進していると感じます。

日比野 私も、2025年3月期の業績については、外部環境が厳しい中で、増収増益を達成したことを極めて高く評価しています。また、単年度だけでなく、次年度以降につながる施策を意識しながら増収増益を達成したことも評価できると考えます。

小宮山 中村さんが、稼ぐ力という言葉を使われたので、私は技術面での稼ぐ力についてコメントしたいと思います。稼ぎ頭の塩ビは、当社ではエタンを熱分解してエチレンを、塩

を電気分解して塩素を作ります。エタンと塩を原料として、最終的に塩ビのポリマーができますが、シンテックではこれを一貫生産しています。同じ場所で一貫生産することで、物流も容易になり、パイプラインも短くて済むため、投資効率が上がります。さらに、排熱などを有効に利用できるため、エネルギーの利用効率も上がります。当社のこうした技術は世界一です。このような一貫生産を巨大プラントで行っていることが、コモディティ製品である塩ビの競争力を支えています。

しかしながら、当社の本当に優れたところは、巨大プラントを用いた大量生産だけを強みにそこに安住することなく、プラントの中のさまざまなプロセスを常に改善していることです。その結果、規模だけでなく、個々のプロセスにおいても効率の高い生産が実現しています。そのことが、当社の競争力の源泉となり、厳しい環境下でも稼ぐ力を維持することにつながっていると思います。

中村 私は常に、当社は目線が高く、業績に対して、安易な妥協をしないと感じていました。モノづくりに対する執念のようなものが、最終的に高い業績につながっていると感じます。

■ コーポレートガバナンスの強化などについて

日比野 取締役会の構成についてですが、プライム上場企業は社外取締役の員数を全体の3分の1以上とすることを求められています。実質ルール化されている状況です。こうした状況のもとで、既に社外取締役が過半を占めている当社の状況は十分に満足のいくものです。加えて、社外取



締役のバックグラウンドを見ても、人種、ジェンダーなどの多様性に対する配慮がなされていると思います。

マクギャリー 現在の取締役会の構成は非常に良い状態だと思います。しかし、今後、国際標準に近づけていくことを考えれば、より多くの経験豊富な人材を取締役に招聘していくことも必要です。そうすることが当社を次のレベルに押し上げるにつながると考えています。

中村 昨年は、日比野さんが社外取締役に就任されるなど、新しい社外取締役の方が増えてきました。これにより、今までにない側面からの議論が増えたことは非常に良い変化であると感じます。また、社外役員だけの議論の場をもちたいという提案が実現し、昨年から数回の会議を行いました。その会議の中でもいろいろな要望が挙がり、経営陣に対して伝えることができました。こうした活動により、社外役員による当社に対するコミットメントが高まっていると思います。

社外取締役インタビュー

小宮山 私も、新任の社外取締役が増えたことによる変化を感じています。例えば、中村さんは幅広いテーマにご意見をお持ちですし、日比野さんは資本市場に精通しており、マクガリーさんはグローバルな経営経験が豊富です。また、長谷川さんは我々が見過ぎてしまうようなことに対して独自の視点をお持ちです。非常に特徴のあるスキルを持つ方々が増えたことで、議論が活性化しています。新しい風が吹くことにより現在の取締役会は、さらに良い方向に向かっていていると思います。

長谷川 私自身としては、今以上に、ダイバーシティなどを含め、さまざまな発言をしたいと思います。そのためには、現場を知ることが大事です。社外取締役にとって、工場をはじめとする現場を視察する機会は重要であると提案させていただきました。今年の早い時期にはそれが実現しそうです。現場で見た実情と、これまで自分自身で培ってきた経験、知見を交えて、取締役会の実効性を一層高めるための貢献をしたいと考えています。



■ 国際情勢の急速な変化への対応

中村 トランプ政権発足時に、関税をはじめとする急速な変化が懸念され当社の中でも議論いたしました。実際のところ、何が起ころかは予測が難しいです。しかし、予測が難しいからこそ、さまざまなシナリオを想定し、それぞれのインパクトを評価することが企業経営において重要です。当社ではこうした調査、検討を重ね、迅速に企業として取るべき方針を明確化しました。

マクガリー 環境が変化することによる短期的な課題に対応しながらも、その後のさまざまな可能性を視野に入れた長期的な目線を持つことが重要だと考えています。長期的にアメリカに投資を行うことが、当社にとって、そして従業員や株主にとっても最良であると思います。当社の経営陣は、これを正しく理解しています。

日比野 海外の政府が掲げる政策は予測が難しい部分もありますが、やはり中長期をにらんだ経営が重要です。世界の顧客に選ばれる商品をタイムリーに提供できる体制を強化すべく、これまでどおり、製品開発と米国への投資を着実に進めるという当社のスタンスは正しいと考えています。

■ 将来に向けた資本政策

日比野 当社では今回、これまでにない規模となる5,000億円の自社株買いの実施を発表しました。これは、非常に素晴らしいビジネスディシジョンであると同時に、時宜を得たものだと思います。



マクガリー 私も、今回の自社株買いは、経営陣が株主に対する還元を強化させたいという意思をはっきりと示すものとして高く評価します。当社は、毎年相当額のキャッシュフローを生み出しています。このキャッシュに関しては短期と長期の両方の観点から慎重に考える必要があると思います。バランスシート上にあるキャッシュは株主のものであるとしても、株主の長期的な利益を考慮した場合、自社株買いや配当金の支払いに過剰にフォーカスすることは避けなくてはなりません。当社は、今もまだグロース株だと思っています。長期の成長投資を行うことが重要です。

日比野 最近の日本の資本市場では、配当や自社株買いが、急速に増加しています。一方で、成長につながる、設備投資が増えていないことが問題視されています。企業は現在の株主に報いると同時に、将来の株主のための成長を実現していく必要があります。配当や自社株買いと設備投資などの投資はバランスをもって進めるべきです。そういう意味では、今回の当社の施策は、5,000億円の自社株買いを行うつつ、大規模な設備投資を継続していますので、非常にバランスのとれたものだとして評価しています。

社外取締役インタビュー

■ カーボンニュートラルについて

小宮山 サステナビリティの取り組みにはいくつかのテーマがあります。この中で、私は、特に環境に関連する取り組みについて、社内で提言してきました。当社の稼ぐ力の話で説明したことと共通しますが、カーボンニュートラルの実現に向けて、最も重要なことはエネルギーの利用効率の向上です。エネルギーの利用効率を上げることがCO₂排出量を減らすことにつながります。さらに言えば、自社における製造プロセスを改善することだけでなく、お客様の製造プロセスにおいて、エネルギーの利用効率を改善できる製品を開発していくことが重要です。

お客様の製造プロセスにおいてエネルギーの利用効率を改善できる製品として、当社は、お客様が不純物を除去するために再度加熱するプロセスを不要とするシリコーンゴム製品を開発しました。実際にこの製品はお客様から高い評価をいただいているようです。このような製品を増やしていくことによって、自社にとどまらず、化学業界全体としてエネルギーの利用効率を上げ、カーボンニュートラルに近づくことができれば非常に素晴らしいと思います。

当社は同じ製品を作る同業他社と比較した場合、省エネという意味で既に世界一ではないでしょうか。カーボンニュートラルは自社単独で実現するものではありません。社会全体の共通課題という認識に立てば、当社は今まで以上に、業界のリーダーとして振る舞い、世界全体の省エネ活動においてリーダーシップを取ってほしいと考えています。

■ 人材について

中村 環境と同様に、当社の基盤づくりとして取り組むべき課題は、女性の活躍の推進です。残念ながら当社の女性従

業員の比率は、それほど高くないのが実態です。これについてはすぐに解決できる問題ではないかもしれませんが。当社の人事制度そのものの理解から始めて、もう少し何か提案できればと考えています。

長谷川 当社の女性の活躍を推進する活動の一環として、2024年3月に女性の皆さんとお話をする機会を設けていただきました。出席された方からの発言は貴重で、実際に働いている人たちの意見が大事と再認識しました。今後とも、こうした機会を増やしていく必要があると感じます。

ダイバーシティの実現について、企業側にもさまざまなプレッシャーがあると思います。しかし、「若い頃から男性と女性が同じ数で同じキャリアを積んできたにもかかわらず、女性があまり登用されてこなかったから女性管理職が少ない」というわけではありません。最初から女性をそのように育ててこなかったというのが原因です。そこを直視して考えることが必要です。

また、女性の活躍の推進に関して、これまでは、「ダイバーシティは、なぜ必要なのか」という視点が欠けていました。メンバーに女性がいるチームのほうがそうでないチームに比べ、経済価値の高い特許を発明できたという調査結果があると聞きます。ダイバーシティは周りから強制されるものではなく、自らを強くするための有効な手段であると自覚した上で、これを推進していくことが重要です。

現在の状況への対応として、まずは、採用時の女性比率を向上させることが重要です。女性の数ある程度まで増やさないと、女性が一定以上の比率で管理職になる世界は実現しません。これは10年かかるミッションであると自覚する必要があります。



中村 一方、若い方の育成についてですが、当社の社内報を読んでみると、若い人の前向きなコメントをたくさん目にします。非常に期待を持てると思います。そういう人たちの能力を引き上げていく取り組みはとても重要です。ただ、隠れた本音があるかもしれません。そうした場合も含めて、実際に経営陣が現場に赴き、本音を知り、その上で、人事制度をどうしていくかを考えるべきかと思っています。

■ さらなる企業価値向上に向けて

マクギャリー 私は、当社はまだまだ成長できる企業であると考えています。その成長の中でどのような価値を社会に提供して企業価値の向上に結び付けるかという、まずは、世界の人々の生活を向上させる製品を提供することが重要だと思います。具体的に言えば、塩ビです。塩ビ事業は世界の人々にきれいな水を届けることを可能にします。日本ではなかなか実感できないことかもしれませんが、世の中できれいな水ほど重要なものではありません。この分野で重要なプレイヤーであり続けることは社会に大きな価値を

社外取締役インタビュー

生み出すことに直結します。

もう一つ例を挙げると、技術の進化への貢献です。こちらもちょうどわかりやすい例で言うと、AIの進化に対する貢献です。当社のシリコンウエハーのほかフォトレジストやフォトマスクなどの電子材料分野の製品がなければ、チップの製造は不可能です。当社が、引き続き、この分野の技術を磨いてゆくことで、世界はより技術的な進化を遂げることができるようにと考えています。

小宮山 当社は素材の会社です。最終的にはさまざまな機能をもった素材がお客様のところで活用され、製品になっていきますが、その原点として、より一層効率的な素材開発に取り組み続けることが必要です。

そのための切り札として、AIを活用したMI（マテリアル・インフォマティクス）という取り組みが必須であると考えています。MIは情報科学を用いることにより素材開発の効率を飛躍的に向上させます。勘と経験だけでなく、論理的なモノづくりの力をさらに伸ばしていくためにAIの力を利用することが重要です。そうすることで、多品種少量生産のビジネス



である機能品事業においては、特に競争力が大きく向上すると思います。

日比野 当社の高い収益力のベースをなすのが、いわゆる差別化です。例えば、塩ビのようなコモディティ型の商品であれば優れたコスト競争力をアメリカの工場で実現し続けている状況、半導体関連の事業であれば、最先端の商品をタイムリーに提供できる体制が常に整備されている状況のことです。

これらの状況を維持するために、最後に重要なのは人です。差別化の維持に必要な人材が集まり、そこに参加するさまざまな人材のモチベーションが高く維持されること。この信越イズムともいうべきものが、しっかりと会社の隅々にまで浸透し続けていくことを期待しています。

中村 私は、住友商事の社長就任時に、住友商事の経営理念と住友の事業精神、これだけは変えてくれるなと申し渡されました。私も後任にそれを伝えました。長く続く会社では、必ず変えてはいけないものがあると思います。ですから、当社に対しても「これは変えてはいけない」というものを明確化し、それを守っていくことが、持続的な企業価値向上につながるものと考えています。

長谷川 当社の直江津、武生、群馬、鹿島の各工場をはじめ、当社グループはさまざまな場所に工場を建設しています。私は、工場を建て、地域に雇用を生み出すだけでなく、当社がそこにいることで町全体に何か好影響を与えて、地域社会に貢献することができれば非常に素晴らしいと考えています。そうすることで、地域も活性化し、当社の従業員

に対する周りの見方も変わる。最終的には必ず企業価値向上につながると思います。