

コーポレートガバナンス

社外取締役インタビュー



社外取締役
伊藤 善計

社外取締役
和田 浩美

社外取締役
松田 充功

社外取締役
宮川 壽夫

取締役会の実効性、取締役等の指名・後継者育成、持続的成長に向けた課題などについて、社外取締役4名にインタビューを実施しました

Q. 取締役会の実効性を今後どのように高めていきますか

伊藤：取締役会では一つひとつの議題については是非々々で徹底的に議論しています。私は、議論を通してこそ取締役会の実効性が高まると信じています。また、取締役会の構成もチームとしての強み、弱みを認識しながら常に最適であるよう検討していくことが必要です。

Q. 取締役等の指名や後継者育成についての考えをお聞かせください

伊藤：取締役等の指名、後継者育成は経営の重要課題です。しかし、人材についてはさらに

拡張して考えなければなりません。コア人材の認定、育成などに関するさまざまな仕組みを構築し、実力とやる気を持ち、周囲から期待される人物を認識することが重要です。

また、コア人材を継続的にフォローする人材委員会の設置も必要です。これらの課題については指名報酬委員会でも重要検討項目としており、今後議論を深めていきます。

Q. 報酬制度についてどのようにお考えですか

伊藤：指名報酬委員会は、中期経営計画「変革・

BEYOND2030」を意識して取締役等の報酬制度の改定を提案しました。新しい制度では、営業利益率やキャッシュ創出力に加え、非財務項目も評価項目に加えました。

この改定は、会社の現況や経営計画との整合性という意味で一定の進歩があったと評価しています。今後も、時代の要請に応じて柔軟に制度を変えていく必要があります。

Q. 堺化学グループの持続的成長に向けた重要課題についてどのようにお考えですか

伊藤：中期経営計画「変革・BEYOND2030」では堺化学グループの重要課題への取り組みを進めています。変革をもう一步進めるためには、「素材中心の会社からコンシューマー・プロダクツ(BtoC)に展開するダイナミズム」「顧客志向の強化」、そして「収益力改革」が重要です。取締役間ではコンシューマー・プロダクツに関する議論が増えたものの、会社としての明確な方向性を定めることや具体的な案件の検討にまでは至っていないため、引き続き重要課題として議論していきたいと考えています。



社外取締役
指名報酬委員会 委員長

伊藤 善計

厳格な品質管理が求められる食品製造会社において、生産技術・品質管理に長年従事され、経営トップとして豊富な経営経験を有しています。



社外取締役
指名報酬委員

和田 浩美

総合電機メーカーでソフトウェア開発や品質管理に従事し、開発センター所長を務めるなど経営経験も有しています。

Q. 取締役会での議論についての評価をお聞かせください

和田：取締役会は全員が発言しやすい雰囲気です。自由闊達な議論が行われています。ただ、議論が白熱するあまり時間が不足することもしばしばありました。そのため、2023年度から取締役会とは別に時間を設けています。十分に議論を尽くすことができ、実効性の面でも有益だと思います。

Q. 取締役等の指名や後継者育成についての考えをお聞かせください

和田：現状の当社の人材育成プログラムは十分とは言えず、社外の人材活用も不足しています。

現状は当社の事業に精通し、事業運営してきた実績からの登用が中心です。もちろん、登用すべき貴重な人材です。しかし、その道筋だけで後継者育成を考えることは、多様な人材の活躍により、さらなる事業発展を期待する場合には、十分とは言えないと思います。広い意味で経営の専門家や組織・人づくりの専門家など、多様な人材を活かす会社への変革を期待します。

Q. 堺化学グループの持続的成長に向けた重要課題についてどのようにお考えですか

和田：やはり人材面だと思います。多様な人材を活かし、生産性を上げることが必要だと思います。堺化学グループは、研究開発現場での気づきや、営業が把握するお客さまの課題やニーズから、たくさんの商品を生んできました。この強みを最大化することがさらなる企業価値向上につながります。業務効率化・合理化を進め、従業員一人ひとりの生産性を上げることが必須です。

そのために、経営側が何をすべきか、どう変わらなければならないか、この方策を見出すことが重要だと思います。

Q. 取締役会の実効性についての評価をお聞かせください

松田：私はこの2年間で取締役会の実効性が格段に向上したと感じています。社外取締役はそれぞれの経験や社外の視点、また中長期の視点から、遠慮なく発言しています。社長はじめ社内の業務執行取締役は、どのような意見にも真摯に耳を傾けています。異なる考え方であっても良いものは取り入れようという前向きな姿勢が見られます。経営課題に対する議論の場は有効に機能していると評価しています。

Q. 報酬制度についてどのようにお考えですか

松田：過去の単年度収益に偏った評価に基づく評価・報酬から、中長期視点や株主視点、ESGなどを反映した仕組みにシフトしてきており、概ね適切であると思います。

報酬水準については現状必ずしも十分とは言えませんが、中期経営計画を達成し、さらに上を目指せる段階になれば、役員、管理職、一般従業員とも、エクセレントカンパニーに相応しい水準に改めるべきであると考えます。

Q. 堺化学グループの持続的成長に向けた重要課題についてどのようにお考えですか

松田：これまで長らく堺化学グループの収益を支えてきた酸化チタンや無機化学品のバルクビジネスは、そのライフサイクルの終末期にあり、グループ全体がビジネスモデルの変革期にあります。現経営陣は、未来にわたって価値を提供し続けるために、100年企業としてのDNAを生かして新たなビジネスモデル構築にチャレンジし始めました。

その成功には、このチャレンジをグループの全従業員が自分ごととして捉え、参画することが不可欠です。従業員一人ひとりの意識改革に基づく企業風土改革が目下の最重要課題だと考えます。



社外取締役
指名報酬委員

松田 充功

厳格な品質管理が求められる製薬会社において、CMC (Chemistry, Manufacturing and Control) マネジメントや組織マネジメントに長年従事し、豊富な経営経験を有しています。



社外取締役

宮川 壽夫

資本市場における実務経験が長く、経営学、特にコーポレートファイナンス理論における豊富な知見および研究業績も有しています。

Q. 宮川取締役は2024年度より新たに当社の社外取締役に就任されました。就任にあたり、堺化学グループの経営についてどのような点に注目していますか

宮川: 経営戦略論には、大きく、企業の経営資源に注目するアプローチと業界のポジショニングに注目するアプローチの2つがあります。堺化学グループは人材や技術力など、経営資源の面で明確な強みを持っていますが、私は「どうやって戦うか」というポジショニングの戦略性に着目しています。ポジショニングとは、サッカーやラグビーでよく言われる「スペースを見つけて攻め込む」

というイメージです。今後、株主・投資家の皆さまに対し、ポジショニングから見た堺化学グループの競争優位性がどのように利益を生む仕組みをつくり上げているのかを明らかにすることが重要です。

メーカーは、「仕入→加工→商品化→販売」といった経営学の全ての要素を包含した完全なる企業体です。お金の流れとモノの流れをつぶさに追っていけば、いろいろなところに堺化学グループの強みとそれを生かすスペース、つまり戦略のアイデアが必ず見つかります。それをじっくりと見極めていきたいと思っています。第三者の視点から見ると、とても将来が楽しみな興味深い企業グループです。

Q. 社外取締役としての抱負をお聞かせください

宮川: 私はアカデミアの立場から、科学的な考え方や視点を経営に応用することを考えています。ガバナンスに関しても次のような科学的視点に立って考えたいと思います。

1つ目は、「因果関係の明確化」です。当社の組織は意思決定において、その根拠を明確にしているでしょうか。その因果関係の正しさが十分に検討されているでしょうか。

2つ目は、「再現性の原則」です。科学では、結果を再現するための実験方法やデータが明らかにされ、誰もが再現性に対して自由にトライすることが保証されています。当社

の組織では情報がオープンで、誰もがその情報を利用して何事かを成し遂げるチャンスが公平に与えられているでしょうか。

3つ目は、「批判と反論の保証」です。科学理論は常に批判と反論にさらされ、実験が繰り返されることによって発展します。企業組織も同じです。当社の組織では、常に自由な批判と反論が保証されているでしょうか。きちんと批判と反論を行える人が現場にいるでしょうか。そして、批判と反論を真摯に受け止め、それに対する客観的な説明がきちんと行われているでしょうか。

これら3つの問いに答えられる組織はガバナンスの問題が起きにくいでしょう。逆に、いくら仕組みを整えても、これらの問いに答えられなければ問題は発生します。ガバナンスにとって大事なのは仕組みであると同時に組織の文化です。文化は変わらないように思われますが、部分的には意外と改善の余地があるものです。

科学は人間に対して考えるきっかけと力を提供します。ただし、科学は万能ではありません。基本原理に基づきながらひたすら自分で考え、判断する勇気と知恵を与えてくれるのが科学の思考です。私は、そういう思考や文化を当社での議論に活かしたいと思っています。

指名報酬委員会

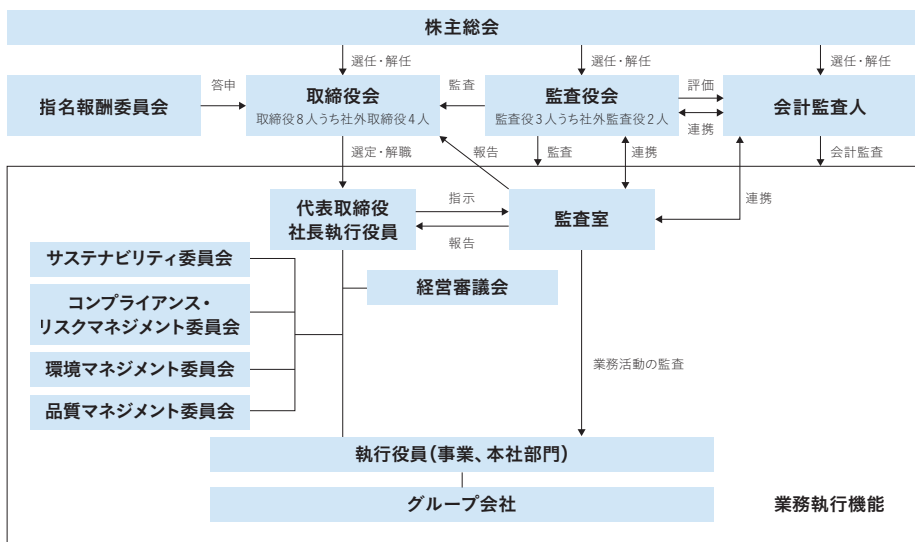
当社は独立役員を過半数とする委員5名で構成する指名報酬委員会を設置しています。委員長は独立社外取締役から選任しています。

指名報酬委員会は主に以下の事項について審議し、その内容を取締役に提案します。

- (1) 取締役等の選任および解任に関する事項
- (2) 取締役等の後継者計画、育成に関する事項
- (3) 取締役等の報酬に関する事項
- (4) その他、取締役等の選任および解任、報酬等に関して、取締役が必要と認めた事項

コーポレートガバナンス体制

堺化学工業(株)は、監査役会設置会社の形態を採用しています。コーポレートガバナンスの充実を重要な経営課題と捉え、透明かつ公正な経営体制のもとで事業活動を行い、ステークホルダーの利益と満足度を追求することにより、企業価値の増大を目指します。



2024年6月30日現在

取締役のスキル・マトリックス

スキル	矢倉	岡本	服部	真柄	伊藤	和田	松田	宮川	定義
①企業経営	○				○		○		子会社や他社の社長(CEO)またはそれに準じた経験があり、次代の潮流を読み取り、事業変革、事業拡大、事業売却など構造を変えることができる。
②研究開発・生産技術		○		○	○	○	○		研究開発、製造、品質管理等に精通しており、新規事業を創発できる。
③事業戦略・マーケティング	○			○		○		○	事業戦略に精通しており、責任者を務められる。
④財務・会計・ファイナンス			○		○			○	会社業績の評価や投資判断を適切に行え、資本市場に向けた発信と対話ができる。
⑤人事・組織管理	○				○	○	○		人事・組織管理に精通しており、組織開発・人事管理ができる。
⑥法務・リスクマネジメント	○		○						企業活動に関する法務に精通しており、顕在化した事業リスクや経営リスクに対応できる。
⑦ESG・SDGs	○	○	○	○		○		○	当社事業の社会における位置付けと役割を理解し、持続可能性を軸とした経営を提言・実行できる。

役員報酬

取締役および監査役に対する報酬制度については、株主の皆さまとの価値共有を促進し、説明責任を果たせる客観性と透明性を備えた上で、優秀な人材を確保・維持できる水準を勘案し、堺化学グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を促す報酬体系とすることを基本方針としています。

取締役の報酬体系

摘要	基本報酬	賞与 (支給率100%とした場合の割合)	譲渡制限付株式報酬
役付取締役	50%	30%	20%
取締役 (社外取締役を除く)	60%	30%	10%
社外取締役	100%	—	—

- 各取締役の役位および職責に応じて支給額を決定し、月例で支給
- 社外取締役の報酬は、独立性の確保の観点から、基本報酬のみで構成

- 各事業年度の業績ならびに中期経営計画の達成度合などに応じて支給額が変動
- 支給額は、3つの評価項目の最終評価点に基づき、職位に応じた規定額の50%~130%の範囲で決定
- 経常利益において連結・単体業績のいずれかで赤字を計上した場合は、原則として賞与支給額はゼロ

- 譲渡制限期間は20年間とし、取締役を退任した場合に、本割当株式の譲渡制限を解除
- 株式割当数は、各取締役の役位および職責に応じて取締役会で決定された金銭報酬債権支給額に応じて決定
- 金銭報酬債権の支給総額は基本報酬とは別枠で年額1億2,000万円以内
- 譲渡制限付株式の総数は100,000株以内



評価項目	取り組み	評価ウェイト
①業績指標(連結・単体)	営業利益率・営業利益額・営業CF稼得額	60%
②非財務項目	当社「マテリアリティ」に掲げる4項目への取り組み	20%
③重点課題	年度ごとに設定する重点課題への取り組み	20%

監査役の報酬

堺化学グループ全体の職務執行に対する監査の職責を担うことから、基本報酬のみで構成しています。

詳細は当社ウェブサイトをご覧ください。URL <https://www.sakai-chem.co.jp/jp/ir/governance/>