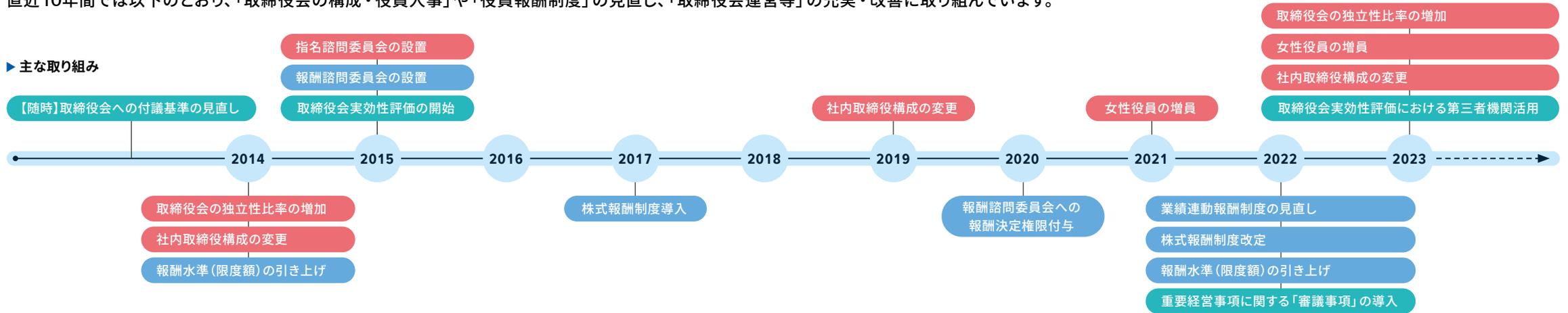


コーポレートガバナンス

直近のコーポレートガバナンス改革の変遷

事業環境の変化に応じ、当社にとって最適なコーポレートガバナンスのあり方を継続的に追求してきました。直近10年間では以下のとおり、「取締役会の構成・役員人事」や「役員報酬制度」の見直し、「取締役会運営等」の充実・改善に取り組んでいます。



● 取締役会の構成・役員人事

役員人事に関する透明性・客観性を担保するために、**指名諮問委員会を設置**しています。取締役会のモニタリング機能をより一層充実させていくために、同委員会の審議を踏まえ、取締役会の**独立性および女性役員の比率を漸次的に増加**させています。一方、社内取締役についても、事業代表者から**コーポレート部門の担当役員を中心とした構成**に変更してきました。

● 役員報酬制度

役員報酬に関する透明性・客観性を担保するために、**報酬諮問委員会を設置**し、さらに**個人別業績連動報酬金額の決定を同委員会に委ね**ました。同委員会の審議を踏まえ、**経営戦略に紐づいた役員報酬制度への見直し**を進めてきました。一方、**株式報酬を導入**し、当社の株式価値と取締役報酬との連動を明確にしました。さらに、**役員報酬水準を漸次的に引き上げ**てきました。

- 指名諮問委員会の設置 (2015年度)
- 取締役会の独立性比率の増加 (2014年度、2023年度)
- 女性役員の増員 (2021年度、2023年度)
- 社内取締役構成の変更 (2014年度、2019年度、2023年度)
- 報酬諮問委員会の設置 (2015年度)
- 報酬諮問委員会への報酬決定権限付与 (2020年度)
- 業績連動報酬制度の見直し (2022年度)
- 株式報酬制度導入・改定 (2017年度、2022年度)
- 報酬水準(限度額)の引き上げ (2014年度、2022年度)

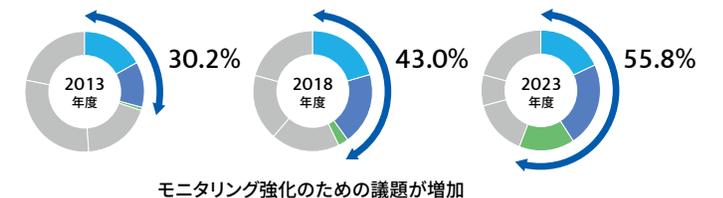
● 取締役会運営等

経営への監督機能を効果的に発揮するため、投資案件等に関する付議基準を引き上げつつ、中長期的な経営課題の審議拡充やIR・SR等における株主・投資家とのコミュニケーション内容の共有等、**取締役会の議題を継続的に見直し**ています。さらに、「**審議事項**」を導入し、経営上の重要な事項について、時間をかけて議論を深めました。取締役会の実効性評価では、新たに**第三者機関を活用**し、実効性向上に向けた改善の取り組みを一段と深化させました。その他、取締役会の事前説明、拠点視察や社内イベントへの招待等、継続的に**社外役員への情報提供を拡充**させるとともに、社外取締役・監査役・会計監査人との**相互連携のための機会**を確保してきました。

- 取締役会への付議基準の見直し(随時)
- 重要経営事項に関する「審議事項」の導入 (2022年度)
- 取締役会実効性評価の実施 (2015年度～)
- 取締役会実効性評価における第三者機関活用 (2023年度～)
- 社外役員への情報提供の拡充等 (2015年度～)

▶ 取締役会議題の変遷

- 事業ポートフォリオマネジメント・M&A・提携
- コーポレートガバナンス
- サステナビリティ・リスク管理・無形資産
- 定例的な議題・その他



外部視点で見る旭化成のガバナンス——社外取締役 岡本 毅

将来の目指す姿に向けて、現在どの段階にあるのかという視点での議論を

健全な緊張感のもとで適切に機能するガバナンスの確立

2018年に社外取締役に就任して6年間、取締役会の実効性の向上にたゆまず努めてきました。旭化成は業容が広く、事業が多様で専門的なことから、グループ全体のビジネスの絵姿のどの部分を進めているのか、外部の間には理解が難しいという現実があります。そのような中、私たち社外取締役が腹落ちするまで何度も踏み込んだ議論を繰り返すことで、業務執行サイドとの間に健全な緊張感が生まれ、経営に対して適切に機能するガバナンスの確立につながっています。

2023年度に取締役会で交わされた中で最も印象に残った議論の一つは、ヘルスケア領域の案件です。非常に専門的な分野であり、深い知見が必要であるところ、2030年に向けたヘルスケア領域の成長戦略の大きな方向性を、領域担当役員のPacker氏に説明していただきました。議題に上る一つひとつの案件がグループ全体の事業ポートフォリオのどこに位置付けられているのかより明確になったことで、各案件の収益性とリスクを厳しく見ていくための方向性を確立でき、それがCalliditas買収の議論の活性化にもつなが

たと思っています。同買収に関しては、社外取締役として、曖昧さのない、研ぎ澄まされた戦略であると納得するまで、買収の表面的な効果の確認にとどまらず、本質を突き詰めるべく何度も議論を重ねました。中でも、大規模事業投資に関するハードルレートの設定の仕方についてオープンかつ徹底的に議論できたことは、非常に有益だったと思っています。

また、セパレータ事業の北米投資計画を、一旦立ち止まったのちに再検討した際も同様です。世界情勢、技術動向、マーケットの状況、社外提携の是非、ファイナンスのあり方、そして旭化成が目指す事業ポートフォリオにおける位置付けを、一つひとつ丁寧に取締役会で議論してきました。かなり時間をかけて執行側から説明を伺い、納得して賛成できるまで至ることができました。これらは簡単な道のりではありませんでしたが、取締役会と執行の間にこれまで醸成されてきた健全な緊張感が、よく機能していたと思います。ここまでのプロセスを経て、まずは投資計画の第1期について決定しました。

3領域経営のあり方については多面的かつ継続的に議論を

マテリアル領域の構造転換はスピーディに進めなければならない一方、「人」は財産であるという大前提のもと、どのように進めるのが最重要課題であり、取締役会でしっかりとモニタリングしていきます。そのためにも、工場や研究所等の視察や技術関係の発表会への参加は大変に意義があると思っています。視察した施設の中には構造転換の対象施設も含まれていると思うのですが、限られた時間ではあるものの、生の声を聞いて、構造転換が従業員の皆さんに及ぼす影響について実感を持つことができました。その後の検討を進めるうえで、忘れてはいけないことだと身に染みて感じました。

今後の取締役会で何を重点的に議論していくのかについては、最も大きな視野で言うと、3領域のあり方をどう考えるのかという点に尽きます。将来、旭化成がどこを目指すのかという視野のもとで、領域ごとの独自性と、グループとしての統一性にどう折り合いを付け、ひいては事業ポートフォリオがどうあるべきかという議論を継続していかなければなりません。

また、市場からの評価を得るために、どのような資本構成および株主還元策を打ち出していくのか、これまでも議論はされていますが、さらに議論を積み重ねていかなければならないと考えています。

取締役(社外取締役)

岡本 毅

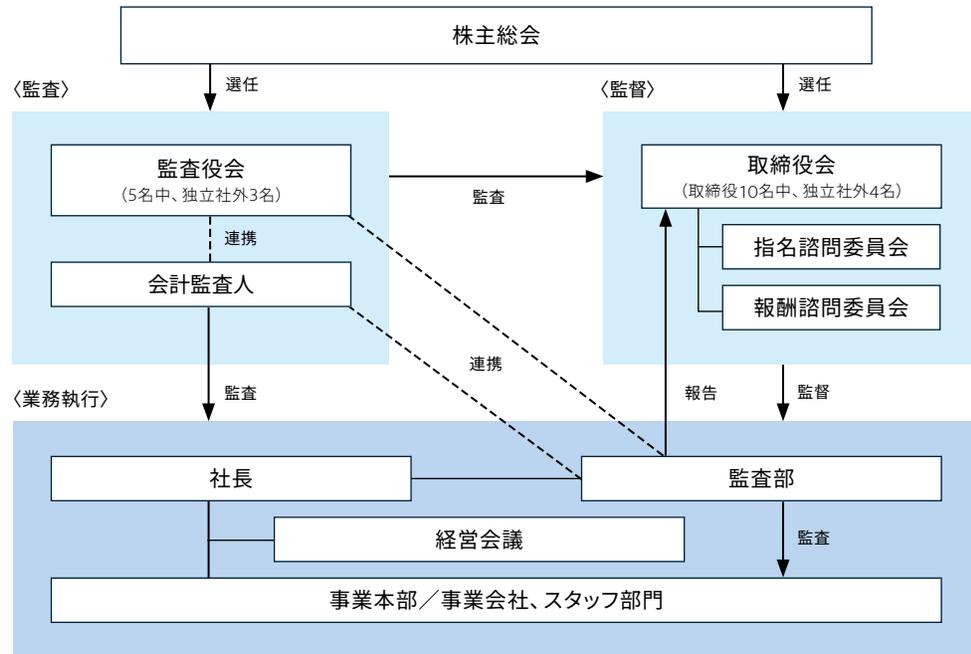
コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンスの概要

■ 基本的な考え方

当社は、「世界の人びとの“いのち”と“くらし”に貢献します」というグループミッションのもと、「健康で快適な生活」と「環境との共生」の実現を通して、世界の人びとに新たな価値を提供し、社会的課題の解決を図っていくことをグループビジョン(目指す姿)としています。そのうえで、イノベーションを起こし、多様な事業の融合によりシナジーを生み出すことで、社会に貢献し、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指しています。そのために、事業環境の変化に応じ、透明・公正かつ迅速・果敢・的確に意思決定を行うための仕組みとして、当社にとって最適なコーポレートガバナンスのあり方を継続的に追求していきます。

■ ガバナンス体制(2024年6月25日より)

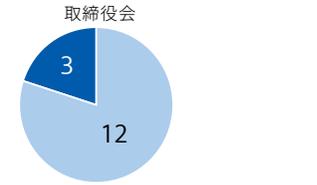


独立役員の割合



(注) 15名中7名が独立役員
(取締役10名中4名が独立役員)

女性の割合



(注) 15名中3名が女性
(取締役10名中2名が女性)

■ 2023年度の活動状況

種類	年間開催回数	平均出席率	主要テーマ
取締役会 議長：小堀 秀毅	15回	100% (取締役 および監査役)	<ul style="list-style-type: none"> 中期的な経営の方向性・事業ポートフォリオ 大型投資・M&A・組織再編の審議・決定・フォローアップ 人的資本の取り組みと開示 グループ重大リスクへの対応 取締役会実効性評価 指名/報酬諮問委員会報告 年度経営計画、四半期・年度決算、役員人事
指名諮問委員会 委員長：岡本 毅	6回	100% (全委員)	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会の構成および規模に関する考え方、候補者指名方針、独立性判断基準等の確認 取締役候補者の選出要件の審議、具体的な取締役候補者の審議 社長後継者計画 2024年度役員人事
報酬諮問委員会 委員長：岡本 毅	4回	100% (全委員)	<ul style="list-style-type: none"> 役員報酬水準のレビュー 役員報酬制度の課題・見直し論点の審議 個人別業績連動報酬額の決定
監査役会 議長：柴田 豊	20回	100% (監査役)	<ul style="list-style-type: none"> 重要なリスク項目についての意見交換 取締役会、監査役会の実効性向上施策についての意見交換 社外取締役との意見交換 内部監査部門、子会社監査役、監査法人との情報共有、意見交換 内部統制システムに係る監査の実施基準改定

コーポレートガバナンス

役員報酬

2023年度の役員報酬の状況

2023年度における取締役および監査役の報酬等の額

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	種類別の内訳(百万円)			支給人員(名)
		基礎報酬	業績連動報酬	株式報酬	
取締役	601	452	85	65	12
うち、社外取締役	68	68	—	—	4
監査役	158	158	—	—	7
うち、社外監査役	54	54	—	—	4

2023年度の業務執行取締役の報酬構成比



取締役の報酬

(1) 決定方針

当社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確保していくためのコーポレートガバナンスの仕組みの一つとして、決定方針について報酬諮問委員会に諮問し、その答申内容を尊重して、取締役会において次の基本方針を含む決定方針を決議しています。

〈基本方針〉

当社の取締役報酬はコーポレートガバナンスの重要な構成要素の一つであり、業務執行者と監督者それぞれにとって当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に向けた適切なインセンティブの付与となるよう、これを設計する。

当社経営に対する監督の立場にある社外取締役を含む非業務執行取締役^{*1}の報酬については、特に短期的な業績変動によって左右されるべきものではなく、独立性の高いポジションを確保するために、固定額の基礎報酬のみで構成し、水準は外部専門機関の調査データ等を勘案して決定する。

一方、業務執行取締役の報酬については、経営陣幹部として業績や経営戦略に紐づいたインセンティブの付与が必要であるため、生活基盤となる固定額の基礎報酬に加えて、業績連動報酬および非金銭報酬としての株式報酬を組み合わせた報酬体系とし、経営戦略や経営課題に応じて、外部専門機関の調査データ等から得た水準を考慮しながら、報酬額の支給水準や報酬の種類別の支給割合を調整することにより、その役割に応じた適切な水準とする。

なお、取締役報酬のあり方・制度設計が最適なものとするため、取締役会および報酬諮問委員会にて定期的に審議し、継続的にその妥当性を確認のうえ、改善を行うものとする。

^{*1} 非業務執行取締役には取締役会長を含む

(2) 基本的な設計内容

① 業績連動報酬

- 経営陣幹部として業績や経営戦略に紐づいたインセンティブの付与の観点から、投下資本効率を含む財務目標の達成度とサステナビリティの推進等の個人ごとの目標を含む非財務目標の達成度の両面を組み合わせ設計
- グループ連結の売上高、営業利益、投下資本利益率(ROIC)等の財務指標の達成度とともに、サステナビリティの推進を含む個別に設定する目標の達成度を踏まえ、総合的に判断して算出
- 基準とする財務指標は、事業成果に基づく客観的かつ明確な評価軸としての適性ととともに、資本効率の向上の意識付けの観点から選択
- 個人別の業績連動報酬額を算出するまでに要する計算式の概要は以下のとおり

$$\text{評価によって算出した指数}^{*2} \times \text{職位別の基準額} = \text{個人別の業績連動報酬額}$$

^{*2} 財務指標の達成度と非財務目標の達成度を総合考慮した指数

- 業績連動報酬の算出に要する主な経営指標の2023年度における目標値・基準値とその実績値

	2023年度目標値・基準値	2023年度実績値
連結売上高	28,650億円	27,849億円
連結営業利益	1,600億円	1,407億円
連結ROIC ^{*3}	6.0%	5.9%

^{*3} (営業利益－法人税等) ÷ 期中平均投下資本

コーポレートガバナンス

② 株式報酬

- 株価上昇によるメリットを享受するのみならず株価下落リスクをも負担し、株主視点を共有すべく、株式報酬制度を導入し、2022年6月24日開催の第131期定時株主総会決議に基づき同制度を改定
- 当社の設定した信託が当社株式を取得し、対象となる取締役に対して当社株式を交付する株式交付信託で、取締役会で定めた株式交付規程に基づき対象取締役に対して職位および業績目標の達成度に応じてポイントを付与し(1事業年度当たり150,000ポイントが上限)、付与されたポイント数に応じて、取締役かつ当社グループの役員の退任時に当社株式を対象取締役に交付(交付される株式の数は、付与されたポイント数に1を乗じた数)
- 取締役会で定めた上記業績目標に係る2023年度の状況は以下のとおり

指標	指標の算定方法	2023年度目標値・基準値	2023年度実績値
働きがい	メンタルヘルス不調による休業者率	0.70%	1.16%
DX	デジタルプロフェッショナル人材総人数	1,750名	1,728名
ダイバーシティ	ラインポストおよび高度専門職における女性の占める割合	4.4%	4.4%

(3) 決定プロセス

- 業務執行取締役の業績連動報酬は、取締役会からの委任に基づき、報酬諮問委員会が、取締役社長から提案された個人別の目標達成度の評価の合理性・適正性を確認し、これを取締役会で決定された計算式の枠組みに投入して個人別の業績連動報酬の金額を決定
- 職位ごとの固定額の基礎報酬の金額は取締役会で決定
- 株式報酬については、取締役会で決定された株式交付規程に基づいてポイントを付与し、所定の条件成就時に当社株式を交付(報酬諮問委員会は、株式報酬にかかる毎年度末における目標達成度および業績連動指数を取締役会に報告)
- 報酬諮問委員会は社外取締役を過半数の委員として構成し、取締役会に対して定期的な上記確認および決定のプロセスを報告

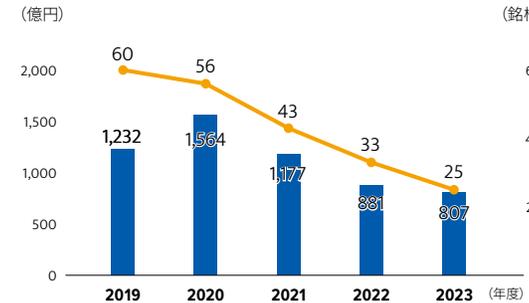
■ 政策保有株式

当社は、純粋な投資目的以外の目的で保有する株式(政策保有株式)について、株価変動リスクや保有に伴うコスト、資本効率等を考慮し、保有量の縮減を継続的に進めています。

個別の政策保有株式についても、保有の意義、効果、経済合理性等について定性・定量両面での評価を毎年定期的実施し、取締役会で検証しています。

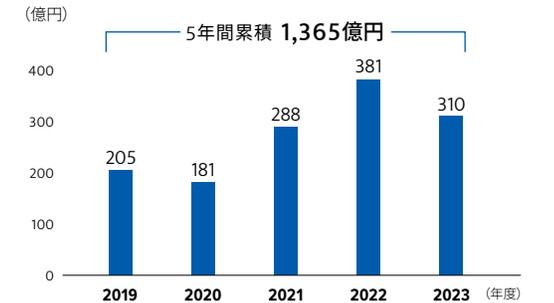
検証の結果、保有の目的に合致しなくなったと判断される株式または保有効果がコスト・リスクに見合わない判断される株式については、当該企業の状況を勘案したうえで、売却等による縮減を進めています。

政策保有上場株式の推移



(左軸) ■ 期末貸借対照表計上額 (右軸) ◆ 銘柄数

売却額



(左軸) ■ 期末貸借対照表計上額 (右軸) ◆ 銘柄数

新任社外取締役メッセージ——社外取締役 山下 良則



取締役 (社外取締役)

山下 良則

1980年広島大学工学部卒業、
(株)リコー入社。2017年4月から6年にわたり
代表取締役社長を務め、
2023年4月より代表取締役会長。
日本気候リーダーズ・パートナーシップ(JCLP)
共同代表。
2024年6月に当社社外取締役に就任。

Q 現時点で旭化成に対してどのような印象をお持ちですか？

私は1980年に(株)リコーに入社し、現在は同社の会長を務めています。同じメーカーであり、今後の成長に向けて大きな変革を求められているという点で、旭化成の置かれている状況には強い親近感を抱いています。まず研究開発面では、吉野名誉フェローの功績も含め、これまで積み重ねてきた研究に裏打ちされた高い技術力を誇っていると以前から認識していました。次に事業を展開する主要3領域の一部事業がBtoCであることについては、エンドユーザーとの接点を直接持つという意味で、非常にバランスが良いと思います。

また、マテリアル領域は、厳しい環境に直面している事業を抱えています。事業ポートフォリオ変革を前向きに捉えたうえで持続可能な事業へと移行す

る道筋を見極めて進化を遂げながら課題を乗り越えてほしいと思っています。2024年4月にセパレータ事業において大きな決断をされたことは、一つの大きな転換点となるものと期待しています。また、現在の中期経営計画に関しては、今後の成長を牽引する10のGrowth Gears (GG10) を掲げて全従業員に共有していることは、旭化成がグループ一丸となって成長を目指すうえで非常に有効だと思います。この中期経営計画や短期的な事業計画と、旭化成のあるべき姿との関連をより明確に示し、さらなる成長を実現できれば良いと思います。

取締役会の構成や実効性評価、株主・投資家との対話など、ガバナンス面の強化は、スピードを増しながら着実に進めているという印象です。それらをさらに充実させるためには社外取締役として旭化成をより深く理解することが必要であり、現場で活躍する従業員の方々とも積極的にコミュニケーションを取っていきたくと考えています。

Q これまでの経験を踏まえ、社外取締役としてどのような貢献をしていきたいとお考えですか？

取締役会においては、経営者としての経験や、ライフワークとも言える地球環境をはじめとした社会課題解決に資する活動に関する経験を活かした提言をしていきたいと考えています。

私にとって、人生の源流とも言える場所が2カ所あります。36歳から7年にわたって駐在した英国のテルフォードと、座禅研修がきっかけで訪れた静岡県沼津市にある大中寺です。

英国では、これまで常識だと思っていたことが非常識だと感じる経験を何度もし、毎日のように非連続なことが起こりました。「日常とは、自分の中にしか存在しない」ということに気づいてからというもの、非日常、非連続、非常識の3つの非の観点で物事を考えることを大事にしています。大中寺は、私の生涯にわたる一流を探る旅の出発点です。さまざまな一流の人たちと出会う中で、常に自分という個の存在をいかに磨いていくべきかということ念頭に行動しています。

このような信念のもと、旭化成には、従業員が日々の業務の本質を追求し、自分のことばで自分の仕事を語れるような会社であってほしいと思います。自分はどのような生き方をしたいのか。そのためにはどのような社会であってほしいのか。その社会に旭化成はどのように役に立ち、自分は何のために日々の業務を行うのか。こういったことを自問自答し、自分のことばで語れるようになると、仕事に誇りを持ち、自律的に取り組めるようになります。従業員一人ひとりの行動は、旭化成の、世界の人びとの「いのち」と「くらし」に貢献する価値創造へとつながっています。言い換えれば、従業員一人ひとりが働くことに喜びややりがいを感じなければ、「いのち」と「くらし」に貢献する価値は生まれません。

旭化成について、これからさらに理解を深めていくこととなりますが、非日常、非連続、非常識の3つの非の観点から経営のあり方を考えて、旭化成が目指す世界へ向けてさらに一歩前に踏み出すような提言を行っていきたくと思っています。