



独立社外取締役  
指名諮問委員会委員長  
尾嶋 正治

昭和電工株式会社  
代表取締役会長  
森川 宏平

## 対談 新社長の選任プロセス

2022年1月、高橋 秀仁が新社長に就任しました。

本対談では昭和電工の代表取締役会長の森川と、指名諮問委員会の委員長である尾嶋氏が新社長選任プロセスや、両社経営トップの一本化および世代交代の背景、統合の加速とグループとしてのスピーディーな経営推進に向けた思いを語ります。

### トップ交代には二つの因子がある

■森川 会社のトップが変わる際、重要な因子は二つあります。一つは「タイミング」、もう一つは「人」です。交代のタイミングが正しいか、誰がなるべきか。会社は4年から6年程のタームでやるべきことが変わります。それぞれ適切なタイミングで、やるべきことができる人を選ぶのが重要だと考えます。

■尾嶋 検討を進める上で、指名諮問委員会は会社の置かれている状況を十分理解し、どのような人材がいるかを把握しなければなりません。

今回の新社長選任のプロセスの第一段階は、なぜ今なのか、です。1年先の2023年統合新会社設立時が良いのではないかなど、適切なタイミングについて議論をしました。

■森川 経営者として一番重要なことは、今会社に何が必要かをしっかりと見極め、交代のタイミングを判断することです。その思いから、当時、代表取締役社長であった私の判断で、次期CEO選任の検討を開始しました。

今回の昭和電工と昭和電工マテリアルズ(旧 日立化成)との統合は、A+BでABという会社になるのではなく、新しいXという会社を創ることだとよく説明しています。単純に統合するのではなく両社で新しい会社を創り出すのです。そのためにはスピードが最も大切で、統合新会社を設立する2023年を待つのではなく、今から同じ状況(仕組み・体制)を創らなければいけません。そうであれば交代のタイミングは今が一番いいと判断しました。だから今回のCEOは昭和電工と昭和電工マテリアルズ両社の社長を兼務しているわけです。

## 対談：新社長の選任プロセス

### 有事に求められるリーダー像

■尾嶋 第二段階は「人」です。まずは今の昭和電工に必要なリーダー像を定義しました。統合新会社設立という第二の創業にあたり、非常に大きな転換期になるため、この難局を乗り切れる能力と底力があるか、PMI\*をやりきれぬ熱意があるかを重要視しました。また、国際情勢がかなり流動化しているため、国際性という観点も非常に大切で、有事のリーダーという観点を強く意識していました。

次に昭和電工、旧 日立化成の両社から選んだ後継者候補を取締役側で4名にまで絞り込み、そこから指名諮問委員会の面談で候補者を選び、取締役会の承認を経て新社長を選任しました。



■森川 能力が高い・低いという偏差値的な評価は関係ありません。今の当社に適しているかなのです。今の昭和電工グループに必要なリーダーを選んだのであって、もし旧 日立化成と統合していなければ、違う人が選任されていたかもしれません。

■尾嶋 議論の中で、森川さんが発言された「常に有事だけど、今はPMIという有事。目に見えない有事は常に存在しているが、今は目に見える有事である」という言葉は印象的でしたね。

■森川 私が社長に就任した2017年当時は、これからの生き残りが難しいという状況認識がありました。旧 日立化成を買収する話は全くなかったため、みんなで一流を目指そう、二流で良いという気持ちではいけないという意識を醸成していく必要がありました。

■尾嶋 有事の色が大きく変わり、求められる資質や能力を考慮した結果、今回は高橋さんが選任されました。

■森川 トップは自分が得意なことと不得意なことを峻別しておくべきです。自分が不得意なことが会社にとって重要性が増すのであれば、それは交代しなければいけない時期です。それが適切なタイミングであるか、自分が不得意なことができる人は誰かという観点で次の人を選びます。

昭和電工と昭和電工マテリアルズが統合し、新しい会社になる時、私が持つ能力は多分向いていないと感じました。

\* PMI: Post Merger Integration の略。M&A(合併・買収)成立後の統合プロセスを指す。

### 高橋新社長の評価ポイント

■尾嶋 新社長である高橋さんについてですが、彼は非常に論理が明晰で説得力があります。そして物事を見る視点がフェアで的確です。また、彼がカーボン事業部に在籍時にドイツSGL GE社買収で実績を上げた点なども高く評価しています。国際性、人望、長期的ビジョン、実績など、重視するポイントを満たしたのが彼です。

個人的には、2021年に私がかつて教授を務めた東京大学工学部に高橋さんを招いて「フロンティア化学」の講義を行ってもらったとき、高橋さんには若い人を元気づけるすごいパワーがあるんだと感心しました。学生たちが熱心に聴講し、講義後は多くの学生が行列を作って高橋さんに質問をしていました。次の授業があるにも関わらず、とても珍しい光景でした。アンケートに「昭和電工で働いてみたい」と書いていた学生もいましたね。このように、人を惹きつける魅力のある人だと思いました。

■森川 今回の統合のようにみんなが経験していないことに対して車輪を動かすのは非常にパワーが要ります。スピード感を持って車輪を回していく能力が彼にはありますし、非常に長けています。

■尾嶋 議論においても丁々発止と渡り合う勢いがあります。また、森川さんと高橋さんの共通点は、製造業としてトップになることへのこだわりですね。2022年から「国内の製造業を代表する共創型人材創出企業」が昭和電工の目指す姿として新たに設定されたこともその強い意思の表れだと捉えています。そして高橋さんは一流を目指さないと生き残れないという切迫感を持っています。最終候補者4名の中で、その意識が一番強かったのです。それは彼が広く世界を見ているからだと思います。

■森川 統合後のXという会社を創るのはやっぱり彼が一番向いています。

### 今後に向けて

■森川 ダイバーシティは一流になる上で必須であり、企業のサステナビリティ、持続的成長や価値創出にとっての鍵でもあります。性別、年齢、国籍にとらわれない機会の提供によって多様な人材を獲得する。その結果、次世代を担う優秀な人材の母数が増え、良い会社になっていくという論理だと捉えています。

そのためには変化を恐れない、異質を恐れないことが重要です。我々が人生で最初に経験する変化はクラス替えではないでしょうか。これまでの仲間と離れ離れになり嫌だと思えるか、新しい仲間ができると思えるかによって、その人の能力の伸び方は大きく変わります。変化を活かせるかが最初の試練ですね。

女性管理職はもちろん、今後は外国人の登用についても検討していくべきです。例えば現地の人材がリージョナルヘッドクォーター(地域本社)の責任者になり、コミュニケーションを活性化したり次世代人材を育成していくなど、今後、その地域ごとに適切な人がトップになっていく流れが考えられます。

■尾嶋 私はNTT研究所での育成担当部長\*の経験や東京大学での教育・研究の経験を活かし、人を育てるという観点を大切にしたいと考えています。2015年に昭和電工の社外取締役就任後、2016年の指名諮問委員会発足当初から委員を務め、2019年に委員長に就任しました。発足当初の指名諮問委員会では、人を育てるという役割はあまりありませんでしたが、現在は次世代育成に関するモニタリングも指名諮問委員会の重要な役割として捉えています。

まだ道半ばではありますが、リーダーシップ研修、リーダーシッププログラムを通じてハイポテンシャル人材の発掘・育成を行うなど、昭和電工の取り組みは充実してきています。昭和電工では相当数の次世代人材のモニタリングを行い、どのように育ててほしいか、そのために何をなすべきか、について議論していますが、次世代の育成プログラムもさらに進化が必要だと考えます。人事と育成は車の両輪ですから。実際にそういった議論は2020年に活発に行っていましたが、2021年は有事のCEO選任が主な議題だったので、今後は統合新会社としてどうあるべきか、について議論を進めたいですね。

\* 日本電信電話公社(現日本電信電話株式会社)武蔵野電気通信研究所育成担当調査役

■森川 人材プールの管理・運営はしっかりと取り組まなければいけないでしょう。また、承継プランは今後の課題です。これは指名諮問委員会の役割であり、会社としての危機管理でもあります。今どのようなトップが必要か、要件の設定を毎年アップデートする必要があるか確認していく。もし万一のことがあったら、そ



の要件に合わせて対応できるようにしていくべきです。

そしてPMIと同時に取締役会も進化していくことが求められます。2022年は取締役会の役割をもう一度定義直すタイミングだと考えています。監督と執行の立場の関係性も含め、統合新会社にふさわしい取締役会はどのようなものなのか、それに伴い、尾嶋さんがご指摘された人事の問題などが付随してくると思います。取締役会のあるべき姿を明確化し、付随するものもしっかりそろえていくことが、この1年の重要な課題だと認識しています。

私は2022年から代表取締役会長という立場になりました。業務執行権を持ちながらも、監督としての役割を一層強化すべきと認識しています。昭和電工の業務執行経験者と、社外で多くの経験を積まれた方の考えをうまくつなげることが、我々の、特に代表取締役会長としての私の役割であり、昭和電工マテリアルズの代表取締役会長である丸山さんの役割です。目的は会社の価値を向上させることです。方法や着眼点は多少違って良いが、目指す場所は一緒だと意識することがスタート地点です。

### 今回の新社長選任プロセス

- ① 適切な交代のタイミングについて議論
- ② 新社長の要件(求めるリーダー像)定義
- ③ 候補者の選定\*
- ④ 指名諮問委員会による面談
- ⑤ 面接の結果を取締役に報告し、承認に至る

\* 後継者リストから社内取締役が絞り込んだ最終候補者4名と面接を行った。候補者リストの作成においては、両社人事部門での検討と共に、外部調査機関における調査結果も参考にし、絞り込みを行った。

# 取締役 (2022年6月30日現在)

## 取締役



### 1 森川 宏平

2021年取締役会出席回数：14回中14回

1982年 4月 当社入社  
 2013年 1月 同執行役員 情報電子化学品事業部長  
 2016年 1月 同常務執行役員 最高技術責任者(CTO)  
 2016年 3月 同取締役 常務執行役員 最高技術責任者(CTO)  
 2017年 1月 同取締役社長 社長執行役員 最高経営責任者(CEO)  
 2022年 1月 同取締役会長(現職)

### 2 高橋 秀仁

2021年取締役会出席回数：14回中14回

1986年 4月 株式会社三菱銀行  
 (現 株式会社三菱UFJ銀行) 入行  
 2002年 2月 日本ゼネラルエレクトロニクス株式会社入社  
 事業開発部長  
 2004年10月 同社GEセンシング アジアパシフィック  
 プレジデント  
 2008年10月 モンティ・パフォーマンス・マテリアルズ・  
 ジャパン合同会社入社 シリコン事業  
 社長兼最高経営責任者(CEO)  
 2013年 1月 GKNドライブラインジャパン株式会社  
 入社 代表取締役社長  
 2015年10月 当社入社 シニアコーポレートフェロー  
 2016年 1月 同執行役員 戦略企画部長  
 2017年 1月 同常務執行役員  
 2017年 3月 同取締役 常務執行役員  
 2017年 7月 同取締役 常務執行役員  
 カーボン事業部長  
 2020年 1月 同取締役 常務執行役員  
 最高戦略責任者(CSO)  
 2020年 6月 昭和電工マテリアルズ株式会社取締役  
 2022年 1月 当社取締役社長 社長執行役員  
 最高経営責任者(CEO)兼  
 昭和電工マテリアルズ株式会社取締役  
 社長執行役員 最高経営責任者(CEO)  
 (現職)

### 3 丸山 寿

2021年取締役会出席回数：11回中11回

\* 就任後の出席回数

1983年 4月 日立化成工業株式会社  
 (後の日立化成株式会社、現昭和電工  
 マテリアルズ株式会社)入社  
 2011年 4月 同社執行役員  
 2015年 4月 同社執行役員常務  
 2016年 4月 同社執行役員社長  
 2020年 6月 同社取締役 社長執行役員兼CEO兼  
 CQO  
 2021年 1月 同社取締役 社長執行役員兼CEO  
 2021年 3月 当社取締役(現職)  
 2022年 1月 昭和電工マテリアルズ株式会社  
 取締役会長(現職)

### 4 酒井浩志

2021年取締役会出席回数：14回中14回

1986年 4月 当社入社  
 2012年 1月 同コーポレートフェローHD事業部門  
 技術開発部長  
 2013年 1月 同コーポレートフェローHD事業部  
 技術開発統括部長  
 2015年 1月 同シニア コーポレートフェローHD事業部  
 技術開発統括部長  
 2019年 1月 同理事 デバイスソリューション事業部  
 技術開発統括部長  
 2020年 1月 同執行役員 最高技術責任者(CTO)  
 2020年 3月 同取締役 執行役員 最高技術責任者  
 (CTO)  
 2020年 6月 昭和電工マテリアルズ株式会社取締役  
 2022年 1月 当社取締役 常務執行役員  
 最高技術責任者(CTO)兼  
 昭和電工マテリアルズ株式会社取締役  
 常務執行役員 最高技術責任者(CTO)兼  
 イノベーション推進本部長(現職)

### 5 染宮 秀樹

新任

1990年 4月 株式会社野村総合研究所入社  
 企業財務調査室  
 1997年 6月 野村證券株式会社入社  
 金融研究所副主任研究員  
 1999年 5月 メリルリンチ日本証券株式会社入社  
 投資銀行部門  
 2007年 1月 同社テレコム・メディア・テクノロジー  
 グループ統括責任者  
 2009年 7月 JPモルガン証券株式会社入社  
 投資銀行統括本部 テクノロジー・メディア・  
 テレコムグループ統括責任者  
 2015年 7月 ソニー株式会社(現ソニーグループ  
 株式会社)入社 副社長CFO付  
 チーフファイナンシャルストラテジスト  
 2016年 5月 出向ソニーセミコンダクタソリューションズ  
 株式会社  
 2016年 6月 同社経営戦略部門長  
 2016年12月 同社企画管理部門長(CFO)  
 2019年 6月 同社システムソリューション事業部長  
 2020年 7月 同社ソリューション事業担当執行役員  
 2021年 3月 ソニー株式会社CFO付特命担当  
 2021年10月 当社入社 グループCFO設置準備室長  
 2022年 1月 同常務執行役員 最高財務責任者(CFO)  
 兼昭和電工マテリアルズ株式会社  
 常務執行役員 最高財務責任者(CFO)  
 (現職)  
 2022年 3月 同取締役 常務執行役員 最高財務責任者  
 (CFO)  
 兼昭和電工マテリアルズ株式会社  
 常務執行役員 最高財務責任者(CFO)  
 (現職)

### 6 眞岡 朋光

新任

1999年 4月 A.T.カーニー株式会社入社  
 2005年 4月 インフィニオンテクノロジーズジャパン  
 株式会社入社 日本地域戦略担当部長  
 2009年 5月 同社インダストリアル&チップカード  
 事業本部長  
 2010年10月 同社インダストリアル&マルチマーケット  
 事業本部長  
 2011年12月 レノボ・ジャパン株式会社入社  
 Lenovo/NECプロジェクトディレクター  
 2012年 4月 同社ストラテジーディレクター  
 2013年 4月 同社コママーシャルオペレーションズ  
 ディレクター  
 2013年12月 ルネサスエレクトロニクス株式会社入社  
 企画本部経営企画統括部長  
 2015年12月 同社執行役員兼経営企画統括部長  
 2016年 2月 同社執行役員兼第二ソリューション  
 事業本部副事業本部長  
 2017年 3月 同社執行役員兼中国事業統括本部長  
 2019年 4月 同社執行役員兼生産本部副本部長  
 2019年 8月 同社執行役員兼オートモーティブ  
 ソリューション事業本部副事業本部長  
 2021年10月 当社入社 グループCSO設置準備室長  
 2022年 1月 同常務執行役員 最高戦略責任者(CSO)  
 兼昭和電工マテリアルズ株式会社  
 常務執行役員 最高戦略責任者(CSO)  
 (現職)  
 2022年 3月 同取締役 常務執行役員 最高戦略責任者  
 (CSO)  
 兼昭和電工マテリアルズ株式会社  
 常務執行役員 最高戦略責任者(CSO)  
 (現職)

### 7 尾嶋 正治

独立社外取締役

2021年取締役会出席回数：14回中14回

エレクトロニクス分野の研究者としての豊富な専門知識  
 と経験に基づき、当社の社外取締役に就任以来、経営、  
 特に研究開発分野に対し有益な助言をいただいています。  
 また、社外取締役として将来の技術動向を踏まえ、  
 当社の経営監督にあたっていただいています。

1974年 4月 日本電信電話公社  
 (現日本電信電話株式会社)入社  
 1995年11月 東京大学大学院工学系研究科  
 応用化学専攻教授  
 2006年 4月 国立大学法人東京大学  
 放射光連携研究機構機構長  
 2009年10月 日本放射光学会会長  
 2013年 4月 国立大学法人東京大学  
 放射光連携研究機構特任教授  
 2013年 5月 公益社団法人日本表面科学会会長  
 2013年 6月 国立大学法人東京大学名誉教授(現職)  
 2014年 4月 同大学放射光連携研究機構特任研究員  
 2015年 3月 当社社外取締役(現職)  
 2015年 4月 学校法人五島育英会東京都市大学  
 特別教授(現職)  
 2016年 7月 国立大学法人東京大学大学院  
 工学系研究科特任研究員  
 2016年12月 同大学物性研究所特任研究員(現職)

### 8 西岡 潔

独立社外取締役

2021年取締役会出席回数：14回中14回

製鉄会社の研究、製造、営業部門での経験や、全社の  
 技術開発を所管する立場の経験に基づく、高い専門知識、  
 幅広い見識を有しています。大学の研究者としての  
 技術経営、産学連携などの活動も行っており、当社社外  
 取締役に就任以来、客観的かつ有益な助言をいただき、  
 適切な経営監督にあたっていただいています。

1977年 4月 新日本製鐵株式会社  
 (現日本製鐵株式会社)入社  
 1997年 4月 同社君津製鐵所厚板工場長(部長)  
 2001年 4月 同社本社厚板事業部厚板営業部部長  
 2005年 6月 同社取締役技術開発本部  
 技術開発企画部長  
 2006年 6月 同社執行役員技術開発本部  
 技術開発企画部長  
 2009年 6月 同社顧問  
 2012年11月 国立大学法人東京大学  
 先端科学技術研究センター特任教授  
 2017年 4月 同研究顧問(現職)  
 2017年 4月 国立大学法人愛媛大学客員教授(現職)  
 2018年 3月 当社社外取締役(現職)  
 2019年 7月 株式会社VCRI代表取締役(現職)

### 9 一色 浩三

独立社外取締役

2021年取締役会出席回数：14回中14回

長年にわたり金融業に従事し、産業金融全般に関する豊富  
 な経験と、特に化学産業に対する深い知見を有してい  
 ます。2019年より当社社外取締役として、当社業務執  
 行全般を監督し、事業に対する深い理解・助言をいた  
 だいています。

1969年 7月 日本開発銀行(現株式会社日本政策  
 投資銀行)入行  
 1993年 4月 同行庶務部長  
 1994年 5月 同行秘書役  
 1996年 6月 同行産業・技術部長  
 1998年 5月 同行人事部長  
 2001年 6月 株式会社日本政策投資銀行理事  
 2005年 5月 株式会社テクノロジー・アライアンス・  
 インベストメント取締役会長  
 2015年 6月 株式会社メディカルシステムネットワー  
 社外取締役(現職)  
 2019年 3月 当社社外取締役(現職)

### 10 森川 典子

独立社外取締役

2021年取締役会出席回数：14回中14回

証券会社、会計事務所の勤務を経て、情報・通信業、  
 自動車部品業界などにおいて経理、財務などの管理部門  
 の責任者として経営に携わると共に、現在は他社の社  
 外取締役も務めています。当社が注力する情報電子、自  
 動車などの事業領域に対して幅広い知見を有しており、  
 当社の業務執行を適切に監督していただいています。

1981年 4月 蝶理株式会社入社  
 1988年 8月 アメリカ大和証券株式会社入社  
 1991年 9月 アーサーアンダーセン会計事務所入所  
 1995年 3月 モトローラ株式会社入社  
 2005年 3月 同社取締役 経理財務担当  
 国内経理財務本部長  
 2009年 6月 ボンシュ株式会社入社  
 2010年 8月 同社取締役副社長 管理部門統括  
 2018年 6月 蝶理株式会社社外取締役  
 2020年 3月 当社社外取締役(現職)  
 2020年 6月 三菱重工株式会社社外取締役(現職)

# 監査役・執行役員 (2022年6月30日現在)

## 監査役



### 1 加藤 俊晴

2021年取締役会出席回数：14回中14回  
監査役会出席回数：13回中13回

1981年 4月 昭和アルミニウム株式会社(現昭和電工株式会社)入社  
2014年 8月 当社財務・経理部長  
2016年 1月 同執行役員 財務・経理部長  
2017年 1月 同執行役員 最高財務責任者(CFO)、財務・経理部長  
2017年 3月 同取締役 執行役員 最高財務責任者(CFO)、財務・経理部長  
2018年 1月 同取締役 執行役員 最高財務責任者(CFO)、財務・経理部 情報システム部管掌  
2019年 1月 同取締役 社長付  
2019年 3月 同常勤監査役(現職)

### 2 田中 淳

2021年取締役会出席回数：14回中14回  
監査役会出席回数：13回中13回

1982年 4月 当社入社  
2012年 1月 同コーポレートフェロー 先端電池材料部 副部長  
2013年 1月 同執行役員 先端電池材料部長  
2017年 1月 同常務執行役員 最高技術責任者(CTO)  
2017年 3月 同取締役 常務執行役員 最高技術責任者(CTO)  
2019年 1月 同取締役 常務執行役員 最高技術責任者(CTO)、先端電池材料事業部、融合製品開発研究所、先端技術ラボ、研究開発部、知的財産部管掌  
2020年 1月 同取締役 社長付  
2020年 3月 同常勤監査役(現職)

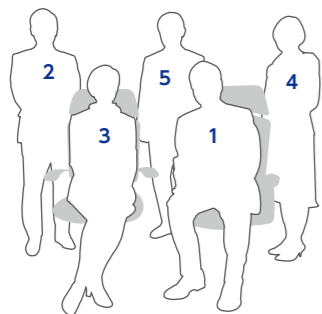
### 3 齋藤 聖美

#### 独立社外監査役

2021年取締役会出席回数：14回中14回  
監査役会出席回数：13回中13回

経営コンサルティング会社、債券電子取引専門の証券会社の起業経験、また、それらの会社の経営者としての見識に基づき、2012年に当社社外監査役に就任以来、業務執行全般に対して適切に監査していただいています。

1973年 4月 株式会社日本経済新聞社入社  
1975年 9月 ソニー株式会社入社  
1984年 8月 モルガン・スタンレー投資銀行入行  
1990年 1月 同行エグゼクティブディレクター  
2000年 4月 株式会社ジェイ・ボンド(現ジェイ・ボンド東短証券株式会社)代表取締役社長  
2011年 4月 東短インフォメーションテクノロジー株式会社代表取締役社長  
2012年 3月 当社社外監査役(現職)  
2015年 6月 鹿島建設株式会社社外取締役(現職)  
2021年 6月 かどや製油株式会社社外取締役(現職)  
2021年10月 ジェイ・ボンド東短証券株式会社代表取締役(現職)



### 4 矢嶋 雅子

#### 独立社外監査役

2021年取締役会出席回数：14回中14回  
監査役会出席回数：13回中13回

国際経験豊富な弁護士としての経験、企業法務に関する高い見識を有しており、当社事業のグローバル化およびM&Aなどにおける業務執行の適正性、適法性確保のため、2020年より当社社外監査役に就任以来、特に法的な観点で適切に監査していただいています。

1994年 4月 第一東京弁護士会登録  
西村総合法律事務所(現西村あさひ法律事務所)入所  
2001年 3月 ニューヨーク州弁護士登録  
2004年 4月 学校法人慶應義塾大学大学院法務研究科助教授  
2006年 1月 西村ときわ法律事務所(現西村あさひ法律事務所)パートナー(現職)  
2007年 4月 学校法人慶應義塾大学大学院法務研究科教授(現職)  
2020年 3月 当社社外監査役(現職)

### 5 宮坂 泰行

#### 独立社外監査役

新任

公認会計士として長年にわたり国内外で監査に携わり、企業財務および会計に関する高度な専門性と豊富な経験を有しています。そのため全社的な見地で、適切な監査意見を述べる事が期待できることから、社外監査役として適任であると判断し、候補者となりました。なお、同氏は、過去に社外役員となること以外の方法で会社経営に関与したことはありませんが、上記の理由により当社の社外監査役としての職務を適切に遂行していただけるものと判断しています。

1975年11月 等松・青木監査法人(現有限責任監査法人トーマツ)入所  
1980年 3月 公認会計士登録  
1990年 6月 監査法人トーマツ(現有限責任監査法人トーマツ)パートナー  
1993年 8月 Deloitte & Touche シンガポール事務所駐在  
2010年10月 有限責任監査法人トーマツ リスク管理・審査室(IFRS)長  
2017年 7月 宮坂泰行公認会計士事務所設立 同所長(現職)  
2018年 6月 伊藤忠食品株式会社社外取締役(現職)  
参天製薬株式会社社外監査役  
2022年 3月 当社社外監査役(現職)

## 執行役員

### 常務執行役員

上口 啓一 最高リスク管理責任者(CRO)兼 安全保障輸出管理委員会委員長

山下 祐行 エレクトロニクス事業本部設置準備室長

### 執行役員

片寄 光雄 機能材料事業本部設置準備室長

藤田 茂 最高マーケティング責任者(CMO)

石井 義人 モビリティ事業本部設置準備室長

今井 のり 最高人事責任者(CHRO)

飛戸 正己 最高製造関係業務・技術責任者(CMEO)最高品質保証責任者(CQO)兼 保安対策委員会委員長

柴田 英樹 最高デジタル責任者(CDO)

### 業務執行役

石川 二郎 デバイスソリューション事業部長

長井 太一 大分コンビナート代表

福田 浩嗣 石油化学事業部長

和久津 英史 リスクマネジメント部設置準備室長 兼 統合準備室長

山栞 謙二郎 情報電子化学品事業部長

江田 浩之 アルミ機能部材事業部長

武田 真人 カーボン事業部長

辻 勝行 先端電池材料事業部長 兼 昭和電工パッケージング株式会社社長

取締役と兼務している以下の執行役員の記載は省略しています。  
詳しくはP.82「取締役」をご覧ください。

社長執行役員：高橋 秀仁  
常務執行役員：酒井 浩志・梁宮 秀樹・眞岡 明光

# スキルマトリックス

取締役・監査役に必要なスキルの特定にあたり、以下の3つの視点を踏まえ、各取締役・監査役の有する専門的知識や経験をまとめたスキルマトリックスを作成しました。

## 統合後のビジョン

当社は、新マネジメント体制と新経営理念の始動に伴い、2020年12月公表の長期ビジョンを更新しました。また統合新会社のパーパス“化学の力で社会を変える”の下、「世界で戦える会社」「持続可能なグローバル社会に貢献する会社」「国内の製造業を代表する共創型人材創出企業」を目指しています。

## ビジョンを実現するための中長期戦略

ビジョン実現にあたっては、化学技術をベースとしたコア成長事業・次世代事業・安定収益事業・基盤事業などの補完性の高い事業ポートフォリオを組み合わせることが不可欠であり、エレクトロニクス事業、モビリティ事業をグループの成長を牽引する「成長事業」と位置づけ展開を図ります。

## 取締役会で議論すべき主要テーマ

ビジョンの実効性向上を図るべく、取締役会においては「世界における戦い方」「SDGsへの貢献」「自律的なポートフォリオ変革」「技術シナジーを含むイノベーション」などに関する活発な意見交換と迅速な意思決定が要求されると考えています。

	氏名	社内・社外	在任期間(年)	グローバル	技術革新・	ESG・	ポートフォリオ	財務・会計	人事・	法務・リスク
				ビジネス	融合	サステナビリティ	経営		人材育成	マネジメント
取締役	森川 宏平		6	●	●	●	●			●
	高橋 秀仁		5	●		●	●	●		●
	丸山 寿		1	●		●	●	●		●
	酒井 浩志		2	●	●	●				
	染宮 秀樹		-	●		●	●	●		
	真岡 朋光		-	●	●	●	●			
	尾嶋 正治	社外	7	●	●	●			●	
	西岡 潔	社外	4	●	●	●	●			
	一色 浩三	社外	3		●		●	●	●	
	森川 典子	社外	2	●		●		●	●	
	合計			9	6	9	7	5	3	3
監査役	加藤 俊晴		3	●		●		●		
	田中 淳		2		●	●	●		●	
	齋藤 聖美	社外	10	●	●		●	●		
	矢嶋 雅子	社外	2	●						●
	宮坂 泰行	社外	-	●				●		●
		合計			4	2	2	2	3	1

# コーポレート・ガバナンス

## 基本的な考え方

昭和電工は、株主をはじめとするすべてのステークホルダーの皆さまとの適切な協働により、企業価値ひいては株主共同の利益を向上させることを目的に「コーポレート・ガバナンス基本方針」を定めています。

また、経営の健全性、実効性および透明性を確保し、企業価値の持続的な向上により社会から信頼・評価される企業となるため、コーポレート・ガバナンスの充実に取り組んでおり、その状況については「コーポレート・ガバナンス報告書」で開示すると共に、株主・投資家の皆さまと建設的な対話を進めています。 [WEB](#)

## 2021年の振り返り

2022年1月には両社の経営体制を一本化し、社長以下12名の両社共通の執行役員が両社のマネジメントを遂行する体制に移行し、両社の経営会議も一体運営しています。今後、2023年の法人格統合に向け、ガバナンスの確立と強化に取り組んでいきます。

また、組織の統合も進めており、その進捗状況は取締役会へ適切に報告されています。

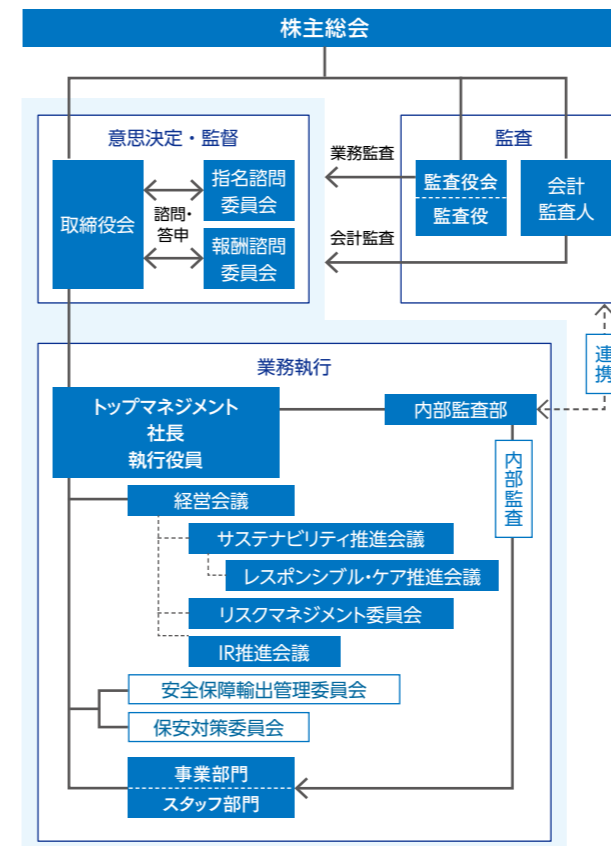
統合の進捗について [P.12](#)

2021年度は、指名諮問委員会では「CEOなど経営陣幹部の選任検討」、報酬諮問委員会では「新しい役員報酬制度の検討」を重点的に審議しました。

CEOの選任プロセス [P.78](#)

役員報酬制度 [P.89](#)

## コーポレート・ガバナンス体制 (2022年6月30日現在)



※ コーポレート・ガバナンス体制については2023年1月からの完全統合に向けて検討中であり、変更の可能性があります。

## 取締役会

メンバー	議長・委員長	開催頻度
社外取締役 4名(うち女性1名) 社内取締役 6名	業務執行の 社内取締役	1~2回/月

## 監査役会

メンバー	議長・委員長	開催頻度
社外監査役 3名(うち女性2名) 社内監査役(常勤) 2名	社内常勤監査役	1~2回/月

## 指名諮問委員会

2021年度の重点審議事項: CEOなど経営陣幹部の選任検討		
メンバー	議長・委員長	開催頻度
社外取締役 4名(うち女性1名) 社内取締役 2名	社外取締役	3~4回/年

## 報酬諮問委員会

2021年度の重点審議事項: 新しい役員報酬制度の検討		
メンバー	議長・委員長	開催頻度
社外取締役 3名(うち女性1名) 社内取締役 2名	社外取締役	3~4回/年

## 経営会議

メンバー	議長・委員長	開催頻度
社長、最高職務責任者(CXO)、および 社長が認める部門長	社長	原則として 2回/月

社外取締役比率



社外役員(取締役、監査役)比率



非業務執行取締役比率



女性役員(取締役、監査役)比率



## コーポレート・ガバナンス

### 政策保有株式の保有方針および保有の合理性を検証する方法

#### 2024年までに、政策保有株を原則全株売却する方針

当社は、原則として政策保有株式を保有しない方針とし、現在保有する政策保有株式の縮減を進めています。純投資目的以外の目的である投資株式については、取締役会は、毎年、個別の保有株式についての収益性・事業性評価結果に基づき、資本コストに見合っているかなどの検証を行います。

#### 銘柄数および貸借対照表計上額の合計額

	銘柄数 (銘柄)	貸借対照表計上額の 合計額(百万円)
非上場株式	58	4,256
非上場株式以外の株式	20	16,638

#### 当事業年度において株式数が増加した銘柄

	銘柄数 (銘柄)	株式数の増加に係る 取得価額の合計額(百万円)	株式数の増加の理由
非上場株式	2	3,037	組織再編による非上場株式銘柄の増加
非上場株式以外の株式	—	—	

#### 当事業年度において株式数が減少した銘柄

	銘柄数 (銘柄)	株式数の減少に係る 売却価額の合計額(百万円)
非上場株式	2	24
非上場株式以外の株式	22	6,395

### 経営陣幹部の選解任と取締役・監査役候補の指名 →新社長の選任プロセス (P.78)

当社は、取締役候補者を高い見識や洞察力、公正・公平な判断力や実行力、そして十分な実務経験などを有するといった基準により選定しています。また、経営陣幹部の選任については、会社および個人の業績評価なども勘案して決定します。監査役候補者は、財務・会計に関する十分な知見を有している者も含め、監査役に求められる義務を果たすための知識、経験、能力を有する者としています。

経営陣幹部の選任と取締役・監査役候補の指名にあたっては、取締役会の諮問機関である、過半数を独立社外取締役で構成する

指名諮問委員会において検討を行った上、取締役会に答申する体制としています。

#### 最高経営責任者などの解任

最高経営責任者をはじめとする取締役が、企業価値を著しく毀損させた場合や選任基準に定める資質が認められない場合など、指名諮問委員会がその適否を議論し、その結果を取締役に答申し、取締役会が最終決定します。

### サクセッションプラン(後継者育成計画)の実施

当社は成長戦略を実現するために必要な経営リーダーをグループ・グローバルで確保するための取り組みを進めています。

執行役員による多様性を考慮した後継者候補人材の発掘・選抜と

育成計画に関し、昭和電工コーポレート・ガバナンス基本方針に基づき、指名諮問委員会で議論・確認を行うと共に、取締役会は指名委員会の答申を受け、取り組み全体について継続的に監督しています。

### 新しい役員報酬制度の概要

当社は統合新会社における長期ビジョン実現に向けた役員報酬制度のあり方について、統合新会社の設立を主導する経営陣幹部および独立社外役員を中心とした報酬諮問委員会で議論を重ねてきました。その結果、経営層が業績目標や企業価値向上に着実にコミッ

トしていくため、2022年から統合新会社に相応しい優秀な人材を内外から獲得・保持できる報酬体系に変更し、長期ビジョンで掲げる経営指標および取り組みと役員報酬との連動性をより一層強化することとしました。

#### 基本方針

##### 取締役(社外取締役を除く)

- ・『世界トップクラスの機能性化学メーカー』を目指すに相応しい優秀な人材を内外から獲得、保持できる報酬制度であること
- ・業績目標の達成および中長期的な企業価値の向上を動機付け、当社グループの持続的な成長に寄与するものであること
- ・株主を含むすべてのステークホルダーに対する説明責任の観点から透明性、公正性および合理性を備えた報酬決定プロセスであること

##### 社外取締役

- ・独立かつ客観的な立場から当社の経営を監督するという役割・責務に適した報酬体系であること

#### 報酬構成・報酬水準

業務執行取締役および執行役員の報酬は、役位などによって決定する基本報酬(固定報酬)、短期業績連動報酬、中長期業績連動報酬により構成します。「基本報酬:短期業績連動報酬:中長期業績連動報酬」の比率は、代表取締役会長・社長の基準額で概ね「40%:30%:30%」を目安とし、その他の業務執行取締役および執行役員については社長に準じて設定します。取締役会長(代表権無し)については、経営の監督という主たる役割に鑑み、短期業績連動報酬を

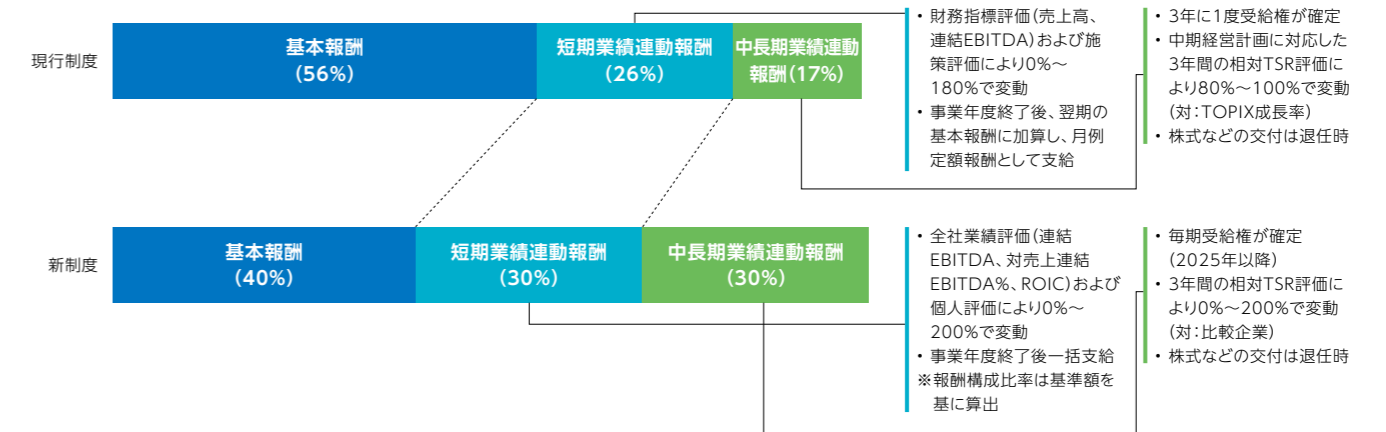
支給しないものとします。また、社外取締役および監査役については、その役割・責任を考慮して基本報酬のみの構成とします。

報酬構成・報酬水準の決定にあたっては、外部専門機関が運営する客観的な報酬市場調査データ(ウイリス・タワーズワトソン社の「経営者報酬データベース」)などを活用して、グローバルに事業を展開する同規模の化学、その他素材産業企業との比較結果を踏まえるものとします。

#### 報酬などの種類と支給対象

報酬などの種類			支給対象			
固定/変動	金銭/非金銭	構成要素	業務執行取締役 執行役員	取締役会長 (代表権無し)	社外取締役	監査役
固定	金銭	基本報酬	○	○	○	○
変動	非金銭	短期業績連動報酬(賞与)	○	—	—	—
		中長期業績連動報酬(株式報酬)	○	○	—	—

#### 代表取締役社長の報酬構成比率のイメージ(現行制度・新制度比較)



## コーポレート・ガバナンス

### インセンティブ報酬

インセンティブ報酬は、業績などの成果や企業価値と連動する報酬制度のもとで経営理念や経営戦略に則した職務の遂行を強く促すべく、統合新会社の長期ビジョンにおける長期数値目標に掲げた指標などの成果に応じて支給される仕組みとします。

### 短期業績連動報酬(賞与)

役位別に予め定められた基準額に業績評価係数(0%~200%の間で変動)を乗じて、個人別の支給額を決定します。業績評価係数は、全社業績評価70%、個人評価30%のウエイトとします。ただし、代表取締役会長は全社業績評価のみとします。

全社業績評価の指標は、連結EBITDA額(20%)、連結対売上EBITDA%(30%)、ROIC(20%)とし、このうち連結EBITDA額および連結対売上EBITDA%は毎期の目標達成度に応じた評価、ROICは過去3年平均値の目標達成度に応じた評価とします。個人業績評価は、個人別の目標・評価・支給額について、取締役会からの委任を受けた報酬諮問委員会にて決定するものとします。

なお、不正行為などが生じた際には、その行為などが生じた時期やそれが明らかになった時期などに応じて、受給権の消滅や報酬の返還請求などを行うことができるものとします。当該受給権の消滅や報酬の返還は、報酬諮問委員会が審議の上、取締役会で決定します。

### 短期業績連動報酬(賞与)の評価指標

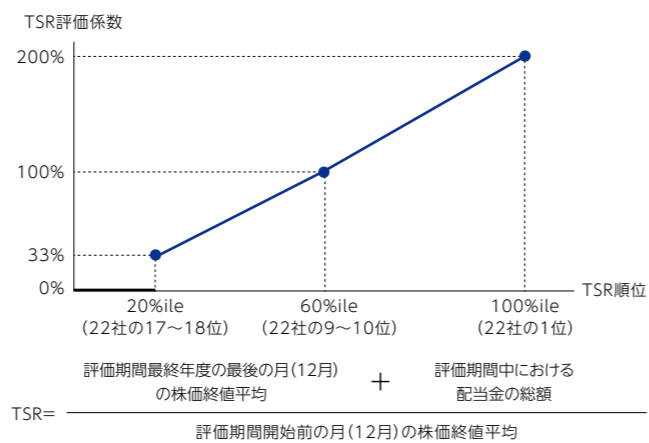
評価指標	評価ウエイト	
全社業績評価	連結EBITDA(額)	20%
	対売上連結EBITDA%	30%
	ROIC	20%
個人業績評価	30%	

### 中長期業績連動報酬(株式報酬)

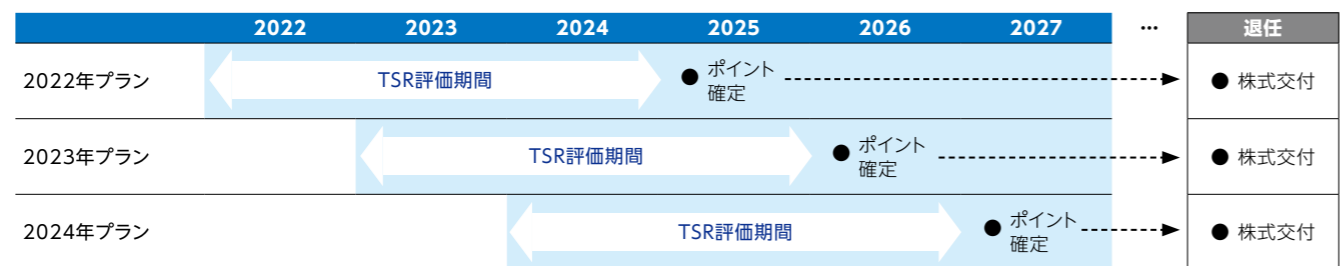
新しい株式報酬制度は、役位別に予め定める基準額に応じた基準交付ポイントに、TSR評価係数(0%~200%の間で変動)を乗じてポイント数を決定します。TSR評価係数は、当社とビジネスモデルが近く、事業上競合する同規模以上の化学、その他素材産業企業(計22社)との3年間の相対TSR評価の順位(パーセンタイルランク、以下「%ile」)により決定します。長期ビジョンの実現を促すべく、順位が比較企業の60%ileの場合にTSR評価係数が100%、20%ileを下回る場合にはTSR評価係数をゼロとする仕組みとします。長期的な株主との価値共有を促進するため、退任後に累積ポイント相当の株式を一括して交付するものとします。

なお、不正行為などが生じた際には、その行為などが生じた時期やそれが明らかになった時期などに応じて、受給権の消滅や報酬の返還請求などを行うことができるものとします。当該受給権の消滅や報酬の返還は、報酬諮問委員会が審議の上、取締役会で決定します。

### TSR評価係数の算定方法



### TSR評価期間と株式交付のイメージ



### 報酬ガバナンス

当社の報酬諮問委員会は、独立社外取締役を委員長とし、委員の過半数を独立社外役員で構成されます。報酬諮問委員会が役員報酬の環境に関する最新の状況やマーケット動向、当社が定める比較企業との報酬比較結果やその他助言なども踏まえ、取締役会へ必要な答申または報告を行うものとしています。なお、2022年度より当

社の取締役の個人別の報酬などの内容の決定については、その判断にあたって高い独立性、客観性を担保するべく、報酬諮問委員会に委任する予定です。また、当社は、外部の報酬コンサルティング会社(ウイリス・タワーズワトソン社)をアドバイザーとして起用しています。

### 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

役員区分	報酬などの総額 (百万円)	報酬などの種類別の総額(百万円)			対象となる役員の員数 (名)
		基本報酬	短期業績連動報酬	株式報酬	
取締役	307	208	51	48	9
うち社外取締役	58	58	—	—	4
監査役	96	96	—	—	5
うち社外監査役	36	36	—	—	3

※ 上記「基本報酬」および「短期業績連動報酬」の額は、2021年度に支払った報酬などの合計額(全額金銭報酬)です。  
 ※ 上記「株式報酬」の額は、2021年度に費用計上した金額の合計額です。当社の株式報酬は、中期経営計画期間ごとに当社のTSR評価に応じて役位別に決定された数の株式などを、退任時に繰り延べて交付するものです。交付する株式などの60%は現物株式で、40%は時価相当額の金銭で支給します。なお、株式報酬の運用においては、みずほ信託銀行株式会社の株式給付信託(FBBT)を活用しています。  
 ※ 取締役の金銭報酬の額は、2016年3月30日開催の第107回定時株主総会において月額4,200万円以内と決議しています(使用人兼務取締役の使用人分給とは含まない)。当該定時株主総会終結時点の取締役の員数は9名(うち、社外取締役は3名)です。また、当該金銭報酬とは別枠として、同株主総会において、社外取締役を除く取締役に対する株式報酬など(株式の取得資金として3事業年度で288百万円を上限に提出)を決議しています。当該定時株主総会終結時点の取締役(社外取締役を除く)の員数は6名です。監査役の金銭報酬の額は、2005年3月30日開催の第96回定時株主総会において、月額1,200万円以内と決議しています。当該定時株主総会終結時点の監査役の員数は4名です。

### 取締役会の実効性評価

#### 基本的な考え方

企業の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のための取締役会の責務・役割は、透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定を行うための仕組みを構築し、その運用を監視することです。当社では、各取締役・監査役へのアンケート形式による自己評価をもとに、取締役会全体での実効性を確認し、その責務・役割が十分に果たされているかを振り返り、さらに今後の課題について議論しています。

#### 評価方法

2021年度の実効性評価について、2021年12月に各取締役・監査役への設問、自由記述によるアンケートを行いました。集約した自己評価結果をもとに、2022年3月の取締役会で取締役・監査役全員による議論を行い2021年度の全体の実効性評価を取りまとめると共に、2022年度の行動計画を策定しました。なお、アンケートの実施とその集約については、客観性を確保し、今後の取締役会の実効性をさらに高めることを目的に外部機関に委託しています。

#### 評価結果

当社取締役会は、多様な経験・専門性を反映した広範な視点や価値観に基づく実効性の高い構成員が企業価値を高める議論を行っていること、審議項目については資料の標準化・事前配布および事前説明の充実により審議に十分な時間が確保され、活発かつ建設的な議論を可能とする運営が行われていることを確認いたしました。また、2020年度の実効性評価を踏まえた2021年度の実行計画については、以下の内容を共有しました。

- 2022年1月からの昭和電工マテリアルズとの実質統合に向けて、事業ポートフォリオなどの重要課題については、取締役会や全役員による意見交換会に加えて議論の機会を確保することにより十分な審議がなされていること。
- グループの拡大と事業のグローバル化進展を踏まえて、ガバナンス・コンプライアンスについては、より実効性のある体制構築に向けて継続的に審議を行うこと。
- 長期ビジョンに掲げる「共創型化学会社」の実現に向けては、経営戦略や取締役会のあるべき姿などについて、より高い視座で議論を深めていく必要があること。
- 今後の審議を深化させるための時間を確保するため、リモート環境も活用した取締役会の議事運営をさらに効率的にする付議方法などの見直しも必要であること。

2022年度の実行計画としては、審議時間・機会の確保により、長期ビジョンに向けた経営戦略、取締役会のあるべき姿、グループ経営に関する議論を深化させること、また、取締役会などの運営のさらなる充実に向けた取り組みを継続して行うこととしました。