

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・融合	ESG・サステナビリティ	ポートフォリオ	財務・会計	人事・人材育成	法務・リスク
				ビジネス			経営			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		-	●		●	●	●		
	眞岡 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](#)

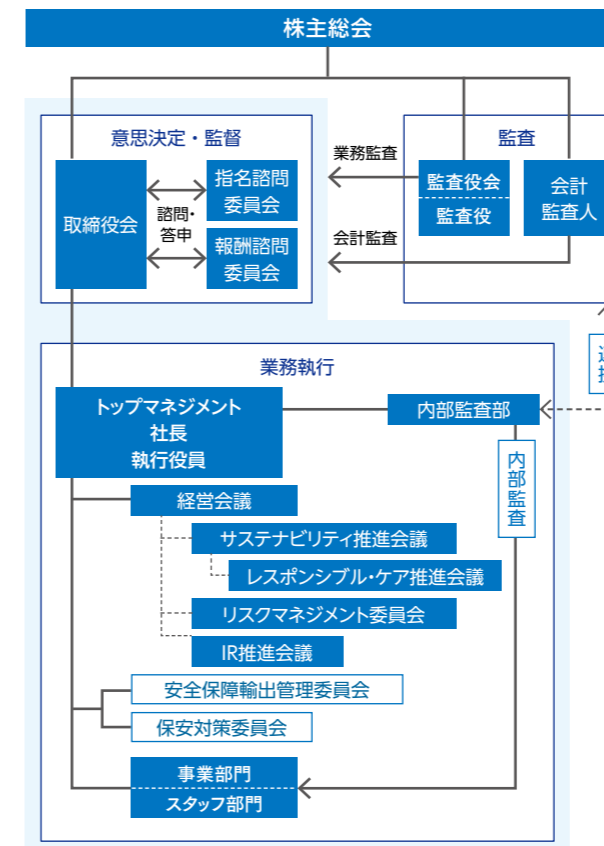
2021年の振り返り

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	監査役会	指名諮問委員会	報酬諮問委員会	経営会議
メンバー 社外取締役 4名(うち女性1名) 社内取締役 6名	メンバー 社外監査役 3名(うち女性2名) 社内監査役(常勤) 2名	メンバー 社外取締役 4名(うち女性1名) 社内取締役 2名	メンバー 社外取締役 3名(うち女性1名) 社内取締役 2名	メンバー 社長、最高職務責任者(CXO)、および社長が認める部門長
議長・委員長 業務執行の社内取締役	議長・委員長 社内常勤監査役	議長・委員長 社外取締役	議長・委員長 社外取締役	議長・委員長 社長
開催頻度 1~2回/月	開催頻度 1~2回/月	開催頻度 3~4回/年	開催頻度 3~4回/年	開催頻度 原則として2回/月



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

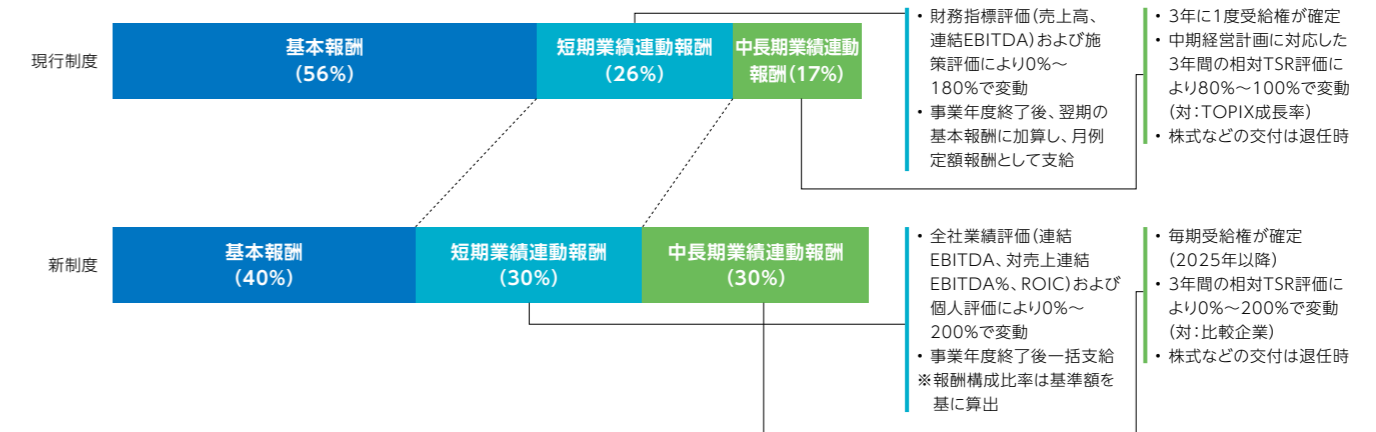
支給しないものとします。また、社外取締役および監査役については、その役割・責任を考慮して基本報酬のみの構成とします。

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		短期業績連動報酬(賞与)	○	—	—	—
	非金銭	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。

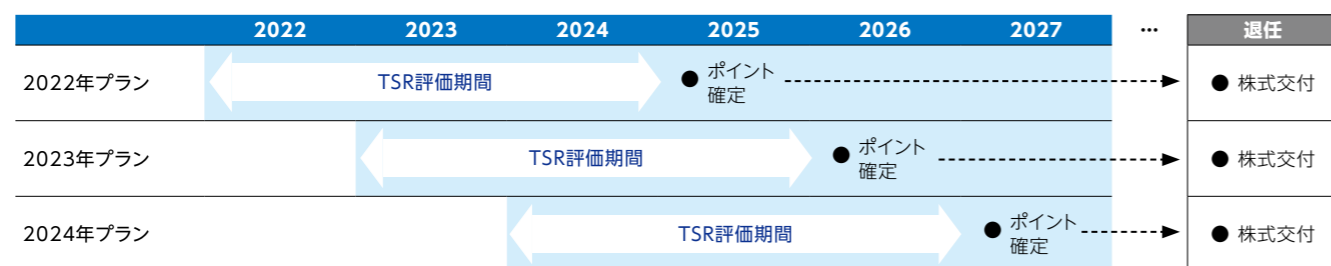
全社業績評価の指標は、連結EBITDA額(20%)、連結対売上EBITDA%(30%)、ROIC(20%)とし、このうち連結EBITDA額および連結対売上EBITDA%は毎期の目標達成度に応じた評価、ROICは過去3年平均値の目標達成度に応じた評価とします。個人業績評価は、個人別の目標・評価・支給額について、取締役会からの委任を受けた報酬諮問委員会にて決定するものとします。

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%	

TSR評価期間と株式交付のイメージ



報酬ガバナンス

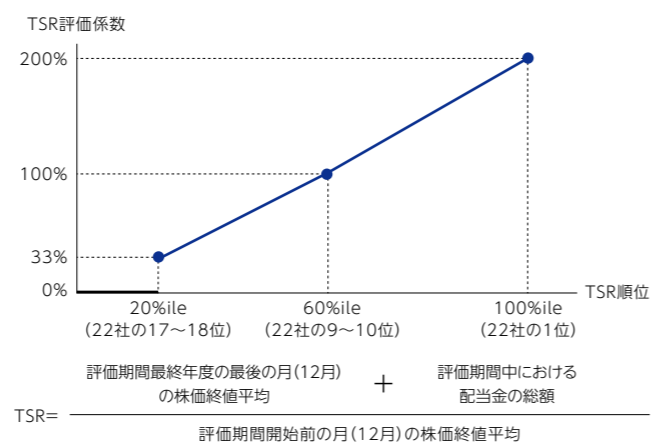
当社の報酬諮問委員会は、独立社外取締役を委員長とし、委員の過半数を独立社外役員で構成されます。報酬諮問委員会が役員報酬の環境に関する最新の状況やマーケット動向、当社が定める比較企業との報酬比較結果やその他助言なども踏まえ、取締役会へ必要な答申または報告を行うものとしています。なお、2022年度より当

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



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。