

マテリアリティのKPIと実績一覧

特定したマテリアリティに対してKPIと2022年度の実績を一覧で示しています。
マテリアリティの特定プロセスは [P.20](#) サステナブル経営とマテリアリティをご覧ください。

切ロ	分類	マテリアリティ	内容	KPI	目標	2022年度実績	関連ページ	
ダイセルグループの成長と価値共創に不可欠なマテリアリティ	Sustainable Product 社会と人々の幸せ	美と健康への貢献	<ul style="list-style-type: none"> 医薬医療市場へのソリューション提供 サステナブル素材の化粧品原料、健康食品の提供 	<ul style="list-style-type: none"> 当社キラルカラムの医薬品分析法への採用件数^{*1} 機能性食品素材の年間延べ提供人数 	<ul style="list-style-type: none"> 2025年度:95件(累計) 2025年度:223万名(2020年度実績2倍) 	<ul style="list-style-type: none"> 88件(累計) 142万名 	P.38 メディカルヘルスケア事業	
		スマート社会へのソリューションの提供	<ul style="list-style-type: none"> 半導体プロセス用溶剤、レジストポリマーの提供 ディスプレイの高機能化に貢献する機能フィルムの提供 	<ul style="list-style-type: none"> 先端半導体製造プロセスに不可欠な安全性の高い高沸点溶剤の新商品率^{*2} 	<ul style="list-style-type: none"> 2025年度:23.9% 	<ul style="list-style-type: none"> 3.2% 	P.40 スマート事業	
		安全・安心を社会へ提供	<ul style="list-style-type: none"> モビリティの安全・安心を守る製品の提供 	<ul style="list-style-type: none"> 自動車一台当たりの当社安全装置の平均搭載個数^{*3} 多様化する小型モビリティ^{*4}や家庭内事故^{*5}を防ぐ新安全デバイス上市数 	<ul style="list-style-type: none"> 2025年度:3個/台 2025年度:新安全デバイス提案2030年度:2件 	<ul style="list-style-type: none"> 2個/台 新事業企画検討中 2件 	P.42 セイフティ事業	
		環境に貢献する素材や技術の提供	<ul style="list-style-type: none"> 環境対応プラスチックなど環境負荷を低減する素材や技術の提供 	<ul style="list-style-type: none"> 製品に含まれる循環型原料^{*6}の使用率 環境対応型(高生分解性など)酢酸セルロースの生産量 	<ul style="list-style-type: none"> 2030年度:30%以上 2025年度:10,000~20,000トン/年 	<ul style="list-style-type: none"> 15.9% 7,993トン/年 	P.26 Sustainable Product	
	Sustainable Process 幸せを提供する環境	循環型社会構築への貢献	<ul style="list-style-type: none"> バイオマス/リユースチェーン構築 廃棄物やCO₂の再利用 	<ul style="list-style-type: none"> 天然素材を利用した資源循環システムの対外的な提案数 	<ul style="list-style-type: none"> 2025年度:3件 	<ul style="list-style-type: none"> 研究、開発中 	<ul style="list-style-type: none"> P.26 Sustainable Product P.28 Sustainable Process 	
		気候変動への対応	<ul style="list-style-type: none"> 生産革新、エネルギー革新、プロセス革新による、GHG排出量削減 	<ul style="list-style-type: none"> 当社グループのGHG排出量削減率^{*7} 	<ul style="list-style-type: none"> スコープ1、2 2030年度:50%削減(2018年度比) 	<ul style="list-style-type: none"> 1%増加 	<ul style="list-style-type: none"> P.28 Sustainable Process 気候変動への対応 https://www.daicel.com/sustainability/environment/climate-change.html 	
	Sustainable People 働く人の幸せ	ダイバーシティ&インクルージョンの推進	<ul style="list-style-type: none"> 性別、年齢、国籍、障がいの有無に関わらず誰もがイキイキ働く職場の実現 	<ul style="list-style-type: none"> 女性管理職比率^{*8} 障がい者3年超在籍率^{*8}(1-入社後3年以内に離職した障がい者数/在籍障がい者数)×100 	<ul style="list-style-type: none"> 2025年度:10%以上 95%以上を継続 	<ul style="list-style-type: none"> 4.9% 96.0% 	<ul style="list-style-type: none"> P.34 Sustainable People ダイバーシティ&インクルージョンの推進 https://www.daicel.com/sustainability/social/diversity.html 	
		人の成長のサポート	<ul style="list-style-type: none"> 専門性を磨く人財育成 挑戦する人を後押しする仕組み作り 公平性が高い評価システム構築 	<ul style="list-style-type: none"> 人財育成に関する取り組み状況、人事制度見直し状況、キャリアセミナーや部門長向けマネジメント研修の導入・見直し状況^{*9} 	<ul style="list-style-type: none"> 実績を開示 	<ul style="list-style-type: none"> 社員のキャリア自律を支援する体制強化 50代向けキャリア研修に加え40代向けの研修を追加し、年代別キャリア研修を拡大 人事担当部門にキャリア支援室を設置し、社員のキャリアアップを支援 デジタルリテラシー教育に業務マネジメントコース(データ活用の課題設定、投資提案から業務への適用までの企画を実践するコース)を追加 	<ul style="list-style-type: none"> P.34 Sustainable People 人の成長のサポート https://www.daicel.com/sustainability/hrd.html 	
	ダイセルグループの存在とガバナンスの醸成に不可欠なマテリアリティ	Environment 環境	環境負荷の低減	<ul style="list-style-type: none"> 廃棄物削減とリサイクルの促進 	<ul style="list-style-type: none"> 当社事業場および国内グループ企業の産業廃棄物の再資源化率 	<ul style="list-style-type: none"> 2025年度:99%以上 	<ul style="list-style-type: none"> 98.4% 	<ul style="list-style-type: none"> 廃棄物削減・リサイクル https://www.daicel.com/sustainability/environment/industrial-waste.html
			保安防災と労働安全衛生	<ul style="list-style-type: none"> 保安事故撲滅 クライシスアセスメントによる被害の極小化 	<ul style="list-style-type: none"> 重大労災件数^{*8} 重大保安事故件数^{*8} 過去トランプル(労災、保安防災)に基づいた安全教育実施率^{*8} 	<ul style="list-style-type: none"> ゼロ件を継続 ゼロ件を継続 100%を継続 	<ul style="list-style-type: none"> ゼロ件 ゼロ件 100% 	<ul style="list-style-type: none"> 保安防災 https://www.daicel.com/sustainability/social/safety-security.html 労働安全衛生 https://www.daicel.com/sustainability/social/ohs.html
Social 社会		化学品安全と品質の向上	<ul style="list-style-type: none"> 品質マネジメントの強化による品質不具合の再発防止 化学物質情報の一元管理と情報の提供 	<ul style="list-style-type: none"> RC関連法規の監査実施率^{*8} 顧客苦情への24時間以内の1次回答率^{*8,9} 	<ul style="list-style-type: none"> 2025年度:100% 2025年度:100% 	<ul style="list-style-type: none"> 41% 88% 	<ul style="list-style-type: none"> 化学品安全 https://www.daicel.com/sustainability/social/chemical-safety.html 品質の向上 https://www.daicel.com/sustainability/social/quality.html 	
		人権の尊重	<ul style="list-style-type: none"> 人権デュー・ディリジェンスの構築と実施 人権侵害の是正・救済の仕組みの構築や教育 	<ul style="list-style-type: none"> ダイセルグループ、サプライチェーン全体における人権尊重への取り組み状況(デュー・ディリジェンスの実施状況) 	<ul style="list-style-type: none"> 実績を開示 	<ul style="list-style-type: none"> 当社グループ企業における人権デュー・ディリジェンス2019年度~2022年度の実施率:63.2% 国内グループ企業18社/19社、海外グループ企業18社/38社実施^{*10} サプライヤーへの人権デュー・ディリジェンス実施について計画立案、実施 	<ul style="list-style-type: none"> 人権の尊重 https://www.daicel.com/sustainability/social/human-rights.html 	
		働きやすい企業文化の醸成	<ul style="list-style-type: none"> 労働時間短縮と有給休暇取得率向上 社員の健康促進 柔軟な働き方への支援 	<ul style="list-style-type: none"> 連続休暇取得率^{*8}(年一回5日連続休暇) 社員の健康促進に関する取り組み状況^{*8} 	<ul style="list-style-type: none"> 2025年度:100% 実績を開示 	<ul style="list-style-type: none"> 56.3%(3日連続で年次有給休暇を取得した社員の割合、土日祝と合わせて5連続休暇として算出) ベビシッター補助制度を拡充し、子育て中の社員が安心して働けるよう支援 育児休業の給付金などを分かりやすく説明した「育児休業とらのまき」を対象社員と上司に配布 健康経営責任組織として「グループ健康サポートセンター」を設置し、社員一人ひとりのココロ・カラダの健康づくりを全社、事業場別、職場別、個人別の4階層で推進 スポーツイベントの開催など、社員に加え家族、取引先、地域住民も含め、1人ひとりが心身共に健康であることを目指した健康経営を推進 	<ul style="list-style-type: none"> 働きやすい企業文化の醸成 https://www.daicel.com/sustainability/social/wlb.html 	
		責任ある調達	<ul style="list-style-type: none"> サプライチェーン全体のCSRレベル向上 	<ul style="list-style-type: none"> 持続可能な調達率(SAQの結果、当社基準点を満たす原燃料サプライヤーの割合) 	<ul style="list-style-type: none"> 2023年度:100% 	<ul style="list-style-type: none"> 79% 	<ul style="list-style-type: none"> 責任ある調達 https://www.daicel.com/sustainability/social/supply-chain.html 	
Governance ガバナンス	グループ・ガバナンスとコンプライアンスの基盤強化	<ul style="list-style-type: none"> コーポレート・ガバナンス強化 コンプライアンス徹底 リスク管理強化 	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会による監督機能強化の取り組み状況 経営判断を要する重要性の高い案件に対し、法的観点よりチェック、対応がなされている率 ヘルプライン通報件数 コンプライアンス違反を発見した際に迷うことなくヘルプラインに通報できると思われる従業員比率^{*11}(=ヘルプライン通報訓練を経験した社員の比率) 	<ul style="list-style-type: none"> 実績を開示 100%を継続 実績を開示 2025年度:100% 	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会実効性評価について、取締役会での議論に基づき、第三者機関が関与する方式での評価を実施 取締役会議事の傍聴、取締役会メンバーへのアンケート作成への関与、インタビューへの出席などを通じ、客観的な視点で複数の課題・改善点を指摘 100% 76件 10.1% 	<ul style="list-style-type: none"> P.56 コーポレートガバナンス https://www.daicel.com/sustainability/governance/ P.63 企業倫理(コンプライアンス) https://www.daicel.com/sustainability/governance/compliance.html リスク管理 https://www.daicel.com/sustainability/governance/risk-management.html 		

*1 対象…日本、米国、欧州の薬局方 *2 安全性の高い高沸点溶剤…MPPGACなどの溶解性が高く、低毒性の電子材料用溶剤 *3 対象…日系自動車メーカー向け製品 *4 自転車やシニアカー、電動キックスクーターなど *5 屋内での入浴時の湯水、乳児の窒息、転倒・転落など

*6 循環型原料…バイオマス原料、大気中のCO₂の利用、廃棄物の再利用、リサイクル 対象…ダイセル、ポリプラスチック、ダイセルミライズの主要樹脂材料 *7 2050年カーボンニュートラル実現(スコープ1、2、3) *8 対象範囲…当社 *9 対象範囲…株式会社ダイセル国内製造拠点 *10 M&A、事業再編により対象企業数の増減あり *11 当社および国内グループ企業

社外役員対談



社外監査役
銀座中央法律事務所弁護士

幕田 英雄

社外取締役
役員人事・報酬委員会委員
IAパートナーズ株式会社取締役

小松 百合弥

中期目標達成に必要なのは インパクトとスピード感

ダイセルは、長期ビジョン、中期戦略の下、社会課題の解決と企業成長の両立を目指しています。
異なるバックグラウンドを持つ二人の社外役員が、
企業価値向上のためにダイセルグループに必要な考え方や課題について語り合いました。

■それぞれの立場から見た「ダイセル」

小松 私は証券会社や機関投資家を経験してきましたが、そのときからダイセルには好印象を持っていました。2022年6月の就任後、内側からダイセルを知っていくにつれて、自社だけでなく、パートナーも巻き込んだ価値共創の考え方をもち、循環型社会構築への貢献と自社の成長とを着実にリンクさせ、かつ、それを中期戦略に落とし込み、取り組んでいる点が素晴らしいと感じています。

幕田 私は2020年6月に社外監査役に就任しましたが、同年4月の組織改編でプロダクトアウトからマーケットイン型の事業体制へ変革され、ダイセルのビジネスが見えやすくなったと感じています。就任前は川上の素材メーカーで、地道に真面目にモノづくりに向き合う技術者集団というイメージでしたが、実際には機能性食品素材やスマートフォンの液晶保護フィルムなど消費者に近い製品も扱っています。今は、素材の枠にとらわれず新規事業に挑戦し、殻を破ろうとしている技術者集団、という印象が変わりました。

小松 経営陣の姿勢という点では、基本理念の「価値共創」という言葉にも現れています。ありがちな自前主義ではなく、オープンにパートナーシップを組み、主導権にこだわらないという点もユニークです。ダイセルの経営陣は、「一緒にやった方が速い」「コストを加味すれば買取でなく提携で十分効果が見込める」など、判断が合理的で柔軟性があります。新しいことや変化を取り入れることに苦手意識がないように感じます。

■長期ビジョンへの評価と期待、 それを実行するダイセルの「人財」

小松 長期ビジョン・中期戦略については、サステナビリティの考えと自社の成長戦略をリンクさせている素晴らしい点は前述の通りですが、特に感銘を受けたのがパイオマスバリューチェーン構想です。日本は国土の7割が森林ですので、この構想が実現して収

益性を担保した形で循環していけば、日本の地形自体が国際的な競争優位性になります。さらに、森林が変わることで地域経済の活性化といった日本が抱える大きな課題の解決にもつながります。循環を繰り返すことで森林はますます活性化し、この競争優位性は持続します。単発的な町おこしではなく、継続的に地域経済を活性化でき、日本の地方創生にも効果的な解決策になり得るという意味で、画期的な構想だと思います。

幕田 抽象度の高い長期ビジョン・中期戦略ですから、過去に培った強みを活かしながら、これらを具体的にビジネスに落とし込んでいくことが重要です。私はダイセル式生産革新がダイセルの強みの一つだと思っています。実績もあり、最近ではAIを活用した自律型生産システムも確立しました。モノづくりの効率化、標準化を追求し続け、作り上げた仕組みを基盤として事業展開できるのは大きな武器です。だからこそ、全く新しい生産の在り方に直結するマイクロ流体デバイスの挑戦にも、大変期待しています。

小松 一見難解な戦略をどうビジネスに落とし込むかは、従業員にどこまでビジョンが浸透し、自分事化されているかにかかっていますよね。昨年、DAICON(ダイセルグループ・ビジネスコンテスト)での従業員の皆さんの発表では、社会貢献的なものから、ダイセルグループのビジネスと直結するものまで様々な提案がありました。もちろん、役員からは実現性や収益貢献に関する指摘もありましたが、主体性や提案力のある従業員が多いことに感動しました。

幕田 取締役会でも、製品の担当者から酢酸セルロースを原料とする海洋生分解プラスチックの説明を受けました。担当者がマイクロプラスチックによる環境破壊問題を解決するためにプライドを持って取り組んでいることがよく伝わってきました。

小松 ナンダイヤモンドの製造設備を見学した際も、担当の方がとても熱心で、新しいことにチャレンジし、社会へ貢献しようとする取り組みでいたことを覚えています。ダイセルで開発中の新製品が、適切な期間内に上市され大きなビジネスに育つのはこれからです。その種が垣間見えるところからも、従業員の皆さんにビジョンが浸透していると言えるのではないのでしょうか。



■ 中期戦略実現に向けた課題

小松 アップデート版の中期戦略は、収益改善や財務戦略の見直しなど、戦略に必要な要素は網羅されています。目の付けどころとしても、既存事業の改善のみでトップラインを上げるには限界があるため、新規製品が計画に織り込まれ、今後の説明があり、イメージしやすい点ではRの観点からも高く評価できます。

一方で、中期戦略期間の中盤を迎え、その実行メニューの難易度が上がっていく中で、山場を遅延なく乗り切れるか、遅延リスクを適切に管理できるかは、大きな課題だと思います。施策達成の難易度が著しく上がる中でも掲げた内容を実行し、経営指標やKPIの達成が見えてくれば、株式市場からの評価も向上します。そのために、何をいつまでにやり切るのか、よりスピーディに実現できないのか、遅延リスクがある場合のポルトフォリオは何か、などのキャッチボールを取締役会でもっと増やしていただきたいですし、私たちもモニタリングしながら、進捗をプッシュしていきたくと考えています。

幕田 個別製品の説明に加え、実装までの時間軸やそれに至る課題、対応策など全体の進捗を取締役会で報告いただければ、中期戦略実現までの道筋が見えてきますね。真面目な技術者集団だからこそエビデンスを大切にしていますし、製品や技術の完成度を高める努力をしていますが、テクノロジーの進歩をアピールできるようにスピード感を持って進め、自分たちの製品・技術のインパクトを訴求することも必要です。多くの従業員を巻き込んでいくために1つでも2つでも新事業の種を社会実装し、インパクトを生み、それにより従業員自身も進捗を実感するという循環で、中期戦略をやり抜いていけるとよいと思います。

小松 経営陣の中期戦略実現へのコミットメントに関しては、私

はまず、業績連動型賞与の指標にROEを入れるべきではないかと思っています。株主は企業のマネジメントクオリティを2つの要素で判断します。1つは実績、もう1つは株主価値、言い換えると企業価値の向上にコミットしているかです。ROEは資産効率だけではなく、長期の成長力を表す指標でもあるので、現行制度では経営陣の企業価値向上へのコミットが足りないかと判断される可能性があるのではないのでしょうか。また、従業員のコミットメントも大切です。株主や投資家に対してはROE向上が重要になりますが、当社はROICを重要指標としています。従業員の評価にもROIC向上につながるKPIを入れるなど、中期戦略実現に資する評価基準を取り入れてはどうかと思います。

■ ガバナンスの観点から、大型投資案件を振り返る

小松 ポリプラスチックスの完全子会社化については、当時、投資額に対して株式市場から厳しいご意見をいただいたと聞きましたが、事業会社としては長期的な視点でM&Aを成功させることが最も重要だと思います。

幕田 私も、これは長期的に見てダイセルグループの成長戦略上外せない要素だったと思います。現在の事業環境は、ロシアのウクライナ侵攻や米中対立など地政学的にも不安定さが増していると感じます。もし完全子会社化に踏み切っていなかったら、海外拠点への投資決断が機動的に行えなかった可能性が高いです。結果論になりますが、この投資判断は、ポートフォリオマネジメント上での成長牽引事業を拡大するという意味でも正しかったと考えています。

小松 一方で大型投資案件の課題として、取締役会での進捗報告が不十分だと感じます。買収や大型の投資案件については、定

期的にリストでの報告が望ましいです。一般的に、投資もしくは買収決定時の事業計画は、3カ月～半年するとズレが生じるため、個別の対応策の検討が必要です。また、複数の案件が計画と違ってきた場合は、全体の状況を確認した上で資産効率を考え、続行すべきかトータルで判断していきたいです。

■ 安全・品質・コンプライアンスを 最重要基盤に据えた経営

幕田 ダイセルグループはものすごく真面目な技術者集団で、自社製品が事故の原因になる、法令に反することは絶対に避けようと、非常に熱心に取り組んでいます。一方、今回の第三者認証に関する不適切行為についての調査を通じて、法令の範囲外については感度が鈍いところがあったように感じました。取締役会でも、会社として事業を継続していくためには、品質・コンプライアンスを意識して、契約事項になっている品質要件など、広い意味で消費者や顧客との約束を守り、社会からの期待にもっと敏感であってほしいと提言しました。今後の再発防止のためにも、幹部だけでなく、従業員も共通してこの意識が持てるように研修などを実施して、過去からの教訓を忘れない仕組みづくりが大切です。

小松 私の懸念点はまさにそのポイントで、マネジメントの危機感や覚悟と、従業員の皆さんの認識にギャップがあるように思いました。取締役会メンバーや取締役会で報告する従業員は危機感を持っていますが、それでも事故や品質問題は繰り返し起きています。コンプライアンス違反をシステムで排除することもできますが、限界があり、最終的には経営層と従業員の皆さんのマインドにかかっていると思います。小河社長もその点を踏まえ、中期戦略のアップデートもそうですが、行動指針・倫理規範を刷新されたのだと思います。

幕田 ダイセルはESGが謳われていない時代から、安全・品質・コンプライアンスをビジネスの最重要基盤としていましたので、ESGに親和的な土壌があります。これには、過去に起きた事故や不祥事を風化させないという思いが根底にあると思います。今回の問題は、社会に対する責任としてはもちろん、自分たちの会社が存続するために、安全・品質・コンプライアンスを意識した行動が不可欠であることを、改めて心に刻んでいただくタイミングになったと思います。

■ 経験や専門知識を活かして成長を支援するために

小松 長い間、資本市場でIR説明を受ける側に立ち、企業を評価してきました。どうかが株主にとってのアカウントビリティやマネジメントクオリティになるのかを積極的に提言させていただきたいと思っています。M&AやJV、リストラクチャリングも行っていきますので、適切なコメントや提案をして成長を支援したいです。

もう一つ、積極的に推進したいのがダイバーシティです。もっと女性の管理職が、さらに言えば執行役員や取締役が増えてほしいと思います。女性の中にも多様性があり、ワークライフバランスを重視したい人もいれば、バリバリ働きたい人もいます。どちらも主体的に選択できるような制度や評価方法の構築が課題だと思いますが、これまでの経験を活かし、まずは従業員の皆さんと対話を重ねていきたいと思っています。

幕田 私の監査役としてのミッションは、法律の専門知識を活かし、法令違反がないかをウォッチすることは当然ながら、さらに取締役会が必要なリスクテイクを行えるように支援していくことです。適切にリスクテイクをしなければ、チャレンジングな目標は達成できません。取締役会での判断に向けて過不足なく議論が行われたか、資料の信憑性を含めて十分な議論ができたかを監督することを通じて、目標達成を支援していきたいと思っています。



役員紹介 (2023年6月23日現在)

取締役



小河 義美

代表取締役社長、社長執行役員、
役員人事・報酬委員会委員、
リサーチセンター担当、無機複合実装研究所担当、
ポリプラスチックス株式会社社長

- 1983年 4月 当社入社
- 2002年 4月 当社業務革新室長
- 2006年 6月 当社執行役員
当社特機-MSDカンパニー副カンパニー長
- 2009年 6月 当社生産技術室長
- 2011年 6月 当社取締役
- 2013年 6月 当社専務執行役員
- 2017年 6月 当社専務執行役員
- 2019年 6月 当社代表取締役社長(現任)
当社社長執行役員(現任)



神 康裕

取締役、専務執行役員、
経営戦略本部長、SCM本部長、
セイフティSBU担当、ヘルスケアSBU担当、
マテリアルSBU担当

- 1984年 4月 当社入社
- 2012年 6月 当社有機合成カンパニー長
- 2014年 6月 当社執行役員
- 2016年 6月 当社特機-MSDカンパニー長
- 2017年 6月 当社専務執行役員
- 2019年 6月 当社専務執行役員(現任)
- 2020年 6月 当社取締役(現任)



北山 禎介*

社外取締役、役員人事・報酬委員会委員

- 2005年 6月 株式会社三井住友フィナンシャルグループ取締役社長(代表取締役)
株式会社三井住友銀行取締役会長(代表取締役)
- 2017年 4月 同行特別顧問
- 2018年 6月 当社取締役(現任)
- 2018年10月 株式会社三井住友銀行名譽顧問(現任)



小松 百合弥*

社外取締役、役員人事・報酬委員会委員

- 1988年 4月 クレディスイス信託銀行株式会社
アシスタントポートフォリオマネージャー
- 1990年 4月 スパース投資顧問株式会社
(現:スパースグループ株式会社)シニアアナリスト
- 1996年 5月 The Dreyfus Corporationシニアリサーチアナリスト
- 1999年12月 Fiduciary Trust Company Internationalアジアプレジデント
- 2000年 9月 インテラセット株式会社パートナー
- 2004年11月 Worldeye Capital Inc./パートナー
- 2006年 6月 Olympus Capital Holdings Asiaアジアプレジデント
- 2010年 7月 大和フロンティア・キャピタル株式会社
マネージングディレクター
- 2014年10月 株式会社KADOKAWA-DWANGO
(現:株式会社KADOKAWA)取締役
株式会社ドワンゴ取締役
- 2021年 9月 IA/パートナーズ株式会社マネージングディレクター
- 2022年 6月 当社取締役(現任)
- 2023年 1月 IA/パートナーズ株式会社取締役(現任)



杉本 幸太郎

代表取締役、専務執行役員、
役員人事・報酬委員会委員、
事業支援本部長、企業倫理室担当、
サステナブル経営推進室担当、デジタル戦略室担当

- 1984年 4月 当社入社
- 2011年 6月 当社原料センター長
- 2014年 6月 当社執行役員
ダイセル物流株式会社代表取締役社長
- 2017年 6月 当社専務執行役員
- 2019年 6月 当社代表取締役(現任)
- 2020年 6月 当社専務執行役員(現任)



高部 昭久

取締役、専務執行役員、
アセスメント本部長、
安全と品質を確かなものにする本部担当、
知的財産センター担当

- 1984年 4月 当社入社
- 2008年 6月 ダイセル・セイフティシステムズ株式会社
代表取締役社長
当社総合研究所長
当社研究開発本部コーポレート研究センター長
- 2015年 2月 当社研究開発本部副本部長
- 2015年 6月 当社執行役員
- 2019年 6月 当社取締役(現任)
- 2020年 6月 当社専務執行役員
- 2023年 4月 当社専務執行役員(現任)



浅野 敏雄*

社外取締役、役員人事・報酬委員会委員長

- 2010年 4月 旭化成ファーマ株式会社
代表取締役社長兼社長執行役員
- 2014年 4月 旭化成株式会社社長執行役員
- 2014年 6月 同社代表取締役社長兼社長執行役員
- 2016年 6月 同社取締役兼兼任相談役
- 2016年 6月 同社兼任相談役
- 2019年 6月 当社取締役(現任)
- 2022年 6月 旭化成株式会社相談役(現任)



岡島 眞理*

社外取締役、役員人事・報酬委員会委員

- 2012年 4月 日本航空株式会社客室安全推進部長
- 2013年 4月 同社羽田客室乗務部長
- 2014年11月 同社客室本部副本部長兼羽田第一客室乗務部長
- 2015年 6月 同社客室本部副本部長兼乗務員サポート部長
- 2021年 9月 桜美林大学教授(現任)
- 2023年 6月 当社取締役(現任)

常勤監査役

今中 久典 八木 幹夫

社外監査役

水尾 順一*
一般社団法人日本コンプライアンス
&ガバナンス研究所代表理事・会長、
駿河台大学名誉教授

幕田 英雄*
銀座中央法律事務所 弁護士

北山 久恵*
北山公認会計士事務所代表
公認会計士

専務執行役員

塩飽 俊雄
パフォーマンスマテリアルズ本部長
事業創出本部担当

川口 尚孝
生産本部長
バイオマシノベーションセンター長
エンジニアリングセンター担当
モノづくり革新センター担当

常務執行役員

宮本 仰
ポリプラスチックス株式会社 代表取締役社長

山根 啓
リサーチセンター長
スマートSBU担当
ライフサイエンスSBU担当

執行役員

林 仁志
アセスメント本部副本部長
同本部アセスメント推進室長

小島 昭男
スマートSBU長

田鹿 治美
安全と品質を確かなものにする本部長

山門 征司
ダイセルミライズ株式会社 代表取締役社長
上海大貫塑料工業有限公司 董事長

池田 信彦
新井工場長
ダイセル新井ケミカル株式会社 代表取締役社長

黒澤 和哉
マテリアルSBU長
同SBU事業推進室長

瀧川 高春
エンジニアリングセンター長

根本 洋一
事業支援本部副本部長

坂野 誠治
ライフサイエンスSBU長

廣川 正彦
事業支援本部副本部長
同本部IR広報グループリーダー

六田 充輝
事業創出本部長
バイオマシノベーションセンター長補佐

山田 良平
ライフサイエンスSBU副SBU長
同SBUメディア・カル事業開発部長

岩瀬 浩
スマートSBU副SBU長

* 独立役員

取締役会・監査役会の構成

役職	氏名	担当・主な経歴等	性別	在任期間	独立役員	業務執行	取締役会 (出席率)	監査役会 (出席率)	役員人事・ 報酬委員会 (出席率)	主な知見や経験(スキルマトリクス) [*]							
										企業経営	グローバル 経営	マーケティング/ 事業企画	技術/ 研究開発	財務・会計	法務・知財・ リスク管理	DX	サステナビリティ
														環境	ダイバーシティ& インクルージョン		
社内	小河 義美	代表取締役社長、社長執行役員、取締役会議長 役員人事・報酬委員会委員 リサーチセンター担当、無機複合実装研究所担当、 ポリプラスチックス株式会社社長	●	12年		●	● (100%)	● (100%)	● (100%)	●	●	●	●	●	●	●	
	杉本 幸太郎	代表取締役、専務執行役員 役員人事・報酬委員会委員 事業支援本部長、企業倫理室担当、 サステナブル経営推進室担当、デジタル戦略室担当	●	4年		●	● (100%)	● (100%)	●	●	●	●	●	●	●	●	
	榊 康裕	取締役、専務執行役員 経営戦略本部長、SCM本部長、 セイフティSBU担当、ヘルスケアSBU担当、マテリアルSBU担当	●	3年		●	● (100%)		●	●	●	●	●	●	●	●	
	高部 昭久	取締役、専務執行役員、 アセスメント本部長、 安全と品質を確かなものにする本部担当、知的財産センター担当	●	4年		●	● (93.3%)		●	●	●	●	●	●	●	●	
社外	北山 禎介	社外取締役 役員人事・報酬委員会委員 株式会社三井住友銀行名誉顧問	●	5年	●		● (100%)		● (100%)	●	●	●	●	●	●	●	
	浅野 敏雄	社外取締役 役員人事・報酬委員会委員長 旭化成株式会社相談役	●	4年	●		● (100%)		● (100%)	●	●	●	●	●	●	●	
	古市 健	社外取締役 役員人事・報酬委員会委員 日本生命保険相互会社顧問	●	3年	●		● (100%)		● (100%)	●	●	●	●	●	●	●	
	小松 百合弥	社外取締役 役員人事・報酬委員会委員 IAパートナーズ株式会社取締役	●	1年	●		● (100%)		● (100%)	●	●	●	●	●	●	●	
	岡島 眞理	社外取締役 役員人事・報酬委員会委員 桜美林大学教授 元日本航空株式会社客室本部副本部長	●	-	●					●	●	●	●	●	●	●	
西山 圭太	社外取締役 役員人事・報酬委員会委員 株式会社西山研究所代表取締役 元経済産業省商務情報政策局長	●	-	●					●	●	●	●	●	●	●		
社内	今中 久典	常勤監査役、監査役会議長	●	3年			● (100%)	● (100%)		●	●	●	●	●	●	●	
	八木 幹夫	常勤監査役	●	-						●	●	●	●	●	●	●	
	水尾 順一	社外監査役 一般社団法人日本コンプライアンス&ガバナンス研究所代表理事・会長 駿河台大学名誉教授	●	5年	●		● (100%)	● (100%)			●	●	●	●	●	●	
	幕田 英雄	社外監査役 銀座中央法律事務所 弁護士	●	3年	●		● (93.3%)	● (93.3%)			●	●	●	●	●	●	
	北山 久恵	社外監査役 北山公認会計士事務所代表 公認会計士	●	1年	●		● (100%)	● (100%)			●	●	●	●	●	●	

*「主な知見や経験(スキルマトリクス)」には、各人に特に期待される項目を5つまで記載しています。各人の有する全ての知見や経験を表すものではありません。

取締役会の実効性評価

当社は、取締役会の実効性の維持・向上を図り、最適なコーポレート・ガバナンスを追求するため、毎年、取締役会実効性評価を実施し、その概要を公表しています。

2021年度の実効性評価に基づく2022年度の取り組み

2022年度は前年度の実効性評価を踏まえ、大型投資などにおける経営戦略上の位置付けや進捗、課題などに関する報告の充実に時間をかけてきました。

2022年度の実効性評価について

当社における取締役会実効性評価は、これまで取締役会事務局関係者のみで実施してきましたが、2022年度からは、社外の専門家による知見を取り入れ、一層取締役会の実効性を高める目的で、第三者機関（法律事務所）の関与を得て取り進めることとしました。なお、第三者機関の利用は、概ね3年に1度行っていく予定です。

評価プロセスおよび評価結果の概要

評価のプロセス	<ul style="list-style-type: none"> ・第三者機関の協力を得て事務局が作成した質問票を、全ての取締役・監査役に対して配布し集計 ・上記質問票の回答結果を、第三者機関による同席のもと、個別インタビューによりさらに深掘り ・質問票の集計結果およびインタビュー結果を踏まえ、第三者機関と事務局の協議により課題を抽出 ・これらの結果（第三者機関による課題対応の提案を含む）を取締役会で報告、議論を実施
主な評価項目	<ul style="list-style-type: none"> ・取締役会の構成 ・取締役会の議論状況 ・投資家の評価、ディスクロージャーに関する議論状況 ・近時社会的関心の高い事項に関する議論状況（SDGs等） ・その他議事運営上の課題
評価結果の概要	<p>社外役員からの積極的な発言等によって充実した議論が行われており、取締役会の実効性に概ね問題は無いことを確認した。他方、さらなる実効性の向上のために議論すべき課題もあることを確認した。主に挙げられた課題は以下の通り。</p> <ol style="list-style-type: none"> ①取締役会の構成面の課題 <ul style="list-style-type: none"> ・経営陣のサクセッションプラン（後継者計画）に関するさらなる議論 ②取締役会の審議面の課題 <ul style="list-style-type: none"> ・経営戦略遂行状況のモニタリング体制、個別議案に関するリスクの把握の強化 ③投資家の評価、ディスクロージャーに関する議論状況 <ul style="list-style-type: none"> ・経営戦略の推移等に関する情報開示の在り方等についてのさらなる議論 ④近時社会的関心の高い事項に関する議論状況 <ul style="list-style-type: none"> ・サステナビリティに関する取り組みや人的資本経営推進のモニタリング体制の強化 ⑤その他議事運営上の課題 <ul style="list-style-type: none"> ・取締役会資料における配布時期や社内用語の使用に関する改善 ・取締役会議長の在り方に関する議論
今後の対応	<p>2023年度の実効性評価において上記課題につき議論を行い、今後継続的に取り組むことにより実効性をさらに高めていくことが確認された。</p>

役員報酬

1. 基本的な考え方

- (1) 取締役および監査役の報酬等は、株主総会においてご承認いただいた報酬等の総額の範囲内で、取締役については取締役会の決議により、監査役については監査役の協議により決定します。
- (2) 取締役の報酬については、月額報酬、業績連動賞与および株式報酬により構成しています。その支給割合は概ね、月額報酬55%：業績連動賞与30%：株式報酬15%とし、役位に応じてこの比率を変更しています。ただし、社外取締役および監査役については、月額報酬のみで構成しています。
- (3) 報酬等については、役員人事・報酬委員会の答申を踏まえて、取締役会で意見交換を行った上で決定しており、客観性・透明性・妥当性を担保しています。

2. 各報酬の考え方

(1) 月額報酬について

取締役および監査役の月額報酬は、原則として、取締役については職務および業務執行上の役位、監査役については常勤であるか否かを踏まえて決定される内規に従い、定額を支給しています。

なお、月額報酬については、業績、中長期経営計画の達成度および社会情勢などを反映させ、適宜、適正な水準に見直しています。

(2) 業績連動賞与について

取締役の業績連動賞与は、取締役会で定める業績指標の達成度などに応じて支給することとしています。現在、この指標としては、事業の成長やマーケットの拡大、本業での稼ぐ力の向上などを重視して売上高および営業利益を採用しており、それぞれ50%ずつの比重で考慮した上で、役位別のベース金額に指標の達成度に基づく支給率（0～200%の範囲で変動）を乗じて「業績連動賞与の基礎金額」を決定しています。なお、指標の達成度に基づく支給率は、下表に基づき算定しています。

業績連動賞与の支給率算定に用いる係数

用いる指標	ウェイト	目標達成率	係数
連結売上高	50%	120%以上	200%
		100%超120%未満	※1
		100%	100%
		80%超100%未満	※2
		80%以下	0%
連結営業利益	50%	120%以上	200%
		100%超120%未満	※1
		100%	100%
		80%超100%未満	※2
		80%以下	0%

※1 目標値に対する実績値の割合に比例して、101%～199%の範囲内で決定 ※2 目標値に対する実績値の割合に比例して、1%～99%の範囲内で決定

この「業績連動賞与の基礎金額」に対し、「サステナブル経営方針の実践状況」および「中期戦略の達成状況」の観点から個人評価を行い、プラスマイナス20%の範囲で加減算を行って、最終的な業績連動賞与の金額を決定します。

(3) 譲渡制限付株式報酬について

取締役の譲渡制限付株式報酬制度は、株主の皆様とのより一層の価値共有を図るとともに、中長期的な企業価値向上に対する貢献意欲を従来以上に引き出すことを目的として導入しているものです。本株式報酬制度においては譲渡制限期間を30年と設定し、取締役会において対象者ごとに金額を定め、その金額を一定時点での株価をもって除した数の株式を支給しています。

取締役および監査役の報酬等の総額等（2022年度）

区分	支給人員	支給額（年額）			
		現金報酬分	業績連動賞与分	株式報酬分	計
取締役 （うち社外取締役）	11名 （6名）	276百万円 （75百万円）	75百万円 （－）	52百万円 （－）	404百万円 （75百万円）
監査役 （うち社外監査役）	6名 （4名）	109百万円 （39百万円）	－	－	109百万円 （39百万円）
計	17名	386百万円	75百万円	52百万円	514百万円

※ 取締役の報酬額は、2019年6月21日開催の第153回定時株主総会において年額500百万円以内と決議いただいております。また、そのうち社外取締役の報酬額は、2022年6月22日開催の第156回定時株主総会において年額100百万円以内と決議いただいております。

※ 監査役の報酬額は、2018年6月22日開催の第152回定時株主総会において年額120百万円以内と決議いただいております。

品質不適切行為について/企業倫理(コンプライアンス)

当社グループ企業製品における第三者認証に関する不適切行為について

当社は2022年7月11日に、当社子会社のダイセルミライズ株式会社が販売する樹脂製品の一部において、米国の第三者安全科学機関であるUnderwriters Laboratories Limited Liability Company(以下、UL)の認証に関し、ULが実施する試験に際し、本来提出すべきものとは別の試験片を提出していたこと、およびULへの申請を行わずに認証取得時点の組成を一部変更し、認証品として製造・販売していたことを公表しました。

当社では、当社の独立社外監査役と、当社と利害関係を有しない社外の有識者から構成される調査委員会を設置し、これらの行為に関する調査等を委任しました。そして、2022年12月16日に同委員会から、これらの行為に関する事実関係および原因分析に関する調査結果、現行の品質コンプライアンス体制の検証結果と併せて、以下の再発防止策の提言を含む調査報告書を受領しました。

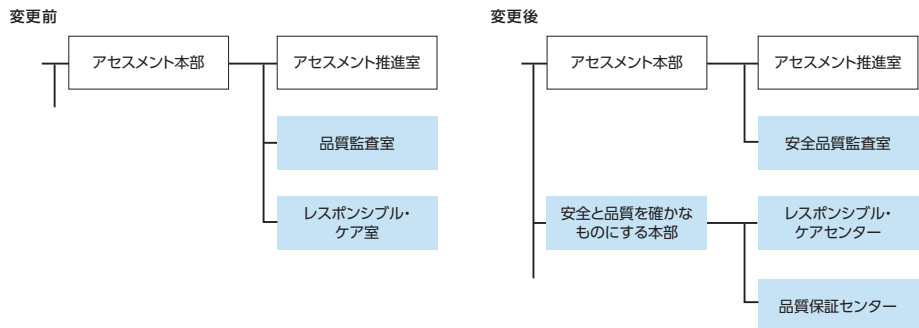
再発防止策の提言

1. 製品開発・組成変更時の早期のデザインレビューの徹底
2. FUS業務環境の改善、人事ローテーションの推進
3. 品質リスク管理体制の強化
4. 品質保証体制の整備
5. 品質保証に関する社内規程・マニュアルの制定、エスカレーションフローの明確化
6. 当社役員による品質コンプライアンス遵守に向けた活動へのさらなるコミット
7. 品質コンプライアンスに関するモニタリングの強化
8. 品質コンプライアンスに関する教育・研修の強化
9. 公益通報制度の利用に対する抵抗感の解消
10. 品質コンプライアンスの遵守状況の人事評価への反映、懲戒処分の厳正化

同委員会による調査結果を当社グループ全体で徹底に受け止め、再発防止策の対応を確実に進めてまいります。「安全」「品質」「コンプライアンス」を当社の「モノづくり」の基盤と改めて位置付け、2023年4月1日付で新たに「ダイセルグループ行動指針」「ダイセルグループ倫理規範」を定め、また同日付で「安全」「品質」「コンプライアンス」を最優先とする経営基盤強化のための組織変更を行いました。当社グループの従業員全員が、今一度、「モノづくり」の基本に立ち返り、信頼回復、再発防止に全力を挙げて取り組んでまいります。

当該組織変更の概要

旧体制では「アセスメント本部」が、安全と品質それぞれに関する監査および取り組み推進の機能を担っていましたが、新体制では監査機能と取り組み推進機能を組織的に分離しました。「アセスメント本部」を監査機能に特化した組織とし、安全と品質に関する取り組みを統括・推進する機能として「安全と品質を確かなものにする本部」を新設しました。



ダイセルグループ行動指針 <https://www.daicel.com/sustainability/governance/compliance/policy.html>
 ダイセルグループ倫理規範 <https://www.daicel.com/sustainability/governance/compliance/standard.html>

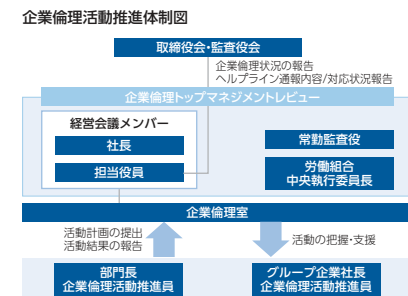
企業倫理(コンプライアンス)

サステナブルな経営を行う上での基盤の一つが企業倫理(コンプライアンス)です。当社の各部門・各グループ企業(以下、各組織)はダイセルグループ行動指針・ダイセルグループ倫理規範を基に活動計画を策定し、同じ価値観の下、グループ全体で企業倫理活動に取り組み、企業倫理を社員一人ひとりに浸透させています。

ダイセルグループ行動指針	個人の行動を律するための指針として、最初に社会人としての自律を第一義に置き、従業員一人ひとりが常に意識し実践していく事項を示しています。
ダイセルグループ倫理規範	会社の業務遂行における規範として、多様化するグローバル社会で存続するための必要条件であり、全ての活動領域で普遍的に適用する事項を示しています。

推進体制

当社は専務執行役員を担当役員とする企業倫理室を設置し、グループ全体の企業倫理活動を推進しています。各組織は、企業倫理活動推進員が核となって、企業倫理活動を主体的に実践しています。企業倫理トップマネジメントレビュー(年1回以上開催)では、各組織の活動状況や重要課題が議論され、その内容は取締役会に報告されます。また、企業倫理室はより良い企業倫理活動推進のために、内部監査の側面も持つ意見交換会を各組織と開催し、対話を通じて経営上のリスクの早期把握・是正や、各組織の活動の啓発・支援に取り組んでいます。



教育・研修プログラム

当社グループは、階層別研修などを通じて企業倫理に関する研修を計画的に進めています。また、コンプライアンス強調月間を設定し、コンプライアンスに関するeラーニングや討議研修を実施しています。2022年度は第三者認証に関する不適切行為をテーマに討議研修を行い、社会人として正しい行いをすることの重要性を再確認する機会とし、グループ全体のコンプライアンス意識の啓発に努めました。

報告・相談制度(内部通報制度)

公益通報者保護制度の趣旨に基づき「企業倫理ヘルプライン」を設置しています。社内からの報告・相談は、社内窓口に加え、外部機関が受付を行う社外窓口も設置し対応を行っています。また当社ウェブサイト上にも窓口を設置し、社外からの相談にも対応しています。当社グループの通報窓口へ寄せられた全ての報告・相談への対応状況・結果は取締役会にて定期的に報告しています。グループ企業の第三者認証に関する不適切行為発生を受けて、当制度の概要や利用法の周知を強化しており、各職場での周知活動のほか、階層別研修やコンプライアンス強調月間のeラーニングを通じて周知を行うとともに、模擬ケースを利用した通報訓練も実施しています。

当社グループの企業倫理ヘルプライン概要

利用可能者	海外を含む全従業員(契約社員、派遣社員も含む)、社外(顧客・取引先・協力会社・退職者・一般の方など)
報告内容	ダイセルグループ倫理規範に違反している懸念のある事象(不正・反競争行為・汚職および贈収賄・人権侵害・ハラスメント・雇用環境・環境汚染・その他のコンプライアンス違反)
特徴	匿名での通報が可能。また、グループ企業関連案件は当該グループ企業の窓口だけでなく当社の窓口にも通報可能。

企業倫理室へ報告されたダイセルグループ全体の報告・相談件数

	2020年度	2021年度	2022年度
問題行動等の指摘	17	24	35
ハラスメント被害など	13	19	20
会社への不満	22	4	16
その他	2	3	5
合計	54	50	76