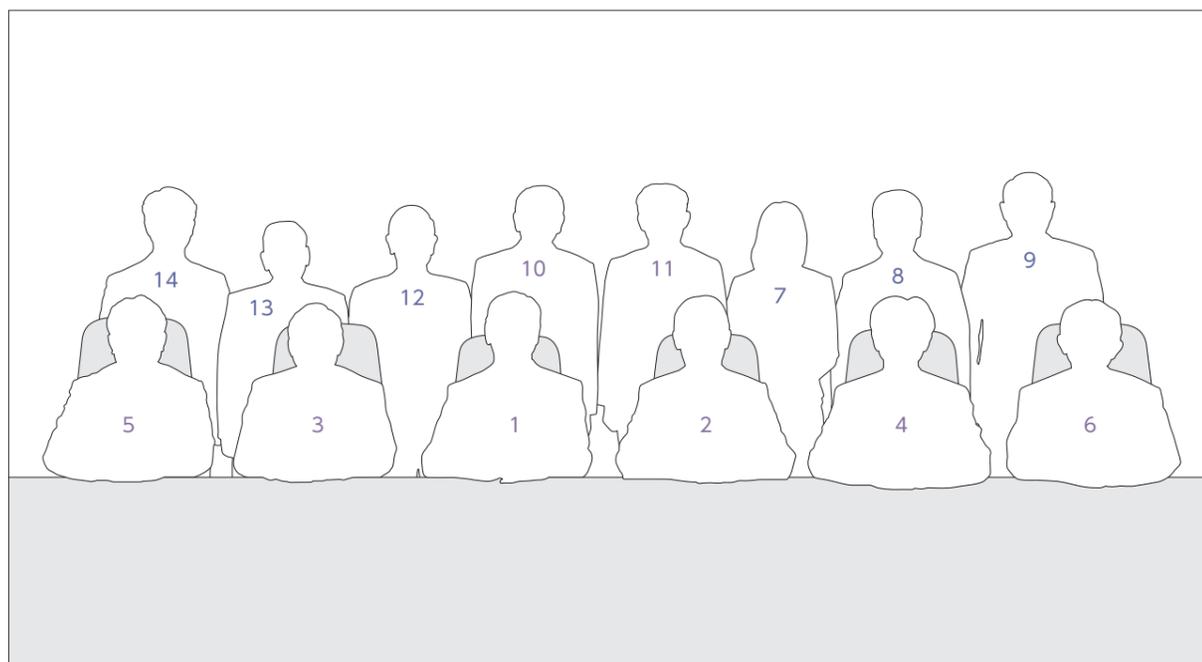


役員紹介 (2023年6月28日現在)



取締役

- | | | |
|--|--|--|
| <p>1 関根 福一
取締役会長</p> | <p>2 諸橋 央典
代表取締役
取締役社長</p> | <p>3 大西 利彦
代表取締役
取締役執行役員副社長
不動産部、セメント営業管理部、国際部、
物流部、建材事業部 各担当</p> |
| <p>4 土井 良治
代表取締役
取締役専務執行役員
生産技術部、設備部、
サステナビリティ推進室、環境事業部、
セメント・コンクリート研究所
各担当</p> | <p>5 小西 幹郎
取締役専務執行役員
知的財産部、光電子事業部、新材料事業部、
新規技術研究所、船橋事務所 各担当</p> | <p>6 関本 正毅
取締役常務執行役員
法務部、企画部、管理部、
資材部 各担当</p> |

取締役(社外)

- | | | |
|---|---|--|
| <p>7 牧野 光子
社外取締役</p> <p>1993年 4月 日本放送協会静岡放送局
契約キャスター</p> <p>2000年 10月 静岡放送株式会社
(SBS静岡放送)
契約リポーター</p> <p>2009年 4月 フリーアナウンサー
(現在に至る。)</p> <p>2018年 6月 当社取締役 (現在に至る。)</p> | <p>8 稲川 龍也
社外取締役</p> <p>1983年 4月 検事任官</p> <p>2016年 9月 最高検察庁公安部長</p> <p>2017年 3月 高松高等検察庁検事長</p> <p>2018年 1月 広島高等検察庁検事長</p> <p>2019年 11月 弁護士登録、
高橋総合法律事務所入所
(現在に至る。)</p> <p>2020年 6月 富士フィルムホールディングス
株式会社 社外監査役
(現在に至る。)</p> <p>2021年 6月 当社取締役 (現在に至る。)</p> | <p>9 森戸 義美
社外取締役</p> <p>1974年 4月 株式会社関電工入社</p> <p>2013年 7月 同社常務執行役員、
神奈川支店長</p> <p>2014年 6月 同社取締役常務執行役員</p> <p>2015年 6月 同社代表取締役</p> <p>2015年 6月 同社取締役副社長</p> <p>2016年 6月 同社取締役社長 社長執行役員</p> <p>2020年 6月 同社取締役副会長</p> <p>2021年 6月 当社取締役 (現在に至る。)</p> |
|---|---|--|

監査役

- | | |
|------------------------------------|-------------------------------------|
| <p>10 伊藤 要
監査役 (常勤)</p> | <p>11 起塚 岳哉
監査役 (常勤)</p> |
|------------------------------------|-------------------------------------|

監査役(社外)

- | | | |
|--|---|---|
| <p>12 保坂 庄司
社外監査役</p> <p>1969年 4月 三井物産株式会社入社</p> <p>1994年 6月 MITSUI CHILE LTDA.
(現MITSUI & CO. (CHILE)
LTDA.) 社長</p> <p>1998年 8月 株式会社一冷
(現プライフーズ株式会社)
取締役社長</p> <p>2002年 10月 三井物産株式会社 検査役</p> <p>2005年 6月 三井石油開発株式会社
監査役</p> <p>2009年 6月 同社監査役退任</p> <p>2010年 6月 当社監査役 (現在に至る。)</p> | <p>13 鈴木 和男
社外監査役</p> <p>1973年 1月 監査法人太田哲三事務所
(現EY新日本有限責任監査
法人) 入所</p> <p>1977年 3月 公認会計士登録
(現在に至る。)</p> <p>1995年 5月 同監査法人代表社員</p> <p>2004年 5月 同監査法人常任理事</p> <p>2008年 5月 同監査法人経営専務理事</p> <p>2008年 9月 同監査法人
シニア・アドバイザー</p> <p>2009年 7月 公認会計士鈴木和男事務所
開設 (現在に至る。)</p> <p>2010年 6月 当社監査役 (現在に至る。)</p> | <p>14 三井 拓
社外監査役</p> <p>2012年 12月 弁護士登録 (現在に至る。)</p> <p>2012年 12月 井上晴孝法律事務所
(現井上・桜井法律事務所)
入所</p> <p>2015年 12月 三井拓法律事務所開設
(現在に至る。)</p> <p>2020年 6月 当社監査役 (現在に至る。)</p> |
|--|---|---|

社外取締役座談会



社外取締役

稲川 龍也

社外取締役

牧野 光子

社外取締役

森戸 義美

牧野社外取締役、稲川社外取締役、森戸社外取締役の3名に、住友大阪セメントグループの中長期ビジョンや中期経営計画、ガバナンスの強化に向けた取り組みなどについて語っていただきました。

中長期ビジョン・中期経営計画について

新たな中長期ビジョン・中期経営計画に対する期待と、それらの計画達成に向けた社外取締役としての役割についてお聞かせください。

牧野：まずは中長期ビジョンに対する期待や評価から議論を進めていきたいと思いますが、いかがでしょうか。

森戸：昨年度は社外取締役に就任して初めて中長期ビジョンや中期経営計画作成に参加する機会があり、貴重な経験をすることができました。しかも、当社を取り巻く事業環境もかつて経験していないような厳しい状況下での作成となりました。

「SOC Vision2035」は、徹底した差別化・独自スタイルによるチャレンジャーとしての存在感を持ち、時代の要請に応えられる環境解決企業を目指すとししました。私はなかでも2035年のありたい姿に事業ポートフォリオ変革を掲げている点を特に注目しています。売上高ベースをセメント事業50%、セメント事業以外50%とし、セメント事業以外では新材料事業分野と新規事業分野での進展がビジョン達成のカギとなると思われます。今後の議論として、目指すべき目標と現状とのギャップを明確化し、それを埋める戦略、人材、技術開発、外部との連携などについての調査・分析や事業の実現可能性の検証を更に強化していく必要があります。

牧野：私も社外取締役として何度も議論に加わりましたので、完成した時には感慨深かったですね。また、独自スタイルによるチャレンジャーとしての存在感を發揮し、環境解決企業となることで「存在感のある会社」を目指すことや、2035年に売上高を2倍に、またセメント事業と、それ以外の事業の売上比率を半々にするというポートフォリオの変革は、かなり大胆なビジョンで驚きました。しかしながら、目標を高く設定し、プロセスを明確化することで「決して夢ではない」という確信を持つことが企業を成長させるのだと感じています。

また、私は特に配慮すべき点は経営陣と現場との温度差が開き過ぎないようにするという点だと考えます。取締役会や、中長期ビジョンの検討会議のなかでも伝えてきたことですが、掲げた高い目標に対して、経営陣が常に社員の方々に気を配りながら、少しずつ目標に向かって、社内が一体となっても歩んでいく姿勢をお互いが示していくことが必要だと感じます。

稲川さんはどのような期待・評価をお持ちですか。

稲川：中長期ビジョンの内容に関しては、私も、既にお二人から話が出ている、チャレンジャーとしての存在感や環境解決企業を目指すという「経営ビジョン」の設定、セメント事業以外を50%とする「ポートフォリオ改革」といったものは、当社の立ち位置を踏まえつつ、時代の流れを汲み取った適切な方向性を打ち出したものと高く評価しています。

私としては、これら内容面のみならず、中長期ビジョン作成の方法論や議論のプロセスも適切で有意義なものであったと評価しています。具体的には、トップである社長自ら率先して大きな方向性を打ち出し、外部の専門家とも協議しながらプロジェクトチームが社長の打ち出した方向性に肉付けを行い、そのたたき台に対し全事業・管理部門が参加して積極的に意見を出し合いながら内容を修正・補足し、私たち社外役員も複数回にわたり議論に参加してワーディングも含めさまざまな意見を述べるなど、いわば全社的な議論を尽くして作成した中長期ビジョンであったと思います。結果として、社員皆さんが本当にしたいこと、すべきことがうまくまとめられ、将来の夢を持ちつつもそれは決して夢では終わらず、努力次第で十分実現できるレベルでの今後の企業活動の具体的目標が明確になったなという感想を持ちました。その意味で、今後この経営ビジョンや目標を末端の社員およびグループ会社にもしっかり落とし込み、全社員一丸となって、これを踏まえて作成した中期経営計画を実践していくことを強く期待しています。

牧野：確かに中長期ビジョンを成し遂げる為に、まずはそれをグループ会社も含めた全社員に落とし込んで、浸透させることが重要ですね。

次に、中期経営計画の内容とその達成に向けた社外取締役としての役割についての議論に移りたいと思います。今回の中期経営計画は、先に検討・作成した中長期ビジョンを踏まえ、バックキャストとしてとりまとめたものです。この点も踏まえ、内容面やこの計画を達成する上で私たち社外取締役が果たす役割について、稲川さんはどのようなお考えでしょうか。

稲川：中期経営計画の内容については、やはりセメント事業の収益力の回復や、静電チャック事業の事業拡大が計画通り進むかどうか注目にしています。また、経営基盤強化の対策として人材戦略を打ち出していますが、これは今後の事業拡大の基盤になるもので非常に重要な戦略という認識でいます。

社外取締役座談会



次に、計画達成に向けた役割についてですが、まず、中期経営計画は牧野さんから話があった通り、2035年に向けた中長期ビジョンを踏まえてバックキャストで作成したものです。ですから、もちろん計画に記載されている収益目標などの数字を達成することは重要ですが、それだけでは足りないと思います。中長期ビジョンをにらみつつ、次の中期経営計画に結びつける種もまいておく必要があると思います。特に、新たに打ち出す新事業ではそれが必要で、そのためには新たなリスクを十分検討する必要があります。そのような意味での計画達成には、各事業部が目標値を目指し努力することは不可欠ですが、それとともに、中期経営計画を踏まえた各種のリスクを徹底的に洗い出し、グループ会社全体を含むリスクマネジメントを適切に行うことが最も重要だと感じています。そして私たち社外取締役の役割は、中長期ビジョンをも念頭におきつつ、執行部がこのリスクマネジメントを適切に管理・実施できているかをそれぞれの立場・視点で確認し監督していくことだと思います。私の場合は、法律家という立場から、ステークホルダー目線と主としてコンプライアンスリスクやESG関連リスクを中心に監督していくことで役割を果たしたいと考えています。

森戸：未曾有の厳しい事業環境のなかで、中長期ビジョンや中期経営計画を発表できたことはある意味チャンスであると考えています。この機を捉え、早い段階で経営幹部による職場懇談会などを開催し、当社グループ全員の意識改革に取り組むことが重要です。また、中期経営計画も更に踏み込んでさまざまなKPIなどを用いた詳細のアクションプランへ展開しなければなりません。今後、中期

経営計画に沿った事業運営のPDCAを展開するなかで、経営の継続的モニタリングなど監理・監督に携わっていきたいと思います。また、さまざまな議論を展開する場面において社内役員と社外役員の間で情報の非対称性があることも現実にはある為、事業所訪問や監査役とのミーティングなどの機会を捉えて経営情報の共有化を図っていきたいです。一部企業では既に採用されている、会社の方向性や事業戦略のテーマに特化した「合宿フリーディスカッション」などの採用も検討する価値があると思います。

牧野：お二人のおっしゃる通り、中期経営計画で掲げる目標の達成に向けて、実行面でのリスクを検討するとともに、継続的な進捗のモニタリングを通じて、管理・監督することが私たちの役割の一つだと思います。

私は、主にESGについて注目しています。カーボンニュートラルの観点から、期待しているのが、CO₂を効率良くエネルギー化できるよう当社でも急ピッチで研究開発を進めていることです。中期経営計画における新規事業の重点テーマでもある「CO₂資源化」を成すことができれば、大きなチャンスにも繋がります。新規事業は中長期ビジョンの核でもあるので、中期経営計画の3年間で確立できるよう支援していくことが私の役割だと思います。

また、中期経営計画では2025年に向けて、女性新卒総合職比率、女性管理職比率の向上による多様性の推進を掲げていますが、当社に勤める多くの女性社員も責任ある立場に就任し、さまざまな経験をしてもらいたいと感じます。「役が人を育てる」といわれるように、「自信がない」と尻込みするよりも役に就くことによって、それにあった人間に成長できる可能性に期待したいです。そのためには、周りの人達のサポートや本人の悩みに対してのフォローも手厚くすることが必要ですし、女性の役員・キャリア育成プログラムを取り入れる必要性も感じます。女性の執行役員や、管理職の方々と個別に話す機会も設けていますが、女性が無理なく輝けるよう働きかけていくことも私の役割と考えます。

ガバナンスの強化に向けて

住友大阪セメントグループのガバナンス上の課題や、強化に向けた取り組みについてお聞かせください。

牧野：それでは、次に、これまで検討してきた中長期ビジョンや中期経営計画を念頭におきつつ、これを実現して

いく上で、当社のガバナンス上の課題やその強化の進め方という論点に移りたいと思います。

この点について、他社において長い間コーポレートガバナンスの実践を積んでこられた森戸さんの話を伺いたいと思います。

森戸：取締役会の実効性評価方法を改善するなど、「企業の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上」を目指しさまざまな経営改革に取り組んでいますが、まだ発展途上である為、引き続き、議論を充実させていく必要があると考えています。

なかでも取締役会の運営に関しては、議題選定にあたり経営戦略やサクセッションプラン、資本政策などの経営課題に係る議論を深化したいと考えています。また、社内役員と社外役員の間での情報の非対称を改善する為、ドラフト版であっても事前資料配布の更なる早期化を図ることや、経営会議での議論のより正確、客観的、鮮明な共有を図ることも必要だと思います。更に社内役員には自らの担当に捉われない全社的経営監督の立場で活発な発言を期待しています。

社外取締役のトレーニングに関しては、現場（開発、生産、販売、物流、サービス）への視察と担当執行役員からの最新情報提供や研究発表会への参加、製品展示会への参加を通じて、業界や当社グループに関する知見を一層深めることができると思います。

指名・報酬委員会に関しては、社長後継者計画に関する事項について、計画の妥当性および候補者の見直しなどを定期的に審議することが必要と考えます。



稲川：VUCAと言われる先が読めない時代のなかで、新たに打ち出した中期経営計画を達成し、中長期ビジョンに繋げていく為には、トップの強いリーダーシップと事態の変化に対応した柔軟な経営判断、それを支えるガバナンスの強化が不可欠だと思います。会社のガバナンス強化の仕組みや方法としては、一般論として、企業理念や行動指針、社内ルールの確立と実践、リスクマネジメントを含む内部統制システムの向上、内部監査の充実、社員教育の徹底、取締役会および監査役会の実効性強化などが挙げられると思います。そのなかで、今後中長期ビジョンで示している存在感のある会社を目指し事業ポートフォリオを変革していくならば、やはりリスクマネジメントの徹底とそれを監督・監査する取締役会・監査役会の実効性強化がガバナンス強化の最大のポイントになるのではないかと考えています。

私は、社外取締役として取締役会の実効性強化に直接の責任を負っていますので、これまで社外役員の積極的貢献を含む、実効性強化・改善に向けた提言をしており、少しずつ強化されつつあるという認識でありますが、今後更に実効性強化に取り組んでいきたいと思っています。また、当社では取締役会の諮問機関として指名・報酬委員会を設置していますが、トップのサクセッションプランや幹部登用等の人事政策も今後より一層重要となってくると考えていますので、同委員会のメンバーとして委員会の役割・機能強化にも努めていきたいと思っています。

牧野：取締役会は役員それぞれのさまざまな知見から、非常に充実した議論ができていますと感じます。稲川取締役の司法の目、森戸取締役の経営者の目、これまで積み重ねてきた深い見識と、新たな目線での発想の両方を持ち合わせていらっしゃると思います。

また、指名・報酬委員会においては、今後は社長後継者への教育を充実させることや、社長のみならず、役員育成プログラムを取り入れることを考えていく必要があるのではないのでしょうか。今後も指名・報酬委員会での辺りのことも鑑みながら議論していきたいと思っています。