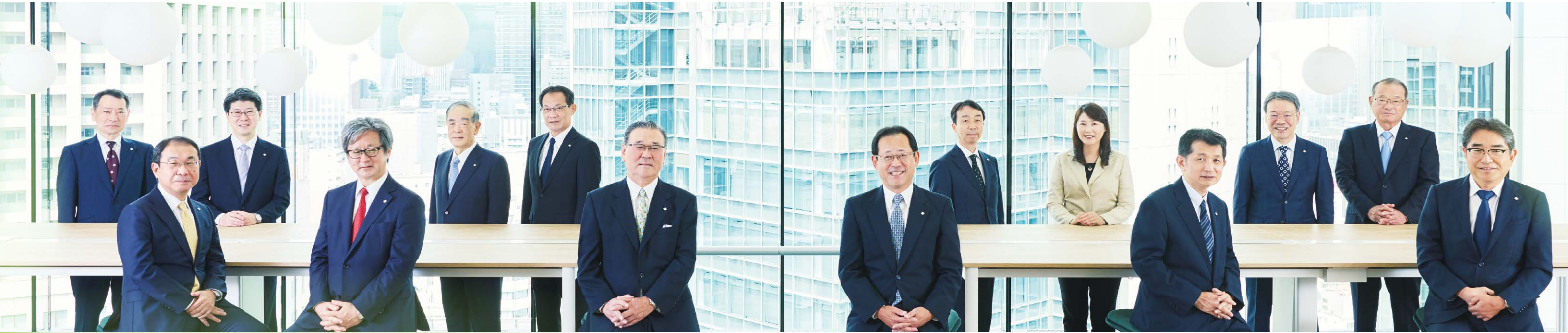


役員一覧 (2024年6月28日現在)



取締役

1 関根 福一

取締役会長

2 諸橋 央典

代表取締役

取締役社長

3 土井 良治

代表取締役

取締役専務執行役員

サステナビリティ推進室、
セメント・コンクリート研究所 各担当

4 関本 正毅

取締役専務執行役員

法務部、企画部、管理部、資材部 各担当

5 小野 昭彦

取締役常務執行役員

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

6 福嶋 達雄

取締役常務執行役員

不動産部、セメント営業管理部、物流部、
建材事業部 各担当

取締役 (社外)

7 牧野 光子

社外取締役

1993年 4月 日本放送協会静岡放送局
契約キャスター

2000年 10月 静岡放送株式会社 (SBS静岡放送)
契約リポーター

2009年 4月 フリーアナウンサー (現在に至る。)

2018年 6月 当社取締役 (現在に至る。)

8 稲川 龍也

社外取締役

1983年 4月 検事任官

2016年 9月 最高検察庁公安部長

2017年 3月 高松高等検察庁検事長

2018年 1月 広島高等検察庁検事長

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。)

2020年 6月 富士フイルムホールディングス株式会社
社外監査役

2021年 6月 当社取締役 (現在に至る。)

9 森戸 義美

社外取締役

1974年 4月 株式会社関電工入社

2013年 7月 同社常務執行役員、神奈川支店長

2014年 6月 同社取締役常務執行役員

2015年 6月 同社代表取締役

2015年 6月 同社取締役副社長

2016年 6月 同社取締役社長 社長執行役員

2020年 6月 同社取締役副会長

2021年 6月 当社取締役 (現在に至る。)

監査役

10 起塚 岳哉

監査役 (常勤)

11 山崎 正裕

監査役 (常勤)

監査役 (社外)

12 保坂 庄司

社外監査役

1969年 4月 三井物産株式会社入社

1994年 6月 MITSUI CHILE LTDA. (現MITSUI & CO.
(CHILE) LTDA.) 社長

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

2002年 10月 三井物産株式会社 検査役

2005年 6月 三井石油開発株式会社 監査役

2009年 6月 同社監査役退任

2010年 6月 当社監査役 (現在に至る。)

13 三井 拓

社外監査役

2012年 12月 弁護士登録 (現在に至る。)

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

2015年 12月 三井拓法律事務所開設 (現在に至る。)

2020年 6月 当社監査役 (現在に至る。)

14 池田 敬二

社外監査役

1988年 10月 監査法人朝日新和会計社 (現有限責任 あずさ監査法人) 入所

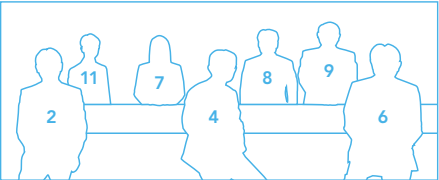
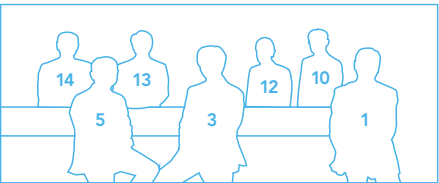
1994年 3月 公認会計士登録 (現在に至る。)

2010年 6月 同監査法人代表社員

2015年 7月 同監査法人総務部長

2023年 6月 同監査法人社員会議長

2024年 6月 当社監査役 (現在に至る。)



社外取締役座談会



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、
当社グループの「SOC Vision2035」や
「2023-25年度中期経営計画」の進捗に対する評価と、
2023年の社外取締役座談会で挙がった
課題に対する取り組みの評価について語っていただきました。

社外取締役
牧野 光子

「SOC Vision2035」や 「2023-25年度中期経営計画」の 進捗に対する評価



社外取締役
稲川 龍也

牧野:まずは、「SOC Vision2035」と「2023-25年度中期経営計画」について、策定から1年が経過しましたが、その取り組みの評価に対する議論から始めます。ご自身も他社のトップ経営者を経験し、2023年に初めて当社グループの計画策定に関わった森戸さんのお話を伺いたと思います。いかがでしょうか。

森戸:2023年に「SOC Vision2035」を発表し、同時に3年間の中期経営計画がスタートしました。進捗状況については、毎年12月と5月の年2回の報告を受けることになっています。アクションプランとも言える最重要施策や重点施策の進捗状況も施策ごとに進捗率が前後するものの、2023年度は概ね3分の1を達成できたと報告を受けており、中期経営計画における初年度はまずまずのスタートだったと考えています。何よりも2022年度の赤字決算から脱却できたことはさまざまな取り組みによる成果の表れでぜひ、継続してほしいと思っています。

社外取締役
森戸 義美

また、キャピタルアロケーション戦略も中期経営計画に沿った形で展開できています。特に政策保有株式の売却や株主還元などはむしろ積極的に実施できていて評価できます。

牧野:「作りっぱなしにしない」を実行し、定期的に進捗状況を報告しているのは良いですね。現状と照らし合わせて丁寧に進捗フォローをしていくのは非常に大切なことだと思います。現状は多少遅れが出ている部分があるものの、ビジョンから逆算して策定した中期経営計画はおおよそ計画通りに進んでいると、私も認識しています。一方で最初は少しの誤差であっても、年月を経るごとに差が大きくなっていくということはある為、一年目で既に遅れが出ているというのはシビアに捉える必要性も感じます。今は辛抱の時期ですが、これから大きく成長する光電子事業や新材料事業は成長投資に資金も掛かるので、いつ好転するかということを注視する必要があります。

また、「SOC Vision2035」の浸透を目的に、今回初めて各事業の担当役員・部長が自部署とは別の部署に出向いて、その説明をするという試みがなされたことは画期的でした。「普段あまり会うことのない役員・部長と社員が交流を持てた」という意見や「部署の垣根を越えた横の繋がりを再認識し、会社全体を見て進んでいくべきという自覚が芽生えた」という感想を聞いています。まさに全社一丸となっ

て2035年に向けて目標に向かって進んでいくという意識が共有できたのではないかと感じています。次に、稲川さんはどのような期待・評価をお持ちですか。

稲川:この1年間の評価を一言で言い表すのは非常に難しいと感じています。というのも、コアであるセメント事業の回復が予想通り見込まれる一方で、新材料事業ではかなり苦戦するなど事業別の進捗状況の差が大きい上に、環境変化による更なる不確定要素もあるので、現時点で全体としてどう評価するかは判断が難しいと思います。また、今回の中期経営計画は、2035年のありたい姿である「SOC Vision2035」を踏まえてバックキャストで作成した経緯がある為、売上高や営業利益などの進捗状況が1年目で3分の1に達しているかどうかという定量的な視点以上に、2035年の目標に向かってあるべき方向に進んでいるかどうかという視点も重要で、この点も併せるとより評価が難しいからです。経営指標的には事業別のこぼこを調整すると大体目標の3分の1に達しているという見方もできるかとは思いますが、中々そう単純には割り切れない気がします。結局、現時点では、全ての事業部において、目先の目標達成のみならず、「SOC Vision2035」達成に向け更に今何をしておくべきかを十分検討し、より高い目標に向かって全力を尽くす必要があるというのが率直な感想です。

森戸:そうですね。私も2023年に、中期経営計画の実効性を高める為のアクションプランが課題であると話しました。2023年度は中期経営計画における初年度として、まずまずのスタートだったと評価する一方で、計画作成時とは条件や環境などの変化も顕在化しています。中期経営計画の時間軸では既存事業の収益改善に向けた事業戦略が特に重要ですので、条件や環境の変化に合わせて、計画の達成に向けたセメント事業の収益力回復を中心としたアクションプランである最重要施策や重点施策を見直すべきと考えます。

また、事業戦略を支える経営基盤強化として人財戦略、研究開発戦略、知財戦略、DX戦略を掲げていますが、特に人的資本経営の視点から人財戦略については取締役会の実効性評価でも改善すべき課題として挙がっているため、取締役会での議論の機会を増やしていくべきと考えています。

稲川:総論としては厳しい言い方をしたかもしれませんが、個別的な取り組みの中には、この1年間しっかり取り組んでいると感じているものも幾つかあります。例えば、環境解決企業の実現に向けたカーボンニュートラル施策については、社長を委員長とするサステナビリティ委員会に設けられたカーボンニュートラル・環境部会で頻繁に各事業部の取り組みの進捗状況や課題が検討され、会社全体として「SOCN2050」や「SOC Vision2035」達成に向けた

取り組みが着実に進行していると思います。また、森戸さんからの話にもありましたが、今回の中期経営計画ではキャッシュフロー戦略の中で、政策保有株式比率の削減や新たな株主還元方針を打ち出しています。そして企画部門を中心に、このような方針を資本コストや株価を意識した経営の観点でしっかり実現しようとしています。社外取締役としても、この点はステークホルダー目線も入れながら監督していきたいと思っています。

2023年の社外取締役座談会 において挙げた課題に対する 取り組みの評価

牧野:経営指標で見ると経営計画に対して初年度の2023年度は堅調な進捗ですが、まだまだ気は抜けないですし、ゴールである2035年を常に注視しながら進めていかなければならないですね。次に2023年に実施した社外取締役

座談会において、私たちがそれぞれ課題と認識したガバナンスの強化、社外役員への情報共有・トレーニング、女性活躍の推進、指名・報酬委員会における議論などに対する1年間の取り組みへの評価を聞きたいと思います。それでは、森戸さんからお願いします。

森戸:2023年に、課題として指摘した社外役員の情報共有・トレーニングの充実については、取締役会を中心に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存在するので、引き続き事業所・研究所訪問や監査役とのミーティングなどの機会を活用して経営情報の共有化を図っていきたいです。具体的にはセメント事業の中核を担う高知工場を訪問・視察する機会を得られました。工場関係者からは現場サイドから見た中期経営計画の実施状況、「SOCN2050」に則った設備投資工事の進捗状況や、工場の抱える課題など広範囲にわたる意見を聴くことができ、情報共有ができました。また、高機能品部門研究開発成果

報告会では、事業戦略における成長基盤の構築を支える研究開発テーマに関する最新情報に接することができました。更には当社のカーボンニュートラルに向けた革新技術を取り扱うセメント・コンクリート研究所の成果報告会に参加する予定です。

牧野:稲川さんはこの点をどのようにお考えですか。

稲川:リスクマネジメントの徹底とそれを監督する取締役会の実効性強化が課題であると指摘していますので、これらの点がこの1年間でどうなったかという観点で話をさせていただきます。結論から言うと、リスクマネジメントも取締役会の実効性強化もこの1年間でかなり改善されつつあると感じています。

最初にリスクマネジメントに関して言えば、この1年間で会社全体のリスクの洗い出しを徹底的に行い、「SOC Vision2035」に向けたリスクマップを新たに作成するなどリスクマネジメント戦略の土台を取締役会メンバーで再確認できたことは大きな成果だと思います。今後の課題は、優先事項と評価した重点リスクの個々の課題とそれに対する改善策がきちんと実施されているかをさまざまな角度でモニタリングしていくことで、これは社外取締役の重要な任務の一つですのでしっかり監督していきたいと思います。

個別事項のリスク対応についても、サイバー・セキュリティ対応と人権リスク

対応はこの1年間で大きく進んだと評価しています。サイバー・セキュリティは、情報漏洩や外部侵入に対する対策の強化を行うとともに、事故発生時に対応する為の体制・手順の確立が行われました。

人権リスク対応については、人権方針が公表された後、その実行の為のロードマップが作成されました。この1年間はロードマップに沿い、人権リスクの把握やサプライチェーンへの施策の展開が着実に進められています。今後はサプライチェーン範囲の拡大とステークホルダーとの対話を充実させながら、これまでの内容をより充実させることが求められると思います。

森戸:確かにリスクマネジメントについては、取締役会における議論の機会も増え、サイバー・セキュリティや人権リスクなどの具体的な内容に踏み込んだ議論もできていますと感じます。今回はこの2つのリスクと、自然災害リスクが重点的に対策を講じるリスクとして特定されましたので、今後は自然災害リスクへの対策の検討についても、しっかりモニタリングしていきたいと思います。

稲川:もう一つの課題として挙げた取締役会の実効性に関して言えば、この1年間で、取締役会事務局の強化、社外役員に対する各種情報提供の強化、決議事項や報告事項の資料作成の工夫などが大きく改善されました。その結果、取締役会において従来

以上に活発な議論が行われ、必要な検討が不十分と認められる一部の報告案件について追加の報告を求めるなど取締役会の監督機能は全体的に向上してきていると感じています。2023年度の実効性評価において、外部の専門家によるアンケート・役員個別面談・評価と分析を踏まえて実施しましたが、アンケート結果や個別面談結果は比較的高い評価となりました。これは、この数年間の各種取り組みの成果とも考えられますが、今後外部の専門家から指摘された課題なども踏まえ、取締役会の実効性を更に充実・強化していきたいと思っています。

牧野:お二人の話を聞いて、着実に課題に対する取り組みが進んでいることが感じられました。2024年も更なる取り組みの進展に期待したいですね。

私は女性活躍の推進と、指名・報酬委員会の議論について、話したいと思います。まずは女性活躍の推進ですが、2024年度の新卒採用（総合職）の女性比率が、前年度の倍以上となり、人数でも、この5年で一番多くの女性が入社しています。人事部門では女性学生向けの会社説明会にも力を入れており、手応えも感じていると聞いています。

女性管理職比率は2024年3月までに2%以上を目標としてきましたが、2022年度に達成することができました。更に新たな計画では2027年3月までに4%以上という目標を掲げています。

当社にはテレワークや、フレックスタイム制などの柔軟な働き方ができる制度も充実しています。女性社員の皆さんが主体的に活躍しながら、キャリアアップを目指してほしいですね。そうした取り組みを進めていくことで女性管理職が増えることを期待しています。

次に指名・報酬委員会ですが、開催回数が増え、今まで以上に役員・幹部の人選や報酬制度、サクセッションプラン（後継者計画）について、私たち社外取締役の意見が反映されることになります。特に役員の人選においては、「人となり」を把握した上で妥当性や見直しの議論をする方が良くと考え、指名・報酬委員会の委員と、次世代の役員候補となる方々と接する機会が増えています。これは役員人選を行う上で、意義のあることだと思います。

また、次期社長やこれからの役員育成、女性役員の登用を進める為に、研修制度なども考えていかななくてはなりません。外部の幹部研修コンサルタントを活用して、その助言を聞きながら育成プランを共同で作成することや、早いうちから女性管理職に役員登用への意志を持たせるような教育を行うことも有効な手段です。他社事例も参考にしながら推し進めてもらいたいと思います。

今や企業は業績が良ければ、それだけで良いというような時代ではなく、社会貢献や気候変動への対応など、求められることが多様化しています。それに対応するトップ陣営を構成できるよう私たちも一緒に考え、監督していきたいと思っています。

