

執行役員

社長執行役員

高橋 秀仁 最高経営責任者 (CEO)

副社長執行役員

山下 祐行 エレクトロニクス事業本部長

常務執行役員

染宮 秀樹 最高財務責任者 (CFO)

真岡 朋光 最高戦略責任者 (CSO)
最高リスク管理責任者 (CRO)

今井 のり 最高人事責任者 (CHRO)

執行役員

藤田 茂 最高マーケティング責任者 (CMO)

松古 樹美 最高サステナビリティ責任者 (CSuO)

新保 尚文 最高製造関係業務・技術責任者 (CMEO)
最高品質保証責任者 (CQO)

福島 正人 最高技術責任者 (CTO)

原 聡 モビリティ事業本部長

桜田 剛史 機能材料事業本部長

業務執行役員

真壁 保志 ハードディスク事業部長

武田 真人 デバイスソリューション事業部長

César Castiñeira グラファイト事業部長

足立 浩 基礎化学品事業部長

福田 浩嗣 石油化学事業部長

阿部 秀則 エレクトロニクス事業本部副本部長

辻 勝行 モビリティ事業本部副本部長

スキルマトリックス

当社の取締役会は、株主に対する受託者責任、説明責任を踏まえ、効率的かつ実効的なコーポレート・ガバナンスを実現することにより、会社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上を図ります。そのため、取締役会の実効性向上にとって必要なスキルを特定し、各取締役・監査役が有するスキル・経験を可視化した、下表のスキルマトリックスを作成しています。

氏名 (敬称略)	スキル領域						
	グローバルビジネス	技術革新・融合	ESG・サステナビリティ	ポートフォリオ経営	財務・会計	人事・人材育成	法務・リスクマネジメント
森川 宏平	○	○	○	○			○
高橋 秀仁	○		○	○	○	○	○
染宮 秀樹	○		○	○	○	○	
真岡 朋光	○	○	○	○			○
今井 のり	○		○	○		○	
一色 浩三		○		○	○	○	
森川 典子	○		○	○	○	○	
常石 哲男	○			○	○	○	
安川 健司	○	○		○		○	
8	4	6	8	5	7	3	
加藤 俊晴	○		○		○		
片寄 光雄	○	○		○			
矢嶋 雅子	○						○
宮坂 泰行	○				○		○
遠田 聖子	○				○		○
5	1	1	1	3	0	3	

コーポレート・ガバナンス

ウェブサイトの「コーポレートガバナンス」もあわせてご覧ください。

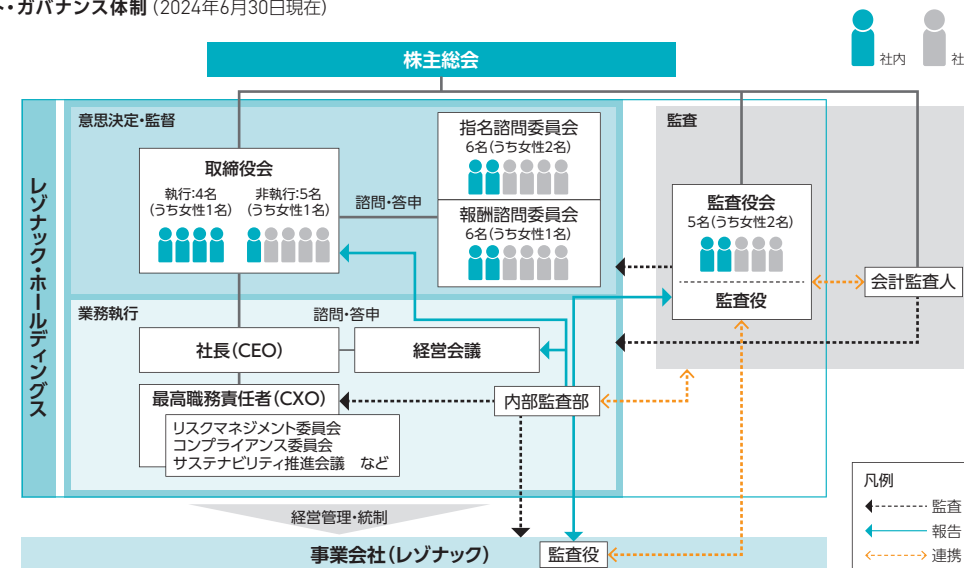


基本的な考え方

当社は、先端材料パートナーとして時代が求める機能を創出し、グローバル社会の持続可能な発展に貢献し、「化学の力で社会を変える」というパーパスを実現するために、それを支えるコーポレート・ガバナンスの充実に継続的に取り組むことが重要と考えます。

コーポレート・ガバナンスの充実に向けては、経営の健全性、実効性および透明性を確保し、迅速な意思決定を行うとともに、経営基盤・技術基盤の強化、社員の能力・モチベーション向上など、バリューを発揮し当社がもつリソースを最大限活用することで企業価値向上を図る仕組みの構築を行います。

コーポレート・ガバナンス体制 (2024年6月30日現在)



取締役会

議長 非業務執行の社内取締役 開催頻度 1~2回/月

指名諮問委員会

2023年度の重点審議事項:CEOなどの経営陣幹部の選任検討

委員長 社外取締役 開催頻度 3~4回/年

経営会議

社長、最高職務責任者(CXO)、および社長が認める部門長

議長 社長 開催頻度 原則として2回/月

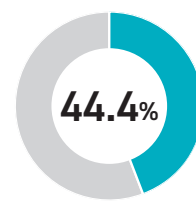
監査役会

議長 常勤監査役 開催頻度 1~2回/月

報酬諮問委員会

委員長 社外取締役 開催頻度 1~2回/年

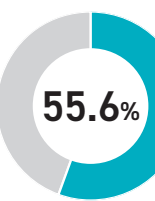
社外取締役比率



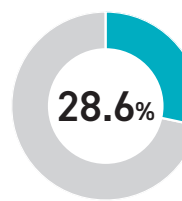
社外役員比率 (取締役、監査役)



非業務執行取締役比率



女性役員比率 (取締役、監査役)



コーポレート・ガバナンス

取締役会の実効性評価

評価方法

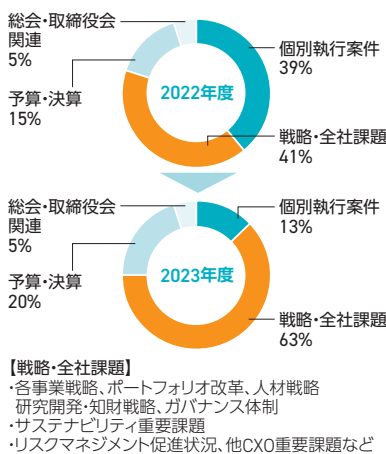
当社は、コーポレート・ガバナンスの一層の強化に向け、取締役会の実効性に関する評価を毎年実施し、翌年度以降の改善につなげています。具体的には、2023年度の実効性評価について、2023年12月に設問、自由記述、無記名によるアンケートを各取締役・監査役に対して行いました。集約した自己評価結果および2023年12月に実施された役員研修での取締役会

モニタリング機能に関する議論をもとに、2024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2023年度の全体の実効性評価結果を取りまとめるとともに、2024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、客観性を確保することを目的に外部機関に委託しています。

評価結果(2023年度の取り組み)

2022年度に認識された課題	<ul style="list-style-type: none"> ●本質的な戦略や将来リスクについての議論比重をより高めるため、取締役会のあり方を検討すべき ●中長期の議論を優先するために付議基準の見直しを図るべき ●各種の意思疎通・情報共有には継続的な改善が必要
2023年度の行動計画	<ul style="list-style-type: none"> ●執行と監督の分離の促進の具体化 ●取締役会の目指す目的・役割に基づいた今後の取締役会のアジェンダ設定 ●新たなコミュニケーションの機会の確保/現在の方法からの改善 ●新たな情報共有の仕組みの構築/現在の方法からの改善
2023年度の取り組み内容	<ul style="list-style-type: none"> ●付議基準の見直しにより、個別執行案件から戦略・重要課題の議論へシフト(年央より) ●取締役会のあるべき姿に関し、機関設計も含めて議論を実施(年末実施) ●執行課題のうち、訴訟/環境/M&A課題を前半に総括報告、サステナビリティ/人材育成/技術/デジタルに関する戦略課題を後半に報告 ●取締役会事前説明の更なる充実を含めた高度化(事前説明質疑内容の共有、案件のリスク・代替案の明記、議題外報告を活用した重要案件の早期共有) ●社外取締役のみのコミュニケーションの場を設定(2024年度より社外監査役も含めた社外役員のみでのランチミーティングの開催予定)

付議基準見直しによる取締役会の議論構成の変化



2023年度の実効性評価を踏まえた2024年度の実行計画は、以下の通りです。

2023年度評価で認識された課題	<ul style="list-style-type: none"> ●モニタリングボードを目指す今後の取締役会の構成員が備えるべきスキルとして必要と感じている項目には各人でバラつきも見られ、時間をかけた議論が必要。また取締役会の独立性の確保に向けた今後の方向性についての議論も必要 ●議案の適切性が改善されたとする意見は多いが、協議の深さが十分でないとの意見もあり、グループガバナンスの強化のためのリスク管理なども含めたモニタリングに適するアジェンダ設定を適切に行うことが必要 ●諮問委員会の情報共有の改善を求める声、投資家の声に対する議論の充実を求める声
2024年度の行動計画	<ul style="list-style-type: none"> ●モニタリングボードとして有効に機能するための取締役会の在り方(取締役会の構成・各取締役のスキルなどを含む)に関する議論の継続 ●モニタリングボードとして最適なアジェンダの具体的な設定と運用開始 ●各種コミュニケーション機会と情報共有の仕組みの継続的な改善を通じた取締役会の実効性向上

指名プロセス

指名に関する考え方

取締役候補者は、取締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を含め、監査役に求められる義務を果たすための知識、経験、能力

を有する者とします。

選任、指名を決定するにあたっては、取締役会の諮問機関である指名諮問委員会において検討を行ったうえ、取締役会に答申する体制とします。

最高経営責任者(CEO)などの解任

CEOを始めとする経営陣に解任基準に該当する事実が生じた場合、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に「全社タレントレビュー」の取り組みを進めています。

経営陣による後継者候補人材の発掘・選抜および育成プロセスの妥当性に関し、指名諮問委員会で議論・確認を行うとともに、取締役会は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。

報酬について

報酬に関する基本方針

当社取締役の個人別の報酬等の決定方針は、独立社外役員を過半数とする報酬諮問委員会において、每期、その妥当性を審議した上で、取締役会にて決定しています。報酬諮問委員会の審議においては、経営環境の変化や株主・投資家の皆様からのご意見等を踏まえるとともに、グローバルに豊富な経験・知見を有する第三者機関より審議に必要な情報等を得ています。

当期の取締役の個人別の報酬等の内容の決定にあたっては、独立社外役員を過半数とする報酬諮問委員会において、審議に必要な客観的・専門的な情報を踏まえ、「役員報酬等の決定方針」との整合性を含めた多角的な検討を行っているため、取締役会も基本的にその答申または報告を尊重し、その内容が当該決定方針に沿うものであり、妥当と判断しています。

報酬諮問委員会の主な役割・権限

決議事項	審議または確認事項
<ul style="list-style-type: none"> ●取締役の個人別の基本報酬の額 ●取締役の短期業績連動報酬(STI)に係る業績指標の目標及び評価、並びに個人別支給額 ●取締役の中長期業績連動報酬(LTI)に係る役職別の基準ポイント、TSR評価、並びに個人別の確定ポイント・交付株式数 	<ul style="list-style-type: none"> ●役員報酬等の決定方針 ●執行役員(取締役非兼務)、業務執行役、理事の個人別の報酬等の内容 ●役員報酬に係る会社の重要な規則・手続等の制定、改正、廃止、並びに重要な公表資料等における記載内容

報酬諮問委員会は、取締役会より委任または諮問を受けた内容の審議に際し、その役割・権限を適切に行使するため、役員報酬などの決定方針との整合性ならびに経営環境の変化や株主・投資家の皆様からのご意見等を踏まえるとともに、グローバルに豊富な経験・知見を有する第三者機関(WTW(ウイリス・タワーズワトソン社))より審議に必要な情報や助言等を得ています。

指名諮問委員会の構成

委員長: 常石哲男(社外取締役)	委員: 高橋秀仁(代表取締役社長)
	今井のり(取締役)
	一色浩三(社外取締役)
	森川典子(社外取締役)
	安川健司(社外取締役)

2024年3月に就任した今井、安川を除き、上記の構成員と前社外取締役であった西岡、社内取締役の森川(宏)が全ての会に出席しています。

【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

報酬諮問委員会の構成

委員長: 安川健司(社外取締役)
委員: 高橋秀仁(代表取締役社長)、染宮秀樹(取締役)
一色浩三(社外取締役)、森川典子(社外取締役)
常石哲男(社外取締役)

コーポレート・ガバナンス

■ 討議事項など

開催時期・討議事項	出席者
<p>2023年1月・3月</p> <ul style="list-style-type: none"> ●2023年度の各取締役の個人別の基準報酬額およびLTIの基準交付ポイントを決定した。 ●2022年度STIIに係る業績指標(連結財務業績および個人業績)の評価について議論を行い、各取締役に対する個人別支給額を決定した。個人業績評価については、対象となる各取締役(社長CEO、CTO、CFO、CSO)について社長CEOによる一次評価(社長CEO自身については自己評価)を踏まえ、その妥当性を審議・確認の上、最終評価を決定した。 ●2022年度LTIについて、2023年3月退任の取締役に対しては、退任直前の事業年度末までのTSR評価を踏まえて、当社株式を交付しないことを決定した。 ●2023年度STIIに係る業績指標の目標について議論を行い、個人業績目標については、対象となる各取締役および再任取締役候補者(社長CEO、CRO、CFO、CSO)から説明を受け、その妥当性を審議・確認した。 ●2022年度事業報告および有価証券報告書における役員報酬開示の内容について確認した。 	<p>全員 (新任を除く)</p>
<p>2023年7月</p> <ul style="list-style-type: none"> ●事業環境の不透明さから未定となっていた2023年度STIIに係る連結財務業績目標(EBITDA)について議論を行い、2023年6月開催の経営会議にて合意した下期の業績予想値を適用することを決定した。ただし、目標設定の遅れと、目標値が前年を大きく下回ることを踏まえ、EBITDAの評価係数については、予め定めた算式に基づく算定結果に50%を乗じた値にすることとした。 	<p>全員 (新任を除く)</p>
<p>2023年10月</p> <ul style="list-style-type: none"> ●ESGを含むインセンティブ報酬のKPIに関する国内外の最新動向や他社事例を収集・分析し、近時のトレンドを確認した。 	<p>全員 (新任を除く)</p>
<p>2023年11月</p> <ul style="list-style-type: none"> ●取締役および執行役員の報酬水準・報酬構成について、当社と同規模のグローバル化学・素材産業企業(同業企業)と比較検討のうえ、その妥当性を検証し、現行報酬が「役員報酬等の決定方針」に沿った適切な水準・構成であることを確認した(2024年度は改定を行わないことを確認)。 ●2024年から新設する副社長執行役員の基準報酬額について、同業企業の報酬水準を参考に、役員報酬等の決定方針に沿って設定されていることを確認した。 ●社外監査役の報酬水準について、当社と同規模のグローバル日本企業と比較・検証した結果、その位置づけが低いことを確認し、監査役会に対して増額改定を推奨することを確認した。 	<p>全員 (新任を除く)</p>

報酬構成・報酬水準

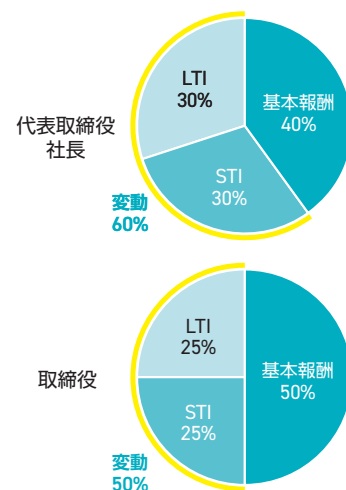
【取締役(社外取締役を除く)】

- 取締役(社外取締役を除く)の報酬は、役位などによって決定する基本報酬(固定報酬)、毎期の業績に応じて変動する短期業績連動報酬(STI)、中長期の業績や企業価値に応じて変動する中長期業績連動報酬(LTI)により構成する。但し、代表権を有しない取締役会長については、その役割・責務を踏まえて基本報酬およびLTIで構成する。
- 総報酬に占める変動報酬(STIおよびLTI)の割合は、経営層が業績などの成果と企業価値の向上にコミットすることを目的として、50%以上に設定する。業績や株値に対する責任の重さを考慮して、代表取締役社長は他の取締役よりも変動報酬の割合を高く設定する。取締役会長については、その役割・責務に応じて個別に設定する。
- 報酬水準は、外部専門機関の調査に基づく他社水準(当社と同規模でグローバルに事業を展開する化学・素材産業企業との比較)を踏まえ、適切な金額に設定する。

【社外取締役】

- 社外取締役の報酬は基本報酬(固定報酬)のみとする。
- 報酬諮問委員会または指名諮問委員会の委員および委員長については、その役割に応じた手当を加算する。
- 報酬水準は、各社外取締役に期待する役割・機能を果たすために費やす時間・労力ならびに外部専門機関の調査に基づく他社水準(当社と同規模でグローバルに事業を展開する企業との比較)を踏まえ、適切な金額に設定する。

■ 2024年度 取締役の報酬構成(基準額)



■ 2024年度取締役の報酬構成

固定/変動	報酬などの種類		支給対象			
	金銭/非金銭	構成要素	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)	○	○	—	—

短期業績連動報酬(STI:Short-term incentive)

STIとして個人別に支給する額は、全社業績目標達成のインセンティブを高めるため、役職別基準額に①全社業績評価係数(評価割合70%)および②個人業績評価係数(評価割合30%)を乗じて算出する。業績評価係数は業績等の結果に応じて0%~200%の範囲で変動する。

$$\text{STI個人別支給額} = \text{役職別基準額} \times (\text{①全社業績評価係数} + \text{②個人業績評価係数})$$

①全社業績評価係数および②個人業績評価係数を算定するための業績評価指標(KPI)は、当社が長期ビジョンの実現に向けて重視する財務指標・戦略指標のなかから選定する。

■ 2024年度STIの業績評価指数(KPI)

	KPI	評価割合	選定理由
①全社業績評価	EBITDA	20%	世界トップクラスの機能性化学メーカーになるための指標
	対売上EBITDA%	30%	エレクトロニクス/モビリティを中心とした事業成長+イノベーション及び構造改革を通じて、世界で戦える会社に相応しい規模と収益性を目指します
	ROIC	20%	企業価値の最大化と株主への利益還元に向けた指標 戦略適合性、ベストオーナー視点に加え、規律(採算性・資本効率)をより意識した経営を促し、ポートフォリオ経営のさらなる高度化と中長期的なROEの向上を目指します
②個人業績評価	長期ビジョンにおける取り組み・サステナビリティ課題への対応など	30%	長期視点での経営を強く促し、当社の持続的な成長の実現を目指します

EBITDA = 連結営業利益+減価償却費+のれん等償却費 対売上EBITDA% = EBITDA ÷ 連結売上高 ROIC = (営業利益+持分法投資損益-法人税等) ÷ (有利子負債+純資産)
サステナビリティ課題:サステナビリティ推進会議で議論

中長期業績連動報酬(LTI:Long-term incentive)

LTIは、中長期的な企業価値の向上を目的として、役職別に定める基準額に応じた基準ポイントに3年間の当社TSR(株主総利回り)に応じた係数を乗じた数の株式を交付する仕組みとする。株主の皆様との価値共有をより一層強化するため、実際の株式の交付は、各取締役の退任時に繰り延べる。

$$\text{LTI個人別交付株式数} = \text{役職別基準ポイント} \times \text{TSR評価係数}$$

TSR評価係数は、TSR比較企業(当社とビジネスモデルが類似する同規模以上の化学・繊維業界企業)における、3年間の当社TSRの順位に応じて決定する。TSR順位の目標は、長期ビジョン『TSR:中長期的に化学業界で上位25%の水準を目指す』の実現に向けて、中位以上に設定する。

本制度は2022年から導入しており、最初の(2022年度LTIに係る)TSR評価期間は、2022年~2024年の3年間である。以後、1年ずつスライドした3年間がTSR評価期間となる。
なお、TSR評価により交付株式数が確定した後、実際に株式を交付する退任時までの期間における配当金相当額は再投資するものと仮定し、交付する株式の数を加算する。(次ページ図参照)

コーポレート・ガバナンス

年度別LTIプランのTSR評価期間と交付株式数(ポイント)確定の時期

○ポイント確定の時期、●株式交付の時期

プラン	2022年	2023年	2024年	2025年	2026年	2027年	...	退任時
2022年度LTI	TSR評価期間			○ポイント確定		→●株式交付		
2023年度LTI		TSR評価期間		○ポイント確定		→●株式交付		
2024年度LTI			TSR評価期間		○ポイント確定			→●株式交付

報酬の調整・返還請求など

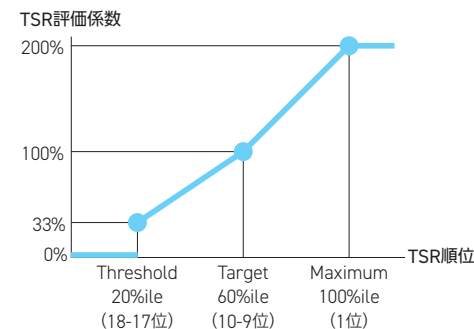
当社の業績が悪化した場合や当社の企業価値・ブランド価値を毀損するような品質問題、重大事故、不祥事などが発生した場合は、臨時に取締役の報酬などを減額または不支給とする場合があります。

短期業績連動報酬(STI)について、期初の目標設定時に想定していなかった一時的な特殊要因として勘案すべき要素が発生した場合に、その影響を排除した上で業績などの評価を行い、個人

別の賞与支給額を算定する場合があります。

短期業績連動報酬(STI)および中長期業績連動報酬(LTI)について、役員の不正行為などが生じた場合や誤った財務諸表に基づいて支給が行われた場合、当該事実に係る役員報酬受給権は消滅し、または当社は現に支給した報酬の返還などを請求する場合があります。

2024年度LTIのTSR評価係数の算定方法



個人別の報酬などの総額(社長CEOまたは連結報酬などが1億円以上の者に限る)

当事業年度に係る主な職位・氏名	報酬などの総額(百万円)	報酬などの種類別の総額(百万円)			会社区分
		基本報酬	短期業績連動報酬(STI)	中長期業績連動報酬(LTI)	
代表取締役会長 森川 宏平	101	66	9	25	当社
代表取締役社長CEO 高橋 秀仁	134	73	32	28	当社

政策保有株式

政策保有株式の縮減に関する方針・考え方

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ます。

保有の適否の検証

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。

議決権行使基準

当社は保有株式の議決権を行使するにあたっては、中長期視点での企業価値向上や株主利益の維持・向上に資するかを議案ごとに検討の上、賛否を適切に判断します。

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
上場株式	—	—	—
非上場株式	—	—	—

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)
上場株式	3	506
非上場株式	7	198

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)
上場株式	1	190
非上場株式	68	1,927

*例レゾナック単体が保有する政策保有株式。

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	報酬等の総額(百万円)	報酬等の種類別の総額(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(STI)	中長期業績連動報酬(LTI)	
取締役	503	354	82	66	12
うち社外取締役	69	69	—	—	5
監査役	106	106	—	—	5
うち社外監査役	39	39	—	—	3

(注)
 1. 基本報酬の額は、2023年度に支払った報酬などの合計額(全額金銭報酬)である。
 2. STIの額は、2022年度の業績などの結果を踏まえて、2023年3月に支払った報酬などの合計額(全額金銭報酬)である。
 3. LTIの額は、2023年度に費用計上した金額の合計額です。当社LTIは、3年間のTSR(株主総利回り)評価の結果に応じて決定された数の当社株式を、退任時に繰り延べて交付するものである。LTIの運用においては、みずほ信託銀行の株式給付信託(BBT)を活用しています。
 4. 2022年度以降の取締役の報酬額は、2022年3月30日開催の第113回定時株主総会において、以下のとおり決議している。STIおよびLTIは社外取締役を除く取締役が対象となる。

役員区分	株主総会決議日	金銭報酬(基本報酬+STI)	株式報酬(LTI)(BBT拠出金額・交付ポイント)	役員の員数
取締役	2022年3月30日 第113回定時株主総会	年額8.5億円以内 (うち社外取締役1億円)	3事業年度13.5億円以内 (1事業年度41万ポイント以内)	10名 (うち社外取締役4名)

5. 監査役報酬額は、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る。同株主総会終結時点の監査役の員数は4名である。