

# 03 コーポレート・ガバナンス改革

レゾナックの企業価値向上に向けたガバナンス改革の進捗をお伝えします。

- 113 — ガバナンス座談会
- 119 — 取締役・監査役・執行役員・スキルマトリックス
- 124 — コーポレート・ガバナンス



## ガバナンス座談会 ガバナンス改革 企業価値最大化に向けた取締役会の在り方

レゾナックが乗り越えるべき課題に、取締役会はどう向き合っているのか。

統合以降のコーポレート・ガバナンス改革と果たすべきモニタリング機能について、取締役会のメンバーが意見を交わしました。

発言者名は社内取締役と社内監査役を青字にしています。

〈ポートフォリオ改革を巡る議論を振り返って〉

**レゾナックとして2年目に突入  
新たな会社として価値を生むにはまだ道半ば  
さらに踏み込んだモニタリングを**

**森川(宏)** 私たち取締役は、取締役会の実効性に関する自己評価をふまえた「行動計画」を作成しています。2023年度の行動計画には、①執行と監督の分離の促進の具体化、②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、③新たなコミュニケーションの機会の確保を盛り込みました。本質的な戦略についての議論の比重を高めることができたと評価しています。付議基準を見直すことで取締役会の議論構成は大きく変化し、個別執行案件が2022年度の39%から2023年度の13%へと減少する一方、戦略・全社課題が41%から63%へと大きく増えました。また、指名・報酬諮問委員会において、後継者人材やKPIに連動した役員報酬に関する議論を始めるなど、コーポレートガバナンスの改革を進めてきました。多様な経験や専門領

域を持っているボードメンバーにはさまざまな角度からレゾナックをモニタリングしてもらっています。

**森川(典)** 私は日立化成買収決定後の2020年3月に昭和電工の社外取締役に就き、議論に加わりました。当初、最も注目していた「PMIの妥当性」については、適切なプランだったと受け止めていますし、統合を「有事」と捉えて新執行体制をスタートさせチーム高橋をつくってきたことを高く評価しています。

レゾナックとなってからは、「そのPMIが実行されているの

か」をモニタリングすることに注力しています。現在の所感として、ポートフォリオ改革はしっかり軸足のとれたものだ、高く評価しています。特に、「自分たちがベストオーナーとして適切か」という観点からのポートフォリオ分析は説得力があります。ただ、株主はいつまでも待ってられません。この2、3年がポートフォリオ改革の結果を出す正念場と考えているので、さらに踏み込んでモニタリングする時期ですね。

**常石** ポートフォリオ経営について、高橋さんは非常に明快な戦略を持ち、一貫してストレートなメッセージを発信されて



社外取締役  
**森川 典子**

います。その戦略、方向性は妥当で正しいものだと考えています。一方で、現在でもレゾナックは非常に多くの事業部門を持ち、個別の各事業の利益拡大に向けたプランが正しく策定されているかどうかを取締役会レベルでも検証する、ディテールの議論はまだまだ深掘りすることが期待されます。

**宮坂** 確かに、モニタリングボードへの移行という目的のために個別執行案件の議論の時間が減ったことは当然とはいえ、議論が漠としたものになりがちという面も否めません。

**真岡** 監督と執行の分離を意識しすぎると抽象的になりすぎるのは悩ましいところ。当社のように事業ポートフォリオが多岐にわたっていると、抽象度を上げすぎると何が起きているのかが見えなくなってしまう。ちょうどよいバランスを引き続き探していきたいです。

**遠田** 私は2024年3月に社外監査役に就任したばかりですが、これまでどのようにモニタリングを行ってきたかについて伺うと、統合のプロセスと文化の醸成に注力してきたという印象を持ちました。これからは、どう稼いでいくのかについての議論を深めていく段階でしょう。企業価値の最大化が監査のポイントですが、社会的にはあらゆるステークホルダーの観点において正しい方法で稼ぐことが求められています。その視点から企業価値を毀損する要因が無いか、決めたことを正しく実行しているか、しっかりモニタリングしているかと思っています。

**一色** 社外取締役のメンバー構成を見ると、金融や投融資に関する専門的な知見を持っているのは私だけです。特に、国際金融の経験を持つ若い世代の方が、社外取締役に加わっていただくとさらによいですね。

**安川** 私は大型合併を経験し、企業統合の難しさについて身を持って知っています。社外取締役として私に求められているのは、合併に起因するさまざまな問題に対処してきた知見を活かすことだと考えています。レゾナックは、戦略、意思決定、報酬体系、組織文化の醸成、あらゆる面で世界レベルを目指して意欲的に取り組んでおられますが、事業所の数も多く、文化も含めた完全な統合はまだ道半ば。これからも適時、適切に助言できればと思っています。

〈石油化学事業のパーシャルスピノフを巡って〉  
**石油化学事業は切り離せば済む問題ではない  
スピノフ後の「新会社」の姿についても  
検討、議論している**

**染宮** 取締役会の議論を中長期の課題にシフトできたのは、付議基準の変更により議題の数が減ったことと、事前の情報共有の場を設けたことが大きいでしょう。特に石油化学事業を巡っては、事業ポートフォリオの課題として、繰り返し執行の考え方を丁寧に共有してきたことで、最終形態としてのス



社外取締役  
**常石 哲男**

取締役会長  
**森川 宏平**



ピノフを取締役会で迅速に決めることができたのではないかと思います。

**常石** 確かに、事前の情報共有により取締役会では突っ込んだ質疑ができたと思います。石油化学事業のパーシャルスピノフというプランに関し、私からは、「新会社」が新規事業を立ち上げ、株価が付くような会社となりうるのかどうかという点と、その「新会社」に対しどのようなサポートをしていくのかを質しました。執行側からは、技術開発で石化業界を先導するような役割を果たしてもらいたいということで「パーシャルスピノフ」という手法を選択したこと、カーボンニュートラルや人材育成に関して引き続きサポートしていくことなど、そのために株式の20%未満を今後も保有するつもりであることなどが説明され、今の時点では納得できるプランだと考えています。

**森川(典)** 株主や社員への衝撃を抑えるために、慎重に準備を進めている点も良いですね。

**一色** 石油化学事業は、単に切り離せばそれで良いという話ではなく、今後の業界の在り方も重要です。その意味で、事前に情報を共有したうえで取締役会において、パーシャルスピノフの後の「新会社」がどういう姿になるのか真剣に考えたことは、大変に良かった。

**真岡** 「新会社」が地域社会にどのように貢献していくのか、そうした点も含めて引き続き検討していくべきと考えています。

**染宮** パーシャルスピノフは業界に前例のない方法。業界に一石を投じる形で当社のポートフォリオ改革の姿勢が示せたことは、取締役会で応援いただいたからこそでしょう。

〈付議基準の変更、事前説明を巡って〉  
**事前の情報共有が議論の質を高めた  
監査役会も独自の役割を果たし、機能している**

**森川(宏)** 付議基準の変更、事前の情報共有が取締役会の議論の質を高めたという指摘をいただきましたが、ここからは、取締役会・監査役会の実効性・モニタリング機能という観点からご意見を頂戴したいです。

**加藤** 事前の情報共有は、取締役会でのサプライズがなくなり、初めから共通の土俵に乗って実質的な議論ができるという意味で、とても良い影響がありました。取締役会への付議基準の変更は、大きなテーマを議論できる良い面もありますが、一方で、付議基準以下でも重要なテーマがあることも事実です。そうした「基準以下で重要な案件」は、監査役会では、経営会議での議論の様子や決裁内容も含めてきちんと報告をしています。我々常勤監査役の情報収集能力と、社外監査役の皆さんの強固な独立性と専門性を活かし、監査役会の実効性を高め、取締役会に反映させることで監督機能を向上させていきたいですね。



社外監査役  
**宮坂 泰行**

**矢嶋** 社外取締役と社外監査役では、求められている役割が違います。取締役が経営をダイレクトに話し合うのに対し、監査役は対話できる場を整備していくことが大事な役割です。対話には生きた情報が必要であり、情報収集という面でもしっかりと役割を果たしていきたいです。監査役会の環境整備は現在良好な状態にあると思いますが、取締役会は、やはり時間が限られているという課題が残ります。意見を言うだけでは対話にはなりません。事前の情報共有も良い取り組みですが、もう一段階の工夫が必要だと感じます。

私自身は企業法務を扱う弁護士として、企業価値を毀損するような要因はないかを察知するセンサーの役割に注力しています。その意味で現場の声、現場の状況をしっかりと把握しておく必要があります。現場を把握している方から議題が上がってくる、仕組みが大事ではないかと考えています。

**片寄** 私は2024年3月の監査役就任前は事業本部長やCTOを経験しましたが、執行と取締役会とは微妙な距離感があると感じていました。執行側のスキルや経験値を含め、取締役会だけでは判断しづらいこともあるはずなので、しっかりモニタリングしていく役割があると考えています。

**常石** 取締役会のモニタリング機能をどう高めていくかの議論は、どうしても取締役会への制度や仕組みの話に偏りがちです。もちろんそれらも重要な論点ですが、モニタリングボード本来の意味・機能に立ち返って申し上げれば、社外取締役



社外取締役  
**一色 浩三**

の最も重要な役割は株主の声を代弁し、経営に反映させることにあります。執行側から出てくる経営戦略、経営施策が、株主の視点に立って見たときに期待に応える妥当なものかどうか、その戦略の確からしさや実行する能力やパワーがあるのか、また見えないリスクの有無などをきちんと見ていかなければいけない。そして、執行側のプランが正しく、そのプランが達成可能ということであれば、社外取締役は監督役であると同時にプラン達成に向けた一番の応援団にならなければいけないと、考えています。

**〈レゾナックが今取り組むべき課題〉  
企業価値向上への重要なアジェンダは  
ポートフォリオマネジメントに続き  
サステナビリティとリスクマネジメント**

**森川(宏)** 今、常石さんから「社外取締役は応援団になる必要がある」というご意見をいただきました。レゾナックは「世界で戦える会社」を目指しているわけで、事業のパフォーマンスのみならず、ガバナンスの面でも世界水準レベルの機能を発揮し、投資家に説明する必要があります。取締役会のさらなる実効性向上に向けて、執行側はどのような考えを持っていますか。

**今井** まず、取締役会でのモニタリングに何が求められてい

るのかの総論として、やはり意思決定のプロセスの妥当性をどうみていただくかが最も重要なのではないかと考えています。

その上で、取締役会でのモニタリングのアジェンダとして重要な点は、ポートフォリオマネジメント、サステナビリティ、リスクマネジメントの3つです。このうちポートフォリオに関しては、先ほどからご意見をいただいているように、取締役会としてのモニタリング機能は果たせているのではないかと捉えています。一方で、サステナビリティとリスクマネジメントに関しては、これからの課題として残っていると思います。

**染宮** 取締役会で、株主の目線に合った議論をどう行っていくかも重要です。IR活動で得た株主の声を共有することで、議論の活発化に繋がっていきます。

**真岡** リスクについても、個別の案件として議論するだけでなく、全社目線での重大なリスクをしっかりと示す。取締役会での議論においてこれまで以上に有用な情報を示すことができると考えています。

**今井** 議論の対象を明示し、議論するための情報を伝えることが大事ですね。例えば、取締役会ではサクセッションプランについてもご議論いただいていると思いますが、指名諮問委員会との役割分担は何かといった明確なテーマ設定、あるいは、どのように人材を育成し役員のスキルセットなどをどうするのかといった、個人名ではないフレームを提示し議論いただく。こうしたことが必要だと考えています。



社外取締役  
**安川 健司**



社外監査役  
**矢嶋 雅子**

**森川(典)** 大変重要なことですね。2年を振り返って正直なところ、取締役会は指名諮問委員会あるいは報酬諮問委員会と距離があったように感じます。それぞれの委員会の役割を明確にした上で、取締役会との関係も整理し、一体となって人材戦略、次世代育成を考えていく必要があります。まだまだできること、やるべきことがあるのではないのでしょうか。

**高橋** 次世代の育成も、文化の醸成も、CEOである私が取り組んでいることは全て企業価値の最大化を目指したことです。何かに取り組む選択をするとき、私は「覚悟と信念」で決断するとともに「大義と品格」を失っていないかを考えます。そのバランスが間違っていないかを皆さんから株主視点でご意見いただきたい。これは本当に企業価値最大化に資する決断なのかと声をあげていただきたい。これまでの投資案件に対しても有益なお声をいただいておりますが、これからも節目の投資・決断に対して、しっかりとご説明をしますので、共に議論していければと思います。

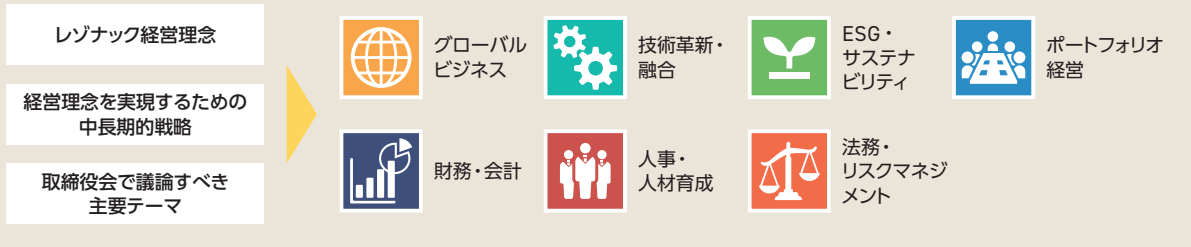
**森川(宏)** 皆さんのご議論を伺って強く感じたのは、「レゾナックが次の段階に進んできたな」ということ。レゾナックの出発点となった経営統合以降、取締役会の機能強化、ガバナンスの強化に注力し、今まさに次の段階へと進もうとしていると感じています。残された課題も多くありますが、これからもレゾナックが正しい道を歩んでいき、企業価値の最大化を実現できるよう、力を合わせて取り組んでいきましょう。



社外監査役  
**遠田 聖子**

## 取締役・監査役

### スキル特定にあたっての3つの視点



**森川 宏平**  
取締役会長 (取締役会議長)  
公社 化学工学会会長  
在任期間8年  
2023年取締役会出席回数:  
15回中15回

貢献POINT  
化学技術・戦略

1982年当社入社。特殊化学品、半導体用高純度ガスの研究開発・事業部門を担当したのち、最高技術責任者 (CTO) 就任。2017年からは取締役社長最高経営責任者 (CEO) として全社の経営戦略を統括。当社が注力する機能性化学の技術・市場への知見と経験を有している。2022年からは取締役会議長として取締役会モニタリング機能の高度化を目指して取締役会改革を推進している。

●保有するスキル  
経歴はウェブをご覧ください WEB



**高橋 秀仁**  
代表取締役社長  
最高経営責任者 (CEO)  
在任期間7年  
2023年取締役会出席回数:  
15回中15回

貢献POINT  
戦略・経営全般

1986年 (株) 三菱銀行 (当時) 入行。日本ゼネラルエレクトリック (株) (GE) ほか外資系数社における経営者を歴任。2016年当社入社、2020年からは最高戦略責任者 (CSO) として、全社の成長戦略を推進。2022年からは取締役社長 最高経営責任者 (CEO) として、全社の経営戦略を統括するとともに、日立化成との統合を完遂した。事業に対する十分な知識と実務経験、リーダーシップと実行力でチーム高橋を率いている。

●保有するスキル  
経歴はウェブをご覧ください WEB



**染宮 秀樹**  
取締役  
最高財務責任者 (CFO)  
在任期間2年  
2023年取締役会出席回数:  
15回中15回

貢献POINT  
財務・半導体

1990年 (株) 野村総合研究所入社。外資系投資銀行やソニーなど事業会社での財務担当役員としての実績から、企業財務および会計に関する高度な専門性と豊富な実務経験を有している。また、ソニー (株) では半導体やシステムに関する戦略や事業も率いた。2021年10月に当社入社後、収益性と企業価値の向上のための財務・経理戦略を推進している。

●保有するスキル  
経歴はウェブをご覧ください WEB



**真岡 朋光**  
取締役  
最高戦略責任者 (CSO)  
最高リスク管理責任者 (CRO)  
在任期間2年  
2023年取締役会出席回数:  
15回中15回

貢献POINT  
戦略・半導体

1999年A.T.カーニー (株) 入社。外資系事業会社における戦略責任者・事業責任者を歴任後、2013年ルネサスエレクトロニクス (株) 入社。経営企画および中国事業統括役員としての実績を重ね、経営戦略およびテクノロジー企業のグローバル経営に関する高度な専門知識と豊富な実務経験を有している。2021年10月に当社入社後、経営戦略とリスク管理の高度化とグローバル展開を推進している。

●保有するスキル  
経歴はウェブをご覧ください WEB



**今井 のり**  
取締役  
最高人事責任者 (CHRO)  
在任期間 -  
新任

貢献POINT  
人材育成・戦略

1995年日立化成入社。米国での営業経験に加え、複数の事業に携わるとともに経営企画などの経験を有する。両社の統合にあたっては、日立化成側のリーダーを務めた。統合後の2022年からは、最高人事責任者 (CHRO) として、パーパス・バリューの浸透、人事制度・人事システム統合などを主導し、カルチャー変革の基盤構築にあたってリーダーシップを発揮している。

●保有するスキル  
経歴はウェブをご覧ください WEB



**一色 浩三**  
社外取締役  
在任期間5年  
2023年取締役会出席回数:  
15回中15回

貢献POINT  
金融・財務・化学

1969年日本開発銀行 (当時) 入行。長年にわたり金融業に従事し、長期金融業務と投資ファンドでの新技術企業化に関する豊富な経験を有している。また、産業分野として化学工業と化学企業群を担当し、化学産業に対する深い知見を有している。2019年当社社外役員に就任以来、業務執行全般を監督し、当社事業に対し深い理解と有益な助言をいただいている。

●保有するスキル  
経歴はウェブをご覧ください WEB



**森川 典子**  
社外取締役  
在任期間4年  
2023年取締役会出席回数:  
15回中15回

貢献POINT  
経営全般・財務

1981年蝶理 (株) 入社。その後、米国の証券会社、会計事務所の勤務を経て、日系・外資系グローバル企業である情報・通信業、自動車部品業界などにおいて経理、財務、人事などの管理部門の責任者として経営に携わった。2020年当社社外取締役に就任後、当社の経営、特に管理部門の業務執行、グローバルでの事業展開に対し有益な助言をいただいている。

●保有するスキル  
経歴はウェブをご覧ください WEB

取締役・監査役



**常石 哲男**  
社外取締役  
東京エレクトロン デバイス(株)  
取締役  
在任期間1年  
2023年取締役会出席回数:  
12回中12回

貢献POINT  
ガバナンス・半導体

1976年(株)東京エレクトロン研究所(当時)入社、海外事業経験などを経て、2015年に取締役会長就任。経営者として企業を成長に導いた実績から、グローバル経営および半導体事業に関する高度な専門性と豊富な実務経験を有している。2022年日本取締役協会の副会長に就任。2023年当社社外役員就任後、コーポレートガバナンスに関する知見を活かして、当社の志向する取締役会改革に重要な助言をいただいている。

●保有するスキル  
経歴はウェブをご覧ください WEB



**安川 健司**  
社外取締役  
アステラス製薬(株)  
代表取締役会長  
在任期間 -  
新任

貢献POINT  
戦略・経営全般・企業統合

1986年山之内製薬(株)(当時)入社。現在同社取締役会長。グローバルに事業を展開し会社統合の経験も有する国内大手製薬企業において、米国での開発経験に加え、経営戦略、販売統括などに携わり、多様な人材が活躍する先進企業の経営者としての幅広い経験と見識を有している。

●保有するスキル  
経歴はウェブをご覧ください WEB



**加藤 俊晴**  
常勤監査役  
在任期間5年  
2023年 取締役会 監査役会  
出席回数: 13回中13回  
出席回数: 15回中15回

貢献POINT  
財務・会計

当社の国内外における経営企画部門、および財務、経理部門の業務に長年携わるとともに、2017年からは財務、経理部門を統括する最高財務責任者(CFO)を務めた。経営企画および財務・会計に関する十分な知識と豊富な実務経験を有している。

●保有するスキル



**片寄 光雄**  
常勤監査役  
在任期間 -  
新任

貢献POINT  
新事業・新製品創出

1987年日立化成入社。エレクトロニクス材料関連の研究開発領域、機能材料企画、自動車部品事業に携わるとともに、最高技術責任者(CTO)として新事業・新製品創出をけん引。統合後は、機能材料事業本部長として両社の素材事業融合および技術シナジー創出を推進した。業務執行の監査を的確かつ公正に遂行するための能力、知識、幅広い経験を有している。

●保有するスキル



**矢嶋 雅子**  
社外監査役  
西村あさひ法律事務所・  
外国法共同事業パートナー  
在任期間4年  
2023年取締役会 監査役会  
出席回数: 15回中15回 出席回数:  
13回中13回

貢献POINT  
法務・コンプライアンス

企業法務を中心に扱う法律事務所において、弁護士として危機管理や紛争案件などの対応に携わっている。国際経験豊富な弁護士としての経験、企業法務に関する高い見識を有している。当社事業のグローバル化およびM&Aなどにおける業務執行の適正性、適法性確保のみならず、予防法学の知見・経験を活かし、先を見据えた法的助言をいただいている。

●保有するスキル



**宮坂 泰行**  
社外監査役  
宮坂泰行公認会計士  
事務所所長  
在任期間2年  
2023年取締役会 監査役会  
出席回数: 15回中14回 出席回数:  
13回中13回

貢献POINT  
財務・会計

公認会計士として長年にわたり国内外で監査に携わり、企業財務および会計に関する高度な専門性と豊富な経験を有している。2022年より当社社外監査役として、業務執行における適正性確保の観点から助言をいただいている。また、資本コストを上回る十分なリターンが得られるかという観点で、専門的見地での助言をいただいている。

●保有するスキル



**遠田 聖子**  
社外監査役  
在任期間 -  
新任

貢献POINT  
コンプライアンス

グローバルに展開している製造業や金融機関などでの企業財務および会計や倫理コンプライアンスに関する豊富な業務経験と高度な専門性を有している。米国の会計事務所において日系や多国籍企業の監査経験を有し、外資系企業の日本法人にて財務経理部門や倫理コンプライアンス部門の責任者として経営に携わってきた。

●保有するスキル

取締役会改革事務局の声

私たちは、取締役会事務局業務を中心にコーポレートガバナンスの確保および向上を支援し、経営会議と株主総会事務局業務も兼ねることで、執行と監督の関係を強化し、株主とのコミュニケーションを円滑化することをミッションにしています。特に、企業価値向上には取締役会の実効性を高めることが最も有効との考えから、議長がリードする取締役会改革の中で、事務局としても、取締役会運営の高度化や付議基準の改定案作成に取り組んでまいりました。今回紹介された座談会に続き、2024年秋にも継続した議論の場を設ける予定で準備しています。今後も、取締役会の監督機能の強化に貢献できるよう引き続きサポートしていきます！



法務部ガバナンスグループ  
筒井 由美子、土井 淳、木村 憲(左から)

## 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
<b>取締役</b>							
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
<b>監査役</b>							
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。

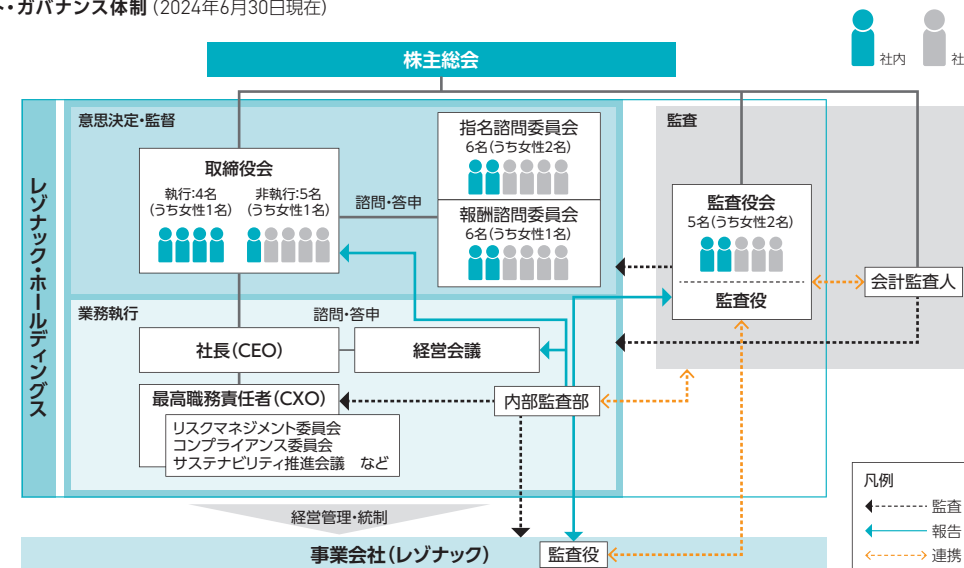


### 基本的な考え方

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

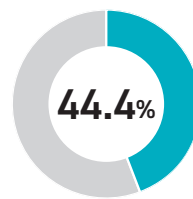
### 監査役会

**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

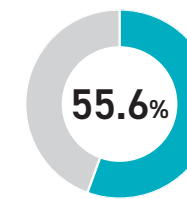
社外取締役比率



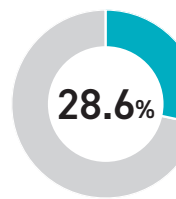
社外役員比率 (取締役、監査役)



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

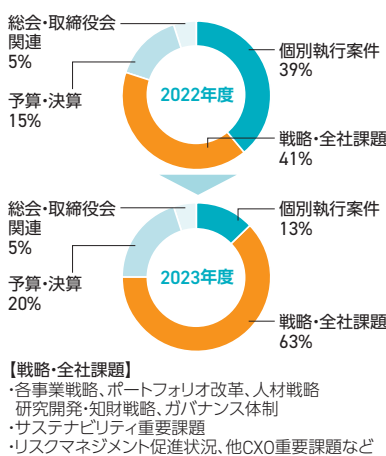
当社は、コーポレート・ガバナンスの一層の強化に向け、取締役会の実効性に関する評価を毎年実施し、翌年度以降の改善につなげています。具体的には、2023年度の実効性評価について、2023年12月に設問、自由記述、無記名によるアンケートを各取締役・監査役に対して行いました。集約した自己評価結果および2023年12月に実施された役員研修での取締役会

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"> <li>●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</li> <li>●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</li> <li>●各種の意思疎通・情報共有には継続的な改善が必要</li> </ul>
2023年度の行動計画	<ul style="list-style-type: none"> <li>●執行と監督の分離の促進の具体化</li> <li>●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</li> <li>●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</li> <li>●新たな情報共有の仕組みの構築/現在の方法からの改善</li> </ul>
2023年度の取り組み内容	<ul style="list-style-type: none"> <li>●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)</li> <li>●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)</li> <li>●執行課題のうち、訴訟/環境/M&amp;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</li> <li>●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)</li> <li>●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)</li> </ul>

#### 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"> <li>●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</li> <li>●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</li> <li>●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</li> </ul>
2024年度の行動計画	<ul style="list-style-type: none"> <li>●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</li> <li>●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</li> <li>●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</li> </ul>

### 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"> <li>●取締役の個人別の基本報酬の額</li> <li>●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</li> <li>●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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●役員報酬等の決定方針</li> <li>●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</li> <li>●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</li> </ul>

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><b>2023年1月・3月</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●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。</li> <li>●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。</li> <li>●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。</li> <li>●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。</li> <li>●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。</li> </ul>	<p>全員 (新任を除く)</p>
<p><b>2023年7月</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●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。</li> </ul>	<p>全員 (新任を除く)</p>
<p><b>2023年10月</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●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。</li> </ul>	<p>全員 (新任を除く)</p>
<p><b>2023年11月</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●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)。</li> <li>●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。</li> <li>●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。</li> </ul>	<p>全員 (新任を除く)</p>

### 報酬構成・報酬水準

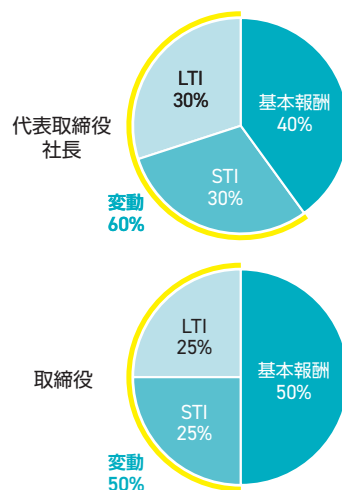
#### 【取締役(社外取締役を除く)】

- 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)



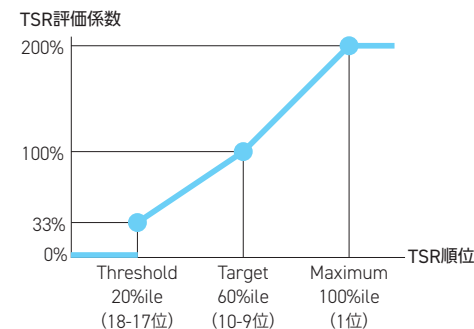
## コーポレート・ガバナンス

### 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	

### 2024年度LTIのTSR評価係数の算定方法



### 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の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。

### 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員の員数は4名である。

### 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

\*㈱レゾナック単体が保有する政策保有株式。