

社外取締役メッセージ

素材の力で社会により良い インパクトを与える プレーヤーとしての成長を 期待します

社外取締役
弁護士
森 雄一郎



—— 東亜合成の印象と社外取締役としての役割

2021年3月に社外取締役に就任してから当社に抱いている印象としては、日本の伝統的な化学会社として堅実で安定した経営を守りながら、社会が大きく変動する流れの中で自ら成長・発展をしようとする姿でした。社外取締役としての役割は、不確実、不安定、不透明な時代の中で、多面的な視点を提供することで企業としての成長・発展を支援するとともに、社会の公器として多様なステークホルダーに対して貢献していけるようモニタリングをしっかりすることと考えております。特に、私は弁護士という立場から、議論がロジカルに積み上げられているのか、ファクトベースの議論ができていのかといったことを意識しながら取締役会の議論に参加しております。

—— 東亜合成の取締役会の強みと課題

当社の取締役会に出席して最初に驚いたのは、社外取締役が自由かつ積極的に発言をしていることでした。当社の社外取締役は多様なバックグラウンドを有する人財により構成されており、各自がそれぞれの経験や知見を踏まえて議題について思うところをしっかりと述べ、また、議題の内容の細かいところまで目を光らせてチェックしています。各取締役からは当社が企業価値を向上させるべく発展していくことに向けて尽力する熱意が感じられます。他方で、当社においても、社外取締役の活用を十分ならしめるべく、当社の事業についての理解を深めるための情報提供への協力を惜しみなく行っております。何か不都合なことを隠そうということは微塵も感じられずオープンな環境において議論を充実させて当社を発展させようという強い意志が感じられます。このような透明性、公正性、客観性、多様性が確保されていることは当社のコーポレート・ガバナンスの強みとも言えます。課題としては、取締役会で議論したことが生かされていることのフィードバックや取締役会で決定したことのフォローアップに基づくPDCAのサイクルを強化することがあります。過去の意思決定を見直し、将来における意思決定に生かす試みを推進

することで当社のガバナンスはさらに洗練されたものとなっていくと思われまます。

—— 2025年中期経営計画の評価

当社は今年から新たな2025年中期経営計画「Leap Forward to the Next 2025」を策定し、遂行しております。中期経営計画では、当社の2030年のありたい姿を模索し、事業により環境や社会の課題解決に寄与しつつ、持続可能な利益を創出することに意欲的に取り組む内容となっています。社外取締役においても昨年より取締役会を含めて中期経営計画について積極的に意見を述べる場を設けていただきました。事業別BSをもとにROICを2023年から導入することや、社内外の目を意識した中期経営計画の内容のつくり込みなど、様々な意見を反映させていただいたと認識しております。また、特に昨今のサステナビリティ経営に向けた時代の変化のスピードは加速化するばかりですが、当社においても化学会社という立ち位置の難しさの中で着実に持続的発展に向けた進化を遂げていると思えます。特に中期経営計画において、人的資本の拡充と育成計画に重点を置いた内容とされていることは、従来の中期経営計画ではなかったことであり、ESG要素を取り入れた経営においても特に最近注目が高まるファクターにしっかり取り組んでいると評価できます。

—— 東亜合成グループへの期待や課題について一言

当社は、化学企業という伝統的産業に身を置きながらも時代の変化を意識して着実に進化発展を遂げようと努力しています。そのような当社の価値や魅力については、社内にいればこそ理解できるものの、投資家を含めた外部ステークホルダーに対してはまだ十分な発信ができていないかと思われまます。世間の目を気にするということではありませんが、当社の良さを広く認知してもらうことで外部評価がさらに高まれば、従業員においても当社の発展にさらに貢献する意欲や士気が高まり、それが企業をさらに成長させるという好循環につながっていくことを期待しております。

コーポレート・ガバナンス

P	D	C	A
2022年の目標	2022年の主な実績	達成状況	2023年の目標
中期経営計画に基づく資本政策の継続	・2022年に43億円の自己株式取得 ・2022年連結配当性向35.5%、 連結総還元性向69.7%	★★★★	中期経営計画を踏まえた資本政策の一層の強化
コーポレート・ガバナンスの取組み強化	・決算短信、ガバナンス報告書の英訳版発行 ・投資評価機関の当社評価レポートをHP掲載	★★★★	コーポレート・ガバナンスの取組み強化
ステークホルダーへの適時適切な情報公開	・四半期決算説明資料の発行・HP掲載	★★★★	非財務情報のさらなる開示
グループ会社への管理・監督と適切な指導	・海外子会社からの情報収集項目の整理	★★★★	グループ会社への管理・監督と適切な指導

考え方・方針(ビジョン)

当社グループは「東亜合成グループ コーポレートガバナンス基本方針」を制定し、「素材と機能の可能性を追求し、化学の力で新しい幸せをあなたへ届けます。」との企業理念に基づき、企業の社会的責任を果たすべく、コーポレート・ガバナンスの充実を経営上の重要課題の一つと位置づけています。当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るため、透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定を実現する実効的なコーポレート・ガバナンスを追求し、その充実に継続的に取り組んでいます。

当社グループのコーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方は、右のとおりです。

コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方

1. 株主の権利を尊重し、その平等性を確保する。
2. 株主、顧客、取引先、従業員、地域社会をはじめとする様々なステークホルダーの利益を考慮し、それらステークホルダーと良好な関係を築き、適切に協働する。
3. 会社情報を適切に開示し、透明性を確保する。
4. 取締役会による業務執行に対する監督機能の実効性確保に努める。
5. 中長期的な株主の利益と合致する投資方針を有する株主との間で建設的な対話を行う。

コーポレート・ガバナンス体制

当社は監査等委員会設置会社であり、社外取締役を含めた取締役会による経営の意思決定および業務執行の監督と、取締役・執行役員による業務執行の両者を分離するなど、意思決定の迅速化を図り経営監督機能を確保する体制としています。

コーポレート・ガバナンス強化の取組みの経過

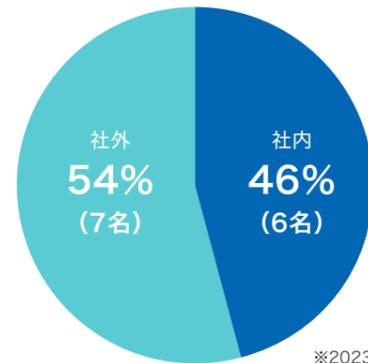
年月	項目	社外取締役の人数推移
2001年	執行役員制度の導入	
2003年	社外取締役の登用開始	
2006年	内部統制室の新設 内部統制システムの基本方針に関する決議	1名
2016年	「東亜合成グループ コーポレートガバナンス基本方針」制定 監査等委員会設置会社へ移行	5名
2017年	取締役会の実効性評価開始	
2018年	任意の指名委員会・報酬委員会における社外取締役の比率を過半数に引上げ	
2019年	社外取締役を7名に増員	
2020年	株式報酬制度の導入	
2022年	社外取締役を初めて過半数とする(社内6名、社外7名) 東京証券取引所「プライム市場」へ移行	7名

取締役・取締役会

当社取締役会は、取締役13名(監査等委員である取締役5名を含む)で構成されています。独立社外取締役7名が、主に取締役会の経営監督機能を強化する役割を担っています。当社の取締役会は、社外取締役を交えた闊達な議論を経て、会社の経営方針、経営戦略などの経営上重要な事項の意思決定を行い、取締役・執行役員の業務執行に対する監督の役割を果たしています。

取締役会の構成については、研究開発・技術・生産・営業・会社経営・会計・法務をはじめ各分野で豊富な経験・知識を有する取締役をバランス良く選任しています。また、女性の取締役を選任するなど多様性のある取締役会の構成に努めています。

取締役の構成比率



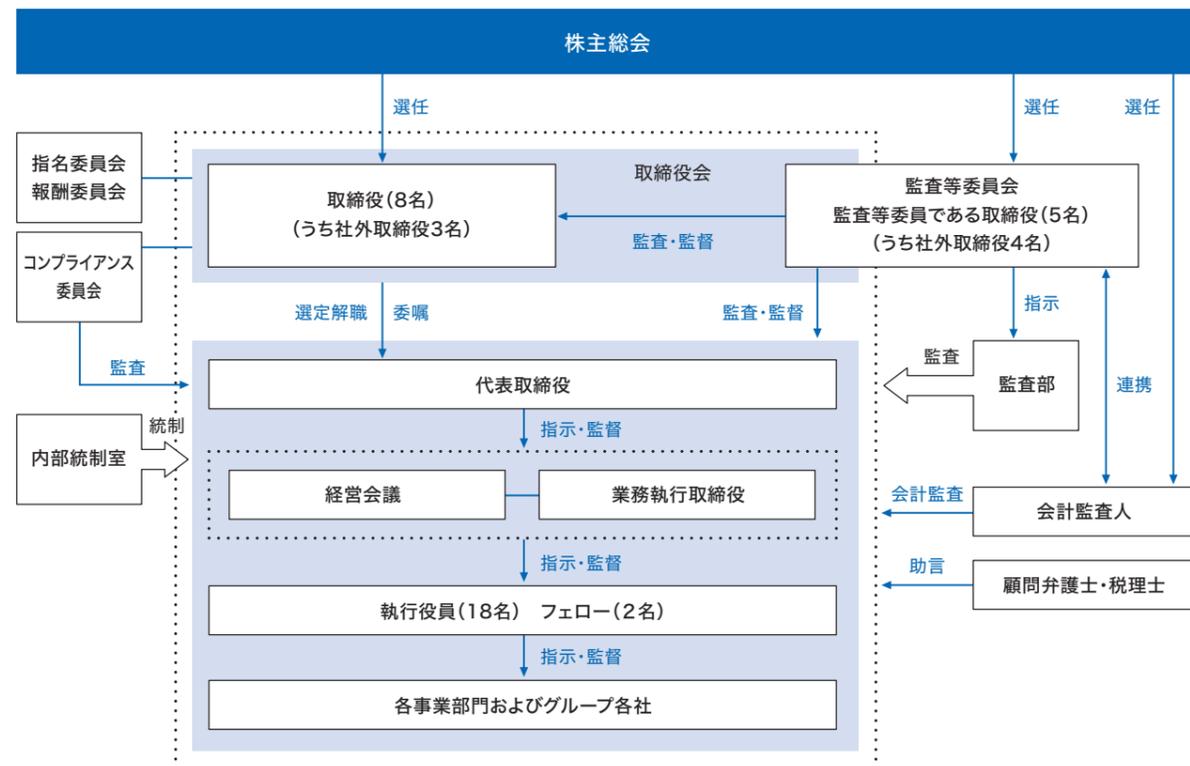
監査等委員会

監査等委員会は、常勤監査等委員である取締役1名および社外取締役4名の計5名から構成され、取締役等役員の職務執行の適法性、会社業務の適正性、内部統制システムの構築・運用状況、財務状況についての監査を実施することで、当社の健全かつ持続的な成長に資する責務を負っています。

経営会議

経営会議は、経営意思決定の迅速化および事業推進の効率化を図ることを目的とし、業務執行取締役5名で構成され、原則として毎週開催されています。取締役会決議により委譲された決定事項につき、業務の執行に関する実務的な協議を行っています。

コーポレート・ガバナンス体制図



各取締役の概要

氏名	2022年 取締役会出席 回数(回)	経験領域							
		会社経営 経営企画	マーケティング 営業	研究開発 技術・生産 DX	財務会計	法務	人事労務	グローバル	サステナビリティ
高村 美己志	13/13	●			●		●		●
美保 享	13/13	●	●	●				●	●
木村 正弘	13/13			●				●	●
芹田 泰三	10/10 [※]		●	●	●	●	●		●
小淵 秀範	—		●	●					
森 雄一郎 [社外]	13/13					●		●	
古川 英俊 [社外]	9/10 [※]	●			●			●	
加藤 隆史 [社外]	—			●				●	●
鈴木 義隆	13/13	●			●	●	●		●
高野 信彦 [社外]	13/13				●				
石黒 清子 [社外]	13/13					●			●
安田 昌彦 [社外]	13/13	●			●			●	
團野 耕一 [社外]	13/13	●			●			●	

※2022年3月就任以降

指名委員会・報酬委員会

当社取締役会は、経営の客観性と透明性を高めるため、取締役会の諮問機関として1名の独立社外取締役でない取締役と複数名の独立社外取締役を構成員とする指名委員会および報酬委員会を設けています。

指名委員会は、取締役会からの諮問を受けて、代表取締役等の後継者計画、取締役候補者の選任手続き、資質、選任理由、代表取締役候補者の選任手続、資質、選任理由および独立社外取締役候補者の独立性基準等について、個人の属性の多様性やスキルの観点を含めて検討し、答申を行います。

報酬委員会は、取締役会からの諮問を受けて、取締役の報酬体系および個別の報酬について検討し、答申を行います。また、取締役(監査等委員である取締役を除く)の個人別の報酬は、取締役会で定める算出基準に従い、報酬委員会の検討結果の答申を踏まえ、取締役会決議により、委任を受けた報酬委員会を構成する委員が決定します。

取締役の選任について

当社は取締役(監査等委員である取締役および監査等委員でない独立社外取締役を除く)の選任基準を以下のように定め、取締役に求める資質を明確にしています。

1. 当社グループの中長期的な経営計画の実現に向け、当社グループの経営管理および事業運営に関し優れた見識・能力および豊富な経験を有する者、または、当社グループの事業活動に関する十分な理解をもち、当社の取締役等の業務執行の監督を的確、公正に遂行することができる経験と見識を有している者。
2. 公明正大で優れた人格、見識、職務遂行能力を有し、高い倫理観に基づいて経営管理および事業運営ならびに業務執行に対する監督を公正かつ適切に遂行し得る者。

また、代表取締役が作成した取締役候補者案は指名委員会による選任手続き・資質・選任理由等についての検討を受け、指名委員会はその検討結果を取締役に答申しています。

➤ 取締役の報酬について

当社の取締役の報酬には、固定報酬、業績連動報酬および株式報酬の3種類があり、株主総会の決議により定められた報酬限度の範囲で支給しています。

固定報酬は、役職ごとの職務、責任および成果等を勘案して決定し、支給しています。監査等委員である取締役に、それぞれの監査等委員の役割・職務の内容等を勘案し、固定報酬を支給しています。

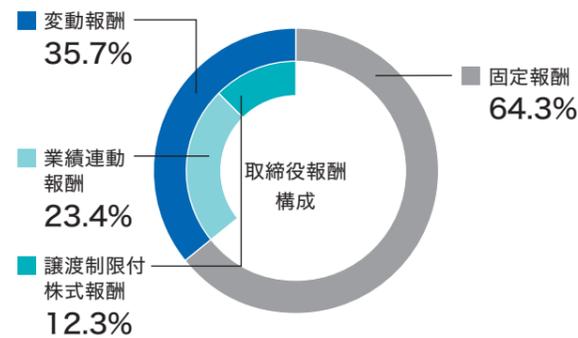
業績連動報酬は、前事業年度の連結営業利益等の会社業績に加え、役職ごとの職責および経営環境等を踏まえて決定し、支給しています。監査等委員である取締役や独立社外取締役に、独立した立場から経営の監督機能を担う役割を重視し、業績連動報酬を支給していません。

株式報酬は、当社の企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えるとともに、株主の皆様との一層の価値共有を進めることを目的として、役職ごとの職務および責任に応じた数量の譲渡制限付株式報酬を割り当てるものです。業績連動報酬と同様に、監査等委員である取締役や独立社外取締役に支給していません。

役員報酬の内訳(2022年1月~2022年12月)

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)			対象人数(人)
		固定報酬	業績連動報酬	譲渡制限付株式報酬	
取締役(監査等委員でない)	213	147	43	22	11
うち社外取締役	28	28	—	—	4
取締役(監査等委員)	52	52	—	—	6
うち社外取締役	37	37	—	—	4

報酬等の種類別の割合(監査等委員である取締役・監査等委員でない独立社外取締役を除く)



➤ コンプライアンス委員会

当社グループ全体のコンプライアンスの実践状況を監督・調査し、必要に応じ勧告を行うための機関として、コンプライアンス委員会を設置しています。

取締役3名、執行役員2名、社内弁護士1名および社外弁護士1名の計7名を委員とし、経営企画、営業、技術、環境保安、品質保証および法務の観点から、活発な議論を行っています。

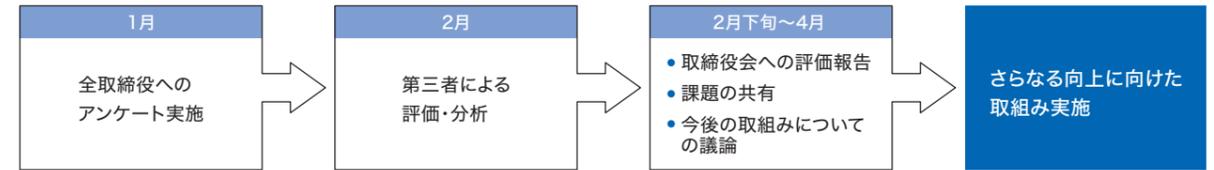
➤ 内部統制室

当社はコーポレート・ガバナンスを強化するため、取締役に於いて内部統制システムの基本方針を決議しています。同方針に従い、内部統制室は、独立した立場から内部統制の運用状況を確認し、その結果を監査等委員に報告するとともに、内部統制報告制度(J-SOX)に基づく内部統制業務(財務報告の適正性を確保するための業務)を行っています。

内部統制室は監査部(監査等委員の補助機関)および会計監査人と連携を取りつつ、当社グループ全体の業務が法令等にとり、適切に実施されることを確保しています。

➤ 取締役会の実効性評価

当社取締役会は、毎年、全取締役に対してアンケートを実施し、その集計結果および寄せられた意見をもとに取締役会の実効性について分析・評価を行っています。アンケートの集計・分析・評価は、第三者を起用して、評価の客観性や透明性を確保しています。評価の結果、認識された課題および寄せられた意見をもとに、取締役会で議論し、改善に努めています。



① アンケートにおける質問項目等

以下の項目について3段階評価と自由記載

- 取締役の構成・運営
- 取締役会の議題・議論の充実
- 取締役会を支える体制
- 株主との建設的な対話
- 取締役会への貢献(自己評価)
- 新中期経営計画について

本年は、コーポレートガバナンス・コード改訂とこれまでの評価結果を踏まえ、よりガバナンスの向上に資する評価を行うべくアンケート項目の全体的な見直しを行い、大幅な改定を行いました。具体的には、高評価が続いている項目の質問を集約し、取締役会の議題・議論の充実に関する項目については段階評価ではなく自由記載による回答を中心とするものに改定しました。また、方式について記名式に変更しました。

② 評価結果

2023年2月に実施したアンケートの結果の概要は以下のとおりです。

ほとんどの調査項目で「適切である」との回答が多数を占め、当社取締役会はおおむね実効性が確保されている。	高い評価を得た項目	今後の課題とされた項目
アンケートの形式について、自由記載欄を増やし、記名方式とする等、大幅な改定がなされたが、回答が消極的になることなく、通常の議論も活発に行われている様子がうかがえる。	<ul style="list-style-type: none"> ・取締役会の運営・支える体制 ・自由闊達な議論の機会と雰囲気 ・取締役の報酬についての認識共有 ・2025年中期経営計画の策定過程 ・アンケートの大幅改定 	<ul style="list-style-type: none"> ・取締役会の議論をより充実させる運営上の工夫 ・決議事項以外のより大局的な観点から取り組むべきテーマについてのフリーディスカッションの場を増やす。 ・内部統制・リスク管理体制のあり方についての議論の深化 ・取締役会の将来体制についての議論 ・報酬委員会・指名委員会の議論のあり方と情報共有の方策 ・後継者育成のあり方と方策

③ 課題と今後の取組み

- ・資本政策・財務戦略、経営の方向性、ESG関連、役員人事、内部統制・リスク管理体制のあり方などの大局的な観点から取り組むべきテーマについてのフリーディスカッションの場を複数回設ける。
- ・取締役会がより充実した議論を行うために、適切な議題の選定、報告方法、議事運営のあり方について検討する。
- ・報酬委員会・指名委員会において、取締役会の将来体制、社内・社外取締役のそれぞれの役割とあるべき構成、その他実効性評価アンケートの自由記載にあがった意見を踏まえた議論を行い、議論内容の取締役会との共有方法について検討する。

社外取締役からの自由記載欄記載の意見

- ・当社の取締役会は自由に発言できる機会と雰囲気が確保されており、発言自体は活発である。他方、各発言が単発的で議論の積み重ねというまでには至っていない。
- ・「後ほど調べてお答えする」と引き取ったものは数日中に回答がある、「検討する」と言ったものについては必ず後日対応状況が報告されるなど、社外取締役等の意見を積極的に聞き入れ、できるだけ反映させようという雰囲気がある。
- ・今回の自由意見欄を中心とした質問票の大幅改定には、会社としての取締役会改革への意欲がはっきりと読み取れ、評価できる。
- ・2025年中期経営計画の策定過程を通して、当社グループが目指すべき方向性を議論する機会が複数回あった。とりわけ、執行役員も含めた役員全体会議での議論(フリーディスカッション)が、印象に残っている。
- ・リスク管理、コンプライアンス、内部統制などのテーマについて取締役会の議題に上ることが少ない。これらを含め、決議事項以外の大局的方針について、フリーディスカッションの場をもっと設けるべき。

▶ 社外取締役のサポート体制

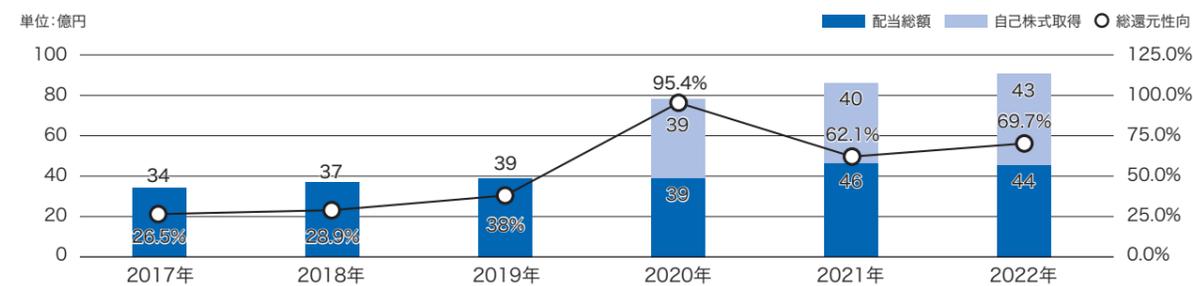
社外取締役に対しては、中長期的な経営の方向性について多面的に審議し、当社の経営戦略が適切に執行されているか監督するため、様々な環境整備を行っています。具体的には、定期的に各事業所を視察し、当社事業に対する理解を深める機会を設けています。また、経営会議で議論されている内容を毎月説明しているほか、研究開発・サステナビリティ方針等についての重要会議への出席を通じて、当社の経営課題に関する認識を共有し、適宜、建設的な意見交換を行っています。

▶ 株主の皆様への利益還元

当社は、連結配当性向30%程度・連結総還元性向50%程度を目標に安定的な配当の継続と連結総還元性向の向上を図ることを基本的方針としています。

2022年度は、1株当たり36円(中間18円、期末18円)の配当と42億9千9百万円の自己株式取得を実施し、連結配当性向は35.5%、連結総還元性向は69.7%となりました。また、2025年中期経営計画では、本中計期間中に200億円程度の自己株式の取得を計画しています。

総還元性向の推移



▶ 株主・投資家との対話、情報開示

● 基本方針および体制

当社は、「東亜合成グループ コーポレートガバナンス基本方針」において、「株主の権利を尊重し、その平等性を確保する」、「中長期的な株主の利益と合致する投資方針を有する株主との間で建設的な対話を行う」ことを規定しています。

情報開示にあたっては、金融商品取引法などが定める重要情報(インサイダー情報)の取扱いやフェアディスクロージャー・ルール、東京証券取引所規則などを遵守した対応を行っています。また、すべてのステークホルダーに、適時、適切かつ公平に情報を開示し、当社グループに対する的確な理解を得られるよう、言語による情報量の偏りを解消するため、リリース文や決算資料などの英文開示を積極的に進めています。

● ステークホルダーとの対話

当社は、法令等に基づく法定開示や東京証券取引所規則に基づく適時開示の実施はもとより、これらの開示基準に達しない任意開示情報についても積極的に開示することとして

います。機関投資家や報道機関の皆様には決算説明会(年2回)や個別の面談を実施し、決算説明会に参加できなかったステークホルダーに向けては、説明会の書き起こし資料を開示することに加えて、2022年度からは、第1四半期決算および第3四半期決算においても説明資料を当社ウェブサイトで開示しました。

● 株主総会

株主総会をより充実した対話の場と考え、株主の皆様への早期情報開示のため、発送日の1日前に招集通知を当社ウェブサイトおよび東京証券取引所で開示しています。また、外国人株主様の増加を背景に、狭義の招集通知、参考書類および決議通知を英文化し、和文と同時に当社ウェブサイトおよび東京証券取引所で開示しています。

新型コロナウイルス感染拡大の局面から With コロナ時代に変化する中、2022年3月に続き、2023年3月の株主総会もその模様をライブ配信するなど、継続した感染症対策のもと実施しました。

リスクマネジメント

P	D	C	A
2022年の目標	2022年の主な実績	達成状況	2023年の目標
リスク管理委員会による定期的リスクアセスメント実施	・リスク管理委員会の実施(2回) ・より実効性のあるリスク管理のため、取締役会への報告等を盛り込んだリスク管理体制を再構築	★★★★	部門・職場が、より自律的かつ機動的に対応できるリスク管理体制の構築・運用
本社と事業所合同の危機事態対応訓練の継続・深化	本社と事業所合同での訓練を実施	★★★★	より効果的な危機事態対応訓練の検討・実施
各事業所における地震、事故などに備えた訓練の改善	各事業所で防災訓練や安否確認訓練等を実施	★★★★	各事業所における地震、事故などに備えた訓練の改善

▶ リスク管理方法

東亜合成グループでは、「東亜合成グループリスク管理規程」に基づき、リスクごとに所管する部署を定め、所管部署を中心として事業継続計画(BCP)策定や予防・回避を目的としたリスクマネジメント等の適切なリスク対策を実行します。経営会議および取締役会では、定期的にグループ全体のリスクを把握し、対策の妥当性を確認します。また、リスクが顕在化した際には、グループ対策本部を設置し機動的に危機事態に対応することとしています。

2022年には、この考えのもと、各部門が主体的にリスク対策を行うとともに、取締役会が定期的にリスクの全体像を把握できるよう、リスク管理体制を見直しました。これにより、より迅速なリスクへの対処ができる体制を構築しました。

▶ 情報漏えいリスク対策

「機密情報管理規程」に基づき、部門別の機密情報を特定する「機密情報リスト」を整備し、情報漏えいリスク対策を推進しています。また、教育により情報の管理意識や取扱いルールの浸透を図るほか、情報セキュリティ体制の継続的な改善を行っています。



危機事態合同対応訓練の様子

▶ BCPおよび危機事態対応

リスクが顕在化した場合でも事業が継続できるようBCPを策定し、優先して継続すべき事業の基準や被害状況に応じた目標復旧時間などを整備しています。

また、危機事態に直面した際の組織体制や具体的な行動手順などを「東亜合成グループ危機事態対応規程」に定めているほか、事象別・事業所別には「緊急事態措置マニュアル」

を定め、定期的な訓練を行っています。

2022年は本社と名古屋工場による危機事態合同対応訓練を行うとともに、会社として正確な情報・メッセージを発信するためのメディアトレーニングを実施しました。訓練で判明した検討課題や部門別のリスク管理への取組みは、各部門で共有の上、改善に向けたアクションを進めています。

