

⑥ ガバナンス

コーポレート・ガバナンス

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付けています。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・果断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、以下のとおりです。

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

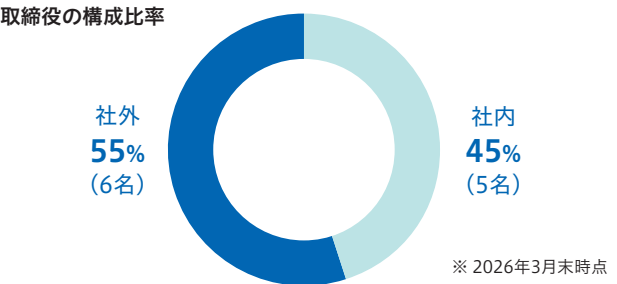
当社は監査等委員会設置会社であり、社外取締役を含めた取締役会による経営の意思決定および業務執行の監督と、取締役・執行役員による業務執行の両者を分離するなど、意思決定の迅速化を図り経営監督機能を確保する体制としています。

年	項目	社外取締役の人数推移
2001	執行役員制度の導入	
2003	社外取締役の登用開始	
2006	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	「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	取締役会の実効性評価開始	
2018	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	社外取締役を7名に増員	
2020	株式報酬制度の導入	
2022	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
2023	PBR改善に向けた取組み開示	
2024	指名委員会、報酬委員会を指名報酬委員会へ統合	
2025	女性取締役を2名に増員	6名

取締役・取締役会

当社取締役会は、取締役11名（監査等委員である取締役4名を含む。）で構成されています。独立社外取締役6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・財務会計・法務・人事労務などの分野のほか、デジタルトランスフォーメーション（DX）・グローバル・サステナビリティの分野にも着目し、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。



監査等委員会

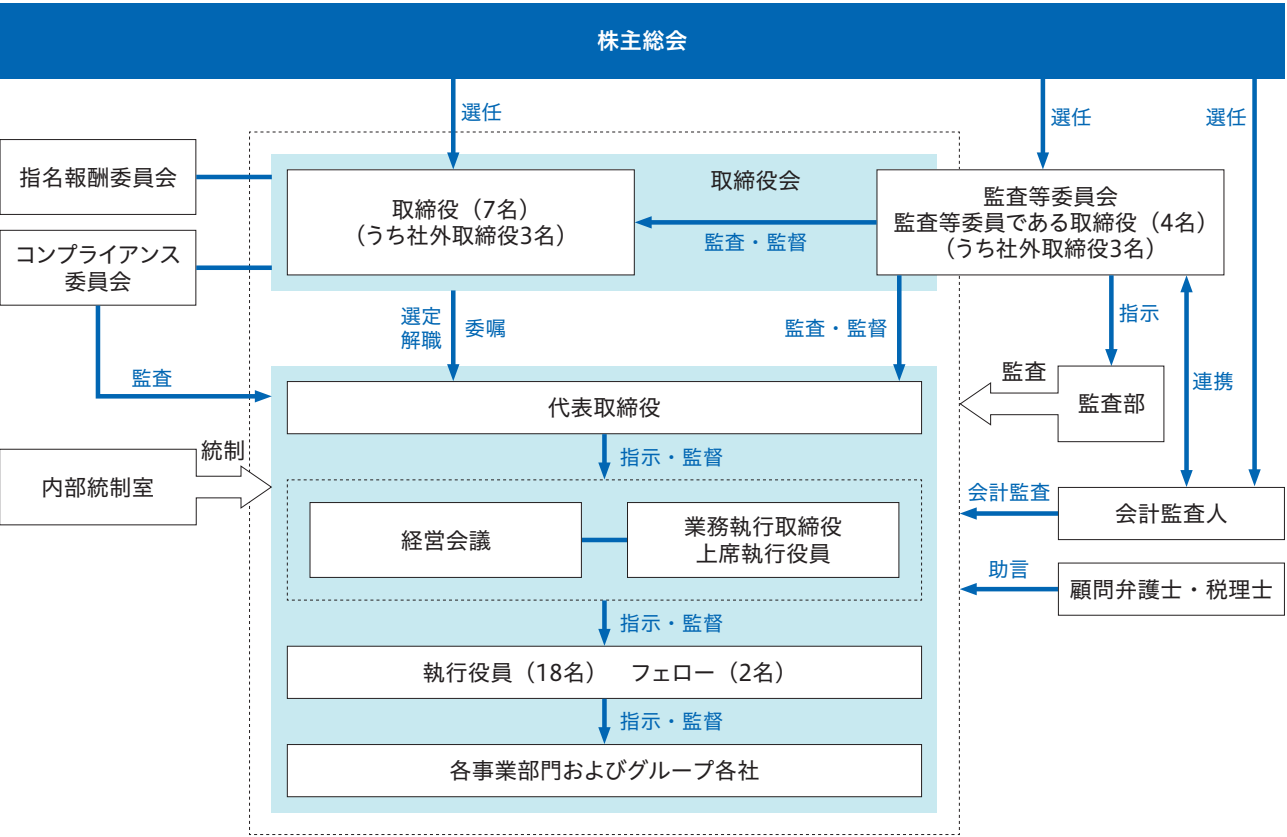
監査等委員会は、常勤監査等委員である取締役1名および社外取締役3名の計4名から構成され、取締役等役員の職務執行の適法性、会社業務の適正性、内部統制システムの構築・運用状況、財務状況についての監査を実施することで、当社の健全かつ持続的な成長に資する責務を負っています。

2025年度は監査等委員会を17回開催し、当社グループのコンプライアンスの状況や業務の適正性に関する内部監査を実施したほか、経営会議付議事項や業務・業績に影響を与える重要な事項について、取締役・従業員からの報告を受けました。

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4名および上席執行役員1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



⑥ ガバナンス

各取締役の概要

		経験領域							
氏 名	2025年 取締役会 出席回数(回)	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	●			●		●		●
小淵 秀範	13/13	●	●	●					
野本 賢	－	●	●	●	●	●			
野々山 辰幸	－	●	●	●				●	
加藤 隆史	社外13/13			●				●	●
石山 麗子	社外10/10※						●		●
小林 慶行	社外－	●		●				●	
高橋 美仁	監査等委員 ↑13/13 ↓			●	●		●		●
寺本 敏之	社外13/13	●			●				
小町谷 育子	社外9/10※					●		●	●
榎本 政彦	社外－				●				

※ 2025年3月就任以降

経験領域の内容

経験領域	人数	
会社経営 経営企画	6	事業会社の経営統括および経営計画、事業計画、戦略展開の検討・具申に関する経験または専門的知見
マーケティング 営業	3	事業立案・管理、製品サービスの供給・プロモーション、物流・在庫その他サプライチェーンマネジメントに関する経験または専門的知見
研究開発 技術生産 DX	6	新規テーマの開発および既存テーマの深化、生産プロセスの効率化・省力化および生産全般にかかるマネジメント、事業を効率的・先進的に行うためのIT技術に関する経験または専門的知見
財務 会計	5	管理・財務会計の統括、経営分析、資金計画に関する経験または専門的知見
法務	2	企業活動の法的リスクに対する監査監督、その他法務・コンプライアンス体制の管理に関する経験または専門的知見
人事労務	3	労働政策、組織・人員管理、人事評価、健康管理、人財育成に関する経験または専門的知見
グローバル	4	海外現地でのビジネス経験または海外企業のマネジメントに関する経験または専門的知見
サステナビリティ	5	持続可能な社会の実現および会社の持続的成長に資する活動に関する経験または専門的知見

指名報酬委員会

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報酬委員会を設けています。

指名報酬委員会は、取締役会からの諮問を受けて、代表取締役などの後継者計画、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などについて、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。また、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。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、指名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、委任を受けた指名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、取締役を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、当社の取締役など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報酬委員会による選任手続き・資質・選任理由などについての検討を受け、指名報酬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

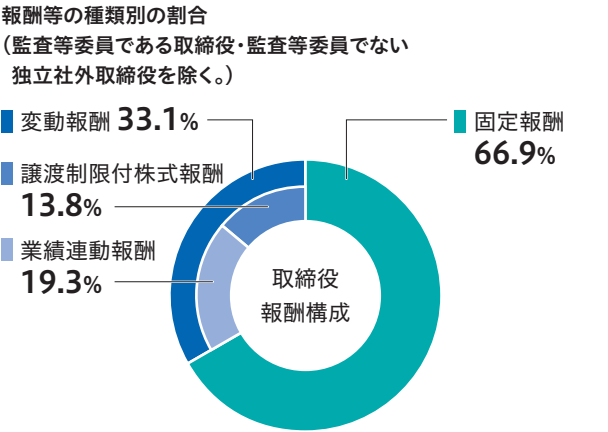
当社の取締役の報酬には、固定報酬、業績連動報酬および株式報酬の3種類があり、株主総会の決議により定められた報酬限度の範囲で支給しています。

固定報酬は、役職ごとの職務、責任および成果などを勘案

して決定し、支給しています。監査等委員である取締役には、それぞれの監査等委員の役割・職務の内容などを勘案し、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などの会社業績に加え、役職ごとの職責および経営環境などを踏まえて決定し、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は、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



役員報酬の内訳(2025年1月～2025年12月)

役員区分	報酬等の種類別の総額(百万円)				
	報酬等の総額 (百万円)	固定報酬	業績連動報酬	譲渡制限付 株式報酬	対象人数 (人)
取締役(監査等委員でない)	232	166	38	27	10
うち社外取締役	31	31	—	—	4
取締役(監査等委員)	54	54	—	—	6
うち社外取締役	33	33	—	—	5

指名報酬委員会の活動状況

回数	活動状況
8回	● 取締役・執行役員・フェローの報酬に関する審議および取締役会への答申。 ● 報酬額の変更等に関する審議および取締役会への答申。 ● 代表取締役等の後継者育成研修に関する審議。 ● 規則改定に関する審議。 ● 候補者の経歴・スキルを踏まえた役員人事に関する審議および取締役会への答申。

⑥ ガバナンス

内部統制室

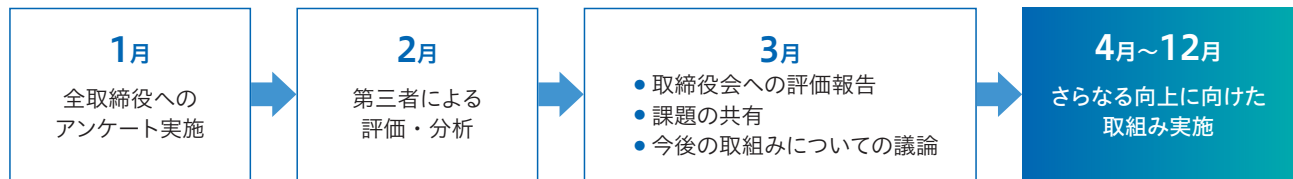
当社はコーポレート・ガバナンスを強化するため、取締役会において内部統制システムの基本方針を決議しています。同方針に従い、内部統制室は、独立した立場から内部統制の運用状況を確認し、その結果を監査等委員に報告をするとともに、内部統制報告制度（J-SOX）に基づく内部統制業務（財務報告の適正性を確保するための業務）を行っています。

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などにのっとり、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、全取締役を対象に取締役会の実効性に関する評価アンケートを実施しています。アンケートは、選択式質問についても各取締役が理由や意見を記載する形式にしています。アンケート結果の分析・評価は、中立かつ客観的に行われるよう、第三者を起用しています。第三者による評価を踏まえて取締役会では課題解決に向けた議論を行い、機能向上に努めています。

取締役会の実効性評価



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

- 取締役会の構成・運営
- 業績に関する議論の充実
- 株主との建設的な対話
- 取締役会の議題・議論の充実
- 取締役会を支える体制
- 取締役会への貢献

ガバナンス向上に資する評価を行うべく、段階評価だけでなく、意見を自由記載してもらう回答を中心とする内容とし、方式は記名式としています。

2 評価結果

2026年1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。

- 総合的に判断し、当社取締役会はおおむね実効性が確保されている。
- 自由記載欄には、より実効性を高める内容の意見も挙げられたが、新しい取組みを評価する意見もあり、前年のアンケート結果の課題に対して取組みが評価されている。

高い評価を得た項目

- 取締役会の準備・議事進行
- 資本コスト・株価を意識した経営への取組み
- 監査等委員の情報入手機会と支援体制

今後の課題とされた項目

- 長期的視点での業績向上の議論の改善
- 取締役会の目指すべき将来体制にかかる議論の充実

3 課題と今後の取組み

課題とされた事項については、機関投資家との面談結果や議決権行使基準改定状況、コーポレートガバナンス・コード改訂内容等も踏まえて、取締役会の実効性のさらなる向上に向けた施策に取り組んでまいります。

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。

● 株主総会

株主の皆様への早期情報開示のため、発送日より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、株主総会が充実した対話の場となるよう努めています。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。さらに、投資家が株主総会における意思決定をしやすくするため、株主総会開催前に有価証券報告書を開示しています。

また、当社はより多くの株主様へ株主総会の模様をお伝えするために、総会当日のライブ配信および総会後のオンデマンド配信を行っています。

● 決算説明会と情報開示

当社は、法令など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に加え、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向けて決算説明会（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とともに、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を開示しています。

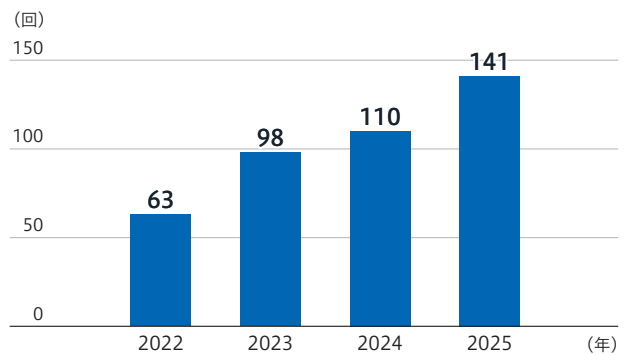
また、2025年4月から、日本文の開示と同時に英文開示（一部サマリーでの開示）を行い、国内外の投資家の方々へ向け情報開示に努めています。

東亜合成ホームページ「株主・投資家情報（IR資料室）」
<https://www.toagosei.co.jp/ir/library/index.html>

● ステークホルダーとの対話

当社は、国内外のアナリストや機関投資家などと積極的に個別面談を行っており、2025年には合計141回の面談を実施しました。主な対応者はコーポレートコミュニケーション部長ですが、対話のテーマや議題を踏まえ、適宜他の役員や関係部門の従業員も同席しています。対話のテーマは多岐にわたりますが、決算概要を中心に、中期経営計画、PBR改善に向けた取組み、事業戦略、IR活動などを主な議題として、積極的に対話を行っています。面談の実施状況および株主・投資家からの意見は、統括するIR担当取締役が取りまとめ、四半期ごとに取締役会へ報告し、意見交換を行っています。

個別面談の実施回数



● 個人投資家向けIR

個人投資家の方々に当社グループの理解を深めていただくため、決算説明会資料や中期経営計画資料などの内容を充実させるとともに、個人投資家向けマネー誌などの媒体を積極的に活用し、IR活動の充実を図っています。

PICK UP

株主優待制度を新設

2025年10月に株主優待制度を新設しました。保有株式数と継続保有期間に応じて、「アロンアルファ」とQUOカードや当社工場所在地の特産品をテーマにしたカタログギフトを贈呈しています。



クオカード



カタログギフト(イメージ)

ダイヤモンドZAIへ掲載(IRレポート)

個人投資家向け月刊マネー誌「ダイヤモンドZAI」（2026年2月号 ※2025年12月19日発売）のタイアップ記事にて、当社の成長戦略や株主還元などについて、紹介しました。多くの個人投資家の方々から資料請求のご要望をいただく等、認知度が高まっています。今後もPR強化に注力していきます。 出典:ダイヤモンドZAI 2026年2月号



日経CNBC「トップに聞く」に出演

今年も、マーケット・経済専門チャンネル「日経CNBC」※の人気コーナー「トップに聞く」に社長の小淵が出演しました。同コーナーは、注目企業の経営トップがゲスト出演し、会社紹介・成長戦略などを多角的に掘り下げる、生放送形式のインタビューコーナーです。

成長ドライバー・注力分野・株主還元、そして視聴者へのメッセージを通じて、個人投資家の方々へ、当社グループの魅力・成長性についてPRしました。



出演時の様子(左:日経CNBC守田キャスター 右:小淵社長)

※ 日経CNBCは、日本経済新聞社と、米国4大ネットワークのひとつであるNBCの子会社CNBCが中核となって開局した24時間マーケット・経済専門チャンネルです。