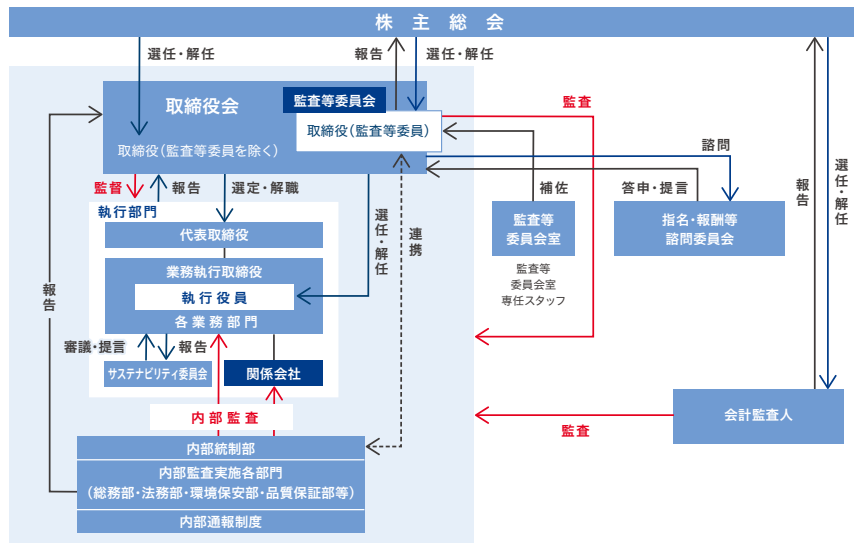


経営価値創造 会長メッセージ



代表取締役会長 **いま い とし お**
今井 俊夫

■コーポレートガバナンス体制図



現代世界は、加速する気候変動、AIを中心とした超高速技術発展、グローバル化の終焉による世界分断化、急激な人口動態等の変化が起きており、当社を取り巻く事業環境も刻一刻と変化しています。このような状況下当社は、そのパーパスである「化学の力で世界をより良くするスペシャリストになる。」ことによる持続的な企業価値の向上に努めています。

当社の取締役会は、その企業価値向上について、株主の皆さまに対する受託・説明責任を果たすべく、経営に対する実効性の高い監督を行うことを目的として、2015年の「デンカコーポレートガバナンス・ガイドライン」の制定以来、2019年の監査等委員会設置会社への移行後もその体制の強化に努めてきました。

昨年度取締役会では、中長期の経営課題について議論を行う「経営課題懇談会」を9回、「指名・報酬等諮問委員会」を5回開催するとともに、非財務目標達成の進捗を確認するための「サステナビリティ委員会」を5回開催しました。今年度は「経営課題懇談会」「指名・報酬等委員会」においてさらに議論を効率化するために検討課題及び年間スケジュールをあらかじめ整理しています。これらの施策に加え、社外取締役に対する取締役会での付議事項等についての事前説明をさらに充実化する事と合わせて、指名報酬等諮問委員会の実効性強化のために、「今後の取締役会体制」「経営人財のサクセッションプラン」についても議論を深めていく予定です。また株主の皆さまへの説明責任を実践すべく、社外取締役が投資家の皆さまと直接対話する機会も設けてまいります。これらの施策により取締役会の一層の活性化を行い、企業価値向上を実現してまいります。

取締役一覧



2025年7月14日撮影

取締役
(常勤監査等委員)うちだ みずひろ
内田 瑞宏社外取締役
(監査等委員)まとは みゆき
的場 美友紀社外取締役
(監査等委員)やまもと あきお
山本 明夫社外取締役
(監査等委員)きのした としお
木下 俊男

代表取締役会長

いまい としお
今井 俊夫

代表取締役社長

いしだ いくお
石田 郁雄

社外取締役

なかた こ
中田 るみ子

取締役

はやしだ りみる
林田 りみる

取締役

こうさか まさのぶ
香坂 昌信取締役会とスキルマトリックスに関する情報 <https://denka.disclosure.site/ja/themes/672> ※経歴は「定時株主総会招集ご通知」をご覧ください

機関投資家アナリスト × 社外取締役対談



デンカ株式会社
取締役監査等委員

やまもと あきお
山本 明夫

三井住友トラスト・アセットマネジメント株式会社
リサーチ運用部 素材・インフラチーム長

うえさこ かずや
上迫 和也氏

デンカ株式会社
取締役監査等委員

まとば みゆき
的場 美友紀

上迫 和也 氏の略歴

2001年 住友信託銀行入社
※会社統合と組織変更を経て、現在は三井住友トラスト・アセットマネジメント
2009年 株式アナリスト
2014年 化学セクター担当

【ファシリテーター】株式会社Sinc 取締役 岡部 孝弘氏

デンカ株式会社は、株主・機関投資家の皆さまをはじめとするステークホルダーとの対話に力を入れています。今年度のデンカレポート統合報告書の企画として、機関投資家の立場から当社経営をご支援いただくアナリストの上迫和也様をお招きし、弊社社外取締役2名と直接意見交換を実施しました。取締役会の実効性、経営課題、今後の期待について議論の内容を紹介します。

(1) 社外取締役の主な役割について

岡部: まず上迫さんにお伺いいたします。社外取締役の役割について、機関投資家の立場からはどのようにお考えでしょうか。

上迫: 私たち機関投資家は投資先の企業の短期的な株価の上昇を望んでいるのではなく、長期的な視点での企業価値向上を重視しています。そのため、社外取締役には社外の視点で企業価値の向上に貢献していただくことを期待しています。

的場: 私は株主の視点を持つことを心がけています。同時に、社内取締役、従業員といった社内の方々とともに協力して企業価値向上を目指していく、という姿勢も大切にしていきたいと思います。

山本: 執行部門は中長期の事業戦略とともに今日、明日の迅速な決断が求められます。その一方で、私たち社外取締役はより中長期的な視点で時代認識を持ちながら会社の方向性を示唆することが必要です。自身の考えが正しいか常に自問自答しながら、真摯で誠実な姿勢で監督と助言を行うことを心がけています。執行部門と対立構造になるのではなく、企業価値創造に向けた課題を共有し、ともに解決を目指すことを意識しています。

(2) 取締役会の実効性向上に向けた取り組み

岡部: 取締役会での議論を有意義なものにするために、どのような工夫が行われていますか。

山本: 私が取締役役に就任した当時に比べ、当社の取締役会の運営やコーポレートガバナンスの制度とその実効性は大きく改善してきました。例えば、3か月に一度、社外役員だけで連絡会を開き、取締役会の運営や会社の課題を議論し、その内容と提言を執行部門に共有しています。執行部側も真摯に応じてくれます。取締役会に付議する重要案件については、執行部門が事業や研究開発の戦略方針や個別の付議案件の事前説明会を開催し、取締役会前に議論する機会を設けています。中長期の事業戦略を理解していないと審議できないこともあり、このプロセスを導入したことはとても意義のあることでした。

機関投資家アナリスト×社外取締役対談

的場: 山本さんがお話になったように私が就任する前から様々な工夫がなされていましたが当時の取締役会もまだ、個別案件の細かい議論がありました。そこでさらに経営の中核的課題に関する議論に時間がかけられるように要請した結果、決裁権限に応じた報告内容の改善が行われ、より議論の質が上がったと感じています。

(3) 株式市場の意見の経営への反映について

岡部: 株主・投資家からの意見は、どのように取締役会に共有されているのでしょうか？

山本: コーポレートコミュニケーション部がIR活動を通じて得たご意見や情報は、取締役会にも共有されています。2024年度からは、四半期決算ごとに機関投資家から寄せられた意見を、取締役会で報告を受けるようになりました。その内容は率直で忸度ないものです。また2025年度からは、私たち社外取締役もSRミーティングに参加し、投資家と直接コミュニケーションを行っています。株式市場の声を経営に反映するための有意義な機会になっていると思います。



上迫: 株式市場の意見は、短期的な視点になることもあります。企業価値創造に沿った意見ばかりではありませんが、多様な意見に触れていただきながら、自分の考えを自問自答されていることは素晴らしいと思います。

(4) 社外取締役としての助言や議論について

上迫: これまで、社外取締役として実施した助言や議論について伺います。

的場: それぞれのバックグラウンドを踏まえて発言していると思います。私は弁護士ですので、リスクやコンプライアンスなどを意識した、守りの視点の発言を求められていると思いますし、実際そのような発言が多いかもしれません。ただ、社外取締役としての立場から、細かな法的なことに触れるのではなく、リスクテイクという大きな視点から、執行部門の背中を押せる発言ができるように心がけています。

山本: 的場さんは弁護士、木下さんは国際公認会計士、中田さんは人材戦略や人的資本経営、私は国内や海外の企業経営の経験という、それぞれの専門性を踏まえた意見は当然として、経営の経験を積んだブロの視点から、当社の在り方についての発言をしています。社内取締役の皆さんも、技術や財務などのバックボーンを超えて、経営のあり方や人材育成等についての意見を述べることで、活発な議論が展開されています。

岡部: 指名・報酬等諮問委員会についてはいかがでしょうか。

山本: 2017年設置（旧名：経営諮問委員会）当初は、執行側の提案に対して議論を行い諮問する役割でしたが、現在は、社長や取締役候補者との対話や委員会内での議論のほか、選任要件としてサクセッションプランに必要な役職の経験の蓄積や、将来の経営を担う部課長クラス候補者の研修や懇談も行うなど、より実効性に直結した役割を担っています。

上迫: 機関投資家の立場としては、2025年5月に発表された、米国子会社DPE（Denka Performance Elastomer LLC）におけるクロロブレンゴム事業の抜本的対策に大きな関心を持っています。社外取締役として、取締役会でどのような意見を述べているかをお尋ねします。

的場: 進行中の案件であり、対外発表した以上の内容をお話することができませんが、この問題については社外取締役就任以来、企業として正しい方向に進んでいくために、こういったところにリスクがあり、検討している対応や対策が適切であるのかなど、様々な観点から都度発言をしています。

山本: 本件は様々な角度から検討すべき要素があり、また対応すべき関係者も多いため、取締役会ではでき

機関投資家アナリスト×社外取締役対談

る限り早い進捗を念頭におきつつも、多方面から情報収集を行い、適切な経営判断がなされるように議論を重ねています。

上迫: 難しい問題であり、対応には時間がかかる状況にあることはやむを得ないと思います。その中で、本年5月にDPEの一時的な生産停止を決断し、赤字削減の方針を発表されたことは評価に値すると思います。外部環境の変化に経営を適応していける会社は、外部からの意見をきちんと取り入れている会社だと思っています。

(5)デンカの経営課題とは何か

上迫: 現時点で、社外取締役としてどのような経営課題を認識されているか、お聞かせください。

山本: 当社が今、立ち向かうべき経営課題は3つあると考えています。1つ目は事業ポートフォリオの改革。既にセメントを始めとする、いくつかの事業からの撤退や、戦略事業分野での設備増強などが実行されています。当社が目指すありたい姿に向けて、メリハリのある継続的な取り組みに期待しています。

2つ目は、既存事業の収益力増強です。ベストプラクティス運動の展開や成長分野における収益力の一層の向上を通じたROEの改善が急がれます。3つ目は新規事業の創出です。経営計画「Mission2030」でも新規事業を作り出す様々な仕組みや取り組みがなされ、また主力製品としての成長が期待される「スネクトン」の上市などの成果が出始めてはいますが、当社の未来を担う大型事業の創出に、さらなる注力が必要だと思います。

的場: 私も同じ意見です。一つ目のポートフォリオ改革については、事業の再編にとどまらず、例えば、部門を超えて人財を有機的につなぐ、組織改革が必要なのではないかと思っています。3つ目の新規事業創出ともつながりますが、事業部門ごとの縦割りの話になりがちな面があり、部門の中にいる方は横断的テーマの可能性を意識しにくいかもしれません。

上迫: 私もポートフォリオ改革が一番重要だと思います。クロロブレン事業の対策、ポリマーソリューション部門の石化業界再編への対応に加え、成長事業への投資方法のあり方も見直すべきではないでしょうか。成長が期待されている事業に対して、本当に適切な投資ができていのかどうかを、改めて検証すべきだと考えています。投資の時間軸や領域の選定、それに向けてどういう開発をしていくのか。特に電子・先端の分野は、早急に戦略の見直しが必要ではないでしょうか。また、ライフイノベーション部門で大きな投資をしている新規事業においては、デンカとして今後もやっていくべき事業なのかどうか、もう一度考えていただきたいと思っています。



的場: 自分たちがどういう会社になりたいかということを、抽象論ではなく具体的に描けるようにすべきではないか、どの社員でも思い描けるようにしていかなければ、成長分野への投資の優先度も決まっていかなければと思います。

山本: 先日、五泉事業所でワクチンや検査薬、POCTの生産現場を視察し、長年にわたり積み重ねてきた安全性や品質への信頼性の努力が、大きな成果につながっていると感じました。当社の真面目な社風がこの分野でしっかりと生かされていると思います。この強みのある事業領域をもっと次の発展に生かすには、的場さんの指摘の通り、会社の大きなビジョンのもとで、資金や人を集中させるやり方に変えていかなくてはならないと思います。

また電子素材・部材はデンカの強みであり、同時に日本の強みであるともいえます。自社だけではなく、日本全体の競争力の強化という視点で戦略を考えていくべきです。いくつかの産業分野で日本が世界に遅れをとる中、電子素材・部材の領域は優位性を保ち続ける大きな戦場になっていくと思います。

上迫: 私も化学素材はまだ成長できる余地があると思います。そして中長期の成長性を考えると、デンカ単独ではなく、日本の化学業界としての取り組みを議論すべき領域であると思います。

機関投資家アナリスト×社外取締役対談



(6) 未来に向けたデンカへの期待

岡部:最後に投資家として未来に向けたデンカに期待することをお話してください。

上迫:社会や環境への貢献を通じた利益成長が続くことを期待しています。利益を稼ぐことで、社会や環境へ貢献の原資にすることが必要であると思います。

的場:その通りだと思います。企業である以上、適切に利益を出し、その利益を社会に還元していくことが大切です。世の中で必要とされていることを見極め、方向性を定めて、社会で求められるものを提供していくことを目指す必要があると考えています。自社の中だけで考えるのではなく、外の世界とつながりを見据えながら取り組んでいくことができるように社外取締役として貢献していきたいと考えています。

上迫:いくつかの化学会社では、事業部門が横断的に連携して顧客にソリューションを提供する活動や、ビジネスアイデアを創出する活動に取り組み、成果を挙げていると聞いています。デンカでもぜひ実現すると良いですね。

山本:当社はコーポレートガバナンスにおいて、相当の努力を重ねており、その実効性が改善してきました。

その一方で、企業として、収益力のある事業展開を通じて社会に貢献していくことが必要であり、全員の持ち時間が限られる中、プライオリティを適宜見直していくことも必要だと思います。

上迫:マテリアリティの優先順位をつけて対応していくということですね。

山本:当社は今厳しい時代に向き合っています。収益力と企業価値の向上を目指すだけでなく、従業員には働いていてよかった、株主の方には応援してあげたい、と思っていただける会社でできればいいなと思います。社外取締役としてこれからも当社の発展に貢献していきたいと改めて感じています。

上迫:私が化学セクターを担当し始めたのは10年以上前のことですが、最初に石油化学コンビナートの仕組みを学んだのは、当時の御社のIR室長からのご丁寧な解説によるものでした。それ以来ずっと御社の担当を続けているのは、感謝の気持ちも背景にあります。このようにデンカを応援する人がもっと増えることを願っています。



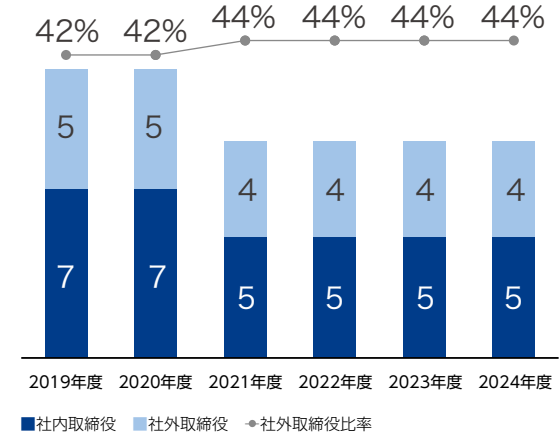
2025年7月18日 デンカ株式会社 本社

取締役選任に関する考え方

当社は、2022年に策定したデンカのビジョンのもと、2030年度までの8カ年の経営計画「Mission2030」の実現のため、取締役と執行役員による経営体制を強化するとともに、ガバナンス体制と監督機能の充実を図っております。

取締役の選任にあたって、社内取締役は、当社の各部門における豊富な経験と実績を有するとともに、取締役としての見識と十分な専門知識を有している者から、社外取締役は、当社の持続的な成長と企業価値向上に必要な専門性と豊富なビジネス経験や他社での経営経験に基づく幅広い見識を持った者から選任することとし、取締役会全体として、多様な知識・経験・能力を持った人財をバランス良く選任し、ジェンダーや国際性、職歴等、多様性を持つ構成とすることが重要であると考えております。また、独立社外取締役の比率は少なくとも3分の1以上が適切であると考えており、現状の比率は約44%です。

取締役の構成



取締役会のスキル・マトリックス

			属性				スキル											
			独立 社外	年齢	在任 年数	ジェンダー	企業経営・ 経営企画	人財価値 創造	グローバル ビジネス	財務戦略・ 会計	法務・ コンプライアンス	ESG・サステナビリティ			事業価値創造 マーケティング	R&D・ 知財	技術・ 製造	DX
												E(環境)	S(社会)	G(ガバナンス)				
代表取締役会長	今井俊夫			66	6	M	○	○	○			○		○	○			
代表取締役社長	石田郁雄	社長執行役員		63	2	M	○	○	○		○			○	○			
取締役	林田りみる	専務執行役員		63	—	M	○			○				○				
取締役	香坂昌信	常務執行役員		62	—	M			○			○	○			○	○	○
取締役	中田るみ子		○	69	1	F		○					○					
取締役	内田瑞宏	常勤監査等委員		63	2	M				○	○		○	○				○
取締役	木下俊男	監査等委員	○	76	10	M			○	○				○				
取締役	山本明夫	監査等委員	○	73	10	M	○	○	○						○			
取締役	的場美友紀	監査等委員	○	51	4	F					○		○	○		○		

※保有する知見・経験の中で、取締役会で特に期待する内容を記載しています。 ※年齢、在任年数は2025年6月20日時点 ※F:Female(女性)、M:Male(男性)

(ご参考:取締役を兼務しない常務執行役員のスキル・マトリックス)

笹川幸男	常務執行役員		64		M							○	○			○	○	○
原敬	常務執行役員		59		M	○	○	○			○		○		○			

取締役会に必要なスキルとその選定理由

2022年に策定したデンカのビジョンのもと、2030年度までの8カ年の経営計画「Mission2030」の実現や経営最重要課題(マテリアリティ)を通じたESG経営の推進

企業経営・経営企画

デンカのビジョンの実現に向けた、経営計画の策定・レビューと、その計画達成に向けた業務執行状況の監督には、豊富なマネジメント経験・経営実績を持つ取締役が必要。

人財価値創造

社員一人ひとりが自己実現と成長を実感できる企業を目指し、人財投資と制度改革を実現するためには、人財価値創造に関する豊富な知識・経験を持つ取締役が必要。

グローバルビジネス

世界のメガトレンドを意識し、ビジョンにおけるパーパスである「化学の力で世界をよりよくするスペシャリストになる。」ためには、豊富なグローバルビジネス経験を持つ取締役が必要。

財務戦略・会計

正確な財務情報の開示はもとより、事業の選択と集中を進めるとともに、最適資本構成を追求し、収益性と効率性を向上させるには、財務戦略・会計分野における確かな知識・経験を持つ取締役が必要。

法務・コンプライアンス

国内外で複雑化する法制度・各種規制に適切に対応し、公正かつ信頼される企業活動を行うためには、法務やコンプライアンス分野で確かな知識・経験を持つ取締役が必要。

ESG・サステナビリティ/E(環境)

事業を継続するための大前提である、「カーボンニュートラルの実現」、「サステナブルな都市と暮らしの充実」、「環境の保全・環境負荷の最小化」に取り組み、企業としての社会的責任を果たすためには、E(環境)に関する豊富な知識・経験を持つ取締役が必要。

ESG・サステナビリティ/S(社会)

安全で品質の高い製品を提供するとともに、人権の尊重やより良い地域社会形成への参画等を通じて、企業としての社会的責任を果たすためには、S(社会)に関する確かな知識・経験を持つ取締役が必要。

等に向け、当社の取締役会が重要な意思決定や監督をおこなうために必要と考えるスキルは下記のとおりです。

ESG・サステナビリティ/G(ガバナンス)

高い倫理観に基づく透明性・公正性を確保したより高度で実効性のあるコーポレートガバナンス体制を構築し、企業としての社会的責任を果たすためには、G(ガバナンス)に関する確かな知識・経験を持つ取締役が必要。

事業価値創造・マーケティング

ICT & Energy、Healthcare、Sustainable Livingの3つの注力分野において、スペシャリティ、メガトレンド、サステナビリティの3要素をそなえた「3つ星事業」を100%にし、「3つ星事業」への転換が困難な事業の売却・撤退を含め、ポートフォリオ変革を進めるためには、幅広い視野をもとにした深い市場洞察力や豊富な事業経験を持つ取締役が必要。

R&D・知財

ICT & Energy、Healthcare、Sustainable Livingの3つの注力分野で、事業価値を創造するためには、イノベーション推進の実績に加え、科学技術分野への造詣が深く保有の技術や知的財産に精通した経験が豊かな取締役が必要。

技術・製造

経営価値創造におけるプロセス革新による生産性向上や、信頼される製品づくり、安全な職場環境づくりを推進するためには、技術を熟知し、製造現場での豊富な経験と確かな知見を持つ取締役が必要。

DX

プロセス革新によるビジネスモデル・組織変革をすすめるためには、デジタル技術やデータ活用に関する深い知識と豊富な経験を持つとともに、当社の事業・業務内容を理解・分析し自ら変革につなげる能力を有する取締役が必要。

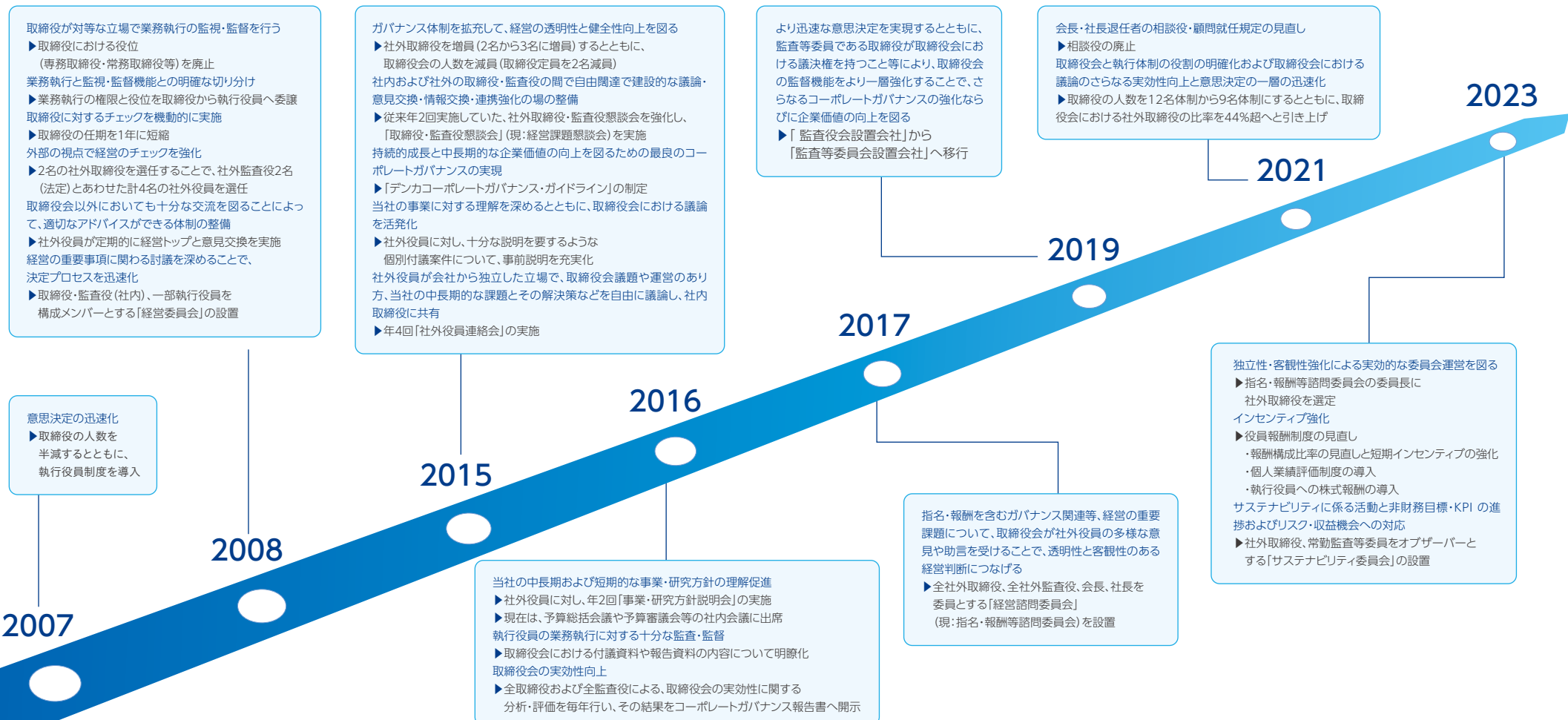
コーポレートガバナンスに対する基本的な考え方

当社は株主の皆さまをはじめとした、顧客、地域社会、従業員などの多くのステークホルダーの方の期待と信頼に応えるため、当社のDNAであるコアバリューを土台とし、当社を導く北極星となるパーパス、2030年に成し遂げたい務めとしてのミッションを重ねた構成のデンカのビジョン(未来像)のもと、収益力や業容の拡大による事業基盤の強化

を図る一方、社会の信頼と共感を得られる企業であり続けようとする姿勢を徹底することで、企業価値の向上に努めています。

コーポレートガバナンスはそのためのベースと考え、ステークホルダーの皆さまに対する責任を果たすとともに、経営の透明性と健全性を確保するため、ガバナンスの強化に努めています。

ガバナンス年表 コーポレートガバナンスに対するこれまでの取り組み



取締役報酬

1 考え方(基本方針)

取締役(監査等委員である取締役を除く)報酬については、株主総会において決議した総額の範囲内で、各取締役の役割と責任に応じた報酬としており、客観性や透明性を高めるため、指名・報酬等諮問委員会による答申・提言を受けた上で、取締役会で決定し、社内規定として定めています。取締役報酬の体系は月額固定の基本報酬のほか、持続的な成長に向けた健全なインセンティブとして機能するよう、事業年度毎の全社・個人業績向上に対する意識を高めることを目的とする金銭による業績連動報酬および中長期的な業績の向上と企業価値の増大に貢献する意識を高めることを目的とする株式報酬にて構成しています。ただし、社外取締役および非業務執行取締役は、その職務に鑑み、基本報酬のみとしています。

2 取締役報酬の体系およびその内容

(1)基本体系のイメージ(業務執行取締役)

基本報酬(金銭、固定)	業績連動報酬 (金銭、変動)	株式報酬
6	3	1

※上記は経営計画に基づいた営業利益を達成、かつ個人業績連動報酬(財務・非財務目標の達成状況等に対する個人別評価に連動)の評価が標準の場合の概ねの比率です。

(2)各報酬の内容

①基本報酬

各取締役の役割と責任に応じて、従業員給与の水準も考慮して決定し、毎月固定額を金銭で支給します。

②業績連動報酬

業績連動報酬は、全社業績連動報酬と個人業績連動報酬にて構成します。ただし、会長、社長は全社業績連動報酬のみとしますが、代表権のない会長(非業務執行取締役)には支給しません。全社業績連動報酬は、当社の経営計画における主要目標数値である連結営業利益に連動して総支給額を決定し、各取締役の役割

2024年度 取締役報酬

区 分	人員	報酬等の額	内 訳					
			金銭報酬				株式報酬	
			基本報酬		業績連動報酬			
			人員	総額	人員	総額	人員	総額
取締役 (監査等委員である 取締役を除く) (うち社外取締役)	6名 (2)	203百万円 (12)	6名 (2)	181百万円 (12)	－ (－)	－ (－)	3名 (－)	21百万円 (－)
取締役 (監査等委員) (うち社外取締役)	4 (3)	77 (38)	4 (3)	77 (38)	－ (－)	－ (－)	－ (－)	－ (－)
合計 (うち社外取締役)	10 (5)	280 (51)	10 (5)	258 (51)	－ (－)	－ (－)	3 (－)	21 (－)

※現在の取締役は9名(うち社外取締役は4名)ですが、上記報酬には、2024年6月20日開催の第165回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役1名の報酬が含まれています。

※当事業年度の業績連動報酬は、当期の業績をふまえ、全社業績連動報酬・個人別業績連動報酬ともに不支給としています。

と責任に応じて配分の上、決算確定後速やかに支給します。ただし、連結営業利益が一定額に満たない場合や巨額の特別損失が発生した場合、または重大なコンプライアンス違反が発生した場合などには、支給しないか、支給額を減額します。個人業績連動報酬は、各取締役の財務・非財務目標の達成状況等に対する個人別評価に連動して、あらかじめ当社が定める社内規定に従い決算確定後に支給します。

③株式報酬

株式報酬は、信託の仕組みを利用した制度とし、取締役に対して、当社が定める株式交付規定に従い役位に応じて毎月付与されるポイント数に基づき、退任時に信託を通じて当社株式を交付します。当社株式を取締役に交付するのに必要な資金として信託に拠出する金額は1年につき40百万円を上限としています。

(3)取締役の個人別の報酬等の内容についての決定方法

取締役の個人別の報酬等の内容は、指名・報酬等諮問委員会による答申・提言を受けた上で、取締役会で決定し、社内規定として定めています。なお、取締役報酬のうち個人業績連動報酬は、取締役会で決定した社内規定に従い、委任を受けた社長が個人別に評価の上、決定します。取締役会は、当該権限が社長によって適切に行使されるよう、個人別評価に連動した報酬額を社内規定にてあらかじめ定めるとともに、その内容の報告を受けることとしています。

取締役会の実効性評価

1 評価の方法

当社では、取締役会の実効性に関する分析・評価を毎年行っています。昨年に引き続き、取締役会の規模、構成、運営、その他25項目にわたる質問事項からなる「自己評価質問票」に、各取締役が回答し、その結果をもとに取締役会において協議する方法にて、取締役会の実効性に関する分析・評価を行いました。

2 評価項目と評価期間

【評価項目】

①取締役会の目的及び役割 ②取締役会の実効性 ③ステークホルダーとの関係
④社外役員への支援体制(情報提供等) ⑤その他自由意見

【評価期間】2024年7月～2025年3月

3 評価結果の概要と今後の取り組み

2024年度の結果としては、取締役会の開催頻度や時間、その構成(知識・経験・能力のバランスおよび多様性)は適正であることや、独立社外取締役が44%を占める取締役会による経営の監視・監督が適切に実施されていることを確認しました。

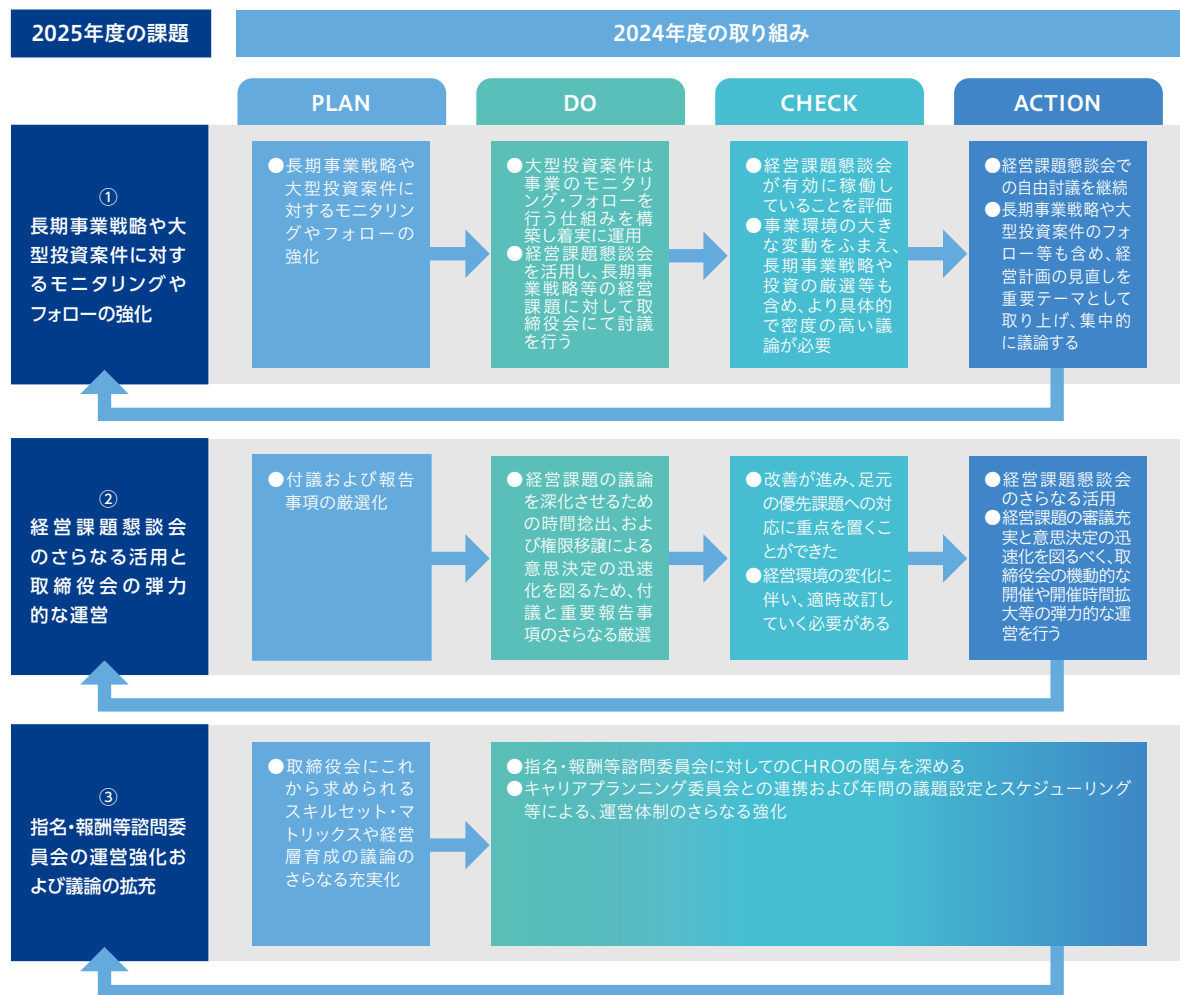
昨年の課題であった、長期事業戦略や大型投資案件等、経営課題に対するモニタリングやフォローの強化については、一部の大型投資案件等へのフォローには改善が見られた一方、事業環境の大きな変動をふまえ、経営計画「Mission2030」の見直しにあわせて、長期事業戦略や投資の厳選等も含め、より具体的で密度の高い議論が必要であるとの認識で一致しました。

また、付議案件のさらなる厳選と報告の効率化については改善が進み、足元の優先課題への対応に重点を置くことができたとの見解が示されました。

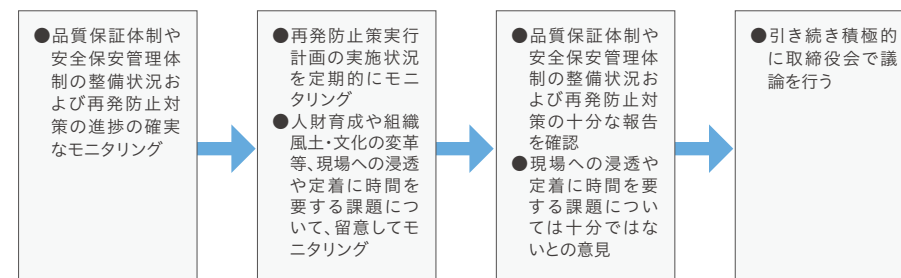
そして、品質保証体制や安全保安管理体制の整備状況および再発防止対策の進捗の確実なモニタリングについては、適切な対応と報告がなされている一方で、再発防止に向けて、その継続性と連結経営目線での取り組みが重要との声があったほか、人財育成や組織風土の変革に関する取締役会でのモニタリングや議論の必要性を共有しました。

さらに、経営計画「Mission2030」の達成に向けて、取締役会に求められるスキルセット／スキル・マトリックスや経営層の育成の議論をより充実させるため、指名・報酬等諮問委員会の運営体制の強化の必要性を確認しました。

これらの建設的な意見をふまえ、取締役会として実効性の向上に引き続き努めることで、中・長期的な企業価値の向上を図り、株主をはじめとした多くのステークホルダーのご期待・ご信頼に応えていきます。



<ご参考> 2024年度の課題および取り組み内容(上記①②を除く)



各委員会の運営状況

取締役会および任意の委員会等

■取締役会(2024年度15回開催)

取締役会は、当社のビジョンにおけるミッション達成のための戦略立案や経営計画をふまえた、重要な業務執行の決定と執行役員の業務執行に対する監視・監督をおこなっており、全体として、多様な知識・経験・能力を持った人財をバランス良く選任することが重要であるという考えのもと、社内・社外取締役それぞれの選任基準に基づき、取締役候補者を選任しています。また、取締役会を構成する取締役は、全取締役が対等な立場で業務執行を監視・監督することに注力できるよう、取締役における役位(専務取締役・常務取締役等)を原則として廃止しているのに加え、株主総会において取締役(監査等委員を除く。)に対するチェックが機動的におこなわれるよう、その任期を1年としています。さらに、取締役会の機能強化および客観性・透明性を高めることを目的に、取締役会の諮問機関として「指名・報酬等諮問委員会」を設置するとともに、経営上特に重要な事項に関する議論を深めるための「経営課題懇談会」を開催しています。

【2024年度の 主要テーマ】

- ①クロロブレンゴム事業の抜本的対策等について
- ②ポートフォリオ変革に伴う大船工場稼働停止
- ③アセチレンブラック:タイでの新規製造拠点(第4拠点)の投資効果フォロー
- ④抗原迅速診断キット:生産能力増強の投資効果フォロー
- ⑤ベストプラクティスプロジェクト(コストダウンの推進)

■経営課題懇談会(2024年度9回開催)

経営上特に重要な事項に関する議論を深めるため、社内および社外取締役の間での自由闊達で建設的な議論・意見交換・情報交換・連携強化の場として、「経営課題懇談会」を開催しています。

■指名・報酬等諮問委員会(2024年度6回開催)

指名・報酬を含むガバナンス関連等、経営の重要課題について、取締役会が社外取締役の多様な意見や助言を受けることで、透明性と客観性のある経営判断につなげるため、全社外取締役、会長、社長を委員とする「指名・報酬等諮問委員会」を設置しています。昨年度は、役員体制やスキル・マトリックス策定、CFO設置、後継者計画、役員報酬に関する事項について取締役会より諮問を受け、本委員会で議論をおこない、その結果を答申・提言しました。

なお、2023年度より本委員会の委員長には社外取締役が就任しています。

■社外役員連絡会(2024年度4回開催)

社外役員が会社から独立した立場で、取締役会議題や運営のあり方、当社の中長期的な課題とその解決策などを自由に議論し、社内取締役に共有することで、経営に資するようにしています。

監査等委員会(2024年度13回開催)

監査等委員および監査等委員会は、株主の皆さまに対する受託者責任をふまえ、経営陣からの独立性が確保された専任の監査等委員会室スタッフのサポートのもと、内部統制部等との緊密な連携を通じて効率性に留意しながら、取締役の職務執行に関する適法性と妥当性を監査しています。また、当社内の各部署および支店・事業所、ならびに、子会社等を往訪し、業務執行状況等の聴取確認や意見交換等の活動もおこない、それらの結果について、監査等委員会で必要な討議を経て、取締役会に意見として報告するなど監査の実効性向上にも努めています。また、取締役(監査等委員である取締役を除く。)の選任や報酬に関する意見陳述や会計監査人の選解任・不再任の議案について、会社法に則って、監査等委員会としての意見を決定しています。さらに、監査等委員会がその役割・責務を果たすため、監査等委員には、その職務に必要である適切な経験・能力を持ち、特に財務・会計に関する知見を有する者が少なくとも1名以上選任されるべきとの判断のもと、監査等委員である取締役の候補者を選定しています。

監査等委員会は、2024年度の監査活動を振り返り、次年度の監査計画への反映、および監査品質の向上等を目的に、2024年度の実効性評価を実施しました。他社で既に実施された実効性評価の方法も参考に、監査等委員会の規模・構成、運営(開催頻度・時間、独立性、スタッフの機能)、監査活動(適法性・妥当性監査およびグループ全体の内部統制システムの監査に関する頻度・深度)、内部統制部門・会計監査人等の連携などの5つの切り口を設定し、20の評価項目につき評価いたしました。その結果、ほぼすべての評価項目において、おおむね良好な評価となり、2024年度の当委員会の実効性については、確保していると判断しました。今後さらに改善すべき課題としては、子会社および関連会社の監査役等との連携が挙げられました。2023年度より「デンカグループ監査役等連絡会」を開催し、各社監査における問題や監査上のトピックの共有や監査役等のミッション遂行に向けた課題の解決に向けた意見交換を行うなど、連携を図っておりますが、専門性や監査時間の不足等の課題の解決をさらに加速し、各社監査役による監査業務等の実効性向上によりグループ・ガバナンスの強化に資するべく、当委員会が主導する形で、取り組みが必要との意見が出ました。当監査等委員会は、引き続き、グループ各社の監査役等ならびに内部統制部門とも緊密に連携しながら、グループ全体での監査の実効性向上に努めてまいります。