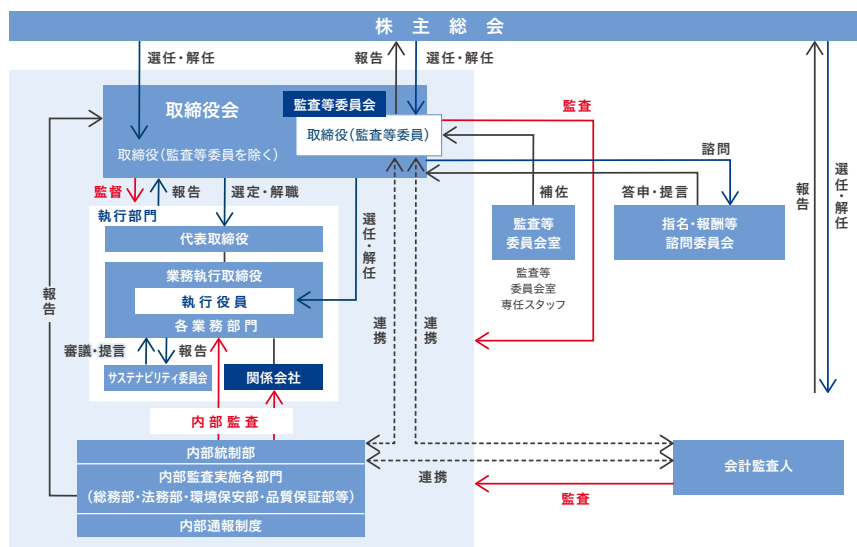


経営価値創造 取締役会議長メッセージ



いま い とし お
代表取締役会長 **今井 俊夫**

■コーポレートガバナンス体制図



当社の取締役会は株主の皆さまに対する受託・説明責任を果たすべく、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により、その体制および実効性の強化に努めてきました。現在、当社の掲げる経営計画「Mission 2030」では「経営価値創造」を「事業価値創造」「人財価値創造」とともに3つの成長戦略の1つに掲げています。そして「経営価値創造」の基盤となるのが取締役会の実効性の強化と考えています。

昨年度は、主に中長期の経営課題について検討を行う「経営課題懇談会」を13回開催し、その内5回で「経営計画見直し」について議論を深めました。また、「指名・報酬等諮問委員会」では、検討する議題について年間計画を整理した上で、「取締役会のあるべき姿」「経営幹部のサクセッションプラン」について検討を重ねました。

今年度は、「取締役会」「経営課題懇談会」において、さらなる長期事業戦略や大型投資案件に対するモニタリング、新事業開発、人財方針、DX推進等について重点的に議論を行い、「指名・報酬等諮問委員会」においては、経営人財のサクセッションプランに生かすべく、求められる経営人財像についての議論を深めることに重点を置いていきたいと考えています。

これらの方策により、取締役会の実効性向上により「経営価値創造」を進化させ、今後もデンカグループのステークホルダーの皆さまのご期待に応えるべく努力を続けてまいります。

取締役一覧



2026年7月撮影

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

社外取締役メッセージ

取締役(社外)

なか た こ
中田 るみ子

**心理的安全性の確保と
DE&I推進で、
多様な人材が輝く
土壌構築を支援**



私はいくつかの会社での人事の実務経験や人的資本に関する各種委員会に委員として参加した経験を踏まえて、取締役会でも主に人的資本について、従業員のエンゲージメントやメンタルケア、人材育成、組織風土といったことについて質問やコメントを行っています。

特に、2023年の第三者認証等の不適切行為があった際に外部調査委員会による調査報告に組織風土の指摘があったことから、経営執行部による社員との対話や心理的安全性向上のための取り組みも継続的にモニターしています。

風通しの良い組織風土実現と併せて、「一人ひとりが『なれる最高の自分』を目指せる会社』になるというダイバーシティの方針を受け、多様な人材が活躍できる組織となるように、DE&Iのさまざまな取り組みにも参画し、これまでの経験を活かして助言を行ってきました。

指名・報酬諮問委員会の委員長も拝命していますが、デンカでは、取締役会に加え、この指名・報酬諮問委員会でも活発な意見交換がなされています。2025年に石田社長が選任された際も、指名・報酬諮問委員会で複数の候補者の面接を行い、アセスメントの結果と併せて議論を行いました。非常に透明性の高い議論ができたと思っています。CEOの後継者計画は指名・報酬諮問委員会の中でも特に重要な案件ですが、経営人材の育成の一連の議論との継続性を考え、2026年度からは本委員会にChief Human Resource Officer (CHRO)の参画も求め、計画的なアジェンダ設定や議論の深化を図ってまいります。

今後ともこれらの活動を通じてデンカの企業価値向上に貢献できたらと思います。

取締役(社外)監査等委員

きの した とし お
木下 俊男

**資本・資産効率を
重視する視点で、
ガバナンスの充実と
成長を追求**



私は日本および米国の公認会計士であり、会計・財務の専門家としてデンカの社外取締役を務めています。また、日本コーポレートガバナンス・ネットワーク(JCGN)の理事として、日本企業のコーポレートガバナンスの充実・強化に向けた活動にも取り組んでいます。

当社の取締役会においては、主として会計・財務の見地から各議案に対する質問や議論を行うとともに、コーポレートガバナンスの充実・強化の観点から監視・監督を行っています。

具体例として、本年2月に実施した当社によるカイノス社に対するTOB案件においては、まずTOB価格の妥当性について確認したうえで、TOBスキームの適切性やファイナンシャル・アドバイザーの適格性について質問・議論を行いました。さらに、本案件による当社へのシナジー効果について、定性的な説明にとどまらず、定量的な指標に基づく評価を示すよう執行部に要請するなど、会計・財務の観点から多角的な検証を行いました。これらの事項については、取締役会のみならず、執行部と社外役員で構成される経営課題懇談会においても積極的に意見を述べ、活発な意見交換および議論を行いました。

コーポレートガバナンスに関しては、資本コストを意識した経営の実践が求められるなか、当社のROEおよびROICに加え、棚卸資産回転日数や固定資産の収益性・効率性などについても現状分析を行い、今後の改善施策について議論しました。また、従来の売上高や利益の成長のみならず、資本効率や資産効率等の経営指標を活用した分析・評価を経営層に促し、その実践を支援しています。

今後も企業を取り巻く環境が急速に変化するなか、当社の企業価値のさらなる向上と持続的な発展に向けて、社外取締役としての責務を果たし、尽力してまいります。

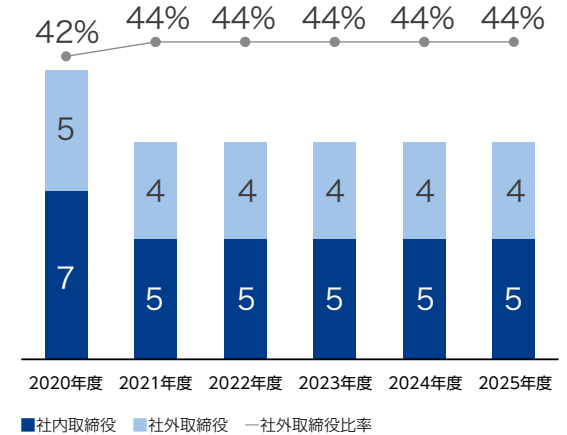
取締役選任に関する考え方

当社は、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「Mission 2030」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			67	7	M	○	○	○			○		○	○			
代表取締役社長	石田郁雄	社長執行役員		64	3	M	○	○	○		○			○	○			
取締役	林田りみる	専務執行役員		64	1	M	○			○				○				
取締役	香坂昌信	常務執行役員		63	1	M			○			○	○			○	○	○
取締役	中田るみ子		○	70	2	F		○					○	○				
取締役	内田瑞宏	常勤監査等委員		64	3	M				○	○		○	○				○
取締役	木下俊男	監査等委員	○	77	11	M			○	○				○				
取締役	山本明夫	監査等委員	○	74	11	M	○	○	○						○			
取締役	的場美友紀	監査等委員	○	52	5	F					○		○	○		○		

※保有する知見・経験の中で、取締役会に特に期待する内容を記載しています。 ※年齢、在任年数は2026年6月19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)

原敬	常務執行役員		60		M	○	○	○		○		○		○			
堀内博人	常務執行役員		59		M	○		○						○	○		
川村禎生	常務執行役員		61		M	○		○			○	○			○	○	

取締役会に必要なスキルとその選定理由

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「Mission 2030」の実現やマテリアリティ（経営重要課題）を通じたESG経営の推進等に向け、当社の取締役会が重要な意思決定や監督を行うために必要と考えるスキルは下記のとおりです。

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。

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つの事業領域において、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、幅広い視野を元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つの事業領域で、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

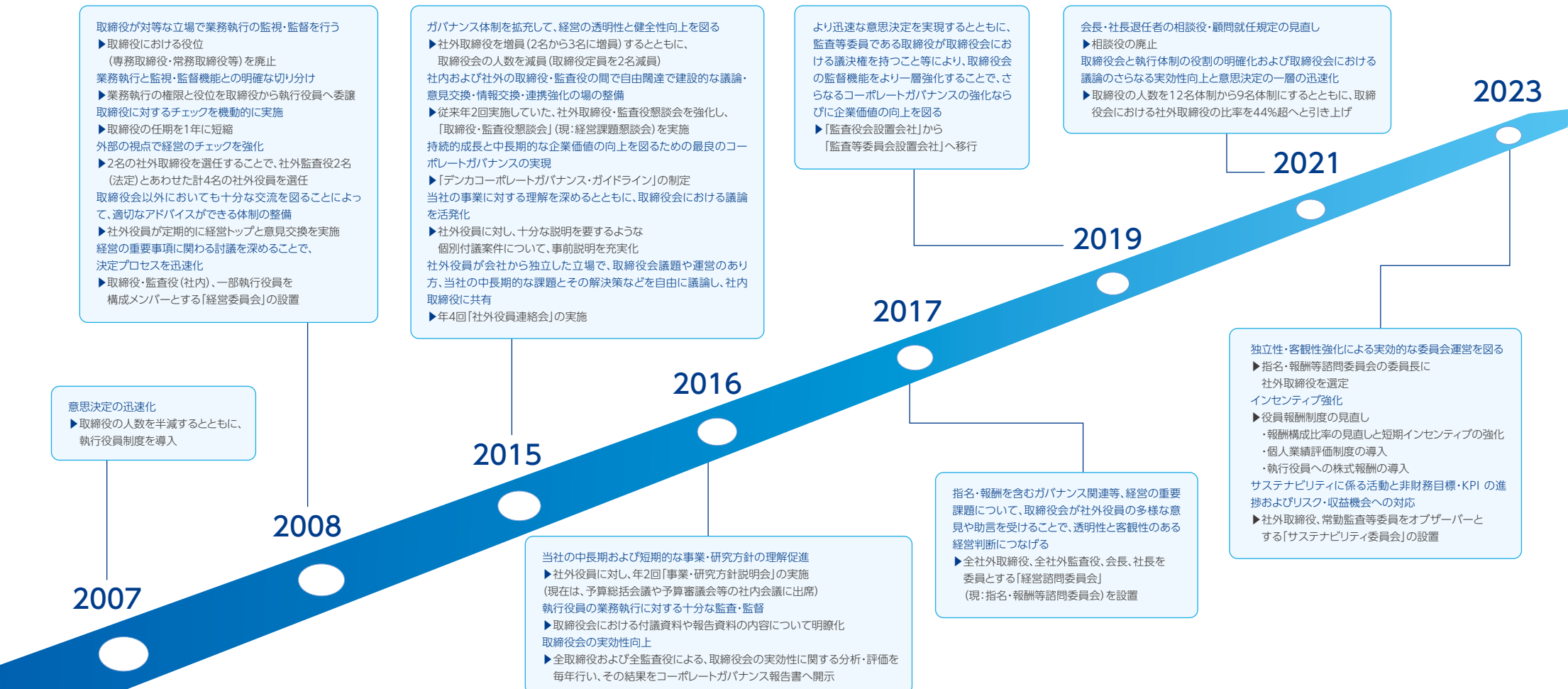
プロセス革新によるビジネスモデル・組織変革をすすめるためには、デジタル技術やデータ活用に関する深い知識と豊富な経験を持つとともに、当社の事業・業務内容を理解・分析し自ら変革につなげる能力を有する取締役が必要。

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。

2025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)	7名 (1)	274百万円 (13)	7名 (1)	184百万円 (13)	4名 (1)	63百万円 (1)	6名 (1)	26百万円 (1)
取締役 (監査等委員) (うち社外取締役)	4 (3)	78 (39)	4 (3)	78 (39)	— (1)	— (1)	— (1)	— (1)
合計 (うち社外取締役)	11 (4)	352 (52)	11 (4)	262 (52)	4 (1)	63 (1)	6 (1)	26 (1)

※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、2025年6月20日開催の第166回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役2名の報酬が含まれています。

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

※業績連動報酬は、全社業績と個人業績目標の達成状況等(財務・非財務)に連動して報酬額が決定されます。上記の比率は全社業績が経営計画値を達成し、個人業績目標の評価が標準だった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」および「親会社に帰属する当期純利益」のいずれか金額が少ない方に連動して総支給額を決定し、各取締役の役割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21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取締役会の目的および役割 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】2025年7月～2026年3月

3 評価結果の概要と今後の取り組み

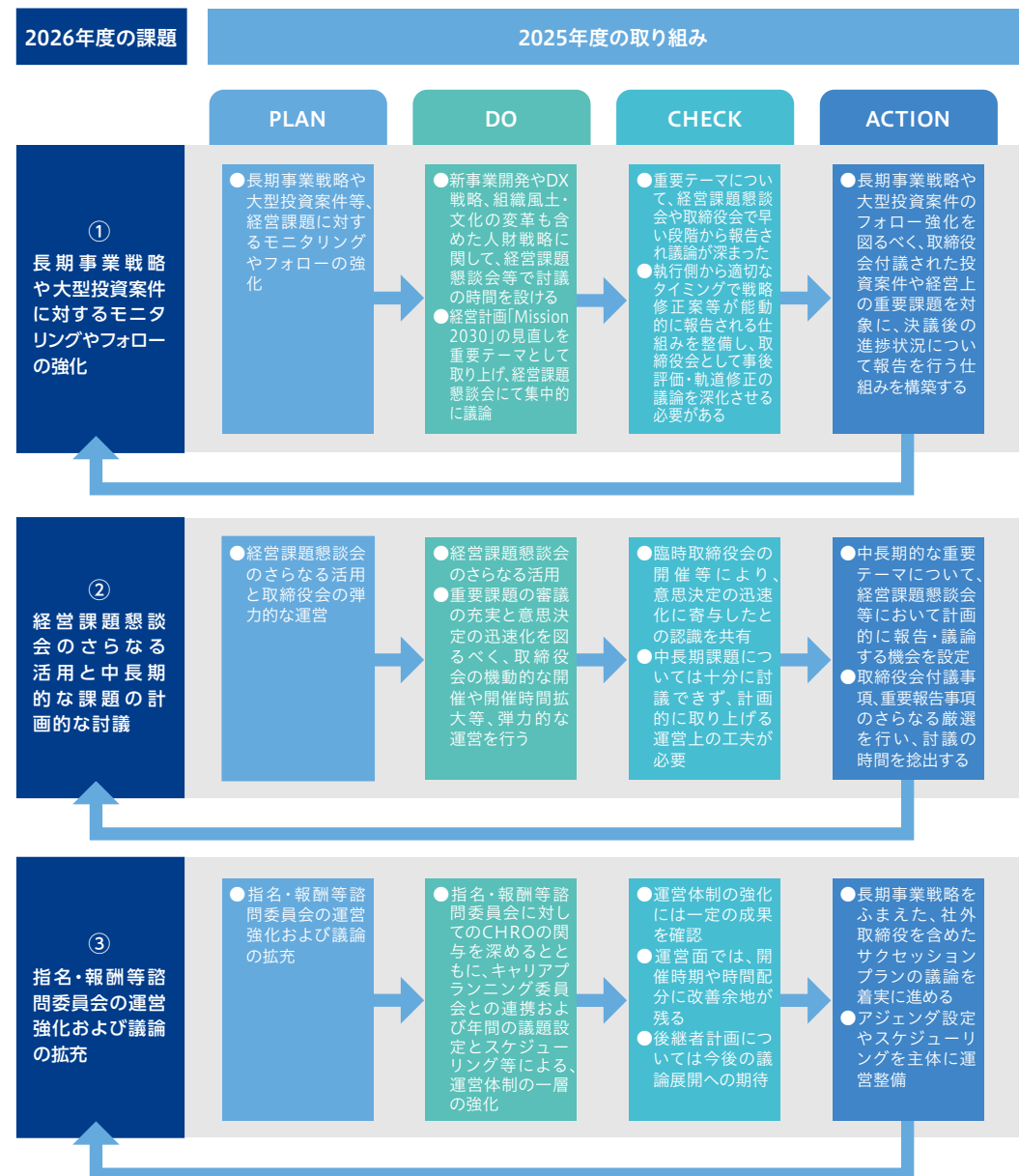
2025年度の結果としては、取締役会の開催頻度や時間、その構成(知識・経験・能力のバランス、独立社外取締役の比率および多様性)は適正であり、取締役会として業務執行の監視・監督を適切に実施していることを確認いたしました。

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、重要テーマが経営課題懇談会や取締役会において早い段階から報告され、議論が深まったことに加え、一部の大型投資案件では適切なモニタリングが実施されているとの評価がありました。一方で、決議後の事業環境の変化をふまえた課題への対応策および事業戦略等の修正については、取締役会としてさらにフォローアップを強化する必要があるとの認識を共有いたしました。

また、経営課題懇談会のさらなる活用と取締役会の弾力的な運営については、状況変化に応じた臨時取締役会の機動的な開催等により、重要案件へのタイムリーな対応や迅速な意思決定が図られたことを確認いたしました。一方、人財戦略や組織風土、新事業戦略等の中長期的な課題については、今後、より計画的に討議の機会を設ける必要があるとの意見がありました。

そして、指名・報酬等諮問委員会の運営強化および議論の拡充については、CHROの関与や開催頻度の増加等により、運営体制の強化が図られ、議論の内容が充実してきているとの評価がありました。他方で、後継者計画や経営人財の育成、長期事業戦略をふまえた取締役会のスキルセット等については、議論をさらに深化させるため、テーマを整理したうえで、計画的にアジェンダを設定する等、運営面でのさらなる工夫が求められることを確認いたしました。

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・ご信頼に応えてまいります。



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(2025年度18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・監督を行っており、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、取締役に於ける役位(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行われるよう、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。

【2025年度の主要テーマ】

- ①経営計画「Mission 2030」フェーズ2
- ②米国子会社のクロロブレンゴム製造設備の
暫定停止
- ③カynos社の株式取得
- ④スチレン関連事業の分社化に向けた検討
- ⑤アセチレンブラック事業の中期見直し

■サステナビリティ委員会(2025年度5回開催)

▶ P34

■経営課題懇談会(2025年度13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(2025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、社外取締役も含めた後継者計画や役員体制などについて取締役会より諮問を受け、CHROも出席したうえで、回を重ねて継続的に議論を行い、その結果を答申・提言しました。

■社外役員連絡会(2025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(2025年度14回開催)

監査等委員長メッセージ

常勤監査等委員
うちだ みずひろ
内田 瑞宏

当委員会は、常勤委員1名および社外非常勤委員3名の体制により、最大限に実効性を上げるべく、常勤委員と3名のスタッフがハブとなり、業務知識や必要な情報・資料を適時・適切に全委員へ共有するとともに、内部監査部門および会計監査人との密接な連携を心がけて活動しております。往査・ヒアリングには社外委員も同席し、業務執行や内部統制状況の確認を通じて、リスクや課題を発見し、真摯な議論を通じて助言を実施します。

(2025年度は、本社全組織・全工場、7支店・営業所、23子会社で実施)結果については、取締役会のほか、関係役員へも共有します。取締役会、経営課題懇談会や経営委員会等の社内重要会議では、経営計画や重要な事業戦略、大型投資などの意思決定に際して、中長期的かつ客観的、各委員の専門性も踏まえた多様な視座により、懸念されるリスクについて、自由闊達に建設的な意見を述べ、議論を行いました。さらに、重要な事案については、定期的な報告を求め、モニタリングに努めるとともに、実行過程で生じた環境変化や問題点を踏まえて、適切に見直すべく議論しています。執行部門とは、このプロセスを通じて、しっかりとリスクを共有することで、事業価値をより高めるようなプランや戦略の修正・最適化に貢献できたと考えます。

これらの活動実績については、2024年度より委員会内部で実効性評価を実施しており、2025年度も構成、運営、監査活動、取締役の選解任・報酬、連携の5つの項目すべてで、概ね適切に機能していることを確認しました。

当委員会では、引き続きこのような活動により、当社グループの健全な経営と持続可能な成長を通じて、経営価値の向上に積極的に貢献してまいります。