

G : ガバナンス

コーポレート・ガバナンス

当社グループにおけるコーポレート・ガバナンスは公正な企業活動を期すとともに、経営の透明性を高め経営システムの効率性とスピードの向上を目的とし、会社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の仕組みと捉えており、社内外とのゴーイング・コンサーン(事業活動の継続)の共通認識を醸成しながらコーポレート・ガバナンスの充実を重要な経営課題とし、その向上と改善に取り組んでいます。

ガバナンスに関するハイライト (2025年11月期)

取締役会開催回数

16回

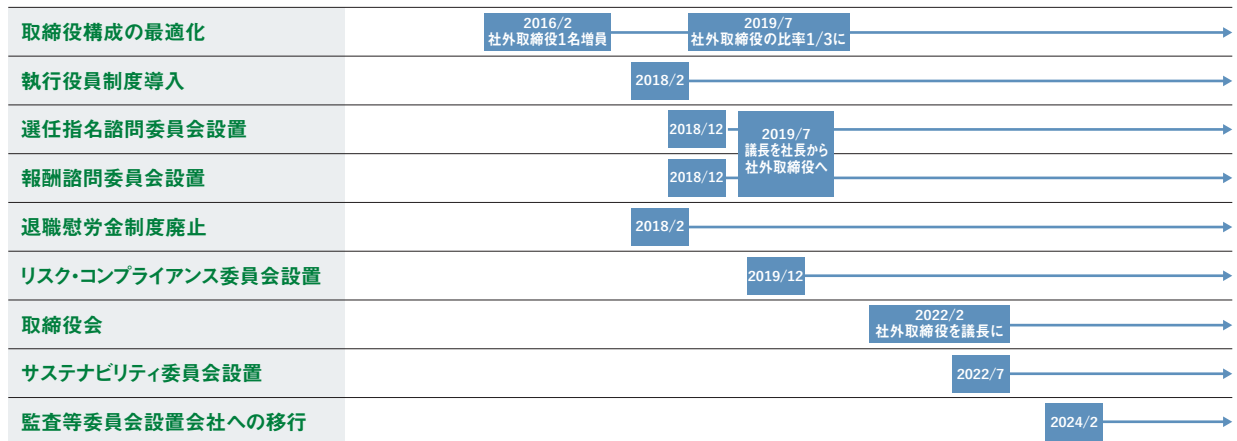
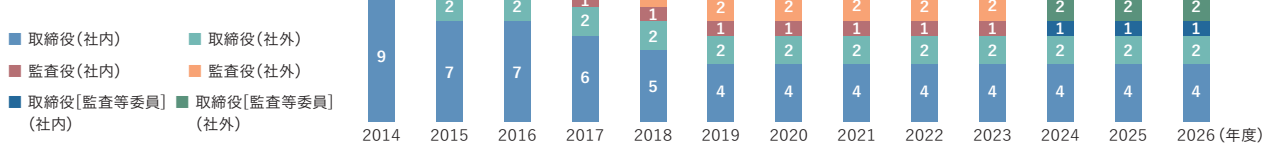
監査等委員会開催回数

13回

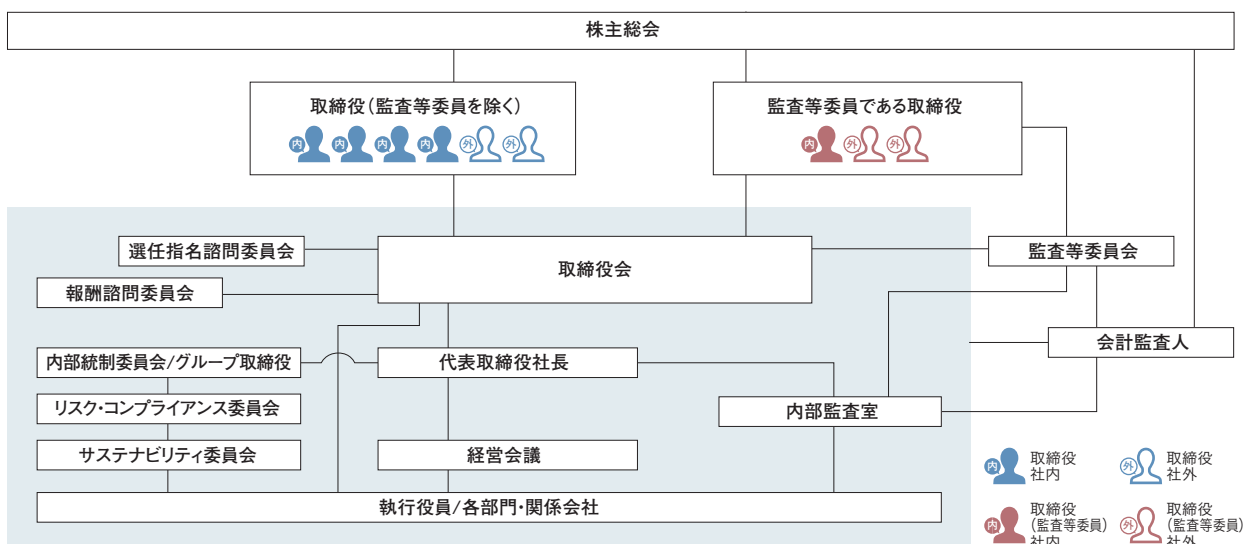
諮問委員会開催回数

選任指名 4回 報酬 3回

コーポレート・ガバナンス強化の歩み



当社グループのコーポレート・ガバナンス体制



役員紹介 (2026年5月1日現在)

取締役



安藤 昌幸
代表取締役社長

1986年 4月 当社入社
 2013年 2月 当社技術本部研究部長
 2014年 2月 当社取締役技術本部長
 2016年 2月 当社取締役技術本部長兼先進技術研究所長
 2017年 12月 当社常務取締役技術本部長
 2018年 2月 当社常務取締役執行役員技術本部長
 2018年 12月 当社常務取締役執行役員経営企画本部長
 兼技術本部・事業開発室管掌
 2019年 12月 当社取締役(技術本部・事業開発室管掌)
 専務執行役員経営企画本部長
 2020年 7月 当社代表取締役社長(現)



本田 宗一
取締役 常務執行役員
管理本部長

1990年 4月 当社入社
 2015年 12月 当社管理本部長
 2016年 2月 当社取締役管理本部長
 2016年 4月 当社取締役管理本部長兼人事担当部長
 2017年 12月 当社取締役管理本部長
 2018年 2月 当社取締役執行役員管理本部長
 2022年 2月 神港有機化学工業株式会社取締役(現)
 2026年 5月 当社取締役常務執行役員管理本部長(現)



小笠原 元見
取締役 執行役員
事業本部長
兼海外事業部長

1988年 4月 当社入社
 2017年 12月 当社理事役事業本部長兼化学品部長
 2018年 1月 光碩(上海)化工有限公司董事長(現)
 2018年 2月 当社取締役執行役員事業本部長
 兼化学品部長兼関係会社担当
 2018年 12月 当社取締役執行役員事業本部長
 兼関係会社担当
 2021年 12月 当社取締役執行役員事業本部長
 兼海外事業部長(現)
 2024年 7月 韓国大阪有機化学工業株式会社代表理事(現)



渡辺 哲也
取締役 執行役員
経営企画本部長

1995年 4月 当社入社
 2020年 7月 当社執行役員経営企画本部長
 2022年 2月 当社取締役執行役員経営企画本部長
 2023年 12月 当社取締役執行役員経営企画本部長
 品質保証室管掌
 2025年 12月 当社取締役執行役員経営企画本部長(現)



濱中 孝之
社外取締役

1998年 4月 弁護士登録(大阪弁護士会)、
昭和法律事務所(現はばたき総合法律事務所)
入所
 2005年 7月 ベルギー王立ルーヴアン・カトリック大学院
法学部EU Law LL.M.取得
 2005年 7月 リンクレータース・ブリュッセルオフィスEU
競争法部勤務
 2007年 12月 はばたき総合法律事務所パートナー(現)
 2016年 2月 当社取締役(現)



榎本 直樹
社外取締役

1985年 4月 大蔵省(現 財務省)入省
 1991年 7月 関税務署長
 1999年 5月 在マレーシア日本大使館参事官
 2002年 7月 大臣官房企画官(大臣官房会計課)
 2003年 7月 東京国税局徴収部長
 2004年 7月 経済産業省製造産業局航空機武器宇宙産業課
 防衛産業企画官
 2006年 7月 国際局為替市場課国際収支室長
 2008年 7月 理財局計画官(内閣・財務、農林水産・環境、
経済産業、国土交通係担当)
 2009年 7月 防衛省経理整備局会計課長
 2011年 7月 大臣官房政策金融課長
 2012年 9月 内閣府原子力損害賠償支援機構担当室参事官
 2014年 7月 東北財務局長
 2015年 6月 株式会社日本政策投資銀行取締役常務執行役員
 2017年 7月 福岡国税局長
 2018年 7月 大阪国税局長
 2020年 8月 東京税関長
 2021年 11月 損害保険ジャパン株式会社 顧問
 2022年 2月 当社取締役(現)
 2022年 8月 株式会社南都銀行 顧問
 2023年 6月 株式会社アドバンクス 社外監査役(現)

監査等委員である取締役



永柳 宗美
取締役
(常勤監査等委員)

1985年 4月 当社入社
 2012年 2月 当社内部監査室長
 2017年 2月 当社常勤監査役
 2024年 2月 当社取締役(常勤監査等委員)(現)



吉田 恭子
社外取締役
(監査等委員)

2000年 10月 朝日監査法人(現有限責任 あずさ監査法人)入所
 2004年 5月 公認会計士登録
 2005年 7月 税理士登録
 2005年 7月 吉田公認会計士事務所(現)
 2019年 2月 当社監査役
 2021年 5月 米国公認会計士(ワシントン州)登録
 2021年 6月 エスベック株式会社 社外監査役
 2022年 6月 エスベック株式会社 社外取締役(監査等委員)(現)
 2024年 2月 当社取締役(監査等委員)(現)



高瀬 朋子
社外取締役
(監査等委員)

2000年 4月 弁護士登録
 2000年 4月 松井隆雄法律事務所 入所
 2002年 6月 太平洋法律事務所 入所
 2009年 10月 むらた・ふたば法律事務所
(現アーカス総合法律事務所)入所・
パートナー就任(現)
 2022年 2月 当社監査役
 2024年 2月 当社取締役(監査等委員)(現)

執行役員



榮村 茂二
専務執行役員
生産本部長



徳田 雄介
執行役員
技術本部長



鏡目 清明
執行役員
事業開発室長



秋田 秀一
執行役員
生産本部
酒田工場長 兼製造部長



佐伯 慎也
執行役員
生産本部
金沢工場長 兼製造部長

役員のスキルマトリックス

● 議長、委員長 ● 構成員 ● 陪席 ● 専門性と経験

役職名	氏名	会議体								知見・経験・専門性							
		取締役会	監査等委員会	経営会議	内部統制委員会	リスク・コンプライアンス委員会	サステナビリティ委員会	選任指名諮問委員会	報酬諮問委員会	経営	ESG	営業	技術	国際性	財務会計	リスク内部統制	法務法規制行政等
代表取締役社長	安藤 昌幸	●		●	●	●	●	●	●	●	●	●					研究開発・海外・経営企画
取締役常務執行役員	本田 宗一	●		●	●	●	●				●	●		●	●		営業・海外・管理
取締役執行役員	小笠原 元見	●		●	●						●	●	●				営業・海外
取締役執行役員	渡辺 哲也	●		●	●	●	●				●	●	●				研究開発・営業・経営企画
取締役(社外)	濱中 孝之	●		●	●			●	●	●			●		●	●	弁護士・海外
取締役(社外)	榎本 直樹	●		●	●			●	●	●				●	●	●	財務省・経済産業省・国税局
常勤監査等委員	永柳 宗美	●	●	●	●	●	●				●	●			●		研究開発・マネジメントシステム・内部監査
監査等委員(社外)	吉田 恭子	●	●	●	●			●	●	●				●	●		税理士・公認会計士
監査等委員(社外)	高瀬 朋子	●	●	●	●			●	●	●			●		●	●	弁護士

独立社外取締役および諮問委員会の役割と権限

当社は、「コーポレートガバナンス・コード」の「任意の仕組みの活用(補充原則4-10①)」に準じて、独立社外取締役の選任および諮問委員会の設置などコーポレート・ガバナンス体制の強化を継続して進めています。現在、独立社外取締役は4名を選任し、このうち1名が取締役会の議長を務めています。この4名ともに専門性の高い知識と豊富な経験を活かして、取締役会にて意見を述べているとともに、必要に応じて各取締役に対して助言を行っています。なお、独立社外取締役を取締役会の過半

数にする点については、引き続き対応を検討していきます。また、当社の取締役に関する指名および報酬などの重要な事項に関する検討は、取締役会の下に設けた選任指名諮問委員会および報酬諮問委員会の2つの諮問委員会が行っています。両委員会ともに、4名の独立社外取締役と代表取締役社長が構成員となり、独立社外取締役が議長を務めるとともに、適切な関与と助言を行う体制としています。

後継者計画の構築と実施

中長期にわたる事業の持続的成長の観点から、当社では経営人材の育成が極めて重要な課題の一つであると認識しています。そのため、「コーポレートガバナンス・コード」の「取締役会の役割・責務(補充原則4-1③)」に準じて、取締役会が後継者計画の策定・運用を主体的に担っています。具体的には、当社において、社長の後任候補者の選定は現任者自身が主体的に関与するものであり、その後継者育成計画の立案責任も現任者が負うものと考えています。なお、現任者が後任候補者を選定する際に支障があるなどの場合には、選任指名諮問委員会が主導的な役割を担うこともあります。一方で、現任者の再任という選択肢を含む場合には、審議の公正性を確保するため、再任の可否の検討は、選任指名諮問委員会において委員長および社外取締役である委員のみで行います。また、選任指名諮問委員会は、社長より後継者育成計画や具体的な後任候補者の指名について十分な報告を受け、意見を交換し、独立した立場から社長に対する評価や当社の経営課題も踏まえて検討を加え、

フィードバックを行います。具体的な後任候補者の評価については、現任者が選定した候補者案に対し、選任指名諮問委員会が、独立かつ客観的な立場からその妥当性について判断します。下記は、2021年1月22日に策定した「後継者計画方針」および「育成計画方針」です。

①後継者計画方針

社長の後継者計画の策定・実行は、社長の権限であり義務である。選任指名諮問委員会は、社長候補者の選定基準の策定、選定プロセス策定、育成計画策定および全体の確認後、後継者計画のモニタリングを行い、候補者に関する答申などを取締役会に行う。

②育成計画方針

継続的成長を支える次世代の経営執行を担う人材を育成するため、社長は取締役、執行役員を中心に常に後継者候補を想定し、その育成に努める。

経営の透明性向上に向けた取り組み

■ 海外の投資家への情報提供の充実

当社は海外投資家向けに英語での情報提供を進めています。現在、決算短信・四半期決算短信や決算補足説明資料・四半

期決算補足説明資料等の決算情報および適時開示情報については、株式会社東京証券取引所ホームページの適時開示情

報閲覧サービスおよび当社ホームページに日本語と同時に英語での情報開示・提供を行っています。また、株主総会招集通知および統合報告書についても当社ホームページにて英語で

の情報開示・提供を行っており、海外投資家への英語での情報提供の拡充に努めています。

■ 役員報酬制度

当社は、経営理念に則り、中長期的な業績の拡大と企業価値の向上を実現するため、取締役の報酬体系と報酬水準を決定しています。役員の報酬等に関して、株主総会において以下のとおり決議されています。取締役（監査等委員である取締役を除く。）の報酬については、2024年2月28日開催の第77期定時株主総会において年額3億6千万円以内（ただし、使用人分給とは含まない。）（当該定時株主総会終結時の取締役（監査等委員である取締役を除く。）の員数は6名）、また別枠で2024年2月28日開催の第77期定時株主総会において、譲渡制限付株式報酬として社内取締役（監査等委員である取締役を除く。）に対し年額1千万円以内（ただし、使用人分給とは含まない。）（当該定時株主総会終結時の対象取締役の員数は4名）、同じく別枠で2024年2月28日開催の第77期定時株主総会において、業績連動型株式報酬として社内取締役（監査等委員であ

る取締役を除く。）に対し年40,000株以内（当該定時株主総会終結時の対象取締役の員数は4名）と決議されています。監査等委員である取締役の報酬については、2024年2月28日開催の第77期定時株主総会において年額6千万円以内（当該定時株主総会終結時の監査等委員である取締役の員数は3名）と決議されています。なお、役員退職慰労金制度は、2018年2月27日開催の第71期定時株主総会の終結の時をもって廃止しています。

取締役（社外取締役および監査等委員である取締役を除く。）の報酬は、基本報酬となる月額報酬、年次賞与、業績連動型株式報酬および譲渡制限付株式報酬で構成されています。また、社外取締役および監査等委員である取締役については、その役割と独立性の観点から、基本報酬となる月額報酬のみとしています。

報酬の種類	目的・概要
月額報酬	役員に応じて設定する月額固定現金報酬
年次賞与	事業年度ごとの着実な目標達成を評価するための業績連動現金報酬 単年度の結果責任を明確にするため、経営上の重要指標である連結業績（売上高、営業利益、EBITDA）の前年比をベースに算出 当事業年度における連結業績の目標は、前年比103%であり、実績は121% 目標達成度に応じて、基準額の0～200%の範囲内で支給率を決定 対象となる事業年度の終了後に一括して支給
業績連動型株式報酬	取締役（社外取締役および監査等委員である取締役を除く。以下、対象取締役という。）に対して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、対象取締役の報酬と会社業績および当社の株式価値との連動性をより明確にし、株主の皆様とのいっそうの価値共有を進めるための事後交付型の業績連動型株式報酬 業績評価期間（2025年11月期から2026年11月期までの2事業年度）の業績等の目標達成度に応じて基準額の0～200%の範囲内で交付する株式数を決定し、対象となる事業年度の終了後に一括して支給 業績目標は、中期経営計画（P&D2030）Stage I の目標値と連動させるため、2年平均連結ROE10.0%以上、2年平均連結営業利益率14.0%以上であり、当事業年度の実績は、連結ROE14.5%、連結営業利益率17.1%
譲渡制限付株式報酬	取締役（社外取締役および監査等委員である取締役を除く。）に対して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、株主の皆様とのいっそうの価値共有を進めるための株式報酬（譲渡制限期間は3年間）

基本報酬と業績連動報酬の支給割合

役員区分		基本報酬	業績連動報酬（基準額）			基本報酬と業績連動報酬の支給割合
		月額報酬	年次賞与	業績連動型株式報酬	譲渡制限付株式報酬	
取締役 （社外取締役および監査等委員である取締役を除く。）	会長	100	34	23	16	100/73
	社長	100	68	46	32	100/146
	執行役員	100	34	23	16	100/73

■ 政策保有株式の縮減

① 政策保有株式の縮減に向けた方針

当社の保有する政策保有株式は、保有基準を定め、毎年取締役会にて個別の案件ごとに検証を行い、縮減に向けた判断を行っています。

② 株式の保有基準について

当社は、顧客および取引先などの安定的・長期的な取引関係の

維持・強化や当社の中長期的な企業価値向上に値するなど、当該株式を保有する合理性があると判断される場合に限り、株式の保有を行います。保有株式については、定期的に取り締り報告を行い、個別銘柄ごとに取引関係の維持・強化、中長期的な保有メリットおよび保有に伴う便益やリスクが資本コストに見合っているかなどを総合的に勘案し、保有の適否を検討しています。

④政策保有株式に係る議決権の行使について

政策保有株式の議決権行使については、適切な対応を確保するために、取引先企業の中長期的な企業価値を高め、持続的成長に資するか、また当社の利益に資するかなどを総合的に判断できる具体的な議決権行使基準を定め、議決権の行使を行っています。

経営の効率性向上に向けた取り組み

■取締役会の実効性の向上

当社の取締役会全体の実効性については、取締役(監査等委員を含む。)を対象に取締役会の運営・審議・構成・課題の実施状況・支援体制・総合評価に関するアンケートを実施し、その回答

■取締役会の実効性を良好とした理由

- 独立性・客観性に配慮した取締役会の構成を維持しています。取締役9名のうち独立社外取締役が4名であり、社外取締役比率は1/3以上を確保しています。取締役会の諮問機関として選任指名諮問委員会および報酬諮問委員会を設置し、両委員会の議長には独立社外取締役を選任することで、監督機能を確保しています。
- 取締役会の下部組織である内部統制委員会の下にリスク・コンプライアンス委員会を設置し、リスクマネジメント体制の強化と経営リスクのモニタリングを継続しています。あわせて、2022年よりサステナビリティ委員会を設置して気候変動に関する課題へ対応し、脱炭素社会の実現に向けた取り組みを推進しています。
- 2020年8月に理念体系の整備を行い、当社グループでの理念の浸透を図っています。また、統合報告書の毎年の発行に加え、決算短信、決算説明資料、招集通知、統合報告書の英文開示を継続することで、ステークホルダーに対する情報開示を強化しています。
- 半期毎の会社説明会や四半期毎の各機関投資家との個別ミーティングを通じて投資家との対話を強化しています。四半期毎の取締役会報告では、従業員の労働環境整備や地域・社会貢献に関する取り組みについても議論を進めています。

■中長期経営計画に関する事項

サステナビリティや非財務領域に関する検討をいっそう深め、中期経営計画との連動性を強化します。

■リスクマネジメントに関する対応

海外子会社を含むグループ全体のリスク管理を強化し、情報セキュリティやコンプライアンスに関するモニタリングと報告の質を高めます。

■議論するテーマの配布資料と内容のさらなる充実

重要議題の資料の分かりやすさをいっそう高め、要点提示と重要度の明確化を図るとともに、適切な審議時間を確保します。

■ガバナンス対応の議論

人的資本を含む人材ポートフォリオや後継者計画、報酬制度などのガバナンス課題について、中長期的視点から議論を深化させます。

以上の課題に取り組むにあたり、社外取締役を含む役員間のコミュニケーション機会の拡大を継続し、多様な視点の共有を図ります。

■政策保有株式の縮減

2025年度実績

取得銘柄数	1	取得株数	7,370株	取得価額	1.20億円
売却銘柄数	1	売却株数	6,000株	売却価額	0.31億円

今後も引き続き、縮減に努めていきます。

の集計結果を取り纏め、取締役会にて分析・評価を行いました。その結果、当社の取締役会の実効性は良好な評価を得ており、取締役会の実効性は確保されていることを確認しました。

- 2024年11月期を初年度とする中期経営計画「Progress & Development 2030」を策定し、目標達成に向けてモニタリングを行っています。計画の進捗レビューを継続し、次段階(Stage2)の検討も進めています。
- 取締役会の運営にあたり、メンバーへの情報提供を改善し、重要議案の論点整理と要点の明確化を進めることで、議論の質を高めています。
- ガバナンスの課題として、取締役会の構成、人数、多様性、後継者計画等に関して、選任指名諮問委員会、報酬諮問委員会での議論を行い体制の整備・運用を行っています。また、選任指名諮問委員会、報酬諮問委員会に監査等委員である社外取締役をメンバーに加え、より社外役員の意見を取り入れ易い体制としました。
- 監査役設置会社から監査等委員会設置会社への移行により、透明性の高い経営を実現し、国内外のステークホルダーの期待により的確に応える体制の構築を目指します。
- 役員の間で共通テーマに関する集合研修を四半期毎に開催し、知識の共有とスキルの上昇を図っています。

今回の分析・評価結果を踏まえ、当社取締役会は2026年度の課題を認識し、取締役会の実効性向上に努めてまいります。