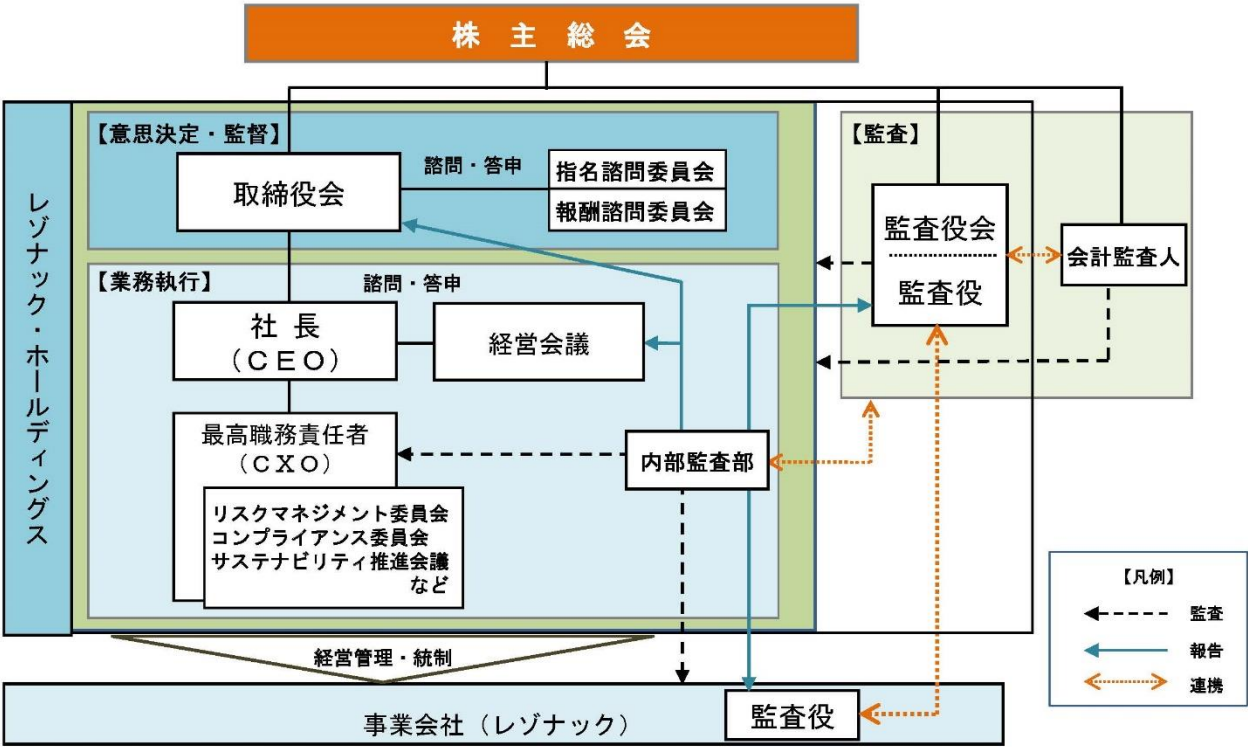
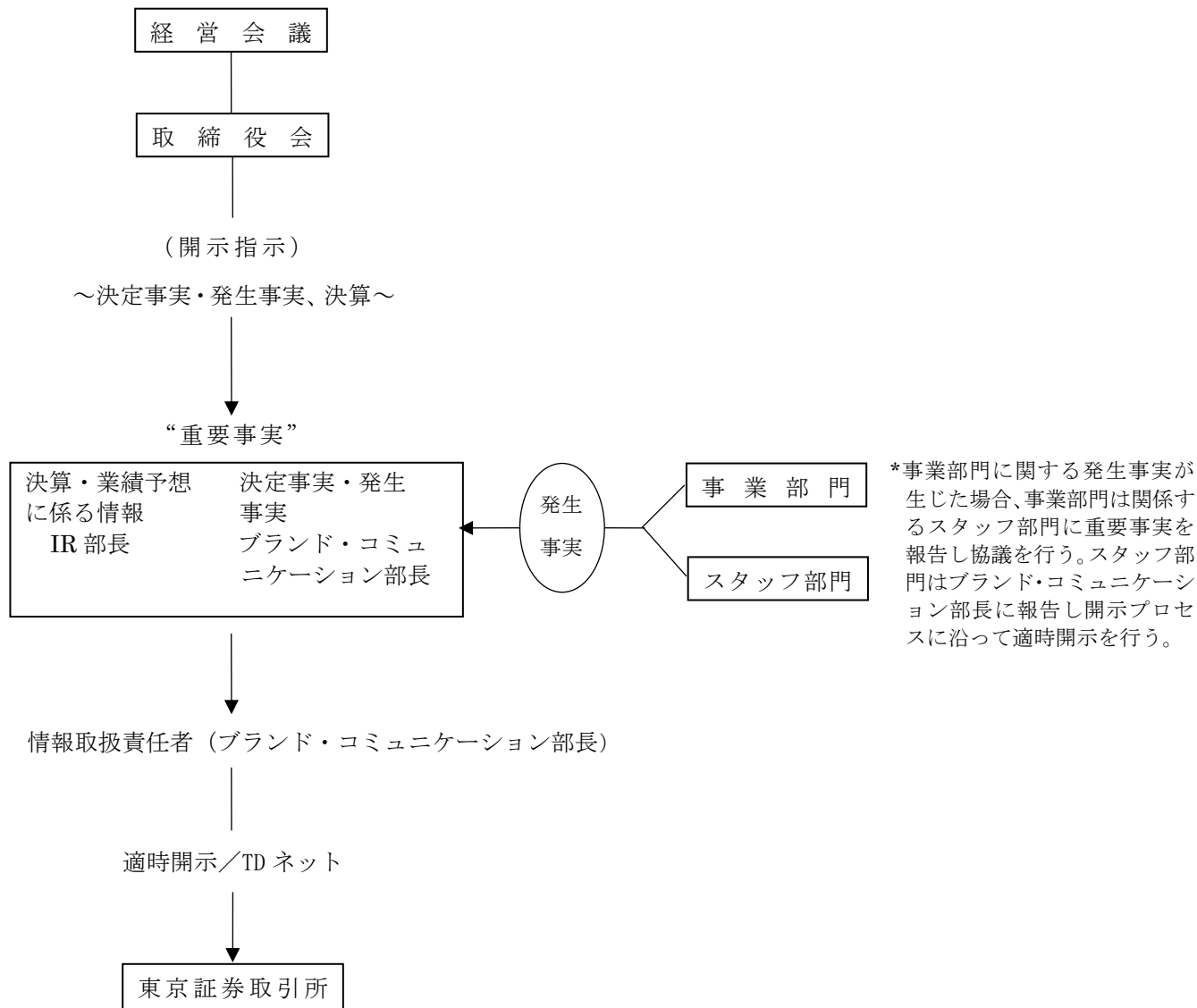


<コーポレートガバナンス体制図>











＜東京証券取引所が定める適時開示規則に基づく適時開示に係る社内管理体制＞



<スキルマトリクス>

当社は、「企業価値の最大化」を取締役会(監督)と CEO を中心とした経営陣(執行)の共通目標とし、取締役会においては、社外取締役を中心としたモニタリング機能を重視しつつ、それにとどまらない多角的な意見や提言を通じて議論を深めています。ポートフォリオマネジメント、サステナビリティ、リスクマネジメントを、取締役会で監督・議論の視点および対象とするべき最重要事項とし、モニタリング機能を発揮させるための適切かつ具体的なアジェンダを設定しています。

当該アジェンダについて効果的な議論を行うため、取締役会メンバーに求められるスキルとして、次の項目を特定しています。

スキル	特定理由
 グローバルビジネス	当社は、「世界で戦える会社」となるために、ワールドクラスの事業競争力と収益力を備える必要があります。そのため、海外の国・ローカル特有の慣習・文化等を理解し、海外やグローバル企業でのマネジメント経験を有する「グローバルビジネス」を必要なスキルとして特定しています。
 ポートフォリオマネジメント	当社は、「世界トップクラスの機能性化学メーカー」になるために、事業ポートフォリオの最適化を進めています。そのため、当社の企業価値向上に資する戦略的経営判断ができる「ポートフォリオマネジメント」を必要なスキルとして特定しています。
 サステナビリティ	当社は、サステナビリティ重要課題(マテリアリティ)と目指す姿に紐づく全社の財務・非財務KPIを定め、各事業・機能での戦略を策定し、取り組みを進めています。そのため、グローバル社会の持続可能な発展に貢献するために、自社の事業や施策をESGの観点で評価することができる「サステナビリティ」を必要なスキルとして特定しています。
 リスクマネジメント	当社は、「世界で戦える会社」を実現するために、グローバルに多様化・複雑化するリスクを特定・評価し、適切に対処することが経営判断の質を高め、企業価値を向上することができると考えています。そのため、不測の事態による損失や影響を最小化する施策の評価ができる「リスクマネジメント」を必要なスキルとして特定しています。
 財務・会計・資本市場	当社は、投資家や資本市場の期待を踏まえて、企業価値の最大化を目指しています。そのため、経営判断を定量的に指摘することができ、また、投資家との対話についての知見を有する「財務・会計・資本市場」を必要なスキルとして特定しています。
 イノベーション	当社は、「持続可能なグローバル社会に貢献する会社」を目指しており、イノベーション力と事業開発力の強化に力を入れています。そのため、新規事業推進や技術開発・ビジネスモデルの変革などの知見・経験を有する「イノベーション」を必要なスキルとして特定しています。
 人材育成・企業文化	当社は、「化学の力で社会を変える」をパーパスに、自律的で創造的な人材の活躍と文化の醸成を目指しています。そのため、共通の価値観を持つ競争力のある多様な人材を採用・育成することや企業文化の醸成の重要性を理解し、組織運営の知見・経験を有する「人材育成・企業文化」を必要なスキルとして特定しています。
 法務・コンプライアンス	当社は、安全と並びコンプライアンスを事業運営の基盤事項とし、グローバルに複雑化する法制度・規制に適切に対処することで、責任ある事業運営による信頼の醸成を目指しています。そのため、法務・コンプライアンス分野で深い知見・経験を有する「法務・コンプライアンス」を必要なスキルとして特定しています。

当社取締役会のスキルマトリクスは下記の通りです。

	氏名 (敬称略)	在任 期間 (年)	 グローバル ビジネス	 ポートフォリオ マネジメント	 サステナビリティ	 リスク マネジメント	 財務・会計・ 資本市場	 イノベーション	 人材育成・ 企業文化	 法務・ コンプライアンス
取締役	高橋 秀仁	8	○	○	○		○		○	
	森川 宏平	9	○	○	○			○		
	染宮 秀樹	3	○	○	○		○		○	
	眞岡 朋光	3	○	○	○	○				○
	今井 のり	1	○	○	○				○	
	常石 哲男 <small>社外 独立</small>	2	○				○		○	○
	安川 健司 <small>社外 独立</small>	1	○	○	○			○	○	
	大西 賢 <small>社外 独立</small>	-				○			○	○
	榊原 泉 <small>社外 独立</small>	-	○	○	○			○		
監査役	加藤 俊晴	6			○		○			
	片寄 光雄	1		○				○		
	矢嶋 雅子 <small>社外 独立</small>	5				○				○
	宮坂 泰行 <small>社外 独立</small>	3				○	○			
	遠田 聖子 <small>社外 独立</small>	1					○			○

<役員報酬制度の概要>

2025 年以降の当社の役員報酬制度の概要は以下の通りです。

1. 基本方針

[取締役（社外取締役を除く）]

- ・『世界トップクラスの機能性化学メーカー』を目指すに相応しい優秀な人材を内外から獲得・保持できる報酬制度であること
- ・業績目標の達成及び中長期的な企業価値の向上を動機付け、当社グループの持続的な成長に寄与するものであること
- ・株主を含むすべてのステークホルダーに対する説明責任の観点から透明性、公正性および合理性を備えた報酬決定プロセスであること

[社外取締役]

- ・独立した客観的な立場から当社の経営を監督し、中長期的な企業価値の向上を意識した経営に関する助言を行うという役割・責務に適した報酬体系であること

2. 報酬構成・報酬水準

[取締役（社外取締役を除く）]

- ・取締役（社外取締役を除く）の報酬は、役位等によって決定する基本報酬（固定報酬）、毎期の業績に応じて変動する短期業績連動報酬（STI）、中長期の業績や企業価値に応じて変動する株式報酬（LTI）により構成します。株式報酬（LTI）は、3年間の業績・株価に応じて当社普通株式等を交付する「パフォーマンス・シェア・ユニット（PSU）」および 毎期のサステナビリティ評価に応じて譲渡制限付株式（RS）等を交付する「業績連動型 RS」で構成します。
- ・報酬水準及び総報酬に占める変動報酬（STI 及び LTI）の割合は、外部専門機関の調査に基づく他社水準（グローバル事業を中核に据える大手製造業企業との比較）を踏まえ、適切な金額・割合に設定します。業績や株価に対する責任の重さを考慮して、上位の役位ほど変動報酬の割合を高く設定します。
- ・上記に関わらず、取締役会長及び取締役会議長の報酬については、その役割・責務に応じて個別に設定します。

[社外取締役]

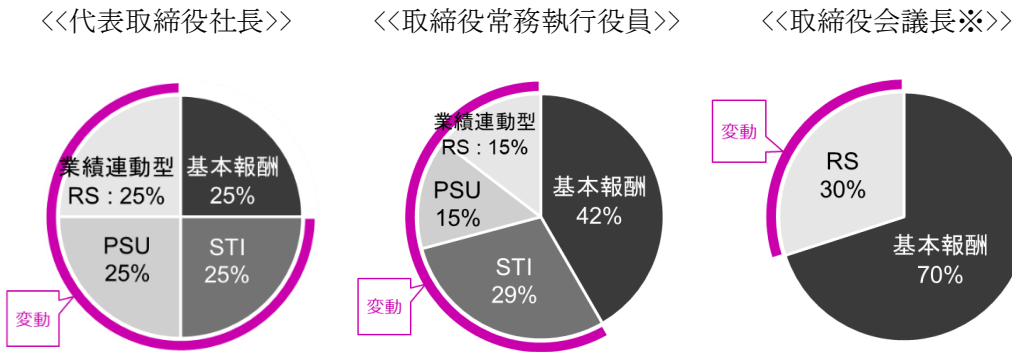
- ・社外取締役の報酬は基本報酬（固定報酬）及び譲渡制限付株式（RS）で構成します。RS は退任時に譲渡制限を解除します。
- ・報酬諮問委員会又は指名諮問委員会の委員及び委員長については、その役割に応じた手当を加算します。
- ・RS は基本報酬（委員及び委員長手当を除きます。）の 10% 程度の金額とします。
- ・報酬水準は、各社外取締役に期待する役割・機能を果たすために費やす時間・労力並びに外部専門機関の調査に基づく他社水準（グローバル事業を中核に据える大手企業（全産業）との比較）を踏まえ、適切な金額に設定します。

参考図表 1 報酬額の種類と支給対象

報酬等の種類		支給対象	
金銭/非金銭	構成要素	業務執行取締役 執行役員	取締役会議長 社外取締役
金銭	基本報酬	○	○
	短期業績連動報酬 (STI)	○	—
非金銭 (株式報酬：LTI)	パフォーマンス・シェア・ユニット (PSU)	○	—
	業績連動型 RS	○	—
	譲渡制限付株式 (RS)	—	○

※業績連動型 RS および譲渡制限付株式(RS)は 2025 年度より導入

参考図表 2 2025 年度 取締役の報酬構成（基準額）



※取締役会議長の役割は、経営の監督（議長としての職務）が中心となるため、基本報酬及び業績条件を付さない譲渡制限付株式（RS）で構成します。RSは退任時に譲渡制限を解除します。

（注）小数点第1位を四捨五入しているため、各欄の合計が100%にならない場合があります。

3. 短期業績連動報酬（STI: Short-Term Incentive）

STIとして個人別に支給する額は、全社業績目標達成のインセンティブを高めるため、役職別基準額に①全社業績評価係数（評価割合 70%）及び②個人業績評価係数（評価割合 30%）を乗じて算出します。業績評価係数は業績等の結果に応じて 0%～200%の範囲で変動します。

$$\text{STI 個人別支給額} = \text{役職別基準額} \times (\text{①全社業績評価係数} + \text{②個人業績評価係数})$$

①全社業績評価係数および②個人業績評価係数を算定するための業績評価指標（KPI）は、当社が長期ビジョンの実現に向けて重視する財務指標・戦略指標の中から選定します。

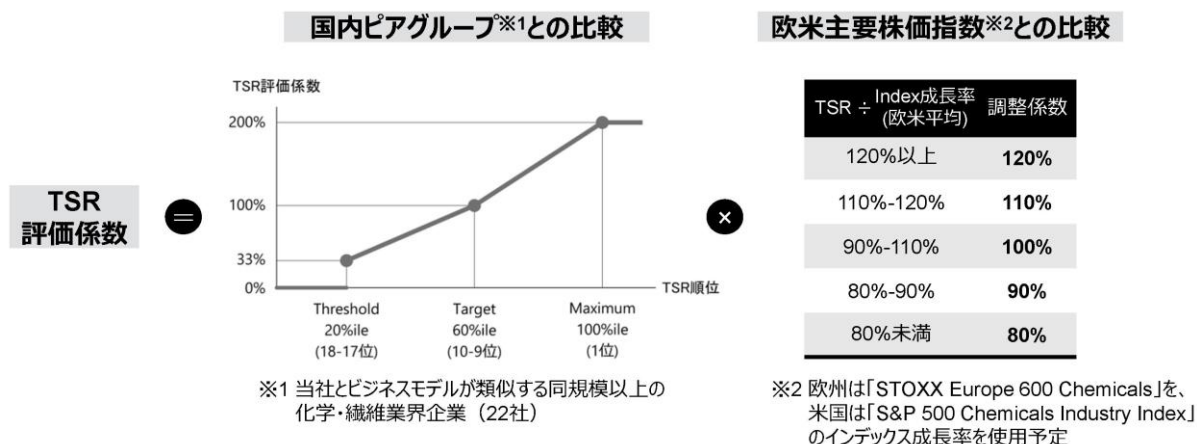
4. 株式報酬

（ア）パフォーマンス・シェア・ユニット（PSU: Performance Share Unit）

当社 PSU は、中長期的な企業価値の向上を目的として、役職別に定める基準額に応じた基準ポイントに3年間の当社 TSR(株主総利回り)に応じた係数(0～240%)を乗じた数の株式等を交付する仕組みです。TSR 評価係数は、当社 TSR(3 年間)と国内ピアグループ(当社とビジネスモデルが類似する同規模以上の化学・繊維業界企業)との比較に加え、欧米の化学企業で構成する株価指数(インデックス)成長率との比較に応じて決定することとします。欧米の株価指数(インデックス)は、客観性・透明性を担保するため、株

主・投資家に広く認知されている代表的な指数を選定します。なお、算定された数の一定割合（当初は 50% を想定）は時価相当額の現金で支給します。

参考図表 3 PSU2025 年プラン（評価期間：2025 年 1 月～2027 年 12 月）



（イ）業績連動型 RS

株価意識経営の強化とサステナビリティビジョン 2030 の実現を後押しするため、2025 年度より業績連動型 RS を導入しました。業績連動型 RS は、役職別に定める基準額に応じた基準ポイントに毎期のサステナビリティ評価に応じた係数を乗じた数の譲渡制限付株式（RS）等を交付する仕組みです。交付する RS は退任時まで譲渡できないものとします。なお、算定された数の一定割合（当初は 30% を想定）はポイントとして留保し、退任時に時価相当額の現金で支給します。

（ウ）譲渡制限付株式（RS）

取締役会議長(社内取締役)および社外取締役に対し、中長期的な企業価値の向上を意識した経営の監督・助言を促すため、每期(各事業年度終了後に)RS を交付します。交付する RS は退任時まで譲渡できないものとします。なお、社外取締役に対する RS は、基本報酬(委員手当・委員長手当を除く)の概ね 10% 程度の金額とします。

5. 報酬ガバナンス

当社の報酬諮問委員会は、独立社外取締役を委員長とし、委員の過半数を独立社外取締役で構成されます。報酬諮問委員会が役員報酬の環境に関する最新の状況やマーケット動向、当社が定める比較企業との報酬比較結果やその他助言等も踏まえ、取締役会へ必要な答申または報告を行うものとしております。なお、2022 年度より当社の取締役の個人別の報酬等の内容の決定については、その判断にあたって高い独立性、客観性を担保するべく、報酬諮問委員会に委任しております。また、当社は、外部の報酬コンサルティング会社（ウイリス・タワーズワトソン社）をアドバイザーとして起用しております。

以上