

コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

当社グループは、グループ戦略機能の強化、スピード経営の推進、グループ全体最適と各事業最適のバランスを通じてグループ全体の企業価値向上を図るため、「コーポレート・ガバナンス基本方針」に沿って適正なコーポレート・ガバナンスの構築に努めています。

監査等委員会設置会社の体制を選択することで、監査等委員が取締役会における議決権を持ち、経営の公正性・透明性を高めるとともに、取締役会の監督機能を強化しています。また、執行役員制度(任期1年)を採用することで、経営監督機能と業務執行機能の役割分担を明確にし、意思決定の迅速化と業務執行に対する監督機能を強化しています。

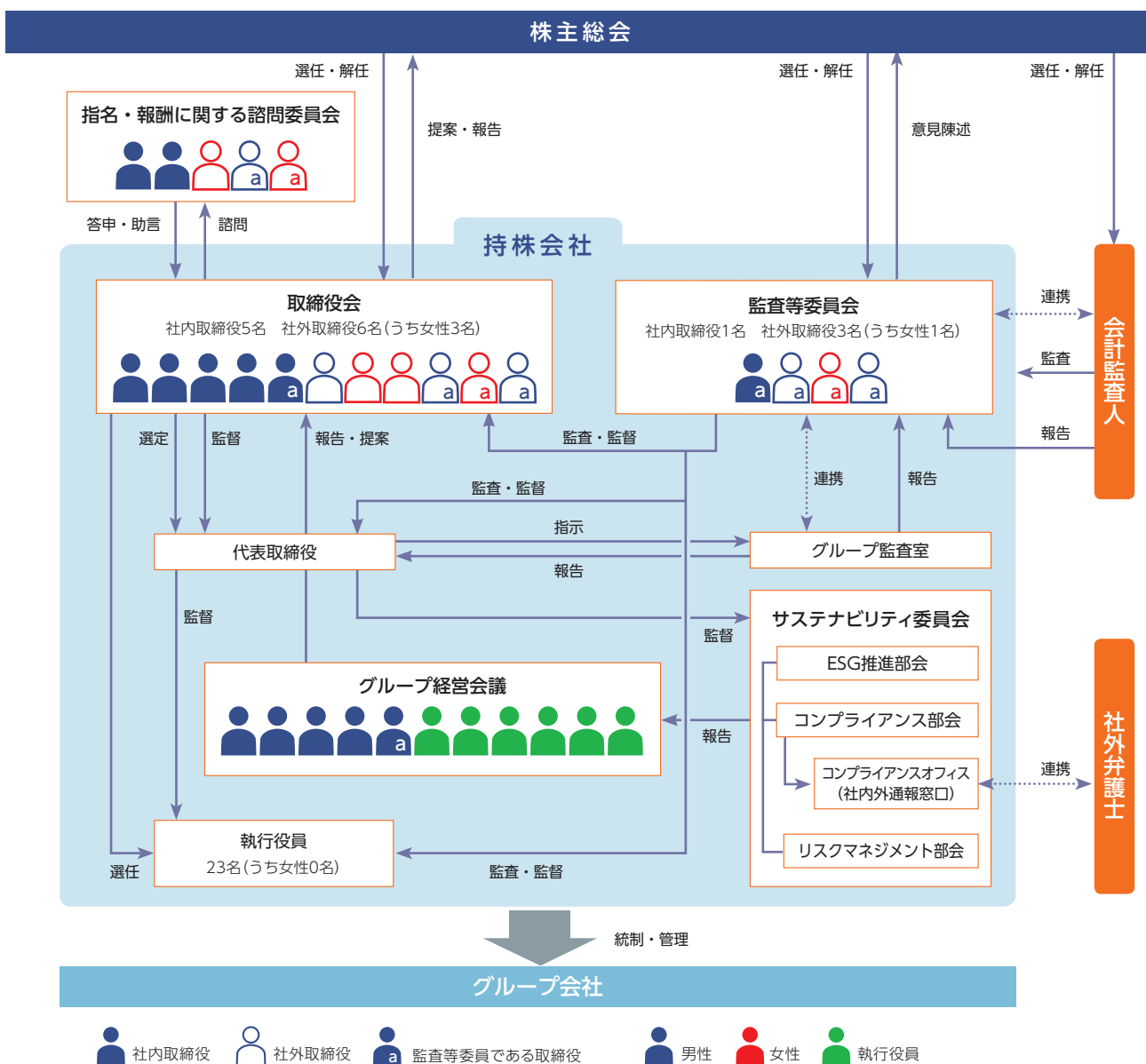
一方、中核事業会社であるトーヨーカラー(株)、トーヨーケム(株)、東洋インキ(株)の各社では、持株会社の取締役が出席する事業会社の経営会議を定期的開催し、経営方針・戦略の共有と執行課題・業績の討議を行っています。

コーポレート・ガバナンス基本方針

1. 株主の権利を尊重し、株主の実質的な平等性の確保に努めます。
2. さまざまなステークホルダーと適切な協働を図ります。
3. 会社情報(非財務情報も含む)の適切な開示により透明性を確保します。
4. 取締役会は株主に対する受託者責任を認識し、取締役会機能の維持向上を図ります。
5. 中長期的な株主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います。

2015年11月制定 2022年3月改定

コーポレート・ガバナンス体制(2023年度)



主な組織・会議体制と役割

主な組織・会議体制	構成	役割
取締役会 2022年度 開催回数:17回 任期:1年	議長: 代表取締役社長 構成員: 監査等委員でない取締役7名(うち社外取締役3名)、監査等委員である取締役4名(うち社外取締役3名)の11名(うち女性3名)。	グループ全体の経営上の重要な意思決定機関として毎月1回開催されるほか、必要に応じて適宜臨時で開催され、法令で定められた事項や経営に関する重要事項を決定するとともに、業務執行状況を監督しています。
監査等委員会 2022年度 開催回数:10回 任期:2年	構成員: 監査等委員4名(うち社外取締役3名)。	内部監査部門であるグループ監査室および会計監査人と連携し、取締役の職務執行の適法性および妥当性を監査しています。 内部監査部門であるグループ監査室は、代表取締役に直属し、グループ各社における業務が法令および定款に適合し、かつ適切であるか、また内部統制システムが有効に機能しているかについての監査を行い、監査結果を代表取締役ならびに内部統制担当取締役に報告するとともに監査等委員会にも報告しています。 また、会計監査人とは監査結果の報告に加えて情報交換会を随時行っています。内部監査部門であるグループ監査室とも、定期的な監査等委員会での報告に加えて情報交換会を随時行っています。
グループ経営会議 2022年度 開催回数:26回	構成員: 取締役、監査等委員、重要な経営機能を統括もしくは担当する執行役員、中核事業会社の社長	グループ経営会議は、取締役会に準じる協議・決定機関として、業務執行上の重要な意思決定を行っています。 また、グループ経営会議では、主にグループの事業戦略および事業上の執行課題・業績の討議を行うことから、取締役会に出席しない技術・研究・開発担当の執行役員、グループ財務部長、グループ人事部長および中核事業会社であるトーヨーカラー(株)、トーヨーケム(株)、東洋インキ(株)の代表取締役が常時出席しています。
指名・報酬に関する諮問委員会 2022年度 開催回数:1回	構成員: 社内取締役2名、社外取締役3名(うち1名が委員長)	定時株主総会の開催に先立って同委員会を開催し、取締役候補者およびその報酬について審議しています。社外取締役が過半数を占める同委員会が、役員の選任・報酬について取締役会に助言することで、取締役の指名・報酬の決定プロセスおよびその内容について透明性・客観性を一層高めています。

コーポレート・ガバナンスに関する会議体の構成員(2023年3月23日現在)

◎：議長／委員長 ○：構成員

役位	氏名	取締役会	監査等委員会	指名・報酬に関する諮問委員会
代表取締役会長	北川 克己	○	—	○
代表取締役社長 グループCEO	高島 悟	◎	—	○
専務取締役 コーポレート部門担当	濱田 弘之	○	—	—
取締役 品質保証・生産・環境、サステナビリティ、 購買担当 兼 生産・物流本部長	佐藤 哲章	○	—	—
社外取締役	金子 眞吾	○	—	—
独立社外取締役	小野寺 千世	○	—	○
独立社外取締役	安達 知子	○	—	—
取締役(常勤監査等委員)	平川 利昭	○	◎	—
筆頭独立社外取締役(監査等委員)	横井 裕	○	○	◎
独立社外取締役(監査等委員)	木村 恵子	○	○	○
独立社外取締役(監査等委員)	松本 実	○	○	—

コーポレート・ガバナンス

取締役の専門性および経験(スキルマトリックス)

取締役会の構成については、経営課題に対する有益な監督や助言が得られるように、スキルマトリックスによ

り特に期待する分野を設定し、豊富な経験や専門的知見を有する多様な取締役で構成することとしています。

取締役の専門性および経験(スキルマトリックス)

氏名	主な専門性・経験						
	経営	技術・研究開発 生産	営業 マーケティング	グローバル	財務・会計	人事・D&I	ESG コンプライアンス リスク管理
北川 克己	●	●	●				
高島 悟	●		●	●			
濱田 弘之			●	●	●		●
金子 眞吾	●		●				
小野寺 千世							●
安達 知子	●	●				●	
佐藤 哲章		●					●
平川 利昭					●		●
横井 裕				●			●
木村 恵子						●	●
松本 実					●		●

※上記マトリックスは、それぞれの取締役が有するすべての専門性や経験を示すものではありません。

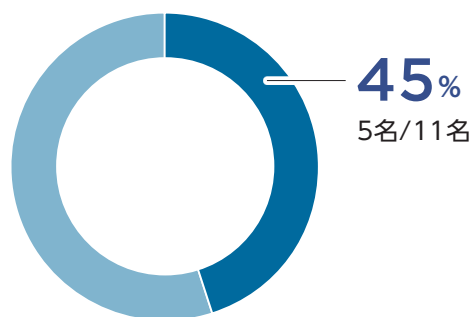
各スキルの内容・選定理由

項目	選定理由	
会社の基盤、成長に関する事項	経営	中長期的に持続可能な成長戦略を策定・実行するためには、企業経営での総合的判断が求められており、個別の専門性に偏らない、事業経営ないし組織運営の経験を必要な項目として選定しています。
	技術・研究開発 生産	当社が培ってきた技術をさらに進歩・発展させ、さまざまなイノベーションを起こすには、技術・研究開発・品質・生産の各分野に関する確かな知識・経験を必要な項目として選定しています。
	営業 マーケティング	市場において着実に増収増益を重ね、中長期的に成長し続けるためには、営業やマーケティングに関する豊富な知識・経験を必要な項目として選定しています。
	グローバル	当社はグローバルに事業を展開していることから、海外でのマネジメント経験や海外の生活文化・事業環境、地政学や地域戦略に関する幅広い識見と経験を必要な項目として選定しています。
会社の成長実現を担保する事項	財務・会計	当社の資本の効率的な運用による企業価値の最大化のためには、正確な財務報告、強固な財務基盤構築が実現でき、持続的な企業価値向上に向けた成長投資の推進と株主還元強化を実現する確かな知識・経験を重要な項目として選定しています。
	人事・D&I	当社が最も重要としている経営資源は「人材」であり、グループの価値創造を支える多様な人材に向けた人事分野(人材育成、D&Iを含む)に関する経験・見識・専門性を必要な項目として選定しています。
	ESG コンプライアンス リスク管理	サステナブル経営を推進し、サステナビリティビジョン「TSV2050/2030」の実現やマテリアリティで示した社会課題を解決するために、ESGやコンプライアンス、リスク管理に関する幅広い経験・見識・専門性を重要な項目として選定しています。

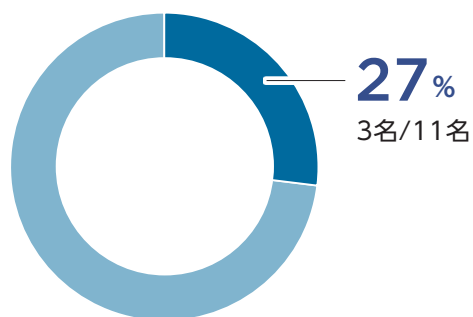
社外取締役期待される役割と行った業務の内容

金子 眞吾 社外取締役	凸版印刷株式会社において長年にわたり取締役を歴任し、企業経営の分野をはじめとする豊富な経験と幅広い識見を有しています。同氏は当社が定める社外取締役の独立性基準に準拠しておりませんが、業界に精通した経営の専門家として、客観的な視点から健全かつ効率的な企業経営に向けた発言を適宜行っています。
小野寺 千世 独立社外取締役	保険法や会社法に関する高度な専門知識と法学者としての高い識見を有しており、客観的な視点から健全かつ効率的な企業経営に向けた発言を適宜行っています。また、指名・報酬に関する諮問委員会の委員として客観的・中立的な立場で当社の役員候補者の選定や役員報酬の決定過程における監督機能を担っています。
安達 知子 独立社外取締役	病院経営の経験を有するほか、女性活躍に関する国や行政の各種審議会、委員会の委員を務めるなど、医薬品や健康経営およびダイバーシティ&インクルージョンに関する高度な知見と専門性を有しています。これらの経験や知見を活かし、公正な立場で客観的かつ中立的な経営監督機能を果たすことを期待されています。
横井 裕 筆頭独立社外取締役 (監査等委員)	長年にわたり外務省の要職を歴任し、外交を通じて培われた国際感覚と世界情勢に関する幅広い識見を有しており、公正な立場で経営監督機能を果たし、客観的な視点から健全かつ効率的な企業経営に向けた発言を適宜行っています。また、指名・報酬に関する諮問委員会の委員長として客観的・中立的な立場で当社の役員候補者の選定や役員報酬の決定過程における監督機能を担っています。
木村 恵子 独立社外取締役 (監査等委員)	弁護士資格を有し、特に労働法・人事労務関連の高度な専門知識と幅広い識見を有しており、公正な立場で経営監督機能を果たし、客観的な視点から健全かつ効率的な企業経営に向けた発言を適宜行っています。また、指名・報酬に関する諮問委員会の委員として客観的・中立的な立場で当社の役員候補者の選定や役員報酬の決定過程における監督機能を担っています。
松本 実 独立社外取締役 (監査等委員)	公認会計士として会計監査の豊富な経験と財務および会計に関する相当程度の知見を有しており、公正な立場で経営監督機能を果たし、客観的な視点から健全かつ効率的な企業経営に向けた発言を適宜行っています。

全取締役に占める独立社外取締役の割合



全取締役に占める女性役員の割合



コーポレート・ガバナンス

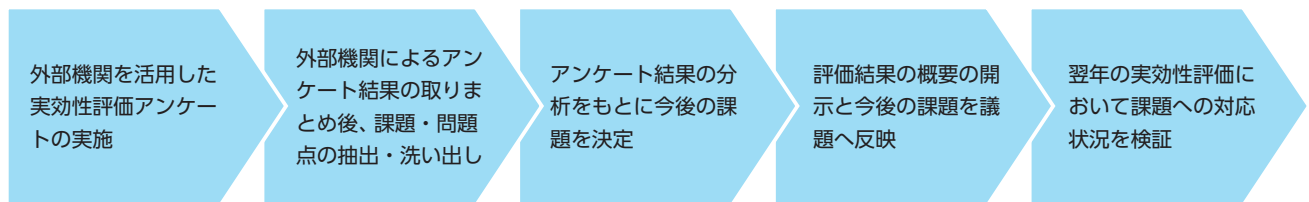
取締役会の実効性評価

コーポレート・ガバナンスを有効に機能させるため、取締役へのアンケート調査を実施して取締役会全体の実効性について分析・評価を行い、抽出した課題をもとに取締役会の改善に取り組んでいます。

2023年は、外部機関の関与・助言を得て調査を実施し、その結果をもとに取締役会による討議を経て、最終的な評価を行いました。

実効性評価の概要

<実施プロセス>



<対象者>

全取締役会メンバー：監査等委員でない取締役7名(うち社外3名) 監査等委員である取締役4名(うち社外3名) 合計11名

<評価方法>

無記名方式によるアンケート

<実施期間>

アンケート回答期間：2023年1月13日～1月26日

<アンケートの質問項目>

- ・取締役会のあり方
- ・取締役会の構成
- ・取締役会の運営
- ・取締役会の議論
- ・取締役会のモニタリング機能
- ・社外取締役(監査等委員含む)の機能発揮
- ・取締役(監査等委員含む)に対する支援体制
- ・トレーニング
- ・株主(投資家)との対話
- ・自身の取り組み
- ・指名・報酬に関する諮問委員会の運営

<前回のアンケートに対する改善について>

・前回2022年1月にアンケート形式で実施した実効性評価で、取締役会報告事項(グループ経営会議の内容)の社外取締役への説明において創意工夫が必要という意見があり、2022年度は社外取締役に対し取締役会の報告事項を事前に詳細に説明する場を設けました。その結果、今回のアンケートで「より適切に情報提供がなされるようになった」とのご意見を聞くことができました。

<評価結果・課題>

- ・取締役会での議論・意見交換は活発に行われている、監督機能を重視した取締役会のあり方に沿っている等、概ね肯定的な評価が得られ、総じて取締役会全体の実効性が確保されていることが確認できました。
- ・課題としては、役員のトレーニング機会、株主との対話状況の取締役会へのフィードバック、指名・報酬に関する諮問委員会の運営についての指摘がありました。2023年度中にこれらの改善に取り組み、翌年のアンケート調査で課題への対応状況を検証します。

取締役会における討議の活性化

取締役会の出席者に対し、事前に議題についての資料配布を行うことによって活発な討議を促進しています。

2022年度の取締役会で討議・審議された主な議題は、法定決議事項の他、理念体系・商号変更、中期経営計画「SIC-II」、年度計画、月次業績、コーポレートガバナンスコードで求められる事項(政策保有株式の経済合

理性、株主総会における議決権行使結果確認など)、グループ経営会議付議事項(TSV2050/2030、気候変動対応情報開示、女性活躍推進、D&I推進、調達基本方針改定、設備投資、人事制度など)でした。

役員向け研修の実施

取締役・執行役員の知識向上を目的とした研修を定期的に実施しています。2022年度は、ガバナンス研修（参加対象：新任執行役員、経営者ポジションで赴任す

る新規海外駐在員）と女性活躍推進への理解を深めるための研修『生物学的、医学的に見た男女の健康の違い』（参加対象：取締役、執行役員、部門長）を実施しました。

最高経営責任者等の後継者育成計画

最高経営責任者を含む後継者育成計画としては「未来検討タスクフォース」「次世代リーダー研修」をその体系として位置付けており、将来の経営者候補の育成を行い

ます。育成計画のもと研修などを実施し、取り組み状況については適宜、取締役会に報告します。

経営陣幹部の選解任と取締役候補の指名

取締役候補を指名する際は、代表取締役会長、代表取締役社長および人事管理取締役が指名基準をもとに総合的に判断して人選し、人選結果について指名・報酬に関する諮問委員会での審議を経て取締役会での審議・決議により決定します。監査等委員である取締役候補については、株主総会への選任議案提出に関する監査等

委員会の同意を得たうえで取締役会での審議・決議により決定します。

経営陣幹部の解任については、取締役懲戒規程に定める解任基準に照らして諮問委員会で諮問します。

なお、最高経営責任者、取締役候補者の指名基準については、コーポレート・ガバナンス報告書に記載しています。

社外取締役へのサポート体制

社外取締役に対しては、当社グループの経営戦略や事業の内容・状況等の理解を深めるため、就任時に事業所見学、担当役員からの説明などを行い、全社会議であるサステナビリティ会議（年1回）や役員・管理者向け研修などの場において、当社を知る機会を設けています。

取締役会に付議される議案などの資料を社外取締役に

事前に配布し内容を説明する場を設けることで、取締役会を含む経営会議の重要事項については、これらの会議への出席有無にかかわらず、重要書類の閲覧や取締役会での報告を通じて、社外取締役が当社の業務執行の状況を適時に把握できる体制をとっています。

政策保有株式に関する考え方

政策保有株式について、毎年、取締役会において、経済合理性を検証しています。資本コストと比較した保有に伴う便益や取引状況などを個別銘柄ごとに検証し、保有が適切ではないと判断した銘柄は、当該企業の状況や市場動向を勘案したうえで縮減を進めていきます。

政策保有株式の議決権行使については、各議案が発行会社の中長期的な企業価値の向上に資するものであるか否か、当社を含む株主共同の利益に資するものであるか否か、また当社グループの経営や事業に与える影響などを定性的かつ総合的に勘案したうえで、議案ごとに適切に行使します。なお、発行会社において企業価値の著しい毀損や重大なコンプライアンス違反の発生など、特

別な事情がある場合や、株主としての当社の企業価値を損なうことが懸念される場合は、発行会社との対話などにより十分に情報収集したうえで、慎重に賛否を判断します。

▶▶▶P.30

政策保有株式[※]の期末残高

	2020年度	2021年度	2022年度
銘柄数	60	52	45
貸借対照表計上額の合計額 (百万円)	27,832	26,731	17,704

※非上場株式以外の株式

コーポレート・ガバナンス

役員報酬制度

当社は、役員報酬制度をコーポレート・ガバナンスにおける重要事項と認識しており、以下の基本ポリシーに基づいて制度を構築し、また指名・報酬に関する諮問委

員会において客観的な視点を取り入れながら運用しています。

役員報酬に関する基本ポリシー

1. 経済情勢および経営成績とのバランスを勘案した水準であること
2. 企業価値の増大を図るための優秀な経営者を確保できる水準であること
3. 経営理念の体现および中長期経営戦略を反映する報酬体系とし、持続的成長を強く動機づけるものであること
4. 業績連動性を反映する仕組みを取り入れ、公開業績の達成を動機づけるものであること
5. ステークホルダーへの説明責任の観点から公正性と合理性を備えた設計とし、客観性と透明性を高めた適切なプロセスを経て決定されること

役員報酬の決定プロセス

役員報酬は、事業年度ごとに委任された取締役が原案を提示し、指名・報酬に関する諮問委員会において評価プロセスおよび評価結果等について審議、答申ののち、取締役会の決議により決定します。

役員報酬の概要

当社の役員報酬は、成果重視と透明性確保の観点から、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)の報酬を、「基本報酬」、「業績連動報酬」および「譲渡制限付株式報酬」で構成しています。2022年3月23日開催の定時株主総会で決議された取締役(監査等委員である取締役を除く)の報酬総額は、年額5億円以内(うち社外取締役1億円以内)、監査等委員である取締役の報酬総額は、年額1億円以内です。また、取締役(監査等委員である取締役および社外取締役を除く)に対する譲渡制限付株式報酬として支給する金銭報酬債権の総額は、年額5億円以内とは別枠とし、年額1億円以内としています。

・基本報酬は金銭による月例の固定報酬とし、役位に基

づき決定します。

- ・業績連動報酬は、連結業績に対する評価を反映させる仕組みを取り入れ、短期インセンティブ報酬とし月例報酬として支給します。監査等委員でない社内取締役を支給対象としています。
- ・譲渡制限付株式報酬は、株価変動のメリットとリスクを株主の皆様と共有し、健全な企業家精神の発揮により当社の中長期的な業績向上および企業価値増大に対する意欲や貢献をより一層高めるための長期インセンティブ報酬であり、監査等委員でない社内取締役を支給対象としています。

各報酬構成要素の割合(業績連動報酬の目標を100%達成したときの標準額)は、基本報酬65%、業績連動報酬35%、譲渡制限付株式報酬5%となるよう設計しています。

監査等委員である取締役は、業務執行に対する監督機能および監査機能を担う職責と役割に鑑み、基本報酬のみとしてその上限は年額1億円です。

取締役および監査役の報酬等の総額(2022年度)

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる役員の員数 (名)
		固定報酬 (基本報酬)	変動報酬 (業績連動報酬)	譲渡制限付 株式報酬	
取締役(監査等委員である取締役を除く) (うち社外取締役)	293 (34)	196 (34)	85 (-)	11 (-)	11 (6)
取締役(監査等委員) (うち社外取締役)	40 (22)	40 (22)	-	-	4 (3)
監査役 (うち社外監査役)	20 (8)	20 (8)	-	-	5 (3)
合計 (うち社外役員)	353 (64)	256 (64)	85 (-)	11 (-)	延べ20 (延べ12)

*上記の金額には、2022年3月23日開催定時株主総会終結の時をもって退任した取締役2名および監査役5名を含んでいます。