

# コーポレート・ガバナンス

## 役員紹介

- 鈴木 麻里**  
 社外監査役  
 所有株式数：-株  
**略歴**  
 2007年12月 新日本監査法人(現EY新日本有限責任監査法人)入所  
 2012年8月 公認会計士登録  
 2019年6月 鈴木麻里公認会計士事務所代表(現任)  
 2023年4月 普賢監査法人 入所  
 2024年6月 当社社外監査役(現任)  
 (兼職) 鈴木麻里公認会計士事務所 代表 普賢監査法人 社員
- 宮本 隆博**  
 常勤監査役  
 所有株式数：46,725株  
**略歴**  
 1978年4月 当社入社  
 2013年4月 当社執行役員  
 2013年6月 当社取締役  
 2015年6月 当社取締役 常務執行役員  
 2022年6月 当社常勤監査役(現任)
- 西山 佳宏**  
 社外取締役  
 所有株式数：1,000株  
**略歴**  
 1978年4月 日本鉱業株式会社(現JX金属株式会社)入社  
 2013年4月 JX日鉱日石金属株式会社(現JX金属株式会社)常務執行役員  
 2013年6月 JX日鉱日石金属株式会社 取締役 常務執行役員  
 2015年6月 パナソニック・カップ株式会社 代表取締役社長  
 2023年6月 当社社外取締役(現任)  
 (兼職) 新電元工業株式会社 社外取締役
- 松村 真理子**  
 社外取締役  
 所有株式数：-株  
**略歴**  
 1988年4月 弁護士登録(第一東京弁護士会)  
 2022年4月 第一東京弁護士会 会長  
 日本弁護士連合会 副会長  
 2023年6月 当社社外取締役(現任)  
 (兼職) 真和総合法律事務所 パートナー 弁護士 株式会社ファンドクリエーショングループ 社外監査役 明治ホールディングス株式会社 社外取締役 株式会社小松製作所 社外監査役 日本航空株式会社 社外監査役
- 菊池 眞**  
 社外監査役  
 所有株式数：-株  
**略歴**  
 1976年4月 セントラル硝子株式会社 入社  
 2010年6月 同社 執行役員  
 2012年6月 同社 常務執行役員  
 2013年6月 同社 取締役 常務執行役員  
 2016年6月 当社社外監査役(現任)



- 古川 裕二**  
 社外取締役  
 所有株式数：-株  
**略歴**  
 1984年4月 株式会社協和銀行(現株式会社りそな銀行)入行  
 2009年3月 株式会社りそな銀行 執行役員  
 2013年4月 同行 代表取締役副社長 執行役員  
 2014年6月 株式会社りそなホールディングス 取締役 代表執行役  
 2019年6月 当社社外取締役(現任)  
 (兼職) 株式会社佐藤渡辺 社外取締役 河西工業株式会社 社外取締役
- 松尾 保幸**  
 取締役 専務執行役員  
 所有株式数：13,525株  
**略歴**  
 1990年4月 当社入社  
 2016年4月 当社執行役員  
 2021年4月 当社常務執行役員  
 2023年4月 当社専務執行役員  
 2023年6月 当社取締役 専務執行役員(現任)
- 目崎 龍二**  
 代表取締役 社長執行役員  
 所有株式数：18,657株  
**略歴**  
 1987年4月 当社入社  
 2019年4月 当社執行役員  
 2021年4月 当社常務執行役員  
 2022年6月 当社取締役 常務執行役員  
 2023年4月 当社代表取締役 社長執行役員(現任)
- 長洲 崇彦**  
 取締役 会長  
 所有株式数：127,700株  
**略歴**  
 1982年4月 当社入社  
 2010年6月 当社取締役 執行役員  
 2012年5月 当社代表取締役 社長  
 2021年6月 当社代表取締役 社長執行役員  
 2023年4月 当社代表取締役 会長  
 2024年6月 当社取締役会長(現任)
- 池田 純**  
 社外取締役  
 所有株式数：-株  
**略歴**  
 1976年4月 三菱商事株式会社入社  
 2006年4月 同社 執行役員  
 2009年6月 三菱商事フードテック株式会社 代表取締役社長  
 2012年11月 三菱商事ライフサイエンス株式会社 代表取締役社長  
 2016年6月 当社社外取締役(現任)

## コーポレート・ガバナンスの基本的考え方

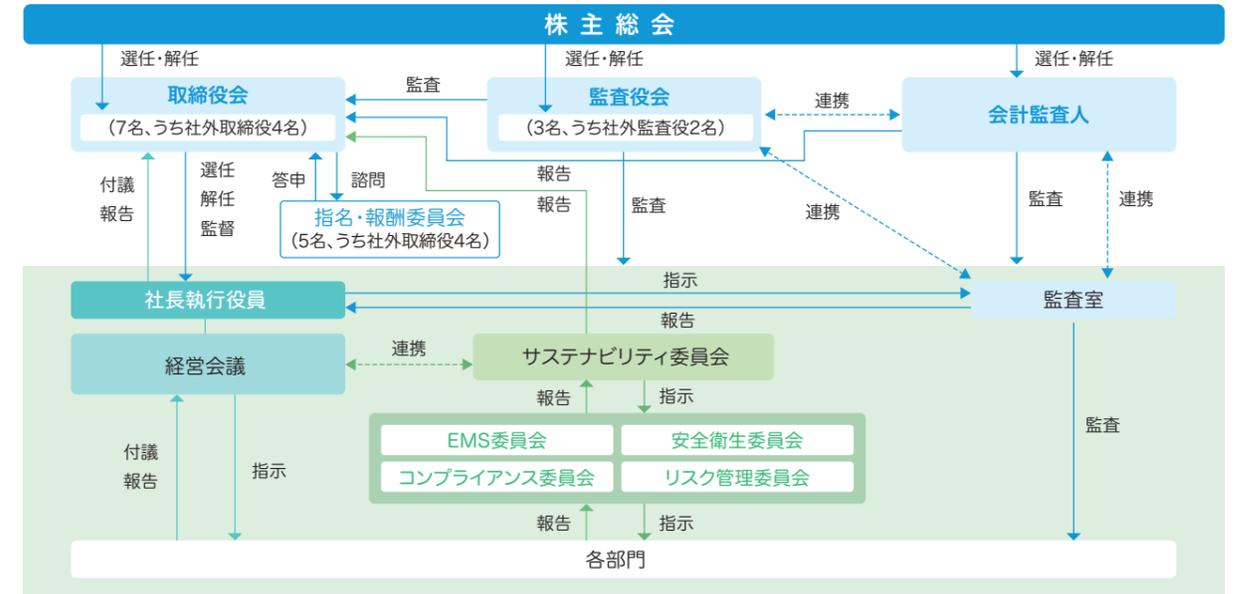
当社は企業理念を以下の通り定めています。  
**【企業理念】**  
 時代を先取りする積極的経営を旨とし、信用維持を第一に新しい価値の創造を通じて社会に貢献し、人々の文化生活の向上に資する商品、サービスの提供を図る。

当社のコーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方は、この企業理念のもと、経営の効率化、健全性の向上を目指し、その透明性を確保していくことが最も重要であると認識しております。また、内部統制システムの実効的な運用によるコンプライアンス経営の強化と事業活動を通じた地球環境保護への積極的な取り組みにより、あらゆるステークホルダーの信頼に応え、企業価値の継続的な拡大を目指します。

## コーポレート・ガバナンス体制の概要

当社は執行役員制度及び監査役制度を採用しており、取締役会による確かな意思決定及び監督と執行役員による迅速な業務執行を行う一方、監査役による適正な監査及び監視を行い、経営体制の充実を図り、その実効性を高める体制としております。定期または随時開催する取締役会、経営会議その他の重要会議等を通じて、コーポレート・ガバナンスの充実及び機能が十分に発揮されていることから、現状の体制を採用しております。

## コーポレート・ガバナンス体制図



## 取締役スキルマトリクス

当社は、取締役を定款で10名以内と定め、取締役会における活発な議論を行うために適切な員数にしています。現在の取締役は7名、うち4名が独立社外取締役で、知識・経験・能力のバランスが取れ、多様性と適正規模を両立した構成になっています。

氏名	専門性と経験					
	企業経営・経営戦略	人事・人材開発	財務・会計・資本政策	内部統制・ガバナンス	法務・コンプライアンス・リスク管理	国際性
目崎 龍二	●		●	●		
長洲 崇彦	●	●	●	●	●	●
松尾 保幸	●			●		
池田 純	●			●	●	●
古川 裕二	●	●	●	●		
西山 佳宏	●			●	●	●
松村 真理子				●	●	

※各取締役の専門性と経験の詳細は、株主総会資料に記載していますのでご参照ください。 [WEB https://www.sodanikka.co.jp/ir/event/meeting.html](https://www.sodanikka.co.jp/ir/event/meeting.html)

## 取締役会

当社の取締役会は、社外取締役4名を含む取締役7名で構成（女性取締役比率14.2%）され、監査役3名も出席しています。議長は2023年度は代表取締役会長が、2024年6月からは代表取締役社長が務めています。取締役の任期は1年としています。原則毎月1回開催し、経営の基本方針や経営に関する重要事項、法令で定められた事項を決定するとともに、業務執行を監督する機関と位置づけています。

取締役会は、経営の基本方針に関する事項、経営計画に関する事項、株主総会に関する事項、取締役及び取締役会に関する事項、決算に関する事項、株式に関する事項、組織及び人事に関する事項、重要な財産の処分・譲り受け、多額の借財、その他の重要な業務執行に関する事項等について、審議・決定をしています。

## 指名・報酬委員会

当社は、取締役等の人事や報酬等の決定に関する手続きの客観性及び透明性を高め、コーポレート・ガバナンス体制の更なる充実を図ることを目的に、取締役会の諮問機関として指名・報酬委員会を設置しています。同委員会は、取締役会決議により選任された3名以上の取締役で構成し、その過半数は独立社外取締役とし、委員長は独立社外取締役から選定します。経営幹部の選任と取締役・監査役候補の指名にあたっては、幅広い人材の中から人格や見識等を考慮し、その役割と職責を全うできる適任者を候補者として選定する方針のもと、同委員会に諮問のうえ、取締役会で協議・決定します。

また、経営幹部に職務への著しい不適任があると取締役会が判断した場合は、同委員会に諮問の上、取締役会の決議に基づく解任手続きを実施します。

## 監査役会

当社の監査役は常勤監査役1名と社外監査役2名で構成されています。監査役会は、監査役監査基準に準拠し、監査役監査方針及び活動計画を策定し、内部統制システムの整備・運用状況を適切に監視・検証しています。

### 取締役会、指名・報酬委員会、監査役会の出席状況

氏名	役職名	2024年3月期		
		取締役会出席状況 (全15回)	指名・報酬委員会出席状況 (全11回)	監査役会出席状況 (全14回)
長洲 崇彦	代表取締役 会長	<b>議長</b> 15/15(100%)	5/5(100%) <sup>※2</sup>	-
目崎 龍二	代表取締役 社長執行役員	15/15(100%)	6/6(100%) <sup>※3</sup>	-
松尾 保幸	取締役 専務執行役員	11/11(100%) <sup>※1</sup>	-	-
池田 純	社外取締役	15/15(100%)	<b>議長</b> 11/11(100%)	-
古川 裕二	社外取締役	15/15(100%)	11/11(100%)	-
西山 佳宏	社外取締役	11/11(100%) <sup>※1</sup>	6/6(100%) <sup>※3</sup>	-
松村 真理子	社外取締役	11/11(100%) <sup>※1</sup>	6/6(100%) <sup>※3</sup>	-
宮本 隆博	常勤監査役	15/15(100%)	-	14/14(100%)
土屋 洋泰	社外監査役	15/15(100%)	-	13/14(93%)
菊池 眞	社外監査役	15/15(100%)	-	14/14(100%)

※1 松尾取締役、西山取締役及び松村取締役は、2023年6月に取締役に就任した後に開催された取締役会11回すべてに出席しています。

※2 長洲取締役は、2023年6月以前に開催された指名・報酬委員会5回すべてに出席しました。

※3 目崎取締役、西山取締役及び松村取締役は、2023年6月に指名・報酬委員に就任した後に開催された指名・報酬委員会6回すべてに出席しています。

監査役は、取締役会、経営会議等の重要な会議に出席し、稟議書・契約書等の重要書類の閲覧や、本社各部門及び事業所、子会社の往査、ヒアリング等を通して監査を実施しています。また、取締役及び内部監査部門、会計監査人等からの情報収集及び監査環境の整備に努め、監査の効率を高めています。

## その他の経営・業務執行に関する体制

### ■経営会議

取締役会の補完機能として、原則、定時取締役会開催日以外の毎週月曜日に経営会議（構成員：社長執行役員1名、専務執行役員1名、監査役1名、執行役員7名）を開催し、取締役会から付託された業務執行に係る重要事項を審議しています。

### ■執行役員制度

経営の意思決定及び監督機能と業務執行機能を分離する目的で執行役員制度を採用し、取締役会における意思決定の迅速化、監督機能の強化、責任の明確化を図っています。

### ■監査室

社長直轄の監査室（3名）を配置し、内部統制規程・内部監査規程に基づき業務活動を厳正中立の立場から検証し、各部門の業務運営状況を監査しています。

### ■会計監査人

有限責任あずさ監査法人と監査契約を締結し、独立した公正な立場からの会計監査を受けています。

## 社外取締役及び社外監査役

当社の社外取締役は4名で構成され、取締役会や指名・報酬委員会での意思決定や取締役会の監督等において、適切な役割を果たしています。

社外監査役は2名で構成され、会計監査人より定期的に監査計画や監査結果についての報告を受けているほか、必要に応じて会計監査人の監査に同席しています。また、常勤監査役と連携して監査室と内部監査に関する情報交換を行い実効性を高めています。

社外取締役・社外監査役各人と当社との間の人的関係、取引関係、資金的関係等における利害関係は、一般株主と利益相反が生じるおそれがないと判断しています。

### ■社外取締役

**池田 純** 商社等の経営者としての豊富な経験と実績や、他社における社外取締役を務めた経験を有しています。

**古川 裕二** 銀行等の経営者としての豊富な経験と実績や、他社における社外取締役の経験を有しています。

**西山 佳宏** 製造会社の経営者としての豊富な経験と実績を有しています。

**松村 真理子** 弁護士として法務に関する豊富な知識と経験を有しています。

### ■社外監査役

**菊池 眞** 製造会社の経営者として豊富な経験と幅広い見識を有しています。

**鈴木 麻里** 公認会計士として財務等の豊富な知識と経験を有しています（2024年6月監査役に選任）。

## 取締役会の実効性評価

当社では、取締役会の機能向上を図ることを目的に、取締役会の実効性に関する自己評価・分析をしています。

自己評価・分析方法は、取締役会の構成員である全ての取締役・監査役を対象に、第三者機関を起用して無記名アンケートを年1回実施し、定時取締役会において分析・議論・評価しています。また、取締役会の機能の更なる向上、議論の活性化に向けた課題も共有しています。

2024年1月実施の取締役会実効性評価では、おおむね肯定的な評価が得られており、取締役会全体の実効性については確保されていると認識しています。今後、取締役会では、本実効性評価を踏まえ、取締役会の機能を高める取り組みを継続的に進めていきます。

### 役員報酬の区分ごと総額と対象役員数

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 役員数
		固定報酬	業績連動報酬(賞与)	譲渡制限付株式報酬	退職慰労金	
取締役(社外取締役を除く)	165	105	37	23	-	3名
監査役(社外監査役を除く)	15	15	-	-	-	1名
社外役員	59	59	-	-	-	7名

※当年度末日時点における在籍人数は、取締役7名、監査役3名ですが、上記報酬額には、2023年6月22日付をもって退任した取締役2名が含まれています。※取締役賞与37百万円及び譲渡制限付株式報酬23百万円は、当事業年度に費用処理した金額です。

### 政策保有株式の状況

	銘柄数	貸借対照表 計上額の合計額 (百万円)	当事業年度に おいて株式数が 増加した銘柄	株式数の増加に 係る取得価額の 合計額(百万円)	株式数の増加の理由	当事業年度に おいて株式数が 減少した銘柄	株式数の減少に 係る売却価額の 合計額(百万円)
非上場株式	22	211	-	-	-	1	12
非上場株式 以外の株式	50	15,364	6	19	仕入先及び販売先企業との 関係強化及び取引先持株会 を通じた株式取得のため	5	253

## 役員報酬

当社の取締役の報酬は、企業価値の持続的な向上を図るインセンティブとして十分に機能するよう株主利益と連動した報酬体系とし、個々の取締役の報酬は各職責を踏まえた適正な水準とすることを基本方針としています。取締役（社外取締役を除く）の報酬は固定報酬、業績連動報酬及び譲渡制限付株式報酬により構成し、監督機能を担う社外取締役の報酬は固定報酬としています。

固定報酬は、監督給もしくは執行給またはその両方による月例の報酬とし、役位、職責に応じて他社水準、当社の業績、従業員給与の水準を考慮して決定した額を支給します。

業績連動報酬は、業績指標を反映した現金報酬とし、各事業年度の連結営業利益等の目標値と達成度を照らし合わせ、役員賞与として支給します。

譲渡制限付株式報酬は、株主様との一層の価値共有を目的に、退任までの譲渡制限を付した株式報酬として、固定部分と業績連動部分により構成した報酬を支給します。業績連動部分は、評価対象期間のROE及び相対TSR等の目標値に対する達成度を指標として考慮しています。

各報酬については、適宜、環境の変化に応じて指名・報酬委員会の答申を踏まえて見直しを行っています。

## 政策保有株式

当社は、取引先等との安定的・長期的な取引関係の構築、業務提携の観点から、当社の中長期的な企業価値向上に資すると判断される場合、当該取引先等の株式を取得・保有できるものとします。株式保有継続の適否については、毎年、保有目的が適切か、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等を取締役会で精査・検証しています。

政策保有株式の議決権行使については、投資先企業の経営方針、事業戦略、業績、コーポレート・ガバナンス状況等を把握した上で、当該企業の中長期的な企業価値向上につながるか、株主価値が大きく毀損されないか等の観点から総合的に判断しています。

## コンプライアンス

すべての役職員が法令及び定款を遵守し、社会規範に即した行動を行うため、「ソーダニッカ行動規範」、「行動ガイドライン」、「コンプライアンス規程」を定め、コンプライアンス体制の整備に努めています。

「コンプライアンス規程」に基づき、社長を委員長とする「コンプライアンス委員会」を設置。コンプライアンスに関する基本方針を策定し、コンプライアンスに関する教育、啓発活動を定期的実施しています。2023年度は、コンプライアンス部門責任者によるコンプライアンス全体会議を1回開催し、その実施状況を取締役に報告しました。

### ■内部通報窓口の設置

コンプライアンスや贈収賄、インサイダー取引、人権に関する問題等の相談・連絡の窓口として「内部通報窓口」を社内設置。通報を行った者が当該報告をしたことを理由に不利な扱いを受けない体制としています。また、「内部監査規程」を定め、業務執行部門から独立した内部監査部門（監査室）が内部監査を実施しています。

	2023年度
内部通報制度の通報件数	0件
コンプライアンス違反件数	1件

### ■贈収賄・腐敗防止

贈収賄や腐敗を防止するため、「行動ガイドライン」において、顧客との癒着や情実取引の排除、リベート要求や過剰な贈答・接待の禁止等を定め、全ての役職員が公正な職場と健全な取引関係を築く礎としています。また、「インサイダー取引防止規程」を定め、役職員がその職務に関して取得した重要な内部情報の管理、役職員の株式等の売買等の規制、役職員の服務に際し遵守すべき事項を明確にし、総務部門が役職員に対して会議・研修等の場を通じて社内規定及び関係法規等を周知徹底させています。

## リスクマネジメント

事業活動に関連する様々なリスクに対処するため、「リスク管理総括規程」を定め、同規程に基づき、社長をリスク管理統括責任者とする「リスク管理委員会」を設置。当社のリスク管理体制整備、教育、浸透を図っています。また、リスク管理委員会は、当社の取り組み状況を把握し、取締役会に報告。事業活動上の重大な事態が発生した場合には、リスク管理委員会が「緊急対策本部」を設置し、迅速な対応を行うことにより、損失、被害を最小限にとどめる体制を整えています。

2023年度はリスク管理委員会を8回開催。リスク管理を着実に実行するため、リスク管理項目の見直し及び評価、対策の策定及び状況の確認等を実施し、取締役会に報告しました。

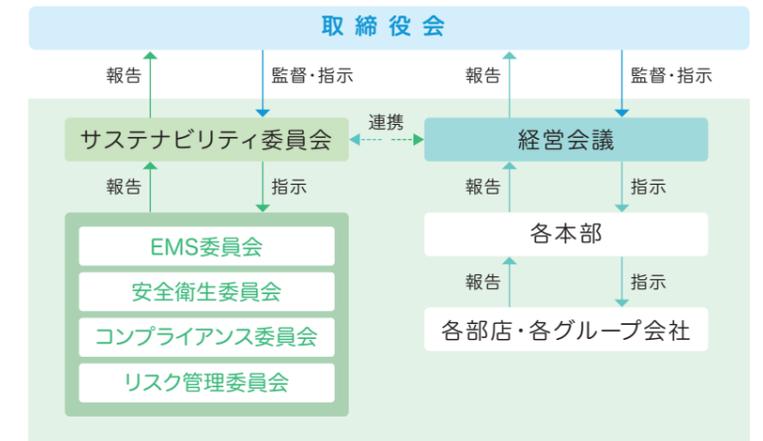
## サステナビリティ・マネジメント

### サステナビリティ基本方針

ソーダニッカグループは、企業理念で掲げる「信用維持を第一に新しい価値の創造を通じて社会に貢献する」という考えのもと、サステナビリティへの取り組みを経営の最重要課題として捉えています。企業理念に基づく経営方針及びサステナビリティ関連方針に従い、事業活動を通じて我々の使命である“社会と化学のコーディネーター”を実践することで、持続可能な社会の実現に貢献してまいります。

### 管理体制

代表取締役を委員長とした「サステナビリティ委員会」を月に1度開催し、同委員会にて検討・討議された方針や課題等は、取締役会へ付議・報告される体制を構築しています。取締役会はプロセスを監督し、必要に応じて対応について指示をします。



### 社外取締役 メッセージ

## 社外取締役の他業界での経営経験を生かし ソーダニッカの変革と成長を後押しします

ソーダニッカは今、更なる成長に向けた新しい挑戦を始めています。これまで主力としてきたかきソーダなどは、伝統的な商品で新規参入も少なく、安定したビジネスであるのは確かです。一方で、今後大きな成長を実現していくためには、新たな挑戦が不可欠です。

私たち社外取締役の役割は、挑戦の受け皿となる財務基盤を注視するとともに、損失限界を見極めて客観的な妥当性を担保しつつ、これまでの枠組みを超えて挑戦する経営を後押しすることだと考えています。当社の社外取締役には、企業経営の経験者も多い。たとえば私は総合商社の執行役員、そして製造企業の社長の経験があります。それぞれ異なる分野での企業経営などに関する知見を持ち寄り、ソーダニッカの重要な意思決定に関して、常に異なる視点での客観的な提言をするよう心がけています。

今は変革のための過渡期と認識し、取締役会では執行側とかなり突っ込んだ議論を交わしています。まだ社内には、変革に対する心理的な抵抗や、実際どこをどう変えれば良いかの理解が追いついていない部分があります。その意思決定に関して、社外取締役の他業界での

経験を生かすことが非常に重要だと考えています。その結果としてのガバナンスだと理解しています。

指名・報酬委員会は、社長と社外取締役で構成されています。これからの変革の実現に向けて、業績連動報酬などの仕組みをハイリスク・ハイリターンにしていく必要があると考えており、そのための議論も進めています。

私自身としては、国内外で数多くの様々な事業を手がけるなかで、国や業種を超えた事業経営の普遍性と価値観の多様性を経験し、失敗もしてきました。身をもって体験してきたことを伝え、止めるべきは止める、進めるべきは支援する。それによりソーダニッカの変革と成長を後押しすることが今の我々の役割だと考えています。



社外取締役 池田 純

### マテリアリティ(重要課題)と指標・目標

当社グループはサステナビリティ基本方針及びサステナビリティ委員会での検討・討議を踏まえ、以下5つのマテリアリティ(重要課題)に対する取り組みを実践することとしております。

マテリアリティ	リスク分析	戦略	指標及び目標
環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>地球温暖化</li> <li>脱炭素社会への移行</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>CO<sub>2</sub>削減への取り組み</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>国内グループ会社におけるCO<sub>2</sub>排出量の把握・削減（単体のCO<sub>2</sub>排出量(Scope1,2)：2013年度比46%以上削減）</li> </ul>
生活	<ul style="list-style-type: none"> <li>廃棄物や化学物質による汚染</li> <li>フードロス問題</li> <li>自然災害</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>フードロスの削減</li> <li>食品の安全性への貢献</li> <li>豊かな暮らしの実現</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>食品分野向けの高品質なパッケージ提供を通じて、食生活の安全性向上に貢献</li> <li>「健康」と「美容」を注力テーマとし、事業を通じて人々の豊かな暮らしに貢献</li> </ul>
働き方	<ul style="list-style-type: none"> <li>ダイバーシティ&amp;インクルージョン</li> <li>労働人口減少</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>多様な人材が活躍できる職場づくり</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新たな価値創造に向け、多様な人材が活躍できる職場環境・制度を充実させる（総合職内定者に占める女性比率40%、総合職に占めるキャリア採用者の割合15%）</li> </ul>
パートナーシップ	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域間格差</li> <li>産官学連携</li> <li>グローバルパートナーシップ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>サステナブルな調達への貢献</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>EcoVadisへの回答を通じたCSRパフォーマンスの向上</li> </ul>
ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> <li>内部統制に対する要求の厳格化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>コンプライアンス体制</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>従業員のコンプライアンス教育の強化（コンプライアンス研修受講率100%（累計））</li> </ul>