

社外取締役鼎談

社外取締役が見る保土谷化学の転換点

保土谷化学グループは、中期経営計画「コード2030」の実現に向け、持続的な企業価値向上を支えるガバナンスの強化に取り組んでいます。

この観点から、重要な役割を果たす社外取締役が、当社のガバナンス体制への評価や経営課題への提言、今後の成長に向けたリスク認識、そしてステークホルダーへのメッセージについて、それぞれの視点からお話します。

坂井 眞樹 氏
社外取締役（監査等委員）

藤野 しのぶ 氏
社外取締役（監査等委員）

松永 明 氏
社外取締役（監査等委員）

保土谷化学グループのガバナンス体制、ガバナンス強化に関する評価をお聞かせください。

坂井 ガバナンスの基本は、内部統制の徹底と内部監査の充実にあります。当社の内部統制では、品質不正の防止から情報セキュリティまで幅広い分野でのコンプライアンス研修を実施し、研修効果を常に測定するとともに、受講者からのフィードバックに基づいて研修内容の充実を図っています。内部監査では、各種法令や社内ルールの遵守を徹底することにとどまらず、生産性や労働環境の向上を図るための業務改善策を具体的な実施手順を示して積極的に提案しています。内部統制と内部監査を基軸とした守りのガバナンスに万全を期するとともに、今後は、適切なレベルのリスクを取って新分野に挑戦する攻めのガバナンスを強化していく必要があると考えています。

藤野 私は社外取締役を務める会社は2社目なのですが、保土谷化学グループのガバナンス体制は非常にしっかりしている面と柔軟な部分の両面があると感じています。取締役会の冒頭で適法に成立していることを必ず議長が宣言するといった一定の形式が守られている一方で、一部の守秘の案件以外では取締役会に取締役以外の執行役員も陪席するなど、取締役会での議論が開かれていて、最初は少し違和感を感じたのですが、今はガバナンスの面からも、次世代の経営人材育成という観点でも、むしろ良いことなのではないかと思っています。

松永 保土谷化学の監査等委員会、取締役会に参加し、毎回の確かな資料が準備されたうえで、徹底的な議論がなされていることに感銘を受けました。全ての議案に様々な観点からの意見が出され、決議事項以外にも重要な課題については「報告事項」として意見交換が行われ、内容の軽重によっては複数回の議論を尽くし、議決に至っています。手続きに基づく統制についても重視されており、監査等委員会と内部監査部との間で意見交換会を設けているなど、様々な事案がなぜ生じたのか、業界慣行、企業風土などその真因を追究しようとしています。

保土谷化学グループの経営課題に対して、これまでどのようなアドバイスをされてきたのでしょうか？あるいは、今後アドバイスするとすれば、どのような場面・分野が想定されるのでしょうか？

坂井 取締役会では、オープンイノベーションによって製品開発力、製造力を強化するとともに、販売力、特に海外における販売力を強化することを提言してきました。当社は、本年3月に欧州の有力なホスゲン誘導体製造販売会社であるFramochemの買収を決定しました。高度な製造技術を要し新規参入が困難なホスゲン誘導体の生産拠点を日欧の二か所に確保できたという成果に加え、Framochemのネットワークを通じて当社製品の欧州での販売を飛躍的に拡大させていくことを期待しています。

社外取締役鼎談



藤野 保土谷化学だけではなく、製造業は圧倒的に男性社会ですし、保土谷化学も私が最初の女性の取締役です。もともと情報通信の世界でキャリアを積んできて、今は人材育成の仕事をメインにやっている者としては、まだまだ保土谷化学は女性の能力を活かし切れていないように感じており、女性の活躍について提言してきました。今後は製造業でも人手不足や新しい技術の導入などを背景に、女性やシニアをどう生かすかが、勝負になると思っています。

松永 保土谷化学グループの経営課題に対し、経営陣の方々とは異なる視点、角度から問題提起できないかと考えています。近年、関税などの通商政策、イノベーション振興などの産業政策、経済安全保障政策など、政府の政策がビジネスに大きく影響するようになっており、法規制の動向、支援策の動向など、これまでの知見をもとに、できるだけ取締役会場で紹介をしてきました。また私自身が自動車産業という、化学分野とは異なる業界に属していることから、経済環境やビジネス動向について、異なる見地からの情報提供を行い、経営陣に新たな「気づき」の機会を提供できないかと考えています。

「コード2030」で掲げる5年後の姿に向けて、現時点で最も大きなリスクは何であり、経営は何に取り組んでいく必要があるとお考えですか？

坂井 今日の企業にとって最大のリスクは、リスクを取らない消極的な経営に甘んじることです。当社は、前中期経営計画をフェーズ2として継続するのではなく、新たな中期経営計画「コード2030」を策定してこれまでにない非連続的な戦略を展開することとしました。企業買収や積極的な新技術・設備への投資によって、本邦嚆矢の電解法苛性ソーダ製造を開始してから100年以上にわたって培ってきた基盤技術を大きく花開かせ、先端分野に積極的に攻め込んでいきます。

藤野 「SPEED 25/30」の延長ではなく、新たに「コード2030」としてスタートするというのは、役員自ら「自分たちは変わらなければならない」という危機感の表れだと理解しています。メンバーシップ型にポスト給をプラスするハイブリッドなジョブ型人事を管理職に導入するなど、社員に対して変化を求めるのであれば、役員自ら失敗を恐れず挑戦する姿を見せて、確かに保土谷化学は変わっていくということを社員に感じてもらえることが大事ではないでしょうか。

松永 「コード2030」では、これまで保土谷化学グループが110年企業として営々と築いてきた事業基盤の上に、研究開発や設備投資、そしてM&Aも活用し、新事業に挑戦することで、中長期的な成長基盤を築くことを計画しています。その前提となる技術力、人材力、資金力などの潜在力に

は確信を持っており、また、有機EL、バイオ、半導体など、今後大きな需要が期待できます。ただし、課題は、開発と上市のタイミングではないかと考えています。市場動向に遅れないだけでなく、早すぎず、適切なタイミングで開発・上市できるか、まさに経営陣の手腕が問われていると思います。

社外取締役としてステークホルダーへ向けたメッセージをお願いいたします。

坂井 ステークホルダーの中で、今回は特に投資家の皆様へメッセージを送りたいと思います。当社は、順調に成長を遂げてきた有機EL事業やスマートフォンなどのアルミ着色用染料事業に加えて、中期経営計画「コード2030」に基づく積極的な投資によって次世代医薬品である核酸医薬分野などの新分野に参入します。また、これまでの5期連続の増配に加え、DOE3%以上という目標を掲げて累進配当を行います。先日の株主総会では、買収への対応方針が承認され、当社の技術力を活かした安定的な経営を阻害するような、短期利益を目的とする一方的な買収が行われるリスクは低減しました。100年企業であり、これからの100年を目指して大きく成長する当社への積極的な投資を、投資家の皆様をお願いする次第です。

藤野 保土谷化学は内部統制や内部監査の仕組みがきちんと整備され機能している会社です。コンプライアンスに関しても地道に研修を実施し社員への浸透を図る工夫がなされています。私は社長を始め役員の皆様の倫理観に不安を感じることなく社外取締役を務めることができます。その大事な土台を崩すことなく、次の「コード2030」の目標を達成することができるように背中を押し、その果実を株主の皆様や役職員を始め全てのステークホルダーと分かち合いたいと思います。

松永 保土谷化学グループは1世紀を超える歴史を持つ企業として、その時々の人々に寄り添い、社会に必要とされる素材を提供してきました。そして近時は、これまでに培った強みをベースに、新たな成長分野への投資も加速化させています。「化学で夢のお手伝い」を実現する——当社が掲げるPURPOSEの下、約1,000人の役職員がそれぞれの力を結集して取り組んでいます。ぜひこれからの保土谷化学グループの挑戦を、中長期的にご支援いただきたいと思います。



ガバナンス体制全体像

基本的な考え方

保土谷化学グループは、化学技術の絶えざる革新を通じ、お客様が期待し満足する高品質の製品・サービスを世界に提供し、環境調和型の生活文化の創造に貢献することを経営理念とし、この実現のため、経営の効率性を高めつつ、株主様・投資家様・お客様・お取引先様・地域社会・全役職員等、幅広いステークホルダーの価値創造に配慮し、内外の経済・産業の発展と社会の繁栄に貢献し、経営の健全性・適法性・効率性を確保・向上させることを最重要課題の一つと位置づけ、コーポレート・ガバナンスの充実に努めてまいります。

保土谷化学のコーポレート・ガバナンス体制

コーポレート・ガバナンス体制一覧※1

機関設計	監査等委員会設置会社
取締役会※2の議長	取締役社長
取締役の人数	7名
うち社外取締役の人数	3名 (42.9%)
うち女性取締役の人数	1名
うち監査等委員である取締役の人数	4名
監査等委員会の委員長	社内取締役
監査等委員会の人数	4名
うち社外取締役の人数	3名
任意の委員会	指名・報酬委員会
指名・報酬委員会の委員長	社外取締役
指名・報酬委員会の人数	5名
うち社外取締役の人数	3名
取締役の任期	1年（監査等委員である取締役は2年）
執行役員制度の採用	あり
業績連動報酬制度の導入	短期業績連動および中長期業績連動あり
会計監査人	EY 新日本有限責任監査法人

※1 2026年7月1日現在

※2 取締役会は、迅速かつ機動的な企業経営を実現するため、法令上取締役会による専決事項とされている事項以外の業務執行の決定を取締役社長に委任しております。

コーポレート・ガバナンス強化の取り組み

2003年6月	▶ 執行役員制度の導入
2004年3月	▶ 役員退職慰労金制度廃止
2006年5月	▶ 内部統制基本方針制定
2006年11月	▶ 内部統制室（現内部統制部）の新設
2013年6月	▶ 社外取締役の登用開始
2015年6月	▶ 監査等委員会設置会社に移行
2016年7月	▶ 株式報酬制度の導入
2018年1月	▶ 新たな経営体制に移行
2019年6月	▶ 指名・報酬委員会設置
2021年3月	▶ 改正会社法対応
2021年5月	▶ 取締役会スキルマトリクス公表
2023年5月	▶ 取締役会スキルマトリクス見直し
2023年6月	▶ 女性社外取締役選任
2024年6月	▶ 女性執行役員選任
2025年6月	▶ 会計監査人交代

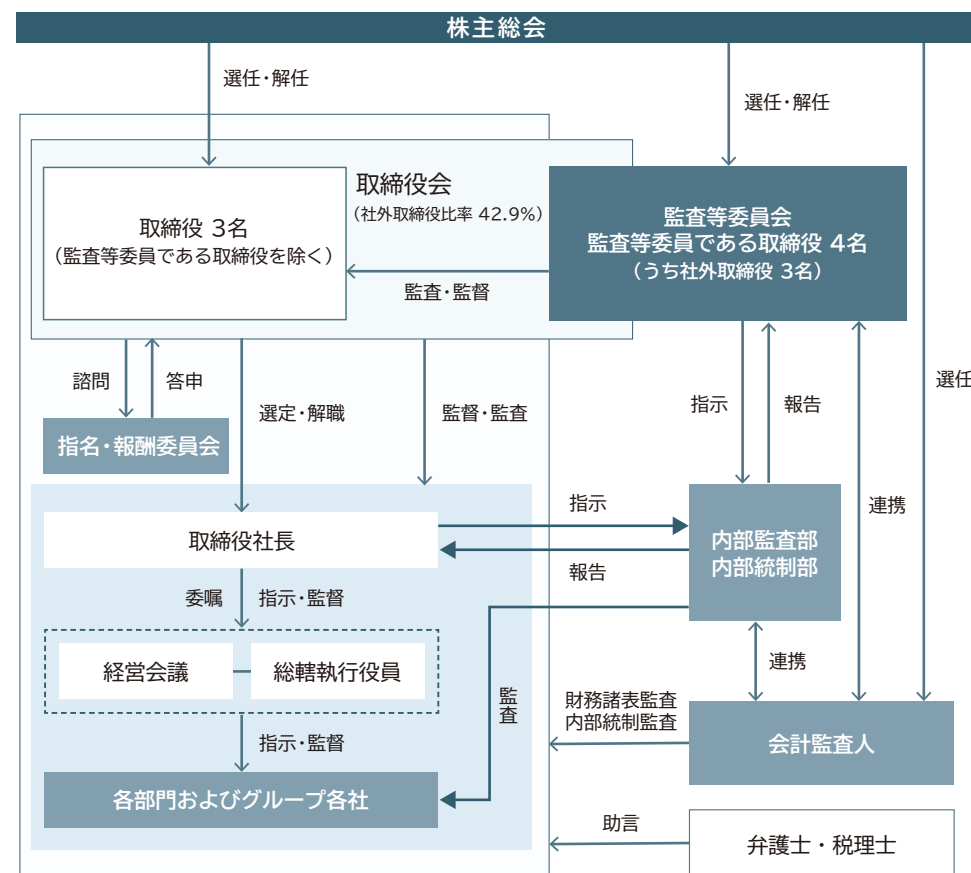
関連するマテリアリティ

- コーポレート・ガバナンスの充実

詳細はホームページをご覧ください

<https://www.hodogaya.co.jp/company/governance/corporate/>

コーポレート・ガバナンス体制図



株主総会

保土谷化学は、株主様・投資家様に対して、法定開示・適時開示を適切に行うだけでなく、自らの経営戦略等の情報を積極的に提供し、株主様との双方向の建設的な対話を促進し、持続的な成長と企業価値の向上に資する、実効的なコーポレート・ガバナンスの実現を図っております。具体的には、株主様が株主総会に参加しやすいよう、集中日を回避した開催や招集通知の早期開示・英文化、電子行使（スマート行使）利用および議決権電子行使プラットフォーム利用等、運営を工夫しております。

コーポレート・ガバナンス報告書はこちらから

https://www.hodogaya.co.jp/wp/wp-content/uploads/2026/06/corporate_governance_20260625.pdf

取締役会

詳細はホームページをご覧ください
<https://www.hodogaya.co.jp/company/governance/director/>

監督機能

取締役会

2025年度開催回数16回

取締役会は、多様な意見に基づく十分な審議と迅速かつ合理的な意思決定ができるよう、当社が求める豊かな経験と素養を満たした人物により構成されております。

社外取締役の活動状況

2025年度の社外取締役の活動状況については、取締役会、監査等委員会、指名・報酬委員会への出席のほか、以下の活動に取り組んでおります。

- ・経営幹部会議への出席（2025年9月、2026年3月）
- ・事業拠点視察（郡山、横浜、南陽、筑波）（2025年9月他）
- ・会計監査人とのコミュニケーション（2025年7月他）
- ・次世代経営人材懇談（2025年6月～2026年5月）
計5回のべ11人の次世代経営人材と懇談を実施
- ・役員コンプライアンス研修（2026年3月）

監査等委員会

2025年度開催回数12回

監査等委員会は、重要会議への出席や当社グループの取締役、執行役員および従業員に対して適時適切な報告を求めることにより、取締役・執行役員の職務執行の適法性、会社業務の適正性、内部統制、財務状況等についての監査を実施しております。また、会計監査人と連携をとり、監査業務に関して必要に応じた対応を行っております。

2025年度の主な審議内容

- ・会計監査人選任の件
- ・監査計画の承認および会計監査人の監査報酬の同意
- ・内部統制および内部監査の状況の確認
- ・リスクマネジメント委員会でのリスク認識やリスク軽減策の監督・評価
- ・関係会社監査の状況の確認
- ・会計監査人の監査報告書に関する審議

指名・報酬委員会

2025年度開催回数12回

指名・報酬委員会は、取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任を強化するため、独立社外取締役が過半数を占めるとともに独立社外取締役が委員長で構成する取締役会の諮問機関として、取締役の人事および報酬について審議し、取締役会に報告を行い、取締役会は、報告内容を尊重することとしております。委員長には社外取締役が就いております。

2025年度の主な答申、意見陳述

- ・定時株主総会の取締役選任議案について、各候補者の経歴、スキルを確認し、提案内容が妥当であることの答申
- ・監査等委員でない取締役の報酬に関して、国内主要企業との比較検討の上、取締役の報酬等の決定に関する方針に沿うもので妥当であることの答申
- ・執行役員、部門長、関係会社社長の選任にあたり、各候補者の詳細な経歴を確認し、また面談を行い提案内容が妥当であることの意見陳述

執行機能

経営会議

経営会議は、執行役員および関係する部門長等を構成メンバーとして、社長決裁を要する重要事項等についての審議および報告を、社内会議年間スケジュールに基づき、概ね毎月2回程度開催し、必要がある場合には随時行っております。

2025年度の主な議題として、M&A案件、核酸医薬との業務提携等についての審議を行いました。

執行役員

執行役員制度は、①経営の効率化、②その効果としての意思決定の迅速化、③機能の特化、④監督・監視機能の強化、⑤経営の強化を狙いとして導入し、取締役社長は、その狙いに合致した執行役員を選任し、主たる部門の執行にあたらせております。

取締役会

取締役会の議案内容

2025年度の議案内容は下表の通りで、前中期経営計画「SPEED 25/30」の進捗状況の把握と進捗に遅れがみられる事業の課題への対応、サステナビリティ推進に関する状況等の把握を行っています。

議案内容	取締役会での議案件数		
	決議事項	報告事項	その他
経営戦略・事業関係	3	14	2
サステナビリティ関係	—	3	—
コーポレート・ガバナンス関係	2	4	—
決算・IR・財務関係	10	3	1
コンプライアンス・内部統制関係	—	4	—
委員会関係	—	—	2
役員・経営幹部関係	14	7	—
その他	—	1	2

政策保有株式

保土谷化学は、お取引先様のご提携先様との安定的な取引関係の維持・強化を図ることが、当社グループの企業価値の向上に資すると認められる場合、取引関係の維持・強化を目的に、当該相手先の株式を保有することがあります。

当社は、取締役会で、個別の保有株式について、保有の目的、保有に伴う便益・リスクと資本コスト対比等を精査・検証しております。こうした観点からの精査・検証を実施した結果、保有が適当であると判断しています。検証の結果、保有の意義が薄れ、保有の合理性が認められない保有株式については、売却を検討してまいります。

政策保有株式の銘柄数推移

年度	2021	2022	2023	2024	2025
銘柄数（社数）	36	35	34	33	33

取締役会の実効性評価

保土谷化学は、2015年6月に、監査等委員会設置会社に移行し、会社法に定める専決事項以外の事項の決定を取締役社長に委任しております。すなわち、保土谷化学の取締役会は、監督を重視するモニタリングモデルに軸足を置いております。このモニタリング機能を発揮しているかどうかを検証するため、下記の9項目の評価基準に基づいて、毎年、監査等委員会および取締役会において評価を実施しております。

評価プロセス



2025年度の評価結果（2026年6月19日取締役会にて報告）

評価基準	取り組み状況
1. 複数の独立社外取締役の選任	・選任済み。取締役7名中3名が独立社外取締役（42.9％）
2. 決議事項の絞り込み	・株主総会および取締役会決議に基づき、法令上取締役会による専決事項とされている事項以外の業務執行の決定を、取締役社長に委任 ・2025年度は株主総会議案の決定、取締役の選任等を決議
3. 適切な報告事項の設定	・「取締役会規程」において、報告事項を拡張した上で、年間報告スケジュールを決め、報告を実施 ・業務執行報告を個別報告から中計推進業務執行報告に集約し効率化 ・独立社外取締役からの質問・要望に対し、決議事項・報告事項とは別に、個別の報告を実施
4. 取締役の人事・報酬に関する議題の審議	・指名・報酬委員会報告を踏まえ、2026年6月に開催した定時株主総会上に上程する取締役選任議案について決議
5. 独立社外取締役に対する事前説明などの実施	・取締役会の数日前に議案資料を送付するとともに、取締役会前に事前説明を実施
6. 情報を網羅した分かりやすい資料の作成	・社外取締役が的確に経営判断できるよう、情報の網羅性、分かりやすさに留意して、資料作成することに努力継続
7. 適切なタイムマネジメント（開催頻度、時間設定など）	・2025年度開催回数15回、1会日当たり2時間強
8. 実効的・効率的な組織監査の実施	・監査等委員会設置会社として組織監査を実施 ・監査等委員会を補助する体制として監査等委員会事務局を設置 ・監査等委員会は、2025年度開催回数11回、1会日当たり約1時間
9. ガバナンスや取締役会に関する新しい動向のフォロー、対応	・サステナビリティ推進の状況報告を、2025年8月、12月および2026年3月に実施 ・2026年3月に適時開示を行ったFramochem買収について、社外取締役を含め情報を共有し、取締役会決議に資する対応を実施 ・コーポレートガバナンス・コード改訂案について役員コンプライアンス研修で実施
2025年度における全体評価	上表の通り評価基準を充足し、以下（1）（2）を実現しており、取締役会の機能は発揮されていると評価できる （1）経営判断・業務執行の迅速化 （2）取締役会によるモニタリング機能の強化
今後の取り組み	・中期経営計画「コード2030」のモニタリングの徹底検証 ・より一層、正確・簡潔・分かりやすい取締役会資料の提供 ・金融庁やその審議会の動向、世相の動き等、新しい動向のフォロー継続

※ 評価対象期間：2025年定時株主総会後から2026年定時株主総会前まで

投資家との対話

保土谷化学は、株主様に対しては、株主通信として年1回、BUSINESS REPORTを配付しており、前中期経営計画「SPEED 25/30」の進捗について説明を行っております。

2025年度決算については、取締役社長が2026年5月にWEBによる説明会に出席し、中期経営計画「コード2030」についても説明の上、株主様・投資家様からの質問にお答えしました。

役員紹介



松本 祐人
代表取締役社長 兼 社長執行役員

2025年度における取締役会への出席状況
16/16回



横山 紀昌
取締役 兼 常務執行役員

2025年度における取締役会への出席状況
12/12回※
※ 2025年6月の取締役就任後に開催された全て
に出席しております。



佐藤 伸一
取締役 兼 常務執行役員

2025年度における取締役会への出席状況
16/16回



松野 真一
取締役（監査等委員）

2025年度における取締役会への出席状況
16/16回
2025年度における監査等委員会への出席状況
12/12回



坂井 真樹
社外取締役（監査等委員）

2025年度における取締役会への出席状況
16/16回
2025年度における監査等委員会への出席状況
12/12回



藤野 しのぶ
社外取締役（監査等委員）

2025年度における取締役会への出席状況
16/16回
2025年度における監査等委員会への出席状況
12/12回



松永 明
社外取締役（監査等委員）

2025年度における取締役会への出席状況
12/12回※
2025年度における監査等委員会への出席状況
8/8回※
※ 2025年6月の取締役就任後に開催された全て
に出席しております。

執行役員

社長執行役員	松本 祐人
常務執行役員	横山 紀昌
常務執行役員	佐藤 伸一
常務執行役員	中野 猛
常務執行役員	村上 康雄
執行役員	星川 光
執行役員	分目 文雄
執行役員	武居 厚志
執行役員	肥沼 尚俊
執行役員	七海 裕
執行役員	田中 俊英
執行役員	橋爪 英明
執行役員	津久井 見樹
執行役員	渡辺 規之
執行役員	錠 理一
執行役員	箕浦 敏夫
執行役員	毛利 康宏

スキルマトリクス／取締役選任理由

取締役会スキルマトリクス

取締役会スキルマトリクスについては、中期経営計画「コード2030」達成の観点から、以下7スキルを選定しております。

- 会社としての基本機能を果たすためのスキル4つ：
「企業経営」「法務・リスクマネジメント」「財務・経理」「人材戦略」
- 運営の要としている三位一体（研究開発・生産・販売）に対応したスキル2つ：
「事業戦略」「研究開発・技術・生産」
- 事業フィールドがクロスボーダーに渡っていることに対応したスキル1つ：
「国際性」

氏名	企業経営	法務・リスク マネジメント	財務・経理	人材戦略	事業戦略	研究開発・ 技術・生産	国際性
松本 祐人	○			○	○	○	○
横山 紀昌	○				○	○	○
佐藤 伸一	○	○	○	○			
松野 眞一	○			○	○	○	
坂井 眞樹 （社外）				○	○	○	○
藤野 しのぶ （社外）	○	○		○			
松永 明 （社外）		○	○		○		○

※ 各人に特に期待する分野を記載しております。各人の有する全ての知見・経験を表すものではありません。

取締役選任理由

取締役

氏名	選任理由
松本 祐人	1983年4月の入社以降、研究開発部門の業務を経て、海外を含めた営業部門の業務に携わり、2016年11月当社代表取締役社長に就任いたしました。以降も、豊富な経験と知識を有し、また、職務を適切に遂行していることから、当社の取締役として適任であると判断いたしました。
横山 紀昌	1988年4月の入社以降、研究開発・生産部門の業務に携わり、現在は、当社グループの研究開発部門の総轄として豊富な経験と知識を有し、また、職務を適切に遂行していることから、当社の取締役として適任であると判断いたしました。
佐藤 伸一	2014年3月の入社以降、銀行時代の豊富な経験と知識を活かしながら、当社グループの内部統制・法務・人事・サステナビリティ・経理の業務に携わり、現在は、内部統制、人事の総轄として、職務を適切に遂行していることから、当社の取締役として適任であると判断いたしました。
松野 眞一	1981年4月の入社以降、研究開発・購買・営業・企画部門及び工場長の業務に幅広く携わり、当社及びグループ会社での幅広い業務経験と知識を有しており、それらを当社の業務に活かし、職務を適切に遂行することが期待できることから、当社の監査等委員である取締役として適任であると判断いたしました。

社外取締役

氏名	選任理由
坂井 眞樹	2019年6月に当社の監査等委員である取締役に就任後、それまでの官庁での長年にわたる国内・海外での幅広い知識・経験を当社の業務に活かしていただいております。過去に、会社経営に直接関与された経験はありませんが、今後も職務を適切に遂行することが期待できることから、当社の監査等委員である取締役として適任であると判断いたしました。
藤野 しのぶ	2023年6月に当社の監査等委員である取締役に就任後、それまでのシステム会社での長年にわたる業務経験と、キャリアカウンセラーとしての専門知識、社外取締役としての幅広い知識・経験を当社の業務に活かしていただいております。過去に、会社経営に直接関与された経験はありませんが、今後も職務を適切に遂行することが期待できることから、当社の監査等委員である取締役として適任であると判断いたしました。
松永 明	2025年6月に当社の監査等委員である取締役に就任後、これまでの官庁での長年にわたる国内・海外での幅広い知識・経験を当社の業務に活かしていただいております。過去に、会社経営に直接関与された経験はありませんが、今後も職務を適切に遂行することが期待できることから、当社の監査等委員である取締役として適任であると判断いたしました。

サクセッションプラン／報酬

後継者育成計画と役員トレーニング

取締役の選任・代表取締役社長の選定

保土谷化学は、取締役の選任を最重要課題の一つと位置づけ、取締役会において、社内取締役候補者・社外取締役候補者の選任基準を定めています。取締役候補者の選任および代表取締役社長の選定にあたっては、指名・報酬委員会での審議を踏まえ、取締役会にて決議することとしております。

後継者育成計画

保土谷化学は、次の世代の経営を担う人材を、取締役会や経営会議に陪席させることで、実際の議論を見聞し、経営視点を養う機会を提供しています。取締役会には執行役員が、経営会議には部長クラスの人材がそれぞれ陪席し、状況に応じて案件の説明や質疑応答に加わることで、実務と教育を兼ね備えた育成の場としています。さらに、サクセッションプランの一環として、社外取締役と次世代経営人材による懇談会を定期開催しています。客観的かつ多角的な知見に触れる機会を通じて、次代を担うリーダーの経営視座を高め、持続的な企業価値向上を支える人材基盤を構築しています。

取締役のトレーニング

保土谷化学では、社内取締役については、取締役就任時に、取締役に期待される役割・責務、関連法令およびコンプライアンスに関する知識習得を目的とする研修を実施しております。

独立社外取締役については、取締役就任時に、期待される役割・責務を果たせるよう、保土谷化学の事業・財務・組織等を説明し、その後も、国内外の事業所を往訪し、状況確認することで、理解を深めております。

また外部弁護士による取締役向け研修も定期的に実施しております。

取締役の報酬制度

保土谷化学は、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位置付け、①業績に見合った報酬、②企業価値向上への動機付け、③株主利益との連動、④有能な人材確保・流出の防止等を、取締役の報酬を決定する基本的な要件としております。

上記の考え方を踏まえ、取締役の個人別の報酬は、株主総会で決議された額の範囲内で支払います。

取締役（監査等委員である取締役を除く）の個人別の報酬額の決定については、代表取締役に

一任する取締役会決議によりますが、代表取締役は、指名・報酬委員会の審議を経た内規に基づいて、概ね以下の構成割合で報酬額を決定します。監査等委員である取締役については、業務執行を行うものでないことを踏まえて、固定額の基本報酬のみとしております。

業績連動報酬の主な評価指標

「短期業績連動報酬」は前年度の当社グループの業績や、取締役個人の業績（定量的な業績のみならず、企業価値への貢献を含む）に基づきます。

「中長期業績連動報酬」は、当社グループの中長期的な業績（定量的な業績のみならず、企業価値への貢献を含む）に基づきます。

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）報酬の構成要素

役員報酬の種類		支払方法	構成割合	役員報酬の概要
固定報酬		現金支給	60%	各取締役の職責・リーダーシップや日常的な業務の遂行等に対する業績に基づき支給
業績連動報酬	短期業績連動報酬	現金支給	25%	前年度の当社グループの業績や取締役個人の業績（定量的な業績のみならず、企業価値への貢献を含む）に基づき支給
	中長期業績連動報酬	自社株支給	15%	当社グループの中長期的な業績（定量的な業績のみならず、企業価値への貢献を含む）に基づき支給 ※ 自社株を対価として支払うことにより株主視点を共有することとなり、取締役退任時に交付することで、退任に至るまでの間、当社グループの企業価値向上への動機づけとなる

取締役の報酬等の総額（2025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 (人)
		基本報酬 (現金)	業績連動報酬 (現金)	非金銭報酬 (自社株)	
取締役 (監査等委員を除く) (社外取締役を除く)	99	61	21	16	4
監査等委員である取締役 (社外取締役を除く)	15	15	—	—	1
社外取締役	26	26	—	—	4
合計	140	102	21	16	9

※ 記載金額は、百万円未満を切り捨てて表示

コンプライアンス



基本的な考え方

保土谷化学グループは、コンプライアンスについて、「法令遵守」という基本的な意味を十分認識・徹底するとともに、自らに対する社会的要請に従った行動を確保するという意味も踏まえて、企業活動を進めております。

コンプライアンスに真剣に取り組み、公平・公正な事業活動を行った結果、保土谷化学グループの正当な利益に反する行為または会社の信用、名誉を毀損する行為により解任・解雇された役職員はおらず、罰金などを支払ってありません。

推進体制

保土谷化学グループは、「内部統制基本方針」に則り各種規程類を定め、内部統制部を中心として、コンプライアンスに組織的かつ横断的に取り組んでおります。

また、コンプライアンスの状況を内部監査部が監査し、必要がある場合、改善提言を行っております。

これらの活動に加え、保土谷化学グループの業務により身近な内容の「保土谷化学グループ コンプライアンスハンドブック」を作成し、全役職員に配付を行い、各人のコンプライアンス意識を高めるよう努めております。

内部通報制度

保土谷化学グループは、内部通報制度について、「内部通報規程」に基づき、法令違反、規程類違反、企業倫理違反等の早期発見・未然防止を目的として、社外弁護士および内部統制部長を窓口にするるとともに、通報者の保護を明記するなど、制度を整えております。

また、内部通報の状況などは監査等委員会に報告されます。2025年度の内部通報件数は0件です。

税務コンプライアンス

保土谷化学グループは、「企業行動指針」「コンプライアンス行動方針」に基づき、各国、各地域において適正な納税の義務を果たすことにより、社会的な要求・期待に応えてまいります。そのために、税務コンプライアンスの維持・向上に取り組んでおります。

コンプライアンス教育

保土谷化学グループは、コンプライアンスを徹底するために、コンプライアンス意識の醸成・向上の観点から、当社グループの全役職員を対象としたコンプライアンス研修（2025年度から1回増やして年5回）、役員研修（年1回）、グループ会社役員研修（年1回）およびe-ラーニングを利用した個別教育を、継続的に実施しております。各研修への全役職員の受講率は100%となっております。さらに、当社グループの管理職（管理職一步手前の職員を含む）に「ビジネス・コンプライアンス検定試験（初級）」の受験を義務づけ、コンプライアンス知識の習得・向上に取り組んでおります。管理職の資格保有比率は、99.6%（2026年3月末現在）です。

コンプライアンス研修カレンダー（2025年度実績）							
	5月	6月	8月	11月	12月	2月	3月
研修	全体研修①	グループ会社役員研修	全体研修②	全体研修③	全体研修④	全体研修⑤	役員研修
対象	全役職員	グループ会社役員	全役職員	全役職員	全役職員	全役職員	取締役（社外含む）・執行役員全員
主な実施内容	- コンプライアンスの基本 - インサイダー取引防止 - 内部通報制度	役員の責務と最近の不正・不祥事案について	- 品質不正 - 第167期定時株主総会 - 情報セキュリティ - ハラスメント教育 - J-SOX	- 人権の尊重 - 品質不正 - 内部通報制度 - 規程関連	- 情報セキュリティ - 反社教育 - 契約関連 - 情報資産	- ハラスメント教育 - 会計処理	外部弁護士による以下の内容の説明 - 近時の企業法務状況 - CGコード改訂の議論の状況 - 会社法改正の議論の状況 - 株主総会を巡る動向

※ いずれの研修においても対象者の受講率は100%となっております。

反社会的勢力排除に向けた整備状況

保土谷化学グループは、反社会的勢力との関係を遮断する目的で「反社会的勢力対応要領」を策定し、担当部門を総務部に一元化しております。

また、平素から警察、弁護士等の外部専門機関との連携を密にして情報交換を行い、各事業所およびグループ会社へ情報を周知することにより、体制の整備を図っております。

リスクマネジメント

基本的な考え方

保土谷化学グループに損害を与える違法行為、品質不良、天災、感染症、情報漏洩その他のリスクについて、損害を最小化するために保土谷化学グループとしてのリスク管理体制を整備しております。

また、企業価値を維持、増大し、企業の社会的責任を果たし、グループの持続的発展を図るため、全役職員がリスク認識を向上させ、全員参加によりリスクマネジメントを推進する取り組みを行っております。

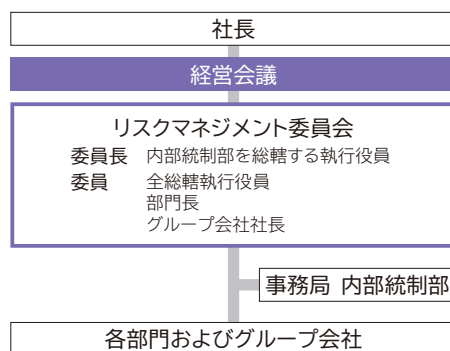
リスクマネジメント委員会

保土谷化学グループは、「リスクマネジメント委員会規程」に基づき、リスクマネジメント委員会を設置しております。

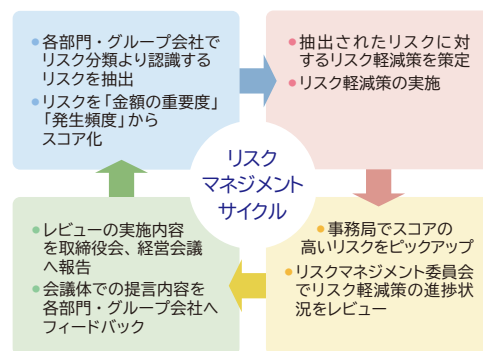
同委員会を定期的に開催し、保土谷化学グループ全体として、リスク認識を深めた上で、リスク軽減策を策定し、対応状況の進捗確認を実施するとともに、「危機管理規程」に基づき損害を最小化する取り組みを行っております。

委員会での討議内容は、取締役会および経営会議に付議・報告しております。

リスクマネジメントの体制図



リスク評価手順



2026年度の全体的なリスク認識

2026年度のリスクマネジメント委員会では、全体的なリスクとして以下を認識しております。

2026年度のリスク認識

1. エネルギー・物流の「地政学的分断」リスク
 - イラン戦争→ホルムズ海峡封鎖リスクの高まり→原油・天然ガス価格の急騰、中東航路の回避によるリードタイムの長期化、物流コストの増大
 - 製造原価の押し上げ、物流遅延による納期未履行、サプライチェーン遮断
2. サプライチェーンの「フレンド・ショアリング」への強制的再編
 - 自由貿易体制が機能不全→経済安全保障が経営の優先事項へ転換
 - 米中対立に加え中東リスクを背景とした、「効率性 (Just-in-Time)」から「強靱性 (Just-in-Case)」へ移行しており、特定国 (中国や不安定な中東周辺) への依存脱却を狙う設備投資の増大
 - 米国等による輸出規制・制裁への適合コスト
3. 「粘着質」なインフレと金利変動リスク
 - エネルギー価格再高騰が、世界インフレを再び刺激
 - 「エネルギー価格上昇×円安」のダブルパンチによる輸入インフレ、日米の金利政策の不透明感による資金調達コスト上昇、賃上げ圧力による固定費増

2025年度の討議内容

2025年度に行われたリスクマネジメント委員会での討議内容は、左図のリスクマネジメントサイクルに基づき主に販売リスク・製造リスク・購買調達リスク等について議論を行いました。

情報セキュリティ

保土谷化学グループは、会社情報を機密として管理するとともに、情報セキュリティを確保することは、事業活動の基本であり、社会的責務であると認識しております。

「情報セキュリティの方針」を策定し、本方針には、情報の適切な入手・利用・開示・管理・保護の取り組みやセキュリティ対策を明記し、不正競争防止法、インサイダー取引規制等の関連法規の遵守も定めております。

また、全役職員を対象に情報セキュリティ意識の向上を目的とした教育を実施しております。