03 価値創造の基盤

サステナビリティ経営を原動力とし、持続可能な社会の実現と東ソーグループの企業価値向上を支えるには？

「環境」「社会」「ガバナンス」の各方針に基づく取り組みを着実に推進して社会への責任を果たすとともに、持続可能な社会と企業の発展を支える基盤を構築する

62 サステナビリティマネジメント
63 レスポンシブル・ケア（RC）
64 環境保全活動の強化
65 安全・安定操業
66 製品安全・品質マネジメント
67 人権尊重
68 CSRサプライチェーンマネジメント
69 社外取締役メッセージ
71 取締役・監査役一覧
74 コーポレートガバナンス
79 コンプライアンス
80 サイバーセキュリティ

サステナビリティマネジメント　経営の中核に位置付け、取り組みを推進



「サステナビリティ経営」を原動力に、地球とヒトの快適な未来を創造する

当社グループは2025年度、「サステナビリティ経営」へと進化させ、サステナビリティ基本方針とパーパスを新たに表明しました。「地球とヒトがいつまでも幸せで快適に暮らせる社会」の実現に向け、2025～2027年度の新たなマテリアリティとKPIの運用を開始し、Vision2030に掲げる「成長と脱炭素の両立」を着実に進めています。

一方で、初年度は重大労働災害ゼロの目標が未達となりました。これを重く受け止め、グループ全体での安全教育と再発防止の徹底により、安全体制の強化に努めます。

今後もSSBJなどの制度開示を見据えた透明性の高い情報開示で皆さまとの信頼を深め、サステナビリティ経営を原動力とした企業価値の向上を目指していきます。

基本的な考え方

当社グループは、「地球とヒトがいつまでも幸せで快適に暮らせる社会」の実現を目指し、サステナビリティ経営を根幹に据えています。企業理念を土台とし、「パーパス」「サステナビリティ基本方針」「Vision2030」「マテリアリティ」「中期経営計画」など階層的な体系で、一貫したサステナビリティ経営を推進しています。気候変動や資源枯渇など社会課題が複雑化するなか、化学の力を活かして社会課題の解決と持続可能な社会の実現に取り組みます。従来のCSR基本方針を改定し、「サステナビリティ基本方針」を策定。地球環境の保全、社会課題の解決と企業成長、企業風土、安全操業、誠実な企業活動の5つの柱でグループ全体の実践を推進しています。今後もイノベーションを通じて持続可能な価値創出を追求し、体制強化や社内浸透、ステークホルダーとの対話を重視し、信頼される企業グループを目指します。

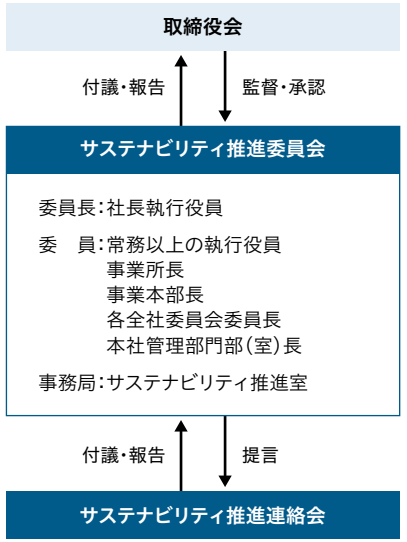
詳細 東ソーグループサステナビリティ基本方針（ウェブサイト）

サステナビリティ推進体制

当社グループは、サステナビリティ経営の実現に向けて、社長執行役員が委員長を務めるサステナビリティ推進委員会を中心とした明確な推進体制を構築しています。委員会は年2回開催し、取締役会による監督・承認のもと、グループ全体で活動を推進しています。

委員会の傘下にサステナビリティ推進連絡会を設置し、連絡会は年3回以上開催しています。マテリアリティ策定年度には毎月開催するなど、活発な議論と情報共有を行っています。重要課題の策定や進捗管理、KPI・目標の審議、社会課題ソリューションの認定、国際的な情報開示規制やESG投資インデックスなどの情報共有を通じて、グループ全体のサステナビリティ活動の高度化を図っています。

推進体制



レスポンシブル・ケア（RC）

化学物質を取り扱う企業としての責任を果たす

基本的な考え方

当社グループは、数多くの化学物質を取り扱い事業活動を行っており、当社グループの生産活動あるいは化学物質自体が人命や環境に多大な負の影響を及ぼすおそれがあります。そのため、環境保全と安全および健康の確保が事業運営の根幹であるという認識の下、「環境・健康・安全に関する日本化学工業協会基本方針」を考慮した「環境・安全・健康基本理念」とそれを達成するための「行動指針」を制定し、推進体制を構築してRC活動※に取り組んでいます。

環境・安全・健康基本理念

東ソーグループは、製品のライフサイクル全般（研究・開発、生産から使用、消費、リサイクル、廃棄に至るまでのすべての段階）にわたり、環境保全と安全・健康の確保を最重要課題として認識し、たゆまぬ化学の革新を通して継続的かつ自主的なレスポンシブル・ケア活動に取り組み、社会の持続的な発展に貢献する。

詳細 行動指針（サステナビリティレポート）

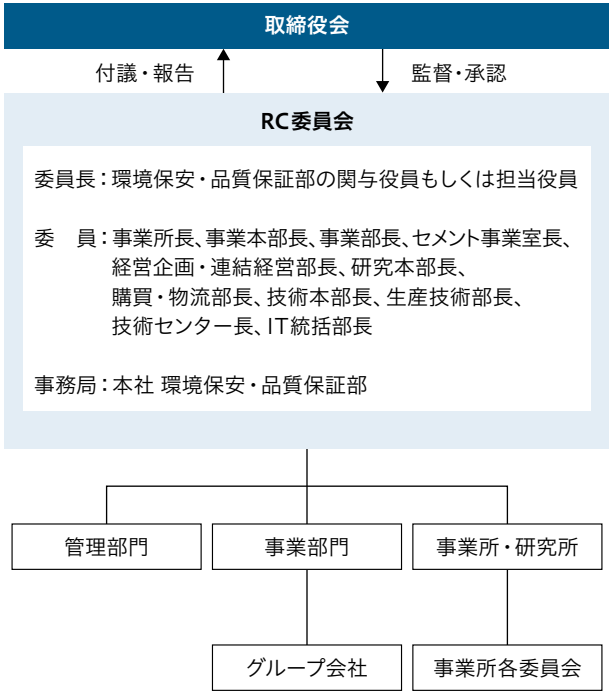
※ レスポンシブル・ケア（RC）活動とは、化学物質を取り扱う企業が、化学品の開発から製造・物流・使用・最終消費・リサイクルを経て廃棄に至るすべての過程において、環境・安全・健康を確保するとともにその成果を公表し、社会との対話・コミュニケーションを行う自主活動で、一般社団法人日本化学工業協会RC委員会により取り組みが進められています。

レスポンシブル・ケア
安全とサステナビリティの推進

RC推進体制

RC委員会は、環境保安・品質保証部の関与役員もしくは担当役員を委員長として、各部門長（管理部門、事業部門、事業所）より構成されています。当委員会では、全社活動方針の策定、重要事項の審議や勧告および承認、活動に関する重要な諸施策の策定などを行っています。委員会で審議された内容は、取締役会に付議・報告し、その監督・承認を受けています。各部門の活動はRC監査にて実施状況を把握し、結果を次年度の改善計画に反映させるPDCAサイクルにより、活動のスパイラルアップを図っています。

推進体制図



PDCAサイクル

	東ソー	東ソーグループ
P	RC活動方針の策定	各社方針の策定
D	方針に沿って活動を推進	
C	活動状況の監査実施（RC監査）	環境・安全パトロールによる活動状況の確認
A	監査結果およびグループ各社の活動状況をふまえたRC活動方針の見直し	各社の活動状況をふまえた各社方針の見直し

RC監査体制の見直し

当社では、RC活動方針の遂行状況などを把握し次年度の活動にその結果を反映させるため、年1回以上RC監査を実施することを規定しています。各事業拠点に対して、「保安防災・労働安全衛生、化学品・製品安全」「環境保全、社会との対話」「品質保証」について、また本社購買・物流部物流Gに対して「物流安全」について監査を実施してきました。

近年、RC活動方針は、事業所横断的なテーマが設定され、全社的な活動を増やしています。そのため、2025年度は事業所毎の監査から、全社監査に変更し、被監査部門が一堂に会するRC監査を試行しました。被監査の全部門が同席することで、相互の理解が深まり、充実した議論ができたことから、今後も継続していきます。

環境保全活動の強化　生物多様性の保全への対応を通じ、地域社会共存の基盤構築を推進

基本的な考え方

当社グループは、RC推進体制の下で、事業活動を通じて環境・経済・社会が統合的に調和し、持続的な社会の発展に貢献するとともに、循環経済の実現に向け、資源の有効利用などに努めます。事業活動で発生する大気・水域排出、廃棄物などの重要な管理項目を適正に管理し、環境影響の最小化を目指します。

また、持続可能な社会の実現に向け、事業活動と地域社会への貢献活動を通じて生物多様性の保全に取り組みます。環境保全は、事業所、研究所周辺の地域をはじめとする地域社会との共存と調和の基盤であると認識し、活動を推進します。

RC活動で定めたRC活動方針や目標を達成するために活動することで、マテリアリティのKPI・目標達成につなげています。

RC活動方針と活動実績

RC活動方針	2025年度活動実績
1. 法令遵守	● 自主管理値の遵守 ● 法令遵守の徹底
2. グループ会社の法令遵守	● 法令遵守管理レベルの向上
3. PRTR排出量前年度比非悪化	● 新規対象物質の排出量管理 ● 削減方針に基づいた「高リスク」物質の削減計画の推進
4. 産業廃棄物の有効利用	● 2025年度に75%削減（2000年度比） ● 産業廃棄物総排出量削減と社外委託量の低減 ● 再資源化率90%以上の維持 ● 社外受入（廃プラスチックなど）の推進
5. 低濃度PCB含有機器の計画処分の推進	● 対象機器の計画的処分 ● 掘起こし調査の継続
6. 生物多様性保全活動の推進	● 生物多様性保全活動の推進 ● TNFD※1対応

※1 Taskforce on Nature-related Financial Disclosures（自然関連財務情報開示タスクフォース）

2025年度の取り組み

生物多様性保全活動

自然再興（ネイチャーポジティブ）の実現に向け、当社グループは、環境・安全・健康基本理念の行動指針で生物多様性につながる地域に根付いた環境保全活動を推進しており、地域と連携した自主的な活動を行っています。

また、2024年から、経団連生物多様性宣言イニシアチブに参画し、2023年12月に改定された経団連生物多様性宣言・行動指針に賛同しています。自然共生社会、サステナブルな経済社会の実現に取り組むとともに、GBF※2、SDGs、30by30※3といった我が国の生物多様性国家戦略の達成に貢献していきます。

さらに、TNFDに沿った情報開示に向けて、自然関連のリスク・機会の評価を進めています。2025年度は、TNFDが示すシナリオ分析などの手法を用いて、当社※4の直接操業を対象として、事業活動が自然資本および生物多様性に与える影響ならびにその依存関係について分析を行いました。今後は、検討内容の充実を図りながら、適切な情報開示を目指していきます。

※2 Global Biodiversity Framework：　2022年12月生物多様性条約の第15回締約国会議（COP15）において新たな目標を設定
※3 2030年までに生物多様性の損失を食い止め、回復させる自然再興（ネイチャーポジティブ）というゴールに向け、2030年までに陸と海の30%以上を健全な生態系として効果的に保全しようとする目標。南陽事業所の敷地の一部は、2023年に30by30保護地域（陸域）に指定され、さらなる生物多様性保全活動を推進
※4 南陽事業所、四日市事業所、東京研究センターの3拠点

安全・安定操業　無事故・無休業災害の達成を目指す

基本的な考え方

当社グループは、RC推進体制の下で、「安全がすべてに優先する」という環境・安全・健康基本理念と、それを達成するための行動指針に基づき、企業の最大の資産である従業員と協力会社従業員の安全・健康の確保を図り、無事故・無休業災害の達成を目指します。

リスクアセスメントにより危険源を網羅的に抽出し、多重防護層の考え方に基づきリスクの低減を適切に講じています。また、安全レベル向上のために、協力会社も含めた安全活動や安全専門技術者などの人材育成にも取り組んでいます。

RC活動で定めたRC活動方針や目標を達成するために活動することで、マテリアリティのKPI・目標達成につなげています。

RC活動方針と活動実績

RC活動方針	2025年度活動実績
1. 事故・休業災害ゼロ	● 安全の基本動作の徹底 ● リスクアセスメントの高度化 ● 類似事故・類似労働災害の撲滅への取り組み ● 工事体制システムの維持改善
2. 地震・津波対策の推進	● 重要建築物の耐震性確保および津波対策の推進 ● 防災訓練などによる災害時の対応力強化
3. 自主保安活動の維持・改善	● 新認定制度に向けての対応（スマート保安技術の導入、サイバーセキュリティ対策強化、法適合性確認能力の確保） ● 保安力の評価
4. グループ会社事故・休業災害ゼロ	● グループ会社へ指導（プロセス安全評価の確実な実行、安全環境交流会・東ソーグループ安環ネット活用） ● 地震・津波対策の推進
5. 物流重大事故ゼロ	● 定期傭船へのBRM※訓練、航海・運航診断による安全意識の高揚 ● 東ソー物流（株）による「安全文化の再構築」の継続支援 ● 中災防　安全サポート事業の活用推進
6. 物流安全の予防的確保	● 荷役作業の安全確保 ● 委託作業の安全確保 ● 物流工程のリスクアセスメント検討

※ ブリッジで利用できるあらゆる資源を有効に活用することで、ヒューマンエラーによる海難事故防止を目的とした訓練

2025年度の取り組み

オルガノ（株）硫化水素中毒による死亡労働災害

2025年5月にグループ会社であるオルガノ（株）において、協力会社の従業員2人が被災し、うち1人が死亡、1人が意識不明（その後、回復）となる事故が発生しました。排水処理設備のポンプの交換作業にて、水を抜いた貯槽の内部に、1人が梯子を使って入ったところ意識を喪失して倒れ、さらに救助しようと貯槽内に入った1人も同様に倒れたという事故です。

同社では、今回の事態を厳粛に受け止め、原因究明と再発防止策の徹底を進めました。全従業員および協力会社の従業員への酸欠・硫化水素危険作業の再教育を実施するとともに、安全管理体制のさらなる強化や安全衛生意識の向上、そして協力会社を含むすべての作業員が安心して働ける環境の構築を図っています。

他のグループ会社に対しては、2025年9月の安環ネット会議を活用し、本事故について周知教育を実施するとともに、2026年度には水平展開調査を実施し、当社グループ各社の入槽作業時の手続き、手順（エア置換、酸素および硫化水素濃度測定、保護具）の確認を行う予定です。

当社グループ全体において「安全がすべてに優先する」ことを再認識し、このような痛ましい事故を二度と起こさぬよう、引き続き安全活動を行っていきます。

製品安全・品質マネジメント　リスク管理、品質管理の徹底、物流品質の確保に努める

基本的な考え方

当社グループは、RC推進体制の下で、「製品・サービスの品質確保とその信頼性向上」を基本とする環境・安全・健康基本理念および、それを達成するための行動指針に基づき、品質管理の徹底、物流品質の確保に努めています。品質マネジメントシステムを確実に運用し、品質の向上およびお客さまのニーズを反映した製品・サービスをタイムリーかつ安定的に提供します。お客さまに安心・安全に製品を使用していただくため、製品開発から生産、使用、廃棄に至るまで製品安全を確保し、法規制に適切に対応するとともに化学物質情報の適切な把握・提供を進めています。併せて、重大製品苦情の未然防止、品質保証リスクの低減、継続的な品質向上に努めています。

RC活動で定めたRC活動方針や目標を達成するために活動することで、マテリアリティのKPI・目標達成につなげています。

RC活動方針と活動実績

RC活動方針	2025年度活動実績
1. 重大製品苦情ゼロ	● 関連部門との連携強化による製品苦情・品質保証リスクの削減 ● 納入仕様書記載内容確認
2. サプライチェーンの管理強化	● 委託生産先の品質管理体制強化 ● 原材料(包装資材を含む)サプライヤーの管理強化
3. 品質管理体制の確認	● 東ソーおよび国内グループ会社への品質管理調査の継続実施 ● グループ会社への品質管理調査のフォローアップ ● 海外グループ会社への品質管理調査
4. バイオサイエンス事業部製品の品質保証体制強化	● 改正薬機法に対応した法令遵守体制の整備 ● バイオサイエンス製品の品質保証体制の監視
5. 国内外・化学物質法規制対応での重大不適合発生件数ゼロ	● 化学物質の適切な管理 ● 法規制への対応
6. 物流クレーム・トラブル発生率の低減	● 重要2項目(客先での安全確認、納入手順書教育)を徹底 ● モデル職場の構築 ● フォローアップおよび有効性の確認 ● システムの活用によるトラブルの未然防止

2025年度の取り組み

品質マネジメントの強化の一環として、国内・海外の当社およびグループ会社について、製品の分析値に関し、不正などの有無を調べるため、トレーサビリティを確認する品質管理調査を実施し、必要に応じて改善フォローを実施しました。また、前年度のRC監査結果をふまえ、是正処置の維持状況・有効性確認、監査フォロー、検査データの完全性・正確性確保を進めています。

東ソーおよび国内グループ会社品質管理調査	
対象	南陽事業所、四日市事業所 国内グループ会社　24社(連結子会社)
目的	検査体制および検査データのトレーサビリティに関する調査
結果と今後の対応	不適切な事案の検出はありませんでした。 不適切な事案の根絶に向け、検査体制および検査データのトレーサビリティに関する調査を今後も継続していきます。

海外グループ会社品質管理調査	
対象	海外グループ会社　14社 (持分比率100%の製造会社)
目的	検査体制および検査データのトレーサビリティに関する調査
結果と今後の対応	不適切な事案の検出はありませんでした。 海外グループ会社は、ISO9001もしくは、ISO13485を取得しており、良好な品質管理体制を構築・維持しています。今後も継続確認し、必要に応じて改善支援を行います。

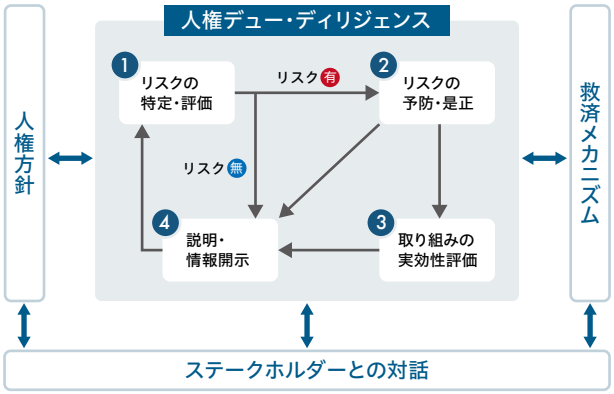
人権尊重　事業活動に不可欠なバリューチェーンを含む人権尊重

基本的な考え方

当社グループは、企業理念実現のためには、事業活動においてバリューチェーンを含む人権尊重が不可欠であると考えています。マテリアリティにも人権尊重を掲げ、取り組みを推進しています。

2011年6月に国連人権理事会で採択された「ビジネスと人権に関する指導原則」で定められている企業による人権尊重への対応の全体像に則り、2023年4月に「東ソーグループ人権方針」を策定しました。2024年度からは、「人権デュー・ディリジェンス」のプロセスを決定し、活動を推進しています。また、活動をより効果的なものにするために、外部専門家の助言・支援を得ています。

企業による人権尊重への対応の全体図



詳細　東ソーグループ人権方針（サステナビリティレポート）

グローバル視点での人権教育を実施

人権・ハラスメント教育

当社では、新入社員研修や各階層別研修にて、人権教育を実施しています。「東ソーグループ人権方針」の周知を含め、グローバルな人権の考え方、国際的な基準、ビジネスと人権、グローバルな人権問題（強制労働などの現代奴隷、児童労働、差別など）の理解を深めています。さらに、国内グループ会社への教育として、サステナビリティ推進担当者を集めて行われるグループサステナビリティ推進連絡会においても、ビジネスにおける人権尊重の理解促進に努めています。

また、職場におけるさまざまなハラスメント（セクシャルハラスメント、パワーハラスメント、妊娠・出産・育休に関するハラスメントなど）についても、階層別研修だけでなく、各部門・部署の管理者を対象とした教育を実施しています。ハラスメントに関する正しい知識を身に付け、ハラスメント行為を未然に防ぐ職場環境づくりを進めています。

2025年度人権・ハラスメント研修の実績

研修名	対象	研修時間（時間）	受講者（人）
新入社員研修	新入社員	1.0	82（男性：55、女性：27）
中堅キャリア研修	入社7年目相当	1.0	87（男性：70、女性：17）
幹部職研修（EQ※研修含む）	初任幹部職昇格者	4.5	56（男性：50、女性：6）
パワーハラスメント防止講演会	各部門・部署の管理者	1.5	425
グループサステナビリティ推進連絡会	国内グループサステナビリティ担当者	0.5	66

※ EQ：Emotional Intelligence Quotient（心の知能指数）

人権尊重に向けた取り組み

強制労働、児童労働の禁止

当社では、強制労働防止のために従業員と雇用契約書を締結し、会社と従業員間での労働条件の合意を行ったうえで雇い入れをしています。また、児童労働防止のため、雇い入れ時に公的な身分証明書類による年齢確認で18歳未満ではないことをチェックしています。なお、身分証明書はコピーを会社に提出してもらい、原本は本人が保管することとしています。

差別やハラスメントの禁止

当社では、採用活動において公正で差別のない採用選考を行っています。面接を含む採用選考の過程では、出生・国籍・人種・民族・信条・宗教・性的指向・性自認・趣味など、応募者の適性や能力に関連のない事項を採用の判断とすることがないよう徹底しています。また、昇進・報酬・研修受講などについては職分遂行能力別に決められており、同一の職分遂行能力内での機会や処遇は公平であることとしています。

職場においては、差別・ハラスメントを防止するために従業員への教育を実施するとともに、その行為によりほかの従業員の就業環境を害したときの懲戒を従業員就業規則に明記し、厳正に対処することを明確化しています。差別・ハラスメントが確認された場合は労働協約に基づき、当社と東ソー労働組合それぞれから構成されるハラスメント対策委員会において、秘密保持を徹底したうえで、事実関係の確認・調査を実施しています。

CSRサプライチェーンマネジメント　グローバルレベルでの社会課題解決とリスク管理を推進

基本的な考え方

当社は、グローバル企業として世界中でさまざまな事業を展開しており、多くの原材料や資材を調達しています。その調達活動にあたっては「購買基本方針」に則り、公平・公正の確保や法令遵守、環境保全などを徹底しています。

近年、企業には、人権・労働問題、環境・エネルギー問題、企業倫理問題などの世界的な社会課題の解決に向けた役割を積極的に果たしながら、社会の持続的な発展に貢献することが求められています。このような期待に応えるためには、当社の努力だけでは完結できず、サプライチェーン全体での取り組みが必須となります。サプライチェーンにおける社会課題解決および持続的な調達を実現することを「CSR調達ガイドライン」として取りまとめ、取引先と共有し、CSR調達に関わる方針や活動への理解とガイドラインに準拠した取り組みをお願いしています。

2023年度に全面改定したCSR 調達ガイドラインでは、サプライチェーンでの人権尊重の浸透とガイドラインの理解向上を図ることを目的に、人権・労働分野を中心に全体的な見直しを実施しました。

詳細 購買基本方針（サステナビリティレポート）

CSR調達の取り組み

取引先評価

2025年度は、購買・物流部が担当している物流取引先、設備・機材取引先および工事・作業委託先を対象にCSR調査票（SAQ※）による調査を2024年度に引き続き実施したほか、各事業部が担当している原料購買先を対象としたCSR調達ガイドラインの配布とSAQによる調査を開始しました。

購買・物流部では、主要取引先264社のうち、取引金額の大きい102社および主要取引先を除く2024年度取引実績金額100百万円以上の新規取引先11社について調査を実施し、112社（対象113社の内、1社は今後取引見込み無しにて回収不要）より回答が得られました。また、SAQの回答内容と実施状況を確認するための現地往査を4件実施しました。

各事業部では、直近3年間に取引実績のある取引先のうち、取引金額の大きい17社について調査を実施し、17社（回答率100%）より回答が得られました。また、SAQの回答内容と実施状況を確認するため、個別のコミュニケーションを適宜実施しました。なお、調査実施先の選定にあたっては、取引金額に加えて、高リスク商品の取り扱いの有無も合わせて確認しました。

いずれの調査結果においても、CSR調達ガイドラインで定めた項目に関して大きなリスクとなるような事案は検出されませんでした。回答いただいた取引先には、項目ごとの平均得点率と各社の評価結果をフィードバックしています。

2026年度に購買・物流部では、SAQ結果のフィードバックを通じた継続的なレベルアップと、対象取引先でのSAQの実施をお願いする計画です。また、新たな取引先についても購買基本方針を通知し理解を得るとともに、CSR調達ガイドラインの配布とSAQによる調査を実施します（設備・機材取引先および工事・作業委託先については主要取引先を除く2025/2026年度取引実績金額100百万円以上の取引先を対象）。

各事業部では、2026年度以降も同様の対応を継続することで、調査実施先の取引金額比率でのカバー率を向上させていきます。

サプライチェーンにおけるリスクの把握・低減に向け、今後も定期的にSAQを活用して取引先の取り組み状況を確認するとともに、取引先との対話を継続することで信頼関係を高め、CSR活動の改善と持続可能な調達に向けた支援を行っていきます。

※ Self-Assessment Questionnaire

CSR調査（SAQ）の実施状況

実施部門	調査対象	施策	2025年度実績（対象先比率）	2027年度目標（対象先比率）
購買・物流部	【主要】設備・機材購買先、工事・作業委託先	2025年度よりSAQによる取引先評価を実施	38%	100%
	【新規】設備・機材購買先 工事・作業委託先		100%	100%
	物流手配先		100%	100%
事業部	原料購買先	2025年度よりSAQによる取引先評価を実施	62%（取引額比率）	85%（取引額比率）

※ 2025年度の往査件数：4件（品質監査に伴って、CSR調達に関するSAQの回答内容および実施状況を往査にて確認）

社外取締役メッセージ



情勢変化でビジネスも変わる 常に実態に即した体制構築を

社外取締役
本坊 吉博

当社の社外取締役を拝命して6年が経ちましたが、その間に米中問題、パンデミック、ウクライナ、中東情勢と世界情勢は刻々と変わり、当社もビジネスモデルの変革を余儀なくされてきました。総合化学という事業形態は世の環境変化に合わせて変わらざるを得ないこと、そして経営の意思により会社はどのようにも変わりうることを強く実感しています。

当社内の制度・ルールや仕組みは十分整備されており、いわゆるガバナンス体制は確立しています。一方で6年間の目まぐるしい世界情勢や環境変化を目の当たりにしていると、果たしていまのままでよいのかという疑問もわいてきます。環境の変化により、昨日まで企業として「正しいこと」をしてきたのに、今日は「正しくない」と評価される。そのようなことが現実に起きています。これは、当社においても制度をいかに精緻なものにしたとしても、対応しきれるものではありません。「制度・ルールを守ればよし」とする発想を各事業部で変えていく必要があるのです。

ビジネスの環境や成長性、潜在リスク、業績管理の手法は事業部ごとに異なるため、制度の上に事業部がそれぞれビジネスの実態に即した「正しいこと」への物差しを自主的にもつべきではないでしょうか。

2026年度からチェーン事業と先端事業の2事業本部が発足し、事業ポートフォリオの見直しも本格化しています。事業の本質を見据えて将来を予測し、より実態に即したガバナンス体制の構築が急務であると考えています。



東ソー・スピリットで難題に挑み、Vision2030の達成を

社外取締役
日高 真理子

2025年度は、全体では計画達成には至らなかったものの、増益事業もあり、特にチェーン事業の付加価値素材が増益となったことは、価値創造の観点からも収益構造が示されたと評価しています。将来成長および脱炭素に向けた設備投資は、資機材工事価格高騰のなか、経済合理性を重視しつつも進捗しています。

一方で先端事業の投資の回収が予定より遅れていることは課題として、取締役会でも定期的に議論されています。2026年度から組織体制も見直され、チェーン事業に関しては、市況の変動に左右されつつも、サステナブルな事業運営体制への変革を進め、最適供給体制の構築を図ることが課題であると認識しています。

2026年度は、新たに策定したマテリアリティの2年目のKPIの目標設定が議論され、さらなる成長や社会的価値の創出を見据え、より意欲的な目標設定となりました。投資家・株主の視点を意識した議論を進めるとともに、近年重要性が高まっている実効性のあるグループ・ガバナンスの構築を継続的に進める必要があると認識しています。既存の慣行を所与のものとせず、問題発生時には真因分析を徹底するとともに、その結果を実効性ある改善策につなげる姿勢をグループ全体に浸透させることが、不正の未然防止と再発防止につながるものと考え、議論させていただいています。

中東情勢により、期せずしてインフラ供給者としての当社の「地球とヒトの快適な暮らしのパートナー」としての存在感が広く認識され、チェーン事業のサステナブルな事業運営体制への変革への影響もありそうです。脱炭素の推進は経済合理性の確保や実装段階での課題も多く、Vision2030達成は本当に難しい目標です。しかしこの難題に東ソー・スピリットで立ち向かってもらえるよう、微力ながら背中を押していきたいと思います。

社外取締役メッセージ



取締役会の透明性が高まり、より建設的な議論が可能に

社外取締役
中野 幸正

中期経営計画1年目の業績に関しては、外部環境の変動が続くなかでも重点領域への取り組みが着実に進み、収益基盤強化に向けた前進が見られた点を評価しています。同様に最近の当社に対するマーケットの評価も順風であると認識しています。

しかしながら、資本効率の改善や非財務情報の活用については、引き続き強化の余地があると考えています。特に、成長投資の優先順位付けや財務・非財務の両面からの価値創造ストーリーの明確化、具体化が今後の課題と言えるのではないでしょうか。

社外取締役としては、資本効率向上や市場評価に関する議論に加え、ガバナンス体制の実効性向上に向けた議論が促されるよう意識しました。取締役会における議論の透明性と深度は着実に高まっており、重要案件に対する経営陣からの説明も丁寧になって、私自身としても忌憚のないコメントを申し上げることができるので、建設的な意見交換が行いやすい環境が整ってきたと感じています。

一方、資本効率やサステナビリティ課題など長期的価値創造に関わるテーマについては、より定量的な指標やシナリオをふまえた議論が進むことで、さらに実効性が高まると考えています。監査・内部統制やリスク管理についても、グループ全体での連携強化が進んでおり、今後の一層の成熟が見込まれるでしょう。

当社の技術力と事業基盤を活かし、財務・非財務の両面から持続的成長を実現する企業として、さらなる飛躍を期待しています。



将来成長への方向性を明確化し市場との対話を重視する姿勢を評価

社外取締役
橋寺 由紀子

中期経営計画の1年目として評価したいのは、事業ポートフォリオの再定義を行い、将来成長に向けた方向性を明確に示した点です。自社株買いの実行を通じて、資本効率の向上や株主還元強化に対する経営の意思を明確にしたことは、資本市場との対話を重視する姿勢の表れであると受け止めています。

当社の強みである塩素を活用したチェーン事業の最適化を目指すなか、付加価値の高いCR(クロロプレンゴム)プラントへの大型投資は、既存事業の競争優位性を土台に、将来の成長性と収益性向上を目指す重要な取り組みです。また、水処理エンジニアリング分野で、オルガノ社との具体的な連携強化を推進している点も、保有する技術と事業資産を融合し、社会課題の解決型事業の拡大につながる施策として期待しています。

成長と脱炭素の両立を実現するためには、当社が培ってきた技術力や経営資源を基盤として、持続可能な事業構造への転換を着実に進めていく必要があります。サステナビリティ課題への対応は、規制強化やエネルギーコスト上昇といったリスク要因への備えとなるだけでなく、独自のCO_2分離回収技術や、CO_2・水素・熱エネルギーの循環利用技術などを通じて、新たな市場機会を創出する可能性も有しています。政策動向や世界的な脱炭素化の潮流を的確に捉え、リスクと機会の双方をふまえた戦略的な資金配分と施策実行を通じて、競争力強化および企業価値向上につなげていく議論を深め、実効性のある監督を果たしていきます。

取締役・監査役一覧（2026年6月末現在）

取締役	略歴と期待される役割	専門性と経験							
		企業経営	財務・会計	法務 コンプライアンス リスクマネジメント	営業 マーケティング	製造 研究開発 テクノロジー	国際性	人事・ ダイバーシティ	サステナビリティ
 代表取締役社長 社長執行役員 桒田（くわだ） 守（まもる） 2025年度 取締役会出席状況：17/17回	製造、生産技術、建設プロジェクト、事業管理、設備管理など豊富な経験を有し、強いリーダーシップを発揮して、当社グループ経営の指揮・統括を行っています。重要事項の決定および業務執行の監督といった取締役の役割を十分に果たし、当社グループの持続的な成長・企業価値の向上に貢献することができる人材と判断し、取締役として選任しています。	●		●	●	●	●	●	●
 代表取締役 常務執行役員 木内（きうち） 孝文（たかふみ） 新任 2025年度 取締役会出席状況：ー/ー回	営業、海外、事業管理など豊富な経験を有し、当社グループ事業の継続・拡大に貢献しています。重要事項の決定および業務執行の監督といった取締役の役割を十分に果たし、当社グループの持続的な成長・企業価値の向上に貢献することができる人材と判断し、取締役として選任しています。	●			●		●		
 取締役 常務執行役員 吉水（よしみず） 昭広（あきひろ） 2025年度 取締役会出席状況：17/17回	製造、生産技術、設備管理など豊富な経験を有し、当社グループの安全・安定生産の継続および生産技術の革新に貢献しています。重要事項の決定および業務執行の監督といった取締役の役割を十分に果たし、当社グループの持続的な成長・企業価値の向上に貢献することができる人材と判断し、取締役として選任しています。	●				●			●
 取締役 常務執行役員 大道（おおみち） 信勝（のぶかつ） 2025年度 取締役会出席状況：13/13回	製造、生産技術、建設プロジェクト、事業管理など豊富な経験を有し、当社グループ事業の継続・拡大に貢献しています。重要事項の決定および業務執行の監督といった取締役の役割を十分に果たし、当社グループの持続的な成長・企業価値の向上に貢献することができる人材と判断し、取締役として選任しています。	●			●	●	●		●
 取締役 上席執行役員 堀谷（ほりたに） 宏志（こうじ） 新任 2025年度 取締役会出席状況：ー/ー回	経理、財務、経営企画、海外など豊富な経験を有し、当社グループ事業の継続・拡大に貢献しています。重要事項の決定および業務執行の監督といった取締役の役割を十分に果たし、当社グループの持続的な成長・企業価値の向上に貢献することができる人材と判断し、取締役として選任しています。	●	●	●			●		

取締役・監査役一覧（2026年6月末現在）

取締役（社外）	略歴と期待される役割	専門性と経験							
		企業経営	財務・会計	法務 コンプライアンス リスクマネジメント	営業 マーケティング	製造 研究開発 テクノロジー	国際性	人事・ ダイバーシティ	サステナビリティ
 取締役（社外） 独立役員 本坊 吉博（ほんぼう よしひろ） 取締役在任期間　6年 2025年度 取締役会出席状況：17/17回	三井物産株式会社代表取締役副社長執行役員を務め、営業、海外、事業統括、企業経営などに関して豊富な経験を有しています。これらの高い見識に基づき、当社グループを客観的な視点で捉え、当社グループの重要事項の決定などを通じ、適切な経営の監督を行うとともに、持続的な成長・企業価値の向上に資する有益な助言をいただけると判断し、社外取締役として選任しています。 **重要な兼職の状況** 三菱鉛筆株式会社　社外取締役	●	●		●		●	●	
 取締役（社外） 独立役員 日高 真理子（ひだか まりこ） 取締役在任期間　6年 2025年度 取締役会出席状況：17/17回	EY新日本有限責任監査法人シニアパートナーを務め、会計、監査、企業経営支援などに関して豊富な経験を有しています。これらの高い見識に基づき、当社グループを客観的な視点で捉え、当社グループの重要事項の決定などを通じ、適切な経営の監督を行うとともに、持続的な成長・企業価値の向上に資する有益な助言をいただけると判断し、社外取締役として選任しています。 **重要な兼職の状況** 日高公認会計士事務所　代表 極東貿易株式会社　社外取締役　監査等委員	●	●	●				●	
 取締役（社外） 独立役員 中野 幸正（なかの ゆきまさ） 取締役在任期間　3年 2025年度 取締役会出席状況：17/17回	太平洋セメント株式会社取締役専務執行役員を務め、経理、営業、事業統括、企業経営などに関して豊富な経験を有しています。これらの高い見識に基づき、当社グループの重要事項の決定などを通じ、適切な経営の監督を行うとともに、持続的な成長・企業価値の向上に資する有益な助言をいただけると判断し、社外取締役として選任しています。 **重要な兼職の状況** 重要な兼職はありません。	●	●		●				
 取締役（社外） 独立役員 橋寺 由紀子（はしてら ゆきこ） 取締役在任期間　2年 2025年度 取締役会出席状況：17/17回	株式会社フェニクシー代表取締役社長およびNISSHA株式会社社外取締役を務めており、研究開発、品質保証、人材育成などに関して豊富な経験を有しています。これらの高い見識に基づき、当社グループの重要事項の決定などを通じ、適切な経営の監督を行うとともに、持続的な成長・企業価値の向上に資する有益な助言をいただけると判断し、社外取締役として選任しています。 **重要な兼職の状況** 株式会社フェニクシー　代表取締役社長 NISSHA株式会社　社外取締役	●		●		●		●	●

取締役・監査役一覧（2026年6月末現在）

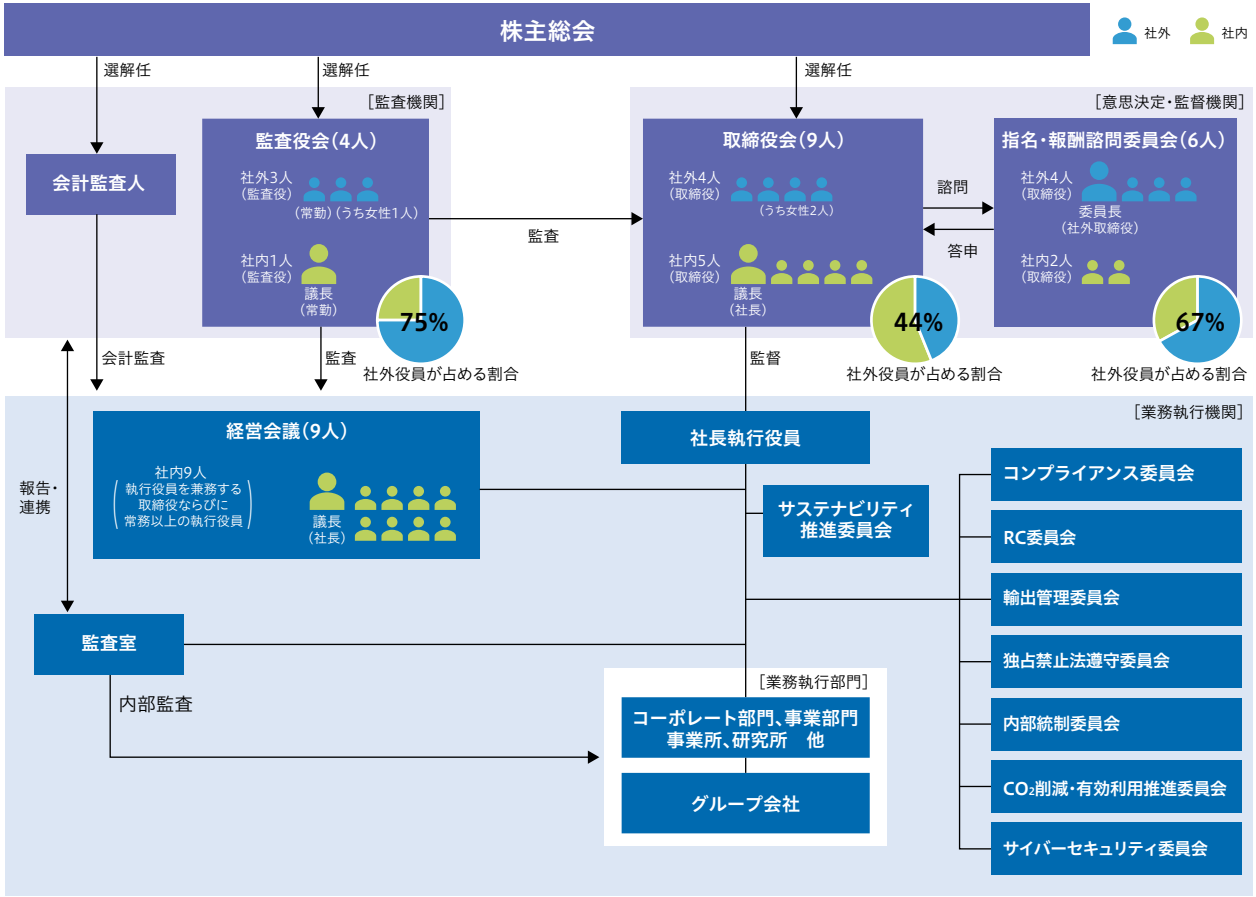
監査役	略歴と期待される役割	専門性と経験							
		企業経営	財務・会計	法務 コンプライアンス リスクマネジメント	営業 マーケティング	製造 研究開発 テクノロジー	国際性	人事・ ダイバーシティ	サステナビリティ
 常勤監査役 米澤　啓（よねざわ　さとる） 監査役在任期間　3年 2025年度 取締役会出席状況：17/17回 監査役会出席状況：15/15回	当社取締役常務執行役員を務め、経理、財務、海外、事業管理などに関する豊富な経験を有しています。これらの高い見識に基づき、中立・公正な立場で取締役の職務執行の監査を適正に行えると判断し、常勤監査役として選任しています。 **重要な兼職の状況** ロンシール工業株式会社　社外取締役（監査等委員）	●	●	●	●		●		
 常勤監査役（社外）独立役員 眞武 尚史（またけ　たかふみ） 監査役在任期間　1年 2025年度 取締役会出席状況：13/13回 監査役会出席状況：11/11回	株式会社みずほフィナンシャルグループ常務執行役員およびみずほ証券株式会社常務執行役員、株式会社日本投資環境研究所代表取締役専務執行役員を務め、金融・人事などに関して豊富な経験を有しています。これらの高い見識に基づき、中立・公正な立場で取締役の職務執行の監査を適正に行っていただけると判断し、常勤社外監査役として選任しています。 **重要な兼職の状況** 重要な兼職はありません。	●	●	●	●			●	
 監査役（社外）独立役員 山田 尚義（やまだ　なおよし）　新任 監査役在任期間　一年 2025年度 取締役会出席状況：ー/ー回 監査役会出席状況：ー/ー回	経済産業省東北経済産業局長、日立建機株式会社執行役副社長を務め、国の経済政策や企業経営などに関して豊富な経験を有しています。これらの高い見識に基づき、中立・公正な立場で取締役の職務執行の監査を適正に行っていただけると判断し、社外監査役として選任しています。 **重要な兼職の状況** 重要な兼職はありません。	●		●	●		●		●
 監査役（社外）独立役員 河合 優子（かわい　ゆうこ）　新任 監査役在任期間　一年 2025年度 取締役会出席状況：ー/ー回 監査役会出席状況：ー/ー回	西村あさひ法律事務所・外国法共同事業パートナーを務めており、弁護士としての専門的な知識と豊富な経験を有しています。これらの高い見識に基づき、中立・公正な立場で取締役の職務執行の監査を適正に行っていただけると判断し、社外監査役として選任しています。 **重要な兼職の状況** 西村あさひ法律事務所・外国法共同事業パートナー			●			●	●	

コーポレートガバナンス

基本的な考え方

当社は、企業価値を継続的に向上させるため、経営環境の変化に迅速に対応できる効率的な組織体制を構築するとともに、公正で透明性の高い健全な企業経営に努めています。コーポレートガバナンス・コードの趣旨や精神を尊重するとともに、当社にとって最適なコーポレートガバナンスのあり方を継続的に追求しています。

コーポレートガバナンス体制



コーポレートガバナンス強化の変遷

年月	取り組み
2002年 6月	社外監査役の選任(2人)
2003年 5月	コンプライアンス委員会を設置
2006年 6月	取締役任期を2年から1年に短縮
2009年 6月	内部統制委員会を設置
2014年 6月	社外取締役の選任(1人)
2015年 6月	社外取締役の増員(1人→2人)
2016年 6月	取締役会の実効性評価を開始
	執行役員制度の導入
2018年 6月	CSR委員会を設置
2019年 6月	指名・報酬諮問委員会を設置
2020年 6月	社外取締役の増員(2人→4人)
	女性社外取締役の選任(1人)
2021年 6月	社外監査役の増員(2人→3人)
	常勤社外監査役の選任(1人)
2023年 1月	サイバーセキュリティ委員会を設置
2024年 6月	女性社外取締役の増員(1人→2人)
	役員報酬決定方針の改定 (マテリアリティの達成度指標の導入)
2025年 6月	CSR委員会をサステナビリティ推進委員会へ改称
2026年 6月	女性社外監査役の選任(1人)

コーポレートガバナンス

各機関・全社委員会の概要

取締役会

2025年度開催実績17回

取締役会は、社外取締役4人（うち女性2人）を含む取締役9人で構成しており、原則として月1回以上開催しています。法令、定款、取締役会規則などに基づき、経営計画、事業戦略、その他経営に関する重要事項を決定するとともに、各取締役および執行役員による職務執行を監督しています。また、執行役員の選任、解任および業務執行の分担は取締役会の決議により、決定しています。

監査役会

2025年度開催実績15回

監査役会は企業経営に精通する、もしくは法務、財務および会計に関する相当程度の知見を有する社外監査役3人を含む監査役4人で構成しており、原則として月1回以上開催し、取締役の職務の執行について監査しています。

各監査役は、監査役会が定めた監査の方針、職務の分担に従い取締役会やその他重要な会議に出席し、取締役および使用人などからその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求め、重要な決裁書類などを閲覧し、本社や主要な事業所において業務・財産の状況を調査しています。また、グループ会社については、グループ会社の取締役および監査役などと意思疎通や情報の交換を図り、必要に応じて業務の報告を受けています。なお、監査役の職務遂行機能の強化を図るため、監査役会に監査役会事務局を設置しています。

指名・報酬諮問委員会

2025年度開催実績7回

コーポレートガバナンス強化の一環として、取締役、監査役、執行役員の指名・報酬等に関する公正かつ透明性の高い手続きを行うため、指名・報酬諮問委員会を取締役会の諮問機関として設置しています。同委員会は社外取締役4人を含む取締役6人で構成しており、委員長は社外取締役が務めています。

経営会議

2025年度開催実績23回

経営会議は、執行役員を兼務する取締役ならびに常務以上の執行役員の9人で構成しており、原則として週1回開催しています。取締役会の付議事項に関する事前審議およびグループ経営全般に関わる重要案件を審議し、適正かつ効率的な経営の意思決定を可能にする体制を構築しています。

委員会	概要	2025年度開催実績
サステナビリティ推進委員会	社長執行役員を委員長とし、サステナビリティ活動方針の策定、マテリアリティの進捗管理などを行っています。また、サステナビリティ活動に関わる具体的事案とその対応策に関する報告と審議を行っています。	2回
コンプライアンス委員会	社長が指名する役員を委員長とし、コンプライアンス体制の構築、教育などの諸施策の策定と内部通報制度の運用に取り組んでいます。また、定期的にコンプライアンス推進計画や内部通報制度の運用状況の評価・是正を行っています。	2回
RC委員会	社長が指名する役員を委員長とし、RC活動推進のための体制構築、RC年度方針などの策定に取り組んでいます。また、各部門の活動を把握するためにRC監査を定期的に実施しています。	1回
輸出管理委員会	代表取締役を委員長とし、安全保障輸出管理規程に定める基本方針「外国為替及び外国貿易法」の遵守に関する諸施策の策定を行っています。また、輸出部門の長を現業部門の責任者として配置しています。	1回
独占禁止法遵守委員会	社長が指名する役員を委員長とし、「独占禁止法」「取適法」の遵守に関する社内規程やマニュアルの整備およびその実践に関わる施策の策定を行うとともに、事務局による社内教育研修を通して周知徹底を図っています。また、法遵守に関わる具体的事案とその対応策に関する報告と審議を行っています。	1回
内部統制委員会	社長が指名する役員を委員長とし、「金融商品取引法」の財務報告に係る内部統制報告制度と会社法の求める内部統制システムの整備への対応に取り組んでいます。また、定期的に内部統制の整備や運用状況の評価・是正を行っています。	4回
CO_2削減・有効利用推進委員会	社長執行役員を委員長とし、技術とコストの両面から、CO_2削減や有効利用に関する事項の企画、方針策定を実施しています。また、定期的に企画に関わる具体的事案とその対応策に関する報告と審議を行っています。	2回
サイバーセキュリティ委員会	社長が指名する役員を委員長とし、サイバーセキュリティ全般に関わる各種政策策定、進捗管理などを行っています。また、定期的に具体的事案の対応状況の評価とその対応策に関する報告と審議を行っています。	2回

コーポレートガバナンス

役員の多様性

役員の選任は、会社の全部門にわたって管理・監督ができる人材を確保するという観点から、経営企画、製造・研究、販売、財務・経理などの分野に精通しており、職務遂行状況や実務経験、リーダーシップの有無、人格、能力などを総合的に勘案しています。

また、社外の企業経営者、学識経験者、法曹関係者など豊富な経験や実績、幅広い見識を有し、当社グループの重要事項の決定などを通じ、適切な経営の監督を行うとともに、当社グループの持続的な成長・企業価値の向上に資する有益な助言をいただける独立社外役員を複数名選任しています。

社外取締役および社外監査役（社外役員）

会社の業務執行に対する中立的・客観的視点からの監視機能による適切なガバナンス体制を維持するため、独立性が確保され、幅広い経験・見識を有する社外役員を選任しています。当社では独自の「社外独立性判断基準」を設定し、当該基準に照らし合わせて独立性が確保されていることを判断しています。

社外役員は取締役会などに出席し、定期的に説明や報告を受けることで、監督・監査を実施しています。

社外役員のサポート体制

● 社外取締役

取締役会に付議される事案などの内容について、事務局より事前に説明しています。また、重要案件について、所管部署より適宜報告を実施するほか、国内外拠点の視察および監査役とのミーティングの場を設けています。

社外取締役は、これらの取り組みを通じて事業への理解を深めるとともに、課題やリスクを把握し、これらをもとに取締役会において発言を行っています。

● 社外監査役

監査役会において、常勤監査役が経営会議などの重要な会議の内容や往査の結果など、日常的な監査を通じて得られた情報の報告・共有を行っており、必要に応じて国内外拠点における監査役監査に同席しています。

また、取締役会の開催に際しては、常勤監査役より取締役会に付議される議案などの内容について事前に説明しています。そのほか、会計監査人および内部統制委員会とのミーティングを行い、監査計画の進捗および結果について、報告を受けています。

社外監査役は、これらの取り組みを通じて、適切な監査に寄与しています。

執行役員

経営の意思決定および監督機能と業務執行機能を分離することで、意思決定の迅速化・効率化を図るとともに、業務執行の役割と責任の明確化を進め、経営環境の急激な変化に対応できる経営体制を構築することを目的として、執行役員制度を導入しています。2026年6月末現在の執行役員は36人で、うち5人は取締役兼務者となっています。

内部統制

当社では、コーポレートガバナンスが有効に機能するためには、内部統制システムの構築が必要不可欠であると考えており、取締役会決議にて「内部統制システムの整備についての基本方針」を制定しています。

内部統制委員会にて、金融商品取引法の財務報告に関する内部統制報告制度と上述の基本方針に対する内部統制の整備や運用状況の評価・是正を定期的に審議、確認しています。委員会で審議された内容については、取締役会に付議・報告し、その監督・承認を受けています。

内部監査

当社では、内部統制のモニタリング活動の一つとして、監査役監査、会計監査人監査とは別に、内部監査専門部署として監査室を設置して監査を実施しています。監査室は、年間監査計画に基づき、監査対象先の適用法令や社規などの遵守状況および内部統制システムの整備・運用状況の有効性と効率性を評価しています。監査結果については、代表取締役社長および監査役に報告し、監査実施状況を定期的に取締役会に報告しています。

監査室は、内部統制機能を有する部署やグループ会社の事業責任部門へのヒアリングを実施してリスクの洗い出しを行うなど、監査の効率性と実効性の向上を図っています。監査対象は約100部門（製造部、研究所、支店、国内外グループ会社など）で、定期的に監査しています。また、会計監査人とは、適宜情報交換・意見交換を実施しています。

コーポレートガバナンス

取締役会の実効性についての分析・評価

取締役会の実効性の評価は、客観性・透明性を確保するため、外部機関の助言を受け、取締役および監査役に対し、取締役会の構成や運営などの項目について、アンケート調査を行う方法で実施しています。

2025年度の取り組みおよび評価結果の概要は以下の通りです。

2025年度に実施した取り組み

- 2025年5月に公表した中期経営計画について、事業ポートフォリオ、中長期での経営課題と数値目標を含め、取締役会における建設的な議論を経て策定しました。
- 取締役会において、報告方法の変更や経営会議で行われた議論の共有を行うなど、効率化や情報の非対称性解消を意識した運営を実施しました。
- 管理部門(人事部門)からの報告テーマに基づき、当社の人的資本経営への取り組みに関するフリーディスカッションを2月に実施しました。
- 気候変動問題への対応として、「日本の化学産業とカーボンニュートラル」をテーマに社外の識者を招いて役員セミナーを開催し、取締役会出席者が受講しました。

2025年度の評価結果および今後の取り組み

評価結果

アンケートの回答結果をふまえ、分析・評価した結果、現状、当社の取締役会は、取締役会全体としてその役割・責務をおおむね実効的に果たしているとの評価に至りました。

〈役割・責務をおおむね実効的に果たしていると判断した理由〉

①知識・経験・専門性・職歴・ジェンダーなどの観点で多様性を備え、社内外のバランスの取れた取締役構成の継続

②必要十分な報告に基づく適切なリスク管理および業務執行の監視・監督の継続

③取締役会の適正な運営(開催頻度、付議範囲、審議時間、資料分量・配布時期など)の継続

④中長期のビジョンや事業ポートフォリオ、キャピタルアロケーションなど、経営目線での大きな方向性を議論し、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の創出に向けた取り組みの継続

今後の取り組み

ESGへの対応やサステナビリティへの取り組みについては一定の議論はできているとの意見がある一方で、グループベースのリスク管理体制の強化については継続的な議論が必要との意見も寄せられており、引き続き、取り組みを進めていきます。企業を取り巻く環境の変化、取締役会への社会的要請をふまえ、今後も取締役会の実効性確保のために必要と考えている事項についてはアンケートの自由意見記入欄にて意見を求め、寄せられたテーマについては、喫緊の課題と照らし合わせ、議論テーマに取り上げていきます。

今後も引き続き、分析・評価結果に基づく取り組みを不断に行っていくことで、当社グループの持続的な成長・企業価値の向上に資するように努めていきます。

役員報酬

報酬額等の算定方法の決定方針

企業業績と企業価値の持続的な向上、および優秀な人材の確保を目的とした報酬体系とすることを基本方針としています。役員の報酬は、株主総会で決議された報酬総額の範囲内で決定することとしています。

取締役報酬等に関する株主総会の決議年月日は2024年6月21日であり、決議内容は、取締役の報酬等の総額を年額6億70百万円以内(この額は①現金報酬部分5億90百万円〔うち社外取締役80百万円以内〕、②社外取締役を除く取締役に対する株式報酬部分80百万円とし、使用人兼務役員の使用人分給与および賞与を含まない)とするものです。決議時の取締役の員数は9人(うち社外取締役4人)であります。また、監査役報酬等に関する株主総会の決議年月日は2024年6月21日であり、決議内容は、監査役の報酬等の総額を年額1億20百万円以内とするものです。決議時の監査役の員数は4人(うち社外監査役3人)であります。

2025年度の役員報酬総額

役員区分	報酬等の総額(百万円)	報酬等の種類別総額(百万円)			対象となる役員の員数(人)
		固定報酬	業績連動報酬等	非金銭報酬等	
取締役(うち社外取締役)	458(62)	252(62)	144(—)	61(—)	10(4)
監査役(うち社外監査役)	84(54)	84(54)	—	—	5(4)

※ 2025年6月26日開催の株主総会終結の時をもって退任した取締役1人および監査役1人を含んでいます

コーポレートガバナンス

取締役会、指名・報酬諮問委員会の活動内容

2025年度における役員の報酬等の額の決定過程における活動は、取締役会を2回、指名・報酬諮問委員会を3回開催しました。取締役報酬制度の見直し、取締役の報酬等の額の改定などについて、必要に応じて指名・報酬諮問委員会の答申をふまえて、取締役会にて決定しています。

取締役の個人別報酬等の決定方針

基本方針に基づく具体的内容は以下の通りです。

①固定報酬の額の算定方法の決定に関する方針

固定報酬は、役位の対価と捉え、外部機関が集計している経営者報酬の調査結果における報酬水準等を考慮して、役位ごとに決定する。

②業績連動報酬に係る業績指標の内容及び業績連動報酬の額の算定方法の決定に関する方針

業績連動報酬は、経常的な営業活動に財務活動を加えた事業全体の成果を表す業績指標として前事業年度の連結経常利益を用いる業績連動報酬、株主への利益還元を表す業績指標として前事業年度決算に基づく1株当たりの年間配当金を用いる業績連動報酬、また、持続可能な社会への貢献を推進するための業績指標として前事業年度の当社マテリアリティのKPI達成度合を用いる業績連動報酬にて構成し、各金額は、外部機関が集計している経営者報酬の調査結果における報酬水準等を考慮して決定する固定報酬との比率及び業績連動幅に基づき、役位ごとに決定する。(報酬金額決定にあたっての具体的な指標の目標は定めていない。)

③非金銭報酬(株式報酬)の内容及び非金銭報酬の数の算定方法の決定に関する方針

非金銭報酬である譲渡制限付株式の割り当ては、貢献度等諸般の事項を総合的に勘案して、役位ごとに決定する。

④固定報酬、業績連動報酬、非金銭報酬の額の取締役の個人別報酬等の額に対する割合の決定に関する方針

個人別報酬等の額に対する、固定報酬、業績連動報酬、非金銭報酬(株式報酬)の割合は、外部機関が集計している経営者報酬の調査結果における報酬水準等を考慮して、役位ごとに決定する。また、社外取締役は、その役割と独立性の観点から、固定報酬のみとする。

⑤取締役に対し、報酬等を与える時期又は条件の決定に関する方針

固定報酬及び業績連動報酬は毎月支給する。固定報酬は当年度の役位に基づき、また、業績連動報酬は前年度の業績及び成果に基づき、当年度の報酬として毎月支給する。非金銭報酬である譲渡制限付株式報酬は、割当契約書に基づき、譲渡制限が付された株式を毎年割り当て、退任時に譲渡制限を解除する。

⑥上記以外の取締役の個人別報酬等の内容についての決定方法

取締役の個人別報酬等については、過半数を独立社外取締役で構成する指名・報酬諮問委員会の答申をふまえて、取締役会にて決定する。

監査役の報酬の決定方法

監査役の報酬は、その役割と独立性の観点から、固定報酬のみとしており、監査役会にて決定する。

政策保有株式

当社は、取引関係の維持・発展などを目的に取引先の株式を保有しています。毎年、取締役会において、保有目的の適切性および保有にともなう便益や資本コストに見合っているかを確認しています。検証の結果、将来の収益性や取引関係強化などが見込めず、当社の企業価値向上につながらないと判断した株式については、売却を検討することとしています。

コンプライアンス

基本的な考え方

当社グループは、コンプライアンスを確実に実践し、公正な競争を通じて利潤を追求するとともに、広く社会にとって有用な存在であり続けることを基本方針としています。グループのコンプライアンス活動の基本は、すべての従業員と役員一人一人が、高い倫理観をもって、誠実かつ公正にコンプライアンスを実践することです。この基本方針に則り、当社グループの行動規範として、「東ソーグループ行動指針」を定めています。従来以上に企業の社会的責任を果たすことが期待されるなか、グループ一丸となってコンプライアンス活動をさらに推進しています。

東ソーグループ行動指針

当社は、2014年4月に当社グループ全体が、事業活動を行ううえで遵守すべき行動規範を制定し、運用しています。行動指針は、CSRの観点から取り組むべき事項を盛り込み、法令遵守・人権尊重・腐敗行為禁止・公正取引などの遵守すべき行動規範を示したものです。

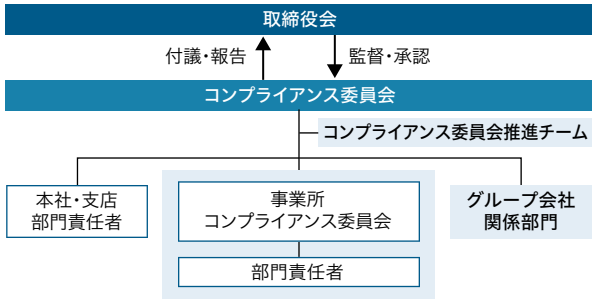
「コンプライアンスは東ソーグループの経営の根幹であり、生産や利益よりも優先されるべきもの」というトップメッセージの下、グループの従業員と役員の全員は「東ソーグループ行動指針」を遵守する義務を負っています。

推進体制

コンプライアンスは、当社グループの経営の根幹であり、活動するすべての国の法令を遵守し、社会規範を尊重することなくして、すべてのステークホルダーからの信頼を確保し、持続的に発展していくことはできないと考えています。

そのために、コンプライアンス重視の意識が浸透し確実に実践できるよう、コンプライアンス委員会を設置し推進体制を整備しています。委員会で審議された内容については取締役会に付議・報告し、その監督・承認を受けています。

推進体制図



法令遵守への取り組み

当社グループは、国内では生産設備、化学物質、労働、環境その他事業の遂行に関連する各種の法令および条例に則り事業活動を行っています。また、海外においても各国における法令規制を受けています。これら法令規制への違反が生じた場合に、当社グループの信用失墜や改善に向けたコストの発生、行政処分を受けることなどで業績に影響を与える可能性があります。

これらのリスクに対して、東ソーグループ行動指針の遵守をグループ全体に浸透させ、コンプライアンス活動の推進や内部通報制度の運営を通して、リスクの把握と低減に努めています。また、国内外の各種法令の動向については、各専門部署にて情報を収集し、事業活動への反映を行うとともに、リスクをふまえた教育や啓発を実施しています。

内部通報制度

コンプライアンス違反または違反のおそれのある行為について、その事実を速やかに認識し対応することを目的に、内部通報窓口を設置しています。当社および国内外グループ会社の役員や従業員、派遣社員、請負契約に基づき業務に従事する者および1年以内の退職者（役員を除く）からのあらゆる事案についての通報・相談を受け付けており、事実関係の調査・対応を行っています。通報案件は、その都度監査役に報告し、指導・監督を受けています。

※ 欧州連合地域内、中国、米国における通報については、同地域あるいは域内各国の個別の諸法令を遵守して体制を整備、対応を図っています。

コンプライアンス教育

コンプライアンスの徹底には、従業員と役員一人一人の意識と知識が重要であるとの考えの下、階層別でのコンプライアンス教育や独占禁止法、不正競争防止法、各国贈収賄禁止などの法務説明会等を実施しています。また、e-ラーニングによる重要な法令学習や社内イントラネットを利用した情報配信などにより、教育を継続実施しています。

内部監査

内部監査専門部署である監査室は、当社およびグループ各社の業務執行全般に関する内部監査などを実施しています。コンプライアンスについても、当社およびグループ各社の推進体制や運用状況などに関して監査・評価を行っています。監査結果については、社長および監査役に報告しています。

サイバーセキュリティ　社会的責任であり重大な経営課題と認識しセキュリティ体制を構築

基本的な考え方

自社技術や経営情報、取引先やグループ会社などの重要な情報を厳格に保護すること、および事業活動やサプライチェーンを維持し、環境・保安・品質を担保することは、社会的責任であり重大な経営課題であると認識しています。「情報セキュリティ基本方針」を制定し、情報セキュリティの確保と一層の向上を図っています。

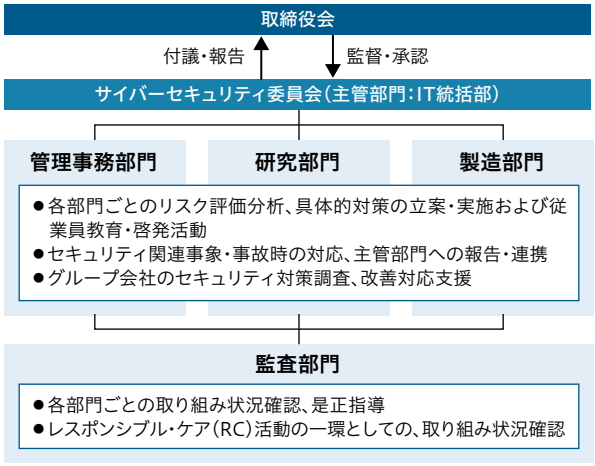
情報セキュリティ基本方針（一部抜粋）

- 従業員一人ひとりが情報セキュリティの重要性を認識し、ルールを遵守するよう、継続的に教育を実施しています。
- リスクアセスメントを実施し、リスクの重要性に応じた適切な対策を実施しています。
- 基本方針を確実に実施するため、下記を東ソーグループサイバーセキュリティポリシーとして定めています。
  1. ウイルス対策ソフトの適用義務
  2. 未承認デバイスの接続禁止
  3. サイバーインシデント発生時の連絡義務

推進体制

IT統括部にサイバーセキュリティ管理責任者である担当役員を配置し、その指示の下、当社グループ全体での情報セキュリティ対策を推進しています。また情報システムだけではなく、製造・R&D領域のサイバーセキュリティ強靭化を推進するために、サイバーセキュリティ委員会の下で関係する部門が一体となって活動を行い、取締役会に適宜付議・報告しており、その監督・承認を受けています。

推進体制図



セキュリティ対策について

プラント制御系システムや基幹システムの毀損・停止、研究内容、機密情報や個人情報などの漏洩・毀損や、サプライチェーンの寸断、環境・保安・品質基準の逸脱による社会的信用や競争力の低下を防止するため、経済産業省発行の「サイバーセキュリティ経営ガイドライン」や、各種サイバーセキュリティフレームワークなどを活用しています。

セキュリティ体制の構築

進化を続けるサイバー攻撃に対し、セキュリティ対策のスパイラルアップを図るため、経営者の指示に基づくPDCAサイクルを構築しています。そのなかで、リスクへの対策、サプライチェーン管理、従業員教育などを実施しています。

また、インシデント発生時の連絡体制と社内SIRT（Security Incident Response Team）の設置を規定しています。

従業員へのセキュリティ教育

従業員のリテラシー不足や不注意によるサイバー被害拡大防止のため、全事業所で「情報セキュリティ基本方針」の遵守や事故事例を用いた注意喚起・防御策などの教育を実施しています。対象にはグループ会社従業員も含め、サプライチェーン全体を意識しています。

また、生成AIの誤った利用による情報流出等防止のため情報セキュリティを考慮した生成AI利用環境を構築し、リテラシー教育・啓発活動などに積極的に取り組んでいます。

標的型攻撃メール訓練の実施

増加する標的型攻撃メールによるサイバー攻撃に対し、従業員の意識向上のため、疑似的な標的型攻撃メールを全従業員に配信し、体験型教育プログラムを実施しています。

サプライチェーンリスク対策

お客さまやグループ会社との原材料調達や製品販売を通じた密接なサプライチェーンを維持し、お客さまへ安心・安定的に製品・サービスを提供するために、グループ全体でのサプライチェーンリスク対策が必要と捉えています。

このため、国内外グループ会社の各種フレームワークへの適応状況を定期的に確認し、セキュリティ監査を行っています。

ワーキンググループへの参加

日々変化する情報セキュリティを取り巻く環境に追従するため、業界団体のワーキンググループなどへ参加し、最新の情報を常に収集しています。得られた情報は、関連部門と共有するとともに、社内教育に活かすことで、当社グループのセキュリティ対策に役立てています。