社会と化学のコーディネーター

ソーダニッカグループ

統合報告書

2026

Go forward

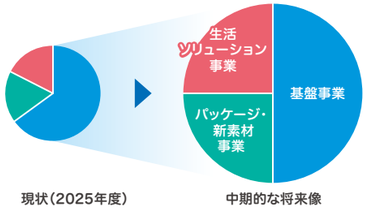
ソーダニッカ株式会社

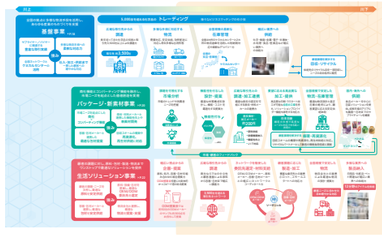
ステークホルダーの皆さまにお伝えしたい3つのこと

Q1 中計3事業の強みと稼ぐ力はどこにあり、それをどう強化するのか

A

「基盤事業」は、豊富な取引実績と全国の拠点、多様な物流手段が強みです。サプライチェーンではいわば川上が中心で収益が安定しています。「パッケージ・新素材事業」は、商社機能とコンバーティング機能を有し、広範な取引先との連携により新素材開発や最適な包材提案ができるのが強みです。「生活ソリューション事業」は、顧客課題に対して原料・包材・製造・物流までワンストップで対応できるのが強みです。これら2事業はサプライチェーンの川下で、収益力が高い傾向にあります。今後は「基盤」の事業規模を着実に伸ばしつつ、「パッケージ・新素材」と「生活ソリューション」を合わせて「基盤」と同程度の規模に拡大することで、会社全体の利益率を向上させていきます。





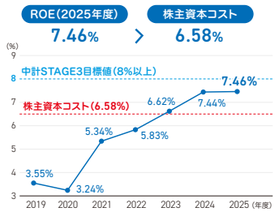
▶トップメッセージ P.8-11

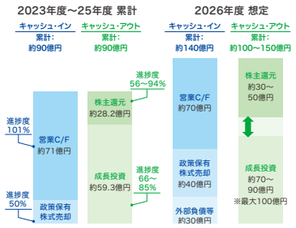
▶中計のビジネスモデルと競争優位性 P.16-23

Q2 資本効率はどう改善させるのか

A

STAGE3の経営指標である「ROE8%以上」の早期達成を目指します。まず優先すべきは分子（純利益）の増大です。STAGE3で定めた成長投資枠（最大100億円）を活用して、成長投資を実行し、それを取引効率の向上や利益成長へと結びつけ、投下した資本が着実にリターンを生む好循環を積み重ねていきます。さらに政策保有株式の売却などにより分母（株主資本）を減らします。売却によって生まれた原資をさらなる投資へ活用し、株主還元の充実を図ります。





▶Go forward STAGE3「変革」3年目の手応えと今後の展望 P.14

Q3 事業を支える経営資本の強みは何か

A

当社にとって「人的資本」は最大の経営資源です。効率良く収益を上げられる人財の育成に注力しています。当社の強みは創業以来築き上げてきた取引先との信頼関係です。現在5,000品目を超える化学品を取り扱い、3,500社を超える取引先とのネットワークを形成しています。さらに、全国に広がる販売網や、製造・加工で新事業をけん引する日本包装、OEM/ODM委託先との連携、物流ハブとなるケミカルセンターや物流倉庫などの「販売・製造・物流資本」が、顧客への提供価値を高めています。

▶経営資本 P.24-26

ソーダニッカグループ 統合報告書 2026 CONTENTS

■ Introduction

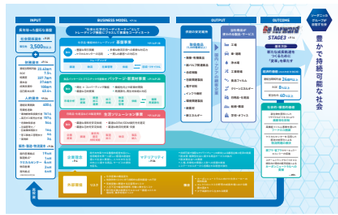
ステークホルダーの皆さまにお伝えしたい3つのこと …… 02
目次 …… 03
ソーダニッカグループの企業理念体系 …… 04
編集方針・情報開示体系 …… 05
ソーダニッカグループ 成長の歴史 …… 06

■ トップメッセージ …… 08

代表取締役 社長執行役員
目﨑 龍二

■ 価値創造ストーリー

価値創造プロセス …… 12



Go forward STAGE3「変革」3年目の手応えと今後の展望
取締役常務執行役員 財務戦略統括責任者　岩渕 修 …… 14

中計のビジネスモデルと競争優位性
3事業区分のバリューチェーンが生み出す財務・非財務価値と強み …… 16
基盤事業 …… 18
パッケージ・新素材事業 …… 20
生活ソリューション事業 …… 22

経営資本
人的資本 …… 24
社会関係資本 …… 25
販売・製造・物流資本 …… 26

■ 開示セグメント概況

化学品事業／機能材事業／その他事業 …… 27

■ コーポレート・ガバナンス

役員紹介 …… 28
基本の考え方／コーポレートガバナンス体制の概要　等 …… 30
取締役会の審議事項と議論の状況（社外取締役より） …… 32
コンプライアンス／リスクマネジメント …… 34

■ サステナビリティ・マネジメント

サステナビリティ・マネジメント …… 35
マテリアリティ（重要課題）の指標と目標 …… 36

■ 環境 …… 37

■ 社会 …… 40

■ Data

11カ年財務データ／非財務データ …… 42
企業情報 …… 44

ソーダニッカグループの企業理念体系

ソーダニッカグループでは2024年にマテリアリティを見直しました。
これに合わせて、企業理念や経営方針を含む理念体系の相互の関係性について改めて検討し、図式化し体系立てて示すこととしました。
企業理念及び経営方針を基盤とし、スローガン「社会と化学のコーディネーター」を旗印とし、「豊かで持続可能な社会」の実現を目指していきます。

企業理念体系図

長期ビジョンで目指す社会を実現するために当社が担う役割は、化学品専門商社として化学の力で社会課題解決に貢献することと考えています。さらに、商社という立場を生かし、取引先・地域社会といった別々の業界同士を繋ぐことにより、新しい価値や解決策を生みたいという思いを「コーディネーター」という言葉に込めました。

当社は2030年度までの長期ビジョンとして「Go forward」に取り組んでいます。当社は変化する経済・産業構造の中で、「攻」をキーワードに前進を続け、長期ビジョンの達成を目指します。そして、事業を通じて安全・安心な生活に貢献し、誰もが多様な価値観を大切にできる「豊かで持続可能な社会」を実現します。

5つのマテリアリティ

① 持続可能で強靭なサプライチェーンの提供による顧客企業と経済の発展
② 脱炭素・循環型社会に資する商品サービスの拡大
③ 脱炭素社会への貢献
④ 人権、多様性の尊重と人財への投資の推進
⑤ ステークホルダーから信頼される経営の強化

▶ P.36

経営方針

明るくたくましい社風の中で、全員参加による経営を主眼に、未来に向って繁栄する、健康で力強い職場を建設する。

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。

行動規範

ソーダニッカ株式会社は、事業活動を進めるにあたり、関連する国内外のすべての法令、ルールに則り良識をもって行動し、公正な競争を通じて適正な利潤を追求するとともに、地球環境保全に取組み、広く社会に貢献するため、全社員総意の下に行動規範を制定する。

1. 法令の遵守
2. 取引先からの信頼獲得
3. 環境への配慮
4. 株主・債権者の理解と支持
5. 働きやすい職場環境づくり
6. 社会とのコミュニケーション
7. 情報等の適正な管理
8. 政治・行政との関係
9. 反社会的勢力及び団体への対処
10. 地域社会との共生

編集方針

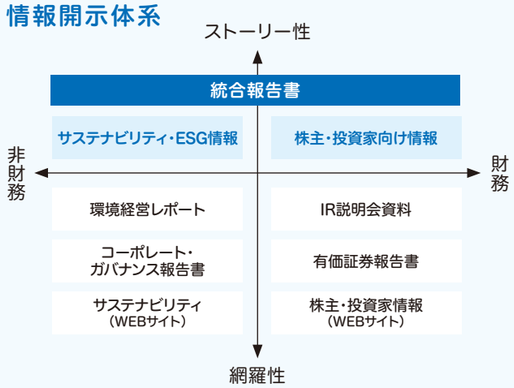
ソーダニッカグループでは、事業活動や中長期的な企業価値向上への取り組みを、株主・投資家をはじめとする幅広いステークホルダーの皆さまにご理解いただくことを目的に、統合報告書を発行しております。本年度版では、当社が掲げる長期ビジョンを実現するための成長戦略をさらに掘り下げ、当社の「強み」をより明確にお伝えすることを中心に編集しました。特に今回は、新たにバリューチェーン分析を通じて事業活動の各プロセスにおける価値創造の源泉を可視化し、当社の競争優位性を明らかにしています。昨年度拡充したサステナビリティやガバナンスとの連動に加え、こうした具体的なプロセスを示すことで、透明性の高い情報発信に努めております。本レポートに掲載しきれない詳細な財務情報等は当社WEBサイトにてご確認いただけます。今後も、統合報告書を情報発信と対話のための重要なツールとして進化させ、ステークホルダーの皆さまとのコミュニケーションをさらに深めてまいります。

報告対象期間
2025年4月1日～ 2026年3月31日（2025年度）
※一部、2025年3月31日以前、2026年4月1日以降の取り組みについても報告しています。

報告対象組織
ソーダニッカグループ
（ソーダニッカ株式会社及び国内外の関連会社6社）
※本レポート中の「グループ会社」とは、「連結子会社」を指します。

参考ガイドライン
- GRI（Global Reporting Initiative）スタンダード
- IFRS（International Financial Reporting Standards）「国際統合報告〈IR〉フレームワーク」
- 経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス2.0」

情報開示体系



将来の予測・予想・計画について
本レポートには、ソーダニッカの過去と現在の報告だけではなく、将来に関する予測・予想・計画なども記載しています。これら予測・予想・計画は、記述した時点で入手できた情報に基づいた仮定ないし判断であり、これらには不確実性が含まれています。従って、将来の事業活動の結果や将来に起こる事象が本レポートに記載した予測・予想・計画とは異なったものとなる恐れがあります。

WEBサイト
- **環境経営レポート**
  https://www.sodanikka.co.jp/sustainability/environmental_reports.html
- **コーポレート・ガバナンス報告書**
  https://www.sodanikka.co.jp/ir/library/others_reports.html
- **サステナビリティ** https://www.sodanikka.co.jp/sustainability/
- **IR説明会資料** https://www.sodanikka.co.jp/ir/event/
- **有価証券報告書** https://www.sodanikka.co.jp/ir/library/financial_reports.html
- **株主・投資家情報（IR）** https://www.sodanikka.co.jp/ir/

ソーダニッカグループ 成長の歴史

1947年の創業以来、ソーダニッカグループは化学品専門商社として事業領域と拠点網を拡大し、
基礎原料の販売から機能材・海外事業へと事業を発展させながら、着実に成長を続けてきました。

- 経営基盤
- 物流機能
- 事業領域拡大
- M&A
- 海外展開
- 上場・資本政策

基盤構築期　1947～1979
～創業の志で事業領域を切り拓く～

1947
東京都中央区日本橋に曹達商事株式会社を設立（資本金18万円）
化学工業品の販売並びに同薬品メーカー向け諸資材及び容器の販売を開始

創業当時の建物

1958
本格的に有機薬品類の販売を開始

か性ソーダを積み出す専用鉄道タンク車を3台導入し、私有貨車として活用（1948）

1968
本格的に化学工業設備等の設計・施工開始

1970
社名 曹達商事株式会社をソーダ商事株式会社と改称

曹達商事株式会社設立の看板

1979
新日化産業株式会社と合併し社名をソーダニッカ株式会社と改称

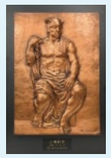
ソーダニッカ株式会社 社章

企業基盤強化期　1980～2007
～上場を力に、飛躍の基盤を確立～

1981～1989
物流・流通機能を強化
（1981年 広島大野、1984年 仙台七ヶ浜、1989年 釧路にケミカルセンターを開設）

1986
公募により資本金13億1,600万円に増資
2月6日東京証券取引所市場第二部に上場

1991
公募により資本金37億6,250万円に増資
東京証券取引所市場第一部に上場


上場記念の盾

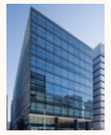
1997
創立50周年

2006
中国に曹達日化商貿（上海）有限公司（連結子会社）を設立

曹達日化商貿（上海）有限公司

成長領域拡大期　2008～2026
～海外展開・M&A加速　供給網維持・物流機能強化～

2008
本社移転（東京都中央区 日本橋3-6-2 日本橋フロント）


本社（日本橋フロント）

2012
インドネシアにPT.SODA NIKKA INDONESIA（連結子会社）を設立

PT. SODA NIKKA INDONESIA

2013
株式会社エス・エヌロジスティックス（連結子会社）を設立

2014
株式会社日本包装を連結子会社化

ベトナムにSODA NIKKA VIETNAM CO.,LTD.（連結子会社）を設立

2016
長期ビジョン“Go forward”スタート

“Go forward” ロゴ

株式会社日進を連結子会社化
株式会社エス・エヌサービスと株式会社エス・エヌロジスティックスが合併し社名をソーダニッカビジネスサポート株式会社（連結子会社）と改称

2021
有限会社野津善助商店（現 株式会社野津商店）を連結子会社化

2022
東証の市場区分再編に伴い、現在のプライム市場へ移行

東証プライム記念盾

2024
株式会社日本包装の新工場を設立

株式会社日本包装

2026
静岡県富士市に物流倉庫を設立

2027 創立80周年

新中期経営計画
Go forward
STAGE4
「飛躍」スタート

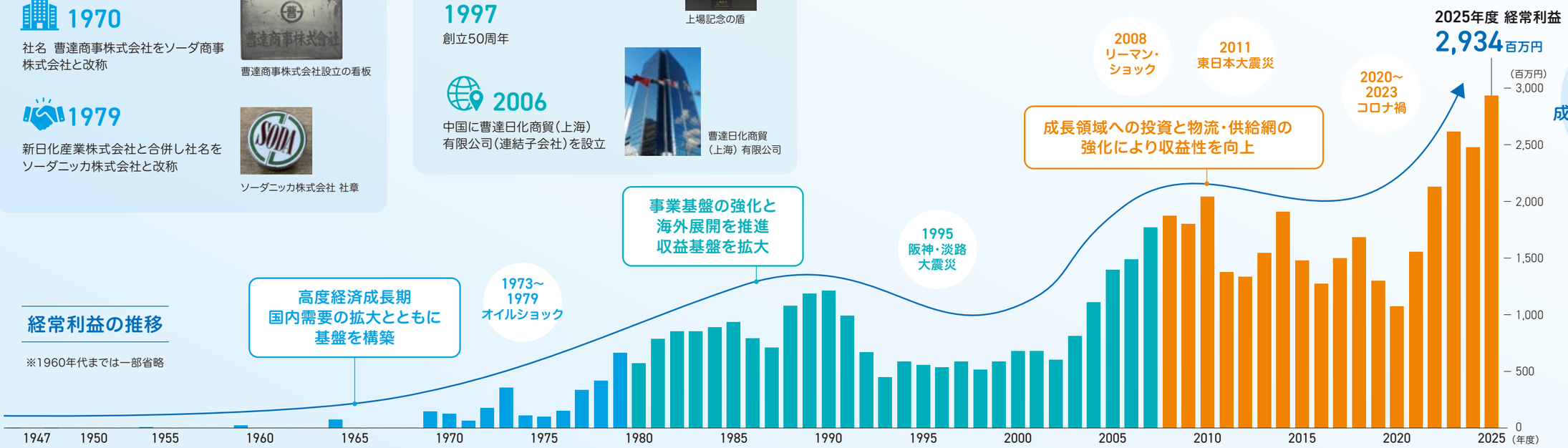
変化を成長の力に変え
次の80年へ

専門性と提案力で
新たな価値を創造

社会とともに
持続可能な未来へ

経常利益の推移

※1960年代までは一部省略



80周年に向けて
新たな価値創造を
成長エンジンに持続的に
成長を実現

時代の変化を捉え挑戦を続けることで、ソーダニッカグループは　未来へと繋がる価値を創造していきます。

TOP MESSAGE

STAGE3の目標達成は射程内、基盤と新事業の両輪でさらなる成長を目指します。

代表取締役 社長執行役員

目崎龍二

2025年度は5期連続の最高益を達成

ソーダニッカグループは2030年までの長期ビジョン「Go forward」を掲げています。将来あるべき姿として掲げた「化学・機能製品に関する商品からサービスまでのあらゆる機能を備え、顧客と社会が抱える課題の解決に貢献する企業」を目指し、“社会と化学のコーディネーター”をスローガンとして、事業価値と社会価値双方の向上を実現していくことを目標としています。

2025年度は、「Go forward」達成に向けた4カ年の中期経営計画「Go forward STAGE3」(2023年度～2026年度)の3年目でした。

2025年度の連結業績は、売上高666億9,200万円(前年度比2.4%増)、営業利益24億8,200万円(同17.6%増)、経常利益29億3,400万円(同18.4%増)といずれも増加し、当期純利益は23億6,200万円(同7.6%増)で5期連続の過去最高益となりました。

決算開示セグメントごとの業績を見てみると、化学品事業は、エレクトロニクス業界を中心に、か性ソーダ、塩酸などの主要品目の取引が好調でした。成長投資で設備を増強した広島大野ケミカルセンター(広島県廿日市市、2024年4月から稼働)の供給力強化も奏功しています。また、上下水道向けの水処理剤として使用するアルミニウム化合物の新規受注も増収に寄与しています。

機能材事業は、包装関連機器の海外向け案件で受注が増加しています。また、成長投資により2024年10月から新工場が稼働している日本包装の実績も順調に伸びています。ポリプロピレンフィルムや複合フィルム等も食品包装向けで販売が好調で、パッケージに関わるトータルビジネスとして今後も事業の拡大を図りたいと考えています。

その他事業は、国内では日本包装の新工場の稼働向上により、製品の生産量も順調に伸びています。また、ベトナムでの縫製品の受託ビジネスが利益に貢献しました。一方、海外では米国関税政策に伴い、中国企業の製品がアジア圏へ安価で供給されるなどの間接的な影響により競争環境が変化しており、新規案件の進捗が難航しました。国内外共に引き続き事業戦略を進め、収益獲得を進めていきます。

なお、中東情勢の影響については、現時点(2026年9月)では具体的な障害や即座に当社業績に影響を与えるような事象は発生しておりません。今後も同様の状況が続くと見ていますが、調達先とのコミュニケーションと、顧客への適切な情報提供に努め、事業への影響を注視していきます。

STAGE3で中計事業セグメントを再編。その構成比を変革

STAGE3は、新たな成長軌道をつくるための「変革」を果たすステージと位置付けており、各事業領域の戦略的な位置付けを明確にするため、決算資料の開示セグメント(化学品事業、機能材事業、その他事業)とは別に、事業領域の違いにより「基盤事業」「パッケージ・新素材事業」「生活ソリューション事業」から成る「中計3事業セグメント」として再編しました。「基盤」は、か性ソーダを中心とした化学品や機能材のトレーディングに関する事業、「パッケージ・新素材」は食品などのパッケージやプラスチック代替素材に関する事業、「生活ソリューション」は日用品・化粧品などの製造受託に関する事業です。

現在、収益構造に基づく中計3事業の構成比率(※)は、おおむね「基盤」が65%を占めており、「パッケージ・新素材」と「生活ソリューション」を合わせて約35%というイメージです。

「基盤」は、急激な伸びを見込むことは難しいものの、収益はある程度安定しています。「基盤」で安定した収益を確保しつつ、「パッケージ・新素材」と「生活ソリューション」を成長させることで、ゆくゆくは「基盤」50%、「パッケージ・新素材」と「生活ソリューション」で50%の構成比を想定します。

ご想像の通り、「基盤」はサプライチェーンのいわば川上が中心で、「パッケージ・新素材」「生活ソリューション」は川下で、収益力が高い傾向があります。基本的に私どもは化学品のトレーディングをベースとした企業グループですから、化学品を扱うという路線を大きく外れることはありませんが、川下の事業を伸ばすことで業績全体の成長を目指します。

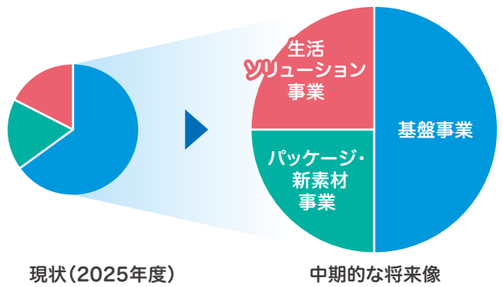
「基盤」の事業規模を着実に伸ばしつつ、「パッケージ・新素材」と「生活ソリューション」を合わせて「基盤」と同程度の規模に拡大することで、会社全体の利益率を向上させていきます。

※中計3事業の構成比率…具体的な財務指標は非開示ですが、収益性を反映した構成比の概念です。

[2025年度の決算サマリー(連結)] (単位:百万円)

	2024年度	2025年度	増減率
売上高	65,146	66,692	+2.4%
売上総利益	9,071	9,617	+6.0%
販売費及び一般管理費	6,961	7,135	+2.5%
営業利益	2,109	2,482	+17.6%
経常利益	2,477	2,934	+18.4%
当期純利益	2,195	2,362	+7.6%

[中計3事業の構成比のイメージ]



3つの事業それぞれの2025年度の業績と強みは次の通りです。

「基盤」では、成長投資をした広島大野ケミカルセンターの稼働率が向上し、か性ソーダや塩酸の販売数量は上昇、会社全体の業績を大きく引き上げました。

今後は、広島以外の物流機能も活用し、さらなる収益拡大に取り組みます。2026年4月から運用を開始した富士物流倉庫（静岡県富士市）やSTAGE2でグループ化した野津商店の危険物倉庫などを活用し、調達のBCP（事業継続計画）対策を念頭に輸入品取引の拡大を図ります。また、環境対応商品（フッ素系溶剤や規制対応商材）の需要は今後も継続が期待され、こちらも注力していきます。

「パッケージ・新素材」では、日本包装の新工場が年間を通じて順調に稼働したことで、新規案件の獲得も進み、国内のフィルム市場シェア拡大に寄与しました。今後、早期に量産体制を確立するとともに、ソーダニッカの営業部とも連携し新規得意先の開拓を図ることで、グループとして収益向上に貢献していきます。

海外では東南アジアにおける生活水準の高まりとそれに伴う高機能性フィルム需要増を受け、インドネシアとベトナムで現地食品メーカーへの包装関連機器と随伴フィルムのセット販売を進め、実績が伸びています。当社の強みは、フィルム単体の販売にとどまらず、日本の優秀な「充填装置」をセットで提案・販売し、さらにメンテナンスまで一貫して請け負える体制にあります。ワンストップの価値を提供することで、競合他社との差別化を図っています。

「生活ソリューション」では、OEM（相手先ブランドによる生産）仲介機能と専門性の強化を目的に、提携先の開拓や受託分野を広げてきました。小ロット・多品種生産の需要が増えている流れを受けて、顧客基盤の強い業務用洗剤や日用品、ペット関連（猫砂やノンミネラル水）でOEM実績を着実に増やしてきました。

今後は、ソリューションビジネスを全国の拠点に横展開し、案件・ノウハウの拡大を目指します。顧客からのニーズの発生を待つ姿勢ではなく、当社からの自発的なODM（相手先ブランドによる設計・製造）提案やリニューアル提案を行うことで、ニーズの創出にも努めます。現在は、もともと原材料を販売していた洗剤や日用品分野で、こうしたビジネスモデルによる収益を上げていますが、今後は化粧品や健康食品などこれまで手掛けてこなかった分野を新たな成長エンジンにしていく計画です。伸びしろは十分にあると考えています。

利益成長、資本効率改善の両面からROE・ROICの改善を図る

STAGE3で重視する経営指標は、連結当期純利益24億円以上、ROE（自己資本利益率）8%以上、配当性向40%以上です。2025年度の実績は、連結当期純利益23.62億円、ROE7.46%ですので、おおむね達成に近づいているとご理解ください。

また、2025年度のROIC（投下資本利益率）は4.98%で改善傾向にあるものの、WACC（加重平均資本コスト）の5.7%を下回っているのが現状です。

ROEとROICの向上に向けては、利益の伸長と資本効率の改善の両面から取り組んでいます。

利益面を伸ばすために、物流機能や製造機能のさらなる強化を目的に設備投資を行っています。物流機能については、広島大野ケミカルセンターの増強のため約12億円を投資し、2024年4月から稼働しています。また、関東から中部地方の物流拠点として約5億円の投資で新たに富士物流倉庫を建設し、2026年4月から運用開始しています。また、日本包装の設備増強のため、約43億円を投じて岡山市に新工場を建設し、2024年10月から稼働しています。

広島大野ケミカルセンターの周辺は化学品の供給メーカーが少ない地域です。顧客への供給責任を果たす上でも、競合他社との競争戦略上も、この立地を押さえていることが当社の大きな強みとなります。また、富士物流倉庫は首都圏や中京圏への迅速なデリバリーを実現できます。こうした立地の優位性が、顧客満足に繋がると考えます。

一方、資本効率を改善すべく、政策保有株式の縮減を進めています。これはROE・ROICの分母を減らしてそれぞれの数値を高めるという考え方ではなく、株式売却で得た資金による成長投資で収益力を高め、その結果、ROE・ROICの上昇に寄与するという考え方に基づいています。

現状、政策保有株式の売却額（2023～2025年度累計約20億円）がSTAGE3の計画（約40億円）に届かない可能性がありますが、最適な成長投資に繋げていく予定です。株主還元については、配当性向40%以上を維持し、事業で得た利益で増配を実現しています。

STAGE3のキャッシュ・アロケーション（P.15の図を参照）について、2025年度までの累計をご説明しますと、キャッシュ・インは、営業キャッシュフローが予定よりも順調に積み上がっています。キャッシュ・アウトについても業績に応じた株主還元と、企業価値向上に資する成長投資を実施してきました。この成長投資は2025年度までで59.3億円を実施しました。2026年度はグループ会社である野津商店の敷地内に新たな倉庫の建設を予定しており、物流機能の強化で収益の向上を図ります。

STAGE3では、成長投資の想定を最大100億円と公表していますが、これは企業価値向上に資する有望な投資機会があれば投資していくという方針に基づく数字です。想定の100億円を超える投資案件があれば、融資などにより必要資金を調達します。効率よく収益を上げられる会社にしていくために必要な投資をし続ける考え方である旨をご理解いただきたく存じます。

成長投資に関しては、M&A（合併・買収）も当然考慮しています。「基盤」だけでなく、今後伸ばしていく「パッケージ・新素材」や「生活ソリューション」の分野でもM&Aを含む成長投資で収益を確保していくことが重要です。

効率よく収益を上げられる組織へ向け、人財育成に注力

これからも企業として成長していくためには、経営基盤の「変革」として、新しい挑戦を補強する人財戦略が重要となります（詳細はP.24-25を参照）。

STAGE3では、社員の多様化による経営の強化を進めてきました。成長分野と位置付ける「生活ソリューション」「パッケージ・新素材」においては、経験者採用によって人財を補強し、OEM・ODMや新素材の展開といった新たなビジネスの推進に繋げています。法務など専門性が必須となる部門でも経験者採用を強化し、高度化するコンプライアンスへの対応を行ってきました。

一方で、「生活ソリューション」や「パッケージ・新素材」での人財補強も大切ですが、当社の屋台骨である「基盤」にも、エース級の人財の登用が必要だと考えています。「基盤」は扱う商品・分野が多岐にわたり、他2事業でも扱う化学品や機能材を取引する、まさにベースとなる事業です。「生活ソリューション」は「基盤」に精通しているか、少なくとも理解していないと業務を担えません。「パッケージ・新素材」も、メインで扱う製品が「基盤」とは異なるものの、マーケティングやセールスの手法は非常に似ていますので、多くのノウハウを「基盤」で培うことができます。

人財育成では、階層別研修プログラムを通じた管理職層のマネジメント力・収益意識の底上げと、若手社員層の自律的な行動力の養成に力を入れています。若手社員が自らテーマを設定して他部署と議論を交わす「小集団活動」が取引先様とのやりとりから生まれるなど、行動に結びついた事例も出てきており、「信用を勝ち取るために自ら動く」という当社バリューが現場に根付いてきている手応えを感じています。今後も人財育成に注力し、人財管理システム等を活用したスキル・経験の分析と適材適所への配置、次世代リーダー人財の計画的育成・登用等を通じて、組織の活性化に繋げ、さらに収益を効率よく上げられる組織に成長させたいと考えています。

また、コーポレート・ガバナンスの強化にも取り組んでいます（P.30-34を参照）。

取締役会では、社外取締役から常に多様な知見に基づく指摘や提言があります。特に、投資判断や事業評価に関する審議においては、独立した立場からのリスク評価に加え、資本コストや収益性を意識した観点からの指摘・提言があり、経営判断に適切に反映されています。今後も継続的な改善サイクルを通じて、取締役会の監督機能及び戦略的意思決定機能の一層の強化を図ってまいります。

企業価値と社会価値の結合を深めるSTAGE4「飛躍」

2026年度はSTAGE3の最終年度を迎え、目標達成に向けて邁進しています。

2027年度からのSTAGE4では「飛躍」がテーマです。STAGE3では、事業構造・収益構造を変えてきました。市況の後押しもありますが、より効率よく収益が上げられる会社に「変革」してきました。それをさらに具現化し成長に結び付けて「企業価値」と「社会価値」の向上に繋げていく。これが「飛躍」だと捉えています。

資本コスト経営の推進は、STAGEをまたいでも手を緩めることなく実践していきます。化学品商社として絶対的な収益基盤を持つ当社の強みや、さらなる成長に向けたシナリオをステークホルダーの皆さまにしっかりとご説明し、当社の価値を理解いただくことが重要だと考えています。STAGE3までに実施してきた基盤強化と投資を含めた事業拡大戦略を継承し、化学品商社としてのベースは大事にしつつ、新たな成長投資や財務基盤の強化を図り、継続的な成長を目指します。引き続きのご支援をよろしくお願いいたします。

価値創造プロセス

ソーダニッカグループは、化学の力で世の中の役に立つことを目指す企業として、豊かで持続可能な社会の実現のため、化学品分野におけるトレーディングを軸としたビジネスモデルを展開しています。

INPUT

長年培った盤石な基盤

社会関係資本 ▸P.25

取引先 3,500社以上

＋

財務資本 ▸P.14

連結当期純利益	23.62億円
ROE	7.5%
純資産	337.7億円
資本金	37.6億円
成長投資枠	100億円
自己資本比率	43.4%

人的資本 ▸P.24

連結従業員数	400名
有資格者数	
・毒物劇物取扱責任者	161名
・高圧ガス販売主任者	157名
・危険物取扱者	54名
・包装管理士／包装機械相談士	16名
・管工事施工管理技士	4名
・薬剤師	3名

販売・製造・物流資本 ▸P.26

国内営業拠点	19カ所
製造拠点※	1カ所
ケミカルセンター	4カ所
物流倉庫	2カ所
海外拠点	4カ所

※株式会社日本包装

BUSINESS MODEL ▸P.16

“社会と化学のコーディネーター”として トレーディング機能にプラスして事業をコーディネート

化学品・機能材のトレーディング 基盤事業 ▸P.16 P.18

強み
- 豊富な取引実績
- ケミカルセンターの活用
- 多様な物流手段への柔軟な対応力
- 一貫した顧客への対応力

トレーディング：調達 → 物流 → 在庫管理 → 供給 ⇄ 回収・リサイクル

食品パッケージとプラスチック代替素材 パッケージ・新素材事業 ▸P.16 P.20

強み
- 商社 × コンバーティング機能
- 最適な包材提案
- 機能性向上や新素材開発
- 再資源化、再生材供給に対応

市場分析 → 設計提案 → 調達加工連携 → 加工供給 → 物流在庫管理 → 供給 ⇄ 循環再資源化

日用品・化粧品などの製造受託 生活ソリューション事業 ▸P.16 P.22

強み
- 最適な原料を安定供給
- 最適な包材を安定供給
- 最適なOEM/ODM委託先を選定
- 最適な物流を提案・支援

企画提案 → 調達 → 委託先選定材料支給 → 製造加工 → 物流 → 製品納入

OUTPUT

供給の安定維持

取扱商品（5,000種類以上）
- 無機・有機薬品
- 紙パルプ関連薬品
- 合成樹脂
- 包装関連製品
- 電子材料
- インフラ商材
- 環境関連製品
- 新素材
- 新エネルギー

▶ 国内・アジアの顧客企業

当社商品が使われる製品・サービス
- 工場
- 車・道路
- 浄水場
- 工事現場
- 食品フィルム
- クリーンエネルギー
- 日用品・化粧品
- 船舶・橋梁
- 学校・オフィス

OUTCOME

Go forward STAGE3 ▸P.14

基本方針

新たな成長軌道をつくるために「変革」を果たす

経済的価値（2026年度 財務目標）

連結当期純利益	24億円以上
ROE	8%以上
配当性向	40%以上

社会的・環境的価値

副生物を原料にしたリサイクルビジネスにより **廃棄物を抑制**

高機能フィルム事業を通じた **フードロス削減**

ケミカルセンターを活用した配送の効率化による **物流問題の解決**

脱プラ・省プラやサーキュラーエコノミーの促進

スチームトラップやバイオマス燃料向け商材の販売促進による **カーボンニュートラルへの貢献**

...etc.

ソーダニッカグループが目指す社会

豊かで持続可能な社会

企業理念 ▸P.4

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。

マテリアリティ ▸P.36
- 持続可能で強靭なサプライチェーンの提供による顧客企業と経済の発展
- 脱炭素・循環型社会に資する商品サービスの拡大
- 脱炭素社会への貢献
- 人権、多様性の尊重と人財への投資の推進
- ステークホルダーから信頼される経営の強化

外部環境

リスク
- 化学産業の構造変化
- 地政学的リスクに伴う持続的な原料調達への不安
- 気候変動に関連する災害等のリスク
- 人手不足や健康問題等、労働に関するリスク
- 取引先企業の統廃合やエネルギー調達コストの増加等、業界特有のリスク

機会
- カーボンニュートラルに向けた化学メーカーの燃料転換
- エレクトロニクス分野等の成長市場における需要の高まり
- 少子高齢化から生まれる需要

再投資

Go forward STAGE3「変革」3年目の手応えと今後の展望

STAGE3の財務戦略はおおむね順調 2026年度にROE8%を目指します

取締役常務執行役員 財務戦略統括責任者　岩渕　修

STAGE3の財務戦略と進捗

中期経営計画における財務戦略の責任者である私の使命は、当社の財務を東証プライム市場上場企業にふさわしい内容にすると同時に実践する戦略と株式市場の評価とのギャップを埋め、投資家の皆さまなどとのエンゲージメントを高めることだと考えています。

中計にて、当社が重視する経営指標は、連結当期純利益（2026年度目標：24億円以上）、ROE（自己資本利益率、同：8%以上）、配当性向（同：40%以上）の3つです。これら目標値をクリアすることと、あとで詳述する「キャッシュ・アロケーション」を実践することが財務戦略の根幹となります。当社が安定的かつ戦略的に成長していく姿を財務面から裏付け、投資家の皆さま、そしてお取引先、従業員といったステークホルダー（利害関係者）にそれをきちんと明示し、実践していきます。

2025年度の連結当期純利益は、下表の通り23.6億円で、目標の24億円以上は十分達成できると考えています。2025年度のROEは7.5%です。当社で策定している株主資本コストの6.58%を上回っています。ROEは5期連続で上昇しており、2026年度の目標である8%以上の達成に向けて取り組んでいます。配当性向40%以上については、株主還元として株主の方々との約束です。2026年度も40%以上を維持できる予定です。

中東情勢など地政学リスクの影響懸念はそれほど大きくはないと見ています。例えば2026年4月と5月は、売上高の増減は多少ありましたが、極端なプラスやマイナスがないバランスが取れた数字に落ち着いています。これまでも東日本大震災やコロナ禍などを経験しました。そうした局面でも、当社の顧客である製造業各社は一時的な操業調整や、原料の供給不足があっても、需給バランスが大きく崩れることはなく、当社の業績にも大きな影響は及びませんでした。

また、現在の市況は、メーカーの製造コストや物流費、人件費が上がっており、それがか性ソーダなどの商品価格にも反映されています。市況の上昇が当社の業績の後押しになっている側面もあります。

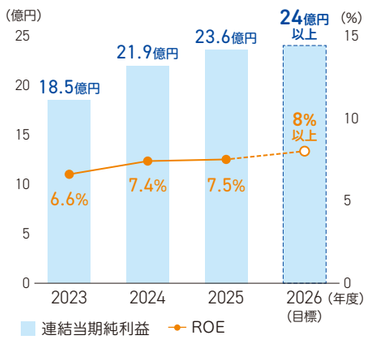
経営指標として最重要視するROE

先ほど触れた3つの経営指標の中で最も重要視しているのはROEです。ROEを指標として資本効率の改善を進めていくことが、PBR（株価純資産倍率）1倍以上の達成に繋がります。また政策保有株式の縮減の効果も図りやすい指標だと考えています。

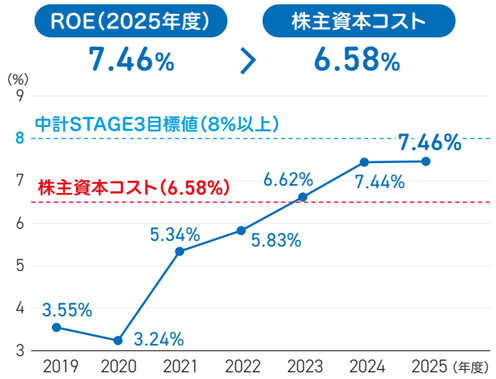
資本コスト経営を象徴するROE8%以上は、早期に必達すべきものです。まず優先すべきは、分子（純利益）の増大です。成長投資枠を多めに確保していますので、それを使って収益増大に結びつくように財務面から支えます。考え方としては、その次に分母（株主資本）を減らすというものです。その一環として、政策保有株式の売却などがあります。さらに、売却によって生まれた原資を使って、投資への活用や株主還元の充実を図るという循環です。

［STAGE3の経営指標の目標と進捗］

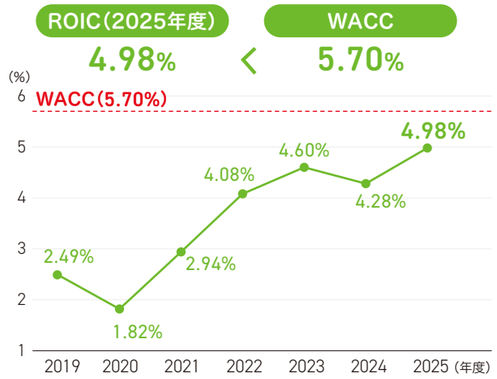
	Go forward STAGE3「変革」			
指標	2023年度	2024年度（対前年）	2025年度（対前年）	2026年度目標
連結当期純利益	18.5億円	21.9億円（+18.6%）	23.6億円（+7.6%）	24億円以上
ROE	6.6%	7.4%（+0.8pt）	7.5%（+0.1pt）	8%以上
配当性向	44.4%	41.4%（-3.0pt）	42.5%（+1.1pt）	40%以上



［ROEの推移］



［ROICの推移］



WACCを上回るROICを目指して

前述の通り、ROEは株主資本コストを上回っていますが、一方で、ROIC（投下資本利益率）は4.98%で改善傾向にはあるもののWACC（5.70%）を下回っている状況です（上図）。

ROICがWACCを上回るようにするには、成長投資を確実に収益化していくことが必要です。成長投資枠を活用して積極的に投資を実行し、それを取引効率の向上や利益成長へと結びつけ、投下した資本が着実にリターンを生む状態をつくる。この好循環を積み重ねることが、中長期的なROICの向上に直結すると考えています。

具体的には、中計で区分した3事業（基盤事業、パッケージ・新素材事業、生活ソリューション事業）それぞれの営業現場が、取引効率とその利益を意識しながら成長投資を実行し、投資回収を着実に進めていくことが重要です。財務担当としてできる部分に加え、営業現場がこの取り組みの主体者として推進していく必要があります。

ROICを全社で改善するため、中計3事業それぞれでROICの数値管理を行っていく方向で検討中です。財務担当としては、各事業の成長投資が着実に成果を生み、ROICの向上に繋がるよう、しっかりとサポートしていきます。

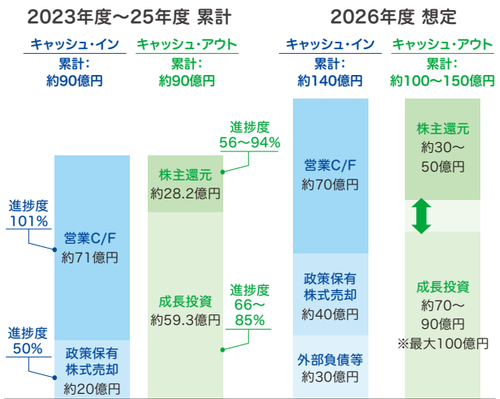
キャッシュ・アロケーションの進捗

キャッシュ・アロケーションの状況は下図の通りです。左側のキャッシュ・インでは、営業キャッシュフローが想定以上に積み上がってきています。当初の想定では外部負債と政策保有株式売却による原資の準備もしていましたが、キャッシュ・アロケーション全体で考えると、極端にその要素を大きくする必要がない状況です。政策保有株式の売却は資本コストを意識した経営として目標の40億円を目指しますが、売却自体を目的化すると本末転倒になりかねません。キャッシュ・アウトとのバランスを重視していきます。

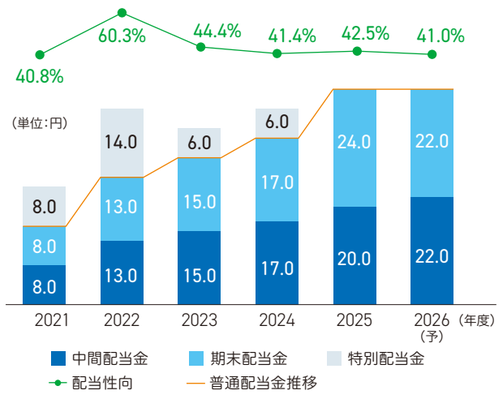
成長投資については、将来の収益に繋がる案件を厳選しながら着実に積み上げています。2025年度までの累計投資額は約59.3億円となり、2026年度までの計画（累計約70～90億円、最大100億円）に対して着実に進捗しています。ただし、これに満足しているわけではなく、当社の成長に真に資する案件を見極めながらさらに投資を実行していく方針です。

中計の3事業については、基盤事業が当社の祖業として安定したキャッシュを生み続ける一方、パッケージ・新素材事業と生活ソリューション事業が全社の成長をけん引していく計画です。将来的な収益構成は基盤事業50%、パッケージ・新素材事業25%、生活ソリューション事業25%を想定します。そこへ向けて、財務担当として全社の成長を支えてまいります。

［キャッシュ・アロケーション］



［株主還元の状況］



中計のビジネスモデルと競争優位性

中期経営計画Go forward STAGE3では、ビジネスモデルの違いに基づき事業構成を「基盤事業」「パッケージ・新素材事業」「生活ソリューション事業」の3つとしています。ここでは各事業のバリューチェーンの特徴と強みを示します。各事業の特性を最大限に発揮し、さらなる事業機会の獲得を目指します。

3事業区分のバリューチェーンが生み出す財務・非財務価値と強み

川上 → 川下

基盤事業 ▸P.18

全国の拠点と多様な物流手段を活用し、あらゆる産業のものづくりを支援

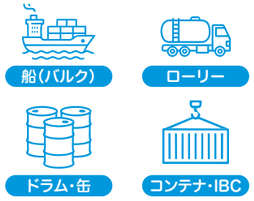
強み
- サプライヤー／バイヤーに精通する **豊富な取引実績**
- 多様な物流手段への **柔軟な対応力**
- 全国ネットワークと **ケミカルセンター**の活用
- **仕入・加工・供給まで**一貫した顧客への細やかな対応

5,000品を超える化学品の トレーディング 様々なビジネスマッチングの仲介役

広範な取引先からの 調達
長年培ってきた化学品の知見と取引先3,500社以上による調達力

取引先 約3,500社

多様な手段に対応する 物流
需要対応、安定供給、効率配送に対応し得る多様な出荷形態



全国規模の柔軟な 在庫管理
全国4カ所のケミカルセンターと2カ所の物流倉庫を活用した短納期対応や柔軟なデリバリー力

幅広い業界への 供給
化学・樹脂・金属・電子・半導体・水処理・食品・医薬品など幅広い業界への供給力

顧客課題を解決する 回収・リサイクル
供給先のリサイクル品を一部回収し、ニーズのある他所に販売

パッケージ・新素材事業 ▸P.20

商社機能とコンバーティング機能を融合し、市場ニーズを起点とした価値創造を実現

強み
- 市場ニーズを起点にした **商社 × コンバーティング機能**
- 原反・材料メーカーと連携した機能性向上や **新素材開発**
- 容器・包材メーカーと連携した **最適な包材提案**
- 回収スキームの構築や **再資源化、再生材供給**に対応

課題を可視化する 市場分析
市場のトレンドや消費者ニーズを把握

機能性を付与した 設計・提案
最適な材質構成を設計し、機能・コストを最適化する提案力

広範な取引先との 調達・加工連携
最適な原反の選定を可能にする原反・材料メーカーとの連携力

原反素材・加工メーカー 約200社

- 原料供給
- 設備機器納入
- 機能性向上
- JIT対応

要望に応える高品質な 加工・提供
高品質な印刷・ラミネート加工が可能な**自前の工場**を持ち、ソリューションプロバイダー機能も保有する対応力

日本包装
顧客の多様で高度なニーズに対応できる高い技術力

全国規模で安定した 物流・在庫管理
最適な物流設計と適正在庫の維持により、顧客要望に応える安定供給体制

国内・海外への 供給
食品メーカーを中心に包装ソリューションを提供。成長市場のアジアにも機器～包材までのサプライチェーンを構築

ベトナム
インドネシア

顧客課題を解決する 循環・再資源化
回収スキームの構築や再資源化、再生材供給に対応。リサイクルパートナーとして顧客の環境負荷低減に貢献

市場・顧客のフィードバック

生活ソリューション事業 ▸P.22

顧客の課題に対し、原料・包材・製造・物流までワンストップで最適なソリューションを提供

強み
- 顧客の課題・ニーズを共有し、最適な **原料を安定供給**
- 原料・設備・包材を提案し、最適な **OEM/ODM委託先を選定**
- 容器・包材メーカーと連携し、最適な **包材を安定供給**
- 物流会社と連携し、最適な **物流を提案・支援**

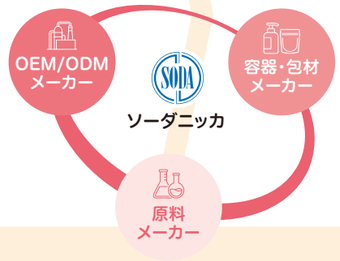
幅広い視点からの 企画・提案
原料、処方、容器・包材を組み合わせた総合提案力
ODM提案会を通じた具体的かつスピード感のある提案

ODM提案会では約50社のODMメーカーのサンプル約300点をお持ちして提案

広範な取引先からの 調達
商社ならではの中立性と顧客基盤による原料から容器・包材まで幅広い調達力

3,500社を超える取引先ネットワーク

ネットワークを駆使した 委託先選定・材料支給
OEM/ODMメーカー、原料メーカー、容器・包材メーカーとの幅広いネットワークとコーディネート力



顧客課題に応じた 製造・加工
豊富な委託先との連携小ロット、スモールスタートへの対応力

全国規模で安定した 物流
物流会社との連携による最適な物流の設計・提案力

顧客ニーズに合わせたきめ細やかな対応

多様な業界への 製品納入
日用品・化粧品・ペット関連など幅広い業界への供給力

12分野のアイテムを供給

基盤事業

ベースとなる化学品のトレーディングに物流、加工、リサイクル機能を付加し国内製造業の持続的な発展に貢献

執行役員化学品本部長 兼
中期経営計画基盤事業統括責任者　髙橋 邦倫

2025年度の業績振り返りと今後の展望

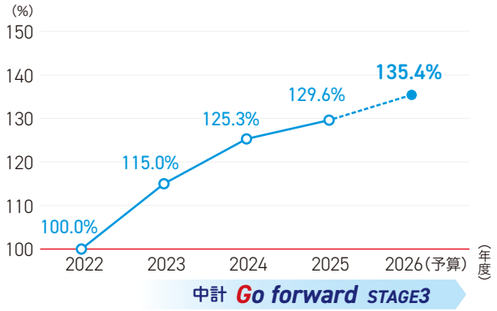
当事業では、創業時から扱うか性ソーダなどの化学品をはじめ、工業薬品や樹脂製品、機器類などのトレーディングを行っています。当事業の強みは、長年培ってきた化学品の知見と3,500社以上の取引基盤があることです。事業の核となるソーダ製品は、か性ソーダだけでなく、塩酸や次亜塩素酸ソーダなど幅広く、顧客ニーズに適したサプライチェーンの構築ができます。また、物流機能である釧路・七ヶ浜・大野ケミカルセンター及び富士物流倉庫を活用した地域・顧客対応力も強みです。

当事業の2025年度の業績は増収増益となりました。内需減少の影響を受けて化学品等の販売量が減少する中でも、ケミカルセンターを活用した取引は顧客の物流課題解決のニーズを捉えることができ、販売量の拡大と収益の改善に繋げることができました。一方で、地域販売店との協業などを通じた流通網の拡充（再構築）や、成長市場として捉えている電子デバイス産業への新たな展開については収益化に至らず、攻め手も含め課題が残りました。

STAGE3最終年度の目標達成に向けて、全国の支店網やケミカルセンターと流通ネットワークを連動させた安定供給体制の構築をさらに強化し、顧客のBCP（事業継続計画）を担保する価値の提供（メーカーの事業再編に対応した代替商材の供給など）を推進していきます。また、原材料の販売だけでなく、取引先のニーズにあった加工・提供体制の構築に力を入れ、自社物流拠点のみならず、取引先への委託製造なども含めたビジネスモデルの創出を図ります。さらに、使用済みの化学品の回収・再生までを一括して担う循環モデルの構築を進めます。

これら物流、加工、リサイクルという3つの機能の構築・強化により、国内製造業や地域産業の持続的な発展に貢献し、企業価値の向上に繋げていく考えです。

［営業利益伸長率（対基準年）］ ※概算参考値



エリア戦略の再構築

ケミカルセンターを活用した取引拡大と中国・九州エリアでの塩酸販売体制の構築は計画通りに進んでいます。物流機能のニーズには手応えを感じており、富士物流倉庫の新設、大野ケミカルセンターの機能拡充を行ってきました。

今後は環境商材やBCP対応としての輸入品を武器に、全国規模の販売網再構築を推進していきます。

新たなビジネスモデルへの挑戦

成長市場と位置付ける電子デバイス産業において、パワー半導体市場向けの金属ターゲット材の取引を開始するなど、一定の進展がありました。一方で、その他の案件については、末端顧客におけるサンプル評価に時間を要するなど、事業化までのリードタイムや意思決定プロセスに改善すべき点があると認識しています。

当事業では従来から、電子デバイス産業の水処理分野において、か性ソーダ、塩酸、排水処理薬品などの取引実績があります。ただし、その多くはメンテナンス事業者向けの取引であり、半導体メーカーなど最終顧客への展開には、事業推進体制の強化が必要と認識しています。

こうした状況を踏まえ、当事業ではサプライヤー機能に注力する体制へ転換します。具体的には、水処理分野を含めた川上側からの安定的な商材供給体制を構築するとともに、廃液リサイクルなど循環型サプライチェーンの確立を進めます。これにより、グループ内の事業間連携を生かし、電子デバイス産業での事業機会の獲得と収益化に結びつけます。

生産者のサステナビリティへの貢献

国内生産撤退品などに代わり輸入品取引や環境対応商品の取り扱いを強化してきました。輸入品取引では、固形か性ソーダやEDTAなど、顧客のBCPニーズに対応する商材の提案を進め、一定の需要を確認しました。一方で、全国展開には課題が残ったことから、物流倉庫やケミカルセンターの活用をさらに進め、輸入取引の拡大に継続して取り組んでいきます。

環境商材では、フッ素系溶剤について、メディカル市場、エアゾール市場、臭素系代替市場をターゲットに取引を拡大し、計画通りの売上となりました。さらに、協力メーカーでのブレンド品製造を当社主導で進め、原料販売から加工製品の販売まで一貫して手掛けることで、取引拡大に繋げています。

当事業の強み　情報力・信用力のあるビジネスマッチングを提供

当事業の強みは、様々な産業で使用される化学品の販売を通じ培ってきた知見と取引基盤による情報力で、顧客のニーズに適したトレーディング・物流・加工・リサイクルのサプライチェーンを構築することができる点です。

トレーディングは、いわばビジネスマッチングの機能です。顧客が使用している原材料や副資材、設備などの情報、困りごとを把握し、最適な仕入れ先に繋ぎます。仕入れ先である原料メーカーには、取引先や市場などのマーケット情報を共有し、幅広い業界の顧客に繋ぎます。両者の間に立つ当社にとって、長年培ってきた信頼・信用力も強みと言えます。

物流・加工・リサイクル機能は、ベースとなるトレーディングに付加され、課題解決や顧客ニーズへの対応として強化・拡大してきた機能です。

物流機能として、全国各地域に二次店も含めた流通網があり、各地域にくまなく供給できる体制があります。原材料の安定供給、人手不足を背景とした効率化・省人化、顧客在庫負担の軽減、販売チャンネルの提供に貢献します。

原材料の希釈や小分け、ブレンドなどの多様なニーズにお応えする加工機能では、取扱い商品に関わる法令や毒劇物・危険物の対応、地域性への対応も可能です。

リサイクル機能では、顧客のサステナビリティへの協力とともに、商材の購入量や廃棄処理費用の削減によるコストダウン、持続的な供給による安定操業にも寄与します。

当事業のポイント　供給継続×環境対応×省人化

当社の使命は、国内製造業のサステナビリティ、持続可能性に貢献することです。

現在、顧客の持続可能性を高めるBCP対策が求められており、必要な原材料の供給継続が重要となっています。国内製造メーカーの撤退も多く、顧客の事業継続に貢献するために輸入品取引を強化していきます。また、全国に各拠点を配置し、顧客対応と安定供給を実現することにより、顧客には機会損失を引き起こさない安心感を、地域には産業の維持、活性化という付加価値を提供します。

環境対応商品の需要はますます伸びていくと考えます。環境負荷低減に寄与するフッ素系溶剤や省エネルギー設備等の取り扱いを通じ、国内製造業の持続的な成長を後押しします。今後は、水処理分野をターゲットとしてPFAS除去用イオン交換樹脂や活性炭等を展開する予定です。

当社では、化学・石油精製・紙パルプ・鉄鋼業界をターゲットに、スチームトラップなどの省エネ商品の現場提案を実施しています。その営業現場では様々な情報やニーズをつかむことができます。そのニーズの一つが省人化です。製造ラインを自動化することで省人化でき、コストダウンにも繋がります。食品や自動車などの業界では工場の自動化が進んでいますが、他の業界ではまだまだ省人化のニーズは高いと考えます。今後は、大手産業機器メーカーと組んで、化学業界をターゲットに省人化設備の販売を進めます。

供給継続
- 輸入品取引の強化
- 全国拠点からの安定供給

省人化
- 化学業界をターゲットに省人化設備の販売を展開

環境対応
- フッ素系溶剤や省エネ設備の取引強化
- PFAS除去用イオン交換樹脂や活性炭を水処理分野に展開

当事業の流通網　全国に展開する物流拠点

化学品はあらゆるものづくりや社会インフラを支えるライフラインです。当社は化学品を全国くまなく安定供給するために各拠点を配置し流通網を構築しています。全国に拠点を持っている同業他社は少なく、参入障壁は高いため、当社の競争優位性にも繋がっています。

全国に4カ所のケミカルセンターと2カ所の物流倉庫があります。富士物流倉庫は、関東～中部地方の物流拠点として2026年4月から運用を開始しました。首都圏に近い立地を生かし、新たな需要獲得を目指します。

パッケージ・新素材事業

国内の包装需要増加は事業拡大の好機 海外では包装機器販売のステージから 複合フィルムの販売ステージに移行中

常務執行役員機能材本部長 兼
中期経営計画パッケージ・新素材事業統括責任者 大里 宗久

2025年度の業績振り返りと今後の展望

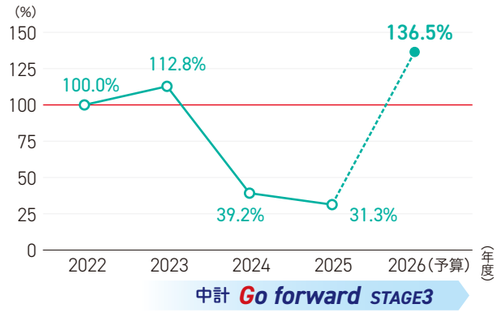
パッケージ・新素材事業は減収増益となりました。減収の主な要因は、中国経済の停滞など外部要因の影響が大きかったと捉えています。一方、売上総利益は、包装機器の受注増加により、前年比増益となりました。

営業利益については減益となりました。2024年10月から稼働した（株）日本包装の新本社工場の建設に伴う減価償却費の増加が主な要因です。（株）日本包装は、新本社工場の稼働開始後3年以内の営業利益の黒字化を目標に運営中であり、足元の状況を鑑みても、同目標の達成は十分可能な状況にあると考えています。2026年度からは営業利益の伸長を図ります。

国内の軟包装市場は、大手の複数社でシェアの半分を占める市場構造です。当社グループは、残り半分の中でのシェア拡大を進めており、（株）日本包装の新本社工場の稼働開始と共に、着実に市場シェアを高めている最中です。現行のSTAGE3で掲げた目標シェアは2024年度に達成済みであり、現在、2027年度からのSTAGE4における目標値の上方修正を検討しています。一方、海外市場では、中国経済の回復遅れに加えて、貿易関税の影響も受け、当社の海外法人における当事業の売上高は期初計画に対し下振れる結果となりました。ただ、インドネシアの現地食品メーカーやベトナムに進出済みの日系食品メーカー向けの日本製包装機器の受注は好調を継続しており、中東情勢の影響に留意しつつも、2026年度は計画以上の売上高、並びに営業利益を見込んでいます。

さて、当事業の「パッケージ」とは、「包んで、魅せて、保護するもの」と定義しています。当事業では、「パッケージ」を通じ、「①中身の安全安心」「②賞味期限の延長」「③積載や充填の効率化」を可能にしつつ、商品そのものの魅力を伝える役割を担っています。他方、中身の消費後に廃棄される宿命も併せ持つ「パッケージ」の「④組成素材からの差別化提案」は当事業が得意とするところです。お客様のニーズに応じ、単層モノマテリアル構造にしてリサイクルを促進したり、逆に多種多層構造にして常温での長期保存化を可能にするなど、マイクロプラスチック問題や食品廃棄ロス問題の抑制等の社会課題の解決にも貢献したいと考えています。

［営業利益伸長率（対基準年）］ ※概算参考値



国内の市場シェアをいかに拡大するか

当社グループの強みは、❶商社機能（国内外からの原料・副資材・原紙の調達と販売）、❷加工機能（印刷、ラミネート、スリット、製袋）、❸卸・問屋機能（大小の食品メーカーへの販売網）を自前で保有し、系列をもたない独立系商社として、国内外のフィルム・素材を自由に選択できるといった点にあります。そして、❶❷❸の機能を有機的に連携させることで、原料メーカーから産出される原紙を、自社グループ内で付加価値を付け、食品メーカー（ブランドホルダー）に無駄なく速やかにお届けできる体制こそが強みと自負しています。

一方、物理的な距離の制約を克服するため、（株）日本包装以外のコンバーターとの協業も進めています。実際、大手氷菓メーカーのアイス商品の外装材として、当社グループが取り扱う海外産の原紙を、（株）日本包装以外のコンバーターで加工し、短納期対応を武器に、商流を確保する実例も増えてきました。

さらに、当事業の国内体制も充実させるべく、これまで本社（東日本市場管轄）と関西支社（西日本市場管轄）にのみ存在した当事業活動の拠点に、名古屋支店（中日本市場管轄）を加えました。名古屋支店内に新設した当事業は、2026年4月に吸収合併した（株）日進の事業を引き継ぎ、一般食品に加え、後発医薬品や健康食品市場への事業拡大を企図します。

国内は人口が減少しているものの、軟包装市場は、個食化や時短志向を背景とした多様化とともに市場規模は拡大しています。訪日外国人による土産需要の増加も、軟包装市場規模を下支えする要因です。また、高齢化の進展やペット飼育数の増加に伴い、介護食やペットフード向けの包材需要も増加傾向にあります。冷凍食品を含めたこれらの食品カテゴリーの売場面積が拡大を続けていることがその証左です。

他方、石油化学由来の原料や副資材はもとより、ワーカーの賃金上昇の継続も見込まれており、これからの軟包材加工市場は企業淘汰や合従連衡が進むであろうとも捉えています。当事業は、こうした業界動向を更なるシェア拡大の好機と捉え、ステークホルダーの皆さまと共に成長発展を目指します。

海外市場をいかに深耕するか

海外法人を有するインドネシアとベトナムで事業拡大を進めています。インドネシアでは所得水準・生活水準の向上とともに、食の欧米化が進行中で、チーズの需要は急激に伸びています。冷蔵庫や電子レンジの普及、従来のパサール（対面式市場形態）ではなく、スーパーマーケットやコンビニエンスストアでの買い物の機会も増えています。それに伴い、冷凍食品やレンジアップ商品も販売量が増えています。健康食品も市場を伸ばしています。当事業ではこれを大事な転換期と捉え、まずは、日本製の自動充填機の販売を契機に、地場有力の食品メーカーと接点を持ちます。次に、同充填機にかける高機能な複合フィルムの販売を企図していく考えです。

ベトナムもワーカーの賃金上昇に伴い中間層の購買力が上昇中です。加えて、豊富な海産物資源を背景に、欧米向けの食品加工拠点としての歴史は長く、ポストチャイナ機運の再上昇とともに、進出済みの日系食品メーカーもベトナム国内市場はもとより、欧米市場向けにも能増投資を続けています。当事業ではこれを好機と捉え、日本製の自動充填機を拡販するとともに、随伴する複合フィルムの販売拡大を進める方針です。

インドネシアは宗教上ハラル対応は必須であり、ベトナムは欧米向け加工拠点ということもあって、両国共に食品の安全安心への感度や、「パッケージ組成素材」に対する環境負荷への関心は、日本同等以上と見ています。当事業にとって両国への商い深耕は、STAGE4の最も優先すべき戦略の一つと捉えています。

当社は上海にも海外法人を有します。広大な中国全土を網羅する物流コールドチェーンは未整備であり、高いバリア性を持つ日本製の高機能フィルムの販路拡大を目指していきます。さらに、日本では生産拡大余力が乏しいポリエステルなどの汎用フィルム原紙においては、中国メーカーは有望な仕入ソースの一つと捉えており、今後ますます（株）日本包装の加工機能を生かす場面も増えることを期待しています。

［東南アジアにおける複合フィルム事業の流れ］

原反フィルム	機能性フィルム
現地コンバーター	原反フィルムを用いて複合フィルムを生産
日本製包装機器販売	自動充填包装機器を販売・サポート
日系及び非日系食品メーカー	複合フィルムを使用し食品を充填・包装
東南アジア市場	安心・高品質な食品を提供

特別対談 ソーダニッカと日本包装が描く未来展望

株式会社日本包装
代表取締役社長
大木 崇

新本社工場稼働の手応え

ソーダニッカ：大里 宗久（以下、大里） フィルムメーカーと食品メーカーを自社グループで繋ぐ機能を強化するため、（株）日本包装の新本社工場建設を成長投資として行いました。

日本包装：大木 崇（以下、大木） 機械の性能や速度など製造能力も拡大し、日本包装は小規模コンバーターから中規模コンバーターへの成長過程にあります。大手食品メーカーの基準に合うように製造管理も大きく刷新しました。設備投資前と比較すると、印刷稼働、ラミネート稼働が2倍前後に伸長しており、2026年度はさらなる増加を計画しています。

当社グループの強みを生かして

大里 国内は人口減少の中でも包材需要は増えています。

大木 コンビニなどの一人用食材や、共働き世帯用の時短冷凍食品等の売場面積は増えています。災害に備えた常温保存食品も増え、コロナ禍後は感染防止の個包装化も進みました。訪日外国人のお土産にお菓子やインスタント食品も人気です。これらの商品の多くに機能性フィルムが使用されており、注力したい市場です。

大里 当社グループの強みは、「ソーダニッカでの素材提案力」と「日本包装での加工で付加価値を付け複合フィルムとして販売」の両面を生かせることにあります。これが他社との差別化の要因です。

大木 例えば、原材料メーカーから新規開発フィルムの試作依頼があります。採用に至れば、日本包装での加工・販売はもちろん、ソーダニッカとして他のコンバーターに材料として提案・販売も可能になります。原材料メーカーにとっても当社グループを協業先とすることは効率的な選択肢となっています。こうした好循環により、日本包装は2026年度も着実な投資回収を進めています。

大里 単体での営業利益の黒字化を達成した後は、さらに当社グループとしての成長投資を促進していきたいと考えています。

大木 次の能力増強は、日本包装で稼ぐキャッシュを原資に、製造能力増強を果たし、業容拡大に貢献できれば本望です。

持続可能な事業として成長するために

大里 今後、持続的に事業として成長していくためには、環境への配慮も欠かせませんね。

大木 包装フィルムは最終的に廃棄されるため、市場からは常に見直しを迫られてきました。他方で、保存性の向上により「食品廃棄ロス減」に貢献しています。機能性は確保しながら、フィルムの薄肉化やモノマテリアル化も提唱し、リサイクル適性やLCAを意識した包装設計がさらに重要になると考えています。化学系商社グループの一員としての知見を生かし、顧客のESG経営推進に貢献できるポジションを確立していきたいと考えています。

大里 今後は当社グループの他の2事業「基盤事業」「生活ソリューション事業」の顧客である日用品メーカーや化粧品メーカーなど、非食品分野への展開も強化しながら、成長力に磨きをかけていきましょう。

生活ソリューション事業

化学品商社の枠を超え お客様の事業成長を支援する ソリューションプロバイダーへ

執行役員化学品・機能材副本部長 兼 生活産業営業部長 兼
中期経営計画生活ソリューション事業統括責任者
作田 和豊

2025年度の業績振り返りと今後の展望

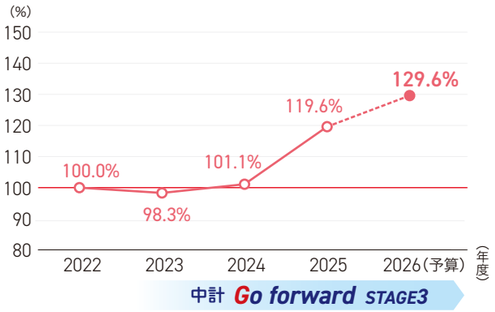
当事業は、化学品専門商社としての知見を生かし、日用品や化粧品等の原料供給だけではなく、OEM先の選定やODM提案、パッケージ提案、設備提案などをワンストップで提供することにより、顧客の新規製品立ち上げを支援します。

2025年度は、中期経営計画で掲げた当事業の基盤づくりから、成果を積み上げる段階に移行した1年でした。業績面では、前期比では伸長しましたが、計画に対しては一部案件の立ち上がり遅れや大型案件の先送り、海外品の輸入販売では為替の影響等もあり、必ずしも満足できる水準ではありませんでした。

しかし、単なる原料販売ではなく、企画・開発段階から関与するOEM・ODM案件の受注実績は着実に積み上がり、継続案件も増えています。商品カテゴリは業務用洗剤や化粧品、介護用品など様々なジャンルに広がり、現在12分野のアイテムを取り扱っています。基盤事業を川上のビジネスとするなら、当事業は川下のビジネス。製品のサイクルも早く、新商品が次々に登場します。以前は原料販売だけだった顧客に加工やパッケージ、設備なども含めた提案をすることで、関係性を深めています。当事業が目指すビジネスモデルへの転換は着実に進んでいます。

現時点では収益規模よりも、将来の成長に繋がる実績と仕組みづくりを優先しており、中計STAGE3最終年度に向けた土台づくりが前進しました。今後は案件数の拡大と収益性向上を両立させることが重要なテーマです。案件数の拡大については、既存顧客への提案機会を増やすとともに、新たな業界・分野への展開も進めていきます。案件数を増やすだけでなく、原料販売や周辺サービスを組み合わせることで収益性向上にも繋げます。当事業は将来の成長エンジンとして着実に地盤を築いている段階です。短期的な業績だけでなく、人財、ネットワーク、ノウハウといった競争力の源泉を積み上げながら、持続的な成長を目指します。

［営業利益伸長率（対基準年）］ ※概算参考値



専門人財の強化

STAGE3では事業戦略として「専門人財の強化」「実績づくりと経験の蓄積」「協業先の拡大・連携強化」を進めています。

まず「専門人財の強化」については、OEM・ODMビジネスに必要な知識や提案力の向上を目的として、社内勉強会や案件共有を継続的に実施しています。また、営業担当者が原料だけでなく、製造工程や法規制、容器・包装なども理解できるよう教育を進めています。

OEMメーカーでの営業経験がある人財も採用して活躍しています。当事業では商社としての営業スキルや無機薬品などの原料知識なども重要になるため、今後は社内人財の強化による底上げを継続するとともに、商社や海外駐在の経験がある人材の採用も検討していきます。

実績づくりと経験の蓄積

「実績づくりと経験の蓄積」については、日用品、業務用洗剤、ペット用品など様々な分野で案件化を進めました。特に業務用洗剤分野では複数のOEM案件を受注し、提案から上市までのノウハウを蓄積することができました。

営業先に経験値の異なる複数名で訪問しノウハウを共有したり、委託先のOEMメーカーに伺い現場を数多く体験することで、製造や設備などの知識を蓄積しています。実際にそれを次の提案に生かすなど、若手社員が着実に成長しています。

また、成功事例だけでなく、失注案件や失敗事例からも多くを学び、組織として経験値を高めています。例えば品質不良が発生した際にしっかり対応したことで顧客から信用を得られ、委託先からもそのサポートを感謝されました。こういった経験も部内で共有し、その後の顧客対応に生かしています。

協業先の拡大・連携強化

「協業先の拡大・連携強化」については、製造委託先や原料メーカー、容器メーカー、運送会社など事業化に必要なパートナーとのネットワーク拡充を地道に進めています。これにより、顧客の要望に応じて最適な組み合わせを提案できる体制が強化されました。

例えば、ある関東の顧客から、BCP対応として関西地区でも同等のものをつくりたいとのご要望をいただき、当社のネットワークを活用することで新たなOEM先を見つけて早期立ち上げを実現できました。委託元のOEM先への要求水準はますます高度化してきています。それに対応できるパートナーが増えることで提案の幅が広がります。また、こういった提案から上市までの経験・ノウハウは他の分野でも応用可能であり、基盤事業など他事業での営業提案にも繋がっています。

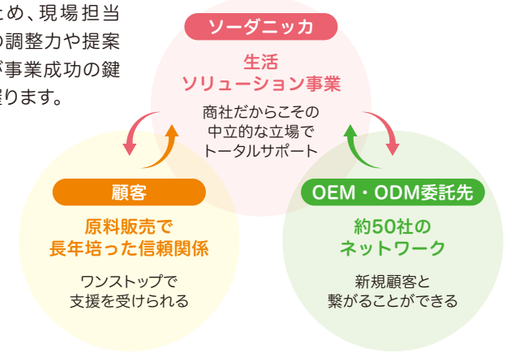
当事業の強み　幅広いネットワークでワンストップ支援

当社の強みは、原料商社として培った幅広いネットワークを生かし、案件立ち上げをワンストップで支援できることです。顧客の中には「商品をつくりたいが、どこに相談すればよいか分からない」という課題を抱えている企業も少なくありません。当社なら原料選定からOEM先の紹介、処方提案、パッケージ提案、物流設計までサポートできます。また、自社工場を持たない商社だからこそ、特定メーカーに偏らず、顧客にとって最適なパートナーを中立的な立場で選定できる点も大きな特徴です。

当社の顧客とは原料販売での長いお付き合いや信頼関係がベースとしてあります。さらに単なる商材提供ではなく、お客様と一緒に事業をつくるパートナーとして認識いただけるケースが増えていると実感しています。また、OEMメーカーにとっては、当社が介在することで、これまでリーチできなかった大手メーカーなど新規顧客と繋がることがメリットになります。

当事業は、人が価値を生み出す事業だと考えています。

OEM・ODMビジネスでは、商品企画、原料選定、製造委託先との調整、納期管理、品質対応など、多くの関係者との連携が必要になります。そのため、現場担当者の調整力や提案力が事業成功の鍵を握ります。



社員インタビュー

現場で実感する当事業の強み・選ばれる理由

2023年の入社以来、生活ソリューション事業の営業を担う今井社員に、これまでの業務を通じて感じているソーダニッカとしての強みと、パートナーに選ばれる理由を聞きました。

生活産業営業部
生活ソリューション
グループ
今井 明音

Q ソーダニッカとしての強みは？

当社の強みは、お客様からの要望に対して、ワンストップで提案できることと、製品開発において幅広い視点から提案ができることです。当社では原料や資材の調達、製造だけではなく、企画段階のアイデア出しから物流、上市後のサポートまでの幅広い分野をワンストップでご提案可能です。本来、お客様の方で各原料メーカーや製造メーカーとの調整や、法規制、在庫管理、品質管理など多岐にわたる工程が必要です。当社にお任せいただくと窓口が当社だけになり、細かい調整は当社が担います。そこがお客様から評価いただいているポイントです。

当社が持つ情報量も強みです。原料資材メーカーの情報はもちろん、定期的に全国のOEM・ODMメーカーの視察を行い詳細な情報をデータベース化しています。それを社内共有し、すぐに委託製造を相談できる先を50社より多く蓄積しており、お客様からの様々なご要望に対し回答ができる体制になっています。また、製造現場には試作前から足を運び、しっかりと現場を理解することで、お客様と製造側、双方に寄り添ったご提案が可能になります。

現在、消費者のニーズはタイムパフォーマンス重視、当社のお客様のニーズは物流面の効率化を重視したものに変化していると感じています。そういったニーズに対して、OEM・ODMメーカーと密に情報交換し、常に情報をアップデートすることで、提案の幅を広げるように意識しています。

営業活動の一つとして、50社ほどのODMメーカーから集めたサンプル300点ほどを顧客企業にお持ちして提案する「ODM提案会」を行っています。これは一つの商品に対して様々な切り口からアイデアが生まれる場であり、お客様との会話を通して柔軟なアイデアをその場で出せることが案件獲得へ繋がっています。例えば、1回使い切りタイプの製品や輸送効率を改善できる包材、中身を濃縮して容量を減らす製品などを提案し、複数の案件で製品化に向けて本格的に動いている状況です。

Q パートナーに選ばれる理由は？

当社をパートナーとして選んでいただけるのは、お客様からの要望を受けてそれに応えるだけではなく、一緒に考える伴走型の営業だからだと思います。要望に応えるだけであれば、お客様がメーカーに直接問い合わせるのと変わりがありません。その商品の企画やアイデア出しの段階から伴走し、複数の切り口で一緒に商品について考えることがお客様の商品開発の近道になり、より良い商品の誕生に繋がると思います。

私はこれまで主に日用品の担当でしたが、今は化粧品分野にも力を入れています。これまでの経験を生かし、新たな切り口・視点をお客様に提案していきたいと考えています。

経営資本

当社グループの経営資本として、人的資本、社会関係資本、販売・製造・物流資本を詳しく説明します。

人的資本

Go forwardの達成に向け、効率よく利益を上げられる人財を育成

執行役員 管理本部長 兼 人財戦略統括責任者　西嶋 毅

2025年度の人事施策の進捗と今後の取り組み

人財は最大の経営資源であり、人財の「育成」と「定着」は当社グループの最重要経営課題です。効率よく収益を上げられる人財をマネジメントしていくことが、人財戦略の責任者としての使命だと考えています。

2025年度の人事施策の進捗と成果は以下の通りです。

■ 各種研修

2025年度の階層別研修では、GM（初級管理職）を対象に、収益を生み出す強いチームを構築するためのマネジメント手法を学び、組織としての収益創出力の底上げに繋げました。また、入社2～3年目の社員を対象に若手社員研修を実施しました。同世代間の繋がりを強化することでお互いが刺激となり、自ら課題を発見し解決へ踏み出す力を養うことができました。これは人財育成の「3つのバリュー（P.25参照）」で求めている力です。

■ 各種制度改定

社員の働きやすさと定着向上を目的に、育児世代の勤務形態の拡充、若手社員の転勤補助手当の見直し、単身赴任者の帰省手当拡大などの制度改定を実施しました。

数年前からオフィスでフリーアドレス制を取り入れていましたが、部署間におけるコミュニケーションを活性化するためにグループアドレスに切り替えました。また、健康経営の一環として、人間ドック費用の会社全額負担や「銀の認定※」取得など健康経営を推進するための基盤づくりを進めてきました。

■ 人財育成のKPIの進捗とこれまでの成果

人財育成のKPI実績はP.25の表の通りです。eラーニング受講率は前期比でわずかに低下したものの高水準を維持しており、毒物劇物取扱者資格保有率とeco検定®取得率については着実に向上しており、人財育成施策の成果が表れています。毒物劇物取扱者資格では、新入社員を中心に資格取得を積極的に推進しました。eco検定®では、受験費用に加えてテキスト代も会社が負担する制度とし、社内掲示や各種案内で受験参加を呼びかけました。

2025年度の有給休暇取得率は80%となり、前期から6ポイント向上しました。従業員の心身の健康と持続的な成長を支えるため、有給休暇の取得促進に加え、2026年度より会社休日を1日増加し、しっかり休める環境づくりを推進しています。

一方、平均残業時間は13.7時間と、前期の13.5時間から微増しましたが、低水準を維持しています。今後も、DXの活用や業務プロセスの見直しなどによる業務効率化を進めます。

女性総合職社員は、新卒採用、キャリア採用、一般職からの職種転換を含め、この3年間で着実に増加しています。労働人口の減少が続く中においても、性別を問わず優秀な人財の確保を進めることができました。また営業力強化の観点から、即戦力となるキャリア人財の採用も積極的に推進してきました。多様なバックグラウンドを持つ人財が加わったことで、組織内のコミュニケーションが活性化し、業務の生産性向上にも繋がっています。

STAGE3最終年度の実施策

■ 次世代研修の実施

過去3年間で総合職全員を対象とした階層別研修を実施し、各個人の成長に繋がったと感じる一方で、将来経営を任せられる幹部候補の育成も必要と考えます。2026年度は選抜した社員による次世代研修を取り入れたいと考えています。

■ 採用基準、手法の見直し

新卒採用の難しさや若手社員の離職を鑑み、事業責任者との協議による即戦力中途社員や第二新卒の採用を促進します。また、エリア総合職の基準を改めて設定し、転勤による離職防止にも対応していきます。

■ 管理職評価の抜本的な見直し

業績、人財マネジメントを勘案し、今以上にメリハリをつけた管理職評価・給与制度への改訂を検討します。人件費の最適な配分を考慮し、経営資源の有効化に努めます。

STAGE4で取り組むべきテーマ

経営戦略に基づく事業戦略を遂行するに当たり、必要人財の分析や適切な人財配置が必要です。タレントマネジメントシステムを活用し、社員の経験やスキル分析を行うとともに、等級制度における職責の範囲の見直しに着手し、柔軟な人財配置を行う事で組織の活性化に繋げます。

現在、人財戦略は本体中心の施策・運用にとどまっています。STAGE4では、グループ共通の人事制度・評価基準の整備、タレントマネジメント基盤の統合、グループ横断での人財育成・キャリア開発の推進、さらには戦略に基づく最適配置の実現などを通じて、グループ全体での人財価値最大化を図っていきます。

※健康保険組合が推奨する健康優良企業を認定する制度。

3つのバリューと人財像を設定したSTAGE3の人財戦略

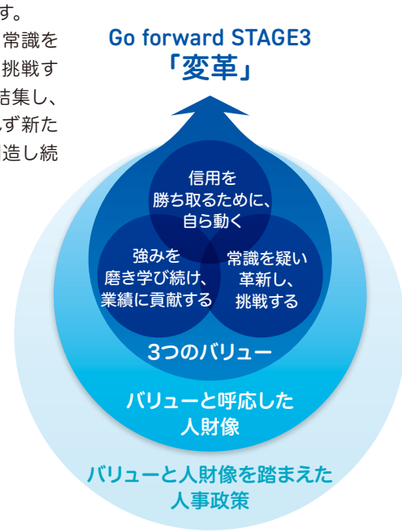
当社では、「『攻』への意識改革の実現」「戦略実現のための人財ポートフォリオの実現」「ダイバーシティーの実現」の3つを人財戦略の軸とし、その実現のための3つのバリューとそれに呼応した人財像を設定。これらを踏まえた人事政策により多様な人財が活躍できる職場づくりを推進しています。

■ 3つのバリュー

1つ目は、信用を勝ち取るために自ら動く。当社は従業員一人ひとりの信用力を基盤とし、顧客と地域社会を繋ぎ商売を続けてきました。目まぐるしい環境変化の中でも好奇心を忘れずに果敢に動き、信用を後世に繋いでいきます。

2つ目は、強みを磨き学び続け業績に貢献する。当社が成長するためには、各人が強みを磨き続け、多様な価値観を取り入れながら高度な専門性を修得し、現場で発揮することが求められます。

3つ目は、常識を疑い革新し挑戦する。英知を結集し、失敗を恐れず新たな価値を創造し続けます。



■ バリューと呼応した人財像

当社が求める人財は、バリューと呼応し「顧客と社会が抱える課題の解決に貢献できる企業に進化するために自ら考え行動を起こせる人財」「高度な専門性を修得し多様な価値観を取り入れ、融合しながら新たな価値を生み出し業績に貢献できる人財」「前例にとらわれず新たな価値をつくり、多様な価値観を受け入れ組み合わせることができる人財」です。

■ バリューと人財像を踏まえた人事政策

求める人財像に向けた人事政策として「評価制度の見直し・再構築」「風土づくりと教育・育成制度の設計」「採用基準・採用手法の見直し」を行っており、積極的にリソースを投入しています。

これまではP.24に記載の通り、評価制度の利益重視への転換、働き方改革、教育体制の整備により一定の成果を上げてきましたが、今後は制度運用の定着と管理職の関与強化が不可欠です。以下の施策を軸に、人財戦略を実行フェーズへと深化させていきます。

- 評価制度の適正運用
- 管理職評価における「成果」及び「人財マネジメント」視点の明確化
- 健康経営の推進（健康診断受診率向上、ストレスチェック等）による就労基盤の安定化

制度を「つくる」管理から、「使いこなし、根付かせる」管理へと役割を進化させ、部店長が主体的に人財育成・定着に取り組めるよう支援していきます。

人財育成のKPI	2024年度	2025年度	2026年度目標
毒物劇物取扱者資格保有率（総合職）	72%	74%	80%
e-ラーニングの受講者率	99%	98%	100%
eco検定®取得率（総合職）	53%	62%	70%

社会関係資本

強みは創業以来築き上げてきた約3,500超の取引先との信頼関係

当社の持続的な企業価値を支える大きな強みは、1947年の創業以来、約80年にわたり築き上げてきた取引先との強固な信頼関係です。現在では、5,000品目を超える化学品を取り扱い、3,500社を超えるお客様・仕入先とのネットワークを形成しています。

当社は、国内の全てのソーダ工業電解メーカーと直接取引を行う唯一の商社です。原材料の調達から供給までを繋ぐことで、化学メーカーの安定操業を支えています。また、顧客の製造工場に対しては、必要な原材料を必要な時に確実に届ける供給体制を構築し、生産活動が途切れぬよう支援しています。

化学品は、紙パルプ、樹脂加工、電気機器、食品、金属製品、建設・プラントなど、あらゆる産業の基盤となる素材です。当社が担う安定供給は表舞台に立つことは少ないものの、日本の産業活動を下支えする重要な社会インフラの一端を担っており、社会全体の安定にも繋がっています。

こうした価値を提供できる背景には、長年にわたり培ってきた信頼関係に裏打ちされた強固なサプライチェーンがあります。戦前から続く取引先との関係性を礎に、メーカー・物流会社・お客様との緊密な連携を築くことで、変化する市場環境や突発的な需給変動にも柔軟に対応してきました。さらに、豊富な商品ラインアップと顧客基盤が相互に補完し合うことで、安定した供給力と提案力を実現しています。

創業以来営業黒字を維持してきた安定した事業運営も、お客様や仕入先からの信頼を支える重要な要素です。長年にわたり積み重ねてきた信用と実績、そして広範なネットワークは、一朝一夕には構築できない当社ならではの社会関係資本であり、今後も取引先と共に日本のものづくりを支え、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

販売・製造・物流資本

全国販売網と製造・物流基盤の連携による安定供給と価値創出

当社が今後も多様化する顧客ニーズに応え、化学品・素材分野における安定供給と新たな価値創出を実現していくためには、全国に広がる販売ネットワークと、顧客の製造拠点に近い場所で機能を発揮する製造・物流基盤を一体的に強化していくことが重要です。

当社グループは、全国各地に展開する営業拠点を通じて、地域に根差した営業活動を行うとともに、日本全国に工場や事業所を持つ顧客の要望に迅速に対応できる体制を構築しています。各拠点が保有する顧客情報や市場情報を全国で共有することで、分野を横断した提案や、最適な商材・機能を組み合わせるコーディネート力を高めています。また、自治体の入札案件にも対応できる地域密着型の営業基盤を有しており、民間企業に加えて公共領域においても当社の販売機能を発揮しています。

物流業界における働き方改革やドライバー不足により長距離輸送が難しくなる中で、需要地に近い場所に物流拠点を持つことの重要性が高まっています。全国の需要地に近接したケミカルセンターを整備することで、輸送リスクの低減、リードタイムの短縮、安定供給体制の強化を図っています。

海外においては、中国現地法人やインドネシア・ベトナムの拠点を通じて、人口増加や経済成長に伴う需要拡大を取り込むとともに、海外産商材に関する情報収集を行っています。これにより、海外市場での事業機会の拡大に加え、日本国内への展開が期待される商材の発掘や、国内営業における提案力の向上にも繋げています。

化学業界・素材業界では、サプライヤーの統合や製品の生産終了などにより、従来以上に安定調達・安定供給が難しくなっています。さらに、今後は海外品の調達増加も見込まれることから、販売ネットワーク、加工機能、物流拠点を連携させた供給体制の重要性は一層高まっています。当社グループは、全国に広がる販売資本と製造・物流資本を強化することで、変化する事業環境に対応し、提供価値を高めていきます。

日本包装　パッケージ・新素材事業の中核

日本包装では、メーカーが開発した新素材の価値を顧客に分かりやすく「見える化」し、顧客が求める機能や用途を具体的な形に落とし込む役割を担っています。材料に関する知見と試作能力を掛け合わせることで、顧客の幅広いニーズに応える提案力を高めています。

ケミカルセンター・物流倉庫　化学トレーディングのハブ

物流機能と加工機能を組み合わせることで、短納期対応や柔軟なデリバリーを実現しています。特に、濃度の高い薬品を顧客が求める濃度に希釈加工し、顧客に近い場所から供給できることは、当社グループの重要な強みです。これにより、顧客の使用条件に応じた迅速な供給が可能となり、利便性や安全性の向上にも貢献しています。

釧路ケミカルセンター

仙台七ヶ浜ケミカルセンター

富士物流倉庫

広島大野ケミカルセンター

PICK UP !

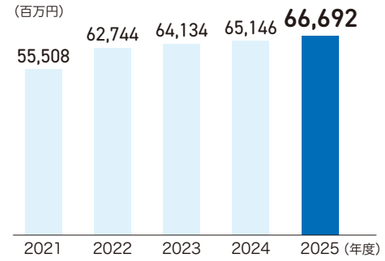
物流機能に付加価値をつける富士物流倉庫

需要地に近接した物流基盤の整備の一環として、2026年4月より富士物流倉庫の運用を開始しました。同倉庫は、外部委託していた在庫の集約によるコスト低減に加え、管理システムの活用により保管効率や作業効率の最適化を進めています。「サステナブルな倉庫づくり」をコンセプトに、「環境」「職場環境」「地域」を意識した設計となっています。

■設備概要
敷地面積 2,775.40㎡
延べ床面積 1,386.23㎡
富士山の地下水を利用した空調により、従来より使用電力を約80%削減。構内アスファルトには廃ペットボトルを原料とするアスファルト補強材を採用。倉庫の屋根上は浸水災害時には高所避難所として近隣住民も活用可能に。

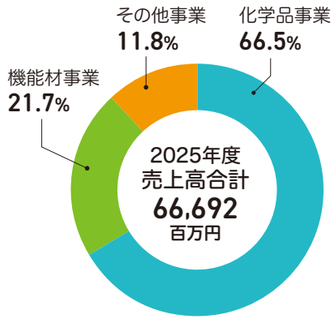
開示セグメント概況

［売上高］



※2021年度より「収益認識に関する会計基準」を適用

［売上高構成比］



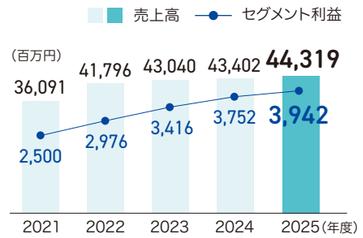
化学品事業は、主として無機薬品や有機薬品を、化学や紙パルプ、食品・洗剤、官公庁等、様々な市場へ販売しています。中でも主力のか性ソーダは、国内トップクラスのシェアを誇ります。また、薬品リサイクルシステムの構築や低公害薬剤の提供等に積極的に取り組んでいます。

機能材事業は、主として合成樹脂や機器・材料を、食品や樹脂加工、電機等、様々な市場へ販売しています。機能材料では、石油化学製品の原料から電子材料等汎用製品、高機能性樹脂製品まで幅広く提供しています。包装関連製品では、パッケージに関する原料及びフィルム基材やラミネート製品の販売のほか、殺菌・冷却機・包装機等製造システムの提案も行っています。

その他事業は、主として国内外の連結子会社の事業を指します。国内においては、取扱商品は無機・有機薬品を始め、半導体薬品、化粧品原料、触媒等の高機能薬品、各種機能樹脂製品、包装材料、工作機械等、多岐にわたります。また、全国4カ所にケミカルセンターを有し、お客様のニーズに合わせた迅速なデリバリーにより安定供給に寄与しています。海外においては、中国・インドネシア・ベトナムに拠点を有し、工業薬品類や機能性材料等の販売に注力しています。

化学品事業

［売上高とセグメント利益］

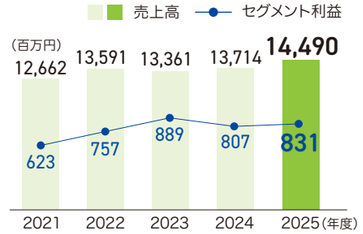


化学品事業では、無機・有機薬品を幅広く取り扱っています。無機薬品は、様々な産業分野に浸透し、衣食住に関わるほぼ全ての製品に関係しています。有機薬品は、石油化学製品、各種溶剤、エンプラ・電子材料用途のファインケミカル製品まで幅広く扱い、化学業界、樹脂業界など様々な市場に提供しています。

2025年度、当事業は増収増益となりました。主力のか性ソーダと塩酸がエレクトロニクス業界向けに取引増加となったほか、アルミニウム化合物・鉄化合物が、上下水道向けに新規受注により取引増加となりました。加えて、日用品関連商品が、受託ビジネスの伸長により好調でした。

機能材事業

［売上高とセグメント利益］

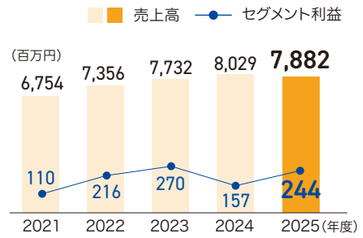


機能材事業では、国内外で素材から完成品まで様々な提案営業をしています。機能材料では、各素材樹脂の販売はもとより、成形品の設計・金型製作から製品組立まで一貫受注します。包装関連資材では、パッケージに関わる基材の販売だけではなく、デザインや包装設計の提案、OEM製造も担い、包装機器の導入もサポートします。その他、排ガスや排水処理装置等、機器の販売・設置も手掛けています。

2025年度、当事業は増収増益となりました。包装関連機器が海外向けを含む案件の受注により取引が増加したほか、ポリプロピレンフィルム及び複合フィルムが食品包装向けに販売が好調でした。

その他事業

［売上高とセグメント利益］



その他事業では、主に国内外の連結子会社による事業を営んでいます。国内子会社には、山陰地区を中心に化学工業薬品等の販売を行う株式会社野津商店や、中国地区を中心に包装資材の加工・販売を行う株式会社日本包装があります。海外子会社は、中国・インドネシア・ベトナムに現地法人を構えており、各国及び周辺国での化学工業薬品や機能材等の販売、日本への輸出を行っています。

2025年度、当事業は減収増益となりました。国内子会社の日本包装において新工場の稼働率が向上したことに加え、モリス株式会社で縫製雑貨の取引が好調に推移しました。

コーポレート・ガバナンス

役員紹介（2026年6月時点）

代表取締役 社長執行役員
目﨑 龍二（めざき りゅうじ）
所有株式数：46,507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）

選任理由：経営企画、事業戦略の立案・推進、財務政策など幅広い分野の豊富な経験・実績、経営環境の変化を的確に捉える洞察力、ステークホルダーとの信頼関係を重視する誠実な人格を備え、経営者として高い見識を有しています。

取締役 専務執行役員
松尾 保幸（まつお やすゆき）
所有株式数：30,672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）

選任理由：化学品事業を中心に、経営企画、事業戦略の立案・実行など幅広い分野の豊富な経験と実績を有し、化学品事業の統括を通じて事業成長を　けん引。当社グループの競争力強化と収益基盤の拡充に大きく貢献しています。

取締役 常務執行役員
岩渕 修（いわぶち おさむ）
所有株式数：14,080株

新任

略歴
1996 年4月　当社入社
2020 年4月　当社経営戦略部長
2022 年4月　当社執行役員 経営企画本部長
2023 年4月　当社執行役員 経理本部長（現任）
2024 年4月　当社執行役員 中期経営計画財務戦略統括責任者（現任）
2025 年4月　当社常務執行役員（現任）、サステナビリティ統括責任者（現任）
2026 年6月　当社取締役 常務執行役員（現任）

選任理由：経営戦略、経営企画、経理・財務戦略などの豊富な経験と実績を有し、経営企画本部長や経理本部長として中期経営計画の策定・推進・財務戦略の統括を担い、当社グループの経営基盤強化に大きく貢献しています。

社外取締役
古川 裕二（ふるかわ ゆうじ）
所有株式数：1,092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
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）

〈重要な兼職の状況〉
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

選任理由：銀行経営者として豊富な経験と知見を有し、他社社外取締役としての実績もあります。当社の取締役会と指名・報酬委員会では積極的に発言し、監督機能の強化と当社グループ経営に対する外部視点の導入に貢献しています。

社外取締役
西山 佳宏（にしやま よしひろ）
所有株式数：2,092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6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
2015年6月　パンパシフィック・カッパー株式会社 代表取締役社長
2017年6月　東邦チタニウム株式会社 代表取締役社長 社長執行役員
2023年6月　当社社外取締役（現任）

〈重要な兼職の状況〉
新電元工業株式会社 社外取締役／独立行政法人エネルギー・金属鉱物資源機構 金属鉱物資源開発・鉱害防止等専門部会 委員

選任理由：製造会社経営者として豊富な経験・知見を有し、他社社外取締役の実績もあります。当社の取締役会と指名・報酬委員会では積極的に発言し、監督機能の強化と当社グループ経営に対する外部視点の導入に貢献しています。

社外取締役
松村 眞理子（まつむら まりこ）
所有株式数：1,092株

略歴
1988年4月　弁護士登録（第一東京弁護士会）
2006年1月　真和総合法律事務所 入所 パートナー弁護士（現任）
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）

〈重要な兼職の状況〉
真和総合法律事務所 パートナー弁護士／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／東京都弁護士国民健康保険組合 理事長

選任理由：弁護士としての豊富な知識・経験を有し、社外取締役・社外監査役の実績も豊富。当社の取締役会と指名・報酬委員会では積極的に発言し、監督機能の強化と当社グループ経営に対する外部視点の導入に貢献しています。

常勤監査役
宮本 隆博（みやもと たかひろ）
所有株式数：46,725株

略歴
1985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 執行役員
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）

選任理由：財務、会計、機能材事業などの幅広い分野で豊富な経験と実績を有し、監査役にふさわしい人格・見識を兼ね備えており、当社の監査役としての職務を適切に遂行する能力を有しています。

社外監査役
鈴木 麻里（すずき まり）
所有株式数：217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）

〈重要な兼職の状況〉
鈴木麻里公認会計士事務所 代表／普賢監査法人 社員

選任理由：公認会計士として財務・会計に関する豊富な知識と経験を有し、当社の経営に必要な発言を適宜行っています。当社経営陣から独立した立場で当社の監査機能の更なる充実に寄与しています。

社外監査役
神山 正文（かみやま まさふみ）
所有株式数：80株

略歴
1988年　4月　日興証券株式会社（現 SMBC日興証券株式会社）入社
2006年　2月　株式会社日興コーディアルグループ 法務部長
2018年　2月　丸三証券株式会社 入社
2019年　6月　同社 常務執行役員
2021年11月　オフィス神山合同会社 代表社員（現任）
2025年　6月　当社社外監査役（現任）

〈重要な兼職の状況〉
オフィス神山合同会社 代表社員

選任理由：証券会社での長年の勤務経験を通じて、金融・証券業界に関する深い専門的知識を有し、金融コンサルタントとしての豊富な経験を生かし、多角的な視点から当社の経営を監督する能力を有しています。

取締役会に求めるスキルと構成について

当社の取締役会は、「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」に関する知識・経験・能力を求めます。取締役候補者は、指名・報酬委員会に諮問のうえ、幅広い多様な人材の中からそれぞれの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選定しています。さらに社外取締役候補者は、会社法や株式会社東京証券取引所の定める独立性に関する要件に加え、当社の経営に対し率直、活発で建設的に助言し監督できる高い見識と豊富な経験を重視し、一般株主との間で利益相反が生じる恐れがない人材を選定しています。

取締役スキルマトリクス（2026年6月時点）

当社は、定款で取締役を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6名、うち3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
目﨑 龍二	●	●	●	●	●	
松尾 保幸	●			●		●
岩渕　修	●		●	●		●
古川 裕二	●	●	●	●	●	
西山 佳宏	●			●	●	●
松村 眞理子				●	●	

※各取締役の専門性と経験の詳細は、株主総会資料をご参照ください。　https://www.sodanikka.co.jp/ir/event/meeting.html

※コーポレート・ガバナンスの開示情報は、特に記載のない場合は2025年度（2026年3月期）のものです。

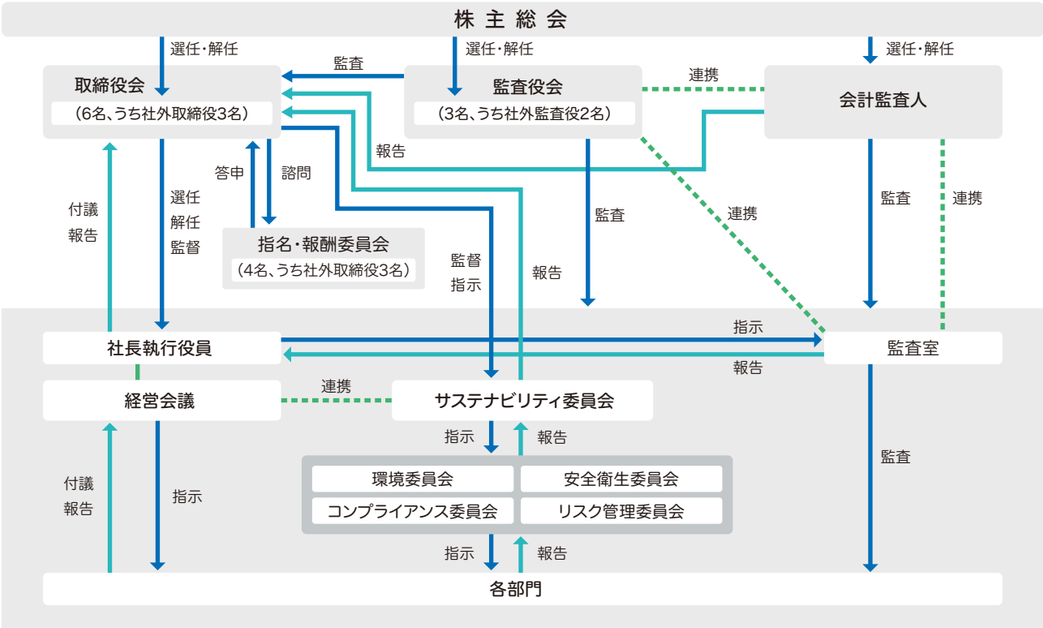
基本の考え方

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、企業理念（P.4-5参照）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います。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、取締役会による的確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います。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います。

コーポレート・ガバナンス体制図（2026年6月時点）



取締役会（2026年6月時点）

当社の取締役会は、社外取締役3名を含む取締役6名（女性比率16.7%）で構成され、監査役3名も出席しています。議長は代表取締役社長が務め、取締役の任期は1年としています。

原則として毎月1回開催し、経営の基本方針や重要事項の決定に加え、業務執行の監督機能を担っています。

また、上程資料の質向上や経営会議における事前審議の充実を通じて、実効性の高い意思決定を図るとともに、コーポレートガバナンス・コードの趣旨（取締役会の監督機能の発揮及び建設的な議論の確保）に沿った運営の高度化に取り組んでいます。

主な議案内容（2025年度）

- **経営戦略**
  （中期経営計画の進捗管理、資本コスト経営、事業ポートフォリオ、投資案件、DX、組織・人事 等）
- **決算・財務**
- **ガバナンス、リスク管理**（株主総会、内部統制、コンプライアンス、取締役会の実効性評価 等）
- **サステナビリティ**（ESG対応、マテリアリティ見直し、サステナビリティ委員会報告 等）

※特に中期経営計画の進捗管理、資本コスト・収益性、事業ポートフォリオ、ESG戦略については、資本効率や企業価値向上の観点から重点議題として継続的に議論しています。

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・ガバナンス体制のさら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当たっては、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、同委員会に諮問のうえ、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。

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、常務執行役員2名、監査役1名、執行役員4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3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、資本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恐れがないと判断しています。

［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	2025年度		
		取締役会出席状況（全16回）	指名・報酬委員会出席状況（全4回）	監査役会出席状況（全15回）
目﨑 龍二	代表取締役 社長執行役員	議長 16/16（100%）	4/4（100%）	–
長洲 崇彦	取締役 会長	5/5（100%）※1	–	–
松尾 保幸	取締役 専務執行役員	16/16（100%）	–	–
池田 純	社外取締役	5/5（100%）※2	2/2（100%）※2	–
古川 裕二	社外取締役	16/16（100%）	議長※5 4/4（100%）	–
西山 佳宏	社外取締役	16/16（100%）	4/4（100%）	–
松村 眞理子	社外取締役	16/16（100%）	4/4（100%）	–
宮本 隆博	常勤監査役	16/16（100%）	–	15/15（100%）
菊池 眞	社外監査役	5/5（100%）※3	–	5/5（100%）※3
鈴木 麻里	社外監査役	16/16（100%）	–	15/15（100%）
神山 正文	社外監査役	11/11（100%）※4		10/10（100%）※4

※1 長洲取締役は、2025年6月に取締役を退任する前に開催された取締役会5回全てに出席しています。 ※2 池田社外取締役は、2025年6月に取締役を退任する前に開催された取締役会5回、指名・報酬委員会2回全てに出席しています。 ※3 菊池社外監査役は、2025年6月に監査役を退任する前に開催された取締役会5回、監査役会5回全てに出席しています。 ※4 神山社外監査役は、2025年6月に監査役に就任した後に開催された取締役会11回、監査役会10回全てに出席しています。 ※5 指名・報酬委員会の議長については、2025年6月まで池田取締役が務め、同氏の退任に伴い、2025年7月以降は古川取締役が務めています。表中の議長マークは、2025年7月以降の議長である古川取締役に付しています。

取締役会の審議事項と議論の状況（社外取締役より）

持続的な成長のために、過去の投資の実績評価と将来に資する投資案件の実行と成果の獲得に尽力

社外取締役　古川 裕二

2025年度の取締役会では中期経営計画の最終年度に向けた施策の進捗状況をモニタリング。過去の投資案件の実績把握、買収後の子会社運営の評価及び対応に着目しました。特に広島大野ケミカルセンターの収益性と日本包装の稼働状況には焦点を当てました。また、環境の異なる3つの事業の「収支見える化」を通じて、成長に向けた打ち手の発掘を目的とする管理会計高度化にも着手しています。各事業の成長を支える人財戦略においては多面的な諸施策を推進中であり、一定の時間はかかるものの化学品商社として強固な人財集団を構築できることを期待しています。

過去の投資効果に加え日本経済がインフレに転じたこともあり、当社の利益水準は上昇基調にありますが、持続的な成長のためには将来に資する投資案件の実行と着実な成果の獲得が不可欠です。営業利益に加え保有資産を活用して有望な案件を手掛けていけるようキャッシュ・アロケーションを意識しつつ尽力します。

現下の世界情勢等を鑑みるとサプライチェーンの課題は多方面で顕在化しており、次期中計で更なる成長の姿を示すべく取締役会での議論を深め、スピーディーな施策の展開を執行部門と共に進めていきます。なお、IR活動では有言実行とアカウンタビリティを意識した運営を行います。

短期業績のみならず、中長期的な収益力強化を重視し持続的成長と企業価値向上に向けて経営陣を支援

社外取締役　西山 佳宏

私は金属・素材産業での経営経験を通じて、市況変動の大きい事業環境下での意思決定、設備投資判断、操業面での安全・環境対策・コスト管理の重要性を学んできました。こうした経験は化学品・機能材を扱う当社の経営（取締役会等）に対しても役立つものと考え、意見具申の基本としています。具体的には、取締役会では短期業績のみならず、中長期的な収益力の強化を重視しています。

化学品商社として当社が取り扱う商品の多くは、化学分野の基礎素材であり市況変動の影響を大きく受けます。それに耐え得る財務基盤と継続的な成長投資のバランスが肝要であり、資本効率、成長投資に対する回収計画（リスク対応含む）、資金調達方針の議論が深まるよう意識しています。

過去3年間、取締役会メンバーとして参加した印象として、当該取締役会の活性化度は比較的高いと考えます。経営陣と多様性を有する社外取締役・監査役が率直に意見を述べ、予定調和にならずリスクの認識や原案に捉われない代替案の提起などが行われております。また、異なる意見にも真摯に耳を傾ける姿勢が企業文化として醸成されています。

今後さらに資本コストを意識した経営の深化、次世代の人財育成、DX活用などを通じ、当社の持続的成長と企業価値向上に向け経営陣の支援及びモニタリングに努めていきます。

ガバナンスの高度化に貢献し、サステナビリティと資本コスト経営を両立させた企業価値の向上を支援

社外取締役　松村 眞理子

私は社外取締役として４年目となります。引き続き弁護士としての経験と他の企業・団体の役員として培った知見に基づき、当社の意思決定と業務執行におけるガバナンス体制のモニタリングはもとより、サステナビリティ経営の深化に寄与できるように努めたいと考えています。

当社は堅調に業績を伸ばしており、基盤事業の収益は底堅いものがあります。他方、さらに資本コストを意識して収益力を上げるためにどのような事業に注力して投資していくべきかが問われている局面ともいえます。まさに、当社のスローガンである「社会と化学のコーディネーター」という役割を果たすべく、社会課題解決のためのビジネス創出が求められています。

かかる経営判断を適切に行うためには、多面的な視点・発想が求められており、ジェンダー、グローバル、キャリアにおいて多様な人財が意思決定にかかわる必要があります。人的資本・ダイバーシティや組織文化といった非財務領域の変革も当社にとって重要な課題であり、これを後押しできればと考えます。

今後も社外取締役として、独立した立場から、ガバナンスの高度化に貢献し、サステナビリティと資本コスト経営を両立させた企業価値の向上を支援します。

取締役会の実効性評価

当社は、取締役会のさらなる機能向上を目的として、年1回の実効性評価を実施しています。

全取締役・監査役を対象に第三者機関による無記名アンケートを実施し、取締役会の構成・運営・議論の質、株主との対話状況等について分析を行い、取締役会にて共有・議論しています。

2026年1月に実施した評価では、取締役会の実効性はおおむね確保されているとの評価を得ており、コーポレートガバナンス・コードが求める実効性評価プロセスにも適切に対応していると認識しています。

一方で、資料の分かりやすさ・説明等については、改善余地があると認識しています。

これらの課題については、改善策を経営会議へフィードバックし、着実な対応を進めることで、PDCAサイクルを通じた継続的なガバナンスの高度化に取り組んでいます。

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（賞与）、業績連動報酬（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（賞与）に係る業績指標は、毎期の営業利益と当期純利益とし、個別の支給額は、中長期的な観点も踏まえ、役位や会社業績への貢献度やサステナビリティに関連する目標の達成度等を加味し決定しています。当該指標を採用している理由は、当社の中期経営計画の達成に向けた指標として重要視しているためであり、中計の目標の達成とさらなる企業価値向上へのインセンティブとなることを期待しています。

業績連動報酬（譲渡制限付株式報酬）は、取締役の報酬と当社の業績、株式価値との連動性をより明確にし、取締役が株価の変動による利益・リスクを株主の皆さまと共有することにより中長期的な業績の向上と企業価値の増大に貢献する意識を高めること、及び、取締役に交付する株式に退任までの間の譲渡制限を付することにより株式交付後においても企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えることを目的として、株式交付信託を用いた株式報酬制度を導入しています。本制度の概要は下表の通りです。

❶対象者	当社の取締役（社外取締役を除く）
❷対象期間	2023年6月23日から2027年6月の定時株主総会終結の日まで
❷の対象期間において、❶の対象者に交付するために必要な当社株式の取得資金として当社が拠出する金銭の上限	合計金240百万円
当社の取得方法	自己株式の処分を受ける方法または取引所市場（立会外取引を含む。）から取得する方法
❶の対象者に付与されるポイント総数の上限	１事業年度当たり100,000ポイント
ポイント付与基準	役位及び業績目標の達成度等に応じたポイントを付与
❶の対象者に対する当社株式の交付時期	信託期間中の毎事業年度における一定の時期

［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		退職慰労金	
			賞与	譲渡制限付株式報酬		
取締役（社外取締役を除く）	139	77	30	31	–	3名
監査役（社外監査役を除く）	15	15	–	–	–	1名
社外役員	53	53	–	–	–	7名

（注）1.当年度末日時点における在籍人数は、取締役5名、監査役3名でありますが、上記報酬額には、2025年6月20日付をもって退任した取締役2名及び監査役1名が含まれています。　2. 取締役賞与30百万円及び譲渡制限付株式報酬31百万円は、当事業年度に費用処理した金額であります。

［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	19	184	–	–	–	–	–
非上場株式以外の株式	46	17,289	5	22	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	4	687

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繋がるか、株主価値が大きく毀損されていないか等の観点から総合的に判断しています。

※政策保有株式の状況について、詳しくはP.33の表をご参照ください。

コンプライアンス

当社ではコンプライアンスを「わが国の法令はもとより、ソーダニッカ株式会社及びグループ会社が関連する諸国の法令、社内の諸規程、社会道徳・倫理等のあらゆる社会規範を遵守し、企業理念に則って事業活動を行うこと」と定義しています。

全ての役職員による一切の事業活動が、法令や社内規程、社会規範に従って適正に遂行されるための企業倫理・社内体制を築いています。法令違反行為を未然に防ぐとともに、あらゆる角度から社会的責任を果たし、企業としての信頼性を高めていくため、「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、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」を設置し、基本方針の策定や重要案件の取締役会への報告・上申、関連する教育・啓発活動の実施、各種の違反者の処分方針の決定等を行っています。

管理体制としては、コンプライアンス委員会の上部組織としてサステナビリティ委員会、さらにその上に取締役会があり、コンプライアンス委員会からの報告を受け、上部組織が指示・監督する体制となっています。

2025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2回開催し、その実施状況をサステナビリティ委員会を通じて取締役会に報告しました。

■ 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」を社内に設置。通報をした者が当該報告をしたことを理由に不利益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。

■ 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、役職員が職務に関して取得した重要な内部情報の管理、株式等の売買等の規制、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程及び関係法規等を周知徹底させています。

	2025年度
内部通報制度の通報件数	0件
重大なコンプライアンス違反件数※	0件

※「重大なコンプライアンス違反」とは、法令、社内規程、倫理規範等への違反またはその疑いのうち、行政処分、刑事罰、民事責任、重大な信用毀損、金銭的損害、人身被害、重大な情報漏えい等の違反を指します。

リスクマネジメント

事業を取り巻く様々なリスクに対して、リスク管理活動の確実かつ円滑な推進に資するため、「リスク管理総括規程」「リスク管理実施要項」を定め、管理体制の整備に努めています。

「リスク管理総括規程」に基づき、代表取締役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。当社の管理体制の整備、教育、浸透を図っています。

管理体制としては、リスク管理委員会の上部組織としてサステナビリティ委員会、さらにその上に取締役会があります。リスク管理委員会からの報告を受け、上部組織が指示・監督する体制となっています。

なお、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、迅速に対応することにより、損失、被害を最小限にとどめる体制としています。

2025年度は原則月1回開催のリスク管理委員会が中心となり、当社事業への影響度が高いと考えられる重要リスクを抽出・評価し、年1回以上の見直しを実施した上で、サステナビリティ委員会に報告しました。（2025年度の報告実績：6回）

サステナビリティ委員会は報告を受けた重要リスクへの対応策及び是正措置を講じるとともに、取締役会へ報告を行いました。（2025年度の報告実績：4回）

■ リスク管理のプロセス

まず、組織目標の達成に影響を与える可能性のある事象について、経営戦略リスク、業務リスク、財務・非財務リスクの観点から把握し、リスクを特定します。

次に、識別・分類したリスクが生じる可能性とリスクがもたらす影響の大きさを分析し、発生頻度と発生1回当たりの影響度などを勘案してリスクの重要度を見積もります。

さらに、見積もったリスクの評価を受け、当該リスクの適切な対応を選択。費用対効果とリスクの大きさを勘案し、リスクの回避、低減、移転、受容またはこれらの組み合わせなど、適切な対応を選択します。

リスクの低減を選択した場合は、リスク対応の実施後に、残存するリスクを把握し、そのコントロール策を具体化します。リスクの受容を選択した場合は、残存するリスクに対して、リスク管理委員会が承認します。

当社が認識する事業等のリスク

（1）関連市場の急激な変動（経済動向）
（2）取扱商品の価格変動
（3）物流基地（薬品貯蔵タンク、倉庫）における災害等
（4）取扱商品のクレーム
（5）売上債権等の回収
（6）保有有価証券の時価評価
（7）情報の管理

サステナビリティ・マネジメント

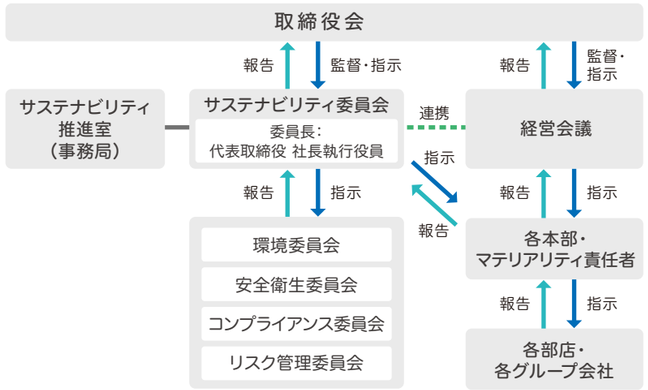
サステナビリティ基本方針

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ト”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

サステナビリティに関する取り組みの基本方針や施策の審議・決定を行う機関として、「サステナビリティ委員会」を設置しています。代表取締役が統括し、経営会議メンバーを中心に構成し、環境委員会、安全衛生委員会、コンプライアンス委員会、リスク管理委員会からの報告を踏まえた上で気候変動を含むサステナビリティ課題の方針決定、施策の審議を行います。

サステナビリティ委員会は月に1度開催し、四半期に1度、取締役会へ付議・報告する体制を構築しました。課題対応は長期ビジョンや中期経営計画に組み入れ、グループ全体でサステナビリティ経営戦略を実行しています。



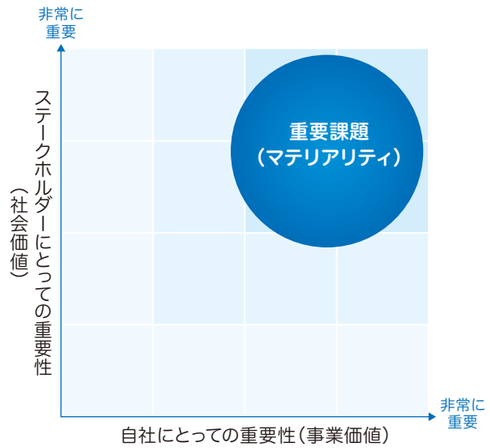
マテリアリティ（重要課題）の概要と特定のステップ

当社グループでは、環境・社会課題と自社の事業活動の関連性を明確にする中で、「企業と社会の持続的発展」に資するマテリアリティを特定しています。2019年に初めて特定した後、当社グループの重要リスクや企業を取り巻く社会情勢の変化などを踏まえ、2024年度に見直しをいたしました。

Step 1
見直しに当たっては、サステナビリティ委員会にて、まず事業に関連するSDGsやESG課題など社会課題の再検証から開始し、部門責任者との討議を重ね、マテリアリティの候補を洗い出しました。

Step 2
その後、ステークホルダーにとっての重要度と、当社グループの経営理念や事業特性を考慮した上でマテリアリティの再評価を行いました。

Step 3
サステナビリティ委員会における協議と決議を経て、最終は取締役会への報告をもってマテリアリティを再特定いたしました。



マテリアリティ（重要課題）の指標と目標

	マテリアリティ	概要		テーマ	指標／我々の設定ゴール	基準年	基準値／挑戦項目	目標年	目標（値）
価値創造	持続可能で強靭なサプライチェーンの提供による顧客企業と経済の発展	基盤事業	ケミカルセンターと営業倉庫の拡充を通じて、顧客企業への安定供給に努め、ビジネスパートナーの物流における長時間労働の改善を図るとともに、地域産業の持続的な発展に貢献する。	顧客企業への安定供給	ケミカルセンターを通じた販売数量の伸長率	2023年度	100%	2026年度	108%
				ビジネスパートナーの長時間労働の改善	メーカー直送からケミカルセンター出荷への切替による短縮時間（釧路、七ヶ浜、大野）	2024年度	削減時間（基準0）	2026年度	600時間
		パッケージ・新素材事業	顧客企業を通じて、安心安全なフードサプライチェーンを拡充し、食品の製品ライフ延長と食品廃棄ロスの削減に寄与する。	食の安心安全の担保（省人化との両立）	自動充填機の納入社数（異物混入排除に資する）自動充填機＋機能性フィルムの普及	2024年度	2社（海外）	2030年度	5社以上
				食品ライフの延長（農業従事者の負担減）	機能性フィルム取扱比率（常温保存も可能にする）バリア機能を持った包装材の普及	2024年度	39%	2030年度	50%以上
		生活ソリューション事業	ビジネスパートナーを通じて、日用品のサプライチェーンを強化することで、最適な分業体制の構築と人手不足問題の解決を図る。	人手不足の深刻化	省人化設備を導入したパートナー数	2024年度	1社	2030年度	累計10社
				中小パートナーの生産性低下や経営難	当社が受託可能な製品カテゴリー数	2024年度	7カテゴリー	2030年度	12カテゴリー
				サプライチェーンの分断や属人化	委託パートナー数	2024年度	13社	2030年度	20社（年に1回は実績ある先）
	脱炭素・循環型社会に資する商品サービスの拡大	全事業共通	化学品のリサイクルビジネスをはじめとした、サーキュラーエコノミー ビジネスの拡大を図り、顧客企業を通じて環境負荷を低減する。	環境負荷低減	副生品扱い件数の伸長率	2024年度	100%	2026年度	130%
				ゴミ焼却時のCO_2排出による地球温暖化（焼却ゴミの減容＋焼却機会の削減）	大阪ガスと組んだ、ガスメタネーションの有効活用	2025年度	PLA製品の普及「焼却機会削減」に寄与「地域循環経済」へ貢献	継続拡大	ケミカルリサイクルの推進
					Jリーグ他と組んだ、競技場内の焼却ゴミの削減				コンポスト～たい肥化の推進
経営基盤	脱炭素社会への貢献	自社グループの事業活動における再生可能エネルギー利用の拡大、省エネ推進、CO_2排出量の削減により脱炭素社会へ貢献する。		気候変動	Scope1+2（連結）	2026年度	2026年度実績	2030年度	2026年度実績を踏まえて設定
					Scope1+2（単体）	2013年度	499t-CO_2	2030年度 2035年度	46%以上削減（270t-CO_2以下） 60%以上削減（200t-CO_2以下）
					Scope2（単体）	2024年度	56t-CO_2	2030年度	0
	人権、多様性の尊重と人財への投資の推進	人的資本を経営基盤の中核と捉え、人権の尊重、多様性の推進に取り組み、また、人財の獲得と育成を強化する。		労務環境の整備	グループ全体の労務環境整備	2026年度	各グループ会社の労務コンプライアンス上の課題の把握	2030年度	グループ全体の新たな労務規則の策定
				人権の尊重	ハラスメントに関するeラーニング受講率（相談窓口の社内浸透）	2024年度	94%	2025年度	100%を維持
				多様性の推進	新卒採用の女性比率	2024年度	43%	2026年度	40%以上
				労働安全衛生	労働災害件数	2026年度	労働災害ゼロの達成	2026年度	労働災害ゼロを維持
	ステークホルダーから信頼される経営の強化	コンプライアンスによる公正で透明性の高い経営を行い、コーポレートガバナンスの充実を図ることでステークホルダーから信頼される企業を目指す。		コーポレートガバナンスの定期見直し	重大なコンプライアンス違反ゼロ	2025年度	違反ゼロ	毎年	違反ゼロを維持
				ステークホルダーから信頼される企業	コーポレートガバナンスの体制作り	2025年度	コーポレートガバナンスへの対応部署が不明確	2026年度	2027年3月末までに体制作りを完了
				公明正大な企業経営による市場からの安心感	リスク管理委員会が掲げる課題の実行確認	2025年度	2025年度実績	毎年	毎年1回以上の課題確認の実施

※マテリアリティの取り組み状況など詳細はWEBサイトをご覧ください。 https://www.sodanikka.co.jp/sustainability/materiality.html

環境

企業理念に基づく環境基本方針

ソーダニッカは、化学品専門商社として基礎産業である化学工業に携わっており、化学工業薬品、合成樹脂原料・製品、産業用機器類の販売を行っている。また、主力薬品については、安定供給を目的として保管業務も行っている。

これらの事業をグローバルに展開する企業として、企業理念に掲げる『信用を第一』に『社会に貢献する』企業であり続けるために、地球環境保全への取組みをソーダニッカにおける最重要課題の一つとして位置づける。

環境基本方針

ソーダニッカ株式会社及びグループ会社は、企業経営を通じて地球環境へ配慮していくことを目的に、以下のことを実施していきます。

1. 事業活動を通じた地球環境保全への取り組み
2. CO_2排出量削減への取り組み
3. 資源・エネルギーの効率的利用
4. 環境関連法規の遵守
5. 地域社会との共生
6. 環境活動の定着と環境情報の公表

※環境基本方針の全文はWEBサイトをご覧ください。 https://www.sodanikka.co.jp/sustainability/Basic_Environmental_Policy.html

気候変動対応 TCFD提言に沿った情報開示

当社グループの気候変動への対応については、TCFD提言に基づく開示を念頭に、以下の通りガバナンス、戦略、リスク管理、指標と目標を定めています。

■ ガバナンス

気候変動に関わるガバナンスは、サステナビリティ全般のガバナンスに組み込まれています。詳細はP.35「サステナビリティ・マネジメント」の「管理体制」をご参照ください。

■ 戦略

サプライチェーン全体を対象に、気候変動に伴い生じ得るリスクと機会について洗い出し、事業への影響を分析しています。分析には主にIEAが公表するWorld Energy Outlook2023のNZE2050シナリオとIPCCが公表するAR6のSSP5-8.5シナリオを用い、1.5℃と4℃それぞれの世界観における2030年、2050年時点の影響を考察しました。

当社グループにとって重要であると考える気候変動のリスクと機会をP.38の表の通り特定しました。具体的な対応策を各事業で検討・立案・実施し、将来の可能性に備えていきます。

※時間軸の定義：短期（～2027年頃）、中期（～2030年頃）、長期（～2050年頃）

■ リスク管理

サステナビリティ委員会で事業を取り巻く環境を考慮した上で、自社とバリューチェーン上における短期・中期・長期的な「移行リスク」「物理リスク」を年１回以上洗い出し、全社的なリスク管理プロセスに統合しています。また、各事業に相当程度の影響、損失を与え得る、当社にとっての重要リスク・機会を識別し、気候変動シナリオ分析を実施。重要リスクの対応策はサステナビリティ委員会で立案し、取締役会で報告・決議しています。プロセスに関しては、P.34「リスクマネジメント」のプロセスに含まれます。

■ 指標と目標

［GHG排出実績（Scope１,Scope２）］ （単位：t-CO_2）

		2013年度（基準年）	2025年度	削減率
連結	Scope1	—	1,014	—
	Scope2	—	650	—
	合計（Scope1+2）	—	1,664	—
単体	Scope1	176	144	18%
	Scope2	323	53	84%
	合計（Scope1+2）	499	196	61%

※Scope2はマーケット基準により算定。数値は四捨五入して表示しているため、内訳の合計が合計値と一致しない場合があります。

目標

2030年度に、単体※におけるScope1,Scope2のGHG排出量を2013年比46%以上削減

※単体＝ソーダニッカ株式会社（本社、支社、支店、ケミカルセンターを含む）

今後、上記の目標の達成に向け、事業活動における電力を再生可能エネルギーに順次変更する等、様々な取り組みを進めていきます。なお、連結グループの中長期削減目標は、気候変動に関する戦略と併せて検討を行い、将来的に発行する有価証券報告書での開示を検討中です。

リスク・機会種類		リスク・機会要因項目	事業インパクト（主な内容）	インパクト指標	時間軸
移行リスク	政策・法規制	炭素税の導入	仕入先の素材メーカー（石油化学メーカー等）で炭素税導入に伴い事業撤退等が生じた場合、取扱商品の消失や仕入・輸送・廃棄の追加コストの価格転嫁による自社客先の購買減少	収入	中期～長期
			自社間接費（運営費）の増加	支出	中期～長期
		プラスチック規制	石化由来樹脂の使用制限に伴う樹脂製品メーカーの操業低下（販売リスク）	収入	長期
	市場	従来の消費性向からの変化	サステナビリティ重視への消費性向の変化により、石油由来の樹脂製品等を中心とした需要低下	収入	中期～長期
	評判	取引先からの評判	気候変動リスクを軽視した企業活動を行った場合、顧客からの信頼・評判低下による取引減少	収入	中期～長期
		株式市場からの評判	気候変動対応に関わる開示を怠った場合、株式市場からの評判低下による株価下落や上場廃止、資金調達への悪影響	資本	中期～長期
物理的リスク	急性物理的リスク	台風や洪水等の頻発化、激甚化	ビジネスパートナーの被災による物流遮断が発生した場合、取扱高の減少	収入	短期
			自社拠点被災の場合、一時的または永続的な稼働停止	収入	短期～中期
	慢性物理的リスク	平均気温の上昇	製造原価の上昇を販売価格に反映した場合、売上減少	収入	短期
機会	製品及びサービス	海外含む仕入ソースの多様化	国内におけるファブレスメーカー（生産を行う施設を自社で持たない企業）の座を確立 ＝海外からの多様な仕入先・販売先による収入増加	収入	－
		脱炭素に貢献する商品需要の高まり	脱炭素への要望から、以下商材取り扱いの増加 ・石油由来プラスチックの代替素材（石灰石由来、生分解性樹脂、植物性樹脂等） ・エネルギー消費を削減できる設備機器 ・温室効果ガスを削減できる商材（減層したフィルム等）	収入	短期～中期
		気候変動に起因する災害対策商材の需要増	豪雨災害等発生時に負荷を軽減できる商材提供による売上増加	収入	短期～中期
		エネルギー源の転換	バイオマス燃料等、新たな再生可能エネルギー源に関連する商材の商機拡大	収入	長期
	市場	サーキュラーエコノミー市場の出現	地方自治体、スポーツ団体、地域の中小企業とのリサイクルビジネス※を機会としたサーキュラー商材のビジネス展開 ※使用済み最終商品の粉末化による再商品化や鉱物由来・植物由来・石油化学樹脂のリサイクル	収入	短期～中期

CO_2排出量削減の取り組み

本社入居ビルでは2022年4月に100%再生可能エネルギー電力を導入し、電力由来のCO_2排出量ゼロを達成しました。

広島大野ケミカルセンター及び日本包装の本社工場では太陽光発電設備を導入しており、2025年度の発電量は、合わせて203,750kWhとなりました。

2026年4月に稼働を開始した富士物流倉庫は、9.9kWの太陽光発電設備を設置し、発電した電気は事務所用電力として利用しています。

各部門では、昼休みや業務終了時の消灯、PCの電源オフなどを徹底しています。各営業所では、営業車の廃止・削減や公共交通機関の利用促進を図り、ガソリン・軽油使用量の削減に努めています。

富士物流倉庫の太陽光発電設備

気候変動の機会への取り組み

当社は、日本製紙株式会社の次世代容器「SPOPS®」を採用したハンドソープの普及を推進しています。これは詰め替えパウチに代わる箱型のカートリッジ容器で、詰め替えではなく差し替えることで、汚れずに短時間で交換が可能です。容器素材の約70%が紙で構成され、使い捨てプラスチックを大幅に削減します。さらに、優れた輸送効率により物流時のCO_2排出を抑制し、サプライチェーンの脱炭素化に貢献します。毎日の「手を洗う」という身近な行動から脱プラ・脱炭素を学ぶ教材として本製品を提供することで、次世代を担う子どもたちの成長と地球環境保全への貢献を目指します。

※SPOPSは日本製紙株式会社の登録商標です。

利便性の向上と環境対応を両立した新発想の紙容器

また「減プラ」の観点から、石灰石由来の環境配慮型素材LIMEX®の販売・提案を展開しています。

例えば、株式会社アーク・スリー・インターナショナルのスーパーアルカリイオン水「wash-U」の容器として「LIMEXボトル」を供給。従来の石油由来樹脂の使用量を抑制することでプラスチック削減に貢献します。環境に優しいサステナブルな製品価値の創出を支援し、パートナー企業と共にサプライチェーンの環境負荷低減を推進しています。

その他、生活産業市場を中心に、日用品容器やアメニティグッズなど様々な用途で、LIMEX®の活用を提案しています。

化学物質の管理

当社は、化学物質の貯蔵・販売に当たって環境関連法規が求めている安全データシート（SDS）などの資料提供を徹底することにより、取引先での事故やクレーム発生の未然防止に努めています。

また、PRTR法のSDS制度対象化学物質（第一種、第二種指定化学物質）の年間販売量の把握に努めています。

劇物※を船受け可能な全国4カ所のケミカルセンター（北海道釧路市、宮城県七ヶ浜町、静岡県富士市、広島県廿日市市）では、物流管理規程と毒物劇物危害防止規程、それに関連する手順書、保守管理基準により、工業薬品の保管と取扱作業の安全確保に努めています。

物流管理規程は商品、資産、保守、安全管理及び防災の面から、適切かつ正確に業務を遂行し、経営効率の向上に資することを目的に定めたものです。毒物劇物危害防止規程は、毒物劇物の取り扱いに係る業務について、毒物及び劇物取締法に従って保健衛生上の危害を未然に防止することを目的に定めたもので、毒物劇物の取り扱いや物流基地の保守管理、整備・補修や緊急時の対応、危害の未然防止措置などについて規程しています。

各ケミカルセンターでは、構内や輸送上での事故防止のため、定期的に安全会議、全国物流管理者会議を開催しています。ケミカルセンターごとに定める「防災マニュアル」に従って、緊急事態に対応する防災訓練を定期的に実施し、安全管理教育の徹底を図っています。

※劇物：「毒物及び劇物取締法」で規制される毒性・腐食性が強い化学物質

釧路ケミカルセンター防災訓練（2026年3月6日）
訓練内容：か性ソーダ充填場でのか性ソーダ漏洩発生時の拡散防止行動

環境関連法令の遵守状況

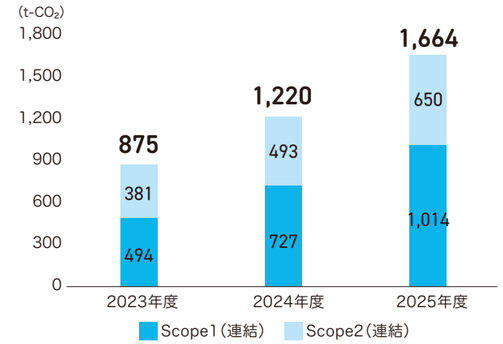
「環境関連法規」については、「ecoBRAIN」※で法律の改正内容を確認し「法令遵守状況チェックリスト」を更新し、各部門で遵守状況を確認した結果、適切でした。行政当局等からの指導、苦情及び訴訟はありませんでした。

※「ecoBRAIN」第一法規（株）の「ネット環境法令管理システム」

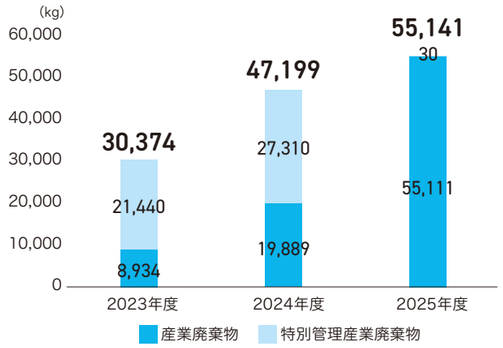
【当社に関連する主な環境法令】

- **ケミカルセンター関係：**大気汚染防止法、水質汚濁防止法、廃棄物処理法、労働安全衛生法、消防法、毒物及び劇物取締法、海洋汚染防止法、悪臭防止法、騒音規制法、振動規制法、海溝型地震対策特措法
- **営業関係：**毒物及び劇物取締法、高圧ガス保安法、消防法、労働安全衛生法、化管法（PRTR法）、化審法、容器包装リサイクル法
- **輸入関係：**毒物及び劇物取締法、化審法
- **総務関係：**労働安全衛生法
- **全社関係：**廃棄物処理法、家電リサイクル法、小型家電リサイクル法、フロン排出抑制法

［二酸化炭素排出量の推移］



［産業廃棄物排出量の推移］



社会

人権方針と基本的な考え方

当社グループは、企業理念に掲げる「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、「サステナビリティ基本方針」に基づき「ソーダニッカグループ人権方針」を定め、事業活動の中で影響を受ける全ての関係者の人権を尊重する責任を果たすよう努めています。

当社グループは、「国際人権章典」やILO「労働における基本的原則及び権利に関する宣言」、「児童の権利に関する条約」など人権に関する国際規範を支持・尊重し、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づいた人権尊重の取り組みを推進します。具体的には、同原則に沿って人権デュー・ディリジェンスの仕組み構築に取り組み、事業活動及びバリューチェーン上で人権への負の影響の特定・防止・軽減に努めるとともに、負の影響が生じた場合には適切な手続きを通じて是正に取り組みます。併せて、本方針を実効的に運用するため、役員及び従業員への教育・研修を継続的に実施してまいります。

※ソーダニッカグループ人権方針についてはWEBサイトをご覧ください。

https://www.sodanikka.co.jp/sustainability/human_rights_policy.html

女性活躍とダイバーシティの推進

当社グループは、人財の多様化と育成が中長期的な企業価値向上に繋がるものと考え、性別・年齢・国籍・障がいなどにかかわらず、当社グループの事業推進に必要な人財を積極的に採用・登用しています。また、女性の活躍向上のため、新卒採用時の女性の採用比率40%以上、管理職に占める女性比率5%以上を目標としています。

ジェンダーダイバーシティの面では、女性総合職採用に加え、一般職から総合職への職種転換制度の実施、育休取得者の時短期間の延長など働きやすい職場環境の整備に取り組みました。その結果、全社員における女性比率は2026年3月末現在で32.2%(97名)となりました。女性総合職は2026年3月末現在で26名となり、2019年4月(9名)から17名増員し、女性管理職は2名です。なお、当社グループは同一労働・同一賃金を遵守し、ジェンダー間での賃金格差の是正に努めています。

また、当社グループは、社員がより充実した生活を送ることができるように、福利厚生として様々な制度を用意しています。

■健康経営への取り組み

社員の健康保持増進のため、健康保険組合が推奨する健康優良企業認定制度「銀の認定」を2024年12月に取得。2025年度に東京薬業健康保険組合へ健康企業宣言実施結果レポートを提出し、認定の更新を受けました。

健康診断受診率100%を目標として、2024年度より人間ドックの受診料を全額会社負担。2025年度からはオプション検査(単科健診)の一部(「子宮頸がん検診」「乳がん」他5項目)を会社負担にしました。

■子育て両立支援

仕事と育児の両立のため、産休・育休から復職する際は勤務希望などの個別相談を行い、スムーズな復帰をサポートしています。また、男性の育児休業取得も促進しています。

2025年の育児・介護休業法の改正に伴い、育児休業規程に「柔軟な働き方を実現するための措置」を追加しました。3歳から小学校就学までの子を養育する従業員は「短時間勤務」「始業・終業時間の繰り上げ・繰り下げ(時差出勤)」を申請できるようにしました。

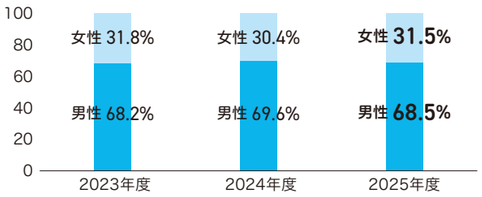
■ストレスチェック

2025年度より健康経営やエンゲージメントの観点から、ストレスチェックの項目を57問から80問へ増設しました。

個人のストレス反応だけでなく「働きがい(ワークエンゲージメント)」「ハラスメント」「上司のマネジメント」「人事評価」を測定可能にし、これまでの設問数では把握しにくい組織ごとのストレス要因をより詳細に分析できるようにしました。

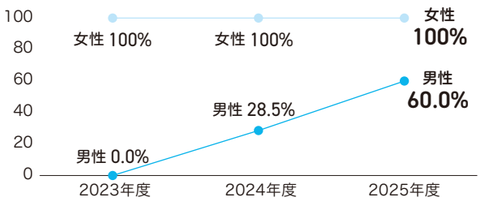
多様性推進のKPI		2025年度
管理職に占める女性労働者の割合		2.9%
労働者の男女の賃金差異	全労働者	65.6%
	正規雇用労働者	67.1%
	パート・有期労働者	52.4%

[従業員の女性比率(連結)]

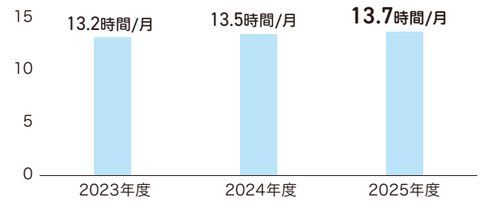


[育児休業の取得率]

※復職率は3年とも100%



[従業員の平均残業時間]



労働安全衛生

当社グループは、グループ事業に携わる全ての人々が健康で安全に業務を遂行することが事業の重要基盤であると考えます。労働安全衛生体制を推進し、快適な職場環境づくりに継続的に取り組んでいます。

当社グループの労働安全衛生は、安全衛生委員会が管理しています。同委員会は月1回開催され、「安全衛生委員会規程」に基づき、従業員の健康や化学品を扱う企業としての安全な労働体制について、定期的に話し合っています。

化学品を取り扱うケミカルセンターの労働安全衛生の状況は、年に1度ソーダニッカ本社に報告されます。2025年度の労働災害は0件でした。

グループ会社のうち、工場設備を保有する日本包装の労働安全衛生の状況については、毎年7月に安全週間、10月に労働衛生週間を実施し、労働安全衛生の勉強会を行うなど、社員の意識向上に努めています。全社員を対象として外部講師によるハラスメント講習も実施し、各工程責任者への職長教育も受講完了率100%となりました。前年度同様、工場内に啓発表示する安全標語の募集・投票を行い、上位者を表彰するなど、安全衛生啓発活動を進めています。

サステナブル調達

当社グループは、取引先に対し公平な競争機会を設け、公正に選定します。また、環境や社会に配慮した調達により、持続可能な社会の実現を目指します。

事業活動において人権を尊重し、強制労働や児童労働を認めず、あらゆる差別を許容しません。また、国際規範や事業を行う国や地域の法令を遵守し、労働者の権利を尊重します。温室効果ガス(GHG)排出量を削減し、取引先の皆さまと協力して地球環境の保全に努めます。

また、当社は2024年3月に「パートナーシップ構築宣言」を公表しました。サプライチェーンの取引先の皆さまや価値創造を図る事業者の皆さまとの連携・共存共栄を進めることで、新たなパートナーシップを構築していきます。

パートナーシップ構築宣言

RSPOの加盟とEcoVadisへの対応

当社グループは、持続可能なパーム油のための円卓会議(RSPO)の準会員です。パーム油の調達においては、RSPOの「サプライチェーン準会員行動規範」のもと、「『持続可能なパーム油』の生産、調達及び使用を支持し、推進し、それに向けた作業を行うこと」の達成を推進します。

また、当社自ら持続可能な社会実現に向けて行動すべく、サプライチェーン全体のサステナビリティの改善・向上を目的とした国際的なサステナビリティ評価機関EcoVadisの質問書に回答しています。

情報セキュリティ

当社グループは事業活動において、情報化及びネットワーク化を推進しています。経営資源としての情報資産は年々増加します。これらを厳正に管理し、あらゆるステークホルダーの信頼に応えるとともに、当社の継続的、安定的な事業活動に資することを経営の重要課題の一つと位置付けています。

当社は「情報セキュリティ基本方針」を策定し、社員の情報セキュリティ意識の向上を図るとともに、リスク管理体制を整備し推進しています。情報セキュリティ管理は、情報システム部門が技術的な対策・管理をしています。また、年に1度、IT監査を受けてシステム運用に問題がないことを担保しています。2025年度も情報漏洩に関する事故は発生していません。

社会・地域への貢献

本社では、お昼休みの時間帯に東京都中央区の「まちかどクリーンデー」に4回、本社前の中央通り「はな街道」の「クリーンウォーク」に3回参加し、清掃活動を行っています。各事業所でも清掃ボランティアなどの環境保全活動を行っています。2025年度の活動は以下の通りです。

本社 はな街道
(2025年12月18日)

[2025年度の地域慈善活動]

部署	内容	回数
本社	まちかどクリーンデー(中央区)	4
本社	はな街道　クリーンウォーク	3
札幌支店	清掃ボランティア	1
釧路ケミカルセンター	海の日海岸清掃活動	1
七ヶ浜ケミカルセンター	近隣他社と合同清掃活動	1
仙台支店	清掃ボランティア	1
宇部営業所	清掃ボランティア	1
静岡支店	清掃ボランティア	1
名古屋支店	清掃ボランティア	1
関西支社	大阪マラソン“クリーンUP”作戦	1
大野ケミカルセンター	大野漁協一斉海浜清掃活動 海の日	1
四国支店	清掃ボランティア	1
福岡支店	清掃ボランティア	1

11カ年財務データ

財務データ(連結)	決算期	2016/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3	2025/3	2026/3
損益計算書	(単位:百万円)											
売上高		96,323	92,469	98,199	104,319	99,749	94,586	55,508	62,744	64,134	65,146	66,692
営業利益		1,291	1,074	1,255	1,376	1,030	781	1,252	1,741	2,213	2,109	2,482
経常利益		1,478	1,271	1,500	1,683	1,298	1,072	1,553	2,131	2,615	2,477	2,934
当期純利益		835	851	975	1,118	840	800	1,367	1,506	1,850	2,195	2,362
営業活動によるキャッシュフロー		1,995	1,657	445	2,178	1,657	1,264	452	215	3,428	3,294	2,050
投資活動によるキャッシュフロー		-253	-280	-153	-245	-230	-399	594	-669	-2,308	-1,840	491
財務活動によるキャッシュフロー		-261	-574	-383	-328	-383	-351	-4,424	1,342	147	-3,913	-1,499
貸借対照表	(単位:百万円)											
総資産/資産合計		52,258	54,790	62,552	63,001	58,467	61,436	60,854	69,292	79,497	73,200	77,826
負債合計		31,784	32,357	38,474	39,029	35,077	35,439	35,625	42,855	50,039	43,664	44,051
純資産合計		20,473	22,433	24,078	23,971	23,389	25,997	25,229	26,437	29,457	29,535	33,774
有利子負債(短期及び長期)		5,308	5,073	5,041	5,071	5,040	5,040	2,766	4,757	6,170	3,165	2,661
1株当たりデータ												
1株当たり当期純利益　EPS	(単位:円)	33.5	34.2	39.1	44.8	33.7	32	58.8	66.4	81.1	96.5	103.6
1株当たり配当金　DPS	(単位:円)	14	14	14	14	14	14	24	40	36	40	44
1株当たり純資産　BPS	(単位:円)	821	899	965	961	937	1,040	1,113	1,152	1,297	1,297	1,480
配当性向	(単位:%)	41.8	41.0	35.8	31.2	41.6	43.7	40.8	60.3	44.4	41.4	42.5
財務指標												
総資産経常利益率(ROA)	(単位:%)	2.8	2.4	2.6	2.7	2.1	1.8	2.5	3.3	3.5	3.2	3.9
自己資本純利益率(ROE)	(単位:%)	4.1	4.0	4.2	4.7	3.5	3.2	5.3	5.8	6.6	7.4	7.5
当期純利益率	(単位:%)	0.9	0.9	1.0	1.1	0.8	0.8	2.5	2.4	2.9	3.4	3.5
ネットDEレシオ	(単位:倍)	-0.08	-0.12	-0.11	-0.18	-0.23	-0.22	-0.19	-0.14	-0.12	-0.14	-0.16

出所:シェアードリサーチ社作成レポートより
※表の数値が会社資料とは異なる場合があるが、四捨五入により生じた相違であることに留意。
※2022年3月期より「収益認識に関する会計基準」等を適用しているため、売上高前年比%は記載していない。

非財務データ

※(連結)の記載がないデータは、ソーダニッカ株式会社単体のデータです。

環境		2026/3
二酸化炭素排出量	合計(Scope1+2)(連結)	1,664,304 kg-CO_2
	Scope1(連結)	1,014,068 kg-CO_2
	Scope2(連結)	650,236 kg-CO_2
	ケミカルセンター:Scope1	116,487 kg-CO_2
	ケミカルセンター:Scope2	1,183 kg-CO_2
電力使用量	合計(連結)	1,770,551 kWh
	事業所	288,733 kWh
	ケミカルセンター	259,354 kWh
二酸化炭素排出量削減への取組み(広島大野ケミカルセンター・日本包装における太陽光発電設備の利用)	発電量(連結)	203,750 kWh
	使用量(連結)	203,750 kWh
ガソリン・軽油他使用量(購入量)	合計(連結)	327,008 ℓ
	ガソリン(社用車)(連結)	61,977 ℓ
	ガソリン及び軽油(フォークリフト他)(連結)	39,901 ℓ
	重油	35,533 ℓ
	灯油(連結)	7,802 ℓ
	LPG(連結)	217,327 ㎥
ケミカルセンターの水道使用量(製造用水以外)及び排水量	使用量	1,081 ㎥
	排水量	525 ㎥
日本包装の水使用量(総量)	使用量	1,011 ㎥

環境		2026/3
産業廃棄物排出量	合計(連結)	319,180 kg
	産業廃棄物(連結)	319,150 kg
	特別管理産業廃棄物(連結)	30 kg
環境コンプライアンス	環境関連の違反件数	0件

社会		2026/3
従業員数	総数(連結)	400名
	男性(連結)	274名
	女性(連結)	126名
	女性比率(連結)	31.5%
年齢構成	平均年齢	43.6歳
	30歳未満	15%
	30～49歳	47.8%
	50歳以上	37.2%
雇用形態	正社員	272名
	非正規社員	29名
障がい者雇用	障がい者雇用率	1.02%
管理職	管理職総数	69名
	女性管理職数	2名
	女性管理職比率	2.9%
採用	採用数(連結)	29名
	女性採用比率(連結)	41.4%
	新卒採用数	7名
	中途採用数	3名

社会		2026/3
離職	自己都合の離職率	5.3%
育児休業	女性従業員の育児休業取得率	100%
	男性従業員の育児休業取得率	60%
	復職率	100%
労働者の男女の賃金の差異	全労働者	65.6%
	正規雇用労働者	67.1%
	パート・有期労働者	52.4%
人材育成	従業員一人当たりの能力開発の研修時間	2.32時間
	毒物劇物取扱者資格保有率(総合職)	74%
	外国語教育支援制度利用者数	7名
	海外勤務経験者数	16名
	e-ラーニングの受講者割合	98%
	eco検定®の合格者数	7名
	eco検定®取得率(総合職)	62%
従業員の健康	平均残業時間	13.7時間
	有給休暇取得率	80%
	健康診断受診率	90%
	ストレスチェック受検率	99%
労働安全衛生	労働災害件数	0件
	労働災害度数率	0
	労働災害強度率	0

ガバナンス		2026/3
役員	取締役	5名
	社外取締役	3名
	社外取締役比率	60%
	女性取締役	1名
	女性取締役比率	20%
	常勤監査役	1名
	社外監査役	2名
	女性役員	2名
	女性役員比率	25%
執行役員	執行役員	6名
	女性執行役員	0名
コンプライアンス	内部通報件数	0件
	重大なコンプライアンス違反件数※	0件
	内訳:贈収賄・腐敗の違反件数	0件
	内訳:反競争的行為の違反件数	0件

※「重大なコンプライアンス違反」とは、法令、社内規程、倫理規範等への違反またはその疑いのうち、行政処分、刑事罰、民事責任、重大な信用毀損、金銭的損害、人身被害、重大な情報漏えい等の違反を指します。

企業情報

事業拠点(2026年4月時点)

国内事業所

- 事業所
- ケミカルセンター・物流倉庫
- 連結子会社

海外事業所

上海駐在員事務所

- 事業所
- 連結子会社

主要な関連会社

連結子会社(国内)

ソーダニッカビジネスサポート株式会社
東京都中央区
【事業内容】当社受託業務や倉庫・運送業

株式会社日本包装
岡山県岡山市
【事業内容】関西・中国地区での包装資材の加工販売

株式会社野津商店
島根県松江市
【事業内容】山陰地区での化学工業薬品や食品添加物等の販売

連結子会社(海外)

曹達日化商貿(上海)有限公司
【事業内容】中国での化学工業薬品類を中心とした販売や輸出入

PT. SODA NIKKA INDONESIA
【事業内容】インドネシアでの包装フィルム、機能材、化学品を中心とした販売や輸出入

SODA NIKKA VIETNAM CO.,LTD.
【事業内容】ベトナムでの包装フィルム、機能材、化学品を中心とした販売や輸出入

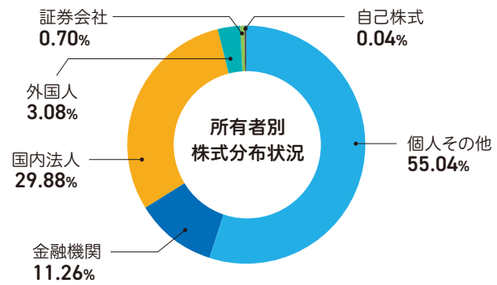
会社概要

設　　立	1947年4月11日
資　本　金	376,250万円
企業集団の主要な事業内容	化学工業薬品・石油化学製品・合成樹脂及び加工製品・電子材料・燃料・各種機器容器等の売買業及び貿易業、化学工業設備・同機器の設計製作及び施工請負
従 業 員 数	400名(連結)　301名(単体)

売　上　高	66,692百万円
営 業 利 益	2,482百万円
経 常 利 益	2,934百万円
親会社株主に帰属する当期純利益	2,362百万円

株式情報(2026年3月時点)

発行可能株式総数	100,000,000株
発行済株式の総数	22,958,266株(自己株式数9,734株を除く。)
株　主　数	9,280名(前期比849名増)

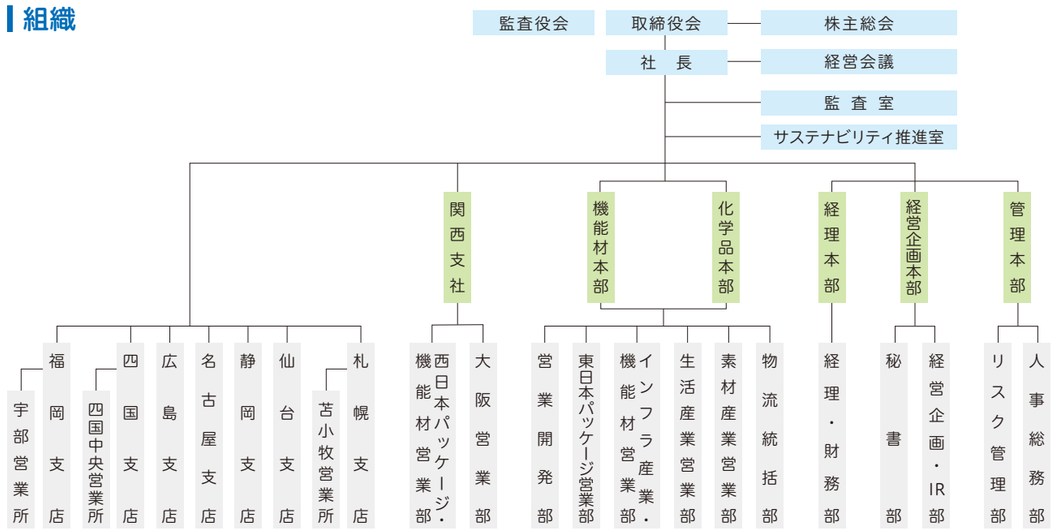


[大株主(上位10名)]

株主名	持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	1,672	7.28
AGC株式会社	1,124	4.89
セントラル硝子株式会社	1,124	4.89
株式会社ADEKA	972	4.23
ソーダニッカ従業員持株会	501	2.18
株式会社大阪ソーダ	448	1.95
東ソー株式会社	416	1.81
日本甜菜製糖株式会社	352	1.53
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	320	1.39
株式会社クレハ	292	1.27

※持株数は、千株未満を切り捨てて表示しております。
※持株比率は、自己株式を控除して計算しております。

組織



ソーダニッカ株式会社

https://www.sodanikka.co.jp/