堺化学工業株式会社

堺化学グループ 統合報告書 2026
Sakai Chemical Group Integrated Report 2026



変革・BEYOND 2030

レポート発行にあたって

「変革・BEYOND2030」を掲げて大海原へと漕ぎ出し、早くも３年目を迎えました。変革への確かな手応えを感じる一方で、目まぐるしく変わる外部環境の中で成長を続けることの難しさも、日々実感しています。

私たちが目指す「Smart Materialで社会に貢献できるエクセレントカンパニー」への航路を切り拓く原動力は、グループ全員の力です。それぞれの持ち場で力を発揮し、同じ方向を向いてオールを漕ぎ続けることで、堺化学グループの「稼ぐ力」は育まれます。荒波にもまれながらも、全社一丸となって試行錯誤を重ね、次の一漕ぎが未来を切り拓くと信じ、前へ前へと進んでいます。

本報告書には、私たちの挑戦と、乗り越えるべき課題への向き合い方、想いをできる限り盛り込みました。ステークホルダーの皆さまには、堺化学グループの現在地と、目指す未来をご理解いただき、その航路を見守っていただければ幸いです。

夢を叶える化学

MISSION

化学でやさしい未来づくり

思いやりの心と技術革新で社会の快適と
安心を支える素材を創造します

VISION

わくわくカンパニー

ワクワクする会社をみんなで
つくります

財務・非財務の情報開示について

堺化学グループでは、財務情報と非財務情報を適切に区分して開示しています。
本統合報告書には掲載していない環境情報や社会的側面の活動などの非財務情報の詳細やESGに関わる方針などは、堺化学工業(株)ウェブサイト内の「サステナビリティ」でご覧いただけます。
財務情報については、「IR 情報」内の「IR 資料室」において、決算関連資料やコーポレートガバナンス情報とともに、「中期経営計画」や年次の「統合報告書」および過去情報を開示しています。

サステナビリティ



IR情報



報告対象範囲・期間

報告対象組織:堺化学工業(株)および国内外の連結子会社(堺化学グループと記載)
報告対象期間:
2025年4月1日～2026年3月31日
(発行時点の最新情報も可能な限り掲載しています。)
発行年月:2026年10月

参考にしたガイドラインなど

- IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」
- 経済産業省「価値協創ガイダンス2.0」
- GRI(Global Reporting Initiative)「GRIサステナビリティ・レポーティング・スタンダード」

将来予想に関する記述についての注意事項

本報告書の掲載内容には、将来の見通しに関する記述が含まれています。これらは本報告書作成時点で入手できた情報に基づくもので、リスクや不確実な要因を含んでいます。
今後、さまざまな要因の変化により、記述した将来の見通しとは異なったものとなる可能性があることをご承知おきください。

CONTENTS

01 About SAKAI
01 レポート発行にあたって MISSION VISION
02 情報開示体系 / 目次
03 堺化学グループのあゆみ
04 堺化学グループの現在の事業
05 堺化学グループのコア技術
07 価値創造の戦略

08 私たちが創造する価値
09 「変革」の進捗と課題・展望
10 役員メッセージ
11 トップインタビュー
15 対談1:事業ポートフォリオ変革・資本政策
19 鼎談:イノベーション戦略
21 対談2:人的資本経営
23 財務・非財務ハイライト

25 イノベーション戦略・新規事業創出
26 イノベーション戦略・新規事業創出
27 Smart Material 認定製品
30 現場の取り組み

35 価値創造の手段(事業)
36 【成長事業】事業戦略:電子材料
37 【成長事業】事業戦略:化粧品材料
38 【成長事業】事業戦略:有機化学品①
39 【成長事業】事業戦略:有機化学品②
40 【効率化検討事業】事業戦略
41 【安定事業と医療事業】事業戦略
42 2026年度TOPICS一覧
43 特集:グループ会社の躍進

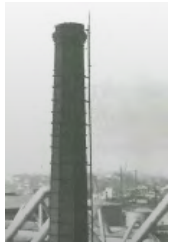
45 価値創造の源泉(資本)
46 堺化学グループのマテリアリティとKPI
47 堺化学グループの人的資本投資戦略
48 事業戦略と人事戦略の連動
49 価値創造に向けた現場での取り組み
55 労働安全衛生・製品品質
59 価値創造に向けた取り組み「地球環境を守る」
60 コーポレートガバナンス
61 ガバナンス対談
63 役員紹介

堺化学グループは、1918年に大阪・堺で「堺精煉所」として事業を開始しました。
以来、絶え間ない技術革新に挑戦し、「やさしい未来」に貢献する
製品やサービスを提供し続けています。

1918年



亜鉛事業
白色顔料 酸化亜鉛ZnO→リトポン
$ZnS \cdot BaSO_4$ →酸化チタンTiO_2



1918年

創業
レンガ造りの八角煙突と酸化炉2基を備えた木造の亜鉛華工場が「堺精煉所」として操業開始

1950年代



樹脂添加剤事業
ステアリン酸亜鉛から

1970年代



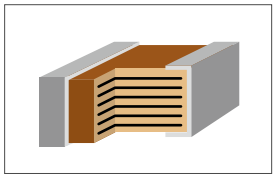
触媒事業
酸化チタンを担体として

1980年代



化粧品材料事業
超微粒子酸化亜鉛技術から

1990年代



電子材料事業
チタン酸バリウムから



有機化学品事業

2000年代



海外生産開始
SAKAI CHEMICAL (VIETNAM) CO., LTD.

2025年度 売上高
81,447百万円

創業期

1918 現堺事業所の一角に堺精煉所創立
1918 亜鉛華(酸化亜鉛)の製造開始
1920 各種バリウム製品の製造開始
1932 現社名 堺化学工業株式会社に商号変更
1935 国内初のアナターゼ型酸化チタンの工業生産に成功
1936 堺商事(株)設立により原料・製品輸入等商事分野に進出

拡大期

1949-50 塩化ビニル用安定剤・金属石鹸製造開始
1950 大阪証券取引所(当時)上場
1961 東京証券取引所上場
1963 小名浜工場完成(酸化チタン需要増に対応)
1969 湯本工場、泉北工場完成
1978 脱硝触媒製造開始
1991 大剣製造所完成

事業領域拡大と変革

1992 電子セラミックス材料商業製造開始
1994 富岡化学(株)全株式取得(有機化学品事業へ進出)
2007 SAKAI CHEMICAL (VIETNAM) CO., LTD.設立(樹脂添加剤事業)
2012 (株)片山製薬所全株式取得(医薬品原薬・中間体分野に進出)
2013 カイゲンファーマ(株)発足
2018 SIAM STABILIZERS AND CHEMICALS CO., LTD.子会社化(タイ)
2024 事業ポートフォリオ変革を開始
2024 SC 有機化学株式会社吸収合併
2025 SAKAI CHEMICAL (VIETNAM) CO., LTD. ハノイ営業事務所 開設
2025 堺商事株式会社　在インド駐在員事務所を開設

堺化学グループは10の事業を展開しています。
そのうち、「電子材料事業」「化粧品材料事業」「有機化学品事業」を成長事業と位置付けています。

無機化学品

酸化チタン・亜鉛

- 酸化チタン
  ※ 顔料級酸化チタンは2025年度をもって終了
- 酸化亜鉛

➡ P.40 参照

原料として使用

原料として使用

触媒

➡ P.40 参照



樹脂添加剤

➡ P.40 参照



受託加工

➡ P.41 参照



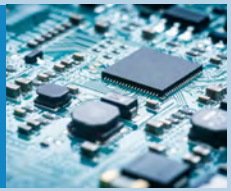
原料として使用

原料として使用

成長事業

電子材料

➡ P.36 参照



化粧品材料

➡ P.37 参照



有機化学品

➡ P.38 参照



無機材料

- バリウム塩

➡ P.40 参照

硫酸バリウムを原料として使用

医療

➡ P.41 参照



衛生材料

➡ P.41 参照



コア技術を活かした用途例とその成長貢献度

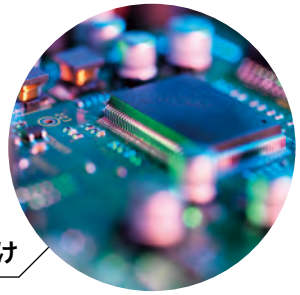
堺化学グループのコア技術は、新たな価値を生み出すイノベーションの種です。
これらの技術が新製品の開発や新たな用途創出の起点となり、
私たちの持続的な成長を支えています。

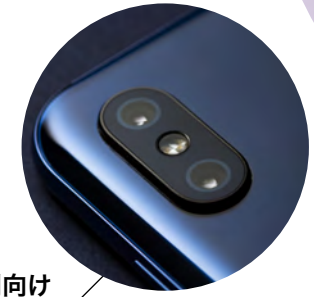



車載向け

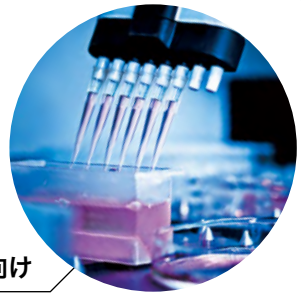
MLCC
(積層セラミック
コンデンサ)


スマートフォン向け


電子材料向け


接着剤向け


化粧品
(ファンデーション)向け

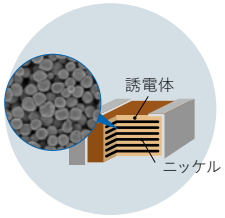

医薬品向け


サンスクリーン向け

コア技術を活かした用途例とその成長貢献度

粉体プロセッシング

電子部品用誘電体
チタン酸バリウム



MLCC
年平均市場成長率
8%

「チタン酸バリウム」は、積層セラミックコンデンサ(MLCC)向けの誘電体として、電子部品の高性能化・小型化に貢献しています。粉体プロセッシング技術による微粒子化と、調達から販売までの強固なサプライチェーンによって、市場成長性が高いハイエンド・ミドルエンド市場での存在感を高めています。

化粧品材料
異形状硫酸バリウム



化粧品向けで
国内唯一
の素材メーカー

粉体プロセッシング技術で板状や球状に加工した「硫酸バリウム」は、良好な使用感を実現しています。肌の欠点をきれいにぼかすソフトフォーカス効果に加え、スキンケア効果にも期待が高まっており、化粧品向け用途でトップシェアを獲得しています。今後はマイクロプラスチックビーズの代替やスキンケア用途にも展開していきます。

有機合成技術

電子材料向け接着剤
チオール製品



市場成長率
5%以上

イオウ化合物である「チオール製品」は、低温・短時間で硬化する樹脂硬化剤として有用です。高い密着性と耐水性を有し、電子材料向け接着剤材料などとして複数社に採用されています。

電子材料向け接着剤市場は年率約5%の成長が見込まれており、今後は車載分野での採用を目指します。

光学機能材料
β- メルカプトプロピオン酸(BMPA)

国内唯一
の素材メーカー

イオウ化合物は樹脂の高屈折率に寄与する材料であり、β-メルカプトプロピオン酸(BMPA)は、光学機能材料として使用されています。有機イオウ化合物の高い合成技術を持つ堺化学グループは国内唯一のBMPAのメーカーとして、確固たる地位を築いています。

医薬品製造技術

医薬品製造を支える
GMP管理



医薬品製造
46年

医薬品は高度な技術を必要とする高付加価値製品で、高い収益性をもたらす一方、人命に大きな影響を与えるため、厳しい製造・品質管理が求められます。年々厳しくなる規制への対応や、データインテグリティの確保を進めつつ、グループのガバナンス体制を強化し、業界内での地位確保を目指します。

粉体プロセッシング × 医薬品製造技術(GMP管理)

サンスクリーン向け材料 超微粒子酸化亜鉛



世界最小径
20nm

独自製法により、高い紫外線遮蔽効果を持ちながら、世界トップの透明性を実現しています。化粧品材料としての品質を担保するため、GMP管理のもとで生産し、欧米でも高い評価を獲得。

今後は透明性を活かして有機の紫外線吸収剤の代替もしくは併用での用途展開を図ります。

価値創造の戦略

堺化学グループは事業を通じて社会に3つの価値を創造しています。その一部を資本として再投入することで事業成長を実現し、さらに多くの価値を創造します。この好循環により、長期にわたって価値創造と事業成長を両立します。

「Smart Materialで社会に貢献できるエクセレントカンパニー」

環境・エネルギー　エレクトロニクス　ライフサイエンス・ヘルスケア

私たちが創造する価値
➡ P.8～参照

財務目標
（2026年度）● 営業利益 90億円
※中期経営計画当初目標
● ROE 8%
（2030年）● ROE 12%

人々の健やかな暮らしを創造する
財務的価値を創造する
非財務的価値を創造する

人材ポートフォリオの充実
ダイバーシティ・エクイティ＆インクルージョンの推進
安心・安全な職場づくり
人材育成

私たちが創造する価値

イノベーション戦略・新規事業創出
➡ P.26～参照

ガバナンスの強化
Smart Materialの創出
事業間シナジーの創出

価値創造の手段（事業）
➡ P.35～参照

価値創造の手段（事業）

● 挑戦し能動的に行動する人材
● 働きやすい環境
● 社会課題の解決につながる高度な知的資本

効率化検討事業 → 安定事業 → 成長事業

価値創造の源泉（特に重要な資本）

価値創造の源泉（資本）
➡ P.45～参照

財務資本	● 総資産（連結）117,216百万円	● 純資産（連結）78,923百万円
知的資本	● 特許保有数（連結）644件	● 研究開発費（連結）2,844百万円
人的資本	● 従業員数（連結）2,357人 ※臨時従業員含む	● 経験者採用比率（連結）71.1%

製造資本　社会・関係資本　自然資本

私たちが創造する価値

堺化学グループが最も大切にしているのは、人々の健やかな暮らしを創造することです。
この取り組みの結果として、財務的価値と非財務的価値が
生まれると考えています。

人々の健やかな暮らしを創造する

「Smart Materialで
社会に貢献できる
エクセレントカンパニー」

- 自然を守る
  （地球環境を守る）
- 高度情報化社会の発展を支える
  （より平等な社会へ）
- 人々の健康を支える

財務的価値を創造する

財務目標

（2026年度）
- ROE 8%
- 営業利益 90億円
  ※中期経営計画当初目標

（2030年）
- ROE 12%

非財務的価値を創造する

- 挑戦し能動的に行動する人材
- 働きやすい環境
- 環境負荷軽減（CO_2排出量削減、産業廃棄物排出量削減、生物多様性への配慮）
- 社会課題の解決につながる高度な知的資本

財務資本　製造資本　社会・関係資本　自然資本　知的資本　人的資本

株主還元

- 財務戦略・株主還元
  ➡P.15～

さらなる価値創造への再投資

- 経営戦略
  ➡P.15～
- イノベーション戦略
  ➡P.25～
- 人材戦略
  ➡P.47～

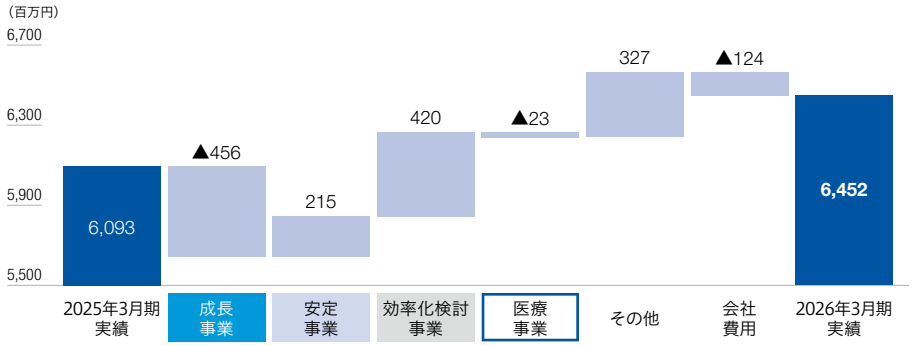
効率化による「稼ぐ力」の基盤を整備
利益成長の鍵は成長事業の飛躍

中期経営計画「変革・BEYOND2030」は、2年目までに収益構造の改善に着実な前進が見られました。不採算品の撤退、価格是正、固定費の適正化など、事業採算を重視した施策を継続してきたことで、効率化検討事業を中心に「稼ぐ力」が改善しました。

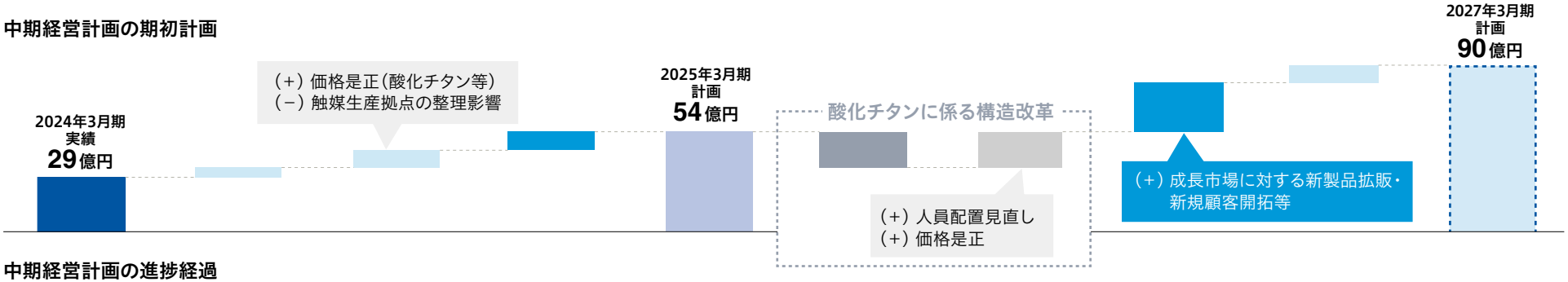
一方で、持続的な利益成長に向けては、成長事業の収益拡大が不可欠です。3年目以降は、電子材料では市場成長を取り込む販売拡大、化粧品材料では収益改善、有機化学品では新規案件の獲得を進めます。並行して、新たな収益の柱を着実に育てていきます。

事業環境の不透明感が続く中でも、改革の歩みを止めることなく、収益性と成長性の両立を通じて企業価値向上を目指していきます。

報告セグメント営業利益増減（対前年同期比）



中期経営計画の期初計画



中期経営計画の進捗経過

進捗	①	②	③	1年目	④	⑤	⑥	⑦	2年目	3年目
2024年3月期 実績	減価償却等	効率化検討事業の改善	成長事業の市場回復取り込み	2025年3月期 実績	顔料級酸化チタン事業終了影響	固定費比率上昇に対する改善	成長事業の市場成長取り込み	安定事業の収益増等	2026年3月期 実績	2027年3月期 計画
2025年3月期（1年目）	計画通り	計画以上	一部未達	61億円	−	−	−	−	−	−
2026年3月期（2年目）	−	改善効果通期で発揮	化粧品材料外部環境悪化	−	計画通り実行	人員配置の見直し	電材○ 化粧品▲ 有機△	計画通り実行	64億円	−
2027年3月期（3年目）	−	収益基盤となる安定事業化へ一定の目途	−	−	−	特別転進支援プログラム	化粧品材料の収益改善取り組み	計画通り実行	−	60億円

自己評価（○：順調　△：やや遅れ　▲：未達）

「どう稼ぐのか?」の成果と課題を社内役員×社外取締役対談にて語る

昨年度に提示した「どう稼ぐのか」という経営課題に対し、中期経営計画「変革・BEYOND2030」の推進を通じて得られた成果、
そして新たに見えてきた課題について、社内外の視点を交えながら多面的に検証します。



トップインタビュー ➡ P.11 参照

構造改革をやり続ける覚悟
── 積み重ねの先に、堺化学の未来がある

堺化学工業株式会社
代表取締役社長　執行役員
指名報酬委員
矢倉 敏行



鼎談：イノベーション戦略 ➡ P.19 参照

「今この瞬間が勝負」 危機感と当事者意識で、Smart Materialを成果に変える

堺化学工業株式会社
執行役員　研究開発副本部長
中尾 日六士

堺化学工業株式会社
取締役執行役員　研究開発本部長
真柄 光一郎

社外取締役
指名報酬委員
伊藤 善計



対談1：事業ポートフォリオ変革・資本政策 ➡ P.15 参照

勝ち筋は、市場ではなく顧客の中にある
勝ち筋を見極め、資本を集中して次の成長へ

堺化学工業株式会社
取締役執行役員　経営戦略本部長
指名報酬委員
大釜 信治

社外取締役
指名報酬委員
宮川 壽夫



対談2：人的資本経営 ➡ P.21 参照

人的資本経営を通じて、経営戦略の実行力を高める
個々の施策を、経営戦略と一本の線でつなぎ、人を活かす

堺化学工業株式会社
執行役員　管理本部長
森岡 明

社外取締役
指名報酬委員会　委員長
浜崎 佳子



堺化学工業株式会社
代表取締役社長
執行役員
矢倉 敏行

構造改革をやり続ける覚悟

―― 積み重ねの先に、堺化学の未来がある

Q1. 中期経営計画「変革・BEYOND2030」も最終年度に入りました。この２年間の進捗をどのように捉えていますか?

手応えと悔しさが、両方あります

まず手応えからいえば、この２年間で計画していた構造改革はやり切りました。約90年続いた顔料級酸化チタン事業を計画通り終了し、効率化検討事業の収益力は中計開始前と比べて倍増以上に改善しました。キャッシュフロー経営も定着し、CCC（キャッシュ・コンバージョン・サイクル）は178日と中計目標の180日を前倒しで達成、運転資金も89億円圧縮しました。株主還元も３年間で総額約94億円（2026年５月末時点）と、当初計画の80億円以上を大きく上回る見通しです。従業員一同、本当によくやってくれました。感謝しかありません。

次に悔しさですが、成長事業による利益拡大は想定以上の時間がかかっています。営業利益の当初目標は90億円でしたが、最終年度の計画は60億円と大きく乖離しています。特に、化粧品材料事業では2026年３月期に約30億円の減損損失を計上しました。当初の計画は、需要回復と無機系材料の使用期待を大きく盛り込んだものでしたが、楽観的なシナリオに偏りすぎました。外部環境のせいだけにはできません。投資判断そのものの甘さを、経営として反省しています。

数字だけを見れば、2026年３月期は営業利益64億円、純利益27億円。増益と減益が同居した決算です。しかしその中身ははっきりしていて、成長事業の落ち込みを安定事業と効率化検討事業が支えたに過ぎません。この「支えた力」は２年間の改革の成果ですが、本来あるべき姿は成長事業が利益を牽引する構造です。

Q2. 最終年度の目標であるROE8%は、達成できる見通しですか?

利益と資本効率の両面から全力を注ぎ、達成したいと考えています

利益面では、電子材料と有機化学品を中心に成長事業の増益を見込んでいます。加えて、顔料級酸化チタン事業の終了に伴って産業廃棄物最終処分場を譲渡し、約10億円の固定資産売却益を計上しました。この結果、親会社株主に帰属する当期純利

益は44億円を見込んでいます。

資本効率面でも、前期に100万株の自己株式を消却しました。また、CBの転換による株式の希薄化を抑制する意味でも、転換株式数とほぼ同等の自己株式取得を実施中です。

当社は外部環境の影響を受けやすい事業構造で、事業を通しての営業利益がある程度変動することは覚悟しています。しかしながら、それだけを理由にROEが未達とはしたくありません。目標として掲げた以上、手を尽くして、達成するための策を考えたい。そこにまず到達することが、企業価値向上の第一歩だと考えているからです。

そして、その延長として本業の営業利益を伸ばす策を考え実行し、会社が成長している姿を見せていかなければならないと考えています。そのためにも、事業の構造改革は次の中期経営計画でも引き続き行い、より稼げる事業への転換をしていく所存です。

Q3. 事業別に見ると、電子材料は好調で、化粧品材料は厳しいですが、この差はどこから生まれていますか?

「その市場で、なくてはならない存在になれているかどうか」だと思います

電子材料事業は、AIサーバー関連の旺盛な需要に支えられ、収益性の高いハイエンド品の構成比が高まっています。2027年3月期は売上高115億円、営業利益24億円を見込んでいます。当社グループの強みは、いくつかあります。まず、誘電体では業界の主流である固相法ではなく、微細化トレンドに適した水熱合成法を保有していること。これは、AIサーバー向けを含め、均一かつ微細な粒子が必要なハイエンド領域で活躍できる技術です。次に、誘電体だけでなく誘電体材料も製品のラインアップとして揃えていること。固相法に不可欠な材料を保有することで業界の動きをつかむことができます。そして、特定の顧客に依存せず、業界内で幅広くお取引をいただけていること。この3つがそろっている企業は多くありません。だからこそ、お客さまにとって「なくてはならない存在」になれています。AIサーバー関連は2026～27年にかけて好調に推移する見通しで、工場も高稼働を維持していきます。ハイエンド品の供給拡大に向けた設備投資も検討中で、MLCC市場の成長を上回る成長を目指せる領域です。

有機化学品事業も特定の用途で「なくてはならない存在」になれている領域です。有機イオウ化合物を扱う企業が少ないことも理由としてあります。最近では新製品「Multhiol」も少しずつ電子材料分野で利益に貢献し始めています。2027年3月期は売上高80億円、営業利益10億円を計画しています。医薬品原薬・中間体は競争環境が厳しく苦戦していますが、CMO(医薬品製造受託機関)として積み上げてきた実績を足がかりに、CDMO(医薬品開発製造受託機関)として事業の幅を広げていきます。

課題の化粧品材料は、2026年3月期は営業損失4億円となりましたが、2027年3月期も同程度の損失が続く見通しです。先ほど申し上げた通り、期待を込めすぎた当初の計画との乖離に反省すべき点があります。安価で扱いやすい有機系紫外線吸収剤の市場価値を甘く見積もっていました。現状は厳しく、一時的な有機系紫外線吸収剤へのシフトが生じていますが、この事業は手放す考えはありません。人にも環境にもやさしい無機系材料の価値は、必ず市場に認められるものと考えています。時間軸を含め戦略の抜本的な見直しを、次期中期経営計画で行ってまいります。2027年3月期は既存の大手顧客との関係を深耕しつつ、コロナ禍で訪問できなかった中国や東南アジアの現地メーカーに対しても、積極的に営業活動を始めています。この市場で「なくてはならない存在」になる。そのために、しっかり稼げる事業に育てていきます。

もう一つ触れておきたいのは、効率化検討事業です。この2年間で最も大きく変わりました。各事業で採算是正を進めただけではありません。触媒では生産拠点を集約し生産効率を高めました。無機材料では光学用途向けの高付加価値品が台頭し始めました。樹脂添加剤では東南アジアを中心に非鉛系安定剤の拡販が着実に進んでいます。これらにより、採算性を重視した製品構成へと見事に転換しました。中計開始前の2024年3月期に19億円だった効率化検討事業とその他事業の営業利益合計は、2027年3月期には41億円に拡大する見込みで、安定した収益基盤へと変貌しています。

Q4.「攻める」フェーズへ移行するとのことですが、次期中計を見据えて何を仕掛けていくのでしょうか?

3つの方向で動いています

1つ目は、研究開発の機動力アップです。製品ライフサイクルが短くなっていく中、「いま種を蒔かなければ、3年後、5年後に収穫するものはない」という危機感を持って、その種をよりたくさん生み出せるように、マルチパイロット体制を進めています。それによって新たなSmart Materialの創出を後押しするとともに、「Smart Material」として認定した製品群のさらなる展開を加速させていきます。それと並行して「化学でやさしい未来づくり」をコンセプトに、既存の枠にとらわれない新規事業創出にも取り組んでいます。「良いものをつくれば売れる」時代ではありません。顧客が何を求めているのか、市場がどこに向かっているのか。そこを正確に捉えなければ、研究開発は自己満足で終わってしまいます。ここも当社グループが変えていくべきところだと思っています。

2つ目は、戦略的な業務提携やM&Aを含む成長投資です。化粧品材料関連、有機化学品関連の領域を中心に、ロングリストからショートリストをつくり、市場や技術動向の変化に応じて、ターゲットとする領域や相手先も柔軟に見直しながら進めています。まだ公表できる段階ではありませんが、成長事業に集中した検討を続けています。

投資を判断するとき、経済合理性はもちろん見ますが、私はそれと同じくらい、その企画に「わくわくするストーリー」があるかを大切にしています。起案者自身が、投資した先にどんな未来を実現したいのか、その夢を前向きに語れるか。多面的に検討して、関係者の総意として結論に至っているか等。私たちが目指すのは「わくわくカンパニー」ですから、数字の裏づけと熱量の両方を見ています。

3つ目は、事業ポートフォリオ変革をさらに推し進めることです。事業ポートフォリオは、一度整理して終わりではありません。市場環境や技術優位性の変化を見ながら、絶えず見直していくものです。伸ばすべき事業には集中的に投資し、役割を終えた事業からは撤退するというように、規律ある新陳代謝を続けていきます。

新しいことに挑戦するには時間がかかりますし、計画どおりに進まないこともありますので、攻めるにも忍耐が必要です。現実を直視しながら、一歩ずつ前に進む。その姿勢を崩さないことが経営の責任だと考えています。

Q5. 変革を支える人と組織について、お考えを聞かせてください

人を信じ、人と人をつなぐことが大切だと思います

改革を推進する力の源泉は「人」です。私は、当社グループの従業員一人ひとりの力を心から信じています。実務能力の高さも、真面目に仕事に向き合う姿勢も、私が何度も現場で目にしてきたものです。この2年間の構造改革を大きなトラブルなくやり遂げられたのも、従業員一人ひとりが内容を理解し、「自分ごと」として踏ん張ってくれたからに他なりません。

次に目指したいのは、一人ひとりが「自分の仕事を通じて、会社が成長していく姿を思い描き、将来に向かって行動していく自走型の組織をつくること」です。ここでいうところの成長とは、事業を通じた利益の拡大です。売上や利益に直結する部門は比較的理解しやすいと思います。難しいのは、コーポレート部門や間接部門など成果が直接見えにくい部門です。しかし、会社にとって必要不可欠な部門である以上、部門の目指す方向を会社の成長ストーリーにつなげていく必要があります。全ての部門で、それぞれに「成功のストーリー」を語り、共通の目的を抱いた従業員が増えていけば、組織はもっと強く、もっと生き生きとしたものになります。私は、そういう組織や従業員をもっと増やしていきたいと思っています。

その施策の一つとして、「シャイン会」という月次の会では、職場で頑張っている従業員を「輝きシャイン」として毎回発表しています。推薦者による推薦理由と本人の一言を聞くたびに、私はそれぞれの職場での活躍ぶりに触れることができ、大変嬉しい気持ちになります。また、2025年7月からは、部長・課長との「ライン対話会」も継続しています。派手な仕組みではありませんが、こうした対話の積み重ねの中でしか、組織風土は本当には変わらないと思っています。

私がもう一つ強く意識しているのは、「専門と専

門の間をつなぐ人材」の重要性です。例えば、SBU（戦略事業単位）においても営業、購買、開発、製造、品質、法務などで、それぞれの立場は異なります。当然のことですが、優先順位、考え方、時間軸も違います。その違いを共有して議論し共通の思いへ導いていく人材が、これからますます必要になります。化学メーカーは専門性の集まりですが、専門を極めるだけでは価値は生まれません。まずは「自分ごと」として捉えられる共通の目的を持ち、それぞれの立場を理解し合いながら動ける集団でなければ、大きな成果は生まれません。その力をさらに伸ばし、次の世代へと受け継いでいくのが、私の役割だと考えています。

Q6. 変革をやりきる上で、社長ご自身が最も意識していることは何ですか?

まず問われるのは、経営トップである私自身の姿勢だと考えています

変革を続けるには大きなエネルギーが必要です。社長就任から5年目を迎え、今もそのエネルギーを持ち続けている自覚はありますが、常に自らを鼓舞し続けなければならないと思っています。目の前に「茨の道」と「緑の芝生」があれば、人はつい楽なほうを選びたくなります。だからこそ、常に緊張感と覚悟を持ち続けなければなりません。従業員に変革を求めている以上、まず私を含む経営陣が変わる姿を見せなければ、誰もついてきてくれません。そのため私は、自らの言葉でこれからの行動と意思を発信し続けています。そして、変革は一人では成し遂げられません。共に推進している執行役員の存在は大きいと感じています。何事もチームで挑むほうが実効性は高まり、取り組みの継続性も増していくものです。

Q7. 最後に、10年後の堺化学グループはどのような集団になっていたいですか?

10年後に20代、30代の従業員が「この会社で働いてよかった」と思える会社にしたい

エンゲージメントスコアを見ると、伸びしろがあると感じています。一人ひとりが安心して挑戦できる環境を、従業員の声にも耳を傾け、時間をかけてさらに整えていきたいと思います。

企業価値の向上とは、株価が上がることだけではありません。従業員が誇りを持って働けること、お客さまに「堺化学がいてくれてよかった」と言っていただけること、社会に価値を届けていること。それらの結果が積み重なって企業価値向上につながっていくと考えています。

派手なビジョンを掲げて達成できなかったら、投資家の方にも従業員にも、嘘をついたことになります。ですから、私は目を引くような架空のシナリオを描くことはしたくありません。時間をかけてでも、やり続ける。一つひとつの積み重ねの先にしか、未来はない。そう信じて、これからも現場に足を運び、対話を重ね、変革を止めることなく進めていきます。

挑戦には失敗がつきものですが、その失敗も、次



につながる経験であれば意味があります。「化学でやさしい未来づくり」というミッションのもと、「Smart Material」を軸に社会に価値を提供するエクセレントカンパニーへ。地道な歩みですが、一歩一歩、確実に前進していく所存です。

堺化学工業株式会社
代表取締役社長　執行役員

矢倉 敏行



勝ち筋は、市場ではなく顧客の中にある

勝ち筋を見極め、資本を集中して次の成長へ

構造改革の手応え
事業ポートフォリオ変革と資本政策の現在地

宮川　経営学の分野では、マーケットイン（市場のニーズを調査した上で合致した製品を供給する）とプロダクトアウト（主に自社の開発力を活かした製品を市場に供給する）という概念があります。

私の目には、当社グループはこれまで技術力を強みに競争力のある製品を開発し、その高い応用力で市場を開拓してきた典型的なプロダクトアウト型だと映ります。川上に位置する素材産業の強みを活かし、技術力とその用途応用性の高さを原動力に、次々と川下の顧客市場を開拓してきたのが、これまでの当社グループでした。

しかし、その結果、気がつくと顧客と事業分野が拡大し、中には採算性の低い事業が徐々に顕在化してきました。しかも、規模の経済が働くビジネスモデルですから、大規模設備による連続生産・大量生産の勝負に巻き込まれやすい。必然的にバランスシートは重くなり、資本効率は悪化していきます。

そこで打ち出されたのが中期経営計画「変革・BEYOND2030」による一大改革です。この中計では資本の収益性という切り口で事業を評価し直し、ついには顔料級酸化チタンの撤退という象徴的で大胆な事業再構築を実現して、グループ全体が生まれ変わろうとしています。私はこのように当社グループの現状を捉えていますが、大釜さんは実際に変革を推進してきた立場として、ここまでどういう手応えを感じていますか。

大釜　宮川さんの認識の通りだと思います。「変革・BEYOND2030」の背景には、まさにそのような分析があります。「変革・BEYOND2030」は従来の中期経営計画とは一線を画すもので、この計画を通じて、将来の社会や人々の暮らし、堺化学グループ各社のあり方を想像し、「伸ばす事業」と「縮小・撤退する事業」とのメリハリをつけ、継続的な変革を目指しています。

「変革・BEYOND2030」で掲げた重点取り組みのうち、「高付加価値品シフトを企図した事業ポートフォリオ入れ替え」については、顔料級酸化チタンの事業終了、樹脂添加剤の国内向け鉛系安定剤などの不採算製品からの撤退、生産拠点の集約による生産効率改善に取り組みました。継続する事業においても価格改定やコストダウンなどを断行し、安定した収益基盤を構築することができました。構造改革が進み、一定の成果を出すことができたと考えています。

一方で、利益成長を牽引するはずの成長事業が伸び悩んでいます。電子材料事業は、AI関連需要が急速に伸び、それにマッチする誘電体材料、誘電体が前期比で倍増するなど、マーケットの伸びをしっかりキャッチアップできています。しかし、化粧品材料事業はサンスクリーン剤のトレンド変化に対応しきれず、有機化学品は医薬品原薬・中間体で新たな受託案件を拡充できていません。

成長事業の利益成長は、次の中計に向けても大きな課題だと認識しています。

宮川　確かに当初は成長分野と見込んでいたものが成果を発揮していないという反省点はあるのかもしれませんが、私は意外と楽観視しています。そもそも事業ポートフォリオというくらいですから、いろいろな問題が事業ごとに浮かび上がっては時間をかけて対応するという繰り返しが普通に行われます。むしろ気になるのは、事業ポートフォリオの話と表裏一体である資本政策のほうです。こちらの進捗はいかがですか。

大釜　成果と課題の両面があります。成果としてまず挙げられるのは、営業キャッシュフローの創出強化とCCC改善です。3年間で営業キャッシュフロー340億円の創出を目指していますが、2年間の累計は264億円と、78%の進捗率で、順調にキャッシュを創出できています。CCC改善についても、3年間で運転資金を70億円削減し、CCCを219日から180日へ改善する目標に対し、売上債権の回収サイト見直しや棚卸資産の圧縮により、2年間で89億円の運転資金を削減しました。CCCは178日と、ほぼ3年目の目標を前倒しで達成できています。加えて、有効活用できていない固定資産売却や株主還元強化も実行しました。「変革・BEYOND2030」における株主還元方針は、「DOE3%を目安として従来以上の配当を実施。機動的な自己株買いも実施し、利益計画超過の際には追加的な株主還元を検討」としており、3年間で80億円以上を株主に還元する方針です。1年目の配当金は1株当たり135円（配当総額22億円）、2年目の配当金は1株当たり145円（配当総額22億円）に加え、自己株買い25億円を実施しました。2年間累計の株主還元額は69億円、進捗率は86%と順調に進んでいます。

課題はROEです。これら資本政策を実行してもなお、中計1年目のROEは6.6%、2年目は3.5%と、資本コストを十分に上回る水準にはなっていません。資本政策の実行もさることながら、本業で稼ぐ力をさらにつけることが必要であり、ここが最大の課題だと認識しています。

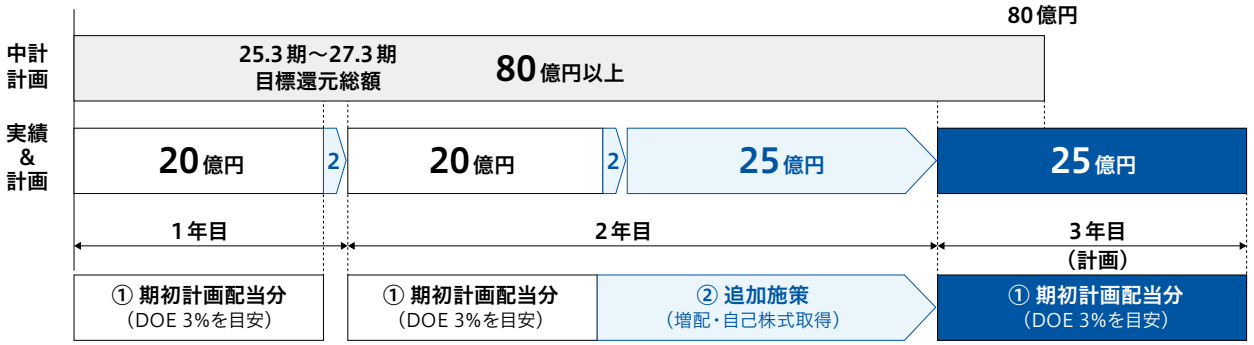
「変革・BEYOND2030」最終年度（2027年3月期）　当初計画からの営業利益の乖離

（単位：億円）

事業・全社費用	旧セグメントでの当初計画	セグメント変更後の当初計画※ A	見通し B	差分 B-A	コメント（安定事業に効率化検討事業を含む）
成長事業	57	65	30	▲35	電子材料：概ね計画通り 化粧品材料：大きく未達 有機化学品：医薬品原薬中間体で未達
安定事業	27	39	40	1	効率化検討：収益化に成功 安定事業：収益化および新規拡販に成功
医療事業	2	2	▲2	▲4	主力製品の薬価切り下げ影響で未達
その他	4	7	15	8	不採算品などを収益化
全社費用	0	▲23	▲23	0	人員計画等で全社費用をコントロール
合計	**90**	**90**	**60**	**▲30**	

※2025年3月期に実施したセグメント変更により修正した全社費用配賦前の概算数値

株主還元



宮川　私が改めて主張したいことは、事業ポートフォリオ見直しにしてもROEの目標数値にしても、あくまで手段であって目的ではないということです。当社が立案している戦略がまず存在して、それを実行に移すために事業ポートフォリオを見直し、その評価を行うために資本利

益率を重視するということではないでしょうか。これは当社だけではなく、多くの日本企業が陥りやすいトラップです。今回の中計で、ある意味体制固めができたのですから、次は競争優位を活かした戦略について、もっとわかりやすく投資家に訴求していく努力が必要だと思います。

「クライアントイン」という勝ち筋
特定顧客組込み型ビジネスとマルチパイロット体制

宮川　財務指標の目標も大事ですが、私は投資銀行とコンサルファームでの実務経験を持った経営学者なので、どうしても企業の戦略やビジネスモデルに目がいきます。再びマーケットインとプロダクトアウトの話に戻りますが、実は当社グループのビジネスモデルは単純なプロダクトアウトでは説明しきれない部分があります。扱っている製品が中間体であるだけに、顧客は品質に対して厳しいプロフェッショナルです。ひとたび取引が始まれば安定供給は必須で、欠品は許されず、迅速な対応が求められます。このようなビジネスは、一般的なマーケティング戦略によって市場全体を「面」で開拓するというより、特定顧客に照準を合わせて「点」で深く入り込んでいく必要があります。

私は、当社グループの強みは一般的なマーケットインというより、特定顧客の製造プロセスや品質要求に深く入り込む「特定顧客組込み型」のビジネスモデルにある――いわば「マーケットイン」ではなく、特定の「クライアントイン」。このパターンに持っていけるところが当社グループの勝ち筋であり、競争優位だと思います。特定顧客と一度関係ができれば契約は長期にわたり、その結果、売上予測と実績の乖離は小さくなるため、生産や在庫のオペレーションを組み立てやすくなります。問われるのはマーケティング力ではなく、技術力と価格です。さらに、最終商品にするためにはなくてはならない製品ポジションを持っていますので、「特定顧客組込み型」ビジネスを徹底することで、顧客にとってスイッチングコストをどんどん高めていけます。そうすると、高付加価値・少量生産で勝負できるようになります。私はこれが当社グループの勝ち筋だと見ています。

「特定顧客組込み型」のビジネスモデルに持ち込むためにはコモディティ化やバルク化が大敵です。コモディティ化、バルク化していくマーケットには手を出さない。わずかでもその兆候が見られたらすぐに手を引く。これが当社グループの事業ポートフォリオ変革の本質ではないでしょうか。その象徴的なコンセプトが「Smart Material」であり、そのコンセプトを具体的に実行していく存在が今回投資をしている「マルチパイロット」というR&D設備だと理解しています。当社グループがしていることの全ては因果関係でつながっており、論理で説明できます。

大釜　宮川さんはよく、「数値目標を安易に使わず、経営者は勝ち筋を語れ」とおっしゃっていますが、本当にその通りと思います。私自身は技術者でしたので、その経験を話しますと、研究開発部門や電子材料事業に在籍していたときは、まず顧客の要望を聞くところからがスタートでした。競合他社でも提供できるものを開発、販売するのは面白くない。そこで考えるのが独自性です。我々の強みは何か、それをどのように活かして顧客とスティッキーな関係を構築できるのか、顧客にとっての価値を創造しながら我々も成長できる道はどこにあるのか。そういうことを考えながら提案をしてきました。電子材料事業では一定の成果も出ましたし、サプライチェーンができ上がると、スイッチングコストが上がり、競合他社に入り込むすきを与えず、さらに次の開発にも声がかかり、提案もできるというポジティブな循環が生まれます。

このような勝ち筋を「仕組み化」したい――個人の能力に頼る属人的な取り組みや偶発的な成功に依存するのではなく、企業として再現性をもって回し続ける仕組みとして確立する必要があるという問題意識から、マルチパイロット体制を立案しました。数年の議論を経て、いま実行に移っています。多産多死を前提に幅広くテーマを取り上げ、小さく試しながら検証を重ねる。早い段階でモノを合成し検証する。すなわち、技術仮説と市場仮説を行き来することで、不確実性を低減し、勝ち筋テーマを見極めることで、「Smart Material」を次々に生み出していくことを狙っています。

次の成長に向けて
組織能力と事業ポートフォリオの未来

宮川　ただ、当社グループにとって、そのような勝ち筋を維持していく上での弱点は撤退障壁の高さです。製品を一度供給し始めると「特定顧客組込み型」であるだけに、なかなか手を引くことができません。事業ポートフォリオの本質的な意味は、事業を見ながらポートフォリオを絶えず組み替えていくことです。大釜さんは、そこにはどういう対応ができますか。

大釜　参入障壁が高い事業は、撤退障壁も高くなるわけで、確かに悩ましい部分です。ここで重要なのは、当社グループのありたい姿を達成するために本当に必要なテーマなのかを、時間軸を含めて検討することだと思います。参入時点から、将来的な市場構造変化も見据えて持続的な成長が可能なのか。個別事業の収益性だけでなく、市場成長性や技術優位性があるのか。当社グループの強みを活かして社会の課題を解決できるのか。撤退ラインは明確に決めているか。こうしたことを徹底的に議論した上で、前に進めるべきテーマを推進する。これらの積み重ねによって、事業ポートフォリオ運営を高度化できるのではないかと考えています。

宮川　まさにそこが重要ですね。事業ポートフォリオ運営というと、どうしても「伸ばす事業」と「やめる事業」を選別する話に聞こえがちですが、本質はもう少し動態的なものだと思います。事業は一度分類して終わりではなく、市場環境、顧客ニーズ、技術優位性、資本効率の変化を見ながら、絶えず見直していく必要があります。特に先ほど話した「特定顧客組込み型」ビジネスにおいては、大釜さんがおっしゃるように「時間軸を含めて検討する」という「予測する能力」と「決断する勇気」が求められます。

私は、事業ポートフォリオ運営とは、単に低収益事業を整理することではなく、組織能力をどの領域に振り向けるかを決める経営そのものだと思っています。マルチパイロットのような仕組みを通じて、小さく試し、早く見極め、成長可能性のあるテーマに経営資源を集中させていく。その一方で、強みが発揮できなくなったテーマについては早い段階で見直す。そうした規律ある新陳代謝を続けることが、これからの堺化学グループの未来を創ると考えています。その意味で、数値目標も確かに大事ですが、むしろ今後はどの事業に経営リソースを投下すれば当社グループらしい競争優位が生まれるのか、どの事業は役割を終えつつあるのかを、取締役会でもより深く議論していきたいと思います。

大釜　研究開発部門に在籍していた頃、「当社の強みは何か？」ということを、当時の上司とよく議論していました。ただ、それはどちらかといえば技術にフォーカスした議論で、バリューチェーン全体で当社の強みを考え切れていなかったと思います。当社は今年で創業から108年を迎えていますが、なぜ生き残ることができたのかを考えると、時代の変化に対応しながら顧客価値を創造する独自の製品やサービスを提供し続けてきたからに他ならない。世界や資本市場は急激に変化していますが、将来に向けて生き残り続けるために必要なのは、やはり、顧客価値を創造する独自の製品やサービスを提供し続けること。その手段が事業ポートフォリオ変革であり、資本政策であると認識しています。

私は、これからは業務執行のみでなく、経営の意思決定や監督という重責も担うことになりますが、バリューチェーン全体での強みをさらに掘り下げ、堺化学グループならではの勝ち筋、成長ストーリーを創造し続けたいと思います。

宮川　私も社外取締役として抱負を述べますと、いま最も注目しているのは当社グループが固有に持っている組織能力です。組織能力とは、企業がコントロールできない外部環境の変化を捉え、自らコントロールできる経営リソース（企業が長期にわたり蓄積してきた、調整・管理・生産・流通などの組織的な技能や知識の総体）を開発し、競争優位となる戦略を実行する能力のことです。

当社グループには、個々の従業員の能力だけではなく、長期にわたって培われてきた固有の組織能力があります。例えば、顧客の課題をいち早く把握し、研究開発、生産、営業がシームレスに連携しながら製品化につなげる力、そして一度構築した顧客との信頼関係を長期的な取引へと発展させていく力です。108年にわたって事業を継続できた理由は、個別の製品や技術そのものではなく、顧客価値を見つけ出し、それを事業として育てる組織能力を蓄積してきたことにあるのではないでしょうか。

この組織能力を十分に発揮するには、さらなる掘り下げが必要です。当社グループの業績はどのような要因に影響を受けるのか、リスクはどこに潜んでいるのか、競争環境は今後どのように変化するのかなど、もう一段階踏み込んだ洗い出しをすると、さらに大きな可能性を見出せると思います。

そのような情報が十分に集められ、勝ち筋が深く議論され、実現に向けて経営資源が適切に配分されているかどうかを検証し、問い続けることが私の役割です。当社の未来を創るのはあくまで執行側のビジネスアイデアです。その力を次の成長戦略へ結びつけることを、社外取締役として後押ししていきたいですね。



「今この瞬間が勝負」

危機感と当事者意識で、Smart Materialを成果に変える

研究者としての原体験

伊藤　2021年の社外取締役就任以来、CCC最適化やKGI・KPI設定によるPDCA強化を提言してきました。「変革・BEYOND2030」で掲げる事業ポートフォリオ転換の局面において、新製品・新事業を創出し続けるイノベーション戦略と、それを収益に結びつける高リターンの設備投資こそが、最も重要だと考えています。今日はその戦略の責任者である真柄取締役、執行責任者である中尾執行役員にいろいろと伺いたいと思います。まずはお二人の原体験から聞かせてください。

真柄　私は20年ほど前、化粧品材料の技術開発を担当していました。採用数を伸ばすため多くの顧客を訪問し、それぞれのニーズに合わせた開発を進めましたが、採用は増えたものの、少量多品種化で生産効率が悪化し、数量も期待ほど伸びませんでした。当時は目の前の顧客の声だけを追い、最終市場や消費者を見ていなかったわけです。この反省から、末端市場のニーズを意識しつつ、強みを活かせる領域でテーマを設定することを心掛けています。

中尾　私は「単結晶育成」で製品化に至らなかった経験と、「プラズマディスプレイ用蛍光体」の開発を成功させながら事業撤退に立ち会った経験があります。前者からは技術シーズありきではなく市場ニーズと事業性からテーマを設定する重要性を、後者からは「どんな事業も永続しない、だからこそ今この瞬間が勝負」という姿勢を学びました。これが今の研究開発マネジメントの基本になっています。

伊藤　化学品の粉体素材は、結晶構造・粒度分布・粒子形状などが顧客製品の機能や歩留まりを大きく左右します。粉体プロセッシング（晶析、粉砕、分級、分散など）を統合するコア技術の専門性と総合力は堺化学グループの生命線です。たとえ個別テーマが成果に至らずとも、基礎技術として伝承・育成すべき分野ですね。

コモディティからの脱却、「Smart Material」という旗印

伊藤　近年のグループの重要課題と、研究開発の基本方針を聞かせてください。

真柄　最大の課題はコモディティ依存からの脱却と、高付加価値な機能材料への事業転換です。約90年の歴史を持つ顔料級酸化チタン事業を2025年末に終了した決断も、素材の性能では差別化しきれず価格競争に晒され続けた現実を踏まえたものです。高付加価値な機能材料とは、高価な素材ではなく、機能・性能・環境適合性で顧客の課題を解き、処方・プロセス・サービスまで一体で届ける価値提案のことを指します。薄利のコモディティモデルから、技術差別化と顧客共創のモデルへ事業構造そのものを変えていくことが重要です。

伊藤　私が常々申し上げているBtoBからBtoBtoCへの

転換ですね。顧客の研究開発部門に食い込み、最終顧客の求める商品への知見を共有いただける信頼を勝ち取る必要があると。

真柄　まさにその通りで、化粧品向け素材ではブランドメーカーやODMの開発担当者との共同研究をはじめ、最終製品の処方設計段階から入り込む取り組みをスタートしています。スペック提案からパートナーシップへと関係性が変わりつつあります。

中尾　この構造転換の骨格が、「Smart Material」です。2021年にR&D推進部を新設して「マーケットニーズ起点」を打ち出しましたが、方向性だけでは現場は変わらない。「なぜ堺化学がやるのか」「社会にどう貢献するのか」を全員が共有できる旗印として、いま研究開発の中心に据えています。現在、化粧品用無機蛍光材料「Lumate」、多官能チオール「Multhiol」、酸化ジルコニウム分散液「SZR」の3製品を認定しています。

伊藤　よいコンセプトを掲げながら、成功に至らない企業も過去に見てきました。成功の鍵は何ですか。

中尾　鍵は一人ひとりの「危機感」と「当事者意識」だと考えます。素材は必ずコモディティ化し、どんな事業も永続しない。「今この瞬間が勝負」という危機感こそが高付加価値領域へ踏み出す原動力になります。頓挫する企業の多くは、戦略が絵に描いた餅で終わり、誰も自分ごととしてやり切らなかったからだと思います。

真柄　現場で私が特に大切にしているのは、研究者が「ここまでが自分の仕事」と役割に線を引かないことです。テーマ探索から試作、事業化まで一気通貫で関わり続ける姿勢が根付いてこそ、コンセプトが確かな成果へ結実します。

5つのイノベーション施策

伊藤　持続的な成果創出に向けた具体的な施策を教えてください。

真柄　中期経営計画の先を見据え、持続的に研究開発の成果を最大化するため、5つの施策に取り組みます（右記参照）。私が特に重視するのは1つ目の「Smart Materialの深化と拡大」です。単体からグループ全体へと広げ、無機・有機の素材づくり、粉体プロセッシング、配合、エンジニアリングといった各社の強みを組み合わせ、材料にとどまらない価値あるプロセスやサービスを生み出したい。認定数も着実に増やしていきます。

中尾　私が重視するのは2つ目の「マーケティング力の組織的強化」です。「この材料は面白い、きっと売れる」ではなく「誰に価値を届けるのか」を見据える力――これこそがSmart Materialを機能させる核心です。マーケティング分科会では電子材料・ヘルスケア・カーボンニュートラルの3分野で市場を分析し、ターゲット顧客と自社の強みが交差するホワイトスペースを検証しています。

伊藤　従来の「プロダクトイノベーション」に、マルチパイロットによる「プロセスイノベーション」が加わり、さらに知財戦略と外部連携がそれを支える構造ですね。SAKAINNOVATION報告会（グループ横断の技術発表会）でもグループ連携と切磋琢磨の強化をひしひしと感じています。

中尾　顧客ニーズを製品開発に結ぶ具体例として、加速推進テーマのノンナノ酸化亜鉛にマテリアルズインフォマティクス（MI）を適用し、工場移管期間の短縮を実現しました。昨年は生産技術部にパイロットグループを設け、

〈5つのイノベーション施策〉

1. Smart Materialの深化と拡大
2. マーケティング力の組織的強化
3. マルチパイロット体制の構築
4. 知的財産戦略の強化
5. 外部連携・オープンイノベーションの推進

中央研究所の開発者と協働で試作を進める「ジョイントタスク」を立ち上げ、研究から量産化への流れがシームレスになりつつあります。

真柄　グループ連携でも、新規事業創出プロジェクトから新たなグループ横断プロジェクトが生まれ活動を始めています。Smart Materialでテーマを選び、マーケティングで市場を見極め、外部連携も活用してマルチパイロットで素早く新製品化し、知財戦略で守る。この5つが相互に連動し、一体となって機能することで、中期経営計画の枠を超えた持続的な成果を創出していきたいですね。

伊藤　課題認識から基本方針、Smart Materialに込めた思い、事業化の実効性を上げる仕組みまでを網羅的にお聞きし、大変頼もしく感じました。この構造転換は営業・生産・コーポレート部門との強力な連携があってこそ実を結びます。事業ポートフォリオの最適化を進める中、新製品・新事業が成長軌道につながる姿を楽しみに、今後も注視していきます。



人的資本経営を通じて、経営戦略の実行力を高める

個々の施策を、経営戦略と一本の線でつなぎ、人を活かす

人的資本部会設置から2年の現在地

森岡　堺化学では2024年4月、社内のダイバーシティ分科会メンバー 2人の発案で、人的資本部会を立ち上げました。現場に近いメンバーが自分ごとの課題として捉えたことが出発点です。この2年間で、経営人材育成のカリキュラム策定、階層別研修、女性向けキャリア研修、タレントマネジメントやエンゲージメントサーベイの導入、「シャイン会」の開催など、人事課や人的資本部会で必要だと考えた施策を一つずつ形にしてきました。

浜崎　社内の問題意識から部会が生まれた、というスタートはとても良いと思います。森岡さんご自身は、この2年間を振り返って、何が一番の課題だと感じていますか。

森岡　各々で施策を実施してきたこともあり、施策同士のつながりが弱いことです。育成、配置、評価、働き方、それぞれの施策は動いているのですが、経営戦略と一本の線でつながっているとは言いにくい状態です。だからこそ次期中計では、「ありたい姿」を明確にし、人材ポートフォリオを描いて、投資から働きがいの施策まで一本の線としてつなぎたいと考えています。

浜崎　次期中計策定のこのタイミングで、これまでの施策を一度全部並べて分析し、何ができていて、何ができていないのか、整理することが次の戦略につなげる最初の一歩ですね。人的資本経営は、育成やポートフォリオといった個々の話ではなく、報酬、人事制度、働き方、職場環境、DE&I、経営と現場の対話など、戦略統合のためのトータルな設計ですから。

施策を経営戦略につなぐために

森岡　人的資本経営を前進させる上での課題は、人的資本部会と経営層・各部門との関係性を緊密化することです。しかし、部門をまたいで横串を刺すには、部会だけでは限界があります。この点について浜崎さんのご意見も伺いたいと思っていました。

浜崎　人的資本経営は、部会だけで完結する話ではありません。経営戦略の中に人材戦略を組み込み、人的資本部会はその推進役として機能する。DXや職場環境の整備など、経営本体で意思決定すべきテーマとも有機的につながる必要があります。そこが弱いと、施策は縦割りの中に閉じてしまいます。人的資本経営を会社の重要な戦略テーマに据えるなら、全社の意思を示す方法として、社長直轄に近いプロジェクトで進める方法も効果的です。スタッフ部門、現場を含め最適な組織構成を再検討し、それぞれに意見の出しやすい環境づくり、職場課題にも耳を傾けることで、全社への認知を拡げ全体の意識を高めていけるのではないでしょうか。

森岡　そうした試行のためには、まず経営として人的資本の基本方針の全体像を明確にする。その上で、関係部門が施策を持ち寄り、実行と検証を重ねる仕組みから始めるのが現実的ですね。

現場まで届く人的資本経営へ

森岡　もう一つ、私が重視したいのが現場への各施策の浸透です。本社部門や人的資本部会だけで、現場の一人ひとりに直接働きかけるのは、限界があります。リソース的に不可能です。事業所長、工場長、課長といった管理職層を通じて、現場の従業員まで経営の意思を届ける仕組みをつくる必要があります。

浜崎　その視点は大事ですね。設計図は本社が描くとしても、現場に伝えるレイヤーを最初から組み込んでおく。共有する絵を一つにしておけば、考える人と実践する人が異なっても大きく外れてしまうことはありませんから。

森岡　いろいろと施策を実施していくにあたり気をつけたいのは、「また余計な仕事が増えた」と受け止められないようにすることです。人的資本部会が社内の問題意識から始まったという原点を伝え、上から降りてきた施策ではないことを、管理職が自分の言葉で語れるようにしたい。そのための教育も含めて設計する必要があります。

浜崎　「やらされ感」で取り組んでも成果は出ませんから、会社と個人が成長していくための手段だと腹落ちしてもらう。それが結果として、健全な意味での厳しさにもつながります。人的資本経営は一人ひとりが自分の役割を理解し、力を発揮できる状態をつくることです。そのためには「情報を届ける」「誰かに聞ける、相談できる」という接点を持ち続けることが大切です。情報格差は無関心に、相談できない状況は孤立につながります。手段はWebでも1on1でもチャットでも、何でも構いません。

森岡　当社では、まだまだ弱いところかもしれません。経営情報の共有と従業員間のコミュニケーションを目的に始めた月1回の「シャイン会」も、製造現場の交替勤務ではリアルタイム参加が難しく、アーカイブ視聴も十分とはいえません。これまでは「情報を届ける」という発信目線で取り組んできましたが、大切なのは、受信者の立場に立ち、「誰もが聞ける」状態をつくることだと改めて気づきました。1on1やメンター、相談しやすい窓口といった双方向の接点を増やし、情報格差や孤立を生まない環境を整えていきたいと思います。

2030年に向けて、堺化学グループらしい実行力を高める

森岡　堺化学グループが人的資本経営で目指す姿は、「人を育て、人を活かし、従業員が元気で幸せに働ける組織」です。次期中計ではグループガバナンスの強化を掲げます。堺化学単体からグループ全体へと視点を広げる段階です。人材育成やエンゲージメント、制度や規程を、どこまで共通基盤とし、どこから各社の実情に合わせて委ねるのか、その整理も進めていきます。

浜崎　単体からグループ全体へ、そして個別施策から組織や仕組みの設計へと、視野を一段広げる段階ですね。財務戦略と、人的資本を含む非財務戦略を経営の両輪として動かし、その姿をできるだけシンプルに描き、伝える。その上で、人的資本経営を社長や執行役員会にとっての重要な戦略テーマに位置付け、社長自ら率先することが、グループ全体を動かす力になります。

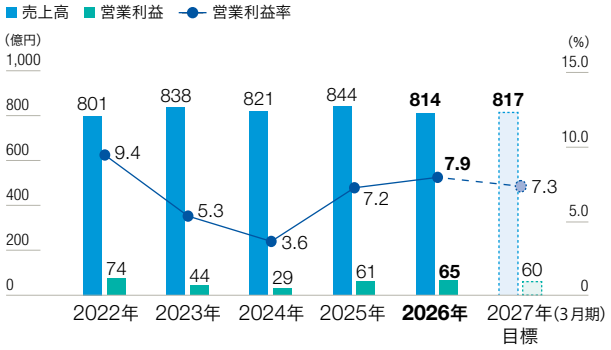
森岡　社長は現中期経営計画で「変革」を掲げ、さまざまな施策を進めています。執行役員で議論する場も多く、以前と比べても風通しは良くなっていると感じます。会社自身が変わっていかなければ生き残っていけない時代だからこそ、今が人的資本経営を前に進めるチャンスだと思っています。

浜崎　会社として目指す姿や使命も、もっとシンプルな言葉に磨く必要がありますね。「私たちは何を目指すのか」「何のためにあるのか」を、従業員一人ひとりが自分の言葉で語れるようになれば、求心力となり、ブランディングにもつながります。理想論に思われるかもしれませんが、掲げ、伝え続けることが大切です。目指す姿が明確であれば、人的資本の施策も、経営戦略の実行につながっていきます。

森岡　人を起点に組み立て直す覚悟がなければ、人的資本経営は本物にはなりません。従業員が誇りを持ち、手応えを実感でき、社外の方からも「この会社と挑戦してみたい」と思っていただける堺化学グループを、従業員とともに必ず作り上げる――それが、この対談を経て改めて固めた私の覚悟です。本日はありがとうございました。

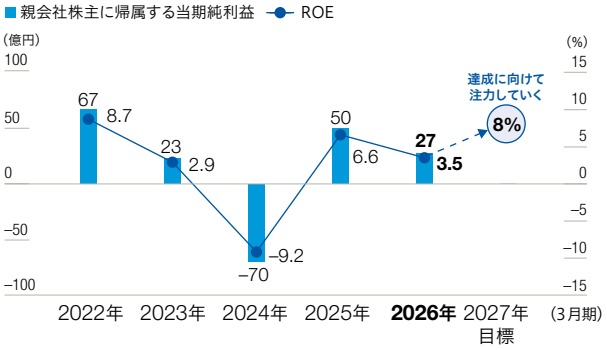
浜崎　私は、社外取締役として、必要な問いを投げかけ、その変化を注視しながら、会社が前に進むための後押しをしていきたいと思います。人を育て、人を活かすという言葉を、本気で実現する会社であってほしい。そのために、自分の役割を果たしていきます。本日はありがとうございました。

売上高／営業利益／営業利益率



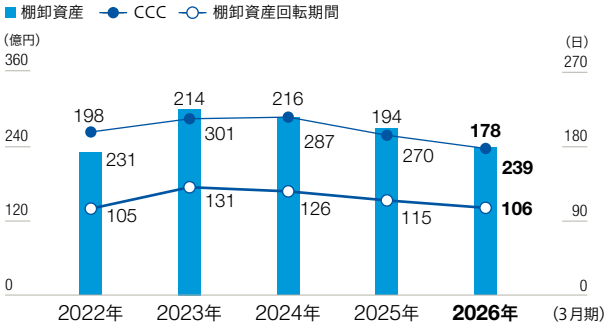
売上高は814億円と前年を下回ったものの、価格是正や事業構造改革の効果により、営業利益は65億円、営業利益率は7.9%まで向上、収益性の改善が着実に進展しました。

親会社株主に帰属する当期純利益／ROE



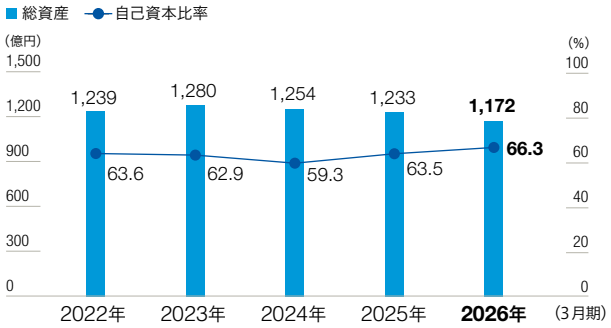
化粧品材料事業について将来収益性を厳格に見直した結果、製造設備に係る減損損失29億円を計上しました。これにより当期純利益およびROEは一時的に低下しましたが、事業ポートフォリオ変革を着実に推進し、収益基盤の強化と資本効率の改善に取り組んでいます。
ROE：自己資本利益率

棚卸資産／CCC／棚卸資産回転期間



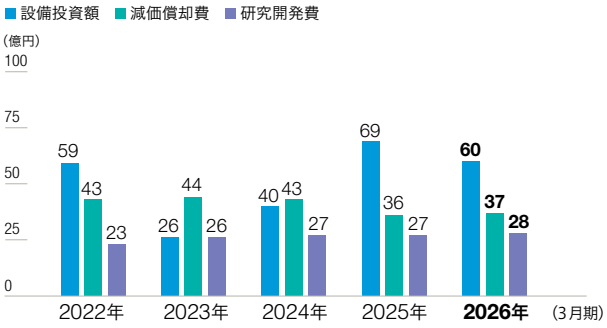
2026年3月期は、売上債権の回収サイト短縮と棚卸資産の適正化（適正在庫水準の見直しと数量削減）を進めた結果、CCCを16日圧縮（CFベースで51億円の改善）しました。
CCC：キャッシュ・コンバージョン・サイクル
（売上債権回転期間＋棚卸資産回転期間－仕入債務回転期間）

総資産／自己資本比率



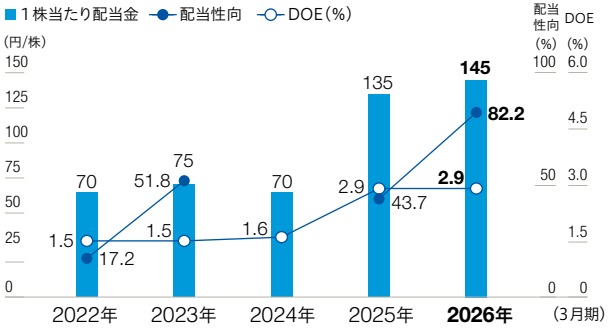
約60%台の自己資本比率を有し、財務の安定性を維持しています。

設備投資額／減価償却費／研究開発費



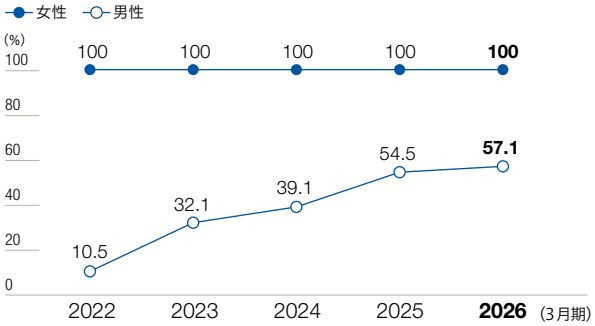
2026年3月期は、主に化粧品材料や、有機化学品の医薬品原薬中間体向けの成長投資を実行しています。研究開発費につきましては、比較的安定的に推移しています。

株主還元（1株当たり配当金／配当性向／DOE）



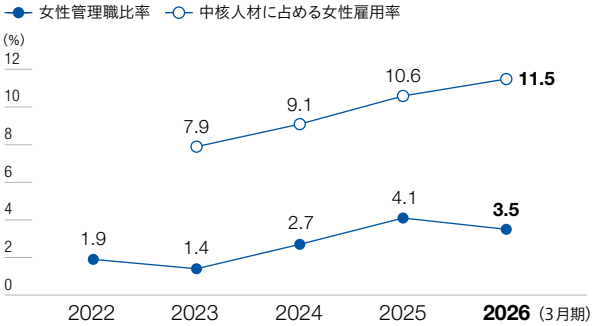
本中期経営計画3年間で総額80億円以上の株主還元の実施に向けて、まずは安定した配当の実現に向けてDOE 3%を目安とした配当基本方針を掲げています。2026年3月期は、利益進捗が良好であったことから、2025年3月期実績に10円/株増配し、145円/株（総額22億円）の株主還元を実施しました。

男女育児休業取得率（単体）



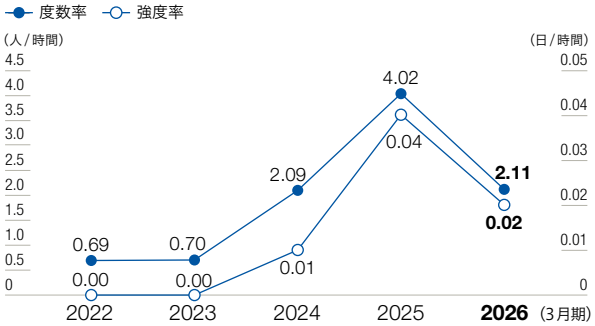
女性の育児休業取得率は引き続き100%を維持しています。男性についても職場の理解が進み、取得率は着実に向上。2026年3月期も目標としている50%以上を達成しました。

女性管理職比率／中核人材に占める女性雇用率（単体）



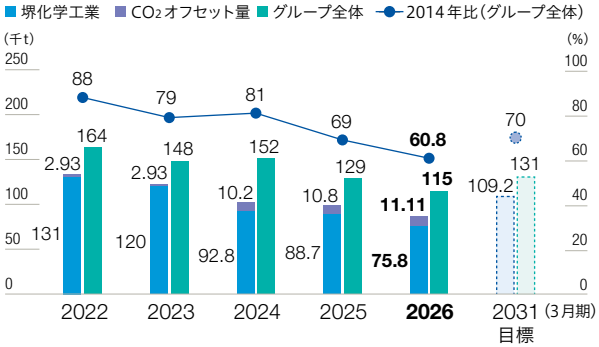
女性従業員の絶対数が少ない中でも、女性管理職比率、中核人材に占める女性雇用率も向上傾向にあり、女性が能力に応じてキャリアアップできる体制整備が進んでいます。
中核人材：管理職手前の中堅層以上（管理職を含む）

度数率／強度率（単体）



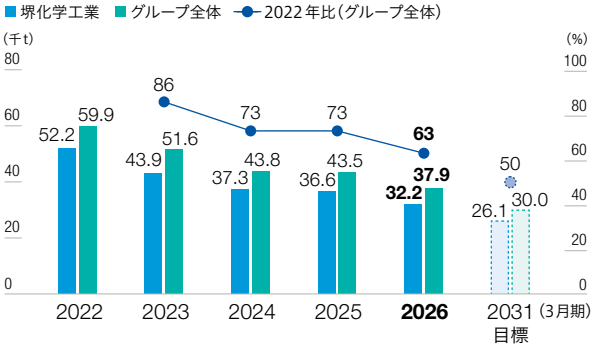
2026年3月期の休業災害は3件（うち休業日数4日以上は2件）発生しました。2025年3月期の6件（同4件）から減少したものの、引き続き労働災害の防止が重要課題となっています。2026年3月期からはVR（仮想現実）技術を活用した災害対策訓練を導入・継続し、安全文化の醸成に取り組んでいます。

CO_2排出量／2014年比



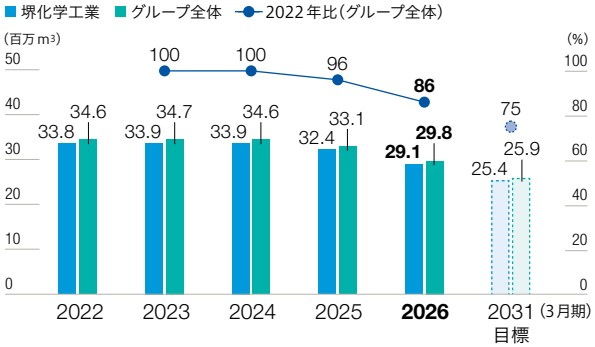
2026年3月期のCO_2排出量は115千トンとなり、2031年3月期の削減目標を前倒しで達成しました。カーボンオフセット都市ガスの活用や再生可能エネルギーの導入拡大を進め、グループ全体でさらなる削減に取り組んでいきます。

産業廃棄物排出量／2022年比



2026年3月期の産業廃棄物排出量は37.9千トンとなり、前年度比5.6千トン減となりました。主な要因は、顔料級酸化チタン事業の終了に伴い、大半を占めていた酸化チタン製造工程での廃棄物汚泥の排出量が減少したことによるものです。

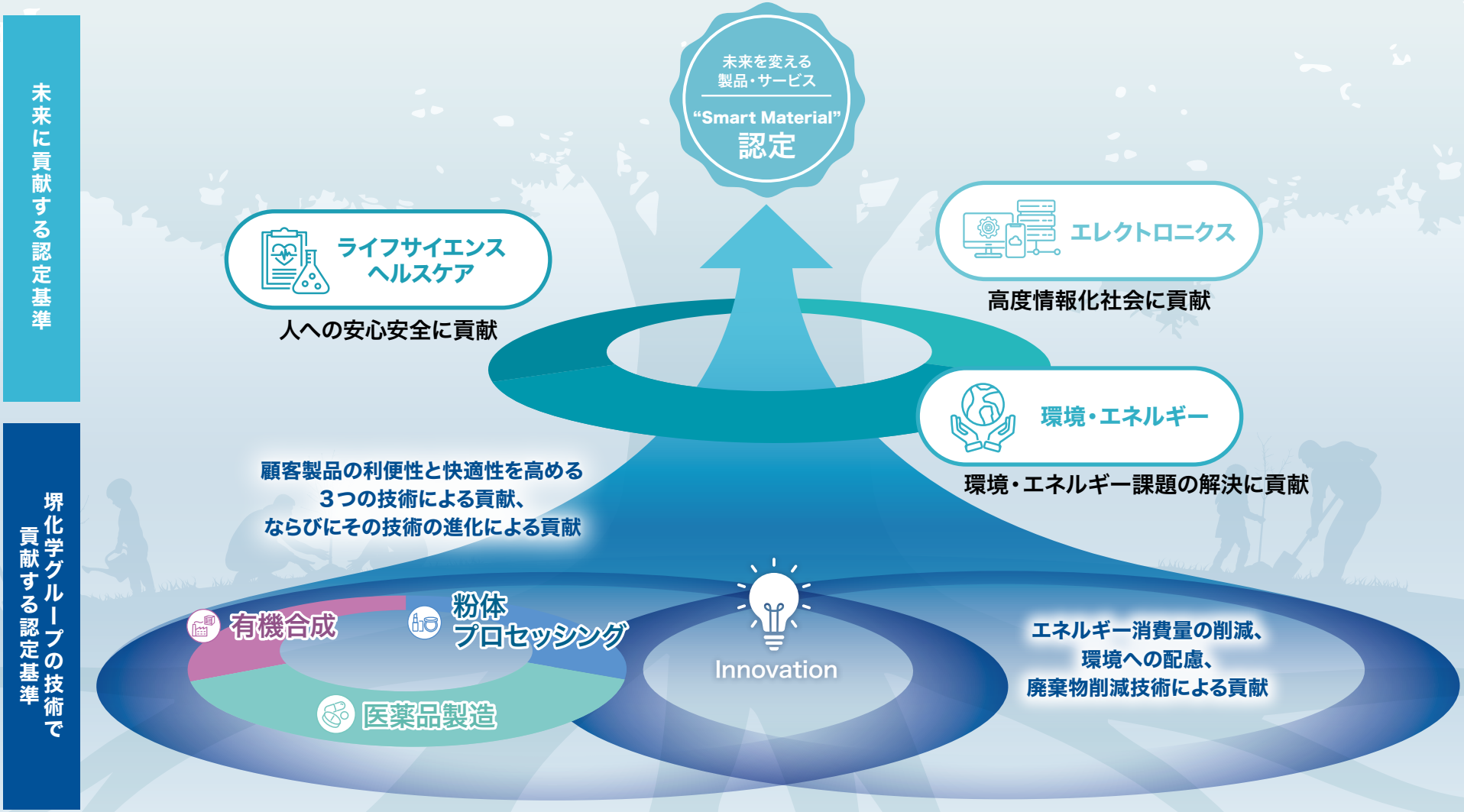
水使用量／2022年比



2026年3月期の水使用量は29.8百万立方メートルとなりました。主な要因は、顔料級酸化チタン事業の終了に伴い、大半を占めていた酸化チタン製造工程での工業用水や海水の使用量が減少したことによるものです。

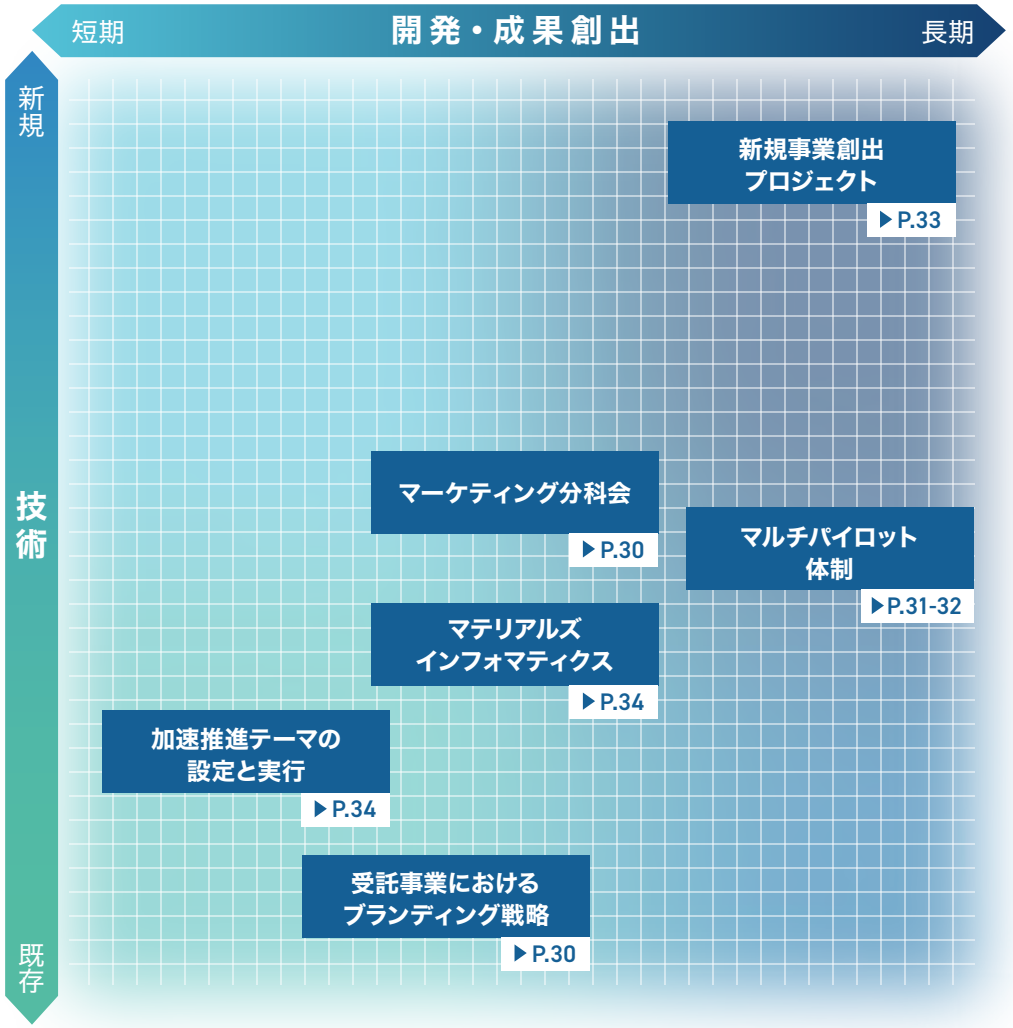
Smart Materialとは？

堺化学グループが掲げる「化学でやさしい未来づくり」の理念を具体化する製品・サービスで、社会課題の解決に貢献し、
堺化学グループの技術の強みを活かした革新的な価値を提供するものです。
これは堺化学グループの研究開発方針に基づく認定基準であり、Smart Material認定を通じて、環境・エネルギー、エレクトロニクス、ライフサイエンス・ヘルスケア領域の未来へ貢献していきます。



イノベーション戦略・新規事業創出

堺化学グループは、顧客のニーズを出発点とした技術開発やサービス提供を通じて、
独自性と高い付加価値を備えた新たな価値を社会に提供します。
これにより、持続的な成長を可能にするイノベーションを創出していきます。



Smart Material 認定製品・サービスを2030年度までに5件上市

2026年4月時点で3件達成

- Lumate ▶P.27
- Multhiol ▶P.28
- SZR ▶P.29

4 5



Smart Material認定製品

化粧品用蛍光体「Lumate」

紫外線を「防ぐ」から「活かす」へ。蛍光体技術が生み出した新たな美容価値

【認定理由】 Lumateは、紫外線を吸収して可視光へ変換する独自の蛍光体技術により、従来の「紫外線を防ぐ」という発想を超え、新たな価値を生み出した化粧品用素材です。安全性に配慮した元素設計と機能性を両立し、堺化学グループが培ってきた蛍光体合成技術を化粧品用途へ展開したことが評価され、Smart Materialに認定されました。

【適合する認定基準】 ライフサイエンス・ヘルスケア分野への貢献、粉体プロセッシング技術の適用



堺化学工業株式会社
生産技術本部　生産技術部
パイロットグループ
義本 晃大　山本 裕也

研究開発本部　中央研究所
第一研究開発グループ
芦田 拓郎　富永 茂雄

「紫外線を、味方にできないか」

「紫外線は、肌に悪いもの」。日焼け止めをはじめ、化粧品における紫外線対策は「遮る」ことが前提とされてきました。「紫外線をカットするのではなく、吸収して別の光へ変換できれば、新たな美容価値の創出につながるのではないか」――Lumateの開発は、常識にとらわれない発想から始まりました。

異分野技術を、肌に使える素材へ

Lumateの源流は、プラズマディスプレイなどの表示デバイス向けに培ってきた蛍光体技術にあります。蛍光体は、光を吸収して異なる波長で発光するという特性を持ちます。工業材料向けの蛍光体をそのまま化粧品へ転用することはできないため、まず取り組んだのが安全性の確保でした。

最初のハードルは、肌に使える元素だけで成立させること。そのため、元素の選定や結晶構造の検討、粒子サイズの調整など、できることを一つずつ積み上げ、試作と評価を繰り返して化粧品用途に適した素材へと磨き上げていきました。

市場との対話が技術を磨いた

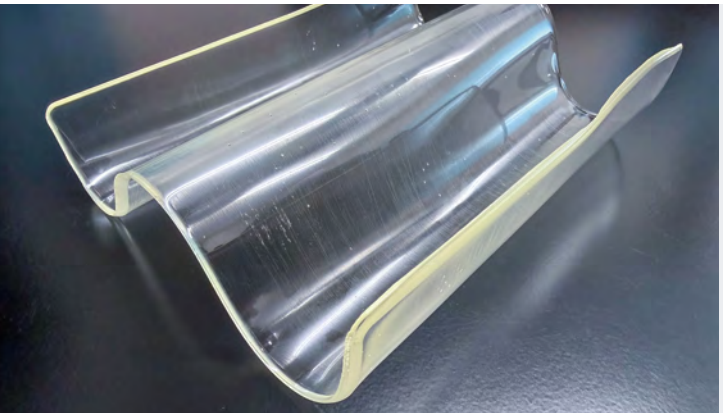
Lumateは研究所の中だけで完成した素材ではありません。営業部門が展示会や化粧品メーカーへの訪問を通じて市場の声を収集し、その反応を研究開発へフィードバックすることを繰り返しました。

開発当初は赤色の蛍光体からスタートしましたが、市場から寄せられた「赤色だけでは使いにくい」という声を受け、緑色、青色へとラインアップを拡充。光の三原色をそろえることで、組み合わせによる多様な表現を可能にしました。2015年の化粧品業界の展示会で3色を披露すると、多くの来場者から関心が寄せられ、市場での可能性が大きく広がりました。

あきらめずに磨き続けた技術が、事業へ

開発は決して順風満帆ではなく、一時はテーマ終了の検討対象となったこともありました。それでも、展示会で得られた反応や化粧品メーカーの研究者との議論が開発を後押ししました。

改良と提案活動を重ねた結果、2019年以降、ある大手化粧品メーカーの製品に配合され、現在では紫外線を美容価値へ転換する独自素材として実用化されています。Lumateは、異分野で培った技術を新たな市場へ展開した好例として、堺化学グループのイノベーションを象徴する製品となっています。



Smart Material認定製品

チオール硬化剤「Multhiol」

水に強く、硬さも自在に。電子機器用接着剤の可能性を広げる新たな硬化剤

【認定理由】 Multhiolは、従来のエステルチオール系接着剤が抱えていた耐水性・耐熱性の課題を克服するとともに、用途に応じた耐衝撃性や硬さの設計を可能にしたチオール硬化剤です。量産化を実現することで、電子機器向け接着剤の高信頼性化に貢献し、通信技術やIoT社会を素材面から支える点が評価されました。

【適合する認定基準】 エレクトロニクス分野への貢献、有機合成技術の適用



堺化学工業株式会社

石津・忠岡工場 忠岡製造課	石津・忠岡工場 技術課	研究開発本部 R&D推進部	石津・忠岡工場
橋尾 恭由	**苅田 和紗**	**比佐 達郎**	**岸 美保**

「耐水性」という市場の課題から始まった開発

Multhiolの開発は、電子機器向け接着剤の顧客から寄せられた「耐水性を持つチオール系材料がほしい」という要望をきっかけに始まりました。スマートフォンをはじめとする電子機器では、水分による影響が製品の信頼性を左右するため、水に弱い材料は致命的です。従来のチオール系材料が抱えていた水に弱いという課題を克服し、水に強く、なおかつ用途に応じて硬さを設計できる材料として開発したのがMultholです。

「つくれる」から「安定して量産できる」へ

Multholは、原料や製法などの材料設計そのものが従来のチオール製品とは大きく異なります。ラボスケールでは製造できても、量産規模へスケールアップすると反応熱の制御が難しくなり、品質にバラツキが生じるという課題に直面しました。そこで、反応を安定させる新たなプロセスを見いだし、工業生産における実現性や安全性を一つずつ検証。ラボで「つくれる」技術を、工場で「安定して量産できる」技術へと進化させていきました。

前例のない設備づくりへの挑戦

新たなプロセスを量産設備として成立させるためには、設備設計や安全対策、消防法への対応など、多くの課題を乗り越える必要がありました。装置メーカーとも試行錯誤を重ね、専用の防爆構造や安全設計を一から構築しました。設備導入後も、実際に稼働させて初めて明らかになる課題に向き合い、改造と改善を繰り返しました。

前例のない取り組みだからこそ、開発・製造に携わるメンバーが一体となったことが、安定した量産体制の実現を可能にしました。

複数のグレードで、多様な市場ニーズに応える

現在、Multholシリーズはチオール基数(-SHの数)の異なる複数のグレードを展開しています。チオール基数を調整することで分子同士のつながり方を変え、柔軟性や耐衝撃性、強度などの特性を用途に応じて最適化できます。

例えば、落下耐性が求められる用途では柔軟性が、剛性が必要な用途では硬さが求められるなど、接着剤に必要な特性は用途によって異なります。Multholは耐水性を備えながら、こうした多様な要求に対応できる点が評価され、世界各国の接着剤メーカーで採用が広がり、電子機器の高機能化・高信頼性化に貢献しています。



Smart Material認定製品

酸化ジルコニウム分散液「SZR」

粒子を“ありのまま”で活かす。独自の分散技術が広げる光学材料の可能性

【認定理由】 SZRは、高結晶性の酸化ジルコニウムのナノ粒子を均一に分散させ、高い透明性と高い屈折率を両立した材料です。眼鏡レンズ用コーティング剤などに使用され、製品の視認性向上に貢献しています。人の生活を支える製品であることに加え、独自の粉体プロセッシング技術の適用が評価され、Smart Materialに認定されました。

【適合する認定基準】 ライフサイエンス・ヘルスケア分野への貢献、粉体プロセッシング技術の適用



堺化学工業株式会社
堺事業所第一工場
製造課
袋井 克平

堺事業所第一工場
技術課 課長
森田 考則

研究開発本部
R&D推進部　部長
井端 重敬

「分散液」という発想からのスタート

SZRの開発が動きだしたのは2006年。当時、社内には「ジルコニウム化合物に関する知見を厚くする」という方針が出ていました。市場調査を進めた結果、反射防止膜などの光学用途に展開できる可能性が見えてきました。

光学用途では、樹脂よりも屈折率の高い材料を、透明性を維持したまま樹脂中に分散させる必要があります。そこで、従来の「粉」として提供するのではなく、「分散液」として提供することを目指しました。2008年にはラボスケールでの基本プロセスを確立。湿式処理によって粒子の合成と分散を同時に行う独自プロセスの開発を進めました。

「余計なことをしない」ことが、最大の差別化

SZRの最大の特長は、粒子表面への表面処理をせず、分散剤を使用しなくても、粒子同士が反発する力を利用することで、3〜5ナノメートルというシングルナノサイズの粒子を安定して分散できる点にあります。粒子をいわば「素のまま」の状態で提供することで、顧客が用途に応じて自由に表面処理や配合を設計できる点が大きな強みです。水系（酸性・アルカリ性）・アルコール系と幅広いラインアップを展開し、中でも水系のアルカリタイプは他社にはほとんどない独自性の高い製品となっています。

このアルカリタイプは、開発過程で生じた想定外の現象をきっかけに誕生しました。当初は失敗と考えられた試作品が、廃棄処理する際に透明化する現象に着目し、新たな製品へと発展させました。通常想定されるよりも過酷な生産条件、絶妙な条件設定、添加剤の使い方など、長年蓄積した複数のノウハウを組み合わせることで、容易には模倣できない技術を確立しています。

一度止まったテーマが、市場とともに動きだした

開発は順調に進んだわけではありません。一時は「これ以上の開発要素もなく、売れる要素もない」と判断され、テーマがペンディングとなりました。転機は眼鏡レンズ最大手メーカーの採用に伴う、グループ内ジョイントタスク発足でした。各眼鏡レンズメーカーに積極的なアプローチを行い、複数の案件獲得に成功し、多くの情報を得ることができました。採用を機に眼鏡レンズ業界へ深く入れるようになり、必要な情報や仕様が一気に見えるようになりました。技術そのものが大きく変わったのではなく、市場との接点を強化したことが、止まっていたテーマを再び動かす転機となりました。

「粉」を得意としてきた堺化学グループが、「分散液」へと技術の幅を広げ、眼鏡レンズ業界のニーズを捉えながら新たな価値を創出し、新たな市場を切り拓いたSZRは、独自技術を新たな事業価値へとつなげた製品です。

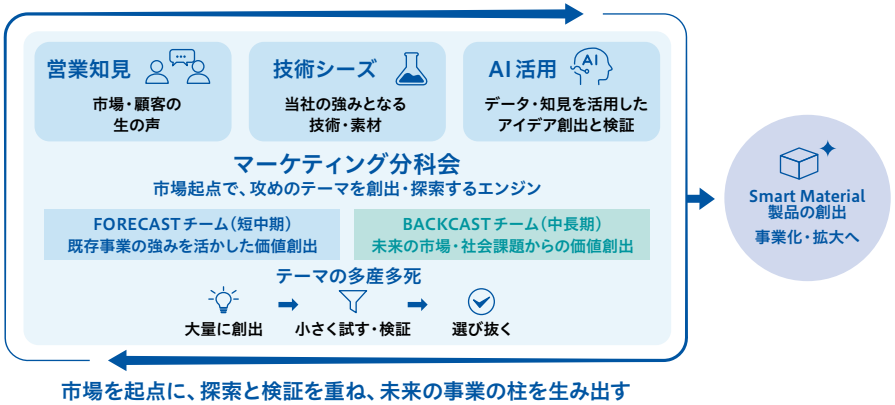
※ナノメートル＝ミリメートルの百万分の1

マーケティング分科会

マーケット志向のテーマを創りだす分科会

取り組み

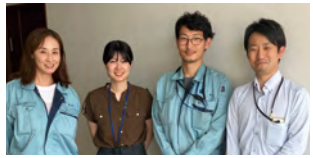
営業と研究開発の担当者が部門の垣根を越えて結集し、市場・顧客が抱える課題と、堺化学グループが持つ技術シーズを掛け合わせて、新たな事業テーマの創出に取り組んでいます。既存の強みを伸ばす「フォアキャストチーム」と、未来市場の創出を目指す「バックキャストチーム」が、高収益につながるテーマを探索。多くのアイデアを生みだしては検証を重ねて事業化の可能性を見極めています。



市場を起点に、探索と検証を重ね、未来の事業の柱を生み出す

「勘と経験」から「戦略と実証」へ

マーケティング分科会は、技術シーズを起点とするだけではなく、「市場が求める価値を起点に技術を活かす」ことを目指しています。担当者の経験や勘に頼るのではなく、営業が最前線で捉えた市場・顧客課題と研究開発の知見を融合し、仮説と検証を繰り返すことで事業テーマを磨き上げています。部門横断で、未来の市場を見据えたSmart Material製品の創出に挑戦し、堺化学グループの次の成長を支えます。



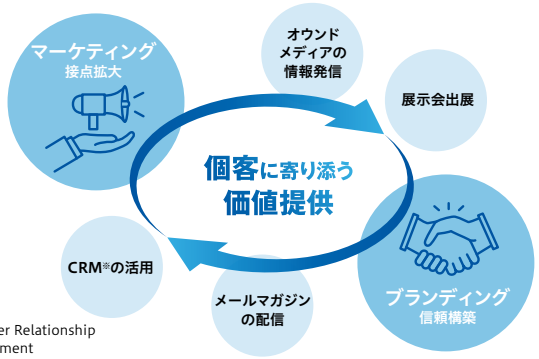
日本カラー工業のブランディング戦略

顧客の第一想起を獲得するブランド設計

取り組み

日本カラー工業（株）は、無機・有機製品などの受託加工を中心に事業を展開しています。変化する市場やデジタル環境に対応し、顧客接点の強化に向けてマーケティングとブランディングを両軸に推進し、新規開拓と顧客との関係進化を同時に実現する体制を構築しています。

マーケティングとブランディングの循環戦略



※ CRM=Customer Relationship Management

継続的な顧客接点を生みだすコミュニケーション

顧客との継続的な接点づくりを目的に、メールマガジン「日カラメルマガ」を配信しています。製品訴求に偏らず、実務に役立つ情報や化学の知識を発信することで、日常的な接触を積み重ね、“必要なときに思い出し、自然と頼りにされる関係”を目指しています。こうした顧客視点のコミュニケーション設計が評価され、シナジーマーケティング株式会社主催の「勝手にメール大賞」を受賞しました。



高付加価値製品を機動的に生みだす戦略を加速させるマルチパイロット体制

マルチパイロット体制の構築に向けた組織づくり

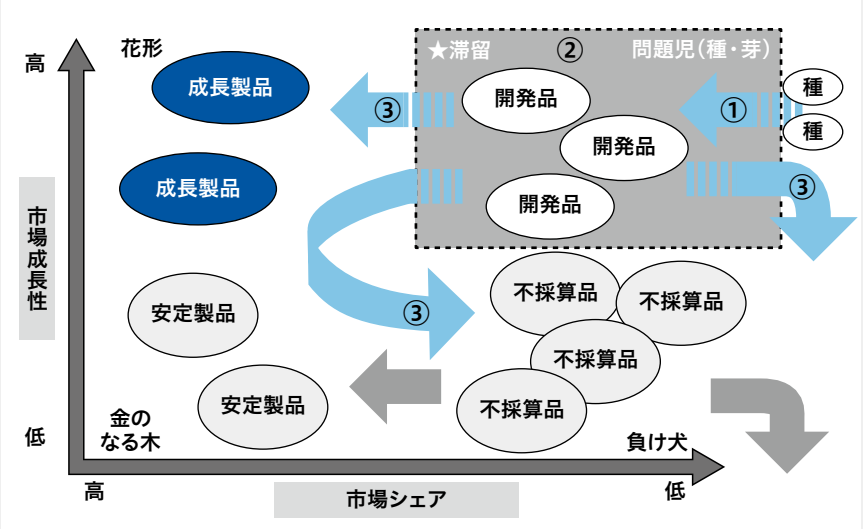
堺化学グループの既存事業は、大規模生産設備による連続生産と規模の経済で成長してきました。しかし、グローバル競争の激化と新興国メーカーの台頭により、コモディティ化と価格競争が進んでいます。この環境下で勝ち残るには、顧客の潜在ニーズを起点に高付加価値製品を機動的に生みだす戦略への転換が不可欠です。

その中核となるのが「Smart Material」の考え方であり、マルチパイロット体制はそれを加速する仕組みです。“多産多死”を前提に有望なテーマを幅広く探索しながら、小ロット・多品種の試作と検証を素早く繰り返すことで、勝ち筋を見極めます。ラボスケールの知見を量産へつなぐ架け橋として、開発スピードを飛躍的に高めます。

マルチパイロット体制による「機動力」を活かし、Smart Materialの「種」を試作、その「新鮮な芽」の将来価値を見極め、取捨選択を迅速に実行していく

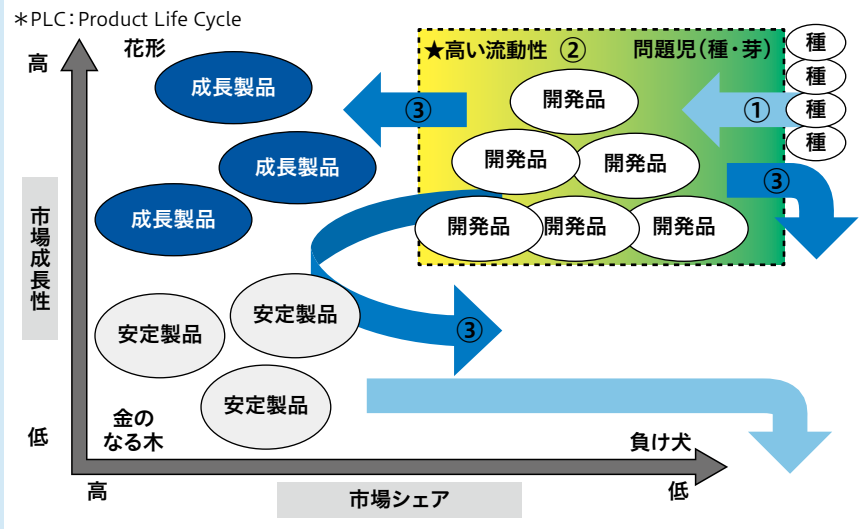
現状の課題

① 開発品（Smart Material）のプール量が少ない
② 将来価値の見極めが遅い
③ 従来工場での制限が多く、事業化or中断の判断ができない



未来

① 試作提案を機動化し、新鮮なSmart Materialの芽を量産
② 開発審議会で迅速な価値判断を実施し、見極める
③ シームレスなテーマ移管で、迅速な事業化を実現

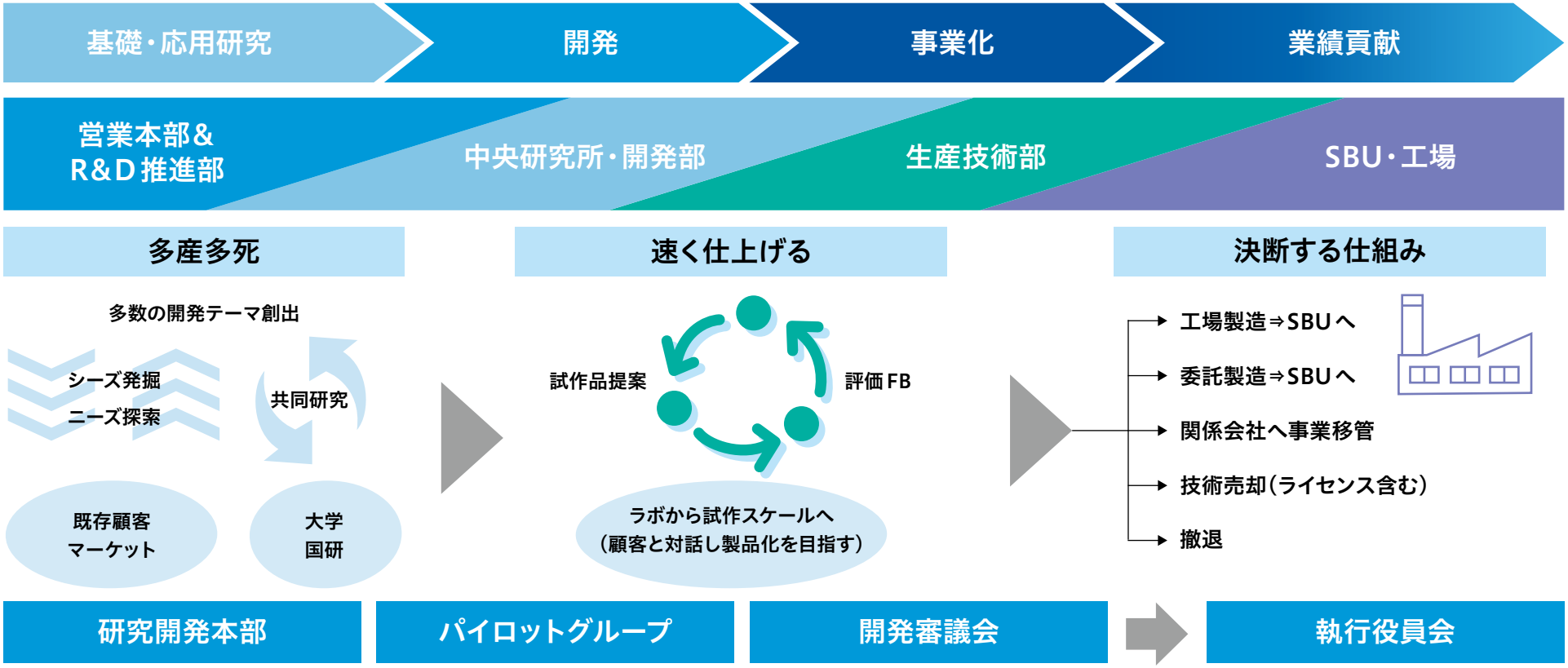


組織づくり

マルチパイロット体制を担う組織の整備を進めています。当社は2025年10月、体制構築の第一歩として、生産技術部内に「パイロットグループ」を新設しました。研究開発本部からもメンバーを選出し、生産技術の視点を初期段階から取り込むことで、テーマごとの部分最適に陥らず、マルチユースを前提とした精度の高い開発設計を可能にしています。

運営には「ジョイントタスク」形式を採用。堺化学工業(株)中央研究所の各グループとパイロットグループから選ばれたメンバーが組織横断で共に試作・検証作業を進めます。パイロットグループのメンバーは、複数テーマを経験することで各人の多能工化を図り、将来の少量多品種生産体制を見据えたノウハウの蓄積を進めています。

研究開発体制



新規事業創出プロジェクト

2023年8月に始動した「堺化学グループ 新規事業創出プロジェクト」は、「環境・エネルギー」「エレクトロニクス」「ライフサイエンス・ヘルスケア」の3分野を軸に、これまでにない価値の創出に取り組んできました。2026年3月期にはグループ4社が参画し、本プロジェクトは第二期へと進化しました。若手・中堅の従業員を中心としたメンバーが主体となり、新たな事業創出に挑戦しています。

本プロジェクトが重視するのは、企業や事業領域の枠を超えた“共創”です。経験豊富なメンバーの知見と、若手・中堅メンバーの自由で柔軟な発想を融合させ、従来の延長線上にない事業アイデアの創出に挑戦しています。メンバー自らが仮説を立て、検証し、提案へとつなげるプロセスを通じて、グループの「稼ぐ力」を支える人材と基盤を強化しています。

グループ各社の技術・顧客基盤・開発ノウハウを持ち寄ることで、1社単独では実現が難しい価値の創出に取り組んでいます。新規事業創出プロジェクトの「ライフサイエンス・ヘルスケア分野の仮説検証」から、各社の強みを掛け合わせた製品開発を具現化するため、新たにグループ横断プロジェクトが発足し、事業化を目指して活動中です。企業の垣根を越えた連携が、開発スピードの向上と多角的な課題解決を可能にしています。

こうした取り組みを通じて、2030年に100億円規模のグローバル市場でシェア3割を獲得するとともに、営業利益率3割の事業を3つ創出することを目指しています。



新規事業創出プロジェクト（第二期）





ヘルスケア分野のグループ横断プロジェクト

加速推進テーマとマテリアルズインフォマティクスで、競争力の向上へ

堺化学グループでは、中期経営計画「変革・BEYOND2030」の実現に向け、市場ニーズに迅速に応える開発施策を展開しています。その中核となるのが、開発期限を明確に設定しリソースを集中投下する「加速推進テーマ」です。

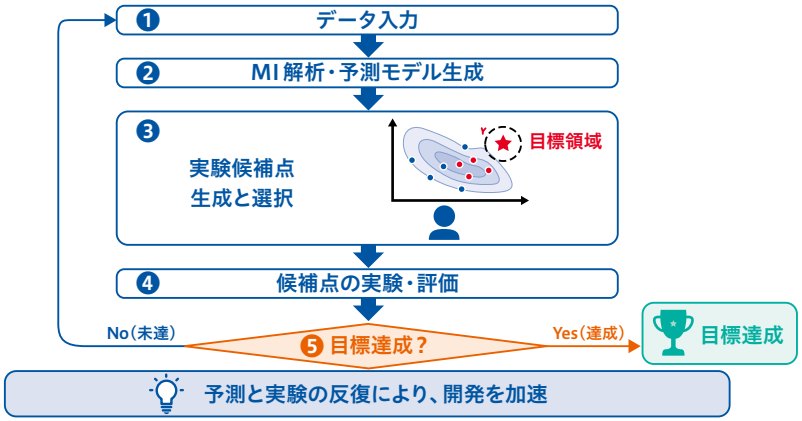
この取り組みのエンジンとなるのが、マテリアルズインフォマティクス（MI）を活用したデータ駆動型の研究開発です。技術者の知見とデータサイエンスを融合し、品質に影響する要因や条件管理幅を定量的に把握することで、再現性の高いプロセスの構築を進めています。蓄積された実験データや予測モデルは知の資産として、中長期的な競争力強化に貢献します。

MI活用初年度は加速推進テーマであるノンナノ酸化亜鉛開発に適用し、開発スピードと設計精度の飛躍的な向上によりスケールアップを加速させ、事業部への円滑な移管を実現しました。

開発リードタイムの短縮効果



MI活用による材料開発の加速



【加速推進テーマの事例紹介】
小さな失敗が、大きな発見に
――ノンナノ酸化亜鉛開発ストーリー

堺化学工業株式会社
研究開発本部
小名浜開発部
西川 由唯



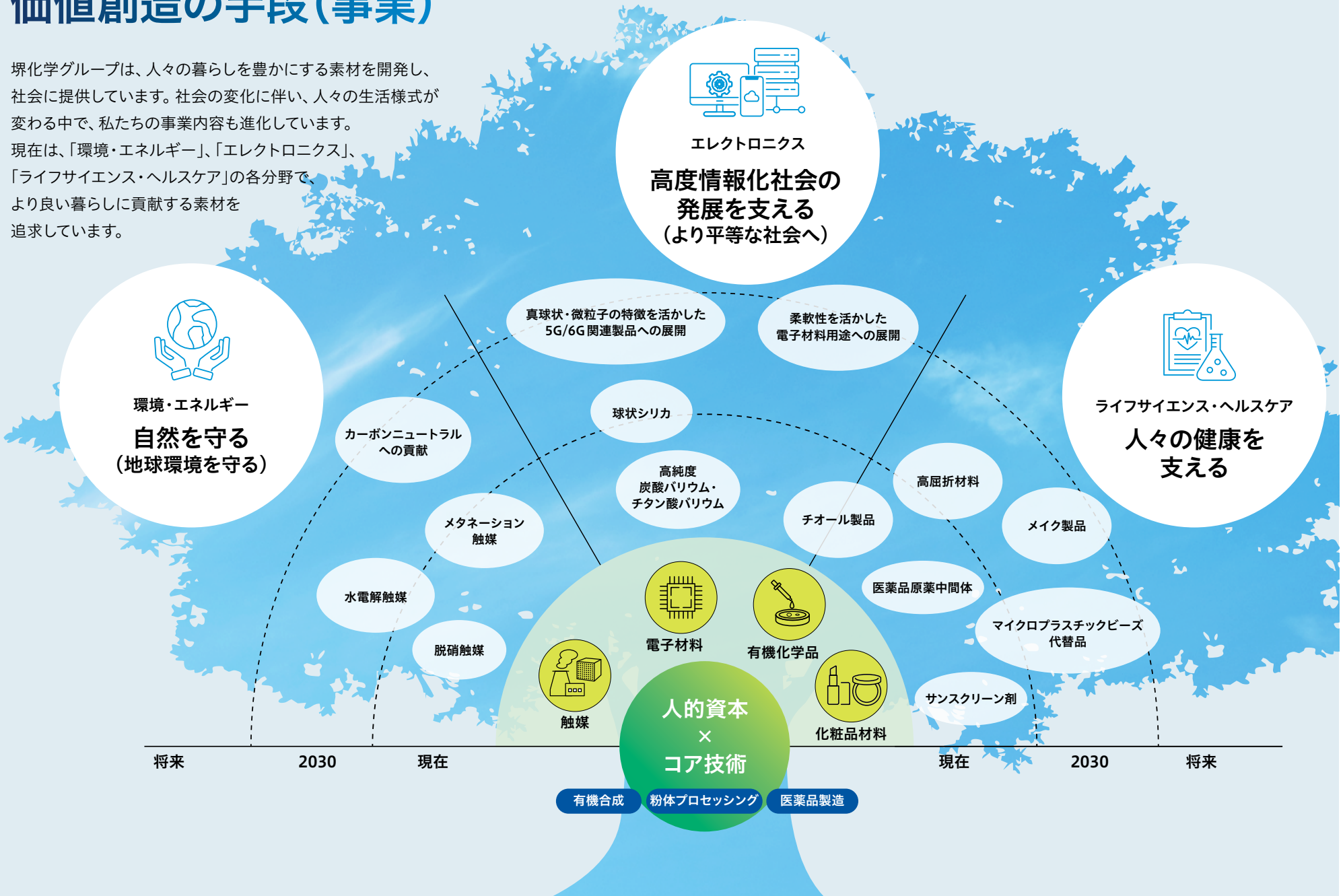
欧州連合（EU）のナノマテリアル規制への対応として、化粧品材料事業からの依頼で「ノンナノ酸化亜鉛」の開発に着手しました。この開発は加速推進テーマとして、事業部からスピード開発を強く要請されたものでした。最大の課題は、ナノ領域を回避しつつ、日焼け止めに求められる透明性を実現する粒子径の制御でした。当初は、どの工程パラメータが影響するのかわからず、数十回の実験・検証を重ねました。

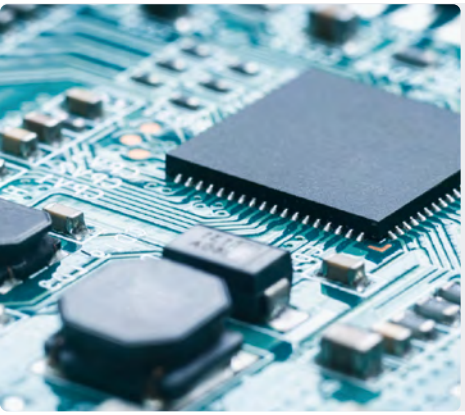
転機は、ある実験中の「小さな失敗」でした。原料混合後から昇温までの時間が意図せず延長した際、反応液がクリーム状に変化し、通常より粒子径が大きくなる現象を確認。そこから、ナノ領域を回避しつつ透明性を確保できる可能性に気づき、重要なパラメータを特定しました。さらにMIを活用して副次パラメータとの交互作用や最適条件領域を効率的に絞り込み、粒子径分布を狭く制御する合成技術を確立。既存特許とプロセスノウハウ、専用設備を組み合わせた独自製法により、他社が模倣しにくい競争優位を実現しています。

開発期間は着手からテーマ移管まで通常の半分以下に短縮することができました。支えとなったのは、MI活用に加えて、加速推進テーマ化したことによるこれまで以上の開発部門と事業部との連携です。実験結果が出るたびに方針を確認し、期限から逆算した計画を共有することで着実に遂行しました。予期せぬ現象を見逃さず仮説につなげる観察力と、事業部と一体となった開発体制、およびMI活用が、成功の要因だと考えています。

価値創造の手段（事業）

堺化学グループは、人々の暮らしを豊かにする素材を開発し、社会に提供しています。社会の変化に伴い、人々の生活様式が変わる中で、私たちの事業内容も進化しています。
現在は、「環境・エネルギー」、「エレクトロニクス」、「ライフサイエンス・ヘルスケア」の各分野で、より良い暮らしに貢献する素材を追求しています。





電子材料
エレクトロニクス

技術で競争優位に立ち、高付加価値市場で成長する

事業内容：
高純度誘電体（電子部品の性能を決める機能材料）
高純度誘電体材料（誘電体を構成する基礎原料）

売上・営業利益

2025年3月期	2026年3月期	2027年3月期（計画）
売上 10,014百万円	売上 11,377百万円	売上 11,500百万円
営業利益 1,493百万円	営業利益 1,816百万円	営業利益 2,400百万円

2027年3月期の事業環境に関する認識（2026年5月時点）

AI関連分野は、データセンター需要の拡大を背景に好調を維持。
車載関連も、堅調に推移する。

「誘電体」と「誘電体材料」の両輪で中長期の成長を描く

電子材料においては、「誘電体」と「誘電体材料」の2つの領域を事業基盤とし、それぞれに異なる役割を持たせることで価値創出を図っています。

誘電体材料は、実績のある製品群を安定した品質で安定供給し続けることで、幅広い顧客基盤を築いています。

誘電体は、高機能・高信頼性が求められる分野で競争優位を発揮する製品群であり、今後の成長を牽引する中核事業と位置付けています。

高付加価値領域へのシフトで成長を目指す

積層セラミックコンデンサ（MLCC）市場は、用途や要求特性に応じてハイエンドからローエンドまで明確にセグメント化され、それぞれで競争軸が異なります。

ハイエンド領域では、車載や通信インフラ用途向けに、高信頼性や微細化対応など高度な技術要件が求められ、品質・性能が重要な差別化要因となります。一方、ローエンド領域では価格競争が中心となり、競争環境は一層厳しさを増しています。

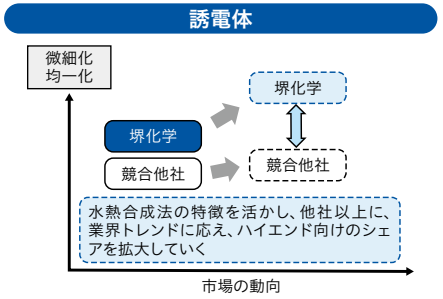
近年は、中国メーカーの台頭をはじめとする市場構造の変化により、MLCCメーカー間の競争環境も大きく変化しています。こうした環境を踏まえ、堺化学グループは数量拡大を追求するのではなく、セールスミックス（製品構成）の転換による収益重視の事業運営へと舵を切り、高付加価値領域へのシフトを進めることで成長を目指しています。

独自の水熱合成技術で競争優位を確かなものへ

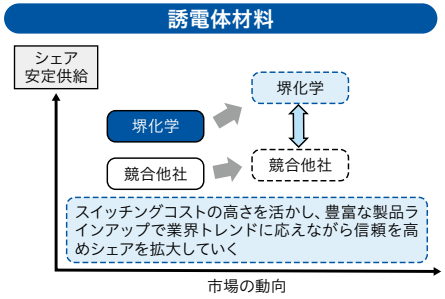
堺化学グループの競争優位の源泉は、「水熱合成法」による誘電体製造技術にあります。粒子の均一性と高結晶性に優れ、MLCCの微細化・高容量化・高信頼性を実現することで、顧客価値を高めています。今後は、この技術を活用した高付加価値製品の量産・拡販を推進するとともに、顧客評価を起点とした製品改良を加速し、ハイエンド市場におけるプレゼンス向上と競争優位をさらに高めます。

誘電体材料においては、供給力と製品ラインアップを強みに、段階的に高付加価値製品へのシフトを進め、収益性の向上を図ります。

異なる強みで、MLCC業界のトレンドに応える



電子デバイスの高機能化に伴いMLCCの小型化・高性能化が進む。微細化と均一化に優れた水熱合成法が強みを発揮する領域



新たな電子デバイスが投入される中で、MLCCには高い品質と信頼性が求められる。材料の安定品質と安定供給が優位となる領域



化粧品材料
ライフサイエンス・ヘルスケア

事業基盤を鍛え直し、成長軌道への復帰を目指す

事業内容：超微粒子酸化亜鉛、超微粒子酸化チタン、板状硫酸バリウム等の製造販売

売上・営業利益

2025年3月期	2026年3月期	2027年3月期（計画）
売上 2,676百万円	売上 1,720百万円	売上 2,000百万円
営業利益 293百万円	営業利益 ▲437百万円	営業利益 ▲400百万円

2027年3月期の事業環境に関する認識（2026年5月時点）

日焼け止め市場は従来から変わらず成長基調であるが、コストダウンの流れで、高価な無機系紫外線散乱剤よりも、安価な有機系紫外線吸収剤の採用が伸長している。

市場構造の変化が直撃

中国を中心としたマクロ経済の減速により、高価格帯サンスクリーン市場では消費者の買い控えが進行し、堺化学グループの主たる需要領域が縮小しました。併せて、有機系UV吸収剤の適用比率が高まり、成長を前提としていた無機散乱剤へのシフトも想定より鈍化しました。こうした市場構造の変化により、大幅な減収となりました。

内部要因としては、操業度低下に伴う製造原価の上昇のほか、工程休止費用や在庫の評価損等を計上したこともあり、中期経営計画の目標を大きく下回る結果となりました。

提案と供給改善で受注を回復させ、デジタル化で競争力強化へ

トップラインの早期回復を最優先課題と位置付け、市場環境に即した戦略的な価格提案によって新規採用の獲得を加速するとともに、新たな用途・顧客への販路拡大を進めています。製造面では、設備保守体制の強化や作業手順の標準化を推進し、生産の安定化と供給信頼性の向上に取り組んでいきます。これらにより、顧客ニーズへの確実な対応を実現し、受注拡大につなげていきます。

中長期的には、品質管理のデジタル化を軸に生産性の向上と製造リードタイムの短縮を推進し、品質・コスト・納期の全てで競争力を高めます。将来的には製造管理全体のデジタル化へと展開し、事業運営の効率化を図ります。

グループの強みを活かし再成長への道筋を描く

紫外線防御への社会的関心の高まりや、安全性・環境配慮を重視する潮流は、中長期的に不変であり、無機系材料への需要は確実に存在し続けます。堺化学グループが培ってきた粉体プロセッシング技術と、グローバル基準に対応した高水準の品質管理体制は、市場が回復に転じた際に大きな競争優位を発揮する資産です。

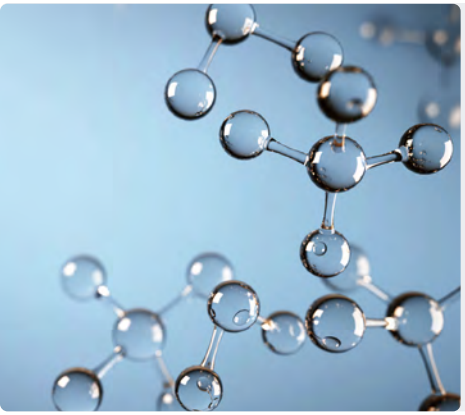
化粧品材料事業は、堺化学グループが注力するライフサイエンス・ヘルスケア分野で「美と健康」への貢献を体現する、将来にとって不可欠な存在です。現在の厳しい状況を、「事業体質を根本から強化するための変革期」と捉え、本質的な価値を磨き上げることで、着実な業績回復と再成長につなげていきます。

2026年2月には化粧品マルチプラントが完工しました。板状硫酸バリウムや球状炭酸カルシウムなど、堺化学グループが強みを持つ材料をメイク製品向け、スキンケア製品向けとして供給するとともに、市場ニーズに応じた提案も進めます。

サンスクリーン用途で採用されている超微粒子酸化亜鉛は、紫外線をカットする特性だけでなく、さまざまな用途へ展開できる可能性を秘めており、化粧品以外の用途展開も進めていきます。



化粧品マルチプラント



有機化学品

エレクトロニクス／ライフサイエンス・ヘルスケア

有機イオウ化合物の強みを活かし、高付加価値領域で「稼ぐ力」を高めていく

事業内容：イオウ化合物の製造販売、医薬品原薬中間体の製造販売

売上・営業利益

2025年3月期	2026年3月期	2027年3月期（計画）
売上 6,638百万円	売上 7,185百万円	売上 8,000百万円
営業利益 770百万円	営業利益 721百万円	営業利益 1,000百万円

2027年3月期の事業環境に関する認識（2026年5月時点）

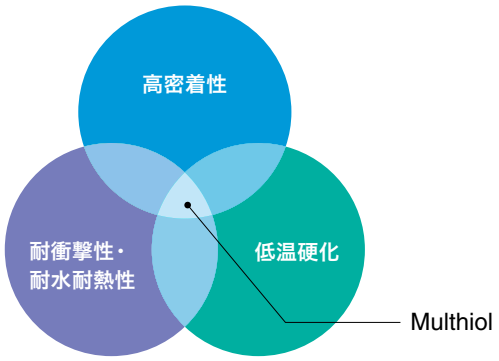
光学材料市場は、堅調に推移していく。医薬品原薬中間体の主力商流品の受託は、競争環境の激化により減少傾向の見通し。

高付加価値領域への集中で、「Multhiol」の新市場を切り拓く

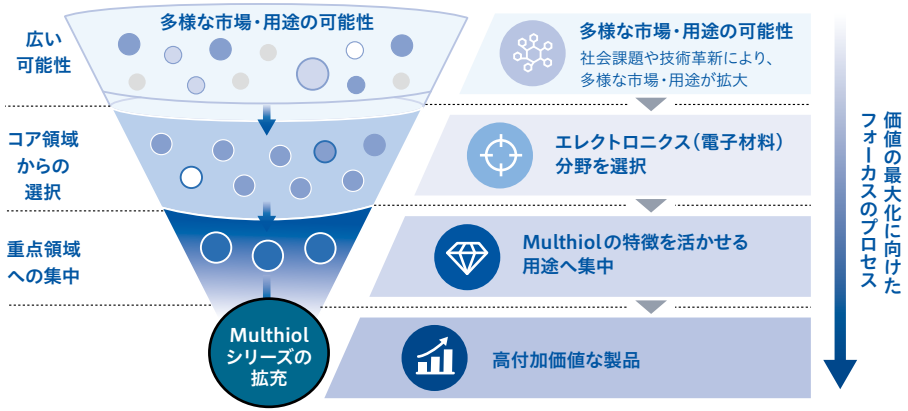
電子部品の小型化と高信頼性への要求が高まる中、多官能チオールを用いた電子材料向け接着剤への品質要求も一層厳格化しています。

「Multhiol」は、多官能チオールが本来有する高い反応性と密着性に加え、耐水性・耐熱性・耐衝撃性を備えた点が評価され、高付加価値接着剤への採用が拡大しています。今後も市場ニーズに即して「Multhiol」の開発を継続するとともに、より高度な品質が求められる高付加価値領域に絞った用途展開を推進し、新市場・新用途の開拓に取り組んでいきます。

電子材料向け接着剤に求められる特性に対する「Multhiol」の強み



広い可能性から、エレクトロニクス分野で「Multhiol」の特徴を活かせる用途へ絞り込み、高付加価値な製品の実現へ



主力製品「BMPA」の環境負荷低減の取り組み

現在、光学機能材料「BMPA（β-メルカプトプロピオン酸）」の安定供給と増産に向けた検討を継続しています。またそれと並行し、排水中のCOD削減にも取り組んでいます。主力製品の供給力強化と、環境負荷低減を両立することで、収益貢献と地球環境・地域社会への貢献を果たしていきます。



片山製薬所 医薬品原薬 中間体受託製造

「CDMOへの変革」を加速し、製薬企業から選ばれる存在に進化する



「顧客の稼げる時間」を最大化する低分子医薬品のCDMOへ

医薬品の開発・製造を外部委託する機関には、製造を専門とするCMO（医薬品製造受託機関）と、開発から製造まで一貫対応するCDMO（医薬品開発製造受託機関）があります。CMOに対してCDMOの特徴は、化合物の合成方法の設計から安全性の確認、規制当局への申請データ取得、商業生産までを一括して支援できる点です。委託先を途中で変える必要がないため、スイッチングコストをなくすことができるだけでなく、開発スピードを高められます。新薬の特許期間内に最大限の収益を確保したい製薬企業にとって、CDMO機能は、時間と手間を大幅に削減し、上市までのスピードを最短化します（右図参照）。

低分子医薬品市場は、バイオ医薬品と比べて成長ペースは緩やかながら、服薬のしやすさと製造コストの低さから世界中で幅広く使われており、市場全体で依然として大きな割合を占めています。（株）片山製薬所は、この領域で専門受託機関としての体制強化を急ピッチで進めています。

「攻めと守り」の二刀流で、収益力の強化・安定化を図り、未来に備える

現在、（株）片山製薬所は「主力となる製品・顧客への依存」という構造的な課題があると認識しており、そこからの脱却を急務としています。この課題に対し、「CDMO化による、サービスのワンストップ化」を推し進め、将来の収益の種となる開発案件の獲得力を高めるとともに、製品ポートフォリオをより健全なものへと改善させることに注力しています。

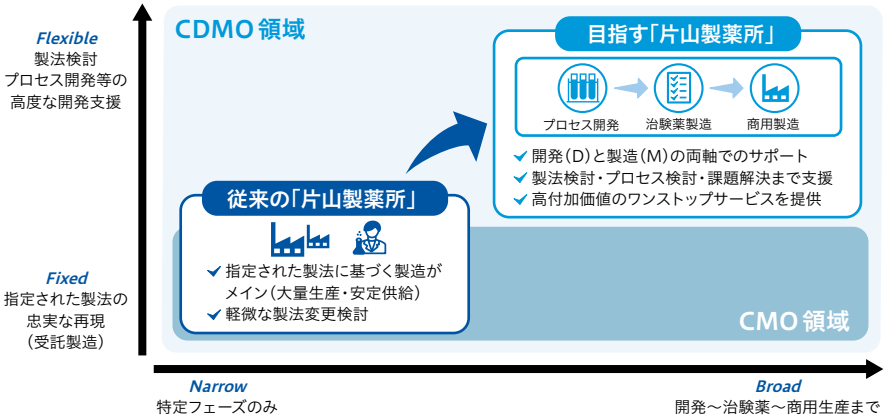
研究部においては、信頼性保証体制の整備、DI（データインテグリティ）対応可能な分析機器インフラの構築に加え、分析メソッド開発ソフトやプロセスモデリングソフトを導入しました。それにより、製造サポートにとどまらず、創薬から承認申請までお客さまをサポートできる体制になりました。製造面では、これまで積極的には取り組めていなかった粉砕工程へのサービス拡大を狙い、湿式粉砕機などを導入し、より広範な価値の提供を可能にしました。

一方で、開発案件が芽吹くまでには時間がかかるのも事実です。そのため、比較的立ち上がりの早い商用案件の獲得も、製品ポートフォリオのバランスを見ながら進めています。

このように、現在の収益基盤を強化しながら、将来の収益源の育成にも取り組むことに加え、中長期的な成長を見据え、医薬品業界で技術開発が進む連続生産についても外部との連携を通して、反応から後処理に至る製造プロセス全体の連続化技術習得に取り組んでいます。また、生成AIについても、若手従業員を中心とした有志による会の発案により、情報漏洩リスクを極限まで最小化し、安全性に配慮した環境で社内展開を進め、簡単な文書作成や調査、議論の壁打ちなどに活用し、生産性や業務品質の向上を図っています。

（株）片山製薬所は「既存サービスの確実な深化」と「環境変化に対応するための挑戦」を両立させながら、医薬品業界を支えるCDMOとして着実に未来へと進んでいきます。

従来のCMO体制から「開発から製造までのワンストップサービス」を提供するCDMO体制へ





亜鉛

事業戦略

汎用品の採算改善を進めるとともに、高付加価値製品へのシフトを推進しています。2026年3月期は、収益性の向上に取り組みながら、電子部品向け放熱材料用途での拡販を進めました。

今後の取り組み

引き続き、酸化亜鉛の特徴である放熱特性を活かし、粒子サイズのラインアップ拡充を図ります。これにより、高付加価値用途でのシェア拡大を目指すとともに、新規顧客の開拓を進めていきます。



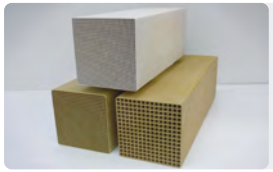
樹脂添加剤

事業戦略

住宅着工件数や公共工事需要の影響を受けやすいことから、市場伸長率の高い東南アジアを中心に海外事業を拡大し、収益を伸ばす方針です。2026年3月期は、ベトナム現地法人Sakai Chemical (Vietnam) Co.,Ltd.においてハノイ営業事務所を開設し、営業体制を強化しました。

今後の取り組み

日本、ベトナム、タイの製造・販売拠点が連携し、グローバルで生産の効率化を進めます。また、成長が続く東南アジア市場を中心に、Ca-Zn系安定剤や複合難燃剤を拡販していきます。



触媒

事業戦略

生産効率向上と新成長領域への展開を進めています。2026年3月期は、水素添加石油樹脂向けニッケル触媒が拠点集約等の効果で堅調に推移し、収益改善が進みました。

今後の取り組み

既存製品の収益力強化に加え、中長期的な観点で、カーボンニュートラル関連触媒の事業化を推進し、注力していく分野の一つである「環境・エネルギー」に資する事業創出を検討していきます。



無機材料

事業戦略

無機材料事業では、製品ポートフォリオの見直しと事業の効率化を進めています。2026年3月期は、硫酸バリウム製品の採算改善に取り組み、収益性の向上を図りました。また、メガネレンズ向け酸化ジルコニウム分散液の販売が堅調に推移しました。

今後の取り組み

高付加価値製品へのシフトにより、収益強化を進めていきます。硫酸バリウム製品では、微細グレードの自動車用水性塗料向けのシェア拡大を目指します。酸化ジルコニウム分散液では、電子デバイス用途への展開を進めていきます。

安定事業



衛生材料

事業戦略

顧客需要をより的確に把握するべく、販売・マーケティングを一層強化するとともに、製販連携を深め、新規素材や新規分野への販売を引き続き推進しています。2026年3月期は、国内では、大人用おむつ、フェミニンケア製品、ペットケア製品向け資材販売が堅調に推移。海外では、通気性フィルムの製造・販売拠点があるインドネシアにおいて、顧客の販売低迷の影響を受けたものの、原料の内製化などのコストダウンに努めました。

今後の取り組み

国内では、安定需要が見込まれる製品向け資材の販売を強化します。通気性フィルムについては、安定操業に努め、日本や中近東など、注力市場への販売拡大を図ります。



受託加工

レジノカラー工業(株)

技術開発体制の強化と市場開拓を進めています。2026年3月期は、技術部門の再編や市場調査機能の強化により、新規案件の創出とシーズ型製品の拡販を推進しました。今後は、展示会やECサイトなどを活用した新規顧客の開拓を進めるとともに、高付加価値製品の販売拡大および海外展開の強化を進めます。

日本カラー工業(株)

新規受託や設備稼働率向上を進めています。2026年3月期は、ウェブマーケティングや展示会を活用した営業活動により新規顧客を開拓し、計画を上回る収益となりました。今後は、デジタル技術や生成AIの活用を進めるとともに、品質管理体制を強化し、受託事業の競争力強化を図ります。

医療事業



ライフサイエンス・ヘルスケア

医療

事業戦略

医療事業では、新たな事業の立ち上げ・育成と、事業ポートフォリオの見直しを喫緊の課題としています。2026年3月期はその準備期間と位置付けました。

今後の取り組み

トランスフォーメーションを推進するとともに、まずは、成長領域と位置付けている医療機器と美容製品が事業の柱となるように育成します。

医療機器については、軟性内視鏡用洗浄消毒器「クリーントップ KD-1 SAKURA」の適用領域を拡大して販路拡大を推進。これまでの消化器領域に加え、耳鼻咽喉科領域などへの展開を加速することで、さらなる事業拡充を進めていきます。

美容製品については、発売10周年を迎えた「飲む紫外線対策サプリメント『ソルプロプリュスホワイト サプリメント』」と、化粧品「ソルプロプリュスホワイトUVクリーム」をリニューアルしました。また、「今もこれからも、変わらない美しさを―」をブランドコンセプトとしたブランドサイトを開設しました。本サイトを通じて、ブランドの認知度拡大と、ブランドイメージの一層の向上を目指します。

さらに、これまでの医療事業にとらわれない新たな発想に基づく新規事業創出にも取り組んでいきます。



SOLPRO 10th anniversary

(ソルプロプリュスブランドサイトQRコード)

TOPICS ❶ 堺商事株式会社

インドを新たな成長基盤として、グローバルネットワークを拡充

堺商事(株)は成長市場であるインドにおける事業基盤の構築に向け、2025年10月、インド・チェンナイに駐在員事務所を開設しました。人口増加と経済成長が続くインドは、「チャイナプラスワン」の観点からも注目される市場です。現地に拠点を構えることで、顧客やパートナーとの関係強化、市場情報の収集、事業機会の探索を進めています。

チェンナイは産業集積が進む地域であり、事業活動を展開する上で優れた環境を有しています。現地に根差した活動を通じて、日本とは異なる商習慣や顧客の課題・ニーズを的確に把握し、より迅速で具体的な提案につなげることで、新たなビジネス機会の創出を目指しています。

また、インドはアジア・中東・アフリカを見据えたネットワーク構築の重要な拠点でもあります。堺商事(株)はこれまで培ってきた海外事業の経験を活かしながら、グローバルネットワークの拡充を進め、堺化学グループの持続的な成長に貢献していきます。





堺商事株式会社
インド駐在員　**田中 友彬**（写真左）

既存事業の拡大に加え、新たなビジネスの創出によって収益基盤を確立し、将来的な現地法人化も見据えながら、堺化学グループ全体の成長に貢献していきます。

TOPICS ❷ SAKAI CHEMICAL (VIETNAM) CO., LTD.

成長市場ベトナムでのシェア拡大に向けて

堺化学グループの樹脂添加剤事業は、日本・タイ・ベトナムの3拠点体制のもと、成長著しい東南アジア市場でのシェア拡大を目指しています。その中核を担うSAKAI CHEMICAL (VIETNAM)は、高い経済成長を続けるベトナム市場において、塩ビ用Ca-Zn安定剤を中心に事業を展開しています。安定剤ビジネスは、顧客ごとの配合や加工条件に応じたスピーディーな対応が不可欠であり、優秀な現地スタッフと、日本で培った技術・ノウハウを活かした現場密着型の提案力を強みとしています。

2025年5月には、これまで十分とはいえなかった北部市場の開拓に向け、ハノイ営業事務所を開設しました。北部出身の現地スタッフを中心に市場調査を行ってニーズを的確に把握し、きめ細かな対応や技術提案が可能な営業体制を構築しました。これにより、堺化学グループの強みである現地密着型の営業を北ベトナム市場でも展開できるようになり、同市場におけるシェア拡大に本格的に踏み出しています。

Hang さん
4年間の日本留学を通じて、日本の品質意識やビジネス文化を学びました。その経験を活かし、品質・信頼・長期的なパートナーシップを大切にする日系企業として、お客さまの発展に貢献し、堺化学グループの持続的な成長につなげていきたいと考えています。

Ngocさん
ハノイ営業事務所の開設は大きな一歩であり、私自身も毎日が学びと成長の連続です。お客さまと堺化学グループをつなぐ架け橋として信頼関係を築きながら、事務所を結束力あるプロフェッショナルチームへと発展させていきます。



SAKAI CHEMICAL (VIETNAM) CO., LTD.
Tong Thi Hang（左）
Dang Thi Bich Ngoc（右）

「ちょっと良い会社」を合言葉に、小さな積み重ねで「稼げる会社」へ変貌
― 大崎工業（株）における変革 ―

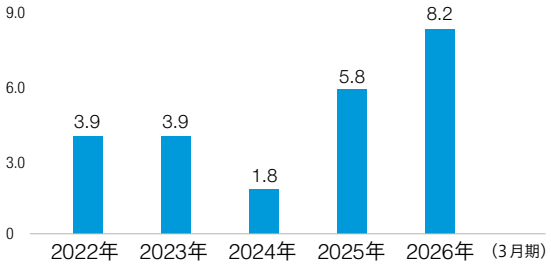
堺化学グループの一員である大崎工業（株）は、近年、収益力を大きく向上させています。その原動力は、新規事業や派手な技術革新ではありません。「顧客は会社の資産である」という考えのもと、どうすればその顧客から選ばれ続けるのかを一人ひとりが考え、今よりも「ちょっと良い会社」を合言葉に、小さな変革を積み重ねてきました。その変革で生み出した利益を、働く環境の改善や従業員への還元、さらなる成長のための投資につなげることで、次の利益を生み出す好循環を生んでいます。人員を増やすことなく、一人ひとりの意識と行動を変えることで業績を改善してきた大崎工業（株）。その変革は「もうちょっと良い会社」を目指して、さらに続いています。

大崎工業とは？

1961年に、堺化学工業（株）広島工場から分離独立しました。現在は、「建設資材」「化成品」「受託生産」の３事業を展開しています。建設資材事業では、国内初の路面標示用塗料「ラインファルト®」や視覚障がい者誘導用標示「ステップガイド®」で交通安全・福祉インフラを支えています。化成品事業では無機・有機ファインケミカル製品を開発・製造・販売し、受託生産では60年超にわたり培ってきた化学技術と設備を基盤に、ラボスケールから量産まで柔軟に対応しています。

数字で見る変革

大崎工業㈱の従業員１人当たりの営業利益（百万円／人）



「ちょっと良い会社」を合言葉に変革を進めた結果、中期経営計画1年目の2025年３月期以降、１人当たりの生産性が大きく向上。堺化学グループの収益を支える存在へと成長しています。

変革を生んだ三つの転換点

01 製造から販売まで自社で担う体制へ

前身は堺化学工業（株）の広島工場であったことから、かつては営業部門を持っていませんでした。その後、販売まで担うようになったことで利益構造が可視化され、販売価格を意識するようになりました。また、「どうすればより利益を生みだせるか」を自ら考え、価格交渉や撤退判断などを工夫するように変化してきました。

02 スピーディーな対応（仕事密度5%アップ）

顧客との信頼関係を深め、双方で価値を高めていくため、限られた経営資源を最大限に活かして一人ひとりが生産性を高める努力を徹底。業務の棚卸しや、不要な資産の圧縮なども随時進め、やるべきことを見極めて素早く実行するようになりました。

03 「遠慮しない」文化の構築

社内外での対話を促進し、相手が誰であっても、伝えるべきことは率直に伝える意識改革を進めてきました。疑問や納得できないことがあればしっかりと対話することで、より効果的な意思決定と行動につなげられるようになりました。

稼いだキャッシュを次の成長投資へ

受託力強化と環境対応を両輪に、持続的な成長基盤を築く

大崎工業（株）では、日々の改善活動や収益力向上の施策で生み出したキャッシュを、将来の競争力を高めるための投資へと着実につなげています。その象徴が、広島工場における受託力強化に向けた試作プラントの建設です。長年培ってきた化学技術と設備対応力を基盤に、ラボスケールから量産への橋渡しをより柔軟に行う体制を整え、顧客から寄せられる多様な相談やニーズに、これまで以上にスピーディーに応えていきます。これは単なる設備増強ではなく、既存顧客との関係を深め、新規案件の獲得という「稼ぐ力」をさらに高める戦略的投資です。また、エネルギー転換のためにLNGサテライトを設置し、環境負荷低減と、安定操業を支える生産基盤の強化にもつなげています。

収益力の向上によって得た成果を、「受託力強化」と「環境対応」に再投資することで、持続的な成長につなげる好循環を構築しました。



広島工場に導入した
LNGサテライト

「ちょっと良い会社」は、「ちょっとした意識の変化」から

大崎工業（株）の変革は、特別な誰かが起こしたものではありません。会社の土台を支える総務部の３人に、変革前後で感じた変化と、これから目指す会社の姿を聞きました。

Q. 以前の大崎工業（株）はどんな会社でしたか？

小西：アナログな部分も残っており、良くも悪くも「昔ながらの会社」という印象でした。

上田：私は転職組ですが、効率化の余地は多くあるなという印象でしたね。

小西：従業員同士の距離が近く、気軽に相談できる風土は今も変わらない良さだと思います。

Q.「ちょっと良い会社へ」というメッセージはどう響きましたか？

小西：日々の積み重ねを大切にする考え方だと感じました。自分の業務でも「少しでも良くできないか」を意識し、効率よく進めたいと思うようになりました。

上田：シンプルでわかりやすく、受け入れやすかったです。だからこそ、全員が同じ方向を向き、同じ目標に向かって努力できたと思います。

伊藤：柳下社長は「頑張るのは当たり前、その先へのもう一歩を」という基準を持っています。メッセージを発信するだけでなく、自ら各現場へ足を運んでいたので、その姿勢を伝えたかったのだと感じました。

Q. 変革の手応えは？

伊藤：全社で利益を出していこうという考えが根付き、賞与や処遇にもしっかり還元され、やる気の好循環が生まれていると思います。

上田：以前は業績が悪くなると削減の話ばかりでしたが、今は必要なところには経営資源を投入するメリハリが現場の空気も変えていると感じます。


上田さん・小西さん・伊藤さんの座談会風景

Q.「もうちょっと良い会社」に向けて、これから取り組みたいことは？

小西：業務の優先順位や相手目線を意識しながら、周囲の業務をサポートし、自ら積極的にコミュニケーションを図っていきたいです。

上田：総務部は利益を直接生む部署ではないからこそ、他部署が動きやすくなる支援をしたい。新社屋プロジェクトにも積極的に関与し、全員の声を集めて、より良い社屋にしたいです。

伊藤：直近の異動で新たな業務を担うようになり、視野が広がりました。それも活かし、部門の壁なく、自然に情報が行き交う会社にしていきたいです。

価値創造の源泉（資本）

社会にとってより多くの価値を創造するためには、限られた資本を
効果的かつ効率的に活用しなければなりません。
堺化学グループは経営と現場が一体となり、
これを実現すべく挑戦を続けています。

財務資本



総資産
117,216 百万円

純資産
78,923 百万円

製造資本



生産拠点数
（うち、海外3カ所） 24 カ所

設備投資額 5,731 百万円

知的資本

特許保有数
644 件



研究開発費
2,844 百万円

人的資本



従業員数 2,357 人
※臨時従業員含む

経験者採用比率
（連結） 71.1 %

社会・関係資本



1918年創業

関係会社数
（うち、海外9法人） 17 法人
※ 非連結子会社含む

自然資本



水使用量 29.8 百万 m^3

CO_2 排出量 11.5 万t
Scope（1+2）

人々を幸せにする



マテリアリティ	KPI		
	指標	目標	2025年度実績
(1)人材を育成し、成長を実感できる風土を醸成する	リクルート社によるエンゲージメント調査Geppoスコア	2027年度目標68 2030年度目標70	64.4
(2)働きやすい環境をつくる	長時間労働人数(月60時間超) 休業4日以上の死傷者数 労働損失日数 新規採用者に占めるキャリア採用者の割合(経験者採用比率) 中核人材に占める女性雇用率 管理職に占める女性雇用率 年次有給休暇取得率 男性の育児休業取得率	0人/年(2030年度) 0人/年 0日/年 20%以上 20%以上(2030年度) 10%以上(2030年度) 80%以上(2030年度) 50%以上(2030年度)	293人 7人 148日 71.1% 18.4% 7.0% 82.3% 76.5%
(3)地域社会に貢献する	協賛加盟団体での社会貢献活動への参画	社会貢献活動の実施	泉ふるさと祭り、堺まつり、いわき踊り小名浜大会 いわき花火大会、秦野丹沢まつり いわきカーボンニュートラル社会連携共同講座 堺科学教育フェスタ等

地球環境を守る



マテリアリティ	KPI		
	指標	目標	2025年度実績
(4)化学物質を適切に管理し、環境負荷の低減と製品安全性の向上を実現する	CO_2排出量Scope1, 2削減率(2013年度比) CO_2 排出量Scope3の把握 重大な環境事故発生件数	30%（2030年度） 範囲確定と算定の実施 0件/年	39% 範囲を確定し算定を実施 0件/年
(5)産業廃棄物の排出量を削減する	産業廃棄物排出量削減率(2021年度比)	50%（2030年度）	37%
(6)生物多様性に配慮する	水使用量削減率(2021年度比)	25%（2030年度）	14%

モノづくりで社会の課題を解決する



マテリアリティ	KPI		
	指標	目標	2025年度実績
(7)環境や社会の課題解決につながる製品やサービスを創造する	「Smart Material認定製品とサービス」開発件数	2030年度までに5件上市	3件認定
(8)責任ある調達を推進する	取引先へのCSR調達調査	CSR調達調査を実施	CSR調達調査を実施

透明で強固な経営体制を築く



マテリアリティ	KPI		
	指標	目標	2025年度実績
(9)取締役会の実効性を高める	取締役会実効性評価アンケート結果を踏まえ ①抽出した課題の数②各課題について議論した回数および延べ時間数③導き出した対策数④対策の実行数	実効性アンケート結果からの課題抽出と改善の実施 ※堺化学工業単体	実効性アンケート結果からの課題抽出と改善を実施
(10)リスクを把握し対策を講じる	重大なコンプライアンス違反件数 全社的リスク管理体制を維持できている	0件/年 有効な状態を維持	0件/年 有効な状態を維持
(11)適時・適切に情報を開示する	統合報告書またはそれに準じた内容の情報作成と提供	統合報告書またはそれに準じた内容の提供	2025年度分を発行

注)本年度より、掲載データの集計範囲を連結ベースに統一しています。特段の記載がない限り、すべて堺化学グループの連結実績を掲載しています。



事業変革を支える人的資本経営へ 施策の“点”を“線”につなぎ、 グループ全体の実行力を高める

堺化学工業株式会社
執行役員　管理本部長
森岡 明

堺化学工業(株)の人的資本経営の現在地

堺化学工業(株)ではこれまで、人的資本経営を支える基盤づくりとして、人事制度改革や経営人材の育成、働き方の整備などを進めてきました。2024年4月には人的資本部会を立ち上げ、人材に関する課題を経営レベルで横断的に議論する体制を整えました。

近年は、エンゲージメント向上、タレントマネジメント、自律型人材の育成、DE&I、経営と現場の対話などへ取り組みの領域が広がり、施策の数も増加しています。各施策を個別に進めるのではなく、事業戦略と連動した人材戦略として体系化し、組織能力の強化につなげています。

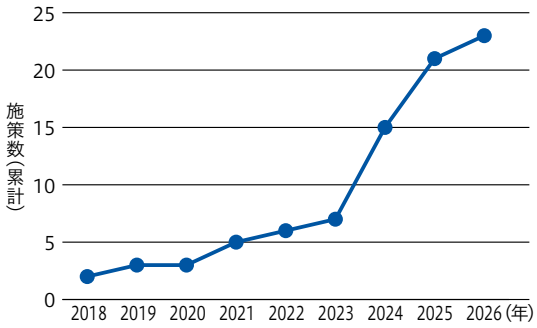
人的資本施策

制度・基盤
人事制度、働き方、経営人材育成

育成・配置
等級別研修、キャリア支援、
タレントマネジメント

組織・風土
エンゲージメント、対話、DE&I、
組織学習

人的資本施策の実施累計数の推移

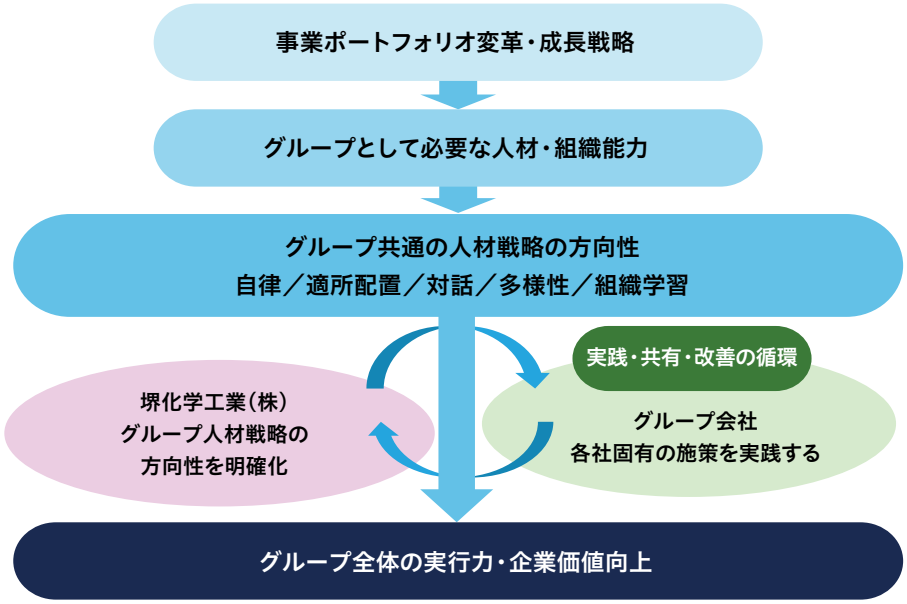


グループとしてのありたい姿に向けて

これまでの堺化学グループでは、各社がそれぞれの事業特性や人材課題に応じて、人的資本に関する施策を立案・推進してきました。そのため、グループ全体としての人材戦略の方向性を十分に明確化できていません。

今後は、事業ポートフォリオ変革と成長戦略を踏まえ、グループとして求める人材・組織能力と、人材戦略の方向性を明確にした上で、各社がそれぞれの事業特性に応じた施策を具体化・実践していきます。さらに、各社の施策実行から得られた知見を共有し、継続的な改善につなげることで、グループ全体の戦略実行力を高め、企業価値の向上を目指します。

■目指すグループ人材戦略の姿



次ページ以降では、堺化学工業(株)における人材構造改革、自律型人材の育成、エンゲージメント向上、DE&Iなどの取り組みと、グループ各社固有の取り組みを紹介します。



構造改革の背景と目的

堺化学グループは、中期経営計画「変革・BEYOND2030」のもと、事業ポートフォリオの再編や資産効率の改善、不採算製品の整理など、企業体質を抜本的に見直す構造改革を進めてきました。その目的は、変化の激しい事業環境においても持続的に収益を生み出し、次の成長に挑戦できる、強靭で機動的な経営基盤を築くことにあります。

「特別転進支援プログラム」の実施

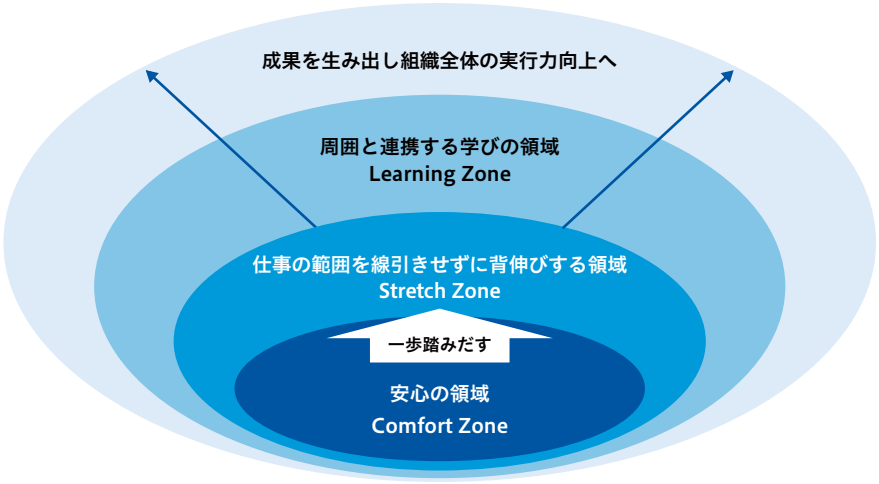
こうした構造改革の一環として、堺化学工業(株)は2026年2月24日の取締役会において、「特別転進支援プログラム」の実施を決議しました。これまでも、グループ会社を含めた人事ローテーションを通じて従業員の活躍機会の拡大に取り組んできましたが、このプログラムは、さらに一歩踏み込み、従業員一人ひとりの意思とキャリアを尊重し、社外を含めた新たな活躍の選択肢を開くものです。対象者とは丁寧な面談を行い、最終的に37人が新たな道へ踏み出すこととなりました。

変革を実現する組織能力の向上に向けて

「特別転進支援プログラム」の実施は改革の終着点ではなく、新たなスタートです。今後は、成長領域に不可欠な能力を明確にし、必要に応じて専門人材を採用するほか、人事制度の見直しやエンゲージメント向上施策などを通じて従業員の成長を支援していきます。同時に、業務の効率化・標準化を進めて生産性を高めます。限られた経営資源を成長領域へ振り向けるためには、一人ひとりが自らの役割を捉え直し、自分の仕事が会社の成果にどのように結びついているかを意識して行動することが大切です。

堺化学グループが目指す組織は、「自分の仕事はここまで」と線引きをするのではなく、周囲と連携しながら成果を生み出す組織です。管理職は、会社方針を自部署の具体的な業務や目標に落とし込み、対話を通じて一人ひとりの役割を明確にすることにより、組織全体の実行力を高めていきます。

今回の改革を一過性の施策で終わらせることなく、事業ポートフォリオ変革と連動した人材の構造改革へとつなげます。厳しい判断を将来の成長への糧とし、持続的に成果を創出できる組織づくりに覚悟をもって取り組みます。

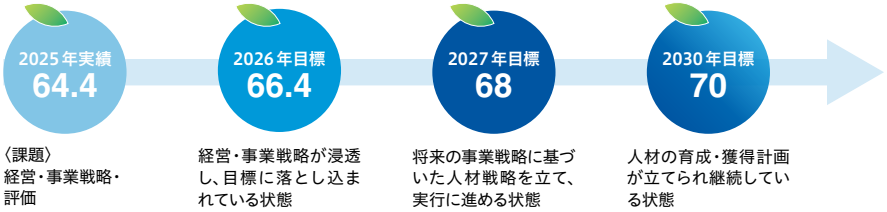


エンゲージメント向上 ― 対話を起点に、現場から変化を広げる

経営のコミットメントと人的資本部会の役割

堺化学グループでは、持続的な企業価値向上の根幹に「人」を据え、従業員エンゲージメントの向上を経営の重要課題として位置付けています。経営方針と現場の改善アクションを連動させ、全社横断で推進するのが「人的資本部会」です。同部会は、人事部門に加え各事業所の所長なども参加し、ボトムアップで立ち上がった組織です。エンゲージメントデータの分析や優良施策を横展開し、現場と経営をつなぐ「対話のハブ」として機能しています。

エンゲージメント向上に関するロードマップと施策



エンゲージメント調査から見えてきた課題

堺化学グループでは、従業員エンゲージメントを継続的に計測し、組織の状態把握と改善に活かしています（上図参照）。直近の調査では、前年度からのスコア改善は小幅にとどまったものの、フリーコメントでは、成長機会や働き方への肯定的な声が増加しており、組織風土の確かな変化を感じています。

一方、経営・事業戦略・人事評価に関する項目は横ばいで、一部の組織では、管理部門と現場部門とで認識の乖離が見られました。人的資本部会では、現場ではコミュニケーションが取れていても、部門長は自部署を主語にして経営方針をわかりやすく伝え切れていないのではないかと考え、経営方針を現場の行動や評価につなげることを課題として設定し、改善に向けた取り組みを進めています。

対話から生まれる変化の兆しと現場主導のPDCA

課題解決の突破口として注力しているのが、現場の最前線における対話の質の向上です。すでにいくつかの部署では、所属長の意識変革をきっかけに、業務の属人化や情報格差などの問題を特定し、解消する動きが生まれています。

例えば、業務量を見える化して削減可能な時間を話し合う取り組みや、所属長が部門目標と自らの課題を率先して開示し役割を明確化しつつ、等身大の姿を見せることで心理的安全性を高めた事例があります。こうした対話の積み重ねは、職場の雰囲気を好転させるだけでなく、トラブル発生率の削減といった業績面での成果にもつながっています。各部署が策定したアクションプランの実行率も極めて高く、現場主導のPDCAサイクルが着実に回り始めています。

次なる展開とグループ全体への波及

堺化学工業（株）本社での取り組みを参考に、グループ各社でも経営陣と現場によるタウンホールミーティングや人事評価制度の浸透など、独自の改善活動が進んでいます。今後は、スコアが大きく改善した組織の成功要因を分析し、組織ごとの特性を加味して水平展開していきます。経営と現場、管理職と非管理職、グループ会社間といったあらゆる組織間の対話をさらに深め、現場の自走を支援することで、確かな変化をグループ全体へと波及させていきます。



株式会社片山製薬所
経営企画部
緒方　祐太

グループを超えた交流から広がる、気づきと期待

堺化学グループでは、グループ全体の発表会や統合報告書の制作、グループ合同のリーダー研修など、横断的な取り組みが活発です。グループの一員としてこうした場に参加できるありがたみを感じながら、毎回少し背伸びをするような気持ちで参加しています。特に印象的なのは、他社・他部署の同世代社員の姿です。意欲をもって仕事に向き合う姿からは、参加するたびに新たな気づきを得ています。一方で、高い意欲をもって仕事に取り組んでいた方々の退職に直面することもあり、大きな痛手だと感じています。だからこそ、堺化学グループが人材の新陳代謝の質を高めようとしている今の方向性に、深く共感しています。エンゲージメントの高い人材が活躍し続けられる環境が整うとき、グループ全体の人材基盤はより力強くなると感じています。

自律型人材育成
一人ひとりの主体性が、組織の実行力を高める

堺化学グループでは、持続的な成長を支える人的資本の強化に向け、「自律型人材」の育成を重要な取り組みに位置付けています。自律型人材とは、自ら問題意識を持ち、課題を設定し、解決に向けて主体的に行動できる人材を指します。事業環境や顧客ニーズが変化する中で、現場に近い従業員一人ひとりが状況を的確に捉え、考え、行動することが、組織全体の実行力を高める上で欠かせません。現在は、こうした人材を全社的に育成し始めたところであり、求める人材像や行動のあり方を整理しながら、一人ひとりが自らの成長やキャリアを考え、日々の業務や学びにつなげられる環境づくりに取り組んでいます。

自律を支える育成・配置の仕組み

堺化学工業(株)では、OJTを人材育成の基本としながら、等級別必須研修や社外研修を通じて、従業員が業務に必要な知識・スキルを継続的に学べる機会を整備しています。また、異動・出向による経験機会の拡大、フィードバック面談、自己申告書を通じたキャリア意向の確認などにより、本人の希望や適性と、会社の育成方針を踏まえた配置・育成を進めています。さらに、MBA・MOTの取得希望者には、選抜の上、学費を支援するなど、将来の事業成長を担う人材の育成にも取り組んでいます。

これらの取り組みを通じて、会社が成長機会を提供するだけでなく、従業員一人ひとりが自らのキャリアを考え、必要な経験や学びを主体的に選択できる環境づくりを進めています。

一方で、自律型人材の育成は一朝一夕に実現するものではありません。今後は、既存施策を継続するだけでなく、従業員の主体的な学びや挑戦にいかにつなげていくかが重要です。エンゲージメントサーベイなどを活用して意識や行動の変化を把握しながら、施策の実効性を検証し、改善につなげていきます。

育成の基盤
OJTを基本に、等級別必須研修・社外研修で知識・スキルを継続的に習得

適所配置の仕組み
異動・出向による経験拡大、面談・自己申告書で希望と方針をすり合わせ

次世代人材への投資
MBA・MOT取得希望者の中から選抜の上、学費を支援し、事業成長を担う人材を育成

目指す成果
従業員一人ひとりのキャリア自律を支える仕組みとして整備し、視野を広げ、次の成長機会を見出せる状態へ

現状の課題 – 自律型人材育成は道半ば
一朝一夕には完了せず、仕組みの実効性を高め続ける必要がある

継続実施
研修・面談・自己申告書など各施策を継続的に実施。その質にも着目できる仕組みの構築

効果の把握
エンゲージメントサーベイ等を活用し、社員の意識・行動の変化を定性・定量的に把握

改善サイクル
把握した内容を踏まえ施策を改善し、主体的な学び・挑戦を促す実効性を高める



株式会社 片山製薬所　総務部
古川 悟

自分事で描く、会社のこれから

当社では、事業環境の変化を受け止めながら、これからの成長を支える組織づくりを進めています。堺化学グループの一員となったことで、従来の上意下達型の考え方から、従業員一人ひとりが意見を出し合い、議論を通じて方向性をつくる風土へと変化が進んでいます。一方で、社員それぞれ受けとめ方も違い、前向きに捉える方もいれば、変化に戸惑い、不安を感じる方もいることがわかりました。こうした違いを乗り越えるためには、互いの経験や思いを共有し、対話を重ねることに加え、社員自らが変化を前向きに捉え、行動していくことが重要です。エンゲージメント調査で明らかになった組織の現在地を踏まえ、方針理解や社内コミュニケーションの充実を図りながら、新しい文化・企業風土づくりに取り組んでいきます。

ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン（DE&I）
多様な力が活きる組織へ

堺化学グループは、多様な人材が能力を発揮し、組織の持続的成長につなげるため、DE&Iを重要な経営課題と位置付けています。その実践領域の一つとして、障がい者雇用を社会的責任と価値創造の両面から推進しています。

多様な人材の活躍機会の拡大

堺化学工業（株）では、性別・年齢・国籍・障がいの有無などの属性だけでなく、一人ひとりの能力・経験・知識・価値観といった多様性を尊重し、組織の力につなげることを目指しています。

こうした考え方を組織に根付かせるため、ライン管理職を対象にダイバーシティ研修を実施しました。障がいのある従業員が能力を十分に発揮するには、本人の適性や希望、必要な配慮を踏まえた業務設計や職場環境づくりが重要です。研修では、障がいの有無にとどまらず、経験・能力・価値観など内面的な多様性への理解を深め、アンコンシャスバイアスへの気づきを促しました。研修後のアンケートには、一人ひとりの背景や価値観を理解することや、先入観を持たず相手の声に耳を傾けることの大切さについて、多くの気づきが寄せられました。

さらに、障がいのある従業員の活躍機会を広げるため、各部門から業務を切り出す実践的な研修も実施しています。既存業務を見直し、定型化・標準化できる業務を整理することは、能力を発揮しやすい環境づくりに加え、部門全体の業務プロセスを見直す機会にもなります。研修では、他社の先進的な取り組みを学び、具体的な進め方や課題対応への理解を深めました。これらの取り組みにより、各部門から幅広い業務提案が寄せられました。

今後も障がい者雇用をDE&I推進の重要な取り組みの一つとし、社会的責任の遂行と企業価値向上の両立を目指して、多様な人材が活躍できる組織づくりを進めていきます。



わくわくチャレンジチームと歩む

堺化学工業株式会社　人事課
山本　和由

当社では、障がいのある従業員がともに働く集合配置型の組織として「わくわくチャレンジチーム」を立ち上げました。チーム名には、企業理念である「化学でやさしい未来づくり」「ワクワクする会社をみんなでつくる」への思いを込め、障がいのある従業員が自分らしさを発揮しながら、安心して働き、新しいことに挑戦できる環境づくりを目指しています。

私は定年退職後に府立支援学校や自治体で約10年間、就労支援コーディネーターやジョブコーチとして、障がいのある方々の活躍の場づくりに携わってきました。その経験から、障がい者雇用への真摯な取り組みは、組織の活性化と企業価値の向上につながると確信しています。

当社には、創立108年という長い歴史を持ちながらも、新しいことに挑戦する風土と、オープンで話しやすい社風があります。各部門が積極的に業務の切り出しに協力する姿を目の当たりにして、当社の強みを改めて感じました。チームはスタートしたばかりですが、地域社会に認知され、就労支援機関や職業訓練校などからも安心して紹介いただける職場となるよう、従業員とともに一体となって取り組みを前進させていきたいと考えています。



社員が輝く「シャイン会」
挑戦の経験を、組織の学びへ

堺化学グループでは、従業員が経営目標や事業戦略への理解を深めるとともに、部門を超えて交流する場として「社員が輝く『シャイン会』」を定期的に開催しています。これまで、経営方針や業績情報の共有、部門を超えた交流や相互理解を促進する場として、多くの従業員に親しまれてきました。一方で、事業環境が大きく変化する中、企業の成長には従業員一人ひとりの主体的な行動や挑戦がこれまで以上に求められています。シャイン会で実施したアンケートでは、新たな挑戦に不安を感じる声も見られました。そこで2026年度からは、従業員同士が経験や課題を語り合い、互いの挑戦を後押しする場へと進化させています。



輝きシャイン　ランチミーティング
社長との対話と、従業員同士の交流の場

失敗を学びに変えるイベントの開催

挑戦を後押しする象徴的な取り組みの一つが、「失敗を成功につなげよう！」です。従業員が自身の失敗体験と、そこから得た学びや成長を共有する企画として実施しました。失敗を否定的に捉えるのではなく、挑戦の過程で得られる学びとして共有することで、新たな一歩を踏み出す心理的なハードルを下げることを目指しました。当日は社長を含む複数の登壇者が率直に経験を語り、多くの参加者から共感や気づきの声が寄せられました。個人の挑戦の経験を組織の学びへとつなげていきます。

■シャイン会が目指す価値創造プロセス





企画者の声
一人ひとりの経験を共有することの価値を実感

堺化学工業株式会社　生産技術部
麻田　雅幸

今回の企画で最も印象的だったのは、登壇者の皆さまが自身の経験を率直に語ってくださったことです。実施前は、発表者が集まるのか、失敗というテーマを前向きに受け止めてもらえるのかという不安もありました。しかし実際には、挑戦の過程で直面した困難や葛藤、そこから得た学びが共有され、多くの参加者から共感の声が寄せられました。

改めて感じたのは、成功事例だけでは得られない学びがあるということです。失敗には、その経験をした人だからこそ語れる気づきがあり、同じ悩みを抱えている人の背中を押したり、新しい挑戦へのヒントになったりします。

また、シャイン会の新たな可能性も見えてきました。課題を持つ人と、その解決に関心を持つ人が出会い、対話を通じて新たな挑戦が生まれる。一人ひとりの経験や挑戦が組織の学びとなり、その学びが次の挑戦につながる。シャイン会を、そうした好循環を生み出すプラットフォームへと発展させていきたいと考えています。

グループ会社の取り組み

堺化学グループでは、人材戦略の基本方針を共有しながら、各社がそれぞれの事業特性や現場課題に応じた人的資本施策を推進しています。
評価制度の見直し、対話を軸とした人材マネジメント、人材育成、多様な人材が活躍できる環境づくりなど、そのアプローチはさまざまです。
ここでは、グループ各社の実践事例を紹介します。

日本カラー工業株式会社

プロフィール：化学品の受託製造を専門とし、試作から量産までの対応が可能。微粉砕、分級、熱処理などの複数の生産プロセスをトータルに手掛けているのも特徴。製法提案を積極的に行い、顧客の理想の製品づくりを支えている。

社会に提供している価値	売上高	従業員数
豊かな価値の創造	17億3,500万円（2026年3月期）	53人（2026年3月末現在）

一人ひとりが納得感を持って力を発揮できる制度への改定

日本カラー工業(株)では、従業員が納得感を持って働ける制度づくりを重要な経営課題と位置付け、2025年度に評価制度および賃金制度を改定しました。

評価制度については、役割等級基準のわかりにくさを解消するとともに、会社が求める従業員像を明確にするため、全従業員に共通するコア(行動)項目を設定しました。特に一般従業員層では、このコア(行動)を重視した評価制度に刷新し、期待する行動の定着を図っています。賃金制度については、生活の安定性向上を図るため、賞与原資の一部を月例給へ振り替え、年収に占める月例給の割合を高めました。また、評価と処遇の関係を明確にするため、属人的な手当を整理・廃止し、役割給へ統合しました。



これらの改定により、一人ひとりが評価や処遇に納得感を持ち、能力を発揮できる環境づくりを進め、エンゲージメントの向上と組織の活性化・進展につなげていきます。

カイゲンファーマ株式会社

プロフィール：100年を超える歴史を持つかぜ薬「改源」をはじめ、「未病・予防医学」に基づく製品・サービスを提供しています。人々が健康に長く暮らせる社会の実現に向け、日々新たな「風」を起こしながら挑戦を続けています。

社会に提供している価値	売上高	従業員数
健康で笑顔あふれる社会づくりに貢献	83億9,200万円（2026年3月期）	226人（2026年3月末現在）

対話と納得感ある評価で、従業員の成長とキャリア形成を支援

カイゲンファーマ(株)では、従業員一人ひとりのエンゲージメント向上とキャリア形成を支援するため、人事評価のフィードバックの充実に取り組んでいます。

タレントマネジメントシステムでは、フィードバック面談の内容入力を必須化するとともに、1on1ミーティングの内容も記録できるようにし、上司と部下の継続的な対話を促進しています。また、評価結果やコメントを全役員が確認できるようにすることで、評価の透明性と公平性を確保するとともに、評価者間で考課の視点を共有することで、評価者の育成と、評価への納得性向上につなげています。さらに、評価表を本人へ必ず手交することで、自身の評価や今後の課題をいつでも確認できるようにしました。

これらは、エンゲージメント調査で明らかになった課題や、従業員のキャリア形成意識の高まりを踏まえた取り組みです。今後も一人ひとりの成長を支援する施策を着実に推進し、働きがいの向上と目指すキャリアの実現を支援していきます。



グループ会社の取り組み

SAKAI CHEMICAL (VIETNAM) CO., LTD.

プロフィール：環境にやさしいCaZn系の塩ビ用安定剤、その主原料となるハイドロタルサイトを製造。日本、タイ、ベトナム、樹脂添加剤事業3拠点の一翼を担う。アジア市場を中心に事業を拡大中。

社会に提供している価値	売上高	従業員数
環境にやさしい社会の実現	21億2,800万円（2026年3月期）	91人（2026年3月末現在）

ベトナム事業の成長を支える人材基盤の強化

SAKAI CHEMICAL (VIETNAM) では、ベトナム事業の持続的な成長を支える人材基盤の強化に取り組んでいます。リーダー層には、組織力の強化と次世代マネジメント人材の育成を目的に、外部講師によるリーダー研修を実施するとともに、外部のマネジャー研修への参加機会を設けています。また、工場スタッフには日本語力、調達・販売部門には英語力と中国語力が求められることから、語学学習に対する費用補助や語学手当を通じて、社内外関係者との意思疎通と円滑なコミュニケーション力向上を支援しています。

こうした人材育成に加え、性別や職種にかかわらず、一人ひとりが能力を発揮できる職場づくりも進めています。女性従業員も総務や購買など幅広い職務で重要な役割を担い、活躍しています。今後も、人材育成と多様な人材の活躍を両輪としてベトナム事業の成長を支える組織づくりを進めていきます。



SIAM STABILIZERS AND CHEMICALS CO., LTD.

プロフィール：樹脂添加剤事業の海外展開方針のもと、2018年にタイの塩ビ用安定剤メーカーを買収。2024年に堺化学の完全子会社となり、東南アジア市場開拓の一翼を担う。鉛系安定剤、非鉛系安定剤で顧客のニーズに応える。

社会に提供している価値	売上高	従業員数
安全・安心な社会基盤づくりの支援	20億1,700万円（2026年3月期）	66人（2026年3月末現在）

多様な人材が能力を発揮できる職場づくり

タイでは出生数の減少と高齢化が進行しており、将来的な労働力確保が重要な課題となっています。こうした環境を踏まえ、SIAM STABILIZERS AND CHEMICALSでは、女性や子育て世代をはじめ、多様な人材が安心して働き続けられる職場づくりを人事施策の重点に位置付けています。各種施策の実施によって、中核人材および管理職に占める女性比率はいずれも60%を超えており、堺化学グループ内でも高い水準を維持しています。また、有給休暇取得率も90%を超えており、休暇を取得しやすい職場風土が定着しています。さらに、2026年1月には、子育て期の従業員が家庭と仕事を両立しやすいよう、配偶者の出産を支援する育児休暇制度を改定し、最大15日間の休暇期間中の給与を従来の50%支給から満額支給へ引き上げました。

今後も、ライフステージにかかわらず従業員が能力を発揮できる制度や風土の整備を進め、将来の労働力確保という社会課題への対応と、持続的な企業成長の両立を目指していきます。



安全・品質管理体制の強化に向けて
部門の壁を越えた連携と自律的PDCAの実践

安全と品質は、堺化学グループが社会から信頼され、持続的に価値を提供していくための最も基本となる経営基盤です。

安全面では、重大事故の記憶と教訓を風化させることなく、基本に立ち返った設備・教育・訓練などの再発防止策を着実に進めてきました。現在はその取り組みをさらに一歩進め、各職場が自らリスクを捉え、対話を通じて対策を考え、実行し、結果を振り返るPDCAを自律的に回す安全衛生活動を推進しています。決められたルールを守り、施策を実施するだけにとどまらず、一人ひとりが危険感受性を高め、互いに声をかけ合い、学び合う相互啓発型の安全文化を醸成していきます。

品質面では、QMSの整備・運用を土台に、品質保証部門がハブとなって部門間の連携の質を高め、苦情や監査による指摘、日々の気づきから得た教訓を全社で共有し、再発予防と継続的な改善につなげています。

安全も品質も、一部門だけで完結するものではありません。研究・製造・販売・物流など、あらゆる業務プロセスで、行動変容と仕組みの強化を両輪で回し続け、お客さまからの信頼獲得、安定供給、そして企業価値の向上を目指します。

本パートでは、基本方針、推進体制、主な取り組み、成果、今後の方向性を通じて、堺化学グループの変革の現在地と次の一歩を報告します。

堺化学工業（株）では、以下の基本方針に基づき、安全・品質の推進に取り組んでいます

安全衛生基本方針

トップ・管理監督者の強いリーダーシップの下、全員が一丸となって“ゼロ災・ゼロ疾病”を達成する。

■安全衛生行動指針

1. 労働安全衛生法令を遵守し、安全衛生活動を推進します。
2. リスクアセスメントの実施により、安全な職場づくりに努めます。
3. ヒヤリハット、危険予知、指差呼称の徹底で、労働災害を未然に防止します。
4. 安全衛生に関する教育と情報の共有化を通じて安全意識の向上を図ります。
5. 健康保持増進活動を実践し、心とからだの健康づくりに取り組みます。

品質基本方針

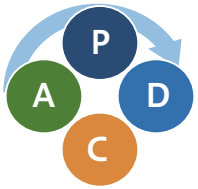
製品の安全性を重視し、高品質と低コストと安定供給を実現し、顧客満足度向上のため品質マネジメントシステムの有効性について継続的な改善を図り、社会に貢献する。

労働安全衛生

一人ひとりが自ら考え、行動し、互いに支え合う「自律的な安全文化」の醸成へ

■推進体制

堺化学工業(株)では、安全衛生委員会が各事業所・工場の安全衛生活動を統括し、安全事務局が各職場と連携してPDCAを回しながら支援しています。各職場では、リーダーが中心となって活動を推進し、災害事例やヒヤリハット、好事例を共有・展開しています。



Plan・Do・Check・Act
安全事務局が各職場と回す継続的改善サイクル

■主な取り組み

安全文化の醸成には、設備や制度の整備に加え、現場で働く一人ひとりが安全を「自分事」として捉え、日々の業務の中で改善を積み重ねていくことが欠かせません。2026年3月期は、各職場での自律的な安全衛生活動の定着を目指し、以下の4つに取り組みました。

❶ 安全三役(=安全衛生委員会の委員長・副委員長(2人))による率先垂範

トップ・管理監督者の強いリーダーシップのもと、安全三役が現場で率先垂範し、安全文化を牽引しました。

❷ 安全ルールの明確化

守るべき安全ルールを明確化・周知し、誰もが判断に迷わない共通基準を整えました。

❸ 安全教育体系の整備

階層・職種に応じた教育体系を整備。e-ラーニングも活用し、危険を知識として理解する力の向上を図りました。

❹ 職場安全衛生活動の活性化

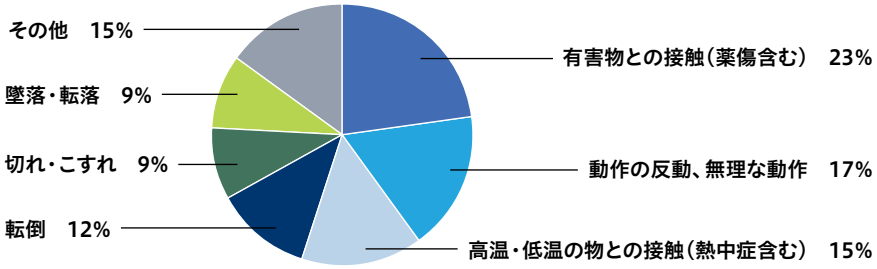
日々報告されるヒヤリハットを電子化して対策立案に活かしやすくするとともに、VRなどを活用した危険の疑似体験を通じて、知識だけでは高めにくい危険感受性そのものの向上を図りました。

■成果と見えてきた課題

主な取り組みの企画と実行を重ねることで、ルール遵守を中心とした安全管理にとどまらず、職場参加型・対話型の安全文化を築く基盤が整ってきました。

発生している災害の多くは、基本動作や安全ルールの徹底により防止できたと考えられるものもあります。そのため、周囲で起きた労働災害を、よりリアルに「自分事」として捉え、ゼロ災に向けた取り組みを一段と強化する必要があります。各職場の実態に即して、災害事例を自らの現場に置き換えて主体的に判断し、災害抑止につながる行動へと展開していきます。

■労働災害の内訳(2026年3月期) ※グループ会社の労災も含む



■今後の方向性

各職場が自律的にPDCAを回し、相互に啓発し合える安全文化を醸成するため、以下の取り組みにより、対話型で「自分事」として捉える安全活動を活性化させていきます。

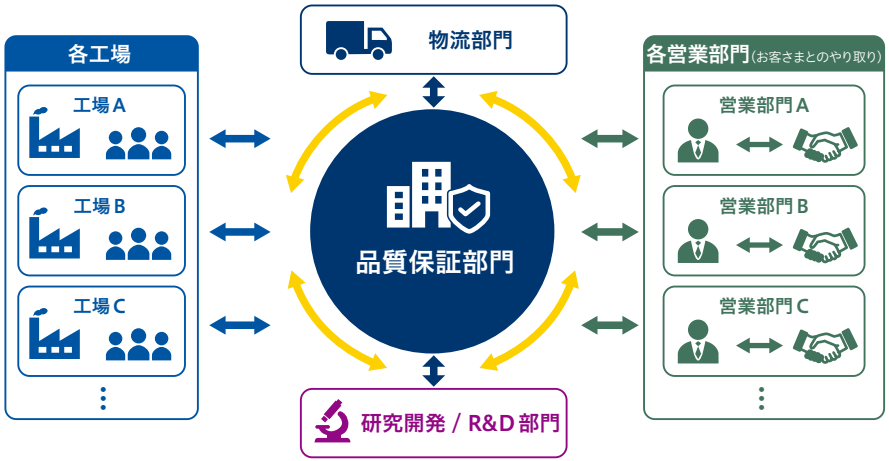
- 電子化したヒヤリハットを活用し、リスクの高い事例や発生傾向を分析することで、注意すべき不安全状態・行動を見える化し、各職場に応じた参考事例や話し合いをサポート
- 労働災害の課題が多い部署には、安全事務局による対話型支援を実施
- 安全意識調査を定期的に実施し、意識醸成の進捗を確認

製品品質

部門を超えて品質を作り込む文化へ

■推進体制

堺化学工業(株)では、各事業所の品質保証部門が「ハブ」となり、自律的に品質課題を見つけ、PDCAで改善を重ね、苦情・不良の低減を図っています。



■主な取り組み

2026年3月期は、以下の取り組みを推進しました。研究開発から製造・品質保証・物流を経てお客さまに至るバリューチェーン全体で連携し、品質を作り込む共通基盤を整備しました。

❶ QMS体制の構築・推進

全社共通の基盤を支える品質マネジメント体制を構築・推進しました。

❷ 全社標準の改正

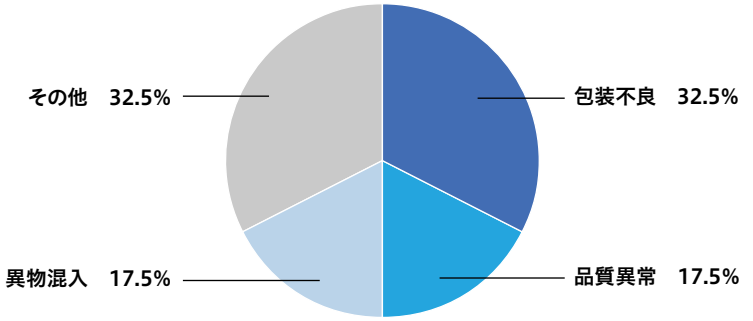
品質マニュアル・変更管理・文書管理の改正・統一を進め、判断基盤となる共通ルールを整えました。

■成果と見えてきた課題

共通基盤の整備が進み、苦情などへの事後対応を、一定のスピードで行える体制が整いつつあります。

一方で、苦情の内容に目を向けると、製品品質そのものではなく、包装不良をはじめ、業務プロセスに関するものが多くを占めます。原因は「人」「組織」「仕組み」の3つにまたがっていると考えられます。これまで整備してきた基盤・仕組みを、部門を超えてより効果的に活用し、コストも意識した施策で品質向上を目指していきます。

■苦情の内訳(2026年3月期)



※ 業務プロセスに関するものは、「包装不良」「その他」が該当します。

■今後の方向性

品質保証部門がハブとなり、業務の全体最適化を意識した仕組みづくりと全社への横展開を進めます。各部門が自律的に品質を作り込む体制とPDCAによる改善を定着させ、類似リスクの芽を着実に摘むために、以下の対応・改善策を実践します。

①人への対応 ：仕組み化によりヒューマンエラーを抑制し、再発防止を強化
②組織への対応：情報共有による類似リスクの低減を推進
③仕組みの改善：必要に応じて、より実態に即した形に管理方法や標準類を見直し

グループの安全・品質活動

グループでの安全・品質文化の向上

定着し始めたグループでの安全活動を、より実効性のある活動へと深化させ、各社が自律的に「自分たちの言葉」で課題と施策を説明できる状態を目指しています。

■グループでの取り組み

- **グループ安全会議（年２回）**
  グループの労災状況を共有し、ゼロ災に向けた取り組みを協議しています。
- **グループ安全パトロール**
  国内外の工場を対象に実地調査を定期的に実施。
  2026年３月期は、国内６社、海外１社で実施しました。

■グループ活動を深めるためのポイント

以下の３点を中心に、安全文化の醸成に取り組んでいます。

- グループ会社が自らの課題を見つけ、PDCAで改善していける体制づくり
- 災害発生時にはヒアリングと調査を行い、原因究明と再発防止策の実施を促進
- グループ安全パトロールによる予防的支援を継続し、好事例をグループ安全会議で共有



グループ安全パトロール

【事例紹介】カイゲンファーマ株式会社での取り組み

■パーパスの浸透から実践へ――全社で取り組んだあゆみ

品質を支える組織風土づくりの一例として、グループ会社の取り組みを紹介します。カイゲンファーマ（株）では、2024年に策定したパーパスの社内浸透に取り組んでいます。これまで、社長が全国の拠点を訪問するタウンホールミーティングでの説明やグループワーク、所属長を伝道師として育成するワークショップ、キービジュアルやパーパスストーリーの作成などを実施してきました。また、「パーパス通信」の配信、パーパスが入ったKAIGENロゴや名刺への展開、オリジナル法被の制作など、従業員が主体となった活動も活発に展開しました。さらに、2027年３月期上期のタウンホールミーティングでは、「仕事をする上であなたは何を大切にしていますか？」をテーマにグループワークを実施し、従業員が自身の価値観とパーパスや理念との共通点やつながりを考えました。

こうした取り組みにより、これまで２回実施した全社アンケートでは、「認知」「理解」「共感」を測る設問への肯定的な回答が、それぞれ83%から87%、74%から86%、78%から85%へと向上するなど、着実な進展が見られています。パーパスドリブンな組織を目指すことがクオリティカルチャーを育むと信じ、今後も全社で前向きに取り組んでいきます。

「仕事をする上であなたは何を大切にしていますか？」をテーマにグループワーク



- **従業員の声（生産部）**
  仕事に対する気持ちに向き合えた。一人ひとりができることは小さいが、力を合わせて大きな変化につなげたい。
- **従業員の声（開発部）**
  自分の仕事の先に患者がいることを改めて意識した。
- **従業員の声（営業部）**
  業務が違っても同じゴールを目指していることがグループワークを通じて実感できた。パーパスやミッション、ビジョンを踏まえて自分たちができることを考えたい。

環境負荷低減の取り組み

堺化学グループは、気候変動、サプライチェーン全体における温室効果ガス排出量の増大、水セキュリティといった環境課題を、事業継続に影響を及ぼし得る重要な経営リスクとして認識しています。一方で、これらの課題に着実に対応していくことは、事業基盤の強靭化と中長期的な企業価値の創造につながる重要な機会でもあると捉えています。

気候変動とサプライチェーン協働の取り組み

堺化学グループでは、カーボンオフセット都市ガスの導入やGXフューチャーコンソーシアムへの参画など、脱炭素に向けた実践的な施策を推進しています。また、CDPへの情報開示を通じて第三者評価を受けることで、自社グループの取り組みを客観的に把握し、施策の高度化と継続的な改善につなげています。

加えて、生産プロセスの効率化や、省エネルギー設備への計画的な更新によって、事業活動に伴うScope1・2排出量を継続的に削減しています。ベトナムとインドネシアの関係会社における太陽光発電の導入拡大など、再生可能エネルギーの活用も進め、Scope1・2排出量のさらなる低減に取り組んでいます。

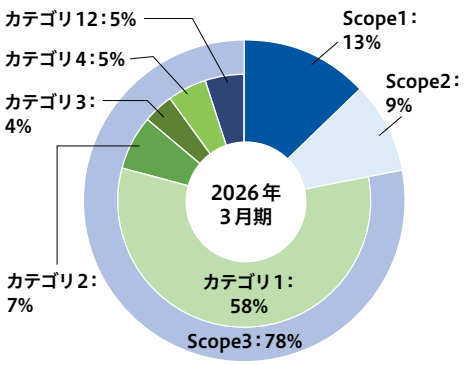
気候変動への取り組み（CDP 気候変動）

- **CDP気候変動 スコア：B（2025年度）**
- **Scope1・2排出量削減率：▲39%（2030年度目標：2013年度比30%削減）**

脱炭素社会の実現には、原材料調達から製品の使用・廃棄に至るサプライチェーン全体での温室効果ガス（Scope3）削減が不可欠です。堺化学グループでは主要なScope3カテゴリごとの排出量を算定・把握し、削減に向けた基盤整備を進めています。

こうした気候変動とサプライチェーンへの一連の取り組みは、気候変動リスクの分散・低減につながり、持続的な価値創造を支える重要な基盤となっています。

CO_2排出量の割合



CO_2排出量（千t-CO_2）（2026年3月期）

Scope	カテゴリ	カテゴリ概要	排出量
Scope 1	–	直接排出	67
Scope 2	–	間接排出	48
Scope 3	1	購入した製品・サービス	308
	2	資本財	37
	3	Scope1, 2に含まれない燃料およびエネルギー関連活動	22
	4	上流の輸送、配送	24
	5	事業活動から出る廃棄物	1
	6	出張	0
	7	雇用者の通勤	1
	12	販売した製品の廃棄	24

水資源への取り組み

水資源も重要な経営課題と位置付け、事業拠点ごとの水使用の実態を可視化しています。これにより節水や工程改善などを進め、水使用効率を高めることで、水不足や操業制約といったリスクの低減につなげています。

水資源への取り組み（CDP 水セキュリティ）

- **CDP水セキュリティ スコア：C（2025年度）**
- **水使用量削減率：▲14%（2030年度目標：2021年度比25%削減）**

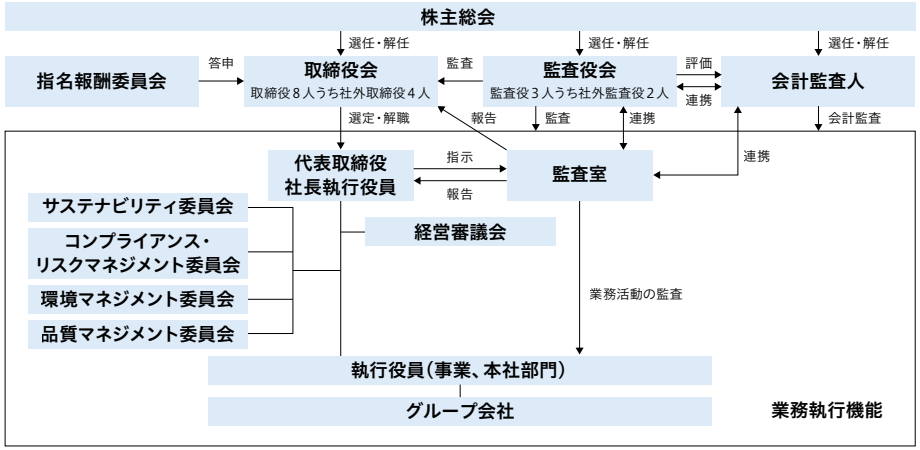
環境レジリエンスを価値創造へ

これらの取り組みは、環境負荷の低減にとどまらず、不確実性の高い事業環境下においても安定的に価値を創出できる企業体質の強化に寄与しています。

堺化学グループは、環境レジリエンスを価値創造の源泉の一つと位置付け、継続的な改善と積極的な情報開示を通じて、長期的な企業価値の向上と持続可能な社会の実現に貢献していきます。

コーポレートガバナンス体制

堺化学工業(株)は、監査役会設置会社の形態を採用しています。コーポレートガバナンスの充実を重要な経営課題と捉え、透明かつ公正な経営体制のもとで事業活動を行い、ステークホルダーの利益と満足度を追求することにより、企業価値の増大を目指します。



2026年6月30日現在

取締役のスキル・マトリックス

スキル	矢倉	岡本	真柄	大釜	伊藤	宮川	浜崎	町田	定義
①企業経営	○				○				子会社や他社の社長(CEO)またはそれに準じた経験があり、次代の潮流を読み事業変革、事業拡大、事業売却など構造を変えることができる。
②研究開発・生産技術		○	○	○	○			○	研究開発、製造、品質管理等に精通しており、新規事業を創発できる。
③事業戦略・マーケティング	○		○	○		○	○		事業戦略に精通しており、責任者を務められる。
④財務・会計・ファイナンス				○	○	○			会社業績の評価や投資判断を適切に行え、資本市場に向けた発信と対話ができる。
⑤人事・組織管理	○				○		○	○	人事・組織管理に精通しており、組織開発・人事管理ができる。
⑥法務・リスクマネジメント	○							○	企業活動に関する法務に精通しており、顕在化した事業リスクや経営リスクに対応できる。
⑦ESG・SDGs	○	○	○	○		○	○		当社事業の社会における位置付けと役割を理解し、持続可能性を軸とした経営を提言・実行できる。

役員報酬

取締役および監査役に対する報酬制度については、株主の皆さまとの価値共有を促進し、説明責任を果たせる客観性と透明性を備えた上で、優秀な人材を確保・維持できる水準を勘案し、堺化学グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を促す報酬体系とすることを基本方針としています。

2024年度からは、役員賞与について、中長期的な企業価値の向上のインセンティブとなるよう、算定項目と評価基準を見直しました。従来のPL指標に加えて、非財務項目や年度ごとの重点課題も評価対象とし、その具体的な取り組み内容および成果を指名報酬委員会で検討・審議の上、評価を決定しています。

新賞与評価項目／各割合／評価基準(2024年度～)

		業績指標	非財務項目	重点課題
見直し前		100%	―	―
見直し後		60%	20%	20%
評価基準	採点	中期経営計画の各年度計画の達成度を定量評価しポイント化。 110%以上／100%以上～110%未満 80%以上～100%未満／80%未満	各マテリアリティのKPIに向けた取り組みを定量／定性の両側面で総合的に評価し、ポイント化。 結果有＆評価○／結果有＆評価△or× 結果無＆取り組み中／結果無＆未着手	各課題に対する取り組みを定量／定性の両側面で総合的に評価し、点数化。 結果有＆評価○／結果有＆評価△or× 結果無＆取り組み中／結果無＆未着手
	査定	① ポイント(業績指標＋非財務項目)を合算し、4段階の幅で点数化。 ② ①の点数と重点課題での点数の総和を、A/B/C/Dの4段階で査定し、査定ごとに定めた係数を乗じて賞与額を決定する。		

新／旧 賞与項目の主な違い

項目	旧	新
業績	PL指標／売上・利益「額」が主	ROEを意識し、利益額だけでなく利益率／営業CFを評価(売上は削除)
非財務	―	中長期的に成長に不可欠な4つの重要課題へのKPIに対するPDCAとその実効性を評価
重点課題	―	事業ごとで毎年度重点課題を定め、課題解決に対する実効性を評価

監査役の報酬

堺化学グループ全体の職務執行に対する監査の職責を担うことから、基本報酬のみで構成しています。

詳細は当社ウェブサイトをご覧ください。URL https://www.sakai-chem.co.jp/jp/ir/governance/

構造改革から成長フェーズへ。変革を支えるガバナンス



堺化学グループは、中期経営計画「変革・BEYOND2030」のもと、事業ポートフォリオ変革や高付加価値分野へのシフトを進めています。構造改革が一定の成果を上げる中、今後はその成果を成長投資へとつなげ、持続的な企業価値向上を実現していくことが重要なテーマとなります。本対談では、新たに社外取締役に就任した町田取締役と矢倉社長が、変革の進捗と課題、取締役会の役割、今後のガバナンスのあり方について語り合いました。

成長フェーズへの移行をどう実現するか

町田　社外取締役就任にあたり、堺化学グループの事業や現場に触れる中で、高い技術力に支えられた事業基盤と、現場で働く方々の実直な姿勢を感じました。堅実で健全な企業風土を持つ会社というのが第一印象です。その強みを今後どのように成長へつなげていくのか。「変革・BEYOND2030」は、その課題に向き合う計画だと受け止めています。高付加価値品へのシフトや事業ポートフォリオ変革など、方向性には共感しており、これから焦点となるのは、2030年以降の成長を牽引する事業の具体像を描き、成長フェーズへ移行していくことだと考えています。

矢倉　堅実で健全な企業風土という印象を持っていただいたことは、大変ありがたく思います。実直な会社という評価は、100年を超える歴史の中で培われてきた当社の企業文化の一つです。ただ、その堅実さが現状維持につながり、成長力や収益力の面で課題を生んできたことも事実です。その危機感から策定したのが「変革・BEYOND2030」です。既存事業で培ってきた技術やノウハウを活かしながら、高付加価値分野へ経営資源を振り向け、お客さまの先のお客さままで見据えた価値を提案する。そうした事業モデルへの転換が必要だと考えています。

町田　変革フェーズとしては、一定の成果が出てきているように感じています。一方、成長事業の利益貢献はこれからですね。Smart Materialをはじめとする成長領域が将来の柱として育っていくのか、人的資本経営がどのように実を結んでいくのか。社外取締役として、こうした点を継続的に見ていきたいと思います。

矢倉　中計1年目、2年目は計画を上回る成果も一部で見られましたが、3年目の見通しと計画との差を見ると、さらなる構造改革の必要性も感じています。計画との差が生じた要因を冷静に分析し、次の打ち手につなげていかねばなりません。

取締役会の実効性を高め、重要な経営判断を支える

町田　中計は実行して成果につなげることが重要です。取締役会が「変革・BEYOND2030」の進捗をどう捉え、必要な軌道修正につなげているのか。そのモニタリング機能は、ガバナンス上の重要な論点だと思います。

矢倉　「変革・BEYOND2030」は、取締役会で時間をかけて練り上げた計画です。現在は、掲げた施策が計画通りに進んでいるかを見極め、必要に応じて軌道修正を促すことが中心的な役割になっています。投資案件でも現中計との整合性や計画との差が生じた理由を確認します。次期中計についても、成長ストーリーや、それを支えるガバナンス体制まで踏み込んで議論しています。

町田　変革期には、過去の延長線上では判断できない案件も増えていきます。事業性や収益性に加え、中長期的な企業価値向上につながるのか、リスクを適切に把握できているのかを見ることも大切です。顔料級酸化チタン事業の終了も、従業員やお取引先、地域社会への影響を伴う難しい判断だったのではないでしょうか。

矢倉　顔料級酸化チタンについては、効率性、収益性、環境対応の観点から将来像を描くことが難しいとの認識を共有し、半年以上の議論を経て生産終了を決定しました。従業員、お取引先、地域社会への影響も見極めながら対応を進めました。短期的な痛みと中長期的な企業価値向上の双方を見据えた判断でしたが、全経営陣が一つのチームとして対応できたことが、難題を乗り越える力になったと考えています。

町田　その経験は、今後の事業ポートフォリオ変革や成長投資の判断にも活かされていくのだろうと感じています。

矢倉　取締役会の議論を充実させるには、自由に意見を述べられる環境も欠かせません。私は議長として、心理的安全性の高い運営を心掛けています。独立役員からも積極的に意見が出されており、それらを活かしながら実効性を高めていきます。

成長投資・人的資本・リスク管理を企業価値向上へ

町田　構造改革によって創出した資本を、今後どのような成長分野へ振り向けていかれるのでしょうか。

矢倉　成長投資は、キャピタルアロケーションの中でも重要な資金配分です。既存事業で培った技術や顧客基盤を活かし、収益性と成長性の両立が期待できる領域を重視しています。単なる規模拡大ではなく、事業ポートフォリオの質を高める投資を進めます。経済合理性だけでなく、その投資のストーリーが描けているかも重視しています。

町田　Smart Materialをはじめとする成長領域が、将来の事業の柱として育っていくかは注目していきたいところです。成長投資とあわせて、私が気になっているのが人的資本経営とリスク管理です。変革の原動力は人材であり、次世代を担う人材の育成や組織力の強化が、成長フェーズへの移行を支える基盤になると思います。また、新たな事業領域への挑戦を進める中では、リスクを適切に把握し、経営判断に反映できる体制についても見ていきたいと思っています。

矢倉　まさに人的資本経営は変革の成否を左右する最重要テーマです。2030年に向けて何を強みとして成長するのかを明確にするには、自らストーリーを描き、行動に移せる人材が必要です。経営審議会では、起案部門に「どのような強みで競争優位を築くのか」を問い続けており、自らストーリーを描いて提案する従業員も生まれています。リスク管理についても、取締役会で前提条件やリスクを共有し、多面的に議論しています。町田取締役には、独立した立場から率直にご助言・ご指摘をいただきたいと考えています。

町田　まずはグループ全体への理解を深めながら、さまざまな議論に加わっていきたいと思っています。その中で、「変革・BEYOND2030」の取り組みが着実に成果につながっているのか。また、その先の成長をどう描いていくのかについて、皆さんと議論を重ねていければと思います。

矢倉　ぜひお願いしたいですね。社外からの視点は、私たちが当たり前だと思っていることを問い直す貴重な機会になります。目指す姿を実現するには、変革をやりきることが欠かせません。構造改革で終わらせず、その成果を成長につなげていくためにも、取締役会でさらに議論を深めていきたいと思います。



上段左から：社外取締役 宮川 壽夫、社外取締役 伊藤 善計、社外取締役 浜崎 佳子、社外取締役 町田 芽久美、常勤監査役 潮 比呂志、監査役 安田 智則、常勤監査役 服部 浩之
下段左から：取締役 執行役員 真柄 光一郎、常務取締役 執行役員 岡本 康寛、代表取締役社長 執行役員 矢倉 敏行、取締役 執行役員 大釜 信治

取締役

代表取締役社長 執行役員

矢倉 敏行（62歳）在任6年

全般統括
財務報告に係る内部統制担当
〈経歴〉
1988年4月　当社入社
2014年6月　経営企画室長
2019年9月　人事総務部長
2020年6月　取締役 管理本部長
2021年6月　取締役 執行役員 管理本部長
2022年6月　代表取締役社長 執行役員
財務報告に係る内部統制 担当（現任）

常務取締役 執行役員

岡本 康寛（63歳）在任10年

小名浜事業所長
生産技術本部長　委嘱
〈経歴〉
1987年4月　当社入社
2011年12月　無機材料事業部製造部長
2014年10月　無機材料事業部第二生産部長
2015年6月　取締役 生産技術本部長兼堺事業所長
2019年9月　取締役 小名浜事業所長
2021年6月　執行役員 小名浜事業所長
2022年6月　取締役 執行役員 小名浜事業所長兼
生産技術本部副本部長
2023年5月　取締役 執行役員 小名浜事業所長兼
大剣工場長兼生産技術本部副本部長
2023年10月　取締役 執行役員　小名浜事業所長兼
生産技術本部副本部長
2024年6月　取締役 執行役員　小名浜事業所長兼
生産技術本部長（現任）
2026年6月　常務取締役 執行役員　小名浜事業所長
兼生産技術本部長（現任）

取締役 執行役員

真柄 光一郎（59歳）在任2年

コスメティックイノベーション　担当
研究開発本部長　委嘱
〈経歴〉
1990年4月　当社入社
2018年9月　機能材料部長
2019年4月　小名浜事業所松原工場長
2022年6月　執行役員 研究開発本部副本部長
新規事業（営業、開発）担当
2023年9月　執行役員 研究開発本部副本部長
新規事業（営業、開発）、化粧品 担当
2024年6月　取締役 執行役員 研究開発本部長
コスメティックイノベーション 担当（現任）

取締役 執行役員

大釜 信治（55歳）在任0年

IR　担当
経営戦略本部長　経営企画部長　委嘱
〈経歴〉
1993年4月　当社入社
2016年9月　電子材料事業部大剣工場技術課長
2021年2月　経営戦略本部経営企画部長
2023年6月　執行役員 経営戦略副本部長兼
経営企画部長
2026年6月　取締役 執行役員 経営戦略本部長兼
経営企画部長
IR　担当（現任）

取締役【社外・独立役員】

伊藤 善計（66歳）在任5年

〈経歴〉
1983年4月　味の素株式会社 入社
2005年4月　アメリカ味の素株式会社 副社長
2006年8月　味の素株式会社 川崎工場 次長
2008年10月　同社 生産統括センター長
2013年7月　同社 理事 川崎事業所長兼川崎工場長
2017年7月　クノール食品株式会社 代表取締役社長
2019年4月　味の素食品株式会社 専務取締役
2020年7月　味の素株式会社 アドバイザー
2021年6月　当社社外取締役（現任）
2023年3月　カンロ株式会社 社外取締役（現任）

取締役【社外・独立役員】

宮川 壽夫（66歳）在任2年

〈経歴〉
1985年4月　野村證券株式会社 入社
2001年9月　米国トムソンファイナンシャル コンサルティング
グループ シニアディレクター
2007年8月　野村證券株式会社 IBコンサルティング部
上級専任職エグゼクティブ・マネージャー
2010年4月　大阪市立大学（現 大阪公立大学）大学院
経営学研究科 専任講師
2010年10月　同大学 大学院経営学研究科 准教授
2014年4月　同大学 大学院経営学研究科 教授（現任）
2015年3月　ワシントン大学（University of Washington）
客員研究員
2015年6月　株式会社杉村倉庫 社外取締役
2020年4月　一橋大学大学院経営管理研究科 客員研究員
2022年6月　株式会社杉村倉庫 社外取締役監査等委員（現任）
2024年6月　当社社外取締役（現任）
2025年4月　昭和女子大学 グローバルビジネス学部
客員教授（現任）

取締役【社外・独立役員】

浜崎 佳子（64歳）在任1年

〈経歴〉
1982年4月　松下電器産業株式会社（現 パナソニック ホール
ディングス株式会社）入社
2005年4月　同社 パナソニックセンター大阪 所長
2008年4月　同社 理事 兼 ショウルーム戦略企画室
海外支援担当
2009年10月　同社 パナソニックリスーピアベトナム構築
実行推進責任者
2011年10月　同社 大阪北ヤード拠点構築プロジェクト
実行推進責任者
2014年4月　同社 パナソニックセンター東京 所長
2017年10月　国際オリンピック委員会 文化・オリンピック
遺産委員
2019年2月　公益財団法人日本オリンピック委員会
日本オリンピックミュージアム 室長
2021年10月　パナソニック株式会社
ブランドコミュニケーション本部
2022年1月　コムシス株式会社（現株式会社マーブル）
経営管理部次長
2024年6月　株式会社今仙電機製作所 社外取締役（現任）
2025年6月　当社社外取締役（現任）

取締役【社外・独立役員】

町田 芽久美（65歳）在任0年

〈経歴〉
1985年4月　日本化薬株式会社入社
2015年6月　同社 医薬事業本部 医薬開発本部　開発管理部長
2020年6月　同社 グループ管理本部 地域統括管理部長
2021年6月　同社 常勤監査役
2023年6月　同社 常任監査役
2025年6月　同社 顧問（現任）
2026年6月　当社社外取締役（現任）

監査役

常勤監査役【社外・独立役員】

潮 比呂志（63歳）在任2年

監査役【社外・独立役員】

安田 智則（56歳）在任2年

常勤監査役

服部 浩之（62歳）在任0年

執行役員

執行役員

徳永 宏（57歳）在任3年

執行役員

茨木 亘（59歳）在任3年

執行役員

森岡 明（58歳）在任2年

執行役員

中尾 日六士（55歳）在任2年

執行役員

山本 務（58歳）在任0年

執行役員

梶本 浩正（55歳）在任0年

堺化学工業株式会社
https://www.sakai-chem.co.jp/jp/
〒590-8502 堺市堺区戎島町5丁2番地

統合報告書制作部会

部会長	堺化学工業㈱ 取締役執行役員	大釜 信治
部会員	堺化学工業㈱ 経営企画部	藪内 威志
	堺化学工業㈱ コンプライアンス・リスク管理部	中島 彰夫
	堺化学工業㈱ 小名浜事業所松原工場	川岸 弘享
	堺化学工業㈱ R&D推進部	佐古 絵美
	堺化学工業㈱ 人事総務部人事課	日高 貴之
	堺化学工業㈱ 無機材料営業部大阪営業課	野﨑 さくら
	㈱片山製薬所 経営企画部	緒方 祐太
	㈱片山製薬所 経営企画部	星野 祥
	㈱片山製薬所 生産推進部兼研究部	伊豆 友香子
	日本カラー工業㈱ 企画課	山野 菜摘
事務局兼部会員	堺化学工業㈱ 経営企画部	森 健治