



**堺化学工業株式会社**

**堺化学工業株式会社**

新中期経営計画説明会

2024年5月28日

## イベント概要

[企業名] 堺化学工業株式会社

[企業 ID] 4078

[イベント言語] JPN

[イベント種類] 中期経営計画説明会

[イベント名] 新中期経営計画説明会

[決算期]

[日程] 2024年5月28日

[ページ数] 34

[時間] 16:00 – 16:42  
(合計: 42分、登壇: 26分、質疑応答: 16分)

[開催場所] インターネット配信

[会場面積]

[出席人数]

[登壇者] 2名  
代表取締役社長 執行役員 矢倉 敏行 (以下、矢倉)  
執行役員 大釜 信治 (以下、大釜)

## 登壇

---

司会：それでは引き続きまして、新中期経営計画のご説明に移らせていただきたいと思います。社長、よろしくお願いします。



堺化学工業株式会社

# 新中期経営計画 「変革・BEYOND2030」 (2025年3月期～2027年3月期)

2024年5月13日

矢倉：改めまして、社長の矢倉でございます。よろしくお願いします。

ただいまから、新中期経営計画「変革・BEYOND2030」の説明をいたします。

まず、このタイトルをご覧ください。「変革・BEYOND2030」、2025年3月期から2027年3月期の、3カ年の計画にしております。

今回の中期経営計画は、従来のものとは異なり、将来の人々の暮らしや社会、そして会社像を創造しながら、それに向かって伸ばしていく事業と、縮小・撤退していく事業とのメリハリをつけ、変革を続ける計画でございます。タイトルにはそういった思いを込めております。

## トップメッセージ

### 堺化学の将来ありたい姿： 「Smart Materialで社会に貢献できるエクセレントカンパニー」

当社は2050年の暮らしを想像し、その暮らしを「創造」するために「化学」ができることを考えました。当社は、「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つの分野において「Smart Materialで社会に貢献できるエクセレントカンパニー」に変貌を遂げます。

### 新中期経営計画「変革・BEYOND2030」＝将来に向けた変革ステージ

将来ありたい姿への変貌を遂げるため、新中計は、将来に向けた変革ステージと位置づけました。「無機化学+有機化学の両輪で成長し、将来を見据えた社会に役立つ事業へシフト」することで高収益体質な企業へ生まれ変わります。

### 覚悟をもって将来に向けた変革を完遂

- ①高付加価値品へのシフトを企図した事業ポートフォリオ入れ替え
  - ②資本コストを上回るROEの達成・PBR改善
  - ③マテリアリティ推進による経営基盤の再構築・非財務面の取り組み加速
- の3つに重点的に取り組み、覚悟をもって将来に向けた変革を完遂します。



堺化学工業株式会社  
代表取締役社長  
矢倉 敏行



SAKAI CHEMICAL INDUSTRY CO., LTD.

2

最初のトップページをご覧ください。これが全スライド、勝負の1枚でございます。

本計画の全体像をお示しし、私の覚悟を持って、この変革を完遂させていく決意を表したものでございます。

堺化学の将来ありたい姿として、Smart Materialで社会に貢献できるエクセレントカンパニーへ変貌を遂げてまいります。そこに向かっていくため、「変革・BEYOND2030」は、将来に向けた変革ステージとして位置づけております。そして、覚悟を持って、これら三つの変革を完成させたいと考えております。よろしく申し上げます。

## 堺化学の将来向かう方向（BEYOND2030）

当社が想像する2050年の暮らし

仮想空間とリアルが共存

人が介在する社会が前提

人と人とのふれあい、コミュニケーションはなくなる

ライフスタイルの更なる多様化

コンパクトシティ、自然とのふれあい

コミュニケーションはリモートとリアル

人とのつながり方は異なっても、美と健康のニーズは常にある

2050年の暮らしを「創造」するために「化学」ができること…



SAKAI CHEMICAL INDUSTRY CO., LTD.

3

それでは、堺化学が将来向かう方向、つまり BEYOND2030 について説明いたします。

当社では、2030 年からさらに先の将来、2050 年の暮らしを想像いたしました。

結果、私たちは大きく四つをイメージいたしました。仮想空間とリアルが共存する社会。そのような中でも、人が介在する社会が前提となって、人と人とのふれあいやコミュニケーションはなくなり、続いていく世の中。また、ライフスタイルの更なる多様化が進み、コミュニケーションはリモートとリアル両方が共存している世の中になる、と想像いたしました。

その暮らしを思い浮かべ、私たちは化学会社ですから、化学でいったい何ができるのかを徹底的に議論し、導いた結論は三つでございます。

一つ目が自然を守ること、二つ目が高度情報化社会の発展を支えること、三つ目が人々の健康を支えることでございます。つまり、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、この三つの事業領域で、社会で貢献できる会社でありたいといたしました。

では、具体的に三つの事業領域で、どのように社会に貢献していくのか。次のページでお示しております。

# 将来を見据えたロードマップ<sup>o</sup> (BEYOND2030)

3つの分野で**将来貢献できる高収益な事業の「種」**に経営資源を積極投入

② 高度情報化社会の発展を支える (より平等な社会へ)  
エレクトロニクス

① 自然を守る  
(地球環境を守る)

③ 人々の健康を支える  
ライフサイエンス・ヘルスケア



企業 コンセプト	経営ミッション <b>化学でやさしい未来づくり</b> 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	組織ビジョン <b>わくわくカンパニー</b> ワクワクする会社をみんなでつくります	わくわく カンパニー
-------------	---	---	---------------



SAKAI CHEMICAL INDUSTRY CO., LTD.

4

実は、このページが、私が一番お気に入りの1枚でございます。

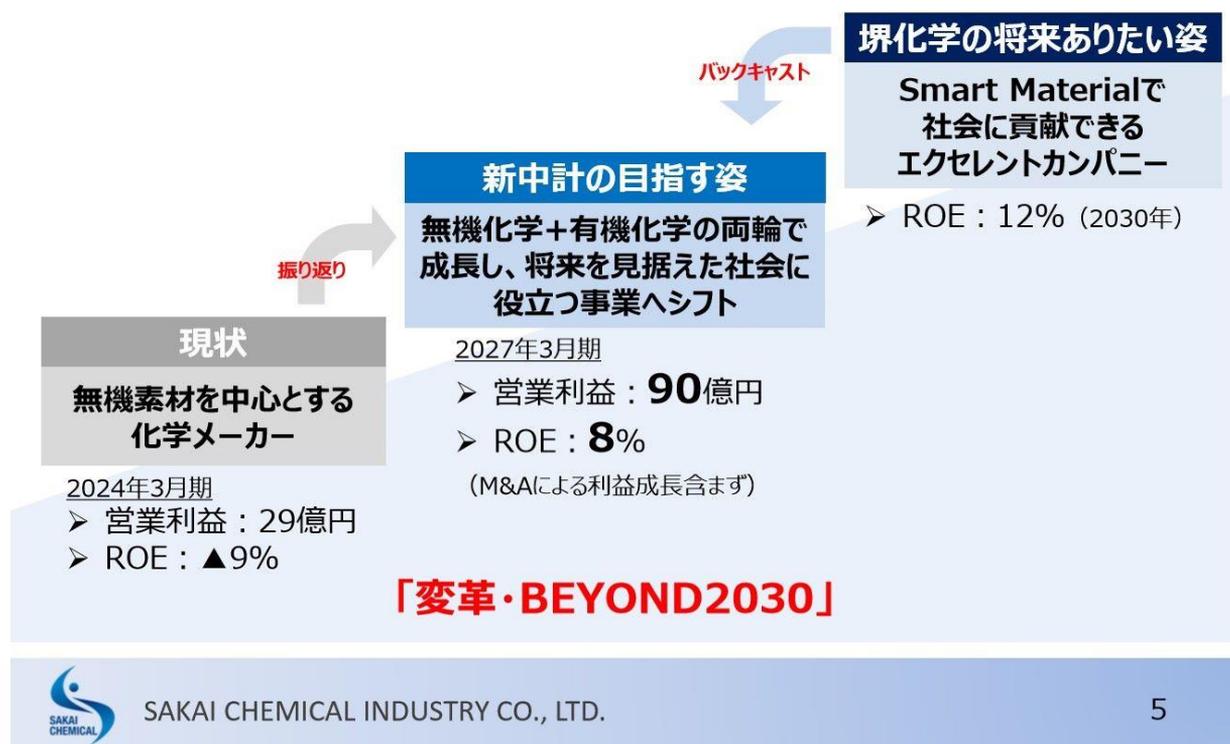
若い技術者や研究者とさまざまな意見を交換しながら、今取り組んでいるテーマ、取り組みたいテーマ、取り組まなければならないテーマがいろいろ出てきました。それを絵に表したのがこちらでございます。手前の中央が現在で、外側に向かっていくほど将来に向かっていく、ということでございます。

経営ミッションは、化学でやさしい未来づくりで、社会の快適と安心を支える素材を創造しますとなっておりますが、そういう種がたくさんある会社なのです。ここに掲げているものは代表的なものですが、小さなもの、まだ秘密保持を結んでいて書けないものもございまして、まだまだたくさん増えていきます。加えて、グループの力を集めれば、それを加工することもできますし、右から左へと流通させることもできます。

将来貢献できる高収益な事業の種に、経営資源を積極投入していく考えでございます。

# 新中計「変革・BEYOND2030」の位置づけ

将来に向けた変革ステージとして、高付加価値品シフトに集中的に取り組む



そのためには、まず今現状足元の、低収益の事業を整理していかなければなりません。

そこで、中期経営計画「変革・BEYOND2030」では、堺化学のありたい姿へ向かうための3年と位置づけまして、事業の整理をしながらも、無機と有機の両輪で成長し、将来を見据えた社会に役立つ事業へとシフトしてまいります。

2027年3月期の数値目標は、営業利益として90億円、ROE8%でございます。そして、2030年にはROE12%を目指してまいります。

話は元に戻りますが、新中期経営計画は、当初は2023年中に発表することを考えておりました。昨年の1年前の決算発表の際も、年末までに発表しますとお約束いたしました。

ところが、足元の業績が悪く、計画との乖離が大きいことから、まず前中計 SAKAI INNOVATION 2023 の反省をしっかりと行う必要があるということ、いろんな投資家さんから言われましたし、取締役会で社外取締役からも厳しく言われました。

ということで、まずはしっかりと反省をすべきであるということで、振り返りをいたしました。

## 前中計期間の振り返り (2020年3月期～2024年3月期)

外部環境変化が激しくなった中、事業ポートフォリオマネジメントに本格的に着手

<b>成果</b>	<p><b>事業ポートフォリオマネジメントへの着手</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>➢ 各サブセグメントの成長/安定/効率化検討への分類、SC有機化学吸収合併</li><li>➢ 不採算製品の価格是正/終売</li></ul> <p><b>コーポレートガバナンス改善</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>➢ GMP管理・ダイバーシティ推進等、強化領域における経営経験豊富な社外取締役の登用</li><li>➢ 政策保有株の縮減、堺商事の完全子会社化による親子上場解消</li></ul> <p><b>人と環境にやさしい製品づくりの推進</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>➢ マイクロプラスチックビーズ代替製品やメタネーション触媒の開発</li></ul>
<b>課題</b>	<p><b>品質・安全問題の再発防止</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>➢ カイゲンファーマ薬機法違反に係る行政処分</li><li>➢ 湯本工場爆発事故・小名浜事業所火災事故</li></ul> <p><b>足元の業績不振からの改善</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>➢ 成長事業の不振 (2021年3月期の電子材料・化粧品材料等に係る減損)</li><li>➢ 業績低迷事業の抜本対策 (2024年3月期の酸化チタン・無機等に係る減損)</li></ul> <p><b>CCC・キャッシュフローの改善、ROE・PBR低迷からの脱却</b></p>

**新中計においては、成果を加速し、課題に着実に対応**



SAKAI CHEMICAL INDUSTRY CO., LTD.

6

このページが振り返りでございます。成果と課題でございます。この新中計では、成果を加速させ、そして課題は着実に対応してまいります。

では、次のページ以降で、課題について説明したいと考えます。

# 品質・安全問題の再発防止徹底

品質・安全管理体制を立て直し、グループガバナンスを強化

	カイゲンファーマ 業務停止命令(薬機法 <sup>(注)</sup> 違反)	湯本工場 亜鉛末工場 爆発火災事故	小名浜事業所 酸化チタン工場 火災事故
発生日	2023年12月22日 (行政処分)	2021年5月11日	2023年3月30日
原因	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 管理監督体制の不備</li> <li>➢ 閉鎖的な組織風土(カイゲンファーマ)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 堆積粉塵の蓄積</li> <li>➢ 回転体の破損</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 特殊設備の不具合</li> </ul>
個別対策	<カイゲンファーマ> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ <b>経営体制の刷新</b></li> <li>➢ <b>全社組織の改編と仕組みの整備</b></li> <li>➢ <b>リソース管理とジョブローテーション</b></li> <li>➢ <b>役職員に対する教育の強化</b></li> <li>➢ <b>法令遵守管理体制の整備</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 工程中の堆積粉塵の除去</li> <li>➢ 粉塵除去頻度の改善</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 不具合改善に向けた同種設備の改良</li> </ul>
全社対策	(責任役員の責務と業務範囲の明確化、内部通報制度の浸透、クオリティカルチャーの醸成)  <堺化学> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ <b>改善計画の推進と監督</b></li> </ul> (カイゲンファーマへ派遣する社外取締役を2名に増員し、モニタリング強化)	<ul style="list-style-type: none"> <li>① <b>安全意識の再徹底：</b>  <b>「過去起きていないから安全」ではないという意識の徹底</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ トップメッセージの定期的な発信 (事故を風化させない)</li> </ul> </li> <li>② <b>安全対策：</b>  <b>経営から現場まで全員による安全衛生活動の実践</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 外部によるリスクアセスメントにおける指摘事項の解決</li> <li>➢ より有効的なリスクマネジメント発揮に向けた研修の実施</li> <li>➢ 安全衛生に関する標準類の継続的な確認</li> </ul> </li> </ul>	

(注) 薬機法：医薬品、医療機器等の品質、有効性及び安全性の確保等に関する法律



まずは、品質と安全についてでございます。

品質問題は、昨年末にカイゲンファーマが、薬機法違反による行政処分を受けました。これに対し、改善計画を公表し実行に移しております。進捗状況も適宜公開してまいります。同じ過ちは二度と起こしません。

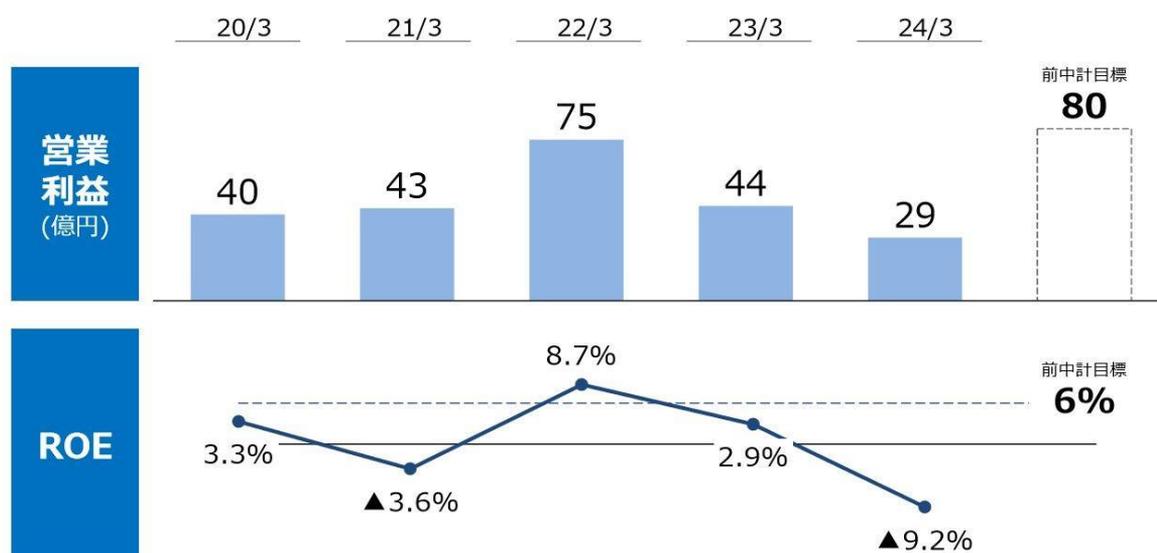
昨年末には、カイゲンファーマの不正があった奥沢工場を私も訪問し、社員とじっくりと話し合いました。この7月には長野工場も訪問する予定でございます。カイゲンファーマに限らず、関係会社に対しても、現場を歩く行動と社員の対話は、引き続き続けてまいります。

火災事故も2件起こしました。安全第一を掲げ、私だけでなく、役員や安全担当者も率先垂範として工場を歩き、社員への声がけをしておりますが、継続してまいります。

個別の対策は記載のとおりでございます。ご覧いただければと思います。

## 前中計の数値目標に対する結果

2022年3月期はROE目標を達成したが、最終年度は営業利益・ROE共に未達



**安定して株主資本コストを上回る収益構造になっていないことが課題**



SAKAI CHEMICAL INDUSTRY CO., LTD.

8

次に、数値目標に対する結果でございます。

前中計では、最終年度の2024年3月期の目標は、営業利益80億円、ROE6%でした。2020年3月期は、それなりの実績は残したものの、いかんせん継続性がございません。前期は大幅未達に終わりました。継続的に業績を上げていく必要がございます。

# ポートフォリオマネジメントへの着手 (2023年3月期～)

ポートフォリオマネジメント方針を定義

化学事業	ポートフォリオマネジメント方針	サブセグメント	営業利益	
			24/3実績	参考：前中計年平均
成長事業	中長期の利益成長を牽引する事業として、市場ニーズ取込みを加速	電子材料	3億円	6億円
		化粧品材料	▲1億円	3億円
安定事業	安定収益を創出する事業として、今後も維持	衛生材料	4億円	3億円
		有機化学品	14億円	15億円
		受託加工	5億円	7億円
効率化検討事業	事業構造や業績水準を踏まえ、 <b>抜本的な対策を実施し、安定・成長事業へのシフト</b> を図る	酸化チタン・亜鉛	▲4億円	1億円
		樹脂添加剤	6億円	5億円
		触媒	1億円	1億円
医療事業	薬価改定の影響を受けない製品へのシフト		1億円	4億円

(注) 化学事業における「その他」は含まない



SAKAI CHEMICAL INDUSTRY CO., LTD.

9

次に、ポートフォリオマネジメントの着手と結果でございます。

社長就任後、化学事業を三つに分けて、取り組みに着手をいたしました。成長事業と安定事業と、効率化検討事業でございます。しかしながら、前期は大幅な未達に終わりました。

大きな要因は二つです。つまり成長事業が伸びなかったこと、効率化検討事業の酸化チタンが業績を引き下げたこと、この二つに尽きると思います。

以上が、振り返りでございます。

## 新中計「変革・BEYOND2030」における重点取り組み

変革  
01

### 高付加価値品シフトを企図した事業ポートフォリオ入替え

- 電子材料・化粧品材料に加え、有機化学品への投資による成長事業の収益拡大、M&Aによる事業拡大、ベストオーナーの見極め
- 次期中計に向けた将来投資（化粧品材料ほか）
- 顔料級酸化チタンの事業終了

変革  
02

### 資本コストを上回るROEの達成・PBR改善

- キャッシュフロー経営、有効活用できていない固定資産売却による資産圧縮
- 成長事業へのM&A含む積極投資、株主還元による資本効率向上

変革  
03

### マテリアリティ推進による経営基盤の再構築・非財務面の取り組み加速

- 特に品質・安全問題の再発防止策の徹底
- 成長の源泉となる人的資本経営への取り組み



SAKAI CHEMICAL INDUSTRY CO., LTD.

10

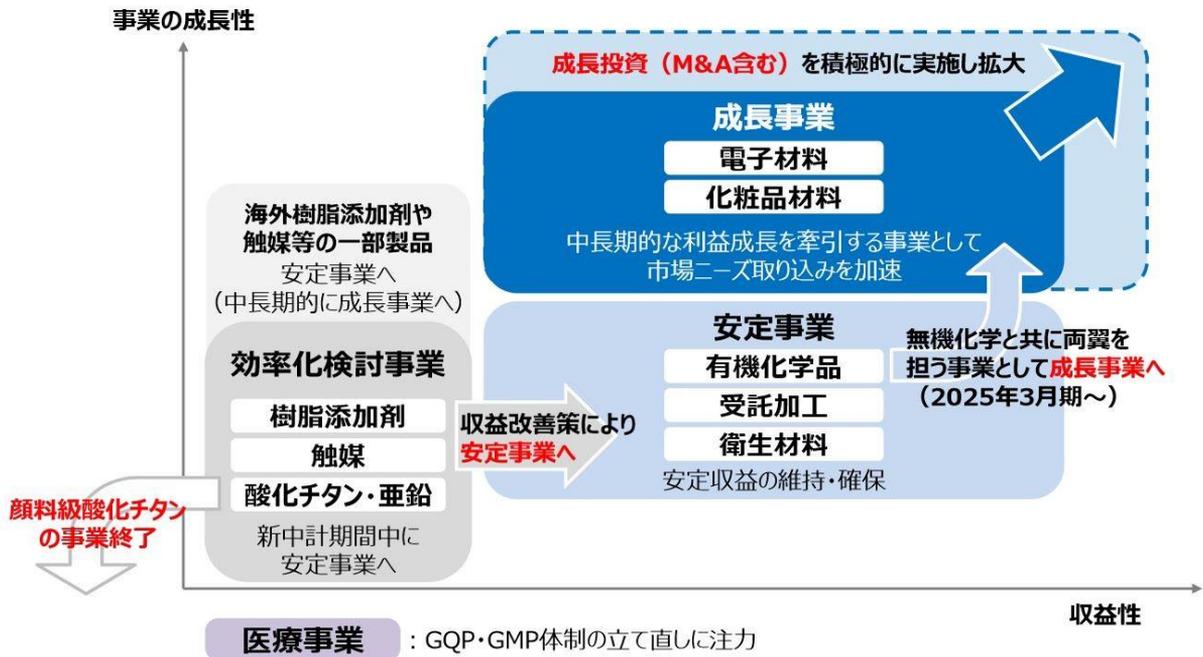
これらの反省を踏まえ、「変革・BEYOND2030」では、次の三つを重点的に取り組んでまいります。

変革1は、高付加価値品シフトを企図した事業ポートフォリオ入替え。変革2は、資本コストを上回るROEの達成、PBRの改善。変革3は、マテリアリティ推進による経営基盤の再構築・非財務面の取り組み加速。この三つでございます。

次ページ以降で、説明してまいります。

# 事業ポートフォリオ変革方針

前中計より本格的に着手した**事業ポートフォリオマネジメント変革を加速**



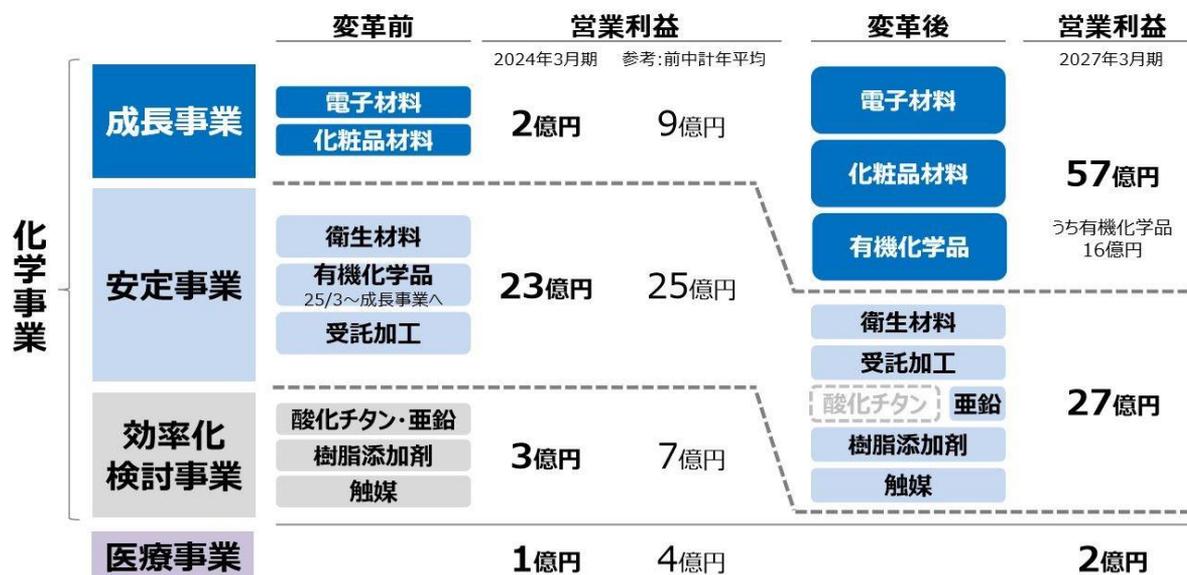
事業ポートフォリオ変革を図でイメージすると、このようになります。

効率化検討事業である樹脂添加剤と触媒については、収益改善策によって安定事業へ移行させます。そして酸化チタン事業は、顔料級酸化チタンの事業を終了いたします。利益のある亜鉛については、そのまま安定事業へと移行します。

安定事業の中でも、有機化学品は成長事業へと持っていき、無機・有機両輪でもって成長事業を大きくしていく、という流れになります。

## 事業ポートフォリオ変革による利益成長

効率化検討事業は、継続的に収益貢献可能な事業・製品に絞り、安定事業へ  
電子材料・化粧品材料に加え、有機化学品への投資により、成長事業の収益を拡大



(注) 化学事業における「その他」は含まない



SAKAI CHEMICAL INDUSTRY CO., LTD.

12

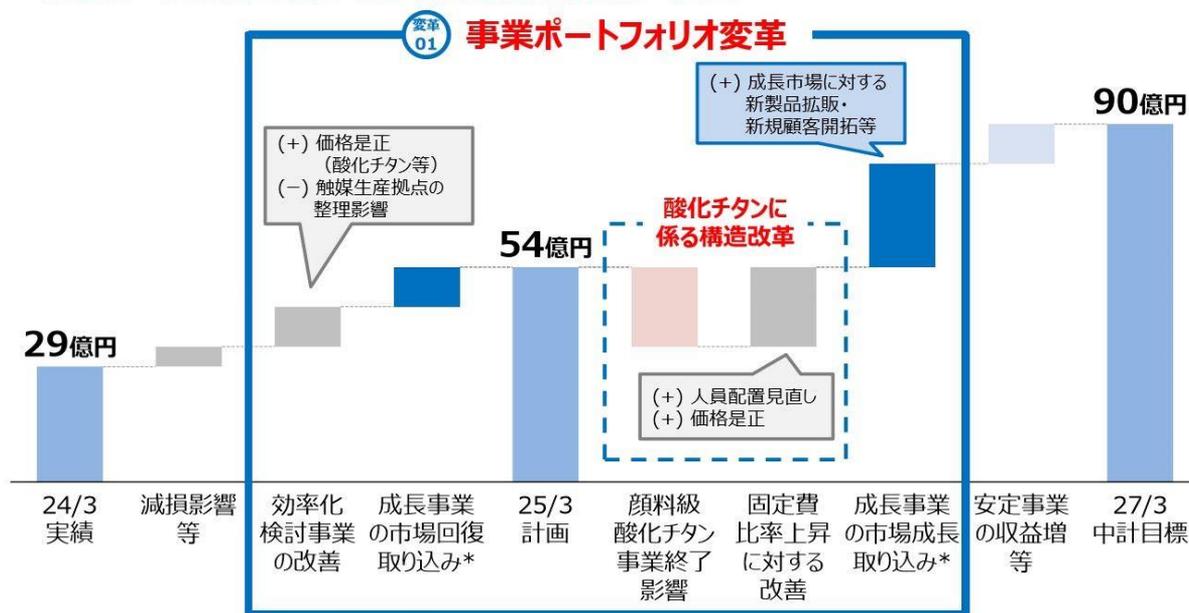
図のイメージを、営業利益という数字で表したのが、次のページでございます。

成長事業を大きく伸ばしていくとともに、効率化検討事業を撤退、または安定事業に振り分けてまいります。成長事業で、営業利益の63%を稼ぎ出すように利益を牽引してまいります。

事業を組み替えてまいります。

# 営業利益目標達成に向けた全体像

効率化検討事業の改善に取り組みながら、成長事業の回復・成長を取り込み、  
**事業ポートフォリオ変革により高付加価値品へシフト**



\* 電子材料・化粧品材料・有機化学品



SAKAI CHEMICAL INDUSTRY CO., LTD.

13

営業利益目標達成に向けた全体像・イメージは、次のページになります。

単に成長事業だけで利益を増やすのではなく、効率化検討事業も改善が必要でございます。グループ全体で、酸化チタン事業終了による固定費増をなくすため、人員配置の見直し、現在も続けている適正価格に向けた価格是正を継続するなどして、90 億円を達成してまいります。

グループ会社はもちろん、コーポレート部門や研究開発部門も含めて効率を追求し、社を上げて収益増を目指してまいります。

これが構造改革の大きな目的となります。

# 成長事業の事業戦略

電子材料・化粧品材料に加えて、有機化学品を新たな成長ドライバーと位置づけ、既存事業の成長投資とM&A活用により利益成長に取り組む

## 電子材料

- 誘電体：新製品によるハイエンド・ミドルエンド市場の取り込み、不採算品の価格是正
- 誘電体材料：製品ポートフォリオ見直し（高収益品の積極拡販、不採算品の価格是正）

＜攻める分野＞ **エレクトロニクス**

## 化粧品材料

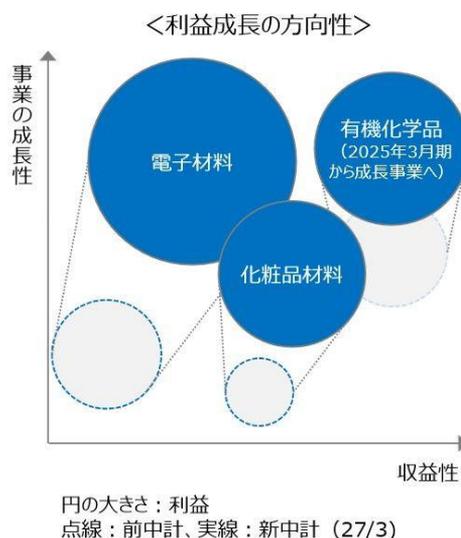
- サンスクリーン剤：表面処理技術・処方提案による海外化粧品メーカーへの拡販（性能評価クリア、生産体制整備済み）
- メイク製品：次期中計期間の収益貢献に向けた先行投資

＜攻める分野＞ **ライフサイエンス・ヘルスケア**

## 有機化学品

- メガレンズ材料：成長率の高い高屈折製品に対し、トップシェアの維持・拡大を企図したリソース投入
- 医薬品原薬中間体：増設による既存受託品の更なる拡販、CDMOの進展

＜攻める分野＞ **エレクトロニクス**  
**ライフサイエンス・ヘルスケア**



SAKAI CHEMICAL INDUSTRY CO., LTD.

14

次に、成長事業の事業戦略について説明いたします。

電子材料、化粧品材料に加えて、有機化学品を成長事業として位置づけます。既存事業の成長投資とM&A活用により、利益成長をしまいる所存でございます。

次のページ以降に、サブセグメントごとに細かく書いておりますので、それで説明いたします。

## 積層セラミックコンデンサ (MLCC) のトレンドにマッチしたハイエンド・ミドルエンドの誘電体・誘電体材料を開発・拡販し、市場成長を越えた成長を実現



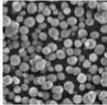
まず、電子材料でございます。

半導体市場の統計などから、年8%成長すると推測しております。MLCCトレンドに基づいて、ハイエンド、そしてミドルエンドの需要が拡大していくと見ておりますので、それにターゲットを絞った研究開発を加速してまいります。

また、完全子会社化した堺商事と一体となったサプライチェーンへの取り組みも、一つの強みとなります。原料調達から製造販売までの強固なサプライチェーンの強化、お客様から信頼をかなり厚くいただいております。

加えて、MLCCだけではなく、新たな電子材料として、球状シリカ Sciqas、マルチオールといったものの電子材料用途への材料の幹を太くしていきながら、次の中計で花を咲かせるべく、種まきと言いますか、拡販を進めてまいります。

**高機能・ユニークな競争力のある製品**により、市場成長を超える成長を実現

	サンスクリーン剤	メイク製品
<b>市場の成長性</b>          <b>強み・取り組み</b>	<p><b>5%/年</b> 市場成長×無機シフト 当社推計</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 海外における日焼防止・美白意識の向上</li> <li>▶ 環境負荷の高い有機系吸収剤から、<b>環境負荷の低い無機系散乱剤への置き換えの進展</b></li> </ul> <p>→従来成長率を超える成長見通し</p>	<p><b>5%/年</b> 市場成長×MPB代替シフト 当社推計</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ マイクロプラスチックビーズ(MPB)の生態系への悪影響懸念から、<b>生態系への影響の少ない材料への置き換えの進展</b></li> </ul> <p>→化粧品市場の中でも高成長見通し</p>
	<p><b>技術力</b> 表面処理・微粒子化による高機能化 粉体 プロセス</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 祖業である酸化亜鉛・チタンを母材に、<b>粉体プロセス技術を生かした高機能化</b></li> <li>▶ 超微粒子化による透明性</li> <li>▶ 表面処理による高分散性の付与</li> <li>▶ <b>海外化粧品メーカーへの拡販</b> (性能評価クリア、生産体制整備済み)</li> <li>▶ 収益性の高い酸化亜鉛系製品を中心とした海外市場拡販の加速</li> </ul>	<p><b>製品開発力</b> ユニークな材料ラインナップ</p>  <p>かるまるの電子顕微鏡写真 (粒径5μm)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <b>メイク製品材料開発・拡販の加速</b></li> <li>▶ MPB代替品：ばりまる・かるまる</li> <li>▶ ユニークな化粧品材料：板状硫酸バリウム、六角板状酸化亜鉛、化粧品用蛍光体など</li> <li>▶ 次期中計における収益貢献に向けた<b>先行投資（設備投資）</b>の実施</li> </ul>



化粧品材料は、サンスクリーン剤が年5%の成長と推測しており、表面処理・微粒子化による高機能化を図り、加えて、海外化粧品メーカーへの拡販を積極的に進めてまいります。

世界 No.1 の化粧品メーカーに対して、当社の FINEX が本格採用になりました。実際に使用いただくのは、中計の2年目からということになりますが、販売数量が確実に増えてまいります。ブランドが付いてまいりますので、海外への拡販を積極的に推し進めていきたいと考えております。

また、次の中期経営計画に備え、メイク製品にも力を入れております。大剣工場の新たな化粧品プラントが、中計後半に完成いたします。昨日プレスリリースいたしました。開発と拡販に加速してまいります。次の花になってくると思います。

技術・品質を強みとしたニッチトップ戦略を推進。無機化学と共に両翼を担う事業へ

市場の成長性	メガネレンズ材料（高屈折タイプ）	受託数量の増加	医薬品原薬・中間体
	メガネレンズ市場成長×高屈折需要拡大		製造キャパシティ強化
強み・取り組み	6%/年 当社推計	強み・取り組み	受託に関する豊富な実績
	技術力 高品位チオール製品		ニッチ市場におけるトップポジション

➢ 世界の近視人口は2020年に26億人となり、10年間で3割増加。2050年は推計48億人へ（国際近視機関）

➢ メガネレンズが年率3%成長見通しの中、用途先である高屈折タイプは年率6%/成長の見通し（当社推計）

→メガネレンズ市場の中でも高成長の見通し

➢ 増産投資の実施（収益貢献は、次期中計期間からを見込む）

➢ 既存製品の更なる拡販・新規案件獲得

➢ 将来の医薬品市場成長取り込み

➢ 高品質原料の国内シェアトップクラス企業への安定供給の継続

➢ 高品位チオール製品の供給可能企業は限定的であり、参入障壁が高いニッチ市場の中、当社は技術・ノウハウを確立

➢ トップシェアポジションの強化に向けたリソース投入

→安定収益の確保+市場成長の取り込み

➢ 長期間に亘る大手顧客を含めた豊富な受託実績による製造ノウハウを確立

➢ CMOからCDMOへの進化

➢ 多様な合成プロセス開発によるラインナップの拡充



有機化学品です。

世界的に、子どもの近視が社会的な問題となっております。眼鏡レンズ市場は伸びてまいります。特に、当社のチオール製品が使用される高屈折タイプは、年6%の成長があると見ています。この用途に使用されるチオール製品を生産できるのは、世界で2社しかございません。アジアでは堺化学だけでございます。ニッチ市場のトップポジションとしての地位を確保してまいります。

医薬品の原薬・中間体は、片山製薬所において、昨年度よりCDMO化に向けて投資をしております。受託に関する豊富な実績をもとに、成長していく体制づくりを進めてまいります。

# 効率化検討事業の事業戦略

継続的に収益貢献が可能な事業・製品に絞り、安定事業へ

## 酸化チタン・亜鉛

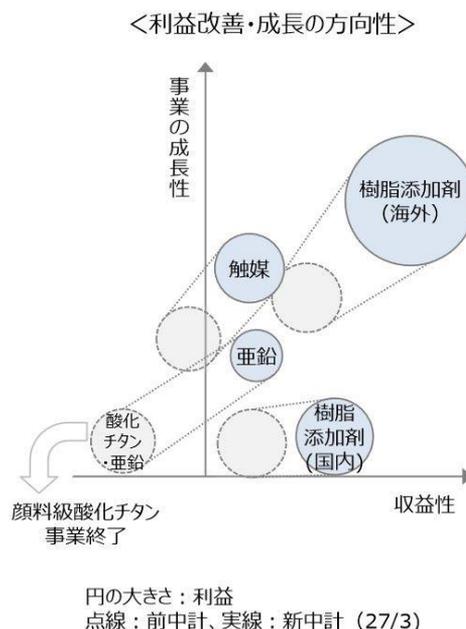
- 価格是正等による赤字解消（2025年3月期）
  - 設備投資効率が低く、生産工程における環境負荷の高い **顔料級酸化チタンの事業終了（2026年3月期）** 及び固定費比率上昇に向けた改善を含めた **構造改革の実施**
- 亜鉛等一部製品は**安定事業**へ

## 樹脂添加剤

- 国内：製造委託品の鉛系安定剤撤退(2026年3月期)
  - 海外：非鉛系安定剤へのシフト（増産投資実施）とASEAN地区での拡販
- 海外シフトにより**安定事業**へ

## 触媒

- 生産拠点集約による効率化（2025年3月期）、収率改善によるコストダウン
  - 低収益品の価格は正による収益改善
- 生産拠点整理・価格は正により**安定事業**へ



SAKAI CHEMICAL INDUSTRY CO., LTD.

18

次に、効率化検討事業の事業戦略についてお話しいたします。

まず、酸化チタン事業は、これまで価格是正などで赤字解消を目指してまいりました。しかしながら、顔料級酸化チタン製品の事業は、2026年3月期で事業を終了することにいたしました。それに伴い、全社で構造改革を実施してまいります。

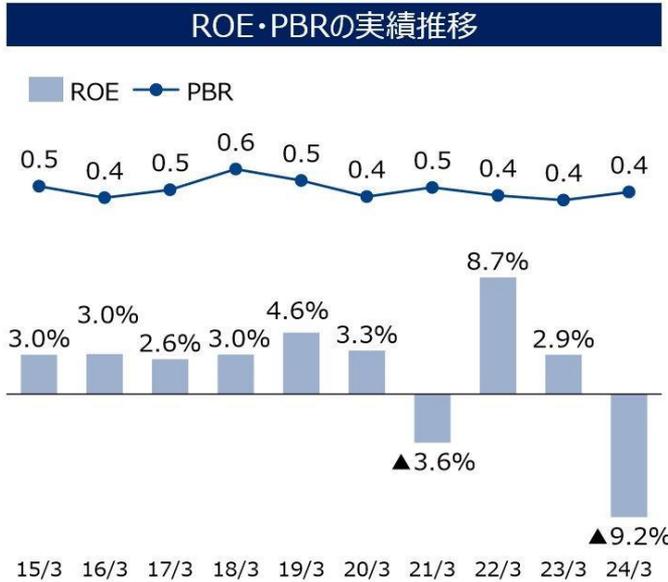
樹脂添加剤は、収益性の低い国内安定剤を2026年3月期で撤退いたします。非鉛化に集中することと、収益性の高い海外、特にASEANに注力することで、安定事業へと移行いたします。

触媒は、生産拠点の集約と価格是正により、安定事業へと移行させてまいります。また、次の中期経営計画以降に向けて、次世代触媒の開発として、環境エネルギー領域で、カーボンニュートラルに資する触媒にも取り組んでまいります。

これらの戦略によって、3年間で効率化検討事業をなくしてまいります。

## 資本コストを上回るROEの達成・PBR改善

2027年3月期のROE目標8%達成に向け、**資本効率を強く意識した取り組みを推進**



### 具体的な取り組み

**1 事業ポートフォリオ変革により高付加価値品へシフト**

- 成長事業の展開加速
- 顔料級酸化チタンの事業終了

**2 資産の圧縮**

- CCC改善
- 有効活用できていない固定資産の売却

**3 資本効率の向上**

- 成長事業へのM&A含む積極投資
- 株主還元の実施



次に、資本コストを上回る ROE の達成・PBR の改善について説明いたします。

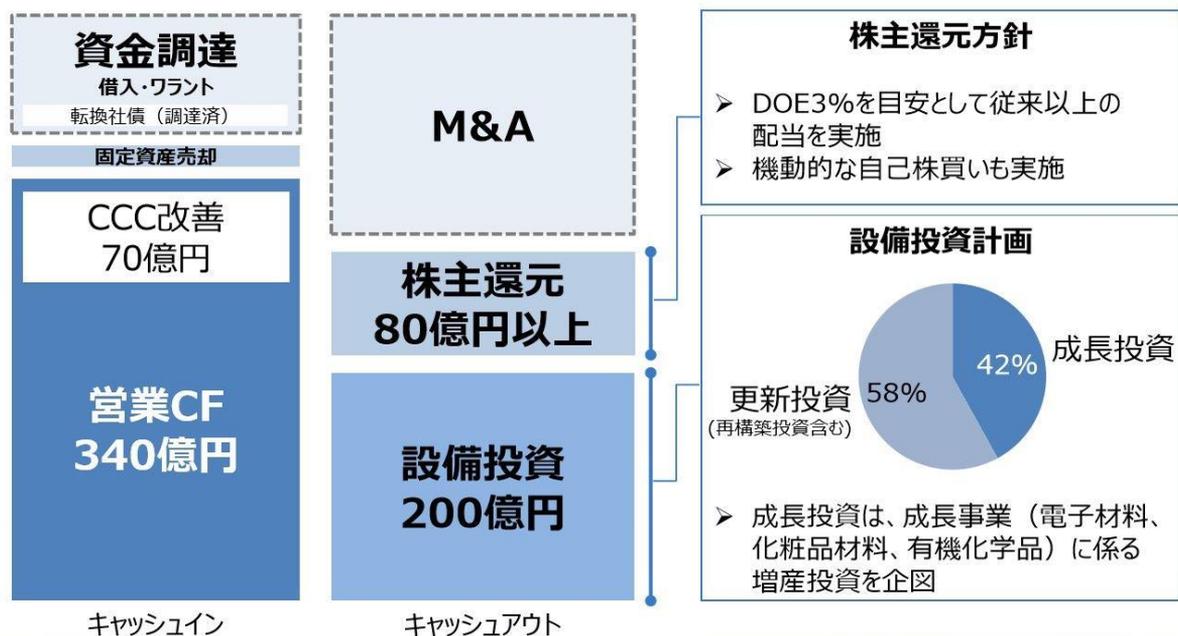
2027年3月期のROE目標8%達成に向け、資本効率を強く意識した取り組みを推進いたします。具体的な取り組みは、この三つでございます。

事業ポートフォリオ変革によって、高収益体質の事業へと変貌を遂げてまいります。資産の圧縮により、お金の効率性を上げてまいります。そして、資本効率を向上させていきます。

ここに書いてある記載の内容で、実行していきたいと考えております。

## キャピタル・アロケーション（3カ年累計）

利益創出、CCC改善、固定資産売却等で得たキャッシュを設備投資、株主還元、M&Aに充当



SAKAI CHEMICAL INDUSTRY CO., LTD.

20

次に、キャピタル・アロケーションでございます。

営業キャッシュフローで340億円。その340億円のうち、キャッシュコンバージョンサイクルの改善によって、70億円のキャッシュを生み出す計画でございます。得られたキャッシュを設備投資に200億円、株主還元として80億円以上を計画しております。設備投資の200億円のうち、42%を成長投資に振り分けてまいります。

# 株主還元方針

株主還元の目安を**配当性向からDOEへ転換**



\*2018年3月期に株式併合を実施

## 2025年3月期～2027年3月期の株主還元方針

**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**  
利益計画超過の際には追加的な株主還元を検討



SAKAI CHEMICAL INDUSTRY CO., LTD.

21

次のページが、株主還元方針になります。

これは、先ほど大釜から説明がありました。配当性向 30%を目安としておりましたが、安定した配当総額を株主の皆様へ還元してきた実績がございます。以前は配当性向がだいたい 30%に近い流れだったのですが、最近では配当性向 30%の意味をなさなくなってまいりました。

一方で、常に安定した配当をしているという実績に基づきまして、DOE の導入を決めました。

## マテリアリティ推進・非財務面の取り組み加速

役員評価へ織り込み、経営から現場まで全員で取り組む

①人々を幸せにする		②地球環境を守る	
KPI	取り組み	KPI	取り組み
重大な労働災害発生：件数ゼロ	経営から現場まで全員による安全衛生活動の実践	CO2排出量削減：2030年度に2013年度比で30%削減	環境負荷の高い製品の事業終了（顔料級酸化チタン）
エンゲージメント向上：2026年3月期第三者評価スコア平均以上	人的資本部会の立ち上げ・エンゲージメント改善 経営陣と社員との対話の機会（タウンミーティングの実施等対話の機会を増やす）		よりコンパクト・効率的なモノづくりへのシフト
ダイバーシティの推進：2030年度に中核人材に占める女性雇用率20%、女性管理職比率10%	女性のキャリア採用の推進 女性が働きやすい環境を作るためのエンパワーメント研修・分科会運営		再生可能エネルギーの導入
		環境事故発生：件数ゼロ	環境事故発生防止に向けたモニタリングの仕組み導入
③モノづくりで社会の課題を解決する		④透明で強固な経営体制を築く	
KPI	取り組み	KPI	取り組み
Smart Material 認定製品・サービス：2030年度までに5件上市	化粧品材料「ぼりまる・かるまる」（マイクロプラスチックビーズ代替品）、板状硫酸バリウム、六角板状酸化亜鉛、化粧品用蛍光体	重大コンプライアンス違反：件数ゼロ	関係会社も含めた情報共有の見直し（グループ会議体の見直し、コミュニケーション頻度の改善等）
	球状シリカ「Sciqas」：真球状で微粒子の特徴を活かした5G・6G関連製品への展開		取締役会の実効性向上（評価アンケートの活用等）
	水電解触媒「Ir/ENETIA」：カーボンニュートラルへの貢献		
	マルチオール：チオールの柔軟性を活かした電子材料用途への展開		

(③その他取り組み) CSR調達調査と改善の実施、人権DD計画に基づく実施



最後に、マテリアリティの推進・非財務面の取り組みでございます。

すでに当社は、取り組むべき重要課題として、人々を幸せにする、地球環境を守る、モノづくりで社会の課題を解決する、透明で強固な経営体制を築くという四つのテーマをマテリアリティとしております。それぞれにおいて具体的な取り組みを定め、取り組んでまいります。

## 人的資本経営の方針

当社は、社員が個人・組織課題の解決に向けて主体的に動くことで、社員一人ひとりが自分・仲間を信頼し、持続的に成長できる強い企業になることを目指します



次に、人的資本経営の方針でございます。

これは、社員が個人・組織課題の解決に向けて主体的に動くことで、社員一人ひとりが自分・仲間を信頼し、持続的に成長できる強い企業になることを目指しております。

そのために、経営から情報を発信し、社員との対話を続け、距離を縮めていくこと、社員各自が働く意味や目的を理解していくこと、そして多様な形態での働き方が実現できる制度、社員が将来のキャリアを設計できる仕組みなどを進めてまいります。

そして何より、社員が主体的に動こうとする意識変化が重要と考えております。今年の4月に、社員が自主的に人的資本部会を立ち上げました。経営も一緒になって、これらの施策を進めてまいります。

## KGI・KPI一覧

財務 目標 (27/3)	<b>営業利益：90億円</b> ◆ 成長事業：営業利益構成60%以上 ◆ 効率化検討事業：収益確保可能な事業に絞り安定事業へ	<b>ROE：8%</b> ◆ CCC：180日以下	KGI
	<b>①人々を幸せにする</b> ◆ 重大な労働災害発生：件数ゼロ ◆ エンゲージメント向上：2026年3月期第三者評価スコア平均以上 ◆ ダイバーシティの推進： 2030年度に中核人材に占める女性雇用率20%、女性管理職比率10%	<b>②地球環境を守る</b> ◆ CO2排出量削減：2030年度に2013年度比で30%削減 ◆ 環境事故発生：件数ゼロ	
非財務 目標	<b>③モノづくりで社会の課題を解決する</b> ◆ Smart Material認定製品・サービス：2030年度までに5件上市	<b>④透明で強固な経営体制を築く</b> ◆ 重大コンプライアンス違反：件数ゼロ	

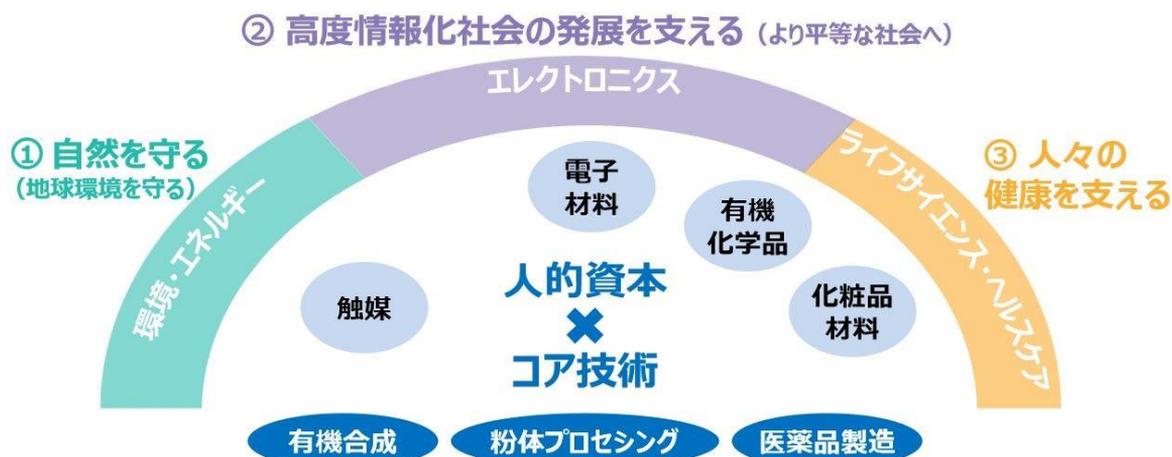


次のページは、今まで説明してまいりました財務目標や非財務目標の KGI、そして KPI をまとめたものがございます。

KGI 達成に向けて、KPI の PDCA 管理を徹底してまいります。

# 2050年の暮らしを「創造」するために「化学」ができること・・・

「Smart Materialで社会に貢献できるエクセレントカンパニー」へ



<b>企業 コンセプト</b>	<b>経営ミッション</b> <b>化学でやさしい未来づくり</b> 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	<b>組織ビジョン</b> <b>わくわくカンパニー</b> ワクワクする会社を みんなで作ります	<b>わくわく カンパニー</b>
---------------------	--	---	-----------------------



SAKAI CHEMICAL INDUSTRY CO., LTD.

25

そして最後に、改めて2050年の暮らしを創造するために化学で何ができるのかを示しております。

本中計は、これを実現するための変革ステージでございます。事業ポートフォリオ変革をはじめとした、従来になかった計画、あるいは施策を、覚悟を持って進め、将来に向けた変革を完遂させていただきます。この中期経営計画を、ぜひ現経営陣に実行させていただきたいと思っております。

ご清聴ありがとうございました。以上で発表を終わります。

## 質疑応答

---

**司会 [M]**：それでは先ほど同様、質疑をお願いしたいと思います。まずは会場にお越しの皆様方からお願いいたします。

**質問者 [Q]**：よろしくお願いします。設備投資の計画で、3カ年で200億円ということですが、この中の成長投資42%とは、具体的にどういったところに投じられるのでしょうか。特に、実際の成長事業の増産という意味合いもあると思いますし、新規事業もあるのかなと思うのですが、そのあたり、もしよろしければ詳細を教えてくださいたいと思います。以上です。

**矢倉 [A]**：成長投資の内訳は、具体的にどういうものかということでございますね。今、化粧品材料や電子材料については、ここ足元の設備投資は終わっております。ですので、すぐさま必要というわけではないのですが、今後開発をしていくうちに新たな開発品が来て、量産の必要性がございましたら、新たな設備投資をするという考えでございますので、具体的にどこにいくら、と定まったものはまだございません。ただし、こういうところがハイエンド、ミドルエンドで量が増えてきたら、おそらくこういう投資が必要だろうな、ということを見越していますので、それに基づいた計画として42%を投資するということです。

有機化学品についても、今はやはり生産能力がかなりいっぱい状態ですので、もしお客様から供給能力を増やしてほしいという要請があれば、それに見合った価格が通れば設備投資をしていく予定で、もう安易に、ただ伸びるからという理由だけで設備投資をすることはいたしません。

**質問者 [Q]**：電子材料については、既存の設備能力で、この3カ年はいけるぐらいの能力は有しておられるという考えでよろしいのでしょうか。

**矢倉 [A]**：若干のモディファイするときの、改善したときの設備投資は必要かもしれませんが、大きな設備投資については全て終わっております。

**質問者 [Q]**：あと、電子材料のところ、ロードマップ上、新しい製品や新しい技術がこの3カ年のうちに出てくるのか、その切り替えのタイミングというのがあるのかも教えてください。

**矢倉 [A]**：非常に細かい粒子のハイエンドについては、一部はすでにお客様から採用になっているものもありまして、おそらくそれが2年目、3年目あたりから伸びてくるかな、と見ています。やはり一番利益の取れるところはそこなので、その部分を着実に、取りこぼしのないようにきちっと取るというのがポイントかなと思っています。

**質問者 [Q]**：そこがお客様から来れば、増産していくという流れですか。

**矢倉 [A]**：はい。おそらくそうなります。

**質問者 [Q]**：よくわかりました。ありがとうございました。

**司会 [M]**：ありがとうございました。では一度ウェブに移りたいと思います。

**司会 [M]**：それではウェブに移りたいと思います。ご発言をお願いいたします。

**質問者 [Q]**：2、3点ほどお伺いしたいのですけれども、まず成長事業で、3年目で営業利益57億円ということですが、三つの事業に分けて教えてください。有機は16億円となっていて、あとは今回のスライド14の円の大きさから見ると、化粧品が14～15億円ぐらいで、電子は残りかな、という感じもするのですが、少しこの辺の数字、つまり3年目の57億円の内訳を教えてください。

あと、この成長事業で57億円の利益を達成するためには、この成長事業に関して、売上を何億円増やす必要があるのでしょうか。為替などは今の前提のままでいいので、それを教えてください。もし数字があれば、三つ各々でどれぐらい増やすという計画になっているのかを教えてください。

**矢倉 [A]**：ご指摘のとおり、有機で16億円なので、化粧品でだいたい15億円ぐらいで、残りが電子材料ということになります。

**質問者 [Q]**：売上はどれぐらい伸ばす計画になっていますか。

**矢倉 [A]**：売上は全体でしか申し上げられないのですが、少しお待ちください。

**質問者 [Q]**：はい。三つ合計でかまいませんので。そもそもの考え方として、数量の伸びによる利益がほとんどなのでしょうか。おそらく新年度は、価格是正効果も電子材料などで入ってくると思いますが、例えば来年度以降を考えると、もう数量効果のところが中心で、例えばコスト削減といったものは織り込んでいないということでもいいのかも教えてください。

**矢倉 [A]**：一部電子材料については、もう前年度末から適正価格への価格交渉をしておりますので、その部分は一部見込んでおりますので、全て数量増だけで利益を出すという計画ではございません。有機化学については、現状、能力はある程度のところまでできていますので、新しい設備の導入となれば、当然ながら数量も増えますし、価格もそれに伴って見直していただくという条件で、設備の投資をする計画でございます。化粧品材料については、価格の是正ということはあまりせずに、拡販が中心という活動になります。

**質問者 [Q]**：どれぐらいの売上増を見込まれていますか。

**矢倉 [A]**：成長事業で、30%増ぐらいの売上になります。

**質問者 [Q]**：なるほど。計算したらわかると思うのですがけれども、それはおいくらになりますか。ともかく 30%増ということによろしいですね。

**矢倉 [A]**：はい。

**質問者 [Q]**：これは、昨年度の電子材料と化粧品材料と有機の売上金額に対して 30%をかけた金額ということによろしいですね。

**矢倉 [A]**：はい、そうなります。

**質問者 [Q]**：了解しました。また補足的におうかがいしたいのですが、例えば電子材料に関しては、MLCC マーケットの成長が 8%ということですがけれども、御社自身の販売としては、それを上回る成長を予想しているということによろしいですか。つまり御社のシェアが上がるということになるのだと思うのですが、シェアが上がる背景として、どこからシェアを取るのでしょうか。

誘電体材料に関して言うと、おそらく A 社などが競合になると思うのですが、そういったところから取るのでしょうか。誘電体に関しては、B 社や中国にもいると思いますけど、どこからシェアを取るのか、あるいは、例えば 1 個あたりの材料の使用量が増えることによって、MLCC の 8%を超えるような成長になってくるのか、それに関してお願いいたします。

**大釜 [A]**：大釜でございます。こちらの質問は大釜が回答させていただきます。売上増について、電子材料に関しましては、8%という見込みに対して、やはりシェアを取っていくという戦略を立てております。

どちらから、というのは回答が非常に難しいのですが、まず基本的には、やはりハイエンド・ミドルエンドの収益性の高い、販売単価が高いところを取っていくというところで、先行メーカーさんのものがあるところもありますし、開発品の領域で、まだ市場としてはない部分というのがあるという認識がわれわれはありますので、要はハイエンド品で取っていくというところもございます。

当然、そのシェアの取った取られたはあると思いますし、このあたりはわれわれも推測でしかないので非常に難しいのですが、誘電体材料に関しては、もう海外のメーカーさん、あとは国内 1 社さんが大手でコンペティターがいらっしゃいますが、両方の先行されているところに関してはシェアを取っていくような形で進めていきたいとは思っています。

誘電体に関しては、内製メーカーさんも非常に多いので、どこの領域というのはなかなか難しいのですが、ただ一つ、最後におっしゃっていただいた 1 個あたりの使用量の増加というのは、これはやはりあると思っています。

というのは、やはり EV も成長が鈍化しているという話ですが、いわゆる車載向けという大きくくりで言うと、車載向けの MLCC は増えていくと思っています。車載向けに関しては、サイズに関してはさほどダウンサイジングが起こらないと思っていますし、その辺りの数量増は、われわれの販売数量増加、売上増につながっていくと見ておりますので、両方が要因といいますか、シェアを取っていく、プラス、サイズのところのさほどのダウンサイジングが進まないといいますか、その効果もやはりあるのではないかと考えております。

**質問者 [Q]**：よくわかりました。ありがとうございます。すみません。もう 1 点が、ROE8%のところですけども、中計で達成されるという目標で、営業利益が 90 億円ということなので、ざっくり考えるとおそらく税引で 60 億円ぐらいかなと思います。60 億円で、ROE8%で達成するのであれば、これはざっくりとした試算ですけども、自己資本は 750 億円以下になると思うのですが、まさに終わった年度の自己資本が 750 億円ぐらいなので、もうそこからは増やさないということがこの前提になってくるのだと思いますけれども、これはどうやって達成するのでしょうか。

今、配当性向を 100%にしているわけでもないので、考えられるとしたら、別途自社株買いをやる、あるいは特損を出す、というようなこともあり得ると思うのですが、この 90 億円の営業利益に対して、ROE8%をどのように達成するのか、自己資本のところを含めてご説明をお願いします。

**矢倉 [A]**：やはり今回、中計を組み立てる際は、ROE をかなり意識した計画を立てました。ROE を目標とすると、ただ利益だけを伸ばすという分子だけを見るだけではなく、やはり分母をしっかりと抑えるという必要があり、それに対して、株主に一定程度還元しながら分子を増やさないというやり方をとらないと ROE8%はやはり難しいということで、DOE3%を導入して、こういうシナリオを作ったわけでございます。

当然ながら利益は増減していくと思うのですが、そこで得た利益を具体的にどこに当てはめるかというのは、そのときの状況と次の中期経営計画などで、まずは ROE8%達成を大前提にして、どのような配分にするかというのは今後考えていきたいということにしております。

**質問者 [Q]**：わかりました。ただ、今の配当方針のままだと、自己資本はおそらく増えていってしまふと思いますので、業績達成しても ROE は達成できない、ということが起こり得ると思います。一方、今回は 3 年間の中で、構造改革もまだいろいろやられるということなので、そのようなものが出てくるということなのか、そこがもう少し見えてくるといいのかなと思ったのですが。

**矢倉 [A]**：実際、構造改革による特損が絶対出ないとも言切れないので、出たときには出たときの対応はやはりしなければなりませんし、少しその辺の含みを持たせている、ということでご理解いただければと思います。

**質問者 [M]**：逆に、昨年度減損されたので、実態よりも高く評価されている資産に関しては、むしろあのようなかたちで評価を下げてしまうほうが、実態としてもいいのかな、とは思いました。

**矢倉 [M]**：はい。ありがとうございました。

**質問者 [M]**：私は以上です。ありがとうございました。

**司会 [M]**：ではご質問もないようですので、これをもちまして、本日の説明会を終了とさせていただきます。本日はご出席賜り、誠にありがとうございました。今後ともなにとぞよろしくお願いいたします。皆様、気をつけてお帰りくださいませ。また Web からご出席いただいた皆様も、どうもありがとうございました。

[了]

---

#### 脚注

1. 音声不明瞭な箇所については[音声不明瞭]と記載
2. 会話は[Q]は質問、[A]は回答、[M]はそのどちらでもない場合を示す

## 免責事項

本資料は、情報の提供を目的とし、本資料による何らかの行動を勧誘するものではありません。本資料（業績計画を含む）は、現時点で入手可能な情報に基づいて当社が作成したものであり、リスクや不確実性を含んでいるため、実際の業績はこれと異なる結果となる可能性があります。また、化学事業のサブセグメントの数値は任意で公表しているものであり、監査を受けておりませんので、参考値とご承知おきください。ご利用に際しては、ご自身の判断にてお願いいたします。本資料に記載されている見通しや目標数値等に依存して投資判断されることにより生じうるいかなる損失に関して、当社は責任を負いません。