堺化学工業株式会社

堺化学グループ 統合報告書 2025

Sakai Chemical Group
Integrated Report
2025

変革・BEYOND 2030

レポート発行にあたって

本統合報告書をご覧いただき、誠にありがとうございます。

堺化学グループとして２回目となる「統合報告書 2025」を発行しました。

今、私たちに突きつけられているのは、「稼ぐ力」の再構築です。

外部環境の変化が激しさを増すなか、従来の延長線上では成長を描けない。

そうした強い危機感から、中期経営計画「変革・BEYOND2030」を策定しました。

戦略や施策の実行はどれだけ進んでいるのか。「変わる」と覚悟したその意志は、どれほど現場に根づいているのか。

この１年で何を変えられたのか。そして「稼ぐ力」は高まったのか。

私たちは、覚悟を持ってこの変革に挑み、事業、技術、組織、意識、そして人材の力

――これらを根本から見直し、試行錯誤を重ねながら未来への一歩を踏み出しています。

本報告書では、その挑戦、成果、課題などを可能な限り紹介します。

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:
2024年4月1日～2025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:2025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」

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

03 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 トップメッセージ
15 経営戦略について
17 イノベーション戦略について
19 人材戦略について
21 財務戦略について
23 社外取締役座談会
28 財務・非財務ハイライト

30 イノベーション戦略・新規事業創出
31 マーケット志向のバリューチェーン実現
32 マーケティング強化
34 R&D

36 価値創造の手段(事業)
37 【成長事業】事業戦略:電子材料
38 【成長事業】事業戦略:化粧品材料
39 【成長事業】事業戦略:有機化学品
40 【成長事業】事業戦略:有機化学品(グループ会社の取り組み)
41 【効率化検討事業と安定事業】事業戦略
42 【医療事業】事業戦略

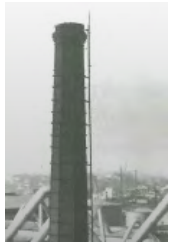
43 価値創造の源泉(資本)
44 堺化学グループのマテリアリティとKPI
45 堺化学グループの人的資本投資戦略
46 事業戦略と人事戦略の連動
49 価値創造に向けた現場での取り組み
51 人材戦略の推進基盤と組織の声
52 コーポレートガバナンス
53 役員紹介

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



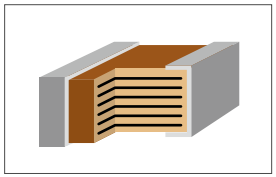
触媒事業
酸化チタンを担体として

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.

2024年度 売上高
84,409百万円

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
2025 SAKAI CHEMICAL (VIETNAM) CO., LTD. ハノイ営業事務所 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.41 参照

原料として使用

原料として使用

触媒

➡ P.41 参照



樹脂添加剤

➡ P.41 参照



受託加工

➡ P.41 参照



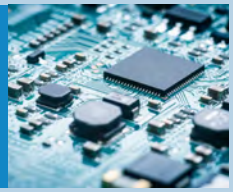
原料として使用

原料として使用

成長事業

電子材料

➡ P.37 参照



化粧品材料

➡ P.38 参照



有機化学品

➡ P.39 参照



無機材料

バリウム塩

➡ P.41 参照

硫酸バリウムを原料として使用

医療

➡ P.42 参照



衛生材料

➡ P.41 参照





車載向け



電子材料向け

接着剤

MLCC
（積層セラミック
コンデンサ）



スマートフォン向け



メガネレンズ向け





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

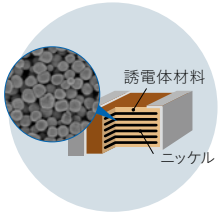
コア技術を活かした用途例とその成長貢献度

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。

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

電子部品用誘電体材料 チタン酸バリウム



「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。

MLCC 年平均市場成長率 8%

化粧品材料 異形状硫酸バリウム



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。

世界トップシェア

有機合成技術

電子材料向け接着剤 チオール製品



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。

市場成長率 5%以上

高屈折材料 β-メルカプトプロピオン酸(BMPA)



イオウ化合物は樹脂に高屈折率を付与する材料です。β-メルカプトプロピオン酸(BMPA)は、メガネレンズの高屈折率化に寄与する化合物です。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。

国内唯一 の製造メーカー

医薬品製造技術

医薬品製造を支える GMP管理



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。

医薬品製造 45年

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



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。サンスクリーン用酸化亜鉛では、世界シェア約15%(当社調べ)を有しています。今後は透明性を活かして有機の紫外線吸収剤の代替用途展開を図ります。

世界シェア 15%

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
● 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.30～参照

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）

● 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

価値創造の手段（事業）
➡ P.36～参照

効率化検討事業
安定事業
成長事業

価値創造の源泉（資本）
➡ P.42～参照

価値創造の源泉（特に重要な資本）

財務資本	知的資本	人的資本
● 総資産（連結） 123,319百万円 ● 純資産（連結） 79,386百万円	● 特許保有数（連結） 640件 ● 研究開発費（連結） 2,699百万円	● 従業員数（連結） 2,355人 ※臨時従業員含む ● 経験者採用比率（単体） 28.2%

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

（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.21 ～

さらなる価値創造への再投資

- 経営戦略
➡P.15 ～、36 ～
- イノベーション戦略
➡P.17 ～、30 ～
- 人材戦略
➡P.19 ～、45 ～

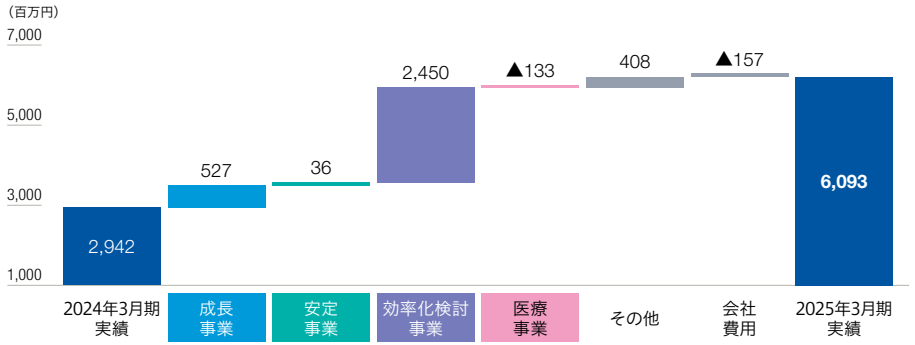
効率化検討事業は「稼ぐ力」を改善
２年目の課題は、成長事業の飛躍

中期経営計画「変革・BEYOND2030」1年目の進捗に関しては、効率化検討事業での「稼ぐ力」の改善により、順調な進捗を示しました。具体的には、不採算品など製品の統廃合や、価格是正など、自分たちでできる努力を推し進めました。顧客の理解も得ながら、効率化を実現し、営業利益を2023年度実績から約２倍の約61億円に押し上げることができました。

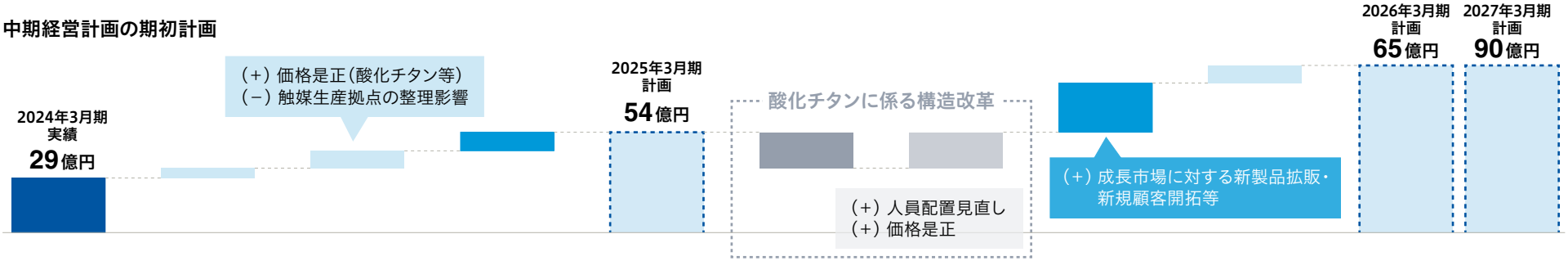
２年目に関しては、効率化検討事業の稼ぐ力を維持することで、１年目の増益幅には及びませんが、増益を確保していく計画です。

一方、最終年度に向けた課題も明らかとなりました。それは成長事業の稼ぐ力です。外部環境の不透明感はありますが、２年目でそのための「種まき」を粛々と行い、３年目での営業利益90億円に向けた準備を進めていきます。

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１年目の実績

施策	①	②	③	1年目	④	⑤	⑥	⑦	2年目	3年目
	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月期計画	2027年3月期中計目標
2025年3月期（1年目実績）	計画通り	計画以上	一部未達	**61億円**	—	—	—	—	—	—
2026年3月期（2年目目標）	—	改善効果通期で発揮	引き続き鋭意対応	—	計画通り実行中	遅れあるが対応中	遅れあるが対応中	計画通り実行	**65億円**	—
2027年3月期（3年目目標）	—	—	—	—	—	遅れを取り戻す	遅れを取り戻す	計画通り実行	—	**90億円**

経営陣による
中期経営計画の進捗と分析、
計画達成への意志



トップメッセージ ➡ P.11 参照

中期経営計画
「変革・BEYOND2030」始動
事業・組織・人材で
未来を切り拓く

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



経営戦略について ➡ P.15 参照

Q1 事業ポートフォリオ改革は進捗しているか?

効率化は順調に進行中。成長事業の飛躍に向けて、2年目は種まきの時期

堺化学工業株式会社
執行役員　経営戦略本部副本部長
経営企画部長
大釜 信治



イノベーション戦略について ➡ P.17 参照

Q2 堺化学グループは、どのようにして“未来を切り拓く”のか?

「もの作り」から「価値作り」へ、未来を変える覚悟

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



人材戦略について ➡ P.19 参照

Q3 変革を牽引し、価値を創造する自律型人材をどう育むのか?

「全員経営」の実践から、実効性の検証フェーズへ

堺化学工業株式会社
執行役員　管理本部長
森岡 明



財務戦略について ➡ P.21 参照

Q4 資本政策の進捗は順調か?

キャッシュイン・キャッシュアウトともに計画以上の進捗で、順調に推移

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
服部 浩之

社外取締役座談会 ➡ P.23 参照

堺化学グループの変革をどう導くのか?



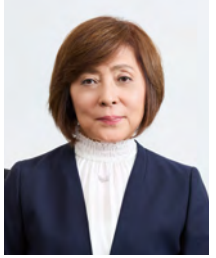
社外取締役
指名報酬委員会 委員長
伊藤 善計



社外取締役
指名報酬委員
松田 充功



社外取締役
宮川 壽夫



社外取締役
指名報酬委員
浜崎 佳子

中期経営計画「変革・BEYOND2030」始動
事業・組織・人材で未来を切り拓く



堺化学工業株式会社
代表取締役社長
執行役員
矢倉 敏行

中期経営計画の初年度を終えて
手ごたえとは裏腹の市場とのギャップを受け止める

中期経営計画「変革・BEYOND2030」の初年度となる2025年3月期を終え、私は手ごたえを感じつつも、改めて課題の大きさを痛感しています。

「変革・BEYOND2030」は、このままではいけないという切迫感のもと、過去の延長線上ではなく、未来を見据えたバックキャスト思考で考え抜いた計画です。激動の時代にあっても柔軟に対応できる企業体へと生まれ変わるために、堺化学グループは何をするべきかを明確に描きました。

初年度、グループ全社が一丸となって「稼ぐ力」の強化に取り組んだ結果、連結業績は大きく改善しました。売上高は前期比2.8%増の844億9百万円、営業利益は前期の29億42百万円から倍増し、60億93百万円を達成。営業利益率も3.6%から7.2%へと倍増、ROEも前期のマイナス9.2%から6.6%へと大幅に改善しました。

しかしながら、こうした手応えとは裏腹に、株価はほとんど反応せず、市場からは評価を得られていないという現実を突きつけられています。このギャップこそが、私にとっての最大の経営課題であり、強い危機意識を持って受け止めています。

改革の進捗
収益性と資本効率を大幅に改善

もっとも、初年度の業績成果は、自ら変わろうとした証であり、私たちの底力を示すものだったと考えています。

収益改善に大きく貢献したのは「効率化検討事業」です。今期から、旧化学事業を「成長事業」「安定事業」「効率化検討事業」の3つに分類し、事業特性に応じた戦略的アプローチを明確化したわけですが、収益安定化をめざし、工場の集約や生産規模の縮小、場合によっては事業撤退も視野に入れた変革を実行する対象としたのが「効率化検討事業」でした。「量から質へ」の転換を図り、経営資源をより収益性の高い製品分野に再配置すべく、価格の適正化や不採算製品の統廃合といった痛みを伴う改革を推進しました。約90年の歴史を持つ顔料級酸化チタン事業の生産終了(2025年末)と販売終了(2026年3月)、さらには国内鉛系安定剤の終売という苦渋の決断

も下しました。こうした困難な状況下で改革を粘り強く、また悔しさをバネに遂行し、結果を出してくれた従業員の頑張りには、心からの感謝と大きな喜びを感じています。

財務面においても、効率性が飛躍的に向上しました。CCC(キャッシュ・コンバージョン・サイクル)は売上債権回転期間と棚卸資産回転期間の圧縮により、前期比で22日改善し194日となりました。営業キャッシュフローは120億5百万円に増加し、約38億円の運転資金圧縮を実現しました。

また、株主還元方針も大きく見直しました。中期経営計画期間中の3年間で80億円以上の株主還元を実施するために、これまでの配当性向ではなく、DOE(株主資本配当率)3%を目安とした従来以上の安定配当を基本方針としました。2025年3月期の年間配当金は、利益進捗も好調だったことから、期初計画から10円増配し、1株当たり135円(中間62.5円、期末72.5円)としました。加えて、上限を25億円または100万株とする自己株式の取得を決定しました。取得株式はすべて消却する方針です。これにより、中期経営計画期間中の株主還元総額80億円以上という目標達成が見えてきました。

事業ごとの営業利益の増減(億円)

事業	2024年3月期	2025年3月期	増減
成長	20	25	5
安定	10	10	0
効率化	12	37	24
医療	0	0	▲1
その他	7	11	4

セグメントの変更

		旧サブセグメント	新セグメント
化学事業	成長事業	電子材料	電子材料
		化粧品材料	化粧品材料
	安定事業	衛生材料	有機化学品
		有機化学品	衛生材料
		受託加工	受託加工
	効率化検討事業	酸化チタン・亜鉛	酸化チタン　亜鉛
		樹脂添加剤	樹脂添加剤
		触媒	触媒
			無機材料
医療事業			

中期経営計画「変革・BEYOND2030」の位置付け

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**

堺化学グループの将来ありたい姿
Smart Materialで社会に貢献できるエクセレントカンパニー

バックキャスト

目指す姿
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

ROE:12%(2030年)

2026年度
営業利益:90億円　ROE:8%
(M&Aによる利益成長含まず)

「変革・BEYOND2030」

変革テーマ		重点施策	進捗統括
変革1	収益性の向上	**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	自己評価 ○ (営業利益　単位:億円) 2024年3月期 29 → 2025年3月期 60 営業利益約2倍
変革2	資本効率性の向上	**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	自己評価 ○ (ROE　単位:%) 2024年3月期 △9.2 → 2025年3月期 6.6 ROE8%へ前進
変革3	非財務面の向上	**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	自己評価 ○ 各種取り組みの実施

市場評価と経営課題

問われる真価に結果で答える

初年度のこうした実績にもかかわらず、当社のPBR（株価純資産倍率）は依然として1倍割れという低水準で推移しています。「変革・BEYOND2030」の発表時には一時的に株価が上昇したものの、その後はほとんど変わっていません。こうした現状は、顔料級酸化チタン事業からの撤退など、事業ポートフォリオ改革の方向性には一定の評価をいただいている一方で、掲げている高水準の利益やROEの実現性について、市場から十分な信用を得られていないからだと認識しています。

また、堺化学グループの事業は化学の中でも川上に近いものが多く、一般的にその価値が分かりにくいため、ディスカウントされているという側面があるのかもしれません。

取締役会でも、「稼ぐ力」の将来性について活発な議論が交わされています。利益と資産効率の両方を向上させていきながら、市場に当社の真の価値をどのように理解していただくか。これはまさに、経営の最重要課題であると認識しています。



いずれにせよ、この市場とのギャップを埋めるために、私たちの「稼ぐ力」のポテンシャルを理解していただけるよう、「変革・BEYOND2030」で描く変革と成長のストーリーに期待していただけるよう、もっと伝え、もっと変革のスピードを加速させなければならないと感じています。ROEでの継続的な結果を示していきながら「将来稼ぐ力」の期待感を高めていくことで企業価値を向上させ、株主・投資家の皆さまをはじめ、すべてのステークホルダーの皆さまとの信頼を築いていく。それが、これからの私の責務です。

事業ポートフォリオ改革の加速

各事業の展望と価値創造

2026年3月期は、売上高860億円（1.9%増）、営業利益65億円（6.7%増）を見込んでいます。顔料級酸化チタンの生産終了に伴う固定費負担や人件費増加も見込まれますが、前期に実施した価格是正の通期効果などで、着実な成長を目指します。そして、「稼ぐ力」を高め、期待値を上げていくために、事業ポートフォリオ改革を加速させます。

「成長事業」はより強く

堺化学グループの当面の未来を牽引する事業は電子材料事業、化粧品材料事業、有機化学品事業です。

電子材料事業では、積層セラミックコンデンサ（MLCC）の誘電体や誘電体材料に加え、次世代通信（5G/Beyond5G）やAI領域での需要増を見据えた新素材開発を加速しています。特に、低誘電損失を実現するシリカ系材料など、長年培ってきた技術的優位性を最大限に活かし、技術革新をリードしてシェアを獲得していきます。これらの市場は非常に広く、まだまだ私たちがリーチできる成長余力は大きいと確信しています。

化粧品材料事業では、堺化学グループの強みである粉体プロセッシング技術を駆使し、紫外線散乱剤やメイクアップ向け感触改良剤など、高付加価値な無機素材の開発と拡販を進めています。特にメイクアップ用途では、マイクロプラスチック代替素材としての評価も高まっており、来年2月にはマルチプラントの完成を予定するなど、生産体制の強化にも取り組んでいます。そして、中計2年目は海外の新規顧客を開拓すべく、営業人員を増員しました。成果が出るのは少し先になりますが、非常に楽しみにしています。

有機化学品事業は、メガネ市場の堅調な伸びを背景に、プラスチックレンズ向け添加剤の需要が高まっており、生産体制のさらなる強化の検討を進めていきます。また、電子材料向け接着剤材料の新たな機能性材料「Multhiol」にも期待をしており、新たな有機化学品の柱に育てていく考えです。一方、医薬品原薬・中間体は競争激化により受託が減少傾向にあるものの、CMO（医薬品製造受託機関）としての実績を基盤に、昨年稼働した新研究棟を拠点にCDMO（医薬品開発製造受託機関）体制の充実と新規案件獲得に注力していきます。

これら成長事業に属する、特定のニッチ市場でシェアNo.1を獲得している製品も複数あります。市場自体も拡大していますので、技術力とプレゼンスを強みに、従業員一人ひとりがさらに能力を発揮し、必要な投資を大胆に行うことで、成長事業をより強くしていきます。

「効率化検討事業」は安定して稼げる「安定事業」へ

効率化検討事業は2025年3月期の収益改善に大きく貢献しました。残った課題を着実に克服し、安定事業への転換を図ります。その上で、今中期経営計画の期間中に「効率化検討」という区分をなくし、すべての事業が「稼ぐ力」を備えた強固なポートフォリオを構築します。

効率化検討事業の中でも、樹脂添加剤事業の海外展開に関しては、東南アジア市場のインフラ需要を背景に、非鉛系製品へのシフトを進めつつ現地製販体制を拡充しています。2025年5月にはベトナム現地法人にて、新たにハノイ営業事務所を開設し、さらなるシェア拡大を目指していきます。

イノベーション戦略で新製品・新規事業の創出へ

短期的な「稼ぐ力」を既存事業で高めつつ、中長期的にはイノベーション戦略を推進し、新製品や新規事業の創出を目指します。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分野でSmart Materialを継続的に生み出すことで、事業ポートフォリオ改革を常に推し進め、持続的な価値創造を実現していきます。

変革を支える「組織風土」の醸成
対話を重ね、人の力を信じて次の一歩へ

これらすべての変革を支え、推進していく「稼ぐ力」の真の源泉は、他でもない「人」です。私は従業員一人ひとりが主体的に変革を担う「自律的な組織」の構築に力を注いでいます。

特に、ものづくりのプロフェッショナルとしての自覚、すなわち安全と品質に対する徹底したこだわりを磨き上げていくことは、私たちの「稼ぐ力」の大前提であり、決して緩めてはならないものです。過去に発生した品質問題や火災事故（カイゲンファーマ（株）の薬機法違反、当社の湯本工場での爆発火災事故および小名浜事業所での火災事故など）を深く反省し、再発防止を重要課題として取り組んでいます。経営体制の刷新、法令遵守体制の強化に加え、「生産出荷を止めてでも品質・安全を優先する」という文化を組織に深く浸透させていきます。

人的資本の強化では、従業員の声で自発的に始まった「人的資本部会」の活動を全面的に後押しし、経営陣と従業員が直接対話する「社員が輝く『シャイン会』」を毎月開催しています。継続的な対話を通じて、経営方針の組織浸透を図り、現場の声も経営に反映させて、組織全体のエンゲージメント向上にもつなげています。「シャイン会」では、職場で奮闘している“輝きシャイン”を毎回発表し認定していますが、推薦者による推薦理由と輝きシャインの一言を聞く度に、それぞれの職場における活躍ぶりがうかがえ、大変嬉しくなります。一方で、堺化学グループ全社で実施したエンゲージメント調査をきっかけに、経営方針や事業戦略の浸透や理解に課題が見られました。データに基づく原因調査の中で、一つの仮説として管理職との対話不足が浮かび上がりました。そのため、7月からは部長職、課長職と社長が直接対話をする「ライン対話会」を実施しています。幾つか改善のヒントが得られたので、次のアクションへとつなげていきたいと考えています。

また、「社員が輝く『シャイン会』」とは別に、時間を見つけては現場に足を運び、工場やグループ会社の従業員と直接対話をしています。変革には組織の壁をぶち破り、情



報を共有して誰もが意見を言い合える環境を築くことが不可欠です。その先陣を切るのはわたしの役割です。だからこそ私は、対話を重ね、一人ひとりが安心して挑戦できる組織風土づくりに取り組んでいます。

堺化学グループには夢を抱いて未来を切り拓こうとする従業員が数多くいます。その方達の想いを聞き、実現する機会を提供していくのが私の責務です。

また、私は対話で得た気づきをもとに、変化に適した最適な制度や組織、教育体系へと見直しを進め、より良い堺化学グループへと進化させていきます。

「変革・BEYOND2030」では、数値目標の達成にとどまらず、堺化学グループの全員が共通の価値観を持ち、互いに尊重し合いながら協働することで、化学でやさしい未来を創造していきます。私はこの変革の歩みを止めることなく、未来への挑戦を続け、揺るぎない覚悟で将来に向けた変革をやりとげます。

堺化学工業株式会社
代表取締役社長　執行役員

矢倉 敏行



堺化学工業株式会社
執行役員
経営戦略本部副本部長
経営企画部長
大釜 信治

Q1 事業ポートフォリオ改革は進捗しているか?

効率化は順調に進行中。成長事業の飛躍に向けて、2年目は種まきの時期

昨年のメッセージで、私は高付加価値品へシフトする事業ポートフォリオ変革の必要性を述べました。中期経営計画「変革・BEYOND2030」の初年度を終え、変革による収益力の回復に向けて確かな一歩を踏み出しました。この1年の進捗と、変革の手応え、展望をお伝えします。

2030年以降を見据えた事業ポートフォリオ変革の狙い

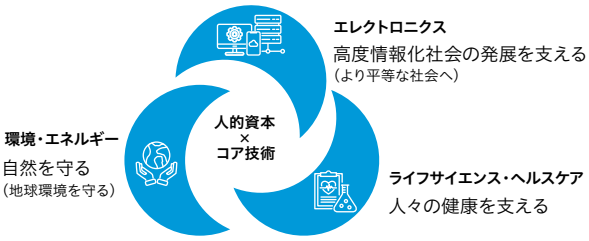
中期経営計画「変革・BEYOND2030」(2025年3月期～2027年3月期)は、従来の中期経営計画とは一線を画すもので、堺化学グループはこの計画を通じて、将来の社会や人々の暮らし、会社のあり方を想像し、「伸ばす事業」と「縮小・撤退する事業」とのメリハリをつけ、継続的な変革を目指しています。「変革・BEYOND2030」という名称には、「中計の期間だけでなく、2030年以降も変革し続ける」という決意を込めています。

計画策定に当たっては、堺化学グループの2030年、さらにその先の2050年を見据え、「仮想空間とリアルが共存」「人が介在する社会が前提」「ライフスタイルのさらなる多様化」「コミュニケーションはリモートとリアル」という4つの将来像を、「化学で何ができるか?」を徹底的に議論し、提供する価値と、そのために注力すべき3つの事業領域を導き出しました。

1つ目は自然を守ること、2つ目は高度情報化社会の発展を支えること、3つ目は人々の健康を支えること。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」の3つの事業領域です。

では、具体的に3つの領域でどのように社会に貢献していくのか。堺化学グループには、経営ミッションにある「社会の快適と安心を支える素材を創造」できる特徴的な「種」がいくつもあります。現在は、一つの領域にいくつかの材料を提供しているにすぎませんが、付加価値の高い種を大きく育てることで事業の「幹」にできる可能性が

事業領域で社会に貢献できる会社を目指します



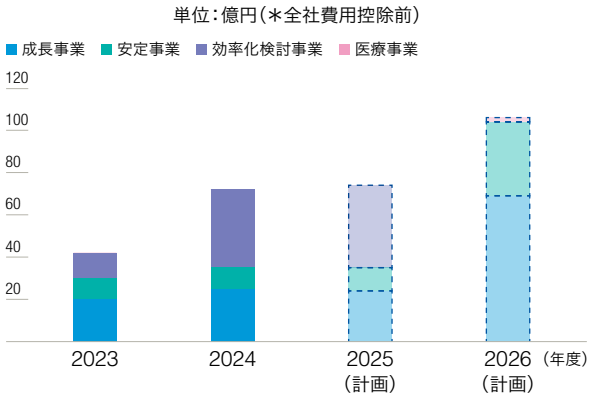
広がっています。さらに、グループの力を結集すれば、それらの種を加工・流通させることもできます。こうした将来の社会に貢献できる高収益な事業の種に経営資源を積極的に投入していく考えです。そのためには、まず低収益の事業を整理し、経営資源を成長分野に集中させています。

セグメントの再編に関して

セグメントの再編

2025年3月期から従来の「化学事業」セグメントを廃止し、化学事業内のサブセグメントを報告セグメントに変更しました。さらに、サブセグメントの「その他」に含まれていた無機材料を独立した報告セグメントとしました。この再編により、成長事業で3つ、安定事業で2つ、効率化検討事業で4つと、医療事業の計10の報告セグメントとし、経営資源の配分見直しに着手しています。

事業別利益推移



「変革・BEYOND2030」ポートフォリオ変革１年目の進捗

要点

課題である低収益事業の整理、つまり効率化検討事業に関して、大きく前進することができました。

売上高や売上数量の追求から採算重視の戦略に転換し、効率を重視したコストミニマムな生産体制への移行を進めた結果、売上高は減少したものの、収益力は回復してきました。

成長事業（電子材料、化粧品材料、有機化学品）に関して

電子材料、化粧品材料、有機化学品を成長ドライバーと位置付け、既存事業への成長投資とM&A活用による利益成長を目指しています。現在は、化粧品材料と有機化学品の2つで成長投資を実行中です。

化粧品材料事業では、メイク製品市場への参入を企図したメイク材料用製造設備（化粧品マルチプラント）への投資を実行しており、2026年2月に竣工予定です。

有機化学品事業では、医薬品原薬中間体のCMO拡充とCDMO体制構築を企図した研究開発投資を実行しました。

いずれも収益貢献は次期中期経営計画以降を見込んでいます。M&Aについては、3つの成長事業を中心に検討を進めています。

安定事業（衛生材料、受託加工）に関して

衛生材料、受託加工とも安定して利益を出しており、今後も堅調に推移する見込みです。安定したキャッシュフローを確保する事業として継続します。



効率化検討事業（酸化チタン・亜鉛、樹脂添加剤、触媒、無機材料）に関して

それぞれの事業で効率化を図り、安定事業への転換を図っています。

酸化チタン事業では、収益性の低い顔料級酸化チタン事業を2026年3月期で終了します。100億円近い売上規模持つ事業であったことから、全社で構造改革（固定費削減）に着手しています。

樹脂添加剤では、2026年3月期で収益性の低い国内鉛系安定剤の生産から撤退するほか、国内の収益性の低い製品群の統廃合を進めています。今後は海外展開にシフトし、特に非鉛系安定剤に集中してASEAN地域に注力していきます。

触媒事業では、生産拠点の集約と価格是正を実行しています。また、次の中期経営計画以降に向けて、環境・エネルギー領域でカーボンニュートラルに資する次世代触媒の開発を加速させています。

無機材料事業は、価格是正によって大幅な収益改善を実現しています。



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

Q2 堺化学グループは、どのようにして“未来を切り拓く”のか?

「もの作り」から「価値作り」へ、未来を変える覚悟

イノベーションの定義を技術から「価値創造」へ転換

堺化学グループにとって、イノベーションは「成長戦略の中心」ではなく、「変革の出発点」です。

私たちが掲げるイノベーション戦略の根底にあるのは、「素材そのものに価値がある」というこれまでの認識から、「お客様に価値を認めていただけるものを創る」という新たな価値観への転換です。ものづくりから価値づくりへ――素材の提供者から価値創造の担い手へと生まれ変わる覚悟を持って、変革を推進しています。

未来を切り拓く旗印「Smart Material」の方針を実行

堺化学グループは、変革の旗印として「Smart Material」という開発方針を掲げています。「Smart Material」とは私たちの強みで未来を拓く製品・サービスであり、具体的には「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分野において、「目指す未来への貢献度」と「堺化学グループ技術での貢献度」の2つの評価基準を満たした製品やサービスを指します。これは単に収益向上を目的としたものではなく、「化学でやさしい未来づくり」という理念を具現化する挑戦にほかなりません。

「サステナビリティ」という言葉が注目される時代ですが、堺化学グループは創業当初から、安全・安心・快適といった価値づくりを体現してきました。例えば、人体に有害な鉛を使わないおしろいや、環境汚染物質を除去する脱硝触媒の開発など、その実績は多岐にわたります。そして今、私たちは製品そのものに限らず、製造プロセスもサステナブルであることを重要視しています。Smart Materialの評価基準の一つである「堺化学グループ技術での貢献度」では、製造プロセスの革新による環境負荷低減への貢献度を加点要素としており、既存製品であってもプロセスによって時代にマッチした製品へと進化させることができればSmart Materialに認定できる評価方式としています。こうした想いを社内外に明確に示すために、未来を切り拓く製品・サービスに“Smart Material”という称号を与え、堺化学ブランドとして育てていく考えです。

今後は、「Smart Material認定製品・サービス上市5件以上」「研究開発品やサービスにおいて売上20億円」「売

上利益率50%」の達成をKPIとして掲げ、目標達成を目指します。また、社会の課題を解決するイノベーションを牽引するとともに、確実に収益をあげる構造を築いていきます。

高付加価値品へのシフト

柔軟な切り替え生産への変革

この変革を実現するためには、少量多品種生産への対応が不可欠です。従来の大量生産を前提とした設備ではなく、柔軟な切り替えが可能な生産を前提としたプラント設計が求められています。その実現に向けて、プラントの構造改革だけでなく、組織体制の最適化にも取り組んでいます。

変革の成功を左右するのは、製造設備と化学反応の両方に精通した人材の育成です。単なる設備更新では対応できないこの変革において、化学と設備の知識を併せ持つ人材こそが、新しい生産活動の基盤を担っていきます。



この一連の取り組みは、堺化学グループが未来にわたって「選ばれる価値」を創造し、提供し続けるための本質的かつ戦略的な変革です。

共創への変革

外部連携強化とグループシナジーの最大化

堺化学グループが目指す「高付加価値・短期回収型ビジネスモデル」の実現には、独自のリソースに加え、産学連携を含む外部との協働が不可欠です。これまで外部連携に関しては十分に取り組めていなかったという反省を踏まえ、積極的に外部との連携投資を強化しています。

また、堺化学グループには、医薬品事業を担う企業、海外ネットワークに強みを持つ企業、独自のコア技術を有する企業など、多様な強みを持つグループ会社が存在しています。これらの資産を最大限に活用することは、イノベーション創出において極めて重要です。これまで十分に発揮できていなかったグループ内のシナジーを高めるため、年に一度開催している「SAKAINNOVATION発表会」にグループ各社の参加を促しています。発表事例も着実に増加しており、お互いのことを知ることから新たなコミュニケーションも増え、新たなイノベーションの芽が生まれつつあります。

さらに、新規事業創出プロジェクトにおいても、グループ内連携を強化しています。部門や企業の垣根を越えたネットワークを構築し、知見や技術を融合させることで、未来の価値創造基盤を築いていきます。

加えて、これまでグループ間で技術情報を横断的に共有する仕組みがなかったことから、技術情報の共有を促進する仕組みを整備し、シナジー最大化を実現していきます。

イノベーションを生む風土づくり

リーダー育成への挑戦

ここまで、いかに未来を切り拓くのかを説明してきましたが、その担い手は人であり、「新しいもの・サービスを創り出す」意識と風土の変革がすべての鍵をにぎります。

この1年、組織を変え、戦略的な投資も行ってきましたが、イノベーションに対する熱量は十分とは言えません。私たちにはもっと向上する余地があり、変革を牽引するリーダーを育てるための“仕掛けづくり”も、まだまだできると考えています。変革リーダー育成の第一歩として立ちあげた「マーケティング分科会」では、マーケティングの知識習得だけでなく実践を通じて製品・サービス開発の方向性を明確にし、メンバーの意欲を引き出す場として機能させています。

リーダーが自然発生的に一人ずつ現れるのを待つのではなく、意図的かつ組織的に育て、そのリーダーたちがイノベーションを起こしながら、次世代のリーダーの芽を見つけ育てていく――そんな循環システムを根付かせることが、私たちの新たな挑戦です。



堺化学工業株式会社
執行役員　管理本部長
森岡 明

Q3 変革を牽引し、価値を創造する自律型人材をどう育むのか?

「全員経営」の実践から、実効性の検証フェーズへ

昨年、私は「全員経営」の重要性を強調しました。この1年、堺化学グループでは、全従業員が自律的に課題解決に取り組む企業文化の醸成に注力してきました。対話の促進、制度の整備、人材情報の可視化といった基盤づくりが進んだ今、次はその取り組みの「実効性」を検証し、成果につなげるフェーズに入ります。

「シャイン会」が育む、自律とエンゲージメント

2024年に発足した「社員が輝く『シャイン会』」(以下、『シャイン会』)は、人的資本部会の若手メンバーの発案により誕生しました。従業員同士が率直に意見を交わし、共感を深めることを目的とした、現場主導のボトムアップ型の取り組みです。

この会では、経営層と従業員が毎月対話を行い、企業理念やビジョンへの理解を深めるとともに、SBU(戦略事業単位)ごとの活動や成果をリアルタイムで共有しています。これにより、経営層との距離を縮め、信頼関係の構築を図っています。

発足から1年が経過し、経営指標の可視化やSBUの活動報告など、基盤は整いつつあります。今後は、双方向の質疑応答コーナーの設置や、グループ会社を巻き込んだ企画を通じて、「意見が届き、実際に反映されている」と実感できる場へと進化させていきます。

戦略的な人材ポートフォリオの構築を進める

企業が持続的に成長し、競争優位を確立するためには、事業戦略と人材戦略の連動が不可欠です。特に変化の激しい市場環境においては、従業員一人ひとりが「稼ぐ力」を持つことが、企業全体の収益力向上に直結します。

現在、SBUごとに中期経営計画に基づいた人材戦略を策定し、求める人材像に合致した採用・配置を進めています。単なる人数の把握にとどまらず、「どの分野に」「どのようなスキルを持つ人材を」「いつまでに」配置・育成すべきかを明確にし、戦略的な人材ポートフォリオの構築を進めています。

人事異動についても、従来の欠員補充型から脱却し、「この人材がこの経験を積むことで、どのような成果が期待できるか」という視点に基づいたローテーションを活

性化させています。人事部門はもはや支援機能ではなく、企業の成否を左右する基幹機能としての役割を担う段階に入っています。

人材の再配置とグループ連携の強化

主力事業である顔料級酸化チタンの終了という大きな転機を迎える中、人事部門には人材の再配置という重要な役割が求められています。再配置先での業務の意義や役割を従業員に丁寧に伝え、モチベーションを維持することが大きな課題です。

また、グループ全体での人材戦略においても、人事部門の役割はますます重要になっています。グループ会社間の人材交流を加速させるとともに、今後は双方向の交流を強化し、人的資本の最適活用を図ります。そのためには、人材情報の可視化と共有を進め、マッチング精度を高める必要があります。

堺化学工業(株)では、タレントマネジメントシステムの構築を進めており、2024年度には業績目標と成績評価の連動が可能となりました。今後は、従業員の経歴・実績・自己申告内容を一元管理し、上司も適切に活用できる仕組みを整備することで、フィードバックやキャリア面談の質を高めていきます。

採用・定着・働き方の革新「誰もが輝ける職場へ」

採用環境は、労働人口の減少、高齢化、超売り手市場、価値観の多様化などにより、かつてないほど厳しさを増しています。こうした中、事業の成長スピードに柔軟に対応できる人材確保体制の構築が急務です。春の新卒一括採用に依存せず、通年での中途採用や第二新卒、外国籍人材など、多様な人材を受け入れる制度・研修体制を整備しています。生産現場においても、高卒中心の採用方針を見直し、大学卒も含めた若手人材の採用を進めていきます。

また、2025年度にはテレワーク制度の拡充、時差出勤の柔軟化、積立有給休暇の取得要件緩和など、ライフステージに応じた働き方を支援する制度を導入しました。

制度整備だけでなく、従業員が「この会社で働き続けたい」と思えるよう、エンゲージメントの向上にも注力しており、2025年度のKPIとして、エンゲージメントスコアの3ポイント向上を掲げ、全グループで取り組んでいます。

DE&Iの推進と人的資本の情報開示「新しい働き方の実現へ」

堺化学グループでは、DE&I(ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン)を、持続可能な成長を支える重要な施策と位置付け、継続的に取り組んでいます。

2024年度末時点で、中核人材に占める女性比率は10.6%(2030年度目標:20%以上)、管理職における女性比率は4.17%(2030年度目標:10%以上)となっており、今後も積極的な採用・育成を進めていきます。男性の育児休暇取得率も54.5%(2025年度目標:50%以上)と高水準で、風通しの良い職場文化の醸成に寄与しています。さらに、MBA取得や資格取得支援制度の活用も進んでおり、自ら手を挙げて挑戦する従業員が増加しています。



企業に求められる情報開示は年々拡大しており、人的資本、ダイバーシティ、人権、ガバナンスなど多岐にわたるテーマへの対応力が問われています。これらの取り組みを有機的に結びつけ、ストーリーとして発信することが、DE&I推進の鍵となります。

人事部門は、単なる支援機能ではなく、事業の成否を左右する戦略的機能として、組織全体の質を高める結節点となることが求められています。

堺化学グループは、自律型人材の育成、エンゲージメントの向上、多様性の推進を通じて、持続可能な成長を支える強固な人材基盤の構築を目指していきます。



堺化学工業株式会社
取締役執行役員
経営戦略本部長

服部 浩之

Q4 資本政策の進捗は順調か?

キャッシュイン・キャッシュアウトともに計画以上の進捗で、順調に推移

中期経営計画「変革・BEYOND2030」の初年度は、キャッシュ創出・活用の両面で想定を上回る進捗となり、資本効率向上施策が順調に機能し始めた一年でした。資本政策の重要な柱である成長投資・株主還元・CCC(キャッシュ・コンバージョン・サイクル)改善の現状と、次年度以降の方針を説明します。

営業キャッシュの創出強化とCCC改善へ

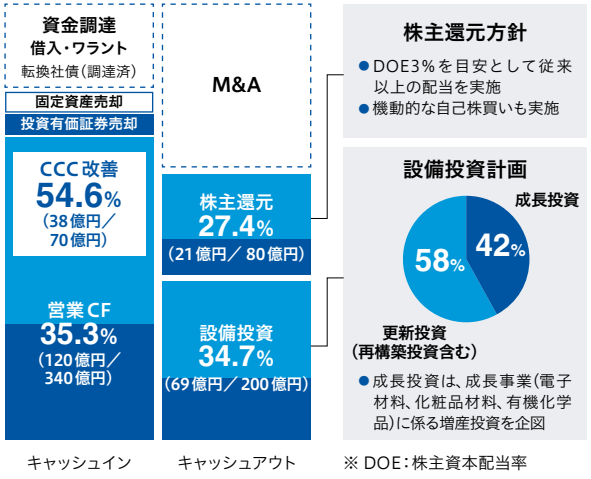
資本効率の向上という重点施策に基づき、3カ年で総額340億円のキャッシュ創出を目指しています。このうち70億円はCCCの改善で捻出する計画です。これに加えて、遊休資産の売却や資金調達も活用し、200億円を設備投資(うち84億円は成長投資)、80億円超を株主還元とM&Aに充てる方針です。

2025年3月期の営業活動によるキャッシュ創出は120億円(進捗率35.3%)で、価格是正や不採算品の統廃合によって収益が改善しました。また、CCCの改善によるキャッシュ創出は38億円(進捗率54.6%)となり、計画を上回る進捗を見せました。キャッシュアウトでは、医薬品原薬中間体やメイク材料用製造設備などの成長投資に加え、触媒事業の拠点集約など効率化投資を実施し、設備投資額は69億円(進捗率34.7%)となりました。

株主還元は、期初計画から10円増配し1株当たり135円の配当とし、総額約22億円(進捗率27.4%)を実施しました。

中期経営計画2年目は営業キャッシュの創出強化とCCC改善に引き続き取り組むほか、遊休資産の売却も進

キャピタルアロケーション(3ヵ年累計)



めます。創出したキャッシュは、成長投資と株主還元へ適切に配分していく方針です。

前提は、3年間累計で80億円以上の還元を実施。追加施策も随時検討

株主還元の考え方

株主還元の強化も中期経営計画「変革・BEYOND2030」におけるポイントです。前中期経営計画期間では、配当性向を基準にしていましたが、最終利益の変動が激しく、安定した配当ができていませんでした。その反省から、本中期経営計画期間では、安定した還元総額を株主の皆さまに約束し、3カ年累計で80億円以上の株主還元を前提としています。その実現手段として、2025年3月期からDOE(株主資本配当率)を導入しました。事業環境が激しく変化する中でも、DOE 3%を目安とした還元方針に転換することで、一定程度安定した配当を目指します。

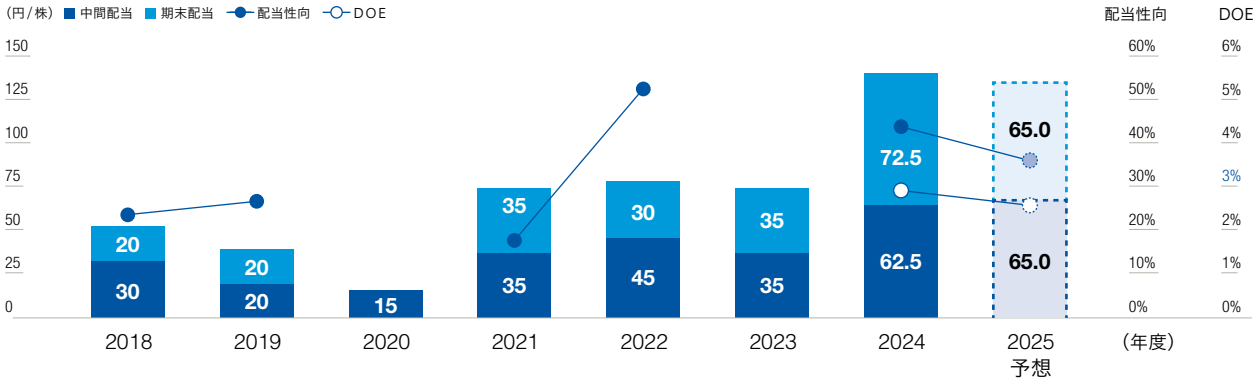
あわせて、業績や目標ROEを踏まえ、追加配当や機動的な自己株式の取得を実施し、資本政策の充実を図っていきます。

中期経営計画1年目・2年目の株主還元について

1年目は、計画を上回る業績を受け、配当を1株当たり125円から135円に増額し、配当総額は当初計画の20億円を上回る約22億円となりました。

2年目は1株当たり130円の配当に加え、上限25億円の自己株式取得も実施中で、取得株式は消却予定です。2年目までの還元額は累計で約67億円となる見込みで、3カ年計画80億円に対し達成率は約83%となる見込みです。今後もDOE3%を目安に、安定した還元を継続していきます。

配当の推移



【2024年度～2026年度の剰余金の配当の基本方針】
「配当性向30%以上を目安に」を改め、**「DOE3%を目安に」**利益還元を実施(2回/年)



CCCの改善で、より筋肉質な財務体質へ

CCC改善により、金額ベースで3カ年累計70億円のキャッシュを生み出します。KPIは日数ベースで180日以下と設定しています。

中期経営計画1年目は、CCCを22日圧縮し、営業活動から38億円を創出しました。売上債権の回転期間は回収サイトの見直しにより、15日短縮して115日に改善しました。棚卸資産の回転期間も主に適正在庫水準の見直しと数量削減により、11日短縮して115日に改善しました。一方、仕入債務の回転期間は3日短くなり37日となりました。

2年目以降も、債権回収サイトの見直しや在庫水準の見直し・数量削減に努めます。



社外取締役座談会

堺化学グループの変革をどう導くのか?

堺化学グループは今、持続的な成長と企業価値向上に向けた変革のただ中にあります。最大のテーマは「稼ぐ力」をいかに高めていくか。本座談会では、社外取締役４名が、取締役会の実効性向上から、中期経営計画達成に向けた課題、社外取締役として担うべき役割まで、多角的な視点で語り合いました。

1. 取締役会の実効性評価について

実効性評価の方法を見直し、外部委託から自社での実施に切り替えた意義と手応え

宮川

これまでは外部機関に依頼し、5段階評価のアンケート形式による定量的な評価を行ってきました。しかし、私の専門である実証研究の観点からは、アンケートによる単純な定量分析は、適切な仮説に基づいていないと、データの解釈や扱いが難しく、誤った結論に至る危険性もあります。そもそも「実効性」とは何かという前提を共有することから踏み込む必要があると考えました。取締役会に参加している我々が、本当に必要だと考える項目に絞って率直に議論することが重要です。こうした理由から、今回は各取締役が自由に意見を記述し、それをもとに全員で議論する自前での評価方法に切り替えました。

松田

今回、宮川さんの発案により取締役会の実効性評価を社内で実施したことで、自由闊達にディスカッションができました。外部から提供されるフォーマットに沿ってアンケートに回答しただけでは、本当に伝えたいことや、議論したいテーマが伝わりづらいもどかしさがありましたが、今回の方法では本音で議論ができ、たいへん有意義でした。また、そうした議論を通じて多くの認識が取締役間で共有できていることも再確認できました。

伊藤

私も同感です。外部機関の調査による客観性と網羅性も大切ですが、アンケートの回答結果をまとめただけでは、もし意見に矛盾があっても、そのまま提示されてしまい、正す機会がありません。今回は肝心の議論を徹底的に行ったことで、解釈のズレもその場で確認し、修正することができました。取締役会としての一体感もより強まったと感じています。



社外取締役
指名報酬委員会 委員長
伊藤 善計
厳格な品質管理が求められる食品製造会社において、生産技術・品質管理に長年従事され、経営トップとして豊富な経営経験を有しています。

取締役会の実効性で問われる要点に応える

宮川

取締役会の実効性とは、取締役会が本来果たすべき役割、すなわち、「会社の業務執行の決定」と「取締役の職務執行の監督」が的確に果たされているかどうか、ということが原則です。この2つの役割を適切に遂行するためには、取締役会に提出される施策が、経営審議会などの社内プロセスを経て、十分に検討されていることが欠かせません。言い換えれば、株主価値の拡大を前提とした意思決定プロセスそのものの健全性が問われているということです。

松田

その観点からの課題感は、執行側から取締役会に提出された施策や業務執行報告について、社外取締役として株主価値を守る立場から、実務的な議論に踏み込みすぎる傾向があることです。執行側の実務能力のレベルは急速に向上していますので、さらなるレベルアップに期待しつつ、取締役会としては、より本質的かつ大局的な議論にシフトしていきたいですね。

伊藤

おっしゃる通りです。取締役会がモニタリングボードとして機能するためには、検討と決定の役割分担が明確でなければなりません。ただ、現時点では「マネジメントボード」として意思決定内容そのものに議論を加える役割もまだ必要だと認識しています。実際、中期経営計画「変革・BEYOND2030」がよく練り上げられた内容となったのは、取締役会で中身の議論を重ねた結果でもあります。今後は、モニタリングボードに向かって、どのようにバランスをとっていくかがポイントになりますね。

宮川

私が意識していることは、執行側の意思決定に対して「科学的な評価」と「第三者の視点とナレッジ」を提供することです。合理性の高い冷静な判断が行われるように支援することが私の役割だと捉えています。

取締役会全体としては、提出された施策が本当に株主価値の拡大に資するのか、その戦略の合理性と意思決定プロセスの正当性を見極めることが求められます。その意味では、取締役会に具体的な施策を上げるための経営審議会の質が問われる場面が増えるでしょう。我々には、裏付けが曖昧な施策にはきちんと質問をする、あるいは、本質的な議論を促す「意味ある質問」を投げかける能力が求められます。そうしたメリハリの効いた関与が、取締役会の実効性を高めていくと確信しています。

浜崎

取締役会の監督機能を強化するには、経営陣と各取締役が目指す姿を明確に共有し、その実現に向けて部門横断的な視点で議論を深め、進捗を適切にモニタリングするプロセスの強化が必要です。特に、課題の共通認識をベースに、グループ会社も含めた管理フレームワークの構築、将来的な財務指標となる継続的な評価基準の策定など、優先順位をつけて経営に反映していくことが重要です。こうした取り組みをローリングしながら、スピード感のある判断と効率的なオペレーションを両立させる工夫も大切だと考えています。

2. 中期経営計画「変革・BEYOND2030」達成に向けた課題

計画達成に向けた2年目以降のポイント

伊藤

中期経営計画の初年度は、グループ全体としての数値目標を達成し、一定の成果を上げることができました。しかし、果たさねばならない構造改革としては道半ばです。新しい発想で仕事に取り組み、「稼ぐ力」を高め、

持続的な成長基盤を確立していくためにも2年目は特に重要な年となります。

松田

取締役会の議論では、まず、事業環境が大きく変化する中で、「これまでの延長線上に堺化学グループの未来はない」という健全な危機感を共有しました。そして、将来の理想的なイメージからバックキャスティングで議論し、本質的な変革の必要性を認識しました。将来にわたって「稼ぐ力」を発揮し続けるには、売上至上主義から脱却し、事業ポートフォリオを再構築するとともに、資本効率やキャッシュフロー経営の強化が不可欠です。こうした議論を重ね、執行側マネジメントチームと連携して、画期的な中期経営計画「変革・BEYOND2030」が完成しました。

この中期経営計画によって、堺化学グループの次なる成長の土台はできましたが、将来像を描き、足元の経営効率を改善しても、稼ぐための製品がなければ元も子もありません。「稼ぐ力」の発揮には、継続して新製品を創出できるビジネスモデルの確立が極めて重要です。堺化学グループの未来は、まさにここにかかっています。しかし、新製品開発に携わる従業員の認識はまだ十分ではないと感じます。短期間で劇的に変えることは難しいかもしれませんが、全員が、「自分が堺化学グループの未来を創るんだ」という気概を持って、日々の業務に勤しんでほしいですね。取締役会としても、最大限サポートしていきたいと考えています。

宮川

現状の分析や外部環境の把握については、さらなる掘り下げが必要だと感じています。戦略の立案は、自社でコントロールできない外部環境を把握し、それに自社の強みをどうアジャストしていくのか、から始まります。堺化学グループの業績はどのような要因に影響を受けるのか、ビジネスのリスクはどこに潜んでいるのか、今後の競争環境はどのように変化し、どのような展望を持っているのかなど、もう一段階踏み込んだ洗い出しと、対策が求められます。

また、市場からのプレッシャーのあまり、将来の姿にこだわりすぎる傾向も見られます。当社自体の現状分析をより厳しく行うことが必要です。厳しくというのはネガティブなことばかりを挙げるのではなく、ポジティブなことも洗い出すという意味です。なぜ当社は100年以上の長い歴史を築けたのか、技術の強みはどこから生まれているのか、当社の技術がこれほどまでに広範囲に応用され、数々の事業を生んできた背景には何があったのか――こうした過去の事実を紐解く中に将来へのヒントが必ずあります。

伊藤

素材メーカーが価値を創造し続けるには、「最終製品を意識した素材設計」が欠かせません。堺化学グループには優れた技術力がありますが、これからはBtoBの枠を超え、エンドユーザーのニーズ理解と、それに応えるマーケティング力の強化が必要です。私は「マーケッター」のような人材が社内にいて、活躍できる場をつくるのがよいと考えています。技術開発だけでなく、その技術がどのような最終製品につながり、どのような顧客価値を生み出すのかを深く洞察できる人材が、成長ドライバーとなるはずです。



社外取締役
指名報酬委員
浜崎 佳子
総合電機メーカーでコーポレートブランディング業務に長年従事し、大きな国際行事や地域開発の管理・運営の経験も有しています。

浜崎

長年培った原材料の技術と顧客・市場の要請に応える開発力でさまざまな事業を展開している堺化学グループには、世の中の変化をチャンスと捉え、新たな市場を開拓し、創出できるポテンシャルがあると感じています。これからの時代は、外部の知見と社内インフラを巧みに組み合わせた共創型のリソース戦略と体制を強化し、BtoB、BtoC、BtoGなど、さまざまなステークホルダーとの価値創造を実践し続けるストーリーづくりが重要だと思います。



社外取締役
指名報酬委員
松田 充功

厳格な品質管理が求められる製薬会社において、CMC（Chemistry, Manufacturing and Control）マネジメントや組織マネジメントに長年従事し、豊富な経営経験を有しています。

伊藤

研究開発については大学との連携などを進めているようですが、自社のR&D機能そのものの強化という視点がまだ弱い印象を受けます。自社の核となる研究開発力を高めることが、持続的なイノベーションの源泉となります。未来を切り拓くためには、コアの研究開発力を磨く体制と、それを支える資金的な裏付けが必要だと思います。

松田

そうですね。イノベーションのためには、水平分業で部門ごとに深掘りをするよりも、組織横断的なマトリクス型のコミュニケーションや協業が可能性を広げます。営業部門と研究開発部門の連携、グループ企業間の協働、アカデミアや他企業との協業など、外部との連携によってシナジーを生み出せる可能性は大いにあるはずです。

また、異なる視点や経験を持つ外部人材の登用もイノベーションのきっかけになりうるでしょう。

閉じた組織で小さく完結するのではなく、常に外部との接点を持つことが「稼ぐ力」のチャンスを広げます。外部と接する中で、強み・弱みを含めて自分たちの現状が世の中のどのレベルにあるのかを知ることも重要です。これまで手をつけてこなかった領域にこそ、堺化学グループの次なる成長のヒントがあるはずで、現状はむしろ「宝の山」であると捉えるべきでしょう。

伊藤

従業員一人ひとりが、「やらされている」のではなく、「楽しい」と思って働くことができれば、生産性は大きく変わります。部下に関心を持って指導し、彼らの成長を支援する文化を醸成するには、上席者のリーダーシップも重要ですが、何よりも従業員一人ひとりが働き甲斐を持ち、生産性を意識することが大切です。そのためには助け合いも必要です。また、労働災害がまだ多いという現状からも脱却しなければなりません。安全で働きやすい環境を整備することは、従業員のモチベーション向上にも直結しますから。

宮川

中期経営計画の2年目以降のポイントは、執行側が自信を持って提案できる施策を生み出すことです。そのためには、十分な議論と準備が欠かせません。私たち社外取締役は株主の視点で、その内容を評価し、必要があれば問い直す役割を担います。買収や新規投資といった重要な意思決定では、その合理性・整合性を見極め、判断軸をぶらさず責任を果たしていきたいと思います。

伊藤

私は「やれることはすべてやり切る」ことに尽きると思います。立ち止まってはいけません。スピード感を持って一つひとつの施策を着実に実行し、成果にこだわる。現中期計画の実行あるのみです。

3. 社外取締役としてこれから担うべき役割

堺化学グループの変革に、社外取締役としてどう貢献していくのか

松田

現経営陣は、未来にわたって価値を提供し続けるために、中期経営計画「変革・BEYOND2030」を策定し、資本効率やキャッシュフロー経営の強化、事業ポートフォリオ変革など、100年企業のDNAを活かした新たなビジネスモデル構築にチャレンジし始めました。水平分業が主流であった時代では、決められたことを確実に遂行することが何より大事とされていたかもしれません。しかし、新たなチャレンジを成功させるためには、従業員一人ひとりが「自分ごと」として仕事に向き合い、自らの意思で創造性を発揮できる組織風土の醸成が不可欠です。すでに「社員が輝く『シャイン会』」など、従業員の主体性を促すさまざまな取り組みも始まっており、矢倉社長が自ら

先頭に立って「自分の言葉」で語りかけ対話を重ねている姿に、私は大きな期待を抱いています。社外取締役として、こうした取り組みを注視しつつ、競争優位な価値創造モデルの確立に向けて、より深い議論をリードしていきたいと考えています。

伊藤

昨年の統合報告書でも申し上げましたが、これから堺化学グループが果たすべき重要なテーマは「素材中心の会社からコンシューマー・プロダクツ(BtoC)に展開するダイナミズム」「顧客志向の強化」、そして「収益力改革」の3つです。取締役間では、コンシューマー・プロダクツに関する議論が増えたものの、会社として明確な方向性を定めることや、具体的な案件の検討にはまだ至っていません。引き続き、重要課題として議論していきます。

また、変革の担い手は、経営層だけではありません。従業員一人ひとりが自分の役割を理解し、考え、行動することで、会社の力は何倍にもなります。経営陣が従業員の可能性を信じて積極的に支援し、組織として「人を育てる力」を高めていくことにも、社外取締役として貢献していきたいと思います。

宮川

後顧の憂いなく、執行側が相応のリスクを取って事業に邁進できるよう、後押しできる存在でいることが大原則だと思っています。組織には権力が不均衡に分散します。しかし、その権力は個人のものでもなければ、実体があるわけでもありません。それでも権力者が必要とされるのは、それがなければ組織が回らないからです。だからこそ、権力を持つ者が守るべき唯一の原則は、「説明できないことはやらない」ということです。逆に、説明できることはやらなければなりません。これこそが「説明責任」です。その説明が株主への説明として十分に耐えうるものかどうかを、科学的かつ専門的な立場から評価し、第三者の視点とナレッジを提供することを、私自身の役割として常に意識しています。

浜崎

新任の社外取締役として私が注視しているのは、堺化学グループがどのような未来の景色を描き、どのような価値を社会に提供していくのかという「みんなの物語」をどう可視化し、理解浸透させていくのか、という点です。それを、投資家をはじめ、従業員、顧客、地域社会など、多様なステークホルダーの視点に照らして共感を得られるものであるか、丁寧に見極めていきたいと考えています。

また、企業リスクが複雑化する中で、社会的信用を一瞬で失墜させかねないブランド毀損リスクに対しては、全社一丸となって備える必要があります。行動規範の徹底や企業体質の強化を、経営陣のリーダーシップのもとでスピード感を持って実行し、風通しの良い企業文化を醸成することを支援していきたいと考えています。

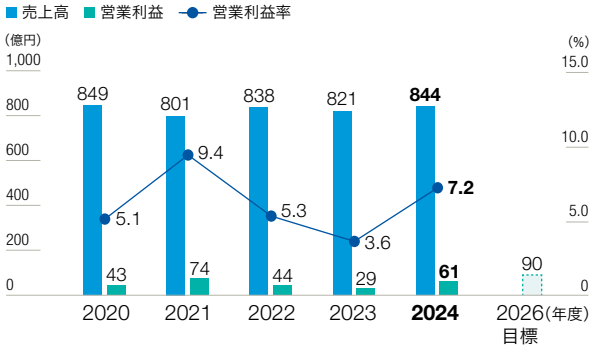
頑張れば実現するかもしれない夢や、目指す未来像を具現化し、社会に貢献していくためには、私たち一人ひとりがそれぞれの持ち場でプロフェッショナル、エクセレンスを目指し、多くの人を巻き込みながら切磋琢磨し続けることが大切です。より質の高いコミュニケーションと共創活動を通じて想像力を発揮し、付加価値を創出していくことが、堺化学グループの未来を拓く鍵となるでしょう。



社外取締役
宮川 壽夫
資本市場における実務経験が長く、経営学、特にコーポレートファイナンス理論における豊富な知見および研究業績も有しています。

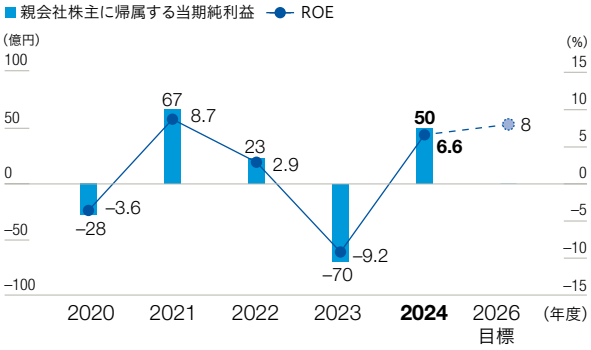
全員がわくわくしながら主体的に、自社ならではの中長期的な価値創造ストーリー構築のプロセスに関わり、主人公になる。そんな企業の姿や活動を積極的に発信することで、幅広いステークホルダーの共感を得て、好循環へとつなげ、イノベーションをはじめとする長期的な成長投資を一層加速することが重要です。堺化学グループの「まだ見ぬ景色」を、皆さまとともに見ることを心から楽しみにしています。

売上高／営業利益／営業利益率



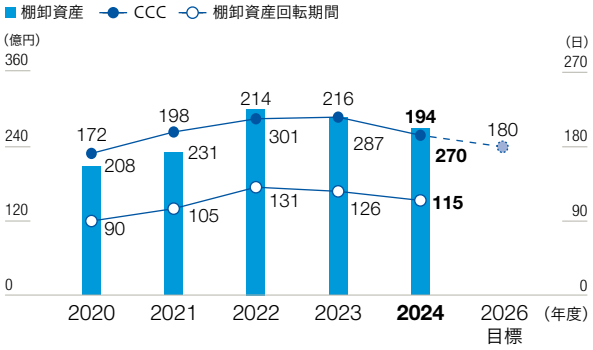
事業ポートフォリオ変革に向けた価格改定効果や減損処理効果、不採算製品の統廃合などにより、効率化検討事業を中心に大きく収益を改善しました。
成長事業は半導体市況の回復により、電子材料事業が復調し、価格改定効果もあった結果、売上高以上に営業利益が大きく改善しました。

親会社株主に帰属する当期純利益／ROE



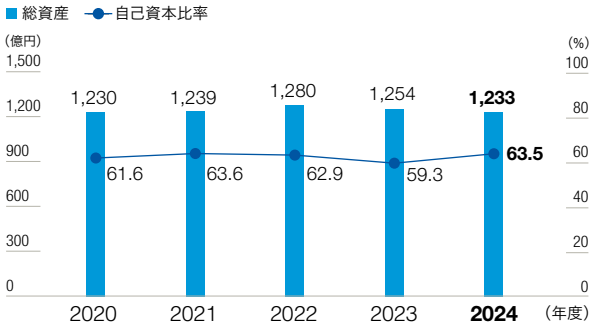
電子材料の復調と、価格改定および減損処理効果や不採算品の統廃合等が相まった効率化検討事業の利益改善などにより、前期比で利益を約2倍に改善した結果、ROEは大きく改善しました。
ROE：自己資本利益率

棚卸資産／CCC／棚卸資産回転期間



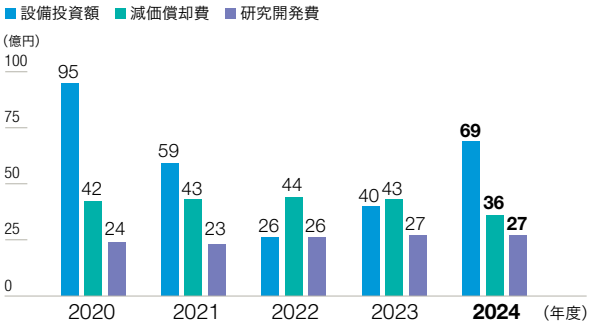
2024年度は売上債権については債権回収サイトの短縮、棚卸資産については適正在庫水準の見直しと数量削減を行った結果、CCCを22日圧縮（CFベースで38億円の改善）しました。
CCC：キャッシュ・コンバージョン・サイクル
（売上債権回転期間＋棚卸資産回転期間－仕入債務回転期間）

総資産／自己資本比率



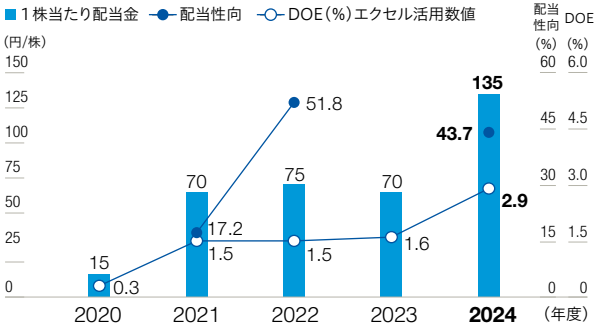
約60%の自己資本比率を有し、財務の安定性を維持しています。

設備投資額／減価償却費／研究開発費



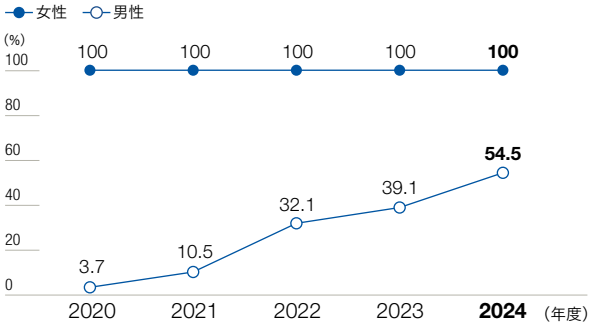
2024年度は、期初計画通り有機化学品事業や化粧品材料事業での成長投資を実行しています。研究開発費は比較的安定的に推移しています。

株主還元（1株当たり配当金／配当性向/DOE）



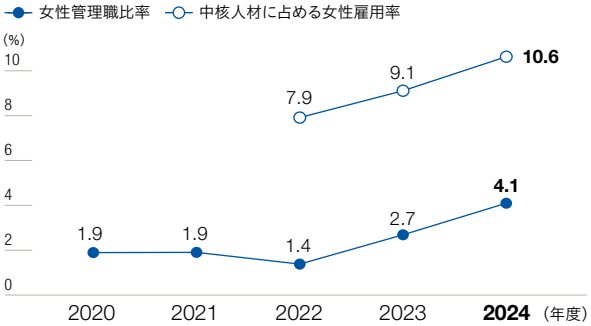
本中期経営計画3年間で総額80億円以上の株主還元の実施に向けて、まずは安定した配当の実現に向けてDOE 3%を目安とした配当基本方針を掲げています。2024年度は、利益進捗が良好であったことから、期初計画に10円/株増配し、135円/株（総額22億円）の株主還元を実施しました。

男女育児休業取得率（単体）



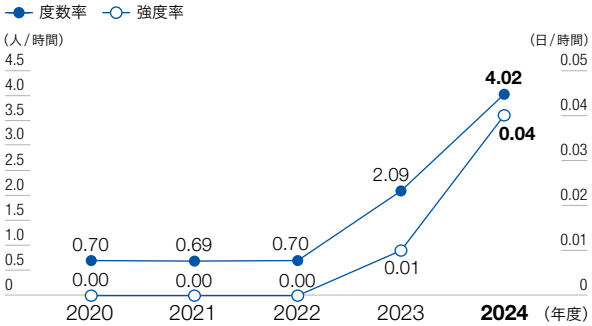
女性については、すべての対象者が育児休業を取得しています。
男性については、職場の理解浸透もあり、取得率は向上しています。
2024年度は目標の50%以上を達成しました。

女性管理職比率／中核人材に占める女性雇用率（単体）



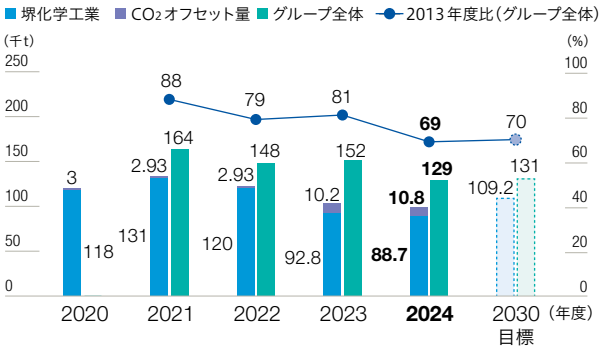
女性従業員の絶対数が少ない中でも、女性管理職比率は2020年の1.9%から2024年には4.1%へと着実に上昇し、中核人材に占める女性雇用率も向上傾向にあり、女性が能力に応じてキャリアアップできる体制整備が進んでいます。
中核人材：管理職手前の中堅層以上（管理職を含む）

度数率／強度率（単体）



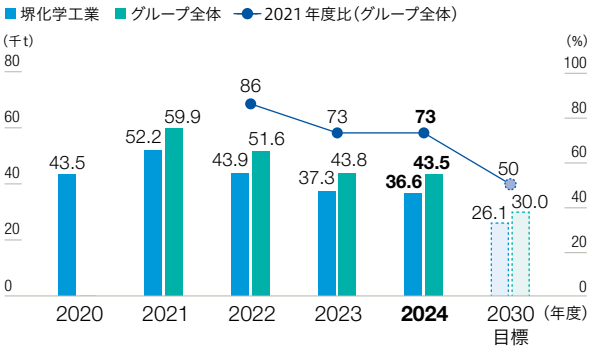
2024年度の休業災害は前年度から2件増え、5件発生しました。休業災害を基にした度数率、強度率ともに前年度に比べ上昇しました。今後は、VR技術を活用した体感型教育や第三者視点によるリスク評価などの施策を通じて、従業員一人ひとりの安全意識の変革と、グループ全体での安全レベルの底上げに取り組んでいきます。

CO_2排出量／2013年度比



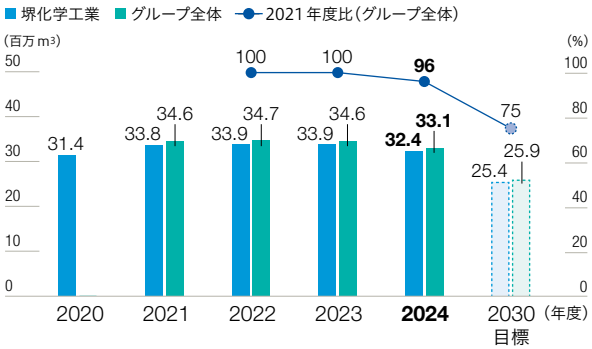
2024年度のCO_2排出量は129千トンとなり、2030年削減目標を前倒しで達成となりました。カーボンオフセット都市ガスや再生可能エネルギー利用拡大を進めていきながら、堺化学グループ全体での削減に引き続き取り組んでいきます。

産業廃棄物排出量／2021年度比



2024年度の産業廃棄物排出量は43.5千トンとなり、前年度比3千トン減となりました。排出量の大半は酸化チタンの生産過程で発生する廃棄物汚泥ですが、2025年度には顔料級酸化チタンの事業を終了することで削減できる見込みです。

水使用量／2021年度比

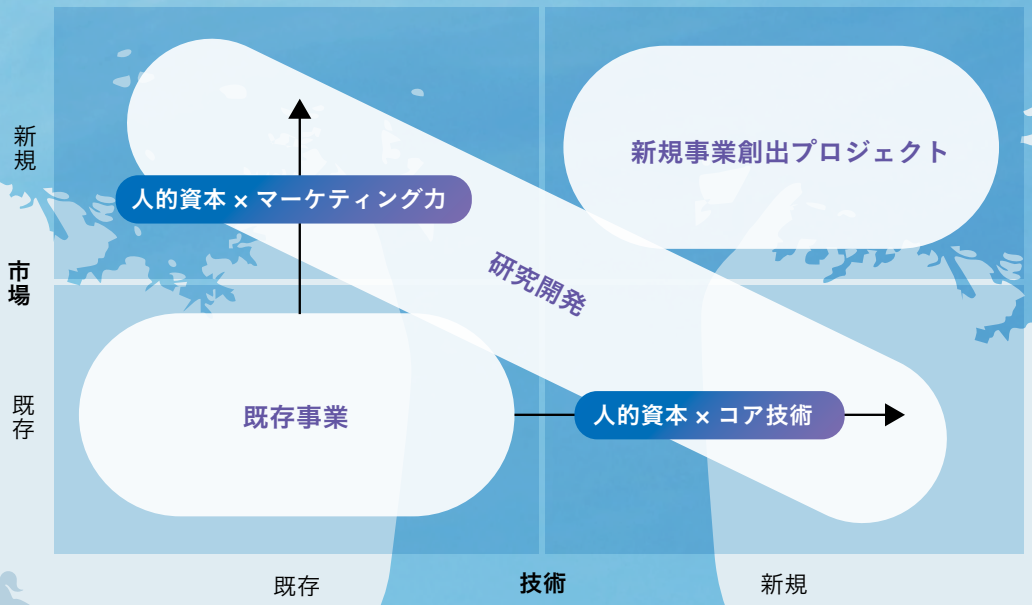


2024年度の水使用量は33.1百万立方メートルとなりました。使用量の約60%が海水で、主に酸化チタンの生産で利用していますが、2025年度に顔料級酸化チタンの事業を終了することで削減できる見込みです。

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。

イノベーションへの取り組み

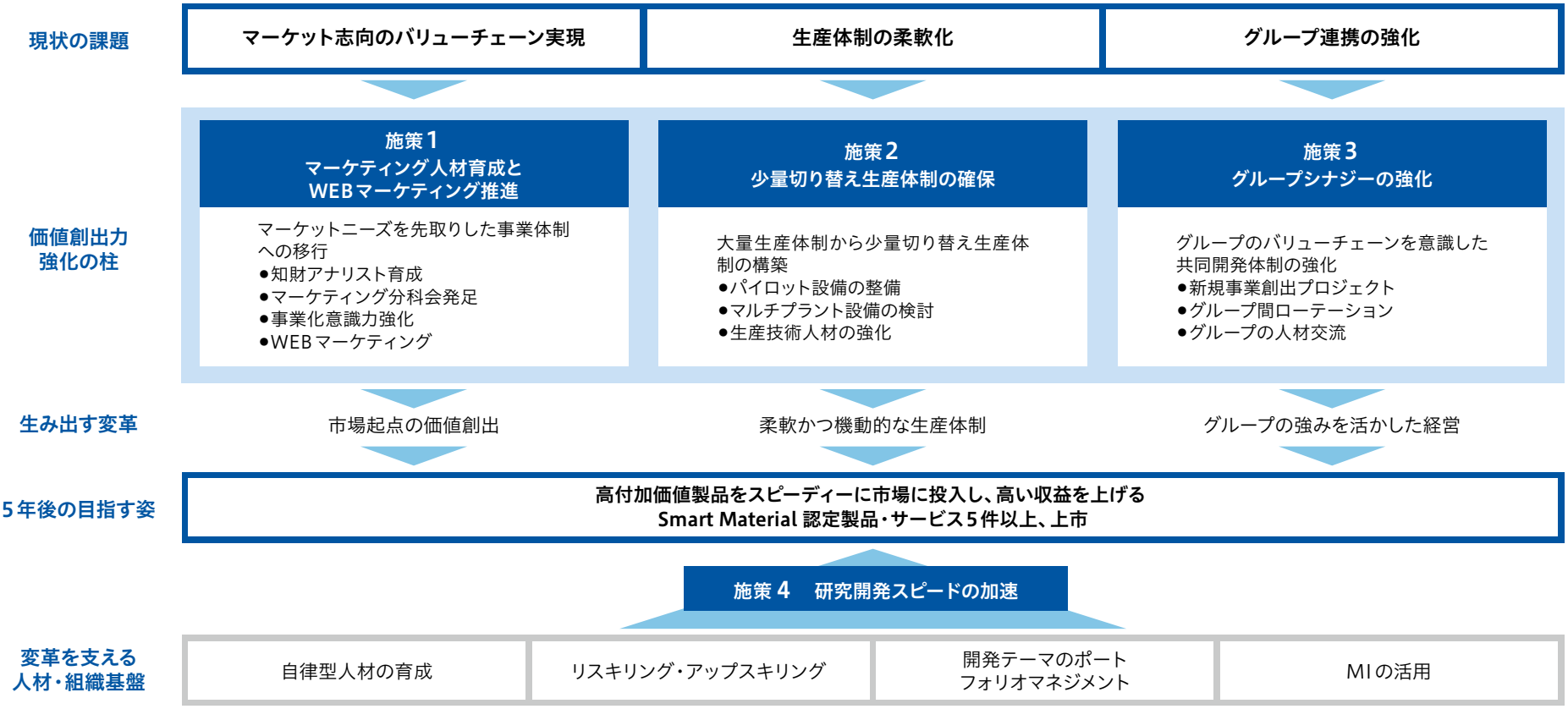


柔軟な生産体制と人材力で拓く、高付加価値ビジネスの未来

堺化学グループは、大量生産によるコスト競争から脱却し、お客様に認めていただける新たな価値を素材に付加し、いち早く市場に届けるビジネスモデルへの転換を進めています。顧客にとって何が本質的な価値なのかを見極め、ニーズや市場の変化、さらには、その先の顧客の期待までを先取りし、期待を超える製品の創出を目指しています。

その実現には、マーケット志向の設計力と、それを担う人材の育成が不可欠です。また、高付加価値製品は必ずしも大量生産を前提としないため、少量多品種に対応できる柔軟な生産体制の構築も重要です。少量切り替えに対応した設備・工場体制への転換と、それらを自在に扱い運用できる人材の育成を並行して進めています。

さらに、医薬品製造販売や受託加工を担うグループ会社の技術や商流も活用し、グループ全体でのシナジー最大化を追求します。マーケットニーズを先取りした事業体制への移行、少量切り替え生産体制の整備、バリューチェーンを意識した共同開発体制の強化といった変革を通じて、収益力向上につなげていきます。

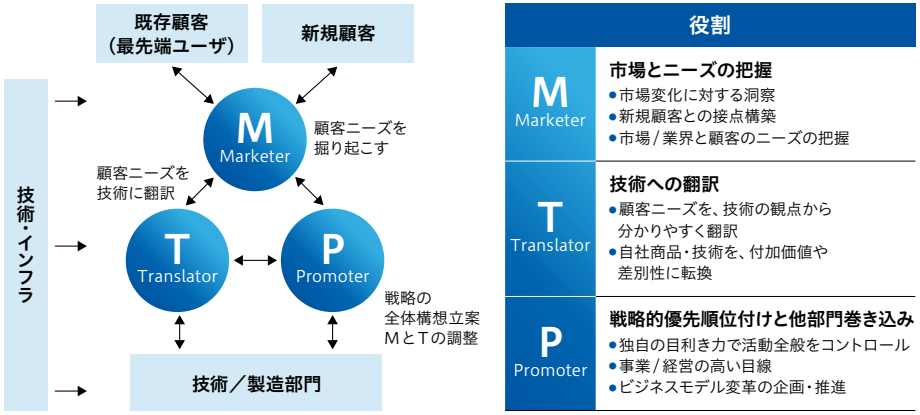


※ MI：マテリアルズインフォマティクス

マーケッターとプロモーターの育成による価値創出

堺化学グループでは、プロダクトアウト型からマーケットイン型の価値創出を目指すためにMTP(M:マーケッター、T:トランスレーター、P:プロモーター)の機能連携を強化しています。

MTP の概念



役割	
M Marketer	**市場とニーズの把握** ●市場変化に対する洞察 ●新規顧客との接点構築 ●市場/業界と顧客のニーズの把握
T Translator	**技術への翻訳** ●顧客ニーズを、技術の観点から分かりやすく翻訳 ●自社商品・技術を、付加価値や差別性に転換
P Promoter	**戦略的優先順位付けと他部門巻き込み** ●独自の目利き力で活動全般をコントロール ●事業/経営の高い目線 ●ビジネスモデル変革の企画・推進

出典:野村総合研究所「知的資産創造」2016年4月号(63ページ)より作図

これまでは、自社の技術とノウハウを活かした技術主導のプロダクトアウト型の開発を得意としてきましたが、「稼げる製品」を定常的に上市するためには、マーケットイン型の開発がより重要となります。現状、顧客ニーズを技術的に分析し、自社技術による解決策におとしこむトランスレーターが多い状況ですが、今後は、マーケッターを増やしていきます。具体的には、知財アナリストの育成のほか、マーケティング分科会を発足させて実践的な知見の習得を図ります。また、プロモーターについては、事業化活動の中で「事業化意識力」が抜きんでた人材を見出し、次世代リーダーとして、育成していきます。

人材の人数比率



知財アナリストの育成



知的財産アナリストの育成と活用によって、国内外の他社・自社の特許情報や技術動向を分析し、開発テーマの発掘や差別化戦略の立案を支援。研究開発と営業が連携することで、市場ニーズを先取りする事業戦略の構築につなげています。今後は知的財産を起点とした市場創造型アプローチを強化していきます。

マーケティング分科会

インプット分析対象

外部環境
- PEST分析 ●競合分析
- 顧客ニーズ調査

内部環境
- 技術資産 ●知財情報
- 既存製品の強み

自社ポジショニング
- SWOT分析
- バリュープロポジション

マーケティング分科会

アウトプット
価値創造

開発テーマ案
(R&D推進部)

市場分析レポート
(営業本部)

事業化提案
(事業部門)

研究開発本部R&D推進部が中心となり、営業本部とも連携し、競争優位性のあるマーケットイン型のテーマを提案できるマーケッターを育成することで価値創出につなげ、「稼ぐ力」の強化につなげていきます。

事業化意識力強化

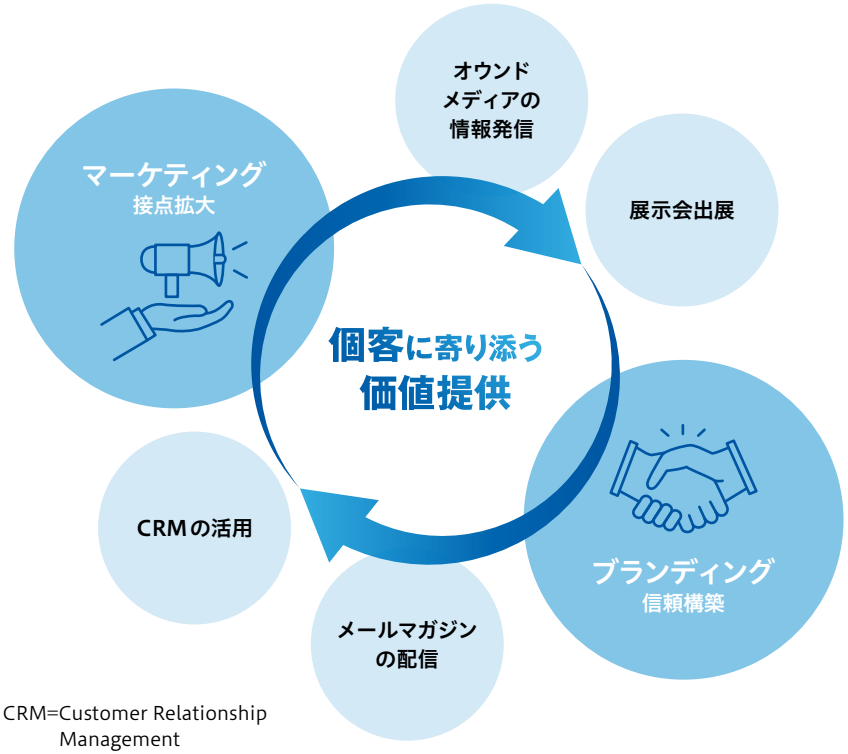


事業化意識力とは、研究や技術開発の初期段階から、市場での価値創出と収益化を常に意識して行動する力です。堺化学工業(株)ではこの力を高めるため、中央研究所のステージゲート審査に用いるテーマ審査資料を刷新し、作成プロセスに経営視点を組み込んでいます。資料作成を通じて、事業性・収益性を考える力を育てています。

“選ばれる理由”をつくる マーケティングとブランディングの循環戦略

日本カラー工業(株)は、触媒、電子材料用各種化学製品、その他無機・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。現在、変化する市場ニーズやデジタル環境に対応しながら、持続的な企業成長と顧客への価値提供を両立させるため、「マーケティング」と「ブランディング」を両軸に据えた顧客接点の強化を進めています。この2つを戦略的に連動させることで、継続的な新規開拓と顧客との関係深化を同時に実現する体制を整えつつあります。

マーケティングとブランディングの循環戦略



※ CRM=Customer Relationship Management

デジタルを活用した取り組み

オウンドメディアでの情報発信 「日カラココカラ」(にっからここから)

自社の専門性や課題解決に役立つ情報をオウンドメディアで発信し、顧客との継続的な接点を生み出しています。こうした情報発信は、企業の姿勢や価値観を伝えるブランディングの一環としても機能しています。



CRMを活用した顧客との関係構築 「日カラメルマガ」(にっからめるまが)

顧客データを蓄積したCRMを活用し、データドリブンな接点設計・アプローチにより、顧客のファン化を促進しています。毎週配信している「日カラメルマガ」では、実務に役立つ情報を提供。共感と信頼を育むことで、中長期的な関係性の強化につなげています。



受託加工サービスを“売る”企業から、“選ばれる”企業へ

顧客にとって価値ある情報や体験を提供することで、「この企業だから選びたい」と思っていただける関係の構築を目指しています。リアルとデジタルを融合させた顧客体験の最適化を進め、一人ひとりの期待に応える個別価値の提供をさらに深化させていきます。こうした取り組みにより、“売る”のではなく“選ばれる”企業となり、持続的な成長を実現していきます。

ホームページのアクセス件数
2023年度比 **124%**

ホームページきっかけ問い合わせ件数
2023年度比 **110%**

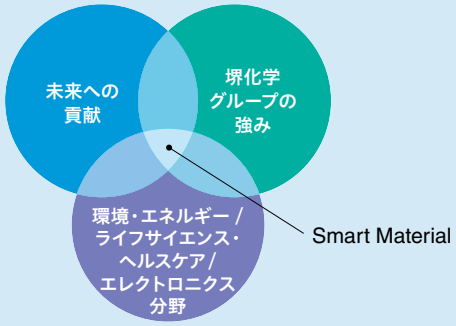
中期経営計画「変革・BEYOND2030」への布石

堺化学グループは、中期経営計画「変革・BEYOND2030」の実現に向け、未来を見据えた新規事業の創出や高付加価値製品の開発と早期上市を進めています。これらを成功させるため、研究開発の加速、グループ横断での連携強化、Smart Material創出を支える設備投資を行い、変革に挑戦しています。

Smart Materialで未来を切り拓く

堺化学グループは、「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」を目指しています。「Smart Material」とは、「堺化学グループの強みで未来を変える製品・サービス」であり、創業以来私たちが追求してきた、人々の安全・安心・快適な暮らしを実現するための想いを凝縮したものです。2030年までに「研究開発品やサービスで売上20億円」「売上利益率50%」「Smart Material認定製品・サービス上市5件以上」の達成をKPIに掲げ、世の中に貢献していきます。

Innovate with Smart Material



KPI

目標	数値
売上	20億円
売上利益率	50%
認定製品数	5件以上

「新規事業創出プロジェクト」はグループで連携

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、発足から2年が経過しました。「既存事業の枠を超え、これまでにない発想で新たな価値を創出する」という目標を掲げ、「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、情報収集と市場探索を重ねてきました。

この取り組みは現在、単なるアイデア創出にとどまらず、「稼ぐ力」へとつなげる実行フェーズへと進化しています。ライフサイエンス・ヘルスケア分野で具体化したテーマに基づき、堺化学工業(株)、堺商事(株)、カイゲンファーマ(株)の3社が連携。グループ横断での事業化推進体制のもと、収益化に向けた本格的な取り組みがスタートしました。

また、2年間の活動期間を経て、本プロジェクトの意義と可能性を再認識。2025年度からは堺化学グループ全体のシナジー強化と次世代人材の育成を視野に入れ、グループの参画企業を4社へ拡大させ、新たな活動として発足しました。変革を起点としたこの挑戦は、グループの未来を切り拓く「稼ぐ力」の源泉として、今後さらに加速していきます。



新規事業

2030年に100億円規模のグローバル市場で3割のシェアを獲得し営業利益率3割の事業を3つ創出

KAIGEN	堺化学工業株式会社	堺商事株式会社	レジノカラー工業株式会社
医療分野の商流 医薬品製造技術	粉体プロセッシング 有機合成技術	新規事業探索力 国内外の強固なネットワーク	分散技術の活用

Smart Materialでイノベーション

ライフサイエンス・ヘルスケア

高付加価値で収益貢献へ 透明高屈折率材料SZR

酸化ジルコニウム分散液SZRは、高い透明性と優れた分散性を特徴とする製品です。素材事業で培った多様な販売ネットワークを活かし、眼鏡用途をはじめとする高機能分野への展開を進め、高付加価値製品として収益に貢献しています。更なる用途拡大と販売強化により成長を目指します。

眼鏡市場に Smart Match



堺化学工業株式会社　堺事業所第一工場技術課　**家田 拓馬**

エレクトロニクス

柔軟性と耐水性を両立させたチオール硬化剤 Multhiol(マルチオール)シリーズ

従来品は多湿環境で密着性が低下する課題がありましたが、Multhiolはこれを克服。低温硬化、短時間硬化、高い密着性に加え、柔軟性も備えたことで電子材料向けに採用が進み、量産プラントの稼働が始まりました。今後は、さらに高耐熱性を付与し、車載用途への拡大を目指します。



堺化学工業株式会社　R&D推進部　**鳥山 陽平**

環境・エネルギー

カーボンニュートラルを実現する触媒

化石燃料に依存しないクリーンなガス燃料の製造を可能にする「メタネーション触媒」の開発に取り組んでいます。触媒は、省エネルギー化が求められる現代社会において、極めて重要な材料の一つです。社会の持続可能性とエネルギー転換を支える技術として、チーム一丸となって研究・開発を進めています。



堺化学工業株式会社　中央研究所　**跡部 晋太郎**

試作の多様性と効率を高めるために―小名浜工業化試験棟整備計画

小名浜事業所の工業化試験棟は建設後17年が経過し、時代とともに変化する試作ニーズへの対応が難しくなっていました。こうした課題を踏まえ、下記の方針で整備計画を立案。2024年6月に着工し、2025年7月工事完了しました。

〈改善された点〉

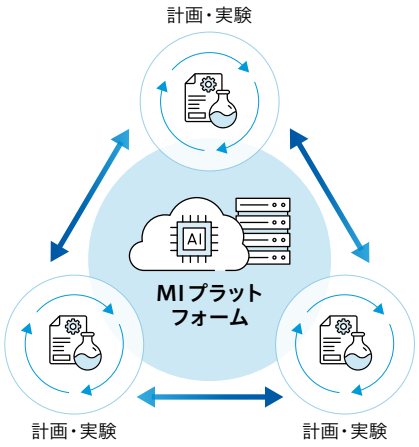
- 使用頻度や作業内容に応じて試験設備を再配置したことで作業効率が向上しました。
- 一部の設備を可動式としたことで、設備の組み合わせ自由度が上がり、試作内容の多様化につながりました。
- 作業スペースの区画化・集約化を進めたことで、良好な作業環境の維持とコンタミネーション防止となりました。



マテリアルズインフォマティクス活用による知の共有と研究開発の加速

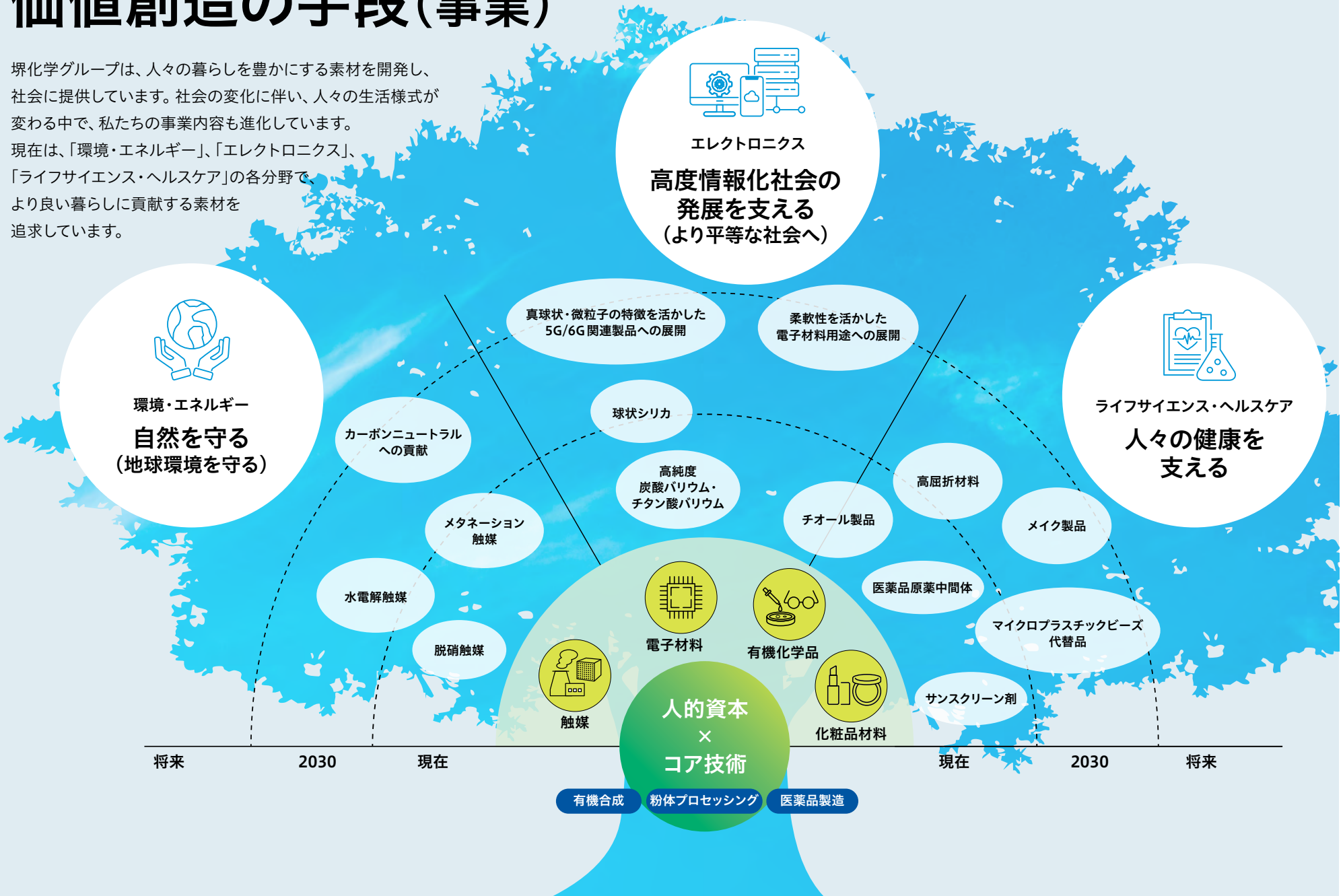
研究開発本部では、MI(マテリアルズインフォマティクス)※の活用のため、2025年4月1日からクラウド型のMIプラットフォームを試験導入しました。技術者が試行錯誤の過程で得た技術的知見やノウハウをデジタル資産として蓄積・共有することで、部門や拠点を横断したイノベーションを促進。研究開発の効率化とスピードアップを図ることで、「Smart Material」の早期事業化を実現します。

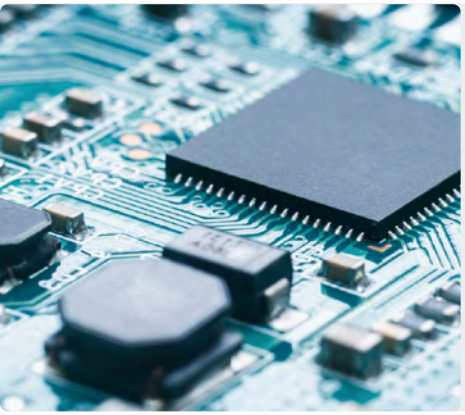
※ MI(マテリアルズインフォマティクス):技術者の専門知識とAIを融合することで、材料開発の効率化を図る革新的な手法



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

確かな技術力で市場を上回る成長スピードを実現する

事業内容：高純度誘電体粉末、高輝度無機発光材料等の製造販売

売上・営業利益

2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期（計画）
売上 7,857百万円	売上 10,014百万円	売上 10,100百万円
営業利益 616百万円	営業利益 1,493百万円	営業利益 1,430百万円

2026年3月期の事業環境に関する認識（2025年5月時点）

AI関連については好調を維持する。
半導体市場は、少なくとも自動車向けは低調に推移する。

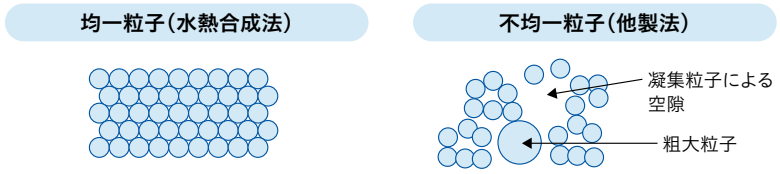
「水熱合成法」という独自技術で、高機能MLCC市場における優位性確立へ

電子材料事業では、積層セラミックコンデンサ（MLCC）向けの誘電体・誘電体材料を製造、販売しています。デジタル化、自動車のEV化、生成AIの進展により、MLCC市場は年率8%程度の成長が見込まれており、経済産業省も「日本企業が高い競争力を有する産業政策上、重要な分野」と位置付けています。

堺化学グループ独自の「水熱合成法」は、他製法と比べ粒子の均一性と結晶性に優れ、微細化との相性が良い製法です。この技術優位性と、長年蓄積した粉体プロセッシング技術により、顧客の求める高純度・高均質な素材を柔軟かつ迅速に開発できることが強みです。

水熱法の特長

- 粒径制御がしやすく、超微粒子の合成が可能
- MLCCの誘電体層を薄くし、積層数を増やすことで小型化と高容量化を実現
- 粒子間の隙間が少なく、電極材料の侵入を防ぐ構造を形成しやすいため、信頼性が向上



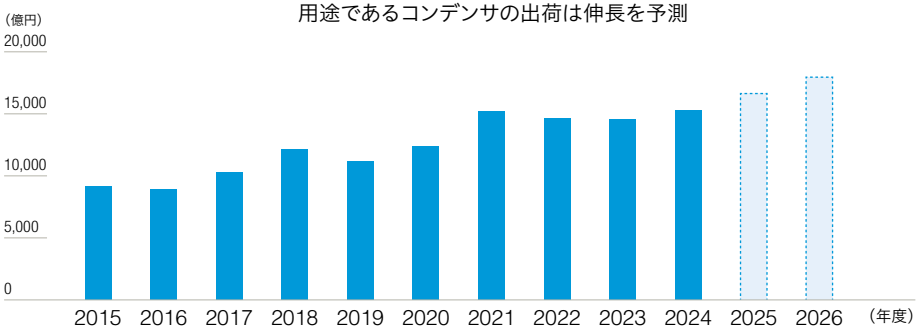
グローバルな調達網を構築し、技術・人材への投資でハイエンド製品比率の向上へ

誘電体・誘電体材料の製造に不可欠なバリウム原料の安定調達に向け、堺商事（株）の完全子会社化を契機とした調達先の多様化を一段と加速させ、優位性の高い、強固で柔軟なサプライチェーンを構築しています。また、インド現地法人設立によるグローバル調達ネットワークの構築を図っています。

今後は、ハイエンド製品のラインアップ拡充に注力し、セールスミックスの改善を強力に推進。大学・学術機関との共同研究、経験豊富な研究人材の採用強化、他社との協業やM&Aも視野に入れ、技術とノウハウの獲得を加速させていきます。

コンデンサ出荷額

用途であるコンデンサの出荷は伸長を予測



（世界半導体市場統計・JEITA統計資料より当社推計）



化粧品材料
ライフサイエンス・ヘルスケア

変化を先取りし、サステナブル×高機能で価値を創出する

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

2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期（計画）
売上 2,496百万円	売上 2,676百万円	売上 2,800百万円
営業利益 120百万円	営業利益 293百万円	営業利益 270百万円

2026年3月期の事業環境に関する認識（2025年5月時点）

国内外ともに堅調に回復していくが、中国向けは引き続き厳しい見通し。

意識改革と顧客対話の深化によって、成長軌道へ

2023年度は中国市場の低迷と戦略不足、不良品発生により収益が悪化しましたが、2024年度は抜本的な改革に着手しました。品質面では、不良品を出さない予防保全プロジェクトを立ち上げ、従業員教育と仕組みの浸透により品質意識が向上。異常品の早期発見・対応など改善の兆しが現れています。営業面では、マーケティング強化のため、国内外の顧客との対話を深め、営業と開発が連携してニーズや市場環境を的確に把握し、柔軟な戦略を選定・実行する体制を構築しました。

低環境負荷と機能性を備えた素材で、グローバル市場の開拓へ

化粧品業界では、環境負荷低減とMPB（マイクロプラスチックビーズ）規制対応が素材選定の重要条件となっています。また、紫外線による健康・美容リスクへの関心の高まりにより、サンスクリーン市場は世界的に拡大中です。

堺化学グループの超微粒子酸化亜鉛はあらゆる肌のトーンに自然に溶け込む透明感を実現するサンスクリーン向け材料として、板状硫酸バリウムは安全性が高くスキンケア機能も備えたメイク製品向け材料として、市場ニーズに的確に応えています。

低環境負荷と機能性で市場ニーズに応える

強み

サンスクリーン向け材料

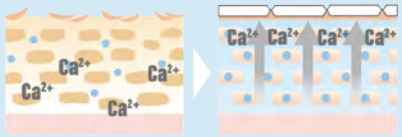
あらゆる肌のトーンに自然に溶け込む透明感を実現する超微粒子酸化亜鉛



メイク製品向け材料

安全性が高い物質で、スキンケア機能も備えた板状硫酸バリウム

板状硫酸バリウムによって荒れた肌を正常化



出典：Fuziwara et al., British Journal of Dermatology, 2004（当社作図）

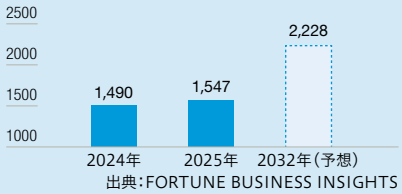
×

成長機会

サンスクリーン向け材料

紫外線による健康・美容リスクへの関心が高まり、市場は世界的に拡大中

グローバルサンケア製品の市場規模

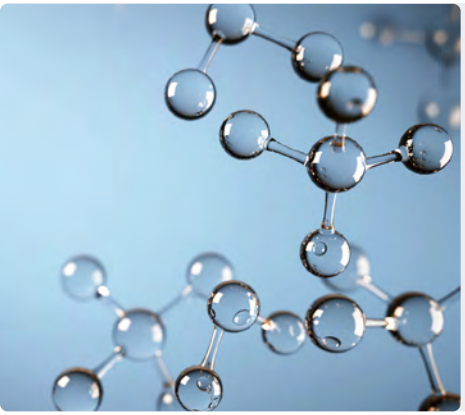


出典：FORTUNE BUSINESS INSIGHTS

メイク製品向け材料

環境負荷低減とMPB規制対応が化粧品素材選定の重要条件に





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

ニッチトップなポジショニングを活かし、有機分野での「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

2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期（計画）
売上 7,799百万円	売上 6,638百万円	売上 7,500百万円
営業利益 1,293百万円	営業利益 770百万円	営業利益 730百万円

2026年3月期の事業環境に関する認識（2025年5月時点）

メガネレンズ市場は、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。

主力製品の供給能力の最適化へ

近年、近視人口の増加に伴い、メガネ市場が拡大しています。消費者のニーズも装着感に優れた高屈折タイプの薄型レンズへと向かっており、当社の主力製品であるメガネレンズ向け材料「BMPA（β－メルカプトプロピオン酸）」の需要もさらなる増加が見込まれています。こうした機会を確実に取り込むため、現在、供給体制の増強に取り組んでいます。本格的な収益化は次期中期経営計画期間からとなる見込みですが、最適な投資の検討を継続していきます。

BMPAの市場全体に関する当社の認識

コンクリート混和剤向けの市場規模を「100」とする。

	市場規模	要求特性	競合
コンクリート混和剤	100	低	多
メガネレンズ	40	高	少
その他	40	中	中

BMPAの市場は大きく分けて「コンクリート混和剤」「メガネレンズ」「その他」の3つに分かれます。
この中で、特に高い要求特性が求められるメガネレンズ分野は、他分野よりも参入障壁が高く、競合も少ないのが特徴です。要求特性を満たすことができる当社は、メガネレンズ分野を中心にBMPAを供給し、存在感を高めていきます。

新規開発品「Multhiol」を新たなチオール製品の柱へ

電子材料向け接着剤向けの新たな機能性材料「Multhiol」が接着剤メーカーの支持を得始めています。この背景には、電子材料市場の変化と、それに対応しようとする部品メーカーの動きが関係しています。

電子機器の高度化と多機能化が進むにつれ、搭載される部品の小型化と高性能化が同時に進んでいます。それに伴い、組み立て時の接着性の向上や、高性能部品のダメージ軽減、完成品の耐水性・耐衝撃性がより強く求められるようになってきました。「Multhiol」は、こうした厳しい要求に答えるべく、既存チオール製品の構造を見直して開発した材料です。BMPAに続く製品の柱として、増産体制の検討を加速させていきます。

電子材料向け接着剤の機能向上に貢献する「Multhiol」

変化	発生課題	要求特性
小型化	小さくなった部品の狭い接着面積で 如何にしっかりと接着させるか。	高い接着性
高性能化	接着時に必要な熱から 高性能な部品を守らないといけない	接着温度を低下させる。
多機能化	電子デバイス自体が高価になり、 より長く使えるようにしたい。	耐衝撃性、耐湿性の向上

片山製薬所　医薬品原薬中間体受託製造

CDMOへの変革～医薬品製造のベストパートナーを目指して～

（株）片山製薬所は医薬品製造技術と有機合成技術の進化を先取りし、社会に貢献するエクセレントカンパニーを目指しています。2024年から2026年の3年間で、CMO（医薬品製造受託機関）からCDMO（医薬品開発製造受託機関）への変革を進めます。短期的な収益基盤の強化を図りつつ、企業価値の持続的な向上を図ります。



短期戦略：新規開発品受託の加速とキャッシュ創出

収益力強化のため、新規開発品の受託増加を最重要課題と位置付けています。例えば枚方工場では、稼働率の大幅な向上を目指しています。競合他社の保有例が少ない粉砕機などの設備投資も進めるとともに、既存製品の製造効率化により、生産スペースおよび人的リソースを新規開発品向けに振り分け、CDMOとしての実績を着実に積み重ねます。富山工場では、新規開発品の獲得と既存製品の増産、特殊原料の自製化を通じて、低分子原薬の生産体制を強化します。TPD（タンパク質分解誘導薬）をはじめとする新しいモダリティが低分子で登場しており、市場は活況を呈しています。当社は、この分野で培った強みを最大限に活かした事業展開を進めていきます。

研究部門では、プロセス開発に加え、申請対応や分析法検討を強化して、CDMO案件の獲得を目指します。また、展示会への出展などの広報活動、データインテグリティ対応の深化による信頼性保証体制の強化により、お客様からの信頼を一層深めていきます。

長期戦略：医薬品製造・有機合成技術のパラダイムシフトの先導

将来の競争優位性を確保するため、医薬品製造・有機合成技術のパラダイムシフトを先導する技術革新に挑戦します。近年、医薬品有機合成の分野では、従来のバッチプロセスに代わり、連続生産への注目が高まっており、特にフロー合成技術の活用が多くの企業で加速しています。当社もフロー合成技術の獲得に加え、反応の後処理段階（後段プロセス）の連続化技術も習得し、競合他社との差別化を図ります。

加えて、社内業務の質的な向上と効率化を図るため、生成AIの導入を積極的に推進しています。現在はPoC（概念実証）を実施している段階ですが、ナレッジ共有や書類作成、各種調査で成果を確認できており、将来的には全従業員がAIを活用する企業を目指します。合成ルートの最適化や新規合成経路の創出にもAIを活用し、CDMOとしての実力強化を図ります。

人的資本・組織力強化：価値創出の源泉強化を目指して

（株）片山製薬所では、従業員に対するエンゲージメントサーベイにおいて、経営層と従業員のコミュニケーションに課題感があることが明らかになりました。これらを受け、社長から従業員に向けて中期経営計画の説明動画を発信、タウンホールミーティングを実施するなどして、経営と従業員が同じビジョンを共有する状態をつくろうとしています。

また、旧来の人事制度にも手を入れ、評価制度の刷新、働き方改革、教育研修制度の再構築を実施し、良い人材が集まり、力を発揮できる会社を目指しています。

その他、研究員の博士号取得支援も行い、有機合成力を高め、CDMOとしての競争力強化につなげています。

これらの施策は始まったばかりですが、人の成長こそ企業の成長の源泉であるという信念のもと、着実に歩みを進めます。

効率化検討事業

亜鉛

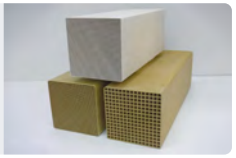


高付加価値製品

高付加価値製品の販売比率を増やすべく、「放熱用途」と「抗菌・抗ウイルス用途」の拡販を進めています。汎用の酸化亜鉛製品については、引き続き採算性改善に取り組んでいます。

放熱用途や抗菌・抗ウイルス用途では、製品紹介活動を強化し、継続して新規顧客への拡販を進めています。また、新たに消臭用途への展開可能性を模索しています。

触媒



ニッケル触媒

生産拠点の大剣工場への集約が、2025年3月に完了しました。これにより生産能力の最適化を行い、工場稼働率の向上と製造コストの低減を進めています。

脱硝触媒

固定費の低減を図り、最大限に現有設備を活用することで、さらなる生産効率の向上を進めています。

カーボンニュートラル関連触媒

開発製品の一部がスケールアップフェーズに進んでおり、収益への早期貢献を図っています。

樹脂添加剤



国内市場

鉛事業からの撤退を2026年3月期に完了する見込みです。

海外市場

ASEANでの拡販を推進しています。SAKAI CHEMICAL (VIETNAM)CO.,LTD.がベトナムのハノイに営業事務所を新設し、北ベトナムエリアでの営業活動を強化しています。

開発力強化

ベトナムとタイの若手メンバーに対して、顧客での実機立会試験を通じたOJT教育を開始しました。2年目も継続して技術継承を推進し、開発力強化を図ります。

無機材料



硫酸バリウム製品

コストダウンと価格是正が進展し、採算性が大きく改善しました。微細グレードについては、自動車塗料で主流の水系処方での優位性を確立し、外装塗料メーカーへ拡販しています。

酸化ジルコニウム分散液製品

屈折率調整剤としてメガネ用途での採用が増加しています。今後は他の用途展開でも拡販を推進します。

安定事業

衛生材料



PT.S&S Hygiene Solution

通気性フィルムの生産能力向上とサプライチェーンの強化を目的として設備投資を実施しました。また低目付化と付加価値品の開発に取り組んでいます。

販売強化

従来よりもエリアと用途を広げて、国内、欧州、中東への販売を強化しています。

受託加工



レジノカラー工業(株)

技術開発部門の再編に加えて市場調査チームを編成し、展示会やECサイトへの出展を通じて受託事業や(高利益率の)シーズ型製品の提案力を強化し、新規顧客の獲得および拡販を推進しています

日本カラー工業(株)

ホームページやオウンドメディアの充実によってウェブマーケティングを強化しています。また、メーカー・商社へのプレゼンテーションや展示会出展により、顧客の新規開拓と関係の深化を図っています。



医療
ライフサイエンス・ヘルスケア

クオリティカルチャーの醸成と収益構造の転換で、事業成長を目指す

事業内容：医療用医薬品、一般用医薬品、医療機器等の製造販売

売上・営業利益

2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期（計画）
売上 8,054百万円	売上 8,321百万円	売上 8,600百万円
営業利益 89百万円	営業利益 ▲24百万円	営業利益 0百万円

2026年3月期の事業環境に関する認識（2025年5月時点）

薬価引き下げや胃エックス線検査数の減少、かぜ薬「改源」等のOTC製品漸減、コストアップにより、収益性は低下。足元堅調に推移する美容医療向けサプリメントや医療機器での利益確保に加え、新規事業の開拓と収益改善のための抜本的な対策を急ぐ。

薬価の影響を受けない事業の柱づくりへ 健診・消化器・美容の３分野に集中投資

医療事業における目下の課題は、薬価の影響を受けない新たな事業の柱を育てることです。そのため、健診・消化器・美容の３分野を重点領域と定め、医療機器の販売拡大やサプリメントなどの新規事業の創出と拡大を進めています。

医療機器では、内視鏡用洗浄消毒器KD-1「SAKURA」の耳鼻咽喉科領域への展開などさらなる事業拡充を進めています。製品開発では、「透明感あふれる自分へ」をコンセプトに、医療クリニックや美容医療機関向けに展開してきた「飲む紫外線対策サプリメント『ソルプロ』」が第４世代まで進化しました。その他、産学共同での医療機器の開発や、癒着防止材など将来に向けた新たな製品群の開発も進行中です。

品質を支えるシステム整備を完了し、運用フェーズへ

堺化学グループで医療事業を担うカイゲンファーマ（株）では、2023年12月の行政処分を真摯に受け止め、「品質」を最優先に考える「クオリティカルチャー」の醸成に取り組んでいます。業務改善計画に基づく品質マネジメントシステム強化のための規程類の整備は完了し、現在はその確実な運用を進めている段階です。もっとも、整備されたシステムは「器」にすぎず、運用が形骸化するおそれもあります。重要なのは、全役職員が品質を常に意識し、患者様のことを思い浮かべながら自律的に行動する「Beyond Compliance」の姿勢を根づかせることです。この想いは『パーパスとキービジュアル』に込められています。

今般の品質問題を忘れることなく、「器」に込めるべき「魂」を育み、その「魂」によって「器」を磨き続ける、そんな持続的な改善を進めていきます。

代表製品

重点領域1　健診　重点領域2　消化器

内視鏡用洗浄消毒器KD-1「SAKURA」

主な特徴

(1) 人と環境にやさしく、菌・ウイルスに効く強酸性電解水を使用
(2) 作業時間の短縮と簡単操作を実現
(3) 安心をサポートする充実の機能



重点領域3　美容

飲む紫外線対策サプリメント「ソルプロ」

主な特徴

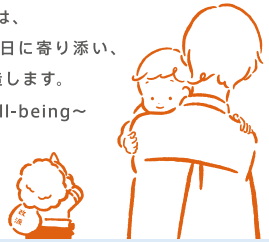
(1) オリジナルの混合素材「マリンポリフェノール®※」を配合
(2) 製薬企業ならではの視点で、厳選した植物エキスを配合



※ マリンポリフェノール®：国立大学法人三重大学の登録商標

カイゲンファーマのパーパス

私たちカイゲンファーマは、
一人ひとりの健やかな毎日に寄り添い、
笑顔あふれる明日を創造します。
～Assist with your well-being～



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（連結）
123,319 百万円

純資産（連結）
79,386 百万円

製造資本

生産拠点数（連結）
（うち、海外3カ所） 24 カ所

設備投資額（連結） 6,945 百万円

知的資本

特許保有数（連結）
640 件

研究開発費（連結）
2,355 百万円

人的資本

従業員数（連結） 2,355 人
※臨時従業員含む

経験者採用比率（単体） 28.2 %

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（連結） 33.1 百万 m^3

CO_2 排出量（連結） 12.9 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	2024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	66.4以上/100点満点中(2025年度)	63.4
(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)	243人 4人 61日 28.2%(単体) 10.6%(単体) 4.1%(単体) 85.7%(単体) 54.5%(単体)
(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	いわきFCパートナー協賛 いわき踊り小名浜大会参加、小名浜花火大会協賛 いわきカーボンニュートラル社会連携共同講座(CN人財育成コンソーシアム)協賛　泉ふるさと祭りに参加 福島工業高等専門学校サイエンスフェア 堺科学教育フェスタ　堺まつり(ボランティア参加)

地球環境を守る



マテリアリティ	KPI		
	指標	目標	2024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	31% 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）	27%
(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）	4%

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	2024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	0件
(8)責任ある調達を推進する	取引先へのCSR調達調査	CSR調達調査と改善の実施	CSR調達調査の実施

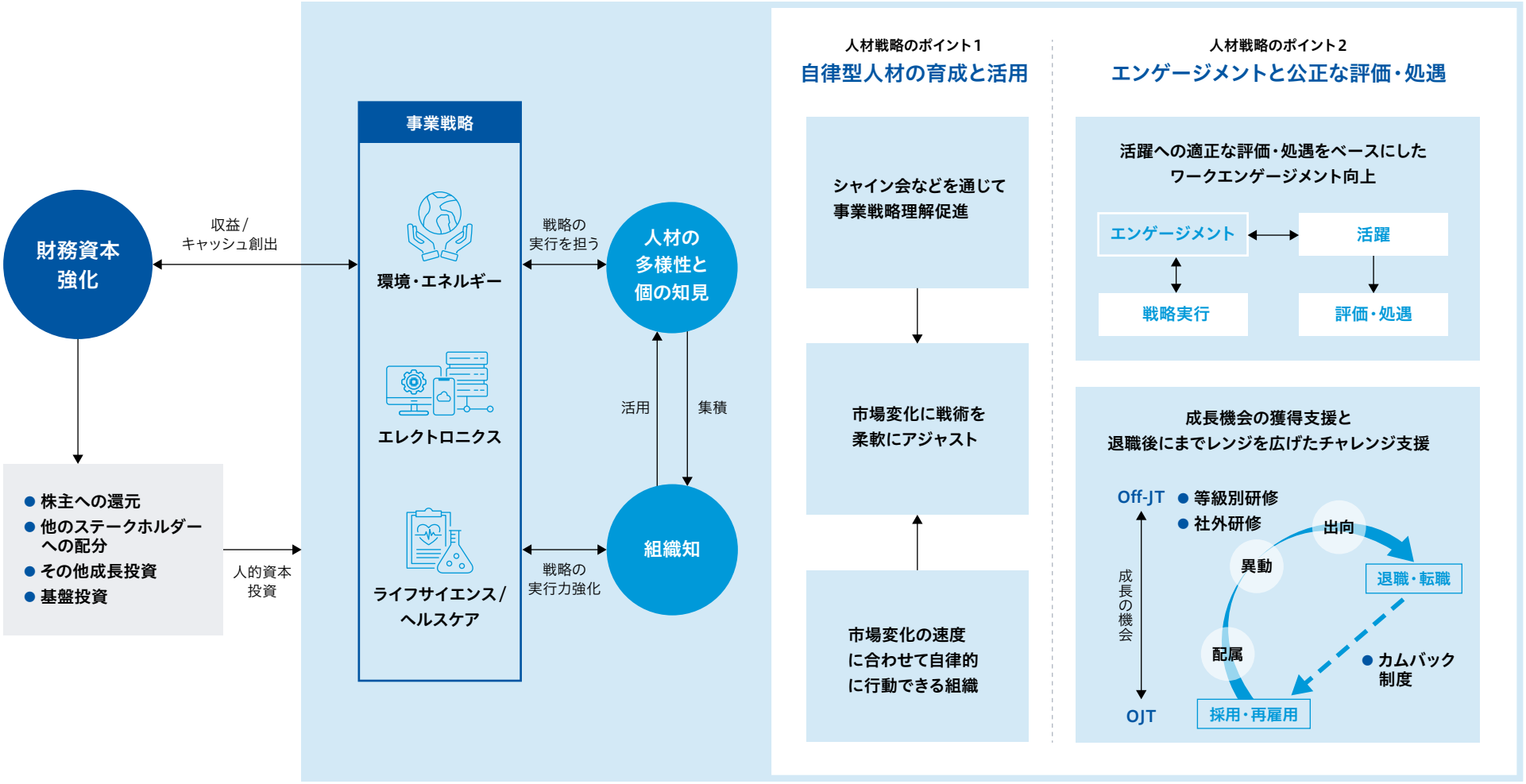
透明で強固な経営体制を築く



マテリアリティ	KPI		
	指標	目標	2024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	社外取締役の社内会議体への出席ルールの整理
(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	重大なコンプライアンス違反件数　0件 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	2023年度分より、統合報告書またはそれに準じた内容の提供	堺化学グループ統合報告書2024発行

堺化学グループでは、持続的な成長の源泉を「従業員一人ひとりの主体的な活躍」と「部門を越えた組織全体の連携」と位置付けています。経営環境が急激に変化する時代においては、現場で働く従業員が自ら判断し、柔軟に行動できる力が不可欠です。そのため当社は、人材戦略の柱として従業員の自律性を高める取り組みを推進しています。あわせて、多様な人材が持つ知識や経験を活かし合える組織風土の醸成にも注力しており、性別や年齢、国籍などの違いを超えてアイデアを尊重し合って革新を生み出していく環境づくりに努めています。こうした人材戦略を通じて、自律的に行動できる従業員が多様なアイデアや情報を活用し、困難な状況を乗り越え、グループ全体の競争力と収益力を高めていきます。

以下では、人的資本投資戦略の全体像と主要な施策を紹介します。



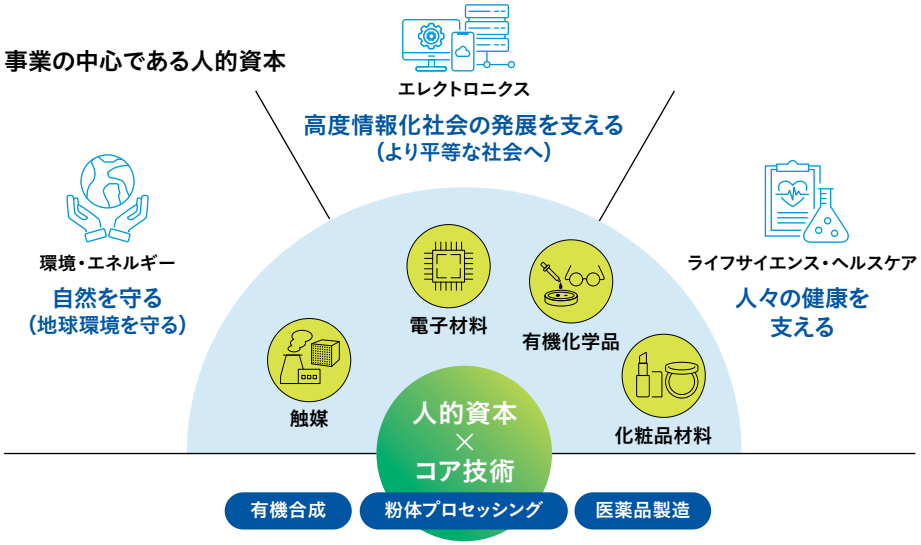


自律と連携を育む人的資本経営

堺化学工業株式会社
執行役員　管理本部長
森岡 明

堺化学グループは現在、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つの分野を成長領域と定めています。方針と戦略を具体的な戦術や施策にブレイクダウンして、確実に実行するには、変化する現状、短～中期的な着地を想定した柔軟かつ的確・迅速な判断と実行力が不可欠です。

こうした観点から、人的資本投資では、「自律型人材の育成と活用」を重要なポイントの一つと位置付けています。



人材戦略のポイント1）自律型人材の育成と活用

自律型人材の育成では、OJTで所属部門における専門性を身につけることに加え、Off-JTでは外部研修機関を活用して、ものの見方や考え方、課題解決力、コミュニケーションスキルを養う幅広いコンテンツを提供しています。この研修を「等級別必須研修」と位置付け、全従業員が自身の問題意識や課題に合わせて受講できるようにしています。また、評価のフィードバックやキャリア開発のための自己申告書面談を通じて、客観的な視点から自身の課題を知り、思考力や視座を高める機会を設けています。

自律型人材の活用では、事業領域を取り巻く環境変化への感度を高め、戦術変更時の判断材料を増やし、アジャストして実行できるよう、各事業領域の状況理解や戦略の押さえどころを知る情報提供・共有の機会を増やしています。DE&Iやエンゲージメント向上にも注力し、一人ひとりの経験や知見を組織知として集積・活用しやすい組織づくりを進めています。

人材戦略のポイント2）エンゲージメントと公正な評価・処遇

堺化学グループでは、従業員の活躍を公正に評価・処遇することで、ワークエンゲージメントを高めています。評価制度の根幹は、「役割等級制度」で、等級ごとに期待役割を定めています。従業員は自身の等級で求められる役割を認識し、かつ上位等級の役割も意識して業務に当たることで、実務能力を高めています。評価においては、自己評価を行った上で上司が評価しており、フィードバック面談を通じて、良い点や強み、課題について客観的な視点から気づきを得られる仕組みとしています。

また、人材育成施策の一環として、部門や事業領域をまたぐ異動を実施しています。この異動は、ジェネラリスト育成ではなく、強みや専門性をさらに伸ばすことが目的で、一人ひとりの専門性に隣接する分野で視座を高め、問題解決力や困難な事態を突破する力を養います。さらに、異動の効果を高め、従業員が自律的にキャリアパスを描けるよう、部長級以上からのヒアリングも実施し、モデルキャリアパスの構築を進めています。

人事評価制度の見直しについて

堺化学工業(株)では2021年に「役割等級制度」を根幹とする人事制度に改定しました。この制度では、自己評価と上司からの評価・フィードバックを通じて自身の強みや課題を客観的に捉え、OJTだけでなく、等級別必須研修などのOff-JTにも自律的に取り組める環境づくりを後押ししています。

また、制度の理解・浸透のため、2024年7月に評価者向けと被評価者向けの研修を実施しました。そこで得られた質問や指摘から、現行運用の問題点を整理し、Q&Aと人事評価制度の全体像を分かりやすく示したマニュアルを作成しました。

今後は、制度のマイナーチェンジも含めて運用改善を進めていく予定です。まずは、評価表の構成を見直し、事業戦略・戦術・個人の役割と業務内容が、目標とどのように関係しているのかを明確にします。評価表は、自身の仕事の活躍と成果が事業の成功につながっていることを実感できる身近なツールであり、ワークエンゲージメントを高める上で重要と考えるからです。

エンゲージメントサーベイと改善活動

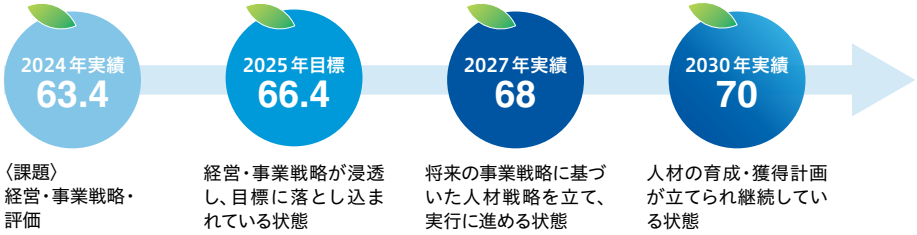
堺化学グループでは2024年度から、リクルート社の「Geppo」を活用してエンゲージメントサーベイを実施しています。初年度のグループ全体のスコアは63.4で、同業種(化学工業)平均66.4を下回る結果となりました。この結果を因子別に分析したところ、「経営」「事業戦略」「評価」に関する項目で改善の余地があることが分かり、以下のような仮説を立てました。

1. 目標設定において、事業戦略と各人の業務目標とのつながりを十分に実感できていない
2. その要因として、上司と部下とのコミュニケーションが十分にとれていない可能性がある
3. その結果として、管理職未満の層で事業戦略への理解が不足し、不透明感が生じている

こうした仮説をもとに、管理職層が事業戦略をチームや個人のミッションに適切に落とし込めるよう、社長とライン管理職による座談会を実施しています。

今後も、事業戦略に関する上司と部下とのコミュニケーションを強化する施策を継続していきます。

エンゲージメント向上に関するロードマップと施策



〈課題〉
経営・事業戦略・評価

経営・事業戦略が浸透し、目標に落とし込まれている状態

将来の事業戦略に基づいた人材戦略を立て、実行に進める状態

人材の育成・獲得計画が立てられ継続している状態

～自ら考え、行動する力、巻き込む力を称える社内表彰～

表彰制度「輝きシャイン」は、自ら何ができるかを考え、主体的に行動する“全員経営”を体現する従業員を称える制度です。2024年度は、構内の美化活動に主体的に取り組んだ若手従業員や、事業課題解決に向けてチームで粘り強く行動した従業員など、地道ながらも周囲に好影響を与えた12名を選出しました。選ばれた本人だけでなく、そのチームメンバーのモチベーション向上にもつながっています。



～経営の想いを社長と従業員で分かち合う場～

「輝きシャイン」に選ばれた従業員を対象に、堺地区と小名浜地区で「社長ランチ会」を実施しました。これは、従業員が社長と直接対話することで、経営への想いに触れ、経営方針や事業戦略への理解と共感を深め、それぞれの部署に波及させていくことを目的としています。参加者からは「社長の真剣な想いに触れ、大きな気づきや刺激を受けた」という声が聞かれました。今後も、経営陣と従業員との距離を縮める取り組みとして継続していきます。



ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン（DE&I）

堺化学グループでは、事業を動かし、価値を生み出すのは人材であり、一人ひとりが持ち味を最大限に発揮することが価値創出につながると考えています。ダイバーシティには、「タスク型」（個人の能力や経験などに関連する多様性）と「デモグラフィー型」（性別や国籍などの属性による多様性）があるとされています。

堺化学グループの現状は、デモグラフィー型ですが、真に新しいアイデアや面白い素材開発、イノベーションを生むためには、タスク型への移行が必要だと考えています。移行に当たっては、従業員一人ひとりが多様なバックグラウンド（性別、国籍、障がい、育児、介護、転職、異動により得た経験や知識）を持つ仲間を受け入れ、共感性を高めることが重要です。この実現により、事業推進力や問題解決力を向上させ、個人の知識・経験が「組織知」となってイノベーション創出が可能になると考えています。

具体的な取り組みとしては、障がい者雇用において特例子会社の設置を見据えた集合配置型組織の編成を進めています。障がいのある方が、特性や強みを活かして活躍できるよう、多様な業務を集める取り組みを進めています。

こうした取り組みをより一層進めていくために、共感性や感受性を高める社内セミナーを実施する予定です。

女性の割合

	2023年度末	2024年度末	2030年度目標
管理職	2.7%	4.1%	10.0%
中核人材	9.1%	10.6%	20.0%

※ 2024年度 女性社員数140名、外国人材：2名、障がい者雇用数：15名、育休取得者数：15名、中途採用数：20名、異動者数：165名

人材獲得・働き方改革への取り組み

育児・介護はもちろん、今後は、がんなどの重い病気を抱えながらも、医療技術の進歩によって仕事と治療を両立する従業員が増えてくると考えています。こうした時代の変化を踏まえ、より柔軟な働き方の実現に向けて、2024年度に時差出勤制度を導入しました。現在は主に育児中の従業員が利用していますが、今後は治療、自己啓発、MBA・MOT取得など、さまざまな目的での利用が増えると見込んでいます。

一方、工場の三交替勤務においては、「生産の合理性」と「柔軟な働き方」の両立が難しいという課題もあります。労働力人口の減少により、将来的にシニア層や女性を工場勤務の担い手とすることも考えられ、夜勤のある三交替勤務では人材の確保・維持が困難になると想定しています。こうした背景から、一部の生産ラインで三交替勤務の縮減を検討しています。

働き方改革と、それに伴う就労環境の整備は、現従業員の活躍を支えるだけでなく、入社を志望する方にとっても会社選びの重要な判断材料になります。今後も引き続き、堺化学グループで働き続けたい、働きたいと思われる環境づくりを進めていきます。



男性育児休業取得率

全国平均※	2022年度末	2023年度末	2024年度
40.5%	32.1%	39.1%	54.5%

※ 厚生労働省　2024年度雇用均等基本調査より

グループ会社の取り組み

堺化学グループは、「人材こそが価値創造の原動力である」との考えのもと、人材戦略をグループ経営の根幹に位置付けています。
堺化学工業(株)のみならず、グループ各社では、人材育成、エンゲージメント向上、多様性の尊重など、さまざまな取り組みを推進しています。
基本的な方針は堺化学工業(株)が示し、具体的な実施手段は各社が独自に工夫しています。優れた施策はグループ全体で共有し、横展開できる運用を進めています。

株式会社片山製薬所

プロフィール: 国内外の製薬企業向けに低分子医薬品原薬および中間体の受託製造・プロセス開発を手がけている。クオリティカルチャーの醸成を掲げ、GMP管理された品質保証システム、生産設備を有する。

社会に提供している価値	売上高	従業員数
健康維持と生活の質の向上	34億4,500万円 (2025年3月期)	134名 (2025年3月末現在)

多様な人材が働きやすく活躍できる職場づくりを推進

(株)片山製薬所では、多様な人材が活躍できる職場づくりの一環として、一般事業主行動計画において「男女ともに育休取得率100%」を目標に掲げ、育児休業制度の利用促進に取り組みました。その成果として、研究職や製造部員を含む多岐にわたる職種の男性従業員にも制度が浸透し、男女ともに育休取得率100%を達成しました。この実績により、枚方市内の事業者として3例目となる「くるみん認定」を受けました。また、子育て中の従業員が安心して働き続けられるよう、規程の整備を進め、育児と仕事の両立支援を強化したことで、産育休明けの職場復帰率100%も維持しています。さらに、有給休暇の取得推進や時間外労働の抑制にも取り組み、すべての従業員が継続して働ける環境づくりに努めています。

今後も時代の変化に合わせた働き方を考えるプロジェクトなどを通じて、魅力ある職場を実現していきます。



レジノカラー工業株式会社

プロフィール: 創業以来90年以上にわたり、顔料の合成と加工を通じて配合技術と分散技術を追求し、顔料や機能性材料が持つ本来の性能を最大限に引き出す高度な技術を強みとする。自動車・建設・化学など幅広い産業分野において高い信頼と実績を築いている。

社会に提供している価値	売上高	従業員数
豊かな社会の実現	51億2,500万円 (2025年3月期)	130名 (2025年3月末現在)

対話と納得を軸に、公正な評価で成長を支援

レジノカラー工業(株)では、人材の成長支援と公正な評価を軸に人事制度の改革を進めています。2024年度には、学歴や年功序列ではなく、成果や成長意欲を正当に評価する制度へと刷新しました。ただ、成果が伴わなければ厳しい評価となる可能性があるため、納得度を高めるために評価面談では、上司から一方的にフィードバックするのではなく、部下と双方向の対話を重視する運用としています。

企業の持続的な成長には、一人ひとりが主体的に考え行動することが不可欠です。経営トップが方針や目標とともに、「なぜ取り組むのか」を繰り返し丁寧に伝えることで、理解と納得を促しています。2025年度は、取締役参加のタウンミーティングを予定しており、さらなる対話促進を図ります。今後はグループ会社間での相互研鑽や人材交流の機会を広げ、従業員の成長を後押ししていきます。



右)総務部 総務人事グループ長　岡村 英明
左)総務部 総務人事グループ　中田 歩

堺商事株式会社

プロフィール：化成品・電子材料・衛生材料など、多岐にわたる商材等の輸出入・国内販売が主な事業。ニューヨーク、上海など海外に多数拠点を有し、グローバルな市場情報をもとにお客様に最適な商材を提案。約50%が輸出入に関わるビジネスであり、少数精鋭の営業チームが高い生産性を持っている点が特徴。

社会に提供している価値	売上高	従業員数
情報提供と商材供給を通じたものづくり支援、イノベーション加速	**99**億円（連結134億円） （2025年3月期）	**102**名（連結338名） （2025年3月末現在）

一人ひとりの強みを引き出す人材育成と最適配置

堺商事（株）では、2023年4月より、新人事制度を運用しています。この制度の柱は、①役割等級制度への移行 ②経営目標達成につながる役割の明確化 ③キャリアの複線化（ライン管理職とスペシャリスト）の3つです。上位等級を目指す成長マインドの醸成を図り、目まぐるしく変化する市場環境の中で、従業員一人ひとりが持ち味と強みを最大限に発揮して役割を果たせる活躍機会を増やし、経営目標の達成につなげることを目的としています。

さらに、2025年4月には人事評価制度を改正し、評価項目を「役割達成に伴う業績評価」と「業績につながる行動評価」に整理しました。また、結果を生み出す行動自体の価値も評価できるよう配点調整も行い、評価結果へ納得性を高めています。こうした制度改正によって、従業員の成長意欲をより引き出すとともに、適正配置による活躍場面の提供・拡大につなげています。また、2025年度から海外拠点を活用した一年間の海外研修制度を導入し、グローバル人材の育成にも注力しています。



総務人事部長
人見 幸朋

大崎工業株式会社

プロフィール：交通安全資材、無機・有機ファインケミカル製品、電子材料向け化学品などの受託生産を提供。堺化学グループ各社と連携し、顧客ニーズに応じた製造体制を構築。交通・建設インフラの安全性向上と、化学技術による産業支援を両軸に事業を展開。

社会に提供している価値	売上高	従業員数
インフラの安全性向上、化学技術による産業支援	**55**億**5,900**万円 （2025年3月期）	**99**名 （2025年3月末現在）

互いの違いや個性を理解し、力に変える職場づくり

大崎工業（株）では、非財務分野の取り組みとして、障がい者の雇用と定着に力を入れています。2024年度は、知的障がいのある方1名、精神障がいのある方1名の計2名を採用しました。採用プロセスにおいて、採用担当者と受け入れる職場ともに「障がい者の特性や雇用に関する理解」を深めたことが、人材の定着、活躍、その後の業務拡大につながりました。成功のポイントは、①障がいの有無に限らず、人にはそれぞれ強みや弱み、特徴に個人差があることへの理解 ②その人のバックグラウンドを理解しようとする姿勢 ③働きやすさも含めて「ちょっといい会社」にするという経営姿勢があったことです。特に②のバックグラウンドを理解しようとする姿勢は、社内の意思疎通を深める土台となり、新たな価値を生むきっかけとなる多様なアイデアを受け入れる柔軟性を育んでいます。

こうした風土は、障がい者雇用にとどまらず、会社全体の円滑なコミュニケーションや情報共有につながっています。



総務部 課長代理
眞鍋 佑介

人材戦略の推進基盤と組織の声

全員経営の実現に向けて――人的資本部会の取り組み

2024年4月に発足した人的資本部会は、「全員経営」の実現を目指して、堺化学グループの全員が組織の目標や課題を自身の業務に落とし込んで積極的に行動する風土づくりに取り組んでいます。現在は、経営目標や事業戦略を自分ごととして捉えられるよう、役員自らが従業員に進捗や課題を共有して直接対話する「社員が輝く『シャイン会』」を毎月実施しています。1年が経過し、今では毎回300名以上が参加する定例イベントとして定着し、活発な意見交換が行われています。

2024年度は「全員経営」の趣旨に沿って周囲を巻き込み行動した従業員を「輝きシャイン」として12名選出し、表彰しました。その取り組みを全社に共有することで、従業員の主体性と組織の一体感がさらに高まり、前向きな挑戦が広がっています。

取り組みの現場　～人的資本部会 事務局より～

「社員が輝く『シャイン会』」を1年間運営してきた経験をもとに、従業員一人ひとりが働きがいを持ち、主体的に行動できる職場づくりのあり方を、より実践的な視点で検討しています。その中から生まれたアクションとして、ダイバーシティ分科会では、non-Japanese従業員の活躍を支援するグローバルアンバサダー活動や、心理的安全性の向上、業務効率化、高エンゲージメント部門の事例共有など、多様な視点から新たな価値創出に挑んでいます。

前向きな変化が現場から生まれ、着実に組織力向上につながっていると実感しており、今後も主体性を引き出す機会を進化させていきます。



堺化学工業株式会社
石津・忠岡工場　忠岡製造課
岸　美保

従業員の声と現場の体験

課題に向き合い、従業員が真に輝くために貢献したい

「社員が輝く『シャイン会』」などを通じて、経営方針や会社の状況を知る機会が増えました。日々の業務が経営方針や事業戦略と合致していると、頑張りが会社の成長につながると実感できます。こうした取り組みの継続を期待しています。

市場で勝ち、稼ぎ続けるには、「良い仕事のクセ」を習得しなければなりません。現在の人事制度では、従業員の自発的な行動と成長を促すための上司・部下間のコミュニケーションが求められていますが、職場実態や役割等級に応じた目標設定やキャリア形成支援は十分とは言えません。

私も事業所の人事担当として、従業員の声をすくい上げ、より良い制度に磨き上げ、人と組織の成長に貢献したいと考えています。



堺化学工業株式会社
小名浜事業所業務管理部総務課
酒井　秀隆

変革期だからこそ、現場の声や対話を大切にしたい

顔料級酸化チタン事業からの撤退が決まりました。多くの仲間が長年携わってきた主力事業だけに、寂しさや戸惑いもありますが、「注力分野への集中」という会社の強い意志を感じています。2021年の人事制度改革以降、タレントマネジメントシステムや教育制度の刷新など、変化についていくのが難しいと感じることもあります。ただ、それほどの変革が必要な時代なのだとも思います。

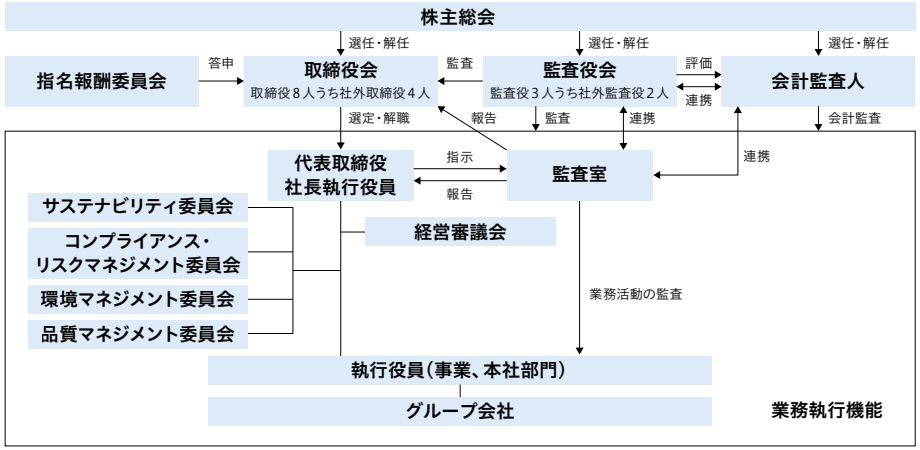
私は現場責任者として、CCCの重要性や5Sの徹底を根づかせ、日々改善に努めています。変化が続く中で現場の声を大切にしつつもネガティブな意見に惑わされることなく、お互いを尊重して対話を重ねながらともに邁進していきたいと思います。



堺化学工業株式会社
堺事業所第一工場製造課
岩倉　潤

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。



2025年6月27日現在

取締役のスキル・マトリックス

スキル	矢倉	岡本	服部	真柄	伊藤	松田	宮川	浜崎	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/



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 松田 充功、社外取締役 浜崎 佳子、常勤監査役 潮 比呂志、監査役 安田 智則、常勤監査役 高松 輝也

下段左から：取締役 執行役員 真柄 光一郎、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 服部 浩之

取締役

代表取締役社長 執行役員

矢倉 敏行 (61歳) 在任5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6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)

取締役 執行役員

岡本 康寛 (62歳) 在任9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6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)

取締役 執行役員

服部 浩之 (61歳) 在任5年

コンプライアンス・法務・リスク管理　担当
経営戦略本部長　経理部長　委嘱
〈経歴〉
1988年4月　当社入社
2014年6月　カイゲンファーマ株式会社 業務管理部長
2015年4月　同社 総務部長兼管理部長
2017年6月　同社 取締役 総務部長兼管理部長
2018年10月　同社 取締役 総務部長
2020年6月　当社取締役 経営戦略本部副本部長兼
経理部長兼コンプライアンス・リスク管理推進部長
2021年5月　取締役 経営戦略本部副本部長兼経理部長
2021年6月　取締役 執行役員 経営戦略本部副本部長
兼経理部長 コンプライアンス・法務・リスク管理担当
2023年6月　取締役 執行役員 経営戦略本部長兼
経理部長コンプライアンス・法務・リスク管理担当
(現任)

取締役 執行役員

真柄 光一郎 (58歳) 在任1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【社外・独立役員】

伊藤 善計 (65歳) 在任4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】

浜崎 佳子 (63歳) 在任0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
兼 ショウルーム戦略企画室 海外担当
2009年10月　同社 パナソニックリスーピアベトナム構築
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
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11月　パナソニック ホールディングス株式会社 退社
2022年1月　コムシス株式会社 入社　経営管理部次長
関西統括兼経営企画部マネージャー兼
IoTシステム事業部 事業戦略企画課 マネージャー
2024年6月　株式会社今仙電機製作所 社外取締役(現任)
2025年3月　コムシス株式会社 退社
2025年6月　当社社外取締役(現任)

取締役【社外・独立役員】

松田 充功 (66歳) 在任3年

〈経歴〉
1982年4月　藤沢薬品工業株式会社
(現 アステラス製薬株式会社)入社
2005年4月　アステラス製薬株式会社 技術本部
サプライチェーン統括部グローバル製品II
グループリーダー
2006年4月　同社欧州子会社Astellas Ireland Co.,Ltd.
取締役副社長兼ケリー工場長
2008年4月　同社 技術本部技術戦略部長
2009年6月　同社 執行役員 技術本部技術戦略部長
2010年4月　同社 執行役員 技術本部長
2015年6月　同社 上席執行役員 技術本部長
2017年4月　同社 上席執行役員 製薬技術本部長
2019年4月　同社 上席執行役員 社長付
2019年6月　同社 定年退職
2021年1月　個人事業主(コンサルティング業)(現任)
2022年6月　当社社外取締役(現任)

取締役【社外・独立役員】

宮川 壽夫 (65歳) 在任1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
上級選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 選任講師
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)

監査役

常勤監査役

高松 輝也 (65歳) 在任5年

常勤監査役【社外・独立役員】

潮 比呂志 (62歳) 在任1年

監査役【社外・独立役員】

安田 智則 (55歳) 在任1年

執行役員

執行役員

徳永 宏 (56歳) 在任2年

執行役員

田畑 啓一 (57歳) 在任2年

執行役員

茨木 亘 (58歳) 在任2年

執行役員

大釜 信治 (54歳) 在任2年

執行役員

森岡 明 (57歳) 在任1年

執行役員

中尾 日六士 (54歳) 在任1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	服部 浩之
部会員	堺化学工業㈱ 経営企画部	藪内 威志
	堺化学工業㈱ 中央研究所	小澤 晃代
	堺化学工業㈱ コスメティックイノベーション部	若木 佑治
	堺化学工業㈱ 小名浜事業所松原工場	川岸 弘享
	堺化学工業㈱ コンプライアンス・リスク管理部	中島 彰夫
	日本カラー工業㈱ 企画課	山野 菜摘
	㈱片山製薬所 経営企画部	緒方 祐太
事務局	堺化学工業㈱ 経営企画部	森 健治