

ほんぼうこうし  
「本邦嚆矢」のチャレンジ精神を  
次世代へつなぎながら、  
200年企業を目指して、長期に継続して  
企業価値を向上させていきます。

代表取締役社長

松本祐人



## 前・中期経営計画「HONKI2020」の振り返り

### 業績面の取り組みと成果

2020年度は、2015年度を初年度とした6カ年の前・中期経営計画「HONKI2020」の最終年度でもありました。「グローバル・ニッチ分野でオンリーワン・ナンバーワンのスペシャリティ製品を創出し続ける企業」を目指し、具体的な目標として、売上高500億円、営業利益50億円、営業利益率10%を掲げて取り組んでまいりました。その結果、売上高は有機EL事業の拡大等により、期間中に年平均4%ほどの伸びを示したものの、411億円で残念ながら未達となりました。一方で、営業利益および営業利益率に関しては、韓国の子会社SFCが開発を進めていたPCR診断キット用材料が採用され、大きく伸びたことから、営業利益は54億円、営業利益率は13.2%となり、ともに目標を達成することができました。このため、業績面では一定の成果を出せたと考えております。

### 注力分野の取り組みと成果

「HONKI2020」の骨子として、各事業を基盤事業、成長事業、育成事業、新製品創出の4つに区分し、強化に取り組んでまいりました。さらに、これらを支えるものとして人材育成、CSRの取り組み、グローバル運営体制の強化を進めてまいりました。

6年間を振り返ると、**基盤事業**は市場低迷や競争激化等の要因により、売上高はおおむね横ばいでしたが、**アルミ着色用染料**や**ホスゲン誘導体**は設備を新設・増設するなど、今後の展開に向けて整備を完了しました。

成長事業では、経営資源を集中投下した有機EL事業が売上高、収益面で大きく成長し、イメージング材料に代わる**トップ事業**に成長しました。育成事業では、カラーフィルター用染料や農業用の過酸化水素などについて、次期柱としての育成を継続しております。新製品創出については、新製品の売上高50億円の達成を目標としていましたが、結果は34億円で、未達となりました。

戦略投資面では、M&Aは実行に至りませんでした。設備投資に全体で101億円を投下しております。

グローバル運営体制の強化では、有機EL事業の主要拠点である韓国に開発と製造の拠点を設置したことにより、**研究開発および生産面でもグローバル化が進展しました**。欧州でも、ドイツに現地法人のHODOGAYA CHEMICAL EUROPE GmbHを設立しております。こうしたグローバル化の推進により、2009年度に12%だった海外売上高比率は、2020年度には42%にまで高まりました。

### 多面的事業ポートフォリオの構築

事業全体を眺めてみますと、この6年間で機能性色素や有機EL材料が伸長したことで、**比較的バランスの取れた多面的な事業ポートフォリオが構成されました**。このような「多面性」を有していたことにより、新・中期経営計画の最終年度に起きた新型コロナウイルスのパンデミックという激変した事業環境の中にあっても、一定の成果を出すことができたと考えております。

### CSR関連の取り組みと成果

CSRの取り組みについては、まず、**推進体制としてCSR委員会を設置し、CSR活動を専門に担当するCSR推進部を新たに設けました**。全社を挙げてのCSR活動により、SDGs達成に貢献する製品の開発やエコルールマークの取得、ホワイト物流宣言への賛同など、流通過程も含めた環境問題への貢献を通して、さらにはさまざまな地域貢献活動を行うことで企業の社会的責任を果たすことに努めてまいりました。また、「健康経営優良法人2021」に認定され、FTSE Russell\*の2020年度のESG評価では、世界の化学企業300社弱の1社に取り上げられて中位レベルの評価を得るなど、取り組みに対して一定の評価を得ていると認識しております。

### ガバナンスの強化

ガバナンスの強化についても、この6年間で確実に進展しました。「HONKI2020」初年度の2015年6月に**監査等委員会設置会社に移行し**、翌2016年7月には自社株報酬制度を導入しました。さらに、2018年1月には監査等委員以外の取締役を7名から3名に、2019年6月には監査等委員である取締役を5名から4名に削減しました。うち独立社外取締役は3名であり、これ以降、**取締役7名のうち3名が社外取締役となり、コーポレートガバナンス・コードが定める比率3分の1以上を達成しております**。また、2019年6月に**任意の指名・報酬委員会を設置しました**。

### 人材育成、IT環境の整備

人材育成の取り組みでは、「テクニカルラーニングセンター」の設置など、生産現場での教育体系を整え、研究開発分野でも「R&Dラーニングセンター」を設置し、進捗管理体制の整備も行いました。また、新たな教育項目を盛り込んだ全社教育体系を完成させ、**自ら考え、調べ、行動する人材育成のための教育制度の充実を図りました**。

海外トレーニー制度に関しては、コロナ禍の影響により2020年度は実施を見送りましたが、こうした施策を通じて着々と人材育成の取り組みを進めております。新卒採用に加え、必要なスキルを有する人材の通年採用を行うことで、今後も状況の変化に柔軟に対応できる人材の育成を図ってまいります。

また、IT環境の整備にも取り組み、**仮想デスクトップを比較的早い時期に導入していたおかげで、コロナ禍の中の在宅勤務にもスムーズに対応することができました**。

### 積み残し課題への対応

積み残した課題は、有機EL事業に続く**新たな成長ドライバーの模索および早期育成と、今後さらに不確実性が増すと思われる外部環境の変化に対応可能な事業ポートフォリオの構築**です。これは、現状の多面的事業ポートフォリオを進化させ、「開発」「生産」「販売」の三位一体の活動をいっそう強化することで対応してまいります。また、反省点の一つとして、計画の達成に向けたモニタリングや環境変化に対し、その対応が十分ではなかったということが挙げられます。これらを踏まえて、新・中期経営計画ではKPIマネジメントを採用し、進捗の遅れや問題が発生した場合には、速やかに修正を図るなど、適切な評価を行う仕組みを導入しました。

以上が、「HONKI2020」の振り返りとなります。

\* FTSE Russell: イギリス・ロンドンに拠点を置く、株価指数の算出・管理や、関連する金融データの提供サービスを行う企業。世界的なESG評価機関としても知られる。

## 新・中期経営計画「SPEED25/30」で目指すこと

2021年度に、新・中期経営計画「SPEED25/30」を公表いたしました。この名称は、スペシャリティ製品の「S」、ポートフォリオの「P」、エンゲージメントの「E」、ESG経営の「E」、デジタルトランスフォーメーション(DX)の「D」に由来しております。2025年度を「目指す姿」、2030年度を「ありたい姿」として、そこへ向かってスピーディーに変化していくという姿勢を「SPEED」として表しております。

### 新・中期経営計画「SPEED25/30」のメッセージ

保土谷化学グループは

**S:** スペシャルティ製品を軸としたオリジナリティにあふれる

**P:** ポートフォリオを構築し

**E:** エンゲージメントの向上による

**E:** ESG経営の推進と

**D:** DXによる競争力強化で

目指す姿(2025年度)ありたい姿(2030年度)にスピーディーに変わっていきます

### 2030年度の「ありたい姿」

2030年度のありたい姿は、6つの項目に分類しております。「事業強化」は、先ほど述べた多面的事業ポートフォリオの進化、「規模拡大」は、新製品を継続して創出することを指し、この2つを高い生産性で実現することで「効率化」を進めてまいります。「従業員視点」では働きがいの向上に取り組み、「社会的視点」では、SDGs達成に貢献し、環境に優しい企業であることを目指します。「株主視点」は、長期に継続して安定した配当を実現していくという目標です。以上の6つの項目のうち、「株主視点」以外の5つはDXの推進と掛け合わせながら、実現を目指して取り組みを進めてまいります。

### 株主還元への考え方

また、株主還元は「SPEED25/30」でも、引き続き重要なテーマの一つです。従来も安定配当の考えの下、業績が低迷した時期でも減配することなく、一定の配当を継続してまいりましたが、長期に安定して当社の株式を保有していただくため、今まで以上に株主の期待に応えていく必要があると考えております。そのため、まずは「株主資本配当率(DOE)」を念頭に置き、しっかりと稼ぐ体質となることを前提として、増配を常に意識しながら配当政策を進めてまいります。その第一歩として、2021年度には10円の増配を予定しております。

### 策定の経緯と戦略

策定に向けた準備は2018年の後半から開始し、まず若手を中心としたワーキングチームを編成し、世界経済や環境を含め、メガトレンドや将来ターゲットとするテーマについて検討を行いました。その際に、10年後、20年後の社会を想定し、バックキャスト方式で計画を策定することにしました。現状の延長線上に会社の将来像を描くフォアキャスト式の方法もありますが、この数年を振り返ってみても、市場環境の激変や技術の飛躍的・革新的発展のほか、数十年に一度と言われるような風水害が頻繁に発生しています。さらには新型コロナウイルス感染症

のパンデミックによって、ほとんどの社会・経済活動が停止し、世界的に影響を及ぼすなど、これまでは想定もできなかったような非連続的な変化が起きており、このような状況においては、フォアキャスト的な発想の施策では、対応しきれないのではないかと考えたためです。

### 「200年企業」を目指すために

当社グループの経営理念には、「環境調和型の生活文化の創造に貢献します。」という文言があります。当社は2016年に創業100年を迎え、現在は次の100年に向けて200年企業となることを目指しております。200年企業を目指すに当たり、まずは10年、20年先の社会における課題を想定して、その課題を解決することで価値を創出していくことが必要であると考えました。検討の過程で、経営理念の見直しも行いましたが、現在の経営理念は、今後、10年、20年先にも十分通用するものであると認識し、据え置くことといたしました。

激変する社会環境の中で、社会課題の解決を通して価値を創出することにより、長期的に継続して成長し、その結果として経営理念を実現し、企業の社会的責任を果たすことを目指して策定したものが、新・中期経営計画「SPEED25/30」です。

### ■ サステナビリティ経営の推進

当社の歴史は、電解法による苛性ソーダ製造を日本で初めて行ったことに始まります。戦後は高度経済成長を支える化学産業の一翼を担う企業として、汎用の化学製品を多く製造していた時期がありました。特に、郡山工場は石炭火力による自家発電設備を持つなど、どちらかと言えばエネルギー多消費型の事業ポートフォリオであり、1990年代のCO<sub>2</sub>排出量は全社で20万トンほどでした。

### CO<sub>2</sub>排出量削減について

しかし、1980年代からはイメージング材料などのスペシャルティケミカルを中心とする事業ポートフォリオへの転換を進め、電解事業から撤退し、石炭火力の自家発電設備を2000年に停止しました。

その後も事業の選択と集中を進め、有機EL材料、ホスゲン誘導体などのニッチ・スペシャルティ事業が大きく伸び、さらには、重油からLNGへの燃料転換も早期に行うなどした結果、2020年度のCO<sub>2</sub>排出量は4万8,000トンとなり、化学メーカーとしては比較的、排出量を抑制した事業構造を達成しております。

### サステナビリティ推進体制の構築

しかし、今後もこの数字に安住せず、継続してCO<sub>2</sub>排出量削減に取り組んでまいりたいと考えております。気候変動問題を中心に、環境課題は世界レベルで深刻化しております。当社としても、これに対応したサステナビリティ経営を一層推進していく必要があり、「SPEED25/30」のVISIONでは、「環境に優しいモノづくりで、持続可能な社会の実現に貢献する企業」となることを掲げました。そのため、2021年10月1日付でCSR委員会を発展させたサステナビリティ推進委員会を設置しました。さらに、従来CSR委員会の下にあったレスポンシブルケア(RC)とクオリティマネジメント(QM)を行うRC・QM分科会に加えて、地球環境の保護・改善に関する活動を推進する地球環境分科会と、TCFDに対応した開示活動を推進するTCFD分科会も設けました。サステナビリティ方針やTCFDの要求項目である「ガバナンス」「リスク管理」「戦略」「指標と目標」の概要については本統合報告書にて公表し、目標数値の具体的な内容などは下期中に検討を進め、環境会計の開示と連動させ、2022年度前半に開示を予定しております。

当社は化学メーカーの責任として、以前から環境課題に取り組んでまいりましたが、今回の組織改編により、いっそう本質的な討議ができるようになります。

### ■ 目に見えない遺産を受け継ぎ 希望が持て、働きがいのある企業に

当社グループは規模に比べて事業分野が広く、環境変化に左右されにくいという強みがあります。この適正に構成された事業ポートフォリオを進化させていくためには、先を読む力が非常に重要になります。事業規模の拡大に注力することも大切ですが、私たちは化学メーカーとして、「持てる力」を発揮して、環境調和型の生活文化の創造に貢献できる企業を目指しております。私たちの企業メッセージは、「化学で夢のお手伝い」であり、将来に向けて私たちが目指しているのは、まさにこの「化学で夢のお手伝い」を実現する会社になるということです。当社の創業者・磯村音介は「本邦嚆矢」という言葉をよく用いておりました。これは「日本で初めて」という意味ですが、彼は他人の後を追うのではなく、常に一步先んじて挑戦するということを旨として、次々と新しい事業を興しました。この磯村音介のチャレンジ精神は当社のDNAとして脈々と受け継がれており、現在好調の有機EL事業も、20年前の2001年にはいち早く商業生産を開始しておりました。このように諸先輩方が築いてきた本邦嚆矢のチャレンジ精神に加え、継承されてきた技術やモノづくりに携わる喜び、オリジナリティ



あふれるポートフォリオと環境に優しいモノづくりで持続可能な社会の実現に貢献するというビジョン、そして、お取引先をはじめとする全てのステークホルダーの皆様に対する感謝の気持ちなど、こうした目に見えない遺産を次の世代につないでいくことが、私の役目だと思っております。

社長就任の際、従業員には「希望が持て、働きがいのある、勤めていてよかったと思える会社にしよう」と伝えました。希望が持てるということは、安心感と期待感があるということです。安心感とは、将来にわたって会社が継続して成長していくことであり、期待感とは、社会に貢献している企業で働いていると実感できることだと思います。これは「働きがいのある」「勤めていてよかったと思える」気持ちにもつながります。そのためにも、今後は従業員だけでなく、株主や地域の方々にも、当社ビジネスの社会貢献のあり方について、より具体的・積極的にアピールをしていくことで、ステークホルダーエンゲージメントも向上させてまいります。

これらの取り組みを通じ、200年企業を目指して、長期に継続して企業価値を向上させていきたいと考えておりますので、ステークホルダーの皆様には、今後とも当社グループへのご理解とご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。