



「変わろう、保土谷化学」を 合言葉に、次の100年も 持続可能な社会形成のために 必要とされる会社を目指します

代表取締役社長

松本祐人

中期経営計画「SPEED25/30」2年目の進捗と評価、課題

2022年度は、新型コロナウイルスの感染が収束に向かい経済活動が活発化した一方、ロシアのウクライナ侵攻の長期化等によるエネルギー価格高騰の影響を大きく受けました。売上高は、主要事業の売上増加および円安の効果により、433億円と前期比+3.5%の増収になりましたが、営業利益は、PCR診断キット用材料需要の大幅な減少に加え、原燃料価格の高騰や研究開発経費などの増加により前期比42.4%減の37億円となりました。

中期経営計画「SPEED25/30」では、2025年度の経営目標として、売上高500億円、営業利益75億円、営業利益率15%を掲げています。営業利益率は2021年度に目標を達成したものの、2022年度はPCR関連の売上減少の影響で8.5%と未達になりました。**2025年度の目標を達成するには、既存事業の強化とともに、新たな事業ポートフォリオの構築が必須です。**

新たな事業ポートフォリオの構築に向けて

2023年4月に、一部の事業部の組織再編を行い、有機・光デバイス材料事業部の下に、カラーフィルター用染料の販売拡大や近赤外線吸収材料・ペロブスカイト型太陽電池※1などの新製品の早期事業化を担う先端材料営業部を設けました。

一方、当社グループの中で韓国における事業が年々重要性を増してきています。有機EL材料事業の市場としての韓国の成長性・重要性はもちろんのこと、子会社の

SFCは有機EL材料事業の横展開として、PCR診断キット用材料を開発し、2021年度までの収益に大きく貢献しました。

今後は、この技術を応用して、診断薬からバイオ医薬品分野への進出も検討し、核酸医薬の開発に取り組んでいきます。2023年秋には、SFC本社の隣に建設中のバイオ棟が完成し、バイオ事業の拡大に寄与するものと期待しています。

さらに、当社が2018年から出資しているREXCEL（韓国・忠清북도）も、2023年度から当社グループの連結対象子会社となります。REXCELでは、主に有機EL材料の精製に特化した事業を展開してきましたが、その技術を応用し、最先端半導体レジスト材料の超高純度精製の分野に進出することにしました。最新の半導体は、極微細な回路を形成するために、レジスト材料中の不純物に関して極めて高純度の精製を求められています。REXCELはそこにチャンスを見出し、現在、設備の増強を図っているところです。

このように、今後大きな飛躍が期待できる韓国におけるビジネスのさらなる成長に向けた事業戦略の検討と推進を機動的かつ迅速に行うために、2023年7月に社長直轄の組織として「韓国事業戦略室」を設置しました。

以上のことに加え、基盤事業・戦略事業での環境・エネルギーや農業・食品分野で**サステナブルな社会の形成に貢献する製品の開発を加速することで、新たな事業ポートフォリオの構築を進めていきます。**

中期経営計画 [▶ P.22](#)

※1 ペロブスカイト型太陽電池：光を電気に変換する結晶構造を持つ、ペロブスカイトを素材とする太陽電池。塗布や印刷技術で量産できることから、低コスト化が期待される。

事業を通じた持続可能な社会への取り組み

当社グループは、事業を通じて持続可能な社会に貢献することをビジョンに掲げています。現在のように環境問題が大きく取り上げられる以前から、レスポンシブル・ケア（RC）活動に注力してきましたが、サステナビリティ経営はその延長線上にあると捉えています。一方で、RC活動とは異なる機能・役割を充足するために、2021年にはサステナビリティ推進委員会を設置し、TCFD※2分科会や地球環境分科会などの組織を通じた活動を行っています。

1997年からのRC活動に加えて、サステナビリティ推進体制の下、積極的な情報開示にも取り組んだ結果、FTSE Russell※3のスコアは年々上昇しています。2022年度は、FTSE Blossom Japan Sector Relative Index※4の構成銘柄に採用されたほか、EcoVadis※5のシルバーメダルも獲得しました。これは**当社グループのESG経営が**

一定の評価を得ていることの証と捉えています。環境に優しい製品や環境に配慮した原材料を使用した当社製品に対する注目度も高く、土壌改良を目的とした酸素供給剤と、バイオ原料を使用したウレタン原料や剥離剤がFTSEのGreen Revenues Data Model※6に指定されました。これらの製品が保土谷化学（個別）の売上に占める割合は、2015年度には3%程度でしたが、2022年度には12%まで伸長しており、事業を通じた持続可能な社会への貢献を実感しています。

保土谷化学グループのサステナビリティ [▶ P.38](#)

※2 TCFD：気候関連財務情報開示タスクフォース。
 ※3 FTSE Russell：英国に本拠を置く、インデックス提供企業。
 ※4 FTSE Blossom Japan Sector Relative Index：各セクターにおいて、環境、社会、ガバナンス（ESG）の対応に優れた日本企業のパフォーマンスを反映する、FTSE Russellが提供するインデックス。
 ※5 EcoVadis：企業の社会的責任と持続可能な調達を評価するための、評価プラットフォーム。
 ※6 Green Revenues Data Model：グリーン製品およびサービスから収益を得ている企業を特定し、製品の「グリーン度」を分類するモデル。

環境課題への対応

当社グループは、2022年11月にTCFD提言への賛同を表明しました。原材料の差異といった個別の製品に対するカーボン・フットプリントを求められるようになっており、今後、SCOPE3についての取り組みも含め、積極的な情報開示に努めていきます。すでに複数の工場・事業所でCO₂フリー電力を導入しており、2022年度には、低炭素投資・対策の推進、省エネ推進のため、保土谷化学グループ内で見積もる炭素価格として、インターナル・カーボン・プライシングの考え方も取り入れました。

一方で課題もあります。当社の基盤事業の一つである過酸化水素およびその誘導品の製造に必要な水素を天然ガスから製造する過程でCO₂が発生しています。近い将来、グリーン水素※7やブルー水素※8が安価に入手できるようになれば、CO₂排出量の削減のみならず、当社が所有する水素インフラを活用することで、政府が提唱する水素社会の到来に大きく貢献できると考えています。

TCFD開示 [▶ P.39](#)

※7 グリーン水素：再生可能エネルギーを使用して生成された水素。
 ※8 ブルー水素：石油や天然ガス等の化石資源から生成される水素のうち、生成の際にCO₂が大気中に排出されないよう処理を行った水素。

人的資本への取り組み

私は、企業が持続的な成長を実現するためには、人材が最も重要な資本と考えています。この考えの下、2016年に社長に就任した当初から、会社の成長につながることを信じて人的資本経営に力を入れています。社長就任時のあいさつの中でも、100年企業となった私たちが将来に引き継ぐべきレガシーとして、事業や製品、技術、生産拠点、お客様・お取引先様など、目に見える形あるモノだけではなく、メーカーとして製品を開発・販売する喜びや、中期経営計画に掲げるビジョン、さらにはお客様をはじめとする全てのステークホルダーへの感謝の気持ちといった、人材から生まれる目に見えない大切なモノが、目に見えるレガシーに、より磨きをかけていくと伝えました。最近では、在宅勤務制度の定着や、再雇用希望の登録ができるカムバック・エントリー制度、時間単位の年休取得やリフレッシュ休暇制度、服装の自由化など、柔軟な働き方を実現する仕組みの構築を進め、役職員全員が働きがいを実感できることに留意して取り組んできました。これらの取り組みの結果、当社は2021年度から健康経営優良法人として認定されています。

加えて、2021年度からは従業員満足度の向上を図るため、エンゲージメントスコアを定期的に測定し、質・量両面で従業員エンゲージメントを把握することに努めています。

また、当社グループでは、海外売上高が売上の半分を占めており、グローバル人材の育成が喫緊の課題となっています。1989年からは海外トレーニー制度を導入し、継続的に人材の育成に取り組んでいて、私はこの制度で米国へ派遣された第1期生です。その際、単に語学を習得するだけではなく、現地のビジネス慣習や文化の違いに触れることの大切さを実感しました。現在は欧米に加え中国語圏や韓国語圏へ派遣先を増やしています。

評価・報酬の面でも新しい取り組みを進めています。2019年度から業績連動型賞与を取り入れています。また、一部の部門長に対し、同僚や部下からの評価も含めた多面的評価を導入しました。さらに、2023年4月からは、企業価値と従業員双方の持続的な向上・成長の実現のために、管理職を対象に従業員株式報酬制度を開始しました。

人材  P.47

コーポレート・ガバナンスのさらなる強化に向けて

当社は早くからコーポレート・ガバナンスの改革に取り組んでおり、2015年に監査等委員会設置会社へ移行し、2016年には役員の株式報酬制度を導入しています。2023年6月には人材戦略に通じた女性の社外取締役が就任し、取締役会の多様性が高まり、スキルの幅が広がりました。今後、取締役会の多様性をさらに高めるために、社内からも女性役員を登用したいと考えております。

後継者の育成も重要な課題です。私は、保土谷化学の企業文化を理解し、経営に強い意欲を持っている方が後継者にふさわしいと考えております。現在は、少数数のエグゼクティブ研修を実施しているほか、部門長にも経営会議に出席してもらい、自部門について説明を

行ったり、経営層がどのような情報を求め、どのように議論を行っているのかを学んだりする場としています。さらに、取締役会のメンバーが次の世代の候補者に

ついて知見を得られるよう、社外取締役と対話する機会も設けています。

コーポレート・ガバナンス  P.51

サステナブルな社会を実現するためのグリーンイノベーション

長期的に当社グループが本当に取り組まなければいけない課題は、グリーントランスフォーメーション (GX) だと考えています。

GXを推進するための技術開発として、バッテリー用材料の開発・製造に加え、ペロブスカイト型太陽電池の研究に取り組んでいます。ペロブスカイト型は、シリコンの代替として有機化合物を太陽電池に利用するものであり、日本政府も力を入れて研究を推進している分野です。高耐久で、高効率の材料を提供することで、早期の実用化に貢献したいと考えています。

さらにGX推進には、デジタル技術の活用によりイノベーションを推進することで競争力が確保されると考えられ、「SPEED25/30」の重要課題の一つであるデジタルトランスフォーメーション (DX) 推進にも一層注力してまいります。

また、当社が持つ技術の延長線上でできることとして、環境への負荷を低減するためのサステナブル製品の開発、特に農業・食品の分野での貢献も目指しています。2023年2月に発表した朝日アグリア (株) との協働では、両社が持つ土づくりと土壌改良技術の共通性に着目し、肥料効果や湿害対策、作業効率化などが期待される堆肥と酸素供給材の複合資材を開発し、作物育成の効率化・安定化に大きく寄与できると期待しています。また、この取り組みは、化学農薬や化学肥料の低減にも寄与するものと捉えています。夢のような話かもしれませんが、この事業を軌道に乗せて、将来、アジアや世界に広げられれば、人口増加による食料不足という世界的な社会課題の解決への貢献につながると考えています。

研究開発  P.29

保土谷化学グループの使命と存在意義

当社グループは、「PURPOSE～経営理念～」の下、化学技術を役立てることで、持続可能な社会に貢献することを目指しています。キャッチフレーズの「化学で夢のお手伝い」は、お客様のニーズに合った製品の開発だけでなく、持続可能な社会の実現に役立つ製品やサービスを開発し提供し続けるという、社会目線も含んでいます。どのような企業でも、その価値は最終的に「人」で決まります。経営理念を実現し、会社の収益を確保していくために、一人ひとりの可能性を最大限に引き出して持続的な企業価値の向上につなげていきたいと考えています。同時に、PBR^{※9}改善に向けたROE^{※10}向上を図り、DOE^{※11}を高めることで、株主の皆様に対して還元してまいります。

組織のリーダーの役割は、ビジョンや目標を明確にし、

浸透させる影響力を発揮することであり、役職員全員が情熱を持って目標に向かっていく企業風土や文化を醸成することです。「変わろう、保土谷化学」を合言葉に、次の100年も、社会に必要とされる会社になることを目指して、お客様や投資家の皆様、人材や地域社会など、あらゆるステークホルダーの皆様との共生を実現してまいります。ステークホルダーの皆様には引き続き当社グループへの変わらぬご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

※9 PBR (Price book-value ratio) : 株価純資産倍率のことで、株価が1株当たり純資産の何倍まで買われているかを見る指標 (PBR= 株価/1株当たり純資産)

※10 ROE (Return on equity) : 自己資本利益率のことで、会社が資本を効率よく活かし、利益をあげているかを見る指標 (ROE= 当期純利益/自己資本×100)

※11 DOE (Dividend on equity ratio) : 株主資本配当率のことで、企業が株主資本に対してどの程度の配当を支払っているかを示す指標 (DOE= (年間配当総額/株主資本) ×100 (%))