社長メッセージ

2023年度の事業環境振り返りと中期経営計画「SPEED 25/30」の進捗

2023年度は、スマートフォン向け材料を中心とした堅調な需要の増加と円安効果に支えられ、事業環境は回復基調で推移しました。一方で、ロシアによるウクライナ侵攻が3年目に入り、中東情勢の緊張も高まるなど、不安定な国際情勢が続いています。これにより、半導体やディスプレイ関連のサプライチェーンの安定化に向けた経済安全保障は、当社の機能性色素セグメントにとっても重要な課題となっています。また、円安の影響によるエネルギー価格の高止まりは、基礎化学品やアグロサイエンス事業など、当社の国内事業に影響を及ぼしています。

そのような環境下においても、売上高44,261百万円（前年度比+937百万円）、営業利益3,951百万円（同+250百万円）を達成し、増収増益を実現しました。さらに、年間配当金75円（同+10円）と増配を実現できたことは評価に値すると考えています。

中期経営計画「SPEED 25/30」では、2050年の事業環境を想定し、バックキャスト方式で2030年度の「ありたい姿」と2025年度までの「目指す姿」を策定しました。2025年度までのフェーズ1の折り返し地点となる2023年度においては、機能性色素セグメントの成長が著しく、特に有機EL材料事業においては、大手顧客による採用がさらに拡大しました。また、新たな事業領域として掲げる先端電子デバイス用材料の成長を図るため、2023年4月に有機・光デバイス材料事業部を発足し、半導体レジスト材料など新たな領域のビジネスを積極的に取り込むための下部組織として先端材料営業部を設置しました。ペロブスカイト型太陽電池用材料なども積極的に展開していきます。

アグロサイエンスセグメントでは、農業用資材の開発と事業拡大に取り組んでおり、酸素供給材については第1期の増産工事を終了しました。今後、ユーザー側でのデータ収集を進めてさらなる販売拡大につなげ、第2期の増産工事に着手する予定です。

中期経営計画→P.23

ますます高まる韓国事業の重要性

当社グループにおいて、韓国における事業の重要性が年々増しています。韓国のSFCやREXCELでは設備投資を積極的に行っていることもあり、2023年7月には社長直轄の韓国事業戦略室を立ち上げ、設備投資等の経営判断を迅速に行える体制を整えました。

SFCでは、有機EL材料に次ぐ第2の事業の柱を育成すべく、バイオ事業にも注力しています。2023年11月には研究開発および生産拠点となるBioParkを新設し、稼働を開始しました。有機EL材料事業の横展開として開発したPCR診断キット用材料で培った技術をさらに発展させ、バイオ医薬品分野への進出を目指しており、次世代医薬品である核酸医薬原料向けオリゴ核酸への参入を目標に掲げています。

また、有機EL材料製造の一端を担ってきたREXCELの重要性が増してきたことから、2023年4月よりグループ連結の対象としました。有機EL材料など高度な精製技術が必要な電子材料の生産拡大に対応するため、2024年4月から忠州キャンパスで第2工場の稼働が開始しました。また、エネルギー素材や電子材料の合成を担う陰城キャンパスでは新工場を建設中で、こちらは2024年9月から稼働を開始します。

これらの取り組みにより、韓国事業のさらなる拡大と強化を図り、グローバルな競争力を一層高めてまいります。

中期経営計画→P.23　保土谷化学グループのグローバル展開→P.31

新事業領域における課題

2023年度の当社のセグメント別売上高比率は、有機EL材料事業を擁する機能性色素セグメントが5割を占めており、セグメントごとの営業利益に偏りが出ていることは大きな課題です。有機EL材料事業では新製品開発のための研究開発投資や生産能力向上のための先行投資が実を結んでいますが、他の一部の分野では開発の遅れや市場規模の縮小も見られ、まだ成果の刈り取りの途上にあると認識しています。

将来のエネルギー問題への解決策となり得るペロブスカイト型太陽電池用材料や、世界的なEV需要の高まりを見据え先行投資したバッテリー用材料については、新たな事業ポートフォリオを担う重要なテーマとして引き続き取り組みを強化していきます。これらの分野における先行投資と技術開発を通じて、持続可能な成長を実現し、多様な事業ポートフォリオのバランスを図ることが求められています。

今後も、新事業領域における課題を克服し、全体の事業ポートフォリオを強化するための取り組みを一層推進してまいります。

At a Glance→P.7　中期経営計画→P.24

持続可能な社会の実現に貢献する研究開発への挑戦

2023年度の研究開発費は5,011百万円となり、売上高研究開発費率は11.3%に達しました。この比率は化学セクターの中で高い水準にあり、研究開発型企業の代表とも言われる製薬会社並みの水準です。2023年度は主に韓国における有機EL材料関連の先行投資が実を結び、売上が大きく伸長し、企業価値が増大しました。この利益を次の成長分野に先行投資し、第2、第3の柱を育てていくことが必要です。

スマートフォンやタブレットなどの情報端末が日常生活の必需品となった結果、電子材料関連のビジネスは今後も成長が続くと予想しています。有機EL材料や半導体関連材料については、引き続き一つの柱として成長させることはもちろんですが、当社がこれまでに培ってきた技術の延長として、国を挙げて実用化が急がれているペロブスカイト型太陽電池材料の開発も進めています。

さらに、アグロ関連のビジネスにも注目しています。「食」は生活の基本であり、その需要がなくなることはありません。酸素供給剤などの農業資材を中心に、気候変動に対応し生産性を向上させる製品の研究開発を続けていきます。この分野ではグローバル企業との提携を通じて世界市場への進出も視野に入れています。

これらの取り組みにより、持続可能な社会の実現に貢献し、当社の成長をさらに加速させてまいります。

研究開発／知的財産戦略→P.29

ROICツリーの構成要素一つひとつへのこだわりで成長を目指す

成長戦略の実現に向けて、財務の健全性を保ちつつ、過去3年間で設備投資108億円、R&D投資138億円を実施してきました。中期経営計画「SPEED 25/30」では、2025年度の目標としてROE9%を掲げていますが、2023年度の実績は5.5%にとどまり、大きな課題と認識しています。

私は、ROE向上のためには、ROICツリーの構成要素ごとにパフォーマンスを向上させるための施策を積極的に実行していく必要があると考えています。一つひとつの施策がROICの向上にどれだけ貢献しているか・するかを明確にし、それにこだわって取り組んでいかなければなりませ

ん。従業員にとっても各自が取り組んでいる仕事がROICツリーのどの構成要素に該当し、価値の向上にどのように貢献するかを理解できれば、仕事を進める上でのモチベーションにつながるでしょう。

2026年度からスタートする中期経営計画「SPEED 25/30」のフェーズ2では、ROICの見える化に取り組む予定です。その前段階として、ROICの重要性を全社員に理解させ、ROIC向上に寄与する行動を促すために、ROICツリーの構成要素を一つひとつ分解し、従業員一人ひとりが取り組むべき課題を明確に説明できるように精緻化していくつもりです。

ROICの向上はROEの向上にも直結するため、当社の成長戦略を実現する上で必ず取り組んでいかなければいけない課題と認識しています。

財務戦略→P.26

2030年度の「ありたい姿」実現に向けたサステナビリティ経営

2023年度には、製品構成の変化を受けてエネルギー原単位と二酸化炭素排出原単位（売上高原単位）が2025年度の目標を前倒しで達成しました。また、FTSE Russellのスコアが3.6に向上し、EcoVadisのシルバーメダルを維持、CDP（Carbon Disclosure Project）のランクがBに上昇し、「統合報告書2023」は、第3回日経統合報告書アワードにて「優秀賞」を受賞するなど、外部からの評価も向上しています。

これらの評価向上は、当社の取り組みを大きく変えたわけではなく、実直な取り組みが外部から見えにくかったことを反省し、ESG情報の開示を充実させた結果であると認識しています。また、限られたリソースの中でも、従業員一人ひとりが高い意識を持って「環境にやさしいモノづくり」に向き合ってきた結果だと考えています。

当社が掲げるVISION：目指す企業像では、「環境にやさしいモノづくり」を謳っています。これは「環境にやさしい製品（モノ）をつくる」ことと、「環境にやさしい製造方法（モノづくり）を取り入れる」ことの2つの意味を含んでいます。

中期経営計画「SPEED 25/30」のフェーズ2では、環境と化学の調和に役立つ製品・サービスの展開や、サステナビリティの取り組みの加速、持続可能な地球と社会への貢献、環境調和型の生活文化創造への貢献を目指しており、フェーズ1からさらに踏み込んだ内容の検討を進めていきます。

また、化学メーカーとして安全操業は第一の使命です。2023年度には全事業所で無事故を達成しました。引き続きレスポンシブル・ケア活動を一層充実させ、無事故・無災害・安全操業に取り組んでまいります。

経営理念→P.1　中期経営計画→P.22
保土谷化学グループのサステナビリティ→P.38
レスポンシブル・ケア→P.41

人的資本経営のさらなる高度化に向けて

私は、2016年の社長就任当時から、「希望が持て、働きがいのある、勤めていて良かったと思える会社」にしようと取り組んできました。目指すは、生産性が高く収益性も高く、ひいては給与水準が高い会社、そして仕事内容に誇りが持てる会社であり、それが「やりがい・働きがい」につながります。さらに、安心して仕事ができる職場環境や、適切なワーク・ライフ・バランスも必要と考えており、取り組みを進めてきました。

ダイバーシティの推進

化学メーカーとして、女性の入社が少ないという課題に直面していますが、これはダイバーシティ推進の機会でもあります。海外の化学メーカーでは現場で活躍する女性従業員が増えています。当社でも、DXを積極的に推進し、計器室での監視業務や判断業務にシフトできるような職場環境を整えることで、女性の活躍の場を広げることができます。

女性管理職比率は2025年度までに13%にすることを目標としており、2023年には女性社外取締役を招聘し、2024年には女性執行役員も就任しました。今後は、経営会議に参加するような役職でも、積極的に女性を登用し、経営への参画意識を高めたいと考えています。

教育とグローバル人材の育成

当社の教育プログラムは充実しており、次世代経営人材や女性社員のキャリア教育を行っています。2023年度は新たな試みとして、若手研究者を韓国で研修させました。研修後、研究者は一様にスピード感が違うと口にしました。就業環境が異なることもありますが、スピードの違いを感じるだけでなく、自身の仕事の進め方にも良い影響を及ぼしてもらうことや、グローバルな視点を養ってもらうため、今後はローテーションで韓国に研究者を順次送り込み、比較的長期間の研修を受けさせる計画です。また、売上高の50%が海外に由来し、海外拠点が多い当社にとっては、グローバル人材の育成が不可欠です。特に、中国語や韓国語といった非英語圏の言葉や文化に精通した人材の育成が重要です。海外でのビジネス経験はキャリア形成においても非常に有益であり、社員にはどんどん挑戦してほしいと考えています。

次世代の経営人材

価値創造の担い手は自ら学び考え、行動できる人材です。常に学び続けることができる環境の提供が、新製品の開発や生産性の向上につながります。次世代の経営を担う人材の育成については、取締役会や経営会議に構成メンバー以外も陪席させ、議論を見聞きし、勉強してもらうようにしています。取締役会には執行役員が、経営会議には部長クラスの人材が陪席し、適宜、案件の説明や質疑応答に加わることで、実務と教育を兼ね備えた場としています。

先日、社外取締役から「松本がすべてを話してはいけない。人材を育てる意味でも、ほかの人に答えさせた方がよい」との助言をいただきました。社外取締役が次世代の経営人材の人となりや考え方を理解する機会を提供するためにも、教育の場としての会議の重要性を改めて認識しました。

人材戦略→P.47　コーポレート・ガバナンス→P.53

グループガバナンスのさらなる強化

海外の子会社、特に韓国では、お国柄もあるとは思いますが、迅速な意思決定を求められることが多いです。また、韓国では配当よりも研究開発への投資を優先し、企業が成長することで株主をはじめとするステークホルダーへの還元を行うという考え方が強いようです。保土谷化学グループでは、韓国の子会社には、資本構成に基づくガバナンスだけでなく、理事～課長クラスの人材を派遣し、常駐させ実務も担わせています。彼らは、子会社の経営者層からの信頼も厚く、密接なコミュニケーションを通じて事業の進め方や方向性の確認を行い、当社の経営層とのパイプ役を果たしています。

世界的にガバナンスの重要度が増し、企業に対する外部の目も厳しくなっていますが、ガバナンスの名のもとに子会社の独自性をつぶさないようにしつつ、守るべきガバナンスの実効性を担保し、グループ全体の企業価値向上を目指しています。これが当社の隠れた優位性になっていると考えています。

コーポレート・ガバナンス→P.51

次の100年も社会から必要とされるために

私は今、「変わろう、保土谷化学」を合言葉に掲げています。この合言葉の意味するところは、表面的な一部の変化ではなく、「SPEED 25/30」に掲げた目指す姿・ありたい姿に中身から大きく変わる「トランスフォーム」を果たすことで、この先100年も成長し続ける企業でありたいということです。一方で、100年企業として培ってきた「本邦嚆矢」の精神に代表される保土谷化学のDNAや、脈々と継承されてきた技術、また、良い製品を開発して作って販売するというメーカーとしての喜びなど、変わらずに大事にしていかなければならないものもあります。

2021年4月にスタートした現在の中期経営計画「SPEED 25/30」は、その2年前から準備を開始し、2050年に想定される事業環境からバックキャスト方式で成長戦略を描き、その過程で「変えるもの」「変えないもの」についてはこだわりを持って検討してきました。間もなく中期経営計画のフェーズ2の策定準備に入りますが、世界情勢が目まぐるしく変化する中で、2050年の事業環境をどう想定するのか、再検討していかなければなりません。経営理念「環境調和型の生活文化の創造に貢献します」という軸はそのままに、これから2年弱をかけて2030年度の「ありたい姿」をもう一度見直し、ビジョンや目指す企業像、そして事業ポートフォリオの構成を、経営陣のみならずグループ全体で議論を進めていきます。

足元の動きにとらわれすぎず、どう2030年度の「ありたい姿」に近づいていくか。「変えるもの」「変えないもの」をしっかり見極めながら、スピーディーに「目指す姿」「ありたい姿」に近づいていけるよう、保土谷化学グループすべての役職員が一丸となって本気で取り組んでいきますので、ステークホルダーの皆様には引き続きご支援のほど、よろしくお願い申し上げます。