

社長メッセージ



企業価値向上に向けて
果敢に投資を実行し、
新たな領域へ。

代表取締役社長
松本祐人

めの道筋を示し、具体的な成果へと導いていくのが経営
トップとしての私の役目です。

中期経営計画→P.22

フェーズ1の反省から今後を見据える

フェーズ1では2021年度から2024年度にかけて、主に
韓国への投資を行い、有機EL 材料やコロナ禍でのPCR診
断キット材料などの高付加価値製品の業績が伸長しまし
た。韓国での事業は半導体関連材料などで新たな顧客の
獲得にもつながっており、現在、機能性色素セグメントは
韓国での売上が大半を占めます。こうした投資も効を奏
し、当初掲げた2025年度の経営目標である売上高500億
円は達成の見込みです。一方で、課題も明確になってい
ます。営業利益率は当初目標の15%に対し、実績は10%
程度にとどまる見込みです。その要因としては、地政学リ
スクやインフレによるコスト上昇が大きく影響しており、円
安の進行や原材料価格の高騰、人件費の増加といった外
部環境の変化が収益の圧迫要因となっています。価格転
嫁は一定の効果を上げているものの、一部の高付加価値
製品では想定以上に競争が激化しており、当初の見込み
よりも利益率が低下しています。さらに、樹脂材料セグメ
ントの2期連続赤字など、一部の事業では中国市場におけ
る市況下落や構造的要因の影響を受けていて、それらマ
イナス要因への対応も、引き続き求められています。

中期経営計画→P.22 保土谷化学グループのグローバル展開→P.35

フェーズ2は転換点。
国内に目を向け投資拡大

中期経営計画フェーズ2では、「2030年度のありたい
姿」に向け、国内への成長投資に注力し、利益拡大を図り
ます。この方針は、地政学リスクを軽減するだけでなく、
国内市場にも新たな成長の可能性が見込まれるためです。

中でも重要視しているのが、半導体の回路パターン形
成に欠かせない半導体レジスト材料です。この半導体レジ
スト材料は日本の化学メーカーが世界シェアの8割ほどを
占めていますが、最新の半導体は、極微細な回路を形成
するために、レジスト材料に関して極めて高純度の精製を
求められています。当社はそこにチャンスを見出し、韓国
で培った「超高純度精製技術」を日本市場で展開していく
ための投資を予定しています。この分野で我々は後発組
ではありますが、このようなニッチなニーズをしっかりと
り込み、当社の技術で課題をクリアできれば、今後も確実
な伸びが見込める半導体業界で、新たな市場を開拓でき
ると確信しています。

また、次世代医薬品である「核酸医薬分野」にも注力し
ます。韓国のグループ会社であるSFCが診断用オリゴ製
品の開発で培った技術を基盤に、日本市場での展開を進
める予定です。創薬メーカーが多い日本で顧客との橋渡
しを行い、この分野での成長を目指します。

さらに、事業強化に向けた重要な施策として、2025年
2月に「アルミ着色用染料の国内製造設備増強」を発表し
ました。この染料は、環境配慮型メタルフリーのカラーア
ルマイト染料で、戦略的パートナーと共同開発した製品で
す。今後、需要の増加が予想されますので、国内での生
産能力を拡大することで競争力を高めます。

そして、引き続き業績が好調な既存の事業にも注力し
ていきます。アグロサイエンスセグメントで私が特に注目
しているのが、作物の生育を刺激するとされる「バイオス
ティミュラント」です。主として過酸化水素の誘導体であ
る酸素供給剤を用いて、その効果についてデータを取り
ながら開発を進めており、今後は設備投資をして生産を
拡大するフェーズに移りたいと考えています。また、別の
誘導体である過酢酸の殺菌剤としての展開も推進してい
ます。

これらの取り組みを通じ、積極的にイノベーションを加
速し、保土谷化学の存在感と技術力を市場にアピールし
ていきたいと考えています。

研究開発／知的財産戦略→P.31

長期的なVISION・PURPOSEは
ぶれることなく、大胆な成長へ

2025年の現在、当社は中期経営計画「SPEED 25/30」
フェーズ1の最終年度を迎えています。私が社長に就任し
て以来9年、コロナ禍などの制約を乗り越えたいま、改め
て2030年に向けたビジョンの具体化に本腰を入れる段階
にあると考えています。

現在進行中の中期経営計画は、2050年の「国際秩序の
変化」「産業構造の変化」「社会構造の変化」といった社
会のメガトレンドを想定して策定しました。そこからバック
キャストする形で「2030年度のありたい姿」と「2025年度
までの目指す姿」を設定しました。2026年度からのフェ
ーズ2では「2030年度のありたい姿」に向けて、より一層従

業員も巻き込んで大きく成長するための挑戦をしていき
たいと考えています。今はそうした挑戦に向けた従業員の
意識醸成を着々と行っているところです。

フェーズ1の間、事業環境の変化はありましたが、
PURPOSEやVISIONに掲げた化学技術の革新による高品
質の製品・サービスの提供や、環境調和型の持続可能な
社会の実現に貢献するという理念はぶれない軸として保
持していきます。一方で、急速に変化する事業環境や社
会的要請を踏まえ、中計における戦略や取り組みについ
ては、柔軟に変化へ対応していく必要があると強く感じて
います。そのため、フェーズ2では、既存事業の延長線に
とどまることなく、新たな可能性へ挑戦することで、大胆
な成長を遂げることを目指します。将来に向けた大きな
構想を描きつつ、社員全員が同じ目標に向かって進むた

社長メッセージ

持続的成長に向けて思い切った施策も

超高純度精製技術やバイオ関連技術など、韓国の関連企業で確立した強みを日本国内でさらに発展させていくためには、大胆な設備投資が必要です。この投資には多額の資金を要しますが、私は経営トップとして責任を持ち、トップダウンで推進する覚悟です。また、その実働部隊は当社初の試みとして、社内公募で幅広い人材を集め、プロジェクトを立ち上げることを検討しています。この取り組みにより、やる気のある人材の多様な発想を取り込み、プロジェクトを成功に導きたいと考えています。

現在、当社は実質的に無借金経営を続けていますが、今後は成長投資を加速させるため、一定のレバレッジを利かせて、大きなリターンを獲得する戦略を採ります。金融機関からの借入、産学官連携による補助金や助成金の活用など、あらゆる資金調達手段を積極的に追求し、責任を持って必要な資金を確保していきます。

また、投資においてはROIC（投下資本利益率）の視点を重視しています。単に投資を抑えてROICを「見かけ上」改善するのではなく、積極的に投資を行いながら、分子である利益を力強く引き上げることで、真の成長を実現します。

さらに、必要とあれば果敢にM&Aにも挑戦します。現時点では既存事業の切り離しは想定していませんが、将来的には事業環境の変化に応じて、大規模な事業ポートフォリオの入れ替えを視野に入れています。これにより、変化する市場環境の中で、持続可能な成長を確保していきます。

財務戦略→P.25

イノベーションを支える人的資本経営と組織改革

フェーズ2の策定にあたり、私は、若手従業員が10年後、20年後の保土谷化学をどうしていきたいのか、自由に夢を語り合える場を設けたいと考えています。ただ夢を語るだけではなく、それをどう実現するか、どのように「化学で夢のお手伝い」ができるのかを経営的視点で模索す

ることで、彼ら・彼女らにとっても貴重な学びの場となるでしょう。

事業を拡大するためには、これまで以上にイノベーションを支える人材が重要になります。国内での人材確保がますます難しくなる中、当社グループでは社員のエンゲージメントを高めるための努力をしています。特に、優秀でやる気のある人材の確保のため、エンゲージメントの構成要素の中でも「心理的安全性」「ビジョンへの共感」「成長の機会」「評価と報酬」の4つのバランスを重視し、取り組みを進めています。

外部からの人材の採用も重要です。優秀な学生を採用するために初任給の引き上げはもちろんのこと、奨学金返済に関する支援制度も検討していきます。キャリア採用に加えて、一度当社を離れた社員の再採用（アルムナイ採用）などはすでに実績があります。

また、働きやすい就労環境の整備や女性の管理職比率向上はもちろんのこと、積極的な若手の登用も進め、仕事にやりがいを感じてもらえるよう努めます。さらに、報酬制度の見直しにも着手しています。従来の年功序列的な運用から脱却し、キャリア採用の場合は、当社グループの給与体系から切り離して年俸制で雇用するなど、柔軟な対応を行います。さらに、「職能給」から「ハイブリッドのジョブ型」、つまりジョブ型としてポスト給をプラスする報酬体系を検討しています。管理職に対してポスト給を設定し、役割や責任に応じた処遇を明確化するとともに、部下を持たないスペシャリストについては、専門性の度合いに応じた処遇が可能となるよう設計しています。

加えて、従業員に対する株式報酬制度（J-ESOP）の対象者を、全従業員に拡大することも予定しています。これにより従業員に株主としての意識を持ってもらい、社内が一丸となって業績や企業価値の向上を目指していけると考えます。

一方、経営層には360度評価を導入し、定性評価を行っています。その結果を活用して適材適所に人材を配置することで、円滑で実効性の高い経営を実現しています。

これら全ての取り組みを通じて、役職員一人ひとりがやりがいを持ち、保土谷化学を次のステージへと導く原動力となることを目指します。

人材戦略→P.29 コーポレート・ガバナンス→P.51

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

当社は化学メーカーとして、VISIONの中に「環境に優しいモノづくり」を掲げています。我々は成長性や利益率だけでなくサステナビリティも追求し、持続可能社会に貢献する企業でありたいと考えているからです。

脱炭素化の取り組みで、私が特に注目しているのが水素です。当社の基礎化学品セグメントの中には過酸化水素およびその誘導品の製造等の出発点となる水素関連の事業があるため、水素社会の実現にも積極的に貢献していきたいと考えています。

具体例として、当社の郡山工場敷地内に水素ステーションの設置を構想しています。この取り組みは、福島県の掲げる水素社会実現の目標を支援するとともに、地域の脱炭素化や産業の発展に寄与するものです。現時点では採算面での課題もありますが、行政や需要家と連携し、持続可能なビジネスモデルを構築することで、将来的な成長と地域への貢献を両立させたいと考えています。

また、環境対応においては、現実的かつ着実な方法での削減努力を重ねています。製造プロセスの効率化や環境負荷の低減に向けた技術革新を進め、社会課題の解決に貢献することを使命としています。こうした一つひとつの取り組みが、最終的には企業としての信頼と持続可能な社会の実現につながると信じています。

保土谷化学グループのサステナビリティ→P.41

化学の力で社会課題を解決し、ステークホルダーと高みを目指す

当社では株主の皆様への利益還元を重視し、4期連続の増配を達成し2025年度も増配を予想しています。しかし、現状ではPBRは1倍以下で推移しており、企業価値の向上は喫緊の課題です。今後も増配を続ける方針ですが、創出した利益は適切なキャピタルアロケーションを通じて設備投資に積極的に充てることで、持続的な成長を追求していきます。また同時に、株主としての意識を共有できるよう、先に触れました従業員向け株式報酬制度拡大も



検討することで、全社一丸となって企業価値の向上に力を入れていきます。

私は経営を、登山ではなく「永遠に続く上り坂」に例えています。登山には頂上という到達点がありますが、経営にはゴールはなく、常に新たな高みを目指し続けるものです。私の役割は、従業員に具体的な目標と道筋を示し、やる気を引き出すことだと信じています。そして、従業員一人ひとりが自分の業務に誇りを持ち、企業価値の向上という「上り坂」をともに歩んでいける環境をつくりたいと考えています。最終的には、従業員全員が「保土谷化学で働いてきてよかった」と思える会社を実現することが私の目標です。

そして株主様・投資家様、お客様・お取引先様、地域・社会の皆様、従業員はもちろんのこと、これから社会に出る学生の皆さんも重要なステークホルダーです。当社は、これら全ての皆様にとって「社会になくてはならない企業」であり続けるため、事業を通じて価値創造に努めてまいります。

保土谷化学グループは、これからの100年も、化学技術を通じて「環境調和型の生活文化の創造」に貢献していきます。私たちのVISIONである「環境に優しいモノづくりを通じて、持続可能な社会の実現に貢献する」という軸は決して揺らぐことはありません。そして、「化学で夢のお手伝い」をする企業として、これからも挑戦を続け、未来を切り拓いていきます。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、心よりお願い申し上げます。