



保土谷化学

変化を待たず、自ら未来を切り拓く 次の100年に向けた、非連続な成長への挑戦

「待っていれば良くなる時代」の終焉

当社は2026年に創立110周年という大きな節目を迎えました。保土谷化学がこうして110年におよぶ歴史を重ねてこられたのは、お客様・お取引先様、株主・投資家の皆様、地域・社会の皆様、そして役職員一人ひとりの支えがあったからであり、心より感謝申し上げます。

記念すべき年を迎えた一方で、私は今、当社がかつてない歴史的転換点に立っているという強い危機感を抱いています。かつてであれば、外部環境が悪化しても「景気循環の波がいずれ回復をもたらす」という前提のもとで事態の好転を待つ経営が許容される面もありました。しかし現在、私たちが直面しているのは単なる景気サイクルではありません。地政学リスクの常態化、産業構造の激変、経済安全保障に伴うサプライチェーンの断絶と再構築など、経営の前提そのものを覆す「不可逆な構造変化」です。原燃料・エネルギー価格の高止まりや中国における過剰生産設備による市況下落に加え、国内での深刻な人手不足も企業経営をより複雑なものとしています。

また、海外売上高比率が5割を超えている当社であっても、「円安頼みで業績が底上げされる」といった追い風依存の成功方程式に頼ることはできません。「待っていれば良くなる」という受動的な経営姿勢と完全に決別し、自らの手で未来を切り拓く高付加価値企業へと劇的に脱皮しなければ、この激動の時代を生き抜くことは不可能です。この強い危機感と決意こそが、新中期経営計画「コード (CODE/CHORD) 2030」(2026年度～2030年度)の出発点となっています。

「SPEED 25/30 (フェーズ1)」の成果と次なる課題

前中期経営計画「SPEED 25/30 (フェーズ1)」を振り返ると、成果と課題の両方が見えてきました。売上高は、目標の500億円に対して480億円まで到達しました。機能性色素セグメント、とりわけ韓国SFC社への集中投資を結実させ、有機EL材料事業がグループの収益を牽引する柱へと成長したことは大きな成果です。非財務面においても、TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)提言への賛同やCO₂フリー電力の導入によって温室効果ガス削減目標を大幅に前倒しで達成

代表取締役社長

松本祐人

社長メッセージ

したほか、株主還元ではDOE（株主資本配当率）を意識した5期連続の増配を実現いたしました。

一方で、利益面においては極めて厳しい結果となりました。連結営業利益は目標の半分にとどまり、大幅な未達に終わったことを重く受け止めております。その要因としては、変化の速い有機EL市場で優位性を保つための設備投資や研究開発費が膨らみ、減価償却費をはじめとする固定費負担が重くのしかかったことが挙げられます。さらに、中国における過剰生産に伴う汎用品価格の下落により機能性樹脂事業が苦戦を強いられたこと、そして何より有機EL材料に続く「第2・第3の柱」の確立が遅れ、事業ポートフォリオが硬直化したことが解決すべき大きな課題として残りました。

しかし私は、これまでの先行投資そのものを失敗だったとは捉えておりません。PCR診断キット材料や韓国SFCのBioPark、忠州（チュンジュ）・陰城（ウムソン）キャンパスへの投資をはじめ、将来の飛躍に向けた「攻めの種まき」を着実に進めてまいりました。真の反省点は、投資そのものではなく「果実を刈り取る（収益化する）スピード」が想定より遅かった点にあります。前例踏襲の歩みでは、既存事業の維持はできても非連続な成長は望めません。だからこそ、強固な基盤があり利益を生み出している今のうちに果敢にリスクを取り、次なる成長ステージへ踏み出す——。この強い決意のもと、私たちは新中期経営計画へと舵を切ったのです。 [前中期経営計画の振り返り ▶P.12](#)

「コード（CODE/CHORD）2030」 ——今の延長線上ではない「非連続な成長」への挑戦

2026年度に始動した新中期経営計画「コード（CODE/CHORD）2030」は、前中計の単なる延長（フェーズ2）ではありません。計画策定にあたっては、役員合宿において膝を交えた徹底的な議論を実施しました。そこで経営陣全員が共有したのは、「これまでと同じやり方を続けているようでは、未来はない」という切迫した危機感でした。

前中期経営計画「SPEED 25/30」は、2050年までのメガトレンドを見据え、2030年度の「ありたい姿」からバックキャストして10年間のシナリオを描き、その中間地点として2025年度の「目指

す姿」を設定したものでした。しかし実行過程において、目の前の課題対応に追われた結果、本来バックキャストであるべき発想が、いつの間にか過去の延長線上で現状を積み上げる「フォアキャスト」へとすり替わってしまっていたのです。この反省を踏まえ、今回は山登りに例えるならば、目指すべき頂上のレベルをさらに一段高く再設定した上で、そこへ至る登り方（アプローチ）そのものを根本から刷新することといたしました。

その新たな登り方とは、先に「器」を用意する投資パラダイムの転換やM&Aの活用、人的資本・財務戦略の刷新など、多角的な構造改革に他なりません。なかでもその中核となるのが、自前主義から脱却し、スピード感を最優先に外部との「共創」を推し進めていく姿勢です。この強い覚悟を命名に込めたのが「コード（CODE/CHORD）2030」です。「CODE」には、医療現場の緊急事態で発令される「コードブルー」のように、合図とともに全役職員が自身の役割を自律的に理解し一斉に動き出す「機動的な組織」への変革という意味を込めました。そして「CHORD（和音）」には、自社内だけで完結させることなく、社外の優れた知見や技術と響き合い、互いの強みを掛け合わせて新しい価値を創出していくという決意を表しています。

[中期経営計画「コード2030（CODE/CHORD 2030）」の基本方針 ▶P.13](#)

第2、第3の柱を創る ——核酸医薬CDMO（受託開発製造）事業と半導体関連材料事業

有機EL材料事業に続く新たな成長エンジンとして、私たちが「第2・第3の柱」に位置付けているのが、「核酸医薬CDMO」と「半導体関連材料」の2つの事業です。

なかでも核酸医薬CDMO事業は、当社の新ビジョンである「独創をミガキ、共創でヒラク」を最も体现する取り組みであり、すでに具現化に向けた動きが本格化しています。がんや希少疾患の治療薬として期待される核酸医薬品は急速な市場拡大が見込まれており、黎明期である今こそ挑戦する大きな意義があります。ここでも私たちは、自前主義にはこだわられません。保土谷化学が持つグローバルな販売網や資金力、韓国SFCのオリゴ核酸合成技術、そして高度なGMPのノウハウを持つ有機合成薬品工業、それぞれの強みを持ち寄る協働体制を構築していきます。郡山工場におけるGMP対応製造設備の新設も進め、研究段階から臨床初期までをスピーディーに進められる小回りの利いた開発・生産体制を築き、高付加価値なニッチトップを目指してまいります。

もう一つの柱である半導体関連材料事業は、生成AIの爆発的普及やデータセンター需要の急増に伴い、従来の景気循環を超えた構造的な需要拡大が続いています。回路の微細化が進む半導体分野では、不純物を極限まで取り除く技術が不可欠です。こうした高度なニーズに対して、私たちが有機EL材料事業で培ってきた世界トップレベルの「超高純度精製技術」や「精密有機合成」が大きな強みとなります。前工程のレジスト材料から、次世代のチップ積層を支える後工程材料まで、自社

経営目標（財務目標）

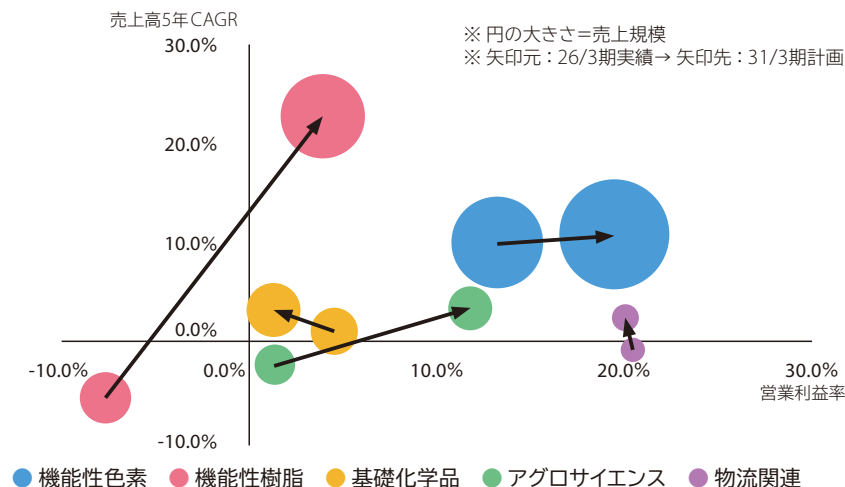
	2026年3月期実績	2029年3月期目標	2031年3月期目標
売上高	480億円	650億円	800億円
営業利益（営業利益率）	37億円（7.7%）	65億円（10.0%）	100億円（12.5%）
EBITDA	71億円	130億円	170億円
ROE	6.0%	6.0%	8.0%
自己資本比率	60.8%	50%程度	45%程度
株主還元方針	5期連続の増配（DOE1.6%）	増配の継続⇒累進配当	DOE3.0%以上

社長メッセージ

技術の応用と外部との共創を通じて、後発だからこそ提供できる独自の価値を追求してまいります。

これら2つの事業は、時間をかけて育つのを待つのではなく、自らスピードを上げて市場を切り拓いていく攻めの領域です。グループの総力を結集し、早期の収益化に向けて取り組んでまいります。[中期経営計画 成長戦略の柱 ▶P.14](#) [研究開発／知的財産戦略 ▶P.22](#)

事業セグメント別 ポートフォリオの方向性



「時間を買う」経営——投資パラダイムの大胆な転換

変化の激しい現代において、ゼロから技術や市場が育つのを待っている余裕はありません。市場のスピードに後れをとらないため、私たちは自前主義にこだわらず、M&Aや資本提携を積極的に活用して「時間を買う」戦略を機動的に実行していきます。2026年3月に決定したハンガリーのFramochem社の完全子会社化は、欧州市場におけるグローバル・ニッチトップの地位を一気に獲得する、まさにこの考え方に基づく戦略的判断です。

設備投資についても、発想を大胆に転換します。これまでのように「需要を確実に見極めてから動く」という受動的なスタイルでは、今の時代、大きな機会損失を招きかねません。建設費の高騰や深刻な人手不足が進む中、ビジネスチャンスを的確に捉えるため、将来を見据えて拡張性を持った「器」を先に用意する攻めの姿勢へと舵を切りました。もちろん先行投資にはリスクが伴いますが、不確実な時代においては「リスクを恐れて何もしないこと」こそが最大の経営リスクであると私は考えています。

これら非連続な成長投資を支えるため、財務戦略も大きく見直しました。当社はかつて売上高に匹敵する有利子負債を抱えた時代から経営を立て直し、実質無借金と言える強固な財務基盤を築き上げました。しかし現在は、ただ自己資本比率が高いというだけでは、資本市場から評価される時代ではありません。これからは、自己資本比率45%程度という健全な水準を維持しつつも、適切なレバレッジを利かせた資金調達を行い、成長投資へダイナミックに振り向けてまいります。「分母」（資本）を削るような縮小均衡に陥ることなく、成長戦略を着実に実行し、売上と利益という「分子」を飛躍的に増やす。これこそが、持続的な企業価値向上を実現する道だと確信しています。

[財務戦略・資本政策 ▶P.19-20](#)

「人が変われば、会社は変わる」——人的資本経営の本質

私は、結局のところ「人が全て」だと思っています。どれだけ優れた技術や設備があっても、それを新たな価値に結び付けるのは人からです。そうした考えから、私たちは「優秀な人材確保と働きやすさの向上」「評価と報酬のオープンネス」「成果を分かち合う仕組み」の3つを、人的資本経営の軸に据えています。社員一人ひとりが会社のビジョンに共感し、自発的に挑戦し、その成果がフェアに評価される環境を整えることが、持続的な成長の原動力となります。

この「成果を分かち合う仕組み」の象徴として、今年度より株式給付信託（J-ESOP）の対象を、グループ会社を含む全社員へと拡大しました。これは単なる福利厚生ではなく、社員一人ひとりに「株主」としての視点を持ってもらうための戦略的な投資です。会社の成長と自らのリターンが直結する仕組みを通じて、会社の未来を「自分ごと」として捉える社員を増やすことが、持続的な企業価値向上につながると信じています。

さらに、事業変革のスピードを引き上げるには、リスクリングやキャリア支援による社内人材の活性化に加えて、外部からの新しい知見も不可欠です。人材獲得においても、根底にあるのは『時間を買う』という発想です。専門性の高い人材や多様な経験を持つマネジメント人材のキャリア採用を機動的に進めることで、組織に良い刺激を与え、会社の成長スピードをさらに高めてまいります。[人材戦略 ▶P.21](#)

「良い失敗」を許容し、挑戦を称える組織風土へ

どれほど魅力的な成長戦略を描き、制度を整えたとしても、実行する現場が「失敗を恐れて守りに入る」ようでは成果は生まれません。私たちが目指すのは、単に結果の成否だけで判断するのではなく、新しいことへ果敢に挑んだプロセスも含めて評価する組織風土です。実際、核酸医薬CDMO事業の立ち上げに際して社内公募を実施したところ、組織の枠を超えて意欲ある社員が多数手を

社長メッセージ

挙げてくれました。志を共にする仲間とともに、新しい価値を切り拓こうと意欲を示す社員が育ってきていることを、大変心強く感じています。

こうした現場の主體的な挑戦を制度面からもしっかりと支えるため、本年4月に「混合型ジョブ型人事制度」を導入しました。従来のメンバーシップ型が持つ組織の一体感や育成の良さを活かしつつ、役割や成果、そして挑戦のプロセスを適正に評価するとともに、実力のある人材には年齢にかかわらず責任ある役割を任せる仕組みへと刷新しています。

一連の改革の根底にあるのは、創業時に確実に存在した「本邦嚆矢」のチャレンジ精神を、今の時代に再び呼び覚ますことです。前例踏襲の易きに流れることなく、失敗を恐れずに常に新しい価値創造へ挑み続ける企業文化を、社内しっかりと根づかせてまいります。 [人材戦略 ▶P.21](#)

「現場に答えがある」——三位一体の推進と現場力の最大化

私自身、これまで長年にわたり多様な現場に携わる中で、「価値創造の原点は常に現場にある」という確信を深めてまいりました。どれほど魅力的な成長戦略を描いたとしても、市場やお客様の課題を捉え、技術の壁を突破し、最終的に収益を生み出すのは現場に他ならないからです。現場で働く社員一人ひとりの気づきや創意工夫、そして「もっと良くしたい」という情熱こそが、保土谷化学の競争力の源泉です。

この現場力を単なる「個人の頑張り」で終わらせず、組織的な強みへと昇華させる仕組みが「三位一体」の推進です。研究開発、生産、営業の各部門がそれぞれの専門性を発揮しながらも、組織の壁を越えて初期段階から密接に連携する。市場ニーズや顧客課題の把握から、技術の製品化、そして確実な製造と安定供給へとつなぐ一連の連携サイクルを高度に研ぎ澄まし、加速させていく——これこそが、当社の事業スピードと収益性を決定づける力ギとなります。

変化の激しい今だからこそ、現場の智慧を結集し、三位一体のサイクルをこれまで以上に強固に回転させることが何より重要だと考えています。安全と品質、そして安定操業という化学メーカーとしての絶対的な礎（いしずえ）を堅固なものとしつつ、現場の総合力をいっそう高めていくこと。これこそが、非連続な成長を足元から支え、当社ならではの強みを揺るぎないものにすると確信しています。

資本市場との対話と実効性あるガバナンス

中長期的な企業価値向上を果たすためには、資本市場との建設的な対話と、それを支える実効性のあるガバナンスが不可欠です。私たちは、新中計において「ROE 8%」「DOE 3%以上」という目標を掲げています。この達成に向けた資本効率の向上にあたり、単に自己資本を小さくするよ

うな「縮小均衡」の経営は行いません。適切なレバレッジを利かせた資金調達を行い、積極的な成長投資によって利益（分子）を大きく伸ばしていく——これこそが当社の採るべき道であり、喫緊の課題である「PBR 1倍割れ」も早期に乗り越えてまいります。

こうした明確な財務戦略を推進するとともに、対話を通じて株主・投資家の皆様からいただいた貴重なご意見は、取締役会での議論や経営戦略のさらなる洗練へと真摯に反映させてまいります。

ガバナンス面においては、指名・報酬委員会の機能を軸とした経営トップのサクセッションプラン（後継者計画）の透明性の高い運用や、多様な知見を持つ社外取締役との活発な議論を通じ、果敢なリスクテイクと健全な牽制機能を高次元で両立させています。

市場からの期待や厳しい眼差しに正面から向き合い、結果で応えていく姿勢こそが、経営に健全な規律をもたらすと考えています。今後も真摯な対話を重ね、PBRの早期改善をはじめとする成果を着実に示すことで、資本市場からの信頼をより一層確固たるものにしてまいります。

[ガバナンス体制全体像 ▶P.40](#)

次の100年も「社会になくてはならない企業」であるために

創立110周年という節目の年は、私たちが重ねてきた歩みを振り返るだけでなく、創業時の原点に立ち返り、次の100年に向けた確かな一歩を踏み出す契機となります。これまでの歴史の中で育んできた確かな技術と信頼を礎（いしずえ）に、社会課題の解決に資する新たな価値を創出し続けていくこと——これこそが、私たちの果たすべき使命です。

その原動力となるのは、創業期から脈々と受け継がれてきた「本邦嚆矢」の精神であり、三位一体の現場力と社員一人ひとりの情熱です。私たちは既存の発想にとらわれず攻めの姿勢を貫き、高付加価値企業への変革を推し進め、目まぐるしく変化する社会環境のなかでも確固たる成長軌道に乗せてまいる所存です。

保土谷化学が紡ぎ出す新たな価値と今後の持続的な成長にぜひご期待いただき、ステークホルダーの皆様におかれましては、今後とも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。



リスクと機会

保土谷化学グループは、社内外の環境変化を踏まえ、価値創造に影響を及ぼす重要な社会課題を特定するため、それに関連するリスクと機会を時間軸ごとに抽出しました。リスクと機会を明確化し、関連資本ごとに分類することで、取り組むべき経営課題を特定しております。リスクに適切に対応し、また機会を活かしつつ、社会課題に取り組むことで、さらなる価値創造の実現につなげてまいります。

社内外の環境変化	リスク	機会	マテリアリティ
成長投資・事業運営 ● 強固なビジネス基盤の構築 ● 新領域の開拓による事業機会の拡大  関連する資本   	● 市場環境悪化による利益の減少 ● 新たな技術・商品・サービスの出現、新規参入を含む競争激化などによる利益の減少 ● M&A実行後の事業環境悪化、PMIの遅延	● 独創・協創を活かした新しい事業機会への進出 ● 新技術・新製品による需要創出・成長機会の獲得 ● 新たな経営資源獲得による、事業領域の拡大や事業構造の転換	● オリジナリティ溢れる事業ポートフォリオ ● PBR 1倍割れ改善 ● 技術優位の維持 ● 次世代の基盤技術の構築、新規事業の創出
地球環境 ● 大きな経済問題に転じる地球環境問題の不確実性 ● 気温上昇シナリオに基づくレジリエンス向上が必須  関連する資本   	● 自然災害の激甚化による人・設備への影響 ● 保全コスト拡大 ● 環境への未配慮や国内外の法令等の違反によるサプライチェーンからの信頼性低下、および経済的損失	● 気候変動に対する緩和・適応製品、環境負荷低減製品の需要拡大 ● 各国の法令等に適合する製品の需要拡大	● 地球環境の保全 ● 高効率な生産体制の確立 ● 製品・化学物質の安全確保
社会・人（会社と組織） ● 品質不正問題の発生 ● ダイバーシティの高まり ● 労働安全衛生への要求継続 ● 社内外における人権尊重と公正な労働慣行の高まり ● AIの台頭 ● 地政学リスク  関連する資本  	● 品質・安全性能の低下による信用失墜 ● 人材の多様性、役職員のエンゲージメント、心身の健康や労働安全衛生を推進できないことで組織能力が停滞 ● ビジネスと人権への未配慮による訴訟・行政罰、レピュテーションの悪化 ● 原材料調達の不確実性	● 品質・安全性能に優れた高付加価値製品の市場拡大 ● 役職員の「仕事のやりがい」「働きやすさ」向上による組織パフォーマンス向上 ● 多様性推進、健康経営、労働安全衛生向上による組織能力の向上 ● ビジネスと人権への対応による社会からの信頼性向上 ● 事業展開地域コミュニティとの交流・貢献	● 製品の価値および信頼性の向上 ● 人的資本経営の高度化 ● 組織の多様性の向上 ● 健康経営・労働安全衛生の推進 ● 人権尊重理念の実践 ● コミュニティへの貢献
ガバナンス ● コーポレート・ガバナンス、コンプライアンス・リスクマネジメント機能強化継続 ● 内部統制不備の発生 ● 地政学視点  関連する資本  	● コーポレート・ガバナンスの高度化への対策不備 ● 法令違反、不祥事、不備等による大きな損失や企業継続への支障 ● リスク認識・評価不足による対策不備	● 監査等委員会設置会社の取締役会の機能としてのモニタリングモデルを継続推進し、企業価値増大 ● コンプライアンス徹底、法令違反や不祥事等の未然防止による企業価値の増大 ● リスク領域の損失を最小化	● コーポレート・ガバナンスの充実 ● コンプライアンスの浸透 ● リスクマネジメントの徹底

価値創造を実現する「6つの資本」とマテリアリティ

保土谷化学グループは、中期経営計画「コード2030」を策定する過程で、経営理念に基づいた事業活動から経営における重要課題を特定し、具体的なモニタリング指標を設定しました。

これらのモニタリング指標は、「コード2030」の基本戦略の前提となっていることから、「2030年度の目指す姿」とともに、中長期的な事業課題として全社を挙げて取り組んでまいります。

	資本	現状	マテリアリティ	強化策	モニタリング指標	目指す姿	貢献するSDGs
STEP 1. 社会への 影響が大きい 外部環境の 変化を特定	財務資本	・実質無借金で健全な状態	・オリジナリティ溢れる事業 ポートフォリオ ・PBR1倍割れ改善	・成長・基盤投資の拡大 ・レバレッジの活用 ・適時適切な株主還元施策の実施	ROE DOE	・非連続な成長により、強固な稼ぐ力を 確立し、累進配当を通じ2031年3月期 にはDOE3.0%以上の株主還元を実施	8 持続可能な消費 17 持続可能な経済
	人的資本	・エンゲージメント向上施策 ・女性管理職比率 13.0% (連結)	・人的資本経営の高度化 ・組織の多様性の向上	・企業価値向上と成果・役割に 連動した人事・処遇制度の導入 ・多様な人材が能力を発揮できる 柔軟な就業環境の整備 ・高度専門人材、高スキル人材採用の 積極的取り組み	エンゲージメントスコア 女性管理職比率 男性育児休暇取得率 有給休暇取得率	・「心理的安全性」「ビジョンへの共感」 「成長機会」「評価と報酬」のバランスが 適切な状態の実現 ・しなやかさと強靭さを併せ持つ豊かな 企業文化の実現	3 持続可能な健康 5 持続可能な性別 8 持続可能な経済 16 持続可能な平和
STEP 2. 外部環境の 変化による 事業への 影響を特定	知的資本	・有機合成・超高純度精製 技術などのコア技術 ・新製品売上比率向上を 志向	・技術優位の維持 ・次世代の基盤技術の 構築、新規事業の創出	・核酸医薬分野・半導体材料での開発 営業強化 ・オープンイノベーションの展開 ・研究開発でのDX推進	売上高研究開発費比率	・社会に役立ち、会社の利益に貢献する 革新的な新製品と新規事業の創出 ・独創と共創で市場変化に迅速に対応 できる開発力	4 持続可能な健康 7 持続可能なエネルギー 9 持続可能な産業・貿易 17 持続可能な経済
	製造資本	・国内外工場 5拠点	・製品・化学物質の安全 確保 ・高効率な生産体制の確立	・既存製品の安定生産 ・国内生産拠点の再構築 ・「AI」「データ活用」等による 「スマートオペレーション」の推進 ・戦略的な先行投資でタイムリーな生産 体制を構築	戦略的設備投資	・安定生産 ・DXによる予知保全と高効率な生産体制	7 持続可能なエネルギー 9 持続可能な産業・貿易 12 持続可能な消費 13 持続可能な気候
STEP 3. 保土谷化学が 解決に向け 重点的に 取り組むべき 課題を特定	社会・関係 資本	・ステークホルダーとの 創業からの信頼関係 ・調達ガイドライン遵守	・製品の価値および信頼性 の向上 ・健康経営・労働安全衛生 の推進 ・人権尊重理念の実践 ・コミュニティへの貢献	・品質保証体制の維持・推進 ・労働安全衛生の維持・推進 ・サプライチェーン全体で責任ある調達 ・人権尊重の継続的推進 ・コーポレート・ガバナンスの充実 ・コンプライアンスの浸透 ・リスクマネジメントの徹底	品質トラブルゼロ 労働災害ゼロ 法令違反ゼロ FTSE Russell評価 (人権と地域社会：4.0) 地域貢献活動実績	・ステークホルダーとの共創による 価値創造 ・より透明性の高い、監督機能の充実と 執行機能の強化を両立するガバナンス	3 持続可能な健康 4 持続可能な健康 8 持続可能な経済 11 持続可能な都市・コミュニティ 12 持続可能な消費 16 持続可能な平和
	自然資本	・エネルギー起源CO ₂ 排出量 19,358t-CO ₂ ・エネルギー原単位 ・取水量・排水量 ・廃棄物量	・地球環境の保全	・水素社会対応 ・製造プロセス効率化 ・環境に優しいモノづくり (技術・サービス・製品)	エネルギー起源CO ₂ 排出量 エネルギー原単位 取水量・排水量 廃棄物量	・地球環境における未来の持続可能性の 向上	7 持続可能なエネルギー 11 持続可能な都市・コミュニティ 13 持続可能な気候 14 持続可能な海洋・生物資源 15 持続可能な生態系

保土谷化学グループの価値創造プロセス

保土谷化学グループは、揺るぎない「経営理念」、自らの存在意義である「PURPOSE」、そして目指す企業像「VISION」を日々の活動の原点としております。多様な独創性と、豊かな企業文化による共創により、創出される価値を最大化し、持続可能な地球・社会の実現を目指してまいります。

経営理念

私たちは、化学技術の絶えざる革新を通じ、お客様が期待し満足する高品質の製品・サービスを世界に提供し、環境調和型的生活文化の創造に貢献します。

PURPOSE

化学で夢のお手伝い
Your Dream is Our Business

VISION

独創をミガキ、共創でヒラク
本邦嚆矢のDNAで、
価値を創り、夢をカタチに

インプット

強み

ビジネスモデル

アウトプット

アウトカム

インパクト

(2025年度)

財務資本
成長投資・事業運営

人的資本
地球環境

知的資本
外部環境認識

製造資本
社会・人(会社と組織)

社会・関係資本
ガバナンス

自然資本
リスクと機会
▶P.9

インプット ▶P.10

長年にわたり
積み上げてきた
チカラ

揺るぎない
3つの基盤技術力

高純度化
技術力

機能素材
開発力

機能素材
評価力

進化し続ける
3つの企業力

価値
創造力

研究
開発力

生産
技術力

常に高品質の
製品・サービス
を提供

研究開発

最先端の研究テーマに基づき、
次代をひらく技術を追求

独自の技術力・
ネットワークを
活かして
多種多様な
要望に対応

生産

「環境」と「安全」を
考えつくした
質の高いモノづくり
を推進

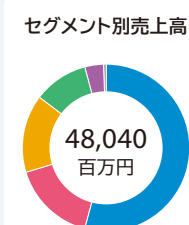
営業

社会ニーズ・顧客ニーズを
的確に読み取る力

中期経営計画 コード2030

- 投資パラダイムの転換
- 共創の推進
- 独創的技術による新規事業領域への展開
- 三位一体の推進強化
- 不採算事業の抜本的な対策
- 地球環境の保全
- 人的資本経営の推進
- 株主還元強化

▶P.13



事業概要 ▶P.24

経済価値

人的価値

知的価値

製造価値

社会価値

環境価値

マテリアリティ ▶P.10

安心・安全で
豊かな食生活の
実現への貢献

環境負荷の
低減に貢献

豊かな
スマートライフの
実現に貢献

安全な
物流機能の
提供

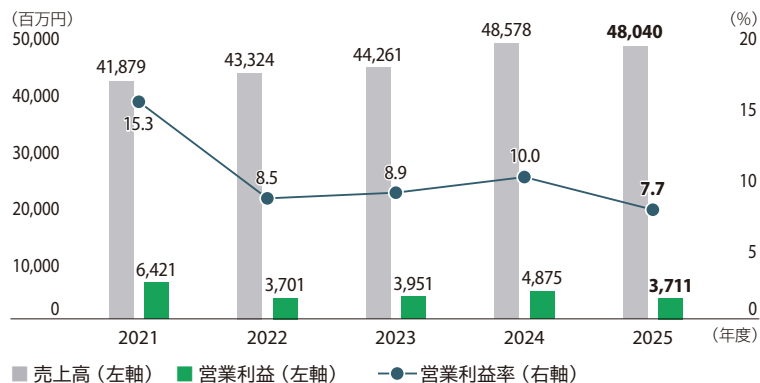
人々の
健康維持と
安全・安心な
医療サービスの
提供に貢献

前中期経営計画の振り返り

前中期経営計画「SPEED 25/30」フェーズ1（2021-2025年度）においては、売上高は目標に対し相応の水準に達することができたものの、営業利益・営業利益率・ROEについては未達となりました。特に営業利益については、事業成長に向けて有機EL材料事業を中心に当初計画を上回る設備投資を行い、減価償却費が増大したこと、また、研究開発強化により研究開発費も増加したことが、当初の利益計画を大きく下回る要因となりました。

	目標	フェーズ1 最終年度実績	達成状況
売上高	500億円	480億円	96.0%
営業利益	75億円	37億円	49.3%
営業利益率	15.0%	7.7%	▲7.3pt
ROE	9.0%	6.0%	▲3.0pt

業績推移



SPEED 25/30 フェーズ1

「SPEED 25/30」フェーズ1（2021年度～2025年度）

ビジョン・位置付け

2030年度の「ありたい姿」を目指し、中期経営計画「SPEED 25/30」10カ年の中間地点として2025年度の「目指す姿」を設定。その実現に向けた取り組みを実施
2025年度目標：連結売上高500億円、連結営業利益75億円、連結営業利益率15.0%、ROE9.0%

計画の骨子

- 骨子**
- 成長に資する「戦略投資（事業・設備・IT・インフラ）」の実行
 - 「サステナビリティの推進」「DXの推進」
- 施策**
- 「戦略事業」と「基盤事業」それぞれの持続的成長、新たなポートフォリオ構築—事業強化
 - 戦略事業の技術革新を推進、研究開発テーマの早期事業化・持続的創出—新製品創出
 - 新製品の速やかな立上げ体制の完備、高い生産性での安全・安定な生産—生産性向上
 - 組織能力・働きがいの向上、社会的価値台頭への対応、財務面の改善、業務効率の向上—経営基盤強化
 - 成長に資する戦略投資（事業・設備・IT・インフラ）の実行
 - サステナビリティおよびDXの推進

振り返り

- 事業強化：有機EL材料は収益源として伸長したが、他事業の貢献は限定的で、特定事業への依存が継続
- 新製品創出：メタルフリーアルミ着色用染料の上市等は進んだが、新規テーマの事業化遅延により既存事業の停滞を補うには至らず
- 生産性向上：安定生産体制を構築しエネルギー等の目標を前倒し達成したが、減価償却費が重荷となり利益率が低下
- 経営基盤強化：エンゲージメント調査やJ-ESOP導入で働きがい向上を図り、5年連続増配により株主還元を着実に実施
- 成長に資する戦略投資（事業・設備・IT・インフラ）の実行：有機ELや韓国BioPark等へ積極投資しR&D比率10%超を維持したが、固定費増に対し収益化が遅延
- サステナビリティおよびDXの推進
 - エネルギー原単位や二酸化炭素排出原単位の2025年度目標を早期達成
 - ESG情報の開示充実により、FTSE Russell社のESG評価スコアが上昇
 - DXではERP更改やRPA導入による業務効率化を推進

成果

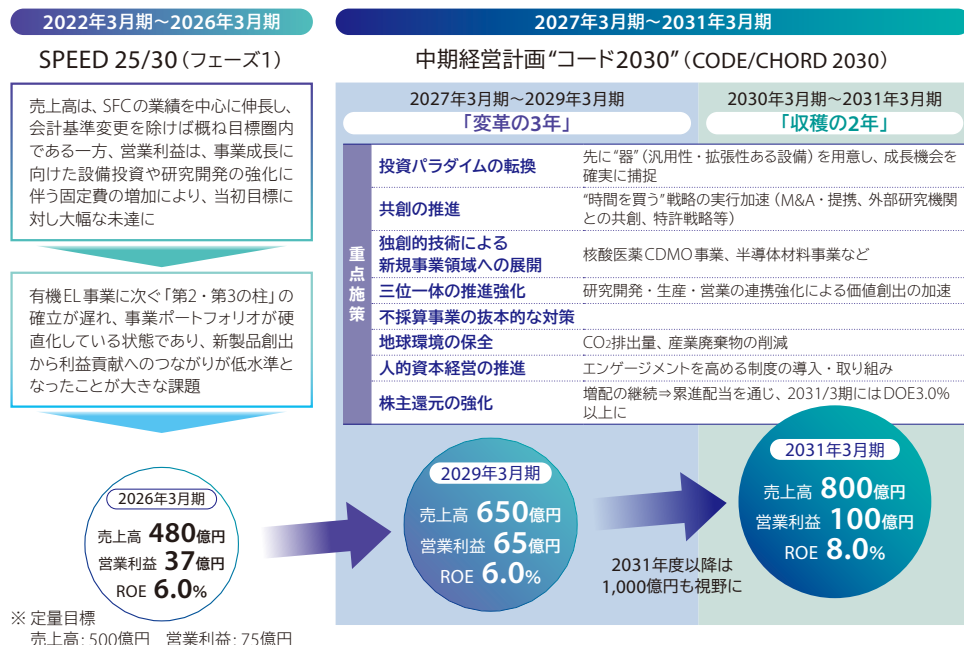
- 連結売上高
機能性色素事業の伸長等により、売上高は目標に対し相応の水準を達成
- 連結営業利益
投資に伴う固定費増等の影響により、目標に対して進捗率49.3%と未達成
- 連結営業利益率
積極的な研究開発や設備投資に対し、収益化の遅延が利益率を押し下げ目標は未達成
- ROE
株主資本コストを下回る水準で、実績6.0%と目標は未達成

課題

- 有機EL事業に続く「第2・第3の柱」の確立、事業ポートフォリオの是正
- 新製品の事業化・収益化プロセスの加速化、投資リターンの早期創出
- 保有資産の最適化の実施による資本収益性の改善が急務

中期経営計画「コード2030 (CODE/CHORD 2030)」の基本方針

前中期経営計画「SPEED 25/30」フェーズ1の結果を踏まえ、次の5カ年を既存の計画の延長線上にある「フェーズ2」とはせず、内容を全面的に刷新した中期経営計画「コード2030 (CODE/CHORD 2030)」として策定しました。



名称「コード2030 (CODE/CHORD 2030)」に込めた意味

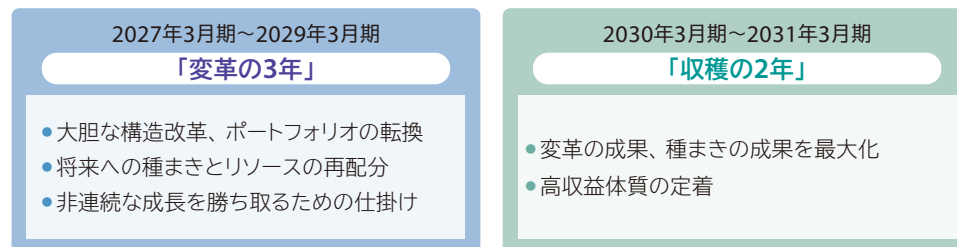
中期経営計画の名称「コード」は2つの英単語「CODE」と「CHORD」を表しており、それぞれの頭文字には共創・独創等といった非連続な成長へ向けた多層的な想いが込められています。

コード2030
CODE/CHORD 2030

- C** : 共創でヒラク (Collaboration)
O : 独創をミガキ (Originality)
D : デジタル変革と先駆者の魂 (DX & DNA)
E : 環境に優しい (Environment) / エンゲージメント向上 (Engagement)
- C** : 挑戦 (変革の3年) (Challenge)
H : 収穫の2年 (Harvest)
O : しなやかさと強靭さを併せ持つ豊かな企業文化 (Organization)
R : 具現化～カタチに (Realization)
D : 夢 (Dream)

「変革」と「収穫」の2ステージ構成

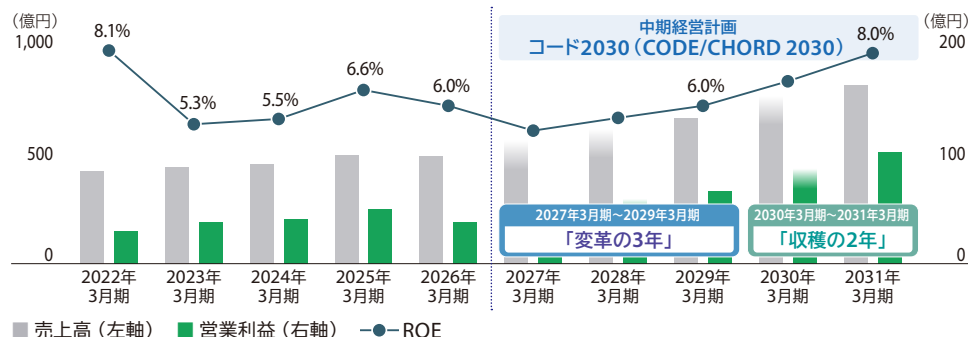
中期経営計画の5カ年を、戦略の役割と時間軸を明確にするため、「変革の3年」と「収穫の2年」の2つのステージに分けて展開します。



中期経営計画における経営指標

新たな中期経営計画では、これまでの課題を克服し、非連続な成長を遂げた先にある目標を掲げています。

	2026年3月期実績	2029年3月期目標 (変革の3年)	2031年3月期目標 (収穫の2年)
売上高	480億円	650億円	800億円
営業利益 (営業利益率)	37億円 (7.7%)	65億円 (10.0%)	100億円 (12.5%)
EBITDA	71億円	130億円	170億円
ROE	6.0%	6.0%	8.0%
自己資本比率	60.8%	50%程度	45%程度
株主還元方針	5期連続の増配 (DOE1.6%)	増配の継続⇒累進配当	DOE3.0%以上

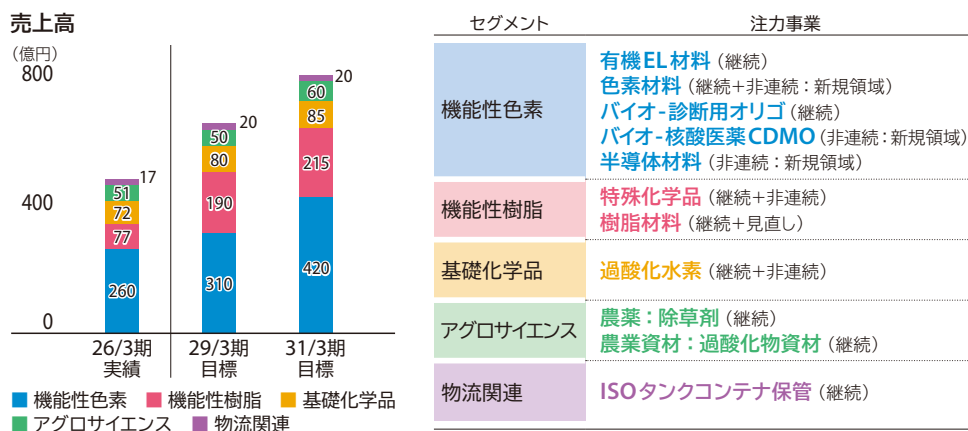


中期経営計画 成長戦略の柱

新たな中期経営計画では、前中期経営計画の課題を直視し、「独創をミガキ、共創でヒラク 本邦 嚆矢のDNAで、価値を創り、夢をカタチに」という新しいVISIONのもと、非連続な成長を目指します。その実現に向けた戦略の柱として、スピード重視の投資を行う「事業戦略」、資本収益性向上と株主還元を強化する「財務戦略」、人的資本や環境保全を推進する「非財務戦略」の3つを策定しました。これら戦略の実行により、2030年度の目標達成に向けて取り組んでいきます。

事業戦略

基盤領域における安定的な収益源の確保と並行して成長事業と位置づける「機能性色素セグメント」に積極投資します。中期経営計画期間内に「機能性樹脂セグメント」を早期に黒字化させるとともに、核酸医薬CDMO事業、半導体材料事業等の非連続の新規事業領域への展開を目指します。



レバレッジを利かせた事業戦略・経営への転換: “独創をミガキ、共創でヒラク”

- 投資パラダイムの転換と非連続な成長を支える共創の推進、「時間を買う」戦略の実行加速
 - ・投資のスピード感を最重視し、先に“器”(汎用性・拡張性ある設備)を用意し、ビジネスチャンスを的確に捕捉
 - ・戦略的アライアンスおよびM&Aの加速…実績ある経営資源の獲得を通じて、事業立ち上げの「時間を買う」、当該事業領域における市場ポジションを迅速に確立
 - ・研究開発におけるオープンイノベーションの活用…外部研究機関との共創等
 - ・戦略的な特許戦略・ライセンス取得…外部リソース活用による早期事業化、有望技術領域への多角的な布石等
- 新規事業領域への展開: これまでの事業で培った独創的技術の応用展開と外部リソースの導入による「核酸医薬CDMO事業」、「半導体材料事業」等

三位一体の推進強化: 研究開発・生産・営業の連携強化による価値創出の加速

財務戦略

「ROE>資本コスト」の実現に向け、積極的な成長投資を実施するとともに、安定的かつ適切な配当を実行します。中期経営計画期間において、増配基調を継続し、2031年3月期にはDOE3.0%以上の還元を実施する方針です。2027年3月期から2031年3月期にかけて総額60億円以上の配当を予定しています。

株主資本コストを上回る資本収益性の実現

- 不採算事業の抜本的な対策
- 資本効率と成長性を両立するための資本政策の実施: 保有資産 (政策保有株式含む) の見直しを通じた資産の最適化
- 株主還元の強化: 増配の継続⇒累進配当を通じ、2031年3月期にはDOE3.0%以上の還元を実施

非財務戦略

地球環境保全を目的に、気候変動対応や環境配慮型の製品の推進に注力するほか、人的資本経営の取り組みを強化します。経営理念、PURPOSEおよびVISIONの実現に向け、人材を企業競争力の源泉であり持続的な成長に向けた原動力であると位置づけ、人的資本投資を企業価値向上の重要な経営課題として取り組みます。

サステナビリティ/ESGへの取り組み

- 地球環境の保全: CO₂排出量、産業廃棄物の削減
- 人的資本経営: エンゲージメントを高める制度の導入・取り組み
- 地域社会への貢献: 社会資本を使用させていただいていることに対する還元継続
- グループガバナンスの向上: リスクマネジメント、BCP体制の強化