

# 保土谷化学グループ 新・中期経営計画「SPEED 25/30」 (2021年度～2030年度)

2021年10月29日

1. 保土谷化学グループ PURPOSE・VISION
2. 前・中期経営計画 “HONKI2020”
3. 新・中期経営計画 「SPEED 25/30」

# 1. 保土谷化学グループ PURPOSE・VISION

## PURPOSE【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、  
環境調和型の生活文化の創造に貢献します

当社グループは、これからの時代に求められる  
環境に優しいモノづくりを通じ、暮らしと社会を  
支える化学企業として、「環境と化学の調和」を  
創造して社会に貢献していくことを経営理念  
としております

## VISION【目指す企業像】

前・中期経営計画 "HONKI2020" (2015年度から2020年度)  
グローバル・ニッチ分野で、オンリーワン・ナンバーワン素材を提供し続ける企業

**新・中期経営計画「SPEED 25/30」**  
(2021年度～2030年度)

スペシャリティ製品を軸とした  
オリジナリティに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企業

前・中期経営計画で掲げた「グローバル・ニッチ  
分野で、オンリーワン・ナンバーワン素材を提供  
し続ける」というVISIONの精神は継続しつつ、  
保土谷化学グループの特長である高いスペシャ  
リティとオリジナリティを活かし、これからの環境  
変化にもタイムリーに対応できる「事業ポート  
フォリオ」の強化と「サステナブル」な社会の  
実現に貢献することを「目指す企業像」と定め、  
「経営理念」の具現化を果たしてまいります

## 2. 前・中期経営計画“HONKI2020”

## 前・中期経営計画“HONKI2020”総括：成果

### 事業面

#### 基盤事業

アルミ着色用染料やホスゲン誘導体は、設備を新設する等、今後の展開への整備が進行

#### 成長事業

有機ELが売上高・収益面で牽引、トップ事業に成長

#### 育成事業

カラーフィルター用染料含め次期柱への育成は継続中。異常気象を背景に農業用過酸化物が伸長

### 新製品開発・設備投資

#### 新製品開発

有機EL、アグロサイエンス事業を中心に、2020年度の新製品売上高は34億円(SFC社を除く)

#### 主な設備投資

全体で101億円の設備投資を実施

アルミ着色用染料設備の新設

有機EL(SFC社)で、製造設備・研究設備を増強等

### グローバル運営体制の一層の強化

有機ELの主要市場である韓国に、「開発拠点」と「製造拠点」を設置したことで、R&D・生産の面でもグローバル化が進展

HODOGAYA CHEMICAL EUROPE GmbH(ドイツ)を設立、欧州における営業活動を強化

国外拠点を活用したグローバルな原料調達が進展、チャイナリスク等への対応も強化

### コーポレートガバナンス

「ガバナンスの強化」は、確実に進展

- ・2015年6月 : 監査等委員会設置会社へ移行
- ・2016年7月 : 自社株報酬制度の導入
- ・2018年1月 : 新たな経営体制に移行
- ・2019年6月 : 指名・報酬委員会の設置

### CSRの取組強化

ESG経営への対応、SDGs達成への貢献を視野に入れて推進。

CSRの取組についての外部評価も向上

## 前・中期経営計画“HONKI2020”総括

### 数値目標と実績

#### 2020年度目標

連結売上高 : 500億円  
連結営業利益 : 50億円  
連結営業利益率 : 10%

#### 2020年度実績

411億円 : 目標未達成  
54億円 : 目標達成  
13.2% : 目標達成

#### 連結売上高

有機EL事業の拡大等により、期間中は、年4%で成長したが、目標の500億円は未達成

#### 連結営業利益

PCR診断キット用材料の急拡大により利益が増加し、目標を達成

#### 連結営業利益率

有機EL事業や、PCR診断キット用材料が貢献し、目標を達成

### “HONKI2020”で残った課題

有機EL事業に続く新たな成長ドライバーの探索と育成

「開発・製造・販売」の三位一体活動の更なる強化

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と社内体制の整備

以上の“HONKI2020”成果と課題を踏まえ、当社グループは、2021年度を初年度とする新・中期経営計画・「SPEED 25/30」を開始

### 3. 新・中期経営計画「SPEED 25/30」

## 1) 「SPEED 25/30」の「VISION」と「メッセージ」

### VISION【目指す企業像】

スペシャリティ製品を軸としたオリジナリティに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企業

### 「SPEED25/30」のメッセージ

保土谷化学グループは、

**S**: スペシャリ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

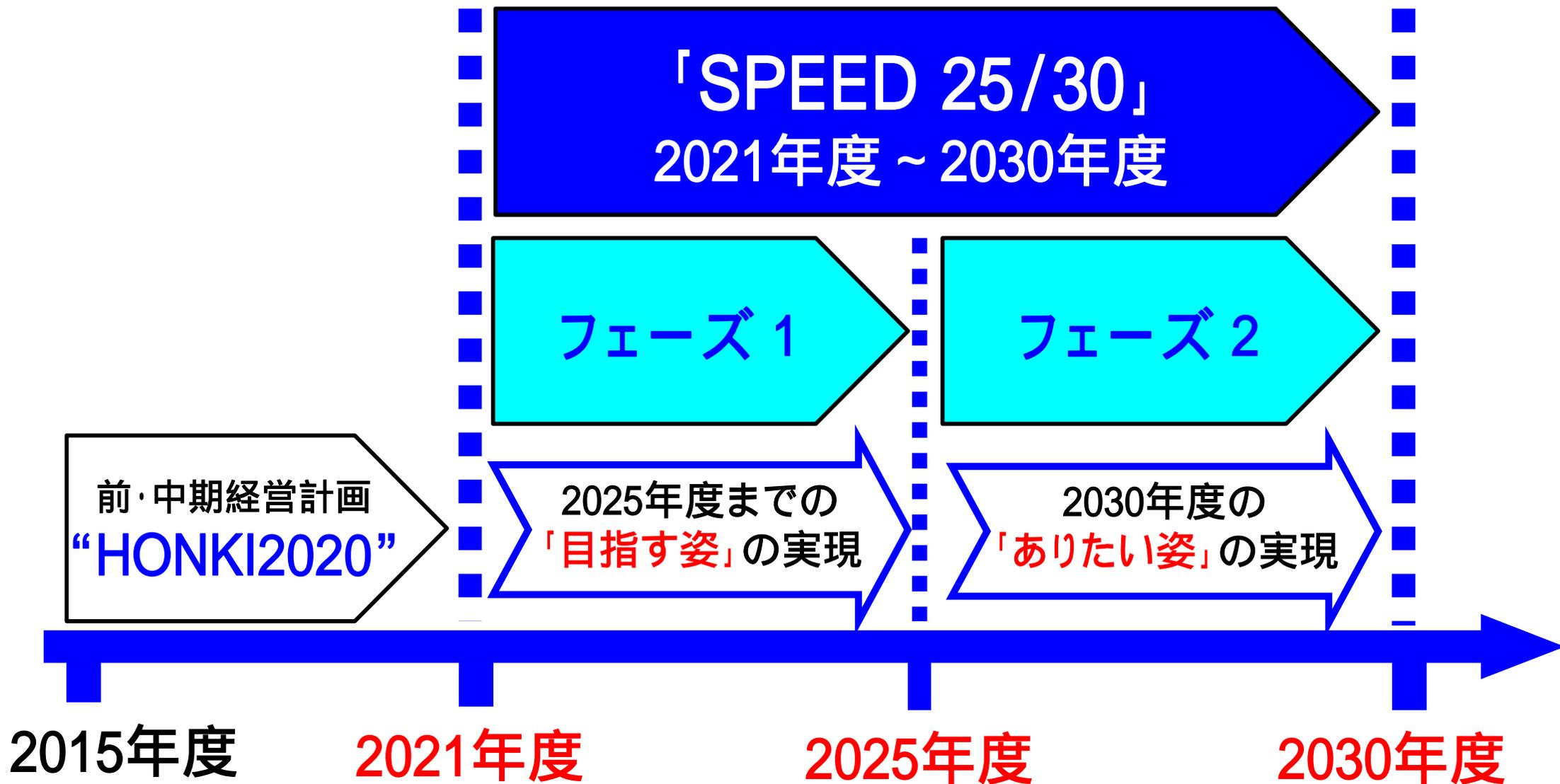
**E**: エンゲージメントの向上による

**E**: ESG経営の推進と

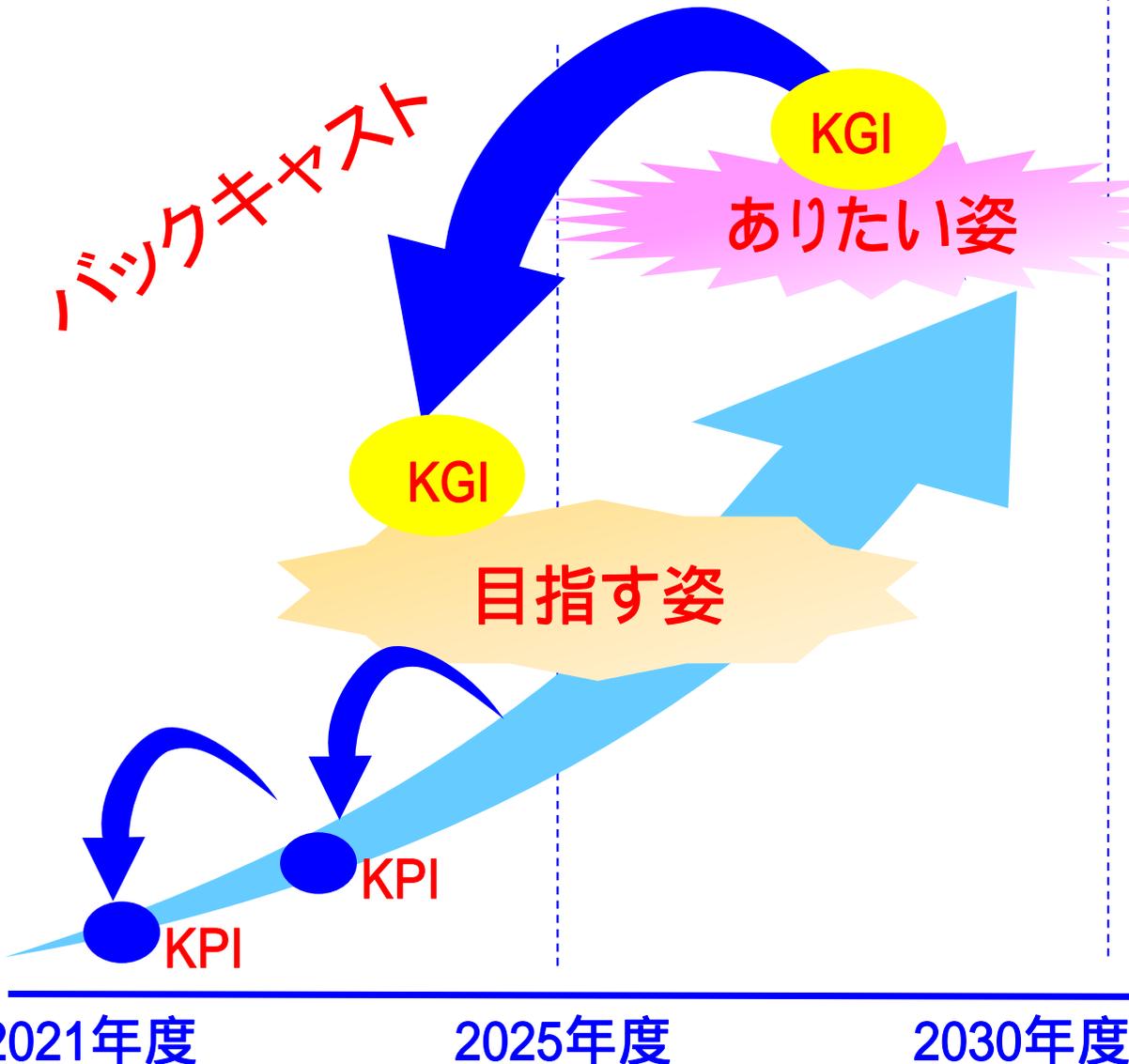
**D**: DXによる競争力強化で

**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

## 2) 「SPEED 25/30」の位置づけ



## 3) 策定の考え方



“HONKI2020”の課題を踏まえ、先行き不透明な今後10年間にどの様な姿を描くのか？を念頭に置いた

その手法として2050年までの「メガトレンド」を意識し、2030年度の「ありたい姿」を設定。そこから「バックキャスト」で、10年間のシナリオと中間地点として2025年度までの「目指す姿」を策定

また、計画の推進には「KPIマネジメント」を採り入れ、モニタリングの強化や、外部環境等の変化にタイムリーに対応

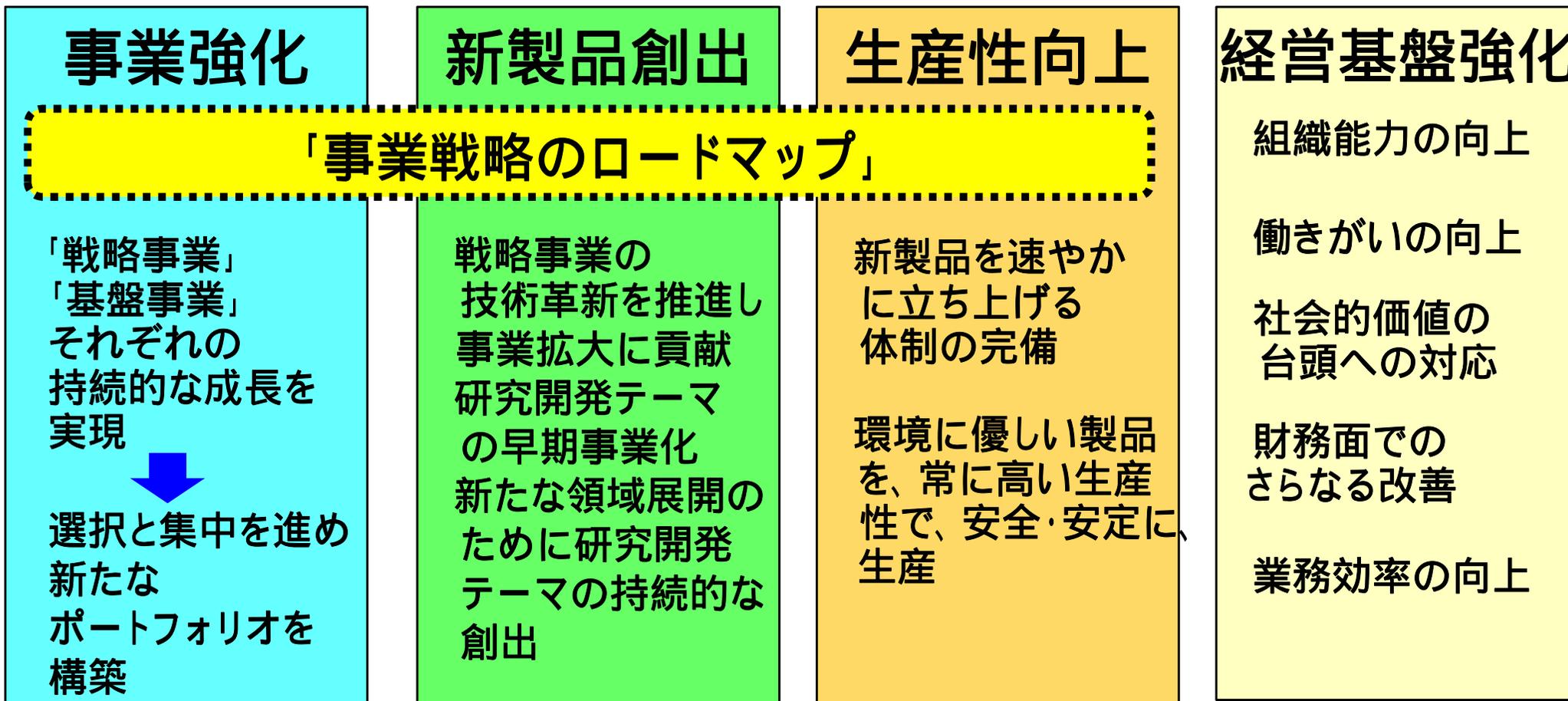
## 4) 『2050年までの大きな環境変化(メガトレンド)』と『2030年度のありたい姿』



### 2030年度の『ありたい姿』

事業強化	事業ポートフォリオが適切に構成されている	DX の 推進
規模拡大	グローバル市場に新製品が継続して創出されている	
効率化	高い生産性を実現している	
従業員視点	働きがい向上している	
社会的視点	SDGs達成に貢献し、環境に優しいを実現している	
株主視点	長期に継続して安定的な配当を実現している	

## 5) 2025年度までの 当社グループの『目指す姿』

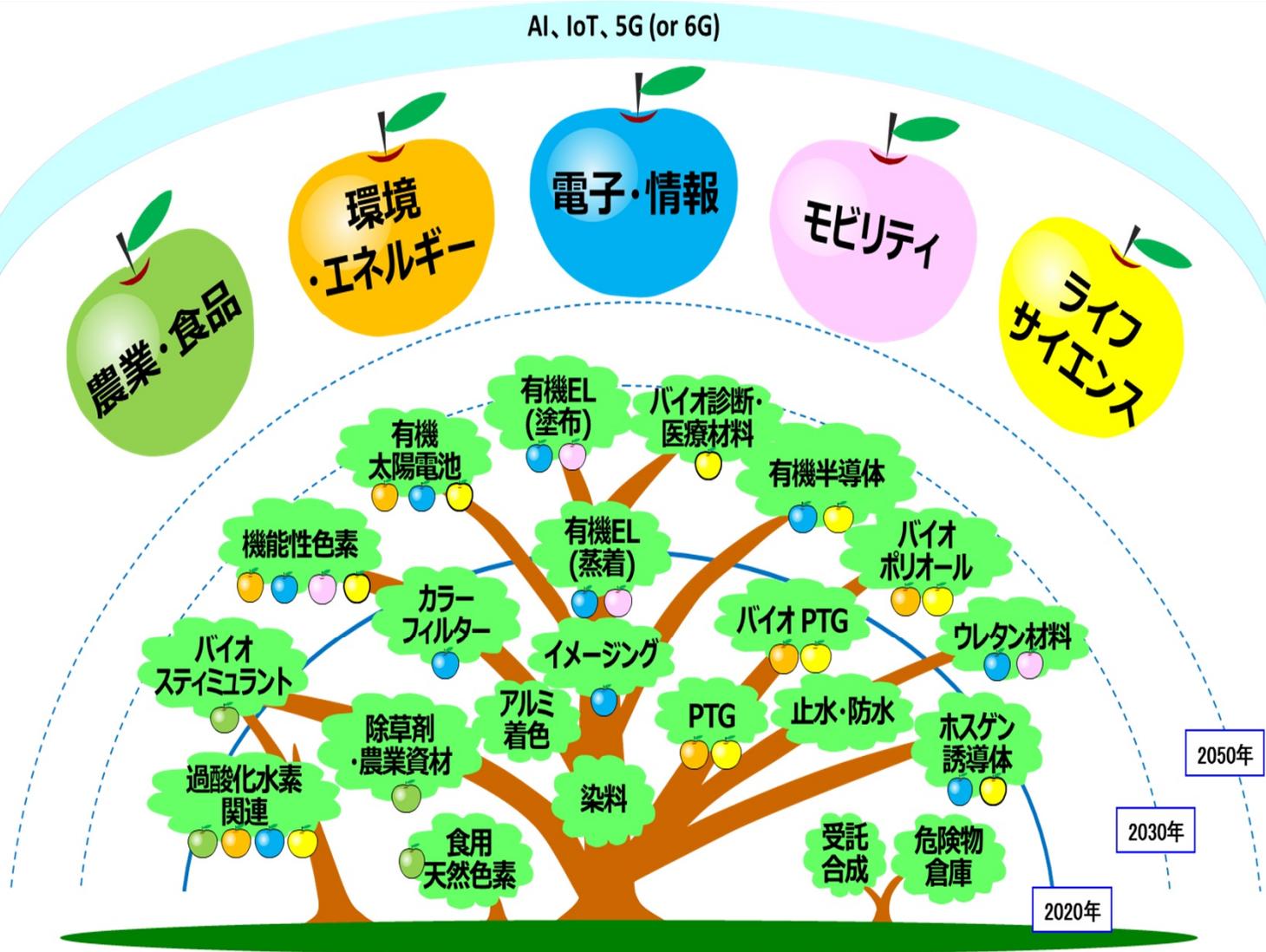


成長に資する「戦略投資(事業<M&A含む>・設備・IT・インフラ)」の実行

『サステナビリティの推進』

『DXの推進』

## 6) 事業戦略のロードマップ



2050年までのメガトレンドを見据え、保土谷化学グループの、2020年から2050年に向けた成長のイメージ図

上の5つのリンゴは、目指す分野を、枝のリンゴは、製品の貢献分野を示す

保土谷化学グループは、これまで培った様々な技術を応用し、多種多様な機能性色素や新たな有機太陽電池材料、環境にやさしいバイオポリオール等の開発で、メガトレンドに大きな影響を及ぼす5つの分野の発展に貢献する

## 7) 2025年度までの『目指す姿』と『基本戦略』

### (1) 事業：事業の『目指す姿』と『基本戦略』

目指す姿	基本戦略
<p>「戦略事業(新製品含む)」と「基盤事業」の両輪で、グループの持続的成長を実現</p> <p>「戦略事業」</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・当社グループの強みを活かして、次世代のニーズに応える製品・市場を先導する</li> </ul> <p>「基盤事業」</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・安定的な収益を確保し、戦略事業の展開につなげる</li> </ul>	<p>「戦略事業」と「基盤事業」の両輪でより一層のグローバル展開を強化</p> <p>「戦略事業」</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・有力パートナーの発掘と協業(M&amp;A含む)</li> <li>・積極的な「開発営業」の展開</li> <li>・製品の多様化・品揃え</li> </ul> <p>「基盤事業」</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・「拡販」と「適正利益確保」を基本とした販売拡大</li> </ul>

## (2) 事業：戦略事業の2025年度までの重要施策 ( : 戦略事業 : 基盤事業)

### 機能性色素

#### 有機EL材料

- ・新製品開発による販売の拡大
- ・新たな海外拠点の設置による一層のグローバル化

#### カラーフィルター用染料

- ・ニーズに適合した製品の開発と拡販

#### アルミ着色用染料

- ・環境対応型製品の開発による販売拡大
- #### バイオ事業の拡大
- ・診断用から医療用への展開

### アグロサイエンス

#### 農業資材分野の拡大

#### 非農耕地用除草剤分野への展開強化

### 機能性樹脂

#### 新規ポリオールの上り

#### PTGのバイオ化によるグリーンケミカルの推進

#### ホスゲン誘導体

- ・新規受託品の取込み・開発
- ・生産能力の増強

### 基礎化学品

#### 農業資材分野向け製品の生産能力増強

#### 過酸化水素：半導体向け、新規分野への展開

#### 水素：水素社会到来へ備えての基礎検討

#### 過酢酸：食品添加物用途の拡大

### 物流関連

#### 危険物・毒劇物 ISOタンクコンテナ保管の拡大

最適パートナーとの「アライアンス」「M & A」

## (3) 事業: 新たなポートフォリオ構築のイメージ

2025年度までの重要施策を実行し、新たな事業領域に発展させることを目指し、「事業戦略のロードマップ」に示した「目指す分野」への展開を加速する

### 現在の事業領域

有機EL、機能性色素  
イメージング材料

PTG、接着剤、防水材  
ホスゲン誘導体

過酸化水素、  
過酸化水素誘導体

除草剤  
殺虫剤

危険物物流

### 新たな事業領域

先端電子デバイス用材料

バイオ医薬用材料  
環境対応型染料

環境対応型ポリオール

環境重視型農業資材

高付加価値型  
危険物物流

### 目指す分野

電子・情報

モビリティ

環境・エネルギー

ライフサイエンス

農業・食品

## (4) 研究開発：『目指す姿』、『基本戦略』、『重要施策』

### 目指す姿

戦略事業の技術革新を推進し、事業拡大に貢献している  
 研究開発テーマが早期に事業化されている  
 新たな領域展開のための研究開発テーマが持続的に創出されている

### 基本戦略

事業化推進・売上高向上への貢献  
 研究テーマのステージアップの強化  
 研究開発能力の向上  
 戦略的な知的財産権の確保と行使

## 2025年度までの重要施策

### 研究開発テーマ(戦略事業)の事業化推進

- ・有機EL材料：OLED Displayへの採用継続・拡大、塗布型材料
- ・カラーフィルター用染料：BT2020(8K)対応
- ・バイオ材料：診断用から医療用への展開

### 新規テーマ(戦略事業)から開発ステージへの進展

- ・有機太陽電池材料、有機n型半導体材料、近赤外線吸収材料

### 新事業領域展開のための研究開発テーマの探索：下記5分野で推進

- ・「電子・情報」「モビリティ」「環境・エネルギー」「ライフサイエンス」「農業・食品」

## (5) 生産技術：『目指す姿』、『基本戦略』、『重要施策』

### 目指す姿

新製品を速やかに立ち上げる体制が完備している  
環境に優しい製品を、常に高い生産性で安全・安定に、生産している

### 基本戦略

競争力ある製造原価の達成  
安全・安定生産の構築  
効率的な生産体制の構築  
プロセス開発体制の強化  
環境の維持・改善の推進

## 2025年度までの重要施策

### 生産技術

- ・エネルギー消費量(原単位)削減、DXによる生産効率の向上、売上・利益を支える生産体制構築

### 品質保証

- ・品質クレームの撲滅、調達先・委託先の管理強化、品質検査業務のDX推進

### 環境安全

- ・無事故無災害、化学物質管理の強化、二酸化炭素排出量・産業廃棄物の削減

環境会計、インターナル・カーボンプライシングへの対応

## (6) インフラ等：『目指す姿』『基本戦略』

### 目指す姿

2020年代の勝者になるため、組織能力の向上を果たしている

すべての役職員が働きがい

(仕事のやりがい+働きやすさ)を  
実感できている

社会的価値の台頭に対応している

財務面で自他ともに認める優良企業に  
なっている

デジタル技術等を活用した変革に取り組む  
体制が整備され、変革が推進されてる

### 基本戦略

エンゲージメントの推進

新たな働き方への対応

業務改革による業務効率の向上

## (7) インフラ等：『重要施策』

### 2025年度までの重要施策

#### 人材マネジメント

- ・エンゲージメントの向上、健康経営の推進、ワークライフバランスの推進、  
公平な評価制度・人事制度の強化、女性活躍の機会拡大

#### サプライチェーンマネジメント

- ・原料の複数購買化完成、適正な調達価格とリードタイムの見える化、調達先の評価手法の確立
- ・サプライチェーンにおけるDXの検討

#### 財務・経理

- ・DXの推進(RPA、各種電子化への対応)

#### IT環境

- ・ECRSの原則の追求、DXの取組み、全体最適の確保、情報セキュリティの向上  
ECRS: Eliminate(取り除く)・Combine(つなげる)・Rearrange(組み替える)・Simplify(単純にする)

#### ガバナンス

- ・コーポレートガバナンスの向上・強化、デジタルSOXの推進
- ・リスク管理におけるデータ分析手法の活用、コンプライアンス意識の浸透・徹底

## 8) 新たな働き方への対応

### 【新たな働き方への対応】への取組方針

**働きがいの向上・実感**

**「エンゲージメントの向上」**

主体的に仕事に取り組む姿勢と組織に対する自発的な貢献意欲の醸成・継続

**「仕事のやりがい」**

【方針】

- ・仕事の質の向上
- ・モチベーションアップ
- ・ダイバーシティ人材活用
- ・充実感と達成感で自己成長へ

**「働きやすさ」**

【方針】

- ・ワークライフバランスの充実
- ・働く環境の改善
- ・業務インフラの整備
- ・無事故・無災害の継続

働き方改革を進め、エンゲージメントの向上を図り、役職員全員が、働きがいを  
実感できるようにする

## 9) 新たな働き方への対応: 本社移転 (2022年5月)

グループ本社の移転を機に  
新たな働き方への  
対応を推進

移転先: 港区・汐留  
移転時期: 2022年5月

### 新・本社のコンセプト 「Joy・Open・Business！」

Joy : 「働く喜び」を見出せる空間  
Open : 役職員がオープンマインドで働ける空間  
Business : 仕事の効率が高まる空間

#### コンセプトに基づく「新たな働き方」への対応

##### テレワークへの柔軟な対応

- ・在宅勤務、シェアオフィスの活用、オフィス面積削減
- ・経費精算システム導入、脱印鑑への取り組み

##### コミュニケーションの充実

- ・役職員、全部門、国内グループ会社を1フロアに集約
  - ・会議の在り方の変革への対応、ITツール等の更なる充実
- 「オン」と「オフ」の切り替えに有効な多目的スペースの設置  
免震対応による安全の確保

## 10) DXの推進:DXの指針

指針		ステージ			ステージ	
		2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
		DX推進の体制整備と経営基盤強化			競争優位性の獲得と事業マネジメントの変革	
カスタマー・コミュニケーション		・顧客ニーズと製品開発ターゲットの融合			・事業ポートフォリオの変革	
サプライチェーン	(調達)	・グローバル調達の強化			・最適調達戦略の確立	
	(製造)	・省人化・コスト削減対応 ・設備の効率的保全			・競争力ある製造技術の構築	
	(品質評価)	・適正な品質情報の展開・蓄積			・品質の安定・維持・向上	
	(販売)	・販売受注業務の標準化・省力化			・顧客提供サービスの向上	
	(物流)	・輸送会社との連携、多様な輸送手段の確保			・差別化保管サービスによる付加価値向上	
財務・経営マネジメント		・意思決定のスピードアップ			・経営マネジメント・企業文化の変革	
基幹システム		・ERPシステムの更改計画策定			・新ERPシステムの稼働	
業務効率化		・ペーパーレスの推進 ・RPA化の推進			・働きがいの実感	
DX人材の確保・育成		・IT人材の増強			・DXサポート体制の維持・向上	

## 11) コーポレートガバナンス

### 企業統治の強化

#### 取締役会の機能発揮

- ・モニタリング・モデルに軸足を置いた

#### 取締役会の機能発揮継続

- 監査等委員会設置会社の堅持
- 社外取締役比率 1/3以上の維持
- 指名・報酬委員会(任意)の活用継続
- 取締役会スキルマトリクスによる  
取締役会の多様性確保

#### コーポレートガバナンスの向上・強化

- ・プライム市場上場会社に相応しい  
高水準のガバナンスの実現
- コーポレートガバナンス・コードの趣旨を  
踏まえたガバナンス向上施策の継続
- 外部ESG評価機関のガバナンス評価を  
参考にしたガバナンス向上施策の継続
- ・リスクと事業機会を踏まえた  
サステナビリティ経営への前向きな取組

### 適切なリスクマネジメント

#### リスクマネジメント委員会

- ・当社グループ全体のリスクの適時適切な認識・評価と  
その予防・回避・軽減等適切な対応の継続
- ・データ分析手法の活用検討

### コンプライアンスの推進

#### コンプライアンス重視の企業活動

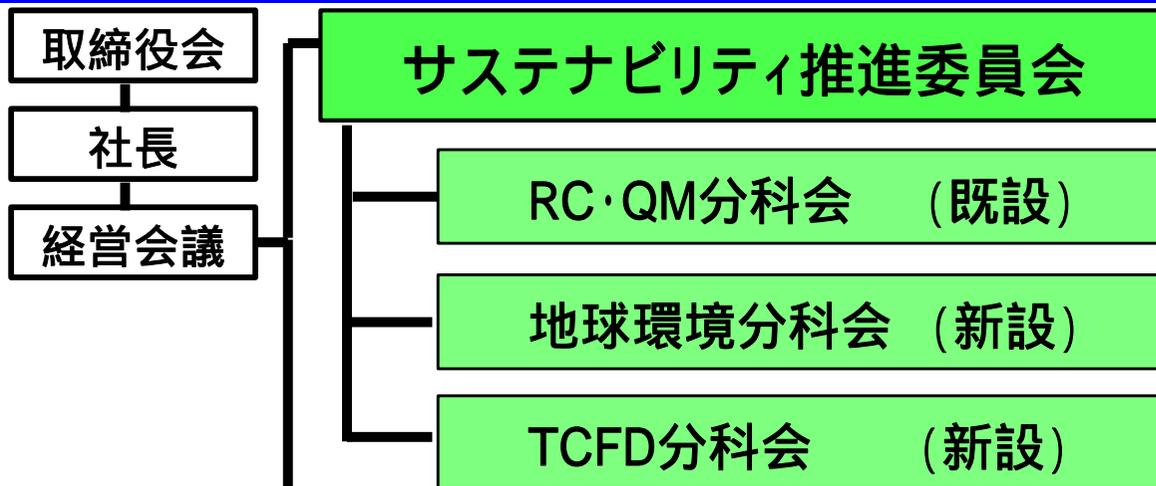
- ・「法令遵守」と「社会的要請に従った行動確保」を満たす  
企業活動の継続

#### コンプライアンス教育

- ・コンプライアンス浸透に向けた教育の徹底・継続
- 全従業員向けコンプライアンス研修の年4回実施
- 役員向けコンプライアンス研修およびグループ会社  
役員向けコンプライアンス研修の実施
- e-ラーニングの利用
- 「ビジネス・コンプライアンス検定試験」  
受験の役員・管理職等への義務付け

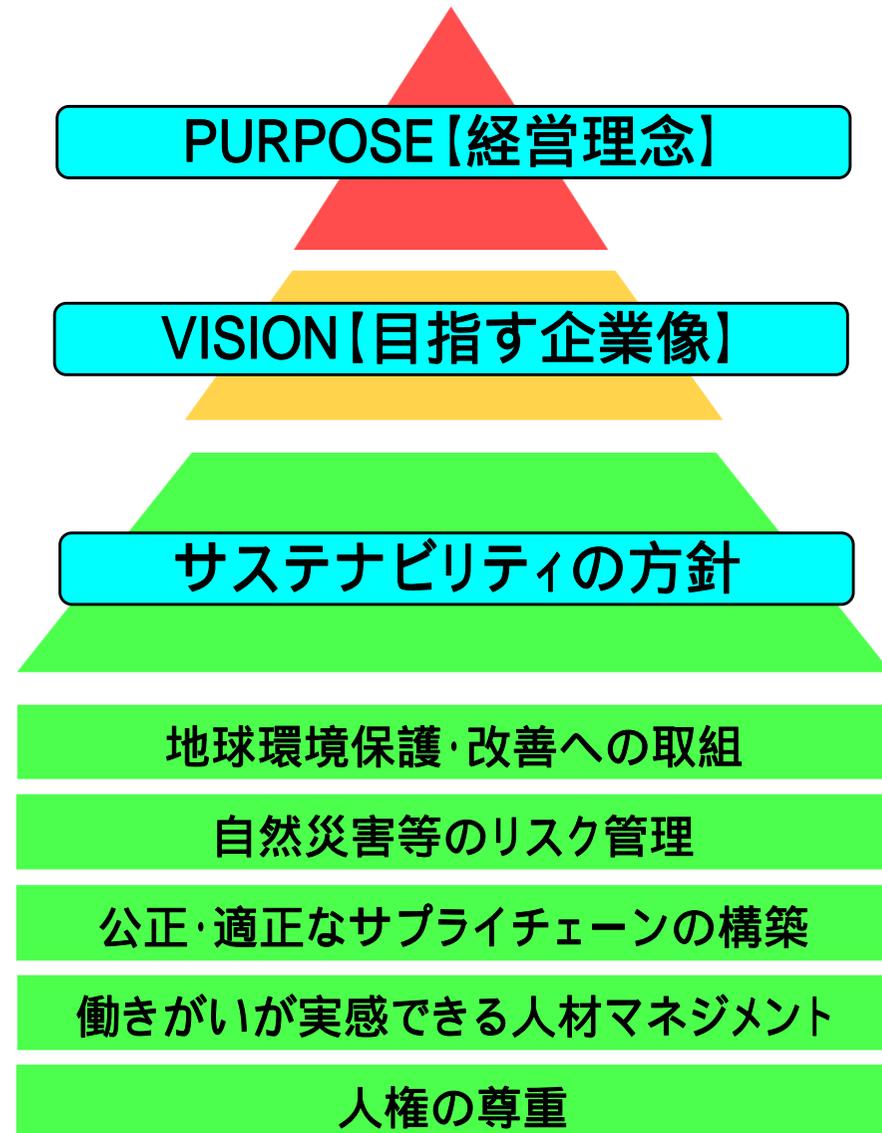
## 12) サステナビリティの推進

### サステナビリティ推進体制



### サステナビリティの方針(基本的な考え)

「PURPOSE【経営理念】」「VISION【目指す企業像】」に従い、中長期的に持続可能な地球・社会の実現に向けた責任を果たすため、「経済利益の追求と社会課題の解決を両立させ、すべてのステークホルダーに価値を提供する」を基本とし、サステナビリティ活動を積極的に推進していく



## 13) サステナビリティの取組

### ガバナンス

戦略的対応組織として、「サステナビリティ推進委員会」の下に地球環境の保護・改善に関する活動を推進する「地球環境分科会」、TCFD提言に対応した活動を推進する「TCFD分科会」を設置

委員会、分科会で検討した内容は、取締役会および経営会議に付議・報告し、経営陣一体となって取組む

### リスク管理

「リスクマネジメント委員会」を定期的を開催し、全社的なリスク認識・評価、リスク軽減策を討議し、経営会議および取締役会に報告

気候関連リスクについては、ディザスターリスクの一つとして認識

「TCFD分科会」において、気候関連リスクの不確実性等に対応するため、2 目標等の気候シナリオの手法に沿って、リスクと機会を認識し、具体的な施策を検討

### 戦略

2030年を見据えた長期的な視点で予測されるリスクをTCFDのリスクカテゴリーに分類し、2 目標等の気候シナリオ分析を進め、解析結果から以下について検討する

- ・【リスク】移行リスクと物理リスクそれぞれについての対応策
- ・【機会】気候変動の緩和・適応の両面から、新たに取組む

### 指標と目標

従来の取組に加え、再生可能エネルギー活用の可能性、ICP導入による二酸化炭素排出削減等を織り込んだ目標設定を実施

## 14) ステークホルダーエンゲージメントの考え方

### ステークホルダーへの還元に関する方針

取引先	自由な競争原理に基づいた公正な取引。購入先に対しては、常に対等・公正な立場で接し、誠実な取引を行う
従業員	健康・安全で働きやすい職場環境の実現
社会	省資源・省エネルギーに努め、環境保全のために積極的に取り組む

上記を通じ、健全且つ安定した経営基盤の構築と企業価値の持続的向上に努める

株主還元については、業績動向・将来の事業展開・不測のリスク等を総合的に勘案し、特に、「株主資本配当率(DOE)」を意識し、安定的、継続的、適正に実行する

### ステークホルダーエンゲージメントの取組

#### 取引先との適切な協働

- ・社会的に有用で、安全に配慮した優れた製品・サービスの提供
- ・自由な競争原理に基づいた公正な取引の実施
- ・適正な調達価格とリードタイムの見える化
- ・原料の複数購買化、調達先の評価手法の確立

#### 従業員との適切な協働

- ・新たな働き方への対応

#### 社会との適切な協働

- ・サステナビリティの推進

#### 株主還元

- ・「株主資本配当率(DOE)」の向上に向けた取組
  - 安定的且つ継続的に利益を獲得することにより株主還元としての増配に結び付ける
  - 2015年度から2020年度までは安定的な配当を実施。2021年度は、2020年度比 + 10円 / 株の増配を予定

## 15) 経営目標(財務目標)

連結	2020年度実績 収益認識に関する 会計基準適用前	2021年度 業績予想 2021年10月29日時点	2025年度 経営目標
売上高	411億円	400億円	500億円
営業利益	54億円	50億円	75億円
営業利益率	13%	12%	15%
ROE	8%	6%	9%

新型コロナウイルス感染拡大によるPCR診断キット用向けバイオ材料の需要増加の平準化と収益認識基準の適用により、2021年度に一旦足踏みとなる売上高と営業利益を、「SPEED 25/30」で掲げる各種施策の実行により、売上高の再拡大と利益率の向上を目指す

## 16) 経営目標(非財務目標)

連結	2020年度実績	2025年度 経営目標
エネルギー原単位	0.637kl 売上高・百万円当たり	TCFDを踏まえ検討し 開示予定
二酸化炭素排出量	1.1658t 売上高・百万円当たり	TCFDを踏まえ検討し 開示予定
産業廃棄物発生量	3,017 t	前年度発生量以下
ESG評価スコア ( )	2.3	3.7
エンゲージメント スコア	外部サービスによる 測定を開始 (2021年度～)	スコアの段階的向上
女性管理職比率	11.2%	13%

世界的なESG評価機関として知られている'FTSE Russell社'による評価

以上