

化学でやさしい未来づくり

当社は、創業以来、化学の力で人々の暮らしを豊かにすることを目指してきました。遡ること1918年、酸化亜鉛の製造開始から始まり、バリウム塩類、酸化チタンなど数多くの無機化学系の素材を世に送り出してきました。1950年代以降は、樹脂添加剤、医薬品、触媒、化粧品材料、電子材料など、用途別に事業を拡大し、それぞれの時代において人々の暮らしの創造に貢献してきました。しかし、会社のミッションとして「化学でやさしい未来づくり」を掲げる私たちは、現状に満足することはありません。常に、未来に向かって化学で何ができるかを考えています。今日において化学の役割は、単に便利さや効率を追求するだけでなく、より大きな責任が求められるようになりました。環境問題や資源の枯渇、持続可能な社会の実現といった課題に対して、私たちはどのように貢献できるのか、次の世代にどのような環境・社会を残すことができるのか。これらは、「化学でやさしい未来づくり」の根底にある問いです。

現在、堺化学グループは重要な転換点に立っています。社会が大きく変わっていく中で、私たち自身も大きく変わらなければなりません。取締役会と執行役員は、堺化学グループ

が将来向かうべき方向について時間をかけて議論してきました。取締役会と執行役員が出した結論は、堺化学グループが「Smart Materialで社会に貢献できるエクセレントカンパニー」を目指すというものです。これは、「自然を守る（地球環境を守る）」「高度情報化社会の発展を支える（より平等な社会へ）」「人々の健康を支える」という3つのテーマに対して化学で確かな答えを出していくことを意味しています。

私たちは常に挑戦者です。「化学でやさしい未来づくり」の実現に向けて、環境負荷低減につながる素材の開発や安全・安心なものづくりに資する生産技術の開発などに日々真剣に取り組んでいます。また、これらの素材や技術を広く普及させることで、社会全体の持続可能な発展に貢献することを目指しています。もちろん、私たちの挑戦はこれにとどまりません。企業市民としての責任を果たすため、地域社会との共生、従業員の成長と幸福、そして次世代への教育にも積極的に取り組んでいきます。「化学でやさしい未来づくり」は、技術だけでなく、人々の心や行動にも根付いていくべきものだと考えています。

堺化学工業株式会社
代表取締役社長
執行役員

矢倉 敏行

CEO MESSAGE

中期経営計画「変革・BEYOND2030」 「Smart Materialで社会に貢献できる エクセレントカンパニー」を目指して

2024年5月、堺化学グループは中期経営計画「変革・BEYOND2030」を発表しました。

私たちは本中期経営計画を策定する過程で、2050年の人々の暮らしを想像しました。例えば、仮想空間とリアルが共存する社会。そのような中でも、人が介在する社会が前提となって、人と人とのふれあいやコミュニケーションが続いていく社会。また、ライフスタイルのさらなる多様化が進み、コミュニケーションはリモートとリアルが共存している社会……。このような情景を思い浮かべながら、堺化学グループは化学でどのような貢献ができるのだろうと、取締役会や執行役員を巻き込んで徹底的に議論しました。

議論の末、私たちは堺化学グループの経営資源を「環境・エネルギー」「エレクトロニクス」「ライフサイエンス・ヘルスケア」の3分野に集中させ、人々の健やかな暮らしへの貢献と、高収益性を両立する事業ポートフォリオへと移行する決意を固めました。

この決意のもと、今般私たちは、前述の3分野において、「目指す未来への貢献度」と「当社技術での貢献度」のそれぞれで一定の評価基準を満たした製品・サービスを「Smart Material」と定義しました。この「Smart Material」で社会に貢献できるエクセレントカンパニーになることが、私たち堺化学グループの長期的な目標です。

長期の目標に向けて、まずは足元の低収益の事業を整理していかなければなりません。「変革・BEYOND2030」では、当面の目指す姿として「無機化学+有機化学の両輪で成

長し、将来を見据えた社会に役立つ事業へシフト」すること掲げ、覚悟を持って事業ポートフォリオの入れ替えに取り組んでいます。

「変革・BEYOND2030」では、成長事業である「電子材料事業」「化粧品材料事業」「有機化学品事業」に、今後ますます多くの経営資源を投下します。一方で、効率化検討事業である「酸化チタン事業」、その中でも特に収益性の低い顔料級酸化チタンについては2025年度に事業を終了します。「亜鉛事業」「樹脂添加剤事業」「触媒事業」「受託加工事業」「衛生材料事業」「医療事業」については、それぞれ大胆な収益性改善策を講じることなどにより、将来に向かって安定的にキャッシュを生み出せる事業へと変貌させます。

この事業ポートフォリオの入れ替えは、会社にとって大きな痛みを伴う決断です。特に従業員にとっては労働環境の激変やキャリアプランの見直しを迫ることになります。そのため、リスキリングやキャリア教育の強化などを含め、全社一丸となってこの構造改革をやりきるよう精一杯努めます。

「変革・BEYOND2030」では、財務面でも、資本コストを上回るROEを早期に達成できるよう、資本効率を強く意識

した取り組みを進めます。具体的には、前述の事業ポートフォリオの入れ替えのほかに、資産の圧縮、株主還元政策の見直しなどに取り組みます。資産の圧縮については、CCC（キャッシュ・コンバージョン・サイクル）の改善を目的とした棚卸資産の削減や、遊休資産の売却などを順次進めます。

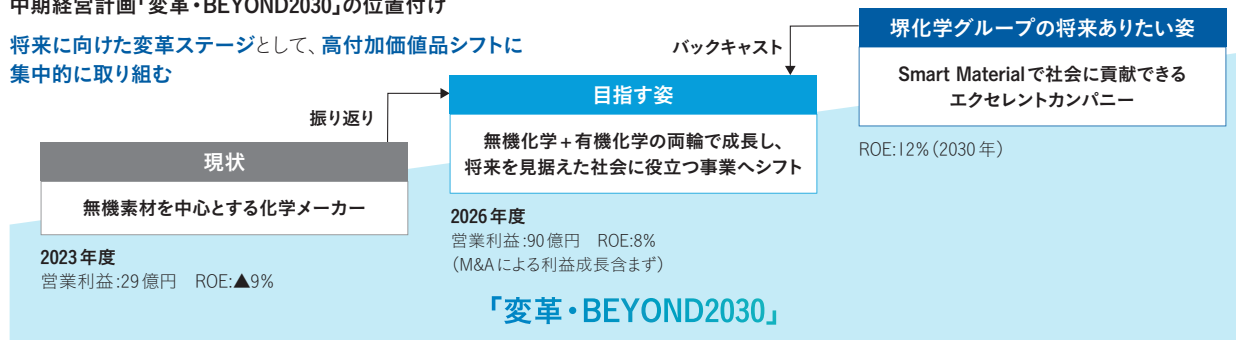
株主還元政策については、成長と還元のバランスを考慮し、このたび方針を変更しました。これまでの配当性向30%以上を目安とした配当から、DOE（自己資本配当率）3%を目安とした配当とします。さらに、利益計画超過の際には追加的な株主還元を検討します。

また、投資家の皆さまに対しては、本紙（統合報告書）の発行やIR・SRの強化を通じて建設的な対話の機会を増やしています。私たちが、投資家の皆さまからのご期待やご意見を正しく理解し、同時に、私たちの事業や経営戦略、ESGへの取り組み等について投資家の皆さまに十分ご理解いただくことで、資本コストの適正化を図っていきたく考えています。

これらの取り組みにより、堺化学グループは2026年度には営業利益90億円、ROE（自己資本利益率）8%を実現します。そして、2030年にはROE12%を目指します。

中期経営計画「変革・BEYOND2030」の位置付け

将来に向けた変革ステージとして、高付加価値品シフトに集中的に取り組む



人的資本×コア技術 堺化学グループの全員が同じ船に乗り 前進する全員経営を推進

中期経営計画「変革・BEYOND2030」の名称にもある通り、現在の堺化学グループに必要なのは「変革」です。そして、会社が変わっていくためには従業員一人ひとりの変革も必要です。「変革・BEYOND2030」では、堺化学グループの従業員一人ひとりが個人や組織の課題解決に向けて主体的に行動することで、自分や仲間を信頼し、持続的に成長できる強い企業になることを目指しています。

そのためには、まず経営陣から従業員に対して情報を発信し、対話を通して心の距離を縮めていくこと、そして従業員一人ひとりに働く意味や目的を考えてもらうことに重きを置いています。さらに、従業員の多様な働き方を実現する制度、自ら将来のキャリアを設計できる仕組みづくりを進めます。

2024年4月には、従業員有志による提案から「人的資本部会」を立ち上げました。人的資本部会の立ち上げメンバーは、自ら問題意識を持ち、周囲を巻き込み、経営と同じ目線で果敢に行動を起こしてくれました。私は、人的資本部会の挑戦を全面的に後押しし、目指すゴールに向かって共に歩んでいく所存です。

人的資本部会での具体的な取り組みの一つに堺化学工業(株)の「社員が輝く『シャイン会』」があります。経営陣と従業員の対話の場として毎月開催しており、会社や事業の目標と現状を共有しています。この「社員が輝く『シャイン会』」をきっかけに、従業員には自身の仕事と会社の業績にどんな関係があるのかについて考えを巡らせてもらいたいと思っています。

「Smart Materialで社会に貢献できるエクセレントカンパニー」となるために、人的資本に並ぶもう一つの重要な要素がコア技術です。堺化学グループは、祖業である酸化亜鉛

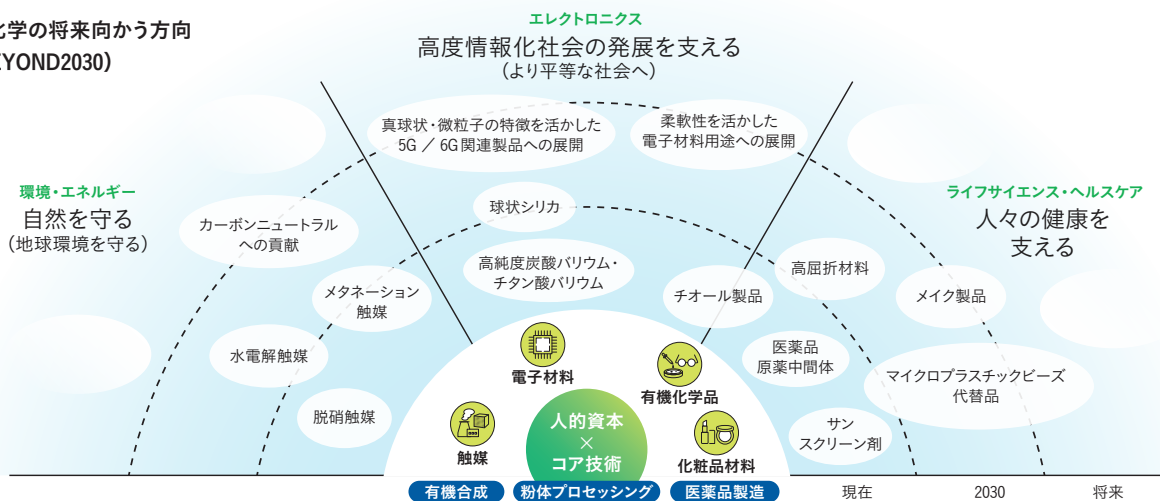


事業や酸化チタン事業を通じて、無機物や粉体の物質を取り扱う技術・ノウハウを数多く習得してきました。今後は、事業の軸が電子材料事業、化粧品材料事業、有機化学製品事業に移り変わっていきますが、これまでに蓄積した技術は間違いなく次の事業成長の糧となって生き続けます。

また、コア技術を活用して新しい事業を生み出すことも重要です。新しい事業の開発には、多様な人材が持つ知恵や意見を健全にぶつけ合うことが必要です。その意味でも、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンや職場の心理的安全性を確保することが非常に重要だと考えています。さらに、新しい事業が生み出される環境づくりの一環として、グループ会社間の人材交流を活性化したり、営業、製造、コーポレートなど部門をまたいだ人事異動を増やすことによって、組織や従業員個人の中に多様な知識、経験を蓄積させていきます。

嬉しいことに、新しい事業の芽はすでに出始めています。環境・エネルギー、エレクトロニクス、ライフサイエンス・ヘルスケアの各分野において有望なテーマが生まれてきました。この芽を大きく太く育てるために、堺化学グループの従業員全員が共通の価値観を持って、互いに尊重し合い、より緊密に協力し合える関係を築いていきます。

堺化学の将来向かう方向 (BEYOND2030)



品質・安全・環境への取り組み 徹底した管理体制でグループ全体の 品質・安全・環境を守る

ところで、私は「変革」には攻めと守りの両面があると思います。守りの面で特に強調したいのが、ステークホルダーに安全・安心を届けることです。化学事業と医療事業を営む私たちにとって、品質・安全・環境は全てに優先する最重要事項です。しかしながら、ここ数年の間にカイゲンファーマ(株)での薬機法違反、堺化学工業(株)の湯本工場での爆発火災事故、酸化チタン工場での火災事故と、品質や安全に関わる重大な問題や事故が相次ぎました。関係者の皆さまにご心配とご迷惑をおかけしました。改めて深くお詫び申し上げます。

私たちはこれらの事態を重く受け止め、品質・安全に関する管理体制の立て直しを堺化学グループの重要課題と位置付け、再発防止に全力を尽くしています。

まず、2023年12月に薬機法違反による行政処分を受けたカイゲンファーマ(株)では、経営体制の刷新や役員に対する教育の強化、法令遵守管理体制の整備などを進めています。また、今般の品質問題の根源には、グループガバナンスや企業風土に課題があったと考えています。グループ会社が独立独歩で事業成長を追求するこれまでのやり方は、迅速な意思決定やきめ細かな経営判断を可能にするという点で有効でした。しかし、いつの間にか品質や安全に関してグループの統制を失う結果となりました。今後はグループガバナンスを強化し、特に品質や安全については堺化学工業(株)が強力なリーダーシップを発揮することができるよう体制を整えていきます。

また、企業風土の変革も必要です。今回の品質不正は、「出荷を止めてでも品質を重視する」という当然とすべき姿勢が軽視されてきた結果として起こったものです。経営陣は、品質に問題があれば出荷を止めるという従業員の行動を賞賛し、鼓舞し続けなければなりません。そのような発信をしてこなかったことに問題の本質があると考えています。今回の一連の不祥事は、従業員の問題ではなく、経営の責任にはかかなりません。経営からの行動と発信を絶えず続け、クオリティカルチャーの醸成に向けた活動を進めていきます。

安全については、堺化学工業(株)での湯本工場の爆発火災事故(2021年5月)、小名浜事業所の火災事故(2023年3月)を相次いで発生させました。これらの事故の記憶を風化させることなく、経営陣から現場の従業員まで一丸と

なって安全対策を再度徹底するとともに、安全教育の強化などを図ります。さらに、生産性を落とさずにより安全に作業できる設備へと改めていくことや、異常が発生する前に設備を更新する予防保全の考え方を取り入れるなど、あらゆる策を講じていきます。

品質・安全・環境への取り組みは、往々にして短期的な売上や利益と矛盾します。しかし、中長期的に見れば、これらを最優先に取り組むことが、持続的な企業価値の向上につながります。だからこそ、私たち経営陣がリーダーシップを発揮して、たとえ目の前の売上、利益を犠牲にしたとしても、品質・安全・環境を最優先に考えるよう関係者に強いメッセージを発し続けます。

品質・安全問題の再発防止徹底

品質・安全管理体制を立て直し、グループガバナンスを強化

	カイゲンファーマ(株) 業務停止命令(薬機法※違反)	堺化学工業(株)湯本工場 亜鉛末工場 爆発火災事故	堺化学工業(株)小名浜事業所 酸化チタン工場 火災事故
発生日	2023年12月22日(行政処分)	2021年5月11日	2023年3月30日
原因	<ul style="list-style-type: none"> ● 管理監督体制の不備 ● 閉鎖的な組織風土(カイゲンファーマ(株)) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 堆積粉塵の蓄積 ● 回転体の破損 	<ul style="list-style-type: none"> ● 特殊設備の不具合
個別対策	カイゲンファーマ(株) <ul style="list-style-type: none"> ● 経営体制の刷新 ● 全社組織の改編と仕組みの整備 ● リソース管理とジョブローテーション ● 役員に対する教育の強化 ● 法令遵守管理体制の整備 	<ul style="list-style-type: none"> ● 工程中の堆積粉塵の除去 ● 粉塵除去頻度の改善 	<ul style="list-style-type: none"> ● 不具合改善に向けた同種設備の改良
全社対策	堺化学工業(株) <ul style="list-style-type: none"> ● 改善計画の推進と監督 <small>(カイゲンファーマ(株)へ派遣する社外取締役を2人に増員し、モニタリング強化)</small>	<ul style="list-style-type: none"> ①安全意識の再徹底:「過去起きていないから安全」ではないという意識の徹底 <ul style="list-style-type: none"> ● トップメッセージの定期的な発信(事故を風化させない) ②安全対策:経営から現場まで全員による安全衛生活動の実践 <ul style="list-style-type: none"> ● 外部によるリスクアセスメントにおける指摘事項の解決 ● より有効的なリスクマネジメント発揮に向けた研修の実施 ● 安全衛生に関する標準類の継続的な確認 	

※ 薬機法: 医薬品、医療機器等の品質、有効性および安全性の確保等に関する法律

ダイバーシティ・エクイティ& インクルージョンへの取り組み 多彩なバックグラウンド、知識、経験が 活きる環境づくり

最後にもう一度、人材と組織について言及したいと思います。私は、意欲や野心を持ち、リスクを取って行動する従業員が大好きです。そんな従業員を見かけたら、応援したい、なんとか力になりたいという気持ちになります。これまで、従業員に夢や挑戦したい気持ちがあっても、会社がいかにそれを実現する機会を十分に提供できていませんでした。今後は、大きく運用を変え、性別や国籍、年齢や経歴にかかわらず、やりたい仕事や難しい課題に挑戦する機会を公平に提供したいと考えています。例えば、これまでの堺化学工業(株)では、海外勤務は管理職が中心で、管理職ではない従業員や若手には機会がありませんでした。しかし、人事制度を改め、希望者にも海外勤務への道を開きました。また、海外子会社では、現地採用者が重要なポジションに就くことができるよう、人材の育成を進めています。



社内を活性化するために知識、経験の多様性も意識しています。経営レベルでは、グローバルな経営経験や電子材料・医薬品の品質管理、コーポレートファイナンスの経験が豊富な社外取締役役に参画していただき、取締役会の実効性を高めています。現場レベルでは、技術系人材の経験者採用を増やしたり、研究員を社外の研究機関や学術機関に赴かせたりしています。

多様性を追求すると同時に包摂の文化を育むことも重要です。組織があらゆる人々を受け入れ、差別や排除をなくし、全ての人が平等に参加できる状態を目指します。多様な人材が活躍できる環境こそが、イノベーションを生み出す源泉であると信じています。そのためにも、多様な背景を持つ従業員間の交流促進を図っていきます。

変革に向けた従業員の意識改革 従業員一人ひとりが変革の主体となる 自律的な組織へ

堺化学グループは現在、厳しい事業環境に直面しています。しかし、私はこれを逆風と捉えるのではなく、新たなチャンスと捉えています。ただし、このチャンスを生かすには、経営陣のみならず、従業員一人ひとりが自らをリーダーとして捉え、変革の旗を掲げ、会社を導く存在であるという強い気持ちを持つことが重要です。どんなに小さなことでも、自分が主体となって行動することで、私たちはチームとして大きな価値を生み出すことができます。

私たちは、これから「変革」のストーリーをつくり上げていきます。従業員にとっては、これまで経験したことのない大き

な変化に直面し、戸惑いや不安、時には怒りや悲しみを感じることもあるかもしれません。しかし、そのような困難に直面した時こそ、一人ひとりが「私はこうしたい」という想いを胸に、「自分を主語」にして、それぞれの場所でリーダーシップを発揮して欲しいと思います。そのために、私は従業員との対話を継続し、一人ひとりが力を最大限に発揮できる環境づくりに全力で取り組んでいきます。会社が成長することは重要ですが、それは従業員の犠牲の上に成り立つものであってはなりません。従業員が安心して働き、充実した暮らしを送れることが、会社の持続的な成長につながると私は信じています。

堺化学グループは、そこで働く一人ひとりが変革の主体となる自律的な組織となり、会社の持続的成長と、お客さまや従業員を含む全てのステークスホルダーの皆さまの幸せを追求し、誰もが誇れる素晴らしい「化学でやさしい未来」をつくり上げていきます。

社外からの評価

堺化学工業(株)小名浜事業所は、フランスのEcoVadis社によるサステナビリティ評価において4年連続「ゴールド」評価を、同堺事業所は2年連続「シルバー」評価をそれぞれ獲得しています。2023年の調査では、対象企業全体の上位5%相当の企業に「ゴールド」評価、上位15%相当の企業に「シルバー」評価が与えられました。

