



堺化学工業株式会社

新中期経営計画
「変革・BEYOND2030」
(2025年3月期～2027年3月期)

2024年5月13日

トップメッセージ

堺化学の将来ありたい姿：

「Smart Materialで社会に貢献できるエクセレントカンパニー」

当社は2050年の暮らしを想像し、その暮らしを「創造」するために「化学」ができることを考えました。当社は、「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つの分野において「Smart Materialで社会に貢献できるエクセレントカンパニー」に変貌を遂げます。

新中期経営計画「変革・BEYOND2030」＝将来に向けた変革ステージ

将来ありたい姿への変貌を遂げるため、新中計は、将来に向けた変革ステージと位置づけました。「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」することで高収益体質な企業へ生まれ変わります。

覚悟をもって将来に向けた変革を完遂

- ①高付加価値品へのシフトを企図した事業ポートフォリオ入れ替え
- ②資本コストを上回るROEの達成・PBR改善
- ③マテリアリティ推進による経営基盤の再構築・非財務面の取り組み加速の3つに重点的に取り組み、覚悟をもって将来に向けた変革を完遂します。



堺化学工業株式会社
代表取締役社長
矢倉 敏行

堺化学の将来向かう方向（BEYOND2030）

当社が想像する2050年の暮らし

仮想空間とリアルが共存

人が介在する社会が前提

人と人とのふれあい、コミュニケーションはなくなるらない

ライフスタイルの更なる多様化

コンパクトシティ、自然とのふれあい

コミュニケーションはリモートとリアル

人とのつながり方は異なっても、美と健康のニーズは常にある

2050年の暮らしを「創造」するために「化学」ができること…



① 自然を守る
(地球環境を守る)

② 高度情報化社会の発展を支える
(より平等な社会へ)

③ 人々の健康を支える

3つの分野において「Smart Materialで社会に貢献できるエクセレントカンパニー」へ

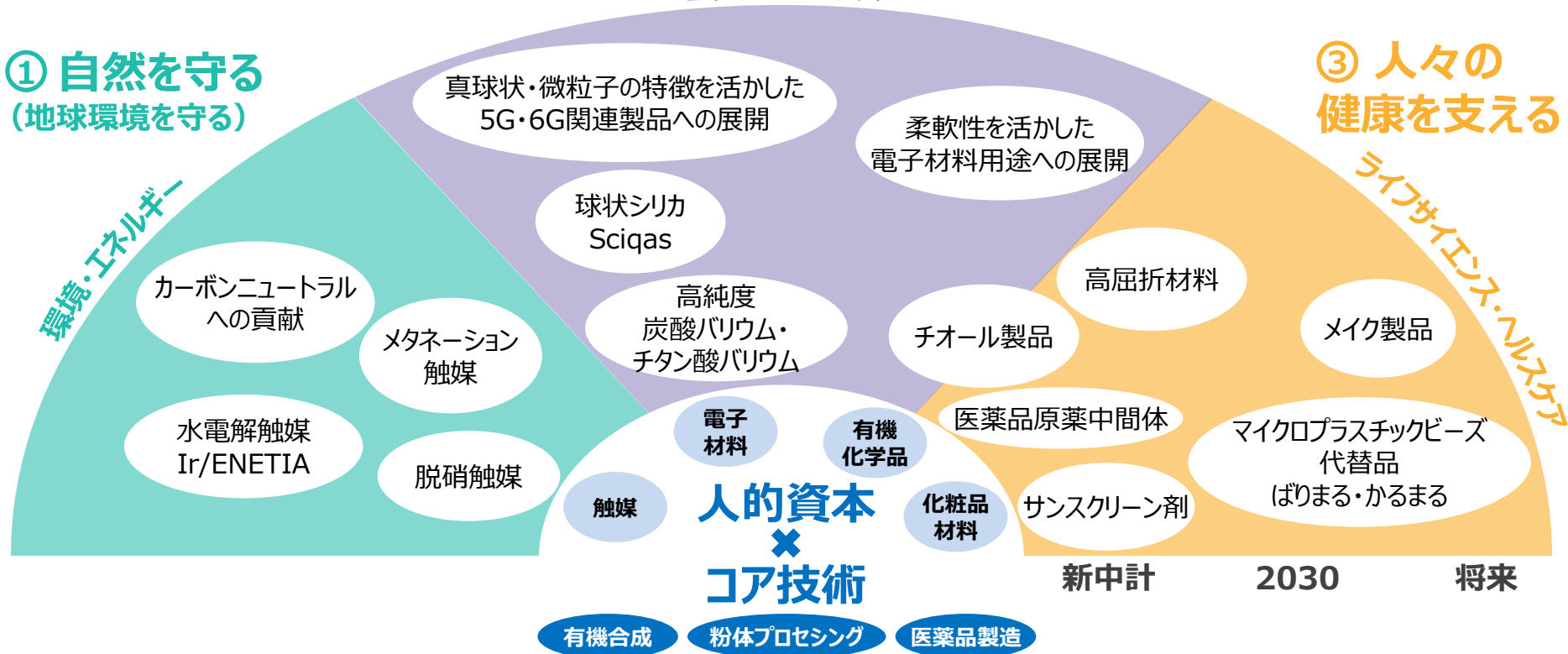
将来を見据えたロードマップ[®] (BEYOND2030)

3つの分野で**将来貢献できる高収益な事業の「種」**に経営資源を積極投入

② 高度情報化社会の発展を支える (より平等な社会へ) エレクトロニクス

① 自然を守る (地球環境を守る)

③ 人々の健康を支える



企業
コンセプト

経営ミッション **化学でやさしい未来づくり**

思いやりの心と技術革新で社会の快適と
安心を支える素材を創造します

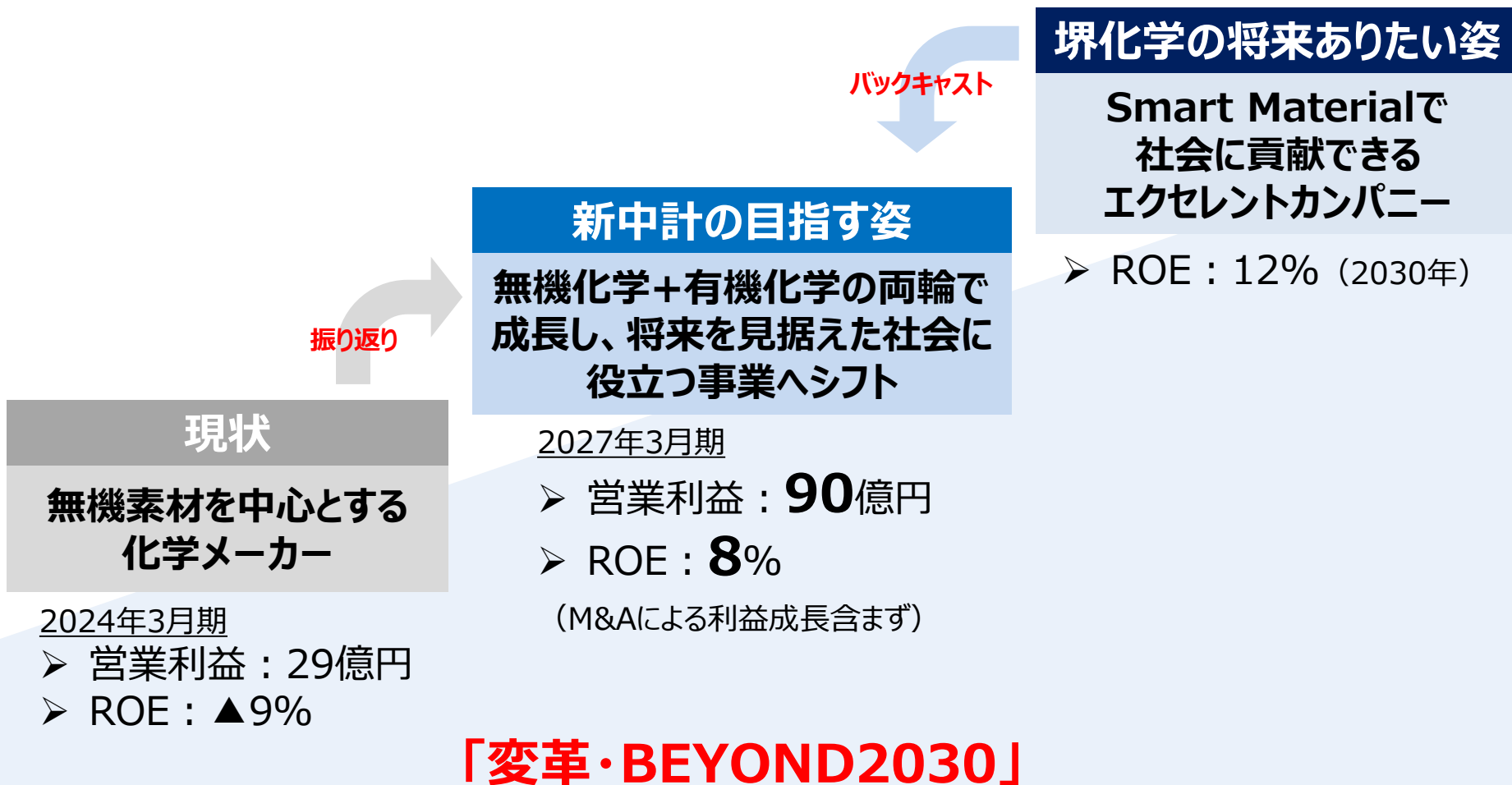
組織ビジョン **わくわくカンパニー**

ワクワクする会社を
みんなでつくります



新中計「変革・BEYOND2030」の位置づけ

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



前中計期間の振り返り（2020年3月期～2024年3月期）

外部環境変化が激しくなった中、事業ポートフォリオマネジメントに本格的に着手

成果

事業ポートフォリオマネジメントへの着手

- 各サブセグメントの成長/安定/効率化検討への分類、SC有機化学吸収合併
- 不採算製品の価格是正/終売

コーポレートガバナンス改善

- GMP管理・ダイバーシティ推進等、強化領域における経営経験豊富な社外取締役の登用
- 政策保有株の縮減、堺商事の完全子会社化による親子上場解消

人と環境にやさしい製品づくりの推進

- マイクロプラスチックビーズ代替製品やメタネーション触媒の開発

課題

品質・安全問題の再発防止

- カイゲンファーマ薬機法違反に係る行政処分
- 湯本工場爆発事故・小名浜事業所火災事故

足元の業績不振からの改善

- 成長事業の不振（2021年3月期の電子材料・化粧品材料等に係る減損）
- 業績低迷事業の抜本対策（2024年3月期の酸化チタン・無機等に係る減損）

CCC・キャッシュフローの改善、ROE・PBR低迷からの脱却

新中計においては、成果を加速し、課題に着実に対応

品質・安全問題の再発防止徹底

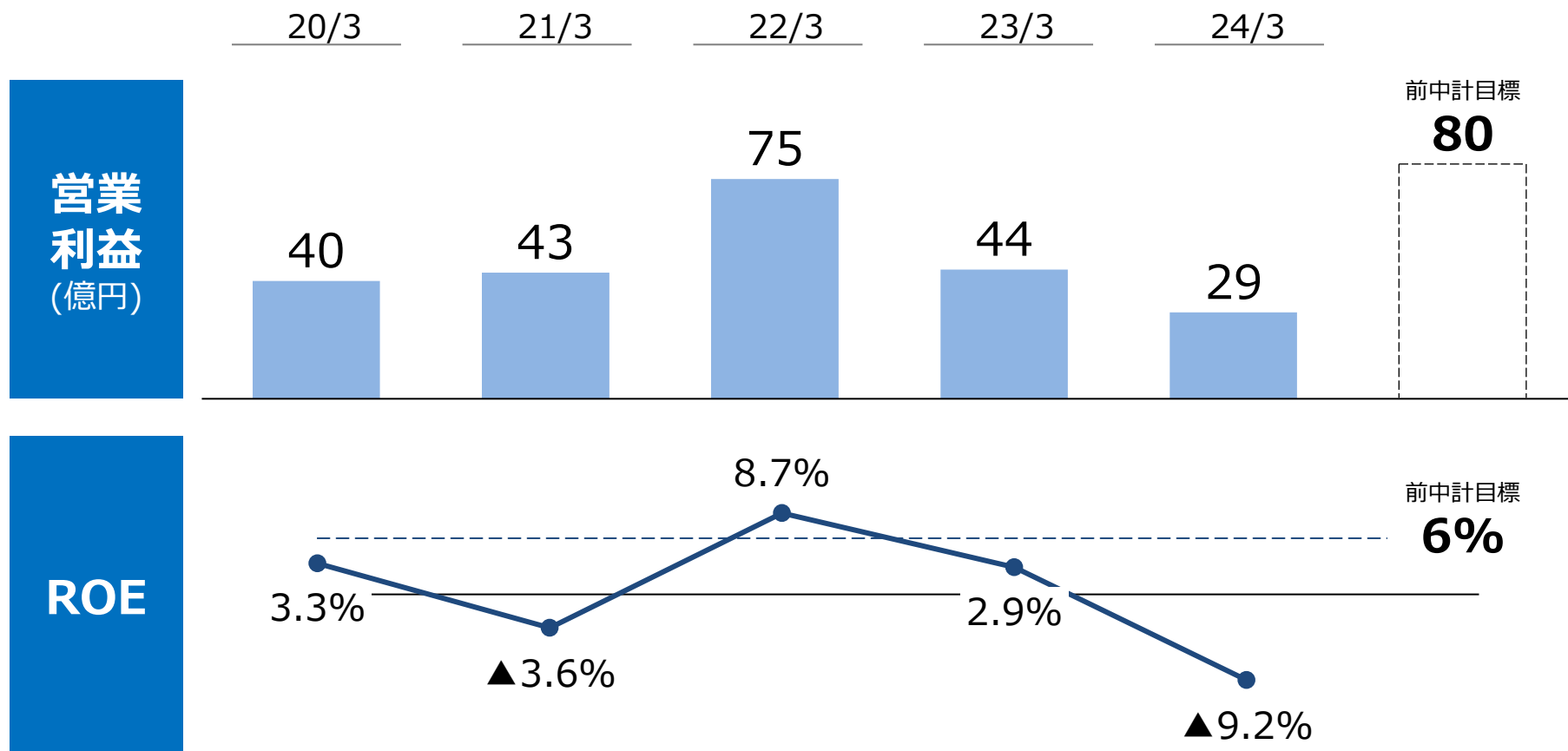
品質・安全管理体制を立て直し、グループガバナンスを強化

	カイゲンファーマ 業務停止命令(薬機法 ^(注) 違反)	湯本工場 亜鉛末工場 爆発火災事故	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) 	<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	<p><カイゲンファーマ></p> <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 ➢ 役職員に対する教育の強化 ➢ 法令遵守管理体制の整備 (責任役員の責務と業務範囲の明確化、内部通報制度の浸透、クオリティカルチャーの醸成) 	<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	<p><堺化学></p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 改善計画の推進と監督 (カイゲンファーマへ派遣する社外取締役を2名に増員し、モニタリング強化) 	<p>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</p> <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) <p>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</p> <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 	

(注) 薬機法 : 医薬品、医療機器等の品質、有効性及び安全性の確保等に関する法律

前中計の数値目標に対する結果

2022年3月期はROE目標を達成したが、最終年度は営業利益・ROE共に未達



安定して株主資本コストを上回る収益構造になっていないことが課題

ポートフォリオマネジメントへの着手 (2023年3月期～)

ポートフォリオマネジメント方針を定義

		ポートフォリオマネジメント方針	サブセグメント	営業利益	
				24/3実績	参考：前中計年平均
化学事業	成長事業	中長期の利益成長を牽引する事業として、市場ニーズ取込みを加速	電子材料	3億円	6億円
			化粧品材料	▲1億円	3億円
	安定事業	安定収益を創出する事業として、今後も維持	衛生材料	4億円	3億円
			有機化学品	14億円	15億円
			受託加工	5億円	7億円
	効率化検討事業	事業構造や業績水準を踏まえ、 抜本的な対策を実施し、 安定・成長事業へのシフトを図る	酸化チタン・亜鉛	▲4億円	1億円
			樹脂添加剤	6億円	5億円
			触媒	1億円	1億円
	医療事業	薬価改定の影響を受けない 製品へのシフト		1億円	4億円

(注) 化学事業における「その他」は含まない

新中計「変革・BEYOND2030」における重点取り組み

変革

01

高付加価値品シフトを企図した事業ポートフォリオ入替え

- 電子材料・化粧品材料に加え、有機化学品への投資による成長事業の収益拡大、M&Aによる事業拡大、ベストオーナーの見極め
- 次期中計に向けた将来投資（化粧品材料ほか）
- 顔料級酸化チタンの事業終了

変革

02

資本コストを上回るROEの達成・PBR改善

- キャッシュフロー経営、有効活用できていない固定資産売却による資産圧縮
- 成長事業へのM&A含む積極投資、株主還元による資本効率向上

変革

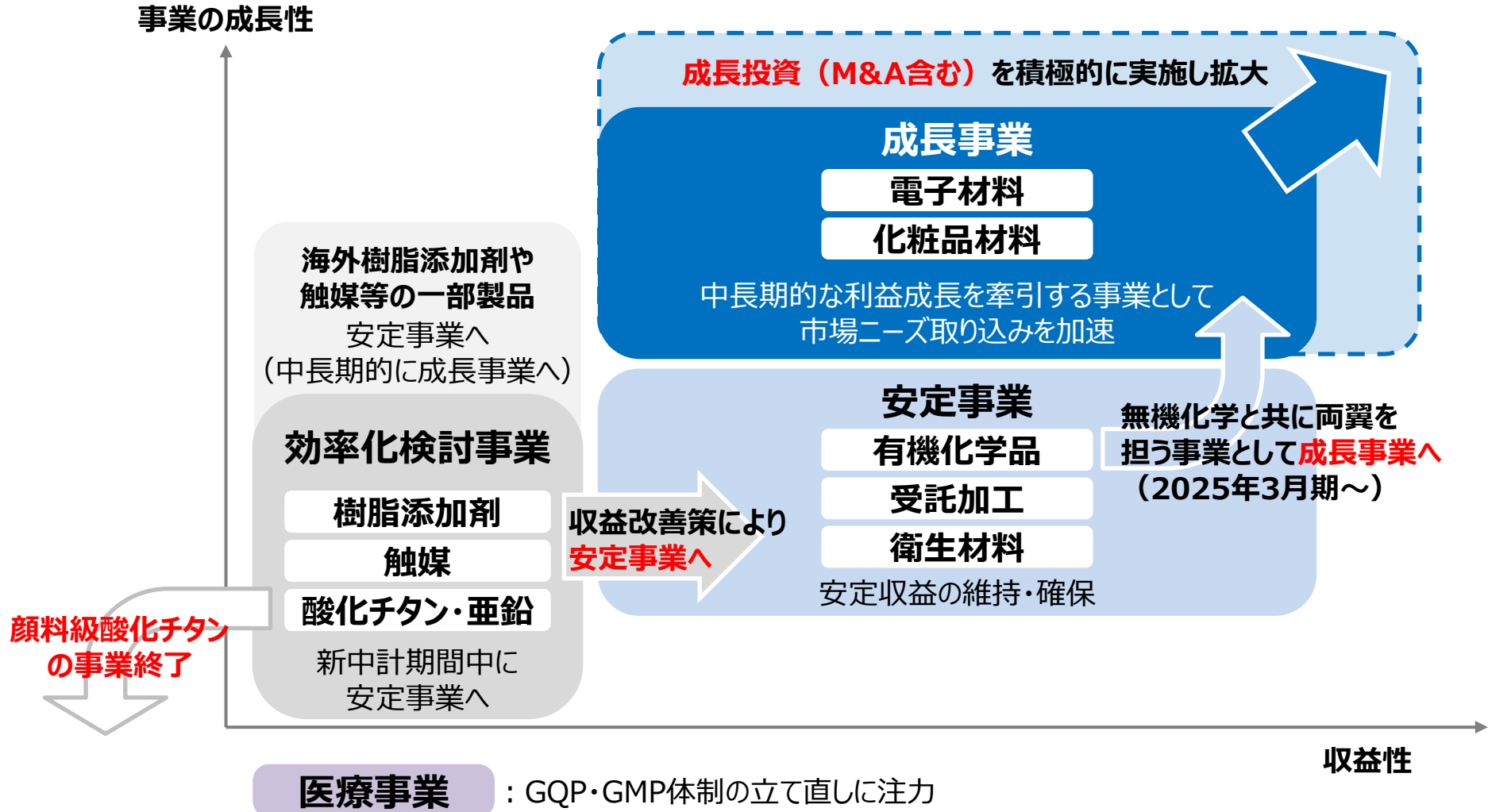
03

マテリアリティ推進による経営基盤の再構築・非財務面の取り組み加速

- 特に品質・安全問題の再発防止策の徹底
- 成長の源泉となる人的資本経営への取り組み

事業ポートフォリオ変革方針

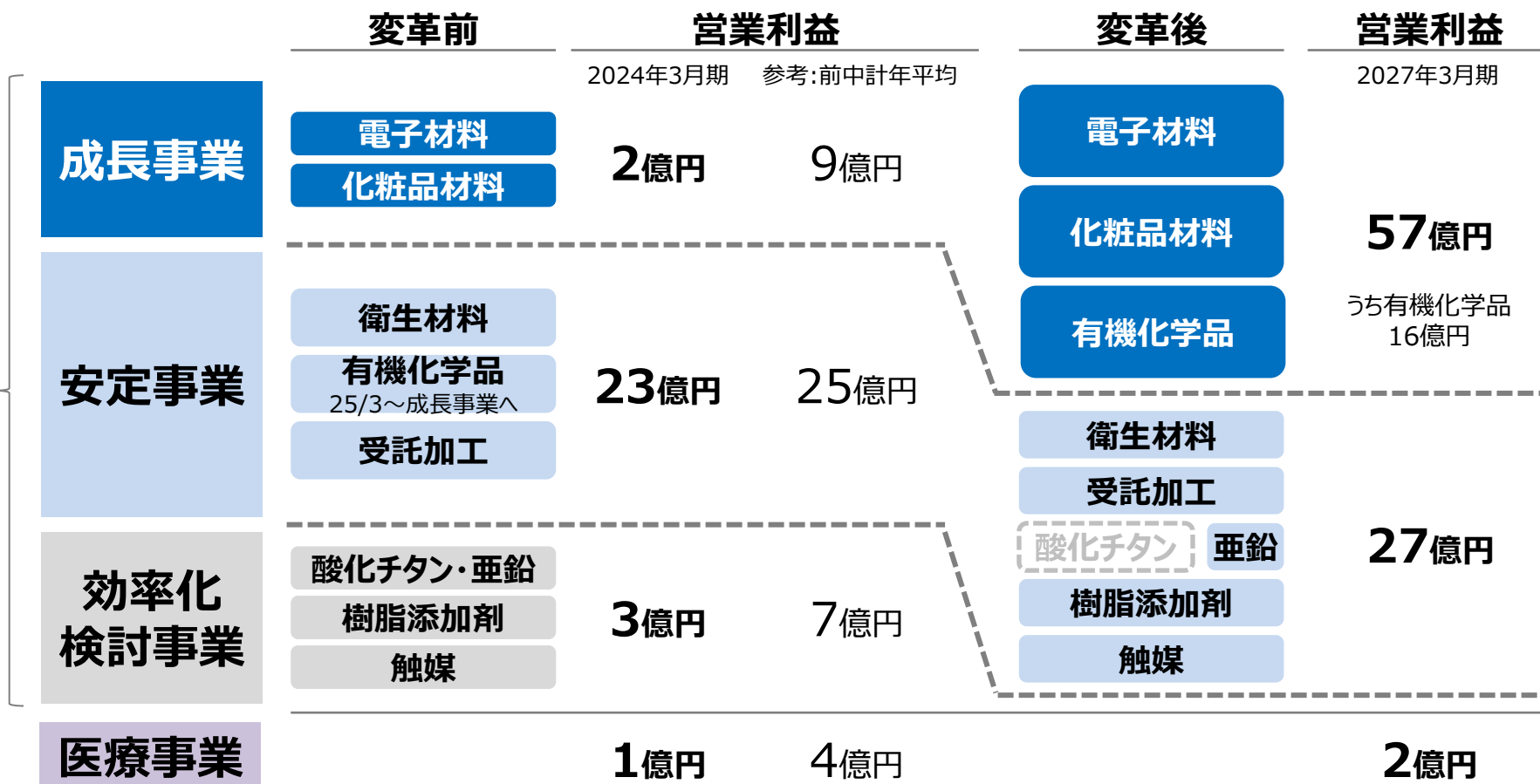
前中計より本格的に着手した**事業ポートフォリオマネジメント変革を加速**



事業ポートフォリオ変革による利益成長

効率化検討事業は、継続的に収益貢献可能な事業・製品に絞り、安定事業へ
電子材料・化粧品材料に加え、有機化学品への投資により、**成長事業の収益を拡大**

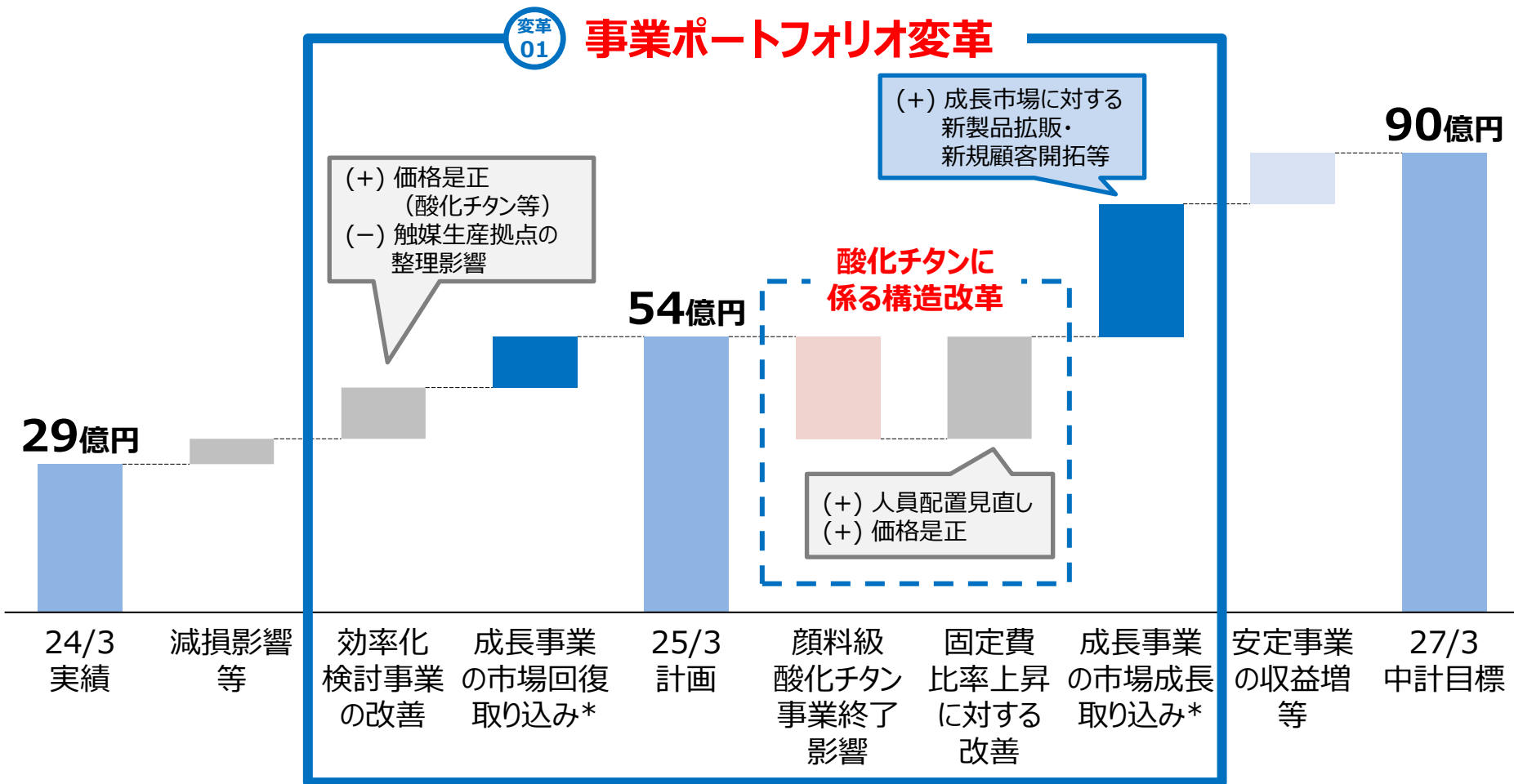
化学事業



(注) 化学事業における「その他」は含まない

営業利益目標達成に向けた全体像

効率化検討事業の改善に取り組みながら、成長事業の回復・成長を取り込み、
事業ポートフォリオ変革により高付加価値品へシフト



* 電子材料・化粧品材料・有機化学品

成長事業の事業戦略

電子材料・化粧品材料に加えて、有機化学品を新たな成長ドライバーと位置づけ、既存事業の成長投資とM&A活用により利益成長に取り組む

電子材料

- 誘電体：新製品によるハイエンド・ミドルエンド市場の取り込み、不採算品の価格是正
- 誘電体材料：製品ポートフォリオ見直し（高収益品の積極拡販、不採算品の価格是正）

<攻める分野> **エレクトロニクス**

化粧品材料

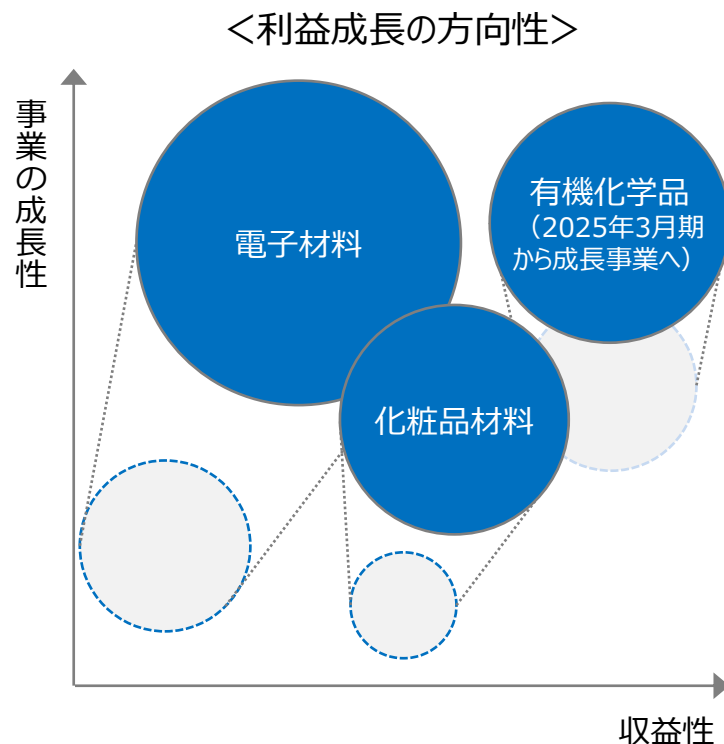
- サンスクリーン剤：表面処理技術・処方提案による海外化粧品メーカーへの拡販（性能評価クリア、生産体制整備済み）
- メイク製品：次期中計期間の収益貢献に向けた先行投資

<攻める分野> **ライフサイエンス・ヘルスケア**

有機化学品

- メガネレンズ材料：成長率の高い高屈折製品に対し、トップシェアの維持・拡大を企図したリソース投入
- 医薬品原薬中間体：増設による既存受託品の更なる拡販、CDMOの進展

<攻める分野> **エレクトロニクス**
ライフサイエンス・ヘルスケア



円の大きさ：利益

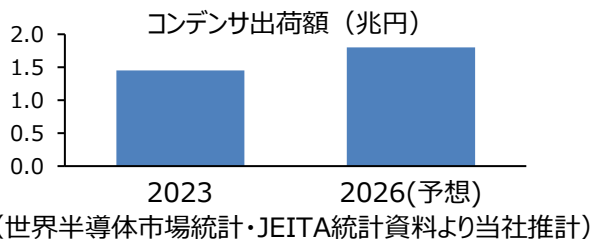
点線：前中計、実線：新中計（27/3）

積層セラミックコンデンサ (MLCC) のトレンドにマッチしたハイエンド・ミドルエンドの誘電体・誘電体材料を開発・拡販し、市場成長を越えた成長を実現

市場の成長性

MLCC
8%/年
当社推計

デジタル化・自動車のEV化・生成AI進展によるMLCC市場の拡大



- 高機能化・小型化した電子機器の需要の拡大を背景とした、MLCC市場の堅調な成長
- 市場成長がする中、MLCCの小型化・大容量化・高信頼性ニーズが更に拡大



誘電体・誘電体材料
高付加
価値化

MLCCトレンドに基づくハイエンド・ミドルエンド需要の拡大

- 市場成長の中、微細化・高純度化・高均質化ニーズに基づく、ハイエンド・ミドルエンドの誘電体・誘電体材料需要が拡大

強み・取り組み

技術力
粉体
プロセス

製品開発の柔軟性・迅速性

- 長年蓄積された粉体プロセスの技術力・ノウハウによるMLCCトレンドにマッチしたチタン酸バリウム・高純度炭酸バリウムの開発・展開
- 新たな電子材料 (Sciqasやマルチオール) の開発・拡販



サプライ
チェーン

調達・製造・販売の一気通貫対応

- 原料調達から製造・販売まで、一気通貫での対応(BCP対応)が可能な強固なサプライチェーンを構築
- 調達先の複数化

高機能・ユニークな競争力のある製品により、市場成長を超える成長を実現

サンスクリーン剤

市場成長×無機シフト

5%/年

当社推計

- 海外における日焼防止・美白意識の向上
- 環境負荷の高い有機系吸収剤から、**環境負荷の低い無機系散乱剤への置き換えの進展**

→従来成長率を超える成長見通し

技術力 表面処理・微粒子化による高機能化

技術力

粉体
プロセッシング

- 祖業である酸化亜鉛・チタンを母材に、**粉体プロセッシング技術を生かした高機能化**
 - 超微粒子化による透明性
 - 表面処理による高分散性の付与
- **海外化粧品メーカーへの拡販**
(性能評価クリア、生産体制整備済み)
- 収益性の高い酸化亜鉛系製品を中心とした海外市場拡販の加速

メイク製品

市場成長×MPB代替シフト

5%/年

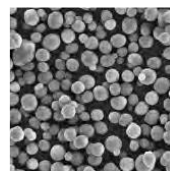
当社推計

- マイクロプラスチックビーズ(MPB)の生態系への悪影響懸念から、**生態系への影響の少ない材料への置き換えの進展**

→化粧品市場の中でも高成長見通し

ユニークな材料ラインナップ

製品
開発力



かるまるの
電子顕微鏡写真
(粒径5μm)

- **メイク製品材料開発・拡販の加速**
 - MPB代替品：ばりまる・かるまる
 - ユニークな化粧品材料：板状硫酸バリウム、六角板状酸化亜鉛、化粧品用蛍光体など
- 次期中計における収益貢献に向けた**先行投資（設備投資）**の実施

市場の成長性

強み・取り組み

技術・品質を強みとしたニッチトップ戦略を推進。無機化学と共に両翼を担う事業へ

メガネレンズ材料（高屈折タイプ）

市場の成長性

6%/年
当社推計

メガネレンズ市場成長×高屈折需要拡大

- ▶ 世界の近視人口は2020年に26億人となり、10年間で3割増加。2050年は推計48億人へ（国際近視機関）
- ▶ メガネレンズが年率3%成長見通しの中、用途先である高屈折タイプは年率6%/成長の見通し（当社推計）

→メガネレンズ市場の中でも高成長の見通し

受託数量の増加

医薬品原薬・中間体

製造キャパシティ強化

- ▶ 増産投資の実施（収益貢献は、次期中計期間からを見込む）
 - ▶ 既存製品の更なる拡販・新規案件獲得
 - ▶ 将来の医薬品市場成長取り込み

強み・取り組み

技術力

高品位
チオール製品

ニッチ市場におけるトップポジション

- ▶ 高品質原料の国内シェアトップクラス企業への安定供給の継続
 - ▶ 高品位チオール製品の供給可能企業は限定的であり、参入障壁が高いニッチ市場の中、当社は技術・ノウハウを確立
- ▶ トップシェアポジションの強化に向けたリソース投入

→安定収益の確保 + 市場成長の取り込み

強み・取り組み

受託に関する豊富な実績

- ▶ 長期間に亘る大手顧客を含めた豊富な受託実績による製造ノウハウを確立
- ▶ CMOからCDMOへの進化
- ▶ 多様な合成プロセス開発によるラインナップの拡充

効率化検討事業の事業戦略

継続的に収益貢献が可能な事業・製品に絞り、安定事業へ

酸化チタン・亜鉛

- 価格是正等による赤字解消（2025年3月期）
 - 設備投資効率が低く、生産工程における環境負荷の高い**顔料級酸化チタンの事業終了（2026年3月期）**及び固定費比率上昇に向けた改善を含めた**構造改革の実施**
- 亜鉛等一部製品は**安定事業**へ

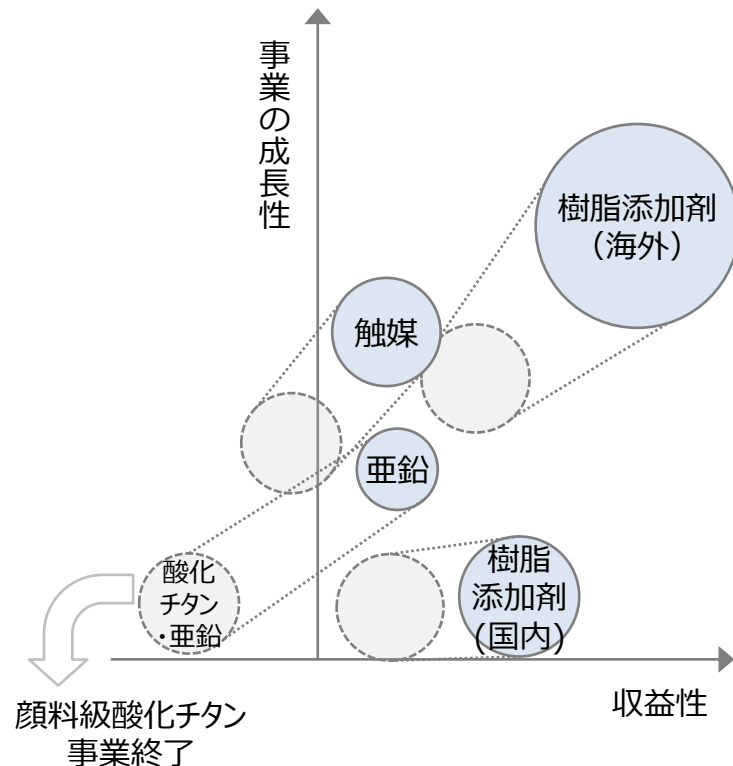
樹脂添加剤

- 国内：製造委託品の鉛系安定剤撤退(2026年3月期)
 - 海外：非鉛系安定剤へのシフト（増産投資実施）とASEAN地区での拡販
- 海外シフトにより**安定事業**へ

触媒

- 生産拠点集約による効率化（2025年3月期）、収率改善によるコストダウン
 - 低収益品の価格是正による収益改善
- 生産拠点整理・価格是正により**安定事業**へ

＜利益改善・成長の方向性＞

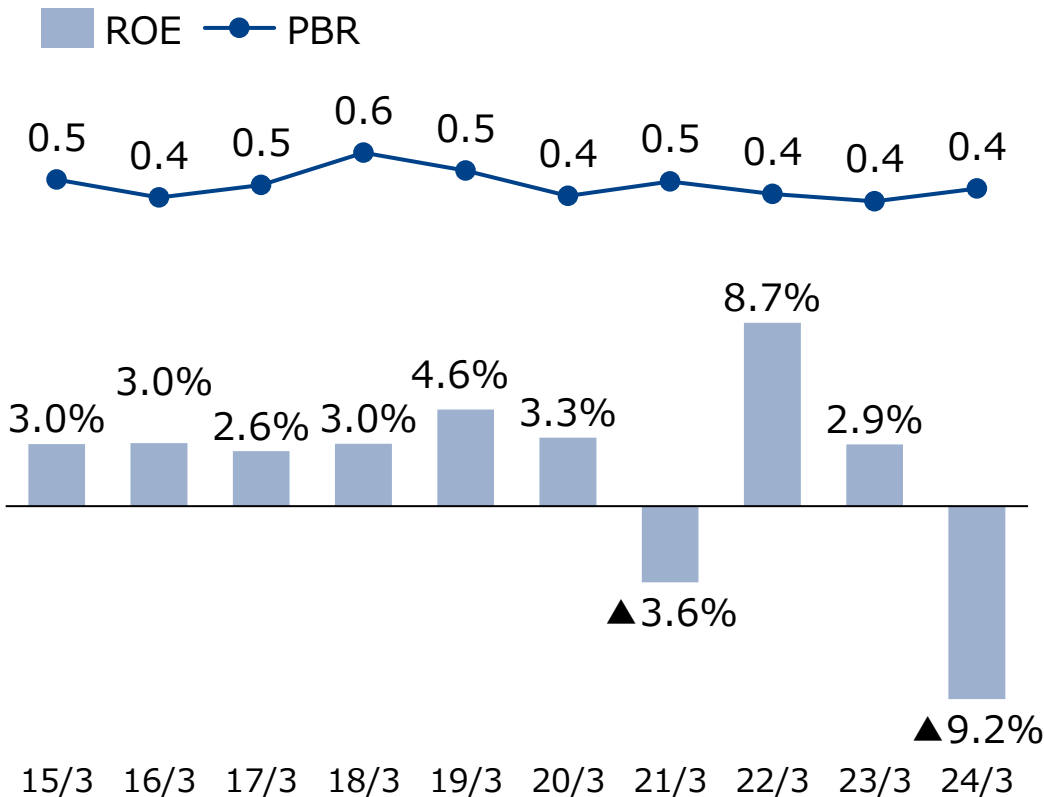


円の大きさ：利益
点線：前中計、実線：新中計（27/3）

資本コストを上回るROEの達成・PBR改善

2027年3月期のROE目標8%達成に向け、**資本効率を強く意識した取り組みを推進**

ROE・PBRの実績推移



具体的な取り組み

1 事業ポートフォリオ変革により高付加価値品へシフト

- 成長事業の展開加速
- 顔料級酸化チタンの事業終了

2 資産の圧縮

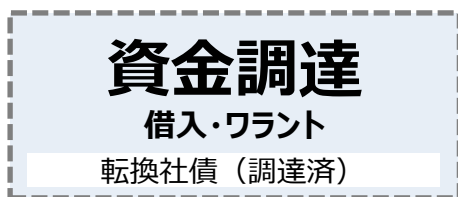
- CCC改善
- 有効活用できていない固定資産の売却

3 資本効率の向上

- 成長事業へのM&A含む積極投資
- 株主還元の実施

キャピタル・アロケーション（3カ年累計）

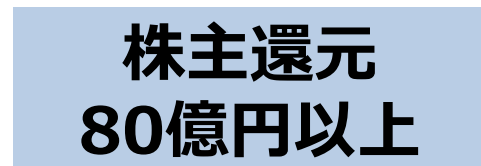
利益創出、CCC改善、固定資産売却等で得たキャッシュを設備投資、株主還元、M&Aに充当



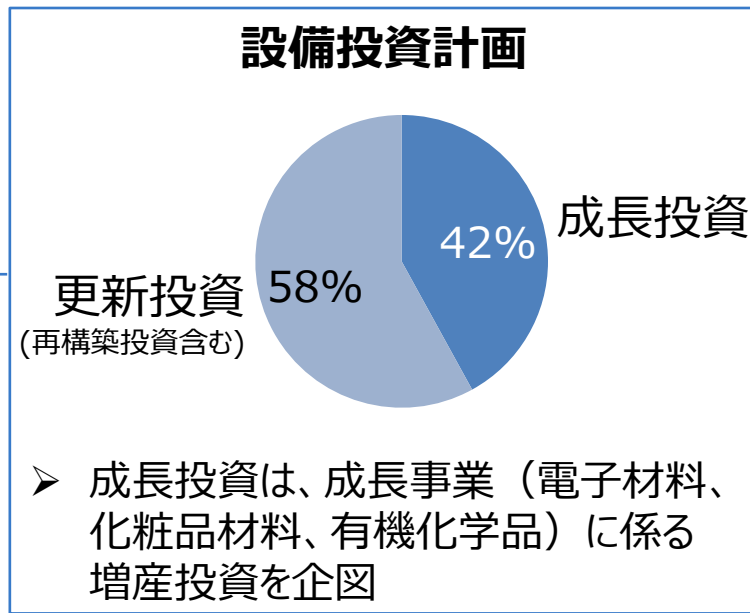
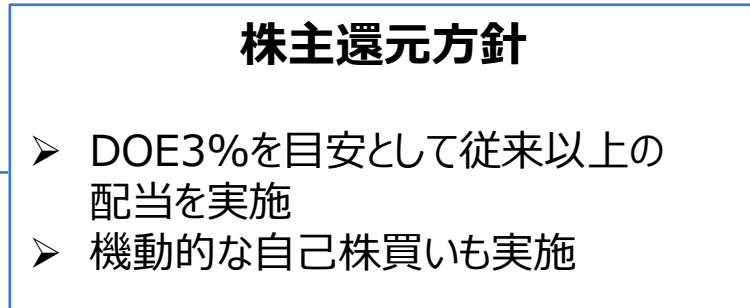
固定資産売却



キャッシュイン



キャッシュアウト

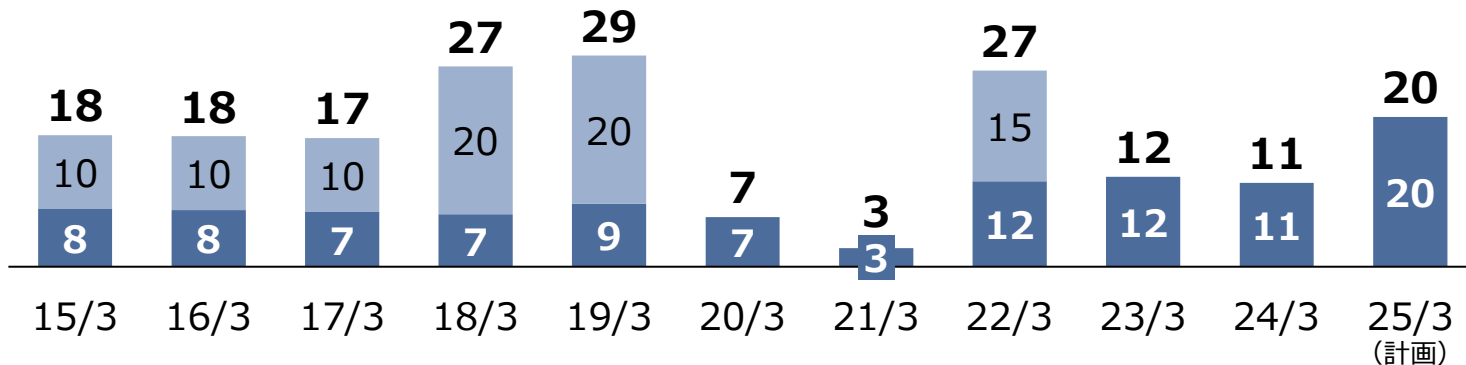


株主還元方針

株主還元の目安を**配当性向からDOEへ転換**

総還元推移

自己株式取得
配当総額
(億円)



株主資本(億円)	734	740	743	739	747	766	732	778	789	712	-
DOE	1.0%	1.0%	1.0%	0.9%	1.1%	0.9%	0.3%	1.5%	1.5%	1.5%	3%
当期純利益(億円)	23	23	20	23	36	25	▲28	67	23	▲71	43
配当性向	35%	33%	37%	31%	24%	27%	-	17%	52%	-	47%
一株当たり配当金(円)	8	8	8	24*	50	40	15	70	75	70	125

*2018年3月期に株式併合を実施

2025年3月期～2027年3月期の株主還元方針

DOE3%を目安として従来以上の配当を実施。機動的な自己株買いも実施
利益計画超過の際には追加的な株主還元を検討

マテリアリティ推進・非財務面の取り組み加速

役員評価へ織り込み、経営から現場まで全員で取り組む

①人々を幸せにする

KPI	取り組み
重大な労働災害発生：件数ゼロ	経営から現場まで全員による安全衛生活動の実践
エンゲージメント向上：2026年3月期 第三者評価スコア平均以上	人的資本部会の立ち上げ・エンゲージメント改善 経営陣と社員との対話の機会 (タウンミーティングの実施等対話の機会を増やす)
ダイバーシティの推進：2030年度に中核人材に占める女性雇用率20%、女性管理職比率10%	女性のキャリア採用の推進 女性が働きやすい環境を作るためのエンパワーメント研修・分科会運営

②地球環境を守る

KPI	取り組み
CO2排出量削減：2030年度に2013年度比で30%削減	環境負荷の高い製品の事業終了 (顔料級酸化チタン)
	よりコンパクト・効率的なモノづくりへのシフト
	再生可能エネルギーの導入
環境事故発生：件数ゼロ	環境事故発生防止に向けたモニタリングの仕組み導入

③モノづくりで社会の課題を解決する

KPI	取り組み
Smart Material 認定製品・サービス： 2030年度までに5件上市	化粧品材料「ばりまる・かるまる」(マイクロプラスチックビーズ代替品)、板状硫酸バリウム、六角板状酸化亜鉛、化粧品用蛍光体
	球状シリカ「Sciqas」：真球状で微粒子の特徴を活かした5G・6G関連製品への展開
	水電解触媒「Ir/ENETIA」：カーボンニュートラルへの貢献
	マルチオール：チオールの柔軟性を活かした電子材料用途への展開

④透明で強固な経営体制を築く

KPI	取り組み
重大コンプライアンス違反：件数ゼロ	関係会社も含めた情報共有の見直し (グループ会議体の見直し、コミュニケーション頻度の改善等)
	取締役会の実効性向上 (評価アンケートの活用等)

(③その他取り組み) CSR調達調査と改善の実施、人権DD計画に基づく実施

人的資本経営の方針

当社は、社員が個人・組織課題の解決に向けて主体的に動くことで、社員一人ひとりが自分・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ます

サステナブル

人財ポートフォリオの充実

全員経営

社員全員が自身の仕事に責任をもって自主的に取り組む「全員経営」を目指す

経営基盤強化

エンゲージメント向上
社員の働きがいの向上

- 月例会『社員が輝くシャイン会』、タウンミーティングの実施
→経営の発信と社員との対話の機会
- 組織を超えたグループ活動、公募制の導入

ダイバーシティ・エクイティ
& インクルージョン（DEI）推進

多様性の尊重、ウェルビーイング
(誰もが自分らしく幸せに生きる)の向上

- 多様な人材や教育、雇用形態
- パパママ育休座談会、キャリアに関するパネルディスカッション、ダイバーシティ通信の発行

KGI・KPI一覧

財務 目標

(27/3)

営業利益：90億円

- ◆ 成長事業：営業利益構成60%以上
- ◆ 効率化検討事業：収益確保可能な事業に絞り安定事業へ

ROE：8%

- ◆ CCC：180日以下

KGI

非財務 目標

①人々を幸せにする

- ◆ 重大な労働災害発生：件数ゼロ
- ◆ エンゲージメント向上：2026年3月期第三者評価スコア平均以上
- ◆ ダイバーシティの推進：
2030年度に中核人材に占める女性雇用率20%、女性管理職比率10%

②地球環境を守る

- ◆ CO2排出量削減：2030年度に2013年度比で30%削減
- ◆ 環境事故発生：件数ゼロ

KPI

③モノづくりで社会の課題を解決する

- ◆ Smart Material認定製品・サービス：2030年度までに5件上市

④透明で強固な経営体制を築く

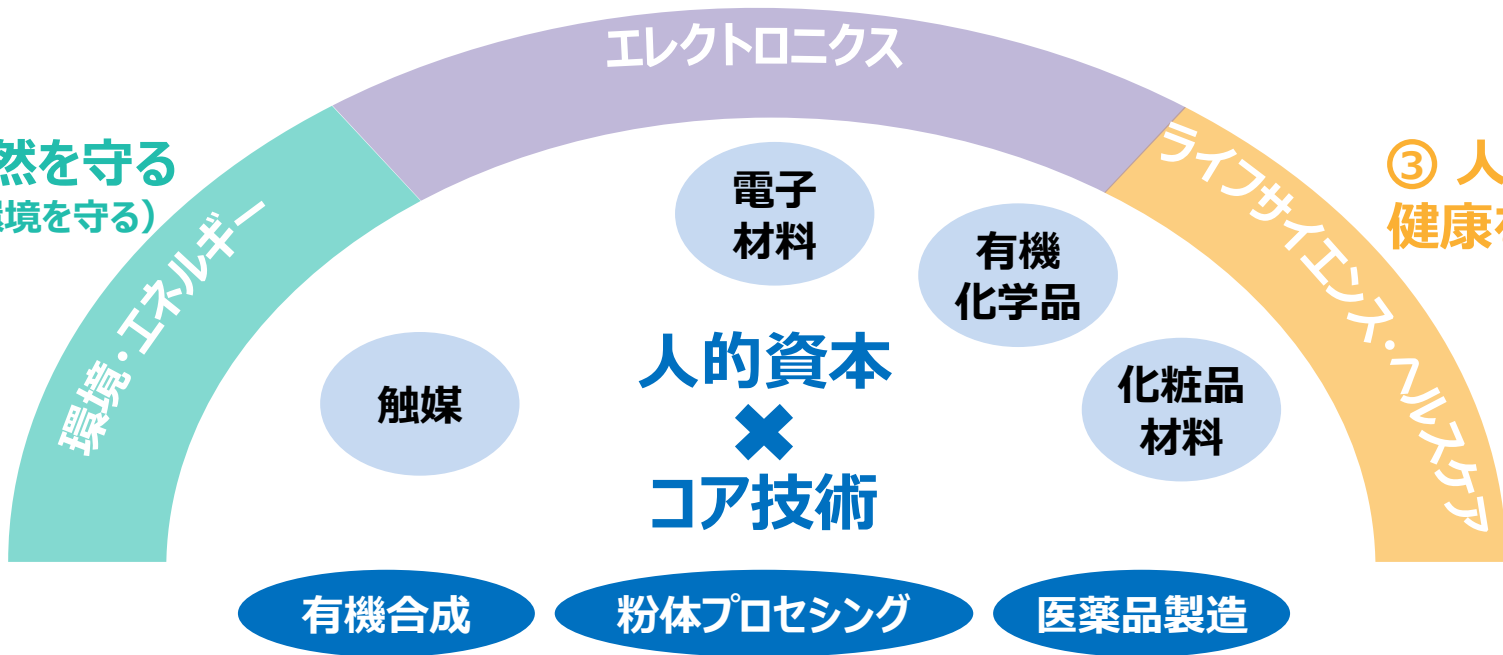
- ◆ 重大コンプライアンス違反：件数ゼロ

2050年の暮らしを「創造」するために「化学」ができること・・・

「Smart Materialで社会に貢献できるエクセレントカンパニー」へ

② 高度情報化社会の発展を支える（より平等な社会へ）

① 自然を守る
(地球環境を守る)



③ 人々の健康を支える

企業
コンセプト

経営ミッション **化学でやさしい未来づくり**
思いやりの心と技術革新で社会の快適と
安心を支える素材を創造します

組織ビジョン **わくわくカンパニー**
ワクワクする会社を
みんなで作ります



質疑応答

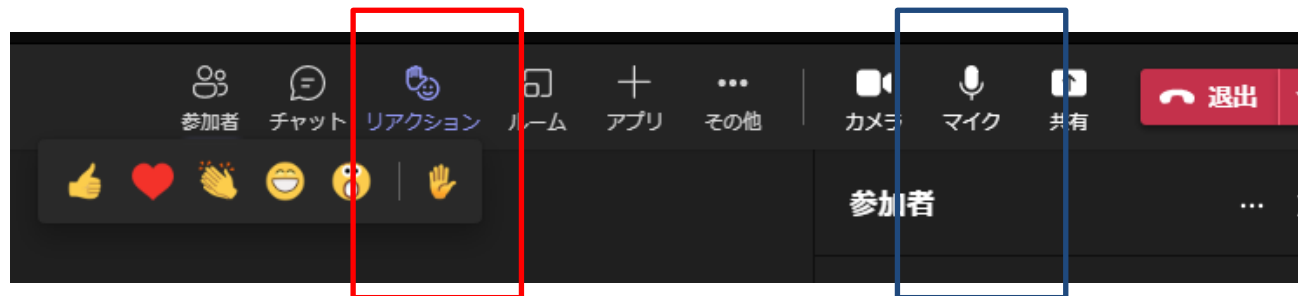
■ 質疑応答の順番

① 会場にお越しの皆様 → ② WEBでご参加の皆様

* 恐れ入りますが、WEBでご参加の皆様は、①での質疑終了までお待ち願います。

* 会場の時間の関係上、WEBからのご質問をお受けできない可能性がありますこと、予めご了承ください。

■ WEBからの質疑方法



ご質問のある方は画面上の「**リアクション**」から挙手をお願いします。

同時に複数の方が手を挙げられた場合には、順番にご案内します（手を挙げるボタンは押したままにしてください）。

事務局よりお名前をお呼びしますので、**マイクミュートを解除の上**ご発言を開始してください。（*当社HPに公開する書き起しでは、お名前を伏せさせていただきます。）

質疑応答が終わりましたら同じ「**リアクション**」機能から手をおろし、また**マイク**をオフにしてください。

予測に関する注意事項

本資料は、情報の提供を目的とし、本資料による何らかの行動を勧誘するものではありません。本資料（業績計画を含む）は、現時点で入手可能な情報に基づいて当社が作成したものであり、リスクや不確実性を含んでいるため、実際の業績はこれと異なる結果となる可能性があることをご承知おきください。

ご利用に際しては、ご自身の判断にてお願いいたします。本資料に記載されている見通しや目標数値等に依存して投資判断されることにより生じうるいかなる損失に関して、当社は責任を負いません。