堺化学工業株式会社

堺化学グループ 統合報告書 2026
Sakai Chemical Group Integrated Report 2026



変革・BEYOND 2030

レポート発行にあたって

「変革・BEYOND2030」を掲げて大海原へと漕ぎ出し、早くも３年目を迎えました。変革への確かな手応えを感じる一方で、目まぐるしく変わる外部環境の中で成長を続けることの難しさも、日々実感しています。

私たちが目指す「Smart Materialで社会に貢献できるエクセレントカンパニー」への航路を切り拓く原動力は、グループ全員の力です。それぞれの持ち場で力を発揮し、同じ方向を向いてオールを漕ぎ続けることで、堺化学グループの「稼ぐ力」は育まれます。荒波にもまれながらも、全社一丸となって試行錯誤を重ね、次の一漕ぎが未来を切り拓くと信じ、前へ前へと進んでいます。

本報告書には、私たちの挑戦と、乗り越えるべき課題への向き合い方、想いをできる限り盛り込みました。ステークホルダーの皆さまには、堺化学グループの現在地と、目指す未来をご理解いただき、その航路を見守っていただければ幸いです。

夢を叶える化学

MISSION

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

VISION

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

財務・非財務の情報開示について

堺化学グループでは、財務情報と非財務情報を適切に区分して開示しています。
本統合報告書には掲載していない環境情報や社会的側面の活動などの非財務情報の詳細やESGに関わる方針などは、堺化学工業(株)ウェブサイト内の「サステナビリティ」でご覧いただけます。
財務情報については、「IR 情報」内の「IR 資料室」において、決算関連資料やコーポレートガバナンス情報とともに、「中期経営計画」や年次の「統合報告書」および過去情報を開示しています。

サステナビリティ



IR情報



報告対象範囲・期間

報告対象組織:堺化学工業(株)および国内外の連結子会社(堺化学グループと記載)
報告対象期間:
2025年4月1日～2026年3月31日
(発行時点の最新情報も可能な限り掲載しています。)
発行年月:2026年10月

参考にしたガイドラインなど

- IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」
- 経済産業省「価値協創ガイダンス2.0」
- GRI(Global Reporting Initiative)「GRIサステナビリティ・レポーティング・スタンダード」

将来予想に関する記述についての注意事項

本報告書の掲載内容には、将来の見通しに関する記述が含まれています。これらは本報告書作成時点で入手できた情報に基づくもので、リスクや不確実な要因を含んでいます。
今後、さまざまな要因の変化により、記述した将来の見通しとは異なったものとなる可能性があることをご承知おきください。

CONTENTS

01 About SAKAI
01 レポート発行にあたって MISSION VISION
02 情報開示体系 / 目次
03 堺化学グループのあゆみ
04 堺化学グループの現在の事業
05 堺化学グループのコア技術
07 価値創造の戦略

08 私たちが創造する価値
09 「変革」の進捗と課題・展望
10 役員メッセージ
11 トップインタビュー
15 対談1:事業ポートフォリオ変革・資本政策
19 鼎談:イノベーション戦略
21 対談2:人的資本経営
23 財務・非財務ハイライト

25 イノベーション戦略・新規事業創出
26 イノベーション戦略・新規事業創出
27 Smart Material 認定製品
30 現場の取り組み

35 価値創造の手段(事業)
36 【成長事業】事業戦略:電子材料
37 【成長事業】事業戦略:化粧品材料
38 【成長事業】事業戦略:有機化学品①
39 【成長事業】事業戦略:有機化学品②
40 【効率化検討事業】事業戦略
41 【安定事業と医療事業】事業戦略
42 2026年度TOPICS一覧
43 特集:グループ会社の躍進

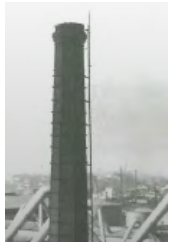
45 価値創造の源泉(資本)
46 堺化学グループのマテリアリティとKPI
47 堺化学グループの人的資本投資戦略
48 事業戦略と人事戦略の連動
49 価値創造に向けた現場での取り組み
55 労働安全衛生・製品品質
59 価値創造に向けた取り組み「地球環境を守る」
60 コーポレートガバナンス
61 ガバナンス対談
63 役員紹介

堺化学グループは、1918年に大阪・堺で「堺精煉所」として事業を開始しました。
以来、絶え間ない技術革新に挑戦し、「やさしい未来」に貢献する
製品やサービスを提供し続けています。

1918年



亜鉛事業
白色顔料 酸化亜鉛ZnO→リトポン
$ZnS \cdot BaSO_4$ →酸化チタンTiO_2



1918年

創業
レンガ造りの八角煙突と酸化炉2基を備えた木造の亜鉛華工場が「堺精煉所」として操業開始

1950年代



樹脂添加剤事業
ステアリン酸亜鉛から

1970年代



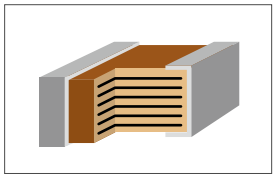
触媒事業
酸化チタンを担体として

1980年代



化粧品材料事業
超微粒子酸化亜鉛技術から

1990年代



電子材料事業
チタン酸バリウムから



有機化学品事業

2000年代



海外生産開始
SAKAI CHEMICAL (VIETNAM) CO., LTD.

2025年度 売上高
81,447百万円

創業期

1918 現堺事業所の一角に堺精煉所創立
1918 亜鉛華(酸化亜鉛)の製造開始
1920 各種バリウム製品の製造開始
1932 現社名 堺化学工業株式会社に商号変更
1935 国内初のアナターゼ型酸化チタンの工業生産に成功
1936 堺商事(株)設立により原料・製品輸入等商事分野に進出

拡大期

1949-50 塩化ビニル用安定剤・金属石鹸製造開始
1950 大阪証券取引所(当時)上場
1961 東京証券取引所上場
1963 小名浜工場完成(酸化チタン需要増に対応)
1969 湯本工場、泉北工場完成
1978 脱硝触媒製造開始
1991 大剣製造所完成

事業領域拡大と変革

1992 電子セラミックス材料商業製造開始
1994 富岡化学(株)全株式取得(有機化学品事業へ進出)
2007 SAKAI CHEMICAL (VIETNAM) CO., LTD.設立(樹脂添加剤事業)
2012 (株)片山製薬所全株式取得(医薬品原薬・中間体分野に進出)
2013 カイゲンファーマ(株)発足
2018 SIAM STABILIZERS AND CHEMICALS CO., LTD.子会社化(タイ)
2024 事業ポートフォリオ変革を開始
2024 SC 有機化学株式会社吸収合併
2025 SAKAI CHEMICAL (VIETNAM) CO., LTD. ハノイ営業事務所 開設
2025 堺商事株式会社　在インド駐在員事務所を開設

堺化学グループは10の事業を展開しています。
そのうち、「電子材料事業」「化粧品材料事業」「有機化学品事業」を成長事業と位置付けています。

無機化学品

酸化チタン・亜鉛

- 酸化チタン
  ※ 顔料級酸化チタンは2025年度をもって終了
- 酸化亜鉛

➡ P.40 参照

原料として使用

原料として使用

触媒

➡ P.40 参照



樹脂添加剤

➡ P.40 参照



受託加工

➡ P.41 参照



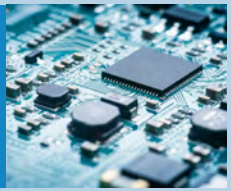
原料として使用

原料として使用

成長事業

電子材料

➡ P.36 参照



化粧品材料

➡ P.37 参照



有機化学品

➡ P.38 参照



無機材料

- バリウム塩

➡ P.40 参照

硫酸バリウムを原料として使用

医療

➡ P.41 参照



衛生材料

➡ P.41 参照



コア技術を活かした用途例とその成長貢献度

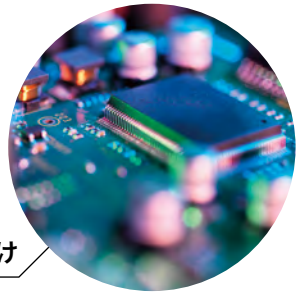
堺化学グループのコア技術は、新たな価値を生み出すイノベーションの種です。
これらの技術が新製品の開発や新たな用途創出の起点となり、
私たちの持続的な成長を支えています。

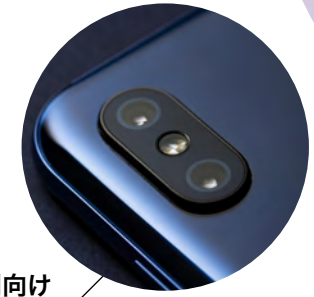



車載向け

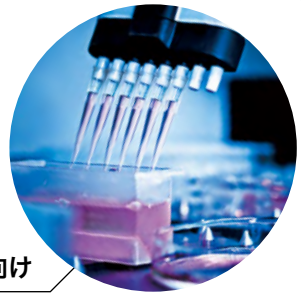
MLCC
(積層セラミック
コンデンサ)


スマートフォン向け


電子材料向け


接着剤向け


化粧品
(ファンデーション)向け

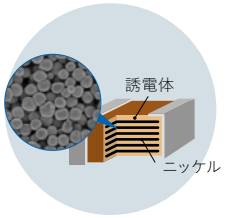

医薬品向け


サンスクリーン向け

コア技術を活かした用途例とその成長貢献度

粉体プロセッシング

電子部品用誘電体
チタン酸バリウム



MLCC
年平均市場成長率
8%

「チタン酸バリウム」は、積層セラミックコンデンサ(MLCC)向けの誘電体として、電子部品の高性能化・小型化に貢献しています。粉体プロセッシング技術による微粒子化と、調達から販売までの強固なサプライチェーンによって、市場成長性が高いハイエンド・ミドルエンド市場での存在感を高めています。

化粧品材料
異形状硫酸バリウム



化粧品向けで
国内唯一
の素材メーカー

粉体プロセッシング技術で板状や球状に加工した「硫酸バリウム」は、良好な使用感を実現しています。肌の欠点をきれいにぼかすソフトフォーカス効果に加え、スキンケア効果にも期待が高まっており、化粧品向け用途でトップシェアを獲得しています。今後はマイクロプラスチックビーズの代替やスキンケア用途にも展開していきます。

有機合成技術

電子材料向け接着剤
チオール製品



市場成長率
5%以上

イオウ化合物である「チオール製品」は、低温・短時間で硬化する樹脂硬化剤として有用です。高い密着性と耐水性を有し、電子材料向け接着剤材料などとして複数社に採用されています。

電子材料向け接着剤市場は年率約5%の成長が見込まれており、今後は車載分野での採用を目指します。

光学機能材料
β- メルカプトプロピオン酸(BMPA)

国内唯一
の素材メーカー

イオウ化合物は樹脂の高屈折率に寄与する材料であり、β-メルカプトプロピオン酸(BMPA)は、光学機能材料として使用されています。有機イオウ化合物の高い合成技術を持つ堺化学グループは国内唯一のBMPAのメーカーとして、確固たる地位を築いています。

医薬品製造技術

医薬品製造を支える
GMP管理



医薬品製造
46年

医薬品は高度な技術を必要とする高付加価値製品で、高い収益性をもたらす一方、人命に大きな影響を与えるため、厳しい製造・品質管理が求められます。年々厳しくなる規制への対応や、データインテグリティの確保を進めつつ、グループのガバナンス体制を強化し、業界内での地位確保を目指します。

粉体プロセッシング × 医薬品製造技術(GMP管理)

サンスクリーン向け材料 超微粒子酸化亜鉛



世界最小径
20nm

独自製法により、高い紫外線遮蔽効果を持ちながら、世界トップの透明性を実現しています。化粧品材料としての品質を担保するため、GMP管理のもとで生産し、欧米でも高い評価を獲得。

今後は透明性を活かして有機の紫外線吸収剤の代替もしくは併用での用途展開を図ります。

価値創造の戦略

堺化学グループは事業を通じて社会に3つの価値を創造しています。その一部を資本として再投入することで事業成長を実現し、さらに多くの価値を創造します。この好循環により、長期にわたって価値創造と事業成長を両立します。

「Smart Materialで社会に貢献できるエクセレントカンパニー」

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

私たちが創造する価値
➡ P.8～参照

財務目標
（2026年度）● 営業利益 90億円
※中期経営計画当初目標
● ROE 8%
（2030年）● ROE 12%

人々の健やかな暮らしを創造する
財務的価値を創造する
非財務的価値を創造する

人材ポートフォリオの充実
ダイバーシティ・エクイティ＆インクルージョンの推進
安心・安全な職場づくり
人材育成

私たちが創造する価値

イノベーション戦略・新規事業創出
➡ P.26～参照

ガバナンスの強化
Smart Materialの創出
事業間シナジーの創出

価値創造の手段（事業）
➡ P.35～参照

価値創造の手段（事業）

● 挑戦し能動的に行動する人材
● 働きやすい環境
● 社会課題の解決につながる高度な知的資本

効率化検討事業 → 安定事業 → 成長事業

価値創造の源泉（特に重要な資本）

価値創造の源泉（資本）
➡ P.45～参照

財務資本	● 総資産（連結）117,216百万円	● 純資産（連結）78,923百万円
知的資本	● 特許保有数（連結）644件	● 研究開発費（連結）2,844百万円
人的資本	● 従業員数（連結）2,357人 ※臨時従業員含む	● 経験者採用比率（連結）71.1%

製造資本　社会・関係資本　自然資本

私たちが創造する価値

堺化学グループが最も大切にしているのは、人々の健やかな暮らしを創造することです。
この取り組みの結果として、財務的価値と非財務的価値が
生まれると考えています。

人々の健やかな暮らしを創造する

「Smart Materialで
社会に貢献できる
エクセレントカンパニー」

- 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

財務的価値を創造する

財務目標

（2026年度）
- ROE 8%
- 営業利益 90億円
  ※中期経営計画当初目標

（2030年）
- ROE 12%

非財務的価値を創造する

- 挑戦し能動的に行動する人材
- 働きやすい環境
- 環境負荷軽減（CO_2排出量削減、産業廃棄物排出量削減、生物多様性への配慮）
- 社会課題の解決につながる高度な知的資本

財務資本　製造資本　社会・関係資本　自然資本　知的資本　人的資本

株主還元

- 財務戦略・株主還元
  ➡P.15～

さらなる価値創造への再投資

- 経営戦略
  ➡P.15～
- イノベーション戦略
  ➡P.25～
- 人材戦略
  ➡P.47～

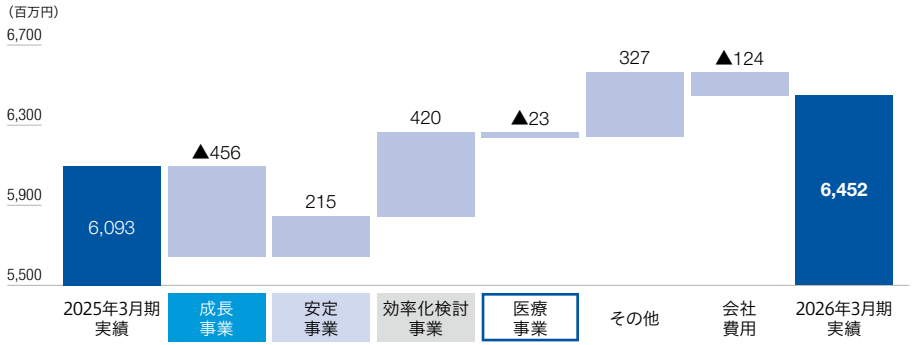
効率化による「稼ぐ力」の基盤を整備
利益成長の鍵は成長事業の飛躍

中期経営計画「変革・BEYOND2030」は、2年目までに収益構造の改善に着実な前進が見られました。不採算品の撤退、価格是正、固定費の適正化など、事業採算を重視した施策を継続してきたことで、効率化検討事業を中心に「稼ぐ力」が改善しました。

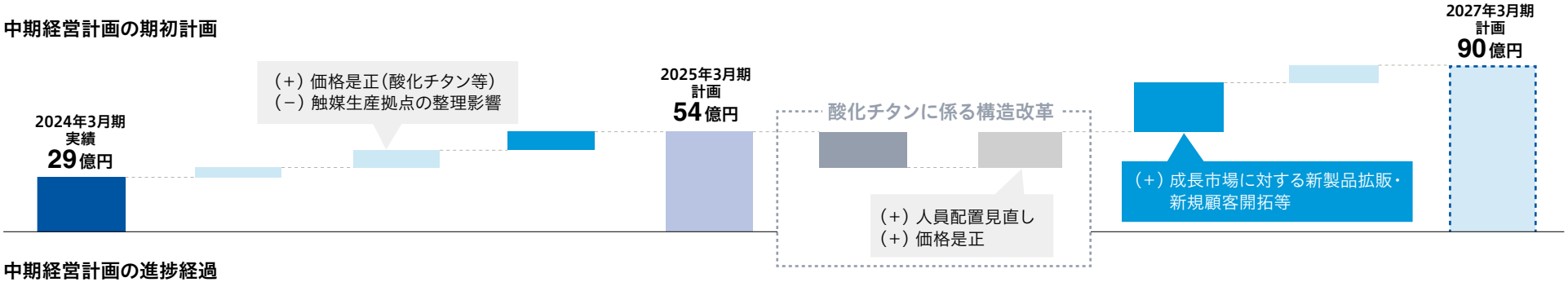
一方で、持続的な利益成長に向けては、成長事業の収益拡大が不可欠です。3年目以降は、電子材料では市場成長を取り込む販売拡大、化粧品材料では収益改善、有機化学品では新規案件の獲得を進めます。並行して、新たな収益の柱を着実に育てていきます。

事業環境の不透明感が続く中でも、改革の歩みを止めることなく、収益性と成長性の両立を通じて企業価値向上を目指していきます。

報告セグメント営業利益増減（対前年同期比）



中期経営計画の期初計画



中期経営計画の進捗経過

進捗	①	②	③	1年目	④	⑤	⑥	⑦	2年目	3年目
2024年3月期 実績	減価償却等	効率化検討事業の改善	成長事業の市場回復取り込み	2025年3月期 実績	顔料級酸化チタン事業終了影響	固定費比率上昇に対する改善	成長事業の市場成長取り込み	安定事業の収益増等	2026年3月期 実績	2027年3月期 計画
2025年3月期（1年目）	計画通り	計画以上	一部未達	61億円	−	−	−	−	−	−
2026年3月期（2年目）	−	改善効果通期で発揮	化粧品材料外部環境悪化	−	計画通り実行	人員配置の見直し	電材○ 化粧品▲ 有機△	計画通り実行	64億円	−
2027年3月期（3年目）	−	収益基盤となる安定事業化へ一定の目途	−	−	−	特別転進支援プログラム	化粧品材料の収益改善取り組み	計画通り実行	−	60億円

自己評価（○：順調　△：やや遅れ　▲：未達）

「どう稼ぐのか?」の成果と課題を社内役員×社外取締役対談にて語る

昨年度に提示した「どう稼ぐのか」という経営課題に対し、中期経営計画「変革・BEYOND2030」の推進を通じて得られた成果、
そして新たに見えてきた課題について、社内外の視点を交えながら多面的に検証します。



トップインタビュー ➡ P.11 参照

構造改革をやり続ける覚悟
── 積み重ねの先に、堺化学の未来がある

堺化学工業株式会社
代表取締役社長　執行役員
指名報酬委員
矢倉 敏行



鼎談：イノベーション戦略 ➡ P.19 参照

「今この瞬間が勝負」 危機感と当事者意識で、Smart Materialを成果に変える

堺化学工業株式会社
執行役員　研究開発副本部長
中尾 日六士

堺化学工業株式会社
取締役執行役員　研究開発本部長
真柄 光一郎

社外取締役
指名報酬委員
伊藤 善計



対談1：事業ポートフォリオ変革・資本政策 ➡ P.15 参照

勝ち筋は、市場ではなく顧客の中にある
勝ち筋を見極め、資本を集中して次の成長へ

堺化学工業株式会社
取締役執行役員　経営戦略本部長
指名報酬委員
大釜 信治

社外取締役
指名報酬委員
宮川 壽夫



対談2：人的資本経営 ➡ P.21 参照

人的資本経営を通じて、経営戦略の実行力を高める
個々の施策を、経営戦略と一本の線でつなぎ、人を活かす

堺化学工業株式会社
執行役員　管理本部長
森岡 明

社外取締役
指名報酬委員会　委員長
浜崎 佳子



堺化学工業株式会社
代表取締役社長
執行役員
矢倉 敏行

構造改革をやり続ける覚悟

―― 積み重ねの先に、堺化学の未来がある

Q1. 中期経営計画「変革・BEYOND2030」も最終年度に入りました。この２年間の進捗をどのように捉えていますか?

手応えと悔しさが、両方あります

まず手応えからいえば、この２年間で計画していた構造改革はやり切りました。約90年続いた顔料級酸化チタン事業を計画通り終了し、効率化検討事業の収益力は中計開始前と比べて倍増以上に改善しました。キャッシュフロー経営も定着し、CCC（キャッシュ・コンバージョン・サイクル）は178日と中計目標の180日を前倒しで達成、運転資金も89億円圧縮しました。株主還元も３年間で総額約94億円（2026年５月末時点）と、当初計画の80億円以上を大きく上回る見通しです。従業員一同、本当によくやってくれました。感謝しかありません。

次に悔しさですが、成長事業による利益拡大は想定以上の時間がかかっています。営業利益の当初目標は90億円でしたが、最終年度の計画は60億円と大きく乖離しています。特に、化粧品材料事業では2026年３月期に約30億円の減損損失を計上しました。当初の計画は、需要回復と無機系材料の使用期待を大きく盛り込んだものでしたが、楽観的なシナリオに偏りすぎました。外部環境のせいだけにはできません。投資判断そのものの甘さを、経営として反省しています。

数字だけを見れば、2026年３月期は営業利益64億円、純利益27億円。増益と減益が同居した決算です。しかしその中身ははっきりしていて、成長事業の落ち込みを安定事業と効率化検討事業が支えたに過ぎません。この「支えた力」は２年間の改革の成果ですが、本来あるべき姿は成長事業が利益を牽引する構造です。

Q2. 最終年度の目標であるROE8%は、達成できる見通しですか?

利益と資本効率の両面から全力を注ぎ、達成したいと考えています

利益面では、電子材料と有機化学品を中心に成長事業の増益を見込んでいます。加えて、顔料級酸化チタン事業の終了に伴って産業廃棄物最終処分場を譲渡し、約10億円の固定資産売却益を計上しました。この結果、親会社株主に帰属する当期純利

益は44億円を見込んでいます。

資本効率面でも、前期に100万株の自己株式を消却しました。また、CBの転換による株式の希薄化を抑制する意味でも、転換株式数とほぼ同等の自己株式取得を実施中です。

当社は外部環境の影響を受けやすい事業構造で、事業を通しての営業利益がある程度変動することは覚悟しています。しかしながら、それだけを理由にROEが未達とはしたくありません。目標として掲げた以上、手を尽くして、達成するための策を考えたい。そこにまず到達することが、企業価値向上の第一歩だと考えているからです。

そして、その延長として本業の営業利益を伸ばす策を考え実行し、会社が成長している姿を見せていかなければならないと考えています。そのためにも、事業の構造改革は次の中期経営計画でも引き続き行い、より稼げる事業への転換をしていく所存です。

Q3. 事業別に見ると、電子材料は好調で、化粧品材料は厳しいですが、この差はどこから生まれていますか?

「その市場で、なくてはならない存在になれているかどうか」だと思います

電子材料事業は、AIサーバー関連の旺盛な需要に支えられ、収益性の高いハイエンド品の構成比が高まっています。2027年3月期は売上高115億円、営業利益24億円を見込んでいます。当社グループの強みは、いくつかあります。まず、誘電体では業界の主流である固相法ではなく、微細化トレンドに適した水熱合成法を保有していること。これは、AIサーバー向けを含め、均一かつ微細な粒子が必要なハイエンド領域で活躍できる技術です。次に、誘電体だけでなく誘電体材料も製品のラインアップとして揃えていること。固相法に不可欠な材料を保有することで業界の動きをつかむことができます。そして、特定の顧客に依存せず、業界内で幅広くお取引をいただけていること。この3つがそろっている企業は多くありません。だからこそ、お客さまにとって「なくてはならない存在」になれています。AIサーバー関連は2026～27年にかけて好調に推移する見通しで、工場も高稼働を維持していきます。ハイエンド品の供給拡大に向けた設備投資も検討中で、MLCC市場の成長を上回る成長を目指せる領域です。

有機化学品事業も特定の用途で「なくてはならない存在」になれている領域です。有機イオウ化合物を扱う企業が少ないことも理由としてあります。最近では新製品「Multhiol」も少しずつ電子材料分野で利益に貢献し始めています。2027年3月期は売上高80億円、営業利益10億円を計画しています。医薬品原薬・中間体は競争環境が厳しく苦戦していますが、CMO(医薬品製造受託機関)として積み上げてきた実績を足がかりに、CDMO(医薬品開発製造受託機関)として事業の幅を広げていきます。

課題の化粧品材料は、2026年3月期は営業損失4億円となりましたが、2027年3月期も同程度の損失が続く見通しです。先ほど申し上げた通り、期待を込めすぎた当初の計画との乖離に反省すべき点があります。安価で扱いやすい有機系紫外線吸収剤の市場価値を甘く見積もっていました。現状は厳しく、一時的な有機系紫外線吸収剤へのシフトが生じていますが、この事業は手放す考えはありません。人にも環境にもやさしい無機系材料の価値は、必ず市場に認められるものと考えています。時間軸を含め戦略の抜本的な見直しを、次期中期経営計画で行ってまいります。2027年3月期は既存の大手顧客との関係を深耕しつつ、コロナ禍で訪問できなかった中国や東南アジアの現地メーカーに対しても、積極的に営業活動を始めています。この市場で「なくてはならない存在」になる。そのために、しっかり稼げる事業に育てていきます。

もう一つ触れておきたいのは、効率化検討事業です。この2年間で最も大きく変わりました。各事業で採算是正を進めただけではありません。触媒では生産拠点を集約し生産効率を高めました。無機材料では光学用途向けの高付加価値品が台頭し始めました。樹脂添加剤では東南アジアを中心に非鉛系安定剤の拡販が着実に進んでいます。これらにより、採算性を重視した製品構成へと見事に転換しました。中計開始前の2024年3月期に19億円だった効率化検討事業とその他事業の営業利益合計は、2027年3月期には41億円に拡大する見込みで、安定した収益基盤へと変貌しています。

Q4.「攻める」フェーズへ移行するとのことですが、次期中計を見据えて何を仕掛けていくのでしょうか?

3つの方向で動いています

1つ目は、研究開発の機動力アップです。製品ライフサイクルが短くなっていく中、「いま種を蒔かなければ、3年後、5年後に収穫するものはない」という危機感を持って、その種をよりたくさん生み出せるように、マルチパイロット体制を進めています。それによって新たなSmart Materialの創出を後押しするとともに、「Smart Material」として認定した製品群のさらなる展開を加速させていきます。それと並行して「化学でやさしい未来づくり」をコンセプトに、既存の枠にとらわれない新規事業創出にも取り組んでいます。「良いものをつくれば売れる」時代ではありません。顧客が何を求めているのか、市場がどこに向かっているのか。そこを正確に捉えなければ、研究開発は自己満足で終わってしまいます。ここも当社グループが変えていくべきところだと思っています。

2つ目は、戦略的な業務提携やM&Aを含む成長投資です。化粧品材料関連、有機化学品関連の領域を中心に、ロングリストからショートリストをつくり、市場や技術動向の変化に応じて、ターゲットとする領域や相手先も柔軟に見直しながら進めています。まだ公表できる段階ではありませんが、成長事業に集中した検討を続けています。

投資を判断するとき、経済合理性はもちろん見ますが、私はそれと同じくらい、その企画に「わくわくするストーリー」があるかを大切にしています。起案者自身が、投資した先にどんな未来を実現したいのか、その夢を前向きに語れるか。多面的に検討して、関係者の総意として結論に至っているか等。私たちが目指すのは「わくわくカンパニー」ですから、数字の裏づけと熱量の両方を見ています。

3つ目は、事業ポートフォリオ変革をさらに推し進めることです。事業ポートフォリオは、一度整理して終わりではありません。市場環境や技術優位性の変化を見ながら、絶えず見直していくものです。伸ばすべき事業には集中的に投資し、役割を終えた事業からは撤退するというように、規律ある新陳代謝を続けていきます。

新しいことに挑戦するには時間がかかりますし、計画どおりに進まないこともありますので、攻めるにも忍耐が必要です。現実を直視しながら、一歩ずつ前に進む。その姿勢を崩さないことが経営の責任だと考えています。

Q5. 変革を支える人と組織について、お考えを聞かせてください

人を信じ、人と人をつなぐことが大切だと思います

改革を推進する力の源泉は「人」です。私は、当社グループの従業員一人ひとりの力を心から信じています。実務能力の高さも、真面目に仕事に向き合う姿勢も、私が何度も現場で目にしてきたものです。この2年間の構造改革を大きなトラブルなくやり遂げられたのも、従業員一人ひとりが内容を理解し、「自分ごと」として踏ん張ってくれたからに他なりません。

次に目指したいのは、一人ひとりが「自分の仕事を通じて、会社が成長していく姿を思い描き、将来に向かって行動していく自走型の組織をつくること」です。ここでいうところの成長とは、事業を通じた利益の拡大です。売上や利益に直結する部門は比較的理解しやすいと思います。難しいのは、コーポレート部門や間接部門など成果が直接見えにくい部門です。しかし、会社にとって必要不可欠な部門である以上、部門の目指す方向を会社の成長ストーリーにつなげていく必要があります。全ての部門で、それぞれに「成功のストーリー」を語り、共通の目的を抱いた従業員が増えていけば、組織はもっと強く、もっと生き生きとしたものになります。私は、そういう組織や従業員をもっと増やしていきたいと思っています。

その施策の一つとして、「シャイン会」という月次の会では、職場で頑張っている従業員を「輝きシャイン」として毎回発表しています。推薦者による推薦理由と本人の一言を聞くたびに、私はそれぞれの職場での活躍ぶりに触れることができ、大変嬉しい気持ちになります。また、2025年7月からは、部長・課長との「ライン対話会」も継続しています。派手な仕組みではありませんが、こうした対話の積み重ねの中でしか、組織風土は本当には変わらないと思っています。

私がもう一つ強く意識しているのは、「専門と専

門の間をつなぐ人材」の重要性です。例えば、SBU（戦略事業単位）においても営業、購買、開発、製造、品質、法務などで、それぞれの立場は異なります。当然のことですが、優先順位、考え方、時間軸も違います。その違いを共有して議論し共通の思いへ導いていく人材が、これからますます必要になります。化学メーカーは専門性の集まりですが、専門を極めるだけでは価値は生まれません。まずは「自分ごと」として捉えられる共通の目的を持ち、それぞれの立場を理解し合いながら動ける集団でなければ、大きな成果は生まれません。その力をさらに伸ばし、次の世代へと受け継いでいくのが、私の役割だと考えています。

Q6. 変革をやりきる上で、社長ご自身が最も意識していることは何ですか?

まず問われるのは、経営トップである私自身の姿勢だと考えています

変革を続けるには大きなエネルギーが必要です。社長就任から5年目を迎え、今もそのエネルギーを持ち続けている自覚はありますが、常に自らを鼓舞し続けなければならないと思っています。目の前に「茨の道」と「緑の芝生」があれば、人はつい楽なほうを選びたくなります。だからこそ、常に緊張感と覚悟を持ち続けなければなりません。従業員に変革を求めている以上、まず私を含む経営陣が変わる姿を見せなければ、誰もついてきてくれません。そのため私は、自らの言葉でこれからの行動と意思を発信し続けています。そして、変革は一人では成し遂げられません。共に推進している執行役員の存在は大きいと感じています。何事もチームで挑むほうが実効性は高まり、取り組みの継続性も増していくものです。

Q7. 最後に、10年後の堺化学グループはどのような集団になっていたいですか?

10年後に20代、30代の従業員が「この会社で働いてよかった」と思える会社にしたい

エンゲージメントスコアを見ると、伸びしろがあると感じています。一人ひとりが安心して挑戦できる環境を、従業員の声にも耳を傾け、時間をかけてさらに整えていきたいと思います。

企業価値の向上とは、株価が上がることだけではありません。従業員が誇りを持って働けること、お客さまに「堺化学がいてくれてよかった」と言っていただけること、社会に価値を届けていること。それらの結果が積み重なって企業価値向上につながっていくと考えています。

派手なビジョンを掲げて達成できなかったら、投資家の方にも従業員にも、嘘をついたことになります。ですから、私は目を引くような架空のシナリオを描くことはしたくありません。時間をかけてでも、やり続ける。一つひとつの積み重ねの先にしか、未来はない。そう信じて、これからも現場に足を運び、対話を重ね、変革を止めることなく進めていきます。

挑戦には失敗がつきものですが、その失敗も、次



につながる経験であれば意味があります。「化学でやさしい未来づくり」というミッションのもと、「Smart Material」を軸に社会に価値を提供するエクセレントカンパニーへ。地道な歩みですが、一歩一歩、確実に前進していく所存です。

堺化学工業株式会社
代表取締役社長　執行役員

矢倉 敏行



勝ち筋は、市場ではなく顧客の中にある

勝ち筋を見極め、資本を集中して次の成長へ

構造改革の手応え
事業ポートフォリオ変革と資本政策の現在地

宮川　経営学の分野では、マーケットイン（市場のニーズを調査した上で合致した製品を供給する）とプロダクトアウト（主に自社の開発力を活かした製品を市場に供給する）という概念があります。

私の目には、当社グループはこれまで技術力を強みに競争力のある製品を開発し、その高い応用力で市場を開拓してきた典型的なプロダクトアウト型だと映ります。川上に位置する素材産業の強みを活かし、技術力とその用途応用性の高さを原動力に、次々と川下の顧客市場を開拓してきたのが、これまでの当社グループでした。

しかし、その結果、気がつくと顧客と事業分野が拡大し、中には採算性の低い事業が徐々に顕在化してきました。しかも、規模の経済が働くビジネスモデルですから、大規模設備による連続生産・大量生産の勝負に巻き込まれやすい。必然的にバランスシートは重くなり、資本効率は悪化していきます。

そこで打ち出されたのが中期経営計画「変革・BEYOND2030」による一大改革です。この中計では資本の収益性という切り口で事業を評価し直し、ついには顔料級酸化チタンの撤退という象徴的で大胆な事業再構築を実現して、グループ全体が生まれ変わろうとしています。私はこのように当社グループの現状を捉えていますが、大釜さんは実際に変革を推進してきた立場として、ここまでどういう手応えを感じていますか。

大釜　宮川さんの認識の通りだと思います。「変革・BEYOND2030」の背景には、まさにそのような分析があります。「変革・BEYOND2030」は従来の中期経営計画とは一線を画すもので、この計画を通じて、将来の社会や人々の暮らし、堺化学グループ各社のあり方を想像し、「伸ばす事業」と「縮小・撤退する事業」とのメリハリをつけ、継続的な変革を目指しています。

「変革・BEYOND2030」で掲げた重点取り組みのうち、「高付加価値品シフトを企図した事業ポートフォリオ入れ替え」については、顔料級酸化チタンの事業終了、樹脂添加剤の国内向け鉛系安定剤などの不採算製品からの撤退、生産拠点の集約による生産効率改善に取り組みました。継続する事業においても価格改定やコストダウンなどを断行し、安定した収益基盤を構築することができました。構造改革が進み、一定の成果を出すことができたと考えています。

一方で、利益成長を牽引するはずの成長事業が伸び悩んでいます。電子材料事業は、AI関連需要が急速に伸び、それにマッチする誘電体材料、誘電体が前期比で倍増するなど、マーケットの伸びをしっかりキャッチアップできています。しかし、化粧品材料事業はサンスクリーン剤のトレンド変化に対応しきれず、有機化学品は医薬品原薬・中間体で新たな受託案件を拡充できていません。

成長事業の利益成長は、次の中計に向けても大きな課題だと認識しています。

宮川　確かに当初は成長分野と見込んでいたものが成果を発揮していないという反省点はあるのかもしれませんが、私は意外と楽観視しています。そもそも事業ポートフォリオというくらいですから、いろいろな問題が事業ごとに浮かび上がっては時間をかけて対応するという繰り返しが普通に行われます。むしろ気になるのは、事業ポートフォリオの話と表裏一体である資本政策のほうです。こちらの進捗はいかがですか。

大釜　成果と課題の両面があります。成果としてまず挙げられるのは、営業キャッシュフローの創出強化とCCC改善です。3年間で営業キャッシュフロー340億円の創出を目指していますが、2年間の累計は264億円と、78%の進捗率で、順調にキャッシュを創出できています。CCC改善についても、3年間で運転資金を70億円削減し、CCCを219日から180日へ改善する目標に対し、売上債権の回収サイト見直しや棚卸資産の圧縮により、2年間で89億円の運転資金を削減しました。CCCは178日と、ほぼ3年目の目標を前倒しで達成できています。加えて、有効活用できていない固定資産売却や株主還元強化も実行しました。「変革・BEYOND2030」における株主還元方針は、「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し、利益計画超過の際には追加的な株主還元を検討」としており、3年間で80億円以上を株主に還元する方針です。1年目の配当金は1株当たり135円（配当総額22億円）、2年目の配当金は1株当たり145円（配当総額22億円）に加え、自己株買い25億円を実施しました。2年間累計の株主還元額は69億円、進捗率は86%と順調に進んでいます。

課題はROEです。これら資本政策を実行してもなお、中計1年目のROEは6.6%、2年目は3.5%と、資本コストを十分に上回る水準にはなっていません。資本政策の実行もさることながら、本業で稼ぐ力をさらにつけることが必要であり、ここが最大の課題だと認識しています。

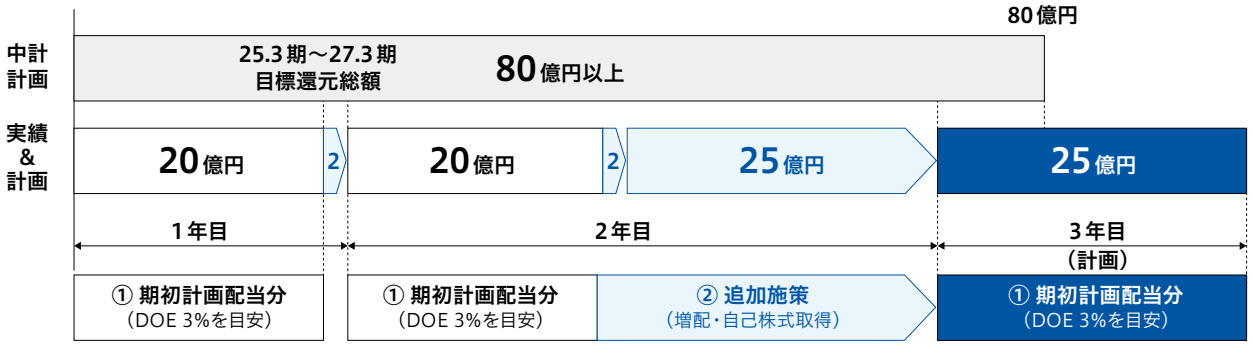
「変革・BEYOND2030」最終年度（2027年3月期）　当初計画からの営業利益の乖離

（単位：億円）

事業・全社費用	旧セグメントでの当初計画	セグメント変更後の当初計画※ A	見通し B	差分 B-A	コメント（安定事業に効率化検討事業を含む）
成長事業	57	65	30	▲35	電子材料：概ね計画通り 化粧品材料：大きく未達 有機化学品：医薬品原薬中間体で未達
安定事業	27	39	40	1	効率化検討：収益化に成功 安定事業：収益化および新規拡販に成功
医療事業	2	2	▲2	▲4	主力製品の薬価切り下げ影響で未達
その他	4	7	15	8	不採算品などを収益化
全社費用	0	▲23	▲23	0	人員計画等で全社費用をコントロール
合計	**90**	**90**	**60**	**▲30**	

※2025年3月期に実施したセグメント変更により修正した全社費用配賦前の概算数値

株主還元



宮川　私が改めて主張したいことは、事業ポートフォリオ見直しにしてもROEの目標数値にしても、あくまで手段であって目的ではないということです。当社が立案している戦略がまず存在して、それを実行に移すために事業ポートフォリオを見直し、その評価を行うために資本利

益率を重視するということではないでしょうか。これは当社だけではなく、多くの日本企業が陥りやすいトラップです。今回の中計で、ある意味体制固めができたのですから、次は競争優位を活かした戦略について、もっとわかりやすく投資家に訴求していく努力が必要だと思います。

「クライアントイン」という勝ち筋
特定顧客組込み型ビジネスとマルチパイロット体制

宮川　財務指標の目標も大事ですが、私は投資銀行とコンサルファームでの実務経験を持った経営学者なので、どうしても企業の戦略やビジネスモデルに目がいきます。再びマーケットインとプロダクトアウトの話に戻りますが、実は当社グループのビジネスモデルは単純なプロダクトアウトでは説明しきれない部分があります。扱っている製品が中間体であるだけに、顧客は品質に対して厳しいプロフェッショナルです。ひとたび取引が始まれば安定供給は必須で、欠品は許されず、迅速な対応が求められます。このようなビジネスは、一般的なマーケティング戦略によって市場全体を「面」で開拓するというより、特定顧客に照準を合わせて「点」で深く入り込んでいく必要があります。

私は、当社グループの強みは一般的なマーケットインというより、特定顧客の製造プロセスや品質要求に深く入り込む「特定顧客組込み型」のビジネスモデルにある――いわば「マーケットイン」ではなく、特定の「クライアントイン」。このパターンに持っていけるところが当社グループの勝ち筋であり、競争優位だと思います。特定顧客と一度関係ができれば契約は長期にわたり、その結果、売上予測と実績の乖離は小さくなるため、生産や在庫のオペレーションを組み立てやすくなります。問われるのはマーケティング力ではなく、技術力と価格です。さらに、最終商品にするためにはなくてはならない製品ポジションを持っていますので、「特定顧客組込み型」ビジネスを徹底することで、顧客にとってスイッチングコストをどんどん高めていけます。そうすると、高付加価値・少量生産で勝負できるようになります。私はこれが当社グループの勝ち筋だと見ています。

「特定顧客組込み型」のビジネスモデルに持ち込むためにはコモディティ化やバルク化が大敵です。コモディティ化、バルク化していくマーケットには手を出さない。わずかでもその兆候が見られたらすぐに手を引く。これが当社グループの事業ポートフォリオ変革の本質ではないでしょうか。その象徴的なコンセプトが「Smart Material」であり、そのコンセプトを具体的に実行していく存在が今回投資をしている「マルチパイロット」というR&D設備だと理解しています。当社グループがしていることの全ては因果関係でつながっており、論理で説明できます。

大釜　宮川さんはよく、「数値目標を安易に使わず、経営者は勝ち筋を語れ」とおっしゃっていますが、本当にその通りと思います。私自身は技術者でしたので、その経験を話しますと、研究開発部門や電子材料事業に在籍していたときは、まず顧客の要望を聞くところからがスタートでした。競合他社でも提供できるものを開発、販売するのは面白くない。そこで考えるのが独自性です。我々の強みは何か、それをどのように活かして顧客とスティッキーな関係を構築できるのか、顧客にとっての価値を創造しながら我々も成長できる道はどこにあるのか。そういうことを考えながら提案をしてきました。電子材料事業では一定の成果も出ましたし、サプライチェーンができ上がると、スイッチングコストが上がり、競合他社に入り込むすきを与えず、さらに次の開発にも声がかかり、提案もできるというポジティブな循環が生まれます。

このような勝ち筋を「仕組み化」したい――個人の能力に頼る属人的な取り組みや偶発的な成功に依存するのではなく、企業として再現性をもって回し続ける仕組みとして確立する必要があるという問題意識から、マルチパイロット体制を立案しました。数年の議論を経て、いま実行に移っています。多産多死を前提に幅広くテーマを取り上げ、小さく試しながら検証を重ねる。早い段階でモノを合成し検証する。すなわち、技術仮説と市場仮説を行き来することで、不確実性を低減し、勝ち筋テーマを見極めることで、「Smart Material」を次々に生み出していくことを狙っています。

次の成長に向けて
組織能力と事業ポートフォリオの未来

宮川　ただ、当社グループにとって、そのような勝ち筋を維持していく上での弱点は撤退障壁の高さです。製品を一度供給し始めると「特定顧客組込み型」であるだけに、なかなか手を引くことができません。事業ポートフォリオの本質的な意味は、事業を見ながらポートフォリオを絶えず組み替えていくことです。大釜さんは、そこにはどういう対応ができますか。

大釜　参入障壁が高い事業は、撤退障壁も高くなるわけで、確かに悩ましい部分です。ここで重要なのは、当社グループのありたい姿を達成するために本当に必要なテーマなのかを、時間軸を含めて検討することだと思います。参入時点から、将来的な市場構造変化も見据えて持続的な成長が可能なのか。個別事業の収益性だけでなく、市場成長性や技術優位性があるのか。当社グループの強みを活かして社会の課題を解決できるのか。撤退ラインは明確に決めているか。こうしたことを徹底的に議論した上で、前に進めるべきテーマを推進する。これらの積み重ねによって、事業ポートフォリオ運営を高度化できるのではないかと考えています。

宮川　まさにそこが重要ですね。事業ポートフォリオ運営というと、どうしても「伸ばす事業」と「やめる事業」を選別する話に聞こえがちですが、本質はもう少し動態的なものだと思います。事業は一度分類して終わりではなく、市場環境、顧客ニーズ、技術優位性、資本効率の変化を見ながら、絶えず見直していく必要があります。特に先ほど話した「特定顧客組込み型」ビジネスにおいては、大釜さんがおっしゃるように「時間軸を含めて検討する」という「予測する能力」と「決断する勇気」が求められます。

私は、事業ポートフォリオ運営とは、単に低収益事業を整理することではなく、組織能力をどの領域に振り向けるかを決める経営そのものだと思っています。マルチパイロットのような仕組みを通じて、小さく試し、早く見極め、成長可能性のあるテーマに経営資源を集中させていく。その一方で、強みが発揮できなくなったテーマについては早い段階で見直す。そうした規律ある新陳代謝を続けることが、これからの堺化学グループの未来を創ると考えています。その意味で、数値目標も確かに大事ですが、むしろ今後はどの事業に経営リソースを投下すれば当社グループらしい競争優位が生まれるのか、どの事業は役割を終えつつあるのかを、取締役会でもより深く議論していきたいと思います。

大釜　研究開発部門に在籍していた頃、「当社の強みは何か？」ということを、当時の上司とよく議論していました。ただ、それはどちらかといえば技術にフォーカスした議論で、バリューチェーン全体で当社の強みを考え切れていなかったと思います。当社は今年で創業から108年を迎えていますが、なぜ生き残ることができたのかを考えると、時代の変化に対応しながら顧客価値を創造する独自の製品やサービスを提供し続けてきたからに他ならない。世界や資本市場は急激に変化していますが、将来に向けて生き残り続けるために必要なのは、やはり、顧客価値を創造する独自の製品やサービスを提供し続けること。その手段が事業ポートフォリオ変革であり、資本政策であると認識しています。

私は、これからは業務執行のみでなく、経営の意思決定や監督という重責も担うことになりますが、バリューチェーン全体での強みをさらに掘り下げ、堺化学グループならではの勝ち筋、成長ストーリーを創造し続けたいと思います。

宮川　私も社外取締役として抱負を述べますと、いま最も注目しているのは当社グループが固有に持っている組織能力です。組織能力とは、企業がコントロールできない外部環境の変化を捉え、自らコントロールできる経営リソース（企業が長期にわたり蓄積してきた、調整・管理・生産・流通などの組織的な技能や知識の総体）を開発し、競争優位となる戦略を実行する能力のことです。

当社グループには、個々の従業員の能力だけではなく、長期にわたって培われてきた固有の組織能力があります。例えば、顧客の課題をいち早く把握し、研究開発、生産、営業がシームレスに連携しながら製品化につなげる力、そして一度構築した顧客との信頼関係を長期的な取引へと発展させていく力です。108年にわたって事業を継続できた理由は、個別の製品や技術そのものではなく、顧客価値を見つけ出し、それを事業として育てる組織能力を蓄積してきたことにあるのではないでしょうか。

この組織能力を十分に発揮するには、さらなる掘り下げが必要です。当社グループの業績はどのような要因に影響を受けるのか、リスクはどこに潜んでいるのか、競争環境は今後どのように変化するのかなど、もう一段階踏み込んだ洗い出しをすると、さらに大きな可能性を見出せると思います。

そのような情報が十分に集められ、勝ち筋が深く議論され、実現に向けて経営資源が適切に配分されているかどうかを検証し、問い続けることが私の役割です。当社の未来を創るのはあくまで執行側のビジネスアイデアです。その力を次の成長戦略へ結びつけることを、社外取締役として後押ししていきたいですね。



「今この瞬間が勝負」

危機感と当事者意識で、Smart Materialを成果に変える

研究者としての原体験

伊藤　2021年の社外取締役就任以来、CCC最適化やKGI・KPI設定によるPDCA強化を提言してきました。「変革・BEYOND2030」で掲げる事業ポートフォリオ転換の局面において、新製品・新事業を創出し続けるイノベーション戦略と、それを収益に結びつける高リターンの設備投資こそが、最も重要だと考えています。今日はその戦略の責任者である真柄取締役、執行責任者である中尾執行役員にいろいろと伺いたいと思います。まずはお二人の原体験から聞かせてください。

真柄　私は20年ほど前、化粧品材料の技術開発を担当していました。採用数を伸ばすため多くの顧客を訪問し、それぞれのニーズに合わせた開発を進めましたが、採用は増えたものの、少量多品種化で生産効率が悪化し、数量も期待ほど伸びませんでした。当時は目の前の顧客の声だけを追い、最終市場や消費者を見ていなかったわけです。この反省から、末端市場のニーズを意識しつつ、強みを活かせる領域でテーマを設定することを心掛けています。

中尾　私は「単結晶育成」で製品化に至らなかった経験と、「プラズマディスプレイ用蛍光体」の開発を成功させながら事業撤退に立ち会った経験があります。前者からは技術シーズありきではなく市場ニーズと事業性からテーマを設定する重要性を、後者からは「どんな事業も永続しない、だからこそ今この瞬間が勝負」という姿勢を学びました。これが今の研究開発マネジメントの基本になっています。

伊藤　化学品の粉体素材は、結晶構造・粒度分布・粒子形状などが顧客製品の機能や歩留まりを大きく左右します。粉体プロセッシング（晶析、粉砕、分級、分散など）を統合するコア技術の専門性と総合力は堺化学グループの生命線です。たとえ個別テーマが成果に至らずとも、基礎技術として伝承・育成すべき分野ですね。

コモディティからの脱却、「Smart Material」という旗印

伊藤　近年のグループの重要課題と、研究開発の基本方針を聞かせてください。

真柄　最大の課題はコモディティ依存からの脱却と、高付加価値な機能材料への事業転換です。約90年の歴史を持つ顔料級酸化チタン事業を2025年末に終了した決断も、素材の性能では差別化しきれず価格競争に晒され続けた現実を踏まえたものです。高付加価値な機能材料とは、高価な素材ではなく、機能・性能・環境適合性で顧客の課題を解き、処方・プロセス・サービスまで一体で届ける価値提案のことを指します。薄利のコモディティモデルから、技術差別化と顧客共創のモデルへ事業構造そのものを変えていくことが重要です。

伊藤　私が常々申し上げているBtoBからBtoBtoCへの

転換ですね。顧客の研究開発部門に食い込み、最終顧客の求める商品への知見を共有いただける信頼を勝ち取る必要があると。

真柄　まさにその通りで、化粧品向け素材ではブランドメーカーやODMの開発担当者との共同研究をはじめ、最終製品の処方設計段階から入り込む取り組みをスタートしています。スペック提案からパートナーシップへと関係性が変わりつつあります。

中尾　この構造転換の骨格が、「Smart Material」です。2021年にR&D推進部を新設して「マーケットニーズ起点」を打ち出しましたが、方向性だけでは現場は変わらない。「なぜ堺化学がやるのか」「社会にどう貢献するのか」を全員が共有できる旗印として、いま研究開発の中心に据えています。現在、化粧品用無機蛍光材料「Lumate」、多官能チオール「Multhiol」、酸化ジルコニウム分散液「SZR」の3製品を認定しています。

伊藤　よいコンセプトを掲げながら、成功に至らない企業も過去に見てきました。成功の鍵は何ですか。

中尾　鍵は一人ひとりの「危機感」と「当事者意識」だと考えます。素材は必ずコモディティ化し、どんな事業も永続しない。「今この瞬間が勝負」という危機感こそが高付加価値領域へ踏み出す原動力になります。頓挫する企業の多くは、戦略が絵に描いた餅で終わり、誰も自分ごととしてやり切らなかったからだと思います。

真柄　現場で私が特に大切にしているのは、研究者が「ここまでが自分の仕事」と役割に線を引かないことです。テーマ探索から試作、事業化まで一気通貫で関わり続ける姿勢が根付いてこそ、コンセプトが確かな成果へ結実します。

5つのイノベーション施策

伊藤　持続的な成果創出に向けた具体的な施策を教えてください。

真柄　中期経営計画の先を見据え、持続的に研究開発の成果を最大化するため、5つの施策に取り組みます（右記参照）。私が特に重視するのは1つ目の「Smart Materialの深化と拡大」です。単体からグループ全体へと広げ、無機・有機の素材づくり、粉体プロセッシング、配合、エンジニアリングといった各社の強みを組み合わせ、材料にとどまらない価値あるプロセスやサービスを生み出したい。認定数も着実に増やしていきます。

中尾　私が重視するのは2つ目の「マーケティング力の組織的強化」です。「この材料は面白い、きっと売れる」ではなく「誰に価値を届けるのか」を見据える力――これこそがSmart Materialを機能させる核心です。マーケティング分科会では電子材料・ヘルスケア・カーボンニュートラルの3分野で市場を分析し、ターゲット顧客と自社の強みが交差するホワイトスペースを検証しています。

伊藤　従来の「プロダクトイノベーション」に、マルチパイロットによる「プロセスイノベーション」が加わり、さらに知財戦略と外部連携がそれを支える構造ですね。SAKAINNOVATION報告会（グループ横断の技術発表会）でもグループ連携と切磋琢磨の強化をひしひしと感じています。

中尾　顧客ニーズを製品開発に結ぶ具体例として、加速推進テーマのノンナノ酸化亜鉛にマテリアルズインフォマティクス（MI）を適用し、工場移管期間の短縮を実現しました。昨年は生産技術部にパイロットグループを設け、

〈5つのイノベーション施策〉

1. Smart Materialの深化と拡大
2. マーケティング力の組織的強化
3. マルチパイロット体制の構築
4. 知的財産戦略の強化
5. 外部連携・オープンイノベーションの推進

中央研究所の開発者と協働で試作を進める「ジョイントタスク」を立ち上げ、研究から量産化への流れがシームレスになりつつあります。

真柄　グループ連携でも、新規事業創出プロジェクトから新たなグループ横断プロジェクトが生まれ活動を始めています。Smart Materialでテーマを選び、マーケティングで市場を見極め、外部連携も活用してマルチパイロットで素早く新製品化し、知財戦略で守る。この5つが相互に連動し、一体となって機能することで、中期経営計画の枠を超えた持続的な成果を創出していきたいですね。

伊藤　課題認識から基本方針、Smart Materialに込めた思い、事業化の実効性を上げる仕組みまでを網羅的にお聞きし、大変頼もしく感じました。この構造転換は営業・生産・コーポレート部門との強力な連携があってこそ実を結びます。事業ポートフォリオの最適化を進める中、新製品・新事業が成長軌道につながる姿を楽しみに、今後も注視していきます。



人的資本経営を通じて、経営戦略の実行力を高める

個々の施策を、経営戦略と一本の線でつなぎ、人を活かす

人的資本部会設置から2年の現在地

森岡　堺化学では2024年4月、社内のダイバーシティ分科会メンバー 2人の発案で、人的資本部会を立ち上げました。現場に近いメンバーが自分ごとの課題として捉えたことが出発点です。この2年間で、経営人材育成のカリキュラム策定、階層別研修、女性向けキャリア研修、タレントマネジメントやエンゲージメントサーベイの導入、「シャイン会」の開催など、人事課や人的資本部会で必要だと考えた施策を一つずつ形にしてきました。

浜崎　社内の問題意識から部会が生まれた、というスタートはとても良いと思います。森岡さんご自身は、この2年間を振り返って、何が一番の課題だと感じていますか。

森岡　各々で施策を実施してきたこともあり、施策同士のつながりが弱いことです。育成、配置、評価、働き方、それぞれの施策は動いているのですが、経営戦略と一本の線でつながっているとは言いにくい状態です。だからこそ次期中計では、「ありたい姿」を明確にし、人材ポートフォリオを描いて、投資から働きがいの施策まで一本の線としてつなぎたいと考えています。

浜崎　次期中計策定のこのタイミングで、これまでの施策を一度全部並べて分析し、何ができていて、何ができていないのか、整理することが次の戦略につなげる最初の一歩ですね。人的資本経営は、育成やポートフォリオといった個々の話ではなく、報酬、人事制度、働き方、職場環境、DE&I、経営と現場の対話など、戦略統合のためのトータルな設計ですから。

施策を経営戦略につなぐために

森岡　人的資本経営を前進させる上での課題は、人的資本部会と経営層・各部門との関係性を緊密化することです。しかし、部門をまたいで横串を刺すには、部会だけでは限界があります。この点について浜崎さんのご意見も伺いたいと思っていました。

浜崎　人的資本経営は、部会だけで完結する話ではありません。経営戦略の中に人材戦略を組み込み、人的資本部会はその推進役として機能する。DXや職場環境の整備など、経営本体で意思決定すべきテーマとも有機的につながる必要があります。そこが弱いと、施策は縦割りの中に閉じてしまいます。人的資本経営を会社の重要な戦略テーマに据えるなら、全社の意思を示す方法として、社長直轄に近いプロジェクトで進める方法も効果的です。スタッフ部門、現場を含め最適な組織構成を再検討し、それぞれに意見の出しやすい環境づくり、職場課題にも耳を傾けることで、全社への認知を拡げ全体の意識を高めていけるのではないでしょうか。