森岡　そうした試行のためには、まず経営として人的資本の基本方針の全体像を明確にする。その上で、関係部門が施策を持ち寄り、実行と検証を重ねる仕組みから始めるのが現実的ですね。

現場まで届く人的資本経営へ

森岡　もう一つ、私が重視したいのが現場への各施策の浸透です。本社部門や人的資本部会だけで、現場の一人ひとりに直接働きかけるのは、限界があります。リソース的に不可能です。事業所長、工場長、課長といった管理職層を通じて、現場の従業員まで経営の意思を届ける仕組みをつくる必要があります。

浜崎　その視点は大事ですね。設計図は本社が描くとしても、現場に伝えるレイヤーを最初から組み込んでおく。共有する絵を一つにしておけば、考える人と実践する人が異なっても大きく外れてしまうことはありませんから。

森岡　いろいろと施策を実施していくにあたり気をつけたいのは、「また余計な仕事が増えた」と受け止められないようにすることです。人的資本部会が社内の問題意識から始まったという原点を伝え、上から降りてきた施策ではないことを、管理職が自分の言葉で語れるようにしたい。そのための教育も含めて設計する必要があります。

浜崎　「やらされ感」で取り組んでも成果は出ませんから、会社と個人が成長していくための手段だと腹落ちしてもらう。それが結果として、健全な意味での厳しさにもつながります。人的資本経営は一人ひとりが自分の役割を理解し、力を発揮できる状態をつくることです。そのためには「情報を届ける」「誰かに聞ける、相談できる」という接点を持ち続けることが大切です。情報格差は無関心に、相談できない状況は孤立につながります。手段はWebでも1on1でもチャットでも、何でも構いません。

森岡　当社では、まだまだ弱いところかもしれません。経営情報の共有と従業員間のコミュニケーションを目的に始めた月1回の「シャイン会」も、製造現場の交替勤務ではリアルタイム参加が難しく、アーカイブ視聴も十分とはいえません。これまでは「情報を届ける」という発信目線で取り組んできましたが、大切なのは、受信者の立場に立ち、「誰もが聞ける」状態をつくることだと改めて気づきました。1on1やメンター、相談しやすい窓口といった双方向の接点を増やし、情報格差や孤立を生まない環境を整えていきたいと思います。

2030年に向けて、堺化学グループらしい実行力を高める

森岡　堺化学グループが人的資本経営で目指す姿は、「人を育て、人を活かし、従業員が元気で幸せに働ける組織」です。次期中計ではグループガバナンスの強化を掲げます。堺化学単体からグループ全体へと視点を広げる段階です。人材育成やエンゲージメント、制度や規程を、どこまで共通基盤とし、どこから各社の実情に合わせて委ねるのか、その整理も進めていきます。

浜崎　単体からグループ全体へ、そして個別施策から組織や仕組みの設計へと、視野を一段広げる段階ですね。財務戦略と、人的資本を含む非財務戦略を経営の両輪として動かし、その姿をできるだけシンプルに描き、伝える。その上で、人的資本経営を社長や執行役員会にとっての重要な戦略テーマに位置付け、社長自ら率先することが、グループ全体を動かす力になります。

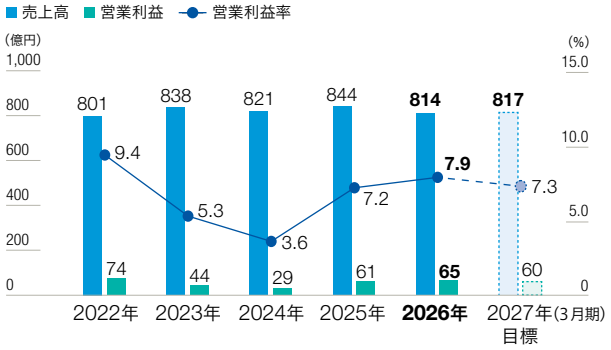
森岡　社長は現中期経営計画で「変革」を掲げ、さまざまな施策を進めています。執行役員で議論する場も多く、以前と比べても風通しは良くなっていると感じます。会社自身が変わっていかなければ生き残っていけない時代だからこそ、今が人的資本経営を前に進めるチャンスだと思っています。

浜崎　会社として目指す姿や使命も、もっとシンプルな言葉に磨く必要がありますね。「私たちは何を目指すのか」「何のためにあるのか」を、従業員一人ひとりが自分の言葉で語れるようになれば、求心力となり、ブランディングにもつながります。理想論に思われるかもしれませんが、掲げ、伝え続けることが大切です。目指す姿が明確であれば、人的資本の施策も、経営戦略の実行につながっていきます。

森岡　人を起点に組み立て直す覚悟がなければ、人的資本経営は本物にはなりません。従業員が誇りを持ち、手応えを実感でき、社外の方からも「この会社と挑戦してみたい」と思っていただける堺化学グループを、従業員とともに必ず作り上げる――それが、この対談を経て改めて固めた私の覚悟です。本日はありがとうございました。

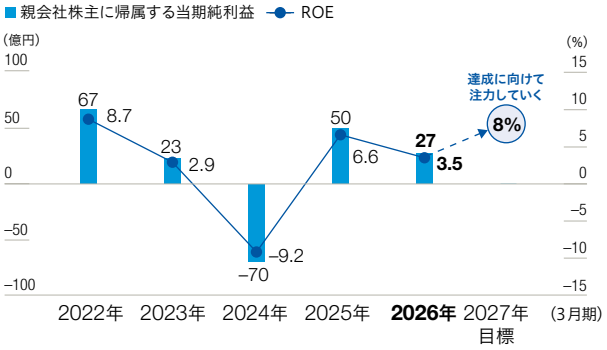
浜崎　私は、社外取締役として、必要な問いを投げかけ、その変化を注視しながら、会社が前に進むための後押しをしていきたいと思います。人を育て、人を活かすという言葉を、本気で実現する会社であってほしい。そのために、自分の役割を果たしていきます。本日はありがとうございました。

売上高／営業利益／営業利益率



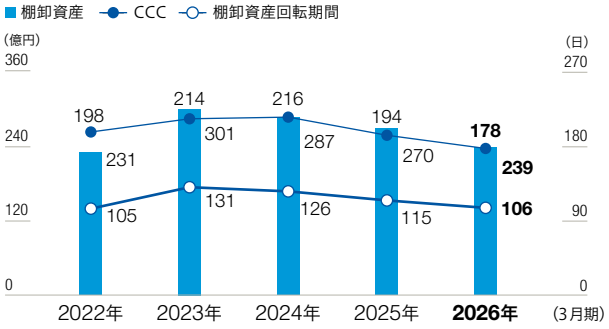
売上高は814億円と前年を下回ったものの、価格是正や事業構造改革の効果により、営業利益は65億円、営業利益率は7.9%まで向上、収益性の改善が着実に進展しました。

親会社株主に帰属する当期純利益／ROE



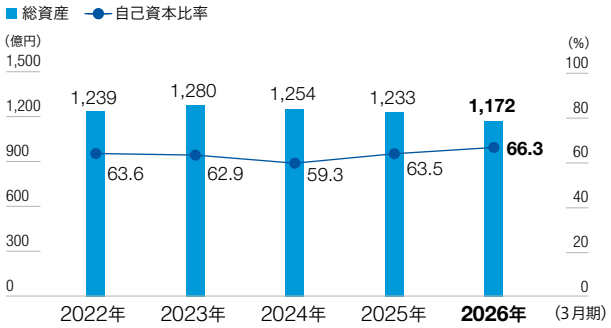
化粧品材料事業について将来収益性を厳格に見直した結果、製造設備に係る減損損失29億円を計上しました。これにより当期純利益およびROEは一時的に低下しましたが、事業ポートフォリオ変革を着実に推進し、収益基盤の強化と資本効率の改善に取り組んでいます。
ROE：自己資本利益率

棚卸資産／CCC／棚卸資産回転期間



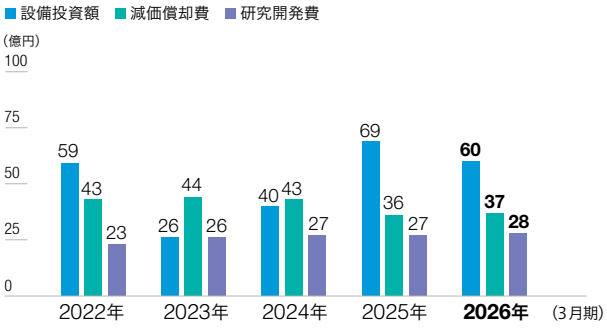
2026年3月期は、売上債権の回収サイト短縮と棚卸資産の適正化（適正在庫水準の見直しと数量削減）を進めた結果、CCCを16日圧縮（CFベースで51億円の改善）しました。
CCC：キャッシュ・コンバージョン・サイクル
（売上債権回転期間＋棚卸資産回転期間－仕入債務回転期間）

総資産／自己資本比率



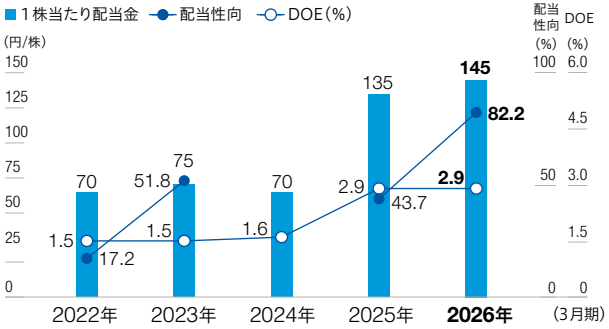
約60%台の自己資本比率を有し、財務の安定性を維持しています。

設備投資額／減価償却費／研究開発費



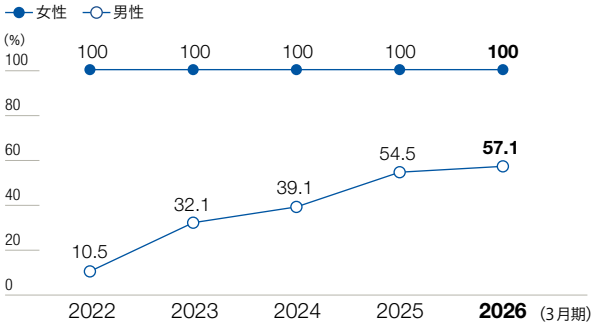
2026年3月期は、主に化粧品材料や、有機化学品の医薬品原薬中間体向けの成長投資を実行しています。研究開発費につきましては、比較的安定的に推移しています。

株主還元（1株当たり配当金／配当性向／DOE）



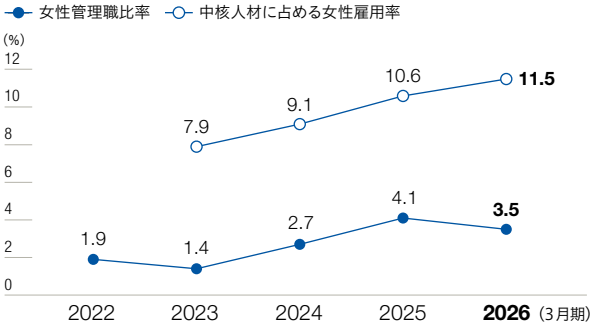
本中期経営計画3年間で総額80億円以上の株主還元の実施に向けて、まずは安定した配当の実現に向けてDOE 3%を目安とした配当基本方針を掲げています。2026年3月期は、利益進捗が良好であったことから、2025年3月期実績に10円/株増配し、145円/株（総額22億円）の株主還元を実施しました。

男女育児休業取得率（単体）



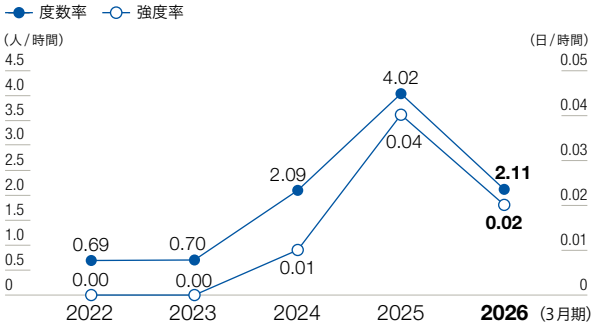
女性の育児休業取得率は引き続き100%を維持しています。男性についても職場の理解が進み、取得率は着実に向上。2026年3月期も目標としている50%以上を達成しました。

女性管理職比率／中核人材に占める女性雇用率（単体）



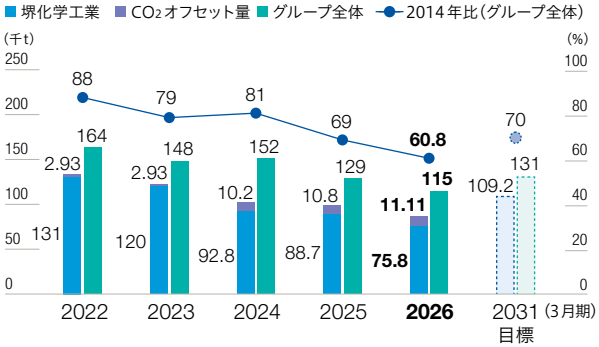
女性従業員の絶対数が少ない中でも、女性管理職比率、中核人材に占める女性雇用率も向上傾向にあり、女性が能力に応じてキャリアアップできる体制整備が進んでいます。
中核人材：管理職手前の中堅層以上（管理職を含む）

度数率／強度率（単体）



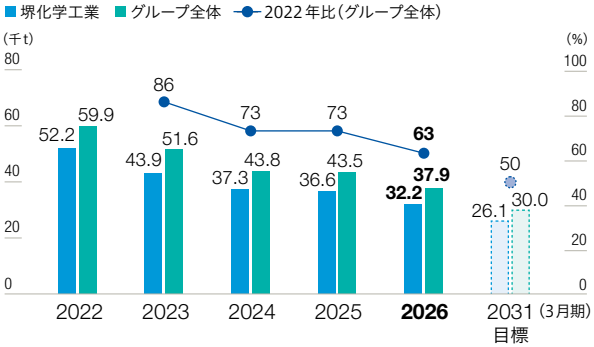
2026年3月期の休業災害は3件（うち休業日数4日以上は2件）発生しました。2025年3月期の6件（同4件）から減少したものの、引き続き労働災害の防止が重要課題となっています。2026年3月期からはVR（仮想現実）技術を活用した災害対策訓練を導入・継続し、安全文化の醸成に取り組んでいます。

CO_2排出量／2014年比



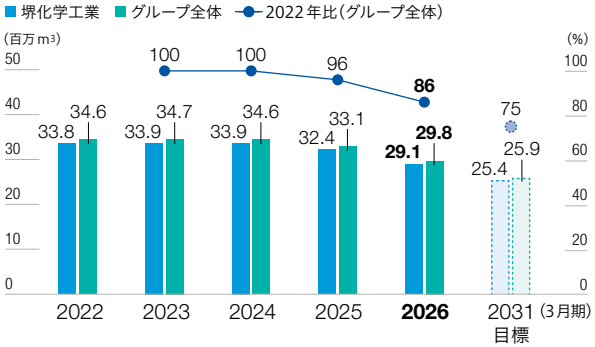
2026年3月期のCO_2排出量は115千トンとなり、2031年3月期の削減目標を前倒しで達成しました。カーボンオフセット都市ガスの活用や再生可能エネルギーの導入拡大を進め、グループ全体でさらなる削減に取り組んでいきます。

産業廃棄物排出量／2022年比



2026年3月期の産業廃棄物排出量は37.9千トンとなり、前年度比5.6千トン減となりました。主な要因は、顔料級酸化チタン事業の終了に伴い、大半を占めていた酸化チタン製造工程での廃棄物汚泥の排出量が減少したことによるものです。

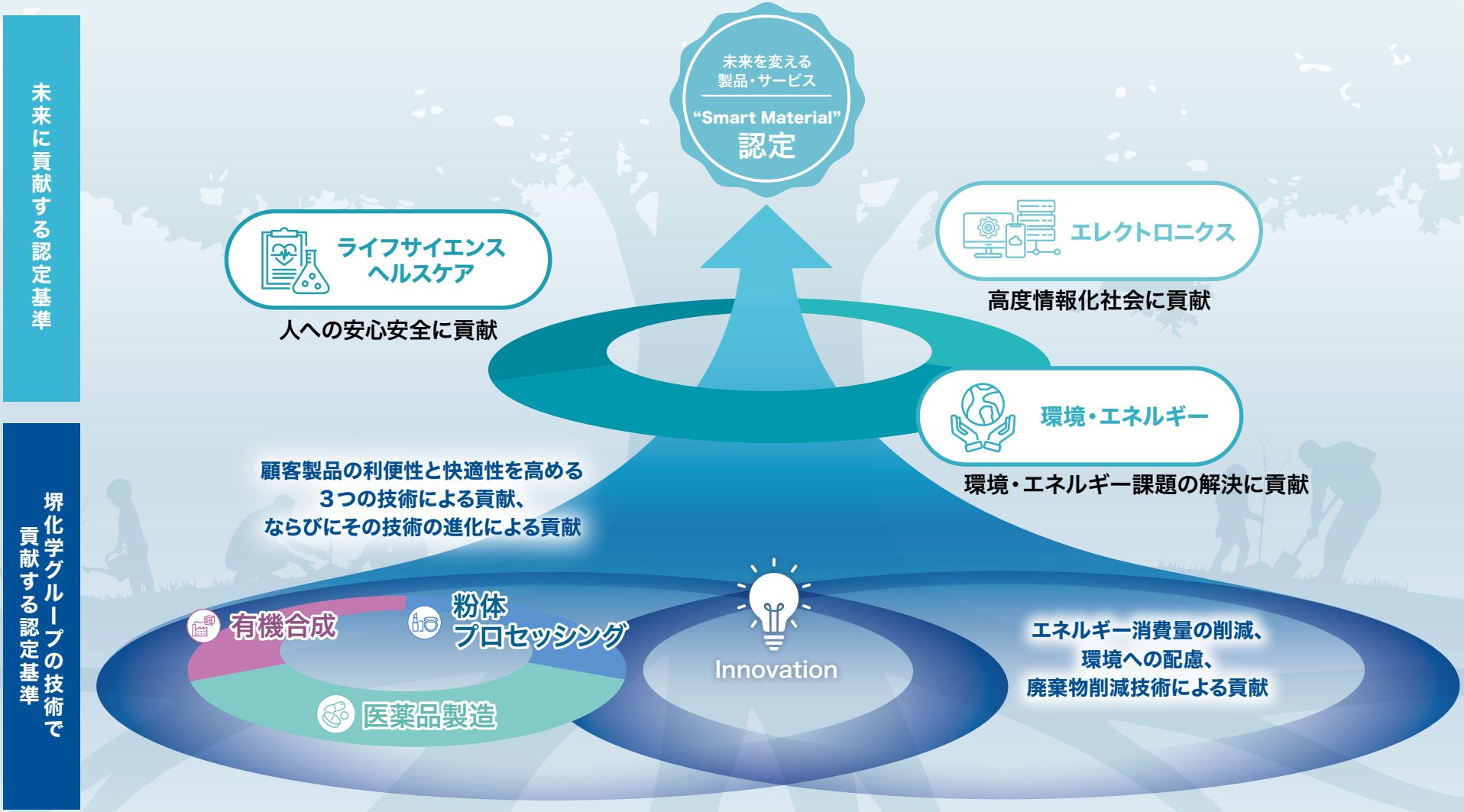
水使用量／2022年比



2026年3月期の水使用量は29.8百万立方メートルとなりました。主な要因は、顔料級酸化チタン事業の終了に伴い、大半を占めていた酸化チタン製造工程での工業用水や海水の使用量が減少したことによるものです。

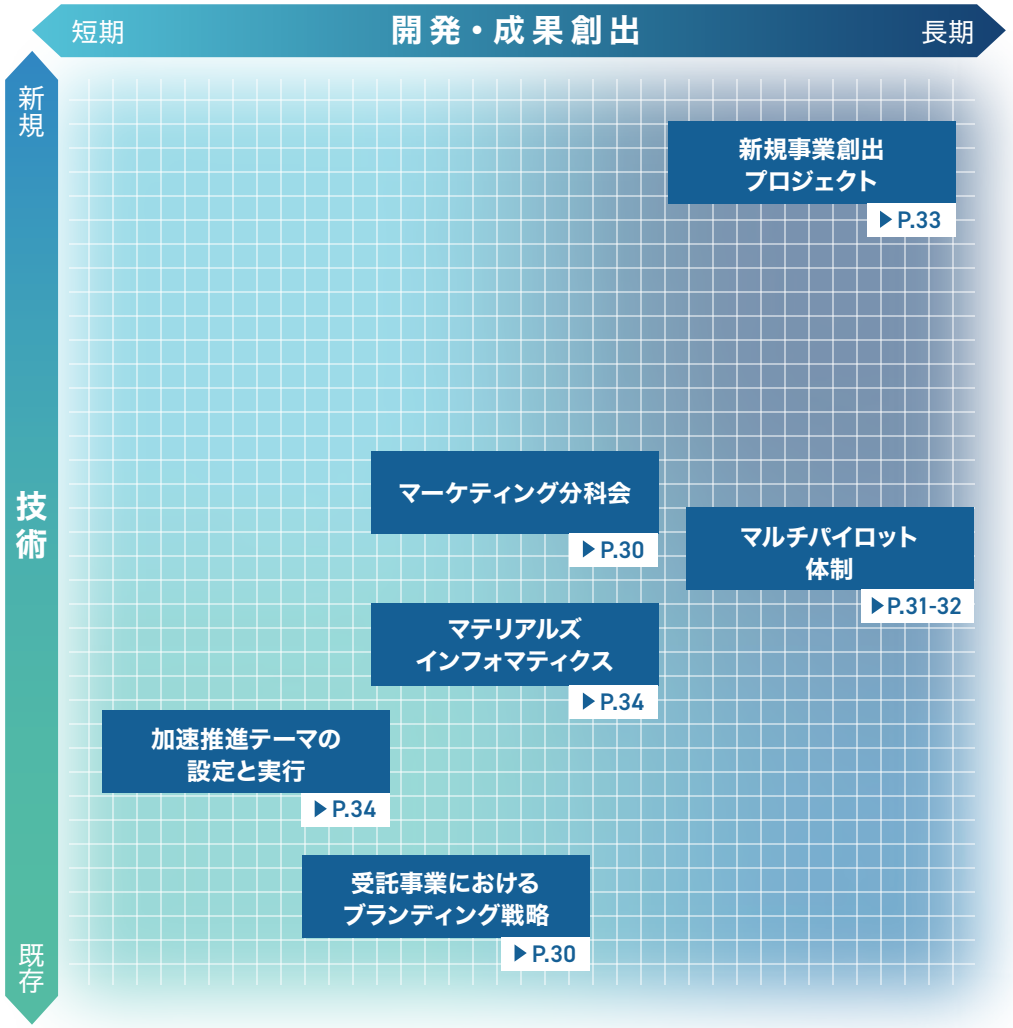
Smart Materialとは？

堺化学グループが掲げる「化学でやさしい未来づくり」の理念を具体化する製品・サービスで、社会課題の解決に貢献し、
堺化学グループの技術の強みを活かした革新的な価値を提供するものです。
これは堺化学グループの研究開発方針に基づく認定基準であり、Smart Material認定を通じて、環境・エネルギー、エレクトロニクス、ライフサイエンス・ヘルスケア領域の未来へ貢献していきます。



イノベーション戦略・新規事業創出

堺化学グループは、顧客のニーズを出発点とした技術開発やサービス提供を通じて、
独自性と高い付加価値を備えた新たな価値を社会に提供します。
これにより、持続的な成長を可能にするイノベーションを創出していきます。



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

2026年4月時点で3件達成

- Lumate ▶P.27
- Multhiol ▶P.28
- SZR ▶P.29

4 5



Smart Material認定製品

化粧品用蛍光体「Lumate」

紫外線を「防ぐ」から「活かす」へ。蛍光体技術が生み出した新たな美容価値

【認定理由】 Lumateは、紫外線を吸収して可視光へ変換する独自の蛍光体技術により、従来の「紫外線を防ぐ」という発想を超え、新たな価値を生み出した化粧品用素材です。安全性に配慮した元素設計と機能性を両立し、堺化学グループが培ってきた蛍光体合成技術を化粧品用途へ展開したことが評価され、Smart Materialに認定されました。

【適合する認定基準】 ライフサイエンス・ヘルスケア分野への貢献、粉体プロセッシング技術の適用



堺化学工業株式会社
生産技術本部　生産技術部
パイロットグループ
義本 晃大　山本 裕也

研究開発本部　中央研究所
第一研究開発グループ
芦田 拓郎　富永 茂雄

「紫外線を、味方にできないか」

「紫外線は、肌に悪いもの」。日焼け止めをはじめ、化粧品における紫外線対策は「遮る」ことが前提とされてきました。「紫外線をカットするのではなく、吸収して別の光へ変換できれば、新たな美容価値の創出につながるのではないか」――Lumateの開発は、常識にとらわれない発想から始まりました。

異分野技術を、肌に使える素材へ

Lumateの源流は、プラズマディスプレイなどの表示デバイス向けに培ってきた蛍光体技術にあります。蛍光体は、光を吸収して異なる波長で発光するという特性を持ちます。工業材料向けの蛍光体をそのまま化粧品へ転用することはできないため、まず取り組んだのが安全性の確保でした。

最初のハードルは、肌に使える元素だけで成立させること。そのため、元素の選定や結晶構造の検討、粒子サイズの調整など、できることを一つずつ積み上げ、試作と評価を繰り返して化粧品用途に適した素材へと磨き上げていきました。

市場との対話が技術を磨いた

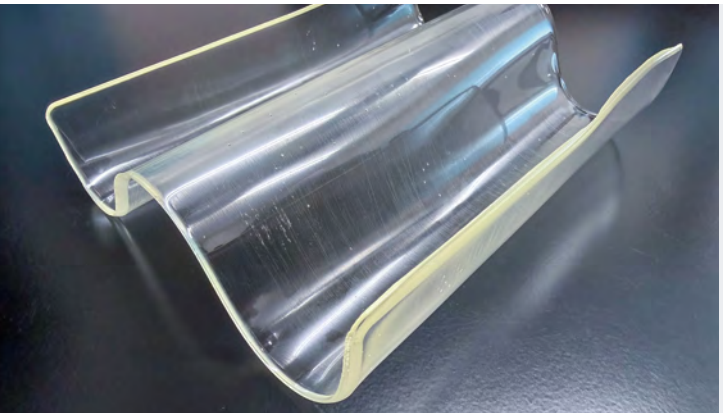
Lumateは研究所の中だけで完成した素材ではありません。営業部門が展示会や化粧品メーカーへの訪問を通じて市場の声を収集し、その反応を研究開発へフィードバックすることを繰り返しました。

開発当初は赤色の蛍光体からスタートしましたが、市場から寄せられた「赤色だけでは使いにくい」という声を受け、緑色、青色へとラインアップを拡充。光の三原色をそろえることで、組み合わせによる多様な表現を可能にしました。2015年の化粧品業界の展示会で3色を披露すると、多くの来場者から関心が寄せられ、市場での可能性が大きく広がりました。

あきらめずに磨き続けた技術が、事業へ

開発は決して順風満帆ではなく、一時はテーマ終了の検討対象となったこともありました。それでも、展示会で得られた反応や化粧品メーカーの研究者との議論が開発を後押ししました。

改良と提案活動を重ねた結果、2019年以降、ある大手化粧品メーカーの製品に配合され、現在では紫外線を美容価値へ転換する独自素材として実用化されています。Lumateは、異分野で培った技術を新たな市場へ展開した好例として、堺化学グループのイノベーションを象徴する製品となっています。



Smart Material認定製品

チオール硬化剤「Multhiol」

水に強く、硬さも自在に。電子機器用接着剤の可能性を広げる新たな硬化剤

【認定理由】 Multhiolは、従来のエステルチオール系接着剤が抱えていた耐水性・耐熱性の課題を克服するとともに、用途に応じた耐衝撃性や硬さの設計を可能にしたチオール硬化剤です。量産化を実現することで、電子機器向け接着剤の高信頼性化に貢献し、通信技術やIoT社会を素材面から支える点が評価されました。

【適合する認定基準】 エレクトロニクス分野への貢献、有機合成技術の適用



堺化学工業株式会社

石津・忠岡工場 忠岡製造課	石津・忠岡工場 技術課	研究開発本部 R&D推進部	石津・忠岡工場
橋尾 恭由	**苅田 和紗**	**比佐 達郎**	**岸 美保**

「耐水性」という市場の課題から始まった開発

Multhiolの開発は、電子機器向け接着剤の顧客から寄せられた「耐水性を持つチオール系材料がほしい」という要望をきっかけに始まりました。スマートフォンをはじめとする電子機器では、水分による影響が製品の信頼性を左右するため、水に弱い材料は致命的です。従来のチオール系材料が抱えていた水に弱いという課題を克服し、水に強く、なおかつ用途に応じて硬さを設計できる材料として開発したのがMultholです。

「つくれる」から「安定して量産できる」へ

Multholは、原料や製法などの材料設計そのものが従来のチオール製品とは大きく異なります。ラボスケールでは製造できても、量産規模へスケールアップすると反応熱の制御が難しくなり、品質にバラツキが生じるという課題に直面しました。そこで、反応を安定させる新たなプロセスを見いだし、工業生産における実現性や安全性を一つずつ検証。ラボで「つくれる」技術を、工場で「安定して量産できる」技術へと進化させていきました。

前例のない設備づくりへの挑戦

新たなプロセスを量産設備として成立させるためには、設備設計や安全対策、消防法への対応など、多くの課題を乗り越える必要がありました。装置メーカーとも試行錯誤を重ね、専用の防爆構造や安全設計を一から構築しました。設備導入後も、実際に稼働させて初めて明らかになる課題に向き合い、改造と改善を繰り返しました。

前例のない取り組みだからこそ、開発・製造に携わるメンバーが一体となったことが、安定した量産体制の実現を可能にしました。

複数のグレードで、多様な市場ニーズに応える

現在、Multholシリーズはチオール基数(-SHの数)の異なる複数のグレードを展開しています。チオール基数を調整することで分子同士のつながり方を変え、柔軟性や耐衝撃性、強度などの特性を用途に応じて最適化できます。

例えば、落下耐性が求められる用途では柔軟性が、剛性が必要な用途では硬さが求められるなど、接着剤に必要な特性は用途によって異なります。Multholは耐水性を備えながら、こうした多様な要求に対応できる点が評価され、世界各国の接着剤メーカーで採用が広がり、電子機器の高機能化・高信頼性化に貢献しています。



Smart Material認定製品

酸化ジルコニウム分散液「SZR」

粒子を“ありのまま”で活かす。独自の分散技術が広げる光学材料の可能性

【認定理由】 SZRは、高結晶性の酸化ジルコニウムのナノ粒子を均一に分散させ、高い透明性と高い屈折率を両立した材料です。眼鏡レンズ用コーティング剤などに使用され、製品の視認性向上に貢献しています。人の生活を支える製品であることに加え、独自の粉体プロセッシング技術の適用が評価され、Smart Materialに認定されました。

【適合する認定基準】 ライフサイエンス・ヘルスケア分野への貢献、粉体プロセッシング技術の適用



堺化学工業株式会社
堺事業所第一工場
製造課
袋井 克平

堺事業所第一工場
技術課 課長
森田 考則

研究開発本部
R&D推進部　部長
井端 重敬

「分散液」という発想からのスタート

SZRの開発が動きだしたのは2006年。当時、社内には「ジルコニウム化合物に関する知見を厚くする」という方針が出ていました。市場調査を進めた結果、反射防止膜などの光学用途に展開できる可能性が見えてきました。

光学用途では、樹脂よりも屈折率の高い材料を、透明性を維持したまま樹脂中に分散させる必要があります。そこで、従来の「粉」として提供するのではなく、「分散液」として提供することを目指しました。2008年にはラボスケールでの基本プロセスを確立。湿式処理によって粒子の合成と分散を同時に行う独自プロセスの開発を進めました。

「余計なことをしない」ことが、最大の差別化

SZRの最大の特長は、粒子表面への表面処理をせず、分散剤を使用しなくても、粒子同士が反発する力を利用することで、3〜5ナノメートルというシングルナノサイズの粒子を安定して分散できる点にあります。粒子をいわば「素のまま」の状態で提供することで、顧客が用途に応じて自由に表面処理や配合を設計できる点が大きな強みです。水系（酸性・アルカリ性）・アルコール系と幅広いラインアップを展開し、中でも水系のアルカリタイプは他社にはほとんどない独自性の高い製品となっています。

このアルカリタイプは、開発過程で生じた想定外の現象をきっかけに誕生しました。当初は失敗と考えられた試作品が、廃棄処理する際に透明化する現象に着目し、新たな製品へと発展させました。通常想定されるよりも過酷な生産条件、絶妙な条件設定、添加剤の使い方など、長年蓄積した複数のノウハウを組み合わせることで、容易には模倣できない技術を確立しています。

一度止まったテーマが、市場とともに動きだした

開発は順調に進んだわけではありません。一時は「これ以上の開発要素もなく、売れる要素もない」と判断され、テーマがペンディングとなりました。転機は眼鏡レンズ最大手メーカーの採用に伴う、グループ内ジョイントタスク発足でした。各眼鏡レンズメーカーに積極的なアプローチを行い、複数の案件獲得に成功し、多くの情報を得ることができました。採用を機に眼鏡レンズ業界へ深く入れるようになり、必要な情報や仕様が一気に見えるようになりました。技術そのものが大きく変わったのではなく、市場との接点を強化したことが、止まっていたテーマを再び動かす転機となりました。

「粉」を得意としてきた堺化学グループが、「分散液」へと技術の幅を広げ、眼鏡レンズ業界のニーズを捉えながら新たな価値を創出し、新たな市場を切り拓いたSZRは、独自技術を新たな事業価値へとつなげた製品です。

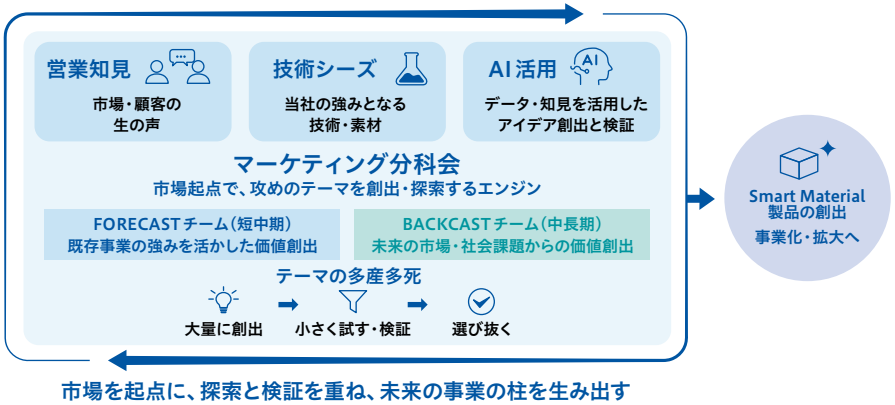
※ナノメートル＝ミリメートルの百万分の1

マーケティング分科会

マーケット志向のテーマを創りだす分科会

取り組み

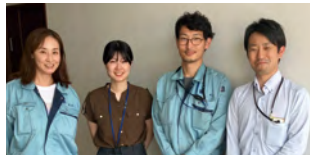
営業と研究開発の担当者が部門の垣根を越えて結集し、市場・顧客が抱える課題と、堺化学グループが持つ技術シーズを掛け合わせて、新たな事業テーマの創出に取り組んでいます。既存の強みを伸ばす「フォアキャストチーム」と、未来市場の創出を目指す「バックキャストチーム」が、高収益につながるテーマを探索。多くのアイデアを生みだしては検証を重ねて事業化の可能性を見極めています。



市場を起点に、探索と検証を重ね、未来の事業の柱を生み出す

「勘と経験」から「戦略と実証」へ

マーケティング分科会は、技術シーズを起点とするだけではなく、「市場が求める価値を起点に技術を活かす」ことを目指しています。担当者の経験や勘に頼るのではなく、営業が最前線で捉えた市場・顧客課題と研究開発の知見を融合し、仮説と検証を繰り返すことで事業テーマを磨き上げています。部門横断で、未来の市場を見据えたSmart Material製品の創出に挑戦し、堺化学グループの次の成長を支えます。



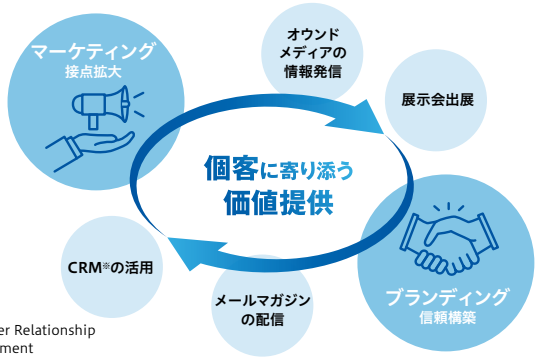
日本カラー工業のブランディング戦略

顧客の第一想起を獲得するブランド設計

取り組み

日本カラー工業（株）は、無機・有機製品などの受託加工を中心に事業を展開しています。変化する市場やデジタル環境に対応し、顧客接点の強化に向けてマーケティングとブランディングを両軸に推進し、新規開拓と顧客との関係進化を同時に実現する体制を構築しています。

マーケティングとブランディングの循環戦略



※ CRM=Customer Relationship Management

継続的な顧客接点を生みだすコミュニケーション

顧客との継続的な接点づくりを目的に、メールマガジン「日カラメルマガ」を配信しています。製品訴求に偏らず、実務に役立つ情報や化学の知識を発信することで、日常的な接触を積み重ね、“必要なときに思い出し、自然と頼りにされる関係”を目指しています。こうした顧客視点のコミュニケーション設計が評価され、シナジーマーケティング株式会社主催の「勝手にメール大賞」を受賞しました。



高付加価値製品を機動的に生みだす戦略を加速させるマルチパイロット体制

マルチパイロット体制の構築に向けた組織づくり

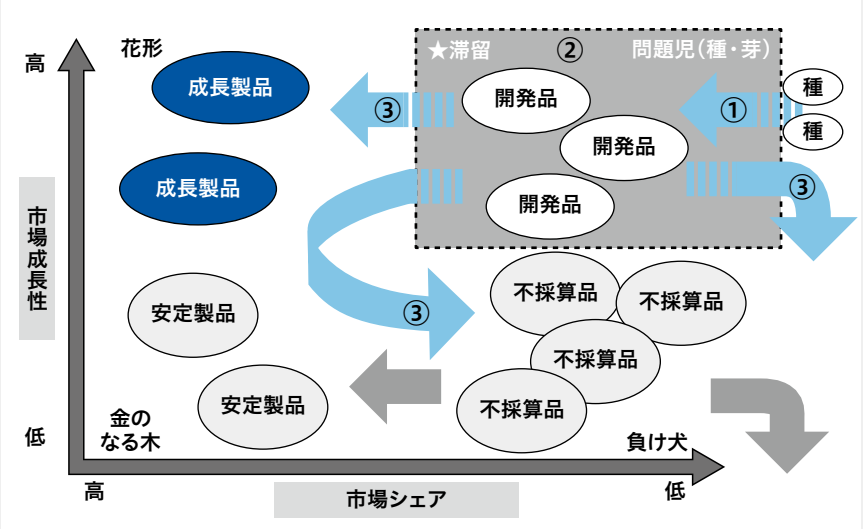
堺化学グループの既存事業は、大規模生産設備による連続生産と規模の経済で成長してきました。しかし、グローバル競争の激化と新興国メーカーの台頭により、コモディティ化と価格競争が進んでいます。この環境下で勝ち残るには、顧客の潜在ニーズを起点に高付加価値製品を機動的に生みだす戦略への転換が不可欠です。

その中核となるのが「Smart Material」の考え方であり、マルチパイロット体制はそれを加速する仕組みです。“多産多死”を前提に有望なテーマを幅広く探索しながら、小ロット・多品種の試作と検証を素早く繰り返すことで、勝ち筋を見極めます。ラボスケールの知見を量産へつなぐ架け橋として、開発スピードを飛躍的に高めます。

マルチパイロット体制による「機動力」を活かし、Smart Materialの「種」を試作、その「新鮮な芽」の将来価値を見極め、取捨選択を迅速に実行していく

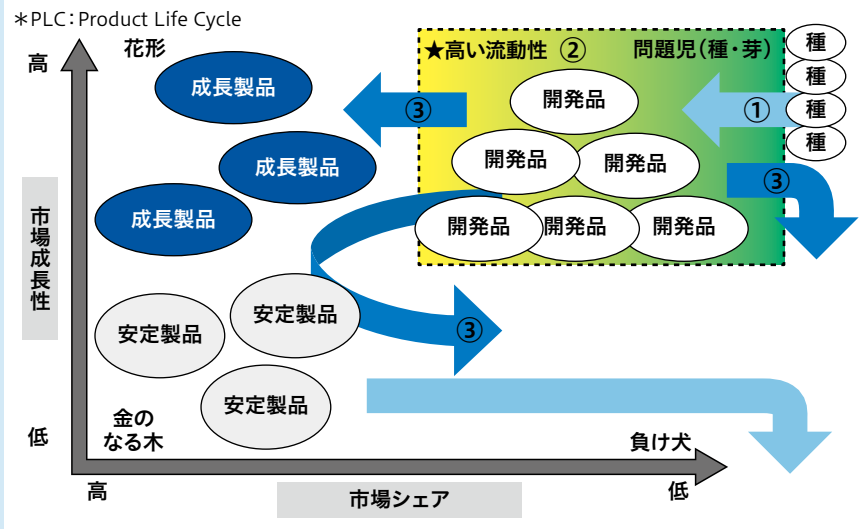
現状の課題

① 開発品（Smart Material）のプール量が少ない
② 将来価値の見極めが遅い
③ 従来工場での制限が多く、事業化or中断の判断ができない



未来

① 試作提案を機動化し、新鮮なSmart Materialの芽を量産
② 開発審議会で迅速な価値判断を実施し、見極める
③ シームレスなテーマ移管で、迅速な事業化を実現

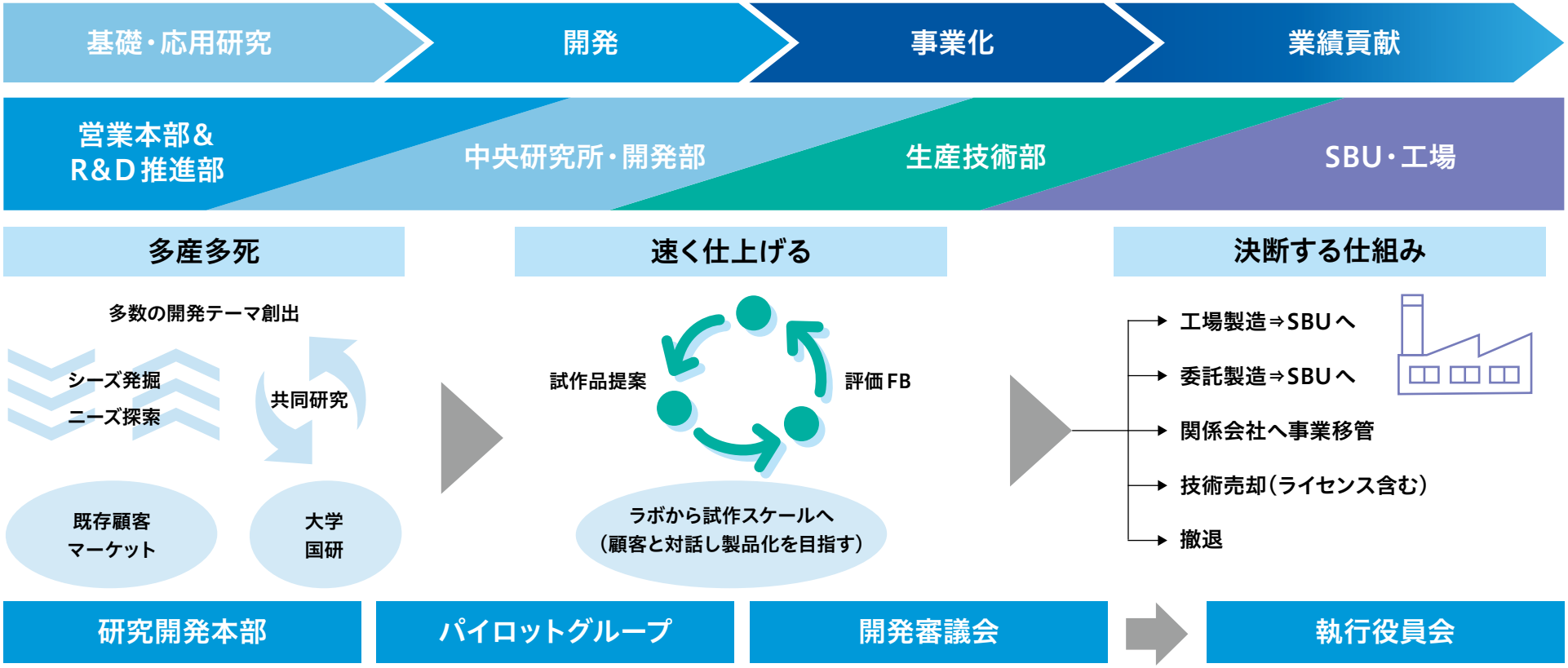


組織づくり

マルチパイロット体制を担う組織の整備を進めています。当社は2025年10月、体制構築の第一歩として、生産技術部内に「パイロットグループ」を新設しました。研究開発本部からもメンバーを選出し、生産技術の視点を初期段階から取り込むことで、テーマごとの部分最適に陥らず、マルチユースを前提とした精度の高い開発設計を可能にしています。

運営には「ジョイントタスク」形式を採用。堺化学工業(株)中央研究所の各グループとパイロットグループから選ばれたメンバーが組織横断で共に試作・検証作業を進めます。パイロットグループのメンバーは、複数テーマを経験することで各人の多能工化を図り、将来の少量多品種生産体制を見据えたノウハウの蓄積を進めています。

研究開発体制



新規事業創出プロジェクト

2023年8月に始動した「堺化学グループ 新規事業創出プロジェクト」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分野を軸に、これまでにない価値の創出に取り組んできました。2026年3月期にはグループ4社が参画し、本プロジェクトは第二期へと進化しました。若手・中堅の従業員を中心としたメンバーが主体となり、新たな事業創出に挑戦しています。

本プロジェクトが重視するのは、企業や事業領域の枠を超えた“共創”です。経験豊富なメンバーの知見と、若手・中堅メンバーの自由で柔軟な発想を融合させ、従来の延長線上にない事業アイデアの創出に挑戦しています。メンバー自らが仮説を立て、検証し、提案へとつなげるプロセスを通じて、グループの「稼ぐ力」を支える人材と基盤を強化しています。

グループ各社の技術・顧客基盤・開発ノウハウを持ち寄ることで、1社単独では実現が難しい価値の創出に取り組んでいます。新規事業創出プロジェクトの「ライフサイエンス・ヘルスケア分野の仮説検証」から、各社の強みを掛け合わせた製品開発を具現化するため、新たにグループ横断プロジェクトが発足し、事業化を目指して活動中です。企業の垣根を越えた連携が、開発スピードの向上と多角的な課題解決を可能にしています。

こうした取り組みを通じて、2030年に100億円規模のグローバル市場でシェア3割を獲得するとともに、営業利益率3割の事業を3つ創出することを目指しています。



新規事業創出プロジェクト（第二期）





ヘルスケア分野のグループ横断プロジェクト

加速推進テーマとマテリアルズインフォマティクスで、競争力の向上へ

堺化学グループでは、中期経営計画「変革・BEYOND2030」の実現に向け、市場ニーズに迅速に応える開発施策を展開しています。その中核となるのが、開発期限を明確に設定しリソースを集中投下する「加速推進テーマ」です。

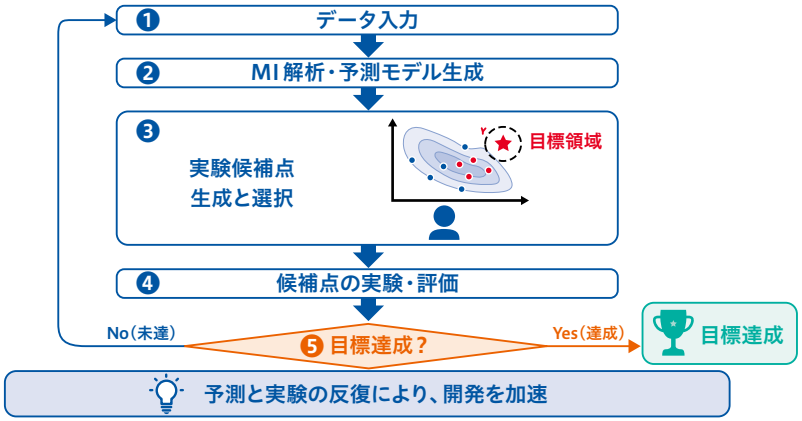
この取り組みのエンジンとなるのが、マテリアルズインフォマティクス（MI）を活用したデータ駆動型の研究開発です。技術者の知見とデータサイエンスを融合し、品質に影響する要因や条件管理幅を定量的に把握することで、再現性の高いプロセスの構築を進めています。蓄積された実験データや予測モデルは知の資産として、中長期的な競争力強化に貢献します。

MI活用初年度は加速推進テーマであるノンナノ酸化亜鉛開発に適用し、開発スピードと設計精度の飛躍的な向上によりスケールアップを加速させ、事業部への円滑な移管を実現しました。

開発リードタイムの短縮効果



MI活用による材料開発の加速



【加速推進テーマの事例紹介】
小さな失敗が、大きな発見に
――ノンナノ酸化亜鉛開発ストーリー

堺化学工業株式会社
研究開発本部
小名浜開発部
西川 由唯



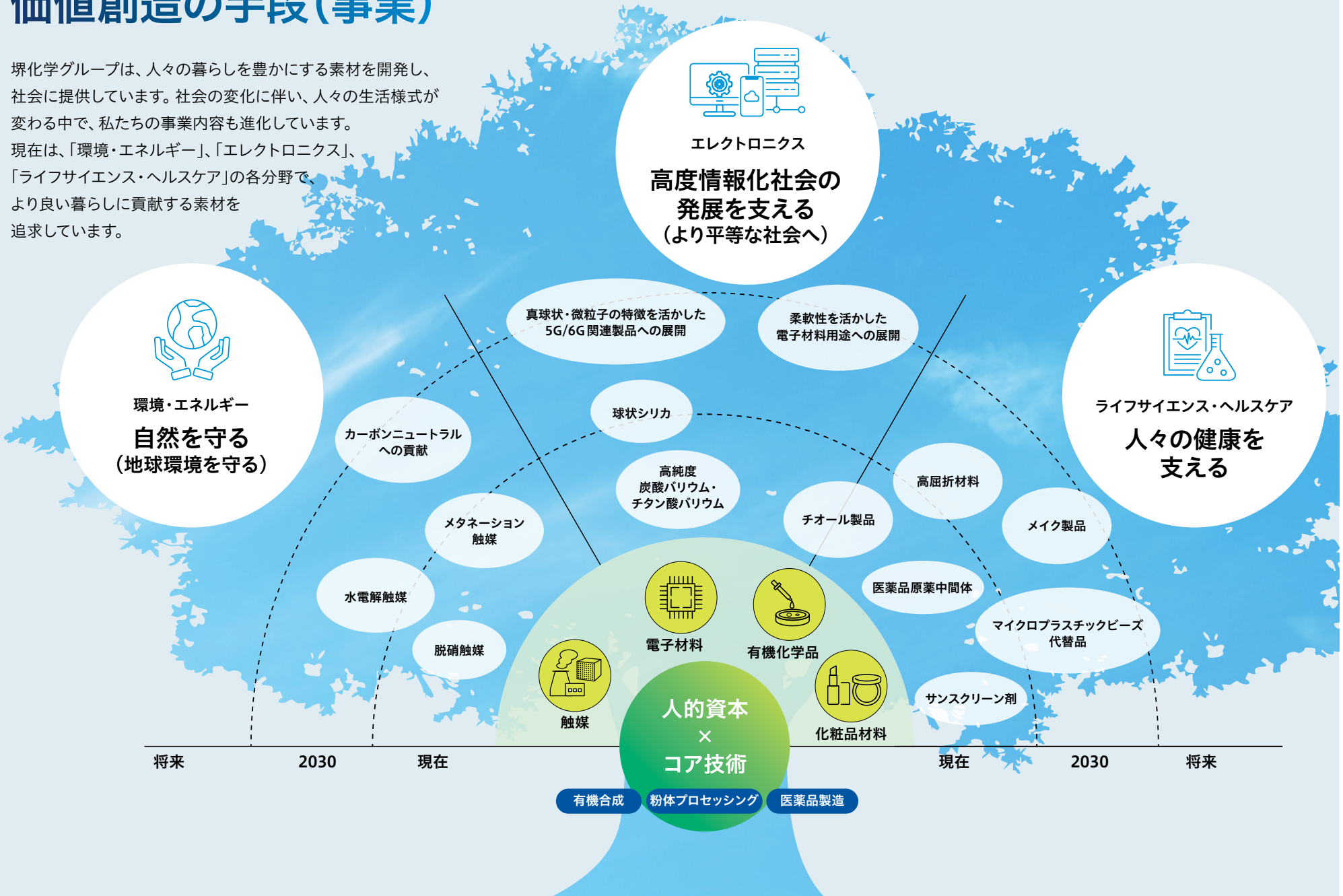
欧州連合（EU）のナノマテリアル規制への対応として、化粧品材料事業からの依頼で「ノンナノ酸化亜鉛」の開発に着手しました。この開発は加速推進テーマとして、事業部からスピード開発を強く要請されたものでした。最大の課題は、ナノ領域を回避しつつ、日焼け止めに求められる透明性を実現する粒子径の制御でした。当初は、どの工程パラメータが影響するのかわからず、数十回の実験・検証を重ねました。

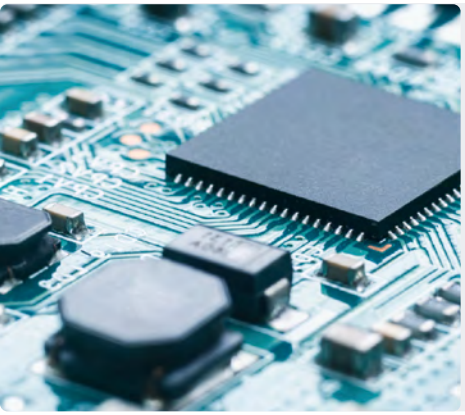
転機は、ある実験中の「小さな失敗」でした。原料混合後から昇温までの時間が意図せず延長した際、反応液がクリーム状に変化し、通常より粒子径が大きくなる現象を確認。そこから、ナノ領域を回避しつつ透明性を確保できる可能性に気づき、重要なパラメータを特定しました。さらにMIを活用して副次パラメータとの交互作用や最適条件領域を効率的に絞り込み、粒子径分布を狭く制御する合成技術を確立。既存特許とプロセスノウハウ、専用設備を組み合わせた独自製法により、他社が模倣しにくい競争優位を実現しています。

開発期間は着手からテーマ移管まで通常の半分以下に短縮することができました。支えとなったのは、MI活用に加えて、加速推進テーマ化したことによるこれまで以上の開発部門と事業部との連携です。実験結果が出るたびに方針を確認し、期限から逆算した計画を共有することで着実に遂行しました。予期せぬ現象を見逃さず仮説につなげる観察力と、事業部と一体となった開発体制、およびMI活用が、成功の要因だと考えています。

価値創造の手段（事業）

堺化学グループは、人々の暮らしを豊かにする素材を開発し、社会に提供しています。社会の変化に伴い、人々の生活様式が変わる中で、私たちの事業内容も進化しています。
現在は、「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」の各分野で、より良い暮らしに貢献する素材を追求しています。





電子材料
エレクトロニクス

技術で競争優位に立ち、高付加価値市場で成長する

事業内容：
高純度誘電体（電子部品の性能を決める機能材料）
高純度誘電体材料（誘電体を構成する基礎原料）

売上・営業利益

2025年3月期	2026年3月期	2027年3月期（計画）
売上 10,014百万円	売上 11,377百万円	売上 11,500百万円
営業利益 1,493百万円	営業利益 1,816百万円	営業利益 2,400百万円

2027年3月期の事業環境に関する認識（2026年5月時点）

AI関連分野は、データセンター需要の拡大を背景に好調を維持。
車載関連も、堅調に推移する。

「誘電体」と「誘電体材料」の両輪で中長期の成長を描く

電子材料においては、「誘電体」と「誘電体材料」の2つの領域を事業基盤とし、それぞれに異なる役割を持たせることで価値創出を図っています。

誘電体材料は、実績のある製品群を安定した品質で安定供給し続けることで、幅広い顧客基盤を築いています。

誘電体は、高機能・高信頼性が求められる分野で競争優位を発揮する製品群であり、今後の成長を牽引する中核事業と位置付けています。

高付加価値領域へのシフトで成長を目指す

積層セラミックコンデンサ（MLCC）市場は、用途や要求特性に応じてハイエンドからローエンドまで明確にセグメント化され、それぞれで競争軸が異なります。

ハイエンド領域では、車載や通信インフラ用途向けに、高信頼性や微細化対応など高度な技術要件が求められ、品質・性能が重要な差別化要因となります。一方、ローエンド領域では価格競争が中心となり、競争環境は一層厳しさを増しています。

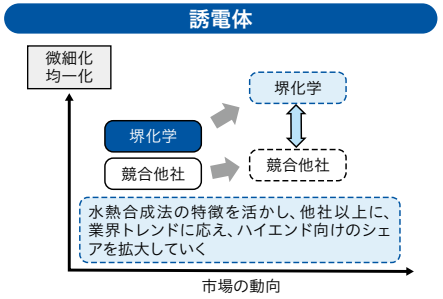
近年は、中国メーカーの台頭をはじめとする市場構造の変化により、MLCCメーカー間の競争環境も大きく変化しています。こうした環境を踏まえ、堺化学グループは数量拡大を追求するのではなく、セールスミックス（製品構成）の転換による収益重視の事業運営へと舵を切り、高付加価値領域へのシフトを進めることで成長を目指しています。

独自の水熱合成技術で競争優位を確かなものへ

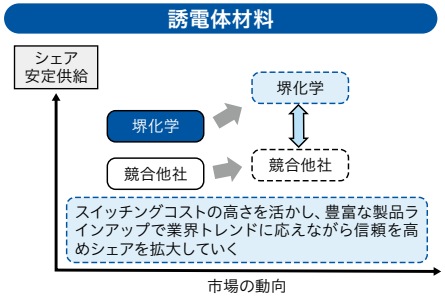
堺化学グループの競争優位の源泉は、「水熱合成法」による誘電体製造技術にあります。粒子の均一性と高結晶性に優れ、MLCCの微細化・高容量化・高信頼性を実現することで、顧客価値を高めています。今後は、この技術を活用した高付加価値製品の量産・拡販を推進するとともに、顧客評価を起点とした製品改良を加速し、ハイエンド市場におけるプレゼンス向上と競争優位をさらに高めます。

誘電体材料においては、供給力と製品ラインアップを強みに、段階的に高付加価値製品へのシフトを進め、収益性の向上を図ります。

異なる強みで、MLCC業界のトレンドに応える



電子デバイスの高機能化に伴いMLCCの小型化・高性能化が進む。微細化と均一化に優れた水熱合成法が強みを発揮する領域



新たな電子デバイスが投入される中で、MLCCには高い品質と信頼性が求められる。材料の安定品質と安定供給が優位となる領域



化粧品材料
ライフサイエンス・ヘルスケア

事業基盤を鍛え直し、成長軌道への復帰を目指す

事業内容：超微粒子酸化亜鉛、超微粒子酸化チタン、板状硫酸バリウム等の製造販売

売上・営業利益

2025年3月期	2026年3月期	2027年3月期（計画）
売上 2,676百万円	売上 1,720百万円	売上 2,000百万円
営業利益 293百万円	営業利益 ▲437百万円	営業利益 ▲400百万円

2027年3月期の事業環境に関する認識（2026年5月時点）

日焼け止め市場は従来から変わらず成長基調であるが、コストダウンの流れで、高価な無機系紫外線散乱剤よりも、安価な有機系紫外線吸収剤の採用が伸長している。

市場構造の変化が直撃

中国を中心としたマクロ経済の減速により、高価格帯サンスクリーン市場では消費者の買い控えが進行し、堺化学グループの主たる需要領域が縮小しました。併せて、有機系UV吸収剤の適用比率が高まり、成長を前提としていた無機散乱剤へのシフトも想定より鈍化しました。こうした市場構造の変化により、大幅な減収となりました。

内部要因としては、操業度低下に伴う製造原価の上昇のほか、工程休止費用や在庫の評価損等を計上したこともあり、中期経営計画の目標を大きく下回る結果となりました。

提案と供給改善で受注を回復させ、デジタル化で競争力強化へ

トップラインの早期回復を最優先課題と位置付け、市場環境に即した戦略的な価格提案によって新規採用の獲得を加速するとともに、新たな用途・顧客への販路拡大を進めています。製造面では、設備保守体制の強化や作業手順の標準化を推進し、生産の安定化と供給信頼性の向上に取り組んでいきます。これらにより、顧客ニーズへの確実な対応を実現し、受注拡大につなげていきます。

中長期的には、品質管理のデジタル化を軸に生産性の向上と製造リードタイムの短縮を推進し、品質・コスト・納期の全てで競争力を高めます。将来的には製造管理全体のデジタル化へと展開し、事業運営の効率化を図ります。

グループの強みを活かし再成長への道筋を描く

紫外線防御への社会的関心の高まりや、安全性・環境配慮を重視する潮流は、中長期的に不変であり、無機系材料への需要は確実に存在し続けます。堺化学グループが培ってきた粉体プロセッシング技術と、グローバル基準に対応した高水準の品質管理体制は、市場が回復に転じた際に大きな競争優位を発揮する資産です。

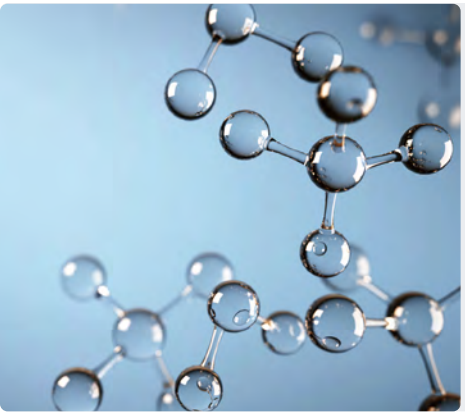
化粧品材料事業は、堺化学グループが注力するライフサイエンス・ヘルスケア分野で「美と健康」への貢献を体現する、将来にとって不可欠な存在です。現在の厳しい状況を、「事業体質を根本から強化するための変革期」と捉え、本質的な価値を磨き上げることで、着実な業績回復と再成長につなげていきます。

2026年2月には化粧品マルチプラントが完工しました。板状硫酸バリウムや球状炭酸カルシウムなど、堺化学グループが強みを持つ材料をメイク製品向け、スキンケア製品向けとして供給するとともに、市場ニーズに応じた提案も進めます。

サンスクリーン用途で採用されている超微粒子酸化亜鉛は、紫外線をカットする特性だけでなく、さまざまな用途へ展開できる可能性を秘めており、化粧品以外の用途展開も進めていきます。



化粧品マルチプラント



有機化学品

エレクトロニクス／ライフサイエンス・ヘルスケア

有機イオウ化合物の強みを活かし、高付加価値領域で「稼ぐ力」を高めていく

事業内容：イオウ化合物の製造販売、医薬品原薬中間体の製造販売

売上・営業利益

2025年3月期	2026年3月期	2027年3月期（計画）
売上 6,638百万円	売上 7,185百万円	売上 8,000百万円
営業利益 770百万円	営業利益 721百万円	営業利益 1,000百万円

2027年3月期の事業環境に関する認識（2026年5月時点）

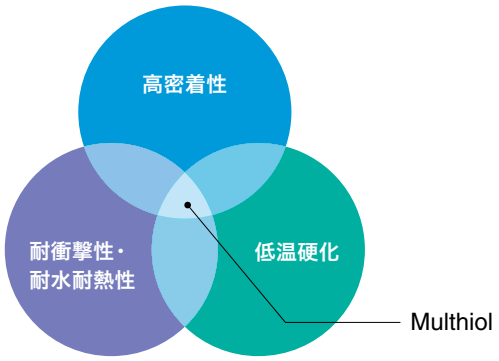
光学材料市場は、堅調に推移していく。医薬品原薬中間体の主力商流品の受託は、競争環境の激化により減少傾向の見通し。

高付加価値領域への集中で、「Multhiol」の新市場を切り拓く

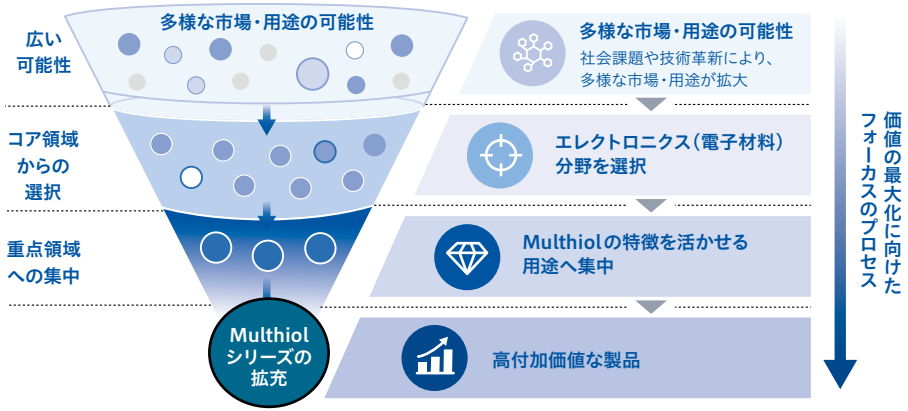
電子部品の小型化と高信頼性への要求が高まる中、多官能チオールを用いた電子材料向け接着剤への品質要求も一層厳格化しています。

「Multhiol」は、多官能チオールが本来有する高い反応性と密着性に加え、耐水性・耐熱性・耐衝撃性を備えた点が評価され、高付加価値接着剤への採用が拡大しています。今後も市場ニーズに即して「Multhiol」の開発を継続するとともに、より高度な品質が求められる高付加価値領域に絞った用途展開を推進し、新市場・新用途の開拓に取り組んでいきます。

電子材料向け接着剤に求められる特性に対する「Multhiol」の強み



広い可能性から、エレクトロニクス分野で「Multhiol」の特徴を活かせる用途へ絞り込み、高付加価値な製品の実現へ



主力製品「BMPA」の環境負荷低減の取り組み

現在、光学機能材料「BMPA（β-メルカプトプロピオン酸）」の安定供給と増産に向けた検討を継続しています。またそれと並行し、排水中のCOD削減にも取り組んでいます。主力製品の供給力強化と、環境負荷低減を両立することで、収益貢献と地球環境・地域社会への貢献を果たしていきます。



片山製薬所 医薬品原薬 中間体受託製造

「CDMOへの変革」を加速し、製薬企業から選ばれる存在に進化する



「顧客の稼げる時間」を最大化する低分子医薬品のCDMOへ

医薬品の開発・製造を外部委託する機関には、製造を専門とするCMO（医薬品製造受託機関）と、開発から製造まで一貫対応するCDMO（医薬品開発製造受託機関）があります。CMOに対してCDMOの特徴は、化合物の合成方法の設計から安全性の確認、規制当局への申請データ取得、商業生産までを一括して支援できる点です。委託先を途中で変える必要がないため、スイッチングコストをなくすことができるだけでなく、開発スピードを高められます。新薬の特許期間内に最大限の収益を確保したい製薬企業にとって、CDMO機能は、時間と手間を大幅に削減し、上市までのスピードを最短化します（右図参照）。

低分子医薬品市場は、バイオ医薬品と比べて成長ペースは緩やかながら、服薬のしやすさと製造コストの低さから世界中で幅広く使われており、市場全体で依然として大きな割合を占めています。（株）片山製薬所は、この領域で専門受託機関としての体制強化を急ピッチで進めています。

「攻めと守り」の二刀流で、収益力の強化・安定化を図り、未来に備える

現在、（株）片山製薬所は「主力となる製品・顧客への依存」という構造的な課題があると認識しており、そこからの脱却を急務としています。この課題に対し、「CDMO化による、サービスのワンストップ化」を推し進め、将来の収益の種となる開発案件の獲得力を高めるとともに、製品ポートフォリオをより健全なものへと改善させることに注力しています。

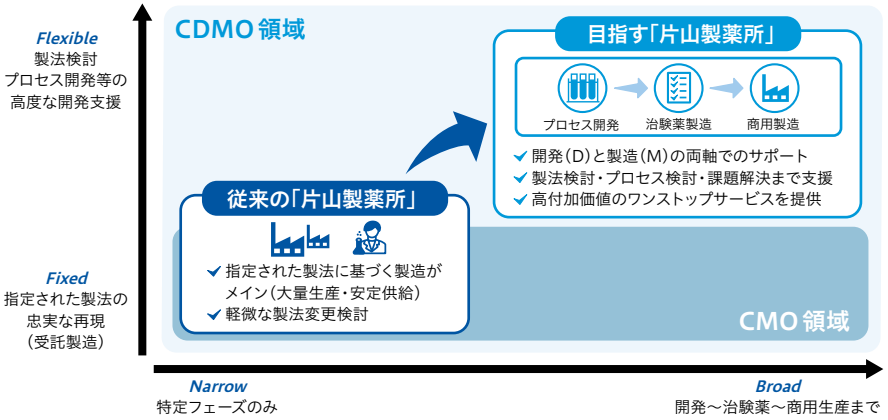
研究部においては、信頼性保証体制の整備、DI（データインテグリティ）対応可能な分析機器インフラの構築に加え、分析メソッド開発ソフトやプロセスモデリングソフトを導入しました。それにより、製造サポートにとどまらず、創薬から承認申請までお客さまをサポートできる体制になりました。製造面では、これまで積極的には取り組めていなかった粉砕工程へのサービス拡大を狙い、湿式粉砕機などを導入し、より広範な価値の提供を可能にしました。

一方で、開発案件が芽吹くまでには時間がかかるのも事実です。そのため、比較的立ち上がりの早い商用案件の獲得も、製品ポートフォリオのバランスを見ながら進めています。

このように、現在の収益基盤を強化しながら、将来の収益源の育成にも取り組むことに加え、中長期的な成長を見据え、医薬品業界で技術開発が進む連続生産についても外部との連携を通して、反応から後処理に至る製造プロセス全体の連続化技術習得に取り組んでいます。また、生成AIについても、若手従業員を中心とした有志による会の発案により、情報漏洩リスクを極限まで最小化し、安全性に配慮した環境で社内展開を進め、簡単な文書作成や調査、議論の壁打ちなどに活用し、生産性や業務品質の向上を図っています。

（株）片山製薬所は「既存サービスの確実な深化」と「環境変化に対応するための挑戦」を両立させながら、医薬品業界を支えるCDMOとして着実に未来へと進んでいきます。

従来のCMO体制から「開発から製造までのワンストップサービス」を提供するCDMO体制へ





亜鉛

事業戦略

汎用品の採算改善を進めるとともに、高付加価値製品へのシフトを推進しています。2026年3月期は、収益性の向上に取り組みながら、電子部品向け放熱材料用途での拡販を進めました。

今後の取り組み

引き続き、酸化亜鉛の特徴である放熱特性を活かし、粒子サイズのラインアップ拡充を図ります。これにより、高付加価値用途でのシェア拡大を目指すとともに、新規顧客の開拓を進めていきます。



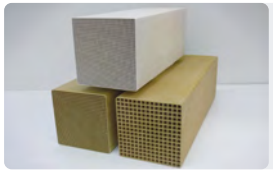
樹脂添加剤

事業戦略

住宅着工件数や公共工事需要の影響を受けやすいことから、市場伸長率の高い東南アジアを中心に海外事業を拡大し、収益を伸ばす方針です。2026年3月期は、ベトナム現地法人Sakai Chemical (Vietnam) Co.,Ltd.においてハノイ営業事務所を開設し、営業体制を強化しました。

今後の取り組み

日本、ベトナム、タイの製造・販売拠点が連携し、グローバルで生産の効率化を進めます。また、成長が続く東南アジア市場を中心に、Ca-Zn系安定剤や複合難燃剤を拡販していきます。



触媒

事業戦略

生産効率向上と新成長領域への展開を進めています。2026年3月期は、水素添加石油樹脂向けニッケル触媒が拠点集約等の効果で堅調に推移し、収益改善が進みました。

今後の取り組み

既存製品の収益力強化に加え、中長期的な観点で、カーボンニュートラル関連触媒の事業化を推進し、注力していく分野の一つである「環境・エネルギー」に資する事業創出を検討していきます。



無機材料

事業戦略

無機材料事業では、製品ポートフォリオの見直しと事業の効率化を進めています。2026年3月期は、硫酸バリウム製品の採算改善に取り組み、収益性の向上を図りました。また、メガネレンズ向け酸化ジルコニウム分散液の販売が堅調に推移しました。

今後の取り組み

高付加価値製品へのシフトにより、収益強化を進めていきます。硫酸バリウム製品では、微細グレードの自動車用水性塗料向けのシェア拡大を目指します。酸化ジルコニウム分散液では、電子デバイス用途への展開を進めていきます。

安定事業



衛生材料

事業戦略

顧客需要をより的確に把握するべく、販売・マーケティングを一層強化するとともに、製販連携を深め、新規素材や新規分野への販売を引き続き推進しています。2026年3月期は、国内では、大人用おむつ、フェミニンケア製品、ペットケア製品向け資材販売が堅調に推移。海外では、通気性フィルムの製造・販売拠点があるインドネシアにおいて、顧客の販売低迷の影響を受けたものの、原料の内製化などのコストダウンに努めました。

今後の取り組み

国内では、安定需要が見込まれる製品向け資材の販売を強化します。通気性フィルムについては、安定操業に努め、日本や中近東など、注力市場への販売拡大を図ります。



受託加工

レジノカラー工業(株)

技術開発体制の強化と市場開拓を進めています。2026年3月期は、技術部門の再編や市場調査機能の強化により、新規案件の創出とシーズ型製品の拡販を推進しました。今後は、展示会やECサイトなどを活用した新規顧客の開拓を進めるとともに、高付加価値製品の販売拡大および海外展開の強化を進めます。

日本カラー工業(株)

新規受託や設備稼働率向上を進めています。2026年3月期は、ウェブマーケティングや展示会を活用した営業活動により新規顧客を開拓し、計画を上回る収益となりました。今後は、デジタル技術や生成AIの活用を進めるとともに、品質管理体制を強化し、受託事業の競争力強化を図ります。

医療事業



ライフサイエンス・ヘルスケア

医療

事業戦略

医療事業では、新たな事業の立ち上げ・育成と、事業ポートフォリオの見直しを喫緊の課題としています。2026年3月期はその準備期間と位置付けました。

今後の取り組み

トランスフォーメーションを推進するとともに、まずは、成長領域と位置付けている医療機器と美容製品が事業の柱となるように育成します。

医療機器については、軟性内視鏡用洗浄消毒器「クリーントップ KD-1 SAKURA」の適用領域を拡大して販路拡大を推進。これまでの消化器領域に加え、耳鼻咽喉科領域などへの展開を加速することで、さらなる事業拡充を進めていきます。

美容製品については、発売10周年を迎えた「飲む紫外線対策サプリメント『ソルプロプリュスホワイト サプリメント』」と、化粧品「ソルプロプリュスホワイトUVクリーム」をリニューアルしました。また、「今もこれからも、変わらない美しさを―」をブランドコンセプトとしたブランドサイトを開設しました。本サイトを通じて、ブランドの認知度拡大と、ブランドイメージの一層の向上を目指します。

さらに、これまでの医療事業にとらわれない新たな発想に基づく新規事業創出にも取り組んでいきます。



SOLPRO 10th anniversary

(ソルプロプリュスブランドサイトQRコード)

TOPICS ❶ 堺商事株式会社

インドを新たな成長基盤として、グローバルネットワークを拡充

堺商事(株)は成長市場であるインドにおける事業基盤の構築に向け、2025年10月、インド・チェンナイに駐在員事務所を開設しました。人口増加と経済成長が続くインドは、「チャイナプラスワン」の観点からも注目される市場です。現地に拠点を構えることで、顧客やパートナーとの関係強化、市場情報の収集、事業機会の探索を進めています。

チェンナイは産業集積が進む地域であり、事業活動を展開する上で優れた環境を有しています。現地に根差した活動を通じて、日本とは異なる商習慣や顧客の課題・ニーズを的確に把握し、より迅速で具体的な提案につなげることで、新たなビジネス機会の創出を目指しています。

また、インドはアジア・中東・アフリカを見据えたネットワーク構築の重要な拠点でもあります。堺商事(株)はこれまで培ってきた海外事業の経験を活かしながら、グローバルネットワークの拡充を進め、堺化学グループの持続的な成長に貢献していきます。





堺商事株式会社
インド駐在員　**田中 友彬**（写真左）

既存事業の拡大に加え、新たなビジネスの創出によって収益基盤を確立し、将来的な現地法人化も見据えながら、堺化学グループ全体の成長に貢献していきます。

TOPICS ❷ SAKAI CHEMICAL (VIETNAM) CO., LTD.

成長市場ベトナムでのシェア拡大に向けて

堺化学グループの樹脂添加剤事業は、日本・タイ・ベトナムの3拠点体制のもと、成長著しい東南アジア市場でのシェア拡大を目指しています。その中核を担うSAKAI CHEMICAL (VIETNAM)は、高い経済成長を続けるベトナム市場において、塩ビ用Ca-Zn安定剤を中心に事業を展開しています。安定剤ビジネスは、顧客ごとの配合や加工条件に応じたスピーディーな対応が不可欠であり、優秀な現地スタッフと、日本で培った技術・ノウハウを活かした現場密着型の提案力を強みとしています。

2025年5月には、これまで十分とはいえなかった北部市場の開拓に向け、ハノイ営業事務所を開設しました。北部出身の現地スタッフを中心に市場調査を行ってニーズを的確に把握し、きめ細かな対応や技術提案が可能な営業体制を構築しました。これにより、堺化学グループの強みである現地密着型の営業を北ベトナム市場でも展開できるようになり、同市場におけるシェア拡大に本格的に踏み出しています。

Hang さん
4年間の日本留学を通じて、日本の品質意識やビジネス文化を学びました。その経験を活かし、品質・信頼・長期的なパートナーシップを大切にする日系企業として、お客さまの発展に貢献し、堺化学グループの持続的な成長につなげていきたいと考えています。

Ngocさん
ハノイ営業事務所の開設は大きな一歩であり、私自身も毎日が学びと成長の連続です。お客さまと堺化学グループをつなぐ架け橋として信頼関係を築きながら、事務所を結束力あるプロフェッショナルチームへと発展させていきます。



SAKAI CHEMICAL (VIETNAM) CO., LTD.
Tong Thi Hang（左）
Dang Thi Bich Ngoc（右）

「ちょっと良い会社」を合言葉に、小さな積み重ねで「稼げる会社」へ変貌
― 大崎工業（株）における変革 ―

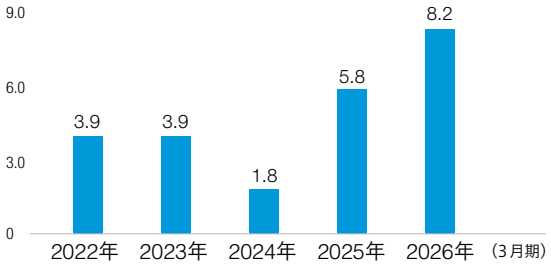
堺化学グループの一員である大崎工業（株）は、近年、収益力を大きく向上させています。その原動力は、新規事業や派手な技術革新ではありません。「顧客は会社の資産である」という考えのもと、どうすればその顧客から選ばれ続けるのかを一人ひとりが考え、今よりも「ちょっと良い会社」を合言葉に、小さな変革を積み重ねてきました。その変革で生み出した利益を、働く環境の改善や従業員への還元、さらなる成長のための投資につなげることで、次の利益を生み出す好循環を生んでいます。人員を増やすことなく、一人ひとりの意識と行動を変えることで業績を改善してきた大崎工業（株）。その変革は「もうちょっと良い会社」を目指して、さらに続いています。

大崎工業とは？

1961年に、堺化学工業（株）広島工場から分離独立しました。現在は、「建設資材」「化成品」「受託生産」の３事業を展開しています。建設資材事業では、国内初の路面標示用塗料「ラインファルト®」や視覚障がい者誘導用標示「ステップガイド®」で交通安全・福祉インフラを支えています。化成品事業では無機・有機ファインケミカル製品を開発・製造・販売し、受託生産では60年超にわたり培ってきた化学技術と設備を基盤に、ラボスケールから量産まで柔軟に対応しています。

数字で見る変革

大崎工業㈱の従業員１人当たりの営業利益（百万円／人）



「ちょっと良い会社」を合言葉に変革を進めた結果、中期経営計画1年目の2025年３月期以降、１人当たりの生産性が大きく向上。堺化学グループの収益を支える存在へと成長しています。

変革を生んだ三つの転換点

01 製造から販売まで自社で担う体制へ

前身は堺化学工業（株）の広島工場であったことから、かつては営業部門を持っていませんでした。その後、販売まで担うようになったことで利益構造が可視化され、販売価格を意識するようになりました。また、「どうすればより利益を生みだせるか」を自ら考え、価格交渉や撤退判断などを工夫するように変化してきました。

02 スピーディーな対応（仕事密度5%アップ）

顧客との信頼関係を深め、双方で価値を高めていくため、限られた経営資源を最大限に活かして一人ひとりが生産性を高める努力を徹底。業務の棚卸しや、不要な資産の圧縮なども随時進め、やるべきことを見極めて素早く実行するようになりました。

03 「遠慮しない」文化の構築

社内外での対話を促進し、相手が誰であっても、伝えるべきことは率直に伝える意識改革を進めてきました。疑問や納得できないことがあればしっかりと対話することで、より効果的な意思決定と行動につなげられるようになりました。