稼いだキャッシュを次の成長投資へ

受託力強化と環境対応を両輪に、持続的な成長基盤を築く

大崎工業（株）では、日々の改善活動や収益力向上の施策で生み出したキャッシュを、将来の競争力を高めるための投資へと着実につなげています。その象徴が、広島工場における受託力強化に向けた試作プラントの建設です。長年培ってきた化学技術と設備対応力を基盤に、ラボスケールから量産への橋渡しをより柔軟に行う体制を整え、顧客から寄せられる多様な相談やニーズに、これまで以上にスピーディーに応えていきます。これは単なる設備増強ではなく、既存顧客との関係を深め、新規案件の獲得という「稼ぐ力」をさらに高める戦略的投資です。また、エネルギー転換のためにLNGサテライトを設置し、環境負荷低減と、安定操業を支える生産基盤の強化にもつなげています。

収益力の向上によって得た成果を、「受託力強化」と「環境対応」に再投資することで、持続的な成長につなげる好循環を構築しました。



広島工場に導入した
LNGサテライト

「ちょっと良い会社」は、「ちょっとした意識の変化」から

大崎工業（株）の変革は、特別な誰かが起こしたものではありません。会社の土台を支える総務部の３人に、変革前後で感じた変化と、これから目指す会社の姿を聞きました。

Q. 以前の大崎工業（株）はどんな会社でしたか？

小西：アナログな部分も残っており、良くも悪くも「昔ながらの会社」という印象でした。

上田：私は転職組ですが、効率化の余地は多くあるなという印象でしたね。

小西：従業員同士の距離が近く、気軽に相談できる風土は今も変わらない良さだと思います。

Q.「ちょっと良い会社へ」というメッセージはどう響きましたか？

小西：日々の積み重ねを大切にする考え方だと感じました。自分の業務でも「少しでも良くできないか」を意識し、効率よく進めたいと思うようになりました。

上田：シンプルでわかりやすく、受け入れやすかったです。だからこそ、全員が同じ方向を向き、同じ目標に向かって努力できたと思います。

伊藤：柳下社長は「頑張るのは当たり前、その先へのもう一歩を」という基準を持っています。メッセージを発信するだけでなく、自ら各現場へ足を運んでいたので、その姿勢を伝えたかったのだと感じました。

Q. 変革の手応えは？

伊藤：全社で利益を出していこうという考えが根付き、賞与や処遇にもしっかり還元され、やる気の好循環が生まれていると思います。

上田：以前は業績が悪くなると削減の話ばかりでしたが、今は必要なところには経営資源を投入するメリハリが現場の空気も変えていると感じます。


上田さん・小西さん・伊藤さんの座談会風景

Q.「もうちょっと良い会社」に向けて、これから取り組みたいことは？

小西：業務の優先順位や相手目線を意識しながら、周囲の業務をサポートし、自ら積極的にコミュニケーションを図っていきたいです。

上田：総務部は利益を直接生む部署ではないからこそ、他部署が動きやすくなる支援をしたい。新社屋プロジェクトにも積極的に関与し、全員の声を集めて、より良い社屋にしたいです。

伊藤：直近の異動で新たな業務を担うようになり、視野が広がりました。それも活かし、部門の壁なく、自然に情報が行き交う会社にしていきたいです。

価値創造の源泉（資本）

社会にとってより多くの価値を創造するためには、限られた資本を
効果的かつ効率的に活用しなければなりません。
堺化学グループは経営と現場が一体となり、
これを実現すべく挑戦を続けています。

財務資本



総資産
117,216 百万円

純資産
78,923 百万円

製造資本



生産拠点数
（うち、海外3カ所） 24 カ所

設備投資額 5,731 百万円

知的資本

特許保有数
644 件



研究開発費
2,844 百万円

人的資本



従業員数 2,357 人
※臨時従業員含む

経験者採用比率
（連結） 71.1 %

社会・関係資本



1918年創業

関係会社数
（うち、海外9法人） 17 法人
※ 非連結子会社含む

自然資本



水使用量 29.8 百万 m^3

CO_2 排出量 11.5 万t
Scope（1+2）

人々を幸せにする



マテリアリティ	KPI		
	指標	目標	2025年度実績
(1)人材を育成し、成長を実感できる風土を醸成する	リクルート社によるエンゲージメント調査Geppoスコア	2027年度目標68 2030年度目標70	64.4
(2)働きやすい環境をつくる	長時間労働人数(月60時間超) 休業4日以上の死傷者数 労働損失日数 新規採用者に占めるキャリア採用者の割合(経験者採用比率) 中核人材に占める女性雇用率 管理職に占める女性雇用率 年次有給休暇取得率 男性の育児休業取得率	0人/年(2030年度) 0人/年 0日/年 20%以上 20%以上(2030年度) 10%以上(2030年度) 80%以上(2030年度) 50%以上(2030年度)	293人 7人 148日 71.1% 18.4% 7.0% 82.3% 76.5%
(3)地域社会に貢献する	協賛加盟団体での社会貢献活動への参画	社会貢献活動の実施	泉ふるさと祭り、堺まつり、いわき踊り小名浜大会 いわき花火大会、秦野丹沢まつり いわきカーボンニュートラル社会連携共同講座 堺科学教育フェスタ等

地球環境を守る



マテリアリティ	KPI		
	指標	目標	2025年度実績
(4)化学物質を適切に管理し、環境負荷の低減と製品安全性の向上を実現する	CO_2排出量Scope1, 2削減率(2013年度比) CO_2 排出量Scope3の把握 重大な環境事故発生件数	30%（2030年度） 範囲確定と算定の実施 0件/年	39% 範囲を確定し算定を実施 0件/年
(5)産業廃棄物の排出量を削減する	産業廃棄物排出量削減率(2021年度比)	50%（2030年度）	37%
(6)生物多様性に配慮する	水使用量削減率(2021年度比)	25%（2030年度）	14%

モノづくりで社会の課題を解決する



マテリアリティ	KPI		
	指標	目標	2025年度実績
(7)環境や社会の課題解決につながる製品やサービスを創造する	「Smart Material認定製品とサービス」開発件数	2030年度までに5件上市	3件認定
(8)責任ある調達を推進する	取引先へのCSR調達調査	CSR調達調査を実施	CSR調達調査を実施

透明で強固な経営体制を築く



マテリアリティ	KPI		
	指標	目標	2025年度実績
(9)取締役会の実効性を高める	取締役会実効性評価アンケート結果を踏まえ ①抽出した課題の数②各課題について議論した回数および延べ時間数③導き出した対策数④対策の実行数	実効性アンケート結果からの課題抽出と改善の実施 ※堺化学工業単体	実効性アンケート結果からの課題抽出と改善を実施
(10)リスクを把握し対策を講じる	重大なコンプライアンス違反件数 全社的リスク管理体制を維持できている	0件/年 有効な状態を維持	0件/年 有効な状態を維持
(11)適時・適切に情報を開示する	統合報告書またはそれに準じた内容の情報作成と提供	統合報告書またはそれに準じた内容の提供	2025年度分を発行

注)本年度より、掲載データの集計範囲を連結ベースに統一しています。特段の記載がない限り、すべて堺化学グループの連結実績を掲載しています。



事業変革を支える人的資本経営へ 施策の“点”を“線”につなぎ、 グループ全体の実行力を高める

堺化学工業株式会社
執行役員　管理本部長
森岡 明

堺化学工業(株)の人的資本経営の現在地

堺化学工業(株)ではこれまで、人的資本経営を支える基盤づくりとして、人事制度改革や経営人材の育成、働き方の整備などを進めてきました。2024年4月には人的資本部会を立ち上げ、人材に関する課題を経営レベルで横断的に議論する体制を整えました。

近年は、エンゲージメント向上、タレントマネジメント、自律型人材の育成、DE&I、経営と現場の対話などへ取り組みの領域が広がり、施策の数も増加しています。各施策を個別に進めるのではなく、事業戦略と連動した人材戦略として体系化し、組織能力の強化につなげています。

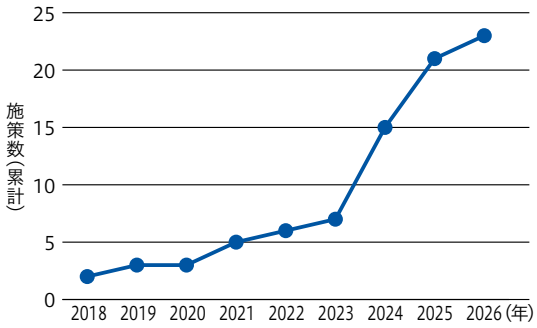
人的資本施策

制度・基盤
人事制度、働き方、経営人材育成

育成・配置
等級別研修、キャリア支援、
タレントマネジメント

組織・風土
エンゲージメント、対話、DE&I、
組織学習

人的資本施策の実施累計数の推移

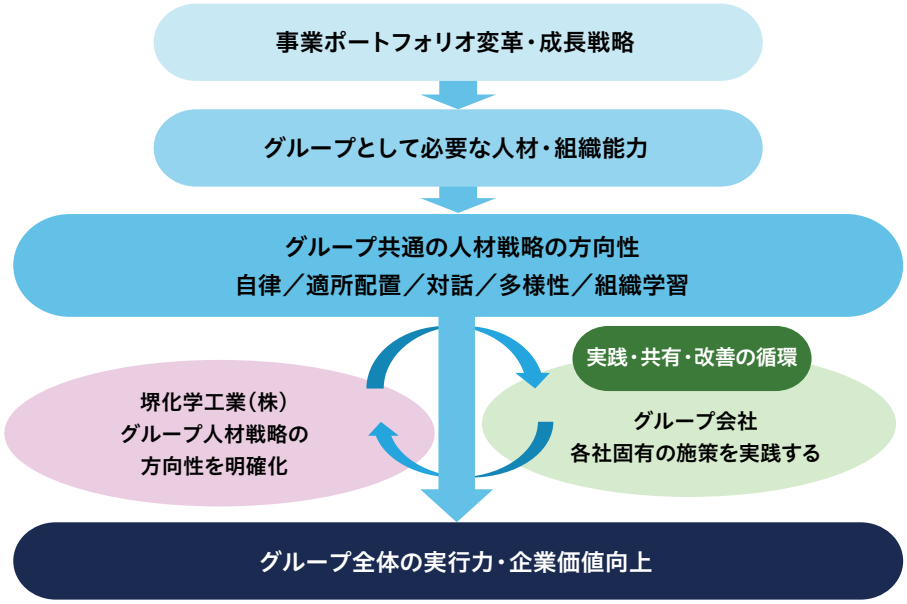


グループとしてのありたい姿に向けて

これまでの堺化学グループでは、各社がそれぞれの事業特性や人材課題に応じて、人的資本に関する施策を立案・推進してきました。そのため、グループ全体としての人材戦略の方向性を十分に明確化できていません。

今後は、事業ポートフォリオ変革と成長戦略を踏まえ、グループとして求める人材・組織能力と、人材戦略の方向性を明確にした上で、各社がそれぞれの事業特性に応じた施策を具体化・実践していきます。さらに、各社の施策実行から得られた知見を共有し、継続的な改善につなげることで、グループ全体の戦略実行力を高め、企業価値の向上を目指します。

■目指すグループ人材戦略の姿



次ページ以降では、堺化学工業(株)における人材構造改革、自律型人材の育成、エンゲージメント向上、DE&Iなどの取り組みと、グループ各社固有の取り組みを紹介します。



構造改革の背景と目的

堺化学グループは、中期経営計画「変革・BEYOND2030」のもと、事業ポートフォリオの再編や資産効率の改善、不採算製品の整理など、企業体質を抜本的に見直す構造改革を進めてきました。その目的は、変化の激しい事業環境においても持続的に収益を生み出し、次の成長に挑戦できる、強靭で機動的な経営基盤を築くことにあります。

「特別転進支援プログラム」の実施

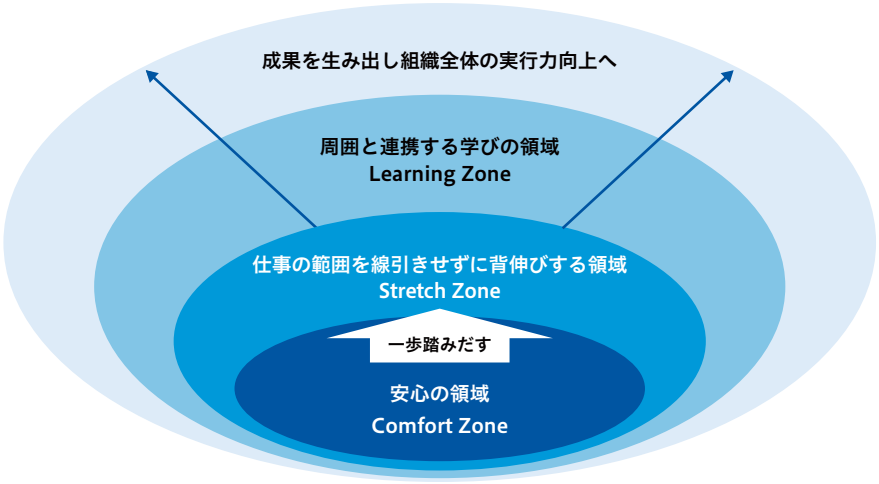
こうした構造改革の一環として、堺化学工業(株)は2026年2月24日の取締役会において、「特別転進支援プログラム」の実施を決議しました。これまでも、グループ会社を含めた人事ローテーションを通じて従業員の活躍機会の拡大に取り組んできましたが、このプログラムは、さらに一歩踏み込み、従業員一人ひとりの意思とキャリアを尊重し、社外を含めた新たな活躍の選択肢を開くものです。対象者とは丁寧な面談を行い、最終的に37人が新たな道へ踏み出すこととなりました。

変革を実現する組織能力の向上に向けて

「特別転進支援プログラム」の実施は改革の終着点ではなく、新たなスタートです。今後は、成長領域に不可欠な能力を明確にし、必要に応じて専門人材を採用するほか、人事制度の見直しやエンゲージメント向上施策などを通じて従業員の成長を支援していきます。同時に、業務の効率化・標準化を進めて生産性を高めます。限られた経営資源を成長領域へ振り向けるためには、一人ひとりが自らの役割を捉え直し、自分の仕事が会社の成果にどのように結びついているかを意識して行動することが大切です。

堺化学グループが目指す組織は、「自分の仕事はここまで」と線引きをするのではなく、周囲と連携しながら成果を生み出す組織です。管理職は、会社方針を自部署の具体的な業務や目標に落とし込み、対話を通じて一人ひとりの役割を明確にすることにより、組織全体の実行力を高めていきます。

今回の改革を一過性の施策で終わらせることなく、事業ポートフォリオ変革と連動した人材の構造改革へとつなげます。厳しい判断を将来の成長への糧とし、持続的に成果を創出できる組織づくりに覚悟をもって取り組みます。

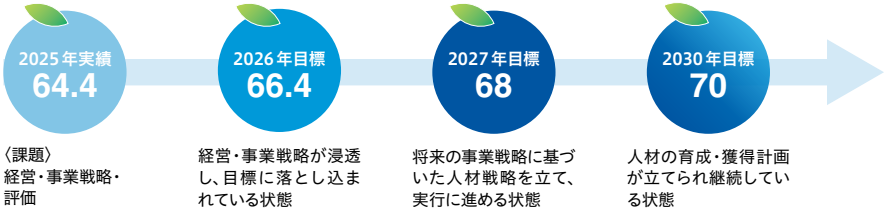


エンゲージメント向上 ― 対話を起点に、現場から変化を広げる

経営のコミットメントと人的資本部会の役割

堺化学グループでは、持続的な企業価値向上の根幹に「人」を据え、従業員エンゲージメントの向上を経営の重要課題として位置付けています。経営方針と現場の改善アクションを連動させ、全社横断で推進するのが「人的資本部会」です。同部会は、人事部門に加え各事業所の所長なども参加し、ボトムアップで立ち上がった組織です。エンゲージメントデータの分析や優良施策を横展開し、現場と経営をつなぐ「対話のハブ」として機能しています。

エンゲージメント向上に関するロードマップと施策



エンゲージメント調査から見えてきた課題

堺化学グループでは、従業員エンゲージメントを継続的に計測し、組織の状態把握と改善に活かしています（上図参照）。直近の調査では、前年度からのスコア改善は小幅にとどまったものの、フリーコメントでは、成長機会や働き方への肯定的な声が増加しており、組織風土の確かな変化を感じています。

一方、経営・事業戦略・人事評価に関する項目は横ばいで、一部の組織では、管理部門と現場部門とで認識の乖離が見られました。人的資本部会では、現場ではコミュニケーションが取れていても、部門長は自部署を主語にして経営方針をわかりやすく伝え切れていないのではないかと考え、経営方針を現場の行動や評価につなげることを課題として設定し、改善に向けた取り組みを進めています。

対話から生まれる変化の兆しと現場主導のPDCA

課題解決の突破口として注力しているのが、現場の最前線における対話の質の向上です。すでにいくつかの部署では、所属長の意識変革をきっかけに、業務の属人化や情報格差などの問題を特定し、解消する動きが生まれています。

例えば、業務量を見える化して削減可能な時間を話し合う取り組みや、所属長が部門目標と自らの課題を率先して開示し役割を明確化しつつ、等身大の姿を見せることで心理的安全性を高めた事例があります。こうした対話の積み重ねは、職場の雰囲気を好転させるだけでなく、トラブル発生率の削減といった業績面での成果にもつながっています。各部署が策定したアクションプランの実行率も極めて高く、現場主導のPDCAサイクルが着実に回り始めています。

次なる展開とグループ全体への波及

堺化学工業（株）本社での取り組みを参考に、グループ各社でも経営陣と現場によるタウンホールミーティングや人事評価制度の浸透など、独自の改善活動が進んでいます。今後は、スコアが大きく改善した組織の成功要因を分析し、組織ごとの特性を加味して水平展開していきます。経営と現場、管理職と非管理職、グループ会社間といったあらゆる組織間の対話をさらに深め、現場の自走を支援することで、確かな変化をグループ全体へと波及させていきます。



株式会社片山製薬所
経営企画部
緒方　祐太

グループを超えた交流から広がる、気づきと期待

堺化学グループでは、グループ全体の発表会や統合報告書の制作、グループ合同のリーダー研修など、横断的な取り組みが活発です。グループの一員としてこうした場に参加できるありがたみを感じながら、毎回少し背伸びをするような気持ちで参加しています。特に印象的なのは、他社・他部署の同世代社員の姿です。意欲をもって仕事に向き合う姿からは、参加するたびに新たな気づきを得ています。一方で、高い意欲をもって仕事に取り組んでいた方々の退職に直面することもあり、大きな痛手だと感じています。だからこそ、堺化学グループが人材の新陳代謝の質を高めようとしている今の方向性に、深く共感しています。エンゲージメントの高い人材が活躍し続けられる環境が整うとき、グループ全体の人材基盤はより力強くなると感じています。

自律型人材育成
一人ひとりの主体性が、組織の実行力を高める

堺化学グループでは、持続的な成長を支える人的資本の強化に向け、「自律型人材」の育成を重要な取り組みに位置付けています。自律型人材とは、自ら問題意識を持ち、課題を設定し、解決に向けて主体的に行動できる人材を指します。事業環境や顧客ニーズが変化する中で、現場に近い従業員一人ひとりが状況を的確に捉え、考え、行動することが、組織全体の実行力を高める上で欠かせません。現在は、こうした人材を全社的に育成し始めたところであり、求める人材像や行動のあり方を整理しながら、一人ひとりが自らの成長やキャリアを考え、日々の業務や学びにつなげられる環境づくりに取り組んでいます。

自律を支える育成・配置の仕組み

堺化学工業(株)では、OJTを人材育成の基本としながら、等級別必須研修や社外研修を通じて、従業員が業務に必要な知識・スキルを継続的に学べる機会を整備しています。また、異動・出向による経験機会の拡大、フィードバック面談、自己申告書を通じたキャリア意向の確認などにより、本人の希望や適性と、会社の育成方針を踏まえた配置・育成を進めています。さらに、MBA・MOTの取得希望者には、選抜の上、学費を支援するなど、将来の事業成長を担う人材の育成にも取り組んでいます。

これらの取り組みを通じて、会社が成長機会を提供するだけでなく、従業員一人ひとりが自らのキャリアを考え、必要な経験や学びを主体的に選択できる環境づくりを進めています。

一方で、自律型人材の育成は一朝一夕に実現するものではありません。今後は、既存施策を継続するだけでなく、従業員の主体的な学びや挑戦にいかにつなげていくかが重要です。エンゲージメントサーベイなどを活用して意識や行動の変化を把握しながら、施策の実効性を検証し、改善につなげていきます。

育成の基盤
OJTを基本に、等級別必須研修・社外研修で知識・スキルを継続的に習得

適所配置の仕組み
異動・出向による経験拡大、面談・自己申告書で希望と方針をすり合わせ

次世代人材への投資
MBA・MOT取得希望者の中から選抜の上、学費を支援し、事業成長を担う人材を育成

目指す成果
従業員一人ひとりのキャリア自律を支える仕組みとして整備し、視野を広げ、次の成長機会を見出せる状態へ

現状の課題 – 自律型人材育成は道半ば
一朝一夕には完了せず、仕組みの実効性を高め続ける必要がある

継続実施
研修・面談・自己申告書など各施策を継続的に実施。その質にも着目できる仕組みの構築

効果の把握
エンゲージメントサーベイ等を活用し、社員の意識・行動の変化を定性・定量的に把握

改善サイクル
把握した内容を踏まえ施策を改善し、主体的な学び・挑戦を促す実効性を高める



株式会社 片山製薬所　総務部
古川 悟

自分事で描く、会社のこれから

当社では、事業環境の変化を受け止めながら、これからの成長を支える組織づくりを進めています。堺化学グループの一員となったことで、従来の上意下達型の考え方から、従業員一人ひとりが意見を出し合い、議論を通じて方向性をつくる風土へと変化が進んでいます。一方で、社員それぞれ受けとめ方も違い、前向きに捉える方もいれば、変化に戸惑い、不安を感じる方もいることがわかりました。こうした違いを乗り越えるためには、互いの経験や思いを共有し、対話を重ねることに加え、社員自らが変化を前向きに捉え、行動していくことが重要です。エンゲージメント調査で明らかになった組織の現在地を踏まえ、方針理解や社内コミュニケーションの充実を図りながら、新しい文化・企業風土づくりに取り組んでいきます。

ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン（DE&I）
多様な力が活きる組織へ

堺化学グループは、多様な人材が能力を発揮し、組織の持続的成長につなげるため、DE&Iを重要な経営課題と位置付けています。その実践領域の一つとして、障がい者雇用を社会的責任と価値創造の両面から推進しています。

多様な人材の活躍機会の拡大

堺化学工業（株）では、性別・年齢・国籍・障がいの有無などの属性だけでなく、一人ひとりの能力・経験・知識・価値観といった多様性を尊重し、組織の力につなげることを目指しています。

こうした考え方を組織に根付かせるため、ライン管理職を対象にダイバーシティ研修を実施しました。障がいのある従業員が能力を十分に発揮するには、本人の適性や希望、必要な配慮を踏まえた業務設計や職場環境づくりが重要です。研修では、障がいの有無にとどまらず、経験・能力・価値観など内面的な多様性への理解を深め、アンコンシャスバイアスへの気づきを促しました。研修後のアンケートには、一人ひとりの背景や価値観を理解することや、先入観を持たず相手の声に耳を傾けることの大切さについて、多くの気づきが寄せられました。

さらに、障がいのある従業員の活躍機会を広げるため、各部門から業務を切り出す実践的な研修も実施しています。既存業務を見直し、定型化・標準化できる業務を整理することは、能力を発揮しやすい環境づくりに加え、部門全体の業務プロセスを見直す機会にもなります。研修では、他社の先進的な取り組みを学び、具体的な進め方や課題対応への理解を深めました。これらの取り組みにより、各部門から幅広い業務提案が寄せられました。

今後も障がい者雇用をDE&I推進の重要な取り組みの一つとし、社会的責任の遂行と企業価値向上の両立を目指して、多様な人材が活躍できる組織づくりを進めていきます。



わくわくチャレンジチームと歩む

堺化学工業株式会社　人事課
山本　和由

当社では、障がいのある従業員がともに働く集合配置型の組織として「わくわくチャレンジチーム」を立ち上げました。チーム名には、企業理念である「化学でやさしい未来づくり」「ワクワクする会社をみんなでつくる」への思いを込め、障がいのある従業員が自分らしさを発揮しながら、安心して働き、新しいことに挑戦できる環境づくりを目指しています。

私は定年退職後に府立支援学校や自治体で約10年間、就労支援コーディネーターやジョブコーチとして、障がいのある方々の活躍の場づくりに携わってきました。その経験から、障がい者雇用への真摯な取り組みは、組織の活性化と企業価値の向上につながると確信しています。

当社には、創立108年という長い歴史を持ちながらも、新しいことに挑戦する風土と、オープンで話しやすい社風があります。各部門が積極的に業務の切り出しに協力する姿を目の当たりにして、当社の強みを改めて感じました。チームはスタートしたばかりですが、地域社会に認知され、就労支援機関や職業訓練校などからも安心して紹介いただける職場となるよう、従業員とともに一体となって取り組みを前進させていきたいと考えています。



社員が輝く「シャイン会」
挑戦の経験を、組織の学びへ

堺化学グループでは、従業員が経営目標や事業戦略への理解を深めるとともに、部門を超えて交流する場として「社員が輝く『シャイン会』」を定期的に開催しています。これまで、経営方針や業績情報の共有、部門を超えた交流や相互理解を促進する場として、多くの従業員に親しまれてきました。一方で、事業環境が大きく変化する中、企業の成長には従業員一人ひとりの主体的な行動や挑戦がこれまで以上に求められています。シャイン会で実施したアンケートでは、新たな挑戦に不安を感じる声も見られました。そこで2026年度からは、従業員同士が経験や課題を語り合い、互いの挑戦を後押しする場へと進化させています。



輝きシャイン　ランチミーティング
社長との対話と、従業員同士の交流の場

失敗を学びに変えるイベントの開催

挑戦を後押しする象徴的な取り組みの一つが、「失敗を成功につなげよう！」です。従業員が自身の失敗体験と、そこから得た学びや成長を共有する企画として実施しました。失敗を否定的に捉えるのではなく、挑戦の過程で得られる学びとして共有することで、新たな一歩を踏み出す心理的なハードルを下げることを目指しました。当日は社長を含む複数の登壇者が率直に経験を語り、多くの参加者から共感や気づきの声が寄せられました。個人の挑戦の経験を組織の学びへとつなげていきます。

■シャイン会が目指す価値創造プロセス





企画者の声
一人ひとりの経験を共有することの価値を実感

堺化学工業株式会社　生産技術部
麻田　雅幸

今回の企画で最も印象的だったのは、登壇者の皆さまが自身の経験を率直に語ってくださったことです。実施前は、発表者が集まるのか、失敗というテーマを前向きに受け止めてもらえるのかという不安もありました。しかし実際には、挑戦の過程で直面した困難や葛藤、そこから得た学びが共有され、多くの参加者から共感の声が寄せられました。

改めて感じたのは、成功事例だけでは得られない学びがあるということです。失敗には、その経験をした人だからこそ語れる気づきがあり、同じ悩みを抱えている人の背中を押したり、新しい挑戦へのヒントになったりします。

また、シャイン会の新たな可能性も見えてきました。課題を持つ人と、その解決に関心を持つ人が出会い、対話を通じて新たな挑戦が生まれる。一人ひとりの経験や挑戦が組織の学びとなり、その学びが次の挑戦につながる。シャイン会を、そうした好循環を生み出すプラットフォームへと発展させていきたいと考えています。

グループ会社の取り組み

堺化学グループでは、人材戦略の基本方針を共有しながら、各社がそれぞれの事業特性や現場課題に応じた人的資本施策を推進しています。
評価制度の見直し、対話を軸とした人材マネジメント、人材育成、多様な人材が活躍できる環境づくりなど、そのアプローチはさまざまです。
ここでは、グループ各社の実践事例を紹介します。

日本カラー工業株式会社

プロフィール：化学品の受託製造を専門とし、試作から量産までの対応が可能。微粉砕、分級、熱処理などの複数の生産プロセスをトータルに手掛けているのも特徴。製法提案を積極的に行い、顧客の理想の製品づくりを支えている。

社会に提供している価値	売上高	従業員数
豊かな価値の創造	17億3,500万円（2026年3月期）	53人（2026年3月末現在）

一人ひとりが納得感を持って力を発揮できる制度への改定

日本カラー工業(株)では、従業員が納得感を持って働ける制度づくりを重要な経営課題と位置付け、2025年度に評価制度および賃金制度を改定しました。

評価制度については、役割等級基準のわかりにくさを解消するとともに、会社が求める従業員像を明確にするため、全従業員に共通するコア(行動)項目を設定しました。特に一般従業員層では、このコア(行動)を重視した評価制度に刷新し、期待する行動の定着を図っています。賃金制度については、生活の安定性向上を図るため、賞与原資の一部を月例給へ振り替え、年収に占める月例給の割合を高めました。また、評価と処遇の関係を明確にするため、属人的な手当を整理・廃止し、役割給へ統合しました。



これらの改定により、一人ひとりが評価や処遇に納得感を持ち、能力を発揮できる環境づくりを進め、エンゲージメントの向上と組織の活性化・進展につなげていきます。

カイゲンファーマ株式会社

プロフィール：100年を超える歴史を持つかぜ薬「改源」をはじめ、「未病・予防医学」に基づく製品・サービスを提供しています。人々が健康に長く暮らせる社会の実現に向け、日々新たな「風」を起こしながら挑戦を続けています。

社会に提供している価値	売上高	従業員数
健康で笑顔あふれる社会づくりに貢献	83億9,200万円（2026年3月期）	226人（2026年3月末現在）

対話と納得感ある評価で、従業員の成長とキャリア形成を支援

カイゲンファーマ(株)では、従業員一人ひとりのエンゲージメント向上とキャリア形成を支援するため、人事評価のフィードバックの充実に取り組んでいます。

タレントマネジメントシステムでは、フィードバック面談の内容入力を必須化するとともに、1on1ミーティングの内容も記録できるようにし、上司と部下の継続的な対話を促進しています。また、評価結果やコメントを全役員が確認できるようにすることで、評価の透明性と公平性を確保するとともに、評価者間で考課の視点を共有することで、評価者の育成と、評価への納得性向上につなげています。さらに、評価表を本人へ必ず手交することで、自身の評価や今後の課題をいつでも確認できるようにしました。

これらは、エンゲージメント調査で明らかになった課題や、従業員のキャリア形成意識の高まりを踏まえた取り組みです。今後も一人ひとりの成長を支援する施策を着実に推進し、働きがいの向上と目指すキャリアの実現を支援していきます。



グループ会社の取り組み

SAKAI CHEMICAL (VIETNAM) CO., LTD.

プロフィール：環境にやさしいCaZn系の塩ビ用安定剤、その主原料となるハイドロタルサイトを製造。日本、タイ、ベトナム、樹脂添加剤事業3拠点の一翼を担う。アジア市場を中心に事業を拡大中。

社会に提供している価値	売上高	従業員数
環境にやさしい社会の実現	21億2,800万円（2026年3月期）	91人（2026年3月末現在）

ベトナム事業の成長を支える人材基盤の強化

SAKAI CHEMICAL (VIETNAM) では、ベトナム事業の持続的な成長を支える人材基盤の強化に取り組んでいます。リーダー層には、組織力の強化と次世代マネジメント人材の育成を目的に、外部講師によるリーダー研修を実施するとともに、外部のマネジャー研修への参加機会を設けています。また、工場スタッフには日本語力、調達・販売部門には英語力と中国語力が求められることから、語学学習に対する費用補助や語学手当を通じて、社内外関係者との意思疎通と円滑なコミュニケーション力向上を支援しています。

こうした人材育成に加え、性別や職種にかかわらず、一人ひとりが能力を発揮できる職場づくりも進めています。女性従業員も総務や購買など幅広い職務で重要な役割を担い、活躍しています。今後も、人材育成と多様な人材の活躍を両輪としてベトナム事業の成長を支える組織づくりを進めていきます。



SIAM STABILIZERS AND CHEMICALS CO., LTD.

プロフィール：樹脂添加剤事業の海外展開方針のもと、2018年にタイの塩ビ用安定剤メーカーを買収。2024年に堺化学の完全子会社となり、東南アジア市場開拓の一翼を担う。鉛系安定剤、非鉛系安定剤で顧客のニーズに応える。

社会に提供している価値	売上高	従業員数
安全・安心な社会基盤づくりの支援	20億1,700万円（2026年3月期）	66人（2026年3月末現在）

多様な人材が能力を発揮できる職場づくり

タイでは出生数の減少と高齢化が進行しており、将来的な労働力確保が重要な課題となっています。こうした環境を踏まえ、SIAM STABILIZERS AND CHEMICALSでは、女性や子育て世代をはじめ、多様な人材が安心して働き続けられる職場づくりを人事施策の重点に位置付けています。各種施策の実施によって、中核人材および管理職に占める女性比率はいずれも60%を超えており、堺化学グループ内でも高い水準を維持しています。また、有給休暇取得率も90%を超えており、休暇を取得しやすい職場風土が定着しています。さらに、2026年1月には、子育て期の従業員が家庭と仕事を両立しやすいよう、配偶者の出産を支援する育児休暇制度を改定し、最大15日間の休暇期間中の給与を従来の50%支給から満額支給へ引き上げました。

今後も、ライフステージにかかわらず従業員が能力を発揮できる制度や風土の整備を進め、将来の労働力確保という社会課題への対応と、持続的な企業成長の両立を目指していきます。



安全・品質管理体制の強化に向けて
部門の壁を越えた連携と自律的PDCAの実践

安全と品質は、堺化学グループが社会から信頼され、持続的に価値を提供していくための最も基本となる経営基盤です。

安全面では、重大事故の記憶と教訓を風化させることなく、基本に立ち返った設備・教育・訓練などの再発防止策を着実に進めてきました。現在はその取り組みをさらに一歩進め、各職場が自らリスクを捉え、対話を通じて対策を考え、実行し、結果を振り返るPDCAを自律的に回す安全衛生活動を推進しています。決められたルールを守り、施策を実施するだけにとどまらず、一人ひとりが危険感受性を高め、互いに声をかけ合い、学び合う相互啓発型の安全文化を醸成していきます。

品質面では、QMSの整備・運用を土台に、品質保証部門がハブとなって部門間の連携の質を高め、苦情や監査による指摘、日々の気づきから得た教訓を全社で共有し、再発予防と継続的な改善につなげています。

安全も品質も、一部門だけで完結するものではありません。研究・製造・販売・物流など、あらゆる業務プロセスで、行動変容と仕組みの強化を両輪で回し続け、お客さまからの信頼獲得、安定供給、そして企業価値の向上を目指します。

本パートでは、基本方針、推進体制、主な取り組み、成果、今後の方向性を通じて、堺化学グループの変革の現在地と次の一歩を報告します。

堺化学工業（株）では、以下の基本方針に基づき、安全・品質の推進に取り組んでいます

安全衛生基本方針

トップ・管理監督者の強いリーダーシップの下、全員が一丸となって“ゼロ災・ゼロ疾病”を達成する。

■安全衛生行動指針

1. 労働安全衛生法令を遵守し、安全衛生活動を推進します。
2. リスクアセスメントの実施により、安全な職場づくりに努めます。
3. ヒヤリハット、危険予知、指差呼称の徹底で、労働災害を未然に防止します。
4. 安全衛生に関する教育と情報の共有化を通じて安全意識の向上を図ります。
5. 健康保持増進活動を実践し、心とからだの健康づくりに取り組みます。

品質基本方針

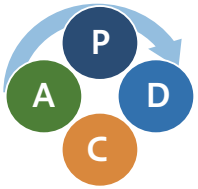
製品の安全性を重視し、高品質と低コストと安定供給を実現し、顧客満足度向上のため品質マネジメントシステムの有効性について継続的な改善を図り、社会に貢献する。

労働安全衛生

一人ひとりが自ら考え、行動し、互いに支え合う「自律的な安全文化」の醸成へ

■推進体制

堺化学工業(株)では、安全衛生委員会が各事業所・工場の安全衛生活動を統括し、安全事務局が各職場と連携してPDCAを回しながら支援しています。各職場では、リーダーが中心となって活動を推進し、災害事例やヒヤリハット、好事例を共有・展開しています。



Plan・Do・Check・Act
安全事務局が各職場と回す継続的改善サイクル

■主な取り組み

安全文化の醸成には、設備や制度の整備に加え、現場で働く一人ひとりが安全を「自分事」として捉え、日々の業務の中で改善を積み重ねていくことが欠かせません。2026年3月期は、各職場での自律的な安全衛生活動の定着を目指し、以下の4つに取り組みました。

❶ 安全三役(=安全衛生委員会の委員長・副委員長(2人))による率先垂範

トップ・管理監督者の強いリーダーシップのもと、安全三役が現場で率先垂範し、安全文化を牽引しました。

❷ 安全ルールの明確化

守るべき安全ルールを明確化・周知し、誰もが判断に迷わない共通基準を整えました。

❸ 安全教育体系の整備

階層・職種に応じた教育体系を整備。e-ラーニングも活用し、危険を知識として理解する力の向上を図りました。

❹ 職場安全衛生活動の活性化

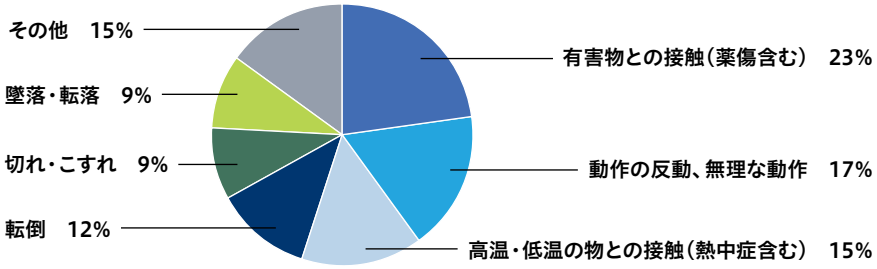
日々報告されるヒヤリハットを電子化して対策立案に活かしやすくするとともに、VRなどを活用した危険の疑似体験を通じて、知識だけでは高めにくい危険感受性そのものの向上を図りました。

■成果と見えてきた課題

主な取り組みの企画と実行を重ねることで、ルール遵守を中心とした安全管理にとどまらず、職場参加型・対話型の安全文化を築く基盤が整ってきました。

発生している災害の多くは、基本動作や安全ルールの徹底により防止できたと考えられるものもあります。そのため、周囲で起きた労働災害を、よりリアルに「自分事」として捉え、ゼロ災に向けた取り組みを一段と強化する必要があります。各職場の実態に即して、災害事例を自らの現場に置き換えて主体的に判断し、災害抑止につながる行動へと展開していきます。

■労働災害の内訳(2026年3月期) ※グループ会社の労災も含む



■今後の方向性

各職場が自律的にPDCAを回し、相互に啓発し合える安全文化を醸成するため、以下の取り組みにより、対話型で「自分事」として捉える安全活動を活性化させていきます。

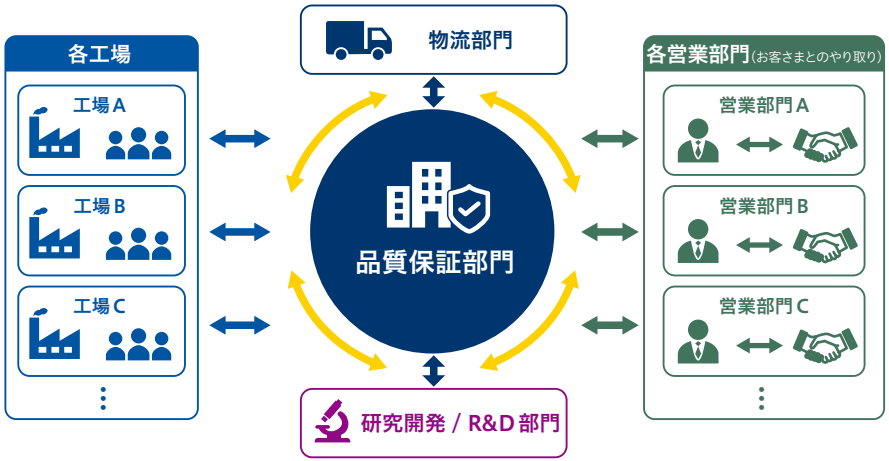
- 電子化したヒヤリハットを活用し、リスクの高い事例や発生傾向を分析することで、注意すべき不安全状態・行動を見える化し、各職場に応じた参考事例や話し合いをサポート
- 労働災害の課題が多い部署には、安全事務局による対話型支援を実施
- 安全意識調査を定期的に実施し、意識醸成の進捗を確認

製品品質

部門を超えて品質を作り込む文化へ

■推進体制

堺化学工業(株)では、各事業所の品質保証部門が「ハブ」となり、自律的に品質課題を見つけ、PDCAで改善を重ね、苦情・不良の低減を図っています。



■主な取り組み

2026年3月期は、以下の取り組みを推進しました。研究開発から製造・品質保証・物流を経てお客さまに至るバリューチェーン全体で連携し、品質を作り込む共通基盤を整備しました。

❶ QMS体制の構築・推進

全社共通の基盤を支える品質マネジメント体制を構築・推進しました。

❷ 全社標準の改正

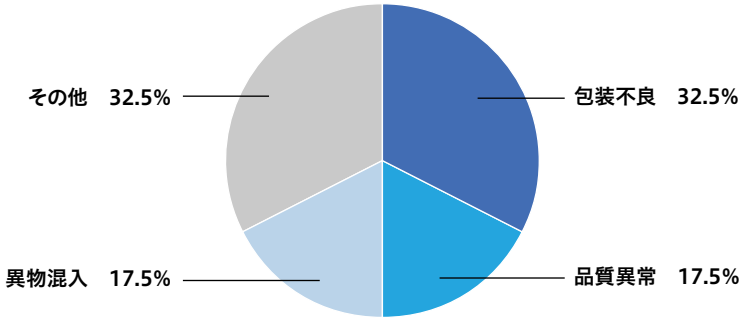
品質マニュアル・変更管理・文書管理の改正・統一を進め、判断基盤となる共通ルールを整えました。

■成果と見えてきた課題

共通基盤の整備が進み、苦情などへの事後対応を、一定のスピードで行える体制が整いつつあります。

一方で、苦情の内容に目を向けると、製品品質そのものではなく、包装不良をはじめ、業務プロセスに関するものが多くを占めます。原因は「人」「組織」「仕組み」の3つにまたがっていると考えられます。これまで整備してきた基盤・仕組みを、部門を超えてより効果的に活用し、コストも意識した施策で品質向上を目指していきます。

■苦情の内訳(2026年3月期)



※ 業務プロセスに関するものは、「包装不良」「その他」が該当します。

■今後の方向性

品質保証部門がハブとなり、業務の全体最適化を意識した仕組みづくりと全社への横展開を進めます。各部門が自律的に品質を作り込む体制とPDCAによる改善を定着させ、類似リスクの芽を着実に摘むために、以下の対応・改善策を実践します。

①人への対応 ：仕組み化によりヒューマンエラーを抑制し、再発防止を強化
②組織への対応：情報共有による類似リスクの低減を推進
③仕組みの改善：必要に応じて、より実態に即した形に管理方法や標準類を見直し

グループの安全・品質活動

グループでの安全・品質文化の向上

定着し始めたグループでの安全活動を、より実効性のある活動へと深化させ、各社が自律的に「自分たちの言葉」で課題と施策を説明できる状態を目指しています。

■グループでの取り組み

- **グループ安全会議（年２回）**
  グループの労災状況を共有し、ゼロ災に向けた取り組みを協議しています。
- **グループ安全パトロール**
  国内外の工場を対象に実地調査を定期的に実施。
  2026年３月期は、国内６社、海外１社で実施しました。

■グループ活動を深めるためのポイント

以下の３点を中心に、安全文化の醸成に取り組んでいます。

- グループ会社が自らの課題を見つけ、PDCAで改善していける体制づくり
- 災害発生時にはヒアリングと調査を行い、原因究明と再発防止策の実施を促進
- グループ安全パトロールによる予防的支援を継続し、好事例をグループ安全会議で共有



グループ安全パトロール

【事例紹介】カイゲンファーマ株式会社での取り組み

■パーパスの浸透から実践へ――全社で取り組んだあゆみ

品質を支える組織風土づくりの一例として、グループ会社の取り組みを紹介します。カイゲンファーマ（株）では、2024年に策定したパーパスの社内浸透に取り組んでいます。これまで、社長が全国の拠点を訪問するタウンホールミーティングでの説明やグループワーク、所属長を伝道師として育成するワークショップ、キービジュアルやパーパスストーリーの作成などを実施してきました。また、「パーパス通信」の配信、パーパスが入ったKAIGENロゴや名刺への展開、オリジナル法被の制作など、従業員が主体となった活動も活発に展開しました。さらに、2027年３月期上期のタウンホールミーティングでは、「仕事をする上であなたは何を大切にしていますか？」をテーマにグループワークを実施し、従業員が自身の価値観とパーパスや理念との共通点やつながりを考えました。

こうした取り組みにより、これまで２回実施した全社アンケートでは、「認知」「理解」「共感」を測る設問への肯定的な回答が、それぞれ83%から87%、74%から86%、78%から85%へと向上するなど、着実な進展が見られています。パーパスドリブンな組織を目指すことがクオリティカルチャーを育むと信じ、今後も全社で前向きに取り組んでいきます。

「仕事をする上であなたは何を大切にしていますか？」をテーマにグループワーク



- **従業員の声（生産部）**
  仕事に対する気持ちに向き合えた。一人ひとりができることは小さいが、力を合わせて大きな変化につなげたい。
- **従業員の声（開発部）**
  自分の仕事の先に患者がいることを改めて意識した。
- **従業員の声（営業部）**
  業務が違っても同じゴールを目指していることがグループワークを通じて実感できた。パーパスやミッション、ビジョンを踏まえて自分たちができることを考えたい。

環境負荷低減の取り組み

堺化学グループは、気候変動、サプライチェーン全体における温室効果ガス排出量の増大、水セキュリティといった環境課題を、事業継続に影響を及ぼし得る重要な経営リスクとして認識しています。一方で、これらの課題に着実に対応していくことは、事業基盤の強靭化と中長期的な企業価値の創造につながる重要な機会でもあると捉えています。

気候変動とサプライチェーン協働の取り組み

堺化学グループでは、カーボンオフセット都市ガスの導入やGXフューチャーコンソーシアムへの参画など、脱炭素に向けた実践的な施策を推進しています。また、CDPへの情報開示を通じて第三者評価を受けることで、自社グループの取り組みを客観的に把握し、施策の高度化と継続的な改善につなげています。

加えて、生産プロセスの効率化や、省エネルギー設備への計画的な更新によって、事業活動に伴うScope1・2排出量を継続的に削減しています。ベトナムとインドネシアの関係会社における太陽光発電の導入拡大など、再生可能エネルギーの活用も進め、Scope1・2排出量のさらなる低減に取り組んでいます。

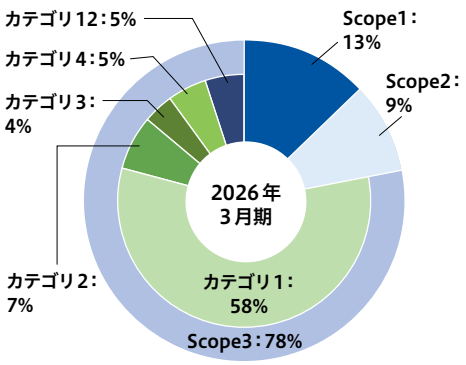
気候変動への取り組み（CDP 気候変動）

- **CDP気候変動 スコア：B（2025年度）**
- **Scope1・2排出量削減率：▲39%（2030年度目標：2013年度比30%削減）**

脱炭素社会の実現には、原材料調達から製品の使用・廃棄に至るサプライチェーン全体での温室効果ガス（Scope3）削減が不可欠です。堺化学グループでは主要なScope3カテゴリごとの排出量を算定・把握し、削減に向けた基盤整備を進めています。

こうした気候変動とサプライチェーンへの一連の取り組みは、気候変動リスクの分散・低減につながり、持続的な価値創造を支える重要な基盤となっています。

CO_2排出量の割合



CO_2排出量（千t-CO_2）（2026年3月期）

Scope	カテゴリ	カテゴリ概要	排出量
Scope 1	–	直接排出	67
Scope 2	–	間接排出	48
Scope 3	1	購入した製品・サービス	308
	2	資本財	37
	3	Scope1, 2に含まれない燃料およびエネルギー関連活動	22
	4	上流の輸送、配送	24
	5	事業活動から出る廃棄物	1
	6	出張	0
	7	雇用者の通勤	1
	12	販売した製品の廃棄	24

水資源への取り組み

水資源も重要な経営課題と位置付け、事業拠点ごとの水使用の実態を可視化しています。これにより節水や工程改善などを進め、水使用効率を高めることで、水不足や操業制約といったリスクの低減につなげています。

水資源への取り組み（CDP 水セキュリティ）

- **CDP水セキュリティ スコア：C（2025年度）**
- **水使用量削減率：▲14%（2030年度目標：2021年度比25%削減）**

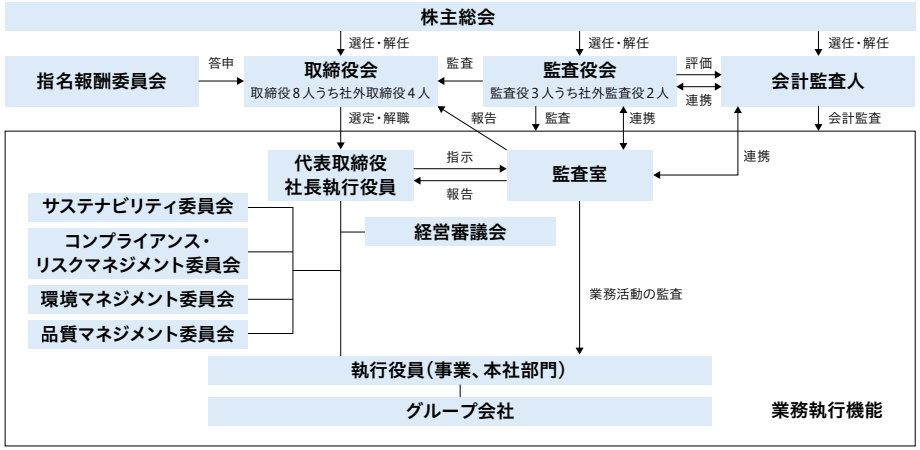
環境レジリエンスを価値創造へ

これらの取り組みは、環境負荷の低減にとどまらず、不確実性の高い事業環境下においても安定的に価値を創出できる企業体質の強化に寄与しています。

堺化学グループは、環境レジリエンスを価値創造の源泉の一つと位置付け、継続的な改善と積極的な情報開示を通じて、長期的な企業価値の向上と持続可能な社会の実現に貢献していきます。

コーポレートガバナンス体制

堺化学工業(株)は、監査役会設置会社の形態を採用しています。コーポレートガバナンスの充実を重要な経営課題と捉え、透明かつ公正な経営体制のもとで事業活動を行い、ステークホルダーの利益と満足度を追求することにより、企業価値の増大を目指します。



2026年6月30日現在

取締役のスキル・マトリックス

スキル	矢倉	岡本	真柄	大釜	伊藤	宮川	浜崎	町田	定義
①企業経営	○				○				子会社や他社の社長(CEO)またはそれに準じた経験があり、次代の潮流を読み事業変革、事業拡大、事業売却など構造を変えることができる。
②研究開発・生産技術		○	○	○	○			○	研究開発、製造、品質管理等に精通しており、新規事業を創発できる。
③事業戦略・マーケティング	○		○	○		○	○		事業戦略に精通しており、責任者を務められる。
④財務・会計・ファイナンス				○	○	○			会社業績の評価や投資判断を適切に行え、資本市場に向けた発信と対話ができる。
⑤人事・組織管理	○				○		○	○	人事・組織管理に精通しており、組織開発・人事管理ができる。
⑥法務・リスクマネジメント	○							○	企業活動に関する法務に精通しており、顕在化した事業リスクや経営リスクに対応できる。
⑦ESG・SDGs	○	○	○	○		○	○		当社事業の社会における位置付けと役割を理解し、持続可能性を軸とした経営を提言・実行できる。

役員報酬

取締役および監査役に対する報酬制度については、株主の皆さまとの価値共有を促進し、説明責任を果たせる客観性と透明性を備えた上で、優秀な人材を確保・維持できる水準を勘案し、堺化学グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を促す報酬体系とすることを基本方針としています。

2024年度からは、役員賞与について、中長期的な企業価値の向上のインセンティブとなるよう、算定項目と評価基準を見直しました。従来のPL指標に加えて、非財務項目や年度ごとの重点課題も評価対象とし、その具体的な取り組み内容および成果を指名報酬委員会で検討・審議の上、評価を決定しています。

新賞与評価項目／各割合／評価基準(2024年度～)

		業績指標	非財務項目	重点課題
見直し前		100%	―	―
見直し後		60%	20%	20%
評価基準	採点	中期経営計画の各年度計画の達成度を定量評価しポイント化。 110%以上／100%以上～110%未満 80%以上～100%未満／80%未満	各マテリアリティのKPIに向けた取り組みを定量／定性の両側面で総合的に評価し、ポイント化。 結果有＆評価○／結果有＆評価△or× 結果無＆取り組み中／結果無＆未着手	各課題に対する取り組みを定量／定性の両側面で総合的に評価し、点数化。 結果有＆評価○／結果有＆評価△or× 結果無＆取り組み中／結果無＆未着手
	査定	① ポイント(業績指標＋非財務項目)を合算し、4段階の幅で点数化。 ② ①の点数と重点課題での点数の総和を、A/B/C/Dの4段階で査定し、査定ごとに定めた係数を乗じて賞与額を決定する。		

新／旧 賞与項目の主な違い

項目	旧	新
業績	PL指標／売上・利益「額」が主	ROEを意識し、利益額だけでなく利益率／営業CFを評価(売上は削除)
非財務	―	中長期的に成長に不可欠な4つの重要課題へのKPIに対するPDCAとその実効性を評価
重点課題	―	事業ごとで毎年度重点課題を定め、課題解決に対する実効性を評価

監査役の報酬

堺化学グループ全体の職務執行に対する監査の職責を担うことから、基本報酬のみで構成しています。

詳細は当社ウェブサイトをご覧ください。URL https://www.sakai-chem.co.jp/jp/ir/governance/

構造改革から成長フェーズへ。変革を支えるガバナンス



堺化学グループは、中期経営計画「変革・BEYOND2030」のもと、事業ポートフォリオ変革や高付加価値分野へのシフトを進めています。構造改革が一定の成果を上げる中、今後はその成果を成長投資へとつなげ、持続的な企業価値向上を実現していくことが重要なテーマとなります。本対談では、新たに社外取締役に就任した町田取締役と矢倉社長が、変革の進捗と課題、取締役会の役割、今後のガバナンスのあり方について語り合いました。

成長フェーズへの移行をどう実現するか

町田　社外取締役就任にあたり、堺化学グループの事業や現場に触れる中で、高い技術力に支えられた事業基盤と、現場で働く方々の実直な姿勢を感じました。堅実で健全な企業風土を持つ会社というのが第一印象です。その強みを今後どのように成長へつなげていくのか。「変革・BEYOND2030」は、その課題に向き合う計画だと受け止めています。高付加価値品へのシフトや事業ポートフォリオ変革など、方向性には共感しており、これから焦点となるのは、2030年以降の成長を牽引する事業の具体像を描き、成長フェーズへ移行していくことだと考えています。

矢倉　堅実で健全な企業風土という印象を持っていただいたことは、大変ありがたく思います。実直な会社という評価は、100年を超える歴史の中で培われてきた当社の企業文化の一つです。ただ、その堅実さが現状維持につながり、成長力や収益力の面で課題を生んできたことも事実です。その危機感から策定したのが「変革・BEYOND2030」です。既存事業で培ってきた技術やノウハウを活かしながら、高付加価値分野へ経営資源を振り向け、お客さまの先のお客さままで見据えた価値を提案する。そうした事業モデルへの転換が必要だと考えています。

町田　変革フェーズとしては、一定の成果が出てきているように感じています。一方、成長事業の利益貢献はこれからですね。Smart Materialをはじめとする成長領域が将来の柱として育っていくのか、人的資本経営がどのように実を結んでいくのか。社外取締役として、こうした点を継続的に見ていきたいと思います。

矢倉　中計1年目、2年目は計画を上回る成果も一部で見られましたが、3年目の見通しと計画との差を見ると、さらなる構造改革の必要性も感じています。計画との差が生じた要因を冷静に分析し、次の打ち手につなげていかねばなりません。

取締役会の実効性を高め、重要な経営判断を支える

町田　中計は実行して成果につなげることが重要です。取締役会が「変革・BEYOND2030」の進捗をどう捉え、必要な軌道修正につなげているのか。そのモニタリング機能は、ガバナンス上の重要な論点だと思います。

矢倉　「変革・BEYOND2030」は、取締役会で時間をかけて練り上げた計画です。現在は、掲げた施策が計画通りに進んでいるかを見極め、必要に応じて軌道修正を促すことが中心的な役割になっています。投資案件でも現中計との整合性や計画との差が生じた理由を確認します。次期中計についても、成長ストーリーや、それを支えるガバナンス体制まで踏み込んで議論しています。

町田　変革期には、過去の延長線上では判断できない案件も増えていきます。事業性や収益性に加え、中長期的な企業価値向上につながるのか、リスクを適切に把握できているのかを見ることも大切です。顔料級酸化チタン事業の終了も、従業員やお取引先、地域社会への影響を伴う難しい判断だったのではないでしょうか。

矢倉　顔料級酸化チタンについては、効率性、収益性、環境対応の観点から将来像を描くことが難しいとの認識を共有し、半年以上の議論を経て生産終了を決定しました。従業員、お取引先、地域社会への影響も見極めながら対応を進めました。短期的な痛みと中長期的な企業価値向上の双方を見据えた判断でしたが、全経営陣が一つのチームとして対応できたことが、難題を乗り越える力になったと考えています。

町田　その経験は、今後の事業ポートフォリオ変革や成長投資の判断にも活かされていくのだろうと感じています。

矢倉　取締役会の議論を充実させるには、自由に意見を述べられる環境も欠かせません。私は議長として、心理的安全性の高い運営を心掛けています。独立役員からも積極的に意見が出されており、それらを活かしながら実効性を高めていきます。

成長投資・人的資本・リスク管理を企業価値向上へ

町田　構造改革によって創出した資本を、今後どのような成長分野へ振り向けていかれるのでしょうか。

矢倉　成長投資は、キャピタルアロケーションの中でも重要な資金配分です。既存事業で培った技術や顧客基盤を活かし、収益性と成長性の両立が期待できる領域を重視しています。単なる規模拡大ではなく、事業ポートフォリオの質を高める投資を進めます。経済合理性だけでなく、その投資のストーリーが描けているかも重視しています。

町田　Smart Materialをはじめとする成長領域が、将来の事業の柱として育っていくかは注目していきたいところです。成長投資とあわせて、私が気になっているのが人的資本経営とリスク管理です。変革の原動力は人材であり、次世代を担う人材の育成や組織力の強化が、成長フェーズへの移行を支える基盤になると思います。また、新たな事業領域への挑戦を進める中では、リスクを適切に把握し、経営判断に反映できる体制についても見ていきたいと思っています。

矢倉　まさに人的資本経営は変革の成否を左右する最重要テーマです。2030年に向けて何を強みとして成長するのかを明確にするには、自らストーリーを描き、行動に移せる人材が必要です。経営審議会では、起案部門に「どのような強みで競争優位を築くのか」を問い続けており、自らストーリーを描いて提案する従業員も生まれています。リスク管理についても、取締役会で前提条件やリスクを共有し、多面的に議論しています。町田取締役には、独立した立場から率直にご助言・ご指摘をいただきたいと考えています。

町田　まずはグループ全体への理解を深めながら、さまざまな議論に加わっていきたいと思っています。その中で、「変革・BEYOND2030」の取り組みが着実に成果につながっているのか。また、その先の成長をどう描いていくのかについて、皆さんと議論を重ねていければと思います。

矢倉　ぜひお願いしたいですね。社外からの視点は、私たちが当たり前だと思っていることを問い直す貴重な機会になります。目指す姿を実現するには、変革をやりきることが欠かせません。構造改革で終わらせず、その成果を成長につなげていくためにも、取締役会でさらに議論を深めていきたいと思います。



上段左から：社外取締役 宮川 壽夫、社外取締役 伊藤 善計、社外取締役 浜崎 佳子、社外取締役 町田 芽久美、常勤監査役 潮 比呂志、監査役 安田 智則、常勤監査役 服部 浩之
下段左から：取締役 執行役員 真柄 光一郎、常務取締役 執行役員 岡本 康寛、代表取締役社長 執行役員 矢倉 敏行、取締役 執行役員 大釜 信治

取締役

代表取締役社長 執行役員

矢倉 敏行（62歳）在任6年

全般統括
財務報告に係る内部統制担当
〈経歴〉
1988年4月　当社入社
2014年6月　経営企画室長
2019年9月　人事総務部長
2020年6月　取締役 管理本部長
2021年6月　取締役 執行役員 管理本部長
2022年6月　代表取締役社長 執行役員
財務報告に係る内部統制 担当（現任）

常務取締役 執行役員

岡本 康寛（63歳）在任10年

小名浜事業所長
生産技術本部長　委嘱
〈経歴〉
1987年4月　当社入社
2011年12月　無機材料事業部製造部長
2014年10月　無機材料事業部第二生産部長
2015年6月　取締役 生産技術本部長兼堺事業所長
2019年9月　取締役 小名浜事業所長
2021年6月　執行役員 小名浜事業所長
2022年6月　取締役 執行役員 小名浜事業所長兼
生産技術本部副本部長
2023年5月　取締役 執行役員 小名浜事業所長兼
大剣工場長兼生産技術本部副本部長
2023年10月　取締役 執行役員　小名浜事業所長兼
生産技術本部副本部長
2024年6月　取締役 執行役員　小名浜事業所長兼
生産技術本部長（現任）
2026年6月　常務取締役 執行役員　小名浜事業所長
兼生産技術本部長（現任）

取締役 執行役員

真柄 光一郎（59歳）在任2年

コスメティックイノベーション　担当
研究開発本部長　委嘱
〈経歴〉
1990年4月　当社入社
2018年9月　機能材料部長
2019年4月　小名浜事業所松原工場長
2022年6月　執行役員 研究開発本部副本部長
新規事業（営業、開発）担当
2023年9月　執行役員 研究開発本部副本部長
新規事業（営業、開発）、化粧品 担当
2024年6月　取締役 執行役員 研究開発本部長
コスメティックイノベーション 担当（現任）

取締役 執行役員

大釜 信治（55歳）在任0年

IR　担当
経営戦略本部長　経営企画部長　委嘱
〈経歴〉
1993年4月　当社入社
2016年9月　電子材料事業部大剣工場技術課長
2021年2月　経営戦略本部経営企画部長
2023年6月　執行役員 経営戦略副本部長兼
経営企画部長
2026年6月　取締役 執行役員 経営戦略本部長兼
経営企画部長
IR　担当（現任）

取締役【社外・独立役員】

伊藤 善計（66歳）在任5年

〈経歴〉
1983年4月　味の素株式会社 入社
2005年4月　アメリカ味の素株式会社 副社長
2006年8月　味の素株式会社 川崎工場 次長
2008年10月　同社 生産統括センター長
2013年7月　同社 理事 川崎事業所長兼川崎工場長
2017年7月　クノール食品株式会社 代表取締役社長
2019年4月　味の素食品株式会社 専務取締役
2020年7月　味の素株式会社 アドバイザー
2021年6月　当社社外取締役（現任）
2023年3月　カンロ株式会社 社外取締役（現任）

取締役【社外・独立役員】

宮川 壽夫（66歳）在任2年

〈経歴〉
1985年4月　野村證券株式会社 入社
2001年9月　米国トムソンファイナンシャル コンサルティング
グループ シニアディレクター
2007年8月　野村證券株式会社 IBコンサルティング部
上級専任職エグゼクティブ・マネージャー
2010年4月　大阪市立大学（現 大阪公立大学）大学院
経営学研究科 専任講師
2010年10月　同大学 大学院経営学研究科 准教授
2014年4月　同大学 大学院経営学研究科 教授（現任）
2015年3月　ワシントン大学（University of Washington）
客員研究員
2015年6月　株式会社杉村倉庫 社外取締役
2020年4月　一橋大学大学院経営管理研究科 客員研究員
2022年6月　株式会社杉村倉庫 社外取締役監査等委員（現任）
2024年6月　当社社外取締役（現任）
2025年4月　昭和女子大学 グローバルビジネス学部
客員教授（現任）

取締役【社外・独立役員】

浜崎 佳子（64歳）在任1年

〈経歴〉
1982年4月　松下電器産業株式会社（現 パナソニック ホール
ディングス株式会社）入社
2005年4月　同社 パナソニックセンター大阪 所長
2008年4月　同社 理事 兼 ショウルーム戦略企画室
海外支援担当
2009年10月　同社 パナソニックリスーピアベトナム構築
実行推進責任者
2011年10月　同社 大阪北ヤード拠点構築プロジェクト
実行推進責任者
2014年4月　同社 パナソニックセンター東京 所長
2017年10月　国際オリンピック委員会 文化・オリンピック
遺産委員
2019年2月　公益財団法人日本オリンピック委員会
日本オリンピックミュージアム 室長
2021年10月　パナソニック株式会社
ブランドコミュニケーション本部
2022年1月　コムシス株式会社（現株式会社マーブル）
経営管理部次長
2024年6月　株式会社今仙電機製作所 社外取締役（現任）
2025年6月　当社社外取締役（現任）

取締役【社外・独立役員】

町田 芽久美（65歳）在任0年

〈経歴〉
1985年4月　日本化薬株式会社入社
2015年6月　同社 医薬事業本部 医薬開発本部　開発管理部長
2020年6月　同社 グループ管理本部 地域統括管理部長
2021年6月　同社 常勤監査役
2023年6月　同社 常任監査役
2025年6月　同社 顧問（現任）
2026年6月　当社社外取締役（現任）

監査役

常勤監査役【社外・独立役員】

潮 比呂志（63歳）在任2年

監査役【社外・独立役員】

安田 智則（56歳）在任2年

常勤監査役

服部 浩之（62歳）在任0年

執行役員

執行役員

徳永 宏（57歳）在任3年

執行役員

茨木 亘（59歳）在任3年

執行役員

森岡 明（58歳）在任2年

執行役員

中尾 日六士（55歳）在任2年

執行役員

山本 務（58歳）在任0年

執行役員

梶本 浩正（55歳）在任0年

堺化学工業株式会社
https://www.sakai-chem.co.jp/jp/
〒590-8502 堺市堺区戎島町5丁2番地

統合報告書制作部会

部会長	堺化学工業㈱ 取締役執行役員	大釜 信治
部会員	堺化学工業㈱ 経営企画部	藪内 威志
	堺化学工業㈱ コンプライアンス・リスク管理部	中島 彰夫
	堺化学工業㈱ 小名浜事業所松原工場	川岸 弘享
	堺化学工業㈱ R&D推進部	佐古 絵美
	堺化学工業㈱ 人事総務部人事課	日高 貴之
	堺化学工業㈱ 無機材料営業部大阪営業課	野﨑 さくら
	㈱片山製薬所 経営企画部	緒方 祐太
	㈱片山製薬所 経営企画部	星野 祥
	㈱片山製薬所 生産推進部兼研究部	伊豆 友香子
	日本カラー工業㈱ 企画課	山野 菜摘
事務局兼部会員	堺化学工業㈱ 経営企画部	森 健治