

世界で輝く スペシャリティケミカル企業を 目指して

KH Neochem Report 2025

KHネオケム株式会社

〒103-0022 東京都中央区日本橋室町2-3-1

広報・IR部 TEL：03-3510-3579

URL：www.khneochem.co.jp



受け継がれてきた世界で輝く化学の力。
一方で、多くの変化にも向き合ってきました。
伝統と新しさが共存した
多様な価値観を持つ会社。
その価値観を行動に、その行動を未来へ。
私たちの技術や挑戦が、
よりよい明日につながるように。

企業理念

企業使命

「化学の力」で、よりよい明日を実現する。

経営姿勢

確かな技術と豊かな発想で、夢を「かたち」にする。

行動指針

「新たな一歩」を踏み出して、さらなる高みに挑戦する。

安全指針

自分を守る、仲間を守る。





特長ある化学素材で、社会課題解決への貢献と成長を実現し、
世界で輝くスペシャリティケミカル企業を目指します。

当社グループは、“「化学の力」で、よりよい明日を実現する。”を企業使命とし、さまざまな産業分野に特長ある素材を提供する化学メーカーです。環境配慮型エアコンに使用される冷凍機油原料やQoL向上に貢献するスキンケア化粧品の原料、半導体製造に欠かせない高純度溶剤、塗料やプラスチックの原料となる基礎化学品などは、幅広い産業で重要な役割を果たし、地球環境や人々の豊かな暮らしを支えています。

今回の「KHネオケムレポート2025」では、77年の歴史の中で築き上げてきた当社らしさや企業文化を、当社事業とともにご紹介します。さらに、2030年のありたい姿「世界で輝くスペシャリティケミカル企業」の実現に向けた中長期的な成長ストーリーと、それに向き合う社員が大切にしている価値観や行動姿勢についても、多くの社員の声とともにお伝えします。

皆様からの率直なご意見が、KHネオケムグループの企業価値を一層高める原動力となります。本レポートが、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様にとって当社グループをご理解いただくための一助となり、建設的な対話と相互理解の発展につながれば幸いです。

代表取締役社長
高橋 理夫

KHネオケムレポート2025の注目ポイント

1. 「世界で輝くスペシャリティケミカル企業」を目指して

長期ビジョンや中期経営計画に基づき、持続的成長に向けた経営戦略をご紹介します。市場環境の変化や課題認識とともに、当社グループの現在地と目指す未来像をお示しします。

CEOメッセージ	P.16
第4次中期経営計画の振り返りと第5次中期経営計画	P.28

2. 価値観と行動姿勢の「結びつき」

創業77年の歴史の中で培われた企業文化や価値観。それと社員一人ひとりの行動がどのように結びつき、事業の競争力や成長を支えているかをご紹介します。現場の声や実際のエピソードを交え、当社らしさをお伝えします。

社員座談会 ～77年目の問いかけ～	P.55
モノづくりのDNA	P.50

3. 社会を変える「化学の力」

地球環境の保護や豊かな暮らしに貢献する、独自性のある当社グループの製品・技術を取り上げます。また、化学メーカーとして、持続可能な社会の実現に向けた取組みも発信します。

サステナブルな社会を目指して	P.40
KHネオケムの価値創造	P.46

CONTENTS

1. イントロダクション	4	事業別概況	43
What is KH Neochem?	4	機能性材料	43
		電子材料	44
2. VISION 2030の実現に向けて	8	基礎化学品	45
価値観が宿る経営理念とその実践	8	KHネオケムの価値創造	46
KHネオケムの強みと創出する価値	10		
これまでの成果と、		5. 価値創造の原動力	50
第5次中期経営計画で目指す成長	12	CTOメッセージ、	
VISION 2030	14	安全確保の徹底と安定操業	50
		社員座談会 ～77年目の問いかけ～	55
3. KHネオケムの価値創造	16	CHROメッセージ、人財戦略	59
CEOメッセージ	16		
価値創造ストーリー	22	6. ガバナンス	64
7つの約束(マテリアリティ)とKPI	24	コーポレート・ガバナンス	64
財務・非財務ハイライト	26	役員一覧	72
		リスクマネジメント	74
4. 成長戦略	28	コンプライアンス	75
第4次中期経営計画の振り返り	28	保安・安全および環境活動	77
第5次中期経営計画	29	TCFD提言に基づく	
CSOメッセージ	31	気候関連の情報開示	80
CFOメッセージ	34	環境保全	81
CMOメッセージ	37	ステークホルダーとの関わり	82
特集 社会を変える「化学の力」			
～KHネオケムの		7. データ・セクション	85
カーボンニュートラル宣言～	40	連結財務諸表	85
		時系列財務・非財務データ	89
		会社概要	90

編集方針
KHネオケムレポートは、当社グループの実績や成長ストーリー、社会課題解決への取組み、社員が大切にしている価値観などを財務・非財務両面から統合して報告することで、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様と建設的な対話を促進し、相互理解を深めることを目的として発行しています。なお、制作にあたっては、国際会計基準(IFRS)財団の「国際統合報告フレームワーク」、経済産業省の「価値共創ガイダンス」などのガイドラインを参考にしています。

報告対象範囲
対象期間 2024年1月1日から12月31日
ただし、法律に基づく環境報告データなどについては2024年4月1日から2025年3月31日としています。また、一部、2025年の活動内容も含みます。
対象組織 KHネオケム株式会社 単体
(一部連結の内容を含む)
発行時期 2025年8月

将来見通しに関する注意事項
本レポートに掲載している情報のうち過去の歴史的事実以外の情報は、一定の前提のもとに作成した上での見通しであり、現在入手可能な情報に基づく当社の判断に基づいています。したがって将来、実際に公表される業績などの情報は、種々の要素によって変動する可能性があります。

What is KH Neochem?

世界のサプライチェーンを支えるモノづくり

私たちは、世界トップシェアの化学素材を通じて
社会課題の解決に貢献しています。

機能性材料

世界シェアNo.1の冷凍機油原料

エアコンの普及と地球温暖化の抑制に貢献

私たちの生活になくてはならないエアコン。その心臓部である圧縮機では、冷凍機油と呼ばれる特殊な潤滑油が使われています。KHネオケムは、その特殊な冷凍機油を原料面から支え、特に環境に優しいエアコンを通じて地球温暖化抑制に貢献しています。



世界シェアNo.3の化粧品原料

うるおいでQoL向上に貢献

スキンケア化粧品で使われる保湿成分。KHネオケムは、この成分として欠かせない化粧品原料を製造しています。高い保湿性を持ち、においや肌への刺激も少ない。卓越した製造技術とノウハウから生み出され、世界中の人々のQoL向上に貢献しています。



電子材料

世界シェアNo.1の高純度溶剤

半導体の製造プロセスに不可欠な素材

ますます高度化する半導体製造プロセス。KHネオケムの高純度溶剤は、フォトレジスト等の原料として使われます。市場ニーズに応え、積み重ねてきた高純度化技術と品質管理技術。それらを駆使して世界最先端レベル、1兆分の1クラスの不純物管理に挑戦しています。



基礎化学品

国内シェアNo.1のオキシアルコール

さまざまな産業を支え、豊かな暮らしに貢献

豊かな暮らしをかたちづくる自動車や住宅。そこでもKHネオケムの製品は幅広く使われています。色彩あるところに溶剤、プラスチックを柔らかくする可塑剤の原料など、塗料やインキ、樹脂製品などに姿を変えて、人々の豊かな暮らしに貢献しています。



(注)シェアの値は当社推定

What is KH Neochem?

独自の資本が新たな価値を生み出す

それを実現できるのは、モノづくりを支える
独自の資本を長年にわたり積み上げてきたからです。

人的資本

高い専門性で、課題に誠実に向き合う人財

KHネオケムの強みは、高い専門性と幅広いキャリアを持つ人財が、社会やお客様の課題に誠実に向き合い、価値ある技術・製品を生み出していることです。挑戦を続け、変化も柔軟に受け入れながら、新たな価値創造に取り組んでいます。



製造資本

長い歴史の中で進化を重ねてきた生産設備

KHネオケムは低圧法と高圧法、両方のオキシ技術を用いた設備を有し、多様な市場ニーズに応えています。CO₂を原料とする環境に配慮した循環型生産システムや、DXを活用したモノづくりのDNAの進化などにより、世界のサプライチェーンを素材面から支えています。



知的資本

独自技術を磨き、無形資産から価値を創出

市場の声に誠実に応えながら、長年にわたり培ってきた多様な合成技術や高純度化技術、品質管理技術は、現在の人や設備に継承されています。これらの知的資産と、外部の無形資産とを融合させ、社会課題の解決に向けた新たな価値創造に挑戦しています。



自然関係資本

環境との調和を目指して

コア技術であるオキシ反応では、年間約6万トンのCO₂を原料として利用しています。資源やエネルギーを多く消費する化学会社の責務として自然との共生を重視し、環境負荷の低減に継続的に取り組んでいます。



この独自の強みは、77年の歩みの中で
形成されてきた価値観とともに築かれてきました。
そして、この価値観は経営理念に息づいています。

KHネオケムの歩み

歴史が刻んだ価値観

価値観が宿る経営理念とその実践

「化学メーカー」としての出自

1948 ○ **国内初、アセトン・ブタノールの大量生産に成功**
発酵法により糖蜜からアセトン・ブタノールを大量生産することに国内で初めて成功。その後、1949年に協和発酵工業が設立されました。

1961 ○ **石油化学法への製法転換**
1961年、発酵法から石油化学法へ製法転換。その後、四日市工場を立ち上げ、オキシ技術をはじめとする合成技術を磨き上げ、競争力を強化してきました。

1988 ○ **2つのオキシ**
1988年、日産化学工業(当時)から 高压オキシ技術を持つ千葉工場を継承。低压オキシ技術の四日市工場と合わせ、両技術を持つオキシメーカーとなりました。

2004 ○ **技術力の向上で新たな用途へと展開**
お客様のニーズに合わせ、オキシを軸とする合成技術のほか、高純度化技術や品質管理技術をさらに向上させ、当社製品を新たな用途に展開してきました。

2008 ○ **業種別無災害最長記録を更新**
四日市工場は2002年に無災害記録の業種別最長記録を樹立し、その後、2008年にその記録を更新しました。

独立企業としてのさらなる進化

2011 ○ **資本再構築と新たな一歩**
2011年、日本産業パートナーズの支援を受けて協和発酵キリンググループ(当時)から独立しました。そして2016年に東証第一部(同)へ上場。長期ビジョンを掲げ、新たな一歩を踏み出しました。

2019～ ○ **新たな価値創造に向けて**
強みを持つ分野で設備投資を行うとともに、外部リソースも柔軟に取り入れながら新製品・新事業創出に向けた取組みも加速しています。

挑戦

発酵法から石油化学法へ製法転換し、石油化学法もワッカー、オキシと新たな技術を次々と導入することで、コア技術として確立してきました。その挑戦のDNAは現在にも受け継がれ、高純度化技術や品質管理技術、バイオ技術といった新たな技術獲得にもつながっています。

変化

創業以来、新たな技術を次々と獲得し、千葉工場の承継、協和発酵キリンググループ(当時)からの独立など、環境の変化へ柔軟に対応しながら進化してきました。

誠実

私たちは、塗料や樹脂などの工業用途製品をつくり続けながら、その技術やノウハウを冷凍機油や半導体、化粧品といった新たな用途分野へ展開してきました。市場の声に耳を傾け、ニーズに誠実に応えようとする価値観が、その実現を支えてきました。

安全

安全対策に終わりはありません。決して過信せず慢心せず、自分を守り、仲間を守り続けます。



四日市工場が稼働した1963年に開催された
四日市午起コンビナート合同完工式の様子

行動指針

「新たな一歩」を踏み出して、
さらなる高みに挑戦する。

経営姿勢

確かな技術と豊かな発想で、
夢を「かたち」にする。

安全指針

自分を守る、仲間を守る。

強み 1
卓越した
製造設備

強み 2
特色ある
豊富な技術

強み 3
多様なお客様との
ネットワーク

強み 4
シェアの高い製品

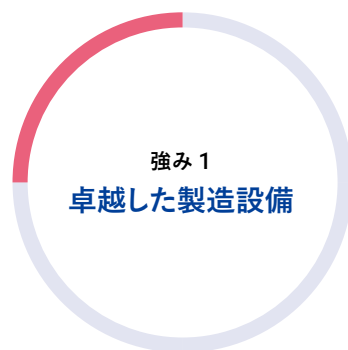
企業使命

「化学の力」で、
よりよい明日を
実現する。

KHネオケムの強みと創出する価値

私たちのこの価値観と強みは、 社会課題の解決に貢献する技術や製品を 生み出してきました。

KHネオケムの強み



低圧オキシ技術と高圧オキシ技術の両方の製造設備を持つメーカーは、国内では唯一、世界でも決して多くありません。両設備を活用することで、多様な原料を価値ある素材に変えることが可能となり、品揃え拡充や市場ニーズへの対応力につながっています。



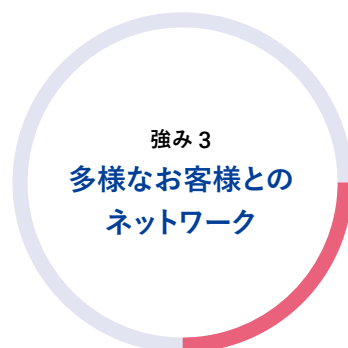
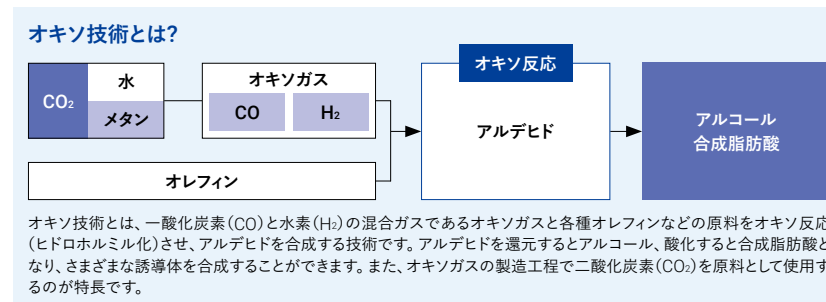
四日市工場



千葉工場



CO₂を原料に、価値ある素材を生み出すオキシ技術や酸化・還元など多様な合成技術に加え、高純度化技術、品質管理技術、設備の運転管理技術などにより市場ニーズに応えています。
多様な合成技術：オキシ技術、還元・酸化・縮合・エステル化、エーテル化 など



当社は創業以来、さまざまな業界のお客様に製品を提供し、確かな信頼を築いてきました。冷凍機油原料や高純度溶剤などは、お客様のニーズに応える中で生まれ、今の主力製品へと成長しました。ニッチな分野での高いプレゼンスにより、新たなニーズや共同開発の機会も数多くいただき、さらなる成長につながっています。今後ともお客様との強固なパートナーシップを活かし、事業の拡大と創出を進めていきます。



機能性材料

地球温暖化抑制に貢献

主にエアコンに使われる潤滑油(冷凍機油)の原料を製造し、冷凍機油メーカーに販売しています。環境配慮型エアコンの普及を支え、地球温暖化抑制に貢献しています。



機能性材料

QoL向上に貢献

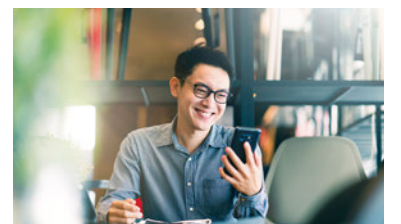
化粧品原料として使用される1,3-ブチレングリコール(BG)を製造し、化粧品メーカーなどに販売しています。肌に潤いを与えるスキンケア製品により、QoL向上に貢献しています。



電子材料

高度情報化社会に貢献

半導体や液晶ディスプレイの製造プロセスで使われるフォトレジスト等の原料を製造し、フォトレジストメーカーなどに販売しています。半導体のさらなる微細化を支え、高度情報社会に貢献しています。



基礎化学品

身近な暮らしに貢献

豊富なラインナップの溶剤や可塑剤原料を製造し、塗料・インキ・樹脂添加剤メーカーなどに販売しています。自動車や住宅など身の回りで多く使われ、身近な暮らしに貢献しています。



こうして培ってきた技術や製品を基盤に、 持続的成長に向けた中期経営計画を進めています。

2018年にVISION 2030を発表し、その最初のステップとして2019年に第3次中期経営計画をスタートしました。拡大する市場に対応するため、積極的に設備投資を行い、生産・技術基盤の強化に注力しました。続く第4次中期経営計画では、脱炭素などの社会課題に対応するとともに、将来に向けた新製品・新規事業の探索にも取り組むなど、サステナブル経営を推進しました。外部環境の影響を受けにくい、当社独自の機能性材料や電子材料を強化し、事業ポートフォリオの改革につなげています。

強み 1
卓越した
製造設備

強み 2
特色ある
豊富な技術

強み 3
多様なお客様との
ネットワーク

強み 4
シェアの高い製品

第3次中期経営計画（2019年～2021年）

新たな挑戦

課題
2018年にVISION 2030策定。その実現に向け、最初の中期経営計画にあたるこの期間は、エアコン市場が拡大する中で、供給能力が限界に近づいていた冷凍機油原料の設備増強が大きな課題でした。将来を見据え、新規事業創出も大きなテーマとなりました。

基本戦略	
戦略Ⅰ	新設備の稼働等による収益拡大
戦略Ⅱ	将来の機能化学品事業拡大に向けた積極投資
戦略Ⅲ	ビジネス基盤の強化

主な成果	
戦略Ⅰ	・ 四日市工場の冷凍機油原料新設備を完工(2020年) ・ 黒金化成において次世代半導体向け材料設備の稼働を開始(2020年)
戦略Ⅱ	・ 千葉工場の冷凍機油原料の生産能力増強を決定(2021年) ・ 研究新拠点(KH i-Lab)を立ち上げオープンイノベーションによる新ビジネス創出に向けた活動加速
戦略Ⅲ	・ プラント高度制御システムを計画通り導入 ・ 管理職を対象にしたジョブ型人事制度の導入 ・ 事業継続計画(BCP)の策定、統合報告書の発行

累計実績	
営業利益	349億円
EBITDA	466億円
ROE	10～28%

第4次中期経営計画（2022年～2024年）

サステナブル経営の推進

課題
エアコン市場の拡大により、四日市工場に続き千葉工場でも冷凍機油原料の増強投資が必要となり、電子材料では最先端の品質や素材ニーズへの対応が求められました。加えて、脱炭素や設備保全、人財育成など、サステナブル経営を支える取組みが重要課題となりました。

基本戦略	
戦略Ⅰ	戦略ドメインにおけるさらなる成長
戦略Ⅱ	社会課題解決に向けた中長期的な取組み
戦略Ⅲ	ビジネス基盤の強化

主な成果	
戦略Ⅰ	・ 過去最大規模の投資となる千葉工場の冷凍機油原料生産設備の増強工事を完了(2024年) ・ 電子材料用高純度溶剤では業界最高水準のクリーンルームを備えた品質管理棟の新設や統計的工程管理(SPC)の運用開始 ・ 黒金化成において次世代半導体向け材料設備の増強工事を完了(2024年)
戦略Ⅱ	・ 千葉工場において、CO ₂ 回収装置の投資を決定(2023年) ・ スタートアップへの出資や協業等により、新製品・新規事業の探索進展
戦略Ⅲ	・ 設備トラブルの予兆を検知する予兆診断システムの導入開始 ・ 一般職を対象としたジョブ型人事制度導入 ・ 監査等委員会設置会社への移行

累計実績	
営業利益	346億円
EBITDA	485億円
ROE	11～14%

第5次中期経営計画（2025年～2027年）

新たな成長ステージへ

課題
VISION 2030の実現に向けた後半戦として、これまでの投資を成果に結びつけるフェーズに入りました。また、設備や人材など経営基盤を固めるとともに、さらなる株主還元強化も重要な検討事項となりました。

基本戦略	
戦略Ⅰ	稼ぐ力の強化
戦略Ⅱ	将来への布石
戦略Ⅲ	経営基盤の強化

■ 機能性材料
冷凍機油原料では世界No.1の生産能力やグローバルな物流拠点の活用により、拡大する需要を取り込む。加えて競争力が高い原料調達の推進や新技術の導入により生産性を向上する。
化粧品原料は、高品質品の拡販やインバウンド需要の取り込みなど国内販売の強化や現地販売網の活用等による海外での拡販に取り組む。

■ 電子材料
高純度溶剤は、最先端分野の半導体向けを中心に拡販するとともに、技術の高度化に対応した品質ニーズを満たすことで、付加価値向上を図る。
次世代半導体向け材料設備を活用し、最先端分野の半導体向け需要を積極的に取り込む。

■ 基礎化学品
自動車や住宅など基幹産業を支える国内有数のオキシメーカーとして、社会的使命を果たすため、安定供給と収益確保のバランスを図る。
また、生産性の改善や物流体制の最適化、原料メーカーとの取組み強化など合理化の徹底とともに、適切な販売価格政策により収益を確保する。

■ 将来への布石、経営基盤の強化
新製品・新規事業は探索から創出ステージに。カーボンニュートラルに向けてはGHG排出削減に加え、事業を通じた削減貢献にも注力。人財育成、DX活用による工場の強化や業務改革も推進。

累計計画	
営業利益	449億円
EBITDA	653億円
ROE	15%

中期経営計画の戦略を着実に実行し、
VISION 2030の実現を目指していきます。

VISION 2030の目指す姿

世界で輝く スペシャリティケミカル企業

財務目標

売上高 **1,800億円** (年平均5%の企業成長)

営業利益 **250億円超** (年平均7%の利益拡大)

ROE **12%超** (高い資本効率を維持)

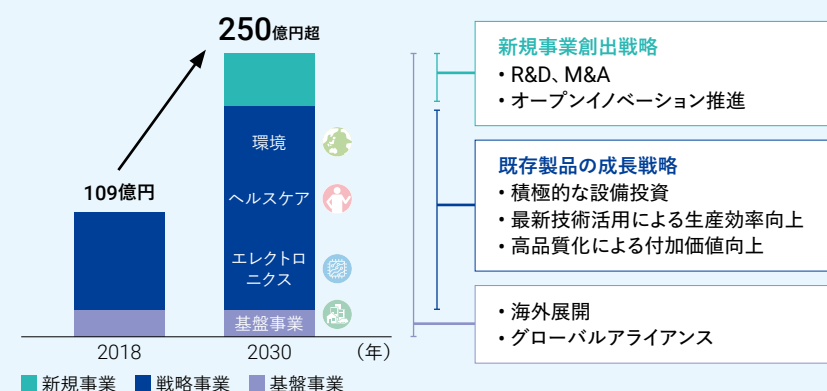
自己資本比率 **50%** (外部環境に影響されにくい財務体質を構築)

・地球温暖化抑制・豊かな暮らしに貢献する
スペシャリティケミカル素材を提供

・戦略ドメインで
世界シェアNo.1製品と新事業を拡大

・化学業界トップクラスの利益率

営業利益の成長イメージと戦略



総額
1,000億円
規模の投資

	環境ドメインの取組み	ヘルスケアドメインの取組み	エレクトロニクスドメインの取組み
新規事業創出	・グリーンケミカル原料の推進	・化粧品原料、洗剤・トイレタリー向け素材のラインナップ拡大	・モビリティ関連材料(センサー、レンズ向け)の新規開発
既存製品の成長	・冷凍機油原料への戦略投資 シェア獲得：2017年60%→2030年75% ・次世代冷媒対応	・化粧品原料への戦略投資	・ディスプレイ、半導体向け材料への戦略投資

自分にとっての企業理念を考えてみる。
それがVISION 2030を実現する
社員一人ひとりの原動力になるように。

私にとっての「新たな一歩」、
それは環境変化に
スピード感を持って
決断すること。
そのためにさまざまな仕事や
部門を経験したい。

事業部
(2018年入社)
馬 中廷

私にとっての「新たな一歩」とは、
工場の競争力強化に
つながる改善。
外部環境の変化が
見えにくい現場だからこそ、
競争に勝ち抜く
スピード感を持ちたい。

四日市工場企画部
(2019年入社)
堀内 晃

私にとっての「さらなる高み」とは、
部門の枠を超えること。
IRで組織や人をつなぎ、
社内と社外もつなぐ。
新たな変化や外の風を
呼び込みたい。

広報・IR部
(2013年入社)
有原 奈都子

私にとっての「よりよい明日」は、
周りの仲間が
胸を張って働けること。
化学の力で新規事業を
生み出したい。

イノベーション戦略部
(2018年入社)
斉藤 拓弥

CEOメッセージ

創業から77年。
変わらぬ使命を貫く一方、変化にも向き合ってきました。
特長ある化学素材で社会課題の解決に貢献し、
持続的な企業価値向上を図っていきます。

KHネオケム株式会社 代表取締役社長
高橋 理夫

受け継いだ技術と新たな視点が融合する経営

当社は、旧協和発酵の化学品事業をルーツとし、80年近い歴史を持つ化学品メーカーです。現在の基幹技術であるオキソ反応をはじめとする合成技術は、モノづくりの歴史の中で脈々と受け継がれてきたものがベースとなっています。一方、当社は、2011年に投資ファンドの傘下に入り、その後の上場を経て成長に向けた体制を再構築していく中で、多様なバックグラウンドを持つ新たな人財も数多く迎え入れてきました。現在では、既に旧協和発酵時代を知らない社員が過半を占めていますが、技術や企業文化に込められた精神は着実に受け継がれています。長い歴史から受け継がれた伝統と独立によって始まった新たな挑戦、そしてさまざまな感性を持った社員たちの多様性が同居した独自の組織文化。それが、今のKHネオケムです。

このビジョンのもと、当社では3つの方針を掲げています。第一に、地球温暖化の抑制や豊かな暮らしに貢献するスペシャリティケミカル素材を提供すること。第二に、戦略ドメインで世界シェアNo.1製品を拡大するとともに、新事業を創出すること。そして第三に、化学業界トップクラスの利益率です。現在の当社業績を牽引するエアコン向け冷凍機油原料や、半導体の製造プロセスに欠かせない高純度溶剤などは、いずれもグローバル市場において高い競争力を有し、人々の暮らしや最先端技術を根底から支えています。これらを時代の変化に応じ進化させながら、次なる製品・事業も創出していくことがビジョン実現には不可欠であると考えています。長い歴史の中で生まれ、磨かれ、受け継がれてきた技術やノウハウと、それに携わってきた人の力。これらを大切にしながら、今後も変化を柔軟に受け入れ、「世界で輝くスペシャリティケミカル企業」に向かって着実に歩みを進めていきます。

VISION 2030で示す

「世界で輝くスペシャリティケミカル企業」になるために

2018年当時、「私たちは2030年にならなければならないのか」という問いを重ね、今後の進むべき羅針盤として「世界で輝くスペシャリティケミカル企業」を掲げました。環境、ヘルスケア、エレクトロニクスの3領域を戦略ドメインと定め、これらに経営資源を重点的に投入し、より強靱な高収益体質へと進化する。そして規模の拡大のみを求めず、当社グループの独自性を最大限活かし、世界でキラリと輝く企業を目指す——。これが当社の描くVISION 2030の姿です [P.14](#)。

第4次中期経営計画の振り返り

VISION 2030実現に向けた前半6年間の総仕上げとして、第4次中期経営計画(2022年～2024年)がスタートしました [P.28](#)。しかしこの3年間は、当社にとって試練の連続でもありました。コロナ禍後の急激な需要変動、地政学リスクに伴うエネルギー価格の急騰、そして中国経済の減速など事業環境は大きく揺れ動き、当社はそれらの変化に応じ、生産効率の向上や製造コストの適正化、販売価格の抜本的見直し、不採算製品からの撤退判断などの対策を適宜講じてきました。

CEOメッセージ

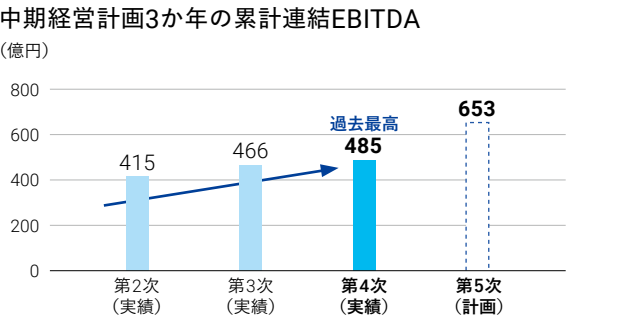
同時に、不確実な経営環境の中でも将来の成長につながる施策をどう打っていくのか、中長期的な視点に立って判断を重ねてきました。特に重点を置いたのが、持続的成長に向けた設備投資です。千葉工場では、過去最大規模となる冷凍機油原料の増強工事が2024年に完工し、四日市工場では業界最高水準のクリーンルームを完備した品質管理棟を2022年に新設。さらに、グループ会社である黒金化成では次世代半導体向け材料設備の増強を2024年に実施するなど、今後の成長に向けた体制構築を進めました。また、生産能力の増強に加え、環境負荷低減への投資も積極的に進めました。一例をあげると、千葉工場では環境負荷の低減を図るため、製造工程で発生するCO₂を回収して原料として再利用する設備の建設を進めました。この取組みは、原料CO₂の安定確保と環境への配慮を両立する、当社らしい取組みです。

さらに、新製品・新規事業創出に向けた取組みも推進してきました。VISION 2030で定めた戦略ドメインを軸に、社会課題を解決する取組みとして海洋生分解性樹脂やバイオ医薬品の原料など幾つかのテーマに着目し、一部はスタートアップ企業への出資も組み合わせ、積極的に外部と協業しながら取組みを強化してきました。

これらの成長投資に加え、ビジネス基盤の強化にも力を注いできました。2020年に管理職に導入済みのジョブ型人事制度を、第4次中期経営計画期間では一般職社員にも展開し、あわ

せて個人の成果がより適切に評価されるよう、給与体系の見直しも行いました。ガバナンス面では、2024年3月に機関設計を変更し、監査等委員会設置会社へ移行しました。また、取締役会の過半数を独立社外取締役とすることで経営監督機能を強化するとともに、主要な業務・機能を統括するCxO(最高執行責任者)を設置するなど、経営の透明性と執行の実効性を強化する体制に移行しました。

このように、第4次中期経営計画の3年間は事業環境の大きな変化に直面した期間でしたが、厳しい事業環境下にあっても、将来の成長に向けた布石を着実に打ち続けてきました。業績面では計画値に届かなかったものの、当社の重要な経営指標の一つであるEBITDAは485億円と過去最高を更新。ROEも11～14%と2桁の水準を維持するなど、稼ぐ力の底上げが着実に進んだと考えています。



持続的な成長のための主な施策

分類	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
	第3次中期経営計画			第4次中期経営計画			第5次中期経営計画		
冷凍機油原料		● 四日市工場：設備増強				● 千葉工場：設備増強			
電子材料				● 四日市工場：品質管理棟建設		● 高純度溶剤の供給インフラ強化		● 次世代半導体向け材料設備増強	
		● 次世代半導体向け材料設備新設				● 次世代半導体向け材料設備増強			
オープンイノベーション戦略		● オープンイノベーション拠点(KH i-Lab)設立			● スタートアップ企業2社へ出資		● スタートアップ企業1社へ出資		
生産基盤の強化	プラント高度制御システムの導入拡大								
				● 千葉工場：自家発電設備の更新		● 予兆診断システム導入			
					● 安全総点検運動2022		● 千葉工場：CO ₂ 回収設備新設		
						● 四日市工場：認定高度保安実施者を取得			
ガバナンス強化・人財育成		● 管理職ジョブ型人事制度導入			● 一般職ジョブ型人事制度導入				
		● コンプライアンス・コード、各種ポリシーの制定				● 監査等委員会設置会社へ移行 ● CxOの設置			

CEOメッセージ

第5次中期経営計画の目指すもの

新たな成長ステージへ

2025年1月にスタートした、2025年から2027年を対象とする第5次中期経営計画(以下「今中計」 📄 P.29)は、VISION 2030の実現に向けたロードマップの後半戦にあたります。長期ビジョンとして掲げた当社のありたい姿の実現まで6年を切る中、今中計は、当社を次の成長段階へ押し上げる期間として非常に重要な3年間と位置付けています。第4次中期経営計画までに実施してきた投資の効果を着実に引き出し、企業価値のさらなる向上を目指していきます。

そのためには、売上高や利益の規模だけを追うのではなく、投下資本に対する効率性を意識した経営を一層重視する必要がありますと考えています。当社はこれまでも資本効率を意識した経営に取り組んできましたが、今中計でも、役職員一人ひとりの意識と行動レベルを一段と高めるべく、ROEやEBITDAマージンといった収益性を重視していきます。2024年の実績として、当社のROEは13%と東証プライム市場に上場する化学会社の中でも上位に位置しており、EBITDAマージンも14%と一定の水準を維持していますが、これらを今中計最終年度(2027年)には、それぞれ15%、18%へ引き上げていきます。また、ビッグデータを利用した予兆診断システムの活用やAIによる生産性向上といったDX戦略を推進するとともに、人財の価値を最大限引き出すことで、一人当たりEBITDAでも30%の改善を目標としています。こうした取組みにより、VISION 2030で掲げた「化学業界トップクラスの利益率」を目指していきます。

既存事業における稼ぐ力の向上

資本効率性を高めていくためには、まず、既存事業の収益力を確実に強化しなければなりません。特に、当社が強みを持つ機能性材料と電子材料に経営資源を重点配分し、収益性の高い事業構造への転換を一層進めていきます。主力の冷凍機油原料では2024年に増強した設備を活用し、グローバルで拡大が続く需要を確実に取り込んでいきます。あわせて、海外物流拠点の強化を図り、世界トップサプライヤーとしてのポジションを固めていきます。電子材料においては、高純度溶剤や次世代半導体向け材料を通じて、先端半導体分野のニーズを積極的に取り込み、製品の付加価値向上を一層図っていきます。基礎化学品については、中国を中心とした設備増強等の影響で国際需給が緩み市況が低迷。加えて、設備の老朽化や維持コストの増加

などにより厳しい事業環境が続いています。こうした状況を踏まえ、2024年末には一部不採算製品の生産・販売からの撤退を決定しました。今後も原料調達から生産、物流体制に至るまで合理化・最適化を徹底的に進めていきますが、足もとで起きている事業環境の厳しさは一過性ではなく、構造的なものとしています。当然ながら事業継続には収益の確保が不可欠であり、改善が見込めない場合は抜本的な追加対策に踏み込まなければなりません。時間が経てば外部環境が好転するかもしれないといった考えや、将来に委ねるといった甘さは一切排除し、また、当社単独での取組みにも限定せず、環境変化に耐えうる安定した収益基盤を確立していきます。

新製品・新規事業は「かたち」にするフェーズ

既存事業の収益基盤を強化する一方、将来の成長を牽引する新製品・新規事業の創出にも一層注力していくフェーズに入りました。これまでは、どこにビジネスの種があるのかを見極める「探索」のフェーズでしたが、今中計では、実際のビジネスとして確立する「創出」フェーズへと本格的に移行していきます。例えば、プラスチックによる海洋汚染の解決に貢献する「海洋生分解性樹脂(PHB)」やバイオ医薬品の創薬に貢献する機能性素材「糖鎖」など、当社が強みを持つ分野で外部から技術やノウハウを取り込むオープンイノベーション戦略を推進し、新たな事業を構築していきます。

これらの研究開発には一定の時間が必要ですが、研究のための研究で終わらせるわけにはいきません。企業として、最終的な成果が求められており、そのため、継続的な投資モニタリングに加え、研究開発初期段階から出口やその先の広がりを意識したビジネスマインドを組織に根付かせていくことが重要であると考えています。そうした考えから、2019年に立ち上げたオープンイノベーション拠点「KH i-Lab」はあえて既存拠点から距離を置いた川崎市に拠点を設け、社外から多様な人財を継続的に迎え入れ、協創を通じて内外の技術・ノウハウを融合させる体制を築いてきました。ようやく芽吹き始めたテーマをしっかりと結実させ、次の成長の柱へと育てていきます。

カーボンニュートラルの実現に向けて

私たち化学メーカーにとって、温室効果ガス(GHG)排出量の削減は避けて通れない重要な経営課題です。多くの資源とエネルギーを消費する企業として、地球環境への責任を全うすべきであることは言うまでもありません。さらに、“「化学の力」で、よりよい

CEOメッセージ

明日を実現する。”という当社の企業使命にも深く関わる重要テーマと捉えています。こうした考えのもと、当社は事業活動を通じて世界のGHG排出量削減に貢献する取組みを続けており、その代表例が、当社が世界トップシェアを有する冷凍機油原料です。

1989年にモントリオール議定書が発効されて以降、オゾン層保護を目的にエアコン等で使用される冷媒は、特定フロンから代替フロンへ切り替えが進みました。その際、代替フロンと化学的に適合する冷凍機油の開発が必要とされ、その原料として、当社の製品が大きな貢献を果たすこととなりました。しかしその後、代替フロンが地球温暖化に大きく影響することが明らかとなり、2019年には、モントリオール議定書のキガリ改正が発効。GHG排出規制が一層強化されたことで、世界中で地球温暖化係数の低い冷媒への転換が進みましたが、その冷媒に適合する冷凍機油の開発においても、当社の冷凍機油原料は欠かせない存在となりました  P41。

冷媒による世界のGHG排出量はCO₂換算で年間約10億トンともいわれており、これは日本の総排出量に匹敵する量ですが、新興国をはじめ、中間所得層の増大に伴ってエアコンの普及がさらに進む中、このままでは冷媒によるGHG排出量も増えていくことは明白です。当社は、地球温暖化係数の低い冷媒への転換に必要な冷凍機油原料をグローバルに供給することを通じて地球温暖化抑制に貢献するとともに、当社自身の持続的な成長にもつなげていきたいと考えています。

また、当社自身のGHG排出量削減についても、着実に施策を講じてきています。当社はかねてより、2050年までにカーボンニュートラルを実現することを公約として掲げ、そのマイルストーンとして2030年までにGHG排出量を2017年度比で30%削減する方針を打ち出しています  P40。しかし、これまで実施した施策に着実な効果が見えてきたことを踏まえ、この目標時期を2030年ではなく、今中計期間中(2025年～2027年)に前倒しすることとしました。

その施策というのは、まず1つ目がプラント高度制御システムの導入拡大です。デジタル技術を用いてプラントを最適な運転条件にすることでエネルギーの利用効率を改善するもので、すでに大半のプラントで導入が完了しており、今後は導入効果を最大化していきます。2つ目は環境に配慮した自家発電設備による、環境負荷の低減です。この設備は2021年に更新したのですが、その際に発電燃料を環境負荷の低いものへ転換しました。引き続き、本設備によってGHG排出の削減を図ってい

ます。そして3つ目は当社のコア技術であるオキシ反応の活用です。当社はこの技術を用いて冷凍機油原料等を製造していますが、そこではCO₂を原料としているため、製造プロセスから発生するCO₂を原料に再利用できれば排出量を削減することが可能です。2025年には、このCO₂回収装置を千葉工場にも導入したことで、同工場で発生するCO₂の最大5割をリサイクルできる体制が整いました。

このように、当社は自社および事業を通じたGHG排出量削減に取り組み、地球温暖化の抑制と企業価値向上を両立する「サステナブル経営」を今後も推進していきます。

安全・安定操業の維持・向上

当社が社会に対して担う責任には、「必要とされる製品を安定的に供給し続けること」があります。当社が手掛ける製品の多くは、さまざまな産業分野で不可欠な素材となっており、かつ国内外で高い市場シェアを有していることから、仮に生産が止まれば世界のサプライチェーンに深刻な影響を与えかねません。だからこそ、生産トラブルを未然に防ぎ、安定的に操業し続けることが経営の最優先事項の一つとなっています。

この認識や方針を具体的な行動に落とし込むため、当社では安定操業の維持に向けた、さまざまな施策に積極的に取り組んでいます。その一つがプラント保全戦略の抜本的な見直しです。プラントに不具合が起きてから対処するのではなく、設備機器を順次データ化し、リスク評価を実施したうえで優先順位に従って計画的に検査・修繕を進めていくといった予防保全の強化に取り組んでいます。また、設備の検査においてはレーザーを活用した精密測定など検査技術の高度化に加え、プラントの運転情報をビッグデータ化し、AIを駆使して不具合のリスクを事前に検知する予兆診断システムの運用も開始しました。過去から蓄積されたデータや人の知見に新しい技術を融合させることで、安全・安定、そして効率的にモノづくりを行っています。また、価値の源泉である工場を一層強くするため、今後もこれらの取組みを進化させていく考えです  P50。

安全・安定操業に向けた取組みを行う中で、2024年四日市工場では、高圧ガス保安に関して新たに導入された「認定高度保安実施者」に、国内で3例目として承認を受けました。本制度は、経営トップのコミットメントはもちろん、高度なリスク管理体制やテクノロジーの活用、さらにはサイバーセキュリティ対策といった複数の認定基準をクリアした事業場に認められるものです。これ

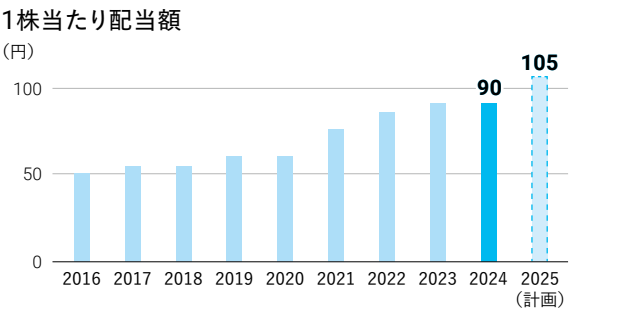
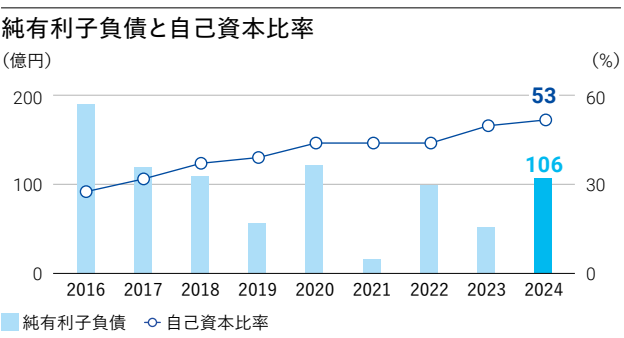
は、当社がこれまで取り組んできた保全戦略の見直しや最新技術も取り入れたスマート保安体制の整備等が外部から評価された結果であり、今後も当社の安定操業を支え、推進する基盤になるものと考えています。

人的資本経営と株価を意識した経営の実践

VISION 2030を実現していくためには、こうした取組みとあわせて、人的資本経営の実践が欠かせません。当社には、世界シェアの高い製品や当社しか製造できない製品があり、自ずとそこには高い責任感を持ったプロフェッショナル人財が求められます。さらに、持続的に成長していくためには計画的なサクセッションプランと、企業経営を担えるコア人財の育成が不可欠です。限定された専門領域にとどまらず、大局観と使命感を持って考え抜き、行動できる人財を継続的に輩出するため、若手役員や部長クラスに加え、マネジャークラスまで対象を広げ、選抜型研修等を通じて次世代の人財育成を進めています。

企業価値向上には、こうした人的資本経営とともに株価を意識した経営も重要となります。東証第一部に上場した2016年当時の自己資本比率は28%、純有利子負債は190億円と、財務体質の改善を意識すべきフェーズにありましたが、その後、自己資本比率は50%を越え、純有利子負債も一時ネットキャッシュに近づくまで当社の財務健全性は着実に改善しました。信用格付け(R&I)も2022年にA-（安定的）格を取得しており、現在もその水準を維持しています。財務基盤の改善を踏まえ、今中計では持続的成長に向けた投資も継続しながら、これまで実施した設備増強投資や基盤強化投資の効果を着実に発揮し、さらなる成長を目指していきます。あわせて、株主還元も一層強化する方針です。基本方針として配当性向は30%目処から40%目処へと引き上げ、加えて化学業界特有の業績変動に配慮し、安定配当の指標として新たにDOE（株主資本配当率）4%以上を設定しました。1株当たりの配当金は上場初年度の年間50円から着実に増配を重ね、2024年には90円。2025年は105円への増配を計画しています。また、2025年は50億円を上限とする自己株式取得を実施しています。これは、当社の実力や将来性が、株価に十分に織り込まれていないとの考えに基づく当社経営陣からの明確なメッセージでもあります。これからも必要な投資を着実に進める一方、株主還元の充実にも取り組み、企業価値向上につながる経営を実践していきます。

CEOメッセージ



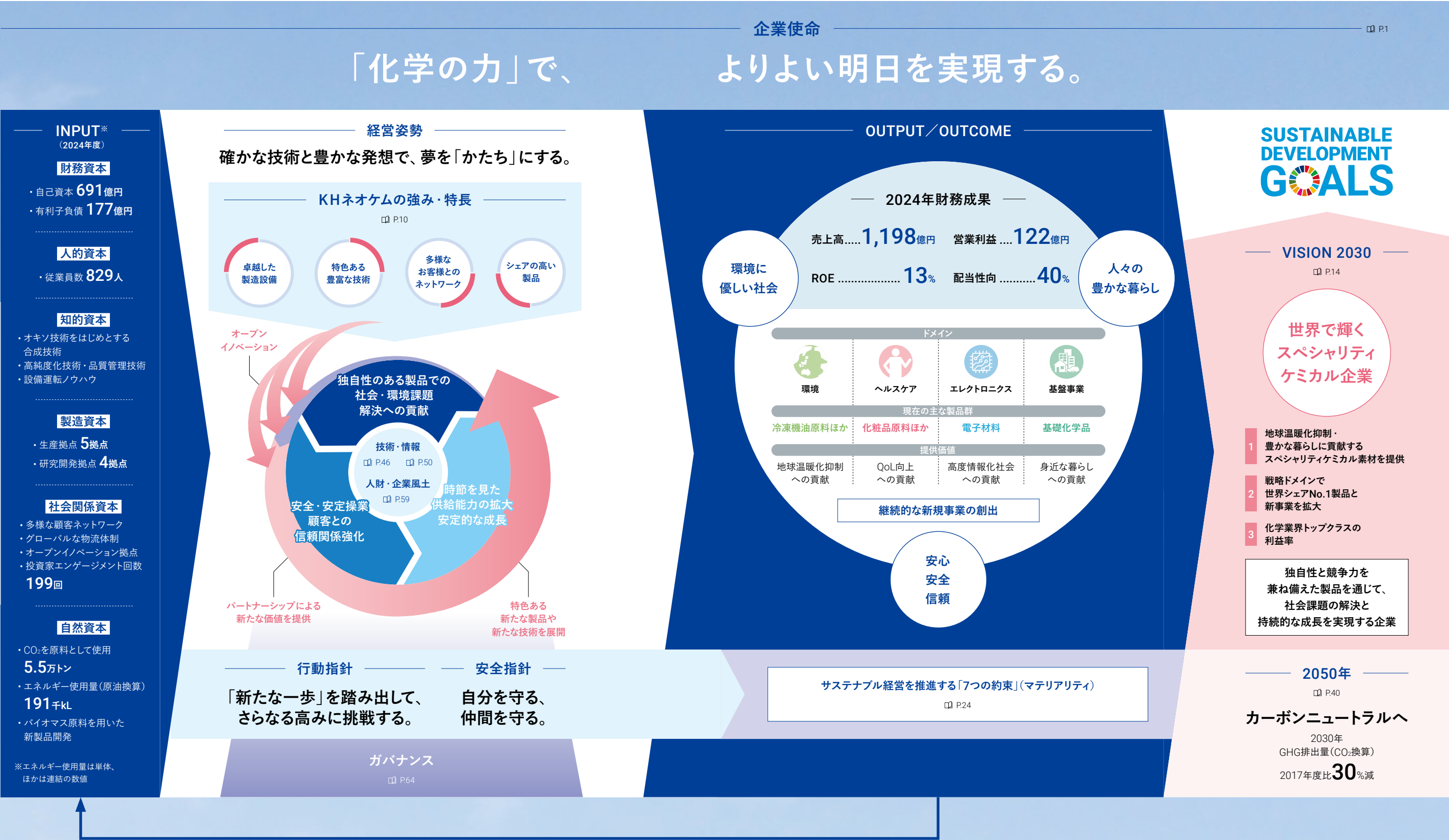
冒頭で述べたように、当社は伝統と新たな挑戦、多様性を併せ持つ会社です。投資ファンド傘下の5年半は、資本効率や企業価値向上といった視点を徹底的に意識した期間であり、私を含む経営陣のマインドセットに大きな影響を与えました。

上場後に策定したVISION 2030。その実現に向け、当社は今まさにその折り返し地点に立っています。ここで我々経営陣は改めて上場の原点に立ち返って株主・投資家と同じ目線に立ち、企業価値の最大化に向けて着実に歩みを進めていきます。引き続き、皆様のご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。



私たちは、サステナブル経営を推進し、
「化学の力」で、よりよい明日を実現していきます。

私たちは、事業を通じ「安心・安全・信頼」を基盤として、「環境に優しい社会」「人々の豊かな暮らし」の実現に向けた価値を提供し、持続可能な社会に貢献するとともに、当社自身も持続的な企業価値向上を図っていきます。



7つの約束（マテリアリティ）とKPI

価値創造ストーリーを策定した2021年に、サステナブル経営を推進する7つの約束を定めました。

第4次中期経営計画期間中は7つの約束とは別にマテリアリティとKPIを策定して運用してきましたが、サステナブル経営をより強力に推進するため、第5次中期経営計画（以下「中計」）策定にあわせ、7つの約束をマテリアリティそのものであると改め、KPIも刷新しました。この7つの約束やKPIをもとに、ステークホルダーの皆様との建設的な対話に努めています。

特定プロセス

2021 価値創造ストーリーと 7つの約束の策定

全常勤取締役を含む関係役員で、価値創造ストーリー策定に向け約10回にわたって議論を実施。VISION 2030とその先を見据えて、当社の強み、ビジネスモデル、提供価値を可視化した。続いて「サステナブル経営」「7つの約束」を定め、これらの全体像を価値創造ストーリーとしてまとめて、取締役会にて決議。

2022 第4次中計期間中の マテリアリティとKPIの策定

サステナブル経営を推進する7つの約束を実践するうえで、「VISION 2030」における目指すべき姿とのギャップを洗い出した。さらにSDGsや国際的な規範、ESG評価機関の評価、ステークホルダーからの声や、部門長によるバリューチェーンの視点で洗い出した課題も含め、マテリアリティ候補を抽出。取締役および関係役員により、ステークホルダーへの影響度と自社への影響度を評価し、双方への影響度が特に大きい重要課題の中から7つの約束に照らし合わせ、「マテリアリティ」を特定し、第4次中計期間中の具体的なマイルストーンを「KPI」として策定し、取締役会で決議。

2025 第5次中計策定にあわせたマテリアリティの見直し

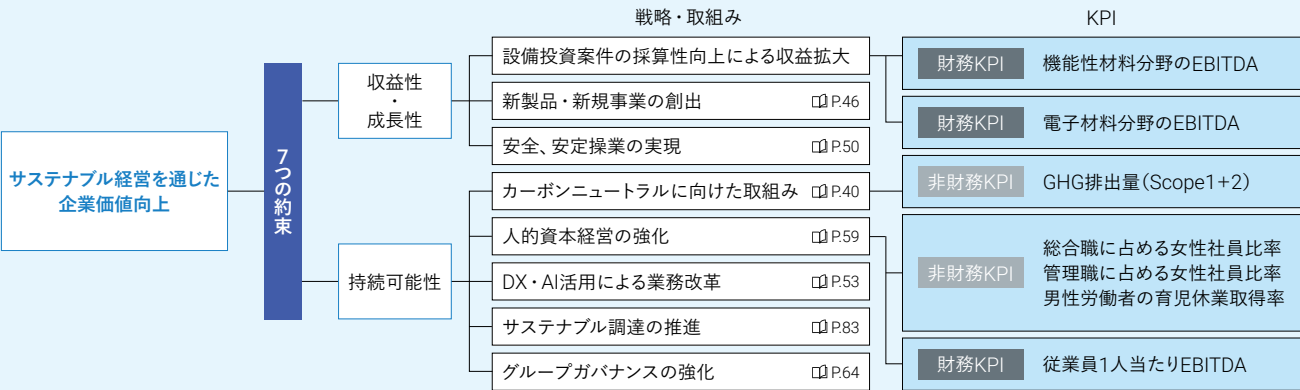
第4次中計期間中の投資家との議論にてマテリアリティやKPIをより重要なものに絞り込むことが必要との意見を多くいただいたことと、第5次中計策定にあたり、VISION 2030の実現を確実なものとするため、マテリアリティの見直しを実施。ステークホルダーの意見を踏まえてサステナブル経営を推進する7つの約束をマテリアリティそのものと改めた。

さらに、サステナブル経営の推進を通じて企業価値向上につなげていくため、7つの約束に対する取組みを「収益性・成長性」と「持続可能性」の観点で、ロジックツリーを用いて整理し、財務KPIと非財務KPIを策定。これらについてサステナビリティ委員会で審議のうえ、第5次中計とあわせて取締役会で決議。

7つの約束（マテリアリティ）

No.	7つの約束
1	社会課題解決に貢献する事業を展開すること
2	環境への負荷低減を意識した事業活動を行うこと
3	安全・安定操業を通じた信頼の確保に努めること
4	高い倫理観を持った透明性ある経営を実践すること
5	多様な人財がいきいきと働くことのできる環境を提供すること
6	責任あるサプライチェーンマネジメントを推進すること
7	「稼ぐ力」を強化すること

第5次中計における企業価値向上のためのKPIロジックツリー



● 第5次中期経営計画（2025年～2027年）

KPI

	No.	KPI	第4次中計（2022年～2024年）		第5次中計（2025年～2027年）	
			2024年（最終年）	3か年累計	2027年（最終年）	3か年累計
財務KPI	1	営業利益	122億円	346億円	165億円	449億円
	2	EBITDA	172億円	485億円	236億円	653億円
	3	ROE	13%	－	15%	－
	4	ROIC	10%	－	12%	－
	5	EBITDAマージン	14%	－	18%	－
	6	一人当たりEBITDA	21百万円	－	28百万円	－
	7	機能性材料分野のEBITDA ^{※1}	－	345億円	－	489億円
	8	電子材料分野のEBITDA ^{※1}	－	93億円	－	111億円
	9	配当方針	配当性向30%目処(期間中)		配当性向40%目処(期間中)	
	10	DOE	－		4%以上(期間中)	

	No.	KPI	2024年	2027年目標値
非財務KPI	11	GHG排出量 (Scope1+2) ^{※2}	2017年度比30.1%削減	2017年度比30%削減 (2030年目標を前倒し)
	12	総合職に占める女性社員比率	14.6%	17%以上
	13	管理職に占める女性社員の割合	7.7%	11%以上
	14	男性労働者の育児休業取得率 ^{※2} (育児目的の休暇制度取得を含む)	105.0% ^{※3}	80%以上

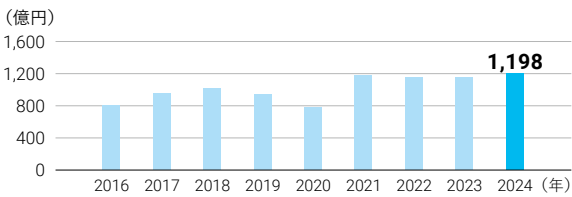
※1 全社に共通する管理費用等は含まれません。

※2 2023年4月～2024年3月実績を表記

※3 2023年末に子が生まれた社員が、2024年初に休暇取得したため、取得率が100%を超過

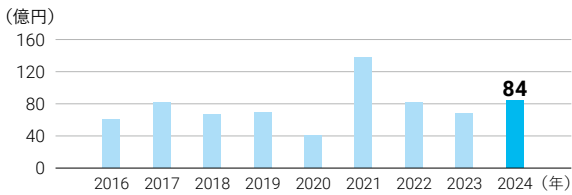
財務ハイライト(連結)

売上高



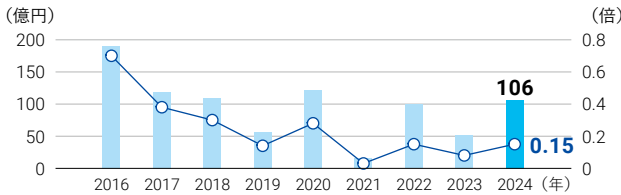
売上高は2021年に1,100億円を超え、その後も冷凍機油原料を中心とした機能性材料事業が牽引し、2024年には1,198億円と、2016年の上場来最高を更新しました。また、当社事業は、価値創造の源泉である設備投資が競争力に直結するため、EBITDAを重要な財務指標としていますが、2024年のEBITDAは172億円と、前期から18%増加しました。これは、コロナ禍の反動需要という追い風のあった2021年を除き過去最高水準であり、中期経営計画(3か年累計)単位で見ても、第2次中期経営計画415億円、第3次中期経営計画466億円、第4次中期経営計画485億円と、着実に稼ぐ力の強化が進展しています。

親会社株主に帰属する当期純利益



2024年の親会社株主に帰属する当期純利益は84億円と、主に営業利益の増加を背景に、前年比22%の増加となりました。世界で高い市場シェアを有する機能性材料の収益向上が、最終利益にも確実に反映された結果です。2024年の当社ROEは12.6%ですが、これをさらに高めていくために、成長分野への積極的なリソース配分による事業の成長を通じて、当期純利益の最大化に継続して取り組んでいます。

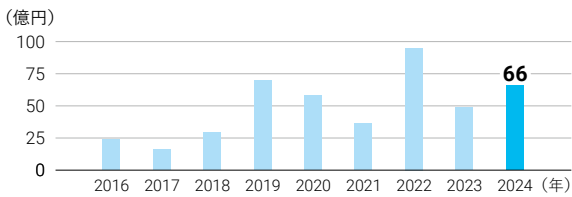
純有利子負債・ネットD/Eレシオ



■ 純有利子負債 (左軸) ○ ネットD/Eレシオ (右軸)
(注) リース債務を除く

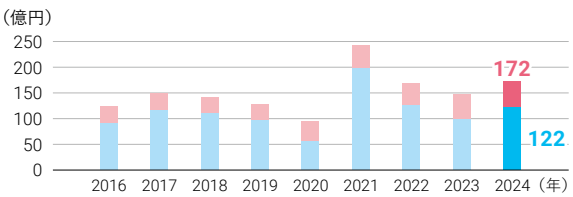
2011年、協和発酵キリングroup(当時)から独立した際、当社は多額の有利子負債を抱えることとなり、以来、財務体質の健全化を重要課題の一つに位置付け、着実に改善を進めてきました。成長分野へのリソース集中によるキャッシュ・フロー最大化や政策保有株式の売却等を通じて有利子負債の削減に努め、2024年のネットD/Eレシオは0.15にまで改善。信用格付けはA- (R&I)を取得しています。

設備投資額



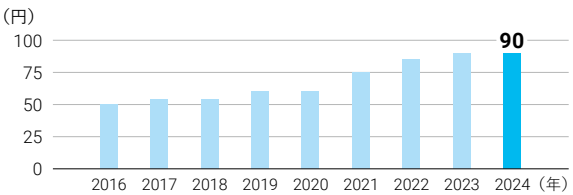
近年、当社は成長分野の需要拡大や高品質化ニーズに対応するため、設備投資を実施してきました。主な投資としては、四日市工場において冷凍機油原料の設備増強(2020年完成)および電子材料向けクリーンルームを備えた品質管理棟の建設(2022年完成)を、千葉工場において冷凍機油原料の設備増強(2024年完成)などを実施してきました。また、安全・安定操業体制を強化するため、設備の維持・更新投資や原料の安定確保に関する設備投資も計画的に進めています。

EBITDA／営業利益



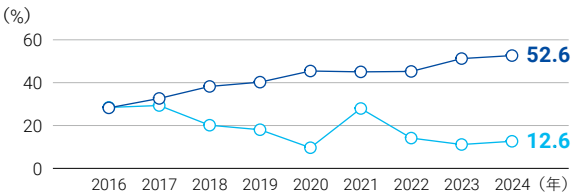
■ 営業利益 ■ EBITDA

1株当たり配当額



当社は2016年の上場以降、安定・継続的な株主還元を重視のうえ、着実に増配を実施してきました。第4次中期経営計画期間中(2022年～2024年)の株主還元方針は「2022年の1株当たり配当金85円を下限として配当性向30%を目途に機動的に株主還元を行うこと」を掲げ、その結果、2024年の実績は1株当たり配当金90円、配当性向40%と、当初方針を上回る結果となりました。なお、第5次中期経営計画(2025年～2027年)では、配当性向を40%目処へ引き上げ、DOE4%以上と機動的な自己株式取得も組み合わせることで、株主還元のさらなる強化を図っていきます。

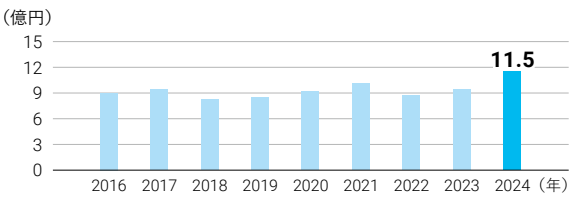
自己資本比率／ROE



○ 自己資本比率 ○ ROE

着実な利益の積み上げとBSマネジメントにより、自己資本比率は2016年上場時の28%から現在は50%台へ上昇し、財務体質の健全化が進展しています。一方、上場当初20%台であったROEは低下傾向にあるものの、2024年は12.6%と、日本の化学業界では依然として高い水準を確保しています。今後も財務健全性を確保しつつ、成長分野へのリソース配分やBSマネジメントの強化等を通じ、さらなる資本効率の向上を図っていきます。なお、2025年から始まった第5次中期経営計画ではROE15%を目指しています。

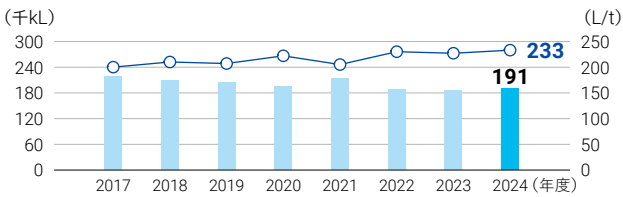
研究開発費



新製品・新規事業の創出を加速するため、当社は2019年にイノベーション拠点「KH i-Lab」をオープンしました。以来、海洋生分解性樹脂(PHB)、バイオ医薬品向け機能性素材(糖鎖)など、最先端分野での開発テーマに取り組んでおり、その進捗に合わせて研究開発費も増加傾向にあります。第5次中期経営計画期間(2025年～2027年)では、これらのテーマを探索から創出ステージへ引き上げ、事業化に向けた取組みを一層加速させていきます。

非財務ハイライト(単体)

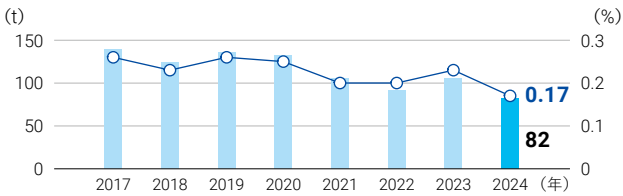
エネルギー使用量・原単位



■ エネルギー使用量 (左軸) ○ エネルギー原単位 (右軸)
(注) 4月1日～3月31日

当社は、事業ポートフォリオを、基礎化学品中心の数量依存型から、機能性材料や電子材料による付加価値型へと転換を進めています。その結果、エネルギー使用量は2017年度の219千Lから、2024年度には191千Lまで減少傾向が続いています。一方、同期間における原単位は200L/tから233L/tへ上昇傾向にあります。これは、機能性材料など製造加工度が高い事業の成長等が要因です。これに対し、プラント高度制御システムの導入等を積極的に進め、エネルギー原単位の改善に取り組んでいます。

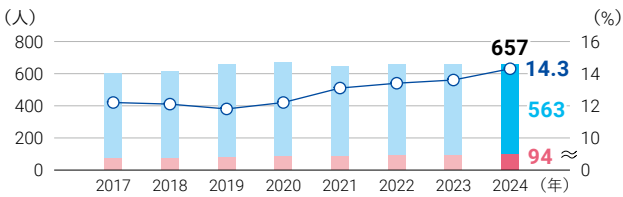
最終埋立処分量・埋立比率



■ 最終埋立処分量 (左軸) ○ 埋立比率 (右軸)
(注) 集計範囲：四日市工場、千葉工場

最終埋立処分量については、四日市工場、千葉工場の両拠点でそれぞれ環境目標を設定し、その低減に取り組んでいます。その結果、2024年の最終埋立処分量比率は0.17%となり、前年からさらに低減することができました。

全従業員数・女性社員比率



■ 男性 (左軸) ■ 女性 (左軸) ○ 女性社員比率 (右軸)
(注) 正社員、嘱託社員および出向受入者(すべて12月31日時点)

当社は、国籍・年齢・性別を問わず、多様な人材が自律的に活躍できる企業風土づくりを進めています。女性の採用を推進するとともに、女性管理職および候補者の積極的な育成や採用にも注力しています。2024年は前年に比べ全従業員数が微減となる一方、女性社員比率は向上しました。

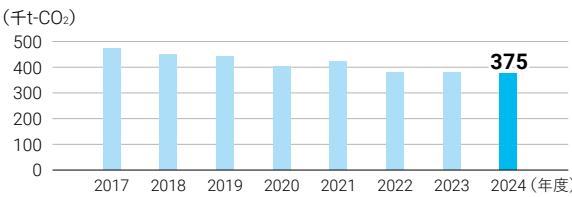
男女賃金格差

年	2022	2023	2024
全労働者	83.4%	85.6%	86.2%
正社員	81.6%	83.2%	83.5%
パート・有期社員	67.6%	83.8%	68.4%

(注) 男性の賃金に対する女性の賃金の割合

当社はジョブ型人事制度を導入しており、同一の職務・役割レベルにおいて基準賃金に男女差はありません。そのような中、男女賃金差が生じている要因として、正社員では管理職・管理職候補者における女性比率の低さ、短時間勤務適用者の多くが女性であること、製造現場に従事する女性が少なく交替勤務手当などの支給額に差が生じることなどが挙げられます。パート・有期社員では、定年退職再雇用者において管理職相当の役割を担う女性が少ないことが主な要因です。一方、育児休職からの復職を支援する制度などにより、女性の勤続年数は男性を上回る傾向にあります。

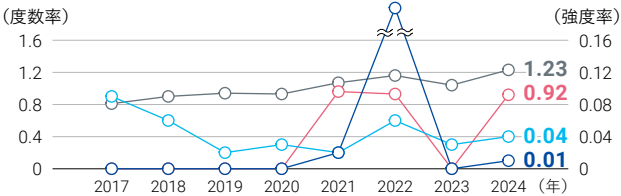
GHG(温室効果ガス)排出量



■ Scope1+2
(注1) 4月1日～3月31日、省エネ法に基づく報告数値
(注2) 政府へのGHG排出量報告窓口を確認のうえ、2021年度から当社の製造工程において発生したCO₂を回収し、製品の原料として利用した分をGHG排出量から除却

当社は、2050年カーボンニュートラルの実現に向け、2030年に2017年度比で30%削減する目標を掲げ、その目標を第5次中期経営計画期間中に前倒して達成することを目指しています。プラント高度制御システムの活用、自家発電設備の更新、CO₂回収装置の導入などにより、2024年度時点で2017年度対比21%減を達成(省エネ法ベース)。さらに、当社の特長であるCO₂を原料として消費している分も考慮すると、29%減まで進捗しました。

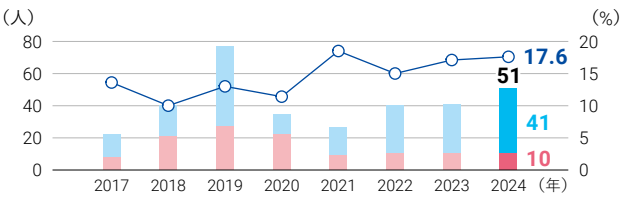
度数率(休業労災)・強度率



○ 強度率：当社 ○ 強度率：化学工業平均(厚生労働省統計)
○ 度数率：当社 ○ 度数率：化学工業平均(厚生労働省統計)
(注) 集計範囲：四日市工場、千葉工場

2022年の強度率の突出は、重大労働災害の発生によるものです。同様の災害を二度と起こさないため、企業理念に安全指針として「自分を守る、仲間を守る。」を加え、「安全総点検運動2022」に継続的に取り組んでいます。世界の重要なサプライチェーンを支える素材を製造している企業として、再発防止の徹底と安全操業の強化に取り組んでいます。

採用者数



■ キャリア (左軸) ■ 新卒 (左軸) ○ 採用者数女性比率 (右軸)
(注) 期間の定めのない労働契約を締結している労働者のみ

勤続年数と男女差異

年		2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
勤続年数	男性	16.0	14.6	13.5	13.7	14.0	14.2	14.1	14.2
	女性	16.3	14.3	14.3	15.0	15.3	15.1	15.4	15.4
年数差 (女性-男性)		0.3	-0.3	0.8	1.3	1.3	0.9	1.3	1.2

(注1) 年数差は「女性-男性」で算出した勤続年数の差異

(注2) 集計は正社員のみ、すべて4月1日時点

第4次中期経営計画の振り返り

VISION 2030の実現に向け、2022年から2024年の3か年で取り組んだ第4次中期経営計画では、基本方針を「サステナブル経営の推進」と定め、当社が持続可能な社会の実現に貢献していくとともに当社も持続的に企業価値を向上していくことを加速させるために、過去最大規模となる冷凍機油原料の設備増強をはじめ、さまざまな施策に取り組みました。

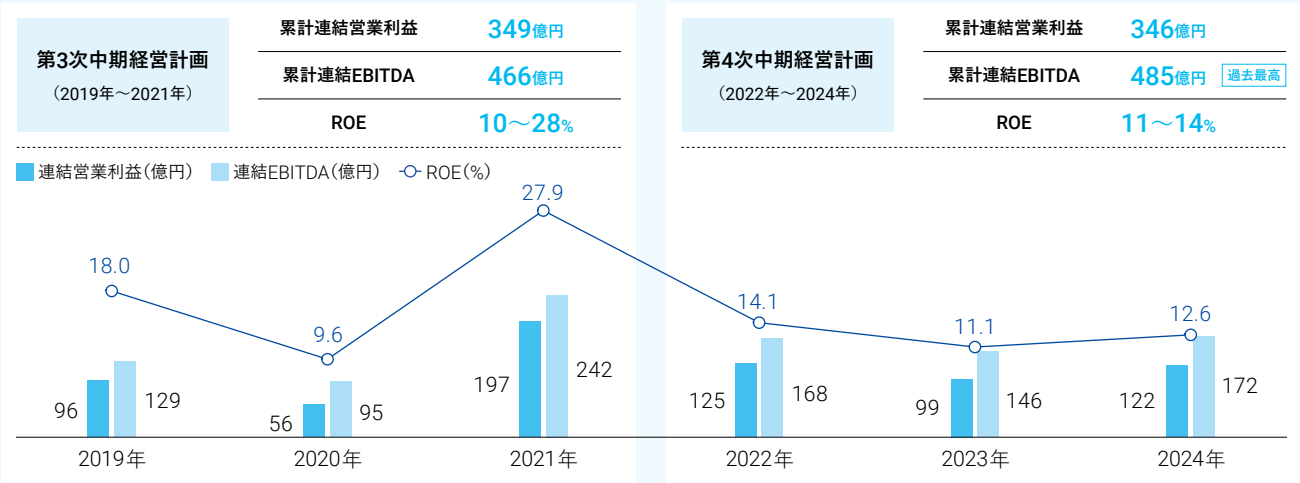
基本方針

サステナブル経営の推進

❏ 厳しい事業環境の中でも着実に稼ぐ力を強化

ロシア・ウクライナ情勢の長期化や中国の景気減速等により厳しい事業環境が続く中であっても、3か年累計のEBITDAは第3次中期経営計画期間を上回り過去最高を更新するなど、着実に稼ぐ力を強化してきました。

主要経営指標の実績



❏ 企業価値向上に資する中長期施策も着実に遂行

過去最大規模の投資となる千葉工場の冷凍機油原料設備増強工事を2024年に完了したほか、電子材料分野でも業界最高水準のクリーンルームを備えた品質管理棟の新設、新事業創出に向けたスタートアップ企業への出資など、将来の成長につながる施策を着実に実施しました。

第4次中期経営計画における主な成果と課題

	戦 略 I 戦略ドメインにおけるさらなる成長	戦 略 II 社会課題解決に向けた中長期的な取り組み	戦 略 III ビジネス基盤の強化
主な成果	・千葉工場の冷凍機油原料生産設備の増強工事を完了(2024年) ・高純度溶剤向け品質管理棟の新設や統計的工程管理(SPC)の運用開始 ・黒金化成において次世代半導体向け材料設備の増強工事を完了(2024年)	・千葉工場においてCO ₂ 回収装置の投資を決定(2022年) ・スタートアップへの出資や協業等により、新製品・新規事業の探索進展	・設備トラブルの予兆を検知する予兆診断システムの導入 ・一般職を対象としたジョブ型人事制度導入 ・監査等委員会設置会社への移行
課題	・冷凍機油原料のグローバルな販売体制の強化と生産性向上によるさらなる競争力向上 ・高純度溶剤におけるさらなる高品質化ニーズへの対応	・カーボンニュートラル実現に向けた継続的な生産性向上 ・新製品・新規事業探索創出	・安全文化のさらなる醸成 ・設備の予兆診断システムによる成果確認 ・従業員エンゲージメントの改善

第5次中期経営計画

世界経済は地政学リスクの長期化や保護主義政策の拡大、中国経済停滞の長期化懸念など不透明さが増す一方、アジア新興国を中心に安定的な成長が期待されます。石油化学業界では中国での設備増強に伴う需給バランスの悪化により汎用品を中心に市況低迷が続き、国内で業界再編が進むことが見込まれます。当社はこれら環境変化を好機と捉え、企業価値の向上を目指します。

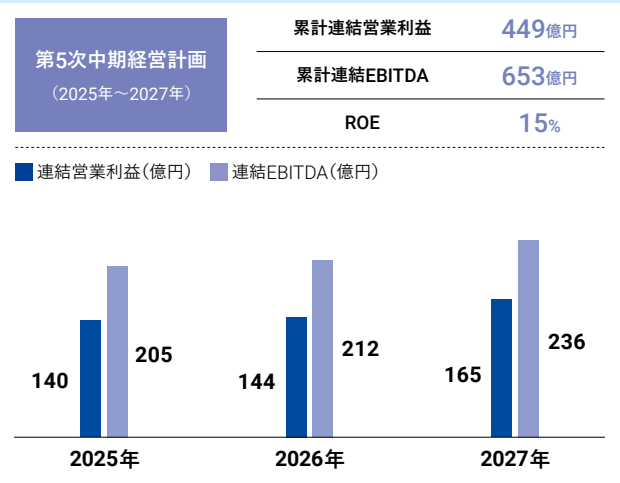
基本方針

新たな成長ステージへ

❏ 3か年単位で着実な成長を目指す

当社事業は、外部環境の変化や大規模定期修繕の隔年実施等、単年での変動要素も多いため、3か年累計EBITDAを重要な経営数値目標とし、3か年単位での着実な成長を目指します。

主要経営数値目標



単年数値目標	2024年	2027年
営業利益	122億円	165億円
EBITDA	172億円	236億円
ROE	13%	15%
ROIC	10%	12%
EBITDAマージン	14%	18%
一人当たりEBITDA	21百万円	28百万円

戦 略 I 稼ぐ力の強化

冷凍機油原料や電子材料を中心とした機能化学品の収益力を強化することで、外部環境の変化に影響されにくい事業ポートフォリオへの転換を加速します。

	3か年累計EBITDA	第4次中計→第5次中計	
機能性材料 冷凍機油原料の主用途であるエアコン市場は、世界的に拡大が続く	・冷凍機油原料は世界No.1の生産能力やグローバルな物流拠点の活用により、拡大する需要を取り込む ・競争力が高い原料の調達と新技術の導入	345億円 ▼ 489億円	千葉工場 冷凍機油原料設備
電子材料 半導体市場は、AIなど先端用途向けを中心に成長が続く	・高純度溶剤は、先端半導体向けを中心に拡販、高まる品質ニーズに対応し付加価値向上を図る ・次世代半導体向け材料設備を活用し、最先端分野の半導体向け需要を積極的に取り込む	93億円 ▼ 111億円	四日市工場 品質管理棟 photo：三井笑奈(川澄・小林研二写真事務所)
基礎化学品 内需は底堅いが、一部製品において海外品が国内へ流入し競争激化	・自動車や住宅など重要な産業を支える国内有数のオキシメーカーとして安定供給体制を確立 ・生産性改善、物流体制の最適化、原料メーカーとの取組み強化など合理化の徹底とともに、適切な販売価格政策で収益を確保	129億円 ▼ 136億円	次世代半導体向け材料設備

(注)分業別3か年累計EBITDAには、全社に共通する管理費用等は含まれません。

戦 略 II 将来への布石

▶ 新製品・新規事業

P46

環境、ヘルスケア、エレクトロニクスの戦略ドメインにて社会課題解決に貢献する新製品・新規事業の創出を推進し、さらなる企業価値の向上を目指します。

▶ カーボンニュートラル

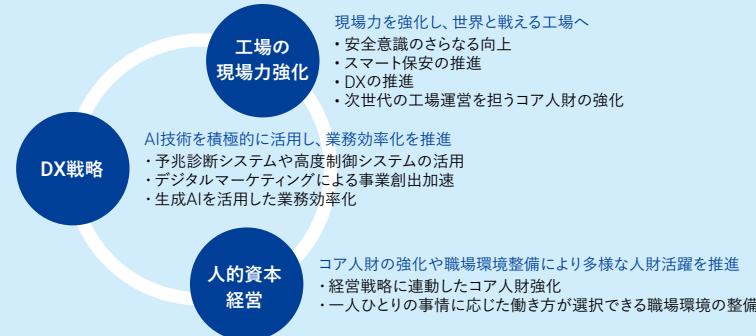
P40

2050年カーボンニュートラル実現に向けて設定した、2030年までにGHG排出量を2017年度比30%削減する目標を第5次中期経営計画期間中に前倒して達成することを目指し、事業・技術・企業間連携などあらゆる方面から推進していきます。

戦 略 III 経営基盤の強化

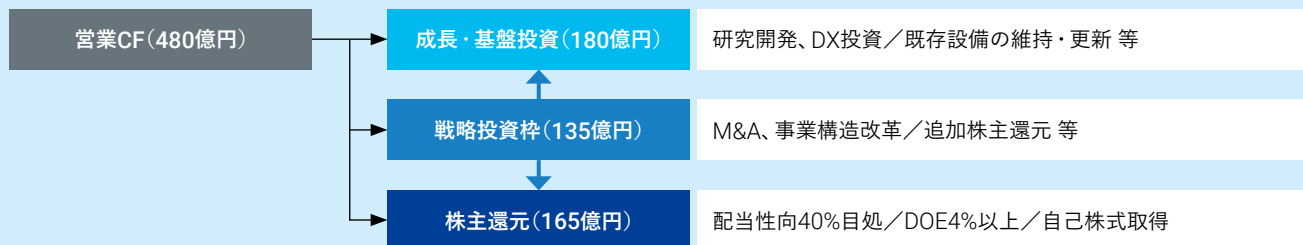
サステナブル経営を推進するうえで、安全・安定操業を支える工場の現場力強化、DX戦略による生産性向上、人財の価値を最大限に引き出す人的資本経営の3つを重要な課題に位置付け、各種施策に取り組みます。

重要課題と施策



財務資本戦略

稼ぐ力の強化によって生み出したキャッシュを将来の成長に向けた投資に振り向けることを基本にしつつ、株主還元強化にも取り組んでいます。戦略投資枠135億円は事業環境の変化に応じてM&Aや事業構造改革投資のほか、追加の株主還元等に機動的に振り分けていきます。



CSOメッセージ

稼ぐ力を高め、
新たな成長ステージへ

取締役 執行役員 CSO（最高戦略責任者）経営企画部長

藤間 敏明

CSO就任にあたって

私は1998年に当社の前身である旧協和発酵工業へ入社し、研究を2年、営業畑を20年近く歩んだ後に経営企画部に着任し、第3次中計から現在に至るまで一貫して経営計画の策定と推進に関与してきました。このたびCSOという新たな役割を担い、第5次中期経営計画（以下「今中計」）の推進にあたっています。

CSOとして私が担当役割は、VISION 2030の実現に向けて大局観をもって、変化する事業環境に対応しアクセルとブレーキを適切に使い分けるなど、臨機応変に戦略を組み立てていくことだと考えています。また、当社の戦略は、当社だけでは完結しない要素もあるので、アライアンスをはじめ、他社との取組みについてもあらゆる角度から検討しておく必要があります。今中計の進捗や経営資源配分を見極めたうえで、全社最適の観点から重要度に応じて優先順位を付け、各施策を展開していく考えです。

稼ぐ力の強化に向けた取組み

機能性材料 冷凍機油原料の収益拡大が稼ぐ力の要

機能性材料では、3か年累計連結EBITDA489億円を目指します。中でも、主力の冷凍機油原料は、稼ぐ力を大きく押し上げる中核的な役割を担います。当社は将来の需要拡大を見据えて、過去2回の中計期間に大型投資を実施し、四日市・千葉両工場の生産設備増強工事を完了させました。世界No.1の生産・供給能力を発揮し、今後さらに拡大が見込まれるグローバル需要を確実に取り込むべく、大きくは2つの施策を推進していきます。

● 販売・供給体制の強化

販売・供給面においては、海外、特に米国・中国の二大マーケットへの取組みを強化していきます。

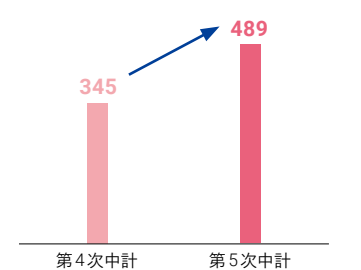
米国では、日米の大型船輸送が便利なメキシコ湾岸沿いに貯蔵基地を構えています。ここを拠点に、日本からは用船契約による船舶輸送、米国内陸部では貨車・トラックのインターモーダル輸送^{※1}を組み合わせ、各地に供給網を伸ばすことで、他社との差別化を図ります。

中国でも冷凍機油原料需要の拡大を見据え、いち早く貯蔵基地を構えていますが、より柔軟に顧客ニーズに応えるため、さらなる貯蔵基地の整備などについて顧客と協働して進めています。世界的に物流に対する地政学リスクが高まる中、需要地である中国・アジア諸国と日本の距離の近さは、欧州の競合他社に対する大きな優位性です。販売網のさらなる拡充により、市場動向へのフレキシブルな対応を可能にすることで、中国を含むアジア市場の拡大を取り込んでいきます。

また、販売量の拡大に伴い、原料の安価・安定調達もますます重要となります。サプライチェーン上流の再編が進む中、原料調達の戦略性がこれまで以上に求められています。必要な原料を、必要な時に、競争力ある価格で調達できるよう、既存サプライヤーとの関係の強化に加え、新たなサプライヤーの発掘も模索していきます。

機能性材料分野の
3か年累計連結EBITDA

(億円)



※1 単一の契約に基づき、複数の輸送手段を組み合わせ、コンテナ単位で積み替えなしの輸送を行うこと

(注)全社に共通する管理費用等は含まれません

CSOメッセージ

●生産プロセスの効率化

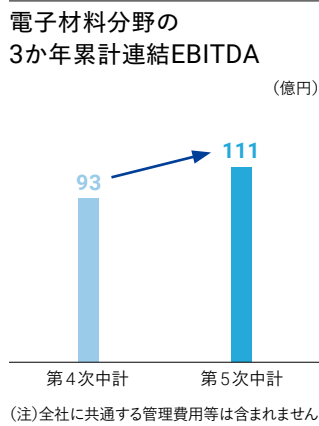
千葉工場では、冷凍機油原料の生産設備の増強に際し、独自の新技術を導入し、従来と比較して効率的な生産ができるようにしました。さらに運転技術の最適化により、さらなる生産性向上を図ります。また、効率化やGHG排出量削減に貢献する「プラント高度制御システム」を、すでに大半の設備に導入していますが、さらなる拡大を図るとともに、導入効果の検証・最大化を進めていきます。

電子材料 「量より質」の成長戦略

電子材料では、3か年累計連結EBITDA111億円を目指しています。単に数量を追うのではなく、いかに付加価値を高め、それに見合った価格で販売できるかが鍵になります。

当事業の主力製品の一つである高純度溶剤は、半導体の製造に欠かせないフォトレジストの原料で、非常に高い純度が要求される製品です。近年、半導体の微細化とともに、より一層、高品質かつ安定的な供給が求められていることを受け、前中計期間からSPC(統計的工程管理)を導入しました。顧客ニーズの高度化をビジネスチャンスと捉え、製造から出荷まで一貫した工程管理により、さらなる付加価値向上を図る方針です。

グループ会社である黒金化成が受託製造する次世代半導体向け材料においても、顧客ニーズの高まりを受け、2度にわたり生産設備を増強しました。本格的な稼働はこれからとなりますが、すでに引き合いは着実に増えています。顧客のニーズに応えられるよう、増強した設備を最大限に活用し、収益化につなげていく考えです。

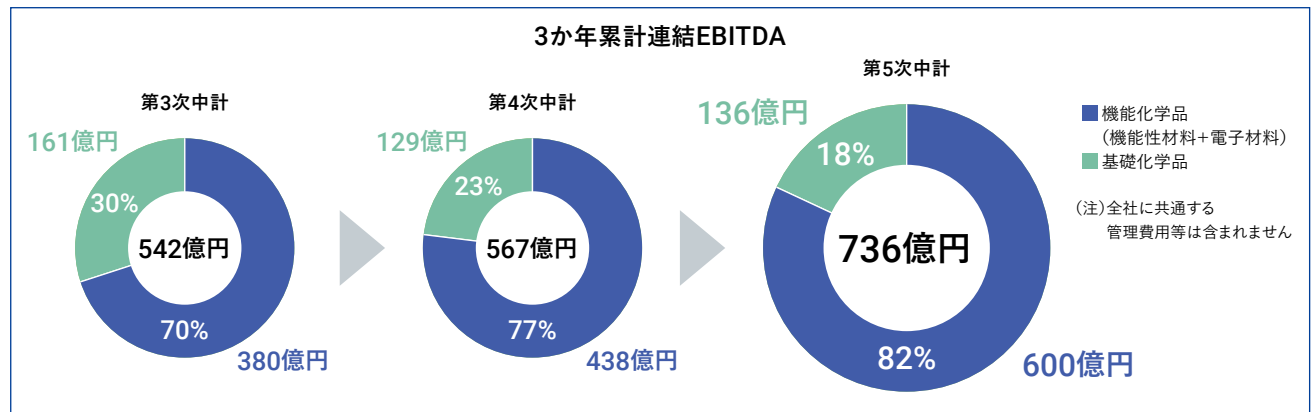
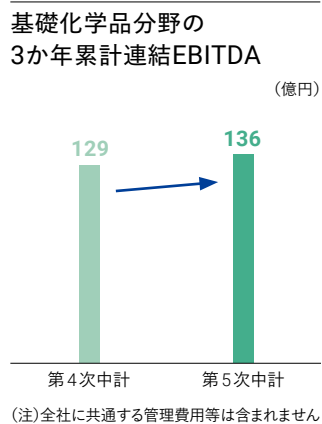


基礎化学品 安定供給と収益性確保の両立

基礎化学品は3か年累計連結EBITDA136億円を目指す計画です。近年、中国においてオキシプラントの新規増設が続いたことや需要の伸びが鈍化したことにより、アジア地域の需給バランスが悪化し、製品のアジア市況が低迷しています。その結果、安価な製品の日本国内への流入が続いていることから、当社が扱う基礎化学品の販売数量が大きく伸びるといったシナリオは描きづらい状況にあります。ただし、当社製品は自動車や住宅など基幹産業に必要不可欠な素材であり、国内で一定の需要が今後も見込まれます。

そのため、生産や販売などにおける徹底的な合理化および効率化を推進しながら事業を継続していく方針です。原料サプライヤーとの協力関係を模索するほか、「国内生産プレミアム」という価値を許容していただけるようお客様と交渉するなど、川上・川下を含めた供給体制の再構築を検討していきます。同時に、2024年12月に一部溶剤の生産終了の決定を発表したように、構造的に収益の立て直しが困難な製品については撤退の判断も行っていきます。

当社は20年ほど前から、事業ポートフォリオにおいて、基礎化学品から機能化学品へのシフトを着実に進めてきました。それが現在の収益性につながっていますが、今中計においても機能化学品の比率をより一層高めています。



CSOメッセージ



将来への布石：新製品・新規事業の創出

事業ポートフォリオの強化のためには既存事業のみならず、次の柱になる新製品・新規事業の創出も必要です。当社はVISION 2030において「環境」「ヘルスケア」「エレクトロニクス」を戦略ドメインに設定し、これら3分野で世界シェアNo.1製品の創出と新事業の拡大を目指しています。

第3次中計においてはアイデア出しを中心に、第4次中計ではアイデアをもとに新製品・新規事業創出に向けた「探索」を続けてきました。今中計は、そうした「探索」から「創出」へステージを移行するタイミングとなります。中でも、事業化に向けて進めている海洋生分解性樹脂(PHB)、バイオ医薬品原料(糖鎖)については、今中計期間中に製造設備の稼働を始め、一定の収益を狙える段階にまで進めたいと考えています。

外部との協業も第3次中計から積極的に進めてきました。糖鎖工学研究所、Veneno Technologies社、アクプランタ社への出資は、テーマの可能性を広げるための連携強化を目的としています。ビジネス拡大の「時間を買う」ためのM&Aについても、効果を慎重に見定めつつ、検討を重ねています。

経営基盤を強化する鍵は「人」にある

経営基盤の強化に向けては、人的資本経営、工場の現場力強化、DX戦略の3つの柱を掲げています。中でも人的資本の強化にはとりわけ注力していきます。少子高齢化による人手不足や人財の流動化が進む中、人的資本にいかに向き合うかが企業の競争力を左右する重要な要素になっており、おろそかにすれば経営リスクになります。一人ひとりの特長を活かせるような

機会を提供し、その活躍に正当に報いること。上司が部下を適切に導けるよう、マネジメント力の強化を図ること。そういった取組みを形式的な施策で終わらせるのではなく、有機的に連携させていかなければ、会社が本当の意味で強くなることはできません。

そこで従来進めてきた各種施策に加えて、2025年から人事部を中心に、新たな施策をいくつも打ち出しています。従来式のヒアリングでは聞き出せなかった現場の声を拾い上げ、施策に反映させていく「人事ビジネスパートナー(HRBP)」は、その一例です。また、エンゲージメント調査についても、各部門・部署単位で本質的な課題や対策が浮かび上がるような調査方式に変更しています。社員一人ひとりが働きがいを感じ、エンゲージメントが高まってこそ、経営基盤の強化で掲げた「工場の現場力強化」も実現されると考えています。

工場の現場力強化にあたっては、「安全総点検運動2022」「RAISE(設備信頼性向上)」活動 📈 P51.52 といった以前から続けている取組みに加えて、スマート保安の推進を重要な取組みの一つとして位置付けています。例えば、世代交代時における技術・技能の伝承は喫緊のテーマですが、従来の「背中を見て覚える」といった属人的な技術伝承は通用しなくなっています。それに対して生成AI等を活用し、マニュアルをより分かりやすくする、あるいは人間が行う必要のない作業を省人化するなどして、生産性向上を図ります。

また、ビッグデータを活用し、設備トラブルの予兆をいち早く検知する予兆診断システムを導入します。生成AIの登場は、抜本的な業務改革を行う絶好の機会であると考えます。AIが得意とする分野と人間でなければ対応できない分野の区分を明確にして、導入の成功事例をつくっていき、それらを社内で横展開していくことで、AI活用による業務改革を浸透させていきます。

経営数値目標の達成に向けて

事業環境の厳しい基礎化学品の収益性を維持しながら、冷凍機油原料を中心とした機能性材料、そして電子材料の収益性を高めることが今後の重要なポイントとなります。

外部環境は不確実性が一層高まる中、環境の変化に大きく左右されないように稼ぐ力を強化することで、今中計の経営数値目標の達成を目指していきます。

CFOメッセージ

稼ぐ力と資本効率へのこだわり

取締役 常務執行役員 CFO（最高財務責任者）

濱本 真矢



2024年は前年比で増益を果たし、期初の営業利益計画も達成しました。次の成長を見据えた戦略的な大型投資も実行し、いよいよ投資の刈り取りフェーズへとステージが移ります。稼ぐ力を一層強化し、資本効率も高めることで、VISION 2030の実現に向け着実に歩みを進めます。

収益力強化が確認できた2024年

2024年の連結営業利益は122億円と、前年および期初計画を上回る増益を達成しました。第4次中期経営計画の3か年EBITDAも485億円と過去最高を記録し、キャッシュ創出力の向上も確認できました。

その中でも、これまで戦略的に資本を投下してきた機能性材料では、2021年の過去最高益を大きく上回る利益水準に到達しました。コロナ禍の反動需要という追い風のあった2021年とは異なり、2024年は海外の不動産不況や、原燃料費・物流費などのコスト高といった逆風下での最高益であり、当社の事業基盤の強さを示すことができたと考えています。

電子材料においても、生成AI向けなど先端半導体需要を着実に捉え、前年比二桁の増益となりました。これは長年培ってきた高純度化技術と統計的工数管理(SPC)高度化への取組みが市場に評価された結果であり、今後期待される汎用半導体向け需要の回復によるアップサイドもしっかり取り込んでいきたいと思っています。

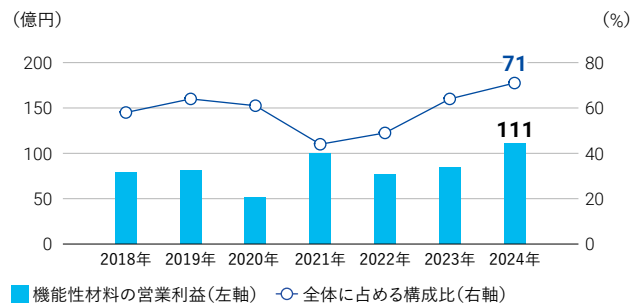
一方、基礎化学品は国内自動車生産や住宅着工の低迷により、営業利益が前年および計画を下回りました。当社はオキソ製

品における国内トップメーカーですが、今後も一定の国内需要が見込まれる中、市場の変化に的確に対応していく必要があります。足もとでは、海外品の流入など事業環境は依然として厳しい状況が続いており、2024年12月には、一部溶剤の製造・販売からの撤退を発表しましたが、常に適切な供給体制への見直しを続けることにより、安定的に収益を上げながら顧客の需要に応えていきたいと思っています。

経営指標の実績と計画

（億円）	2023年実績	2024年計画	2024年実績	2025年計画
売上高	1,152	1,211	1,198	1,274
営業利益	99	118	122	140
営業利益率	8.6%	9.7%	10.2%	11%
経常利益	97	119	121	139
当期純利益	68	84	84	100
ROE	11%	13%	13%	14%
為替(¥/\$)	141	140	152	150
国産ナフサ(¥/KL)	67,600	72,500	75,400	70,000

機能性材料の営業利益推移



CFOメッセージ

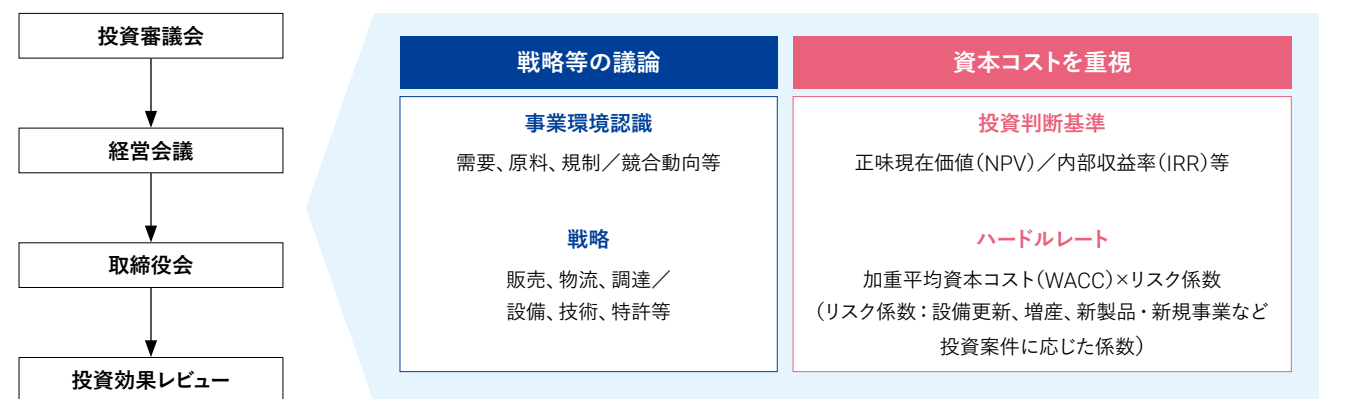
資本コストを意識した財務規律

2024年は冷凍機油原料では過去最大の設備投資を、そして次世代半導体材料でも製造能力の増強を完了しました。また、CO₂を工場内から回収し原料として再利用する設備も建設するなど、事業環境が厳しい中でも、中長期的な企業価値向上に不可欠な投資をまとまった規模でやらせていただいたと認識しています。

当社ではこれらの成長投資を判断するに際しては、加重平均資本コスト(WACC)をベースに個別案件の特性に応じたリスク

係数を加味したハードルレートを設定し、正味現在価値(NPV)や内部収益率(IRR)等の指標を用いた厳格な評価プロセスを設けています。また、中期的な事業環境や競争条件などを徹底的に議論し、複数のシナリオを想定しながら、リスク・リターンの最大化を目指す戦略を明確化したうえで投資判断を行っています。投資実行後も、大型案件を中心に投資効果の検証を行い、環境変化に応じた機動的な投資採算管理を行うよう努めています。

成長投資における判断フロー

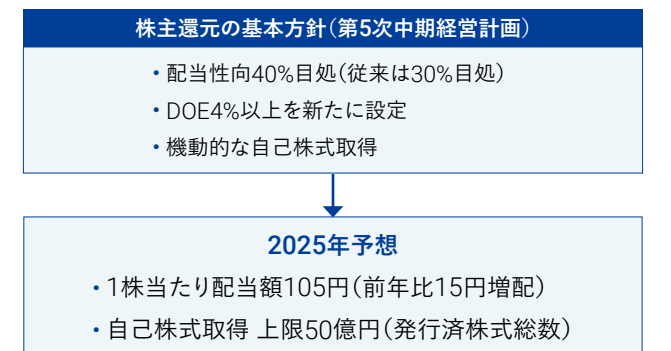
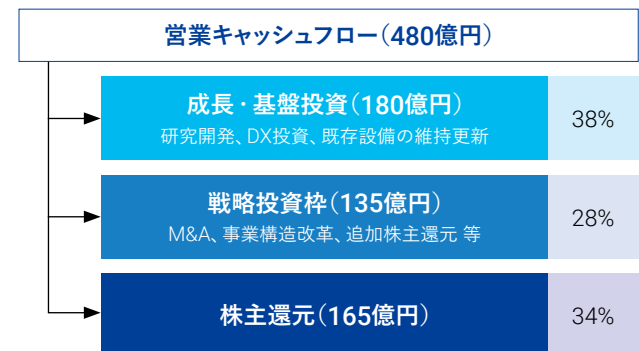


投資回収と再配分

第5次中期経営計画では3か年で合計480億円の営業キャッシュフローを創出し、それを「成長・基盤投資」に180億円、「株主還元」に165億円振り向け、残りの135億円を「戦略投資枠」としてM&A、事業構造改革、追加株主還元等に振り向けるとしています。今回、改めて「株主還元強化」を掲げ、具体的には「配当性向引上げ」「DOEの設定」「自己株式取得」を明示しました。ただ、これによって当社のキャピタルアロケーションの基本的な考え方が大きく変わったわけではありません。大きく伸びて

いくマーケットにおいて高い世界シェアを有する事業を複数持つ会社として、事業に積極的に投資を行うことによって高いリターンを上げ企業価値を高めること、これが当社の最もやるべきことであり、ステークホルダーの皆様の期待もそこにある。これは、従来もそしてこれからも、変わらない考え方です。我々が強い競争力をもつ事業分野への投資はもちろんですが、将来的に次世代の当社を支える事業への先行投資も怠りなく続けています。2022年以降、スタートアップ企業3社に出資し、共同研究のステージが進むのに合わせて事業化に向けた投資への資金投入を行っています。

キャピタルアロケーション



CMOメッセージ

市場と技術・製品を繋ぐ「真のマーケットイン」を目指して

常務執行役員 CMO(最高マーケティング責任者)

磯貝 幸宏

稼ぐ力の強化と人財育成

当社はVISION 2030において、「環境」「ヘルスケア」「エレクトロニクス」の3つの戦略ドメインを軸に、既存事業の収益向上と新たな収益源となる新製品・新規事業の創出を目指しています。既存事業では、オキシ技術や高純度化技術など当社に強みのある技術を基盤としてさまざまな市場ニーズへの確・迅速に応えてきました。加えて、成長が見込まれる市場での積極的な設備投資も進めてきており、その成果を稼ぐ力として着実にステークホルダーの皆様にお示しすることが重要と考えています。一方、新製品・新規事業創出に向けては、2019年に開設したイノベーション戦略部が中心となり、いくつかの新事業候補テーマでようやく探索から創出段階へ移行、つまりはキャッシュインが期待できる状況になってきました。こうした進展とともに、市場環境の変化へのさらなる対応と市場動向をいち早く当社の価値創造につなげるため、既存事業、新規事業、物流の各戦略立案を担う事業部、イノベーション戦略部、営業推進部をCMOが統括する体制へ移行しています。市場変化に即した販売戦略とそれを支える物流戦略の立案、さらに、マーケティング力の強化により既存・新規事業全体を一体的に捉えながら事業ポートフォリオ戦略を展開すること、これらがCMOの役割として重要視している点です。これら一連の狙いは、単に製品をつくって販売するのではなく、「どの市場に、どのような価値を届けるのか」「今後の市場動向からどんな製品が必要になるのか」を俯瞰的に設計・実行することにあります。それにより技術面、ビジネス面双方に精通した人財が育成され、人的資本を高めることにより当社の稼ぐ力の向上につながると確信しています。

変わる市場への適合

環境ドメインの既存事業の主力は冷凍機油原料です。その最終用途であるエアコンの生産拠点は中国が世界全体の約7割を占めており、そのため、当社製品が使われる冷凍機油の需要も中国市場を中心に形成・拡大してきました。しかし近年は、インドや東南アジア諸国におけるエアコン需要の拡大が顕著であり、今後これらの新興国市場はますます存在感を増していくと思われます。これに伴いエアコンの生産拠点も分散が進み、冷凍機油の需要地も多極化していく可能性があります。また、使用される冷媒も、環境負荷のより低いもの、安全性が高く電力使用量の少ないものへと切り替えが進み、小型から大型エアコンに至るまで、機器ごとに総合的な評価を実施し適材適所の冷媒と冷凍機油を選定する必要があります。このような状況で、各種エアコンや冷媒に対応する冷凍機油およびその原料の設計技術・提案力が一層求められることが予想されます。



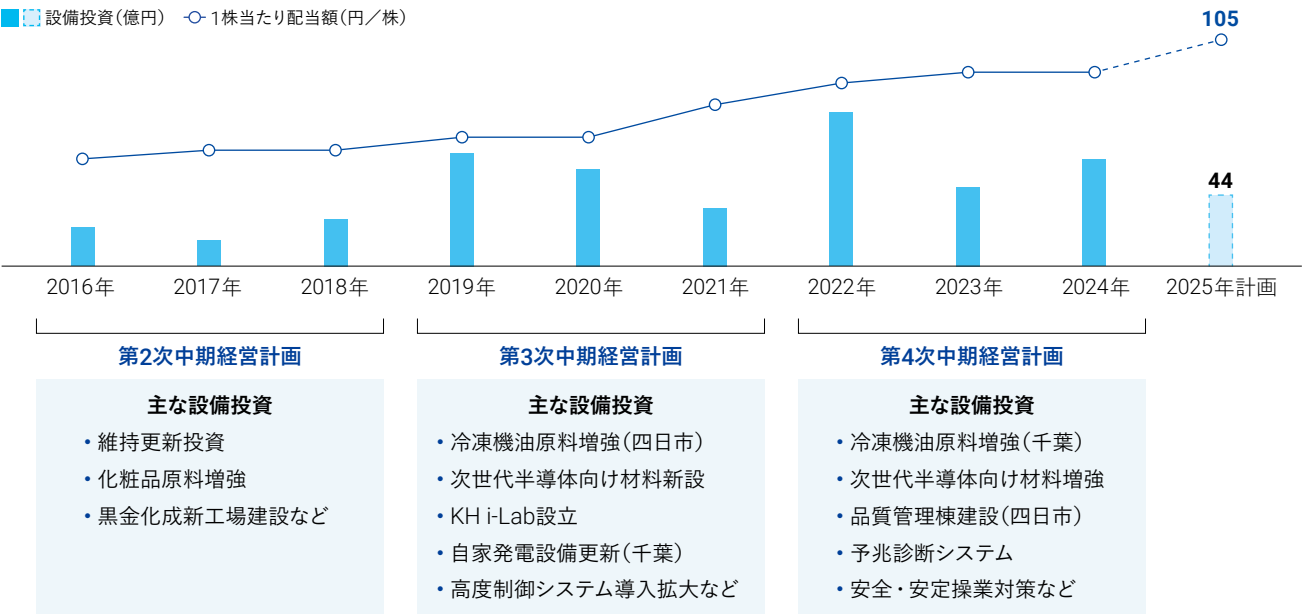
インドでは気候変動の影響と中間所得層の増大によりエアコン市場の二桁成長が続く
photo：NNA／共同通信イメージズ「NAA」

CFOメッセージ

また、工場における安全への投資や生産効率の高度化、労働生産性向上への投資も積極化しています。例えば2022年～2024年にかけて、四日市、千葉両工場で危険につながる可能性ある箇所を徹底的に洗い出し、設備化対応をほぼ完了したほか、生産設備に関する高度制御システム、設備異常の兆候を検知する予兆診断システム、スマート保安の導入推進などに計画的な投資を続けています。永年の懸案であった両工場の事務所棟や

計器室のリニューアルにも概ね目途をつけ、働きやすい職場環境も整ってきました。2025年からは生成AIを活用した業務効率化への取組みにもしっかりと資金を振り向けています。これらの投資は定量的な効果測定が難しいですが、設備の構造とその管理体制を極力シンプルにし、かつデジタル技術を活用して合理的に運用することが、我々が最も重要と考える「安全・安定稼働」に不可欠であると信じ、ぶれることなく取り組んでいきます。

中長期的な設備投資と株主還元強化



市場の声を活かす循環型IR

当社は年間200件近くの投資家との対話において、伝えるIRではなく循環するIRを常に意識しています。私も多くの投資家の皆様と建設的な対話をさせていただいています。いただいたご意見や視点は社内で共有・議論し、戦略や意思決定に反映させており、当社の企業価値向上に役立てています。

製造設備の安全・安定稼働への取組み、市場環境変化に伴う業績のブレ、あるいは当社事業領域における中長期的な競争力の維持・強化など、多くの重要なテーマが、投資家の皆様からの率直な投げかけを契機に、取締役会、経営会議などで議論されています。良い対話を行うためにも、当社からの情報発信をさらに充実させていきたいと考えています。

「世界で輝くスペシャリティケミカル企業」になるために

生成AIが急速に進化し、ロボットが人間の仕事を代替するのも遠い未来の話とはいえません。その中で、我々にはこれまで以上に「プロフェッショナリティ」が求められます。「プロフェッショナリティ」とは何か。期待に応えるためにすべての準備をし、結果を出し、言い訳をしない。当社の社風は、まじめで誠実、目立つことは好まず、労を惜しまない。「プロフェッショナリティ」に必要な要素はかなり備わっているのではないかと思います。まだ足りない要素、磨かなければいけない要素もそれ以上にあります。「こだわりの強いアマチュア」から「プロフェッショナル」へと脱却し、「世界で輝くスペシャリティケミカル企業」を目指したいと思います。

CMOメッセージ

エレクトロニクスドメインでは、半導体産業とともに成長してきた高純度溶剤が主力製品です。半導体についても、地政学リスクへの対応として各国でサプライチェーンの再配置が進んでいます。しかし、当社製品が使われるフォトレジストなどは日本が依然として世界をリードしており、特に微細化が進む先端ノード向け材料では日本の技術優位性が今後も継続すると考えています。そのため、電子材料については国をまたいだ大規模なサプライチェーンの変化は想定しておらず、世界最先端の機能や品質が今後も日本を中心に生まれ、改良されていくと考えています。

不確実性の高い市場環境でも揺るがない 当社の強みとは

こうした市場環境のもと、当社は技術優位性や世界トップクラスのシェアを活かした戦略を展開していきます。

エアコンといっても、そのタイプは多岐にわたります。家庭用エアコンのような小型機器から、ビル・商業施設・データセンター向けの中型・大型機器、さらに冷凍・冷蔵機器、ヒートポンプ式暖房機、電気自動車(EV)の車載エアコンまで、さまざまなタイプが存在します。当然ながら冷凍機油には、こうした用途やサイズ、さらには冷媒との親和性などに応じて、多様な性能・仕様が求められます。このニーズを満たすうえで鍵となるのが、冷凍機油の組成設計の要となる「冷凍機油原料の選定」です。

当社はこの点において、独自の製品ポートフォリオ、長年にわたり築いてきたネットワーク、そして世界トップシェアによる俯瞰力をベースに事業戦略を展開しています。例えば、当社は低圧オキソ法と高圧オキソ法という両製法を駆使して冷凍機油原料を製造できる世界でも数少ないメーカーであり、さらに、高度な重合技術を用いて開発された高機能製品も取り揃えており、用途や性能要件に応じた提案が可能です。加えて、グローバルに構築してきたネットワークや業界最前線から得られる豊富な市場インサイトを活かすことで、単なる原料提供にとどまらない提案型の素材メーカーとして市場のニーズに応えています。

冷凍機油が使われるエアコンの種類



冷凍機油のその他の用途



電子材料では半導体の製造プロセスで欠かせない高純度溶剤の品質を極限まで高めるとともに、品質のばらつきを抑える管理強化による差別化戦略を展開していきます。先端半導体は微細化が一層進んでいます、その製造工程におけるフォトレジスト材料や洗浄用途として使われる当社の高純度溶剤においても、超高純度化が求められるうえに、ばらつきのない安定した品質で供給し続ける必要があります。これに対応するため、四日市工場では業界最高水準のクリーンルームを備えた品質管理棟を建設したほか、統計的工程管理(SPC)の導入拡大を進めています。このように市場の品質要求に応えることでさらなる増販を目指します。

CMOメッセージ

また、グループ会社の黒金化成では、精密合成技術と2024年に増強した次世代半導体向け材料設備を活かし、顧客の初期研究・開発ステージからスケールアップまでを一貫して支援できる体制のもと、パートナーと連携して次世代半導体向け材料の開発や工業化に取り組むなど、市場密着型のマーケティング戦略を強化していきます。

これらの戦略によって、2025年においては冷凍機油原料を主とする機能性材料の営業利益を前年比10%増、電子材料で同12%増を目指しています。両事業分野ともこれまで当面の生産設備の増強を終えており、さらに冷凍機油原料においてはグローバル物流網の強化を、電子材料においては品質管理体制の強化と出荷インフラの整備を完了していますので、これらを活用し、さらなる成長につなげていきます。

3つの戦略ドメインの新たな成長ステージへ

各戦略ドメインでは社会課題解決型の新規事業の創出に向け、第4次中期経営計画では探索活動が中心でしたが、この第5次中期経営計画期間では、いよいよ事業化フェーズへと踏み出しています。現在、複数案件において市場評価が進行していますが、仮説と検証を繰り返しながらマーケットとの接点を深め、ニーズに根差した価値の提供を図り、顧客満足を高めることを通じて、市場とのエンゲージメント強化を図っています。

当社は、既存事業においては、強みのある領域で競争優位性を発揮し、すでに存在する明確な市場ニーズに向き合いながら「連続的な成長」を追っています。一方、新規事業では、当社の強みを意識しながら技術や人財等の足りないリソースを、外部との協創により獲得することによる「非連続な成長」を目指しており、最初に足掛かりとなるターゲット市場を中心に競争優位な事業環境かどうかを検証しています。両者はアプローチこそ異なりますが、いずれも「強み」「領域」という共通点でつながり、さらに「マーケットイン型発想」を共有することで、事業拡大・市場創出の実現性を高めています。部門が異なれば、どうしても視点やKPIが異なるという課題が生まれますが、CMO統括組織により社内協創型での事業ポートフォリオ構築への意識を高めることで、全社的な価値創造意識が向上し、市場にしっかり向き合うことができると考えています。現在進めている海洋生分解

性樹脂PHB(Polyhydroxybutyrate)などは、こういった考えに基づき、各部門が強みを持ち寄るだけでなく、連続と非連続をつなぎ、同じゴールを目指して部門横断的な協創コミュニケーションを意識してプロジェクトを進行しています。

強みを活かした連続・非連続戦略

	連続的な成長 (既存事業)	非連続な成長 (新規事業)	
強みのある領域 	環境・ヘルスケア・ エレクトロニクス		共通
戦略アプローチ 	市場起点(マーケットイン型)		
活用リソース 	自社資産の 活用深化	自社・外部資産の 統合	個別

市場と技術・製品をつなぐ人財の輩出

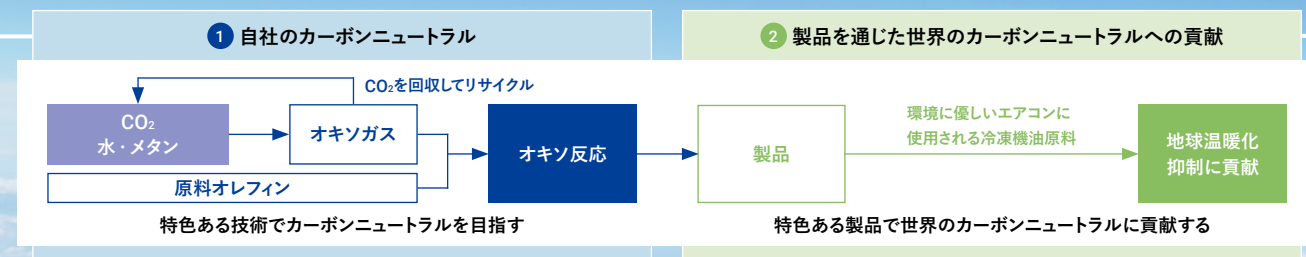
現在当社の収益を支えているのは冷凍機油原料をはじめとする機能性材料や電子材料です。しかしこれらの事業も、最初から成功が約束されていたわけではありません。市場創出黎明期では「誰もつくったことがない」「つくれても売れるのか」「石油化学会社に高純度化は難しい」といった懸念や不安のほうが大きかったのが実情です。それでも目の前の市場に誠実に向き合い続けたわけですが、成功の鍵はマーケットイン型発想にあったのではないかと、今振り返ってそう思います。今後も短期的な販売戦略にとどまらず、中長期的な視点で市場動向への理解を深め、たうえて戦略的に事業戦略の強化を図ること、そのための人的資本として市場に精通し技術を理解したビジネスセンスのある人財を輩出していくことが私の役割だと考えています。当社には80年余りの歴史の中で築き上げた顧客やパートナーとのネットワーク、そして独自の技術力があります。しかし組織という枠組みの中ではネットワークは事業部、技術は研究開発部門といったように往々にして分断されがちです。「市場と技術・製品」「既存事業と新規事業」「社内と社外」――。これらをつなぎ、真のマーケットイン型になること、そしてつなげる人を一人でも多く輩出すべくCMOとしての責務を果たしていきたいと思っています。

特集 社会を変える「化学の力」～KHネオケムのカーボンニュートラル宣言～

私たちは2050年のカーボンニュートラル実現を宣言し、企業としての社会的責任を果たすべく取組みを進めています。この目標は単に自社の温室効果ガス（GHG）排出量を抑えるだけでなく、独自の技術と製品によって社会全体の脱炭素化にも貢献して行く、といった考えに基づいています。

GHG排出量削減に向けた設備投資に加え、当社のコア技術であるオキソ反応によって、CO₂を原料としてモノづくりを行っています。また、その製品を通じて地球温暖化抑制や人々の豊かな暮らしへ貢献していきます。

CO₂を価値ある化学素材へ——KHネオケムが描くサステナブルな未来です。



1 自社のカーボンニュートラル

▶ 第5次中期経営計画期間中に2030年の目標を前倒して達成することを目指す

私たちは、2050年のカーボンニュートラル実現に向け、2030年までにGHG排出量を2017年度比30%削減することを目標として掲げてきました。現在進行中の第5次中期経営計画の期間中に、この2030年目標を前倒して達成することを目指します。

● 現在の進捗

機能性材料の強化など、数量よりも付加価値を重視した事業構造へ転換を進めてきた結果、生産数量の減少によってGHG排出量も減少。これに加え、自家発電設備の更新やプラント高度制御システムの導入拡大など省エネ施策の強化により、2024年度は2017年度比で約29%削減となりました。

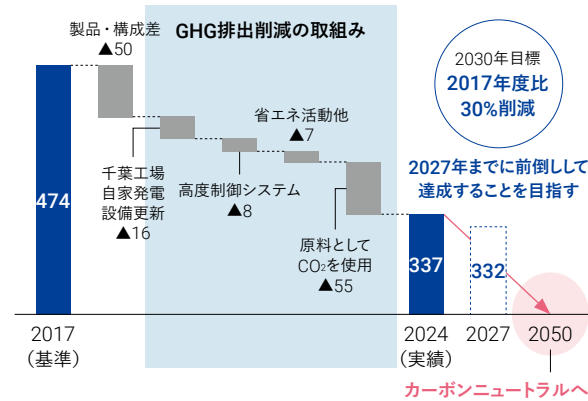
● 今後の方針（戦略）

2025年、千葉工場で新たなCO₂回収装置が稼働したほか、高度制御システムのさらなる活用などによる省エネ推進により、2027年に2017年度比30%削減の実現を目指します。

▶ サプライチェーン全体での環境負荷低減を目指して

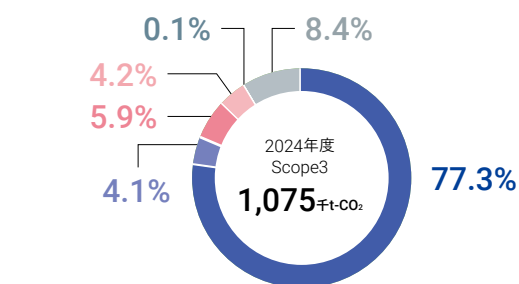
Scope3における当社GHG排出量のうち、約8割がカテゴリ1「購入した製品・サービス」によるものです。その大部分は調達した原料に由来していることから、調達先のコンビナート各社などと連携を深め、サプライチェーン全体での環境負荷低減に取り組んでいきます。

KHネオケムの温室効果ガス（GHG）排出量（Scope1+2）



(注)省エネ法ベースでの2024年GHG排出量は P.27 参照

KHネオケムの温室効果ガス（GHG）排出量（Scope3）



■ カテゴリ1「購入した製品・サービス」
■ カテゴリ2「資本財」
■ カテゴリ3「Scope1,2に含まれない燃料及びエネルギー関連活動」
■ カテゴリ4「輸送、配送（上流）」
■ カテゴリ5「事業から出る廃棄物」
■ カテゴリ12「販売した製品の廃棄」

集計期間：2024年1月～12月（カテゴリ3,5は2024年4月～2025年3月）

2 製品を通じた世界のカーボンニュートラルへの貢献

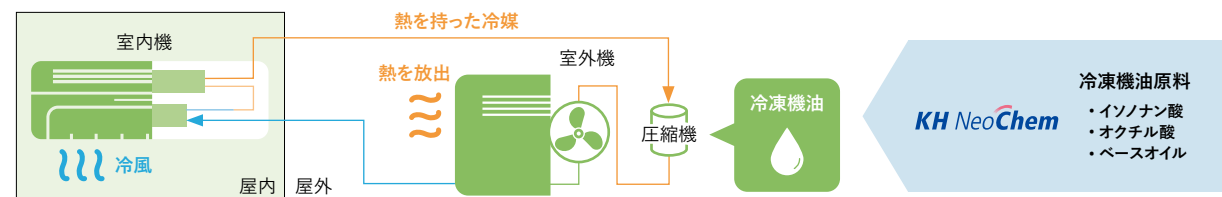
▶ 冷凍機油とは？

エアコンは室内の空気を取り込み、そこから熱のみを外に運ぶことで部屋を涼しくします。この時、熱を運ぶ冷媒は、室外機の中にある圧縮機によって圧縮されます。この圧縮機を効率良く、長期的にスムーズに動かすために欠かせないのが冷凍機油です。冷凍機油には、潤滑油として本来必要とされる潤滑性に加えて、いくつかの性能が求められます。

潤滑性	耐久性	電気絶縁性	相溶性
圧縮機をスムーズに動かすための適切な粘度、潤滑性	エアコンを長期間使用しても一定の機能を保つ耐久性	エアコン内部にあるさまざまな電気系統部品がショートしないための絶縁性	冷媒との適度な溶けやすさ

このように、冷凍機油は潤滑油の中でも特に高度な性能が要求されますが、その性能を生み出す鍵となるのが冷凍機油原料です。KHネオケムは特色ある技術で冷凍機油原料を製造し、世界に供給しています。

エアコンの仕組み（冷房時）



▶ 環境に優しい冷媒と相性の良い

KHネオケムの冷凍機油原料

KHネオケムの冷凍機油原料は、冷凍機油に高度な性能を与えることに加え、地球温暖化の抑制という面でも重要な役割を果たしています。その背景には、冷媒をめぐる国際的な環境規制の変化があります。

1989年のモントリオール議定書により、オゾン層を破壊する「R22」などの特定フロンは段階的に削減・全廃の対象となり「R410A」などオゾン層に影響を与えない代替フロンへの転換が進みました。その際、これに対応する合成冷凍機油のニーズが高まり、その原料として、KHネオケムの冷凍機油原料が採用されるようになりました。

さらに、2019年の同議定書・キガリ改正により、代替フロンにおいても地球温暖化係数(GWP)の高い冷媒の段階的削減が国際的に合意されました。この流れを受け、「R32」などGWPの低い冷媒への切り替えが進みましたが、当社製品はこうした冷媒にも対応可能であり、引き続き世界で幅広く使用されています。

キガリ改正におけるHFC削減スケジュール

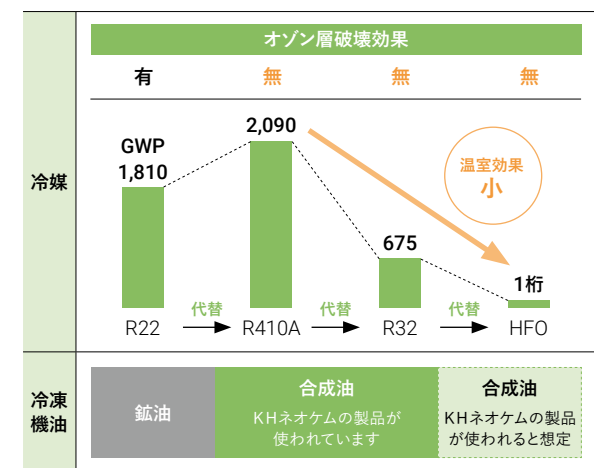
	基準年	2036	2045	2047
先進国	2011-2013年	-85%		
途上国第1グループ	2020-2022年		-80%	
途上国第2グループ	2024-2026年			-85%

(注) 途上国第1グループ：開発途上国であって、第2グループに属さない国

途上国第2グループ：インド、パキスタン、イラン、イラク、湾岸諸国

(注) 上記は最終的な削減期限と削減幅であり、これらに向けて段階的な削減が計画されている。

冷媒と冷凍機油（原料）の組み合わせ



このように、KHネオケムは環境規制の変化と冷媒の進化に対応する原料を提供することで社会的要請に応え、同時に事業も拡大してきました。今後、HFO (Hydrofluoroolefin) など次世代冷媒の普及が進んでも、当社の冷凍機油原料は引き続き重要な役割を担っています。

◎ KHネオケムの特色ある素材で社会課題解決に貢献

KHネオケムは、事業を通じて社会課題の解決に貢献するとともに、当社自身も成長し続ける「サステナブル経営」を推進しています。特に、気候変動や海洋プラスチック問題といった地球規模の課題を社会貢献と事業機会の両面で捉え、製品の提供を通じて、その解決と事業成長とを両立させることを重要な経営戦略として位置付けています。

冷凍機油原料

当社の冷凍機油原料は、地球温暖化抑制に貢献するとともに事業成長を牽引する、まさに「サステナブル経営」を体現する製品です。冷媒に起因するGHG排出量は世界で年間約10億トンともいわれていますが、冷媒の国際的な環境規制が進む中、R410Aに比べ地球温暖化係数(GWP)が3分の1以下であるR32冷媒等の普及が進んでいます。当社製品は、それら冷媒に適合する冷凍機油の原料に不可欠であり、世界的に低GWP冷媒の普及を支えています。

貢献
インパクト冷媒のGWPを
3分の1以下へ

主な投資：

- ・2020年 設備増強 約75億円
- ・2024年 設備増強 約95億円



海洋生分解性樹脂 (PHB : Polyhydroxybutyrate)

海洋プラスチック問題は、自然環境や生態系に深刻な影響を及ぼす社会課題の一つです。その背景には、プラスチックの多くが自然環境下で分解されないという課題があります。当社はこの課題解決に貢献すべく、土壌に加え海洋環境でも自然に分解される100%バイオ由来の海洋生分解性樹脂(PHB)の開発に取り組んでいます。当社のPHBは高弾性と耐久性に優れ、これまでの生分解性プラスチックでは対応が難しかった用途にも活用可能な次世代の素材です。

目標

- ・第5次中期経営計画中に数億円の上上げ創出
- ・2030年までに数億円の利益創出

主な投資：

- ・共同研究などの研究開発費
- ・スケールアップなど生産技術開発



気候変動に適応するアグリソリューション開発

世界では、気候変動が食糧生産に与える影響や、食料需要増加への対応といった課題が顕在化しています。当社はこの課題解決に貢献すべく、アクプランタ社に出資したほか、新たなバイオスティミュラントの実用化に向けた圃場試験を進めています。また、外部機関との連携も強化し、「アグリ×ケミカル」の融合領域で新たなアグリソリューションの創出を目指しています。

目標

2030年までに
売上創出

主な投資：

- ・アクプランタ社への出資
- ・共同研究などの研究開発費

サステナブルな社会に貢献するKHネオケムの価値創造
—「化学の力」で、よりよい明日を実現する。—

KHネオケムは、事業を通じて環境課題の解決に挑み続けることが、社会的責任と当社の持続的成長の両立につながると考えています。こうした考えのもと、当社では、生産活動における環境負荷低減はもちろんのこと、地域・コンビナート関連企業との連携も積極的に推進しています。さらに、冷凍機油原料、海洋生分解性樹脂(PHB)、バイオスティミュラントなど、環境貢献につながる製品の強化や研究開発にも注力し、サプライチェーン全体で環境負荷低減に取り組んでいます。今後も、「化学の力」を環境価値へと転換し、それを社会全体へ広げることで、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

事業別概況

機能性材料

冷凍機油原料

冷凍機油とは、エアコンや冷凍機などで使われる特殊な潤滑油で、KHネオケムは、その冷凍機油の性能を大きく左右する原料を製造しています。当社の原料を用いることで、HFC※1やHFO※2など環境負荷の低い冷媒と高い適合性のある冷凍機油を製造できるため、世界各国で当社原料が広く採用されています。

※1 HFC : Hydrofluorocarbon ※2 HFO : Hydrofluoroolefin

貢献するSDGs



(注)機能性材料には、冷凍機油原料のほか、高級スキンケア化粧品等で使われる化粧品原料等も含まれます。

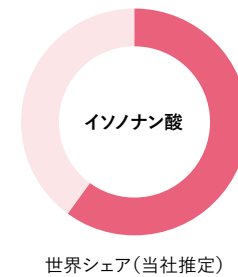
主な製品

合成脂肪酸
ベースオイル など

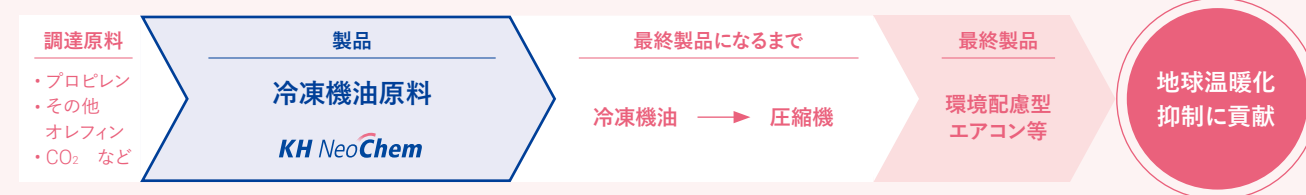
最終用途例

エアコン
電気自動車
データセンター

世界トップシェアの製品



バリューチェーンと創出される価値



競争優位性、成長機会とリスク

市場環境：環境配慮型エアコン市場の世界的拡大

競争優位

- ・世界トップシェアを背景とした関連業界俯瞰力
- ・最大需要地であるアジアに立地する生産拠点
- ・低圧オキソ法・高圧オキソ法等を活用した特長ある製品
- ・顧客と連携した研究開発・マーケティング体制

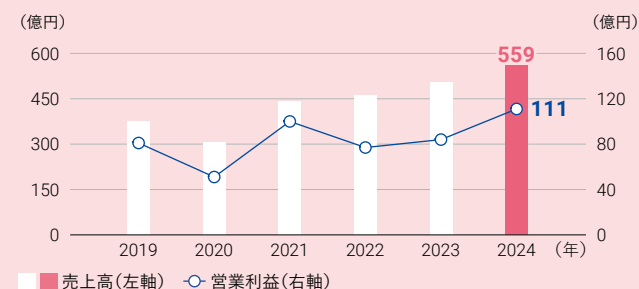
機会／リスク

- ・世界エアコン市場の持続的成長
- ・電気自動車やデータセンターの中長期的市場拡大
- ・燃焼式暖房からヒートポンプ式暖房へのシフト
- ・オゾン層保護や温室効果ガス排出量削減に関する冷媒規制

第4次中期経営計画の取組みと成果

2022年以降、世界のエアコン市場は中国をはじめとする不動産市場の停滞の影響を受け、年率2～3%程度の緩やかな成長にとどまりました。しかし、インドなど新興国での需要拡大等を背景に、市場は徐々に回復に向かいました。また、原料価格に加え、エネルギー価格や設備メンテナンス費用の上昇など、あらゆるコスト増が上昇・高止まりしましたが、製品価格への適切な転嫁を進め、収益性の維持・向上を図りました。そして2024年には、千葉工場において冷凍機油原料の生産能力を1.5倍に増強。環境への貢献と事業成長の両立を可能とする体制を強化しました。

売上高・営業利益

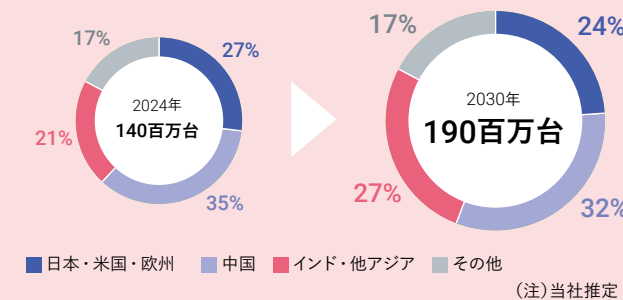


(注)営業利益には全社に共通する管理費用等は含まれません。

第5次中期経営計画における戦略

当社は、近年では2020年および2024年に冷凍機油原料の生産能力を増強してきましたが、引き続きこれら設備投資の効果を最大限発揮していきます。エアコン市場は、先進国や中国における底堅い需要に加え、新興国でのさらなる需要拡大を背景に着実な成長が見込まれています。当社は市場の変化を的確に捉えながら、原料の安定調達や安定操業、製造技術の深化、効率的なグローバル物流体制の構築等を進めることで、こうした需要を確実に捉え、世界トップシェアを一層確かなものにしていきます。

エアコン市場の地域別の割合



■ 日本・米国・欧州 ■ 中国 ■ インド・他アジア ■ その他

(注)当社推定

電子材料

KHネオケムは、半導体の製造に欠かせない高純度溶剤を製造しています。この製品は、フォトレジストの原料や洗浄剤、剥離剤等に幅広く使用されており、最先端の半導体プロセスを支える重要な素材です。その品質は極めて高く、1兆分の1クラスといった極限まで不純物を制御する当社の技術とノウハウによって生み出されています。



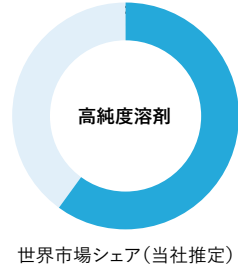
主な製品

エステル
(電子材料グレード)
グリコール
エーテル
(電子材料グレード) など

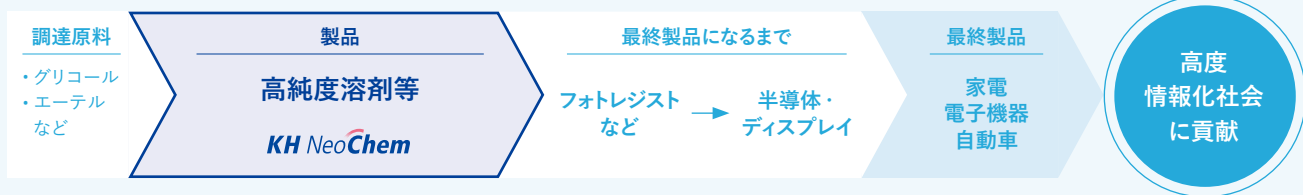
最終用途例

家電
電子機器
自動車

世界トップシェアの製品



バリューチェーンと創出される価値



競争優位性、成長機会とリスク

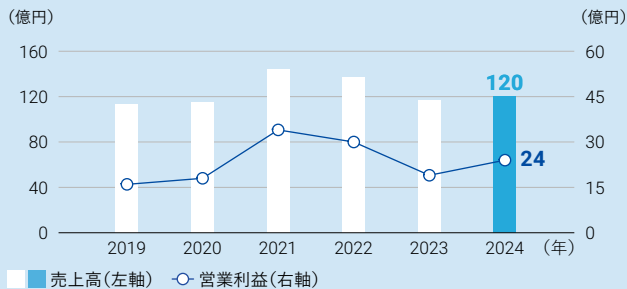
市場環境：エレクトロニクス産業の発展に伴う電子材料市場の拡大

競争優位	機会／リスク
・長年蓄積してきた合成技術や高純度化技術 ・市場ニーズに応える高度な品質管理技術・ノウハウ ・最先端ニーズに対応する次世代半導体向け材料設備 ・電子材料分野に強みを持つ日本に立地する生産拠点	・半導体市場の持続的成長 ・先端半導体向けを中心とした高品質ニーズの高まり ・国内半導体部材メーカーの国際的な優位性 ・電子材料における地産地消の動向

第4次中期経営計画の取組みと成果

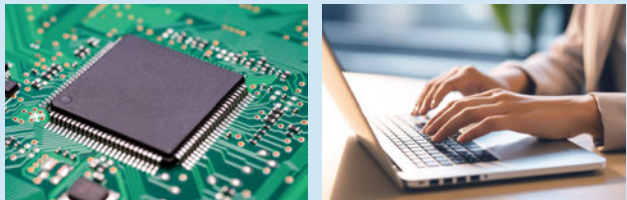
コロナ禍特需の反動もあり、半導体やディスプレイ関連分野では低調な需要が続きましたが、生成AI向け先端半導体市場の拡大により、当社の高純度溶剤についても明るい兆しが見え始めました。当社は中長期的な半導体市場の拡大を見据え、2022年には最新のクリーンルームを備えた品質管理棟を新設したほか、高純度溶剤の供給インフラ強化、次世代半導体向け材料設備の増強を行いました。

売上高・営業利益



第5次中期経営計画における戦略

先端半導体分野においては、世界最高レベルの品質管理が求められるとともに、新たな素材へのニーズも一層高まっています。こうしたニーズの拡大を見据えて進めてきた一連の投資の成果を、今後いかに発揮していくかが当社の重要な課題であり、今後お客様やパートナー企業との連携を通じて技術力を磨き、市場ニーズに応じた品質向上や製品開発を加速していきます。



基礎化学品

KHネオケムの基礎化学品は、主に溶剤と可塑剤原料で構成されています。溶剤は塗料やインキ、可塑剤原料はプラスチックに柔軟性を付与する添加剤に使われます。最終的には自動車や住宅、日用品など幅広い産業分野で利用され、人々の豊かな暮らしを支えています。製品の多くはコア技術であるオキシ反応から生み出されるもので、多くの製品で国内トップクラスのシェアを有しています。



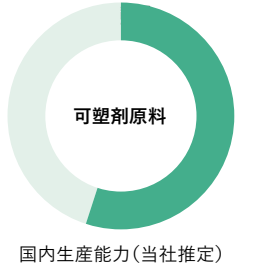
主な製品

オキシアルコール
エステル
グリコール
エーテル など

最終用途例

自動車
住宅
工業製品

国内トップシェアの製品



バリューチェーンと創出される価値



競争優位性、成長機会とリスク

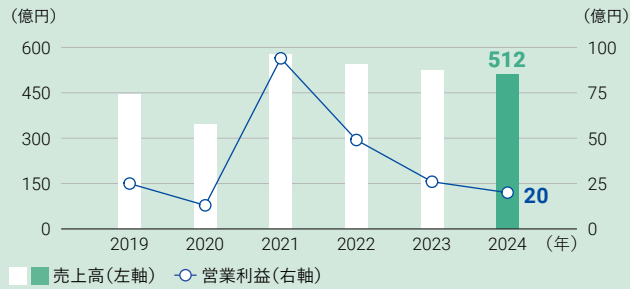
市場環境：底堅い需要が期待される国内市場

競争優位	機会／リスク
・国内最大のオキシアルコール生産能力 ・低圧オキシ法・高圧オキシ法を活用した豊富な品揃え ・複数の誘導品展開を活かした最適生産体制 ・業界トップクラスの取引先との安定取引・信頼関係	・幅広い最終用途に支えられた底堅い国内需要 ・アジア市場における需給バランスの変動 ・業界再編を契機としたサプライチェーンの変化 ・増加傾向にある製造設備の維持・更新コスト

第4次中期経営計画の取組みと成果

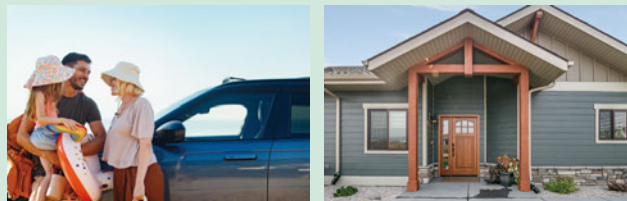
国内の自動車生産は、半導体不足などの影響により一時的に低調となりましたが、徐々にその影響は解消されました。一方、国内の住宅着工はコロナ禍特需剥落後は低調に推移し、さらに、需給バランスが崩れた海外からの競合品流入や、原料など各種コストの増加も重なるなど、厳しい事業環境が続きました。当社は、コスト増に対しては適切に価格転嫁を実施しましたが、販売数量の減少が業績を圧迫しました。こうした状況を踏まえ、今後も収益改善が見込めない製品については撤退を決定するなど、構造改革も進めました。

売上高・営業利益



第5次中期経営計画における戦略

中国を中心とした緩和的な需給バランスの継続、製造経費などの固定的コストの増加・高止まり、そして国内石油化学業界の再編進行を想定し、当社は基礎化学品事業の強化に取り組んでいきます。当社の製品は国内市場において高いシェアを有しており、自動車をはじめとする日本の基幹産業を素材面から支える重要な役割を果たしています。そういった産業へ持続的・安定的に素材を供給していけるよう、製造・原料調達・物流等で徹底した合理化を進めるとともに適切な販売価格政策も行い、収益力を強化していきます。



KHネオケムの価値創造

▶「化学の力」で導く事業深化と創出

KHネオケムは、「化学の力」で社会課題に向き合いながら、既存事業の深化と新規事業の創出を両輪とすることで、社会的価値と持続的な企業成長の両立に取り組んでいます。

社会課題解決に貢献するKHネオケムの価値創造 ―連続的な成長と非連続な成長―

既存事業の領域では、事業部が顧客ニーズを起点とした製品開発を行うことで「連続的な成長」を推進しています。一方、新たなビジネス領域はイノベーション戦略部が主導し、外部から獲得した無形資産と当社の技術を融合させることで社会課題や市場の未充足ニーズに応える「非連続な成長」に取り組んでいます。ここで取り組む新規テーマは、実用化や市場性に一定の見通しが立つと事業部との協創により、事業化に向けた市場開発フェーズへと進みます。そして技術開発センターが製造プロセスの設計やスケールアップを担い、実現の可能性を高めていきます。また、知的財産部は既存事業と新たなビジネスの両領域に、横断的に関与しています。

このように、当社は市場・技術・知財の三位一体による連携を通じてビジネス創出の精度を高めてきた結果、現在、複数の新製品・新規事業テーマが「探索」から「創出」のステージへ進んでいます。

戦略ドメインの成長戦略

当社は、VISION 2030の実現に向けて、「環境」「ヘルスケア」「エレクトロニクス」の3つを戦略ドメインと位置付け、企業価値の向上に取り組んでいます。長きにわたり培われた化学技術や品質の信頼性、そして独自性ある製品やソリューションの提供等を通じて、既存事業のさらなる深化と新たなビジネスの創出に挑戦しています。

ドメイン		第5次中計	第6次中計	VISION 2030
環境	環境負担低減に貢献する素材を展開	冷凍機油原料	環境に優しいエアコンの普及に貢献	
		海洋生分解性樹脂	海洋プラスチック問題の解決に貢献	
			バイオスティミュラント	気候変動による食糧問題の解決に貢献
ヘルスケア	機能性の付与によりヘルスケア製品の付加価値を向上	1,3BG	スキンケア化粧品に保湿性と低刺激性を付与	
		糖鎖	バイオ医薬品に標的指向性や体内安定性の機能を付与	
エレクトロニクス	最先端の半導体や電子デバイスの進化を支える	高純度溶剤	半導体デバイスの微細化に貢献	
		脂環式化合物	高機能光学材料としてモビリティやセンシング分野の進化に貢献	

環境ドメイン 素材で変える、地球の未来 ―環境負荷低減への挑戦

このドメインでは、環境負荷低減に貢献する素材を展開しています。当社の基幹事業である冷凍機油原料は、環境に優しいエアコンに欠かせない特殊な潤滑油(冷凍機油)の原料であり、地球温暖化の抑制に貢献しています。2030年に向けてエアコンの年間販売台数が約1.4億台から2億台近くへと増加することが予想される中、拡大する需要を確実に取り込むため、市場や顧客の変化を的確に捉えて生産設備の増強やグローバルな物流拠点の構築を進めています。

また、将来を見据えた新たな事業として、海洋プラスチック問題の解決に貢献する海洋生分解性樹脂(PHB:polyhydroxybutyrate)の開発にも注力しています。これは、当社の化学技術にバイオ技術を融合させたもので、海洋での生分解性を有するだけでなく、高弾性や高耐熱性といったユニークな物性を強みとして他社品との差別化を図り、競争優位な市場での開発を進めています。ほかにも、気候変動により環境ストレスが高まる中、この環境変化に適應することで食糧問題の解決やバイオマス原料の安定確保にも貢献することを目的として、アクブランタ社に出資したほか、新たなバイオスティミュラント剤の開発にも取り組んでいます。

ヘルスケアドメイン 「効く」に応える素材力 ―化粧品からバイオ医薬まで、機能で支えるヘルスケアの未来

このドメインでは、機能性の付与を通じてヘルスケア製品の付加価値を高める素材を展開しています。例えば、化粧品原料の1,3-ブチレングリコールはヘルスケア製品に優れた保湿性と抗菌性をバランス良く与えることができます。この機能性を生み出す当社の精製技術と品質管理技術は、グローバルなスキンケア市場で高い評価と信頼を獲得しています。当社はこれらの強みを活かして、短期的にはインバウンド需要を含む国内市場の深耕、そして海外では拡大する市場を積極的に取り込むことで収益の強化を図っています。

一方、中長期的な取組みとしては、抗体医薬やペプチド医薬等のバイオ医薬品の溶解性や代謝時間をコントロールし、バイオ医薬品の治療効果を最大限に引き出す高機能素材として、糖鎖の開発を進めています。糖鎖は、バイオ医薬品の成分を目的の部位に届けやすくする「標的指向性」に加え生体適合性も備えたバイオ医薬品の普及に必要な素材として期待されています。高度に制御された糖鎖製造技術を持つ糖鎖工学研究所と当社の量産化ノウハウとを融合し、商業生産プロセスの確立を進めているほか、創薬ベンチャーやアカデミアとの共同研究を通じ、新たな医薬手法(モダリティ)への貢献に向け取り組んでいます。糖鎖を活用した創薬支援は当社にとって非連続な成長を導く中核戦略であり、将来のヘルスケア事業の柱の一つとして位置付けています。

エレクトロニクスドメイン 素材が拓く、エレクトロニクスの可能性 ―技術力で社会課題に応える

当社は、このエレクトロニクスのドメインにおいて最先端の半導体や電子デバイスの進化を支える素材を提供しています。近年、生成AIや高機能デジタル機器の普及に伴い、半導体製造プロセスで使われる高純度溶剤は極めて高い純度を求められています。これに対し、当社は独自の精製技術や品質管理技術・ノウハウを活用し対応するとともに、次世代半導体を見据え、さらなる微量不純物の管理体制や品質分析技術の強化を進めています。また、グループ会社の黒金化成においても、次世代半導体向け材料の製造技術確立に加え、生産設備の増強を進めてきました。このように、高い技術力を活かして社会課題を解決する価値の創出に取り組んでいます。

― 新製品・新規事業における開発事例



環境ドメイン 海洋生分解性樹脂(PHB)

- 想定する社会課題：
海洋プラスチックによる環境汚染、生態系への悪影響
- 開発品による課題解決方法：
海洋中で分解される100%バイオ由来の海洋生分解性樹脂(PHB)の提供（高弾性などの独自物性を活かした優位な市場での展開）
- 第5次中期経営計画期間中の目標(2025～2027年)：
① 複数の有望顧客・用途へ販売を開始し、売上貢献
② 第6次中期経営計画期間の用途拡大・本格販売を目指した供給体制の構築検討

VOICE 高い強度と耐熱性を持つ海洋生分解性樹脂を開発

海洋や土壌でも分解する海洋生分解性のプラスチックはいくつか種類がありますが、中でも当社のPHBは高い強度や耐熱性を持つのが特徴です。食品容器、化粧品や海洋産業資材など多くの分野に貢献できる素材と考えています。市場投入を見据え、現在は大きいスケールでの製造に取り組んでおり、私はその工程の一つを担当しています。工程では多くの条件設定が必要で、開発当初は先が見えないようなこともありました。あきらめずに試行錯誤を繰り返し、市場ニーズに応えられるような良い測定結果が得られ、「かたち」になる感触を得たときは大きな達成感があります。一刻も早く皆さんに使ってもらえるよう、技術を磨いていきたいと思います。



イノベーション戦略部 杉山 浩也



ヘルスケアドメイン バイオ医薬品向け高機能素材(糖鎖)

- 想定する社会課題：
アンメットメディカルニーズ(治療法が確立されていない、もしくは治療効果が不十分な医療分野)への対応
- 開発品による課題解決方法：
バイオ医薬品の効果最大化による臨床試験の推進と新薬上市に向けた糖鎖供給体制の構築
- 第5次中期経営計画期間中の目標(2025年～2027年)：
スケールアップ体制の構築、独自技術の深化による製造コスト低減、先進的モダリティを有する外部企業との連携強化、知的財産戦略を通じた事業性強化

VOICE 糖鎖の量産体制を確立し、アンメットメディカルニーズに貢献したい

糖鎖は「第三の生命鎖」とも呼ばれ、新薬開発などの分野で注目されています。当社は、糖鎖の製造技術と安定供給体制の構築を通じ、未来の産業や医療への発展に寄与することを目指しています。私は、当社独自の糖鎖GlyMuch®のサンプル製造と、さらなる量産に向けたスケールアップを担当しています。複雑な糖鎖の製造工程を、より効率的かつ安定的に進められるよう、日々検証と改善を重ねています。困難に直面する場面も多くありますが、自分の知識や経験を活かし、イチからモノづくりに携われることに大きなやりがいを感じています。今後もマーケティング担当と連携し、いろいろなかたちで糖鎖を社会実装できるよう、貢献していきたいです。



イノベーション戦略部 宇佐美 瑠乃

COLUMN 糖鎖とは？～KHネオケムが挑む、新たな創薬ソリューション～

糖鎖は、細胞やタンパク質の表面に存在し、細胞同士のコミュニケーションを担う重要な分子です。核酸・タンパク質に次ぐ「第三の生命鎖」と呼ばれ、さまざまな生命現象に関与しています。KHネオケムは、この糖鎖の持つ力で医薬品の機能性をさらに高めることで、人々の健康で豊かな暮らしに貢献したいと考えています。では、糖鎖を活用することで、どのような機能向上が期待できるのでしょうか。以下に代表的な効果を紹介します。

▶ 創薬材料としての糖鎖

糖鎖を目的の分子に付加する(修飾する)ことで、次のような性能を高めることが可能です。

水溶性の向上	血中滞留性の向上	生体適合性の向上
糖鎖の高い水溶性により、溶けにくい分子の水溶性を大幅に改善します。薬剤を溶けやすくすることで、体内でより早く効き始めること等が期待できます。	薬剤を血中に長くとどまらせることができるようになります。薬の投与回数を減らすことが期待できます。	糖鎖はもともと体内に存在するため、糖鎖を付加することで体内になじみがよくなり、安全に利用できる可能性が高まります。これにより、副作用や炎症がおこりにくくなるのが期待できます。

これら糖鎖による機能向上に加え、抗体医薬品やペプチド医薬品、ドラッグデリバリーシステムといった医薬品手法や技術と組み合わせることで、より高度な機能設計が可能になります。このような糖鎖の活用により新たな創薬の可能性が広がります。

KHネオケムは、独自に開発した糖鎖GlyMuch®などを活用し、創薬分野に求められる多様な技術ニーズに対応できるソリューションを提供していきます。これまで、「KH i-Lab」での独自糖鎖の開発、製法改善とスケールアップに加え、糖鎖工学研究所、Veneno Technologies社など資本・業務提携した創薬ベンチャーやアカデミアを含む多くの機関との協働を通じ、糖鎖の安定供給と機能開発に取り組んできました。この活動をグローバルに展開し、第5次中期経営期間中に売上創出、次の中期経営期間中の利益創出を目指します。



KHネオケム糖鎖ソリューションサイトは、当社Webサイトにてご覧いただけます。
<https://www.khneochem.co.jp/solution/glycan/>

▶ 知的財産

無形資産の創造と活用

当社は77年にわたり蓄積した技術・人財・組織力等の無形資産を基盤に、既存事業の競争力強化と新規事業創出を推進しています。さらに、AI活用により無形資産の価値創造を加速し、社会課題解決と企業成長の両立を目指しています。

当社の無形資産は、創業以来蓄積した技術を核とした多層的な価値基盤で構成されています。協和発酵工業時代から継承したオキソ技術は、冷凍機油原料で世界過半のシェアを獲得する競争優位の源泉となっています。また、顧客との長期にわたる信頼関係、プラントの連続運転を支える現場技能やさまざまなR&Dの知見、そして、これら創業以来のDNAを継承した人財と、異なる視点を持つキャリア人財とが融合した多様性豊かな人的資本が当社独自の無形資産を形成しています。

そういった中、知的財産部はミッションとして「無形資産の創造と活用」を掲げ、関連部門との戦略的連携を通じた企業価値向上を推進しています。新規事業の検討においては、事業部やイノベーション戦略部と知的財産部がマーケティング・M&A・IPランドスケーブを一体的に検討しています。さらに、企画・IT部門と連携したDX推進、事業部門・広報部門と連携したデジタルマーケティングによる新規手法確立など、全社最適化の目線で活動を展開しています。これらの取り組みではAIを積極的に活用し、当社の無形資産である技術シーズとマーケットニーズを体系的に統合することで、既存事業の競争力強化と新規事業創出を同時に推進しています。

生成AIを戦略的に活用した知財活動の推進

知的財産部では、生成AIを戦略的パートナーとして位置付け、従来の知財業務の枠を超えた価値創造に取り組んでいます。新規事業検討においては、体系的なプロセスを通じてAIとの協働を実現しています。社会課題や技術トレンドから事業機会を発掘し、当社の技術資産を活用した革新的ビジネスモデルを構想するにあたり、AIを「壁打ち相手」として活用することで創造的思考を促進しています。また、市場動向・競合分析・規制環境などの多角的情報をAIが迅速に統合し、技術シーズとマーケットニーズの新たな組み合わせを発見することで、投資判断に必要な客観的評価につなげています。

一方、発明発掘においては、製造現場に蓄積された貴重な無形資産に着目した活動を展開しています。各種マニュアルをAIで整理するだけでなく、現場の経験や勘所をヒアリングして、AIによる多次元解析でデータの裏付けを行うことで、暗黙知を形式知化しています。こうして解析で見出された新たな知識は工場や技術開発センターに共有し、継続的な知識循環につなげています。これらの取り組みにより、技術志向になりがちな知財部門が経営目線での事業提案を実現し、無形資産の価値最大化を図っています。

— Outside Perspective ～社外取締役から～



独立社外取締役
土屋 淳

企業にとって「新しいもの」をつくり出すことは必須である。さらにそのための努力を持続的に行わなければならない。化学製品は技術の塊である。その開発には技術的なイノベーションが起点となることが多く、多くの技術系社員の活躍の場と考えられている。技術開発というのは科学をベースにするため、エビデンス、論理性、厳密性を重視する性格を持つ。だから細部にこだわる傾向が見られる。技術系の経歴を持った者としてはどうしても技術の面から見た面白さにまずは目が行ってしまう。残念ながら「面白そうだ」だけでは「世の中の役に立つ製品」にはならない。そこで社外取締役として事業性の判断をするときには、あえて三つのことに注意している。(1)技術にこだわりすぎていないか？(2)損益性も含めたサプライチェーン、ビジネスモデルが開発の早期から意識されているか？(3)「社会実装」が可能であるか？

技術は社会で使用されて初めて価値が現実のものとなる。多くの成功した化学製品には技術的な優位性だけでなく非技術的な優位性が存在する。これからの技術者に求められることは非技術的側面も加えた製品の成り立ちまでのサクセスストーリーを語れることである。

安全確保の徹底と安定操業

CTOメッセージ

「強い工場」の実現に向けて

専務執行役員 CTO(最高技術責任者)

松岡 俊博



安全文化の根幹、「信頼関係」

2022年、四日市工場で発生した事故の教訓から始めた「安全総点検運動2022」は2025年で3年目を迎えました。安全指針「自分を守る、仲間を守る。」を日々の行動に刻むには、現場の一人ひとりが互いに信頼し合える関係でなければなりません。同僚はもちろん、上司と部下、部門・事業場間など、立場や役割の違いを超えて率直に意見を言い合える風土こそ「安全」の礎だと考えています。

そのため、工場を中心に役員や管理職、一般職といった、あらゆる階層での対話活動を積極的に推進しています。私自身も、工場幹部や管理職との対話を重ね、さらに、交替勤務の班長など第一線で働くメンバーの声にも耳を傾けるため、直接対話を行っています。こうした対話を通じた信頼関係の強化を軸に、多様なメンバーが同じ目標を共有し、主体的に取り組める環境を築くことで、工場の組織風土改革を進め、安全を文化として根付かせていきます。

安全総点検運動2022

- 安全指針の制定および行動原則の改正とその実践
- 墜落危険対策の理解、実践の徹底
- 作業安全総点検(重大リスクの徹底対策)

安定操業の本質は、モノづくりのDNAの継承と進化

私たちは冷凍機油原料や電子材料など、社会の基盤を支える「なくてはならない素材」を提供する化学メーカーです。だからこそ、製品の安定供給は社会的責任であると同時に、極めて重要な経営課題でもあります。

私たちの価値創造の源泉である工場は1960年代から稼働を続けており、今なお多くの設備が現役で動いています。こうした高経年設備においては、予期せぬトラブルを未然に防ぐ「予防保全」の導入が不可欠ですが、当社では、設備トラブル発生時の影響度をもとに優先順位を定めて保全計画を立案・実行し、その効果を見極めてさらに改善するPDCAサイクルを確実に回し続けています。

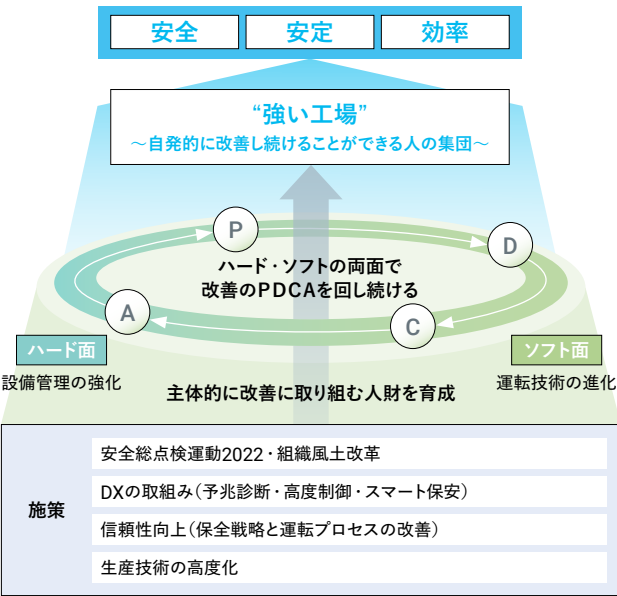
しかし、安定操業の実現には設備の信頼性向上だけでは不十分です。設備というハードの強化に加え、運転プロセスというソフトの強化も不可欠です。2025年からは、こうした運転プロセスの強化をさらに本格化させ、工場全体としての信頼性をさらに高めていきます。そこでは、進化を続けるデジタル技術も積極的に活用していきます。設備の運転データをビッグデータとして蓄積・分析し、異常の兆候を検知する「予兆診断システム」に加え、デジタル技術を活用した「高度制御システム」の導入など、安定性と効率性の向上・両立に取り組んでいます。ただし、これらは導入すれば自動的に解決するものではありません。データやAIを活用するために、「化学」と「エンジニア」の視点を兼ね備えた人財が不可欠です。

当社には創業以来80年余り続くモノづくりのDNAがありますが、時間とともに薄れがちになる技術確立の背景やノウハウを現役世代がしっかり受け継ぎ、現代にふさわしい形で再定義し、再構築しなければなりません。その役割を担っているのが生産技術の知見を持つ人財が集う「技術開発センター」です。このメンバーは現場に蓄積された技術やノウハウを検証し、化学的な裏付けを持って論理的・体系的な技術に進化させる、いわばモノづくりDNAの修復士です。単なる継承にとどまらず、DNAを回復・進化させることで安全性・安定性・効率性を兼ね備えた工場を実現していきます。

CTOとしてのコミットメント～「強い工場」を未来へ～

安全・安定操業、そして効率的な生産。これらはCTOである私の責任です。当社の信頼と業績を根底から支えるこれらのことを確実に守り、強化することで企業価値向上を図り、株主をはじめとするステークホルダーの皆様のご期待に応えていきます。そのために必要なのが設備管理・運転技術のさらなる高度化と、それを担う人財の育成です。私はかつて工場長として、現場の改善運動を先頭に立って推進してきましたが、その経験を通じて確信しているのは、「強い工場」とは「自発的に改善し続ける

ことができる人の集団である」ということです。自ら課題を見つけ、提案し、行動し、振り返って次につなぐ。この改善サイクルを現場で回し続けられる、そういう人財の集団です。設備やプロセスに精通した人財が、対話と改善を通じて成長し、現場全体が自律的に進化していく――。私は、そうした人財の集団をつくることに全力を尽くします。そしてその力こそが、KHネオケムのモノづくりを未来へとつなぐ原動力であると信じています。



安全確保の徹底

当社は2022年に発生した重大災害を決して風化させることなく、全社を挙げて「安全総点検運動2022」に取り組んでいます。今後も「安全はすべてに優先する」という考えのもと、安全意識の定着を図るとともに重大リスクに対し徹底した対策を講じることで、安全を確保していきます。

安全総点検運動2022

●安全指針と行動原則の実践

2022年、当社は企業理念に安全指針として「自分を守る、仲間を守る。」を追加し、さらに安全に対する行動原則を制定しました。これらは単なるスローガンではなく、全役職員が日々の行動に落とし込むものとして、その徹底を図っています。そのため、毎年「安全の日」を設け、経営陣が全役職員に対して安全の重要性を直接語りかけるとともに、CTOや各部門長・上長がそれぞれの現場での対話活動を行うなど、安全風土の醸成・定着に継続的に取り組んでいます。

●ハード・ソフト両面における安全対策

これまで、墜落危険箇所のみならず重大災害につながるすべての作業リスクを洗い出し、対策する「作業安全総点検」を行い、優先度の高い箇所についてすべてのハード対応を完了しました。一方で、工場における補修作業などは高所作業が避けられず、墜落事故の防止は重要な課題の一つです。当社ではドローンを活用した高所点検の導入検討、フルハーネス等の墜落制止用器具の着用徹底、墜落防止設備の設置といったハード面の対策に加え、教育訓練の強化や関連規程・手順の見直し・整備といったソフト面の対策も進めています。例えば教育訓練においては、墜落事故の危険性を疑似体験できるVR設備や、墜落制止用器具訓練設備を積極的に活用するなど、より実践的な教育に取り組んでいます。2024年は、四日市工場に続き千葉工場にも一部の設備・装置を導入し、高所作業従事者の全員が繰り返し訓練を受けられる体制を整え、安全対策のさらなる定着と強化を図りました。

VOICE 対話を通じて信頼関係を構築、組織風土改革プロジェクト「マカロン」

まじめに、かざらず、論じ合う「マカロン」は2023年に始まりました。対話を通じて信頼関係を築き、工場の目指す姿と価値観を共有し、一人ひとりが主体的に動けるようになることを目指しています。これまで、階層ごとに「四日市工場のミッション」などをテーマに対話活動をしてきました。事務局として企画運営に携わる中で、参加者の前向きな意識に手応えを感じています。さらに対話を重ねることで、関係の質に加えて、情報や思考の質も向上すると期待します。今後は、階層ごとの“横のつながり”に加え、部単位の“縦のつながり”を意識した活動も始まり、より多くの仲間が「マカロン」に関わります。対話の重要性を感じてもらい、「じゃあ、話し合おうか」と自然に声をかけ合える空気を育てていきたいです。



四日市工場 津坂 英里

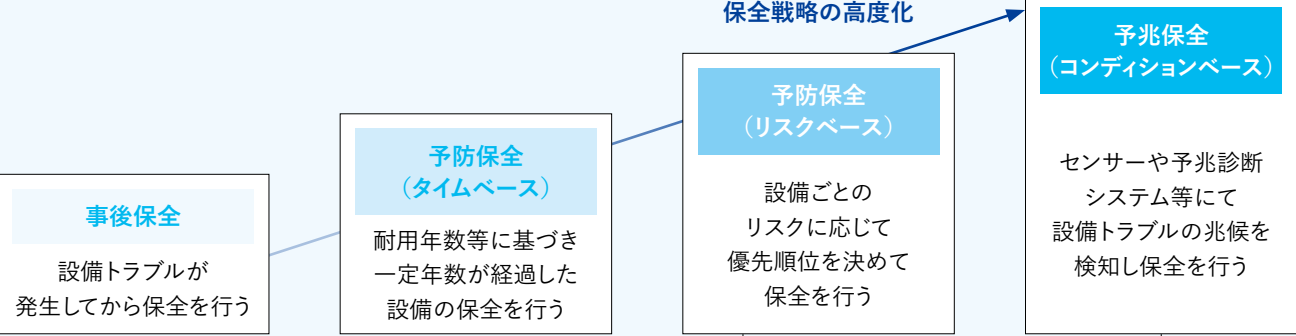
安定操業に向けて

安全確保と並んで、安定操業も極めて重要な課題です。当社の特色ある製品は、高温・高圧の厳しい条件下で化学反応を起こすことにより生み出されており、その製造設備もまた、化学反応の厳しい環境に昼夜問わずさらされています。このような製造設備を安全かつ安定的に稼働し続けるため、私たちは2年に一度、設備の稼働を停止して必要な点検や修繕を行う大規模な定期修繕(定修)を実施しています。高経年化により突発的な設備トラブルリスクが高まる中、ハード面、ソフト面であらゆる対策に取り組んでいます。

— 重大トラブル撲滅に向けた保全戦略高度化への取組み

安定操業の最大の妨げとなるのは、突発的かつ重大な設備トラブルによる計画外の稼働停止です。当社では従来、設備の耐用年数等に基づき一定年数経過した設備を保全する「タイムベース」の予防保全を実施してきましたが、近年は、設備構成部品ごとの故障確率や故障時の影響度等に着目し、リスクを定量的に評価したうえで優先度に応じて対処する「リスクベース」の予防保全へ戦略を転換しています。さらに最近では、過去の設備運転情報を用いたビッグデータを活用して設備トラブルの予兆を検知し、適切な対処を行う「コンディションベース」の予兆保全も組み合わせることにより、突発的かつ重大な設備トラブルの撲滅を図っています。

保全戦略の取組み



予防保全(リスクベース)

高水準で安定操業する「信頼性が高い」工場であり続けるため、当社では「RAISE(ReliAbility Improvement by Smart Engineering)」活動を展開してきました。数千件にも及ぶ設備構成部品ごとに故障確率や故障時の影響等を定量評価し、優先度に応じて保全を行う「リスクベース」の保全戦略です。2025年からはこのRAISE活動で採用した設備(ハード)に対するマネジメントシステムを、運転プロセス(ソフト)にも適用拡大し、より網羅的に信頼性向上を継続的に推進する「RIC(Reliability Improvement Committee)」を進めています。今後もハード・ソフトの両面でPDCAサイクルを着実に回し、また、予兆診断といった「コンディションベース」の保全戦略も併用することで、工場全体としての信頼性を高め、安定操業を実現していきます。

予兆保全(コンディションベース)

2024年、ビッグデータ化した運転データをもとにプラントの異常予兆を検知する「予兆診断システム」を導入しました。一部の重要機器において本システムの試運転を実施し、検知された予兆の実態を定期修繕期間等に確認・検証するなど、診断モデルの精度向上に取り組んでいます。今後、本モデルのブラッシュアップや設備へのセンサー拡充を進め、さらなる予兆精度向上を目指していきます。

— 現場を変える、工場DX

価値の源泉である工場をスピード感を持って改善していくために、当社ではDXを積極的に推進しています。例えば、当社のプラントは多くの設備で構成されており、温度・圧力・流量等の複雑な運転条件を常に最適化する必要がありますが、これには高度な専門知識に加え、豊富な経験とノウハウも求められます。そこで当社は、こういった本来、熟練運転員が持つ技術や知見を体系化し、デジタル技術でモデル化し再現可能にした「プラント高度制御システム」を導入しています。これにより最適な運転条件を実現し、収益の最大化とエネルギー利用効率の向上によるCO₂削減を図っています。2024年は計画通り8割以上のプラントへ本システムの導入が完了しました。今後さらなる導入を進めると同時に効果の最大化を目指していきます。ほかにも、日常点検や運転管理業務のデジタル化も推進しています。例えば、タブレットPCを活用することで運転記録や点検結果の即時参照と活用ができる仕組みを構築することで、業務の効率化を進めています。加えて、ドローン活用による高所での検査の代替等にも取り組んでいます。このようにITを積極的に活用して運転管理や設備管理を推進することは、経済産業省や高圧ガス保安協会が推奨する「スマート保安」の方向性にも合致するものであり、当社の四日市工場は、こういったスマート保安の取組み等が評価され、経済産業大臣が認定を行う「認定高度保安実施者」を取得しました。また、千葉工場においても2025年中の認定取得を目指しています。

主なDXの取組み

設備保全	予兆診断システム	運転データを常時監視し、ビッグデータ化された過去の運転データをもとに異常の兆候をAIが検知する
運転管理	高度制御システム	熟練運転員の技術や知見を体系化し、デジタル技術を駆使して継承・再現を可能にする
日常点検	タブレットPCの活用	従来紙に記録し事務所で転記していた点検記録等を端末入力することで業務効率向上と情報のリアルタイム活用が可能



タブレットPCを活用した日常点検



ドローン活用イメージ

— 「定修計画・遂行ガイドライン」に基づく確実な定修マネジメント

安全・安定操業が求められる工場にとって、定修は設備の点検・補修・更新、さらには新設・改造を実施するうえで極めて重要な機会です。よって、定修を確実に遂行するには、入念な計画に基づき確実に実行する高いプロジェクトマネジメント力が求められます。そのため当社では、「定修計画・遂行ガイドライン」において、修繕等の計画から実行、そして装置の立ち上げに至るまでの実行組織、業務の流れ、マイルストーンを明確に定めて運用しています。計画立案から実行までをリードする定修コーディネーターには中堅・若手社員を登用し、工場全体を俯瞰しマネジメントする経験を与えることで、次世代の工場運営を担う人財育成にもつなげています。

VOICE 定修を積極的に活用し、安定操業の実現と改善し続ける文化の醸成へ

化学プラントは昼夜問わず運転し続けることで高品質な製品を安定供給しています。当社は、高圧ガスを扱うため、2年に一度プラントを止め、法定点検を行う大規模定期修繕(定修)が不可欠です。私は定修コーディネーターとして、多くの関係者と丁寧に連携し、安全かつ計画通りに作業を進められるよう努めています。法定以上のメンテナンスを適切に実施し、次の2年間の安定稼働につなげることが使命です。「定修計画・遂行ガイドライン」策定を機に、安全・安定操業の実現に向けて積極的に改善していく意識がさらに高まっています。工事開始前の安全確認や進捗の見える化など、現場の負担を減らしつつ確実に遂行できる体制を整えることが私の次の改善テーマです。定修を将来の工場運営を支える文化として根付かせ、次の世代へつなげていきたいと考えています。



千葉工場 梶原 敬太

— 計算と実験の技術融合で、安定操業と競争力強化を実現

製品を安定供給するためには、設備トラブルを未然に防止だけでなく、安定した資材調達戦略も欠かせません。そこで、多様な原料や触媒などの使用可否を適時適切に評価し、サプライチェーンを強靱なものにしていく必要があります。当社ではデジタル技術を駆使して製造プロセスをシミュレーションし、得られた計算結果をもとにラボスケールで検証を重ね、その実験結果を踏まえてさらにシミュレーションを行うなど、計算と実験を融合した評価技術を確認しています。この評価技術を既存製造プロセスの運転条件最適化や新技術導入の検討などにも活用し、工場の安定操業や競争力強化につなげています。

— 製造技術を通じて市場ニーズに応え、価値を創造

当社は、大規模なオキシ技術とワッカー酸化技術を有する、世界でも数少ない化学メーカーです。これらの技術を用いて得られたユニークな中間体から、狙った誘導体を展開できる合成技術に加え、精密分離(蒸留、抽出)、高度な低金属管理技術も有しています。さらに、製造設備のスケールアップや改造を、安全・品質を確保しながら迅速に実現できるノウハウも蓄積しています。これまで、こうした多様な技術やノウハウを最大限活用し、多様な市場ニーズに小回りを利かせタイムリーに対応することで、多種多様な製品を開発・供給してきました。ほかにも、これらの製造技術基盤を活かして、海洋生分解性樹脂のPHB(Polyhydroxybutyrate)など、オープンイノベーション戦略を通じて研究開発を進めてきた開発品のスケールアップや商業化生産の検討にも取り組んでいます。これからも特徴ある製造技術を通じて、多様化する市場ニーズに応えていきます。

VOICE プロセス全体の高度化・最適化により、高純度溶剤を通じて半導体の進化を支えたい

先端半導体の微細化が進む中、その製造に欠かせない当社の高純度溶剤にもより高い品質が求められています。大切なのは、ただ“きれいなもの”をつくるだけでなく、それをお客様に“きれいなまま届ける”こと。そのため、製造工程だけでなく、保管・出荷までの全工程で不純物の混入を防ぐ体制を整えました。これまで先人が培った技術を再整理し最新の技術も取り入れマニュアル化するとともに、消耗品一つまでこだわり抜き、何かあれば原因究明できる体制を強化しています。高純度溶剤は主にフォトレジストの原料や洗浄剤等に使われる、どちらかというと脇役ですが、使い方次第で半導体製造の歩留まり改善に貢献できると考えます。そのメカニズムを学会で発表し、技術的交流を通じてさらなる品質向上と価値提案に挑み続けています。

技術開発センター **藏本 晃士**



— Outside Perspective ～社外取締役から～



社外取締役
菊池 祐司

工場の役職員は、それぞれの持ち場のプロフェッショナルとして、効率的な安全・安定操業を実現することが期待されており、それができなければなりません。そのために、安全総点検運動2022は大切ですし、予期せぬトラブルを未然に防ぐ予防保全、設備の運転データをビッグデータとして蓄積・分析し、異常な兆候を検知する予兆診断システム、デジタル技術を駆使した高度制御システム、さらには「化学」と「エンジニア」の視点を兼ね備えた「人財」が重要であることは言うまでもありません。

しかし、大小さまざまなトラブルの発生を完全に回避することは不可能である一方、投資家にとっては、効率的な安全・安定操業という「結果」がすべてです。トラブルが発生して工場が長期間止まってしまうようなことがないよう、万が一を想定して、自社でできることのみならずサプライチェーン全体を俯瞰した二の矢、三の矢の準備が不可欠です。効率的な安全・安定操業という「結果」をいかに維持できるのか、社外取締役として、そんな視点からも厳しく監視・監督しなければならないと考えています。

社員座談会

77年目の問いかけ

創業から77年。かつて上場企業の一部門だった私たちは、2011年に投資ファンドの傘下となりました。そこから事業の選択と集中、再上場、そして企業理念の再設定。長い歴史と大きな変化を経て、私たちは伝統と新たな感性が同居する会社になりました。その変化の中で社員たちは何を見て何を考え、自分の仕事にどのような意味を見出しているのか。企業理念は本当に自分ごとになっているのか。入社経緯もキャリアも異なる4名の社員が、率直に語り合いました。

ファシリテーター／広報・IR部
徳本 公平



(写真左から)

事業部(2018年入社)

馬 中廷

四日市工場企画部(2019年入社)

堀内 晃

広報・IR部(2013年入社)

有原 奈都子

イノベーション戦略部(2018年入社)

斉藤 拓弥

「化学の力」でつながる、縁側のような会社です

徳本：いきなりですが皆さん、当社の「企業理念」はご存じですか？

斉藤：“「化学の力」で”、ってやつですね。

徳本：そうです、さて、次に続く言葉はなんでしょう？

有原：“よりよい明日を実現する。”ですね。

徳本：正解です。ほかにも3つありますよ。さてどうでしょう。

堀内：えっと…“「新たな一歩」を”…。

徳本：はい、時間切れ。正解はこちらです。

社員座談会

企業理念

企業使命 「化学の力」で、よりよい明日を実現する。

経営姿勢 確かな技術と豊かな発想で、夢を「かたち」にする。

行動指針 「新たな一歩」を踏み出して、さらなる高みに挑戦する。

安全指針 自分を守る、仲間を守る。

徳本：皆さん、「企業理念」を意識したことがありますか？また、「ああ、自分の会社ってこういう雰囲気だな」と感じる瞬間を教えてください。そんな日常から、私たちKHネオケムらしさを改めて考えてみたいと思います。

斉藤：イノベーション戦略部では、企業理念の「化学の力」という言葉が方針を決める指針になっています。まったく畑違いの分野の新規事業は我々の目指すところじゃないということです。やっぱり「化学の力」がミッションだよね、という話をしています。

馬：事業部も同じですね。当社には私たちの技術でしか提供できない製品がありますので、自信を持ってどんどん勝負していこう！といった話が出ています。自分たちの強みは「化学の力」という意識が、根っこにあるんだと思います。

堀内：私はキャリア入社ですが、当社の社風を一言で表すなら真面目で堅実という言葉がしっくりきます。規模的にも人と人との距離が近く、人間味を感じます。

斉藤：共感しますね。当社は仕事を進めるときに、仕組みやシステムだけで動くのではなく、「なぜこれをやるの？」と背景まで理解してくれようとする人が多いように思います。その点が当社らしさかもしれません。

徳本：仕組みだけで動く、というよりは、社員の個性や関係性が会社を動かしている、と。

斉藤：そうです。効率的なシステムを確立している組織は、その分柔軟性を失いやすい側面がありますが、当社の場合、「人」が回しているから柔軟に動けるのが良さだと思います。

馬：営業の視点でお話すると、当社はオキシノ技術を持つ化学メーカーとして知名度が高く、お客様からは「品質で信頼できるのはやはりKHネオケムだ」というコメントもよくいただきます。堀内さんの言う通り、皆さん真面目だから高品質のものを安定的に提供できているのだと思います。どの案件にも真剣に取り

組み、自信を持って提案できるまでしっかり考える、そういった風土が当社にはあるように思います。

有原：私は他の会社を経験したことはありませんが、当社を例えるなら日本家屋の縁側のような雰囲気を感じますね。

徳本：そのココロは？

有原：縁側って家の内と外の間であって、内側からすぐ出られたり、外の風も感じられたりできる場所ですよ。当社は協和発酵キリングループからカーブアウトし、社名が変わったり再上場する中で人も考え方も少しずつ混ざり合ってきたので、内と外、伝統と新たな感性の間にある空気を感じるのかなと思います。

徳本：縁側という言葉、私たちを表すのに良いかもしれませんね。

有原：人間味があるという点でも、時には手厚くサポートしてくれたり、ちょっとした相談にも親身になってくれたり。そういうところも縁側のような感じています。

自分たちの日々の業務は どのように会社に貢献しているのか

徳本：皆さんの話には、当社らしさとは何かを考えるためのヒントがありました。こうした当社らしさは、日々の仕事の中で何らかの形で表れているはず。そこでお聞きしたいのですが、これまでの仕事の中で「これは会社に貢献できた」と感じた経験はありますか？企業理念とつながる部分があれば併せて聞かせてください。

斉藤：私はオープンイノベーションです。自前主義にこだわらず、外部の技術も取り入れながら自社の価値を高めていくことに積極的に取り組み、今のイノベーション戦略部の基礎固めに貢献できたかなと。まさしく“新たな一歩”だったと思います。もちろん苦労はしました。面白い技術があっても、それをどう新しい価値につなげていくか、当社とパートナー企業との知見を融合していく部分は特に大変でしたね。裏を返せば「我々のコアとは何だ？」



環境変化に
スピード感を持って



「化学の力」で、
新規事業を

というのを何度も何度も見つめ直すことになりました。

堀内：私はこれまでプラントの保全に3年ほど携わり、「設備の信頼性向上」が大きなテーマでした。高経年化した設備をどのように保全していくか、どこに優先的にリソースを割けば安定稼働を実現できるかを考える、とてもやりがいのある仕事です。

徳本：設備が古くなり、トラブルのもとになることもある。それを全部直せばよいか、というと、そうはいかないんですよね？

堀内：ええ、全面的に直すと莫大なお金と時間がかかります。しかも、設備の外見や経過年数だけでは判断できないので、検査結果や設備の使用方法も踏まえて最善の保全手法を見極める必要があります。また最近は、トラブルの本質がどこにあるのかを、設備と運転の両面から掘り下げる動きも進めています **01 P52**。“確かな技術と豊かな発想”が求められる仕事ですね。

有原：以前、営業を担当していた時に価格改定の場面で貢献できたかなと思っています。大手のお客様でしたが、正直お断りされる覚悟で値上げ交渉に行きました。自社での努力も限界に達し、ちょうど需要も高まっていた製品だったこともあり、かなり大きな値上げ幅となりました。ご納得いただけるよう必死に準備をしましたが、予想に反して「それでも買います」と。コストだけを基準に価格を決めるのではなく、製品そのものの価値を正しくマーケットに伝えていく流れができ、利益面で貢献できたんじゃないかと思います。私にとっては、“さらなる高みに挑戦する。”だったのかもしれません。そのあと「こういう経験はすごく糧になるよ」と、直属じゃないリーダーが声をかけてくれたのは、当社ならではのし、とてもうれしかったのを憶えています。

徳本：やっぱり縁側…。馬さんもうなずいていましたね？

馬：入社して2年後にコロナ禍が始まり、販売に苦しみ状況が続きました。その中でも貢献できたと思うのは、メインの製品と副生する製品をバランス良く販売することです。化学プラントは目的の製品を製造する際、必ず副生品も一緒に製造されるので、そ

れも売らないといけません。メインと副生のバランスが厳しい時は、海外含め、頑張って新たな販路を開拓してきました。同時に、常に最新の生産計画を確認し、販売方針を柔軟に組み直す仕事に携わってきました。メインの製品は工場の稼働を支えるものですから、しっかりと安定的に販売する。そして、有原さんの言うように価値に見合ったプライシングも行う必要があります。近年は、過去に例のないようなコスト構造の変化が起きていて、それにも追隨していかなければなりません。これらをやりきることが、次の投資、“新たな一歩”につながるものだと思って取り組んでいます。

堀内：今のお話、なるほどと思いました。工場は稼働率が一定のほうが効率が良いため、メインの製品と副生品の生産バランスを度々調整されると、「なぜすぐに生産計画を変えるのか」と思いがちです。でも、その苦労や背景あつての調整だったんですね。

徳本：工場から見ると、市場やお客様の事情は見えにくいですよ。逆に、営業側からは生産の考えや制約を知らないこともあると思います。だからこそお互いを理解し、目指す方向性を合わせる必要があるのではないのでしょうか。そうしたつながりを支えるのが企業理念であり、社風なのかもしれません。

企業理念は、やっぱり 私たちのアクションに生きている

徳本：ここまでの話を聞いて、普段意識していなくても、皆さんの仕事に企業理念とつながっているように感じました。次は未来の話をしましょう。皆さんがVISION 2030の実現に向けて、これからチャレンジしたいこと、将来の夢を聞かせてください。

馬：私は、新しい製品の立ち上げに、積極的に関わっていきたいと思います。マーケティング全般に関わり、お客様のヒアリング結果をしっかりとR&D関係部門と連携していきたいと思います。また、新製品だけでなく、既存製品についてもその価値を正しく市場に理解してもらえるよう、主体的に取り組みたいです。

斉藤：近年、インパクト投資というものが注目されていますね。当社は、スタートアップ企業への出資にも積極的に取り組んでいます。出資検討の時には、事業拡大だけでなく、社会貢献度によっても評価するという考え方を参考にするのも良いと思います。“よりよい明日を実現する”ために何をすべきかと考えた時、世の中に貢献できることによって、会社の価値をさらに高めることができると考えているからです。一方で、私たち自身の会社がどのように社会に貢献できているかを私たち社員に浸

透させないといけなと感じています。それができると、社員のモチベーションもさらに高まるのではないかと思います。

堀内: 我々工場サイドは日々の安定操業を支える使命もあり、外部環境の変化が見えづらい場面があるのも事実です。しかし、他社との競争力を高めていくうえでスピード感はすごく大事です。特に設備投資においては、意思決定から完工までの期間をもっと短縮していく必要があると感じています。設備投資に関する検討や判断、手続きの見直しなど含め、工場の競争力強化につながる改善に取り組んでいきたいと思っています。

有原: 今の時代、環境変化への対応が競争力に直結すると思います。広報・IR部では、機関投資家との面談で得た最新の情報や気付きを役員会などで報告していますが、経営層だけに伝えるのではなく、もっと主体的に、タイムリーに関係部門に伝え、工場にも臨場感が伝わるとよいのではないかと、堀内さんの話を聞いて思いました。そのために自分の専門性や行動力を磨きたいと思っています。財務やサステナビリティの知見を深め、投資家との対話の質を高めるだけでなく、社内に対しても変革のきっかけとなるような、働きかけができるようになりたいと思っています。

徳本: それぞれ取組みの形は違っていても、「会社の価値を高めていきたい」という点で共通しているというのが印象的です。ぜひ、私たちの理念や社風を大切にしていきたいですね。

堀内: そうですね。私は「新たな一歩」を踏み出すこと、まずは主体的に動くことを意識していきたいと思っています。工場の現場ではどうしても主体的に行動しづらい面があって、それは安全や安定操業を重視する運営上、ある意味で仕方がないことでもあります。しかし、最近に変革の動きがあって、例えばさまざまな課から集まった人たちがまじめにかざらず論じ合う「マカロンミーティング」^① P52」があるのですが、個人的な悩みなども心理的安全性を確保されながら話せるので人間関係がすごく深まっています。少しずつ職場の風土が変わりつつあると実感しています。



馬: 私は、外部環境の変化に対しスピード感を持って決断していく必要性を感じていて、そのために必要なのは、一人ひとりの強みをどうやって最大限に活かすか、だと思います。私自身もそうですが、多くの若手がさまざまな仕事や部署を経験して、いざという時にすぐに決断できるようになってほしいですね。そのためにも“新たな一歩”が重要だと思います。

有原: 今日の話から、他部署をリスペクトし、組織の強さに変えていくことが重要だと思いました。立場の違う人たちをつなぐ「バウンダリースパナー」という言葉がありますが、私自身、投資家の話を皆さんにつなぎ、皆さんの活動をPRやIRでステークホルダーにつなぎ、そんな役割を果たしていきたいと思っています。皆さんの部署でも工場と本社、市場と新製品というように、さまざまな「つなぐ」があると思います。つなぐことで部門の枠を超え、“さらなる高み”に挑戦していきたいと思っています。

斉藤: 小さな取組みであっても、日々のアクションが企業理念に結び付いているということを今日の座談会を通じて感じました。それぞれがKHネオケムらしいコミュニティの形成や企業風土の醸成につながっているのだと思います。私が改めて大事にしたのは、“「化学の力」で、よりよい明日を実現する。”ということです。私にとって“よい明日”というのは、一緒に働いている仲間が胸を張って生きていけるということ。そのために、私の立場では新規事業を立ち上げて会社に貢献することが重要だと改めて腹落ちしたように思います。

徳本: 皆さんの話を聞きながら、それぞれの思いや行動が、自然と会社の方向性と重なっていることに気付かされました。それは最初から意識していたというより、気付けば自然と身についていたものだったのかもしれませんが。その積み重ねがKHネオケムらしさをつくってきたんだと思います。私たちが日々取り組んでいる仕事が、実は経営理念と重なっていたと気付けたことが、皆さん自身や職場において、これからの挑戦への足がかりになればと思います。今日はありがとうございました。

人財戦略



CHROメッセージ VISION 2030の実現に向けて ——挑戦し続ける プロフェッショナル人財の 育成を礎に

執行役員 CHRO(最高人事責任者) 人事部長

藤井 孝俊

KHネオケムは、冷凍機油原料や電子材料といった分野で世界トップクラスのシェアを誇るグローバルニッチトップの素材メーカーです。高度化・多様化を続ける社会や顧客のニーズに応え、戦略ドメインにおける世界シェアNo.1製品の拡大と、新事業の創出といったVISION 2030を実現するためには、競争優位の源泉である「人財」の力を一層高めることが不可欠です。

世界トップクラスの製品を供給する誇りと責任を持ち、地球温暖化など社会課題の解決や、人々の暮らしの安全・快適性向上への貢献を目指して、主体的に挑戦し続けるプロフェッショナル人財の育成およびそのための環境整備を当社グループ全体の重点課題として推進しています。

「挑戦し、やれば報われる」を軸とした人財戦略の展開

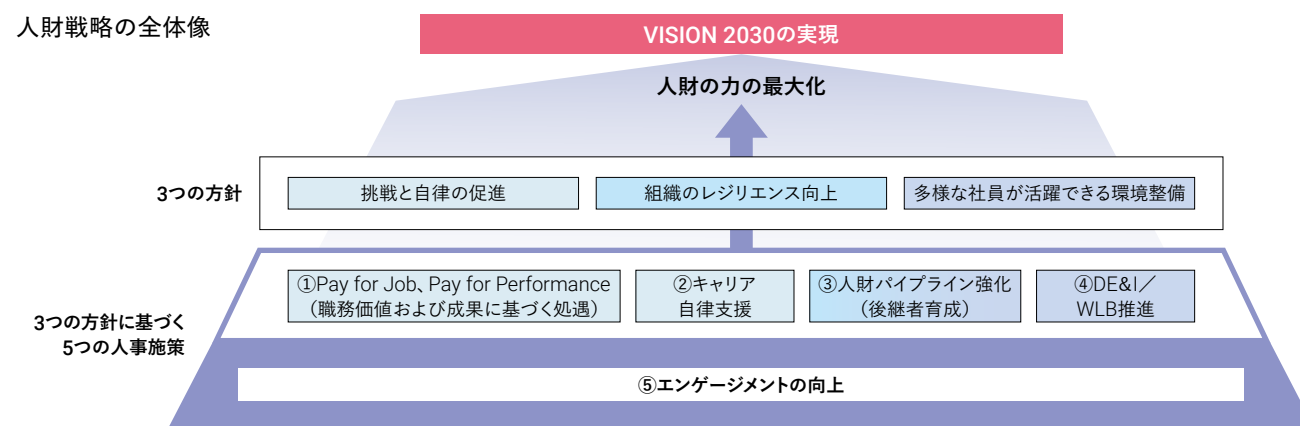
当社は、「挑戦し、やれば報われる」をキーワードに、社員一人ひとりの挑戦と自律の促進、組織のレジリエンス向上、そして多様な人財が活躍できる環境整備に取り組んでいます。これらの実現のため、①Pay for Job、Pay for Performance(職務価値

および成果に基づく処遇)、②キャリア自律支援、③人財パイプラインの強化(後継者育成)、④ダイバーシティ&インクルージョン(DE&I)およびワークライフバランス(WLB)の推進、⑤エンゲージメントの向上、以上の5つを人財戦略の柱として、さまざまな施策を推進しています。(図：人財戦略の全体像)

人事制度面では、年齢や年次によらず、職務価値や成果に応じた公正な処遇を実現するジョブ型人事制度の導入に加え、高度な技能や専門性を保有する社員に向けたマイスター制度^{※1}、MS(Master of Specialist)制度^{※2}の導入などを進めてきました。キャリアデベロップメントサポート(CDS)や社内公募制度といった、社員一人ひとりの成長やキャリア選択を支援する制度の活用とあわせて、多様なキャリアパスの選択肢を提供し、各人の挑戦・成長を支援する体制としています。今後も社員一人ひとりが自身の成長のため主体的・自律的に取り組む好循環を生み出せるよう、継続して制度の充実を図っていきます。

※1 高度な技術を有し、技術伝承の中心的役割を担う。
※2 これまでに経験のない目標達成や課題解決のための高度専門ソリューションを提供・実行する。

人財戦略の全体像



人財のパイプラインを強化、
高いエンゲージメントが支えるレジリエントな組織へ

当社がVISION 2030を実現し、その先も持続的な成長を続けるためには、将来の経営・事業を担う人財の継続的な育成、すなわち人財のパイプラインの強化が不可欠であり、社員一人ひとりのキャリア自律を促すと同時に、後継者人財の計画的育成に取り組んでいます。これまでに、後継者人事会議を継続開催し、選抜された候補者に対して育成研修やジョブローテーション、さらには社外取締役との対話機会を通じて、経営視座を高め、専門性の深化を図るなど将来を見据えた成長を支援しています。

また、社員一人ひとりが高い意欲と納得感を持って挑戦し、自律的に成長できる職場環境の整備は、人的資本戦略の根幹を成すものと認識しています。なかでもエンゲージメントの向上は、工場部門の安全・安定操業を支えると同時に、企業価値を高める鍵となるテーマです。現在、スコアの伸長停滞を打破すべく、全社で新たな施策に取り組んでいます。加えて、ダイバーシティ&インクルージョンの推進やワークライフバランスの向上にも注力し、

逆境や困難から学び成長できる、多様で変化に強いレジリエントな組織づくりを目指しています。

人事ビジネスパートナー（HRBP）配置・
人事DX推進により現場力向上を支援

製造業である当社にとって、工場・現場部門を支える人財やマネジメントの強化は、持続的な成長の鍵となる重要課題です。2025年より新たに、工場を担当する人事ビジネスパートナーを配置し、人事制度運用やエンゲージメントの向上、後継者育成等の人財戦略推進上の課題について、現場密着で強力に取り組む体制を整備しました。

また、人事・労働時間・給与・エンゲージメントスコア等の人事データをリアルタイムで可視化・分析し、迅速な意思決定と施策実行を可能とする仕組みを導入するなど、人事DXの推進にも注力しています。これらの取り組みを通じて、人財戦略の実行力とスピードを高め、企業価値の持続的な向上につなげていきます。

1 企業価値向上に向けた人財強化

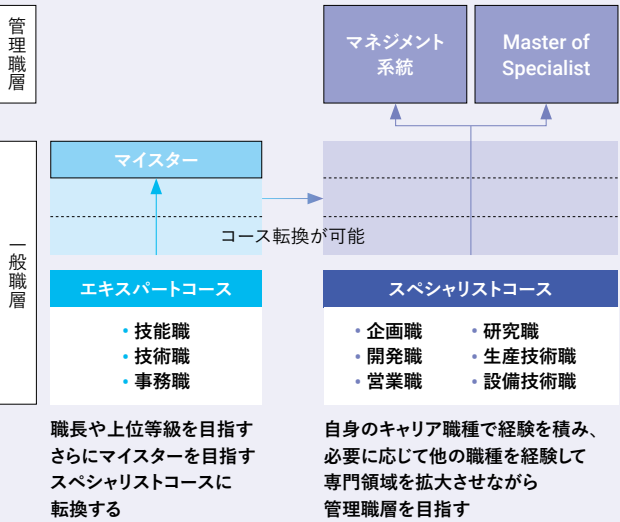
— プロ人財の成長を支える人事制度

社員一人ひとりが自らに期待される役割を深く理解し、成果にこだわるプロフェッショナル人財を目指すとともに、そのような人財の活躍を促進するため、管理職に続き一般職の一部にもいわゆるジョブ型の人事制度を導入しました。職務・役割に基づいた人財の最適配置の実現や自律的なキャリア形成を図り、また困難な目標に挑戦した結果を評価し報酬に反映する、実力主義による納得性の高い制度の実現を目指しています。

一般職層では、働き方の特性に応じてエキスパートとスペシャリストの2つのコースを設定しています。また全社を挙げて、高い専門性により新たな挑戦をする体制を強化する中で、高度な技能等を持つ人財の新たなキャリアゴールとなるマイスターおよびMS(Master of Specialist)を導入するなど、社員のモチベーションを向上し、プロとしての成長を後押しする施策を進めています。

キャリアの全体像

— 2つのコースで高度な専門性の獲得を目指す



人財戦略

— 自律的なキャリア形成を多方面から支援

当社では、社員のキャリアオーナーシップの意識を醸成し、各人の挑戦・成長を支援するため、さまざまな施策を実施しています。

一般職層では、これまでの入社年次に基づき一律に実施する研修から、豊富な職種別プログラムの中より自ら選択する制度に切り替えるとともに、年代別のキャリア研修を導入しました。希望者は外部のキャリアコンサルタントへの相談ができるなど、支援の幅も広がっています。また社員が目指すキャリアを実現するために必要なスキルや経験は何か、上司・部下間で共有するキャリアデベロップメントサポートの面談等を通じて、課題や具体的な取組みを明らかにし、自らの能力開発に主体的に取り組める仕組みを整えています。

さらに2025年より、自身の希望するキャリアを実現する選択肢として、社内公募制度を導入しました。これらの取組みを発展させ、社員一人ひとりのキャリア実現と、人財育成の両立を今後も促進していきます。

自ら選択できる職種別研修をはじめ、豊富な職種別プログラムを用意

	管理職	リーダー	実務担当者	新入社員
階層別研修	経営幹部養成講座（選別）	ブレイジングマネジャー養成講座		新入社員研修
	マネジメント力強化	次世代リーダー養成講座		フォロー研修
	新任マネジャー	能力開発計画		
専門別研修		職種共通コンピテンシー開発研修		
		職種別研修		
キャリア形成支援	自己啓発支援(eラーニング)			
	年代キャリア別研修			
		新人トレーナーWS		新人トレーナー制度
		社内公募制度		

— 成長を支える人財のパイプライン強化

当社はVISION 2030の実現に向け、長期的視点で企業経営を担う人財の育成を強化しています。後継者の計画的な育成および配置を目的とした人事会議は、部門長等の中核ポジションからスタートし、現在では次世代の幹部候補の階層にまで対象を拡大しながら、継続して開催しています。

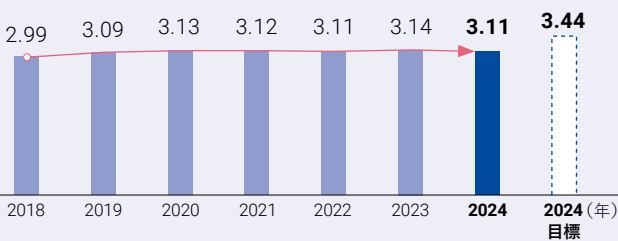
課題であった中長期的な後継人財の育成や人財配置計画の具体化についても、社外取締役による部門長・シニアマネジャー層との面談や、早期の人財発掘によるグロービス・マネジメント・スクールへ派遣するなど、全社最適視点で将来の後継人財の育成・充実化に向けた取組みを段階的に実施しています。また後継者不足が顕在化した際の備えとして、定年後も一定期間管理職を継続して担えるようにする定年再雇用制度の見直しを実施するなど、さまざまな側面から人財のパイプライン強化に向けた取組みを継続しています。

2 多様な価値観を認め合う風土の醸成

— エンゲージメント向上に向け、より一歩踏み込んだ対応へ

当社は、「社員がいきいきと働き、生産性の高い職場を実現すること」を重要な経営課題と位置付け、エンゲージメントの向上に継続的に取り組んでいます。しかしながら、全社のエンゲージメントスコアは2020年以降、概ね横ばいで推移しており、2024年の全社平均は3.11と前年とほぼ同水準にとどまりました。特に工場部門においては、一般職層とその育成・支援を担う中間管理職層のスコアに顕著な伸長が見られず、課題が残る結果となりました。

エンゲージメントスコア推移と目標値



こうした状況を踏まえ、これまでも動機付けおよび権限委譲に関するノウハウ習得支援、階層別オフサイトミーティング、マネジメント勉強会、経営層と社員が対話する機会である労使懇談会など、多面的な施策を実施してきましたが、現時点では全体的な底上げには至っていません。このため、2025年以降は①サーベイ手法の刷新②人事ビジネスパートナーの配置の2つを軸とし、エンゲージメントが伸び悩む構造的な要因を深く捉えたうえで、より本質的な課題解決に向けた対応を進めていく方針です。

組織単位の課題可視化と、実態に即した改善アクションの推進

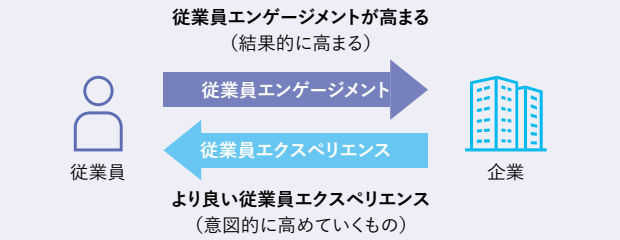
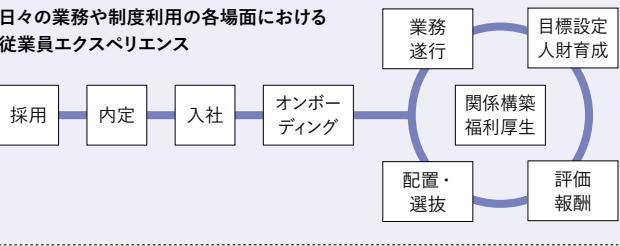
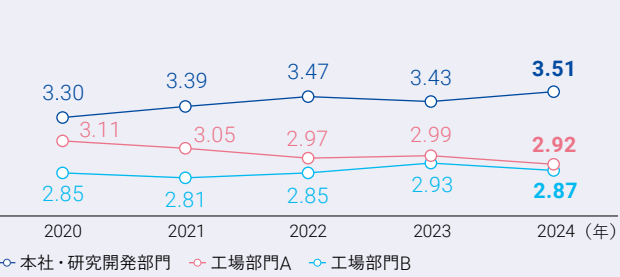
従来のサーベイでは、組織ごとの課題の深掘りや背景分析に限界があるためエンゲージメントスコアの「測定」とどまり、「改善」に結び付けにくいという課題がありました。こうした反省を踏まえ、当社では、社員が日々の業務や制度利用を通じてどのような経験・感情を抱いたかという従業員エクスペリエンスに着目し、「期待値とのギャップ」を可視化できる新たな手法を導入しました。この結果をもとに、課題の所在や重要度を組織単位で明確化し、各組織が自律的に具体的な対応を検討できる体制を整備します。あわせて、人事部門による説明会の開催や施策実行の支援も行うことで、表層的な対応にとどまらず、より本質的かつ継続的な課題解決を後押ししていきます。

また、2025年より新たに工場部門に配置した人事ビジネスパートナーは、単なる人事業務の代行者ではなく、現場に即した人財戦略を実行するハブとしての役割を担っています。工場のマネジメント層と密接に連携しながら、現場の組織文化や課題を的確に把握し、それを基にした施策の立案・展開を行います。具体的には、人事制度、人事制度の浸透支援、離職防止策の設計・実行、労務問題の未然防止といった領域において、制度と現場の橋渡し役を果たし、社員一人ひとりが安心して成長できる環境づくりを推進します。こうした地に足のついた取組みによって、工場部門におけるエンゲージメント向上、ひいては現場力の強化につなげていきます。

ダイバーシティ&インクルージョン、ワークライフバランスを推進し、誰もが活躍できる企業風土を醸成

当社は、「国籍・年齢・性別を問わず、多様な人財が自律的に活躍できる企業風土の実現」を目指し、ダイバーシティ&インクルージョンとワークライフバランスの推進に取り組んでいます。これまでも、育児や介護を行う社員に対し、法定を上回る仕事との両立支援制度を整備してきましたが、2025年には新たに、がんや不妊治療など長期的な通院・治療と仕事の両立を支援する制度を導入しました。

部門別エンゲージメントスコア



育児・介護・治療に関する法定を上回る主な支援制度

区分	取り扱い
育児	1歳未満の子の育児時間、母性保護の健診の時間等を有給扱い
介護	最長で通算365日、介護休職を取得可能 要支援状態の家族のために介護休暇を取得可能
治療	私傷病の療養による休職中の一定期間、給与を支給 一定以上の頻度で通院が必要な場合、積立年次有給休暇を利用可能
在宅勤務	小学校3年生までの子を持つ社員 要支援・要介護状態の家族を介護する社員 私傷病の治療中の社員

フルリモートワークが可能

男性の育児休業取得も奨励しており、近年は取得率がほぼ100%で推移しています。また、女性活躍推進にも注力し、女性管理職比率および女性総合職比率は着実に向上していますが、2024年までの社内目標は未達となったため、ポジションを限定しないオープンなキャリア採用の拡大、外部キャリアコンサルタントによる相談機会の提供、総合職へのコース転換支援などを通じて、今後さらなる女性人財の登用と定着を図っていきます。

柔軟な働き方の面では、コアタイムのないフレックスタイム制度や在宅勤務、定時退社日の導入により、柔軟な働き方の促進にも取り組んでおり、有給休暇取得率は2024年も88.7%と非常に高い水準を維持しています。今後も、一人ひとりが自分らしく働き、継続的に成長できる職場環境を整備することで、持続的な企業価値の創出につなげていきます。

3 働きやすい職場づくり

私たちは、「いきいきと働きやすい環境を提供すること」を7つの約束で宣言しています。安全で、かつ心身ともに健康に働けるよう、職場環境の整備に積極的に取り組んでいます。安全指針「自分を守る、仲間を守る。」のもと「安全総点検運動2022」を全社的に展開し、社員一人ひとりが主体的に職場の危険箇所を洗い出し、改善活動を進めています。また、産業医や健康保険組合との連携のもと、メンタルヘルスケアやウォーキングラリーの実施などにも注力しています。

職場環境の改善に向け、2019年の本社移転、2022年の四日市工場霞ヶ浦製造所事務所の更新、2023年の技術開発センター（四日市）第一研究棟のリフォームに続き、千葉工場においても事務所更新を2025年2月に、品質管理棟のリフォーム同年7月に完了しました。

Outside Perspective ～社外取締役から～



独立社外取締役
宮入 小夜子

「挑戦し、やれば報われる」という人財戦略のキーコンセプトは、現状に甘んじず、挑戦していく人を増やすとともに、処遇として報いることを示していると思います。

VISION 2030を実現するためには、一人ひとりの潜在的な能力を開発し、挑戦できる環境をつくり、組織全体としての生産性を高め、高度な技術と知財をさらに進化させていくことが求められます。そのための人事施策が網羅的に盛り込まれましたが、一つひとつが単独ではなく、シナジーを生み出すように機能させていく必要があります。

また、失敗を恐れず、新たなやり方で挑戦できるようにするためには、組織の環境やヒトの意識を「現状維持」から変えていくことが重要で、人財戦略の目的と各施策の意味が腹落ちしているかどうかが鍵となります。そのために、経営層を含めて発信力を高め、多様な能力をつなげ、動機付けていくような新たな価値観を共有したマネジメントにアップデートしていくことも不可欠です。

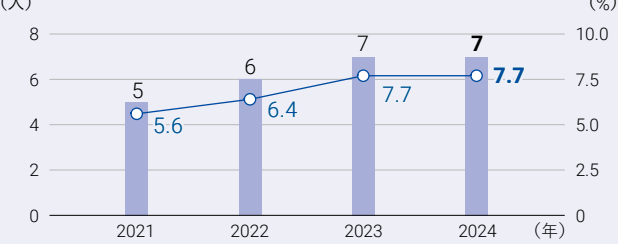
社外取締役の視点から、このような点を注視しつつ、次世代リーダーの発掘・育成ができているか、全体的・中長期的な方向性に近づいているのかを見ていきます。

男性の育児休暇取得率

	2022年	2023年	2024年
育休取得率	90%	105%	105%
取得人数	19人	21人	21人

※育休には、育児休職、出生時育児休職、および育児目的休暇（有給）を含む。
前年末に子が生まれた社員が、翌年年初に休暇を取得したため、100%を超える取得率になっています。

女性管理職数・比率



■ 女性管理職人数(左軸) ● 女性管理職比率(右軸)

※12月末時点

Message from the Outside Director



監査等委員会設置会社への移行がもたらす、 企業価値向上に向けた 意思決定と監督の進化

独立社外取締役
菊池 祐司

緊張感のある議論、未来を見据える意思決定と投資家目線での監視・監督

コーポレートガバナンス・コードの策定から約10年、上場会社各社のガバナンスも大きく変容したのではないのでしょうか。当社においても、独立社外役員の選任・増員、2024年の監査等委員会設置会社への移行とそれに伴い過半数が独立社外取締役になるなど、取締役会によるガバナンス強化が順次図られてきました。議決権のない監査役の発言とは異なり、監査等委員である取締役による取締役会での発言には重みがあります。議論が白熱すると、採決の場面では緊張が走ります。

取締役会の重要なミッションは、決議事項の決定と報告事項に対する監視・監督です。決議事項のうち、中長期的なビジョンや中期経営計画の策定においては、我々社外取締役もそれぞれの知識・経験に基づく多様な観点から意見を出し、より良いものとするべく、議論を重ねています。当社のような石油化学業界のメーカーに特有の決議事項としては、将来の長期間の収益を見越した高額な設備投資に関するものと、高経年化した設備の維持・管理に関するものがあります。これらはかなり専門的な内容であり、社外取締役としては議論についていくのが大変ですが、まずは、投資家目線で、前提となる将来の需給関係や競合他社の状況等に関する執行部門の見通しが妥当なのか、客観的な根拠があるのか、という点を厳しくチェックし、当社の「稼ぐ力」の向上に本当に資するのか否かを検証しています。

他方、報告事項に対する監視・監督においては、きちんと報告が上がってくるのが重要です。取締役会の日常の重要なミッションは、業務に関する報告を受け、不適切なことがあれば直ちに軌道修正させることです。すべて終わってからの報告では意味がありません。何かあったら、まずは第一報が大切であり、その点は執行部門に繰り返し伝えています。

指名・報酬委員会におけるサクセッションプランの本質的議論

指名・報酬委員会の主なミッションは、①取締役や執行役員の指名の妥当性の検証、②取締役や執行役員の報酬の妥当性の検証、③サクセッションプランの検討、です。前二者については、ここ数年で指名・報酬委員会における検証の議論がかなり深化しており、今後も引き続き厳格に検証していきます。

2025年の最大の課題は、③サクセッションプランの検討です。「情実人事」や「順番待ち」は到底認められません。当社の置かれた現状を踏まえ、まずは、将来10年間に於いて、当社の社長執行役員の対外的な役割は何か、対内的な役割は何か、さらには投資家からどのような役割が期待されているのか、そして、そのために社長執行役員に求められるスキルとは何か、を具体的に言語化し、それに適合する人財が社内にいるのか、社内がいなければ社外からどのような人財を招聘するのか、というように、事後的にも検証可能のように議論を重ねていきます。

基本的な考え方

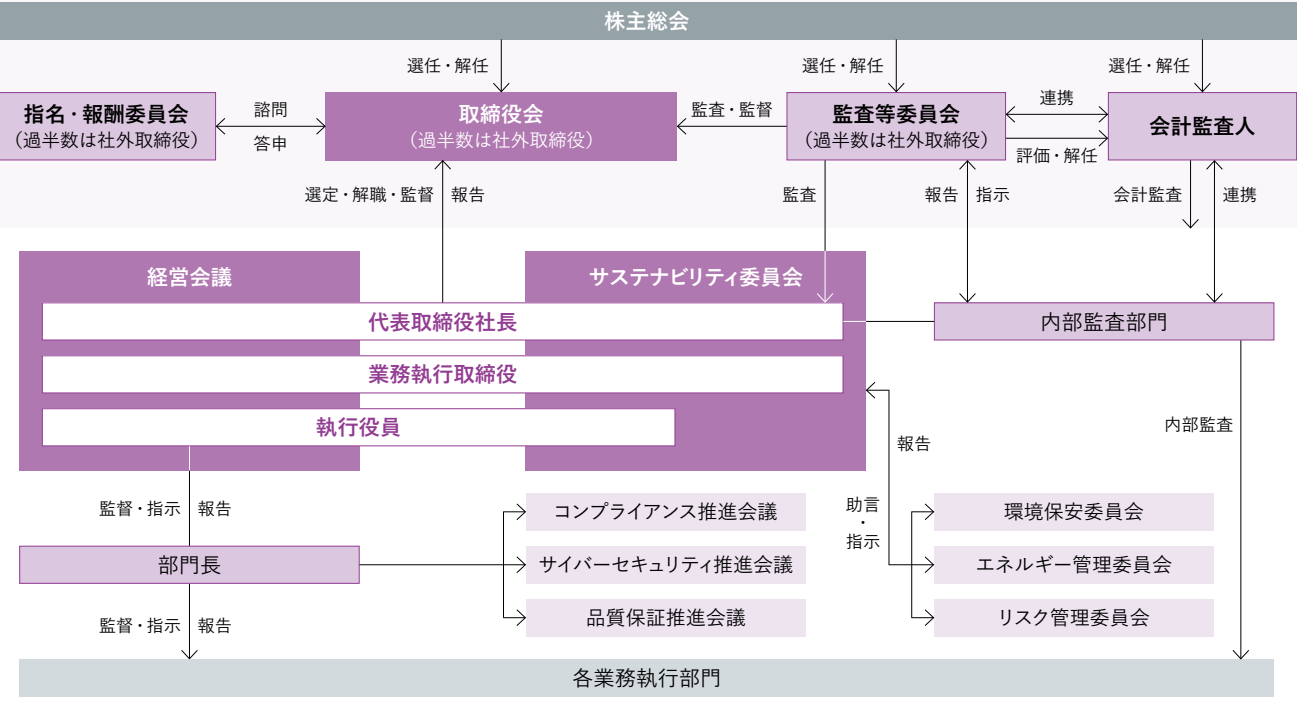
当社グループは、「化学の力」で、よりよい明日を実現する。」という企業使命のもと、持続的な成長および中長期的な企業価値向上、透明性や公正性が確保された健全な経営の実現に向けた、コーポレート・ガバナンス体制を構築し、その充実に取り組んでいきます。



コーポレート・ガバナンスに関する報告書は、当社Webサイトにてご覧いただけます。
<https://www.khneochem.co.jp/sustainability/governance/corporate-governance/>

コーポレート・ガバナンス体制図

当社は、2024年3月26日開催の第14回定時株主総会の決議に基づき、監査等委員会設置会社に移行しました。これまでも経営の監督と執行の分離を進めてきましたが、取締役会の業務執行決定権限の相当な部分を業務執行取締役に委嘱することが可能となる監査等委員会設置会社を選択することで、経営の意思決定を早めるとともに、取締役会の監督機能をより一層高めていくこととしています。



機関の内容

取締役会	当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を促し、適切な企業統治の体制構築とその運営に努めるとともに、業務執行の意思決定機関として、法令・定款に定められた事項や、その他経営上の重要な事項を決定するほか、取締役の職務執行の監督機関として機能しています。
監査等委員会	監査計画に基づき、重要会議への出席や、CxO、執行役員などの面談等を行うほか、内部監査部門とも緊密に連携し、独立社外取締役の専門性と常勤取締役の知見を活かした実効的な監査を行っています。また、代表取締役や会計監査人との意見交換にも取り組んでいます。
指名・報酬委員会	取締役会の諮問機関として、取締役会から諮問された事項について年間計画を立て活動し、取締役会へ答申しています。取締役および執行役員の指名・報酬等にかかる取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任を強化します。
経営会議	取締役会から委任された当社の業務執行に関する重要な事項を決定するため、また取締役会に付議すべき事項の事前審議を行います。
サステナビリティ委員会	取締役会の諮問機関として、取締役会または経営会議決議事項、もしくは社長決裁事項等のうち、サステナビリティにかかる事項、その他サステナビリティに関する重要な事項につき、審議、答申およびモニタリングを行います。
各種専門委員会および推進会議	全社的な意思決定を補完・補強するガバナンス上、重要な会議体として、専門委員会（環境保安委員会・エネルギー管理委員会・リスク管理委員会）と推進会議（コンプライアンス推進会議・サイバーセキュリティ推進会議・品質保証推進会議）を設置しています。

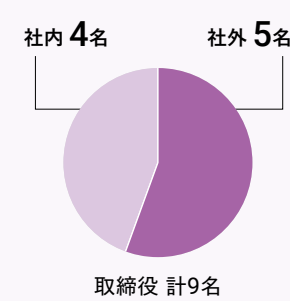
コーポレート・ガバナンス強化の歩み

	2013	2015	2017	2019	2021	2023
イベント 機関設計			2016 ● 東証第一部に上場		2022 ● 東証プライム市場に移行	
			監査役会設置会社			
執行と 経営の 分離	2013 ● 執行役員制度を導入				2021 ● 業務執行権限の委譲範囲を拡大 ● 執行役員を雇用型から委任型へ移行	2024 ● 監査等委員会 設置会社への移行
指名・報酬 に関する 仕組み	2014 ● 任意の報酬委員会の設置				2021 ● 業績連動型株式報酬制度を 執行役員にも適用	
		2016 ● 任意の指名・報酬委員会の設置	2018 ● 退職慰労金制度の廃止 ● 業績連動型株式報酬制度の導入			
方針 ガバナンス 強化の 取組み		2016 ● 企業理念を制定 ● コーポレート・ガバナンスに関する報告書を提出	2017 ● 取締役会実効性評価を開始		2022 ● 内部統制システムの基本方針の改正	
			2018 ● VISION 2030の策定	2020 ● コンプライアンス・コード、各種ポリシーの策定	2023 ● サステナビリティ委員会の新設 ● 専門委員会・推進会議の見直し	
取締役		2016 ● 独立社外取締役1名の就任		2020 ● 独立社外取締役1名の増員		2024 ● 独立社外取締役が 過半数を占める ● 独立社外取締役 2名(うち1名女性)の増員
		2017 ● 独立社外取締役1名の増員		2019 ● 独立社外取締役1名(女性)の就任		

2025年の状況

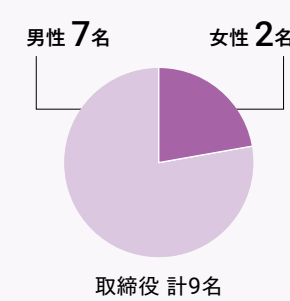
独立社外取締役比率

55.6%



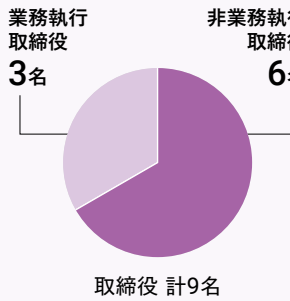
女性役員比率

22.2%

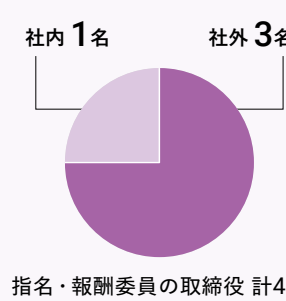


非業務執行取締役比率

66.7%



任意の指名・報酬委員会の
構成(委員長:社外取締役)



取締役会

取締役会は、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を促し、適切な企業統治の体制構築とその運営に努めるとともに、業務執行の意思決定機関として、法令・定款に定められた事項や、その他経営上の重要な事項を決定するほか、取締役の職務執行の監督機関として機能しています。原則として月1回の定時取締役会のほか、必要に応じて臨時取締役会を開催し、迅速な経営上の意思決定を行える体制としています。

2024年の取締役会の主な議題

審議テーマ	議題数	割合	主な議題
経営戦略	22	23%	中期経営計画、年度経営方針・予算策定 重要投資案件およびモニタリング
サステナビリティ	5	5%	サステナビリティ委員会の活動報告、課題に関する議論 人的資本開示に向けた対応方針
コーポレート・ガバナンス、 リスクマネジメント	22	23%	取締役会実効性評価 取締役会における監督機能の強化および業務執行体制の強化に向けた議論 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた検討 重要リスクの対策進捗状況 グループコンプライアンスの状況報告 指名・報酬委員会の活動報告

取締役会 実効性評価

取締役会は、年に一度、取締役会の実効性を評価し、その結果について取締役全員で議論を行い、改善に向けた具体策を検討し、これを実行することで取締役会の機能を高める取組みを継続的に行っています。

2023年取締役会実効性評価における課題点と2024年の取組み

2023年の実効性評価で抽出された課題点		2024年の取組み実績
課題①	重要な投資案件等に関するモニタリングの実効性向上	取締役会でモニタリングすべき重要投資案件等をリスト化し、現状を適切に把握し、適時適切に報告をさせることで、より実効的なモニタリングの実施に継続して取り組む
課題②	監査等委員会設置会社への移行目的に沿った取締役会のアジェンダ設定	監査等委員会への移行目的に沿ったアジェンダの設定や、第5次中期経営計画策定に向けた議論をフェーズごとに実施することで、議論の充実に取り組む
課題③	次期中期経営計画の策定プロセスの見直しと議論の充実化	

2024年取締役会実効性評価

・実施時期：2024年12月 ・実効性評価の方法：自社アンケート(記名式・選択式・記述式) ・対象者：全取締役(9名)	2024年に実施した取締役会実効性評価においては、取締役会の役割・構成・運用状況等について、いずれも肯定的な評価が得られており、取締役会の実効性は確保されていると認識しています。
---	---

2024年の実効性評価で抽出された課題点		2025年の取組み
課題①	中長期の戦略議論の充実化	社外取締役を議長とした、中長期の議論を目的とした戦略討議枠を新設
課題②	取締役間での情報交換の充実化	社外取締役からの情報提供を目的とした懇話会を増設
課題③	取締役会の運営形式のさらなる改善	社外取締役に対し、取締役会議案内容、その他重要案件について事前説明会の内容の充実化 取締役会当日の議論時間の確保

取締役会での議論活性化に向けて

当社は、取締役会における議論活性化に向けた取組みとして、取締役会以外にインフォーマルな議論の場を設けています。具体的には、外部環境や社会情勢の変化を踏まえた企業価値向上に資する多様な経営テーマを設定したうえで、約半日をかけてオフサイトミーティングを実施し、さまざまな課題に対して忌憚のない活発な議論を交わします。さらに、取締役会後に懇話会と称した情報交換の場を適宜開催し、取締役会議案に関連するテーマ等について自由闊達な議論ができる場も設けています。2025年は、懇話会を増設し、取締役間の情報交換をさらに充実させていくほか、社外取締役を議長とした戦略討議枠を新設し、中長期の戦略議論を行う予定です。

監査等委員会

監査等委員会は、監査等委員である取締役3名(うち2名は独立社外取締役、以下「監査等委員」)で構成されています。監査に関する重要事項について協議を行い、または決議することを目的に、常勤の監査等委員を委員長とする監査等委員会を原則として毎月1回開催し、必要な事項は取締役会へ報告等を行います。

監査等委員である取締役は、取締役会に出席し必要な意見を述べ意思決定に参画するほか、指名・報酬委員会の活動状況を確認することなどを通じて経営の監督機能を果たしています。また、取締役の職務執行状況を監査するため、常勤の監査等委員を中心に、経営会議等の重要な会議体への出席、代表取締役との定期的な意見交換やCxO・執行役員等業務執行者へのヒアリングを行います。また、内部監査部門である監査部との日常的かつ機動的な連携、会計監査人との意思の疎通、さらには重要書類の閲覧等により、必要な情報の収集や監査環境の整備にも努めています。

2025年の監査等委員会の重点監査項目

- ・「稼ぐ力の強化」への取組み状況
- ・人事施策の実施状況
- ・工場の現場力強化への取組み状況(安全・安定生産への対応を含む)
- ・DX(業務効率化・生産性向上)への取組み状況
- ・コンプライアンス・リスク管理(グループガバナンスへの展開を含む)への取組み状況 等

監査等委員である取締役からのメッセージ ～監督機能の一層の強化を目指して～



取締役 監査等委員
高橋 功

監査等委員が担う役割を果たすうえで、特に重要な場面の一つが取締役会だと考えています。私は、必要十分な情報に基づき活発な議論が行われているか、常に注意を払って取締役会に臨むようにしています。また、企業価値向上に資する議論ができているか、自らもそれに貢献できているかを強く意識して参画するよう努めています。監査活動では、監査等委員会と内部監査部門が緊密に連携し合った組織的な活動を展開することで、会社全体の監査機能強化に取り組んでいます。当社が企業価値向上を実現していくために、監査等委員が重要な責務を負っていることを自覚して、しっかりと職責を果たしていきたいと考えています。



独立社外取締役 監査等委員
河合 和宏

当社は2024年3月より監査等委員会設置会社に移行しました。企業の持続的成長にはチェック機能を果たす部門が不可欠です。私たちは、業務執行部門との面談等を通じて当社が適切に運営されていることを再確認するとともに、当社の課題も認識し、確認します。監査等委員会は組織的監査を行うことが特徴です。2024年は組織的監査を意識し、内部監査部門の方々と密に情報交換を実施し、また、全員で四日市、千葉の両工場と黒金化成へ往訪し、社員と意見交換を行いました。下期には全部門長との面談および意見交換も行いました。2025年も積極的に活動していきます。



独立社外取締役 監査等委員
田村 恵子

2024年3月に監査等委員である取締役に就任した後は、監査役であったときより、当社の長期的な将来のこと―3年、5年といった期間の将来のみならず、中堅の社員、さらには、若手の社員がベテランになる頃における当社の将来像をより強く意識するようになりました。当社が、株主、お取引関係者、社員等のさまざまなステークホルダーが期待しているであろうあるべき姿に向けて着実に歩みを進めているかという視点を意識しながら、弁護士としての知識や経験、他社の社外役員としての経験を活かして、取締役会における議論、意思決定に参加し、また、監査等委員会の監査等の活動に尽力していきたいと考えています。

指名・報酬委員会

当社は、取締役および執行役員の指名・報酬等にかかる取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任を強化することを目的に、取締役会の諮問機関として、社外取締役を委員長とし、過半数を社外取締役で構成する任意の指名・報酬委員会を設置しています。指名・報酬委員会は、取締役会から諮問された事項について年間計画を立て活動し、取締役会へ答申しています。なお、指名・報酬委員会の委員長は、社外取締役である委員の中から指名・報酬委員会の決議によって選定しています。

2024年の指名・報酬委員会の主な議題・活動

- ・役員人事についての検討・答申
- ・役員報酬についての検討・答申
- ・サクセッションプラン(後継者計画・育成計画)についての検討・答申

取締役の指名に関する方針・必要なスキル

当社の取締役候補者の指名に関しては、取締役として必要なスキル等を踏まえ、的確かつ迅速な意思決定に寄与する能力の有無や適材適所の観点、ジェンダー等のダイバーシティを勘案したうえで、取締役会の諮問を受けた任意の指名・報酬委員会が総合的に検討した結果を答申し、取締役会において決定しています。

また、当社取締役としての必要なスキル等としては、経営に対して貢献が期待される8項目を選定し、スキルマトリックス **P73** を作成したうえで、取締役会全体として各項目がカバーされ、経験・専門性の多様性が確保されたバランスのとれた構成になるよう留意しています。また、当社では、次世代の人財の育成や登用を進めていくことを目的として、取締役だけではなく、執行役員までを含むスキルマトリックスも作成しています。



執行役員を含むスキルマトリックスの全体は、当社Webサイトにてご覧いただけます。
<https://www.khneochem.co.jp/sustainability/governance/corporate-governance/>

各スキル項目を選定した理由

スキル項目	理由
企業経営	当社グループの持続的な企業価値向上のための成長戦略を示し、経営を監督する役割を適切に果たすためには、企業経営に関する経験と実績が必要であると考えています。
事業戦略	事業環境が大きく変化する中、強固な収益基盤を構築し、当社グループが持続的に成長するためには、企業価値を向上させる戦略を策定でき、また新たな社会的価値を創出するアライアンスを構築できる経験と実績が必要であると考えています。
財務・会計	事業の成長性と収益性を評価し、財務の健全性を維持しつつ、高い資本効率を実現するためには、的確な財務・資本戦略が策定できる財務・会計に関する知識と経験が重要であると考えています。
ガバナンス コンプライアンス リスク管理	経営の基盤として、適切なガバナンス体制を構築し、事業運営にかかるリスクを的確に把握・統制したうえで、透明・公正かつ迅速・果断な意思決定を行うためには、コーポレート・ガバナンス、コンプライアンス、リスクマネジメントに関する知識と経験が必要であると考えています。
組織・人材開発 ダイバーシティ	経営基盤として、人財の多様性を確保し、社員一人ひとりが個性を発揮し貢献できる組織の構築を通じて、人的資本の強化を図るためには、多様な人財マネジメントと組織文化向上への持続的な取組みに関する知識と経験が必要であると考えています。

次世代経営幹部の後継者計画、育成計画

当社では次世代経営幹部の後継者計画、育成計画の一環として、全部門長と社外取締役との面談の機会を設けており、社外取締役と積極的にコミュニケーションを図ることで、今後の次世代経営幹部の後継者計画および育成計画の策定に結び付けています。

社外取締役

独立社外取締役の独立性判断基準

当社では、独立社外取締役の候補者選定にあたり、東京証券取引所の独立性に関する基準に加え、当社の経営に率直かつ建設的に助言、監督できる豊富な業務経験や高い専門性を重視しています。

社外取締役の選任理由

スキル項目	理由
宮入 小夜子 社外取締役 指名・報酬委員会 委員	主に組織・人材開発における専門的見地から、人材育成や従業員エンゲージメントの向上に関し意見・提言を行うなど、意思決定の妥当性・適正性を確保するために適切な役割を果たしており、また、指名・報酬委員会の委員として、2024年に開催された全8回の委員会にすべて出席し、客観的・中立的立場で当社の役員候補者の選定・役員報酬等の決定過程における監督機能を担っているため。
土屋 淳 社外取締役 指名・報酬委員会 委員	主に経営および技術的見地から、当社のビジネス全般に関し意見・提言を行うなど、意思決定の妥当性・適正性を確保するために適切な役割を果たしており、また、指名・報酬委員会の委員として、2024年に開催された全8回の委員会にすべて出席し、客観的・中立的立場で当社の役員候補者の選定・役員報酬等の決定過程における監督機能を担っているため。
菊池 祐司 社外取締役 指名・報酬委員会 委員長	主に弁護士としての専門的見地から、リスク管理、コーポレート・ガバナンスの強化に関し意見・提言を行うなど、意思決定の妥当性・適正性を確保するために適切な役割を果たしており、また、指名・報酬委員会の委員長として、2024年に開催された全8回の委員会にすべて出席し、客観的・中立的立場で当社の役員候補者の選定・役員報酬等の決定過程における監督機能を主導しているため。
河合 和宏 社外取締役 監査等委員	金融機関における審査実務や経営に関する豊富な経験と会計および内部統制に関する十分な知見を有しており、2020年3月から当社の監査役を務めた経験とともに、同氏の豊富な経営者としての経験を活かすことが期待できるため。
田村 恵子 社外取締役 監査等委員	弁護士として、金融分野および企業法務について豊富な専門知識を有しており、社外役員となること以外の方法で会社の経営に直接関与したことはないものの、2020年3月から当社の監査役を務めた経験とともに、同氏の有する豊富な弁護士としての経験を活かすことが期待できるため。

社外取締役へのサポート体制

社外取締役が、独立した立場から適切な監督が実行できるよう、取締役会に付議される議案等については、事前に資料を配布するとともに、起案部門等から事前説明を行っています。さらに経営会議において議論された重要事項や取締役会の事前審議の内容について、社内での検討経緯を共有するなど、取締役会における議論の質をさらに向上させるための取組みも始めています。また、常勤取締役との情報格差が生じないよう、経営に関わる重要な情報については、タイムリーに情報共有を行うほか、定期的に工場や子会社等へ訪問し、現場社員との交流や対話の機会を設けています。さらに、社外取締役が新たに就任した際は、資料や情報を提供し、説明会を開催するなど当社グループの理解を深めていただけるよう努めています。

社外取締役のスキル発揮に向けた取組み

社外取締役の多様性と高い専門性を当社の経営に積極的に取り込むため、社外取締役が講師となる経営層への研修を開催しています。最近では、菊池取締役によるインサイダー取引の動向に関する研修を実施しました。社外取締役がスキルを発揮し、経営に提言するインプットのあると同時に、取締役間の忌憚ない意見交換の場にもなっており、取締役会での建設的な議論を活性化させることにもつながっています。

また、社外取締役を含む経営層に対して、外部の専門家・弁護士等を招聘し、継続的にトレーニングの機会を設けています。これらを通じて取締役一人ひとりが自らの専門性をさらに深め、急速に変化する経営環境への対応力を強化しています。



社外取締役が講師となる研修の様子

役員報酬等

取締役会の報酬等の決定に関する方針

取締役（監査等委員である取締役および社外取締役を除く）の報酬については、右を基本方針としています。

役員報酬に関する基本方針

- ・中長期的な業績向上と企業価値の増大への十分なインセンティブとなる
- ・多様で優秀な人材を獲得できる競争力を有する
- ・株主をはじめとするステークホルダーとの利害の共有を図る

この基本方針に基づき、報酬等は、固定報酬と業績連動からなる金銭報酬と、信託型の業績連動型株式報酬で構成しています。報酬等は、株主総会において決議された報酬枠の範囲内で決定することとし、第三者による国内企業経営者の報酬に関する調査等を活用し、適正な水準に設定しています。

また、個人別の報酬等について、金銭報酬は、取締役会が任意の指名・報酬委員会に必ず諮問し、その答申を受け、取締役会決議に基づき委任を受けた代表取締役社長が決定しています。代表取締役社長は、報酬水準の妥当性および業績評価の透明性を確保する観点から、指名・報酬委員会の討議内容に従って決定しなければならないものとしています。業績連動型株式報酬については、あらかじめ取締役会で定めた「役員株式付与規程」に基づき決定しています。

なお、社外取締役および監査等委員である取締役の報酬等は、金銭報酬(月例定額)のみで構成しています。

金銭報酬

金銭報酬全体の3割程度を業績連動報酬とし、予算達成率、過去5年平均達成率を用いて算出しています。

業績連動型株式報酬

業績連動型株式報酬は、連結営業利益で黒字を確保した場合に限り、予算達成率を用いて算出しています。業績との連動性をより一層高めると同時に、株式価値との連動性を明確にし、取締役が株価上昇によるメリットのみならず、株価下落リスクまでも株主の皆様と共有し、中長期的な業績の向上と企業価値の増大に貢献する意識を高めています。

業績連動報酬の指標

業績連動報酬(金銭報酬、株式報酬とも)で用いる評価指標は、当社の事業特性等を踏まえ、連結EBITDA*としています。当社は多くの設備を保有するため、その減価償却費を計算に含むEBITDAは有用な指標と考えています。

※ EBITDAは右記の通り算出。EBITDA＝営業利益＋減価償却費＋のれん償却費（営業利益は連結損益計算書、減価償却費およびのれん償却費は連結キャッシュ・フロー計算書に表示される額を使用）

政策保有株式

当社は企業価値向上を目的として、相互に経営方針や事業内容、取引の重要性を理解し、中長期的に取引維持やシナジー創出が重要と考えられる企業の株式を保有しています。投資株式の貸借対照表計上額のうち約4割が非上場株式ですが、そのうちの約9割は関係各社が共同出資した主要原料の生産会社やコンビナート共同設備の管理会社の株式であり、まさに事業投資として保有しています。

上場株式については、毎年取締役会で、評価損益、コンプライアンス遵守の状況、当社との取引状況等、個別に保有合理性を検証しています。2024年においては、新規事業の創出に向けたスタートアップ企業1社への投資を行いました。

取締役の報酬体系のイメージ



(注)上記報酬体系図は、取締役報酬の目安を示しており、各年度により変動します。また、役位が上がるに従って業績連動報酬の割合が増加する仕組みとなっています。なお、監査等委員である取締役および社外取締役を除きます。

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数（2024年）

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる役員の員数(人)
		金銭報酬		株式報酬	
		固定	業績連動	業績連動	
取締役 (監査等委員および社外取締役を除く)	150	94	31	25	5
監査等委員 (社外取締役を除く)	16	16	－	－	1
監査役 (社外監査役を除く)	5	5	－	－	1
社外役員	58	58	－	－	5

(注)当社は、2024年3月26日開催の第14回定時株主総会の決議に基づき、同日付で監査等委員会設置会社に移行しています。上記の員数および報酬等の額については、それぞれ同株主総会終結の時をもって退任した取締役2名および監査役3名(うち社外監査役2名)の分を含んでいます。なお、監査役(社外役員)を退任後、同日付で監査等委員である取締役(社外役員)に就任した2名の員数および報酬等の額につきましては、いずれも社外役員に含めて記載しています。

役員一覧



1 高橋 理夫

代表取締役社長
社長執行役員

1987年 4月 協和醗酵工業株式会社 入社
2011年 7月 協和発酵ケミカル株式会社(現 当社)
基礎化学品事業部長
2013年 3月 当社 取締役 執行役員
2016年 3月 当社 常務取締役 執行役員
2017年 3月 当社 取締役副社長 執行役員
2019年 3月 当社 代表取締役社長 執行役員
2020年 3月 当社 代表取締役社長
社長執行役員(現任)

2 瀧本 真矢

取締役
常務執行役員

1985年 4月 株式会社日本興業銀行
(現 株式会社みずほ銀行) 入行
2011年 4月 株式会社みずほコーポレート銀行
(現 株式会社みずほ銀行)
大阪営業第一部長
2014年 4月 株式会社みずほ銀行
執行役員 営業第五部長
(2015年3月 退任)
2015年 4月 興銀リース株式会社
(現 みずほリース株式会社) 執行役員
2015年 6月 同社 取締役 兼 執行役員 経営企画部長
2016年 4月 同社 常務取締役 兼 常務執行役員
経営企画部長(2019年5月 退任)
2019年 6月 当社 入社
2019年 9月 当社 上席執行役員
2020年 3月 当社 取締役 常務執行役員(現任)

3 藤間 敏明

取締役
執行役員

1998年 4月 協和醗酵工業株式会社 入社
2006年 8月 Kyowa HAKKO U.S.A., Inc.
Director出向
2011年 3月 Kyowa HAKKO Chemical
Americas, Inc.
Executive Vice President出向
2013年 8月 当社 化学品営業部
営業2グループ マネジャー
2023年 1月 当社 経営企画部長
2024年 3月 当社 執行役員 経営企画部長
2025年 3月 当社 取締役 執行役員 経営企画部長
(現任)

4 宮入 小夜子

独立社外取締役

1979年 4月 株式会社日立製作所 入社
1982年 7月 バンク・オブ・アメリカ・エヌ・エイ
アジア総本部 入社
1986年 3月 株式会社パソナ 入社、
株式会社エデュコンサルタント
(現 株式会社スコラ・コンサルト)
出向・転籍
2000年 4月 株式会社スコラ・コンサルト
パートナー(現任)
2000年 4月 日本橋学園大学(現 開智国際大学)
助教授
2005年 1月 株式会社スコラ・コンサルト 取締役
2008年 4月 日本橋学園大学(現 開智国際大学) 教授
2019年 3月 当社 社外取締役(現任)
2020年 8月 東洋エンジニアリング株式会社
社外取締役(現任)
2022年 4月 開智国際大学
名誉教授・客員教授(現任)
2022年 6月 日本製罐株式会社 社外取締役(現任)

5 土屋 淳

独立社外取締役

1981年 4月 米国 アルゴンヌ国立研究所 入所
1983年 5月 米国 ローレンスバークレー
国立研究所 入所
1984年 2月 三菱化成工業株式会社
(現 三菱ケミカル株式会社) 入社
1999年 1月 同社 米国子会社
Verbatim Corporation, President
出向
2001年 4月 三菱化成株式会社
(現 三菱ケミカル株式会社)
経営企画室 部長(2002年1月 退職)
2002年 2月 ローム・アンド・ハースジャパン株式会社
(現 ダウ・ケミカル日本株式会社)
取締役
2007年 1月 ヘレウス株式会社 代表取締役社長
2018年 10月 株式会社土屋インターナショナル
コンサルティング 代表取締役社長(現任)
2019年 6月 綜研化学株式会社 社外取締役
2020年 3月 当社 社外取締役(現任)

6 菊池 祐司

独立社外取締役

1992年 4月 弁護士登録
坂野・瀬尾・橋本法律事務所
(現 東京八丁堀法律事務所) 入所
2002年 4月 東京八丁堀法律事務所 パートナー
2003年 3月 証券取引等監視委員会
(事務局総務検査課) 勤務
2005年 3月 東京八丁堀法律事務所パートナー復帰
(現任)
2010年 6月 イヌイ倉庫株式会社
(現 乾汽船株式会社) 社外監査役
2014年 6月 NECネットエスアイ株式会社
社外監査役
2020年 3月 当社 社外取締役(現任)

7 高橋 功

取締役
監査等委員

1988年 4月 藤沢薬品工業株式会社
(現 アステラス製薬株式会社) 入社
2012年 10月 アステラスビジネスサービス株式会社
企画部長
2014年 10月 同社 業務部長
2017年 10月 当社 入社
2019年 1月 当社 総務部長
2020年 1月 当社 執行役員 コーポレート担当役員
(人事・法務・総務・IT・コンプライアンス)
経営管理部長
2021年 4月 当社 執行役員 経営管理部長
2023年 4月 当社 常務執行役員 経営管理部長
2024年 3月 当社 取締役 監査等委員(現任)

8 河合 和宏

独立社外取締役
監査等委員

1983年 4月 株式会社日本興業銀行
(現 株式会社みずほ銀行) 入行
2009年 4月 株式会社みずほコーポレート銀行
(現 株式会社みずほ銀行)
資産監査部長
2012年 4月 同行 執行役員コーポレート審査部長
(2014年4月 退任)
2014年 5月 新日鉄興和不動産株式会社
(現 日鉄興和不動産株式会社)
常務執行役員
2014年 6月 同社 常務取締役
2018年 4月 同社 取締役
2018年 5月 株式会社きらぼし銀行 社外監査役(現任)
2019年 5月 日本経営システム株式会社
非常勤監査役
2020年 3月 当社 社外監査役
2024年 3月 当社 社外取締役 監査等委員(現任)

9 田村 恵子

独立社外取締役
監査等委員

1992年 4月 弁護士登録
東京八重洲法律事務所
(現 あさひ法律事務所) 入所
1998年 4月 あさひ法律事務所 パートナー(現任)
2014年 6月 農中信託銀行株式会社
社外監査役(現任)
2016年 6月 オーデリック株式会社
社外取締役(監査等委員)
2020年 3月 当社 社外監査役
2024年 3月 当社 社外取締役
監査等委員(現任)

執行役員

社長執行役員	高橋 理夫	CEO(最高経営責任者)	執行役員	徳光 篤志	黒金化成株式会社 出向(代表取締役社長)
専務執行役員	松岡 俊博	CTO(最高技術責任者)	執行役員	佐藤 克典	事業部長
常務執行役員	瀧本 真矢	CFO(最高財務責任者)	執行役員	藤井 孝俊	CHRO(最高人事責任者) 人事部長
常務執行役員	磯貝 幸宏	CMO(最高マーケティング責任者)	執行役員	藤間 敏明	CSO(最高戦略責任者) 経営企画部長
常務執行役員	清水 英樹	CPO(最高調達責任者) 購買部長	執行役員	佐藤 真紀	CLO(最高法務責任者) 経営管理部長
常務執行役員	黒川 秀雄	四日市工場長			
執行役員	緒方 利明	生産技術部長			
執行役員	中橋 彰夫	千葉工場長			
執行役員	近藤 佳明	環境保安・品質保証部長			



執行役員を含むスキルマトリックスの全体は、当社Webサイトにご覧いただけます。
<https://www.khneochem.co.jp/sustainability/governance/corporate-governance/>

取締役会メンバー											スキルマトリックス				
	役職など	在任 年数	独立性	女性	取締役会	取締役会 出席回数	監査等委員会	指名・報酬委員会	サステナビリティ 委員会		企業経営	事業戦略	財務・会計	ガバナンス コンプライアンス リスク管理	組織・人材開発 ダイバーシティ
高橋 理夫	代表取締役社長	12年			○議長	18回／18回		○	○		●	●	●	●	●
瀧本 真矢	取締役	5年			○	18回／18回			○		●		●	●	
藤間 敏明	取締役	新任			○	—			○委員長			●			
宮入 小夜子	社外取締役	6年	○	○	○	18回／18回		○							●
土屋 淳	社外取締役	5年	○		○	18回／18回		○			●	●			
菊池 祐司	社外取締役	5年	○		○	18回／18回		○委員長						●	
高橋 功	取締役	1年			○	18回／18回	○委員長							●	●
河合 和宏	社外取締役	5年*	○		○	18回／18回	○						●	●	
田村 恵子	社外取締役	5年*	○	○	○	18回／18回	○							●	

※監査役としての在任年数を含む

リスクマネジメント

リスク管理活動と管理体制

当社は、持続的な成長を実現するため、可能な限りリスクを洗い出して認識し、顕在化を未然に防止するとともに、組織的・戦略的・継続的に統制するリスク管理活動を推進しています。実効的なリスク管理を行うため、CLO（最高法務責任者）を委員長、全部門長をメンバーとするリスク管理委員会を設置し、経営上重要なリスクの抽出・評価・対策計画の立案に関する検討および審議と、進捗状況のモニタリングを行っています。本委員会は、原則として年2回開催し、議論された内容はサステナビリティ委員会に報告し、経営リスク全般の確認と対策の検討・策定を行ったうえで、重要な事項は取締役会に報告しています。

リスク評価プロセスと重要リスクの選定

社会・環境情勢を考慮した外部リスクと内部リスクの両面からリスクを洗い出し、その影響度と発生可能性を評価したリスクマップを作成しています。リスクマップの中から、当社グループの経営活動・事業活動に対して、影響度が極めて高く、企業価値・社会的関心の視点から重視すべきリスクを「重要リスク」と位置付けています。重要リスクごとに責任者となるリスクオーナーをCxOから任命し、統括部門および関連部門と密に連携を図りながら、リスク対策を推進しています。

リスクマップ上の重要リスクの位置付け



重要リスクとその対策

分類	リスクの内容	対策
1 コンプライアンス	法令違反、法的規制	・「コンプライアンス・コード」を定め、全役職員へ周知・教育 ・法令遵守状況チェック等を通じた関連法規制の確認
2 生産活動	設備・機械の損傷・故障、労働災害	・設備の重要度に応じた保全計画の立案 ・安全総点検運動2022 の実施
3 人財	人員不足、中核人財の育成停滞	・採用活動・体制の強化、人事会議の開催 ・中核人財の育成計画立案および研修制度の整備
4 事業継続	大地震・自然災害 特定原料・資材の調達不能	・事業継続計画(BCP)の策定および定期的な訓練の実施 ・重要品目の主原料・副原料、設備・資材等における調達リスクの洗い出しと品目ごとのリスク対策の立案
5 サイバーセキュリティ	サイバー攻撃	・外部セキュリティアセスメントに基づく残留リスクの低減強化 ・技術的・運用面の対策や最新化、全役職員への教育
6 気候変動	異常気象、炭素税の賦課	TCFD提言に基づく気候関連の情報開示 を参照

事業継続マネジメント(BCM)

当社は、幅広い産業における生産活動や人々の豊かな暮らしに必要な不可欠な製品を製造・供給しています。そのため、大規模災害が発生した場合に、事業活動を維持・継続し、早期復旧を実現することが重要な責務であると考え、事業継続マネジメント(BCM)基本方針書を策定しています。これに基づき本社および工場を対象とした事業継続計画(BCP)を定め、定期的に訓練を実施することで、災害が発生した際の損害を最小限に抑え、事業の継続と早期復旧を図る体制を整備しています。2024年は、本社と千葉工場が同時被災する首都直下型地震を想定したロールプレイング型訓練を実施し、得られた課題に関する検討・対策を進めています。今後もBCP訓練等を通じて、実効性あるBCMに取り組んでいきます。



ロールプレイング型BCP訓練の様子

コンプライアンス

コンプライアンス・コード

当社グループは、「コンプライアンス」を、法令遵守にとどまらず、社会の一員として高い倫理観を持ち、ステークホルダーの皆様からの要請や期待に応えることまでを含むものと考えています。そのことを明確に示すとともに、企業活動におけるグループ共通の行動原則として「コンプライアンス・コード」を策定しました。一人ひとりが、「この行動は正しいか」「誰に対しても胸を張って話ができるか」を自らに問いかけ、行動することを通じて、誠実に「コンプライアンス・コード」を実践していきます。

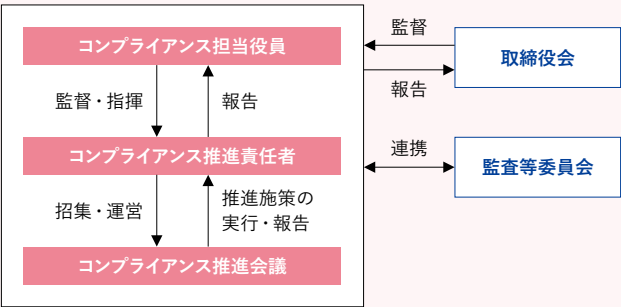


コンプライアンス・コードは当社Webサイトにてご覧いただけます。
<https://www.khneochem.co.jp/company/philosophy/principles/compliance.html>

コンプライアンス体制

取締役会においてコンプライアンス担当役員を任命し、その担当役員のもと、コンプライアンス推進責任者を設置しています。推進責任者は、コンプライアンス推進会議を開催しており、これを通じて施策の進捗や成果等を確認するとともに、現状の課題を議論し、さらなる施策の実施計画を決定しています。これらを一連のサイクルとすることで、コンプライアンス体制の継続的な強化に努めています。なお、コンプライアンスに関する重篤な事案や活動状況等については、取締役会に適宜報告され、監査等委員会にも共有されます。

コンプライアンス体制図



KHネオケムグループホットライン(内部通報・相談窓口)

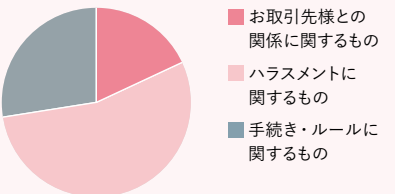
当社では、腐敗行為・贈収賄等を含む法令違反、不正・不法行為、その他のコンプライアンス違反または違反の疑いのある事案の公益通報やその他の相談などを受け付ける窓口として「KHネオケムグループホットライン」を設置しています。社内にコンプライアンス相談窓口、コンプライアンス担当役員窓口、監査等委員窓口を、社外には独立性を確保できるよう弁護士窓口を設けています。各窓口では秘密の厳守を徹底し、通報・相談者の匿名性やプライバシーを保護しながら、適切に対応しています。当社および当社グループのお客様やお取引先様をはじめとするステークホルダーの皆様にもご利用いただけるよう、当社および当社グループ各社のWebサイトに窓口の連絡先を公開しています。

なお、2024年のKHネオケムグループホットラインへの相談件数は11件ありましたが、外部への公表を必要とするような重大な問題となる通報はありませんでした。

腐敗行為・贈収賄等防止のための取組み

「贈収賄等防止ポリシー」を定め、腐敗行為、贈収賄等の防止に関するあらゆる法律の遵守を徹底しています。公務員だけでなく、企業間での接待・被接待・贈答についても、コンプライアンス推進責任者による承認プロセスを含む、事前申請制度を導入しています。2024年において、腐敗行為や贈収賄等と疑われる行為はありませんでした。

コンプライアンス相談・通報件数(2024年)



(注) KHネオケムグループホットライン以外の相談も含んでいます。また、すべての相談等については適切に対応が完了しています。

コンプライアンス推進活動

▶コンプライアンス推進会議の活動

コンプライアンス推進会議は、全部門長およびグループ会社の代表者をメンバーとして年に2回開催しています。2024年は、重点施策であったハラスメントに関する討議を実施したほか、メンバー間で実際のハラスメント事案から課題を抽出し解決策を検討するロールプレイングを行い、全社および部門での解決力向上を図るとともに、より実践的な議論から実効性ある施策を検討しています。

▶コンプライアンス意識調査の実施

コンプライアンスに関する職場環境や意識を確認するために、1年に1回程度、全役職員を対象としたアンケート調査を実施しています。調査から得られた重要課題については、取締役会をはじめ関係者等へ報告するとともに、職場ごとに対策を講じています。

▶コンプライアンスリーダーの活動

コンプライアンスをより深く理解し、職場で起こるコンプライアンスの問題や、問題になる前の小さな芽に当事者意識を持って気付くメンバーを増やすことを目的として、「コンプライアンスリーダー」を選出しています。約2カ月に1度、「コンプライアンスリーダー会」を開催し、意識向上や知識習得のための研修を行うほか、リーダー同士で話し合う機会を設けるなど、部門横断でコミュニケーションを深め、相談し合える関係を構築しています。また、学んだことを具体的な施策に落とし込み、各職場への展開を図っています。2024年は、コンプライアンス意識調査により特定した各部門の課題解決を職場で考えるワークショップを全職場で実施し、そのファシリテーターをリーダーが務めるなど、職場の中のコンプライアンスの推進役として活動しています。



コンプライアンスリーダー会

主なコンプライアンス推進活動

コンプライアンス全般	コンプライアンスメッセージの発信 コンプライアンス推進会議の開催(年2回) 法務コンプライアンスウィークの開催(年1回) 全職場において「コンプライアンス・ワークショップ」の実施(年1回程度) コンプライアンス意識調査の実施(年1回程度)
教育・研修	コンプライアンスブックの配布 全事業場へのコンプライアンス教育研修実施(年7回) ・労働安全衛生、安全保障輸出管理、下請法、共同研究契約、ハラスメント等に関する研修実施 ・その他、新入社員向け、キャリア採用者向け、新任管理職向け等の各種研修の実施
その他	「KHネオケムグループホットライン」の社内イントラネット掲載、ポスター掲示による周知徹底



コンプライアンスブック

CLO Message



執行役員
CLO(最高法務責任者)
経営管理部長
佐藤 真紀

当社は、コンプライアンス・コードを行動原則に掲げ、コンプライアンスを重要な経営基盤と位置付けています。企業を取り巻く法規制や社会的要請は年々複雑化・高度化しており、法令を遵守することは当然ながら、それだけでは十分ではありません。CLOとして、コンプライアンスを“単なるリスク回避”のための仕組みではなく、企業価値を長期的に高める戦略であると捉えています。コンプライアンス・ワークショップやリーダーによる活動等を通じて、社員一人ひとりが主体的に考え、行動し、安心して声をあげられる風土づくりを推進しています。重要なのは、問題の芽に気づき、組織として誠実に対応し続けることができるかどうかです。これからも私たちは、法令遵守と高い倫理観に基づいた誠実な経営を実践し、全てのステークホルダーの皆様から信頼される企業であり続けることを目指していきます。

保安・安全および環境活動

環境保安ポリシー

当社は、「コンプライアンス・コード」に基づき、事業活動における保安・安全および環境保全を徹底することが企業価値の持続的向上および社会的責務を果たすために不可欠であると考え、「環境保安ポリシー」を定め、保安・安全および環境保全の確保に取り組んでいます。

レスポンシブル・ケア(RC)活動

当社は、「環境保安ポリシー」を遵守するため、以下のRC活動を誠実に実施します。

1 安全な職場の維持・改善

当社は、安全指針「自分を守る、仲間を守る。」を実践するために定めた行動目標および遵守事項を徹底することで、安全な職場の維持・改善に努めます。

2 安全・安定操業の維持・向上

当社は、常に危険源を意識し、リスクを排除して、安全で安定的な操業を維持するとともに、さらなる向上を図り、無事故・無災害を目指し、地域社会および全役職員等の安全、安心および健康の確保に努めます。

3 社会・環境保全への貢献

当社は、企業活動を通じた持続可能な社会や環境の実現に向け、取り扱う化学物質や製品に関する最新の安全情報を収集し、顧客、物流関係者および全役職員等へ適正な情報を提供して、製品の開発から廃棄に至るすべての過程において保安・安全および環境負荷の低減に努めます。

4 地域社会への貢献

当社は、保安・安全、環境保全および健康に関する地域社会との対話やコミュニケーション活動を通じ、地域社会と協調し、その発展に貢献します。

管理体制

当社は、取締役会の指名により任命する環境保安統括役員を、環境保安に関する業務執行上の最高責任者としています。環境保安統括役員は、当該領域における一切の責任と権限を有しており、全社における保安管理および環境管理にかかる業務執行の統括、本社が行う査察の統括を行います。さらに、環境保安委員会および本社事故調査委員会の委員長として、同委員会の招集・運営を行います。

環境保安委員会で審議された事項のうち、決裁を要する事項については、決裁規程に基づき、経営会議または取締役会において決議されます。決議された年度重点施策は各部門に展開され、その進捗状況は、環境保安・品質保証部が環境保安査察において定期的に確認しています。

認証取得状況

四日市工場および千葉工場では、品質マネジメントシステム(ISO9001)および環境マネジメントシステム(ISO14001)の認証を取得し、維持しており、これらに沿った活動を推進しています。

工場名	認証取得	現在の審査登録機関
四日市工場	ISO9001 (1999年 1月)	日本化学キューエイ株式会社
	ISO14001 (2000年 7月)	
千葉工場	ISO9001 (1998年 12月)	
	ISO14001 (2000年 11月)	

(注)製造事業場は100%取得済み

査察および監査

▶環境保安査察および品質監査

RC活動における年度重点施策の進捗状況、保安管理活動および環境管理活動の適正な実施を確認するため、環境保安統括役員の指示のもと、環境保安・品質保証部長が、査察チームを編成し特定事業場に対し環境保安査察を実施しています。

同様に、品質管理活動における年度重点施策の進捗状況、品質管理活動の適正な実施を確認するため、品質保証統括役員の指示により、環境保安・品質保証部長が監査チームを編成し品質管理活動実施部門に対し品質監査を実施しています。

工場監査

四日市工場および千葉工場では、ISO9001およびISO14001ならびに、高圧ガス保安法に基づく認定高度保安実施者としての保安管理システムに基づく内部監査を実施しています。また、ISO9001およびISO14001に基づく外部審査(維持審査および更新審査)を受け、認証を維持しています。

2024年重点施策(数値目標)および実績、ならびに2025年重点施策(数値目標)

RCコード	2024年				2025年	
	目標		実績	評価	目標	
環境保全	環境事故	ゼロ	環境事故	0件	○	環境事故
保安防災	重大保安事故※1	ゼロ	重大保安事故	0件	○	重大保安事故※1
	保安事故	6件以下※2	保安事故	13件	×	保安事故
労働安全衛生	重大休業労災※3	ゼロ	重大休業労災	1件	×	重大休業労災※3
	労働災害	10件以下※2	労働災害	18件	×	労働災害

集計範囲：四日市工場、千葉工場
※1 石油化学工業協会「異常現象(事故)の強度基準」で9ポイント以上の保安事故
※2 直近5年間の平均値以下
※3 休業4日以上 の休業労災



産業保安に関する行動計画、工場のレスポンシブル・ケア関連データについては、当社Webサイトにございます。

<https://www.khneochem.co.jp/sustainability/environment/rc>

保安防災

保安防災への取組み

四日市工場および千葉工場では、「環境保安規程」に基づき、工場としての「保安管理方針」を策定し、その周知徹底と方針に従った保安防災活動に取り組んでいます。

安全環境評価(SEA)

当社は、新技術・新プロセスの導入、新規設備・機械の導入および新規化学物質の導入、ならびに製造方法の変更等に対して、保安・安全、環境保全および健康へ与える影響を事前に評価するためSEA(Safety Environmental Assessment)を実施し、SEAでの評価結果を反映することで、より安全なプロセス・設備となるよう努めています。

認定高度保安実施者

四日市工場の霞ヶ浦製造所において、新たに経済産業大臣が認定を行う「認定高度保安実施者制度」(以下、新認定)を、2024年11月28日付けで取得しました。経営トップのコミットメントに加え、高度なリスク管理体制、テクノロジーの活用、サイバーセキュリティ対策といった新たな認定要件に関する基準に適合し、高度な情報通信技術を活用しつつ、自律的に高い水準の保安を確保できる事業者として認められました。千葉工場においても、2025年中の新認定取得を目指して取り組んでいます。

緊急時の訓練

当社は、緊急事態を想定し、定期的に総合防災訓練、初期消火訓練および通報訓練等を実施して、有事の際に迅速かつ適切に行動できるよう取り組んでいます。



四日市工場
霞ヶ浦製造所 総合防災訓練風景①



同総合防災訓練風景②

労働安全衛生

労働安全衛生への取組み

当社は、社員および場内で作業を行う作業者の安全を確保するため、労働安全衛生法に基づく教育を実施しています。また、災害発生を未然防止するため、リスクアセスメント※1およびヒヤリハット・気がかりメモによる危険予知活動、改善提案活動等、日常的に安全衛生活動を実施しています。さらに労働安全衛生法に基づき、当社で取り扱う対象物質について、化学物質のリスクアセスメント※2を実施しています。いずれも、ハイリスクとなった案件については、安全衛生委員会において、労使で協議し対策を講じています。加えて、自律的な管理を基軸とした新たな化学物質管理のための労働安全衛生法改正(2024年4月1日施行)に伴い、特別教育を受けた化学物質管理者の設置、化学物質のリスクアセスメント方法の改善等に取り組んでいます。

※1 リスクアセスメント：作業における危険性または有害性を特定し、それによる労働災害の重篤度とその災害が発生する可能性の度合いを組み合わせることでリスクを見積もり、そのリスクの大きさに基づいて対策の優先度を決めたうえで、リスクの除去または低減の措置を検討し、その結果を記録する一連の手法をいう。
※2 化学物質のリスクアセスメント：化学物質やその製剤の持つ危険性や有害性を特定し、それによる労働者への危険または健康障害を生じるおそれの程度を見積もり、リスクの低減対策を検討すること。

労働災害の発生状況

2024年は、労働災害が18件発生し、目標(10件以下)に対し、未達となりました。当社においては、移動時を含め不注意による1件の重大休業労災と7件の不休業労災が発生したほか、協力会社においても、1件の休業労災と9件の不休業労災が発生しました。特に就業1年未満の若年層と70歳以上の高齢層に労災発生が多いことから、協力会社員含め、若年層と高齢層への指導の徹底を強化していきます。具体的には、安全総点検運動2022  の2025年の主な取組みとして、さらなる安全意識の浸透・定着を図るための教育の充実および対話活動を掲げ、着実に推進していきます。

法令チェックシートを活用したコンプライアンス推進

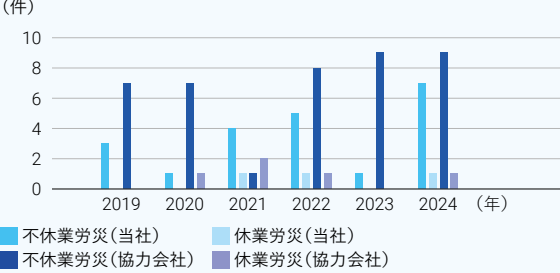
当社は、保安・安全および環境保全にかかるコンプライアンス違反を発生させないために、関係法令ごとに法令チェックシートを作成し、事業場ごとにセルフチェックを実施しています。また、本社が行う環境保安査察において、その結果を活用することで、網羅性を持った法令チェックができるよう取り組んでいます。

製品安全データシートの提供による化学物質管理

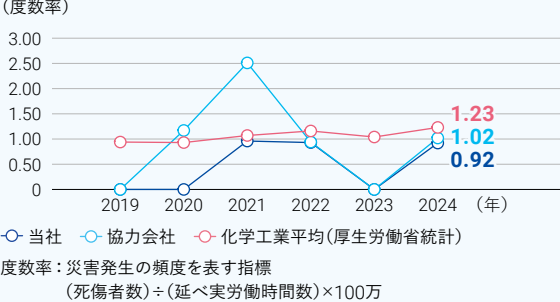
当社は、すべての当社製品を安全に使用していただくために、最新のJIS規格および関係法令の改正に合わせて安全データシート(SDS)を作成・更新し、適切にお客様に提供しています。また、海外各国のGHS※制度に対応するため、当社の事業活動に合わせて、現地語でSDSを作成・更新し、適切にお客様に提供しています。

※ GHS：化学品の分類および表示に関する世界調和システム

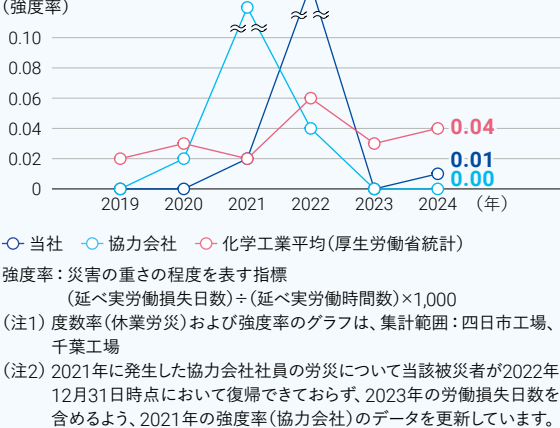
労働災害発生件数



度数率(休業労災)



強度率



TCFD提言に基づく気候関連の情報開示

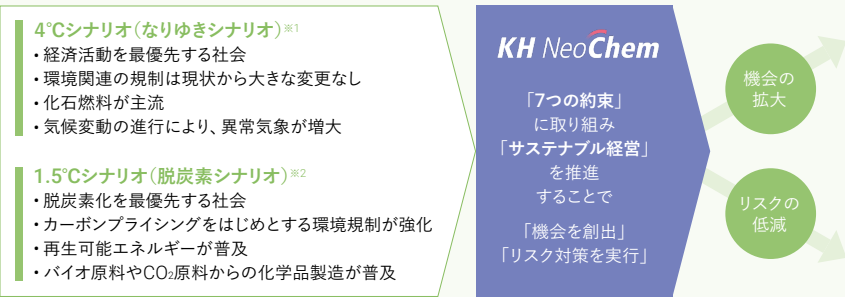
気候変動に起因する熱中症や自然災害の増加、カーボンニュートラルに向けた脱炭素要請の高まりなど、当社を取り巻く事業環境の不確実性はますます高まっています。当社は2022年1月に、「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)提言」への賛同を表明し、気候変動に関する情報開示を行っています。

ガバナンス・リスク管理

当社は、リスク評価プロセス [P74](#) に則り重要リスクを特定していますが、気候変動に起因するリスクについても、今後当社に影響を大きく与えるものとして、経営上の重要リスクとして特定しています。また、リスクマネジメントシステムに基づいて、リスクアセスメントを継続的に実施するとともに、適宜取締役会にてモニタリングするなど、リスク顕在化に対する予防や影響度低減のための対策を実行しています。

戦略

当社では、気候変動の観点からリスク・機会を洗い出し、4℃シナリオや1.5℃シナリオに基づきシナリオ分析を行い、2030年時点のリスクや機会の影響度を評価しています。これらのリスクや機会に対し「7つの約束」に取り組み、「サステナブル経営」を推進することで、リスクの低減と機会の拡大を図り、企業価値の向上を目指します。



※1 IPCC(気候変動に関する政府間パネル)のRCP8.5シナリオ等を参照
※2 IEA(国際エネルギー機関)のNZE2050シナリオ等を参照

KHネオケムの気候変動関連のリスクと機会

分類	リスクまたは機会の内容		主な対応策
物理リスク (4℃シナリオ)	異常気象による 操業への影響	気候変動により、高潮・豪雨・洪水・台風等の異常気象が増加し、操業への影響が増加するおそれがあります。	・訓練等を通じた、BCM/BCPの理解度と実効性の向上 P74
移行リスク (1.5℃シナリオ)	カーボンプライ シングの導入	脱炭素社会の実現に向け、炭素税等のカーボンプライシングの導入が進み、財務的な負担が増加するおそれがあります。2024年のCO ₂ 排出量と同水準：約37.5万t-CO ₂ 、2030年の炭素価格：130USD／1t-CO ₂ (為替1USD=150円)と想定した場合、約71.3億円／年の負担増加の可能性があります。	・2050年カーボンニュートラルを目指した省エネ化・新技術導入の推進 ・2030年の温室効果ガス排出量30%削減(2017年度比)の目標達成 P27,30,40,81 ・製品の原料としてのCO ₂ 使用 P7,27,40 ・インターナルカーボンプライシングの導入(1万円／1t-CO ₂) ・再生可能エネルギー電力の導入 P81
	特定原料調達 不能	石油精製メーカーが脱炭素の流れを受けて製油所を減らした場合、製油所から購入する原料の調達が難しくなるおそれがあります。	・複数購買の推進
	バイオ由来原料へ の転換による影響	原料が石油由来からバイオ由来に転換することにより、品質トラブルが生じるおそれや調達コストが増加するおそれがあります。	・品質管理体制の維持・向上
機会 (4℃シナリオ)	適応型製品への ニーズ拡大	熱中症の増加等、気候変動による悪影響が拡大する中、悪影響を低減し、気候変動への適応に資する製品へのニーズが増加する可能性があります。	・2050年カーボンニュートラルを目指した省エネ化・新技術導入の推進 ・2030年の温室効果ガス排出量30%削減(2017年度比)の目標達成 ・熱中症を防ぐエアコンに不可欠な冷凍機油原料の提供の拡大 P41
	脱炭素製品への ニーズ拡大	環境配慮要請の高まりに伴い、GHG排出量が少ない製品へのニーズが増加する可能性があります。	・世界中で環境に配慮したエアコンへのシフトが加速する中、そうしたエアコンに用いられる冷媒に対応した冷凍機油原料の提供の拡大 P41 ・製品の原料としてのCO ₂ 使用

(注)当社に対して、リスクまたは機会の影響度が極めて大きい項目を記載しています。

環境保全

環境負荷実績フロー



集計範囲：四日市工場、千葉工場
対象期間：2024年4月1日～2025年3月31日

地球温暖化抑制への取り組み

当社は、省エネ法^{※1}に基づく特定事業者としてエネルギーの使用の合理化を推進し、また、温対法^{※2}に基づく特定排出者として温室効果ガス(GHG)排出量の削減に努めています。また、2050年のカーボンニュートラル実現に向けGHG排出量を2030年に2017年度比30%削減することを目標としており、この目標を第5次中期経営計画(2025年～2027年)に前倒して達成することを目指しています。このため「KH i-Lab」や本社において実質的に100%再生可能エネルギー電力を導入しているほか、千葉工場の製造工程で排出するCO₂を回収し、原料として再利用するCO₂回収設備の導入を決定し、2025年2月に完成しました。今後、省エネ化の推進、設備投資や新技術の導入検討をさらに進めていきます。また当社は、サプライチェーン全体で環境負荷低減にも取り組んでいます。Scope3では、全体の約8割をカテゴリ1が占めており、そのほとんどが原料に由来するものです。そのため、近隣コンビナートと連携しカーボンニュートラル実現に向けた取り組み [P40](#) を検討していきます。

※1 省エネ法：エネルギーの使用の合理化等及び非化石エネルギーへの転換等に関する法律
※2 温対法：地球温暖化対策の推進に関する法律

大気汚染の防止

当社は、ボイラー、廃液焼却炉および污泥焼却炉などから排出される硫黄酸化物(SOx)、窒素酸化物(NOx)およびばいじんについて、大気汚染防止法に基づく排出基準および地域との協定値を遵守しています。

水質汚染の防止

当社は、排水中の化学的酸素要求量(COD)、全窒素(T-N)および全りん(T-P)についても、水質汚濁防止法に基づく排出基準および地域との協定値を遵守しています。

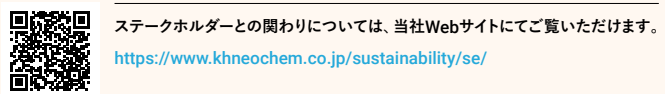
廃棄物の低減

当社は、廃棄物の分別を徹底し、廃棄物の3R(発生抑制：Reduce、再使用：Reuse、再資源化：Recycle)に取り組んでいます。廃酸および廃アルカリの工場内での再使用および減量化、廃触媒の再資源化处理委託、ならびに焼却灰の骨材としての再利用を進めています。なお、最終埋立処分量については、両工場とも環境目標に掲げており、千葉工場では廃棄物発生量の1%以下、四日市工場では1.0t/年以下(污泥および焼却炉耐火物補修／更新時に発生するレンガ埋立量は除く)を維持・低減できるよう取り組んでいます。また、法令に基づく特別管理産業廃棄物の適切な保管・処理も行っており、社内規程に基づき委託先の適正確認を実施しています。

ステークホルダーとの関わり

ステークホルダーエンゲージメント

KHネオケムの事業は、お客様、株主・投資家、取引先、そして地域の皆様や社員など、さまざまな方々との信頼関係のうえに成り立っています。皆様の声を事業活動に活かすべく、日ごろから積極的に多くのコミュニケーションの機会を設けています。



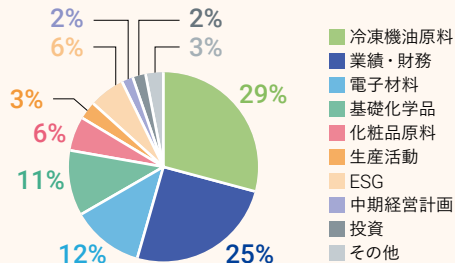
資本市場の声を経営に活かす循環型IR

当社は年間200件近くに及ぶ投資家との対話を実施し、そこで得られたご意見・ご指摘を経営に反映させることで、さらなる対話の充実につなげる循環型IRを推進しています。2024年は年4回の決算説明会に加え、個別面談の積極的実施、工場見学会の開催、個人投資家フェアへの参加など、幅広いコミュニケーション機会を設けました。こうした活動で得られた示唆を、取締役会および経営会議にそれぞれ年4回報告し議論し、その内容を再び投資家の皆様との対話に活かされています。

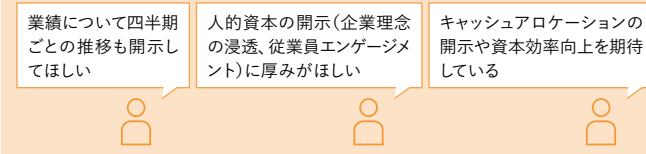
資本市場の声や株価について
経営陣や社員が議論・対話する仕組み



株主・投資家・アナリストの皆様との対話内容(2024年)



株主・投資家・アナリストの皆様からのご意見(例)



対話やフィードバックを通じて、取り入れた事項

- ・四半期ごとの業績推移や事業分野別営業利益の分析を決算説明会資料に追加
- ・社員の声や経営理念に関する社員座談会および人材戦略について統合報告書で積極開示
- ・決算説明会や統合報告書でのキャッシュフロー開示・説明、資本政策の議論など

実績と自分の仕事のつながりを意識

決算は、社員一人ひとりが自分ごととして捉えてこそ企業価値向上につながると考えています。そういった視座を持つことを推進するため、当社では決算後に広報誌別冊「News Letter」を発行し、部門長が決算説明会の動画や資料等も用いながら、自らの言葉で社員に説明を行っています。社員自身が、自分の仕事と業績とのつながりを考える大切な機会としています。

設備の公開と成長戦略の発信

2024年、これまでで最大規模の投資となる冷凍機油原料の大型設備が完成しました。この設備は当社のさらなる成長を担うものであり、完成後には証券アナリストやマスメディアの方々をお招きし、当社の技術力や成長戦略への理解促進を図る見学会を実施しました。



広報誌別冊「News Letter」



証券アナリスト・マスメディア向け
千葉工場見学会

地域に根差した社会貢献活動

KHネオケムは、事業所のある地域社会との信頼関係を大切に、継続的に社会貢献活動に取り組むことで、地域の発展に貢献することを基本方針としています。各拠点では、清掃活動や学校との連携、イベントへの参加などを通じて、皆様との交流を深めています。

▶ 工場近隣の公園でベンチ新設と塗装補修

当事業と関連のある「塗料」を活用した社会貢献活動として、木製ベンチの寄贈およびベンチの塗装作業を、工場の所在する三重県四日市市と千葉県市原市で毎年交互に開催しています。

2024年は千葉県市原市にある「スポレクパーク」にベンチを寄贈したほか、役職員とご家族の有志56名がこれまでに寄贈したベンチの塗装・補修作業を行いました。地域の皆様に安心してご利用いただける環境づくりに貢献するとともに、役職員とご家族が地域とのつながりを実感できる活動として、今後も継続していきます。



ベンチの塗装作業風景

▶ 未来ある子どもたちの支援や地域の皆様とのつながり

地域の未来を担う子どもたちがいきいきと活躍できるよう、少年少女スポーツ大会をはじめとした支援活動を行っています。そのほかにも、地域清掃活動や、地元の皆様・教育機関を対象とした工場見学の受け入れ、NPOとの連携など、地域とともにさまざまな取り組みを継続しています。

主な活動

- ・U10四日市サッカー大会
(KHネオケムカップ)
- ・市原市友遊ボール大会
(KHネオケム杯)
- ・工場見学



U10四日市サッカー大会
(KHネオケムカップ)



市原市友遊ボール大会(KHネオケム杯)



地元中学生による四日市工場見学と
実験体験(中学生も当社作業着を着用)

お取引先様との対話・協働

CPO Message



常務執行役員
CPO(最高調達責任者)
購買部長
清水 英樹

当社は、調達した原料に化学技術で付加価値を加えることで、社会に欠かせない製品を製造しています。また、その製造のために、継続的な設備投資や日々のメンテナンスも欠かすことができません。したがって、原料や設備に関する調達力は当社の競争力そのものであり、事業の根幹を支える極めて重要な機能です。近年、資源価格の変動や地政学リスクの顕在化によって調達を取り巻く環境が一層不確実性を増しているため、調達力の強化に加え、サステナビリティや人権、コンプライアンスなど、さまざまなリスクや社会課題に真摯に向き合い、適切に対応していくことがますます重要になっています。コンビナート参加企業をはじめとする多様なパートナーとの信頼関係を基盤に、サプライチェーン全体で価値を創造し、社会に欠かせない素材を安定的に届け続けることは当社の使命であり、そのためのサステナブル調達を推進することが、私の責任だと考えています。

サステナブル調達の推進

当社は、「責任あるサプライチェーンマネジメントを推進すること」をマテリアリティとして掲げており、持続可能な調達活動を推進しています。2023年3月に策定した「サステナブル調達ガイドライン」では、当社の調達の基本方針を示すとともに、お取引先様とともに取り組んでいきたい項目をまとめています。

取引先のサステナブル調達の取組み状況を確認するため、主要取引先に対し、グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン作成の「CSR調達セルフ・アセスメント質問表(共通SAQ)」をもとにしたアンケートを実施しています。これまで、主原料の調達先の他、2024年は千葉工場の副原料調達先にも対象を拡大し、購入ベースで89%の取引先からご回答いただきました。分析した結果、サステナブル調達における大きなリスクはありませんが、今後もリスク低減など、サステナブル調達に向けた対話や取組みを継続していきます。

KHネオケムの調達の基本方針(「調達ポリシー」)

基本的な考え方

- ・公正・公平・透明性の確保
- ・環境・安全への配慮
- ・コンプライアンス・機密保持
- ・パートナーシップの構築



サステナブル調達ガイドラインは、当社Webサイトにてご覧いただけます。
https://www.khneochem.co.jp/sustainability/se/pdf/sustainable_procurement_guideline.pdf

人権の尊重

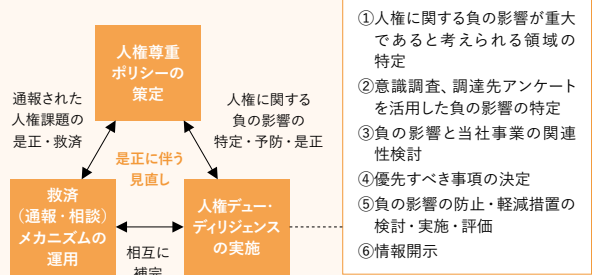
私たちは、人権尊重を社会的な責任として捉え「人権尊重ポリシー」を定めて、社内外に公表しています。ポリシーにおいて、国際的な人権原則を尊重するとともに、特に当社が重視する「6つの人権課題」に取り組むことが人権尊重を果たすうえで重要であると認識し、これを実践しています。また、人権尊重に関する取組みを担当する役員および統括組織を設置して全社的な推進を図るとともに、適宜取締役会においてその進捗状況を報告し、その内容について議論しています。



人権尊重ポリシー(6つの人権課題を含む)は当社Webサイトにてご覧いただけます。
https://www.khneochem.co.jp/company/philosophy/principles/human_rights_policy.html

人権尊重の責任を果たすために

当社では、「ビジネスと人権に関する指導原則」に則り、人権尊重ポリシーのもと、救済メカニズムの運用、人権デュー・ディリジェンスの実施を通じて人権の影響を評価し、人権課題に対処します。



人権デュー・ディリジェンスの実施

～お取引先様に関する関連リスクの特定・評価～
お取引先様を含めた事業における人権関連リスクを把握するため、上述のサステナブル調達に関するアンケートの中にリスクを特定するための調査項目を設けています。その結果、リスクが特定された場合には、その影響の評価を進めています。

救済(通報・相談)メカニズム

KHネオケムグループホットライン  P.75 は人権に関する懸念を通報できる窓口も兼ねています。このホットラインは、当社役職員、退職後1年以内の元役職員、お客様、お取引先様など、幅広く利用可能です。

人権尊重に関わる教育

「人権尊重ポリシー」への理解を深め、知識だけでない実践を促すためのワークショップを実施しています。表面的に理解するのではなく、十分に納得し、自らの行動に結び付けられるよう、参加型プログラムを取り入れています。2024年は、「指導とハラスメントの違い」をテーマにケーススタディを行い、実際の職場での対応に活かせる学びを深めました。これからも他者の人権尊重を十分に実践し、持続的な成長と価値創出につながる組織風土の醸成を目指します。

連結財務諸表

連結貸借対照表

	(単位：百万円)	
	前連結会計年度 (2023年12月31日)	当連結会計年度 (2024年12月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	9,684	7,158
受取手形、売掛金及び契約資産	32,699	37,337
商品及び製品	15,966	16,949
仕掛品	590	493
原材料及び貯蔵品	3,532	3,270
その他	3,778	4,162
貸倒引当金	△ 6	△ 5
流動資産合計	66,244	69,366
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	34,380	35,468
減価償却累計額及び減損損失累計額	△ 26,817	△ 27,430
建物及び構築物(純額)	7,562	8,038
機械装置及び運搬具	100,812	102,826
減価償却累計額及び減損損失累計額	△ 91,164	△ 93,100
機械装置及び運搬具(純額)	9,648	9,726
土地	17,549	17,549
リース資産	1,777	1,880
減価償却累計額	△ 435	△ 648
リース資産(純額)	1,341	1,232
建設仮勘定	8,431	10,866
その他	7,538	7,941
減価償却累計額及び減損損失累計額	△ 5,309	△ 5,374
その他(純額)	2,228	2,567
有形固定資産合計	46,762	49,980
無形固定資産		
のれん	974	840
その他	560	506
無形固定資産合計	1,535	1,346
投資その他の資産		
投資有価証券	6,899	7,370
退職給付に係る資産	2,486	2,857
繰延税金資産	192	206
その他	379	337
貸倒引当金	△ 1	△ 1
投資その他の資産合計	9,955	10,769
固定資産合計	58,253	62,095
資産合計	124,498	131,462

(注)百万円未満は切り捨て

	(単位：百万円)	
	前連結会計年度 (2023年12月31日)	当連結会計年度 (2024年12月31日)
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	25,825	24,408
短期借入金	9,820	9,750
コマーシャル・ペーパー	—	2,996
1年内償還予定の社債	5,000	—
リース債務	118	124
未払金	5,536	6,193
未払法人税等	1,906	2,102
修繕引当金	2,476	481
その他	648	591
流動負債合計	51,332	46,649
固定負債		
社債	—	5,000
リース債務	1,447	1,334
繰延税金負債	2,547	3,111
退職給付に係る負債	2,358	2,362
役員株式給付引当金	164	216
修繕引当金	—	707
その他	153	161
固定負債合計	6,672	12,893
負債合計	58,004	59,542
純資産の部		
株主資本		
資本金	8,855	8,855
資本剰余金	6,203	6,203
利益剰余金	47,239	52,256
自己株式	△ 267	△ 337
株主資本合計	62,030	66,978
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	1,136	1,314
繰延ヘッジ損益	△ 4	8
為替換算調整勘定	107	152
退職給付に係る調整累計額	474	635
その他の包括利益累計額合計	1,713	2,110
非支配株主持分	2,748	2,830
純資産合計	66,493	71,919
負債純資産合計	124,498	131,462

連結財務諸表

▶ 連結損益計算書

	(単位：百万円)	
	前連結会計年度 (自2023年1月1日 至2023年12月31日)	当連結会計年度 (自2024年1月1日 至2024年12月31日)
売上高	115,217	119,758
売上原価	93,279	94,504
売上総利益	21,937	25,253
販売費及び一般管理費		
運送費	4,034	4,174
容器包装費	1,095	1,194
給料	1,286	1,345
その他	5,575	6,343
販売費及び一般管理費合計	11,991	13,057
営業利益	9,946	12,195
営業外収益		
受取利息及び配当金	175	186
持分法による投資利益	263	343
保険解約返戻金	103	—
その他	190	159
営業外収益合計	732	689
営業外費用		
支払利息	81	101
支払分担金	108	260
固定資産処分損	610	346
支払解決金	100	—
その他	53	120
営業外費用合計	954	829
経常利益	9,725	12,055
特別損失		
災害による損失	—	137
特別損失合計	—	137
税金等調整前当期純利益	9,725	11,918
法人税、住民税及び事業税	3,139	3,046
法人税等調整額	△ 344	400
法人税等合計	2,795	3,447
当期純利益	6,929	8,471
非支配株主に帰属する当期純利益	103	110
親会社株主に帰属する当期純利益	6,826	8,360

(注)百万円未満は切り捨て

▶ 連結包括利益計算書

	(単位：百万円)	
	前連結会計年度 (自2023年1月1日 至2023年12月31日)	当連結会計年度 (自2024年1月1日 至2024年12月31日)
当期純利益	6,929	8,471
その他の包括利益		
其他有価証券評価差額金	565	177
繰延ヘッジ損益	21	13
為替換算調整勘定	17	45
退職給付に係る調整額	245	160
その他の包括利益合計	849	396
包括利益	7,779	8,867
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	7,675	8,757
非支配株主に係る包括利益	103	110

▶ 連結株主資本等変動計算書

前連結会計年度 (自2023年1月1日 至2023年12月31日)	(単位：百万円)				
	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	8,855	6,186	43,663	△ 222	58,483
当期変動額					
剰余金の配当			△ 3,250		△ 3,250
親会社株主に帰属する当期純利益			6,826		6,826
自己株式の取得				△ 49	△ 49
自己株式の処分				4	4
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動		16			16
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					
当期変動額合計	—	16	3,575	△ 45	3,546
当期末残高	8,855	6,203	47,239	△ 267	62,030

	その他の包括利益累計額					非支配 株主持分	純資産合計
	其他有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	為替換算調整 勘定	退職給付に係る 調整累計額	その他の包括 利益累計額合計		
当期首残高	570	△ 25	90	229	864	2,718	62,066
当期変動額							
剰余金の配当							△ 3,250
親会社株主に帰属する当期純利益							6,826
自己株式の取得							△ 49
自己株式の処分							4
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動							16
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	565	21	17	245	849	30	879
当期変動額合計	565	21	17	245	849	30	4,426
当期末残高	1,136	△ 4	107	474	1,713	2,748	66,493

当連結会計年度 (自2024年1月1日 至2024年12月31日)	(単位：百万円)				
	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	8,855	6,203	47,239	△ 267	62,030
当期変動額					
剰余金の配当			△ 3,343		△ 3,343
親会社株主に帰属する当期純利益			8,360		8,360
自己株式の取得				△ 69	△ 69
自己株式の処分					
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動					
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					
当期変動額合計	—	—	5,017	△ 69	4,947
当期末残高	8,855	6,203	52,256	△ 337	66,978

	その他の包括利益累計額					非支配 株主持分	純資産合計
	其他有価証券 評価差額金	繰延ヘッジ 損益	為替換算調整 勘定	退職給付に係る 調整累計額	その他の包括 利益累計額合計		
当期首残高	1,136	△ 4	107	474	1,713	2,748	66,493
当期変動額							
剰余金の配当							△ 3,343
親会社株主に帰属する当期純利益							8,360
自己株式の取得							△ 69
自己株式の処分							—
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動							—
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	177	13	45	160	396	81	478
当期変動額合計	177	13	45	160	396	81	5,425
当期末残高	1,314	8	152	635	2,110	2,830	71,919

(注)百万円未満は切り捨て

連結財務諸表

▶ 連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：百万円)		
	前連結会計年度 (自2023年1月1日 至2023年12月31日)	当連結会計年度 (自2024年1月1日 至2024年12月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	9,725	11,918
減価償却費	4,517	4,839
のれん償却額	134	134
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	49	15
退職給付に係る資産の増減額(△は増加)	△ 163	△ 152
修繕引当金の増減額(△は減少)	1,178	△ 1,288
受取利息及び受取配当金	△ 175	△ 186
支払利息	81	101
持分法による投資損益(△は益)	△ 263	△ 343
売上債権の増減額(△は増加)	4,629	△ 4,597
棚卸資産の増減額(△は増加)	1,976	△ 468
仕入債務の増減額(△は減少)	△ 4,628	△ 1,604
投資有価証券売却損益(△は益)	△ 19	—
その他の流動資産の増減額(△は増加)	269	△ 206
その他の流動負債の増減額(△は減少)	△ 2,600	1,332
その他	368	58
小計	15,080	9,553
利息及び配当金の受取額	681	364
利息の支払額	△ 83	△ 94
法人税等の支払額	△ 2,477	△ 2,841
営業活動によるキャッシュ・フロー	13,201	6,982
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有形固定資産の取得による支出	△ 5,091	△ 8,432
無形固定資産の取得による支出	△ 166	△ 192
投資有価証券の取得による支出	△ 11	△ 63
投資有価証券の売却による収入	99	—
その他	233	△ 208
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 4,937	△ 8,897
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額(△は減少)	△ 50	△ 70
コマーシャル・ペーパーの純増減額(△は減少)	△ 6,001	2,994
社債の発行による収入	—	4,972
社債の償還による支出	—	△ 5,000
自己株式の取得による支出	△ 49	△ 69
配当金の支払額	△ 3,250	△ 3,342
非支配株主への配当金の支払額	△ 51	△ 28
連結の範囲の変更を伴わない 子会社株式の取得による支出	△ 4	—
その他	△ 94	△ 101
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 9,501	△ 645
現金及び現金同等物に係る換算差額	△ 3	34
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△ 1,241	△ 2,526
現金及び現金同等物の期首残高	10,926	9,684
現金及び現金同等物の期末残高	9,684	7,158

(注)百万円未満は切り捨て

時系列財務・非財務データ

▶ 財務データ(連結)

	(単位)	第9期 2018	第10期 2019	第11期 2020	第12期 2021	第13期 2022	第14期 2023	第15期 2024
収益状況※								
売上高	(百万円)	101,199	94,209	77,332	117,110	114,880	115,217	119,758
営業利益	(百万円)	10,858	9,559	5,642	19,685	12,456	9,946	12,195
経常利益	(百万円)	11,197	9,896	5,627	19,809	12,709	9,725	12,055
親会社株主に帰属する当期純利益	(百万円)	6,737	6,917	4,046	13,691	8,073	6,826	8,360
財政状況※								
現預金	(百万円)	10,126	17,867	9,066	16,934	10,926	9,684	7,158
総資産	(百万円)	94,035	102,261	95,508	122,069	131,247	124,498	131,462
有利子負債	(百万円)	21,040	23,490	21,200	18,460	20,869	14,820	17,747
自己資本	(百万円)	35,903	41,084	43,380	54,917	59,348	63,744	69,088
純資産	(百万円)	38,304	43,522	45,884	57,505	62,066	66,493	71,919
キャッシュ・フロー状況※								
営業活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	7,707	10,962	6,931	17,402	5,131	13,201	6,982
投資活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△ 4,009	△ 3,512	△ 11,182	△ 4,395	△ 10,082	△ 4,937	△ 8,897
財務活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△ 6,224	294	△ 4,530	△ 5,168	△ 1,076	△ 9,501	△ 645
その他※								
設備投資額	(百万円)	2,943	6,995	6,003	3,639	9,470	4,928	6,603
減価償却費(のれん償却費を含む)	(百万円)	3,254	3,330	3,871	4,504	4,293	4,652	4,973
研究開発費	(百万円)	822	847	919	1,005	871	939	1,147
1株当たりの金額								
当期純利益	(円)	182.77	187.09	109.12	368.95	217.73	184.23	225.81
潜在株式調整後当期純利益	(円)	181.62	186.44	109.02	—	—	—	—
純資産	(円)	971.92	1,109.88	1,168.62	1,480.27	1,601.26	1,720.81	1,866.63
配当金	(円)	54.00	60.00	60.00	75.00	85.00	90.00	90.00
主要指標								
EBITDA	(億円)	141	129	95	242	168	146	172
ROE	(%)	20.1	18.0	9.6	27.9	14.1	11.1	12.6
自己資本比率	(%)	38.2	40.2	45.4	45.0	45.2	51.2	52.6
ネットD/Eレシオ	(倍)	0.30	0.14	0.28	0.03	0.17	0.08	0.15
売上高営業利益率	(%)	10.7	10.1	7.3	16.8	10.8	8.6	10.2
配当性向	(%)	29.5	32.1	55.0	20.3	39.0	48.9	39.9

(注)百万円未満は切り捨て

▶ 非財務データ(単体)

	(単位)	第9期 2018	第10期 2019	第11期 2020	第12期 2021	第13期 2022	第14期 2023	第15期 2024
エネルギー使用量	(千kL)	208.7	204.6	194.2	214.4	187.8	186.1	191.4
エネルギー原単位	(L/t)	210.0	207.2	222.3	204.9	230.4	226.7	232.9
GHG排出量(CO ₂ 換算、Scope1+2)	(千t-CO ₂)	448.9	440.2	404.2	422.4	379.1	378.4	374.9
GHG排出量(CO ₂ 換算、Scope3)	(千t-CO ₂)	—	—	—	1,332	1,055	1,084	1,074
最終埋立処分量	(t)	124	136	133	106	92	106	82
従業員数	(人)	611	659	673	649	659	660	657
採用者数(合計)	(人)	40	77	35	27	40	41	51
採用者に占める女性の人数	(人)	4	10	4	5	6	7	9
採用者に占める女性の割合	(%)	10.0	13.0	11.4	18.5	15.0	17.1	17.6
勤続年数男女差異(差異数値のみ)	(年)	0.3	-0.3	0.8	1.3	1.3	0.9	1.3
休業労働災害件数	(件)	0	0	0	1	1	0	1
男性育休取得率※	(%)	—	—	—	—	90	105	105

※法改正に基づき、2022年度実績分より算出

会社概要

会社概要（2025年6月30日現在）

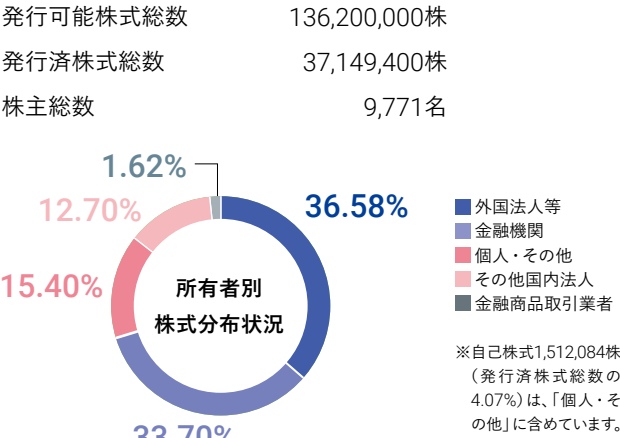
設立 2010年12月
(注)前身の協和油化株式会社は1966年11月設立

資本金 8,855百万円

本社 〒103-0022 東京都中央区日本橋室町2-3-1

グループ会社・関係会社 黒金化成株式会社
株式会社黒金ファインズ
KH Neochem Americas, Inc.
晟化(上海)貿易有限公司
株式会社ジェイ・プラス※
※三菱ケミカル株式会社との合併会社

株式の状況（2025年6月30日現在）



国内・海外拠点※



※グループ会社・関係会社は、本社所在地のみ記載

大株主情報

(2025年6月30日現在)

株主名	持株数(株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	5,899,300	16.55
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	3,845,400	10.79
東ソー株式会社	1,852,000	5.20
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	973,019	2.73
株式会社みずほ銀行	733,300	2.06
TVC MATSU FUND(常任代理人 香港上海銀行東京支店カストディ業務部)	717,400	2.01
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505227 (常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	700,900	1.97
THE NOMURA TRUST AND BANKING CO., LTD. AS THE TRUSTEE OF REPURCHASE AGREEMENT MOTHER FUND(常任代理人 シティバンク、エヌ・エイ東京支店)	671,900	1.89
THE BANK OF NEW YORK 133652(常任代理人 株式会社みずほ銀行決済営業部)	645,800	1.81
日本証券金融株式会社	616,600	1.73

(注)1.当社は、自己株式を1,512,084株保有していますが、上記大株主からは除いています。
2.上記の所有株式数の割合は、自己株式を控除して計算しています。

外部評価、指数採用



"FTSE Russell confirms that KH Neochem co., Ltd. has been independently assessed according to the index criteria, and has satisfied the requirements to become a constituent of the FTSE Blossom Japan Index and FTSE Blossom Japan Index. Created by the global index and data provider FTSE Russell, the FTSE Blossom Japan Index is designed to measure the performance of companies demonstrating strong Environmental, Social and Governance (ESG) practices. The FTSE Blossom Japan Index is used by a wide variety of market participants to create and assess responsible investment funds and other products."



TOPICS スピードスケート選手の支援

当社は、2018年よりショートトラックスピードスケートの菊池選手を、2022年からはスピードスケートの小坂選手を支援しています。

「世界で輝くスペシャリティケミカル企業」を目指す当社は、世界に挑むアスリートの姿勢に共感し、これまでその活動を応援してきました。現在、両選手は2026年に開催される「ミラノ・コルティナ2026冬季オリンピック」への出場を目指し、日々トレーニングに励んでいます。これからも、両選手の挑戦を全力でサポートしていきます。



小坂 凛
スピードスケート

2021 北京オリンピック日本代表
(マスタート種目)

2023 全日本スピードスケート選手権大会
マスタート 2位

2024 全日本スピードスケート選手権大会
マスタート 優勝

菊池 萌水
ショートトラックスピードスケート

2021 全日本ショートトラックスピード
スケート選手権大会
500m、3000mSF優勝

2023 全日本ショートトラック
スピードスケート
距離別選手権大会1000m、1500m
3位ほか



小坂凛選手 応援ページ
<https://www.khneochem.co.jp/kosakarin/>



菊池萌水選手 応援ページ
<https://www.khneochem.co.jp/kikuchimoemi/>