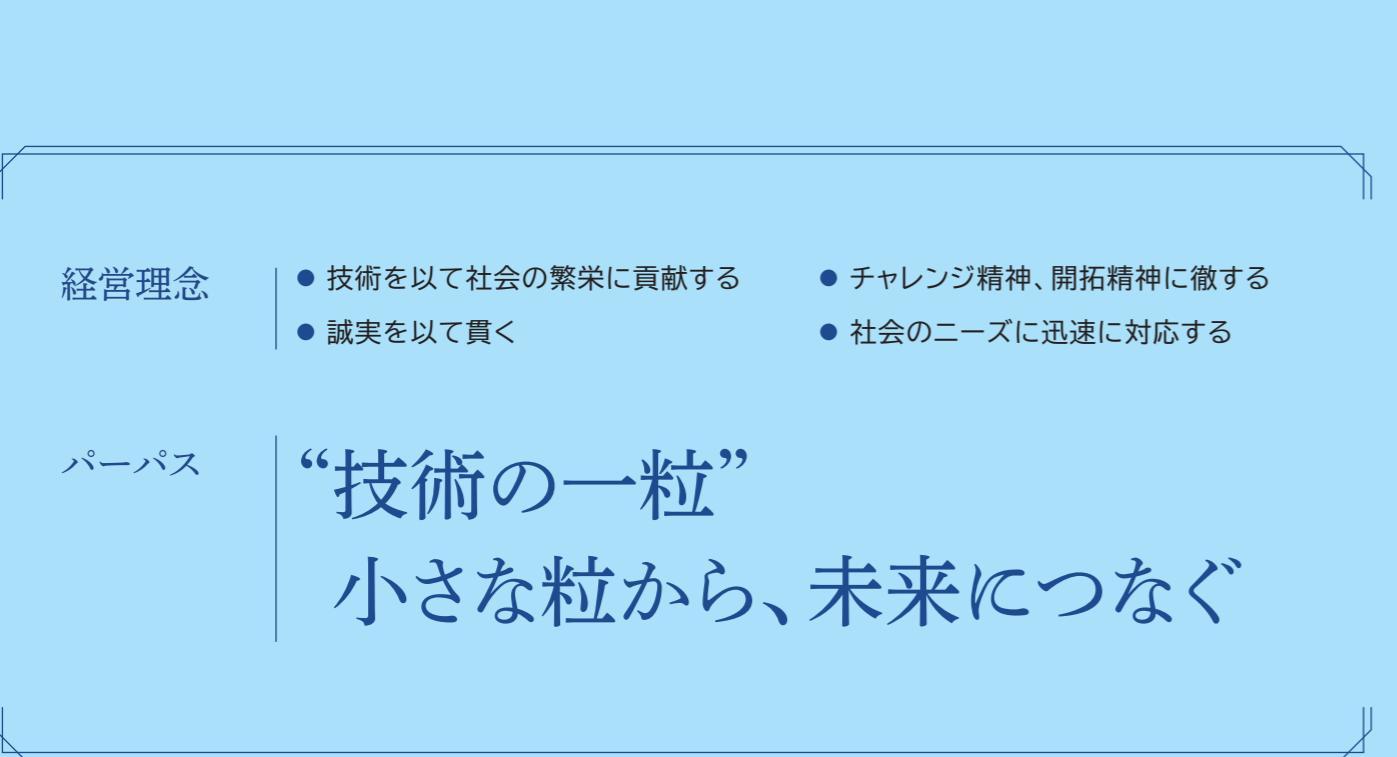


“技術の一粒”

小さな粒から、未来につなぐ



## 経営理念

- 技術を以て社会の繁栄に貢献する
- チャレンジ精神、開拓精神に徹する
- 誠実を以て貫く
- 社会のニーズに迅速に対応する

## パーカス

# “技術の一粒” 小さな粒から、未来につなぐ



## ステークホルダーの皆様へ

平素より格別のご高配を賜り、誠にありがとうございます。

当社は1952年、日本初の鉄粉製造会社として創業して以来、「技術を以て社会の繁栄に貢献する」という理念のもと、開発型企業として歩んでまいりました。電子写真用キャリアは鉄粉からフェライト、環境配慮型EFキャリアへと進化し、世界のオフィス環境の向上に寄与しています。

微粒フェライト粉は半導体分野での省電力化に貢献し、脱酸素剤「ワンダーキープ®」や酸素検知剤「ワンダーセンサー®」は食品ロス削減に役立っています。また、太陽光発電設備の導入によるCO<sub>2</sub>削減など、持続可能な社会づくりにも取り組んでいます。

2025年度からは新中期経営計画「25中計」のもと、パーカス「“技術の一粒” 小さな粒から、未来につなぐ」を掲げました。特定の事業に固執せず、時代の変化を柔軟に受け止め、研究開発を核に挑戦を続けることが私たちの使命です。

これからも技術力を礎に新たな価値を創造し、社会と共に持続的に成長する企業であり続けます。

今後とも、変わらぬご支援を賜りますようお願い申し上げます。

代表取締役社長  
丸山憲行

## 目次

### 01 パウダーテックのこれまでとこれから

- パウダーテックのこれまで 04
- パウダーテックの真髄、ここにあり----- 04
- 社会の変化に応え続けた、技術の進化と挑戦の軌跡 ----- 05
- パウダーテックの現在 07
- 電子写真用キャリアで世界をリード----- 07
- パウダーテックの強み 09
- 創業から現在へと受け継ぎ、築き上げた強み----- 09

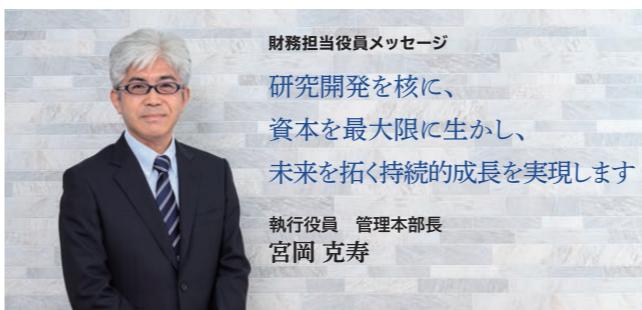
- パウダーテックのこれから 11
- パウダーテックのパーカス----- 11
- 社員座談会----- 12

## 「技術の一粒」に込めた想いと、 その先に描く未来



### 02 パウダーテックの成長戦略

- トップメッセージ----- 20
- マテリアリティ 23
- 持続的な成長に向けたマテリアリティの見直し----- 23
- 中期経営計画 25
- 「22中計」を経て —— 次期成長への覚悟----- 25
- 「25中計」で挑む —— 飛躍への道筋 ----- 26
- 企業価値の向上に向けた成長戦略 ----- 27
- 特集：粉体技術を基盤に拓く新たな成長戦略製品 ----- 29
- 財務・資本戦略 ----- 31



### 03 成長を支える基盤の強化

- 環境 34
- 脱炭素と環境保全の取り組み----- 34
- 社会 35
- 社員の成長とウェルビーイングの実現----- 35
- 地域と共に歩む企業活動 ----- 36
- コーポレート・ガバナンス 37
- 経営の質を高めるガバナンスの強化----- 37
- 役員一覧 41
- 財務・非財務ハイライト 43
- 会社情報 44

## 編集方針

パウダーテック株式会社は、価値創造に向けた事業活動をご理解いただくために、当社初となる統合報告書を制作・発行しました。今後は、皆様との相互理解のための重要なツールとして活用し、企業価値向上に努めています。

### 報告範囲

パウダーテック株式会社及びそのグループ会社

### 報告期間

2024年4月～2025年3月(一部に対象期間外の期間の情報を含む)

### 将来の見通しに対する注意事項

本統合報告書にて開示されているデータ及び将来に関する予測は、本資料の発表日現在の判断や入手可能な情報に基づくものです。これらのデータや将来の予測は、不確定な要素を含んだものであり、将来の業績等を保証するものではありません。

# 01 パウダーテックの これまでとこれから

## Contents

パウダーテックのこれまで	
パウダーテックの真髄、ここにあり	04
社会の変化に応え続けた、技術の進化と挑戦の軌跡	05
パウダーテックの現在	
電子写真用キャリアで世界をリード	07
パウダーテックの強み	
創業から現在へと受け継ぎ、築き上げた強み	09
パウダーテックのこれから	
パウダーテックのバーバス	11
社員座談会	12

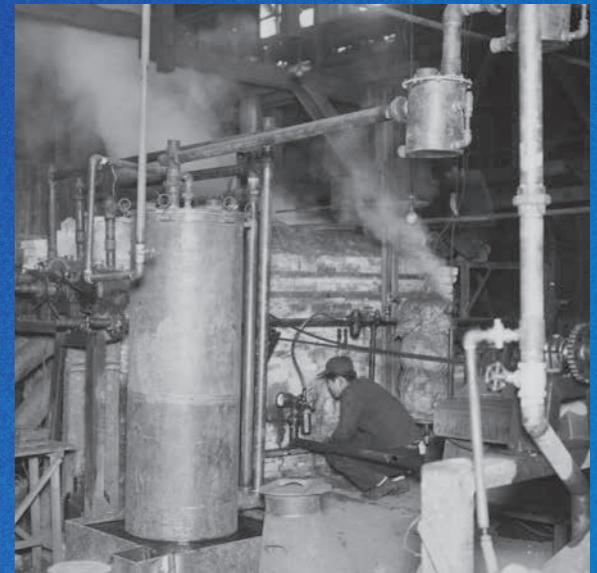
・パウダーテックのこれまで

## パウダーテックの真髄、ここにあり

パウダーテックは、1952年に「北陸化工株式会社」として創業しました。社名や事業の形は変わっても、技術を追い求める姿勢と、お客様の期待に応えたいという思いは、今も変わらず受け継がれています。変化を重ねながらも、その芯にある価値観こそが、私たちのものづくりを支える力となっています。

鉄粉という小さな粒に、  
技術と未来の可能性を  
託してきた

1952年、輸入品が市場を独占していた時代に、日本初の国産鉄粉メーカーとして当社は創業しました。鉄粉の将来性を見据え、研究と設備投資を重ねて製造技術を確立し、多様な製品を展開。中でも高い活性度が評価された鉄粉は、使い捨てカイロに広く使用され、市場の旺盛な需要に応えてきました。



数々の困難に直面しながらも  
決して諦めず、  
新たな価値を生み出してきた



鉄粉事業は、厳しい価格競争や設備の老朽化といった困難に直面する中、周辺環境への配慮から、柏工場での製造終了を決断し、仕入販売へと移行しました。こうした変化の中でも、鉄粉で培った技術を応用し、フェライトキャリア製造を軸とする事業へと進化を遂げています。

# 社会の変化に応え続けた、技術の進化と挑戦の軌跡

パウダーテックは、社会の変化やお客様の期待に応えるため、

創業以来、粉体加工技術を磨き続けてきました。

その技術は、コピー機や印刷機に用いられる電子写真用キャリアや、

脱酸素剤など多様な製品分野へと展開され、

当社の成長を支える原動力となっています。

売上高

91.3 億円

1965-  
「いざなぎ景気」により  
鉄鋼業界が盛り上がり、  
鉄粉の需要が増加

1967-  
普通紙複写機(PPC)の  
開発が国内メーカーで  
進む

1970-  
米国企業の複写機の特許が切れ、  
複写機、プリンターの開発競争が  
始まる

1979-  
「使い捨てカイロ」が  
爆発的なブーム

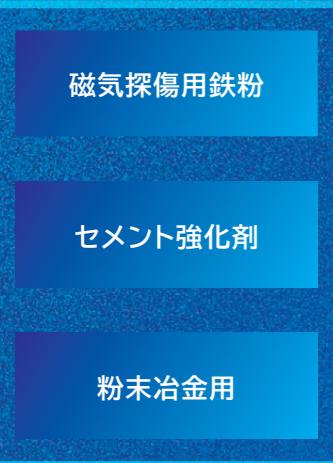
1983-  
OA機器が本格的に普及  
事務機器メーカーは長寿命で  
高画質を生み出すキャリアを求める

1993-  
フルカラー複写機、  
プリンターヘッド

2008-  
化学物質管理促進法  
(PRTR)

2024

鉄粉の種類・用途



使い捨てカイロ用の  
鉄粉を開発  
脱酸素剤  
「ワンダーキープ®」の販売

鉄粉から  
フェライトへ

Cu-Zn系  
フェライトキャリア

EFキャリア

Mn-Mg-Sr系  
フェライトキャリア

Li-Mg-Ca系  
フェライトキャリア

新規機能性材料

微粒フェライト粉  
(インダクター用)

多孔質酸化鉄粉  
(プレーキ材用)

表面改質高磁化  
フェライト粉  
(吸着・磁気分離用)

特殊印刷対応  
キャリア

特定機能付加磁性粉  
(少量生産対応)

2000-  
集団食中毒や食品偽装事件が相次ぎ、  
消費者の食の安全に対する意識が向上

脱酸素剤

自力反応型

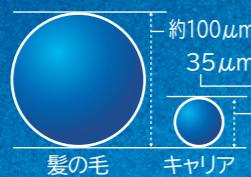
水分依存型

酸素検知剤一体型

## Challenge

### キャリアの小粒化への挑戦

電子写真の「高画質化」に伴い、トナーの小径化が進む中、キャリアにも小粒化が求められました。画像品質の面では、粒径分布を狭める必要があり、小粒径で狭い粒度分布を持つキャリアを、低成本で大量に供給する技術が求められました。当社は製造工程の見直しと新たな製造技術の導入により、平均粒径35 μmのキャリア量産化を実現。電子写真技術の進化に応じた技術革新を果たしました。



### 環境に対応するキャリア開発への挑戦

米国における重金属廃棄物規制の強化を受け、フェライトに不可欠なCu、Ni、Znを含まない組成の開発が求められました。磁化を高めるだけでも容易ではなく、電気抵抗や表面性の制御など多くの技術的課題がある中、1993年に結成したプロジェクトチームを中心、総力を挙げて完成了環境配慮型製品「EFキャリア」は、生産技術の進化を重ね、今も当社を支える主力製品です。



# 電子写真用キャリアで世界をリード

パウダーテックは、電子写真用キャリアや新規機能性材料の開発・製造・販売を行う機能性材料事業と、脱酸素剤「ワンダーキープ®」、酸素検知剤「ワンダーセンサー®」などを展開する品質保持剤事業の二つを柱としています。中でも電子写真用キャリアはグローバルで約70%のシェアを占めています。

## 機能性材料事業

鉄粉製造で培った技術を発展させ、コピー機や印刷機に使われる電子写真用キャリアの開発・製造・販売を行っています。素材をフェライトへ転換し、高画質化と高耐久性を実現。更に環境規制や高性能化要求に対応した重金属

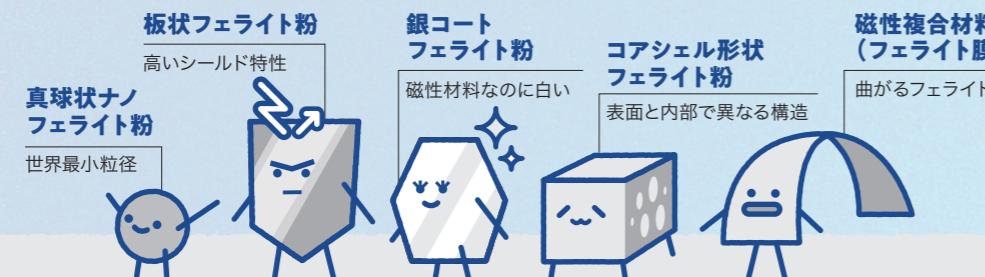
を含まない新たな組成で小粒径・狭粒径分布のキャリアを開発しお客様に販売。そして、キャリアを支える5つの技術「組成設計」「造粒」「焼成」「分級」「樹脂被覆」を磨き上げ、新規市場向けの機能性材料に展開しています。

## 電子写真用キャリアとは

コピー機や印刷機で使用される磁性粉体で、画像を形成するため、トナーと呼ばれるインクを安定的に運ぶ役割を担っており、高画質化にも貢献しています。その役割から「キャリア」と呼ばれています。

## 主な開発技術・素材ラインナップ

粉体技術を生かし、ミクロンレベルの粒径調整や組成設計等により、多様な特長を持つ素材を開発しています。

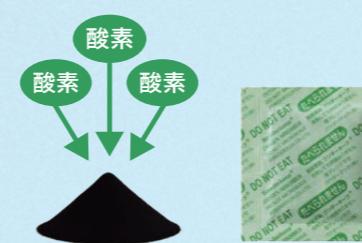


## 品質保持剤事業

食品の安全を守り、食品ロスを減らして社会に貢献する品質保持剤関連製品を取り扱っています。包装内の酸素を除去し、菌の繁殖を防ぐ脱酸素剤「ワンダーキープ®」、酸素の有無を色で知らせる酸素検知剤「ワンダーセンサー®」などを販売。製造はグループ会社の株式会社ワンダーキープ高萩が担っています。

## 「ワンダーキープ®」に鉄粉はどのように生かされているか？

「ワンダーキープ®」は、鉄が空気中の酸素と結合する化学反応、いわゆる「錆び」現象を利用し、密閉空間内の酸素を効果的に除去しています。これは発熱を伴う反応でもあり、同じ仕組みは使い捨てカイロにも活用され、パウダーテックが長年培ってきた鉄粉技術は、このように日常生活に身近な分野でも役立っています。



## 数字で見るパウダーテック (2025年3月末時点)



### 設立から



59周年

### フェライトキャリア製品数



104銘柄

### 電子写真用キャリアのグローバルシェア<sup>※1</sup>



約70%

※1 自社調べ

### 売上に占める開発投資額の比率



6.2%

### 従業員の平均勤続年数(単体)



17.4年

### お客様との取引年数(最長)



57年

### 製品の輸出国数



12ヶ国

### 特許数<sup>※2</sup>



国内:132件  
海外:173件

### 全従業員のうち研究・開発職の比率(単体)



14%

※2 2025年9月24日調べ

# 創業から現在へと受け継ぎ、築き上げた強み

パウダーテックは、創業以来、技術を継承しながら進化を重ねてきました。  
その歩みを支えてきたのは、従業員一人ひとりの高い探求心と、お客様の期待に応えたいという強い意欲です。  
世代を超えて受け継がれてきた技術と企業文化を礎に、私たちはこれからも、更なる成長を目指していきます。

## Q1

パウダーテックの強みといえば  
何ででしょうか。

↓  
粉体に関する独自技術と  
お客様と共に創る提案力

私たちが開発する電子写真用キャリアの強みは、コア<sup>※1</sup>とコート<sup>※2</sup>双方に関する独自の技術力です。コアは大きさや表面性、密度、磁化などを調整でき、コートは多彩な材料や装置を活用し、要求される特性を実現し提供しております。加えて、技術だけではなく、お客様の課題や使用方法等を深く理解し、粘り強く寄り添いながら提案を重ねていく姿勢も私たちの強みだと感じています。「こんなものが欲しい」というご要望に真摯に向き合い、一緒に製品をつくり上げていく。その積み重ねが、今のパウダーテックを形づくってきたと実感しています。

これからも、培ってきた技術や知識を継承し、更に磨きをかけながら、お客様に選ばれ続ける製品づくりを目指していきます。

※1 コア:電子写真用キャリアの樹脂被覆のない部分  
※2 コート:コアに樹脂を被覆した部分



開発本部 第3開発室  
マネージャー  
佐久田 綾

## Q2

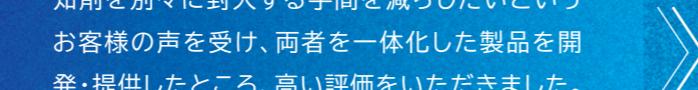
なぜ、技術を高めて  
これたのでしょうか。

↓  
お客様の要望に  
全力で応える文化

当社が技術を高めてこられた背景には、お客様の声に全力で応えようとする文化があります。社内では開発・製造・営業が密に連携して、かつ的確に対応する体制を整えてきました。

例えば、品質の分野では、脱酸素剤と酸素検知剤を別々に封入する手間を減らしたいというお客様の声を受け、両者を一体化した製品を開発・提供したところ、高い評価をいただきました。更に、技術サービス室を設けることで、商品に最適な脱酸素剤を提案し、安心して使っていただける体制も整えています。

こうしたお客様の期待に応える姿勢は、部署を越えた当社ならではの強みだと感じています。



営業本部 WK営業部  
主任  
稻村 順士

## Q3

なぜ、そのような文化を  
築くことができたのでしょうか。

↓  
一人ひとりの強い探求心と  
挑戦への意欲

私たちの職場では、「どうすればもっと良くなれるか」を常に意識しながら、日々の業務に取り組んでいます。現場・現物・現実を確認しながら職場ごとに改善策を考える「グループ活動」を通じて、歩留まりの向上や作業の効率化に向けた工夫を積み重ねています。

また、生産技術や開発など、他部署と連携して課題に取り組む機会も多く、立場は違っても同じ目標に向かって協力する一体感があります。

こうした環境の中で、一人ひとりが課題に向き合い、探求する姿勢を大切にしてきたことが、当社の文化の根底にあると感じています。私自身も、そうした姿勢を持ち続けることで成長を実感でき、やりがいにもつながっています。



生産本部 製造部  
係長  
辻 進一郎

## Q4

なぜ、従業員は探求心と  
意欲を高めてこられたのでしょうか。

↓  
挑戦を後押しし  
意欲を引き出す環境と風土

当社には、疑問に思ったことや新たに挑戦してみたいことがあれば、前向きに取り組める環境があります。改善提案を常時受け付けていたり、定期的な上長との面談があったりと、従業員の向上心やチャレンジ精神を大切にする風土が、職場全体に根付いていると感じます。

私自身、英語に対して苦手意識があり、海外のお客様や子会社とのやり取りに課題を感じていました。そうした中で、スキルアップの一環として、これまで前例のなかった語学研修プログラムが導入され、参加の機会をいただきました。

このように、挑戦を後押ししてくれる環境があるからこそ、一人ひとりの探求心や意欲が育まれているのだだと感じています。



営業本部 CP営業部  
営業担当(国内外対応)  
山本 修也

パウダーテックのパーサス

# “技術の一粒”

## 小さな粒から、未来につなぐ

お客様へのメッセージ

1. 私たちは、粉体の専門技術と創造性によって、新たな価値を提供します。
2. 私たちは、豊富な知識をもとに、お客様の課題をスピーディに理解し、解決します。
3. 私たちは、誠意をもって、高品質な製品を提供し続けます。

社会へのメッセージ

私たち、微小な粉体技術を通じて、地球環境、地域社会、人々の生活に、“目に見えるかたちで”貢献します。

社員へのメッセージ

1. 私たちは、縦横無尽なコミュニケーションで、部門を越えて協力し合います。
2. 私たちは、多様な個性を尊重し、共に成長し合う文化を育てます。
3. 私たちは、積み重ねた経験を胸に、プライドをもって挑戦し続けます。

社員座談会

## 「技術の一粒」に込めた想いと、 その先に描く未来

パウダーテックは中長期的な成長を見据え、2024年度にパーサスを策定しました。社内でプロジェクトを立ち上げ、部門や世代を越えて選ばれた社員7名と事務局1名が議論を重ねて決めたものです。今回の座談会では、策定に至るまでの議論や言葉に込めた想い、これからの目標についてプロジェクトのメンバーに語っていただきました。

### プロジェクトメンバー



### パーサス策定までの道のり



2024年7月3日

キックオフ

## 未来のパーパスを、自分たちの手で プロジェクトの始動

**幸田** 2025年からの3年間を対象とする中期経営計画「25中計」の策定にあたり、当社では、3年先だけでなく、その先の将来像を描いた上で、今なすべきことを逆算して考えるという方針が共有されました。その中で、「パーパスを立てよう」という流れが生まれ、形式的な文言ではなく、意味のある言葉を社員自身が考えることになりました。そこで、部署や役職を越えてメンバーを募るプロジェクトチームが発足し、私は事務局としてその推進を担いました。メンバーは、各部門からの推薦で構成されました。

**小島** お話をいただいた時は、経営の根幹に関わるようなテーマに参画することになり、「これは大変なことになったぞ」と身の引き締まる思いでした。とくに、「25中計」の初年度という節目に、パーパスを起点として中計をバックキャストで構想するという考え方を聞き、パーパスという言葉にどれだけの意味と重みを込められるのか、自分なりにしっかりと向き合う必要があると感じました。

**山崎** 私はチームの中で最年長で、最初に参加の話を聞いた時は、「こんな重要なテーマに自分が加わってよいのか」と迷いもありましたが、会社の将来に関わることでもあり、前向きに取り組もうと決意しました。

**倉持** 私も当初、「パーパス」という言葉自体に馴染みがなく、自分がどれだけの役割を果たせるのか、不安もありました。ただ、他部署と交流する機会は限られていたため、このプロジェクトは貴重な経験になると考え、参加を決めました。

**上野** 私は入社してから年数が浅く、また事務系の業務を担当しているため、これまで開発や営業といった他部署の方々と関わる機会は多くはありませんでした。緊張もありましたが、多様なメンバーと共に取り組む今回の活動は、貴重な学びになると感じ、参加しました。

24年7月初旬～中旬

チームビルディング

## まずはお互いを知ることから。 信頼関係を築いた“カード対話”

**幸田** パーパスには、メンバー一人ひとりが日々の仕事を通じて感じていることや、内にある想いをしっかりと込めたいと考えていました。そのためには、まず安心して自己開示できる関係性を築くことが不可欠だと感じていました。そうした中、以前NPOの活動で知った「エンゲージメントカード」というツールが、自己開示のきっかけとして非常に有効だった経験があり、今回のプロジェクトでも導入することにしました。これは、自分や相手が大切にしている価値観をカードで「見える化」し、それを共有することで、相互理解や信頼を深めることができるものでした。例えば「創造性」「変化」などが書かれたカードの中から、自分にとって重要だと思う価値観を選び、選んだ理由と共に他のメンバーに伝えました。

**佐藤** エンゲージメントカードを通じて考え方を共有する中で、メンバーそれぞれが本当に多様な価値観を持っていることに気付かされました。仕事観や大切にしている姿勢について、ここまで深く話す機会はこれまでなかったので、長く一緒に働いてきたメンバーに対しても、「そう考えていたんだ」と新たな発見がありました。



**野寺** 私にとっては、他部署の方とじっくり話すこと自体が新鮮で、自分の考えの偏りや会社の強みを客観的に見直す良い機会になりました。エンゲージメントカードを使って率直に話すことで、お互いの人となりも見えてきて、信頼関係が一気に深まったと思います。

**奥野** 私も同じように感じました。また、相手の価値観だけでなく、各部署の仕事の進め方や考え方にも触れられて、理解が大きく深まりました。とくに印象に残っているのは、野寺さんの飛び込み営業のエピソードです。私の所属する開発本部では、基本的に事前にアポイントを取ってお客様と面談します。だからこそ、製品について何も知らないお客様のもとを訪問し、信頼を築き、受注につなげていく営業の姿勢には強い刺激を受けました。

**野寺**もちろん、うまくいかないこともあります。お客様に納得していただき、注文につながった時の達成感は格別でした。

## 24年7月中旬～下旬 現状認識に関する議論 理想と現実の間で、 あらためて見つけた“らしさ”

**山崎**これまで経営理念について、あまり深く考えたことはありませんでしたが、今回あらためて向き合ってみると、現実との間にギャップを感じる部分がありました。例えば「誠実を以て貢く」という言葉がありますが、その主語は誰なのか、何を貢くのかが曖昧で、意味をうまく汲み取ることができませんでした。昔は、こうした言葉を掲げること自体に一定の価値があったのかもしれません、今はより具体性と納得感が求められる時代だと感じます。

### 経営理念

- 技術を以て社会の繁栄に貢献する
- 誠実を以て貢く
- チャレンジ精神、開拓精神に徹する
- 社会のニーズに迅速に対応する



**奥野**私も「技術を以て社会の繁栄に貢献する」という一文に対して、同じように距離を感じました。日々の業務の中で、社会への貢献を「目に見える」かたちで実感する場面はそれほど多くないと感じています。

**幸田**だからこそ、パーパスの文言を決める際には、社会に対する「目に見える」貢献を明確に表現したい、という意見が出ましたね。

一方で、このプロジェクトを通じて、あらためてパウダーテックらしさに触れる場面も多くありました。例えば、社員一人ひとりの人柄や、顔と名前を覚えられる規模感もあってか、部門を越えた縦横無尽なコミュニケーションが自然と生まれやすいと感じました。

**上野**私も同じように感じています。他部署の方との協力は自然にできますし、自分のことを気にかけて、声をかけてくださることもあります。そうした距離の近さやあたたかさは、働く上の魅力だと感じています。

**小島**パウダーテックは、ニッチな分野に特化した企業です。だからこそ人と人とのつながりが色濃く残っているのかもしれません。パーパスを考える上でも、こうした文化的な強みは生かしていきたいと感じました。振り返ったからこそ、あらためて気付けた良さだと思います。

24年7月末～9月中旬

### 目指すべき将来像に関する議論

## 変わりゆく時代の中で、技術と働き方の可能性を探る

**佐藤** 「15年後の2040年に実現したいこと」を考えた時、まず思い浮かんだのは、これまでの15年間でパウダーテックがどれだけ変化してきたかということでした。新しい工場が建ち、新たな製品が次々に生まれてきたように、これから先にも、今は想像もつかないような展開があるのではないかと感じました。一例ですが、野寺さんが担当している脱酸素剤の技術を、非常食などの新たな用途に生かすことで、今以上に食品ロスの削減につなげられないかと考えたのも、その一つです。

**野寺** その話を聞いて、品質保持剤事業の展開にはまだ大きな可能性があるとあらためて感じました。当社は粉体技術を中心を持っており、それを他分野に応用できる柔軟性があると実感しています。

**小島** 野寺さんのおっしゃるとおり、新規市場の営業を通じて、お客様からのニーズや業界の動向に触れる中で、既存の枠にとらわれずに当社の技術を生かす機会は、まだ数多くあると思



24年9月中旬～下旬

### パーパスの策定

## こだわり抜いたひとこと 重なった想いが、 一つの言葉になった瞬間

**幸田** 最後の会議、残り10分というところで、一度は全会一致でパーパスが決まりました。ただ、その時のメンバーの表情には迷いがあり、「本当にこれでいいのか」という空気が漂っていました。腑に落ちないまま終えるわけにはいかず、急遽会議を30分

います。「次の世代に何ができるか」という視点を持ちながら、新たな可能性を模索していくことが、これから自分の役割だと考えています。

**山崎** このテーマを議論するにあたって、「電子写真用キャリアの市場が将来的に縮小するとしたら」という前提を置いてスタートしました。自分たちの存在意義を問われるような感覚もありましたが、実際の議論では前向きな意見が数多く出て、大きな可能性を感じる時間になりました。

**與後** 私は現在、電子写真用キャリアの開発を担当しています。市場全体はかつてほどの成長は見込めませんが、印刷そのものがなくなることはないと思っています。紙以外のパッケージ用途や他素材への印刷など、まだ活用の余地はあると感じています。また、「もっと働きやすい会社にしたい」という声も挙がり、DXの推進や多様な人材が働ける環境づくり、更には工場での熱中症対策など、具体的な改善のアイデアが活発に共有されたのが印象的でした。

**倉持** 私も製造の立場から、AIの導入などを通じて製造プロセスを効率化し、業務負荷を軽減できれば、更に働きやすい環境がつくれると感じています。

**上野** こうしたDXの取り組みは、部署ごとの対応ではなく、全社的な情報基盤として横断的に整えていく必要があると考えています。また、製造業という性質上、現場は男性が中心になりますが、今後は女性にとっても働きやすい職場づくりが重要だと感じています。現場で働く女性が非常に少ないという現状を踏まえ、より多くの選択肢や可能性が開かれる環境を整えていけたらと思います。



延長することを決断しました。プロジェクト全体を通じても、最も難しい瞬間だったと思います。この30分間で、全員が持てる集中力を出し切り、ようやく納得のいくパーパスが完成しました。その時は、30分前とは全く違う空気が流れていて、全員の表情が達成感と一体感に満ちていたのが強く印象に残っています。

**與後** 当社の代名詞となるパーパスが、プロジェクトに参加していない社員にもきちんと伝わるかどうか。私はその点を何度も自問自答していました。最初に決まりかけた案では、「これが自分の会社です」と胸を張って言える姿が、どうしても思い描けなかつたのです。

また、当社は技術とものづくりを軸に発展してきた会社です。社員一人ひとりが、自分の仕事に誇りを持っていて、その誇りは目に見えない部分にも確かに宿っていると感じています。粉の一粒一粒に当社の技術が凝縮されている。そうした思いを「技術の一粒」という言葉に込めました。

**小島** その「技術の一粒」に続く「小さな粒から、未来につなぐ」という表現についても、細かな議論が重ねられました。「粒」に対する「粉」にするかで意見が分かれたのですが、「粉」は集合体としての印象が強く、一方で「粒」には技術の凝縮や光るイメージがあり、最終的には「粒」を選びました。「未来へ」ではなく「未来に」としたのも、広がりや可能性をより感じられる表現にしたかったからです。あの30分間は、一字一句にこだわり抜いた時間でした。

**佐藤** 「一粒」という表現には、製品に込めた技術や想いだけでなく、社員一人ひとりの存在も重ねています。私たちが手がけるのは粉体であり、その一粒一粒に技術が詰まっている。そして、社員一人ひとりが会社を支えているという意味も込めまし

た。こうした思いを、社内外に深く届けるために、メンバー全員で多くの案を出し合いながら言葉を磨き上げていきました。

**倉持** 同じ会社でも、部署によって業務内容は大きく異なります。とくに事務系の社員は製品に直接触れる機会が少ないので、抽象度が高すぎると伝わりにくいのではないかと悩みました。その点も含めて、表現には細心の注意を払いました。

**野寺** それでも今回は、開発・製造・管理など、さまざまな部門からメンバーが集まつたからこそ、全社にとって受け入れやすいパーパスが生まれたと思います。

**上野** それが強い想いを持っていたからこそ、まとめるのは簡単ではありませんでした。でも、だからこそ、最後に言葉が定まつた時の達成感はとても大きかったです。

**山崎** 私も同じ気持ちでした。何度も議論を重ねる中で、それまで意見が分かれていたものが、ある瞬間にすっと一つにまとまり、「これしかない」と確信できた。必要なピースが少しづつ見えてきて、それが最後にぴたつとはまった時の感覚は、今も鮮明に覚えています。チームとして一つの言葉にたどり着いたという実感があり、あの瞬間の一体感はこれまでにない経験でした。

### 今後について

## このパーパスを未来へ。 想いをつなぎ、かたちにしていく

**上野** これからは、せっかく策定したパーパスをその場で終わらせるのではなく、社内外にしっかりと根付かせていきたいと考えています。また、部門横断で集まつた私たちの想いが、未来の社員にも確かに受け継がれていくほしいと思っています。

そして、この言葉が、今後新しく入社する方々にとって「自分がパウダーテックで働く意味」を見つけるきっかけになればと願っています。そうした想いが少しづつ広がっていくことで、会社全体の力にもつながっていくのではないかと思います。

**小島** 私も同じ思いです。社員一人ひとりがこのパーパスを通じて、それぞれの仕事で力を発揮し、輝けるようになることは、非常に意義深いことだと感じます。私自身も、新規機能性材料の営業として、将来的にキャリア並みの世界シェア70%を目指せる製品を生み出せるよう、挑戦を続けていきたいと思います。

**野寺** 技術という点では、ただ守るだけでなく、社会のニーズに応じて「進化させていく」姿勢が不可欠だと、今回のプロジェクトを通じてあらためて実感しました。

また、社内の働く環境について多くの意見が交わされました。例えば、性別や年齢に関係なく、多様な人材が能力を発揮できる会社であるためには、制度や仕組みだけでなく、社員同士の理解やサポートの積み重ねが欠かせないと感じています。そうした意識を共有しながら、自分も働きやすい環境づくりに関わっていきたいと思います。

**倉持** 今回の議論を通して、望ましい職場環境は部署によって異なるということをあらためて実感しました。製造部に限らず、全社員にとって働きやすい環境づくりを目指し、これからも協力しながら改善に取り組んでいきたいと思います。

**與後** 多様な部署のメンバーと話し合う中で、「部門を越えたコミュニケーションの活発さ」が当社の強みだと再認識しました。製品を形にしていくには、社内のさまざまな部署との連携が欠かせません。今後もそうした連携を生かしながら、高性能で付加価値のある製品づくりに取り組んでいきたいと思います。また、機会があれば、新しい分野の開発にも挑戦していきたいです。

**山崎** そうした挑戦を広げていく一方で、次の世代に伝えていく役割も大切だと感じています。これまで、自分の知識や経験を蓄積することに重きを置いてきましたが、今回のパーパス策定を通じて、それらを若い世代に継承していく責任を実感しました。今後も学ぶ姿勢を持ち続けながら、自分の経験や想いを伝えることが、今の自分にできる貢献だと思っています。

**佐藤** 私も、当社が持続的に発展していくためには、技術の継承が不可欠だと感じています。「技術の一粒」という言葉にもその想いが込められています。私は世代の中間にあたる立場として、これまで会社を支えてこられた方々の知見や技術をしっかりと受け継ぎ、次の世代へ橋渡ししていく「つなぎ役」として、その責任を果たしていきたいと思います。

**幸田** 技術の継承が未来への橋渡しだとすれば、それを支える土台を築くこともまた、大切な役割だと考えています。開発が価値を生み、製造がそれを形にし、営業が社会やお客様に届ける。この一連のバリューチェーンを、私は管理本部の立場からしっかりと支えていきたいと思います。今回のプロジェクトのように、部門の垣根を越えて協力し合うことで、組織としての力はより大きくなると実感しました。これからも、自分なりのかたちで、パウダーテックの未来を支えていきたいと思います。そして、プロジェクトで生まれたこの言葉が、社員一人ひとりの判断や行動の拠り所となり、変化の時代においても、搖るぎない共通の価値観として根付いていくことを願っています。



## 策定した パーパスへの 共感



代表取締役社長  
丸山 憲行



取締役  
常務執行役員  
板越 剛



取締役  
執行役員  
小林 弘道



常務執行役員  
開発本部長  
植村 哲也



執行役員  
生産本部長  
高木 一徳



執行役員  
営業本部長  
石井 誠



執行役員  
管理本部長  
宮岡 克寿



常勤監査役  
浦山 茂樹

私はこのパーパスから粉ではなく粒で価値創造を目指すというチャレンジ精神と、当社は技術を以て未来に貢献するという意志を感じました。最初の一歩として社員の皆さんもパーパスに込められたメッセージやありたい姿をぜひ考えてみてください。



執行役員  
営業本部長  
石井 誠

プロジェクトメンバーの皆さんのが自ら言葉を紡ぎ出したパーパスは、一つひとつの技術、一人ひとりの努力の積み重なりであるという当社の本質を見事に言い表し、私は深く共感しました。この言葉が全社員の心に根付き、未来を切り拓く力となることを心から願っています。



代表取締役社長  
丸山 憲行



取締役  
常務執行役員  
板越 剛



取締役  
執行役員  
小林 弘道



常務執行役員  
開発本部長  
植村 哲也



執行役員  
生産本部長  
高木 一徳

私はこのパーパスから粉ではなく粒で価値創造を目指すというチャレンジ精神と、当社は技術を以て未来に貢献するという意志を感じました。最初の一歩として社員の皆さんもパーパスに込められたメッセージやありたい姿をぜひ考えてみてください。



執行役員  
営業本部長  
石井 誠

パーパスをめざすと、プロジェクトのメンバー全員が3ヶ月の間、最後まで熱い議論を重ねていたことが鮮やかに記憶に残ります。メンバーには、皆さんの想いの結晶であるこのパーパスを、これからは「伝道師」となって社内へ広めていただくことを期待しています。



代表取締役社長  
丸山 憲行



取締役  
常務執行役員  
板越 剛



取締役  
執行役員  
小林 弘道



常務執行役員  
開発本部長  
植村 哲也



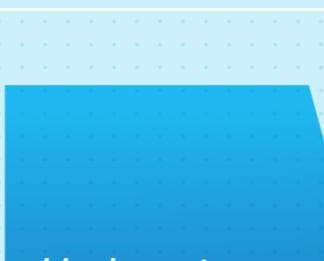
執行役員  
生産本部長  
高木 一徳

私はこのパーパスから粉ではなく粒で価値創造を目指すというチャレンジ精神と、当社は技術を以て未来に貢献するという意志を感じました。最初の一歩として社員の皆さんもパーパスに込められたメッセージやありたい姿をぜひ考えてみてください。



執行役員  
営業本部長  
石井 誠

プロジェクトメンバーの皆さんのが自ら言葉を紡ぎ出したパーパスは、一つひとつの技術、一人ひとりの努力の積み重なりであるという当社の本質を見事に言い表し、私は深く共感しました。この言葉が全社員の心に根付き、未来を切り拓く力となることを心から願っています。



代表取締役社長  
丸山 憲行



取締役  
常務執行役員  
板越 剛



取締役  
執行役員  
小林 弘道



常務執行役員  
開発本部長  
植村 哲也



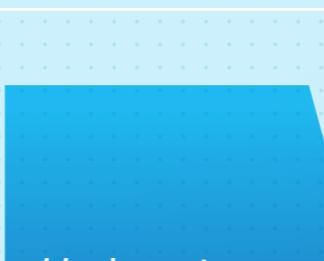
執行役員  
生産本部長  
高木 一徳

私はこのパーパスから粉ではなく粒で価値創造を目指すというチャレンジ精神と、当社は技術を以て未来に貢献するという意志を感じました。最初の一歩として社員の皆さんもパーパスに込められたメッセージやありたい姿をぜひ考えてみてください。



執行役員  
営業本部長  
石井 誠

プロジェクトメンバーの皆さんのが自ら言葉を紡ぎ出したパーパスは、一つひとつの技術、一人ひとりの努力の積み重なりであるという当社の本質を見事に言い表し、私は深く共感しました。この言葉が全社員の心に根付き、未来を切り拓く力となることを心から願っています。



代表取締役社長  
丸山 憲行



取締役  
常務執行役員  
板越 剛



取締役  
執行役員  
小林 弘道



常務執行役員  
開発本部長  
植村 哲也



執行役員  
生産本部長  
高木 一徳

私はこのパーパスから粉ではなく粒で価値創造を目指すというチャレンジ精神と、当社は技術を以て未来に貢献するという意志を感じました。最初の一歩として社員の皆さんもパーパスに込められたメッセージやありたい姿をぜひ考えてみてください。



執行役員  
営業本部長  
石井 誠

プロジェクトメンバーの皆さんのが自ら言葉を紡ぎ出したパーパスは、一つひとつの技術、一人ひとりの努力の積み重なりであるという当社の本質を見事に言い表し、私は深く共感しました。この言葉が全社員の心に根付き、未来を切り拓く力となることを心から願っています。



代表取締役社長  
丸山 憲行



取締役  
常務執行役員  
板越 剛



取締役  
執行役員  
小林 弘道



常務執行役員  
開発本部長  
植村 哲也



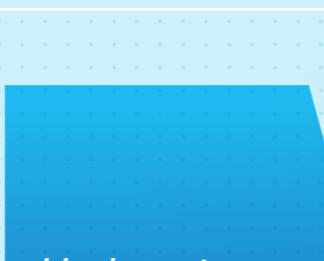
執行役員  
生産本部長  
高木 一徳

私はこのパーパスから粉ではなく粒で価値創造を目指すというチャレンジ精神と、当社は技術を以て未来に貢献するという意志を感じました。最初の一歩として社員の皆さんもパーパスに込められたメッセージやありたい姿をぜひ考えてみてください。



執行役員  
営業本部長  
石井 誠

プロジェクトメンバーの皆さんのが自ら言葉を紡ぎ出したパーパスは、一つひとつの技術、一人ひとりの努力の積み重なりであるという当社の本質を見事に言い表し、私は深く共感しました。この言葉が全社員の心に根付き、未来を切り拓く力となることを心から願っています。



代表取締役社長  
丸山 憲行



取締役  
常務執行役員  
板越 剛



取締役  
執行役員  
小林 弘道



常務執行役員  
開発本部長  
植村 哲也



執行役員  
生産本部長  
高木 一徳

私はこのパーパスから粉ではなく粒で価値創造を目指すというチャレンジ精神と、当社は技術を以て未来に貢献するという意志を感じました。最初の一歩として社員の皆さんもパーパスに込められたメッセージやありたい姿をぜひ考えてみてください。



執行役員  
営業本部長  
石井 誠

プロジェクトメンバーの皆さんのが自ら言葉を紡ぎ出したパーパスは、一つひとつの技術、一人ひとりの努力の積み重なりであるという当社の本質を見事に言い表し、私は深く共感しました。この言葉が全社員の心に根付き、未来を切り拓く力となることを心から願っています。



代表取締役社長  
丸山 憲行



取締役  
常務執行役員  
板越 剛



取締役  
執行役員  
小林 弘道



常務執行役員  
開発本部長  
植村 哲也



執行役員  
生産本部長  
高木 一徳

私はこのパーパスから粉ではなく粒で価値創造を目指すというチャレンジ精神と、当社は技術を以て未来に貢献するという意志を感じました。最初の一歩として社員の皆さんもパーパスに込められたメッセージやありたい姿をぜひ考えてみてください。



執行役員  
営業本部長  
石井 誠

プロジェクトメンバーの皆さんのが自ら言葉を紡ぎ出したパーパスは、一つひとつの技術、一人ひとりの努力の積み重なりであるという当社の本質を見事に言い表し、私は深く共感しました。この言葉が全社員の心に根付き、未来を切り拓く力となることを心から願っています。

# 09 パウダーテックの 成長戦略

## Contents

トップメッセージ	20
マテリアリティ 持続的な成長に向けたマテリアリティの見直し	23
中期経営計画 「22中計」を経て——次期成長への覚悟	25
「25中計」で挑む——飛躍への道筋	26
企業価値の向上に向けた成長戦略	27
特集:粉体技術を基盤に拓く新たな成長戦略製品	29
財務・資本戦略	31

## トップメッセージ



パーパスを礎に、  
変化を原動力として  
未来を拓く開発型企業

代表取締役社長  
丸山 憲行

### 揺るがぬ信念と、事実に基づく経営判断

経営において私が大切にしているのは、二つの軸です。一つは「ブれないこと」、もう一つは「ファクトを重視したマネジメント」です。

前者については、一度「必ずやろう」と決めたことは、結果はもちろん、方向性を出す前にさまざまな理由をつけてゴールを変更したり、やめたりしないこと。全員で合意したのであれば、とにかくやりきることを信条としています。組織としての信頼や一体感は、こうした姿勢から着実に培われ、長期的な成長の土台になると考えています。

後者のファクト重視では、市場環境、競合、そして自社の状況を可能な限り正確に把握する、いわゆる3C分析を徹底します。経験則や過去の前例に頼らず、事実を丹念に調べ、確かな判断材料に基づいて意思決定することが重要だと考えています。失敗を振り返ると、その多くはファクトの誤認が原因であると思います。「本当に正しく調べたのか」を常に問い、情報の精度を高めることを意識しています。こうした取り組みの積み重ねが、確かな経営判断と持続的な成長につながる考えています。

### パーパスが描く、しなやかに成長する未来像

10年後、20年後にどのような会社でありたいか——その未来像は、将来を担う社員に考えてもらいたくて、パーパス策定は若手中心のプロジェクトチームに一任しました。こうしてほしい、こういう言葉を入れてほしいといった指示は一切せず、むしろ議論の過程そのものを重視しま

した。約3カ月にわたり、さまざまな切り口で議論を重ねる中で、「自分たちの会社とは何か」を真剣に考えてくれたこと自体が、大きな財産になったと感じています。議論の場で生まれた多様な視点や価値観は、今後の企业文化を育む上でも貴重な資産と考えています。

私がとくに共感したのは、パーパスの中に「鉄粉」「フェライト」「キャリア」といった当社の現在の事業を象徴するような言葉が一切入っていない点です。時代が変化する中で、過去の成功に固執するのは望ましい姿ではありません。この4月には、組織名からも「キャリア」の名称を外しました。これも、特定の事業領域に依存せず柔軟に変化していく姿勢を示す一例です。

## 前中計の検証と、次なる成長への布石

前中期経営計画(22中計)で掲げた経営指標の多くは、未達となりました。一方で、本社機能の強化というテーマの中で、ESGへの取り組みについてはおおむね計画通りに実施できました。とくに、環境や社会への配慮を組織の活動に組み込む基盤づくりは、今後の持続的成長に向けた重要な成果だったと考えています。

22中計は、コロナ禍によって社会や市場の先行きが見通せない中で策定されました。しかし、過去の延長線上での前例踏襲型の計画づくりとなり、結果として多くの想定が外れることになりました。今回はその反省を踏まえ、事実に基づく議論を徹底し、計画の精度を高めています。市場環境や競合、自社の強みと弱みを冷静に分析し、確かな判断材料の上で戦略を描く姿勢が定着しつつあります。

## 長期ビジョンと25中計が示す成長戦略

当社の主力事業であるキャリアビジネスは、2017年まで堅調に成長を続けてきましたが、ペーパーレス化の進展やコロナ禍での在宅勤務定着により、市場全体は大きく縮小し、その回復は難しいと考えています。



当社は創業以来、技術を以て社会に貢献する「開発型企業」として歩んできました。このDNAは経営理念にも息づいています。2040年、2050年の将来も、特定の製品に縛られず、新たな可能性を探り続ける技術開発型企業でありたいと考えています。挑戦を恐れず、自ら成長の道を切り拓く企業としての姿勢を今後も貫いていきたいと考えています。

新規機能性材料については、2024年度に売上高の7.8%を占める規模への成長を目指しましたが、実績は2.0%にとどまりました。データセンターなどの用途にも対応した半導体の一部で当社の材料が採用されたことを機に、2020年から準備を進めて新工場も建設しましたが、2022年に世界的な半導体不況が到来し、更にその後、主流はAI向け半導体へと急速に移り変わり、当初計画からは大きく乖離することになりました。

それでも当社は、研究開発費用の削減や投資の中止といった選択はせず、22中計期間中も25中計においても投資を拡大し、次世代事業の芽を育てる姿勢を貫いてきました。厳しい事業環境下でも挑戦を止めず、将来の成長を見据えて積極的に布石を打ち続ける——この一貫した姿勢こそが、当社の強みであり、次期成長への確かな礎になるとを考えています。

こうした厳しい環境下で持続的に成長するため、25中計では「製品ポートフォリオマネジメント強化」を成長戦略の柱としました。既存の強みを生かしつつ、育成製品や注力製品の拡充に経営資源を重点的に投下し、将来の柱となる事業の育成を進めます。新たな柱が確立するには長期的な視点が必要ですが、その間もキャリア事業への投資は継続します。世界シェア約70%という優位性を生かし、成長に必要な資金を生み出す安定的な収益源として位置付けます。

今回の25中計では、キャリア製品においても環境規制に対応した新しい樹脂コート製品などの開発を推進します。これらの製品の生産には専用設備が必要なことから新工場の建設を進めていますが、これが25中計での最大の投資となっています。

私は、この中計で示した打ち手を着実に実行し、次期中計が始まる2028年以降には、「成長軌道に乗った会社」としての姿を実現することが責務だと考えています。

## マテリアリティを軸に進める環境対応と社会貢献

当社はマテリアリティの一つに「気候変動への対応」を掲げ、その具体的なKPIとして「環境配慮型製品の拡販」を設定しました。データセンターなどの消費電力削減に貢献する製品をはじめ、育成製品・注力製品を中心に環境負荷低減につながる製品の開発を進め、社会への貢献を拡大していきます。

こうした環境対応は、世界的に高まる規制や市場の要請に応えるだけでなく、将来を見据えた必然的な方向性です。当社では数年前から素材や構造の見直しに着手し、有害物質や環境負荷の低減を目指した開発を継続しています。今後も順次新材料・新製品へ切り替え、業界に先駆けて市場投入を行っていきます。また、知的財産取得にも力を入れ、製品の差別化を推進しビジネス拡大を目指します。

環境対応は製品に限りません。工場環境の改善、従業員が安心して働ける職場づくりも重要です。当社の工場は電気炉を多く有しており、熱中症や作業環境への配慮が不可欠です。また、CO<sub>2</sub>排出量は年間約1万8,000トン(Scope1+2)に上ります。これを削減するため、高萩の土地に太陽光発電設備を設置し、2024年10月より稼働を開始しました。更に、25中計期間中に工場建屋の屋上全面に太陽光パネルを設置する計画を進めています。

こうした施策を通じて、環境負荷の低減と共に社会的信頼を向上させ、社員の定着や採用の促進、更には地域社会への貢献を図ります。柏周辺に多くの社員が暮らす企業として、地域と共に持続的に成長できる環境整備を進めていきます。

## 挑戦を促す風土と人材育成への投資

人材を底上げすることは、経営者として私の最大の使命だと考えています。25中計でも人材育成の強化を成長戦略の一つに掲げ、各部門や技術分野で中心的な役割を担える人材を着実に増やしていきます。執行役員や部課長を中心に外部研修への参加を積極的に促し、昨年度からは海外研修の機会も設けました。知見や経験を広げる場を提供し、将来の成長に向けた力を養ってもらうことを重視しています。私は、専門性を高め合うスペシャリストの集合体こそ、最も望ましい組織の姿だと考えています。

こうした施策は、25中計で掲げた「製品ポートフォリオマネジメント強化」を実現し、持続的成長を支えるための基盤づくりでもあります。

また、社員一人ひとりが日常の業務の中で問題意識を持ち、「こうしたい」「こうすべきだ」と主体的に提案できる風土を醸成したいと考えています。自ら決めたことは責任を持ってやり遂げてほしい。前向きな活動をする上で、会社の存続を揺るがすような失敗はまずありません。臆することなく挑戦してほしいのです。

前例踏襲や属人的な業務から脱却し、新しい発想による効率化やシステム化を推進し、生産性を高めていくことを強く期待しています。こうした挑戦の積み重ねが、組織の強みを一層引き出し、未来に向けた持続的な成長の原動力になると信じています。

## 技術と共に歩み、社会と未来に貢献する

当社は創業以来、開発型企業として技術を磨き続け、社会のニーズや時代の変化に応えてきました。この姿勢は今後も揺らぐことなく継続し、技術力を一層高めながら、持続的に成長する企業であり続けます。

私たちが追求するのは、自社の発展だけではありません。これまで培ってきた技術や知見を生かし、環境負荷の低減や社会課題の解決など、広く社会の発展にも貢献していきます。

そのために、常に新たな挑戦に向き合い、変化を恐れず成長し続ける企業文化を、今後も磨き上げてまいります。

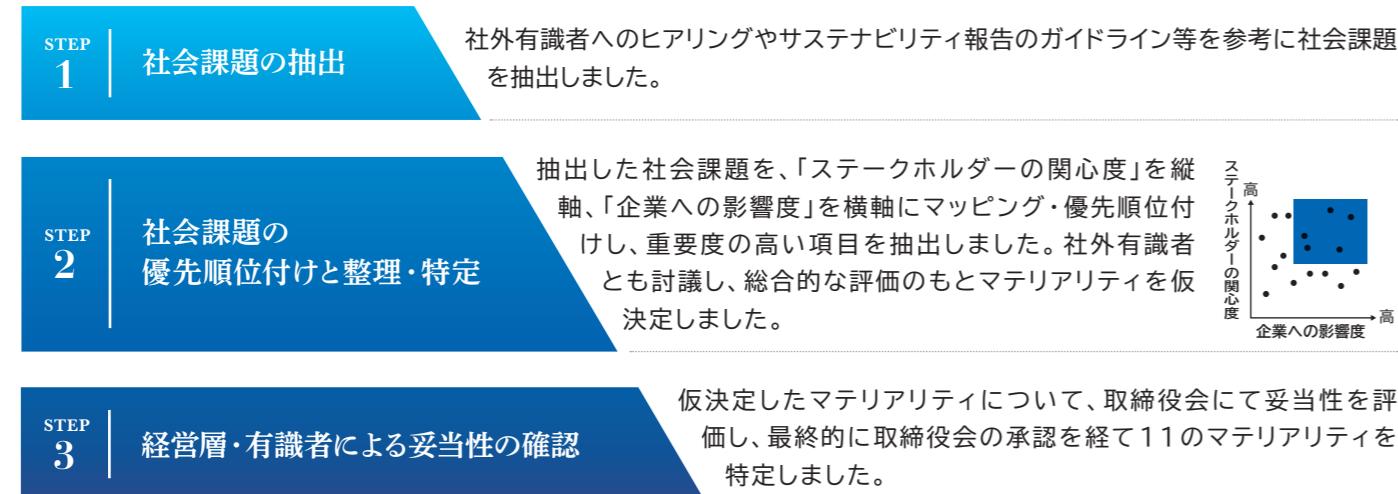
ステークホルダーの皆様からいただくご意見やご期待は、当社が進むべき道を照らす大切な道標です。これからも、皆様と信頼で結ばれたパートナーシップを深め、共に未来を切り拓いていきます。引き続き、当社の挑戦にご理解とご支援を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。

# 持続的な成長に向けたマテリアリティの見直し

パウダーテックは、持続的な事業の運営・成長に社会課題の解決は不可欠と考えています。

25中計策定を契機に社外有識者による意見を踏まえ、

幅広いステークホルダーに貢献出来るマテリアリティへ見直しました。



## 経営戦略と一体化したマテリアリティ再構築の支援

私は2024年6月より、当社のESGアドバイザーとして、サステナビリティに関する助言を行っています。従来のマテリアリティは重要課題を掲げてはいたものの、制度遵守が中心で事業特性との結びつきに課題がありました。そこで統合報告書第1号の制作を機に、経営戦略と一体化したマテリアリティの再構築を提言しました。見直しの過程では「事業成長と社会的価値の両立」を基軸に、全社での議論を経て重点領域を定めました。具体的には、①CO<sub>2</sub>排出削減と環境配慮型製品の開発(省エネ改善や再エネ導入など)、②人的資

本投資と多様性推進(若手社員のスキル研修、女性活躍推進)、③地域社会との共生(教育機関との連携や地域防災活動への参加)、④ガバナンス強化(内部統制やリスク管理体制の高度化)です。これらは25年度からの中期経営計画とも連動しており、研究開発、製造、営業、管理部門それぞれの現場に直結するテーマです。新マテリアリティは「経営と現場をつなぐ羅針盤」であり、一人ひとりの実践が統合報告書に映し出され、未来の信頼と持続的成長を築く礎となります。



法政大学人間環境学部教授。経営学博士。安田火災海上保険(現 損害保険ジャパン)に入社後、山梨大学准教授を経て現職。専門はサステナビリティ経営、企業統治、ESG投資。現在は岡部(株)、日産東京販売HD(株)、(株)シルバーライフの社外取締役を務めるほか、サッポロHD(株)および(株)レゾナックHDのサステナビリティアドバイザーとして、統合報告、マテリアリティ特定、人的資本開示、カーボンニュートラルなどに関する助言を行っている。



## 「22中計」を経て——次期成長への覚悟

2022年度からの3ヵ年計画である「22中計」では、「独自技術で社会課題を解決し、社会に必要とされる『エッセンシャル企業』を目指す」をありたい姿としました。地政学リスクによるエネルギーコスト上昇、コロナ禍後の社会変化、深刻化する環境問題などを外部環境と捉え、4つの基本方針を立てて戦略を実行しました。

### 22中計の基本戦略と結果

「既存事業の収益性維持強化」は、コロナ禍後のキャリア需要の回復が想定ほど進まず、目標には届きませんでした。「新規事業の利益貢献実現」は、微粒フェライト粉の供給体制を整えたものの、想定業界の変調により目標達成には至りませんでした。

「新規事業の継続的育成」では、多くの案件を継続的に創出し、いくつかは着実に育成が進んでいます。「事業基盤を支える本社機能強化」では、ESG施策を検討・推進する専門部署を設置し、積極的に実行した結果、当初の目標を概ね達成しました。

- ✗ 想定ほどの需要回復に至らず、目標未達
- ✗ 想定業界の変調により、目標未達
- 複数案件で育成が進捗
- ESG経営を順調に推進

#### 既存事業の収益性維持強化

#### 新規事業の利益貢献実現

#### 新規事業の継続的育成

#### 事業基盤を支える本社機能強化（ESG経営推進）

### 22中計の経営目標と実績

項目	2022		2023		2024	
	目標	実績	目標	実績	目標	実績
売上高（億円）	95.1	<b>88.3</b>	96.8	<b>85.4</b>	99.2	<b>91.3</b>
経常利益（億円）	10.0	<b>7.4</b>	11.3	<b>4.7</b>	13.4	<b>3.7</b>
ROE（%）	5.9	<b>4.4</b>	6.2	<b>2.2</b>	6.9	<b>2.5</b>
新規機能性材料売上高比率（%）	3.2	<b>0.8</b>	5.2	<b>1.8</b>	7.8	<b>2.0</b>

## 「25中計」で挑む——飛躍への道筋

2025年度からの「25中計」では、まずは「ありたい姿」をバージョンアップし、新たにパーパスを策定しました。そのパーパスを基に2040年の目標を定め、そこからバックキャストで25中計を打ち出しました。持続的成長と中長期的な企業価値向上の「礎」を築くため、成長戦略と財務・資本戦略を実行します。

### 25中計の基本戦略

25中計では、成長戦略と財務・資本戦略を実行します。成長戦略では、22中計期間に落ち込んだ利益率の回復を目指し、製品ポートフォリオを組み替えます。具体的には、新規機能性材料製品の開発に注力しつつ、市場成長と高収益が期待される「育成製品」「注力製品」に重点的に経営資源を投下する一方、「収益製品」「再構築製品」への投資は絞り込み、メリハリのある資源配分を行います。25中計では、過去最大の投資額を計画すると共に、人材育成の強化や工場インフラ・環境の整備を進め、収益力の基盤強化にも取り組みます。

財務・資本戦略ではROEの向上を目指します。現在5～6%程度と見込まれる株主資本コストを上回るROE8.0%の達成を目指し、25中計ではかつてない規模の投資を実施します。ただし、投資効果の本格的な発現が2027年以降となることを見据え、ROE8.0%の達成時期を2030年と戦略的に設定しました。一方、株主還元については、2025年度より中間配当を実施し、25中計期間中にDOE(株主資本配当率)3.0%以上の実現を目指すなど、利益貢献前から強化します。

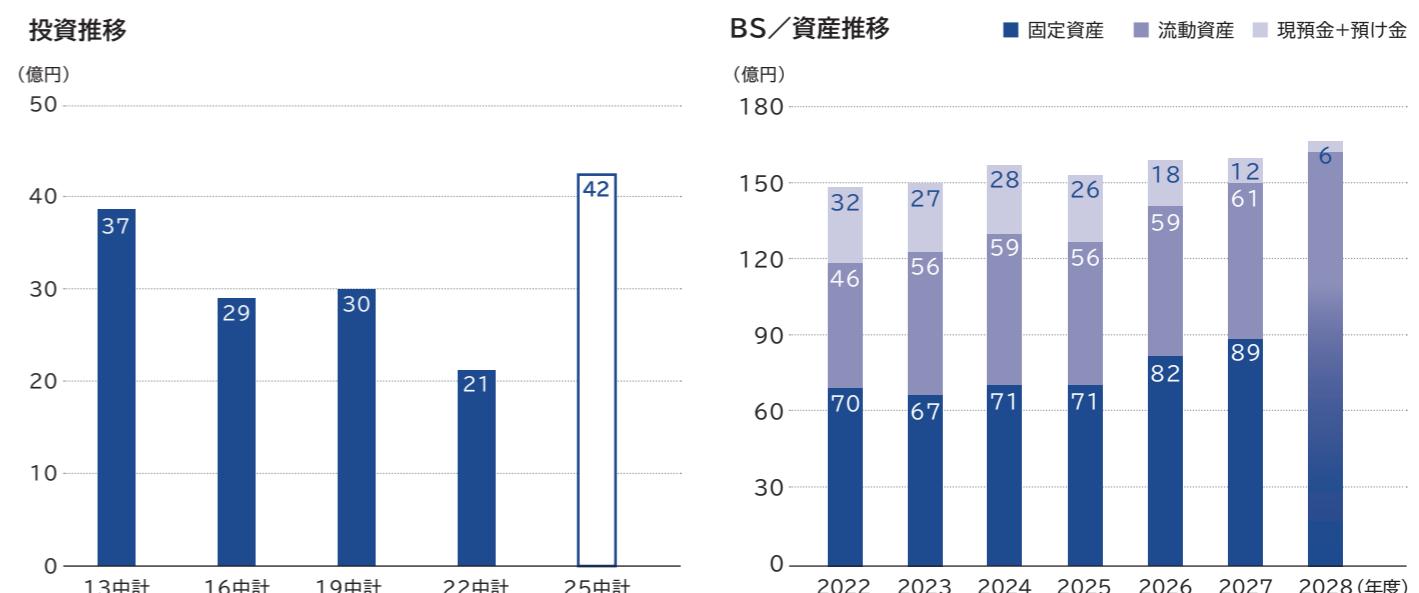
### 持続的な成長と中長期的な企業価値向上の礎を構築

#### 成長戦略

- 製品ポートフォリオマネジメント強化
- 新規機能性材料製品の開発強化
- 全社のコア人材育成の強化
- 工場環境整備（グランドデザイン）実施

#### 財務・資本戦略

- ROE（自己資本利益率）の改善
- 株主還元の維持強化



# 企業価値の向上に向けた成長戦略

25中計の柱の一つである成長戦略では、「製品ポートフォリオマネジメント強化」「新規機能性材料製品の開発強化」

「全社のコア人材育成の強化」「工場環境整備(グランドデザイン)実施」の4つの戦略に取り組みます。

これらを着実に実行し、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を目指します。

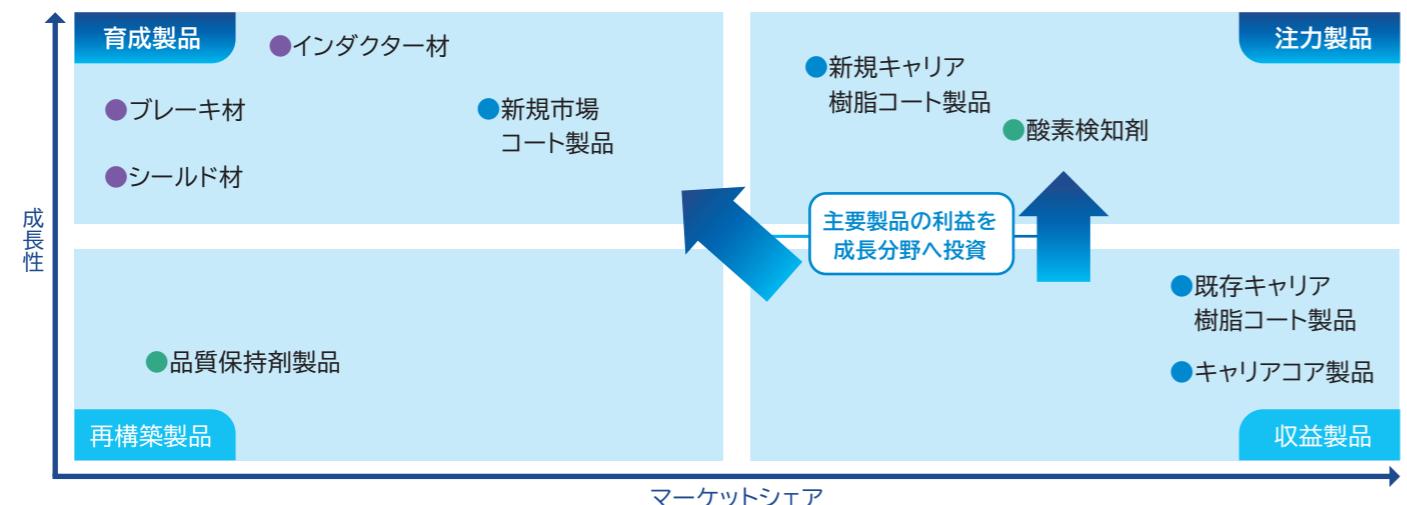
## 製品ポートフォリオマネジメント強化

これまで当社の収益を支えてきたキャリア製品は、今後も収益の柱であると考えていますが、成長余地が狭まっていると見込まれるため、より成長性・収益性の高い製品へ経営資源をシフトしていきます。具体的には、既存製品をベースとする製品を「注力製品」、新たな技術・市場・顧客を目指す製品を「育成製品」と位置付け、これら2製品に経営資源を重点的

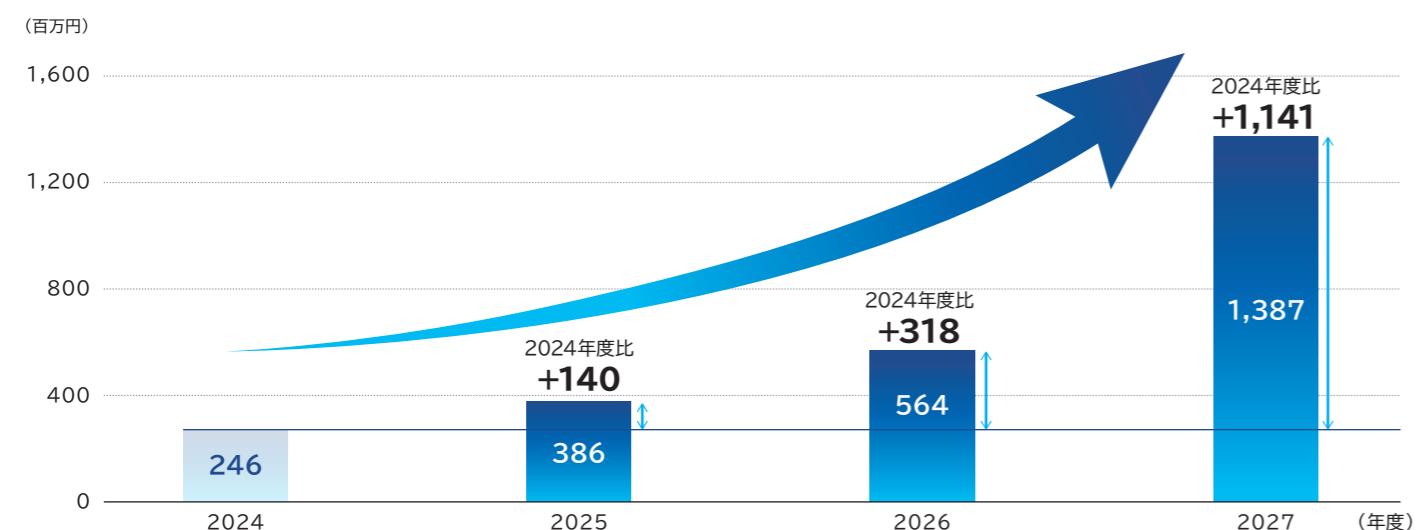
に配分し、更なる成長を図ります。一方、既存のキャリア製品は「収益製品」、収益性が厳しい品質保持剤製品を「再構築製品」とし、将来性の見極めや収益力の向上を探りながら、メリハリをつけた経営資源投入を行います。

その結果、25中計最終年度には「注力製品」「育成製品」の売上比率は全体の13%に達する見込みです。

### 製品ポートフォリオ



### 「注力製品」「育成製品」売上高



## 新規機能性材料製品の開発強化

「インダクター材」「ブレーキ材」「シールド材」それぞれの開発に向けて、人員や設備・機器などへの資源投入を強化し、共同開発やアウトソーシング、国内外のマーケティングにも積極的に取り組んでいます。

「インダクター材」では、高い評価をいただいている微粒フェライト粉を軸に、①性能向上②機能性付加③新規材料開発の3つの方向で開発を進めています。「ブレーキ材」は需要の増加が見込まれるEV・HEV車のブレーキ材として高い適性評価を

いただいている、採用拡大に向け、国内外のマーケティングを強化しています。「シールド材」は5G/6G通信や自動運転などの次世代市場向けに、組成設計技術や粉体特性制御技術を駆使し、お客様の要望に合わせた粒子の設計・開発を進めています。

そのほかにも、さまざまな用途や市場から多くの引き合いがあり、電子写真用キャリアの開発・製造で培った当社のコア技術に新技術を組み合わせ、独自の機能性材料の開発に挑戦しています。

▶ 粉体技術を基盤に拓く新たな成長戦略製品 P29

## 全社のコア人材育成の強化

将来の事業成長を牽引するコア人材の育成を重要な経営課題と位置付け、継続的な取り組みを進めています。具体的には、社内の重要なプロジェクトやポジションへの登用を通じて、実践的なスキルと課題解決力を養う機会を提供すると共に、社外研修や海外語学研修などへの派遣を

通じて、グローバルな視点と専門知識の習得を支援しています。これらの施策を通じて、社員一人ひとりが自律的に成長し、変化の激しいビジネス環境において柔軟かつ力強く対応できる人材の育成を目指しています。

## 工場環境整備(グランドデザイン)実施

柏工場では再生可能エネルギーの活用、インフラの整備や耐震性の向上といった環境整備(グランドデザイン)を計画的に進めています。

具体的には、25中計の3年間で合計669百万円を投じ、事業継続に不可欠な建屋の耐震化、電気・ガス・水道などのインフラ設備の維持更新、敷地境界外壁の改修などを実施します。ただいま、育成製品・注力製品である樹脂コート製品の供給体制強化を目的とした新工場の建設を、2026年度末の完成に向けて進めています。新工場が本格的に稼働すると、樹脂コート製品の販売量は2024年度比で20%増加する見込みです。

加えて、分散し、老朽化が進んでいる研究開発施設の集約・更新と新規機能性材料製品の開発体制強化を目的に、研究

開発棟の建設も計画しており、現在、推進チームにて建屋設計を進めています。



# 粉体技術を基盤に拓く新たな成長戦略製品

当社は、鉄粉や電子写真用フェライトキャリアの開発・製造を通じて培った粉体技術を基盤に、

新たな機能性材料の研究・開発に取り組んでいます。

その研究開発と生産技術の成果として生まれた機能性材料は、今後成長が期待される分野で採用が進んでいます。

本セクションでは、当社の新たな成長ドライバーになると期待される機能性材料を紹介します。



## 半導体への電力供給を制御し、データセンターなどの消費電力削減に貢献

コア技術の融合で、世界に類を見ない特性を発現

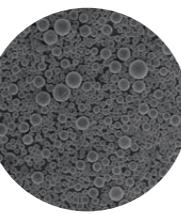
インダクターと呼ばれる電子部品は、半導体や電子機器への電力供給を制御する重要な素子であり、近年では電力需要が増すデータセンターや5G通信機器において、省電力化の観点からその重要性が一層高まっています。インダクターの性能を左右するのは“コア”に用いられる磁性材料の透磁率であり、「高透磁率(多くの電気エネルギーをたくわえられる)」「低ロス(効率的なエネルギー伝達)」が求められます。

当社が開発した新製品「微粒フェライト」は、微粒かつ真球状という特性に加え、高周波領域でも「高透磁率・低ロス」を維持できる点が特長です。これは、当社のコア技術である組成設計技術<sup>\*</sup>、造粒技術<sup>\*</sup>、焼成技術<sup>\*</sup>が複合的に作用して実現しています。

本製品をインダクターのコア材料として採用されたお客様からは「世界に類を見ない特徴を持つ磁性材料である」「インダクターの性能を決めるKey materialである」といった高評価をいただいており、今後の成長分野を支える材料として期待されています。  
※組成設計技術・造粒技術・焼成技術:パウダーテックが長年培ってきた基盤技術



使用



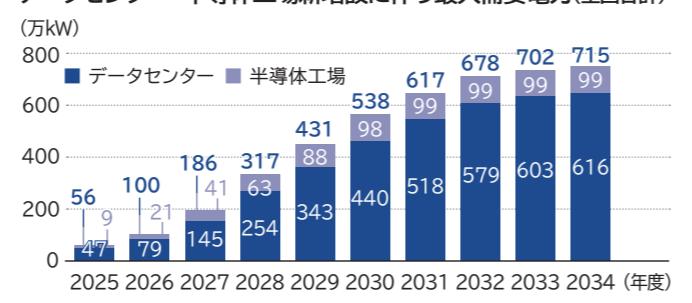
微粒フェライト粉

※ 製品はイメージです

電力使用量が増大する中、インダクター性能向上への期待が高まる

経済産業省によれば、10年後には日本国内での新たなデータセンター設置が困難になるほど電力消費が増加すると予測され、消費電力削減は社会全体の喫緊かつ避けられない課題です。とくに直近ではAIの普及により、データ処理量が増加し、電力需要が急増。その重要性は、一層高まっています。

データセンター・半導体工場新增設に伴う最大需要電力(全国合計)



出典:「今後の電力需要の見通しについて」(経済産業省)

当社はこうした将来ニーズを先取りし、新製品「微粒フェライト」の応用開発を加速してきました。組成や粒子径のバリエーションを拡大し、多様な要望に応えると共に、新工場の建設と大型生産設備の導入を完了し、大量生産を安定的に行える体制を確立しました。2024年度時点で、同等品を安定供給できる企業は当社以外に存在していません。

今後は、グローバル展開も視野に、「微粒フェライト」の生産技術を改善・高度化し、表面処理などの周辺技術や新規材料の開発にも取り組みます。これらを通じ、省エネルギー化への貢献を強化し、拡大する需要を着実に取り込んでいきます。



## 多孔質性の解析と制御で実現する高性能ブレーキ材

多孔質性の制御によるブレーキ性能向上

当社では、ブレーキパッドに用いられる摩擦材の構成要素の一つである酸化鉄粉を開発・生産し、ブレーキメーカーへ提供しています。ブレーキパッドは「効き」「鳴き」「耐久性」など多様な特性を求められる部品であり、これらを高水準で満たすためには高度な材料開発と配合設計が必要です。

当社の酸化鉄粉は、ブレーキパッドに必要とされる性能を安定的に発揮し、耐久性の向上にも寄与する点が評価されています。これらの特性を達成する上で最も重要な粉体特性が「多孔質性」です。多孔質な粒子は柔軟性を持ち、強いブレーキ圧にも耐えて壊れることなく変形し、衝撃を吸収する効果をもたらすと考えられています。

この多孔質性は、電子写真用キャリアの開発で培った技術を応用したものであり、複数の評価技術で特定・数値化し、原材料の選択や製造条件を精密に制御することで、必要な多孔質度を安定的に実現しています。まさに当社固有の粉体制御技術・生産技術の成果です。



使用



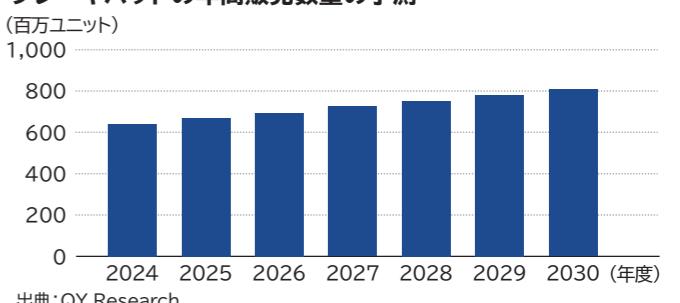
酸化鉄粉

※ 製品はイメージです

EVへの適合性が高く、製品適用拡大に期待

ブレーキパッド市場は、2025年から2030年にかけて年平均成長率(CAGR)3.9%と予測されており、安定した成長が見込まれます。

### ブレーキパッドの年間販売数量の予測



出典:QY Research

当社製品は、回生ブレーキ(モーターの発電抵抗を制動力として利用する方式)と摩擦ブレーキ(ローターを摩擦材で締め付け制動力を得る方式)が併用されるEV(電気自動車)やHEV(ハイブリッド車)において、摩擦ブレーキ用の構成材料として高い適合性を有しています。制動性能に優れている点はお客様からも評価されており、EV・HEVの普及拡大に伴い、新車・補修の両領域で当社製品の適用が更に広がることが期待されています。

また、本製品の生産は電子写真用フェライトキャリアで培った技術の応用であり、生産体制も十分に整っています。品質の安定と供給の確実性を高めながら、この強みを生かし、国内市場のみならず、欧州、米国、中国、インドなど主要地域への展開を積極的に進め、持続的かつ着実な市場拡大を目指します。



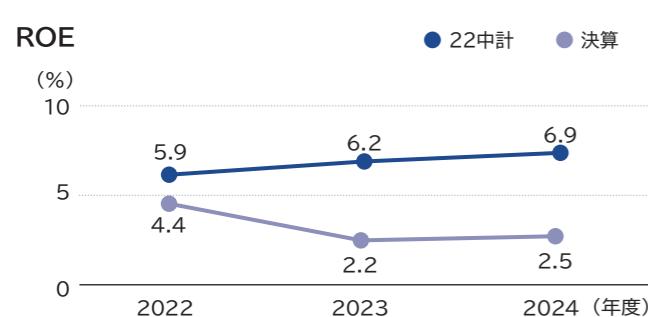
## 財務担当役員メッセージ

研究開発を核に、  
資本を最大限に生かし、  
未来を拓く持続的成長を実現します

執行役員 管理本部長  
宮岡 克寿

## 既存市場の成熟を見据えた現状認識と教訓

前中期経営計画(22中計)の最終年度にあたる2024年度は、主力の電子写真用キャリア市場が回復基調となり、2023年度比では増収を確保しました。一方で、原材料価格の高騰などの影響を受け、利益面では減益となりました。また、22中計で掲げた2024年度の経常利益やROEといった主要KPIは、いずれも目標に届きませんでした。非財務面ではおおむね計画通りに進捗したもの、財務KPIの未達が総合的な課題として残りました。



その要因として、計画がコロナ禍に策定されたことから、コロナ後の既存市場の回復や、新規市場として注力していた半導体分野の動向を見誤った点が挙げられます。既存市場は縮小傾向が鮮明となり、成熟期を迎えつつあるとの認識をあらためて強めました。

売上高は、インフレに伴う原価上昇の主要部分を価格に転嫁できたことが増収の要因となりました。これは、当社製品の競争力と市場での評価が維持されている証左と考えています。しかし、数量ベースでは計画を大きく下回り、その結果として利益は目標に届きませんでした。

当社は創業以来、研究開発を事業の中核に据え、時代の技術動向に応じて進化を続けてきました。研究開発に完成形ではなく、新しい製品を継続的に世に送り出すことこそが、当社の使命であり存在意義です。財務担当としての私の役割は、こうした取り組みを支える、時代に即した財務戦略の立案と実行にあります。

今は、自己資本の充実による健全な財務体質の維持から、資本の有効活用へと軸足を移すべき転換期にあると捉えています。戦略の実行にあたっては、現場と感覚が乖離しないようにすること、机上の空論に終わらせないこと、そして決定事項は必ずやりきることを徹底しています。利益は22中計期間中、右肩下がりの推移となりましたが、25中計で掲げた新たな戦略を着実に実行することで、2025年度を底に、2026年度以降は成長軌道への回復を実現していきます。

## ROE(自己資本利益率)の改善

目標 2030年度に8.0%以上を目指す

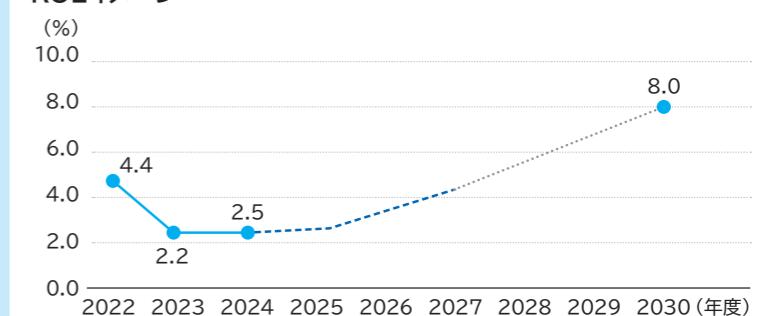
25中計で実施する投資の効果は、2027年以降に得られる見込み

## 株主還元の維持強化

配当方針 業績などを総合的に勘案しながら、株主の皆様へ安定的かつ継続的に利益還元を行う。中間配当を実施する

目標 DOE(株主資本配当率)3.0%以上を目指す

## ROEイメージ



## 最大規模の投資で未来の競争力を創出

25中計においては、既存製品の収益力を維持しつつ、経営資源を育成製品・注力製品へ重点的に振り向け、利益成長を目指します。将来への布石として、豊富な手元資金を新製品の拡大に不可欠な人材の確保・育成や研究・生産設備の増強に充當することにより、これまでの中計で最大規模となる投資を計画しています。

2024年度末時点では自己資本比率は80.8%と高水準を維持しており、健全性は十分に確保されています。今後はこの強固な財務基盤を生かしつつ、規律を保ちながら資本の有効活用を積極的に推進します。中でも重点施策の一つが研究開発棟の新設です。分散し老朽化が進む既存施設を一つの大規模な建物に集約することで、研究者間のコミュニケーション活性化やモチベーション向上を図ります。同時に、設備・機器の充実や研究開発人材の増強を進め、将来の競争力強化につなげます。こうした施設整備には、将来を担う若手人材はもとより、全ての従業員にとって魅力的で働きやすい環境を提供したいという想いも込めています。

研究開発はその性質上、短期的に利益へ結びつけることは容易ではありませんが、将来にわたり多様な製品が次々と花開くための基盤づくりであると位置付けています。

## BS／資産推移



財務・資本戦略においては、東京証券取引所の要請に応じて株主資本コストをCAPMにより算出したところ、現時点では5~6%程度と認識しています。25中計では収益力の強化に向けた投資を拡大しますが、利益貢献には一定の時間を要する見込みです。このため、ROEは投資効果が本格的に発現する2030年度に8%以上の達成を目指します。

更に、人材育成や社内インフラの整備・強化にも積極的に取り組みます。一例として、茨城県高萩市に太陽光発電設備を設置し、2024年10月に稼働を開始していますが、同様の設備を千葉県柏市の柏工場にも設置し、CO<sub>2</sub>排出量の一層の削減を進めます。また、教育機関との連携を通じ、地域社会への貢献にも力を注ぎます。25中計期間中は、財務面・非財務面の双方において、持続可能な経営の実践を推し進めていきます。

## 株主還元の強化と中間配当の導入

株主の皆様への利益還元は、安定性と継続性を重視し、維持・強化を図ります。業績や経営環境を総合的に勘案し、2025年度より新たに中間配当を実施します。更に、2027年度をめどにDOE(株主資本配当率)3%以上の達成を目指し、着実に取り組みを進めていきます。

これらの施策は、単なる還元強化にとどまらず、持続的成長に向けた好循環を生み出すことを目的としています。そのためには、成長基盤を強化するための投資を継続すると共に、経営の透明性と説明責任を果たすことが不可欠です。当社は、企業情報の適切な開示を徹底し、IR活動を通じて株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様との建設的な対話を重ねてまいります。こうした対話を通じて寄せられるご意見を経営に反映し、企業価値の一層の向上につなげてまいります。

# 03 成長を支える基盤の強化

## Contents

環境	
脱炭素と環境保全の取り組み	34
社会	
社員の成長とウェルビーイングの実現	35
地域と共に歩む企業活動	36
コーポレート・ガバナンス	
経営の質を高めるガバナンスの強化	37
役員一覧	41
財務・非財務ハイライト	43
会社情報	44

## 環境

### 脱炭素と環境保全の取り組み

#### 基本的な考え方

「持続可能な社会の実現」に向け、当社は気候変動への対応を重要課題と考えています。政府目標「2030年に2013年比46%削減、2050年に実質カーボンニュートラル達成」に賛同し、取り組みを進めています。また当社「環境方針」で

は、「地球環境に配慮した製品の開発と供給を目指し、省エネルギー、省資源の推進、温室効果ガス及び産業廃棄物の削減をはじめとする、カーボンニュートラルに向けた目的と目標を定める」と明記し、実現に向け取り組んでいます。

#### 具体的な取り組み 1

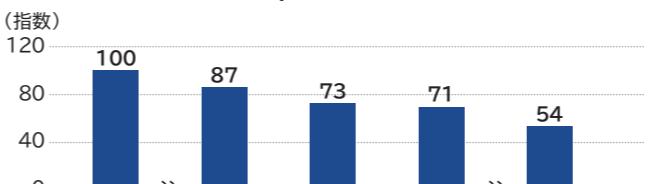
#### 自社のGHG排出量削減の取り組み

代表取締役社長を委員長とする省エネ推進委員会を設置し、省エネ・脱炭素の方針を検討、全社に展開しています。取り組みはロードマップに基づき計画的に実行し、2024年度のGHG排出量は2013年比29%削減を達成しました。

2024年10月には、茨城県高萩市の当社所有地に当社専用の太陽光発電設備を設置。関係事業者とのオフサイトPPAによるもので、年間供給電力量は約2,344MWh、パネル容量は約2MW、年間約1,059t-CO<sub>2</sub>の削減を見込んでいます。

更に、2024年度からはScope3の算出を開始し、サプライチェーン全体での環境負荷低減にも取り組んでいきます。

#### GHG排出量の推移 (Scope1、2)



※本グラフでは、2013年度のGHG排出量を基準値(100)として、2022年度以降のGHG排出量を指数で表しています

※本グラフの数値は、柏サイトにおけるScope1、2のデータのみ対象としており、(株)ワンダーキープ高萩は含まれていません

#### 2030年に向けたロードマップ

	2022~2024年度	2025~2027年度	2028~2030年度
省エネ推進	オフサイト(高萩に太陽光発電設置)		
		オンサイト(柏工場屋根に太陽光発電設置)	
			再エネ電気の供給
	遮熱塗料(電気炉)		
	モーターインバーター化		
	フォーカリフト電化		
	エネルギー転換(ガス炉廃炉、電化)		
	LED化		
	コンプレッサー電力削減		
	サブ変更新		



茨城県高萩市の太陽光発電設備

#### 具体的な取り組み 2

#### 脱炭素に貢献できる製品の開発

電子写真用キャリア開発では、製造工程で最もエネルギーを使用する焼成工程の改良に継続的に取り組み、直近では前世代比約25%のCO<sub>2</sub>削減を達成した新製品の開発を完了し、まもなく上市を予定しています。

新規機能性材料では、微粒フェライト粉が電子部品(インダクター)に採用され、サーバーや5G通信基地局、データセンターなどで半導体の省電力化に貢献しています。球状で粒径

が小さく、高周波領域まで高性能を発揮する点が評価され、世界各国のお客様に向けた適用検討や新規開発が進められています。

また、開発部門では全社環境方針に基づき、環境アセスメントルールを定めています。脱炭素、省エネルギー・省資源、環境負荷低減などの基準を設け、一定のレベルを満たさない製品は上市できない仕組みとしています。

#### 具体的な取り組み 3

#### 水質汚染物質の使用の削減

当社は2001年より工場排水処理設備を導入し、工場排水に含まれる金属化合物を回収・処理しています。処理水は

工場排水へ戻し、沈殿物は定期的に回収。その分析結果では継続して基準値を満たし、水環境保全に貢献しています。

## 社員の成長とウェルビーイングの実現

### 基本的な考え方

当社は、従業員一人ひとりが自律的に考え、主体的に行動できる人材の育成と、誰もが安心して働く職場環境の提供を基本姿勢としています。急速に変化するビジネス環境においては、柔軟に判断し対応できる自律型人材の育成こそが、持続的な成長を支える原動力となります。

同時に、従業員の健康と安全は企業活動を支える最も重要な

財産であり、労働人口の減少といった社会課題に向き合う上でも、安全で健康的な職場環境を整えることが欠かせません。

自律型人材の育成と安全な職場環境の実現に向けて取り組みを推進し、従業員一人ひとりのモチベーションと生産性を高め、組織全体の持続的な発展につなげていきます。

### 具体的な取り組み 1 ダイバーシティ&インクルージョン

当社は、全ての従業員が個性を尊重され、能力を最大限に発揮できる職場環境の実現を目指し、ダイバーシティ（多様性）とインクルージョン（包摶性）を推進しています。

多様な価値観や背景を持つ人材が集い、互いに認め合い協働することで、イノベーションの創出や持続可能な成長につながる考えています。そのため、性別、年齢、国籍、障がいの有無を問わず、誰もが安心して働く環境づくりを進めています。

具体的な施策として、管理職に占める女性比率の向上を目指し、女性比率を高めると共に管理職育成に努めています。2024年度には女性従業員全員を対象に、活躍推進に向けた

#### 女性新卒者比率／女性管理職比率



懇談会を4回に分けて実施しました。障がいのある方については、職場整備と業務の工夫を進め、能力を発揮できる体制づくりに努めています。更に、2024年9月には全従業員がアンコンシャス・バイアスに関するeラーニングを受講し、性別や年齢、国籍、学歴、職歴に基づく無意識の先入観を理解し、意思決定に影響を与えないよう努めています。加えて、育児や介護の両立支援やテレワークの整備を進め、多様なライフステージに応じた働き方を実現しています。

今後も、従業員一人ひとりが尊重され、安心して働く職場を築くことで、企業としての社会的責任を果たしていきます。

#### 男性育児休業取得率（1日以上）\*



### 具体的な取り組み 2 人権の尊重

当社は、従業員一人ひとりの人権を尊重し、安心して働く企業文化の醸成を目指しています。その一環として、ハラスマント防止や人権尊重を含むコンプライアンス研修をグループ全体で実施しています。研修は役位に応じた内容に加え、役職に抜擢された際にも受講を義務付け、必要な知識の取得と意識向上を図っています。

これまで人権侵害は確認されておらず、健全な職場環境が維持できていると認識しています。今後も継続的な研修を通じ、変化する社会環境への気付きを促し、人権尊重の意識を深めています。



### 具体的な取り組み 3 人材育成

当社は「人こそが持続的成長の源泉」という理念のもと、従業員の自律的成長を支援する教育プログラムを整えています。役位別研修では社外研修などを通じて知識やスキルを習得。通信教育は会社が費用を全額負担するキャンペーンを年

2回実施しています。更に、グローバル人材育成の一環として、フィリピンの全寮制語学学校への短期留学を行い、語学力向上に成果を上げています。今後も変化に柔軟に対応できる人材を育成し、個人の成長と組織の競争力強化を目指します。

### 具体的な取り組み 4 安全衛生の取り組み

当社は2022年4月よりVRを活用した安全体感訓練を導入し、従業員の危険感受性を高めることで災害抑止に努めています。品質保証部安全環境グループが中心となり、全社員が上期・下期に各1回受講する体制を整備。訓練内容は業務の特性や継続的な改善の観点から、毎年変更を加えています。その結果、災害件数は減少しましたが微細な災害は発生しており、今後も継続的な訓練で改善を進め、災害ゼロを目指します。



## 地域と共に歩む企業活動

### 基本的な考え方

当社は1956年に柏市の企業誘致第1号として富山県から移転し、以来半世紀以上にわたり柏市と共に成長してきました。当社の経営理念の一つに「技術を以て社会の繁栄に貢献す

る」があり、中期経営計画ではESG経営の推進を重要な方針として掲げています。2017年には経済産業省より地域未来牽引企業に選定され、地域との共存共栄を目指しています。

### 具体的な取り組み 1 教育機関との連携

当社は地域社会への貢献の一環として、2024年12月に近隣の公立中学校で開催されたキャリア教育プログラム「職業人講話」に参加しました。商品開発担当者と経理担当者の2名が講師として出向き、業務内容や仕事のやりがいについて、自身の経験を交えて語る出張授業を行いました。生徒からは「社会を陰で支える仕事があることを知り、将来の職業選択に役立てたい」「挑戦したい気持ちが高まった」など、多くの前向きな感想が寄せられ、教育的効果の大きさを実感しました。

更に、当社の情報は千葉県北部の公立中学校で使用されるキャリア教育副教材にも掲載されており、授業や自習を通じて

生徒が企業活動や社会で働くことへの理解を深めるきっかけとなっています。今後も年に1件以上の連携活動を継続し、次世代を担う若者のキャリア形成や科学技術分野への関心を醸成すると共に、地域社会の持続的な発展に寄与していきます。



### 具体的な取り組み 2 安心・安全なまちづくり

当社は、災害時の地域貢献に向け、2022年11月に柏市と「災害発生時における施設等の利用に関する協定書」を締結しました。市内での災害発生時には、市の要請に基づき、食堂やトイレを避難所として提供します。

また、柏まつりや手賀沼花火大会への協賛、近隣河川の環境調査などを通じ、地域の皆様と共に雇用創出を含め多方面で共存共栄に取り組んでいます。

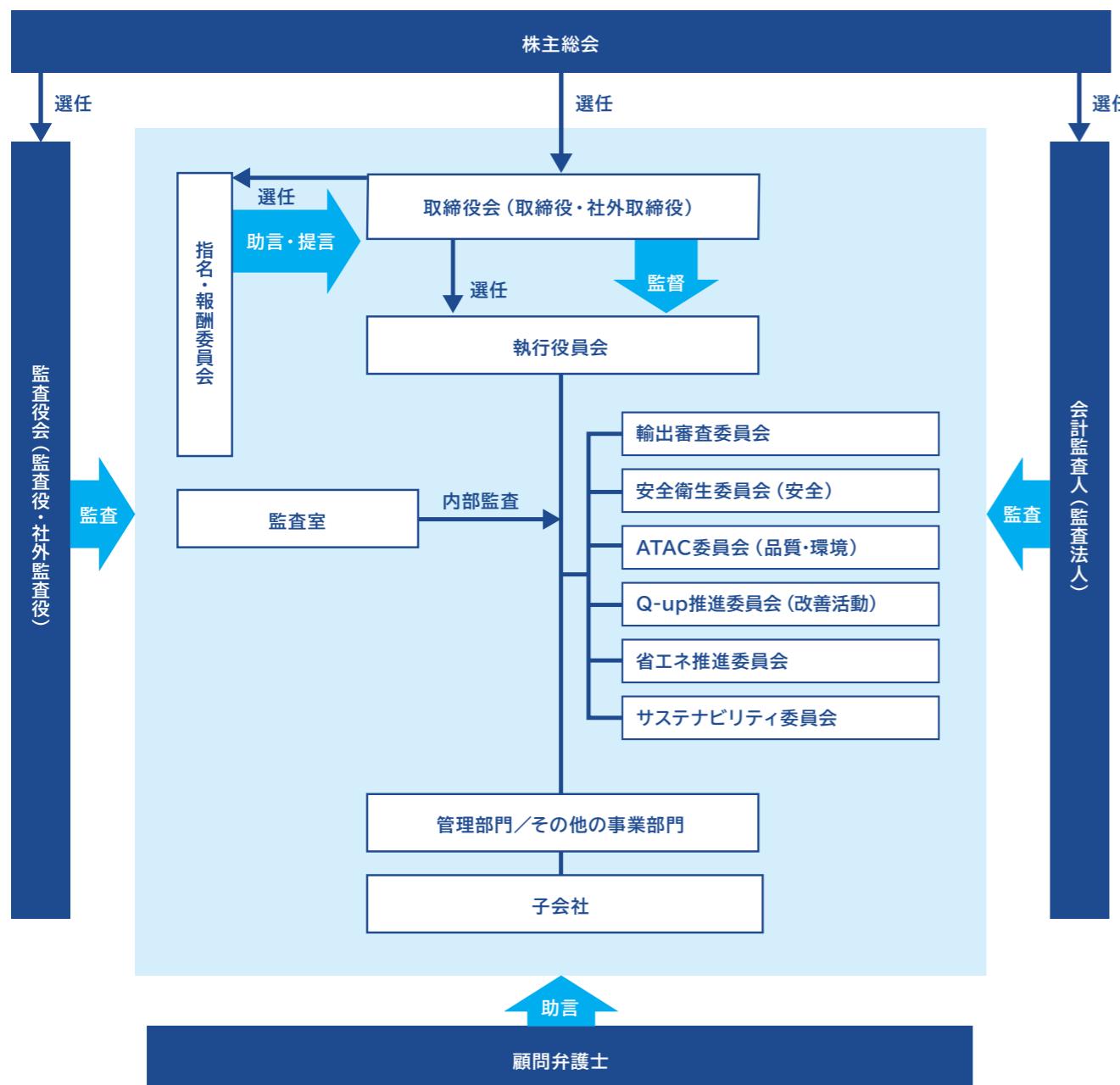
# 経営の質を高めるガバナンスの強化

当社は、経営理念に掲げた方針・使命を実行し、企業競争力の強化を図ると共に広く社会に貢献するため、コーポレート・ガバナンスの強化・充実は経営上の重要な課題として考えています。

## コーポレートガバナンス体制

当社は、取締役及び監査役制度を基盤としたコーポレートガバナンス体制を構築しています。重要案件については、原則として毎週開催される執行役員会(執行役員で構成)において活発に議論を行った後、月1回開催される定時取締役

会及び必要に応じて開催される臨時取締役会において意思決定を行う体制を整えています。このように、迅速かつ合理的な意思決定を可能とし、経営環境の変化にも柔軟かつ的確に対応できる経営体制の構築に努めています。



## 取締役会

取締役会は、取締役会規則に基づき、会社業務の執行に関する重要かつ基本的な事項の決定を行うと共に、業務執行全般に対する監督を担っています。

取締役会における具体的な検討事項には、代表取締役及び役付取締役の選定、取締役報酬額の決定、取締役の利益相反取引及び競業取引の承認、中期経常計画の策定、計算書類の承認、配当金の決定、株主総会の招集、業務執行状況の報告などが含まれます。

氏名	開催回数	出席回数
菊池 節	13	13
丸山 憲行	13	12
樋口 真道	13	13
納 武士	13	12
板越 剛	13	13
森 隆男	13	13
小林 弘道	13	13
村尾 治亮	11	11

## 指名・報酬委員会

当社は、任意の指名・報酬委員会を設置しており、役員体制候補案の検討及び取締役の報酬は株主総会で決議された限度額の範囲内において、取締役会から一任を受けた指名・報酬委員会にて内規に基づき公正かつ透明性を持って審議の上、個人別に決定しています。

指名・報酬委員会の構成員は、取締役の中から取締役会の決議により選任されます。当事業年度における構成員は、代表取締役会長 菊池節氏、代表取締役社長 丸山憲行氏、社外取締役 納武士氏、独立社外取締役 森隆里氏、独立社外取締役 村屋治亮氏の5名です。

2024年4月から2025年3月の1年間における開催回数は6回であり、主な審議内容は次のとおりです。なお、議長は独立社外取締役 森隆男氏です。

- ・2023年度の業績報酬評価の決定
  - ・2024年度の業績報酬評価の設定
  - ・役員体制候補案の検討
  - ・譲渡制限付株式報酬制度導入に伴う内規（案）の検討
  - ・取締役任期の検討

氏名	開催回数	出席回数
菊池 節	6	6
丸山 憲行	6	6
納 武士	6	6
森 隆男	6	6
村尾 治亮	4	4

## サステナビリティ委員会

持続的な成長と中長期的な企業価値向上の実現を図り、環境・社会課題の解決に取り組むことで、持続可能な社会づくりに貢献することを目的として、2024年10月にサステナビリティ委員会（以下、本項目において、委員会）を設置し、半年の準備期間を経て、2025年度より活動を開始しました。委員会は、年度計画の承認と実行のモニタリング、取締役会への報告などを行うもので、年4回の開催を予定しています。

2025年度は、委員会を2回開催しました。各委員の出席状況については以下のとおりです。

氏名	開催回数	出席回数
丸山 憲行(委員長)	2	2
板越 剛	2	2
小林 弘道	2	2
植村 哲也	2	2
高木 一徳	2	2
石井 誠	2	2
宮岡 克寿	2	2
長谷川 直哉(ESGアドバイザー)	2	2

委員会では、マテリアリティに関する取り組みの報告や進捗状況の管理などについての具体的な検討を行っています。

## 監查体制

当社の監査役監査は、監査役3名(常勤社外監査役1名、社外監査役2名)により、監査役会が定めた監査方針及び計画に基づき実施されています。取締役会及び執行役員会への出席、取締役等からの職務執行状況報告の聴取、重要な決議書類の閲覧、業務及び財産の状況調査などを通じて、厳正な監査を実施しています。2024年度においては、監査役会を5回開催しました。主な検討事項としては、常勤監査役の選定、監査役監査計画及び監査報告の確認、会計監査人の評価及び再任・不再任の判断、会計監査人の報酬に関する同意、監査役の選任に関する同意、定時株主総会への付議議案の検討などが挙げられます。

氏名	開催回数	出席回数
浦山 茂樹	4	4
中村 政昭	5	5
落合 健司	5	5

## 実効性評価

当社では、取締役会の実効性を確保・向上させるため、毎年1回、取締役と監査役を対象に、「取締役会評価に関するアンケート」を実施しています。各取締役の自己評価などを踏まえ、取締役会全体の実効性について分析・評価を行い、その結果を取締役会にフィードバックしています。

## 社外役員の体制

氏名	独立性	在任年数	選任理由
樋口 真道	—	7	他会社において取締役管理本部長を務めるなど豊富な経験と見識を有しており、2012年6月に当社監査役、2018年6月に当社取締役に就任し監督機能を担っています。引き続き当社の監督機能充実のため、社外取締役に選任しています。また、上記の経験と見識等に基づき、社外取締役として客観性を持った経営の監督を期待しており、適切に遂行できるものと判断しています。
森 隆男	○	4	公認会計士及び税理士としての専門的知識・経験等を有しており、その豊富な経験と見識を当社経営に生かすため、社外取締役に選任しています。なお、同氏は直接会社経営に関与した経験はありませんが、公認会計士及び税理士としての専門的知識・経験等に基づき、社外取締役として独立性を持った経営の監督や指名・報酬委員会の職務を期待しており、適切に遂行できるものと判断しています。
村尾 治亮	○	1	弁護士としての専門的知識・経験等を有しており、その豊富な経験と見識を当社経営に生かしたいため、社外取締役に選任しています。なお、同氏は直接会社経営に関与した経験はありませんが、弁護士としての専門的知識・経験等に基づき、社外取締役として独立性を持った経営の監督や指名・報酬委員会の職務を期待しており、適切に遂行できるものと判断しています。
岡田 和之	—	新任	他会社において執行役員経営企画本部副本部長を務めるなど豊富な経験と見識を有しており、当社の監督機能充実のため、社外取締役に選任しています。また、上記の経験と見識等に基づき、社外取締役として客観性を持った経営の監督や指名・報酬委員会の職務を期待しており、適切に遂行できるものと判断しています。

## 社外役員のサポート体制

社外役員がその職務を適切に遂行できるよう、取締役会や執行役員会の議案・資料を事前に共有し必要に応じて説明を行うほか、法務・会計分野においては外部専門家(弁護士・会計監査人)からの助言を受けられる体制を整備し、更に社外役

員が内部監査部門や経営管理部と連携して必要な情報を取得できるようにしています。加えて会社法に基づき善意かつ重大な過失がない場合に限り、社外役員の責任を法令で定める限度額に限定する責任限定契約を締結しています。

## 報酬

## 方針及び決定プロセス

取締役報酬の決定方針及び基準については、取締役会で決議し、内規として定めています。

当社は、任意の指名・報酬委員会を設置しており、取締役の

報酬は株主総会で決議された限度額の範囲内において、取締役会から一任を受けた指名・報酬委員会にて内規に基づき公正かつ透明性を持って審議の上、個人別に決定しています。

## 報酬制度

取締役の個人別の報酬等の内容の決定にあたっては、指名・報酬委員会が取締役会で承認された方法に基づき、方針との整合性を含め多角的な検討を行っており、取締役会はその内容が方針に沿っていると判断しています。

取締役の報酬は、基礎報酬、業績報酬、株式報酬の3項目で構成されています。基礎報酬は、会社業績や世間水準などを総合的に勘案して社長の基礎報酬をまずは設定し、他の取締役については、社長の基礎報酬を基準に役位ごとの比率を自安に算出しています。業績報酬は、連結経常利益や配当等を総合的に勘案した上で社長の業績報酬を決定し、他の取締役については、社長の業績報酬を基準に役位ごとの比率を目

安に算出しています。更に、担当部門の業務執行成果に応じた評価を加味し、加減算を行っています。なお、社外取締役には、業績報酬は支給していません。業績報酬の評価指標として連結経常利益を採用している理由は、当社の中期経営計画において連結経常利益を経営目標としているためです。株式報酬については、社外取締役を除く取締役に対して譲渡制限付株式を付与するため、金銭債権として報酬を支給しています。対象取締役は、取締役会決議に基づき、支給された金銭債権の全額を現物出資財産として払い込み、当社の普通株式の発行又は処分を受ける仕組みとしています。

役員区分	報酬等の総額 (千円)	報酬等の種類別の総額(千円)			対象となる 役員の員数 (名)
		基礎報酬	業績報酬	株式報酬	
取締役(社外取締役を除く)	68,881	42,850	17,286	8,745	6
監査役(社外監査役を除く)	-	-	-	-	-
社外役員	31,348	31,348	-	-	9

※1 取締役の報酬等の額には、使用人兼務取締役の使用人分給与は含まれていません

※2 上記人数には、2024年6月21日開催の第58回定時株主総会終結の時をもって退任した取締役3名及び監査役1名が含まれています。また、上記報酬等の額には同取締役3名及び同監査役1名の当事業年度における報酬等の額が含まれています

## 株主・投資家との対話

当社は機関投資家との個別IRミーティングを適宜実施しています。これらのミーティングには、社長や管理本部長をはじめIR担当も陪席し、経営戦略や業績動向、新製品の開発状況などの説明を行っています。また、ホームページを通じ

ていただいた個人投資家の方々からのお問い合わせも、IR担当が迅速かつ丁寧に対応しています。当社は今後も積極的な情報開示と対話を通じて、株主・投資家の皆様との信頼関係の構築に努めています。

## 取締役



代表取締役会長

菊池 節

1998年6月 当社 監査役  
1999年6月 当社 取締役  
2014年6月 当社 代表取締役副会長  
2016年6月 当社 代表取締役会長(現任)  
2016年8月 京葉瓦斯(株) 代表取締役副社長  
2016年9月 (株)南悠商社 代表取締役社長(現任)  
2016年10月 京葉瓦斯(株) 代表取締役会長(現任)



代表取締役社長 兼 社長執行役員

丸山 憲行

2016年4月 三井金属鉱業(株) 執行役員 経営企画本部 人事部長  
2018年4月 三井金属鉱業(株) 執行役員 機能材料事業本部 機能粉事業部長  
2018年6月 当社 監査役  
2019年10月 三井金属鉱業(株) 執行役員 機能材料事業本部 副本部長  
2021年4月 三井金属鉱業(株) 執行役員 社長特命事項担当  
2021年6月 当社 取締役 兼 執行役員 企画室長  
2022年4月 当社 取締役 兼 執行役員 営業本部長  
2023年6月 当社 代表取締役社長 兼 社長執行役員(現任)



取締役(社外)

樋口 真道

2012年2月 (株)南悠商社 総務部長  
2012年6月 当社 監査役  
2018年6月 当社 取締役(現任)  
2024年4月 (株)南悠商社 管理本部長  
2024年6月 (株)南悠商社 取締役 管理本部長(現任)



取締役(独立社外)

森 隆男

1991年3月 公認会計士登録  
2001年7月 公認会計士森隆男事務所開設 所長(現任)  
2003年5月 税理士登録  
2015年6月 (株)アイセイ薬局 社外取締役  
2016年3月 京葉瓦斯(株) 社外取締役(現任)  
2018年1月 青南(現、ふじみ)監査法人 代表社員(現任)  
2021年6月 当社 取締役(現任)



取締役(独立社外)

村尾 治亮

2000年10月 岡崎・大橋・前田法律事務所 入所  
2007年9月 フォーリー&ラードナー法律事務所  
ワシントンDCオフィス勤務  
2010年4月 岡崎・大橋・前田法律事務所(現、東啓綜合法律事務所)  
パートナー(現任)  
2015年6月 GMOメディア(株)社外取締役(現任)  
2019年10月 当社 顧問弁護士  
2024年6月 当社 取締役(現任)



取締役 兼 執行役員

小林 弘道

2010年10月 当社 キャリア事業部 研究開発部長  
2016年4月 当社 キャリア事業部 製造部長  
2018年4月 当社 キャリア事業部 副事業部長 兼 製造部長  
2019年6月 当社 取締役 キャリア事業部長  
2021年6月 当社 取締役 兼 執行役員 キャリア事業部長  
2022年4月 当社 取締役 兼 執行役員 生産本部長  
2023年6月 当社 取締役 兼 常務執行役員 生産本部長  
2024年6月 当社 取締役 兼 常務執行役員(現任)



取締役 兼 執行役員

岡田 和之

2016年4月 当社 市場開発部長 兼 キャリア事業部開発部長  
2019年4月 当社 市場開発部長  
2021年6月 当社 執行役員 市場開発部長  
パウダーテックインターナショナルコーポ 取締役(現任)  
2022年4月 当社 執行役員 開発本部長 兼 市場開発部長  
2023年6月 当社 取締役 兼 執行役員 開発本部長 兼 市場開発部長  
2024年4月 当社 取締役 兼 執行役員(現任)



取締役(社外)

岡田 和之

2020年4月 三井金属鉱業(株) 触媒事業部長  
2021年4月 三井金属鉱業(株) 執行役員 機能材料事業本部 触媒事業部長  
2022年4月 三井金属鉱業(株) 執行役員 モビリティ事業本部企画部長  
2024年4月 三井金属鉱業(株) 執行役員 経営企画本部 経営企画部長  
2025年4月 三井金属鉱業(株) 執行役員 経営企画本部 副本部長(現任)  
2025年6月 当社 取締役(現任)

## 監査役



常勤監査役(社外)

浦山 茂樹

2016年1月 三井金属鉱業(株) 監査部 副部長  
2017年9月 三井金属鉱業(株) 経営企画本部 法務部 担当部長  
2019年5月 三井金属鉱業(株) 経営企画本部 法務部 専門部長  
2021年6月 三井金属鉱業(株) 監査部長  
2024年4月 三井金属鉱業(株) 経営企画本部 人事部 部長付  
2024年6月 当社 監査役(現任)



監査役(社外)

中村 政昭

2010年10月 (株)南悠商社 営業部 課長  
2012年9月 (株)南悠商社 営業部長  
2020年6月 当社 監査役(現任)  
2024年4月 (株)南悠商社 営業本部長  
2024年6月 (株)南悠商社 取締役 営業本部長  
2025年6月 (株)南悠商社 常務取締役 営業本部長(現任)



監査役(社外)

吉本 誠一朗

2007年10月 Compania Minera Santa Luisa S.A.取締役  
2011年9月 三井金属鉱業(株) 財務部 部長補佐  
2018年8月 三井金属鉱業(株) 経営企画本部 経理部 副部長  
2020年4月 三井金属鉱業(株) ICT統括部 担当部長  
2020年6月 三井金属鉱業(株) 経理部長  
2023年4月 三井金属鉱業(株) 執行役員 経営企画本部 経理部長(現任)  
2025年6月 当社 監査役(現任)

※三井金属鉱業(株)は2025年10月1日付で、三井金属(株)に社名変更しました

## スキルマトリックス

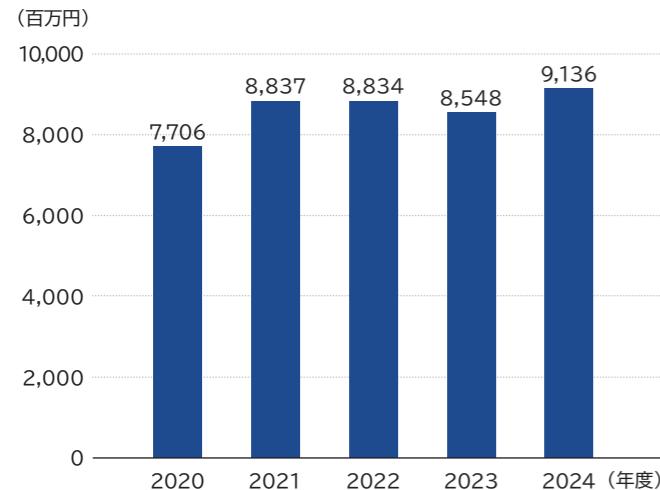
### 取締役

氏名	企業経営	事業戦略	財務会計	法務、コンプライアンス	人事／労務、人材開発	製造技術、研究開発	営業、マーケティング	国際性
菊池 節	●		●	●				
丸山 憲行	●	●				●		●
樋口 真道			●	●	●			
板越 剛		●					●	●
森 隆男			●	●				
小林 弘道	●					●		●
村尾 治亮				●	●			●
岡田 和之	●					●	●	

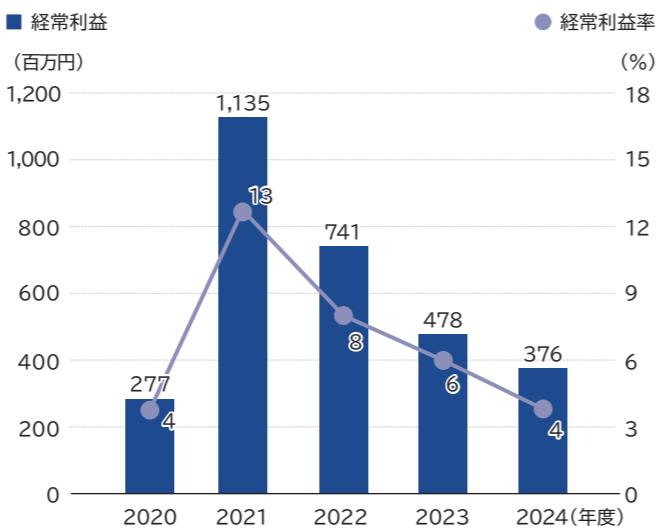
### 監査役

氏名	企業経営	事業戦略	財務会計	法務、コンプライアンス	人事／労務、人材開発	製造技術、研究開発	営業、マーケティング	国際性
浦山 茂樹				●				●
中村 政昭		●					●	
吉本 誠一朗			●					●

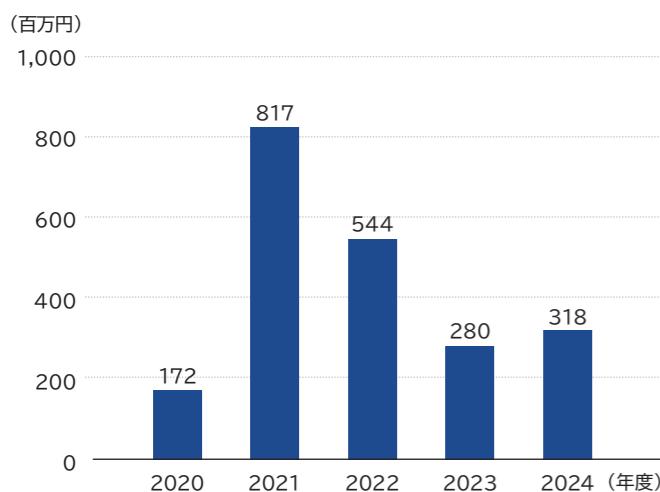
## 売上高



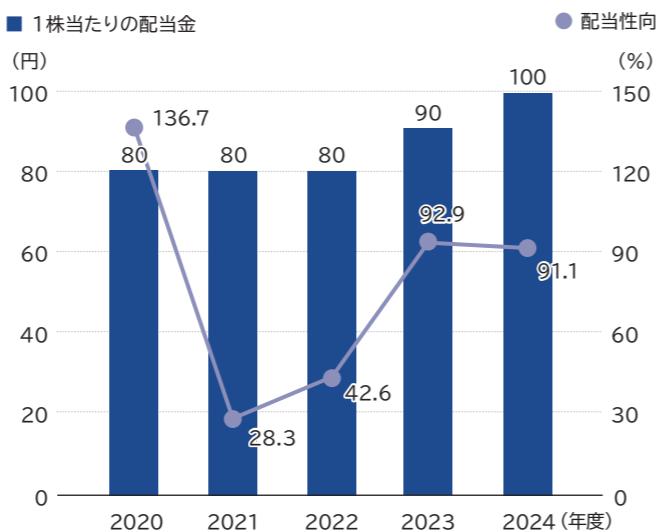
## 経常利益／経常利益率



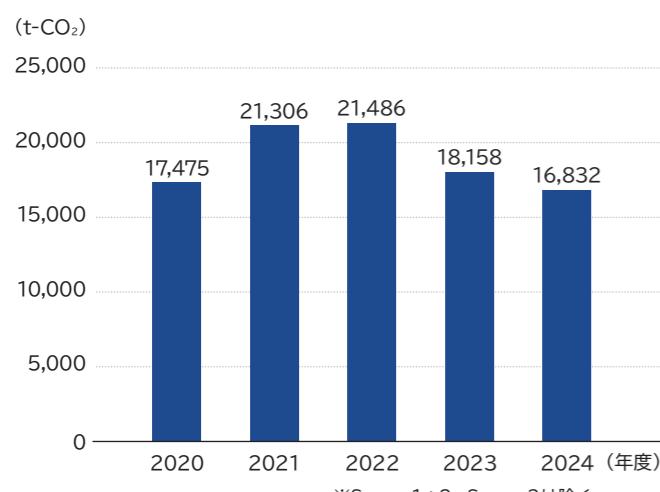
## 親会社株主に帰属する当期純利益



## 1株当たりの配当金／配当性向



## 二酸化炭素排出量\*



## 会社概要

商 号	パウダーテック株式会社
会 社 創 業	1952年(昭和27年)
会 社 設 立	1966年(昭和41年)4月16日
資 本 金	15億5,700万円
事 業 内 容	電子写真用キャリア、フェライト系磁性粉、各種機能性微粒子、脱酸素剤及びその関連商品の製造・販売

従 業 員 数	223名
本社所在地	千葉県柏市十余二217番地
関 連 会 社	株式会社ワンダーキープ高萩 脱酸素剤及びその関連商品の製造 POWDERTECH INTERNATIONAL CORP 電子写真用キャリアや脱酸素剤 及びその関連商品の販売・技術対応

## 株式情報

発行可能株式総数 7,200,000株

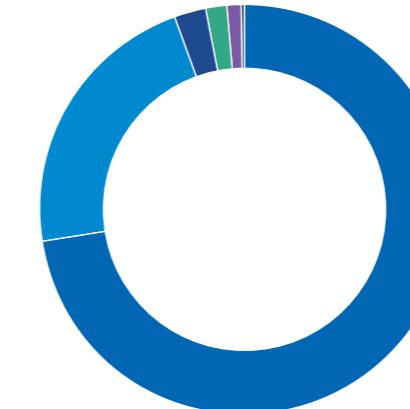
発行済株式総数 2,970,000株  
(自己株式67,096株を含む)

株 主 数 1,394名

上場証券取引所 東京証券取引所 スタンダード市場

証券コード 5695

## 所有者別株式分布状況



その他国内法人	72.72%
個人・その他	21.97%
自己株式	2.26%
証券会社	1.68%
外国人	1.26%
金融機関	0.10%

株主名	持株数	持株比率
株式会社南悠商社	1,094,720	37.71%
三井金属鉱業株式会社(現、三井金属株式会社)	1,026,300	35.35%
パウダーテック従業員持株会	102,636	3.54%
株式会社光通信	27,600	0.95%
BNYM RE BNYMLB RE GPP CLIENT MONEY AND ASSETS AC	22,300	0.77%

※持株比率は、自己株式(67,096株)を控除して計算しています



パウダーテック株式会社

〒277-8557

千葉県柏市十余二217番地

TEL: 04-7145-5751

<https://www.powdertech.co.jp/>