

統合報告書

# Integrated Report 2025



## 時代の変化に合わせ、変革の速度を上げる。

### StageII 最終年度(2026年度)

- 営業利益:190億円以上
- ROE:10%以上
- (想定売上高:1,600億円以上)
- 連結配当性向:40%

Vision 2030達成に向けて、中期経営計画StageIIの2年目となる2025年度も「独創のための研究・技術開発力の強化と効率化」「グローバル化の加速」「ROIC経営の推進」「安定した株主還元の継続」を軸にさまざまな施策に取り組んでいます。私たちは「人」を中心に成長を続け、変革の速度を上げます。

### Vision 2030

- 営業利益:240億円以上  
(想定売上高:1,800億円以上)
- ROE:10%以上の安定確保

加  
速

Acceleration

# パーパス

化学技術でより良い生活環境の実現に貢献し続ける



## 企業理念

### 基本理念

「社会」、「生命」、「環境」に  
貢献する。

株主・顧客・取引先、地域社会、  
従業員を大切にする。

遵法精神を重んじ、  
透明な経営を行う。

### 行動基準

- 社会から信頼される事業活動を行うため、社会規範、法令、会社の諸規定を遵守し、高い倫理観と良識をもって行動する。
- ものづくりに際しては、地球環境との調和を図り、常に安全確保に万全を期し、無事故・無災害に努める。
- 相互協力、相互理解により人権を尊重し、風通しのよい働きやすい職場をつくる。
- 企業活動の透明性を保つため、企業市民としてコミュニケーションを重視し、企業情報を適時、的確に開示する。

## 2050年 ありたい姿

健康で心豊かな暮らしを実現し、人と社会から愛されるグローバルな会社

### ありたい姿を実現するための3つの取り組み

挑戦・革新

社会を創造

組織・人の進化

# Vision 2030

独創・加速・グローバル。化学の力で暮らしを変える。

## Vision 2030 経営目標



サステナブルな社会に貢献する事業活動により、企業価値を向上する。

メガトレンド

- 気候変動問題の深刻化と脱炭素社会への移行
- 世界の長寿化・高齢化
- 世界人口の増加と食料問題
- 新興国の経済成長
- 世界情勢の不安定化
- デジタル技術の発展
- 生活水準の向上

ステークホルダー ● 株主・投資家 ● 地域社会 ● 顧客・取引先 ● 従業員

## 提供すべき価値と取り組み

### 有機化学事業

顧客の価値向上に直結する独自製品を世界中に供給し、人々の食、健康、生命を支えてサステナブルな社会の実現に貢献する。

- バリューチェーンを意識した開発・商業化の推進
- 自社技術の錬磨・進化による価値創造加速と成長路線復活
- 主力製品の世界一低コスト製造と顧客への安定供給

農薬 …………… 農作物の生産の安定と品質の向上  
動物用医薬品 …… 愛玩動物との快適生活の実現  
医薬 …………… 医療への貢献

### 無機化学事業

酸化チタンで培った技術をベースとした新たな価値を創造し、環境ならびに情報化社会を支えてサステナブルな社会の実現に貢献する。

- ICT普及や自動車EV化などの社会課題解決に機能性材料で貢献
- 酸化チタンの光学的特性を多様化させて、新たな価値創造を実現
- 生産構造改革により環境負荷低減と生産効率化とを両立

機能性材料 …………… さまざまな快適を作る  
酸化チタン …………… さまざまな色彩の提供  
環境商品 …………… 革新と環境保全の両立

### 新規事業、その他

- 新たな事業ポートフォリオを有する会社へ
- ESGを意識して資源(ヒト・カネ)を投入し、環境にやさしい製品開発の強化
- 2050年カーボンニュートラルへ向けた推進体制の確立

# Business in Brief

## 有機化学事業

### 世界の食を支える、動物の命を救う

有機化学事業は、除草剤、殺菌剤、殺虫剤などの農薬を主力製品としており、米州、欧州、アジアなどに広がる幅広いネットワークを構築しています。輸出額は国内トップクラスを誇ります。さらに、農薬技術の応用から生まれた動物用医薬品を新たな成長分野に定め、世界主要国での販売開始を目指しているところです。

#### ● 農薬

約70年前、日本で最初に化学農薬技術を導入して以来、化学農薬のパイオニアとして、世界トップクラスの開発力で人と環境に優しい農薬製品をグローバルに提供しています。生産技術のさらなる向上を目指す新研究施設「ひょうご小野研究センター」（兵庫県小野市）を2025年12月に開設します。

#### ● 動物用医薬品

世界初の犬用抗膵炎剤「パノクエル®」が主力。既に国内で製造販売を進めているほか、近くアメリカでも完全承認を取得し本格販売に移る見通しです。主原料の「フザプラジブナトリウム水和物」のユニークな作用機序を活用した、他の炎症性疾患などへの用途拡大にも取り組んでいます。

## 無機化学事業

### 快適でサステナブルな社会の実現に貢献する製品を提供

無機化学事業の主力製品は、電子部品材料や遮熱材料などの機能性材料製品です。また、環境負荷のより低い塩素法※による酸化チタン製造を国内で唯一手掛け、白色顔料として、塗料、プラスチック、インキなどの工業製品や化粧品、化学繊維など幅広い分野に提供しています。

※高度な技術を要し産業廃棄物の排出量が少ない製造方法

### 機能性材料、酸化チタン、その他化成品

#### ● 電子材料

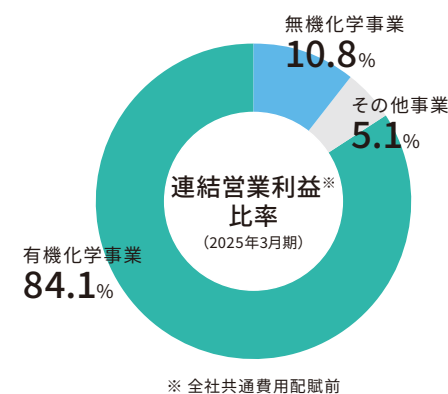
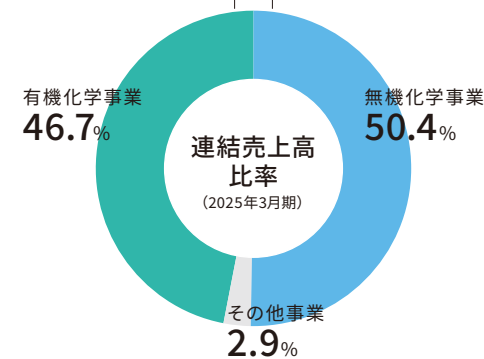
積層セラミックコンデンサの原料である高純度酸化チタンをはじめ、デジタル技術の発展に必要な新規開発材を展開しています。

#### ● 機能性色材

当社の独自材料設計技術を活用した機能性材料（高漆黒顔料・導電性材料・板状チタン酸・化粧品用顔料・超微粒子酸化チタンなど）を展開し、快適な生活環境を提供します。

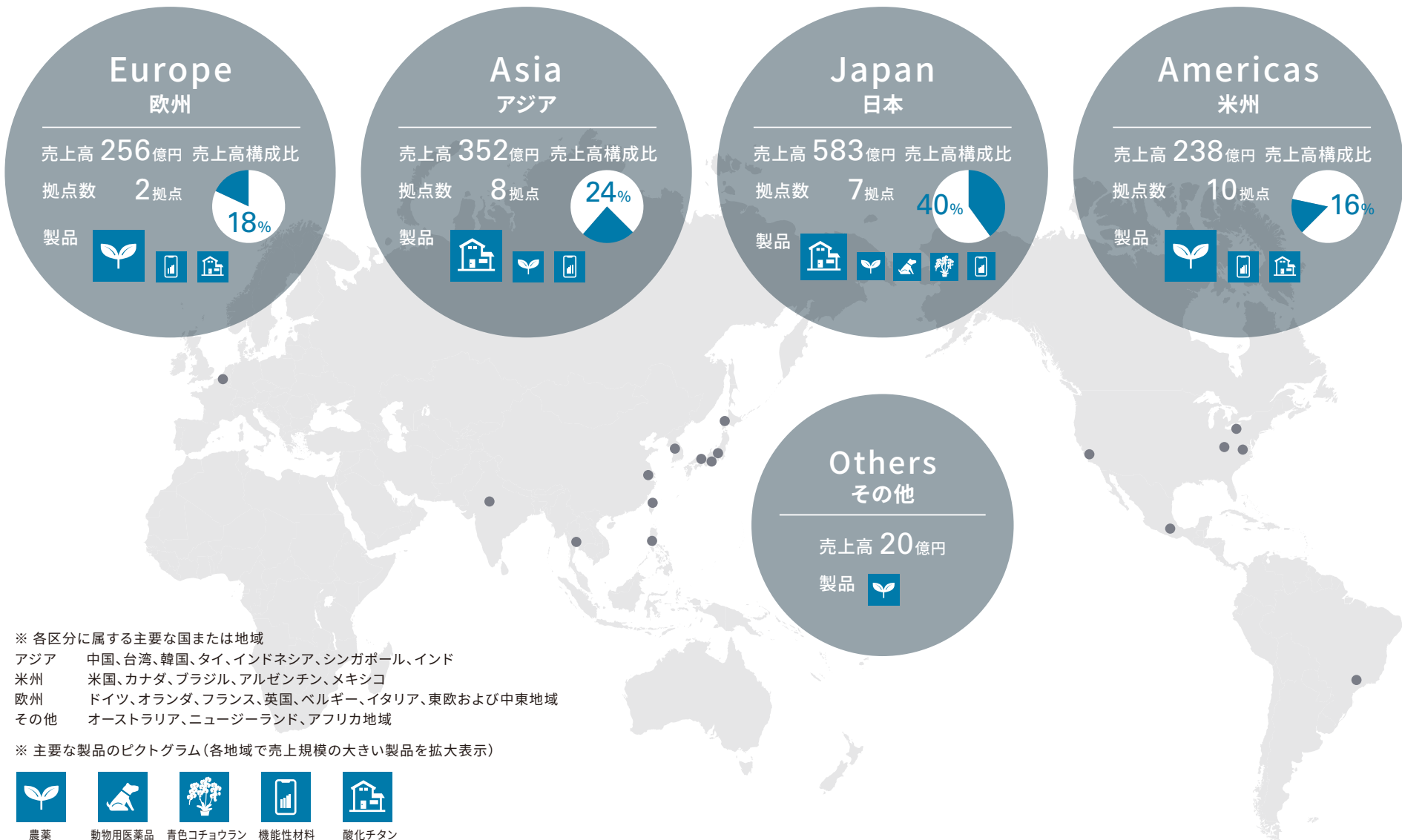
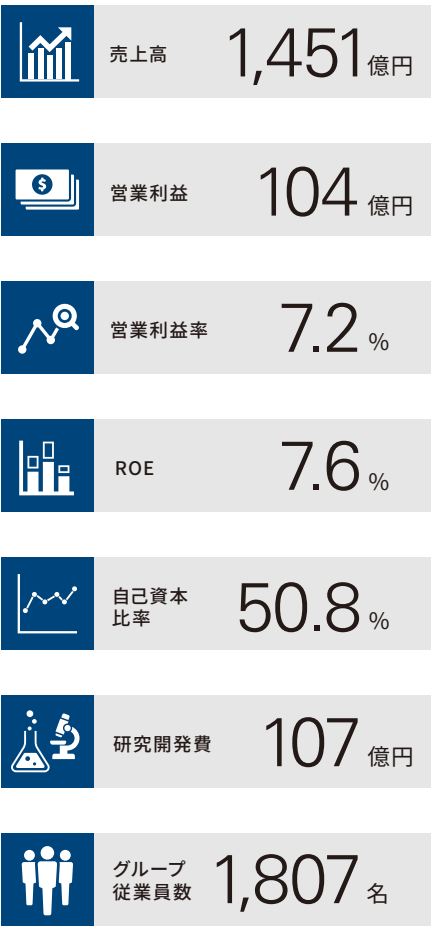
#### ● ファインケミカル（酸化チタン）

顔料用酸化チタン、および高耐候性酸化チタン、化成品、「ハスクレイ®」といったファインケミカル製品を取り扱っています。



# Business in Brief

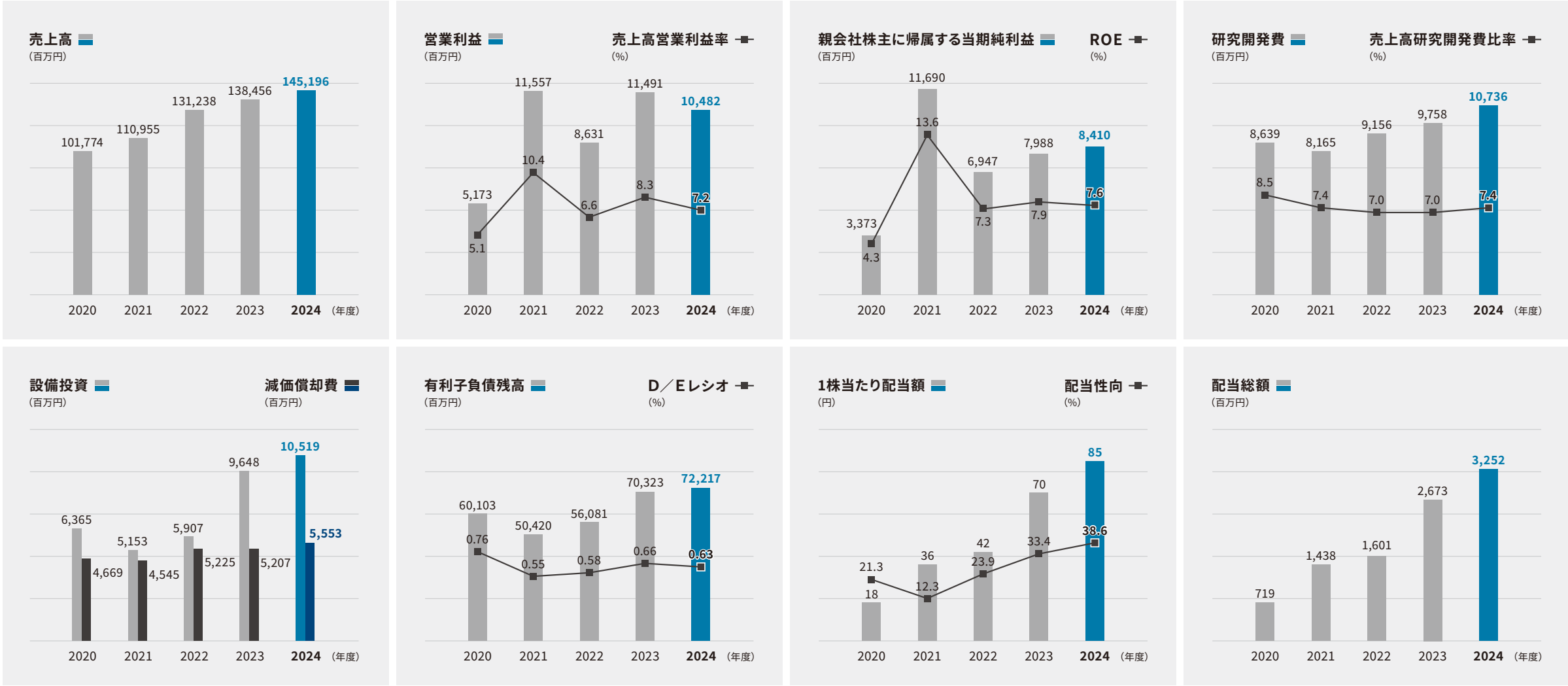
## Key Figures (2025年3月期)



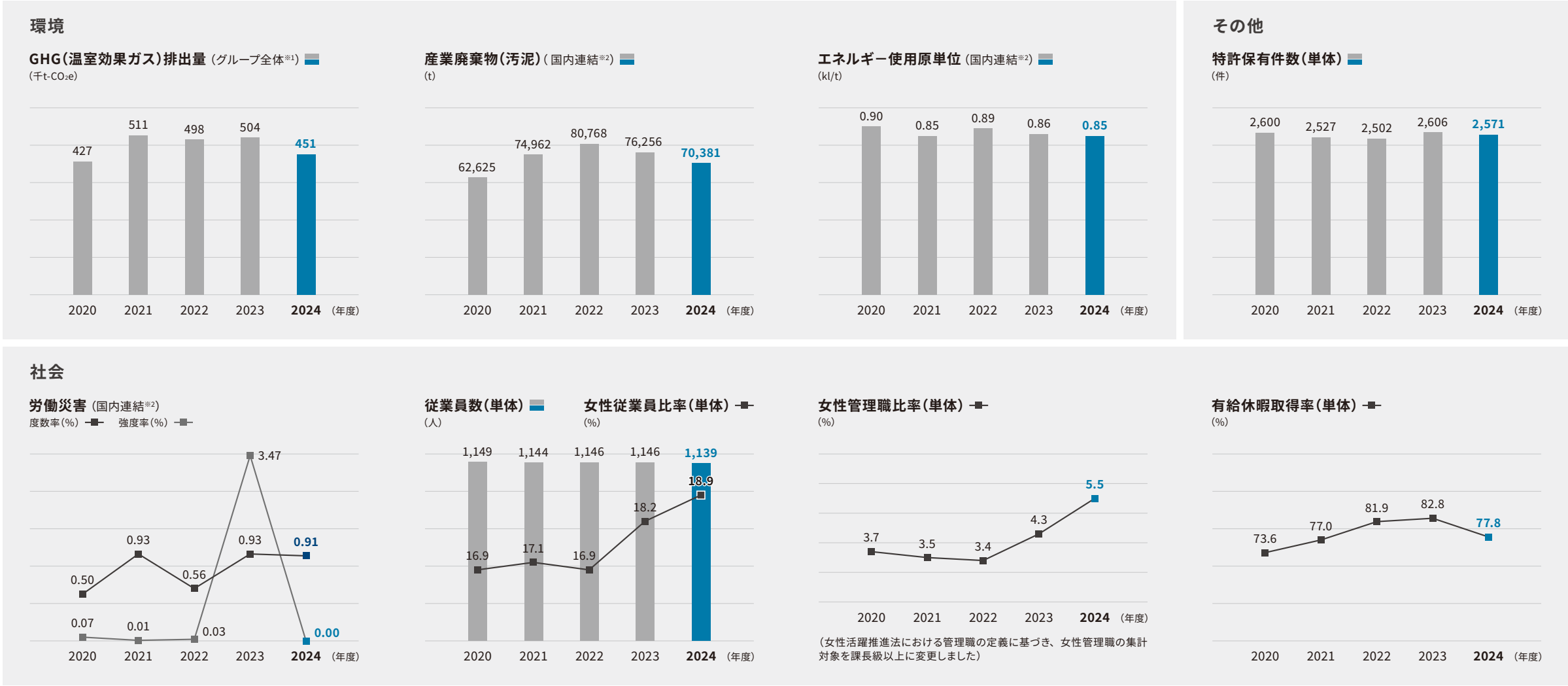
# 財務・非財務ハイライト

石原産業の現在とこれから ■ 持続可能な成長戦略 ■ 成長を支える経営基盤 ■ コーポレートデータ

## 財務ハイライト(連結)



非財務ハイライト



# パーパス・目次

## パーパス

### 化学技術でより良い生活環境の実現に 貢献し続ける

このパーパスは、当社グループが長い歴史の中で培ってきた

チャレンジ精神を受け継いだ私たちの存在意義です。

私たちは、暮らしになくてはならないものを社会に提供しています。

農業は、今後も増加する地球の人口の食を支えることに大きく貢献するものです。

酸化チタンは、鮮やかな色彩のある心豊かな生活に欠かせません。

また、PC、スマホ、自動運転、そして電気自動車などに

今後ますます広く用いられるコンデンサ、

ここに使用されるチタン酸バリウムもなくてはならないものです。

私たちの強みは、独自の化学技術力、技術開発力です。

キラリと光るオンリーワンの技術を持っています。それらを活かし、

社会の皆さんが求める価値や製品をお届けすること、

無ければ新たに生み出すこと、これが私たちの生きる道です。

化学技術で世の中の課題を解決し、より良い生活環境を実現していく。

私たちの存在意義はここにあります。事業活動を行う上で私たちは、

このパーパスを全ての基本としています。

石原産業の現在とこれから ■ 持続可能な成長戦略 ■ 成長を支える経営基盤 ■ コーポレートデータ

## 目次

|              |    |                         |            |    |                   |
|--------------|----|-------------------------|------------|----|-------------------|
| 石原産業の現在とこれから | 01 | イントロダクション               | 成長を支える経営基盤 | 37 | 社外取締役メッセージ        |
|              | 02 | パーパス                    |            | 39 | 人的資本              |
|              | 03 | Vision 2030             |            | 44 | 環境                |
|              | 04 | Business in Brief       |            | 50 | レスポンス・ケア活動        |
|              | 06 | 財務・非財務ハイライト             |            | 51 | 社会                |
|              | 08 | パーパス・目次                 |            | 53 | ステークホルダー・エンゲージメント |
| 持続可能な成長戦略    | 09 | トップメッセージ                |            | 55 | コーポレート・ガバナンス      |
|              | 13 | Vision 2030 StageII 全体像 |            | 60 | リスクマネジメント         |
|              | 14 | Vision 2030 StageII 進捗  |            | 62 | コンプライアンス          |
|              | 15 | 財務本部長メッセージ              |            | 63 | 役員一覧              |
|              | 17 | 価値創造プロセス                | コーポレートデータ  | 65 | 財務・非財務サマリー        |
|              | 18 | インプット/アウトプット            |            | 67 | 石原産業のあゆみ          |
|              | 20 | サステナビリティ推進室長メッセージ       |            | 68 | 会社概要・グループ拠点       |
|              | 21 | マテリアリティ                 |            | 69 | 株式情報              |
|              | 23 | 有機化学事業（バイオサイエンス）        |            | 70 | 編集方針              |
|              | 26 | 有機化学事業（ヘルスケア）           |            |    |                   |
|              | 28 | 無機化学事業                  |            |    |                   |
|              | 31 | 研究開発活動                  |            |    |                   |
|              | 33 | 研究開発活動 特集               |            |    |                   |
|              | 35 | 知的財産管理                  |            |    |                   |
|              | 36 | DX推進                    |            |    |                   |

p09

トップメッセージ

### 10年先を見据えて手を打つのが、 今の経営陣の責任

代表取締役社長 大久保 浩



p33

### 特集 目まぐるしく変わる化粧品原料ニーズに、 少人数チームで挑む

事業部制の導入により、無機化学事業本部のビジネススタイルが変わりつつあります。フットワークはより軽く、スピードはより速くなり、新たなニーズに俊敏に対応できる体制が整ってきました。新設された機能性色材事業部で、新たな化粧品原料の事業化に取り組む「化粧品チーム」の3名に話を聞きました（役職は2025年6月当時）。



## トップメッセージ



石原産業の現在とこれから ■ 持続可能な成長戦略 ■ 成長を支える経営基盤 ■ コーポレートデータ

# 10年先を見据えて手を打つのが、 今の経営陣の責任

代表取締役社長 大久保 浩

### 現在目指していること

- 「60点主義」と「劣後順位」
- 全事業の収益化に向けた体質改善
- StageII 営業利益目標の達成
- ステークホルダーへの還元

### 大切なこと

## 「60点主義」と「劣後順位」で「加速」する

朝は早起きして、出社までに時間的な余裕を作っています。単身赴任生活なので自分で食事を作り洗濯をしながら、2倍速でネット動画の経済ニュースを観たりするのが日課です。もともとせっかちな性格で、時短生活は性に合っています。ただし、映画・ドラマは標準速で観ます。Vision 2030で掲げた「独創・加速・グローバル。」の中でも一番意識しているのは、時代の変化に合わせた「加速」です。

私が社内に「60点主義」「劣後順位」が大事、と伝えているのも、同じ趣旨です。60点というのは、資格試験などでもギリギリ合格するライン。100点を取ろうが60点だろうが、合格は合格です。完璧な結果より、その分のリソースは、優先順位を付けつつ他に振り向けるべきです。

時間の使い方や言葉の伝え方にもこだわっています。会議でも、視覚に訴える資料で簡潔に伝えるように言っています。私はもともと現場出身なので、言葉もストレート。どんどん変わる世の中の状況をしっかり受け止めて、従業員の皆さんとも、もっとスピード感を共有していかないといけません。私もニュースを観る時だけでなく、色々なことを2倍速で考え、実行していきたいと思っています。

## トップメッセージ

石原産業の現在とこれから ■ **持続可能な成長戦略** ■ 成長を支える経営基盤 ■ コーポレートデータ

### これまでの振り返り

## 業績で当初予想を上回り、株主還元も充実

社長就任以来ここまでの1年半、従業員や関係会社、お客さまなどのステークホルダーとともに、ただ一生懸命走ってきた、というのが実感です。結果はだんだんと付いてきています。2024年度連結業績は売上高、利益ともに当初予想を上回り、従業員への賃上げやボーナスの増額も実現しました。2025年2月に株主還元方針を変更し、DOE（連結株主資本配当率）3%を下限とするという新たな方針を打ち出して以降、株価も堅調に推移しており、6月末には2017年12月以来の2,000円台を回復、時価総額1,000億円も間近に迫ってきました。

当社グループ全体も良い雰囲気になってきています。5月に四日市工場で酸化チタン硫酸法工場操業70周年・塩素法工場操業50周年を記念したイベント「ISK 70-50 Festa'25 in よっかいち」を2日間開催しましたが、いずれの日程も当初予想を上回る多くの従業員とご家族、地域自治会の方々が足を運んでくれました。私も太陽のように暑苦しい人間ですから、これからもますます自ら前に出て周囲にエネルギーを振りまくつもりです。

### StageIIの進捗と展望

## 市況の変化にも柔軟に対応し、良いスタートを切れた

この1年半は、中期経営計画「Vision 2030 StageII」（2024年度～2026年度）の達成に向け、さまざまな進展があった時期でもありました。

「世界一の低コスト製造」を目指すパイオサイエンス事業では、インド拠点の組織化に力を入れてきました。「インド拠点推進部」を新たに設置し、拡大するインドマーケットへの進出と原体・中間体の製造コスト削減や需要変動への柔軟な対応を狙っています。開発初期段階から登録上の原体製造場のひとつを確保することで、新規剤の上市のスピードアップにつなげます。

関連したトピックとして、建設中の生産技術研究施設「ひょうご小野研究センター」（兵庫県小野市）の本格運用が2025年12月から始まります。中央研究所（滋賀県草津市）や四日市工場との連携のもと、小野のベンチ・パイロットプラントを活かしてより高効率で低コストを実現する生産技術確立し、インドをはじめとした世界の商業生産に展開していく方針です。

また、成長戦略剤のひとつ除草剤トルピラレートは、小麦への適用拡大により米州での販売が好調です。

インドでの上市も計画通りに進んでおり、StageIIの“稼ぎ頭”になっています。

加えて、台湾やタイ、フィリピンなどのアジア各国やオーストラリアでの拡販にも、今後は力を入れたいと思っています。

ヘルスケア事業では、StageII期間中の営業黒字化達成を目指し、動物用医薬品「PANOQUELL®」の各国での承認取得に取り組んでいます。欧州やオーストラリア、中南米各国での承認申請を進めており、2026年以降、順次承認を取得していく計画です。商業化で先行しているアメリカでは、販売提携先の動きが活性化しており、今後の展開が期待されます。2025年度中には事業基盤を整え、StageIIの最終年度からは、確実な収益貢献を計画しています。そして、2030年ごろには、収益事業の柱のひとつにすることを目指しています。

無機化学事業の構造改革も着実に進みました。2024年6月に事業部制を導入してからは、事業を3つのドメインに分割して事業展開の加速を図っています。中でも電子部品材料が“稼ぎ頭”で、MLCC（積層セラミックコンデンサ）用のチタン酸バリウムなどで高いシェアを確保しています。電子部品材料は日本企業の牙城なので、供給責任を果たすためにも、付加価値の高い高純度酸化チタンの増産を検討中です。

逆に、塗料用途などのファインケミカル（酸化チタン）分野は、中国からの安値攻勢もあって厳しい状況ですが、あと1年半はしっかりと硫酸法酸化チタンを作り切って、より環境負荷の低い塩素法酸化チタンに切り替えていきます。

このほかStageIIIに向け、中央研究所のリニューアル計画の立案にも取り掛かっています。優れた研究環境を提供することで、若手研究者の活躍を促す基盤を整えるという私の夢が、だんだんと現実近づきつつあります。将来への重要な投資として、10年20年先を見据えて手を打つのも、今の経営陣の責任です。

総じて、当初に心配していたよりは市況の変化にも柔軟に対応できており、良いスタートを切れたと思います。StageIIの2年目については、中計策定時の営業利益目標167億円に対し、2025年度の予算は150億円にとどまっています。それでも増配の実現、株価の上昇、6%の賃上げ達成と、総合的には着実な成果を上げることができました。ギリギリ60点、と言って良さそうです。

なお、昨今話題になることが多いアメリカの関税政策ですが、当社グループには今のところ大きな影響が及んでいないと判断しています。ポリウレムの大きい農業については、アメリカは基本的に輸入で賄っており、どこから輸出しても同じように関税が掛かってくるためです。塗料原料など自動車関連には間接的な影響を受ける恐れもありますが、逆にアメリカの酸化チタンメーカーが中国に輸出しにくくなりますので、その需要が当社グループに回ってくることもあり得ます。全てが悪い方向に向かうとは限らず、あとは為替の影響次第でしょうか。今のところはドル円140円、ユーロ円160円で想定していますので、良い方向には行っています。

### 就任以来の施策

## 大切なのは「人」、企業文化の醸成には時間をかける

私が社長になってから特に力を入れてきたのは、経営者がコントロールすべき「人・モノ・金」のうちの「人」についてです。これまでは研究所との接点が少なかったので、昨年は中央研究所の管理職とラウンドテーブルミーティング形式で優先的に情報共有をしてきました。四日市工場では、交替者とのセッションも実施しました。社内の声に耳を傾けることは、エンゲージメント向上の基本として、特に大切にしています。

キャリア採用にも力を入れてきました。優秀な人が来てくれていますので、我々の105年の歴史に新しい風を吹き込んでくれることを期待しています。どんどん新しいことをやって欲しい。企業文化の融合は簡単なことではありませんが、我々の目指す姿には新しい力が必要です。思い切ってリスクを取って新しいプロジェクトを立ち上げ、率先して行動できる人を増やしていきたい。そういう人に報いられるよう、人事制度も変えていかねばならないと思っています。ボーナスの支給額も営業利益連動に変えたことによって、従業員にも想いが伝わっているはずです。新しい製品を生み出すのも、工場で装置を動かすのも、製品を売ってお金を作るのも、結局は人です。グループ全体で意識を変えていくのはなかなか難しいですが、これからも粘り強く働きかけていきます。

### 役員に求めること

## まだスピード感が足りない、もっと危機感を

従業員に頑張りを求めるのですから、取締役や執行役員、参与にはさらに多くを求めています。いつも言っているのは「1年で自分の存在意義を証明して欲しい」ということです。役員は、ビジョンを共有して、日々企業価値向上に向けて業務執行している同志です。役員は、その想いを真剣に語り、部長から全従業員、現場まで浸透させ、目標を達成しなければなりません。

多くを求める対価として2025年6月には報酬制度を変え、信託を用いた業績連動型株式報酬制度（RS信託）を新たに導入しました。取締役の報酬と当社の業績および株式価値との連動性をより明確化するとともに、株式報酬部分については退任直後までの間、譲渡制限を掛け、役員の仕事を終え、一株主になった時に報われる仕組みになっています。従業員エンゲージメントの向上度やマテリアリティの達成度など、ESG関連評価とも連動させています。取締役だけでなく、執行役員や参与も対象としました。

先日、長年務められた前社外取締役の方から、メールをいただきました。在任中にずいぶん進歩はしたが、まだスピード感が足りない。時代は変わるので役員はもっと危機感を、という内容でした。ごもっともです。仕事に優先順位を付けるだけでは、限られたリソースが本当に効果のある施策まで行き届かない。経営者に求められるのは「劣後順位」。やらないことを見極めること。変革の速度を上げるために、この心意気を役員一人ひとりと共有しています。

### 組織変革

## デジタル戦略グループが本格組織として機能

「人」を活かす基盤としての組織も変革してきました。先述の通り無機化学事業に事業部制を導入したほか、ヘルスケア事業の営業組織を東京に移したりもしています。最近では、管理間接部門でも、各地に分散していた経理や人事の機能を本社に集約しました。研究開発部門と知財部門の連携強化も進めています。

DX関連では、これまでサステナビリティ推進室の傘下にあったデジタル戦略グループを経営企画部に移管。各部署から選出された推進メンバーも約60人に増え、推進体制が着実に整いつつあります。私は5年前の基幹業務システム刷新の責任者で、当時から継続してDXの旗を振ってきました。既に実装した自社生成AIを活用することで、よりクリエイティブな仕事へとシフトしてほしいと思っています。

### ROICと株主還元

## 資本効率向上を、株価や株主還元へとつなげる

こうした各組織の効率性、収益性を管理していくために、導入を進めているのがROICです。ROICツリーは既にできており、ライン管理職への研修も始めています。セグメント別に本格運用を始める際には、従業員全員に広げていき、個人の目標も、ツリーの項目に沿って自分で決めてもらうようにします。今後はROICを管理指標として資本効率を適切に管理・改善し、企業価値の持続的成長を目指します。

その成果は、株主還元の拡充へとつなげます。DOE3%を下限とするという新たな還元方針を2025年2月に打ち出して以降、株価は堅調に推移しており、持続的成長を実現できればPBRのさらなる改善も見込めるものと思っています。

株主・投資家の皆さまとの対話も充実させていきます。年2回開催しているIR説明会の他に、直近では財務

## トップメッセージ

本部長を中心に、四半期当たり約30社の投資家やアナリストと対話し、当社グループの現状や見通しについて説明するとともに、我々がどう見られているかを逆質問もしています。今後は新財務本部長のもと、さらに良いIRを目指していきます。

### 環境と社会、ガバナンス

## ESGの取り組みで一番大事なものは「人」

ESGへの取り組みも、StageIIやVision 2030などで定めた方針に沿って進めています。

環境については、2027年に硫酸法酸化チタンの製造が終わればCO<sub>2</sub>排出量や廃棄物は結果的に減る見通しです。ただし、2050年にカーボンニュートラルを目指すためには、四日市工場を中心に燃料転換や塩素法酸化チタンの製造工程の改善も必要となってくるので、追加コストをにらみつつ検討を進めます。

ESGを推進する上でも、やはり「人」が大事です。人的資本の充実、特に次世代の従業員の育成が重要です。そこで、タレントマネジメントシステムを導入し、スキルや経験を可視化していくことで、将来を担うリーダーや専門人材の計画的な育成・配置につなげます。また、育児休業や有給休暇の取得推進などを通じてワークライフバランスを尊重し、誰もがお互いの暮らしや思いを理解し合える職場づくりを進めています。こうした取り組みを通じて、エンゲージメントの高い状態を維持することを目指しています。キャリア採用や外部の専門人材へのアプローチにもさらに力を入れるようになりました。優秀な人材を採用できるようになってきています。プロパー社員と刺激し合い、互いに成長してくれば喜ばしいです。

先述した役員報酬の改定は、独立社外取締役、独立社外監査役で構成される報酬委員会で議論され、最終的には定時株主総会で承認いただきました。当社としては、取締役が株価変動による利益・リスクを株主と共有し、株主の皆さまにも納得感のある制度を構築することができたと自負しています。

### 最後に

## 風通しを良くして“仲間”を増やす

社内で、大阪・関西万博のチケットを一人2枚ずつ配りました。福利厚生の一環です。私もそのチケットを使って5月、万博に行ってきました。その時に声を掛けてくれたのが、20年以上も前に四日市工場で塩素法酸化チタンの製造ラインを担当していた時の部下です。家族数人で来ていて「チケットをありがとう

ございます」と言ってくれました。「2枚だけで申し訳ない」と答えましたが、気軽に声を掛けてくれて嬉しかったです。

心なしか、社内の風通しが良くなってきた気がします。役員とは何度も話を重ねるうちに、同志として本音を語ってくれるようになってきていますし、中央研究所の研究者とも少人数でしっかり話せたことで、彼らの研究開発や勉強への熱意を知ることができました。私が勝手に思っているだけでも知れませんが、当社グループを良くしようとする“仲間”は着実に増えてきていると感じます。

皆に日々声を掛け、風通しをさらに良くし、管理職が親身になって部下と話ができるような雰囲気をつくっていきたいと思います。

StageIIの2年目も半ばを過ぎました。先述のように営業利益の当初予想はStageII策定時の当初目標を下回っていますが、まだ当初目標をあきらめた訳ではありません。さらに2026年には一層の「加速」を付け、StageIIの最終目標は必ず達成します。同時に、2040年、2050年を目指す新たなビジョンの作成にも取り組み始めたいと考えています。株主をはじめとした関係者の皆さまには長い目で見え引き続き当社とお付き合いいただけますよう、お願い申し上げます。



# 必要なのは変わること 「独創・加速・グローバル。」を飛躍の原動力に

「Vision 2030 StageII」で当社グループは、「独創のための研究・技術 開発力の強化と効率化」「グローバル化の加速」「ROIC 経営の推進」「安定した株主還元の継続」の4つと、「事業活動とサステナビリティの両立に向けた取り組みの推進」を主要な目標に掲げました。具体的には、有機化学事業で新研究所を

立ち上げる一方で、新規化学農薬の開発・商品化や動物用医薬品の海外展開を推進。無機化学事業では「選択と集中」に取り組み、汎用酸化チタンから機能性材料ドメインへの製品ポートフォリオの本格転換を目指します。

## 主要KPI

|       | StageI 最終年度         | StageII 最終年度目標 |
|-------|---------------------|----------------|
| 営業利益  | 114億円               | 190億円以上        |
| 営業利益率 | 8%                  | 12%以上          |
| 純利益   | 79億円                | 130億円以上        |
| ROE   | 8%                  | 10%以上          |
|       | 2021-2023実績         | 2024-2026目標    |
| 設備投資  | 207億円               | 327億円          |
| 研究開発費 | 270億円               | 303億円          |
|       | 目 標                 |                |
| 配当政策  | 2026年度に向けて連結配当性向40% |                |

## 中期経営計画FY2024-2026「Vision 2030 StageII」

| 独創のための研究・技術<br>開発力の強化と効率化                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | グローバル化の加速 | ROIC経営の推進                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 安定した株主還元継続 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <div><b>有機化学事業</b></div> <ul style="list-style-type: none"><li>● 新規化学農薬および動物用医薬品などの開発・商品化の促進</li><li>● 農薬の安定供給・製造コスト低減により当社世界市場占有率の拡大</li><li>● 世界各国での農薬登録の取得・維持</li><li>● 動物用医薬品「PANOQUELL®」の米国での拡販、世界主要国への展開</li><li>● 他社M&amp;Aや提携推進、他社剤導入による事業規模拡大</li><li>● バイオロジカル分野の開発・商品化</li></ul> |           | <div><b>無機化学事業</b></div> <ul style="list-style-type: none"><li>● 電子部品材料の拡販と生産能力増強</li><li>● 新規開発品の市場投入・新規ビジネスの創出によるビジネス拡大</li><li>● 海外での技術営業力の向上</li><li>● 他社との協業による事業拡大</li><li>● 主要原燃料の有利調達の実現</li><li>● 無機化学事業の構造改革</li></ul> |            |
| <div><b>経営全般</b></div> <div>事業活動とサステナビリティの<br/>両立に向けた取り組みの推進</div>                                                                                                                                                                                                                         |           | <ul style="list-style-type: none"><li>● 環境・社会への貢献</li><li>● DX推進</li><li>● 人的資本経営の推進</li><li>● コーポレート・ガバナンスの継続・高度化</li></ul>                                                                                                                                                                                         |            |

主要施策の進捗

|                       |                                                                                                                                        |
|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 独創のための研究・技術開発力の強化と効率化 | 部署横断的な進捗管理と進捗に応じたりソース配分による効率化を推進中。DX導入や知財戦略と合わせ開発力と競争力を強化                                                                              |
| グローバル化の加速             | 原体・中間体の製造コスト削減、安定供給の観点からインドでの生産体制強化を検討中                                                                                                |
| ROIC経営の推進             | 事業別ROICは算出済み。当該指標を活用し、各事業のKPI展開や施策の見直しを通じて現場の実行につなげ、ROIC経営をさらに深化                                                                       |
| 安定した株主還元継続            | 株主還元方針を改定 <ul style="list-style-type: none"><li>●中期経営計画「Vision 2030 StageII」の期間中は、DOE3%を下限として配当を実施</li><li>●2025年度より、中間配当を実施</li></ul> |

主要KPIの進捗

|       | 2023年度実績 | 2024年度中計 | 2024年度実績 | 2024年度差異 | 2025年度中計 | 2025年度予想 | 2026年度中計 |
|-------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 営業利益  | 114億円    | 100億円    | 104億円    | 4億円      | 167億円    | 150億円    | 198億円    |
| 営業利益率 | 8.3%     | 6.9%     | 7.2%     | 0.3%     | 11.1%    | 10.2%    | 12%以上    |
| 純利益   | 79億円     | 60億円     | 84億円     | 24億円     | 103億円    | 92億円     | 136億円    |
| ROE   | 7.9%     | 5.6%     | 7.6%     | 2.0%     | 9.1%     | 7.9%     | 10%以上    |

|       | 2023年度実績 | 2024年度中計 | 2024年度実績 | 2024年度差異 | 2025年度中計 | 2025年度予想 | 2026年度中計 |
|-------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 設備投資  | 96億円     | 130億円    | 105億円    | ▲25億円    | 157億円    | 150億円    | 40億円     |
| 研究開発費 | 97億円     | 104億円    | 107億円    | 3億円      | 98億円     | 114億円    | 101億円    |

|          | 2023年度実績 | 2024年度中計 | 2024年度実績 | 2024年度差異 | 2025年度中計 | 2025年度予想 | 2026年度中計 |
|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| 一株当たり配当金 | 70円      | 70円      | 85円      | 15円      | 100～105円 | 100円     | 143円     |

2024年度の進捗

|        |                                                                                                                                                                                                       |
|--------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 有機化学事業 | <ul style="list-style-type: none"><li>● 欧州では中期経営計画に対して殺菌剤、殺虫剤の販売が好調</li><li>● 成長戦略剤は中期経営計画に対して除草剤チアフェナシルが減収となる一方、除草剤トルピラレートは米州で、殺虫剤シクラニリプロールはアジアで増収</li><li>● 犬牒炎急性期用抗炎症剤「パノクエル®」の販売が国内外で伸長</li></ul> |
| 無機化学事業 | <ul style="list-style-type: none"><li>● 中期経営計画の想定には届かないものの前年度と比べて大幅に収益が改善</li><li>● 電子部品材料は国内外ともに堅調</li><li>● ファインケミカル(酸化チタン)は製品在庫適正化が進み収益性を重視した販売にシフトしたことにより減収となるものの、原料燃料価格の下落などで収益は改善</li></ul>     |

## 無機化学事業の構造改革を経て、今後は収益力向上フェーズへ



財務本部長  
潮見 統一郎

### 基本方針

#### ■ 投資と株主還元とのバランスを計る

前財務本部長は企業価値を高めるために、財務内容の改善と、株主との対話に基づく株主還元の拡充に尽力してきました。かつては多額の借入金を抱える状況を余儀なくされていましたが徐々に圧縮し、格付も「BBB+ポジティブ」に引き上げられました。2024年度末の自己資本比率も50.8%となり、格付A格も視野に入ってきました。また、株主との対話も進め、配当金の増額やDOE(株主資本配当率)下限値の設定などの施策を行い、株主還元の充実を図ってきました。

今後も前財務本部長の方針を受け継いでいきたいと考えています。目先の目標は、中期経営計画StageIIの達成です。

中期経営計画StageIIにおいては、Vision 2030達成に向けて、今年度から収益力改善フェーズに入ってきます。収益力の改善のためには適切な投資の実行が欠かせません。財務内容についてはおおむね改善され、今後は自己資本比率のより一層の改善よりも、適切な自己資本比率の維持を前提に、収益力強化のための投資に資金を振り向ける必要があると考えています。

株主との対話については、今後も重視していきます。株主の方々のご意向を適切に経営陣につなげ、投資とのバランスを考慮した上で、最良の株主還元策につなげられるよう注力していきたいと考えています。

### 2024年度業績

#### ■ ポートフォリオ見直しを着実に実行

2023年度に硫酸法酸化チタンの製造終了を決めて減損損失を計上し、2024年度に硫酸法酸化チタンの過剰在庫処分を行いました。このため2024年度の営業利益は前期比8.8%減の104億円にとどまりましたが、低稼働資産の処理に踏み切ったという点で2023年度、そして2024年度は、収益力向上に向けた大きな転機だったと思います。目標も、従来の売上高重視から営業利益重視に切り替わり、グループ内の意識も変わってきました。

硫酸法酸化チタン事業は、これまで当社の業績が安定しない主要な要因でしたので、2026年度に製造が終われば、業績のボラティリティが改善され、安定していくと考えています。そうなれば、当社株価のβ<sup>\*1</sup>値も低下し、当社株価に対しても良い影響を与えてくれるはずです。

2024年度はバイオサイエンス事業が堅調に推移する一方、無機化学事業は硫酸法酸化チタンの在庫対策で赤字となりましたが、それでも2023年度と同様に100億円超の営業利益を確保できました。在庫対策は一段落したので、2025年度には大きな改善と増益を見込んでいます。

※1 β:株式市場全体の価格変動に対し、個別株式の価格がどの程度反応するかの指標

また、自己資本比率も適切な水準まで改善し、格付A格に向けて残る課題は業績の安定化および収益力の強化です。無機化学事業のポートフォリオ見直しは、業績の安定化を通じて株価と格付の両方に好影響を与えてくれると思っています。

### 今後の見通し

#### ■ 中期経営計画StageIIの達成に向けて

現在、当社の収益ドライバーはバイオサイエンス事業です。その成長を支えているのが研究開発部門であり、ここが石原産業の強みと言える部分です。農業を取り巻く環境も決して順風満帆ではありません。中国をはじめとするジェネリック農業との価格競争や欧州における登録<sup>\*2</sup>の厳格化など、さまざまな困難に見舞われています。研究開発部門はその困難に対峙し、バイオサイエンス事業の成長を支える礎です。今後の収益力強化のためには、研究開発部門への投資は必要であると考えています。

バイオサイエンス事業のオーガニック成長<sup>\*3</sup>に対して、新たな収益源として期待しているのがヘルスケア事業における動物薬です。長年投資を続け、2024年度には約20億円の赤字だったのが、2025年度に収支均衡、2026年度には上昇基調に転じる想定で、StageIIの最終目標である営業利益190億円以上達成に向けて欠かせないピースとなっています。

無機化学事業については、2025年度から組織を事業部制に切り替え、何を作り、いくら利益を出していくべきなのかという点を明確化できました。今後は安定した収益を確保していきます。

2025年度よりStageIIは収益力向上フェーズに入っていきます。バイオサイエンス事業の成長をベースとして、2025年度は無機化学事業の黒字転換、2026年度は動物薬の収益貢献という姿によって、StageII収益目標の達成に向かっていきたいと思っています。

※2 登録:各国において、農業の製造・輸入・販売・使用を法的に認可するプロセス

※3 自社の経営資源のみで会社の成長を成し遂げること

キャピタル・アロケーション

■ 研究機能や生産能力への投資が進む

キャピタル・アロケーションについてはStageIIで当初に計画した通り、3年間で設備投資約300億円、その他成長投資(M&Aおよび他社剤導入など)約100億円、配当約120億円を変えていません。

収益ドライバーであるバイオサイエンス事業では2025年度に「ひょうご小野研究センター」(兵庫県小野市)への44億円の投資を行います。安価なジェネリック品にコストで競り勝つための生産技術など、生産コストを下げるための研究を行う拠点です。

他社剤の導入については、現時点ではまだ成約に至っていない状況です。ただし案件数としては常時あるという状況なので、何とか実行につなげられればと思っています。

欧州での農業登録の厳格化により、新たな試験項目が追加され、それに伴う研究開発費負担は大きくなっています。しかし既存の農業登録を維持するための研究であり、登録の維持は競争力の源泉となりますので、ここは削れません。

さらに2027年度から始まる「StageIII」では、中央研究所(滋賀県草津市)設備への投資も検討しています。研究機能の強化につながる投資です。農業では、販売の新しいマーケットとしてのみならず、製造拠点としてもインドは魅力的です。「StageIII」以降になると思いますが、インドへの投資を検討していく可能性もあるだろうと思います。

ヘルスケア事業につきましては、これまで動物薬への投資を続けてきたところですが、2025年度には一段落となって回収ステージに移行する予定です。

無機化学事業では、以前から高付加価値製品への投資を進めています。株式会社村田製作所との合併企業「MFマテリアル株式会社」にてMLCC(積層セラミックコンデンサ)製造設備への投資を2024年度より開始しました。

ROICとROE

■ バランスシートへの意識の醸成

2024年度から進めているROICの導入については、事業セグメント別の貸借対照表およびROICツリーの作成が終了しています。準備は整ってきましたが、どう使っていくかはこれからです。今は研修などを通じ、グループの全員がツリーの意味を理解するよう進めており、収益性を上げるために何をするかを現場が決められるようにしたいと考えています。

ROIC導入を進めるにあたり、このところ在庫管理の意識が浸透してきたように感じています。在庫水準を意識することによって、マイナスであったフリーキャッシュフローが2024年度にはプラスに転じ、資金効率の改善につながりました。

今後ROICが整備されてくれば、投資案件を検討する際のリスクリターン評価や、実行後のモニタリングにおいても、そのやり方が洗練されてくるのではないかと期待しています。

なお、ROICについては内部指標として用いるという方針に変わりはなく、外部への開示は今のところ考えていません。外部に向けては、分かりやすいROEを使い続けます。StageIIの最終目標のひとつがROE10%以上というのも変わらず、その際の株主資本コストも7%から10%と従来の考え方を維持しています。

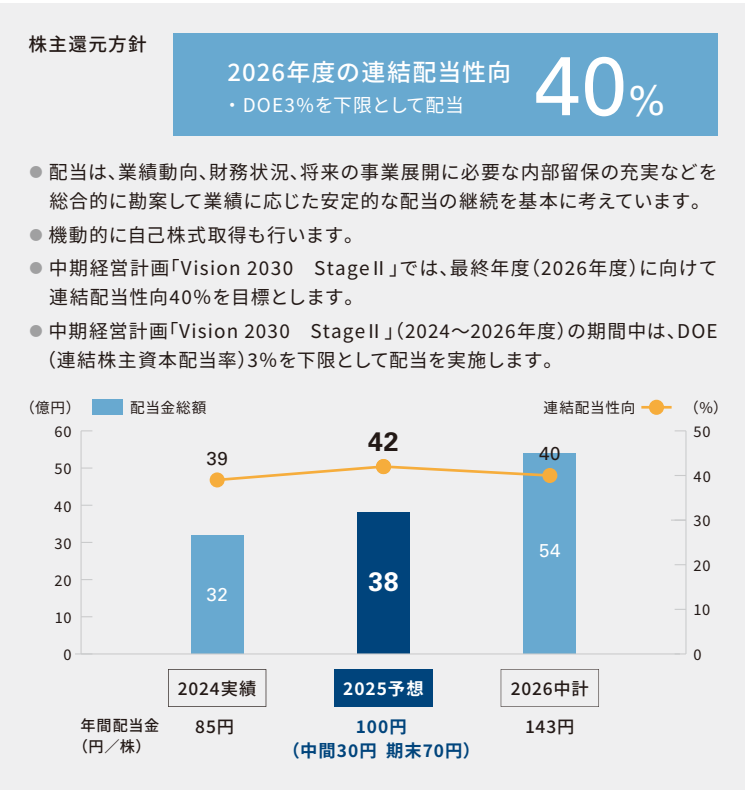
株主還元とIR

■ 個人も含め、投資家としっかり話し合う

株価の上昇、PBR1倍に向け、投資家との対話を十二分にこなしていくというのが基本的な方向性です。幸い株価は2025年2月に株主還元方針を変更して以来、堅調に推移しています。2025年度配当予想額(100円)や、DOE(株主資本配当率)下限3%というのは、2024年度末時点で見れば、マーケットから見てもそれなりの水準であると思います。これは投資家との対話をもとに設定されたものです。

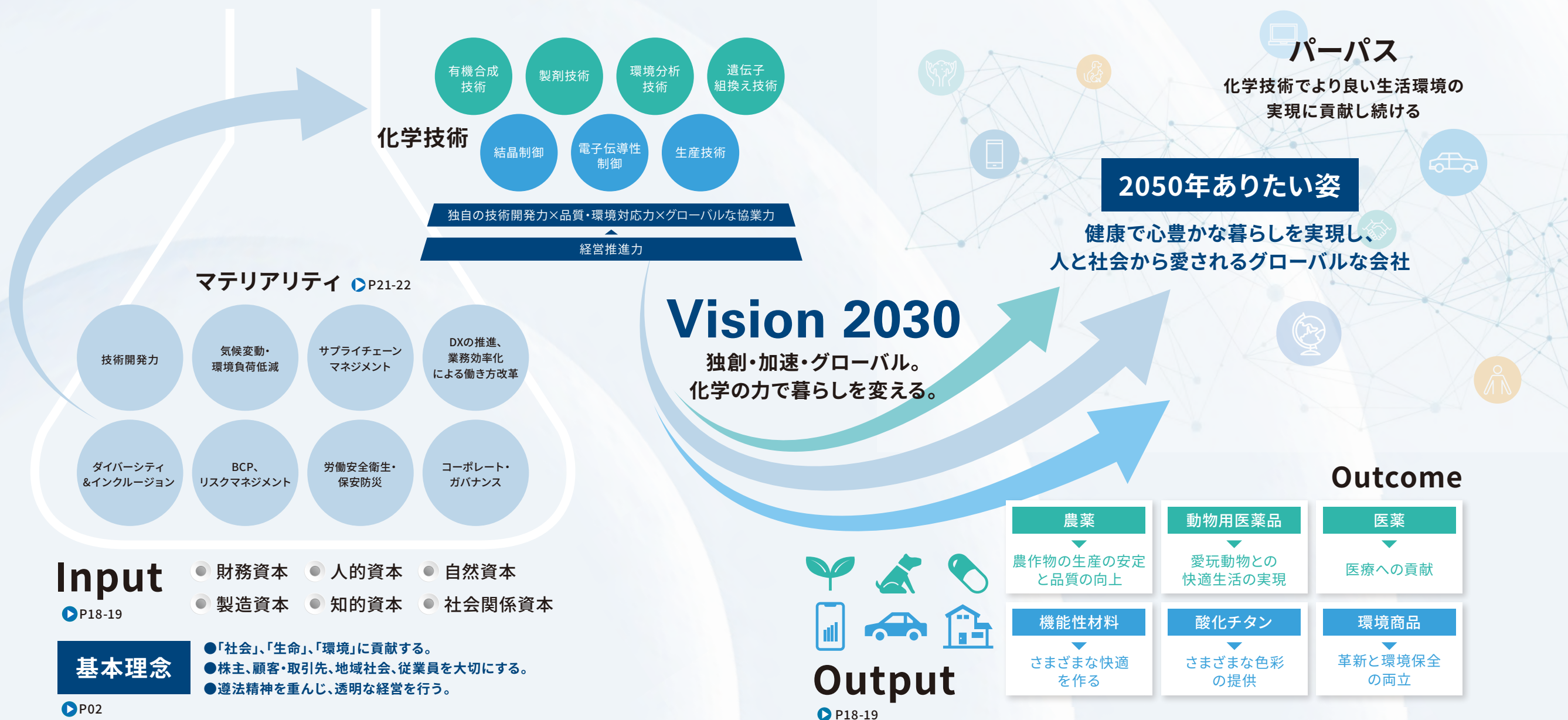
今後は、中期経営計画StageIIに掲げている連結配当性向40%以上という目標をクリアしていくことはもちろんですが、投資家としっかり話し合った上で、株主還元を考えていきたいと思っています。

対話の拡大を目指し、従来中心だったアナリストや機関投資家に加え、個人投資家の方々へのアプローチも充実させます。2025年秋には個人投資家向けのIR説明会を開催するほか、スポンサードリサーチも活用する方針です。



# 価値創造プロセス

石原産業の現在とこれから ■ 持続可能な成長戦略 ■ 成長を支える経営基盤 ■ コーポレートデータ



継続的なインプットで価値創造を促進

当社グループは、価値創造における「6つの資本」のインプットとアウトプットを以下のように定義しました。継続的なインプットの充実を通じて「Vision 2030」を実現していきます。

|                                                                                                                | インプット                                                                                                                                                   | 価値創造における役割                                                                                                                                                                                                                                  | アウトプット                                                                                                                                   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <div>財務資本</div> <div></div>   | <div>●総資産額(2024年度連結)<br/>●有利子負債(2024年度末)<br/>●株主資本(2024年度連結)</div> <div>2,250億円<br/>722億円<br/>1,076億円</div>                                             | 当社グループは、保有する資産を最大限に活用し、効率的に利益を生み出すことを重要な課題としています。「Vision 2030 StageII」では、ROIC経営を導入し、資本効率のさらなる向上に努めます。また、資産の源泉である株主資本と有利子負債のバランスを適切にコントロールし、資本コストの低減を図っていきます。                                                                                | <div>●2025年度業績予想</div> <div>・連結売上高<br/>・連結営業利益<br/>・ROE</div> <div>1,470億円<br/>150億円<br/>7.9%</div>                                      |
| <div>製造資本</div> <div></div>   | <div>●設備投資額(2024年度連結)<br/>●農業の委託製造先(2024年度単体)</div> <div>105億円<br/>39拠点<br/>(国内) 19拠点<br/>(海外) 20拠点</div>                                               | 有機化学事業の製品の多くは自社工場ではなく外注工場で生産しています。これにより販売に直結・連動する製造、地政学、ESGリスクに強い供給体制を実現しています。またジェネリック品に対抗できる徹底した製造コストの低減を図っています。<br>無機化学事業の製品は四日市工場で生産していますが、硫酸法酸化チタンは2026年度末で生産を停止します。国内唯一の塩素法酸化チタンを核として持続的に利益を生む事業への転換を図っています。                           | <div>●有機化学事業 生産高(2024年度連結)<br/>●無機化学事業 生産高(2024年度連結)</div> <div>482億円<br/>629億円</div>                                                    |
| <div>人的資本</div> <div></div> | <div>●従業員数(2024年度連結)<br/>●新卒採用者数(2024年度単体)<br/>●中途採用者数(同上)<br/>●従業員一人あたりの研修費(同上)</div> <div>1,807名<br/>41名(うち女性6名)<br/>33名(うち女性12名)<br/>5.4万円／人・年</div> | 多様な人財の確保と活用は、当社グループの重点項目のひとつです。当社グループでは、性別や国籍、新卒、キャリア採用を問わず、グローバルな視点とチャレンジ精神を持った人財の確保に取り組んでいます。入社後は、社会人基礎力の強化や各階層における役割認識の向上、そして経営幹部の養成を目的としたキャリア開発を支援しています。これにより、誰もが質の高い業務にチャレンジできる環境を整備し、研修制度の充実を図っています。これらの取り組みを通じて、人財の価値を最大限に引き出していきます。 | <div>●女性管理職比率(2024年度単体)<br/>●育児休業制度取得人数(同上)<br/>●有給休暇取得率(同上)<br/>●グローバル人材育成プログラム受講者数(同上)</div> <div>5.5%<br/>22名<br/>77.8%<br/>56名</div> |
| <div>知的資本</div> <div></div> | <div>研究開発費(2024年度連結)<br/>(有機化学事業)<br/>(無機化学事業)<br/>●研究開発職従業員比率(2024年度単体)</div> <div>107億円<br/>98億円<br/>7億円<br/>21.0%</div>                              | 当社グループはかねてより研究開発を重視しており、業績変動に左右されず毎年一定水準以上の研究開発費を支出しています。用途は主に中央研究所と四日市工場での研究開発活動で、一部は世界各国での農業登録の取得にも使われています。これにより、新たな農業や無機材料などにかかる国内外で特許を申請・取得して事業をサポートしていきます。                                                                             | <div>●特許保有件数(2024年度末単体)<br/>(国内)<br/>(海外)<br/>●有機化学事業に占める自社開発剤の売上比率<br/>(2024年度連結)</div> <div>2,571件<br/>219件<br/>2,352件<br/>88.0%</div> |

|                                                                                                                | インプット                                                                                                                                           | 価値創造における役割                                                                                                                                                                                                    | アウトプット                                                                                                                                                                                            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <div>自然資本</div> <div></div>   | <div>2024年度四日市工場</div> <div>●エネルギー（原油換算）<b>13</b>万kl</div> <div>●工業用水<b>14</b>百万㎡</div> <div>●海水<b>10</b>百万㎡</div> <div>●チタン鉱石<b>12</b>万t</div> | 四日市工場や子会社の富士チタン工業で使用しているエネルギー、水、チタン鉱石を主要指標と捉え、CO <sub>2</sub> 排出量や水使用量、廃棄物処分量の削減に努めています。地球温暖化対策として石炭ボイラーから排出されるCO <sub>2</sub> の削減を進めることで、住みよい環境の維持を目指しています。また、化学物質管理を一層徹底して排出量・移動量を減らし、人や生態系への影響を極力ゼロに近付けます。 | <div>2024年度四日市工場</div> <div>●二酸化炭素排出量CO<sub>2</sub><b>46</b>万t</div> <div>●公共用水への排水量<b>24</b>百万㎡</div> <div>●産業廃棄物 処分量<b>83</b>千t</div> <div>PRTR対象物質<b>1.4</b>千t</div>                           |
| <div>社会関係資本</div> <div></div> | <div>「遵法精神を重んじた透明な経営」</div> <div>●販売先国数<b>75</b>カ国</div>                                                                                        | 当社グループ企業理念のもと、高いコンプライアンス意識、経営の透明性・信頼性・健全性を重んじる姿勢で事業の持続的な成長と企業価値向上を支えています。保安防災や環境保全活動の取り組み、積極的な情報発信などを通じて、地域社会の皆さまから信頼していただけるよう双方向コミュニケーションを推進しています。また、人権尊重の取り組みを推進するとともに、各国・各地域の法令を遵守し、社会倫理に適った良識ある購買活動に努めます。 | <div>●地域社会との共存</div> <div>●機関投資家IR取材件数（2024年度）<b>115</b>回</div> <div>●外部表彰：埼玉県知事賞「最優秀賞」青色コショウラン（Blue Gene）第4回日経統合報告書アワード「優秀賞」ISKグループ統合報告書2024</div> <div>●第30回地下水・土壌汚染とその防止対策に関する研究会「優秀発表賞」</div> |

T o p i c s — 重金属吸着シートを活用した地下水汚染対策で「優秀発表賞」を受賞

地盤工学会、日本地下水学会、日本水環境学会、土壤環境センター、廃棄物資源循環学会が主催する「地下水・土壌汚染とその防止対策に関する研究会（2025年6月25日～26日）」において、化成品生産部技術グループの湯浅啓太が「酸化鉄シートによる重金属吸着能を付与した盛土排水処理に関する検討」と題する発表を行い、「優秀発表賞」を受賞しました。若手研究者33名の候補者から、発表内容に加えてプレゼンテーション力や質疑応答の姿勢などを評価されての受賞です。

研究発表テーマは、建設現場で発生する盛土などからの地下水汚染という社会的課題への解決策として、当社重金属吸着シート「フィックスオールFBシート」を用いて浄化する事を提案したものです。



四日市工場  
化成品生産部  
技術グループ  
**湯浅 啓太**

# サステナビリティ推進室長メッセージ

石原産業の現在とこれから ■ 持続可能な成長戦略 ■ 成長を支える経営基盤 ■ コーポレートデータ

## サステナビリティは、ISKグループの“羅針盤”

サステナビリティとは、何も特別な新しい取り組みではなく、これまでの事業活動の延長線上に自然とあるものです。環境を守ること、社会のお役に立つこと。これらが事業の基盤にあって初めて、企業価値を生み出すことができます。当社グループのパーパス「化学技術でより良い生活環境の実現に貢献し続ける」も、2050年のありたい姿「健康で心豊かな暮らしを実現し、人と社会から愛されるグローバルな会社」も、こうした考えを反映したものです。

私たちを取り巻く環境も社会も加速度的に変化を続けています。この変化を、「リスク」と「機会」の両面で把握した上でサステナビリティ活動を行うことは、事業活動の向上とも直結しています。変化の流れに沿って事業ができていくかどうかをサステナビリティの観点から俯瞰し、判断し、情報を開示してこそ、さまざまなステークホルダーの皆さまとの信頼関係を築けるのです。従業員エンゲージメントの改善も、企業価値のさらなる向上につながっています。サステナビリティは会社が正しい方向を向いているかを示す“羅針盤”、とも言えるでしょう。

長年当社の主力事業だった無機化学事業が装置産業ですので、少なからず環境への負荷は発生します。時に環境に悪影響を及ぼしてしまったこともあり、その反省が社内には強く根付いています。バイオサイエンス事業の農業も、欧州を中心に世界各国で登録の厳格化が進んでおり、安全性が高く、より生態系に配慮した製品しか市場には残れません。また、ヘルスケア事業も含めて、グローバルなもののづくりを続ける上で、サプライチェーンにおける人権への配慮も欠かせません。

そうした背景から、当社グループは長年、化学業界の一員としてレスポンシブル・ケアなどに取り組んできました。ESGを意識した活動は2021年、マテリアリティを特定し、統合報告書を作ったことが契機です。その後、人権方針の策定やTCFD提言に基づく開示などさまざまな活動に取り組みながら、4年を掛けて社内体制を整えてきました。「サステナビリティ推進

委員会」を取締役会の傘下に移し、統制機能を向上してガバナンスを強化するとともに、執行部門として「サステナビリティ推進室」を新設しました。この間、国内グループ全従業員に対して行ったパーパス浸透研修後のアンケート結果を見ても、環境や社会に対する意識は着実に高まっています。

こうした活動を通じて私たちが目指しているのは、当社グループの総合的な企業価値を高め、揺るがない状態を維持すること。変化が予測できない、不透明な時代において、レジリエンス（回復力、復元力）が強化され、活動の軸を保ちながらも、しなやかに対応し、ステークホルダーの皆さまとの双方向エンゲージメントがより高まっている状態です。

そのために現在、指針となるマテリアリティの改定に挑戦しています。2027年に始まる次期中期経営計画「Vision 2030 StageIII」に反映させられるよう、この5月から、全社から将来を担う中核人財を集めた検討チームで議論を始めました。社会が私たちに与えるインパクトに加え、私たちの活動が社会に与えるインパクトも加味した「ダブルマテリアリティ」への進化を目指しており、KPIを含め、従来とは違ったものができそうです。業務とマテリアリティの連動を図り、StageIII推進のドライビングフォースになることを期待しています。

今後は、生物多様性保全への取り組みにも力を入れたいと思っています。2025年12月開所予定の「ひょうご小野研究センター」（兵庫県小野市）での地域協創事業として、市と協力して「企業の森づくり」を行うことが皮切りです。大きなことではなくても、従業員がさまざまな形で関わることで“顔が見える社会貢献”を目指したいと思います。

サステナビリティは一方通行では進みません。さまざまな施策や活動をトップダウンとボトムアップの両方から行うことで、また、ステークホルダーの皆さまとの関係を深めることで、ISKグループは、未来を創る選択を続けていきます。



サステナビリティ推進室長

佐野 真喜子

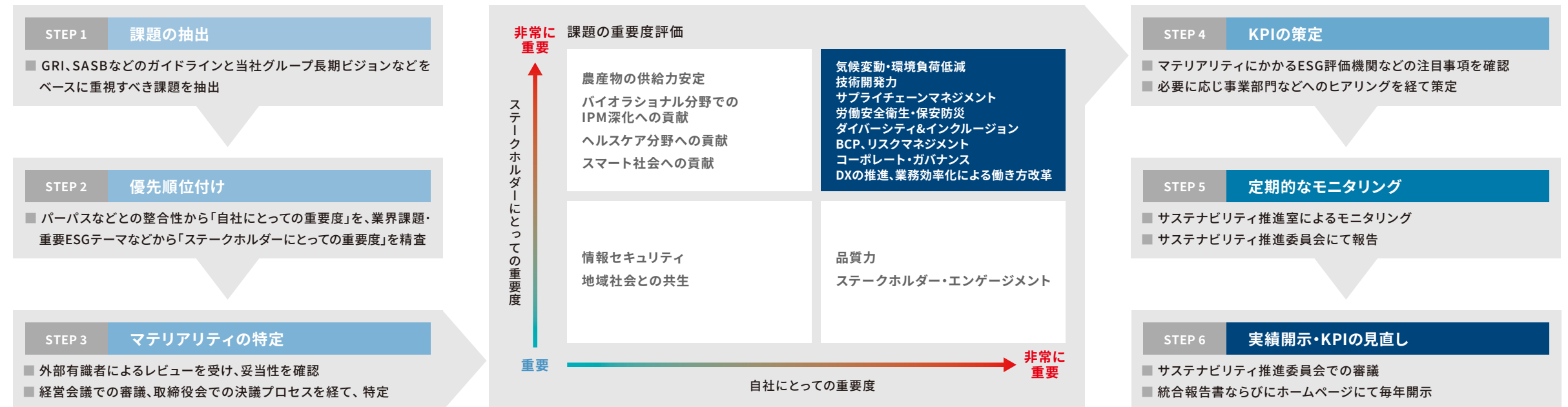
# マテリアリティ

## 2050年ありたい姿とマテリアリティを紐づけて取り組みを加速

当社グループは、2050年ありたい姿「健康で心豊かな暮らしを実現し、人と社会から愛されるグローバルな会社」の実現に向け、「挑戦・革新」「社会を創造」「組織・人の進化」の3つの取り組みとマテリアリティ項目を連結。「Vision 2030 StageII」にもうたった、事業活動とサステナビリティの一体化を目指す取り組みを通じ、その実現を図っています。

### マテリアリティの特定

当社グループでは、従業員アンケート、ワークショップを通じてテーマ（課題）をリストアップし、「自社にとっての重要度」と「ステークホルダーにとっての重要度」を意識して優先順位を付け、外部有識者によるレビューを受けた後、取締役会決議により16のマテリアリティを特定しました。



8つの最重要課題とKPI

| マテリアリティ                 | KPI                                       | 実績                  |                           | 目標／年度                    | 範囲                  |
|-------------------------|-------------------------------------------|---------------------|---------------------------|--------------------------|---------------------|
|                         |                                           | 2023年               | 2024年                     |                          |                     |
| 気候変動・環境負荷低減             | CO <sub>2</sub> 排出量削減率 (Scope1+2、2019年度比) | 2.7%増 (2019年度対比)    | 8.1%減 (2019年度対比)          | 30%以上／2030               | ISKグループ             |
|                         | エネルギー原単位削減                                | 1.0%減 (前年度対比)       | 1.7%減 (前年度対比)             | 1%以上／毎年                  | 国内連結                |
|                         | 産業廃棄物排出量削減率 (2019年度比)                     | 20.2%削減 (2019年度対比)  | 32.0%削減 (2019年度対比)        | 50%以上／2030               | ISK                 |
|                         | 環境に配慮し法令よりも十分に厳しい自主管理値の順守 (排水、排ガス)        | 達成                  | 達成                        | 継続／2025                  | 国内連結                |
| 技術開発力                   | 各事業での新製品・新技術の創出                           | 新製品4件上市 (2022～23年度) | 直近3年平均比3.3減               | 創出した新製品の件数増／毎年 (直近3年平均比) | ISKグループ             |
|                         | 研究開発費                                     | 97億円                | 107億円 (2024年度)            | 303億円／2024～26年度累計        | ISKグループ             |
|                         | 研究開発職従業員比率                                | 22.4%               | 21.0%                     | 20%以上継続／2030             | ISK                 |
| サプライチェーンマネジメント          | 購買基本方針・ガイドラインの策定                          | ガイドライン策定中           | ガイドライン完成                  | —                        | ISKグループ             |
|                         | サプライヤーCSR調査の実施率                           | 56% (取引額)           | 調査対象企業の選定を完了 (2025年度実施予定) | 70%以上 (取引額)／2025         | ISK                 |
| 労働安全衛生・保安防災             | 度数率、強度率※                                  | 度数率:0.93 強度率:3.47   | 度数率:0.91 強度率:0.00         | 0達成／2025                 | ISK、富士チタン工業、MFマテリアル |
|                         | 健康診断受診率・ストレスチェック受検率                       | 100%                | 100%                      | 100%継続／2030              | ISK                 |
|                         | 有給休暇取得率                                   | 82.8%               | 77.8%                     | 80%以上継続／2030             | ISK                 |
| ダイバーシティ& インクルージョン       | 女性管理職比率                                   | 4.3%                | 5.5%                      | 10%以上／2026               | ISK                 |
|                         | 管理職登用者の中途採用者比率 (直近3年平均)                   | 21.4%               | 23.8%                     | 30%以上／2025               | ISK                 |
|                         | 一人当たりの研修・講習受講時間                           | 31時間                | 35時間                      | —                        | ISK                 |
|                         | 一人当たりの研修・講習受講費用                           | 6.2万円               | 5.4万円                     | —                        | ISK                 |
|                         | 採用者数に占める女性比率                              | 36.8%               | 24.3%                     | 30%以上／2030               | ISK                 |
|                         | 採用者数に占める中途採用者比率                           | 57.4%               | 44.6%                     | 安定的に50%以上／継続             | ISK                 |
| BCP、リスクマネジメント           | 大規模な災害を想定した訓練の実施と環境変化に応じた対策マニュアルの見直し      | —                   | 実施                        | 各年1回／毎年                  | ISK                 |
|                         | リスクマップの改定および対策優先リスクの見直し                   | —                   | 実施                        | 実施／毎年                    | ISKグループ             |
| コーポレート・ガバナンス            | コンプライアンス研修受講1回／人以上                        | 100%                | 100%                      | 100%継続／2025              | 国内連結                |
| DXの推進、<br>業務効率化による働き方改革 | 業務効率化に有効な成果                               | 3件                  | 2件                        | 3件／2025                  | ISK                 |
|                         | DX認定                                      | 取得                  | 継続 (26年3月末まで)             | —                        | ISK                 |

※ 度数率:100万延実労働時間当たりの労働災害による死傷者数で、災害発生の頻度を表す 強度率:1,000延実労働時間当たりの労働損失日数で、災害の重さの程度を表す

# 有機化学事業(バイオサイエンス)

## 事業の概要

当社農業事業は、除草剤、殺菌剤、殺虫剤などを製造・販売しています。国内はもとより海外への輸出も多く、その輸出額は国内トップクラスです。毎日のより良い食と健康、生活に貢献するため、弛まず研究・開発を進めています。

### Stagell 目標と進捗

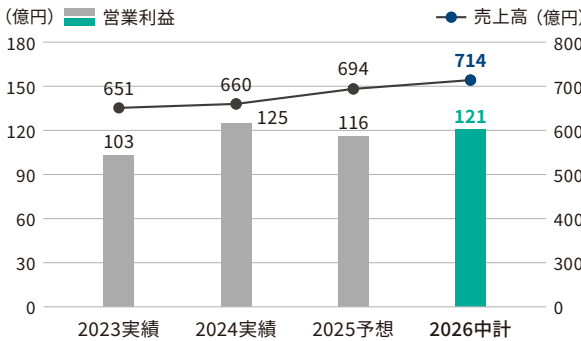
| 重点施策                                                                                                                                                                               | 進捗・課題                                                                                                                                                                                                            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>● 成長戦略剤の販売拡大</li><li>● 研究・技術開発力の強化と効率化</li><li>● 新規化学農薬の開発・商品化の促進</li><li>● 米州・インドでの事業規模拡大</li><li>● 他社M&amp;Aや提携推進、他社剤導入による事業規模拡大</li></ul> | <p>グローバルネットワークを活用した取り組み</p> <ul style="list-style-type: none"><li>● 既存剤並びに成長戦略剤の安定生産と生産効率向上への取り組み(最適な製造場所選定、原料調達先の選定、製造工程の改良など)を継続</li><li>● 各国の農業登録維持・新規取得と現地体制の強化(増員)</li><li>● 成長戦略剤の混合剤化の推進と販売網の拡大</li></ul> |

### ■ 収益基盤と今後の展開

農業の研究開発拠点「ひょうご小野研究センター」の建設を進めており、農業供給の安定化と、製造コストの低減を図ります。また、農業販売網を充実させ、既存剤と成長戦略剤※の販売を拡大します。当社世界市場占有率を拡大し、売上と収益の伸長を目指します。

※ 除草剤トルピラレート、殺虫剤シクラニプロール、除草剤チアフェナシル、殺菌剤イソフエタミド、殺菌剤ピリオフェノン

売上高、営業利益の推移



## 社会課題

現在の世界人口は約81億人。国連によると、2050年には97億人に増加すると予想されており、食糧不足が懸念されています。世界人口を支える農作物生産のために農業が求められており、そのような農業は、ヒトに安全であるだけでなく、気候変動による農作物生産の環境変化に応えながら、生物多様性を守り、持続可能な農業に貢献するために環境負荷が小さくなければなりません。

## イノベーションと協働で拓く インド農業の未来

ISK BIOSCIENCES INDIA PVT.LTD.  
Product Development & Marketing  
General Manager

ラジュール・エドリヤ



インドの農業市場は、食料需要の増加と持続可能な農業慣行の必要性という二つの要因から急速に変革を遂げています。農業が国の経済において重要な役割を果たしているため、革新的で効果的な作物保護ソリューションの需要は、今後大幅に増加すると予測されています。当社の技術は、作物の高収量と品質向上を支援するだけでなく、効率的で持続可能な農業の促進にも寄与しています。

当社は、信頼性と高性能を兼ね備えた製品を提供することで、農家とインドの農業バリューチェーン全体にとって信頼されるパートナーとしての地位を強化しています。今後、当社はグローバルな専門知識、強力なパートナーシップ、そして革新的な開発パイプラインを活用し、インドの農業の発展と長期的な食料安全保障、ならびに持続可能性の支援に一層貢献していきます。

私は、現地の需要に合わせた世界クラスのソリューションを導入するために、献身的な同僚やパートナーとともに当社のインドビジネスの一員である事にやりがいを感じています。

市場環境

世界の農薬市場

2024年の農薬市場は、農薬価格の低下、農作物価格の低下と投入コストの高騰による農業経済の悪化、特定の市場における主要作物の栽培面積の減少、いくつかの主要地域における気象条件の悪さなどの継続的な影響により、マイナスの影響を受けました。2025年の農薬市場は、農薬価格が安定し、気象条件が改善し、在庫状況も正常化すると期待されています。世界の農薬市場は今後も拡大し、2024年～2029年の間に年率2.1%の割合で拡大すると予想されています。

(出典 AgbioCrop 2024)

億US\$ 148

ヨーロッパ

主要な穀物栽培地域でより気象条件が正常で好ましい状態に回復すると見込まれています。近年の厳格な農薬登録規制や病気の耐性により、農薬の選択肢が制限されています。有効な農薬を維持し、新製品を導入する事が期待されています。

既存剤

- 規制の厳しいEUで農薬登録を維持
- 殺菌剤シアゾファミド混合剤の開発



インド

2024年の天候はあまり良くありませんでしたが、ある程度の回復が期待されています。インドの農薬市場では継続的な拡大が期待されています。

成長戦略剤/インド

- 除草剤トルピラレートの上市
- 殺虫剤シクラニプロールの販売拡大



北米

米国でトウモロコシの栽培面積が、カナダで小麦の栽培面積が回復・増加すると予想されています。

成長戦略剤

- 除草剤トルピラレート混合剤の開発
- 除草剤チアフェナシル混合剤の開発
- 販社網の拡大



南米

気象条件が改善すると期待されています。ブラジルとアルゼンチンで主要作物の栽培面積が増加し、ブラジルの農作物総栽培面積は2024年から2.2%増加すると見込まれています(大豆: +3.0%、トウモロコシ: +1.2%、綿花: +6.9%)。

成長戦略剤

- 除草剤トルピラレート新製剤・混合剤の開発
- 殺菌剤イソフェタミドの新規分野への拡大

既存剤

- 殺虫剤フロニカミド新製剤の上市



# 有機化学事業(バイオサイエンス)

## リスクと機会

### リスク

|                  |                                                                       |
|------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| 製品の承認・登録などの遅延・却下 | 適切な各国登録機関への対応、他社の農薬の登録評価や他社の登録対応状況の調査、専門性の高い分野に精通する人員の確保、登録ノウハウの着実な継承 |
| 法令・規制などの改正・強化    | 法令規制、登録要件に関する適切な情報収集                                                  |
| 新規参入・競争激化        | 製造原価の低減による競争力の強化、農薬分野での新規剤、混合剤開発による差別化                                |
| 農薬被害             | 圃場での栽培試験による安全性確認強化、農薬製品の適切な使用方法の普及・周知                                 |

### 機会

## 社会課題への貢献

農薬を販売するためには、各国で定められた法令に従い、農薬登録を行う必要があります。農薬を登録するためには、科学的データに基づき、人と環境に安全であることを証明する必要があります。そのため、農薬には、標的とする病害虫を防除し、一方でミツバチをはじめとする非標的生物に悪影響を与えないような、高い選択性が求められます。近年、登録に要求される安全性基準は、ヨーロッパをはじめ世界的に高まっており、農薬登録は、生物多様性を配慮した制度と言えます。

当社は、安全性に加え、防除効果の高い農薬の開発に取り組んでいます。防除効果の高い農薬は、良質な農作物の豊富な収穫に役立ちます。

当社は、農薬開発を通じ、生物多様性を守りながら、飢餓のない社会作りに貢献していきます。

### 社会課題に対する具体例

バレイシヨ疫病は1840年代のアイルランド大飢饉の原因となった、バレイシヨに発生する重要病害で、現在も防除が困難です。当社の殺菌剤シアゾファミドは、この疫病に低濃度で高い効果を示します。選択性にも優れることから、作物や有用生物にほとんど影響がなく、IPM(総合的病害虫管理)に適します。また、当社の殺虫剤フロニカミドは、アブラムシなどの吸汁性害虫に高い殺虫活性を示しますが、土着天敵にほとんど影響はなく、生物農薬とも併用可能なIPMに適した殺虫剤です。



## 事業本部長メッセージ

## 製造コスト改善などで 安定的な発展へ 未開拓市場、特にインドで 拡大を目指す

バイオサイエンス事業本部長

堀江 幹也



農薬価格と作物価格の低下や燃料コストの高騰などの逆風の中、バイオサイエンス事業は、Stage II初年度の目標利益を達成しました。目標以上の製造コスト削減と、米州の新たな市場で除草剤の、また欧州の湿潤な天候による殺菌剤の伸張が寄与しました。

世界の農薬市場では、中国後発品会社の安値攻勢、EUでの登録要件の厳格化など、競争と規制が交錯する状況が今後しばらく続くとみられています。また元来、天候により農薬市場は変動します。従って、日本市場の販売と利益を確実に維持・拡大し、未開拓市場(国および作物)での販売と混合剤開発による使用場面の拡大、製造コストのさらなる改善などを通じ年次変動の少ない安定的な発展を目指します。具体的には米州で新市場の開拓、除草剤の混合剤開発、販社網の拡大、欧州で自社剤の登録維持、混合剤開発に努めます。特に耕作面積の大きいインドに期待しており、最近同国で上市した殺虫剤と除草剤のStage IIでの目標の販売量と利益を計画よりも早く達成することに注力します。

当社は研究開発型の農薬のビジネスモデルを維持・拡大に努め必要な投資を行います。本年12月から稼働する「ひょうご小野研究センター(TREC)」は本来の製造コスト低減の目標に加え新剤発見の評価を加速する役割も担い新剤開発の効率を上げます。欧州と米州に登録・開発要員を配置し海外でも自ら登録を取得し維持できることが当社の強みのひとつです。海外派遣を増員し自社組織と海外協力会社のネットワークを最大限に活用しグローバル化をさらに加速します。

# 有機化学事業(ヘルスケア)

## 事業の概要

ヘルスケア事業は、人々や動物の健康を守り、心身ともに豊かな生活の実現に貢献することを目指して、動物用医薬品や人体医薬用原薬の製造販売を行っています。現在、欧米を中心としたグローバル展開を推進しています。

### StageII 目標と進捗

| 重点施策                                                                                                                                                           | 進捗・課題                                                                                                                                                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>● 犬肺炎急性期用抗炎症剤「PANOQUELL®」の米国完全承認を取得し、世界主要国での販売開始</li><li>● 「PANOQUELL®」原薬のフザブラジブナトリウムの適応拡大、疾病領域の拡大などによる事業領域の拡大</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>● StageII内での米国完全承認、欧州承認を目標に推進中</li><li>● このためのサプライチェーン体制も構築中</li><li>● 新疾病領域への適応拡大や新剤投入に向けた市場調査・研究開発を推進中</li></ul> |

### 2024年度の振り返り

| 海外販売 | <ul style="list-style-type: none"><li>● 米国「PANOQUELL®-CA1」の販売は順調に伸長中</li><li>● 米国臨床試験の規模を拡大したため、2024年度の開発費は対予算で増加<br/>2025年度以降の開発費は減少見込み</li><li>● 欧州など、世界主要国での「PANOQUELL®」の承認申請を推進中</li></ul> |
|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 国内販売 | <ul style="list-style-type: none"><li>● 犬肺炎急性期用抗炎症剤「ブレンダ®」に加え、グローバル展開製品「パノクエル®」を2024年11月から国内販売開始するも、国内承認遅延による販売減、計画未達</li><li>● 2025年度は獣医師の使いやすさを追求した「パノクエル®」の普及活動強化</li></ul>                 |

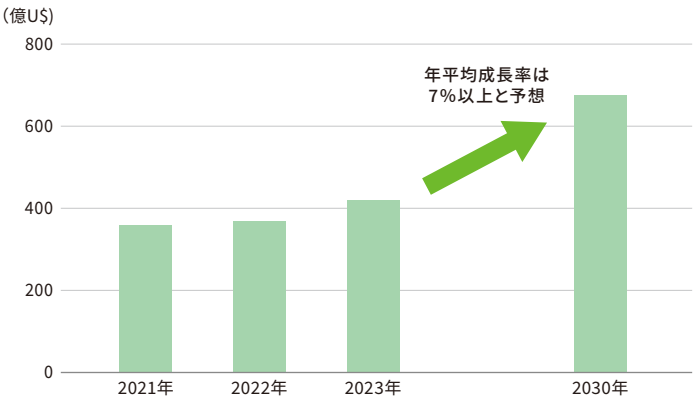
## 市場環境

コンパニオンアニマル(CA)は、家族の一員、人生のパートナーとしてより一層愛される存在となっています。彼らに関する傷病の多様化や健康意識の高まりを受けて、世界での動物用医薬品の市場は、欧米を中心に2030年までの年平均成長率は7%以上と予想されています。当社は、これまで培ってきた新農業創製技術を活かし、CAオーナーおよび動物医療従事者の方々が求める優れた製品を提供していきます。

| 世界 | 世界の動物用医薬品市場(2023年)<br>約 <b>420億US\$</b> <sup>※1</sup><br>世界のCA医薬品の市場(2023年)<br>約 <b>200億US\$</b> <sup>※1</sup> | 日本 | 日本の動物用医薬品市場(2023年)<br><b>1,337億円</b> <sup>※2</sup> [産業動物(PA)とCAを含む]<br>日本のCA医薬品市場(2023年)<br>約 <b>530億円</b> <sup>※1</sup> |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

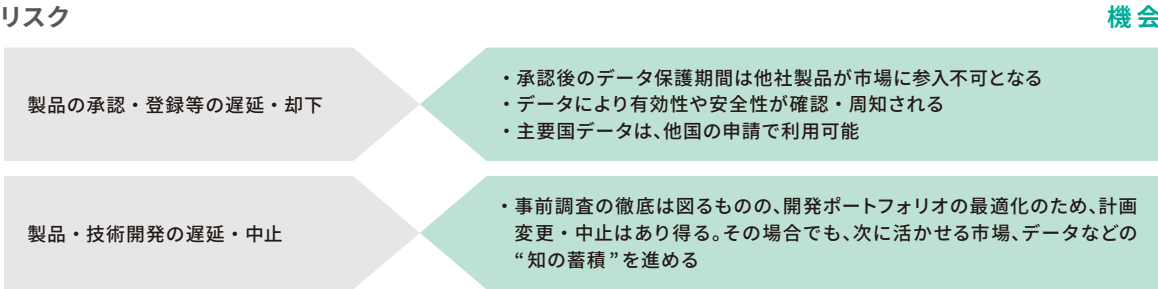
※1 公開資料などからの自社調べおよび予測  
※2 出典：農林水産省 動物医薬品検査所「動物用医薬品、医薬部外品、医療機器及び再生医療等製品販売高年報」

### 世界の動物用医薬品市場



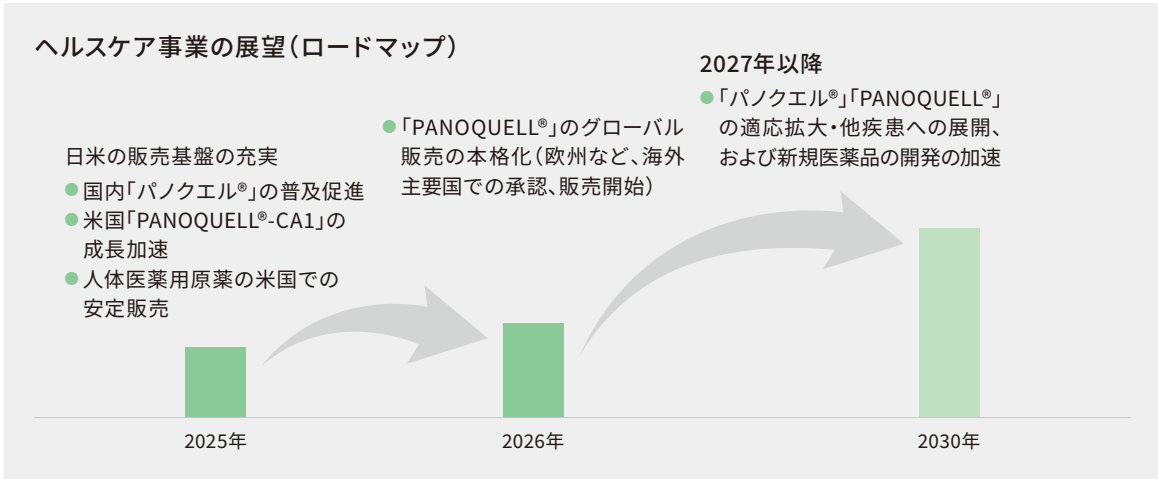
# 有機化学事業(ヘルスケア)

## リスクと機会



## 社会課題

動物用医薬品については、コンパニオンアニマル(CA)の長寿命化に伴って疾病が多様化し、医療ニーズが拡大していますが、獣医医療の現場にそのニーズを充足させるだけの治療薬が供給されていないという課題が存在します。家族であるコンパニオンアニマルがより健康で幸せな日々を送れるよう、人々の生活の質の向上に貢献することで、事業価値をさらに高め、当社の成長戦略につなげていきます。



## ■ 本部長からのメッセージ

### 「パノクエル®」を軸に 日米市場での成長を加速

2024年度は予定より海外展開のための開発費用が増え、国内での動物用医薬品「パノクエル®」の製造販売承認も当初計画より遅れました。その結果、StageII初年度実績は計画を下回りましたが、2025年度と2026年度には中期経営計画の想定軌道に回復する見通しです。

StageIIの2年目である2025年度は「日米の販売基盤を充実させる」フェーズと位置付けています。国内では「パノクエル®」の薬効と使いやすさを市場に浸透させ、米国では販売が順調に拡大している「PANOQUELL®-CA1」の成長をさらに加速させます。これまで当事業は開発投資が先行するスタートアップ段階でしたが、2025年度は営業黒字化を目標としています。ただし、支出面にも留意しながら、主要各国での「PANOQUELL®」承認取得や製造スケールアップも優先的に進めていきます。さらに、人体用医薬原薬の新製剤開発も、販売パートナー企業と連携し、米国市場での後発薬に対する差別化要因として取り組んでいきます。

StageIIの最終年度にあたる2026年度、いよいよヘルスケア事業は本格的な成長軌道に乗り始めます。「独創的な技術開発力の強化と効率化」と「グローバル市場への対応力強化」を最重要テーマに、StageIIIやVision 2030への確かな橋渡しとなるよう、事業インフラの一層の充実に取り組んでいきます。中でも今後の成長が期待される動物用医薬品分野では、類似品や競合品のない未充足の医療ニーズに応える製品開発に注力し、StageIII以降の成長の礎とします。

未充足の医療ニーズへの対応では、「パノクエル®」の原薬であるフザブラジブナトリウムがユニークな作用機序を持つ独自の化合物であることから、肺炎以外の炎症性疾患や他の疾患に適用可能な製品開発・展開を推進中です。さらに動物や人体に新たな有効性や作用機序を示す独自化合物の開発テーマも、パイプラインに蓄えています。

新たなニーズを捉え、技術差別化ができる価値を提供し、成長スポットを自ら創り出して、世界の主要地域に展開していく。これが我々の成長モデルです。



ヘルスケア事業本部長

渡邊 浩行

事業の概要

暮らしを快適にする美しい「白」として、環境負荷の低い塩素法酸化チタンを塗料、プラスチック、インキ、化粧品、化学繊維などの幅広い分野に提供し、環境並びに情報化社会を支えてサステナブルな社会の実現に貢献するとの事業方針の下、電子部品材料、導電性材料、遮熱材料などの機能性材料製品を製造販売しています。

StageII 目標と進捗

✓ 重点施策

- 無機化学事業の構造改革完遂
- 研究・技術開発力の強化と効率化
- グローバル化の加速

🔄 進捗・課題

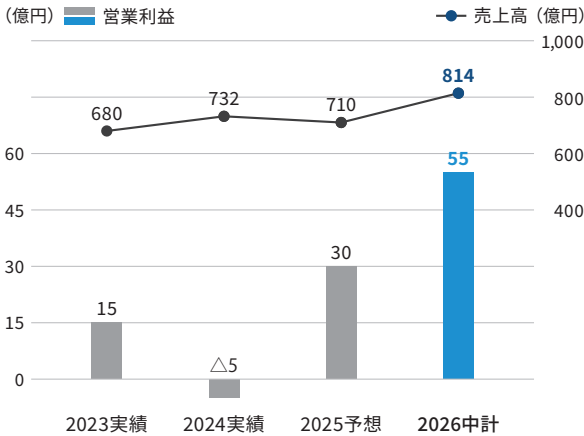
- 構造改革完遂：意識改革、情報共有化の推進
- 研究・技術開発力：技術プラットフォームの採用
- グローバル化の加速：海外拠点機能強化およびWEBマーケティング

■ 収益基盤と今後の展開

電子部品材料、導電性材料はともに海外販売を中心に堅調に推移し増収となりました。一方、酸化チタンは建築用途向けを中心に国内需要が低迷するも、アジア向けの拡販により増収となりました。ただし、アジア市場への安価な中国品が流入し市況が悪化したことに加え、生産調整による固定費負担の影響で減益となりました。

- 塩素法酸化チタンを核として持続的に利益を生む事業へ転換
- 電子材料、機能性色材を成長ドライバーとし、付加価値の高い製品を開発・供給することで、利益拡大を目指す

売上高、営業利益の推移



社会課題

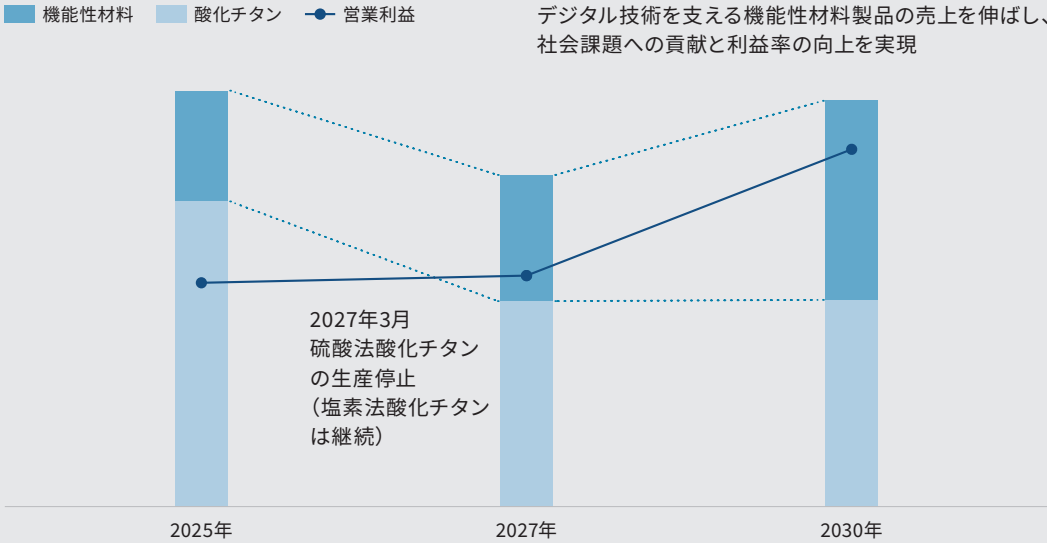
デジタル技術は加速度的に発展しており、その活用範囲は次世代デバイスの展開にとどまらず、高齢化社会を支える基盤技術としても期待されています。

当社は、デジタルや健康といった成長分野において、電子部品材料や導電性材料などを提供することで社会課題の解決に貢献すると同時に、自社の成長戦略にも結びつけています。

さらに、環境への配慮を重視し、環境負荷の低い製造プロセスの開発強化に取り組むことで、持続可能な企業活動の実現に注力しています。

無機化学事業の売上構成比の変化と営業利益の見通し

- 利益率の高い機能性材料の売上構成比を高め、収益力の強化を図ります。また、酸化チタンについても、低品位鉱石の活用などによりコストダウンを推進し、競争力・利益率の向上を目指します。

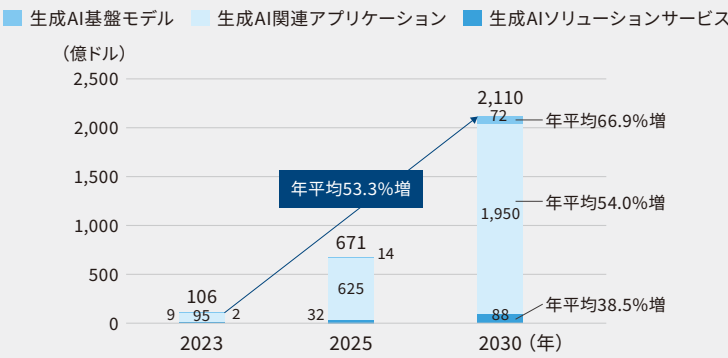


市場環境

デジタル技術

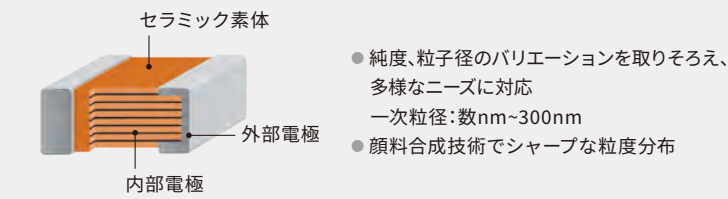
生成AI市場の需要額見通し(世界)

生成AIの利用機会は年々高まり、2030年まで年間50%、需要が伸び続けるとの予想がなされています。



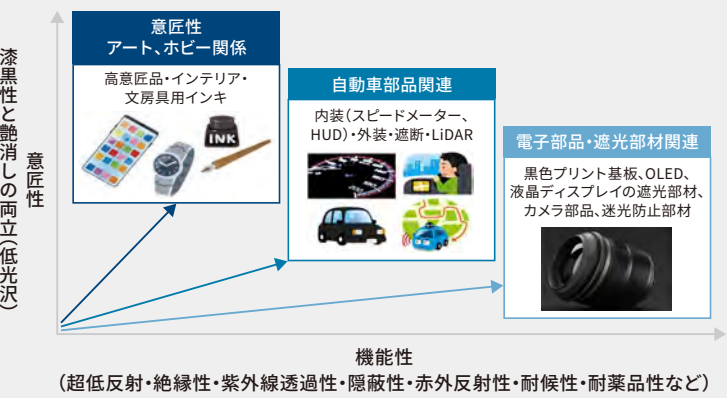
高純度酸化チタン CR-EL・PTシリーズ

積層セラミックコンデンサ(MLCC)はデータセンター、自動車で多く使用される電子部品です。当社グループは電子機器に使用されるコンデンサ、フィルタなどセラミック電子部品の材料として、純度の高い酸化チタンのラインアップを取りそろえています。



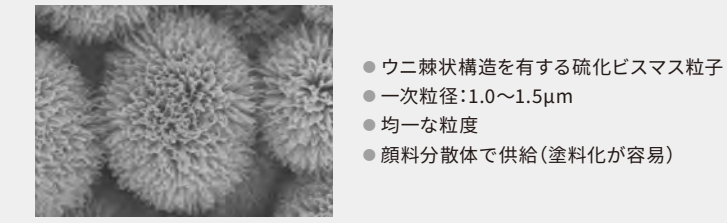
電子部品の高性能化、小型化

自動運転、モバイルフォンで用いられており、高性能化・小型化が求められます。



超低反射率構造漆黒顔料「LUSHADE® BLACK」〈試験販売中〉

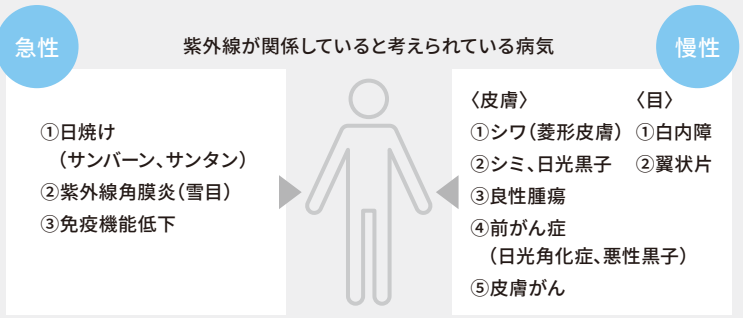
当社の独自技術により合成されたウニ棘状構造を有する硫化ビスマス黒色顔料であり、1%以下という超低反射率を示します。今後、自動運転で使用されるセンサーであるLiDAR技術など、光学デバイスへの利用が期待されます。



健康

紫外線による健康被害の防止

紫外線量は増加傾向。紫外線対策の重要性に注目が集まっています。



※ 紫外線環境健康マニュアル2020\_環境省

超微粒子酸化チタン TTOシリーズ

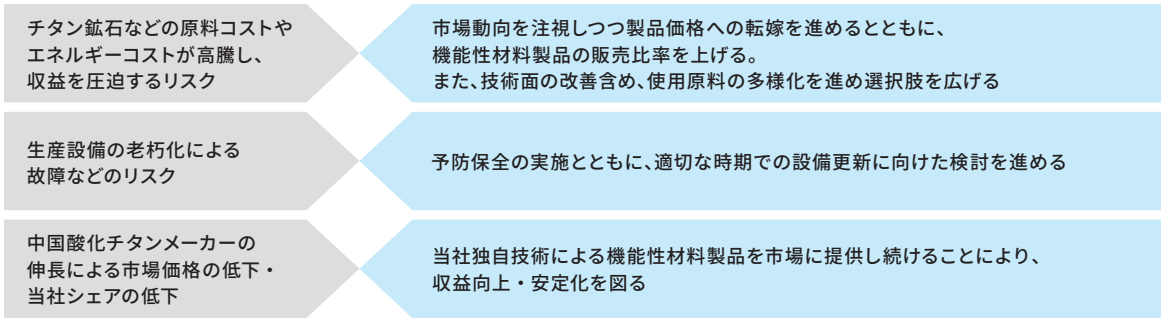
ナノ領域の微粒子酸化チタン合成により、優れた紫外線カット機能と高い透明性を実現します。



# 無機化学事業

## リスクと機会

### リスク



### 機会

## 社会課題への貢献

### ■ 塩素法酸化チタンで環境負荷を低減

無機化学事業が今後生産を集中していく塩素法酸化チタンは、従来の硫酸法酸化チタンに比べ製品の純度が高いうえ、重金属含有量や製造時に発生する廃棄物も少ないことが特徴です。その結果、製造時の環境負荷を従来よりも低減できます。

### ■ IT機器をより良くできる材料を提供

当社グループと株式会社村田製作所の合併企業「MFマテリアル株式会社」(宮崎県延岡市)は、スマートフォンやパソコン、電気自動車などに幅広く使われている重要部品・積層セラミックコンデンサの原料となるチタン酸バリウムを生産・供給することで、IT機器の発展と普及に貢献しています。



## 事業本部長メッセージ

# 酸化チタン事業改革で ボラティリティを改善 高付加価値製品展開と 収益重視経営へ転換



無機化学事業本部長  
新名 芳行

昨年4月より「Vision 2030 StageII」がスタートし、安定した事業収益基盤構築を目的とした無機事業構造改革が始まりました。

昨年度は製品別ポートフォリオに基づいた事業部制の設定および「開発営業型組織」の始動、海外拠点の見直し、原燃料の高騰対策、その他、酸化チタンの在庫適正化による収益改善などを実施してきました。

特に硫酸法酸化チタン工場の生産停止(2027年3月)の決定は、景気に左右されやすい酸化チタンのボラティリティの高さの改善に大きく貢献していく見通しです。今後は、売上高重視から営業利益重視へと大きく舵を切りつつ、硫酸法酸化チタンの生産停止までの間は需要家への供給責任を果たしながら、塩素法酸化チタンへの置換、硫酸法設備を持つ子会社・富士チタン工業との連携、また、他社とのアライアンスなどを行い、当社の主戦場である日本国内およびアジアの市場を守ります。

一方では、廃棄物が少なく、環境負荷の少ない塩素法酸化チタンでの競争力の強化を推進しています。「StageII」期間中に品位の低い鉱石の使いこなしなどでコストダウンを実現していくとともに、電子部品材料用酸化チタン・化粧品用酸化チタン・超高耐候性酸化チタンなどの塩素法高付加価値製品の事業展開を加速させます。

また、中長期的な市場を見据え、上記製品群に加え、超低反射率漆黒顔料「LUSHADE® BLACK」など機能性色材製品の製品別の海外戦略の見直しを図ります。さらに、酸化チタンで培った粒子設計の技術をベースに、マーケットのニーズに応じて光学特性や電子工学特性などを最適化した新製品群の開発を推進し、2027年度以降の「StageIII」での飛躍を目指します。

# 研究開発活動

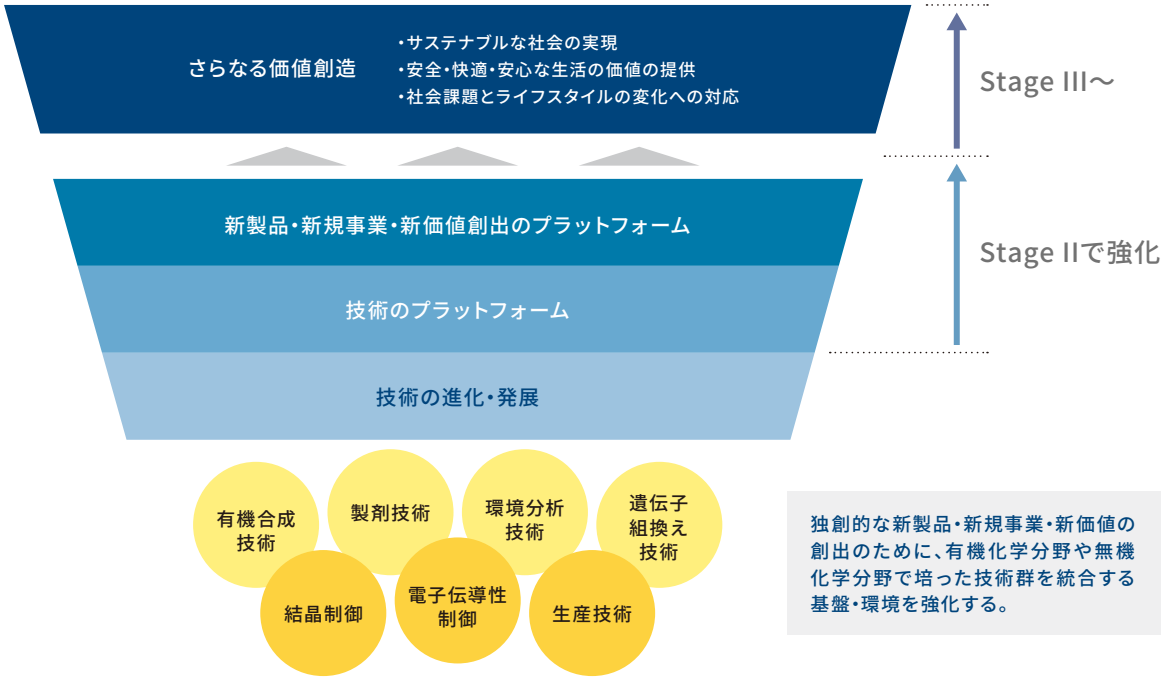
## 基本的な考え方

### 世界に必要な製品・サービスを見極め、新しい価値を提供し続ける

当社は、1958年に研究所を開設して以来、研究開発型のメーカーとして幅広い分野の事業を展開してきました。各事業がそれぞれの分野で競争力のある研究開発を行い、強い化学技術と製品力で市場を形成しています。

現在、社内外の情報と自社技術資産を用いて、市場ニーズを満たし価値を生み出す、継続的な競争力を生む研究開発データ基盤の構築を進めており、これを活用することで、既存分野の新製品開発や、新規事業創出、新しい価値の創造を促進していきます。

また、研究を支える知財活動についても、研究開発との連動を常に意識し、旧来のやり方にとらわれず、事業に資する知財活動の在り方への更新を進めていきます。



## 研究開発ポリシー

当社は本ポリシーに基づき、革新的な製品とサービスを通じて、快適でサステナブルな社会の実現に貢献し、持続的な企業価値の向上を目指します。

- 1 ニーズ主導型イノベーション**
  - 市場や臨床現場のニーズを的確に捉え、社会課題の解決に貢献する研究開発テーマを選定
  - 顧客との密接な対話を通じて、ニーズの本質を理解し、製品開発に反映
- 2 技術融合による差別化**
  - 有機化学、無機化学、バイオテクノロジーなど、社内の多様な技術を融合
  - 外部知識や技術との連携を積極的に推進し、オープンイノベーションを活用
- 3 一貫した研究開発体制**
  - 企画から販売まで、各部門が一体となって効率的な研究開発を推進
  - 創業から商品化まで一貫した体制で、開発のスピードアップと質の向上を実現
- 4 サステナビリティへの貢献**
  - 環境負荷の低減と持続可能な社会の実現に寄与する製品・プロセスの開発
  - 人と環境に配慮した製品開発を通じて、社会的責任を果たす
- 5 グローバル展開と知的財産戦略**
  - 研究開発の成果を世界市場に向けて展開
  - 事業戦略、研究開発戦略、知的財産戦略の連携で、競争力の強化と持続的な成長を実現
- 6 新規分野の開拓**
  - 既存技術の応用や新技術の導入により、新たなビジネスの柱を構築
  - 社会のニーズ変化に応じて、柔軟に研究開発領域を拡大

### 「ひょうご小野研究センター（TREC）」完成

昨年5月から建設を進めていた「ひょうご小野研究センター（TREC）」は2025年8月29日、いよいよ竣工しました。その後、屋内の実験設備・オフィス什器を整えるとともに、機器の稼働試験などを行っており、12月15日の開所式後に本格稼働します。

TRECではラボ実験設備に加え農薬原体製造のパイロット設備を保有し、製造ルートや反応条件の見直しとともに実機製造に向けた検証まで行うことで、経済的により有利な製造プロセスの開発に取り組みます。



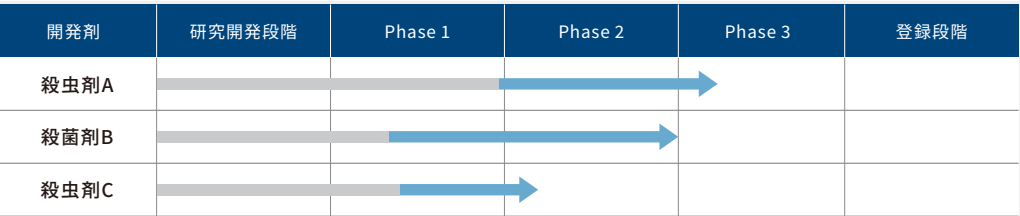
各事業における研究開発ポリシー

【バイオサイエンス】技術力と研究体制で開発を加速

■ 独自の技術力と一体の研究体制で開発を加速し、持続可能な食糧生産に貢献する

人と環境にやさしい新規農薬の創製と、持続的な販売、拡販を図り、生物農薬など非化学農薬の商品化にも取り組みます。当社の有する知見や強みを最大限に活かし、創業から商品化まで一体で担う研究体制を活性化させ、新製品の開発を加速させており、さらなる効率化を目指して新しい創業技術の導入も積極的に進めています。これらの成果は知財戦略と合わせて当社の競争力強化につなげます。新分野として、バイオ技術を用いた花卉分野を開拓するなど、今後も分野を限定せずさまざまな技術領域から新たなビジネスの構築に挑戦します。

農薬のパイプライン



2025～2027年度の期間で検討予定

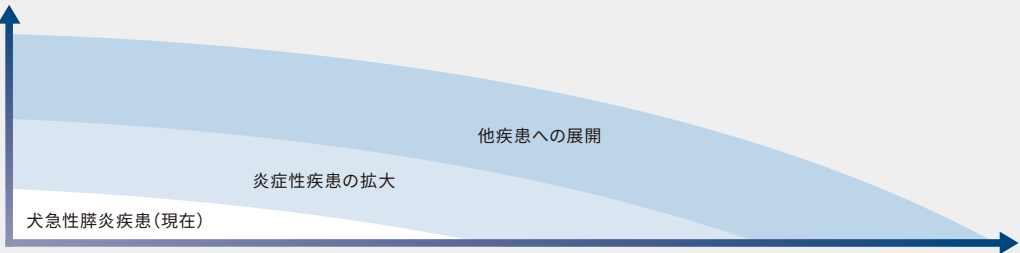
【ヘルスケア】ニーズと当社技術を組み合わせた価値創造

■ 臨床現場で求められているニーズと当社が有する要素技術を組み合わせることで

動物用医薬品を中心としたヘルスケア分野の価値創造を実現する

臨床現場などにおけるニーズを的確に捉えて、その中でも成長のポテンシャルが高く社会に広く貢献できる分野を研究開発テーマとし、当社の技術やノウハウ、あるいはそれらと外部の知識との組み合わせで差別化できるものを選択しています。研究開発当事者が現場でニーズの本質を捉え、開発過程においても現場からのフィードバックを受けて完成度を高めます。これらを通した研究開発の成果である動物用医薬品を含む医療用製品やサービスを新たな創造価値としてグローバルに提供します。

動物用医薬品における展開事例



【無機化学】環境・情報化社会を支える価値創造の実現

■ 環境・情報化社会を支えて快適でサステナブルな社会の実現に

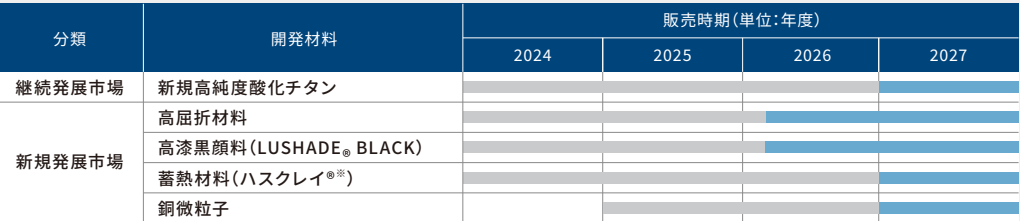
貢献する製品とプロセス開発を推進する

酸化チタンに限らず、多様な素材や機能性材料を活用した新たなソリューションを市場ニーズに基づいて提案し、生活の質の向上と社会課題の解決に寄与します。

また、各事業部において企画・販売・研究開発部門が一体になって、顧客ニーズの深掘りを行います。無機部門にとどまらない社内

の保有技術に加え、社外との連携やオープンイノベーションも取り入れながら、スピード感のある技術開発を加速していきます。

無機のパイプライン（新製品開発）



※ 本製品は、国立研究開発法人産業技術総合研究所との共同研究の成果を活用しています

特集

# 目まぐるしく変わる化粧品原料ニーズに、 少人数チームで挑む

事業部制の導入により、無機化学事業本部のビジネススタイルが変わりつつあります。フットワークはより軽く、スピードはより速くなり、新たなニーズに俊敏に対応できる体制が整ってきました。新設された機能性色材事業部で、新たな化粧品原料の事業化に取り組む「化粧品チーム」の3名に話を聞きました（役職は2025年6月当時）。



## 顧客ニーズに応え生まれた新着色顔料

### ■ 現在開発中の「PFC415」とは何でしょう？

**西井** ファンデーションなどの化粧品に用いる着色顔料で、塩素法で作る二酸化チタンです。この分野での当社の主力製品「CR-50」も同じ二酸化チタンですが、粒子の大きさが違います。CR-50の粒子サイズは直径250ナノメートルですが、PFC415ではそれよりも少し粒子サイズを小さくしました。粒子サイズを小さくするとカバー力は落ちますが、マイルドで自然な感じになるんです。

**吉岡** 肌の色によっては、カバー力が強すぎると白浮きして見えたり、不自然な仕上がりになってしまいますからね。

### ■ 開発に至ったきっかけを教えてください。

**吉岡** 事業部制に変わったことでしょうか。以前は、営業担当が地域・顧客別だったため扱う商材が多く、化粧品原料は他の大規模商材に比べ後回しになりがちでした。それが化粧品に専念できるようになり、お客さまの声と向き合う時間が増えました。

例えば、「他社品（硫酸法）の代替品を探している」と聞いたときに、以前なら既存の製品の中から最も近いものを紹介するだけでしたが、現在は、他社品はなぜそういう色が出るのか、自社のプロセス（塩素法）でも作れるのではないかと色々考えることができました。開発グループに相談しやすい環境というのも良かったです。

**西井** 販売グループから話を聞いて、いくつかの予備実験をすぐに行いました。その結果、カバー力、色味は製法よりも粒子サイズに相関していそうだと分かり、目標とする品質も見えてきました。

**中谷** 販売・開発の検討と併行してマーケットの規模や製造コストについても検討を進めていました。想定通りの規模と価格で販売できれば、魅力的な商品になると思いましたね。



左：PFC415  
右：PFC415を配合した試作ファンデーション粉末

### 中谷 亮介（左）

無機化学事業本部 機能性色材事業部  
企画グループ

市場環境から開発・生産までの流れをまとめた「開発計画書」を管理しつつ、工場など社内各部署との折衝、スケジュール管理を担当。

### 吉岡 進也（中）

無機化学事業本部 機能性色材事業部  
販売グループ

顧客担当窓口。販売管理の他、顧客ニーズのヒアリング、技術データを用いた製品説明、サンプルの手配などを担当。

### 西井 泉賀（右）

無機化学事業本部 機能性色材事業部  
開発グループ

目標とする品質の調査・決定からサンプル試作、技術資料の準備まで、製品開発全般を担当。

### 酸化チタンメーカーから、化粧品原料メーカーへ

#### ■ 事業部制になって、新製品開発はどう変わりましたか？

**中谷** 以前は営業本部と開発本部が別組織だったため、開発を進めるには背景や根拠、見通しなどをしっかり示す必要がありました。組織それぞれに優先順位があるため上司の理解を得るのも大変でしたし、担当者には負担が大きかった。

それが事業部制となって営業、企画、開発が同じ機能性色材事業部にそろったので、電話一本で気軽に「こんなことできないかな？」という話を持ち掛けられるようになりました。ドメイン別の事業部になり、ベクトルがそろったことも開発には好影響です。

**吉岡** フットワークも軽くなりました。まずはやってみよう！という風土に変わってきたと感じます。前は、予備検討やお客さまへのヒアリングまでのハードルが高過ぎました。化粧品業界のトレンドは目まぐるしく変わるため、早く動き出すことが重要なんです。

**西井** 確かにフットワークの軽さは感じます。事業部内の情報連携も強化されていて、知識レベルのアップや業界の最新情報の収集などでも化粧品に集中できています。

#### ■ 開発過程で特に難しいことは何でしょうか？どうやって解決していますか？

**吉岡** お客さまの本当のニーズを捉えることです。例えば、二酸化チタンの結晶構造にはA（アナタース）型とR（ルチル）型があり、塩素法プロセスではR型しか製造できません。一方でお客さまの中には慣習でA型を使い続けている化粧品

メーカーも多く、「A型はないの？」と聞かれます。でも本当のニーズは、そこではありませんでした。「本当にA型が良いんですか？」と問いかけ、詳しくお話をお伺いすると、A型自体ではなく現行品と同じ色味が必要なだけだったのです。そこでR型で色味を再現したサンプルを作って評価してもらい、「A型でなくてもお望みの色が出ますよね？」と。無事ご納得いただけました。

**西井** サンプルに関し、どういうデータを提出したらお客さまが興味を示してくれるか、という点でしょうか。当初は必要とされるデータが分からず苦労しましたが、試行錯誤の結果、粒子径による色の違いを体系化できたので、吉岡さんにはそれを使って



営業活動をしてもらっています。

**中谷** お客さまが「サンプル評価をしたい」と仰ってから、サンプルを実際にお渡しできるまでの時間的ギャップを埋めること。なかなか大変な作業です。試作には酸化チタンの量産設備を使うので、作れるタイミングが限られます。

だから、半年分の生産計画を普段から頭に入れる一方で、営業との連携でサンプル提出時期の情報を把握。生産サイドには「この時期に試作を入れたい」と早めに伝えて、通常生産になるべく影響を与えないよう調整しています。

生産サイドから試作の織り込みを断られることもあります。営業が必死になって獲得した案件です。吉岡さんの熱い思いを受けて生産サイドにはいつも無理を言い、試作の織り込みに協力してもらっています。

#### ■ これからやるべきことは何でしょうか？

**吉岡** 2年後の本格上市に向けたテスト生産です。生産コスト低減を考えると、設備投資も必要でしょう。時間は掛かりますが、規模の大きなビジネスに成り得るのでぜひ実現したい。

**西井** 品質的にも改善したいですね。販売する国によって規制の内容が少しずつ違い、グローバルに拡販していくためには不純物の観点も軽視できません。テスト生産時には機能面だけでなく、規制をクリアすることを第一に、安心、安全な素材開発を進めていきたいです。

**中谷** PFC415は事業部制になって初めての開発品。早期に上市するため、これまで以上に営業、開発と連携してスケジュール管理をしていきたいです。

**吉岡** また、当社は酸化チタンの会社ですが、せっかく化粧品にフォーカスしたチームを作ったので、酸化チタン以外の材料も扱ってみたい。当社の技術を応用すれば、他の素材にもチャレンジできるはずです。

**中谷** 同感です。このチームならできますよ。

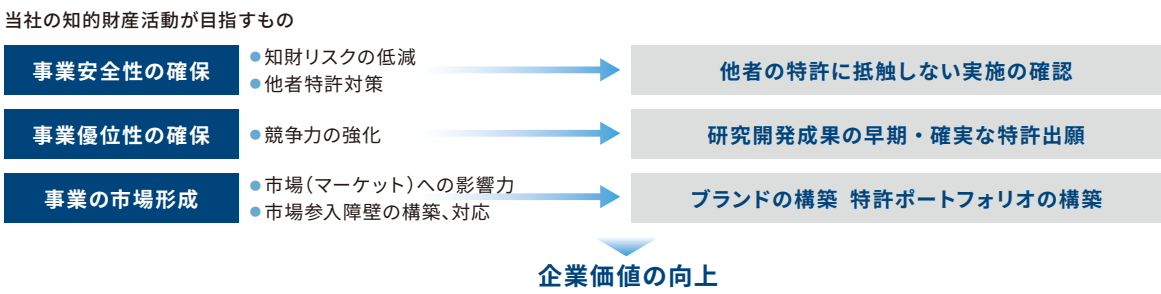


# 知的財産管理

## 基本的な考え方

当社グループは事業戦略、研究開発戦略と知的財産戦略を一体のものと考えており、研究から事業化までのあらゆる場面で知的財産を意識した活動を行っています。

そして、自社の研究開発の成果を着実に権利化し、他社に対する事業優位性を確保することで、企業価値の向上を目指しています。知的財産へも積極的に投資し、保護・活用を推進しています。



## 知財戦略

研究開発部門や販売／マーケティング部門との関わり合いを通して、事業をさまざまな角度から検討して、発明をビジネスにつなげるべく、知財の面からの方策を知財部門は提供していきます。

### ■ 知財ポートフォリオの構築・活用

事業活動または事業計画・戦略に沿って、適切に特許出願・商標登録出願を行い、知財ポートフォリオ（権利の束）を構築していきます。

### ■ 知的財産の活用率向上

市場の状況に応じた出願戦略を取り、ビジネスの段階に応じた出願件数の増加と特許権利用率の向上を目指します。

### ■ 知財と市場

ターゲットとする市場の他社特許を調査・分析し、「基本的開発段階／量産的开发段階／付加的機能開発段階／コモディティ化段階」のいずれの段階にあるのか把握します。

その段階に応じて取り得る知財の方向性（知財戦略）について、研究開発／販売・マーケティング部門とその戦略を討議する会議を設けて共有し、メリハリをつけ、事業成長に貢献します。

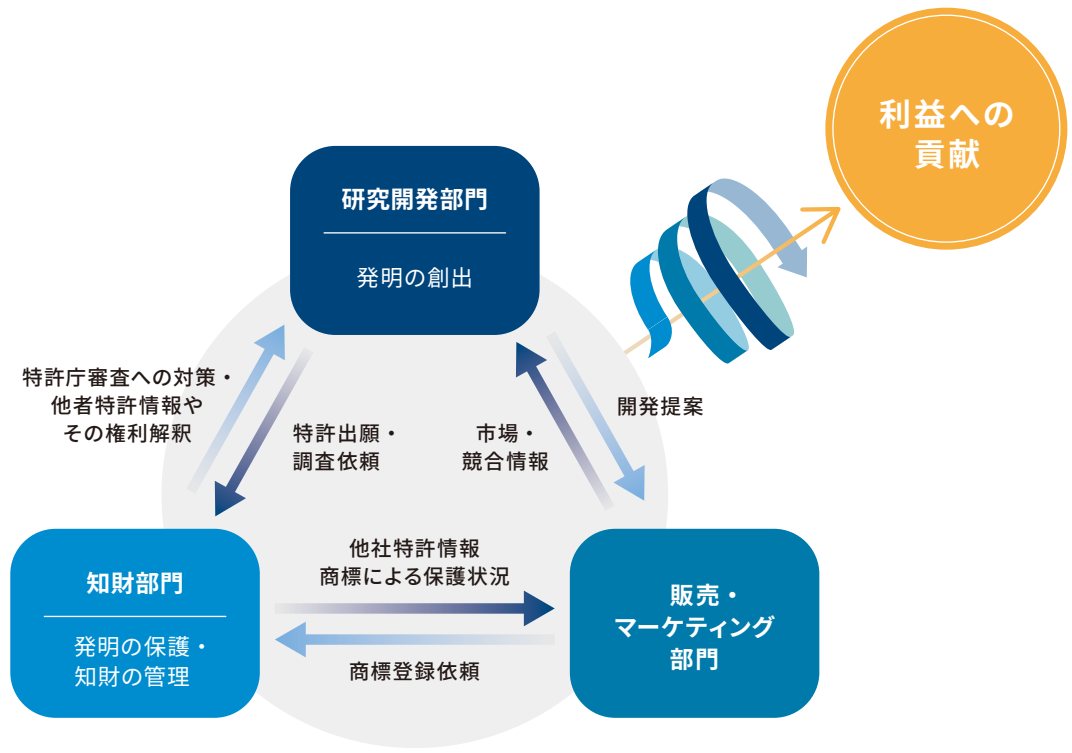
## 事業戦略、研究開発戦略、知的財産戦略の一体化

事業を優位に進める上では“強い特許”の取得が必要です。

そのためには発明の深い理解が必要であり、研究開発部門と知財部門の間での円滑なコミュニケーションが欠かせません。

当社では、知財部門が各事業地で研究開発部門と連携して活動し、発明の権利化のチャンスを逃しません。

また、各種知財研修会などを通じて、構成員自らに知財保護に対して高い意識を持たせるべく知財啓発活動を行っています。



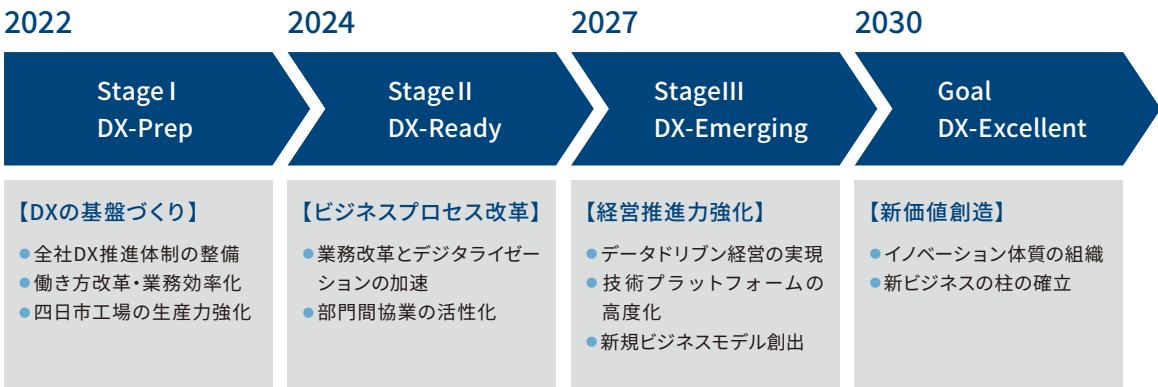
基本的な考え方

当社は、デジタル技術を活用した全社的なDXへの取り組みを通して、顧客や社会ニーズ、ビジネス環境の変化に対応した既存事業のさらなる拡大と新規事業創出、そして経営推進力の強化を目指しています。2022年度から開始したDXの取り組みは、段階的に進化させています。初期フェーズでは、業務効率化と社員のDXリテラシー向上を中心に、DXの基盤づくりに注力してきました。2024年度からのStageIIでは、これまでの成果を土台に、より本質的な変革と価値創造に向けた取り組みを本格化させています。

DX戦略ロードマップと推進体制

これまでの活動では、ペーパーレス化や電子申請、RPA導入など、デジタル化を中心とした施策を進め、DX-Readyな状態を整えてきました。今後は、さらなる業務プロセス改革の推進と、価値創造に向けて、AIやデータをより高度に利活用するためのデジタル基盤を強化し、デジタルイノベーションを加速していきます。

当社では、社員一人ひとりが変革の主体となることを重視しています。全社的なDX推進体制としては、各部署にDX推進リーダーを配置し、現場主導の業務改革を活発化させています。また、経営企画部配下にデジタル戦略グループをおき、全社重点テーマのプロジェクトやDX人財育成施策の展開、現場活動の支援を行っています。このように、ボトムアップ型の活動と全社最適型の活動を組み合わせ、トータルの実行力を高めています。



AIおよびデータ利活用に向けた取り組み

現在、経営情報を一元的に管理するダッシュボードや、部門横断で技術情報を有効活用するためのプラットフォームなど、AIやデータを利活用するための基盤構築に取り組んでいます。また、生成AIについては、まず日常業務での活用を広め、将来的には、各部門の実業務に深く組み込まれたアシスタント型のAIへと発展させていく予定です。個々の社員が持つ専門性を組織全体のナレッジとして活用し、知見の共有と連携を通じて新たな価値創造を加速させることを目指しています。

■ 社内専用の生成AIサービスを展開

全社員が日常的に業務で活用できるよう、セキュリティを確保した生成AI環境とガイドラインを整備し、展開しました。

活用の定着にあたっては、当社業務で使えるノウハウを伝授するワークショップを展開するなど、社内の学び合いを促進しています。



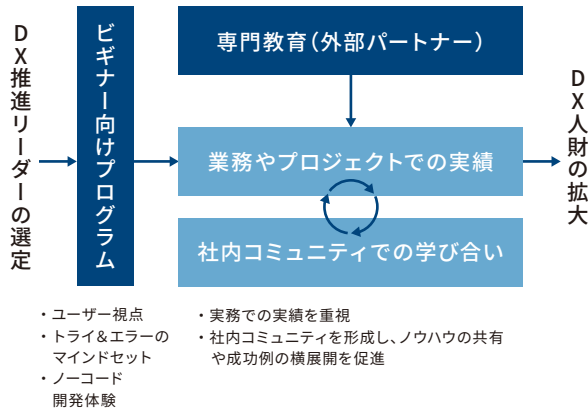
社内用生成AIサービス画面

DX人財育成

当社では、デジタルを活用した業務改善や企画をリードし、現場起点の変革を支える中核人財の育成に注力しています。特に、IPA※が定義するDX推進スキル標準の中では「ビジネスアーキテクト」に着目し、実践の場を重視した育成プログラムを展開しています。

また、DX推進を組織全体で加速するためには、チャレンジする風土づくりも不可欠です。その一環として、役員や管理職を対象に、DX推進に必要なマインドセットの醸成を目的とした研修も実施しています。

※ IPA：独立行政法人情報処理推進機構



## 社内の常識に捉われず、異なる目線、価値観を取締役会に



社外取締役 **佐野 由美**

### 研究開発力と進取の気性、躍動感が当社のDNA

100年以上も続く伝統ある企業の社外取締役に就任し、大変光栄に感じています。今後は大久保浩社長はじめボードメンバーとともに、当社の持続的成長に寄与していきたい考えです。

私は繊維メーカーに長年勤務した後現在の関西経済連合会（以下、関経連）でも仕事をし、今は公益財団法人21世紀職業財団（以下、財団）の関西事務所長として、ダイバーシティの推進や働きやすい環境づくりの支援に取り組んでいます。関経連時代に中核人財の多様化を目指していたある会社の社長の要請で社外取締役に就任し、これまでに3社の社外取締役を経験してきました。そして当社の社外取締役となり、私自身もメーカー出身でモノづくりが好きなので、DNAが沸き立つ思いです。当社の事業についてはまだまだ勉強中ですが、経験や人脈を活かしてお役に立てるよう尽力します。

就任してまず手にしたのが、創業者・石原廣一郎氏が書いた「私の履歴書」。昭和39年の日本経済新聞に連載されたものです。ある企業について理解するには、歴史や創業者の思いを知ることが一番。この手記を通じ、新製品を開発していく研究開発力と進取の気性、躍動感が当社のDNAで、現在のパーパスにもつながっていることを理解しました。

一方で、老舗のメーカーではいま、創業時の主力事業が終息の時期を迎えつつあるところもあります。当社も長年主力だった硫酸法酸化チタンの生産停止を決めました。次に必要なのは新たな価値創造ストーリーの構築で、それをどう“見える化”するかも大事です。今までの経験を活かし、新たな気付きになるような視点を提供したいと思います。

### 従業員とも膝を交えて語り合いたい

社外取締役に一番求められるのは、社内の常識に捉われず違う角度からモノを見ることではないでしょうか。当社を含め日本企業の多くは社内出身取締役のほとんどが男性で、同質性が高いゆえに新たな危機に気付きにくいことがあります。だからこそ異なる目線、価値観が必要だと思っておりますので、当社の経営会議などの席でも積極的に意見を発信しています。

財団の仕事で、ある会社の工場に行ったことがあります。高専卒の女性従業員を二人採用したばかりだったのですが、設備は従業員が男性だけだった頃のままでした。そこで二人と一緒に工場全体を見て回り階段が滑りやすいなど危険な箇所や暑さ寒さ対策が足りないことなど、女性の目線で安全管理が不備な点をピックアップし改善計画を立てたところ、3年で男性にも女性にもずいぶん働きやすくなり、全体の離職率が低下しました。DEIのE、“Equity（公平性）”とはそういうことで、全員にメリットをもたらします。

また、取締役会で意見を述べるだけでなく、従業員とも膝を交えて語り合いたいと思っています。四日市工場や中央研究所など、当社の“現場”を全て見て回り、従業員の話や聴くことにより、当社について学ぶと同時に、さまざまな会社の事例や社会の動きを語ることによって、従業員が新たな気付きを得て、変革を促すきっかけになれば良いな、と考えています。女性従業員を集めて、互いの経験を気楽に語り合える「サロン」を作っても良いかもしれません。

当社の業績を上げ株価を高めるために必要なのは、やはり人の力です。人の力を高めてこそ、モノづくり力の向上と社会へのキャッチアップが実現できます。それを当社グループの皆さんと一緒に進めていくことが、私が取り組むべきタスクです。

## 社外取締役メッセージ

石原産業の現在とこれから ■ 持続可能な成長戦略 ■ **成長を支える経営基盤** ■ コーポレートデータ



社外取締役 **安藤 知史**

人事委員会委員長：リスク管理と社外取締役

**リスクそのものが  
悪ではなく、  
適切な管理が重要**

当社では、さらなる成長に向けて、さまざま場面でリスクテイクをしていなければなりません。したがって、これまで企業法務に関わってくる中で得た知見を活かし、法的な観点から見て適切な事業リスクの評価が行われているかを検討し、適切な経営判断ができるよう助言することを心掛けています。サステナビリティの観点では、「社外の目」から見て、当社がリスクを見過ごしていないかという観点を重視して議論に加わるようにしています。

当社には過去の経緯もあり、事業リスクに対して過度に保守的な面がありましたが、大久保浩社長は自らが率先してリスクをとる姿勢を見せると宣言されていて、そのリーダーシップの下で、リスクそのものが悪ではなく、適切なリスク評価、リスク管理が重要であるという考え方が徐々に浸透してきているように感じます。当社の役員、従業員の意識をさらに高めていく取り組みが必要だと思います。

社会が複雑化していくに伴い、企業が抱えるリスクもますます多様化し、その管理や評価が難しくなっていきます。そのような中で経営判断を重ねていくにあたっては、社外取締役による客観的なリスク評価の重要性は高まるものと思いますので、私も自己研鑽を怠らないよう心掛けていきます。また、理解が不十分なまま「善管注意義務」といった言葉が独り歩きして適切な評価、管理ができなくなることがないように、法的な知見を踏まえた助言も引き続き重要であると考えます。



社外取締役 **内田 明美**

報酬委員会委員長：役員報酬と社外取締役

**長期  
インセンティブ制度の  
拡充が重要課題**

報酬制度は企業の持続的成長を支える仕組みであると同時に、ガバナンスの実効性を高める役割を担います。当社では急速な経営環境の変化に対応するため、私が委員長を務める報酬委員会などで、ガバナンスと報酬制度の見直しを継続的に行っています。

現行の報酬制度は企業価値の持続的向上に向けた方向性へ進化をしている一方、当社がさらにグローバル展開を加速していく将来を見据えると、長期インセンティブ制度の拡充が一層重要な課題となっていくでしょう。ガバナンス体制については、多様性のさらなる推進が求められます。女性役員の登用は進んでいるものの、性別・年齢・国籍・専門分野などについては改善の余地があります。役員の多様化を通じて、さまざまな視点が自然に尊重される組織文化を醸成することで、意思決定の質の向上が期待できるようになると思います。

今後の改善に向けては、「なぜその設計になっているのか」を考えることが大切です。経営戦略と報酬制度はどう関連しているのか、その根底にある考え方は何か、といった点を、社内外のステークホルダーに対しての理解と納得感を得るために明確に伝えることが、これからは求められます。私は報酬委員長として、パーパスや中長期ビジョンと制度とがより連動する報酬設計を目指すとともに、次世代経営層のモチベーションや取締役会の独立性・健全性の支援を高めることを通じ、当社の企業価値最大化に貢献したいと考えています。

総務人事本部長メッセージ

多様性に富んだ人財とイノベーション創生人財を  
掛け合わせ  
さらなる企業価値向上を目指す

総務人事本部長  
西山 良夫



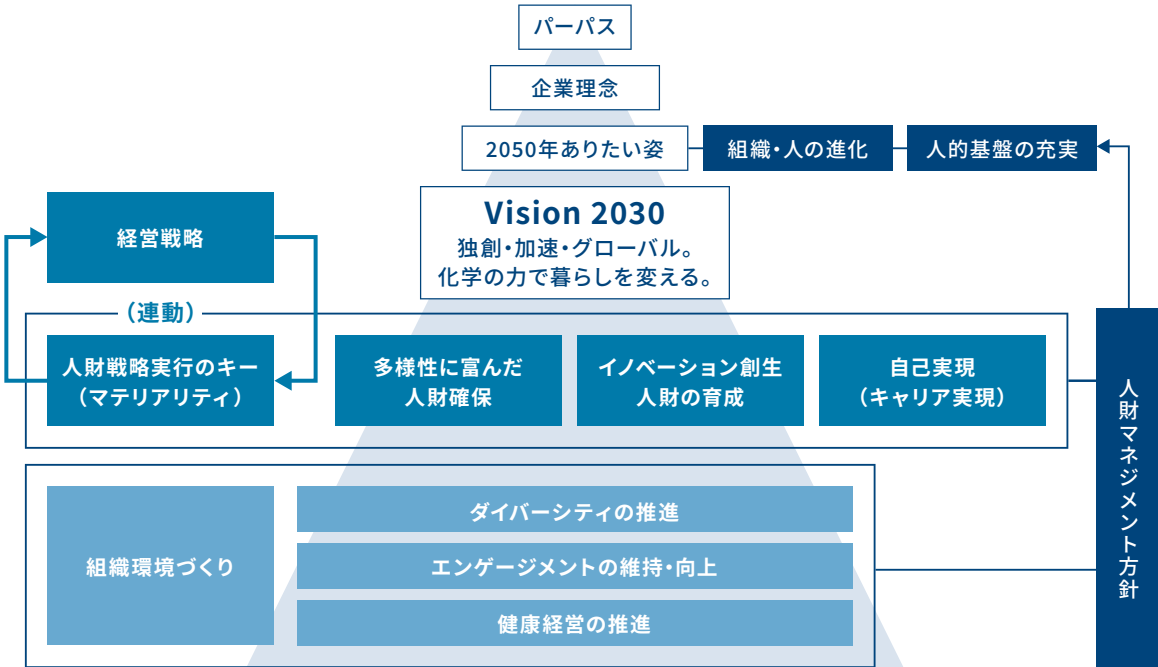
当社グループは、人財を競争力の源泉と捉え、ISKグループ人財マネジメント方針を策定し、従業員への徹底した説明を行い人事戦略のベクトル合わせを行いました。人財戦略としては「多様性に富んだ人財確保」、「イノベーション創生人財の育成」、「自己実現(キャリア実現)」の3つをマテリアリティとして取り組んでいます。

「多様性に富んだ人財確保」については、母集団の形成とDE&Iの取り組みを図るため、性別、国籍を問わず新卒・キャリア採用を推進するとともに、リファラル採用、カムバック採用など多くのチャンネルを駆使し人財の確保に努めています。当社のパーパス「化学技術でより良い生活環境の実現に貢献し続ける」を実践し続けるには多様な価値観や知見、専門性を活かしたイノベーションの創出やリスクへの対応が必須であり、これまで以上に多様性に富んだ人財確保(女性人財、外国籍人財、障がい者雇用など)に取り組めます。

「イノベーション創生人財の育成」については、競争力を維持・強化し、持続的な成長を実現していくために、従業員一人ひとりが自己の価値を最大限発揮し、多様な人財が一体となって組織のケイパビリティを最大化していくことが重要となります。具体的には、アセスメントデータとタレントマネジメントシステムを活用して人財ポートフォリオを深化させ、職務、職域、特性の3軸で必要な人財と強化すべきケイパビリティを特定し、事業戦略で求める人財ポートフォリオとギャップを分析して適所適材を実現します。そして、人財ポートフォリオに即した戦略的な人財投資、人財育成、サクセッションプランやキャリア開発を実行します。

「自己実現(キャリア実現)」は、挑戦心と行動力を評価する取り組みのひとつとして、従業員エンゲージメント調査を2021年度から3年実施してきました。これまでの調査は実感のみの調査で組織分析の把握には不十分であったことから、2024年度より期待値と実感値とのギャップを分析できる調査方法に変更し、事業本部ごとに評価項目と詳細データを開示し対策・改善に取り組んでいます。また、本年度より役員報酬に「従業員エンゲージメント」をKPIとして導入し、働き方や職場環境の改善、企業文化の改革、人財開発の強化、報酬と人事評価などエンゲージメント向上を役員の重要ミッションとして取り組みます。

2024年度の従業員エンゲージメント調査における定性面の評価は、「企業理念、パーパスが浸透し組織としての一体感があり、業務を円滑に遂行できる体制、能力開発への挑戦機会が提供されている」との強みが評価できる一方、「キャリア形成」、「報酬制度」にギャップがあり、今後対処すべき重要課題です。



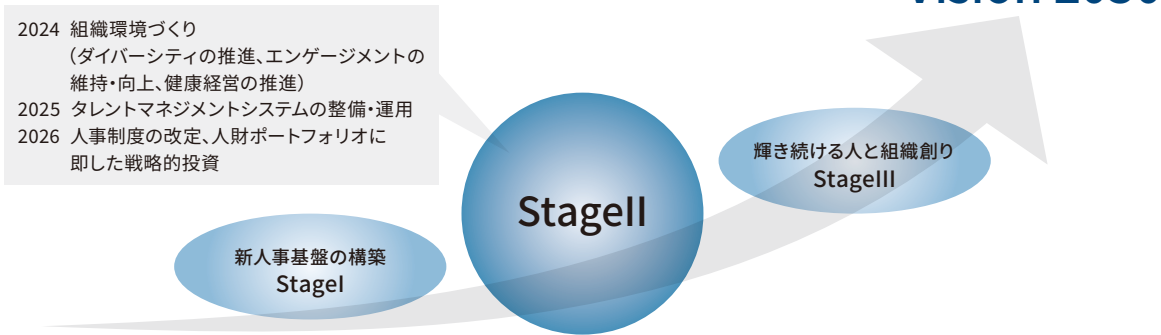
# 人的資本

課題要因としては、2020年の人事制度改定時、一般職と総合職の職掌区分を廃止したことは影響していると分析しています。一般職は女性が多数を占めていたこともあり、制度の改定により意欲を持つ従業員がさらに活躍でき、多様性も進展すると考えていましたが、一人ひとりのキャリアプランの再構築と行動変容が急な変化に追いついていない事が唆されたため、従業員に寄り添い時間をかけてマインドセット研修を実施するとともに、キャリアの道筋を上司と一緒に思考して自己実現を促すことを繰り返し実施していくことが不可欠であると考えています。

また、雇用の流動化や価値観が多様化する中、画一的な人財管理は働きがい、やりがいを損ねることになりかねず、職掌、職種に基づき役割要件、定義の見直しに併せ、報酬・処遇が一致する人事制度の改定を進めます。

このような取り組みを着実に進め、「輝き続ける人と組織創り」により、経営戦略にリンクした人財戦略を実現していきます。多くの課題を解決し、組織風土を改革するためには時間とエネルギーが必要ですが、全従業員が自発的・意欲的に働き、好循環サイクルを構築することでグループの価値創造力を最大化し企業価値を高めます。

## 長期ビジョンにおける人的資本戦略の位置付け

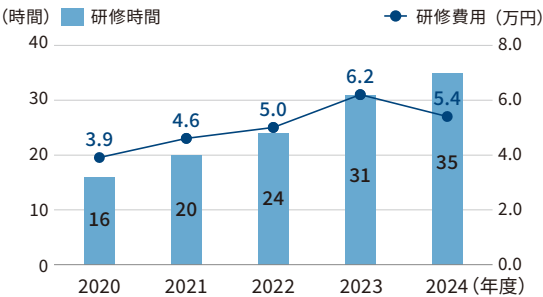


## 譲渡制限付株式インセンティブ制度による金銭債権の支給について

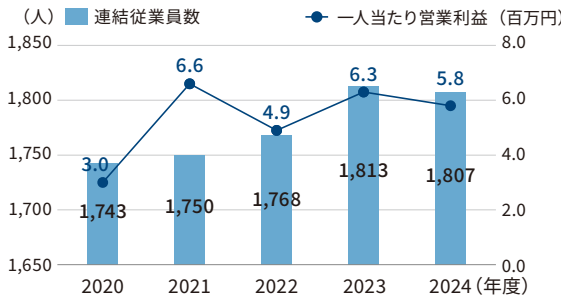
当社では、2022年度より管理職を対象とした従業員持株会向け譲渡制限付株式インセンティブ制度を導入しています。このたび同制度に基づき、対象従業員に対して通算第4回目となる金銭債権の支給を決定いたしました。本施策は、従業員のエンゲージメント向上に加え、経営を支える管理職層の経営意識強化、さらには業績との連動性向上を目的としています。今後もグループ一体となって「Vision 2030」の目標達成と企業価値のさらなる向上に取り組めます。

石原産業の現在とこれから ■ 持続可能な成長戦略 ■ **成長を支える経営基盤** ■ コーポレートデータ

### 一人当たりの研修時間・費用(単体基準)



### 一人当たりの連結営業利益



### ■ 人財投資額(単体基準) 150.2百万円

研修教育費(階層別研修、コンプライアンス研修、トップリーダー・マネジメント研修、ISKビジネス研修、グローバル人材育成プログラム、その他自己啓発支援など)、採用関連費

### ■ 組織基盤づくり投資額(単体基準) 165.6百万円

メンタルヘルス調査・相談費、健康活動費、エンゲージメント調査費、タレントマネジメントシステム導入運用費など

## 健康経営優良法人2025(大規模法人部門)に3年連続で認定

当社は2021年10月に健康宣言を発表して以来、社員が心身ともに充実して活躍できるようさまざまな健康推進施策を進めており、2023年、2024年、2025年と3年連続で健康経営優良法人に認定されました。

運動習慣の改善に向けては、昨年度開始したウェアラブル端末とアプリの配布に加え、スポーツジムの気軽に利用できる福利厚生制度も導入しました。

また喫煙率の改善に対しては、健康保険組合と連携して禁煙外来の補助、禁煙パッチ・禁煙ガムの無料配布を行っており、2019年に開始した就業時間内禁煙に続き、敷地内全面禁煙への取り組みを段階的に開始しています。

Web **サステナビリティ 石原産業の健康経営**

[https://www.iskweb.co.jp/environment/health\\_management.html](https://www.iskweb.co.jp/environment/health_management.html)



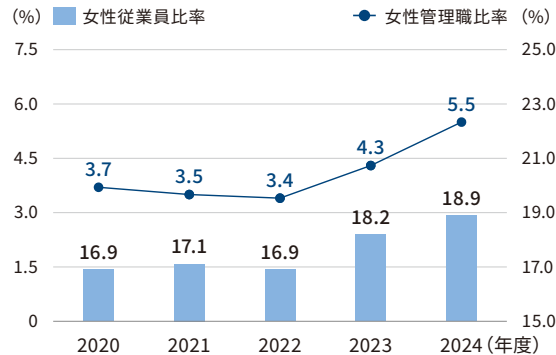
ダイバーシティの推進

当社の競争力の源泉は「人」とあるという考えのもと、一人ひとりの個性と能力を生かし認め合う風土を大切にしています。多様な視点を取り入れることでイノベーションを推進し、新しい価値を生む組織づくりを進めています。

男女共同参画・両立支援の取り組み

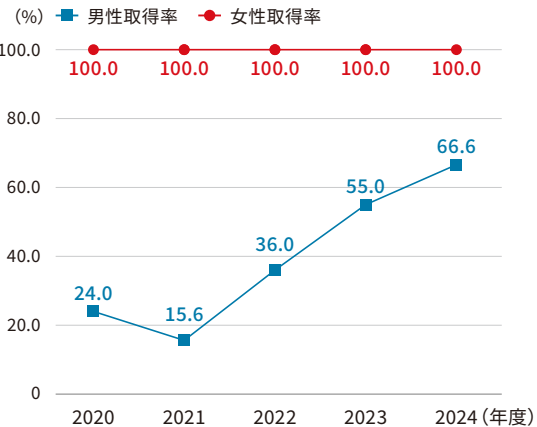
業界の特性もあり、当社の全従業員に占める女性の比率は低い傾向にあります。女性管理職比率も3年連続増加してはいますが、2025年3月末時点で5.5%となっています。男女共同参画は当社のダイバーシティ推進の要であり、性別を問わず働きがいを実感できる組織作りに今後も力を入れていきます。女性社員を対象にしたアンケートを実施した結果、出産、育児、介護などのライフイベントと仕事の両立に不安を感じる声が多く聞かれました。ライフイベントを尊重する風土づくりの一環として、特に男性の育児休業の取得は力を入れて推進しており、取得率、平均取得日数ともに着実に増加してきています。

女性管理職比率(単体基準)



※ 女性活躍推進法における管理職の定義に基づき、女性管理職の集計対象を課長級以上に変更しました

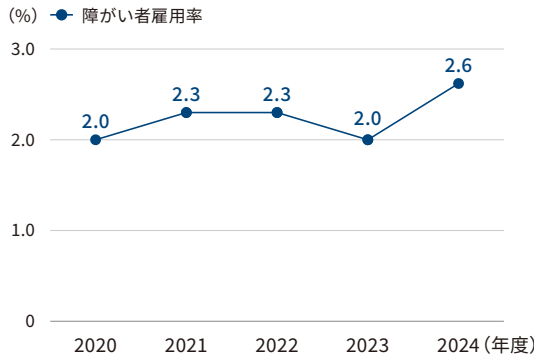
育児休業取得率(単体基準)



障がい者雇用の促進

当社主力事業分野のひとつである農業の発展と障がい者雇用促進の両立を目指し、農林水産省の推進する農福連携に参画しました。就労機会の限られた地域に暮らす障がい者を雇用し、働き手不足に悩む農家とつなぐことで、障がい者就労支援と地域農業の活性化の両方をかなえる取り組みとなっています。現在4名の社員が農作物の仕分け・梱包作業に従事しており、商品は市場へと出荷され消費者や農業に貢献しています。今後は現場で安定して働くための支援体制や運営手法のノウハウを蓄積しつつ、当社各事業地内での業務創出や切り出しを進め、多様な人材活用と雇用機会の拡大を目指します。

障がい者雇用率(単体基準)



LGBTQに関する取り組み

性の指向やアイデンティティに関わらず、全ての社員が活躍できるよう環境整備に取り組んでいます。外部講師による人事部内の勉強会を実施し、社内での情報取扱いや相談時の配慮など、体制基盤の見直しと強化を実施しました。2025年4月からは会社諸制度における「配偶者」の範囲を見直し、慶弔休暇や介護休業の取得、社宅利用、その他の各種費用・諸手当について、同性パートナーも適用対象といたしました。

エンゲージメントの維持・向上

エンゲージメントサーベイの実施

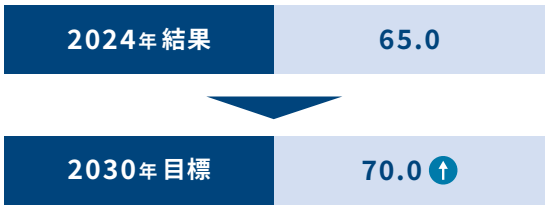
2024年に実施したエンゲージメントサーベイの結果をふまえ、「キャリア形成支援」と「報酬制度のありかたの見直し」が優先的に取り組むべき課題であると特定しました。

まずキャリア形成支援については、経営戦略と方向性を連動させながらスピード感を持って施策を推進するために、役員向け研修を実施しました。今後は学びの機会の提供、キャリアに向き合う場の創出、上司による支援体制の強化にも取り組み、多様なキャリアの実現を可能にする柔軟な人事制度への見直しも進めます。

また、今回のサーベイでは男女別の分析も行い、女性社員において「期待値」と「実感値」のギャップが全体的に大きく、特にキャリア関連項目でその傾向が顕著であることが明らかになりました。これを受けて、女性社員を対象にキャリアと働き方に関するアセスメントを実施しました。その結果、ライフイベントとの両立に対する不安や、自信のなさ（いわゆるインポスター症候群）、思い込みや思考の偏りが昇進意欲を低下させていることが確認されました。今後はこれらの課題に対し、マインドセットの変容支援と実務スキルの強化を通じて、管理職候補者層（タレントパイプライン）の充実を図ります。

一方、報酬制度については、企業の業績と社員の貢献をより明確に結び付け、賞与決定プロセスの公平感を向上させることを目的のひとつとして、2025年度より業績連動型賞与制度を導入しました。今後も人材への積極的な投資を進め、企業の成果に応じて報酬を社員に還元する好循環の仕組みづくりを行います。

エンゲージメントスコア（男女合計）

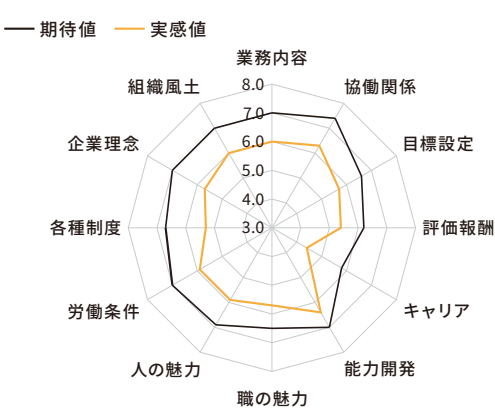


男女別比較

|                   | 男性   | 女性   |
|-------------------|------|------|
| エンゲージメントスコア       | 65.3 | 63.2 |
| 「キャリア」の期待・実感ギャップ※ | -1.3 | -2.4 |

※ 実感値－期待値

期待値と実感値（男女合計）



現場力の底上げへ向けた製造職ワークショップの開催

四日市工場では製造職における各職位・職掌の「あるべき役割像」を再定義するべく、全3回のワークショップを実施しました。外部調査で浮かび上がった「役割責任の不明確さ」や「現場と事務所の意思疎通の課題」「業務の属人化」などに対し、班長・作業長を中心に現場メンバーが主体となり、課題の整理と方向性の共有を進め、役割分担や評価制度の見直しについて活発な議論を行いました。この取り組みは各人が当事者意識を持ってより良い職場づくりを実現し、現場力の底上げを目指すものです。今後、ワークショップで整理した役割イメージを各職場の実態に照らして調整し、現場視点での改善と定着を積み重ね、工場のエンゲージメントの向上にもつなげていきます。

四日市工場 酸化チタン製法の節目を祝う記念イベント開催

酸化チタン製造の「硫酸法工場操業70周年・塩素法工場操業50周年」を記念し、「ISK 70-50 Festa'25 in よっかいち」を四日市工場にて2日間にわたり開催しました。各事業地所属の従業員をはじめ、従業員のご家族、地域の皆さまなど総勢1900名を超える来場者で、体験型ブースや抽選会、縁日、キッチンカー、お笑い芸人のライブや高校生によるダンスパフォーマンスなど、終始にぎやかな雰囲気になりました。工場見学ツアーも各回満席となり、理解と交流を深める貴重な機会となりました。



## 従業員の声 ～人を育む・人財を活かす

当社グループは独自の人財戦略に基づき、「多様性に富んだ人財確保」「イノベーション創生人財の育成」「自己実現(キャリア実現)」の3つの方針を定めています。

ここでは、各方針のもと新たなステップへと歩んだ従業員3名の声をご紹介します。

### 多様性 交替者として迎えた育児休業 ～家族と向き合う3か月～



四日市工場  
機能材料生産部  
生産グループ

石原 大地

第二子誕生をきっかけに、約3ヵ月間の育児休業を取得しました。第一子のときにも短期間の育休を経験しましたが、年子の育児となる今回はより多忙になると思い、しっかりと時間をいただきました。

始まってみると、2人の世話を夫婦で分担する毎日は想像以上の慌ただしさ。食事や昼寝、夜泣きの対応など、1日の流れはまさに子ども中心に。それでも、子どもたちの成長をすぐそばで感じられるのはかけがえのない経験で、特に上の子が下の子をあやす姿には、心が温くなりました。

職場では同僚のサポートもあり、引き継ぎはスムーズ。日頃からチームで仕事を進めていることが、安心して育休に入る後押しをしてくれました。直属の上司も以前育休を取得されていて、理解ある声掛けが心強い支えとなりました。

この3ヵ月を経て強く感じたのは、「仕事は誰かが代われるが、家族の代わりはない」ということです。育休取得を迷っている方は、ぜひ前向きに考えていただきたいと思います。

### イノベーション創生 社会人ドクター制度を活用し学位を取得



中央研究所  
製剤研究室  
商品化研究グループ

丸山 高弘

担当した共同研究の中で学位取得というチャンスをいただき、博士(工学)を取得しました。博士課程の研究テーマとしたのは「付加価値を付けられる新しい剤型」。製剤研究室でも農薬開発の一環として行っていることの掘り下げです。研究の中で得られたデータの中にはまだ社外発表ができないものもあり、上司や他部署の協力を得て確認をしながら進めていく必要がありました。また、アカデミアと企業開発とではデータのとり方に細かい違いがあり、難しさを感じましたが、バックグラウンドの異なるさまざまな先生方から学ばせていただき、視野の広がる新鮮な日々でした。

直近の業務では工場での製造に向けた条件検討をメインにしており、製剤研究の中でも製造に近い部分を担当しています。今後はラポレベルと工場生産の違いをしっかりと身に付け、ゆくゆくはこれまでに蓄積した全ての経験を融合して“製剤発”の新しいモノづくりに挑戦したいと考えています。

### キャリア実現 語学留学に加え、農薬販売の現状も経験



バイオサイエンス事業本部  
開発マーケティング部  
亜大洋州グループ

西出 七虹

担当業務が英語力必須ということもあり、グローバル人材育成プログラムを知った時からぜひ留学したいと思っていました。幸い新卒入社2年目にして希望が叶い、フィリピン・マレーシアで合計13週間の研修に参加することに。当初は語学プログラムをみの計画でしたが、業務を通じて実践英語も学んだら、という上司のアドバイスもあり、最後の約1ヵ月間は関連会社の業務に同行、フィリピンでの農薬販売の現状を実地で見聞しました。自分以外全員が現地スタッフという環境の中、間違いを恐れずに聞き返したりすることで、考えを伝える力がつき自信につながりました。現在の業務でも東南アジアを担当しています。現地の販売事情をつかむためには、圃場や農家の方々からいかに話を伺えるかが重要。臆せず英語でコミュニケーションする力や文化・生活様式への理解が求められ、留学経験の活かし所です。これからも英語力を伸ばしながら日々経験を積み、一層の成長を目指します。

気候変動への対応

当社グループは、気候変動への対応は喫緊の課題であると認識し、当社グループマテリアリティのひとつとして「気候変動・環境負荷低減」に向けた取り組みを推進しています。TCFD提言に基づいた気候変動関連情報の分析・検討・情報開示を進めるとともに、事業活動を通して環境・社会課題の解決に取り組むことで、サステナビリティな社会の実現と企業価値の向上を目指します。

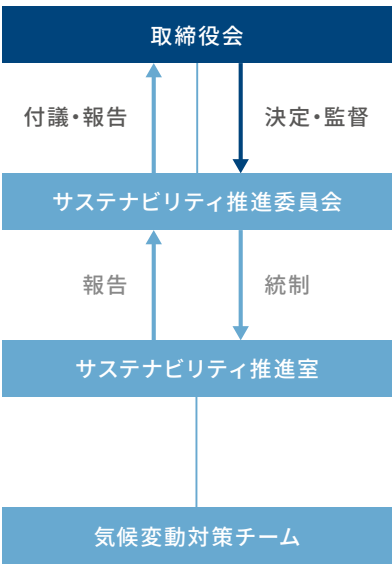


**Web** サステナビリティ 気候変動への対応  
<https://www.iskweb.co.jp/environment/climate.html>

ガバナンス

気候変動にかかる取り組みは、取締役会のもとに設置したサステナビリティ推進委員会により統制されます。担当役員を長とするサステナビリティ推進室が施策を企画し、その傘下にある気候変動対策チームにて遂行されます。このチームは、工場幹部のほか、生産部門や管理間接部門、さらには関係会社を含めたメンバーで構成されています。その取り組みや施策については、1年に2回以上開催されるサステナビリティ推進委員会にて審議され、承認事項は、取締役会に諮って決議されます。

なお、気候変動対策チームを含めたサステナビリティ推進室の活動進捗状況は、3カ月ごとに取締役会に報告され、取締役会において監督を行っています。



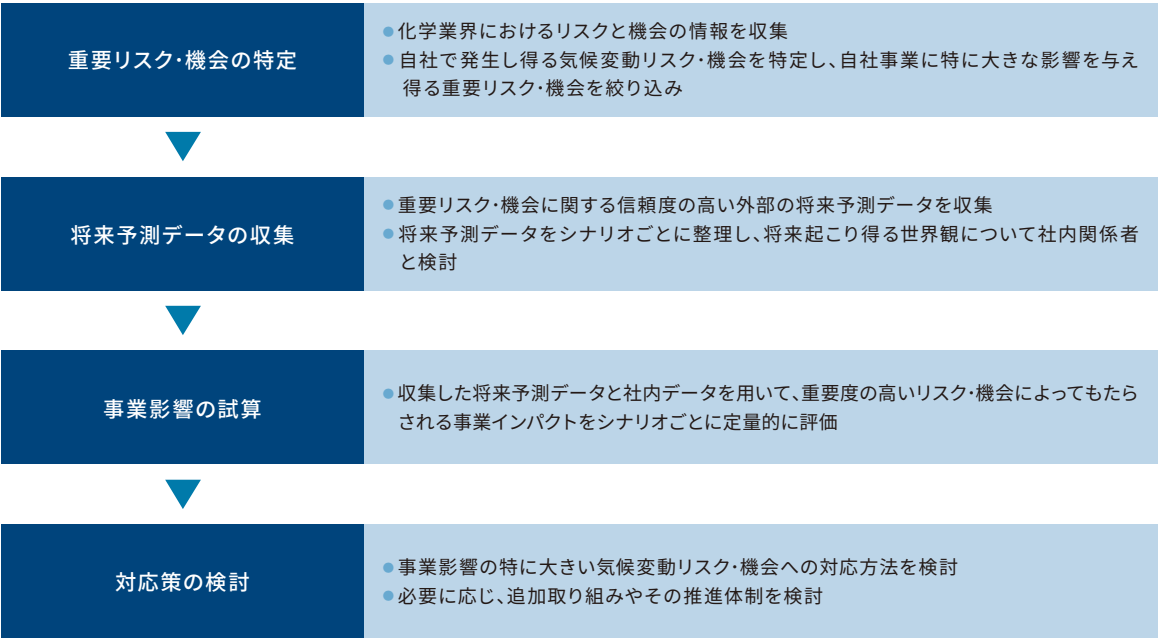
戦略

■ 選択した気候変動シナリオ

IEA（国際エネルギー機関）やIPCC（気候変動に関する政府間パネル）などが公表している気候変動シナリオ※を参照し、1.5～2℃、4℃シナリオを選択しました。気候変動のビジネスへの影響が中長期の期間をかけて顕在化していく性質のものであるとの認識より、時間軸としては2050年における気候変動の影響を分析しました。

※ 参照した気候変動シナリオ  
・ 1.5～2℃シナリオ：持続可能な発展のもとで、工業化前基準で昇温を2℃より十分低く抑え、1.5℃以下を目指す気候政策を導入するシナリオ（IEA NZE 2050、IEA SDS、SSP1-2.6、RCP2.6）  
・ 4℃シナリオ：化石燃料依存型の発展のもとで気候政策を導入しない最大排出量シナリオ（IEA STEPS、SSP2-4.5、RCP8.5）

シナリオ分析のプロセス



■ シナリオ分析結果

当社グループにおける主な気候変動リスク・機会を外部情報に基づいて整理し、それぞれのリスク・機会に関する将来予想データを収集しました。

これに基づいて、脱炭素社会への移行に伴うリスク・機会と気候変動に起因する物理的リスク・機会について1.5～2℃/4℃シナリオのそれぞれで検討し、当社事業に2050年までに影響を与え得る重要なリスクと機会を分析しました。

その結果、1.5～2℃シナリオにおいて、CO<sub>2</sub>排出への炭素税賦課により操業コストが大きく上昇するリスクなどを特定しました。

この対応として、当社グループ全体でCO<sub>2</sub>排出量削減に取り組むことの重要性を認識しましたので、2050年のカーボンニュートラルに向け、各対応策を計画に沿って推進していきます。

リスク重要度評価およびシナリオ分析から特定した事業リスク・機会

【時間軸】短期:2025年、中期:2030年、長期:2050年

| 重要なリスク・機会の項目 |       |                                 | 対象事業  | リスク・機会の説明                                                         |     |                 | リスク低減と機会獲得に向けた対応                                                                                                        |
|--------------|-------|---------------------------------|-------|-------------------------------------------------------------------|-----|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|              |       |                                 |       | 説明                                                                | 時間軸 | 財務影響<br>(2050年) |                                                                                                                         |
| 移行リスク        | 政策/規制 | 炭素税の導入、CO <sub>2</sub> 排出量規制の強化 | 有機/無機 | CO <sub>2</sub> 排出への炭素税賦課によるコストの増加<br>(1.5℃:約172億円(2050年)のコスト影響*) | 中～長 |                 | ・石炭ボイラーなどの燃料転換<br>・生産体制の再構築<br>・CO <sub>2</sub> 回収および再生可能エネルギーの利用                                                       |
|              | 技術    | 消費者ニーズの低炭素型製品への変化               | 有機/無機 | 低環境負荷製品の開発および生産体制の強化<br>(財務影響は半導体需要の増加を試算対象として評価)                 | 中   |                 | ・環境負荷低減につながる電子部品(半導体など)や資材(IPM製品)などの拡販<br>・新技術・新製品の創出(有機:AIやIoTなどのスマート農業を視野に入れたIPM製品の開発)<br>・設備投資／製品の開発時における補助金や補助制度の活用 |
|              | 市場    | 原材料価格の上昇(チタン鉱石・コークスなど)          | 無機    | 調達コスト増や入手難による価格上昇                                                 | 中   |                 | ・収率の向上と廃棄物の削減<br>・サプライヤーや業界と連携した調達段階のCO <sub>2</sub> 削減                                                                 |
|              |       | エネルギー価格の変化                      | 有機/無機 | 石炭・重油・ガス・電気などの急激な価格変化                                             | 短～中 |                 | ・多様なエネルギーミックス<br>・徹底した省エネ                                                                                               |
|              | 評判    | 顧客企業の環境配慮の意識の高まり                | 有機/無機 | 脱炭素対応が遅れることによる受注減少や投資家評価の低下                                       | 中   | —               | ・積極的な環境負荷低減への取り組み<br>・情報開示の充実                                                                                           |
| 物理的リスク       | 急性    | 台風や洪水などの極端な異常気象の過酷さの増加          | 有機/無機 | 被災による物損コストおよび逸失利益の発生                                              | 短   |                 | ・BCP対策の拡充と訓練の実施<br>・調達先の複数化<br>・生産バックアップ体制の検討                                                                           |
|              |       |                                 | 有機/無機 | 拠点の被災リスクが高まることによる保険料の上昇                                           | 短   |                 | ・保険契約内容の見直し                                                                                                             |
|              |       |                                 | 有機    | 農家の洪水被害による農業資材の売上減少                                               | 短   |                 | ・異常気象によって発生する新たな課題に対応する資材の開発(耐雨性の高い資材や熱ストレスに対するバイオスティミュラントなど)<br>・不確実性の高い生態系の変化(病害虫・雑草の発生など)を予測した重点開発・販売国の設定            |
|              | 慢性    | 平均気温の上昇／気象パターンの極端な変動            | 有機    | 生態系の変化に応じた資材を販売することによる売上機会の増加                                     | 中～長 |                 |                                                                                                                         |

※ 財務影響の評価は1.5℃シナリオ (IEA NZE 2050) における国別の炭素価格を使用し、コスト影響を試算 (Scope1・2)。なお、有機事業は業務委託先 (Scope3) を含む。

指標と目標

当社グループの温室効果ガス（GHG）排出量（Scope1+2）は年間生産量に連動した増減はありますが、前年と同水準で推移しています。また、サプライチェーン排出量であるScope3は、原料調達費や外部委託費の減少に伴い減少しました。CO<sub>2</sub>排出量の最も多い四日市工場では、省エネルギー活動の推進だけでなく、バイオマス由来の再生可能エネルギー電力の活用、エネルギー負荷の少ない設備の導入やその導入を促進させるインターナルカーボンプライシング制度を整備しました。熱効率向上技術の検証、蓄熱材料の量産開発などさまざまな面から削減に取り組んでいます。

当社グループの温室効果ガス（GHG）排出量（千t-CO<sub>2</sub>e）

| GHG排出量          | 2019年度（基準年） | 2020年度 | 2021年度 | 2022年度 | 2023年度 | 2024年度 |   |
|-----------------|-------------|--------|--------|--------|--------|--------|---|
| Scope1          | 471         | 408    | 488    | 476    | 479    | 427    | ☑ |
| Scope2（マーケット基準） | 20          | 19     | 23     | 22     | 24     | 23     | ☑ |
| 合計              | 490         | 427    | 511    | 498    | 504    | 451    |   |

GHG排出量はGHGプロトコルに基づき算定  
☑：第三者保証対象の排出量  
なお、過年度を含めて、Scope1は温対法に準じて、他社へのエネルギー供給にかかる排出量の110千t-CO<sub>2</sub>e（2024年度）を差し引いています。

- **算定対象** Scope1,2については、石原産業（株）および以下の国内外連結子会社を算定対象としている。  
国内：石原産業（株）：本社・東京支社・四日市工場・中央研究所の拠点が対象／富士チタン工業（株）：本社・神戸工場・平塚工場の拠点が対象／MFマテリアル（株）：延岡工場・日向工場の拠点が対象／石原エンジニアリングパートナーズ（株）、石原テクノ（株）  
海外：IBC Manufacturing Company
- **算定方法** GHG排出量＝CO<sub>2</sub>排出量＋CO<sub>2</sub>以外のGHG排出量
  - CO<sub>2</sub>排出量（エネルギー起源）＝Σ（燃料使用量または購入電力量×CO<sub>2</sub>排出係数）
  - エネルギー起源以外のCO<sub>2</sub>排出量＝Σ（エネルギー起源以外のGHG対象の活動量×CO<sub>2</sub>排出係数）
  - CO<sub>2</sub>以外のGHG排出量＝Σ（CO<sub>2</sub>以外のGHG排出量×地球温暖化係数）【排出係数】燃料、蒸気：地球温暖化対策の推進に関する法律からの最新の排出係数  
購入電力：国内は地球温暖化対策の推進に関する法律の告示による最新の基礎排出係数  
海外はIEA emissions factors 2024ロケーション基準の排出係数  
地球温暖化係数：温室効果ガス排出量算定・報告・公表制度で定めた排出係数

第三者保証取得について

GHG排出量データ（Scope1,2）について、国際保証業務基準である「ISAE3000」および「ISAE3410」に準拠した第三者保証業務を実施するアスエネヴェリタス株式会社より第三者保証報告書（限定的保証）を取得しました。

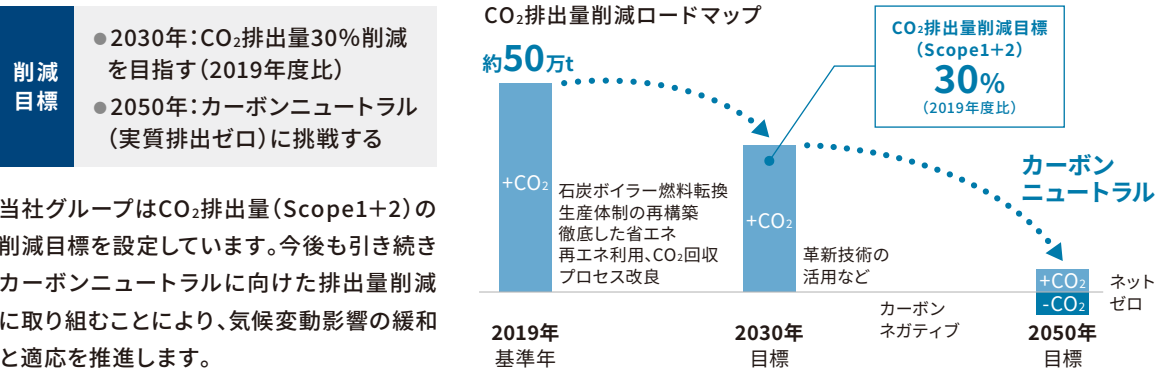
**Web** サステナビリティ 気候変動への対応  
<https://www.iskweb.co.jp/environment/climate.html>

Scope3のGHG排出量（千t-CO<sub>2</sub>e）

| Scope3       | カテゴリ                             | 算出範囲                                     | 算出基準                 | 2024年度 |
|--------------|----------------------------------|------------------------------------------|----------------------|--------|
| カテゴリ1        | 購入した製品・サービス                      | 単体                                       | 原料調達費、外部委託費から算出      | 406.10 |
| カテゴリ2        | 資本財                              | 連結                                       | 設備投資額と排出原単位から算出      | 27.81  |
| カテゴリ3        | Scope1,2に含まれない<br>燃料およびエネルギー関連活動 | 連結                                       | Scope1+2エネルギー使用量より算出 | 44.90  |
| カテゴリ4        | 輸送・配送(上流)                        | 単体                                       | 特定荷主定期報告書に基づき算出      | 3.59   |
| カテゴリ5        | 事業活動から出る廃棄物                      | 国内連結                                     | 一般、産業廃棄物の処分量より算出     | 2.70   |
| カテゴリ6        | 出張                               | 連結                                       | 従業員人数と排出原単位から算出      | 0.24   |
| カテゴリ7        | 雇用者の通勤                           | 単体                                       | 従業員の通勤費支給額より算出       | 0.49   |
| カテゴリ8        | リース資産(上流)                        | リース物件は全てScope1+2の集計対象であるため、Scope3としては対象外 |                      | －      |
| カテゴリ9        | 輸送・流通or配送(下流)                    | 多岐にわたる製品利用により、把握困難なため対象外                 |                      | －      |
| カテゴリ10       | 販売した商品の加工                        | WBCSD 化学セクター向けガイダンスに基づき対象外               |                      | －      |
| カテゴリ11       | 販売した商品の使用                        | WBCSD 化学セクター向けガイダンスに基づき対象外               |                      | －      |
| カテゴリ12       | 販売した製品の廃棄                        | 多岐にわたる製品利用により、把握困難なため対象外                 |                      | －      |
| カテゴリ13       | リース資産(下流)                        | 賃貸目的のリース資産の保有がないため対象外                    |                      | －      |
| カテゴリ14       | フランチャイズ                          | フランチャイズ事業に該当するビジネスがないため非該当               |                      | －      |
| カテゴリ15       | 投資                               | 営利目的の投資活動はないため非該当                        |                      | －      |
| Scope3 排出量合計 |                                  |                                          |                      | 485.81 |

■ ISKグループ 2050年カーボンニュートラルへの挑戦

世界的に気候変動が大きな問題となる中で、ISKグループでは「気候変動・環境負荷低減」を特定したマテリアリティの中の最重要課題のひとつに位置付け、2050年のカーボンニュートラルに挑戦します。



当社グループはCO<sub>2</sub>排出量（Scope1+2）の削減目標を設定しています。今後も引き続きカーボンニュートラルに向けた排出量削減に取り組むことにより、気候変動影響の緩和と適応を推進します。

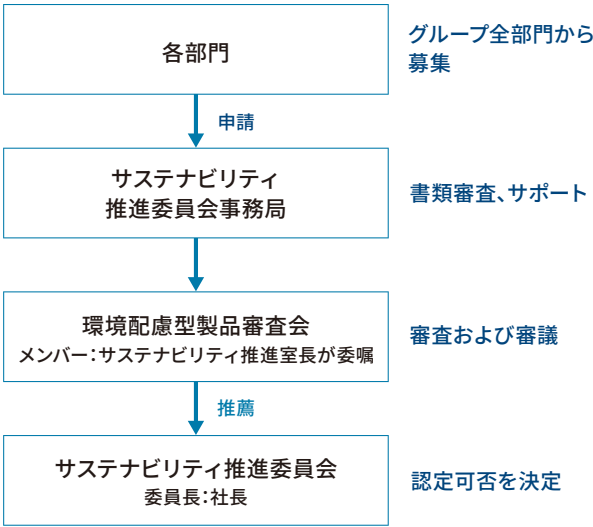
環境に配慮した製品づくりで、より良い生活環境の実現へ

当社グループは、「化学技術でより良い生活環境の実現に貢献し続ける」ことを使命に、長年にわたり人々の暮らしや社会に役立つ製品を提供してきました。近年は、気候変動や限りある資源の持続的な利用といった地球規模の課題への対応として、製造・物流・使用・廃棄の各工程における環境負荷の低減を、これまで以上に重視しています。

今年度からは、環境への貢献度が一定の基準を満たす製品を「環境配慮型製品」として社内で認定する制度を導入しました。この制度により、自社製品の環境面での価値を可視化し、社内外のステークホルダーに対してより明確に伝えることを目指します。今後も、環境への配慮を意識した製品開発の取り組みを継続し、より良い生活環境の実現に貢献していきます。

環境配慮型製品の認定制度

環境配慮型製品とは、気候変動への対応、資源有効利用、環境負荷低減、およびその他のESGへの寄与の観点で環境影響を低減する特性を有するものと定義しています。当社の製品がバリューチェーン上（製造・物流・使用・廃棄）でどの程度GHG排出量削減やその他環境影響の軽減に寄与しているかを、定性的、定量的に評価しています。対象製品のCFP（カーボンフットプリント）や使用量、流通などに関する数値をもとに、従来製品に対する優位性を「環境配慮型製品審査会」で審議し、サステナビリティ推進委員会で認定します。



環境配慮型製品および認定理由

除草剤 チアフェナシル

- チアフェナシルは、韓国FarmHannong社と当社が共同開発した非選択性除草剤で、主に北米および南米の主要作物における不耕起栽培※で広く使用されています。
- 不耕起栽培への適用により、CO<sub>2</sub>の排出削減に貢献するほか、本剤は従来品と比べて投下薬量が約30分の1と少ないため、環境負荷の軽減にも寄与します。  
薬量が少ないことは、物流効率の向上にもつながり、輸送に伴う環境負荷の低減にも貢献しています。

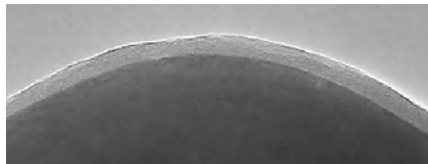
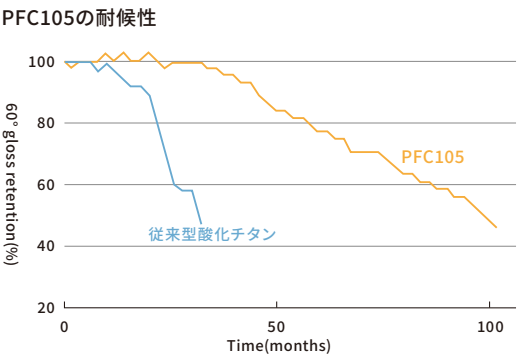
※ 前作の収穫後に農地を耕起せず、播種、施肥などを行う栽培方法



REVITON™は、チアフェナシルを配合した除草剤の一例で、HELM社を通じて販売されています。

高耐候性酸化チタン顔料 PFC105

- PFC105は、主に建築外装、橋梁用塗料に使われる高耐候性の酸化チタン顔料です。
- PFC105を使用する塗料は、塗装長寿命化により塗り替え回数が減り、その使用量が削減できます。このため塗料製造や塗装工程で発生するCO<sub>2</sub>が削減されます。

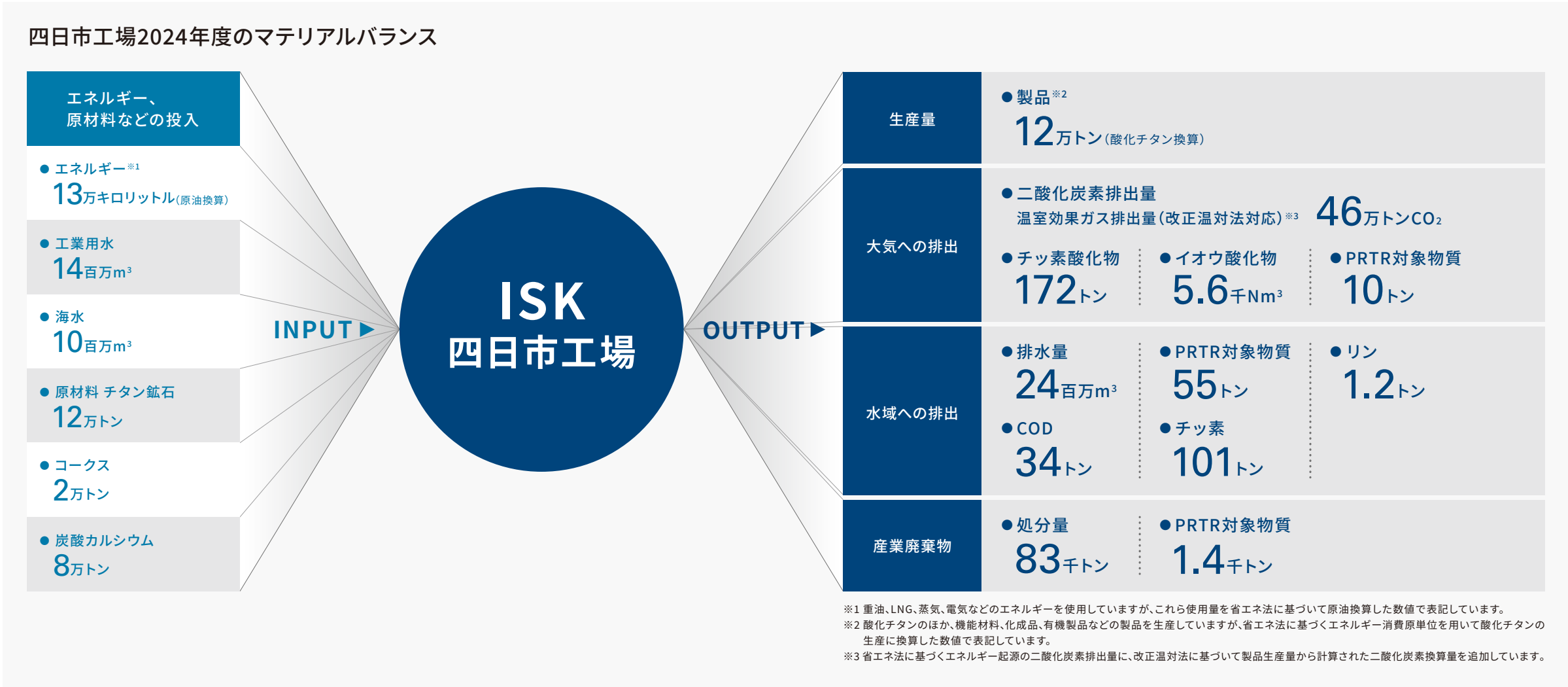


PFC105のより緻密なシリカ処理層



従来型酸化チタンのシリカ処理層

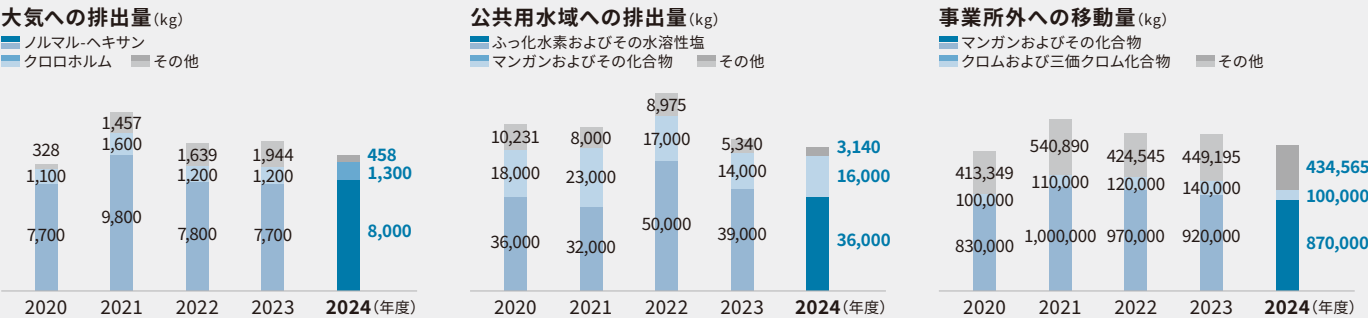
環境保全の取り組み



### 化学物質の環境への排出・移動量 (PRTR)

PRTR (Pollutant Release and Transfer Register) は、化学物質で人や生態系に悪影響を及ぼし得る物質が、どこから・どこに・どれくらい排出・移動されているのかを国が公表する制度です。この制度は、化学物質に関する情報を広く公開するだけでなく、情報公開を通じて企業自身に自制を促すことも狙いとしています。対象となる物質は四日市工場24種類、中央研究所1種類あり、国に届出を行っています。

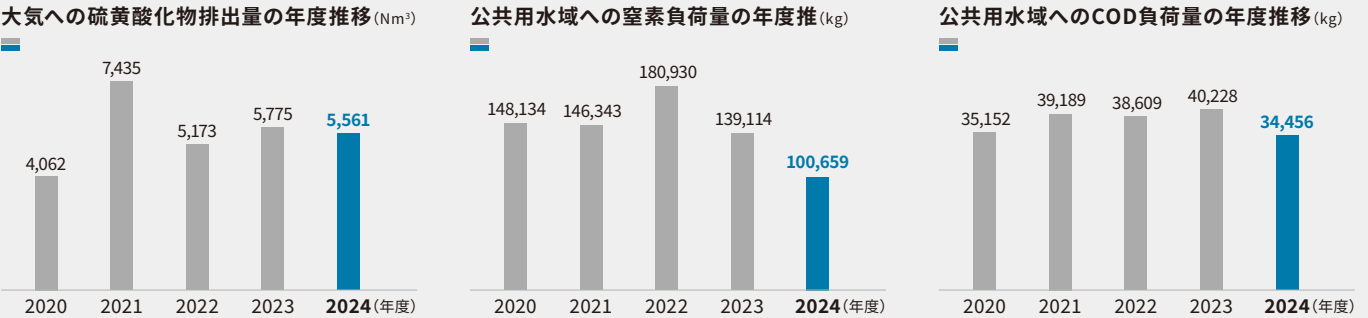
過去5年間の四日市工場における排出量・移動量の推移を右のグラフに示します。



### 大気・水域への環境負荷低減

四日市工場の大気および公共用水域への総量規制対象物質の排出量は右のグラフの通りです。

工場では、大気汚染防止法および水質汚濁防止法に基づく総量規制値よりも厳しい自主管理値を定めています。

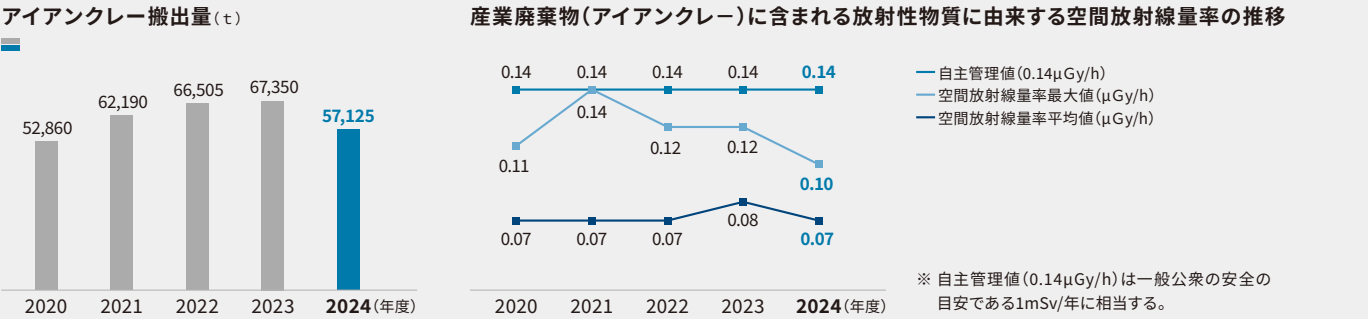


### アイアンクレーの発生抑制

酸化チタンなどの生産活動に伴って発生する不要な固形分 (アイアンクレー) を産業廃棄物として処分場に適切に搬出しています。

### アイアンクレーの空間放射線量率管理

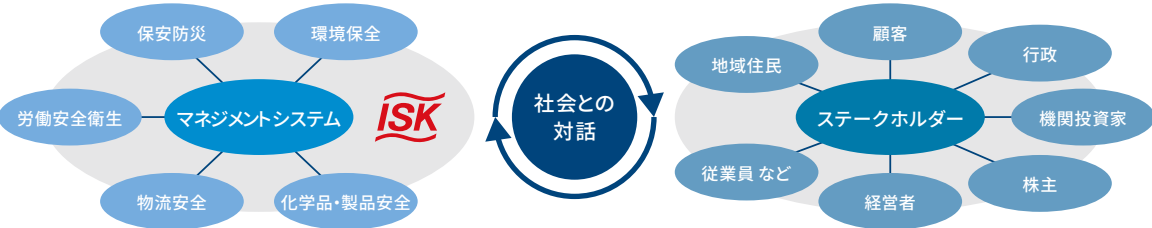
酸化チタンの原料である鉱石には、ウラン、トリウムなどの放射性物質が不純物として微量含まれており、それらは製品ではなく廃棄物に移行します。産業廃棄物として搬出する前に、自主管理値に基づき放射線量を測定し、安全なレベルであることを確認しています。



# レスポンシブル・ケア活動

## 石原産業のレスポンシブル・ケア

当社は、環境・健康・安全の確保を目指す「レスポンシブル・ケア(RC)」活動に取り組んでいます。具体的には、化学産業に特徴的な化学品・製品安全および物流安全のほか、他産業とも共通の環境保全、保安防災、労働安全衛生活動があり、これらに社会との対話を加えた諸活動を実施しています。



### 第9回レスポンシブル・ケア四日市地区地域対話 「安全・安心な工場を目指して 一労働安全衛生と保安防災一」開催

石原産業が加盟する日本化学工業会では、レスポンシブル・ケア(RC)活動の一環として、工場近隣地域の住民との対話集会をコンビナート地区ごとに開催しています。2024年10月には当社四日市工場が代表幹事会社となり、地区加盟企業の協力を得ながら「第9回レスポンシブル・ケア四日市地区地域対話」を開催しました。

2年前の第8回地域対話会では、新型コロナウイルス感染症(COVID-19)の影響で100名規模の小規模開催でしたが、今回は地元住民や行政、企業関係者約150名で、行政講演や企業発表を中心とした地域対話会に加え、意見交換会を開催して地域の方々との交流を深めました。

行政講演では四日市市消防本部より市や県の垣根を超えた行政機関の広域応援についての紹介があり、加盟企業2社からは保安防災と労働安全衛生をテーマとした企業発表を行いました。前回と同じく北海道大学の竹田宜人教授によるファシリテーションのもと、地域の方々と活発な質疑応答と意見交換が行われました。



地域対話会の質疑応答の様子

### レスポンシブル・ケアとは

化学物質を扱うそれぞれの企業が化学物質の開発から製造、物流、使用、最終消費を経て廃棄・リサイクルに至る全ての過程において、自主的に「環境・安全・健康」を確保し、活動の成果を公表し社会との対話・コミュニケーションを行う活動のこと。1985年にカナダで誕生し、世界各国に広がっています。



### 2024年度活動実績

| RCコード  | 2024年度の実績                                                    |                                         |    |
|--------|--------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|----|
|        | 目標                                                           | 実績                                      | 評価 |
| 環境保全   | PRTR対象物質の計画的な排出量を削減する。                                       | 公共水域への移動量は削減できた。                        | ●  |
|        | エネルギー使用原単位または電気需要平準化評価原単位を前年度対比で1%削減し、二酸化炭素排出量を前年度対比で1%削減する。 | エネルギー使用量の原単位は前年度比97.4%で、1%の削減目標を達成できた。  | ●  |
|        | 廃棄物の発生抑制、再利用・再資源化を推進する。                                      | 産業廃棄物の抑制を進め、再資源化(有価物化)やリサイクルを推進した。      | ●  |
| 保安防災   | 火災・爆発・漏えいとうコンビナート事故発生の絶無                                     | 既存設備からの出火が1件、工事中の火気養生不足による引火が1件発生した。    | ×  |
| 労働安全衛生 | 各事業地での「労働災害(休業)をゼロ」目標の達成を図る。                                 | 四日市工場(転落)と中央研究所(出張の移動中)で計2件の休業災害が発生した。  | ×  |
| 物流安全   | 国内外の化学物質関連規制に適合し、イエローカード、GHSラベルおよびSDS管理を推進する。                | イエローカード、GHSラベルおよびSDSの作成などを適切に実施した。      | ●  |
| 製品安全   | 化学物質に関する適正な届出と、顧客への適切なSDSとラベル提供を行う。                          | 化学物質に関する適正な届出とSDS提供を実施した。               | ●  |
| 社会との対話 | 地域住民との双方向コミュニケーションを推進する。                                     | レスポンシブル・ケア四日市地区地域対話を開催し、コミュニケーションを推進した。 | ●  |

安全衛生への取り組み

基本的な考え方

従業員、地域住民の安全・安心と健康を確保するため、安全衛生・保安防災関連法令を遵守し、事故・災害の防止および快適な職場環境の形成に努め、安全衛生レベルの向上を図っています。また、「労働安全衛生・保安防災」を当社グループの最重要課題（マテリアリティ）のひとつに設定して、度数率、強度率ゼロを目指した取り組みを推進しています。

安全衛生管理体制について

「環境・安全衛生基本方針」に基づいて、安全衛生のほか、環境や化学物質の管理に対する最高方針案を審議する「環境・安全衛生対策委員会」を社長室に設置しています。この下に、環境保全の推進、化学物質管理を行う組織と併せて、労働安全衛生および健康増進を推進する「環境・安全衛生審議会」があります。



安全衛生マネジメントシステム

当社では、事業地別に業務の特性を反映させた「環境・安全衛生目標」を制定しており、その目標を達成するために、年度初めに重要取り組み事項が定められます。ここからは、唯一の工場である四日市工場の取り組みを紹介します。

- 2025年度 四日市工場「環境・安全衛生目標」（安全衛生関連のみ）
1. 火災・爆発・漏えい等コンビナート事故発生の絶無

2. 労働災害（休業）ゼロの達成

3. 健康障害の防止

4. 高齢労働者の安全衛生・健康に関する対策の推進

5. マイカー通勤 休業災害ゼロの達成

■ 先進化による安全高度化の取り組み

高倍率ズームカメラを搭載したドローン（無人航空機）を導入し、高所における点検の効率化や精度向上に向け活用を進めています。これにより足場の設置や作業員の高所作業が減少し、コストの低減や労働災害の発生リスクの低減にもつながっています。また、3Dスキャナを搭載し、配管を含む構造物の高精度な3Dモデルを作成し、データのクラウド化も実現しました。これにより、図面や現地確認に頼らずに設備情報を把握できるようになってきています。このほか、デジタルX線（DR）による非破壊検査を一部で導入し、検査精度の向上や時間短縮につなげています。こうした先進化の取り組みを通じ、予兆管理による保全と安全管理の高度化を図っています。



■ 熱中症対策

年々猛暑が厳しさを増す中、熱中症対策として、作業環境改善、作業者の体調管理および作業時間管理など、基本的な事項をしっかりと行っています。特に今年は、アイススラリー（体の内部から効率的に冷やすことができる微細なシャーベット状の飲料）による水分摂取を積極的に行い熱中症対策としています。本年6月1日から職場における熱中症対策を強化するため、改正労働安全衛生規則が施行され、熱中症の重篤化を防止するため「体制整備」「手順作成」「関係者への周知」が事業者には義務付けられました。これらについて、既に行っていることですが、あらためて場内関係者とも連携し、熱中症の重篤化を防止するため、様子がおかしい従業員の早期発見、医療機関などへの搬送の早期判断、搬送までの間の早期対処を行うことで熱中症の重篤化防止を図ります。

人権への取り組み

当社グループは、人権尊重の取り組みを推進するため「ISKグループ人権方針」を策定しています。これは、「国際人権章典」などの人権に関わる国際規範に基づき、差別やハラスメントなどの禁止、プライバシーの尊重などをうたい、実効性を高めるための教育研修やデューデリジェンスの実施、情報の開示などを定めたものです。この方針に沿って、人権尊重への取り組みをグローバルに展開しています。

**Web** サステナビリティ 人権の尊重  
[https://www.iskweb.co.jp/environment/human\\_rights.html](https://www.iskweb.co.jp/environment/human_rights.html)

人権デューデリジェンスの実施

「ISKグループ人権方針」に掲げた人権尊重のための取り組みの一環として、当社グループは人権デューデリジェンスを行い、人権に関する課題が社会に与える負の影響を特定し、その未然防止および軽減を図っています。

人権デューデリジェンスのステップ



人権教育・研修の実施

2024年度は、人権に関わる基礎知識の習得と、当社グループの取り組みへの理解の深化を目的に、「ビジネスと人権研修」を全従業員を対象に実施しました。各職場でオリジナル動画を視聴の上、ワークショップを行い、人権尊重に対する意識を高めています。また、経営層（国内グループ会社含む）向けに外部有識者による研修を実施し、企業の人権課題の事例と人権デューデリジェンスの対応についての理解を深めています。

2024年度研修実施報告書表紙

人権対策優先リスクの特定

当社グループは人命を何よりも最優先とし、南海トラフ地震の被害想定地域に主要な製造拠点を有している点や地政学的リスクへの対応強化、長時間労働やハラスメントといった職場固有のリスクへの対応、高度化する情報セキュリティ対策への取り組みを人権対策優先リスクとしました。また、サプライヤー・取引先に関して、より一層透明性を高めるため、現状把握やコミュニケーションも必要と考えています。

| 人権対策優先リスク        | 影響を被るグループ        | 主要な人権リスク                                             |
|------------------|------------------|------------------------------------------------------|
| 健康と安全            | ISKグループ会社の労働者    | ● 大規模震災やパンデミックなど<br>● 地政学的リスクのある地域・海外拠点における抗議活動テロ・誘拐 |
| 長時間労働            | ISKグループ会社の労働者    | ● 人員不足、勤務形態の多様化などによる長時間労働の常態化                        |
| ハラスメント・虐待・体罰     | ISKグループ会社の労働者    | ● 業務や人間関係の多様化に伴うハラスメントの発生                            |
| 個人情報漏洩やプライバシーの侵害 | ISKグループ会社の労働者・顧客 | ● 不正アクセス、サイバー攻撃など、情報技術の発達とともにリスク要因が多様化               |
| サプライヤー・取引先の人権課題  | サプライヤー・取引先の労働者   | ● 実態把握が不十分                                           |

サプライヤー行動ガイドラインの策定

サプライヤー・取引先の人権課題への取り組みとして「ISKグループ購買基本方針に基づくサプライヤー行動ガイドライン」を策定・公開し、サプライヤーや取引先との相互理解の促進に努めています。今後も、バリューチェーン全体で人権尊重の取り組みを継続的に強化していきます。

| ISKグループ購買基本方針に基づくサプライヤー行動ガイドライン |                |                |
|---------------------------------|----------------|----------------|
| 1. 法令・国際規範の遵守とコーポレート・ガバナンスの強化   | 4. 環境・気候変動への対応 | 7. 情報セキュリティ    |
| 2. 人権尊重及び労働慣行                   | 5. 公正な企業活動     | 8. サプライチェーン    |
| 3. 安全衛生・保安防災                    | 6. 品質・安全性      | 9. 事業継続計画（BCP） |

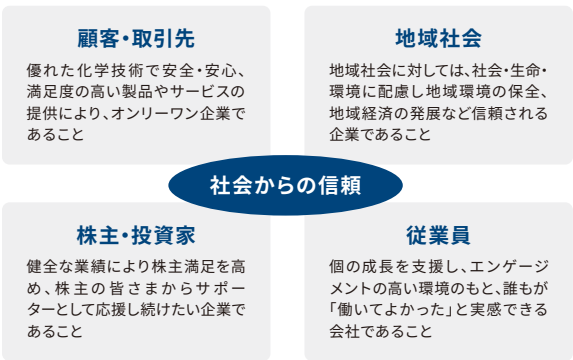
**Web** サステナビリティ 持続可能な調達  
<https://www.iskweb.co.jp/environment/procurement.html>

# ステークホルダー・エンゲージメント

## 社会から信頼され続ける企業であるために

当社グループがサステナブルな社会の実現への貢献と事業活動という両方の観点で持続的に成長していくためには、社会から信頼され続ける存在であることが大切です。

取引先、株主・投資家、地域社会、従業員とのエンゲージメントを高めるべくさまざまな活動に取り組んでいます。



### 取引先との協業

当社グループは、サプライヤー・取引先との相互理解に努め、信頼関係に基づくより良いパートナーシップの構築を目指します。  
サプライヤー・取引先とは当社グループの価値観を共有し、実践していることを確認するため、可能な範囲で合理的かつ適切な活動を進めています。

### 株主・投資家とのコミュニケーション

企業価値を高めるとともに、株主の皆さまへ利益を還元していくことを経営の最重要政策のひとつと位置付けています。  
株主・投資家の皆さまとの対話を促進するための体制を整備しています。

#### ■ 体制

- IR活動の方針・戦略の策定、情報開示内容の検討ならびに実行を主導する機関として社長直轄の広報委員会を設置しています。
- 株主・投資家の皆さまとの建設的な対話に関わる総括責任者には、広報担当取締役を選任しています。

#### ■ 取り組み

##### 決算報告会

本決算および第2四半期決算発表後に決算説明会を開催。経営トップと機関投資家とのコミュニケーションの場を設けています。

決算説明会参加者数(ウェブ参加含む) (名)

|     | 2020年度 | 2021年度 | 2022年度 | 2023年度 | 2024年度 |
|-----|--------|--------|--------|--------|--------|
| 5月  | 中止     | 35     | 35     | 39     | 54     |
| 11月 | 22     | 38     | 34     | 41     | 42     |
| 計   | 22     | 73     | 69     | 80     | 96     |

##### 機関投資家IR取材

機関投資家との個別取材では、広報担当取締役が対面またはWEB形式にて対応し、各事業の成長戦略や株主還元などに関し活発な議論を行っています。

機関投資家IR取材件数推移 (件)

|       | 2020年度 | 2021年度 | 2022年度 | 2023年度 | 2024年度 |
|-------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 国内投資家 | 39     | 71     | 51     | 61     | 72     |
| 海外投資家 | 9      | 19     | 21     | 39     | 43     |
| 計     | 48     | 90     | 72     | 100    | 115    |

##### 株主総会

株主総会では会社法改正による株主総会資料電子提供制度に対応し、法定よりも早期に電子提供および書面の発送を実施しています。また、日本語話者以外の株主・投資家の皆さまの利便性向上のため、招集通知は事業報告を含む全文を英訳しています。



第102回定時株主総会(2025年6月開催)

##### SR面談

議決権を有する大株主の方々と、当社の業績、コーポレート・ガバナンスの取り組みなどをテーマに年1回面談を実施しています。対話を通じていただいたご意見や情報については取締役会で報告し、情報共有を図るとともにガバナンスの改善につなげています。

## ステークホルダー・エンゲージメント

## 地域社会とのコミュニケーション

### 四日市工場

#### ■ 工場見学会

2025年6月23日、昨年に引き続き、恒例の地元塩浜中学校1年生を対象とした工場見学会を開催しました。

はじめに四日市工場の概況や環境対策の取り組み説明の後、マイクロバスに乗車して工場全体を見学、その後は技術研究所棟内で、当社製品（光触媒酸化チタン、「ハスクレイ®」、黒色熱線反射材による昇温抑制）にかかる実験を見学していただきました。

生徒の皆さんからは都度、熱心にたくさんの質問をいただき、実験を通して、化学に興味を持っていただくお手伝いができたのではないかと考えています。

今後もこのような地元に根付いた工場見学会を通じて、地域社会への貢献に努めていきます。

#### ■ 清掃活動

四日市工場では年2回、工場につながる市道である石原街道の清掃活動を行っています。毎回約50名が参加し、ゴミ拾いなどを通して地域社会貢献に努めています。

このほか、四日市工場は「三重県産業廃棄物対策推進協議会」に加盟しており、同協議会が主催する三重県鳥羽市答志島奈佐の浜での海岸清掃活動に毎年参加しています。

今後も美化活動などを通して地域社会貢献に努めます。



当社製品にかかる実験見学の様子



答志島奈佐の浜清掃活動

石原産業の現在とこれから ■ 持続可能な成長戦略 ■ **成長を支える経営基盤** ■ コーポレートデータ

### 中央研究所

#### ■ 総合防災訓練

個々の防災意識向上を目的に、毎年全員参加による総合防災訓練を実施しています。

2024年度は10月に消防署隊員立会いの下、各部署を代表して製剤研究室の実験室での火災発生を想定して一連の訓練（火災発生からの周りの人の巻き込み、声掛けから初期消火、119番通報、上長報告そして避難、安否確認まで）を実施しました。

全所員集合後は消防隊員指導のもと水消火器を使用しての消火訓練を行いました。

7月から9月には、各部署の業務内容に応じた個別の訓練も実施しています。



実験室での初期消火訓練

#### ■ 清掃活動

年に2回、所員参加による周辺地域のボランティア清掃を実施しています。

活動時には石原産業のロゴ入りビブスを着用し社会貢献への参加アピールも行っています。

最近では「綺麗にしてくれてありがとう」「ご苦労様です」などの言葉も掛けていただきやりがいも感じられるようになりました。

これからも地域に根差した活動を研究所全員で取り組んでいきます。



周辺地域での清掃活動

# コーポレート・ガバナンス

## 基本的な考え方

当社は、「社会」「生命」「環境」に貢献するとともに、株主・顧客・取引先、地域社会、従業員を大切にし、遵法精神を重んじた透明な経営を行うことを基本理念としています。

事業の持続的な成長と収益確保によって企業価値を高めるためには、経営の透明性、信頼性、健全性を高めることが、経営上の重要な課題のひとつであると認識し、コンプライアンスを前提とした業務運営、内部統制の充実などコーポレート・ガバナンスの強化に取り組んでいます。

## コーポレート・ガバナンス体制

当社は監査役会設置会社の形態を採用しています。また、取締役会における意思決定の迅速化、重要な業務案件の執行状況の監督・評価を効率的に行うため、取締役会のもとに経営会議を設置しているほか、業務執行に関する意思決定のスピードを速めることを目的として、執行役員制度を導入しています。

加えて、コーポレート・ガバナンスの一層の強化を目的として、以下の各種委員会を設置しています。

当社グループのサステナビリティに関する重要な経営課題に関し、審議/意思決定および統制は、取締役会傘下にあるサステナビリティ推進委員会にて取り組んでいます。

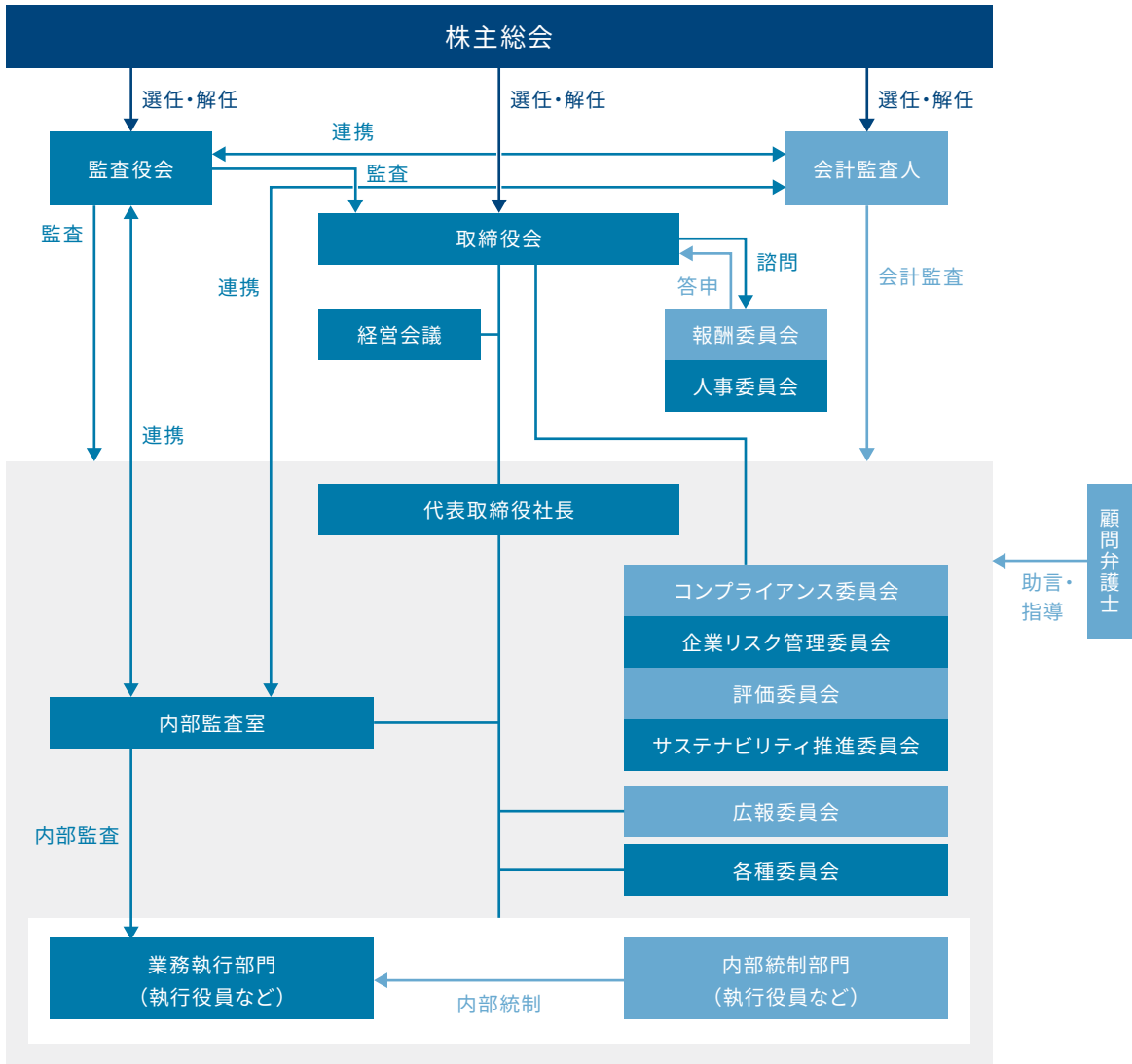
## 取締役会

当社の取締役会は、取締役会規程などにに基づき、取締役会で決議すべき事項の範囲を明確に定めるとともに、経営陣への権限委譲の範囲を設定しています。これに基づき取締役会では、経営計画やサステナビリティ経営、コーポレート・ガバナンス、リスク・コンプライアンスに関する事項など、経営の基本方針およびその他重要事項について議論・決議を行っています。また、ISKグループ経営の一環として、当社グループ子会社の経営基本方針についても決議が行われます。取締役会で決定された事項については、その業務執行を厳格に監督し、適切な評価を実施しています。こうした取り組みにより、当社は持続的な成長と企業価値の向上を目指し、透明性と信頼性の高い経営を推進しています。

取締役会で議論された主な審議・報告事項(2024年6月26日から2025年6月25日まで)

|                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>経営計画</b> <ul style="list-style-type: none"><li>● 資本コストを意識した経営方針</li><li>● 株主還元方針</li><li>● 無機化学事業構造改革</li><li>● 研究体制強化計画</li><li>● 企業ブランド強化</li></ul> | <b>サステナビリティ経営に関する事項</b> <ul style="list-style-type: none"><li>● サステナビリティに関するマテリアリティのKPI更新</li><li>● TCFDへの対応</li><li>● 人財マネジメント方針</li><li>● 各種イニシアチブへの参画</li><li>● 従業員エンゲージメント</li><li>● 投資家との対話活動</li></ul> |
| <b>コーポレート・ガバナンスに関する事項</b> <ul style="list-style-type: none"><li>● 取締役会の実効性評価</li><li>● 内部統制システムの評価</li><li>● 政策保有株式保有方針</li><li>● 役員報酬制度設計</li></ul>     | <b>リスク・コンプライアンスに関する事項</b> <ul style="list-style-type: none"><li>● リスクマネジメント活動</li><li>● コンプライアンスプログラム</li><li>● 内部監査</li></ul>                                                                               |

コーポレート・ガバナンス体制図



コーポレート・ガバナンスに関連する主な組織

|             |      |                                                                                                                |         |
|-------------|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| 取締役会        | 機能   | 取締役会は、原則として毎月1回以上開催され、重要事項に関する決議、業務執行とアクションプランの進捗状況の報告、業績の確認、課題への対応に関する議論と決定などを行っている                           |         |
|             | 開催回数 | 17回                                                                                                            |         |
|             | 構成   | 議長                                                                                                             | 代表取締役社長 |
| 構成員         |      | 取締役                                                                                                            |         |
| 経営会議        | 機能   | 取締役会における意思決定の迅速化、重要な業務案件の執行状況の監督・評価を効率的に行うため、取締役会のもとに経営会議を設けている                                                |         |
|             | 開催回数 | 14回                                                                                                            |         |
|             | 構成   | 議長                                                                                                             | 代表取締役社長 |
| 構成員         |      | 議長が必要と認めたものを出席させることができる                                                                                        |         |
| 監査役会        | 機能   | 監査役は半数が独立社外監査役で構成される監査役会で定めた監査計画に基づき、取締役会とはもとより、その他重要な会議への出席、各部門を定期的に訪問して意見交換を実施することなどにより、取締役の業務執行について監査を行っている |         |
|             | 開催回数 | 13回                                                                                                            |         |
|             | 構成   | 議長                                                                                                             | 社内監査役   |
| 構成員         |      | 社内監査役、独立社外監査役                                                                                                  |         |
| コンプライアンス委員会 | 機能   | 企業理念に基づくコンプライアンス体制を構築し、コンプライアンス教育の実施、通報制度に関する対応など、コンプライアンスを前提とする企業経営を推進する                                      |         |
|             | 開催回数 | 2回                                                                                                             |         |
|             | 構成   | 委員長(CCO)                                                                                                       | 代表取締役社長 |
| 構成員         |      | 取締役、監査役、各本部長、社外弁護士、石原産業労働組合委員長                                                                                 |         |
|             |      | 主要関係子会社取締役                                                                                                     |         |
| 企業リスク管理委員会  | 機能   | 業務執行に関わる企業リスクの把握・管理および対策の立案ならびに顕在化した企業リスクへの対応を行う                                                               |         |
|             | 開催回数 | 2回                                                                                                             |         |
|             | 構成   | 委員長                                                                                                            | 代表取締役社長 |
| 構成員         |      | 社内取締役、各本部長                                                                                                     |         |

|                           |      |                                                                                    |                       |
|---------------------------|------|------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| 評価委員会                     | 機能   | 取締役会全体の実効性についての分析と評価を行う                                                            |                       |
|                           | 開催回数 | 2回                                                                                 |                       |
|                           | 構成   | 委員長                                                                                | 独立社外監査役               |
|                           |      | 構成員                                                                                | 独立社外取締役、社内監査役、独立社外監査役 |
| ※ 独立役員の占める割合は、全7名中5名で71%  |      |                                                                                    |                       |
| 報酬委員会                     | 機能   | 取締役・執行役員の報酬について取締役会から委任を受けた代表取締役社長からの諮問に対して意見を述べる                                  |                       |
|                           | 開催回数 | 3回                                                                                 |                       |
|                           | 構成   | 委員長                                                                                | 独立社外取締役               |
|                           |      | 構成員                                                                                | 独立社外取締役、独立社外監査役       |
| ※ 独立役員の占める割合は、全5名中5名で100% |      |                                                                                    |                       |
| 人事委員会                     | 機能   | 取締役会の諮問機関として、最高経営責任者の後継者の選任や新任取締役・監査役候補の選任などについて取締役会から委任を受けた代表取締役社長からの諮問に対して意見を述べる |                       |
|                           | 開催回数 | 4回                                                                                 |                       |
|                           | 構成   | 委員長                                                                                | 独立社外取締役               |
|                           |      | 構成員                                                                                | 独立社外取締役、独立社外監査役       |
| ※ 独立役員の占める割合は、全5名中5名で100% |      |                                                                                    |                       |
| サステナビリティ推進委員会             | 機能   | 気候変動対策、人権やダイバーシティ&インクルージョン、健康経営、DXなどの取り組みを行う                                       |                       |
|                           | 開催回数 | 2回                                                                                 |                       |
|                           | 構成   | 委員長                                                                                | 代表取締役社長               |
| 構成員                       |      | 社内取締役、各本部長他                                                                        |                       |
| 広報委員会                     | 機能   | 投資家に対して情報を適時開示し透明性を確保するとともに、四日市工場における地域社会へのタイムリーな情報公開の実施とコミュニケーションの促進を図る           |                       |
|                           | 構成   | 委員長                                                                                | 代表取締役社長               |
|                           |      | 構成員                                                                                | 取締役、各事業地代表、各本部長他      |

取締役会の実効性の分析・評価・結果

当社は、「コーポレートガバナンス・コード（CGコード）」における取締役会の責務に鑑み、取締役会の機能向上を図るため、取締役会評価に関する規程に基づき、当社取締役会の下に社外取締役および監査役で構成される評価委員会を設置し、2016年度以降、毎年度、同委員会による取締役会全体の実効性の分析・評価の結果を受け、取締役会において評価結果を決定し、その概要を公表してきました。2024年度についても、本方針に基づき、取締役会全体の実効性の評価を行いました。

評価の方法

■ 質問事項について

2024年度は取締役会議長の交代に加えて、新たな取締役が選任されたことにより2024年度の実効性の評価結果が変化したこと、また、2023年度の結果と2024年度の結果を対比して評価したほうがその変化を見やすいと考えられたことから、2024年度の実効性の評価は基本的に2023年度の結果を踏襲することとしました。

■ 無記名方式の実施

取締役会評価に関する規程には、「質問票に無記名方式で回答を記入し」と記載されており、各取締役および各監査役には無記名での回答を求めました。

取締役会全体の実効性に関する分析および評価の結果

2024年度 取締役会の実効性の評価結果（全役員）

|                                   | 2023年度 | 2024年度 | 増減    |
|-----------------------------------|--------|--------|-------|
| I.取締役会の構成                         | 96.2%  | 93.6%  | ▲2.6P |
| II.取締役会の運営                        | 96.7%  | 92.3%  | ▲4.4P |
| III.取締役会の議題                       | 94.8%  | 93.6%  | ▲1.2P |
| IV.取締役会を支える体制                     | 87.8%  | 88.5%  | +0.6P |
| V.各取締役の自己評価                       | 94.9%  | 89.9%  | ▲5.1P |
| VI.取締役会議事録                        | 99.1%  | 99.1%  | +0.0P |
| VII.前年度評価で今年度取り組む必要があるとされた課題の達成状況 | 74.4%  | 77.2%  | +2.9P |

課題の認識について

当社グループを取り巻く環境が大きく変化する中、サステナビリティ経営の推進に加え、資本コストや資本収益性を十分に意識した経営への転換が求められています。当社グループの企業価値をさらに高めるためには、各事業の具体的な成長戦略を描くことが肝要で、その基盤を整えていくための取締役会全体の実効性の向上と、取締役会の本質的責務であるリスク管理の向上が、それぞれ持続的な課題になると認識しています。CGコードが求める取締役の女性比率・社外比率の向上やマネジメントボードからモニタリングボードへの転換などガバナンスを強化するため機関設計を含めて議論を進めていくことも必要です。

取締役会において、これらの課題について真摯に向き合い、実効性の評価が会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上につながるよう、スピード感を持って取締役会の運営に取り組みます。

今後の取り組みについて

2025年度においては、次の6項目に取り組むべき課題とし、一層主体的に取り組めます。

- ①**パーパス実現のための研究開発力強化**  
パーパス実現のために「化学技術」を中心とし、「独自の技術開発力」「品質・環境対応力」「グローバルな協業力」の“3つの強み”とそれを底支える「経営推進力」を活かした事業の拡大を実現。  
有機化学事業は中央研究所および新設されるひょうご小野研究センターを起点とするさらなる技術開発力の強化、製品のコスト削減。無機化学事業は商材ごとに営業・開発・生産が一体となった商品ニーズの探索と開発スピードの強化、汎用酸化チタンから機能性材料ドメインへの本格転換など、収益を重視した事業展開を進める。
- ②**新規事業への展開**  
マーケットイン、プロダクトアウトの視点に加え、デザイン思考も取り入れるなど、あらゆる観点から新製品・新商品の誕生に向け自由闊達な議論を進め、行動。
- ③**事業ポートフォリオ**  
「Vision 2030 StageII」において、無機事業構造改革を中心に抜本的見直しを進捗。今後は、グループ全体での協業や他社との協業など具体的な事業ポートフォリオのありたい姿について、議論を深める。
- ④**内部監査部門の機能の実質的な強化、取締役・監査役との連携**  
取締役と内部監査部門とのミーティングを通じて、監査項目の見直しなど改善を進める。  
グループ会社の経営に関する積極的な監督を行うため、定期的にリスクと課題を報告させるとともに、海外子会社の監査も実施し、職務執行の監督・経営全般への関与を強化。
- ⑤**取締役の必要な知識の習得・研鑽、ほかの取締役の職務執行の十分な監督**
- ⑥**サステナビリティ**  
サステナビリティ推進委員会で進捗状況および審議事項を十分に議論するとともに、社外取締役・監査役との連携を図る。「統合報告書」を通じ情報を外部発信します。

役員報酬

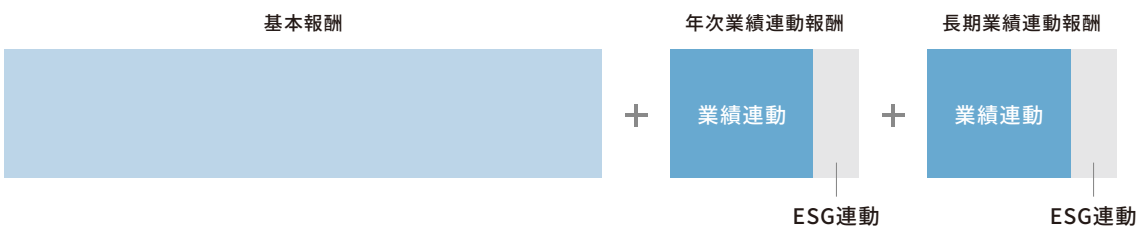
基本方針

当社の取締役の報酬は、以下の点を考慮した上で、取締役の職務の内容および当社の状況等を勘案して決定するものとします。

- a ステークホルダーに対する説明責任を果たし得る公正かつ合理性の高い報酬内容とします。
- b 企業価値の増大に向けた役員のインセンティブを高める報酬内容とします。
- c 優秀な人材を役員として確保・維持することができる報酬内容とします。

報酬の構成

報酬の構成については、「基本報酬(金銭報酬)」、「年次業績連動報酬(金銭報酬)」および「長期業績連動報酬(株式報酬)」により構成されるものとします。なお、社外取締役については、業務執行から独立した立場であることから、基本報酬のみとします。



基本報酬

基本報酬は、取締役としての役割と職位に応じて役員報酬規程に基づき固定の金銭報酬を支給します。暦月計算とし、当該月の月額報酬を従業員の支給日と同日支給とします。

年次業績連動報酬

年次業績連動報酬は、企業業績との連動性と客観性を担保することを目的としたもので、金銭報酬とします。支給の有無および金額は、企業活動の最終的な成果である営業利益、親会社株主に帰属する当期純利益およびESGの会社業績と個人業績評価を総合的に勘案して算定します。年度業績の確定後に報酬委員会にて討議し、株主総会後に到来する最初の取締役会にて支給額を決議するものとし、従業員の夏季一時金の支給日と同日に支給します。

長期業績連動報酬

長期業績連動報酬は、譲渡制限付株式ユニットおよびパフォーマンス・シェア・ユニットで構成される株式交付信託とします。譲渡制限付株式ユニットは各役員の在任中の継続的な株式保有の促進とそれによる株主価値の共有を図り、株主価値の向上を促すことを目的とし、役位別に交付される株式数を算定します。パフォーマンス・シェア・ユニットは株主価値の向上を促すことを目的とし、企業活動の最終的な成果であるROEおよびESGの会社業績を勘案して、交付する株式数を算定します。取締役会決議により定めた株式交付要領に基づき一定の時期に支給します。

取締役の個人別の報酬等の種類ごとの割合

基本報酬と、年次業績連動報酬および長期業績連動報酬の割合については、取締役会決議に基づき委任を受けた代表取締役社長が毎年の業績等を勘案のうえ、「報酬委員会」に諮問し、その答申を踏まえて、代表取締役の協議を経て取締役会で決定します。年次業績連動報酬および長期業績連動報酬が標準額の場合、おおむね次のとおりとします。

|          | 基本報酬 | 年次業績連動報酬 | 長期業績連動報酬 |
|----------|------|----------|----------|
| 代表取締役社長  | 60%  | 20%      | 20%      |
| 上記以外の取締役 | 65%  | 20%      | 15%      |

取締役の個人別の報酬等の内容の決定に係る委任に関する事項

当社における取締役の個人別の報酬等の内容は、独立社外取締役、独立社外監査役で構成される報酬委員会への諮問を経て決定するものとし、報酬委員会では、第三者機関が実施した役員報酬サーベイの情報および各委員の知見に基づいた助言・答申をするものとし、

取締役の個人別の報酬等の決定については、取締役会が代表取締役社長に委任するものとし、代表取締役社長は、報酬委員会での審議を経て取締役会で承認された報酬レンジ内で個人別業績等を評価し、これを決定します。

RS信託の概要

|   |                                                        |                                          |
|---|--------------------------------------------------------|------------------------------------------|
| ① | RS信託の対象者                                               | 当社取締役（社外取締役を除く。）                         |
| ② | 対象期間                                                   | 本定時株主総会終結日の翌日から2030年6月の定時株主総会終結の日まで      |
| ③ | ②の対象期間5年間に於いて、①の対象者に交付するために必要な当社株式の取得資金として当社が拠出する金銭の上限 | 合計金500百万円                                |
| ④ | 当社株式の取得方法                                              | 自己株式の処分を受ける方法または取引所市場（立会外取引を含む。）から取得する方法 |
| ⑤ | ①の対象者に付与されるポイント総数の上限                                   | 1事業年度あたり106,800ポイント                      |
| ⑥ | ポイント付与基準                                               | 役位および業績目標の達成度等に応じたポイントを付与                |
| ⑦ | ①の対象者に対する当社株式の交付時期                                     | 信託期間中の毎事業年度における一定の時期                     |
| ⑧ | 取締役と締結する譲渡制限契約における譲渡制限期間                               | 当社株式の交付を受けた日から退任した直後の時点まで                |

政策保有株式に関する方針

当社は、事業戦略上、取引先と円滑かつ安定的・継続的な取引関係を構築できると判断される株式を政策保有しており、その保有状況については、有価証券報告書で開示しています。それ以外の保有株式の縮減は対応済みです。

社外役員の独立性判断基準

当社は社外取締役または社外監査役の独立性判断基準を設けており、その内容は当社ホームページに掲載しています。

[Web ▶ 企業情報 コーポレート・ガバナンス](#)  
<https://www.iskweb.co.jp/company/governance.html>

内部統制システムに関する基本方針

子会社ガバナンスの業務の適正を確保するための体制、コンプライアンス体制の整備といったグループ内部統制システムの充実に向けた取り組みを実施しています。詳細は当社コーポレート・ガバナンス報告書をご覧ください。

[Web ▶ コーポレート・ガバナンス報告書](#)  
[https://www.iskweb.co.jp/company/pdf/corporate\\_governance.pdf?t=250626](https://www.iskweb.co.jp/company/pdf/corporate_governance.pdf?t=250626)

# リスクマネジメント

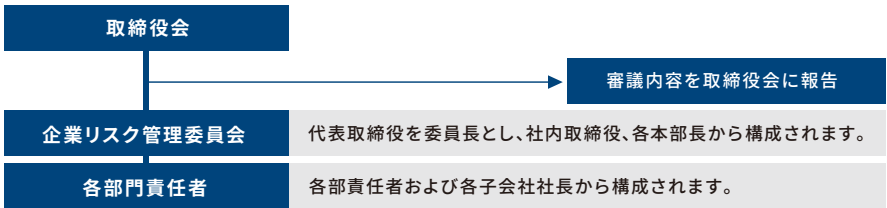
## 基本的な考え方

当社グループは、事業の円滑な運営に重大な影響を及ぼすさまざまなリスクを未然に防ぐとともに、緊急事態の発生に際し、ステークホルダーの安全、健康および利益を損なわぬよう適切かつ迅速に対処し、速やかな回復を実施し、経営資源の保全と経営被害の最小化を図ることを目指し、リスクマネジメントに取り組んでいます。

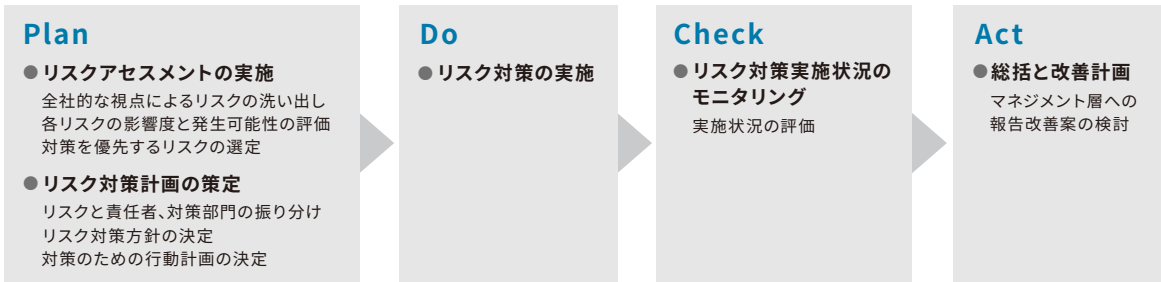
## リスクマネジメント体制

リスク管理の基本方針とその管理体制を「リスク管理規程」において定め、企業リスク管理委員会を組織し、事業を取り巻くさまざまなリスクに対して適切な管理とリスクの未然防止を図っています。企業リスク管理委員会は、年2回および必要に応じて臨時に開催され、リスクアセスメントの取り纏めと対策を優先するリスクの選定、リスク対策計画の審議、リスク対策の実施状況の確認などを行っています。

なお、「重要課題(マテリアリティ)」「気候変動リスク」「人権に関わるリスク」などについてはサステナビリティ推進委員会が管轄し、企業リスク管理委員会と連携しながら対策の推進を図っております。



## リスクマネジメントのプロセス

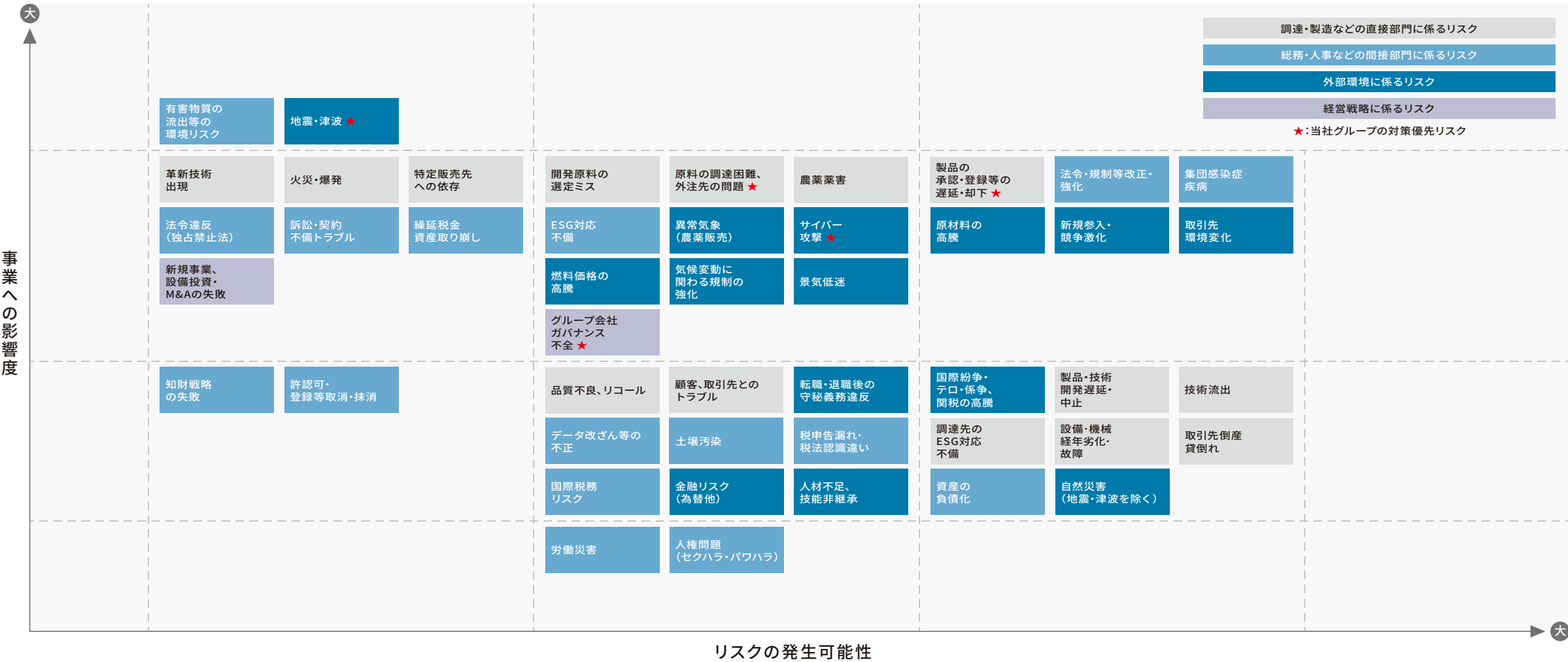


石原産業の現在とこれから   ■   持続可能な成長戦略   ■   **成長を支える経営基盤**   ■   コーポレートデータ

## 対策優先リスク

| 主なリスク                | リスクの説明                                                                                                                                                                                                                   | 主なリスク対策                                                                                                                   |
|----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 製品の承認・登録等の遅延・却下（農業）  | 世界的に農業に関する法規制が強化されていく中、開発中の農業の新製品が予定していた時期に上市できずに販売延期、もしくは上市を断念せざるを得なくなり、当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。                                                                                                                       | ● 適切な各国登録機関への対応<br>● 他社の農業の登録評価や他社の登録対応状況の調査<br>● 専門性の高い分野に精通する人員の確保、登録ノウハウの着実な継承                                         |
| 製品の承認・登録等の遅延・却下（動物薬） | 米国での完全承認や欧州での規制当局による承認が拒否された又は遅延した場合、販売が想定を大きく下回り、当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。                                                                                                                                              | ● コンサルタントの活用も含めた、当局の規制・承認に係る動向の情報収集<br>● 製造委託先及び販売パートナーとの連携                                                               |
| 地震・津波                | 酸化チタンの製造拠点である四日市工場が南海トラフ地震の被災想定地域に存在しているため、大規模な地震が発生し、津波・液状化等による重大被害を受けた場合、四日市工場の設備・製品等の損傷、工場の生産や事業活動の停止、人的被害等を引き起こし、当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。                                                                           | ● 当社四日市工場における老朽化施設の耐震化補強<br>● 四日市での複数諸点（高台等）での製品保管<br>● 事業継続計画の更新<br>● 地震事業継続費用保険（四日市工場）の付保<br>● 金融機関との震災対応型コミットメントラインの締結 |
| 原料の調達困難、外注先の問題       | 当社は多くの原料を海外から調達しております。産出地での操業事故・政情不安や環境規制の強化による生産停止等により、特定の原料を購入調達できなくなることにより、当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。また海外における外注委託先についても、相手先国での法規制の強化や取引先での操業事故等により、調達に制約を受ける場合があります。その結果、調達コストの上昇、生産の遅延等が発生し、当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。 | ● 複数の国の様々な調達先からの購買の実施<br>● 委託先や購買先との緊密な連携<br>● 迅速な計画調整と適正な在庫管理<br>● 使用可能な原料品種の拡大                                          |
| グループ会社のガバナンス不全       | 当社は、関係会社管理規程や内部監査等により適正なグループ経営の確保に努めておりますが、海外のグループ会社等に対する統制が完全に行き届かないがために、不正会計や贈収賄、品質不正等が発覚した場合、当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。                                                                                                | 当社はグループガバナンス強化の取り組みを進めております。<br>● 3ラインモデル（事業部門、間接部門、内部監査部門）の機能・役割の整理及び明文化<br>● グループ会社に関する規程・ルールの精緻化と周知<br>● 内部監査の強化       |
| サイバー攻撃               | 当社社員が受信した巧妙な標的型攻撃メールを開封したことによりマルウェアに感染し、社内ネットワークを通じて他端末やサーバーへ拡散した結果、ファイルが勝手に改ざん・送信されて顧客情報や契約書類などの機密データが外部へ漏洩した場合、当社は信用失墜と多額の損害を被る可能性があります。                                                                               | ● サイバー攻撃による機密情報漏えい防止に関する施策の実施<br>● サイバー攻撃からのシステム保護とセキュリティ対策強化の実施<br>● サイバーリスク保険の補償内容の充実                                   |

リスクマップ



(注1) 当社では、リスクの大きさ(影響度と発生可能性)については、リスクに対する評価者の認識を揃えるため、リスクシナリオを設定した上で損害額を評価しています。ここでのリスクシナリオは、ワーストシナリオ(発生する可能性がある最大の脅威)を採用しています。

(注2) 当社では、リスクを「当社に物理的、経済的もしくは信用上の損失または不利益を生じさせるすべての可能性」と定義しています。

# コンプライアンス

## 基本的な考え方

当社グループはコンプライアンスの重要性に鑑み、企業理念に基づいて業務運営を実践するための「行動規範」を制定し、法令遵守の徹底や公平・公正な企業活動、高い企業倫理の保持を目指しています。

社会からの信頼なくして、企業は存立できません。企業としての責任を果たし、社会に貢献し得るよう、当社グループはコンプライアンス最優先の姿勢のもと、その推進組織である「コンプライアンス委員会」を設置しています。その活動も通じて、グループ構成員のコンプライアンスにかかる意識の醸成を図り、コンプライアンス違反の早期発見・是正に努めています。

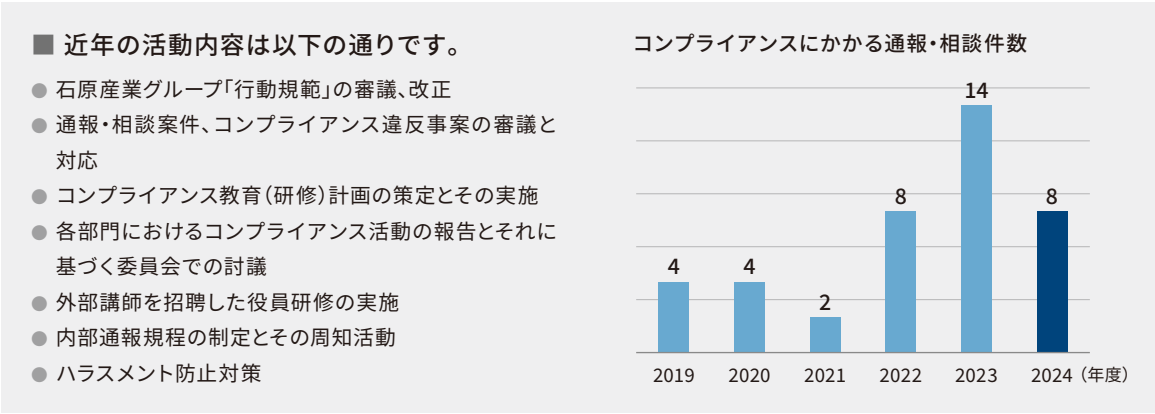
Web

石原産業グループ行動規範

<https://www.iskweb.co.jp/compliance/observance.html>

## コンプライアンス推進体制（概要）

当社グループは、フェロシルト問題への反省に基づき、2005年11月にコンプライアンス統括役員を任命するとともに、「コンプライアンス委員会」を設置しました。委員会は取締役会傘下の組織と位置付けられ、代表取締役社長を委員長（最高コンプライアンス責任者（CCO））とするほか、取締役（社外取締役を除く）、各本部長、監査役、関係会社社長、労働組合代表、社外弁護士および事務局で構成されています。このほか、各部門にコンプライアンスの推進責任者とリーダーを置いています。委員会は年2回（3月・9月）開催しており、2025年3月の開催が第38回目の開催となりました。



## 2024年度「コンプライアンス教育・啓発」の実施結果・実施状況

当社グループのコンプライアンス教育は、コンプライアンス委員会で審議・決定された年間計画に基づいて、実施しています。具体的には、各階層別の教育のほか、社会情勢に応じたテーマ別の教育や職場ごとで主体的に取り組んでいる勉強会となります。2024年度では、多くのグループ構成員が教育活動に参加しました。

| 区分   | 対象／テーマ     | 実施形態              | 参加延べ人数 |
|------|------------|-------------------|--------|
| 階層別  | 新入社員・中途入社者 | 通信教育・eラーニング       | 107    |
|      | 新任主任クラス    | テキストによる自己学習・確認テスト | 65     |
|      | 新任管理職      | 弁護士を講師とする集合研修     | 13     |
|      | キャリア採用管理職  | 社内担当者による集合研修      | 7      |
| テーマ別 | 品質管理・品質不正  | 弁護士を講師とする集合研修     | 328    |
|      | 独占禁止法・下請法  | 外部専門家による集合研修      | 361    |
|      | ハラスメント研修*  | 社内担当者による集合研修      | 88     |
| 職場ごと | グループ構成員全員  | 専門法令、コンプライアンス勉強会  | 7,370  |

※ 石原バイオサイエンスを対象として実施

役員対象集合研修の風景

2025年度は、「経営幹部の資質と責任」をテーマとした研修を実施予定

## 社会情勢に応じた研修などの実施について

近年、メーカーによる品質不正や、同業者間の談合、中小受託事業者に対する不当な取り引き、パワハラ事件、情報漏洩など、さまざまな企業不祥事がマスコミなどに取り上げられています。

そのような社会状況のもと、グループ構成員にとって、知らない内に違反を犯すといったことがあってはなりません。そこで、当社では各分野の専門家を招き、社内研修を実施しています。

具体的な研修として、2023年度には、ハラスメントの防止を目的とした研修を、2024年度には、品質管理をテーマとした研修と独占禁止法・下請法をテーマとした集合研修をそれぞれ実施しました。研修講師には、弁護士やその分野の専門家を招き、当社の本社や工場、研究所など、主要4事業地を巡回して実施しました。また、ハラスメントについては、職場の環境改善につながる対策を検討するために、毎年アンケート調査も実施することとしています。

法令の改正などにも留意し、社会情勢に応じて、社会不祥事の発生を予防するといった観点から、このような研修などを継続して実施していきます。

# 役員一覧

## 取締役 (2025年6月末現在)

|                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  <div><b>大久保 浩</b><br/>代表取締役社長<br/>社長執行役員<br/>兼 コンプライアンス統括役員 (CCO)<br/>■ 3年<br/>■ 18,401<br/>■ 17回/17回 (100%)</div> |  <div><b>堀江 幹也</b><br/>代表取締役<br/>専務執行役員<br/>バイオサイエンス事業本部長<br/>■ 1年<br/>■ 10,760<br/>■ 17回/17回 (100%)</div> |  <div><b>西山 良夫</b><br/>取締役<br/>常務執行役員<br/>総務人事本部長<br/>■ 1年<br/>■ 9,525<br/>■ 17回/17回 (100%)</div> |
|  <div><b>新名 芳行</b><br/>取締役<br/>常務執行役員<br/>無機化学事業本部長<br/>■ 1年<br/>■ 9,481<br/>■ 17回/17回 (100%)</div>                 |  <div><b>田中 賢二</b><br/>取締役<br/>常務執行役員<br/>経営企画管理本部長<br/>■ —<br/>■ 7,125<br/>■ —</div>                      |  <div><b>山下 育生</b><br/>取締役<br/>常務執行役員<br/>四日市工場長<br/>■ —<br/>■ 10,687<br/>■ —</div>               |
|  <div><b>安藤 知史</b><br/>取締役 (社外)<br/>■ 5年<br/>■ 2,000<br/>■ 17回/17回 (100%)</div>                                    |  <div><b>内田 明美</b><br/>取締役 (社外)<br/>■ 2年<br/>■ 600<br/>■ 17回/17回 (100%)</div>                             |  <div><b>佐野 由美</b><br/>取締役 (社外)<br/>■ —<br/>■ —<br/>■ —</div>                                    |

■ 在任期間  
■ 所有株式数 (2025年3月31日現在)  
■ 取締役会出席回数  
    (2024年6月26日～2025年6月25日の状況)  
■ 監査役会出席回数  
    (2024年6月26日～2025年6月25日の状況)

## 監査役 (2025年6月末現在)

|                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  <div><b>坂井 宏次</b><br/>常勤監査役<br/>■ —<br/>■ 4,659<br/>■ —<br/>■ —</div> |  <div><b>小林 洋一</b><br/>常勤監査役<br/>■ 2年<br/>■ 10,700<br/>■ 17回/17回 (100%)<br/>■ 13回/13回 (100%)</div> |  <div><b>楠見 憲久</b><br/>常勤監査役 (社外)<br/>■ 2年<br/>■ 300<br/>■ 17回/17回 (100%)<br/>■ 13回/13回 (100%)</div> |  <div><b>小池 康弘</b><br/>監査役 (社外)<br/>■ 2年<br/>■ 1,300<br/>■ 17回/17回 (100%)<br/>■ 13回/13回 (100%)</div> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

役員一覧

スキルマトリックス・選任理由 (2025年6月末現在)

| 氏名役職             |                                                   | スキルマトリックス     |       |              |               |              |      |      |                                                                                                                                                                                                                                                       | 選任理由                                                                                                                                                                                                 |
|------------------|---------------------------------------------------|---------------|-------|--------------|---------------|--------------|------|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                  |                                                   | ビジョン          |       | 事業基盤         |               | 経営基盤         |      |      |                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                      |
|                  |                                                   | 企業経営・<br>経営戦略 | 環境・社会 | 研究・開発・<br>生産 | グローバル<br>ビジネス | 法務・<br>リスク管理 | 人財戦略 | 財務会計 | DX                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                      |
| 取締役              | 大久保 浩<br>代表取締役社長<br>社長執行役員<br>兼 コンプライアンス統括役員(CCO) | ●             | ●     | ●            |               | ●            |      | ●    | 代表取締役社長として中期経営計画「Vision 2030 Stage II」の推進を主導し、グループ会社の企業価値向上に向けた変革を力強く進めるとともに、経営基盤の強化やガバナンス体制の充実に大きく寄与してきました。これまでの取り組みを継続・発展させ、さらなる成長戦略の実行と経営課題の解決に向けてリーダーシップを発揮することを期待し、選任しています。                                                                      |                                                                                                                                                                                                      |
|                  | 堀江 幹也<br>代表取締役<br>専務執行役員<br>バイオサイエンス事業本部長         | ●             | ●     | ●            | ●             |              |      |      | バイオサイエンス事業本部長としてグローバル市場における拡販を主導し、中期経営計画の初年度目標達成に向けて、売上・利益ともに前年度を上回る成果をあげるなど、企業価値向上に寄与しています。引き続き、代表取締役として経営者ならではの高い構想力と現場への実行力を両立し、企業の成長領域を自ら切り拓いていくことを期待し、選任しています。                                                                                   |                                                                                                                                                                                                      |
|                  | 西山 良夫<br>取締役<br>常務執行役員<br>総務人事本部長                 |               | ●     | ●            |               |              | ●    |      | 工場における環境・総務・労務部門などの幅広い業務を経験し、本社では人事部門の責任者業務を歴任しました。2021年に執行役員就任と同時に総務人事本部長として部門の運営に携わり、2024年に取締役就任後も、当社の人財戦略と経営戦略の運動を強力に推進しているため、選任しています。                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                      |
|                  | 新名 芳行<br>取締役<br>常務執行役員<br>無機化学事業本部長               | ●             | ●     | ●            | ●             |              |      |      | 無機化学部門において国内外の営業部門で幅広い業務経験を有し、2022年に執行役員に就任して以降、四日市工場の運営業務の責任者を歴任しました。2024年に取締役に就任後は、無機化学事業本部長としてこれまでに培った現場での幅広い経験を活かし、事業構造改革に尽力し、事業の収益力強化を推進しているため、選任しています。                                                                                          |                                                                                                                                                                                                      |
|                  | 田中賢二<br>取締役<br>常務執行役員<br>経営企画管理本部長                | ●             | ●     | ●            |               |              |      | ●    | ●                                                                                                                                                                                                                                                     | 工場における生産部門および環境・安全衛生部門などの業務を経て、2023年に当社執行役員に就任し、現在は経営企画管理本部長として部門の運営業務に従事しています。これらの豊富な業務知識・経験をともに職務を適切に遂行しているため、選任しています。                                                                             |
|                  | 山下育生<br>取締役<br>常務執行役員<br>四日市工場長                   | ●             | ●     | ●            |               |              |      |      |                                                                                                                                                                                                                                                       | 工場において主に物流部門の業務を経て、2021年に石原エンジニアリングパートナーズ株式会社の代表取締役社長に就任し、当社グループの建設会社トップとして当社製造プラント建設および修繕などを担い、グループの安定的な事業運営と成長に大きく貢献してきました。これらの豊富な業務知識・経験をともに職務を適切に遂行しているため、選任しています。                               |
|                  | 安藤 知史<br>取締役(社外)                                  |               |       |              |               | ●            | ●    |      |                                                                                                                                                                                                                                                       | 弁護士としての高い専門性を備え、企業法務に関する豊富な経験と幅広い知見を有し、法務・リスク管理および財務・会計の分野にて客観的かつ法的見地から当社の経営に対する適切な助言、監督を行っています。さらに、当社の任意の人事委員会の委員長および報酬委員会、評価委員会の委員として積極的に意見を述べており、独立した立場から社外取締役として十分な役割を果たすことが期待できると考え選任しています。     |
| 内田 明美<br>取締役(社外) | ●                                                 | ●             |       |              | ●             | ●            | ●    | ●    | 経営企画、リスク管理、財務および管理会計に関する豊富な経験と自動車プレス部品、冷凍装置などをグローバルに展開する開発製造販売事業会社での取締役の経験を有し、外部の視点から客観的・中立的な立場で当社の経営に対する適切な助言、監督を行っています。さらに、当社の報酬委員会および人事委員会、評価委員会の委員として積極的に意見を述べ、また、ダイバーシティ&インクルージョンなどでも多様な価値観を提供しています。独立した立場から社外取締役として十分な役割を果たすことが期待できると考え選任しています。 |                                                                                                                                                                                                      |
| 佐野 由美<br>取締役(社外) |                                                   | ●             |       |              |               | ●            | ●    |      | 公益法人において長年要職を務め、組織運営や人財育成に関する豊富な経験を有しています。特に、ダイバーシティ推進、女性活躍支援、働き方改革などの分野で顕著な実績を残しています。その幅広い知見と実務経験を活かして、外部の視点から客観的かつ中立的な立場で当社経営に貢献することを期待し選任しています。                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                      |
| 監査役              | 坂井 宏次<br>常勤監査役                                    | ●             |       |              |               |              |      | ●    | ●                                                                                                                                                                                                                                                     | 経営企画管理本部および財務本部にて豊富な実務経験を積み、経営戦略の立案や財務管理に関する高い専門性を有しています。また、秘書部門において、経営層の意思決定を支えるとともに、社内外の関係者との調整や経営情報の適切な管理など、経営全般に対する俯瞰的な視点と高いリスク感度を培いました。その経験や知識をもって、客観的な視点で当社の経営に対する適切な監督、監査が期待できるものと判断し選任しています。 |
|                  | 小林 洋一<br>常勤監査役                                    |               |       |              | ●             | ●            |      |      |                                                                                                                                                                                                                                                       | 当社有機化学部門、法務部門を歴任し、国外の関係会社の取締役を経験するなどの実績があり、その経験や知識をもって、客観的な視点で当社の経営に対する適切な監督、監査が期待できるものと判断し選任しています。                                                                                                  |
|                  | 楠見 憲久<br>常勤監査役(社外)                                | ●             |       |              |               | ●            | ●    | ●    |                                                                                                                                                                                                                                                       | 長年にわたり金融機関で培われた幅広い知識と見識と、取締役としての経験から企業経営に関する十分な見識を有しており、独立・公正な立場からの業務執行の監査に活かしていただけるものと判断し選任しています。                                                                                                   |
|                  | 小池 康弘<br>監査役(社外)                                  |               |       |              |               | ●            |      |      |                                                                                                                                                                                                                                                       | 弁護士として培われた専門的な知識・経験などと企業経営に関する十分な見識を有しており、独立・公正な立場からの業務執行の監査に活かしていただけるものと判断し選任しています。                                                                                                                 |

# 財務・非財務サマリー

## 財務サマリー（連結）

|                    |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         | （年度）    |
|--------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 会計年度               | 2014    | 2015    | 2016    | 2017    | 2018    | 2019    | 2020    | 2021    | 2022    | 2023    | 2024    |
| 損益状況               |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         | （百万円）   |
| 売上高                | 103,330 | 102,903 | 101,601 | 108,001 | 106,441 | 101,066 | 101,774 | 110,955 | 131,238 | 138,456 | 145,196 |
| 営業利益               | 11,104  | 8,314   | 8,415   | 10,022  | 11,372  | 6,188   | 5,173   | 11,557  | 8,631   | 11,491  | 10,482  |
| 親会社株主に帰属する当期純利益    | 6,661   | 9,151   | 3,804   | 3,442   | 8,683   | 2,359   | 3,373   | 11,690  | 6,947   | 7,988   | 8,410   |
| 財政状態               |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         | （百万円）   |
| 流動資産               | 105,204 | 109,386 | 102,565 | 103,387 | 107,080 | 110,324 | 117,003 | 121,389 | 137,499 | 161,173 | 154,830 |
| 有形固定資産             | 44,525  | 38,733  | 39,183  | 40,843  | 43,167  | 46,271  | 47,107  | 46,535  | 46,728  | 41,560  | 46,579  |
| 無形固定資産および投資その他の資産  | 17,932  | 14,935  | 15,121  | 15,536  | 18,442  | 15,841  | 15,909  | 17,834  | 17,685  | 21,590  | 23,687  |
| 総資産                | 167,662 | 163,056 | 156,871 | 159,767 | 168,689 | 172,437 | 180,021 | 185,758 | 201,913 | 224,324 | 225,097 |
| 流動負債               | 56,892  | 49,725  | 47,310  | 47,990  | 44,712  | 43,737  | 42,203  | 46,731  | 59,192  | 53,056  | 46,667  |
| 固定負債               | 59,990  | 54,396  | 46,579  | 44,638  | 48,642  | 52,029  | 58,302  | 47,157  | 45,289  | 65,150  | 63,981  |
| 自己資本               | 50,779  | 58,933  | 62,981  | 67,137  | 75,335  | 76,669  | 79,515  | 91,869  | 97,431  | 106,068 | 114,272 |
| 有利子負債残高            | 78,738  | 67,686  | 58,781  | 51,328  | 49,528  | 52,531  | 60,103  | 50,420  | 56,081  | 70,323  | 72,217  |
| その他                |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         | （百万円）   |
| 営業活動によるキャッシュ・フロー   | 6,351   | 10,268  | 14,631  | 16,607  | 4,907   | 3,317   | 4,749   | 16,501  | -6,022  | -2,811  | 18,332  |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー   | -3,214  | 9,656   | -5,950  | -6,030  | -8,590  | -6,922  | -6,162  | -4,319  | -5,021  | -7,044  | -11,412 |
| フリーキャッシュ・フロー       | 3,136   | 19,925  | 8,681   | 10,577  | -3,682  | -3,605  | -1,413  | 12,182  | -11,043 | -9,855  | 6,920   |
| 減価償却費              | 4,757   | 4,458   | 4,215   | 4,214   | 4,266   | 4,445   | 4,669   | 4,545   | 5,225   | 5,207   | 5,553   |
| 設備投資               | 3,090   | 4,654   | 5,442   | 6,439   | 7,239   | 8,298   | 6,365   | 5,153   | 5,907   | 9,648   | 10,519  |
| 研究開発費              | 9,330   | 8,988   | 8,173   | 8,706   | 8,070   | 9,150   | 8,639   | 8,165   | 9,156   | 9,758   | 10,736  |
| 一株当たり状況            |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         | （円）     |
| 一株当たり当期純利益         | 166.58  | 228.88  | 95.15   | 86.12   | 217.25  | 59.03   | 84.41   | 292.58  | 175.75  | 209.27  | 219.98  |
| 一株当たり配当金           | —       | —       | —       | —       | 12.00   | 20.00   | 18.00   | 36.00   | 42.00   | 70.00   | 85.00   |
| 財務指標               |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
| 売上高営業利益率（ROS. %）   | 10.75   | 8.08    | 8.28    | 9.28    | 10.68   | 6.12    | 5.08    | 10.42   | 6.58    | 8.30    | 7.22    |
| 自己資本当期純利益率（ROE. %） | 13.95   | 16.68   | 6.24    | 5.29    | 12.19   | 3.10    | 4.32    | 13.64   | 7.34    | 7.85    | 7.63    |
| 総資産営業利益率（ROA. %）   | 6.69    | 5.03    | 5.26    | 6.33    | 6.92    | 3.63    | 2.94    | 6.32    | 4.45    | 5.39    | 4.66    |
| D/Eレシオ（倍）          | 1.55    | 1.15    | 0.93    | 0.76    | 0.66    | 0.69    | 0.76    | 0.55    | 0.58    | 0.66    | 0.63    |

財務・非財務サマリー

非財務サマリー

| (年度)                         |           |         |         |
|------------------------------|-----------|---------|---------|
| 会計年度                         | 2022      | 2023    | 2024    |
| GHG(温室効果ガス)排出量(グループ全体※1)     |           |         |         |
| GHG排出量前年度比(%)                | 97.5      | 101.1   | 89.5    |
| GHG排出量(千t-CO <sub>2</sub> e) | 498       | 504     | 451     |
|                              |           |         |         |
| 廃棄物(国内連結※2)                  |           |         |         |
| 産業廃棄物発生量(汚泥)(t)              | 80,768    | 76,256  | 70,381  |
|                              |           |         |         |
| 大気 SO <sub>x</sub> (国内連結※2)  |           |         |         |
| 硫黄酸化物排出量(Nm <sup>3</sup> )   | 7,044     | 7,241   | 6,944   |
|                              |           |         |         |
| 大気 NO <sub>x</sub> (国内連結※2)  |           |         |         |
| 窒素酸化物排出量(kg)                 | 201,412   | 195,514 | 189,641 |
|                              |           |         |         |
| PRTR対象物質(国内連結※3)             |           |         |         |
| 大気への排出(t)                    | 10.7      | 10.9    | 9.8     |
| 移動量(t)                       | 76.3      | 58.8    | 55.7    |
| 水域への排出(t)                    | 1,617     | 1,592   | 1,518   |
|                              |           |         |         |
| 水使用量(国内連結※3)                 |           |         |         |
| 取水量(千m <sup>3</sup> )        | 28,716    | 29,403  | 26,864  |
| 排水量(千m <sup>3</sup> )        | 28,726    | 29,492  | 26,554  |
|                              |           |         |         |
| 水質 COD(国内連結※3)               |           |         |         |
| COD負荷量(kg)                   | 62,246    | 59,431  | 61,074  |
|                              |           |         |         |
| 水質 窒素(国内連結※3)                |           |         |         |
| 窒素負荷量(kg)                    | 198,509   | 150,963 | 116,451 |
|                              |           |         |         |
| エネルギー関係(国内連結※2)              |           |         |         |
| エネルギー総使用量(原油換算 kl)           | (158,145) | 159,297 | 149,893 |
| エネルギー使用原単位前年度比(%)            | 104.4     | 97.6    | 98.3    |
| エネルギー使用原単位(kl/t)             | 0.89      | 0.86    | 0.85    |

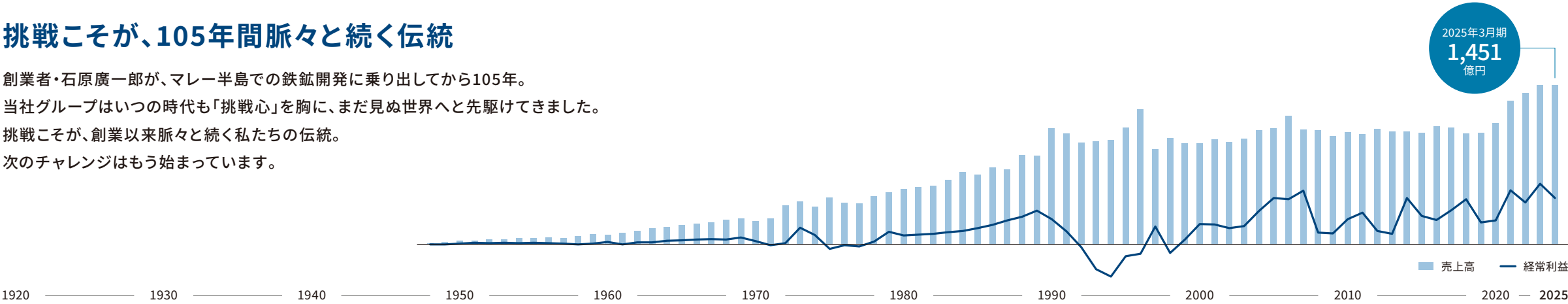
注)括弧は旧省エネ法により算出

| (年度)                 |       |       |       |
|----------------------|-------|-------|-------|
| 会計年度                 | 2022  | 2023  | 2024  |
| 労働災害(国内連結※2)         |       |       |       |
| 度数率                  | 0.56  | 0.93  | 0.91  |
| 強度率                  | 0.03  | 3.47  | 0.00  |
|                      |       |       |       |
| 従業員数(単体)             |       |       |       |
| 男性従業員数               | 952   | 937   | 924   |
| 女性従業員数               | 194   | 209   | 215   |
| 男性従業員比率(%)           | 83.1  | 81.8  | 81.1  |
| 女性従業員比率(%)           | 16.9  | 18.2  | 18.9  |
|                      |       |       |       |
| ダイバーシティ&インクルージョン(単体) |       |       |       |
| 採用者数に占める女性比率(%)      | 11.8  | 36.8  | 24.3  |
| 女性管理職数               | 4     | 5     | 7     |
| 女性管理職比率(%)           | 3.4   | 4.3   | 5.5   |
| 育児休業制度取得人数           | 13    | 18    | 22    |
| 有給休暇取得率(%)           | 81.9  | 82.8  | 77.8  |
| 60歳以上定年再雇用率(%)       | 97.6  | 93.3  | 80.9  |
|                      |       |       |       |
| その他(単体)              |       |       |       |
| 研究開発職従業員比率(%)        | 22.2  | 22.4  | 21.0  |
| 特許保有件数               | 2,502 | 2,606 | 2,571 |

※1 石原産業グループ全体  
※2 石原産業および富士チタン工業 生産拠点のみ  
※3 石原産業および富士チタン工業

挑戦こそが、105年間脈々と続く伝統

創業者・石原廣一郎が、マレー半島での鉄鉱開発に乗り出してから105年。  
当社グループはいつの時代も「挑戦心」を胸に、まだ見ぬ世界へと先駆けてきました。  
挑戦こそが、創業以来脈々と続く私たちの伝統。  
次のチャレンジはもう始まっています。



|                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>1920年 ▶ 1945年</b></p> <p><b>挑戦心</b></p> <p>鉱石の自社輸送を開始。ISKの社旗をひるがえした社船が活躍した。</p>   <p>日本国内では、紀州鉱山の開設、四日市工場の稼働が開始した。</p> | <p><b>1945年 ▶ 1960年</b></p> <p><b>新分野へ</b></p> <p>有機化学分野として、農業事業に進出。選択性除草剤のパイオニアとなる。</p>   <p>無機化学分野では、酸化チタン事業に進出。国内トップメーカーへ。四日市に研究所を開設し、技術開発力を高め、経営の重点は鉱山から化学品へ。</p> | <p><b>1960年 ▶ 1990年</b></p> <p><b>成長と世界</b></p> <p>環境対策として、世界の業界に先駆けて、総合排水処理施設を完成。</p>   <p>農業事業・酸化チタン事業ともに国内外での需要を増やし世界的なメーカーに。</p> | <p><b>1990年 ▶ 2010年</b></p> <p><b>社会的責任</b></p> <p>医薬品分野に進出。遺伝子治療ビジネスなどライフサイエンスにチャレンジ。</p>   <p>フェロシルトの自主回収を決定。10年かけて全量撤去し最終処分完了。コンプライアンス意識を一段と醸成させ、全社一丸となり信頼回復に努める。</p> | <p><b>2010年 ▶ 2020年</b></p> <p><b>強さと信頼</b></p> <p>超耐候性酸化チタン本格販売開始。汎用品から高性能・高付加価値な製品へシフト。</p>   <p>ブラジル、インドなどでの農業市場の開拓。グローバル競争力を強化する。世界初となる犬用抗腸炎剤の国内製造販売承認を取得。</p> | <p><b>2020年 ▶</b></p> <p><b>化学で変える</b></p> <p>創立100周年を迎える。技術開発で社会に貢献し、サステナブルな社会の実現と企業価値向上を目指す。</p>   <p>Vision 2030を制定。企業理念とDNAに基づく石原産業の強み「独自の技術開発力、品質・環境対応力、グローバルな協業力」を核にVision 2030の実現へと歩みを進める。</p> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

# 会社概要・グループ拠点

石原産業の現在とこれから ■ 持続可能な成長戦略 ■ 成長を支える経営基盤 ■ コーポレートデータ

## ■ 会社概要

|       |                                                   |
|-------|---------------------------------------------------|
| 商 号   | 石原産業株式会社<br>(英語表記) ISHIHARA SANGYO KAISHA, LTD.   |
| 本社所在地 | 〒550-0002<br>大阪市西区江戸堀一丁目3番15号<br>06-6444-1451(代表) |
| 創 業   | 1920年9月10日(大正9年)                                  |
| 設 立   | 1949年6月1日(昭和24年)                                  |
| 代 表 者 | 代表取締役社長 大久保 浩                                     |
| 資 本 金 | 434億円                                             |
| 売 上 高 | (2025年3月期)<br>連結 145,196百万円<br>単体 117,924百万円      |
| 従 業 員 | (2025年3月期)<br>連結 1,807名<br>単体 1,139名              |

## ■ 国内外拠点、グループ企業

### 国内外拠点

本社／中央研究所／四日市工場／東京支店／中部支店／札幌営業所／福岡営業所／アルゼンチン支店

### グループ企業

|           |                                                                                                                                                                                                                                                           |             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 【 国 内 】   | ■ 石原バイオサイエンス株式会社<br>農薬の販売<br>■ 石原テクノ株式会社<br>商社業(無機、有機およびその他)<br>■ 富士チタン工業株式会社<br>酸化チタン、機能性材料などの製造および販売<br>■ MFマテリアル株式会社<br>機能性材料の製造および販売<br>■ 石原エンジニアリングパートナーズ株式会社<br>建設業<br>■ 石原酸素株式会社<br>産業ガスの製造および販売<br>■ 石原鉱産株式会社<br>資産管理<br>■ ホクサン株式会社<br>農薬の製造および販売 | 【 フィリピン 】   | ■ AVC CHEMICAL CORP.<br>農薬の販売                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 【 台 湾 】   | ■ 台湾石原産業股份有限公司<br>無機製品の販売                                                                                                                                                                                                                                 | 【 ベルギー 】    | ■ ISK BIOSCIENCES EUROPE N.V.<br>欧州農薬事業統括および農薬の製剤・販売                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 【 韓 国 】   | ■ 韓国石原産業株式会社<br>無機製品の販売<br>■ ISK BIOSCIENCES KOREA LTD.<br>韓国農薬事業統括および農薬の製剤・販売                                                                                                                                                                            | 【 オランダ 】    | ■ CERTIS BELCHIM B.V.<br>農業関連資材の販売                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 【 タ イ 】   | ■ ISK BIOSCIENCES (THAILAND) LTD.<br>タイにおける農薬の登録および市場開発                                                                                                                                                                                                   | 【 ア メ リ カ 】 | ■ ISK AMERICAS INCORPORATED<br>米国所在子会社の統括管理<br>■ ISK BIOSCIENCES CORPORATION<br>米州農薬事業統括および農薬の製剤・販売<br>■ ISK BIOCIDES, INC.<br>木材防腐剤の販売<br>■ IBC MANUFACTURING COMPANY<br>木材防腐剤および農薬の製造<br>■ ISK ANIMAL HEALTH, LLC<br>動物用医薬品の製造・販売<br>■ ISHIHARA CORPORATION (U.S.A.)<br>主として無機製品の販売<br>■ ISK MAGNETICS, INC.<br>資産管理<br>■ SUMMIT AGRO USA, LLC<br>農業関連資材の販売および農薬の製造 |
| 【 イ ン ド 】 | ■ ISK BIOSCIENCES INDIA PVT. LTD.<br>農薬の登録および製剤・販売                                                                                                                                                                                                        | 【 メ キ シ コ 】 | ■ ISK BIOSCIENCES, S.A. DE C.V.<br>農薬の登録・販売                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 【 中 国 】   | ■ 浙江石原金牛化工有限公司<br>農薬の販売<br>■ 石原(上海)化学品有限公司<br>農薬の登録・販売                                                                                                                                                                                                    | 【 ブラジル 】    | ■ ISK BIOSCIENCES DO BRASIL DEFENSIVOS AGRICOLAS LTDA.<br>ブラジルにおける農薬の登録および市場開発                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

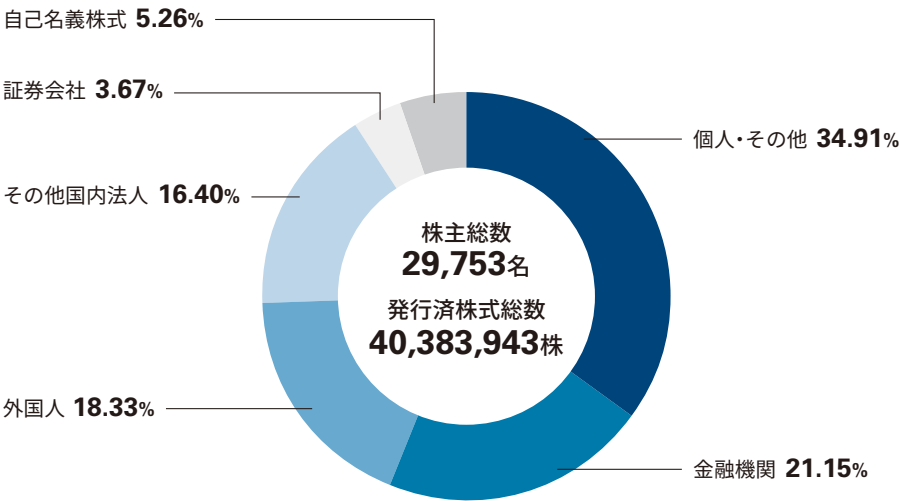
■ 連結子会社 ■ 持分法適用関連会社  
■ 非連結子会社 ■ 持分法非適用関連会社

# 株式情報

## 株式の情報（2025年3月31日現在）

|              |                |
|--------------|----------------|
| 会社の発行する株式の総数 | 1億株            |
| 発行済株式の総数     | 40,383,943株    |
| 株主数          | 29,753名        |
| 上場証券取引所      | 東京証券取引所 プライム市場 |
| 証券コード        | 4028           |

## 所有者別株式分布状況



## 株主総利回り

|         | 2020年度 | 2021年度 | 2022年度 | 2023年度 | 2024年度 |
|---------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 石原産業    | 168.3  | 204.9  | 219.4  | 350.5  | 368.7  |
| TOPIX   | 142.1  | 145.0  | 153.4  | 216.8  | 213.4  |
| TOPIX化学 | 135.2  | 124.5  | 130.4  | 162.7  | 140.8  |

(単位:%)

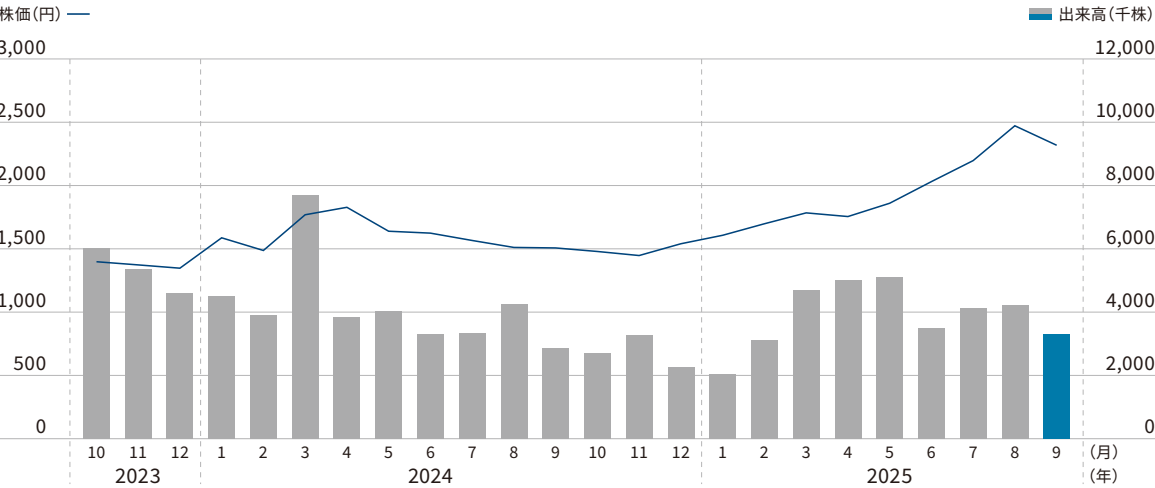
石原産業の現在とこれから ■ 持続可能な成長戦略 ■ 成長を支える経営基盤 ■ コーポレートデータ

## 大株主（2025年3月31日現在）

| 株主名                               | 当社への出資状況 |         |
|-----------------------------------|----------|---------|
|                                   | 持株数(千株)  | 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)           | 5,357    | 14.00   |
| 三井物産株式会社                          | 2,019    | 5.28    |
| 東亜合成株式会社                          | 1,722    | 4.50    |
| MURAKAMI TAKATERU                 | 1,540    | 4.03    |
| 株式会社日本カストディ銀行(信託口)                | 1,427    | 3.73    |
| ユービーエルジャパン合同会社                    | 1,170    | 3.06    |
| I S K交友会                          | 1,156    | 3.02    |
| 石原産業従業員持株会                        | 836      | 2.19    |
| DFAINTL SMALL CAP VALUE PORTFOLIO | 771      | 2.02    |
| モルガン・スタンレーMUF G証券株式会社             | 531      | 1.39    |

(注)1. 持株比率は自己株式を控除して計算しております 2. 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)および株式会社日本カストディ銀行(信託口)が所有する株式は、信託業務にかかる名義の株式であります 3. 上記のほか当社所有の自己株式2,125千株があります

## 株価および出来高の推移



# 編集方針

## ■ 編集方針

本統合報告書は、国内外で事業を行う石原産業グループ(連結ベース)を対象として、業績や中長期の価値創造に向けた経営方針、事業戦略など、財務情報と非財務情報を統合的にステークホルダーの皆さまにご報告するものです。なお、精度向上のため、過去にさかのぼり数値を見直しています。

### 報告の対象

対象範囲 石原産業株式会社  
および連結子会社・連結対象会社

対象期間 2024年度  
(2024年4月1日～2025年3月31日)

### 参考ガイドライン

国際統合報告評議会(IIRC)「Integrated Reporting<IR>」  
経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」  
環境省「環境報告ガイドライン(2018年版)」  
Global Reporting Initiative「GRIスタンダード」

## ■ ウェブサイトのご案内

### 石原産業株式会社 オフィシャルサイト

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



### ▶ IR情報

<https://www.iskweb.co.jp/ir/>



- 現在の株価情報
- 石原の経営方針・体制
- トピックス
- IRライブラリ
- IR最新資料
- 株式情報

### ▶ サステナビリティ

<https://www.iskweb.co.jp/environment/>



- トップコミットメント
- 社会への取り組み
- サステナビリティ推進体制
- ガバナンスへの取り組み
- 環境への取り組み