



社長メッセージ



企業価値向上に向けて
果敢に投資を実行し、
新たな領域へ。

代表取締役社長
松本祐人

長期的なVISION・PURPOSEは
ぶれることなく、大胆な成長へ

2025年の現在、当社は中期経営計画「SPEED 25/30」フェーズ1の最終年度を迎えています。私が社長に就任して以来9年、コロナ禍などの制約を乗り越えたいま、改めて2030年に向けたビジョンの具体化に本腰を入れる段階にあると考えています。

現在進行中の中期経営計画は、2050年の「国際秩序の変化」「産業構造の変化」「社会構造の変化」といった社会のメガトレンドを想定して策定しました。そこからバックキャストする形で「2030年度のありたい姿」と「2025年度までの目指す姿」を設定しました。2026年度からのフェーズ2では「2030年度のありたい姿」に向けて、より一層従業員も巻き込んで大きく成長するための挑戦をしていきたいと考えています。今はそうした挑戦に向けた従業員の意識醸成を着々と行っているところです。

フェーズ1の間、事業環境の変化はありましたが、PURPOSEやVISIONに掲げた化学技術の革新による高品質の製品・サービスの提供や、環境調和型の持続可能な社会の実現に貢献するという理念はぶれない軸として保持していきます。一方で、急速に変化する事業環境や社会的要請を踏まえ、中計における戦略や取り組みについては、柔軟に変化へ対応していく必要があると強く感じています。そのため、フェーズ2では、既存事業の延長線にとどまることなく、新たな可能性へ挑戦することで、大胆な成長を遂げることを目指します。将来に向けた大きな構想を描きつつ、社員全員が同じ目標に向かって進むた

めの道筋を示し、具体的な成果へと導いていくのが経営トップとしての私の役目です。

中期経営計画→P.22

フェーズ1の反省から今後を見据える

フェーズ1では2021年度から2024年度にかけて、主に韓国への投資を行い、有機EL材料やコロナ禍でのPCR診断キット材料などの高付加価値製品の業績が伸長しました。韓国での事業は半導体関連材料などで新たな顧客の獲得にもつながっており、現在、機能性色素セグメントは韓国での売上が大半を占めます。こうした投資も効を奏し、当初掲げた2025年度の経営目標である売上高500億円は達成の見込みです。一方で、課題も明確になっています。営業利益率は当初目標の15%に対し、実績は10%程度にとどまる見込みです。その要因としては、地政学リスクやインフレによるコスト上昇が大きく影響しており、円安の進行や原材料価格の高騰、人件



社長メッセージ

持続的成長に向けて思い切った施策も

超高純度精製技術やバイオ関連技術など、韓国の関連企業で確立した強みを日本国内でさらに発展させていくためには、大胆な設備投資が必要です。この投資には多額の資金を要しますが、私は経営トップとして責任を持ち、トップダウンで推進する覚悟です。また、その実働部隊は当社初の試みとして、社内公募で幅広い人材を集め、プロジェクトを立ち上げることを検討しています。この取り組みにより、やる気のある人材の多様な発想を取り込み、プロジェクトを成功に導きたいと考えています。

現在、当社は実質的に無借金経営を続けていますが、今後は成長投資を加速させるため、一定のレバレッジを利かせて、大きなリターンを獲得する戦略を採ります。金融機関からの借入、産学官連携による補助金や助成金の活用など、あらゆる資金調達手段を積極的に追求し、責任を持って必要な資金を確保していきます。

また、投資においてはROIC（投下資本利益率）の視点を重視しています。単に投資を抑えてROICを「見かけ上」改善するのではなく、積極的に投資を行いながら、分子である利益を力強く引き上げることで、真の成長を実現します。

さらに、必要とあれば果敢にM&Aにも挑戦します。現時点では既存事業の切り離しは想定していませんが、将来的には事業環境の変化に応じて、大規模な事業ポートフォリオの入れ替えを視野に入れています。これにより、変化する市場環境の中で、持続可能な成長を確保していきます。

財務戦略→P.25

イノベーションを支える人的資本経営と組織改革

フェーズ2の策定にあたり、私は、若手従業員が10年後、20年後の保土谷化学をどうしていきたいのか、自由に夢を語り合える場を設けたいと考えています。ただ夢を語るだけではなく、それをどう実現するか、どのように「化学で夢のお手伝い」ができるのかを経営的視点で模索す

ることで、彼ら・彼女らにとっても貴重な学びの場となるでしょう。

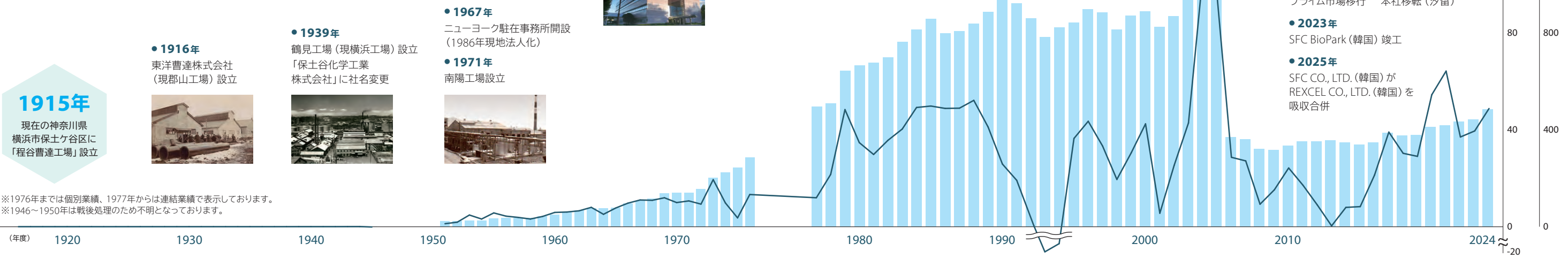
事業を拡大するためには、これまで以上にイノベーションを支える人材が重要になります。国内での人材確保がますます難しくなる中、当社グループでは社員のエンゲージメントを高めるための努力をしています。特に、優秀でやる気のある人材の確保のため、エンゲージメントの構成要素の中でも「心理的安全性」「ビジョンへの共感」「成長の機会」「評価と報酬」の4つのバランスを重視し、取り組みを進めています。

外部からの人材の採用も重要です。優秀

保土谷化学グループのイノベーションの歴史

1916年、保土谷化学は日本で初めて電解法苛性ソーダを製造する企業として誕生しました。創業110年の長い歴史により培われた技術を基に、時代のニーズに応え、絶えざる革新を通じて、染料から農業、医薬中間体、ウレタン樹脂材料、有機EL材料といった、暮らしと社会を支えるさまざまな製品を生み出し続けてまいりました。

保土谷化学グループは、次の100年も、価値ある製品・サービスの創出を通じて、持続可能な社会の発展に貢献する企業として、「SPEED 25/30」を始動し、その歩みを続けてまいります。



リスクと機会

保土谷化学グループは、外部環境の変化を踏まえ、私たちの中長期の価値創造に影響を及ぼす重要な社会課題を特定し、それに関連するリスクと機会を抽出しました。これらのリスクと機会を明確化することで、取り組むべきマテリアリティを

外部環境認識	リスク	リスクへの対応
 地球環境 - 地球環境問題の不確実性は、大きな経済問題に転じている。気温上昇について複数のシナリオを想定し、経営戦略としてレジリエンスを向上させることが必須であると認識 - COP（気候変動枠組条約締約国会議）の目標達成に向けた取り組み	自然災害の激甚化による生産活動への多大な影響（人・設備）	- 設備・機器の点検および補修 - 作業標準等の教育実施 - 各種訓練の実施、安否確認システムの活用
	- 保全コストの増大 - 環境未配慮による、サプライチェーンからの信頼性が低下	- 省エネルギー・環境負荷物質削減に向けた環境目標の達成 - ISO14001の全社統合等、環境マネジメントの推進
	- 国内外のレギュレーション違反による、経済的損失 - 企業としての信用が低下	- レギュレーション遵守体制の構築 - 海外レギュレーションの改正の定期的なチェック
 社会 - 社会的価値の台頭にいかに対応するかは、企業経営における重要課題であると認識 - 地政学リスク - AI、DXの台頭	- 品質・安全性能の低下等による社会的信用が失墜、または、事業の中断 - 感染症拡大による、経済や事業活動への多大な影響 - 事業展開地域からの信頼性の低下による事業活動の中断	- 品質・安全性能に関わるルールの教育・周知徹底・チェック機能の強化 - 調達先の複数化 - 感染症防止対策の運用徹底 - 事業展開地域の持続的発展に貢献する活動の継続・強化
 人（会社と組織） - 企業と人材を取り巻く大きな環境変化に適切に対応し、継続的に組織能力の向上を図ることが重要課題であると認識 - 先進国の少子高齢化、生産年齢人口減少 - 女性の社会進出、ダイバーシティの高まり - 感染症対策など、健康に対する関心の一層の増大 - 労働安全衛生マネジメントシステムへの要求継続 - ライフスタイルの多様化 - 人権の尊重と公正な労働慣行の一層の高まり	- 役職員の「仕事のやりがい」「働きやすさ」の低下による、組織パフォーマンスの低下 - ダイバーシティ経営を推進できず、組織能力、企業価値停滞 - 健康経営、労働安全衛生を推進できず、組織能力、企業価値停滞 - ビジネスと人権にまつわる課題に関	

マテリアリティ

保土谷化学グループは、「SPEED 25/30」を策定する過程で、経営理念に基づいた事業活動からマテリアリティを特定し、具体的な数値目標を設定しました。私たちが特定したマテリアリティは、「SPEED 25/30」の基本戦略

	外部環境認識	マテリアリティ	2030年度のありたい姿
STEP1. 社会への 影響が大きい 外部環境の 変化を特定	 地球環境	● 気候変動への対応	● 農業生産性向上、土壌改良に貢献
			● 水産資源減少対策として養殖に貢献
			● グリーンケミストリーの推進
		● 大気・水・土壌環境の保全	● 原単位および総量でのエネルギー、水資源の削減が進み、社会に貢献している
STEP2. 外部環境の 変化による事業 への影響を特定	 社会	● 製品の価値および信頼性の向上	● 環境負荷削減（CO ₂ 削減、化学物質排出抑制、廃棄物削減等）を推進し、社会から評価されている
			● 湖沼浄化による飲料水確保に貢献
			● 化学物質に関する各国の規制法令を遵守し、化学物質が適正に管理されている
		● 製品・化学物質の安全確保	● 環境や社会に貢献する製品を開発し普及させ、お取引先様から評価されている
STEP3. 保土谷化学が 解決に向け重点的 に取り組むべき 課題を特定	 人 (会社と組織)	● 働きがいの向上	● 安全で高品質な製品の供給を継続し、お客様から評価されている
		● ダイバーシティの推進	● DXを支える（環境に優しい）インフラ材料の提供
		● 健康経営、労働安全衛生の推進	● CSR調達方針に基づき、お取引先様とともにCSR活動を推進する調達を実施している
		● 人権尊重理念の実践	● 感染症への対処に広く利用されている
	 ガバナンス	● コ	

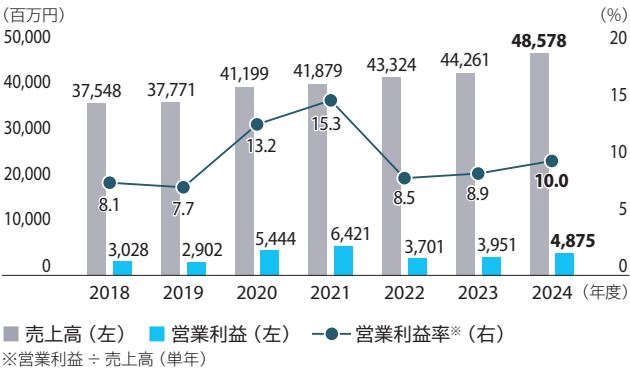
中期経営計画の振り返り

	“HONKI2013”（2011年度～2013年度） 再建の年（2014年度）	“HONKI2020” （2015年度～2020年度）
ビジョン・位置付け	「創業100周年」（2016年）に「グローバル・ニッチ分野で、オンリーワン・ナンバーワン素材を提供し続ける企業」を目指し、その実現のために、2013年度までには、将来の拡大に向けた整備を実施 2013年度目標：連結売上高500億円、 連結営業利益50億円、営業利益率10.0%	2020年度に「グローバル・ニッチ分野でオンリーワン・ナンバーワンのスペシャルティ製品を創出し続ける企業」を目指し、その実現のために、将来の拡大に向けた整備を実施 2020年度目標：連結売上高500億円、 連結営業利益50億円、営業利益率10.0%
計画の骨子	【骨子】 ●各事業を4種類に分類し、基盤事業の強化を図りながら、将来の事業を育成・強化 【施策】 ●会社を支える基盤事業の強化 ●将来の成長に向けた事業拡大／新製品創出を推進 ●グローバル運営体制の一層の強化 ●CSR（企業の社会的責任）の取り組みの強化	【骨子】 ●各事業を4種類に分類し、基盤事業の強化を図りながら、将来の事業を育成・強化 【施策】 ●競争力を取り戻し「安定した収益基盤の確保」－基盤事業 ●「次世代の柱」を確立－成長事業 ●「新たな付加価値」の創出による事業領域の拡大－育成事業、新製品創出 ●グローバル運営体制の一層の強化、人材の育成 ●CSR（企業の社会的責任）の取り組みの強化
振り返り	● 基盤事業 過酸化水素およびその周辺製品の強化を図るため、日本パーオキサイド（株）を合併し、郡山工場のコスト削減を推進 ● 成長事業 有機EL 材料事業のさらなる展開を図るために、SFC CO., LTD.（韓国）の生産体制を増強 ● 育成事業 既存製品の知見を活かした事業展開として、プロジェクトを通してカラー用CCA、トナー周辺材料や新規ポリオールを開発 ● 新製品創出 「新規テーマ探索プロジェクト」を発足し、産学官等と“環境”や“エネルギー”等の研究テーマへの取り組みを実施 ● 主な設備投資 有機EL 分野を中心に、約100億円の設備投資を実施 ● グローバル体制の強化 2012年5月にグループの本社機能を集約し、グループ一体運営を推進。また、韓国・上海に現地法人を設立し営業力を強化	● 基盤事業 ：アルミ着色用染料やホスゲン誘導体は、設備を新設する等、後の展開への整備が進行 ● 育成事業 ：カラーフィルター用染料含め次期柱の育成を継続。異常気象を背景に農業用過酸化物が伸長 ● 成長事業 ：有機EL が売上高・収益面で牽引、トップ事業に成長 ● 新製品開発 ：有機EL、アグロサイエンス事業を中心に、2020年度の新製品売上高は34億円（SFC 社を除く） ● 主な設備投資 ・全体



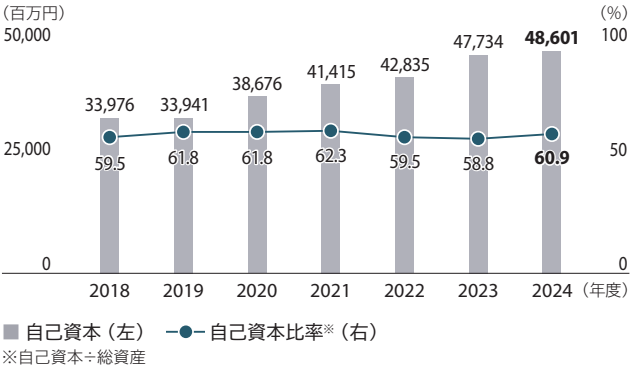
財務・非財務ハイライト（連結）

売上高、営業利益、営業利益率



2024年度は、基礎化学品での減少がありましたが、機能性色素、機能性樹脂、アグロサイエンス、物流関連における増加および円安効果により、売上高は、前期比で4,316百万円増（9.8%増）の48,578百万円、営業利益は、前期比924百万円増（23.4%増）の4,875百万円となりました。

自己資本、自己資本比率



自己資本比率は、60%前後で安定的に推移しております。今後とも事業から得られる利益を中心に自己資本を蓄積し、さらなる経営基盤の安定化を図ってまいります。

有利

海外ネットワーク

HODOGAYA CHEMICAL EUROPE GmbH

【事業内容】 ● ● ●
化学品およびその原料の仕入・販売
【所在地】
ドイツ連邦共和国・デュッセルドルフ市

HODOGAYA CHEMICAL (U.S.A.), INC.

【事業内容】 ● ● ●
化学品およびその原料の仕入・販売
【所在地】
アメリカ合衆国・ニューヨーク州

保土谷(上海)貿易有限公司

【事業内容】 ● ●
化学品およびその原料の仕入・販売
【所在地】
中華人民共和国・上海市

HODOGAYA CHEMICAL KOREA CO., LTD. 本社・研究所

【事業内容】 ●
化学品の仕入・販売および開発
【所在地】 大韓民国・忠清北道

SFC CO., LTD.

【事業内容】 ●
有機EL材料、電子材料およびバイオ材料等の製造・販売
【所在地】 大韓民国・忠清北道

台北駐在事務所

【所在地】 台湾・台北市

■ 流通センター(アントワープ・上海・ニュージャージー)
● 機能性色素 ● 機能性樹脂 ● アグロサイエンス

国内ネットワーク

大阪支店

【所在地】 大阪府大阪市

郡山工場

【所在地】 福島県郡山市
有機EL材料、イメージング材料、
色素材料、過酸化水素、
農業資材

南陽工場・分工場

【所在地】 山口県周南市
樹脂材料、建築材料、特殊化学品

筑波研究所

【所在地】 茨城県つくば市

横浜工場

【所在地】 神奈川県横浜市
色素材料

本社

【所在地】 東京都港区

主な国内グループ会社

- ▶ 桂産業株式会社
化学品の仕入・販売
- ▶ 保土谷建材株式会社
土木・建築材料の製造・販売
- ▶ 保土谷コントラクトラボ株式会社
化学品の分析および研究・開発業務受託
- ▶ 保土谷ロジスティックス株式会社
倉庫業、貨物運送取扱業
- ▶ 保土谷UPL株式会社
農薬の製造・販売
- ▶ 保土谷アグロテック株式会社
農薬の製造・販売

※2025年7月1日現在



保土谷化学工業株式会社

〒105-0021
東京都港区東新橋一丁目9番2号
TEL 03-6852-0300 (大代表)
<https://www.hodogaya.co.jp>

