

統合報告書

# Integrated Report 2024





Vision 2030  
**Stagelll**  
FY2027-2029

Vision 2030  
**Stagell**  
FY2024-2026

新中期経営計画「Vision 2030 Stagell」、始動。  
**全ての事業を収益の柱へ。**

Vision 2030  
**Stagel**  
FY2021-2023

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

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

Vision 2030  
独創・加速・グローバル。  
化学の力で暮らしを変える。



## 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

**Stagel**  
FY2021-2023

**Stagell**  
FY2024-2026

**Stagelll**  
FY2027-2029

# Vision 2030

独創・加速・グローバル。  
化学の力で暮らしを変える。

### Ⅲ 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。

## III Vision 2030 経営目標

営業利益

240 億円

想定売上高

1,800 億円以上

ROE

10 %以上

安定的な  
株主還元の継続

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 資源不足と食糧問題 都市化 ITの急速な発展 世界人口増と高齢化
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

## III 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。

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

- 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

### 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

### 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。

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

- 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





## 有機化学事業



## 無機化学事業

### 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。



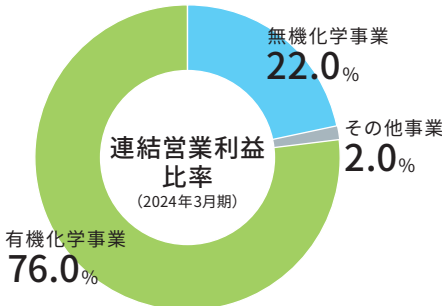
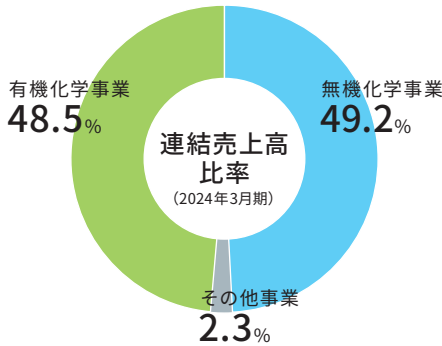
#### 農薬

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

世界初の犬用抗炎症剤「ブレンダ®」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「フザブ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。



### 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、製品ライフサイクルの長寿命化を目指しています。

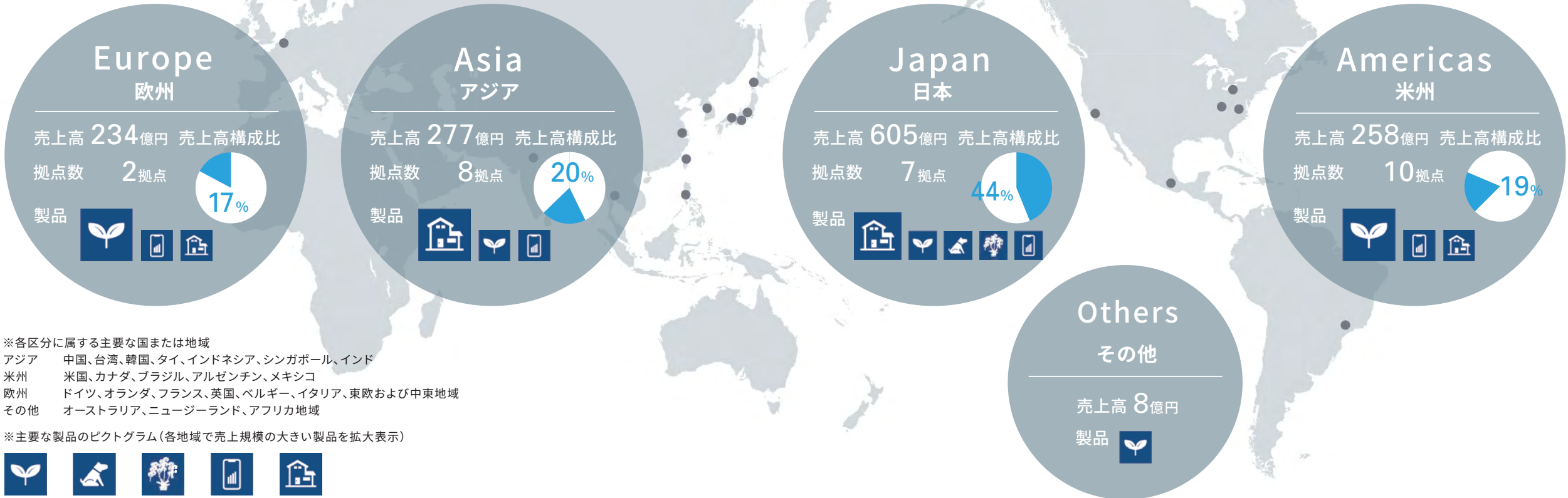
##### ● ファインケミカル

当社のコア事業である顔料用酸化チタン、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。



Key Figures

(2024 年 3 月期)



※各区分に属する主要な国または地域

アジア 中国、台湾、韓国、タイ、インドネシア、シンガポール、インド

米州 米国、カナダ、ブラジル、アルゼンチン、メキシコ

欧州 ドイツ、オランダ、フランス、英国、ベルギー、イタリア、東欧および中東地域

その他 オーストラリア、ニュージーランド、アフリカ地域

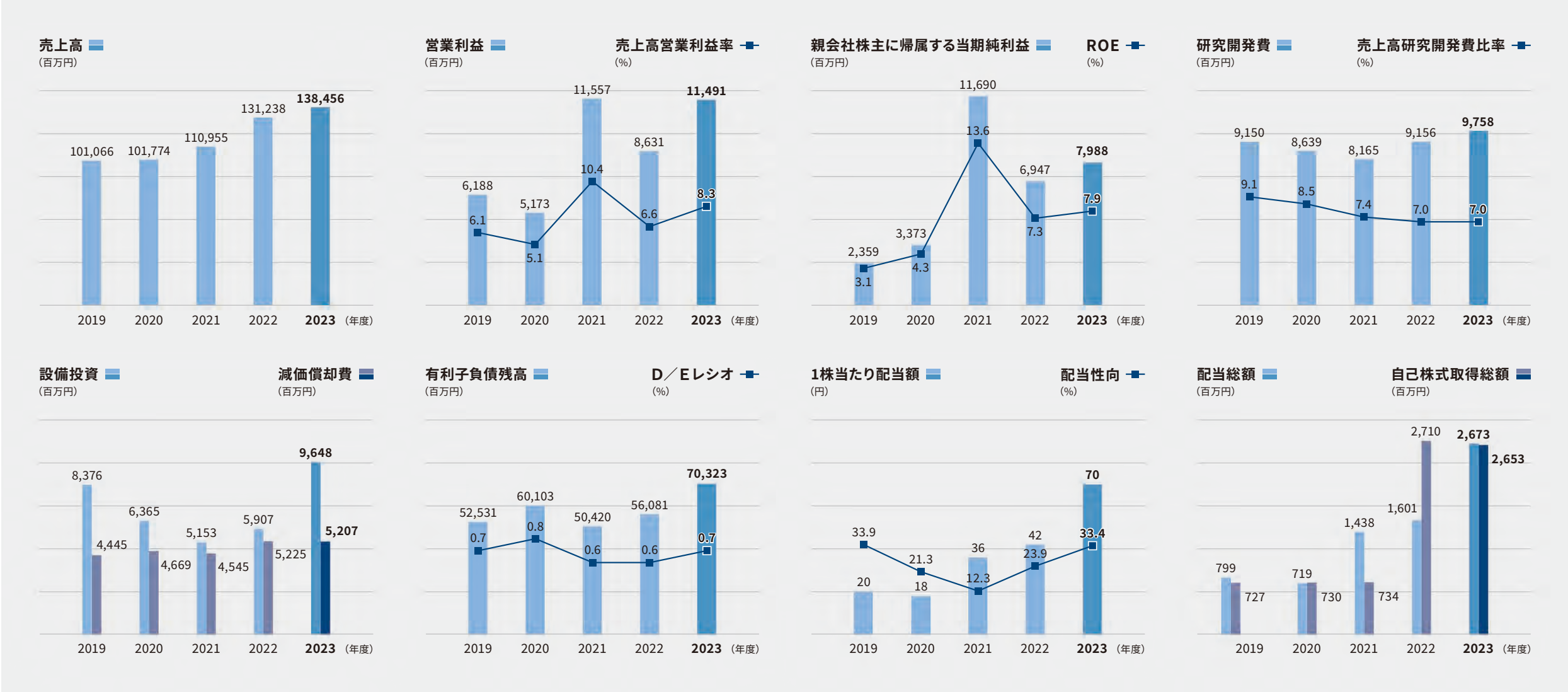
※主要な製品のピクトグラム(各地域で売上規模の大きい製品を拡大表示)





# 財務・非財務ハイライト

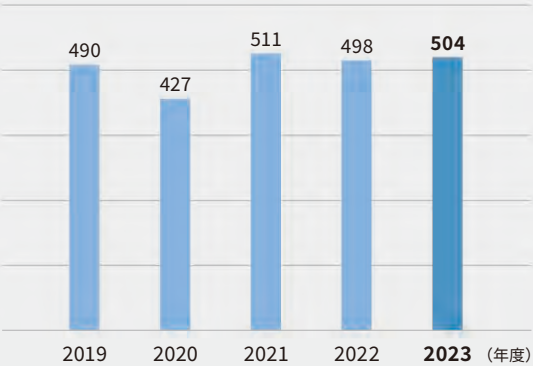
## 財務ハイライト(連結)



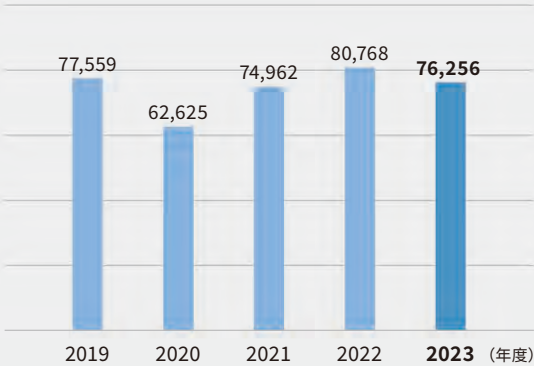
非財務ハイライト

環境

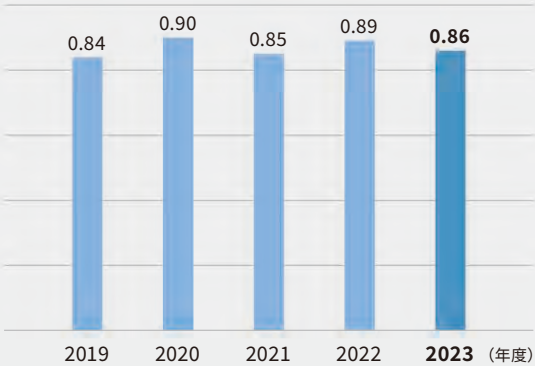
GHG(温室効果ガス)排出量 (グループ全体※1)  
(千t-CO<sub>2</sub>)



産業廃棄物(汚泥) (国内連結※2)  
(t)

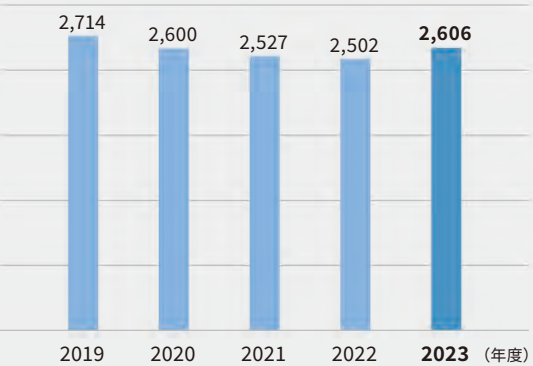


エネルギー使用原単位 (国内連結※2)  
(kl/t)



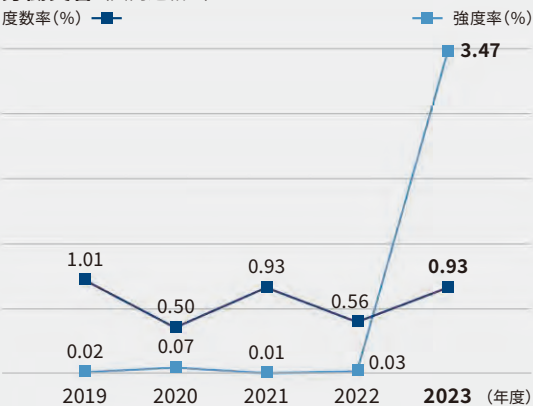
その他

特許保有件数(単体)  
(件)

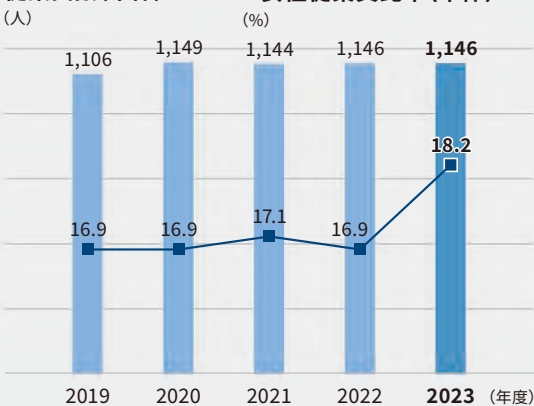


社会

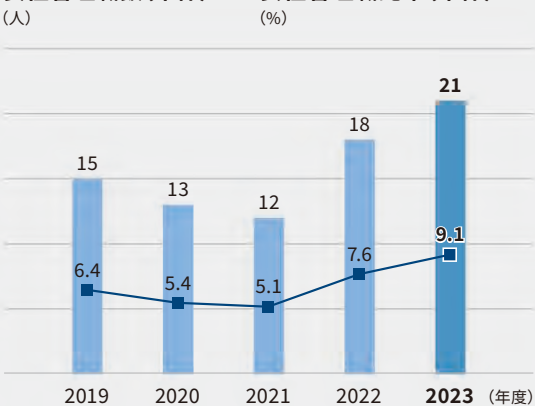
労働災害 (国内連結※2)  
度数率(%)



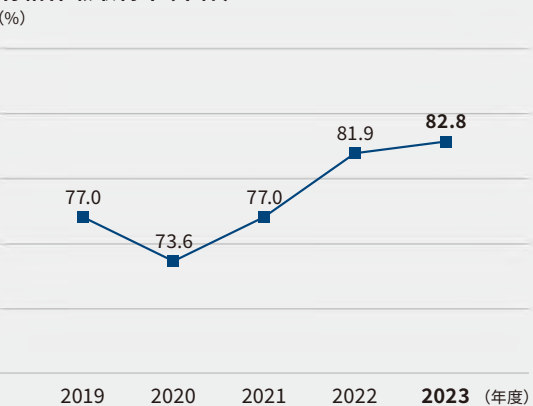
従業員数(単体) (人)  
女性従業員比率(単体) (%)



女性管理職数(単体) (人)  
女性管理職比率(単体) (%)



有給休暇取得率(単体) (%)



※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



# Vision 2030 Stagell

石原産業とは

価値創造の戦略

価値創造の基盤

コーポレートデータ

## 2026目標

営業利益 **190** 億円以上  
(想定売上高: 1,600 億円以上)

ROE **10** % 以上

## 中期経営計画「Vision 2030 Stagell」

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



### 有機化学事業

- 研究・技術開発力の強化と効率化
- 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、拡販
- 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
- 他社 M&A や提携推進、他社剤導入による事業規模拡大



### 無機化学事業

- 研究・技術開発力の強化と効率化による機能性材料の拡販
- 電子部品材料の拡販と生産能力増強
- 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
- 無機化学事業の構造改革

経営全般



### 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

- 環境・社会への貢献
- DX 推進
- 人的資本経営の推進
- コーポレート・ガバナンスの継続・高度化

# 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。



## 目次

### 石原産業とは

### 価値創造の戦略

### 価値創造の基盤

### コーポレートデータ

- 01 イントロダクション
- 04 Business in Brief
- 06 財務・非財務ハイライト
- 08 Vision 2030 Stagell
- 09 パーパス・目次
- 10 トップメッセージ ●
- 14 Vision 2030 StageI 振り返り
- 15 Vision 2030 Stagell 全体像
- 16 Vision 2030 Stagell 目標
- 17 財務本部長メッセージ
- 19 価値創造プロセス
- 20 インプット／アウトプット
- 22 マテリアリティ
- 24 有機化学事業（バイオサイエンス）
- 28 有機化学事業（ヘルスケア）
- 30 無機化学事業
- 34 研究開発活動
  - 特集「製剤化」で挑む ●
- 38 知的財産管理
- 39 ステークホルダー・エンゲージメント
- 41 役員一覧
- 43 社外取締役対談
- 45 コーポレート・ガバナンス
- 50 リスクマネジメント
- 52 コンプライアンス
- 53 レスポンシブル・ケア活動
- 54 環境
- 59 社会
- 61 人的資本
- 69 サステナビリティの推進
- 70 財務・非財務サマリー
- 72 石原産業のあゆみ
- 73 会社概要・グループ拠点
- 74 株式情報
- 75 編集方針



トップメッセージ  
**全ての事業を収益の柱に変え、  
「Vision 2030」の達成へ**  
代表取締役社長 大久保 浩



特集「製剤化」で挑む  
**世界に安全で使いやすい  
農薬を届けたい**

世界 85 カ国で農薬を販売している当社。気候や風土、農地の広さも作物も異なる各地の多様なニーズに応えていくためには、多様な製品の開発、農業にさまざまな機能や付加価値を持たせる「製剤化」がカギとなります。当社中央研究所（滋賀県草津市）で製剤研究室を率いる佐野光夫室長に、「製剤化」とはどういうものかを聞きました。



## 全ての事業を収益の柱に変え、 「Vision 2030」の達成へ

代表取締役社長 大久保 浩

### 現在目指していること

- 全ての事業を収益の柱に変える。
- 次世代の人財を育てる。
- 2050年に向け、明るい未来を描く。
- 「コンプライアンス前提」を徹底。

### 着任にあたって 率先して前に出てリスクを取る

代表取締役社長という仕事は、生半可な覚悟では務まりません。そのことを痛感する日々です。就任前にも代表取締役専務執行役員ではありましたが、権限と責任の次元が全く違います。従業員とその家族、計数千人の方々の生活が私の双肩に懸かっているのです。だからこそ私は覚悟を決め、あえて率先して“前”に出ようと思っています。暑苦しいと思われても、経営に真剣に取り組む姿、リスクを取る姿を従業員に見せていきます。

田中健一会長は、社長だった2021年度に「パーパス」と長期ビジョン「Vision 2030」、前中期経営計画「Vision 2030 StageⅠ」を作り、私たち後輩に残してくれました。それを受けた高橋英雄前社長は「StageⅠ」をけん引して収益基盤を作り上げ、増配と賃上げ、連結売上高目標の達成を実現。新規事業創出プロジェクトを、中央研究所に新設された「新規事業開発室」に引き継がせられるレベルにまで仕上げてくれました。硫酸法による酸化チタン生産の終了という無機化学事業の大きな構造改革、2030年の先を見据えた「2050年ありたい姿」制定も大きな実績で、これら全てが、2024年度から始まった現中期経営計画「Vision 2030 StageⅡ」へと続く道筋となっています。





高橋前社長（左）と大久保社長

ないでしょう。しかし、私が諸先輩方にさせていただいたように、将来への道筋は付けておくのが、後輩への責任だと思っています。

次世代の人財を育てることも私の使命です。「人事委員会」などで協議を行い、幹部育成の在り方をより良いものに変えていきます。もちろん、人財は1年では育ちません。最短でも5年10年、実際にはそれ以上掛かることを念頭に置いた話です。その中から将来の経営陣が育つことを願っています。

私は1986年に、技術者として当社に入社しました。入社間もないうちからシンガポールでの塩素法酸化チタンプラントの建設計画に加えてもらって4年間現地で働き、その後四日市で塩素法酸化チタンに十数年携わりました。夜中まで残業するのが当たり前だった時代です。協力会社の方々などさまざまな人と協力して、いかにフル生産を続けるかに必死に取り組みしました。

転機となったのは、2005年の「フェロシルト問題※」の発生です。環境、安全、品質の各面で、当時の四日市工場には解決すべき問題があることが分かり、大きな危機感を抱いた私は、工場長に直訴してこの問題の責任者になりました。それから数年は連日、行政、地域、マスコミから叩かれ、頭を下げ続けです。嵐のような日々でした。

こうした“財産”を受け継いだ私が成すべきことは、社長就任に当たって作り上げた「StageⅡ」の完遂です。具体的なアクションプランの作成と実行を通じて全ての事業を収益の柱へと変え、次期中期経営計画「Vision 2030 StageⅢ」、そして「Vision 2030」達成へとつなげていきます。この「全ての事業を収益の柱へ」という言葉が「StageⅡ」のキーワードです。

また、「Vision 2030」の次の時代、そして2050年への道筋も描き始めねばなりません。2030年までに残された時間は6年を切っており、今から考えなければ間に合いません。当社の創業130周年となる2050年には、もちろん私は社に残ってはい

それでも真摯に取り組んでいれば、いつかは理解していただけるものです。当時、四日市工場で連続して発生したトラブル対応では、各行政機関に報告し指導を仰ぐ必要があったのですが、提出する資料作成から現場での改善対策など、親身になってご指導をいただきました。休日昼夜を問わずご対応いただいた方もおり、温かい対応に思わず涙が出ました。そういう方々に厳しくも思いやりを持って導いていただいたことは、今でも忘れられない思い出です。当時、一緒にこれらの問題に取り組んだ同僚とも、強い絆ができました。

ともあれ、こんなことは二度と起こしてはいけません。「コンプライアンス前提」を徹底し、教訓を伝承していくことも、私の使命だと思っています。

落ち着いてしばらくした後に子会社に出向し、4年前に本社の経営企画管理本部に戻ってきました。本社の仕事は会計をはじめ、技術者出身の私には分からないことばかりです。一から勉強しても間に合いません。そこで、優秀な部下に自由にやらせ、自分は確認に徹するよう仕事のスタイルを変えました。仲間に相談し、助けてもらって仕事を進めるスタイルです。社長になった今も、このやり方を続けていくつもりです。

※産業廃棄物削減対策として当社が開発・販売した土壌埋戻材「フェロシルト」から、環境基準値を超える六価クロムなどが検出された問題。当社は総額約600億円、10年間で費やし全量を回収・処分しました。

## StageⅠからStageⅡへ StageⅠの土台に強靱な柱を建てる

「StageⅠ」では、無機化学事業の構造改革で約70億円の減損損失を計上したこともあり、全ての目標達成はかないませんでした。しかし、増配や連結売上高目標の達成など、大きな目標には到達しています。このタイミングでバトンを継いだ私の責務は、さらに明るい未来を描くことです。

一方で、解決すべき課題は数多くあります。有機化学事業では、中国メーカー製のジェネリック農薬が力を付けてきているほか、欧州の環境規制も強まってきました。「世界一の低コスト製造」を目標に掲げたものの、それを目指したインド工場の立ち上げが、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の影響で遅れています。また、動物用医薬品「PANOQUELL<sup>®</sup>-CA1」では、製造委託先の供給能力の増強も喫緊の課題です。

無機化学事業でも、硫酸法酸化チタンの生産停止が実行段階に入ってきました。2028年以降には、硫酸法酸化チタンの売上高はゼロになります。それに代わる新たな開発品を作るか、売れるか。大市場であるアメリカや欧州での機能性材料の拡販が必須となります。



「StageⅡ」はこれらの状況を背景に、「Vision 2030」の達成に向け最も重要な次期の中期経営計画として立案しました。「StageⅠ」が土台作りなら、「StageⅡ」では柱を建てます。それもただの柱ではない、着実に利益を積み上げられる強靱な柱です。そのためにまず「Vision 2030」の目標自体を、売上高から営業利益へと変えました。さらに無機化学事業本部にも事業部制を導入し、各事業部のサブセグメントごとに収益管理を行う仕組みとしました。「StageⅡ」の3年間を通じてしっかりと体質改善を図り、「StageⅢ」での開花を目指します。そのために、以下の重点施策を打ち出しました。

## 独創のための研究・技術開発力の強化と効率化

「StageⅡ」で第一に注力していくのは、研究開発力の強化です。開発型メーカーとして生き残っていくため、中央研究所（滋賀県草津市）に投資を行い抜本的に変えます。

一例としては2024年度から、従来四日市工場で行っていた無機化学事業の新規製品開発部門を中央研究所に移転し、バイオサイエンス分野などとともに、中央研究所長の指揮下に置いて権限を集中させる計画です。これにより研究開発の機動性を高めるとともに、農業開発に無機化学の技術を反映するなど、有機化学と無機化学の垣根を超えた研究も進めていきます。

2027年からの「StageⅢ」期間には、中央研究所の移転構想もあります。中央研究所は設置以来、来年で60年。装置は最新鋭ながら、建物はだいぶ老朽化し手狭にもなってきました。そこで移転も含め検討を行い、優秀な研究者に来てもらえるような、研究者が夢を見られるような研究環境や生活環境を実現。価格競争力に優れる中国の化学系企業に負けず独自の価格設定ができる製品、欧米・アジア市場の新たなニーズを発掘できる製品を開発する基盤としていきます。

一方では、生産技術の研究施設「ひょうご小野研究センター」（兵庫県小野市）も来年、稼働を開始します。海外委託製造の低コスト化・安定化が目的で、農業の「世界一の低コスト製造」実現を目指していきます。

もちろん、こうした研究開発投資が実を結ぶまでには時間が掛かるでしょう。それでも今、力を入れなければ、2030年から先の展開が見えなくなります。

当社は長年、装置産業である汎用酸化チタンの製造販売を主力としてきました。しかし今後のカーボンニュートラルへの流れや廃棄物問題、南海トラフ地震による被災リスクを考えると、ここで硫酸法酸化チタンの製造に対し大規

模な更新投資を行うべきではない、というのが我々の結論です。その分の資金を研究開発という“未来”に投じます。

ただ、当社グループが生産する酸化チタンのうち、硫酸法の占める割合は現時点では1/3程度。残る2/3を占める塩素法酸化チタンの製造設備にはしっかりと耐震対策を施しており、今後とも供給責任をきちんと果たしていく所存です。

## グローバル化の加速

海外売上比率の向上も「StageⅡ」の重要なポイントです。変化する現地のニーズに合わせた製品を各国市場にお届けできるかが、実現のカギとなるでしょう。特にアメリカ市場での拡販が、事業を問わず重要となります。

バイオサイエンス事業は、円安の影響もあって業績は順調ですが市場環境は厳しいです。農業の欧州での登録が環境規制などから厳格化し、中国のジェネリック農業の問題もあります。これらに対応するために現在、本部長や部長クラスが海外を飛び回って対応に努めているところです。ヘルスケア事業では、動物用医薬品「PANOQUELL<sup>®</sup>-CA1」のアメリカの販売力強化に加え、欧州、アジアでの展開も狙っていきます。

無機化学事業については、現在アメリカ、台湾、韓国にある海外現地法人の担当者の配置を、増員を含め見直します。日本にいる技術者も海外営業に同行させたいと思っています。今後の無機化学事業を支えるのはチタン系材料以外も含めた機能性材料で、新たなニーズを掴むためには、製品を開発している技術者が直接足を運び現地のお客さまに売り込んでいく必要があります。商社任せにははいけません。我々自ら、海外技術営業に取り組みます。

## 安定した株主還元の継続／ROIC経営の推進

この1年、社内で物凄く議論したのが、PBR（株価純資産倍率）と株主還元をどうするか、です。その結果、PBRは「StageⅡ」期間中に現在の約2倍の1.0を目指すこととし、株主還元は財務本部長が機関投資家の意見を伺った上で、配当性向40%を目標とすることに決めました。

PBRを高めるには、当社グループの成長性を“見える化”していく必要があります。その第一歩として、2024年度決算で予定通り増配できるかどうかを試金石になります。言いにくいことですが、当社グループには過去、中計目標を達成できないこともありました。しかし今回は、各事業本部でしっかり内容を詰めてきた計画です。株主・

投資家の皆さまからは「計画は評価するが、今後の実現度次第」とも言われており、ここから1〜2年が勝負だと思っています。

また、全ての事業を収益の柱としていくためには、グループ内に根強く残る「トップライン(売上高)を伸ばせば良い」という認識を変えていかねばなりません。事業部制を導入したのはそのため、加えて内部管理指標として、ROIC(投下資本利益率)の導入の検討を始めました。ROICツリーを用いてさまざまな指標に分解していくことで、何がネックになっているのかを洗い出し、改善すべきポイントを“見える化”することが狙いです。

当面、ROICやROICツリー自体は開示せず、より強靱な企業体質の構築に役立てていきます。

## Stage IIとESG

### 人財に対する投資を過去にないレベルで実施

このほか「Stage II」では、経営全般の重点施策として、「環境・社会への貢献」「人的資本経営の推進」「DX推進」「コーポレート・ガバナンスの継続・高度化」の4つを掲げました。

「環境・社会への貢献」では、CO<sub>2</sub>排出量削減に重点を置いています。

当社四日市工場では酸化チタンの製造のために石炭ボイラーを使っているため、CO<sub>2</sub>排出量には人一倍気を遣っていく必要があります。今回の硫酸法酸化チタンの生産停止は、CO<sub>2</sub>排出量の削減による環境負荷の軽減も考慮したものとなりますが、加えて塩素法酸化チタンの生産工程でも石炭からLNGへの燃料転換やボイラー運転条件の見直しによる省エネ化を進めていきます。

「人的資本経営の推進」は、この4つの中でも私が最も重視している項目です。人間は幸福感が高まると、創造性が3倍、生産性が1.3倍になるというデータがあります。つまり、幸福を感じている組織は、利益を上げることができるのです。従業員のエンゲージメントを高めるために、研修や福利厚生の充実など、人財に対する投資を過去にないレベルで実施していきます。エンゲージメントの高い人財こそが高収益・高配当を実現し、さらにエンゲージメントを高めるという循環を実現できる、と信じているからです。

「DX推進」では、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による事業基盤の強化を目指していきます。デジタル技術を活用すれば、従業員がクリエイティブなことに使

える時間を創出できます。その時間に、生成AIを用いて新しいことに挑戦して欲しいのです。今のところはまだ、プロジェクトメンバーが中心となって勉強会を開催したり、セキュリティの面で安全な環境を構築している段階ですが、生成AIを当たり前使えるようになれば、従業員一人ひとりのチャレンジの後押しにもなる。社内が、そんな風土に変わっていくことを期待しています。

「コーポレート・ガバナンスの継続・高度化」については、特にコンプライアンスに力を入れたいと考えています。先ほども申し上げましたように、私はこれまでさまざまな問題に第一線で関わってきました。コンプライアンスの重要性は身に染みて分かっています。だからこそ今後も、「コンプライアンス前提」の徹底を図ります。

## 未来に向かって

### “仲間”を増やし、果敢に攻める企業文化づくりを

人生なんていつ終わるか分かりません。だからこそ瞬間瞬間、なすべきことに一生懸命取り組みたいと思っています。ただ、一人で突っ走っても駄目です。「それはおかしい」と言ってくれる“仲間”がいなければ、単なる裸の王様になってしまいます。

従業員をはじめとする各ステークホルダーにも、こういう私の思いを自分の言葉で伝えていくつもりです。何事も言葉に出さないと伝わりません。

そうすることで従業員に“仲間”を増やし、一人ひとりが主体的に自信を持って働ける、風通しの良い組織文化を作っていきたい。果敢に攻める企業文化を作りたい。「Stage II」の数値目標を達成し、全ての事業を収益の柱に変え「Stage III」へと挑むためには、いずれも必要なことと考えます。

株主・投資家の皆さまにも、私たちの“仲間”に加わっていただければ幸いです。





# Vision 2030 Stage I 振り返り

石原産業とは

価値創造の戦略

価値創造の基盤

コーポレートデータ

## バイオサイエンスが 目標を上回る売上

当社グループの中期経営計画「Vision 2030 Stage I」(2021年4月～2024年3月)では、バイオサイエンス分野のグローバルな成長により売上が拡大する一方で、酸化チタン市況の低迷に伴い利益やROE(自己資本当期純利益率)は計画目標未達となりました。

### Stage I 結果と評価

有機化学事業では、バイオサイエンス事業が価格改定や円安、ブラジルでの農薬の販売増加、および米国での新規除草剤の販売により売上高が計画目標を上回り、営業利益もともに伸長して計画目標をほぼ達成しました。ヘルスケア事業は、動物用医薬品の米国販売の開始遅れが響き未達でした。

無機化学事業では、電子部品市場の低迷に加え海外を含めた導電材料の拡販が計画に及ばなかったことから機能性材料事業が計画未達となり、酸化チタン事業でも2022年後半に市場が失速、原燃料価格高騰を価格改定で補えませんでした。

### 決算概要(連結)

売上高(億円)	実績	Stage I 目標
有機化学事業	671	587
無機化学事業	680	635
その他	32	—

営業利益(億円)	実績	Stage I 目標
バイオサイエンス	103	106
ヘルスケア	△7	6
機能性材料	26	38
酸化チタン・その他無機	△11	15
その他	2	—

その他指標	実績	Stage I 目標
営業利益率(%)	8	13
経常利益(億円)	148	158
当期純利益(億円)	79	124
ROE(%)	8	13

### 成果と課題

#### 成果

- 「農薬の販社の複数起用」、「農薬登録の維持」により、農薬売上は目標達成。
- 「化学合成技術の錬磨と伝承」のため、「ひょうご小野研究センター」建設計画を決定。
- 「電子部品材料の拡販」のため、株式会社村田製作所と合併会社を設立、工場建設計画を決定。
- 「四日市工場廃棄物低減」を達成。「カーボンニュートラルに向けたロードマップを策定」。
- 「ESG・SDGs視点での経営」のため、サステナビリティ推進委員会などにより体制を構築。
- 配当性向30%、株主還元累計77億円で「株主還元の強化」を達成。「Stage II」でさらなる強化を行う。

#### 有機化学事業

- 「農薬原体の低コスト製造」はインド委託先新工場の稼働を開始するも、新製法導入計画が遅延。
- 「犬用抗疥癬剤のグローバル展開」はCeva Santé Animale S.A.と販売提携。販売計画は遅延。

#### 無機化学事業

- 「高機能・高付加価値品の販売比率向上」は未達。無機化学事業の構造改革を着実に行う。
- 「さらなる成長ドライバとなる新製品の開発」が遅延。

#### 全社

- 「新事業/新製品開発創出力の強化」が未完了。研究開発体制の強化を図る。
- 「資本コスト経営の徹底」については、ROIC経営のための仕組みと体制構築を行う。

#### 課題

# Vision 2030 Stage II 全体像

石原産業とは

価値創造の戦略

価値創造の基盤

コーポレートデータ

## 一人ひとりが変わることで 「独創・加速・グローバル。」を実現

「Vision 2030 Stage II」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。

当社グループでは今、ちょうど70年前に立ち上げた四日市工場の硫酸法酸化チタン工程の終息と、60年振りの新研究所の立ち上げが同時に進み、事業体として変化していく時期を迎えています。こういう時に必要なのは、人間力、生産性、挑戦心、そして熱意です。従業員一人ひとりが変わっていくことでグループ全体を変え、「Vision 2030」で掲げた「独創・加速・グローバル。」を実現していきます。

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

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



#### 有機化学事業

- 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
- 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
- 世界各国での農薬登録の取得・維持
- 動物用医薬品「PANOQUELL®」の米国での拡販、世界主要国への展開
- 他社 M&A や提携推進、他社剤導入による事業規模拡大
- バイオリジカル分野の開発・商品化



#### 無機化学事業

- 電子部品材料の拡販と生産能力増強
- 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
- 海外での技術営業力の向上
- 他社との協業による事業拡大
- 主要原燃料の有利調達の実現
- 無機化学事業の構造改革



#### 経営全般

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

- 環境・社会への貢献
- 人的資本経営の推進
- DX 推進
- コーポレート・ガバナンスの継続・高度化



# Vision 2030 Stage II 目標

石原産業とは

価値創造の戦略

価値創造の基盤

コーポレートデータ

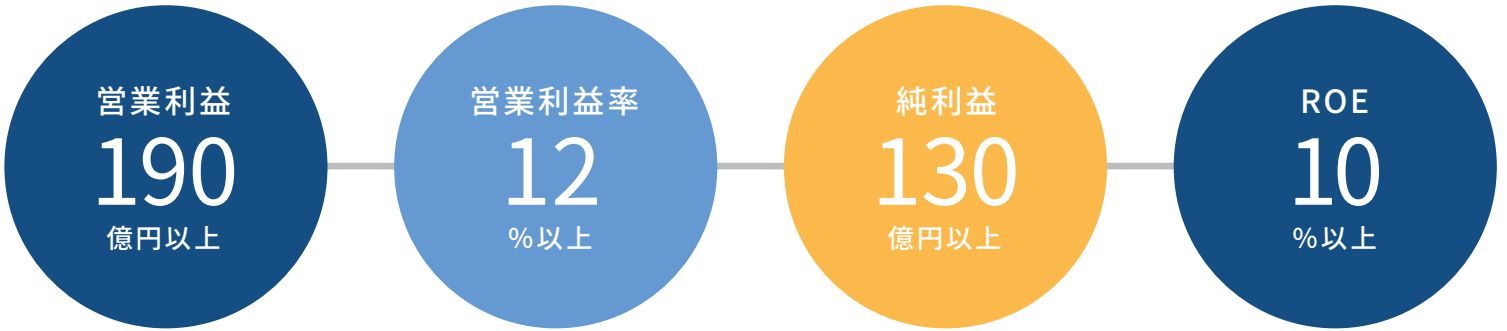
「Vision 2030 Stage II」で当社グループは、売上高の成長を目指した「Stage I」から方向を転じ、利益を求める体制への変革を進めます。計画が終了する2026年度終了時点で、営業利益率12%以上、ROE10%以上を目指します。営業利益目標は190億円以上と、2023年度の114億円の2倍近くという高いハードルを設定しましたが、実現可能と考えています。

## 主要 KPI

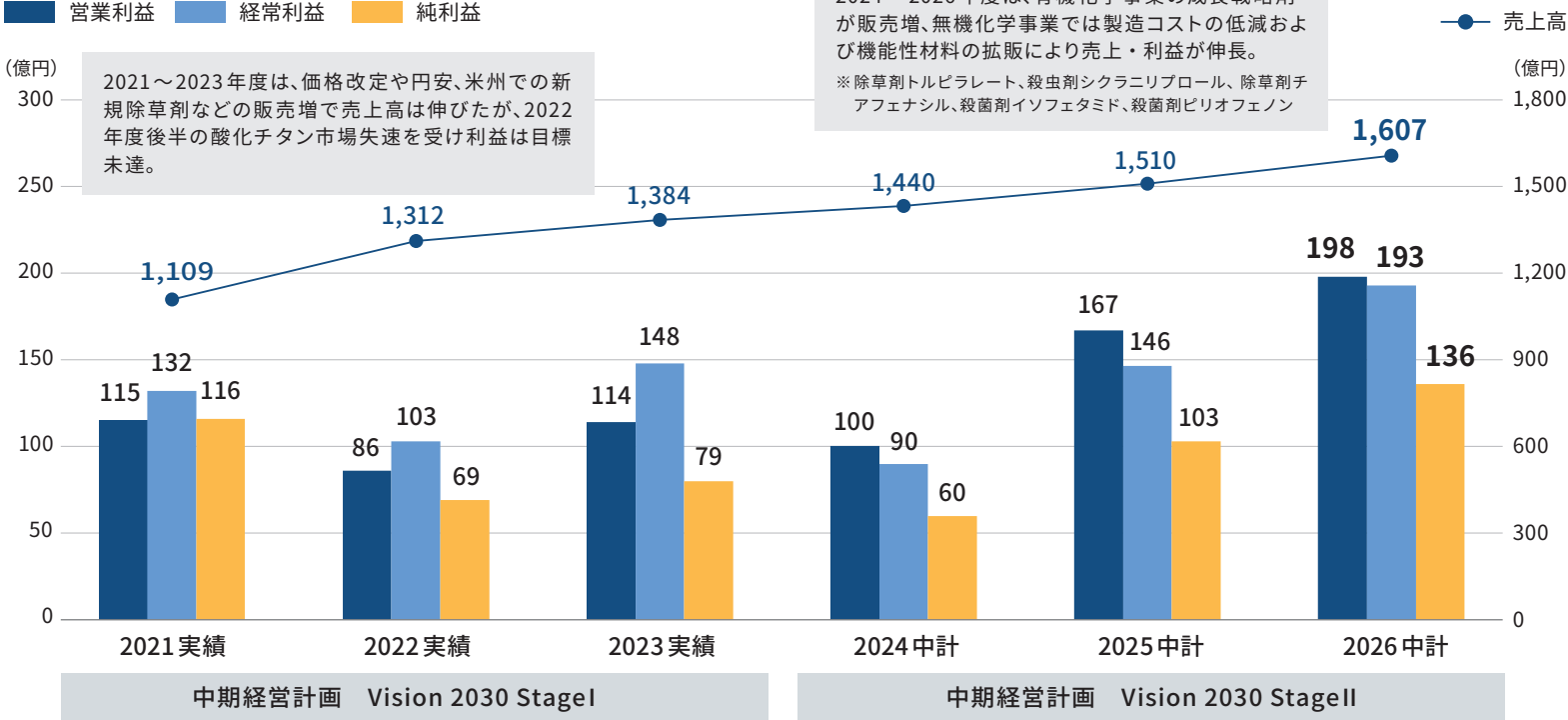
	2023実績	2026目標
営業利益	114億円	190億円以上
営業利益率	8%	12%以上
純利益	79億円	130億円以上
ROE	8%	10%以上

	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%



## 営業利益・営業利益率目標



## 収益動向を見守りつつ、投資と株主還元のバランスを取る



財務本部長 川添 泰伸

### 2023年度の市況と業績

#### Stage Iは未達ながら次への“布石”は打てた

有機化学事業は、ブラジルで他社剤の在庫過多の影響を間接的に受けたものの、それ以外では市況はまずまずで、2023年度の業績も全体的には売上高、利益ともに前年度を上回りました。ただ、欧州市場などに中国メーカーのジェネリック農薬原体が浸透しつつあり、注意が必要です。

無機化学事業では、中国経済の落ち込みから現地メーカーの酸化チタンが安価で東南アジアに流入したこと、国内の建築塗料用酸化チタンが人手不足による建築施工の遅れの影響を受けたことに加え、積層セラミックコンデンサ向けの機能性材料も中国EV生産のスローダウンによ

り軟調となったものの、価格改定や円安が寄与し2023年度の業績は売上高、利益ともに前年を上回りました。

その結果、当社グループの連結営業利益は事前予想を上回る114億円となりましたが、前中期経営計画「Vision 2030 Stage I」で目指した166億円には及びませんでした。無機化学事業の酸化チタンが赤字に終わったことと、ヘルスケア事業の収益化の遅れが響きました。

ここで「Stage I」全体を振り返ってみます。有機化学事業のバイオサイエンス事業がそれなりに目標を達成し、配当性向30%も実現。生産技術研究を行う「ひょうご小野研究センター」の新設や、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」の設立のような“次への布石”も打て、硫酸法酸化チタンの生産停止という無機化学事業の構造改革も決めることができたことは、良かった点として挙げられます。一方で、バイオサイエンス事業が目指した「世界一の低コスト」は、中国製ジェネリック原体との競争激化やインド工場の立ち上げの遅れなどからまだ実現していません。

市況を見ると、2024年度に入っても中国の過剰生産が有機化学事業、無機化学事業双方の市場で続いており、引き続き状況は厳しいままです。

### Vision 2030 Stage II

#### 無機化学事業の構造改革でボラティリティ低下へ

こうした状況を受けて2024年4月からスタートしたのが、現中期経営計画「Vision 2030 Stage II」です。財務視点からの主な特徴としては、①売上高重視から営業利益重視に方針を切り替えたこと、②無機化学事業にも事業本部制を導入し、全事業部でサブセグメントごとに収益管理を行う仕組みにしたこと、が挙げられます。特に②については、無機化学事業の収益改善に向け構造改革を始めたことが重要です。これから3年の間にユーザーへの供給責任を果たしながら硫酸法酸化チタンの生産ラ

インを止め、塩素法への集約を進めることになります。お客さまと対話を重ねて必要な銘柄や量がどれくらいかを把握しながら、ご迷惑を掛けないうよう丁寧に対応していくつもりです。

①については、私が財務責任者として予定通り営業利益を上げられるかを見守りつつ、その進捗に合わせて投資と株主還元のバランスを取り、最適解を導き出していきます。今回の営業利益目標である198億円は、過去に未達に終わった計画の轍を踏まないよう、経営企画管理本部で蓋然性を精査した結果の数値です。各事業部には、責任を持って達成してもらいます。

このほか、「Stage II」ではROEを重視し、10%以上という目標を立てました。「Stage I」でも同じ水準を目指したのですが、最終的には7.9%で着地しています。理由は酸化チタンのボラティリティの高さです。今回、硫酸法酸化チタンの生産停止に踏み切ったため業績のブレは少なくなる見通しで、次の3年間でそれをしっかりお見せしたいと思います。

あとは、「Stage II」で打ち出した研究開発戦略を着実に実行できるかが目標達成のカギとなります。計画終盤に無機化学事業の機能性材料の新製品を予定通り投入できれば、十分可能です。塩素法酸化チタンを、鉬石の有利調達実現や製造技術の革新により収益化できるかもポイントになります。こうした取り組みにより、全ての製品を高収益品に変えていきます。

### キャピタルアロケーションと資金調達

#### 設備投資300億円、配当累計120億円

「Stage II」では、新たにキャピタルアロケーションの概要も発表しています。これを作るようになったのは2年前で、自社株買いを初めて行った際に投資家から、キャッシュフローの配分について聞かれたことがきっかけでした。



今回発表したアロケーションでは、「StageII」の3年間に得られる営業キャッシュフローを約520億円と試算し、まず必要となる設備投資、次に配当に割り当てました。設備投資は、「MFマテリアル延岡第二工場」の建設費など約300億円。配当については半年掛けて機関投資家に対しヒアリングを行い、高評価が得られる水準として多数から挙げられた「配当性向40%」を目標とすることに決めました。3年累計で約120億円です。当期純利益には下振れのリスクはありますが、それでも配当は維持します。

残る約100億円は、その他の成長投資に充てます。農業関係の他社剤導入などにかかる支出で、それ以上の額が必要となった場合は有利子負債で調達します。現状では、硫酸法酸化チタンの在庫が増えた関係で運転資金が増加していますが、今後在庫調整が進めば有利子負債も減り、格付も「BBB+ 安定的」を維持しているため調達に問題はありません。格付機関からは「『StageII』は分かりやすい計画」との評価もいただいています。

## ROIC導入 社内投資基準に使用、対外指標は当面ROE

当社グループは2024年度から、ROIC（投下資本利益率）の導入準備に入りました。社内の投資基準として用います。現在、対象組織の単位を本部ごとにするかサブセグメントごとにするかなど、基本的な枠組みを検討しているところです。今までもディスカウントキャッシュフロー法を用いた投資評価は行っていたので、基本的にやることに変わりはありませんが、より分かりやすく、ツリーへの分解により業務に直接関連する指標へも落とし込めるROICに切り替えることにしました。

まず1年掛けて分析を行い、勘定科目を振り分け、次の1年で連結を含め体制を整えるとともに従業員教育を始めます。

一方、社外に示す指標としては、「StageII」目標のひとつがROE10%以上で

あるように、当面はROEを使い続けます。分かりやすく、機関投資家の議決権行使基準において重視されていることが理由です。現状ではROEで評価するのがトレンドのようですが、そこは変わる可能性もあるところで、変化を見守っていきます。

なお、ROEに対応する資本コストである株主資本コストについては、7～10%という広い幅で見えています。データの取り方によって、かなり計算結果に差が出るためです。基本的には、ROEが株主資本コストを上回っていれば問題ない、と思っています。無機化学事業の構造改革により業績のボラティリティを低くしており、それを次の3年間でROEに反映できるかどうかを見ていただきたく存じます。

## 株主還元 配当性向40%、PBR1倍を目指す

「StageII」で設定した株主還元目標は、アロケーションの説明でも申し上げたように配当性向40%です。機関投資家から広くヒアリングした最大公約数がこの数値でした。自社株買いについては利益水準を見ながら検討していきますが、あくまで本筋は配当です。総還元性向は意識していません。

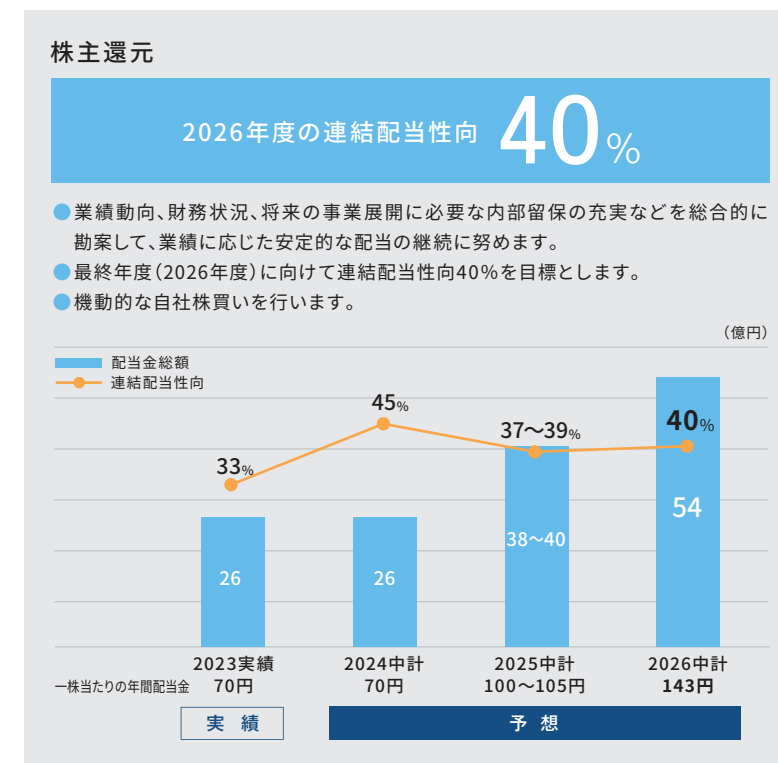
配当性向40%には、PBR（株価純資産倍率）対策という側面もあります。当社のPBRは長年、解散価値である「1」倍を割っていましたが、この状態を「StageII」の期間中に解消したいと考え、PBRが1倍となるよう想定株価を配当から逆算すると、その時の配当性向は40%でした。

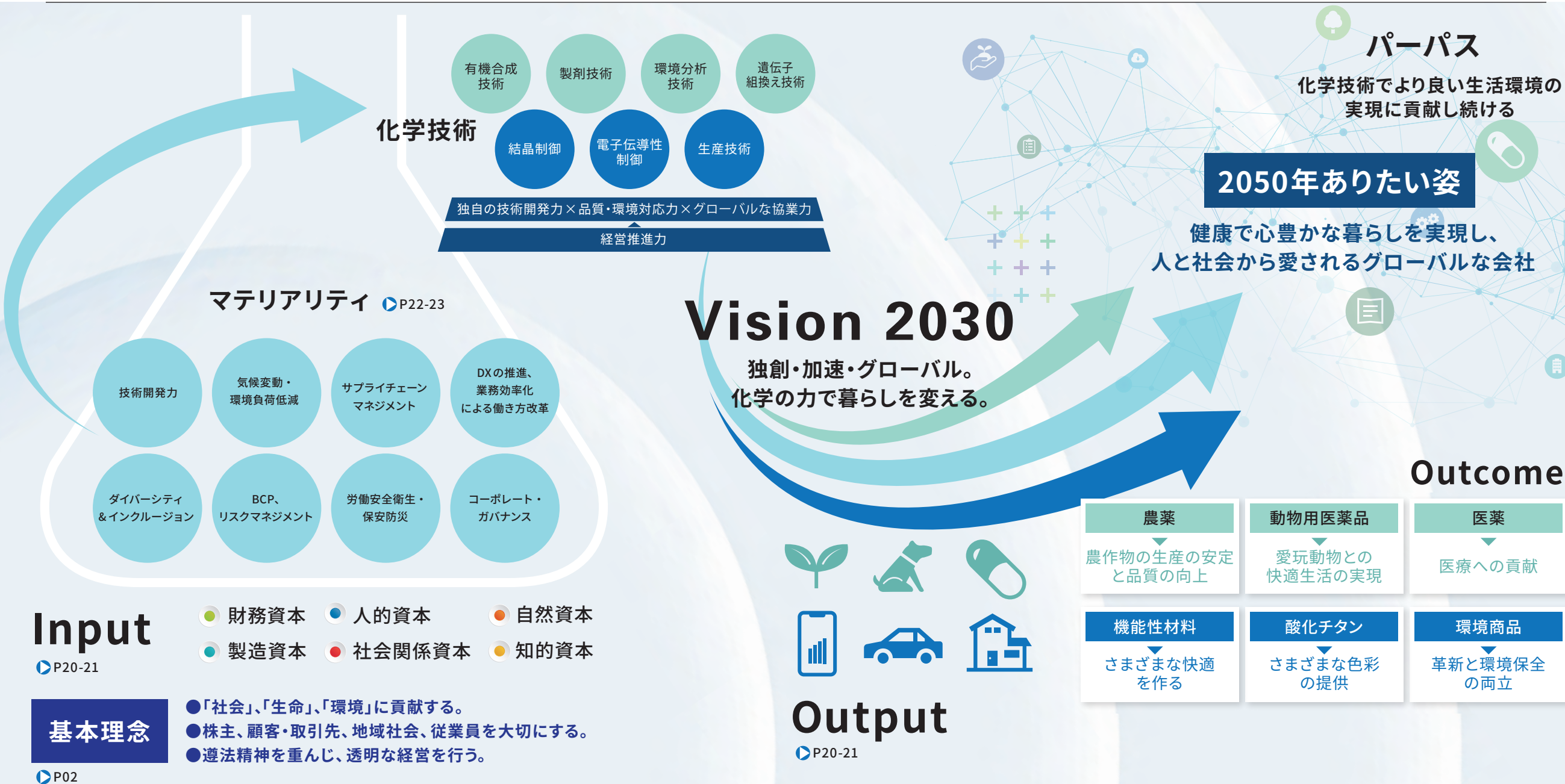
配当性向40%、PBR1倍を達成するために最も重要なのは、営業利益目標を確実にクリアすることです。そのためにやるべきことは「StageII」で決まっています。あとは実行するのみです。

機関投資家からは、「『StageII』が進捗して、配当を計画通り最終年度

143円出せるのであれば問題ない」と言われました。ただ、足元が下振れした場合の不安感はあるようです。まずは最初の1年間で、確かな進捗を見せねばなりません。

一方では、PBRについて要請を出した東証の意向も、投資家から寄せられる意見や要求水準も、年を追って変わっていきます。真摯に向き合いつつ柔軟に目標をローリングしていくことも、我々には必要だと考えます。









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。

財務資本	インプット	価値創造における役割	アウトプット
	<div>●総資産額(2023年度連結)<b>2,243</b>億円</div> <div>●有利子負債(2023年度連結)<b>703</b>億円</div> <div>●株主資本(2023年度連結)<b>1,019</b>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>●2024年度業績予想</div> <div>・連結売上高<b>1,440</b>億円</div> <div>・連結営業利益<b>100</b>億円</div> <div>・ROE<b>5.6</b>%</div>
製造資本			
	<div>●設備投資額(2023年度連結)<b>96</b>億円</div> <div>●農薬の委託製造先(2023年度単体)<b>38</b>拠点</div> <div>(国内)<b>19</b>拠点</div> <div>(海外)<b>19</b>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。 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の生産を継続することで収益性を向上させます。	<div>●有機化学事業 生産高(2023年度連結)<b>491</b>億円</div> <div>●無機化学事業 生産高(2023年度連結)<b>756</b>億円</div>
人的資本			
	<div>●従業員数(2023年度連結)<b>1,813</b>名</div> <div>●新卒採用者数(2023年度単体)<b>29</b>名(うち女性<b>10</b>名)</div> <div>●中途採用者数(同上)<b>39</b>名(うち女性<b>15</b>名)</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>●一人当たりの研修時間(2023年度単体)<b>31</b>時間/人・年</div> <div>●育児休業制度取得人数(同上)<b>18</b>名</div> <div>●女性管理職比率(同上)<b>9.1</b>%</div> <div>●有給休暇取得率(同上)<b>82.8</b>%</div>
社会関係資本			
	<div>「遵法精神を重んじた透明な経営」</div> <div>●販売先国数<b>74</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(2023年度)<b>100</b>回</div> <div>●外部表彰：一般社団法人滋賀県防火保安協会連合会「令和6年度滋賀県防火保安功労優良事業所表彰」受賞</div>

自然資本	インプット	価値創造における役割	アウトプット
	<div>2023 年度四日市工場</div> <div><div>● エネルギー(原油換算)</div><div>● 工業用水</div><div>● 海水</div><div>● チタン鉱石</div></div> <div><div>14万kl</div><div>16百万m³</div><div>11百万m³</div><div>16万t</div></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。地球温暖化防止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づけます。	<div>2023 年度四日市工場</div> <div><div>● 二酸化炭素排出量 CO<sub>2</sub></div><div>● 公共用水域への排水量</div><div>● 産業廃棄物 処分量</div><div>PRTR 対象物質</div></div> <div><div>37万t</div><div>27百万m³</div><div>97千t</div><div>1.5千t</div></div>
知的資本			
	<div>研究開発費(2023 年度連結)</div> <div><div>有機化学事業</div><div>無機化学事業</div></div> <div><div>97億円</div><div>82 億円</div><div>13 億円</div></div> <div><div>● 研究開発職従業員比率(2023 年度単体)</div></div> <div><div>22.4%</div></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、新たな農薬や機能性材料などの開発を進めて国内外で特許を取得するとともに、新規事業の立ち上げにつなげていきます。	<div>● 特許保有件数(2023 年度末単体)</div> <div><div>(国内)</div><div>(海外)</div></div> <div><div>2,606 件</div><div>234 件</div><div>2,372 件</div></div> <div><div>● 有機化学事業に占める自社開発剤の売上比率</div><div>(2023 年度連結)</div></div> <div><div>88.0%</div></div>

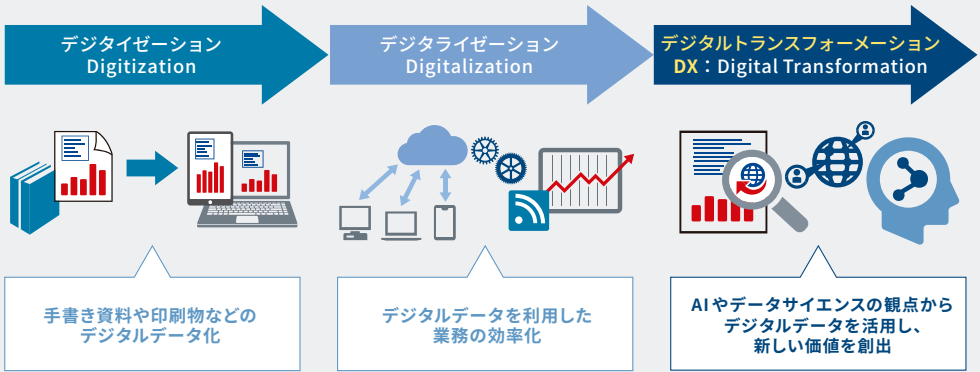
Topics

DXマインドの浸透とチャレンジする組織を目指して

デジタル技術の有効活用には、その技術を使用する側のマインドの醸成が不可欠です。当社では、DXを推進する上でのマインドの浸透を図るため、管理職を含めた従業員に対してDXマインドセット研修や生成AIワークショップなどを社内で開催しています。

これにより、従業員が自発的にデジタル技術の活用を提案・実践していける組織や仕組みの構築を進めるとともに、DXの動向や技術的知見を深く理解し、現場業務の課題や改善策を関連付けてビジネスプロセスの改革に向けてリーダーシップを発揮できる人財の育成にも取り組んでいます。

さらに、生成AIなどのデジタル技術を社内ですべて安全に使用する環境を構築することで、当社が長年蓄積している研究データや顧客情報などの機密性の高い情報を生成AIに活用し、研究開発の効率化や新たな企業価値の創造に挑戦しています。また、急速なデジタル化の進展に伴い、サイバーセキュリティの重要性がますます高まっております。当社では、DXの推進に併せてサイバーセキュリティやデジタル化によるガバナンスの強化を推進し、従業員が安心して新たなデジタル技術に積極的に取り組める環境を構築しています。



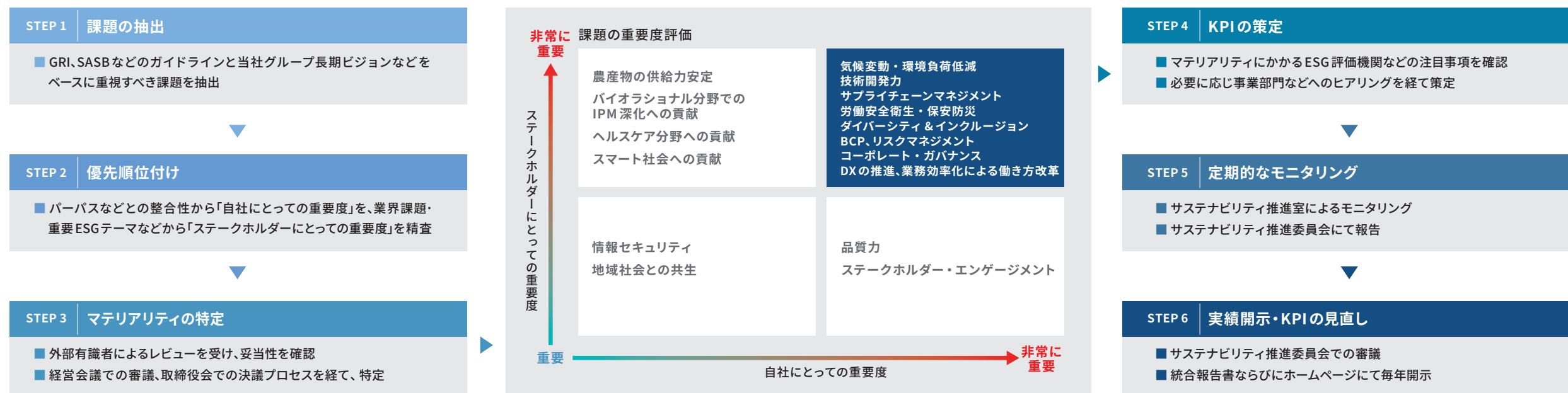


## 2050年ありたい姿とマテリアリティを紐づけて取り組みを加速

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。

### III 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。



### III KPI達成に向けた取り組み

特定した16のマテリアリティのうち特に重要度の高い8項目にはKPIを設定し、単年度／複数年度の目標を立て、それぞれに監督推進部門を定めて進捗を管理しています。

KPI達成に向けた取り組みの進捗状況は、サステナビリティ推進室のモニタリングを受け、年度ごとの実績は、サステナビリティ推進委員会に報告しています。取り組みの進捗に応じて、KPIは適宜見直しを行い、サステナビリティ推進委員会にて審議の上、統合報告書やホームページで開示しています。

また、事業環境や社会情勢の変化に対応していくため、「Vision 2030 StageII」ではマテリアリティの見直しを予定しています。ESG・SDGsの視点から事業上のリスクと機会を経営に反映させるための仕組みづくりを進めています。

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
		2022年	2023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)	1.5% 増 (2019年度対比)	2.7% 増 (2019年度対比)	30% 以上／2030	ISKグループ
	エネルギー原単位削減	3.9% 増 (前年度対比)	1.0% 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)	22.1% 削減 (2019年度対比)	20.2% 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／2024	国内連結
技術開発力	各事業での新製品・新技術の創出	計画に沿って取り組み中	新製品4件上市 (2022～23年度)	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	91億円	97億円	303億円／2024～26年度累計	ISKグループ
	研究開発職従業員比率	22.2%	22.4%	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	購買基本方針は公表済、ガイドライン検討中	ガイドライン策定中	ガイドライン完成／2024	ISKグループ
	サプライヤー CSR 調査の実施率	—	56% (取引額)	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：0.56 強度率：0.03	度数率：0.93 強度率：3.47	0 達成／2024	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	81.9%	82.8%	80% 以上／2030	ISK
ダイバーシティ＆インクルージョン	女性管理職比率	7.6%	9.1%	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)	29.3%	21.4%	30% 以上／2024	ISK
	研修・講習受講時間	24時間	31時間	30時間以上／2024	ISK
	研修・講習受講費用	5.0万円	6.2万円	6万円以上／2024	ISK
BCP、リスクマネジメント	企業リスク管理委員会の取り組みの中で展開	計画通り進捗	計画達成	—	ISKグループ
	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	—	—	各年1回／2024	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／2024	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／2024	国内連結
DXの推進、 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	3件	3件／2024	ISK
	DX 認定	計画通り進捗	取得	継続／2025	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)

当社農薬事業は、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。

## Stage I 振り返り



### 成果

- 「農薬の販社の複数起用」、「農薬登録の維持」により、農薬売上は目標達成。
- 「化学合成技術の錬磨と伝承」のため、「ひょうご小野研究センター」建設計画を決定。



### 課題

- 「農薬原体の低コスト製造」はインド委託先新工場の稼働を開始するも、新製法の導入が計画遅延。

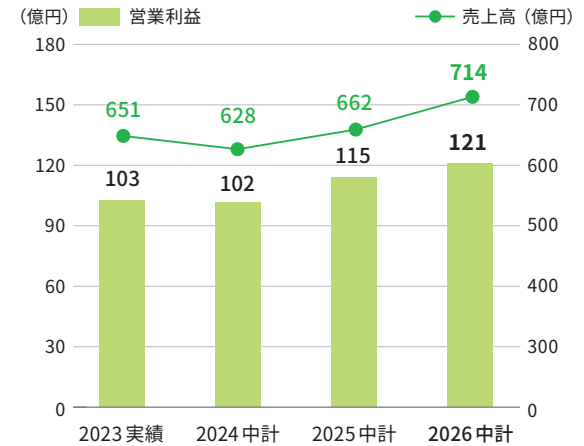
## 売上・収益について

当社は、農薬販売会社を複数起用し、主力剤に加え、成長戦略剤の販売を拡大しています。また、農薬の生産技術の新たな研究開発拠点として、「ひょうご小野研究センター」の建設を進めており、当社農薬の供給を安定させ、同時に製造コストの低減を図ります。これらの取り組みを通じて、当社世界市場占有率を拡大し、グローバル化を加速し、売上と収益の伸長を目指します。

### 成長戦略剤

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

### 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薬が求められており、そのような農薬は、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。

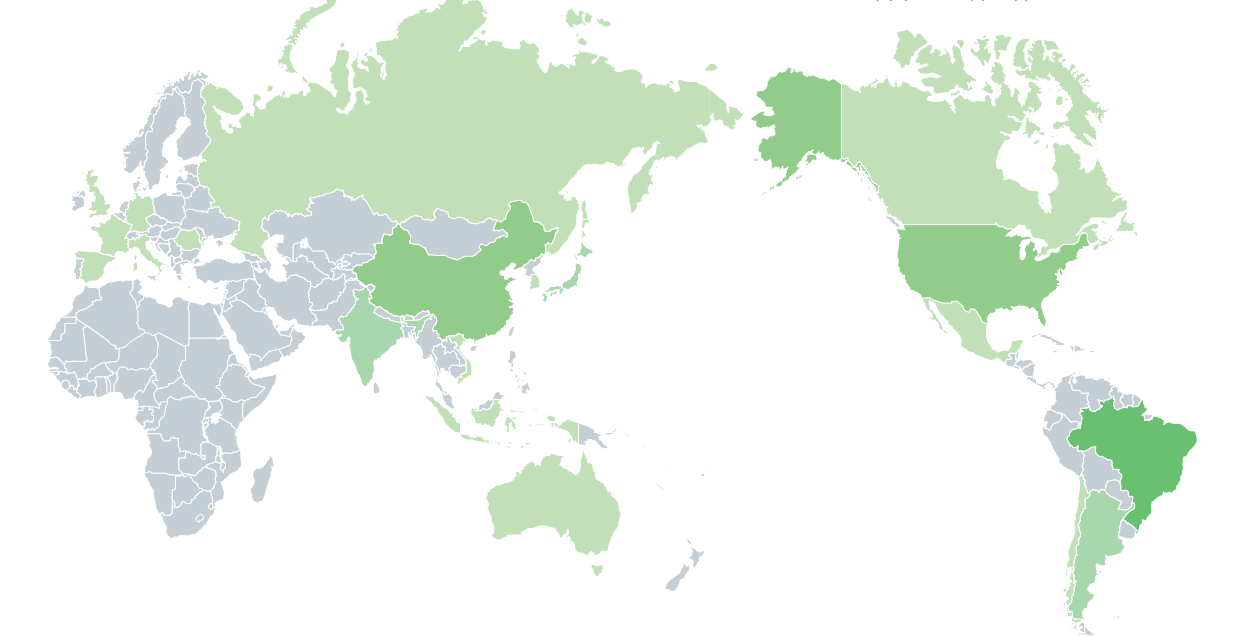
## 市場環境

食料不足が懸念される一方で、農地には限りがあります。病害虫を防除し、結果として農作物の収量・品質を確保し、世界中の人々に、必要な食料を、適切な価格で供給することに寄与する農薬は、重要な役割を担っています。そのような背景から、世界の農薬市場は引き続き拡大し、2023年～2028年の間に年平均1.7%の割合で拡大すると予想されています(出典 AgbioCrop 2023)。

### 世界の農薬市場 (AgbioCrop 2023)

億 US\$ 163

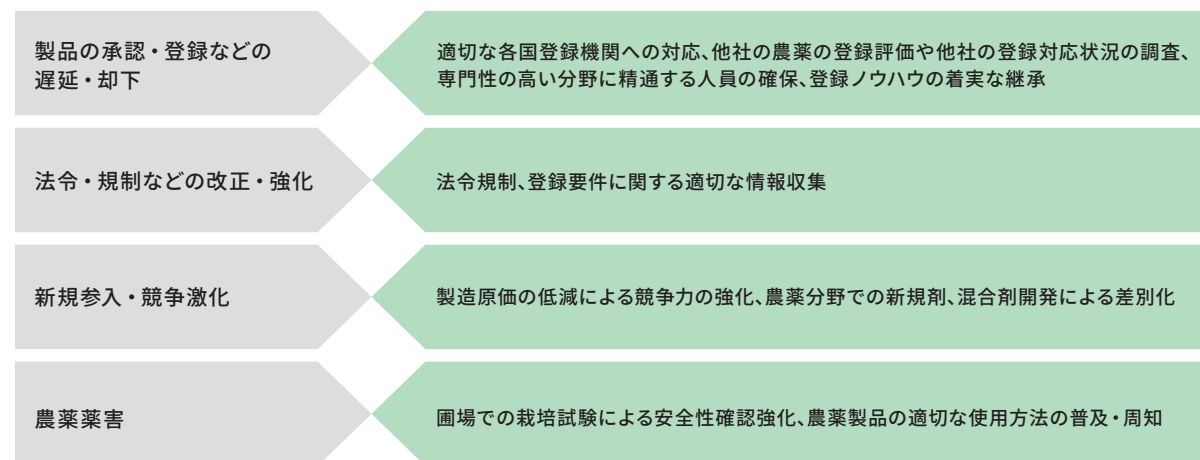
過去5年間、ダイズなどの作物の作付面積の拡大を背景に、農薬の販売は安定して増加しており、特にブラジルやインド、中国での上昇が著しい



## リスクと機会

### リスク

### 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。

## 事業本部長メッセージ

# 利益を徹底的に 管理・追求

バイオサイエンス事業本部長

堀江 幹也



## Stage I の振り返り

## 利益目標は達成、現地販社起用が順調に進む

全般的には販売数量が未達となりつつも、利益は「Stage I」の目標を達成できました。販売数量が伸び悩んだのは、北米やブラジルで2022年度に、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）による農薬の供給不安から流通や使用者が必要以上の農薬を購入した結果、農薬全般の市場在庫が増加したことによります。また、海外での現地販社の起用などは目標通りに進んだ一方で、インドの生産委託先で進めていた新工場の稼働開始が新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の影響もあって遅れました。

意義深かったのは、農薬の各国政府への登録を維持できたことです。特に年々規制が厳しくなるEUで競合剤が登録を失効する中、登録を維持したことがEUでの製品販売の伸びにつながりました。販社を拡大し、製造コスト低減の一環として「ひょうご小野研究センター」（兵庫県小野市）を着工できたことも、良かったことに挙げられます。

## 基本戦略

## 成長戦略剤の混合剤を開発し販社網も拡大

「Stage II」におけるバイオサイエンス事業の戦略はシンプルです。利益を上げるため、コストを下げ、売価を上げ、販売数量を伸ばすことです。既存剤の価格の維持に努め、5つの成長戦略剤※の販売を拡大していくことが、目標である営業利益121億円達成へのカギになると考えます。

5つのうち単剤の販売が伸長している3剤については、混合剤の開発に力を入れます。剤の適用場面を拡大すると  
※除草剤トルピラレート、殺虫剤シクラニプロロール、除草剤チアフェナシル、殺菌剤イソフェタミド、殺菌剤ピリオフェノン



事業本部長メッセージ

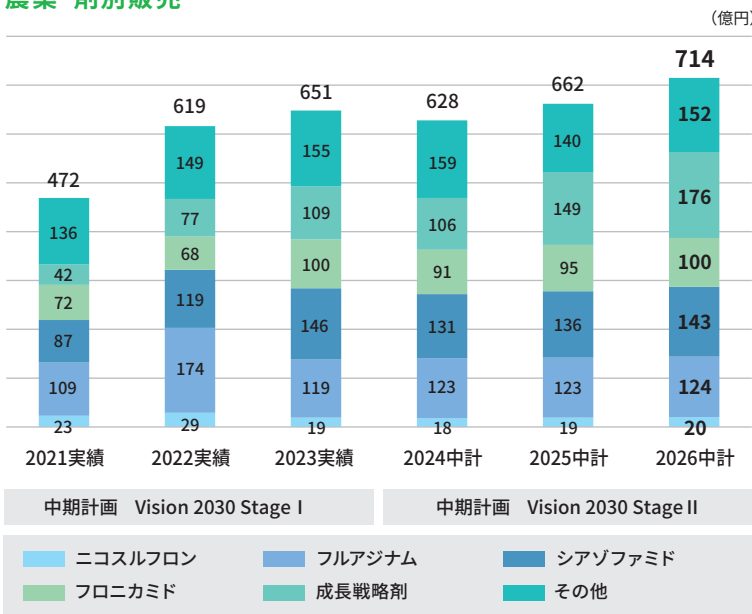
ともに、菌などに剤への耐性が付くことを防ぐ「薬剤抵抗性対策」なども進めて他社剤との差別化を図り、後に上市が見込まれるジェネリック農薬へ対抗していきます。特許期間が残っている早いタイミングで混合剤化を進め、先行者利益を築く狙いです。主要地域ごとに1～3剤程度を投入し、取り扱ってくれる現地販社も2倍程度に増やしていきます。

残る2剤については新たな使用場面を探りつつ、製造コストを下げて競争力を高めます。

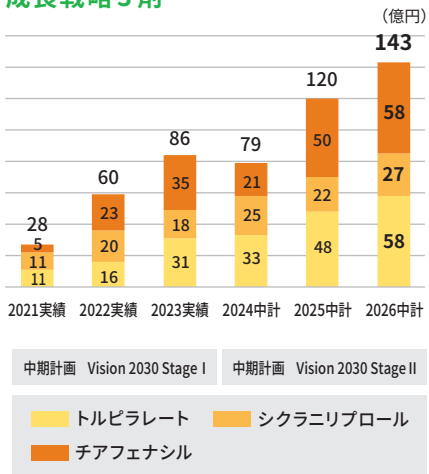
成長戦略剤の主要なターゲット市場は北米・南米です。アジアではインドで単剤の登録が完了していますので、混合剤2剤の追加を目指します。問題はEUで、環境関連の新規要件がどんどん増えているため登録の維持が難しい。今は登録できていても、急に規制が強化され失効する可能性があります。今年に入って現地農家の反発もあって撤回されましたが、化学農薬の使用量を2030年までに半減させる法案が一度はEU委員会から提案されました。今後も、関連動向を注視していくことが必要です。ただ、同じ欧州でも東欧やCIS諸国には引き続き機会があると思っています。

コスト面では、原体の製造プロセス改善に力を入れていきます。「ひょうご小野研究センター」に実機製造に向けた検証もできるようパイロット設備を設置し、製造ルートや反応条件の見直しによる収率改善、工程数や原料使用量

農薬 剤別販売



成長戦略3剤



の削減、より安価な原料への切り替えなどを通じて、経済的により有利な製造プロセスを開発。2030年までに一定の目標額を定め、製造コストを削減していくつもりです。

「Stage II」期間中に限って言えば、中間体を中国メーカーから安価に仕入れて最終化合物に仕上げることも検討しますが、本筋であるプロセスを改良して自社でスケールアップし、生産委託先で安く作れるようにすることに注力します。「ひょうご小野研究センター」への費用は、事業のコスト低減を通じて回収していきます。

特徴・強み

独自の開発スピードと登録力

我々の強みとしては、営業部門が捉えた市場の需要を中央研究所(滋賀県草津市)にフィードバックすることで、効率的な農薬開発を自前でできることがまず挙げられます。このため元々開発のスピードは速いのですが、さらに強みを極めるために、AI創業の導入や探索会社・同業他社との共同開発も検討していきます。

自前で農薬を登録できる力も、特筆すべき特徴です。欧州に約20名、北米にも約10名、現地採用スタッフを中心とした登録要員を置いているほか、ブラジル、インドや中国にもスタッフを配置。北米やインドについては人員増強も検討しています。登録部門だけでなく、営業、開発、製造部門の人間を現地に駐在させ、海外での経験を積ませて本社の質の向上に役立てるというプランです。いずれは駐在員の数現状の2～3倍にできればと思います。

今後の展開

今は基盤整備の時期、世界展開に向け体制を整える

「ひょうご小野研究センター」が本格稼働すれば、より強化された生産技術がこうした強みに加わることになります。それをさらに活かすために、製造の基盤となるような拠点をひとつ、海外に持てればと思います。「Stage III」に入ってからになると思いますが、特定の委託製造先に段階的に製造を集約した後、そことJVを組むイメージです。

また、他社剤の導入や、有力剤を持つ企業のM&Aも選択肢と考えています。足りていない分野の剤を補うことが目的で、縮小傾向にある欧米市場や国内市場で売上を拡大するなら、新剤上市よりも実績ある既存剤を入手する方が確実なためです。一定期間中に投資が回収でき、登録も無理なく維持できることが条件で、特に多国籍企業から切り離される剤を貪欲に狙います。

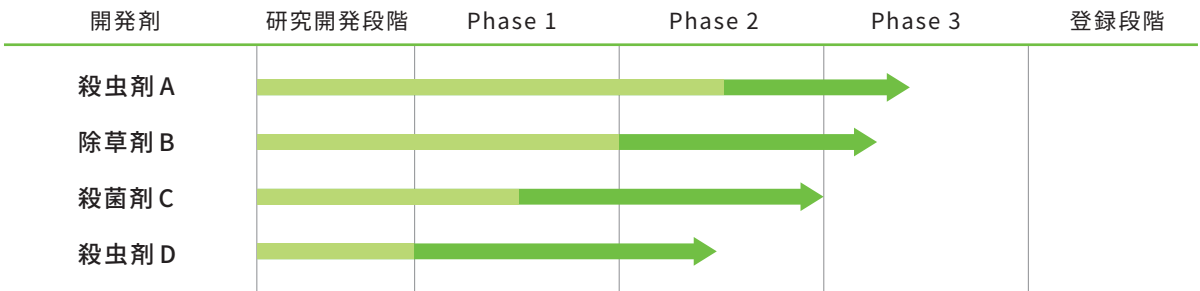
「Stage II」は、我々にとっては事業ごとの利益の柱を建てる時期です。営業利益目標を達成するのは勿論ですが、世界展開の体制を整えつつ生産の低コスト化、効率化を実現することも重要だと思っています。将来新しい剤ができた時、速やかに拡販に入れるためです。そして「Vision 2030」がゴールを迎える2030年には、「人々の食、健康、生命を支えてサステナブルな社会の実現に貢献する」という理念を実現していきます。

研究開発投資と施策

当社は、自社の研究・技術開発力を強化し、また効率的に活かして、新規化学農薬の開発・商品化を推進しています。また、他社M&A、提携推進、他社剤導入など、事業規模を拡大させるさまざまな可能性を検討しています。バイオロジカル分野の開発・商品化にも取り組んでいます。

開発パイプライン

当社は、市場性や成長性の観点から、4テーマの研究を重点的に進めています。各テーマの対象市場規模の分析から、いずれも当社の農薬事業にさらなる成長機会を与える魅力的なテーマであると考えています。一般に、農薬を開発するためには10年以上の年月が必要と言われてしています。当社は、いかに短期間で研究を完遂できるか、迅速化と効率化を意識して、日々の研究に取り組んでいます。



2024～2026年度の期間で検討予定

持続可能な農業への貢献

食品にも利用される植物から抽出した成分から成る水稻用バイオスティミュラント\*「ライスフル®」の販売を開始しました。田植え前の育苗箱に「ライスフル®」を散布すると、ヒートショックプロテイン(HSP)の発現が促進され、イネの高温耐性が向上し、暑い夏のストレスを回避できるようになると考えられています。

※バイオスティミュラントは、高温・乾燥・冷害・塩害や物理的障害などの「非生物学的ストレス」を緩和する資材

開発中商品	上市時期
生物農薬	2026年度中
バイオスティミュラント剤	2026年度中

「ひょうご小野研究センター」の建設

当社は、有機化学事業における農薬の生産技術の研究開発拠点として、兵庫県小野市ひょうご小野産業団地内の当社用地に「ひょうご小野研究センター」を新たに設置することとし、2024年5月29日に建設工事を開始しました。本拠点の設置は「Vision 2030 StageII」に掲げる重点施策の一環として位置付けられ、有機化学事業における「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」や「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」へ向けたアクションとなります。

目指す成果

- 新規剤・既存剤のプロセス検討による継続的なコスト低減
- 自社スケールアップ検討による、高効率・安価プロセスの確立
- ケミカルエンジニア(人財)の育成とプラントエンジニアリング(ものづくり力)の伝承



建設工事は2025年9月まで、業務開始は2025年12月を予定しており、当初は約30～40名が勤務する見込みです。今回、第一期として建設される本拠点は、今後の成長に備えて用地の約半分を残しており、第二期の拡充も視野に入れています。



建設工事と並行し、研究設備機器の準備、オフィス什器の選定、拠点運営ルールの策定に向け、ワークショップを実施しています。ベテランだけでなく、将来を担う若手も交えて、より良い職場作りのために、活発な検討を行っています。

当社は、引き続き高機能で安心・安全な農薬の創製・開発とグローバルな供給を強化し、世界の農作物の安定生産に貢献していきます。



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。

## Stage I 振り返り



### 課題

- 「犬用抗腫瘍剤のグローバル展開」は、日本に加えて米国でも発売したが、発売計画から遅延。販売体制の強化が課題。

### 売上・収益について

#### 動物用医薬品（犬用抗腫瘍剤）

#### 海外販売

2023年4月に米国で販売を開始しました。現在、犬用抗腫瘍剤の販売は好調ですが、前中期経営計画「Stage I」の見込みより、販売開始が遅れたことにより「Stage I」は未達となりました。中期経営計画「Stage II」期間中には、欧州をはじめ世界主要国での販売開始を予定しています。

#### 国内販売

2023年度も、前年度より売上高と営業利益はともに拡大しました。2018年度の販売開始以来、毎年、対前年増収を続けており、売上は順調に拡大しています。  
2024年度は販売スタッフを拡充し、診療現場への技術情報の伝達を図り、市場への浸透を一層深めていきます。

## 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。

## 市場環境

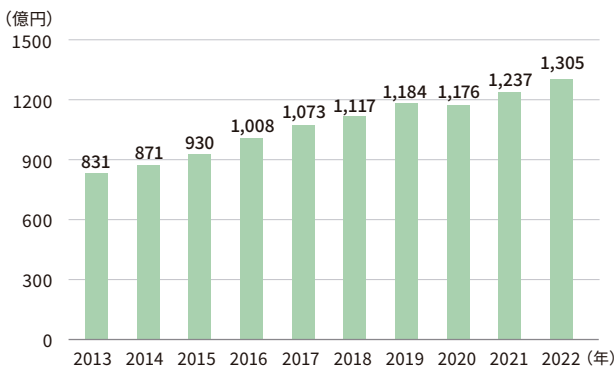
#### 世界

世界のCA用医薬品の市場（2022年）  
約2兆円<sup>※1</sup>

#### 日本

日本の動物用医薬品市場（2022年）  
1,305億円 [産業動物（PA）とCAを含む]<sup>※2</sup>  
日本のCA用医薬品の市場（2022年）  
約520億円<sup>※1</sup>

日本の動物用医薬品市場<sup>※2</sup>



※1 自社調べ

※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」

## リスクと機会

### リスク

独占販売が保証される薬事上のデータ保護期間（再審査期間）には制限がある

市場の成長率が高いことによる、競合企業の参入可能性

### 機会

製剤・剤形の改良や対象疾病の適用拡大による知財防衛網の強化と使用機会の多面化

動物用医薬品市場で豊富に存在するアンメットニーズと優れた保有シーズとのマッチングによる事業機会の創出

## 事業本部長メッセージ

# StageIIIで花開くために 事業の柱を立てる

ヘルスケア事業本部長

渡邊 浩行



## StageIの振り返り

## 大市場の米欧で事業基盤を整備

数字面では売上高、営業利益ともに未達となりました。米国での犬用抗肺炎剤の販売開始遅れに加え、国内での市場浸透速度に誤算があったことが原因です。ただ、動物薬の大市場である米国と欧州で、事業基盤を整備することはできました。米現地法人2社の設立と人材の採用や送り込み、当社に足りない部分を補完してくれるパートナーとのネットワーク構築などです。これは大きな成果で、今後市場に投入する当社開発品をスピーディーに事業ベースに載せられる頼もしいインフラとなります。

## 基本戦略

## 米・EUに加え、ブラジルなどでも動物薬を発売へ

不採算事業の整理や価格構成の変更でボトムラインを整え、あとはどれだけ稼げるかがカギだと考えています。最重要なのは、米国での「PANOQUELL®-CA1」の拡販です。一方、EUでは「PANOQUELL®」の承認申請をこの5月に終えており、順調に進めば2025年度中にも承認が下りる予定です。そうなれば、一気に対象市場が広がります。

欧米を主としつつ、ブラジルやオーストラリア、メキシコでも「StageII」のうちに発売し、これらの国々でも拡販を進め、グローバルに市場を拡大していくというのが、ヘルスケア事業の基本戦略です。欧米だけでも愛玩犬の飼育頭数は日本の約17倍に達するため、大きな伸びが期待できます。これにより、2025年度には事業黒字化、2026年度には大幅な利益増を目指します。

## 特徴・強み

## アンメットニーズを製品開発に活かす

ヘルスケア事業の強みは、研究開発力とマーケティング力にあります。中央研究所(滋賀県草津市)が農業用に開発した多様な化合物のうち薬理効果があるものに絞って動物用医薬に転用できることに加え、製剤化に必要な

一連の技術も保持しているため、さまざまな医薬品の開発を他社よりも早く、効率的に行うことが可能です。

一方で、まだ満たされていない医療ニーズ、つまり「アンメットニーズ」を臨床現場にて、リアルタイムで感知し的確に捉え、それを中央研究所が持つシーズと結び付けるのがマーケティング部隊の役割です。影響力のある専門家と深いコネクションを保持しており、彼らのニーズ情報をいち早く得ることで成功確率の高い製品開発を実現しています。

これら二つの強みを最大限に活かせる要所を押さえてビジネスを先導しつつ、それ以外の製造や末端販売などは専門性の高い企業とパートナーシップを組んでカバーするというのが、我々の基本的なビジネスモデルです。既に仏大手動物薬メーカーをはじめ、有力なパートナー企業との連携を深めており、十分な手応えを感じています。このようなネットワーク化されたビジネス構造により、大規模な設備投資を必要としない資本生産性が高い事業を目指していることも、我々の特徴です。

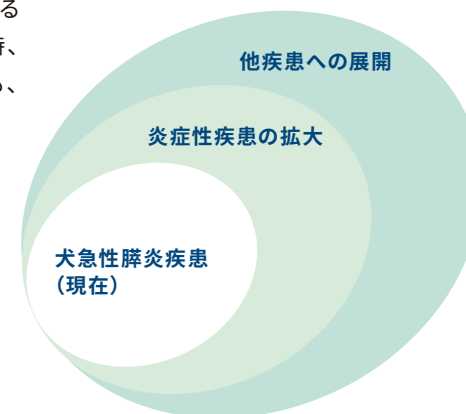
## 今後の展開

## グローバルシフトに対応して投資拡大へ

犬用抗肺炎剤の有効成分であるフザブラジブナトリウム水和物は他の疾病治療にも効果をもたらす可能性もあり、それらに対する開発も進めています。ほかにも、薬理効果がある化合物をかなり保有していますので、その活用も進めていきます。人体用についても原薬は既に手掛け、人体に効能可能性のある化合物も見つかってはいますが、開発コストとのバランスやそのリスクから、対象を絞っての取り組みが必要となります。

一方で、ヘルスケア事業の海外市場依存度は2023年度の27~28%から2026年度には60%を超える見通しで、まさに今、急激なグローバルシフトの只中にあります。こうした中で事業を拡大し、「StageII」の目標を達成するためにまず必要なのは、米国での人材拡充と生産拠点のスケールアップです。人材も含めて必要なリソースを十分に投入するつもりです。「StageII」は、「StageIII」で本格的に花を咲かせるための事業の幹を育てる段階です。手元にあるシーズが開花する時、いつでも米欧で商業化できる事業インフラを整備しておくことも、「StageII」における我々のミッションだと考えます。

■「StageIII」に向けて、  
フザブ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拡大・展開





# 無機化学事業

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。

## Stage I 振り返り



### 成果

- 「電子部品材料の拡販」のため、株式会社村田製作所と合併会社を設立、工場建設計画を決定。
- 「四日市工場廃棄物低減」を達成。「カーボンニュートラルに向けたロードマップを策定」。



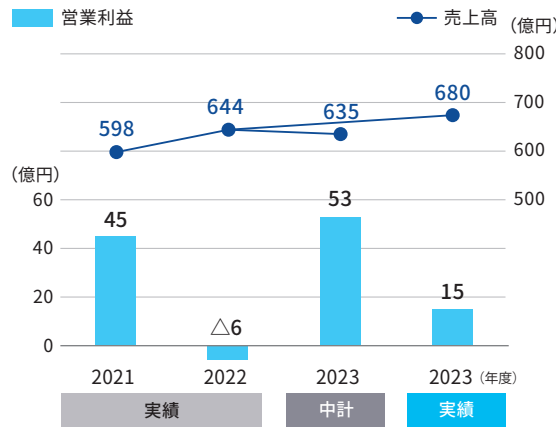
### 課題

- 「高機能・高付加価値品の販売比率向上」は未達。無機化学事業の構造改革を着実に行う。
- 「さらなる成長ドライバとなる新製品の開発」が遅延。

## Stage I の売上・収益について

原燃料価格の高騰を受け販売価格への転嫁を図った結果、売上高は中計対比増収となりました。但し損益面では、価格改定を上回る原燃料価格の高騰、販売数量減少などに伴う稼働率の低下、電子部品市場の低迷と海外を含めた導電材料の拡販未達により、中計を下回りました。

無機化学事業の収益推移



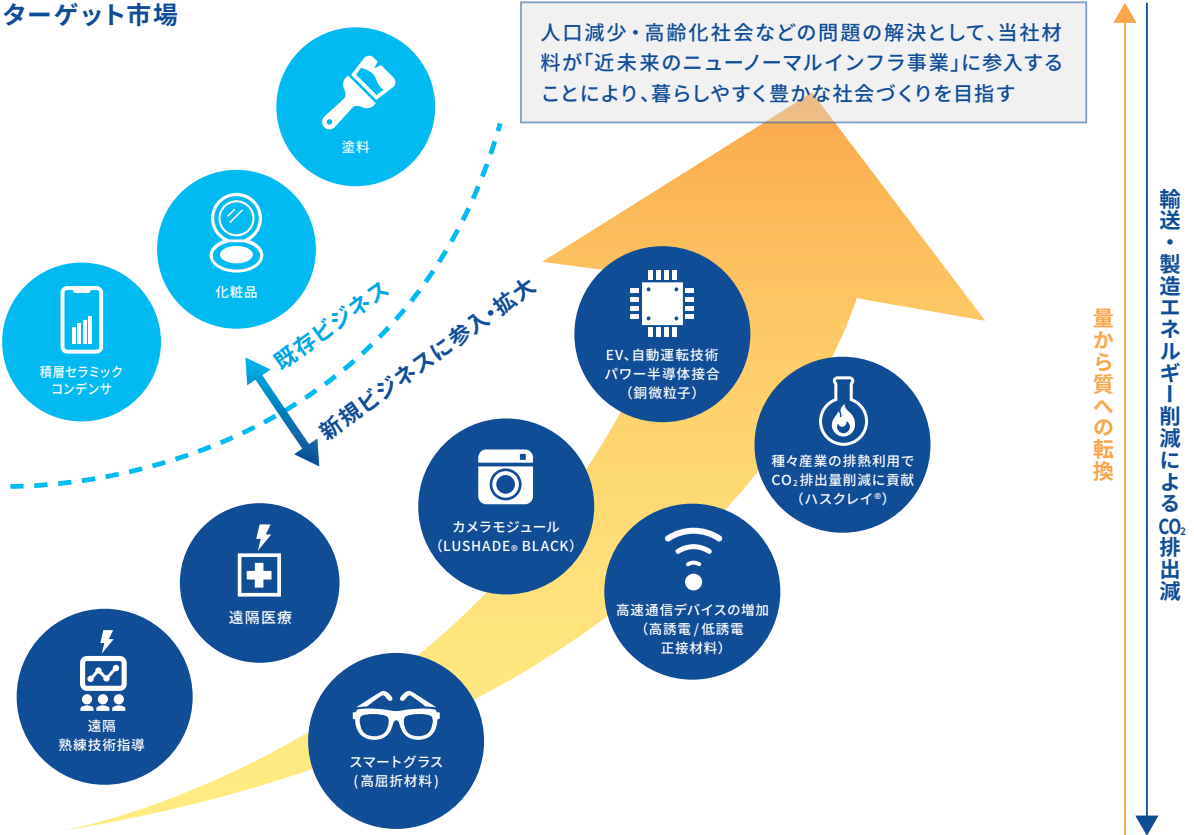
## 社会課題

当社の無機化学事業が貢献できる主なメガトレンドとして、「世界の長寿命化・高齢化」、「デジタル技術の発展」が挙げられ、当社の機能性材料製品で、これら次世代のインフラを支えるデバイス分野に注力していきます。また、製造プロセス開発を強化して環境負荷を低減していきます。

## 市場環境

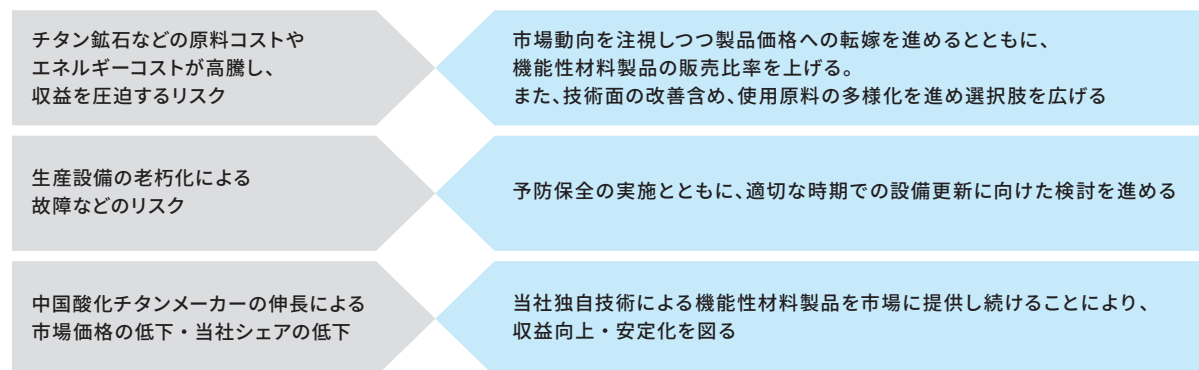
自動運転の発展やセキュリティ向上のためカメラ需要は増え続けると予想しており、光学機器の迷光防止用途に当社の高漆黒顔料(LUSHADE® BLACK)が注目されています。また、高齢者用としてスタイリッシュな小型低速モビリティの需要増が予想され、当社のパワー半導体接合材料である低温焼結銅微粒子で貢献していきます。

## ターゲット市場



## リスクと機会

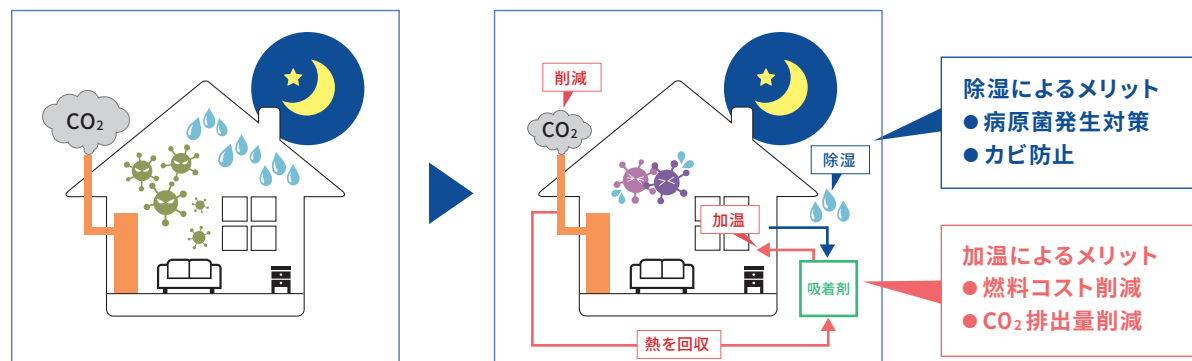
### リスク



### 機会

## 社会課題への貢献

高性能蓄熱材料である「ハスクレイ®」は、100℃程度の低温廃熱を蓄熱でき、従来に比べ2倍以上の蓄熱能力があります。また、熱を長期保管する場合も保温の必要がありません。廃熱を蓄えて、貯熱槽を輸送することで別の場所で使うことができるため、エネルギーの有効利用やCO<sub>2</sub>削減に貢献する「熱の電池」として期待されています。また、「ハスクレイ®」には除湿効果もあり、農業ハウス内の除湿による病害の削減に寄与できるものと考えています。



## 事業本部長メッセージ

# 機能性材料を伸ばしつつ、塩素法酸化チタンの製造コスト削減へ

無機化学事業本部長

新名 芳行



## Stage Iの振り返り

### 3年の協議の末、硫酸法酸化チタンの生産停止へ

変化の大きな3年間でした。2021年4月からの初年度には高付加価値製品の売上や海外への販売が堅調だったものの、酸化チタンは景気に左右されやすい製品です。2022年度からは、国内外の景気低迷、ウクライナ戦争から始まった原燃料や鉱石の高騰への対応に追われるようになりました。

そのような状況の中で、数回の価格是正を実施し、事業活動の継続・安定供給を維持できたことは良かったと思っています。結果的に酸化チタン事業は2023年度も赤字でしたが、このことを実施しなければもっと酷いことになっていました。

こうした中、2021年から「硫酸法再構築検討委員会」を立ち上げて四日市工場の構造改革について検討してきました。硫酸法酸化チタンの製造開始から70年、安全面からも毎年の改修費が償却費を上回る一方で、中国メーカーが安価な価格で攻勢をかけてきており、操業維持も厳しい状況です。2年間の検討の末、生産設備のリニューアルについて巨額の設備投資費用を見積もったものの、採算性・将来性を鑑み、塩素法酸化チタンや機能性材料を含め再検討を行うこととしました。その検討結果を引き継ぎ、2023年5月に発足した「無機事業構造改革検討委員会」でさらに1年を掛けて「聖域なき改革」に向け検討した結果、2027年3月末をもって硫酸法酸化チタンの生産を停止することに決めました。残念ではありますが、「全ての事業を収益の柱に変える」という「Stage II」方針を実現するためにはやむを得ません。



事業本部長メッセージ

基本戦略

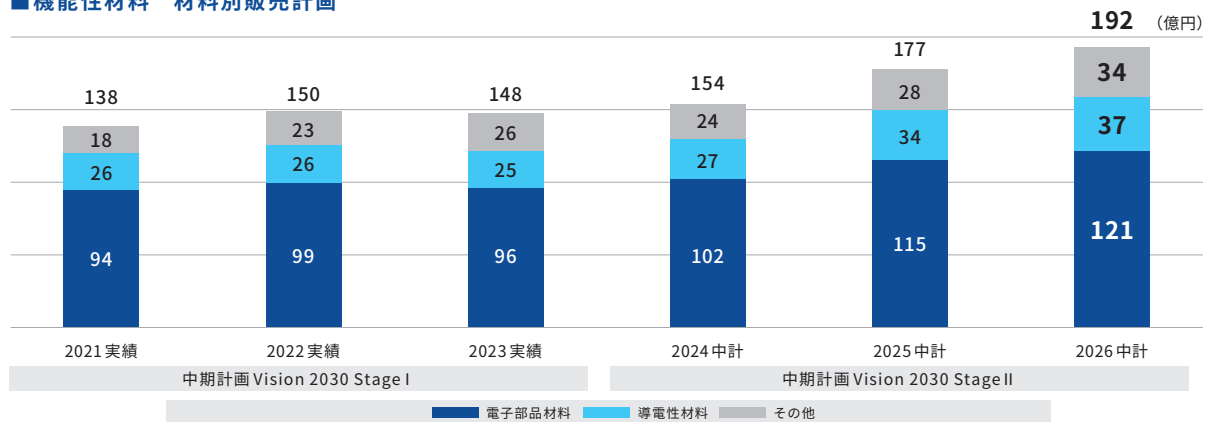
「事業本部制」導入で、ソリューションビジネスの展開を加速

以上の状況を受けて始まった「Stage II」ではまず、塩素法酸化チタンへの生産集約と競争力強化を進めます。塩素法酸化チタンの製造には、チタン含有率90%程度の品位が高く高価な鉱石を用いますが、その分廃棄物が少なく処理費用が低く済むため、トータルでは費用面で有利、かつ環境負荷も低いという特徴を持ちます。さらに、含有率80%台の品位の鉱石でも生産が可能になるよう技術開発を進めており、「Stage II」期間中には生産の大きな部分を占めるようにすることでコストダウンを実現していきます。

また、塩素法への集約により環境負荷も大きく引き下げます。現時点では年間6~7万トンの産業廃棄物量を、2030年には3万トンまで減らすことが目標です。CO<sub>2</sub>排出量についても、ボイラーの原料をLNGに変えつつ、CO<sub>2</sub>の回収技術も導入し、2030年には排出量30%削減(2019年度比)を目指します。

一方で持続的な成長の推進には、酸化チタン顔料で培った技術を活かした新製品が欠かせません。そのために必要なのは、顧客のニーズや市場にあるシーズを研究開発に活かせる「開発営業型組織」です。そこで2024年6月より新たに「事業本部制」を導入して、従来別部門であった無機化学系の営業、研究開発、生産部門をひとつの無機化学事業本部とした上で、事業ドメインごとに企画、販売、研究開発機能を持つ3つの事業部、即ち「機能性色材事業部」、「電子材料事業部」、「ファインケミカル事業部」を設置しました。また、各事業部に横串を通し、コストダウンと量産プロセスを実現する「生産技術部」と、各事業部を分析面から支え、ソリューション型ビジネスへの転換を図る「分析ソリューション部」を配しました。各事業部の拠点は四日市工場に集約、各都市の営業現場からもたらされる顧客ニーズ・事業

■機能性材料 材料別販売計画



シーズに基づき事業展開を加速していきます。イメージしているのは2016年リオ五輪の陸上400mリレーでの日本「銀メダル」でのバトンパス。会社内のバトンパスが早ければ早いほど、早く動けて結果的に収益につながります。ただものを作るだけでない提案型営業を通じ、ユーザーニーズをキャッチアップした開発・生産の実現を目指します。

このような体制のもと、強化を目指していくのは電子部品材料や機能性色材です。前者の代表的製品がMLCC(積層セラミックコンデンサ)用に使われるチタン酸バリウムや、その原料となる高純度酸化チタンです。中長期的な需要拡大は間違いなく、品質、量、納期のいずれの面でも、ニーズをキャッチアップできるよう体制を整えます。後者では、可視光のほとんどを吸収する超低反射率構造漆黒顔料(LUSHADE® BLACK)を光学機器の迷光防止用途を中心に2026年度から本格的に拡販していきます。

また、対象市場を海外へと拡大していくことも、「Stage II」目標達成には欠かせません。但しいたずらに物量を追うのではなく、利益を追います。当社のコア事業のバイオサイエンス事業本部のように、生産の一部を外部委託するのもひとつだと思っています。海外拠点についても見直しを行い、最適な人員配置と教育を行います。特に研究開発および営業の若い従業員を海外に出していきたい考えで、半導体産業が強い台湾への駐在派遣、技術へのニーズが強いEUへの出張増を検討しているところです。

特徴・強み

裾野が広く多様な製品群

酸化チタンという裾野の広い製品を主力に据えているところが当事業の強みです。多くの業界との付き合いがあり、電子部品材料や化粧品用途などの高機能商材も揃えていて、商社とも深い関係性があります。

しかし、これらの強みが「今までやってきたからこれからも同じように」という惰性に転じてしまつては本末転倒です。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」を鑑み、我々は何のために存在するのかを真剣に考え続ける必要があり、それに取り組める人財、企画力と営業力を兼ね備えた人財を育成していくことが重要だと考えます。

今後の展開

Stage IIで足固めをしてStage IIIでの飛躍を目指す

「Stage II」目標の営業利益55億円達成が第一で、やるべきことは満載です。機能性材料を伸ばしつつ、塩素法酸化チタンでは低品位鉱石の使いこなしによるコスト削減を実現せねばなりません。一方では、原燃料価格の高騰や景気悪化などにより膨れ上がった棚卸資産も適正化する必要があります。景気の状態は2024年度に入っても改善していませんが、そのような中でも拡販計画は着実に成果を上げています。

「Stage II」は、いわば足固めの時期。人財を育て、意識付けを行い、伝統的な硫酸法酸化チタンに代わる新しい事業を創成して、「Stage III」での飛躍を目指します。

研究開発投資と施策

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進めます。電子部品材料分野向けをはじめとした新製品開発の促進と、ドメインごとに専門家集団を形成し戦略を構築していきます。

開発パイプライン

電気自動車や第5世代通信(5G)用に需要が期待される次世代の積層セラミックコンデンサ(MLCC)用の高純度酸化チタンの開発に注力しています。微粒子で分散性に優れた開発品を含め種々の粒子径サイズ品をラインナップすることで、顧客の汎用から最先端用途までの要求に応えるべく改良を進めております。

また、LUSHADE® BLACKブランドとして硫化ビスマス黒色顔料は、特異な反射特性(可視光吸収、赤外線反射)と漆黒度が高いことを特徴に市場開拓を進めており、工業化も含めて商品化検討を加速させております。

新製品開発

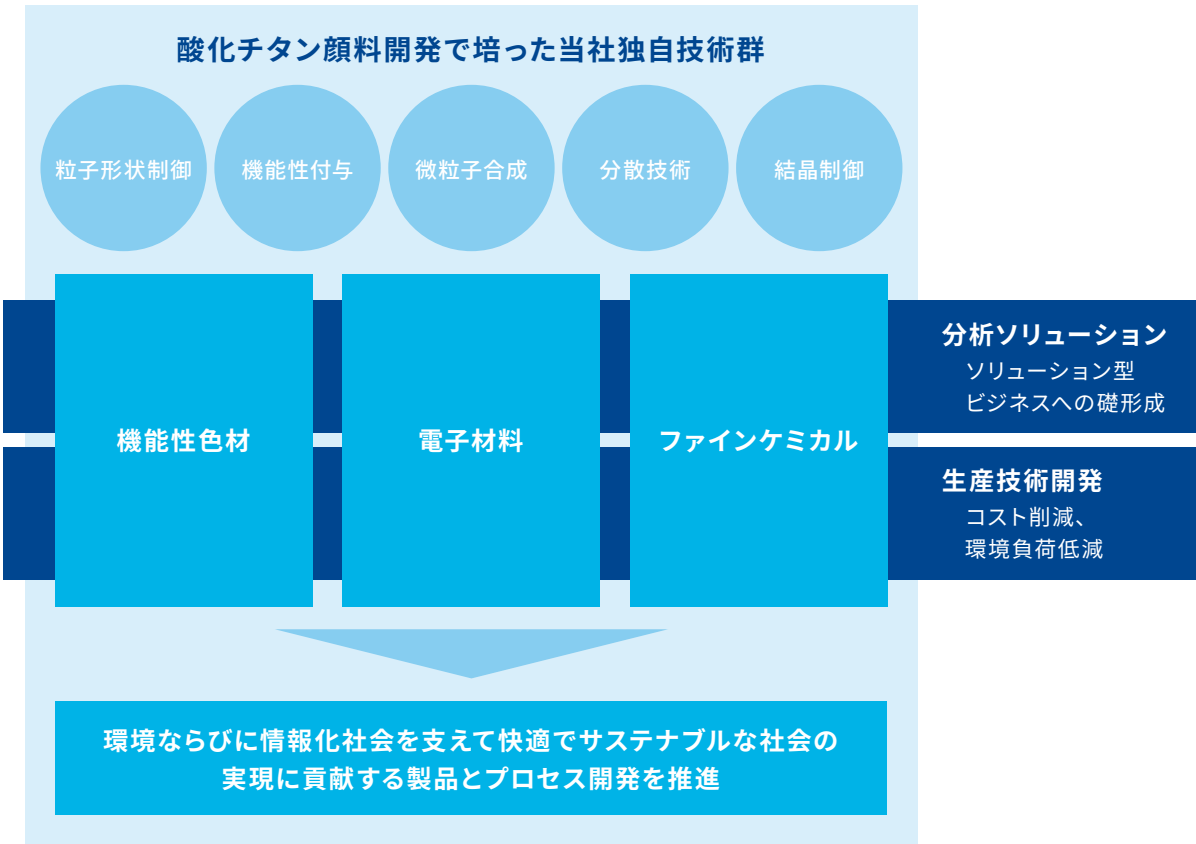
■ 先行販売 ■ 本格販売

分類	開発材料	販売時期(単位:年度)			
		2024	2025	2026	2027
継続発展市場	高誘電・低誘電正接材料				
	新規高純度酸化チタン				
新規発展市場	高屈折材料				
	高漆黒顔料(LUSHADE® BLACK)				
	蓄熱材料(ハスクレイ®※)				

※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。

今後の研究開発体制

従来の当社無機化学事業の組織は、営業本部、開発本部、生産(＝四日市工場)が並列の関係にありました。今回の機構改革では、販売、研究開発、生産の連携を強化し、組織全体の柔軟性や効率性の向上を目指すとともに、業績に対する責任と成果を明確にするべく「無機化学事業本部」を設置し、その傘下に事業ドメインごとに「機能性色材事業部」、「電子材料事業部」、「ファインケミカル事業部」を置きました。また、各事業部を分析面でサポートする「分析ソリューション部」と、コスト削減と環境負荷低減を実現する「生産技術部」を配しています。このようにして、酸化チタン顔料開発で培った当社独自の技術群に根差しつつも、事業部ごとに酸化チタンにこだわらない製品開発を進めることにより、環境ならびに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していきます。



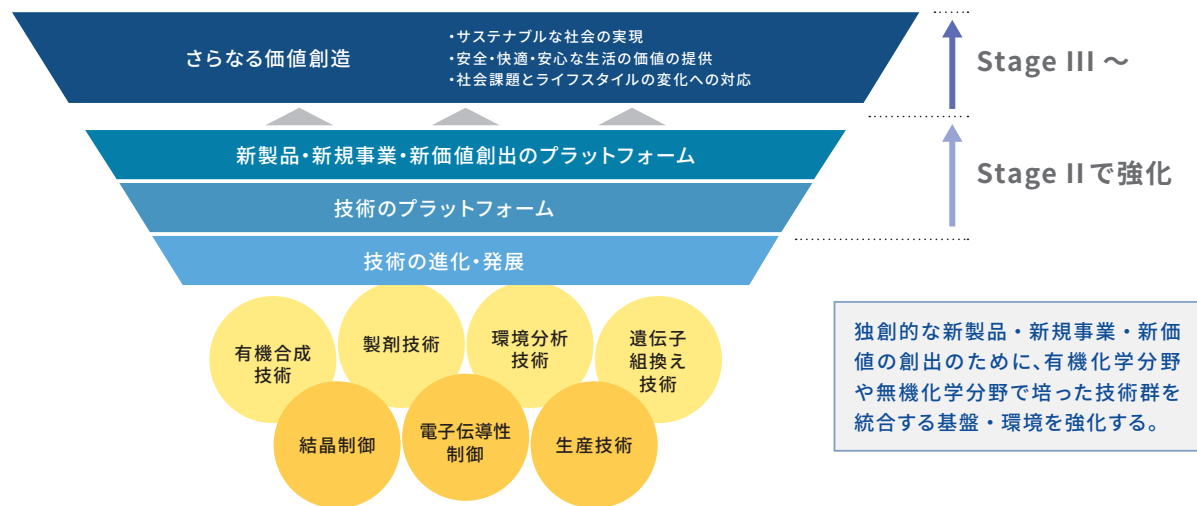
## 研究開発の方針

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ます。

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。

今後はさらに、マーケティングを意識したテーマ設定を行い、各事業部門で培った独自技術を、研究開発者が共有するためのプラットフォームを構築し、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、グローバルな産官学との連携も視野に入れることで、イノベーションを加速し、いち早く皆さまの暮らしに価値をお届けできるように取り組みます。



## 研究開発の組織強化

2024年6月の組織改編で、有機化学事業・無機化学事業の新規事業開発部門が中央研究所に集約され、両事業の人材・知識の交流が今まで以上に活発になることで、研究開発場面の化学反応を期待しています。

「Stage II」では、有機と無機の専門の壁を越えた「技術のプラットフォーム」の構築に向けて、全社的に組織を跨いだメンバーで取り組みを進めています。

## 各事業の研究開発ポリシー

### 【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。

創業から商品化まで一体の研究体制を活かし、新製品の開発をスピードアップするとともに、さらなる効率化を目指して、新しい創薬技術の検証も行っています。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、今後も有機化学分野と無機化学分野の技術を融合し、新たなビジネスの柱を構築します。

### 【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、その中でも未充足性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。

これらを通じ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。

### 【無機化学】環境・情報化社会を支える製品開発

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。

市場ニーズに基づいて、酸化チタンにこだわらない多様な素材を用いた材料開発を行い提案していくことで、快適な社会の実現に寄与するとともに、サステナブルな社会への貢献を目指します。

各事業部に、企画、販売、研究開発機能を設置する体制にしたことで、事業ドメインごとに、顧客ニーズを深掘りし、当社保有技術や社外との協業を含めて、開発を加速します。



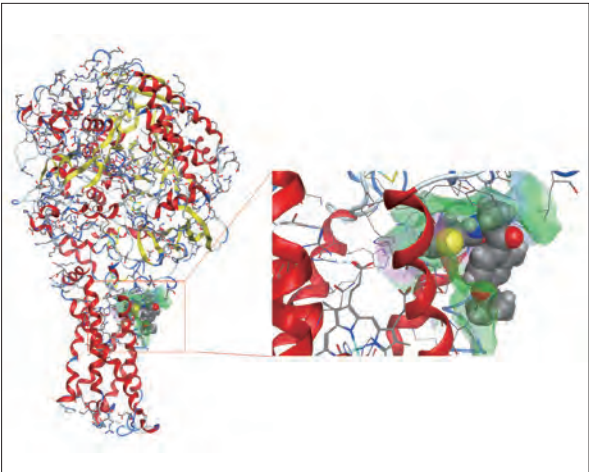
主要技術

【バイオサイエンス】

将来の農業を支える新規化合物の設計・探索合成

時代や環境変化に対応し、お客さまのご要望を満たす製品の開発のためには、将来予測を含めた市場ニーズに適合する新規な農薬候補化合物の早期創製が重要です。私たちは「当社独自の有機中間体を用いたパラレル合成装置の活用による多種多様な化合物の合成」、「計算化学を利用した効率的な分子設計」、「AI技術の活用による独創的な新規化合物の創出」に積極的に取り組み、よりスピーディーな革新的新薬の発見を目指しています。また、農薬開発を進めていく上では、作物を保護する効果だけでなく「人や動植物への安全性」、「環境への優しさ」、「農薬生産での経済性」も極めて大切なポイントです。

中央研究所は4haという比較的小さい敷地ですが、その中に、探索合成、生物活性評価、製剤化、安全性評価、工業化プロセス開発などを専門とする研究者が集まっており、分野の垣根を超えた議論が日常的にできる研究環境は私たちの強みのひとつです。この強みを活かし、研究の初期段階から農薬の安全性や経済性を意識した化合物をデザインし、他部門の研究者と議論を重ねながら合成研究を進めています。私たちは、当社がこれまで培ってきた農薬開発のノウハウに加え、新たな技術も積極的に導入し、これからも将来の農業を支える高付加価値な農薬の開発を目指して日々研究開発に取り組めます。



計算化学によるドッキングシミュレーション



あらゆるアイデアを実現する合成研究

【無機化学】

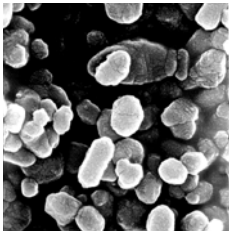
蓄積された結晶構造・粒子形状制御技術による材料開発

当社は約70年前に、塗料やインキなどに白度や隠蔽力を付与する顔料用酸化チタンの生産をスタートさせました。顔料用酸化チタンの性能を上げるためには、粒子形状・粒子径、結晶の制御、不純物除去やコーティング、ドーピング技術が肝となります。当社は200～300nm※の顔料酸化チタン粒子を対象に長年にわたり改良検討を重ね、各要素技術を体系的に蓄積してきました。

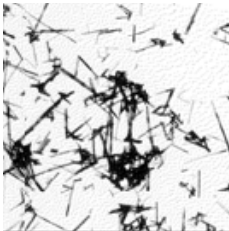
さらに、これらの要素技術を酸化チタンのみならず数多くの無機化合物にも展開し、さまざまな製品、開発品を設計し続けています。

※nm(ナノメートル)=百万分の1mm 【比較】スギ花粉:30,000nm、PM2.5: 2,500nm

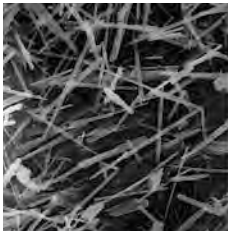
製品	要素技術	発現性能
微粒子酸化チタン	粒子径制御	透明性、紫外線遮蔽、高屈折率
針状ATO(アンチモンドープ酸化スズ)	粒子径・粒子形状制御、ドーピング技術	透明性、帯電制御
針状ATOコート酸化チタン	粒子形状制御、コーティング技術	白度・隠蔽性付与、帯電制御
高純度酸化チタン	粒子径制御、不純物除去技術	チタン酸バリウムに使用した際の高誘電率
チタン酸マンガ酸カルシウム	粒子径、ドーピング技術	黒色赤外線反射
薄片状チタン酸	粒子径・粒子形状制御	シルキーな色合い
ウニ状硫化ビスマス黒色顔料	粒子径・粒子形状制御	超低反射率漆黒性、赤外線反射



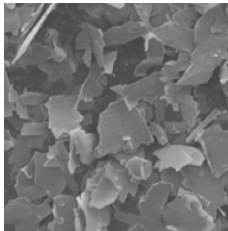
顔料酸化チタン  
粒子径;250nm



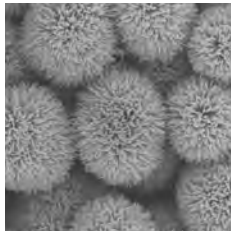
針状ATO  
粒子径(短軸);10~20nm



針状ATOコート酸化チタン  
粒子径(短軸);200~300nm



薄片状チタン酸  
粒子径(厚み;約100nm)



ウニ状硫化ビスマス  
粒子径;1500nm

特集「製剤化」で挑む

# 世界に安全で使いやすい 農薬を届けたい

世界85カ国で農薬を販売している当社。

気候や風土、農地の広さも作物も異なる各地の多様なニーズに応えていくためには、  
多様な製品の開発、農薬にさまざまな機能や付加価値を持たせる「製剤化」がカギとなります。

当社中央研究所(滋賀県草津市)で製剤研究室を率いる佐野光夫室長に、  
「製剤化」とはどういうものかを聞きました。



中央研究所  
製剤研究室長  
佐野 光夫

## 数百回の試行錯誤で、農薬有効成分のポテンシャルを引き出す

—— 農薬の「製剤化」とは、具体的にはどういうことですか？

農薬有効成分から、農家の皆さまが使いやすい農薬製品を設計し、作り上げることを言います。製品にするには、有効成分の効果を最大限発揮させることは当然ですが、加えて安全で使いやすく、製品として年単位で品質を保証する(保存安定性)必要があります。通常、農薬製品には、有効成分のほかに複数の添加物が含まれており、その添加物の種類や配合について何百回の試行錯誤を繰り返すことで所望する最善のレシピを見つけ出し、「粉碎」や「造粒」などの加工を行い、液体・固体の最終製品を作り上げます。

ここで有効成分の性能を引き出すために肝になるのが添加物、特に界面活性剤(石鹸のように水と油を混ぜ合わせる物質)の選択です。界面活性剤は多様な機能性を有しており、植物の葉の上で薬液を広げたり、有効成分を浸透しやすくするなど、効果を高めながら毒性や分解を抑えることができます。幾つもの界面活性剤の組み合わせから最適解を導き出し使いこなすことが製剤開発の醍醐味であり、その技術とノウハウの蓄積が当社の強みです。製剤化は、トライ&エラーの繰り返しです。それゆえ、設計通りに性能、製造に優れたレシピが完成した時の達成感と充実感には、何ものにも代えがたいものがあります。

—— 主な「製剤化」の事例を教えてください。

当社が販売している50種以上の農薬製品は、いずれも開発段階で出たさまざまな課題を克服して作り上げたものです。例えば、トウモロコシ向け除草剤「トルピラレート」は、有効成分の効果を100%引き出せるよう100種類以上の界面活性剤をスクリーニングし、さらに300を超える組み合わせを試して見つけた最善のレシピを商品化しています。幅広い害虫に高い効果を示す殺虫剤「シクラニプロール」は、できるだけ有効成分を微細化して効果を向上させようという着想から、ナノ\*粒子化技術を用い、水で薄めた際に50ナノメートル以下の粒子となるように製剤設計しました。ナノ粒子形成を低コストで実現することはとても難しく、また初の試みだったので、何としてもこの有効成分を世の中に送り出したい、と強い意志で研究を進めた記憶があります。このように当社ノウハウを引き出しとして研究を始め、試行の中で課題解決を繰り返すことで、一つひとつの製品を産み出しています。

\* 100万分の1ミリメートル



## 50年以上の研究の歴史で蓄積したレシピ、製剤技術の数々

### —— この分野における、当社の強みとは何でしょうか？

「製剤化」は試行錯誤の連続です。有効成分が異なれば最適なレシピも異なるため、それぞれの有効成分と添加物のマッチングが重要となります。50年以上の製剤研究の歴史を通じ、そういう引き出し、レシピを数多く蓄積していることが、「製剤開発」における当社の最大の強みで、その独創的な研究から世界初の農薬製剤も幾つも上市しています。「OD剤(油性懸濁剤)」という、水に混ぜると分解されやすい有効成分を油の中に分散させた剤もそのひとつ。当社には独創的な視点でものづくりを行うレガシーがあり、自由な発想を経て生み出された技術は随一と自負しています。

研究組織もユニークです。製剤研究室は、実験室レベルでのレシピ研究から工業化研究、さらに製造立ち上げ(工場での実機試製)までを担っており、レシピを作った研究者自身が製造に参画し、その経験を研究にフィードバックできるようにしています。自ずと研究者には製造を見越した合理的な考え方が身に着き、成功体験を得ることで主体性が喚起され、モチベーション高く研究ができるようになります。この点も当社ならではの強みです。



農薬の造粒を行う様子

さらに、農薬事業を統括するバイオサイエンス事業本部の営業企画、登録、物流、生産の専門家も研究段階から製剤開発に関与しています。オール石原で製品を作り上げる体制、スピード感も当社の強みと言えます。

### —— このビジネスの難しいところはどこですか？

ひとつは、上市までに時間を要する点です。農薬には国ごとの許認可が必要で、各国審査に年単位の時間がかかります。例えば製剤処方が完成してからでも認可が遅いブラジルでは5年以上先にしか上市できません。ニーズ、チャンスを逃さないよう、研究期間をできるだけ短く設定しつつ、数年後にも競争力があるような時流を見越した製品を開発する必要があります。

ます。研究ですのでベストと言うものではありませんが、いかに速く合理的に最良の製剤を見極められるかが鍵になります。

また、国や地域によって全く違う環境やニーズにも対応しなければなりません。特に高温地域での保存安定性には悩まされています。インドなど気温が40℃を超える地域で上市する製品は、必要に応じてその地域に特化したレシピ開発を行うなど各地域の事情に応じた製剤開発を展開しています。

時には無理難題と感じるような要望や課題もありますが、発想を転換し、技術を磨くチャンスと思って取り組んでいます。



粉末、顆粒、液体など、用途に合わせ剤型を調整

## 環境負荷を低減して当社の企業価値を高める

### —— 将来に向け実現したいことは何でしょうか？

「環境負荷の低減」を志向した製剤開発です。自然環境下の農薬の散布では、散布液の飛散や葉面からの薬液落下などで散布ロスが起りやすく、散布した有効成分の全てが利用されている訳ではありません。新しい製剤技術によって課題を解決し、有効成分の利用率を高めるべく研究を進めています。ロスを減らすことができれば、有効成分の散布量自体も減らせて環境負荷低減が期待できるほか、製品のコストダウンを通じて製品価格の安い国や地域での販売を拡大でき、当社の大きな価値向上につながります。

加えて、DXによる効率化も重要なテーマです。当社はDX認定事業者でもありますので、将来的にはAI技術を駆使したレシピ開発までを視野に入れて、より豊かな食糧生産に貢献します。

一方で、当社無機化学分野とのコラボレーションも今後強化すべきところです。製剤化で用いている「物性評価」や「製造の単位操作(粉碎、混合、コーティングなど)」は、実は無機素材開発と手法が似ています。有機と無機の両方を持つ当社だからできる強みを活かし、「石原らしい」技術で新たな価値を創造していければ、と考えています。



## 基本的な考え方

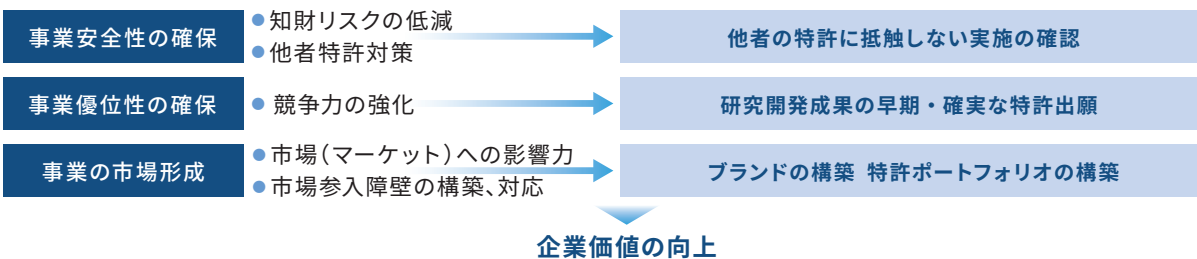
当社グループは事業戦略、研究開発戦略と知的財産戦略を一体のものと考えており、研究から事業化までのあらゆる場面で知的財産を意識した活動を行っています。

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。

一方で、従来から他者の有効な知的財産を尊重しています。

同時に、他者による侵害行為に対しては、毅然として対処しています。

### 当社の知的財産活動が目指すもの



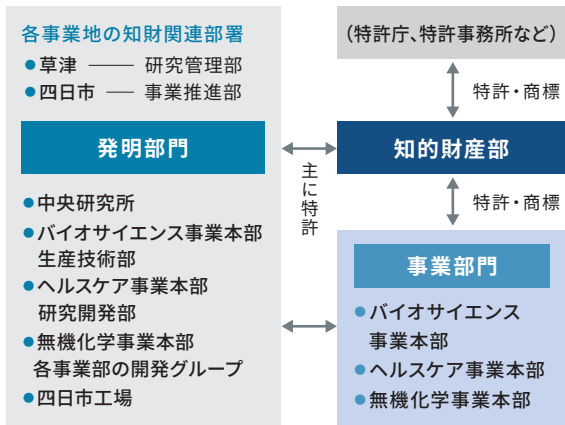
## 管理体制

当社では、「法務本部知的財産部」で産業財産権の出願およびその管理業務、事業戦略遂行への知的財産面からの活動を行っています。また、生産・研究開発活動が行われている四日市および草津の各事業地に、特許の担当者を配置しています。

- 草津：中央研究所 研究管理部 知財グループ
- 四日市：無機化学事業本部 事業推進部 推進グループ

このような活動体制を採ることで、研究開発成果を早期・確実に特許出願すること、研究・開発の初期段階から他者の特許を意識することを徹底し、将来の事業優位性と事業安全性の確保を図り、企業価値の向上に貢献しています。

### 当社の知的財産活動体制



## 知財戦略

知的財産基本方針の具現化に向けて、以下の行動を行っていきます。

### 啓発活動への取り組み

- 特許・商標制度などの知的財産情報を当社社員に発信していきます。
- この啓発活動を通じ、研究開発活動・事業活動と知的財産との連動について、社内意識の浸透を図っていきます。

### 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・戦略に即して、適時・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を構築していきます。
- 特許出願件数の増加を目指していきます。
- 構築した知財ポートフォリオは、当社事業に活用するとともに、他者による侵害行為に対しては、毅然として対処していきます。

### 知的財産の活用率の向上

- 当社の知的財産を「現事業で実施中」、「将来の事業可能性」、「第三者を制限」に分類し、当社事業と知財との連動の指標としています。
- 当社事業活動の中で活用される知的財産の割合の向上を目指していきます。



### 法務本部長メッセージ

## 求められるのは表舞台に立つ覚悟

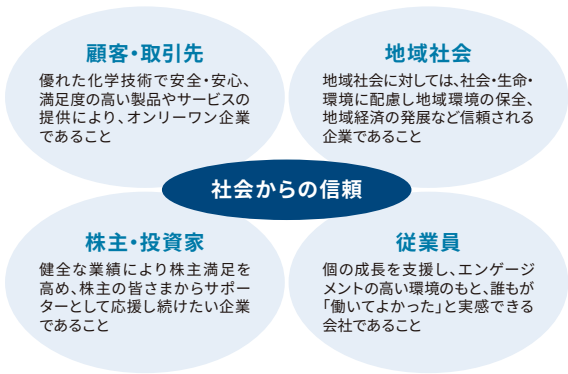
法務本部長  
菊池 明彦

当社は、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。「Vision 2030」においては、近年減少傾向にある特許出願の増加（2022年度比倍増）や知財ポートフォリオの整備・特許利用率の向上（50%以上）にチャレンジします。知財創出への投資（R&Dへの投資）を前提とし、知財獲得への投資（M&Aへの投資）も踏まえ、特許・商標に契約を含めた知財ミックスをスピード感を持って事業部門と推進します。知財をもって当社事業を優位に進め、企業価値の最大化を図ることにより、「Vision 2030」で掲げる「独創・加速・グローバル。化学の力で暮らしを変える。」を体現していきます。CGコードの改訂以来、知財・無形資産への関心は高まっています。知財関係者には、縁の下の力持ち（unsung hero）から表舞台へ立つ覚悟が求められているのだと感じます。

## 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。当社は改めてステークホルダーとの良好な信頼関係を構築するために2023年2月1日に「マルチステークホルダー方針」を策定しました。

サステナブルな社会の実現への貢献と事業活動を通じた企業価値向上の両立につながるという観点から、従業員への還元や取引先への配慮が重要であることを踏まえ、以下の取り組みを進めます。



### 取引先との協業

当社は、内閣府や中小企業庁などが推進する「未来を拓くパートナーシップ構築推進会議」の趣旨に賛同し、「パートナーシップ構築宣言」を公表しています。

当社の企業理念である「『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」「遵法精神を重んじ、透明な経営を行う」を実現するため、自社の製品・サービスに関係する全てのサプライヤー・取引先に対しても、取り組みを理解・遵守いただくよう努め、事業者の皆さまとの連携・共存共栄を進めることで、新たなパートナーシップの構築を目指します。

#### パートナーシップ構築宣言

<https://www.biz-partnership.jp/declaration/55691-05-08-osaka.pdf>

### 株主・投資家とのコミュニケーション

顧客・取引先、従業員以外のステークホルダーともコミュニケーションの機会を設け、社会との信頼関係を構築しながら、事業活動を通じた持続可能な社会の実現に貢献していきます。

株主・投資家のみなさまとの対話を促進するための体制を整備するとともに、安定的な株主還元の継続に取り組めます。

- 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。
- 本決算および第2四半期決算発表後に決算説明会（2回/年）を開催し、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。また、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ウェブ形式にて対応し、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。2024年5月10日に中期経営計画「Vision 2030 StageII」や無機化学事業構造改革を発表しており、各機関投資家からはこれらに関する質疑が多数ありました。

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 6月末時点
国内投資家	39	71	51	61	18
海外投資家	9	19	21	39	10
計	48	90	72	100	28

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	—
計	22	73	69	80	54

- 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。
- 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。



第101回定時株主総会（2024年6月開催）

## 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

2024年7月2日、地元の塩浜中学校1年生を対象とした工場見学会を開催しました。コロナ禍の期間はやむなく中断していたので、5年ぶりの開催となりました。

バスに乗車して工場全体を見学した後、四日市工場での公害防止の取り組みの説明を受け、最後に、当社製品（MLCC用酸化チタン、光触媒酸化チタン、ハスクレイ®）にかかる実験の見学を行っていただきました。生徒の皆さんからは都度、たくさんの質問をいただき、熱心に参加していただけました。見学を通して化学技術の可能性を感じ、化学に興味を持ってもらえたらうれしいです。

引率の先生方からは「石原産業の環境への取り組み、会社のポリシーがしっかりと伝わり理解できた」とご評価いただきました。



当社製品にかかる実験見学の様子

#### 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。

この他、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。



答志島奈佐の浜清掃活動

### 中央研究所

#### 総合防災訓練

防災意識の向上を目的に、毎年秋頃に全所員による総合防災訓練を実施しています。2023年度は、地震を想定した避難訓練を実施した他、消防署のご協力のもと、起震車により大きな揺れを体感することで、地震に対する備え、心構えなどを総合的に学びました。また、3月には、自衛防災隊を対象とする消防訓練として、119番通報訓練および屋外消火栓を用いた放水訓練を実施し、万一火災が発生した時に取るべき行動を確認しました。

このような取り組みの結果、「（一社）滋賀県防火保安協会連合会」より令和6年度滋賀県防火保安功労優良事業所に推薦され知事表彰を受けました。引き続き、地域の模範となれるように防災意識の向上に努めます。



起震車による地震体験

#### 清掃活動

年に2回、所員による周辺地域のボランティア清掃を実施しています。また、社有寮が位置する自治会の清掃活動に参加するなど、当社の事業活動にご理解をいただけるよう、地域社会とのさらなる信頼関係の構築を図っています。



自治会の清掃活動



# 役員一覧

石原産業とは

価値創造の戦略

価値創造の基盤

コーポレートデータ

## 取締役 (2024年6月末現在)



田中 健一  
取締役会長

■10年  
■27,588  
■17回／17回(100%)



大久保 浩  
代表取締役社長  
社長執行役員  
兼 コンプライアンス統括役員(CCO)

■2年  
■12,330  
■17回／17回(100%)



堀江 幹也  
代表取締役  
専務執行役員  
バイオサイエンス事業本部長

■2年  
■7,046  
■—

■在任期間  
■所有株式数(2024年3月31日現在)  
■取締役会出席回数  
(2023年6月28日～2024年6月25日の状況)  
■監査役会出席回数  
(2023年6月28日～2024年6月25日の状況)



川添 泰伸  
取締役  
専務執行役員  
財務本部長

■5年  
■21,465  
■17回／17回(100%)



西山 良夫  
取締役  
常務執行役員  
総務人事本部長

■—  
■5,690  
■—



新名 芳行  
取締役  
常務執行役員  
無機化学事業本部長

■—  
■6,146  
■—



花澤 達夫  
取締役(社外)

■5年  
■4,000  
■17回／17回(100%)



安藤 知史  
取締役(社外)


■4年  
■2,000  
■17回／17回(100%)



内田 明美  
取締役(社外)

■1年  
■200  
■17回／17回(100%)

## 監査役 (2024年6月末現在)



秋山 良仁  
監査役

■3年  
■5,782  
■17回／17回(100%)  
■12回／12回(100%)



小林 洋一  
監査役

■1年  
■10,700  
■17回／17回(100%)  
■12回／12回(100%)



楠見 憲久  
監査役(社外)

■1年  
■100  
■17回／17回(100%)  
■12回／12回(100%)



小池 康弘  
監査役(社外)

■1年  
■500  
■17回／17回(100%)  
■12回／12回(100%)

||| スキルマトリックス・選任理由

(2024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・ 経営戦略	環境・社会	研究・開発・ 生産	グローバル ビジネス	法務・ リスク管理	人財戦略	財務会計	
取締役	田中 健一 取締役会長	●	●		●	●	●		2015年に代表取締役社長に就任後、強いリーダーシップで当社を牽引し、2度の中期経営計画と現中期経営計画の基本となる2030年に向けた長期ビジョン「Vision 2030」を策定し、当社グループ全体の経営管理を的確にかつ効率的に遂行するとともに、取締役会長として、取締役会の実効性向上に注力し、経営を監督しております。同氏は、当社グループを取り巻く外部環境、コーポレート・ガバナンスにも精通しているため選任しています。
	大久保 浩 代表取締役社長 社長執行役員 兼 コンプライアンス統括役員（CCO）	●	●	●		●		●	工場において生産、環境・安全衛生部門などの業務に従事し、関係会社の経営経験の後、当社経営企画管理本部長を務める中、2023年6月に代表取締役に就任し、企業価値向上に向けてDX推進の加速などに尽力してきました。2024年4月からは代表取締役社長に就任し、同時期にスタートした中期経営計画「Vision 2030 StageⅡ」の推進に向けて、経営の中核として、当社グループの企業価値向上に向け取り組んでおります。同氏は、これまでの経験や実績をもとに強いリーダーシップを発揮しているため選任しています。
	堀江 幹也 代表取締役 専務執行役員 バイオサイエンス事業本部長	●	●	●	●				主に有機化学部門の営業、開発などの業務に従事した後、2018年に執行役員に就任し、現在、バイオサイエンス事業本部長として部門の運営に従事し、新農業開発・商品化、農業生産コスト競争力強化推進も担っております。グローバルビジネスの経験も豊富であり、これらの業務知識・経験をもとに職務を適切に遂行しているため選任しています。
	川添 泰伸 取締役 専務執行役員 財務本部長		●			●		●	金融機関で長年にわたり培った財務・会計に関する専門的知識を活かして、その豊富な経験と実績をもとに、財務・会計に加え、ガバナンスの強化に関する分野で重要な業務執行および経営の意思決定、監督を適切に遂行し、広報活動も担当しております。これらの経験や知識を取締役会における経営戦略などの立案、審議や執行の監督などに活かしているため選任しています。
	西山 良夫 取締役 常務執行役員 総務人事本部長		●	●	●		●		工場において環境、総務・労務部門などの業務を経験した後、本社において人事部門の業務を歴任し、2021年に執行役員に就任し、現在、総務人事本部長として部門の運営業務に従事しております。これらの豊富な業務知識・経験をもとに職務を適切に遂行しているため選任しています。
	新名 芳行 取締役 常務執行役員 無機化学事業本部長		●	●	●				無機化学部門の国内外での営業業務に従事した後、2022年に執行役員に就任し、現在、無機化学事業本部長として本部全体の運営業務に従事しております。これらの豊富な業務知識・経験をもとに職務を適切に遂行しているため選任しています。
	花澤 達夫 取締役（社外）		●		●		●		行政分野、特に農政における国内外での経験および環境分野での経験をもとに、特に国内外市場拡大、環境分野への適切な助言、監督を行っていただいております。さらに、当社の報酬委員会の委員長および人事委員会、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。
	安藤 知史 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、監督を行っていただいております。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。
監査役	内田 明美 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、監督を行っていただいております。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られております。また、ダイバーシティ&インクルージョンなどでも貴重な助言をいただいております。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。
	秋山 良仁 常勤監査役	●			●	●		●	当社管理部門、営業部門を歴任し、国内外の関係会社の取締役、監査役を経験するなどの実績があることから、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 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 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 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。

## 社外取締役対談



## しがらみに捉われず、 果敢にリスクを取る姿勢を

社長交代、新中期経営計画「Vision 2030 StageII」の開始と、大きな変革期を迎える当社。  
社外取締役3名に、新体制への期待と今後の展望について語っていただきました。

### 新社長への期待

### 満を持して登板、巻き込む力に期待

**花澤** 新社長の大久保さんについては経営企画管理副本部長に着任した4年前からのお付き合いですが、責任感の強い人だと感じています。当社の危機管理や対外対応についても経験を重ねている。硫酸法酸化チタン生産停止の難しい道筋を前社長の高橋さんが付けましたが、その右腕として働いてきた人です。いよいよ実行というところで後を継いだので大変だとは思いますが、最近は吹っ切れた感がありますね。やはり、地位が人を作るところはあります。

石原産業とは

価値創造の戦略

価値創造の基盤

コーポレートデータ

**安藤** 従前から社長候補の一人として期待されていた方ですからね。中計の新ステージに入るところで満を持して登板されたと捉えています。明るく前向きでエネルギーが豊富な人ですし、今後の業績拡大に向け、皆を引っ張るのに相応しいと思います。

**内田** 私はまだ社外取締役に着任して短いので大久保さんを良く知っている訳ではありませんが、社長になる人には、自ら会社経営に携わった経験があった方が良いと思っています。大久保さんは子会社2社の経営に携わった人ですので、その点安心感があります。

**花澤** 本社役員就任時から、後継者含みで社として育ててきた印象があります。ご本人は「加速」という言葉をよく使われますが、強調し過ぎると部下にプレッシャーが掛かることが分かっているようで、今は様子を見ていますね。私としては、もっと思う通りにやって会社を引っ張って行って欲しい、と思いますが。

**安藤** 今は会社が変わる局面です。色々な軋轢もあるでしょうが、多少の衝突は気にせず、思うところを信じてチャレンジしてもらいたいです。

**内田** 「StageII」実行に当たり、やるべきことが多い。力強いリーダーシップと慎重さの両方が求められます。巻き込む力が強い方と認識しているので、そこに期待しています。

### StageIへの評価と残された課題

### 目標未達は真摯に受け止めるべき

**花澤** 前中期経営計画「Vision 2030 StageI」では、新型コロナウイルス感染症(COVID-19)の拡大や原燃料価格の高騰もあり、事業環境が大きく変わりました。高橋さんは大変だったと思いますが、結果としては、ROEは8%とそれなりで、配当も3期連続増配。従業員給与のベースアップでも実績を残しました。目標数値だけを見れば、達成できたのは連結売上高だけでしたが、一定の成果はステークホルダーに向けて示せたと思います。

**安藤** 私はもう少し厳しく見えています。株主還元やサステナビリティ経営の進展に一定の成果があったことは、私も前向きに評価しますが、外部要因が大きいとはいえ、目標未達だったという点は真摯に受け止めるべきでしょう。但し、振り返りを今まで以上に行い、「StageII」にその詳細分析も盛り込んだ点は良かったと思います。

**内田** 目標は約束ごとですので、未達だったことは課題を残したとも言えると思います。ただ、「StageI」では色々なことを実行されていますので、「StageII」に活かせるのではないかと考えています。本質的な課題は、当社は製造業らしい製造業の会社と言うか、良い物をきちんと作るという製造業特有の特徴があるので、逆に変化することが難しくなっている側面がある。そこが一番の課題です。本当に変わる、迅速に変わることが、「StageII」では求められると思います。



# 社外取締役対談

石原産業とは

価値創造の戦略

価値創造の基盤

コーポレートデータ

**安藤** 過去の反省の継承も重要です。当社は、過去の経験を踏まえてコンプライアンス意識の向上に取り組み、今に至っています。一方で、大変な時期を経験した層は定年を迎え減ってきています。コンプライアンス意識を継承していくには個々人の意識だけでなく、会社としての仕組みも必要ではないでしょうか。

**花澤** 環境面では、当社自身が掛ける環境負荷には敏感な一方、製品などを通じてどう改善に寄与していくのか、という点については、まだ取り組みが弱いと思っています。私は食品業界に十数年携わってきたのですが、あの業界は社会が求めていること、消費者が考えていることに対し敏感で、消費者よりも半歩先に行って何かをしよう、という意識があります。当社はそこが弱い。

**内田** 無機化学事業本部も事業部制導入でお客さまを意識する体制になりましたので、今後どのように変わっていくのか注目しています。

## StageIIをどう進めるか

### 「全ての事業を収益の柱に変える」ために意識改革を

**安藤** 「StageII」の、内容自体は良いと思っています。何より重要なのは計画通りやり遂げることです。無機化学事業の構造改革を進め、ヘルスケア事業を着実に事業の柱に育てることが重要です。

**花澤** バイオサイエンス事業と無機化学事業、収益面でどちらかが良いとどちらかが悪い、というのがこれまででした。それを改善するためには、市場環境に左右されることなく各事業が利益をしっかりと上げていく体制に変えねばなりません。重要なのは大久保さんが言う通り、「全ての事業を収益の柱に変える」という意識改革です。

**安藤** 売上を重視してきた方針を変えるべき時ですね。良い方向性です。

**花澤** 私は社外取締役になって今6年目なのですが、着任した頃には社内でもいつも「売上高1,000億円達成」と言っていて、ずっと「それだけでよいのだろうか」と思っていました。それが「StageII」で根本的に変わった。

**安藤** 装置産業であるメーカーには操業コストの問題があるので売上の重要性が高いことは理解はできるのですが、肝心の利益の話がどこかに行ってしまうようなところもありましたからね。

**花澤** 無機化学事業の構造改革も、最初は四日市工場を再編するという話だったのですよ。幹部と中堅社員でチームを作ったたくさん案を作り、それが我々のところにも上がってきていた。でも結局、どうやっても儲からないのです。そこを議論しているうちに、皆だんだん「儲からないことは止めよう」と納得してくれるようになりました。自分たちで分析し気付けたことは非常に良かったと思います。

**内田** 「StageII」の策定プロセスも妥当だったと思います。事務局原案が6割7割出来上がった段階で何回か我々も交えてミーティングを行い、内容を固めていきました。ただ、BtoBの企業であるためか、マーケティング関連の分析が

若干足りなかったのが今後の課題と思っています。

**安藤** 過去の中計策定と比べても経営会議や取締役会で議論に費やした時間は長く、その中でROEや株主還元、資本コストを意識する姿勢も共有できました。過去の計画が達成できなかった理由の分析もシビアに行っています。経営陣は達成に自信を持っているように感じています。

**花澤** 達成すべき目標の選定や工程表作りについて、各事業本部と経営企画管理本部との間で徹底的に詰めてきたことが自信の根源なのでしょう。それをナンバーツーとして取り仕切ってきたのが、社長就任前の大久保さんだということもあります。

**内田** ともあれ、重要なのは実行です。目標達成のためには積極的な経営戦略が必要となりますので、新規事業投資など「プラスのリスク」を経営陣がどこまで取れるのかを確認したいと思っています。失敗する可能性も当然あるので躊躇しがちではありますが、そこでリスクを取れない会社は成長しないと考えています。

**安藤** 色々な障害にぶつかる場面もあるでしょう。当社は過去のこともあってリスクテイクには長らく消極的でしたが、我々は社外取締役として、それぞれの専門性を活かした助言などを通じて大久保さんを支えていきたいと思います。

**花澤** ようやく配当が安定し自己資本もしっかりしてきました。財務本部長も経営会議などで、新たな資金がこれだけ確保できましたよ、と言うようになっていますが、各事業本部とはまだ温度差がある。せっかくお金が使えるようになったのだから、各事業本部にはリスクを取ってもらいたい。東証が言う「資本効率」とは、そういうことだと思うのです。もちろん我々もお手伝いします。



社外取締役

### 花澤 達夫

農林省(現・農林水産省)出身で、独立行政法人や財団法人などでも役員などを歴任。農政分野に国内外を問わない知見を有する。当社報酬委員会委員長。



社外取締役

### 安藤 知史

弁護士。東宝株式会社の社外取締役も務める。企業法務に関する豊富な知見を有する。



社外取締役

### 内田 明美

事業会社にて経営企画、リスク管理、人事戦略など幅広く経験後、取締役に就任。現在、イリソ電子工業株式会社、ステラケミファ株式会社の社外取締役も務める。

## 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、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おります。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おります。

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おります。

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。

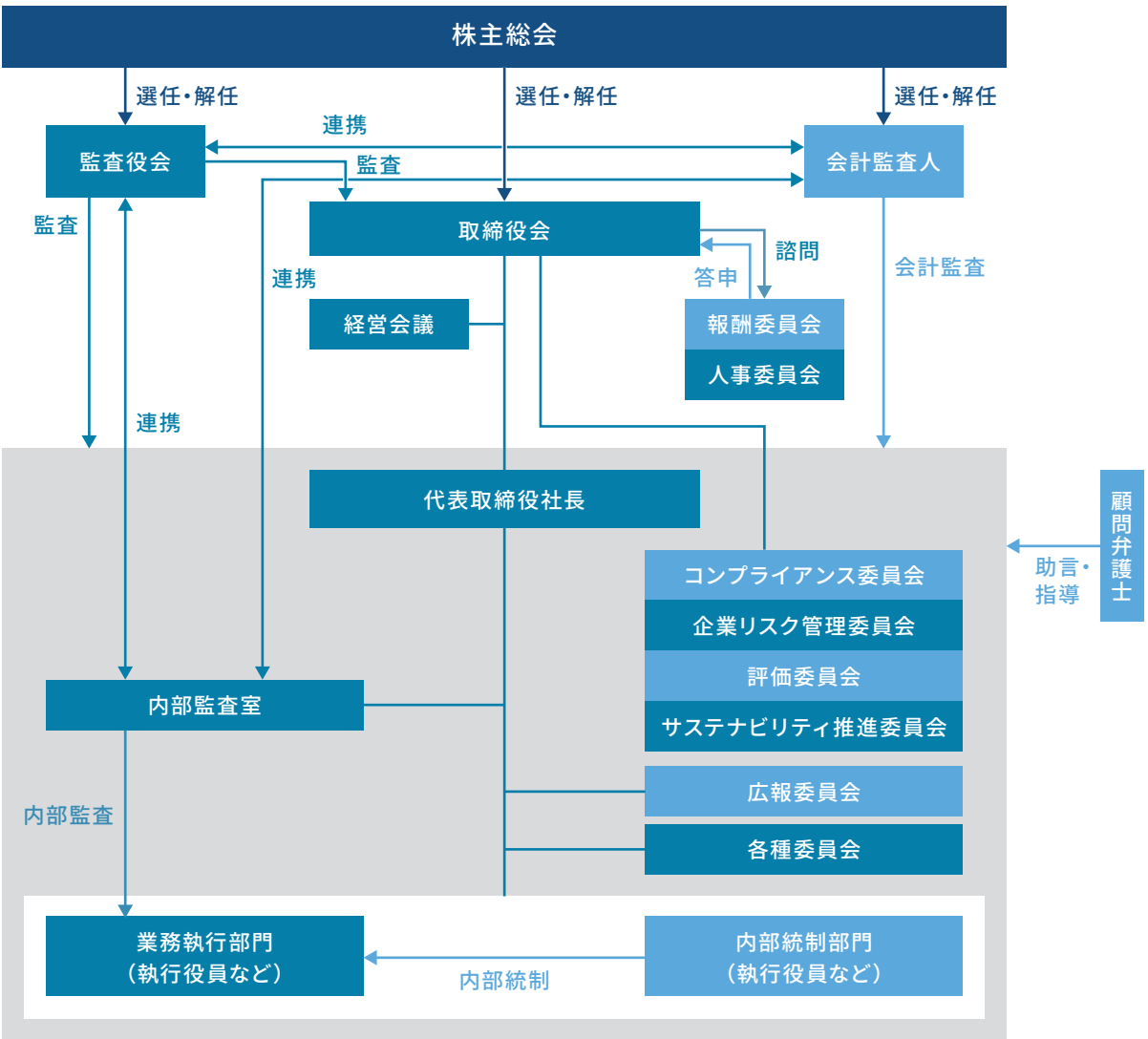
## 取締役会

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(2023年6月28日から2024年6月25日まで)

<b>経営計画</b> <ul style="list-style-type: none"><li>中期経営計画「Vision 2030 StageII」</li><li>資本コストや株価を意識した経営方針・株主還元方針</li><li>無機化学事業の構造改革</li><li>設備投資/資金調達計画</li><li>「ひょうご小野研究センター」建設計画</li><li>関係会社 投融資・管理</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>各種イニシアチブへの参画</li><li>投資家との対話活動</li><li>人財マネジメント方針</li><li>従業員エンゲージメント</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></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



III 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	19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	12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	2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	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%
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。2023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。（2024年5月公表内容）

### Ⅲ 評価の方法

#### 質問事項について

2022年度の結果と2023年度の結果を対比して評価することが妥当であることから、基本的に2022年度の質問事項を踏襲しました。

但し、次の点を変更するとともに、留意しました。

経営会議に関する質問は、経営会議規則の改正によって経営会議の位置付け、役割が明確化されたので質問事項から削除しました。また、「取締役会の実効性確保に関する自己評価」については、評価基準が明確でなく自己評価とはいえ点数をつけることが困難であるとの判断から質問事項から削除しました。

複数の事項におよぶ質問についてはひとつの事項ごとに分解して質問しました。

2022年度の結果と2023年度の結果を可能な限り正確に比較するために達成度の数値を補正しました。

#### 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」と定めており、本年度は各取締役および各監査役は無記名での回答を求めました。但し、全役員、取締役6名（社内）、社外取締役と監査役、取締役9名の4分類にしてその評価を出す必要があることから、回答には回答者の役職の記載を求めました。

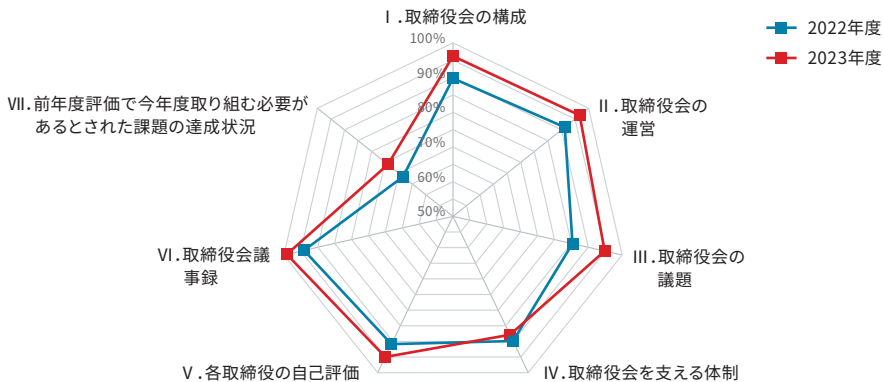
#### 書面インタビューの実施

質問票の回答を無記名方式としたことにより、回答結果を踏まえた個別インタビューができないことから全取締役に對して書面インタビューを実施しました。インタビューの内容は、達成度が低かった事項のうち、内部監査に関する項目、グループ会社の監督に関する項目、ポートフォリオに関する項目、についてそれぞれ二つの質問をしました。

### Ⅲ 取締役会全体の実効性に関する分析および評価の結果

2023年度 取締役会の実効性の評価結果（全役員）

	2022年度	2023年度	増減
I . 取締役会の構成	89.8%	96.2%	+6.4P
II . 取締役会の運営	91.2%	96.7%	+5.5P
III . 取締役会の議題	85.3%	94.8%	+9.5P
IV . 取締役会を支える体制	89.8%	87.8%	▲2.0P
V . 各取締役の自己評価	90.8%	94.9%	+4.1P
VI . 取締役会議事録	94.0%	99.1%	+5.1P
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	68.4%	74.0%	+5.6P
【参考】総合アベレージ（補正後）	84.9%	89.0%	+4.1P



### Ⅲ 課題の認識について

当社グループを取巻く環境が大きく変化する中、サステナビリティ経営（環境・社会・経済への観点）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は喫緊の課題であると認識しています。当社グループの企業価値を向上させるためには、資本収益性を重視しつつ、ものづくりへの設備投資、人的資本の充実、新たなビジネス拡大への投資見通しとともに、各事業の成長戦略を描くことが肝要です。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。

## Ⅲ 今後の取り組みについて

当社取締役会は、取締役会全体の実効性に関する分析および評価結果を踏まえ、2024年度においては、次の6項目を取り組むべき課題とし、取締役会全体の実効性を向上させるべく、一層主体的に取り組んでまいります。

- ① 当社グループの存在意義(Purpose)を実現するためには、Purposeを起点にコアコンピタンスである「化学技術」を中心として「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」を活かして事業を拡大させなければなりません。特に技術開発力の強化は成長の源泉であることから、有機化学事業は中央研究所および新設される有機生産技術研究所(仮称)を起点とする更なる技術開発力の強化、製品のコスト削減、無機化学事業については商材毎に営業・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、汎用品から高付加価値製品へのシフトなど、収益を重視した事業展開を進めます。
- ② 新規事業への展開については、事業創出委員会において、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ます。
- ③ 事業ポートフォリオについては、無機化学事業、有機化学事業のそれぞれの部門における収益性や成長性については論議できていますが、経営資源の最適配分という観点からの議論は不十分です。昨年5月に「無機事業構造改革検討委員会」を設置し、無機事業を将来にわたり持続可能に安定した事業にするため、組織横断的な人材による構造改革の検討を進めており、中期経営計画「StageⅡ」には具体的な成長戦略を織り込みたいと考えています。
- ④ 内部監査部門の機能の実質的な強化、取締役・監査役との連携は、内部監査部門とのコミュニケーションにより図られていますが、更に充実させるため取締役と内部監査部門とのミーティング頻度を増やすと共に、監査項目の見直しなど改善を進めます。また、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共に、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します。
- ⑤ 取締役は、引き続き、自らの役割・責務を適切に果たすため、必要な知識の習得等、研鑽に努めると共に、他の取締役の職務執行に対し十分監督します。
- ⑥ サステナビリティを巡る課題については、サステナブル推進委員会で進捗状況および審議事項を十分論議すると共に、その内容について社外取締役・監査役とのコミュニケーションを図りつつ、適宜、「統合報告書」を通じ情報発信します。

## Ⅲ 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。

## Ⅲ 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。

[企業情報](#) [コーポレート・ガバナンス](#)

<https://www.iskweb.co.jp/company/governance.html>

## Ⅲ 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。

[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=240627](https://www.iskweb.co.jp/company/pdf/corporate_governance.pdf?t=240627)

## 役員報酬

### 取締役の個人別の報酬等の額または算定方法の決定方針

当社の取締役報酬は、取締役会で決議した役員報酬規程において職位に基づく基本報酬と業績連動報酬等の基準を定めており、基本報酬は、取締役および執行役員としての役割と職位に応じて役員報酬規程に基づき支給しています。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、基本報酬のみとしています。

### 業績指標の内容および業績連動報酬等の額または数の算定方法の決定方針

取締役（社外取締役を除く。）の報酬等のうち業績連動報酬等は、取締役会で決議した役員報酬規程において、企業業績との連動性と客観性を担保することを目的とする年次業績連動報酬および長期業績連動報酬を定めており、年次業績連動報酬は企業活動の最終的な成果である親会社株主に帰属する当期純利益などの会社業績と個人業績評価を総合的に勘案して算定しています。

### 非金銭報酬等の内容、非金銭報酬等の額もしくは数または算定方法の決定方針

取締役（社外取締役を除く。）の報酬等のうち非金銭報酬は、譲渡制限付株式とし、取締役（社外取締役を除く。）に対して譲渡制限付株式付与のために支給する金銭債権の総額は年額90百万円以内（使用人兼務役員の使用人部分を除く。）、かつ、当社が新たに発行または処分する普通株式の総数は年95,000株以内（但し、普通株式の株式分割（無償割当てを含む。）または株式併合が行われた場合その他譲渡制限付株式として発行または処分をされる当社の普通株式の総数の調整が必要な事由が生じた場合には、当該総数を、合理的な範囲で調整する。）とします。取締役への具体的な支給時期および配分については、取締役会において決定します。

### 取締役の個人別の報酬等の種類ごとの割合

基本報酬と業績連動報酬等の割合については、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などを勘案の上、「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ています。

### 取締役に対し報酬等を与える時期または条件の決定方針

取締役会で決議した役員報酬規程に、基本報酬は暦月計算とし、当該月の月額報酬を従業員の支給日と同日支給とする旨、また業績連動報酬等は従業員の夏季一時金の支給日と同日に支給する旨を定めています。

### 取締役の個人別の報酬等の内容の決定にかかる委任に関する事項

当社においては、取締役の個人別報酬を決定するにあたっては、取締役会決議に基づき委任を受けた代表取締役社長が「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決定しております。また、当該権限が代表取締役社長によって適切に行使されるよう、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されており、「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・答申をすることとなっています。

2023年度の役員報酬の状況

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる役員の 員数(人)
		基本報酬	業績連動報酬	譲渡制限付株式報酬	
取締役(社外取締役を除く)	224	180	34	8	6
監査役(社外監査役を除く)	36	36	—	—	3
社外役員	55	55	—	—	8
計	315	272	34	8	17



# リスクマネジメント

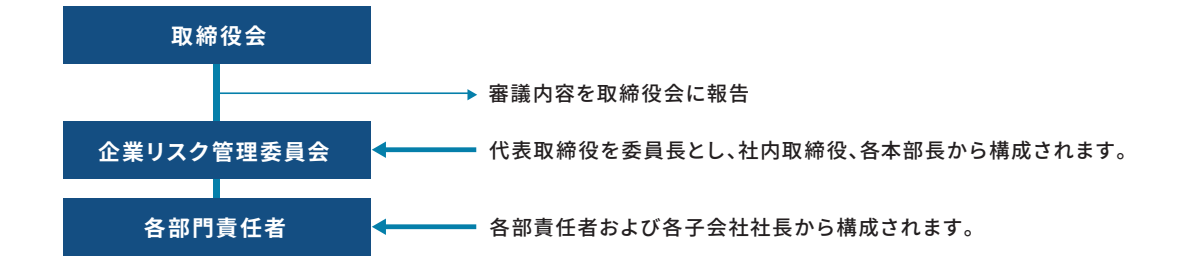
## 基本的な考え方

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。



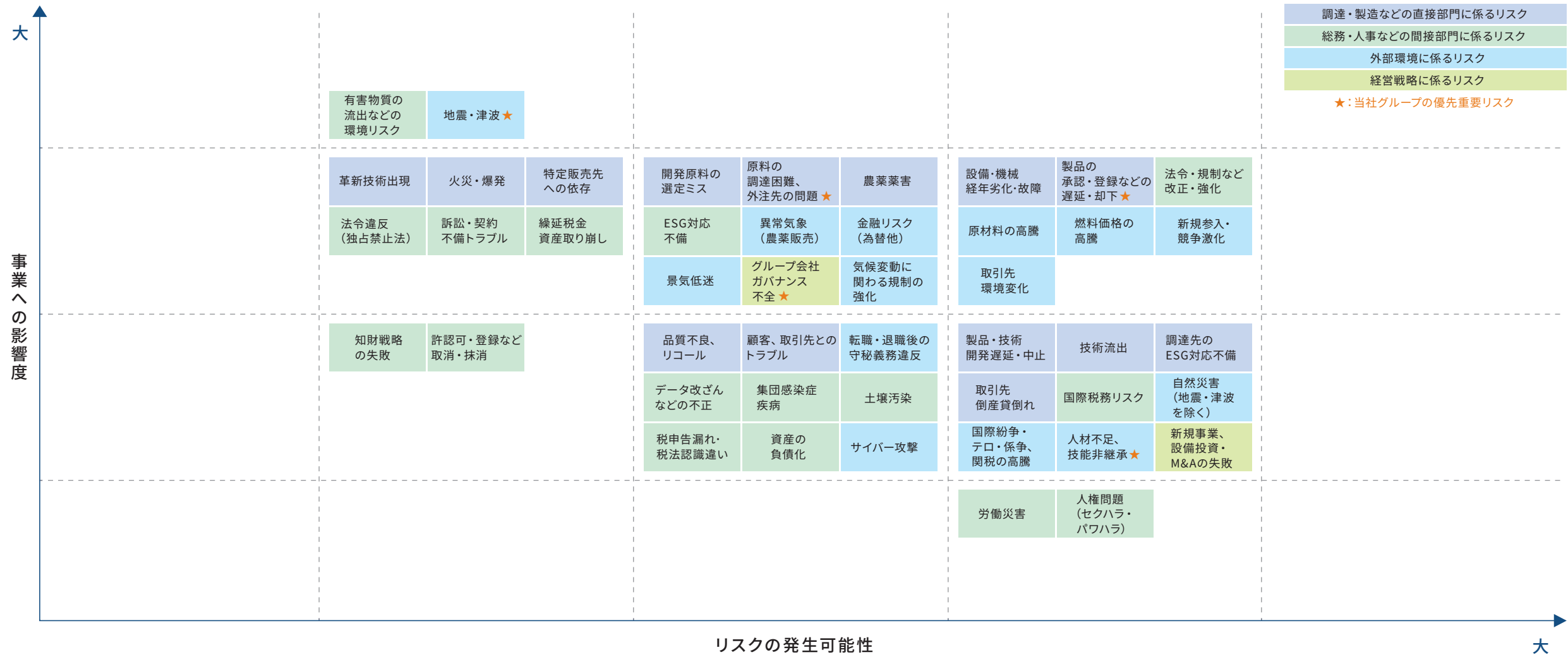
## リスクマネジメントのプロセス

Plan	Do	Check	Act
リスクアセスメントの実施 全社的な視点によるリスクの洗い出し 各リスクの影響度と発生可能性の評価 対策を優先するリスクの選定  リスク対策計画の策定 リスクと責任者、対策部門の振り分け リスク対策方針の決定 対策のための行動計画の決定	リスク対策の実施	リスク対策実施状況のモニタリング 実施状況の評価	総括と改善計画 マネジメント層への報告 改善案の検討

## 優先重要リスク

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。	<ul style="list-style-type: none"><li>適切な各国登録機関への対応</li><li>他社の農業の登録評価や他社の登録対応状況の調査</li><li>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</li></ul>
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。	<ul style="list-style-type: none"><li>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</li><li>製造委託先及び販売パートナーとの連携</li></ul>
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。	<ul style="list-style-type: none"><li>当社四日市工場における老朽化施設の耐震化補強</li><li>四日市での複数諸点(高台等)での製品保管</li><li>事業継続計画の更新</li><li>地震事業継続費用保険(四日市工場)の付保</li><li>金融機関との震災対応型コミットメントラインの締結</li></ul>
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、特定の原料を購買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。	<ul style="list-style-type: none"><li>複数の国の様々な調達先からの購買の実施</li><li>委託先や購買先との緊密な連携</li><li>迅速な計画調整と適正な在庫管理</li><li>使用可能な原料品種の拡大</li></ul>
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。	<ul style="list-style-type: none"><li>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</li><li>グループ会社に関する規程・ルールの精緻化と周知</li><li>内部監査の強化</li></ul>
人材不足、技能非継承	少子・高齢化や労働市場の需給バランスの変化、人材流動化の進展等により、必要とする人材の確保や熟練者から若手への技能継承が十分にできなかった場合、計画していた業務が予定通り進まず、見込んでいた収益を大きく下回り、当社グループの業績に影響を及ぼす可能性があります。	<ul style="list-style-type: none"><li>新卒・キャリアとも多チャンネルによる採用活動の実施</li><li>ノウハウ等の取り纏め(見える化)</li><li>人材育成の推進、離職防止のための働きやすい職場環境・制度の検討</li></ul>

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。

## 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「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、コンプライアンス違反の早期発見・是正に努めています。

### 石原産業グループ行動規範

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

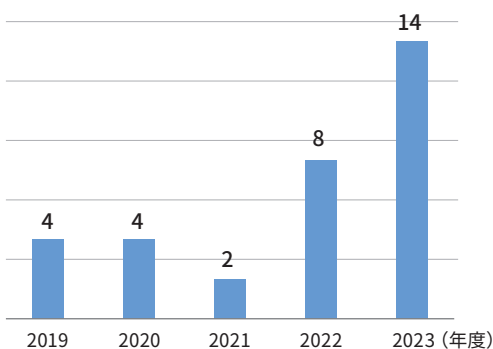
## コンプライアンス推進体制

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）、監査役、各本部長、関係子会社取締役、労働組合委員長、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、2024年3月の開催が第36回目の開催となりました。

近年の活動内容およびコンプライアンスにかかる通報・相談件数は以下の通りです。

- 石原産業グループ「行動規範」の審議、改正
  - 通報・相談案件、コンプライアンス違反事案の審議と対応
  - コンプライアンス教育（研修）計画の策定と実施状況の確認
  - 各部門におけるコンプライアンス活動の報告とそれに基づく討議
  - 外部講師を招聘した役員研修を隔年で実施
  - 内部通報規程の制定
- 違反行為をした者への対応や、通報者への不当な行為を行った者を懲戒対象とすることを明文化

コンプライアンスにかかる通報・相談件数



## 2023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。2023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	内容	受講者数
階層別	新入社員・中途入社者	通信教育・eラーニング	171
	新任主任クラス	テキストによる自己学習・確認テスト	23
	新任管理職	集合研修	18
	近時入社者（新卒、中途入社）	集合研修	165
テーマ別	構成員*	パワハラ防止・匿名アンケート	1,175
	ライン管理職	パワハラ防止・集合研修	146
	製造職（昼勤務者・交替勤務者）	パワハラ防止・集合研修	356
	役員	集合研修	39
職場ごと	構成員	専門法令勉強会・動画研修	4,255

※ 過年度実施の一部国内グループ会社を除く



役員対象の集合研修



近時入社者対象の集合研修

## 職場のハラスメント対策強化について

近年問題となっているパワハラ対策を強化するために、2020年6月に労働施策総合推進法（通称：パワハラ防止法）が施行されました。当社グループでは、これまでハラスメント防止に向けた周知活動に取り組んできましたが、近年、コンプライアンス通報窓口への相談・通報件数が増加傾向にあります。

2023年度には、パワハラにかかる実態を把握するために、当社グループ構成員を対象に匿名アンケートを行い、その結果を社内に公表しています。

また、ハラスメントへの理解の促進や、各自の日々の言動を振り返る機会とするために、ライン管理職や製造職を対象とした集合研修を行いました。管理職には、その内容について、所属部署への周知を要請しています。

さらに、社内には「ため込むより誰かに話そう」と記したポスターと名刺サイズのカードを作成し、ハラスメントを防止する啓発活動も展開しました。

今後も数年ごとにハラスメントに関する集合研修を行うとともに、アンケートについては、引き続き、2024年度も実施することにしております。



# レスポンシブル・ケア活動

石原産業とは

価値創造の戦略

価値創造の基盤

コーポレートデータ

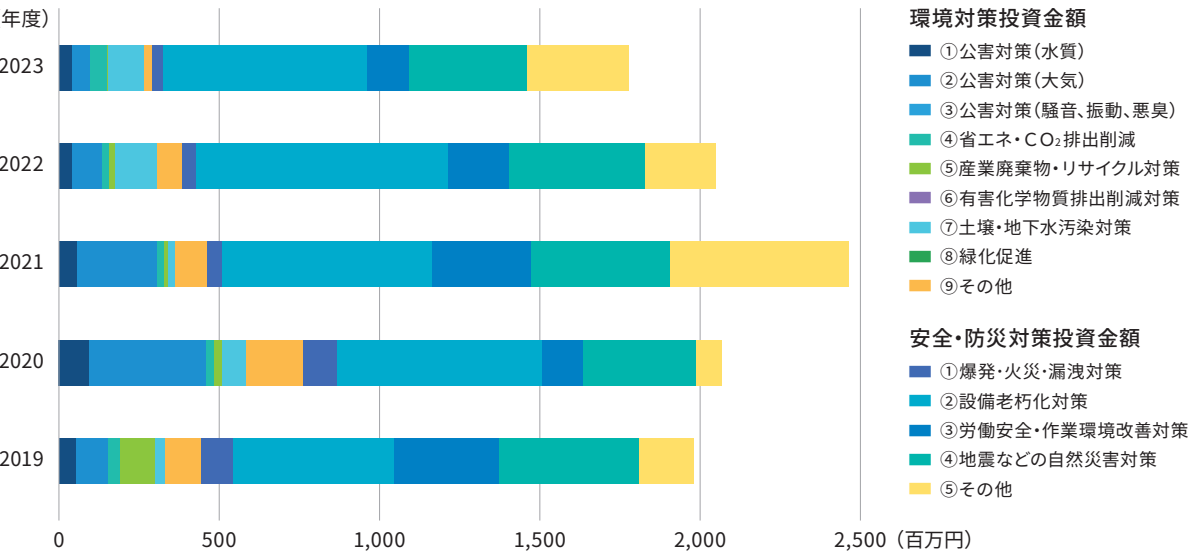
## 石原産業のレスポンシブル・ケア

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。



## 環境対策および安全・防災対策への投資額の推移

投資の大半を四日市工場に充てています。その「環境対策投資金額」および「安全・防災対策投資金額」の推移をグラフに示します。2023年度は、設備老朽化対策、地震などの自然災害対策および労働安全・作業環境改善対策へ重点的に投資しています。



## 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。



## 2023年度活動実績

RCコード	2023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削減	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を前年度対比で1%削減	エネルギー使用原単位の前年度比は96.7%と1%の削減目標を達成できた。	●
	廃棄物の発生抑制・再利用・再資源化の推進	産業廃棄物の抑制を進め、再資源化(有価物化)やリサイクルへの切替えを推進した。	●
保安防災	火災・爆発・漏洩とうコンビナート事故発生の絶無	コンビナート事故が1件発生した。	×
労働安全衛生	各事業地での「休業災害ゼロ」目標の達成	大阪本社において転倒からの休業災害が1件、通勤途上での休業災害が1件発生した。	×
物流安全	適切なイエローカード、GHSラベルおよびSDS管理の推進	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。	●
化学品・製品安全	化学物質の適正管理の推進とSDS提供	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	社会への情報公開 地域社会との交流促進	地域住民との双方向コミュニケーションを推進した。	●

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。



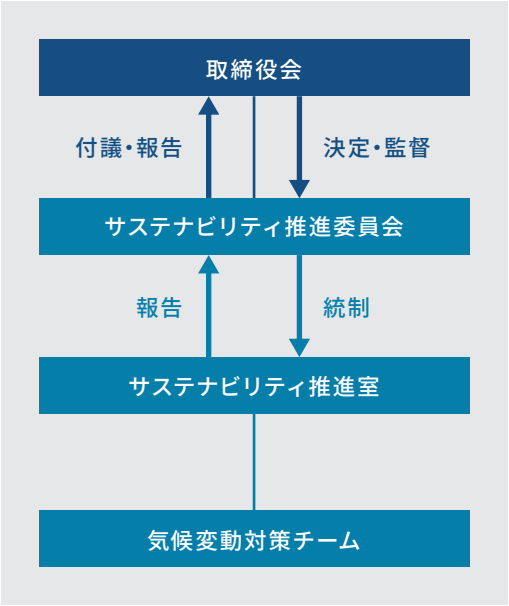
サステナビリティ 気候変動への対応

<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、工場幹部の他、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。



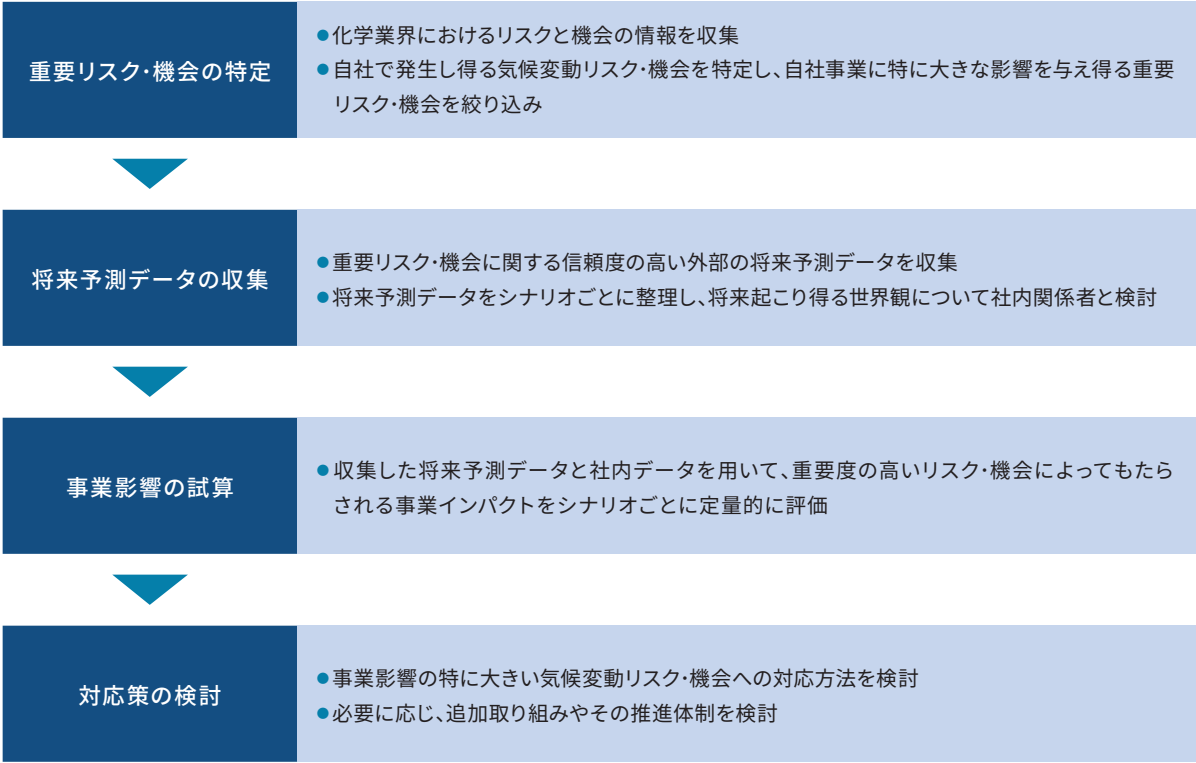
戦略

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<sup>※</sup>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

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 (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 (1.5℃:約172億円(2050年)のコスト影響 <sup>※</sup> )	中～長		・石炭ボイラーなどの燃料転換 ・生産体制の再構築 ・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 (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 ・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) ・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 ・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 ・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 ・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 ・調達先の複数化 ・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) ・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(IEANZE 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。

リスク管理

当社グループは特定したマテリアリティの中の8つの最重要課題のひとつに「気候変動・環境負荷低減」を位置付けています。

当社グループとして気候変動は喫緊の課題であることを認識し、サステナビリティ推進室のもとに気候変動対策チームを設置しています。

気候変動対策チームでは、気候変動リスクの検討を行い、その結果をサステナビリティ推進委員会で評価・管理し、必要に応じて企業リスク管理委員会への報告を行っています。

【時間軸】短期:2025年、中期:2030年、長期:2050年	機会項目	財務影響+10億円以上：	リスク項目	財務影響▲10億円以上：
		財務影響+10億円未満：		財務影響▲10億円未満：



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、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、設備投資額などの増加に伴い増加しました。

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。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>〕

GHG排出量	2019年度（基準年）	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
Scope1	471	408	488	476	479
Scope2	20	19	23	22	24
合計	490	427	511	498	504

GHG排出量はGHGプロトコルに基づき算定

なお、過年度を含めて、Scope1は温対法を考慮し、他社へのエネルギー供給に係る排出量を差し引いています。

Scope3のGHG排出量〔千t-CO<sub>2</sub>〕

Scope3	カテゴリ	算出範囲	算出基準	2023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	483.62
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	24.11
カテゴリ3	Scope1,2に含まれない 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	51.93
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	4.28
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	1.94
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				566.60

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。

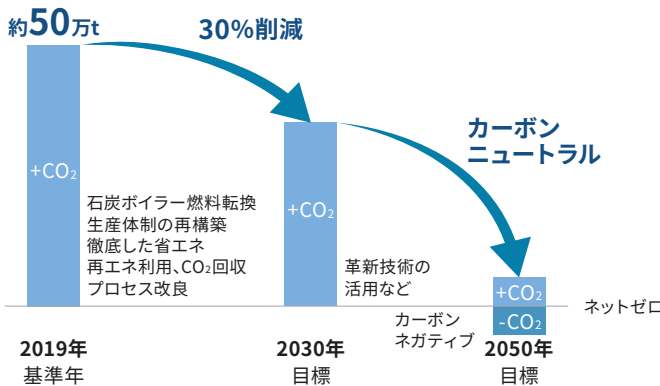
削減目標

2030年：CO<sub>2</sub>排出量30％削減を目指す（2019年度比）

2050年：カーボンニュートラル（実質排出ゼロ）に挑戦する

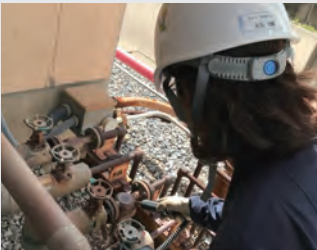
当社グループはCO<sub>2</sub>排出量（Scope1+2）の削減目標を設定しています。今後も引き続きカーボンニュートラルに向けた排出量削減に取り組むことにより、気候変動影響の緩和と適応を推進します。

CO<sub>2</sub>排出量削減ロードマップ



四日市工場にて省エネ診断を実施

当社グループのCO<sub>2</sub>排出量を削減する施策のひとつに「徹底した省エネ」があります。当社四日市工場では、環境保全委員会のもとに全生産部門からなるエネルギーワーキンググループを設置し、日々、省エネに取り組んでいます。そこで今回、新たな施策のきっかけを得る目的で、一般財団法人省エネルギーセンターに省エネルギー診断を委託しました。その結果、11件の改善提案があり、現在、さらなるエネルギー削減を目指して、優先順位を付けて取り組みを進めています。



スチームトラップの漏れ測定

環境保全の取り組み

四日市工場2023年度のマテリアルバランス

エネルギー、 原材料などの投入
●エネルギー※1 14万キロリットル (原油換算)
●工業用水 16百万m <sup>3</sup>
●海水 11百万m <sup>3</sup>
●原材料 チタン鉱石 16万トン
●コークス 2万トン
●炭酸カルシウム 10万トン



生産量

●製品※2

14万トン(酸化チタン換算)

大気への排出

●二酸化炭素排出量

温室効果ガス排出量(改正温対法対応)※3

58万トンCO<sub>2</sub>

●チッ素酸化物

182トン

●イオウ酸化物

5.8千Nm<sup>3</sup>

●PRTR対象物質

10トン

水域への排出

●排水量

27百万m<sup>3</sup>

●COD

40トン

●PRTR対象物質

58トン

●チッ素

139トン

●リン

1.2トン

産業廃棄物

●処分量

97千トン

●PRTR対象物質

1.5千トン

※1 重油、LNG、蒸気、電気などのエネルギーを使用していますが、これら使用量を省エネ法に基づいて原油換算した数値で表記しています。

※2 酸化チタンの他、機能材料、化成品、有機製品などの製品を生産していますが、省エネ法に基づくエネルギー消費原単位を用いて酸化チタンの生産に換算した数値で表記しています。

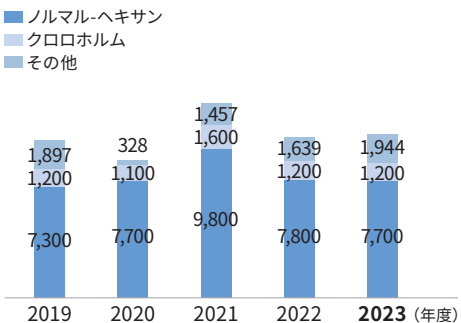
※3 省エネ法に基づくエネルギー起源の二酸化炭素排出量に、改正温対法に基づいて製品生産量から計算された二酸化炭素換算量を追加しています。

化学物質の環境への排出・移動量 (PRTR)

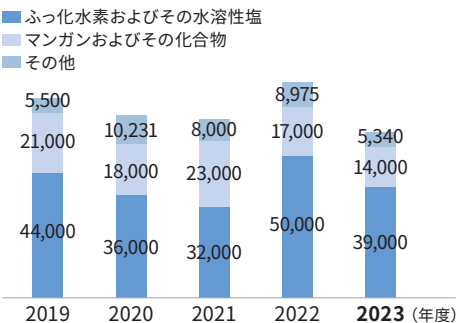
PRTR (Pollutant Release and Transfer Register) は、化学物質で人や生態系に悪影響を及ぼし得る物質が、どこから・どこに・どれくらい排出・移動されているのかを国が公表する制度です。この制度は、化学物質に関する情報を広く公開するだけでなく、情報公開を通じて企業自身に自制を促すことも狙いとしています。対象となる物質は四日市工場27種類、中央研究所3種類あり、国に届出を行っています。

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。

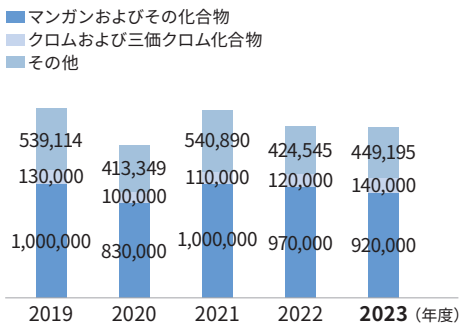
大気への排出量 (kg)



公共用水域への排出量 (kg)



事業所外への移動量 (kg)

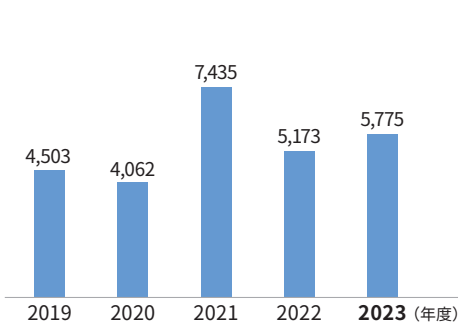


大気・水域への環境負荷低減

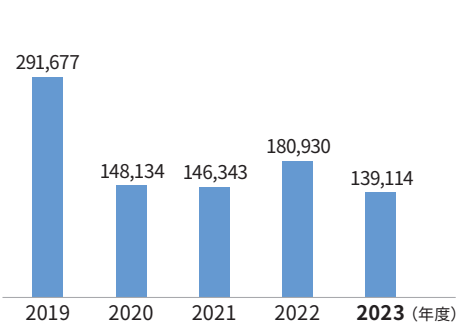
四日市工場の大気および公共用水域への総量規制対象物質の排出量は右のグラフの通りです。

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。

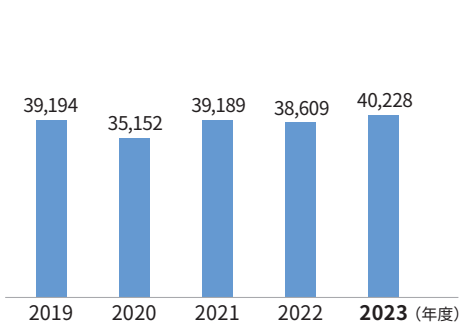
大気への硫黄酸化物排出量の年度推移 (Nm³)



公共用水域への窒素負荷量の年度推移 (kg)



公共用水域へのCOD負荷量の年度推移 (kg)



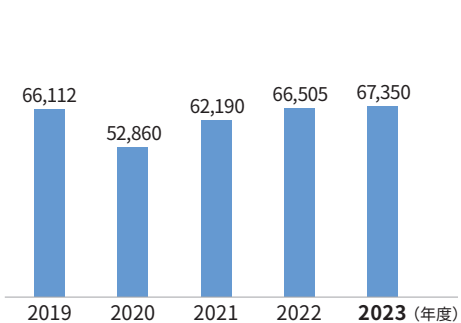
アイアンクレーの発生抑制

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。

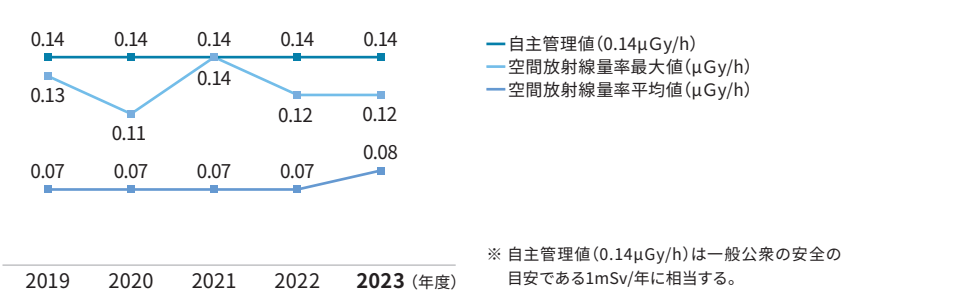
アイアンクレーの空間放射線量率管理

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。

アイアンクレー搬出量 (t)



産業廃棄物 (アイアンクレー) に含まれる放射性物質に由来する空間放射線量率の推移



※ 自主管理値 (0.14 μGy/h) は一般公衆の安全の目安である1mSv/年に相当する。



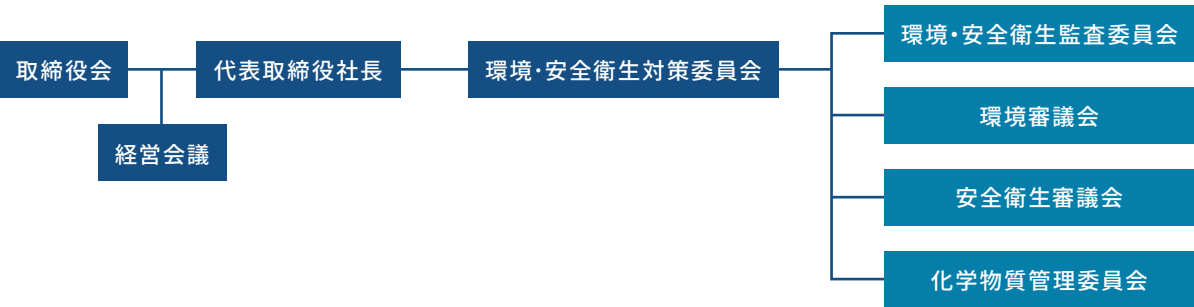
## 安全衛生への取り組み

### 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、安全衛生の他、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「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「社長指示 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。

2024年度 四日市工場「社長指示 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	4. 高年齢労働者の安全衛生・健康に関する対策の推進
2. 労働災害(休業)ゼロの達成	5. マイカー通勤 休業災害ゼロの達成
3. 健康意識の向上と健康障害の防止	

四日市工場ではこの目標達成のため、アクションプランを策定し実践しています。以下に、取り組みの一部を紹介します。

#### 化学物質管理の徹底

今般、新たな化学物質規制として労働安全衛生法が改正され、化学物質管理が従来の「個別規制型」から「自律的な管理」に移行されました。四日市工場では、多くの化学物質を取り扱っており、作業者の疾病予防のためばく露防止が重要となります。取り扱う化学物質に対しリスクアセスメントを実施し、その有害性（ハザード）と使用状況などからリスクを評価し、必要に応じて対策\*を行うこととしています。化学物質を取り扱う部門ごとに化学物質管理者を設置し、リスクアセスメントの実施と対策などの管理を行っています。また、ばく露防止の有効な手段となる保護具の管理については、部門の規模に応じ複数名の保護具管理責任者を設置し、作業者が適切に保護具を着用するよう管理しています。

\* 対策（ばく露量を低減する手法）

- |                                     |               |
|-------------------------------------|---------------|
| ①代替物などの使用                           | ③作業の方法の改善     |
| ②発散源を密閉する設備、局所排気装置または全体換気装置の設置および稼働 | ④有効な呼吸用保護具の使用 |

#### 熱中症対策

猛暑が厳しさを増す中、熱中症対策について、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。作業環境においては、製品品質を確保するため、室内作業もあり、高温多湿となる場合があります。より適切に熱中症を予防するため、熱中症予防ウェアラブルデバイス\*を、昨年のテスト的使用を経て、今年は本格導入し、さらなる熱中症対策を実施しています。

\* 時計のように腕に装着し、深部体温の上昇（熱こもり）を検知し、アラームでお知らせする機能により熱中症を予防します。



熱中症予防ウェアラブルデバイス「カナリア」

### 富士チタン工業における労働災害と再発防止について

当社グループ会社である富士チタン工業の神戸工場で昨年5月に、労働者が回転機器に腕を巻き込まれるという重大な労働災害が発生しました。同工場では労働基準監督署の指導を仰ぎながら再発防止策を講じるとともに、同様の危険個所を抽出し安全対策を実施しています。当社としても事故発生時より情報を共有し、四日市工場と同工場とで相互の訪問、視察および意見交換会を開催するなど、協力して再発防止の対応を進めています。今後もグループ一丸となって、事故のない安全な職場の実現に取り組んでいきます。

## 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。

### サステナビリティ 人権の尊重

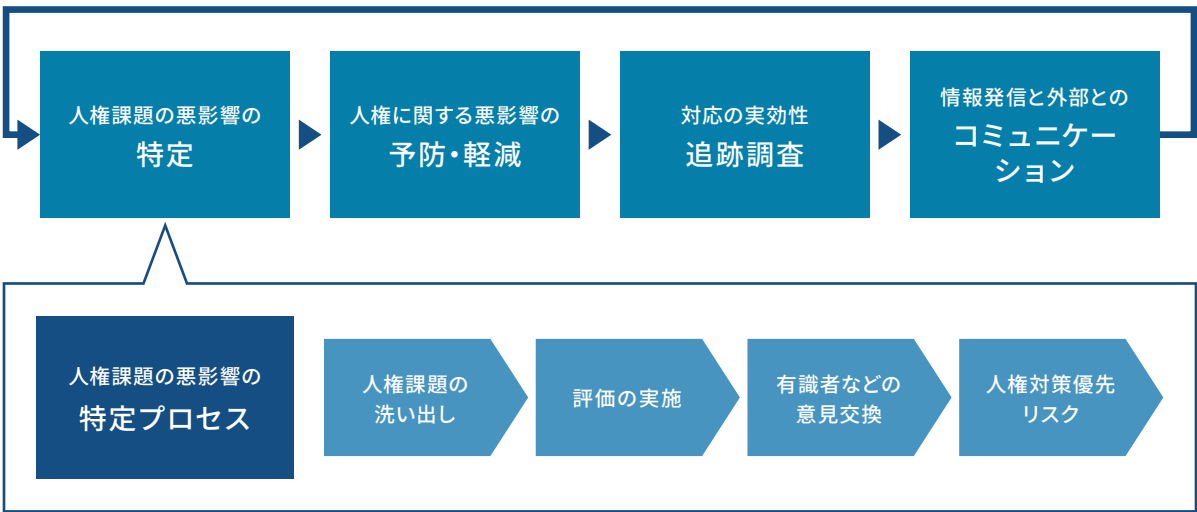
[https://www.iskweb.co.jp/environment/human\\_rights.html](https://www.iskweb.co.jp/environment/human_rights.html)

## 人権デューデリジェンスの実施

当社グループでは、人権にかかる課題の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る仕組みの構築に取り組んでいます。

2023年度は、外部専門家の協力を得ながら、特定した「人権対策優先リスク」について、各関係部門にて実施する具体的な予防・軽減施策とそのスケジュールを作成しています。

### 人権デューデリジェンスのステップ



## 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	<ul style="list-style-type: none"><li>大規模震災やパンデミックなど</li><li>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</li></ul>
長時間労働	ISKグループ会社の労働者	<ul style="list-style-type: none"><li>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</li></ul>
ハラスメント・虐待・体罰	ISKグループ会社の労働者	<ul style="list-style-type: none"><li>業務や人間関係の多様化に伴うハラスメントの発生</li></ul>
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	<ul style="list-style-type: none"><li>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</li></ul>
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	<ul style="list-style-type: none"><li>実態把握が不十分</li></ul>

### 取引先のサプライヤーCSR調査を実施

2023年度は、サプライヤー・取引先の実態把握が不十分であることに伴うリスクに対応するため、2023年11月から2024年1月にかけて「サプライヤーCSR調査」を実施しました。この調査は、取引額10億円以上の企業および代替不可能な取引先18社にご協力をお願いし、全ての会社から回答を得ることができました。調査の結果、直ちに改善の働きかけが必要な取引先は確認されませんでしたが、今後も引き続きサプライチェーンにおけるリスク管理を強化していきます。

## 総務人事本部長メッセージ

## 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 グローバルな会社を目指して



総務人事本部長  
西山 良夫

「Vision 2030 StageII」では、事業活動とサステナビリティ活動を融合し、より高度なサステナビリティ経営を推進することで、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」の実現を目指しています。

また、2050年ありたい姿として「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」を制定しました。このありたい姿の策定までの道のりは、経営陣、部門責任者、サステナビリティ推進委員会メンバーなど多くの参加者のもと、当社のパーパス、企業理念、事業ポートフォリオ、外部環境のメガトレンドなどを踏まえ、真摯にありたい姿を論議し、それを実現するための重点項目として「挑戦・革新」「社会を創造」「組織・人の進化」を設定しました。

これらを実現するためには、中長期的な視点に立った戦略的な経営のもとで企業価値を向上させるとともに、顧客・取引先、社会、株主、従業員などから、共感や支持、社会的に評価される会社でなければなりません。顧客・取引先に対しては、優れた化学技術で安全・安心、満足度の高い製品やサービスの提供により、オンリーワン企業であること、地域社会に対しては、社会・生命・環境に配慮し地域環境の保全、地域経済の発展など信頼される企業であること、株主については、健全な業績により株主満足度を高め、株主の皆さまからサポーターとして応援し続けたい企業であること、従業員については、個の成長を支援し、エンゲージメントの高い環境のもと、誰もが「働いてよかった」と実感できる会社であること、を目指していきます。

特に、「組織・人の進化」については、人的資本である従業員の多様性を重視し、従業員が能力を最大限に発揮でき、自律的に行動することで働き甲斐を感じ、結果として会社と人財がともに成長できる仕組みを構築していきます。



### ISKグループ 人財マネジメント方針 ～人財を競争力の源泉に～

会社のありたい姿と社員のキャリアビジョンを重ね合わせ、  
ともに成長して行くことを目指します

### 誰もが「働いてよかった」と実感できる職場づくりを行います

#### 挑戦心と行動力を評価

「挑戦心」を持ち、失敗を恐れず  
「行動」する人財を応援し評価します

#### 人財の成長を支援

教育・育成の充実化を図り、  
意欲ある社員へのキャリア形成を支援します

#### 多様性を重視

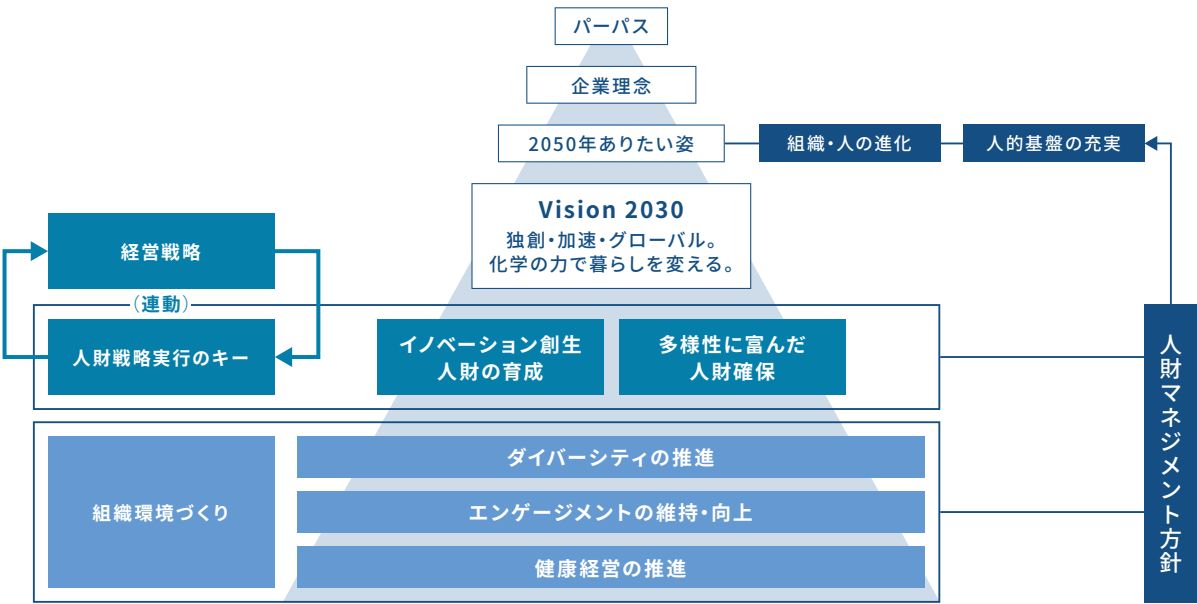
各々違った考え方や価値観を受け入れ、  
新しい発想を歓迎します



経営戦略に連動した人財戦略

当社グループでは、「人財」は新しい価値を生み出す重要な資本と捉えております。当社を取り巻く環境は大きく変化しており、当社グループ全体の人財戦略も大きな転換期を迎えています。また、働き方をはじめ労働市場環境の変化、生活環境の変化や個人の価値観も多様化しています。グループ全体における戦略の転換を進める中、求められる人材も変化し、経営戦略に連動した人財戦略と新たなビジネス領域を作り出す人づくりが求められています。

このような状況のもと、人財戦略実行のキーとなるのは、「イノベーション創生人財の育成」、「多様性に富んだ人財確保」をすることだと考えています。まずは、自らの成長に向けた自律的なキャリア形成を促進することで成長意欲を喚起し、専門性の高いプロ集団を育成していきます。また、グローバルに展開している有機化学事業、無機化学事業のコラボレーションを活かして、事業を超えた人財の交流を進め、イノベーションを生み出し続ける組織風土の醸成を目指し、「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」を通じて、グループ全体のさらなる企業価値向上に取り組めます。



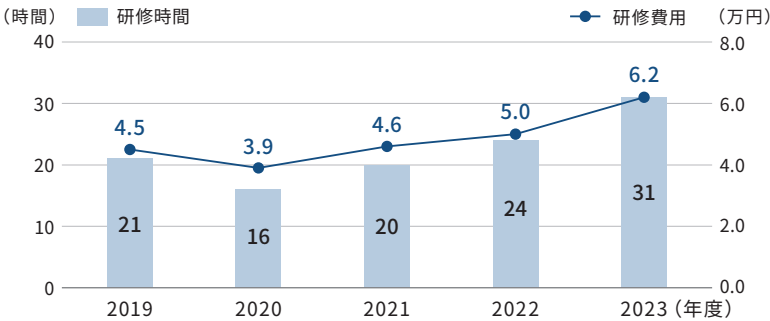
人的資本投資額(単体基準)

人財と組織への投資額 131.7百万円(うち、他流試合*10.6百万円)	
階層別研修、コンプライアンス研修、DX研修、自己啓発支援(SDスクール)、採用活動費用、タレントマネジメントシステム導入費用、トップマネジメント研修、マネジメントリーダー研修、ISKビジネススクール など	
※ 他流試合とは、社外において、色々な職種、年齢の方との議論やアウトプットを繰り返すことによる学びの場をいう。	

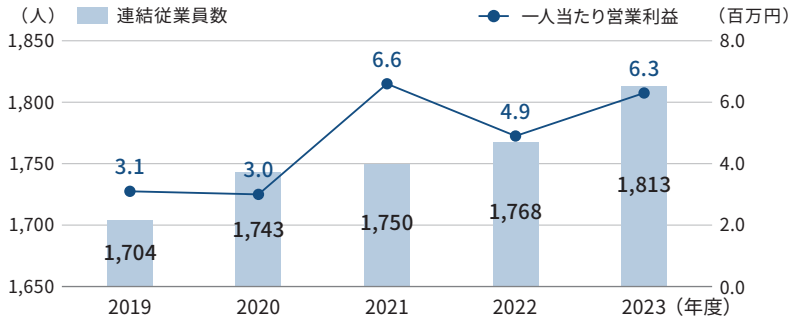
注)2023年度実績に加え、同年度中に実行・意思決定した施策を含む

環境づくりへの投資額 106.3百万円	
評価者訓練、エンゲージメント調査費、メンタルヘルス調査費、健康経営推進費 など	

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



人財戦略実行のキー

イノベーション創生人財の育成

他流試合を意識した学び

当社では、どこでも通用するビジネススキルを持ち、社会横断的に活躍できる人財の育成を重視しています。特に成長意欲のある社員には、社外で価値提供に必要なビジネススキルを身に付けイノベーション創生につなげて欲しいと考えています。社外の学びの場は他流試合と位置付け、色々な職種、年齢の方との議論、アウトプットを繰り返すことで知識だけではなく、不足している思考、心構えなど刺激を受けて成長し、当社のコア人財として育成していきたいと考えています。

ISKマネジメントスクールでビジネススキルを総合的に習得

ISKマネジメントスクールでは、データ分析や資料作成といったテクニカルスキル、意思疎通改善を図るヒューマンスキル、課題の本質を見極めるコンセプチュアルスキルなど、多岐にわたるビジネススキルを習得しました。役立った一例として、他社の財務諸表や事業を分析する課題を他社参加者と一緒に取り組んだ際、意見交換を通じて当社が今後力を入れるべき分野の検討ができたことは、非常に有益な経験となりました。今後、社内外関係者との意見交換や分析スキルを駆使するなどして、学習した成果を早期に発揮させ、当社長期ビジョン「Vision 2030」を推進すべく、企業価値の向上に貢献していきます。



経営企画管理本部  
経営企画部  
主任  
足立 真希

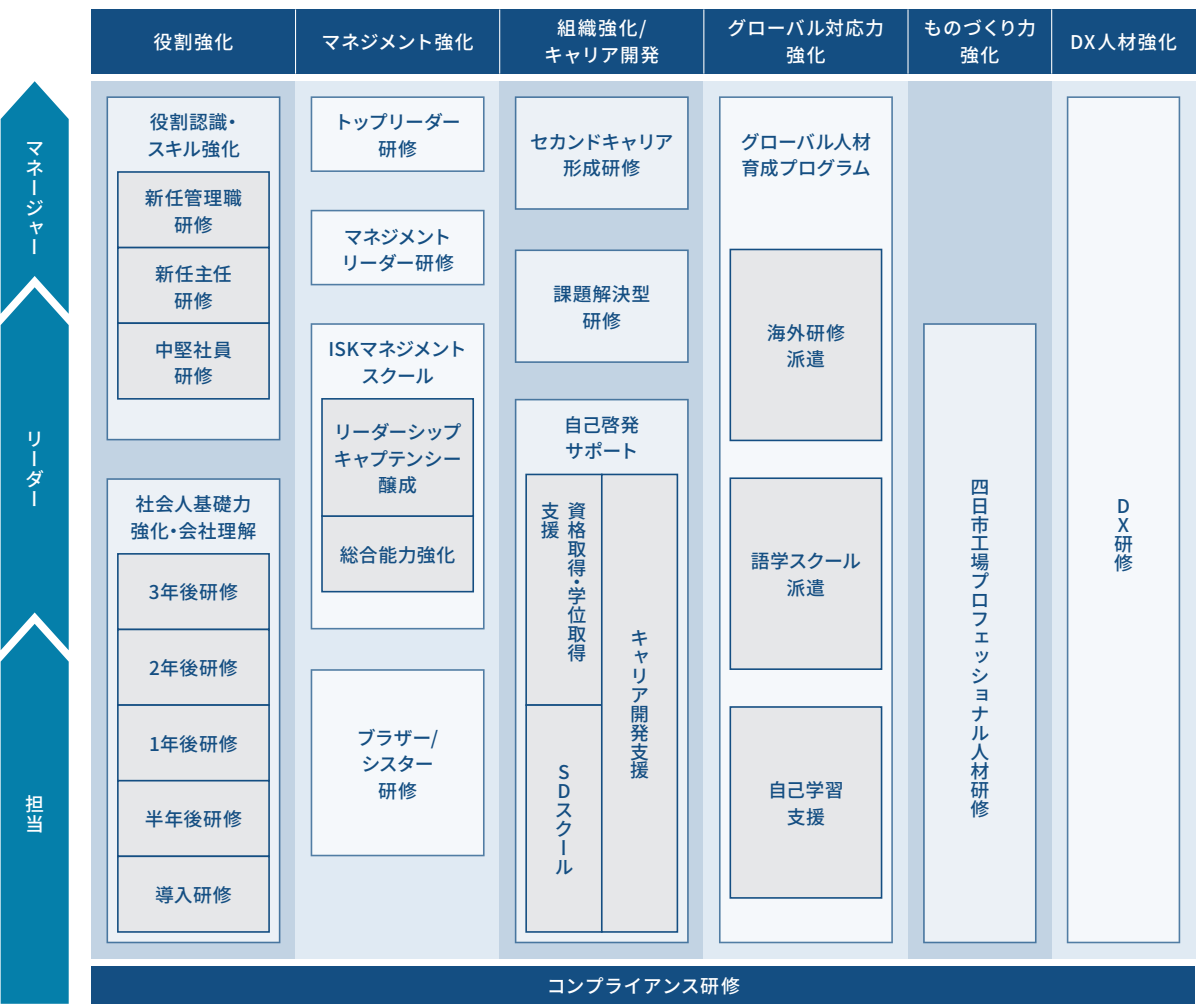
語学研修を通じた異文化理解とグローバルビジネスへの挑戦

私はISK へ入社2年目の夏に社内の語学研修制度を活用し、2カ月間フィリピンの語学学校に通いました。この2カ月間は大阪での業務を外れ、平日は終日授業を受け、放課後・休日は他国籍のルームメイトと過ごすことが多く、英語の勉強のみに集中することができる環境で、非常に有意義な時間でした。また、語学学校でさまざまな国籍の方と出会ったことや、現地の人々の生活を実際に見たことで、国籍・国も違えば価値観や考え方、文化に違いがあることも学び、実感することがありました。英語の研修だけでなく異文化理解も、今後の米州地域の製品開発・マーケティングおよび販売業務に活かします。本研修は、さらなる学習意欲につながり、引き続き学習に取り組んでいきます。



バイオサイエンス事業本部  
開発マーケティング部  
米州グループ  
南 悠花

研修・教育体系図



四日市工場におけるプロフェッショナル人材の育成

四日市工場では、工場に必要なスキルについての一元的な管理運用、体系的な教育・研修による工場人財の総合力アップの仕組みづくりが、かねてより懸案事項となっていました。

そのような中「全体のスキルレベルを向上させ、四日市工場の将来を担うプロフェッショナル人材を育成することでサステナブルな工場を構築する」ことを目指し、2022年に教育研修体系を再構築、従来の階層別研修や体験型の安全教育などに加え「素地となる基礎学識」に関する社内研修やeラーニングを実施し、若手人財の学びの機会の充実を図りました。

今後もこの取り組みを積み重ねていくことで、一人でも多くのプロフェッショナル人材を輩出していくことを目指します。

キャリア支援

キャリアは多くの選択肢があり、一人ひとりの価値観や考え方が全く違った選択となります。仕事を通じ、「自分は何を目指したいのか」という自分にとってのキャリアを探し続けること、つまり、主体的なキャリア形成に取り組むことで、社員一人ひとりが成長し、その結果としてイノベティブな組織につながっていくと考えています。

社員が生き生きと働く原動力は、自分が働き続けたいと思う環境と成長実感が得られることです。給与、年収、福利厚生などの処遇は一定のリテンション効果はあるものの、自分が成長できない会社に働き続けることを望む人は少なく、自分らしく働き、高いパフォーマンスを発揮できる環境にできるかが、人財戦略のひとつのテーマだと考えています。中期経営計画「StageII」では、「グループ全体の成長と人財の成長」をさらに強化するとともに、自己自立のため、社員一人ひとりのスキルマップと融合しながらマイキャリアが創れるように、人材情報を可視化し強い組織作りを目指します。

自己申告制度

担当業務に対する問題・課題感を上司と相談し、キャリアプランとのすり合わせを行う制度です。評価とは直接リンクさせず、自由に相談とフィードバックを実施することで心理的安全性の醸成にもつながっています。

四日市工場プロフェッショナル人材研修 体系図

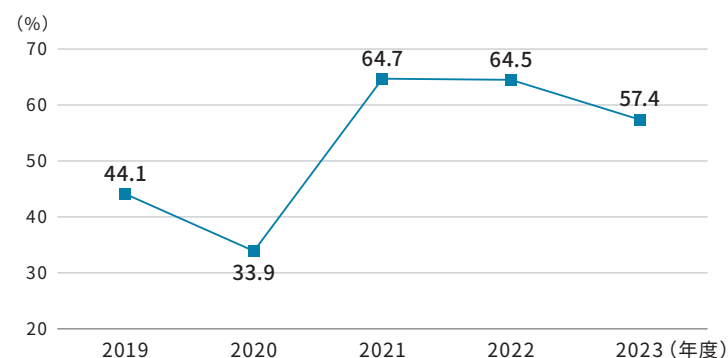
対象	階層教育	必須研修					その他
		共通	操業部門		スタッフ部門	選抜	
リーダー（監督者）	ライフデザイン、セカンドキャリア	評価者	工場法令教育			インバケット、社内講師育成	他工程見学による工場理解・部門横断検討会 自己啓発支援（SDスクール） 会社・製品・業界知識教育 必要資格取得支援
	リーダーシップ			自主保全士1級	ロジカルシンキング	初級管理者	
	生涯キャリア育成			QC検定2級	メンタリング	工場幹部育成、SV候補者	
中堅（役割認識）	10年目	ハラスメント防止	工事安全指導	SkilUpオペレーション2、モーションボード シーケンス2 生産マイスター3級	ネゴシエーション  傾聴力	リスクアセスメント、安全管理者  ファシリテーション、OJTトレーナー	
	5年目	評価制度教育、危険体験、環境法令教育		SkilUpオペレーション1、シーケンス1、工程プロセス/QCD	統計基礎	生産管理、職長能力強化、班長/評価者	
社会人基礎	3年目	SkilUp財務会計、安全フォローUp		QC検定3級、自主保全士2級	プレゼンテーション	FTA/FMEA入門、ビジネス文章作成、PCスキル応用	
	2年目	人事制度基礎		SDS基礎、SkilUp化学・数学 設備基礎、電気基礎	主体性発揮、PDCA	PCスキル基礎	
	新入社員	入社安全教育		生産マイスターBasic			



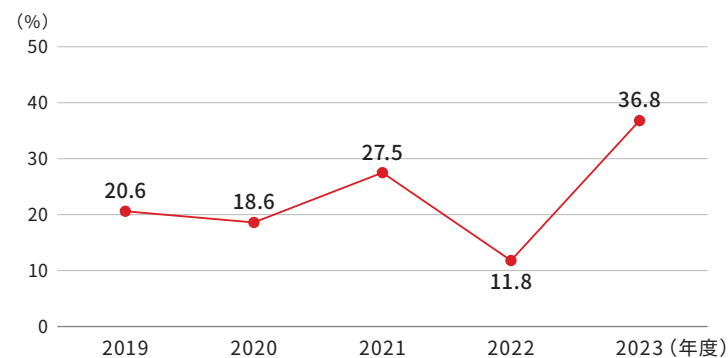
## 多様性に富んだ人財確保

多様なバックグラウンドはイノベーション創造の原動力となると考え、キャリア採用を積極的に進めています。当社の目指す人財像は、「ものごとの基本を理解し、実践した上で“変える”ために、“変わる”ことのできる人」と定義しています。つまり、環境変化に即応する能力と高い専門性と創造力を持ち、新たな価値創造のために、継続的に自分自身のスキルを磨き続けられるプロフェッショナル人材を求めています。

中途採用比率(単体基準)



女性採用比率[新卒・中途合算](単体基準)



## 多様性を活かしたグローバル顧客対応の実践

韓国出身で2019年に新卒採用として入社し、最初の3年間は自社で開発した農薬の毒性評価に関する研究を研究所で行って来ました。2022年から本社に配属され、現在の部署で中国と韓国のお客さまを担当しています。担当する企業は20社以上あり、中国と韓国の既存顧客との取引は数十年にわたって続いています。

このような長い取引の歴史を持つお客さまとの関係においては、先輩方が築いてきた信頼に負けないくらい私も信頼をいただけるよう、日々努力を続けております。単に製品を売るだけではなく、お客さまと一緒に「買う」という姿勢を大切に、共に成長していくことを目指しています。

一方で、新規顧客へのアプローチにも力を入れており、製品説明を行う前に、当社グループの「パーパス・ありたい姿・強み」をしっかりと伝えすることを重視しています。また、新規顧客の「パーパス・ありたい姿・強み」についても十分に理解し、その上で最適な提案を行うよう努めています。このように、多様性を活かしたグローバルな顧客対応を実践し、より良い信頼関係を築くことを目指しています。



バイオサイエンス事業本部  
開発マーケティング部  
東アジアグループ  
金 俊亨

## カムバック制度

当社では、ダイバーシティ推進の一環として、カムバック制度を設けています。この制度は、出産・育児、介護などの理由やキャリアデザインに基づく個人の都合により一度退職された社員が、再び当社で活躍できるようにするためのものです。カムバック制度を通じて、当社の文化やノウハウを熟知した方が、新たに得た経験や知識を持ち寄り、再び石原産業の一員として活躍いただくことを目指しています。

これにより、社員の多様なライフステージやキャリアステージに対応し、働きやすい職場環境を整えるとともに、会社の成長に寄与する人材の確保を図っています。

組織環境づくり

## ダイバーシティの推進

当社のダイバーシティの原点は、「人を中心とした経営」にあります。企業の競争力の源泉は「人」であり、多様な人財がお互いの違いを認め合い、さまざまな考え方や価値観を受け容れ・尊重することで、新たな価値を生み出し、組織としての力を高めると考えています。

人財は、定量的なKPIで測れない価値を持ち、組織の成長・発展に不可欠な役割を果たします。

当社は社員一人ひとりの個性や能力を活かすことで、「イノベーションの創生」「組織力・競争力の向上」につながるダイバーシティマネジメントを実践していきます。

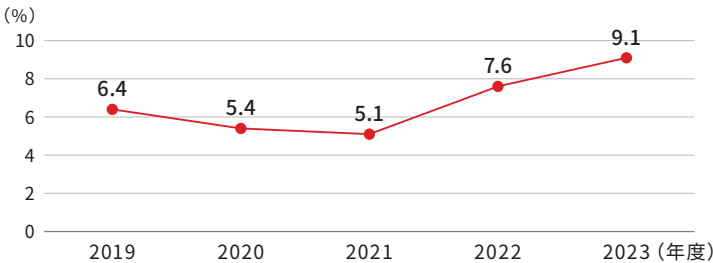
### 女性活躍・両立支援の取り組み

より多くの女性が活躍し、多様性のある組織にすることはイノベーション創造にもつながり、また、重要な意志決定に携わる女性を一人でも増やしていくことは、持続的な会社成長に不可欠です。志が高く意欲ある社員の活躍の幅を拡大し、成長意欲のある社員を支援します。

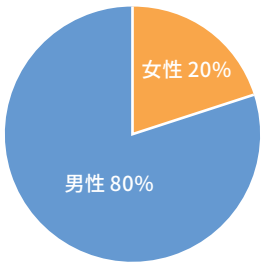
また、性別にかかわらず意欲ある社員のパフォーマンスを最大限発揮するため、仕事と家庭の両立を支援しています。出産や育児、介護などのライフイベントがあってもキャリアを中断することなく仕事との両立を目指し、誰もが活躍し、持てる能力を最大限発揮してもらうことが私たちの課題です。

特に、全社員が育児や家庭の責任を平等に分担できるようにし、家族と仕事のバランスを取りやすくできるよう、男性の育児休業取得を推奨しています。これにより、社員一人ひとりのワークライフバランスが向上し、職場全体の生産性も高めることに努めています。

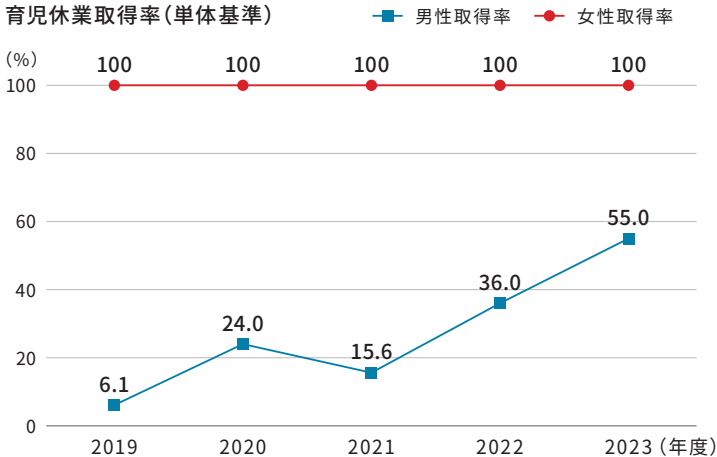
女性管理職比率(単体基準)



研究開発職男女比率(単体基準、2023年度)



育児休業取得率(単体基準)



### 育児休業から得たリーダーシップの新たな視点

第二子出産直後から4週間の育児休業を取得しました。実際には出産予定日より1カ月近く繰り上げての急な出産となったのですが、上司には約半年前から相談に乗ってもらいチームメンバーの理解と協力もあったおかげで、比較的スムーズに育児休業に入らせてもらうことができました。

実際に取得してみて、生後1カ月という成長著しい時期にずっと近くにいられたのは貴重だったと感じています。また保育園の送迎などで上の子と過ごす時間や、パートナーとコミュニケーションを取る時間も増やすことができ、とても充実した日々となりました。

育児休業に入る前は、チーム運営に支障が出ないように計画的に準備を進めましたが、これはリーダーとしての経験にプラスに働いたと思っています。短い期間でもよいと思うので、男性も積極的に育児休業を取得することを勧めたいです。子どもが増えたことによって家族に対する責任も増しましたが、現在新しいプロジェクトにも参画しており、仕事上でのやりがいも増しています。家族からも仕事からもエネルギーをもらいながら、ますます貢献していきたいと考えています。



バイオサイエンス事業本部  
生産技術部  
基礎技術開発グループ  
マネージャー  
重黒木 達也

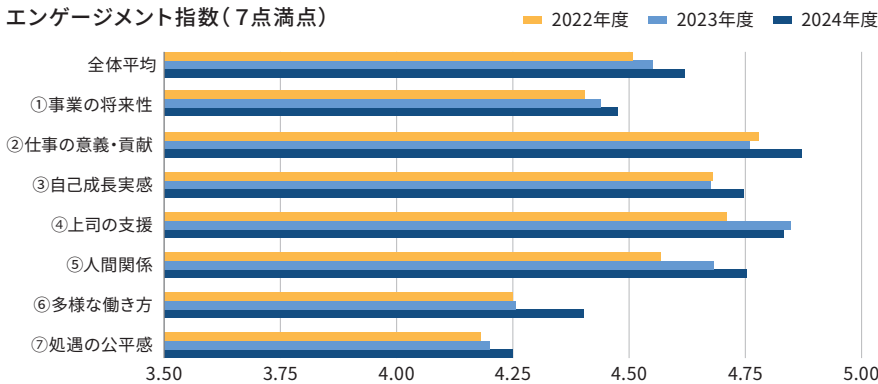
## エンゲージメントの維持・向上

当社は、人財を競争力の源泉とし、パーパスと社員のキャリアビジョンを重ね合わせ、ともに成長することを目指しています。そして、挑戦心と行動力を評価し、人財の成長を支援し、多様性を重視する職場づくりを推進しています。これにより、誰もが「働いてよかった」と実感できる職場環境を維持・向上し、エンゲージメントを高めることを目指しています。また、社員一人ひとりが自らのキャリア自律を自覚・追及し、会社は社員の可能性を最大限に引き出せる環境を提供することで、持続可能な企業成長を目指しています。

### Ⅲ エンゲージメントサーベイを起点とした施策

当社は、社員一人ひとりが自らの才能を最大限に発揮し、充実感を得ながら働ける環境を重視しています。急速に変化する働き方や環境に対応するため、柔軟で積極的なアプローチを取り、社員と会社がともに成長する取り組みとして、エンゲージメントサーベイを積極的に展開しています。

現在、エンゲージメントサーベイでは、エンゲージメント調査や多面的行動調査を実施しています。さらに、社員の声を大切にし、自己申告制度の結果も重要な参考にしています。これらの調査を通じて得られるデータを基に、社員の満足度や意欲、職場環境に関する洞察を深めることを目的とした改善施策を導入しています。具体的には、マネジメント研修の強化によるコミュニケーション力の向上、多様性を尊重しインクルージョンを推進する取り組み、メンタルヘルスケアの充実、その他働き方改革の推進を図っています。



さらに、キャリア支援プログラムの拡充も今後の重要な課題として捉えており、社員一人ひとりの成長とキャリアの遂行を支援していきます。これらの継続的な取り組みを通じて、全社員が満足し、自らの成長と会社の発展とともに実現できる職場環境を提供し、持続可能な企業成長を推進します。

### エンゲージメントの向上と持続的成長：四日市工場の挑戦

四日市工場は、当社グループ最大の拠点であり、ここで働く人財の成長と組織力の向上は当社の持続的成長に欠かせません。そのため、ものづくり力の向上を目指し、プロフェッショナル人材の育成や変化に対応できるマネジメントの構築に注力しています。従業員が「働いてよかった」と実感できる職場づくりを目指し、エンゲージメントの維持・向上に努めています。

具体的には、エンゲージメントサーベイの結果を踏まえ、従業員の意識やニーズを把握し、会社の方向性とベクトルを一致させるため、コンサルタントとともにインタビューやアンケートを、四日市工場独自に実施しました。この過程で得られたデータをもとに、問題構造を分析し、原因構造を整理します。継続的なエンゲージメント向上につなげるための施策を検討・実行し、職場環境の改善を図っています。

今後も、人財の可能性を最大化する組織づくりを推進し、働きがいのある環境を構築していきます。そして、四日市工場の人財力を持続的に強化し、ものづくり力の向上と当社グループ全体の成長を支える基盤を築いていきます。これらの取り組みを通じて、私たちは常に変化に対応し、未来に向けた持続可能な発展を目指して努力を続けます。



ものづくりを支える四日市工場のプロフェッショナル人材



健康経営の推進

当社は、従業員の健康が企業の持続的成長の基盤であると認識し、健康経営を重要な経営戦略として位置づけています。2021年10月に「健康宣言」を発表して以来、従業員が健康で生き生きと働ける環境づくりに取り組み、さまざまな施策を展開しています。これらの取り組みが評価され、「健康経営優良法人2024(大規模法人部門)」に2年連続で認定されました。

従業員の健康管理と働きやすさの向上は、企業の競争力強化や持続的成長に直結する重要な要素です。特に、メンタルヘルスケアや健康リテラシーの向上が企業の成長を支える鍵となっています。

こうした背景から、社長直下の組織である「サステナビリティ推進室」のもと、「人的資本経営推進チーム」を設置し、産業医、保健師、健康保険組合、労働組合が連携して推進体制を整えています。



健康経営の取り組み

健康の維持・増進

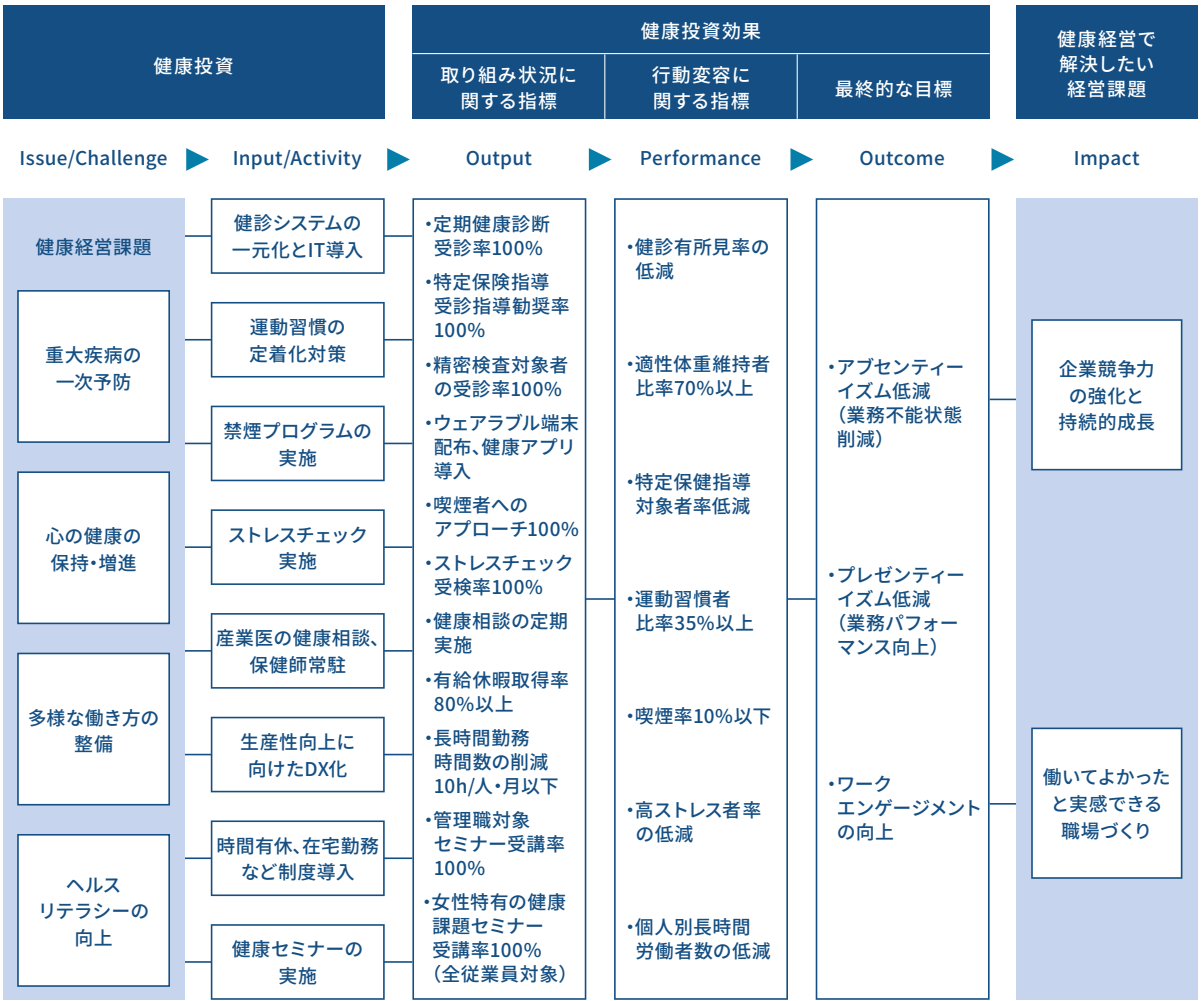
生活習慣病予防に取り組むために、会社と健康保険組合が一体となったコラボヘルス事業を積極的に推進しています。喫煙率の低下を目指して外部機関を活用した禁煙プログラムを実行した他、2024年6月には、社員の健康活動支援を目的として、歩数や体重、食事、運動記録などをアプリで管理できる健康増進セルフケアサービスを導入すると同時に、日々の活動量や睡眠の質を可視化できるウェアラブル端末を希望者に配布しました。これらのツールにより、従業員自身の健康への関心を高めて行動変容を促すことで、「自身の健康状態を把握し、健康目標を立て、行動する」というPDCA サイクルの実行・継続に取り組んでいます。

ヘルスリテラシー向上

前年に引き続き、全従業員を対象としたeラーニングを実施しました。特に女性特有の健康課題については対象を女性に限定せず全従業員とすることで、職場全体で理解を深められるように取り組みました。

また、新任管理職研修において健康経営を研修課題に取り上げた他、社内保健師による健康講話の動画配信を行うなど、教育および情報の提供機会を年々増やしています。

健康経営戦略マップ



# サステナビリティの推進

石原産業とは

価値創造の戦略

価値創造の基盤

コーポレートデータ

## サステナビリティ経営の強化と新体制の構築に向けた取り組み

当社グループは、「Vision 2030 Stage I」で、ESG・SDGs視点でのサステナビリティ経営の取り組みを強化・推進し、基盤の確立に取り組んできました。そして、本年度からスタートしている「Stage II」では、事業活動とサステナビリティ活動の融合を目指しています。

この目標を確実に達成するため、2024年6月に機構改革を行い「サステナビリティ推進委員会」を、従来の社長室から、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しました。同時にサステナビリティにかかる各種施策を企画立案・推進する部門として、執行役員を室長とする「サステナビリティ推進室」を新たに設置することで、サステナビリティ経営を一層強力に継続的に推進していく体制としました。「サステナビリティ推進室」は、社会ニーズや環境の変化による事業への影響や、事業が環境や社会に与える影響を分析して、機会とリスクの両面から種々の施策を遂行しています。なお、気候変動対策や人権デューデリジェンスなどの具体的な施策は、「サステナビリティ推進室」のもとに、各関係部門のメンバーからなる5つの推進チームを組織して推進しています。今後はさらに、より良い環境や社会の実現につながる施策にチャレンジしていきます。

一方、従来より当社グループの環境、安全衛生、品質保証に関する監督・牽制業務を担ってきた部署の名称を「環境安全品質統括室」に変更し、常務執行役員を室長としました。「環境安全品質統括室」は、環境や安全衛生などにかかる方針や目標を設定した上で、各部門からの報告や監査を通じて、活動状況を把握しつつ、必要に応じて対策や是正・改善措置を講じています。

この「サステナビリティ推進室」と「環境安全品質統括室」が密接に協力する体制を構築することで、サステナビリティに関わる当社グループ全体の取り組みが相互に補完され、全体としての効果を最大限に発揮します。当社グループは、この新たな体制のもとで、事業活動とサステナビリティ活動を一体化させた持続可能な経営を加速し、さらなる成長と企業価値の向上を図ることで、世界中のステークホルダーに信頼される企業を目指しています。



サステナビリティ推進室長  
佐野 真喜子

環境安全品質統括室長  
三谷 滋

## UNGC(国連グローバル・コンパクト)に署名

当社は、国際連合が提唱する「国連グローバル・コンパクト(UNGC)」への賛同を表明する署名を行い、UNGCの理念を日本で実現するための組織である「グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン(GCNJ)」に2024年6月に参加企業として登録されました。

UNGCは、国連と民間(企業・団体)が手を結び、健全なグローバル社会を築くための世界最大のサステナビリティイニシアチブです。UNGCに署名する企業・団体は、「人権」「労働」「環境」「腐敗防止」の4分野10原則に賛同し、その実現に向けて努力を継続することが求められます。

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」というパーパスのもと、UNGCの10原則を支持し、事業活動を通じて社会課題の解決に取り組むことでサステナブルな社会を目指しています。



## RSPO(持続可能なパーム油に関する円卓会議)認証取得

パーム油は、アブラヤシの果実から得られる植物油で、食品、洗剤、医薬などの用途に広く用いられています。アブラヤシの主な産地であるインドネシア、マレーシアで、生産拡大に伴い森林破壊や労働人権などの問題が生じています。2004年に設立された非営利団体RSPOは、「持続可能なパーム油」としての要件を定め、生産およびサプライチェーンに対する認証システムを構築しています。

当社四日市工場(三重県四日市市)ではパーム油を使用して化粧品向け超微粒子酸化チタンを生産しています。このたび、パーム油の持続可能な調達取り組みとして、同工場にてRSPO SCCS認証(Mass Balance)を取得しました。

現在、Mass Balance認証製品を製造およびお客さまに提供できる体制を整えております。今後は認証を受けた原材料を用いて生産活動を実施した製品のラインナップの拡大に努めます。

財務サマリー(連結)

(年度)

会計年度	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
損益状況											(百万円)
売上高	105,293	103,330	102,903	101,601	108,001	106,441	101,066	101,774	110,955	131,238	138,456
営業利益	3,038	11,104	8,314	8,415	10,022	11,372	6,188	5,173	11,557	8,631	11,491
親会社株主に帰属する当期純利益	-8,207	6,661	9,151	3,804	3,442	8,683	2,359	3,373	11,690	6,947	7,988
財政状態											(百万円)
流動資産	96,321	105,204	109,386	102,565	103,387	107,080	110,324	117,003	121,389	137,499	161,173
有形固定資産	47,159	44,525	38,733	39,183	40,843	43,167	46,271	47,107	46,535	46,728	41,560
無形固定資産および投資その他の資産	21,051	17,932	14,935	15,121	15,536	18,442	15,841	15,909	17,834	17,685	21,590
総資産	164,532	167,662	163,056	156,871	159,767	168,689	172,437	180,021	185,758	201,913	224,324
流動負債	59,495	56,892	49,725	47,310	47,990	44,712	43,737	42,203	46,731	59,192	53,056
固定負債	60,337	59,990	54,396	46,579	44,638	48,642	52,029	58,302	47,157	45,289	65,150
自己資本	44,699	50,779	58,933	62,981	67,137	75,335	76,669	79,515	91,869	97,431	106,068
有利子負債残高	77,654	78,738	67,686	58,781	51,328	49,528	52,531	60,103	50,420	56,081	70,323
その他											(百万円)
営業活動によるキャッシュ・フロー	12,067	6,351	10,268	14,631	16,607	4,907	3,317	4,749	16,501	-6,022	-2,811
投資活動によるキャッシュ・フロー	-4,125	-3,214	9,656	-5,950	-6,030	-8,590	-6,922	-6,162	-4,319	-5,021	-7,044
フリーキャッシュ・フロー	7,941	3,136	19,925	8,681	10,577	-3,682	-3,605	-1,413	12,182	-11,043	-9,855
減価償却費	5,271	4,757	4,458	4,215	4,214	4,266	4,445	4,669	4,545	5,225	5,207
設備投資(無形固定資産を除く)	2,758	3,049	4,507	5,407	6,142	7,141	8,062	6,092	4,542	5,330	8,830
研究開発費	8,965	9,330	8,988	8,173	8,706	8,070	9,150	8,639	8,165	9,156	9,758
一株当たり状況											(円)
一株当たり当期純利益	-205.19	166.58	228.88	95.15	86.12	217.25	59.03	84.41	292.58	175.75	209.27
一株当たり配当金	—	—	—	—	—	12.00	20.00	18.00	36.00	42.00	70.00
財務指標											
売上高営業利益率(ROS. %)	2.89	10.75	8.08	8.28	9.28	10.68	6.12	5.08	10.42	6.58	8.30
自己資本当期純利益率(ROE. %)	-17.00	13.95	16.68	6.24	5.29	12.19	3.10	4.32	13.64	7.34	7.85
総資産営業利益率(ROA. %)	1.78	6.69	5.03	5.26	6.33	6.92	3.63	2.94	6.32	4.45	5.39
D/Eレシオ(倍)	1.74	1.55	1.15	0.93	0.76	0.66	0.69	0.76	0.55	0.58	0.66



# 財務・非財務サマリー

## 非財務サマリー

(年度)			
会計年度	2021	2022	2023
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(%)	119.7	97.5	101.1
GHG排出量(千t-CO <sub>2</sub> )	511	498	504
廃棄物(国内連結※2)			
産業廃棄物発生量(汚泥)(t)	74,962	80,768	76,256
大気 SO <sub>x</sub> (国内連結※2)			
硫黄酸化物排出量(Nm <sup>3</sup> )	10,223	7,044	7,241
大気 NO <sub>x</sub> (国内連結※2)			
窒素酸化物排出量(kg)	209,394	201,412	193,339
PRTR対象物質(国内連結※3)			
大気への排出(t)	12.9	10.7	10.9
水域への排出(t)	63.5	76.3	58.8
移動量(t)	1,746	1,617	1,591
水使用量(国内連結※3)			
取水量(千m <sup>3</sup> )	28,694	28,716	29,403
排水量(千m <sup>3</sup> )	29,136	28,726	29,492
水質 COD(国内連結※3)			
COD負荷量(kg)	62,093	62,246	59,431
水質 窒素(国内連結※3)			
窒素負荷量(kg)	163,706	198,509	150,963
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)	(162,458)	(158,145)	159,297 (157,967)
エネルギー使用原単位前年度比(%)	94.4	104.4	97.6
エネルギー使用原単位(kl/t)	0.85	0.89	0.86

注)括弧は旧省エネ法により算出

会計年度	2021	2022	2023
労働災害(国内連結※2)			
度数率	0.93	0.56	0.93
強度率	0.01	0.03	3.47
従業員数(単体)			
男性従業員数	948	952	937
女性従業員数	196	194	209
男性従業員比率(%)	82.9	83.1	81.8
女性従業員比率(%)	17.1	16.9	18.2
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(%)	27.5	11.8	36.8
女性管理職数	12	18	21
女性管理職比率(%)	5.1	7.6	9.1
育児休業制度取得人数	12	13	18
有給休暇取得率(%)	77.0	81.9	82.8
60歳以上定年再雇用率(%)	88.9	97.6	93.3
その他(単体)			
研究開発職従業員比率(%)	20.5	22.2	22.4
特許保有件数	2,527	2,502	2,606

※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

## 100年を越え今なお続く「挑戦」の歴史

1920年の創業以来、当社グループは時代の要請に合わせ柔軟にビジネスを変化させながら難局を乗り越え、成長し続けてきました。

その根底にあるのは、創業者に端を発し今なお受け継がれる「挑戦心」です。

**1920年**  
創業

1920年▶1945年  
今なお受け継がれる  
「挑戦心」のルーツ

1945年▶1960年  
新事業への進出

1960年▶1990年  
高度成長とともに  
世界へ

1990年▶2010年  
社会的責任を  
果たすために

2010年▶2020年  
強く、信頼される  
ケミカル・カンパニーへ

**2020年▶2024年**  
**未来へ**  
より良い生活環境の  
実現に貢献し続ける



**1920年**  
マレー半島での鉄鉱山を事業化。創業から世界を舞台に数々の難題に挑んだ。



**1924年**  
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。

**1934年**  
紀州鉱山の開設、1941年 四日市工場の稼働により、国内事業の礎を築いた。



**1950年**  
有機化学の原点、農業事業に進出。選択性除草剤のパイオニアとなる。



**1954年**  
無機化学の原点、酸化チタン事業に進出。国内トップメーカーへ。

**1958年**  
四日市に研究所を開設し技術研鑽を重ねる。経営の重点は鉱山から化学品へ移行。



**1970年**  
環境対策に全力で取り組み、世界の業界に先がけて、総合排水処理施設を完成。



**1974年**  
酸化チタンの急激な国内外の需要を受け、生産設備を増強。世界の主力メーカーに。

**1974年**  
農業市場の環境変化に耐え、自社開発強化に邁進。満を持して世界市場に舵を切る。



**1999年**  
医薬品分野に進出以降、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。



**2005年**  
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。

**2008年**  
コンプライアンス総点検の結果を公表。全社一丸となり信頼回復に努める。



**2010年**  
超耐候性酸化チタン本格販売開始。汎用品から高機能・高付加価値な製品へシフト。

**2018年**  
世界初となる犬用抗腫瘍剤の国内製造販売承認を取得。



**2020年**  
創立100周年を迎える。技術開発で社会に貢献し、持続可能な社会の実現と企業価値向上を目指す。

# 会社概要・グループ拠点

石原産業とは

価値創造の戦略

価値創造の基盤

コーポレートデータ

## 会社概要

商 号	石原産業株式会社 (英語表記) ISHIHARA SANGYO KAISHA, LTD.
本社所在地	〒550-0002 大阪市西区江戸堀一丁目3番15号 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	(2024年3月期) 連結 138,456百万円 単体 109,055百万円
従 業 員	(2024年3月31日現在) 連結 1,813名 単体 1,146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／シンガポール支店

### グループ企業

【 国 内 】	■ 石原バイオサイエンス株式会社 農薬の販売
	■ 石原テクノ株式会社 商社業(無機、有機およびその他)
	■ 富士チタン工業株式会社 酸化チタン、機能性材料などの製造および販売
	■ MFマテリアル株式会社 機能性材料の製造および販売
	■ 石原エンジニアリングパートナーズ株式会社 建設業
	■ 石原酸素株式会社 産業ガスの製造および販売
	■ 石原鉱産株式会社 資産管理
	■ ホクサン株式会社 農薬の製造および販売
【 台 湾 】	■ 台湾石原産業股份有限公司 無機製品の販売
【 韓 国 】	■ 韓国石原産業株式会社 無機製品の販売
	■ ISK BIOSCIENCES KOREA LTD. 韓国農薬事業統括および農薬の製剤・販売
【 タ イ 】	■ ISK BIOSCIENCES (THAILAND) LTD. タイにおける農薬の登録および市場開発
【 イ ン ド 】	■ ISK BIOSCIENCES INDIA PVT. LTD. 農薬の登録および製剤・販売
【 中 国 】	■ 浙江石原金牛化工有限公司 農薬の販売
	■ 石原(上海)化学制品有限公司 農薬の登録・販売

【フィリピン】	■ AVC CHEMICAL CORP. 農薬の販売
【ベルギー】	■ ISK BIOSCIENCES EUROPE N.V. 欧州農薬事業統括および農薬の製剤・販売
【オランダ】	■ CERTIS BELCHIM B.V. 農業関連資材の販売
【アメリカ】	■ ISK AMERICAS INCORPORATED 米国所在子会社の統括管理
	■ ISK BIOSCIENCES CORPORATION 米州農薬事業統括および農薬の製剤・販売
	■ ISK BIOCIDES, INC. 木材防腐剤の販売
	■ IBC MANUFACTURING COMPANY 木材防腐剤および農薬の製造
	■ ISK ANIMAL HEALTH, LLC 動物用医薬品の製造・販売
	■ ISHIHARA CORPORATION (U.S.A.) 主として無機製品の販売
	■ ISK MAGNETICS, INC. 資産管理
	■ SUMMIT AGRO USA, LLC 農業関連資材の販売および農薬の製造
【メキシコ】	■ ISK BIOSCIENCES, S.A. DE C.V. 農薬の登録・販売
【ブラジル】	■ ISK BIOSCIENCES DO BRASIL DEFENSIVOS AGRICOLAS LTDA. 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

■ 非連結子会社

■ 持分法適用関連会社

■ 持分法非適用関連会社



# 株式情報

石原産業とは

価値創造の戦略

価値創造の基盤

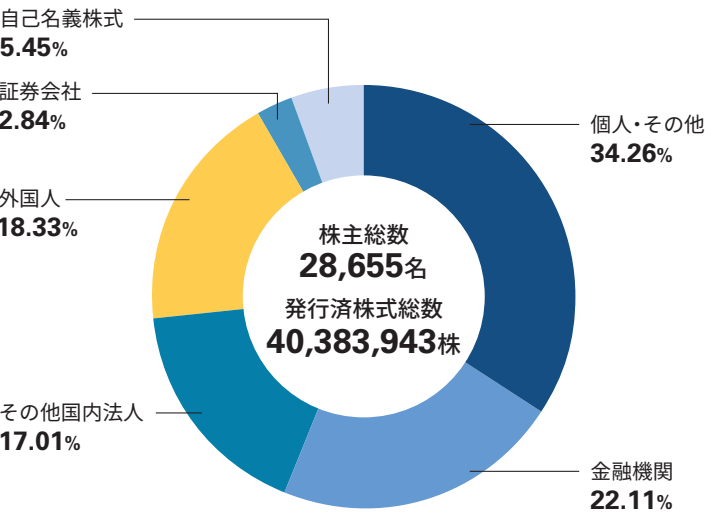
コーポレートデータ

## 株式の情報

(2024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	28,655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

(単位: %)

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
石原産業	50.7	84.1	102.0	109.1	173.3
TOPIX	90.5	128.6	131.2	138.8	196.2
TOPIX化学	92.9	125.6	115.6	121.1	151.1

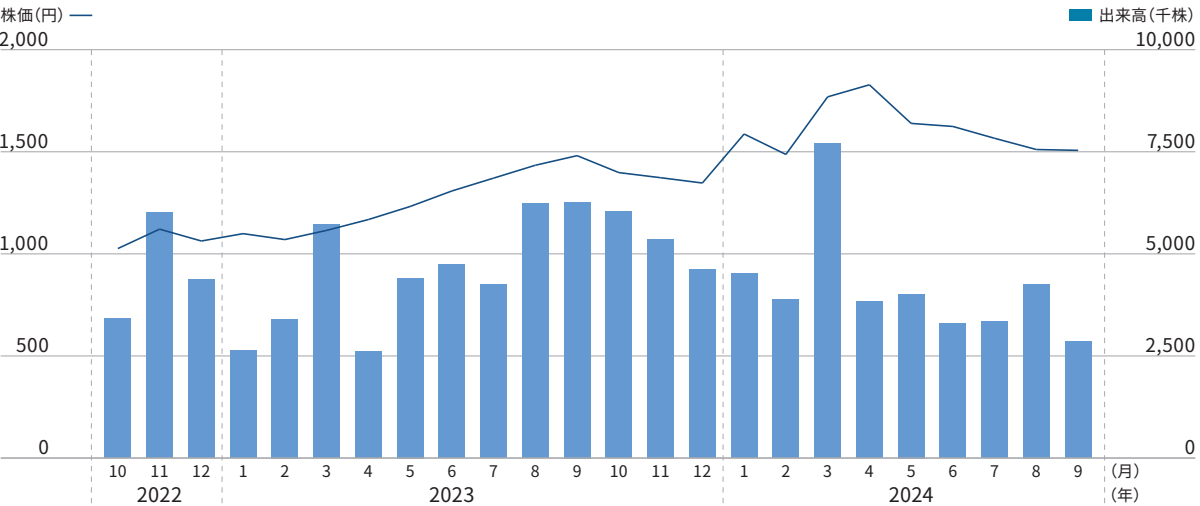
## 大株主

(2024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)	5,516	14.44
三井物産株式会社	2,019	5.29
東亜合成株式会社	1,722	4.51
村上 貴輝	1,706	4.47
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	1,386	3.63
ユービーエルジャパン合同会社	1,170	3.06
ISK交友会	1,096	2.87
石原産業従業員持株会	844	2.21
DFA INTL SMALL CAP VALUE PORTFOLIO	771	2.02
株式会社SBI新生銀行	500	1.31

(注) 1 持株比率は自己株式を控除して計算しています。  
2 上記のほか当社所有の自己株式2,186千株があります。

## 株価および出来高の推移



# 編集方針

石原産業とは

価値創造の戦略

価値創造の基盤

コーポレートデータ

## 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 2023年度  
(2023年4月1日～2024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
- トピックス
- IR最新資料
- 石原の経営方針・体制
- IRライブラリ
- 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
- サステナビリティ推進体制
- 環境への取り組み
- 社会への取り組み
- ガバナンスへの取り組み