



10年先を見据えて手を打つのが、 今の経営陣の責任

代表取締役社長 大久保 浩

現在目指していること

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

大切なこと

「60点主義」と「劣後順位」で「加速」する

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

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

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

トップメッセージ

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

これまでの振り返り

業績で当初予想を上回り、株主還元も充実

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

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

StageIIの進捗と展望

市況の変化にも柔軟に対応し、良いスタートを切れた

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

就任以来の施策

大切なのは「人」、企業文化の醸成には時間をかける

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

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

役員に求めること

まだスピード感が足りない、もっと危機感を

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

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

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

組織変革

デジタル戦略グループが本格組織として機能

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

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

ROICと株主還元

資本効率向上を、株価や株主還元へとつなげる

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

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

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

トップメッセージ

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

環境と社会、ガバナンス

ESGの取り組みで一番大事なものは「人」

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

環境については、2027年に硫酸法酸化チタンの製造が終わればCO₂排出量や廃棄物は結果的に減る見通しです。ただし、2050年にカーボンニュートラルを目指すためには、四日市工場を中心に燃料転換や塩素法酸化チタンの製造工程の改善も必要となってくるので、追加コストをにらみつつ検討を進めます。

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

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

最後に

風通しを良くして“仲間”を増やす

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

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

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

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

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



必要なのは変わること 「独創・加速・グローバル。」を飛躍の原動力に

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

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

主要KPI

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

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

独創のための研究・技術 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 ● バイオロジカル分野の開発・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 ● 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	

主要施策の進捗

独創のための研究・技術開発力の強化と効率化	部署横断的な進捗管理と進捗に応じたりソース配分による効率化を推進中。DX導入や知財戦略と合わせ開発力と競争力を強化
グローバル化の加速	原体・中間体の製造コスト削減、安定供給の観点からインドでの生産体制強化を検討中
ROIC経営の推進	事業別ROICは算出済み。当該指標を活用し、各事業のKPI展開や施策の見直しを通じて現場の実行につなげ、ROIC経営をさらに深化
安定した株主還元継続	株主還元方針を改定 ●中期経営計画「Vision 2030 StageII」の期間中は、DOE3%を下限として配当を実施 ●2025年度より、中間配当を実施

主要KPIの進捗

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

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

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

2024年度の進捗

有機化学事業	● 欧州では中期経営計画に対して殺菌剤、殺虫剤の販売が好調 ● 成長戦略剤は中期経営計画に対して除草剤チアフェナシルが減収となる一方、除草剤トルピラレートは米州で、殺虫剤シクラニリプロールはアジアで増収 ● 犬牒炎急性期用抗炎症剤「パノクエル®」の販売が国内外で伸長
無機化学事業	● 中期経営計画の想定には届かないものの前年度と比べて大幅に収益が改善 ● 電子部品材料は国内外ともに堅調 ● ファインケミカル(酸化チタン)は製品在庫適正化が進み収益性を重視した販売にシフトしたことにより減収となるものの、原料燃料価格の下落などで収益は改善

無機化学事業の構造改革を経て、今後は収益力向上フェーズへ



財務本部長
潮見 統一郎

基本方針

■ 投資と株主還元とのバランスを計る

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

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

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

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

2024年度業績

■ ポートフォリオ見直しを着実に実行

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

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

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

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

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

今後の見通し

■ 中期経営計画StageIIの達成に向けて

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

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

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

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

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

※3 自社の経営資源のみで会社の成長を成し遂げること

キャピタル・アロケーション

■ 研究機能や生産能力への投資が進む

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

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

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

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

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

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

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

ROICとROE

■ バランスシートへの意識の醸成

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

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

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

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

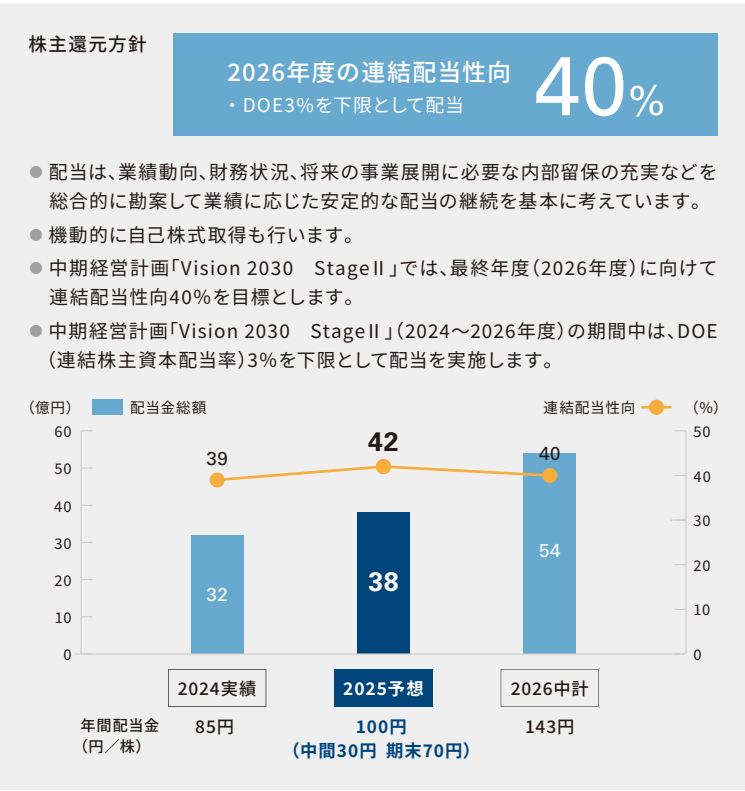
株主還元とIR

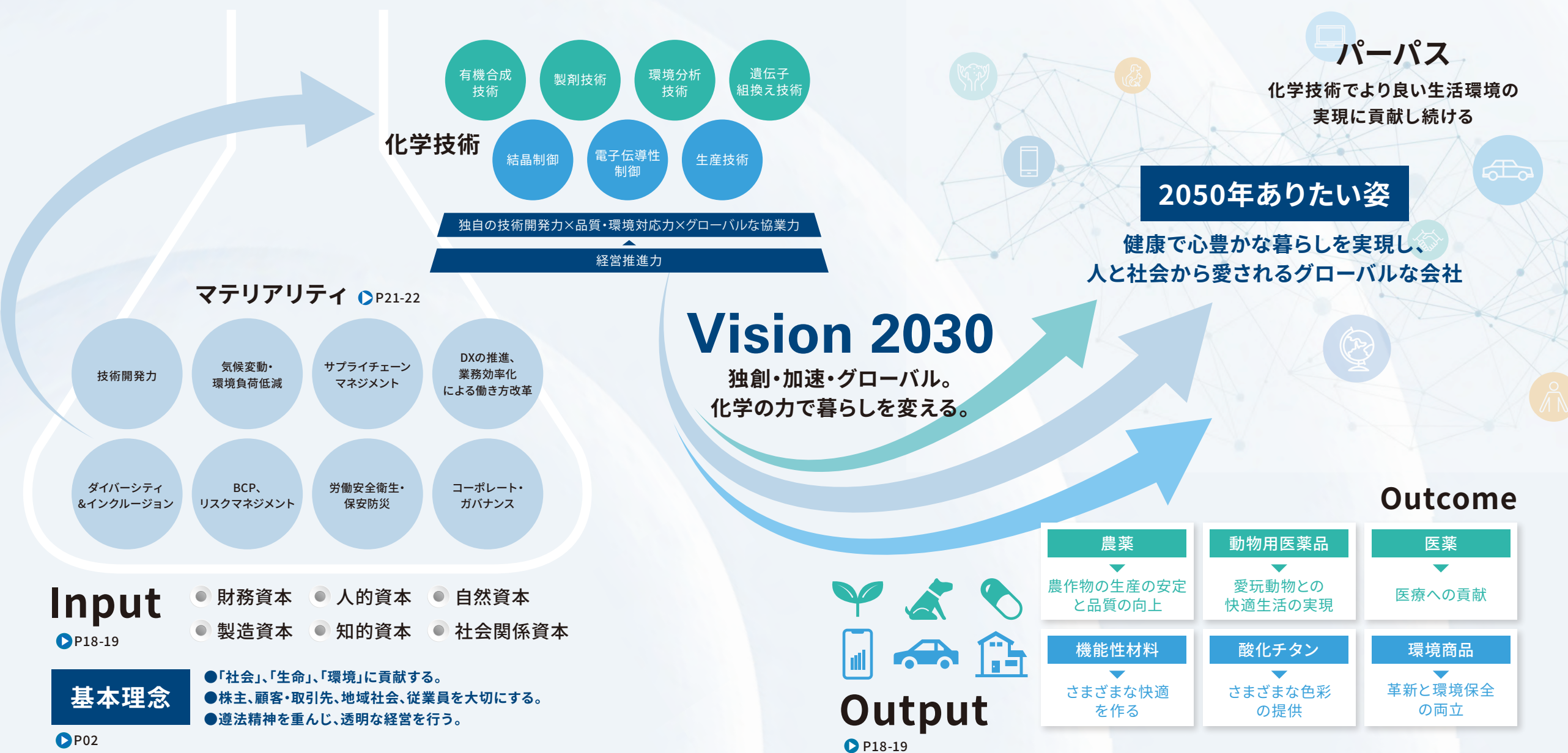
■ 個人も含め、投資家としっかり話し合う

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

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

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





継続的なインプットで価値創造を促進

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

	インプット	価値創造における役割	アウトプット
財務資本 	●総資産額(2024年度連結) ●有利子負債(2024年度末) ●株主資本(2024年度連結) 2,250億円 722億円 1,076億円	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。	●2025年度業績予想 ・連結売上高 ・連結営業利益 ・ROE 1,470億円 150億円 7.9%
製造資本 	●設備投資額(2024年度連結) ●農業の委託製造先(2024年度単体) 105億円 39拠点 (国内) 19拠点 (海外) 20拠点	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を核として持続的に利益を生む事業への転換を図っています。	●有機化学事業 生産高(2024年度連結) ●無機化学事業 生産高(2024年度連結) 482億円 629億円
人的資本 	●従業員数(2024年度連結) ●新卒採用者数(2024年度単体) ●中途採用者数(同上) ●従業員一人あたりの研修費(同上) 1,807名 41名(うち女性6名) 33名(うち女性12名) 5.4万円／人・年	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。	●女性管理職比率(2024年度単体) ●育児休業制度取得人数(同上) ●有給休暇取得率(同上) ●グローバル人材育成プログラム受講者数(同上) 5.5% 22名 77.8% 56名
知的資本 	研究開発費(2024年度連結) (有機化学事業) (無機化学事業) ●研究開発職従業員比率(2024年度単体) 107億円 98億円 7億円 21.0%	当社グループはかねてより研究開発を重視しており、業績変動に左右されず毎年一定水準以上の研究開発費を支出しています。用途は主に中央研究所と四日市工場での研究開発活動で、一部は世界各国での農業登録の取得にも使われています。これにより、新たな農業や無機材料などにかかる国内外で特許を申請・取得して事業をサポートしていきます。	●特許保有件数(2024年度末単体) (国内) (海外) ●有機化学事業に占める自社開発剤の売上比率(2024年度連結) 2,571件 219件 2,352件 88.0%

	インプット	価値創造における役割	アウトプット
自然資本 	2024年度四日市工場 ●エネルギー（原油換算）13万kl ●工業用水14百万㎡ ●海水10百万㎡ ●チタン鉱石12万t	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 ₂ 排出量や水使用量、廃棄物処分量の削減に努めています。地球温暖化対策として石炭ボイラーから排出されるCO ₂ の削減を進めることで、住みよい環境の維持を目指しています。また、化学物質管理を一層徹底して排出量・移動量を減らし、人や生態系への影響を極力ゼロに近付けます。	2024年度四日市工場 ●二酸化炭素排出量CO₂46万t ●公共用水への排水量24百万㎡ ●産業廃棄物 処分量83千t PRTR対象物質1.4千t
社会関係資本 	「遵法精神を重んじた透明な経営」 ●販売先国数75カ国	当社グループ企業理念のもと、高いコンプライアンス意識、経営の透明性・信頼性・健全性を重んじる姿勢で事業の持続的な成長と企業価値向上を支えています。保安防災や環境保全活動の取り組み、積極的な情報発信などを通じて、地域社会の皆さまから信頼していただけるよう双方向コミュニケーションを推進しています。また、人権尊重の取り組みを推進するとともに、各国・各地域の法令を遵守し、社会倫理に適った良識ある購買活動に努めます。	●地域社会との共存 ●機関投資家IR取材件数（2024年度）115回 ●外部表彰：埼玉県知事賞「最優秀賞」青色コショウラン（Blue Gene）第4回日経統合報告書アワード「優秀賞」ISKグループ統合報告書2024 ●第30回地下水・土壌汚染とその防止対策に関する研究会「優秀発表賞」

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

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

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



四日市工場
化成品生産部
技術グループ

湯浅 啓太

サステナビリティ推進室長メッセージ

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

サステナビリティは、ISKグループの“羅針盤”

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

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

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

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

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

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

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

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

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



サステナビリティ推進室長

佐野 真喜子

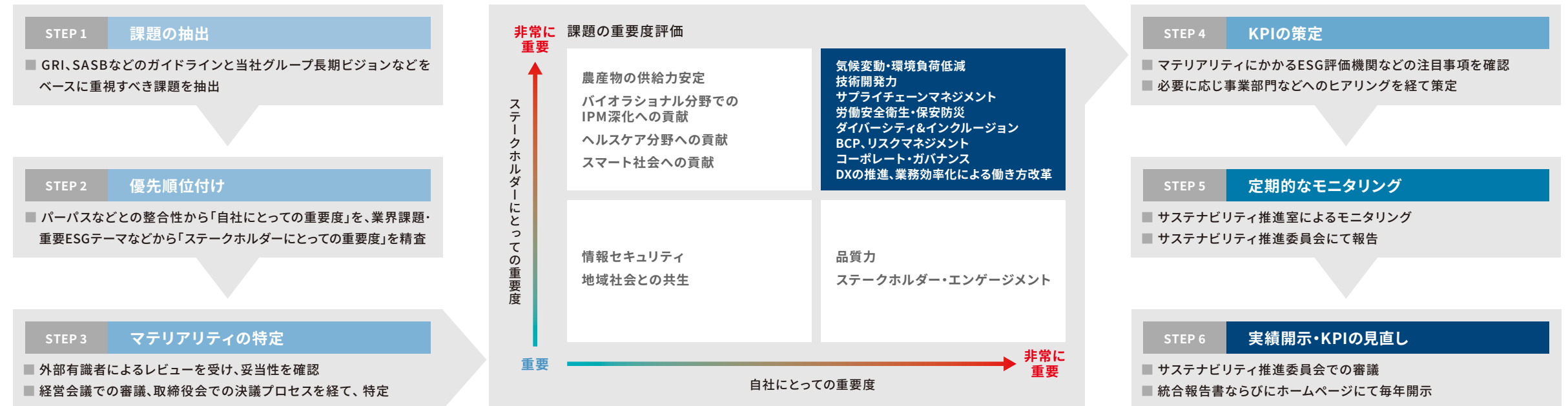
マテリアリティ

2050年ありたい姿とマテリアリティを紐づけて取り組みを加速

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

マテリアリティの特定

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



8つの最重要課題とKPI

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

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

有機化学事業(バイオサイエンス)

事業の概要

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

Stagell 目標と進捗

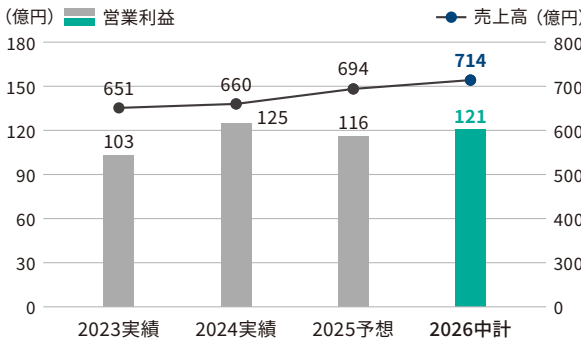
重点施策	進捗・課題
● 成長戦略剤の販売拡大 ● 研究・技術開発力の強化と効率化 ● 新規化学農薬の開発・商品化の促進 ● 米州・インドでの事業規模拡大 ● 他社M&Aや提携推進、他社剤導入による事業規模拡大	グローバルネットワークを活用した取り組み ● 既存剤並びに成長戦略剤の安定生産と生産効率向上への取り組み(最適な製造場所選定、原料調達先の選定、製造工程の改良など)を継続 ● 各国の農業登録維持・新規取得と現地体制の強化(増員) ● 成長戦略剤の混合剤化の推進と販売網の拡大

■ 収益基盤と今後の展開

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

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

売上高、営業利益の推移



社会課題

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

イノベーションと協働で拓く インド農業の未来

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

ラジュール・エドリヤ



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

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

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

市場環境

世界の農薬市場

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

(出典 AgbioCrop 2024)

億US\$ 148

ヨーロッパ

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

既存剤

- 規制の厳しいEUで農薬登録を維持
- 殺菌剤シアゾファミド混合剤の開発



インド

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

成長戦略剤/インド

- 除草剤トルピラレートの上市
- 殺虫剤シクラニプロールの販売拡大



北米

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

成長戦略剤

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



南米

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

成長戦略剤

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

既存剤

- 殺虫剤フロニカミド新製剤の上市



リスクと機会

リスク

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

機会

社会課題への貢献

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

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

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

社会課題に対する具体例

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



事業本部長メッセージ

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

バイオサイエンス事業本部長

堀江 幹也



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

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

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

有機化学事業(ヘルスケア)

事業の概要

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

StageII 目標と進捗

重点施策	進捗・課題
● 犬肺炎急性期用抗炎症剤「PANOQUELL®」の米国完全承認を取得し、世界主要国での販売開始 ● 「PANOQUELL®」原薬のフザブラジブナトリウムの適応拡大、疾病領域の拡大などによる事業領域の拡大	● StageII内での米国完全承認、欧州承認を目標に推進中 ● このためのサプライチェーン体制も構築中 ● 新疾病領域への適応拡大や新剤投入に向けた市場調査・研究開発を推進中

2024年度の振り返り

海外販売	● 米国「PANOQUELL®-CA1」の販売は順調に伸長中 ● 米国臨床試験の規模を拡大したため、2024年度の開発費は対予算で増加 2025年度以降の開発費は減少見込み ● 欧州など、世界主要国での「PANOQUELL®」の承認申請を推進中
国内販売	● 犬肺炎急性期用抗炎症剤「ブレンダ®」に加え、グローバル展開製品「パノクエル®」を2024年11月から国内販売開始するも、国内承認遅延による販売減、計画未達 ● 2025年度は獣医師の使いやすさを追求した「パノクエル®」の普及活動強化

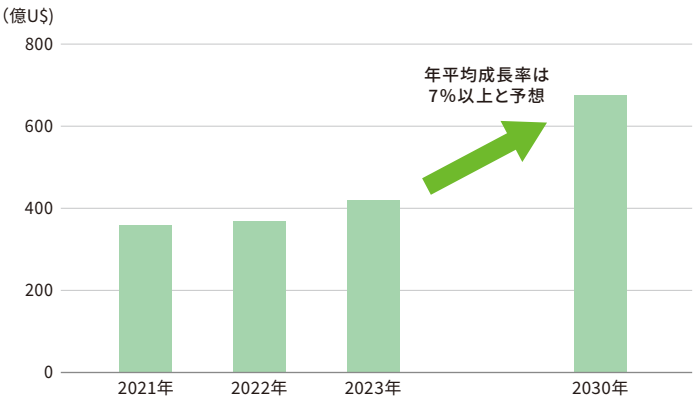
市場環境

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

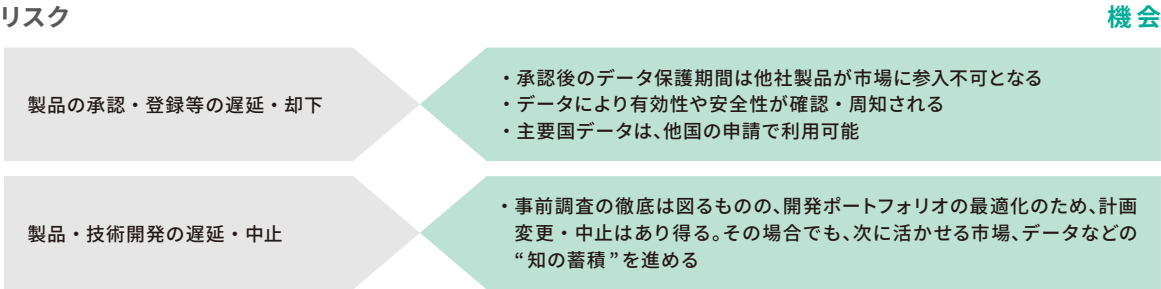
世界	世界の動物用医薬品市場(2023年) 約 420 億US\$ ^{※1} 世界のCA医薬品の市場(2023年) 約 200 億US\$ ^{※1}	日本	日本の動物用医薬品市場(2023年) 1,337 億円 ^{※2} [産業動物(PA)とCAを含む] 日本のCA医薬品市場(2023年) 約 530 億円 ^{※1}
----	--	----	--

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

世界の動物用医薬品市場

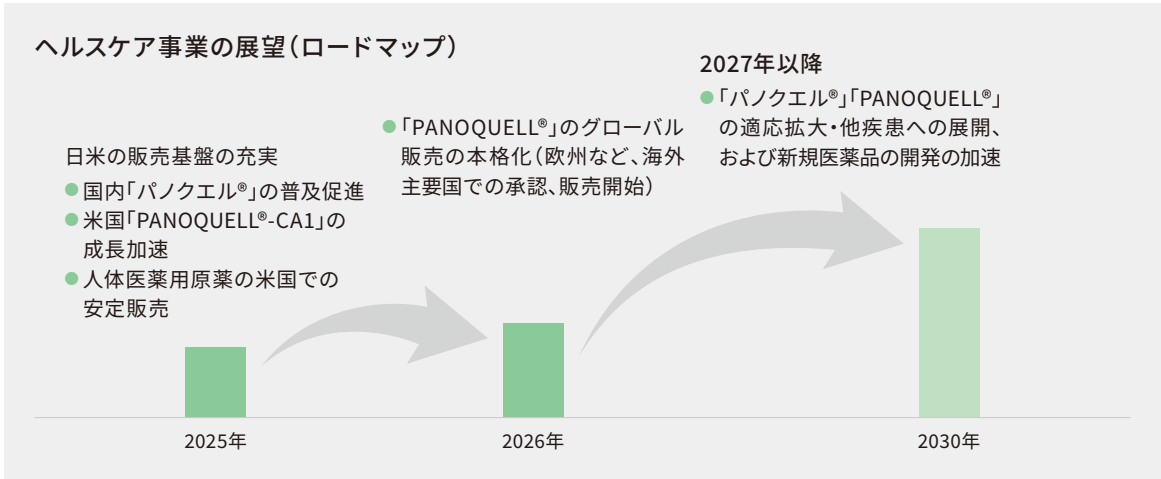


リスクと機会



社会課題

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



■ 本部長からのメッセージ

「パノクエル®」を軸に
日米市場での成長を加速

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

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

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

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

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



ヘルスケア事業本部長

渡邊 浩行

事業の概要

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

StageII 目標と進捗

✓

重点施策

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

🔄

進捗・課題

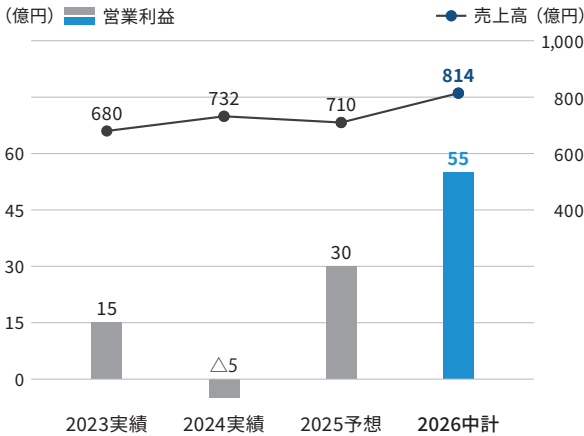
- 構造改革完遂：意識改革、情報共有化の推進
- 研究・技術開発力：技術プラットフォームの採用
- グローバル化の加速：海外拠点機能強化およびWEBマーケティング

■ 収益基盤と今後の展開

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

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

売上高、営業利益の推移



社会課題

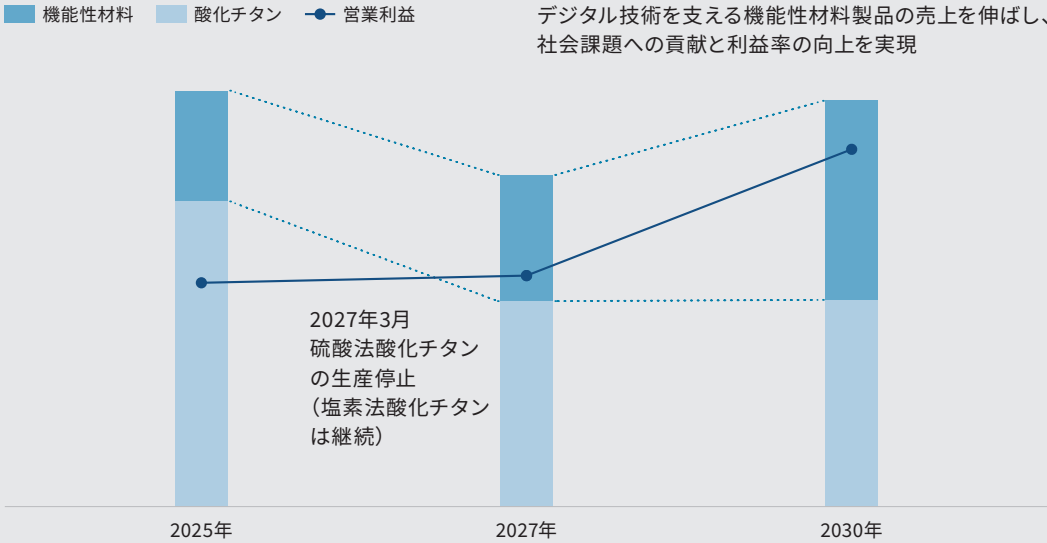
デジタル技術は加速度的に発展しており、その活用範囲は次世代デバイスの展開にとどまらず、高齢化社会を支える基盤技術としても期待されています。

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

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

無機化学事業の売上構成比の変化と営業利益の見通し

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

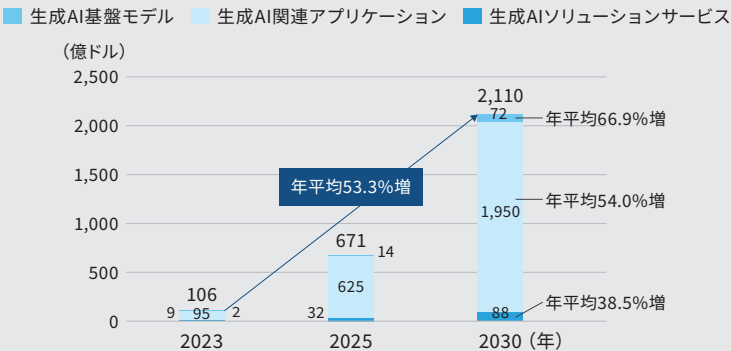


市場環境

デジタル技術

生成AI市場の需要額見通し(世界)

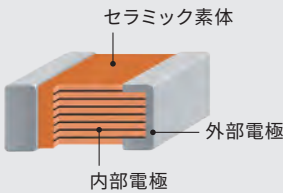
生成AIの利用機会は年々高まり、2030年まで年間50%、需要が伸び続けるとの予想がなされています。



※ (一社) 電子情報技術産業協会「調査統計ガイドブック」2024_2025

■ 高純度酸化チタン CR-EL・PTシリーズ

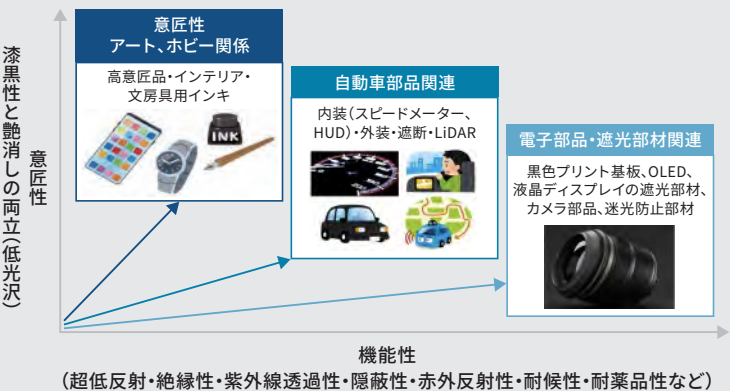
積層セラミックコンデンサ (MLCC) はデータセンター、自動車で多く使用される電子部品です。
当社グループは電子機器に使用されるコンデンサ、フィルタなどセラミック電子部品の材料として、純度の高い酸化チタンのラインアップを取りそろえています。



- 純度、粒子径のバリエーションを取りそろえ、多様なニーズに対応
一次粒径: 1.0~1.5μm
- 顔料合成技術でシャープな粒度分布

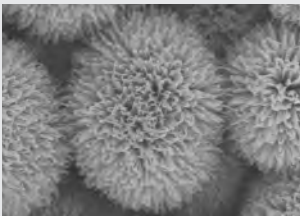
電子部品の高性能化、小型化

自動運転、モバイルフォンで用いられており、高性能化・小型化が求められます。



■ 超低反射率構造漆黒顔料「LUSHADE® BLACK」〈試験販売中〉

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

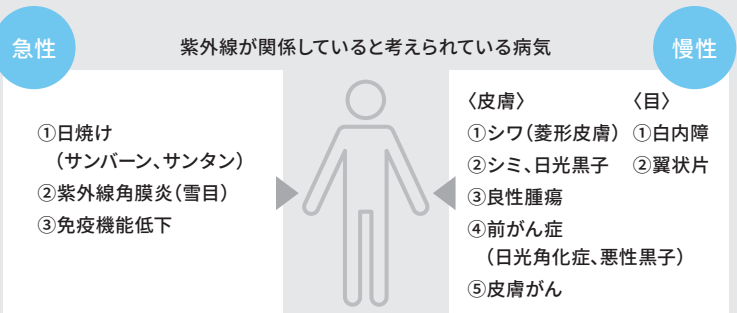


- ウニ棘状構造を有する硫化ビスマス粒子
- 一次粒径: 1.0~1.5μm
- 均一な粒度
- 顔料分散体で供給(塗料化が容易)

健康

紫外線による健康被害の防止

紫外線量は増加傾向。紫外線対策の重要性に注目が集まっています。



※ 紫外線環境健康マニュアル2020_環境省

■ 超微粒子酸化チタン TTOシリーズ

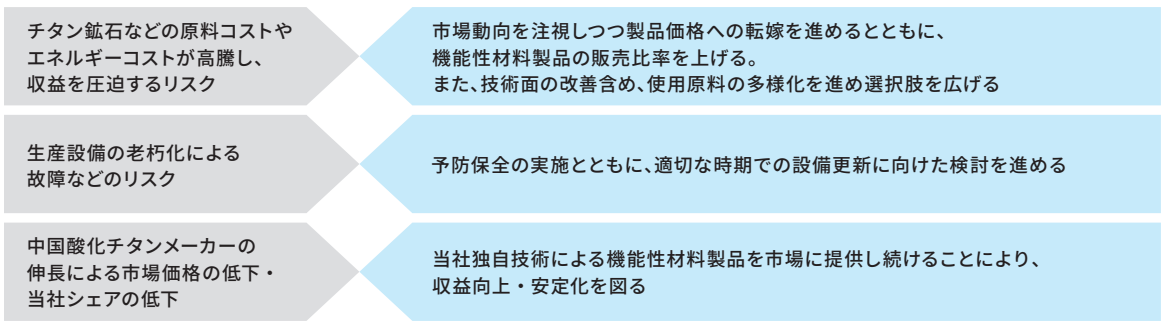
ナノ領域の微粒子酸化チタン合成により、優れた紫外線カット機能と高い透明性を実現します。



無機化学事業

リスクと機会

リスク



機会

社会課題への貢献

■ 塩素法酸化チタンで環境負荷を低減

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

■ IT機器をより良くできる材料を提供

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



事業本部長メッセージ

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



無機化学事業本部長
新名 芳行

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

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

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

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

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

研究開発活動

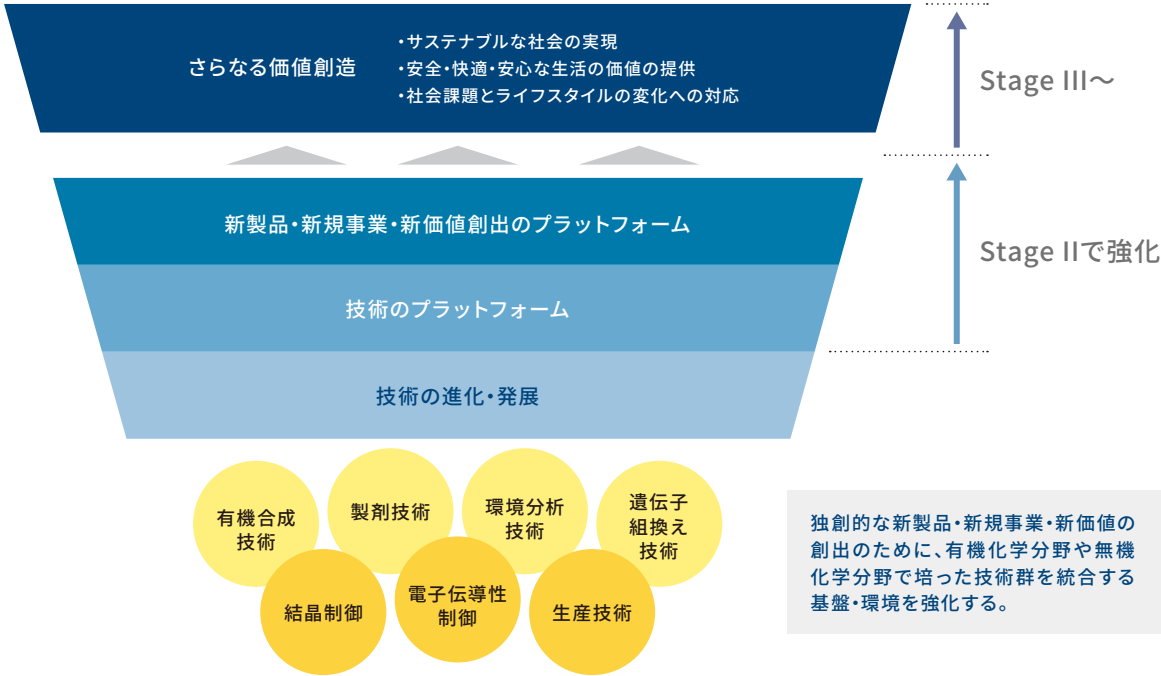
基本的な考え方

世界に必要な製品・サービスを見極め、新しい価値を提供し続ける

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

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

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



研究開発ポリシー

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

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

「ひょうご小野研究センター（TREC）」完成

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

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

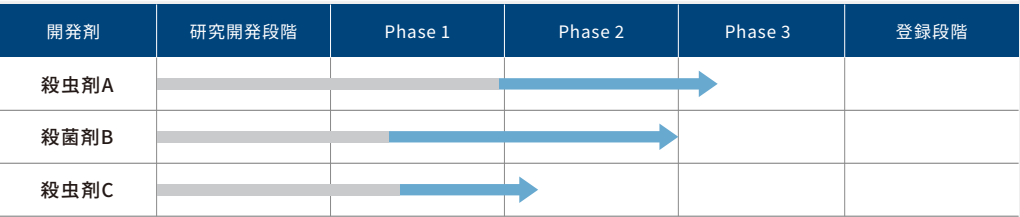
各事業における研究開発ポリシー

【バイオサイエンス】技術力と研究体制で開発を加速

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

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

農薬のパイプライン



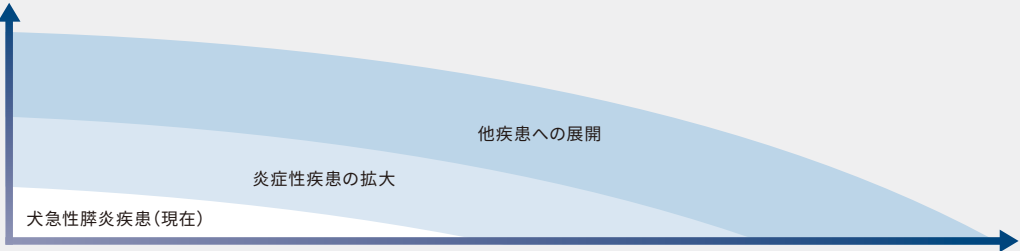
2025～2027年度の期間で検討予定

【ヘルスケア】ニーズと当社技術を組み合わせた価値創造

■ 臨床現場で求められているニーズと当社が有する要素技術を組み合わせることで動物用医薬品を中心としたヘルスケア分野の価値創造を実現する

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

動物用医薬品における展開事例



【無機化学】環境・情報化社会を支える価値創造の実現

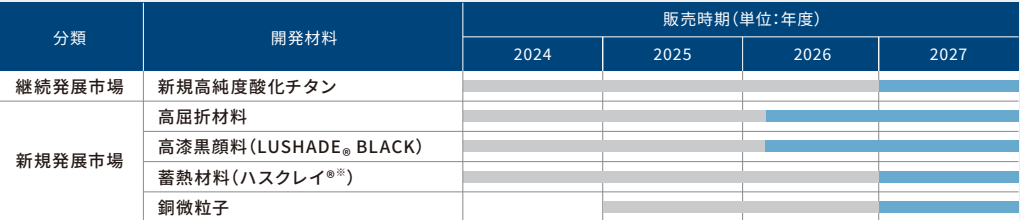
■ 環境・情報化社会を支えて快適でサステナブルな社会の実現に貢献する製品とプロセス開発を推進する

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

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

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

無機のパイプライン（新製品開発）



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

特集

目まぐるしく変わる化粧品原料ニーズに、 少人数チームで挑む

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



顧客ニーズに応え生まれた新着色顔料

■ 現在開発中の「PFC415」とは何でしょう？

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

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

■ 開発に至ったきっかけを教えてください。

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

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

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

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



左：PFC415
右：PFC415を配合した試作ファンデーション粉末

中谷 亮介（左）

無機化学事業本部 機能性色材事業部
企画グループ

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

吉岡 進也（中）

無機化学事業本部 機能性色材事業部
販売グループ

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

西井 泉賀（右）

無機化学事業本部 機能性色材事業部
開発グループ

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

酸化チタンメーカーから、化粧品原料メーカーへ

■ 事業部制になって、新製品開発はどう変わりましたか？

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

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

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

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

■ 開発過程で特に難しいことは何でしょうか？どうやって解決していますか？

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

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

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



営業活動をしてもらっています。

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

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

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

■ これからやるべきことは何でしょうか？

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

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

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

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

中谷 同感です。このチームならできますよ。

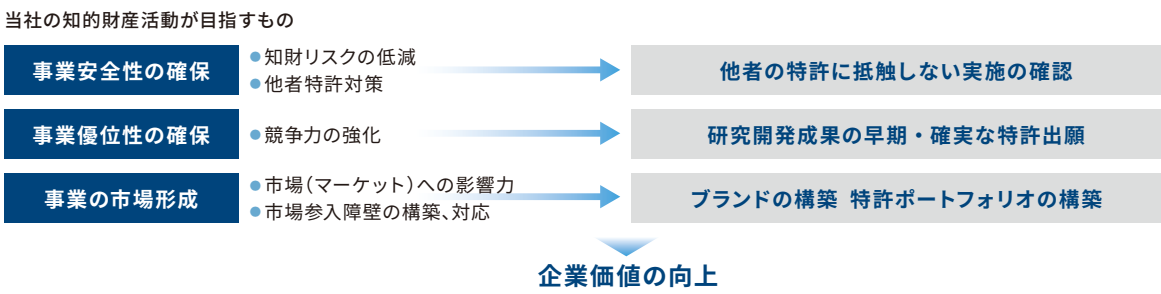


知的財産管理

基本的な考え方

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

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



知財戦略

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

■ 知財ポートフォリオの構築・活用

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

■ 知的財産の活用率向上

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

■ 知財と市場

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

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

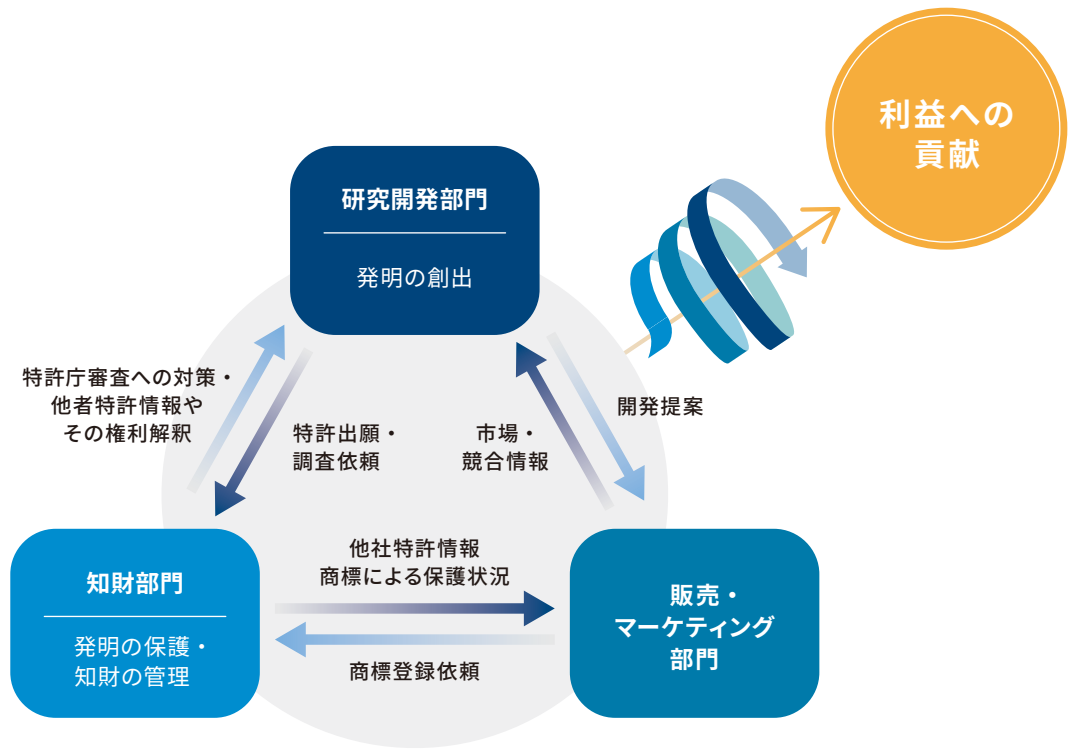
事業戦略、研究開発戦略、知的財産戦略の一体化

事業を優位に進める上では“強い特許”の取得が必要です。

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

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

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



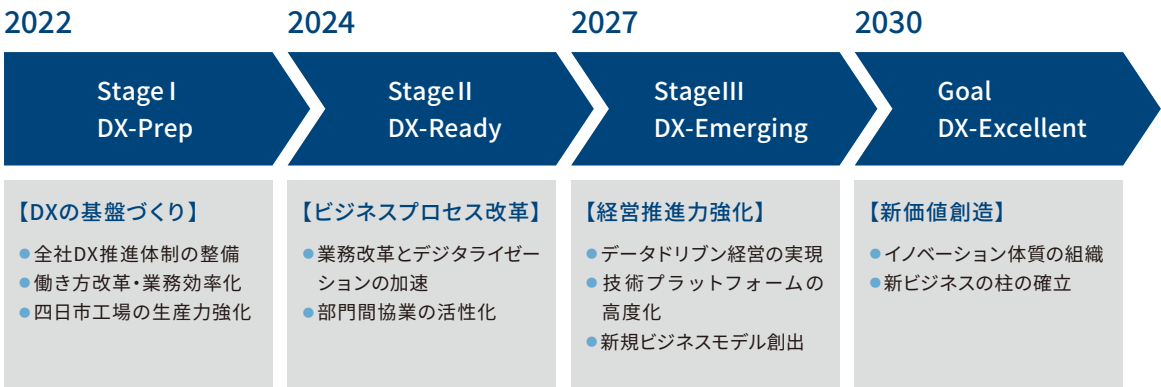
基本的な考え方

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

DX戦略ロードマップと推進体制

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

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



AIおよびデータ利活用に向けた取り組み

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

■ 社内専用の生成AIサービスを展開

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

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



社内用生成AIサービス画面

DX人財育成

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

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

※ IPA:独立行政法人情報処理推進機構

