パーパスと企業理念

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

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。

Vision2030　経営目標

営業利益

240億円以上

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 ▶

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

ステークホルダー ▶

- 株主・投資家
- 地域社会
- 顧客・取引先
- 従業員

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

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る価値を創造し、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

新規事業、その他

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

Business in Brief

有機化学事業

世界の食を支える、動物の命を救う

有機化学事業は、除草剤、殺菌剤、殺虫剤などの農薬を主力製品としており、米州、欧州、アジアなどに拡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。



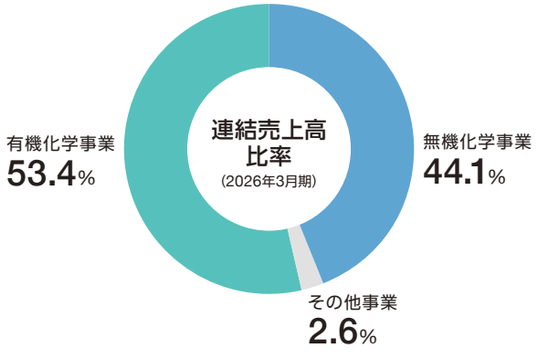
■ 農薬

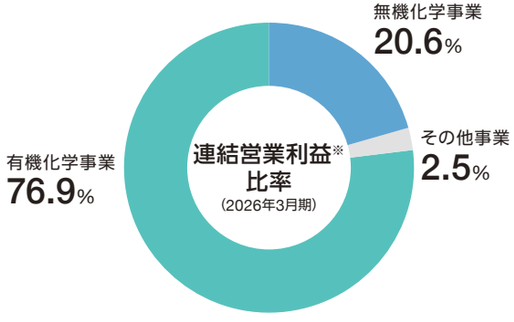
日本で最初に化学農薬技術を導入して以来、化学農薬のパイオニアとして、世界トップクラスの開発力で人と環境に優しい農薬製品をグローバルに提供しています。
新研究施設「ひょうご小野研究センター」を2025年12月に開設し、さらなる研究・技術開発力の強化と効率化を図っています。



■ 動物用医薬品

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





※ 全社共通費用配賦前

無機化学事業

快適でサステナブルな社会の実現に貢献する製品を提供

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

※ 高度な技術を要し産業廃棄物の排出量が少ない製造方法

▌機能性材料、酸化チタン、その他化成品

■ 電子材料

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



■ 機能性色材

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



■ ファインケミカル（酸化チタン）

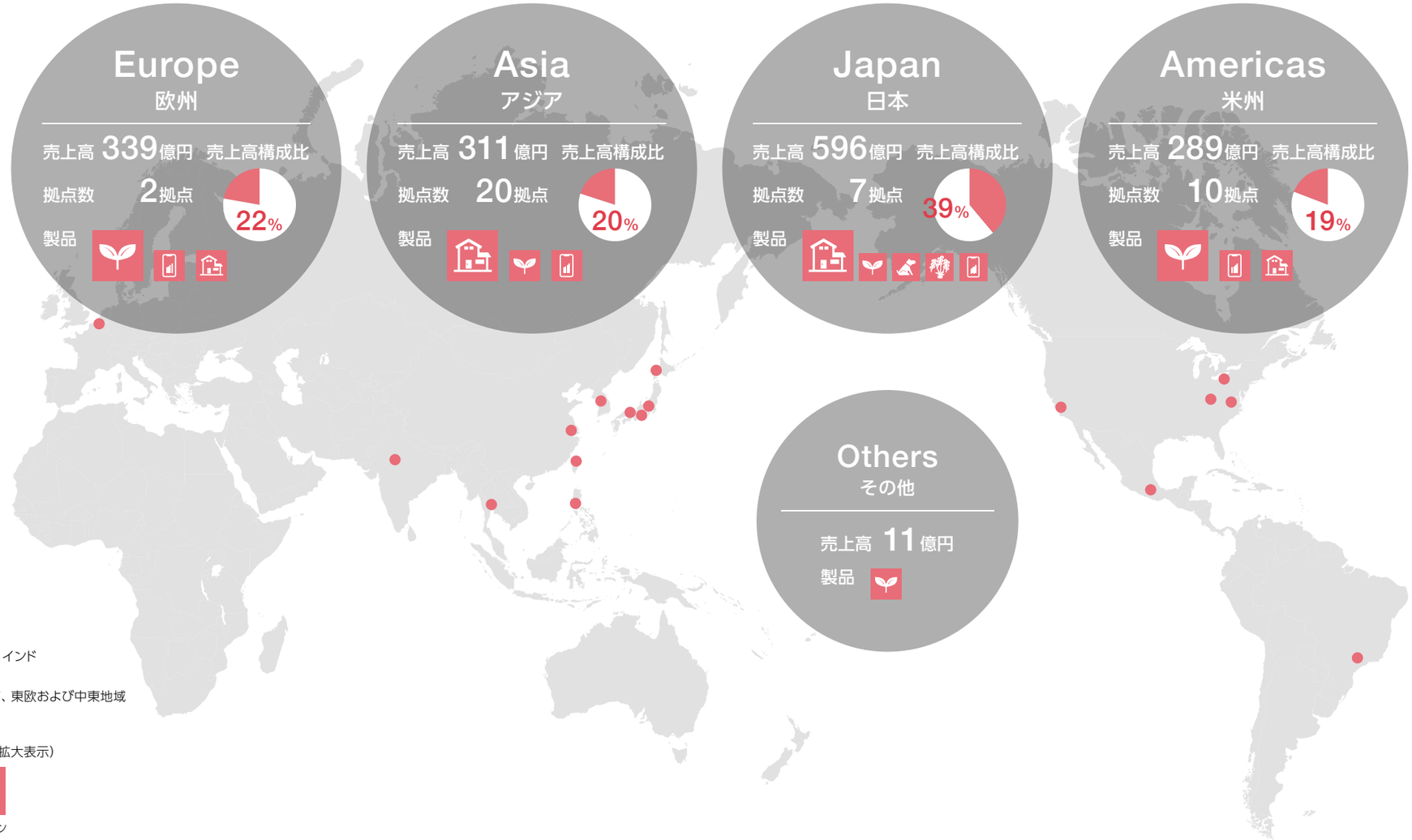
顔料用酸化チタン、および高耐候性酸化チタン、化成品といったファインケミカル製品を取り扱っています。



Business in Brief

Key Figures (2026年3月期)

売上高	1,548 億円
営業利益	190 億円
営業利益率	12.3 %
ROE	13.7 %
自己資本比率	53.7 %
研究開発費	112 億円
グループ従業員数	1,813 名



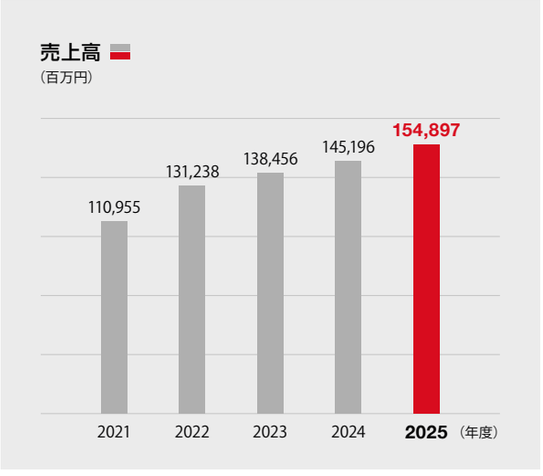
※ 各区分に属する主要な国または地域
- アジア　中国、台湾、韓国、タイ、インドネシア、シンガポール、インド
- 米　州　米国、カナダ、ブラジル、アルゼンチン、メキシコ
- 欧　州　ドイツ、オランダ、フランス、英国、ベルギー、イタリア、東欧および中東地域
- その他　オーストラリア、ニュージーランド、アフリカ地域

※ 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）

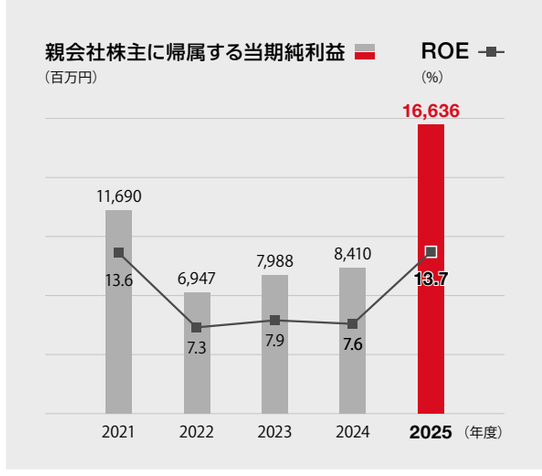
農薬　動物用医薬品　青色コチョウラン　機能性材料　酸化チタン

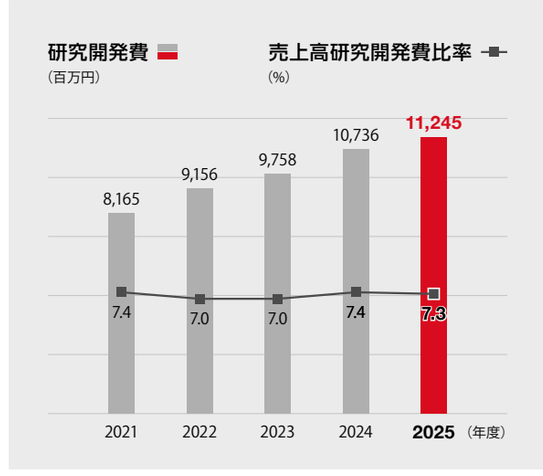
財務・非財務ハイライト

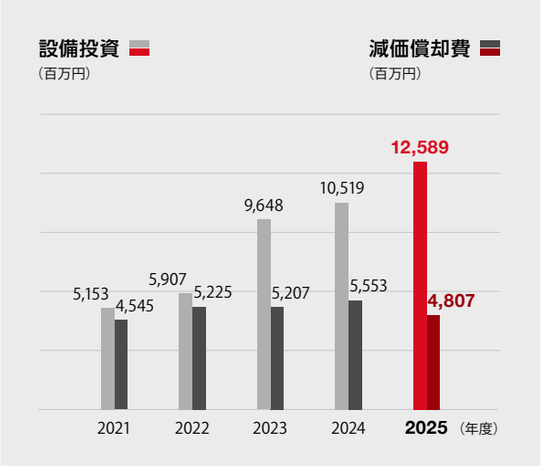
財務ハイライト（連結）

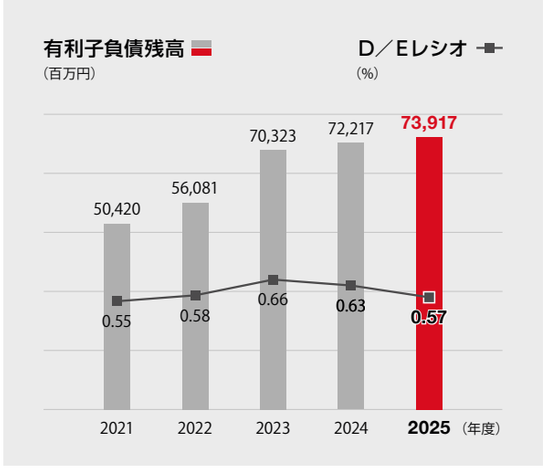


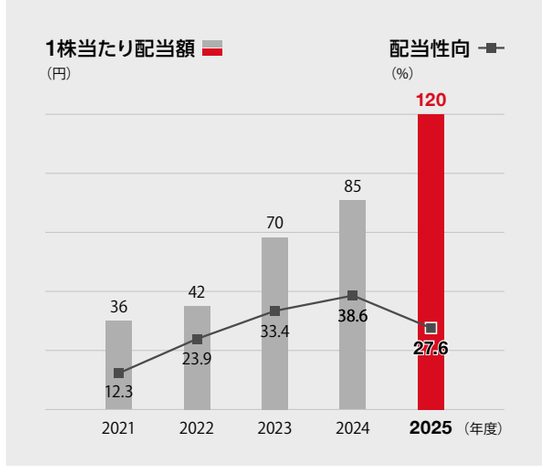


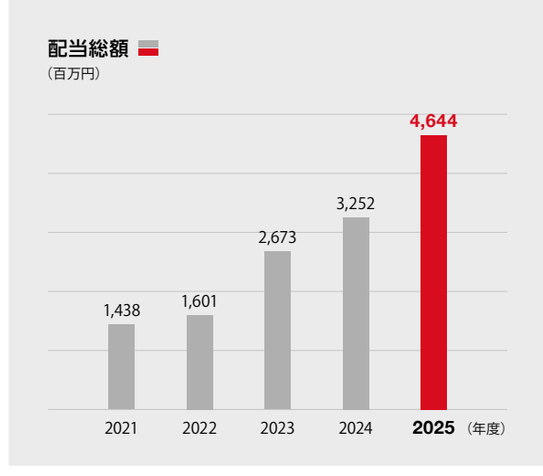










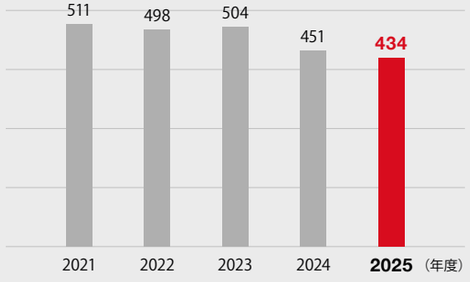


財務・非財務ハイライト

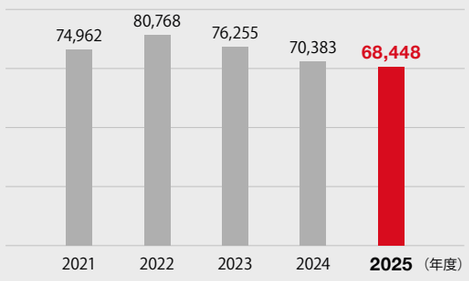
非財務ハイライト

環境

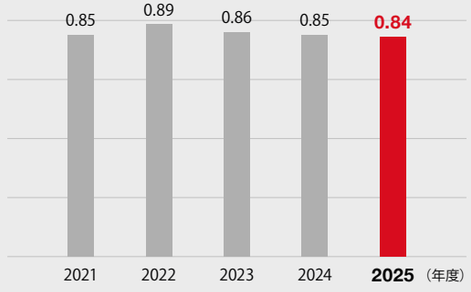
GHG（温室効果ガス）排出量（グループ全体※1）
（千t-CO2e）



産業廃棄物（汚泥）（国内連結※2）
（t）

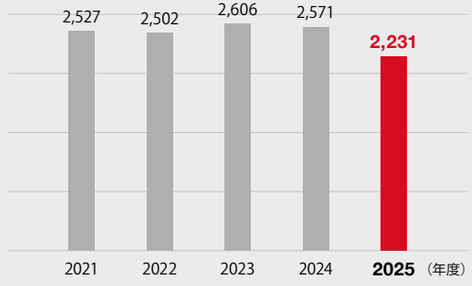


エネルギー使用原単位（国内連結※2）
（kl/t）



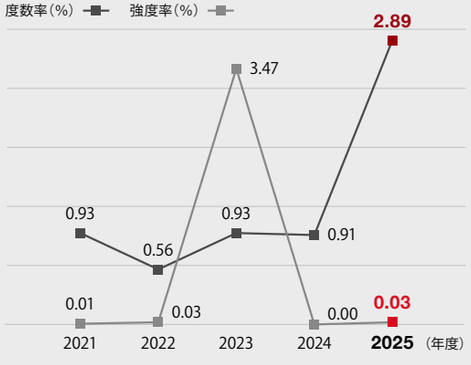
その他

特許保有件数（単体）
（件）

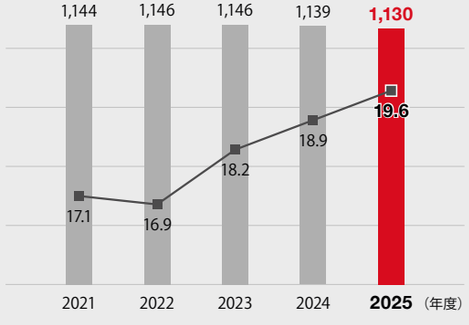


社会

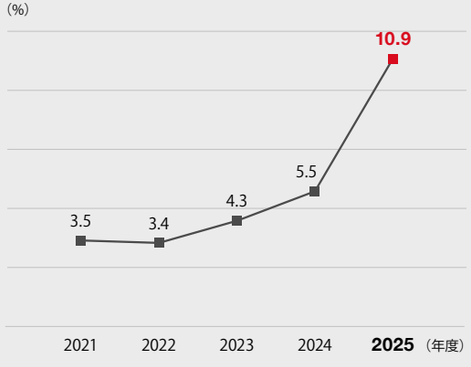
労働災害（国内連結※2）
度数率（%）　強度率（%）



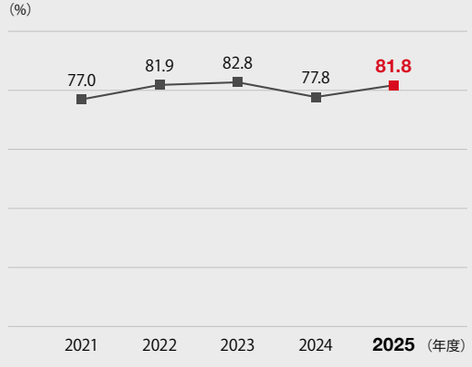
従業員数（単体）　**女性従業員比率（単体）**
（人）　（%）



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

価値創造プロセス

ISKグループは、長年にわたり培ってきた化学技術と知見を基盤に、6つの資本（人的・知的・製造・自然・社会関係・財務）を活かした独自の価値創造に取り組んでいます。
研究開発から販売に至るバリューチェーンを通じて、農薬・動物用医薬品・電子材料など多様な事業領域で社会課題の解決に貢献するとともに、持続的な企業価値の向上を目指します。

インプット　ビジネスモデル　アウトプット　アウトカム

インプット

事業活動を支える6つの資本 ▸P19

多様な資本を組み合わせ、持続的な価値創造の基盤を築いています。

- 人的資本
- 知的資本
- 製造資本
- 自然資本
- 社会関係資本
- 財務資本

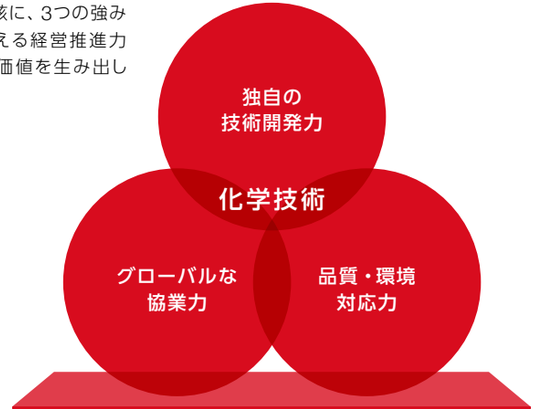
ビジネスモデル

Value chain

研究開発　商品開発　調達　生産　物流　販売

ISKのValue Creation Core

化学技術を核に、3つの強みとそれを支える経営推進力が持続的な価値を生み出します。



経営推進力
マテリアリティ ▸P47
Vision2030 ▸P13
パーパス　基本理念／行動基準 ▸P12

アウトプット

ISKのプロダクト

独自の技術と知見を結集し、多様な事業領域で社会に貢献する製品を提供します。

農薬 ▸P29
食料安全保障と持続可能な農業の実現に向け、長年培った創製・開発力を活かし、各地域の農業課題や作物保護ニーズに応える農薬製品をグローバルに展開します。

動物用医薬品 ▸P32
強みである開発力を活かし、ペットオーナーや動物医療従事者が求める優れた製品をお届けします。

電子材料 ▸P34
高機能化・小型化が求められる次世代のデジタル技術を支える電子部品材料を研究開発し、提供します。

機能性色材
独自の材料設計技術により、自動車・化粧品をはじめとする多様な産業分野に高機能材料を供給します。

ファインケミカル
塗料・樹脂・インキなど幅広い産業分野のニーズに、酸化チタンをはじめとする化学品で応えます。

アウトカム

社会的価値

- 農作物の生産の安定と品質の向上
- 愛玩動物との快適生活の実現
- 医療への貢献
- さまざまな色彩の提供
- さまざまな快適を作る
- 革新と環境保全の両立

経済的価値

Vision2030 目標

営業利益　240億円以上

ROE　10%以上

事業活動を支える6つの資本

人的資本を起点とした価値創造と企業価値向上

ISKグループは、多様な人財の知見・経験・挑戦を価値創造の土台とし、研究開発型企業として独自の技術と知見を培ってきました。人的資本により生み出される知的資本が事業活動の中で製造資本・自然資本・社会関係資本と相互に影響し合うことで、収益やキャッシュが生み出されます。当社グループは、この資本循環を通じて持続的な成長と収益力の向上を図るとともに、人的資本経営、知財戦略、DX戦略を通じて価値創造の再現性を高め、事業ポートフォリオの質の向上と中長期的な企業価値向上を目指します。

人的資本

多様な人財の確保と活用は、ISKグループの重点項目のひとつです。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。

知的資本

ISK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。使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薬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。

製造資本

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。

自然資本

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。

社会関係資本

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。

財務資本

ISK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。「Vision2030 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。

事業活動を支える6つの資本

6つの資本 ― 主な取り組みと指標

	主な取り組み	主要な指標
人的資本	**人財戦略のエッセンス** ■ 多様性に富んだ人財確保 ■ イノベーション創生人財の育成 ■ 自己実現（キャリア実現）	■ 従業員数（2025年度連結） 1,813名 ■ 新卒採用者数（2025年度単体） 20名（うち女性8名） ■ 中途採用者数（同上） 42名（うち女性14名） ■ 従業員一人あたりの研修費（2025年度単体） 6.7万円／人・年 ■ 女性管理職比率（同上） 10.9% ■ 育児休業制度取得人数（同上） 21名 ■ 有給休暇取得率（2025年度単体） 81.8% ■ グローバル人材育成プログラム受講者数（同上） 72名 ■ 研究職人員比率（同上） 20.6%
知的資本	**知財戦略やDX戦略のエッセンス** ■ 自社開発力の強化 ■ グローバル知財戦略 ■ デジタル化の推進	■ 研究開発費（2025年度連結） 112億円 　■ 有機化学事業 100億円 　■ 無機化学事業 9億円 ■ 特許保有件数（2025年度末単体） 2,231件 　■ 国内 192件 　■ 海外 2,039件 ■ 有機化学事業に占める自社開発剤の売上比率（2025年度連結） 90.0%
製造資本	**事業戦略のエッセンス** ■ 選択と集中による競争力強化 ■ レジリエントな供給体制 ■ リスク分散型生産戦略	■ 設備投資額（2025年度連結） 125億円 　■ 有機化学事業 46億円 　■ 無機化学企業 69億円 ■ 農薬の委託製造先（2025年度単体） 39拠点 　■ 国内 19拠点 　■ 海外 20拠点 ■ 生産高（2025年度連結） 1,371億円 　■ 有機化学事業 709億円 　■ 無機化学事業 661億円
自然資本	**環境価値のエッセンス** ■ 気候変動対策の推進 ■ 廃棄物削減と資源循環 ■ 化学物質管理の徹底	2025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m^3 ■ 海水 9百万m^3 ■ チタン鉱石 12万t ■ 二酸化炭素排出量CO_2 46万t ■ 公共用水への排水量 24百万m^3 ■ 産業廃棄物 処分量 84千t ■ 産業廃棄物 PRTR対象物質 1.3千t
社会関係資本	**地域社会との共生のエッセンス** ■ 信頼される経営基盤 ■ 投資家との対話 ■ 社会的責任の遂行	■ 遵法精神を重んじた透明な経営 ■ 販売先国数 73ヵ国 ■ 機関投資家IR取材件数（2025年度） 115回 ■ 環境省「生物多様性のための30by30アライアンス」への参画 ■ 兵庫県「企業の森づくり活動への取組に関する協定」締結 ■ 企業ブランディングの効果
財務資本	**財務戦略のエッセンス** ■ ROIC経営による資本効率の向上 ■ 収益性の向上と株主還元	■ 総資産額（2025年度連結） 2,404億円 ■ 有利子負債（2025年度末） 739億円 ■ 株主資本（2025年度連結） 1,201億円 2026年度業績予想 ■ 連結売上高 1,500億円 ■ 連結営業利益 142億円 ■ ROE 7.0%

Vision2030 StageⅡ 進捗

主要KPIの進捗

	2024年度中計	2024年度実績	2024年度差異	2025年度中計	2025年度実績	2025年度差異	2026年度中計	2026年度予想
営業利益	100億円	104億円	4億円	167億円	190億円	23億円	198億円	142億円
営業利益率	6.9%	7.2%	0.3%	11.1%	12.3%	1.2%	12%以上	9.5%
純利益	60億円	84億円	24億円	103億円	166億円	63億円	136億円	91億円
ROE	5.6%	7.6%	2.0%	9.1%	13.7%	4.6%	10%以上	7.0%
設備投資	130億円	105億円	▲25億円	157億円	125億円	▲32億円	40億円	110億円
研究開発費	104億円	107億円	3億円	98億円	112億円	14億円	101億円	161億円
1株当たり配当金	70円	85円	15円	100～105円	120円	15～20円	143円	130円

2025年度の進捗

有機化学事業

- バイオサイエンス事業は、欧州や北米の販売増加、および為替（円安）の要因などにより大幅に増益
- ヘルスケア事業は、海外販売増により赤字幅は減少するも、コストが増加し、黒字転換は果たせず

無機化学事業

- 電子材料は、国内販売が伸長
- 機能性色材は、化粧品用途が堅調
- ファインケミカルは、前年度に実施した在庫適正化のための拡販がなくなったことにより収益改善

中期経営計画の進捗状況

独創のための研究・技術開発力の強化と効率化	DX活用や知財戦略と合わせた開発力と競争力の強化 TREC開設によるコスト削減のためのプロセス開発の高度化
グローバル化の加速	コスト削減と安定供給の両立を目指し、既存の委託先に加えてインドを中心とした新規委託先での生産を開始
ROIC経営の推進	各事業におけるROIC向上のポイントを整理し、KPIへの展開や施策の見直しを通じて、ROIC経営のさらなる高度化を図る
安定した株主還元の継続	株主還元方針のもと、DOE3%を下限とした、配当政策を実施 前期比35円/株（85円→120円）の増配

CFOメッセージ

次期中計「Vision2030 StageⅢ」への準備



CFO 財務本部長
潮見 統一郎

2026年3月期実績
安定的な収益成長に向けて

2026年3月期は中期経営計画「Vision2030 StageⅡ」（2025年3月期～2027年3月期）の2年目にあたりました。過年度から取り組んできた収益力向上策が奏功し、連結営業利益は過去最高益となる190億円、ROEも13.7%との着地となり、StageⅡ最終年度目標（営業利益：190億円以上、ROE：10%以上）をクリアする実績となりました。

しかし実態としては、無機化学事業やヘルスケア事業がStageⅡ計画値を大きく下回るなか、好調なバイオサイエンス事業の収益がそのマイナスを埋めた結果であり、バイオサイエンス事業の収益に頼ったものでした。

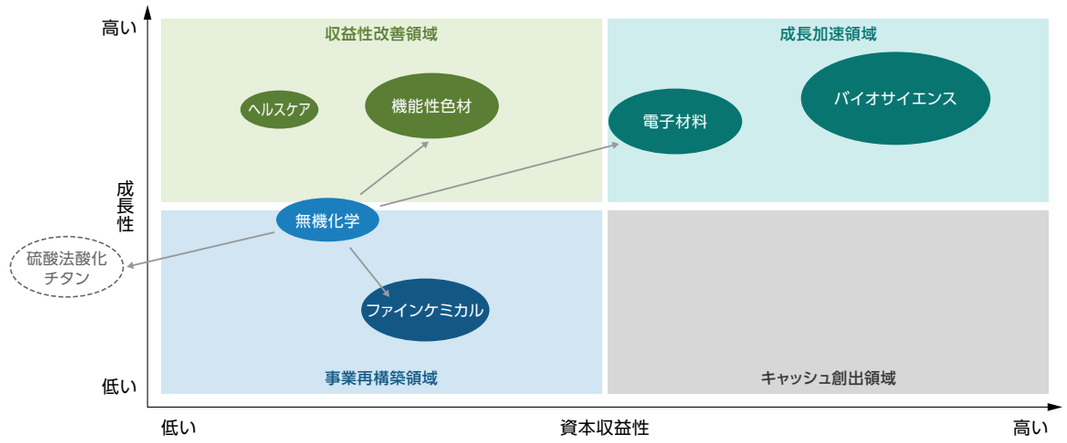
バイオサイエンス事業は今後とも当社の主力事業として期待している分野ではありますが、一方で世界の天候要因に利益水準が左右される側面があります。2026年3月期には、その天候要因が当社にプラスに働きましたが、欧州における熱波など、近年は天候の不安定化が増しているようにも感じられるとともに、その発生や当社収益に対する影響は予測不可能です。

加えて、欧州における農薬の登録維持の要件は年々厳しくなってきており、その要件をクリアするための研究開発費負担は大きくなってきています。2027年3月期はバイオサイエンス事業における研究開発費をはじめとしたコスト増加の影響によって、連結営業利益は142億円への減益予想となっています。

当社の安定的な収益成長のためには、主力エンジンであるバイオサイエンス事業の一層の収益力強化を図ることはもちろんのことですが、バイオサイエンス事業以外の無機化学事業・ヘルスケア事業の効率化・収益化により当社の収益水準を引き上げ、バイオサイエンス事業のボラティリティをカバーできる状況にすることが必要だと思われます。そのためには収益力強化のための先行投資を行うことと併せて、低採算事業からの撤退によるキャッシュの確保（キャッシュアウトの抑制）ということも必要になってきます。

2027年3月期は中期経営計画StageⅡの最終年度であり、次年度からはStageⅢがスタートします。StageⅢにおける安定的な収益成長に向けて、StageⅡ最終年度である2027年3月期には無機化学事業構造改革における追加施策という、痛みの伴う施策の実行を決断しました。これにより2027年3月期には減益やROEの低下という結果になることが避けられません。しかし今回の施策は、2028年3月期以降におけるさらなる安定的な成長、一層の利益・ROE水準の改善に欠かせない施策であると考えています。

事業ポートフォリオの転換イメージ 資本収益性 × 成長性



CFOメッセージ

ROIC

無機化学事業（酸化チタン）における選択と集中

2027年3月期には石原産業における早期退職優遇制度と、子会社の富士チタン工業において酸化チタン事業からの撤退を発表しています。いずれの施策も無機化学事業を、より収益性の高い事業体質へ変えていくことを目的としたものです。

2年前、石原産業は2027年3月末までに硫酸法酸化チタン生産を停止することを発表しました。今回の石原産業における早期退職優遇制度は硫酸法プラントに働く人々の処遇をどうするかとの議論が出発点となっています。

富士チタン工業の酸化チタン事業も、硫酸法による酸化チタン生産でした。化学繊維用を中心に酸化チタンを製造してきましたが、残念ながら低採算を余儀なくされてきました。

つまり、今回の施策とは、石原産業グループにおいて硫酸法酸化チタン事業の将来性を判断し、早期退職という痛みを伴ってでも、当該事業から撤退することを決断したものだということです。

一方、無機化学事業において、今後成長ドライバーとなる分野は電子材料です。これは積層セラミックコンデンサ（MLCC）向け材料のことを指し、今後の成長性・収益性ともに期待できる分野です。電子材料については石原産業および子会社MFマテリアルにおいて積極的に生産増強投資を行い、収益力強化を図っていきます。

このような選択と集中を判断するのに役立っているのが、ROICの考え方です。2024年から段階的に導入を進めており、2025年12月には投資判断（更新投資を除く）に係るガイドラインを制定しました。投資の経済性をWACC（加重平均資本コスト）と投資回収年数によって判断しようとするものです。もちろん数値基準のみで投資を判断する訳ではないのですが、投資を検討する際には、数値基準を意識せざるを得なくなっています。

今回の硫酸法酸化チタン事業撤退についても、ROICの考え方が反映された結果と言えるものと思います。事業の採算性を測定し、将来にわたる投下資本の水準を勘案したところ、追加で資本を投下するよりも事業から撤退すべきであるとの結論が導き出されたものです。

投下資本に着目するという観点では、キャッシュコンバージョンサイクルへの意識付けも浸透してきているものと思います。具体的には在庫水準の管理を進めることによって運転資金を削減する（キャッシュを創出する）取り組みを強化しています。無機化学事業においては製品在庫の数量を見ながら生産量をコントロールするという方針を進めており、結果として昨年度は多額のキャッシュの創出（在庫の圧縮⇒運転資金の減少）につながったものと評価しています。

キャッシュアロケーション

有機化学事業（農薬・動物薬）における収益力強化

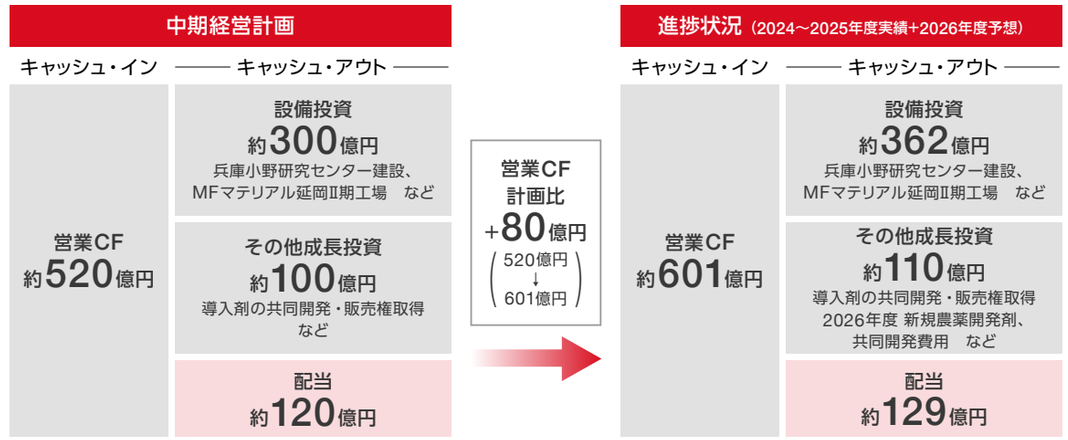
当社の主力エンジンであるバイオサイエンス事業においては、オーガニック・インオーガニック両面からの成長を期待しています。

まずオーガニック成長に関しては「北米・インド市場における拡販」という営業面からの観点のほかに、「農薬製造コストの削減」という観点があげられます。

ジェネリック製品の存在感は増してきており、当社の農薬についても常にその脅威を意識せざるを得ない状況です。農薬製造に関して言えば、当社は製造工場を有していない「ファブレス企業」と言えます（注：一部製剤工程を除く）。委託工場にて製造し、当社自身の固定費負担がないという観点で言えば、コスト競争力を備えている状況なのですが、ジェネリック製品の脅威はそれだけでは払拭できません。

2025年12月に「ひょうご小野研究センター（TREC）」を新たに開所しました。ここでは「世界一安い農薬を作る」を合言葉に、日々、農薬の製造コスト削減手法を研究しています。TRECへの投資はバイオサイエンス事業のオーガニック成長を支えるために必要な投資だと考えています。

キャッシュアロケーション Vision2030 StageⅡ（2024～2026年度）進捗状況



CFOメッセージ

また、オーガニック成長だけではなく、インオーガニック成長（M&A、他社からの剤・販売権の購入（導入剤）、他社との共同開発など）についても積極的に取り組んでいきたいと思っています。中期経営計画StageⅡにおいては、キャッシュアロケーションとしてインオーガニック成長に向けた投資枠が設定されています。次期中期経営計画StageⅢにおいても同様の投資枠は維持していきたいと思っており、時機を逃さずインオーガニック成長の機会をつかんでいきたいと思っています。

今後の成長ドライバー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。犬膵炎急性期用抗炎症剤「パノクエル®」の米国における販売額は堅調に拡大しています。ただ、現状はアメリカ食品医薬品局（FDA）の条件付き承認を基に販売しており、これを完全承認にしなければなりません。完全承認を取得するための研究開発費がかさんでいるため、ヘルスケア事業セグメントは現状赤字を余儀なくされていますが、この研究開発費負担が落ち着けば、大きく収益に寄与してくるものと期待しています。

重い研究開発費負担ではありますが、将来の収益寄与を期待して、今は我慢の時期と考えています。

財務健全性

成長投資に耐えられる財務健全性

今後の収益力強化に投資は欠かせません。ただし、当然ながら財務健全性とのバランスをとっていくことが重要になってきます。

2026年7月24日付にて当社の格付（JCR）はBBB+（ポジティブ）からA-（安定的）と格上げになりました。これは利益水準と収益力の安定度が高まってきていることが理由となっています。今回の格上げを受け、当面の目標としては、AA格を目指すというよりもA格の維持という方向で考えていきたいと思っています。

2026年3月末時点の自己資本比率は53.7%まで上昇しました。しかし格付を維持・向上させるために、自己資本比率の水準をもう一段上げていこうとは考えておらず、50%前後の自己資本比率を維持していければよいと思っています。

A格に格上げとなったことで、資金調達手段の多様化も図れるようになりました。

営業キャッシュフローによる内部資本だけではなく、借入などの外部調達も含めて、積極的に収益力強化への投資を行っていきたいと思っています。ただその前提条件としてA格を維持していくことは必要だと考えています。

IR活動とPBR

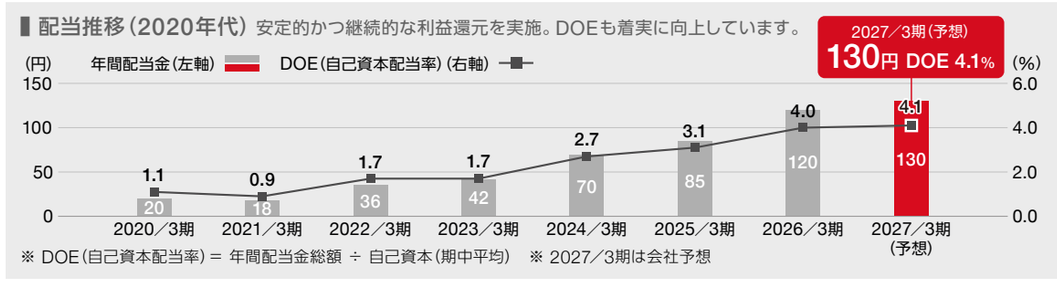
個人投資家向けIRを強化

2026年2月に、IR活動強化を目的として、新たに「IR部」を新設しました。機関投資家との1on1ミーティングを担当するほか、四半期ごとの決算発表資料の作成・公開も始めています。

1on1ミーティングで得られた機関投資家の意見や情報については、以前から取締役会に報告し、株主還元などの施策に生かしてきましたが、IR部の新設により、外部への情報発信のみならず、社内に対する情報提供についてもより充実させたいと思っています。

外部への情報発信としては、今後、より一層個人投資家向けのIRを強化していきたいと考えています。個人投資家説明会の開催や各種IRフェアへの参加など、個人投資家に対する露出を増やし、まずは石原産業の名前を知っていただきたいと思っています。





研究開発活動

研究開発ビジョン

研究開発拠点の連携で事業競争力と成長創出力を高める

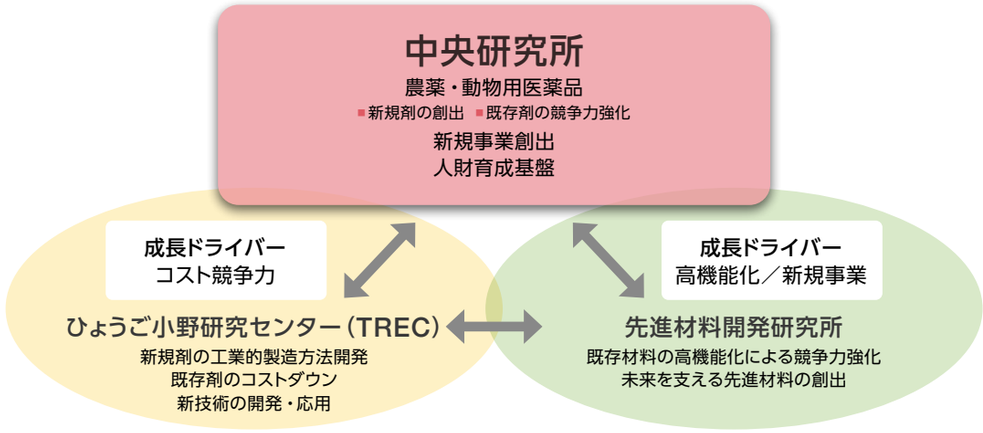
当社グループは、化学技術を起点に、既存事業の競争力強化と将来の成長領域の創出を両輪で進める研究開発型企業です。

中央研究所では農薬や動物用医薬品の新規剤の創出や既存剤の維持・拡大の研究に加え、有機半導体材料などの新規事業の検討も進めています。特に新規剤創製には力を入れており将来の成長ドライバー創出に期待が高まっています。また、多様な研究者が集まる中央研究所は、ISKの研究人財の育成基盤としても機能します。

ひょうご小野研究センター（TREC）では、農薬既存剤の製造プロセス最適化やコスト低減を推進することで競争力強化に寄与するとともに、中央研究所で研究が進む将来の商材の製造プロセス検討にも取り組んでいます。

先進材料開発研究所では、電子材料や機能性色材などの分野を中心に、既存材料の競争力強化として高機能化による製品開発を進めており、既存材料の技術を活かした新規材料の創出も推進しています。

新たな2つの研究拠点が加わり、各拠点の相互作用により、新規事業創出の加速と既存製品の高機能化、コスト競争力強化という新たな成長ドライバーを得ました。既存製品の収益力強化と新製品の創出を両立することで、事業ポートフォリオを充実させ、企業価値の向上につなげていきます。



重点項目

収益力強化×成長力創出で、研究開発を企業価値に転換

研究開発活動では、企業価値向上に貢献するため、以下の3点を重点的に推進しています。

研究開発活動の3つの重点

1 既存剤の競争力強化

製造プロセスの改良、工程短縮、収率改善、スケールアップ技術の高度化により、主力剤のコスト競争力と安定供給力を高めます。また、既存剤の特徴を活かし、現場ニーズに応える新製品の開発を強化します。

2 将来の成長ドライバー創出

中央研究所は、3年に1剤の新規剤創製を目標に、新規剤の探索・開発スピードを高め、将来の収益源を最終的に生み出します。
先進材料開発研究所は、当社の材料技術を基盤に、事業領域や組織の枠を超えた技術融合を進め、未来を支える先進材料の創出を目指します。

3 事業ポートフォリオの充実

農薬、動物用医薬品、無機化学品などの既存事業で培った技術・知見を活かしつつ、外部の知見や技術、パートナーとの連携も柔軟に取り入れることで、新たな事業テーマの探索を進めます。これにより、既存事業の強化と将来の事業ポートフォリオの充実を目指します。

研究開発活動

ひょうご小野研究センター（TREC）

製造コスト低減と安定供給力強化を目指す

2025年12月に稼働開始したひょうご小野研究センター（TREC）は、農薬原体の生産技術研究開発を担う新たな拠点です。パイロット設備と呼ばれる試験研究設備を有し、実験段階から量産段階に至るスケールアップ検討の内製化を実現しました。農薬原体製造プロセス改良、工程短縮、収率改善、スケールアップ技術の高度化などを通じ、製造コストの低減と安定供給力の強化を目指しています。

かつて四日市工場（三重県四日市市）が有していた農薬原体製造のスケールアップ機能を最新の形で再構築し、さらに中央研究所（滋賀県草津市）と四日市工場に分散していたプロセス開発機能を統合しました。

農薬原体を製造する際には、中間体をできるだけ安価に調達して委託先工場の大容量反応装置で最終製品へと仕上げますが、ラボレベルの実験だけでは、量産の際に発生する問題を十分に把握することは困難です。TRECでのスケールアップ実験で事前に問題点を把握し対処技術を確立しておくことができれば、量産までに掛かる時間を大幅に短縮しコストも低減できるようになります。

製造方法の変更は各国への農薬登録の変更も必要となるため、コスト削減効果が出始めるのは2027年度からとなる見通しです。2028年度には年間1,000万ドル、2030年度末には累計で7,000万ドル以上のコスト削減が実現するものと予想しています。

また、TRECはケミカルエンジニアの育成とプラントエンジニアリングの伝承という役割も担います。生産技術を支える人財を育成し、研究成果を量産技術へ確実につなげることで、事業の持続性を高めることが狙いです。そのために最新の実験設備を備えたラボに加え、オープンスペースをフリーアドレスの作業エリアとしたりカフェテリアルームを設けたりと、社内外の人財が交流しやすい開放的な環境を整えました。将来的には、社外の研究者や地域の人々へも交流を拡げ、新たな発見につなげるとともに、企業イメージ向上や人財獲得も実現していきます。

主な取り組み

- 既存剤の製造プロセス最適化
- 原体コストの低減
- 自社スケールアップ技術の高度化
- 海外委託製造先への技術展開
- ケミカルエンジニアの育成
- プラントエンジニアリングの伝承









研究開発活動

成長の種を育み、事業ポートフォリオを進化させる

中央研究所は、将来の成長を担う新規剤の創出、既存剤の新製剤・適用拡大、新規事業テーマの探索を担う、当社の研究開発の中核拠点です。2026年度の中央研究所では、目指すべき姿として「サステナブルな研究基盤に、多彩な人財が集い、既存事業の成長と新規事業分野への展開に挑み続ける」シン・中央研究所を掲げています。

バイオサイエンス事業では、3年に1剤の新規剤創製を目標に、早期業績貢献に向けて研究を加速しています。それまでの期間は、既存剤の新製剤・適用拡大・ビジネス防衛により、既存事業の持続性を高めます。

さらに、農薬、動物用医薬品、無機化学品などの研究開発担当者が協働することで、新たな技術・製品を生み出し、将来の事業ポートフォリオ充実につなげていきます。

主な取り組み

- 3年に1剤の新規剤創製
- 新規剤の探索・開発スピード向上
- 既存剤の新製剤・適用拡大
- 新規事業テーマの探索



先進材料開発研究所

未来の先進材料を創出する

市場環境の急激な変化にもフレキシブルに対応できる組織として、無機事業の開発部門が一体となった技術プラットフォームを構築するために2026年6月に先進材料開発研究所を設置しました。

先進材料開発研究所では、未来を創るキーマテリアルとなる先進材料を創出し、逐次市場に投入してゆくことをミッションとし、2026年度は、電子材料や機能性色材の事業基盤を成す高純度酸化チタンや化粧品材料、遮熱材料などの新商品の開発とともに、銅微粒子や高漆黒顔料など新規商品の創出を進めています。

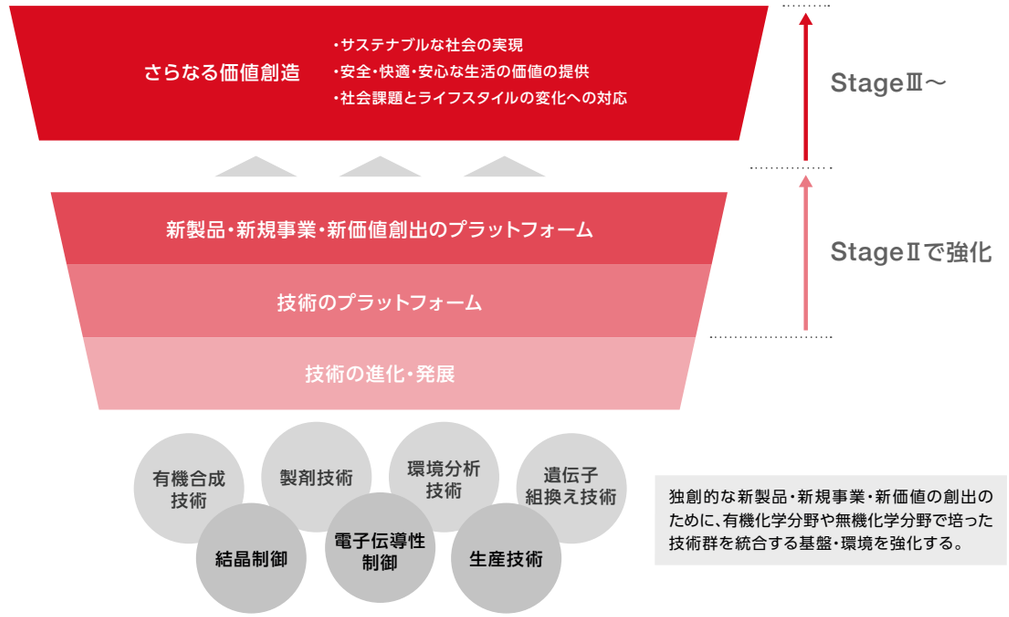
研究開発の基本的な考え方

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、事業や研究との連動を常に意識した知財活動によって、旧来のやり方にとらわれず、事業に資する知財活動のあり方への更新を進めていきます。



研究開発活動

各事業における研究開発パイプライン

【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、創薬から商品化まで一体で担う研究体制を活性化させ、開発初期段階から安全性試験や製造方法の検討を並行して進めることで、新製品の開発を加速させています。さらなる効率化を目指して新しい創薬技術の導入も積極的に進めており、こうした研究開発の成果を知財戦略と併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

開発剤	研究開発段階	Phase 1	Phase 2	Phase 3	登録段階
除草剤A					
殺菌剤B					
除草剤C					
殺虫剤D					

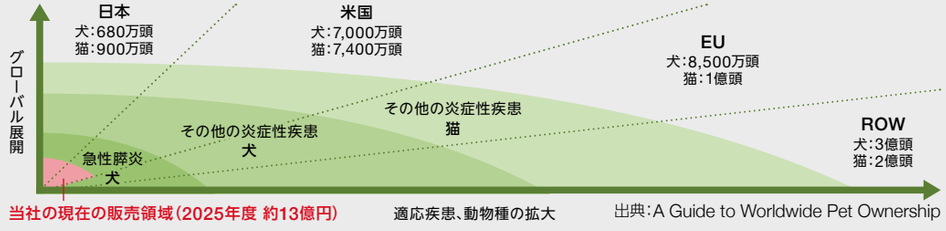
→ 2026～2028年度の期間で検討予定

【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

ヘルスケア事業の研究開発は、臨床現場などにおけるニーズを的確に捉え、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ています。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、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医薬品やサービスを、新たな創造価値としてグローバルに提供していきます。

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

市場ニーズを起点とした顧客価値提案型の製品開発を加速し、酸化チタンのコア技術を軸に多様な無機素材・機能性材料を戦略的に組み合わせることで、従来にない革新的ソリューションを創出します。企画・販売・研究開発の三位一体体制により顧客の潜在ニーズまで掘り下げ、事業部の枠を超えた技術融合で社内シナジーを最大化しオープンイノベーションを通じた社外パートナーとの共創により開発スピードを飛躍的に高め、迅速な市場投入と持続的な競争優位性の確立を実現します。

無機のパイプライン　先行販売　本格販売

分類	開発材料	販売時期			
		2025	2026	2027	2028
継続発展市場	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)				
	銅微粒子				
	新規意匠性材料(SILKIA)				

有機化学事業（バイオサイエンス）

事業の概要

当社農薬事業では、除草剤、殺菌剤、殺虫剤などを製造・販売しています。国内だけでなく海外展開にも注力しており、一定の実績を積み重ねてまいりました。毎日のより良い食と健康、生活に貢献するため、日々研究・開発に取り組んでいます。

StageⅡ 目標と進捗

重点施策

- 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

※ 除草剤トルピラレート、殺虫剤シクラニリプロール、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

進捗・課題

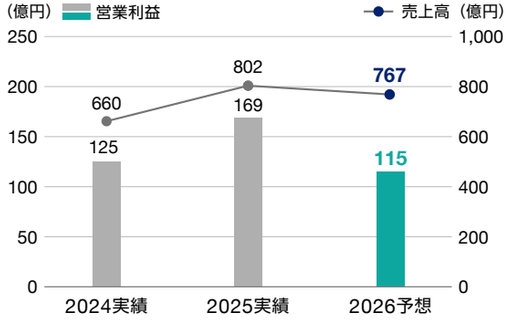
- インドGodrej Agrovet社およびUPL社と提携し、同国で除草剤トルピラレートの販売を開始
- 2025会計年度からインド子会社ISK Biosciences India社の売上が当社連結業績に直接計上 売上高の伸びを牽引
- 農薬の安定生産と生産効率向上への取り組みを継続（最適な製造場所選定、原料調達先の選定、製造工程の改良など）

新たな拠点開設と農薬販売の拡大

当社は、農薬生産技術における研究開発の新たな中核拠点として、実に60年ぶりとなる国内新施設「ひょうご小野研究センター」を開設しました。より安全性が高く、かつコスト効率に優れた革新的な合成方法を追求し、安価で高品質な製品づくりを推進します。

また、グローバルな農薬販売ネットワークをさらに充実させ、既存剤と成長戦略剤の販売を拡大します。当社の世界市場シェアを拡大し、持続的な売上と収益の伸長を実現します。

売上高、営業利益の推移



事業の背景

現在の世界人口は約81億人ですが、国連予測では2050年に97億人へ増加し、深刻な食糧不足が懸念されています。この人口増加を支えるには農作物の生産性向上が不可欠であり、農薬が重要な役割を担います。しかし現代に求められる農薬は、人体への安全性確保に加え、気候変動による環境変化への対応、生物多様性の保全、そして環境負荷の最小化という多面的な要件を満たす必要があります。こうした革新的な農薬の開発こそが、私たちの使命です。

グローバルパートナーシップで切り拓く持続可能な農業の未来

当社は、グローバルな競争力強化と持続可能な価値創造を実現しています。韓国FarmHannong社との戦略的パートナーシップによる新規除草剤の共同開発プロジェクトは、その象徴的な取り組みです。

当該除草剤は畑作の難防除雑草に対して優れた効果を発揮し、世界的な農業課題の解決に貢献できると期待しています。

本プロジェクトの特徴は、両社の強みを最大限に活かした協業モデルにあります。両社の専門家で構成する共同プロジェクトチームが、グローバル市場における登録取得や研究開発を実施し、リスクを最小化しながら市場機会を最大化します。将来、米国、カナダ、ブラジルでの本格的な市場展開を見据えています。

当社は、パートナー企業との協創を通じて、持続可能な農業ソリューションの提供と、世界の食糧生産への貢献を推進します。



有機化学事業（バイオサイエンス）

市場と成長戦略

世界の農薬市場

2025年の農薬市場は、農作物価格の低迷と投入コストの高騰により農業経済が悪化し、農家の購買力が制限されました。また、一部地域では気象条件が悪く、特定の主要作物の作付面積減少も市場に悪影響を与えました。一方、2026年の市場環境は大きく改善する見込みです。農薬価格が安定化し、在庫レベルの正常化による需要回復が期待されます。主要作物の作付面積拡大、気象条件のさらなる改善、そして農業経済の段階的な回復により、農薬市場は2025年～2030年の間に年率2.1%の割合で持続的な成長が予測されています。

（出典 AgbioCrop 2025）



億US$ 134

※ 地図上の数値と色の濃淡は各国における2025年の作物保護市場の売上額（メーカー出荷段階・米ドル建て）を示す

フランス
24億US$
ドイツ
17億US$

ヨーロッパ

欧州農薬市場は、2025年～2030年の間に年率1.9%の安定成長が見込まれます。しかし、近年の厳格な農薬登録規制や病害抵抗性により、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で、持続可能な農業と効率的な作物保護の両立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の販売拡大



インド

インド農薬市場は、作物輸出に注力する発展途上市場として継続的に成長しています。革新的な新製品の導入が進み、稲作を中心とした主要作物での需要が高まっています。2030年に向けて年率4.6%という高い成長率が予測されており、世界市場の中でも有望な成長市場のひとつとして期待されています。

成長戦略剤
- 除草剤トルピラレートの販売拡大
- 殺虫剤シクラニリプロールの販売拡大

米国
103億US$
カナダ
16億US$

北 米

米国ではトウモロコシ作付面積が8.7%増加し、カナダでは小麦作付面積が1.0%増加しました。農薬価格の安定化と在庫状況の正常化が市場回復を後押しました。政府支援プログラムの拡充により農家の購買力が維持されています。2030年に向けて安定的な市場基盤が期待されています。



成長戦略剤
- 除草剤トルピラレート新製剤の開発
- 除草剤チアフェナシル混合剤の開発

既存剤
- 殺菌剤フルアジナム混合剤の開発

南 米

2025年の中南米農薬市場は、ブラジルとアルゼンチンで主要作物の作付面積が拡大しました。ブラジルでは大豆が2.7%、トウモロコシが3.7%増加し、アルゼンチンでは大豆が8.6%、穀物が8.8%増加しました。天候条件の改善により、両国で生産性が向上しています。チリ、コロンビア、ペルーなどでも、果物・野菜の輸出需要拡大により継続的に成長しています。2030年に向けて年率3.3%の成長率が予測されています。

成長戦略剤
- 除草剤トルピラレート新製剤・混合剤の開発
- 殺虫剤シクラニリプロール新製剤・混合剤の開発

既存剤
- 殺虫剤フロニカミド新製剤の販売



有機化学事業（バイオサイエンス）

リスクと機会

リスク	機会
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
農薬薬害	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

社会課題への貢献

除草剤チアフェナシル：環境と生産性の両立を実現する

除草剤チアフェナシルは、持続可能な農業を支える除草剤です。広葉雑草および一部イネ科雑草に対し、従来品を凌駕する速効性と低薬量での卓越した除草効果を実現しました。加えて、処理後に土壌中で速やかに分解される特性により、不耕起栽培における作物播種前処理、枯凋剤、果樹園の下草防除など、多様な農業シーンに柔軟に対応します。

不耕起栽培を通じた環境負荷の軽減

- トラクターの耕起作業の削減により、燃料消費量減少、CO_2排出を大幅削減
- 土壌保水力向上、干ばつ耐性強化、土壌侵食防止により、持続可能な農地利用を促進
- 土壌中の微生物、菌根菌、天敵などの生態系維持により、生物多様性の保護



農業生産性の向上

- トラクター燃料使用の削減により燃料コスト低減
- 労働時間の短縮で大規模農場の人件費削減
- 除草剤処理から作付けまでの期間を短縮し圃場回転率の向上

チアフェナシルは、環境保全と農業生産性の両立という社会課題の解決に貢献します。

事業本部長メッセージ

成長戦略剤の拡販で、StageⅡ目標を完全達成へ



バイオサイエンス事業本部長
秋吉 信行

2025年度、バイオサイエンス事業は農薬の海外販売が前年度に比べ大きく伸長し、国内販売も堅調に推移した結果、StageⅡの2年目の目標を上回ることができました。特に欧州では殺菌剤、殺虫剤がともに好調でした。欧州の気象条件により病害・害虫の発生が多く、当社剤の使用が増加したことが主な要因です。一方、ブラジルについては市場環境の悪化が続いており、回復には至っていません。

2026年度は、こうした欧州での特需は見込んでいません。しかしStageⅡの最終年度にあたる重要な年であり、掲げた目標を達成できるよう、粘り強く取り組んでまいります。具体的には、除草剤トルピラレート、除草剤チアフェナシルをはじめとする成長戦略剤の拡販に力を入れていきます。

インド市場についても引き続き注力しています。農薬市場は高い成長率で今後も拡大すると予測されています。2024年の殺虫剤サイクラプリン（シクラニリプロール）、2025年の除草剤トルピラレートに続き、今後も継続的に新規剤を投入していく計画であり、インドにおける信頼されるパートナーとしての地位をさらに強化していきます。

当社はこれまで自社保有の単剤の販売比率が高いという特徴がありました。今後は、農作物生産の現場における病害虫・雑草の複合的な問題解決に貢献できる、価値ある混合剤の商業化にさらに力を入れていきます。

農薬事業は本来、天候によって需要が大きく変動するビジネスです。それに加え、湾岸地域をはじめとする地政学的な不安定さが増す中、サプライチェーンの重要性がこれまで以上に増しています。状況の変化に即応、工夫して、安定したコストで製品を適時に供給するよう進めていきます。

また、生産技術研究施設「ひょうご小野研究センター（TREC）」は2025年12月から予定通り本格稼働を開始しました。自社農薬原体の製造プロセス最適化について精力的に研究を進め、価格競争力をしっかりと確保していく方針です。

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。動物用医薬品については、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

- 犬膵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®」原薬のフザプ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

進捗・課題

- 欧州は2026年中の承認取得、2027年第2四半期より販売開始予定
- 米国は2027年11月までに完全承認取得を目標に推進中
- 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

2025年度の振り返り

海外販売

- 米国「PANOQUELL®-CA1」の2025年販売は前年比150%と順調
- 米国完全承認に向けた臨床試験の遅延と生産スケールアップにより開発費が計画を超過
- 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

- 犬膵炎急性期用抗膵炎剤「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し、順調に販売を伸ばしているが、増加傾向にあった流通在庫の適正化を進めた結果、2025年度は計画未達

事業の背景

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薬創製技術を活かし、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

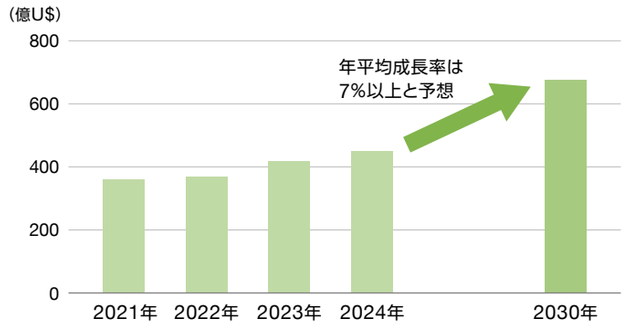
- 世界の動物用医薬品市場（2024年）約**450**億U$※1
- 世界のCA医薬品の市場（2024年）約**235**億U$※1

日本

- 日本の動物用医薬品市場（2024年）約**1,557**億円※1
- 日本のCA医薬品の市場（2024年）　約**728**億円※1

※1 公開資料などからの自社調べおよび予測

世界の動物用医薬品市場





有機化学事業（ヘルスケア）

リスクと機会

リスク	機会
製品の承認・登録などの遅延・却下	■ 承認後のデータ保護期間は他社製品が市場に参入不可となる ■ データにより有効性や安全性が確認・周知される ■ 主要国データは、他国の申請で利用可能
製品・技術開発の遅延・中止	■ 事前調査の徹底は図るものの、開発ポートフォリオの最適化のため、計画変更・中止はあり得る。その場合でも、次に活かせる市場、データなどの“知の蓄積”を進める

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。



事業本部長メッセージ

グローバル展開の加速で、ISK第三の柱へ



ヘルスケア事業本部長
佐藤 毅

2025年度は、日米での「パノクエル® ／ PANOQUELL®」販売が順調に伸長する一方、国内では流通在庫の適正化により計画未達となりました。

また、米国では完全承認に向けた臨床試験の長期化により開発費が増加し、事業黒字化は2027年度に持ち越しとなりました。しかし、これらは将来の成長に向けた必要な投資であり、StageⅡ最終年度となる2026年度は、グローバル展開の基盤を確立する重要な年と位置付けています。

現在、当社が販売している領域は犬の膵炎であり、販売地域も日本と米国に限られています。2026年度は欧州、オーストラリア、ブラジルなどでの承認取得を予定しており、2027年度からは本格的な販売拡大フェーズに入ります。各地域での承認取得に向けた取り組みを進めるとともに、今後の販売地域拡大を見据えた体制整備を進めていきます。

同時に、原薬フザプラジブナトリウムのユニークな作用機序を活かし、他の炎症性疾患への適応拡大も推進中です。これらの収益を原資として、新規医薬品の開発も加速させます。

StageⅢでは、バイオサイエンス、無機化学に次ぐ第三の柱へと成長させることを目指し、「独創的な技術開発力」と「グローバル市場への対応力」を最重要テーマに、Vision2030の実現に向けて確実に歩みを進めてまいります。

無機化学事業

事業の概要

当社無機化学事業は、酸化チタン技術を基盤に、電子部品材料、化粧品原料、遮熱材料などの高機能領域へと進化を遂げています。これら機能性材料への集中投資により、収益性向上と持続的成長を実現します。

StageⅡ 目標と進捗

重点施策

- 無機化学事業構造改革
- 電子部品材料の拡販と生産能力増強
- 海外でのマーケティング・技術営業強化

進捗・課題

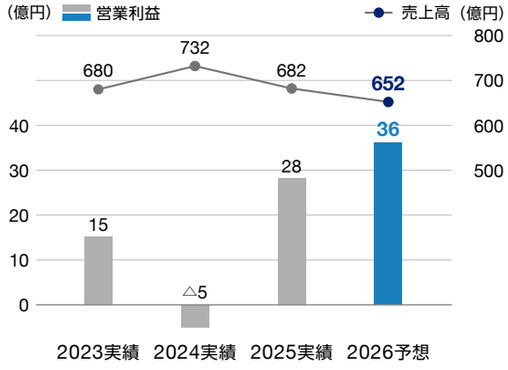
- 硫酸法酸化チタン撤退後の問題解決
- 電子材料原料を中心とした事業ポートフォリオの強化
- 海外拠点の機能強化

収益基盤と今後の展開

MLCC（積層セラミックコンデンサ）市場は生成AI普及により新たな成長局面に入りました。

2024年までのスマートフォン市場停滞期を経て、2025年以降はデータセンター・AIサーバー向け需要が急拡大しています。この需要は消費者動向に左右されないインフラ投資であり、各国政府の経済安全保障政策に支えられ、2030年頃まで持続的成長が見込まれます。当社は高純度酸化チタンの供給体制強化により、この機会を確実に捉えます。

売上高、営業利益の推移



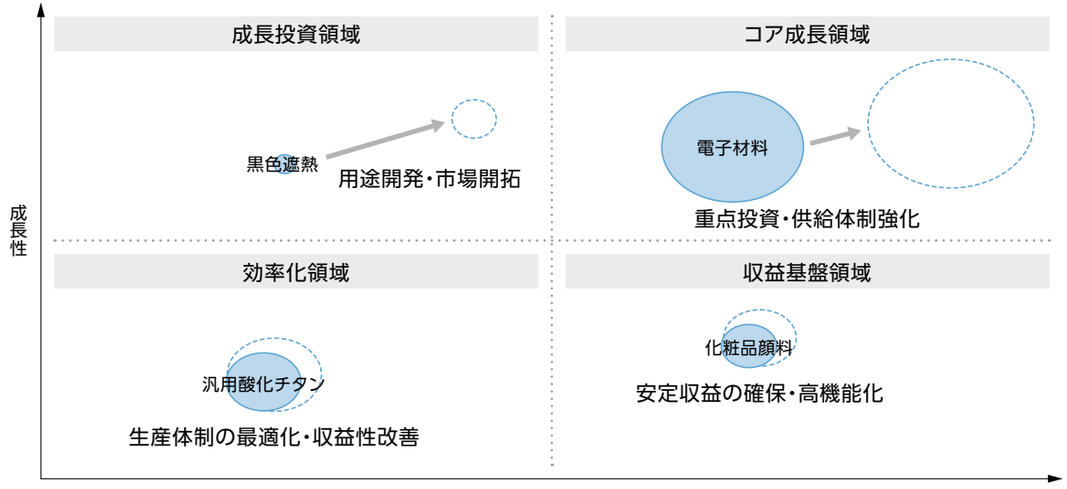
事業の背景

事業の提供価値

デジタル化・環境・健康という3つの社会課題に対し、機能性材料でソリューションを提供します。電子部品材料でデジタル社会を支え、化粧品原料で人々の快適性と安全性を実現し、遮熱材料で環境負荷を低減することで、化学技術を通じたよりよい生活環境の実現に貢献します。

ポートフォリオ転換の基本方針

無機化学事業は、収益性および資本効率の向上を目的として、事業ポートフォリオの転換を進めています。従来の主力である汎用酸化チタンは、「白」を提供する基礎素材として幅広い用途に使用されてきましたが、市場の成熟化に加え、中国メーカーを中心とした価格競争の激化により、収益性および資本効率の改善余地が限定的な事業となっています。このような認識のもと、当社は同事業に対して構造改革を推進するとともに、経営資源をより高付加価値領域へシフトしています。



円の大きさは現在の利益規模、点線円は将来の目標ポジションを表しています。

無機化学事業

電子材料における成長戦略

国内唯一の塩素法酸化チタンメーカーとして、供給安定性・経済安全保障・高付加価値化をてこに、MLCCバリューチェーンでの存在感を高めていきます。

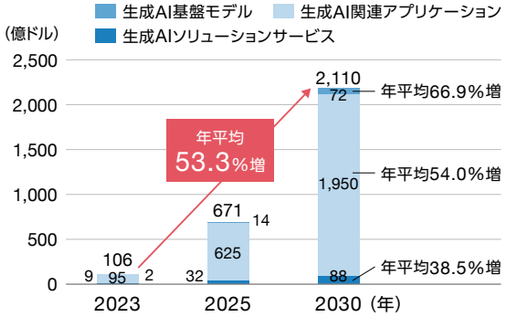
投資ポイント

観点	要旨
市場成長	MLCC市場はAIサーバー・データセンター需要を背景に年率3～5%の成長が見込まれ、良好な需要環境が続く見通しです。
供給優位	当社は国内唯一の塩素法酸化チタンメーカーであり、四塩化チタンの安定供給を担える希少なプレイヤーです。
参入障壁	輸送制約があるため、中国製品の日本国内への流入は限定的。
成長余地	上流の供給支配力を基盤に、高純度酸化チタンのラインアップ拡充とチタン酸バリウム領域でのJV展開を進め、バリューチェーン全体での収益機会を拡大します。

市場機会

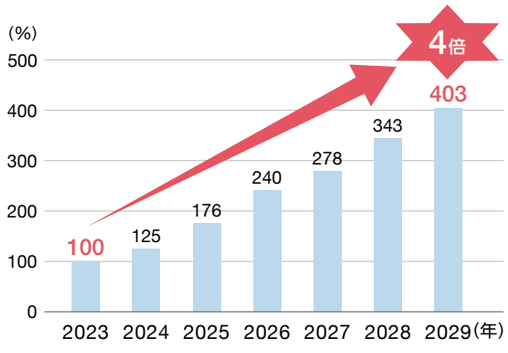
MLCC市場はAIサーバーおよびデータセンター需要の拡大を背景に、今後も安定成長が見込まれています。加えて、世界シェアの60～70%を日系メーカーが占める寡占構造にあり、国内での安定供給力は経済安全保障の観点からも重要性を増しています。

生成AI市場の需要額見通し（世界）



※ 出所：電子情報技術産業協会（JEITA）

コンデンサー需要成長率



競争優位性

当社の競争優位性は、国内唯一の塩素法酸化チタンメーカーとして四塩化チタンの安定供給を担える点にあります。四塩化チタンは、輸送制約があるため、中国製品の日本国内への流入は限定的です。こうした供給構造のもと、当社は代替困難なインフラ型サプライヤーとして独自のポジションを確立しています。

原料の純度・微粒性・均一性・安定供給が、BT特性、MLCC歩留まり、信頼性、供給安定を左右する



成長戦略

当社は上流支配力を起点に、固相法と蓚酸法それぞれに最適化した戦略を展開し、電子材料バリューチェーンでのプレゼンスを高めていきます。

領域	戦略	狙い
固相法	高純度酸化チタンの製品ラインアップを拡充し、粒径制御・不純物管理の高度化を進める。	顧客工程への適合性を高め、差別化による採用拡大とマージン向上を図る。
蓚酸法	川下メーカーとのJVを通じてチタン酸バリウムを供給し、製造プロセスに深く関与する。	より高付加価値な領域でのプレゼンスを高め、顧客との関係深化と収益機会拡大につなげる。

成長投資の進捗

高いMLCC市場の成長性に対応するため、蓚酸法については増強工事を実行中であり、供給力の拡大を進めています。加えて、固相法についても設備増強を視野に入れており、需要拡大に合わせて機動的に供給能力を高める体制を構築していきます。

中長期の成長イメージ

本バリューチェーンは2030年代前半まで構造的な代替リスクが低く、安定成長が見込まれます。当社はこの期間において、上流の供給支配力を維持しつつ、川下への展開と成長投資を着実に進めることで、利益成長と資本効率の向上を両立していきます。

無機化学事業

リスクと機会

リスク	機会
構造改革に伴う一時的な業績変動 対応策：段階的な構造改革の実行とコストコントロール、成長事業の早期立ち上げ	デジタル技術の進展に伴う高機能材料需要の拡大 対応：電子材料を中心とした機能性材料への重点投資および供給体制強化
成長領域の立ち上がり遅延 対応策：主要顧客との共同開発強化および複数案件の同時推進	紫外線対策・快適性ニーズの高まり 対応：化粧品原料など機能性材料の拡充と顧客との技術連携強化
研究開発の事業化不確実性 対応策：市場ニーズ起点の開発と事業部門との連携強化	高付加価値材料への市場シフト 対応：汎用酸化チタンの構造改革による資源再配分と差別化領域への集中

構造改革に伴う2027年度の業績影響について

2027年度は、無機化学事業の構造改革達成に向けた重要年度と位置付けており、硫酸法酸化チタン工場の停止に伴う一時的な業績への影響が見込まれます。これは当社がより強靭で収益性の高い事業構造へと転換するための必要なプロセスであり、構造改革後の2028年度以降は収益性および資本効率の大幅な改善を実現してまいります。

今回の施策は単なるコスト削減策ではなく「持続可能な収益構造への転換を目指す戦略的施策」です。従来の硫酸法工場は、原料・エネルギーコストの高騰や設備の老朽化による維持コストなどにより収益性が悪化しており、当社の収益を圧迫する一因となっていました。

今回の決断により、以下の実現を目指しており、今後は経営資源を成長領域へ配分することが可能となります。

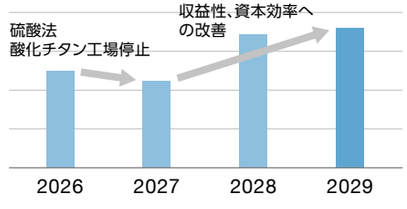
1 高収益事業構造への転換

- 塩素法への集約による生産体制強化と製造コストの削減
- 機能性材料（高付加価値製品）の製造体制の拡充による利益率の向上
- 次世代製品の早期市場投入による高付加価値製品比率の拡大

2 資本効率の改善

- 低収益事業からの転換を図りROICの向上
- 設備投資の選択と集中による投資効率の最大化

営業利益の推移



事業本部長メッセージ

構造改革を着実に進め、持続的に成長する無機化学事業へ



無機化学事業本部長
新名 芳行

無機化学事業を取り巻く事業環境は、大きな転換期を迎えています。

AI・データセンターの拡大を背景に電子材料分野において力強い成長が続いており、MLCCの原料である高純度酸化チタンや高純度四塩化チタンなど、当社が強みを有する分野には大きな事業機会が広がっています。

また、一方で、汎用酸化チタン分野では価格競争や原燃料価格の変動が続いており、従来型事業の収益構造を抜本的に見直すことが求められています。

こうした環境変化を踏まえ、当事業本部では「量から質への転換」を基本方針とし、収益性と資本効率を重視した事業ポートフォリオへの転換を進めています。酸化チタン事業の構造改革を着実に進めるとともに、電子材料、機能性色材など高付加価値分野への経営資源の集中を図り、持続的な利益成長を実現してまいります。

また、事業ポートフォリオの転換を進める一方で、四日市工場は無機化学事業の基幹生産拠点として極めて重要な役割を担っています。工場の操業度向上と生産性改善を推進しながら、高付加価値製品へのシフトを進めることで、収益力の強化と安定した供給体制の両立を目指します。

さらに、海外マーケティング・技術営業機能の強化、開発体制の再編、SCM改革など、事業基盤そのものの強靭化にも取り組んでいます。市場ニーズを起点とした開発を推進し、お客様との共創を通じて新たな価値を創出することで、競争優位性をさらに高めてまいります。

今後も「攻め」＝収益力の強化と「守り」＝安定した供給体制、の両輪で構造改革を推進し、変化を成長の機会へと変えながら、無機化学事業をより持続的に成長できる事業へと進化させていきます。そして、酸化チタン技術を核とした新たな価値創造を通じて、デジタル社会や環境・健康分野への貢献を続けることで、社会とともに成長する企業を目指してまいります。

特集 Local Insight × Global Impact　黒色遮熱顔料「SGシリーズ」

社内の気付きで生まれた黒色遮熱顔料が、海外の潜在ニーズ解決へ

発色は黒なのに太陽光を浴びても熱くなりにくい黒色遮熱顔料「タイペークブラックSG-101」。国内での足場固めを終え、いよいよ海外市場の開拓へと乗り出します。ここに至るまでに積み重ねられたインサイトとこれから目指すインパクトについて、各担当者に話を聞きました。

Local Insight：営業部員の声で気付いた新しい価値

SG-101の最大の特徴は、太陽光エネルギーの50%を占める「近赤外線」に対する反射率だけが高い特殊な物性。黒色顔料カーボンブラックに対して、近赤外線域の日射反射率は約10倍に及びます。チタン酸カルシウムが持つ「ペロブスカイト構造」という特殊な八面体結晶構造の組み合わせに、アルミやマンガンなどを融合することにより実現しました。このレシピを開発したのが實藤です。

實藤「研究の進捗や結果を他部署の人に報告する『月次報告会』という催しを中央研究所で行っているのですが、ある時そこに来ていた営業部員の人が、さらっと独り言のように『黒色なのに温度が上がらないようなものがあれば』と言ったんです。確かに、黒には熱を吸収しやすいイメージがあるけど、近赤外線を反射できれば温度の上昇を抑えられます。面白いし新しい価値につながる、と思いました」

折しも夏の気温上昇が問題となり、環境負荷低減への関心が高まった頃。ただ、一定の波長の光だけを反射する物質の調査データはほとんどなく、実験は手探りとなりました。

實藤「最初から、ルチル構造なら近赤外線域の屈折率が高いことは分かっていたので、色々試してみたんです。まずは白くて反射率が高い二酸化チタンを用い、着色したらどうなるかを試したところ、そもそも黒くならない。そのあと、マンガン、鉄などを入れて黒さアップを図ったのですがうまく行きません。そこでがらりと構造を変え、チタン酸カルシウムを使ってみたら近赤外線域の反射率が高い。さらに、似た構造のマンガン酸カルシウムにも注目し金属元素を導入し、さらにアルミニウムを加えてみたところ、ようやく黒の色が強くて反射がシャープな特性を実現できました。ここまで3～4カ月でしょうか」

こうしてでき上がったタイペークブラックSG-101は他の黒色遮熱顔料と比べ、高い黒色度と近赤外線反射性能のバランスが良いところがポイント。鉄・クロム系反射材のように赤味が出ないため「調色」の手間やコストが省けます。既に国内では一定量を出荷しており、これから国外市場への本格進出を目指すところです。

一方で實藤は、既に次の研究テーマに向かっています。

實藤「社会課題の解決につながる機能性材料の開発を手掛けたいです。最近、AIブームに伴い、半導体ウエハーへの成膜に使うアセチレンガスが注目されていますが、物性の似ているCO_2との分離が難しい。それを実現する材料に注目しており、性能アップを図ろうとしています」



黒色遮熱顔料「タイペークブラックSG-101」



中央研究所
新規事業開発室
シニアマネージャー
實藤 憲彦

特集 Local Insight × Global Impact　黒色遮熱顔料「SGシリーズ」

Global Impact：潜在ニーズに気付き、海外進出を決意

まずは国内で販売を開始したタイペークブラックSG-101。近赤外線域の反射性能と色相が評価され、日本市場で販売を拡大してきました。最近では地球温暖化の進展に伴い、海外市場からも遮熱顔料の問い合わせが増えています。今後のグローバル展開の先陣を担うのが、営業担当の下村です。

下村「グローバル展開を考え始めたきっかけは海外のニュースでした。アスファルトのひび割れやプラスチックや塗膜の強度低下など世界各地でさまざまなニュースが流れており、温暖化対策への機運がグローバル規模で高まってきていたんです。間違いなくニーズはあります。日本市場で培った知見から、屋根、外壁用塗料や樹脂建材を主なターゲットにしたいと考えています」

また、海外の販売にあたっては各国の化学物質規制に対応する必要があります。



ISHIHARA CORPORATION（U.S.A.）
General Manager
Marketing and Administration
下村 聡

下村「規制対応にはそれなりの時間と費用が掛かります。これまで規制の範囲内でサンプルワークを重ねた結果、海外のお客様からも良い反応を頂いています。世界市場でも通用するかも、と思うようになりました」

顧客の声を拾う中で、製品の新しい価値を見出したと下村は言います。

下村「一般的な遮熱塗料には鉄・クロム系の顔料が使われることがありますが、鉄が入っていると赤味が出て純粋な黒にはなりにくく、塗料製造時に別途添加剤を加えて色を調整する必要がありました。また、黒の調色には一般的に有機顔料が使われますが、これが無機顔料と比べて色が抜けやすいんですよね。一方で、SG-101はニュートラルな黒なので、調色不要、もしくはかなり軽微な調整で使いやすいと好評いただいています」

海外市場で商機を見出し、各国での規制対応を進めてきました。いよいよ本格展開です。

下村「注力市場はまずは中国と米国です。中国は塗料市場に幅広いコネクションを持つ代理店のネットワークを活用し現地の塗料メーカーに働きかけています。アメリカの方はデジタルマーケティングを活用して製品の認知度を高めながら直接お客様にプロモーションしていきたいと思っています。実は7月から私自身が、米子会社の『ISHIHARA CORPORATION（U.S.A.）』に異動しました。SG-101の普及の加速が私の最大のミッションです」

遮熱以外の用途にも展開したいと語ります。

下村「SG-101の本質的な機能は近赤外線を反射することです。世の中には赤外線を使った技術がたくさんあります。例えば樹脂リサイクルの場面では、赤外線センサーを使って樹脂の種類別に分別する技術があるのですが、黒の着色にカーボンブラックのような近赤外線を吸収してしまう顔料を樹脂に混ぜると分別ができなくなってしまうんです。近赤外線を反射するSG-101なら、黒に着色した樹脂でも分別することが可能になると考えています」

SG-101の代表的な用途例


遮熱塗料（屋根・壁）


ウッドデッキ

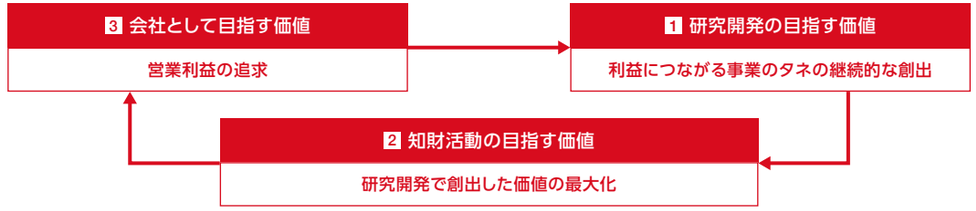
知的財産管理

基本的な考え方

長年の研究開発活動を通じ蓄積された技術とノウハウ、自社開発力こそが、当社グループの競争力の核心です。事業戦略、研究開発戦略と知的財産戦略を一体的に推進し、研究から事業化までのあらゆる場面において、知的財産の戦略的な活用を図ることにより、事業優位性を確保し、企業価値向上を目指しています。他社に対する事業優位性を確保する一方で、必要な時には特許権やノウハウ、商標権などを第三者にライセンスすることなどで利益を得ることがその一端です。

事業発展における知的財産活動の役割

当社グループは、以下の好循環を構築することで持続的な成長を目指します。



好循環を生み出す知財活動

- 事業・研究開発戦略と一体となった知財ポートフォリオの構築
  研究開発の成果を、事業戦略・研究開発戦略と連動した方向で早期・確実に特許出願し、豊富で適切な特許ポートフォリオを形成。他社による事業参入や技術利用の障壁を構築して、当社の事業機会の創出・拡大、競争力の強化といった、事業優位性の確保につなげる。さらに、このポートフォリオを第三者へのライセンスにも活用できるようにする。
- 競争優位につながる知財を継続的に生み出す基盤づくり
  事業のタネを当社の知的財産として保護・活用していく全社的カルチャーを醸成する。

これらの取り組みにより、知的財産制度を有効に活用して、事業優位性と事業安全性を確保し、営業利益・キャッシュ創出の拡大に貢献します。

知的財産戦略

事業で勝てる知財戦略を、20年後の利益の礎に

当社グループの事業はいずれも研究開発型で、各部門が研究開発機能を持っています。その中で知的財産部が果たすべき役割は、研究開発で創出された価値を最大化することです。

今後目指していくのは、ひとつは研究開発部門や事業部門と知財面との連携強化です。部分最適に走らず、会社全体としての成果を意識するという共通認識を議論しながら作っていきます。もうひとつは、未来に向けた探索力の強化、将来戦う場を探索する事業部・研究所の企画部門とも連携を強化していくことです。さらに、現場レベルでの知財に関する啓発も進め、過去の事例や想定されるリスクなどの知識を広めていきます。

いずれは研究開発の企画・戦略立案段階から方針策定に関わった上で、事業で勝てる知財戦略の構築を目指します。知財活動には先行投資という側面があり、すぐには成果は見えづらいですが、5年後、10年後、20年後の利益の礎となる知財活動を推進していきます。



知的財産部長
増田 喜裕

知的財産戦略とオープン・クローズ戦略

当社では、知的財産の活用にあたり、独自性の高い有効成分化合物、製造技術や配合・処方技術、品質安定化技術などは自社で知的財産を権利化するクローズ戦略の一面を採る一方、海外拠点でのディストリビューションや製造委託、他社剤の導入などでは、技術フォローと一体化した包括的なライセンスなどのオープン戦略を採り、臨機応変に対応しています。

また、新規事業開発にあたっては、顧客・大学・研究機関・業界団体などとの共創を通じて見出された共同発明に対する知的財産権の確保とそのライセンスを行い、新たな事業分野の保護に貢献することで、会社の成長につなげ、企業価値向上に活用しています。

DXを通じた生産性向上と事業競争力の強化

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への取り組みを通じて、顧客や社会ニーズの変化に対応した既存事業の競争力強化と新たな価値創造を目指しています。現在、業務プロセス改革、AI・データ活用、DX人財育成を一体で推進し、現場起点の改革活動を全社に展開しています。これにより、意思決定の高度化、業務効率化、新たな価値創出を加速し、持続的な企業価値向上につなげていきます。

DX戦略の全体像とロードマップ

当社のDXは、電子化をはじめとした業務のデジタル化から着手し、現在は、業務プロセス改革を中心としたDX-Readyフェーズの完遂段階にあり、並行してAI・データ活用基盤の整備に取り組んでいます。今後は、業務プロセスの再構築をさらに推進するとともに、AI・データ活用の高度化により、意思決定の迅速化、生産性向上、新たな価値創出へと進めていく計画です。

2022	2024	2027	2030
StageⅠ DX-Prep	StageⅡ DX-Ready	StageⅢ DX-Emerging	Goal DX-Excellent
【DXの基盤づくり】 ■ 全社DX推進体制の整備 ■ 働き方改革・業務効率化 ■ 四日市工場の生産力強化	【ビジネスプロセス改革】 ■ 業務改革とデジタライゼーションの加速 ■ 部門間協業の活性化	【経営推進力強化】 ■ データドリブン経営の実現 ■ 技術プラットフォームの高度化 ■ 新規ビジネスモデル創出	【新価値創造】 ■ イノベーション体質の組織 ■ 新ビジネスの柱の確立

AI・データ活用の推進

AI・データを活用した業務効率化と意思決定の高度化に向けては、経営情報の可視化や技術情報の共有基盤の整備に取り組んでいます。各部門に蓄積された知見を組織全体で活用できる仕組みを構築し、業務品質の向上と生産性向上につなげていきます。

▌生成AIの活用定着から高度化へ

2025年度は、セキュリティを確保した社内専用生成AI「ISK-AI」を全社展開しました。文書作成、情報検索、技術情報の整理、業務改善アイデアの創出などに活用しています。実践的なワークショップを通じた組織的な学習促進により、社員の利用率は70%を超え、汎用的な業務を効率化するツールとして定着しつつあります。

今後は、生成AIを、汎用業務支援から、社内ナレッジを活用した意思決定支援、さらに業務を自律的に支援するAIへと段階的に進化させていきます。特に高度なAI・データ活用については、研究開発部門から先行してユースケースを定めた実証を開始しており、新しい価値創出に向けた取り組みを強化しています。

生成AIの段階的進化



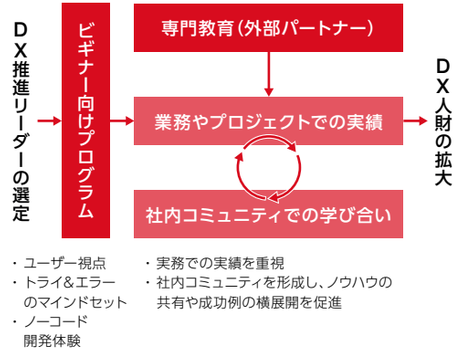
現場起点の業務改革とDX人財育成

当社は、デジタル技術を活用した業務改革と生産性向上を推進するため、現場起点で変革を担うDX人財の育成を強化しています。実践型の研修と日常業務を通じた学習サイクルを構築し、現場での実行力を高めています。

2025年度は、全部署からDX推進リーダーを選出し、業務課題の整理、改善・改革テーマの設定、デジタルを活用した解決策の実行に取り組みました。さらに、業務改革活動で得られた知見を部門横断で共有し、改善事例の横展開を進めることで、変革を自律的に推進できる人財基盤を強化しています。

今後は、全社的なDXリテラシーの底上げを図るとともに、ビジネス変革、データマネジメントやAI実装等、AI・データ活用を前提としたデジタル専門スキルの強化に取り組んでいきます。

また、現場起点の業務改革を継続しながら、個別最適にとどまらせることなく、全社としての最適化や、業務プロセスの標準化、共通化も推進していきます。



▌全社共有会「ISK業務改革Day」

2025年度は、役員、管理職、DX推進リーダーら約120名が参加する「ISK業務改革Day」を開催し、各部門の業務改革事例や成果を共有しました。本活動を通じて、現場で生まれた改善知見を全社に横展開するだけでなく、部門を越えた学び合いと変革文化の醸成を進めています。



人的資本

総務人事本部長メッセージ

“人財を起点に”挑戦と改革で さらなる企業価値向上を目指す



総務人事本部長
西山 良夫

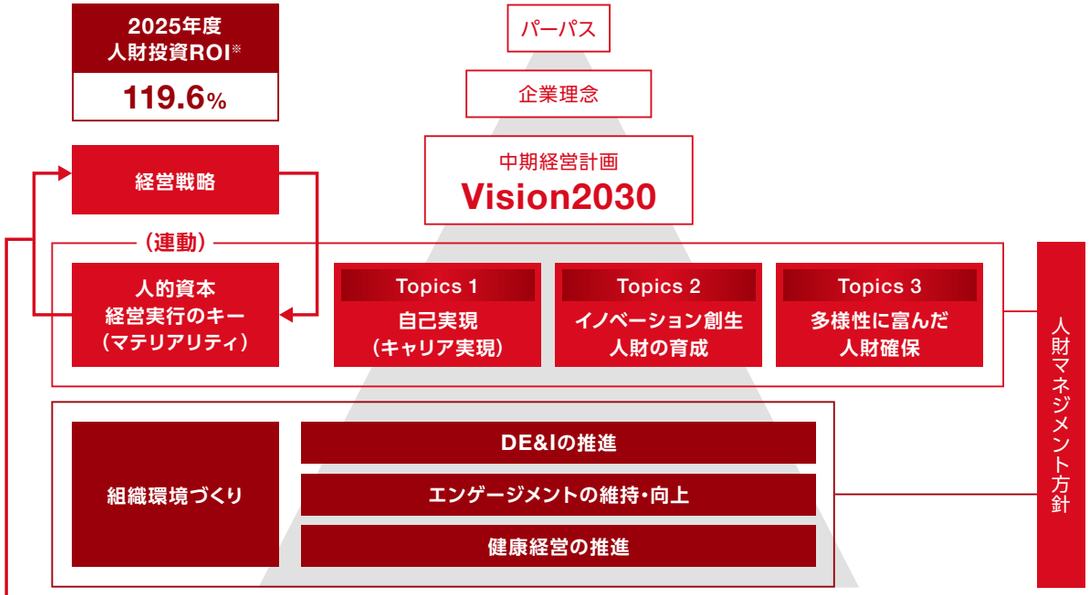
ISKグループの人物観と目指す姿

当社グループにとって、人財は重要な資本であり、価値創造の源泉です。創業以来、幾多の困難を乗り越え企業成長を遂げてきたのは、挑戦と改革をし続けてきた「人財力」によるものです。

2026年4月にコーポレートスローガン「Local Insight, Global Impact」を公表し、企業ブランド価値向上に取り組んでいます。スローガンは、当社が「どのような存在でありたいか、何を大切にしているか」を示す指針です。「Local Insight」は、アイデアを生み出す「独創の種」を育て、分野の枠を超えたイノベーションを起こし、まだ見ぬ可能性を切り拓く、という創業以来受け継がれ、当社の強みである「挑戦心」を表現しています。また、「Global Impact」は「独創の種」を至る所で開花させ、より良い生活環境の実現に貢献し続けたいとの思いを込めています。創業106年で培われた「挑戦心」を引き継ぎながらも、グローバルな事業戦略を推進するためには、もう一段ギアを上げ「稼ぐ力（利益念出力）」を強化していかなければなりません。

人財を起点に経営戦略・事業戦略と人事戦略を連動し、「稼ぐ力（利益念出力）」の強化策として、グループ全体の「従業員一人当たりの付加価値向上」、「生産性のさらなる向上」、「成長事業の強化」、「損失コスト削減（健康経営の維持含む）」などのKPIマネージメントを実行していく一方で、投下資本を効率化するため、「グループ全体の適正人員管理」、「人的資本配分の最適化」、「間接業部門コストの削減」を推進します。

今年度はVision2030 StageⅡの最終年度となりますが、業績目標は着実に達成してきており、グループの人財力が発揮された結果であると考えています。次期StageⅢに向けて、グループ全体での結束力をさらに高め、結果にこだわる行動変容を促しつつ、次の3項目に注力して、さらなる企業価値向上を目指します。



※ 人財投資ROI（単体）＝営業利益÷（人件費+採用費+教育研修費）×100

経営戦略		人的資本課題	KPI			
マテリアリティに関連する経営課題			評価項目	目標数値	目標年度	2025年度実績
技術開発力	新事業の創出	外部ナレッジ活用	採用者数に占める中途採用者比率	50%以上継続	2030年度	67.70%
	研究開発力の向上	開発力指数	研究職人員比率	20%以上継続	2030年度	20.60%
	個人・組織の活性化	エンゲージメント向上	エンゲージメント指数	70以上	2030年度	67.3
			離職率（自己都合退職）	3%以下継続	2030年度	2.20%
		人財育成	従業員一人あたり研修費	6万円/人以上	2026年度	6.7万円/人
労働安全衛生・保安防災	環境変化への対応	柔軟な働き方	男性育児休業取得率	100%	2027年度	男性75.0%
			有給休暇取得率	80%以上継続	2030年度	81.80%
	持続的な生産活動	安全衛生	労働災害度数率	0達成	2030年度	3.53※
DE&I	ダイバーシティ&インクルージョン	女性活躍	女性管理職比率	15%以上	2030年度	10.90%
			採用者に占める女性比率	30%以上継続	2030年度	35.50%

※ 単体生産拠点のみ

人的資本

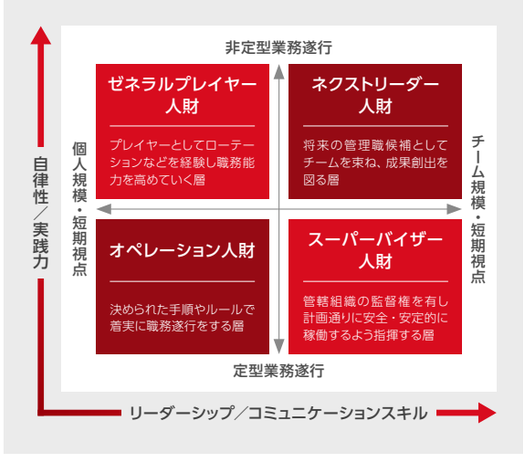
「事業戦略と人財ポートフォリオを連動」させ組織力の最大化を図る

一昨年、タレントマネジメントシステムを導入し、全従業員の人財データを分析しています。事業戦略に連動した人財ポートフォリオの構築および具体的な戦略・実行にはさらにデータの蓄積と解析が必要であると考えています。当社の人的課題を把握するため管理職・上級一般社員に対しアセスメント調査を実施し、思考特性や行動傾向、価値観など、幹部コンピテンシー、リーダーシップ特性、適正や性格特性など人財の現状(As Is)について認識するとともに、あるべき姿(To Be)とのギャップを埋める行動計画(Action)について経営陣で論議し、その結果に基づき段階的に実行しています。「Vision2030 StageⅢ」では事業戦略に必要な人財の再定義、およびKGI、KPIについて追加、修正し組織力の最大化を図ります。

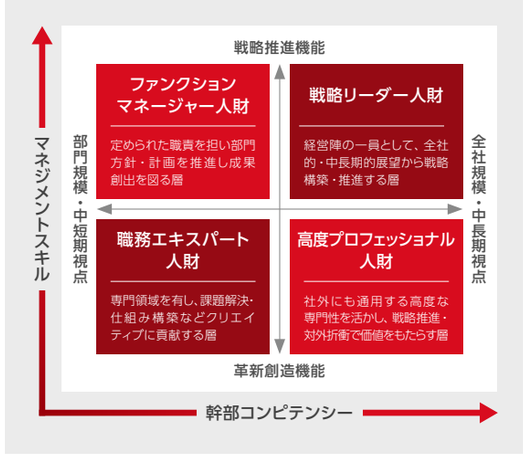
ISK人財ポートフォリオ概念図

一般職掌、管理職掌をそれぞれ4象限ずつに分割し、アセスメント結果をもとに人財を分布。加えてイノベーション創出、グローバル人財などの経営戦略に連動したテーマ別人財ポートフォリオも整備し、StageⅢではToBeの実現に向け組織の最適化と人財の成長を促すため、必要な配置および育成支援を実施します。

一般社員層

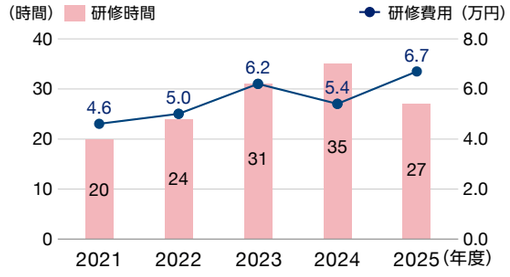


管理職層

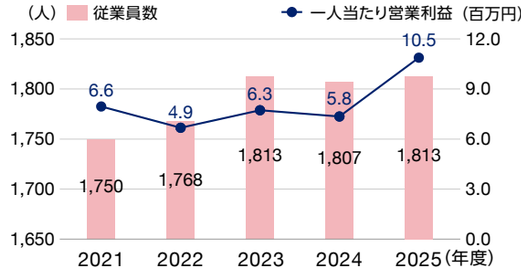


人財育成状況

一人当たりの研修時間・費用(単体基準)



一人あたりの連結営業利益



エンゲージメントの持続的な向上による個の成長とISKグループの成長につなげる

当社グループは、上下関係や形式にとらわれず、誰もがのびのびと意見や行動を表現でき、何事にも挑戦できる企業風土の定着を目指しています。その方向性を確認する指標として、エンゲージメント調査を継続的に実施しています。エンゲージメントは、スコアの向上が目的ではなく、従業員の誰もが「働いてよかった、働き続けたい」と実感できる会社であること、そして常に高いパフォーマンスで仕事ができる環境を維持、向上することが個の成長にもつながると考えています。調査結果については、事業本部別、年代別、職位・等級別、勤続年数別、など多面的に分析した結果を取締役会で報告するとともに、改善策を議論しています。今年度、前年対比でスコアが2.3ポイント改善しました。企業理念(当社の目指す方向や事業戦略への納得感)のスコアが向上しており、各事業地での社長説明会、研究所、四日市工場での経営陣と管理職層とのラウンドテーブルミーティング、モノづくりを支えている交替勤務者とのセッションの実施などにより、従業員一人ひとりに経営方針、事業方針、課題と目標が理解されているものと分析しています。

引き続き、経営・事業方針と各個人のミッションをしっかり連動させ、「個」の成長からグループ全体の成長につながる取り組みを進めます。

エンゲージメントサーベイ結果	2025年実績	2026年実績	2030年目標
	65.0	67.3	70以上



人的資本

未来に向けた挑戦や成果に報いる制度の導入を

不確実性・変動性が高い環境下、企業価値を高めていくためには、限られた人数で、質・量が倍になるアウトプットを出さないといけないと考えています。これまでも幅広い分野で活躍できる人財の育成・獲得など人財全体の底上げは図ってきましたが、事業の強みの明確化が弱く、事業や職種ごとに必要な能力をきちんと提示できていませんでした。

「Vision2030 StageⅢ」のスタートと併せ、2027年4月より新人事制度を導入し、「能力や意欲のある人により多くの機会を提供する」、「過去の実績の蓄積よりも今、未来に向けた挑戦や成果に報いる」、「役割・責任に見合う報酬・評価制度およびレンジの幅を広げる」という基本コンセプトに基づき、人財の能力・可能性を最大化する仕組みを構築します。

Topics 1

自己実現（キャリア実現）

キャリア支援施策の実施



エンゲージメントサーベイにおいて最大の課題となっている社員のキャリア支援については、中長期的に取り組む重要なテーマと捉え、段階的に進めていきます。キャリア自律を促す上では、社員にとって身近な存在である上司が、部下の強みや志向性を理解し、適切なフィードバックや挑戦の機会を提供することが重要です。そこで2025年度は、組織としての支援体制を強化するため、管理職を対象としたキャリア支援研修を実施しました。研修では、キャリアを役職やポジションだけで捉えるのではなく、働く上で大切にしたい価値観（キャリアアンカー）と向き合う重要性を学ぶとともに、上司と部下が対話を重ね、信頼関係を築きながらキャリア形成を支援する具体的な関わり方について理解を深めました。

また、エンゲージメントサーベイの分析から、20代後半以降はキャリア実現への期待や意欲が高まる一方、30代では成長やキャリア実現に対する実感が低下していく傾向が明らかになりました。このことから、「30代前半」がキャリア自律におけるひとつの転機と捉え、2026年度はその年代を対象としたキャリア支援施策を実施します。

社員が「この会社で自分のキャリアを築いていける」と感じられることは、働く意欲の向上に加え、職場の活性化や新たな発想の創出を通じたパーパスの実現にもつながります。今後も、支援施策を組み合わせ、社員一人ひとりが自らのキャリアを主体的に考え、成長を実感できる環境づくりに取り組みます。

エンゲージメントサーベイ　分析からの示唆
「30代前半はキャリア自律におけるひとつの転機」
成長やキャリア実現の実感が揺らぎやすい時期だからこそ、自分の価値観を深部まで見つめなおす支援が必要。

今後 ― 包括的な支援体制づくり

1 キャリア支援研修	2 キャリア対話の機会を充実	3 成長機会の提供修	4 自律的な挑戦の後押し
自分の経験や思いを整理し、価値観の軸を明確化する	上司や人事、支援者との対話を通じて、可能性や選択肢を広げる	学びなおしや挑戦の機会を拡大し、成長実感と自信を醸成	自己申告や越境機会を活用し、自らキャリアを切り開く挑戦を支援

インタビュー　一人ひとりに寄り添い、健康を支える仕事でキャリアを実現

看護師として臨床の現場を経験した後、保健師として予防医療や健康支援に携わってきました。病気やけがによって、それまで当たり前だった日常が変わってしまう方を目の当たりにし、日々の健康の大切さを実感したことが、予防の仕事を志すきっかけになりました。現在は主に四日市工場で、健康診断後の保健指導や受診勧奨、健康相談、復職支援、健康情報の発信など、社員の健康管理に関する業務を担っています。まずは「保健師がいる」と知ってもらい、気軽に相談してもらえる信頼関係を築くことを大切にしてきました。健康に関する悩みや、なかなか行動に移せない背景は一人ひとり異なります。だからこそ、その人の生活や思いに耳を傾け、一緒に考えることを大切にしています。

社員の健康は、会社を支える大切な基盤です。元気に長く働き続けられる、そして一人ひとりが本来のパフォーマンスを発揮できる会社づくりに、保健師として貢献したいです。また、社員が健康を自分ごととして捉え、気付き、行動できる仕組みづくりを進めるとともに、自身の病気や親の介護などに直面した際にも、安心して働き続けられる環境づくりに取り組んでいきたいと考えています。



総務人事本部 人事部
四日市グループ 産業保健師
平野 はるみ

健康経営の取り組みについて

社員の健康意識と健康習慣の向上を目的に、ウォーキングイベントを開催しました。社員へ無償配布しているウェアラブル端末を活用し、1カ月間の合計歩数をチームで競うことで、楽しみながら運動に取り組める機会を創出しました。また同イベントでは、チームメンバー全員で撮影した写真の投稿など、社員同士のコミュニケーションを促す企画も実施。イベント期間中には、昼休みを利用してウォーキングをする社員の姿が増えるなど、日常的な運動習慣につながる効果も見られました。

人的資本

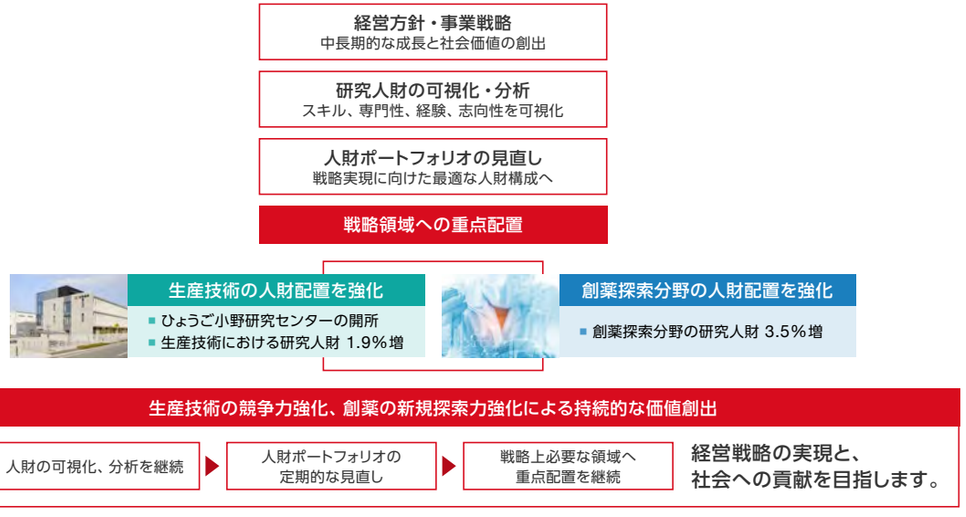
Topics 2

イノベーション創生人財の育成

人財ポートフォリオ戦略 —— 研究人財の適正配置

当社は、経営戦略の実現に必要な人財を適切に確保・配置し、研究開発力の強化につなげるため、“人財ポートフォリオ”の最適化に取り組んでいます。2025年12月には、ひょうご小野研究センターを開所し、研究人財の専門性や経験を踏まえた配置により、農薬生産技術に関する研究開発を強化する体制を整えました。また、当社の最注力課題のひとつである創薬の新規探索領域についても強化を図りました。これらの取り組みを通じて、研究テーマや事業上の重点領域に応じた配置を進め、研究人財の専門性を最大限に生かしています。

今後も人財の専門性・経験を可視化し、経営方針や各部門の事業戦略上必要な人財とのギャップを把握することで、重点領域への適切な配置を進めます。さらに、社内人財の育成や外部人財の獲得も組み合わせ、事業環境や研究開発テーマの変化に柔軟に対応できる“人財ポートフォリオ”を構築し、研究開発力の向上と事業成長を支える人財基盤の充実につなげていきます。



イノベーション創出研修を開始

Vision2030 StageⅡにおける研究開発戦略として、社内外の情報と自社の技術資産を組み合わせ、新たな価値と競争力を創出する基盤の構築を進めてきました。その一環として、イノベーションを継続的に創出できる人財の育成に向けた「イノベーション創出研修」を開始しました。本研修では、有機化学・無機化学分野で培ってきた多様な技術を領域横断で組み合わせ、市場ニーズを的確に捉えながら、独創的な新事業・新市場・新製品の創出につなげる力を養います。各事業領域の研究・企画系職種から中堅社員が参加し、異なる専門性や知見を持つ社員同士が共創しながら、新たな事業機会の創出につながる実践的な学びを進めています。



インタビュー　海外での学びを、モノづくりとイノベーションの力に

カンボジアの商社で約3カ月間のインターンシップに参加し、農産品の販路拡大や売上管理体制の構築に取り組みました。現地のお客様や関係者を巻き込みながら、自ら考えて行動する中で、「目指すゴールを明確にし、現在地を把握して、そのギャップにアプローチする」という仕事の進め方を学びました。この経験を通じて、素早くPDCAを回し、目の前の業務だけでなく「今、本当にやるべきことは何か」を考える習慣が身につきました。

現在は、農薬の原料や包装材などの調達という、モノづくりの起点となる仕事を担当しています。必要な時期に必要な物を確実に届けるために、天候や国際情勢などのリスクを想定し、社内外の関係者と連携しながら仕事を進めています。「ゴールを共有し、今何をすべきかを考える」というインターンシップでの学びは、現在の業務にも生きています。これからもこの経験を生かし、モノづくりを支え、イノベーションに貢献するとともに、お客様への新たな価値提供につなげていきたいと思っています。



バイオサイエンス事業本部
サプライチェーン部　購買グループ
松本 拓家

人的資本

Topics 3

多様性に富んだ人財確保

女性活躍の推進

当社が目指すDE&Iは、全ての社員がそれぞれの個性や強みを活かし、支え合いながら活躍できる「全員活躍組織」の実現です。この実現に向けた取り組みのひとつとして女性活躍を推進しており、全社員に向けて社長のトップコミットメントも発信されています。

当社では、性別にかかわらず会社に貢献できる人財を採用し、昇進についても能力や実績を重視する仕組みを整えていますが、女性の活躍を促進する上では、自信を持ちにくい傾向（インポスター症候群）や、無意識の思い込み（アンコンシャス・バイアス）などが課題になっている場面が多いと理解し、一人ひとりの状況やニーズに応じた支援を実施しています。

この取り組みの一環として、2025年度は女性社員38名を対象としたグループコーチングを実施しました。キャリアの見直しや対話力、本質を深掘りする思考力、伝える力などについて互いに学び、最後はアウトプットの場として社長はじめ取締役に対し、当社の未来に必要な人財モデルやチャレンジしたいことについて一人3分間のプレゼンテーションを実施し、経営陣との直接対話を深めました。

さらに、内田・佐野両社外取締役を囲んだ座談会では、キャリアパスや職場での課題などについて活発な意見交換が行われました。

今後も、一人ひとりのキャリア形成や挑戦に寄り添った支援を継続し、多様な人財がそれぞれの強みを発揮できる環境づくりを進めてまいります。

女性活躍推進ロードマップより抜粋

	2030アウトプット	アウトカム
1 マインド・組織風土	■ 女性管理職比率 15%以上	年齢・性別問わず、全従業員がパフォーマンスを発揮し活躍する「全員活躍組織」
2 制度・キャリア	■ 女性採用比率 30%以上	
3 パイプライン構築	■ 男性育休取得率 100%　など	考え方の多様性と柔軟性を認めあえる強い組織



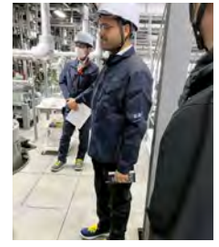
社外取締役との座談会

海外人財に向けたインターンシップの実施

当社はグローバルな事業展開を支える人財基盤の充実を目指し、外国人採用を支援する独立行政法人や行政機関などとの接点を積極的に拡大し、採用チャネルを多様化しています。特に近年は、国内外の外国籍大学生を対象としたインターンシップに注力しています。昨年度は、化学工学を専攻する学生を対象に、ひょうご小野研究センター（TREC）でインターンシップを実施し、参加者1名の採用につなげました。

当社のバイオサイエンス事業は、世界各国の農業生産における課題解決に貢献することを強みのひとつとしています。インターンシップの実施は、各国・地域のビジネス環境や市場特性に精通した海外人財の採用を強化することが狙いです。

今後も実践的なインターンシップ・プログラムを通じ、当社の事業や企業文化への理解を深める機会を提供するとともに、当社と参加者との相互理解を促進し、将来のグローバル事業を担う、多様なバックグラウンドや専門性を持つ人財の獲得につなげていきます。



インタビュー

夫婦でバトンをつなぎ、家庭も仕事もともに歩む

今回は3回目の出産で双子を授かったこともあり、早い段階から夫婦で相談し、産休・育休を「スイッチ」する形で取得しました。妻が産前産後を含めて約6カ月で職場に復帰し、その後、夫が約7カ月間の育休を取得しました。育休を重複して取得するのではなく、育児に集中する側と仕事に集中する側を切り替えることで、お互いが仕事と育児にしっかり向き合えたことは大きなメリットでした。

私たちは同期入社でもあります。どちらか一方が仕事やキャリアをセーブするのではなく、お互いの仕事を尊重しながら家庭での役割を分担できたことは、これからの二人にとっても大きな支えになりました。復帰後も在宅勤務やフレックス制度を活用し、職場の皆さんの協力を得ながら仕事に取り組めています。支えていただいたことに仕事で応えていきながら、これからはキャリアにもさらにアクセルを踏んでいきたいと思っています。



バイオサイエンス 事業本部
登録部 試験グループ
長 孝一郎

中央研究所 研究管理部
情報管理グループ
長 洋子

サステナビリティ推進室長メッセージ

サステナビリティなくしてビジネスなし

VUCA（変動性、不確実性、複雑性、曖昧性）やBANI（もろさ、不安、非線形、不可解）と擬せられる時代です。将来の予測を立てることは難しく、軽々に悲観も楽観もすべきではありません。そうした中で、サステナビリティ部門を価値を生み出すバリューセンターへと変えていくことが、新たにサステナビリティ推進室長となった私の役割です。そこで生み出す価値を、当社グループパーパス「化学技術でより良い生活環境の実現に貢献し続ける」につなげていくことを使命として、全力で取り組んでいきます。

私の前役職は法務本部長でしたが、コンプライアンスとサステナビリティには似たところがあります。いずれも事業を支える基盤であるとともに、何をどこまで対応すべきかを模索する段階から原理原則を自ら構築する段階へと移行しつつある点です。コンプライアンスもサステナビリティも、これらの取り組みを軌道に乗せてこそ、真の持続可能性につながります。

サステナビリティに関する体制も進化しつつあり、サステナビリティ推進室が企業ブランディングを含む広報機能も担うことになりました。広報もまた、事業を支える基盤であるためです。

法務本部長時代には、No Agreement, No Business!（契約なくしてビジネスなし）を座右の銘にしてきました。これからは、No Sustainability, No Business!（サステナビリティなくしてビジネスなし）を新たな信念として、サステナビリティ推進に邁進する考えです。

サステナビリティ活動の中でも、一丁目一番地となるのが気候変動対策です。現在、四日市工場を中心にCO_2排出量削減を進めています。既存の製造プロセスの見直しと工程の改善、発生したCO_2の回収設備の導入など、CO_2排出量は国の定める排出枠の限度内に収められるように働きかけています。

事業活動を通じた気候変動対策や環境対応も重要です。当社グループには環境配慮型製品として、黒色遮熱材料「SG」シリーズや、植物が本来持つ生理機能を高めるバイオスティミュラント※「ライスフル」があり、よりサステナブルな社会の実現に貢献してくれるものと期待しています。

※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「非生物的ストレス」を緩和する資材

サステナビリティを意識した新しい事業所「ひょうご小野研究センター（TREC）」では、太陽光パネルによる自家発電と買電量分の非化石証書購入により、再エネ100%を実現しました。兵庫県の「企業の森づくり活動」にも参加し、兵庫県小野市の山麓に「ISKの森」を設けて生物多様性保全を図っています。オフィスの健康性・快適性を評価する「CASBEE-ウェルネスオフィス認証」でも最高位のSランクを取得しており、従業員にとって働きやすい環境になっていると自負しています。

サステナビリティ推進室の管掌に広報・ブランディング活動が加わったことは、当社グループにとって新たな挑戦でもあります。新体制のもと、持続的な企業価値やブランドイメージの向上を目指すことになります。

まずは、コーポレートスローガン「Local Insight, Global Impact」を当社グループ共通の考え方として浸透させます。ISKブランドの一体感をグローバルに高めていくためです。ISKの企業価値をステークホルダーの皆さまに的確にお伝えするとともに、当社グループのサステナビリティ活動についても積極的に発信していきます。

ブランドもサステナビリティも、長期的な観点で統一性・一貫性を維持しながら育て上げるという点で共通性があります。「サステナビリティは事業の基盤」というトップコミットメントのもと、事業環境の変化に柔軟に対応し、不確実性に強い事業体質を確立することが、当社グループの持続的な企業価値の向上に資すると確信しています。



サステナビリティ推進室長
菊池 明彦

マテリアリティ

マテリアリティを軸に持続的成長を目指す

当社グループは、中長期的な企業価値に影響を与えるマテリアリティ（重要課題）を特定しています。ステークホルダーの皆さまと当社グループ双方にとって重要度の高い課題については、中長期における重要業績評価指標（KPI）を策定し、具体的な取り組みを推進しています。マテリアリティへの取り組みを通じて、社会の持続的な発展と企業価値の向上を目指します。

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。

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。

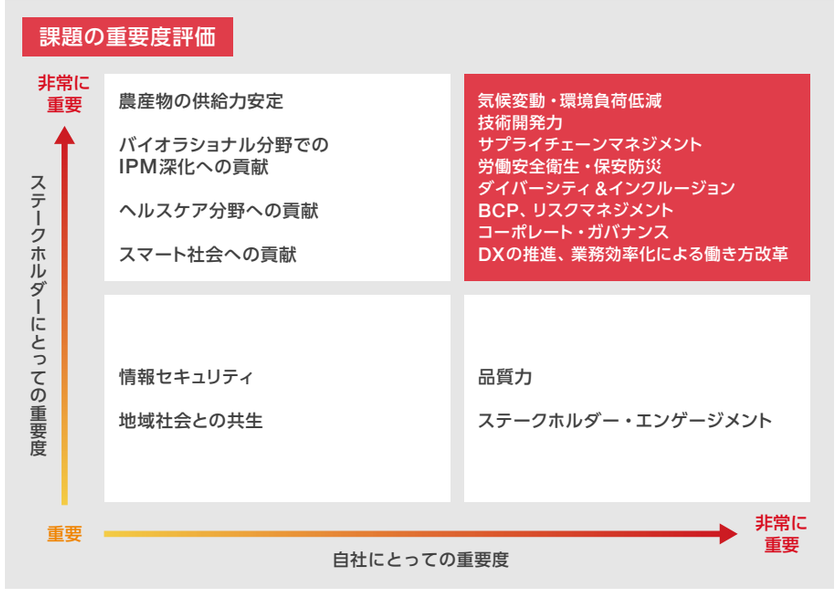
KPI達成に向けた取り組みの進捗状況は、サステナビリティ推進室のモニタリングを受け、年度ごとの実績は、サステナビリティ推進委員会に報告しています。取り組みの進捗に応じて、KPIは適宜見直しを行い、サステナビリティ推進委員会にて審議の上、統合報告書やホームページで開示しています。

また、事業環境や社会情勢の変化に対応していくため、「Vision2030 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。

STEP 1　課題の抽出
- GRI、SASBなどのガイドラインと当社グループ長期ビジョンなどをベースに重視すべき課題を抽出

STEP 2　優先順位付け
- パーパスなどとの整合性から「自社にとっての重要度」を、業界課題・重要ESGテーマなどから「ステークホルダーにとっての重要度」を精査

STEP 3　マテリアリティの特定
- 外部有識者によるレビューを受け、妥当性を確認
- 経営会議での審議、取締役会での決議プロセスを経て、特定



STEP 4　KPIの策定
- マテリアリティにかかるESG評価機関などの注目事項を確認
- 必要に応じ事業部門などへのヒアリングを経て策定

STEP 5　定期的なモニタリング
- サステナビリティ推進室によるモニタリング
- サステナビリティ推進委員会にて報告

STEP 6　実績開示・KPIの見直し
- サステナビリティ推進委員会での審議
- 統合報告書ならびにホームページにて毎年開示

マテリアリティ

8つの最重要課題とKPI

マテリアリティ	KPI	2024年度 実績	2025年度 実績	2026年度 目標／年度	範囲
気候変動・環境負荷低減	CO_2排出量削減率（Scope1+2、2019年度比）	8.1%減（2019年度対比）	11.4%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率	1.7%減（前年度対比）	0.9%減（前年度対比）	1%以上／毎年	ISK,FTI,MFM
	産業廃棄物排出量削減率（2019年度比）	32.0%削減（2019年度対比）	32.5%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／2026	ISK,FTI,MFM
技術開発力	各事業での新製品・新技術の創出	直近3年平均比3.3減	直近3年平均比2.0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	107億円（2024年度）	112億円（2025年度）	303億円／2024～26年度累計	ISKグループ
	研究職人員比率	21.0%	20.6%	20%以上継続／2030	ISK
サプライチェーンマネジメント	サプライヤー CSR調査の実施率	調査対象企業の選定を完了	78.7%	70%以上（取引額）／2027	ISK
	ビジネスと人権に関わる研修受講率	―	―	全部署実施／2026	ISKグループ（国内連結）
労働安全衛生・保安防災	度数率、強度率※	度数率：0.91　強度率：0.00	度数率：2.89　強度率：0.03	0達成／2026	ISK,FTI,MFM
	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	77.8%	81.8%	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	5.5%	10.9%	15%以上／2030	ISK
	管理職登用者の中途採用者比率（直近3年平均）	23.8%	32.6%	30%以上／2026	ISK
	男性育児休業取得率	66.6%	75.0%	100%／2027	ISK
	従業員エンゲージメント	65.0	67.3	トータルスコア66.6／2026　トータルスコア70／2030	ISK
	採用者数に占める女性比率	24.3%	35.5%	30%以上継続／2030	ISK
	採用者数に占める中途採用者比率	44.6%	67.7%	50%以上継続／2030	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マニュアルの見直し	実施	実施	各年1回／毎年	ISK
	リスクマップの改定及び対策優先リスクの見直し	実施	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／2026	ISKグループ（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	2件	3件	3件／2026	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