

KH NeoChem

KHネオケム株式会社

〒103-0022 東京都中央区日本橋室町2-3-1

経営管理部 広報担当 TEL: 03-3510-3579

URL: www.khneochem.co.jp

私たちが創る、
サステナブルな
未来。

KH Neochem Report
2023

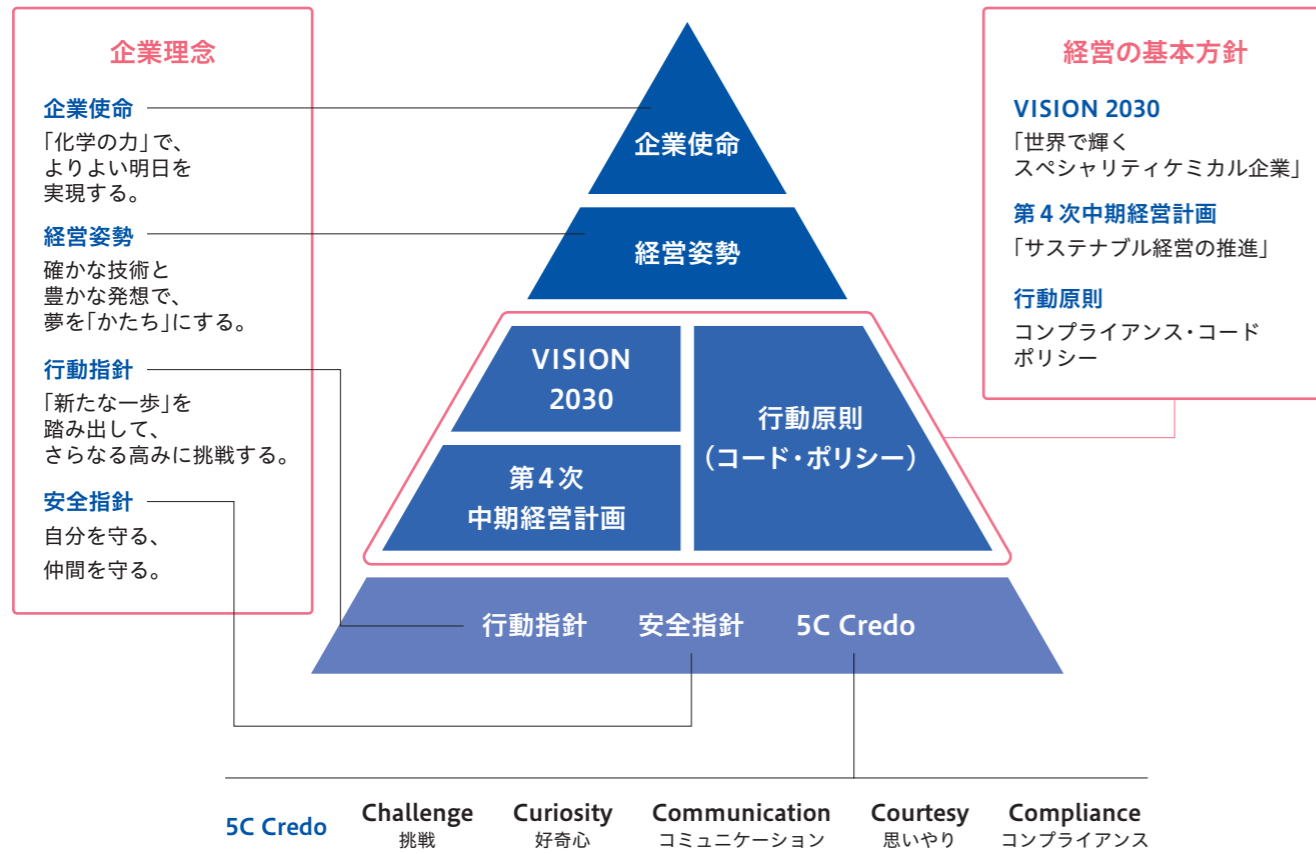
UD
FONT

KH NeoChem

企業使命

「化学の力」で、
よりよい明日を実現する。

KHネオケムが目指すもの



INDEX

目次・編集方針	02	価値創造の原動力	
これまでと現在		“Cross×Talk” 松岡取締役×磯貝取締役	38
KHネオケムのあゆみ	03	特集Ⅰ：安全確保の徹底と安定操業に向けて	41
KHネオケムの強み	05	特集Ⅱ：持続的成長に向けた新たな価値の創出と 知的財産機能の強化	45
事業の全体像・特長	07	特集Ⅲ：企業価値向上に向けた人財戦略	49
事業概要	09	経営基盤の強化	
財務・非財務ハイライト	13	社外取締役 座談会	54
持続的な価値創造		コーポレート・ガバナンス	57
社長メッセージ	16	リスクマネジメント	65
VISION 2030	20	TCFD提言に基づく気候関連の情報開示	66
価値創造ストーリー	21	コンプライアンス	67
マテリアリティの特定プロセスと進捗報告	23	保安・安全および環境保全活動	69
第4次中期経営計画の進捗	25	ステークホルダーとの関わり	73
瀆本取締役(CFO)メッセージ	29	Data Section	
新谷取締役メッセージ	31	連結財務諸表	76
事業を通じた持続可能な社会への貢献	33	時系列財務・非財務データ	80
冷凍機油原料の供給を通じた、地球温暖化抑制への貢献	35	会社概要	81

情報開示体系



報告対象範囲
対象期間：2022年1月1日から12月31日
一部2023年の活動内容も含まれます。
法律に基づく環境報告データなどについては2022年4月1日から2023年3月31日としています。
対象組織：KHネオケム単体
(一部、連結の内容も含まれます。)
発行時期：2023年8月

見直しに関するご注意
本レポートに掲載している情報のうち過去の歴史的事実以外の情報は、一定の前提のもとに作成した将来の見通しであり、現在入手可能な情報に基づく当社の経営陣の判断によるものです。
したがって、将来、実際に公表される業績などの情報は種々の要素によって変動する可能性があります。

KHネオケムのあゆみ

創業以来、事業を継続する中で 確かなモノづくりのDNAを築き上げてきました。

当社は、1948年の創業以来、「事業を通じた社会貢献」に向けて新たな価値を生み出し続けてきました。その根底には、経営環境の大きな変化に何度も直面する中で培われてきた、確かなDNAがあります。それは現在に至るまで受け継がれています。

I 「化学メーカー」としての出自

私たちは、協和発酵工業(現協和キリン)の創業事業である、発酵法による化学品製造をルーツとし、戦後の国内の発展を支え、人々の暮らしに貢献してきました。環境の変化に柔軟に対応し、発酵法から石油化学への製法転換をはじめとした新たな技術を積極的に取り入れ、化学メーカーとしての基盤を確立しました。



1948 発酵法での 大量生産に 国内で初めて成功

発酵法により糖蜜からアセトン・ブタノールを大量生産することに国内で初めて成功。その後、溶剤をはじめとするさまざまな用途に使用され国内産業の発展に貢献しました。この祖業は、製法や製品を変えながら、今も当社に受け継がれています。

1988年に、日産化学工業(現日産化学)から、国内唯一の高圧オキシ設備を保有する千葉工場とその事業を継承。四日市工場との2工場体制を確立しました。これにより、当社は低圧オキシと高圧オキシの両設備を完備する世界有数のオキシメーカーとなりました。

1988 特長の異なる2つの オキシ設備を有する 工場体制へ

2004~ 技術力の向上で 新たな用途へと 展開

お客様のニーズに合わせ、オキシを軸とする合成技術のほか、高純度化技術や品質管理技術をさらに向上。技術力向上を積み重ねることで、当社製品の品質向上や新たな用途への展開を進めてきました。

1961~ 石油化学へ製法転換、 “溶剤のデパート”へ

外部環境の変化に柔軟に対応し、1961年には石油化学へと製法を転換。その2年後には四日市工場を立ち上げ、コアとなる製造方法も高圧オキシ法、さらには低圧オキシ法へと転換を続けました。その豊富な製品ラインアップから、当社は溶剤のデパートとまで呼ばれるようになりました。



完工当時の四日市午起コンビナート

II 独立企業としてのさらなる進化

協和発酵キリングループからの独立や東証一部への上場を経て、自らが機動的に事業投資を判断できる環境が整いました。事業を通じた社会課題解決への貢献と自社の持続的な成長を両立する「サステナブル経営」によって、「化学の力」でよりよい明日を実現していきます。



2011~ 独立、上場——発展の土台を構築

私たち単独で事業投資を判断できる環境を整えるため、協和発酵キリングループから独立し、KHネオケムへの社名変更を経て東証一部に上場しました。こうした動きの中で、短期業績を大事にしながら中長期的な視点で事業投資を行う土台を築きました。



2016年の上場セレモニー

地球環境や人々の豊かな暮らしに貢献する、世の中になくはない製品を提供していきたい——その想いのもと、冷凍機油原料、化粧品原料、電子材料など独自性のある製品を提供し続けていきます。

事業を通じて 社会課題解決への 貢献を

2018年に策定した「VISION 2030」では、目指す姿として「世界で輝くスペシャリティケミカル企業」を掲げました。

2018~ 「世界で輝く スペシャリティ ケミカル企業」へ

新たな価値創造に 向けて

社会課題解決に向けて、これまで培った顧客とのパートナーシップのもと、既存事業における新製品の開発やKH i-Labでのオープンイノベーションを通じた新規事業創出に挑戦し続けます。



KH i-Labでの研究のようす

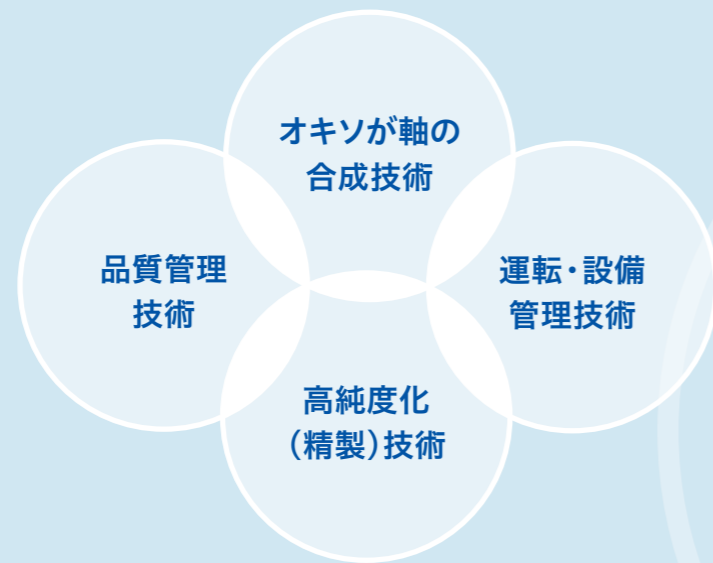
KHネオケムの強み

4つの強みを活かし、ニッチな分野における世界トップ企業として成長を続けています。

当社は、市場のめまぐるしい変化に対応する中で、独自の強みを蓄積してきました。技術力、製造設備、お客様とのネットワークの相乗効果を発揮して成長を続け、世界および国内シェアトップクラスの製品を複数持つまでに至っています。

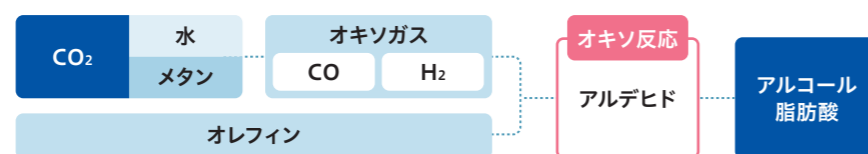
強み 特色ある豊富な技術

常にその時代の最新技術を取り入れ続けることで製法を更新し、オキシ反応をはじめとする合成技術とともに高純度化、品質管理、運転・設備管理などの技術も蓄積してきました。さまざまな技術の組み合わせにより、国内外のお客様から高い支持を得る、高品質な製品の製造が可能になっています。



オキシ反応とは？

オキシ反応(ヒドロホルミル化反応)とは、一酸化炭素(CO)と水素(H₂)の混合ガスであるオキシガスと各種オレフィンなどの原料を反応させ、アルデヒドを合成するものです。アルデヒドを還元するとアルコール、酸化すると脂肪酸となり、さまざまな誘導体を合成することができます。また、オキシガスの製造工程で二酸化炭素(CO₂)を原料として使用するのが特長です。



強み 多様なお客様とのネットワーク

当社は、創業以来多岐にわたる産業を代表するお客様へ製品を提供し、信頼を得てきました。

冷凍機油原料や高純度溶剤は、お客様との協働の中で要望をいただいたことから製造を始め、当社の主力製品に成長しました。

ニッチな分野で高いプレゼンスを持つことで、お客様から新たなトレンドへの対応や共同開発の要望をいただくことも多く、それがさらなる当社の進化につながっています。

今後もお客様とのネットワークを活かし、さらなる拡販と新規事業の創出につなげていきます。

強み 世界有数の製造設備

当社は、高圧オキシと低圧オキシ両方の設備を持つ、国内唯一の企業です。高圧・低圧両方の長所を最大限に活かすことで、お客様のニーズへのきめ細かな対応と多品種の製品提供が可能になっています。

強み シェアの高い主力製品

当社は、技術、お客様とのネットワーク、製造設備のそれぞれの強みを活かすことで、シェアの高い製品を多数生み出してきました。

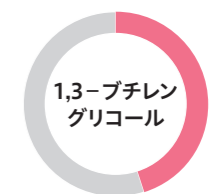
さまざまな産業分野において欠かせない原料を製造しているため、安全かつ安定的に製品を供給することが重要であり、お客様と連携しながら適切に供給能力を拡大しています。

国内シェアトップクラスの製品(当社推定)

冷凍機油原料



化粧品原料



電子材料



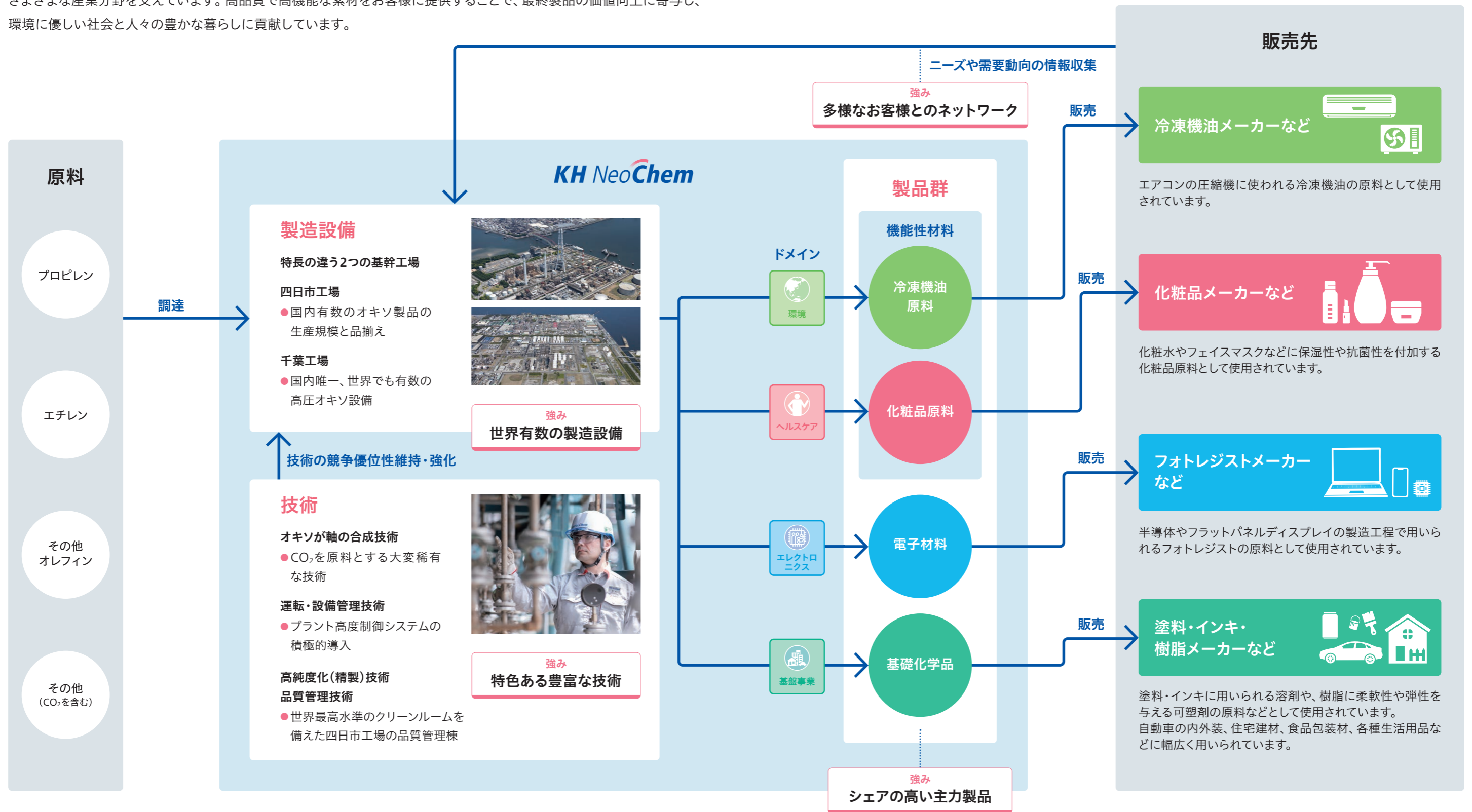
基礎化学品



事業の全体像・特長

化学素材メーカーとして培ったノウハウを活かし、高品質な製品をさまざまな分野に提供しています。

冷凍機油原料、化粧品原料、電子材料、基礎化学品など、バリエーション豊かな素材の供給を通じ、さまざまな産業分野を支えています。高品質で高機能な素材をお客様に提供することで、最終製品の価値向上に寄与し、環境に優しい社会と人々の豊かな暮らしに貢献しています。



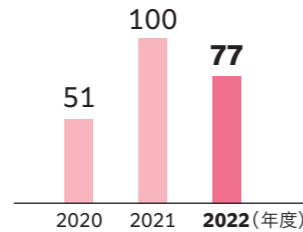
事業概要

機能性材料

主にエアコンに使われる潤滑油(冷凍機油)の原料と、化粧品の原料を製造しています。

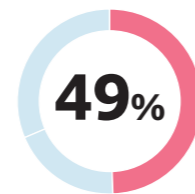
冷凍機油原料は、地球温暖化係数の低い冷媒とも相性が良い冷凍機油などに使われ、地球温暖化抑制に貢献しています。また、化粧品原料は、高級なスキンケア化粧品などに使われ、人々のQuality of Life(QOL)向上に役立っています。

営業利益
(連結・億円)



(注) 事業概要における営業利益の算出にあたっては、全社に共通する管理費等を配分していません

営業利益 構成比
(2022年度)



化粧品原料



市場環境

スキンケア市場の拡大

- 世界的な中間所得層の拡大
- e-コマースの普及
- 男性用化粧品市場の伸長
- 高級・天然志向の高まり

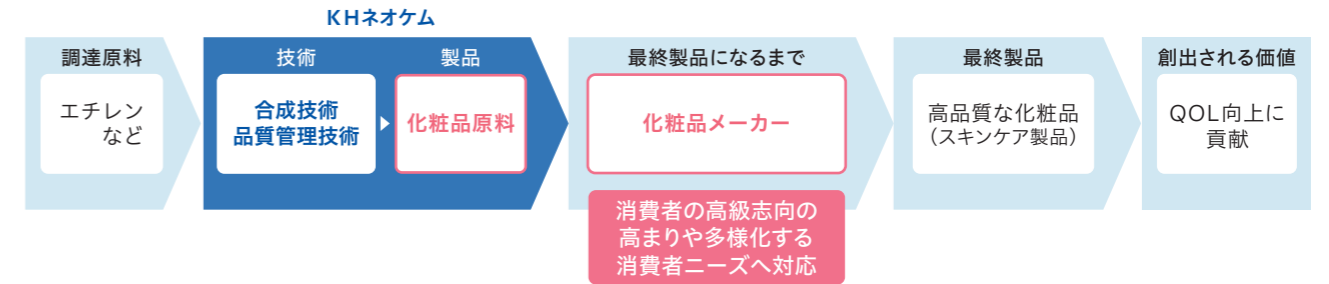
主な用途分野



主な製品群

- ジオール
- 合成脂肪酸 など

バリューチェーン例



冷凍機油原料



市場環境

環境配慮型エアコン市場の世界的拡大

- 新興国の人口増加
- 世界的な中間所得層の拡大
- 国際的な冷媒の環境規制強化

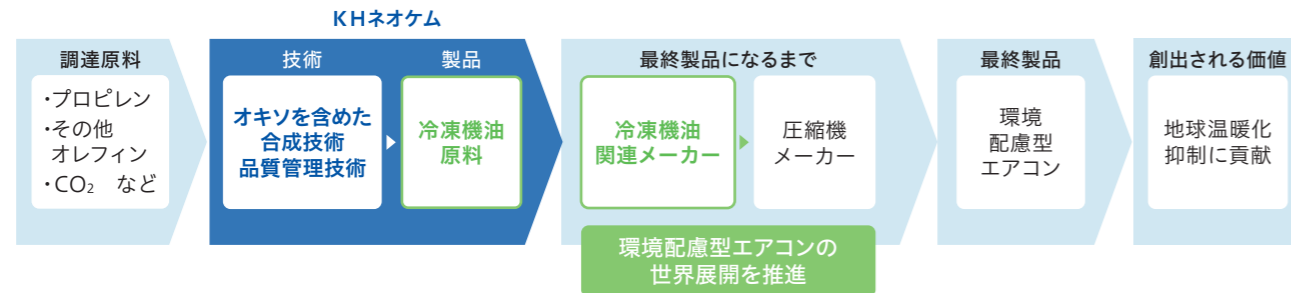
主な用途分野



主な製品群

- 合成脂肪酸
- ベースオイル など

バリューチェーン例



機会/リスク

- アジアを中心とした新興国での中間所得層の拡大
- 国内化粧品メーカーの設備増強
- 品質ニーズの高まり
- コロナ禍による行動制限の緩和とインバウンド需要の回復

競争優位性

- 自社での原料からの一貫生産
- 成長著しいアジア諸国に近い立地条件
- 低臭化技術

課題

- 製品ポートフォリオの拡充

機会/リスク

- 世界におけるエアコン需要の継続的な成長
- 温室効果ガス削減・オゾン層保護に向けた冷媒の規制
- EVの普及による自動車用エアコンの構造変化と冷媒シフト
- 燃焼式暖房からヒートポンプ式への置き換えの加速

競争優位性

- 環境に優しい冷媒を用いたエアコン向けの冷凍機油原料で世界トップのシェア
- 最大需要地であるアジアに拠点を持つ立地条件
- お客様と連携したマーケティング・研究開発体制

課題

- 需要の伸長に合わせた適時適切な供給能力の拡大
- 次世代冷媒にマッチした冷凍機油原料の開発

製品紹介

1,3-ブチレングリコールとは

化粧水やフェイスマスク、美容液などを使用した時に感じるしっとりとした肌ざわり。化粧品原料「1,3-ブチレングリコール(1,3-BG)」はこの感触を生み出します。高い保湿性と適度な抗菌性を持ち、臭いや肌への刺激

も少ないため、直接肌に触れるスキンケア製品などに欠かせない製品です。

当社は、スキンケア意識の高い日本や韓国のほか、中長期的な需要の拡大が見込まれる中国や東南アジア、インドなどにも積極的に販売しています。

事業概要

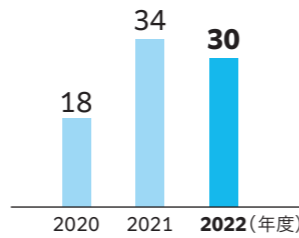
電子材料



半導体や液晶ディスプレイの製造プロセスで使われるフォトレジストの原料となる高純度溶剤を製造しています。

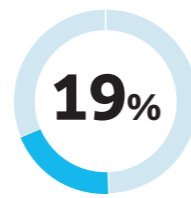
当社の溶剤は、高純度化技術と高い品質管理技術を融合させることで不純物(異物や金属)含有量が極めて少ないことがお客様から評価されています。また、グループ会社の黒金化成では、先端分野も含めたさまざまな電子材料関連の受託製造ビジネスを行っています。日々高度化する電子材料分野のニーズに応えることで、高度情報化社会に貢献しています。

営業利益
(連結・億円)



(注) 事業概要における営業利益の算出にあたっては、全社に共通する管理費等を配分していません

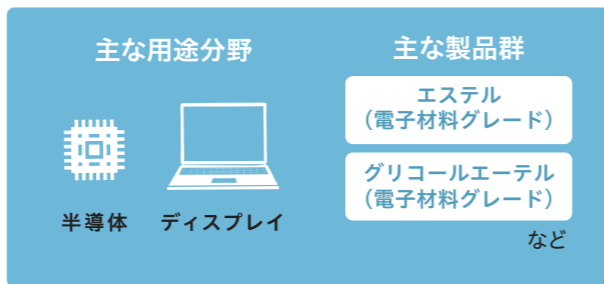
営業利益 構成比
(2022年度)



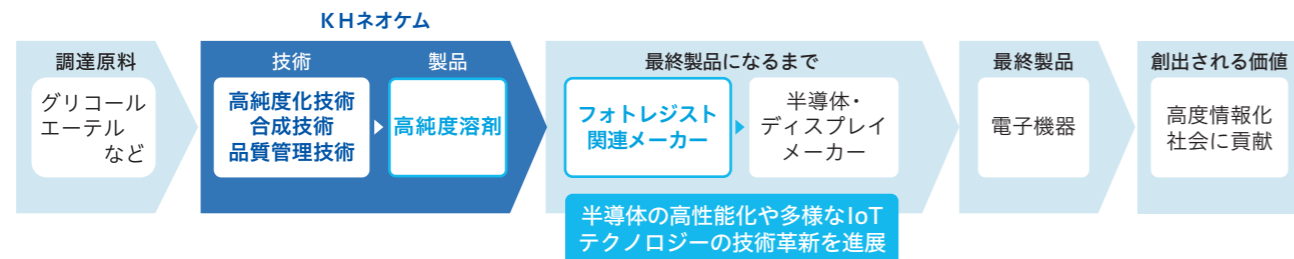
市場環境

IT・エレクトロニクス産業の発展に伴う電子材料市場の拡大

- AI・IoTの普及・発展
- 電子機器の高速化、高機能化
- 5Gの普及による先端半導体の需要増大



バリューチェーン例



機会/リスク

- 世界的な半導体需要の伸長および市場拡大
- 品質関連ニーズの高まり
- 米中貿易摩擦等による、半導体供給網や先端品開発動向の変化
- 半導体部材における国内メーカーの優位性

競争優位性

- 長年培われた高純度化技術
- 豊富な製品ラインナップと供給体制
- お客様のニーズに応える高度な品質管理技術
- 電子材料受託メーカーである黒金化成の次世代半導体向け材料設備

課題

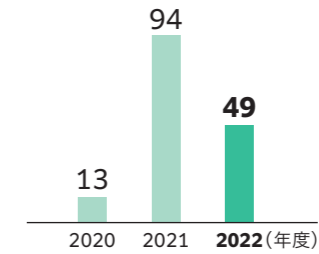
- 次世代半導体を見据えた、さらなる品質管理体制の強化と、供給能力の増強

基礎化学品



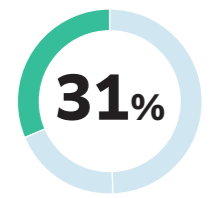
豊富なラインナップの溶剤や可塑剤原料を製造しています。溶剤は建物や自動車、スマートフォンの塗装・接着・洗浄などに使用されており、可塑剤はプラスチック製品に柔軟性を与え、加工をしやすくするために不可欠な添加剤です。製品の多くが国内トップクラスのシェアを有し、さまざまな形で身近な暮らしに貢献しています。

営業利益
(連結・億円)



(注) 事業概要における営業利益の算出にあたっては、全社に共通する管理費等を配分していません

営業利益 構成比
(2022年度)



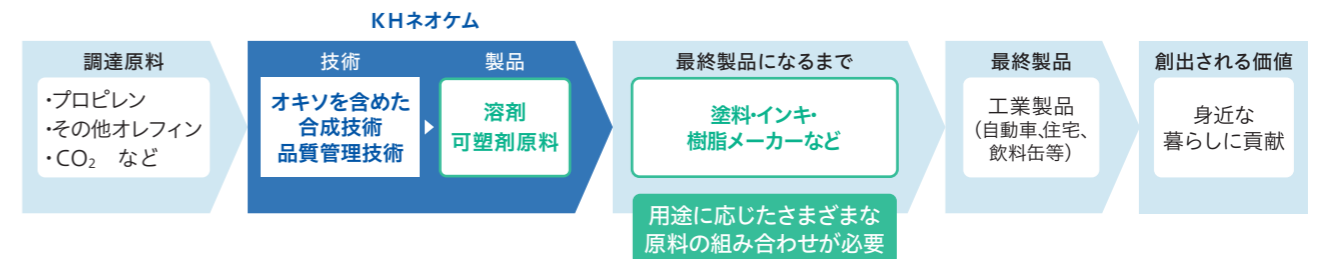
市場環境

安定した国内市場とアジア諸国の市場拡大

- 日本国内の安定した市場
- 近隣アジア諸国を中心とした経済成長
- 新興国における人口増



バリューチェーン例



機会/リスク

- アジアを中心とした需要拡大
- 環境規制に対応できない海外競合メーカーの生産停止の可能性
- アジアにおけるオキシアルコールの需給のタイト化
- 国内経済や新興国経済の景気変動による大きなボラティリティ
- 高経年化した製造・出荷設備

競争優位性

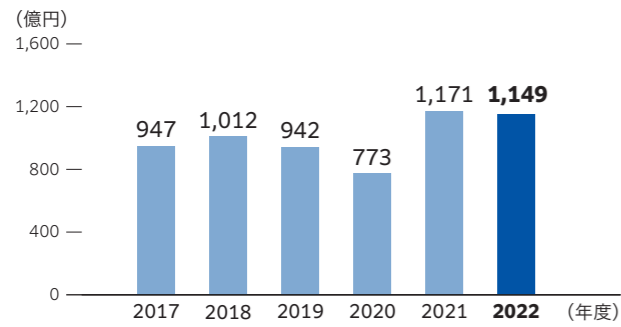
- 人口拡大およびインフラ整備が期待されるアジア諸国に近い立地条件
- 国内最大のオキシアルコール生産能力
- 誘導品展開に支えられた豊富な品揃え
- 各市場トップメーカーとの安定取引と信頼関係

課題

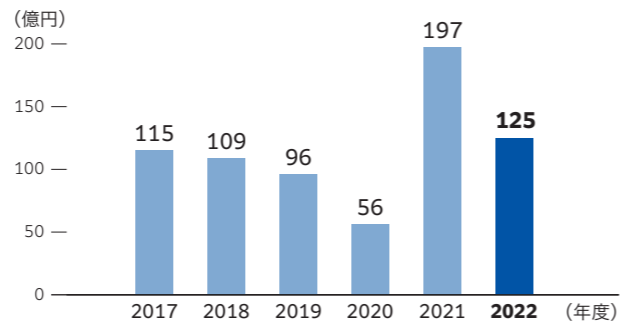
- さらなるコスト競争力の強化
- 生産設備の安全性向上と予防的なメンテナンスによる安定供給体制の構築

財務ハイライト(連結)

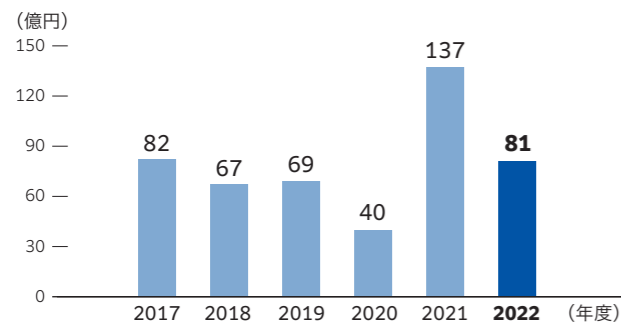
売上高



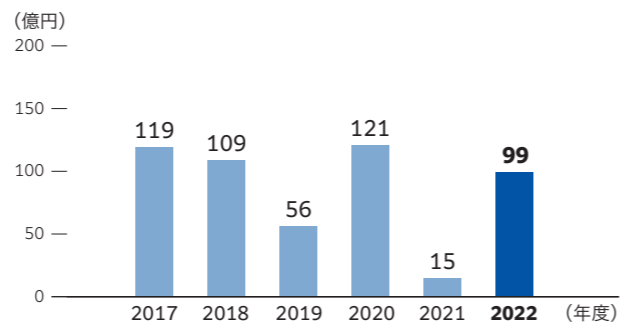
営業利益



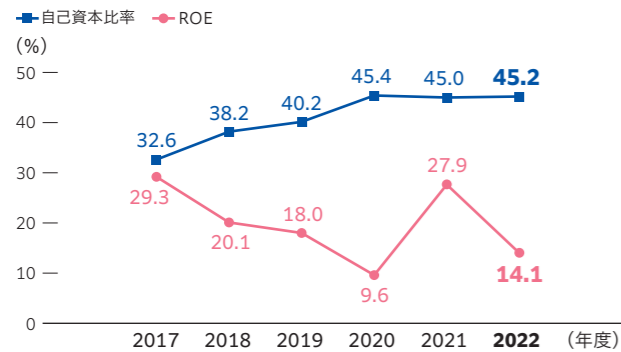
親会社株主に帰属する当期純利益



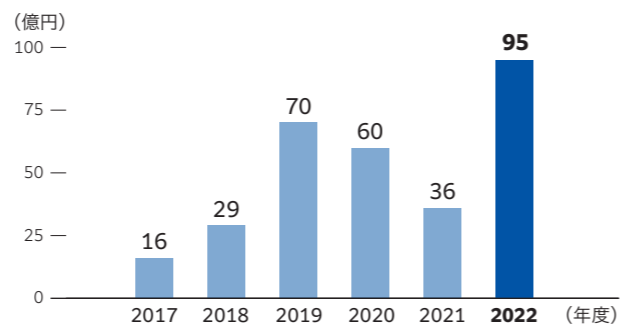
純有利子負債(リース債務を除く)



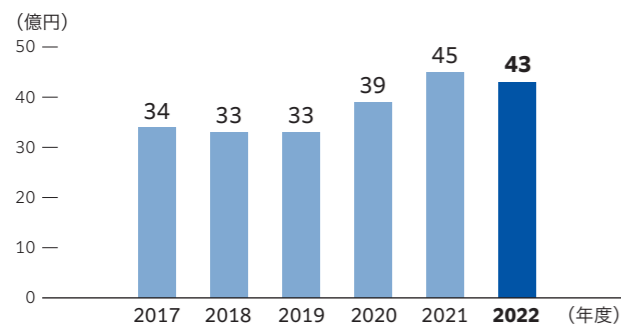
自己資本比率/ROE



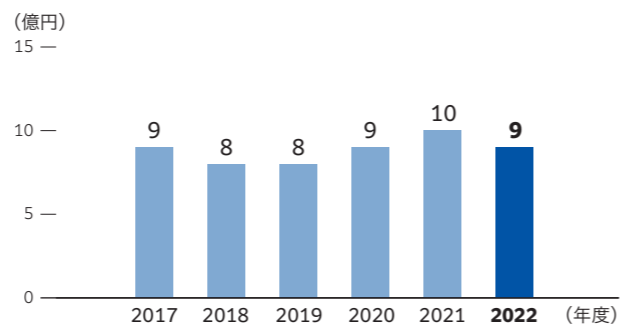
設備投資額



償却費(のれん償却費含む)

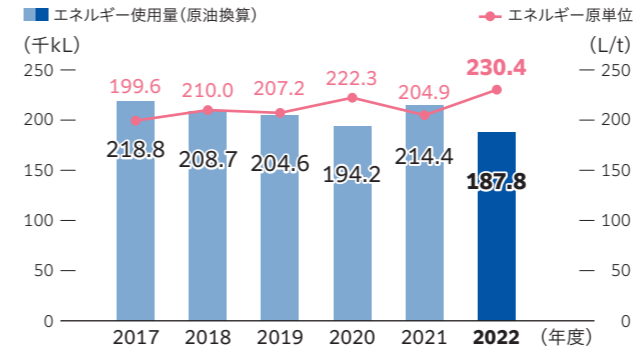


研究開発費



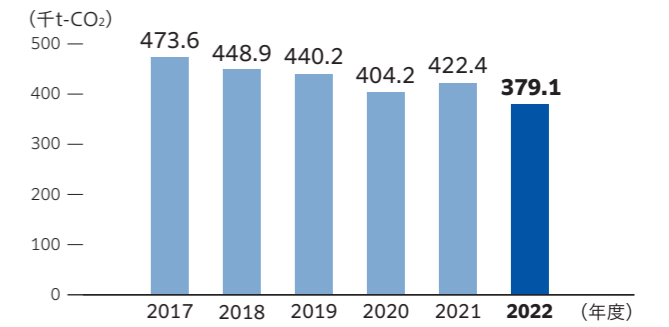
非財務ハイライト(単体)

エネルギー使用量・原単位



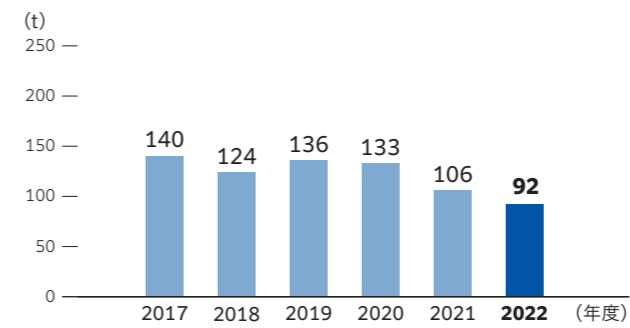
(注1) 4月1日～3月31日
(注2) 2021年度より小数点以下の端数処理の方法を変更したため、従来の報告書に掲載した数値と若干の誤差あり

GHG(温室効果ガス)排出量 (Scope 1+2)

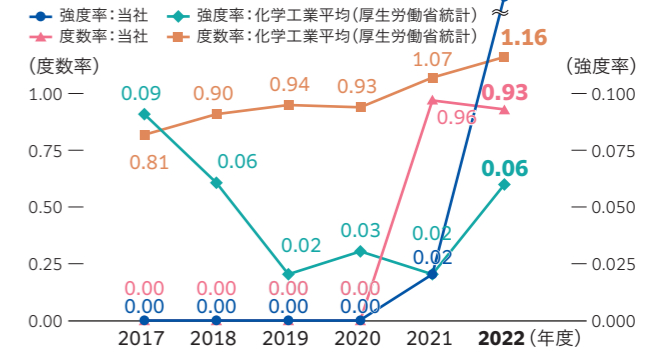


(注1) 4月1日～3月31日、省エネ法に基づく報告数値
(注2) 政府へのGHG排出量報告窓口に確認の上、2021年度から、当社の製造工程において発生したCO2を回収し、製品の原料として利用した分をGHG排出量から控除

最終埋立処分量

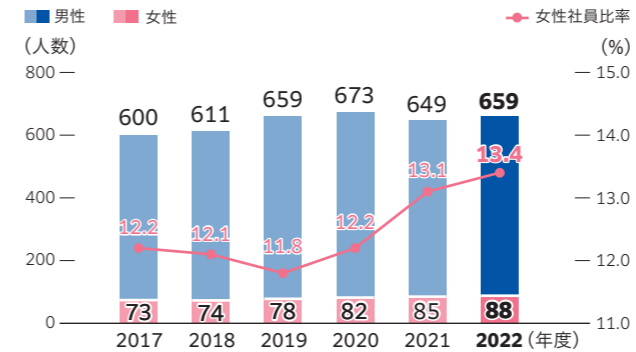


度数率(休業労災)・強度率

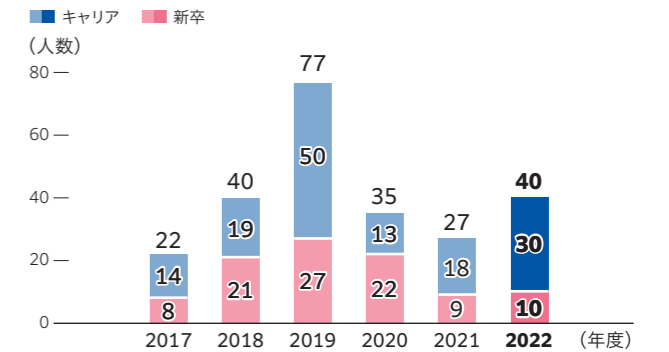


(注) 集計範囲: 四日市工場、千葉工場

全従業員数・女性社員比率



採用者数



(注) 期間の定めのない労働契約を締結している労働者のみ

男女賃金格差

	男女の賃金の差異 (男性の賃金に対する女性の賃金の割合)
全労働者	83.4%
正社員	81.6%
パート・有期社員	67.6%

勤続年数と男女差異

年度	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	
勤続年数	男性	16.5	16.0	14.6	13.5	13.7	14.0	14.2
	女性	16.9	16.3	14.3	14.3	15.0	15.3	15.1
年数差 (女性-男性)	0.4	0.3	-0.3	0.8	1.3	1.3	0.9	

(注1) 年数差は「女性-男性」で算出した勤続年数の差異
(注2) 集計は正社員のみ、すべて4月1日時点



持続的な価値創造

- 16 ● 社長メッセージ
- 20 ● VISION 2030
- 21 ● 価値創造ストーリー
- 23 ● マテリアリティの特定プロセスと進捗報告
- 25 ● 第4次中期経営計画の進捗
- 29 ● 瀧本取締役(CFO)メッセージ
- 31 ● 新谷取締役メッセージ
- 33 ● 事業を通じた持続可能な社会への貢献
- 35 ● 冷凍機油原料の供給を通じた、地球温暖化抑制への貢献

社長メッセージ

事業を通じて社会課題の解決に貢献し、
持続的に企業価値の向上を図るべく
サステナブル経営を推進していきます。

KHネオケム株式会社
代表取締役社長

高橋 理夫

価値創造を支えてきた「強み」と「DNA」

当社は、1940年代より協和発酵工業(現:協和キリン)の創業事業である化学品の製造販売を手掛けてきました。当初はバイオ技術を活用した発酵法によって化学品の量産化を図り、その後1960年代に石油化学へと製法を転換すると同時に、四日市工場の操業を開始し、オキシ反応を軸とする合成技術を活用した高品質で高機能な化学素材メーカーへと変革を遂げてきました。1980年代には日産化学工業(現:日産化学)から千葉工場とその事業を継承し、現在は、四日市・千葉の2工場体制で、モノづくりを通じた価値創造を図っています。

当社製品の競合他社には国内外のメジャー企業が名を連ねていますが、当社は豊富な品揃えとマーケティング力によって現在の地位を築き上げてきました。競合他社の多くがアルコールやその誘導品といった大型製品に軸足を置中、当社は合成脂肪酸等にも幅を広げて事業展開してきたことが特徴で、その結果、冷凍機油用途の合成脂肪酸では、グローバルトップの地位を確立しています。私たちは、単に規模を追い求めるのではなく、小回りをきかせて多様な製品を上市し、お客様にとって必要不可欠な特長ある製品を提供することに注力してきました。お客様の多くは各業界のリーディングカンパニーですが、何十年にもわたるお付き合いの中で深い信頼関係を築くことができます。そして、そのお客様との関係が、私たちの最も大きな財産のひとつであると考えています。

独自性ある製品を開発し、より付加価値の高い製品群を生み出していく姿勢こそが、創業以来の価値創造を支え、脈々と受け継がれてきた当社のモノづくりのDNAにほかなりません。今後も、お客様や様々なビジネスパートナーとの信頼関係をベースにさらなる企業価値の向上を図っていきたく思います。



社長メッセージ

「目指す姿」を内外に示した「VISION 2030」

当社は、2011年に日本産業パートナーズ(投資ファンド)の支援を受け協和発酵キリングループ(当時)から独立しました。投資ファンド傘下の5年間では、資本コストを意識し、効率的に利益を創出していくことの重要性をはじめ、株主・投資家目線での経営を、臨場感を持って学ぶことができました。2016年には東証一部上場(現在は東証プライム市場へ移行)を果たしましたが、それ以降は、毎期の収益最大化はもちろんのこと、中長期的な視点も大切に、持続的な成長を見据えた事業運営を行っていくことを強く意識しています。

また、これを機に、長期的なビジョンの策定にも着手し、2018年に「VISION 2030」[▶P20](#)」を策定しました。

「VISION 2030」策定以降の成果

「VISION 2030」では、目指す姿を「世界で輝くスペシャリティケミカル企業」とし、①地球温暖化抑制・豊かな暮らしに貢献するスペシャリティケミカル素材を提供②戦略ドメインで世界シェアNo.1製品と新事業を拡大③化学業界トップクラスの利益率、という3つの方針と、具体的な数値目標として売上高1,800億円、営業利益250億円超を掲げました。また特に注力する領域として「環境」「ヘルスケア」

「エレクトロニクス」の3つを戦略ドメインと定め、既存事業を着実に成長させつつ、新規事業の拡大にも挑戦していくこととしています。

「VISION 2030」策定後、コロナ禍やロシア・ウクライナ情勢など度重なる想定外の出来事が発生しましたが、着実に「VISION 2030」に向けた歩みを進めています。「VISION 2030」は3カ年の中期経営計画を積み重ねていくことで実現していくという道筋を描いており、業績面では、2021年度に過去最高益を達成し、2022年度は前年度比では大幅な減益とはなりましたが、それでも過去2番目の業績を確保することができました。当社は、素材を取り扱う化学メーカーですので、世界の景気動向など外部環境の影響を避けては通れませんが、例えば中期経営計画期間等の複数単年で捉えれば、着実に成長を遂げており、稼ぐ力がついてきていると考えています。

また、企業価値を持続的に向上していくための施策も積極的に推し進めてきました。主力の冷凍機油原料においては、拡大する需要を確実に取り込むため、2020年に完工した四日市工場での設備増強に加え、2024年夏の完工を目指して千葉工場の設備増強を進めています。電子材料では、品質管理機能の強化を目的として、2022年に世界最高水準のクリーンルームを完備した四日市工場品質管理棟を建設したほか、高純度溶剤の安定供給のために2023年中の完工を目指し製品タンクを増設するなど供給インフラの強

化を進めています。また、グループ会社の黒金化成では、2021年に次世代半導体向け材料設備を新設した後、現在は2024年の稼働を目指し、第II期設備増強を行っています。新規事業創出に向けては、オープンイノベーションを積極的に活用する「KH i-Lab」を2019年に設立し、2022年にはスタートアップ企業2社への出資も行いました。さらには、カーボンニュートラルへの動きが世界的に加速する中、AIを用いたプラント高度制御システムの導入拡大を進めており、エネルギー単位の改善に努めているほか、2021年には千葉工場のCO₂排出量を削減すべく自家発電設備を更新しました。

また、事業を支える人財への投資も継続的に行っており、プロフェッショナル人財の育成に向けたジョブ型人事制度の導入や研修・教育体系の拡充に加え、従業員が働きやすい職場環境の整備も進めています。ガバナンス体制の強化にも積極的に取り組んでおり、2020年には、グループ共通の行動原則である「コンプライアンス・コード」を定めるとともに、これを確実に実践するために内容をより明確にした各種ポリシーの制定 [▶P67、P68](#) も進めてきました。

「サステナブル経営」で重視していること

当社は、事業を通じて持続可能な社会に貢献すること、および、当社自身が持続的に企業価値を向上させていくことを両立させる「サステナブル経営」を打ち出しています。現在、その主軸は「環境」ドメインの主力製品である冷凍機油原料であり、これを安定的に供給し続けることが何より重要だと考えています。世界で排出される温室効果ガスのうち年間約10億トンがエアコンに用いられる冷媒に起因するものと言われています。これは日本の温室効果ガスの年間総排出量とほぼ同じです。地球温暖化を抑制するために国際的な規制が強化され、環境に優しい冷媒へのシフトが進んでいますが、当社の冷凍機油原料はこの環境に優しい冷媒と相性がよく、この分野で世界トップシェアを誇っています。それだけに地球温暖化の抑制に貢献する製品を安定供給していかなければならないという社会的責任を強く感じています。同時に、この分野での事業拡大が当社の成長・収益にも大きく寄与し、持続的な企業価値向上にもつながるものと考えています。「エレクトロニクス」ドメインにおいては、高精細な半導体の製造に欠かせない高純度溶剤



や、次世代半導体向け材料など、お客様の高い期待に当社グループの技術力で応え、製品の質を上げるとともに、最先端分野の素材を提供し続けることで高度情報化社会に貢献していきます。このほか「ヘルスケア」ドメインにおける化粧品原料や基礎化学品などでもQOL向上や人々の身近な暮らしを支えています。

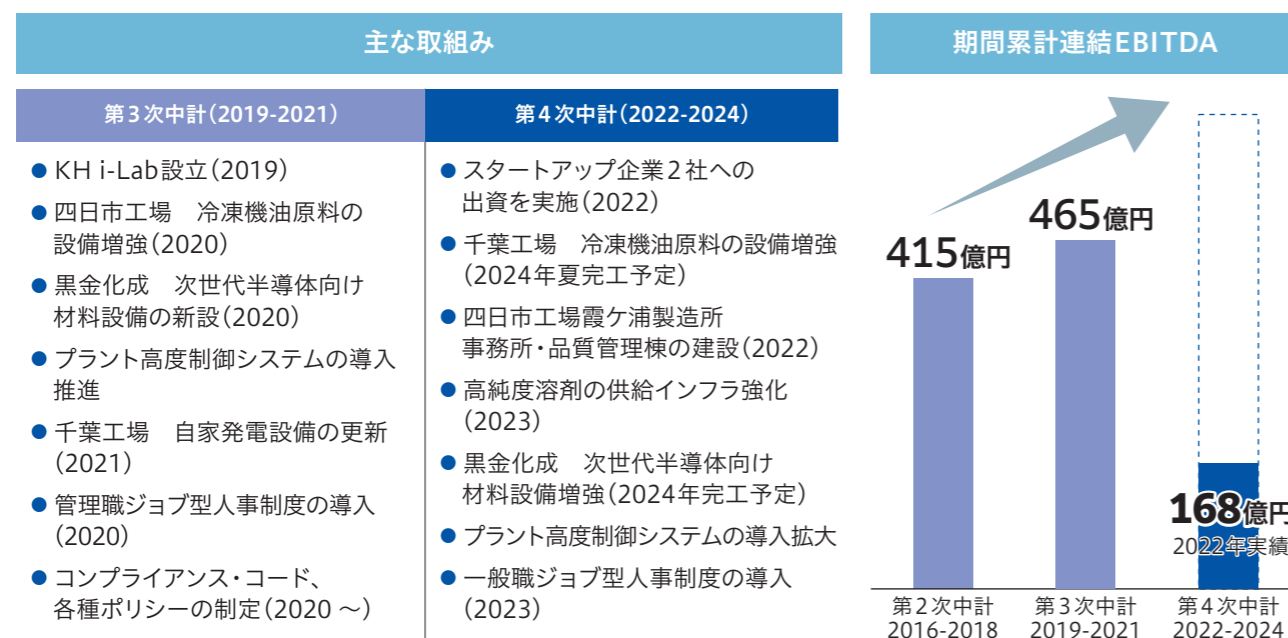
「VISION 2030」では、新規事業において50億円の利益創出を目標としています。現在、イノベーション戦略部が中心となって新規事業創出に向けた活動を加速しており、2022年に出資したスタートアップ企業2社との協業を推進しているほか、当社内で進めているプロジェクトの中でも有望なものが出てきつつあります。これからも自前主義にこだわることなく、必要に応じて他社との協業などを積極的に行い、業容の拡大を通じた持続的な成長を図ってまいります。

持続的な成長に不可欠な 人財の育成・強化に向けた取組み

当社の持続的な成長のためには、人財の育成・強化が極めて重要です。経営層だけでなく、社内の各部門、各世代でコアとなる人財が互いに良い影響を及ぼし合いながら全体の底上げを図っていかねばなりません。人財の育成・強化は一朝一夕にはいきませんが、選抜研修を含む教育研修体系の拡充や、キャリア採用による多様な人財の活用にも注力しています。

また、経営層の後継者計画策定への取組みの一環とし

VISION 2030策定以降の主な取組みと期間累計連結EBITDA



社長メッセージ

て、客観的な視点から経営を担える人財を選び、育て、プールしていくため、社外取締役による部門長面談を2021年以降毎年実施しています。さらに2023年には、その次の世代の人財層にも対象を広げていくことを予定しています。その他、2020年からは常勤取締役で構成する「人事会議」を開催し、部門長等中核ポジションの後継計画を具体的に検討しています。会社がサステナブルであるためには、まず人財がサステナブルでなければなりません。真にサステナブルな会社となるべく、経営層だけでなく、次の世代を含めた後継候補者人財の発掘、育成を図り、人財の強化を一層積極的に進めていきたいと考えています。

安全・安定操業を責務として継続し お客様との信頼関係を再構築

2022年度は、労災事故が発生し定期修繕期間を延長したほか、プラントのトラブルが多数発生し、「安全・安定操業」という点で課題が残りました。当社は世界シェアの高い製品、当社でしか製造できない製品を数多く有している中で、ステークホルダーの皆様にご迷惑をおかけしました。安全確保の徹底に向けては、過去に一度も事故が発生していない作業も含め、リスクを総点検し、必要な対策を講じるべく「安全総点検運動2022」を開始しました。安定操業に向けては、設備トラブルを防止すべく予防保全に一



層力を入れていきます。当社を含め、国内の石油化学プラントは1960年代に立ち上がったものが多く、高経年化が進行しています。都度、必要な更新や修繕を実施してきていますが、設備トラブルが発生するリスクが高まっているのも事実です。そこで、保全戦略を見直し、設備が故障してから修繕するのではなく、故障リスクの高い設備を特定し、故障する前に手立てを打っていくという取組みを進めています。また、最新のAI技術を活用した「予兆診断システム」の導入も検討しています。過去の履歴をビッグデータ化して必要な箇所にセンサーを増やすなどの対策を講じ、設備トラブル発生の予兆を検知し、速やかに対応措置を取れるようにすることでプラント停止期間の軽減に努めていきます。

製品の供給が途絶えれば、お客様にご迷惑をおかけし、サプライチェーン全体に影響を及ぼすとともに、当社の収益にも多大な影響を及ぼします。そのため安全・安定操業は当社にとって最も大事な責務であると全役職員が認識し、安全・安定操業を継続し、ステークホルダーの皆様との信頼関係を再構築していきたいと考えています。

2023年度以降の着実な成長軌道を描くために

今後、景気動向、地政学的要因、貿易摩擦などを背景に外部環境の不透明さは一層増していくと予測しています。これに対し、生産、販売、購買などの各部門がしっかりと連携して、タイムリーに最善策を講じることで、たとえ厳しい環境下であっても安定的に収益を上げていくことが重要だと考えています。また、中長期的に見ると当社主力製品の市場は確実に拡大していきます。その需要の伸びを逃がすことなくしっかりと取り込むことで、着実な成長を遂げているものと確信しています。

加えて、サステナブルな社会の実現に向け脱炭素が大きな課題となる中、自社のCO₂排出量削減に向けた努力をさらに進めることはもちろんのことですが、私たちは、冷凍機油原料の世界トップメーカーとして、冷凍機油原料の安定供給を通じて、地球全体のCO₂排出量削減に大きく貢献していきたいと考えています。

これからも「サステナブル経営」をより一層強力に推進することで、持続的な成長を実現してまいります。ステークホルダーの皆様には引き続きご支援を賜りますようお願い申し上げます。

VISION 2030

目指す姿

世界で輝くスペシャリティケミカル企業

- 地球温暖化抑制・豊かな暮らしに貢献するスペシャリティケミカル素材を提供
- 戦略ドメインで世界シェアNO.1製品と新事業を拡大
- 化学業界トップクラスの利益率

財務目標



成長の原動力

技術・情報

人財・企業風土

ガバナンス

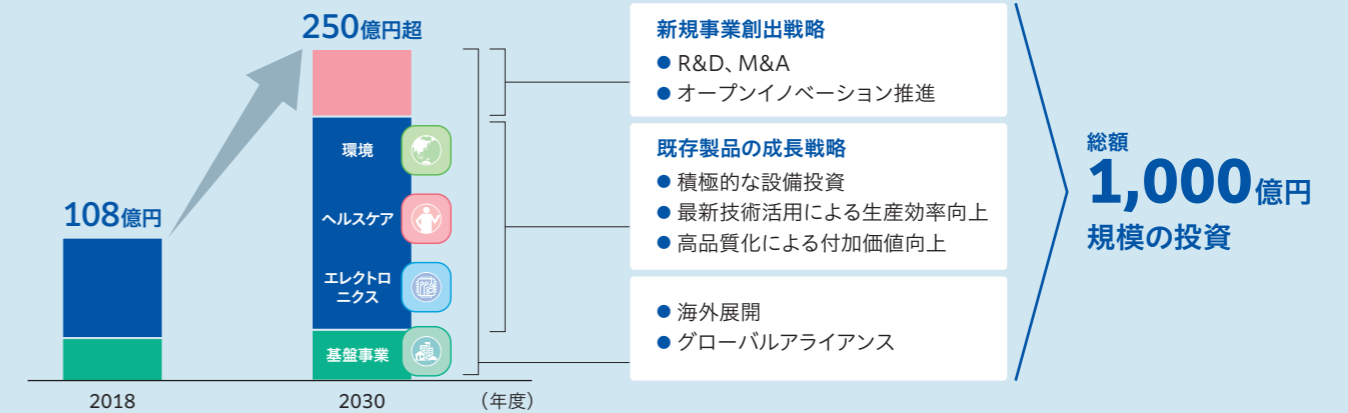
投資計画と戦略

2018年に発表した「VISION 2030」は、長期的な外部環境の変化を踏まえながら新たな価値の創造を続け、持続的な成長を図るために私たちが目指すべき姿です。2019～2030年において、総額1,000億円規模の投資を計画しており、特に当社が強みを発揮できる戦略ドメイン(環境・ヘル

スケア・エレクトロニクス)において、既存製品の成長戦略、新規事業創出戦略を推進していきます。また、基盤事業・戦略事業を問わず、海外展開、グローバルアライアンスの強化などにより、持続的な成長と企業価値の向上を図ります。

営業利益の成長イメージと戦略

■新規事業 ■戦略事業 ■基盤事業



環境ドメインの取組み

- 新規事業創出**
- グリーンケミカル原料の推進
- 既存製品の成長**
- 冷凍機油原料への戦略投資
- シェア獲得: 2017年60%→2030年75%
次世代冷媒対応

ヘルスケアドメインの取組み

- 新規事業創出**
- 化粧品原料、洗剤・トイレタリー向け素材のラインナップ拡大
- 既存製品の成長**
- 化粧品原料への戦略投資

エレクトロニクスドメインの取組み

- 新規事業創出**
- モビリティ関連材料(センサー、レンズ向け)の新規開発
- 既存製品の成長**
- ディスプレイ、半導体向け材料への戦略投資

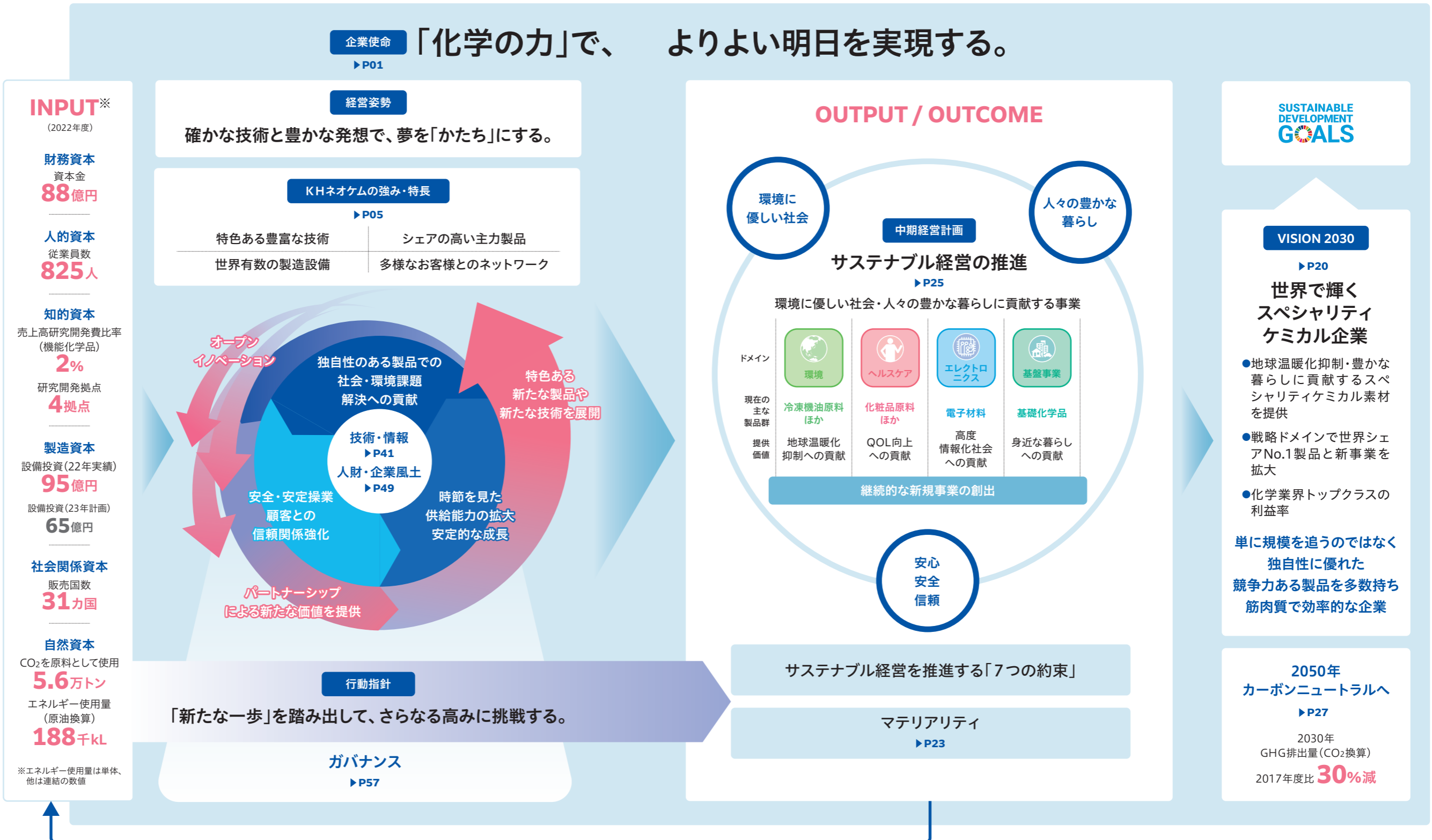
価値創造ストーリー

私たちは、サステナブル経営を推進し、「化学の力」で、よりよい明日を実現していきます。

私たちは、事業を通じ「安心・安全・信頼」を基盤として、「環境に優しい社会」「人々の豊かな暮らし」の実現に向けた価値を提供し、持続可能な社会に貢献するとともに、当社自身も持続的に企業価値を向上します。

想定される社会・環境変化

- 気候変動問題の深刻化
- QOL向上への関心の高まり
- 高度情報化社会の進展
- サステナビリティに対する企業の責任の増大



これまでと現在

持続的な価値創造

価値創造の原動力

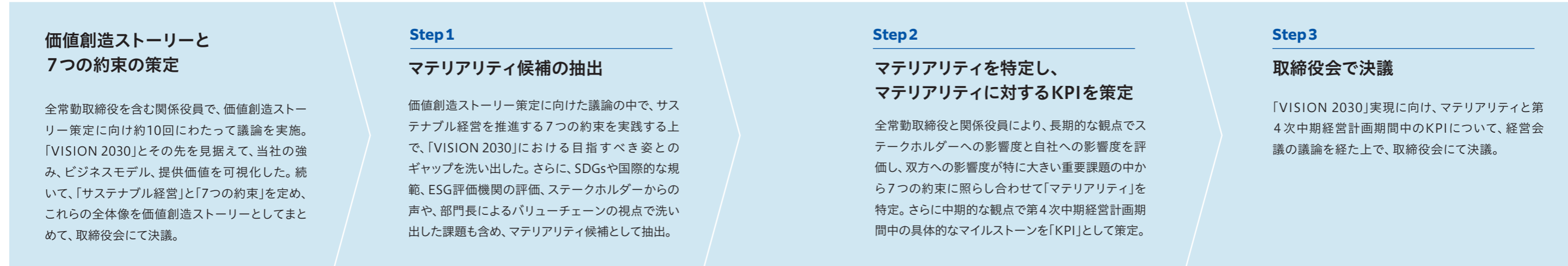
経営基盤の強化

Data Section

マテリアリティの特定プロセスと進捗報告

価値創造ストーリーの策定に向け、2020年から常勤取締役を含む関係役員で議論を開始し、マテリアリティと第4次中期経営計画期間中のKPIを合わせて2021年に取締役会で決議しました。このマテリアリティやKPIをもとにステークホルダーの皆様との建設的な対話の充実に努めてまいります。

特定プロセス



7つの約束とマテリアリティ

7つの約束	マテリアリティ
1 社会課題解決に貢献する事業を展開すること	<ul style="list-style-type: none"> ① 戦略ドメインを中心とした社会課題解決型事業の拡大 ② イノベーションの促進 ③ 成長基盤を強固にする知的財産戦略の強化
2 環境への負荷低減を意識した事業活動を行うこと	<ul style="list-style-type: none"> ④ エネルギー効率の向上とCO₂などの排出物削減と管理 ⑤ 化学物質の適正管理
3 安全・安定操業を通じた信頼の確保に努めること	<ul style="list-style-type: none"> ⑥ 地域に配慮した工場の保安・防災 ⑦ 顧客への責任ある安定供給
4 高い倫理観を持った透明性ある経営を実践すること	<ul style="list-style-type: none"> ⑧ コーポレート・ガバナンスとリスクマネジメントの強化 ⑨ コンプライアンス ⑩ ステークホルダーとの透明で責任あるコミュニケーション
5 多様な人材がいきいきと働くことのできる環境を提供すること	<ul style="list-style-type: none"> ⑪ 従業員の安全衛生 ⑫ サステナブル経営を支える人材開発・採用 ⑬ 従業員エンゲージメント向上と働きやすい職場づくりによる生産性向上
6 責任あるサプライチェーンマネジメントを推進すること	<ul style="list-style-type: none"> ⑭ CSR調達の推進
7 「稼ぐ力」を強化すること	<ul style="list-style-type: none"> ⑮ 安定的な利益創出のための事業ポートフォリオ最適化 ⑯ 工場の生産性向上・効率化の追求

KPI一覧

	マテリアリティに対するKPI	2024年時点の目標	2022年の進捗	主な関連ページ
①	冷凍機油原料の販売数量の伸び率(2021年実績比)	17%以上増加	17%減少	P33、35-36
②③	研究開発における外部機関との協業件数	10件以上/年	13件	P27、45-48
④	GHG排出量(CO ₂ 換算)	2017年度比30%削減(2030年目標)	20%削減*	P14、27、72
④	エネルギー原単位	年1%以上改善	12.4%悪化*	P14、72
⑤	産業廃棄物最終埋処分量	廃棄物発生量の1%以下	0.2%*	P14、72
⑥	スマート保安の計画的な導入	計画通りの導入を達成	保安パトロール時のタブレット導入	P41-44
⑦	生産計画の達成状況	計画通りの生産を達成	大幅減産により未達成	P41-44
⑧	リスクマップによる重要リスクの抽出とその対策の実施	計画通りに実施	重要リスクの対策計画策定	P65
⑨	全事業場へのコンプライアンス教育研修実施回数	5回以上/年	5回	P68
⑩	投資家との面談回数	220回以上/年	199回	P74
⑪	社員休業労働災害件数	0件	1件	P69-71
⑫	総合職に占める女性社員比率	15%以上	13.2%	P14、51-52
⑫	採用者(3年未満)の離職率	10%以下	12.6%	P51-52
⑬	エンゲージメント調査のスコア	10%以上改善	3.11	P52
⑬	年次有給休暇取得率	80%以上	88.9%*	P52
⑭	主原料のCSRアンケート調査のカバー率(購入額ベース)	70%以上	サステナブル調達ガイドライン立案	P75
⑮	主力製品(機能性材料+電子材料)の営業利益	141億円以上	108億円	P09-11、26
⑮	ROE	15%以上	14%	P13、25
⑯	高度制御システムの導入による生産性向上	計画通りに導入し生産性が向上	2024年導入目標80%に対し75%	P43-44
⑯	DX関連の導入進捗状況	計画通りの導入を達成	予兆診断システム導入検討	P43-44

(注1) マテリアリティ No.⑮のみ連結、①～④、⑬は単体。営業利益は本社費用除く
 (注2) 対象期間: 2022年1月1日～2022年12月31日。*のみ対象期間: 2022年4月1日～2023年3月31日

第4次中期経営計画の進捗

当社グループは、VISION 2030の実現に向け、第4次中期経営計画の基本方針を「サステナブル経営の推進」と定め、当社の企業価値をさらに向上させることを目指し、以下の3つの基本戦略を掲げ、各種施策を推し進めています。

基本方針

サステナブル経営の推進

戦略I 戦略ドメインにおけるさらなる成長

「環境」「ヘルスケア」「エレクトロニクス」の各戦略ドメインにおいて、設備の増強、高成長・高収益製品へのシフトを進め、世界的な需要の拡大を取り込み、収益拡大と社会課題解決への貢献の両立を目指します。

戦略II 社会課題解決に向けた中長期的な取組み

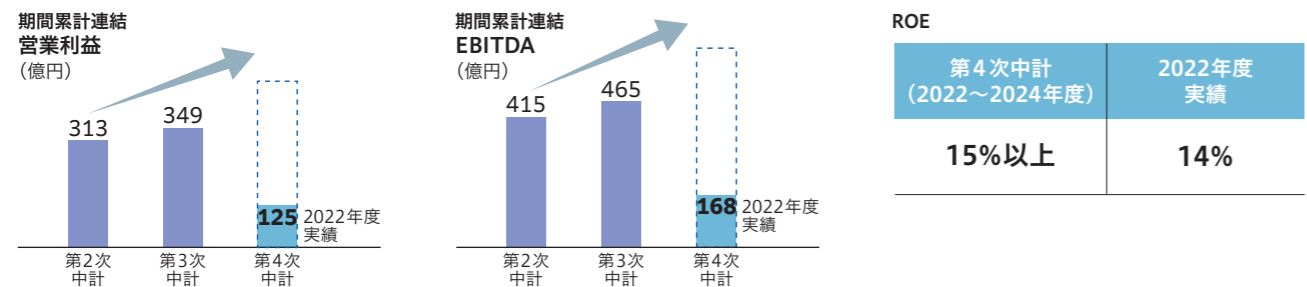
2050年のカーボンニュートラル実現に向けた取組みや社会課題解決に貢献する新規事業の創出といった中長期的な取組みを実施していきます。

戦略III ビジネス基盤の強化

「VISION 2030」を実現するための原動力と位置付けた、「技術・情報」「人材・企業風土」「ガバナンス」に関する各種施策を確実に実施することで、ビジネス基盤をさらに強固なものとしていきます。

経営指標

経営指標としては、3カ年の累計連結営業利益486億円、累計連結EBITDA635億円、ROE15%以上を目標として掲げています。



2022年度の総括

第4次中期経営計画の初年度となる2022年度においては、当社の主力製品である冷凍機油原料の増産工事を計画通りに進めたほか、当社で初めてとなるスタートアップ企業への出資を決めるなど、中長期を見据え、成長の足掛かりを築いてきました。

一方、事業環境においては、ウクライナ情勢の長期化に伴う原燃料価格・物流費の高騰、中国の経済成長率鈍化や欧米諸国での金融引締めによる景気の減速懸念、半導体不足による自動車の減産影響など、当初の想定から大きく

変化しました。

そのような中、業績においては、営業利益は125億円、EBITDAは168億円となりました。

今後も、急激な事業環境の変化が予測されるため、企業活動においては、より機動的な対応が求められていると認識しています。引き続き、第4次中期経営計画の基本戦略は堅持しつつも、個々の施策については、臨機応変に修正することで競争力を高めていきます。

戦略I

戦略ドメインにおけるさらなる成長

環境ドメイン

拡大する冷凍機油原料需要の確実な取込み

関連マテリアリティ 1 7 15

世界的な冷媒規制により環境負荷の少ない低GWP*冷媒を使用した環境配慮型エアコンへのシフトが加速しているほか、インドなど新興国でのエアコンの普及拡大により、冷凍機油原料の需要が増加しています。

このような中、当社は、拡大する冷凍機油原料需要の確実な取込みに向けて生産体制の強化を進めています。千葉工場において、冷凍機油原料であるイソノナン酸の生産能力を現在の1.5倍へ引き上げるプロジェクトを進めており、2024年夏に完工する予定です。

※GWP: Global Warming Potential (地球温暖化係数)の略で、二酸化炭素を1として冷媒の温室効果を示した数値



ヘルスケアドメイン

オープンイノベーションによるラインナップ拡充

関連マテリアリティ 1 7 15

化粧品原料分野においては、中国のゼロコロナ政策の影響を受け需要が弱含んで推移しましたが、中長期的には東南アジア諸国の人口増や所得水準の上昇により化粧品市場は拡大していくと予測されます。

また、2022年度に出資したスタートアップ企業との共同研究を進めています。今後はさらに、大学や研究機関、企業との協業などオープンイノベーションを積極的に活用し、天然原料を活用した新たな高級アルコールの開発など、ヘルスケア分野でのラインナップのさらなる拡充を図ります。



エレクトロニクスドメイン

高度化する顧客ニーズへの対応

関連マテリアリティ 1 7 15

2022年度においては、コロナ禍特需の反動によって、主な用途先である半導体・ディスプレイ関連需要が減速しましたが、中長期的には、5G、IoT、AI、DXの推進などによる半導体等の需要増加が見込まれます。最先端分野において高まる品質ニーズに対し、当社では、2022年3月に世界最高水準のクリーンルームを備えた品質管理棟を新設するなど対応を強化しています。また、半導体向け高純度溶剤の安定供給に向けて、2023年中の完工を目指し、製品タンクを増設するなど供給インフラの整備を進めています。さらに、グループ会社の黒金化成株式会社においては、次世代半導体向け材料設備の能力増強を進めており、2024年度上期に完工する予定です。



四日市工場 品質管理棟
Photo: 三井笑奈(川澄・小林研二写真事務所)

第4次中期経営計画の進捗

戦略II

社会課題解決に向けた中長期的な取組み

カーボンニュートラルへ向けた取組み

関連
マテリアリティ ④

2022年度は、エネルギー効率向上のためのプラント高度制御システムの導入拡大や、コンビナート各社や自治体などと連携した取組みを推進してきました。今後も、それら取組みに加え、石油由来原料からの転換、新たな製造方法の導入、省エネ新技術の開発などの検討も積極的に進めて

いきます。

2050年のカーボンニュートラル実現に向けたマイルストーンとして、2030年にGHG排出量を2017年度比で30%削減することを目指しています。なお、2022年度におけるGHG排出量は、2017年度比で20%削減となりました。

項目	取組み状況	
事業	<ul style="list-style-type: none"> ● 主力製品である低GWP冷媒向け冷凍機油原料の供給を通じたGHG排出量削減への貢献 ● 製品の原料としてCO₂を消費 	<p>インドなど新興国で急速に高まる環境配慮型エアコン向けの需要の積極的な取込み</p> <p>年間7～8万トンのCO₂を原料として消費</p>
新技術	<ul style="list-style-type: none"> ● プラント高度制御システムの導入拡大による省エネ推進 ● 製法転換による省エネ推進、グリーン原料への転換 	<p>2023年に、予定していたすべてのプラントへのシステム導入が完了見込</p> <p>各種検討を実施し、一部製品でバイオ原料を利用</p>
イノベーション企業連携	<ul style="list-style-type: none"> ● コンビナート各社などとの連携 	<p>自治体や近隣企業と連携した検討を実施 千葉(五井、蘇我地区)におけるカーボンニュートラル検討に関する覚書を締結し、検討を加速</p>

当社のコア技術であるオキシ反応(ヒドロホルミル化反応)は、各種オレフィンなどの原料と一酸化炭素(CO)と水素(H₂)を反応させ、アルデヒドを合成するものです。COとH₂の製造工程でCO₂を原料として使用することにより、CO₂排出削減に寄与しています。

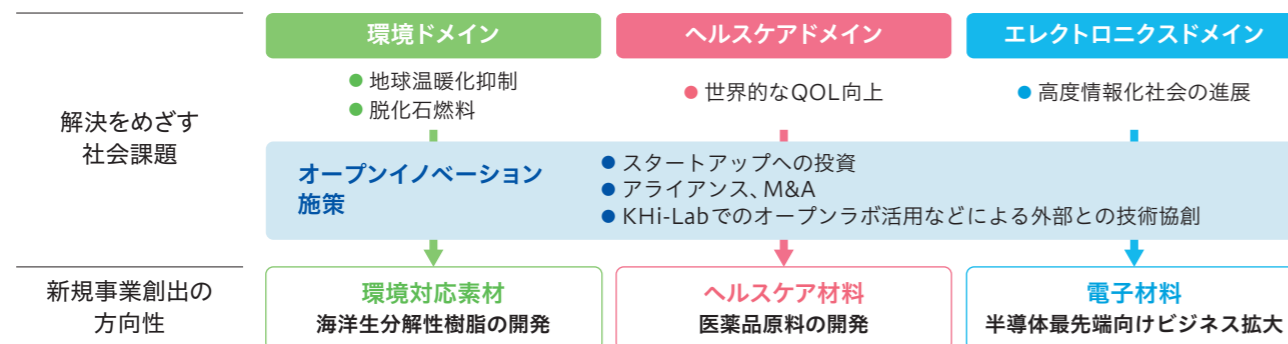


オープンイノベーションによる新規事業の早期創出

関連
マテリアリティ ②

当社は、戦略ドメインにおいて、社会課題の解決に事業を通じて貢献することを命題に掲げ、オープンイノベーションを積極的に活用しています。2022年度は、外部機関との協業を13件実施。スタートアップ企業であるアクプラン

タ株式会社、株式会社糖鎖工学研究所への出資や、海洋生分解ポリマーなどについて大学との共同研究を行いました。天然由来素材の活用や、モビリティ革命に必要な高性能素材の開発などを推進し、新規事業の創出を目指します。



戦略III

ビジネス基盤の強化

技術・情報

最新技術の活用等による生産性の向上

関連
マテリアリティ ③ ⑬ ⑭

DXの推進

2022年度においては、製造現場でのタブレットの導入を進めたほか、プラント機器の故障を事前に検知する予兆診断システム導入検討に着手するなど最新技術を活用したスマート保安を推進しています。また、全部門にDX担当者を配置することで、全社的にデジタル技術を活用し、生産性向上に向けた取組みを進めています。

設備信頼性の向上

リスク評価に基づき、個別の機器ごとに優先順位をつけて予防保全を行うことで、設備のトラブルを未然に防ぎ、設備信頼性の向上を図っています。

知的財産による競争力強化

特許出願、特許侵害予防を戦略的に進めるとともに、当社技術を見える化した技術プラットフォームの整備や、社外の有用な技術の特許情報の分析を通じて、イノベーションの推進、新規事業の創出を図っています。

人財・企業風土

多様な人財が活躍し、成果を最大化する企業風土の醸成

関連
マテリアリティ ⑫ ⑬

人財強化・企業風土醸成

当社の持続的な成長のためには、高い専門性やスピード感、変革力、ネットワーク力などの向上が必要と考えています。先行して管理職に「ジョブ型」の人事制度を導入していましたが、2023年1月に人事評価制度を改定し、一般職にも「ジョブ型」の人事制度を導入しました。各人の職務・役割と成果に基づく、公正で納得度の高い評価・処遇を実施していきます。

また、2022年度のエンゲージメントスコアは、2021年度と同等の3.11となりました。今後は、全社でのエンゲージ

メント向上施策に加え、各部門の特性を踏まえた取組みや組織改編により、スコアの向上を図っていきます。

職場環境の改善

2022年3月、四日市工場霞ヶ浦製造所事務所を建設しました。事務所の設計にあたっては、働くスタッフのニーズを反映し、フレキシブルに働けるオフィスレイアウトを意識するとともにオープンスペースやカフェテリアスペースを取り入れるなど、皆が働きやすく、活発なコミュニケーションを図れる環境を整えています。今後、各事業場においても、更新・改装を進めていきます。

ガバナンス

経営の透明性を高めるガバナンスの強化

関連
マテリアリティ ⑧ ⑩ ⑭

リスクマネジメントの強化

各部門でリスクを収集・評価し、全社的な視点を加えてリスクマップに落とし込み、重要リスクを抽出しました。これら重要リスクへの対策状況をモニタリングし、取締役会へ報告することで、ガバナンスの実効性を高めていきます。

CSR調達の推進

サプライチェーンマネジメントの強化に向けてサステナブル調達ガイドラインを策定し、主要なお取引先様に説明の上、ご確認いただきました。今後、順次CSRアンケート調査を実施します。

株主・投資家との積極的な対話

東証プライム市場上場企業として、高い倫理観のもと、コーポレート・ガバナンスの強化や情報開示の拡充などに積極的に取り組み、透明性ある経営に努めています。2022年度は、取締役会の諮問機関としてのサステナビリティ委員会の新設やTCFDに準拠した情報開示などの取組みを進めてきました。引き続きIR・SR活動の強化に努め、中長期的な成長に向けた当社の方針や戦略、非財務情報に関する情報を適切に開示していくとともに、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様との対話を充実させていきます。

濱本取締役(CFO)メッセージ

強固な財務基盤のもと、さらなる成長に向けて
効果的な投資を遂行するとともに、
高水準のROEの確保を目指します。

取締役 常務執行役員

管掌領域：経理・財務、IR、広報、総務、法務・コンプライアンス、
内部統制、リスク管理、ESG推進

濱本 真矢



2022年の総括、2023年の見通し

第4次中期経営計画の初年度となる2022年度の連結営業利益は、前年度比37%減の125億円となりました。減益の大きな要因となった生産設備のトラブル等による設備稼働率の低下を回避できていれば、過去最高となった2021年度の営業利益197億円に近い水準であったと試算しており、オペレーション面で悔いの残る1年となりました。

市場環境は、上期までは良かったものの、3月に発生した地震や、工場での重大事故、プラントのトラブルにより、4月から9月にかけて設備稼働率が大きく低下したことにより需要を捉えることができず、お客様にもご迷惑をおかけしてしまいました。10月以降、生産は正常化しましたが、半導体関連の需要減速や自動車の生産調整などにより、電子材料や基礎化学品の需要が減少しました。さらに、4月頃から生じたLNGなどのエネルギー価格の高騰が、下期における収益を押し下げました。

とはいえ、2022年度の営業利益は、さまざまなトラブルが発生した状況下にもかかわらず過去2番目となる水準を確保したものであり、2016年の上場以来、強固な財務基盤のもと着実に稼ぐ力をつけてきたからこそであると捉えています。財務面では、安定した株主還元を継続しつつも、有利子負債の削減によりネットD/Eレシオは0.3倍から0.1倍を切る水準となり、信用格付け(R&I)は長期格付けがBBB+格からA-へ格上げされるなど、財務体質の改善にも努めてきました。

2023年度の外部環境は改善に向かうと思われませんが、インフレによる世界経済の成長鈍化や、不動産市場が低迷している中国の景気動向などを注視していきます。また、製品を安定供給することができず多くのお客様に大きな影響

を及ぼした反省を踏まえ、「安全・安定操業」を重点課題の一つとして取り組むとともに、近年のエネルギー価格や設備の維持更新費、物流費などの上昇に対し、生産性改善やコスト見直しの自助努力を継続しつつ、製品価格へ適切に反映することで収益の向上を図ってまいります。

売上高と営業利益 (単位:億円)

売上高		営業利益	
2021年	2022年	2021年	2022年
1,171	1,149	197	125

2023年12月期の見通し (単位:億円)

売上高	営業利益	当期純利益	EBITDA
1,184 前期比+3%	130 前期比+4%	89 前期比+10%	178 前期比+6%

投資方針・資本政策

ニッチな分野で高いシェアを持つ当社の製品群は、冷凍機油原料や化粧品原料、電子材料などを中心に市場の拡大が続いており、今後も持続的な成長が見込まれています。この拡大する需要に対応するため、時宜を得た効果的な投資を継続的に実施して生産能力を増強することにより、市場をリードしていきます。また、設備の高経年化に伴い、維持・更新のためのコストは増加傾向にありますが、安全・安定操業に向けた投資を着実に進めるとともに、従業員が安心して働けるよう職場環境の改善にも資金を振り向けていきます。

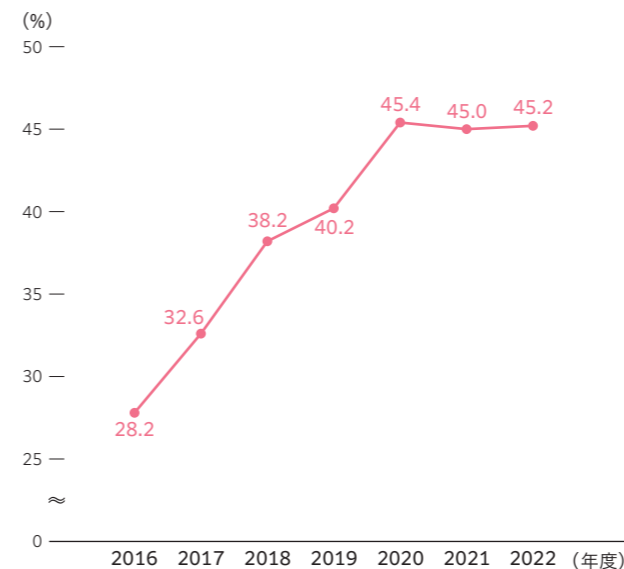
さらに、今後を見据えた新たな主力事業を発掘し、育てるための取組みにも、資金を投下していきます。すでに保有し

ている技術の深化や用途開発に加え、オープンイノベーションを通じた新たなフィールドへの挑戦も積極的に進めていきます。2022年には、当社として初めてスタートアップ企業への出資を行い、協創活動を進めています。このように、高い収益性から生み出されるキャッシュを成長投資に振り向け、さらなる成長と収益性向上を実現するとともに、高い水準のROEを確保することが、当社の企業価値向上につながると考えています。

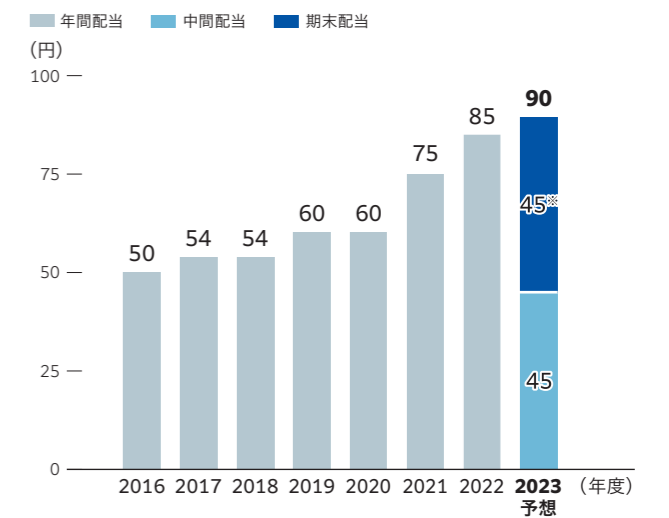
なお、2022年度の「取締役会の実効性評価」では、「投資案件に対するモニタリングの強化」が重点課題の1つとして抽出されました。これまでも一定金額以上の投資案件については、常勤役員などで構成する投資審議会において、資本コストをベースに投資採算を厳正に判断した上で実行しており、事後の投資効果検証もルールに従って行っていますが、今後特に重要な投資案件については、実行後の環境変化に応じて、より機動的にレビューを行う運営を強化・定着させてまいります。

株主還元については、第4次中期経営計画でこれまでよりも一歩踏み込んだ配当方針として「配当性向は30%目途、1株当たり配当は2022年度実績85円を下限とし、財務基盤強化の進展に応じ機動的に株主還元を強化」としました。この方針に則り、2023年度の1株当たり配当金の予想は、3期連続増配の90円としました。当社はまず、冷凍機油原料等の成長事業への着実な投資により高いリターンを獲得し、さらなる成長を実現することに取り組んでまいります。それを実現した上で、株主還元も強化していきたいと考えています。

自己資本比率



一株当たり配当金



※2023年の期末配当は2024年3月の株主総会に提案予定

ステークホルダーの皆様へ

私は株主・投資家の皆様との対話において、当社が目指す姿やそこに至る道のご理解いただくとともに、できる限り戦略の背景となる考え方を含めてお伝えしたいと思っています。それにより、環境が変化した時に、「KHネオケムはこういう考え方だから、こういった戦略で対応するだろう」という予測がつくようになることが理想です。

コロナ禍においては、特に海外投資家や国内の個人投資家の皆様との接点を十分に持つことができず、当社を知らない投資家の方もまだまだ多くいらっしゃると思います。当社Webサイトにおいて情報を継続して拡充していますが、より多くのステークホルダーの皆様と対話し、当社を知っていただけるように、さまざまな機会を設けていきたいと考えています。また、投資家の皆様から継続的に投資対象として関心を持っていただけるように、企業価値を高め、時価総額の面でもレベルアップすることを目指していきます。

2018年11月に「VISION 2030」を公表してから約5年が経過し、間もなく折り返し地点を迎えます。これまで築いてきた事業基盤を活かし、さらなる成長に向けて加速するフェーズに入ったと考えています。今後もステークホルダーの皆様との建設的な対話を大切にしながら、持続的な企業価値向上を図ってまいりますので、引き続き、当社グループへのご理解とご支援をいただきますようお願いいたします。

新谷取締役メッセージ

あらたな時代の潮流を捉えながら、「サステナブル経営の推進」を着実に実行します。

取締役 常務執行役員
管掌領域：経営戦略、マーケティング、営業、物流、購買
新谷 竜郎



中長期的な成長を見据えた施策を着実に推進

2022年度より第4次中期経営計画をスタートしましたが、ウクライナ情勢や世界的な物価上昇など、外部環境は計画策定時から大きく変化しました。また、当社の四日市工場において高所作業中の墜落事故が発生したほか、設備トラブル等の影響により製品の供給に支障が生じ、ステークホルダーの皆様にご迷惑をおかけするなど、安全・安定操業に課題を残す結果となりました。私たちは、全社を挙げて再発防止に取り組み、ステークホルダーの皆様からの信頼回復に努めてまいります。

2022年度は、原材料、燃料、修繕、物流等あらゆるコストの上昇を受け製品価格の見直しを進めたものの、LNGなどエネルギー価格の想定を上回る高騰や設備トラブルによる減産等により業績は計画を下回りました。一方で、中長期的な成長を見据えた第4次中期経営計画の施策については、着実に進めることができました。

千葉工場においては、冷凍機油原料設備の増強を決定し、2024年夏の稼働開始に向けた建設プロジェクトが始動しました。エアコンに用いられる冷媒については地球温暖化への影響が懸念されており、その影響がより少ない冷媒を用いた環境に優しいエアコンの普及が進んでいます。当社の冷凍機油原料はこの環境に優しいエアコンに使用されており、世界トップシェアを誇ります。世界のエアコン販売台数は、2050年には現在の3倍になると予想されており、冷凍機油原料においても、今後さらに拡大していく需要を確実に取り込んでいきます。また、近年普及が進む電気自動車エアコンは、エンジンからの排熱を利用する化石燃料車と異なり、家庭用エアコンと同じ仕組みとなっており、当社の冷凍機油原料が使用されると考えられています。さらには、欧州ではこれまで化石燃料を使用したポイラー型の暖房が用いられてきましたが、環

境政策によりヒートポンプ式温水給湯暖房機が普及し始めています。このように新たな分野でも今後の需要拡大が期待されている当社の冷凍機油原料ビジネスは、地球温暖化抑制に貢献するとともに、持続的に企業価値を高めていく、まさにサステナブル経営の核ともいべきビジネスだと考えています。

グループ会社の黒金化成では、2020年に稼働した次世代半導体向け材料設備を5倍の規模にスケールアップする追加投資を決定し、2024年上期に完成する予定です。同社は、ディスプレイ分野や半導体分野などさまざまな電子材料関連の受託製造ビジネスを行っており、その技術は、半導体の高品質化に欠かせない先端分野のフォトリソ材料の製造にも寄与しています。また、当社の電子材料分野における主力製品である高純度溶剤も半導体製造には欠かせないものであることから、さらに安定した供給体制を確立すべく専用の製品タンクを増設することを決定しました。2023年中に完工予定となっており、世の中に欠かせない製品を安定的に供給していくことで社会的な責任を果たしていきます。そして、今後も当社グループの技術力を結集し、半導体分野におけるさらなる高品質化に貢献していきたいと考えています。

新規事業の創出については、イノベーション戦略部を中心として活動を進めてきましたが、2022年にはスタートアップ企業2社に出資を行いました。当社の業容拡大に向け、今後も共同研究と合わせて外部との協業を加速していきます。

第4次中期経営計画の2年目となる2023年度の事業環境は、欧米におけるインフレの影響やウクライナ情勢、中国経済の低迷などの影響で不透明ではありますが、これまで築いてきたお客様との信頼関係を基盤に、世の中に欠かせない当社製品の価値をあらためて訴求していくことにより、お客様とWin-Winの関係を長期的に築いていきたいと考えています。従来から取り組んできたことではありますが、愚直に続けてまいります。

また、第4次中期経営計画の基本方針である「サステナブル経営の推進」に向けて、新設したサステナビリティ委員会のもと、人権の尊重、カーボンニュートラル対応など社会から求められる要請や課題の解決に応えることができるよう、取組みを強化していきます。また、安定供給に向けては、設備の保全戦略を見直し、トラブルを未然に防ぐことに注力するとともに、ビッグデータの活用によりトラブルの予兆を検知し、早期に適切な保全を行うための予兆診断システムの導入検討を進めます。

一気通貫の組織体制のもと、高付加価値製品の創出への取組みを加速

事業戦略については、「当社の強みは何か」「その強みをどのように伸ばし、弱みを減らすか」という観点を持って推進しています。

当社の強みのベースは、各業界のリーディングカンパニーをはじめとした多くのお客様と長年にわたる取引を通じて築いてきた信頼関係にあります。さらに、当社の製品は、特殊な設備とそれを管理・運転する豊富なノウハウがなければ製造できません。加えて、石油化学の大手企業から見るとマーケット規模が物足りない一方で、小規模な企業にとっては設備投資の負担が大きいこともあり、参入障壁は高いと考えています。当社の冷凍機油原料、化粧品原料、電子材料の中には、お客様とのパートナーシップのもと当社の技術やノウハウを活用して生まれてきた製品が数多くあり、ニッチな分野で収益力を高めてきました。今後に向けては、これらに続く高付加価値製品の“種”を探索し、ラインナップを増やしていくことが重要だと考えています。

このような中、当社は2023年4月に大きな組織変更を実施し、既存製品における事業戦略、営業、研究開発の各機能を「事業部」に集約しました。これまで各部署にて活動してきた体制を改め、お客様との接点が多い営業活動をベースにマーケティング・開発・販売・投資戦略までをスピード感を持って一気通貫で行うことができるような体制を整えました。これにより、お客様に対して一層円滑に課題解決策を提供できるようになると考えます。

新しい組織体制では、社員はこれまでに比べ、より広い業務に携わることとなりますが、全社的な視点を持つべく意識改革を図りながら、一体的な運営を推進していきます。意識改革は指示されたことで成るものではなく、まず「個人の熱意」や「仕事に対する想い」がなければ成し遂げられません。社員が、何

か新しいことに挑戦してみたいと思える職場環境づくりや、題材を提供していきたいと考えます。

また、業務に対するモチベーションの向上という点で、当社の存在意義について社員一人ひとりに考えてもらうべく、当社製品の重要性や社会的な価値を客観的に理解する場を設けるなど、コロナ禍で少なくなっていた対面でのコミュニケーションも増やしていきたいと考えています。

競争優位性のさらなる強化に向け新たな取組みを推進

当社の競争優位性をさらに高め、「VISION 2030」を実現するには、既存製品の強みをブラッシュアップするとともに、新たな分野で事業を創出し、業容を拡大していくことも重要です。

新規事業の創出に向け、糖鎖や海洋生分解性プラスチックなどバイオ技術を活用した製品開発をスタートするなど、石油化学メーカーの当社にはこれまでなかった取組みも動き始めており、今までの常識にとらわれない豊かな発想でチャレンジ続けていきます。

業容を拡大するにはM&Aも一つの手段と考えており、現在取り組んでいる新規事業創出テーマに限らず、既存事業あるいはその周辺でも成長が期待できる分野について、検討を進めています。

また、カーボンニュートラルに関しても注力しています。石油化学産業にとってカーボンニュートラルはハードルが高い課題です。CO₂削減の自助努力は継続してまいります。当社だけの取組みでは限界があるため、近隣コンビナート各社や自治体との連携も強化しながら、推進していきます。加えて、当社は冷凍機油原料のビジネスを通じて地球温暖化への影響抑制に貢献していきます。

一方で、気候変動問題による化石燃料の需要減少を受け閉鎖される石油精製所もある中、将来に向けた原料調達の方法は、当社製品の競争力を左右する大きな経営課題として捉えています。BCP対策も含め、リスクの洗い出しや対応策の策定に取り組んでいきます。

「VISION 2030」の実現に向けて、環境変化に柔軟に対応しながら、世の中に欠かせない当社製品を安定的に供給していきます。加えて、さまざまな社会課題に対して当社ならではの技術やノウハウを利用して解決策を提供することにより、サステナブルな社会の実現に貢献するとともに、当社の企業価値の持続的な向上を図ってまいります。

事業を通じた持続可能な社会への貢献

当社は事業を通じた持続可能な社会の実現に貢献するとともに、当社の企業価値をさらに向上する「サステナブル経営」を推進しています。

強みである「多様なお客様とのネットワーク」のもと、環境・社会課題の解決に向けたニーズを的確に捉え、「環境」「ヘルスケア」「エレクトロニクス」の3つの戦略ドメインを中心に、「特色ある豊富な技術」「世界有数の製造設備」「シェアの高い主力製品」を結集して、持続可能な社会の実現に貢献しています。

環境ドメイン

地球温暖化抑制への貢献

社会課題

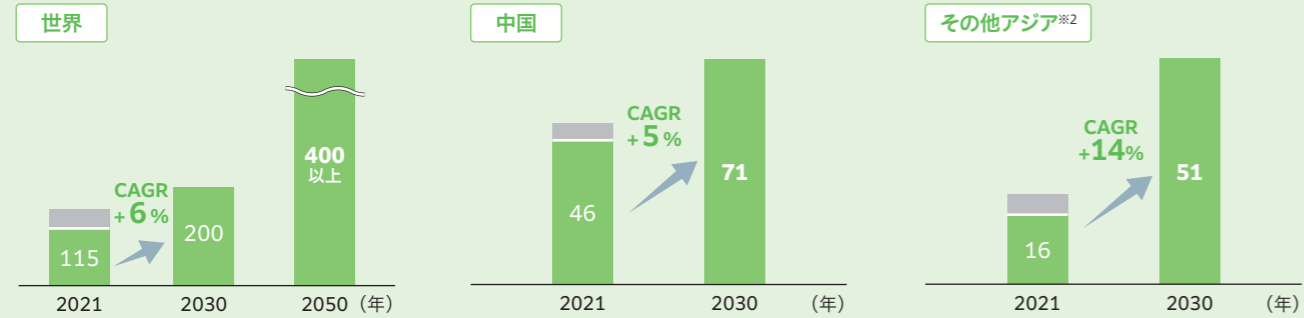
世界におけるエアコンの販売台数は、2050年に現状の約3倍になると予想されています。地球温暖化抑制を目的として国際的な冷媒規制が進んでおり、地球温暖化係数(GWP)の低い冷媒を用いた環境配慮型エアコンの普及が求められています。 [詳細 ▶ P35](#)

当社の価値提供

当社は冷凍機油原料のリーディングカンパニーとして、環境配慮型エアコンの需要拡大に応えるため、低GWP冷媒と相性の良い冷凍機油原料の生産能力を増強しており、2024年の夏には千葉工場での増強工事が完了する予定です(四日市工場は2020年に増強完了)。当社の高い技術力を駆使してつくられた製品の安定供給を通じて、地球温暖化抑制への貢献に尽力していきます。

エアコン販売台数^{※1}

■合成油(代替フロン、低GWP冷媒対応) ■鉱油(旧冷媒対応)
(百万台)



※1 JARN、国際エネルギー機関(IEA The Future of Cooling)をもとに当社予測。カーエアコン除く
※2 日本除く

環境対応で生まれる新たな貢献

世界で普及が進む電気自動車(EV)に搭載されるエアコンや、エネルギー価格高騰や温室効果ガス削減の観点から欧州で急速に需要が高まっているヒートポンプ式給湯暖房機には、家庭用エアコンと同様のシステムが採用されています。今後拡大が見込まれるこれらの新たな用途に対し、当社は冷凍機油原料を供給することにより、地球温暖化抑制に貢献していきます。

化石燃料車とEVにおけるエアコンの違い

化石燃料車

ヒートポンプで稼働

冷房

エンジンを利用

暖房



冷暖房ともに、ヒートポンプで稼働

当社冷凍機油原料を使用しづらい仕組み

家庭用エアコンと同じ仕組みで、当社冷凍機油原料を使用可能

ヘルスケアドメイン

QOL向上への貢献

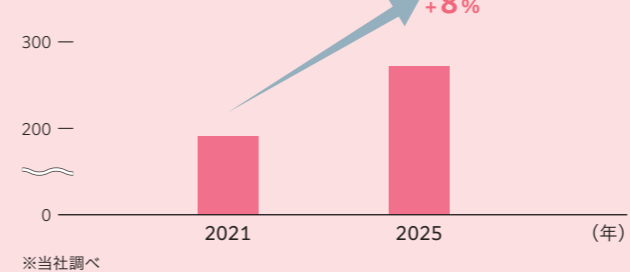
社会課題

美容へのニーズはコロナ禍で一時的に減退しましたが、中長期的な需要は、アジアを中心とした新興国の発展による中間所得層の拡大に伴い、さらに拡大していくことが予想されます。また、消費者の高品質で高級な製品への志向の高まりや、男性用化粧品市場の拡大など、多様化する消費者ニーズへの対応が求められています。

当社の価値提供

当分野の主力製品である化粧品原料1,3-BGは、高い保湿性と適度な抗菌性を持ち、臭いや肌への刺激が少なく、高級なスキンケア製品を中心に幅広い用途で用いられています。また、オープンイノベーションも積極的に活用することで、ヘルスケア分野でのラインナップの拡充を図り、世界の人々のQOL向上と豊かな暮らしに貢献していきます。

アジアの化粧品市場[※]



エレクトロニクスドメイン

高度情報化社会への貢献

社会課題

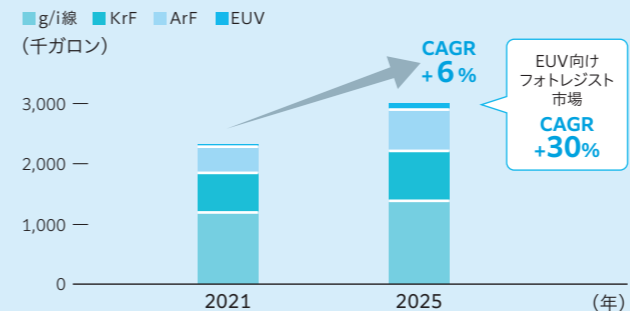
拡大が進むIoT技術、AI技術、自動車の自動運転、遠隔医療などには、先端半導体や合わせて使用する高感度なセンサーが必要とされるため、近年は国内外で先端半導体の増産が進んでいます。先端半導体の製造では、微細化や集積化に耐える、極めて不純物の少ない高品質な化学材料が求められており、またセンサーではレンズ等に使用される高機能な樹脂材料等が求められています。

当社の価値提供

当社は、高純度化技術と高い品質管理技術を融合させて不純物含有量が極めて少ない高純度溶剤を製造しており、半導体の製造に欠かせないフォトレジストなどの原料として、電子材料分野のお客様へ幅広く供給しています。またグループ会社の黒金化成では、先端半導体分野を含めさまざまな電子材料関連の受託製造ビジネスを行っています。これらの製品や技術はフォトレジストの高品質化に寄与し、半導体の進化を支えています。

ほかにも、当社の強みであるオキシ技術を活用した高機能な樹脂材料の開発等も進めており、センシング技術の高度化にも貢献していきます。

世界のフォトレジスト市場[※]



出所: 富士経済「2021年 光機能材料・製品市場の全貌」
※数値は予測値



四日市工場 品質管理棟(2022年3月完成)
photo: 三井笑奈(川澄・小林研二写真事務所)

冷凍機油原料の供給を通じた、地球温暖化抑制への貢献

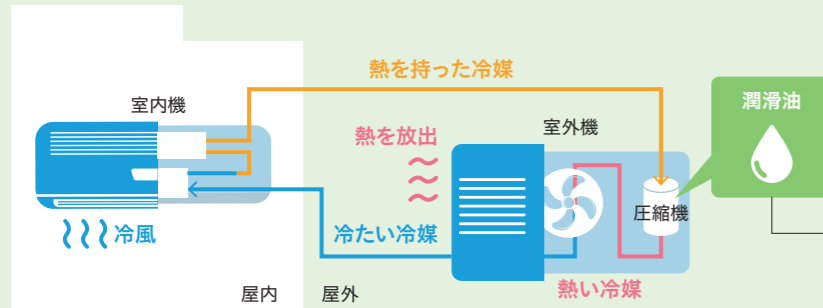
冷凍機油の機能

エアコンは、室内の熱い空気を取り込み、熱のみを外に運び出すことで部屋を涼しくします。この際、「熱を運ぶ」冷媒は、室外機の圧縮機で圧縮されることでその機能を発揮します。そして、この圧縮機を効率良く、長期にわたって故障のないようスムーズに動かすために不可欠なのが、冷凍機油（潤滑油）です。

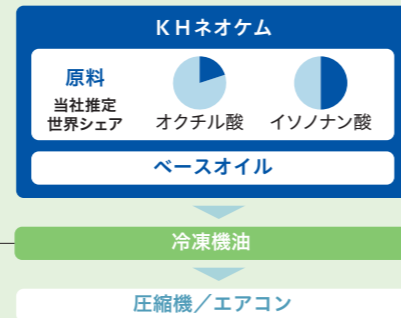
冷媒にはさまざまな種類のガスが使用されており、冷媒の種類によって必要とされる冷凍機油の種類も変わります。

現在、世界中で環境に配慮したエアコンへのシフトが加速し、そうしたエアコンに用いられる冷媒に対応した冷凍機油の需要も増加しています。当社は、こうした冷凍機油の原料分野において世界トップシェアを保持しています。

エアコンの仕組み(冷房時)



当社の位置付け



冷媒と冷凍機油の変遷

以前は特定フロンが冷媒として使われていましたが、オゾン層破壊の原因となることから、1987年、特定フロンの段階的な削減と最終的な全廃などの規制措置を定めたモントリオール議定書が採択され、オゾン層を破壊しない代替フロンへの世界的な転換が、2000年頃より急速に進みました。

モントリオール議定書は、採択後も適宜見直しが行われています。2016年のキガリ改正においては、地球温暖化抑制のため、地球温暖化係数(GWP)の高い冷媒を段階的に

削減していくことが合意され、これにより、GWPの低い代替フロンである新冷媒R32などへの転換が加速しました。

将来的には、さらに温暖化影響が少ない次世代冷媒が実用化される見込みで、当社では次世代冷媒に対応する冷凍機油の調査を行い、それに合った冷凍機油原料を検討しています。なお、現時点で有力視されている次世代冷媒候補にも、当社の製品を用いた冷凍機油が適用可能と想定しています。

冷媒と冷凍機油原料の変遷



エアコン需要と冷媒規制

冷媒に起因するGHGの排出削減

2019年における世界の温室効果ガス(GHG)の排出量は、CO₂換算で約570億トン、このうち約10億トンが代替フロンなどに起因する排出で、その90%以上が、エアコンなどで使用される冷媒である代替フロン(HFC)によるものといわれています。

国際エネルギー機関(IEA)の調査では、2050年の世界のエアコン保有台数は、現状の3倍になると試算しており、このままでは、GHG排出量が大きく増えることになりかねません。そのため、今後、GWPのより低い、環境に優しい冷媒への移行が不可欠であり、近年、国際的な冷媒規制の動きが加速しています。具体的には、モントリオール議定書におけるキガリ改正や米国環境保護庁(EPA)規則により、先進国や新興国におけるHFCの段階的な削減スケジュールが定められています。

世界の代替フロンなどの年間GHG排出量(CO₂換算)



出所: Trends in global CO₂ and total greenhouse gas emissions; 2020 Report PBL Netherlands Environmental Assessment Agencyをもとに当社作成

国際的な冷媒規制(キガリ改正)

オゾン層を破壊する特定フロンについては、モントリオール議定書により、先進国では2020年までに全廃となり、新興国では2030年までの全廃が求められています。また、オゾン層を破壊しない代替フロンについても、新たに議定書の規制対象とする改正提案が採択されたキガリ改正で、GWPの高い18種類の代替フロンが規制物質に追加され、2019年1月に発効しました。代替フロンの段階的な削減の指標として、代替フロンの数量にGWPを乗じたCO₂換算値

が採用され、2011~2013年の生産・消費量の平均数値などが基準値として用いられることになりました*1。

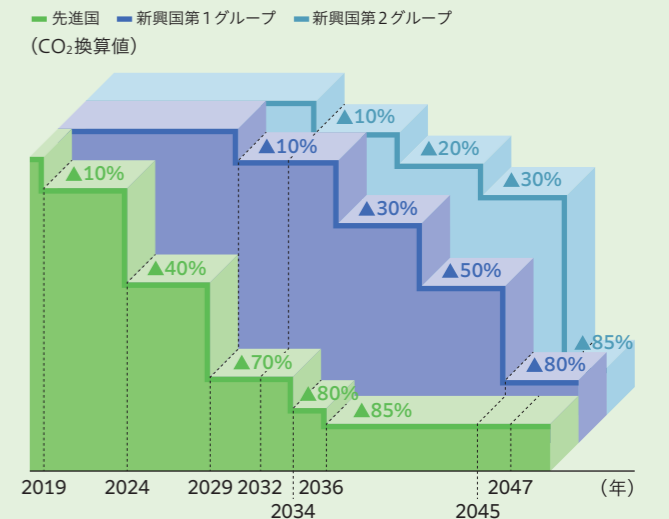
日本を含む先進国*2では、2019~2036年において基準値に対して段階的な削減が求められ、最終的には2036年までに85%削減が義務付けられました。この規制により、当面はR32などの低GWP冷媒を用いたエアコン需要がさらに伸長すると予想されます。

新興国*3では、2029年に基準値に対し10%のCO₂換算値削減が義務付けられ、その後段階的に規制が厳しくなり、最終的には2045年に80%の削減義務が定められています。また、新興国の経済力の高まり、中国におけるエネルギー効率の低いエアコンに対する規制もあり、環境に配慮したエアコンの需要が、より一層拡大することが予想されます。

今後、世界的に低GWP冷媒への移行が進む中、これに適した冷凍機油の製造に、当社の冷凍機油原料は必要不可欠なものとなっており、リーディングカンパニーとして、引き続き、製品の安定供給を通して、地球温暖化抑制に貢献していきます。

*1 詳細は経済産業省Webサイトの「モントリオール議定書に関する国際会議」をご参照ください
https://www.meti.go.jp/policy/chemical_management/ozone/law_ozone_laws.html
 *2 ベラルーシ、ロシアなどの一部の先進国は、規制措置に差異あり
 *3 新興国第1グループを指す。基準値は2020~2022年の代替フロンの生産・消費量の平均数値などから算出されたもの。新興国第2グループ(インド、パキスタン、イラン、イラク、湾岸諸国)においてはさらに漸進的なスケジュール。詳細は*1をご参照ください

キガリ改正におけるHFC削減スケジュール



価値創造の原動力

- 38 ● “Cross×Talk” 松岡取締役×磯貝取締役
- 41 ● 特集Ⅰ
安全確保の徹底と安定操業に向けて
- 45 ● 特集Ⅱ
持続的成長に向けた
新たな価値の創出と知的財産機能の強化
- 49 ● 特集Ⅲ
企業価値向上に向けた人財戦略

対談 “Cross×Talk”



松岡 俊博

取締役 常務執行役員

管掌領域：

生産技術、環境、保安・安全、品質保証、知的財産

磯貝 幸宏

取締役 常務執行役員

管掌領域：

人事、IT戦略、研究開発、情報セキュリティ

「VISION 2030」の実現に向けた課題とその解決策

「VISION 2030」の実現に向けて重点的に取り組む3つのテーマ

「安全・安定操業」「新規事業創出」「人財の育成・強化、企業風土改革」を踏まえ、

現状における課題と今後の戦略について、2人の取締役が語りました。

安全・安定操業の維持・向上に向けた取組みとは？

松岡 昨年度の設備トラブルや労災事故を通じて、やはり当社の存在価値というのは、製品を必要とされているお客様にお届けしてこそだということをすべての社員が痛感したと思います。シェアの高い製品を多く保持しているが故に、当社が製品をお届けできないことで、サプライチェーンに関わる皆様に大変ご迷惑をおかけした年となってしまいました。私は2018年から生産技術を担当していますが、この5年あまり、安定操業を掲げ、故障が起こる前に対処することを目指した設備管理技術の再構築に注力してきました。外部から専門家を呼んで運用を見直し、考え方も変えました。しかし結果として、備えていた対策だけでは防ぎきれず、大きなショックを受けました。重大労災事故の発生を含めて振り返ると、お客様に当社製品を安定供給していくため

には、安全確保の徹底と設備信頼性向上の両輪をより一層、強気に回していくことが大切だと改めて実感しました。

磯貝 私が四日市で勤務をしていた時のことですが、現場には安定操業の仕組みやルールが明示されていて、従業員の方々も非常に勤勉で真面目な方が多かったと記憶しています。その結果、業種別無災害最長記録(当時)を更新していましたが、昨年の事故を振り返ると、目の危険には抜かりなく対応してこられた一方で、将来の危機を想像し対処することを見落としていた、そんな盲点を突かれたのではと感じています。だからこそ原因を解き明かし、問題を直視しなくてはなりません。

松岡 そうですね。今まで構築してきた対策や準備がそれだけでは不十分だったという現実を突きつけられた事故でした。何が足りなかったのかを考え抜いた結果、安全を第一に考えた行動や計画が本当に習慣化できていたのか、想像力を働かせていたのかという点を反省し、改めて事故を振り返ったのです。そして、あらゆる職場で安全意識を醸成し、安全



確保の徹底に取り組む「安全総点検運動2022」[▶P41](#)」を2022年11月から全社的に開始しました。設備面では「RAISE(設備信頼性向上活動)」[▶P44](#)」により構築された検査体制も定着してきています。

磯貝 当社に限らず、日本の化学コンビナート全体に言えることですが、設備の高経年化は確実に進んでおり、それに対応するような新たな仕組みや体制をつくっていく必要がありますね。加えて、社員の安全・安定操業へのマインドが重要だと感じます。社員それぞれが考え、意見を出し合う中で取捨選択がなされ、優先順位が決められていく。一人ひとりが安全について主体的に考えていく姿勢が求められます。

松岡 まさに「人」が大事だと私も考えています。今まで良いとされてきた慣習を、一人ひとりが視点を変えてゼロから見直し、自律的に考える機会にすることが「安全総点検運動2022」のねらいでもあります。設備においてもスマート保安などを推進してより高度な管理を目指していますから、従来にない考え方を柔軟に取り入れていくことが重要です。安全と安定操業、これらを合わせて考え直していくことで、当社の総合力が上がっていくはずですが、今は工場が中心ですが、今後は全社的にこのようなマインドを広げたいと考えています。

磯貝 工場の方々と話をすると、皆さんいろいろなことをきちんと考えていますし、それらを実行に移す方法を模索していますね。

松岡 当社の価値の源泉は工場であり、経営層としても工場からの声を受け止め、対面でしっかりと話し合う場をつ

くっていかうと考えています。また、営業の社員からも「工場の皆さんがつくった製品が、お客様にどのように使われ、世の中でいかに役立つか。安定供給がいかに大切かを説明したい」との声が改めて上がってきており、こうした各部門、各機能の声を相互に伝え合う機会を積極的に用意し、会社としての安全・安定操業の維持・向上に向けた一体感を高めたいと努力しているところです。

今後の成長のために何が必要でしょうか？

磯貝 これから新たな製品や事業を創っていく上で重要となるものが、人的資本と、知的資本である技術の二つだと思っています。2016年、当社が上場する前後のタイミングで、新規事業を構築するための部門横断の会議体が発足し、議論を重ねました。当時の会議体メンバーや各担当者も相当に努力したのですが、具体的なビジネスモデルの提案には至りませんでした。この時私は、新たなビジネスを創出するための従来とは異なる人的資本と知的資本の必要性と、経営陣のコミットメントの重要性を強く感じました。そこで、2019年にスタートした第3次中期経営計画から新たな視点での施策に取り組んできました。

まず、新川崎の産官学交流施設にオープンイノベーション拠点の「KH i-Lab」を新設しました。当社のこれまでの風土とは異なる環境を用意して新規事業創出を目指すとともに、社内的にも良い相乗効果が出ればと考えました。このKH i-Labでは、多様な考え方やスキル、資質を持った人を集め、さらにオープンラボを設置するなど外部との共同研究を必要なタイミングでできる体制を整えました。これらのこれまでの当社にはなかった新しい「もの」や「こと」を生み出していく環境を活かし、当社が新たに活躍できる舞台と演目を探索しており、具体的なビジネスモデルの提案を視野に入れた活動を進めています。

松岡 新規事業や新製品開発など、新しいことに取り組み始めたり、現状を変えたりしていく時には内部の力だけではなく、外部から新しい流れや指導者の人を入れる必要があると思います。外から入ってきた人たちと関わることで、元からいた人たちも大きく育ててイノベーションがさらに進むという展開もありますから。

磯貝 知的資本については、特に知的財産の充実と管理・

活用の強化を進めてきました。知的財産についてはこれまでで研究開発の一部門が担当していましたが、2023年4月1日付で知的財産部を新設・独立させ、知的財産を全社的な視点から管理監督できるようにしました。これからは単に今の事業を守るためだけではなく、マーケティング戦略や新事業構想などから積極的に知的財産を活用してほしいと考えています。そのための仕組みづくりの一環です。

松岡 知的財産部は私の管掌範囲となったので、その思いを受け継いでしっかり機能するようにしていきたいと思っています。これまで当社においては、知的財産は一部の専門家が管理しているイメージがあったのではと思いますが、今は各部門と知的財産部が一緒になって特許を調べたり、マーケット調査をしたりという動きが始まっています。

「VISION 2030」で目指す営業利益250億円超のうち、新規事業や新製品で50億円という目標を掲げていますが、その進捗においても人的資本と知的資本の充足が奏功していると思います。向かうべき方向を見定め、着実に前進している実感とともに動いているのが今までの違いですね。

磯貝 今もっとも重要視している課題は、「新規事業創出はイノベーション戦略部の仕事」という社内の認識が強まっている現状です。いくら優れたビジネスモデルを描いたとしても社内に協力者がいなければ具現化できません。ですから今後は、イノベーション戦略部だけでなく新規事業創出の気運を社内全体で高め、縦割りで役割・機能を考えるのではなく、全社横断的に一致団結していく必要があります。

松岡 生産部門でも新しい技術や実験装置の提案を受け、稼働中のプラントに組み入れてのテストや評価を実施してきた実績がありますし、今後も見込みのある技術や改善提案は積極的に受け入れていきます。このように生産現場にも改革的な土壌はありますので、研究部門の皆さんも自信を持って提案していただきたい。現場レベルでの交流が深まれば全社的な流れも加速できると思います。

会社全体での人財の育成・強化の施策は？

磯貝 人財の育成・強化についてはやはり部門特性を踏まえた対応が必要であると思います。例えば、工場のことは経験がモノという部分があり、イノベーション人財の育成と同じ仕組みをつくってもうまくいきません。どういう資質の

人をどういう環境に置くと効果的なのかということを考えて、組織や仕組みをつくっていきたくて考えています。

また、さまざまなスキルを持った人財が社内にはいますが、それをもっと可視化するということが今後の課題です。従業員の得意領域やスキルといった人財情報を共有できる仕組みを整えていきたいと思っています。

松岡 技術という切り口は割と可視化しやすいと思うので、そこから始めて、もっと広くスキルを可視化し、効果的な人の組み合わせや目的に合わせた人財の配置ができるようにしていきたいですね。

磯貝 人財に加えて風土改革も加速していかなければならないと考えています。先ほどまでの話にも上がっていた、知的資本の充実や新規事業創出といった経営層の思いを、一般職の方々にも広めていくことも風土改革には必要です。

松岡 「安全総点検運動2022」の根底にあるものと同じですが、「会社が考えるべきことだ」とか、「会社がやってくれるんでしょ」ということではなく、誰もが自分ごととして捉え、「もっと良くしていこう」、「自分から声を上げていこう」といった風土を醸成し、それが当社の社風だ、価値観だと言えるようになりたいですね。

磯貝 非常に難しい問題ですが、特に経営層と一般職も含めた従業員とのコミュニケーションを徹底的に推し進めていくことが重要だと思っています。一方で、その中間にいる部門長やマネジメント職の方々の働きも非常に重要ですので、そちらでも職場マネジメント力向上に向けた研修など各種施策を打ち始めています。これらを通じ、従業員エンゲージメント向上、さらには組織風土改革にもつながるよう、コミュニケーションの深化を図っていきたくて思います。



特集 I 安全確保の徹底と安定操業に向けて

2022年は労働災害や設備トラブルが発生し、安全・安定操業を通じた安定供給への信頼が揺らぐ結果となりました。私たちはこの結果を重く受け止め、課題解決に向けて安全確保の徹底と安定操業という観点で全社一丸となって取り組んでいます。

課題	今後の対策
<ul style="list-style-type: none"> ● 重大労働災害の再発防止 ● プラントの高経年化による設備トラブルリスクの高まり ● 定期修繕(以下、定修)のスケジュール管理と工事品質の向上 ● 従業員の世代交代に伴う技術・技能の伝承 	<ul style="list-style-type: none"> ● 安全確保に向け全社一丸で安全総点検運動2022に取り組む ● 設備信頼性向上活動(RAISE)の推進による設備トラブルを未然に防ぐ保全計画の再構築 ● 定修計画・遂行ガイドラインの制定とそれに基づく両工場における定修計画チームの活動開始 ● 先端技術を積極的に活用したスマート保安の推進

1 安全確保の徹底

2022年4月、四日市工場の定修中に墜落事故が発生したことを受け、同様の事故を二度と起こさないために事故調査委員会を設け、事故原因とその対策について何度も検証と議論を重ねました。

当社では、これまでも安全に対しレスポンス・ケア活動をはじめとするさまざまな取り組みを継続してきました。2008年には四日市工場で業種別無災害記録を更新し、その後も大きな労働災害を起こしていないことなどから安全

確保ができていたものと考えていましたが、実態として、思い込みによる慢心があったのではないかと、事故原因について深く掘り下げました。その結果、すべての従業員が改めて安全を第一に考える意識改革を推進すること、直接的な墜落事故の再発防止策を徹底すること、すべての作業の安全点検を実施することとし、2022年11月から「安全総点検運動2022」として全社的に取り組んでいます。

安全総点検運動2022

1 安全指針の制定および行動原則の改正とその実践

企業理念に安全指針を追加し、行動原則に安全に関する項目を追加、対話活動の実施

2 墜落危険対策の理解、実践の徹底

保護具・墜落制止用器具の着用徹底、規程・手順の整備と教育訓練

3 作業安全総点検(重大リスクの徹底対策)



安全パトロールの様子



安全指針ロゴ

1 安全指針の制定および行動原則の改正とその実践

2022年10月、企業理念に安全指針「自分を守る、仲間を守る。」を新たに追加しました。また、これに伴い「コンプライアンス・コード」および「環境保安ポリシー」に安全に関する項目を追加し、安全指針を確実に実践するための「行動目標と遵守事項」を制定しました。

役職員全員に対し、安全指針を確実に実践するための行動目標と遵守事項が記載された安全指針カードを配布するとともに、工場において上長との安全に関する対話を促すなど啓発活動を継続し、安全意識の浸透・定着を図っています。



安全指針カード

2 墜落危険対策の理解、実践の徹底

今回の墜落事故の直接的な再発防止対策として、保護具・墜落制止用器具の装着、墜落防止設備の設置等ハード面とともに、従業員への教育訓練や安全作業に関する規程や手順類の見直し・整備等ソフト面の対策を併せて進めています。特に教育訓練に注力し、墜落事故の危険性を疑似体験できるVR設備、墜落制止用器具(フルハーネス等)の正しい使用方法を学べる研修設備の導入等、作業担当者への安全啓発に努めています。



VR教育

フルハーネス研修施設

3 作業安全総点検(重大リスクの徹底対策)

墜落危険対策のみならず、死亡等の重大災害につながるすべての作業におけるリスクを洗い出し、優先順位をつけて対策を実施する作業安全総点検を行っています。2022年は、まず墜落・転落危険箇所を特定し、墜落制止用器具の設置および注意喚起表示の徹底を行いました。今後も作業内容ごとに重大リスクの洗い出しと必要な対策を実施していきます。



プラント各所で墜落・転落箇所の注意喚起を掲示

「安全の日」式典を開催

労働災害が起きた日を「安全の日」と定め、1年後となる2023年4月4日に四日市工場で全社中継による式典、代表取締役社長による安全パトロールを行いました。式典では、四日市工場・千葉工場の現場担当者から安全総点検運動2022の取り組み事例が報告されたほか、各事業場のさまざまな立場の役職員から安全に対

する想いが述べられ、参加者全員で安全を誓いました。



2 安定操業に向けて

当社の特色ある製品は、高温高压の厳しい状況下で化学反応を起こすことにより生み出されます。このため当社では、化学反応時の環境に耐えうるさまざまな設備を昼夜を問わず稼働させており、2年に一度は設備の稼働を止め、必要な点検や修繕を行う大規模な定修を実施しています。

また、国内の石油化学コンビナートのプラントが高経年化し、突発的な設備トラブルリスクが高まる中、当社においても、より効果的かつ効率的な設備保全を実施するため保全戦略の再構築等、さまざまな取組みを進めています。

実現したい目標	対策
計画外稼働ロスの低減	<ul style="list-style-type: none"> ● 設備保全戦略の再構築 ● RAISE(設備信頼性向上活動) ● 定修計画・遂行ガイドライン制定
効率的かつ安定的な運転	<ul style="list-style-type: none"> ● プラント高度制御システムの導入拡大等DXの推進 ● スマート保安の推進

設備保全戦略の再構築

安定操業の最大のネックは突発的かつ重大な設備トラブルによる計画外の稼働ロスです。当社では、突発的なトラブルを防ぐため経験則に基づき一定の経年数で設備を保全する予防保全(タイムベース)を行ってきました。

突発的かつ重大な設備トラブル防止のためには、単にコストをかければ良いというわけではありません。そこで、より効果的かつ効率的な設備保全の実現を目指して、タイムベースの予防保全から、設備の構成部品ごとの故障の確率

とその部品が故障した際の設備トラブルの重大度(影響度)からリスクを明確化するリスクベースの予防保全への転換を進めています。また、ビッグデータ等により設備状況を監視することでトラブルの予兆を検知し、適切な設備保全を計画・実行する予兆保全(コンディションベース)の導入を検討するなど、さまざまな取組みを通じて突発的かつ重大な設備トラブルの撲滅を図っています。

事後保全、予防保全、予兆保全の違い

種類	内容
事後保全	設備トラブルが発生してから保全を行う
予防保全(タイムベース)	耐用年数や経験則に基づき一定数経年した設備の保全を行う
予防保全(リスクベース)	設備ごとのリスクに応じて優先順位を決めて保全を行う
予兆保全(コンディションベース)	センサーや予兆診断システム等にて設備トラブル発生の前兆を検知し、計画的に保全を行うことで生産計画への影響を最小化する

RAISE(設備信頼性向上活動)

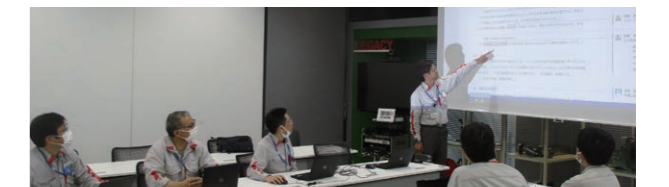
高水準での操業および信頼性を適切なコストで実現するため、「運転の管理」「設備の管理」「設備の保全」に関して“ありたい姿”を明確化し、新たな業務プロセスを構築・運用する活動(RAISE=Reliability Improvement by Smart Engineering)に取り組んでいます。設備を網羅的に管理するため設備管理台帳を整備し、部品ごとの損傷リスクを

見える化しています。これらのリスクに応じた保全計画を策定し、適切なタイミングで検査、補修、更新を行うことで設備の信頼性を高めていきます。2年に一度の大規模な定修を1サイクルとしてPDCAサイクルを回すことで、さらに効果的な保全を行えるよう活動を進めています。

定修計画・遂行ガイドライン制定

安全・安定操業を目指す工場にとって、定修は、設備の点検/検査、補修/更新、新設/改造を行う最も重要な機会です。定修を成功に導くには、高いプロジェクトマネジメント力、入念な計画と確実な実行がカギとなります。そのため、「定修計画・遂行ガイドライン」を制定し運用を開始しました。四日市・千葉の両工場は、定修の計画から遂行および装置のスタートアップまでに必要な各種業務における基本方針、実行組織、業務の流れやマイルストーンを定めた定修基本計画を策定し運用しています。定修ごとに任命さ

れる定修マネージャーは、計画の進捗を把握し、作業の遅れ等に対策を講じるなど活動全般をリードするとともに、工場長を委員長とする定修ステアリングコミティーに対し適宜報告し、必要な意思決定を仰いでいます。



定修ステアリングコミティーの様子

プラント高度制御システムの導入拡大

多種多様な化学製品を製造する私たちのプラントは、多くの設備で構成されており、温度・圧力・流量等の複雑な運転条件を常に調整しています。これらの調整には豊富な経験と高度な専門知識が必要な上、天候の変化等の影響も考慮する必要があります。そこで当社は、AIなどの最先端技術を駆使して熟練運転員の技術を体系化し再現可能に

した、プラント高度制御システムの導入を進めています。このシステムの導入により、安定した条件調整による収益の最大化に加え、エネルギーの効率的な利用によるCO₂削減が可能となります。2023年までに約8割のプラントに導入する計画で、2022年末時点で約7割への導入が完了しています。

スマート保安の推進

私たちは、世代交代時の技術・技能の伝承や人材不足などの課題に取り組みながら保安活動を維持していくとともに、効率的で安定的な運転をすることで安定操業を実現していく必要があります。このため運転管理や設備管理に先端技術を積極的に活用するスマート保安を推進しています。

技術伝承や効率性向上に向けた取組みの一つとして、タブレットPCの活用による日常点検、運転管理業務のデジタ

ル化を進めており、第4次中期経営計画期間中に全製造課への展開を目指しています。加えて、高所作業でのドローン活用による検査の代替等についても検討しています。

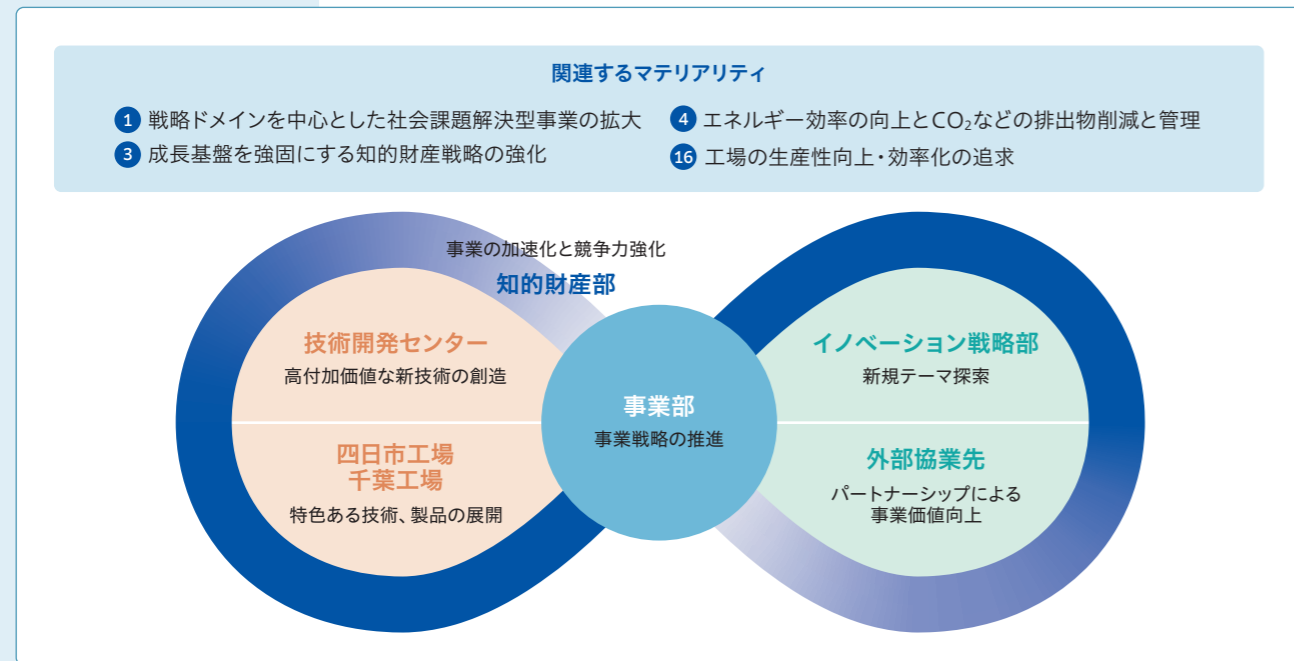


日常点検でのタブレットPC活用

ドローン活用イメージ

特集 II 持続的成長に向けた新たな価値の創出と知的財産機能の強化

当社のイノベーションは、経営姿勢「確かな技術と豊かな発想で、夢を『かたち』にする。」を体現するものです。「当社が得意とする技術のさらなる追求」と「外部との技術協創活動も活用した新たな技術の獲得」とを進め、環境に配慮し、豊かな暮らしに貢献していきます。



1 既存事業の成長に向けた価値創造

当社は、お客様のニーズにあった付加価値の高い製品を小回りを利かせて提供することで、お客様と強固な信頼関係を築き上げてきました。また、「お客様の高度化するニーズの実現」と「安全・安定供給」との両立を目指す中で、競合企業の少ない特徴的な製品が生み出され、当社独自の技術が磨かれてきました。この信頼関係と独自技術という強みを活かしてさらなる成長・価値創造を推進するため、2023年4月に組織変更を行い、技術部門の役割を明確にし、知財部門を強化するとともに、事業部を中心に各部門が一体となった体制を整備しました。

事業部は、お客様との接点として製品販売やサービスの提供を行うとともに、マーケティング、新製品開発、投資立案といった事業戦略立案・推進機能を一気通貫で有しています。事業部が中心となってビジネスのグランドデザインを描き、社会に必要とされる製品や技術を社内で具現化していきます。技術開発センターは、このグランドデザインを実現するために四日市工場・千葉工場と連携して製造プロセスの確立や改良を行います。四日市工場企画部・千葉工場生産管理部は、

工場の製造部門とともに製造プロジェクトの推進・旗振り役として安全で安定した製造につなげるほか、経営企画部、事業部、生産技術部などと投資戦略の具体化を進めています。

当社はビジネスアイデアの事業化を加速するため、営業と開発の目線を合わせた価値創造に取り組んでいます。具体的には、各ドメインの事業戦略に従い、製品やテーマごとに事業部のプロダクトマネジャーと技術開発センターの担当者を任命しています。両者が日々の業務の中で密接にコミュニケーションを取りながら方向性のすり合わせを行い、既存事業の成長を目指しています。

知的財産部は、創造された無形資産の活用と保護を担うだけでなく、知財経営の観点からグランドデザインの実現に必要な対応の遂行やIPランドスケープを駆使したビジネス提案など、事業の全般に関与しています。事業戦略に沿った知財戦略立案と知財強化活動をバランスよく進めるために、事業部が配置される本社、ならびに技術開発センター（四日市・市原）と四日市工場企画部が配置される四日市工場のそれぞれに知的財産部の人員を配置しています。

既存技術の活用・深掘りによる競争力強化

当社は「7つの約束」にて「7.『稼ぐ力』を強化すること」を宣言し、「工場の生産性向上・効率化の追求」をマテリアリティとして掲げています。また、カーボンニュートラルの実現や国内の石油化学産業の再編など外部環境が

大きく変化する中で、新技術の追求も欠かせません。そこで、当社は稼ぐ力の源泉となる「製造技術の活用と深掘り」に積極的に挑戦し、当社の技術的競争力を高めています。

① 特色ある製造技術の活用 > ● 自社技術の付加価値向上

当社は、大規模なオキシ技術とワッカー技術を有する数少ないメーカーです。これらの技術を用いて得られる特徴のある中間体から、ねらった誘導体を展開できる製造技術を有しています。この製造技術を深掘りしつつ新たな製品開発などへ活用することを通じて、技術の付加価値を高め競争力強化を目指します。

② 原料や触媒の評価技術の強化 > ● 安定供給への貢献

当社は、世界で数社しか製造していない、社会で広く使われる製品を供給しています。このような製品の安定供給のためには、国際情勢を踏まえた「原料や触媒などの適切な調達戦略」が必要となり、迅速で正確な原料や触媒などの評価技術がそれらの調達を支えています。また、この評価技術は生産性・効率性の向上や新技術導入の検討にも活かされています。

③ 高度精製・反応技術の駆使 > ● 高度化・多様化する品質ニーズへの対応

当社は、精密分離（蒸留、抽出）、高度な低金属管理技術を有し、お客様からの多様で高度な品質ニーズに対応した製品を供給しています。

■ 事例紹介～電子材料や化粧品原料のさらなる品質高度化に向けて～

前例にとらわれない分析手法の開発や新しい分析機器の導入により、品質に影響するごく微量の不純物を特定する技術を確認しました。特定した不純物の生成・分解メカニズムを解明することで除去技術を構築することができ、低金属や低臭化といった品質向上プロセスの開発へとつなげています。また、日々新しいアイデアを発想するために、社内外の識者との交流を大切にしています。



技術開発センター 蔵本晃士

④ シミュレーションやデータ解析技術の活用拡大 > ● 生産性向上、トラブルの防止や迅速な解決

当社は、シミュレーター技術や工場データの解析技術を、増産への対応や現場トラブルの迅速な解決に活用するほか、未然防止にも活用し始めています。また、AIを用いたプラント高度制御システムの活用を広げることで安全で安定した操業やカーボンニュートラルの実現を目指しています。

重要技術の権利化と社内伝承

当社の重要技術は社外にオープンにできる技術と秘匿性が高い技術があります。社外にオープンにできる技術のうち特許化に適するものは積極的に権利化を進めています。一方で、秘匿性が高く有用な技術は、技術プラットフォームの整備を進めることで、適切な情報管理と確実な社内伝承を目指しています。

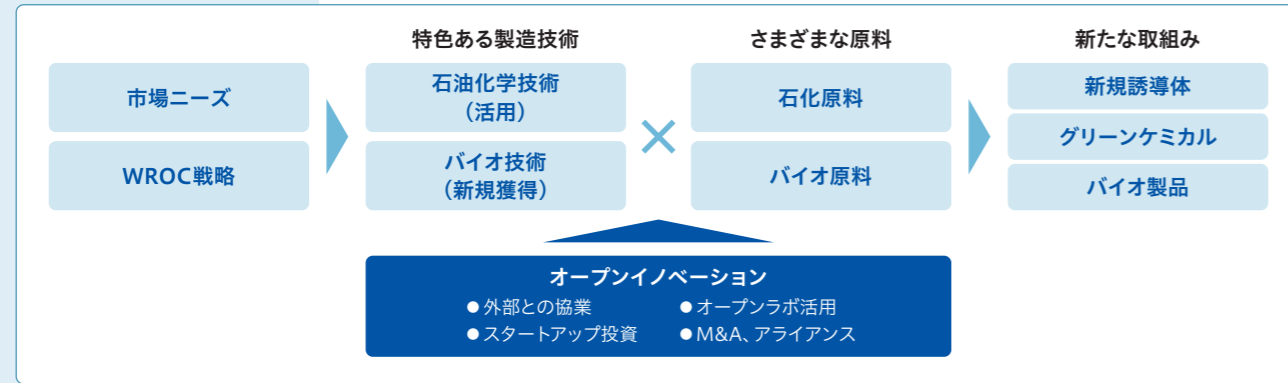
また、当社は冷凍機油の基油*について、日本の基油の素材メーカーの中で最も多くの特許権を保有しています。お客様のニーズを深く知ることで、お客様に最適な原料（イソノナン酸等）を製造することができます。

*POE（ポリオールエステル）

2 新規事業創出と新製品・新技術の開発

当社は、「VISION 2030」の実現に向けて、戦略ドメインと定める「環境」、「ヘルスケア」、「エレクトロニクス」に対して、中長期的な視点から新たなビジネスの創出を目指して

います。当社の強みを活かして、独自性に優れた競争力のある製品を提供することが、社会課題解決に貢献すると同時に、当社の持続的な成長につながると考えています。



新たなビジネスにつながる開発事例紹介

当社はこれまで培ってきた石油化学の製造技術を活用し、石化原料から付加価値の高い新規誘導体を創出するほか、バイオ原料を用いたグリーンケミカルにも取り組んでいます。また、海洋汚染など地球規模での社会課題解決と企業価値

向上の両立を目指し、いわゆる「バイオものづくり」でバイオ製品の開発も進めています。バイオでの製造技術は、当社に蓄積された石油化学の製造技術が流用・応用できる分野も多く、当社の強みを活かしたビジネスの創出を進めています。

価値創造に取り組む開発人材

〈新規誘導体〉電子材料 高機能樹脂原料の開発

当社の強みであるオキソ反応/水添反応を駆使し、高機能樹脂原料を開発しています。

当社開発の特殊脂環式モノマーは、耐熱性の向上に加え、低誘電特性や低吸水性などの特徴を付与できます。車載・スマホカメラや5G・6G通信等では、これら要求性能が益々高まっています。お客様の課題を解決する次世代材料として期待されており、事業化の可能性を検証しています。



事業部 佐野貴則

〈グリーンケミカル〉天然高級アルコールの開発

高圧オキソ技術を活用し、天然由来の原料からさまざまな用途に使用可能な高級アルコールを開発しています。

開発中の高級アルコールはバイオマス度が高く、常温液体で扱いやすさに優れる等の機能的特徴もあり、樹脂原料、インキ・コーティング剤、潤滑油等のさまざまな用途に使用可能です。当社ならではの材料により、カーボンニュートラル社会の実現に貢献します。



事業部 高橋弘樹

〈バイオ製品〉環境対応素材 海洋生分解性樹脂の開発

海洋プラスチックごみ問題という地球規模の課題に対し、海洋中の微生物によって分解される樹脂を開発しています。

KH i-Labにてベンチャー企業等と共同研究を行いながら、新規技術である微生物発酵を用いて開発を進めてきました。展示会等での情報発信を継続するとともに、お客様との関係を強化しつつサンプル評価に取り組むなど、新規事業構築に向けたステージが上がってきました。



イノベーション戦略部 小池夏海

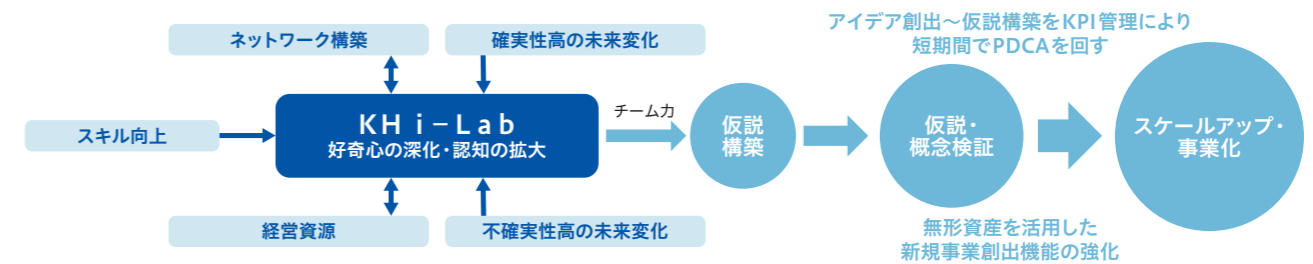
新規テーマ探索活動の特徴

当社は新規事業創出をさらに加速させるべく、2023年4月に組織変更を行い、新規テーマ探索機能をイノベーション戦略部に集約し、新設した知的財産部と一体となって活動することとしました。当社の新規事業創出は、将来の社会課題にターゲットを定め、メンバー個々の好奇心を掛け合わせて経験と認知を深めていくWROC (Wide Range Operation with Curiosity) 戦略と名付けた探索活動に特徴があります。この探索活動を進める中で、オー

プンイノベーション拠点「KH i-Lab」をさらに充実させ、異業種の企業やベンチャー企業とのネットワーク構築を加速させています。

これまでに培ってきたオキソ技術などを活用した新製品の開発は事業部に集約しました。事業部は、既存製品の営業やマーケティング活動といった「市場との接点」から社会課題やお客様のニーズをとらえ、新たな価値を創造しています。

WROC戦略(Wide Range Operation with Curiosity ~個人の好奇心を起点とした新規事業の探索~)



3 知財戦略

当社は、イノベーションを活性化するために「知的資本の充実化と活用」が必要と考えています。知的財産部は、知的資本を全社目線で管理し、さらなる充実化と活用を進め中長期的な事業の活性化に努めています。

知財強化

当社の事業を活性化するためには、事業に直接携わっている部門との連携が欠かせません。関係部門との対話を積極的に行い、これまでに培ってきた知財スキル、技術への理解のもとに、第4次中期経営計画からプロアクティブな活動を強化しています。例えば、新規事業創出については、イノベーション戦略部と連携しながら、ビジネスモデルの構築を見据えた技術検証や契約の提案と交渉、事業計画の精緻化に必要な市場や法令の調査と分析、IPランドスケープなども活用した新規技術の導入や出資先の検討、既存事業で培った技術ノウハウの活用などに取り組んでいます。

従来からの業務(守り)

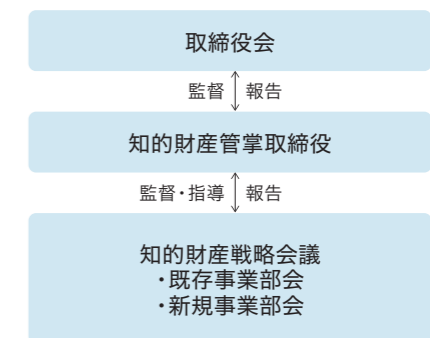
- 創出された発明の権利化
- 他社特許とのクリアランス確保
- 先行技術調査 など

第4次中計から強化した業務(攻め)

- 事業戦略を支える知財強化
- 協創を促進するビジネスモデル構築と契約支援
- IPランドスケープを活用した事業創出支援 など

知財ガバナンス体制

当社は「知的財産ポリシー」を定め、「知的資本の充実化と活用」を推進するために、「知的財産戦略会議」を整備して運用しています。本会議は、既存事業部会と新規事業部会からなり、それぞれ関連部署が参加し、原則毎月開催されています。本会議で議論し推進する知財強化活動は、知的財産管掌取締役が取締役に報告し、取締役会が全社の知財強化活動を監督しています。



「VISION 2030」の実現に向けた
変化に強い強靱な企業体質へ

取締役 常務執行役員
管掌領域：人事、IT戦略、研究開発、情報セキュリティ
磯貝 幸宏



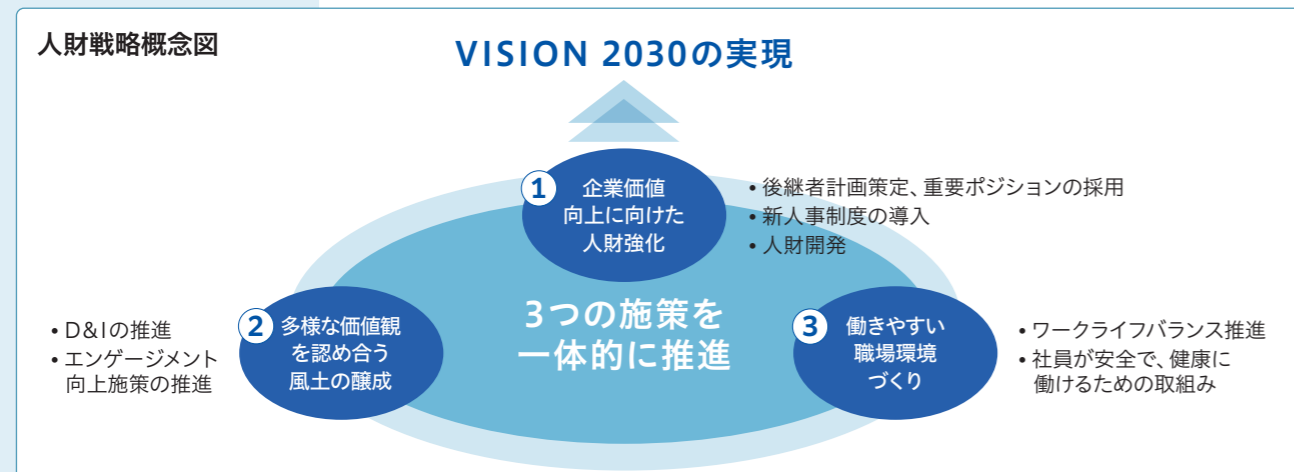
常に化する事業環境に迅速に対応し、「VISION 2030」にて掲げるチャレンジングな目標を実現するためには、その原動力となる「人財」を強化していくことが極めて重要です。当社は、これまで以上に中長期視点で経営戦略と人財戦略の連動性を強化し、「多様な人財が活躍し、成果を最大化する企業風土を醸成することが必要である」という考えのもと、さまざまな人財施策および企業風土改革に取り組んでいます。

中でも、2020年にスタートした部門長などの重要ポジションの後継者計画を検討する「人事会議」は、人事部だけでなく各部門がそれぞれの課題に紐づいた人財戦略を主体的に考える文化を象徴する、当社の人財マネジメントの中核を担う取り組みです。昨年度からは役員のみならず部門長が主体となって、自部門の組織機能強化に向けた課題や後継者育成・獲得に向けた協議を重ねており、不足感のあるポジションについては、社内人財の育成だけでなく、社内にはない知見やネットワーク、多様な価値観・経験を有する人財を採用し、実力主義に基づく「適所適材」の人財配置実現に向けた活動を開始しています。また、将来の幹部候補育成のためのローテーション計画など、部門間の連携や調整

が必須のテーマを中心議題とすることで全社最適の視点で議論する風土が醸成されつつあると感じます。今後も、人事会議の継続実施と計画の実効性を強化することで、安定した人財プールのパイプラインを構築していきます。

「VISION 2030」の実現、さらに、その先を見据えた持続的な成長のためには、会社として新しいことへの挑戦、スピード感、専門性といった面を一層強化し、成果を最大化する企業風土醸成に取り組むことはもちろん、上述のとおり当社の次世代、次々世代を担う「プロ」としての人財を継続的に輩出していく必要があります。そこで、自らの期待役割を深く理解し、成果を出すことに拘り、常に成長を意識して行動するプロ人財の活躍を推し進めるため、2023年度より年齢や性別、勤続年数等によらず「挑戦し、やれば報われる」新人事制度をスタートしました。

2030年に向けては、制度や仕組み等ハード面のさらなる整備に加え、エンゲージメント向上、ダイバーシティ&インクルージョン、働き方改革などの各種施策に取り組み、持続的な企業価値向上に不可欠である変化に強い強靱な企業体質、風土づくりに邁進していきます。



1 企業価値向上に向けた人財強化

成長を支える人財のパイプライン強化

当社が「VISION 2030」を実現し、さらにその先もサステナブルな成長を遂げていくためには、長期を見通して計画的に企業経営を行う十分な能力を持つ人財を育成し、プールしていくことが重要であると考えます。

そのため2020年から部門長等中核ポジションの後継者計画を検討する「人事会議」を開催しています。さらに2022年からは、部門長以下の各ポジションにおいて後継

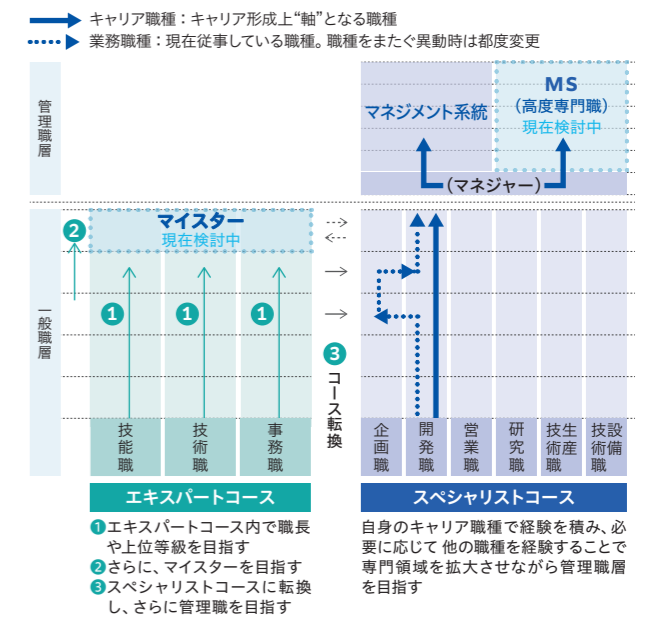
人財を切れ目なく確保していくために、各部門のあるべき姿に照らした人財のギャップ分析を行った上で、次世代リーダーや幹部候補となる人財の選定、育成、採用等の検討も開始しました。こうした取り組みによって、「その時点での最適者を選ぶ」から「適任者を育てる」意識への転換を促し、経営戦略に即した人財強化を推し進めています。

プロとしての成長を促す人事制度の構築

「VISION 2030」の掲げるチャレンジングな目標を実現するためには、会社として新しいことへの挑戦、スピード感、専門性といった面を一層強化し、社員一人ひとりが自らの期待役割を深く理解し、成果を出すことに拘り、常に成長を意識して行動する「プロ」として主体的に取り組む必要があります。

こうした考えから、プロ人財を目指す社員の活躍を推し進めることを目的に、2023年より一般職にもいわゆるジョブ型の人事制度を導入しました。新制度では、「挑戦し、やれば報われる評価・処遇制度」をコンセプトに、職務や役割に基づく報酬決定や若手優秀人財の早期抜擢などを通じて、実力主義に基づく納得性の高い制度を実現します。今後も社員の成長を最大限支援できるようさらに仕組みを整備していきます。

キャリアの全体像



自律的な学び／成長を支援する人財開発

当社は、人財強化に向けてこれまでも各種教育、研修の整備を進め、人財育成に積極的に取り組んできました。2023年の新人事制度導入に伴い、これまで基本としていた階層別研修から、社員が必要な能力開発を主体的に進めていけるよう、自ら研修講座を選択する選択型研修を主とする制度に変更し、社員一人ひとりの自律的な学びと成長を支援していく方針です。

さらに次世代幹部候補者を対象とした選抜型研修(大学院プログラム、GLOBISマネジメントスクール等)も実施し、経営の一翼を担う人財の能力開発を進めています。

年次による一律底上げプログラムから
自律的な学び／成長の支援へ

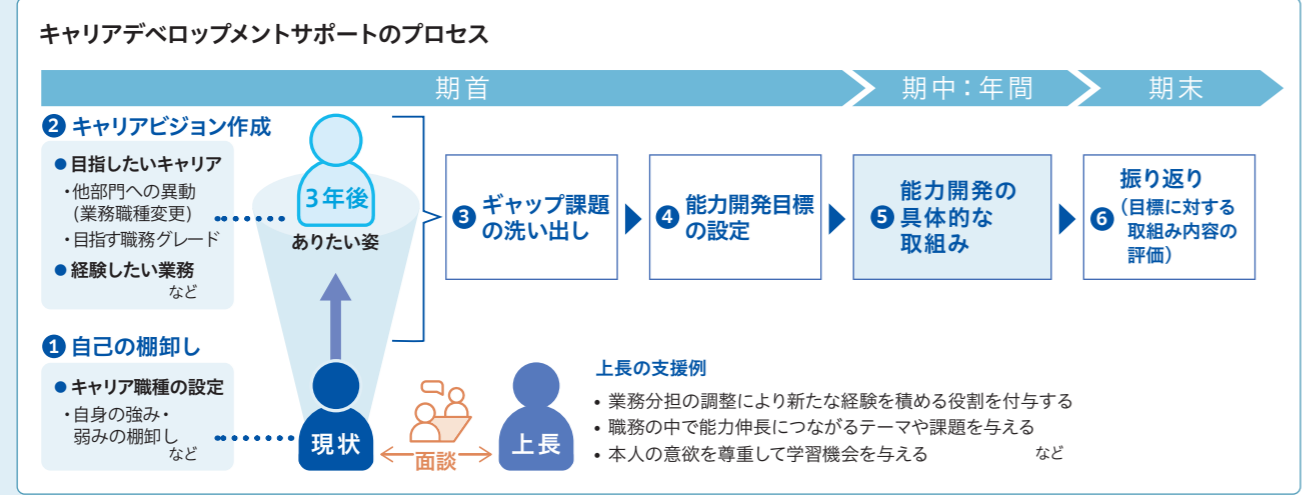
- 自律的なキャリア形成を支援する選択型研修
- 職務基準書に基づき必要なコンピテンシーを習得するカリキュラム
- CDSを活用し、上司・部下間でキャリア形成上の課題・計画を共有

キャリアデベロップメントサポート(CDS)を展開

当社は、社員のキャリアオーナーシップの意識を醸成し、各人の挑戦・成長を支援するため、キャリアデベロップメントサポート(CDS)の運用を開始しました。

具体的には、上司との定期的な面談を通じ、どのようなキャリアを目指すのか、そのためにはどのような役割や職務を経験する必要があるのか、必要なスキルやコンピテン

シーは何かをよく話し合い、社員自らが能力開発に主体的に取り組んでいきます。また、評価制度と連動させることで、上司の積極的な関与を引き出し、より実効性を高めています。このような取り組みを通じて一人ひとりの職務や特性に応じたキャリア形成を支援し、会社の中核を担う人財の育成と、社員一人ひとりのキャリア実現を両立していきます。

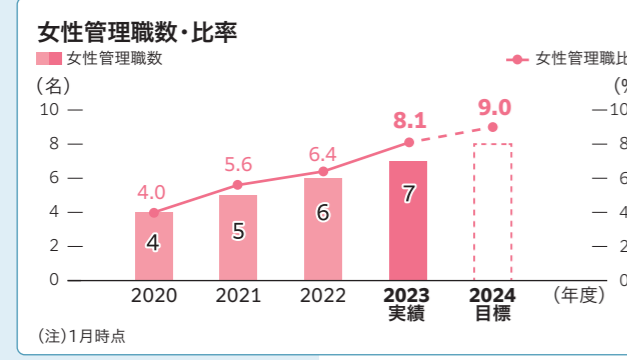


2 多様な価値観を認め合う風土の醸成

ダイバーシティ&インクルージョンの推進

当社は、国籍・年齢・性別などにかかわらず、多様な人財が活躍できるよう、各種取組みを実施してきました。育児期の社員を支援するため法定を上回る両立支援制度を整備している他、男性の育児参加を促すことが社会全体の女性活躍推進につながるの考えに基づき、男性社員の育休取得制度の拡充を行いました。2022年度においては、19名の男性社員が育児目的休暇又は育休を取得し、取得率は90%となりました。また、当社では女性社員の活躍とキャ

リアアップを後押しするために、女性管理職および候補者の積極的な育成・採用に注力しており、2023年1月末時点の女性管理職比率は8.1%と近年着実に増加しています。今後もライフステージに応じた柔軟な働き方や、育児・介護と仕事の両立を支援するための制度整備などを進め、社員一人ひとりが多様な価値観を認め合い、個人のライフスタイルや性別にかかわらず、誰もが活躍できる企業風土醸成に取り組んでいきます。



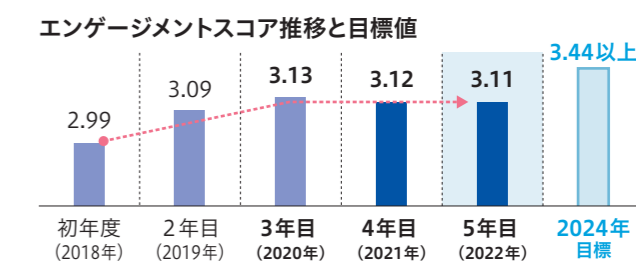
	2022年度
育休取得率	90%
取得者数	19人

(注)育休には、育児休職、出生時育児休職、および育児目的休暇(有給)を含む

エンゲージメント向上への取組み

当社は、社員が生き活きと働き、組織の生産性を高めていくために、エンゲージメントの向上を重視しており、2022年は5回目のエンゲージメント調査を実施しました。全社のスコア推移は、調査を開始した2018年から上昇傾向にあります。直近3年間は横這いの結果となっています。内訳を見ると、全社的な取組みに加え、チームエンゲージメント向上に向けた独自の施策を精力的に実行している部門ではスコアが上昇し、効果が表れている一方、依然としてスコアが低迷している部門もありました。

大きく影響していると考え、面談スキル向上研修や評価者ワークショップ等、職場マネジメント能力の養成を図る具体的な施策を展開し、エンゲージメント向上に取り組んでいます。



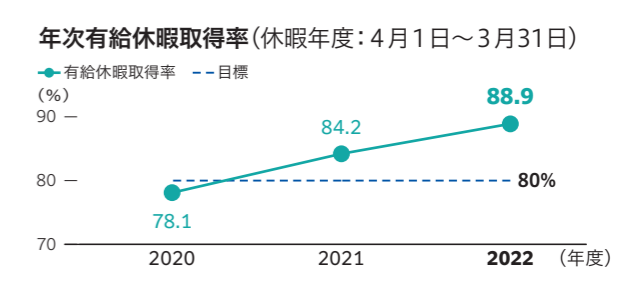
3 働きやすい職場環境づくり

ワークライフバランスの推進

当社では、多様な人財が自律的に働き、成果を発揮できるように、社員一人ひとりのワークライフバランスを尊重した施策を導入しています。

新型コロナウイルス感染症の対策を契機にルールを見直し、コロナ5類移行後においても引き続きコアタイムのないフレックスタイム制度や在宅勤務制度を継続し、柔軟で自律的な働き方を推進しています。また、工場においては、定時退社日を設ける等、よりメリハリのある働き方ができる仕組みを導入しています。

有給休暇の取得については、定期的に取得実績を管理職へ周知すると共に、メンバーとの対話を促し、計画的に取得できるよう推進しています。



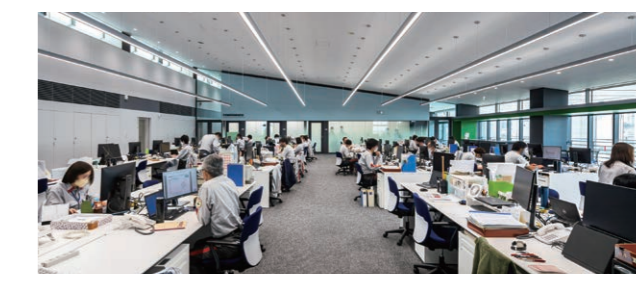
安全で、健康に働ける職場環境づくり

当社は、第一に社員が安全で、かつ健康に働くことができる職場環境の整備にも積極的に取り組んでいます。しかしながら、2022年度に四日市工場にて重大労働災害を発生させてしまった反省から、新たに「安全指針」を制定し、企業理念にも追加すると共に、当社の安全に対する姿勢を改めて社内外に宣言しました。具体的な取組みとして、「安全総点検運動2022」を全社的に展開し、社員一人ひとりが主体的に、職場の危険箇所を洗い出し、仲間と共に話し合い、改善活動を推進しました。

また、心身ともに健康に働けるよう、産業医と連携し、素早く予兆を察知して産業医面談を実施するなど、メンタル

ヘルスケアにも力を入れています。

職場環境面では、2019年の本社移転や2022年3月建設の四日市工場・霞ヶ浦製造所事務所の更新等を順次進めています。



四日市工場 霞ヶ浦製造所事務所
photo: 三井笑奈(川澄・小林研二写真事務所)

経営基盤の強化

- 54 ● 社外取締役 座談会
- 57 ● コーポレート・ガバナンス
- 65 ● リスクマネジメント
- 66 ● TCFD提言に基づく気候関連の情報開示
- 67 ● コンプライアンス
- 69 ● 保安・安全および環境保全活動
- 73 ● ステークホルダーとの関わり

社外取締役 座談会

サステナブルな未来のために長期目線で新たなイノベーションを



独立社外取締役
菊池 祐司

2020年3月に就任。弁護士。証券取引等監視委員会に勤務した経験も持ち、会社法やコーポレート・ガバナンスなどの専門知識を有する。

独立社外取締役
土屋 淳

2020年3月に就任。グローバル企業で培った経営ノウハウと化学分野における高度な技術的知見を有する。

独立社外取締役
宮入 小夜子

2019年3月に就任。コンサルティング会社役員や大学教授としての豊富な経験を持ち、特に人材育成や組織風土改革・エンゲージメント向上等の見識を有する。

Q1 KHネオケムのガバナンスについて、評価をお聞かせください。

菊池 取締役会の議論の前提として、議論するテーマの情報を事前に社外取締役が入手できるかが重要ですが、その点では非常にスムーズに提供されています。さらに、取締役会での報告だけでなく、重要事案についてはタイムリーに情報提供されるようになり、適宜判断ができる状況になっていると思います。

土屋 我々に提供される情報は、非常に整理されていると感じています。一方で、整理され過ぎていると思うこともありますね。環境が大きく変化しつつある今、整理しきれない情報にも触れながら、将来のことを含め幅広く議論する必要があると思います。

菊池 第4次中期経営計画(以下、第4次中計)を策定する際には、経営環境を仮定しながら取締役会でもかなり議論を尽くしました。しかし、いざ計画が動き出してからは、なかなか経営方針に立ち返るような議論のテーマになりづらく、この点はもう少し踏み込んで議論できるとよいと感じています。

宮入 ガバナンスの強化については、実効性評価の結果も踏まえ、その都度課題に対してきっちり手を打ってこられていると感じています。しかし、その対策が本当に実効性の向上につながっているのか、また、新たな課題に対してどう取り組んでいくのかについては、もっと掘り下げて議論していくことが必要だと思います。

一方で、面白い取組みもスタートしました。2021年度の

実効性評価から、取締役会での議論をさらに深化させるために、2022年度から取締役会メンバーが気軽に話し合う場として、オフサイトミーティングや懇話会が開催されています。これまで、都度テーマを決めて話し合ってきましたが、取締役会とは切り離れた場であるからこそ、新しい視点で当社を知ることができ、お互いの考えや思いについて対話する機会にもなっています。その結果、取締役会での議論の充実にもつながってきていると思いますね。今後も継続したい取組みです。

菊池 取締役会ではどうしても堅苦しい議論になりがちですが、オフサイトミーティングや懇話会は気軽に話せる雰囲気醸成されていますし、取締役会メンバーの意外な一面に触れることもできる良い機会だと思っています。

土屋 懇話会では、役員が当番制で講師となる研修も始めました。私は、化学企業でのビジネス経験を活かした話をさせてもらいましたが、その時は取締役会メンバーだけでなく、社員も参加しました。その後は、若手社員も含めたランチミーティングでざっくばらんな話もしつつ、さらに後日、一歩踏み込んだテーマで担当者との意見交換会などにも発展しました。こんなことは他社ではあまりないですね。

宮入 私も、「多様性を活かす組織風土と安全文化の構築」というテーマでお話をさせていただきました。社外での専門分野や経験を活かし、社内に還元する取組みは、私たち社外取締役にとってはすごく良い機会だと思っています。当社は、上手に社外取締役を活用いただいていると言えますね。

社外取締役 座談会



Q2 マテリアリティや第4次中期経営計画の進捗については、どのように評価していますか？

菊池 第4次中計策定時の想定から環境が大きく変化しており、数字の面では計画通りとは言えない状況です。ただ、やろうとしていることは実直にやっていると思います。例えば、冷凍機油原料をはじめとした当社の強みを活かせる重点領域を定め、将来の成長に向けて着実に取り組んでいることは、非常に評価できると思います。

宮入 確かに数字的には苦戦していますね。環境や状況の変化への対応が十分だったのか、内部要因にもきちんと目を向けて考える必要があると思います。新たな目標を掲げ、新しいことに取り組もうとすると、実行する過程で思わぬところにひずみや問題が発生することはよくあります。特に4次中計始動後は、そういった変化への対応が遅れてしまい、期待した結果に十分結びつかなかったこともあるように思えます。当初の計画を徹底するだけでなく、変化に応じてスピード感を持って軌道修正することも必要ですよ。

土屋 私も、変化にどう対応していくかということの方が、当初の計画にこだわるよりもはるかに重要だと思います。それから、私はKPIをもっと絞ってもよいのではないかと感じていますね。当社が集中すべきポイントを定め、そこはしっかり守る。

宮入 もうひとつ大事なことは、目的をしっかり考えるということですね。例えば非財務情報の開示が急速に求められるようになっていますが、その背景や意味を考えただけで、自分たちのためにそれを活用していくところまでいかないと、やらされ感だけが残ります。

土屋 確かにそうです。さらに言えば、意欲的な行動に結びついていかないといけないですね。昨今は企業にサステナビリティが求められていますが、私は「見えるサステナビリティ」が必要だと思っています。目的を実現するために何をやるのかをもっと具体的に見える化していかないと、取り組むモチベーションも高まらないと思います。

宮入 当社の「VISION 2030」では、環境、エレクトロニクス、ヘルスケアという3つの戦略ドメインを強化していくことが方針ですが、2030年より先の将来を見据え、ポートフォリオについても今から議論すべきだと思います。

菊池 ポートフォリオについては「選択と集中」とよく言われますが、当社では、既存ビジネスの成長も見込めるなか、その議論を行うという状況ではないようにも思います。新規事業や新製品を含めて選択肢を増やし、そこから収益の見込めるものを取捨選択するというのがセオリーですが、当社はそれに掛かるところという感じですね。

土屋 しかし、イノベティブなことがそう簡単には出てこないのが化学業界です。私の経験から、化学業界では「千三つ」、つまり千に三つくらいの確率でしか実用化できるイノベティブな製品は出てきません。私は「選択と集中」ならぬ「洗濯と掃除」が必要だと思っています。イノベーションが起きるまでは、これまでのやり方を見直し、プロセスを改善していくこと。日々の「洗濯と掃除」を一生懸命やって、誰にも負けない競争力をつけていくことが重要だと思います。

宮入 面白いですね。「千三つ」を実現させるためにも、一点突破ではなく「やってみよう！」という姿勢で、まいた種が育つまで既存事業で踏ん張ることも重要なのではないのでしょうか。

Q3 サステナビリティへの取組みについては、どう感じていますか？

菊池 2022年度は、工場での重大事故に加え、度重なる生産トラブルが発生し、安全・安定操業が大きく損なわれました。生産トラブルは設備の高経年化が根本的な原因であると思いますが、戦略的な予防保全にも取り組み始めているものの、未だ十分な効果が表れていない状況だと思います。

土屋 安全・安定操業に関わる問題は、我々に対する非常に大きな警鐘です。設備の高経年化は、菊池さんがおっしゃる通りです。これまで化学企業のバリューは、「新しい製品



を開発した」とか「より良い製品をつくった」といった技術的な面で評価されてきました。しかし、業界全体で設備の高経年化が進んでおり、これからは「安全を守って安定的に操業できる」ということがバリューになっていくのかもしれないと私は思っています。これは、技術によらない差別化要因です。安全・安定操業が義務や制約ではなく、自社のバリューになり得るものだという視点を持てれば、社員にとってもそれに取り組むモチベーションになるのではないのでしょうか。

宮入 人の手や目による管理から、AIなど先端技術を活用した、今までの延長線でない管理へ転換するための投資も必要だと思います。現在、推進しようとしている「スマート保安」をはじめ、点検のやり方を進化させていくというのも、安全・安定操業を守るうえで、ひとつの方法だと思います。

菊池 企業のサステナビリティを考える上では人材も重要です。これはどの企業も悩んでいるテーマだと思います。良い人材をいかに採用し、どう育てていくか。取締役会としても、そこをしっかり後押ししていきたいと思っています。

宮入 そうですね。イノベーションにも、チームイノベーションという考え方があります。バトンの渡し方でリレー競技の結果が左右されるように、繋がっていないところを繋げ、チームとしてどう勝つかをもっと考えていく必要があります。コンプライアンスリーダーの活動 [▶P68](#) や女性活躍推進 [▶P51](#) の取組みもその一環ですが、本社と工場間など、人と人の連携をさらに深めることで、トラブルの未然防止につながったり、情報の行き違いが減ったりして、チーム力が高まっていきます。まだ課題の残された領域ですが、こういうことができてくると、「新しい視点を取り入れてみよう」とか「とにかく1回トライしてみよう」といった挑戦的な企業風土が生まれる可能性も高まると思います。

菊池 スペシャリストでなければできない仕事もあれば、今おっしゃったようなチームでやればできる仕事もあると思います。さまざまな個性や強みを持った人材を採用して組織の多様性を高めていくことが大事だと思います。

土屋 チームでイノベーションを起こしていくという考え方には、私も賛成です。私みたいな尖った人材も活躍できる、多様性を認め合う組織風土を醸成していくことが重要ですね。

宮入 そうですね(笑)。当社は真面目な方が多いですからね。

Q4 今後のKHネオケムに期待することや、その中でのご自身の役割をお聞かせください。

菊池 私は弁護士として、法令違反がないことを内部から



チェックする、これは必ずやろうと考えています。当社に期待することについては、やはりワクワクする企業になってほしいということです。当社の機能性材料などは今後も成長が期待できる事業の一つですが、今後はさらに、社内外から「これは面白いね!」と思われるような製品や事業を開発する必要があります。社外取締役としてそれを後押しするのが、一番大事なことだと思っています。

土屋 世の中にはさまざまな指標や考え方がありますが、できるだけシンプルに考えた方が良いと思います。「守るべきものは何か」「これだけは押さえよう」という重要なポイントを決め、徹底する。学生の勉強においても、むやみに練習問題を100問解くよりも「これ!」という問題を徹底的に理解した方が効果的です。この方が、会社全体としては良くなると私は考えています。

例えば、雇用を守ることも重視すべきバリューだと思います。雇用を守っていくためには、事故を起こさず安全に操業し続けなければいけませんし、利益を生むために新しい製品も開発していかなければいけません。雇用を守ることは、会社や従業員はもちろん、社会にとっても非常に有益であり、すべてにつながっていきます。これはあくまで一例ですが、このようなコアになるバリューを決めることが必要だと思います。

宮入 先ほど、企業価値を高めるにはチームイノベーションも必要という話をしましたが、やはり人と人のつながりがとても大切だと思います。つながっていれば、何かあったときにより機動的に動くことができますから。人と人のネットワークをインフラとしてしっかり社内でも構築し、「あそこの取組み、うちでもやってみようよ!」という前向きな風土ができれば、もっといきいき働く人が増えるのではないのでしょうか。さらに、アンテナを張って社外にもネットワークを広げられればいいですね。誰もが活躍し、輝けるような組織にしていくことが大事ですし、そこに私の経験も活かしていけたらと思っています。

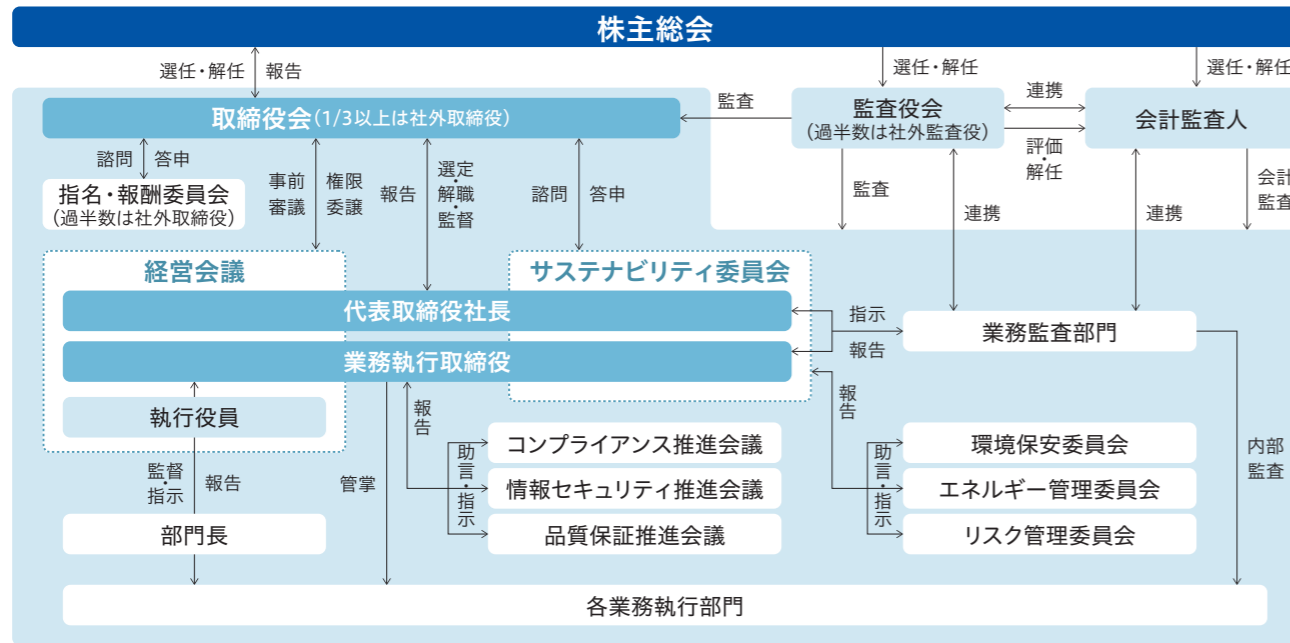
コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

当社グループは、『「化学の力」で、よりよい明日を実現する。』という企業使命のもと、持続的な成長および中長期的な企業価値向上、透明性や公正性が確保された健全な経営の実現に向けて、次の各点に配慮したコーポレート・ガバナンス体制を構築し、その充実に取り組んでいきます。

- 株主の皆様への権利・平等性の実質的な確保や株主の皆様との建設的な対話に努めること。
- 株主の皆様との建設的な対話などのために有用な財務情報や非財務情報を適切なタイミングに正確かつわかりやすく開示すること。
- 株主の皆様以外のステークホルダーとの適切な協働に努めること。
- さまざまなステークホルダーの権利・立場や事業活動倫理を尊重する企業風土の醸成に向けて、経営陣・取締役会がリーダーシップを発揮すること。
- 取締役会が、独立した立場から経営陣の職務執行に対する実効性のある監督を行い、経営陣によるリスクテイクを支える環境整備に努めるなど、その責務を果たすこと。

コーポレート・ガバナンス体制図



取締役会

取締役会は、当社の持続的な成長と中長期的な企業価値向上を促し、適切な企業統治の体制・構築とその運営に努めるとともに、重要な業務執行の意思決定機関として法令・定款に定められた事項や、その他経営上の重要な事項を決定するほか、取締役の職務執行の監督機関として機能しています。取締役会は、社外取締役3名を含む8名の取締役で構成されており、原則として月1回の定時取締役会のほか、必要に応じて臨時取締役会を開催し、迅速に経営上の意思決定を行える体制としています。

2022年の取締役会の主な議題

経営戦略	<ul style="list-style-type: none"> ● 中期経営計画の策定・マテリアリティの特定 ● サステナビリティ推進体制について
ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> ● 取締役会実効性評価について ● 指名・報酬委員会の活動報告 ● リスク管理体制の見直し、重要リスクの特定 ● 政策保有株式の評価
事業ほか	<ul style="list-style-type: none"> ● 年度予算・投資計画 ● 人権尊重ポリシーの制定 ● TCFD提言への賛同表明・情報開示 ● 安全への取組み ● IR活動報告

監査役および監査役会

監査役は、取締役会、経営会議その他重要な会議体へ出席し、必要に応じて意見を述べるほか、重要な決裁書類の閲覧などを通じて、取締役の職務執行を監査しています。また、監査部および会計監査人と定期的に情報・意見交換、協議を行うなどにより相互に連携を図っています。監査役会は、社外監査役2名を含む3名の監査役により構成されており、原則として月1回の定例監査役会を開催するほか、必要に応じて臨時監査役会を開催し、監査計画の策定、監査実施状況、監査結果の検討など、相互に連携を図っています。

2022年の監査役会の主な活動

- 監査役監査計画の策定
- 会計監査人の評価、再任決定、報酬同意
- 内部統制システムの整備・運用状況の監査
- 代表取締役・社外取締役との意見交換
- 主要事業場・関係会社の監査
- 業務執行取締役・部門長との面談、ヒアリング
- 監査報告書の作成

指名・報酬委員会

当社は、取締役および執行役員の指名・報酬等にかかる取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任を強化することを目的に、取締役会の諮問機関として、社外取締役を委員長とし、過半数を社外取締役で構成する任意の指名・報酬委員会を設置しています。

指名・報酬委員会は、取締役会の決議によって選定された取締役3名以上(うち過半数は独立社外役員)で構成し、取締役会から諮問された事項について年間計画を立てて活動し、取締役会へ答申しています。なお、委員長は、社外取締役である委員の中から当該委員会の決議によって選定されています。

2022年の指名・報酬委員会の主な議題・活動

- 後継者計画立案・次世代人材育成に向けた部門長面談(グループ意見交換会・個別面談)
- 役員人事に関する検討・答申
- 役員報酬についての検討・答申
- 執行役員の評価

経営会議

取締役会から委任された当社の業務執行に関する重要な事項を決定するため、また取締役会に付議すべき事項の事前審議を行う会議体として、経営会議を設置しています。経営会議は、常勤取締役、執行役員ならびに代表取締役社長の指名する者で構成し、常勤監査役も出席します。原則として月1回開催しています。

サステナビリティ委員会

取締役会または経営会議での決議事項、もしくは社長決裁事項等のうち、サステナビリティにかかる事項について、審議、答申およびモニタリングを行い、経営計画等に反映することを目的に、取締役会の諮問機関としてサステナビリティ委員会を設置しています。サステナビリティ委員会は経営戦略管掌取締役を委員長とし、業務執行取締役を委員として構成しています。また委員長は必要に応じて、専門委員会に対し、報告を求めることができます。

第1回サステナビリティ委員会の主な議題

- カーボンニュートラル(炭素税の動向等)について
- ESG情報開示の拡充について
- マテリアリティおよびKPIについて

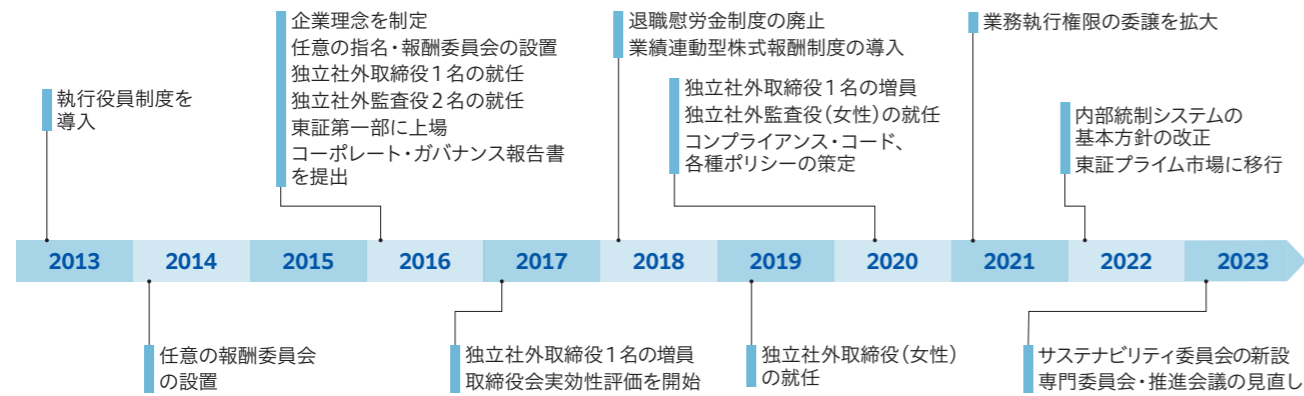
各種専門委員会および推進会議

全社的な意思決定を補完・補強するガバナンス上重要な会議体として、専門的な事項について検討・審議し、意思決定に必要な分析や報告を行う、管掌取締役を委員長とする専門委員会を設置しています。また、決裁規程および組織規程に基づく部門長の専属決定事項に関し、意思決定および業務執行に必要な審議、ならびに全社的な施策の策定・推進、啓発・研修、情報共有のために定期開催する推進会議を設置しています。具体的には、専門委員会として、環境保安委員会、エネルギー管理委員会、リスク管理委員会、また推進会議として、コンプライアンス推進会議、情報セキュリティ推進会議、品質保証推進会議を設置しています。

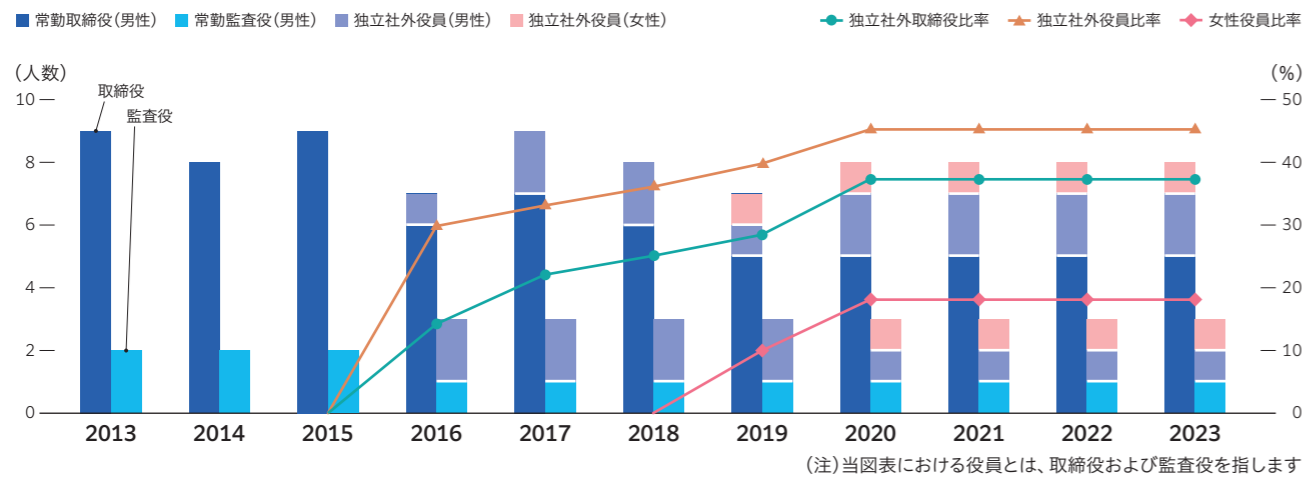
コーポレート・ガバナンス

ガバナンス強化の変遷

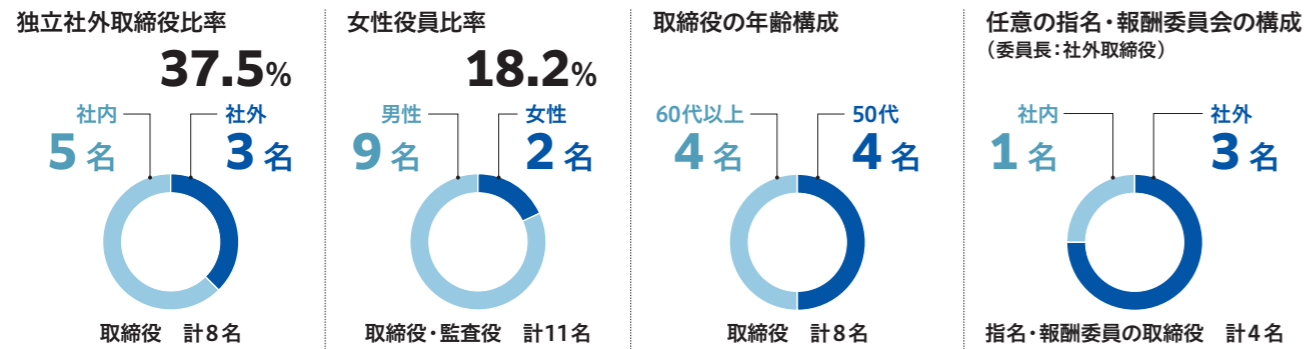
主な強化施策



役員構成の変遷



2022年度の状況



取締役会実効性評価

取締役会は、年に1度、取締役会の実効性を評価し、その結果について取締役全員で具体的な改善策を検討し、これを実行することで取締役会の機能を高める取組みを継続的に行っています。

これまでの実効性評価においては、取締役会の役割・構成・運用状況等について、いずれも肯定的な評価が得られており、取締役会全体としての実効性は確保されていると認識しています。

これまでの取組み

	課題	アクションプラン
2019年	①監督機能の強化や中長期的な経営戦略等に関する議論の充実が必要	①重要施策等のモニタリングを実施、形式的な決議事項を見直す
2020年	①重要事項についての議論の深化 ②取締役会の強みの一層の発揮	①経営の基本方針、持続的な企業価値向上等のアジェンダセッティング ②スキルマトリックスを活用した役割の明確化や役員トレーニングの実施
2021年	①サステナブル経営・中長期成長戦略に向けた議論の深化 ②第4次中計策定および運用に向けた実効的なKPI設定とモニタリングの充実	①取締役会でサステナビリティに関する議題を議論。オフサイトミーティング・取締役会後のフリーディスカッション(懇話会)の開催により、対話の機会を設ける。さらに取締役が相互に講師となる研修の実施 ②価値創造ストーリーに基づくマテリアリティの特定およびKPIの設定と四半期モニタリングの実施

2022年度実効性評価

- 実施時期: 2022年11月~2023年2月
- 実効性評価の方法: 自社アンケート(記名式・選択式・記述式)
- 対象者: 計11名(取締役8名、監査役3名)
- アンケート主要項目:
 - ・取締役会の機能・構成・運営等に関する基本的事項
 - ・昨年の課題に対する改善状況
 - ・サステナビリティに関する事項

実効性評価の結果

取締役会全体の実効性については確保されていることを確認しました。昨年より改善された主な点は、「社外役員が会社を理解するための機会の提供」および「取締役の相互理解が進み、さらに対話が深まっている点」でした。これまで新型コロナウイルス感染症の影響により開催が見送られてきた工場・研究所等への社外役員の見学機会を設けたことや、オフサイトミーティングや取締役会後の懇話会などのフリーディスカッションの場を設置したこと等が評価されました。一方で、以下の点が課題として抽出されました。

課題とアクションプラン

- 課題① 一定規模以上の投資案件に関するモニタリングの強化**
重要投資案件については、当初計画に対する進捗状況を一元化し、案件全体の状況を可視化するとともに、確認頻度を高め取締役会へ報告する。
- 課題② サステナビリティに関する議論の深化**
取締役会及びオフサイトミーティングやフリーディスカッション(懇話会)等を活用し、人的資本経営に関する取組みやその開示、人権尊重への取組みのほか、サステナビリティに関する議論を継続的に行う。
- 課題③ 次世代リーダー層の育成・発掘、意識向上**
任意の指名・報酬委員会の活動の一環として、社外取締役と次世代リーダー層との面談、意見交換会を実施するほか、取締役会事前説明会等において次世代リーダー層から説明を実施するなど、経営層との接点やコミュニケーションを増やす。

コーポレート・ガバナンス

役員トレーニング

当社は、毎年、経営層に対して、専門家・弁護士等を招聘し、継続的にトレーニングの機会を設けています。

2019年より、一橋大学の伊藤邦雄名誉教授による役員研修を毎年実施しており、2022年は「人的資本経営」を主題として「変革の方向性」「経営戦略と人材戦略の連動」「人的資本にかかる情報開示」といったテーマについてご講演いただき、その後関連な意見交換を実施しました。

また、2022年には「人権尊重ポリシー」を策定するにあたり、人権尊重について研修を行いました。人権に関する歴史的な背景や国際的な枠組み、いま企業に求められる人権尊重の取組みや責任についての理解を深めました。さらに、当社として特に尊重すべき人権分野の調査を行い、当該ポリシーに反映させるとともに、今後の人権尊重への取組みについての意見交換を行いました。



一橋大学・伊藤邦雄名誉教授による役員研修

役員間議論と対話活動への取組み

当社は、取締役会の実効性を高めるため、2022年から取締役会以外にインフォーマルな議論の場を設け、自由闊達に意見を交わす機会や取締役が相互に講師となる研修等を開催しています。

2022年は、当社のガバナンスの現状と課題を踏まえ、



取締役による議論の様子

社外取締役および社外監査役へのサポート体制

取締役会に付議される議案や重要情報等については、事前に資料を配布するとともに、事務局や起案部門等から社外取締役および社外監査役に対して、事前説明を行っています。特に、新たに就任した社外役員に対しては、資料や情報を提供し、説明会を設けるなど当社グループの理解を深めるよう努めています。

また、工場や子会社等の見学の機会を設け、現場社員との交流や対話の機会を設けています。2022年には社外取締役によるKH i-Labの見学会を開催し、理解を深めるとともに、社員との交流を図りました。

次世代リーダーの育成

当社では次世代リーダーの育成計画の一環として、全部門長と指名・報酬委員会のメンバーである社外取締役との面談の機会を設けています。

2022年6月には、部門長を少人数のグループに分け、「サステナブル経営の推進に向けた重要課題」について社外取締役との意見交換会を実施しました。さらに、10月には部門長と社外取締役との個人面談を実施し、企業価値向上のための新たな方策について議論する機会を設けるなど、社外取締役と積極的にコミュニケーションを図り、今後の育成計画の策定に結び付けています。

「取締役としてなすべきことは何か」などをテーマに約半日をかけオフサイトミーティングを実施しました。

また、取締役が相互に講師となる研修については、2022年12月に、土屋取締役が当社に関わる歴史的な事業環境の変遷や将来の事業展開の方向性についての研修を、2023年4月に、宮入取締役が「多様性を活かす組織風土や安全文化の構築」と題した講義を実施し、率直な意見交換を行いました。



講師を務める土屋取締役

役員報酬等

取締役の報酬等については、固定報酬および業績連動報酬からなる金銭報酬と業績連動型株式報酬で構成しています。なお、社外取締役および監査役は金銭報酬(月例定額)のみで構成しています。

報酬等の決定にあたっては、取締役の報酬水準の妥当性および透明性を確保する観点から、任意の指名・報酬委員会を設置し、役員報酬に関する方針および水準などについて審議し、各役員の個別の報酬等の算定結果まで確認しています。取締役(社外取締役を除く)の報酬については、次の内容を基本方針としています。

- 中長期的な業績向上と企業価値の増大への十分なインセンティブとなる
- 多様で優秀な人材を獲得できる競争力を有する
- 株主の皆様をはじめとするステークホルダーとの利害の共有を図る

金銭報酬

金銭報酬全体の3割程度を業績連動報酬とし、予算達成率、過去5年平均達成率を用いて算出しています。

業績連動型株式報酬

業績連動型株式報酬は、連結営業利益で黒字を確保した場合に限り、予算達成率を用いて算出しています。業績との連動性をより一層高めると同時に、株式価値との連動性を明確にし、取締役が株価上昇によるメリットのみならず、株価下落リスクまでも株主の皆様と共有し、中長期的な業績の向上と企業価値の増大に貢献する意識を高めています。

業績連動報酬の指標

業績連動報酬(金銭報酬、株式報酬とも)で用いる評価指標は、当社の事業特性等を踏まえ、連結EBITDA*としていきます。当社は多くの設備を保有するため、その減価償却費を計算に含むEBITDAは有用な指標と考えています。

* EBITDAは右記の通り算出。EBITDA=営業利益+減価償却費+のれん償却費(営業利益は連結損益計算書、減価償却費およびのれん償却費は連結キャッシュフロー計算書に表示される額を使用)

取締役の報酬体系のイメージ



(注)上記報酬体系図は、取締役報酬の目安を示しており、各年度により変動します。また、役位が上がるに従って業績連動報酬の割合が増加する仕組みとなっています。

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数(2022年度)

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる 役員の員数(人)
		金銭報酬		株式報酬	
		固定	業績連動	業績連動	
取締役(社外取締役を除く)	222	116	69	37	5
監査役(社外監査役を除く)	21	21	-	-	1
社外取締役	25	25	-	-	3
社外監査役	14	14	-	-	2

政策保有株式

当社は企業価値向上を目的として、相互に経営方針や事業内容、取引の重要性を理解し、中長期的に取引維持やシナジー創出が重要と考えられる企業の株式を保有しています。投資株式の貸借対照表計上額のうち約5割が非上場株式ですが、そのうちの約9割は関係各社が共同出資した主要原料の生産会社やコンビナート共同設備の管理会

社の株式であり、まさに事業投資として保有しています。上場株式については、毎年取締役会で、評価損益、コンプライアンス遵守の状況、当社との取引状況等、個別に保有合理性を検証しています。2022年には、新規事業創出に向けたスタートアップ企業2社への投資を行う一方、上場株式および非上場株式の一部売却を進めました。

役員一覧

取締役



代表取締役社長
社長執行役員
高橋 理夫
1987年 4月 協和醱酵工業株式会社 入社
2011年 7月 協和発酵ケミカル株式会社
(現 当社) 基礎化学品事業部長
2013年 3月 当社 取締役 執行役員
2016年 3月 当社 常務取締役 執行役員
2017年 3月 当社 取締役副社長 執行役員
2019年 3月 当社 代表取締役社長 執行役員
2020年 3月 当社 代表取締役社長
社長執行役員(現任)



取締役
常務執行役員
濱本 真矢
1985年 4月 株式会社日本興業銀行
(現 株式会社みずほ銀行) 入行
株式会社みずほコーポレート銀行
(現 株式会社みずほ銀行) 大阪営業第一部長
2014年 4月 株式会社みずほ銀行
執行役員 営業第五部長(2015年3月 退任)
2015年 4月 興銀リース株式会社
(現 みずほリース株式会社) 執行役員
同社 取締役 兼 執行役員 経営企画部長
同社 常務取締役 兼 常務執行役員
経営企画部長(2019年5月 退任)
2019年 6月 当社 入社
2019年 9月 当社 上席執行役員
2020年 3月 当社 取締役 常務執行役員(現任)



独立社外取締役
土屋 淳
1981年 4月 米国 アルゴン国立研究所 入所
1983年 5月 米国 ローレンスバークレー国立研究所 入所
1984年 2月 三菱化成工業株式会社(現 三菱ケミカル株式会社) 入社
同社 米国子会社 Verbatim Corporation,
President 出向
2001年 4月 三菱化成株式会社(現 三菱ケミカル株式会社)
経営企画室 部長(2002年1月 退職)
2002年 2月 ローム・アンド・ハースジャパン株式会社
(現 ダウ・ケミカル日本株式会社)
取締役
2007年 1月 ヘレウス株式会社 代表取締役社長
2018年 10月 株式会社土屋インターナショナル
コンサルティング 代表取締役社長(現任)
2019年 6月 綜研化学株式会社 社外取締役(現任)
2020年 3月 当社 社外取締役(現任)

監査役

大戸 徳男 常勤監査役
河合 和宏 独立社外監査役
田村 恵子 独立社外監査役

執行役員

常務執行役員 緒方 利明 生産技術部長
常務執行役員 高橋 功 経営管理部長
執行役員 中橋 彰夫 千葉工場長
執行役員 近藤 佳明 環境保安・品質保証部長
執行役員 清水 英樹 購買部長
執行役員 上村 朗 経理財務部長
執行役員 徳光 篤志 黒金化成株式会社 出向
(代表取締役社長)
執行役員 佐藤 克典 事業部長
執行役員 黒川 秀雄 四日市工場長
執行役員 藤井 孝俊 人事部長



取締役
常務執行役員
松岡 俊博
1987年 4月 協和醱酵工業株式会社 入社
2008年 4月 協和発酵ケミカル株式会社
(現 当社) 生産管理部長
2011年 6月 当社 四日市工場長
2013年 4月 当社 執行役員
2014年 3月 当社 取締役 執行役員
2018年 3月 当社 常務取締役 執行役員
2020年 3月 当社 取締役
常務執行役員(現任)



取締役
常務執行役員
磯貝 幸宏
1987年 4月 東亜紡織株式会社 入社
2000年 8月 株式会社ワイ・アイ・シー 入社
2001年 10月 協和醱酵工業株式会社 入社
2016年 1月 当社 研究開発本部 四日市研究所長
2017年 12月 当社 研究開発本部長 兼
研究開発本部 四日市研究所長
2018年 1月 当社 執行役員
2019年 3月 当社 取締役 執行役員
2022年 3月 当社 取締役
常務執行役員(現任)



独立社外取締役
菊池 祐司
1992年 4月 弁護士登録
坂野・瀬尾・橋本法律事務所
(現 東京八丁堀法律事務所) 入所
東京八丁堀法律事務所 パートナー
2002年 4月 証券取引等監視委員会
2003年 3月 (事務局総務検査課) 勤務
東京八丁堀法律事務所 復職 パートナー(現任)
2005年 3月 イヌイ倉庫株式会社(現 乾汽船株式会社)
2010年 6月 社外監査役
2014年 6月 NEC ネットエスアイ株式会社 社外監査役
2020年 3月 当社 社外取締役(現任)



取締役
常務執行役員
新谷 竜郎
1988年 4月 協和醱酵工業株式会社 入社
2013年 7月 当社 事業本部化学品
営業部長
2016年 1月 当社 執行役員
2017年 3月 当社 取締役 執行役員
2019年 3月 当社 常務取締役 執行役員
2020年 3月 当社 取締役
常務執行役員(現任)



独立社外取締役
宮入 小夜子
1979年 4月 株式会社日立製作所 入社
1982年 7月 パンク・オブ・アメリカ・エヌ・エイ
アジア総本部 入社
1986年 3月 株式会社バソナ入社、株式会社エデュコンサルト
(現 株式会社スコラ・コンサルト) 出向・転籍
2000年 4月 株式会社スコラ・コンサルト パートナー(現任)
2000年 4月 日本橋学園大学(現 開智国際大学) 助教授
2005年 1月 株式会社スコラ・コンサルト 取締役
2008年 4月 日本橋学園大学(現 開智国際大学) 教授
2019年 3月 当社 社外取締役(現任)
2020年 8月 東洋エンジニアリング株式会社
社外取締役(現任)
2022年 4月 開智国際大学 名誉教授・客員教授(現任)
2022年 6月 日本製罐株式会社 社外取締役(現任)

当社取締役の指名に関する方針・必要なスキル等

当社の取締役候補者の指名に関しては、取締役として必要なスキル等を踏まえ、的確かつ迅速な意思決定に寄与する能力の有無や適材適所の観点、ジェンダー等のダイバーシティを勘案したうえで、取締役会の諮問を受けた任意の指名・報酬委員会が総合的に検討した結果を答申し、取締役会において決定しています。

また、当社取締役としての必要なスキル等としては、経営

に対して貢献が期待される「企業経営」「業界の知見」「製造・研究開発・イノベーション」「財務・会計」「営業・マーケティング」「ガバナンス・コンプライアンス・リスク管理」「人材開発・ダイバーシティ」の7項目を選定し、以下に記載の通り、スキルマトリックスを作成したうえで、取締役会全体として各項目がカバーされ、経験・専門性の多様性が確保されたバランスのとれた構成になるよう留意しています。

取締役会メンバー(取締役・監査役)										スキルマトリックス						
役職など	在任年数	独立性	女性	取締役会	取締役会出席回数	監査役会	指名・報酬委員会	サステナビリティ委員会	企業経営	業界の知見	製造研究開発イノベーション	財務・会計	営業マーケティング	ガバナンスコンプライアンスリスク管理	人材開発ダイバーシティ	
高橋 理夫	10年			○議長	16回/16回		○	○	●	●		●	●	●		
松岡 俊博	9年			○	16回/16回			○	●	●	●					
新谷 竜郎	6年			○	16回/16回			○委員長	●	●			●			
濱本 真矢	3年			○	16回/16回			○	●			●		●		
磯貝 幸宏	4年			○	16回/16回			○	●	●	●				●	
宮入 小夜子	4年	○	○	○	16回/16回		○		●						●	
土屋 淳	3年	○		○	16回/16回		○		●	●	●		●			
菊池 祐司	3年	○		○	16回/16回		○委員長		●					●		
大戸 徳男	6年				16回/16回	○議長						●		●		
河合 和宏	3年	○			16回/16回	○			●			●		●		
田村 恵子	3年	○	○		16回/16回	○								●		

リスクマネジメント

リスク管理活動と管理体制

当社はリスクを、経営活動・事業活動に影響を及ぼす不確実性と定義しています。持続的な成長を実現するため、可能な限りリスクを洗い出して認識し、顕在化を未然に防止するとともに、組織的・戦略的・継続的に統制しています。

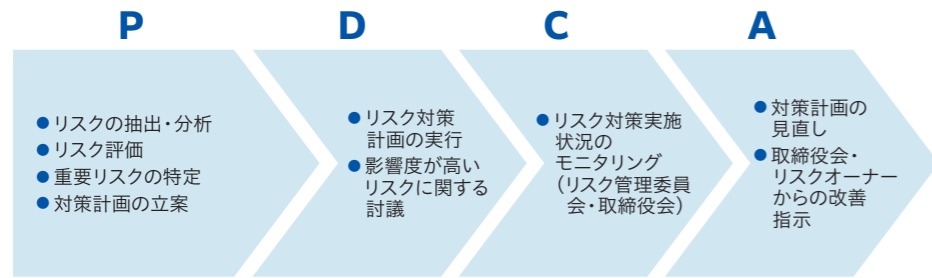
実効的なリスク管理を推進するため、リスク管理管掌取締役を委員長、全部門長をメンバーとするリスク管理委員会を設置し、経営上重要なリスクの抽出・評価、対策計画の立案・審議および意思決定に必要な分析や進捗モニタリングを行っています。本委員会は原則として年2回開催

し、議論された内容は取締役会に報告しています。

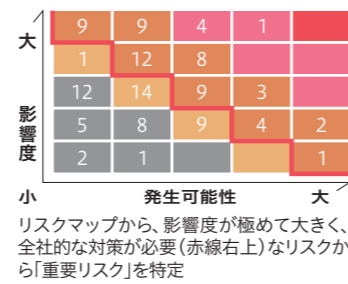
リスクの評価プロセスと重要リスクの選定

当社は、社会・環境情勢を考慮した外部リスクと内部リスクの両面からリスクを洗い出し、その影響度と発生可能性を全社視点で評価したリスクマップを作成しています。その結果、当社の事業活動に対して影響度が極めて高く、全社的な対策が必要となるリスクを「重要リスク」として特定し、リスクオーナーおよび統括部門を定めるとともに、対策立案およびその実行を推進しています。

リスク評価プロセス



リスクマップ (数値はリスク件数)



重要リスクとその対策

分類	リスクの内容	対策
①コンプライアンス	法令違反、法的規制	「コンプライアンス・コード」を定め、全役職員へ周知・教育 法令遵守状況チェック等を通じた関連法規制の確認
②生産活動	設備・機械の損傷・故障、事故	設備の重要度に応じた保全計画の立案 保安・安全および環境保全確保のための教育
③人財	人員不足、中核人財の育成停滞	採用活動・体制の強化、人事会議の開催 中核人財の育成計画立案および研修制度の整備
④事業継続	大地震・自然災害 特定原料・資材の調達不能	事業継続計画(BCP)の策定および定期的な訓練の実施 重要品目の主原料・副原料、設備・資材等における調達リスクの洗い出しと品目ごとのリスク対策の立案
⑤情報セキュリティ	サイバー攻撃	外部セキュリティアセスメント結果を踏まえた対策の実施 情報セキュリティポリシー等に基づく全役職員への教育
⑥気候変動	異常気象、炭素税の賦課	(右ページを参照)

事業継続マネジメント(BCM)

当社は、幅広い産業における生産活動や市民の社会生活にとって必要不可欠な製品を多くのお客様へ供給しています。そのため、大規模災害が発生した場合に、事業活動を維持・継続すること、早期復旧を実現することが非常に重要な責務であると考え、事業継続計画(BCP)を事業所ごと

に策定しています。BCPの有効性を検証するため、2021年に初めてワークショップ型の訓練を実施し、その後も毎年工夫しながら訓練を継続しています。

今後もBCPの実効性向上に向けて、工夫した訓練を継続的に実施し、BCMに取り組んでいきます。

TCFD提言に基づく気候関連の情報開示

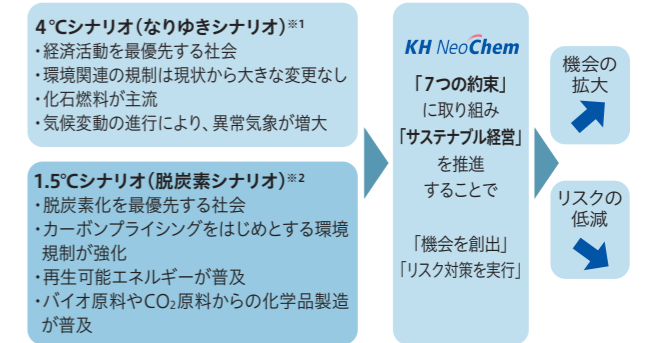
気候変動に起因する熱中症や自然災害の増加、カーボンニュートラルに向けた脱炭素要請の高まりなど、当社を取り巻く事業環境の不確実性はますます高まっています。当社は2022年1月に、「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)提言」への賛同を表明し、気候変動に関する情報開示を進めています。

ガバナンス・リスク管理

当社は、前ページで記載のリスク評価プロセスに則り重要リスクを特定していますが、気候変動に起因するリスクについても、今後当社に影響を大きく与えるものとして、経営上の重要リスクとして特定しています。また、リスクマネジメントシステムに基づいて、リスクアセスメントを継続的に実施するとともに適宜、取締役会にてモニタリングするなど、リスク顕在化に対する予防や影響度低減のための対策を実行しています。

戦略

当社では、気候変動の観点からリスク・機会を洗い出し、4°Cシナリオや1.5°Cシナリオに基づきシナリオ分析を行い、2030年時点のリスクや機会の影響度を評価しています。これらのリスクや機会に対し「7つの約束」に取り組み、「サステナブル経営」を推進することで、リスクの低減と機会の拡大を図り、企業価値の向上をめざします。



*1 IPCC(気候変動に関する政府間パネル)のRCP8.5シナリオ等を参照
*2 IEA(国際エネルギー機関)のNZE2050シナリオ等を参照

KHネオケムの気候変動関連のリスクと機会

分類	リスクまたは機会の内容	主な対応策
物理リスク (4°Cシナリオ)	異常気象による操業への影響	気候変動により、高潮・豪雨・洪水・台風等の異常気象が増加し、操業への影響が増加するおそれがあります。
移行リスク (1.5°Cシナリオ)	カーボンプライシングの導入	脱炭素社会の実現に向け、炭素税等のカーボンプライシングの導入が進み、財務的な負担が増加するおそれがあります。 2022年のCO ₂ 排出量と同水準:約37.9万t-CO ₂ 、2030年の炭素価格:130USD / 1t-CO ₂ (為替1USD=130円)と想定した場合、約64.1億円/年の負担増加の可能性があります。
	特定原料調達不能	石油精製メーカーが脱炭素の流れを受けて製油所を減らした場合、製油所から購入する原料の調達が難しくなるおそれがあります。
	バイオ由来原料への転換による影響	原料が石油由来からバイオ由来に転換することにより、品質トラブルが生じる恐れや調達コストが増加するおそれがあります。
機会 (4°Cシナリオ)	ESG投資対応遅れ	化石燃料の大量使用への批判が高まり、投資撤退(ダイベストメント)、株価の下落等のおそれがあります。
	適応型製品へのニーズ拡大	熱中症の増加等、気候変動による悪影響が拡大する中、悪影響を低減し、気候変動への適応に資する製品へのニーズが増加する可能性があります。
機会 (1.5°Cシナリオ)	脱炭素製品へのニーズ拡大	環境配慮要請の高まりに伴い、GHG排出量が少ない製品へのニーズが増加する可能性があります。

コンプライアンス

私たちの行動原則 ～コンプライアンス・コード～

当社グループにおいては、「コンプライアンス」を、法令遵守にとどまらず、社会の一員として高い倫理観を持ち、ステークホルダーの皆様からの要請や期待に応えることまでを含むものと考えています。そのことを明確に示すとともに、企業活動におけるグループ共通の行動原則として「コン

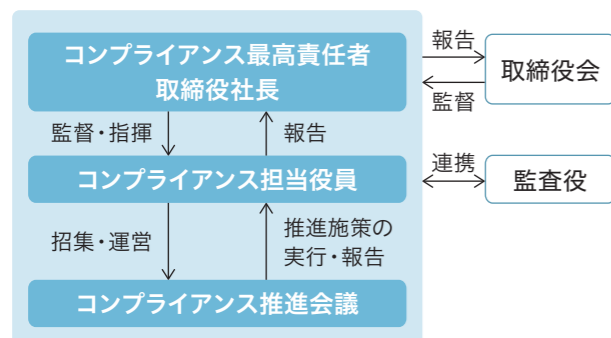
コンプライアンス・コード

社会の一員として <ul style="list-style-type: none"> ● 高い倫理観 ● 安全・安定操業の維持・向上 ● 人権尊重 ● 地域社会への貢献 ● 社会・環境保全への貢献 ● 反社会的勢力との関係遮断 	株主・投資家の皆様に対して <ul style="list-style-type: none"> ● インサイダー取引の禁止 ● 建設的な対話および適切な情報開示
お客様、お取引先様等に対して <ul style="list-style-type: none"> ● 高い品質 ● 公正な取引 ● 贈収賄等の禁止 ● 知的財産の適正管理 	KHネオケムグループの一員として <ul style="list-style-type: none"> ● 労働安全の維持・向上 ● 情報資産の適切な管理 ● 働きやすい職場環境の維持・改善

コンプライアンス体制

コンプライアンス最高責任者である取締役社長のもと、コンプライアンス担当役員がコンプライアンス事案への迅速な調査・対応を図るとともに、必要な施策を立案します。各部門長はコンプライアンス推進責任者として、それら施策の部門内での推進役を担います。コンプライアンス推進会議では、施策の進捗や成果等を確認するとともに、現状の課題とさらなる施策の実施計画を決定しています。同会議は参加者が発議者となり、発議内容について議論を進めています。これらを一連のサイクルとして実施することで、コンプライアンス体制の継続的な強化に努めています。

なお、グループ会社におけるコンプライアンス施策の進捗等についても、コンプライアンス推進会議にて議論しています。

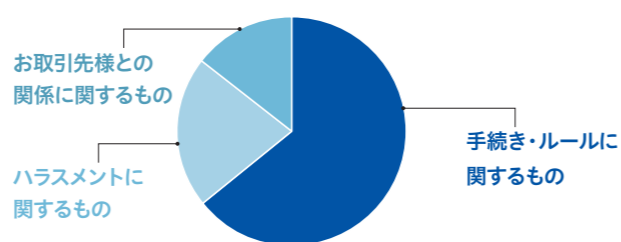


プライアンス・コード」を策定しました。一人ひとりが、「この行動は正しいか」「誰に対しても胸を張って話ができるか」を自らに問いかけ、行動することを通じて、誠実に「コンプライアンス・コード」を実践していきます。

KHネオケムホットライン(内部通報・相談窓口)

当社では、腐敗行為・贈収賄等を含む法令違反、不正・不法行為、その他のコンプライアンス違反または違反の疑いのある事案の公益通報やその他の相談などを受け付ける窓口として「KHネオケムホットライン」を設置しています。社内にコンプライアンス相談窓口、コンプライアンス管掌取締役窓口、常勤監査役窓口を、社外に弁護士窓口を設けています。各窓口では秘密の厳守を徹底し、通報・相談者の匿名性やプライバシーを保護しながら、適切に対応しています。「弁護士窓口」は、当社のお客様やお取引先様もご利用いただける窓口としており、当社Webサイトに公開しています。なお、2022年度のKHネオケムホットラインへの相談件数は9件ありましたが、外部への公表を必要とするような重大な問題となる通報はありませんでした。

相談内容の傾向(2022年度)



(注)KHネオケムホットライン以外の相談も含んでいます。また、すべての相談等については適切に対応が完了しています

コンプライアンス推進活動

2022年度は、コンプライアンス推進会議において、「コンプライアンス違反が生じる職場環境に共通する課題は何か」を議論し、「当事者意識の醸成」を共通課題として特定しました。この課題解決のために、コンプライアンスリーダーの選出やワークショップの実施など各種施策に取り組みました。

2023年度においては、役職員を対象としたコンプライアンス意識調査を実施し、施策の有効性を検証するとともに、新たな課題の抽出に取り組んでいます。

ポリシーの制定

当社では、「コンプライアンス・コード」を確実に実践するために、各分野において具体的に行動するためのポリシーを策定しています。2022年度は「人権尊重ポリシー」を新たに制定しました。現在当社が定めているポリシーは、当社Webサイトでご確認いただけます。

ポリシー一覧



<https://www.khneochem.co.jp/company/philosophy/principles/>

腐敗行為・贈収賄等防止のための取組み

「贈収賄等防止ポリシー」を定め、腐敗行為、贈収賄等の防止に関するあらゆる法律の遵守を徹底しています。公務員だけでなく、企業間での接待・被接待・贈答についても、コンプライアンス事務局による承認プロセスを含む、事前申請制度を導入しています。2022年度において、腐敗行為や贈収賄等と疑われる行為はありませんでした。

主なコンプライアンス推進活動

コンプライアンス全般	コンプライアンス推進会議の開催 法務コンプライアンスウィークの開催 職場ごとにコンプライアンス・コードについて話し合う「コンプライアンスワークショップ」の実施 コンプライアンス意識調査の実施
教育・研修	〈全事業場へのコンプライアンス教育研修実施回数5回/年〉 ・個人情報に関する研修実施 ・労働安全衛生に関する研修実施 ・業務委託契約に関する研修実施 ・公益通報者保護法に関する研修実施 ・ハラスメントに関する研修実施 その他、新入社員向け、キャリア入社者向け等の各種研修の実施
その他	「KHネオケムホットライン」の社内イントラネット掲載、ポスター掲示による周知徹底

コンプライアンスリーダーの選出

コンプライアンスをより深く理解し、職場で起こるコンプライアンスの問題や、問題になる前の小さな芽に当事者意識を持って気付くメンバーを増やすことを目的として、「コンプライアンスリーダー」を選出しています。約2カ月に1度、「コンプライアンスリーダー会」を開催し、知識醸成のための研修を実施し、各職場へ持ち帰り展開しています。また、コンプライアンスリーダー同士で話し合う機会を設けるなど、部門横断でコミュニケーションを深め、相談しあえる関係を構築しています。2022年度は、本社、技術開発センターにて先行して実施しましたが、2023年7月以降、各工場でも展開しています。



コンプライアンスリーダー会

ワークショップの実施

各職場において、コンプライアンスリーダーを中心に、「ハラスメントの禁止」「職場の安全・衛生の確保」をテーマとして話し合う「コンプライアンスワークショップ」を実施しました。ワークショップ実施後に集めた参加者の感想では、「ハラスメントの予防や心理的安全性確保につながる」「職場の相互理解が進んだ」といった声が多く聞かれました。今後も継続してワークショップを実施していきます。

保安・安全および環境保全活動

環境保安ポリシー

当社は、「コンプライアンス・コード」に基づき、事業活動における保安・安全および環境保全を徹底することが企業価値の持続的向上および社会的責務を果たすために不可欠であると考え、「環境保安ポリシー」を定め、保安・安全および環境保全の確保に取り組んでいます。

なお、2022年4月4日に発生した当社社員の墜落死亡事故を受けて、二度とこのような事故を発生させないという想いを込めて、2022年10月1日付で本ポリシーを改正し、安全な職場の維持・改善について追加しました。

レスポンシブル・ケア(RC)活動

当社は、「環境保安ポリシー」を遵守するため、以下のRC活動を誠実に実施します。

①安全な職場の維持・改善

当社は、安全指針「自分を守る、仲間を守る。」を実践するために定めた行動目標および遵守事項を徹底することで、安全な職場の維持・改善に努めます。

②安全・安定操業の維持・向上

当社は、常に危険源を意識し、リスクを排除して、安全で定常的な操業を維持するとともに、さらなる向上を図り、無事故・無災害を目指し、地域社会および全役職員等^(※)の安全、安心および健康の確保に努めます。

③社会・環境保全への貢献

当社は、企業活動を通じて持続可能な社会や環境の実現に向け、取り扱う化学物質や製品に関する最新の安全情報を収集し、顧客、物流関係者および全役職員等へ適正な情報を提供して、製品の開発から廃棄に至るすべての過程において保安・安全および環境負荷の低減に努めます。

④地域社会への貢献

当社は、保安・安全、環境保全および健康に関する地域社会との対話やコミュニケーション活動を通じ、地域社会と協調し、その発展に貢献します。

※当社の役職員

管理体制

当社は、保安・安全および環境保全に関して、最高責任者を取締役社長とし、全社的な取組みを管理・監督等することを責務とする環境保安管掌取締役の下に、業務の執行および関係事業場に対して行う査察を統括する環境保安担当役員を設置しています。環境保安管掌取締役は、重点

施策等の専門的な事項について検討・審議し、意思決定に必要な分析や報告を行う専門委員会として環境保安委員会を設置し、本委員会の招集・運営を行います。本委員会で審議された事項のうち、重要な事項については、経営会議において決議します。年度重点施策は各部門に展開され、その進捗状況については、環境保安担当役員が統括する環境保安査察において定期的に確認しています。

認証取得状況

四日市工場および千葉工場では、品質マネジメントシステム(ISO9001)および環境マネジメントシステム(ISO14001)の認証を取得し、維持しており、これらに沿った活動を推進しています。

工場名	認証取得	現在の審査登録機関
四日市工場	ISO9001 1999年 1月	日本化学キューエイ株式会社
	ISO14001 2000年 7月	
千葉工場	ISO9001 1998年12月	
	ISO14001 2000年11月	

(注)製造事業場は100%取得済

査察および監査

環境保安査察および品質監査

当社は、環境保安担当役員の指示により、RC活動における年度重点施策の進捗状況、保安管理活動および環境管理活動の適正な実施を確認するため、関係事業場に対し環境保安査察を実施しています。

同様に、品質保証担当役員の指示により、品質管理活動における年度重点施策の進捗状況、品質管理活動の適正な実施を確認するため、品質管理活動実施部門に対し品質監査を実施しています。

工場監査

四日市工場および千葉工場では、ISO9001およびISO14001ならびに高圧ガス認定(完成・保安)検査実施者としての保安管理システムに基づく内部監査を実施しています。

また、ISO9001およびISO14001に基づく外部審査(維持審査および更新審査)を受け、認証を維持しています。

2022年度重点施策(数値目標)および実績、ならびに2023年度重点施策(数値目標)

○:達成 ×:未達成

RCコード	2022年度			2023年度
	目標	実績	評価	目標
環境保全	●環境事故 ゼロ	●環境事故 ゼロ	○	
保安防災	●保安事故 ゼロ	●保安事故 10件	×	●保安事故 ゼロ
労働安全衛生	●休業災害 ゼロ ●労働災害7件以下	●社員休業労災 1件(四日市工場) ●社員不休業労災 5件(四日市工場、千葉工場) ●協力会社休業労災 1件(四日市工場) ●協力会社不休業労災 8件(四日市工場、千葉工場)	×	●休業災害 ゼロ ●労働災害9件以下(直近5年間の平均値以下)

集計範囲:四日市工場、千葉工場

(注)産業保安に関する行動計画、工場のレスポンシブル・ケア関連データについては、当社Webサイト(<https://www.khneochem.co.jp/csr/rc/>)にてご覧いただけます

保安防災

保安防災への取組み

四日市工場および千葉工場では、「環境保安規程」に基づき、工場としての「保安管理方針」を策定し、その周知徹底と方針に従った保安防災活動に取り組んでいます。

安全環境評価(SEA)

当社は、新技術・新プロセスの導入、新規設備・機械の導入および新規化学物質の導入、ならびに製造方法の変更等に対して、保安・安全、環境保全および健康へ与える影響を事前に評価するためSEA(Safety Environmental Assessment)を実施し、SEAでの評価結果を反映することで、より安全なプロセス・設備となるよう努めています。

高圧ガス認定(完成・保安)検査実施者

高圧ガス保安法で定められた制度で、保安管理、運転管理および設備管理の水準が高いと認められた場合に、自ら高圧ガス保安法に基づく完成検査および保安検査を行うことが可能となるものです。

四日市工場では6製造施設で、千葉工場では1製造施設で取得しています。両工場ともPDCAサイクルを回して継続的な改善を図っています。

緊急時の訓練

当社は、緊急事態を想定し、定期的に総合防災訓練、初期消火訓練および通報訓練等を実施して、有事の際に迅速かつ適切に行動できるよう取り組んでいます。



四日市工場 霞ヶ浦製造所 総合防災訓練風景①



同総合防災訓練風景②

保安・安全および環境保全活動

労働安全衛生

労働安全衛生への取組み

当社は、社員および場内で作業を行う作業者の安全を確保するため、労働安全衛生法に基づく教育を実施しています。また、災害発生を未然防止するため、リスクアセスメント^{※1}およびヒヤリハット・気になりメモによる危険予知活動、改善提案活動等、日常的に安全衛生活動を実施しています。

また、労働安全衛生法に基づき化学物質のリスクアセスメント^{※2}を実施しています。

いずれのリスクアセスメントも、規定に基づき、ハイリスクとなった案件については、安全衛生委員会において、労使で協議し対策を講じています。

※1 リスクアセスメント：作業における危険性または有害性を特定し、それによる労働災害の重篤度とその災害が発生する可能性の度合いを組み合わせることでリスクを見積もり、そのリスクの大きさに基づいて対策の優先度を決め、リスクの除去または低減の措置を検討し、その結果を記録する一連の手法をいう。

※2 化学物質のリスクアセスメント：化学物質やその製剤の持つ危険性や有害性を特定し、それによる労働者への危険または健康障害を生じるおそれの程度を見積もり、リスクの低減対策を検討すること

労働災害の発生状況

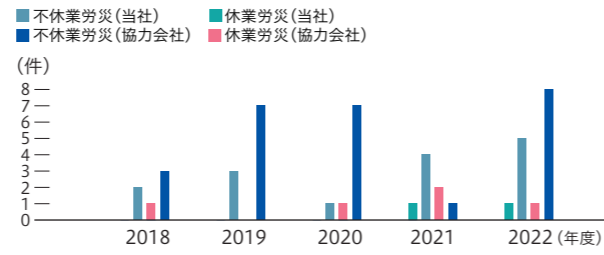
2022年度は、休業労災が2件[※]発生しました。そのうち1件は、4月4日に四日市工場で発生した墜落死亡事故であり、二度とこのような痛ましい事故を発生させないために、「安全総点検運動2022」として、労使一体となり両工場を中心に全社的に取り組んでいます。墜落事故に対する直接的な対策はもちろんのこと、重大災害につながる作業の総点検を実施しています。また、常に安全を考える習慣・風土の醸成にも取り組んでおり、2022年10月1日付けで安全指針「自分を守る、仲間を守る。」を制定しました。

※ 協力会社従業員の休業労災1件を含む

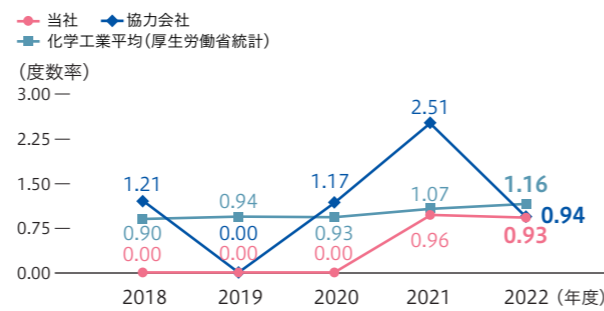
法令チェックシートを活用したコンプライアンス推進

当社は、保安・安全および環境保全にかかるコンプライアンス違反を発生させないために、関係法令ごとに法令チェックシートを作成し、事業場ごとにセルフチェックを実施しています。また、本が行う環境保安査察において、セルフチェックの結果を活用することで、網羅性を持った法令チェックができるよう取り組んでいます。

労働災害発生件数

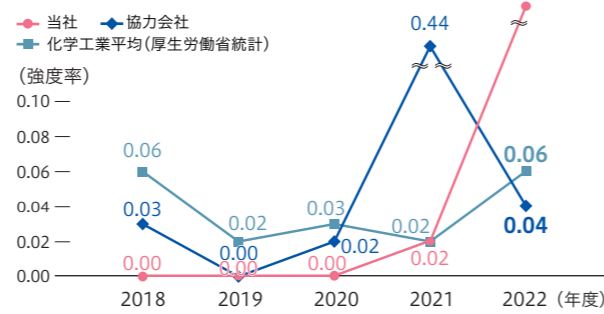


度数率(休業労災)



度数率：災害発生の頻度を表す指標
(死者数) ÷ (延べ実労働時間数) × 100万

強度率



強度率：災害の重さの程度を表す指標
(延べ実労働損失日数) ÷ (延べ実労働時間数) × 1,000

(注1) 度数率(休業労災)および強度率のグラフは、集計範囲：四日市工場、千葉工場
(注2) 2021年に発生した協力会社社員の労災について当該被災者が2022年12月31日時点において復帰できておらず、2022年の労働損失日数を含めるよう、2021年度の強度率(協力会社)のデータを更新しています。

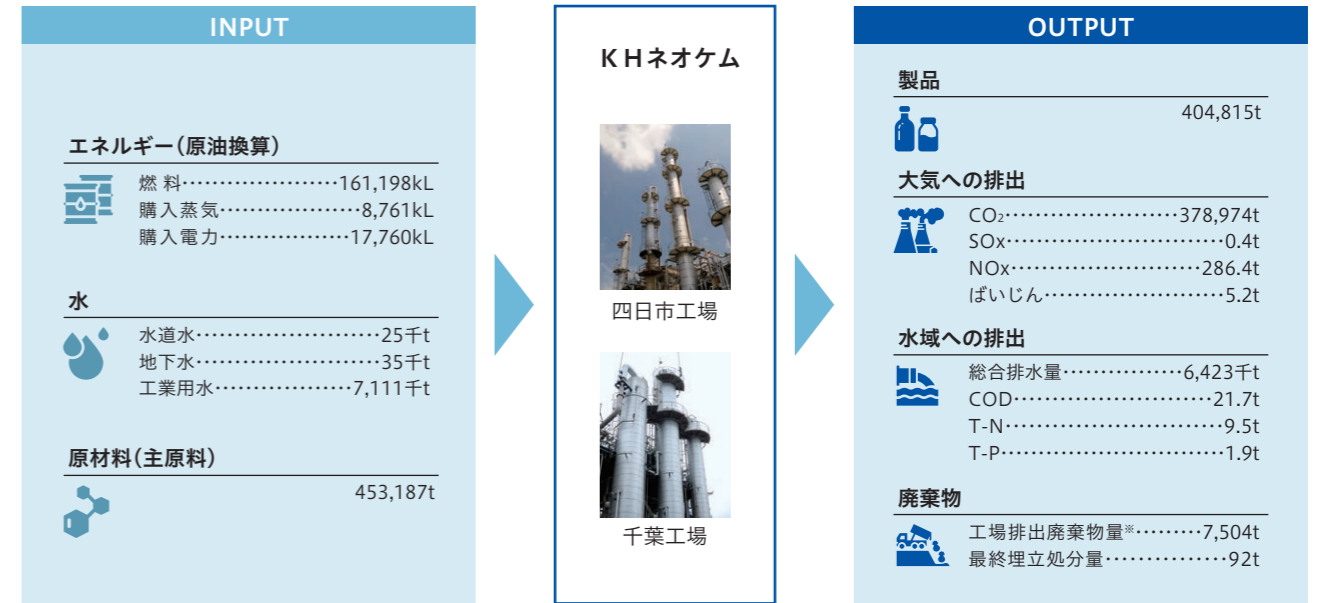
製品安全データシートの提供による化学物質管理

当社は、すべての当社製品を安全に使用していただくために、最新のJIS規格および関係法令の改正に合わせて安全データシート(SDS)を作成・更新し、適切にお客様に提供しています。また、海外各国のGHS[※]制度に対応するため、当社の事業活動に合わせて、現地語でSDSを作成・更新し、適切にお客様に提供しています。

※ GHS：化学品の分類および表示に関する世界調和システム

環境保全

環境負荷実績フロー



集計範囲：四日市工場、千葉工場
対象期間：2022年4月1日～2023年3月31日

※ 従来、工場で発生する廃棄物量を「発生量」として記載していましたが、フローの主旨に沿うよう、発生後に内部減量化を経て工場から排出される廃棄物量を「工場排出廃棄物量」として、本年度より記載

地球温暖化防止

当社は、省エネ法^{※1}に基づく特定事業者としてエネルギーの使用の合理化を推進し、また、温対法^{※2}に基づく特定排出者として温室効果ガス(GHG)排出量の削減に努めています。2022年度のエネルギー使用量およびGHG排出量^{※3※4}は、前年度比87.6%、89.7%と減少しましたが、これは隔年の大規模な定修による稼働日数減に加えて、期中に発生した設備トラブルにより前年度から生産量が減少したことによるもので、エネルギー原単位は前年度比で112.4%と悪化しました。

当社は、KH i-Labで再生可能エネルギー電力を導入しているほか、本社においても2023年4月より実質的に再生可能エネルギー100%の電力に切り替えました。今後、省エネ法の推進、設備投資や新技術の導入検討をさらに進め、2030年までに2017年度比でGHG排出量30%削減、および2050年のカーボンニュートラル達成を目指します。

※1 省エネ法：エネルギーの使用の合理化等に関する法律
 ※2 温対法：地球温暖化対策の推進に関する法律
 ※3 省エネ法に基づく報告数値
 ※4 政府へのGHG排出量報告窓口を確認の上、2021年度から、当社の製造工程において発生したCO₂を回収し、製品の原料として利用した分をGHG排出量から控除

各種環境パフォーマンスデータについては、P14および当社Webサイト(<https://www.khneochem.co.jp/sustainability/environment/data/>)にてご覧いただけます。

大気汚染の防止

当社は、ボイラー、廃液燃焼炉および汚泥焼却炉などから排出される硫黄酸化物(SO_x)、窒素酸化物(NO_x)およびばいじんについて、大気汚染防止法に基づく排出基準および地域との協定値を遵守しています。

水質汚染の防止

当社は、排水中の化学的酸素要求量(COD)、全窒素(T-N)および全りん(T-P)についても、水質汚濁防止法に基づく排出基準および地域との協定値を遵守しています。

廃棄物の低減

当社は、廃棄物の分別を徹底し、廃棄物の3R(発生抑制：Reduce、再使用：Reuse、再資源化：Recycle)に取り組んでいます。廃酸および廃アルカリの工場内での再使用および減量化、廃触媒の再資源化処理委託、ならびに焼却灰の骨材としての再利用を進めています。なお、最終埋処分量については、第4次中期経営計画における2024年時点の目標である、発生量の1%以下を維持できるよう、低減に取り組んでいきます。

これまでと現在

持続的な価値創造

価値創造の原動力

経営基盤の強化

Data Section

ステークホルダーとの関わり

主なステークホルダーエンゲージメント

KHネオケムは、高い倫理観を持った透明性ある経営を実践することを宣言しています。さまざまな機会を通じてステークホルダーの皆様とのコミュニケーションを図り、皆様からいただいた貴重なご意見を企業活動に反映すべく努めています。

(注)ステークホルダーとの関わりについては、当社Webサイトにてご覧いただけます



<https://www.khneochem.co.jp/sustainability/se/>

地域社会への貢献

当社は、社会の持続的な発展のため、社会貢献活動に取り組んでいます。特に、工場の所在する三重県四日市市と千葉県市原市では、地域に根差した活動を重視し、取組みを強化しています。

製造拠点ゆかりの地で、ベンチ新設と塗装補修作業を実施(千葉県市原市)

世界のモノづくりを支える化学素材メーカーとして、当社事業と関連のある「塗料」を活用した社会貢献活動である木製ベンチの寄贈およびベンチの塗装作業を、工場の所在する三重県四日市市と千葉県市原市で交互に開催しています。

2022年度は千葉県市原市にある「市原スポレクパーク」で活動を実施。新型コロナウイルス感染拡大防止の観点から、参加者を本社・千葉工場からのみに限定し、当日は計50名の役職員とその家族が参加しました。

また、市原市の小出譲治市長も来訪され、感謝のお言葉と感謝状をいただきました。

市原スポレクパークは、天然芝グラウンドと人工芝グラウンドを併設する広大なスポーツ施設で、サッカーやラグ

ビーの各種大会やプロスポーツチームのキャンプ施設などとしても用いられています。寄贈したベンチを通じて、市民の皆様のお役に立つことができれば大変光栄です。

今後も地域の方々をはじめとするさまざまなステークホルダーの皆様へ、継続的に貢献していきたいと考えています。

各事業場での活動

工場周辺地域の未来を担う子どもたちが生き生きと活躍できるよう、少年少女スポーツ大会の後援に力を入れています。また、地域清掃活動や地元教育機関の工場見学会、NPOとの連携も継続しています。

主な活動

- U10四日市サッカー大会(KHネオケムカップ)
- 市原市友遊ボール大会(KHネオケム杯)



ベンチの塗装作業風景



U10四日市サッカー大会(KHネオケムカップ)



市原スポレクパークにて開催した市原市友遊ボール大会(KHネオケム杯)

株主・投資家との対話

主なIR活動(2022年度)

決算説明会	4回
海外機関投資家コンファレンス	1回
機関投資家スモールミーティング	1回
機関投資家との個別面談	199回

株主・投資家とのコミュニケーション

2022年は、引き続きコロナ禍の影響を受け、すべての決算説明会、そして投資家との対話の多くがオンラインでの実施となるなど、機関投資家、個人投資家の皆様へのIR活動が限定的になってしまったと考えています。一方で、株主・投資家の皆様からいただいた貴重なご意見を経営陣に共有することはもちろん、ご意見をもとにIR担当部署のみならず部署をまたいだ意見交換を今まで以上に実施し、アイデアを出し合うことで、株主・投資家の皆様のご理解をさらに深めるための資料作成に努めました。投資家との対話では、当社の強みである中長期的な成長市場におけるシェアの高さや、短期的な業績への対応など、短期・中長期両方の観点からバランス良く説明することに注力しました。

2023年は感染症対策が緩和されることを踏まえ、投資家・アナリストの皆様との対面でのIR活動も再開していきたいと考えています。

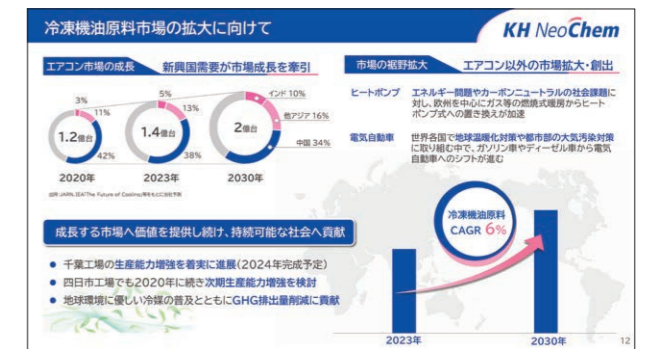
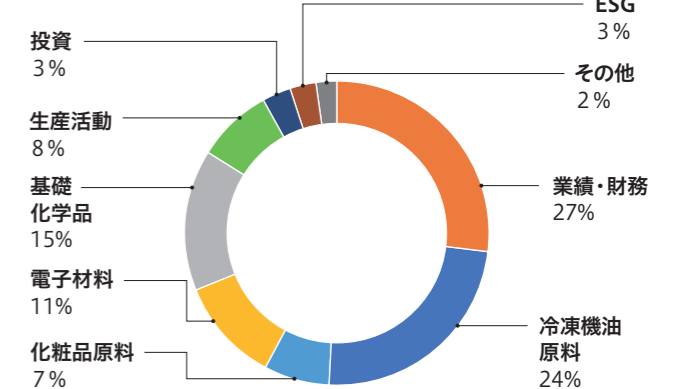
2023年3月の株主総会は、昨年に引き続き新型コロナウイルス感染症の感染拡大防止に適切な対応を行いながらの開催となりました。株主総会は、株主の皆様と直接対話できる貴重な機会と捉えています。感染症対策の緩和に伴い、株主の皆様とより一層の積極的なコミュニケーションを図っていきます。

各種インデックスの構成銘柄に選定

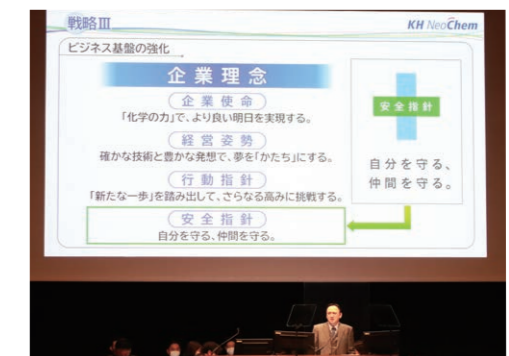
当社は、「JPX日経インデックス400」「JPX日経中小型株指数」や「FTSE Blossom Japan Sector Relative Index」「SOMPOサステナビリティ・インデックス」の構成銘柄に選ばれています。株主・投資家の皆様のご期待にお応えすべく、より一層の企業価値の向上に努めていきます。

(注)グローバルインデックスプロバイダーであるFTSE Russellにより構築されたFTSE Blossom Japan Sector Relative Indexは、各セクターにおいて相対的に、環境、社会、ガバナンス(ESG)の対応に優れた日本企業のパフォーマンスを反映するインデックスで、セクター・ニュートラルとなるよう設計されています。また低炭素経済への移行を促進するため、特に温室効果ガス排出量の多い企業については、TPI経営品質スコアにより改善の取り組みが評価される企業のみを組み入れています。

株主・投資家・証券アナリストの皆様からのご意見・ご質問内容の内訳(2022年)



2022年度12月期決算説明資料(抜粋)



株主総会



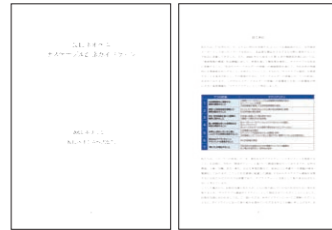
ステークホルダーとの関わり

お取引先様との対話・協働

「サステナブル調達ガイドライン」の策定

近年、社会的な要請が高まっているサステナブルな調達を実現していくことは欠かせません。当社は、2023年3月に「サステナブル調達ガイドライン」を策定し、その中で、当社の調達の基本方針を示すとともに、サステナブルな調達の実現に向けて、お取引先様とともに取り組んでいきたい項目をまとめています。

2023年度は、本ガイドラインのお取引先様への周知・理解浸透を目的として、継続的なお取引先様を対象に内



サステナブル調達ガイドライン

容確認書の送付・回収を実施するとともに、主要なお取引先様については、ガイドラインを直接説明しました。また、社内でも本ガイドラインの理解度向上を目的に、2023年3月に購買部を対象とした研修を実施しました。

サステナブル調達の推進

お取引先様のサステナブル調達の取組み状況を確認するため、2023年7月より、主要なお取引先様に対し、グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン作成の「CSR調達セルフ・アセスメント質問表(共通SAQ)」を基にしたアンケートを実施し、確認および分析を進めていきます。

人権の尊重

人権尊重ポリシー

私たちは、「人権尊重」を社会的な責任として捉え、「人権尊重ポリシー」を策定し社内外に公表しています。その中で、国際的な人権原則を尊重するとともに、特に当社が重視する「6つの人権課題」に取り組むことを決めました。取組みの進捗状況について取締役会でモニタリングするほか、全役職員に対し継続的な教育や啓発を行うこと、人権デュー・ディリジェンスを実施し人権関連リスクを特定・評価することや人権に関わる苦情処理メカニズムを構築することなども定めています。これらの人権尊重の取組みを通じ、その責務を果たすことで、ステークホルダーの皆様からの信頼確保と企業価値の維持向上に努めていきます。

(注)人権尊重ポリシーは当社Webサイトにてご覧いただけます
https://www.khneochem.co.jp/company/philosophy/principles/human_rights_policy.html

KHネオケムが重視する「6つの人権課題」

1. 差別の禁止
2. 尊厳を傷つける行為(ハラスメント)の禁止
3. 強制労働・児童労働の禁止
4. 労働基本権の尊重
5. 多様性の尊重
6. 職場の安全・衛生の確保

人権尊重に関わる教育

「人権尊重ポリシー」への理解を深めるため、各職場でワークショップを実施しています。当社が重視する「6つの人権課題」のうち、「尊厳を傷つける行為(ハラスメント)の禁止」、「職場の安全・衛生の確保」をテーマに掲げ、各職場で話し合いを実施し、2023年上期までに全体の約3割にあたる200名弱が参加しました **P68**。引き続き、全部門で実施していきます。

人権関連リスクの特定・評価

お取引先様を含めた事業における人権関連リスクの特定については、上述のサステナブル調達の取組み状況を確認するためのアンケートに含めています。その結果、リスクが特定された場合には、その影響の評価を進めます。

人権に関わる是正、苦情処理メカニズム

KHネオケムホットライン **P67** は人権に関する懸念を通報できる窓口も兼ねています。このホットラインは、当社役員、退職後1年以内の元役員、お客様、お取引先様などが利用可能です。

連結財務諸表

連結貸借対照表

	(単位:百万円)	
	前連結会計年度 (2021年12月31日)	当連結会計年度 (2022年12月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	16,934	10,926
受取手形及び売掛金	33,186	-
受取手形、売掛金及び契約資産	-	37,301
商品及び製品	14,562	17,447
仕掛品	413	599
原材料及び貯蔵品	2,909	3,931
その他	2,288	4,040
貸倒引当金	△4	△7
流動資産合計	70,291	74,239
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	31,704	34,244
減価償却累計額及び減損損失累計額	△25,823	△26,256
建物及び構築物(純額)	5,881	7,987
機械装置及び運搬具	97,790	99,740
減価償却累計額及び減損損失累計額	△87,267	△89,184
機械装置及び運搬具(純額)	10,523	10,555
土地	17,549	17,549
リース資産	1,573	1,689
減価償却累計額	△89	△254
リース資産(純額)	1,484	1,434
建設仮勘定	1,960	5,661
その他	6,442	7,275
減価償却累計額及び減損損失累計額	△4,670	△4,769
その他(純額)	1,772	2,506
有形固定資産合計	39,170	45,693
無形固定資産		
のれん	1,243	1,109
その他	581	533
無形固定資産合計	1,825	1,642
投資その他の資産		
投資有価証券	8,176	6,396
退職給付に係る資産	1,929	2,051
繰延税金資産	185	197
その他	493	1,027
貸倒引当金	△1	△1
投資その他の資産合計	10,782	9,671
固定資産合計	51,778	57,007
資産合計	122,069	131,247

	(単位:百万円)	
	前連結会計年度 (2021年12月31日)	当連結会計年度 (2022年12月31日)
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	25,640	30,359
短期借入金	10,210	9,870
1年内返済予定の長期借入金	3,250	-
コマーシャル・ペーパー	-	5,999
リース債務	91	111
未払金	4,716	7,982
未払法人税等	6,214	1,210
修繕引当金	2,302	637
その他	850	587
流動負債合計	53,276	56,758
固定負債		
社債	5,000	5,000
リース債務	1,606	1,544
繰延税金負債	1,922	2,537
退職給付に係る負債	2,526	2,388
役員株式給付引当金	50	122
修繕引当金	-	660
その他	181	169
固定負債合計	11,288	12,422
負債合計	64,564	69,180
純資産の部		
株主資本		
資本金	8,855	8,855
資本剰余金	6,186	6,186
利益剰余金	38,841	43,663
自己株式	△132	△222
株主資本合計	53,751	58,483
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	1,022	570
繰延ヘッジ損益	△0	△25
為替換算調整勘定	42	90
退職給付に係る調整累計額	102	229
その他の包括利益累計額合計	1,166	864
非支配株主持分	2,587	2,718
純資産合計	57,505	62,066
負債純資産合計	122,069	131,247

連結財務諸表

連結損益計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自2021年1月1日 至2021年12月31日)	当連結会計年度 (自2022年1月1日 至2022年12月31日)
売上高	117,110	114,880
売上原価	84,876	90,434
売上総利益	32,233	24,445
販売費及び一般管理費		
運送費	4,469	4,294
容器包装費	1,420	1,071
給料	1,230	1,275
その他	5,427	5,347
販売費及び一般管理費合計	12,547	11,989
営業利益	19,685	12,456
営業外収益		
受取利息及び配当金	136	289
持分法による投資利益	258	450
補助金収入	77	-
その他	213	213
営業外収益合計	686	953
営業外費用		
支払利息	102	86
支払分担金	-	181
固定資産処分損	385	386
その他	74	46
営業外費用合計	562	700
経常利益	19,809	12,709
特別利益		
在外子会社清算に伴う 為替換算調整勘定取崩額	89	-
投資有価証券売却益	-	237
子会社清算益	-	95
特別利益合計	89	333
特別損失		
減損損失	111	-
投資有価証券評価損	-	992
事故関連損失	-	414
特別損失合計	111	1,407
税金等調整前当期純利益	19,788	11,634
法人税、住民税及び事業税	6,523	2,628
法人税等調整額	△599	753
法人税等合計	5,924	3,382
当期純利益	13,864	8,252
非支配株主に帰属する当期純利益	173	179
親会社株主に帰属する当期純利益	13,691	8,073

連結包括利益計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自2021年1月1日 至2021年12月31日)	当連結会計年度 (自2022年1月1日 至2022年12月31日)
当期純利益	13,864	8,252
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△139	△451
繰延ヘッジ損益	△1	△24
為替換算調整勘定	△27	47
退職給付に係る調整額	260	127
その他の包括利益合計	91	△301
包括利益	13,955	7,950
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	13,782	7,771
非支配株主に係る包括利益	173	179

連結株主資本等変動計算書

前連結会計年度(自2021年1月1日 至2021年12月31日)

(単位:百万円)

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	8,855	6,140	27,379	△69	42,305
当期変動額					
剰余金の配当			△2,228		△2,228
親会社株主に帰属する当期純利益			13,691		13,691
自己株式の取得				△62	△62
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動		46			46
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					
当期変動額合計	-	46	11,462	△62	11,445
当期末残高	8,855	6,186	38,841	△132	53,751

	その他の包括利益累計額					非支配株主持分	純資産合計
	その他有価証券評価差額金	繰延ヘッジ損益	為替換算調整勘定	退職給付に係る調整累計額	その他の包括利益累計額合計		
当期首残高	1,162	0	70	△158	1,074	2,504	45,884
当期変動額							
剰余金の配当							△2,228
親会社株主に帰属する当期純利益							13,691
自己株式の取得							△62
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動							46
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	△139	△1	△27	260	91	83	174
当期変動額合計	△139	△1	△27	260	91	83	11,620
当期末残高	1,022	△0	42	102	1,166	2,587	57,505

当連結会計年度(自2022年1月1日 至2022年12月31日)

(単位:百万円)

	株主資本				
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計
当期首残高	8,855	6,186	38,841	△132	53,751
当期変動額					
剰余金の配当			△3,250		△3,250
親会社株主に帰属する当期純利益			8,073		8,073
自己株式の取得				△89	△89
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動					-
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					
当期変動額合計	-	-	4,822	△89	4,732
当期末残高	8,855	6,186	43,663	△222	58,483

	その他の包括利益累計額					非支配株主持分	純資産合計
	その他有価証券評価差額金	繰延ヘッジ損益	為替換算調整勘定	退職給付に係る調整累計額	その他の包括利益累計額合計		
当期首残高	1,022	△0	42	102	1,166	2,587	57,505
当期変動額							
剰余金の配当							△3,250
親会社株主に帰属する当期純利益							8,073
自己株式の取得							△89
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動							-
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	△451	△24	47	127	△301	130	△171
当期変動額合計	△451	△24	47	127	△301	130	4,561
当期末残高	570	△25	90	229	864	2,718	62,066

これまでと現在

持続的な価値創造

価値創造の原動力

経営基盤の強化

Data Section

連結財務諸表

連結キャッシュ・フロー計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自2021年1月1日 至2021年12月31日)	当連結会計年度 (自2022年1月1日 至2022年12月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	19,788	11,634
減価償却費	4,369	4,159
減損損失	111	-
のれん償却額	134	134
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	17	100
退職給付に係る資産の増減額(△は増加)	△92	△177
修繕引当金の増減額(△は減少)	1,114	△1,004
受取利息及び受取配当金	△136	△289
支払利息	102	86
持分法による投資損益(△は益)	△258	△450
在外子会社清算に伴う為替換算調整勘定取崩額	△89	-
売上債権の増減額(△は増加)	△11,089	△4,057
棚卸資産の増減額(△は増加)	△7,076	△3,943
仕入債務の増減額(△は減少)	11,256	4,542
投資有価証券売却損益(△は益)	-	△237
投資有価証券評価損益(△は益)	-	992
子会社清算損益(△は益)	-	△95
その他の流動資産の増減額(△は増加)	△132	△1,711
その他の流動負債の増減額(△は減少)	△248	3,291
その他	602	△909
小計	18,370	12,066
利息及び配当金の受取額	286	618
利息の支払額	△98	△85
法人税等の支払額	△1,155	△7,467
営業活動によるキャッシュ・フロー	17,402	5,131
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有形固定資産の取得による支出	△4,044	△10,402
無形固定資産の取得による支出	△360	△92
投資有価証券の取得による支出	△11	△141
投資有価証券の売却による収入	-	547
その他	21	5
投資活動によるキャッシュ・フロー	△4,395	△10,082
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金の純増減額(△は減少)	△340	△340
コマーシャル・ペーパーの純増減額(△は減少)	△0	5,999
長期借入金の返済による支出	△2,400	△3,250
自己株式の取得による支出	△62	△89
配当金の支払額	△2,229	△3,250
非支配株主への配当金の支払額	△28	△48
連結の範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出	△15	-
その他	△92	△96
財務活動によるキャッシュ・フロー	△5,168	△1,076
現金及び現金同等物に係る換算差額	29	18
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	7,868	△6,008
現金及び現金同等物の期首残高	9,066	16,934
現金及び現金同等物の期末残高	16,934	10,926

時系列財務・非財務データ

財務データ(連結)

	(単位)	第7期 2016	第8期 2017	第9期 2018	第10期 2019	第11期 2020	第12期 2021	第13期 2022
収益状況								
売上高	(百万円)	80,163	94,661	101,199	94,209	77,332	117,110	114,880
営業利益	(百万円)	8,982	11,495	10,858	9,559	5,642	19,685	12,456
経常利益	(百万円)	8,950	11,906	11,197	9,896	5,627	19,809	12,709
親会社株主に帰属する当期純利益	(百万円)	6,013	8,167	6,737	6,917	4,046	13,691	8,073
財政状況								
現預金	(百万円)	12,335	12,866	10,126	17,867	9,066	16,934	10,926
総資産	(百万円)	87,674	95,247	94,035	102,261	95,508	122,069	131,247
有利子負債	(百万円)	31,300	24,730	21,040	23,490	21,200	18,460	20,869
自己資本	(百万円)	24,713	31,032	35,903	41,084	43,380	54,917	59,348
純資産	(百万円)	28,112	34,512	38,304	43,522	45,884	57,505	62,066
キャッシュ・フロー状況								
営業活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	2,681	12,971	7,707	10,962	6,931	17,402	5,131
投資活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△3,791	△3,281	△4,009	△3,512	△11,182	△4,395	△10,082
財務活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△1,373	△9,338	△6,224	294	△4,530	△5,168	△1,076
その他								
設備投資額	(百万円)	2,350	1,637	2,943	6,995	6,003	3,639	9,470
減価償却費	(百万円)	3,361	3,248	3,120	3,196	3,737	4,369	4,159
研究開発費	(百万円)	898	939	822	847	919	1,005	871
1株あたりの金額								
当期純利益	(円)	173.56	222.12	182.77	187.09	109.12	368.95	217.73
潜在株式調整後当期純利益	(円)	172.23	220.44	181.62	186.44	109.02	-	-
純資産	(円)	672.48	842.15	971.92	1,109.88	1,168.62	1,480.27	1,601.26
配当金	(円)	50.0	54.0	54.0	60.0	60.0	75.0	85.0
主要指標								
EBITDA	(億円)	125	149	141	129	95	242	167
ROE	(%)	28.43	29.30	20.13	17.97	9.58	27.86	14.13
自己資本比率	(%)	28.19	32.58	38.18	40.18	45.42	44.99	45.22
ネットDEレシオ	(倍)	0.77	0.38	0.30	0.14	0.28	0.03	0.17
売上高営業利益率	(%)	11.2	12.1	10.7	10.1	7.3	16.8	10.8
配当性向	(%)	28.8	24.3	29.5	32.1	55.0	20.3	39.0

非財務データ(単体)

	(単位)	第7期 2016	第8期 2017	第9期 2018	第10期 2019	第11期 2020	第12期 2021	第13期 2022
エネルギー使用量	(千kL)	206.5	218.8	208.7	204.6	194.2	214.4	187.8
エネルギー原単位	(L/t)	202.3	199.6	210.0	207.2	222.3	204.9	230.4
GHG排出量(CO ₂ 換算、Scope 1+2)	(千t-CO ₂)	448.2	473.6	448.9	440.2	404.2	422.4	379.1
GHG排出量(CO ₂ 換算、Scope 3)	(千t-CO ₂)	-	-	-	-	-	1,331	1,054
最終埋立処分量	(t)	84	140	124	136	133	106	92
従業員数	(人)	599	600	611	659	673	649	659
採用者数(合計)	(人)	23	22	40	77	35	27	40
採用者に占める女性の人数	(人)	2	3	4	10	4	5	6
採用者に占める女性の割合	(%)	8.7	13.6	10.0	13.0	11.4	18.5	15
勤続年数男女差異(差異数値のみ)	(年)	-0.2	0.4	0.3	-0.3	0.8	1.3	1.3
休業労働災害件数	(件)	0	0	0	0	0	1	1
男性育休取得率*	(%)	-	-	-	-	-	-	90

※法改正に基づき、2022年度実績分より公表いたします。

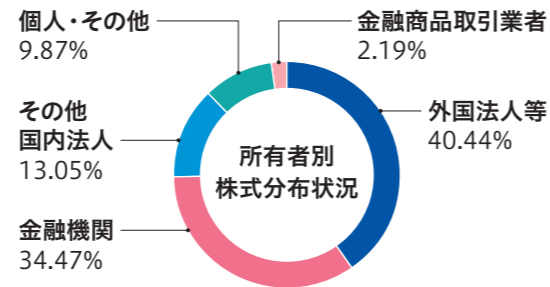
会社概要

会社概要 (2023年6月30日現在)

設立	2010年12月 (注)前身の協和油化株式会社は1966年11月設立
資本金	8,855百万円
本社	〒103-0022 東京都中央区日本橋室町2-3-1
グループ会社・関係会社	黒金化成株式会社 株式会社黒金ファインズ KH Neochem Americas, Inc. 晟化(上海)貿易有限公司 株式会社ジェイ・プラス※ ※三菱ケミカル株式会社との合併会社

株式の状況 (2023年6月30日現在)

発行可能株式総数	136,200,000株
発行済株式総数	37,149,400株
株主総数	6,846名



大株主情報

(2023年6月30日現在)

株主名	持株数(株)	持株比率*(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	5,911,400	15.91
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	3,949,300	10.63
東ソー株式会社	1,852,000	4.99
TAIYO FUND, L.P.	1,572,300	4.23
NORTHERN TRUST CO.(AVFC)RE USL NON-TREATY CLIENTS ACCOUNT	1,554,100	4.18
NORTHERN TRUST CO.(AVFC)RE UKUC UCITS CLIENTS NON LENDING 10PCT TREATY ACCOUNT	1,039,000	2.80
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505227	934,417	2.52
TAIYO HANEI FUND, L.P.	838,700	2.26
株式会社みずほ銀行	733,300	1.97
GOVERNMENT OF NORWAY	723,603	1.95

※ 発行済株式総数から自己株式を控除した数に基づき算出し、表示単位未満の端数を四捨五入しております。

外部評価、指数採用



"In 2023, KH Neochem Co., Ltd. received a rating of BBB in the MSCI ESG Ratings assessment."



FTSE Russell (FTSE International Limited と Frank Russell Companyの登録商標)はここにKHネオケム株式会社が第三者調査の結果、FTSE Blossom Japan Sector Relative Index組み入れの要件を満たし、本インデックスの構成銘柄となったことを証明します。FTSE Blossom Japan Sector Relative Indexはサステナブル投資のファンドや他の金融商品の作成・評価に広く利用されます。



国内・海外拠点※



※グループ会社・関係会社は、本社所在地のみ記載



四日市工場



千葉工場

スピードスケート選手の支援

当社は2018年よりショートトラックスピードスケートの菊池選手を、2022年からスピードスケートの小坂選手を支援しています。

「世界で輝くスペシャリティケミカル企業」を目指す企業として、ひたむきに夢を追い続けるアスリートとしての熱意に共感し、両選手が世界で輝くことができるように、全力でサポートしていきます。



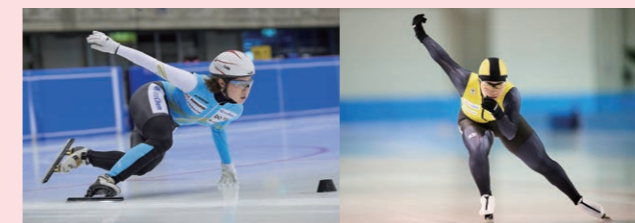
photo: Aflo Sport

菊池 萌水
ショートトラックスピードスケート
2021 全日本ショートトラックスピードスケート選手権大会 500m,300mSF優勝
2022 全日本ショートトラックスピードスケート距離別選手権大会500m 第2位ほか



photo: Aflo Sport

小坂 凛
スピードスケート
2021 北京オリンピック日本代表(マスタート種目)
2022 全日本スピードスケート選手権大会 1500m 第3位



千葉工場で活動報告会を行いました