

私たちが創る、サステナブルな未来。

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
広報・IR部 TEL: 03-3510-3579
URL: www.khneochem.co.jp



KH Neochem
Report
2024



企業理念

企業使命 「化学の力」で、よりよい明日を実現する。

経営姿勢 確かな技術と豊かな発想で、夢を「かたち」にする。

行動指針 「新たな一歩」を踏み出して、さらなる高みに挑戦する。

安全指針 自分を守る、仲間を守る。

Contents

01 イントロダクション

本レポートのポイントやKHネオケムの概要をお伝えします

- ごあいさつ 3
- KH Neochem Overview 5



- KH Neochem Action 9
- KH Neochem Challenge 11



02 これまでと現在

KHネオケムの事業の全体像や強みについてこれまでのあゆみから紐解きます

- 企業理念の実践 14
- KHネオケムのあゆみ 15
- KHネオケムの全体像・特長と強み 17
- 事業概要 19
- 事業TOPICS 23
- 財務・非財務ハイライト 27

03 持続的な価値創造

KHネオケムのサステナブルな価値創造について取締役が語ります

- CEOメッセージ 30



- VISION 2030 34
- 価値創造ストーリー 35
- マテリアリティの特定プロセスと進捗報告 37
- CFOメッセージ 39



- 第4次中期経営計画の進捗 42
- 対談クロストーク 新谷取締役×土屋社外取締役 43



04 価値創造の原動力

KHネオケムの価値創造の原動力である製造資本、知的資本、人的資本のうち、特に注力している取組みについて説明します

- 安全確保の徹底と安定操業、さらなる進化に向けて 47
- 価値創造の進化と拡大 52
- 企業価値向上に向けた人財戦略 57



05 経営基盤の強化

KHネオケムの経営基盤である、ガバナンスやステークホルダーとの関わり等について説明します

- コーポレート・ガバナンス 63
- 役員一覧 71
- リスクマネジメント 73
- TCFD提言に基づく気候関連の情報開示 74
- コンプライアンス 75
- 保安・安全および環境保全活動 77
- ステークホルダーとの関わり 81

06 Data Section

- 連結財務諸表 84
- 時系列財務・非財務データ 88
- 会社概要 89



サステナブル経営を通じ、 特長ある化学素材で、持続的な社会と 企業価値の向上を実現していきます。

当社グループは、「化学の力」で、よりよい明日を実現する。」を企業使命とし、さまざまな産業分野に特長ある素材をグローバルに提供する化学メーカーです。環境配慮型のエアコンに使用される冷凍機油原料、QoL向上に貢献するスキンケア化粧品の原料、半導体の製造に欠かせない高純度溶剤、塗料やプラスチックなどの原料となる基礎化学品など、これらの素材は幅広い分野で重要な役割を担い、最終的に皆様の身近なところで「かたち」となって、豊かな暮らしを支えています。このように、私たちは事業を通じて持続可能な社会に貢献するとともに、私たち自身も持続的に企業価値を高めていく「サステナブル経営」を推進しています。

今回の「KHネオケムレポート2024」では、これまでの76年間で築いてきた当社グループの価値観と企業行動との「結びつき」を示しつつ、私たちの素材が社会課題の解決にどのように貢献しているのか、そして現在、どのような「戦略や課題」に取り組んでいるのかを、経営陣に加え、多くの社員の「声」とともにお伝えしています。

このレポートが、KHネオケムグループをご理解いただくための一助になれば幸いです。

KHネオケムレポート2024のポイント

1. 私たちの価値観と企業行動の「結びつき」

- 企業理念の実践事例……………▶ P14
- KHネオケムのあゆみ……………▶ P15 ほか

2. CxOと社外取締役が語る「戦略や課題」

- CEO、CFOメッセージ……………▶ P30、39
- 対談クロストーク 新谷取締役×土屋社外取締役……………▶ P43
- 価値創造の原動力……………▶ P47、52、57

3. 当社グループ役職員の「声」

- これまでと現在……………▶ P14、26
- 価値創造の原動力……………▶ P48、53、58 ほか

代表取締役社長 高橋 理夫





環境配慮型エアコンの
冷凍機油原料で
地球温暖化の抑制に貢献

私たちの生活になくてはならないエアコン。
 その中でKHネオケムの製品が静かに重要な役割を担っています。
 エアコン室外機の中にある冷凍機油と呼ばれる特殊な潤滑油。
 その特殊な機能を「かたち」にするのが私たちの「冷凍機油原料」です。
 特に環境にやさしいエアコンで使われ、
 地球温暖化の抑制に貢献しています。

▶P23

KHネオケムの冷凍機油原料
 ●イソナン酸
 ●オクチル酸・・・など



→ 冷凍機油 →
 エアコン室外機の潤滑油として使用



高保湿・低刺激の
化粧品原料で
QoL向上に貢献

スキンケア化粧品に配合される保湿成分。この保湿成分として欠かせない「化粧品原料」をKHネオケムは製造しています。
 高い保湿性を持ち、臭いや肌への刺激も少ないのが特長で、
 市場の声に耳を傾け、多様化するニーズを「かたち」にしてきた製品です。
 卓越した製造技術とノウハウから生み出され、
 世界中の人々のQoL向上に貢献しています。

KHネオケムの化粧品原料
 ●1,3-ブチレングリコール・・・など

→ 化粧品の保湿成分として使用 →



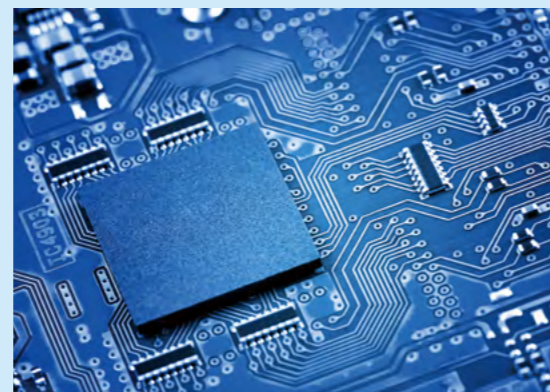
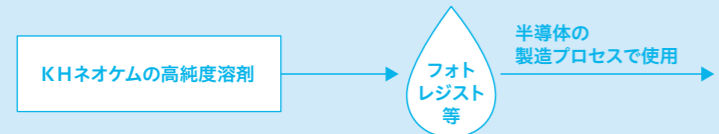
半導体製造プロセスに欠かせない
高純度溶剤で
高度情報化社会に貢献



多様なニーズに応える
基礎化学品で
人々の豊かな暮らしに貢献

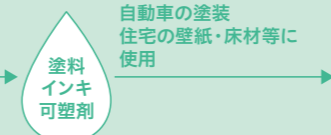
ますます高度化する半導体の製造プロセス。
KHネオケムの「高純度溶剤」はフォトレジスト等の原料で使われています。
お客様の声を大切に積み重ねてきた高純度化の技術とノウハウ。
それらを駆使して世界最先端レベル、
1兆分の1クラスの不純物管理に挑戦しています。
次世代半導体向け材料や光学材料など、
お客様のニーズが「かたち」になるよう今も新たな挑戦を続けています。

▶ P25



豊かな暮らしをかたちづくる住まいや自動車。
そこでは、KHネオケムの製品が使われ、
生活の隅々で人々の暮らしを支えています。
色彩があるところに「溶剤」、プラスチックを柔らかくする「可塑剤原料」。
塗料やインキ、樹脂製品などに姿を変えて、
快適な日常を「かたち」づっています。

KHネオケムの溶剤や可塑剤原料
● ブタノール、酢酸ブチル
● オクタノール、イソノナノール・・・など



価値の原点

製造資本・人的資本の強靱化

当社には、世界シェアの高い製品や、私たちにしか製造できない製品があります。
そのため設備保全戦略の強化やDXを加速させ、製造資本を強くしていかなければなりません。
それを実現するのは「人」です。
世界的に重要なサプライチェーンを担う私たちは、高い専門性と広い視野、
そして使命感を持ち、「強い工場」をつくっていきます。

製造資本 ▶P47

安全確保の徹底

安全指針「自分を守る、仲間を守る。」を強力に推進するため、全社一丸となって安全総点検運動2022に取り組んでいます。

安定操業の実現

設備の突発的なトラブルによる計画外の稼働ロスを削減するため、設備信頼性向上に向けた保全戦略強化、DX活用による予兆診断システム導入を推進しています。

生産技術の進化

安全、安定、そして効率化。プラント高度制御システムやCO₂回収装置の導入等によって生産性向上や脱炭素への取組みを強化しています。

人的資本 ▶P57

人財強化

後継者人財の育成やジョブ型人事制度の導入、キャリア形成支援等によって、サステナブルな成長を支えるプロフェッショナル人財の育成強化を進めています。

多様な価値観を認め合う風土

ダイバーシティ&インクルージョンを推進し、誰もが活躍できる企業風土を醸成するとともに、社員がいきいきと働き、生産性の高い職場を目指します。

働きやすい職場づくり

高い年休取得率など柔軟な働き方やワークライフバランスを実現し、職場環境改善投資も計画的に進め、安全で健康に働ける職場環境づくりを推進しています。

価値の変換

CO₂を価値ある化学へ

「自然資本(CO₂)×知的資本(オキソ技術)」

私たちは、コア技術であるオキソ技術を用い、CO₂を原料に環境に優しいエアコンに欠かせない冷凍機油原料を製造しています。

特色ある私たちの素材は世界のGHG排出量削減に貢献し、サステナブルな未来を創っていきます。

CO₂を価値ある化学へ。KHネオケムのチャレンジです。

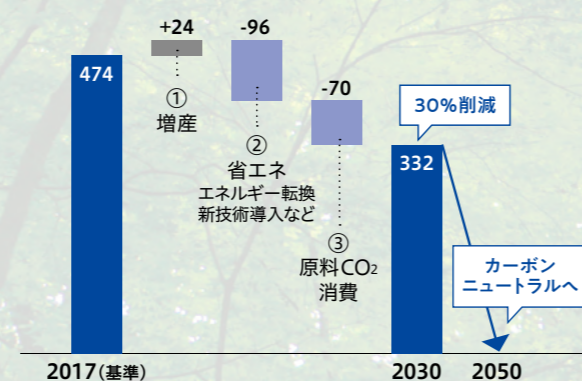
技術と製品のバリューチェーンでカーボンニュートラルに貢献



自社のカーボンニュートラル・ロードマップ

私たちは、2050年のカーボンニュートラルを目指しています。そのマイルストーンとして、2030年にGHG排出量を2017年度比30%削減することを目標としています。成長性ある製品群は今後生産数量が増加(①)していくと予想していますが、生産工程のCO₂排出量を削減すること(②)、CO₂を原料として使用すること(③)を通じて目標達成を目指します。

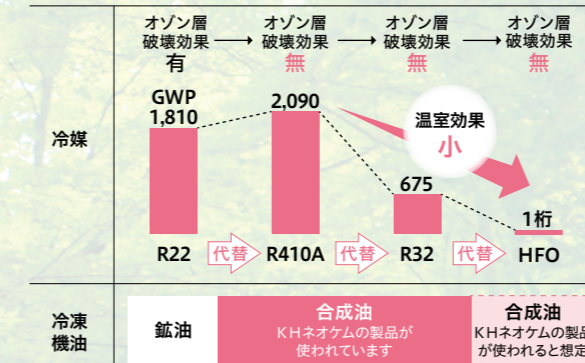
KHネオケムの温室効果ガス(GHG)排出量(千t-CO₂)



特色ある製品事例 ▶P23

エアコンに使用される冷媒は環境負荷が高く、地球温暖化への影響が懸念されています。これまでも世界的な環境規制によりオゾン層を破壊しない冷媒に置き換えが進みましたが、今後はさらに地球温暖化係数(GWP)が低い冷媒への転換が進められています。当社の冷凍機油原料は、この環境負荷の低い冷媒と相性が良く、その普及を推進することで、地球温暖化抑制に貢献しています。

冷媒と冷凍機油の組み合わせ



これまでと現在

- 14 企業理念の実践 ~私たちが目指すもの~
- 15 KHネオケムのあゆみ ~企業理念の醸成~
- 17 KHネオケムの全体像・特長と強み
- 19 事業概要
- 23 事業TOPICS
- 27 財務・非財務ハイライト



photo:三井笑奈(川澄・小林研二写真事務所)



企業理念の実践 ~私たちが目指すもの~

企業使命

「化学の力」で、
よりよい明日を実現する。

Voice

暮らしに欠かせない素材を世界に届ける

人々の暮らしに欠かせない当社の素材を海外の展示会で紹介し、新規取引につながった経験は、私の大きな糧になっています。私たちの製品を世界へ届け、よりよい明日に貢献していきたいです。

事業部 馬 中廷



経営姿勢

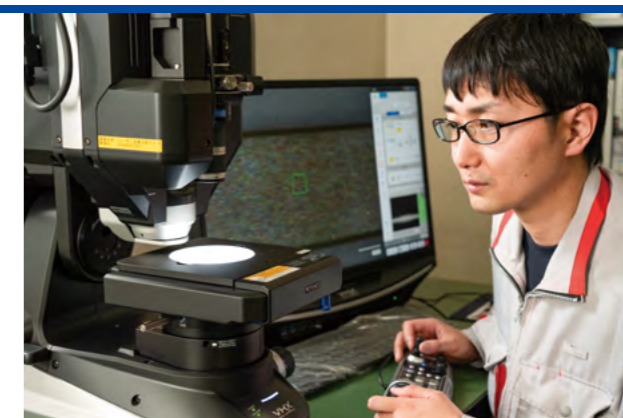
確かな技術と豊かな発想で、
夢を「かたち」にする。

Voice

新たな技術で社会課題の解決に挑戦

技術的な視点で生産プロセスの改善に取り組んでいます。今後、新たな技術を取り入れ、カーボンニュートラルなど社会課題の解決に貢献できるような開発にも挑戦してみたいです。

技術開発センター 加藤 義人



行動指針

「新たな一歩」を踏み出して、
さらなる高みに挑戦する。

Voice

課題を一つひとつクリアし、新規事業を開拓

アイデア段階から携わる新規事業テーマについて、技術、知財、マーケティングなどさまざまな課題を一つずつクリアし、ビジネスとして現実味を帯びていくことが、モチベーションにつながっています。

イノベーション戦略部 伊藤 康平



安全指針

自分を守る、
仲間を守る。

Voice

設備保全で安全・安定操業を実現

化学プラントとして必要な2年に一度の法定点検を確実に遂行することももちろん、計画的なプラント設備の保全、補修、改造を通じて安全・安定操業に貢献します。

千葉工場 北見 友朗

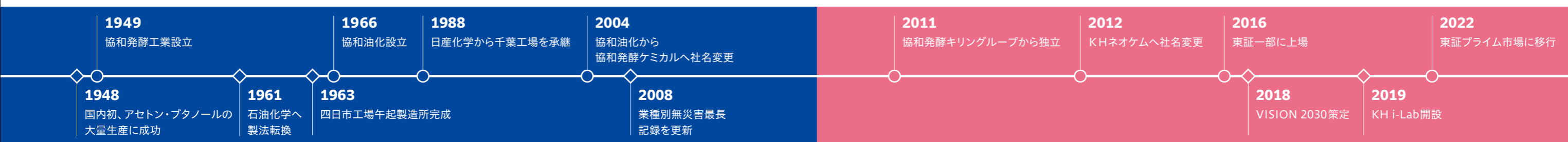


私たちは76年間、モノづくりを通じて 人々の暮らしや地球環境に貢献しています。

1948年の創業以来、多くの変化を乗り越えながら確かなモノづくりで培われたDNAをもとに、
私たちやお客様の夢をかたちにしながらか企業使命を果たしてきました。

創業から76年の歴史

独立企業としてさらなる進化



行動指針 「新たな一歩」を踏み出して、さらなる高みに挑戦する。

挑戦の遺伝子

変化の遺伝子

先駆者として

1948年、日本初の発酵法によるアセトン・ブタノールの大量生産に成功。
1949年の協和発酵工業設立から今に至るまで、この化学品の祖業はかたちを変えながら当社に受け継がれています。

新製法・新技術の導入

1961年、発酵法から石油化学法へ製法転換。その後、四日市工場を立ち上げ、オキシ技術をはじめとする合成技術を磨き上げ、競争力を強化してきました。

2つのオキシ

1988年、日産化学工業(当時)から高圧オキシ技術を持つ千葉工場を継承。低圧オキシ技術の四日市工場と合わせ、両技術を持つオキシメーカーとなりました。



1990年代の千葉工場

環境規制への対応

KHネオケムの主力製品、冷凍機油原料。その始まりにはウィーン条約に基づき1989年に発効したモントリオール議定書があります。オゾン層保護や地球温暖化抑制に貢献するため、私たちは技術を磨き、時代に合わせ変化をしてきました。

資本再構築と新たな一歩

2011年、日本産業パートナーズの支援を受けて協和発酵キリングroup(当時)から独立しました。そして2016年に東証一部(当時)へ上場、長期ビジョンを掲げ、新たな一歩を踏み出しました。

価値創造の加速

外部から技術を柔軟に受け入れてイノベーションを生み出します。挑戦の遺伝子、変化の遺伝子を融合し価値創造を加速します。



企業使命

「化学の力」で、
よりよい明日を
実現する。

経営姿勢 確かな技術と豊かな発想で、夢を「かたち」にする。

誠実の遺伝子

お客様の声を大切にする風土

私たちは塗料・樹脂など工業用途の製品をつくり続けながら、それらの製品や技術を冷凍機油や半導体、化粧品といった新たな用途分野へ応用展開してきました。お客様の声を「かたち」にしたのはニーズに誠実に応えようとする社員です。これは創業から続く私たちの遺伝子です。



安全指針 自分を守る、仲間を守る。

安全の遺伝子

すべてに優先する安全

安全対策に終わりはありません。私たちは決して過信せず慢心せず、自分を守り仲間を守ります。この強い決意を引き継いでいきます。



自分を守る、
仲間を守る。

KHネオケムの全体像・特長と強み

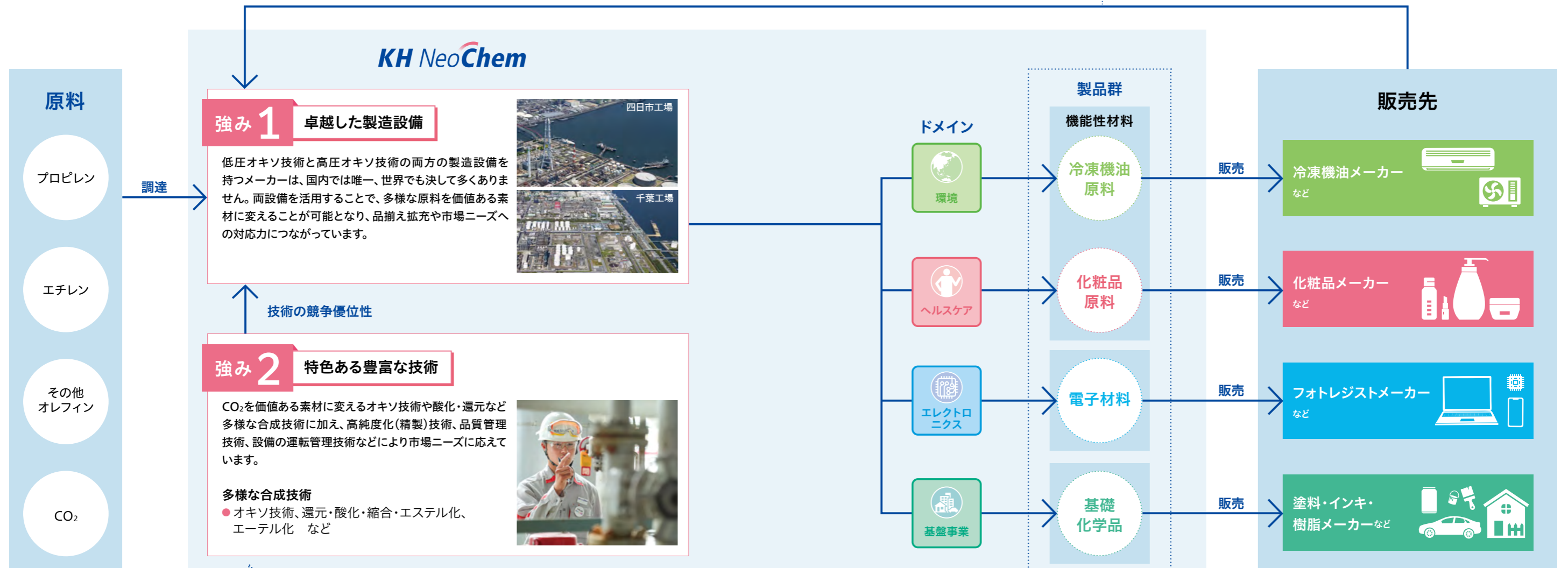
卓越した製造設備、特色ある技術を活かし ニッチな素材でさまざまな産業を支えています。

目まぐるしく外部環境が変化中、KHネオケムは特色ある製造設備や技術を最大限に活用し、お客様のニーズに応え続けることで、製品ラインナップを拡充してきました。これまで築いてきた多様なお客様とのネットワークを基盤に、冷凍機油原料、化粧品原料、電子材料などニッチな素材を提供し、さまざまな産業分野を「化学の力」で支えています。

強み3 多様なお客様とのネットワーク

各業界のリーディングカンパニーをはじめとする多くのお客様と、長年にわたる取引や技術交流を通じて築いてきた強固な信頼関係が当社の持続的な成長の基盤となっています。

需要動向や市場ニーズの把握



強み1 卓越した製造設備

低圧オキシ技術と高圧オキシ技術の両方の製造設備を持つメーカーは、国内では唯一、世界でも決して多くありません。両設備を活用することで、多様な原料を価値ある素材に変えることが可能となり、品揃え拡充や市場ニーズへの対応力につながっています。



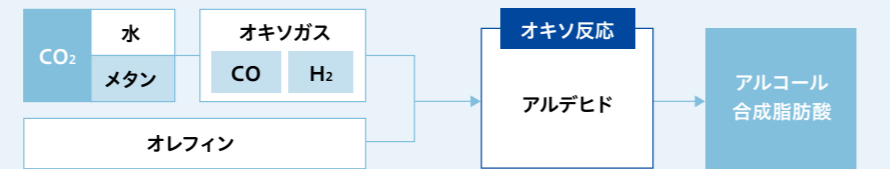
強み2 特色ある豊富な技術

CO₂を価値ある素材に変えるオキシ技術や酸化・還元など多様な合成技術に加え、高純度化(精製)技術、品質管理技術、設備の運転管理技術などにより市場ニーズに応えています。



- 多様な合成技術
- オキシ技術、還元・酸化・縮合・エステル化、エーテル化 など

オキシ技術とは？

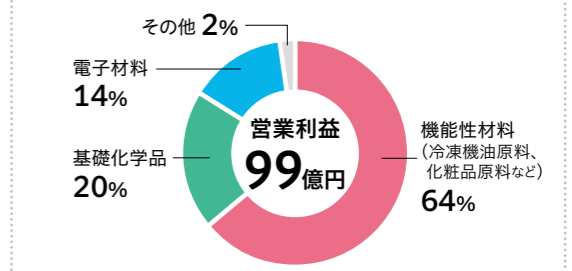


オキシ技術とは、一酸化炭素(CO)と水素(H₂)の混合ガスであるオキシガスと各種オレフィンなどの原料をオキシ反応(ヒドロホルミル化)させ、アルデヒドを合成する技術です。アルデヒドを還元するとアルコール、酸化すると合成脂肪酸となり、さまざまな誘導体を合成することができます。また、オキシガスの製造工程で二酸化炭素(CO₂)を原料として使用するのが特長です。

強み4 シェアの高い製品

規模だけを追うことなく、強みを発揮できる市場で高いシェアを持つ製品を複数展開しています。

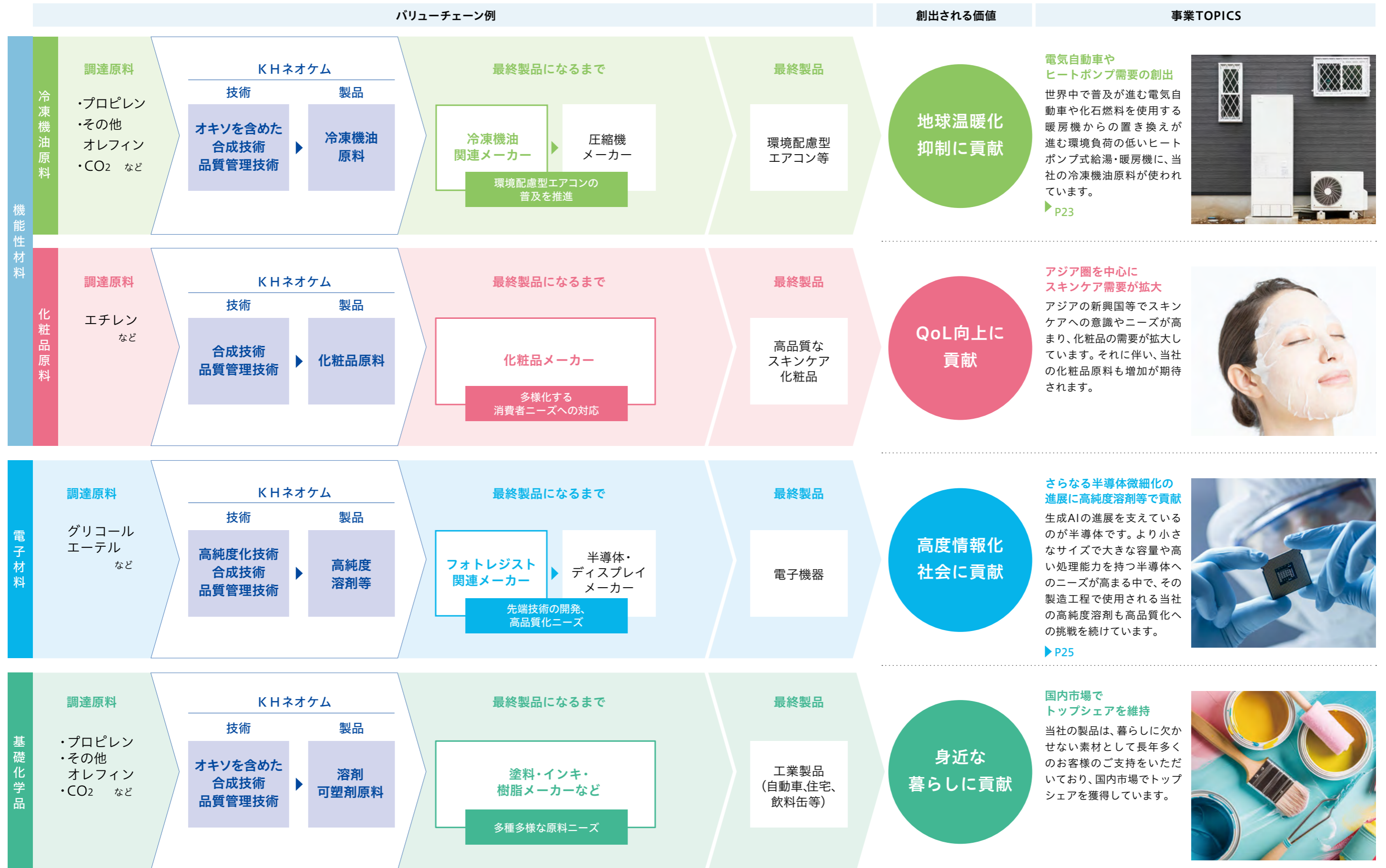
営業利益と事業分野別営業利益構成比(2023年)



※事業分野別営業利益の構成比の算出に用いた営業利益は、全社に共通する管理費用等を配分していません

事業概要

	事業	主な製品群と用途	国内シェアトップクラスの製品 (当社推定)	市場環境における成長機会/リスク、競争優位性と課題
機能的な価値創造	冷凍機油原料  <p>環境</p> <p>主にエアコンに使われる潤滑油(冷凍機油)の原料を製造しています。地球温暖化係数の低い冷媒と相性が良い冷凍機油に使われ、地球温暖化抑制に貢献しています。</p>	<p>●主な製品群</p> <p>合成脂肪酸 ベースオイル など</p> <p>●主な用途分野</p> <p>エアコン</p>	<p>合成脂肪酸</p>	<p>市場環境: 環境配慮型エアコン市場の世界的拡大</p> <p>機会/リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> 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市場創出 燃烧式暖房からヒートポンプ式への置き換え <p>競争優位性</p> <ul style="list-style-type: none"> 環境に優しい冷媒を用いたエアコン向け冷凍機油原料で世界トップシェア 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 <p>課題</p> <ul style="list-style-type: none"> 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
	化粧品原料  <p>ヘルスケア</p> <p>化粧品原料として使用される「1,3-ブチレングリコール(BG)」を製造しています。当社の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。高級なスキンケア化粧品などに使われ、人々のQuality of Life(QoL)向上に貢献しています。</p>	<p>●主な製品群</p> <p>ジオール 合成脂肪酸 など</p> <p>●主な用途分野</p> <p>化粧水・美容液 フェイスマスク</p>	<p>1,3-ブチレングリコール</p>	<p>市場環境: スキンケア市場の拡大</p> <p>機会/リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> アジアを中心とした新興国での中間所得層の拡大 化粧品業界の競争激化 高品質ニーズの高まり インバウンド需要の回復 <p>競争優位性</p> <ul style="list-style-type: none"> 自社での原料からの一貫生産 成長が期待できるアジア諸国に近い立地条件 低臭化技術 <p>課題</p> <ul style="list-style-type: none"> 製品ポートフォリオの拡充
持続的な価値創造	電子材料  <p>エレクトロニクス</p> <p>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等を製造しています。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。</p>	<p>●主な製品群</p> <p>エステル(電子材料グレード) グリコールエーテル(電子材料グレード) など</p> <p>●主な用途分野</p> <p>半導体 ディスプレイ</p>	<p>高純度溶剤</p>	<p>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</p> <p>機会/リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> 世界的な半導体需要の伸長 品質関連ニーズの高まり 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 <p>競争優位性</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 <p>課題</p> <ul style="list-style-type: none"> 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  <p>基盤事業</p> <p>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・洗浄剤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、加工をしやすいように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、さまざまなかたちで身近な暮らしに貢献しています。</p>	<p>●主な製品群</p> <p>オキシアルコール エステル グリコールエーテル など</p> <p>●主な用途分野</p> <p>塗料・インキ 電線被覆</p>	<p>可塑剤用オキシアルコール</p>	<p>市場環境: 安定した国内市場とアジア諸国の市場拡大</p> <p>機会/リスク</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 アジアにおけるオキシアルコールの需給バランス変動 業界再編によるサプライチェーンの変化 高齢化した製造設備 <p>競争優位性</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 <p>課題</p> <ul style="list-style-type: none"> 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 事業採算性の検証と対策



KHネオケムの冷凍機油原料

世界的なエアコン市場拡大と地球温暖化抑制への貢献

KHネオケムは冷凍機油原料の世界トップサプライヤーです。私たちはこの製品を通じて、オゾン層の保護や地球温暖化の抑制に貢献し、それと同時にさらなる事業の成長を目指しています。

冷凍機油とは、エアコンの室外機内で使われる特殊な潤滑油

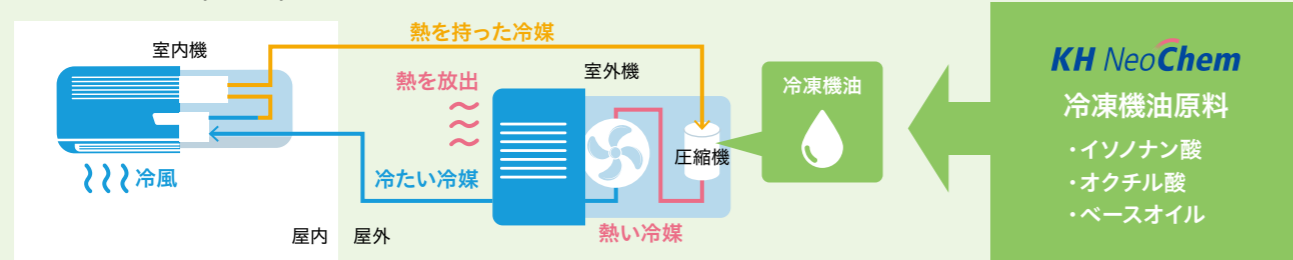
エアコンは室内の空気を取り込み、そこから熱のみを外に運ぶことで部屋を涼しくします。この時、熱を運ぶ冷媒は、室外機の中にある圧縮機によって圧縮されます。この圧縮機を効率良く、長期的にスムーズに動かすために欠かせないのが冷凍機油です。

冷凍機油には、潤滑油として本来必要とされる潤滑性に加えて、いくつかの性能が求められます。

- 潤滑性・・・圧縮機をスムーズに動かすための適切な粘度、潤滑性
- 耐久性・・・エアコンを長期間使用しても一定の機能を保つ耐久性
- 電気絶縁性・・・エアコン内部にあるさまざまな電気系統部品がショートしないための絶縁性
- 相溶性・・・冷媒との適度な溶けやすさ

このように冷凍機油は潤滑油の中でも特に高度な性能が要求されますが、KHネオケムは、この冷凍機油の性能を生み出すカギとなる原料を製造しています。

エアコンの仕組み(冷房時)

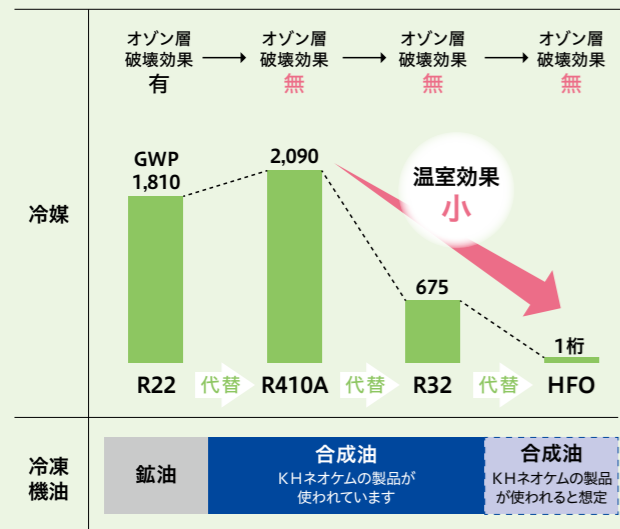


環境に優しい冷媒と相性の良いKHネオケムの冷凍機油原料

では、なぜKHネオケムの冷凍機油原料はオゾン層保護や地球温暖化の抑制に貢献しているのでしょうか。

それには冷媒の環境規制が関わっています。1989年の

冷媒と冷凍機油の組み合わせ



モンリオール議定書によって、オゾン層破壊の原因となる「R22」などの冷媒(特定フロン)の段階的な削減と最終的な全廃が規定され、オゾン層を破壊しない「R410A」など代替フロンへの転換が進みました。それに伴い、代替フロンと相性の良い合成系冷凍機油が求められるようになり、この原料としてKHネオケムの製品が採用されました。

その後、モンリオール議定書の見直し(2019年のキガリ改正)によって、代替フロンについても、地球温暖化係数(GWP)の高い冷媒の段階的な削減が定められました。これにより、「R32」などさらにGWPの低い冷媒への転換が進んでいますが、ここでも私たちの製品は使用されています。このように、KHネオケムはオゾン層保護や地球温暖化抑制といった社会の要請を受けて事業を拡大してきました。

将来的に普及拡大が見込まれる「HFO(Hydrofluoroolefin)」といった次世代冷媒においても、私たちの冷凍機油原料が使用される見通しです。

エアコンの新興国需要や電気自動車、ヒートポンプ式給湯・暖房機の拡大で広がる需要

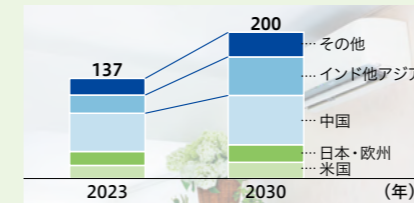
家庭用エアコンは、インド・東南アジアなど新興国でさらなる需要拡大が見込まれています。また近年、世界的な化石燃料からの脱却の動きに伴って、エアコンやその仕組みの利用範囲は広がりを見せています。その代表的なものが、電気自動車(EV)やヒートポンプ式給湯・暖房機です。

ガソリン車は冷房時にエアコンを使い、暖房時はエンジンの排熱を利用する構造になっています。しかし、電気自動車は排熱を利用できないため、冷房・暖房の双方の運転が可能

な家庭用エアコンと同様のシステムが必要になります。

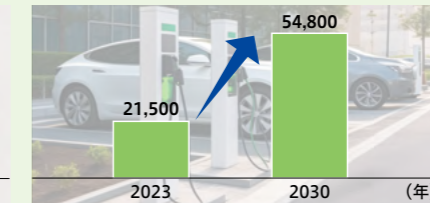
また、温室効果ガス削減といった環境意識の高まりによって、世界ではヒートポンプ式給湯・暖房機に注目が集まっています。これも燃焼式から家庭用エアコンと同様のシステムに置き換わるため、冷凍機油が必要となります。これらの動きに伴って、KHネオケムの冷凍機油原料の需要も今後さらに拡大していくと考えています。

世界のエアコン販売台数(百万台)



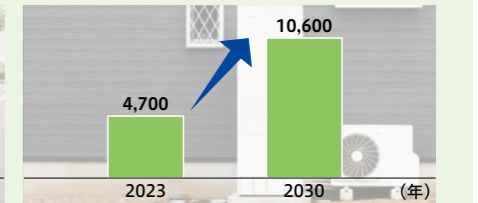
出所: JARN, 国際エネルギー機関(IEA)「The Future of Cooling」等をもとに当社推定。カーエアコンを除く

世界の電気自動車台数(千台)



出所: IEA「Global EV Outlook 2023」, 富士経済「2023年版HEV、EV関連市場徹底分析調査」等をもとに当社推定

世界のヒートポンプ式給湯・暖房機(千台)



出所: 富士経済「ヒートポンプ温水・空調市場の現状と将来展望2023」等をもとに当社予測

冷凍機油原料の供給を通じてサステナブルな地球の未来に貢献していきます

世界の温室効果ガス排出量はCO₂換算で約570億トン。このうち約10億トンがエアコンなどで使用される代替フロン「HFC(Hydrofluorocarbon)」によるものといわれています。

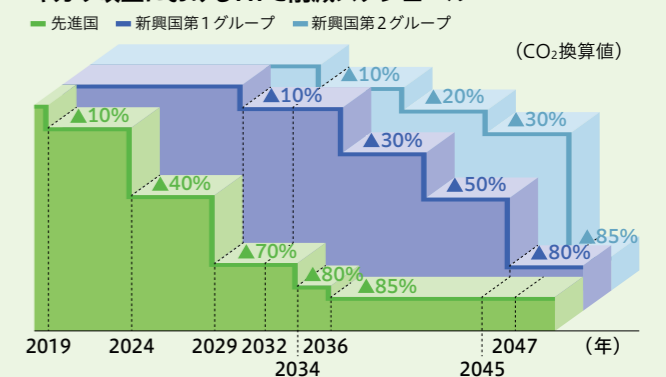
特定フロンについては、モンリオール議定書で先進国は2020年、新興国では2030年までの全廃が求められています。その後、キガリ改正により、代替フロンについても、段階的な削減スケジュールが示されています。日本を含む先進国では、基準値に対し2019年から2036年にかけて段階的にCO₂換算で85%の削減が義務付けられました。新興国では2045年にかけて80%の削減義務が定められています。この規制により、当面は「R32」などの低GWP冷媒を用いたエアコン需要がさらに伸長すると予想されます。

一方で、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2018年の約3倍になると試

算されており、このままでは温室効果ガス排出量が大きく増加してしまいます。

このような中、KHネオケムは冷凍機油原料の供給によって低GWP冷媒の普及を推進し、現在そして未来の地球環境保護に貢献していきます。

キガリ改正におけるHFC削減スケジュール



KHネオケムの電子材料

半導体の製造工程でなくてはならない存在

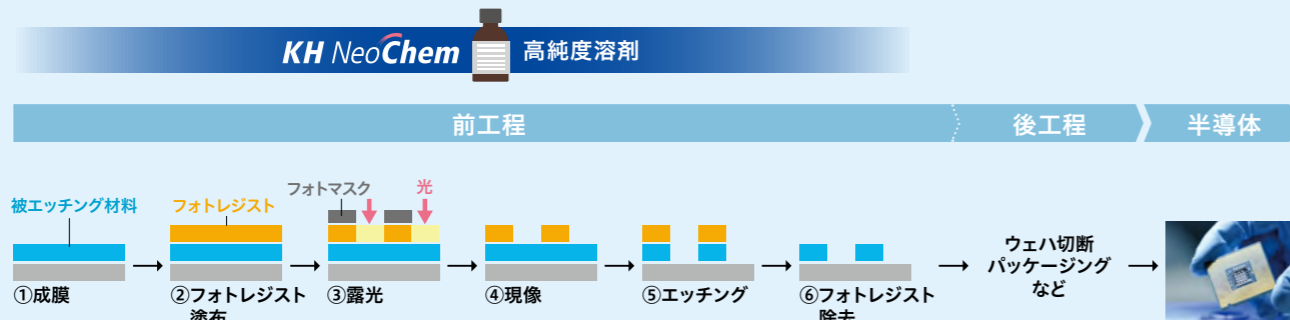
半導体製造の前工程と呼ばれる製造プロセスにおいては、フォトレジストなど多くの先端材料が使用されています。KHネオケムは、それらの先端材料の製造に欠かせない原料、「高純度溶剤」を製造しています。その品質は1兆分の1クラスといった極限レベルまで不純物をコントロールする当社の技術とノウハウによって生み出されています。

フォトレジスト等の原料に使われるKHネオケムの高純度溶剤

半導体製造の前工程は、基板にフォトレジスト(感光性樹脂)を塗布し、光を当てることで微細な回路を形成するなど、さまざまなプロセスから成り立っています。

KHネオケムは、この前工程で使用されるフォトレジスト等の原料として複数の高純度溶剤を製造しており、ますます進化する半導体産業において重要な役割を果たしています。

半導体製造プロセスとKHネオケムの関わり



ナノテクノロジーを支えるKHネオケムの品質管理技術

KHネオケムの高純度溶剤の特長は、極限まで高められた品質の高さにあります。半導体の回路線幅はナノメートル単位*と非常に細かく、その製造工程で使用する溶剤も、わずかなチリや金属などが混ざっていない高純度のものでなければ不具合が発生してしまいます。

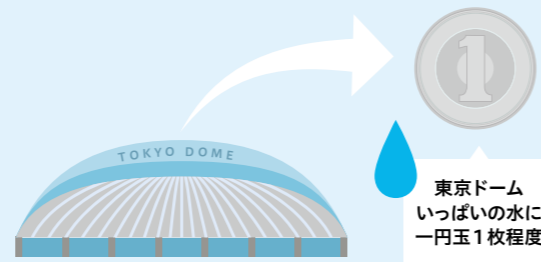
KHネオケムでは、不純物含有量を1兆分の1の単位でコントロールすることを目指しています。これは、東京ドームいっぱい水を満たした中に、わずか一円玉1枚程度の不純物しか許さないという厳しい基準です(当社試算)。

私たちの製品は、このような目には見えないナノ領域において、フォトレジスト等が効果的に機能するよう、適度な樹脂溶解性や極めて高い純度などを兼ね備えています。

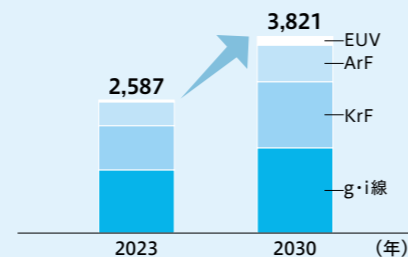
IT技術の進化とともに最先端半導体の需要が拡大する中で、さらに品質の高い高純度溶剤のニーズが伸長していくと予想されます。

*1ナノメートル=10億分の1メートル

不純物含有量の基準を東京ドームで例えると



世界のフォトレジスト市場(千ガロン)



出所: 富士経済「2023年半導体材料市場の現状と将来展望」
※数値は予測値

私たちがお客様のニーズを「かたち」に変えます

お客様のニーズに応えるため、設備投資や研究開発を進めています



技術開発センター
武部 僚

当社は洗練された合成技術、精製技術、品質管理技術およびノウハウを駆使して半導体やディスプレイ分野の高純度溶剤で重要な役割を担ってきました。2022年に導入した半導体メーカーと同レベルのクリーンルームはお客様との技術交流の場となっており、その活用を通じて、合成・精製・物流など一連のサプライチェーンで品質のプレを抑え、安定化する取組みを行っています。



三重県四日市市にある品質管理施設
photo: 三井笑奈 (川澄・小林研二写真事務所)



黒金化成
北川 裕一

半導体産業においては、革新を生む新規素材、特長ある素材が常に求められています。そのニーズに応えるため、常にお客様の声に耳を傾け、最先端の半導体向け材料を製造できるまで合成技術を磨いてきました。また、受託製造するにあたり、小ロット生産だけでなく一定規模の量産にも対応するため、設備増強投資も着々と進めてきました。これからも高い品質と信頼性を大切にしながら、世界最先端のニーズを「かたち」に変えていきたいと思っています。



半導体向けプロセス材料に用いられるモノマー、ポリマーの受託製造に高い技術を有する黒金化成

半導体分野以外のソリューション

脂環式化合物〜「化学の力」で自動運転社会の到来に貢献〜

モビリティ分野では、先進運転支援システム(ADAS)や自動運転技術の発展に伴って、今後、高性能センシングカメラの需要拡大が見込まれています。そこで使用されるプラスチックレンズには耐熱性・耐光性といった性能が求められますが、これらの課題解決にKHネオケムの

開発した脂環式化合物が注目されています。

この脂環式化合物(ジオール、モノオール)は、KHネオケムのコア技術であるオキソ技術を用いて合成します。

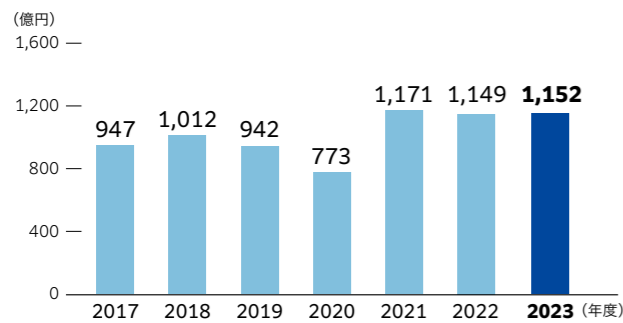
合成した脂環式化合物はポリエステル、ポリカーボネート、エポキシ、ポリウレタン、ウレタンアクリレート、(メタ)アクリレートなどの原料として使用することができ、そこから合成される樹脂は、現在市販されているほかの脂環式化合物を使用した樹脂よりも耐熱性(ガラス転移温度)を上げることが可能です。さらに、脂環式骨格に由来する低吸水性、水蒸気バリア性、酸素バリア性、低誘電率、低誘電正接などの特性を樹脂に付与することも可能なため、これらの特性が求められるモビリティ分野、エレクトロニクス分野で使用される樹脂への適用が期待されています。



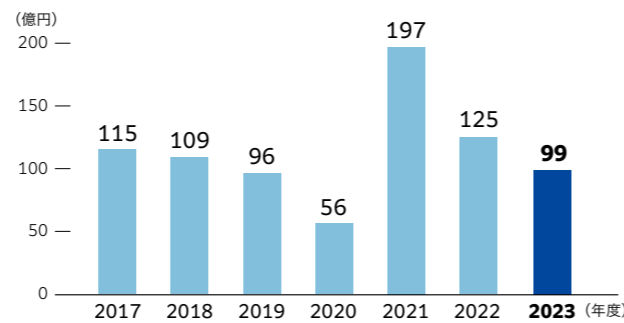
脂環式化合物の最終用途: 車載カメラレンズ、スマートフォン・カメラレンズ、VR(仮想現実)・AR(拡張現実)・MR(複合現実)用ゴーグルなどの光学材料

財務ハイライト(連結)

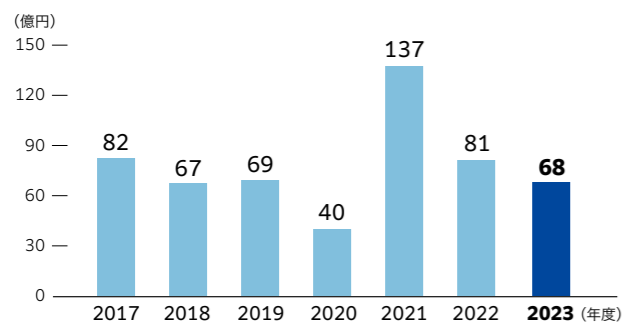
売上高 ▶P39



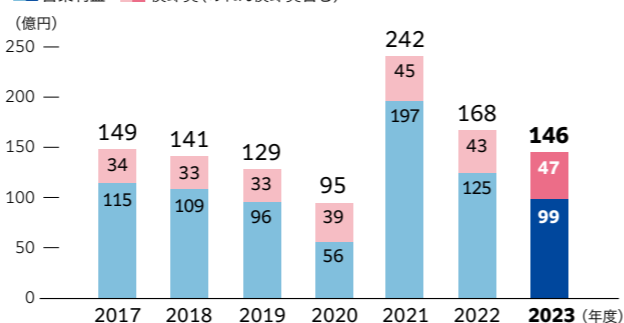
営業利益 ▶P39



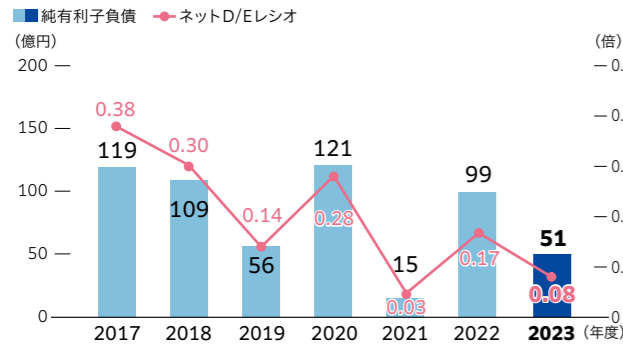
親会社株主に帰属する当期純利益 ▶P39



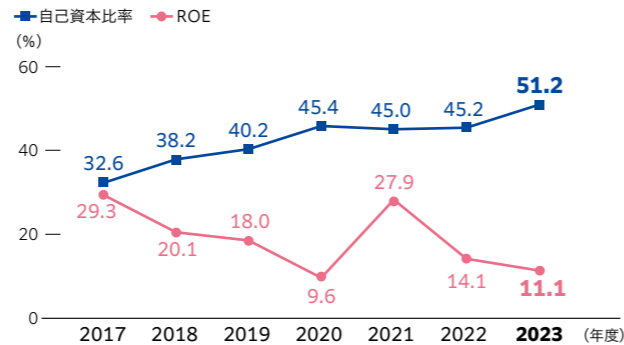
EBITDA ▶P39



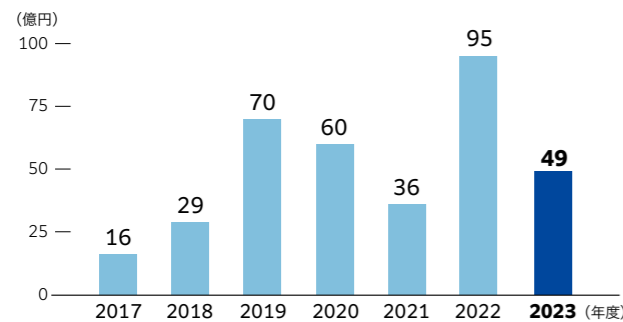
純有利子負債・ネットD/Eレシオ ▶P41



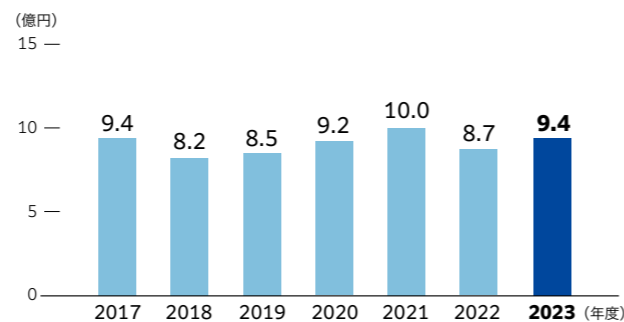
自己資本比率/ROE ▶P41



設備投資額

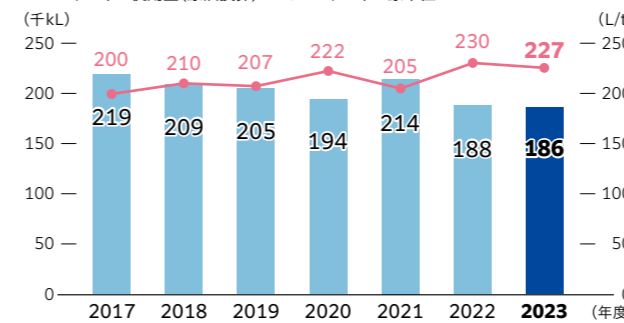


研究開発費



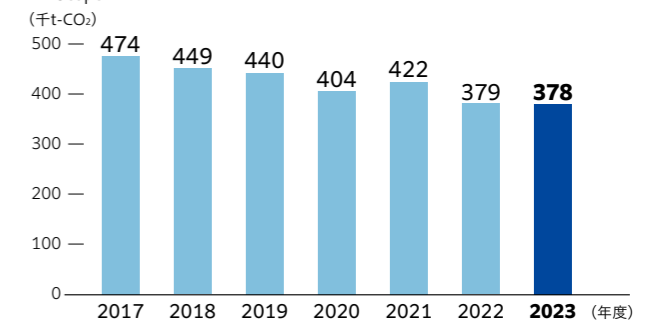
非財務ハイライト(単体)

エネルギー使用量・原単位 ▶P80



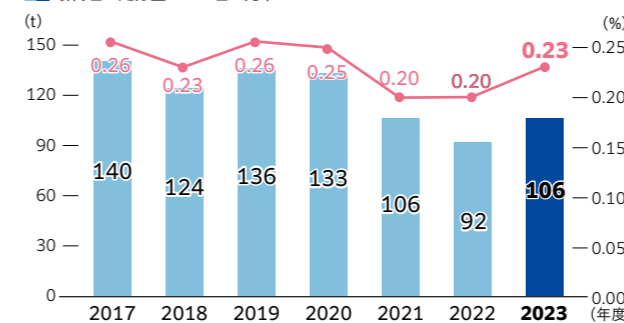
(注1) 4月1日～3月31日
(注2) 2021年度より小数点以下の端数処理の方法を変更したため、従来の報告書に掲載した数値と若干の誤差あり

GHG(温室効果ガス)排出量 ▶P80



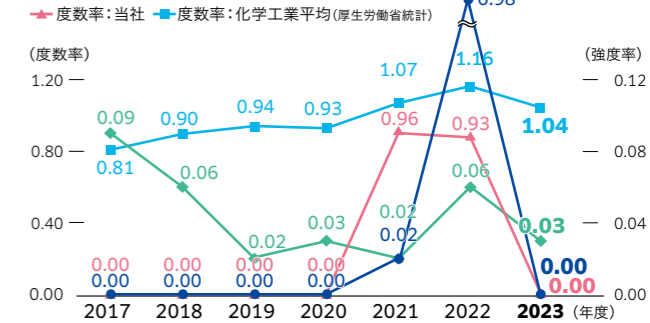
(注1) 4月1日～3月31日、省エネ法に基づく報告数値
(注2) 政府へのGHG排出量報告窓口に確認の上、2021年度から、当社の製造工程において発生したCO2を回収し、製品の原料として利用した分をGHG排出量から控除

最終埋立処分量・埋立比率 ▶P80



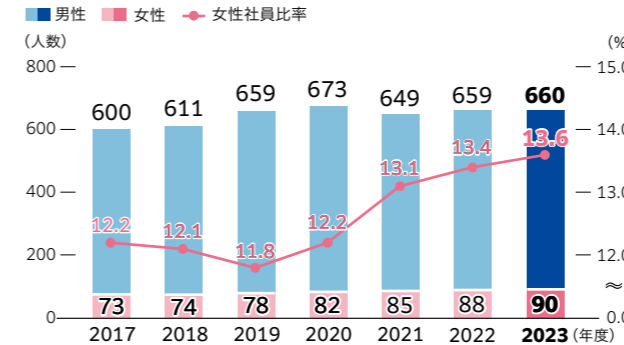
(注) 集計範囲: 四日市工場、千葉工場

度数率(休業労災)・強度率 ▶P79



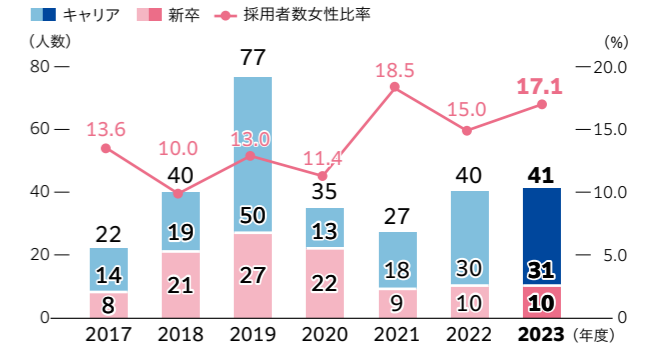
(注) 集計範囲: 四日市工場、千葉工場

全従業員数・女性社員比率 ▶P60



(注) 正社員、嘱託社員および出向受入者(すべて12月31日時点)

採用者数 ▶P60



(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 ▶P60

年度	2022	2023
全労働者	83.4%	85.6%
正社員	81.6%	83.2%
パート・有期社員	67.6%	83.8%

(注) 男性の賃金に対する女性の賃金の割合

勤続年数と男女差異 ▶P60

年度	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
勤続年数	男性	16.5	16.0	14.6	13.5	13.7	14.0	14.2	14.1
	女性	16.9	16.3	14.3	14.3	15.0	15.3	15.1	15.4
年数差(女性-男性)	0.4	0.3	-0.3	0.8	1.3	1.3	0.9	1.3	

(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

- 30 CEOメッセージ
- 34 VISION 2030
- 35 価値創造ストーリー
- 37 マテリアリティの特定プロセスと進捗報告
- 39 CFOメッセージ
- 42 第4次中期経営計画の進捗
- 43 対談クロストーク 新谷取締役×土屋社外取締役



CEOメッセージ

“「化学の力」で、よりよい明日を実現する。”
という企業理念のもと、
事業を通じて社会課題の解決に貢献し
持続的な企業価値向上を図っていきます。

KHネオケム株式会社
代表取締役社長

高橋 理夫



「VISION 2030」に示す“目指す姿”の実現に向けて、直面する課題に対処しつつ、着実に稼ぐ力の強化が進展。

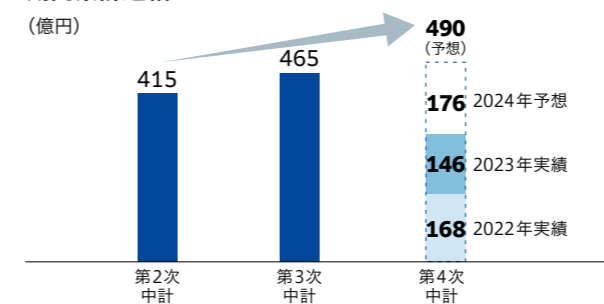
当社は2018年に「VISION 2030」を策定し、3年単位の中期経営計画(以下「中計」)を積み重ねていくことで、企業価値の向上を図っています。そこでは、当社が目指す姿を「世界で輝くスペシャリティケミカル企業」とし、①地球温暖化の抑制や豊かな暮らしに貢献するスペシャリティケミカル素材を提供、②戦略ドメイン(▶P34)で世界シェアNo.1製品と新事業を拡大、③化学業界トップクラスの利益率、といった3つの方針を掲げています。

この「VISION 2030」策定以降、コロナ禍による世界経済の減速、中国・米国の不動産不況によるエアコン市場の成長鈍化、ロシア・ウクライナ情勢の悪化によるエネルギーコス

トの大幅上昇など、いくつもの外部環境の変化に直面しましたが、そういった状況においても、当社は主力の冷凍機油原料で世界トップシェアのポジションを確実に保ちながら増加コストや製品価値を適切に販売価格へ反映させること等によって、現在進行中の第4次中計期間では、目標通りではないものの3カ年累計EBITDAが490億円程度と過去最高が視野に入り、ROEも11~15%と2桁以上で推移するなど、着実に稼ぐ力の強化が進んでいると考えています。

一方、安全・安定操業の確保には課題を残しました。当社は世界シェアが高い製品、当社にしか製造できない製品を複数有しています。社会的責任をしっかりと果たしていくためにも、供給安定性の向上は極めて重要な経営課題と認識しており、生産基盤のさらなる強化に向けて、現在さまざまな対策を講じているところです。

期間累計連結EBITDA
(億円)



世界シェアの高い製品を持つ企業に
求められる、生産基盤の信頼性。
引き続き、安全・安定操業への取組みを
強化していきます。

国内の石油化学プラントは1960年代に建設されたものが多く、高経年化が進行しています。

そのため、設備の維持管理も常に進化が求められますが、

特に当社のように、世界シェアの高い製品を複数有する企業にとっては、その重要性は極めて高いものであり、現在、安全・安定操業の強化に向けた取組みを積極的に進めています。

まず、工場におけるすべての作業についてリスクを総点検し、必要な対策を講じていく「安全総点検運動(▶P47)」を継続的に展開しています。単に前例を踏襲するのではなく、過去に大きなトラブルが発生していない作業も含め、徹底的にそのリスクに応じた対策を進めています。また、ハード面の対策だけではなく、安全文化のさらなる醸成も重要であると考えています。そのため、危険作業を訓練できる実践型の教育設備やVR(仮想現実)を活用した研修を導入し、安全に対するスキルや意識の向上を図っています。これらの研修プログラムは社員の自発的提案により始まったものであり、確実に、会社が変わってきていることを実感しています。

保全戦略の強化も進めています。設備が故障してから修繕するのではなく、すべての設備・機器の台帳を再整備し、重要度の高い設備・機器から優先的に検査や修繕を行う「予防保全」を計画的に進めているほか、ビッグデータ化された

プラント運転情報とAI技術を活用し、設備トラブルの予兆を事前に検知する「予兆診断システム」についても今年中の稼働開始を予定しています。また、プラントの日常点検や運転管理情報の電子化・可視化を進め、いつ、何が、どこで起きているのかをタイムリーに把握することで安全・安定操業体制を強化しています。これにより、蓄積された運転技術やノウハウを将来世代に引き継いでいくことも容易になると考えています。さらに、近年はサプライヤーの設備トラブルによってオキシ反応で用いる原料CO₂の調達に苦勞することが何度かありましたが、その対策として、千葉工場において製造工程から排出されるCO₂を回収し、原料としてリサイクルする装置を現在建設中です。来年1月には完工予定ですが、この取組みは工場の安定操業に寄与するばかりでなく、CO₂排出量削減にもつながる当社らしい取組みだと考えています。

全役職員が、「私たちは社会に必要とされる製品をつくり、世の中で重要なサプライチェーンの一端を担っている」といった広い視野と使命感を持ちながら、安全・安定操業の確保に努めていきます。

市場の成長性や当社の強みは変わらず。将来の成長に向けた施策も着実に進めています。

当社の創業以来のDNAは、世の中に求められる製品を開発し、より付加価値の高い製品群に発展させていくモノづくりの姿勢です。当社のコア技術である、オキシ反応を軸とする合成技術を活用し、単に規模を追い求めるのではなく、市場が抱える課題に正面から向き合うことで価値を創造してきました。オキシ技術を持つ企業はほかにも複数存在しますが、当社は高級アルコール等の大型製品のみならず、規模は決して大きくないものの市場から求められ、成長性が高い製品に投資を行うことで独自のポジションを確立してきました。こうした歴史の中で蓄積されてきた製造設備や生産技術、取引先とのネットワーク、市場シェアの高い製品等が当社の強みとなっています。

その代表が、現在、当社の成長を牽引している冷凍機油原料です。オゾン層保護を目的としたモントリオール議定書が1989年に発効されて以降、エアコン等で使用される冷媒は特定フロンから、オゾン層を破壊しない代替フロンへと転換が進みました。代替フロンをエアコンで使うには、それと相性の良い「冷凍機油」という特殊な潤滑油が不可欠ですが、当社はこの冷凍機油の原料の供給を通じて、代替フロンへの転換に貢献してきました。また、オキシ技術だけでなく、これまで培ってきた合成技術等も活用して冷凍機油原料の生産技術や製品展開の幅を広げ、市場のニーズに応えることで、この分野で世界トップのポジションを確立してきました。2019年にはモントリオール議定書のキガリ改正が発効され、環境規制が一層強化されました。このため、現在は地球温暖化係数の低い冷媒への転換が段階的に進んでいますが、そこでも当社の製品は不可欠なものとなっています。環境規制など時代が大きく変化する局面で、当社はこれからも、社会課題の解決を素材面から支えていきたいと考えています。

また、現在のエアコン販売台数は世界で1億4千万台程度ですが、新興国需要の拡大等によって2030年には約2億台、2050年には4億台を超えるとも言われています。それに伴い拡大する冷凍機油原料の需要を確実に取り込むため、当社は2020年に完了した四日市工場での設備増強に続き、



今年7月には千葉工場での設備増強工事を完工しました。この千葉工場での設備増強は当社にとって過去最大規模の投資であり、2021年末の投資決定から完工に至るまで、2年半以上に及ぶ大型プロジェクトとなりました。これによって当該製品の生産能力は従来の約1.5倍に拡大し、今後はこの設備を活用して冷凍機油原料ビジネスのさらなる成長を目指していきます。

このほか、電子材料では、半導体分野でますます高まる高品質ニーズに対応するため、2022年に四日市工場で世界最高水準のクリーンルームを備えた品質管理棟を建設し、高純度溶剤の品質管理体制強化に取り組んでいます。また、2020年に新設した次世代半導体向け材料設備についても、その増強工事を2024年内に完工予定です。新規事業の創出に向けては、オープンイノベーション戦略を積極的に取り入れ、2022年にスタートアップ企業2社に出資しました。2019年に開設したオープンイノベーション拠点である「KH i-Lab」も活用して出資先と共同研究を行うなど、取組みを加速させています。

ビジネス基盤の強化にも注力しています。持続的な成長と企業価値向上に向けてガバナンスの充実を図るため、今年3月に監査等委員会設置会社に移行しました。取締役の過半数を独立した社外取締役とし、取締役会の監督機能を強化しています。あわせて各領域をしっかりとマネジメントするCxO(最高執行責任者)を据えて責任を明確化するとともに、迅速かつ確かな業務執行ができる体制へ変更しました。

持続的な成長のための主な施策

分類	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
	← 第3次中計		← 第4次中計			← 第5次中計			
冷凍機油原料	●四日市工場：設備増強			●千葉工場：設備増強					
電子材料	●次世代半導体向け材料設備新設			●四日市工場：品質管理棟建設		●高純度溶剤の供給インフラ強化			
オープンイノベーション戦略	●オープンイノベーション拠点(KH i-Lab)設立			●スタートアップ企業2社へ出資					
生産基盤の強化	プラント高度制御システムの導入拡大								
				●千葉工場：自家発電設備の更新			●千葉工場：CO ₂ 回収設備新設		
				●安全総点検運動2022					
ガバナンス強化・人財育成	●管理職ジョブ型人事制度導入			●一般職ジョブ型人事制度導入					
	●コンプライアンス・コード、各種ポリシーの制定			●監査等委員会設置会社へ移行					
				●CxOの設置					

一人ひとりが考え抜き、主体性を高め、企業価値を向上させていく会社へ。

エアコン市場や半導体市場は今後も拡大が予想される成長市場です。当社はそのような成長市場でさらなる発展を目指し、これまで設備増強投資や基盤強化投資を進めてきましたが、2018年に策定した「VISION 2030」は、現在ちょうど折り返し地点に差し掛かっており、今後は実施してきた投資の効果を、より一層発揮していかなければなりません。

それを実現するのは「人」です。当社は世界シェアの高い製品、当社しか製造できない製品を複数有していますので、高い専門性や責任感を持ったプロフェッショナル人財の育成が不可欠です。大局観と使命感を持ち、徹底して考え抜き、行動できる人財を一人でも多く育て、さらにそういった人財が周囲にプラスの波及効果を与え、会社全体を活性化していく好循環をつくっていきたくと考えています。そのためにも、外部研修や異業種交流等を積極的に実施し、管理職に導入していたジョブ型人事制度も一般職へ導入拡大したほか、社員の自律的成長を促すキャリア開発プログラムの充実も図ってきました。プロフェッショナル人財の成長を積極的に支援することで、持続的な企業価値向上の確度を一層高めていきたくと思います。

これまでの投資効果を出すことにこだわり企業価値向上を追求。そして「化学の力」で、よりよい明日を実現する。」を体現していきます。

当社の製品は実に幅広い産業に供給され、さまざまな「かたち」となって、皆様の身近なところで使われています。私たちは、当社の製品が、地球環境に優しい社会、人々の豊かな暮らしに貢献していると確信していますが、そういった想いが「化学の力」で、よりよい明日を実現する。」という企業理念には込められています。

そして、この理念を具現化すべく、これまで進めてきた投資の効果を最大化し、企業価値の向上を図っていくことが経営陣の大きな役割であり、責任だと考えています。投資ファンドの傘下にいた時期、当社は資本効率を徹底して意識する経営を実践し、今でもその意識が刻み込まれています。短期と中長期、両方の視点をバランス良く保ちながら、もちろん、株主還元の実現も図りながら、これからも持続的な成長を実現していきたいと思えます。株主をはじめ、すべてのステークホルダーの皆様の期待に一層応えていくために、私たち経営陣がリーダーシップを発揮していく所存ですので、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

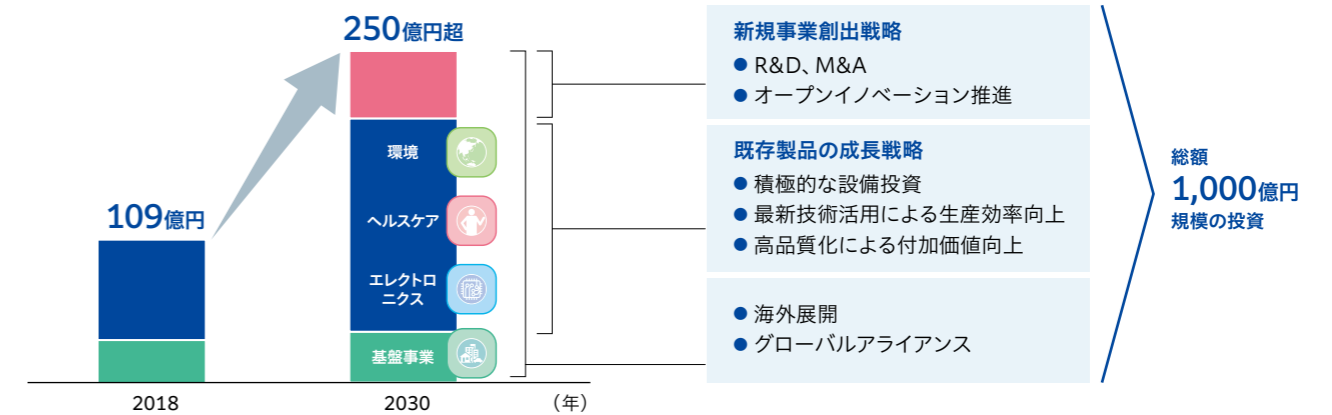
投資計画と戦略

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、当社自身も持続的な企業価値向上を図っていきます。

企業使命
▶P01

「化学の力」で、

よりよい明日を実現する。

経営姿勢

確かな技術と豊かな発想で、夢を「かたち」にする。

KHネオケムの強み・特長

▶P17

卓越した製造設備 特色ある豊富な技術	多様なお客様とのネットワーク シェアの高い製品
-----------------------	----------------------------

オープン
イノベーション



行動指針

「新たな一歩」を踏み出して、さらなる高みに挑戦する。

安全指針

自分を守る、仲間を守る。

ガバナンス

▶P63

OUTPUT / OUTCOME



サステナブル経営を推進する「7つの約束」

マテリアリティ ▶P37

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

VISION 2030

▶P34

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

単に規模を追うのではなく
独自性に優れた
競争力ある製品を多数持ち
筋肉質で効率的な企業

2050年
カーボンニュートラルへ

▶P11

2030年
GHG排出量(CO₂換算)
2017年度比 **30%減**

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

INPUT※

(2023年度)

財務資本

資本金

88億円

人的資本

従業員数

831人

知的資本

売上高研究開発費比率
(機能化学品)

2%

研究開発拠点

4拠点

製造資本

設備投資(23年実績)

49億円

設備投資(24年計画)

78億円

社会関係資本

販売国数

32カ国

自然資本

CO₂を原料として使用

5.7万トン

エネルギー使用量
(原油換算)

186千kL

※エネルギー使用量は単体、
ほかは連結の数値

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をあわせて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います。

特定プロセス



全常勤取締役を含む関係役員で、価値創造ストーリー策定に向け約10回にわたって議論を実施。「VISION 2030」とその先を見据えて、当社の強み、ビジネスモデル、提供価値を可視化した。続いて、「サステナブル経営」と「7つの約束」を定め、これらの全体像を価値創造ストーリーとしてまとめて、取締役会にて決議。

価値創造ストーリー策定に向けた議論の中で、サステナブル経営を推進する7つの約束を実践するうえで、「VISION 2030」における目指すべき姿とのギャップを洗い出した。さらに、SDGsや国際的な規範、ESG評価機関の評価、ステークホルダーからの声や、部門長によるバリューチェーンの視点で洗い出した課題も含め、マテリアリティ候補として抽出。

全常勤取締役と関係役員により、長期的な観点でステークホルダーへの影響度と自社への影響度を評価し、双方への影響度が特に大きい重要課題の中から7つの約束に照らし合わせて「マテリアリティ」を特定。さらに中期的な観点で第4次中期経営計画期間中の具体的なマイルストーンを「KPI」として策定。

「VISION 2030」実現に向け、マテリアリティと第4次中期経営計画期間中のKPIについて、経営会議の議論を経たうえで、取締役会にて決議。

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・安定運営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 多様な人財がいそいそ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財開発・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年の目標	2023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	7%減少	P23-24
②③	研究開発における外部機関との協案件数	10件以上/年	6件	P52-56
④	GHG排出量(CO ₂ 換算)	2017年度比30%削減(2030年目標)	20%削減*	P11、28、80
④	エネルギー原単位	年1%以上改善	1.6%改善*	P28、80
⑤	産業廃棄物最終埋処分量	廃棄物発生量の1%以下	0.23%*	P28、80
⑥	スマート保安の計画的な導入	計画通りの導入を達成	運転管理の電子化	P47-50
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	P47-51
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	重要リスクの対策の実施	P73
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	7回	P76
⑩	投資家との面談回数	220回以上/年	186回	P81
⑪	社員休業労働災害件数	0件	0件	P78-79
⑫	総合職に占める女性社員比率	15%以上	13.3%	P28、60-61
⑫	採用者(3年未満)の離職率	10%以下	9.3%	P60-61
⑬	エンゲージメント調査のスコア	3.44以上	3.14	P60
⑬	年次有給休暇取得率	80%以上	91.9%	P61
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	89.0%*	P83
⑮	主力製品(機能性材料+電子材料)の営業利益	141億円以上	103億円	P18、40
⑮	ROE	15%以上	11%	P27、42
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85%	P50
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決定	P49-51

(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: 2023年1月1日～2023年12月31日。*のみ対象期間: 2023年4月1日～2024年3月31日

CFOメッセージ

製造、人財、財務などの各資本を強化・統合し、ROEの向上を目指します。

取締役 常務執行役員 CFO(最高財務責任者)
瀧本 真矢



2023年の総括

需要見通しの精度向上が求められていることを認識しています

第4次中期計画(以下、第4次中計)の2年目にあたる2023年の連結営業利益は99億円となりました。2022年に続き2年連続の減益、期初に公表した予想値150億円に対しても大幅下振れとなり、株主・投資家の皆様のご期待に反する結果となりましたことを重く受け止めています。大幅減益の主たる要因は、中国経済の不振や米国住宅市場の低迷など、当社主力ビジネスにかかる事業環境が期初想定より厳しかったこと、加えて下期に原料メーカーの設備トラブルにより四日市工場の稼働を2カ月近く停止せざるをえず、生産効率が大きく低下したことです。しかしながら、当社製品はグローバルニッチで世界シェアの高いことが特長であり、「世界に輝くスペシャリティケミカル企業」を目指す以上、需要見通しについてもっとシビアな精度で見極めることが求められていると考えます。また、原料調達トラブルについても、より強靱なレジリエンスが求められると認識しています。

2024年の見通し

期初の営業利益目標は必達。市場の信頼を取り戻す年へ

2024年は連結営業利益予想118億円を必達し、市場の信頼を取り戻す年にしなければならないという固い決意で臨んでいます。当社主力事業である冷凍機油原料について、世界のエアコン販売台数は前年比で2022年は横ばい、2023年は+1%と、過去2年間ほぼ伸びませんでした。今年には+3%の成長軌道に戻ると見えています。この2年間も機能性材料、電子材料という中長期的に伸びが期待できる分野への投資は積極的に続けてきています。2024年を再び業績拡大トレンドに戻す、モードチェンジの年にしたいと考えています。

2024年業績予想 (億円)

	2023年実績	2024年予想	前年比	
			金額	%
売上高	1,152	1,211	+59	+5%
営業利益	99	118	+19	+19%
営業利益率	8.6%	9.7%	-	-
経常利益	97	119	+22	+22%
親会社株主に帰属する純利益	68	84	+16	+23%
EBITDA	146	176	+30	+21%
ROE	11%	13%	-	-
為替(¥/\$)	141	140	-1	-1%
国産ナフサ(¥/KL)	67,600	72,500	+4,900	+7%

キャピタルアロケーションの見直し

環境変化を踏まえ、市場拡大が見込まれる事業分野へ投資を集中

第4次中計において3カ年のキャピタルアロケーションを組み立てましたが、2年を終えた時点で、残念ながら営業キャッシュフローの計画比下振れが確実となっています。これに対しては、機動的にアジャストしながら、当社の事業戦略に即した資本配分を維持するよう努めています。

具体的には、冷凍機油原料や電子材料など中長期的に市場拡大が見込まれる事業分野については計画通り投資を進めていますが、環境変化に応じて個々の投資案件の優先順位を見直し、相対的に投資採算性の低い案件については投資を見合わせています。一方で、「強い工場」とそれを実現する「人財」に対してはむしろしっかりと資本を振り向けており、当社の近年の大きな課題である安全・安定操業に必要な投資や職場環境改善への投資も計画的に進めています。

戦略投資枠のうち、DX関連、新事業・新製品開発関連への投資は順調に進んでいますが、M&A向け投資枠については残念ながら現時点で具体化している案件がなく、キャッシュアウトは次期中計期間以降となる見込みです。株主還元については当初計画に沿った配当水準を実現した結果、

第4次中期経営計画 資本配分

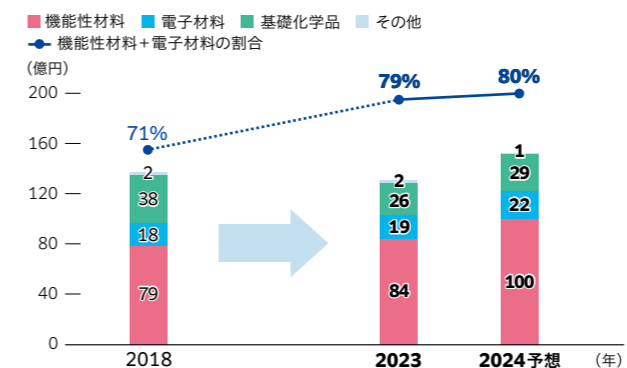
営業キャッシュフロー	当初計画	見込	
		当初計画	見込
戦略投資	設備増強投資	120億円	109億円
	戦略投資枠	100億円	10億円
基盤強化投資	設備維持更新	100億円	92億円
	職場環境改善	37億円	25億円
株主還元		100億円	100億円
返済・その他		20億円	14億円

主力の冷凍機油原料など設備増強投資、安全・安定操業のための設備維持更新投資、株主還元についてはほぼ予定通り実施したが、環境変化を踏まえ、事業戦略に即して資本配分の機動的な見直しを行った

配当性向は中計で想定した30%を上回り、3カ年平均で43%程度となる見通しです。

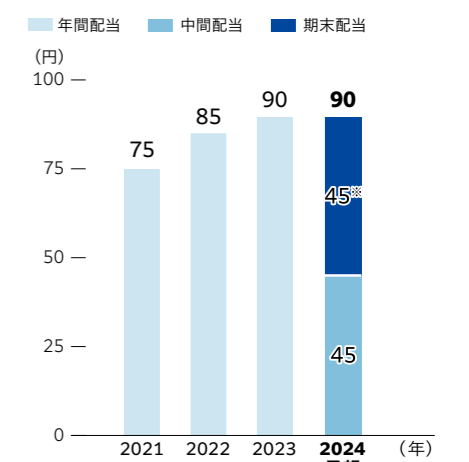
資本配分に関連して、事業ポートフォリオ変革についてもご質問をいただくことがあります。これについては「能力増強投資は戦略ドメインに集中して行い、それ以外は維持更新投資にとどめている」「これにより、着実に機能性材料、電子材料のウェイトが上がってきている」と答えています。事業分野別営業利益推移の表を見ていただくと、「営業利益」に占める「機能性材料+電子材料」の割合が2018年の71%から2023年は79%に上昇しています。産業構造の変化に合わせて、当社が事業ポートフォリオを着実に変えてきていることをご理解いただけるかと思えます。ただ、足もと、さらにもう一段踏み込んだ見直しの必要性を感じており、議論を進めています。維持・更新投資のコストが、資材費や人件費の上昇によって高騰し、当面続くと見られるためです。例えば当社の基礎化学品は、2020年のコロナ禍の影響による厳しい環境においても、いわゆる汎用化学品とは異なり赤字に陥る

事業分野別営業利益



(注) 事業分野別営業利益は全社に共通する管理費用等を配分していません

1株あたり配当金



※2024年の期末配当は2025年3月の株主総会に提案予定

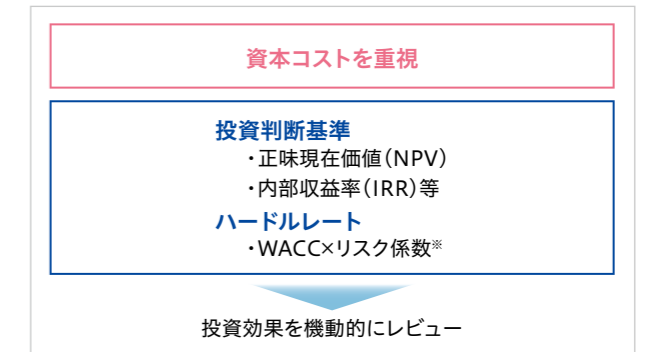
ことなく営業利益に貢献していますが、個々の製品では黒字であっても、今後のコスト上昇を視野に入れば縮小あるいは撤退すべき事業があるのではないかとこの視点で洗い出しを進めています。製造コストを抑える努力をし、それでもカバーできないコスト増加は販売価格への転嫁をお願いする。それを受け入れていただけない製品については、縮小・撤退を検討せざるを得ない。これはすべての製品に共通する考え方ですが、まずは比較的汎用性の高い基礎化学品分野を中心に検討を進めていきます。

財務戦略

改善した財務基盤を活用し、稼ぐ力を強化するための投資を推進

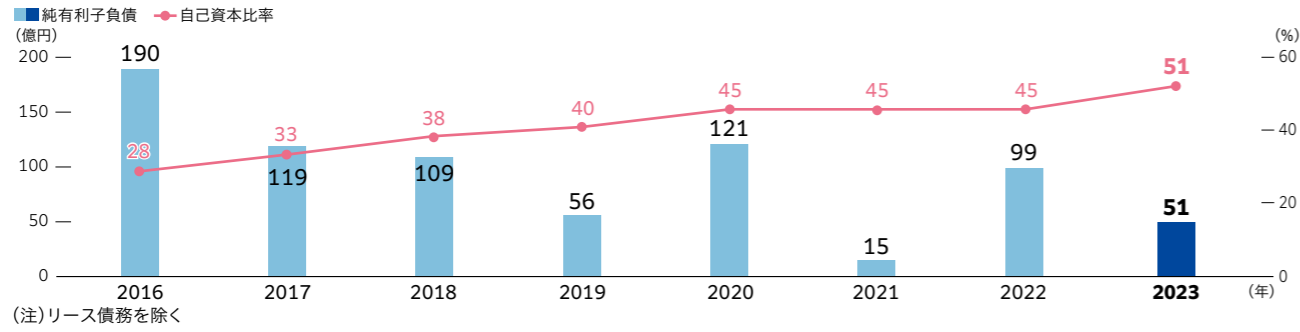
当社の最も重要な経営指標はROEです。当社は過去に6年間、投資ファンドの傘下にありましたが、その際に学んだ「資本効率を徹底的に意識した経営」は今も当社の基本的な考え

投資の意思決定と検証



※設備更新、増産、新製品・新規事業など投資案件に応じた係数

さらなる成長戦略実行に向けた財務体質の向上



方として根付いています。世界的に優れた競争力を持つ製品群から得られる高いリターンを次の成長投資に振り向け、さらに高いROEを目指すのが基本です。しかしながら戦略上、キャッシュの乏しいタイミングで投資に踏み切る判断が必要な局面もあります。そのために当社は、財務基盤強化についても意識して進めてきました。自己資本比率は上場当初の2016年28%から2023年は51%まで引き上げました。純有利子負債は2016年の190億円から2021年には15億円に、その後、冷凍機油原料の大型設備投資によって一時増加しましたが2023年末には50億円程度まで減少しました。2022年には信用格付け(R&I)もA-格へ向上しました。財務健全性は着実に改善したと考えています。

一方、ROEは足もと10%以上を維持していますが「VISION 2030」で財務目標として掲げた「12%超」に向けて、今一度、資本効率性の向上にしっかり取り組むべきと考えています。その核心は何と言っても稼ぐ力の強化、つまり業績の向上です。着実に改善してきた財務基盤を活用し、当社が競争優位を持つ既存事業分野での能力増強投資に加え、新規事業や新製品開発、M&Aなど、あらゆる事業機会を捉えるために、戦略投資への資本配分を推進していきます。

ステークホルダーとのコミュニケーション

持続的な価値創造も意識し、コミュニケーションの機会を増やしています

当社は、海外株主比率が約4割と高く、国内投資家のみならず、欧米、香港、シンガポールといった海外投資家の皆様を含め、年間約200件の面談を行っています。また近年は、あえて短期の業績とは離れ、製造資本、人的資本などの非財務資本をテーマに、より長期目線で持続的な価値創造を意識した対話活動の機会も増やしています。ESG関連の情報開示強化にも努め、FTSE Blossom Japan Indexの構成銘柄に初選出さ

れるなど、徐々に成果も出始めています。また、コロナ禍で中断していた個人投資家の皆様との展示会を通じた対話も再開しました。

株式投資の観点から当社に着目された方々は、当社の中長期的な成長に期待していただいているケースが多いのではないかと思います。足もとの短期業績をしっかりクリアしつつ、中長期的な成長戦略に向けた取組みをより深くご理解いただける投資家層を開拓すべく、あらゆる機会を活用して取り組んでまいります。

また、株主・投資家・アナリストの皆様からいただいたご意見を経営に活かすこともCFOの重要なミッションであると認識しています。皆様のご意見からの気付きは非常に多く、四半期ごとに取締役会、経営会議で報告・議論を行い、経営に活かす取組みを行っています。経営陣だけの議論にとどまらず、社員に対しても、部門長が自らの声でわかりやすく業績や課題について対話する場を設け、その中で市場の声や期待を適切に伝える活動を推進しています。生産部門を統括するCTOのみならず、私も含めたCxOが生産現場を訪れ、それぞれの立場から直接社員と対話する取組みも進めています。

CFOとしてのコミットメント

企業価値向上のため、結果にこだわってCFOとしての責務を果たす

第4次中計スタート前である2021年末の当社時価総額は約1,180億円でしたが、2024年7月末は約836億円と、直近2年半で約3割近く減少する結果となっています。この事実を正面から受け止め、一刻も早く取り返すために、打てる手立てはすべて打つ必要があると考えています。企業価値を高め、さらなる成長に期待していただけるよう、結果にこだわって取り組んでまいります。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申し上げます。

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、当社グループ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

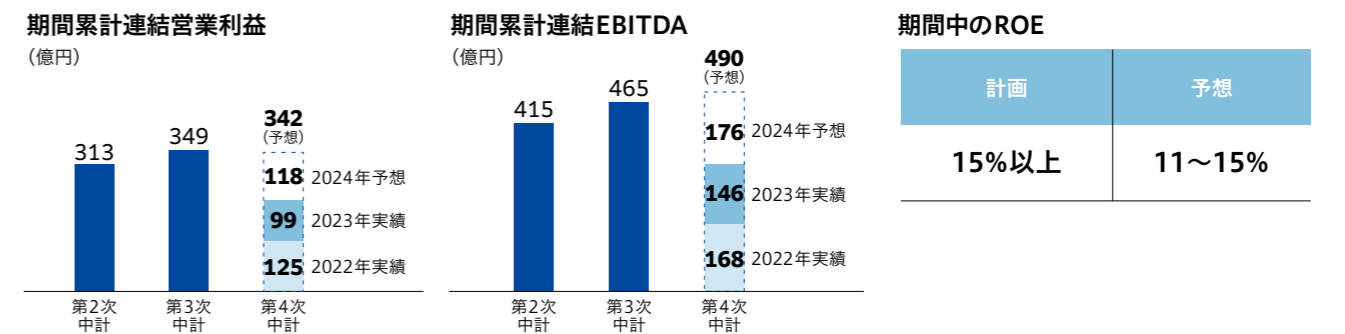
2050年のカーボンニュートラル実現に向けた取組みや社会課題解決に貢献する新規事業の創出といった中長期的な取組みを実施していきます。

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。



2023年の総括

物価高や地政学リスクの高まり、需要回復の遅れなど、経営環境は中期経営計画の策定時の想定から大きく変化しています。このような中、当社は短期的な業績の回復に向け、生産効率の最適化やコスト削減を図るとともに、原燃料価格・製造固定費等あらゆるコストの上昇については適切に製品価格へ転嫁するなど、収益の改善を進めました。また、機器の異常を初期段階で検知することにより、生産トラブル

を未然に防ぐ予兆診断システムの導入に向けた準備を進めるなど、安定生産体制の構築・強化に向けた取組みも積極的に推進しました。

さらに、中長期的な収益拡大と社会課題解決への貢献の両立を図るため、戦略ドメインに含まれる冷凍機油原料や電子材料の生産設備増強、千葉工場におけるCO₂回収装置の導入を決定するなどの施策を進めました。



第4次中期経営計画の進捗と 今後のさらなる成長に向けた道筋とは

冷凍機油原料ビジネスの進展について

新谷 当社はこれまでエアコン市場の成長や冷媒の変化に合わせて冷凍機油原料の設備増強を続けてきました。第4次中期経営計画(以下、第4次中計)では今年7月に千葉工場を増強工事を完了しましたが、投資を決めた当初と比べると足もとの需要は想定を下回っています。これは中国や米国の住宅市場の低迷が背景にあります。世界のエアコン販売台数は2023年で1億4千万台程度、2030年頃には2億台ぐらいいと、中長期的には拡大していくと見ています。それに合わせ、当社の冷凍機油原料も成長が期待できるとの考えは変わっていません。

土屋 いかなる投資においても将来に対し複数のシナリオを考え意思決定するものですが、結局、意思決定後にしっかり実行できるかが重要です。取締役会では、重要な投資について、その後の状況をモニタリングし議論を行っています。足もとのについては、計画のフォアキャストが甘かったのではないかと議論も私など社外取締役から持ち出していますね。

新谷 はい、ご指摘の通りですが、世の中の変化を感じ取ることで当初描いた投資計画とのギャップを分析し、具体的な

軌道修正につなげるようにしています。

土屋 投資が思う通りにいかなら誰も苦労しません。思うようにいかないときにテキパキと対応していくことが大事。ドタバタするとすべてが後手に回ってしまいます。すると事業責任者も次の投資を考えたいと言い出しにくくなり、ビジネスチャンスを逃しかねない。テキパキ対応するためにコンテンツシープランを準備しておくことが大切です。その点では当社は苦労しながらも軌道修正していると思います。あとはこれから成長軌道に乗せていくことが重要ですが、今後の販売戦略はどうですか。

新谷 そうですね、エアコン市場では中国と米国が大きなマーケットですが、中国では長年築き上げてきたネットワークを通じて顧客とつながっており、地理的にも当社は優位なポジションにあります。米国も環境規制によりGWP700以下の冷媒へ変わろうとしています。当社製品が使われることに変わりはありません。現地子会社の販売網を活用して需要を取り込んでいきます。成長市場のインドでは、エアコンや圧縮機生産がどのように発展するのを見極め、サプライチェーンの中で当社の存在感を発揮していくことがポイントと考えます。

土屋 中国でのビジネスは素材であれ何であれ物量をもって価格競争に持ち込むことが多いですね。当社は現時点で良いポジションにいますので、顧客との信頼関係を活かし堅実にビジネスする打率重視のバッティングで点を稼ぐのが大事。逆に電子材料は多くのプレイヤーがいる中で「これだ!」というクリーンヒットをねらえる商品が欲しいビジネスです。

電子材料ビジネスの取組みについて

新谷 当社の主力製品は半導体の製造工程で使われるフォトレジストの原料、高純度溶剤です。極めて高い純度が求められるため、第4次中計では業界最高水準のクリーンルームを完備した品質管理棟を新設し品質管理機能を強化したほか、安定供給のため出荷インフラの増強も進めてきました。受託ビジネスが中心の黒金化成では次世代半導体向け材料設備の増強投資を行いました。半導体も今後大きな成長が見込まれる分野であり、カギとなる素材を供給し、顧客とともに成長していきたいと思っています。

土屋 高純度溶剤では顧客の品質要求に応えるかたちでラインナップを拡充してきました。顧客から見ても当社の実績は信頼につながっているかもしれませんが、これにあぐらをかいてはいけません。黒金化成もポテンシャルはあるけれども1軍で戦える体力はまだ足りない。半導体の世界では、例えば顧客ニーズが高まった時、日本や韓台メーカーの部材・素材メーカーは要求に沿った適切な質と規模の設備投資を進めてきました。欧米は設備投資せず値上げ中心、中国は過剰投資で物量勝負と、違う戦略の傾向が見られます。私は日韓台の投資スタイルが正解だと思います。一方で黒金化成はもっと資本を投入し、1軍で戦える体力をつけるため多くのプロジェクトにチャレンジした方が良いと思います。

成長領域での需要を着実に取り込み 稼ぐ力を強化し投資回収を実行



顧客からの信頼や実績にあぐらをかかず 計画実行できる体づくりを



新谷 黒金化成のような受託ビジネスは、顧客の多様な要望に応えられる設備を用意しておかなくては仕事が入らないこともあります。設備投資の見極めは難しい面がありますが、もっと多くのプロジェクトに挑戦したいと思います。

土屋 設備だけでなく人財への投資も必要です。特に、技術を理解し、業界ネットワークを持つ人財が欠かせません。その意味では外部から招くのも良いかもしれません。

新谷 今後の電子材料ビジネスの成長のためには、アライアンスやM&Aといった外部資本との連携も検討していかなければならないと考えています。

土屋 M&Aの視点では、電子材料分野のディールは多額・割高にもなりかねず、あまり効果的ではないかもしれません。私たちがねらうべきは、このピースさえあれば全体が見えてくるぞ、というもの。ピースは小さくても、長い目で丁寧に育てていけば戦っていけるのではないのでしょうか。あと、もう一つ。フォトレジスト原料以外に半導体の製造工程で必要になるような素材がもう一つあると良いですね。クリーンヒットねらいですよ。

第5次中期経営計画策定に向けて

新谷 第4次中計では設備増強や研究開発、人財等への戦略投資を進め、安全・安定操業への投資も着実に進めてきました。さらなる成長に向けた基盤が整ってきています。第5次中計ではそれらをベースに稼ぐ力を強化することをテーマにしていきたいと思っています。

土屋 そうですね、次はさらなる設備投資よりも、しっかりオペレーションし、実績がついてくるようにすることが大切です。第4次中計で投資したことをしっかり回収する。そのためには何が必要か…。筋トレですね。

2023年の主な取組み

1 冷凍機油原料の生産能力増強工事が完工

世界的な冷媒の環境規制により地球温暖化係数の低い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ます。また、新興国を中心としたエアコンの普及拡大により、冷凍機油原料の需要は増加しています。

そのような中で当社は、拡大する需要に確実に対応するため、生産能力増強プロジェクトを遂行してきました。千葉工場の増強工事は、予定通り2024年7月に完工し、千葉工場の冷凍機油原料(イソノン酸)の生産能力を従来の1.5倍に増強しました。

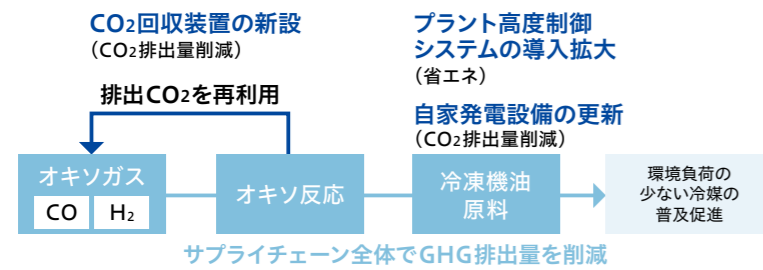


完成した千葉工場のイソノン酸製造設備

2 冷凍機油原料のサプライチェーン全体でGHG排出量を削減

冷凍機油原料の製造においては、当社のコア技術であるオキソ反応を活用しています。このオキソ反応はCO₂を原料とすることから、冷凍機油原料は製品それ自体だけでなく、製造工程においてもGHG排出量の削減に貢献しています。

2023年12月には、千葉工場において、製造工程で発生するCO₂を原料として再利用するためのCO₂回収装置の新設を決定しました。この設備投資によって、千葉工場で使用しているCO₂の最大5割に相当する量を回収することが可能になり、原料調達



の安定性を高めるとともに、カーボンニュートラル実現にも寄与します。本設備は2025年1月の完工を予定しています。このほか、製造工程の省エネ化や、自家発電設備の更新等も実施し、サプライチェーン全体でGHG削減に貢献することで、当社の社会的価値を一層高めていきます。

3 プラントの安定稼働に向けたDX活用を推進

当社の競争力を一層高める施策の中でも、特に積極的に取り組んでいるのが「プラントの安定稼働」です。例えば、DXを活用した「予兆診断システム」の導入では、プラントの過去の運転データをビッグデータ化し、活用することで、人が気付くことができないプラントの小さな異常をAIが自動で検知し、突発的なトラブルを未然に防ぐことが可能となります。現在、本格導入に向けて着々と準備を進めており、技術・技能を伝承していく仕組みとしても有効な取組みと考えています。

そのほかの取組み状況(2022~2024年)

~短期・中長期双方の視点から複数の取組みを実施しています~

戦略ドメインにおける成長投資

- 高純度溶剤のインフラ投資、次世代半導体向け材料の生産設備増強投資
- バイオや創薬関連のベンチャーへの出資と共同研究、共同マーケティング
- 海洋生分解性樹脂の本格的マーケティング

事業基盤の強化

- 安全総点検運動と安全文化醸成・定着、スマート保安推進
- プラント高度制御システムの導入拡大
- ジョブ型人事制度導入拡大、教育研修体系の整備
- 職場環境改善投資



海洋生分解性樹脂であるポリヒドロキシ酪酸(PHB)培養の様子



価値創造の原動力

- 47 安全確保の徹底と安定操業、さらなる進化に向けて
- 52 価値創造の進化と拡大
- 57 企業価値向上に向けた人財戦略



安全確保の徹底と安定操業、さらなる進化に向けて

製造資本は価値の源泉、安全・安定操業、そして技術力を結集し「強い工場」へ

専務執行役員 CTO(最高技術責任者)
松岡 俊博



「安全総点検運動2022」を通じ、安全第一を徹底

2022年4月、四日市工場にて墜落事故が発生したことを受け、同様の事故を絶対に起こさないことを固く誓い、安全指針「自分を守る、仲間を守る。」のもと、「安全総点検運動2022」を推進しています。「すべての従業員が安全を第一に考える」といった当然のことを強く再認識すること、「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」の3つに役職員全員で取り組んでいます。社員からの提案で始まった安全作業に関する教育・研修設備の導入や、職場会で安全をテーマに議論する取り組みなど、社員が自発的に安全と向き合う機会も大幅に増加し、私自身も四日市・千葉両工場での従業員との対話を通じ、安全意識の浸透を強く実感しています。「安全総点検運動2022」はいつまでも「2022」です。あの事故を忘れないという思いを込め、2030年になっても、2050年になっても「2022」を掲げ、この取り組みを続けていこうと決意しています。

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
- 2 墜落危険対策の理解、実践の徹底
- 3 作業安全総点検(重大リスクの徹底対策)

当社の技術力を結集して稼ぐ力を強化

安全に加え、大切にしているものが安定操業です。当社は環境配慮型エアコン、最先端半導体、高級化粧品などに不可欠な、特色ある素材を提供する化学メーカーです。幅広い産業を支える縁の下の力持ちとして、製品の安定供給は極めて重要な経営課題と考えています。一方で、石油化学製法に転換した1960年代以降、現役で稼働する設備も多く存在しており、高経年化による突発的な設備トラブルリスクに

備え万全の対策を講じなければなりません。このため、従来の延長線上にある設備保全戦略の強化にとどまらず、プラントの予兆診断システムの導入、安全かつ効率的なスマート保安の推進など、DXを加速し、積極的な設備保全を展開していきます。

メーカーにとって、工場は「価値の源泉」です。困難な課題に直面してもすべての部署が力を結集して技術的解決を図り、目の障害を一つひとつ乗り越えることで、「強い工場」を目指していきます。

Outside Perspective ~ 社外取締役から ~

安全と利益の両方を追求しているか、投資家目線で厳しく監視・監督していきます

「安全総点検運動2022」は、まだ始まったばかりで、終わりのない重要な取り組みです。しかし、それだけでは足りません。「安全と利益のどちらが大切か」という問いがありますが、両者はトレードオフの関係ではありません。工場の役職員は、それぞれの持ち場のプロフェッショナルとして、安全と利益の両方を追求することが期待されているのであり、それができなければならないのです。そのために、設備トラブル回避に有効な予防保全・予兆保全が行われているか、必要な人的資源が適切に配置されているのか、そして、メーカーにとって「価値の源泉」である工場が本当に価値を生み出しているのか、投資家目線で厳しく監視・監督することが社外取締役の役割であり、重要な責務であると考えています。

独立社外取締役
菊池 祐司



I 安全確保の徹底 ~安全総点検運動2022~

2022年に発生した重大災害を受けて、安全確保の徹底のため、全社一丸となって「安全総点検運動2022」に取り組んでいます。今後も重大リスクの徹底対策を継続していくと

もに、さらなる安全文化の醸成、安全意識の浸透・定着を図るための安全教育を進めています。

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。」を追加しました。また、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、全役職員にこれらを記載した安全指針カードを配布しました。2023年は、工場において上長との安全に関する対話を促す活動を継続することに加え、より安全教育に注力することで安全意識の浸透・定着を図っています。



主体的な組織風土が、安全で強い工場の実現につながる

「工場が目指す姿と価値観が共有され、皆がそれをベースに主体的に動ける雰囲気を目指す」ことを目的に2023年に開始した組織風土改革プロジェクトでは、まず部長層・課長層・一般職層と、階層ごとに対話をベースとした活動を進めています。どこか受け身な雰囲気を変え、何事にも主体的に取り組める雰囲気づくりを目指しています。そのために心理的安全性の確保が重要で、お互いの思いを本音で語り合い、協力し合える関係をつくることに注力しました。今では参加者の雰囲気も変わりつつあり、自部署の課題以外にも、工場全体の視点で安全を含め、さまざまな課題を前向きに議論しています。



四日市工場
木下 展子

2. 墜落危険対策の理解、実践の徹底

墜落事故の直接的な再発防止対策として、高所作業の代替方法の検討、フルハーネス等の墜落制止用器具の装着、墜落防止設備の設置などのハード面の対策と併せて、従業員への教育訓練や安全作業に関する規程・手順類の見直し・整備など、ソフト面の対策にも取り組んでいます。特に教育訓練に注力しており、墜落事故の危険性を疑似体験できるVR設備や、墜落制止用器具の正しい使用方法を学べる訓練設

備を四日市工場に導入しました。2024年は千葉工場にも同様の訓練設備を導入しました。



VR研修

墜落制止器具使用の研修設備

3. 作業安全総点検による重大リスクの徹底対策

墜落危険対策のみならず、重大災害につながるすべての作業リスクを洗い出し、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。2023年は、これまで抽出した墜落危険箇所のうち、ハード面で対策すべき重要度の高い箇所の改善を進めるとともに、墜落以外の危険箇所の抽出に取り組みました。2024年は墜落危険箇所のうち、残りのハード面の対策の完了と、墜落以外のすべての危険箇所の

抽出完了を目指しています。



プラント各所で墜落・転落箇所の注意喚起を掲示

II 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。そのような製品をつくり出すため当社では、化学反応時の環境に耐えうるさまざまな設備を昼夜問わず稼働させていますが、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期修繕(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で、高経年化により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、対策を講じています。より効果的かつ効率的な設備保全を実施するため、保全戦略を再構築するほか、DXを活用したさらなる生産プロセス改善やスマート保安の推進等、さまざまな取組みを進めています。

予防保全、予兆保全による重大設備トラブルの撲滅

安定操業の最大の妨げとなるのは、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。当社ではこれまで、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タイムベースの予防保全を行ってきました。現在、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

の重要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、ビッグデータを活用して設備トラブルの予兆を検知し、適切な設備保全を計画・実行するコンディションベースの予兆保全の導入を決定するなど、これらの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きます。

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兆候を検知し、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

保全計画を最適化するRAISE(設備信頼性向上)活動を推進し、高水準の安定操業を実現

高水準での安定操業および設備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、数千件に上る

設備データについて、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。

機器保全の着眼点がよりクリアになり、保全戦略の実効性が向上

RAISE活動の中で、改めてデータを俯瞰して故障の傾向に合わせた対策を立てるなど、機器保全戦略を1から見直すことから始めました。新たな保全戦略に基づき2022年の大定修から始めたRAISEの成果を2024年の大定修で検証し、次につなげるべく改善を検討しています。機器保全では目配りすべき箇所が非常に多いですが、改めて気付く点も多く、着眼点もクリアになることで保全の確度が高まっている実感があります。



千葉工場
佐久間 拓也

「定期修繕(定修)計画・遂行ガイドライン」に基づく定修の確実なマネジメント

安全・安定操業が求められる工場にとって、定修は、設備の点検/検査、補修/更新、新設/改造を実施する極めて重要な機会です。定修を成功させるには、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、当社では「定修計画・遂行ガイドライン」を制定しており、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。また、定修ごとに定修マネジャーを任命しています。定修マネジャーは、常に計画

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ッティーに情報を共有し、課題への対策を議論しています。



定修ステアリングコミッティーの様子

DX推進による生産プロセスの最適化、設備保全の高度化

多種多様な化学製品を製造する当社のプラントは、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うえ、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を導入しました。この導入により、最適な運転条件での操業が可能となり、収益の最大化に加えて、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した。2023年までに計画通り8割以上のプラントへの導入

が完了しています。今後は導入結果の検証を重ね、効果最大化を目指します。

また、プラントのトラブルを事前に検知する「予兆診断システム」の導入も進めています。2023年には設備運転状況に関するあらゆる情報を蓄積・活用する環境の構築を完了しており、2024年はビッグデータを活用した予兆診断システムの運用開始を計画しています。その後は、さらなる予兆保全を推進するため、設備のセンサー類の拡充を進めていきます。

運転管理や設備管理に先端技術を活用するスマート保安の推進

将来にわたって安定操業を実現するために、世代交代時における技術・技能の伝承や人財不足などの課題に取り組みながら保安活動を維持し、効率的で安定的な運転を続け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

全製造課へ展開します。加えて、ドローン活用による高所での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

III 生産技術力の進化による競争力強化

当社はマテリアリティ(▶P37)に「エネルギー効率の向上とCO₂などの排出物削減と管理」と、「工場の生産性向上・効率化の追求」を挙げています。これらを解決するためには、生産技術力の進化を続ける必要があります、これまでにない取組み

へのチャレンジが求められます。当社は、工場各部門と技術開発センターが培った生産技術力をもとに、安定操業をより確かなものとし、さらにカーボンニュートラル達成に向けた新技術の導入検討を進めるなど競争力を強化しています。

計算と実験の技術融合で、安定操業と競争力強化を実現

当社は、世界で数社しか製造していない製品を複数有しており、このような製品の安定供給のためには、製造現場におけるトラブルの解決や未然防止はもちろん、国際情勢を踏まえた資材調達戦略に基づき、多数の原料や触媒などの使用可否を評価する必要があります。

レーションを行うなど、計算と実験を融合した評価技術を確立しています。この評価技術により、製造現場におけるトラブルの早期解決や未然防止、原料や触媒の迅速な評価・選定を可能とするほか、プロセスごとの運転条件最適化にも応用することで、安定操業の強化を図っています。また、この評価技術を生産性・効率性の向上や新技術導入の検討にも活かすことで、競争力強化につなげています。

そのため、当社はデジタル技術を駆使して、製造プロセスをシミュレーションし、得られた計算結果をもとにラボスケールで検証を重ね、その実験結果を踏まえてさらにシミュ

ビッグデータを解析し、さらなる安定操業・品質安定強化に挑む

蓄積されたデータをもとに統計解析や機械学習を進め、不具合要因の特定や予兆診断へ応用することで、さらなる安定操業・品質安定強化に取り組んでいます。例えば、低金属が求められる電子材料向け製品では、運転実績や工程分析データを統計解析して最適な運転条件を探し、管理を強化することで品質安定化につなげています。



技術開発センター
金子 稚菜

お客様や社会のニーズに機敏に対応することで、生産技術力を進化させ、新たな価値創造へ

当社は、大規模なオキソ技術とワッカー酸化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たユニークな中間体から、ねらった誘導体を展開できる技術に加え、精密分離(蒸留、抽出)、高度な低金属管理技術も有しています。さらに、比較的大きな規模のスケールアップや改造を、安全・品質を確保しながら迅速に実現できるノウハウも有しています。これらの技術やノウハウを最大限活用し、お客様からの多様で高度なニーズに小回りを利かせタイム

リーに対応することで、多種多様な製品を開発・供給してきました。

これからも当社が長年培った生産技術力をもとに、2050年のカーボンニュートラル達成に向けたグリーンな原料の活用やCO₂削減技術の検討、熱エネルギーの循環利用や蒸留に代わる新たな省エネ技術などに取り組むことで、生産技術力をさらに進化させ、社会に対して新たな価値を創造していきます。

新製品を「かたち」にする新製法の確立と導入に向けて

「VISION 2030」で掲げる環境ドメインに関するテーマに取り組んでいます。当社の生産技術を活用した新製品の量産化プロセスについて検討を進めていますが、反応から精製までの各工程を見直し、仮説と検証を繰り返すことで生産性を大幅に向上させる新製法を見出し、お取引先様からも高い評価をいただいています。さらに高い価値を提供できるよう、現在は制御が困難な晶析工程の技術改良にも挑戦しています。



技術開発センター
西村 康伸

価値創造の進化と拡大

マーケットインを意識した 知の進化と探索を推進、 持続的な価値創造へ

常務執行役員 CMO(最高マーケティング責任者)
磯貝 幸宏



新たな事業創出にマーケットイン型製品開発で挑む

当社は、石油化学を基盤にコンビナートの強みを最大限活用したプロダクトアウト型の製品開発を行ってきました。時代の潮流にも乗り、市場との強固なネットワークの形成や当社技術の進化により、現在の主力製品は成長を遂げています。一方、「VISION 2030」の実現には、既存事業のさらなる進化と新たな事業創出が必要であり、プロダクトアウト型に加え、市場や社会が求めるもの、つまりマーケットイン型の製品開発が必要です。

知の進化と探索を担う部門間協創を目指して

「主力事業の絶え間ない改善(知の進化)」と「新規事業に向けた実験と行動(知の探索)」を両輪でまわし、獲得した無形資産を融合させることで、確実に価値創造につながるよう取り組んでいます。また、価値創造を担う人財確保と個々が発する熱量を高める施策も意識しています。

そのためにもダイバーシティ&インクルージョン(D&I)を意識した組織設計を目指しており、まさにその一環として知の探索を担うイノベーション戦略部では、キャリア入社を含む多様なバックグラウンドを持つ社員が集結し、WROC[※]戦略と名付けたメンバー個々の好奇心を起点とする探索活動を行っています。また、事業部は、営業系、開発系社員の混成チームであり、販売活動を行いながら知の進化も担い、既存顧客との強固なネットワークで得たニーズをもとに事業戦略、研究開発戦略を一元管理し、既存事業の進化を図っています。

今後、強く意識すべきは、知の進化と探索の融合、つまり事業部とイノベーション戦略部の協創により当社の優位性や市場への訴求力を高めることです。加えて知的財産部が提供する他社の知的資本情報や社内にある知的資本をプラットフォーム化し、価値創造に活用する体制も整えています。

CMOとして素材開発のカギとなる人財育成を重視

D&Iを意識した組織設計に加え、その組織で働く人財を重要な原動力として位置付けています。私は、一人ひとりの人財力を最大限引き出す組織風土の醸成、今後の素材開発を担うカギとなる人財の育成に注力し、年齢、性別、役職問わずさまざまな経験を通じスキル向上を図り、価値創造の確度を高めていきます。

※ Wide Range Operation with Curiosity

Outside Perspective ~ 社外取締役から ~

価値創造を始めるには

企業価値とか価値創造であるとか、「価値」というものに関心が高まっている。価値は他者が決める。他者が判断する価値を想像して自分が価値を創造する。価値はどう創り出したらいいのか。指南本ほか情報はたくさんあるのに自信が持てない。なぜか?自分で考えることをおろそかにしているからではないか。ではどうすべきか。価値創造に対して「自分で考える、仲間と考える」を習慣付けることに尽きる。当社に期待するのはこれである。自分で考えれば意欲もわく。皆で考えれば幅も広がりスピードがつく。まずは自ら考え、周囲からのフィードバックをもとにブラッシュアップする。それを何度も繰り返す。当社の中に自ら考える「個」が増えていけば、自然に多様性が生まれ、新しい「価値」が生まれる可能性も増えるであろう。「隗より始めよ。」そこから事業、研究開発、知財の三位一体の活動で大きな価値を創り上げていく。

独立社外取締役
土屋 淳



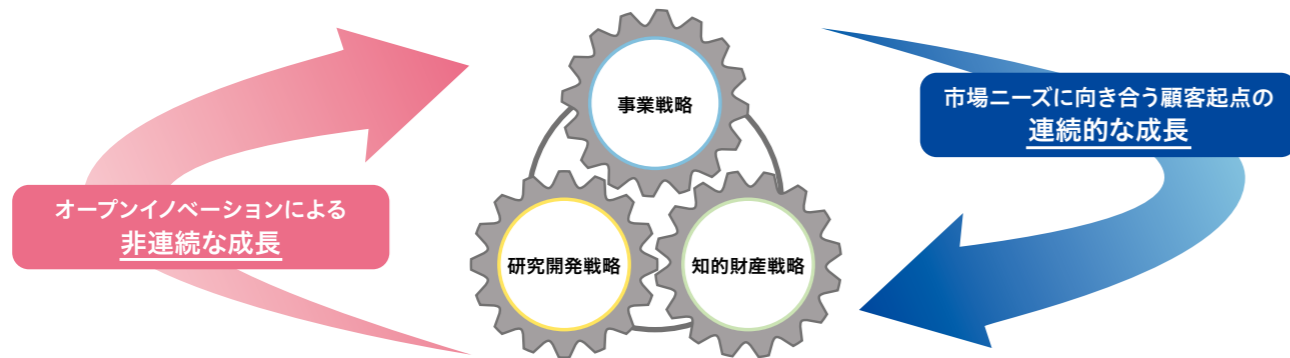
当社のイノベーションは、経営姿勢“確かな技術と豊かな発想で、夢を「かたち」にする。”を体現するものです。当社が得意とする技術のさらなる追求と、社内・社外との技術協創も活用した新たな技術の獲得を進め、環境に配慮し、豊かな暮らしに貢献する価値ある製品・事業の創出に取り組んでいます。

I 連続的な成長と非連続な成長で価値創造に挑む

当社は、企業使命“「化学の力」で、よりよい明日を実現する。”を具現化するため、コア技術であるオキシ反応をはじめとするさまざまな製造技術に加え、精製技術、品質管理技術を最大限活用し、既存事業の競争優位性向上と社会課題解決型の新製品・新事業創出に取り組んでいます。その方法として、これまでに蓄積した無形資産（ネットワーク、技術・ノウハウなど）を駆使し、市場ニーズに向き合う顧客起点での連続的な成長と、オープンイノベーション活動などによって外部から新たな無形資産を獲得し、当社のコア技術と融合することで新たな社会課題解決型のビジネス創出を目指す非連続な成長の両輪で価値創造に取り組んでいます。連続的な成長は事業部、非連続的な成長はイノベーション戦略部が主に担当しています。加えて、生産技術力のさらなる強化を図る技術開発センター、新規事業を含めた知的資産の強化を担う知的財産部が連携し、事業戦略・研究開発戦略・知的財産戦略が三位一体で活動しています。

KHネオケムグループとしての研究開発は、国内4拠点（三重県四日市市、千葉県市原市、神奈川県川崎市、愛知県

三位一体の戦略による連続的・非連続な成長



新たに獲得したバイオ技術とケミカルプロセスの融合

現在、事業化を目指している微生物発酵技術を用いた海洋生分解性樹脂は、お客様の多様な要望に応えるため、自前主義にこだわらず外部の機関等と連携してリソースを補完し、品質改良や量産化の検討を進めています。より広範な用途で活用いただける製品となるよう、奮闘しています。これから事業化に向けた動きを一層加速させていきたいです。



イノベーション戦略部
安藤 祐樹

知立市)で行っています。特に2019年に開設した新川崎の「KH i-Lab」は、オープンイノベーション拠点の要として、大学やスタートアップ企業との共同実験が行えるオープンラボを備えており、新たなアイデアやコンセプトの実現可能性や、得られる効果などを検証しています。

また、価値創造には、知的資産と同じく人的資産も重要です。その中でも特に価値創造テーマの目利き力向上が必須だと考えます。目利き力とは、社会情勢とそれに伴うメガトレンド、個々の顧客のニーズなどのさまざまな情報が散在する中で、情報の本質や事象の原理を洞察し、当社の価値創造に向けて確度の高い選択ができる力と捉えています。目利き力は、セミナーや講習会、ノウハウ本で習得できるものではなく、内部・外部のさまざまな人と議論し、テーマ選定・検証・創出を繰り返す中で経験値として磨かれます。当社のオープンイノベーション活動はこのような経験が多く体験できる環境にあり、「KH i-Lab」を社員の目利き力を磨く場として活用することで、価値創造力の育成に努めています。

II 戦略ドメインの重点テーマ

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、独自性に優れ、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。

戦略ドメインの重点テーマ



1. 環境ドメイン

基幹事業である冷凍機油原料事業のさらなる拡大と、同事業に次ぐ新規事業を創出することが本ドメインの戦略です。世界的な冷媒規制のもと、環境負荷の少ない低GWPの冷媒を使用した環境配慮型エアコンなどの普及が進んでいます。拡大する市場でのプレゼンスを維持・拡大するため、生産技術の向上を図っています。新規事業では、再生可能資源であるグリーンケミカル原料を使用した海洋生分解性樹脂をテーマに、当社の強みである化学技術と、遺伝子操作、発

酵などのバイオ技術を融合し、大学やさまざまな企業と共同研究を進めています。また、当社技術の新たな活用先として農業分野に着目し、2022年には、アクプランタ株式会社に出資しました。同社は、地球温暖化に伴う気候変動への耐性を植物に促し、食物の生産性向上を図ることが期待されるバイオスティミュラント剤に強みがあり、共同研究なども活用しながら新規事業開発を行っています。

2. ヘルスケアドメイン

当社の化粧品原料は高い保湿性と適度な抗菌性を持ち、高級なスキンケア製品を中心とした幅広い用途で用いられています。臭いや肌への刺激が少ないという特長は製品中に含まれる不純物の低減によるものであり、当社の精製技術、品質管理技術が活かされている市場、製品の一つです。

ヘルスケアドメインの戦略は、化粧品原料領域でのさらなる高付加価値化や他用途展開による事業の拡大、さらには、他領域で新規事業を創出することです。他領域の中ではバイオ医薬品に着目し、糖鎖という人工合成が困難な生体

内希少成分による創薬支援を行っている株式会社糖鎖工学研究所への出資を行いました。糖鎖の製造技術を有している世界的に数少ない企業であり、同研究所の製造技術と当社の強みである化学技術を掛け合わせて、商業レベルの製造技術を確立することを目指しています。糖鎖を用いた創薬支援と製造技術の確立を両輪で進めることにより、抗体医薬品等バイオ医薬品への応用を促進し、さまざまな効能・効果を社会へ提供できるよう取り組んでいます。

3. エレクトロニクスドメイン

当社では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等の原料となる高純度溶剤、また、グループ会社の黒金化成では次世代半導体向け材料を製造しています。両製品群ともに市場から超高純度化・極低金属化の品質要求が高まっており、そのニーズに応えるため、高純度化技術、品質管理技術、合成技術を進化させることが本ドメインの戦略です。戦略投資として、2022年に四日市

工場に品質管理棟を新たに建設し、業界最高水準のクリーンルームを導入。黒金化成でも次世代半導体向け材料の設備増強を進めており、2024年第4四半期に完工予定です。ほかにも新規事業では、オキシ反応技術を基盤とし、車載カメラの義務化、先進運転支援システム(ADAS)や自動運転技術の発展に伴い需要が拡大する高性能センシングカメラ用のプラスチックレンズ向け素材の開発を進めています。

III 価値創造テーマの実績化に向けて

第4次中期経営計画では、マテリアリティのKPIとして外部機関との協業件数(目標10件以上/年)を掲げています。自前主義にはこだわらない協創環境での新事業創出を目指しており、協業件数はオープンイノベーションやマーケットイン型の活動状況を測る一つの指標と考えています。

これまで、事業部、イノベーション戦略部では、価値創造に向けた具体的なアイデアや新製品、新事業コンセプトの実現可能性検証に注力してきましたが、今後は、顧客(市場)との距離をさらに縮め、実証検証や量産化検討などにも

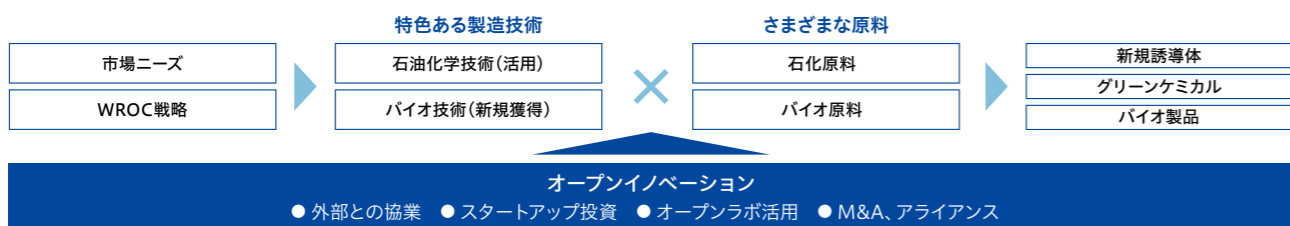
注力していきます。また、競争優位性を意識した知的財産権の獲得や製造プロセスの確立など、知的財産部と技術開発センターとの連携もこれまで以上に進めていきます。

当社が推進する「サステナブル経営」は、事業を通じて社会課題の解決に貢献するとともに、持続的な企業価値の向上を図るものであり、そのためには社会と当社のサステナビリティを同期させることが必要です。今後も、日タイノベーションを起こすための努力を惜みず、熱意を持ち続けることが企業価値向上への第一歩と信じて取り組んでいきます。

当社の行動指針、「新たな一歩」を踏み出す開発事例

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行っています。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目指しています。



「VISION 2030」実現に向けた価値創造に取り組む開発人材

〈新規誘導体〉車載・スマホカメラ向けの新たな高機能樹脂原料の開発

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

特殊脂環式モノマーは、高耐熱性、低誘電特性、低吸水性などの特長を付与できることから、車載・スマホカメラや5G・6G通信等の電子材料分野での使用が期待されています。電子材料分野では高い品質の原料が求められるため、高品質かつ効率的に製造できるプロセスの開発を進めています。



事業部
澤田 貴弘

〈グリーンケミカル〉天然高級アルコールでカーボンニュートラル社会に貢献

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、常温液体であり、固体の既存天然品と比べて扱いやすさに優れるなどの特長があります。樹脂原料、インキ・コーティング剤、潤滑油等の用途への適用を想定しサンブルワークを開始しました。当社ならではの素材で、カーボンニュートラル社会の実現に貢献します。



事業部
中井 悠一郎

〈バイオ製品〉気候変動や食糧需要増などの食糧問題解決を目指して

地球温暖化など気候変動への対応に向けて新規事業創出に取り組んでいます

アグリ・バイオ系ベンチャー企業への出資や共同研究などを通じて、気候変動が食糧生産に与える影響の低減や食糧需要の急増への対応といった食糧問題解決に取り組んでいます。外部機関との連携を強化しアグリ×ケミカルの業際領域でのアプローチにより、アグリ分野での新規事業創出を目指しています。



イノベーション戦略部
仲道 愛菜

IV 価値創造を支える無形資産

イノベーションを活性化するためには、「無形資産の充実化と活用」が必要です。知的財産部は、知的財産を全社目線

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を目指します。

無形資産とDXで競争力を強化し、持続的な価値創造を通じて社会課題の解決に貢献

当社の価値創造は、多様な無形資産の活用で成り立っています。無形資産には技術やノウハウ、社員のスキル、知的財産が含まれており、これらを充実化し蓄えていくとともに、最大限に活用することで、新たな価値創造を目指します。

財産部は、重要な製品や技術に対して知的財産権の取得と保護を積極的に進め、競争力を高めています。同時に、社内の技術やノウハウ、設備設計データなどを統合したプラットフォームを構築し、情報の効率的な共有と活用を図っています。これにより、研究者やパートナーとのデータ共有や活用が促進され、新たな知識やアイデアの創出につながっています。また、マテリアルインフォマティクスやAIの活用で、データ駆動型の研究開発を推進しています。

技術的な知識とノウハウ、社員の専門性とスキルはオキソ反応技術や精製技術、品質管理技術といった基盤技術を通じて新製品や新事業の創出推進につながっています。当社は教育により、社員の多様なスキルを育成し、オープンイノベーションを通じて外部の知見を取り入れています。

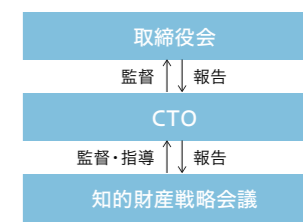
これらの無形資産を戦略的に活用し、価値創造を推進することで、当社は今後も持続的な成長と社会課題の解決に貢献していきます。

また、知的財産とデジタルトランスフォーメーション(DX)は、当社の無形資産の活用において重要な要素です。知的

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」を運営しています。本会議はほぼ毎月開催し、知財の方針・戦略について関連部署で議論しています。本会議で議論した内容をはじめとする知財活動は、CTOが定期的に取締役会に報告し、

取締役会が全社の知財強化活動を監督しています。この体制により、知財戦略の実行力を高め



知財強化

知的財産を活用した事業活性化には、事業に直接携わる部門との連携が欠かせません。当社では知的財産部を中心に関係部門間の積極的な連携を強化し、プロアクティブな知財活動を推進しています。例えば、重要な製品に対する知的財産権の取得は、外部環境の変化と当社の事業方針を踏まえて、事業部と知的財産部が協力して検討し、進めています。また、価値創造に関わる知財強化については、関連

部署と協力してビジネスモデルの競争力を高めるための知財強化方針を検討するだけでなく、知的財産部内にマーケティング担当者を配置し、関連部署と連携して外部情報の収集や提案活動を強化することで、事業に直結した知財強化をねらっています。

また、知的財産部では黒金化成の知財担当者との連携を強化し、グループ全体の知財力の底上げを図ります。

グループ全体での知財強化

KHネオケムの知的財産部との定期的な勉強会や情報交換を通して、知財担当者としての知識向上や課題共有を図っています。一緒に活動することで、グループとしての足並みが揃い、課題検討のスピードも格段に上がったと実感しました。今後はこの関係を活かして黒金化成の職務発明を促し、技術の適正な管理と活用を目指します。



黒金化成
手柴 千明

企業価値向上に向けた人財戦略

世界でトップクラスの製品を提供している企業として 高い専門性と誇りを持ったプロフェッショナル人財へ

取締役 常務執行役員 CSO (最高戦略責任者)
新谷 竜郎



高い専門性を持つ

プロフェッショナル人財の育成が重要

当社は冷凍機油原料や電子材料などで、世界トップクラスの製品を世の中に提供しています。これら製品の研究開発から製造、そしてお客様に届けるまでのプロセスには多くの人財が関わり、そこには高い専門性が求められます。加えて、世界的に重要なサプライチェーンを担っているというプロとしての誇りと責任感を持つことも職務の遂行にあたっては欠かせません。そのため、当社が社会に提供する価値を社員一人ひとりが自覚し、その中で自分に期待されている役割を理解することで、社員自らが「自分の成長を通じて会社をもっと良くしたい」と思えるようになることが、人財戦略を進めるうえで必要と考えています。

特色ある素材を提供し、世界で輝き続けるために

長期ビジョン「VISION 2030」の達成に向け、目指す人財像は「他社を凌駕するスピード感」「環境変化に対応する変革力」「競争力を生み出す専門性」「さらなる力を生み出すネットワーク力」を備えた人財です。例えば、当社はモントリオール議定書によるフロン規制といった変化を機会に変えて地球環境保護と事業拡大を進めてきました。そして、半導体分野でもお客様の高品質化ニーズに応え、高度情報化社会に貢献してきました。しかし今日、企業に対する社会や市場からの要請はますます増え、その内容も高度化しています。それらに答えていくためには、一層の人財育成が必要となり、過去の常識にとらわれず、私たち自身がまだまだ変わっていかねばなりません。

また、当社は製造業であることから、設備・技術・知財などあらゆる面から製造資本を強化することが必要ですが、特に人財面からの強化は極めて重要です。製造資本と人的資本とを組み合わせ、相乗効果を発揮するため、人事部を中心に

あらゆる部門が参画して人財施策を推し進めており、ジョブ型人事制度や社員自らが選択できる研修制度などにより、社員の自律的な成長を会社が積極的に支援しています。さらに、計画的な後継者育成や配置を通じて高い専門性を持つプロフェッショナル人財を継続的に輩出し、持続的な価値創造へつなげていきたいと考えています。

Outside Perspective ～社外取締役から～

エンゲージメント向上に特効薬はない。心理的な満足や日々の達成感を共有できるチームづくりを

人的資本経営がサステナブルな企業価値向上の中核であると謳われ、エンゲージメントをいかに高めるかということが、特に製造現場では課題になっています。モノづくりや現場力の強さが日本経済の成長を支えてきましたが、変化の激しいVUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) の時代には、働く人や働き方、働く価値観が多様になり、こうすればエンゲージメントは高められる、という特効薬はないといっても良いでしょう。

制度や施策など、ハード面での働きやすい環境は整えられつつありますが、多様性を認めるということは、個々バラバラで良いということではありません。心理的安全性や、職場で一緒に安全に操業できたという日々の達成感を共有できるチームづくりがカギとなります。私も、これまでの経験や専門性を活かし、取締役会での発言等を通じてエンゲージメント向上に寄与していきたいと思えます。

独立社外取締役
宮入 小夜子



3つの人財戦略で人的資本経営を推進

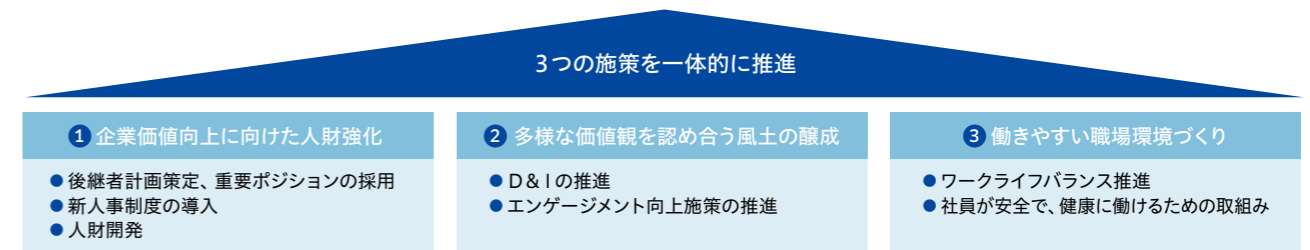
「VISION 2030」では、人財を成長の原動力として位置付けており、3つの人財戦略を軸にさまざまな施策に取り組むことで、人的資本経営を推進しています。社員がプロとして成果を出すため、自らの期待役割を深く理解するとともに自身の成長のため主体的に行動することにより、当社グループ全体の持続的な成長を目指しています。



執行役員 人事部長
藤井 孝俊

人財戦略概念図

「VISION 2030」の実現



I 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に向けて後継者育成計画の対象を拡大

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す。そのため、2020年から後継者の計画的な育成および配置を目的とした人事会議を開催しています。同会議は、人事部だけでなく、各部門がそれぞれの人事課題を主体的に考え、実力主義に基づく適所適材を実現していく当社の人財マネジメントの中核を担う取組みであり、初年度は部門長など中核ポジションに関する配置の検討からスタートしました。あらゆる階層において後継人財を切れ目なく確保していけるよう、2022年からは次世代のリーダーや幹部候補となり得る階層まで対象を拡大しながら、継続して開催しています。

数年にわたり同会議を開催し、検討を重ねた結果、各部門における後継者計画の課題が明らかになり、特に緊急度の高いポジションについては、人財要件に即した人財の選定、育成ローテーション計画の策定・実行、採用等の取組みを着実に進めています。

短期的な対応が図られ始めた一方で、中長期的な後継人財の育成や人財配置計画の具体化は2024年より本格的に

議論をスタートする予定であり、将来の後継人財の充実化に向けて、さらに取組みを拡大していく必要があります。

また、中長期的に後継者人財プールを確保していくためには、早期の人財発掘・育成も欠かせません。当社では、2019年より大学のMBAプログラムや、グロービス・マネジメント・スクールなどの選抜型の研修を、次世代の経営の一翼を担う後継人財に対して積極的に実施しており、本プログラムの修了生が、当社の主要なポジションで活躍しています。

さらには、経営層の後継者計画策定の取組みの一環として、客観的な視点から経営を担える人財を選び、育てていくため、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。2023年は全社最適視点で経営課題について考えることをテーマにディスカッションを実施したほか、面談対象をその次の世代であるシニアマネジャー層にも拡大しました。

今後も、これらの取組みを通じて、全社最適の視点で後継人財を育成する風土を醸成するとともに、「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きます。

新人事制度によりプロとしての成長を促す

社員一人ひとりが自らに期待されている役割を深く理解することを促すとともに、成果にこだわるプロ人財を目指す社員の活躍を推し進めるため、「挑戦し、やれば報われる」をコンセプトとした新人事制度を2023年1月より導入しています。新制度では、働き方の特性に応じてエキスパートとスペシャリストの2つのコースを設定するとともに、管理職に続き、スペシャリストコースの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。職務や役割に基づく報酬決定や、若手人財の早期抜擢など、実力主義に基づく納得性の高い制度の実現を目指しています。

さらに、全社を挙げてスピード感と高い専門性をもって新たなことに挑戦する体制を強化していく中で、高度な技能や専門性を持つ人財にこれまで以上にスポットライトを当てるため、「マイスター^{※1}制度」および「MS (Master of Specialist)^{※2}制度」を導入しました。

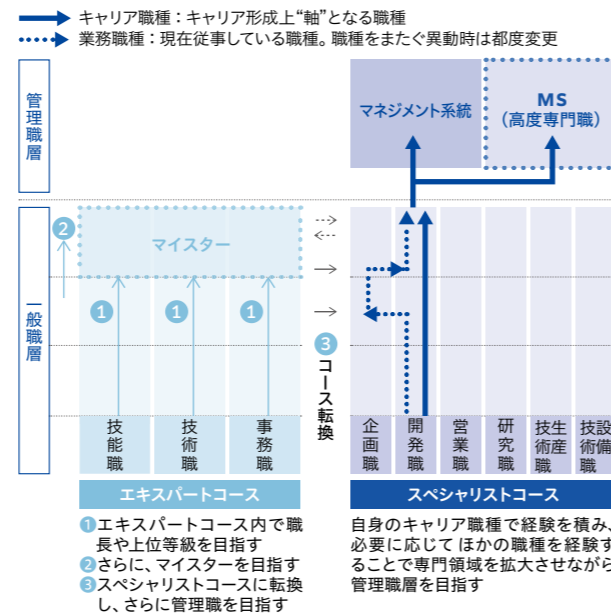
高度な技能や専門性を保有する人財の新たなキャリアゴールを設けることで、高度専門人財の適正な配置を実現するとともに、個々の社員のモチベーションを向上させ、プロとしての成長を促していきます。

自律的な成長とキャリア形成を多方面から支援

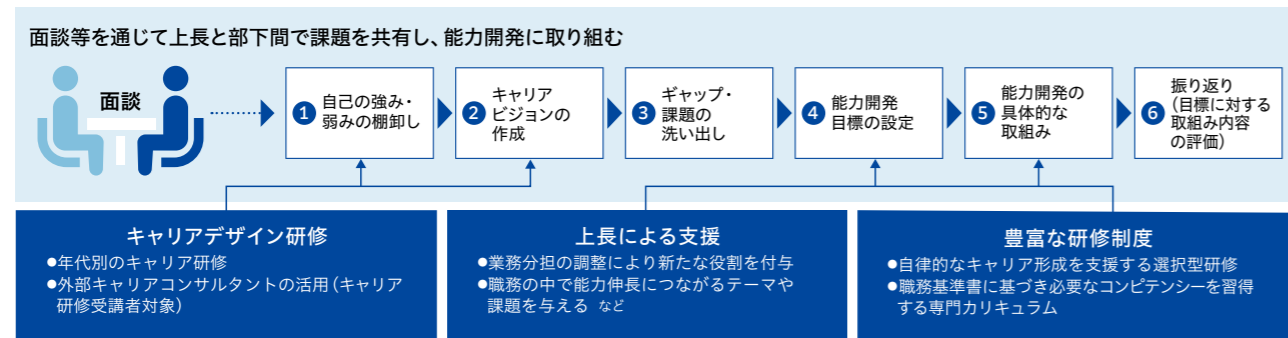
当社では、社員のキャリアオーナーシップの意識を醸成し、各人の挑戦・成長を支援するため、一般職層の社員に対し、さまざまな施策を実施しています。

2022年に、研修プログラムをこれまでの入社年次に基づき一律に受講するものから、階層や職種に応じ自ら選択する制度に切り替えたことに続き、2023年は一般職にも導入したジョブ型人事制度への対応として、職種別研修プログラムを拡充し、さらに年代別のキャリア研修を導入しました。キャリア研修の一環として、希望者は外部のキャリアコンサルタント

キャリアの全体像



※1 高度な技術を有し、技術伝承の中心的役割を担う
※2 これまでに経験のない目標達成や課題解決のための高度専門ソリューションを提供・実行する



II 多様な価値観を認め合う風土の醸成

ダイバーシティ&インクルージョンを推進し、誰もが活躍できる企業風土を醸成

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ほか、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、男性社員の育児取得制度の拡充を進めました。2022年の男性社員の育児目的休暇または育休の取得率は90%に達し、2023年

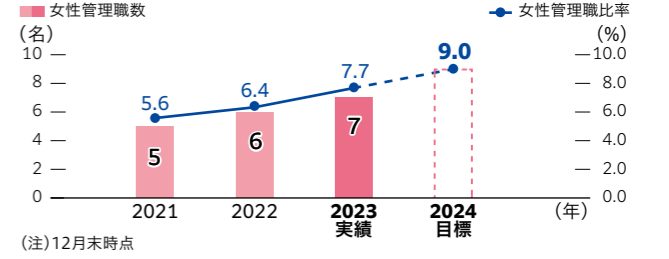
には100%以上となりました。また、女性社員の活躍とキャリアアップを後押しするため、女性管理職および候補者の積極的な育成・採用に注力しており、2023年12月末時点の女性管理職比率は7.7%と増加傾向にあります。今後もライフステージに応じた柔軟な働き方を支援する制度整備などを進め、社員一人ひとりが多様な価値観を認め合い、誰もが活躍できる企業風土醸成に取り組んでいきます。

男性社員の育休取得率

	2022年	2023年
育休取得率	90%	105%
取得者数	19人	21人

(注) 育休には、育児休暇、出生時育児休暇、および育児目的休暇(有給)を含む
2022年末に子が生まれた社員が2023年年初に休暇取得したため、100%を超える取得率になっています

女性管理職数・比率



女性社員のネットワークを広げる「ラクティ部」

“気楽×アクティブ”から命名された「ラクティ部」は、女性社員のネットワークを広げるため、社員の自主的な活動としてスタートしました。女性社員同士が、お互いの悩みや今後のキャリアプランなど、不安に思うことを気軽に話す機会や、ロールモデルである女性役員・管理職と対話する場を設けています。



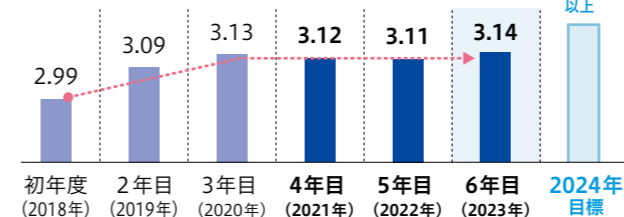
第1回：6～7月、自己紹介等、21名参加
第2回：10月、キャリアについて、12名参加

エンゲージメントを向上し、社員がいきいきと働き、生産性高い職場へ

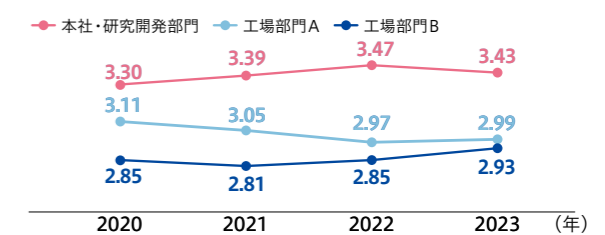
当社は、社員がいきいきと働き、組織の生産性を高めるためにエンゲージメントの向上を重視しています。2023年のエンゲージメントスコアは全社で3.14と2020年以降横這いが続いています。事業場別に内訳をみると、本社および研究開発部門では2024年目標に近づく一方、工場部門では伸び悩み結果となっていることから、工場部門のエンゲージメントを高めるための動機付けおよび権限移譲に関するノウハウ

習得支援や、風土改革に向けた階層別オフサイトミーティングの実施など、最重要課題として位置付けてさまざまな施策を推進しています。ストレスチェックとの相関分析や、経営陣と社員が直接対話する機会を増やすなど、各部門における個別の課題をより具体的に把握し、解消につなげる取組みを企画・実行していきます。

エンゲージメントスコア推移と目標値



部門別エンゲージメントスコア



III 働きやすい職場環境づくり

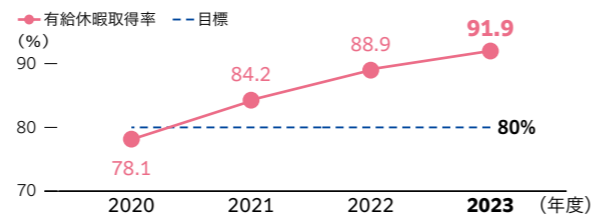
高い年休取得率と柔軟な働き方を通じ、ワークライフバランスを推進

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、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。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の継続運用、工場においては定時退社日を設けるなど、柔軟で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ともに、メンバーとの対話を促し、計画的な取得を推進することで、目標を上回る取得率を継続しています。

また管理職の働き方に関する制度理解の促進やマネジメント支援を目的として、全管理職を対象に労務管理研修も実施しています。今後も継続して多様な人財が力を発揮できる環境を整えていきます。

年次有給休暇取得率(休暇年度：4月1日～3月31日)



安全で、健康に働ける職場環境づくりを目指して

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積極的に取り組んでいます。安全指針「自分を守る、仲間を守る。」のもと、「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、改善活動を進めているほか、従業員の安全意識も高まっています。

また、心身ともに健康に働けるよう、産業医や健康保険組合との連携のもと、メンタルヘルスケアやウォーキングラリーの実施など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年の四日市工場・霞ヶ浦製造所事務所の更新のほか、2023年には技術開発センター(四日市)の第一研究棟をリフォームしました。現在は千葉工場の事務所更新を進めており、2025年初頭に完工予定です。



セキュリティ強化された入退出ゲート



リニューアルされた研究棟の執務スペース

第一研究棟をリフォームし、研究機能の強化や職場環境を改善

研究機能の強化、管理・安全面における職場環境の向上を目指し、セキュリティゲートの新設や執務エリアのリフォームを行いました。エレベーターの新設、不足していたWEB会議スペースや談話室の増設など社員の要望も取り入れた結果、「移動が安全かつ楽になった」「コミュニケーション頻度が増加した」などの感想も聞きます。研究テーマやチームの枠を超えて、議論やアドバイスがますます活発に飛び交う職場になればと思っています。



技術開発センター
豊田 浩

経営基盤の強化

- 63 コーポレート・ガバナンス
- 71 役員一覧
- 73 リスクマネジメント
- 74 TCFD提言に基づく気候関連の情報開示
- 75 コンプライアンス
- 77 保安・安全および環境保全活動
- 81 ステークホルダーとの関わり



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。

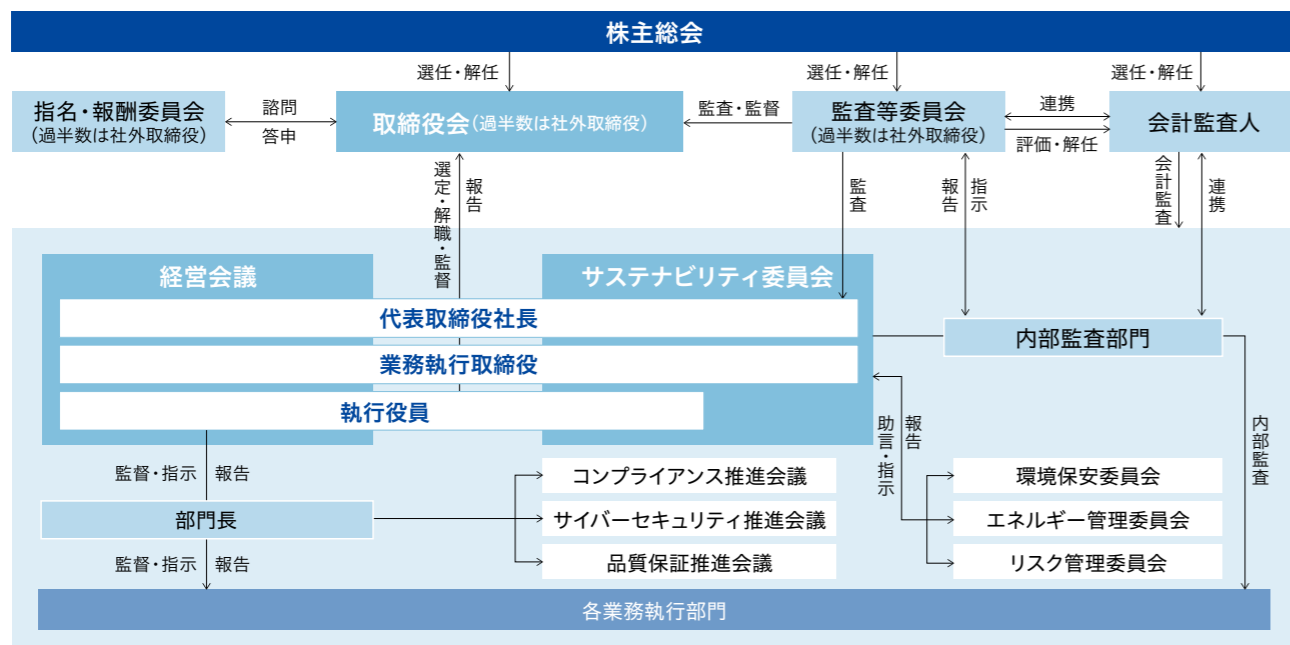
- 株主の皆様への権利・平等性の実質的な確保や株主の皆様との建設的な対話に努めること。
- 株主の皆様との建設的な対話などのために有用な財務情報や非財務情報を適切なタイミングに正確かつわかりやすく開示すること。
- 株主の皆様以外のステークホルダーとの適切な協働に努めること。
- さまざまなステークホルダーの権利・立場や事業活動倫理を尊重する企業風土の醸成に向けて、経営陣・取締役会がリーダーシップを発揮すること。
- 取締役会が、独立した立場から経営陣の職務執行に対する実効性のある監督を行い、経営陣によるリスクテイクを支える環境整備に努めるなど、その責務を果たすこと。



コーポレート・ガバナンスに関する報告書はこちらをご覧ください

<https://www.khneochem.co.jp/sustainability/governance/corporate-governance/>

コーポレート・ガバナンス体制図



機関設計

当社は、2024年3月26日開催の第14回定時株主総会の決議に基づき、監査等委員会設置会社に移行しました。これまで経営の監督と執行の分離を進めてきましたが、取締役会の業務執行決定権限の相当な部分を業務執行取締役に委嘱することが可能となる監査等委員会設置会社を選択することで、経営の意思決定を早めるとともに、取締役会の監督機能をより一層高めていくこととしています。

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の向上を促し、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、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。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、迅速な経営上の意思決定を行える体制としています。

2023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、年度経営方針・予算策定 ● 重要投資案件およびモニタリング
サステナビリティ	<ul style="list-style-type: none"> ● サステナビリティ委員会の活動報告、課題に関する議論 ● 人的資本開示に向けた対応方針
コーポレート・ガバナンス、リスクマネジメント	<ul style="list-style-type: none"> ● 取締役会実効性評価 ● 取締役会における監督機能の強化および業務執行体制の強化に向けた議論 ● 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた検討 ● 重要リスクの対策進捗状況 ● グループコンプライアンスの状況報告 ● 指名・報酬委員会の活動報告

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議論を行い、改善に向けた具体策を検討し、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。

2022年取締役会実効性評価における課題点と2023年の取組み

	2022年の実効性評価で抽出された課題点	2023年の取組み実績
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	<ul style="list-style-type: none"> ● 重要な投資案件を抽出し、関連資料をまとめた一覧表を作成し、適宜更新するなど、モニタリングの仕組みを構築 ● 重要な投資案件は、取締役会等で進捗を報告する
課題②	サステナビリティに関する議論の深化	<ul style="list-style-type: none"> ● サステナビリティ委員会の活動報告を踏まえた議論（カーボンニュートラル関連、ESG関連の情報開示）
課題③	取締役会としての監督機能の強化 次世代リーダー層の育成・発掘、意識向上	<ul style="list-style-type: none"> ● ガバナンス強化に向けた議論 ● 監査等委員会設置会社への移行 ● 社外取締役と部門長・次世代リーダー層との面談・ディスカッションの実施

2023年取締役会実効性評価

● 実施時期：2023年12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）
*アンケート実施時点

2023年に実施した取締役会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、取締役会の実効性は確保されていると認識しています。また、2022年の取締役会実効性評価で抽出された課題に対し、2023年の取組み（上段参照）を着実に実施したことで、各課題についての評価は大きく改善したことが確認されました。

	2023年の実効性評価で抽出された課題点	2024年の取組み
課題①	重要投資案件等に関するモニタリングの実効性向上	<ul style="list-style-type: none"> ● 前年に作成した重要投資案件等の一覧表を活用し、計画に対する進捗状況について監督を強化する。また、重要度の高い課題やリスクについて、取締役会等において議論を行う
課題②	監査等委員会設置会社への移行目的に沿った取締役会のアジェンダ設定	<ul style="list-style-type: none"> ● 重要課題（後継者計画・サステナビリティ関連・事業ポートフォリオ等）について、計画的にアジェンダを設定し、取締役会において議論を行う
課題③	次期中期経営計画の策定プロセスの見直しと議論の充実化	<ul style="list-style-type: none"> ● 策定の早期段階から、取締役会メンバーにおいて繰り返し議論する ● 社外取締役に対しては、社内議論の検討経緯について適宜情報共有を図り、意見を織り込みながら策定を進める

監査等委員会

監査等委員会は、監査等委員である取締役3名(うち2名は独立社外取締役、以下「監査等委員」)で構成されています。監査に関する重要事項について協議を行い、または決議することを目的に、常勤の監査等委員を委員長とする監査等委員会を原則として毎月1回開催し、必要な事項は取締役会へ報告等を行います。

監査等委員会は、監査等委員が取締役会に出席し必要な意見を述べるほか、取締役の職務執行状況を監査するため、常勤の監査等委員を中心に、経営会議等の重要な会議体への出席、代表取締役との定期的な意見交換やCxO・執行役員等業務執行者へのヒアリングを行います。また、

内部監査部門である監査部との日常的かつ機動的な連携、会計監査人との意思の疎通、さらには重要書類の閲覧等により、必要な情報の収集や監査環境の整備にも努めています。

2024年の監査等委員会の重点監査項目

- 監査等委員会設置会社への移行、CxO体制の導入を踏まえたガバナンスおよび業務執行の状況
- リスク管理、コンプライアンス等における内部統制システムの有効性
- 安全・安定操業への対応状況
- 第5次中期経営計画の策定プロセス 等

監査等委員会メンバーからのメッセージ ～監督機能の一層の強化を目指して～



取締役
監査等委員
高橋 功

当社は、2024年3月に監査等委員会設置会社へ移行しました。これはモニタリング型のガバナンス体制へ移行し、企業価値向上に向けて、より一層の監督機能強化を目指したのですが、その目的実現に向けて、監査等委員に課された責務は重いと痛感しています。当社経営陣の業務執行の適正性・公正性はもちろんのこと、企業価値向上につながる施策、投資等を意思決定し、実行されているのかをしっかりと監査・監督していきます。内部監査部門との組織的な連携も図りながら、監査等委員だからこそできることを通じ、企業価値向上、持続的な成長に寄与していきたいと考えています。



独立社外取締役
監査等委員
河合 和宏

企業の持続的成長にはチェック機能を果たす部門が不可欠です。従前の監査役業務と異なり、監査等委員は監査等委員会をベースに、内部監査部門と従来以上に密接に連携を図り組織的な監査を行うこと、適法性に加え妥当性についても監査(チェック)することが特徴です。組織的監査はチームワークが一つのキーワードとなります。監査等委員の方々、内部監査部門の方々とは協力して、効率的かつ深度ある監査を行い、当社の持続的発展に貢献していきます。また、実効性ある監査を行うには、正確な情報が不可欠です。社員の皆様とも積極的に意見交換をさせていただきたいと思っています。



独立社外取締役
監査等委員
田村 恵子

当社は今後、さらなる成長、飛躍に向けてさまざまなことに挑戦するものと考えています。そのような状況においても、既存の事業における安全・安定操業やコンプライアンスを重視した経営は極めて重要です。弁護士として、また、他社の社外役員として、重要な意思決定や各種の事態の対応に関与してきた経験等を活かして、当社の土台とも言うべき安全・安定操業やコンプライアンスに重きを置いた経営が適切に行われるよう、堅実に監査等委員の職務を遂行したいと考えています。

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、取締役会から諮問された事項について年間計画を立て活動し、取締役会へ答申しています。なお、指名・報酬委員会の委員長は、社外取締役である委員の中から指名・報酬委員会の決議によって選定しています。

2023年の指名・報酬委員会の主な議題・活動

- 次世代経営幹部の後継者計画・育成計画に向けた部門長・次世代リーダーとの面談、グループ意見交換会
- 役員人事についての検討・答申
- 役員報酬についての検討・答申

経営会議

当社は、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、原則として月1回開催しており、常勤の監査等委員である取締役も出席しています。

サステナビリティ委員会

当社は、取締役会の諮問機関として、最高戦略責任者(CSO)を委員長とし、業務執行取締役およびCxOを委員として構成するサステナビリティ委員会を設置しています。当該委員会は、取締役会または経営会議決議事項、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、その他サステナビリティに関する重要な事項につき、審議、答申およびモニタリングを行います。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。

指名・報酬委員会委員長メッセージ

指名・報酬委員会の一つ目のミッションは、取締役や執行役員の指名の妥当性を検証することです。執行部門と日常的に接していない社外取締役が候補者を選定することは困難ですので、候補者に関する執行部門の説明の合理性を投資家目線で検証することがポイントです。そして、経営責任は結果責任ですので、結果を出せない取締役や執行役員にNOを突きつけるのも重要な職責です。二つ目は、取締役および執行役員の報酬の妥当性の検証です。報酬を値切って利益が出ないのでは意味がありません。結果を出してもらラインセンティブとなっているかを見ています。最後が、サクセッションプランです。難しい課題ですが、次世代の経営幹部の教育体制を検証するとともに、幹部社員と意見交換を重ね、人財の把握にも努めています。指名・報酬委員会は、執行部門にとって常に「煙たい存在」であり続けたいと考えています。



独立社外取締役
指名・報酬委員会委員長
菊池 祐司

各種専門委員会および推進会議

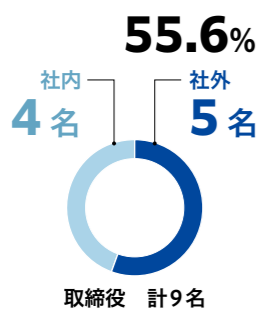
当社は、全社的な意思決定を補完・補強するガバナンス上、重要な会議体として、専門委員会と推進会議を設置しています。専門委員会は、CxOを委員長とし、専門的な事項について検討・審議し、意思決定に必要な分析や報告を行っています。推進会議は、部門長の専属決定事項に必要な審議や全社的な施策の策定・推進と啓発・研修を行っています。具体的には、専門委員会として、環境保安委員会・エネルギー管理委員会・リスク管理委員会を、推進会議として、コンプライアンス推進会議・サイバーセキュリティ推進会議・品質保証推進会議を設置しています。

コーポレート・ガバナンス強化のあゆみ

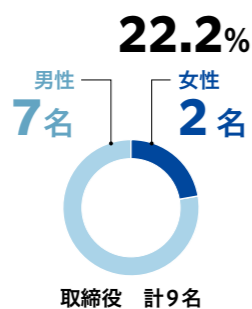
	2013	2015	2017	2019	2021	2023
イベント 機関設計		2016 ●東証第一部に上場			2022 ●東証プライム市場に移行	
執行と経営の分離	2013 ●執行役員制度を導入				2021 ●業務執行権限の委譲範囲を拡大 ●執行役員を雇用型から委任型へ移行	2024 ●監査等委員会 設置会社への移行
指名・報酬に 関する仕組み	2014 ●任意の報酬委員会の設置	2016 ●任意の指名・報酬委員会の設置	2018 ●退職慰労金制度の廃止 ●業績連動型株式報酬制度の導入		2021 ●業績連動型株式報酬制度を執行役員にも適用	
方針 ガバナンス強化の 取組み		2016 ●企業理念を制定 ●コーポレート・ガバナンスに関する報告書を提出	2017 ●取締役会実効性評価を開始	2018 ●VISION 2030の策定	2020 ●コンプライアンス・コード、各種ポリシーの策定	2022 ●内部統制システムの基本方針の改正 2023 ●サステナビリティ 委員会の新設 ●専門委員会・推進会議の 見直し
取締役		2016 ●独立社外取締役1名の就任	2017 ●独立社外取締役1名の増員	2019 ●独立社外取締役1名(女性)の就任	2020 ●独立社外取締役1名の増員	2024 ●独立社外取締役が 過半数を占める ●独立社外取締役 2名(うち1名女性) の増員

2024年の状況

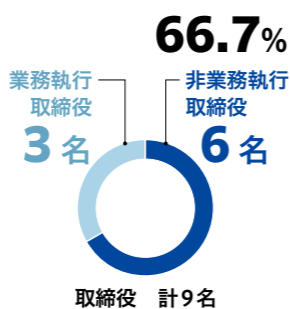
独立社外取締役比率



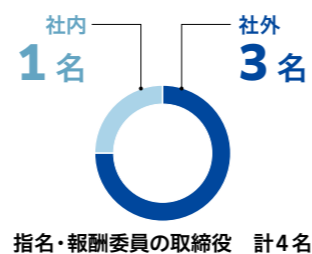
女性役員比率



非業務執行取締役比率



任意の指名・報酬委員会の構成
(委員長:社外取締役)



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、2023年は「KHネオケムの変革に向けて」と題し、人的資本経営や、企業風土改革、資本コスト問題・事業ポートフォリオ経営等をテーマに講演いただき、その後闊達な意見交換を実施しました。



一橋大学・伊藤邦雄名誉教授による役員研修

社外取締役へのサポート体制

社外取締役が、独立した立場から適切な監督が実行できるよう、取締役会に付議される議案等については、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事前説明を行っています。また、経営に関わる重要な情報については、適宜メール等で情報共有を図っています。さらに、新たに就任した社外取締役に対しては、資料や情報を提供し、説明会を開催するなど当社グループの理解を深めていただけるよう努めています。また、定期的に工場や子会社等へ訪問し、現場社員との交流や対話の機会を設けています。2024年より、経営会議において議論された重要事項や取締役会の事前審議の内容について、社内での検討経緯を共有するなど、取締役会における議論の質を向上させるための取組みも始めています。



社外取締役によるKH i-Labへの見学会・意見交換会の様子

次世代経営幹部の後継者計画、育成計画

当社では次世代経営幹部の後継者計画、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。

2023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」について意見交換会を実施、10月には部門長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、指名・報酬委員会のメンバーである社外取締役と積極的にコミュニケーションを図り、今後の次世代経営幹部の後継者計画および育成計画の策定に結び付けています。

取締役会での議論活性化や社外取締役のスキル発揮に向けた取組み

当社は、取締役会における議論活性化に向けた取組みとして、取締役会以外にインフォーマルな議論の場を設けています。具体的には、当社のガバナンスの状況を踏まえテーマを設定したうえで、約半日をかけてオフサイトミーティングを実施し、さまざまな課題に対して忌憚のない活発な議論を交わしました。さらに、取締役会後に懇話会と称したフリーディスカッションを適宜開催し、取締役会議案に関連するテーマ等について、結論を出すことに縛られず、自由闊達な議論ができる場も設けています。

また、社外取締役のスキル発揮に向けて、社外取締役が講師となる研修を開催しています。これまでに、土屋取締役は「当社事業環境の変遷および将来に向けた選択肢と課題(2022年12月)」について、宮入取締役は「多様性を活かす企業風土や安全文化の構築(2023年4月)」について、菊池取締役は「昨今の株主提案(2023年8月)」について講義を実施し、参加者との意見交換を行いました。



宮入取締役 講義の様子

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7項目を選定し、スキルマトリックス(▶P72)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。

独立社外取締役の独立性判断基準

当社では、独立社外取締役の候補者選定にあたり、東京証券取引所の独立性に関する基準に加え、当社の経営に率直かつ建設的に助言、監督できる豊富な業務経験や高い専門性を重視しています。

社外取締役の選任理由

宮入 小夜子 社外取締役 指名・報酬委員	主に組織・人材開発における専門的見地から、人材育成や従業員エンゲージメントの向上に関し意見・提言を行うなど、意思決定の妥当性・適正性を確保するために適切な役割を果たしており、また、指名・報酬委員会の委員として、2023年に開催された全8回の委員会にすべて出席し、客観的・中立的立場で当社の役員候補者の選定・役員報酬等の決定過程における監督機能を担っているため。
土屋 淳 社外取締役 指名・報酬委員	主に経営および技術的見地から、当社のビジネス全般に関し意見・提言を行うなど、意思決定の妥当性・適正性を確保するために適切な役割を果たしており、また、指名・報酬委員会の委員として、2023年に開催された全8回の委員会にすべて出席し、客観的・中立的立場で当社の役員候補者の選定・役員報酬等の決定過程における監督機能を担っているため。
菊池 祐司 社外取締役 指名・報酬委員長	主に弁護士としての専門的見地から、リスク管理、コーポレート・ガバナンスの強化に関し意見・提言を行うなど、意思決定の妥当性・適正性を確保するために適切な役割を果たしており、また、指名・報酬委員会の委員長として、2023年に開催された全8回の委員会にすべて出席し、客観的・中立的立場で当社の役員候補者の選定・役員報酬等の決定過程における監督機能を主導しているため。
河合 和宏 社外取締役 監査等委員	金融機関における審査実務や経営に関する豊富な経験と会計および内部統制に関する十分な知見を有しており、2020年3月から当社の監査役を務めた経験とともに、同氏の豊富な経営者としての経験を活かすことが期待できるため。
田村 恵子 社外取締役 監査等委員	弁護士として、金融分野および企業法務について豊富な専門知識を有しており、社外役員となること以外の方法で会社の経営に直接関与したことはないものの、2020年3月から当社の監査役を務めた経験とともに、同氏の有する豊富な弁護士としての経験を活かすことが期待できるため。

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4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。2023年においては、上場株式および非上場株式合わせて3銘柄を売却しました。

役員報酬等

取締役の報酬等の決定に関する方針

取締役(監査等委員である取締役および社外取締役を除く)の報酬については、以下を基本方針としています。

役員報酬に関する基本方針

- 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

この基本方針に基づき、報酬等は、固定報酬と業績連動からなる金銭報酬と、信託型の業績連動型株式報酬で構成しています。報酬等は、株主総会において決議された報酬枠の範囲内で決定することとし、第三者による国内企業経営者の報酬に関する調査等を活用し、適正な水準に設定しています。

また、個人別の報酬等について、金銭報酬は、取締役会が、任意の指名・報酬委員会に必ず諮問し、その答申を受け、取締役会決議に基づき委任を受けた代表取締役社長が決定しています。代表取締役社長は、報酬水準の妥当性および業績評価の透明性を確保する観点から、指名・報酬委員会の討議内容に従って決定しなければならないものとしています。業績連動型株式報酬については、あらかじめ取締役会で定めた「役員株式給付規程」に基づき決定しています。

なお、社外取締役および監査等委員である取締役の報酬等は、金銭報酬(月例定額)のみで構成しています。

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*としてしています。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

固定報酬	業績連動報酬
金銭報酬 60%	金銭報酬 25% 株式報酬 15%

(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。なお、監査等委員である取締役および社外取締役を除きます

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(2023年)

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)	194	119	50	24	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

役員一覧



1
代表取締役社長
社長執行役員
高橋 理夫
1987年 4月 協和醗酵工業株式会社 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)

2
取締役
常務執行役員
新谷 竜郎
1988年 4月 協和醗酵工業株式会社 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)

3
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
2011年 4月 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
2015年 6月 当社 取締役 兼 執行役員 経営企画部長
2016年 4月 当社 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)

4
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 バンク・オブ・アメリカ・エヌ・エイ
アジア総本部 入社
1986年 3月 株式会社パソナ 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
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)

5
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
1999年 1月 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
2020年 3月 当社 社外取締役(現任)

6
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
2002年 4月 東京八丁堀法律事務所 パートナー
2003年 3月 証券取引等監視委員会
(事務局総務検査課) 勤務
2005年 3月 東京八丁堀法律事務所復帰パートナー(現任)
2010年 6月 イヌイ倉庫株式会社(現 乾汽船株式会社)
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)

7
取締役
監査等委員
高橋 功
1988年 4月 藤沢薬品工業株式会社(現 アステラス製薬
株式会社) 入社
2012年10月 アステラスビジネスサービス株式会社
企画部長
2014年10月 同社 業務部長
2017年10月 当社 入社
2019年 1月 当社 総務部長
2020年 1月 当社 執行役員 コーポレート担当役員
(人事・法務・総務・IT・コンプライアンス)
経営管理部長
2021年 4月 当社 執行役員 経営管理部長
2023年 4月 当社 常務執行役員 経営管理部長
2024年 3月 当社 取締役 監査等委員(現任)

8
独立社外取締役
監査等委員
河合 和宏
1983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
2009年 4月 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) 資産監査部長
2012年 4月 同行 執行役員コーポレート審査部長(2014
年4月 退任)
2014年 5月 新日鉄興和不動産株式会社(現 日鉄興和
不動産株式会社)
常務執行役員
2014年 6月 同社 常務取締役
2018年 4月 同社 取締役
2018年 5月 株式会社きらぼし銀行 社外監査役(現任)
2019年 5月 日本経営システム株式会社 非常勤監査役
2020年 3月 当社 社外監査役
2024年 3月 当社 社外取締役 監査等委員(現任)

9
独立社外取締役
監査等委員
田村 恵子
1992年 4月 弁護士登録
東京八重洲法律事務所(現 あさひ法律
事務所) 入所
1998年 4月 あさひ法律事務所 パートナー(現任)
2014年 6月 農中信託銀行株式会社 社外監査役(現任)
2016年 6月 オーデリック株式会社 社外取締役(監査等
委員)
2020年 3月 当社 社外監査役
2024年 3月 当社 社外取締役 監査等委員(現任)

執行役員
社長執行役員 高橋 理夫 CEO(最高経営責任者)
専務執行役員 松岡 俊博 CTO(最高技術責任者)
常務執行役員 新谷 竜郎 CSO(最高戦略責任者)
常務執行役員 濱本 真矢 CFO(最高財務責任者)
常務執行役員 磯貝 幸宏 CMO
(最高マーケティング責任者)
執行役員 緒方 利明 生産技術部長
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 黒化成成株式会社 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
執行役員 藤間 敏明 経営企画部長

取締役会メンバー									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	監査等委員会	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	人財開発ダイバーシティ
高橋 理夫	11年			○議長	16回/16回		○	○	●	●		●	●	●	
新谷 竜郎	7年			○	16回/16回			○委員長	●	●			●		
濱本 真矢	4年			○	16回/16回			○	●			●		●	
宮入 小夜子	5年	○	○	○	16回/16回		○		●						●
土屋 淳	4年	○		○	16回/16回		○		●	●	●		●		
菊池 祐司	4年	○		○	16回/16回		○委員長							●	
高橋 功	新任			○	-	○委員長								●	●
河合 和宏	4年*	○		○	16回/16回	○			●			●		●	
田村 恵子	4年*	○	○	○	16回/16回	○								●	

※監査役としての在任年数を含む

リスクマネジメント

リスク管理活動と管理体制

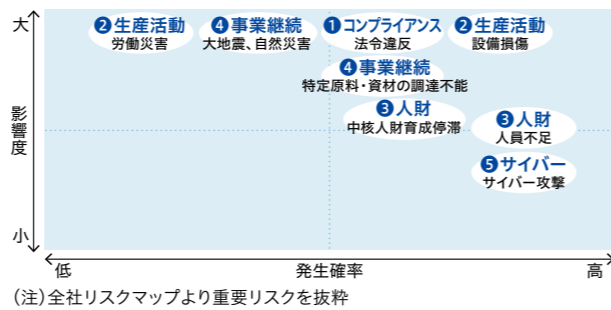
当社はリスクを、経営活動・事業活動に影響を及ぼす不確実性と定義しています。持続的な成長を実現するため、可能な限りリスクを洗い出して認識し、顕在化を未然に防止するとともに、組織的・戦略的・継続的に統制しています。実効的なリスク管理を推進するため、リスク管理統括責任者であるCFOを委員長とし、全部門長をメンバーとするリスク管理委員会を設置しています。本委員会は原則として年2回開催し、議論された内容はサステナビリティ委員会に報告するとともに、重要な事項は取締役会へ報告しています。

リスク評価プロセスと重要リスクの選定

当社のリスク評価プロセスは、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評価した全社リスクマップを作成して

います。洗い出されたリスクのうち、当社の経営活動・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、責任者となるリスクオーナーと、対策計画の立案・実行を推進する統括部門および関連部門を定め、対策に努めています。また、リスク管理委員会において重要リスクの評価の見直しや対策の進捗状況を報告し、メンバー間で協議しています。

リスクマップ上の重要リスクの位置付け



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	<ul style="list-style-type: none"> 「コンプライアンス・コード」を定め、全従業員へ周知・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、労働災害	<ul style="list-style-type: none"> 設備の重要度に応じた保全計画の立案 安全総点検運動2022(▶P47)の実施
3 人材	人員不足、中核人材の育成停滞	<ul style="list-style-type: none"> 採用活動・体制の強化、人事会議の開催 中核人材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	<ul style="list-style-type: none"> 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 サイバーセキュリティ	サイバー攻撃	<ul style="list-style-type: none"> 外部セキュリティアセスメントに基づく残留リスクの低減強化 技術的・運用面の対策や最新化、全従業員への教育
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人々の豊かな暮らしに必要な不可欠な製品を製造・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・継続し、早期復旧を実現することが重要な責務であると考え、事業継続計画(BCP)を本社・工場において策定しています。さらに、BCPの有効性を検証するため、毎年訓練を重ねています。2023年は、本社と千葉工場が同時被災する首都直下型地震を想定した、初のロールプレイング型訓練を実施し、得られた

課題に関する検討・対策を進めています。今後もBCP訓練等を通じて、実効性あるBCMに取り組んでいきます。



ロールプレイング型BCP訓練の様子

TCFD提言に基づく気候関連の情報開示

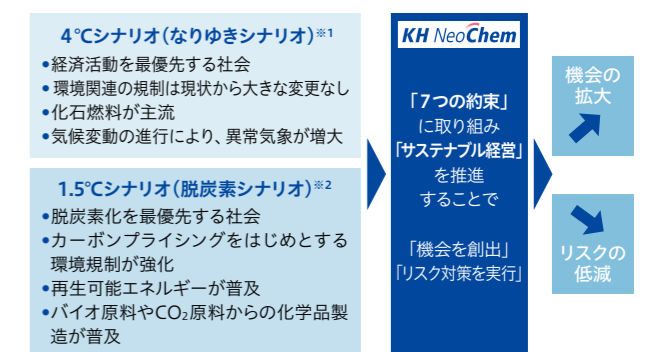
気候変動に起因する熱中症や自然災害の増加、カーボンニュートラルに向けた脱炭素要請の高まりなど、当社を取り巻く事業環境の不確実性はますます高まっています。当社は2022年1月に、「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)提言」への賛同を表明し、気候変動に関する情報開示を行っています。

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、企業価値の向上を目指します。



※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。	<ul style="list-style-type: none"> 訓練等を通じた、BCM/BCPの理解度と実効性の向上 ▶P73
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。2023年のCO ₂ 排出量と同水準:約37.8万t-CO ₂ 、2030年の炭素価格:130USD/1t-CO ₂ (為替1USD=140円)と想定した場合、約68.8億円/年の負担増加の可能性があります。	<ul style="list-style-type: none"> 2050年カーボンニュートラルを目指した省エネ化・新技術導入の推進 2030年の温室効果ガス排出量30%削減(2017年度比)の目標達成 ▶P11、28、80 製品の原料としてのCO₂使用 ▶P17 インテリカルカーボンプライシングの導入(1万円/1t-CO₂) 再生可能エネルギー電力の導入 ▶P80
	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増加するおそれがあります。	<ul style="list-style-type: none"> 複数購買の推進
	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おそれや調達コストが増加するおそれがあります。	<ul style="list-style-type: none"> 品質管理体制の維持・向上 ▶P77
	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。	<ul style="list-style-type: none"> 2050年カーボンニュートラルを目指した省エネ化・新技術導入の推進 2030年の温室効果ガス排出量30%削減(2017年度比)の目標達成
機会 (4°Cシナリオ)	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。	<ul style="list-style-type: none"> 熱中症を防ぐエアコンに不可欠な冷凍機油原料の提供の拡大 ▶P23
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。	<ul style="list-style-type: none"> 世界中で環境に配慮したエアコンへのシフトが加速する中、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原料の提供の拡大 ▶P23 製品の原料としてのCO₂使用

(注)当社に対して、リスクまたは機会の影響度が極めて大きい項目を記載しています

コンプライアンス

コンプライアンス・コード

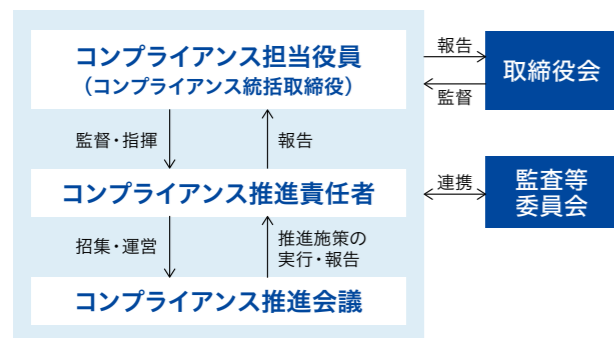
当社グループは、「コンプライアンス」を、法令遵守にとどまらず、社会の一員として高い倫理観を持ち、ステークホルダーの皆様からの要請や期待に応えることまでを含むものと考えています。そのことを明確に示すとともに、企業活動におけるグループ共通の行動原則として「コンプライアンス・コード」を策定しました。一人ひとりが、「この行動は正しいか」「誰に対しても胸を張って話ができるか」を自らに問いかけ、行動することを通じて、誠実に「コンプライアンス・コード」を実践していきます。


 コンプライアンス・コードは当社Webサイトにてご覧いただけます
<https://www.khneochem.co.jp/company/philosophy/principles/compliance.html>

コンプライアンス体制

取締役会の指名により、取締役の中からコンプライアンスを統括する担当役員を任命し、その担当役員のもと、コンプライアンス推進責任者を設置しています。推進責任者は、コンプライアンス推進会議を開催しており、これを通じて施策の進捗や成果等を確認するとともに、現状の課題を議論し、さらなる施策の実施計画を決定しています。これらを一連のサイクルとすることで、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、コンプライアンスに関する重篤な事案や活動状況等については、取締役会に適宜報告され、監査等委員会にも共有されます。

コンプライアンス体制図

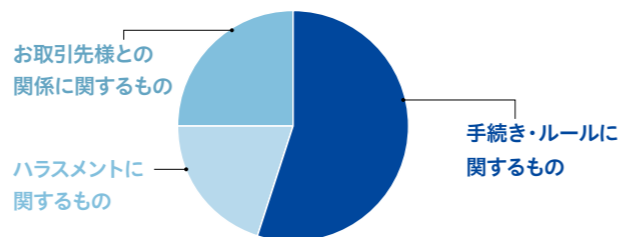


KHネオケムグループホットライン (内部通報・相談窓口)

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ネオケムグループホットライン」を設置しています。社内にコンプライアンス相談窓口、コンプライアンス担当役員窓口、監査等委員窓口を、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。2023年には、利用者の対象を当社および当社グループのお客様やお取引先様に拡充しました。当社および当社グループ各社のWebサイトに窓口の連絡先を公開しています。

なお、2023年のKHネオケムグループホットラインへの相談件数は12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。

コンプライアンス相談・通報件数(2023年)



(注) KHネオケムグループ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

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、コンプライアンス推進責任者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。2023年において、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。

コンプライアンス推進活動

コンプライアンスメッセージの発信

当社では、社外取締役、執行役員を含めた役員全員が、全社員に向けてコンプライアンスに関するメッセージを発信しています。コンプライアンスをそれぞれの言葉でわかりやすく伝えていきます。

コンプライアンス推進会議の活動

コンプライアンス推進会議は、全部門長およびグループ会社の代表者をメンバーとして年に2回開催しています。2023年は、メンバーの発議により、多様性に焦点を当てた討議を実施したほか、メンバー間で実際のハラスメント事案から課題を抽出し解決策を検討するロールプレイングを行い、全社および部門での解決力向上を図るとともに、より実践的な議論から実効性ある施策を検討しています。

コンプライアンスブックの配布

コンプライアンス・コードをわかりやすくまとめたコンプライアンスブックを作成し、当社グループの役職員に配布しています。これは、全役職員が、法令・社会規範等を遵守し徹底するために、コンプライアンス・コードにおけるポイントの解説や関連する業務を担う社員インタビューを交えてまとめたものです。内容は法改正や社会情勢の変化などに応じて、適宜見直しています。



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(年2回) 法務コンプライアンスウィークの開催(年1回) 全職場において「コンプライアンスワークショップ」の実施(年1回程度) コンプライアンス意識調査の実施(年1回程度)
教育・研修	全事業場へのコンプライアンス教育研修実施(年7回) ● 個人情報、労働安全衛生、独占禁止法、インサイダー取引規制、ハラスメント等に関する研修実施 ● その他、新入社員向け、キャリア採用者向け、新任管理職向け等の各種研修の実施
その他	「KHネオケムグループホットライン」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

コンプライアンス意識調査の実施

コンプライアンスに関する職場環境や意識を確認するために、1年に1回程度、全役職員を対象としたアンケート調査を実施しています。調査から得られた重要課題については、取締役会をはじめ関係者等へ報告するとともに、部門別に対策を講じています。

コンプライアンスリーダーの活動

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、意識向上や知識習得のための研修を行うほか、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、相談し合える関係を構築しています。また、学んだことを具体的な施策に落とし込み、各職場への展開を図っています。2023年は、「人権尊重」をテーマとしたワークショップ(▶P83)を全職場で実施し、そのファシリテーターをリーダーが務めるなど、職場の中のコンプライアンスの推進役として活動しています。



コンプライアンスリーダー会

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、当社は、2024年3月26日付け機関設計・業務執行体制の見直しに伴い、環境保安に関する業務執行上の最高責任者として、一切の責任と権限を有する環境保安統括役員を取締役会の指名により任命し、環境保安統括役員が本ポリシーに沿った行動の遵守、徹底を図ることを宣言しています。

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、安全で安定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、企業活動を通じた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。

管理体制

当社は、取締役会の指名により任命する環境保安統括役員を、環境保安に関する業務執行上の最高責任者としています。環境保安統括役員は、当該領域における一切の責任と権限を有しており、本社における保安管理および環境管理にかかる業務執行の統括、本社が行う査察の統括を行います。さらに、環境保安委員会および本社事故調査委員会

の委員長として、同委員会の招集・運営を行います。

環境保安委員会で審議された事項のうち、決裁を要する事項については、決裁規程に基づき、経営会議または取締役会において決議されます。決議された年度重点施策は各部門に展開され、その進捗状況は、環境保安・品質保証部が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

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、環境保安統括役員の指示のもと、環境保安・品質保証部長が、査察チームを編成し特定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、品質保証統括役員の指示により、環境保安・品質保証部長が監査チームを編成し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。

2023年重点施策(数値目標)および実績、ならびに2024年重点施策(数値目標)

○:達成 ×:未達成

RCコード	2023年			2024年
	目標	実績	評価	目標
環境保全	●環境事故 ゼロ	●環境事故 0件	○	●環境事故 ゼロ
保安防災	●保安事故 ゼロ	●保安事故 11件	×	●重大保安事故 ^{※1} ゼロ ●保安事故 6件以下 ^{※2}
労働安全衛生	●休業労災 ゼロ	●休業労災 0件	○	●重大休業労災 ^{※3} ゼロ
	●労働災害 9件以下	●労働災害 10件 (社員不休業労災1件、協力会社不休業労災9件)	×	●労働災害 10件以下 ^{※2}

集計範囲:四日市工場、千葉工場

※1 石油化学工業協会「異常現象(事故)の強度基準」で9ポイント以上の保安事故 ※2 直近5年間の平均値以下 ※3 休業4日以上

(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/sustainability/environment/rc>)にてご覧いただけます

保安防災

保安防災への取り組み

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、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。

なお、2023年12月21日に施行された高圧ガス保安法の新認定制度に対して、四日市工場では2024年、千葉工場では2025年に、高度認定保安検査実施者の認定取得を目指して取り組んでいます。

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

労働安全衛生

労働安全衛生への取り組み

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・気がか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。

加えて、自律的な管理を基軸とした新たな化学物質管理のための労働安全衛生法改正に伴い、特別教育を受けた化学物質管理者の設置、化学物質のリスクアセスメント方法の改善等に取り組んでいます。

※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、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

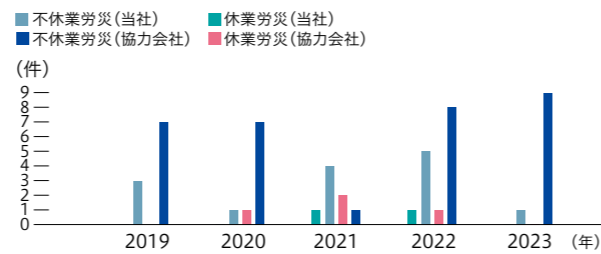
労働災害の発生状況

当社は、2022年に発生した墜落事故を二度と発生させないために、「安全総点検運動2022」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、対策を講じています。加えて、常に安全を考える習慣・風土を醸成するための安全教育および対話活動を実施しています。これらの取り組みの結果、2023年の社員の休業労災は0件、不休労災は1件となりました。ただし、協力会社の不休労災は9件発生しているため、2024年の重点施策に協力会社への指導を掲げ、取り組んでいます。

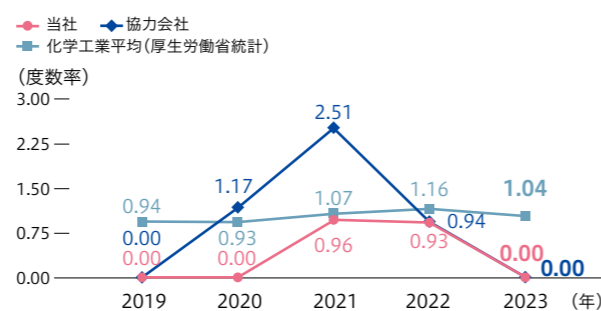
法令チェックシートを活用したコンプライアンス推進

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、本社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

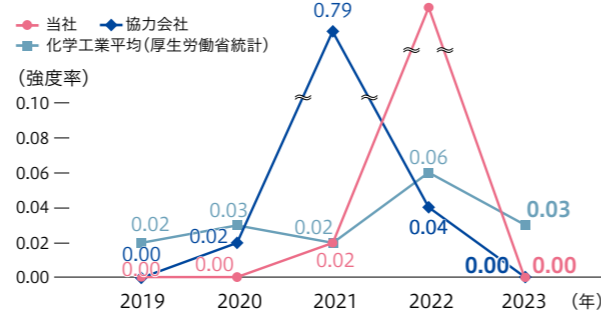


度数率(休業労災)



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、2023年の労働損失日数を含めるよう、2021年の強度率(協力会社)のデータを更新しています

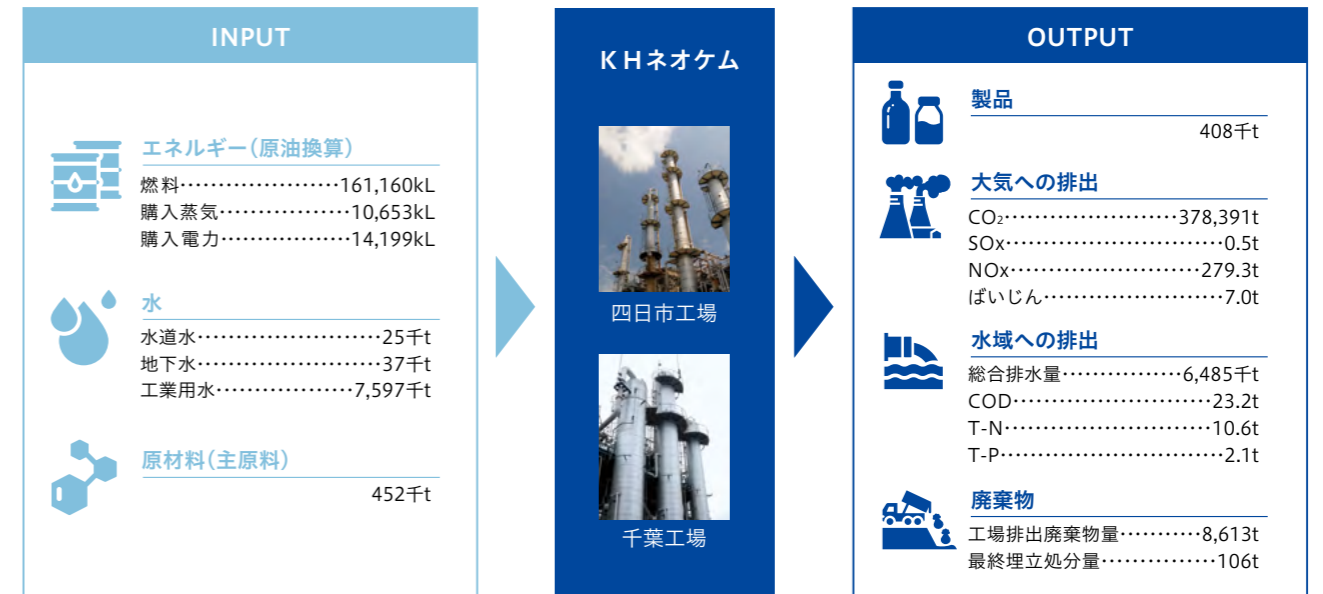
製品安全データシートの提供による化学物質管理

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：2023年4月1日～2024年3月31日

地球温暖化抑制への取り組み

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。2023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99.1%、99.8%とほぼ横ばいに推移しました。また、エネルギー原単位は前年度比で98.4%と改善しました。

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。また、2023年には千葉工場の製造工程で排出するCO₂を回収し、原料として再利用するCO₂回収設備の導入を決定し、2025年1月に完成予定です。今後、省エネ化の推進、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うえ、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、P28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(SOx)、窒素酸化物(NOx)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、ならびに焼灰戻りの骨材としての再利用を進めています。なお、最終埋立処分量については、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。

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

当社は、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。


 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/>

株主・投資家との対話を重視し、経営に活かす取組みを推進

当社ではトップマネジメントが積極的に株主・投資家の皆様と対話を行い、信頼関係の構築および強化を図っています。対話では当社の経営方針や重点課題と対策、業績動向等を説明し、そこで得られた株主・投資家の皆様からのご意見等を経営に役立てています。

IR活動	回数	内容
決算説明会	4回	アナリスト・機関投資家向けに四半期ごとに開催
個別面談	186回(220社)	アナリスト・機関投資家と個別面談、スモールミーティング
海外投資家カンファレンス	1回(10社)	海外機関投資家との対話
ESG面談	5回(5社)	ESGアナリスト・投資家との対話

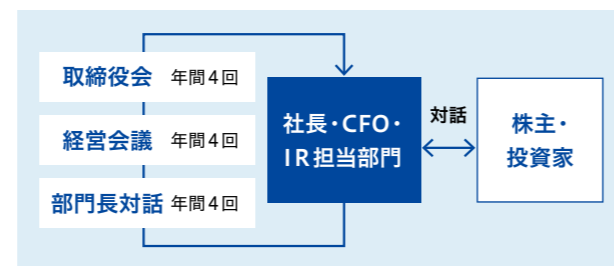
資本市場の声を経営に活かす循環づくり

株主や投資家、アナリストの皆様との対話については、社長やCFO、IR担当部門が、年4回の決算説明会に加えて、個別面談を積極的に実施しています。また、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おり、積極的なコミュニケーションを図っています。

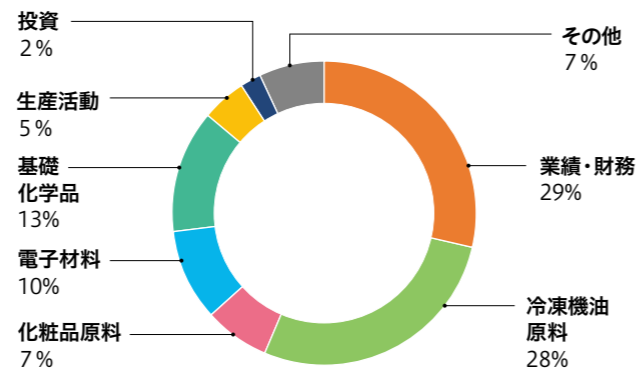
さらに、個人投資家の皆様に当社事業のご理解を深めていただくため、当社Webサイトのリニューアルを行ったほか、より一層コミュニケーションを広げるために、個人投資家フェアへの参加も再開し、当社の成長性や独自性について説明し、理解を深めていただきました。

皆様からいただいた貴重なご意見については、当社の株価動向とあわせて、取締役会や経営会議でそれぞれ年間4回、議論を行っており、経営戦略に活かしています。IR担当部門は、このような活動のサイクルを推進し、そこから得られた内容を改めてIR活動に活かすよう取り組んでいます。

資本市場の声や株価について 経営陣や社員が議論・対話する取組み



株主・投資家・アナリストの皆様との対話内容(2023年)



経営や業績に対する社員の意識向上

製造資本の要である工場にも資本市場の声を伝えるため、経営陣自らが株主・投資家の皆様からの期待や懸念をわかりやすく説明する等、社員と直接対話する取組みを行っています。また、決算発表後には各部門長が自らの言葉で部門内に業績や課題・対策等を説明することで、社員が、経営や業績と担当業務とのつながりを考えるきっかけにしています。



工場における経営陣と社員の対話(経営シンポジウム)の様子

地域に根差した社会貢献活動

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。

工場近隣の公園で、ベンチ新設と塗装補修作業を実施(三重県四日市市)

当社事業と関連のある「塗料」を活用した社会貢献活動として、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毎年交互に開催しています。

2023年は三重県四日市市にある「霞ヶ浦緑地」にテーブルベンチを寄贈したほか、役職員とご家族の有志71名がこれまでに寄贈したベンチの塗装・補修作業と国道23号の清掃作業を行いました。当日は四日市市の森智広市長も来訪され、感謝状をいただきました。



ベンチの塗装作業風景

未来ある子どもたちの支援や地域の皆様とのつながり

地域の未来を担う子どもたちがいきい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、地域の皆様や地元教育機関の工場見学の受け入れ、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)



U10四日市サッカー大会(KHネオケムカップ)



市原スボ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)



千葉工場の工場見学の様子(当社の化学消防車を紹介)

お取引先様との対話・協働

サステナブル調達推進

当社は、「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」をマテリアリティとして掲げており、持続可能な調達活動を推進しています。2023年3月に策定した「サステナブル調達ガイドライン」では、当社の調達の基本方針を示すとともに、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年は、本ガイドラインの理解浸透を目的として、継続的なお取引先様を対象として内容確認書を送付し、約9割のお取引先様にご提出いただくことができました。社内でも

本ガイドラインの理解度向上を目的に、2023年3月に購買部所属の全社員を対象とした研修を実施しました。

さらに、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、主要なお取引先様(原材料のお取引先様)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)」をもとにしたアンケートを実施し、89%(購入額ベース)のお取引先様からご回答いただきました。今後はアンケートの分析を進めるとともに、サステナブル調達実現に向けた、リスク低減等の取組みを継続していきます。



サステナブル調達ガイドライン

https://www.khneochem.co.jp/sustainability/se/pdf/sustainable_procurement_guideline.pdf

人権の尊重

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」を定めて、社内外に公表しています。ポリシーにおいて、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」に取り組むことが人権尊重を果たすうえで重要であると認識し、これを実践しています。また、人権尊重に関する取組みを担当する役員および統括組織を設置して全社的な推進を図るとともに、適宜取締役会においてその進捗状況を報告しています。さらに、人権デューデリジェンスを実施し、人権関連のリスクを特定・評価することや、人権に関する苦情処理メカニズムの構築などを通じ、人権尊重への責務を果たし、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、また実践を促すため、2023年には、各職場でワークショップを実施しました。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、各職場で話し合いを実施し、約650名が参加しています。

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ています。

人権に関わる是正、苦情処理メカニズム

KHネオケムグループホットライン(▶P75)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、当社従業員、退職後1年以内の元役職員、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 (2022年12月31日)	当連結会計年度 (2023年12月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	10,926	9,684
受取手形、売掛金及び契約資産	37,301	32,699
商品及び製品	17,447	15,966
仕掛品	599	590
原材料及び貯蔵品	3,931	3,532
その他	4,040	3,778
貸倒引当金	△7	△6
流動資産合計	74,239	66,244
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	34,244	34,380
減価償却累計額及び減損損失累計額	△26,256	△26,817
建物及び構築物(純額)	7,987	7,562
機械装置及び運搬具	99,740	100,812
減価償却累計額及び減損損失累計額	△89,184	△91,164
機械装置及び運搬具(純額)	10,555	9,648
土地	17,549	17,549
リース資産	1,689	1,777
減価償却累計額	△254	△435
リース資産(純額)	1,434	1,341
建設仮勘定	5,661	8,431
その他	7,275	7,538
減価償却累計額及び減損損失累計額	△4,769	△5,309
その他(純額)	2,506	2,228
有形固定資産合計	45,693	46,762
無形固定資産		
のれん	1,109	974
その他	533	560
無形固定資産合計	1,642	1,535
投資その他の資産		
投資有価証券	6,396	6,899
退職給付に係る資産	2,051	2,486
繰延税金資産	197	192
その他	1,027	379
貸倒引当金	△1	△1
投資その他の資産合計	9,671	9,955
固定資産合計	57,007	58,253
資産合計	131,247	124,498

(注)百万円未満は切り捨て

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (2022年12月31日)	当連結会計年度 (2023年12月31日)
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	30,359	25,825
短期借入金	9,870	9,820
コマーシャル・ペーパー	5,999	-
1年内償還予定の社債	-	5,000
リース債務	111	118
未払金	7,982	5,536
未払法人税等	1,210	1,906
修繕引当金	637	2,476
その他	587	648
流動負債合計	56,758	51,332
固定負債		
社債	5,000	-
リース債務	1,544	1,447
繰延税金負債	2,537	2,547
退職給付に係る負債	2,388	2,358
役員株式給付引当金	122	164
修繕引当金	660	-
その他	169	153
固定負債合計	12,422	6,672
負債合計	69,180	58,004
純資産の部		
株主資本		
資本金	8,855	8,855
資本剰余金	6,186	6,203
利益剰余金	43,663	47,239
自己株式	△222	△267
株主資本合計	58,483	62,030
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	570	1,136
繰延ヘッジ損益	△25	△4
為替換算調整勘定	90	107
退職給付に係る調整累計額	229	474
その他の包括利益累計額合計	864	1,713
非支配株主持分	2,718	2,748
純資産合計	62,066	66,493
負債純資産合計	131,247	124,498

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2022年1月1日 至2022年12月31日)	当連結会計年度 (自2023年1月1日 至2023年12月31日)
売上高	114,880	115,217
売上原価	90,434	93,279
売上総利益	24,445	21,937
販売費及び一般管理費		
運送費	4,294	4,034
容器包装費	1,071	1,095
給料	1,275	1,286
その他	5,347	5,575
販売費及び一般管理費合計	11,989	11,991
営業利益	12,456	9,946
営業外収益		
受取利息及び配当金	289	175
持分法による投資利益	450	263
保険解約返戻金	-	103
その他	213	190
営業外収益合計	953	732
営業外費用		
支払利息	86	81
支払分担金	181	108
固定資産処分損	386	610
支払解決金	-	100
その他	46	53
営業外費用合計	700	954
経常利益	12,709	9,725
特別利益		
投資有価証券売却益	237	-
子会社清算益	95	-
特別利益合計	333	-
特別損失		
投資有価証券評価損	992	-
事故関連損失	414	-
特別損失合計	1,407	-
税金等調整前当期純利益	11,634	9,725
法人税、住民税及び事業税	2,628	3,139
法人税等調整額	753	△344
法人税等合計	3,382	2,795
当期純利益	8,252	6,929
非支配株主に帰属する当期純利益	179	103
親会社株主に帰属する当期純利益	8,073	6,826

(注)百万円未満は切り捨て

連結包括利益計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (自2022年1月1日 至2022年12月31日)	当連結会計年度 (自2023年1月1日 至2023年12月31日)
当期純利益	8,252	6,929
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△451	565
繰延ヘッジ損益	△24	21
為替換算調整勘定	47	17
退職給付に係る調整額	127	245
その他の包括利益合計	△301	849
包括利益	7,950	7,779
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	7,771	7,675
非支配株主に係る包括利益	179	103

連結株主資本等変動計算書

前連結会計年度(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

当連結会計年度(自2023年1月1日 至2023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	43,663	△222	58,483
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			6,826		6,826
自己株式の取得				△49	△49
自己株式の処分				4	4
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動			16		16
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)					
当期変動額合計	-	16	3,575	△45	3,546
当期末残高	8,855	6,203	47,239	△267	62,030

	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	570	△25	90	229	864	2,718	62,066
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							6,826
自己株式の取得							△49
自己株式の処分							4
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動							16
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	565	21	17	245	849	30	879
当期変動額合計	565	21	17	245	849	30	4,426
当期末残高	1,136	△4	107	474	1,713	2,748	66,493

(注)百万円未満は切り捨て

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2022年1月1日 至2022年12月31日)	当連結会計年度 (自2023年1月1日 至2023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	11,634	9,725
減価償却費	4,159	4,517
のれん償却額	134	134
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	100	49
退職給付に係る資産の増減額(△は増加)	△177	△163
修繕引当金の増減額(△は減少)	△1,004	1,178
受取利息及び受取配当金	△289	△175
支払利息	86	81
持分法による投資損益(△は益)	△450	△263
売上債権の増減額(△は増加)	△4,057	4,629
棚卸資産の増減額(△は増加)	△3,943	1,976
仕入債務の増減額(△は減少)	4,542	△4,628
投資有価証券売却損益(△は益)	△237	△19
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)	△1,711	269
その他の流動負債の増減額(△は減少)	3,291	△2,600
その他	△909	368
小計	12,066	15,080
利息及び配当金の受取額	618	681
利息の支払額	△85	△83
法人税等の支払額	△7,467	△2,477
営業活動によるキャッシュ・フロー	5,131	13,201
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	△10,402	△5,091
無形固定資産の取得による支出	△92	△166
投資有価証券の取得による支出	△141	△11
投資有価証券の売却による収入	547	99
その他	5	233
投資活動によるキャッシュ・フロー	△10,082	△4,937
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	△50
コマーシャル・ペーパーの純増減額(△は減少)	5,999	△6,001
長期借入金の返済による支出	△3,250	-
自己株式の取得による支出	△89	△49
配当金の支払額	△3,250	△3,250
非支配株主への配当金の支払額	△48	△51
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	-	△4
その他	△96	△94
財務活動によるキャッシュ・フロー	△1,076	△9,501
現金及び現金同等物に係る換算差額	18	△3
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△6,008	△1,241
現金及び現金同等物の期首残高	16,934	10,926
現金及び現金同等物の期末残高	10,926	9,684

(注)百万円未満は切り捨て

時系列財務・非財務データ

財務データ(連結)

	(単位)	第8期 2017	第9期 2018	第10期 2019	第11期 2020	第12期 2021	第13期 2022	第14期 2023
収益状況*								
売上高	(百万円)	94,661	101,199	94,209	77,332	117,110	114,880	115,217
営業利益	(百万円)	11,495	10,858	9,559	5,642	19,685	12,456	9,946
経常利益	(百万円)	11,906	11,197	9,896	5,627	19,809	12,709	9,725
親会社株主に帰属する当期純利益	(百万円)	8,167	6,737	6,917	4,046	13,691	8,073	6,826
財政状況*								
現預金	(百万円)	12,866	10,126	17,867	9,066	16,934	10,926	9,684
総資産	(百万円)	95,247	94,035	102,261	95,508	122,069	131,247	124,498
有利子負債	(百万円)	24,730	21,040	23,490	21,200	18,460	20,869	14,820
自己資本	(百万円)	31,032	35,903	41,084	43,380	54,917	59,348	63,744
純資産	(百万円)	34,512	38,304	43,522	45,884	57,505	62,066	66,493
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)	12,971	7,707	10,962	6,931	17,402	5,131	13,201
投資活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△3,281	△4,009	△3,512	△11,182	△4,395	△10,082	△4,937
財務活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△9,338	△6,224	294	△4,530	△5,168	△1,076	△9,501
その他*								
設備投資額	(百万円)	1,637	2,943	6,995	6,003	3,639	9,470	4,928
減価償却費(のれん償却費を含む)	(百万円)	3,382	3,254	3,330	3,871	4,504	4,293	4,652
研究開発費	(百万円)	939	822	847	919	1,005	871	939
1株あたりの金額								
当期純利益	(円)	222.12	182.77	187.09	109.12	368.95	217.73	184.23
潜在株式調整後当期純利益	(円)	220.44	181.62	186.44	109.02	-	-	-
純資産	(円)	842.15	971.92	1,109.88	1,168.62	1,480.27	1,601.26	1,720.81
配当金	(円)	54.0	54.0	60.0	60.0	75.0	85.0	90.0
主要指標								
EBITDA	(億円)	149	141	129	95	242	168	146
ROE	(%)	29.3	20.1	18.0	9.6	27.9	14.1	11.1
自己資本比率	(%)	32.6	38.2	40.2	45.4	45.0	45.2	51.2
ネットDEレシオ	(倍)	0.38	0.30	0.14	0.28	0.03	0.17	0.08
売上高営業利益率	(%)	12.1	10.7	10.1	7.3	16.8	10.8	8.6
配当性向	(%)	24.3	29.5	32.1	55.0	20.3	39.0	48.9

※百万円未満は切り捨て

非財務データ(単体)

	(単位)	第8期 2017	第9期 2018	第10期 2019	第11期 2020	第12期 2021	第13期 2022	第14期 2023
エネルギー使用量	(千kL)	218.8	208.7	204.6	194.2	214.4	187.8	186.1
エネルギー原単位	(L/t)	199.6	210.0	207.2	222.3	204.9	230.4	226.7
GHG排出量(CO ₂ 換算、Scope 1+2)	(千t-CO ₂)	473.6	448.9	440.2	404.2	422.4	379.1	378.4
GHG排出量(CO ₂ 換算、Scope 3)	(千t-CO ₂)	-	-	-	-	1,332	1,055	1,084
最終埋立処分量	(t)	140	124	136	133	106	92	106
従業員数	(人)	600	611	659	673	649	659	660
採用者数(合計)	(人)	22	40	77	35	27	40	41
採用者に占める女性の人数	(人)	3	4	10	4	5	6	7
採用者に占める女性の割合	(%)	13.6	10.0	13.0	11.4	18.5	15.0	17.1
勤続年数男女差異(差異数値のみ)	(年)	0.4	0.3	-0.3	0.8	1.3	1.3	0.9
休業労働災害件数	(件)	0	0	0	0	1	1	0
男性育休取得率*	(%)	-	-	-	-	-	90	105

※法改正に基づき、2022年度実績分より算出

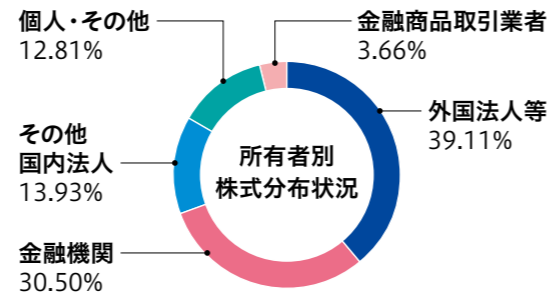
会社概要

会社概要 (2024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 (2024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	9,690名



大株主情報

(2024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)	5,051,800	13.60
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	3,809,900	10.26
東ソー株式会社	1,852,000	4.99
NORTHERN TRUST CO.(AVFC)RE USL NON-TREATY CLIENTS ACCOUNT	1,163,800	3.13
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	999,234	2.69
GOVERNMENT OF NORWAY	888,203	2.39
株式会社みずほ銀行	733,300	1.97
THE NOMURA TRUST AND BANKING CO., LTD. AS THE TRUSTEE OF REPURCHASE AGREEMENT MOTHER FUND	713,700	1.92
JUNIPER	700,000	1.88
STATE STREET LONDON CARE OF STATE STREET BANK AND TRUST, BOSTON SSBTC A/C UK LONDON BRANCH CLIENTS UNITED KINGDOM	632,500	1.70

※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います

外部評価、指数採用



"FTSE Russell confirms that KH Neochem co., Ltd. has been independently assessed according to the index criteria, and has satisfied the requirements to become a constituent of the FTSE Blossom Japan Index and FTSE Blossom Japan Sector Relative Index. Created by the global index and data provider FTSE Russell, the FTSE Blossom Japan Index is designed to measure the performance of companies demonstrating strong Environmental, Social and Governance (ESG) practices. The FTSE Blossom Japan Index is used by a wide variety of market participants to create and assess responsible investment funds and other products."



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つ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
2023 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 1000m 第3位ほか



photo: Aflo Sport

小坂 凜

スピードスケート
2021 北京オリンピック日本代表(マスタートレーニング種目)
2023 全日本スピードスケート競技会マスタートレーニング 第2位



四日市工場での活動報告会の様子