



vol.

統合報告書 2021

*Integrated Report*



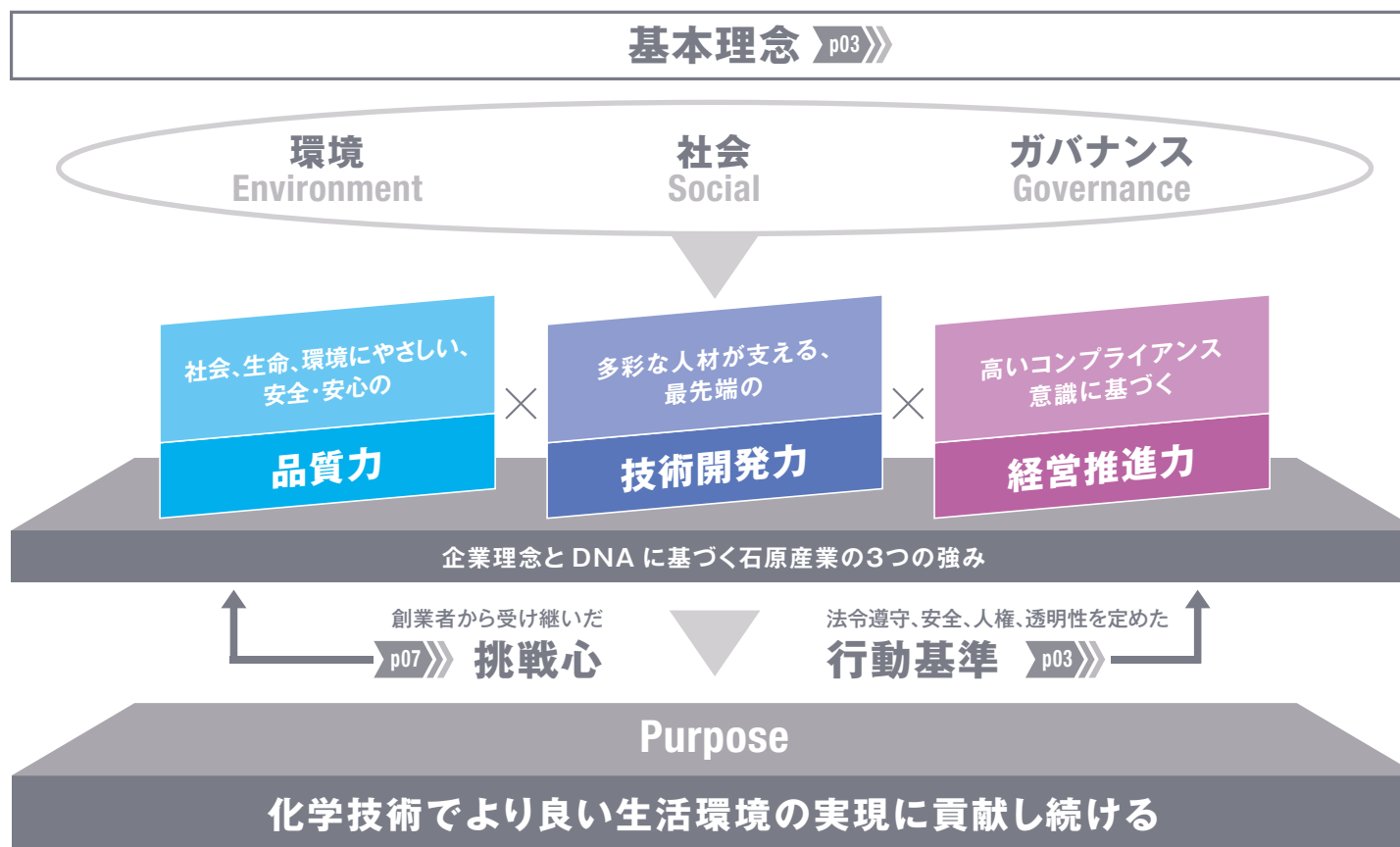
# Vision 2030

独創・加速・グローバル。  
化学の力で暮らしを変える。

当社グループの存在意義 (Purpose)

## 化学技術でより良い生活環境の実現に貢献し続ける

当社グループは、長期ビジョン「Vision 2030」の制定に合わせ、当社グループがこの社会に存在する意義は何かを示す「パーパス」を制定しました。微粒子合成、表面処理、微粒子化、有機合成などの「化学技術」を競争力の中核としつつ、環境、社会、ガバナンスを拠り所とした「企業理念」、創業以来のDNAである「挑戦心」、品質力、技術開発力、経営推進力の「3つの強み」などを通じて、世界中の人々により良い生活環境をお届けしていく、という我々の決意を表しています。



Corporate  
philosophy

# 企業理念

## 基本理念

- 「社会」、「生命」、「環境」に貢献する。
- 株主、顧客・取引先、地域社会、従業員を大切にする。
- 遵法精神を重んじ、透明な経営を行う。

## 行動基準

- 社会から信頼される事業活動を行うため、社会規範、法令、会社の諸規定を遵守し、高い倫理観と良識をもって行動する。
- ものづくりに際しては、地球環境との調和を図り、常に安全確保に万全を期し、無事故・無災害に努める。
- 相互協力、相互理解により人権を尊重し、風通しのよい働きやすい職場をつくる。
- 企業活動の透明性を保つため、企業市民としてコミュニケーションを重視し、企業情報を適時、的確に開示する。

石原産業とは

- 01 インTRODakShION
- 02 当社グループの存在意義(Purpose)
- 03 企業理念
- 04 目次
- At a Glance
  - 05 主要事業
  - 06 世界へ、広がる製品

価値創造の戦略

- 07 社長メッセージ
- 11 Vision 2030
- 15 価値創造プロセス
- 16 インプット/アウトカム
- 17 マテリアリティ
- 19 財務・非財務ハイライト
- 21 財務本部長メッセージ
- 事業別概況
  - 23 無機化学事業
  - 25 有機化学事業

価値創造の基盤

- 27 ステークホルダー・エンゲージメント
- 29 社外取締役対談
- 31 役員一覧
- 34 会長メッセージ
- 35 コーポレート・ガバナンス
- 43 レスポンシブル・ケア活動
- 45 環境
- 47 社会
- 51 特集:新製品のスタートライン

コーポレート・データ

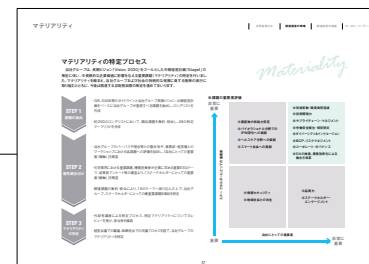
- 53 財務・非財務サマリー
- 55 連結財務諸表
- 59 石原産業のあゆみ
- 60 会社概要・グループ拠点
- 61 株式情報
- 62 編集方針



社長メッセージ

外に向かって前向きに、“攻め”の姿勢で挑む

2021年6月25日をもって、代表取締役社長に就任しました。創立101年目を迎えた石原産業グループの舵取りという大任を任せられ、身の引き締まる思いです。今後は「化学の力で暮らしを变える」ことを目指して“攻め”の姿勢で事業を展開、従来は避けていたリスクにも挑んでいきます。皆さまには、前任者時代にも増して一層のご指導ご鞭撻を賜りますよう、宜しくお願い申し上げます。



マテリアリティ

マテリアリティの特定プロセス

当社グループは、長期ビジョン「Vision 2030」をゴールとした中期経営計画「Stage1」の策定に伴い、中長期的な企業価値に影響を与える重要課題(マテリアリティ)の特定を行いました。

無機化学事業



有機化学事業



石原産業とは

価値創造の戦略

価値創造の基盤

コーポレート・データ

新たな価値創造で環境と情報化社会の進展に貢献

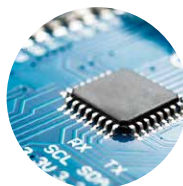
無機化学事業の主力製品は、主に塗料、プラスチック、インキなどの工業製品や化粧品、化学繊維などの白色顔料として用いられる酸化チタンです。汎用的な硫酸法に加え、環境負荷のより低い塩素法\*による製造を、国内で唯一手掛けるメーカーでもあります。電子部品材料、導電性材料などの機能性材料や遮熱材料など、高性能・高付加価値な製品を開発・販売しています。

\*高度な技術を要し産業廃棄物の排出量が少ない製造方法



酸化チタン

国内トップシェアを占め、海外でも親しまれる白色顔料「TIPAQUE® (タイペーク)」は、高品位の白さ、下地を隠す高い隠ぺい力、樹脂に対する高い着色力などの特長を持つ、酸化チタンのトップブランドです。

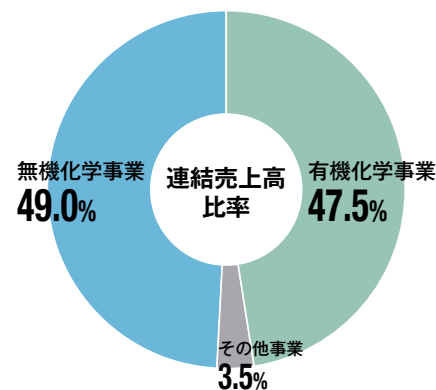


機能性材料(電子部品材料)

コンデンサ、フィルターなどのセラミック電子部品の材料として、高純度酸化チタンなどを供給。中でも厳密な品質管理を要する「蓚酸法チタン酸バリウム」は、積層セラミックコンデンサの材料として高い評価を受けています。

世界の人々の食、健康、生命への貢献

有機化学事業の主力製品は、除草剤、殺菌剤、殺虫剤などの農薬です。日本で最初に化学農薬の技術を導入しました。米欧市場などで高い評価を得ており、輸出額は国内トップクラスを誇ります。さらに、農薬事業で培った有機合成技術を活かして開発した医薬品原薬や動物用医薬品が、新たな成長分野となっています。



農薬

約70年前に海外から除草剤を導入して以来、国内農薬事業のバイオニアとして、世界トップクラスの開発力で人体や環境に優しい農薬製品をグローバルに提供。世界の農作物の安定供給を支えています。



動物用医薬品

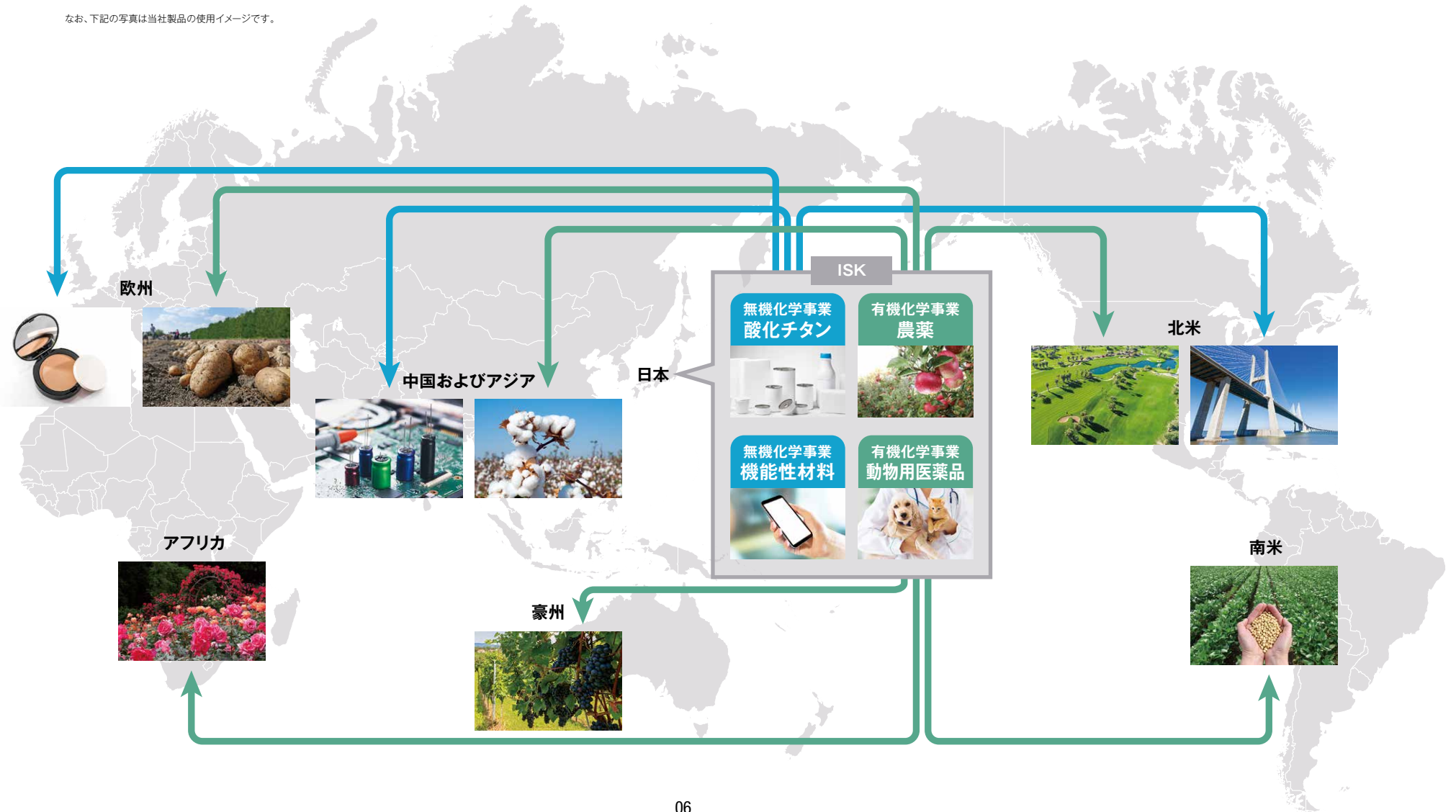
世界初となる犬用抗腸炎剤「ブレンダ®」を国内で製造販売し、本製品の原薬を共同開発先にも供給。また、米欧での本格販売に向け、承認取得を目指しています。今後も、ペットオーナーや動物医療従事者の方々のニーズに応える製品を提供していきます。



## 世界へ、広がる製品

当社グループは、創業以来独自の技術開発力で高付加価値の製品を生み出し、築き上げたグローバル・ネットワークを通じ、世界中のお客さまに製品をお届けしています。

なお、下記の写真は当社製品の使用イメージです。



## 外に向かって前向きに、 “攻め”の姿勢で挑む

2021年6月25日をもって、代表取締役社長に就任しました。創立101年目を迎えた石原産業グループの舵取りという大任を任せられ、身の引き締まる思いです。今後は「化学の力で暮らしを変える」ことを目指して“攻め”の姿勢で事業を展開、従来は避けていたリスクにも挑んでいきます。皆さまには、前任者時代にも増して一層のご指導ご鞭撻を賜りますよう、宜しくお願い申し上げます。

代表取締役社長  
高橋 英雄





## 着任にあたって

## 10年後に向かって、何をなすべきかを検討

田中前社長から社長就任の打診を受けたのは、四日市工場長を務めていた2021年3月末のことです。別件で工場に来た前社長に「社長を退任する」と言われ、見せられた体制案リストの社長のところにあったのが私の名前。驚いて「なぜ私なんですか」と聞けば「君しかない」と言われました。

以前から前社長には、経営課題について説明をされてはいましたが、「工場長にそんな話をされても」くらいにしか思っていませんでした。後から思えばそういうことだったのです。

その場で明確な返事はしなかったのですが、内心ではやろうと決心していました。やりたいこと、やるべきことをやって、駄目なら潔く責任を取れば良い。就任した今も同じ気持ちで社長を務めています。



6年の任期を務めた前社長は、就任前に発生したフェロシルト問題の積み残しがある中で社長となり、課題解決に尽力しました。そのため、どうしても経営姿勢が「守り」の方向に傾いたことは否めません。しかし、任期後半には念願の復配と新規設備投資を実行しました。問題の解決に向けた筋道が見えた今必要なのは、外に向かって前向きに、「攻め」の姿勢で挑むことです。

これからの3年は、「Vision 2030」のゴールとなる10年先に向けて、何をすべきか、何をしたいかを検討していきます。体質的に弱さがあつた会社を、前社長が6年掛けて立て直してくれました。だからこそ今後は、挑むメリットが大きければ、リスクがあつて投資が必要なプロジェクトでも、積極的に検討していきたいと思えます。

当社グループの既存事業は、景気や気候などの外部環境が良ければ利益を上乗せできる反面、悪いと利益が減少し赤字にもなりかねない危うさを抱えています。変えたのはそこです。既存事業で新しい製品を開発するだけでは不足で、新しい事業が必要で

有機化学事業では、既存の農業に加えて、今回立ち上がった動物用医薬品事業を第三の柱にする見通しを早期につけ、それに続くもの、無機化学事業でも新たな機能をもった特徴ある材料をいくつか事業化していくことが、私に課せられた使命です。任期中にすべてを実現するのは難しくとも、そこに至る道筋を作っていきます。

一方、今の時代は、利益さえ出れば良いというものではなくなっています。すべてのステークホルダーが納得するような仕事をせねばなりません。当社グループの既存事業は、儲かるだけでなく、快適な暮らしや食の安全といった社会の要求に応え続けたからこそ今があります。これからも、何に貢献するのかを意識して事業を進めたいと

考えています。

内部的には、戦略立案能力の強化を図っていく方針です。安定したニーズのある製品ゆえに保守的な傾向が強く、外向きの文化が社内に醸成されにくい状況が続いてきましたが、これからはそうはいきません。10年後、20年後を見据えて戦略的な立案ができる仕組みづくりを進める必要があります。現在の経営企画管理本部を強化するか、あるいは違う形にするか。考えていきたいと思えます。



私は1980年入社です。大学で応用化学を学んで無機化学事業に配属され、以来、41年中35年間は四日市工場内の研究所で、機能性材料の開発に携わってきました。その後、「新製品は作った者が売れ」と言われて東京支店で機能性材料の営業を4年間経験し、直近の2年間は四日市工場の工場長を務めました。自宅は四日市市内にあり、大阪の本社には単身赴任で来ていますが、元々大阪出身ということもあり、違和感はありません。ただ、昔より随分夏が暑くなったことには驚いています。

私が入社した頃、まだ当社グループには機能性材料がなく、白色顔料だけで大丈夫か、という議論が始まっていました。そこで、酸化チタンが持つ面白い特性を活かそうという取り組みに加わることになり、以来、当社グループが開発してきた機能性材料にはすべて、何らかの形で関わってきています。どれも試行錯誤の繰り返しで、徹夜を重ねて問題を解決したこともあつた。そういう時代でした。

その後、四日市工場長になった時には、前社長から5つの課題を与えられました。1つ目の課題は、操業を開始して82年となる四日市工場を今後も維持していくための設備老朽化対策の全体計画を立てること。2つ目は設備保全体制の見直し。これについては、子会社に全面委託していた業務を四日市工場に新設した自前の組織に移し、コスト削減への道筋を付けました。3つ目は廃棄物処分場の確保。原料鉱石から酸化チタンを抽出した後には、酸化鉄を主体とした廃棄物が日量200~300トン出ます。その処分場のキャパシティがひっ迫していたので、新しい処分場を確保しました。これであと20~30年は大丈夫なはずで

4つ目は原料鉱石の使いこなし。鉱石使用自主基準の枠を超えて、多種多様な鉱石を使いこなせるよう積極的に現場トライアルに取り組めました。5つ目はCO<sub>2</sub>排出量の削減。酸化チタン等の生産に必要な大量の電力と蒸気は、CO<sub>2</sub>排出量の多い石炭ボイラーに頼っており、その改善です。

設備の老朽化対策とCO<sub>2</sub>排出削減対策は中長期的な課題ですので解決に至っていませんが、まずはロードマップの完成を目指して取り組みを進めています。特にCO<sub>2</sub>の問題は、近隣の化学工場との連携も必要です。時間は掛かりますが、今後は社長としてこれらの課題に取り組み、2030年の段階では進展しているようにしたいと思えます。

## Vision 2030と中計

### 最初の3年は準備期間、その後に実行から実現へ

当社グループが今後目指すべき方向性は、「Vision 2030」に明確に示されています。「化学の力で暮らしを変える」ことです。時代の要求に応え、化学の力で社会を変えていく製品を提供していくことが、我々の使命だと考えています。

農業では、世界の食を支えるとともに安全性の高い剤を提供しています。酸化チタンも、光触媒としてウイルスを死滅させたり、遮熱塗料として省エネに貢献したりと、単なる塗料を超えた存在になりつつあります。

今、世界中で気候変動が、農業生産に大きなダメージを与えつつあります。食料増産は人類にとって大きな課題の一つです。農耕地面積も限られる中、農作物の生産効率を上げる必要があり、それを支援する一つの手段が農業の利用です。また、ITの急速な発展に伴い、新たな電子部品材料に注目が集まっています。酸化チタンはこの分野で大きな可能性を秘めています。例えば、IT機器や電気自動車に不可欠なコンデンサに必ず使われるチタン酸バリウムは、今後確実に需要が伸びます。

「Vision 2030」はこうしたメガトレンドを背景に、売上高2,000億円超などを目指していく計画です。そして、その第一歩となる中期経営計画「Vision 2030 StageI」も、2021年4月から始まりました。

今までの当社グループの中計は、次の3年までが対象で、その先は見込んでいませんでした。それゆえ、時に希望的観測が入り込むこともありました。しかし「StageI」の場合、前提として10年先を見据えた「Vision 2030」があり、その最初の3年をどうするか、という計画です。不確実な内容を入れれば次の3年で困ることになるため、実現可能性の高い計画に仕上がっています。

「StageI」は売上高1,250億円超などが目標で、特に有機化学事業の業績を伸ばしていこうとしています。実現可能性重視で作っているため、新規事業の貢献については、動物用医薬品以外計算に入れていません。無機化学事業では高機能・高付加価値製品の販売比率向上や電子部品材料・導電性材料の拡販、有機化学事業では主力農業原体の低コスト製造と安定供給、次期主力農業の製造コスト低減などに取り組み、目標達成を目指します。

そして、2024年度から始まる「StageII」からは、新規事業や外部とのアライアンスなど、新たな取り組みを顕在化させていき、2027年度からの「StageIII」での収益拡大を目指します。「StageI」が準備、「StageII」が実行、「StageIII」が実現、という位置づけです。

この間の設備投資については、毎年70~80億円程度を想定しています。設備投資

は主に、新工場建設や高効率設備導入などへの新規投資と、従来設備の更新投資とに大別できますが、現時点では後者の需要の方が大きい公算です。ただ、従来と同じタイプの設備ではなく、方式を変えた設備を導入して生産性などを高める取り組みも新たに始めており、老朽化した設備のスクラップ アンド ビルドも進めたいと考えています。前者の新規投資については、「StageI」の最終年度以降に具体化する見通しです。

また、研究開発費は毎年80~90億円で推移する計画です。8割が農業関係で、特に各国政府への登録費用や、登録に向けた実験費用に重点を置きます。今後は従来の化学農業に加えて生物農業が重要な役割を果たすとみており、その開発にも力を入れたいと思います。

## ESG

### 社長直轄のサステナブル推進委員会を設立へ

「Vision 2030」においては、サステナブルな社会の実現に向けて貢献することも重要な要素となっています。当社グループの場合は、事業や製品自体が暮らしと健康を守るサステナブルなものですが、そこに留まらず、ESG（環境、社会、コーポレート・ガバナンス）のより良い在り方を模索していく考えです。

環境面では、最終処分場で埋め立て処分している廃棄物から有価物を回収できないかと考えています。廃棄物量自体を減らせば、環境メリットとコストメリットの一石二鳥を狙えるためです。中長期的には、四日市工場の石炭ボイラーを水素やアンモニアといったクリーンな燃料に置き換えていくことも課題となります。ただ、コストを考えると一気には難しいでしょう。

社会面では、フェロシルト問題への取り組みを通じ、コンプライアンス、安全や品質という点は大きく改善できました。これから人の問題の解決、特に従業員に対する評価や処遇の改善を図るために昨年10月に新人事制度をスタートさせました。今後は、新人事制度を適切に運用することで当社グループを変えていける人材を育てるとともに、研修などの育成制度の整備も引き続き進めていきます。また、女性管理職が少ないことも課題だと捉えており、男性中心だった部門に意識して女性を配属、人員構成を変えていきます。

ガバナンス面では、改訂コーポレートガバナンス・コードに対応できる体制づくりに取り組んでいます。サステナビリティ課題への対応を強化するために、社長直轄のサステナブル推進委員会を設立するなど、改訂コーポレートガバナンス・コードに合わせて組織構成を変えていく方針です。



### 事業環境とこれから

## 収益向上を通じて着実な増配を目指す

さて、ここで当社グループを取り巻く最近の事業環境についてご説明します。新型コロナウイルス感染症(COVID-19)の影響もあって世界経済の先行きは不透明ですが、我々は、取り扱う製品が暮らしや食に直結する素材ということもあって、今のところ業績に大きな影響は受けていません。

無機化学事業については、巣ごもり需要に伴うIT機器販売の好調を受けて電子部品材料などの需要が増えており、酸化チタンも経済回復が早い中国を中心に活況です。

一方、有機化学事業では、農業生産者に農薬の早期確保の動きが出ており、さらに需要も堅調に推移しています。大豆をはじめとした穀物需要が好調なため、殺菌剤などの使用量を増やして収率を上げようとする動きが生産者に出ていることが原因です。

これらの動きに今のところ変化の兆しはなく、期末に向けて順調に数字を積み上げています。ただし、インドにおけるCOVID-19対策のロックダウンのために、工場建設が遅れています。目下、事業への影響を最小化すべく対策を進めています。

配当予想については、当初の1株当たり18円から7円増配し25円といたします。ただ、今の金額で十分とも思っておりません。安定して配当を継続するとともに、業績向上を通じて着実に配当額を上げていきたいと考えています。状況を見て、配当以外の株主還元策も検討していきます。



私が入社以来の41年間を通じて感じている、当社グループの「財産」が3つあります。一つは「実行力」です。従業員皆が力を合わせて取り組むことで、フェロシルト問題をはじめとした難題をいくつも解決してきました。その根底には、皆が一丸となれる「団結力」、これが2つ目です。そして、最後の3つ目に「技術開発力」があります。無機部門では、オンリーワンの製品をいくつか持っています。また、有機部門では、農薬の開発には7~10年が必要ですが、その新農薬創製とともに、世界各国で自ら開発・登録を取得し、最近、厳格化する欧州においてもその実力を発揮している当社グループの開発・登録能力はグローバルレベルで評価されています。

これらの強みを通じて磨き上げてきた現在の事業は、ただ会社を維持するためではなく、世界の人々の暮らしや食に貢献するためにあります。今後、新規事業を立ち上げていくに当たっても、この軸は変えるつもりはありません。一般消費者にアピールできるような派手さはないが、社会を支えるために必要な製品を提供する。そういう会社でこれからもあり続けたいと思います。

## Vision 2030概要

### 化学の力で、暮らしを変えていくために

当社グループが創立100周年を機に策定した長期ビジョン「Vision 2030」。ここでは、統合報告書2020で報告できなかったビジョンの詳細と、ビジョン実現のための道筋についてご説明します。

独創・加速・グローバル。  
化学の力で暮らしを変える。

#### 前提:メガトレンドとステークホルダー

「Vision 2030」の前提となっているのが、2030年までに国内外の社会で起こるとみられる、気候変動や食糧問題をはじめとする数々の変化です。それに伴い、株主・投資家さまやお客さまなどのステークホルダーはどのような影響を受け、我々が皆さまに貢献するには何をしたら良いのか。社内で議論を進め、各事業で行うべき取り組みをまとめました。

#### ■メガトレンド

気候変動 資源不足と食糧問題 都市化  
ITの急速な発展 世界人口増と高齢化

#### ■ステークホルダー

株主・投資家 地域社会  
顧客・取引先 従業員

#### 提供すべき価値と取り組み

##### ■無機化学事業

酸化チタンで培った技術をベースとした新たな価値を創造し、環境ならびに情報化社会を支えてサステナブルな社会の実現に貢献する。

酸化チタン	さまざまな色彩の提供
機能性材料	さまざまな快適を作る
環境商品	革新と環境保全の両立

- 酸化チタンの光学的特性を多様化させて、新たな価値創造を実現
- ICT普及や自動車EV化などの社会課題解決に機能性材料で貢献
- 生産構造改革により環境負荷低減と生産効率化とを両立

##### ■新規事業、その他

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

##### ■有機化学事業

顧客の価値向上に直結する独自製品を世界中に供給し、人々の食、健康、生命を支えてサステナブルな社会の実現に貢献する。

農業	農作物の生産の安定と品質の向上
動物用医薬品	愛玩動物の生命と健康を守る
医薬	医療への貢献

- バリューチェーンを意識した開発・商業化の推進
- 自社技術の錬磨・進化による価値創造加速と成長路線復活
- 主力製品の世界一低コスト製造と顧客への安定供給

#### 経営目標(2030年)

・売上高2,000億円超	・ROE 10%以上
・営業利益率15%以上	・安定的な株主還元継続

サステナブルな社会の実現に向けて貢献するとともに、その事業活動を通じて企業価値の向上を両立する。

新中期経営計画「Vision 2030 StageI」

## サステナブルな企業価値創造を目指して

当社グループは「Vision 2030」実現に向けた最初のステップとして、3年間の新中期経営計画「Vision 2030 StageI」(2021年4月～2024年3月)を策定しました。ESG・SDGsの視点を経営に取り入れ、新たな価値創造に挑みます。

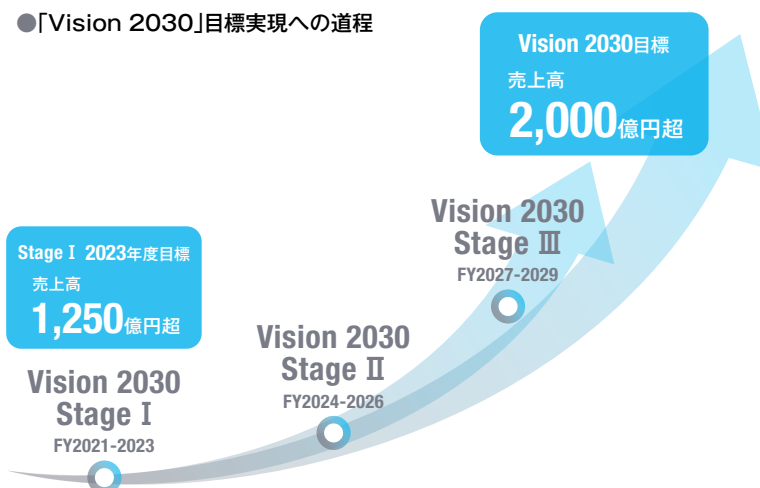
**基本方針**

ESG・SDGs視点での経営の取り組み強化を推進することにより、サステナブルな企業価値創造を目指す。

---

**2023年度経営目標**

- 連結売上高 **1,250**億円超
- 連結営業利益率 **13%**以上
- ROE **10%**以上
- 株主還元方針 安定的かつ連結業績を反映した配当の継続



**戦略の方向性**

**経営全般**  
 ESG・SDGs視点でのサステナブルな経営の取り組み強化

無機化学事業

- 新たな価値創造で環境と情報化社会の進展に貢献
- ・高機能・高付加価値品の拡大
- ・生産構造改革

有機化学事業

- 世界の人々の食、健康、生命への貢献
- ・強固なグローバルバリューチェーンの確立
- ・地道なコスト低減の継続

研究開発

- 技術革新への挑戦
- ・定期的な新規剤/新製品の創出
- ・ESG配慮製品の開発

## 「Vision 2030 StageI」の全体像

### 各事業の重点施策

#### 無機化学事業

- 高性能・高付加価値品の販売比率向上
- 電子部品材料と導電性材料の拡販戦略の実行
- 更なる成長ドライバーとなる新製品の開発加速
- 主原料鉱石の有利調達の実現
- 廃棄物低減や製造および業務プロセス改善による四日市工場のコスト削減の推進
- 製造拠点の最適化に向けたマスタープランの始動
- 温暖化ガス削減に向けたロードマップ作成

#### 有機化学事業

- 主力農薬原体の世界一低コスト製造と安定供給により当社世界市場占有率の拡大
  - 次期主力農薬の製造コスト低減と需要拡大
  - バイオラショナル分野の開発・商品化とIPM\*深化
  - 農薬の販社複数起用など戦略的・革新的な営業施策の実行
  - 世界各国での農薬登録の取得・維持
  - 他社M&Aや提携推進による事業規模拡大
  - 化学合成技術の錬磨と伝承の基盤強化
  - 動物用医薬品のグローバル展開
- ※IPM(Integrated Pest Management 総合的病害虫・雑草管理)

#### 両事業共通

- トップライン(売上)の拡大
- 新事業/新製品創出力の強化
- 「Vision 2030」に向けた社内の構造・意識改革

#### 資本政策

- 株主還元強化(安定的な株主還元継続)
- 資本コスト経営の徹底  
～キャッシュ・コンバージョン・サイクル全体の改善など～

#### 経営全般

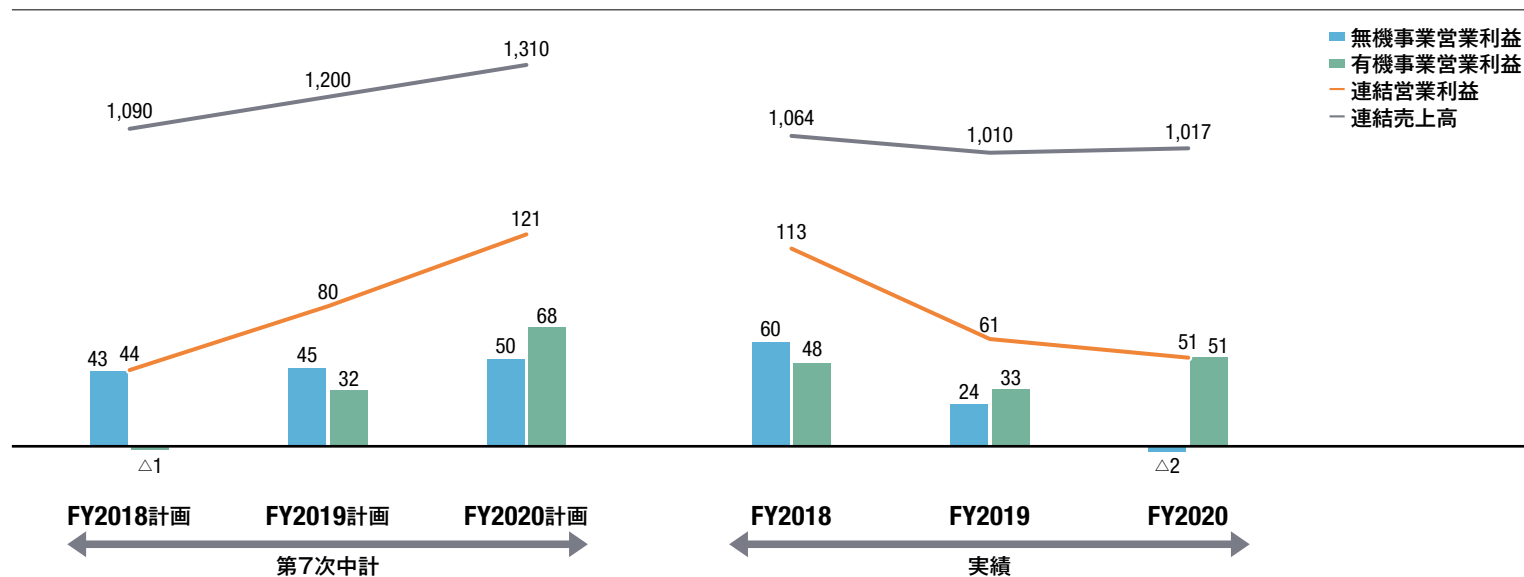
#### SDGs視点でのサステナブルな経営の取り組みの推進・強化

- ESG・SDGs視点での経営を通じた事業機会の拡大
- マテリアリティ(SDGs)の特定、マテリアリティに関連する取り組みの強化
- DXの推進、業務効率化による働き方改革
- コンプライアンス経営の継続・強化
- リスクマネジメントの強化

## 前中計の成果と残された課題

前中期経営計画(2018年4月~2021年3月)においては、復配の達成や動物用医薬品の販売開始など、さまざまな成果を上げられた一方で、付加価値向上や原価低減などには、新中計に引き継ぐべき課題も残りました。

第7次中期経営計画実予対比(億円)



### 成果

- 2019年度に復配を達成、2020年度に100周年記念配当を実施。
- 2019年度にブラジルの農業製造販売会社Ouro Fino Química Ltda(オウロ フィーノ キミカ)に三井物産株式会社と共同出資実施。
- 動物用医薬品の販売開始。(2018年度~)
- 電子部品材料および導電性材料の生産設備増強を子会社富士チタン工業株式会社とともに実施。

### 残された課題

- 外部環境に左右されない事業構造の確立。
  - ・無機化学:米中貿易摩擦(2019年度),COVID-19(2020年度)による影響
  - ・有機化学:欧米での天候不順(2019年度)による影響
- 付加価値向上と原価低減の両戦術を確実に実行。
- BCPやリスクマネジメントの徹底により、外部リスクからの影響を最小化しつつレジリエンス(復元力)を高める。
- 出資および設備投資の早期回収。

## 化学技術と“3つの強み”

当社グループは、創立以来培ってきた化学技術をコア・コンピタンスに、品質力、技術開発力、経営推進力の“3つの強み”を活かすことで、社会の発展に貢献し続けてきました。今後も「Vision 2030」のもと、大きな変革期を迎える経済・社会・自然環境に適応し、一層の成長を目指します。

Value creation

### Mega Trend

メガトレンド

- 気候変動
- 都市化
- 資源不足と食料問題
- 世界人口増と高齢化
- ITの急速な発展

### Input

インプット

p16

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

### Value Creating Core

価値創造コア



### Outcome

アウトカム

経済的価値

p16

社会的価値

p16

当社事業に関連する主なSDGs



## Vision 2030

独創・加速・グローバル。  
化学の力で暮らしを変える。

### Governance

コーポレート・ガバナンス

p34-42



## 継続的なインプットで価値創造を促進

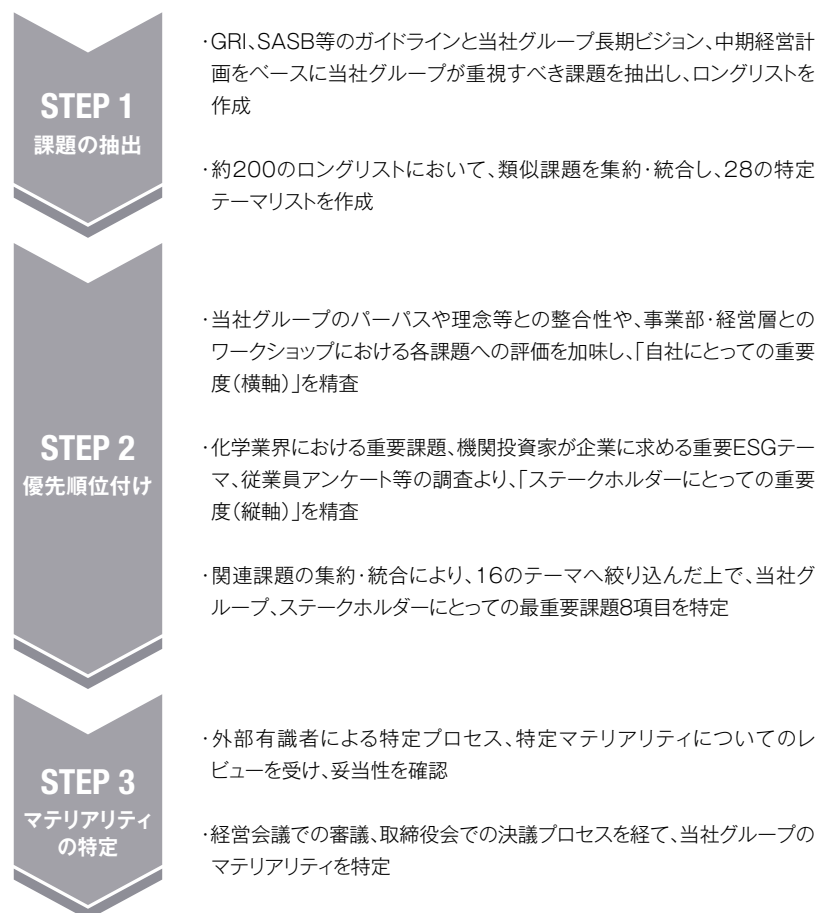
当社グループは、価値創造における「6つの資本」のインプットとアウトカムを以下のように定義しました。このほど初めて特定した「マテリアリティ」を踏まえたもので、継続的なインプットの充実を通じて「Vision 2030」を実現していきます。

財務資本	インプット	インプットとした理由	価値創造における役割	アウトカム
	<ul style="list-style-type: none"> <li>総資産額(2020年度連結) <b>1,800</b>億円</li> <li>有利子負債(2020年度末) <b>601</b>億円</li> <li>株主資本(2020年度連結) <b>811</b>億円</li> </ul>	<p>収益創出の源泉となる総資産、およびその構築における主要な資金調達手段である有利子負債と株主資本を、財務面での主要なインプットとしました。中期経営計画「Vision 2030 Stage I」でも、これらを経営指標の一部に取り込んでいます。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>総資産の効率活用を通じて市場シェアを確保し、連結売上高の向上に努めます。</li> <li>有利子負債と株主資本のバランスを調整することで、ROEの向上を実現しつつ将来の投資余力を確保します。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>酸化チタン国内販売シェアトップ</li> <li>2021年度業績予想                             <ul style="list-style-type: none"> <li>連結売上高 <b>1,030</b>億円</li> <li>ROE <b>4.4%</b></li> </ul> </li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>設備投資額(2020年度連結) <b>63</b>億円</li> <li>酸化チタン生産能力(国内No1) <b>168</b>千トン</li> <li>高品質・安定生産に必要な長年培ったノウハウ</li> </ul>	<p>酸化チタン国内トップシェアを支える生産能力と、それを維持拡大していくための設備投資額が、製造面における主要なインプットです。また、ハード面を活かす製造ノウハウも、製造資本のひとつに加えられました。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>生産設備への更新投資を欠かさず行いつつ独自のノウハウを生かすことで、需要に見合った効率的な設備稼働を実現しています。</li> <li>2021年4月には、今後の需要拡大が見込める高機能製品向け製造ラインを増強しました。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>酸化チタン生産設備稼働率 <b>64.9%</b> (2020年度連結)</li> <li>【機能性材料製造工場増強】                             <ul style="list-style-type: none"> <li>四日市工場(導電性材料及び高純度酸化チタン) 2021年4月完工</li> </ul> </li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>研究開発費(2020年度連結) <b>86</b>億円</li> <li>(うち、無機化学事業) <b>15</b>億円</li> <li>(うち、有機化学事業) <b>71</b>億円</li> </ul>	<p>当社グループはかねてより研究開発を重視しており、業績変動に左右されず毎年一定水準以上の研究開発費を支出しています。用途は主に中央研究所(滋賀県草津市)と四日市工場での研究開発活動で、一部は世界各国での農業登録の取得にも使われています。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新たな農業や薬剤、酸化チタン高機能材料などの開発を進めて国内外で特許を取得するとともに、新規事業の立ち上げに繋げていきます。</li> <li>世界各国への登録活動をより拡充し、知的財産として農業登録を活用します。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>特許保有件数(2020年度末単体) <b>2,593</b>件</li> <li>(うち、国内) <b>296</b>件</li> <li>(うち、海外) <b>2,297</b>件</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>従業員数(2020年度連結) <b>1,743</b>名</li> <li>新卒採用数(2020年度単体) 男性<b>29</b>名、女性<b>10</b>名</li> <li>研究開発職従業員比率(同上) <b>20.9%</b></li> </ul>	<p>人材の確保と活用は、当社グループの重点項目の一つです。中でも研究開発職の確保に力を入れており、研究開発職が単体従業員数に占める割合は2割を超えました。一方では、全事業地でキャリアデザイン研修を行い、従業員のキャリア開発を支援しています。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2020年度に人事制度を刷新。誰もがより質の高い業務にチャレンジできる体制を整えるとともに、研修制度を充実させました。これらにより、人材の価値をより引き出していきます。</li> <li>ダイバーシティの拡充にも取り組んでおり、さまざまなバックグラウンドを持った人材の活用を目指します。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>階層別研修受講者数(2020年度単体) <b>126</b>名</li> <li>育児休業制度取得人数(同上) <b>22</b>名</li> <li>有給休暇取得率(同上) <b>73.6%</b></li> <li>女性管理職比率(同上) <b>6.7%</b></li> <li>強度率(2020年度連結) <b>0.07</b></li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>登録商標(2020年度末) <b>1,837</b>件</li> </ul>	<p>長年当社グループを信頼して頂いている多くのお客さまがお使いの、バラエティ豊かな製品群を構築する要素である登録商標数を主要なインプットとしました。また、化学メーカーとして各製造拠点を中心に地域社会への貢献にも取り組みます。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>きめ細かな技術サービスと世界各国の地域事情に合わせたマーケティング活動を通じ、お客さまの課題を解決するソリューションを提供して信頼を続けます。</li> <li>化学メーカーとしての安全衛生・保安防災などへの取り組みなどについて、地域社会の皆さまから信頼して頂けるよう今後もコミュニケーションを密にしています。</li> <li>「強く、信頼されるケミカル・カンパニー」としてのブランド力に磨きを掛けます。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>強く、信頼されるケミカル・カンパニーとしてのブランド力</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>2020年度四日市工場                             <ul style="list-style-type: none"> <li>エネルギー(重油換算) <b>13</b>万kl</li> <li>工業用水 <b>14</b>百万m<sup>3</sup></li> <li>海水 <b>10</b>百万m<sup>3</sup></li> <li>チタン鉱石 <b>11</b>万t</li> </ul> </li> </ul>	<p>四日市工場や子会社の富士チタン工業株式会社で使用しているエネルギー、水、チタン鉱石を主要指標と捉え、CO<sub>2</sub>排出量や水使用量、廃棄物処分量の削減に努めています。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>地球温暖化対策として石炭ボイラーから排出されるCO<sub>2</sub>の削減を進めることで、住みよい環境の維持を目指しています。</li> <li>化学物質管理を一層徹底して排出量・移動量を減らし、人や生態系への影響を極力ゼロに近づけます。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2020年度四日市工場                             <ul style="list-style-type: none"> <li>二酸化炭素排出量 CO<sub>2</sub> <b>37</b>万t</li> <li>公共用水への排水量 <b>24</b>百万m<sup>3</sup></li> <li>産業廃棄物 搬出量(アイアンクレ-) <b>81</b>千t</li> <li>PRTR対象物質 <b>1.3</b>千t</li> </ul> </li> </ul>

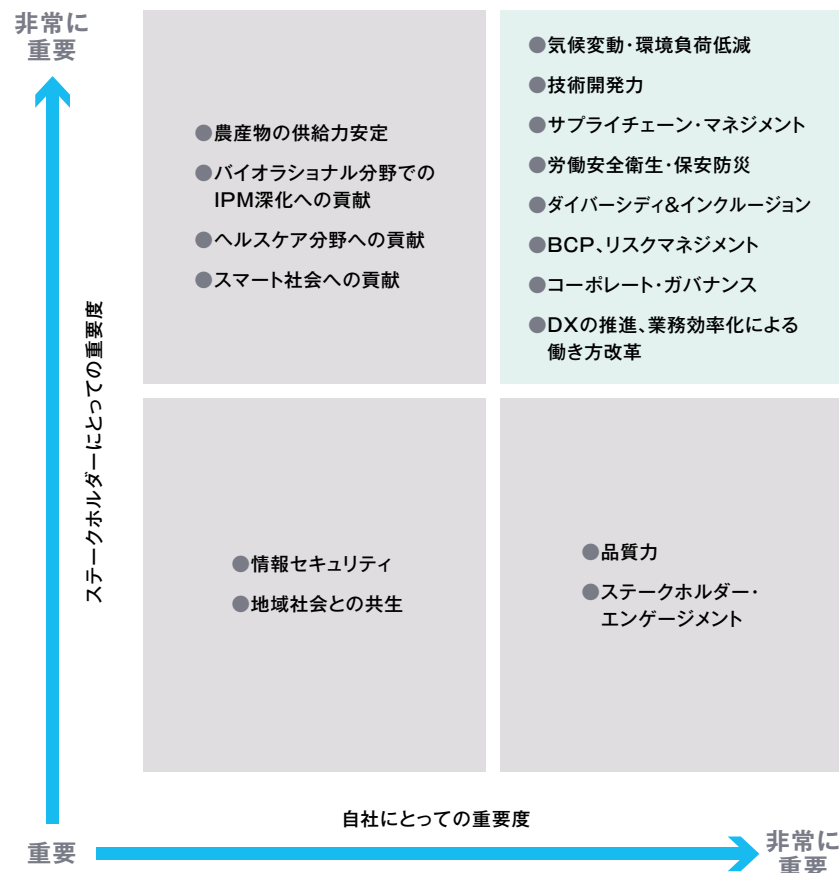
## マテリアリティの特定プロセス

当社グループは、長期ビジョン「Vision 2030」をゴールとした中期経営計画「Stage I」の策定に伴い、中長期的な企業価値に影響を与える重要課題（マテリアリティ）の特定を行いました。マテリアリティを踏まえ、当社グループおよび社会の持続的な発展に資する施策の実行に取り組むとともに、今後は関連する非財務目標の策定を進めてまいります。

Materiality



### ●課題の重要度評価



## 特定したマテリアリティ

マテリアリティ	概要
気候変動・環境負荷低減	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業活動を行う上で、気候変動、エネルギー、汚染物質の排出削減などを含む下記環境領域において、負荷低減に向けた取り組みを実施する</li> <li>・気候変動へ対応するための目標の設定、取り組み</li> <li>・生物多様性の保全</li> <li>・水のリサイクル、リユース</li> <li>・使用エネルギー量の削減</li> <li>・温室効果ガス排出量の削減など、大気への排出に対する取り組み</li> <li>・産業廃棄物・汚染物質の排出削減</li> <li>・環境に配慮した資源調達、資源効率向上</li> <li>・公害防止と化学物質管理</li> </ul>
技術開発力	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コア技術の深化やイノベーション推進を通じ、当社グループの強みである技術開発力の更なる向上に取り組む</li> </ul>
サプライチェーンマネジメント	<ul style="list-style-type: none"> <li>・サプライチェーンにおいて環境、社会および人権への課題に取り組む、公正・公平な調達をする</li> <li>・市場ニーズに応えるため、品質・コスト・安定供給を追求する</li> </ul>
労働安全衛生・保安防災	<ul style="list-style-type: none"> <li>・職場における労働者の安全と健康を確保し、保安防災に取り組む</li> </ul>
ダイバーシティ&インクルージョン	<ul style="list-style-type: none"> <li>・性別、年齢、障がい、国籍、ライフスタイル、職歴、価値観などの属性にかかわらず、個を尊重し、認め合い、活かせる職場の形成に取り組む</li> <li>・それぞれの経験・能力や考え方を認め、最大限パフォーマンスを発揮できるようスキル向上や能力開発に取り組む</li> </ul>
BCP、リスクマネジメント	<ul style="list-style-type: none"> <li>・リスクマネジメントやBCP（事業継続）の徹底により、外部リスクからの影響を最小化する</li> </ul>
コーポレート・ガバナンス	<ul style="list-style-type: none"> <li>・組織の経営・パフォーマンスを向上させるため、ガバナンス強化に取り組む</li> <li>・コンプライアンスや企業倫理を遵守し、透明な経営を推進する</li> </ul>
DXの推進、業務効率化による働き方改革	<ul style="list-style-type: none"> <li>・DX（デジタルトランスフォーメーション）を推進し、業務効率の向上や働き方改革に取り組む</li> </ul>

### 外部有識者コメント



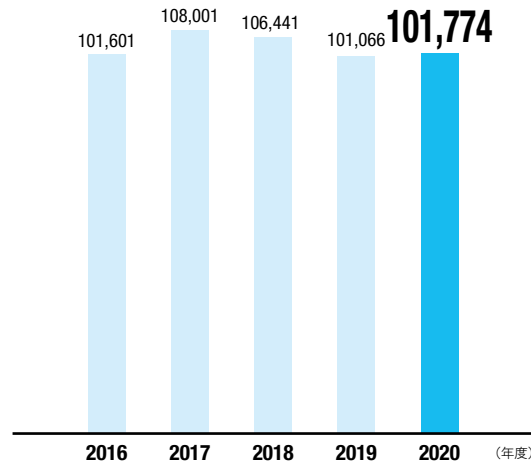
株式会社日本政策投資銀行  
設備投資研究所  
エグゼクティブフェロー  
竹ヶ原 啓介氏

貴社の特定プロセスは、各種ガイドラインの参照に加え、内外企業をベンチマークに幅広く候補を抽出し、広範な従業員を巻き込みながら議論を深めており、その周到な準備と丁寧さにおいて特筆すべきものです。今回は、「Vision 2030」のStage I(2021-23)における課題認識が示されましたが、今後期待される、ステップを踏んだ動的な見直しにも活かせる優れた基盤が整いました。

これを活かして、今後は貴社らしさを一層追求することを期待します。パーパスや長期ビジョンに照らせば、化学の力で社会に貢献しながら成長するストーリーとの接続の強化が望まれます。気候変動に関して、電化の加速が無機化学事業にもたらす機会や適応領域での有機化学事業の役割など、社会課題からのアプローチに加え、「価値創造を支える3つの強み」である品質力、技術開発力、経営推進力を起点にするのも有効でしょう。リスクマネジメントやBCPなど経営推進力の構成要素を、基盤として堅持する強みとし、経年で強化を図る項目と区別するのも一案です。この場合、後者は貴社のコアコンピタンスである技術開発力と品質力を支える知的資本、人的資本など無形資産の充実に焦点が当たると見えます。引き出しの多い貴社だけに今後の充実が楽しみです。

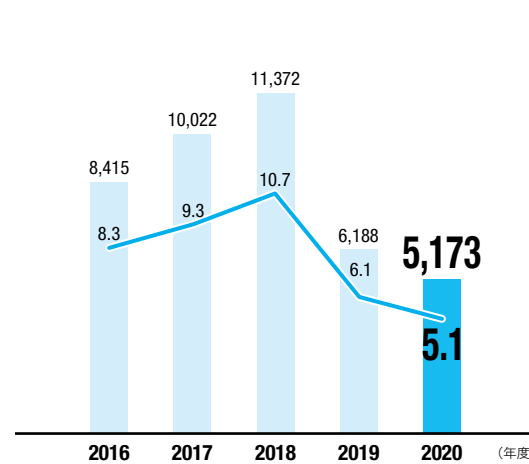
財務ハイライト(連結)

売上高  
百万円



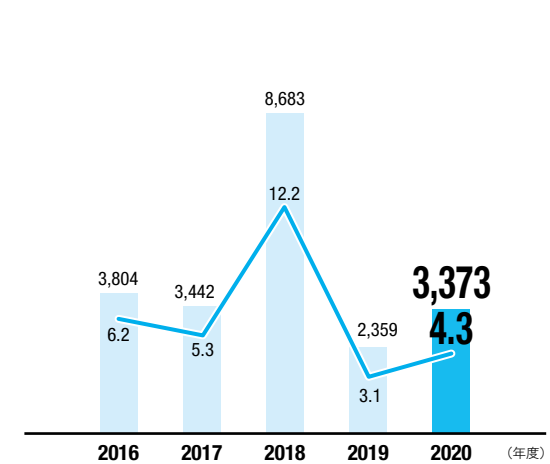
営業利益  
百万円

売上高営業利益率  
%



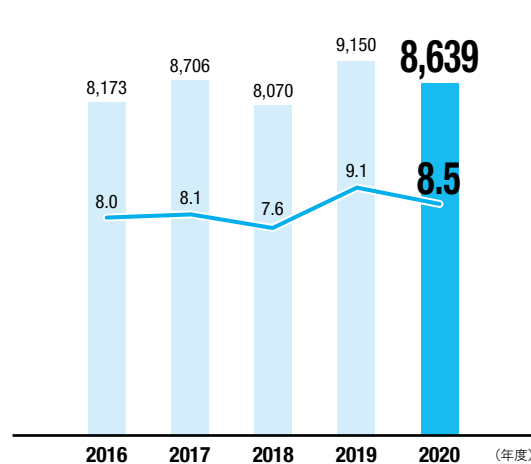
親会社株主に帰属する当期純利益  
百万円

ROE  
%



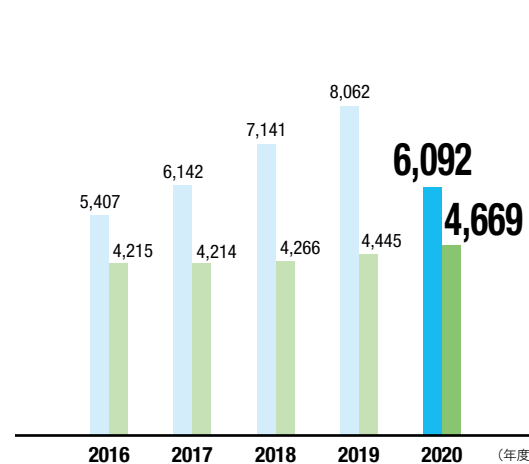
研究開発費  
百万円

売上高研究開発費比率  
%



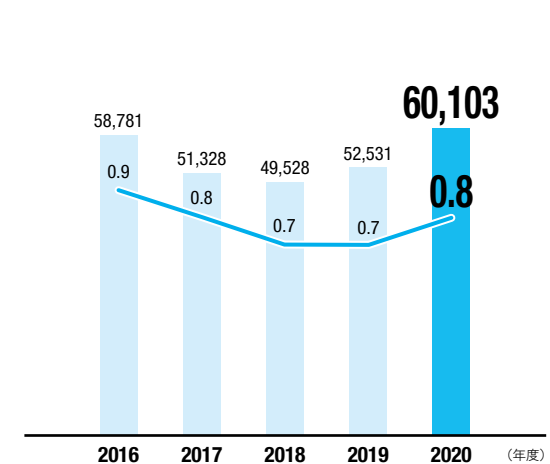
設備投資  
百万円

減価償却費  
百万円



有利子負債残高  
百万円

D/Eレシオ  
%

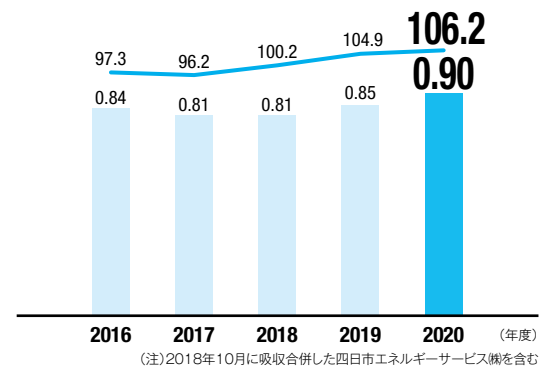


## 非財務ハイライト(単体)

### 環境

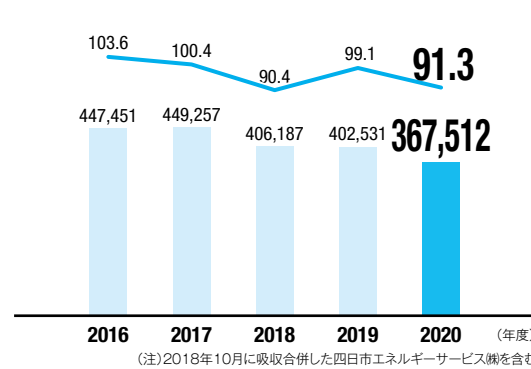
#### エネルギー使用原単位

■ 四日市工場全体のエネルギー使用原単位  
 四日市工場全体のエネルギー使用原単位前年度比



#### CO<sub>2</sub>排出量

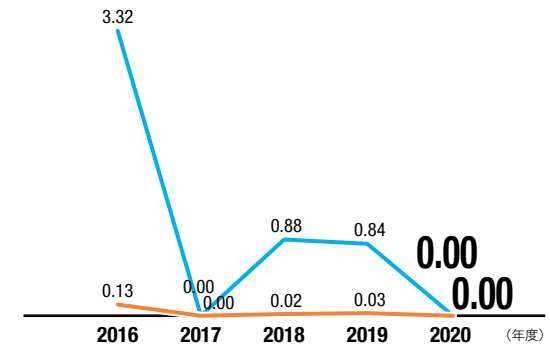
■ 四日市工場全体のCO<sub>2</sub>排出量  
 四日市工場全体のCO<sub>2</sub>排出量前年度比



### 社会

#### 労働災害

— 度数率 —  
 — 強度率 —



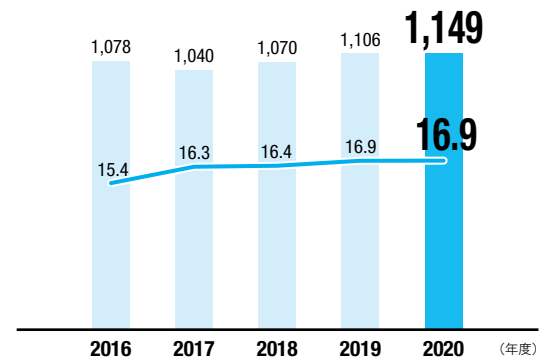
### 社会

#### 従業員数

人

#### 女性従業員比率

%

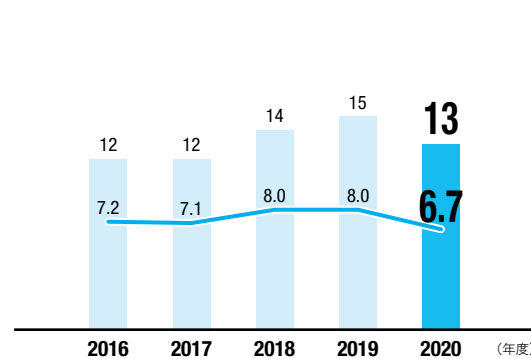


#### 女性管理職数

人

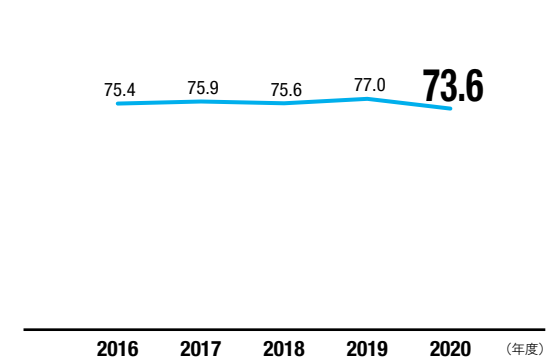
#### 女性管理職比率

%



#### 有給休暇取得率

%





財務本部長  
川添 泰伸

2020年度の業績と2021年度上半期

回復の流れは続くも、景気変動に要注意

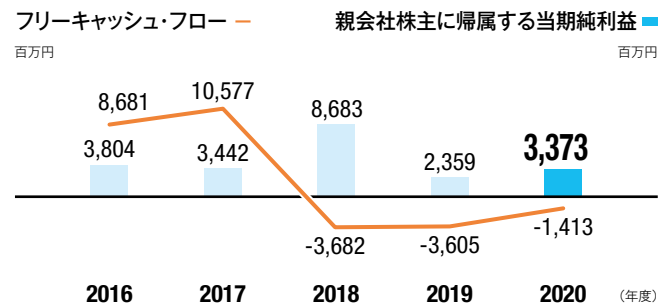
2020年度は、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の影響でアップダウンを繰り返した年でした。上半期に無機化学事業が低迷したことから2020年5月に発表した業績予想を半年後に下方修正し、それを2月には、酸化チタンの市況急回復を受けて上方修正しています。9月には自動車産業が回復に向かっていたのですが、塗料メーカーの在庫が消化されるまで我々にまでは発注が来ず、11月の段階では業績回復を見通せませんでした。期が終わってみればまずまずの業績となり、ホッとしています。

なお、有機化学事業についてはCOVID-19の影響はなく、気候も落ち着いていたため大きな変動はありませんでした。

2021年度も、これまでのところは回復の流れが続いており、2021年8月には上半期業績予想を上方修正しました。中国の生産活動が年明けから回復して酸化チタンの需要が強く、3回にわたり海外で値上げができたほか、国内でも値上げをした結果、無機化学事業では出荷量も販売額も増えました。ただし、中国経済には減速の兆しがあり、現地の酸化チタンメーカーが増えた在庫を輸出に振り向ける動きを見せていますので、注意が必要です。

有機化学事業も、世界で農薬の前倒し出荷が続いていることから在庫を持ちたい意向が関係各社に強い状況で、出荷が前倒しになっているだけなので年間計画については変えていません。

●フリーキャッシュ・フロー推移



Message from  
The General Manager  
of Finance

財務管理の方向性

有利子負債を削減して投資余力を確保

このように無機化学事業は、景気に左右される傾向があります。そこで問題となるのが、工場の稼働率と在庫水準です。稼働率については、下がれば利益の減少に直結するので、皆意識するようになりました。COVID-19による市況変化で痛手を受けた2020年度の教訓が生きている証で、変化の兆しを嗅ぎ取っているいろいろな対策を打つようになっています。

一方の在庫は肌感覚では理解しにくいので、意識して管理ができる仕組みを取り入れました。その結果、キャッシュに余裕ができており、2020年度には14億円のマイナスだったフリーキャッシュ・フローが2021年度には14億円のプラスに転じる見通しです。

こうして作ったキャッシュで、有利子負債を引き続き減らしていきます。中期経営計画「Vision 2030 StageI」が終わる2023年度頃からは出てくる、新たな設備投資ニーズへの対応余力を確保するためです。

2019年度に子会社の富士チタン工業で、2020年度には当社本体で、生産能力増強に向けた投資を済ませており、現状の設備投資の水準は毎年80億円くらい。ほとんどが更新投資です。しかし、新たな投資の構想はいろいろあって、具体化すれば瞬間的に大きなキャッシュを費消します。だからこそ大型投資予定のない今後3年間で収益性の向上を実現し、筋肉質な企業体質を作らねばなりません。無機化学事業では、景気変動が少ない機能性材料の売上比率をいかに増やすかが焦点となります。有機化学事業は、生産コストを徹底的に低減する必要があります。

体質改善が実現すれば、3年間で150~200億円の有利子負債圧縮が可能で、それがそのまま次の大型投資に投入できる金額になります。また、「StageI」では営業利益166億円を最終年度（2023年度）目標の一つとしていますが、それくらいの収益があれば、さらに投資額を増やせます。

とにかく収益力を強化する。財務視点からの「StageI」は、この1点に尽きると考えています。基礎収益力の向上がこの3年でどこまでできるかで、その先の「StageII」「StageIII」の行方が決まります。

## 資金調達について

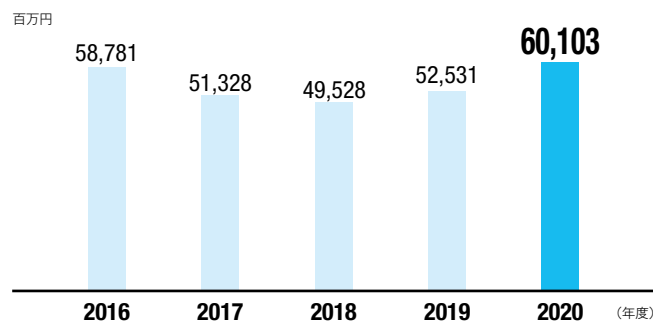
## コミットメントラインを解約

投資の原資を主に有利子負債で賄うとなると、有利な条件で資金調達を行うためにも格付を上げていく必要があります。「StageI」で目指している収益力であれば、BBB+までは行けるはずですが。そこからシングルAに行くには、売上高1,500億円以上か、相当な収益力がないと厳しい。すぐには難しいですが、10年後にはA格にしたいと思っています。

A格に到達できれば、資金調達の選択肢が広がります。例えば社債による直接調達の道が拓け、マーケットと相談しながら投資額を決められるようになります。一方で、間接金融も機動的に調達する手法としてその必要性に変わりはありません。金融機関とは絶えずコミュニケーションを取り、いざという時に借りられる関係を維持していきます。

なお、金融機関には、COVID-19による景気変動に対応していくために2年の期間で100億円のコミットメントラインを設定してもらっていましたが、業績の回復が明確になってきたため、2021年9月で解約しました。

## ●有利子負債残高



## 投資家コミュニケーションと配当方針

## 株主には継続して安定した配当を

投資家やアナリストには、こうした収益力向上や投資に関する考え方を詳しく説明しており、納得感は得られていると思っています。「StageI」の確度の高さを指摘され「今までとは雰囲気が違う」と言われたこともあります。今後も丁寧に、言えることはどんどん話していくつもりです。

最近、機関投資家や株主の皆さまと話していると思うのは、ESGやSDGsを意識した経営は最早一時の流行ではなく、経営基盤に関わる問題として認識されていることです。先日議決権行使助言会社の方と面会したのですが、業績の話は全然出ず、改訂コーポレートガバナンス・コードへの対応や統合報告書制作の話ばかりでした。ESGやSDGsはすっかり社会に浸透して常識化しており、外れたことをすれば市場から退出させられる時代です。意識してそういうことを社内に伝えねば、と身を引き締めています。



最後に、配当について申し上げます。2020年度の配当額合計は1株当たり18円で、記念配当を除けば2019年度比6円の増配となりました。社内ではいろいろな意見もありましたが、配当総額と内部留保のバランスを取れる額に落ち着きました。前号の統合報告書でも申し上げた通り、継続して安定した配当を行うことが当社グループの方針です。無機化学事業の業績変動が大きいこともあり、まだ配当性向をどの程度にするかまでは言えませんが、18円配当は最低ラインとして堅持していきます。

無機化学事業



無機化学営業本部長  
下條 正樹

2020年度業績と2021年度の推移

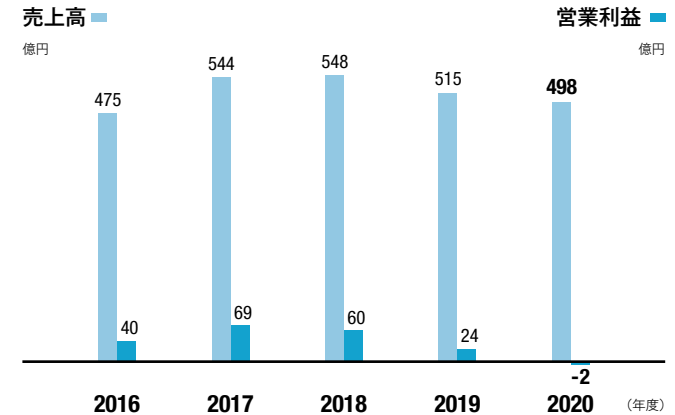
電子部品材料が好調

2020年度は、スタート直前から新型コロナウイルス感染症(COVID-19)の影響から世界中で各種工場の生産が止まり、材料として使われる主力の酸化チタンの売上高が、瞬間的に4~5割も下落しました。下期に入ってもしばらくは雲行きが怪しく心配しましたが、2020年11月頃より需要が回復し、下期だけを見れば2019年並みとなりました。

2021年度に入ってから、落ち込んでいた自動車、建築関係が回復してきたことによって酸化チタン需要は回復の流れとなっています。ただ、半導体や添加剤の不足が製造業全体の足を引っ張っているため、先行きが不透明な状況にあります。また、家電や携帯電話、自動運転自動車用などの需要の高まりを受け電子部品材料の販売は好調であるものの、こちらにおいても半導体の供給不安が懸念材料となっています。売上高全体から見ればまだ全体の1割弱なので、今後さらに伸ばしたいところです。

導電性材料については、昨年工場を増設して生産能力を2倍にしており、生産キャパシティを埋めるべく拡販に努めているものの、COVID-19の影響で海外営業活動がしにくく新規顧客の開拓が難しい状況にあります。

●無機化学事業の収益推移



Vision 2030 StageI

高機能・高付加価値品の対売上高比率を4割に

他にはない製品で質を追うというこれまでの戦略を加速し、きちんと数字を作り上げることが、中期経営計画「Vision 2030 StageI」における当事業部の最大の使命です。電子部品材料や導電性材料などの高機能・高付加価値品に位置付けている材料毎やカテゴリー毎の売上高を、2030年度にはそれぞれ50億円規模に成長させるという目標を掲げ、まずは材料毎のターゲットと成長戦略を明確にしながらその基盤を作り上げます。

具体的には、ただ材料を持って行って「使ってください」と言うのではなく、お客さまのニーズや需要に合わせたレシピを作り込みます。建築関係の塗料であれば、従来なら酸化チタンとつや消し剤の2種をお客さまのところで混合していたものを、当社の材料一つで賄えるようにする、といったアプローチなどがあります。今までとは違う材料で、使い方のPRもきちんとしていないとお客さまの理解が進まないため、その点を訴求ポイントとした営業戦略を推進しようと考えています。

また、前中計からの課題だった海外市場開拓も、同じ手法で進める方針です。若手技術者を米国に送り込み、レシピ、人、モノの3つの



総合力で、前計画での遅れを取り戻していきます。現在、高機能・高付加価値品が占める比率は、酸化チタンの売上高全体のおよそ3割。こうした取り組みを通じて「StageI」最終年度には、比率を4割に持っていきたいと考えています。

将来の成長ドライバーとなる、新製品の開発にも注力しています。低温焼結が可能な「銅微粒子」や透明度の高い「高屈折材料」などです。

銅微粒子は良好な導電性に加え、150℃という低温で焼結させることができるため、樹脂などの基板の上にも配線を形成できます。また高屈折材料は、屈折率1.8以上と従来のジルコン系をはるかに上回る性能を有しながら透明を維持している次世代材料で、イメージセンサーなどの次世代光学用途への展開が期待されています。

これらの有望製品については、積極的にIR開示をしてメディアに記事が出るよう心掛けています。メディアでPRすることで、幅広い分野からの問い合わせにつながり、実需への展開に結び付けたいと考えています。自分たちが良い、と思うものが売れるとは限りません。市場がどう反応するのかを見極めつつ進める方針です。

また、お客さまの安全や環境への志向が高まる中、それらに配慮した原料を使うことも重要ですが、安全で環境負荷の少ない原料を選ぶとなると、コストが高かったり選ぶ余地がなかったり、ということも起こります。ただ、当社グループは仕入れ量が同業大手ほど多くはないので、小さな原料ソースをまとめたりパートナーを見つけて共同調達したりと、“小ささ”を活かしたフットワークの軽さで対応できると考えています。

未来に向けて

### 次の柱を見つけることが、この10年の最重要課題

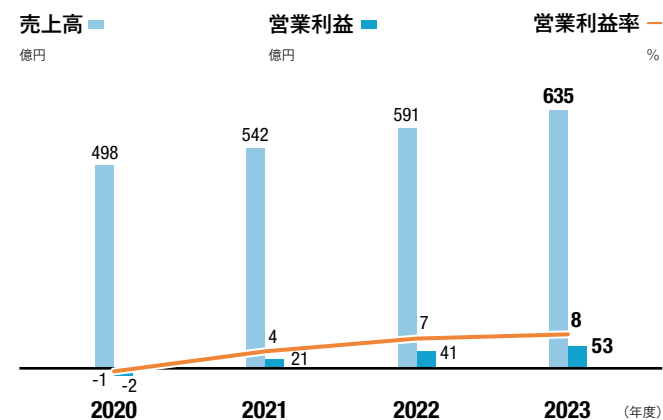
「StageII」「StageIII」で目指していくことは、第一にトップラインの拡大です。汎用酸化チタンというバルク商品では、これ以上の業績

拡大はありません。機能性材料を確実に伸ばし、それぞれのカテゴリーを50億円、100億円といったターゲットに向かって積み上げていく。そうやって売上高を倍くらいに伸ばしていかねばなりません。

問題は「Vision 2030」が終わった後です。今のストーリーの延長線上では厳しいでしょう。この10年の中で次の柱を見つけ、備えていくのが無機事業の最大の課題だと思っています。酸化チタンの高屈折や遮熱などの機能を新たな用途展開につなげていくことも重要な課題の一つではないかと考えています。10年掛けて模索していきたいと思えます。

また、酸化チタンの製造過程で排出されるCO<sub>2</sub>の削減も重要な課題です。製造の際には電気と蒸気が大量に必要で、そのエネルギー源は現在石炭ですが、これをどう変えるか。まさに今、検討を開始したところです。この問題を当社グループの技術力でブレイクスルーできれば、新たな基盤構築となることから、当社グループでできることを始めていく必要があると感じています。

### ●無機化学事業の収益計画



## 有機化学事業



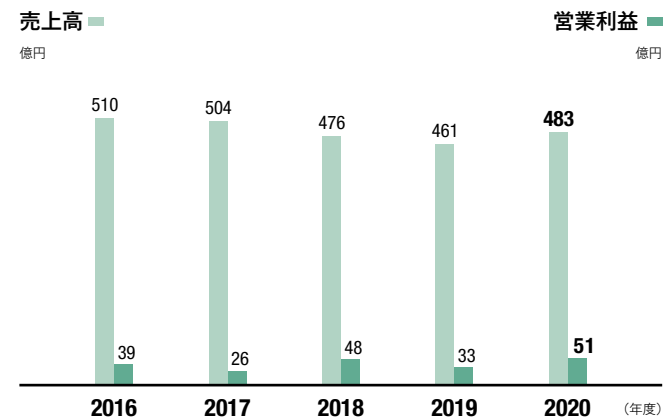
### 2020年度業績と2021年度の推移

#### 流通不安で、売上が上期に繰り上がり

2020年度の有機化学事業は、売上高、利益ともに予定通り推移しました。国内では、主力殺線虫剤の販売減がみられたものの、他剤が増加し、売上高は前期比増。海外でも、米州の穀物生産の活況、欧州の競合品登録失効、アジアの殺虫剤販売拡大などの追い風を受け、業績は堅調に推移しました。一般に農業製品の売上は、北半球の場合、前年の9～10月頃に概ね決まります。農家は、翌年の作付け・栽培計画をその時期までに決め、気象などに大きな変動が無い限り、農業の購買はその計画に沿って進行します。

2021年度に入ってから、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の影響により流通が滞る不安感から農家や取扱は、農業の早期調達に積極的で、売上の上期繰り上がりが前年同様にみられました。米州では、穀物生産の好調を受け、10月から栽培シーズンが始まるブラジルでは、作付面積拡大の可能性もあり、当初計画を上回る売上増加も期待しています。また、米国では、久々に複数の新規の大型除草剤製品を上市し、大きな伸長を期待しています。

### ●有機化学事業の収益推移



COVID-19については、輸送面で影響を受けています。港湾混雑、コンテナ船の沖待ちにより国際海上輸送の遅延が続いており、原料・製品の納期遅延による機会損失を最小限にすべく、対処しています。

### Vision 2030 StageI

#### 自社原体の世界最安コストでの製造・調達による世界シェア拡大

中期経営計画「Vision 2030 StageI」では、まず、「バリューチェーンの構築」をバイオサイエンス事業本部の大きなテーマとしました。原料調達、製造、販売、開発・登録など農業特有の主活動（機能）を点検・強化し、より大きなバリューを生み出し、タイムリーに顧客に提供していくイメージです。農業の商品化には、一般に10年もの長い期間を要します。事業部の機能が一つの集合体となり、価値創造に向かうことを再認識し、新たな中期経営計画の遂行の第一歩とします。

これまで、欧州偏重の強かった海外売上は、ブラジルや米国を中心に既存剤のフルアジナムおよびフロミカミドの拡販を計画しています。

今後、競争優位性を確保するために「原体の世界最安コストでの製造・調達による世界市場シェア拡大」を「Stage I」の重点目標の一つとしました。安価原料の調達、最適立地での製造、さらには後発品メーカーからの購買なども含め、あらゆる方策を講じ、激化する競争に勝ち抜く必要があります。製造立地としては、かつては中国を重視していましたが、昨今の地政学的リスクを勘案すると、軸足は自ずとインドに向かいます。

当社は、2015年にインドに子会社を設立し、自社創製農薬の開発・登録の仕事を進めてきており、2022年以降に順次、新剤の農薬登録・上市を予定しています。また、インドで2022年初頭に稼働させるフッ素系有機中間体製造のプロジェクトを推進中です。この中間体の自社技術による低コスト製造と他社からの購買オプションとを組み合わせ、有利に調達します。COVID-19の影響で製造開始は1年遅れますが、この計画への影響は限定的です。

また、Stage Iのもう一つの取り組みとして、販売チャネルの多様化があります。特定の販社への依存度が高かった地域において、販売力のある多国籍企業や大手後発品会社を追加起用し、未開拓・開発遅滞地域で新たな販社を起用するなどの戦略的な営業施策を進めていきます。Stage Iの初頭から米州やインドで市場投入される新規除草剤および新規殺虫剤などの寄与もあって、売上伸長を期待しています。

これらの取り組みを通じ、「Vision 2030」のゴールを見据え、その第一段階「Stage I」の目標である、売上高587億円、営業利益112億円の達成につなげます。

未来に向けて

## 創立101年という区切りでスタートダッシュ

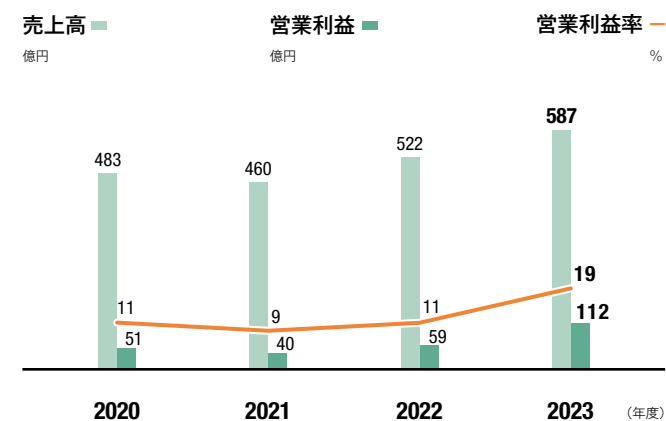
「Stage II」以降も、当有機事業の基幹は農薬です。「Stage I」のうちに成長基調を作り、積極的投資により、生産技術開発拠点や海外の事業・生産拠点を充実させ、生産技術の革新・錬磨を進めながら事業基盤を拡充して「Stage II」、「Stage III」でさらに花開くように

したいと思います。M&Aや提携も選択肢に入ってきます。

国内農薬市場は10年後に現在の3分の2の規模になるとみられ、業界には再編へと動き出す気配もあります。当社農薬ビジネスの国内事業を維持・発展する上では再編への前向きな対応も必要で、できれば、その先駆けになりたいとも考えます。

また、動物用医薬品事業の成長にも期待しています。日本市場で、既に販売している犬用抗腫瘍剤(商品名「プレンダ®」)は、2022年度内には、米国FDA(食品医薬品局)の承認(米国では商品名「Panoquell®」)を得て、発売できる見通しで、日本メーカーが創製・開発した動物用医薬品として初めて海外での商品化を果たします。さらに、EMA(欧州医薬品庁)の承認も2025年頃に獲得する計画です。愛玩犬が日本の10数倍以上いる欧米市場への展開により、2022年以降に一層の収益拡大を図っていく方針です。創立101年という区切りで、ISKの有機事業は、しっかりスタートダッシュを決めていきます。

### ●有機化学事業の収益計画

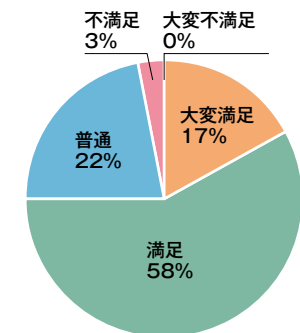


## 社会から信頼され続ける企業であるために

当社グループが持続的に成長していくためには、社会から信頼され続ける存在であることが大切です。ステークホルダーの皆さまとのコミュニケーションの機会を設け、その「声」を真摯に受け止め、社会との信頼関係を構築しながら、事業活動を通じ持続可能な社会の実現に貢献していきます。

### お客さま

2021年4月より犬用抗腫瘍剤「ブレンダ®」の当社による販売活動を開始しました。当社アニマルヘルス営業部員は卸売業者様と共に全国の動物病院を訪問し、獣医師の先生方に直接薬剤に関する技術情報の提供を行う一方、先生方からは治療情報を得るという積極的な相互啓発活動を行っています。多くの先生方からは「こんな情報が知りたかった」、「有益な情報をありがとう」などのお言葉を頂戴することも多く、中には「これまで助けられなかった命が、ブレンダのおかげで救えるようになった」というお声も頂いています。先生方と直接コミュニケーションを図ることで、絶望的な状況下にある命を救うことにつながっています。コロナ禍であるためWebでの開催にはなりましたが、発売記念セミナーを開催し、全国各地の先生方に本セミナーに参加して頂きました。セミナー後のアンケート調査においても好評を頂いています。営業部は積極的に病院内セミナーも実施しており、獣医師の先生方のみならず、看護師や事務員の方々にも病院内セミナーを通じてコミュニケーションを図ることで、有用な製品情報の周知に繋げています。直近では獣医師専門サイトの活用でブレンダの製品紹介およびアンケート調査を実施しており、開始から3週間で約500件もの回答が寄せられていることからブレンダへの関心の高さが伺えます。



参考:発売記念セミナーアンケート集計結果



犬用抗腫瘍剤パンフレット

Stakeholder engagement

### 株主・投資家さま

当社は、株主・投資家の皆さまと建設的な対話を促進することが、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するものと位置づけ、以下の方針の下に、株主・投資家の皆さまとの対話を促進するための体制を整備しています。

1. IR活動の方針・戦略の策定、情報開示内容の検討ならびに実行を主導する機関として社長直轄の広報委員会を設置しています。
2. 株主・投資家の皆さまとの建設的な対話に関わる総括責任者には、広報担当役員を選任しています。
3. 株主・投資家の皆さまとの対話の手段として、年2回のIR説明会を開催し、社長および広報担当役員が説明を行っており、説明内容については当社ウェブサイトに掲載し情報開示の充実にも努めています。また、投資家やアナリストの皆さまからの電話取材などにも積極的に対応しています。
4. 日本語話者以外の株主・投資家の皆さまの利便性向上のため、開示資料の日英開示に努めており、株主総会招集通知は事業報告を含む全文を英訳し、当社ウェブサイトおよび東京証券取引所のウェブサイトと機関投資家向け議決権電子行使プラットフォームに掲載しています。
5. 議決権を有する大株主の方々や当社の業績、コーポレート・ガバナンスの取り組みなどをテーマに、年1回面談を実施しており、対話を通じていただいたご意見や情報は、取締役会へ報告を行い、取締役、監査役との情報共有を図るとともに、ガバナンスの改善につなげています。



2021年定時株主総会

### サプライチェーン

当社グループ行動規範にある「購買先・委託先と共に、社会的責任を果たす調達活動に取り組みます。」との条項にもとづき、お取引先さまのご協力を得ながら、紛争鉱物調査などのCSRに配慮した購買・調達活動を行っています。

当社製品の製造において紛争鉱物の対象となる3TG(スズ、タングステン、タンタル、金)の使用は限定的で、導電性材料などの原料に用いるスズ化合物が該当するのみです。

スズ化合物の購入先は3社ありますが、各社に対してRMI (Responsible Minerals Initiative) が開発し、紛争鉱物調査におけるグローバル標準となっている報告様式CMRT (Conflict Minerals Reporting Template) による報告を求めています。これにより、スズ化合物の購入先が調達するスズの製錬所が、第三者によりコンフリクトフリーの認証を受けた製錬所から調達しているかどうかの確認を行っています。購入先3社はいずれも認証を受けた製錬所から調達しており、問題はありませんでした。

## 地域社会とのコミュニケーション

### 四日市工場

工場では、保安防災や環境保全活動の取り組みなどについて、地域の方々に知っていただき、ご理解いただくことを重視しています。

年に2回、定期的に行っている工場見学会や地元中学校の生徒のみなさんを対象とした特別授業を開催し、地域社会との更なる信頼関係の構築を図っています。社会貢献活動では、工場周辺の清掃活動を自主的に行い、地域・企業が協力して例年実施される鈴鹿川の清掃活動（鈴鹿川クリーン作戦）に参加し、地域行事を大切にしています。

2020年度は、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の影響により、各種行事の中止を余儀なくされました。



2019年3月 清掃活動（鈴鹿川クリーン作戦）



2019年7月 地元中学生の工場見学

### 中央研究所

ボランティア清掃活動については、COVID-19の影響で2020年5月は実施を見合わせましたが、同年11月は三密の回避など感染防止対策をしっかりと行い、それぞれ50名前後の参加者で無事実施することができました。しかしながら、高校生の所内見学については、2020年度は中止を余儀なくされました。



ボランティア清掃活動

## 社会の変化を踏まえつつ、 当社グループの良いところを引き出したい

当社取締役9名のうち3名は社外取締役。人事委員会など各種委員会で活動しつつ、それぞれの知識や経験にもとづく提言を取締役会でを行っています。今回、社外取締役全員が一堂に会し、社長交代をはじめとする当社のガバナンスについて語り合いました。



### 花澤 達夫

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

### 勝又 宏

通商産業省（現・経済産業省）出身で、大陽日酸株式会社などの民間企業でも取締役や執行役員などを歴任。行政と民間企業双方の知見を有する。当社人事委員会委員長。

### 安藤 知史

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

### 社長交代

#### 人事委で満場一致、自然に衆目が集まる

**勝又** 「そろそろ後任を考えねば」という話を田中健一・前社長（現会長）から聞いたのは3~4年前。以来、いろいろな人の名前が上がりましたが、高橋英雄社長が注目されてきたのは2020年の秋だったと思います。

結果として人事委では、満場一致で高橋社長を選びました。激動の時代に一丸となれるよう従業員を束ねられ、石原産業グループの全体が分かる人だからです。

**花澤** 高橋社長は2019年6月、私と同時に当社の取締役になっており、取締役会での席も隣ということもあって話す機会も多かったと思います。口はばったいですが、経営幹部として成長していくのが一緒に

いて見て取れました。最初のうちの“四日市工場長”から全体を見る方へと視点が変わり、専門外の分野についても積極的に発言をするようになったので、このまま成長すれば良いリーダーになるな、と。

**安藤** 役員ではない方も含めて、経営のトップにどなたが相応しいかについて人事委員会で自由な議論を行いました。その中で高橋社長が選ばれたのは、四日市工場長としての実績、人望、いざという時の判断力、の総合評価であったと理解しています。田中前社長は当社グループの立て直しに尽力してきた人。そこから“攻め”の経営に移行する際のリーダーに相応しいのは誰か、という視点で、候補の言動を見るようにしていました。そして議論を進めるうちに、高橋社長で衆目が一致していった感じです。

**勝又** 各候補の最近の実績やものの考え方、上司からの評価などが記録された「評価シート」というものが当社にはあります。それを参考にできたので、候補者をより理解しつつ議論を進められたと思います。これからの厳しい時代には、技術の力が鍵になります。高橋社長は開発出身で、技術を正当に評価できる人。その点でも一番でした。

**花澤** 高橋社長なら、皆納得して付いていくでしょうね。

**安藤** コーポレートガバナンス・コードに記された「取締役会の役割・責務」の一つに「後継者育成」があります。その視点で言えば、事業部門に捉われずグループ全体を見られる人材をどれだけ育てられていたかについては、課題が残っています。全体のリーダーになれる人を育てる、という意識がもっと高まると良いと思います。

#### 新体制への期待

#### 付議基準の見直しでスピードアップを

**花澤** 「Vision 2030」にある「化学の力で暮らしを変える」という言葉には納得感があります。一方で当社グループには、スピード感に欠けるところもある。良く言えば慎重、悪く言えば保守的な会社です。今後「Vision 2030」を実現するには、リスクを抱えてもやるべきことを迅速にやる姿勢が求められます。

**勝又** 良い技術を持っていても、出し遅れでは駄目ですからね。世の中の期待に速やかに応えられる体制を作ることが、高橋社長率いる新体制には求められます。

**花澤** 新製品開発を議論する「開発進捗会議」に1年前から参加しているのですが、難しさを分かっているプロパーばかりだと、どうしてもゆっくり着実に、という話になるんです。しかし部外者の私からすれば「何でこんな良い技術があるのに早くやらないの」と思う。社内にある“芽”をもっと積極的に評価していく姿勢が重要ではないでしょうか。

**安藤** 経営の効率化という点では、取締役会や経営会議の決議事項を少しスリム化しても良いのではと思います。議論を重ねることは良いことですが、取締役会や経営会議で、取締役や執行役員を長時間拘束してしまうことや会議の準備に時間を費やすことへのコスト意識を持つべきです。付議基準の見直しは、検討に値する課題だと考えます。

**勝又** この数年間で改善はしています。報告事項は簡潔になりました。しかし、いかんせんまだ長い。付議基準が厳し過ぎます。

例えば、経営会議の方は月1回ではなく、必要なタイミングで開いてはどうでしょうか。そして付議基準を緩め、経営上の意思決定を取締役会ではなく、経営会議の方でもっと頻繁に扱うのです。毎回、全執行役員が参加しなくても構いません。迅速な意思決定を実現するには、運営方法について良く考えるべきでしょう。

#### 将来に向けて

#### ダイバーシティ、サステナビリティ意識の向上が課題

**安藤** 当社グループの長年の課題にダイバーシティがあります。女性の採用や登用、育成は、コーポレートガバナンス・コード等で言われるから対応するというものではなく、有能な人材を確保し、当社グループで働く女性の皆さんのモチベーションを高めるためにやるものであるという意識を持って欲しいですね。

**勝又** 改訂コーポレートガバナンス・コードにもダイバーシティが盛り込まれ、サステナビリティを重視する姿勢も求められるようになりました。これらについて、社会から問われた時にすぐ答えられるようにするのが社としての責任です。気候変動についてなら、四日市工場の石炭ボイラーをいつ、何に変えるのか。「検討中」では済まない時代です。答える義務のある高橋社長を支えるために、従業員も我々社外取締役も知恵を出していかなば。

**花澤** コード対応を機にダイバーシティやサステナビリティを進められるなら、当社にとっても良いことです。今回、マテリアリティを特定する作業を通じて、役員や従業員の間でもESGやSDGsに対する意識が高まってきました。社内の意識改革ツールとして、これらを使いこなして欲しいですね。

**安藤** 一方で当社グループは、コンプライアンス経営を非常に重視しています。私はこれからも、弁護士としての知見や、他社の社外取締役としての経験などを活かして助言をしていきたいと思っています。

**勝又** 私は、企業価値の向上に向けた助言を。企業には長所短所がありますが、社会の変化を踏まえつつ、当社グループの良いところを引き出していければと思います。

**花澤** 消費者視点を持ち込むのが私の役割ではないか、とっています。当社グループの主要顧客は企業で、それゆえ一般消費者への意識が薄い。環境についても過去の経験を活かし、外部の声や行政・関係団体の意見を伝えていく考えです。

取締役 (2021年6月末現在)



**田中 健一**  
代表取締役会長



**高橋 英雄**  
代表取締役社長  
社長執行役員  
コンプライアンス統括役員 (CCO)



**吉田 潔充**  
取締役  
専務執行役員  
有機化学事業管掌  
バイオサイエンス事業本部長



**川添 泰伸**  
取締役  
常務執行役員  
財務本部長



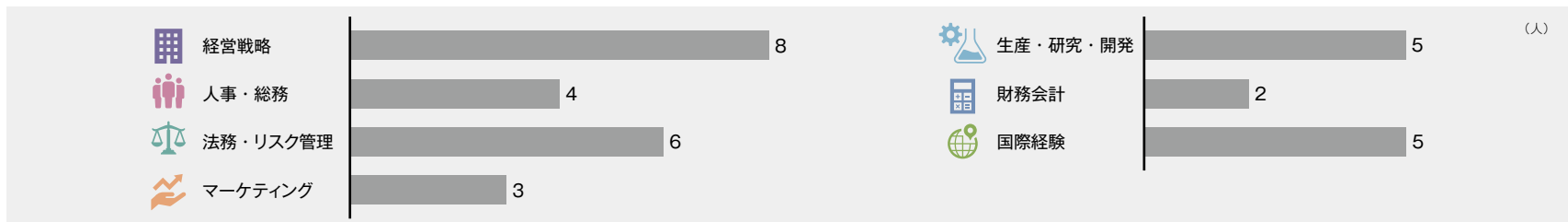
**下條 正樹**  
取締役  
常務執行役員  
無機化学営業本部長



**竹中 寿**  
取締役  
常務執行役員  
四日市工場長



●取締役会における資質・スキル





取締役 (2021年6月末現在)



勝又 宏  
取締役(社外)



花澤 達夫  
取締役(社外)



安藤 知史  
取締役(社外)



監査役 (2021年6月末現在)



加藤 泰三  
常勤監査役



秋山 良仁  
常勤監査役



秋國 仁孝  
常勤監査役(社外)



播磨 政明  
監査役(社外)

選任理由

氏名・役職	取締役会 出席回数	評価委員会	報酬委員会	人事委員会	独立社外	選任理由
田中 健一 代表取締役会長	14回/14回					2015年6月に代表取締役社長に就任後、当社グループ全体の経営管理を的確かつ効率的に遂行。コーポレート・ガバナンス改革を進めるほか、長期ビジョン「Vision 2030」および新中期経営計画においても強力なリーダーシップで推進を牽引しており、持続的な企業価値向上への貢献が期待できることから選任しています。
高橋 英雄 代表取締役社長 社長執行役員	14回/14回					主に無機化学部門の研究・商品開発・営業および工場運営などの業務に従事し、その豊富な経験と実績をもとに、重要な業務執行および経営の意思決定、監督を適切に遂行。これらの経験や実績に基づくリーダーシップのもと経営全般を牽引しており、持続的な企業価値向上への貢献が期待できることから選任しています。
吉田 潔充 取締役 専務執行役員	14回/14回					主に有機化学部門の営業、研究開発、研究所運営などの業務に従事し、その豊富な経験と実績をもとに重要な業務執行および経営の意思決定、監督を適切に遂行していることから、当社グループの企業価値向上への貢献ができると判断し、選任しています。
川添 泰伸 取締役 常務執行役員	14回/14回					金融機関で長年にわたり培った財務・会計に関する専門的知見を活かして、その豊富な経験と実績をもとに重要な業務執行および経営の意思決定、監督を適切に遂行していることから、当社グループの企業価値向上への貢献ができると判断し、選任しています。
下條 正樹 取締役 常務執行役員	9回/9回					主に無機化学部門の営業・研究・商品開発・生産などの業務に従事し、その豊富な経験と実績をもとに重要な業務執行および経営の意志決定、監督を適切に遂行していることから、当社グループの企業価値向上への貢献ができると判断し、選任しています。
竹中 寿 取締役 常務執行役員	新任					工場において生産・エンジニアリング部門および環境・安全衛生部門、管理部門などの業務を歴任し、その豊富な業務知識・経験をもとに職務を適切に遂行しており、当社グループの持続的な企業価値向上に寄与できると判断し、選任しています。
勝又 宏 取締役（社外）	14回/14回	○	○	◎	○	行政分野における多様な経験に加え、産業ガス事業会社における経営者としての豊富な経験と知見が、外部の視点から客観的・中立的な立場で当社の経営に活かされると判断し、選任しています。
花澤 達夫 取締役（社外）	14回/14回	○	◎	○	○	行政分野、特に農政における国内外での多様な経験と知見が、外部の視点から客観的・中立的な立場で当社の経営に活かされると判断し、選任しています。
安藤 知史 取締役（社外）	9回/9回	○	○	○	○	弁護士としての専門知識と企業法務に関する豊富な経験が、外部の視点から客観的・中立的な立場で当社の経営に活かされると判断し、選任しています。
加藤 泰三 常勤監査役	14回/14回	○				2016年6月より当社監査役を務めるほか、長年の内部監査部門における監査業務などの経験から、当社の経営に対する適切な監督、監査を期待して選任しています。
秋山 良仁 常勤監査役	新任	○				当社管理部門、営業部門を歴任し、国内外の関係会社の取締役、監査役を経験するなどの実績があり、その経験や知識を当社の監査に活かすことを期待して選任しています。
秋國 仁孝 常勤監査役（社外）	14回/14回	○	○	○	○	長年にわたる金融機関で培われた幅広い知見と見識に加え、化学事業会社などでの監査役としての豊富な経験が、外部の視点から客観的・中立的な立場で当社の監査に活かされることを期待して選任しています。
播磨 政明 監査役（社外）	14回/14回	◎	○	○	○	弁護士として専門知識と企業法務に精通し、外部の視点から客観的・中立的な立場で当社の監査に活かされることを期待して選任しています。

(注1) 2020年6月25日～2021年6月24日における取締役会出席状況

(注2) 各種委員会欄：○=委員、◎=委員長

# Message from the Chairman



石原産業株式会社  
代表取締役会長

田中 健一

2021年6月をもって社長職を辞し、代表取締役会長に就任しました。

この時期に社長交代を決断した理由は、主に2つあります。一つは2020年に、当社の創立100周年を無事迎えられたことです。2021年度には新中計もスタートし、「Vision 2030」で描いた姿へと今後飛躍していくためには良いタイミングではないかと考えました。

もう一つは、財務体質の改善やフェロシルト問題などの課題に解決の目途が付き、2019年度には14期ぶりの復配も実現できたことです。私は人事畑の出身で、どちらかというと“守り”に強い。「普通の会社」に戻ろうと取り組んできた“守り”の時期を終え、“攻め”の姿勢で前向きに仕事をしていくためには、次のトップに舵取りを任せるのが最善と判断しました。

化学会社にとって重要なのは、やはり新製品の開発です。社会に貢献できる製品を作れているかが常に問われます。後任の高橋社長は開発部門の出身で、新しいものを立ち上げること、そして、技術が分かる人間です。今後、私とは違う面をどんどん出してもらえると期待しています。

後任の選定は、社外取締役や社外監査役を主なメンバーとする人事委員会を中心として行いました。候補者数人を選び、都度人事委員会で誰が後任にふさわしいかの議論を重ねてきました。最終的には取締役会で決議しました。

社長を務めた6年間で最も意義深かったのは、復配の実現です。就任当初は相当厳しいと思っていたのですが、従業員みんなが頑張ってくれたお陰で何とか達成できました。2020年の創立100周年に合わせて達成できれば、という意見も社内にはありましたが、100周年には記念配当を出したかったので、1年早い2019年に実施しました。

在任中には、フェロシルト問題をはじめとしたコンプライアンスに係る諸課題の解決にも大変悩まされました。最終的に第三者の学識経験者のご助言をいただきながら行政当局の理解も得、解決への道筋が立ったことは感慨深いものがあります。

100周年を無事迎えられたことも印象深い出来事でした。新型コロナウイルス感染症(COVID-19)のために記念パーティーは開催できませんでしたが、百年史も刊行し、この年を一つの区切りとできました。この記念すべき時に社長を務められたことは、大変名誉なことであり光栄に思っています。

一方、心残りなのは、企業価値の向上が思うように進まなかったことです。新事業を何とか立ち上げられないかと、新部署を作り予算も付けたのですが、動物用医薬品以外は事業として確立できませんでした。酸化チタンと農業だけでは、今後の成長は限定的です。開発出身の新社長には、まさにそれを託したいところです。

今後は会長として新社長のバックアップは当然のことながら、取締役の一員として業績の安定・向上、そして着実な配当の実現に向け、引き続き努力してまいりますので宜しくお願いいたします。

## 基本的な考え方

当社は、「社会」「生命」「環境」に貢献するとともに、株主、顧客・取引先、地域社会、従業員を大切に、遵法精神を重んじた透明な経営を行うことを基本理念としています。

事業の持続的な成長と収益確保によって企業価値を高めるためには、経営の透明性、信頼性、健全性を高めることが、経営上の重要な課題の一つであると認識し、コンプライアンスを前提とした業務運営、内部統制の充実などコーポレート・ガバナンスの強化に取り組んでいます。

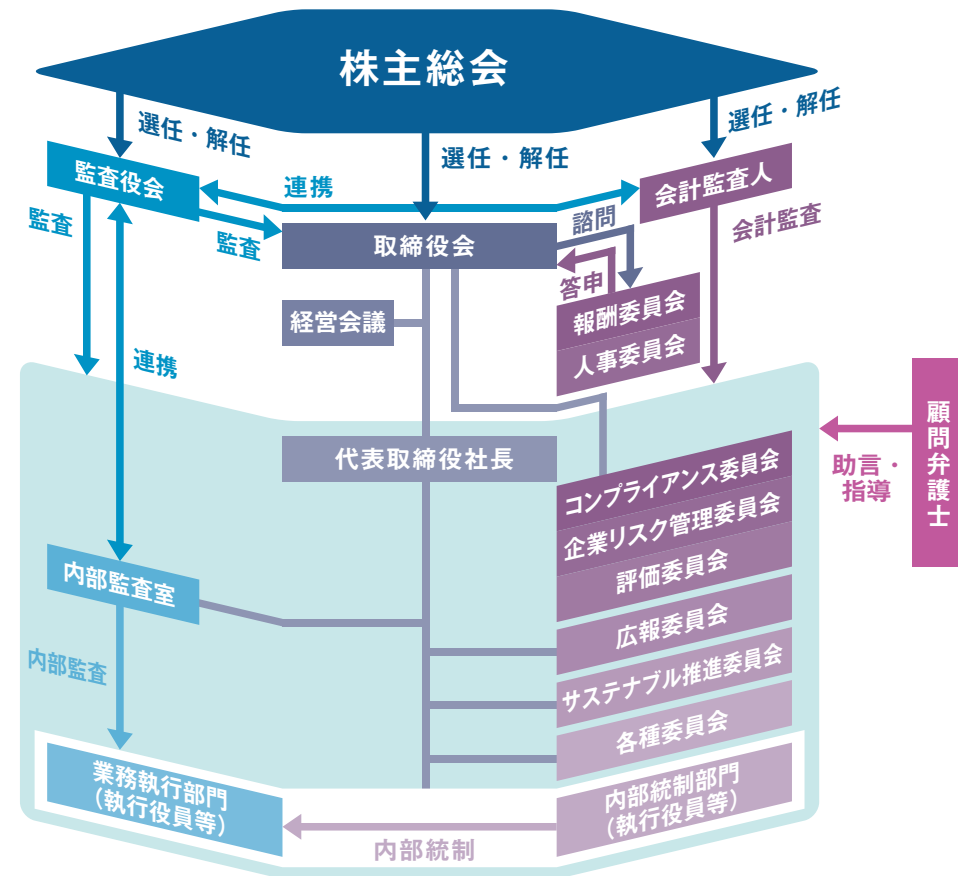
## コーポレート・ガバナンス体制

当社は監査役会設置会社の形態を採用しています。また、取締役会における意思決定の迅速化、重要な業務案件の執行状況の監督・評価を効率的に行うため、取締役会のもとに経営会議を設置しているほか、業務執行に関する意思決定のスピードを速めることを目的として、執行役員制度を導入しています。

加えて、コーポレート・ガバナンスの一層の強化を目的として、次ページ表にある各種委員会を設置しています。

なお、報酬委員会、人事委員会については、独立性・中立性を確保するため、本年11月11日付で従来の代表取締役社長の諮問機関ではなく、取締役会の諮問機関と位置付けました。また、広報委員会の傘下に本社広報チーム、四日市広報チームを設置し、投資家、地域社会等への情報発信力の向上を促進してまいります。さらに、新たにサステナブル推進委員会を設置し、サステナブル経営の基盤強化を図っていきます。

●コーポレート・ガバナンス体制図



## 取締役会傘下の各種委員会

報酬委員会	機能	取締役・執行役員などの報酬について取締役会から委任を受けた代表取締役社長からの諮問に対して意見を述べる	
	構成	委員長	独立社外取締役
		委員	独立社外取締役(2名)、独立社外監査役(2名) ※独立役員の占める割合は、全5名中5名で100%
人事委員会	機能	取締役会の諮問機関として、最高経営責任者の後継者の選任や新任取締役・監査役候補の選任などについて取締役会から委任を受けた代表取締役社長からの諮問に対して意見を述べる	
	構成	委員長	独立社外取締役
		委員	独立社外取締役(2名)、独立社外監査役(2名) ※独立役員の占める割合は、全5名中5名で100%
コンプライアンス委員会	機能	企業理念に基づくコンプライアンス体制を構築し、コンプライアンス教育の実施、通報制度に関する対応等、コンプライアンスを前提とする企業経営を推進する	
	構成	委員長(CCO)	代表取締役社長
		特別委員	代表取締役会長
		委員	各事業本部長(11名)、社外弁護士、石原産業労働組合委員長、主要関係子会社取締役(7名)
企業リスク管理委員会	機能	業務執行に係わる企業リスクの把握・管理および対策の立案ならびに顕在化した企業リスクへの対応を行う	
	構成	委員長	代表取締役社長
		委員	社内取締役(4名)、各本部長(7名)
評価委員会	機能	取締役会全体の実効性についての分析と評価を行う	
	構成	委員長	独立社外監査役
		委員	独立社外取締役(3名)、社内監査役(2名)、独立社外監査役(1名) ※独立役員の占める割合は、全7名中5名で71%
広報委員会	機能	投資家に対して情報を適時開示し透明性を確保するとともに、四日市工場における地域社会へのタイムリーな情報公開の実施とコミュニケーションの促進を図る	
	構成	委員長	代表取締役社長
		委員	各事業本部長他(5名)
サステナブル推進委員会	機能	気候変動対策、人権やダイバーシティ&インクルージョン、健康経営などの取り組みを行う	
	構成	委員長	代表取締役社長
		特別委員	代表取締役会長
		委員	各事業本部長他(11名)

## 社外役員の独立性判断基準

社外取締役または社外監査役の独立性については、次の各要件のいずれにも該当しないことを判断の基準としています。

- 1.現在または過去10年間に於いて、当社およびその子会社からなる企業集団(以下、当社グループという。)の業務執行者\*1であった者
- 2.現在または過去5年間に於いて、当社の主要株主(議決権所有割合10%以上の株主)またはその業務執行者であった者
- 3.当社グループの取引先で、直近の3事業年度のいずれかにおいて、当社グループとの取引額が当社グループの年間連結売上高の2%を超える者またはその業務執行者
- 4.当社グループを取引先とする者で、その直近の3事業年度のいずれかにおいて、当社グループとの取引額がその者の年間連結売上高の2%を超える者またはその業務執行者
- 5.当社グループから役員報酬以外に、多額の金銭その他の財産上の利益\*\*2を得ている会計専門家、法律専門家、その他のコンサルタントまたはその団体に属している者
- 6.現在および過去3年間のいずれかにおいて、当社グループから多額の寄付または助成\*\*3を受けている者またはその業務執行者
- 7.前1~6項で示した条件に該当する者の配偶者または二親等以内の親族もしくは同居の親族である者

\*1 会社法施行規則第2条第3項第6号に規定する者をいいます。

\*\*2 定常的な報酬が過去3年間の平均で1,000万円を超える場合をいいます。

\*\*3 年間の寄付または助成の額が1,000万円を超える場合をいいます。

## 取締役会の実効性の分析・評価・結果

当社は、コーポレートガバナンス・コードにおける取締役会の責務に鑑み、取締役会の機能向上を図るため、取締役会評価に関する規程に基づき、当社取締役会の下に社外取締役および監査役で構成される評価委員会を設置し、2016年度以降、毎年度、同委員会による取締役会全体の実効性の分析・評価の結果を受け、取締役会において評価結果を決定し、その概要を公表してきました。2020年度についても、本方針に基づき、取締役会全体の実効性の評価を行いました。

### 評価の方法

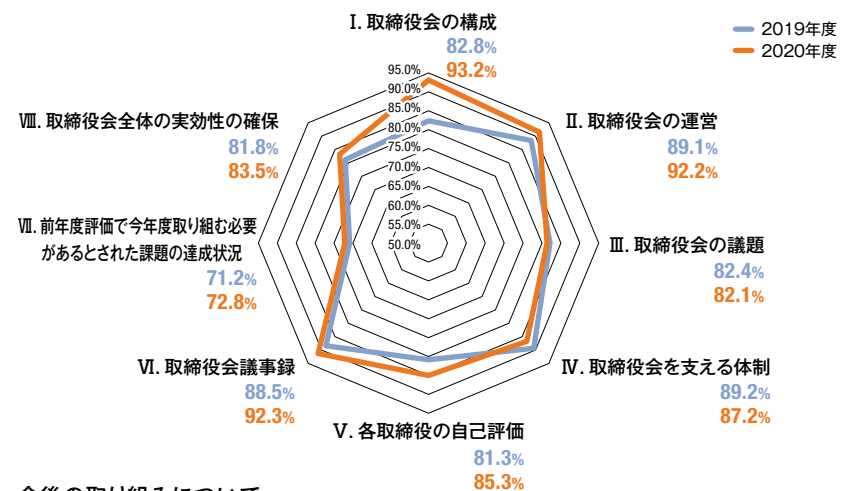
評価委員会は、8分野、45項目の質問票を作成し、すべての取締役および監査役に配付し、回答内容を分析・評価の上、取締役9名全員に対しインタビューを実施しました。これらを踏まえた評価委員会からの評価結果報告を受け、当社取締役会は、2020年度の実効性に関する評価を決定致しました。

## 取締役会全体の実効性に関する分析および評価の結果

2019年度との比較で、「取締役会の構成」、「取締役会の運営」、「各取締役の自己評価」、「取締役会議事録」、「取組課題の達成状況」、「取締役会全体の実効性の確保」の6分野で評価が上昇し、「取締役会の議題」、「取締役会を支える体制」の2分野は低下する結果となりました。また2019年度は7分野が80%台で、90%を超える分野はありませんでしたが、2020年度は同じ7分野で80%を超え、そのうち90%台が3分野と評価が上昇致しました。

取締役会全体の実効性の確保の達成度については、2020年度は83.5%で2019年度の81.8%を上回る結果となり、取締役会全体の実効性は確保されているという評価となりました。

### ●2020年度 取締役会の実効性の評価結果(達成度)



### 今後の取り組みについて

当社は、2021年3月、初めて「統合報告書2020」を発行致しましたが、その中で当社グループを対象として、業績や中長期の価値創造に向けた経営方針、事業戦略などの情報を統合的にステークホルダーの皆さまに報告し、これを毎年度更新していくこととしています。当社グループにおける価値創造の戦略を策定し、その基盤を整えていくために、取締役会全体の実効性を高めることに努めてまいります。

当社取締役会は、取締役会全体の実効性に関する分析および評価の結果を踏まえ、2021年度においては、次の9項目に取り組むべき課題とし、取締役会全体の実効性を実質的に向上させるべく、一層主体的に取り組んでまいります。

- ① 経営企画部門を中心に、役員の資質の向上、知見を深めるためのアクションプランを策定し、これを実現するための研修の場を設け、会社の長期的課題について、集中的に討議する。
- ② 取締役会と経営会議の位置付け、役割分担を明確にし、中期経営計画、年度経営目標など経営戦略の大きな方向性を示す議題、将来へのビジョンについて、いずれにおいても自由、活発な討議がなされるよう工夫する。
- ③ グループ会社の経営に関する監督に積極的に取り組む。
- ④ 社会・環境問題をはじめとするサステナビリティを巡る課題について、積極的・能動的に取り組む。
- ⑤ 取締役は、自らの役割・責務を適切に果たすため、必要な知識の習得等、研鑽に努め、他の取締役の職務執行に対し、十分監督するとともに、内部監査室による内部監査等の結果を活用し、自分の担当分野のみならず、経営全般への関与を果たすよう積極的に発言、行動する。
- ⑥ 中期経営計画、年度経営目標の進捗等は勿論、コンプライアンス・財務報告に係る内部統制・リスク管理体制の各整備・運用についても適切に報告・議論する。
- ⑦ 議案は、時期を逸しないよう提案し、担当取締役は、メリットだけでなく、リスクについても十分説明し、個々の議題について、当社の事業に影響する主要なリスクも含めて活発で充実した議論を行う。
- ⑧ 議案は、決議を求める事項を明確に記載し、資料は、付議内容が一読して明白なものになるよう工夫するとともに、決議の判断に必要な資料を十分添付する。
- ⑨ 報告事項を効率的に整理する。

## 内部統制システムに関する基本方針

子会社ガバナンスの業務の適正を確保するための体制、コンプライアンス体制の整備といったグループ内部統制システムの充実に向けた取り組みを実施しています。詳細は当社コーポレート・ガバナンス報告書をご覧ください。

コーポレート・ガバナンス報告書 <https://www.iskweb.co.jp/company/governance.html>

## 役員報酬

### 役員報酬の算定方法の決定方針

取締役報酬は、基本報酬と業績連動報酬等としています。取締役報酬の限度額は、2005年6月29日開催の第82回定時株主総会にて決議された報酬総額(年額460百万円)の範囲内において、取締役会で決定しています。

なお、社外取締役には基本報酬のみを支給しています。

監査役報酬の限度額は、1994年6月29日開催の第71回定時株主総会にて決議された報酬総額(年額90百万円)の範囲内において、監査役の協議により個別の報酬額を決定しており、基本報酬のみを支給しています。

### 取締役報酬の算定方法

- (1) 基本報酬:取締役会で決議した役員報酬規程により取締役および執行役員としての職責・役割に基づき支給しています。

- (2) 業績連動報酬:取締役会で決議した役員報酬規程に企業業績との連動性と客観性を担保することを目的とする年次業績連動報酬および長期業績連動報酬を定めています。

① 年次業績連動報酬:企業活動の最終的な成果である親会社株主に帰属する当期純利益等の会社業績と個人業績評価を総合的に勘案して算定しております。

② 長期業績連動報酬:中期経営計画による利益目標の達成等を基準として算定することとしています。

- (3) 当社は金銭報酬制度を採用しています。

### ●2020年度の役員報酬の状況

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額		対象となる 役員の員数 (名)
		固定報酬 (百万円)	業績連動報酬 (百万円)	
取締役(社外取締役を除く)	179	151	27	6
監査役(社外監査役を除く)	36	36	—	2
社外役員	53	53	—	5
計	269	241	27	13

※取締役の個人別報酬等の額に対する割合は、毎年の業績を勘案の上、報酬委員会へ諮問し、取締役会で決議しています。

## 政策保有株式に関する方針

当社は、事業戦略上、取引先と円滑かつ安定的・継続的な取引関係を構築できると判断される株式を政策保有しており、その保有状況については、有価証券報告書で開示しています。それ以外の保有株式の縮減は対応済みであります。

### 政策保有株式の合理性等の検証

現在保有する個々の政策保有株式の保有の合理性は、保有目的が適切か、資本コストを意識した中で、保有に伴う便益やリスクに見合っているか等を取締役会で定期的に検証し、その検証結果に基づき継続保有または売却の判断を行っています。

### 政策保有株式の議決権行使基準

当社は、政策保有株式の議決権の行使については、議案の内容、当該企業の業績および経営方針等を総合的に勘案し、当該議案が当該企業の株主価値の向上に資するものであるか否か、ひいては当社の企業価値向上に資するものであるか否かという観点から賛否を判断しています。

## リスクマネジメントの基本的な考え方

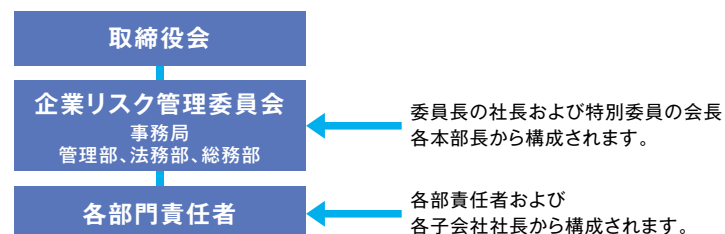
当社グループは、事業の円滑な運営に重大な影響を及ぼすさまざまなリスクを未然に防ぐとともに、緊急事態の発生に際し、ステークホルダーの安全、健康および利益を損なわぬよう適切かつ迅速に対処し、速やかな回復を実施し、経営資源の保全と経営被害の最小化を図ることを目指し、リスクマネジメントに取り組んでいます。

## リスクマネジメント体制

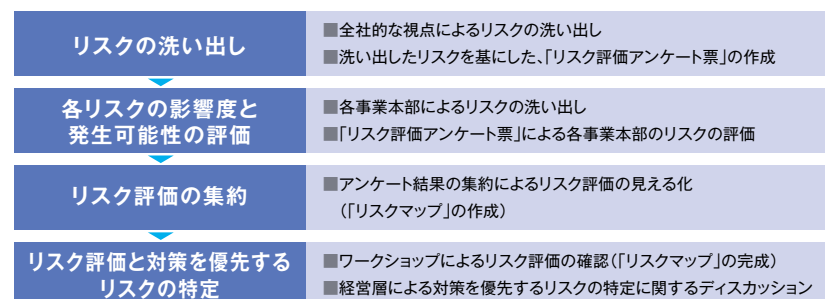
リスク管理の基本方針とその管理体制を「リスク管理規程」において定め、代表取締役社長を委員長とする企業リスク管理委員会を組織し、事業を取り巻くさまざまなリスクに対して適切な管理とリスクの未然防止を図っています。

## リスクマネジメント方針

リスクアセスメントを実施し、リスクを適切に評価し、当社グループにとって最小のコストで最良の結果が得られるよう、リスクの影響度と発生可能性に応じ、リスクの回避、軽減および移転その他必要な措置を事前に講じています。また、業務上の意思決定にあたっては、予見されるリスクを進んで明らかにし、これらのリスクに対して対策を講じています。



### ●リスクアセスメントの実施プロセス



## リスクの概要と対策(抜粋)

リスク	リスク概要	リスク対策
集団感染症・疫病	新型コロナウイルスや季節性のインフルエンザ等の集団感染症により、クラスターが発生し、工場の操業が停止するリスク	・「新型インフルエンザ対策委員会」を中心に対策を実施 ・リモートワーク等の多様な勤務形態を活用 ・社内会議のオンライン化を推奨
法令・規制等の改正・強化	製品登録の規制が厳格化され、既存の製品販売が継続できなくなるリスク	・法令規制に関する適切な情報収集
新規参入・競争激化	他社の新規参入等により競争環境が激化し、当社のマーケットシェアが減少するリスク	・製造費用の低減による競争力の強化 ・農業分野での混合剤開発による差別化 ・高付加価値品の販売比率向上
設備・機械経年劣化・故障	工場で、重要な設備が経年劣化や腐食等により運転不能となり操業が停止するリスク	・定期修理時の確実な補修と予防保全の実施 ・適切な時期での設備更新 ・バックアップ体制の構築の推進
地震・津波	大規模地震の発生による工場の操業停止ならびに物流網の寸断に陥るリスク	・BCPの策定、運用、避難訓練の実施 ・BCPに係る講習会の実施 ・地域のハザードマップ確認
原料の調達困難、外注先の問題	原料の産出地での暴動や環境規制の強化による生産停止等により、特定の原料を購入調達できなくなるリスク また外注委託先の生産トラブルにより当該原料を使用した製品の生産量の減少や出荷が遅延するリスク	・複数の国のさまざまな調達先からの購買の実施 ・委託先や購買先との緊密な連携 ・迅速な計画調整と適正な在庫管理 ・使用可能な原料品種の拡大
異常気象による農業販売数量の低下	台風、豪雨や干ばつ等の異常気象により、農業の需要が減少し、当社農業の販売数量も減少するリスク	・異常気象に係る情報収集と必要に応じ生産調整を行う体制の構築 ・適正在庫の維持 ・対象市場の複数化
ESG対応不備	石炭ボイラー等に対する炭素税の賦課や排出規制の強化が事業活動に影響を及ぼすリスク	・温室効果ガス削減に向けたロードマップの作成
製品・技術開発の遅延・中止	新たな製品・技術の開発が遅延・中止により経営計画が進まないリスク	・開発の進捗状況のチェック ・開発テーマの定期的な見直し
技術流出	技術・知見が外部に流出し、製品の競争力が低下するリスク	・製法特許の出願・権利化 ・権利保護に関する契約の締結
火災・爆発	工場の大災害のため、資産の損傷や滅失に加え、従業員の死傷につながるリスク	・設備保全計画策定と自主保安の推進 ・プラント健全性の評価



## リスクマップ(抜粋)



(注1) 当社では、リスクの大きさ(影響度と発生可能性)については、リスクに対する評価者の認識を揃えるため、リスクシナリオを設定した上で損害額を評価しています。ここでのリスクシナリオは、ワーストシナリオ(発生する可能性がある最大の脅威)を採用しています。

(注2) 当社では、リスクを「当社に物理的、経済的もしくは信用上の損失または不利益を生じさせるすべての可能性」と定義しています。

## 基本的な考え方

当社グループはコンプライアンスの重要性に鑑み、企業理念に基づく業務運営を実践するための「行動規範」を制定し、法令遵守の徹底や公平・公正な企業活動、高い企業倫理の保持を目指しています。

企業理念 p03 >>>

石原産業グループ行動規範

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

## コンプライアンスへの取り組み

社会からの信頼なくして、企業は存立できません。企業としての責任を果たし、社会に貢献しうよう、当社グループはコンプライアンス最優先の姿勢のもと「コンプライアンス委員会」を設置し、コンプライアンス違反の早期発見報告に努めています。

## 行動規範 CCOメッセージ

### 「Vision 2030」の 実現に向けて

石原産業株式会社  
代表取締役社長  
コンプライアンス統括役員 (CCO)  
高橋 英雄



この度、私は田中前社長の後を引継ぎCCOに就任しました。引き続き、これまでのコンプライアンスを前提とした企業活動に取り組んでいきます。当社は2020年に創立100周年を迎え、次の100年に向けて新たな一歩を踏み出しました。その第一段として10年先のありたい姿を描き、長期ビジョン「Vision 2030」として、「独創・加速・グローバル。化学の力で暮らしを変える」を制定するとともに、当社の存在意義（パーパス）を「化学技術でより良い生活環境の実現に貢献し続ける」と決めました。これらはサステナブルな社会の実現に向けて貢献することであり、事業活動を通じて企業価値の向上を高めていくことにほかなりません。その基盤となるものがコンプライアンスであり、法令や社会規範などのルールを守ることに加えて、ESG・SDGsの視点を持って企業経営や日常業務に取り組んでいくことが必要となります。ESG・SDGsの視点はこの行動規範にも多く盛り込まれています。行動規範は、当社および当社グループの一人ひとりの日々の取り組みの指針であります。皆さんが行動規範の内容をよく理解して、日常の業務活動に繋げていくことを期待しています。

経済・社会・自然環境が大きな変革期を迎える中で、私も皆さんの先頭立ってスピード感をもって変革に取り組んでいきますので、共に頑張ってください。

## ISKのコンプライアンス教育・啓発について

当社グループのコンプライアンス教育はコンプライアンス委員会で審議・決定された年間計画に基づいて、各階層別を実施しています。また、2020年度は行動規範が改正されたので、すべての構成員に対して周知徹底を図りました。

### (1) 2020年度「コンプライアンス教育・啓発」の実施結果・実施状況

本年度も国内関係会社からの受講者も含め、多くの構成員が2020年度の実践活動に参加致しました。

#### ① 2020年度実施の階層別教育・啓発について

##### ◆新入社員等対象通信教育(第1課題)

- ・主題: コンプライアンス全般に関する基礎教育の実施
- ・対象: 2020年度の新入社員と2019年度の途中入社社員(必修)  
ISK: 61名、関係会社: 16名 計77名
- ・教材: 通信教育「ずばりコンプライアンスがわかる!」
- ・受講者全員の修了を確認

##### ◆新任L職級(旧主任)対象コンプライアンス・ステップアップ研修

- ・主題: コンプライアンスを前提とした経営に向けた人材の育成
- ・対象: 2019年度昇格した主任(必修)  
ISK: 24名、関係会社: 7名 計31名
- ・教材: 通信教育「事例で学ぶコンプライアンス」(自習後に確認テスト)
- ・受講者全員の修了を確認

##### ◆新任管理職対象集合研修

- ・主題: コンプライアンスの基本の再確認および管理職に必要なコンプライアンスの習得によるステップアップ
- ・対象: 2020年度登用された新任管理職  
ISK: 10名
- ・小池弁護士を講師としてお迎えして集合研修を開催

#### ② 2020年度実施の課題テーマによる教育・啓発について

##### ◆ISK全管理職向け「インサイダー取引規制」e-ラーニング研修

- ・ISK全管理職を対象(302名)
- ・「金融商品取引法」で規制されているインサイダー取引の法律知識を習得
- ・具体的な事例を交えて、より実践的なポイントを解説
- ・受講者全員が修了

##### ◆コンプライアンス・ライブラリー研修

イントラまたはDVDによるコンプライアンス・ライブラリー(映像教材)を利用した教育プログラムを実施し、受講者は、日常業務の中で直面するコンプライアンスの身近な事例を3分間のミニドラマで学習。また、日常業務を通じて一般職を指導する立場にある各職場上長には講師用レクチャーツールなども使用し、直接受講指導して頂いた。(実績は、関係会社も含め累計491回実施され、延べ4291人が受講した。)

- ・ライブラリー教育を含め、2020年度の職場コンプライアンス教育結果は累計584回、延べ5097人が受講した。

### (2) 2021年度「コンプライアンス教育・啓発」の実施計画

2021年度も引き続き、新入社員等を対象とした通信教育、新任L職級を対象とした通信教育、新任管理職を対象とした集合研修を計画しています。

また、テーマ別研修として、役員対象「コンプライアンス集合研修」、関係会社管理職対象「インサイダー取引規制」e-ラーニング研修、L職掌/SV職掌対象「ハラスメント」e-ラーニング研修、S職掌/E職掌向けコンプライアンス・ライブラリー研修を引き続き実施します。

2021年度上半期時点で計画通り実施されていますが、役員向けの研修は新型コロナウイルス感染症(COVID-19)の影響で2022年3月に延期となりました。

### 【2021年度テーマ】

#### 《階層別研修》

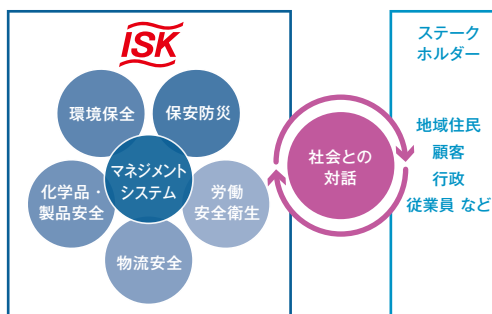
- ・新任管理職(2021年度登用者)対象集合研修(人事部に協力要請)
- ・新任L職掌(2020年度登用者)対象通信教育
- ・新入社員等対象(2021年度新入社員および2020年度途中入社者)通信教育(二課題)

#### 《新規計画》

- ・役員向け「コンプライアンス」集合研修
- ・職場毎「専門法令」勉強会
- ・関係会社管理職対象「インサイダー取引規制」e-ラーニング研修
- ・L職掌/SV職掌向け「ハラスメント」e-ラーニング研修
- ・S職掌/E職掌向けコンプライアンス・ライブラリー研修

## 石原産業のレスポンシブル・ケア

当社グループは、環境・健康・安全の確保を目指す「レスポンシブル・ケア(RC)」活動に取り組んでいます。具体的には、化学産業に特徴的な化学品・製品安全および物流安全のほか、他産業とも共通の環境保全、保安防災、労働安全衛生活動があり、これらに社会との対話を加えた諸活動を実施しています。

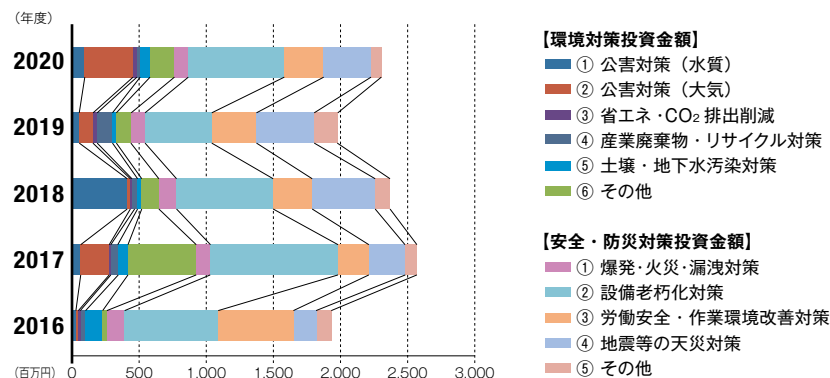


### レスポンシブル・ケアとは

化学物質を扱うそれぞれの企業が化学物質の開発から製造、物流、使用、最終消費を経て廃棄・リサイクルに至るすべての過程において、自主的に「環境・安全・健康」を確保し、活動の成果を公表し社会との対話・コミュニケーションを行う活動のこと。1985年にカナダで誕生し、世界各国に広がっています。

### 環境対策および安全・防災対策への投資額の推移

投資の大半を四日市工場に充てています。その「環境対策投資金額」および「安全・防災対策投資金額」の推移をグラフに示します。2020年度は、設備老朽化対策および地震などの天災対策へ重点的に投資しています。



## レスポンシブル・ケア活動の基本方針と目標・実績

区分	目標と計画	2020年度	
		実績	評価
環境保全	環境保全関連情報の共有化の推進	環境保全に係る情報メールの送信およびイントラネットへの情報掲載等により、関連情報の共有化を推進した。	○
	環境影響事象 <sup>(注)</sup> の削減 (注:大気・水質への環境影響度を6段階(レベル0~5)に分類し、レベル2以上を対象とする)	環境影響事象発生は、2019年度と比較(2019年度8件⇒2020年度14件)増加した。	×
	公害防止協定(四日市)の遵守および自主管理目標値の管理	大気・排水について、協定値および排水自主管理基準値超過はなかった。	○
	PRTR対象物質の計画的な排出量削減	2015年度実績(5年前)を基準として、大気、公共水域への排出量および事業所外の移動量は削減した。	○
	エネルギー使用原単位または電気需要平準化評価原単位を前年度対比で1%削減	2020年度のエネルギー使用原単位は前年度対比で106.2%、電気需要平準化原単位も前年度対比で106.3%と悪化した。四日市工場では、省エネのためのテーマを立案し改善に取り組んでいる。	×
	廃棄物処分に係る不具合、苦情ゼロの達成	廃棄物処分に係る不具合、苦情はなかった。	○
CSR活動	廃棄物の発生抑制・再利用・再資源化の推進	木製パレット等の再資源化(有価物化)、塩ビ配管等のリサイクル、廃フレコンバック等のサーマルリサイクルを推進した。	○
	研究開発～製造活動における環境負荷の低減の推進	使用原料、製造プロセスを逐次見直し、環境負荷の低減に寄与する製品開発に留意している。化成品製造工程にて処方見直しによりアイアンクレー発生量の削減効果が認められた。	○
	CSR活動を踏まえた環境保全に係る社内教育の実施	「CSRの現状と今後の方向」をテーマに全事業地(本社、中央研究所、四日市工場、東京支店)でCSRの説明会を行った。	○

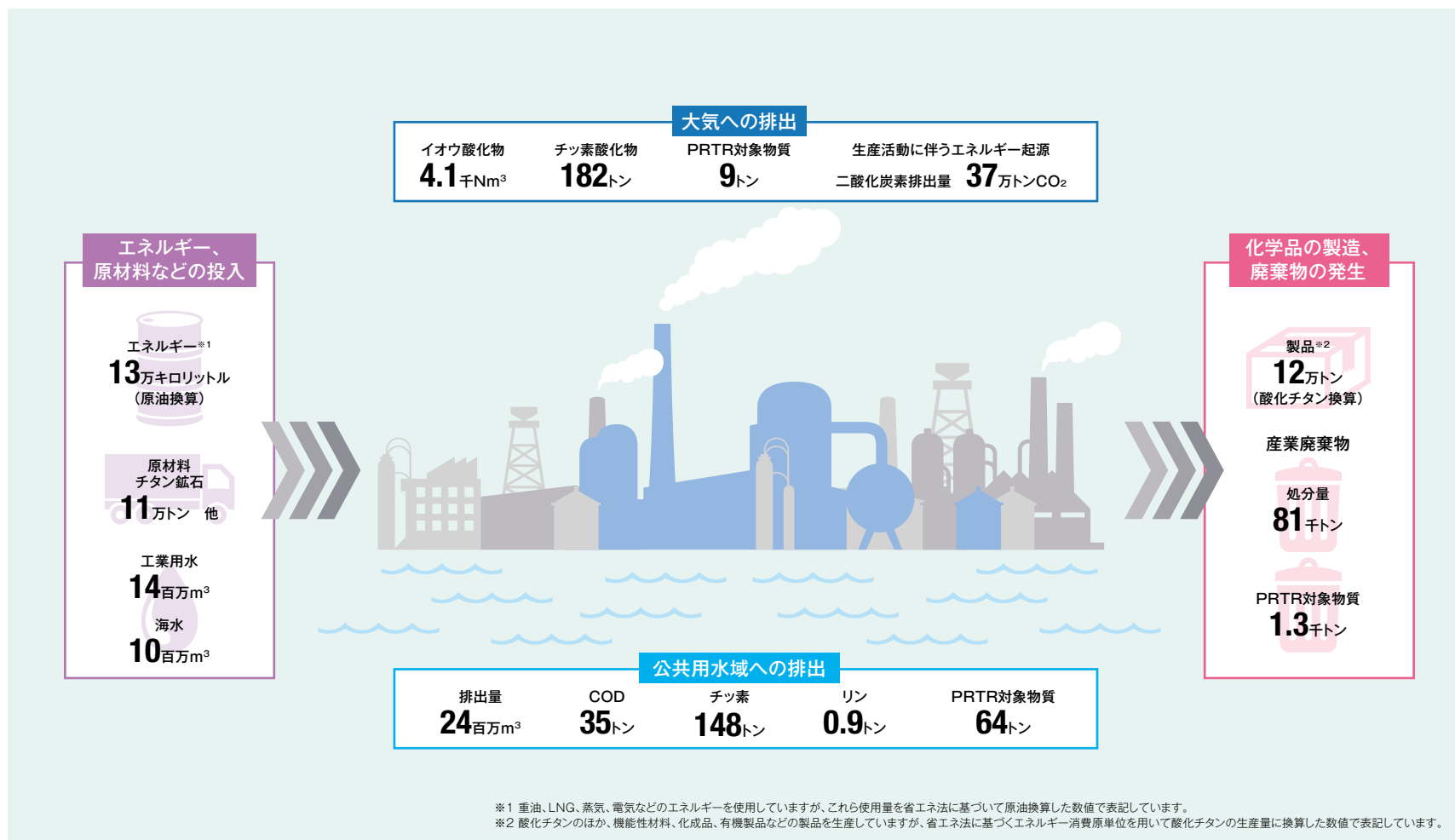
区分	2020年度		
	目標と計画	実績	評価
保安防災	火災・爆発・漏洩とうコンピナート事故発生 の絶無	コンピナート事故(火災)が2件発生した。	×
	防災教育・訓練の計画的 実施	四日市工場では春の総合防災訓練、特別防災訓練(5月)、総合防災訓練(9月)で各々地震・津波、火災等のテーマを定め、計画的に防災教育・訓練を実施した。中央研究所では、各部署単位の個別防災訓練(7,8,9月)、総合防災訓練(10月)を実施した。	○
	全社的BCP(事業継続 計画)策定	各事業地で地震対策マニュアル等を順次見直している。全社的なBCP大綱の策定を進めている。	○
	各事業地で労働災害 (休業)ゼロの達成	各事業地とも休業災害はなかった。	○
労働安全衛生	全事業所の安全衛生管理 部署による定期的意見 および情報交換	安全衛生推進会議を6月17日にTV会議で開催し、事業地間における情報共有を図った。	○
	健康増進の意識向上および 健康障害の防止の継続的 な取り組みを推進 当該啓蒙活動の全社的 水平展開を図る	健康診断受診後のフォローや保健指導、健康に関するセミナー・講習会の開催等により社員の健康増進の意識向上を図った。さらに全社でストレスチェックを7月に実施した。	○
	マイカー通勤休業災害 ゼロの達成	マイカー通勤休業災害はなかった。	○
	イエローカード、GHS ラベルおよびSDS管理 の推進	イエローカードおよびSDS管理細則に従って全社管理を行った。イエローカード、GHSラベルおよびSDSの作成もしくは更新を約1392件実施した。	○
物流安全	危険物・毒物・劇物・危険 有害化学物質等の輸送 に係る法対応および安全 管理体制の強化	有害化学物質等の輸送に係る法令情報を発信し周知した。SDSまたはイエローカードに基づく当社製品の性質や使用用途、取り扱い上の注意点に関する情報等を発信し周知した。	○

区分	2020年度		
	目標と計画	実績	評価
化学品・製品安全	化学物質関連情報の速 やかな開示による情報 共有化の推進を継続	化学物質管理担当者会議を四半期毎に開催し、またメール送信およびイントラネット等への掲載による開示にて、関連情報の共有化を推進した。	○
	国内外の化学物質関連 規制(化学物質登録、 GHS制度)への適合	国内外の規制強化に対応すべく情報収集を行い、関係法令に適合すべく対応した。	○
	化学物質の適正管理の 推進	事業地(四日市工場、中央研究所)において化学物質に関する届出を適正に行った。	○
	化学物質の取扱いに関 する教育の継続実施	内分泌かく乱化学物質について、SDS、マイナー事項の共通理解、海外の化学物質法規制、化学品の輸出貿易管理、国内の化学物質法規制、当社の化学物質関係届出概要をテーマとして、各事業地を対象に教育を実施し、必要な知識の理解度を深めた。	○
社会との対話	CSR報告書の当社ホーム ページ掲載と冊子の 発行	「CSR報告書データ集」を当社ホームページに掲載するため作成した。	○
	当社ホームページでの 環境管理情報の定期的 な開示	四日市工場の大気および公共用水域への総量規制対象物質の排出量を当社ホームページに4回/年掲載した。	○
	地域住民との双方向 コミュニケーションの 推進	地元住民(自治会)を対象とした工場見学会を11月に開催し、地域住民とのコミュニケーションを推進した。	○
	地元教育機関の総合学 習への協力	コロナウイルス感染予防対策により、例年開催してきた地元中学校へのゲストティーチャーとして特別授業また、地元中学校を対象とした工場見学が見送りとなった。	×
	RC地域対話への参画	2020年10月に四日市地区の地域対話会の開催を予定し準備を行っていたが、新型コロナウイルス感染対策のため2年連続で延期となった。	○
	地元向け広報誌の発行	広報誌「きずな(塩浜地域版)」を2020年1月および8月に発行した。	○
CSR活動の新たな展開 に向けた推進	サステナブル(持続可能)への世界的な動きを踏まえ、CSR活動の新たな展開を推進すべくESG(環境・社会・ガバナンス)側面の取組みとして統合報告書の制作チームに参画し推進している。	○	

評価：○達成 ×不達成

## 環境保全の取り組み

四日市工場2020年度のマテリアルバランス

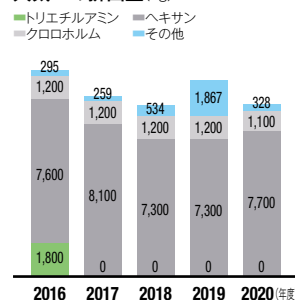


### 化学物質の環境への排出・移動量 (PRTR)

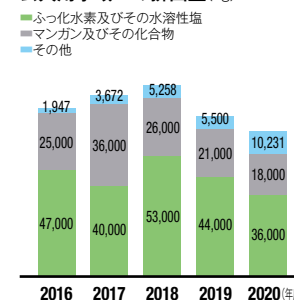
PRTR(Pollutant Release and Transfer Register)は、化学物質で人や生態系に悪影響を及ぼしうる物質が、どこから・どこに・どれくらい排出・移動されているのかを国が公表する制度です。この制度は、化学物質に関する情報を広く公開するだけでなく、情報公開を通じて企業自身に自制を促すことも狙いとしています。四日市工場を対象となる物質は27種類あり、国に届出を行っています。

過去5年間の四日市工場における排出量・移動量の推移をグラフに示します。ふっ化水素の使用量が減っているため、事業所外へのふっ化水素およびその水溶性塩の移動量も2018年以降減っています。

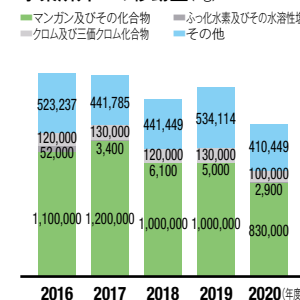
大気への排出量 (kg)



公共用水域への排出量 (kg)



事業所外への移動量 (kg)



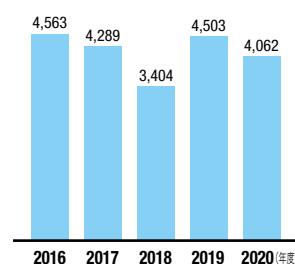
### 大気・水域への環境負荷低減

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

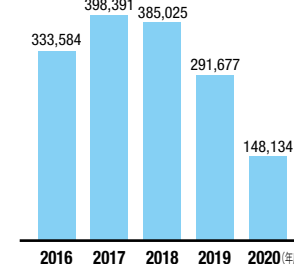
硫黄酸化物の大気排出量およびCODの公共用水域への負荷量は低いレベルを維持しています。また、工場では、法規制に基づいて定められた総量規制値よりも厳しい協定値を四日市市と締結し、自主管理基準値としています。

2019年度に設置したアンモニア回収設備が、2020年度は1年を通して稼働したことから、2019年度よりさらに公共用水域への窒素負荷量が低減されました。

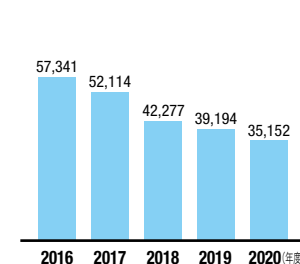
大気への硫黄酸化物排出量の年度推移 (Nm<sup>3</sup>/年)



公共用水域への窒素負荷量の年度推移 (kg/年)



公共用水域へのCOD負荷量の年度推移 (kg/年)



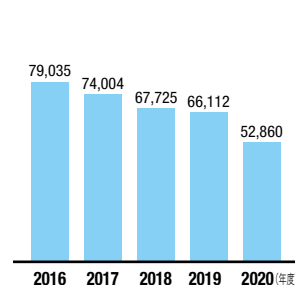
### アイアンクレーの発生抑制

酸化チタンなどの各生産活動に伴って発生する不要な固形分(アイアンクレー)を産業廃棄物として処分場に適切に搬出しています。2016年10月の定期修理後、新しい方法に切り替えて課題であるアイアンクレーの発生抑制を図っています。

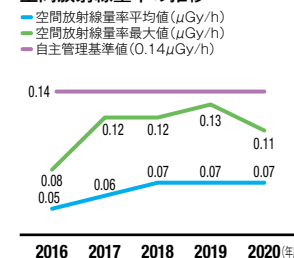
### アイアンクレーの空間放射線量率管理

酸化チタンの原料である鉱石には、ウラン、トリウムなどの放射性物質が不純物として微量含まれており、それらは製品ではなく廃棄物に移行します。産業廃棄物として搬出する前に、自主管理基準に基づき放射線量を測定し、安全なレベルであることを確認しています。

アイアンクレー搬出量 (t)



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



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

## 労働安全衛生の取り組み

### 労働安全衛生活動の概要

当社は、安全衛生方針として、従業員、地域住民の安全・安心・健康維持を確保するため、安全衛生法令を遵守し、事故・災害の防止および快適な職場環境の形成に努め、安全衛生レベルの向上を図っています。2020年度には、四日市工場で休業災害ゼロの目標を達成しました。しかしながら、不休業災害が3件発生しました。その内の1件は、通路横の鋼材の角に足を打ち付け裂傷する等、危険を意識しにくい場所での災害であり、今後はどのような場所にも危険が潜んでいることを意識しながら、作業に取り組むように指導しています。健康面では健康診断後の追跡調査の実施による早期治療の促進に取り組んでいます。

中央研究所では、労働災害は0件でしたが、停止時に追突されるという通勤途上災害が発生しました。所員には、もしかしたらのゆとり運転を心がけるよう周知しています。



四日市工場 体験型研修(被液)

## 保安防災

### 保安防災の取り組み

当社は、安全管理を事業基盤の基本としています。工場では「火災・爆発・漏えいなどコンビナート事故発生の絶無」を目標として、設備の新設・更新、製造方法などの変更時や、危険物・高圧ガスなどを取扱うリスクの高い既存設備の安全性評価に、What-ifによるリスクアセスメントを行って、潜在リスクを抽出して対策を講じています。また、事故事例教育に力を入れ、経営層による安全保安巡視を行っています。2020年度は装置や配線の不具合による火災が2件発生しました。再発防止として、点検のルールを厳格にしました。また、南海トラフ巨大地震を想定した地震・津波避難訓練を、工場に入場しているすべての関係者・車両を対象に毎年実施し、緊急時に迅速かつ確実な対応が取れるようにレベルアップを図っています。



四日市工場 経営層による保安査察

### 防災訓練

工場では、緊急事態に備え、工場自衛防災隊と消防署との合同訓練を毎年実施し、一般公開しています。2020年度は、新型コロナウイルス感染症(COVID-19)の影響により、一般公開ならびに消防署との合同訓練を中止し、自社だけで防災訓練を実施しました。三密にならないように、マスクを着用し、拡声器を活用して対人距離を保ちながら訓練を行いました。2021年度も、消防署との合同訓練は中止しましたが、自社だけの訓練を四日市消防本部に検証してもらいました。毎年、訓練に工夫を加えることで、防災レベルの向上を図っています。

中央研究所では、所員の防災意識向上を目的に、各部署より1名の所員を選出した防災訓練改善検討チームを発足し、安全衛生委員と協力して、毎年テーマ(漏洩・火災・地震)を決めて各部署別の個別訓練を行っています。また、個別訓練の反省をしっかりと行った上で、全所員による総合防災訓練を実施しています。



四日市工場 防災訓練



中央研究所 総合防災訓練



## 総務人事本部長メッセージ

# 多様な人材が活躍できる仕組み・風土構築を推進 ～企業価値向上への道筋となる人への投資を強化～

時代は今、転換点を迎えています。

現実の危機となっている気候問題・エネルギー問題を始めとするグローバル課題、コロナ禍による新たな生活様式への対応、など世界は急激に変化しており、企業はその根源的な存在意義を問われています。

当社は、昨年公表した「Vision 2030」の中で存在意義（パーパス）を「化学技術でより良い生活環境の実現に貢献し続ける」と定義づけ、サステナブルな社会の実現への貢献と事業活動を通じた企業価値の向上の両立を目指すことを表明しました。当社が「Vision 2030」を羅針盤として持続的成長に向けた新たな価値創造を実現するために、人事労務部門では価値創造を支えるための基盤である「人」と「組織」の変革を推進しています。



西山 良夫

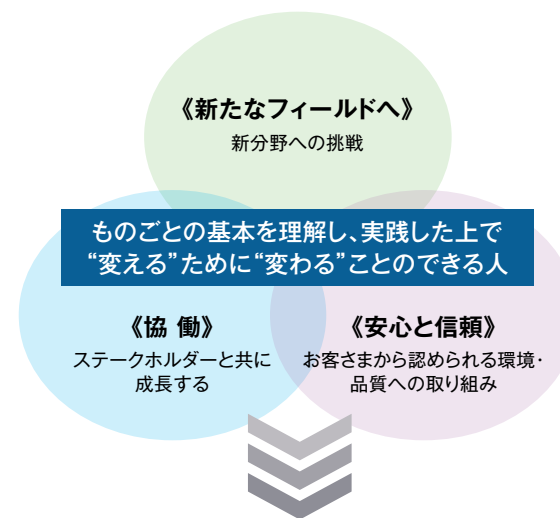
執行役員  
総務人事本部長

折しも当社は2020年の会社創立100周年を機に人事制度を刷新しました。

当然ながら制度を変えただけで、すべてが解決するわけではありません。今年度から始まった中期経営計画「Vision 2030 StageI」では、新たな人事制度の定着と浸透を人事労務部門の目標としており、具体的には新たな人事制度の趣旨に沿った周辺諸制度の整備と研修・人材育成を通じた従業員への会社上位概念の浸透に注力します。

ただ、これは率直に言えば当社の制度・従業員の意識が古い時代を引きずっていることの裏返しでもあります。新たな人事制度では当社自身が「“変える”ために“変わる”」というメッセージを発信していますが、本当に大切なことは、変化に備え「“変える”ために“変わる”」ことができれば生き残ることができないと従業員の一人ひとりが認識することであり、会社ができることは制度や仕組みの面からそれを促すことだと考えています。そこで、2020年の人事制度見直しに併せ、共有すべき人材マネジメント上の考え方、従業員が共有すべき価値観として「5つの目指す人材像」を定めました。これまで以上に、スピード感をもって人事諸課題に対応することで、「Vision 2030」の達成に向け積極的にサポートしていきます。

### ●目指す人材像



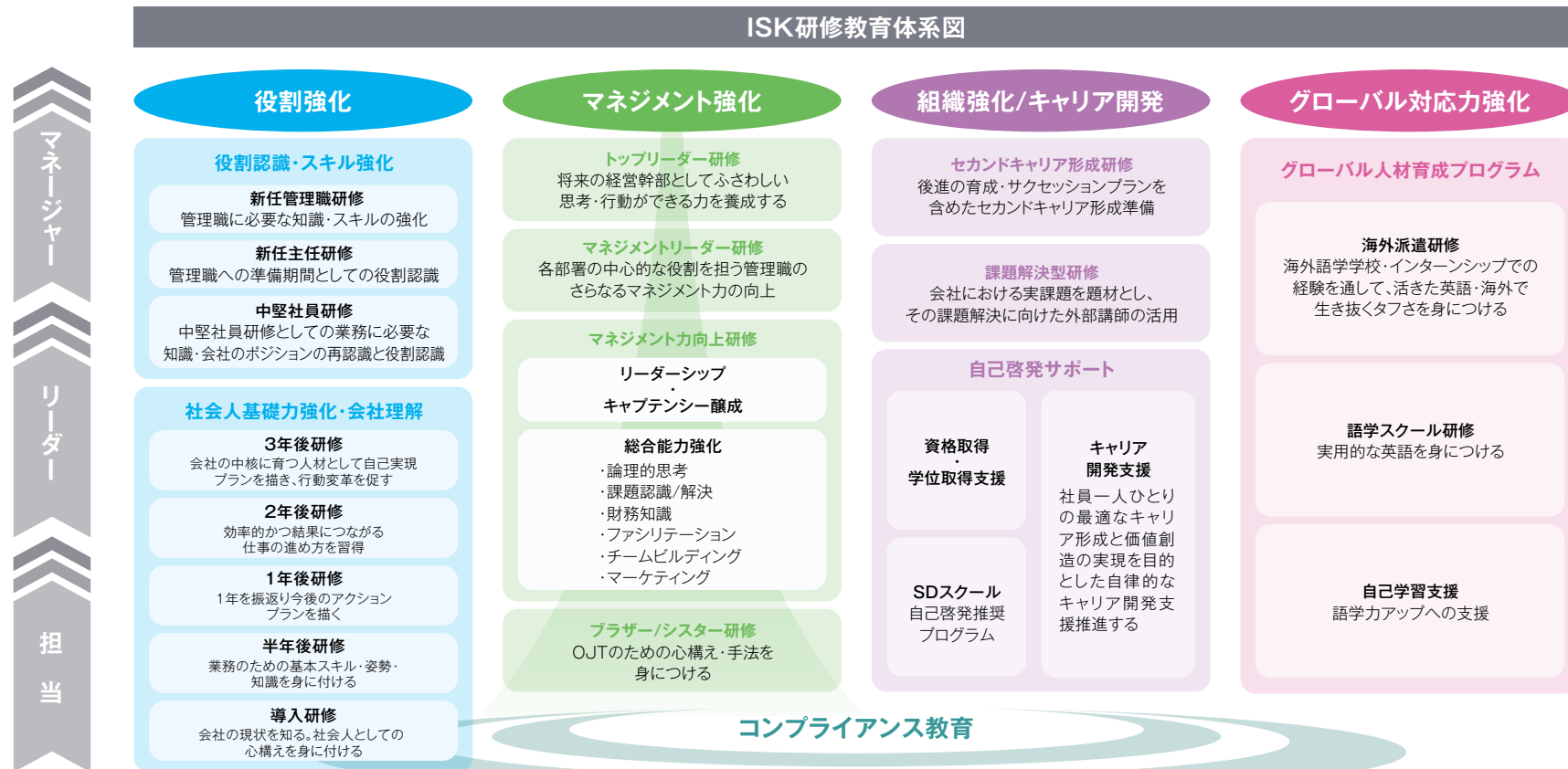
1. プロフェッショナルとしての責任感を持ち、高い成果を生み出す人材
2. 変化に対し、敏感・柔軟で、難局を乗り越える力のある人材
3. 会社の進むべき道、取り組むべき課題を捉え、推進する人材
4. 常に1段上、1歩前を目指し、進化し続ける人材
5. ステークホルダーと協働し、仕事を通じて共に成長できる人材

### 人材育成制度・キャリア開発支援

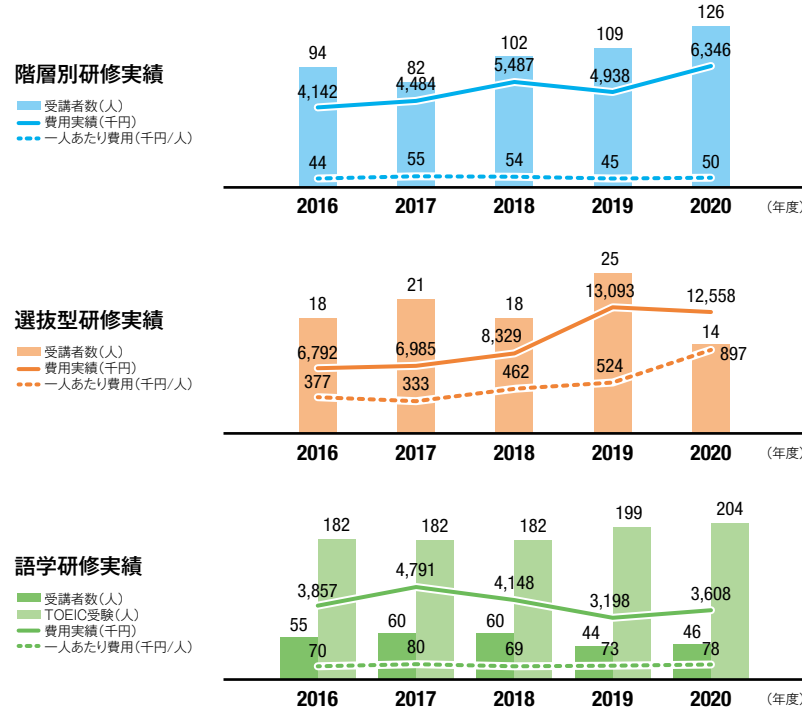
当社は2020年に人事制度を刷新しました。これまでは総合職(全国転勤)と一般職(地域限定)の職掌区分をしていましたが、新たな人事制度では職掌区分を一本化して、誰もがより質の高い業務にチャレンジしできる機会を持てる制度に見直しました。

すべての従業員が仕事を通じて人間的成長を遂げ、社会に貢献し続けるには、常に研鑽と啓発の機会を提供することが必要です。各人の目指すべきキャリアプランを考え実践してもらうため、全事業地でキャリアデザイン研修を実施し、将来へのキャリア開発支援をしています。

また、現在は60歳定年制を運用していますが、将来的に65歳定年が喫緊の課題であることから、65歳定年を見据えた退職金制度、企業型確定拠出年金の見直しを進めています。これらの制度見直しと併行して、セカンドキャリア形成研修を実施し、60歳以降も従業員一人ひとりが自らの能力を生かして生き活きと働きかけづくりの機会を提供するとともに、会社としても後進人材の育成・サクセッションプラン作成に繋げていきます。



●研修実績データ(受講者数・費用推移)



従業員エンゲージメント向上への取り組み

当社が持続的に成長するためには、①従業員エンゲージメントの向上による業務生産性向上、②顧客満足度の向上による競争優位性の確保、③業績の向上という正の効果を循環させていくことが不可欠です。

2020年の新人事制度導入にあたり、従業員意識と組織課題を可視化する目的で全従業員を対象としたアンケートを実施しました。調査結果では高い従業員満足度を示しているものの、当社を取巻く環境変化の大きさに対する認識は全体的に厳しい結果となり、また会社の上位概念(ミッション・価値観・戦略等)が浸透しきっていない現状がうかがわれました。

この結果を受け、エンゲージメントを高めていくことが、企業成長の一助になるとの仮説に基づき、今後は「従業員エンゲージメント」と「ワークエンゲージメント」も含めたエンゲージメント調査が必要であると考えています。その上で、定期的にエンゲージメント調査を実施しサーベイすることにより、より良い仕組みづくり・組織づくりに活用したいと考えています。

ダイバーシティ&インクルージョン

「Vision 2030」の達成には、さまざまな価値観や属性を持った多様な人材が活躍できる職場を実現していく必要があるため、多様な人材の採用および定着のための諸施策を実施しています。

新たな人事制度の過渡期にあるため、適正な運用により管理職や経営幹部への登用に等しく機会を与えるだけでなく、各種研修を通して活躍に向けた一人ひとりの意識と多様性を受け入れ生かすことのできる組織風土を醸成し、これにより女性、外国籍、高齢者、障がい者などさまざまなバックグラウンドを持った人材の活用へと繋げていきます。

・多様な人材の採用制度

幅広いチャンネルから多様な人材を募集するため、一昨年よりリファラル採用を織り込んだ全職種かつ新卒採用・中途採用問わず対象とする「新リクルーター制度」の導入に加え、やむを得ない事情で当社を退職した社員が退職後に得た経験・知識も合わせて再び活躍してもらうための「カムバック制度」を設け人材確保を強化しています。

・働きやすい職場環境

現在、「フレックスタイム制度」、「育児短時間勤務制度」などの制度を設置し、より有効に活用しやすいように社会の変化や従業員のニーズに合わせた改定・要件見直しを逐次、実施しています。

また、組織の活性化と働き方の多様化・各従業員のワークライフバランスを考慮するため、「時間単位休暇」、「積立休暇の行使要件の見直し」など休暇が取得できる環境づくりを進めました。

また、今後の定年延長の動きを見据え、従業員が健康で長期にわたって働くことのできる雇用・勤務形態、制度の検討を進めています。

●D&I推進の取り組み実績

項目	考え方	2016	2017	2018	2019	2020
女性従業員比率(%)	女性従業員の管理職比率の数値目標を設定し女性従業員の登用を計画的に行うとともに、活躍しやすい環境を整えるための施策を積極的に展開します。	15.4	16.3	16.4	16.9	16.9
女性従業員の管理職比率(%)		7.2	7.1	8.0	8.0	6.7
障がい者雇用率(%)	法定雇用率を単に達成するのではなく、一人ひとりが組織の一員として生き生きと活躍できることを目指しています。	2.3	2.4	2.1	2.2	2.0
定年退職後再雇用率(%)	高い就労意欲と豊富な経験を有したシニア人材を活用するため、多様な勤務形態が可能となる定年後再雇用制度を設けています。	94.4	86.4	88.9	100	86.4



森戸 梓  
中央研究所  
生物科学研究室

## 農業の現場で知識を活かせる仕事を

有機化学事業の研究開発を一手に担う「中央研究所」(滋賀県草津市)。約180名の研究者が日夜、新たな薬剤を世に送り出すため研究開発を続けています。その中から今回は、トマト栽培の大敵・コナジラミを作物に近寄りにくくする新たな農業「ベミデタッチ<sup>®</sup>乳剤」(2019年発売)の研究を手掛ける森戸梓に、日々の研究活動などについて話を聞きました。

### 行動制御剤・ベミデタッチの可能性を探る

森戸は開発の最終段階からベミデタッチに関わり、現在はその用途を拡大する研究に携わっています。ベミデタッチを担当する研究者3名の中で、担当するのは主に植物ウイルスの感染試験とコナジラミの行動制御試験です。

「私のグループは仕事の仕方がちょっと特殊で、基本は個人個人で動きつつ、必要に応じて同僚と一緒に試験をしたりします。だから何でもやらなければなりません」(森戸、以下同)。

コナジラミの飼育から試験作物の栽培、新型コロナウイルス感染症(COVID-19)で有名になった「PCR法」によるDNAやRNAの検査まで、業務内容は多岐にわたります。

ベミデタッチは、コナジラミの成虫を幻惑し行動を鈍らせる「行動制御剤」です。「殺虫剤を使えば、大半のコナジラミは死にますが、ギリギリ生き残る個体もいて、そのサイクルが続くと子孫にはその薬剤への抵抗性が出てしまいます。そのためメロンやトマトの大産地では、コナジラミ対策に使える薬剤が絞られてきているんです。一方ベミデタッチは、コナジラミに余りダメージを与えないので抵抗性が付きにくいと言われています」。

コナジラミは、葉に付いて葉液を吸う際に病原ウイルスを媒介します。殺虫剤の場合、成分が効いて死ぬまでの間もコナジラミはウイルスを媒介し続けるのに対し、ベミデタッチは行動を鈍らせ葉液を吸いにくくするため、ウイルスの媒介をより効率的に防ぐことができます。加えて、「交尾をしにくくするという効果もあります。コナジラミのメスは交尾なしでも卵を産めますが、それで生まれるのはすべてオスなので、その次の世代の繁殖を抑えられます。1世代がだいたい1カ月なので、3カ月で効果が見えてきますよ」。

ただ、新型の農業を手掛けているのは当社グループだけではありません。競争の帰趨を握るのは、優位性を示すデータです。「忌避や密度抑制は似た効果を持つ薬剤が他にもありますが、ベミデタッチにしかない特徴というの分かっています。その強みを最大限発揮できる使い方を日々模索しています」。

データをどう取るかを考案するのも、森戸の仕事。「他に例がない薬剤なので、一風違った試験のやり方を考えないといけない。そこが難しいですが面白いところ」。

今は、ベミデタッチの適用拡大を模索する研究に力を入れています。「幅広い作物に害を及ぼすアブラムシやヨコバイの行動も抑えられるか、研究しているところです。一方で農家さんからは、他の作物でもベミデタッチを使いたいという声をいただいております、使用できる作物を広げる検討も進めています」。

#### 成果が見えるので、毎日が楽しい

森戸は関東の農学系大学院で植物病理学を学んだあと「農業の現場で知識を活かせる仕事がしたくて」、2016年に当社に入社。以来、研究開発活動に専念してきました。「新しい発見が好きで、それをずっと味わえるのが研究者。自分の試験で新しいデータが得られ、それをもとに担当薬剤の売上が上がっていく。成果が見えるので、毎日が楽しいです」。

毎日が作物や虫との格闘ですが、実は入社するまで虫を触ったこともなかったとか。「生きものが好きでこの道に進んだので抵抗はありません。試験用のゴマダラカミキリを捕まえるために大分県の果樹試験場に出かけ、8時間掛けて100匹捕まえたこともあります。果樹の根本にいる虫なので、ひたすら這って探しました。昆虫採集みたいで面白かったです」。それでも、イモムシは昔から苦手なんだそうです。

一方で森戸は、一児の母でもあります。2020年に出産して1年間の育児休暇を取得、2021年4月に復帰しました。「夫も同じ研究所に勤めているのですが、出産に合わせて1.5カ月の育休を一緒に取ってくれたので助かり

ました。最近、夫婦2人で育休を取る例が当社でも増えています。私の場合は上司も女性ですのでその辺の理解もあり、話を聞いては参考にしています」。

フレックスタイム制度で勤務時間を自由に選べたり、子どもが急に熱を出しても気兼ねなく休めたりと、ひと昔前と比べると女性が働ける環境が随分整備されているといいます。

#### 10数年掛けて、新しい薬剤の開発を

将来は、研究開発に限らず仕事の幅を広げたい、と希望しています。「研究だけをやりたくて選んだ仕事ですが、いろいろな部署の人と接しているうちに、興味の幅が広がってきました。もちろん研究もしたいのですが、マーケティング部での戦略立案のような販売につながる活動にも挑戦してみたいです。また、組合青年部の活動を通じ、人材育成にも興味が出てきました」。

それでもやはり、仕事の主軸は研究に置きたい、と語ります。「ベミデタッチの時には最終段階からの参加でしたので、今度は新しい薬剤の開発に初めから携わってみたいですね。10数年は掛かるとは思いますが、一番最初の試験から付き合って、自分でじっくり育てていければ愛着もすごいただろうな、と思います。新しい芽はどんどん出てきていますので、そういうものを外に出して世界の食糧生産に貢献するなど、新しい分野に挑戦していきたいな、と思っています」。

一方家庭については、「夫と二人で協力し合って、2人で仕事と家庭を両立していくのが理想です。昔苦労した

女性の先輩がいろいろと考えてくれていて会社の制度も変わってきているので、働きやすくなっていて助かります。私は性格上、家庭だけだと嫌になって実験をしなくなる方なので」。そして最後に、「研究って楽しくて大好きです。結婚して子供を産んで、それでも研究を続けられるのは幸せだな、と思います」と笑顔を見せていました。



## 財務サマリー(連結)

(年度)

会計年度	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>損益状況</b>											(百万円)
売上高	99,057	102,378	100,441	105,293	103,330	102,903	101,601	108,001	106,441	101,066	101,774
営業利益	9,038	9,760	2,792	3,038	11,104	8,314	8,415	10,022	11,372	6,188	5,173
親会社株主に帰属する当期純利益	4,850	2,710	719	-8,207	6,661	9,151	3,804	3,442	8,683	2,359	3,373
<b>財政状態</b>											(百万円)
流動資産	93,882	102,277	103,693	96,321	105,204	109,386	102,565	103,387	107,080	110,324	117,003
有形固定資産	56,107	53,904	55,046	47,159	44,525	38,733	39,183	40,843	43,167	46,271	47,107
無形固定資産および投資その他の資産	22,439	18,553	17,719	21,051	17,932	14,935	15,121	15,536	18,442	15,841	15,909
総資産	172,429	174,734	176,459	164,532	167,662	163,056	156,871	159,767	168,689	172,437	180,021
流動負債	58,113	65,712	64,713	59,495	56,892	49,725	47,310	47,990	44,712	43,737	42,203
固定負債	66,157	59,784	59,904	60,337	59,990	54,396	46,579	44,638	48,642	52,029	58,302
自己資本	48,158	49,237	51,842	44,699	50,779	58,933	62,981	67,137	75,335	76,669	79,515
有利子負債残高	79,057	76,843	85,772	77,654	78,738	67,686	58,781	51,328	49,528	52,531	60,103
<b>その他</b>											(百万円)
営業活動によるキャッシュ・フロー	7,563	7,435	-7,198	12,067	6,351	10,268	14,631	16,607	4,907	3,317	4,749
投資活動によるキャッシュ・フロー	-1,345	-4,239	-5,734	-4,125	-3,214	9,656	-5,950	-6,030	-8,590	-6,922	-6,162
フリーキャッシュ・フロー	6,218	3,195	-12,932	7,941	3,136	19,925	8,681	10,577	-3,682	-3,605	-1,413
減価償却費	5,627	5,597	5,699	5,271	4,757	4,458	4,215	4,214	4,266	4,445	4,669
設備投資	5,413	4,369	6,127	2,758	3,049	4,507	5,407	6,142	7,141	8,062	6,092
研究開発費	6,776	7,884	8,451	8,965	9,330	8,988	8,173	8,706	8,070	9,150	8,639
<b>一株当たり状況</b>											(円)
一株当たり当期純利益	121.20	67.73	17.97	-205.19	166.58	228.88	95.15	86.12	217.25	59.03	84.41
一株当たり配当金	-	-	-	-	-	-	-	-	12.00	20.00	18.00
<b>財務指標</b>											
売上高営業利益率 (ROS. %)	9.12	9.53	2.78	2.89	10.75	8.08	8.28	9.28	10.68	6.12	5.08
自己資本当期純利益率 (ROE. %)	10.43	5.57	1.42	-17.00	13.95	16.68	6.24	5.29	12.19	3.10	4.32
総資産営業利益率 (ROA. %)	5.21	5.62	1.59	1.78	6.69	5.03	5.26	6.33	6.92	3.63	2.94
D/Eレシオ (倍)	1.64	1.56	1.65	1.74	1.55	1.15	0.93	0.76	0.66	0.69	0.76

## 非財務サマリー

(年度)

会計年度	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>大気 SOx (連結)</b>											
硫黄酸化物排出量 (Nm <sup>3</sup> /年)	22,099	14,230	10,347	12,078	9,516	9,669	8,471	7,812	5,011	6,532	5,478
<b>水質 COD (連結)</b>											
COD負荷量 (kg/年)	82,594	69,645	64,922	76,166	70,947	79,202	67,880	66,958	66,388	57,884	58,540
<b>水質 窒素 (連結)</b>											
窒素負荷量 (kg/年)	253,608	214,817	224,140	267,245	269,579	290,538	350,008	419,233	406,233	306,657	159,843
<b>エネルギー関係 (連結)</b>											
連結でのエネルギー使用原単位前年度比 (%)	—	108.0	102.7	95.7	100.9	105.6	97.8	98.2	99.3	106.3	106.9
連結でのエネルギー使用原単位 (kl/t)	0.92	0.99	1.02	0.97	0.98	1.03	1.01	0.99	0.99	1.05	1.12
<b>労働災害 (連結)</b>											
度数率	0.49	0.51	0.00	1.13	0.59	1.15	2.29	0.56	1.07	1.01	0.50
強度率	0.01	0.01	0.00	0.05	0.08	0.04	0.09	0.00	0.01	0.02	0.07
<b>二酸化炭素排出量 (連結)</b>											
四日市と富士チタンのCO <sub>2</sub> 排出量前年度比 (%)	104.1	107.6	84.5	105.7	91.8	100.2	102.9	100.7	90.8	98.1	91.5
四日市と富士チタンのCO <sub>2</sub> 排出量 (t)	533,885	574,292	485,346	513,222	471,284	472,335	486,087	489,507	444,557	436,283	399,181
<b>廃棄物 (連結)</b>											
産業廃棄物搬出量 (アイアンクレー) (t)	116,377	102,566	100,708	100,095	98,353	96,210	92,629	88,990	81,469	77,935	63,076
<b>従業員数 (単体)</b>											
男性従業員数	983	1,032	1,019	1,008	967	935	912	870	895	919	955
女性従業員数	168	167	173	172	173	171	166	170	175	187	194
男性従業員比率 (%)	85.4	86.1	85.5	85.4	84.8	84.5	84.6	83.7	83.6	83.1	83.1
女性従業員比率 (%)	14.6	13.9	14.5	14.6	15.2	15.5	15.4	16.3	16.4	16.9	16.9
<b>女性従業員数、管理職比率 (単体)</b>											
女性管理職数	5	6	8	8	10	12	12	12	14	15	13
女性管理職比率 (%)	3.0	3.6	4.6	4.7	5.8	7.0	7.2	7.1	8.0	8.0	6.7
育児休業制度取得人数	11	9	8	15	21	14	12	14	13	18	22
年次有給休暇取得率 (%)	75.1	77.6	72.0	71.6	74.4	77.6	75.4	75.9	75.6	77.0	73.6
<b>その他 (単体)</b>											
研究開発職従業員比率 (%)	24.2	23.9	24.4	24.1	23.1	21.6	22.7	22.9	22.0	22.0	20.9
特許保有件数	1,348	1,437	1,576	1,800	1,743	2,070	2,353	2,788	2,866	2,714	2,593

連結貸借対照表

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (2020年3月31日)	当連結会計年度 (2021年3月31日)
<b>資産の部</b>		
流動資産		
現金及び預金	20,925	25,941
受取手形及び売掛金	32,059	34,235
商品及び製品	32,664	31,180
仕掛品	6,047	5,040
原材料及び貯蔵品	15,004	18,253
その他	4,683	3,456
貸倒引当金	△1,060	△1,104
流動資産合計	110,324	117,003
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	39,904	40,810
減価償却累計額	△25,219	△26,136
建物及び構築物(純額)	14,685	14,674
機械装置及び運搬具	111,047	114,944
減価償却累計額	△93,371	△94,845
機械装置及び運搬具(純額)	17,676	20,099
土地	5,373	5,356
リース資産	2,675	2,195
減価償却累計額	△1,608	△1,375
リース資産(純額)	1,067	820
建設仮勘定	6,632	5,319
その他	3,922	4,026
減価償却累計額	△3,086	△3,188
その他(純額)	836	837
有形固定資産合計	46,271	47,107
無形固定資産		
リース資産	8	3
その他	461	547
無形固定資産合計	470	551
投資その他の資産		
投資有価証券	5,932	6,187
繰延税金資産	8,427	8,547
退職給付に係る資産	9	10
その他	1,085	698
貸倒引当金	△84	△84
投資その他の資産合計	15,371	15,358
固定資産合計	62,112	63,017
資産合計	172,437	180,021

(単位:百万円)

	前連結会計年度 (2020年3月31日)	当連結会計年度 (2021年3月31日)
<b>負債の部</b>		
流動負債		
支払手形及び買掛金	17,433	14,476
短期借入金	7,932	8,100
1年内返済予定の長期借入金	7,937	8,323
1年内償還予定の社債	684	1,118
リース債務	467	403
未払法人税等	371	614
未払費用	4,359	4,419
賞与引当金	667	641
返品調整引当金	24	21
環境安全整備引当金	34	82
修繕引当金	382	—
事業撤退損失引当金	—	193
その他	3,444	3,807
流動負債合計	43,737	42,203
固定負債		
社債	3,036	5,017
長期借入金	28,053	33,130
リース債務	686	491
環境安全整備引当金	2,052	1,741
修繕引当金	—	140
事業撤退損失引当金	—	86
退職給付に係る負債	12,884	12,693
資産除去債務	682	552
持分法適用に伴う負債	399	451
その他	4,234	3,997
固定負債合計	52,029	58,302
負債合計	95,767	100,506
<b>純資産の部</b>		
株主資本		
資本金	43,420	43,420
資本剰余金	10,627	10,627
利益剰余金	25,298	27,872
自己株式	△727	△730
株主資本合計	78,618	81,189
その他の包括利益累計額		
その他の有価証券評価差額金	△429	△308
為替換算調整勘定	△1,216	△1,286
退職給付に係る調整累計額	△302	△78
その他の包括利益累計額合計	△1,948	△1,674
純資産合計	76,669	79,515
負債純資産合計	172,437	180,021



### 連結損益計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度	当連結会計年度
	自 2019年4月 1日 至 2020年3月31日	自 2020年4月 1日 至 2021年3月31日
売上高	101,066	101,774
売上原価	69,991	73,151
売上総利益	31,074	28,622
販売費及び一般管理費	24,886	23,448
営業利益	6,188	5,173
営業外収益		
受取利息	56	26
受取配当金	286	262
持分法による投資利益	214	38
為替差益	—	597
貸倒引当金戻入額	26	457
原材料売却益	92	155
その他	221	263
営業外収益合計	899	1,802
営業外費用		
支払利息	609	537
金融手数料	274	273
為替差損	489	—
その他	368	220
営業外費用合計	1,742	1,032
経常利益	5,345	5,944
特別利益		
保険差益	193	—
特別利益合計	193	—
特別損失		
固定資産処分損	607	677
減損損失	419	421
事業撤退損	—	907
関係会社整理損	334	—
その他	81	—
特別損失合計	1,443	2,006
税金等調整前当期純利益	4,095	3,938
法人税、住民税及び事業税	457	819
法人税等調整額	1,278	△254
法人税等合計	1,736	564
当期純利益	2,359	3,373
親会社株主に帰属する当期純利益	2,359	3,373

### 連結包括利益計算書

(単位:百万円)

	前連結会計年度	当連結会計年度
	自 2019年4月 1日 至 2020年3月31日	自 2020年4月 1日 至 2021年3月31日
当期純利益	2,359	3,373
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△907	120
為替換算調整勘定	166	△48
退職給付に係る調整額	139	223
持分法適用会社に対する持分相当額	60	△21
その他の包括利益合計	△540	274
包括利益	1,819	3,647
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	1,819	3,647

## 連結株主資本等変動計算書

前連結会計年度(自 2019年4月1日 至 2020年3月31日)

(単位:百万円)

	株主資本					その他の包括利益累計額				純資産合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計	その他 有価証券 評価差額金	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	43,420	10,627	23,419	△722	76,744	477	△1,443	△442	△1,408	75,335
当期変動額										
剰余金の配当			△479		△479					△479
親会社株主に帰属する 当期純利益			2,359		2,359					2,359
自己株式の取得				△5	△5					△5
自己株式の処分		0		0	0					0
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)						△907	227	139	△540	△540
当期変動額合計	—	0	1,879	△5	1,874	△907	227	139	△540	1,334
当期末残高	43,420	10,627	25,298	△727	78,618	△429	△1,216	△302	△1,948	76,669

当連結会計年度(自 2020年4月1日 至 2021年3月31日)

(単位:百万円)

	株主資本					その他の包括利益累計額				純資産合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計	その他 有価証券 評価差額金	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	43,420	10,627	25,298	△727	78,618	△429	△1,216	△302	△1,948	76,669
当期変動額										
剰余金の配当			△799		△799					△799
親会社株主に帰属する 当期純利益			3,373		3,373					3,373
自己株式の取得				△3	△3					△3
自己株式の処分					—					—
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)						120	△70	223	274	274
当期変動額合計	—	—	2,573	△3	2,570	120	△70	223	274	2,845
当期末残高	43,420	10,627	27,872	△730	81,189	△308	△1,286	△78	△1,674	79,515

## 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 2019年4月 1日 至 2020年3月31日	当連結会計年度 自 2020年4月 1日 至 2021年3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	4,095	3,938
減価償却費及びその他の償却費	4,856	5,052
減損損失	419	421
事業撤退損	—	907
関係会社整理損	334	—
貸倒引当金の増減額 (△は減少)	565	△436
退職給付に係る負債の増減額 (△は減少)	211	△69
関係会社整理損失引当金の増減額 (△は減少)	△0	—
環境安全整備引当金の増減額 (△は減少)	△874	△262
その他の引当金の増減額 (△は減少)	159	△362
受取利息及び受取配当金	△343	△289
支払利息	609	537
為替差損益 (△は益)	31	△68
持分法による投資損益 (△は益)	△131	△34
固定資産処分損益 (△は益)	180	148
売上債権の増減額 (△は増加)	1,696	△2,155
たな卸資産の増減額 (△は増加)	△7,245	△627
その他の流動資産の増減額 (△は増加)	△1,228	942
仕入債務の増減額 (△は減少)	2,387	△3,187
その他の流動負債の増減額 (△は減少)	△920	913
その他	△247	△25
小計	4,556	5,341
利息及び配当金の受取額	340	268
利息の支払額	△601	△571
保険金の受取額	302	27
災害損失の支払額	△282	—
法人税等の支払額	△997	△315
営業活動によるキャッシュ・フロー	3,317	4,749

(単位:百万円)

	前連結会計年度 自 2019年4月 1日 至 2020年3月31日	当連結会計年度 自 2020年4月 1日 至 2021年3月31日
投資活動によるキャッシュ・フロー		
投資有価証券の取得による支出	△140	△12
固定資産の取得による支出	△6,716	△6,150
固定資産の売却による収入	107	92
貸付けによる支出	△353	△227
貸付金の回収による収入	159	142
その他	21	△5
投資活動によるキャッシュ・フロー	△6,922	△6,162
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)	△68	168
長期借入れによる収入	12,150	13,400
長期借入金の返済による支出	△11,959	△7,937
社債の発行による収入	2,100	3,100
社債の償還による支出	△390	△684
リース債務の返済による支出	△534	△491
割賦債務の返済による支出	△261	△393
配当金の支払額	△479	△799
自己株式の純増減額 (△は増加)	△4	△3
財務活動によるキャッシュ・フロー	552	6,358
現金及び現金同等物に係る換算差額	△5	69
現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)	△3,058	5,015
現金及び現金同等物の期首残高	23,983	20,925
現金及び現金同等物の期末残高	20,925	25,941

1920年-1945年

DNAとして  
受け継がれる「挑戦心」



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



1924年 鉱石の自社輸送を開始。ISKの社旗をひるがえした社船が活躍。



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

1945年-1960年

新時代の幕開け



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



1954年 無機化学の原点、酸化チタン事業に進出。国内トップメーカーへ。



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

1960年-1990年

世界市場へ躍進



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



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



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

1990年-2010年

地球の一員としての  
社会的責任



1999年 医薬品分野に進出以降、遺伝子治療ビジネスなどライフサイエンスにチャレンジ。



2005年 フェロシルトの自主回収を決定。10年かけて全量撤去し最終処分完了。



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

2010年-2020年

強くて、信頼される  
ケミカル・カンパニーへ



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



ブラジル、インドなどでの農業市場の開拓。グローバル競争力を強化する。



2018年 世界初となる犬用抗腸炎剤の国内製造販売承認を取得。2020年 創立100周年を迎える。

創立100周年記念サイト

## 会社概要

**商号** 石原産業株式会社  
英語表記 (ISHIHARA SANGYO KAISHA, LTD.)

**所在地** 〒550-0002 大阪市西区江戸堀一丁目3番15号  
06-6444-1451 (代表)

**創業** 1920年9月10日 (大正9年)

**設立** 1949年6月1日 (昭和24年)

**代表者** 代表取締役社長 高橋 英雄

**資本金** 434億円

**売上高** 831億円 (2021年3月期)

**従業員** 1,149名 (2021年3月31日現在)

## 国内外拠点、グループ企業

### 国内外拠点

本社／中央研究所／四日市工場／東京支店／中部支店／札幌営業所／仙台営業所／福岡営業所／アルゼンチン支店／シンガポール支店

### 連結子会社

(国内4社)

石原バイオサイエンス株式会社

石原テクノ株式会社

富士チタン工業株式会社

石原エンジニアリングパートナーズ株式会社

(海外8社)

ISK AMERICAS INCORPORATED

ISK BIOSCIENCES CORPORATION

ISK BIOCIDES, INC.

ISK ANIMAL HEALTH, LLC

ISHIHARA CORPORATION (U.S.A.)

ISK MAGNETICS, INC.

ISK BIOSCIENCES EUROPE N.V.

台湾石原産業股份有限公司

### その他関係会社

(国内4社)

石原酸素株式会社

石原鉱産株式会社

ジェノメディア株式会社

ホクサン株式会社

(海外10社)

BELCHIM CROP PROTECTION N.V.

SUMMIT AGRO USA, LLC

ISK BIOSCIENCES DO BRASIL DEFENSIVOS AGRICOLAS LTDA.

韓国石原産業株式会社

ISK BIOSCIENCES KOREA LTD.

ISK BIOSCIENCES (THAILAND) LTD.

ISK BIOSCIENCES INDIA PVT. LTD.

浙江石原金牛化工有限公司

石原 (上海) 化学品有限公司

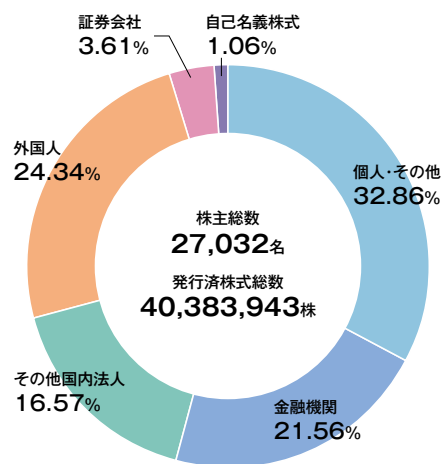
AVC CHEMICAL CORP.

More  
information

株式の情報 (2021年3月31日現在)

発行可能株式総数 100,000,000株  
 発行済株式の総数 40,383,943株  
 株主総数 27,032名  
 上場証券取引所 東証一部  
 証券コード 4028

所有者別株式分布状況



株主総利回り

(単位:%)

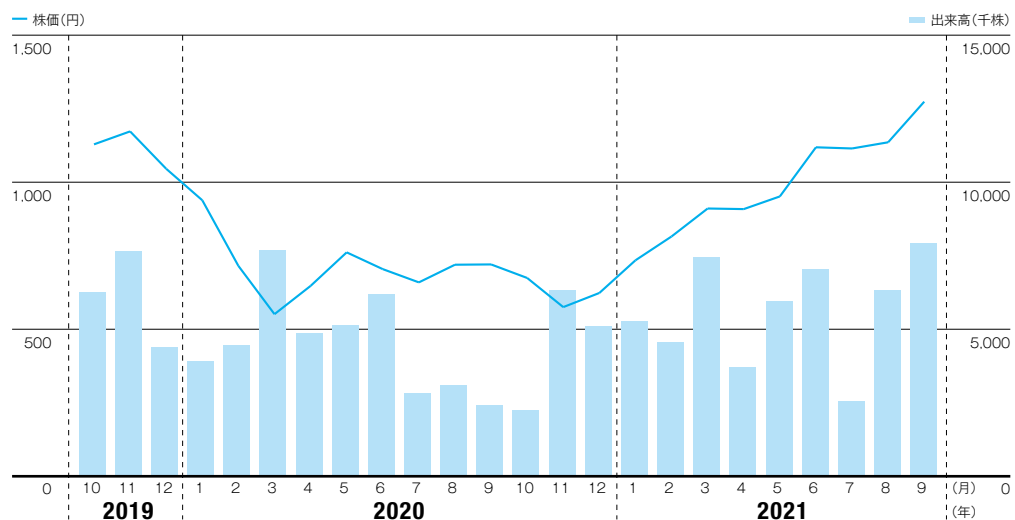
	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
石原産業	144.5	169.1	148.1	75.8	124.8
TOPIX	114.7	132.9	126.2	114.2	162.3
TOPIX化学	128.3	158.9	152.4	141.6	191.4

大株主

株主名	当社への出資状況	
	持株数 (千株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	2,513	6.29
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	2,094	5.24
三井物産株式会社	2,019	5.05
東亜合成株式会社	1,722	4.31
BNP PARIBAS SECURITIES SERVICES PARIS/ JASDEC/FBB SEC/BELCHIM MANAGEMENT	1,450	3.63
ユービーエルジャパン合同会社	1,170	2.93
ISK交友会	955	2.39
石原産業従業員持株会	809	2.03
INTERACTIVE BROKERS LLC	714	1.79
DFA INTL SMALL CAP VALUE PORTFOLIO	615	1.54

(注)持株比率は自己株式を控除して計算しています。

株価および出来高の推移



## 編集方針

本統合報告書は、国内外で事業を行う石原産業グループ(連結ベース)を対象として、業績や中長期の価値創造に向けた経営方針、事業戦略など、財務情報と非財務情報を統合的にステークホルダーの皆さまにご報告するものです。

## 報告の対照

**対象範囲**：石原産業株式会社  
および連結子会社・連結対象会社

**対象期間**：2020年度  
(2020年4月1日～2021年3月31日)

(注)一部対象期間外の内容を含んでいます。

## 参考ガイドライン

国際統合報告評議会(IIRC)「Integrated Reporting<IR>」  
経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」  
環境省「環境報告ガイドライン(2018年版)」  
Global Reporting Initiative「GRIスタンダード」

*Editorial policy*

## ウェブサイトのご案内

石原産業株式会社 オフィシャルサイト

<https://www.iskweb.co.jp/>



## IR情報

<https://www.iskweb.co.jp/ir/>




- 現在の株価情報
- トピックス
- IR最新資料
- 石原の経営方針・体制
- IRライブラリ
- 株式情報

## 環境への取り組み

<https://www.iskweb.co.jp/environment/>



- 環境・安全衛生基本方針
- 環境・安全衛生管理体制
- 環境保全活動
- CSR報告書・RCデータ集
- その他、外部・行政との取り組み

 **石原産業株式会社**

〒550-0002  
大阪市西区江戸堀一丁目3番15号  
TEL:06-6444-1451(代表)  
お問い合わせは当社ウェブサイトより  
<https://www.iskweb.co.jp/contact/>