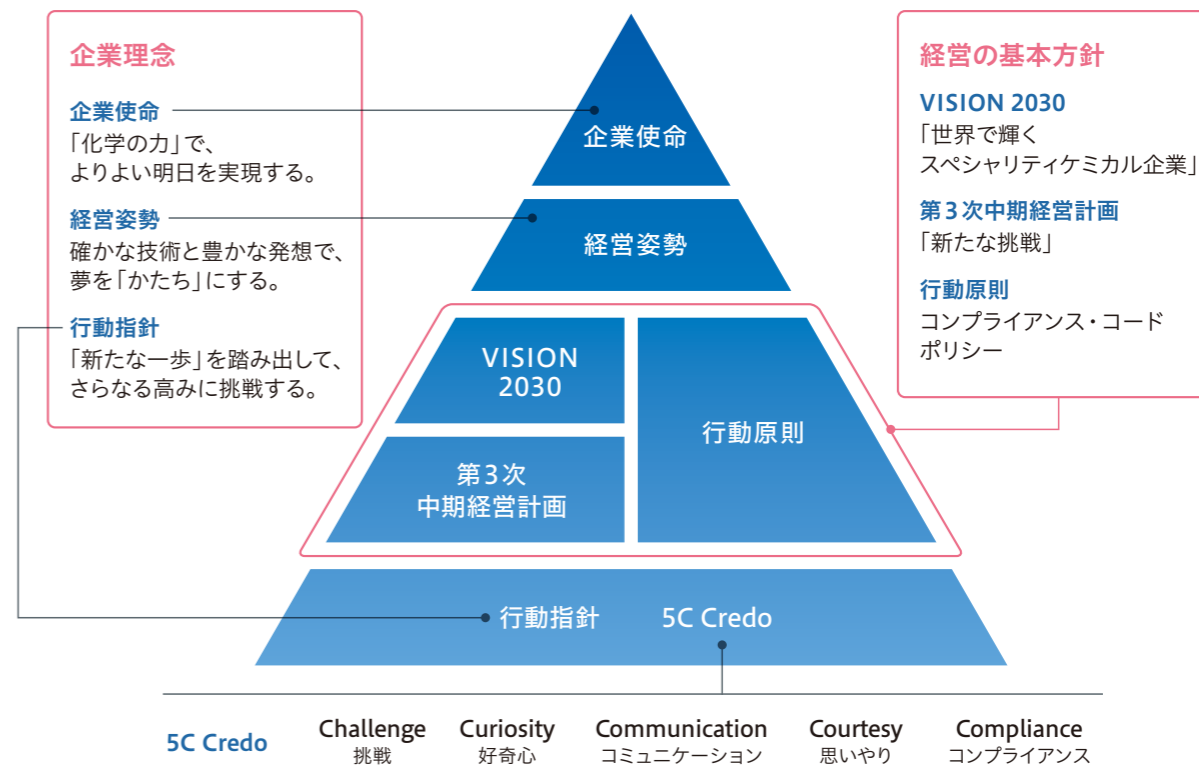


企業使命

「化学の力」で、 よりよい明日を 実現する。

KHネオケムが目指すもの



INDEX

02 KHネオケム At a Glance	26 研究・開発・事業創出	46 レスポンシブル・ケア
04 KHネオケムの強み	29 生産技術	53 社会貢献活動
06 KHネオケムの 価値創造ストーリー	30 人財・企業風土	54 工場での地域に根差した 取り組み
08 VISION 2030	34 特集：社外取締役 座談会 コーポレート・ ガバナンスの進化	56 株主・投資家との対話
09 社長メッセージ	37 サステナブル経営の推進	57 経営成績・財政状態に 関する分析
14 財務・資本戦略	38 コーポレート・ガバナンス	59 連結財務諸表
16 財務・非財務ハイライト	44 役員一覧	63 会社概要
18 事業戦略		

編集方針

この報告書は、当社の中長期的な価値創造やビジョン、強みと原動力、価値創造の基盤等について示すことで、ステークホルダーの皆様との対話につなげ、当社の価値創造活動のさらなる進展を図ることを目的としています。作成に当たっては、経済産業省の価値協創ガイドランスを参考にしました。

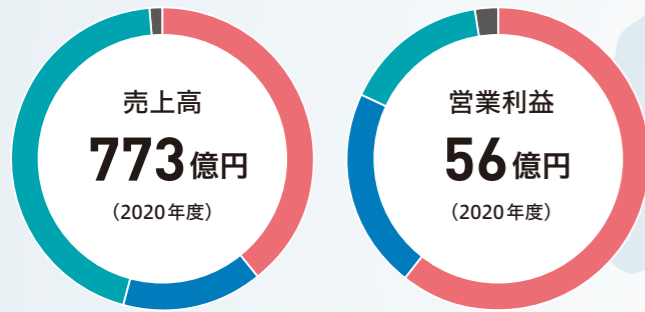
報告対象範囲

対象期間：2020年1月1日から12月31日*
ただし、法律に基づく環境報告データなどについては2020年4月1日から2021年3月31日としています。また、一部2021年の活動内容も含まれます。
対象組織：KHネオケム(株)単体(一部連結の内容も含まれます。)
発行時期：2021年7月

見通しに関するご注意

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

事業内容

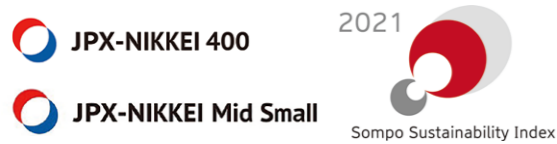


■機能性材料 ■電子材料 ■基礎化学品 ■その他

時価総額 **958億円**
(2021年6月30日現在)

従業員数 **829名**
(2020年12月31日現在)

外部評価

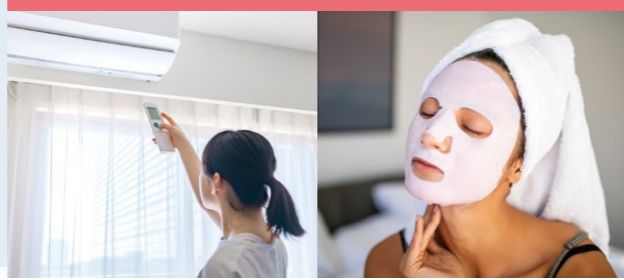


2021 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)

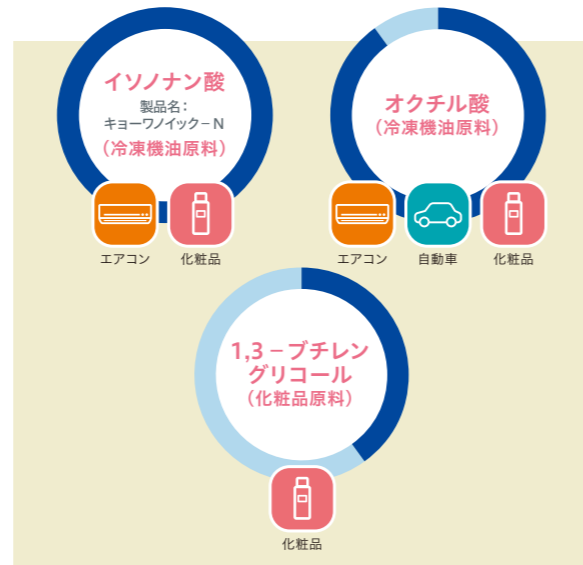
※KHネオケム株式会社のMSCIインデックスへの組み入れや、MSCIのロゴ、商標、サービスマークやインデックス名の使用は、MSCIまたはその関係会社によるKHネオケム株式会社の後援、宣伝、販売促進ではありません。MSCIインデックスはMSCIの独占的財産です。MSCIおよびMSCIインデックスの名称とロゴは、MSCIまたはその関係会社の商標またはサービスマークです。

※業績数値、従業員数は連結です。

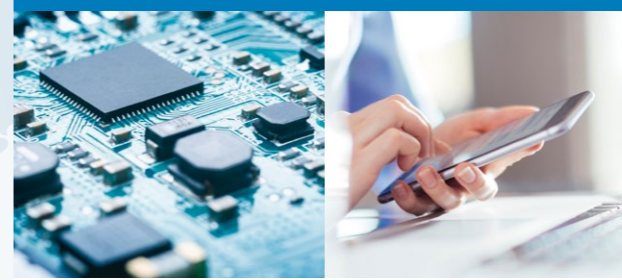
機能性材料



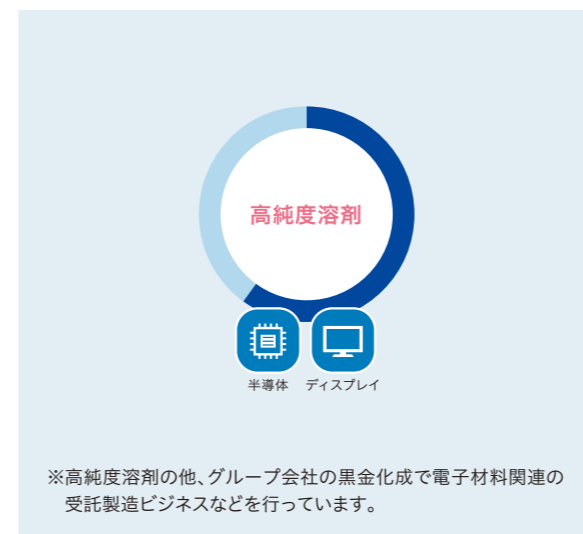
当社の機能性材料は、ユニークな構造・物性を有しています。地球温暖化係数の低い冷媒と相性の良い潤滑油(冷凍機油)などの原料として、地球環境の保全に貢献しています。また、化粧品や家庭用洗剤等の原料としても高い評価を得ています。



電子材料



半導体や液晶ディスプレイの製造プロセスには、非常に「高純度の溶剤」が必要とされています。当社の高純度化技術(蒸留技術)と高い品質管理技術を融合させた不純物(異物や金属)含有量の極めて少ない溶剤は、日々進歩する電子材料分野の市場ニーズに応えています。



基礎化学品



当社の基礎化学品は豊富な製品ラインナップを取り揃えています。「溶剤」は建物や自動車、スマートフォンの塗装・接着・洗浄剤等に使用されており、「可塑剤原料」はプラスチック製品には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ています。



事業の拡大

基礎化学品開始

創業事業であり、住宅・自動車・食品包装など、私たちの暮らしに身近な分野に向けて製品を提供

機能性材料開始

より人と環境に優しい、高付加価値品の市場へ参入環境に優しいエアコンや、化粧品用途に製品を提供

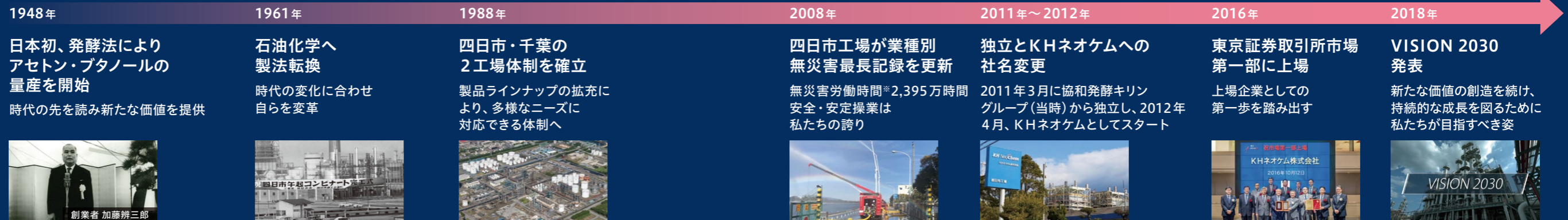
電子材料開始

最先端のエレクトロニクス分野のニーズに応え、不純物の含有量が極めて少ない、高純度溶剤を展開

新規事業の創出へ

異業種交流やビジネスマッチングの展開など、外部との技術協創を図り、従来にない観点からのイノベーション創出へ

KHネオケムの歩み



KHネオケムの強み

私たちは1948年の創業以降、独自の強みを築き上げてきました。これらの強みを最大限発揮するとともに、さらなる磨きをかけることで提供価値の拡大を目指します。

1 特色ある豊富な技術

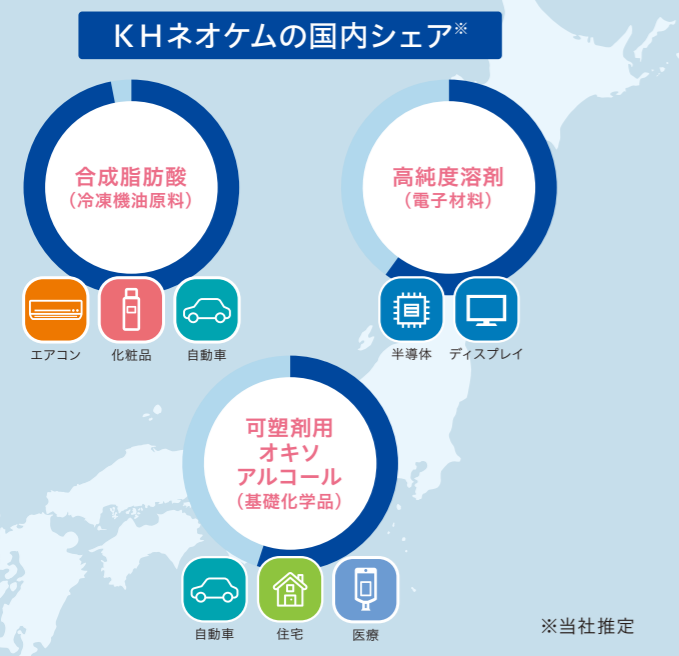
当社のコア技術であるオキシ反応（ヒドロホルミル化反応）は、各種オレフィンなどの原料と一酸化炭素（CO）と水素（H₂）を反応させ、アルデヒドを合成する反応です。COとH₂の製造工程で、炭酸ガス（CO₂）を原料として使用する、大変稀有な技術です。当社は高圧・低圧の2種類のオキシ技術を保有しており、それぞれの特長を最大限に活かし、長い歴史の中で培ってきた運転・設備管理技術のもと、幅広い製品を製造しています。特に近年では、AI技術を活用したプラント高度制御システム（P29参照）を積極的に導入し、生産性のさらなる向上にも取り組んでいます。

また、混合物から対象の化合物を高純度で取得する技術に加え、徹底した品質管理のもと生み出される当社製品は、不純物の少ない安定した品質であり、国内外のお客様から高い支持を得ています。これらの特色ある技術の組み合わせによって、人々の暮らしに欠かせないスペシャリティケミカル素材を提供しています。



2 シェアの高い主力製品

当社は、シェアの高い主力製品を多数保有しています。例えば、当社の合成脂肪酸は、オゾン層保護・地球温暖化抑制に貢献する環境配慮型エアコンに使用される潤滑油（冷凍機油）の原料となっており、世界で高いプレゼンスを發揮しています。また、高純度溶剤は半導体やディスプレイの製造プロセスにおいて使用されており、不純物（異物や金属）の含有量が極めて少ない品質が評価されています。可塑剤用オキシアルコールは、オキシ技術によって生産される、塩化ビニル樹脂を柔らかくする素材（可塑剤）の原料で、電線や壁紙・床材、医療用輸液バッグなど、暮らしを支えるさまざまな製品に利用されており、高いシェアを保持しています。



3 世界有数の製造設備

当社は三重県四日市市と千葉県市原市に工場を保有しています。四日市工場には2つの製造所があり、オキシ関連製品などにおいて国内有数の生産規模と品揃えを誇ります。また千葉工場には、国内唯一、世界でも有数の高圧オキシ反応設備があり、イソノニルアルコールやイソデシルアルコール、イソノナン酸などの特殊なアルコールや合成脂肪酸を生産しています。VISION 2030では各種生産設備への大規模な投資も計画しており、さらなる生産能力の増強や生産効率の向上を図っていきます。



上：四日市工場 下：千葉工場

4 多様なお客様とのネットワーク

当社は、冷凍機油メーカーや化粧品、フォトレジスト、塗料・インキメーカーなど、多岐にわたる製造業のお客様に製品を提供しています。また、主要なお客様は、各業界のリーディングカンパニーや高いプレゼンスを發揮している企業が多く、長期にわたる強固な信頼関係のもと、新しい価値とともに生み出してきました。今後もお客様との信頼関係やネットワークをさらに強化し、ニーズや需要動向などをきめ細かく迅速に捉えることで、販売のさらなる拡大を図るとともに、新たな事業や製品の開発にもつなげていきます。



KHネオケムの価値創造ストーリー

これまで私たちは、「化学の力」で環境や人々の暮らしに役立つ製品を提供し、社会課題の解決に貢献してきました。これからも、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していきたい、そう私たちは願っています。社会とともに持続的な成長を実現していくために、ステークホルダーの皆様との「7つの約束 (P37参照)」に誠実に取り組み続けることで、私たちは「サステナブル経営」を推し進めています。



KHネオケムの強み

▶P04

- 特色ある豊富な技術
- シェアの高い主力製品
- 世界有数の製造設備
- 多様なお客様とのネットワーク

想定される社会・環境の変化

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

※Quality of Life

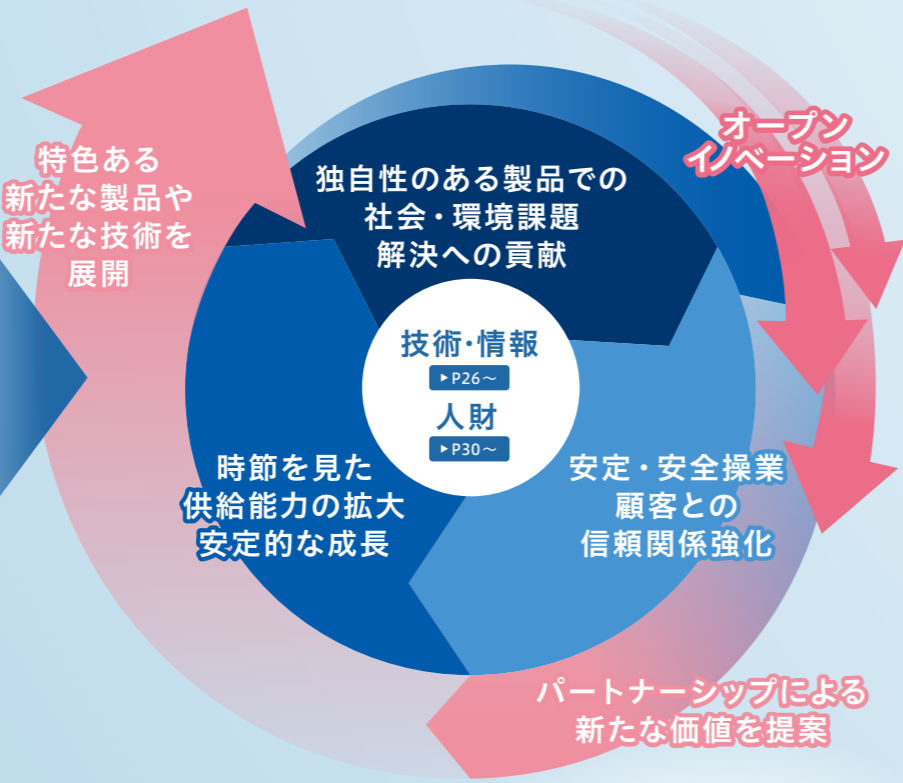
経営姿勢

確かな技術と豊かな発想で、夢を「かたち」にする。

INPUT

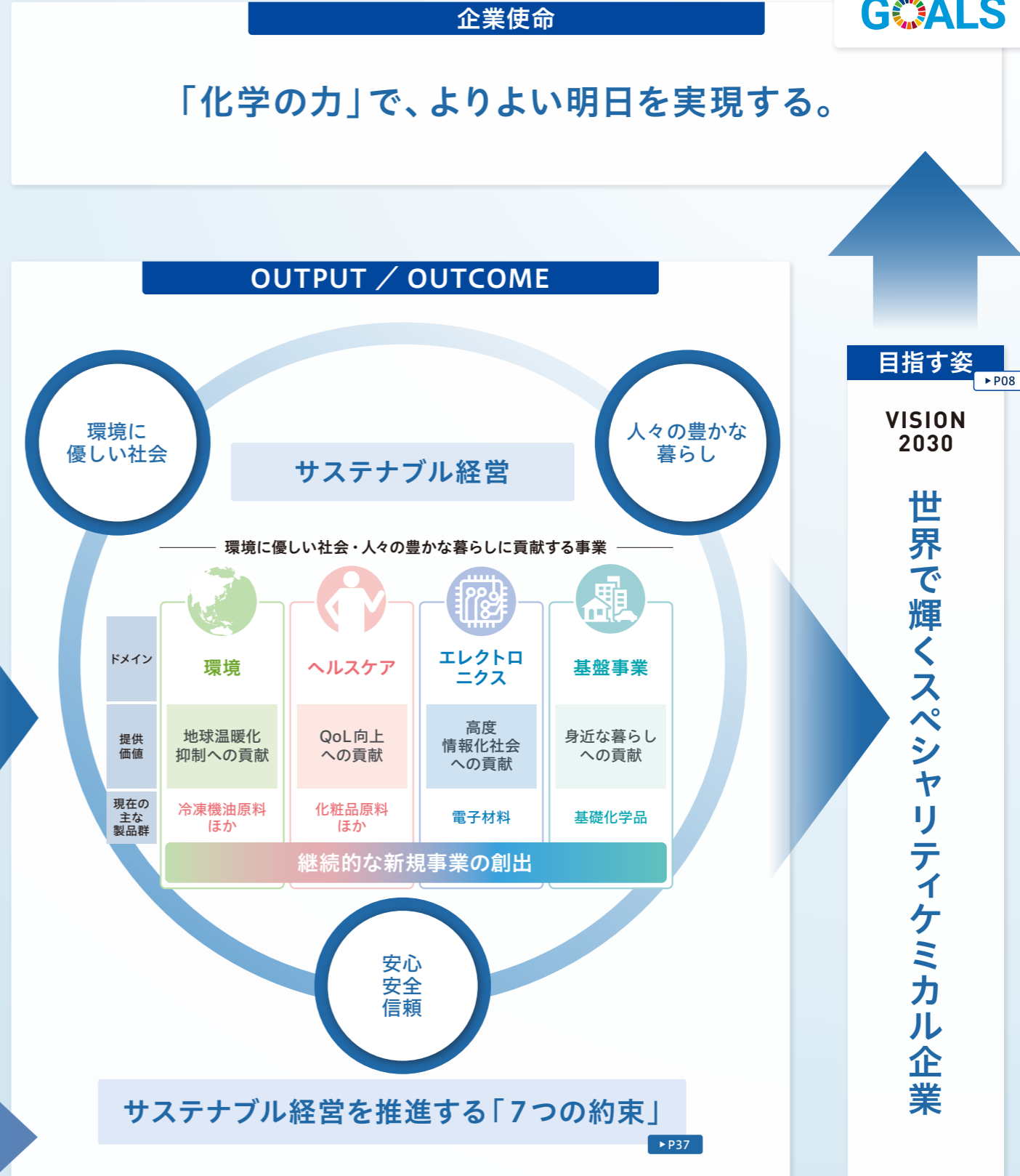
- 財務資本**
機動的な投資を可能とする財務体質・収益性 (自己資本比率45%・ROE10%)
- 人的資本**
多様なスキルと価値観 (連結従業員数829人)
- 自然資本**
CO₂を原料として使用
バイオ原料の使用

※上記数値は2020年度の実績値です



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。



※持続可能な開発目標。2015年9月の国連サミットで採択された2030年までの国際目標で、17のゴール・169のターゲットから構成。

VISION 2030

VISION 2030は、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。社会ニーズを捉えた戦略投資を行うことで、持続的な成長と企業価値の向上を目指します。

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

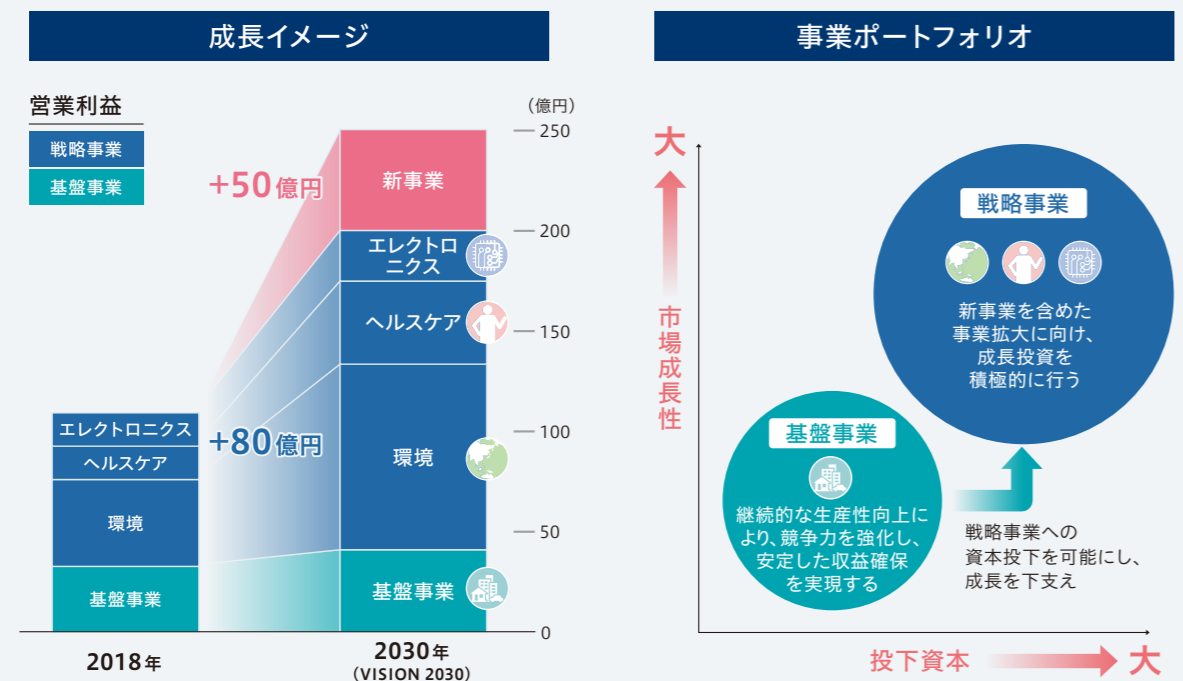
財務目標※

売上高	営業利益	ROE	自己資本比率
1,800億円	250億円超	12%超	50%
年平均5%の 企業成長	年平均7%の 利益拡大	高い資本効率を 維持	外部環境に 影響されにくい 財務体質を構築

※連結の目標値です。

KHネオケム株式会社
代表取締役社長 **高橋理夫**

事業を通じて環境・社会課題の解決に貢献し、
社会とともに、私たちが持続的に成長します。



2020年度の業績評価と2021年度の市場環境について

2020年度は、新型コロナウイルスの感染拡大が世界経済に多大な影響を及ぼしました。当社においても、ゼロベースでコスト削減を行うなど対策を講じましたが、国内外の需要が大きく落ち込み、総じて非常に厳しい1年となりました。

しかし、基礎化学品においては、自動車関連を中心に第3四半期以降緩やかに需要の回復が見られたことに加え、機能性材料においても、エアコン販売台数の回復に伴い、第4四半期より冷凍機油原料の需要回復が鮮明となりました。化粧品原料についてはインバウンド需要の消滅等により年間を通して厳しい状況が続きましたが、一方で、電子材料についてはテレワークの普及や5Gへの移行が進展したことにより、年間を通じて非常に良好な事業環境が継続しました。

2021年度については、米国や中国を中心とする世界経済の回復に伴い、多くの化学製品で需給バランスがタイトに推移するなど、急速に事業環境が好転してきており、5月に業績予想の上方修正を行いました。年間を通して過去最高水準の業績を見込んでいます。

第3次中期経営計画
における
注力施策の進捗状況

2019年度にスタートした3カ年の第3次中期経営計画は、VISION 2030実現に向けた「新たな挑戦」と位置づけ、中長期的な成長に資する取り組みを推し進めてきました。その2年目となる2020年度は、前述の通りコロナ禍の影響で業績面では非常に厳しい結果となりましたが、一方で、中期経営計画で掲げた主要施策については、着実に進捗したと考えています。

第3次中期経営計画において最大の設備投資案件であった、冷凍機油原料の四日市工場新プラント建設は予定通り2020年第1四半期に完工しました。これにより、需要回復後の中長期的な市場成長にも対応可能となり、環境に配慮したエアコンと相性の良い当社の冷凍機油原料を通じて、オゾン層保護・地球温暖化抑制にも大きく貢献できるものと期待しています。電子材料関連では、グループ会社の黒金化成において、次世代半導体向け材料の新設備が2020年第4四半期に稼働を開始しました。これにより、高度情報化社会の進展に伴う半導体・ディスプレイ市場の最先端分野にも対応できる設備を整えることができたと考えています。

研究開発面では、オープンイノベーションの取り組みを本格化させています。2019年に設置した研究開発拠点「KH i-Lab」では、2020年に異業種間の人材交流をスタートし、さらに2021年4月にはベンチャー企業や大学などとの共同研究の場としてオープンラボを開設しました。

生産技術面では、これまで進めてきているプラント設備の生産性向上と省エネを実現するAI技術を活用した「高度制御システム」の導入を2020年も着実に拡大しており、2021年以降も引き続き推進していきます。この他にも、2021年3月には千葉工場におけるCO₂排出量を約15%削減する自家発電設備の稼働を開始したほか、四日市工場においては、電子材料分野のさらなる発展を視野に、2022年3月完成を目指して最高水準のクリーンルームを備える品質管理棟建設に着手するなど、主要施策を着実に実施しています。

2021年度は第3次中期経営計画の最終年度であり、現在は第4次中期経営計画の策定にも取りかかっています。2022年度以降はVISION 2030の実現に向けた重要なセカンドステップであるという認識のもと、将来を担う次世代人材を中心としたプロジェクトメンバーなどと議論を重ね、中期経営計画の検討を進めています。



千葉工場の自家発電設備



今後の課題認識と
成長に向けた
各事業の方向性

冷凍機油原料関連では、国際的な条約によって代替フロンを削減する取り組みが進められており、例えば先進国では2036年までにCO₂換算値として85%の削減が求められています。米国は、当初その条約に批准していませんでしたが、民主党政権に移行後、代替フロンを今後15年で85%削減することを定めた連邦法が成立し、新たな規制づくりに着手しました。また、中国では2020年7月に施行された改定版国家標準によって、エネルギー効率の低いエアコンの規制が強化されています。このような世界的潮流の中で、より環境配慮型エアコンへの転換が加速していくと予測しており、当社の冷凍機油原料は、こうした環境配慮型エアコンとの相性に優れているため、大きな成長が期待できると考えています。当社は冷凍機油原料のトップメーカーとして、競争優位性を損なわないよう引き続き需要動向を見極め、適切なタイミングで投資を行い、着実に成長を実現していきます。

電子材料では、高度情報化社会の進展に数多くの機会を見出しています。例えば、高純度溶剤においては、極めて微細な精度での品質管理が要求されており、当社もそれに対応する設備の導入や技術のブラッシュアップを行っています。微細化のハードルが年々高くなっている中、今後も適切なタイミングで必要な投資を行い、お客様のニーズに応えていきたいと考えています。また前述の通り、グループ会社の黒金化成においては最先端分野に対応可能な次世代半導体向け材料設備が2020年秋に完成しており、この設備を最大限活用して新たなビジネスを構築していきます。

基礎化学品は、コア技術であるオキソ技術を活かした製品群が中心であり、当社の基盤となる事業です。当社の市場シェアが高い製品も数多くあり、今後もしっかりと社会のニーズに応えていきます。

VISION 2030で掲げた目標を達成するためには、こうした既存事業のオーガニックな成長に加えて、新規事業の創出にも注力していくことが大切だと考えています。すべてを自前主義で行うのではなく、ベンチャー企業や研究機関などとの連携によるオープンイノベーションを積極的に活用するほか、M&Aなども視野にさまざまな手法を駆使して、戦略ドメインである「環境」「ヘルスケア」「エレクトロニクス」の3分野で、新規事業の創出と業容の拡大に取り組んでいきます。

第3次中期経営計画～2021年度の取り組み～

戦略Ⅰ	戦略Ⅱ	戦略Ⅲ
<p>新設備の稼働等による収益拡大</p> <p>中計戦略</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 冷凍機油原料で圧倒的シェア獲得に向けた、新設備稼働や新製品の生産 ● 次世代ニーズを先取りした半導体材料向け設備の稼働 <p>主要施策</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 冷凍機油原料新プラントによる需要の取り込み ● 次世代半導体向け材料設備の稼働 ● 最高水準のクリーンルームも備えた品質管理棟の新規建設 ● 化粧品原料のデポトルネッキング※1実施 ● 基礎化学品を中心とする稼働率向上と旺盛な需要の取り込み 	<p>将来の機能化学品事業※2拡大に向けた積極投資</p> <p>中計戦略</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 将来の収益の柱となる、機能化学品の大型投資判断 ● 独立した研究新拠点における、新ビジネスの早期創出 <p>主要施策</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 機能性材料の設備投資 ● フィージビリティ・スタディ継続 ● 新研究拠点(KH i-Lab)における新規ビジネスプラン提案 	<p>ビジネス基盤の強化</p> <p>中計戦略</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 最新技術(AI、IoT等)を活用したプラント制御システム導入拡大 ● 事業拡大を加速するための、人材育成・獲得、職場環境の刷新・活性化 <p>主要施策</p> <ul style="list-style-type: none"> ● プラント高度制御システム導入拡大 ● 人事制度改革の継続 ● 工場の職場環境改善に向けた取り組み ● 新ERP導入

※1 既存の製造工程において、生産効率向上の妨げとなっている箇所を改良し、生産能力増強を行うこと。
 ※2 機能性材料と電子材料

VISION 2030で
目指す姿と提供価値

VISION 2030では、目指す姿として「世界で輝くスペシャリティケミカル企業」を掲げており、その実現に向けた価値創造のため、「サステナブル経営」を推進していきます。

当社は、2つの観点からサステナビリティに取り組むことが重要だと考えています。第一に、SDGsに代表されるような地球規模の環境・社会課題に対して、事業を通じて解決策を提供し、サステナブルな社会の実現に貢献することです。第二に、社会やステークホルダーの皆様への価値提供を通じて、当社自身が持続的に企業価値を向上させていくことです。当社の冷凍機油原料はオゾン層保護・地球温暖化抑制に貢献しており、また、基礎化学品や化粧品原料、電子材料はQoL※向上や高度情報化社会の進展に寄与しています。これらの事業をさらに拡大し、新規事業の創出も図りながら、「環境に優しい社会」や「人々の豊かな暮らし」の実現に向けた価値を提供し、社会とともに当社もサステナブルな成長を実現していきたいと考えています。一方で、当社がサステナブルであるためには、ステークホルダーの皆様から、安心・安全で信頼できる会社と認めていただくことが欠かせません。コンプライアンスやリスク管理を含めたコーポレート・ガバナンスにしっかりと取り組み、透明性の高い企業を目指していきます。

上場以来CSRの推進を行ってきましたが、近年はサステナビリティの観点を加え、さらに取り組みを深化させています。2019年以降はESGやSDGsの専門家である一橋大学の伊藤邦雄名誉教授や千葉商科大学の笹谷秀光教授を招聘し、当社役員との意見交換会を行っています。また昨年来、関係役員が集まり、価値創造ストーリーやマテリアリティについての議論を何度も重ね、サステナブル経営を推進する「7つの約束(P37参照)」を定めました。今後、第4次中期経営計画においてさらなる取り組みの充実を図ると同時に、情報開示にも積極的に取り組んでいきます。

※Quality of Life

環境

当社では環境配慮型エアコンに使用される冷凍機油原料の供給能力を拡大すると同時に、事業活動における環境負荷低減に向け、レスポンシブル・ケアや省資源・省エネの取り組みを継続的に行ってきました。直近では前述の通り、エネルギー効率の高い自家発電設備への更新や、高度制御システム導入による省エネ化を進めています。今後カーボンニュートラルの機運が一層高まっていく中で、業界団体や、コンビナート各社他、外部との連携も模索しながら、さらなる排出削減に当社がどう貢献できるのか、第4次中期経営計画の中で戦略を立案していきます。

さらに、当社が事業を通じ、いかに環境への貢献に取り組んでいるかを、ステークホルダーの方々にご理解いただけるよう開示していくことも重要だと考えています。例えば当社のコア技術の一つであるオキソ技術は、CO₂を原料として使用します。外部からの調達に加えて、生産工程で排出されたCO₂を工場内部で回収し、消費するという取り組みも行っています。また、環境に配慮したエアコンの需要拡大に合わせて、当社が冷凍機油原料を供給していくことにより、社会全体で見るとオゾン層保護や地球温暖化抑制に大きく貢献しています。このように、当社の技術や製品がサプライチェーン全体を通じて環境に貢献していることを、できる限り分かりやすくお示していきたいと考えています。



社会

前述の通り、環境・社会課題解決に向けた事業面での価値提供を、サプライチェーン全体を通じて拡大させていくことが重要ですが、そのためには「人財」や「企業風土」が重要な原動力となります。人財に関しては研修プログラムの体系化をはじめ、管理職を対象とした成果責任の明確化と評価処遇制度の改定を柱としたジョブ型人事制度の導入に取り組んできました。また、継続的な新卒採用と積極的なキャリア採用を実施してきた結果、2011年の当社独立以降に入社した社員が既に全体の半数程度に達するなど人財の多様化が進んでいます。今後は多様な人財が一人ひとり能力を最大限に発揮し、成果を最大化できる企業風土を実現すべく、従業員エンゲージメントの向上に一層取り組んでいきます。

ガバナンス

高い倫理観を持った透明性ある経営を実践すべく、ガバナンス体制の強化を継続して進めています。2020年度には独立社外取締役や女性社外役員を増員したほか、取締役会の実効性向上について取締役会メンバー全員で協議し、改善を図りました。また、経営の基本方針として、当社グループの行動原則であるコンプライアンス・コードの制定と、これを各項目に分類・具体化したポリシーの策定、浸透などにも取り組みました。

さらに2021年4月には、ガバナンス機能の強化と意思決定の迅速化に向け、経営と執行の分離をより一層明確にした経営体制の見直しを行いました。これにより、取締役は監督機能と中長期的な方向性を明確にする役割に集中する一方、日常の業務執行については、これまで以上に執行役員や各部門の長に責任と権限を委譲し、事業運営に関わる効率的かつ迅速な意思決定体制が構築できたと考えています。

また、今後も地域に根差した化学メーカーとして、安全運転・安定操業に注力し、ステークホルダーの皆様からの信頼を得られるよう努めていきます。

新型コロナウイルス感染症が収束する見通しは依然不透明ですが、目まぐるしい外部環境の変化に柔軟に対応し、目の前の課題を一つひとつ克服することで、今後も期間収益の最大化を図っていくことが我々経営陣の重要な役割だと認識しています。

一方で、企業価値をより一層向上させるためには、中長期的な視点で主力製品の設備増強を実施していく等の成長戦略が必要です。これに伴い、一時的には償却費増等により、費用負担が先行するケースも考えられますが、当社が持続的な成長を遂げていくためには必要不可欠なことだと考えています。

投資家をはじめとするステークホルダーの皆様には、当社のサステナブルな成長の実現に向けて、引き続きご支援を賜りますようお願い申し上げます。

ステークホルダーの
皆様への
メッセージ

「サステナブル経営」
推進に向けた
具体的な取り組み



KHネオケム株式会社
代表取締役社長

高橋 理夫



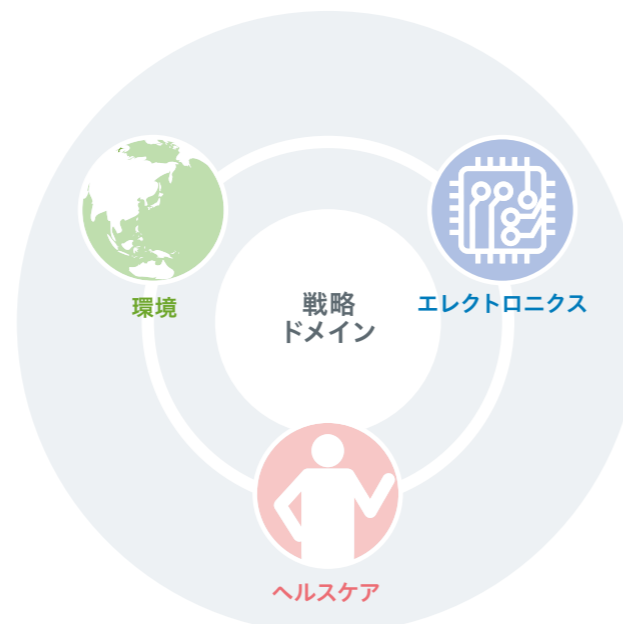
KHネオケム株式会社
取締役 常務執行役員
濱本 真矢

経営資本の適正な配分により資本効率を高め、 中長期的に企業価値の向上を目指します

当社は、2030年に向けた長期計画VISION 2030を実現するため、高い資本効率を維持しながらも外部環境に左右されにくい、バランスの良い財務体質の構築を目指しています。具体的には3カ年の中期経営計画に基づき、各施策を実施していきます。

資本効率向上と財務基盤強化の両立

当社は、第3次中期経営計画(2019~2021年度)における重要な経営数値目標の一つとしてROEを掲げ、2021年度の目標を18%と設定しています。また、自己資本比率の管理基準を40~50%とすることで、資本の効率性だけでなく財務健全性とのバランスを図っています。この両立を図ることにより、当社は今後も市場の拡大が期待される「環境」、「ヘルスケア」、「エレクトロニクス」といった戦略ドメインへより一層の資源配分を行い、収益性の向上を保ちながら持続的な成長を目指していきます。



基本的な投資方針と投資戦略

第3次中期経営計画の前半2年間、特に2020年度は新型コロナウイルスの感染拡大による需要の低迷という厳しい環境に見舞われましたが、その中にあっても、中長期的成長に資する戦略投資や基盤強化・合理化投資は着実に実行してきました。

2020年度には冷凍機油原料の新プラントが四日市工場で完成しました。この製品は、地球温暖化抑制に貢献するエ



四日市工場品質管理棟 完成イメージ図

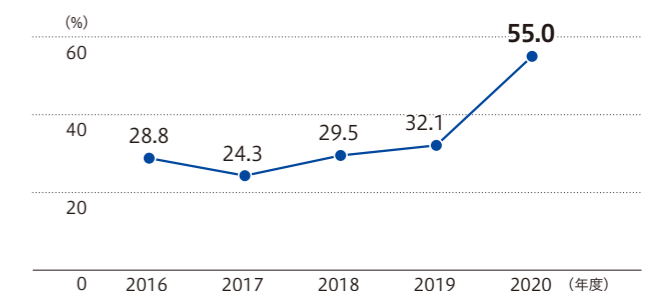
アコンなどに必須の製品で、世界各国でCO₂排出抑制への取り組みが加速される中、今後さらなる需要伸長が期待されています。またエレクトロニクス分野では、グループ会社での次世代半導体向け材料の新設備の稼働、四日市工場での最高水準のクリーンルームを備えた品質管理棟の建設決定など、先を見据えた投資を進めています。2021年度には、オープンイノベーション拠点KH i-Labのオープンラボ新設、より環境負荷の低いエネルギーへの転換によってCO₂排出量の削減を実現する自家発電設備稼働など、2030年を視野に入れた投資にも取り組むほか、プラント設備の高度制御化に向けた投資や工場の職場環境改善投資にも引き続き力を入れています。

一方で、個別の投資案件につき、その必要性、タイミング、内容を徹底的に見直しました。これにより、この3年間における設備投資額は、当初計画よりも2割程度効率化できる予定です。

株主還元

当社は株主還元を経営の重要課題の一つと認識しており、第3次中期経営計画では配当性向30%を目途に、安定的で利益成長に見合った配当を行うことを基本方針としています。なお、2020年度は新型コロナウイルスの感染拡大の影響により国内外の需要が減少し、当社業績も低迷しましたが、株主還元方針や財務状況を総合的に勘案し、年間配当は当初計画通り1株あたり60円といたしました。

配当性向



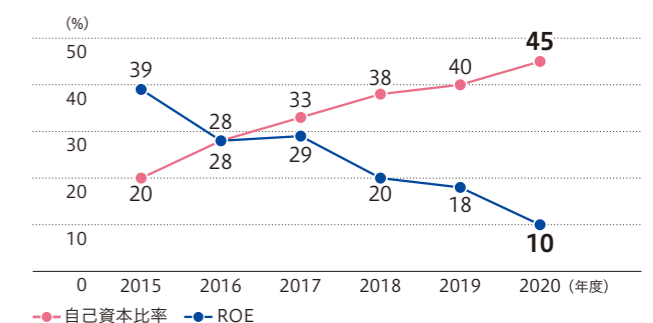
VISION 2030の進捗と今後の取り組み

VISION 2030では、売上高1,800億円、営業利益250億円超、加えて高い資本効率を維持しながら外部環境に影響されにくい財務体質の構築を目指し、ROE12%超、自己資本比率50%を2030年度の財務目標として掲げています。2020年度は新型コロナウイルスの感染拡大の影響で業績が一時的に落ち込みましたが、中長期的な成長戦略は不変であり、外部環境の改善を確実に捉え、着実に業績の回復が進みました。

しかしながら、経営環境の変化はより早く大きくなっています。持続的な企業価値向上を実現するため、製品ポートフォリオの最適化を進め、財務基盤の強化に取り組んでい

きたいと考えています。

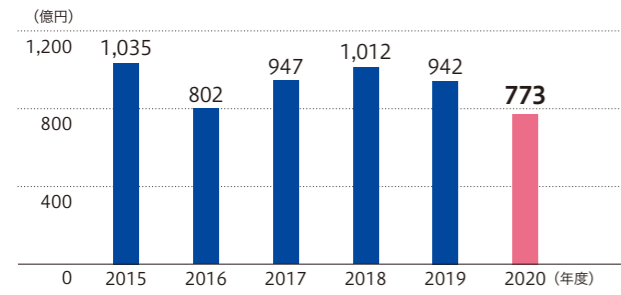
自己資本比率 / ROE



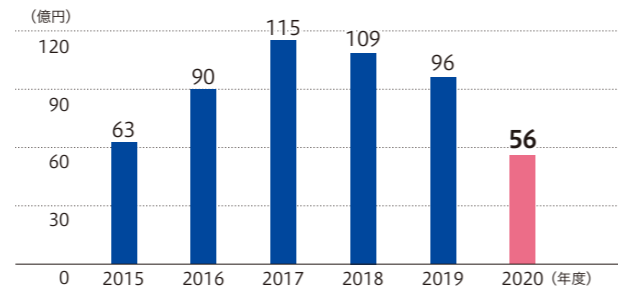
財務・非財務ハイライト

※P16は連結、P17は単体の数値となっています。また、期間・時期に注記のないデータは1月1日～12月31日を示します。

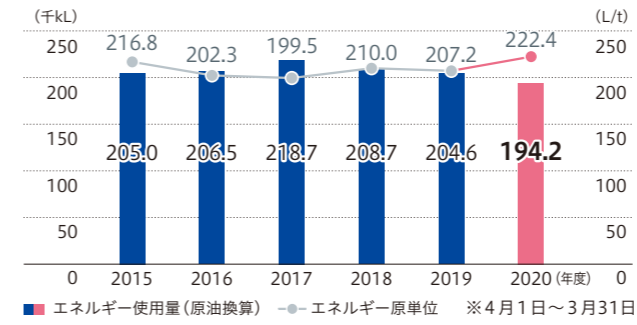
売上高



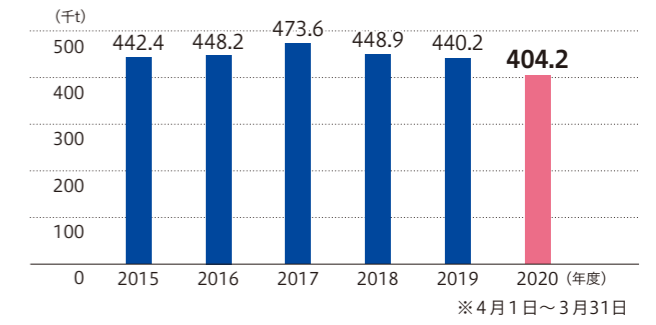
営業利益



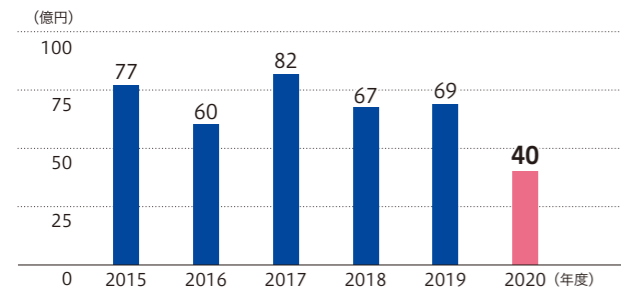
エネルギー使用量・原単位



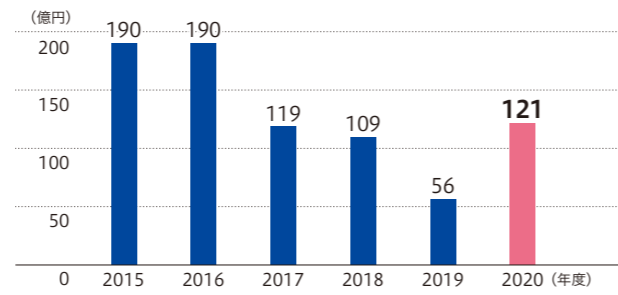
CO2排出量



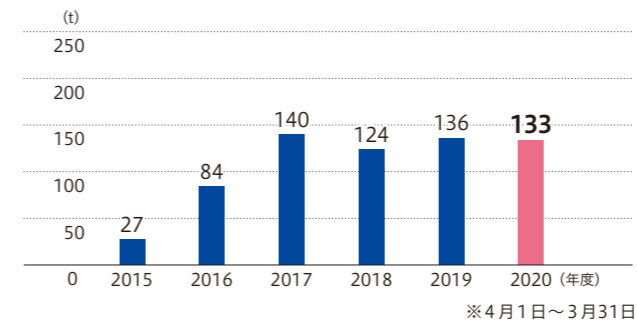
親会社株主に帰属する当期純利益



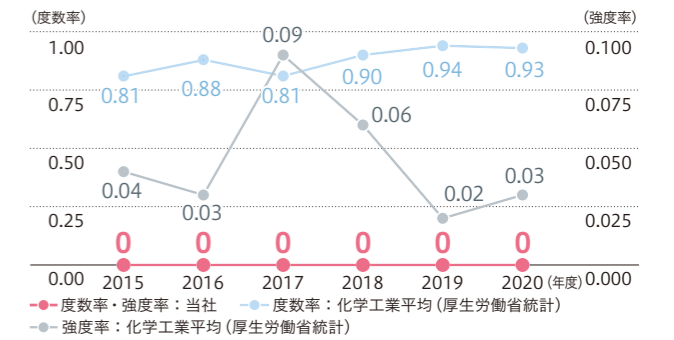
純有利子負債(リース債務を除く)



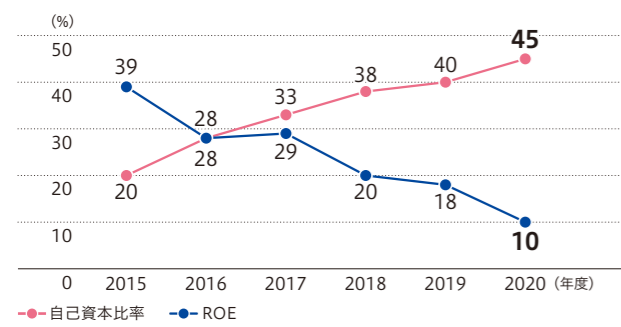
最終埋立処分量



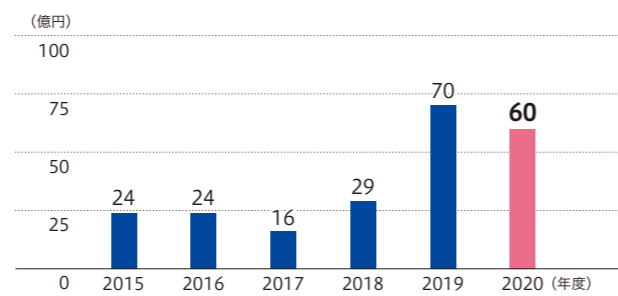
度数率(休業労災)・強度率



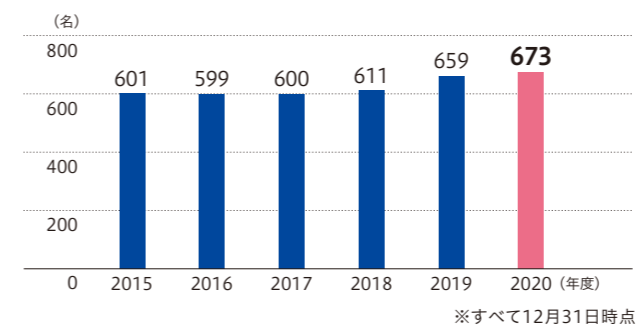
自己資本比率/ROE



設備投資額



従業員数

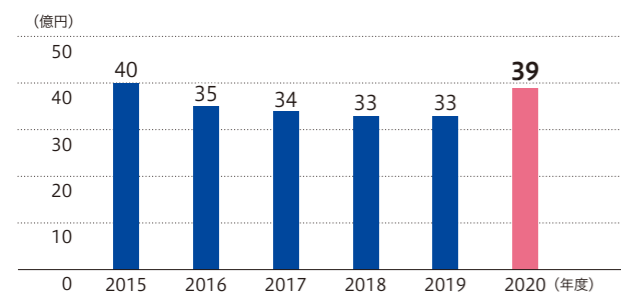


採用者数

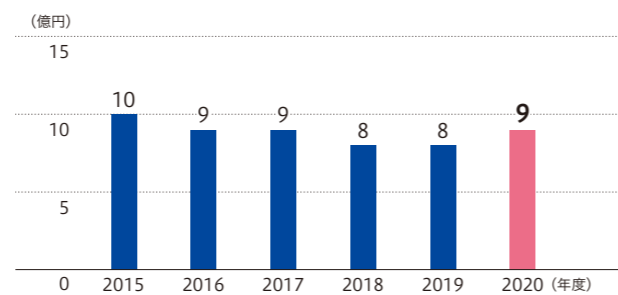
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
新卒	14	18	8	21	27	22
キャリア	8	5	14	19	50	13
合計	22	23	22	40	77	35

※期間の定めのない労働契約を締結している労働者のみ

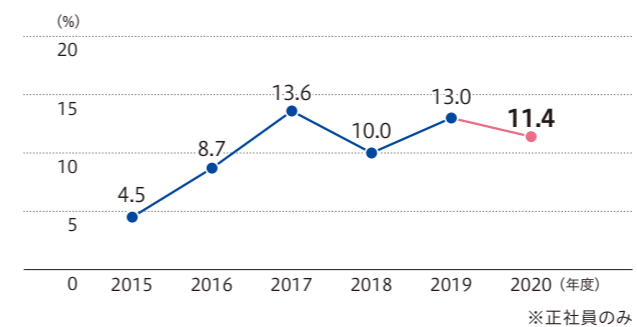
償却費



研究開発費



採用者に占める女性の割合

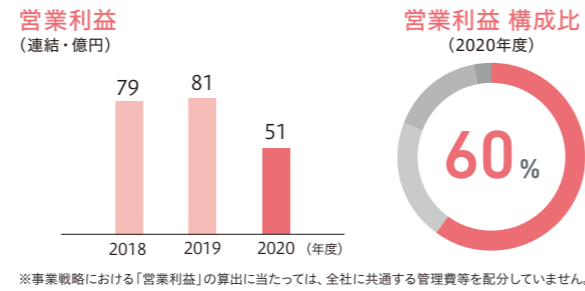


勤続年数と男女差異

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
勤続年(男性)	17.1	16.5	16.0	14.6	13.5	13.7
勤続年(女性)	16.9	16.9	16.3	14.3	14.3	15.0
年数差(女性-男性)	-0.2	0.4	0.3	-0.3	0.8	1.3

※正社員のみ ※すべて4月1日時点

当社が戦略ドメインとして定めた3分野のうち、「環境」「ヘルスケア」の2分野を支えているのが機能性材料です。冷凍機油原料は、環境に配慮したエアコンに使用される潤滑油の原料として、地球温暖化抑制に貢献しています。化粧品原料は、高級なスキンケア化粧品などに利用されており、世界中の人々のQuality of Life (QoL) 向上に役立っています。

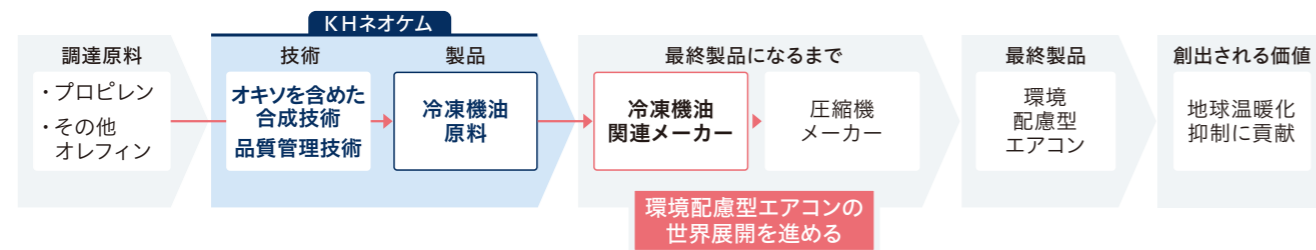


01 冷凍機油原料



バリューチェーン例

長い歴史の中で培ったオキシ技術をはじめとする合成技術により、エアコン向けの冷凍機油原料などを製造・販売しています。



市場環境
環境配慮型エアコン市場の世界的拡大
新興国の人口増加
世界的な中間所得層の拡大
国際的な冷媒の環境規制強化

強み
世界的な高シェア
最大需要地であるアジアに立地
お客様と連携した研究開発体制

第3次中期経営計画のポイント

- 1 冷凍機油原料で圧倒的シェア獲得に向けた、新設備稼働や新製品の生産
- 2 将来の収益の柱となる、機能化学品（冷凍機油原料など）の大型投資判断

中期経営計画の進捗と今後に向けて

①について、2020年第1四半期より、四日市工場の冷凍機油原料新プラントが稼働を開始しました。2020年は新型コロナウイルス感染症などにより需要が減少しましたが、世界的な地球温暖化抑制の動きが急加速する中、地球温暖化係数の低い冷媒を用いた環境に配慮したエアコンの普及拡大に伴い、当設備のさらなる貢献が見込まれます。また②については、千葉工場増強に向けた検討を継続しています。本件は、プラント建設コストが上昇するなど事業環境が大きく変化する中、厳格な経済性試算を実施しながら、適切な投資判断を行ってまいります。中長期的な視点においては、環境に優しいエアコン、ひいては当社の冷凍機油原料の需要伸長が予想されます。足元の

課題に対して最善策を講じるとともに、中長期的な視点を踏まえて、着実に成長戦略を遂行してまいります。



TOPICS 四日市工場の冷凍機油原料新プラントについて

上記①にも記載した通り、四日市工場に冷凍機油原料の新プラントを建設しました。2020年第1四半期に無事竣工し、対象製品につき50%の能力増強を実現しました。

社会課題解決に向けた価値創出

▶ 地球温暖化抑制に貢献する冷凍機油原料

新興国の経済発展に伴い、エアコンの市場が拡大しています。新興国を中心に利用されているエアコンはオゾン層破壊や地球温暖化への影響が課題である旧型のエアコンが中心ですが、近年では、環境に優しいエアコンの普及が中国をはじめとした国々でも進んできています。当社は環境に配慮したエアコンと相性の良い冷凍機油原料を製造しており、拡大する需要に合わせて安定供給を行うことで、地球温暖化抑制への貢献を果たしてまいります。

(詳細をP20-21に掲載していますので、ぜひご覧ください。)



COLUMN 冷凍機油原料の市場展望

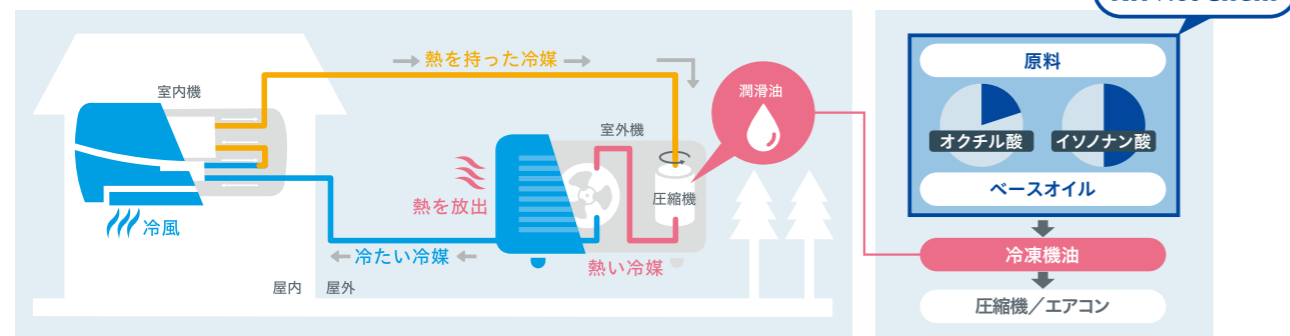
KHネオケムの主力製品群の一つ、『冷凍機油原料』。今回は、環境への配慮に対する関心が高まる世界的な潮流も踏まえながら、冷凍機油原料の今後について展望します。

冷凍機油原料とは

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

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

エアコンの仕組み



環境負荷低減に向けた冷媒と冷凍機油原料の変遷

特定フロンから代替フロンへ

1987年、オゾン層破壊の原因となる特定フロンについて段階的な削減と最終的な全廃などの規制措置を定めたモントリオール議定書が採択されました。この議定書の発効に伴い、オゾン層を破壊しない代替フロンへの世界的な転換が、2000年頃より急速に進みました。

低GWP^{※1}冷媒への転換

モントリオール議定書は、採択後も適宜見直しが行われています。2016年のキガリ改正^{※2}においては、地球温暖化抑制のため、GWPの高い冷媒を段階的に削減していくことが合意されました。これにより、GWPの低い代替フロンである新冷媒R32などへの転換が加速しています。

冷媒と冷凍機油原料の変遷

国際合意	1987年 モントリオール議定書	1997年 京都議定書	2016年 キガリ改正
世界の潮流	特定フロンの削減・全廃を規定	温室効果ガスの排出規制	代替フロンの削減を規定
冷媒の変遷 ^{※3}	旧冷媒R22 (特定フロン) オゾン層破壊効果 有 温暖化影響 大 (GWP:1,810)	2000年頃～ 代替 現行冷媒R410A (代替フロン) オゾン層破壊効果 無 温暖化影響 大 (GWP:2,090)	2012年～ 代替 新冷媒R32 (代替フロン) オゾン層破壊効果 無 温暖化影響 小 (GWP:675)
冷凍機油原料の変遷	鉱油系	合成系 KHネオケムの原料が使われています	開発中
		20XX年～ 代替 次世代冷媒 (現在開発中)	

※1 GWP:Global Warming Potential(地球温暖化係数)の略で、二酸化炭素を1として冷媒の温室効果を示した数値。
 ※2 キガリ改正:2016年10月15日にルワンダ・キガリにおいて開催された第28回モントリオール議定書締約国会合(MOP28)における新たな国際的合意を示す。
 ※3 家庭用空調向けの場合。

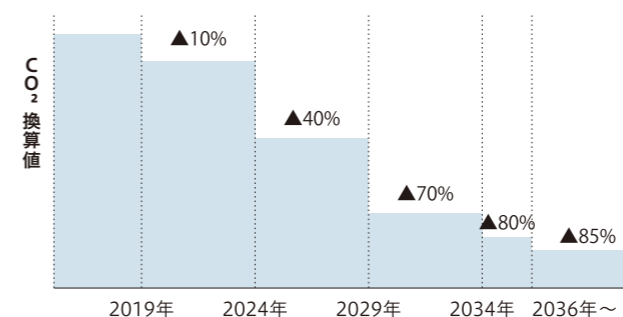
気候変動に関する国際的な冷媒の規制(キガリ改正)と冷凍機油原料の今後

先進国

キガリ改正によるCO₂換算値削減義務と、合成系冷凍機油原料の需要伸長

オゾン層を破壊しない『代替フロン』ですが、キガリ改正では地球温暖化抑制の観点から、GWPの高い18種類の代替フロンが規制物質に追加されました。キガリ改正における代替フロンの段階的削減の指標として、代替フロンの数量にGWPを乗じたCO₂換算値が採用され、2011～2013年の代替フロンの生産・消費量の平均数値などが基準値として用いられることになりました^{※4}。日本を含む先進国^{※5}では、2019年から2036年の期間において基準値に対して段階的な削減が求められ、最終的には2036年までに85%削減が義務付けられました。この規制により、当面はR32などの低GWP冷媒を用いたエアコン需要がさらに伸長すると予想されます。

先進国・冷媒GWP削減スケジュール^{※4}



※4 詳細は経済産業省ウェブページの『モントリオール議定書に関する国際会議』をご参照ください。
https://www.meti.go.jp/policy/chemical_management/ozone/law_ozone_laws.html
 ※5 ベラルーシ、ロシアなどの一部の先進国は、規制措置に差異あり。

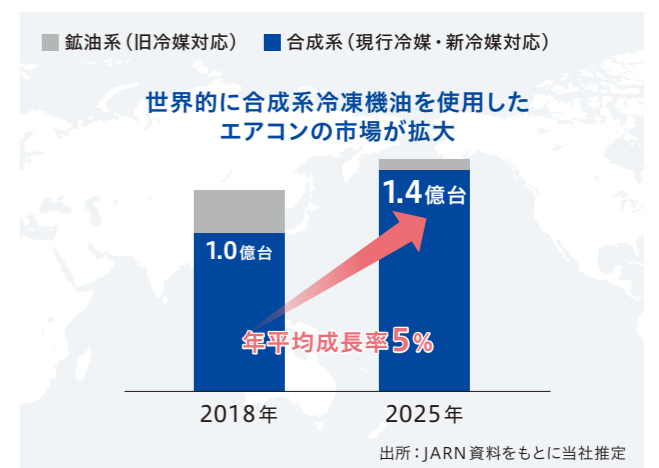
新興国

先進国と新興国で異なる削減スケジュール

オゾン層を破壊する『特定フロン』については、モントリオール議定書により、先進国では2020年までの全廃が、新興国においては2030年までの全廃が求められています。キガリ改正による地球温暖化対策においては、新興国^{※6}は2029年に基準値に対し10%のCO₂換算値削減が義務付けられ、その後段階的に規制が厳しくなり最終的には2045年に80%の削減義務が定められています。以上に加えて、新興国の経済力の高まりや、中国におけるエネルギー効率の低いエアコンの規制などの影響で、環境に配慮したエアコンのより一層の需要拡大が予想されます(下図参照)。

※6 基準値は2020～2022年の代替フロンの生産・消費量の平均数値などから算出されたもの。インド、パキスタン、イラン、イラク、湾岸諸国においてはさらに漸進的なスケジュール。詳細は※4をご参照ください。

世界のエアコン販売台数予測



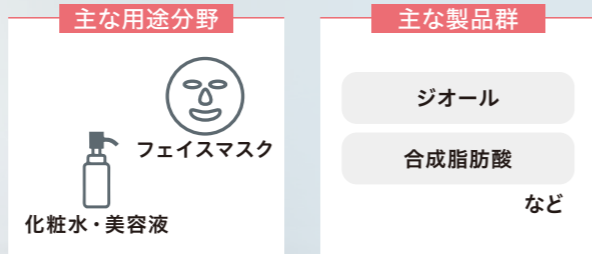
出所: JARN資料をもとに当社推定

KHネオケムの戦略

当社は、キガリ改正や新興国の経済成長による、R32などの低GWP冷媒を使用したエアコンの需要増加を想定し、こうしたエアコンに使用される冷凍機油原料のさらなる供給能力の増強を進めています。さらに将来を見据えて、極めてGWPの低い、次世代冷媒に対応した冷凍機油原料の研究開発も行っています。

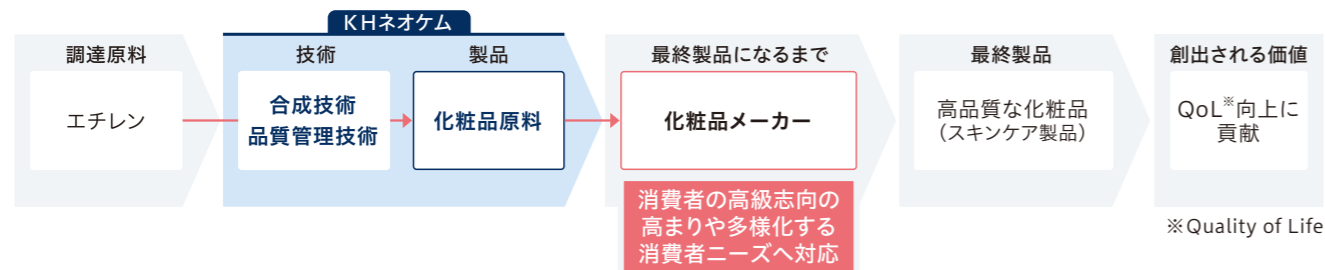
02 化粧品原料

戦略ドメイン
ヘルスケア



バリューチェーン例

スキンケア用品向けを中心とした化粧品の原料を製造・販売し、高い評価を得ています。



アジアを中心に世界中へ販路を拡大

当社の化粧品原料は、美容・スキンケア意識の高い日本や韓国のほか、需要が急拡大している中国や東南アジア、インドなどにも積極的に販売しています。



第3次中期経営計画のポイント

- 1 アジアのスキンケア市場の成長に沿った、スキンケア向け製品 (1,3-ブチレングリコール) の生産能力向上
- 2 低臭化などにより品質を向上

中期経営計画の進捗と今後に向けて

①については、2019年に少額投資による生産能力のデボトルネッキング*を行いました。また、2021年にはさらなるデボトルネッキングを行い、合わせて従来比約10%供給能力を増強しました。

②については、各種研究機関の協力を得ながら、低臭化や製品ラインナップ拡大の検討に取り組んでいます。

新型コロナウイルスの感染拡大で、インバウンド需要の落ち込みや外出自粛による化粧品販売の減少により、厳しい状況が続いていますが、中長期的には、アジアを中心としたスキンケア需要の伸長が予想されます。化粧品原料においても、中長期的な視点を踏まえて、着実に成長戦略を遂行したいと考えています。

※既存の製造工程において、生産効率向上の妨げとなっている箇所を改良し、生産能力増強を行うこと。



TOPICS 1,3-ブチレングリコールとは

化粧水やフェイスマスク、美容液などを使用した時に感じるしっとりとした肌ざわり。化粧品原料「1,3-ブチレングリコール (1,3-BG)」はこの感触を生み出します。高い保湿性と適度な抗菌性を持ち、臭いや肌への刺激も少ないため、直接肌に触れるスキンケア製品などに欠かせない製品です。

社会課題解決に向けた価値創出

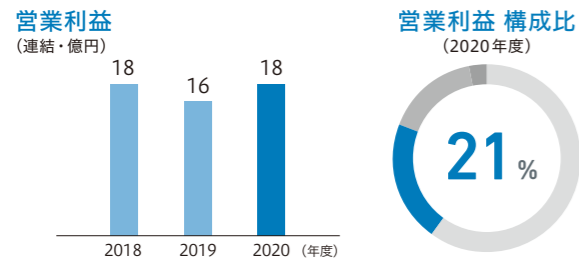
▶ 世界中の人々の美容と健やかな生活を下支え

化粧品グレードの1,3-BGを製造している企業は世界でも数社しかなく、そのうちの1社が当社です。

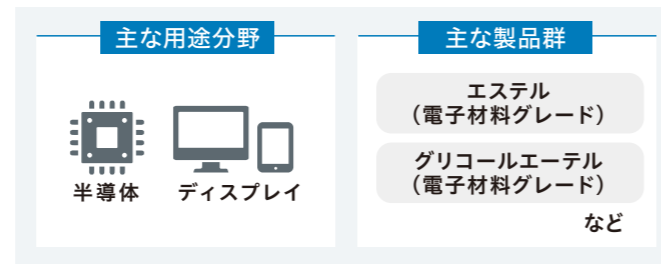
化粧品には必ずパッケージのどこかに成分表が記載されていますが、この表の中で「BG」や「1,3-ブチレングリコール」などの表示があれば、当社の素材が使われている可能性があります。当社の高品質な1,3-BGは、高級なスキンケア化粧品や日焼け止めなどによく使われており、世界中の人々の美容と健やかな生活を支えています。



3 すべての人に健康と福祉を

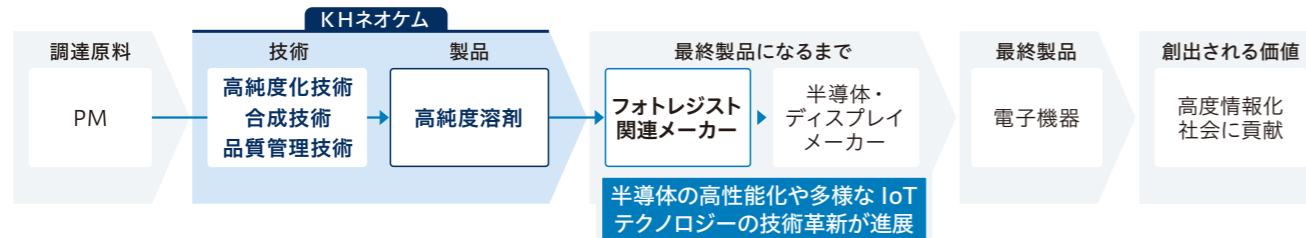


※事業戦略における「営業利益」の算出に当たっては、全社に共通する管理費等を配分していません。



バリューチェーン例

半導体やディスプレイの製造プロセスに必要な、当社が長年培ってきた高純度化技術、合成技術、品質管理技術などを駆使して製造された、不純物（異物や金属）の含有量が極めて少ない高純度溶剤などを販売しています。



市場環境

- IT・エレクトロニクス産業の発展に伴う電子材料市場の拡大
- AI・IoTの普及・発展
- 電子機器の高速化、高機能化
- 5Gの普及による先端半導体の需要増大

強み

- 長年培われた高純度化技術の蓄積
- 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

第3次中期経営計画のポイント

- 次世代ニーズを先取りした、半導体材料向け設備の稼働
- 半導体の微細化に伴う、高純度溶剤のさらなる高品質化

中期経営計画の進捗と今後に向けて

①について、電子材料関連の受託などを行うメーカーであるグループ会社の黒金化成において、次世代半導体向け材料の新設備が昨年完成しました。この設備は現行世代の半導体向けにも利用可能であり、最先端分野の市場成長を見据えつつ、引き続き拡大する既存市場も踏まえ、市場動向に合わせた最適な製販戦略を実行していきます。

②については、日進月歩で半導体が微細化していく中、さらなる品質向上の要求が日に日に強まっています。当社は、高純度溶剤をさらに高品質にすべく、品質保証体制や物流体制などの強化を着実に進めています。

社会課題解決に向けた価値創出



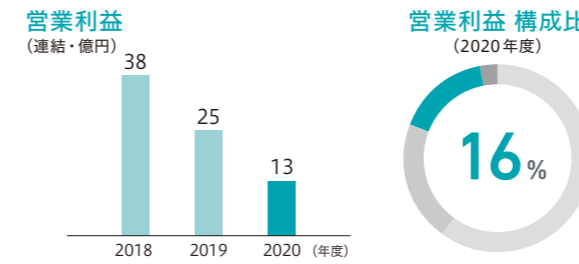
▶ 半導体の微細化ニーズに応え、高度情報化社会に貢献

5GやAI・IoTなどの発展や、さらにはDX(デジタルトランスフォーメーション)進展により、回路が微細で高性能な半導体が一層求められるようになっていきます。また、半導体は電子機器のエネルギー効率向上にも貢献します。当社は技術力をさらに高め、半導体の微細化ニーズに応えて、高度情報化社会を支えています。

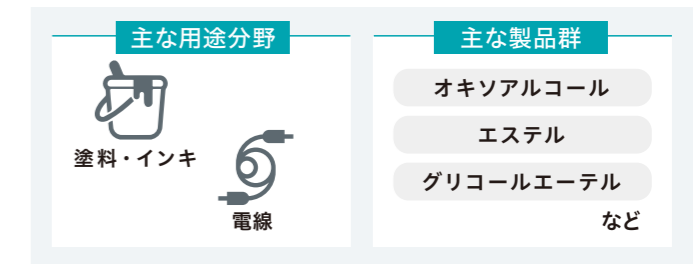
7 エネルギー効率の向上を促す

9 産業と地域振興の基盤をつくる

13 気候変動に貢献する

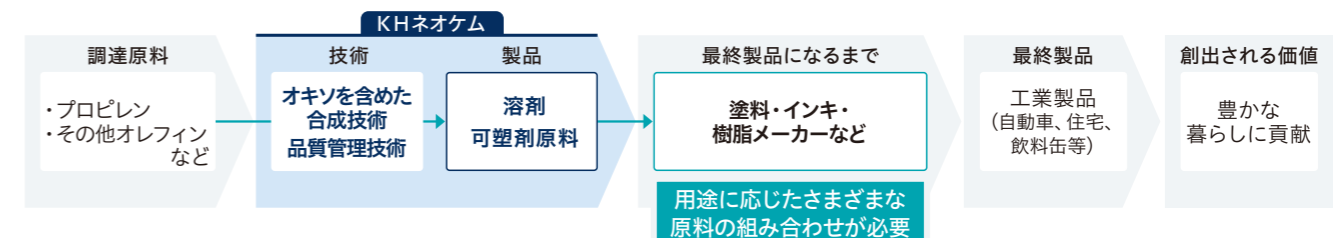


※事業戦略における「営業利益」の算出に当たっては、全社に共通する管理費等を配分していません。



バリューチェーン例

当社の基盤となる技術を用いて製造する製品であり、自動車・住宅・電機などの産業分野の塗料・インキ・電線など、さまざまな用途向けに販売しています。



市場環境

- 安定した国内市場とアジア諸国の市場拡大
- 日本国内の安定した市場
- 新興国における人口増
- アジア諸国を中心とする経済成長

強み

- オキシアルコール生産能力国内最大
- 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
- 成長著しいアジア諸国に近い立地

第3次中期経営計画のポイント

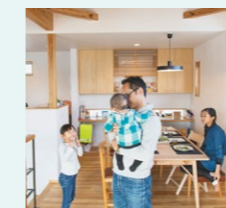
- 販売数量の拡大と、適切な価格政策の運用
- 最新技術(AI・IoTなど)を活用したプラント高度制御システム導入拡大

中期経営計画の進捗と今後に向けて

①について、2020年は第3四半期以降、自動車関連を中心に緩やかに需要が回復したものの、新型コロナウイルスの感染拡大の影響をカバーするには至らず、厳しい状況となりました。今後においては堅調に推移する需要を的確に捉え、販売につなげていきます。

②については、基礎化学品のプラントを中心に導入を進めています。2020年時点で全プラントの約4割、2021年現在では約5割に導入しており、生産性の向上や作業負荷の低減に寄与しています。2023年までに大半のプラントに導入することを目指しています。

社会課題解決に向けた価値創出



▶ 豊富な品揃えで、豊かな暮らしに貢献

当社の基礎化学品は豊富な品揃えで、塗料・インキ・医薬品のほか、電線・壁紙・床材・食品包装用ラップ・医療用輸液バッグなどに利用され、さまざまなシーンで豊かな暮らしに貢献しています。

3 すべての人に健康と福祉を

9 産業と地域振興の基盤をつくる

11 住み続けられるまちづくりを

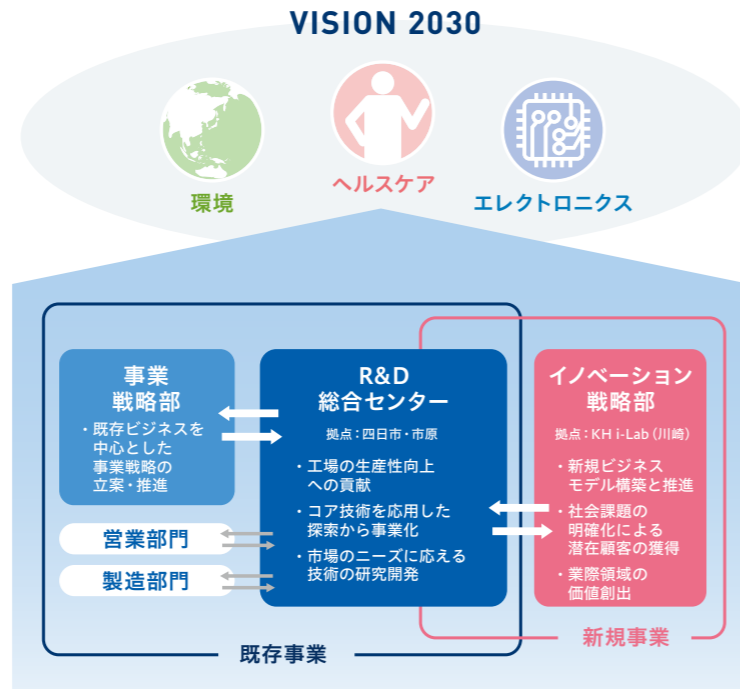


組織



組織統合により戦略機能を強化

2021年4月よりVISION 2030の実現に向け、「事業戦略部」を新設し、事業戦略策定機能を統合して、より一層の推進の強化を行っています。経営方針を反映した事業戦略の立案と、効率的で迅速な意思決定を行うことで、事業化の推進を加速していきます。そして、「R&D総合センター」では研究開発戦略を統括し、技術面のソリューションを提供するとともに、当社の事業を支える基幹技術の維持発展を目指します。また、新規事業創出を目指す「イノベーション戦略室」も「イノベーション戦略部」とし、組織を拡充しています。このように既存事業の強化、拡大とともに新規事業の創出にも取り組んでいます。



価値創造の原動力

技術視点における、当社の新たな価値創造に取り組んでいるのが「R&D総合センター」と「イノベーション戦略部」です。「R&D総合センター」は、当社の優位性をさらに高めるために基盤技術の強化を行い、既存事業の競争戦略を支えているのと同じく、将来の新規事業を実現するための新技術構築を行って

います。さらに、最適な知的財産ポートフォリオ構築を目指したKHネオケム全体の知的財産戦略統括を進めています。また「イノベーション戦略部」は、KH i-Labを活用することで、オープンイノベーションによる外部との技術協創を行いながらスピード感をもった新規事業創出や新技術獲得に取り組んでいます。



技術

自社の強みを活かした研究開発

地球環境問題に対する政策の転換やエレクトロニクス分野の市場規模拡大といった社会環境の変化に適応するために、当社独自の技術や製品を水平展開することのできる領域を探求し、新たな市場への展開を目指しています。大学との共同研究や展示会での開発品の紹介、国際学会への参加を通じ、動向の調査・情報収集を積極的に行っています。それらの取り組みにより得られた動向に対応するために、コア技術を活かした当社として強みのある新素材の開発や素材の高品質化技術の獲得により新たな価値を創出し、当社製品の競争優位性の維持・強化に努めています。



人財



他社との人財交流による価値観の多様化と開発ポテンシャルの拡大



日本特殊陶業株式会社との人財交流 (当社千葉工場での工場見学の様子)

2020年から開始した外部との人財交流により、新たな視点を取り込み、開発力の向上に取り組んでいます。例えば、日本特殊陶業株式会社と相互に1名ずつ人財を交換し、異業種の視点を取り込んだ開発を進めています。具体的には、「センシング技術を用いた化学プラントの設備点検」といった両社の強みを活かせるようなテーマについて、両社の社員が連携して新規事業のコンセプト検証を行っています。また、地球規模で抱えている社会課題に対して両社共同のブレインストーミングを開催するなど、開発の幅も一層広がりを見せています。今後も外部との協創による開発ポテンシャルを拡大する動きを展開させていきます。

既存技術の枠を超えたさらなる展開に向けて

当社の技術や製品に関する専門性を高めることにより、既存分野でのシェア拡大や他分野への展開を目指しています。工場との連携をこれまで以上に密に図り、当社の既存技術に関してさらに理解を深めることで、技術の改善による生産性や製品品質の向上、生産技術力の強化へとつなげることのできる人財の育成を図っています。また、これまでとは異なる新たな技術分野における基盤構築を行うことで、研究員が多面的に当社製品の新規市場を提案できるような土壌を作っています。さらに、当社の既存技術や設備を活かした新技術の獲

得・新製品の開発のため、大学との共同研究を拡充させることにより技術力の向上を図ります。



多様化する市場ニーズに対応する新技術の開発

世の中が複雑化・多様化することで顧客ニーズに的確に応えることが難しさを増す昨今、長期的な視点で市場ニーズに応えられるよう、SDGsといった地球規模での共通目標への貢献を目指した技術開発に取り組んでいます。長年蓄積してきたオキソ技術や精製技術、高い品質を維持する製造ノウハウを基盤とし、ここ数年で急速に活用が増えてきた天然由来などの多様な原料に対応できる新技術を獲得していきます。このような取り組みを通じ、高付加価値ビジネスへの参入、他社との協業による事業の拡大を目指していきます。



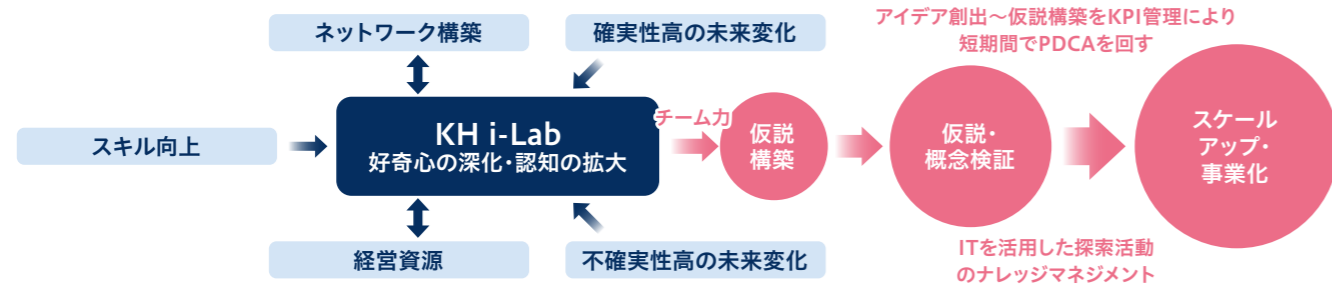
協創

KH i-Labにおける社会課題へのアプローチ

KH i-Labでは、「VISION 2030」で策定した「環境」「ヘルスケア」「エレクトロニクス」の戦略ドメインを基盤として、社会課題をメガトレンドから顧客が抱えている問題まで細分化して開発ターゲットを定めています。さらにそこにメンバー個々の特性を掛け合わせた探索活動を展開し、この戦略をWROC(Wide

Range Operation with Curiosity)戦略と名付け調査活動を進めています。すでに“発生”している事象、探索することで“発見”される事象、そしてこれら事象を深く調査し、仮説構築と検証を繰り返すことで“発掘”した事象を社会課題とし、その解決につながる事業の創出に取り組んでいます。

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



オープンラボの役割とこれからの形



2021年4月からKH i-Labのオープンラボが始動しました。例えばバイオ分野といった、従来の当社設備では対応が難しい実験もこのラボでは行うことができます。現在、ベンチャー企業や大学との共同研究開発テーマが複数、仮説検証の段階にあり、このオープンラボを利用して事業化への検討を推進しています。今後は、オープンラボを外部の方との協創の場としてより一層活用し、新規事業の開発につなげていきます。

知的財産活用による戦略的な企業価値向上 ~技術プラットフォーム~

既存ビジネスの競争力維持、進化と、新規事業の創出を目指し、技術プラットフォームによる知的財産の整備、活用を進めています。技術プラットフォームとは、当社技術を徹底的に見える化し、競争力あるポイントを抽出、体系化したものであり、当社知的財産の中心となるものです。技術の見える化や伝承だけでなく、発明の発掘や新たな技術分野の創出など、多方面で企業価値の向上に貢献します。



生産技術

生産技術の進化

プラント高度制御システム導入について

化学プラントには多くの配管が張り巡らされており、原料や製品の流量を常に微調整しながらプラントを安全に運転しています。運転技術を習得するには多くの経験と高度な専門知識が必要なうえ、手動による流量調整では、ロスが発生が課題となっていました。

「高度制御システム」は、そのような製造ロスを最小限に抑えるため、AI技術などを駆使して、温度や圧力などさまざまな状況を踏まえて適切な条件を自動的に推定し、プラントを制御する最新鋭のシステムです。このシステムを導入したことで適切な条件に自動調整されるため、製造ロスを最小限に抑えることができました。また、運転員の負担が軽減することで、さらなる運転効率の向上が可能となります。2021年現在、約5割のプラントに導入を完了しました。

当社は、「高度制御システム」の導入をさらに拡大し、全社に適用することで、生産効率を飛躍的に高めていくとともに、品質の安定化など製造上の課題にも応用していきます。



設備管理に関する業務プロセスの再構築



石油化学メーカーである当社にとって、安全かつ安定的に生産を継続することは最重要な課題の一つであり、経年劣化していくプラント・設備を効果的に修繕・更新していくことは設備管理部門の重要な役割です。そこで、ベテラン社員の退職などにより世代交代が進んでも、設備管理業務の質を落とさないために設備管理に関する業務プロセスの再構築に取り組んでいます。一つは、リスク評価に基づき、故障の頻度や影響度をあらかじめ想定して必要な対応策を検討し、安定生産に影響を及ぼす事象が発生する前に、予防的な保全として実施していく取り組みです。もう一つは、若手社員もベテランと同じように仕事ができるような、業務の標準化、設備台帳の再整備への取り組みです。2022年定期修繕以降、保全・検査計画の立案、補修・更新の実行、保全結果の評価など、再構築した業務プロセスを運用していきます。これらの活動を通じて、限られた経営資源(人財・資金)を効果的に投入していき、製造機会損失を可能な限り抑えることを目指しています。

人財担当役員メッセージ

多様な人財が活躍し、
成果を最大化する
企業風土を醸成する

KHネオケム株式会社
取締役 執行役員

磯貝 幸宏



VISION 2030の実現に不可欠な人財戦略

VISION 2030の掲げるチャレンジングな目標を実現するためには、今後飛躍的な生産性の向上が必要であり、その基礎は人財にあります。当社では、右に掲げているような目指す人物像を定めるとともに、「多様な人財が活躍し、成果を最大化する企業風土を醸成することが必要である」という考えのもと、特に強化すべきテーマを選定し、さまざまな人財施策および企業風土改革に取り組んでいます。

2030年に目指す人物像

- 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」

人財戦略

多様な人財の確保、活躍推進

多様な価値観を持つ人財が活躍することが当社のサステナブルな成長に不可欠である、との考えから、ここ数年間でキャリア採用を積極的に実施してきました。厳しい環境下で独自の付加価値を確保し、大きな成長を遂げていくためには、各領域でイノベーションを継続的に起こしていかなければなりません。多面的な背景や経験・スキルを持った人財が多く参画し協働することで、最近では社内に幅広いアイデアや選択肢が生ま

企業風土改革と従業員エンゲージメントの向上

こうしたさまざまな施策を導入し、外形的には多様性の高い陣容に様変わりしてきましたが、その一方で、多様な人財の活躍を価値創造につなげ、競争優位の確立を目指すためには、「違い」を「強み」として捉え、活かしていく組織風土の醸成とともに、従業員エンゲージメントの向上が必要であると感じています。これらのテーマについては、全社のコミュニケ

れ、成長を加速する打ち手が創出されつつあると感じています。また、多様な人財を確保するだけでなく、個々の能力を最大限発揮し企業経営に貢献してもらうため、実力主義に基づく適所適材の人財配置や評価制度の導入、柔軟なワークスタイル実現のための制度整備、教育・研修制度（P31上部の教育体系図参照）の拡充によるキャリア形成支援などの施策を進めています。

ーション活性化を促し、お互いを尊重して働ける職場環境を実現する第一歩として、日常的なコミュニケーション活性化のための施策である「ひとこえ運動」の実施や、毎年各職場でチームエンゲージメント向上に向けた話し合いをする等の取り組みを継続し、少しずつではありますが、変化が見られる部署も出てきました。

教育体系図

対象	階層別			専門別研修	OJTキャリア形成	語学
	マネジメント経営スキル	対人スキル	対課題スキル			
管理職	経営幹部候補者養成 マネジメント力強化研修 新任マネジャー研修					
リーダー		ブレインマネジャー養成研修			開人財 開発会議 開発計画 新人トレーナーWS 自己啓発支援制度	講師派遣型語学研修・語学学習支援
中堅	必須研修 Advanced	リーダーシップ	プレゼン実践 問題解決技法	研究・開発 生産技術・エンジニア 営業 企画管理		
	必須研修 Fundamental	フォローシップ	ロジカルシンキング プレゼン基礎			
若手	必須研修 Basic		ロジカルライティング 目的思考 新入社員研修		制新人 度トレーナー	

管理職のマネジメント力強化

企業風土改革と従業員エンゲージメント向上を推し進めるためには、企業として全社で取り組む施策も必要ですが、それ以上に重要なのは、管理職が日々の職場マネジメントにいかに関与するか、に他なりません。従来の「あうん」の呼吸が通じる均一的な集団のマネジメントに比べ、メンバーの価値観や仕事観が多様化し、さまざまな事情を抱えた人財を束ねて経営目標に向かって組織としての成果を最大化するためには、高度な職場マネジメント能力が要求されます。また、管理職には多くの役割が求められる一方、現実に目を転じて

みると、計画の着実な遂行や業績達成などの「短期成果」と、部下育成や変革の推進といった「中期成果」の両方を高い水準で求められており、常にプレッシャーのかかる状況でマネジメントを行っています。こうした課題への対応として、2018年から管理職を対象としたマネジメント力強化研修（マネジメントの基本・役割理解）を実施し、マネジメントの本質である「部下の成熟度に応じた育成」や「人の成長を通じて成果を出す」基本サイクルを習得し、対応できるよう、学びの機会を設けています。

今後の課題と取り組み

先にも述べたように、当社では「多様な人財が活躍し、成果を最大化する企業風土を醸成する」ため、さまざまな人事制度・施策を導入してきました。今後、VISION 2030の実現に向けては、表面的な多様性に留まらず、多様な能力が本当の意味で発揮できる人事・マネジメントの仕組みを創り上げることが重要であると考えます。そのためには、「働き方改革」や「人事評価制度の見直し」「管理職の意識改革」などを徹底的に推し進めていくことが必要です。いずれも重要なテーマであり、一朝一夕にはいきませんが、「なぜそれが必要なのか」「それを行うことでどのような世界が開けるのか」を、容

易にイメージできるように、経営者が分かりやすく丁寧に説明し、社員の理解を深めていく必要があると考えています。

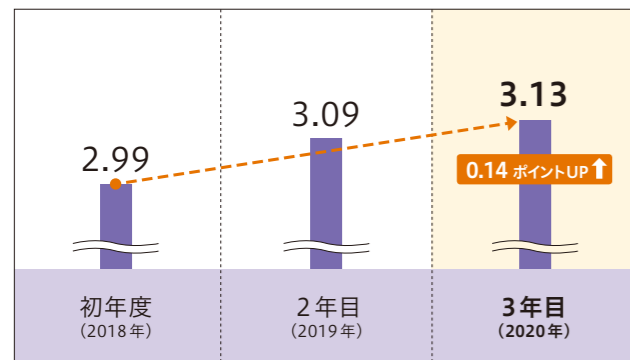


エンゲージメント向上に向けた取り組み



エンゲージメント研修(写真は2019年の様子)

エンゲージメント調査結果



当社では2018年より全社員対象のエンゲージメント調査を実施しています。

第3回目となる2020年度のエンゲージメント調査では、2年間で0.14ポイントの上昇が確認できました。

エンゲージメント向上に向けては、エンゲージメントの高い部署を対象に、エンゲージメント向上につながった取り組みをヒアリングし、「ベストプラクティス」として社内展開する他、管理職を対象とした各種マネジメント力強化研修、さらにはコミュニケーションの活性化を促し、お互いを尊重して働ける職場環境を実現する第一歩として、全役職員がすぐに実践できる「ひとこえ運動」を実施しました。

「ひとこえ運動」は初めての試みでしたが、日常的にねぎらいや感謝の気持ち、良い行動に対する称賛の言葉を積極的に伝え合い、例えばメールのやり取りの中で一言ねぎらいの言葉を加えることで、エンゲージメント向上につながることを期待しています。

当社ではこのような取り組みの効果を社員一人ひとりが実感し、結果として当社のエンゲージメントスコアが上昇するよう、引き続き施策を工夫し、展開していきます。

働きやすい職場づくり

当社では一人ひとりのワークライフバランスを尊重した、働きやすい職場づくりにも取り組んでいます。

定時退社日の設定やフレックスタイム制度、半日単位で取得可能な有給休暇制度のほか、社員のライフステージに合わせて柔軟な働き方ができるよう、制度を整えています。例えば、育児をする社員を対象とした短時間勤務制度は、従来取得期間を48カ月以内と定めていましたが、この制限を廃止し、より多くの社員が積極的に制度取得する事が可能となりました。育児や介護が必要な社員を対象とした在宅勤務制度も導入し、育児や介護などで働く時間に制約がある社員でも、仕事と両立しやすい職場づくりを進めています。

また、さらに良好な労使関係を築くため、経営者と労働者代表にて構成する「経営協議会」の場を定期的に設け、経営状況、会社方針等についての議論を活発に行っています。

ハード面では、本社オフィス移転を実施したほか、工場の職場環境改善などに取り組んでいます。

その他、健康体育行事の開催、メンタルヘルス対策としてストレスチェックの実施や産業医による面談の実施、安全活動として工場内指差呼称の徹底、危険予知(KYT)活動など、健康と安全の改善への社員参加による取り組みも継続して行っています。



ダイバーシティの推進

社員一人ひとりが多様な価値観を認め合い、誰もが能力を十分に発揮し、活躍できるような企業風土醸成のため、さまざまな取り組みを行っており、その取り組みの一つとして、女性活躍推進に関する施策も積極的に展開しています。

当社では女性活躍推進に関する一般事業主行動計画において2つの目標を掲げています。

- ①女性管理職比率を7%以上にする
- ②男女ともに子育て・介護をしながら働き続けることを目的とした制度を整備する

(計画期間:2019年5月~2022年3月)

この目標を達成するため、早期に管理職候補者を選定し、期待役割を意識付けし、計画的に育成する仕組みである「能力開発計画」の導入や、ライフステージに応じた柔軟な働き方を支援するための制度整備を進めています。女性社員のさらなる活躍を支援するとともに、女性社員に限らず適正な評価、柔軟な働き方への意識を高め、社員一人ひとりが能力やスキル、経験に応じて十分に能力を発揮し、さまざまな形で活躍できる風土を醸成していきます。

VISION 2030の理解促進

VISION 2030の実現に向けては、社員一人ひとりが自らの役割を深く理解し、全員がベクトルを合わせて挑まなくてはなりません。

これまで、経営トップ自らによる事業場説明会や、VISION 2030を分かりやすく説明した冊子「VISIONBOOK」の全社員配布、管理職や職場のリーダーを中心とした職場分科会などを行ってきました。

また、各職場で意見を出し合いながら、職場の目指す姿と社員それぞれが大切にしたい5C Credo[®]やアクションを「私たちの宣言」としてまとめました。全部署分を電子ポスター化し、社内イントラネットに表示しています。なお2021年2月にポスターをアップデートしました。

※P01「KHネオケムが目指すもの」図参照



社内イントラネット
(アイコンをクリックすると、各職場のポスターが閲覧できます)

VISIONBOOK

新型コロナウイルス感染症 感染拡大防止に関する取り組み

当社は、新型コロナウイルス感染拡大防止の観点から、地域社会の皆様、お取引先様、当社社員とその家族の安全確保および事業継続のため、以下の対応を実施しています。

- 1. 勤務体制
 - ①本社および大阪支店
 - ・在宅勤務を最大限活用
 - ・出社する場合は、公共交通機関における混雑を避けるため、フレックスタイム制度(コアタイムなし)を積極的に活用したオフピーク通勤を推奨
 - ②他事業所
 - ・地域における事情を勘案し、各事業所において定める勤務体制とする
- 2. 出張
 - ・海外出張は原則禁止
 - ・国内出張は原則として自粛し、TV会議やウェブ会議、電話会議などを活用
- 3. 会議/セミナーなど
 - ・原則として対面はできる限り回避し、ウェブ会議、電話会議などを最大限活用
- 4. 感染症予防策の実施
 - ・感染および感染拡大防止対策の徹底に努める

今後は緊急事態宣言の有無や地域の感染状況等、状況にあわせて柔軟に対応していきます。

石油化学事業を展開している当社は、政府が公表する「新型コロナウイルス感染症対策の基本的対処方針」において、緊急事態宣言時においても事業の継続が求められている事業者として位置づけられています。国内外の人々の生活にとって不可欠な製品を製造・販売していることを誇りに思い、その使命を果たすため、十分に感染拡大防止策を講じた上で、事業活動を継続し、安定的に製品を供給できるよう努めていきます。



コーポレート・ガバナンスの進化

当社はVISION 2030の下、コーポレート・ガバナンスのさらなる強化に取り組んできました。今回はコーポレート・ガバナンスの要である取締役会について、その運営状況や課題などについて、独立社外取締役の方々に率直に語っていただきました。



独立社外取締役
宮入 小夜子

2019年3月に就任。コンサルティング会社での実務経験と大学教授としての豊富な経験と見識から、特に人材育成や従業員エンゲージメント向上のための意見・提言を行う。



独立社外取締役
土屋 淳

2020年3月に就任。グローバル企業で培った経営ノウハウと化学分野における高度な技術的知見を持ち、当社のビジネス全般に意見・提言を行う。



独立社外取締役
菊池 祐司

2020年3月に就任。弁護士。証券取引等監視委員会に勤務した経験も持ち、会社法やコーポレート・ガバナンスなどの専門知識を有する。特にガバナンス強化に資する経営への意見・提言を行う。

プロフィール

Q 当社の取締役会についての印象はいかがですか？

宮入 当社の取締役会は、建設的な議論をするための場づくりができています。その理由として、事前に丁寧な説明をしてもらえることが大きいです。以前は疑問点について取締役会当日に確認する場面もありましたが、今ではそれも少なくなりました。

菊池 私も同感です。やはり取締役会が機能するためには、議題の提案者や事務局の準備が最も重要だと思います。その点、しっかりと対応してくれているため、取締役会では議論に集中できています。

土屋 確かに議論しやすい素地がありますね。事務局がコーポレート・ガバナンスの考え方を軸に準備していることが、運営面に反映されているからでしょう。また、2021年4月の組織改編も奏功しているのではないのでしょうか。効率的で迅速な意思決定体制の構築に向け、本部制を廃止してフラット

な組織にし、常勤取締役が経営を監督する立場であることを明確にしたことで、取締役会メンバー全員が全体最適を強く意識しています。

宮入 私も組織改編によって、常勤取締役と社外取締役との間でより対等な議論ができるようになったと思います。これまで、ややもすると常勤取締役同士が互いの領域に踏み込まないような雰囲気もあったかもしれませんが、それもなくなってきたのではないのでしょうか。

土屋 常勤取締役は、これまで続けてきたビジネスの延長線上で捉える傾向があると思いますが、社外取締役はビジネスモデル一つ取っても客観視できるのが強みです。一般的には、ある程度コンセンサスを獲得している議題に対して社外取締役に承認を求めるケースが多いですが、固まる前段階で、社外取締役に意見を求めるような機会を設けることも、良いのではないかと思います。我々がそれぞれの専門の知見を活かし、うまく取り入れた議論ができるかどうか、そんな社外取締役の使い方も面白いのではないのでしょうか。

菊池 今の取締役会は意見を交わしやすい印象を持っています。取締役会の議論を実りあるものにするには、多様な意見を出し合うことが非常に重要です。時には厳しい意見を言わざるを得ない状況もありますが、そこを言うのが社外取締役としての役割と思っています。

Q 2020年度の実効性評価に対するご意見は？

宮入 取締役と監査役へのアンケートで、取締役会実効性評価は肯定的な評価が得られ、実効性は確保されていると認識しています。ただし、重要な事項の議論により注力する必要があり、実効性をさらに高めるための必要な改善策も議論しました。少し前に社外取締役だけの懇談会をオンラインで実施しましたが、中長期的な戦略の議論をさらに重ねていくべきではという共通した課題を認識していることが分かりました。加えて、例えば投資案件など、取締役会で意思決定した重要な事案についても、その後の経過を適宜モニタリングする必要があります。また、承認時に想定していたリスクは、ある程度時間が経過すると、状況が変わる場合もあるので、もし修正が必要な場合、どう対処していくのかを私たちも見なければなりません。監督機能向上のためには、モニタリングの継続的な強化が必要不可欠だと思います。

菊池 中長期的な戦略の議論は重要ですが、これは非常に難しいものです。いきなり全体論に入ると議論の焦点が定まらないので、例えば人事戦略はどうか、財務戦略は？ 営業戦略は？ と、少しブレークダウンしたところから議論する方が良いかもしれません。普段の業務を戦略という視点で見つめ直し、現在の戦略とその反省点を文字にしてみる。さらにそこから会社全体の戦略について議論し、再度全体的な経営戦略から人事戦略に戻って考え直すなど、何度か往復する作業がとても重要だと思います。また、モニタリングの継続的な強化については、大前提として取締役会へ情報をきちんと上げる組織づくりが大切ではないのでしょうか。どうしても取締役会用の資料を作成する時、人はうまくまとめようとしてしまいます。それでは課題もリスクも浮き彫りにならない事もあるので、資料には課題や悩み、問題点を率直に挙げることも重要だと思います。

宮入 中長期戦略については、2018年に掲げたVISION 2030を参照しながら、毎年モニタリングを実施しています。

2020年度の実効性評価における主な議題

決議事項

- 経営の基本方針制定に関する件（コンプライアンス・コード、情報セキュリティポリシー、調達ポリシー、個人情報保護ポリシーなど）
- 役員報酬見直しの件
- 大型設備投資案件（品質管理棟の新規建設等）

報告事項

- 新型コロナウイルスへの対応
- 第3次中期経営計画モニタリング
- コンプライアンス定期報告
- リスク管理運用状況
- 指名・報酬委員会活動
- 取締役会実効性向上の課題
- エンゲージメント調査結果
- グループ会社新設備建設進捗

ただ、新型コロナウイルス感染症の世界的な感染拡大など、環境は目まぐるしく変化し、VISION 2030で設定した指標に近づいているのか、進みながら別の道も見えてきたのではないかなど、場合によっては見直しや修正を恐れない勇気も必要です。数値的な目標だけでなく、目指す姿に向けての戦略的な目標について、その方向性やスピード感についても議論することが重要だと考えます。

土屋 取締役会実効性評価は分析・評価活動の効果が短期的に実感できない場合もあります。そうした意味では、当社もまだまだ発展途上です。やはり5年10年、継続して初めて見えてくることも多いのでは。簡単に結論が出るものではないので、実効性評価の方法そのものも改善しながら継続していくべきなのではないでしょうか。

Q 社外取締役としてのご自身の役割と今後の課題は何でしょうか？

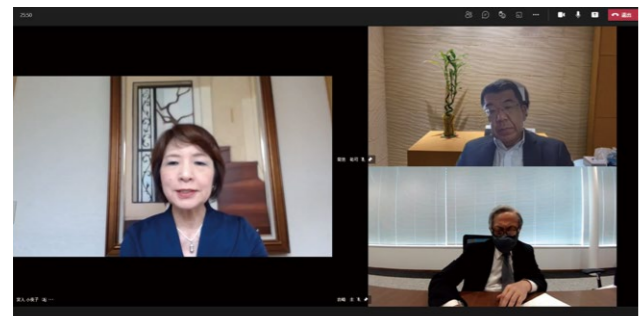
土屋 私は化学業界に長く携わり、欧州と米国の企業での経験があることから、社外の視点に加えて、海外の視点を意識したコメントを心がけています。例えば、コーポレートガバナンス・コードでは資本コストをかなり意識した内容になっていますが、米国企業が20年前から当たり前のよう意識していたのに対し、日本の企業はまだ遅れています。さらに欧

州の企業では、グループ会社への本社の意思反映などの仕組みが進んでいますが、日本の企業はあまり重きを置いていない傾向があると感じます。こうした海外の視点を踏まえた提言は有用だと考えています。特に課題だと感じるのは、適切なリスクテイクができる環境づくりです。日本ではリスクを取って挑戦しても、失敗すると責任を取れと言われてしまうケースがまだまだ多く、そのような状況だと誰もリスクテイクできません。事前に責任範囲やインセンティブを明文化するなどして、適切なリスクテイクを支える仕組みづくりが重要だと考えます。

菊池 私は、法令や倫理を大切にせる企業文化を醸成する活動を行っていきたくており、それが一番の使命だと感じています。今、リスクの話が出ましたが、果敢にリスクを取って経営していける環境づくりを法的な側面から支えるのも責務であると思いますし、経営の見晴らしを良くしていきたいですね。また、コンプライアンスが徹底されることも非常に大事ですが、これには経営トップのスタンスが大きく影響します。その点、当社はコンプライアンス・コードを定め、高橋社長のリーダーシップが発揮されていると思います。

土屋 もし、コンプライアンス上の問題が起こればブランドイメージは一気にゼロになるため、コーポレート・ガバナンスは企業経営の要です。法令遵守はもちろんですが、法的拘束力はないが守るべき社会規範はたくさんあります。一方でイノベーションを起こすには、自由な、思い切った発想が必要です。ハードローやソフトロー、当然守るものは守る。ただ、この自由な発想を生み出すのを妨げないように良い抛り所としてうまく活用していくことが大事だと思います。

加えて、ガバナンスの実効性を向上させるためには、二つ大事にしていることがあります。一つは、「仮説思考」を持つということ。仮説を立てて検証し、深化させることが有効です。例えば、事業ポートフォリオの見直しにおいて仮説思考を取り入れ、複数のシナリオをもとに検証していく。仮説が間違っていたら、修正して検討し直すといったことを柔軟に実践すべき



だと思っています。もう一つは、「三発」といって、「発想」「発信」「発言」の三つの「発」を活性化していきたい。その中でも「発言」は最も難しいと思っています。発言には、その人の意遣いやコミットメント、そして勢いによって、人を説得させ、よしやってみようと思わせる力があると思います。試行錯誤しながら、議論を活性化していきたいですね。

菊池 そうですね。今、日本企業はコーポレートガバナンス・コードやコンプライアンスなどのさまざまな要素を取り込んだ結果、目標が次第に曖昧になることも目立ってきました。ESGも同様ですが、最も重要なのは企業価値をどう高め、稼ぐのかです。その視点を忘れないように進化させたいものです。

宮入 私もコーポレートガバナンス・コードは一つの指針であり、ガバナンスを実効的にするためには取締役会で十分に議論を尽くし、ジャッジすることが必要だと思います。土屋さんは「仮説思考」が大切だとおっしゃいましたが、それに加えて「目的思考」も持つべきではないでしょうか。仮説に基づいた方法論は、選択肢がいくつも出てくるので、その中で何がベストであるかを判断し優先順位をつけるためには、しっかりと「目的思考」がなければ難しいです。

土屋 組織として、多様な価値観をどう包含していくかという受容性の高さも文化のバロメーターとして重要です。当社はそうなり得ると思っています。

宮入 私は、企業文化や組織風土づくりが専門領域なので、そうした側面で役立っていきたくいですね。企業は経営層が一枚岩になっていることが大切ですが、同じ意見を持つ一枚岩ではなく、同じ大きな目標に向かって信頼関係の下で建設的な議論ができる関係性づくりが重要です。今後はリモートでも、現場の声を空気感とともに直接反映させる必要もあると思います。健全にお互いの領域に踏み込みながら、皆が経営視点で議論を尽くせるようにしたいです。

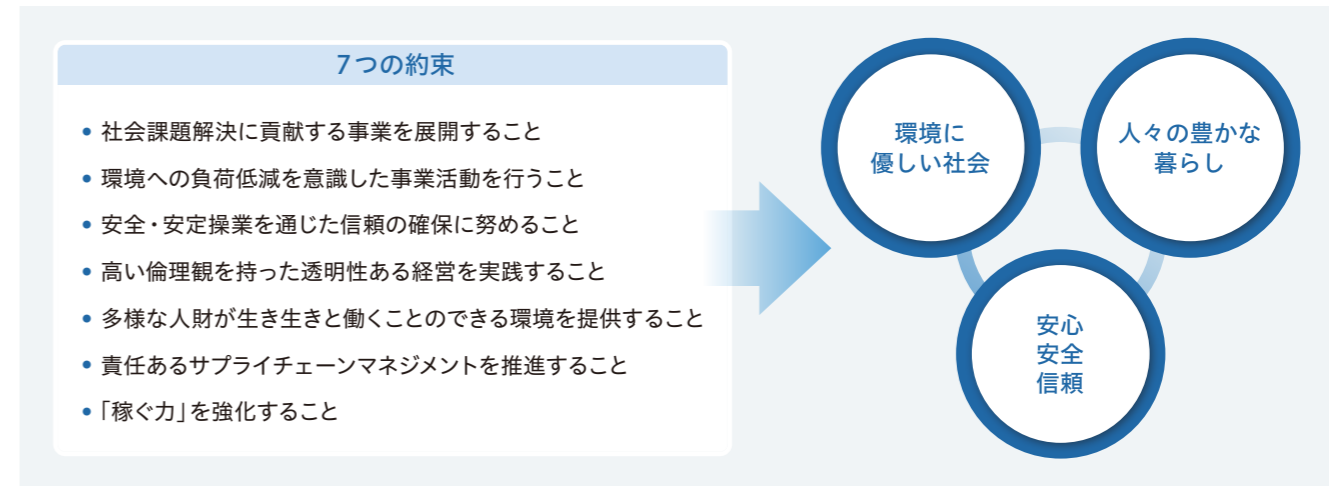
※本座談会は新型コロナウイルス感染症拡大防止の観点から、2021年5月にオンラインで実施しました。

サステナブル経営の推進

当社は、「『化学の力』で、よりよい明日を実現する。」を企業使命として掲げています。これまでも事業を通じ、環境・社会への貢献や、レスポンシブル・ケア、コーポレート・ガバナンスなどの取り組みに注力してきました。今後は「価値創造ストーリー（P06参照）」を展開し、取り組みを体系化して、サステナブル経営を推進していきます。

サステナブル経営を推進する「7つの約束」

当社は、「安心・安全・信頼」を基盤として、事業を通じ「環境に優しい社会」、「人々の豊かな暮らし」へのさまざまな価値を提供することで、持続可能な社会の実現に貢献するとともに、当社自身も持続的に成長していくため、ステークホルダーの皆様との「7つの約束」を定めました。この「7つの約束」に誠実に取り組み続けることで、「サステナブル経営」を推し進めていきます。



サステナブル経営の実践に向けて

当社はこれまで、常勤役員と関係部門長などが出席するCSR推進会議を年に2回開催し、全社的なCSRのあり方について議論を行ってきました。またESGやSDGsに関する専門家の方々をお招きして、闊達な意見交換を行いました。

昨年来、関係役員による「価値創造ストーリー」策定に向けた議論を重ねるとともに、第4次中期経営計画（2022～2024年度）の策定にあたりESG・SDGsや従業員エンゲージメント、DX（デジタルトランスフォーメーション）に関するワーキンググループを設け、サステナブル経営の実践に向けた検討を加速させています。

今後は、「7つの約束」に沿ってマテリアリティ（重要課題）を定め、第4次中期経営計画に織り込み、各課題に着実に取り

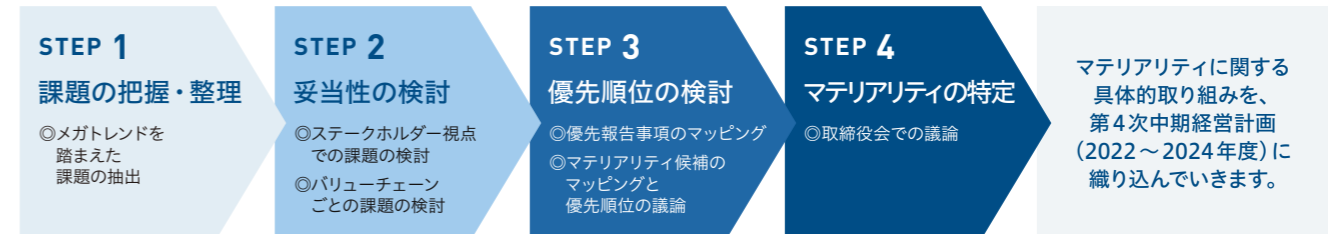
組んでいきます。さらに、サステナブル経営に関する推進体制も併せて検討していきます。



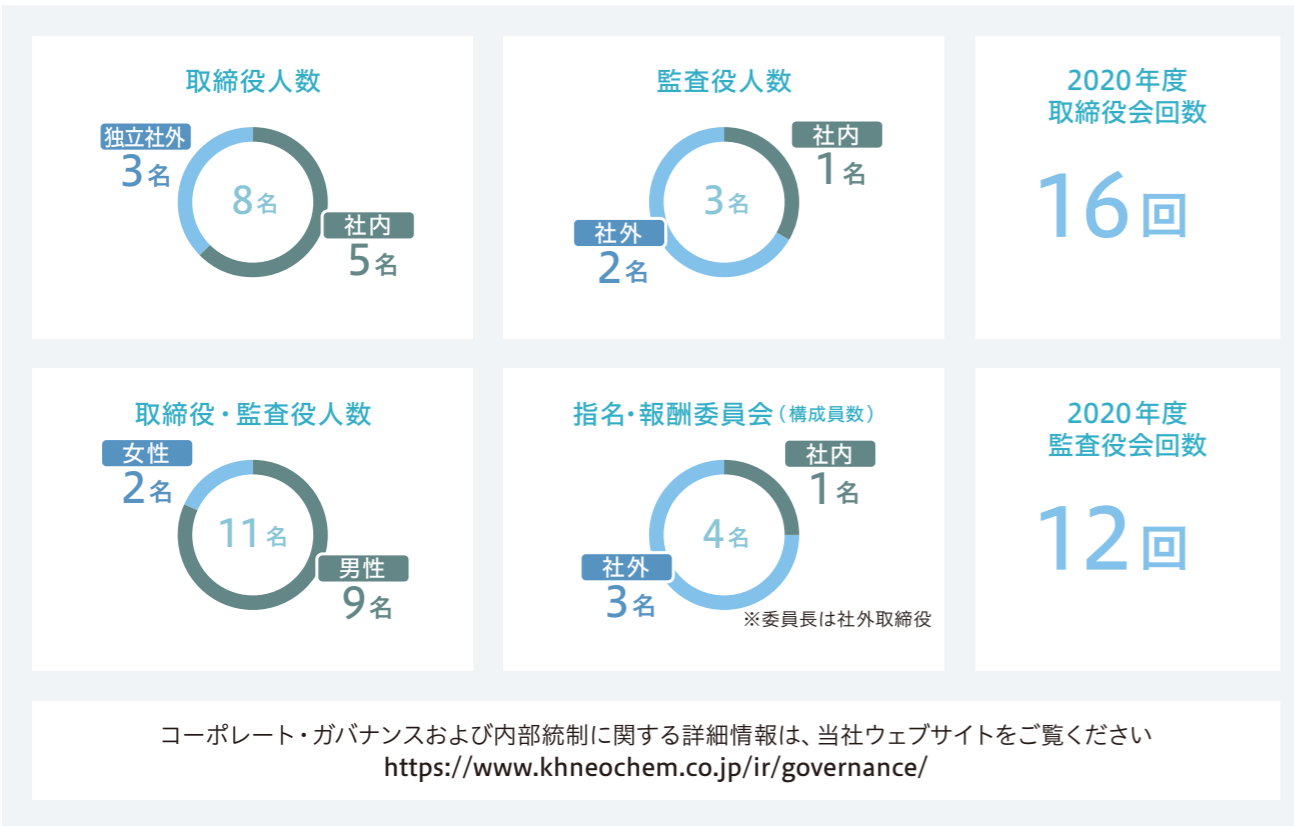
千葉商科大学・菅谷秀光教授との意見交換会

価値創造ストーリーに関する役員議論

第4次中期経営計画策定に向けたマテリアリティ（重要課題）特定のロードマップ

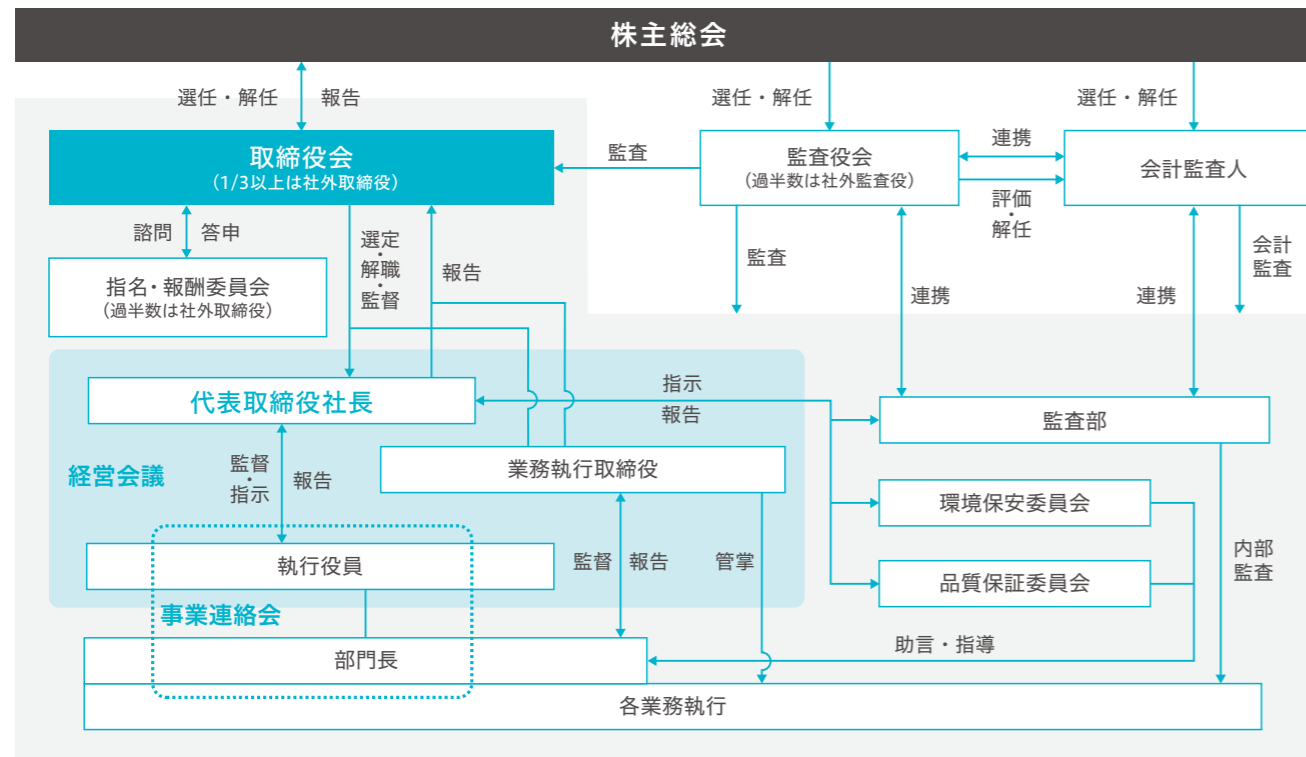


コーポレート・ガバナンス



※取締役、監査役、指名・報酬委員会構成員の人数は2021年6月30日時点の数値を掲載しています。

コーポレート・ガバナンス体制図



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、持続的な成長及び中長期的な企業価値向上、透明性及び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分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。

取締役会

当社の取締役会は、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を促し、適切な企業統治の体制構築とその運営に努めるとともに、重要な業務執行の意思決定機関として法令・定款に定められた事項や、その他経営上の重要事項を意思決定するほか、取締役の職務執行の監督を行っています。取締役会は、原則として月1回の定時取締役会のほか、必要に応じて臨時取締役会を開催し、迅速に経営上の重要事項に対応できる体制としています。

取締役会の構成

当社の取締役会は、独立役員である社外取締役3名（うち、女性1名）を含む8名の取締役で構成されており、ジェンダーを含む多様性と、迅速な意思決定を推進していく規模として適切と考えています。また、スキルマトリックスを作成し、経営に対して貢献が期待される「企業経営」、「業界の知見」、「製造・研究開発・イノベーション」、「財務・会計」、「営業・マーケティング」、「ガバナンス・コンプライアンス・リスク管理」、「人財開発・ダイバーシティ」の各項目が取締役によってカバーされ、監査役を含めた取締役会メンバー全体として経験・専門性の多様性が確保されたバランスのとれた構成となっていることを確認しています。

監査役および監査役会

監査役は、取締役会、経営会議その他重要な会議に出席し、必要に応じて意見を述べるほか、重要な決裁書類の閲覧などを通じて、取締役の職務を監査しています。また、監査部（P38図表）および会計監査人と定期的に情報・意見交換、協議を行うなどにより相互の連携を図っています。

当社の監査役会は、社外監査役2名を含む3名の監査役により構成されています。監査役会は原則として月1回の定例監査役会を開催するほか、必要に応じて臨時監査役会を開催し、監査計画の策定、監査実施状況、監査結果の検討など、監査役相互の情報共有を図っています。

指名・報酬委員会

当社は、取締役および執行役員への指名・報酬にかかる取締役会の機能の独立性・客観性及び透明性を確保することを目的に、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。

2020年は、次の3点を中心に議論しました。①取締役個人別の報酬等の決定に関する方針、および取締役（社外取締役を除く）の業績連動型株式報酬のウェイトをより高めた報酬制度への見直し②執行役員の契約形態の見直し（雇用型から委任型へ）③執行役員に対する業績連動型株式報酬制度の新たな導入（上記①～③はいずれも取締役会に答申され、取締役会で決定しています。）

社外取締役・社外監査役

当社のすべての社外取締役・社外監査役は東京証券取引所が定める独立性基準を満たしています。社外取締役には豊富な職務経験や高い専門性を活かし、客観的な立場で幅広い視点から、経営陣の経営判断が社内の論理に偏ることがないように率直かつ積極的に意見を述べるとともに、建設的な助言および監督を行っています。社外監査役においては、豊富な経験、高い見識、高度な専門性を活かし、公正・客観的な立場から適切な監査を行っています。



取締役・監査役

取締役会の実効性を高めるための取り組み

ガバナンス体制の強化

	施策	目的
2021年	<ul style="list-style-type: none"> 業務執行権限の委譲と執行役員との契約見直し 業績連動型株式報酬制度の適用ウェイト拡大と執行役員への導入 	業務執行における意思決定の迅速化 役員報酬制度見直し
2020年	<ul style="list-style-type: none"> 独立社外取締役1名の増員 女性監査役1名の就任 	取締役会の監督機能の強化 取締役会の多様性拡充
2019年	<ul style="list-style-type: none"> 女性取締役1名の就任 	取締役会の多様性拡充
2018年	<ul style="list-style-type: none"> 業績連動型株式報酬制度の導入 	役員報酬制度見直し
2017年	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会実効性評価を開始 独立社外取締役1名の増員 	取締役会実効性の継続的な向上 取締役会の監督機能の強化
2016年	<ul style="list-style-type: none"> コーポレート・ガバナンス報告書を発行 独立社外取締役1名の就任 任意の指名・報酬委員会の設置 	透明性の向上 取締役会の監督機能の強化
2014年	<ul style="list-style-type: none"> 任意の報酬委員会の設置 	取締役会の監督機能の強化と透明性の向上
2013年	<ul style="list-style-type: none"> 執行役員制度の導入 	経営と執行の分離

取締役会実効性評価

取締役会は、外部機関の助言を得ながら年に1度、取締役会の実効性を評価し、その結果について取締役全員で具体的な改善策を検討し、これを実行することで取締役会の機能を高める取り組みを継続的に進めています。

プロセス	内容
プロセス	<ol style="list-style-type: none"> すべての取締役・監査役を対象にアンケートを実施 外部機関による集計 取締役会において、分析・議論・評価を実施 改善点の洗い出しと必要な改善策の実行
評価結果と改善策	<p>取締役会の役割、構成、運営状況等について概ね肯定的な評価が得られており、取締役会全体の实効性については確保されていると認識しています。特に、当社取締役会の強みとして、ジェンダーの視点を含む多様な人材で構成され、それぞれのさまざまなスキルや豊富な経験をもとに専門性を発揮した活発な議論ができていた点が挙げられました。</p> <p>一方で、取締役会のさらなる実効性向上のため、課題として次の3点を掲げ、必要な改善策を役員間で議論しました。</p> <ul style="list-style-type: none"> 中長期的戦略議論のためのアジェンダセッティング 監督機能の向上のためのアジェンダセッティング 取締役会の強みの一層の発揮 <p>これら抽出された課題を踏まえ、以下①～③について今後取り組みを改善していくこととしました。</p> <ol style="list-style-type: none"> 経営の基本方針（中長期的な経営戦略やポリシー）等、持続的な企業価値向上のための重要なテーマについて、取締役会あるいは取締役会以外の場も活用して計画的に議論を行うこと 取締役会において、重要な投資案件等については完了まで定期的に進捗報告を行うほか、内部統制システムの運用状況の確認やコンプライアンス、リスク管理等の議題を計画的に設定し、経営のモニタリングを継続的に実施し、強化すること スキルマトリックスを活用した取締役会メンバーに期待する役割の明確化や社会の変化に対応した役員教育の継続、さらには特に社外役員を対象としたコロナ禍等の特殊な状況下でも実施可能な役員トレーニング計画の整備

役員報酬等の内容

当社は、任意の指名・報酬委員会を設置し、取締役の報酬水準の妥当性および透明性を確保する観点から、役員報酬に関する方針および水準などについて審議し、各役員への個別の報酬等の算定結果まで確認を行っています。取締役（社外取締役を除く）の報酬については、

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

を基本方針とし、金銭報酬と業績連動型株式報酬で構成しています。

業績連動報酬の指標

当社は、取締役（社外取締役を除く）の報酬において業績連動報酬（金銭報酬、株式報酬とも）を導入しており、当社の事業特性等を踏まえ、EBITDA^{*}（連結）を指標としています。

※ EBITDAは右記の通り算出しています。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します。）

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ることを条件に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。なお、社外取締役および監査役については、役割と独立性の観点から金銭報酬（月例定額）のみとしています。

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数（2020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)	135	88	37	9	6
監査役(社外監査役を除く)	19	19	-	-	1
社外取締役	21	21	-	-	4
社外監査役	13	13	-	-	4

- (注) 1. 取締役の報酬限度額は、2011年3月31日付の臨時株主総会において、年額200百万円以内（ただし、使用人兼務取締役の使用人分給与を含まない）と決議しています。
2. 取締役の株式報酬については、2018年3月27日開催の第8回定時株主総会において、取締役（社外取締役を除く）を対象とする業績連動型株式報酬制度「株式給付信託(BBT)」を導入し、対象者に給付する当社株式の取得の原資として、3事業年度ごとに110百万円を上限とした金銭を信託に拠出することが決議されています。また、2021年3月23日開催の第11回定時株主総会において付与株式数の上限（1事業年度あたり35,000株）を含め、業績連動型株式報酬制度の継続が決議されています。
3. 監査役の報酬限度額は、2011年3月31日付の臨時株主総会において、年額50百万円以内と決議しています。
4. 株式報酬については、当事業年度中に費用計上した額を記載しています。
5. 上記の記載金額は、百万円未満を切り捨てて表示しています。

政策保有株式について

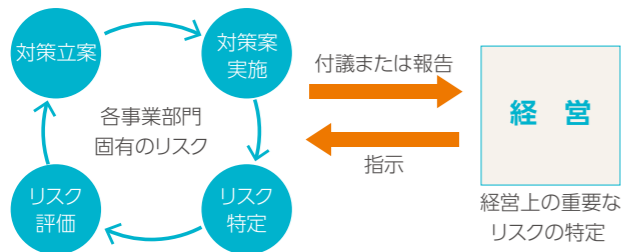
当社は企業価値向上を目的として、相互に経営方針や事業内容、取引の重要性を理解し、中長期的に取引維持やシナジー創出が重要と考えられる企業の株式を保有しています。投資株式の貸借対照表計上額のうち約5割が非上場株式ですが、そのうち約9割を占めているのが、関係各社が共同出資した主要原料の生産会社やコンビナート共同設備の管

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、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。当社収益への寄与や資本コストに見合っているか、市場情報取得や研究開発の取り組み等を総合的かつ中長期の視点で判断しています。この検証は毎年取締役会で行っています。

リスクマネジメント

リスクマネジメントシステム

当社は、グループ全体の事業活動に影響を及ぼすリスクに関して、各事業部門においてリスクの特定を行い、影響度と発生確率からリスクレベルを算出し、評価することでリスクアセスメントに取り組んでいます。その結果、リスクレベルが高いリスクについては、顕在化に対する予防や影響度低減のための対策案を各事業部門で検討するとともに、経営陣はリスクアセスメントの内容や対策案の適正性を審査に加え、経営上の重要なリスクを特定し、どのように対応するかを審議・決定することなどにより、リスクマネジメントの徹底に努めています。



BCM (事業継続マネジメント)

当社は、幅広い産業における生産活動や市民の社会生活にとって必要不可欠な製品を多くのお客様へ供給しています。そのため、大規模災害が発生した場合に、事業活動を維持・継続すること、早期復旧を実現することが当社の非常に重要な責務であると考え、事業継続計画(BCP)を事業所ごとに策定し、有事の際にBCPを有効に機能させるため、事前対策や社員への教育・訓練の実施、BCPの点検・是正などの事業継続活動に取り組んでいます。



BCPワークショップ(写真は2019年の様子)

コンプライアンス

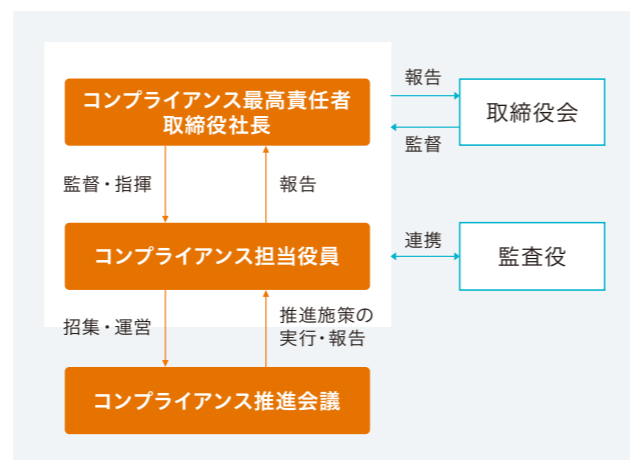
コンプライアンスへの取り組み

コンプライアンス体制

コンプライアンス体制を強化し、運用面の実効性をより高めるために、コンプライアンス規程を改正し、右のようなコンプライアンス体制としました。コンプライアンス担当役員は、コンプライアンス事案の迅速な調査・対応と、適切なコンプライアンス施策を立案します。コンプライアンス推進会議では、コンプライアンス推進施策の実行、啓発活動、研修などを行います。

ホットライン窓口

役職員のコンプライアンスにかかる相談先として、機密性・匿名性を担保したホットライン窓口を設置しています。具体的には、社員向けに「コンプライアンス相談窓口」「コンプライアンス管掌役員窓口」「常勤監査役窓口」「弁護士窓口(社外)」を設置しています。また当社ホームページには、外部の方も利用可能な窓口も設けています。



コンプライアンス体制図

● コンプライアンス・コードの策定

企業理念の実現、経営目標の達成と持続的な成長を支えるため、行動規範として、当社グループの共通の行動原則「コンプライアンス・コード」を策定しました。

「コンプライアンス・コード」を実践するために必要な体制や仕組みを構築・強化に努めることで、ガバナンスの充実を図り、私たちが高い倫理観を持ち、あらゆるステークホルダーからの要請や期待に応える企業活動を行うことで持続的な価値向上に取り組んでまいります。



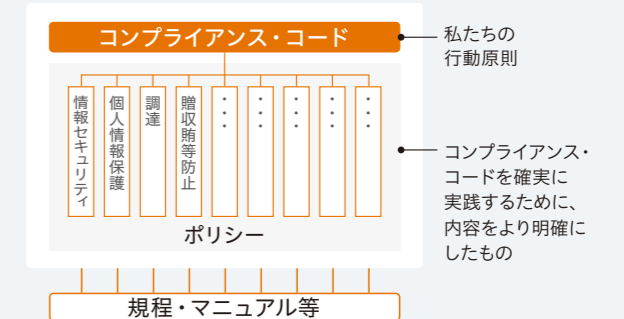
全文はこちら

コンプライアンス・コード

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

● ポリシーの策定

コンプライアンス・コードを確実に実践するために、各分野における具体的な行動や遵守すべき内容を明確にしたポリシーの策定を順次進めており、ポリシーに基づく規程などとともに遵守してまいります。



浸透活動

社内外への開示

「コンプライアンス・コード」は当社ウェブサイトに掲載しています。社内にはイントラネットや社内報に掲載して周知し、その内容をいつでも閲覧できるようにしています。



コンプライアンス推進会議

コンプライアンス推進会議では、コンプライアンスに関する事案や、これらへの対策の議論、次年度の行動計画を議論するほか、研修を実施しています。2020年度は「コンプライアンス・コード」の理解を深め、各職場での実践に向けた浸透活動について議論を行いました。

コンプライアンスブック

社員への理解浸透のため、具体例などを視覚的に分かりやすく盛り込んだコンプライアンスブックを制作しています。2021年7月以降には、コンプライアンスブックを活用し、一人ひとりが「コンプライアンス・コード」を実践できるよう、各職場での教育やディスカッションなどを行います。



取締役



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



取締役
常務執行役員
4 瀨本 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 同社 取締役 兼 執行役員 経営企画部長
2016年 4月 同社 常務取締役 兼 常務執行役員
経営企画部長(2019年5月 退任)
2019年 6月 当社 入社
2019年 9月 当社 上席執行役員
2020年 3月 当社 取締役 常務執行役員(現任)



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



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



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



独立社外取締役
6 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タント
(現 株式会社スコラ・コンサルタント) 出向・転籍
2000年 4月 株式会社スコラ・コンサルタント 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・コンサルタント 取締役
2008年 4月 日本橋学園大学(現 開智国際大学) 教授(現任)
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)



独立社外取締役
7 土屋 淳
1981年 4月 米国 アルゴンヌ国立研究所 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 株式会社ルーム・アンド・ハースジャパン
(現 ダウ・ケミカル日本株式会社)
取締役(2006年12月 退任)
2007年 1月 ヘレウス株式会社 代表取締役社長(2018年9月 退任)
2018年10月 株式会社土屋インターナショナル
コンサルティング 代表取締役社長(現任)
2019年 6月 綜研化学株式会社 社外取締役(現任)
2020年 3月 当社 社外取締役(現任)



独立社外取締役
8 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 ネットズエスアイ株式会社 社外監査役(現任)
2020年 3月 当社 社外取締役(現任)

監査役

- 9 大戸 徳男** 常勤監査役
- 10 河合 和宏** 独立社外監査役
- 11 田村 恵子** 独立社外監査役

執行役員

- 齋藤 誠司 四日市工場長
- 緒方 利明 黒金化成株式会社出向
(代表取締役社長)
- 中橋 彰夫 千葉工場長
- 近藤 佳明 環境保安・品質保証部長
- 清水 英樹 経営企画部長
- 高橋 功 経営管理部長
- 上村 朗 経理財務部長
- 徳光 篤志 購買部長
- 佐藤 克典 営業部長

取締役及び監査役の専門性及び経験(スキルマトリックス)

	氏名	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
取締役	1 高橋 理夫	●	●		●	●	●	
	2 松岡 俊博	●	●	●				
	3 新谷 竜郎	●	●			●		
	4 瀨本 真矢	●			●		●	
	5 磯貝 幸宏	●	●	●				
	6 宮入 小夜子	●						●
	7 土屋 淳	●	●	●			●	
	8 菊池 祐司						●	
監査役	9 大戸 徳男				●		●	
	10 河合 和宏	●			●		●	
	11 田村 恵子						●	

取締役・監査役へのトレーニング

当社は継続的に、取締役・監査役へのトレーニング機会を設けてきました。2020年は、ESG・SDGsに関する専門家である一橋大学・伊藤邦雄名誉教授や、千葉商科大学・笹谷秀光教授をお招きし、闊達な意見交換を行いました。また、弁護士による役員コンプライアンス研修も行い、コンプライアンスリスクに関する理解をより一層深めました。



一橋大学・伊藤邦雄名誉教授との意見交換会

基本的な考え方

レスポンシブル・ケア(RC)とは、化学物質を製造し、または取り扱う事業者が、化学物質の開発から製造、流通、使用、最終消費を経て廃棄に至るすべての過程において、環境、安全および健康面の対策を実施し、改善を図っていく自主管理活動のことです。当社は「RC活動方針」を定め、RCを推進しています。



RC活動方針および体制

RC活動方針

当社は、さまざまな分野に特色ある製品を提供し、地球環境と人々の快適な暮らしを支える化学品メーカーであり続けるために、「RC活動方針」を定め、企業としての社会的責任を果たすことを第一に掲げ事業活動を推進しています。また、化学品メーカーは何よりも工場の安全な運転が求められることから、これを徹底するために「保安管理の基本方針」を定め、安全の確保に努めています。

RC活動方針

- ① **法令遵守**
国際規則、国内関係法令の遵守はもとより、KHネオケムの規程類を遵守する。
- ② **環境保全**
製品の開発から廃棄に至るすべての過程において環境負荷の低減に努める。
- ③ **保安防災、労働安全衛生**
無事故・無災害を継続し、地域社会とKHネオケムで働く人々の安全、安心と健康の確保に努める。
- ④ **物流安全、化学品・製品安全**
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KHネオケムで働く人々へ適正な情報を提供する。
- ⑤ **社会との対話**
環境、安全、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、地域社会へ貢献する。

保安管理の基本方針

- ① 保安関連法令の遵守はもとより、自ら決めたことは確実に遵守する。
- ② 常に危険源を認識し、保安事故の予防に努める。
- ③ 保安管理システムを継続的に改善し、保安管理レベルの向上を目指す。
- ④ 社員および関連する人々が自ら保安活動を推進するよう、教育に努める。

RC活動体制

当社では、社長を委員長、保安管理担当役員を副委員長とする環境保安委員会を設置し、RC活動を推進しています。環境保安委員会で決定された「RC活動方針」および「保安管理の基本方針」に基づき、各事業場で活動を展開しています。



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、これらに沿ってRC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	

2020年度RC活動目標および実績、ならびに2021年度目標

◎：達成 ○：ほぼ達成 △：未達成

RCコード	2020年度			2021年度
	目標	実績	評価	目標
環境保全	●環境事故 ゼロ	●環境事故 ゼロ	◎	●環境事故 ゼロ
保安防災	●保安事故 ゼロ	●保安事故 4件	△	●保安事故 ゼロ
労働安全衛生	●労働災害 ゼロ	●社員休業労災 ゼロ ●社員不休業労災 1件(四日市工場) ●協会社休業労災 1件(千葉工場) ●協会社不休業労災 7件(四日市工場、千葉工場)	△	●労働災害 ゼロ

査察および監査

環境保安査察および品質監査

当社では、四日市工場、千葉工場および堺物流センターを対象に、保安管理担当役員の指示のもと、本社環境保安・品質保証部による環境保安査察を定期的実施しています。また、同様に、品質保証担当役員の指示のもと、品質監査を定期的実施しています。環境保安査察および品質監査により事業場のRC活動に対する評価を行っています。

工場内部監査

四日市工場および千葉工場では、ISO9001^{※1}およびISO14001^{※2}ならびに高圧ガス認定(完成・保安)検査実施者^{※3}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。

外部審査

四日市工場および千葉工場では、ISO9001^{※1}およびISO14001^{※2}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。

これら環境保安査察、品質監査、工場内部監査および外部審査の結果を反映させ、RC活動の継続的な改善を図っています。

※1、2 P46参照 ※3 P51参照

査察の様子(写真は2019年査察の様子。2020年はリモートで実施。)



環境保安査察(四日市工場)

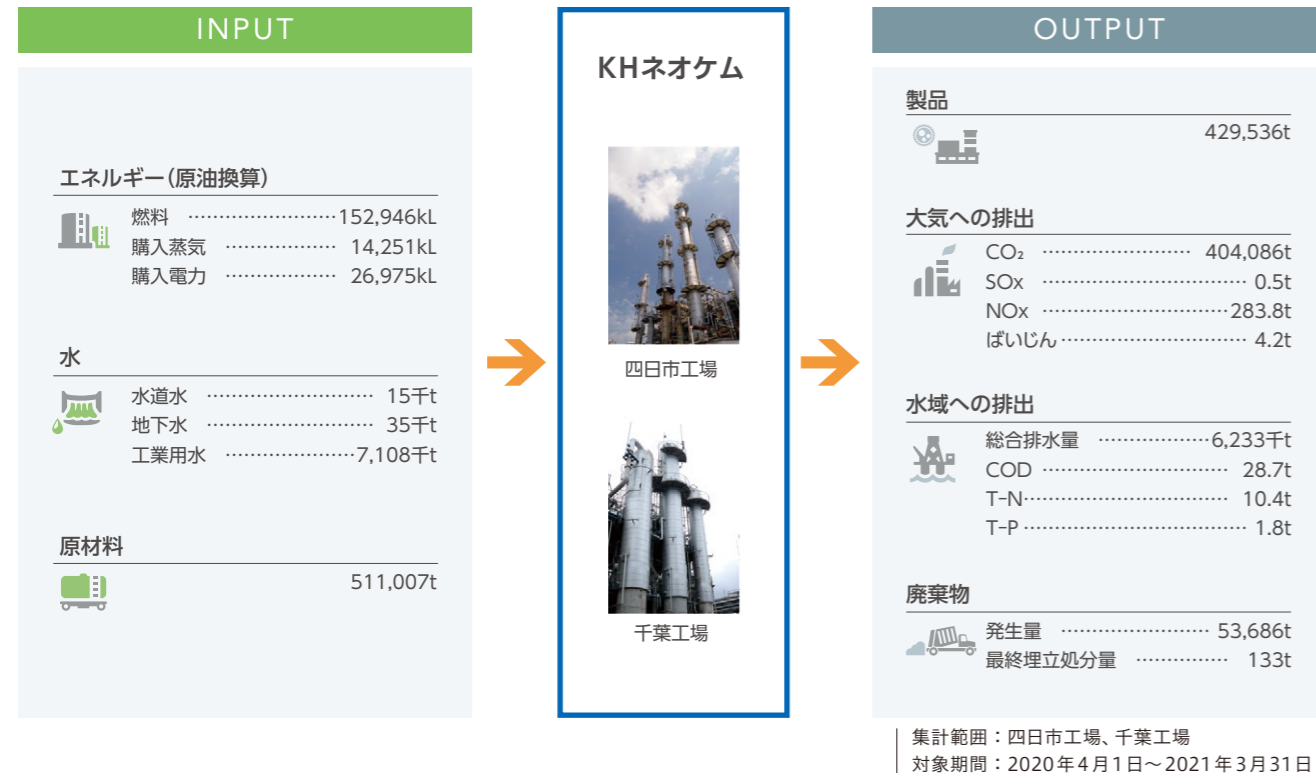


環境保安査察(千葉工場)

環境保全

環境負荷実績フロー

製品を製造するに当たって投入したインプットとアウトプットの全体像を示します。



環境会計

環境保全に関わる投資額や費用額を定量的に把握し評価する環境会計を示します。

環境保全コスト

単位：百万円

分類	主な取り組み内容	投資額	費用額
事業エリア内コスト		1,092	2,293
内訳	公害防止コスト	(999)	(930)
	地球環境保全コスト	(57)	(170)
	資源循環コスト	(36)	(1,193)
上・下流コスト	再生文具類(エコマーク品)の購入など	0	1
管理活動コスト	環境マネジメントシステムの整備・運用など	0	25
研究開発コスト	環境保全に資する製品などの研究開発など	0	148
社会活動コスト	環境保全を行う団体への寄付、支援など	0	0
環境損傷対応コスト	油濁賠償保険、汚染負荷量賦課金	0	6
合計		1,092	2,474

※四捨五入により、合計値が一致しない場合があります。

経済効果

単位：百万円

内容	金額
収益	6

集計範囲：四日市工場、千葉工場
対象期間：2020年1月1日～2020年12月31日

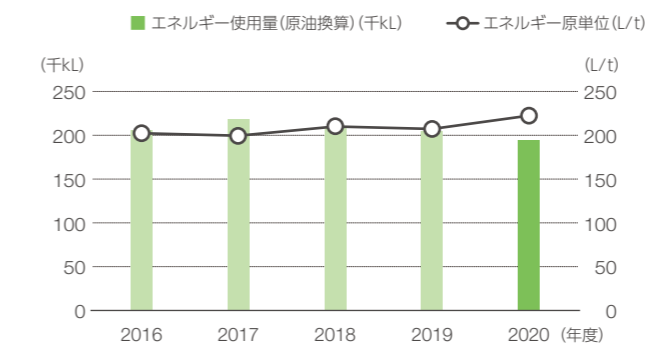
地球温暖化防止

エネルギー使用量・原単位およびCO₂排出量

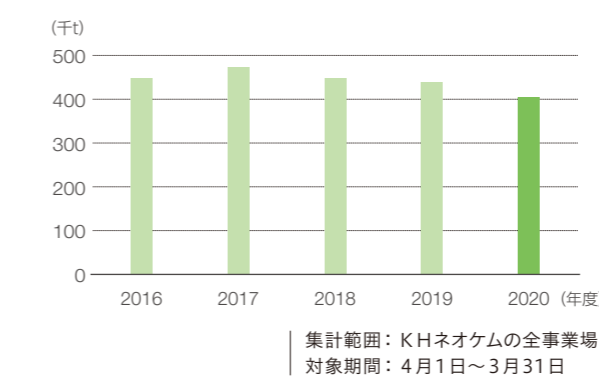
当社は、省エネ法^{※1}に基づく特定事業者としてエネルギーの使用の合理化を推進し、また、温対法^{※2}に基づく特定排出者としてCO₂排出量の削減に努めています。2020年度のエネルギー使用量およびCO₂排出量は、それぞれ前年度比94.9%、91.8%に減少しましたが、新型コロナウイルスの感染拡大の影響等により生産量が減少した影響で、エネルギー原単位は前年度比107.2%と悪化しました。今後も、エネルギー原単位の改善およびCO₂排出量の削減のため、一丸となって省エネ活動に取り組んでいきます。

※1 省エネ法：エネルギーの使用の合理化などに関する法律
※2 温対法：地球温暖化対策の推進に関する法律

エネルギー使用量・原単位



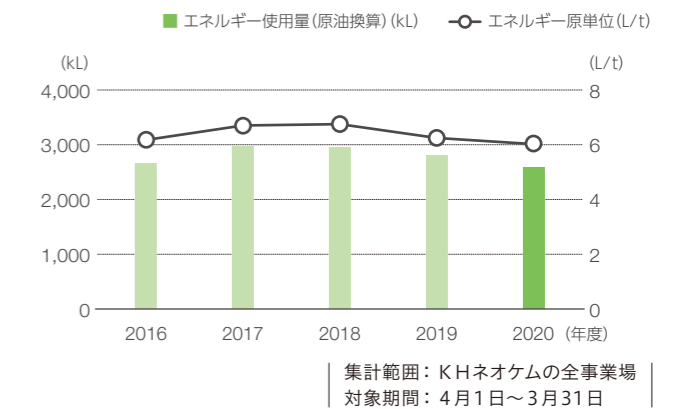
CO₂排出量



物流におけるエネルギー使用量・原単位

当社は、省エネ法^{※1}に基づく特定荷主として物流におけるエネルギーの使用の合理化も推進しています。2020年度の物流におけるエネルギー原単位は、ローリー及びISOコンテナの積載率が向上したため、前年度比96.4%と改善しました。引き続き、ロットサイズの大型化や船舶燃料への改質液の使用などによるエネルギー使用量の削減を進めていきます。

物流におけるエネルギー使用量・原単位



フロン類の排出について

当社は、2015年4月に改正フロン排出抑制法^{※3}が施行されて以降、第一種特定製品の簡易および定期点検、ならびに漏えい量の算定などを行い適切に管理しています。今後も、第一種特定製品の適切な管理を行うとともに、更新時には低GWP^{※4}機器への変更を検討していきます。

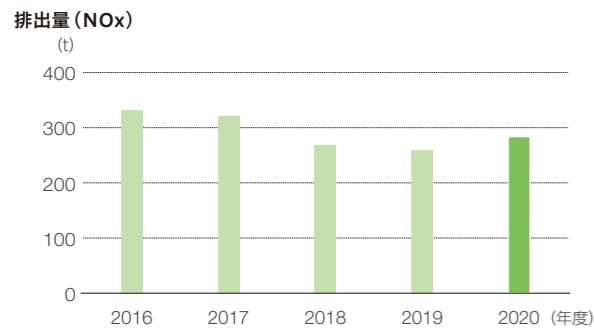
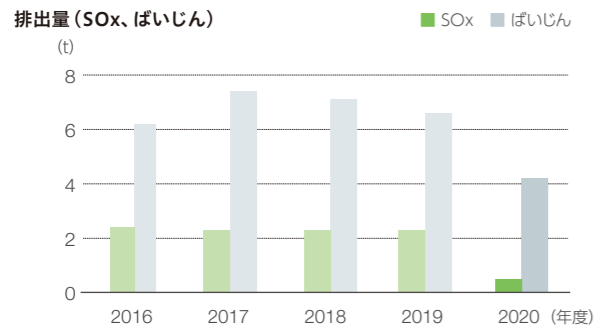
※3 フロン排出抑制法：フロン類の使用の合理化及び管理の適正化に関する法律

※4 GWP (Global Warming Potential)：地球温暖化係数

環境への排出量の削減

大気汚染物質

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はもちろんのこと、地域との協定値も遵守しています。

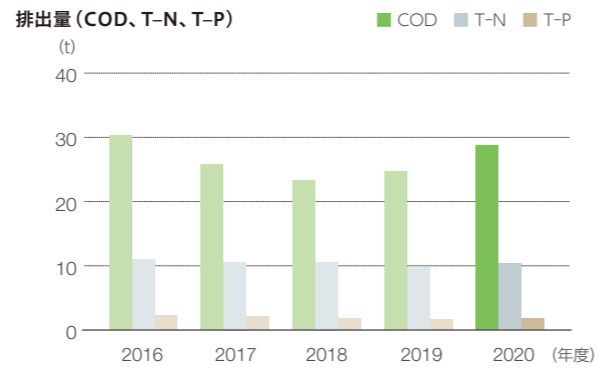
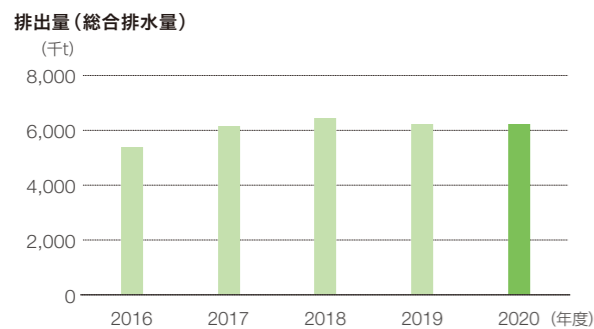


	SOx		NOx		ばいじん ^{*1}	
	協定値	最大値	協定値	最大値	協定値	最大値
四日市工場	1.0 Nm ³ /h	0.0 Nm ³ /h	53.3 kg/h	45.5 kg/h	0.025 g/Nm ³	0.002 g/Nm ³
千葉工場	9.0 Nm ³ /h	0.1 Nm ³ /h	12.0 Nm ³ /h	2.3 Nm ³ /h	4.5 kg/h	0.5 kg/h

*1 ばいじん：四日市工場では装置ごとの濃度規制となっており、代表として発電ボイラーの値を示しています。

水質汚濁物質

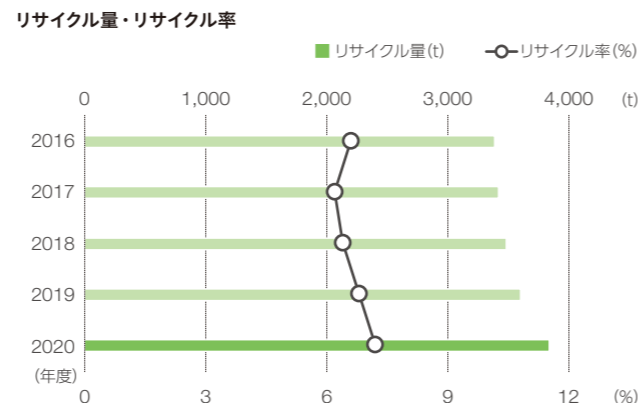
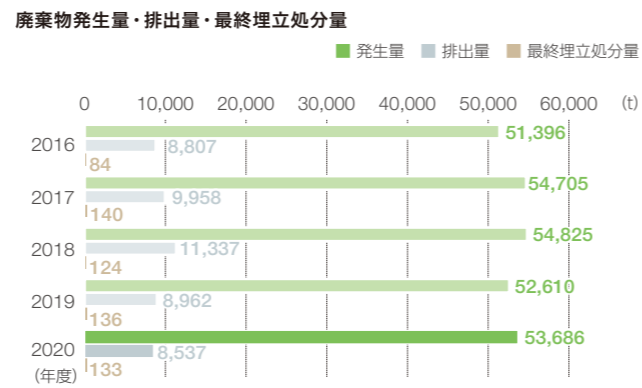
当社は、排水中の化学的酸素要求量(COD)、全窒素(T-N)および全りん(T-P)についても、水質汚濁防止法に基づく排出基準および地域との協定値を遵守しています。



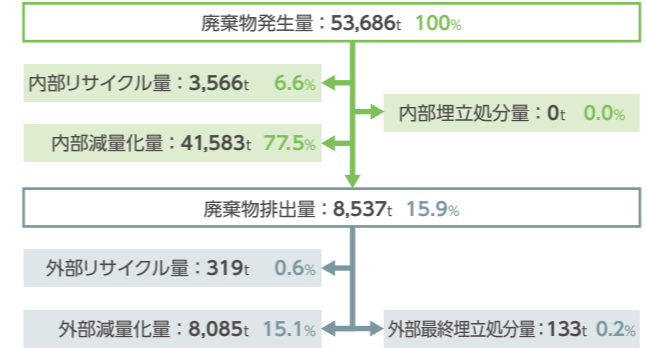
	COD		T-N		T-P	
	協定値	最大値	協定値	最大値	協定値	最大値
四日市工場	201.2	127.5	46.0	37.0	13.0	9.3
千葉工場	124.0	88.4	90.0	72.9	12.5	5.2

廃棄物

当社では、廃棄物の分別を徹底し、廃棄物の3R(発生抑制: Reduce、再使用: Reuse、再資源化: Recycle)に取り組んでいます。廃酸および廃アルカリの工場内での再使用および減量化、廃触媒の再資源化処理委託、ならびに焼却灰の骨材としての再利用を進めています。Reuse、Recycleできない廃棄物については、減量化処理し、最終埋立処分量の低減に努めています。



廃棄物処理の流れ



※四捨五入により、合計値が一致しない場合があります。

集計範囲：四日市工場、千葉工場
対象期間：2020年4月1日～2021年3月31日

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、「保安管理の基本方針」(P46参照)に基づき、工場の「保安管理方針」を定め、安全環境評価や防災訓練などのさまざまな活動により工場の保安の確保に努めています。

安全環境評価(SEA)

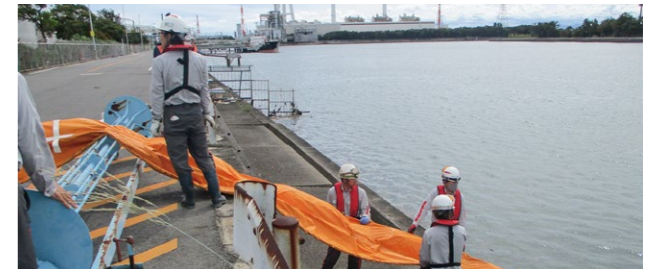
当社では、新技術・新プロセスの導入、新規設備・機械の導入および新規化学物質の導入を行う場合、環境、安全および健康へ与える影響を事前に評価するためSEAを実施し、SEAでの評価結果を反映することで、より安全なプロセス・設備となるよう努めています。

緊急時の訓練

当社では、緊急事態の発生を想定して定期的に防災訓練、初期消火訓練および通報訓練を実施し、万が一の場合にも迅速かつ適切に行動し被害を最小限に食い止めるよう準備しています。



総合防災訓練(四日市工場)



海上防災訓練(四日市工場)



津波避難訓練(千葉工場)

高圧ガス認定(完成・保安)検査実施者

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

四日市工場では6製造施設で、千葉工場では1製造施設で取得しています。両工場ともPDCA(P: Plan、D: Do、C: Check、A: Action)サイクルを回して継続的な改善を図っています。

VOICE

社員の声



千葉工場 環境保安課
真板 英明

高圧ガス認定更新業務を通じて

2020年度、千葉工場では5年に1度の高圧ガス認定の更新年であり、高圧ガス保安法の担当である私にとって、多忙ではありましたが実り多い1年となりました。認定検査実施者の保安の水準を維持向上するためには、工場全社員の参加により、保安管理体制の継続的な改善が必要であり、その体制を経済産業省及び高圧ガス保安協会に認めていただく必要があります。今回の更新は、コロナ禍によるリモートでの対応となったため、準備・調整に苦慮したこともありましたが、本関係部署の協力を得ながら、無事、認定を維持することができました。また、本業務を通じて、これまでの活動を振り返るとともに、現在の課題を認識する良い契機となりました。保安、安全の取り組みに終わりはありませんが、無事故、無災害に向けて引き続き気を引き締めて取り組んでいきたいと思っています。

労働安全衛生

労働安全衛生への取り組み

当社では、社員および場内で作業を行う作業者の安全を確保するとともに、災害発生を未然防止するため、リスクアセスメント^{*1}を実施しています。また、社内外を問わず過去に発生した事故・災害を題材に事例研究を実施し、類似事故・災害の発生防止に努めています。そのほか、ヒヤリハット・気がかりメモによる危険予知活動、改善提案活動など、日常的に安全衛生活動を実施しています。

また、労働安全衛生法の一部改正により義務化された化学物質のリスクアセスメント^{*2}について、改正施行された2016年6月1日より運用を開始しています。

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

※1 リスクアセスメント：

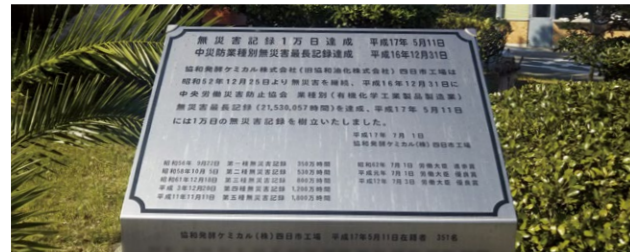
作業における危険性または有害性を特定し、それによる労働災害の重篤度とその災害が発生する可能性の度合いを組み合わせることでリスクを見積もり、そのリスクの大きさに基づいて対策の優先度を決め、リスクの除去または低減の措置を検討し、その結果を記録する一連の手法をいう。

※2 化学物質のリスクアセスメント：

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

労働災害の発生状況

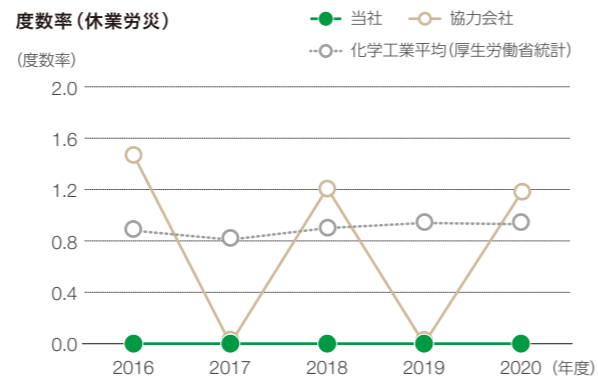
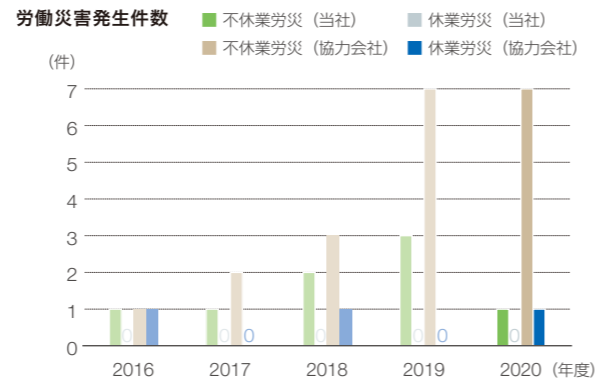
2020年度は、四日市工場、千葉工場ともに社員の休業労災は発生していません。しかし、2021年5月12日に千葉工場において、社員の休業労災が発生しました。本件に対しては、根本原因を究明し、安全教育、設備改善などの対策を講じて、再発防止に努めていきます。なお、四日市工場においては、2008年10月11日以降、約13年にわたり社員の休業労災は発生しておらず、引き続き無災害への取り組みを継続していきます。



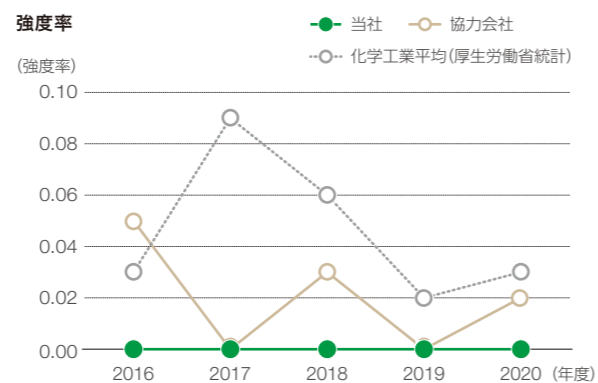
四日市工場 業種別無災害最長記録記念碑 (2005年設置)

物流安全、化学品・製品安全

物流安全、化学品・製品安全については当社ウェブサイト (<https://www.khneochem.co.jp/csr/rc/>) をご覧ください。



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



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

※労災関連の3グラフは、
集計範囲：労働災害発生件数は全事業場
度数率 (休業労災) および強度率は四日市工場、千葉工場
対象期間：1月1日～12月31日

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、取り組みを強化しています。

社会貢献活動の5つの方針

- 地域社会の皆様にご喜んでもらえる活動
- 社員が積極的に参加できる活動
- 継続的に実施可能な活動
- KHネオケムを知ってもらいきっかけとなる活動
- 事業に関係する活動

社会貢献活動強化に向けた取り組み

- 2017年度**
- 社会貢献活動に対する全社員社内アンケートを実施 ※回答者数573名、社員(単体)の約9割
 - 社員アンケート結果の内容をもとに経営層を含め検討・議論を行い、活動内容を決定
 - 三重県四日市市 スポーツ施設の塗装補修作業を実施
- 2018年度**
- 千葉県市原市 スポーツ施設の塗装補修作業を実施
- 2019年度**
- 三重県四日市市 総合運動公園内の設備の塗装作業を実施
- 2020年度**
- 千葉県市原市 スポーツ施設へのベンチ寄贈、塗装補修作業を実施
 - 三重県四日市市 総合運動公園内ベンチの塗装補修作業を実施

PICK UP!

■ 製造拠点ゆかりの地で、ベンチ新設と塗装補修作業を実施 (千葉県市原市)

世界のモノづくりを支える化学素材メーカーとして、今年も当社事業と関連のある「塗料」を用いて、当社千葉工場のある千葉県市原市で「市原スポレクパークへの木製ベンチ寄贈および敷地内ベンチの塗装作業」を実施しました。

今回の活動では、敷地内に木製ベンチ24基を新設。また、当日は本社・千葉工場から計58名の役職員が参加し、当社の製品が使用されている塗料を用いて新設・既存ベンチ合わせて108基を手作業で塗装しました。

新型コロナウイルス感染症拡大防止の観点から、参加者を本社・千葉工場のみ限定したため、1人あたり2～3基のベンチを塗装する必要があるが、当初は時間通りに作業を終わらせることができないという不安もありました。しかし、最後にはペンキが不足するほどの熱心な作業により、無事に予定通り塗装作業を終えることができました。また、塗装作業には小出市原市長も訪れ、感謝のお言葉と感謝状をいただきました。市原市のスポーツ振興に貢献できた今回の活動は、当社にとっても大変有意義なものとなり、来年以降



塗装作業風景



市原市のマスコット「オッサくん」もお手伝い

市原市からの感謝状
左：小出市長 右：高橋社長

も継続して行っていく予定です。今後も地域の方々をはじめとするさまざまなステークホルダーの皆様にご喜んでもらえる活動を推進していきたいと考えています。

■ 総合運動公園「霞ヶ浦緑地」でも塗装作業を実施 (三重県四日市市)

2021年に開催される三重とこわか国体の競技開催地の一つである「霞ヶ浦緑地」においても、昨年寄贈した木製ベンチ



当日は役職員22名が参加



塗装作業風景

チ5基の塗装補修作業をいたしました。作業は大変でしたが、全国から訪れる国体選手や地域の方が気持ち良く座って気軽に休息していただけるよう、四日市工場役職員22名が気持ちを込めて丁寧に塗装作業を行い、綺麗に仕上げることができました。

本活動は、今後も継続して行っていく予定であり、四日市市はじめ地域の方々に愛される工場を目指していきます。

工場での地域に根差した取り組み

2020年は新型コロナウイルス感染症対策を徹底し、各種活動を実施しました。



四日市工場

所在地

- 午起製造所： 三重県四日市市大協町2-3
- 霞ヶ浦製造所： 三重県四日市市霞1-4

執行役員
工場長
齋藤 誠司

トピックス

2019年

- 橋北地区のカーブミラー清掃を実施
- 川越町高松海岸ボランティア清掃に参加
- 橋北通りのボランティア清掃・花壇整備に参加
- 国道23号線歩道のボランティア清掃に参加
(国土交通省中部地方整備局 三重河川国道事務所長より道路愛護団体表彰)
- 四日市市のプロボノイベントに参加
- 地元NPO主催のロゲイニング大会に協力

- ★ 地元教育機関向けの工場見学会を開催
- 石油化学工業協会より1名が保安表彰受賞
- 三重県高圧ガス保安協会より1名が優良保安監督者表彰を受賞

2020年

- 地元教育機関向けの工場見学会を開催
- ★ 橋北地区のカーブミラー清掃を実施
- ★ 地元NPO主催のロゲイニング大会に協力

PICK UP!

[四日市工場の主な取り組み]



★ カーブミラー清掃

新学年を迎える地元小中学校の皆さんが、“安全に、そして安心して登校できるように”との想いから企画し、地区の市民センターや自治会などと連携を取ってカーブミラー清掃を行いました。当日は社員有志が参加し、47カ所のカーブミラーを清掃しました。



★ 地元ロゲイニング大会への協力

地元NPOが主催する、「ミニロゲイニング大会(四日市市委託事業)」の運営に協力しました。ロゲイニングとは、地図を用いて多数のチェックポイントを制限時間内に回り、得点を競うスポーツですが、工場敷地内をチェックポイントの一つとしてご利用いただくとともに、記念撮影やヨーヨー釣りなどを楽しんでもらいました。



千葉工場

所在地

千葉県市原市五井南海岸11-1

執行役員
工場長
中橋 彰夫

トピックス

2019年

- 五井臨海まつりを共催
- 国道16号線のボランティア清掃に参加
- 地元教育機関の工場見学会を開催
- 国道16号線の交通安全活動を実施
- 千葉労働基準協会より1名が優良労働者表彰
- 千葉県高圧ガス保安協会より1名が保安功労者表彰

2020年

- ★ 少年野球大会「市原市友遊ボール大会(KHネオケム杯)」を後援
- ★ 工場周辺道路のボランティア清掃活動
- 千葉労働基準協会より1名が優良労働者表彰
- 千葉県高圧ガス保安協会より1名が優良製造保安責任者表彰

PICK UP!

[千葉工場の主な取り組み]



★ 市原市友遊ボール大会後援

少年野球大会「市原市友遊ボール大会(KHネオケム杯)」の後援をしました。当社は優勝チームへのメダルと参加賞のお菓子を提供しました。当社は今後も地域の未来を担う子どもたちへの支援を継続していきます。



★ 清掃活動

コロナ禍においても、感染対策を適切に行いながら、定期的に工場周辺道路などの清掃を実施しています。今後も清掃活動を通じて、地域の皆様に貢献していきます。

2020年IR活動のご紹介

No.	1	2	3	4	5	6	7
時期	2月	3月	5月	8月	9月	10月	11月
活動内容	2019年度決算説明会	海外機関投資家コンファレンス	2020年第1四半期決算説明会(電話会議)	2020年第2四半期決算説明会(電話会議)	海外機関投資家コンファレンス	北米機関投資家コンファレンス	2020年第3四半期決算説明会(電話会議)

株主とのコミュニケーション



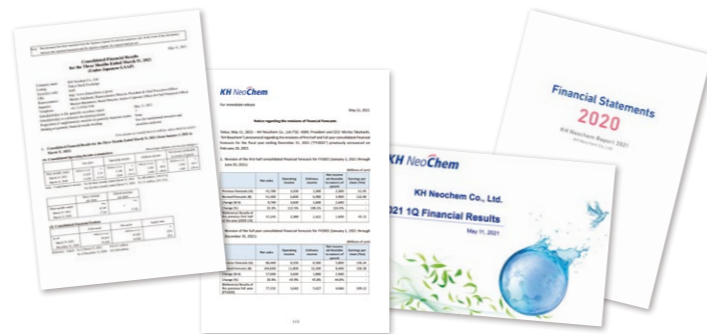
株主総会

当社は、毎年3月に定時株主総会を開催しています。株主総会は会社の最高意思決定機関であると同時に、株主の皆様と直接対話できる貴重な機会と捉え、株主の皆様が出席しやすい日時・場所とするよう努めています。ご説明の際に一部映像を用いるなど、当社の事業内容や取り組みをより分かりやすくお伝えするよう工夫しています。今回も昨年を引き続き、新型コロナウイルスの感染拡大防止へ適切な対応を行いながらの開催となりました。

投資家とのコミュニケーション

当社は、投資家の皆様に事業内容や業績へのご理解を深めていただくため、経営陣が率先して積極的なコミュニケーションに取り組んでいます。コロナ禍の下ではありましたが、ウェブ会議や電話会議も活用し、定期的に投資家とのコミュニケーションを行いました。一般的なIR活動に加えSR※の取り組みも開始し、ESG関連を中心とした対話を行っています。また、個人投資家の皆様へも、株主総会でのご説明やウェブサイトに掲載するIR資料等の改善を行い、事業や業績動向をより分かりやすくお伝えするよう取り組んでいます。さらに、海外の投資家・株主の皆様へもタイムリーにIR情

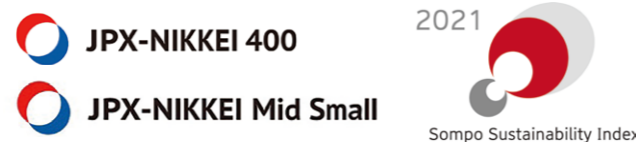
報をお伝えするため、積極的に英文開示資料の拡充を行っています。



※SRはShareholder Relationsのことで、株主との対話を深め、信頼関係を向上するためのさまざまな活動を指します。

「JPX日経インデックス400」「JPX日経中小型株指数」構成銘柄に選定

当社は2020年11月30日付で、株式会社東京証券取引所および株式会社日本経済新聞社が共同で算出している「JPX日経インデックス400」及び「JPX日経中小型株指数」構成銘柄に選定されました。また、引き続き「MSCI日本株女性活躍指数(WIN)」や、「SOMPOサステナビリティ・インデックス」の構成銘柄にも選ばれています。投資家・株主の皆様のご期待にお応えすべく、より一層の企業価値の向上に努めていきます。



2021 CONSTITUENT MSCI日本株女性活躍指数(WIN)

※KHネオケム株式会社のMSCIインデックスへの組み入れや、MSCIのロゴ、商標、サービスマークやインデックス名の使用は、MSCIまたはその関係会社によるKHネオケム株式会社の後援、宣伝、販売促進ではありません。MSCIインデックスはMSCIの独占的財産です。MSCIおよびMSCIインデックスの名称とロゴは、MSCIまたはその関係会社の商標またはサービスマークです。

経営成績の分析

※当年度は当連結会計年度(2020年度)、前年度は前連結会計年度(2019年度)を示しています。

当年度*におけるわが国経済は、新型コロナウイルス感染症の世界的な流行を背景に、輸出や鉱工業生産が減少したほか、企業の設備投資を先送りする動きや個人の消費行動を自粛する動きなどが見られ悪化しました。また、石油製品需要の減少懸念等に伴うOPECプラスの協調減産協議が決裂したことも重なり原油価格が大幅に下落したほか、自動車等の生産・販売が減少するなど、極めて厳しい状況となりました。5月以降、国内の経済活動の再開が進められ、中国向け輸出や自動車を中心とする鉱工業生産、所得支援等の政策に後押しされた個人消費が持ち直したほか、年末には同感染症予防に有望なワクチンが一部の国々で実用化され世界経済の本格的な回復が期待されるようになったものの、感染の拡大が収まらない状況が続きました。

このような環境のもと、当社グループは、同感染症予防のため、当社において対策本部を設置し、行動ガイドラインを策定するなど徹底した感染対策を行うことにより社員の感染を防ぎ、工場をはじめとする各拠点の事業活動を支障なく継続してきました。加えて、市場動向が不透明な中、需要見通しの把握と分析に注力したほか、原料調達について供給元との連携を強化することで需要に見合った生産と適正在庫の確保を図るとともに、原油やナフサの価格変動、製品の需給バランスに応じた適切な価格政策、さらには、経費を費用対効果の観点からゼロベースで見直し、削減・抑制することにより、利益確保に努めました。

また、第3次中期経営計画の基本戦略に基づいた取り組みとして、冷凍機油原料や次世代半導体向け材料の新設備を稼働させたほか、最新技術を活用したプラント制御システムの導入継続、2019年に設置したオープンイノベーション拠点であるKH i-Lab(ケイエイチ アイラボ)における新ビジネス創出に向けた取り組み、人事制度改革における管理職層の成果責任の明確化等の諸施策を着実に推し進めました。その他、独立社外取締役の増員や新たにグループ全体の行動原則として「コンプライアンス・コード」を策定するなどガバナンスの強化に努めてきました。

当年度における当社グループの業績は、同感染症の拡大の影響により国内外の需要が低迷したため、前年度*に比べ販売数量が大幅に減少する中、販売価格についても原油・ナフサ価格の急落や需要の低迷に伴い弱含みで推移しました。テレワーク関連需要が底堅く推移したことにより電子材料は販売数量・利益ともに堅調だったものの、機能性材料における需要が大きく低迷したことなどにより厳しい状況が続きました。加えて、大規模定期修繕に伴う修繕費等の製造固定費が増加したことなどにより、売上高773億32百万円(前年度比17.9%減)、営業利益56億42百万円(同41.0%減)、経常利益56億27百万円(同43.1%減)、親会社株主に帰属する当期純利益40億46百万円(同41.5%減)と減収減益となりました。

事業分野別状況

機能性材料	電子材料	基礎化学品
機能性材料は、同感染症の拡大によりエアコン用冷凍機油原料の需要が第2四半期に大きく落ち込み、サプライチェーンにおける在庫調整の影響等により第3四半期まで低迷が続きました。また、外出自粛による化粧品販売の減少に伴い、化粧品原料の需要が低調に推移したことなどにより販売数量、売上高、利益ともに前年度を下回り、売上高304億49百万円(前年度比18.7%減)、営業利益51億29百万円(同36.7%減)となりました。	電子材料は、国内外のテレワーク拡大や5Gへの移行進展等を背景とした半導体・ディスプレイ向け需要が堅調に推移する中、高純度溶剤の売上が前年度を上回ったことなどにより販売数量、売上高、利益ともに前年度を上回り、売上高115億7百万円(前年度比1.8%増)、営業利益17億83百万円(同8.3%増)となりました。	基礎化学品は、第2四半期において同感染症の拡大に伴い、幅広い分野で国内需要が減退して、厳しい状況で推移しました。また、第3四半期以降、自動車関連を中心に緩やかに需要が回復しましたが、販売数量、売上高、利益ともに前年度を下回り、売上高343億84百万円(前年度比22.7%減)、営業利益13億42百万円(同47.0%減)となりました。

財政状態の分析

■ 資産

当年度末における流動資産は439億38百万円となり、前年度末に比べ111億円減少いたしました。これは主に、現金及び預金が88億1百万円、受取手形及び売掛金が5億76百万円、たな卸資産が19億70百万円それぞれ減少したことによるものであります。固定資産は515億70百万円となり、前年度末に比べ43億47百万円増加いたしました。これは主に、有形固定資産が35億62百万円、投資有価証券が7億68百万円それぞれ増加したことによるものであります。有形固定資産の増加の主なものは、当社四日市工場における冷凍機油原料生産設備の新設によるものであります。この結果、資産合計は955億8百万円となり、前年度末に比べ67億52百万円減少いたしました。

■ 負債

当年度末における流動負債は352億6百万円となり、前年度末に比べ82億13百万円減少いたしました。これは主に、支払手形及び買掛金が32億60百万円、未払金が20億97

百万円、未払法人税等が12億74百万円、修繕引当金が17億17百万円それぞれ減少したことによるものであります。

固定負債は144億18百万円となり、前年度末に比べ9億円減少いたしました。これは主に、繰延税金負債が6億52百万円、修繕引当金が6億59百万円それぞれ増加しましたが、長期借入金が24億円減少したことによるものであります。

この結果、負債合計は496億24百万円となり、前年度末に比べ91億14百万円減少いたしました。

■ 純資産

当年度末における純資産合計は458億84百万円となり、前年度末に比べ23億61百万円増加いたしました。これは主に、親会社株主に帰属する当期純利益40億46百万円、その他有価証券評価差額金の増加5億71百万円及び剰余金の配当22億24百万円によるものであります。

キャッシュ・フローの分析

当年度末における現金及び現金同等物(以下「資金」という。)は、前年度末に比べ88億1百万円減少し、90億66百万円となりました。

当年度における各キャッシュ・フローの状況とそれらの要因は次の通りであります。

■ 営業活動によるキャッシュ・フロー

営業活動の結果得られた資金は69億31百万円(前年度は109億62百万円の獲得)となりました。これは主に、修繕引当金の減少額10億58百万円、仕入債務の減少額31億97百万円及び法人税等の支払額23億2百万円により資金が減少しましたが、税金等調整前当期純利益56億27百万円、減価償却費37億37百万円、売上債権の減少額5億56百万

円、たな卸資産の減少額19億31百万円及びその他の流動負債の増加額15億77百万円により資金が増加したことによるものであります。

■ 投資活動によるキャッシュ・フロー

投資活動の結果使用した資金は111億82百万円(前年度は35億12百万円の使用)となりました。これは主に、有形固定資産の取得による支出108億85百万円によるものであります。

■ 財務活動によるキャッシュ・フロー

財務活動の結果使用した資金は45億30百万円(前年度は2億94百万円の獲得)となりました。これは主に、長期借入金の返済による支出24億円及び配当金の支払額22億30百万円により資金が減少したことによるものであります。

なく、記載された事項以外にも予測しがたいリスクが存在する可能性があるものと考えております。

なお、下記事項には将来に関する事項が含まれておりますが、当該事項は当年度末(2020年12月31日)現在において当社グループが判断したものであります。

事業等のリスク

本書に記載した事業の状況、経理の状況等に関する事項のうち、経営者が連結会社の財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況に重要な影響を与える可能性があることと認識している主要なリスクは、以下の通りであります。ただし、以下の事項は当社グループのリスクのうち主要なものを記載しており、当社グループのリスクを網羅的に記載したものではありません。

- | | | | | |
|-----------------|---------|---------|----------|-------------|
| 1 経済環境及び市場環境の変動 | 4 気候変動 | 7 原材料調達 | 10 法的規制 | 13 情報セキュリティ |
| 2 原材料の価格変動 | 5 事故・災害 | 8 感染症 | 11 製造物責任 | 14 有価証券の評価損 |
| 3 為替変動 | 6 人材 | 9 海外事業 | 12 知的財産 | |

詳細につきましては有価証券報告書をご覧ください。(https://www.khneochem.co.jp/ir/securities/)

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 (2019年12月31日)	当連結会計年度 (2020年12月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	17,867	9,066
受取手形及び売掛金	22,635	22,058
商品及び製品	10,263	8,278
仕掛品	345	309
原材料及び貯蔵品	2,083	2,133
その他	1,848	2,098
貸倒引当金	△5	△6
流動資産合計	55,038	43,938
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物	30,697	31,594
減価償却累計額	△24,916	△25,254
建物及び構築物(純額)	5,781	6,339
機械装置及び運搬具	89,579	97,653
減価償却累計額	△84,561	△85,328
機械装置及び運搬具(純額)	5,018	12,324
土地	17,549	17,549
リース資産	-	221
減価償却累計額	-	△6
リース資産(純額)	-	215
建設仮勘定	5,935	848
その他	5,765	6,402
減価償却累計額	△4,575	△4,642
その他(純額)	1,189	1,760
有形固定資産合計	35,474	39,037
無形固定資産		
のれん	1,512	1,378
その他	225	535
無形固定資産合計	1,737	1,913
投資その他の資産		
投資有価証券	7,523	8,292
退職給付に係る資産	1,562	1,523
繰延税金資産	100	109
その他	825	696
貸倒引当金	△1	△1
投資その他の資産合計	10,010	10,620
固定資産合計	47,222	51,570
資産合計	102,261	95,508

	(単位：百万円)	
	前連結会計年度 (2019年12月31日)	当連結会計年度 (2020年12月31日)
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	17,523	14,263
短期借入金	10,440	10,550
1年内返済予定の長期借入金	2,400	2,400
リース債務	-	4
未払金	8,313	6,215
未払法人税等	1,925	650
修繕引当金	2,245	528
その他	572	594
流動負債合計	43,419	35,206
固定負債		
社債	5,000	5,000
長期借入金	5,650	3,250
リース債務	-	259
繰延税金負債	1,769	2,422
退職給付に係る負債	2,466	2,568
修繕引当金	-	659
その他	432	258
固定負債合計	15,318	14,418
負債合計	58,738	49,624
純資産の部		
株主資本		
資本金	8,822	8,855
資本剰余金	6,107	6,140
利益剰余金	25,557	27,379
自己株式	△36	△69
株主資本合計	40,450	42,305
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	590	1,162
繰延ヘッジ損益	0	0
為替換算調整勘定	113	70
退職給付に係る調整累計額	△69	△158
その他の包括利益累計額合計	634	1,074
非支配株主持分	2,438	2,504
純資産合計	43,522	45,884
負債純資産合計	102,261	95,508

連結損益計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自2019年1月1日 至2019年12月31日)	当連結会計年度 (自2020年1月1日 至2020年12月31日)
売上高	94,209	77,332
売上原価	73,409	61,187
売上総利益	20,800	16,144
販売費及び一般管理費		
運送費	3,827	3,416
容器包装費	1,213	1,095
給料	1,181	1,241
その他	5,017	4,748
販売費及び一般管理費合計	11,240	10,501
営業利益	9,559	5,642
営業外収益		
受取利息及び配当金	187	168
持分法による投資利益	273	132
受取補償金	-	143
環境対策引当金戻入額	-	94
その他	346	257
営業外収益合計	807	795
営業外費用		
支払利息	70	80
固定資産処分損	297	534
割増退職金	-	106
その他	102	90
営業外費用合計	471	811
経常利益	9,896	5,627
税金等調整前当期純利益	9,896	5,627
法人税、住民税及び事業税	3,143	1,074
法人税等調整額	△ 293	406
法人税等合計	2,850	1,481
当期純利益	7,045	4,145
非支配株主に帰属する当期純利益	127	99
親会社株主に帰属する当期純利益	6,917	4,046

連結包括利益計算書

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自2019年1月1日 至2019年12月31日)	当連結会計年度 (自2020年1月1日 至2020年12月31日)
当期純利益	7,045	4,145
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	176	571
繰延ヘッジ損益	△ 1	0
為替換算調整勘定	△ 4	△ 43
退職給付に係る調整額	127	△ 88
その他の包括利益合計	297	440
包括利益	7,343	4,586
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	7,215	4,487
非支配株主に係る包括利益	127	99

連結株主資本等変動計算書

(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	8,800	6,047	20,746	△26	35,567
当期変動額					
新株の発行（新株予約権の行使）	22	22			44
剰余金の配当			△2,107		△2,107
親会社株主に帰属する当期純利益			6,917		6,917
自己株式の取得				△15	△15
自己株式の処分				5	5
連結子会社株式の取得による持分の増減		38			38
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）					
当期変動額合計	22	60	4,810	△10	4,883
当期末残高	8,822	6,107	25,557	△36	40,450

	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	414	1	118	△197	336	2,401	38,304
当期変動額							
新株の発行（新株予約権の行使）							44
剰余金の配当							△2,107
親会社株主に帰属する当期純利益							6,917
自己株式の取得							△15
自己株式の処分							5
連結子会社株式の取得による持分の増減							38
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	176	△1	△4	127	297	36	334
当期変動額合計	176	△1	△4	127	297	36	5,217
当期末残高	590	0	113	△69	634	2,438	43,522

(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	8,822	6,107	25,557	△36	40,450
当期変動額					
新株の発行（新株予約権の行使）	33	33			66
剰余金の配当			△2,224		△2,224
親会社株主に帰属する当期純利益			4,046		4,046
自己株式の取得				△38	△38
自己株式の処分				5	5
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）					
当期変動額合計	33	33	1,821	△32	1,855
当期末残高	8,855	6,140	27,379	△69	42,305

	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	590	0	113	△69	634	2,438	43,522
当期変動額							
新株の発行（新株予約権の行使）							66
剰余金の配当							△2,224
親会社株主に帰属する当期純利益							4,046
自己株式の取得							△38
自己株式の処分							5
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）	571	0	△43	△88	440	65	506
当期変動額合計	571	0	△43	△88	440	65	2,361
当期末残高	1,162	0	70	△158	1,074	2,504	45,884

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1月1日 至2019年12月31日)	当連結会計年度 (自2020年1月1日 至2020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	9,896	5,627
減価償却費	3,196	3,737
のれん償却額	134	134
退職給付に係る負債の増減額 (△は減少)	△48	128
退職給付に係る資産の増減額 (△は増加)	△97	△114
修繕引当金の増減額 (△は減少)	1,265	△1,058
受取利息及び受取配当金	△187	△168
支払利息	70	80
持分法による投資損益 (△は益)	△273	△132
売上債権の増減額 (△は増加)	4,699	556
たな卸資産の増減額 (△は増加)	△420	1,931
仕入債務の増減額 (△は減少)	△5,893	△3,197
その他の流動資産の増減額 (△は増加)	333	△262
その他の流動負債の増減額 (△は減少)	1,601	1,577
その他	4	92
小計	14,280	8,933
利息及び配当金の受取額	366	382
利息の支払額	△69	△82
補助金の受取額	6	-
法人税等の支払額	△3,620	△2,302
営業活動によるキャッシュ・フロー	10,962	6,931
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	△3,322	△10,885
無形固定資産の取得による支出	△71	△247
投資有価証券の取得による支出	△10	△11
その他	△107	△38
投資活動によるキャッシュ・フロー	△3,512	△11,182
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)	△150	109
コマーシャル・ペーパーの純増減額 (△は減少)	△0	-
長期借入れによる収入	3,360	-
長期借入金の返済による支出	△5,760	△2,400
社債の発行による収入	4,975	-
新株予約権の行使による株式の発行による収入	44	66
自己株式の取得による支出	△15	△38
配当金の支払額	△2,106	△2,230
非支配株主への配当金の支払額	△35	△33
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	△17	-
その他	△0	△4
財務活動によるキャッシュ・フロー	294	△4,530
現金及び現金同等物に係る換算差額	△3	△19
現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)	7,741	△8,801
現金及び現金同等物の期首残高	10,126	17,867
現金及び現金同等物の期末残高	17,867	9,066

会社概要

会社概要 (2020年12月31日現在)

設立 2010年12月 ※前身の協和油化株式会社は1966年11月設立

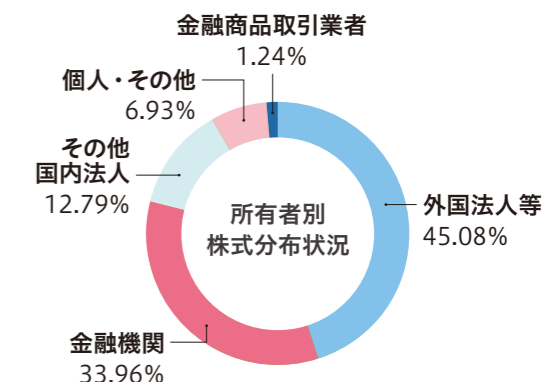
資本金 8,855百万円

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 (2020年12月31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	4,774名



国内・海外拠点※



photo:Aflo Sport

ショートトラック・スピードスケート
菊池萌水選手

2020年10月の全日本距離別選手権では、強豪選手が出場する中1500mで3位という結果を残し、ワールドカップへの出場権を手にしましたが、残念ながらワールドカップは新型コロナウイルス感染症の世界的な拡大により、中止となりました。

2021年1月の全日本選手権では500m、3000mスーパーファイナルの2種目を制覇し、総合2位でした。

今秋から、北京五輪に向けた選考会が始まります。菊池選手が最大限実力を発揮できるよう、全社一丸となってサポートをしてまいります。

当社はショートトラック・スピードスケートの菊池萌水選手と所属契約を締結し、2022年北京五輪でのメダル獲得という目標を全力でサポートしています。